

内閣府地方創生推進事務局

第2回 中心市街地活性化プラットフォーム・オンラインセミナー

「中心市街地活性化×金融機関によるまちづくり」

基調講演資料

中心市街地活性化に向けた 地域金融機関の取組み

2025年12月18日

日本銀行 金融機構局

金融高度化センター 企画役

北村佳之



Bank of Japan





目次

I. 金融高度化センターの役割

II. リノベーションまちづくりの取組みと課題

III. 中心市街地活性化における金融機関の役割



I. 金融高度化センターの役割

- 「金融システムの安定」を確保することは、「物価の安定」を図ることと並ぶ日本銀行の目的のひとつである。
- 金融機構局は、この「金融システムの安定」に取り組んでいる。金融高度化センターは、2005年7月に、不良債権問題から金融システムが安定を取り戻しつつあり4月にはペイオフも全面解禁されたという金融システムを巡る大きな環境変化の中で、設立された。
- ✓ 金融高度化センター設立の経緯については、「ペイオフ全面解禁後の金融システム面への対応について」(下記URL)を参照。

https://www.boj.or.jp/finsys/fs_policy/data/fss0503a.pdf



I. 金融高度化センターの役割

- 金融高度化センターでは、金融技術・リスク管理手法等の高度化の動きに対応し、金融仲介機能をより有効に発揮していくための各金融機関の取組みを支援している。
- 具体的には、
 - (1) セミナーやワークショップの開催を通じた金融機関との対話の促進
 - (2) 先進的な金融技術や金融仲介機能の向上のための各金融機関の取組状況等に関する調査・研究とその成果の公表（論文、講演等）などの活動を行っている。



I. 金融高度化センターの役割

- また、地域経済を支える地域金融機関の経営基盤強化に向けた取組みを幅広く後押しする観点から、地域金融に関する情報発信を一段と強化していくため、金融機構局内に「地域金融サポートユニット」を設置している。
- 地域金融サポートユニットでは、金融高度化センターのみならず、考査・モニタリングや金融システムに関するリサーチ活動等とも協働し、それぞれの知見を活かして、(1)経営・リスク管理、(2)地域経済や取引先企業が抱える課題解決、(3)経営環境の変化への対応といった幅広い分野のテーマを取り上げ、セミナーの開催や論文・レポートの公表等を行っている。

「地域金融サポートユニット」が始動 地域金融機関の経営基盤強化に向けた取り組みを 幅広く後押しする

地域経済の活性化が重要課題となっている中、二〇三三年十月、地域金融に関する情報発信を一段と強化するため「地域金融サポートユニット」が金融機構局に創設された。調査・分析やモニタリングなどに関わる職員が部署の枠を超えて協力的に協働し、地域金融に関する情報をより強力に発信するための仕組みです。創設以降、七月月（二〇二四年五月時点）の間にセミナー・ワークショップを一四回、論文・レポートの公表を七本行つなど、活動は精力的です。その取り組みの実態や、職員の思いをご紹介します。

地域の課題を共に考える

「地域金融サポートユニット」（以下、ユニット）は、その名の通り、地域金融をサポートするためのユニットです。メンバー固定の組織ではなく、金融機構局の関連部署の中で、テーマによって協働のメンバーが変わります。例えば、テーマがサイバーセキュリティならばシステムリスク管理の担当者を中心に、地域の不動産リスクなら地域金融機



地域金融サポートユニットはテーマによって協働のメンバーが変わる

どんなやり方が考えられるのか、という情報を幅広く提供するのがわれわれの役割です。こうした情報提供のニーズは金融機関からも聞かれています。情報提供のルートが一つにまとまり、地域金融機関とのパイプが太くなったのは非常に良いことだと思います。

実際に北村さんは、今年三月に「公民連携事業（PPP/PPF）」の推進に向けた地域金融機関の取り組み」と題したオンラインのワークショップを企画し、自ら講演も行いました。このときには、政府が公民連携を積極的に推進しているという最新情報を伝える

関のモニタリング担当者を中心にして、関係者が企画を具体化していきます。

もともと金融機構局には、主催セミナーなどを通じて金融機関に情報提供をする「金融高度化センター」があるのですが、地域経済を支える地域金融機関の経営基盤強化に向けた取り組みをより一層後押ししようと、地域金融に關して一元的に情報提供できるユニットを発足させることになりました。取り上げるテーマは、①経営・リスク

と同時に、各地で公民連携に取り組む当事者に登壇してもらい、四つの事例を紹介しました。こうしたセミナーをきっかけに自治体や地域金融機関の取組意欲が高まることも多いそうで、北村さんは「不後は一段ギアを上げて頑張っていきたい」などの声を参加者から聞くと、企画者として達成感を感じます」とやがて口を閉じます。

ペーパーからセミナーへ

ユニットができたことで、より充実した情報発信ができた実例を紹介しましょう。リサーチ・ペーパーの公表後、さらにセミナーを実施したというケースです。

調査企画課システム・業務統括グループのグループ長で企画役の中井大輔さんは、一五五の取引先金融機関を対象にしたアンケート調査をもとに取りまとめたリサーチ・ペーパー「金融機関におけるクラウドサービスの利用状況と利用上の課題について」を一月に公表しました。調査先の九割以上が既にクラウドを利用しているものの、最重要領域である勘定系システムでの利用は限定的という実情を明らかにしたペーパーです。その内容の重要性から、

管理、②地域経済や取引先企業が抱える課題解決、③経営環境の変化への対応を、広範です。

その創設の意義について、金融高度化センターの在籍が長く、大学で地域活性化の講師も務める企画役の北村佳之さんはこう説明します。

「地域経済は人口減少と高齢化などの影響を強く受けています。同時に、高度成長期に整備された公共インフラが老朽化して再整備の時期を迎えており、自治体の財政も苦しくなっています。こうした状況においても、新事業への融資や企業のマッチング、自治体や企業へのアドバイスなど、長い目で見て地域経済を支え、地域金融機関自身の経営基盤を強化するためにできることは決して少なくありません。では、より具体的にどんなことができるのか、

このときは記者会見も行いました。

従来であれば、重要な情報でも発信はここまではしたが、さらに中井さんは四月にオンラインでのセミナーを実施しています。そのときを、中井さんはこう振り返ります。

「ユニットによるプラットフォームを利用することで、情報発信がしやすくなりました。地域金融機関は専門人材の確保が容易ではないもので、対面のセミナーなどで新たに学ぼうとすれば移動の問題が生じますが、オンラインならそのハードルを下げつつダイレクトに情報をお伝えできます。言うなれば、情報格差を埋められるのです。このときは、セミナー後にペーパーへの



リサーチ・ペーパーの公表後オンラインセミナーを実施

(出所) 日本銀行「広報誌『にちぎん』No.79 2024年秋号」(2024年9月25日)

https://www.boj.or.jp/about/koho_nichigin/backnumber/data/nichigin79-6.pdf

アクセスが急増したと聞いています」
 セミナーではチャットで受けた質問に回答するなど双方向性も実現し、より濃密な情報提供ができました。クラウドなどのシステム関係は日進月歩であるため、中井さんは「定期的に開催することで、最新情報をお伝えできる」とともに、業界の動向をより鮮明にしていけると思っています。今後にも期待を寄せています。

企画をどう立てるか

現状では一カ月に二回程度というハイペースで行われているセミナーですが、どのように企画されているのでしょうか。

「誰もが普段から問題意識を持って仕事をしていますので、それを上司に伝える中で、また、ユニット創設以降は関係部署間でも意見交換しながら、「では、今度はそれをやろう」というようにテーマが決まっています。そのテーマについてどのように調査を進め、セミナーの形に仕立てていくか、担当者の役割は大きく、腕の見せどころです。登壇者の人選なども提案でき、やりがいがあります」
 そう話すのは、金融高度化センター



端末の稼働確認など入念な準備が不可欠

では、担当者みんなで知恵を出し合いながらノウハウを培ってきました」

例えばその一つは、セミナー開催時のモニター確認とバックアップです。講演中は参加者と同じ画面を表示し、映像や音声の乱れがないかをリアルタイムにチェックしています。同時に、講演者によってはサブ端末を起動させておき、万一、講演中の端末に不具合が生じても、すぐにサブ端末に切り替えができる態勢を取っています。

また、ワークショップでは全国の地域金融機関の方々が登壇することもありますが、これらの方々とも、必ず事前に本番と同じ環境で、疎通確認や、資料投影の確認をしています。



ワークショップの模様

主催の中村伊知雄さんです。

中村さん自身は、昨年末に「地域金融機関による事業承継支援の取り組み」と題したワークショップを企画し、参加者に対してプレゼンテーションセッションしました。調査から丁寧に準備したとい

います。
 「私自身が直接、事業承継支援実務に携わっているわけではないので、専門誌や関係する行政機関の公表資料などを読んで実務上の論点などを整理するところから始めました。同時に、日頃、地域金融機関と接しているモニタリング部署に相談し、ヒアリングさせてもらったり、登壇してもらえば、どの金融機関がいかななどのアドバイスも

「幸いして一度も講演途中で中止に至ったことはありませんが、今でも「これで終わります」のアナウンスを聞くまで気が抜けません。こうしたノウハウを蓄積していくことは一朝一夕でできることではないので、これを活用しているのがユニットの一つのメリットだと感じます」

協働のできること

準備という点では、テーマ選定や企画立案のための動き出しも必要です。ここで重要な役割を担うのが、オフサイト・モニタリングなどで地域金融機関と日々接している金融第二課です。ユニットにおける役割を、同課の企画役の天野賢治さんはこう説明します。

「全国の金融機関のさまざまな層と接点がある中で、共通する課題や関心がリアルに見えてきます。今なら、DXや人手不足問題、高齢化などです。そうした話から得た感触を、金融高度化センターと意見交換しています。また、金融第二課が専門とするリスク管理などについては、セミナーの企画を提案することもあります。このように異なる視点や情報を融合することで、よりニーズに合った情報を提供している

受けました。このように各部署が持っている知見を集め、リソースの幅を広げてより有機的にシナジーを利かせられるのがユニットの意義だと感じています」

と中村さん。当日は、中小企業の事業承継が親族承継から第三者承継にシフトしつつある状況を踏まえた支援の取り組みなどを伝えました。

開催後はアンケート調査も行い、より有意義な企画や運営ができるように努めています。「もっと事例紹介を」「銀行と信用金庫を分けてほしい」などの声がある一方で、「模索しながらやっています」と中村さんは話します。

念入りな準備と運営

ところで、こうした情報提供の際には、運営の苦労もあります。現状のセミナー・ワークショップはオンラインのみの実施ですが、安定的な通信状態の下で完遂するには、入念な準備が不可欠です。その中心を担っているのは、金融高度化センター企画役補佐の小澤康裕さんです。ここに至るまでには試行錯誤があったと語ります。

「安定的な通信を確保するため、ユニット創設前から金融高度化センター



2024年5月には地域活性化に関するセミナーを開催

と感じています」

地域金融機関との交流が深い金融第二課だけに、セミナー終了後には「もっと詳しく知りたい」などの意見を受けることも多くなったといいます。そうした体験から、天野さんはユニットの意義をこう話します。

「地域金融機関には、さまざまな情報をいただいているので、そこから見た共通の課題や役立つ情報を還元できるのは意味のあることです。枠組みを作るのがゴールではないので、セミナーでの反応や疑問を受け取りながら、さらに期待に応えられる情報を提供していければと思います」

【調査】は二〇二四年六月上旬時点の情報をもとに記述



Ⅱ. 地域活性化に関するセミナー等の開催

- 高齢化や人口減少等の課題を抱えている地域経済の活性化は、地域金融機関にとって、経営基盤の強化に直結する重要な課題となっている。
- 地域活性化に向けた具体的な取組みを進めていく際に参考となる情報を提供していくため、金融高度化センターでは、金融機関を対象とする「地域活性化ワークショップ」等を開催してきた。
 - ✓ ワorkshop等の資料は、日本銀行のホームページに掲載されている。
 - https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/workshop/index.htm

「地域活性化ワークショップ」の主な開催実績

開催時期	テーマ
2020年10月26日	地域医療の持続可能性向上に向けた取組み
2021年2月4日	地域公共交通の持続可能性向上に向けた取組み
2021年9月13日	地域金融機関の人材紹介業務への取組み
2022年10月31日	DXを活用した一次産業の活性化と地域金融機関による支援の方向性
2023年9月21日	観光産業の活性化に向けた地域金融機関の取組み
2024年3月28日	公民連携事業(PPP/PFI)の推進に向けた地域金融機関の取組み
2024年11月8日	地域金融機関の公民連携事業への取組み(ウォーターPPP等)
2025年8月29日	中心市街地活性化・空き家対策に向けた金融機関等の取組み

第9回 地域活性化ワークショップ「中心市街地活性化・空き家対策に向けた金融機関等の取り組み」を開催

2025年9月8日

日本銀行金融機構局

地域金融サポートユニット

地域金融サポートユニットでは、2025年8月29日に、標記ワークショップをオンライン・ライブ配信で開催しました。

金融機関を取り巻く環境が大きく変化する中、持続可能なビジネスモデルの再構築に向けての動きが続いています。中でも、地域を基盤とする金融機関にとって、人口や企業数の減少等を背景に大きな変革を迫られている地域経済の活性化は、引き続き、経営基盤の強化に直結する重要な課題です。

今回の第9回 地域活性化ワークショップでは、中心市街地活性化・空き家対策に向けた金融機関等の取り組みに焦点を当てました。

わが国では、「まちづくり三法」の整備・改正により中心市街地活性化に向けたフレームワークが構築されていますが、いわゆる「シャッター街化」の進行などにより、中心市街地の空洞化に歯止めが掛かっていない地域も少なくありません。人口減少が続く中、地方行政などの持続可能性を高めるため、コンパクトシティ化への取り組みが不可欠となっていますが、中心市街地における空き店舗・空き家などの増加は、こうした取り組みを阻害するだけでなく、景観・防犯・防災面などの懸念を高め、当該エリアの価値低下を通じて、さらなる空き店舗・空き家の増加を招くことにつながりかねません。こうした課題に対応するため、まちづくり会社・家守会社、地域金融機関、地方公共団体などが連携し、地域活性化に向けて「リノベーションまちづくり」や空き家対策に取り組む事例が増えています。

当日は、日本銀行からの導入報告に続いて、地域金融機関、まちづくり会社、内閣府地方創生推進室、中小企業庁から、それぞれの取り組みをご紹介します（詳細は下記のプログラム・資料をご覧ください）。

（プログラム）

▶  [プログラム \[PDF 135KB\]](#)

（資料）

▶  [資料1 \[PDF 2,852KB\]](#)



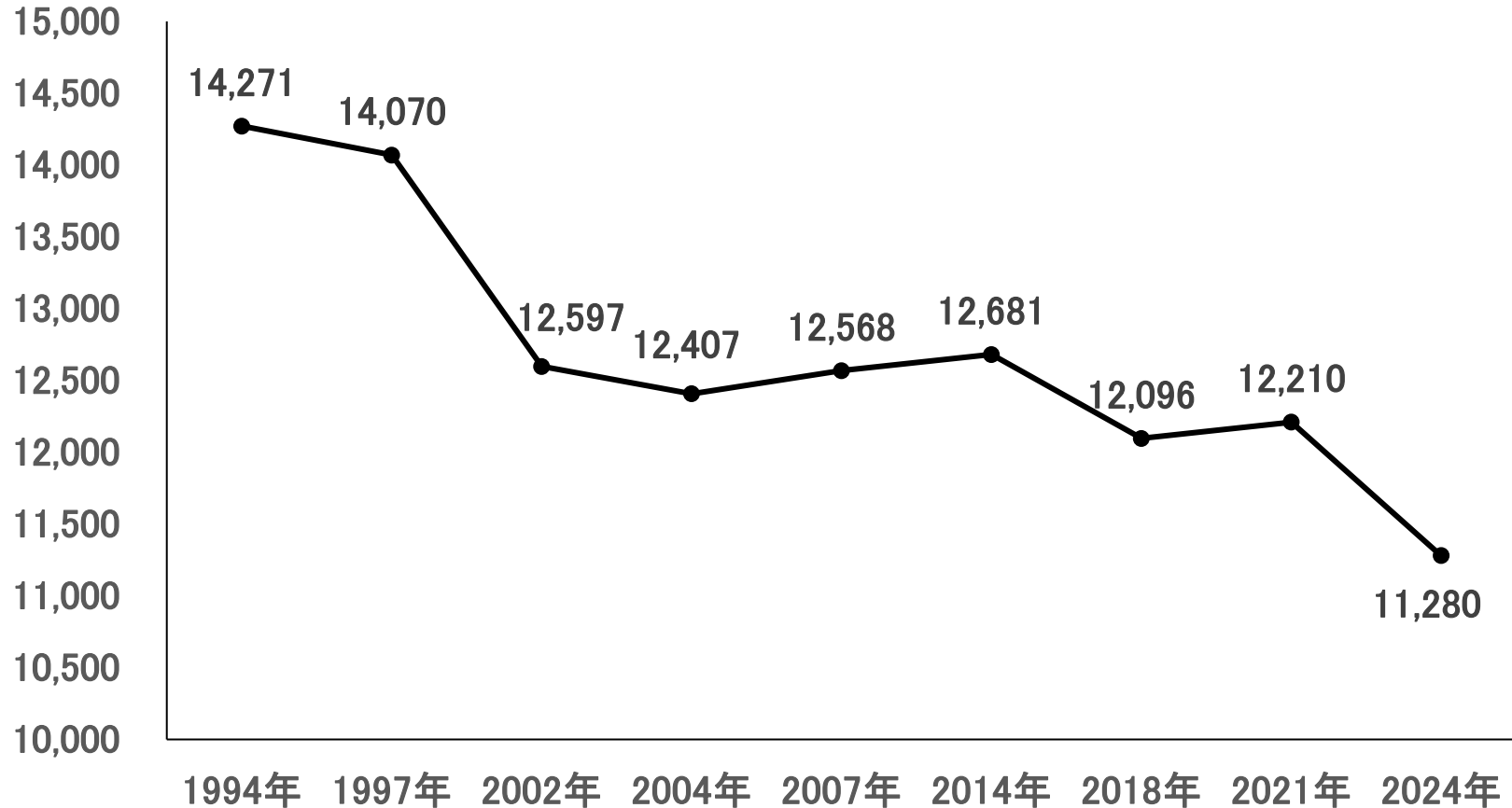
Ⅱ. リノベーションまちづくりの取組みと課題

1. 中心市街地活性化の現状と課題
2. リノベーションまちづくりの取組み
3. リノベーションまちづくりの課題
4. まちづくり会社などの経営課題

1. 中心市街地活性化の現状と課題

- 中心市街地の中には、空き家・空き店舗、駐車場、所有者不明土地の増加など「シャッター街化」が進み、**空洞化に歯止めが掛かっていない地域も少なくない。**
 - ✓ **商店街数は減少傾向**を辿っており、「最近の景況」についても、「衰退している」・「衰退の恐れがある」とする商店街が61.5%を占めているほか、空き店舗率が10%超となっている商店街が36.5%を占めている（「令和6年度商店街等実態調査」）。
 - ✓ 商店街の店舗減少は、店主高齢化に伴う事業承継（事業内容の変更を含む）が円滑に進まず、廃業に至ったケースが多いほか、**専従職員の不足等から、商店街組合などが空き店舗対策を手掛けられないことが原因**となっている。

商店街数の推移

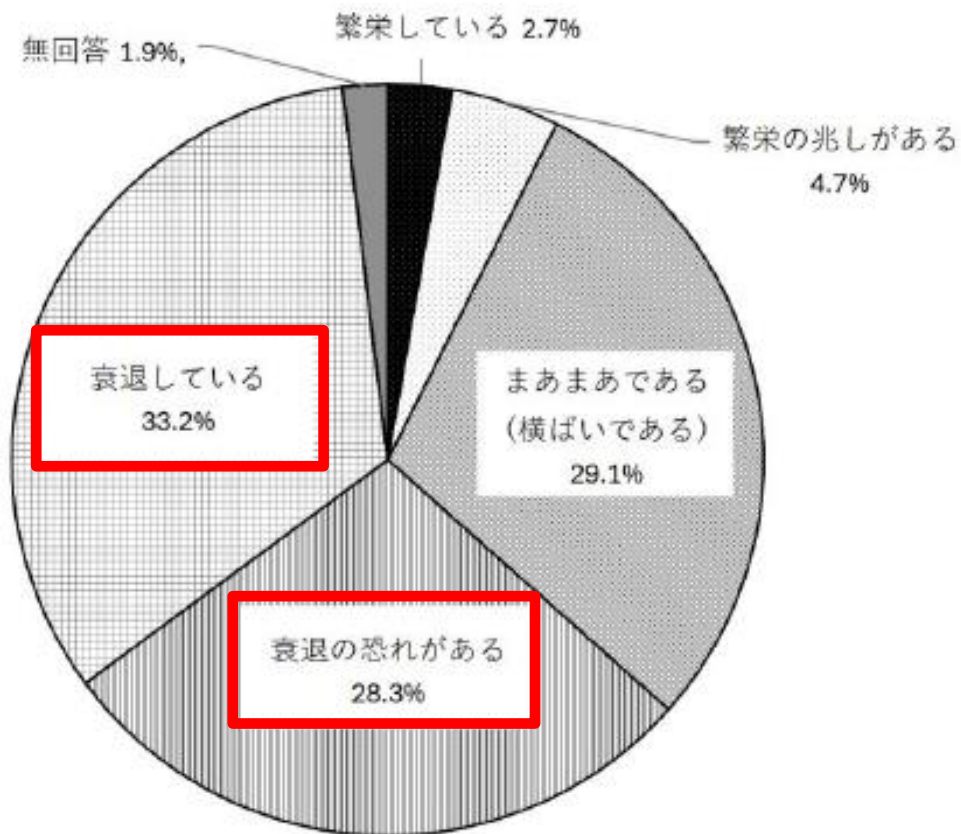


注：1994年～2014年は商業統計、2018年以降は商店街実態調査が発送された商店街数。

商業統計の定義では、小売店、飲食店およびサービス業が近接して30店舗以上あるものを概ね1つの商店街としている（商業統計は2018年に廃止され、経済構造実態調査に統合・再編された）。

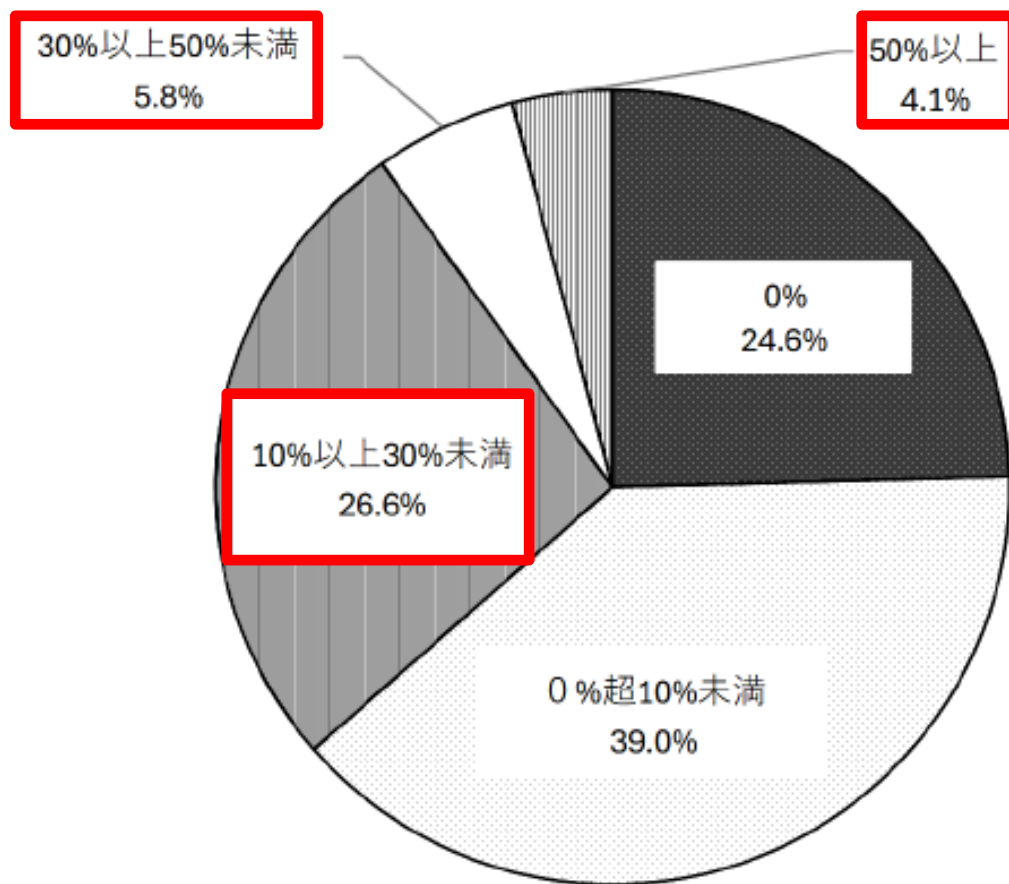
「商店街実態調査」は、1970年から中小企業庁が実施してきたが、2024年分から独立行政法人中小企業基盤整備機構および中小企業庁の協力のもと、全国商店街振興組合連合会が実施している。

図表 56 商店街の最近の景況 (n=4,042)



図表 47 商店街全体（非会員含む）の空き店舗率ごとの商店街数の分布

(n = 2, 071)





1. 中心市街地活性化の現状と課題

- ✓ 商店街の個別店舗の経営者は、自らの店舗運営に忙殺されており、商店街全体に係る施策(グランドデザインの策定、空き店舗対策<リノベーション、テナントミックスなど>)まで手が回らないケースが多い。
- ✓ まちづくり会社は、商店街組織や個別店舗に代わって商店街の課題解決に取り組める可能性があるが、**まちづくり会社の存在しない商店街も多い。**
また、まちづくり会社が存在しても、商店街と連携・協力していなかったり、**連携内容がイベント・広告に偏っているケースも多い。**
- ✓ 高度成長期に補助金で整備された**アーケード**の耐用年数が到来しつつあり、修繕・撤去費用が必要となっているが、財源不足から破損したアーケードが存置され、誘客阻害要因となっている商店街もみられる。



1. 中心市街地活性化の現状と課題

- これまでの再開発事業を中心とする中心市街地活性化の取り組みは、**分譲マンションの整備等による「まちなか居住」の増加**をもたらし、中心市街地の人口増に貢献してきた。
- 一方、再開発事業で建設された複合施設の低層階などに入居した店舗（地権者を含む）の中には、経営不振から退店に至り、「まちなか居住」が「**中心市街地の店舗の売上**」に必ずしも結びついていない事例もみられる。
 - ✓ 再開発前の店舗に係るテナント料・共益費は相対的に低く、飲食・物販単価の抑制が可能となっていたが、新築の再開発施設では、テナント料・共益費水準が上昇するため、店舗では、単価引上げ、他経費の節減、客数増加が必要となる。
 - 地権者が自ら店舗を経営する場合でも、共益費の負担は必要となる。

2. リノベーションまちづくりの取組み

- こうした中、まちづくり会社や家守会社などは、中心市街地の空き店舗・空き家などを改修・修繕し、出店希望者に提供する「**リノベーションまちづくり**」に取り組んでいる。
 - ✓ 補助金利用を前提としない民間ビジネスであるものの、自治体と緊密に連携・協力して事業を進める「**公民連携まちづくり**」を志向するケースが多い。
 - ✓ 所有者が自費で物件を改修・修繕することが難しいケースが多いため、①出店希望者(借り手)が**自ら改装**を行う、もしくは、②家守会社などが所有者から物件を賃借し、改装・改修のうえ、出店希望者に転貸(**サブリース**)することが多い。
 - 上記②のパターンでは、本来、所有者が行うべきA工事(共用部、躯体)まで引き取る代わりに、所有者に支払う賃借料をディスカウントする取組みもみられる。



2. リノベーションまちづくりの取組み

- ✓ 空きテナントの発生を防ぐため、出店希望者を確保したうえで物件投資を行う「**テナント先付け**」方式を採ることが多い。
 - 空きテナントは、来街者に悪印象を与え、近隣の他店舗への客足が遠のく「**負の外部性**」をもたらしやすい。
- ✓ 来街者に「**衰退エリアの再生・活性化**」を実感してもらうことが重要であるため、**対象区画を絞って集中的に開店**させる取組みも多くみられる。
 - エリア内で最初に開店した店舗が成功すると、「このエリアでもビジネスが成立する」との認識が地域内に浸透し、近隣の空き店舗所有者が賃貸意欲を高め、連鎖的な開店につながっていく場合がある。



2. リノベーションまちづくりの取組み

- ✓ 出店者は資金力の弱い創業者も多いため、**賃貸料のディスカウント**や**創業支援**の取組みも必要となる。
 - ワンフロアを複数の区画に分割したり、複数の出店者に時間貸し(例:午前中は産直生鮮販売、午後はカフェ、夕方以降は居酒屋)したりすることによって、1先あたりの賃貸料水準を引き下げ、出店しやすくする取組みもみられる。
 - 金融機関、自治体、商工会議所などが、ビジネスプランコンテスト(ビジコン)開催等を通じ、創業を支援するケースも多い。
- ✓ 出店する店舗については、エリア内の業態・業種重複を回避するため、家守会社などが**テナントミックス**を確りに行っている。



2. リノベーションまちづくりの取組み

- ✓ 休日などに**マルシェを定期開催**し、出店希望者に実際に販売を行ってもらい、売上実績等をみたうえで、テナントに入居させる取組みもみられる。
 - マルシェ等に定期出店することにより、固定客が確保できるようになり、こうした固定客を抱えたまま、テナントに入居できれば、創業初期の売上水準の底上げが期待できる。
 - ベビーカーを使用する子育て層は、一見客として路面店に来店することに抵抗感を感じるケースがあり、マルシェ出店には、子育て層をキャッチする効果も期待できる。
 - **都市再生推進法人**に指定されると、マルシェなど公共空間の占用申請を要するイベントに取り組みやすくなる。



3. リノベーションまちづくりの課題

- リノベーションまちづくりは、以下のような課題に直面している。
 - ✓ 賃借人保護の性格が強い借地借家法の下、空き店舗等の所有者は、テナントとのトラブル(賃貸料滞納、退店拒否、設備汚損など)を懸念し、**出店希望者(とくに若年層)への賃貸に消極的**であるケースが多い。
 - 所有者は高齢者が多く、トラブルを警戒する傾向がとくに強い。また、他の収入源(年金、駐車場経営など)を持ち、生活に困っていないケースも多い(近隣住民から「生活が苦しいから、テナントを入居させたのではないか」と邪推されることを恐れる所有者もみられる)。
 - 家守会社によるサブリースは、所有者の懸念を和らげる一定の効果を持つが、高齢層は家守会社(不動産仲介・管理会社を含む民間事業者)への警戒感も強い場合がある。



3. リノベーションまちづくりの課題

- ✓ 出店した店舗の中には、自治体による家賃補助(概ね5年間程度)の終了と同時に退店するケースもみられるなど、**店舗の持続可能性**が課題となっている。
 - 光熱費や仕入れロスの圧縮、欠品リスクの削減など、店舗運営ノウハウが必ずしも十分ではないケースがみられる。
 - ビジネス経験が乏しい出店者の中には、目先の店舗運営に忙殺され、中長期の経営計画(将来の賃料上昇への備え等)まで考える余裕がない先が少なくない。
- ✓ リノベーションまちづくりが成功すると、不動産需要が増加し、賃貸料が上昇する。これに耐えきれず、まちづくりに取り組んできた店舗が退店を余儀なくされ、チェーン店などに置き換わるケース(**ジェントリフィケーション**)などが発生する。



4. まちづくり会社などの経営課題

- まちづくりを担う組織の財源は以下のとおり。
 - ① 自治体へのサービス対価（業務委託費くふるさと納税返礼品取次業務など）、公共施設の指定管理料など）
 - ② 住民・企業等の拠出（会費、エリアマネジメント負担金など）
 - ✓ エリアマネジメント負担金は、(1)「大阪市エリアマネジメント活動促進条例（大阪版BID制度）」（2014年）に基づく「うめきた先行開発地区（グランフロント大阪）」における分担金条例の施行（2015年）、(2)国の地域再生エリアマネジメント負担金制度に基づく「大阪市大阪駅周辺地区地域再生エリアマネジメント負担金条例」の施行（2023年）ほか、(3)沖縄県北谷町でも2026年度の導入が検討されている。



4. まちづくり会社などの経営課題

③ 公的支援(国の各種補助金)

- ✓ 支出面では、優遇税制、インフラ占有料の減免などの支援が行われている。

④ 自主事業(再開発ビルのテナント料、駐車場・駐輪場経営、イベント運営、空き店舗のリース/サブリース、カフェ・ゲストハウスなどの店舗運営、広告掲出など)

- まちづくり会社は、上記①(自治体へのサービス対価)および④(自主事業<再開発ビルのテナント料、駐車場運営、イベント運営、リース/サブリース、店舗運営など>)のウエイトが高いが、このうち上記①は、必ずしも安定性は高くないのが実情。
- 家守会社は、リース/サブリースの賃貸料収入など、上記④(自主事業)のウエイトが高い。

4. まちづくり会社などの経営課題

- まちづくりを担う組織は多様な財源を持っているが、それぞれのボリュームが小さく、トータルとしての収入は多くないため、支出面でウエイトの大きい職員人件費の圧縮が必要となり、**無償兼任職員への依存度が高くなっている**先が多い。
 - ✓ こうした財源の制約が原因となり、**専任のタウンマネージャーを確保できない**先が多い。
- また、兼任職員の多くは、組織の設立母体から派遣されているケースが多いため、行政・都市計画・建築・不動産などの知見・ノウハウは豊富である一方、**ファイナンス・経理面の知見が必ずしも十分ではない**ケースがみられる。



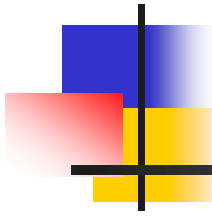
4. まちづくり会社などの経営課題

- まちづくりを担う組織のファイナンス手段は以下の通り。
 - ① 金融機関融資（自治体からの収入・補助金を見合いとした運転資金融資、リノベーション費用などの設備資金融資）
 - ② エリアマネジメント融資（国から地方公共団体経由で貸与される「都市環境維持・改善事業資金」）
 - ✓ 都市再生推進法人のうち一般社団法人、一般財団法人、まちづくり法人（地方公共団体から4分の1以上の出資を受けている第三セクター）に限定。
 - ③ 出資（地域事業者、自治体、金融機関など）
 - ④ 投資（ファンド、クラウドファンディング、SIBなど）
 - ✓ SIB <Social Impact Bond> は前橋市内の1例のみ。



4. まちづくり会社などの経営課題

- 金融機関からの融資は、プロパー融資のほか、信用保証協会の保証付き融資もみられる。
 - ✓ 近年、事業性評価融資が増加しているものの、まちづくり会社などの役員に経営者保証が引き続き求められているケースも散見される。
 - まちづくり会社や家守会社の役員の殆どは無償兼任職員であり、本業として、自らの事業を別途経営していることから、経営者保証による本業への影響を懸念する声も聞かれる。
- 出資については、自治体の出資比率が高くなると第三セクターと同質化し、経営の自由度が低下する可能性も指摘されており、出資者の多様化を求める声も聞かれる。



Ⅱ. 中心市街地活性化における金融機関の役割

1. まちづくり会社などに対する支援
2. 出店希望者に対する支援
3. 顧客への空き家対策の周知
4. プラットフォーム等への参画

1. まちづくり会社などに対する支援

- まちづくり会社および家守会社（以下、「まちづくり会社など」）は、自治体と連携して中心市街地活性化に取り組んでいるが、現状、こうした組織が**設立されていない地域も多い**。
また、既設のまちづくり会社なども、**収入が必ずしも潤沢ではないため、専門的な知見・ノウハウを持つ人材の確保や空き店舗の連続的なりノベーションなどに制約が生じている**。
- こうした中、地域金融機関がまちづくり会社などを支援することにより、上記の課題解決に協力できる可能性がある。
 - ① **まちづくり会社の設立・運営をサポートする**。
 - ✓ 地域金融機関がまちづくり会社の設立・運営（再生可能エネルギー事業への進出など、新たな財源の開拓を含む）を支援したり、自治体を含めた三者間で連携協定を締結し、運営をサポートしたりしているケースがみられる。



1. まちづくり会社などに対する支援

② まちづくり会社などに出資する。

- ✓ 地域金融機関がまちづくり会社に出資している事例は散見されるが、「自治体の出資を受けていない先」への出資事例は少ない。一方、地域金融機関と地域事業者の出資により、まちづくり会社が設立された事例もみられる。
- ✓ 地域金融機関の出資は、**まちづくり会社などの資本増強**につながるほか、まちづくり会社などに対する地域住民（空き店舗所有者を含む）の信頼感を高め、**地域企業からの出資や空き店舗の賃貸の増加**をもたらす可能性がある。
 - まちづくり会社の設立時、金融機関の出資決定後、地域企業からの出資希望が増加した事例もみられている。



1. まちづくり会社などに対する支援

- ③ 空き店舗所有者、出店希望者、出資・投資希望者をまちづくり会社などに紹介する(ビジネスマッチング)。
- ✓ 取引先の事業者・個人が保有する物件が空き店舗・空き家になったことを把握した場合、所有者の同意を得たうえで、こうした情報をまちづくり会社などに伝え、まちづくり会社などの担当者の往訪に帯同することも有用と考えられる。
 - 生活苦と誤解されることを恐れ、空き店舗の賃貸に消極的であった所有者も、「地域金融機関とまちづくり会社などから頼まれ、地域活性化に貢献するため、物件の賃貸に応じた」と周辺住民に説明できるようになる。
 - ✓ 出店希望者から相談を受けた場合、本人の同意を得たうえで、こうした情報をまちづくり会社などに伝えることにより、リノベーション物件への出店を推奨することが可能。



1. まちづくり会社などに対する支援

- ✓ まちづくり会社などが出資・投資希望者を探す際、地域金融機関が取引先の事業者等に当該情報を伝えることは可能。
 - 商店街での新規開店の増加など、「自らも一定の収益を得つつ、地域住民にも成果を実感してもらえる地域貢献」に関心を持つ地域企業は少なくない。

また、ガソリンスタンド、燃料販売店など、CO2削減の影響を受ける地域事業者が、将来の廃業を展望し、まちづくり会社などへの投資を検討している事例もみられる。
- ✓ リノベーション資金の調達に向けて、地域住民等からの小口資金を集めるため、必要に応じて、**小規模不動産特定共同事業スキーム**の活用や、こうした小口投資家に提供する宿泊施設利用権などの**NFT**(非代替性トークン)化をまちづくり会社などにアドバイスすることも有用と考えられる。



1. まちづくり会社などに対する支援

- ④ まちづくり会社などに、旧店舗の賃貸、駐車場などの利用許可を行う。
- ✓ 中心市街地には、地域金融機関の旧店舗が残されているケースが多く、こうした物件も空き店舗に含まれている。
 - 商店街に残された旧店舗を改装し、クラフトビールの醸造・販売店が開店した事例もみられる。
 - ✓ 店舗の駐車場にトレーラーを活用した仮設型店舗の出店を認めている事例もみられる。



1. まちづくり会社などに対する支援

⑤ まちづくり会社などに職員を出向させる。

- ✓ まちづくり会社などでは、ファイナンスや経理に関する専門的な知見・ノウハウを持つ職員が不足しており、資金調達計画や事業計画の妥当性の検証などが円滑に進まないケースがみられる。
- ✓ 地域金融機関が地域活性化への関心の高い若手職員等をまちづくり会社などに交代で出向させることにより、若手職員等のモチベーション喚起を図るほか、まちづくり会社などの事業構造・リスクに関する知見・ノウハウの深化を図り、審査や経営支援に活用していくことも可能となる。



2. 出店希望者に対する支援

- 従来、地域金融機関は、自治体等と連携して、多様な創業支援に取り組んでおり、こうした支援を受けて中心市街地に開店した創業者も少なくない。一方、こうした店舗が数年間で退店するケースも珍しくなく、店舗の持続可能性向上が課題となっている。
- 今後は、創業時点のみならず、店舗開店後の経営支援も一段と強化することが必要と考えられる。
 - ✓ まちづくり会社などや商工会議所も、こうした支援に取り組んでいるが、職員数が少ないこともあって、支援強化は容易ではなく、地域金融機関職員による定期的な店舗訪問や経営者へのアドバイス（DXを通じた販路拡大やコスト削減を含む）などを望む声が聞かれている。



2. 出店希望者に対する支援

- ✓ また、出店者が店舗運営ノウハウなどを気軽に相談できるよう、取引先の中から、順調に経営を継続している**創業経験者(とくに飲食・サービス業)**を紹介する取組みも有用と考えられる。
- ✓ 飲食・サービス店は、開業直後、顧客獲得に苦勞する先が少なくないため、地域金融機関が自らのSNSアカウントなどを通じて、地域住民向けに**店舗の広告**を流すことも有用と考えられる。
 - こうした取組みを実行している先からは、「広告内容を起案する支店担当者が、当該店舗の経営内容を深く調べるようになり、事業性評価の掘り下げに役立っている」との声も聞かれている。



2. 出店希望者に対する支援

- ✓ まちづくり会社などからは、地域の専門学校（調理、理美容など）において、地域金融機関職員が「金融機関との付き合い方」をレクチャーすることを希望する声も聞かれている。
- 専門学校では、技術面の講義・指導に重点が置かれており、販路拡大・コスト削減、経理・税務、金融機関との付き合い方などは殆どレクチャーされていない。このため、「金融機関は融資を受ける時だけアプローチするもの」といった認識を持つ若手の店舗経営者は少なくない。



3. 顧客への空き家対策の周知

- 空き家(店舗および店舗付き住宅の空き物件を含む)が遠方にある場合、相続人や管理者による物件管理が行き届かず、老朽化が急速に進行し、売却が困難となったり、大規模な修繕を施さないと賃貸に供せなくなったりするケースが増加する。このため、空き家となった後、可能な限り早期にアクションを起こせるように、**処分方針を事前に検討・準備しておくことが重要**となる。
- 一方、高齢者に空き家対策の説明を行う際、これまで接点の少なかった第三者から「本人の死後」を前提とする話を持ち掛けられることに、強い拒否反応が示されるケースがある。
- また、地域の不動産仲介業者からは、「高齢者は不動産業者への不信感が強く、空き家対策を説明しようとしても、門前払いされ、面会すらできない」といった声も聞かれている。

3. 顧客への空き家対策の周知

- 金融機関の中には、自治体との共催により、顧客向けに空き家対策セミナーや終活セミナーなどを開催し、空き家対策の周知を図っている先がみられるほか、グループ会社が「空家等管理活用支援法人」の指定を受け、空き家の発生防止や利活用に積極的に取り組んでいる事例がみられる。
- 地域の不動産仲介業者の中には、自治体、高齢者との接触が多いメンバー（公民館長、地域包括支援センター〈ケアマネージャー等〉、民生委員、地域金融機関）と連携し、空き家対策パンフレットを作成のうえ、地域包括支援センターや民生委員を通じて、高齢者に配布している事例もみられる。
 - ✓ 上記事例では、「空き家対策会議」（メンバー：地域包括支援センター、地域金融機関、自治体）や、地域金融機関の渉外担当者を対象とする空き家対策セミナーなども開催。

4. プラットフォーム等への参画

- まちづくり会社などの人材制約解消は容易ではないため、まずは、**中心市街地活性化協議会**を活用し、メンバーの持つ知見・ノウハウを積極的に活用していく取組みが有用と考えられる。
 - ✓ 同協議会の**必須構成員**は、まちづくり会社、商工会議所、商工会などであり、こうしたメンバーの要請を受けて、**任意構成員**（自治体、地域金融機関、宅建協会、観光協会、電力・ガス会社、交通事業者、医療関係者、教育関係者など）が参加する扱いとされている。
- 中心市街地活性化には、まちづくり会社などの資金調達や出店希望者に対する創業支援など、地域金融機関の関与が重要であることから、**任意構成員として同協議会に参加したり、協議会における議論の活性化**を図ることも一案と考えられる。

4. プラットフォーム等への参画

- 中心市街地活性化に係る実務的な情報共有、意見交換、ネットワークづくりを目的として、2024年12月から「**中心市街地活性化プラットフォーム**」(事務局:内閣府地方創生推進事務局)が運用されているが、地域金融機関がこうしたプラットフォームに参画していくことも有用と考えられる。
- 自治体の中には、空き家バンクに登録されない物件の流通を促進するため、不動産仲介業者、司法書士、工務店、地域金融機関等から構成される**エリアプラットフォーム**を設立し、空き家所有者に利用を促している事例がみられる。地域金融機関が、地元の自治体に対して、こうしたエリアプラットフォームの構築などを働きかけていく取組みも有用と考えられる。
 - ✓ PPP/PFIに関する地域プラットフォーム等において、今後の検討テーマとして取り上げることも一案と考えられる。

【本資料に関する照会先】

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役

北村 佳之 電話 03-3277-2838

yoshiyuki.kitamura@boj.or.jp

- 本資料の内容や意見は、執筆者個人に属し、日本銀行の公式見解を示すものではありません。
- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。