

Area Innovation Review Mook 008

特集 『 まち会社のガバナンス 』

AIR 2013年6月配信 vol.49 - vol.52 特集記事の再構成版



AREA INNOVATION ALLIANCE

< 目次 >

1. まち会社のガバナンス.....	3
1-1. 民主主義がガバナンスの全てではない。.....	3
1-2. 内外2方向からガバナンスを考える。.....	4
2. (内部)機関設計の要諦.....	5
2-1. 出資金の集め方.....	5
2-2. 役員構成.....	8
2-3. まとめ :内側を固めるより良い方法は何か.....	10
3. (外部)ステークホルダーとの関係構築の要諦.....	11
3-1. 一般的な取引関係がある外部との関係.....	12
3-2. 行政/議会/団体との関係(資本関係も取引関係もない場合).....	13
3-3. 行政/議会/団体との関係(資本関係もしくは取引関係が発生する場合)....	16
4. ケースから理解するまちづくり会社のガバナンス.....	17
4-1. 滋賀県長浜市 株式会社黒壁のケース.....	18
4-2. 鳥取県米子市 米子市中心市街地のケース.....	21
5. ゾンビ化したまちづくり会社への処方箋.....	25
5-1. ゾンビ会社の再生手法.....	26
5-2. 充て職役員型まちづくり会社への処方箋.....	26
5-3. 第三セクター方式で再開発事業を失敗したまちづくり会社への処方箋.....	29
5-4. まとめ.....	31

<お断り書き>

本 MOOK は、AIA の配信するメールマガジン『Area Innovation Review』の 2013 年 6 月度配信の vol.49～vol.52 の特集記事を再構成したものに一部のみ修正を加えたものとなっております。

その後、本文内にて紹介しておりますサイトや資料などの URL が切れてしまっている可能性があります。ご容赦頂きたく存じます。

1. まち会社のガバナンス

まち会社を作るときに注意すべき点として、ガバナンスがあります。

ガバナンスとは、企業統治などと言われますが、簡単に言えば「会社の支配構造の決定」。誰が何をどうやって決めていくのか、というのを規定するところにあります。とてつもなく大切な権力構造の規定です。

会社を作るのは簡単ですが、最初に器の作り方を間違えると、あとで修正するのはとても大変なことになります。修正がほぼ不可能な場合も多く、解散が強いられる場合でも、意思決定機関が開催できずにゾンビ化して放置するしかない場合もあります。

ま、要は事業に集中できて、余計なちょっかい出されないためのまち会社のあり方ってちゃんと考えようって話です。でないと、事業のことより、調整だの、説得だのに振り回され、1-10人程度しかいない中小零細企業のまち会社はメチャクチャになってしまうという話です。

これだけ重要なことである一方で、多くの人が間違えることでもあるのが、このガバナンスなのです。

1-1. 民主主義がガバナンスの全てではない。

まち会社のガバナンスの失敗の多くはは、「平等意識」を原則として、まち会社のガバナンスを設計して大失敗するというパターンです。特にまち会社設立に携わることが多い、行政やその関係機関の方々は、法律、行政などを学んできている方も多く、物事を決める方法は、全員一致か、多数決か、として、あまり会社組織の経営に必要な「ガバナンス構造」を改めて考えるということがなかつたりします。

あとは、やはり多くの人が深く考えずに、皆の耳障りの良い「民主主義的な平等」で統治規定されていくことが一番やりやすいので、そうしてしまうこともあります。

民主主義は「皆で決めるプロセスを決める」という形ですが、経営で重要なのは「決める人を決める」ことです。会社経営、組織経営において重要なのは、意思決定上でのプロセスの平等ではなく、絶えず繰り返される競争の中で負けないように、迅速な意思決定をその集団の中で優れている人に行わせて、その責任も同時に負わせるというシステムです。

民主主義は集団で意思決定と責任を担保しますが、企業経営では「個人」で意思決定と責任を担保します。

本Mookではいくつかのケーススタディも踏まえながら、まち会社のガバナンスについて整理していきたいと思います。今後、まち会社を設立される場合、既に設立されたまち会社を変革したい場合など多くの場合に参考になろうかと思います。

事業がうまくいかない以前に、会社の運営自体が円滑ではない。そんなんでは、事業がうまくいくはずもないのは、言うまでもありませんので。

1-2. 内外2方向からガバナンスを考える。

まず、大きくまち会社を取り巻く2つの方向からガバナンスを考えます。

1つは、内側から発生する問題です。組織内部で発生する問題です。資本関係がある、役員構成における問題など、まち会社自体の内部で抱える問題も、実は初期段階の機関設計で、これらを見越した対応をすることも十分に可能であったりするわけです。

もう1つは、外から発生する問題です。これは行政などが関与する場合に民間企業であるはずの株式会社組織に、地方議会などちよっかいを入れるなど民間の企業にはあまりないような話があります。あとは地方都市の場合には誹謗中傷、風説の流布などについても考えなくてはなりません。

本資料の一部または全部の無断複製・転載を禁じます。

Area Innovation Review Mook 008

2014年1月 発行

発行元

一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス