

# 中期経営計画

(令和5～9年度)

NUP

公益財団法人  
名古屋まちづくり公社

# 目次

はじめに（策定趣旨）	・・・ 3
I 計画の概要	
1 計画の目的	・・・ 3
2 計画の位置づけ	・・・ 3
3 計画期間	・・・ 4
II 目指す理念等	
1 設立目的	・・・ 4
2 経営理念・ビジョン等	・・・ 4
3 都市の将来像	・・・ 6
III 中期経営計画	
1 事業領域の強みを活かしたまちづくり	・・・ 7
2 まちづくりの基本方針	・・・ 8
3 公社を取り巻く経営環境	・・・ 11
4 社内の状況、課題	・・・ 14
5 重点事業の選別	・・・ 25
6 事業戦略	・・・ 25
7 経営管理（ガバナンス強化）	・・・ 28
IV 計画の管理	・・・ 31

## はじめに（策定趣旨）

近年、都市の課題（人口減少、少子化・高齢化に伴う人口構造の変化、大規模地震の懸念、リニア開業への対応等）は山積し、まちづくりの分野でも公民の役割分担が変化し行政に代わる新たな担い手として民間主導の事業展開が増えている。時代の進展と取り巻く環境が大きく変化するなか、公益財団法人名古屋まちづくり公社（以下「公社」という。）は、公益法人・外郭団体としての役割と立ち位置を改めて確認し、存在意義を高めていかなければならない。

また、経営面においては、土地区画整理事業、アスナル金山の管理運営等の基幹事業が近い将来収束を迎える予定であり、その対応として組織再編や新規事業創出等の検討を開始することが急務である。しかしながら、現行の中長期経営計画（平成 29 年策定）には具体的な戦略や取組みが盛り込まれていない状況である。こうした重要な局面にある公社の状況に鑑み、中長期的な経営課題に対応するため実効性ある計画への見直しを進めることとした。

## I 計画の概要

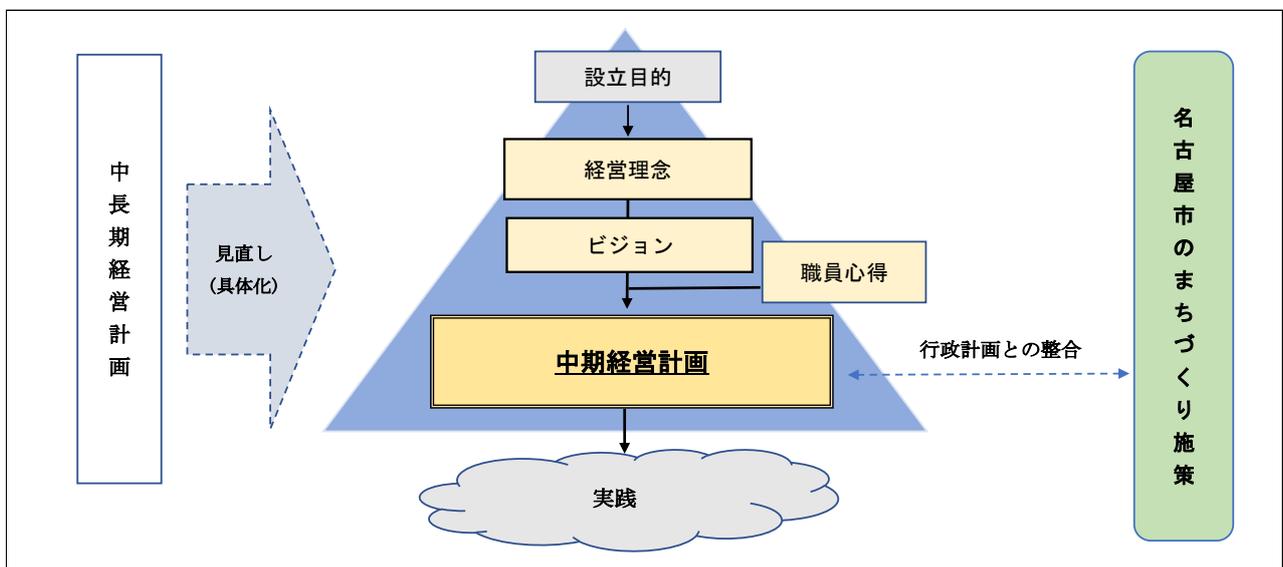
### 1 計画の目的

本計画は、経営理念及びビジョンを実現するため、今後の長期展望（10 年程度）を見据えた向こう 5 年間の取組みをまとめ、役員及び職員で共有し、名古屋市（以下「市」という。）のまちづくり施策と連携しながら組織一丸となって実践することを目的とする。

### 2 計画の位置づけ

本計画は、定款に定める設立目的のもと、経営理念・ビジョンの実現に向けた中期の取組みを総合的・体系的に取りまとめたものであり、その内容は、外郭団体として市の行政計画に掲げるまちづくり施策と整合を図っている。本計画の実行にあたっては、本計画を踏まえた毎年度の予算編成等を通じて着実に取組みを進めていく。

なお、本計画は、これまで策定してきた「経営戦略計画」の位置づけを兼ねるものとする。



### 3 計画期間

令和5年度～令和9年度【5年間】

## II 目指す理念等

### 1 設立目的

会社は、公益財団法人として定款第3条に定める設立目的の実現のため事業を行う。当該目的は、本計画期間を含め長期にわたって、会社のあらゆる活動の基本とする。

(目的)

第3条 この法人は、名古屋の個性を生かしたまちづくりの方向性を明らかにし、地域的特性に応じた都市機能の増進及び潤いある豊かな生活環境の創出を図ることにより、快適で活力ある名古屋のまちづくりを推進し、もって地域の健全な発展に寄与することを目的とする。

### 2 経営理念・ビジョン等

令和4年5月に、組織目標として「経営理念」、「ビジョン」及び「職員心得」を策定した。会社は経営理念・ビジョンの実現を目指し、職員は職員心得を遵守し、本計画に取り組む。

#### (1) 経営理念

##### 「まちの利益」を高め、ひとの笑顔をつくる

私たちは、まちに携わる人との対話を通じて、快適性、利便性、安心安全など、まちに集い、暮らし、活動する人にとっての価値や魅力(=まちの利益)を見い出し、高めることで、まちに関わるすべての人の笑顔をつくります。

#### (2) ビジョン

- ① 常に社会環境の変化に柔軟に対応し、多様なニーズを的確に捉えて事業を進めます。
- ② 信用力と機動力を活かし、公と民をつなぎ、まちづくりに携わる人たちと積極的に連携・協働します。
- ③ 私たち職員は、互いの意見を尊重し、ひとつのチームとして総合力を発揮します。
- ④ 公益財団法人として、効率的な資源配分を行い、収益構造を維持し、安定した経営基盤を確立します。

### (3) 職員心得

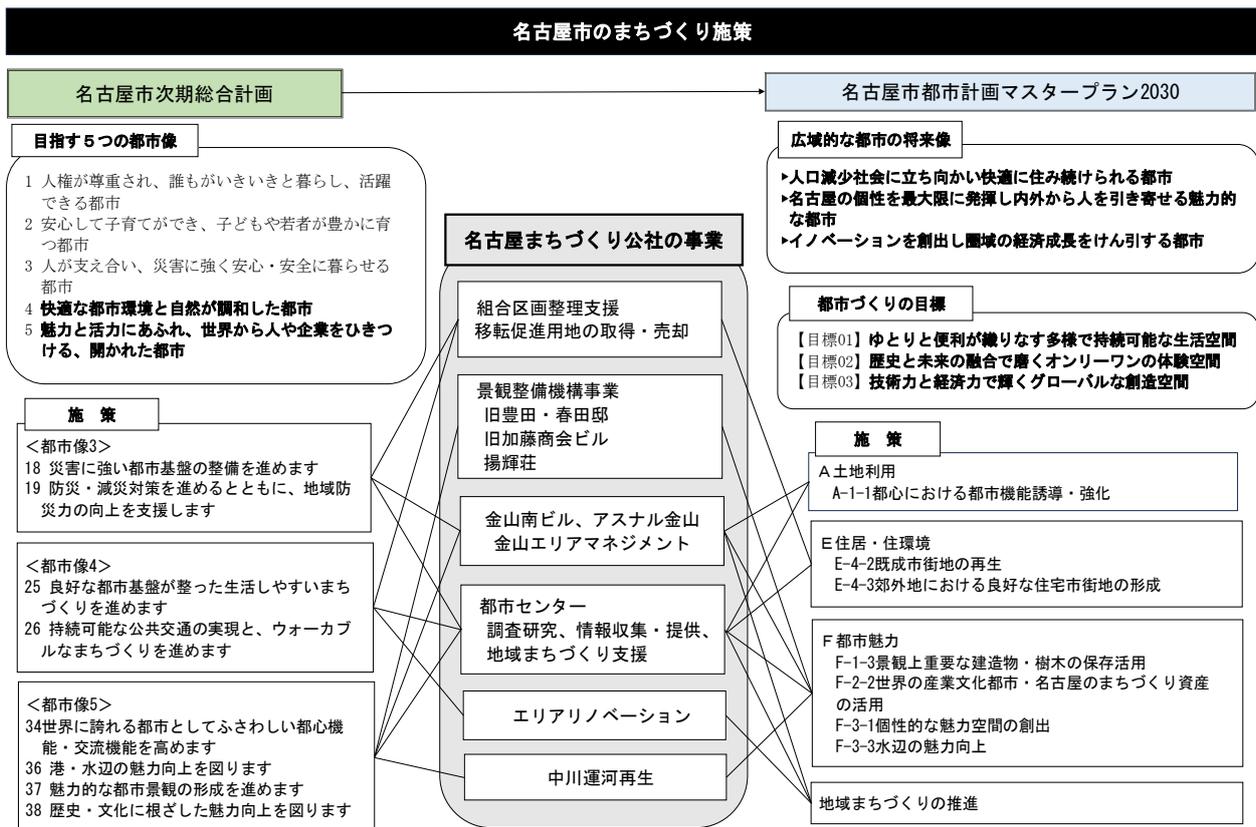
属性	職員心得
固有職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仕事を標準化して誰でも作業ができるように簡単、明瞭にしましょう。</li> <li>● 仕事の過程、結果に責任を持ちましょう。</li> <li>● 市派遣、特定・専門、嘱託員の協働で機能することに気づきましょう。</li> <li>● 誰よりも公社を好きになり、公社の未来を考えましょう。</li> </ul>
市派遣職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公社ノウハウを吸収した上で、市で培ったノウハウやネットワークをハイブリッドして仕事に励みましょう。</li> <li>● 短期的な成果でなく長期的な成果のひとつとして動きましょう。</li> <li>● 関係する人たちとしっかりとコミュニケーションを取って物事を進めていきましょう。</li> <li>● 名古屋市とのパイプ役としての人との調整力を高めましょう。</li> </ul>
特定職員 専門職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職務経験の中で培った専門性や人脈を公社のためにフル活用しましょう。</li> <li>● 経験による専門的知識を強みに積極的に発言・伝承しましょう。</li> <li>● 豊富な経験より将来を見据えた「新しい発想」を伝えましょう。</li> <li>● 昔の正解が今も正解のままなのか考えましょう。</li> </ul>
嘱託員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仕事に対する責任を持って前向きに取り組みましょう。</li> <li>● 自己の職場の仕事の目的・目標の理解から始めましょう。</li> <li>● その業務における公社でNo.1の「専門家」になりましょう。</li> <li>● ご自身の能力やこれまでの経験を活かして公社に新しい一面を付与しましょう。</li> </ul>

### 3 都市の将来像

公社は、市のまちづくり施策を実行支援する事業を行うことにより、市が目指す都市の将来像の実現に貢献していく。

市の行政計画「名古屋市次期総合計画（令和5年7月31日中間案公表）」及び「名古屋市都市計画マスタープラン2030」における関係施策と公社の事業との関係は以下のとおりである。

#### 【目指す都市の将来像と公社事業】

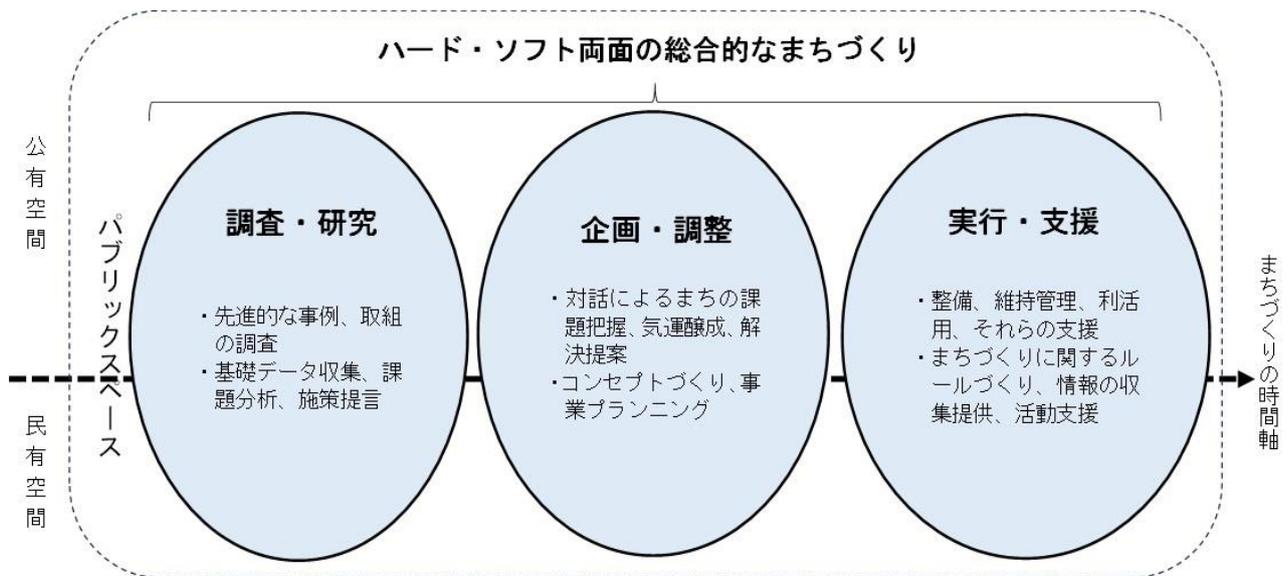


### Ⅲ 中期経営計画

#### 1 事業領域の強みを活かしたまちづくり

公社は、まちづくりの時間軸のなかで「調査・研究」「企画・調整」「実行・支援」の各事業領域を一気通貫で実施できることを強みとする。経営理念の実現のため、強みを活かしてパブリックスペース（公有・民有に関係なく公益性・開放性・平等性を備えた空間）を活用したハード・ソフト両面の総合的なまちづくりを進める。

#### 【公社の事業領域】



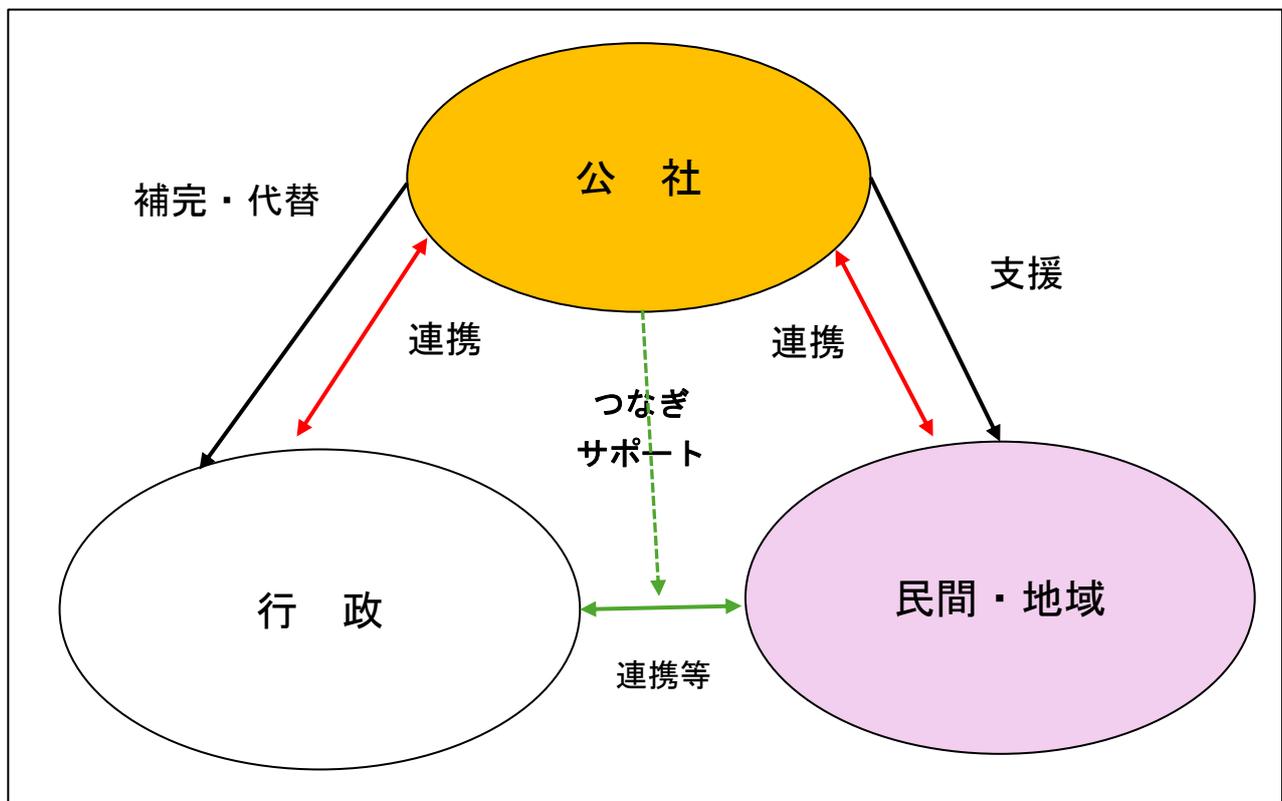
- 公社は、「パブリックスペース」を対象とするハード・ソフト両面のまちづくりを通じて、まちに集い・暮らし・活動する人にサービスを提供する。
- パブリックスペースとは、公民の所有に関係なく、公益的な目的のもと一般に開放され、一定の規制・ルールに沿って誰もが平等に利用可能な空間である。  
例) 公有空間：広場、通路、道路  
民有空間：公開空地、公益目的のため提供される空きビル・私有地
- まちづくりの時間軸のなかで、パブリックスペースを対象に「調査・研究」から「企画・調整」「実行・支援」まで一気通貫の事業領域とすることで、総合的なまちづくりを目指す。

## 2 まちづくりの基本方針

公社は、まちづくりを進めるにあたり、立ち位置、空間軸及び時間軸に関する次の3つの基本方針のもと事業を行う。

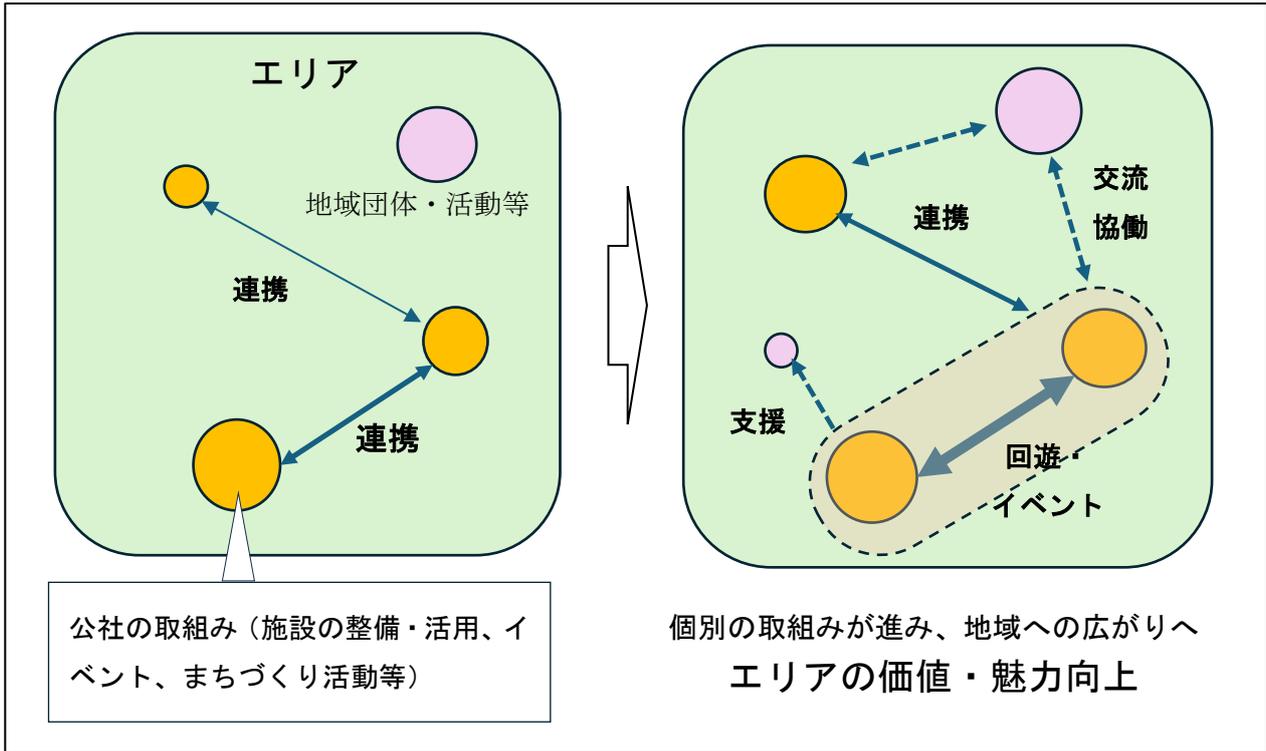
### (1) 公民をつなぐまちづくり【立ち位置】

公社は、市の外郭団体としての機動性と公益法人としての信頼性の強みを活かし、行政と民間・地域の間に入り、両者をつないだり、連携・調和させたり、場合によってはそれらに代わり主体となること（補完・代替）により、公民連携のまちづくりに主体的に取り組む。



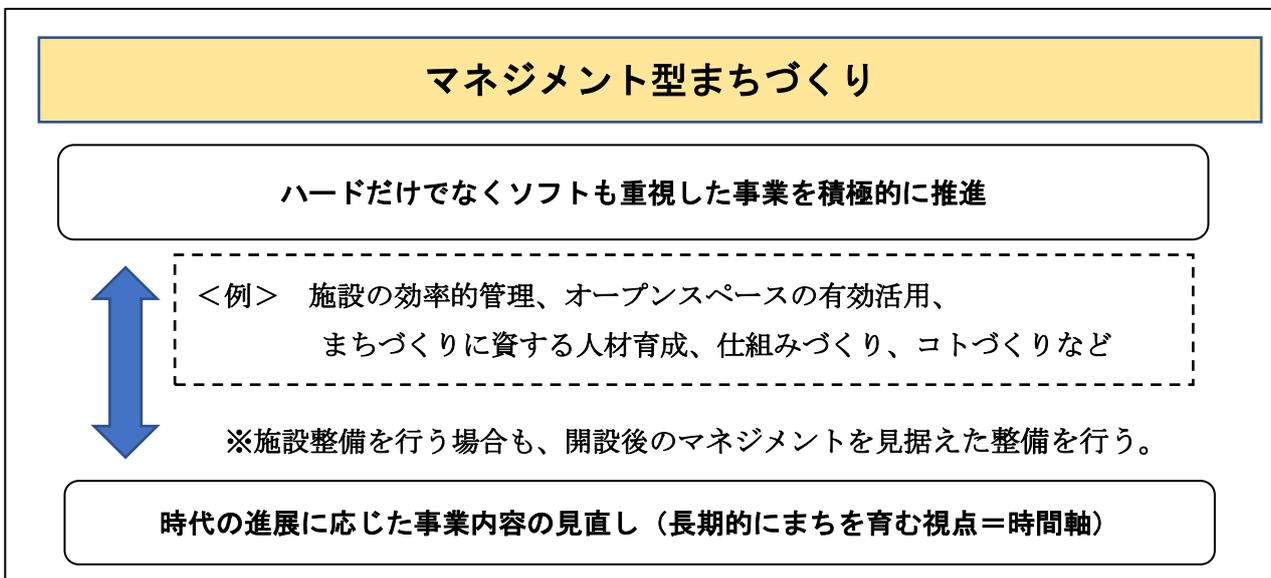
### (2) エリアを対象とするまちづくり【空間軸】

名古屋市域全体のまちづくりは市が担い、公社は、市域内の一定の集積ある区域（＝エリア）を対象とするまちづくりに取り組む。施設の整備・管理運営、イベントの実施・支援など、いわゆる「点」のまちづくりだけでなく、点を増やして連携・交流や回遊性等を生む「線」をつくり、「面」に広げることにより、賑わい・交流の集積、エリアとしての価値向上を目指す。

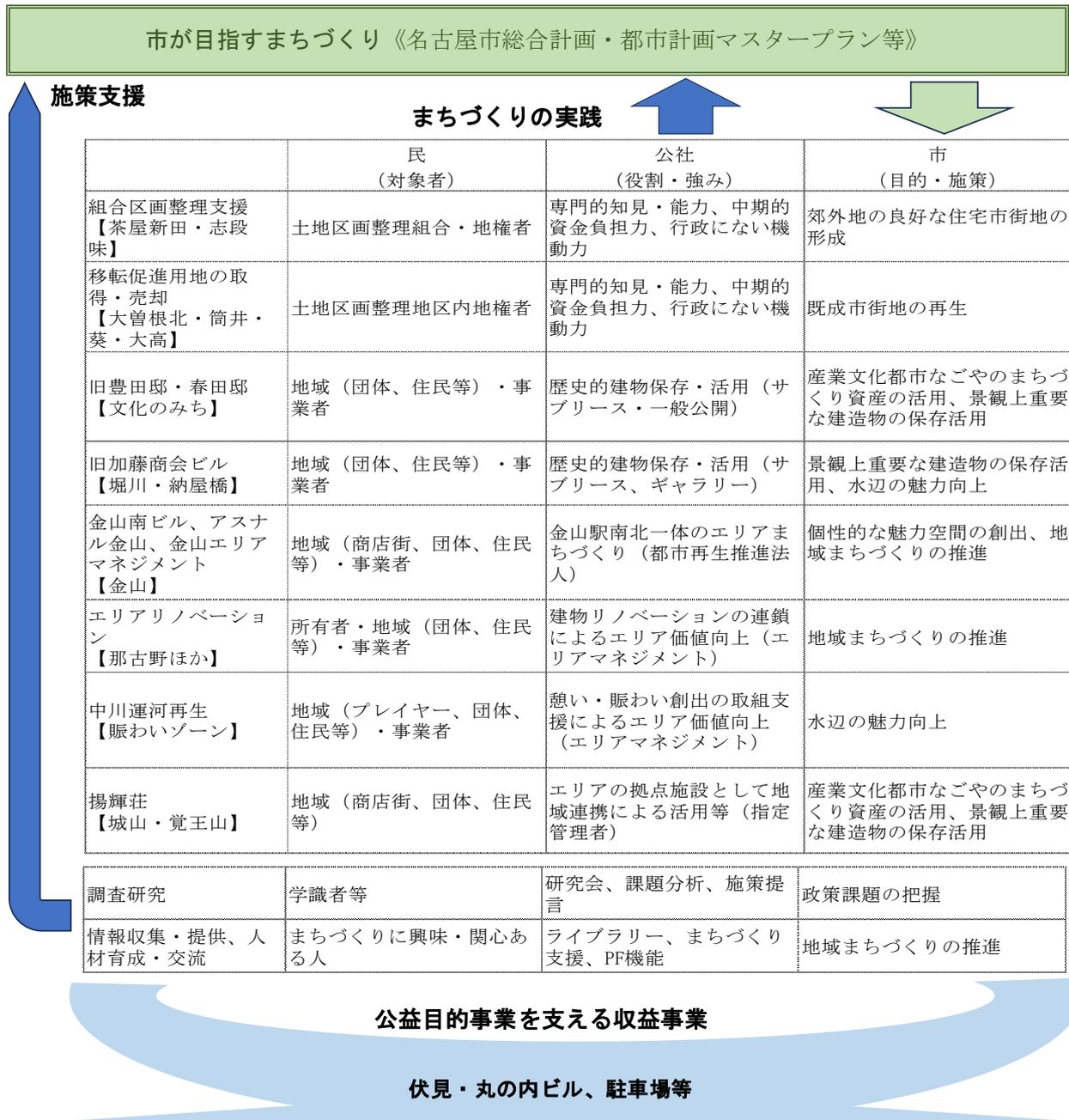


### (3) マネジメント型のまちづくり【時間軸】

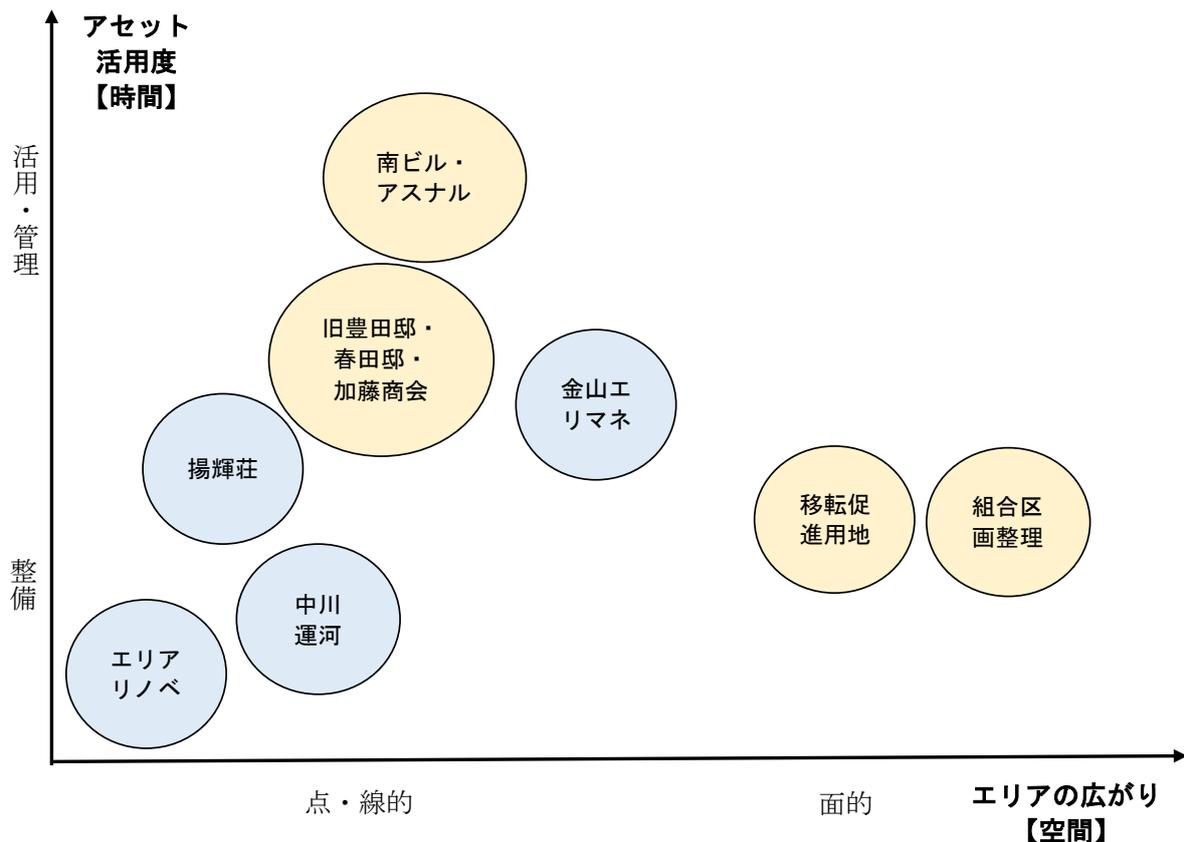
ハードからソフトまで幅広い事業を展開する中で、新規の施設整備は整備後の管理を見据え、また既存のストック（施設、まちの資源）の管理・活用においても、まちで生活し活動する「人」の利益に着目して利便性、景観、賑わい、憩い等を意識した高質管理や有効活用を重視する。また、まちづくりを推進するための人材育成、仕組みづくり（団体・活動支援、エリマネ等）、コトづくり（交流機会、イベント・催事、情報発信等）も積極的に進め、全体としてマネジメント（＝ソフト）を重視したまちづくりに取り組む。過去から将来にわたり、時代の進展やニーズの変化等に応じて事業内容を見直すことにより「長期的にまちを育む」視点を持つ。



<参考> 公社が実施する公民をつなぐまちづくりの状況



<参考> エリア対象（空間軸）・マネジメント型（時間軸）のまちづくりの状況



### 3 公社を取り巻く経営環境

公社を取り巻く経営環境の変化として特に影響が大きいととらえた次の4点（不確実性の高まり、エリア単位のまちづくりの重要性の高まり、リニア中央新幹線の開業、アジア・アジアパラ競技大会の開催）に着目し、その対応を考え方の基礎に置き本計画をまとめる。

#### (1) 不確実性の高まり

IT技術を中心としたテクノロジーの急速な発展は、人同士のコミュニケーションの方法に大きな変化をもたらし、新型コロナウイルスの感染拡大も重なり、テレワークや在宅勤務、オンライン会議等が浸透し、暮らしや働き方に対する価値観やビジネス環境に大きな変化をもたらした。また、環境問題においては、国際目標「SDGs」の達成や、地球温暖化対策として脱炭素社会の実現など、持続可能な社会をつくるための取組みが求められ、すべての産業における共通課題となっている。そのため、新しいテクノロジー開発の加速化やイノベーションにより、その変化は時として非連続的であり、常に状況が変化し将来の予測が非常に困難になっている現代の状況は「不確実性の時代」と言われ、「VUCA」という造語で表現されている。

まちづくりにおいても、デジタル化・通信インフラの発達によりこれまで以上に人と人とのつながりや意見表明が容易になり、しかもその範囲は既存の物理的な境界（市内、

町内等) を超えて広がる傾向にあるため、まちづくりの課題がさまざまな角度から可視化されやすい環境にあり、より慎重な利害関係者の特定とその関係者の属性に応じた綿密な合意形成が必要となっており、まちづくりのプロセスは複雑化している。

VUCA の時代は、非連続で急激な変化が継続するため、これまでのやり方や考え方を継続するだけでは対応できない。また、ある事象について、関連する要素が多くなり、問題の解決や将来を予測するには、考慮すべき要素が増え多くの関係者との調整が必要になるなど、従来のように単純ではなくなっている。こうした経営環境へ対応するためには、これまで以上に先見性と専門性の結集が必要である。市、地域などまちづくり関係者から公社に求められる役割やニーズも変化し多様化していくため、公社の持つ強みを活かし、社内外の連携により総合力を発揮して対応していく。

	<p>「VUCA」の時代</p> <p>Volatility (変動性)</p> <p>Uncertainty (不確実性)</p> <p>Complexity (複雑性)</p> <p>Ambiguity (曖昧性)</p>
---	---

## (2) エリア単位のまちづくりの重要性の高まり

コロナ禍を経て、人々の生活様式は大きく変化し、「働き方」や「暮らし方」に対する意識や価値観の変化・多様化が進んだ。時間価値の重要性が認識され、自宅で過ごす時間の増加に加え、公園等の屋外空間、過密を避けながら活動できる場の利用ニーズが高まっている。また、都市政策では、人口減少・高齢化の進展、厳しい財政状況、カーボンニュートラルの実現等の課題があるなか、新規開発を抑制して既成市街地の再構築を基本方向とし、「都市経営の効率化」に対応するため、集約型都市構造に向けた取組みが進められ、蓄積された都市基盤や住宅等のストックの有効活用、民間投資を活用した都市の運営、地域が主体となったエリアマネジメント等の支援が重視されるようになった。

そこで、市民一人一人のニーズに的確に対応するため、人間の生活や活動に即したエリアを設定し、人間中心・市民目線のまちづくりを進めること、また、日々変化するニーズに機動的に対応するため、蓄積された公民の既存ストック（都市アセット）を活用したまちづくりの重要性が高まっている。その代表的施策である「居心地が良く歩きたくなるまちなかづくり（ウォーカブルなまちづくり）」は、歩ける範囲のエリアにおいて、民間投資やエリアマネジメント活動と連携しながら、公共空間を再整備・利活用してウォーカブルな人中心の空間への転換を図り、多様な人々の出会い・交流を通じたイノベーションの創出、人間中心の豊かな生活を実現しようとするものである。市も、公共空間を活かし、回遊性のあるにぎわい空間づくり、居心地が良く歩きたくなるウォーカブルなまちづくりの施策を掲げている。こうした動きを踏まえ、公社は、これまでの経験を活かし、エリアのさらなる価値・魅力の向上を目指したエリア単位のまちづくりを推進していく。

### (3) リニア中央新幹線の開業

リニア中央新幹線の開業により、東京-名古屋-大阪の三大都市圏が約1時間で結ばれ、世界最大の人口を有する巨大交流圏が誕生する。交流機会の増加による新たなイノベーションの創出、時間・場所からの解放による新たなビジネススタイルやライフスタイル、海外からの人や投資の呼び込み、南海トラフ地震・首都直下地震など災害リスクへの対応可能等の効果が期待されている。

名古屋市は、巨大交流圏の中心都市として、リニア中央新幹線開業に伴うインパクトを絶好の機会と捉え、魅力ある都市づくりと人を惹きつける都市構造とするため、圏域の玄関口である名古屋駅からの交通ネットワークの整備、魅力ある交流拠点や目的地（デスティネーション）づくりを推進している。公社は、中川運河にぎわいゾーンなど拠点等のさらなる魅力を高めるまちづくりを通じて、市の施策を支援していく。

### (4) アジア・アジアパラ競技大会の開催

アジア競技大会は、アジア地域における国際総合競技大会であり、アジアパラ競技大会は、アジア地域における障害者総合スポーツ大会である。どちらも4年に一度開催され、第20回アジア競技大会・第5回アジアパラ競技大会（以下「アジア・アジアパラ競技大会」）が令和8年に愛知県・名古屋市で開催される。

市では、アジア・アジアパラ競技大会を一過性のスポーツのイベントで終わらせるのではなく、大会の開催効果をスポーツの振興をはじめ、交流人口の拡大、国際交流の促進、国際競争力の強化など様々な分野につなげていくことが必要と考えられている。まちづくりにおいて、開催を契機に施設改修等の公共投資が予定されていることから、公社は、中部国際空港の南の玄関口＝金山において、市と連携し連絡通路橋の改修（リニューアル）など金山のまちづくりを充実させ、エリアの価値・魅力向上に取り組む。

#### 【大会概要】

	第20回アジア競技大会	第5回アジアパラ競技大会
開催期間	令和8年（2026年） 9月19日～10月4日	令和8年（2026年） 10月18日～10月24日
参加者数	上限15,000人	—
メイン会場	名古屋市瑞穂公園陸上競技場	—
大会 コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アスリートファーストの視点</li> <li>● 既存施設の活用</li> <li>● 先端技術の駆使</li> <li>● 伝統と県民・市民性に触れるおもてなし</li> <li>● アジア・アジアパラ競技大会の開催を誇りに、さらなるスポーツ文化の普及へ貢献</li> </ul>	

出典：愛知県・名古屋市ウェブサイト

## 4 社内の状況、課題

### (1) 事業の見通し

#### ① 実施事業の区分

公社が実施している事業を今後の継続性に着目して区分すると次のとおりである。

区分	実施事業	今後の主な動き
収束型	アスナル金山 移転促進用地売買	残り事業期間、現行事業を継続し、終了時期に収束させる。
収束マネジメント型	組合区画整理支援 (茶屋新田、下志段味、上志段味)	組合土地区画整理事業の受託業務を確実に履行し、事業全体のマネジメントを行いながら、事業期間の予定終了時期に確実に終了させる。
継続発展型	金山南ビル	ホテルとの賃貸借契約を更新し、大規模修繕の実施等により建物の機能維持を図り事業を継続する。
	不動産（テナントビル） 直営駐車場	収益事業として、不動産価値を向上させ収益獲得により公益目的事業を支えながら事業を継続する。
	名古屋都市センター	まちづくりの潮流に合わせて、事業の三本柱（調査・研究、情報収集・提供、人材育成・交流）に取り組む。
	歴史的建造物保存活用	景観整備機構として、歴史的建造物の保存活用を中心に景観まちづくりの推進に取り組む。
継続支援型	中志段味再建支援	民事調停に基づく公社の役割を果たし、中志段味特定土地区画整理事業の再建支援に協力する。

#### ② 主要事業の終了による公益性の低下等

近い将来、茶屋新田、上志段味及び下志段味の各地区の組合土地区画整理事業の推進支援、名古屋市施行土地区画整理事業地区内における移転促進用地の売買、アスナル金山の管理運営など公社の主要事業が順次終了する見込みである。

事業費ベースで全体の約5割の事業がなくなり、公益目的事業比率の減少に伴い公益法人としての公益性の低下、存在意義の低下につながる。

【終了予定の事業】

事業	終了年度 (見込)	事業費	従事職員数
茶屋新田	R8 (R9)	458 百万円 (9.8%)	25 (14.8%)
上志段味	R11	83 百万円 (1.8%)	13 (7.7%)
下志段味	R5	265 百万円 (5.6%)	15.5 (9.2%)
用地売買	R6 (R10)	5 百万円 (0.1%)	0.2 (0.1%)
アスナル金山	R9	1,197 百万円 (25.5%)	22.0 (13.0%)
用地貸付等	R6 (R10)	57 百万円 (1.2%)	0.2 (0.1%)
計		2,065 百万円 (44.0%)	75.8 (44.9%)
全体		4,605 百万円	169

注) 事業費：R4 決算、従事職員数：R4.4 現在

③事業進捗に伴う収益力の低減

個別事業において、今後の公社の経営面に大きなマイナス影響を及ぼす事項（リスク含む）が複数内在している。

事項	影響額等
アスナル金山の終了	収益力の喪失 事業終了に伴う支払資金需要 敷金返済、建物撤去費
管理施設の老朽化に伴い、大型設備更新工事発生等による修繕コストの増大	主要ビルの大規模修繕発生 金山南ビル：築 24 年 伏見ビル：築 34 年 丸の内ビル：築 29 年
ビルテナントの退去、直営駐車場の借地返還リスク	丸の内ビル大型テナント退去予定 (R7) 国道高架下駐車料金収入への依存

#### ④新規事業の動き

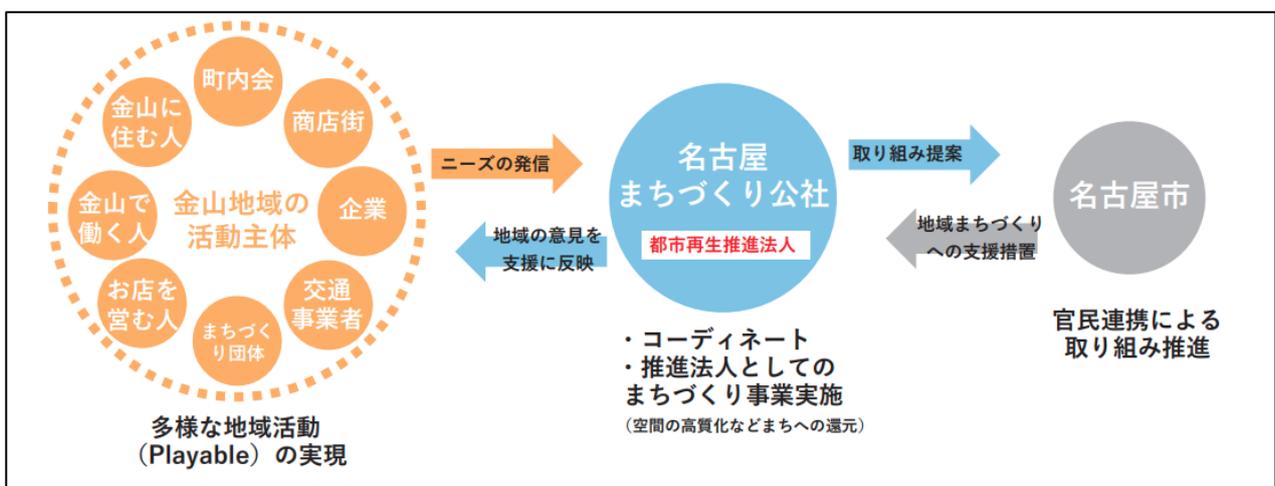
本計画期間は、新規事業として、金山まちづくり事業、エリアマネジメントを見据えた事業、揚輝荘の保存活用事業の検討調整を進め、本格稼働させていく予定である。

#### ■ 金山まちづくり事業

これまで金山のまちづくりに深く関わってきた事業実績や培ったノウハウを活かし、アスナル金山及び金山南ビルとともに金山駅南北にわたるパブリックスペースを対象に一体的なまちづくりを推進し、地域の魅力・価値向上を図る。

- 令和3年度に公社が策定した「金山まちづくりビジョン」を踏まえ、都市再生推進法人として都市利便増進協定等の制度を活用し、連絡通路橋、南口広場等のパブリック空間を活用した賑わいの創出、回遊性の向上、得られた収益の還元による公共施設の高質管理、地域環境の整備改善等を図るとともに、公社が地域との媒介として緩やかに連携することにより、地域連携イベント、清掃活動、災害対策など地域課題の解決に向けて取り組む「エリアマネジメント」の実現を目指す。
- 市で計画されている「金山駅北地区（アスナル街区・市民会館街区）の整備」において、公社は金山のエリアマネジメント主体として計画段階から参画し、アスナル金山を継承するハード・ソフト両面の事業展開に向け検討を進める。

#### 【公社の役割イメージ】



出典：金山まちづくりビジョン

【金山エリアマネジメントの想定事業】



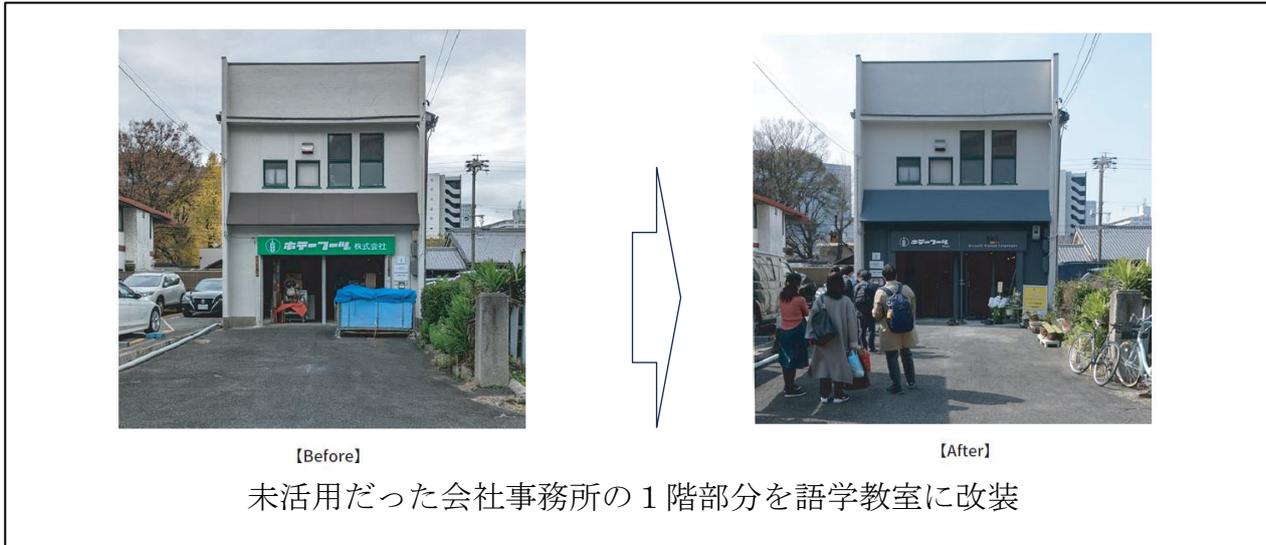
■ エリアマネジメントを見据えた事業

将来、エリアマネジメントの実施につなげることを目指し、新たに次の二つの事業を始動させていく。

・エリアリノベーション事業

市が推進する「沿道・界隈活性化事業」の3つの柱の一つ「エリアリノベーションの促進」に公社が主体的に取り組むものである。行政、まちづくり団体等の多様な主体と連携しながら、未活用の既存建築物を地域の賑わいやコミュニティ活性化に資する場となるようリノベーションすることにより、回遊性や賑わいを面的に広げていくことで居心地よく歩きたくなる（ウォークブルの）まちづくりを目指す。有効活用しきれていない既存建物低層部の空き店舗等を公社が一時的に借り受け、必要な改修を行い、テナント等の活用事業者へサブリースし再生を図る。これを連鎖させ面的に広げていき、回遊性・賑わいの創出を図りエリア価値の向上につなげる。

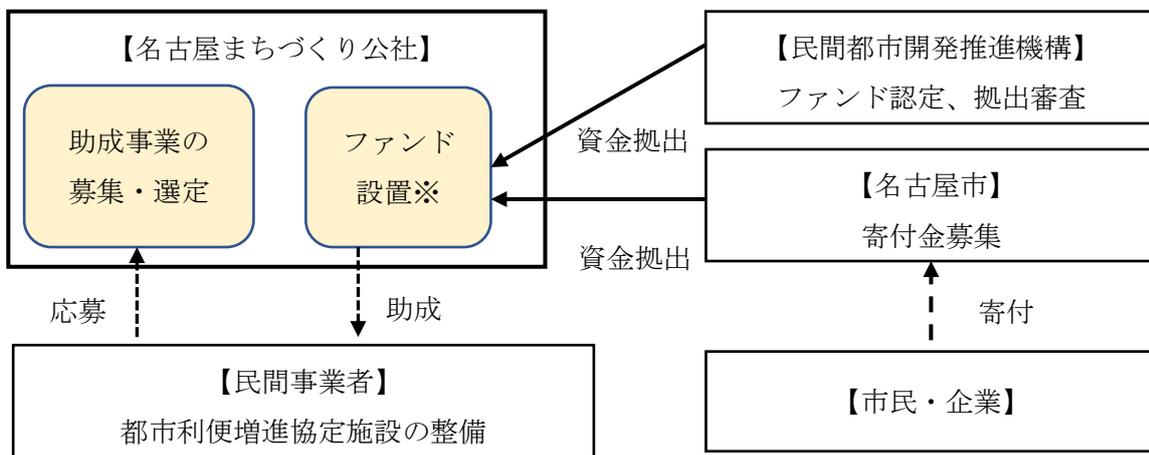
【建物リノベーション例】



・中川運河再生事業

市及び名古屋港管理組合は、平成24年度に中川運河再生計画を策定し、沿岸用地へのにぎわい施設の誘導、市民交流・創造活動への支援、緑地プロムナードの整備等を実施してきた。運河再生をさらに加速化するため、令和5年度に計画を更新し、今後10年間の取組みをまとめた。名駅南地区に隣接する「にぎわいゾーン」について、運河が有する資源を活用し、運河ならではの魅力を高めることで、将来の目指す姿が示された。公社は、これまで中川運河にぎわいゾーンにおける市民のまちづくり文化芸術活動の支援（ARToC10）、中川運河再生プラットフォームの運営支援等の実績を活かし、当該目指す姿の実現に向け新たな事業を展開する。まず、民間都市開発推進機構の資金を活用したファンドを設置し、民間事業者による賑わい施設の整備や関連イベント等の支援を行う。将来は、中川運河の居心地の良い水辺空間・親水空間を活かし、地域・社会課題の解決に向けた地元の関係者やプレイヤーの交流・創造活動を支援するため、活動拠点の整備や資金循環の仕組みづくりを行うエリアマネジメントの実施に向けて検討していく。

【中川運河再生ファンドの枠組み】



【中川運河にぎわいゾーンの目指す姿】

堀止、北支線、東支線、北幹線のロケーション等を踏まえ、エリアごとに特徴を活かして変化と役割を持たせ、にぎわいゾーンの魅力の向上を図ります。



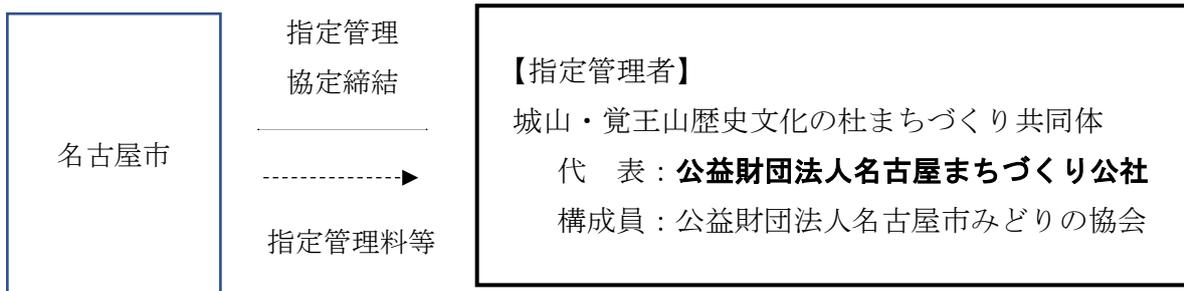
出典：中川運河再生計画

## ■ 揚輝荘の保存活用事業

景観整備機構として、歴史的建造物の保存・活用のさらなる拡充を図るとともに、城山・覚王山地区を代表する歴史・文化施設である揚輝荘の管理を公社が主体的に引き受け、庭園を含む文化遺産として質の高い管理を行うほか、まちづくりの拠点施設として地域に開かれた施設運営、地域との連携・交流を推進することにより、良好な都市景観の形成と城山・覚王山エリアの魅力・価値向上を図る。

市から指定管理者の指定を受け、令和5年度より5年間、建物及び庭園の保存及び一般公開等の業務を行う。名古屋市みどりの協会との協定により「城山・覚王山歴史文化の杜まちづくり共同体」を組成し、公社は「施設管理及びソフト事業」を、協会は「庭園管理」を担当する。お互いの強みを活かし、全体として高質な管理を目指す。

### 【事業スキーム】



### 【揚輝荘の概要】

揚輝荘は、(株)松坂屋の初代社長 15 代伊藤次郎左衛門祐民氏が、大正から昭和初期にかけて覚王山の丘陵地に建設した名古屋市郊外別荘の代表作で、主要な部分として保存された庭園と建物が平成 18 年度末に同市に寄贈された。北園と南園からなり、平成 20 年 5 月に 5 棟の建造物(聴松閣、揚輝荘座敷、伴華楼、三賞亭、白雲橋)が市指定有形文化財に指定されている。



## (2) 職員・組織

### ①職員構成の状況

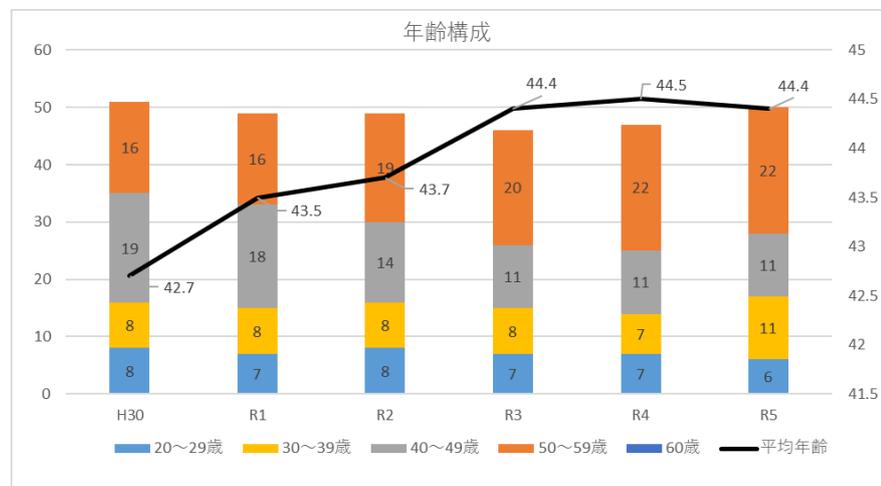
#### ■ 一般職員の年齢別構成

<状況>

組合土地区画整理事業、アスナル金山など事業期間が不透明なこと等を要因とし、定期（計画）的な職員採用が見送られた時期もあったことから、一般職員の年齢構成に大きな偏りがある。

《課題》

継続的・安定的な事業推進のための将来にわたる適正な組織形成（運営）



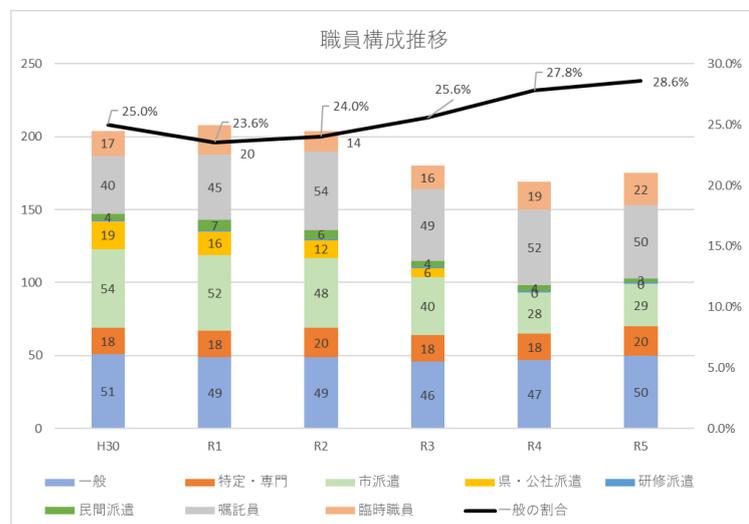
#### ■ 有期職員割合

<状況>

組合土地区画整理事業、アスナル金山など期間が限定されている事業を効率的に経営するため、市派遣職員、嘱託員など有期雇用職員の職員全体に占める割合が高く、また事務事業執行に係る依存度も高くなっている。

《課題》

- 事務事業の安定的な遂行
- 一般職員の意識、意欲への影響



## ② 団体統合・合併の効果

### <状況>

これまでさまざまな団体と統合・合併を繰り返してきた経緯から、事業・職務内容の相違、事業環境等の要因により人事交流が限定的で、部署間の連携、コミュニケーションが不足しており、幅広い事業を展開しているにもかかわらず統合・合併による効果を活かしきれず、総合的なまちづくり団体として十分に機能発揮できていない。

### 《課題》

- 職員の意識、意欲への影響（他事業への意識・関心が向きにくい、将来のキャリアプランが描けない等）
- 総合的なまちづくり団体としての組織力向上機会の逸失（組織が縦割りになり、他部署との情報共有や連携・協力する動きが出にくい等）

## ③ 事業経営の変革

### <状況>

- 市から人、財源、スキーム等がセットになった事業の協力依頼が減る一方、時代の変化とともに、まちづくりのニーズもハード主体の事業からソフト事業も含めた幅広いまちづくりへと変化し、公社に求められる役割も変化してきている。公社の強みを活かし、自ら調査研究・企画立案し、事業を構築していく、さらには市へ提案していくなど公社の主体性が求められている。
- 経営環境の変化やニーズの多様化に伴い、事務事業を常に見直し、改善していく必要がある。
- 名古屋ルール準拠に対する意識、公益認定法の狭義の解釈や制約等により、公社の特性である柔軟性・機動性を活かした事業経営が十分になされていない。
- 将来の経営状況を不安視し、事業への投資や職員採用が消極的になっている。

### 《課題》

事業の主体的なマネジメント力・企画提案力・経営管理力等の創出、公社の柔軟性・機動性の発揮、事務の簡素化・効率化等

### (3) 財務

#### ① 財務概況

**近年は、プラス損益を計上し、正味財産を増額させ、安定した資金基盤を構築**

- 本来の事業活動でキャッシュフローを生み、投資・財務活動（設備投資、資金積立、借入金返済等）に充て適正に運営している。
- 自己資本比率等の指標による財務の健全性についても概ね良好に推移。

(単位：百万円)

財務状況		H30	R1	R2	R3	R4
BS	流動資産a	3,060	3,247	2,791	3,474	2,313
	固定資産b	14,083	14,099	14,081	14,112	14,722
	総資産c	17,143	17,346	16,872	17,586	17,035
	流動負債d	1,308	1,443	1,443	1,819	1,306
	固定負債e	4,511	4,004	3,436	3,501	3,265
	総負債f	5,819	5,447	4,879	5,320	4,571
	(うち借入金) h	3,072	2,528	1,984	1,439	1,033
	指定正味財産	1,489	1,461	1,446	1,432	1,407
	一般正味財産	9,834	10,437	10,547	10,834	11,057
	純資産g	11,323	11,898	11,993	12,266	12,464

PL	経常収益	5,310	5,299	4,994	5,030	4,925
	経常費用	4,640	4,650	4,832	4,705	4,606
	評価損益等	31	▲ 16	▲ 4	▲ 18	▲ 39
	経常損益	701	633	158	307	280
	経常外損益	▲ 1	0	▲ 24	11	▲ 32
	当期損益	654	576	95	272	199

CF	事業活動CF	1,496	1,426	658	1,142	968
	投資活動CF	▲ 841	▲ 472	▲ 923	▲ 22	▲ 585
	財務活動CF	▲ 625	▲ 551	▲ 550	▲ 551	▲ 408
	キャッシュ増減	30	403	▲ 815	569	▲ 25
	FCF (事-投)	2,337	1,898	1,581	1,164	1,553

財務の健全性 (指標)

自己資本比率	g/c	66.1%	68.6%	71.1%	69.7%	73.2%
流動比率	a/d	233.9%	225.0%	193.4%	191.0%	177.1%
固定長期適合率	b/(e+g)	88.9%	88.7%	91.3%	89.5%	93.6%
借入金依存度	h/c	17.9%	14.6%	11.8%	8.2%	6.1%

## ②財務三規制の適合状況

公益法人に求められる財務規制（公益目的事業比率、収支相償、遊休財産保有制限）にすべて適合。今後、事業の変更に伴う公益目的事業比率の変動に注意。

### 1 公益目的事業比率

		H 3 0	R 1	R 2	R 3	R 4
事業費	公 1	736	754	853	711	854
	公 2	58	61	59	59	57
	公 3	2,519	2,450	2,844	2,900	2,834
	公 4	194	206	189	172	235
(調整)	特費	320	316	▲ 94	289	▲ 652
	計a	3,827	3,787	3,851	4,131	3,328
	収1・他1 b	1,133	1,173	896	846	691
	管理費c	18	18	19	19	20
	合計d(a+b+c)	4,978	4,978	4,766	4,996	4,039
比率	a/d	76.9%	76.1%	80.8%	82.7%	82.4%

## ③中長期収支見込み（成り行きベース）

- 向こう 10 年間で FCF（本業によるフリーキャッシュフロー）約 13 億円の見込み
- アスナル終了後（R9 以降）は、損益・キャッシュフローともに減少

### 《財務面の課題》

- 既存事業の動向、大規模修繕資金の計画的な積立・取崩、新規事業への投資、その他経営状況の変化を見据えた中長期の収支管理が必要
- 当面の FCF（13 億円）の優先・集中的かつ効果的な活用
- アスナル終了後を見据えたフリーキャッシュフロー確保のため、個別事業の収支改善、収益事業の収益性維持・向上、収益力ある新規事業創出に向けた取組み

## 5 重点事業の選別

まちづくりの基本方針を踏まえ、将来にわたり公益法人として成長を続け名古屋のまちづくりに貢献していくため、経営資源を優先的・集中的に配分する重点事業を次のとおり位置付ける。

### A ハード・ソフトを総合した新規事業の創出

エリアリノベーション事業、中川運河再生事業

### B 金山エリアの拠点機能の強化

金山まちづくり事業、金山南ビル事業

## 6 事業戦略

### (1) 重点事業の取組み

#### A ハード・ソフトを総合した新規事業の創出

事業名	➤ 事業の目的
	● 戦略
エリアリノベーション事業	➤ 地域の低未利用の既存建物を賑わいやコミュニティ活性化に資する場となるようリノベーションし、エリア内に連鎖的につなげることで、エリアの価値向上を図る。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業に必要な社内リソースを確保する</li> <li>● 市と連携した公共施策による支援を獲得する</li> <li>● 外郭団体としてのポジションを活用する</li> <li>● リノベに習熟した設計士・会社との業務提携を行う</li> <li>● 職員の育成を行う</li> <li>● まちづくり制度活用による波及効果を最大化する</li> <li>● 公益法人の特性を活用する</li> <li>● まちの利益を実現する</li> <li>● サービスラインの認知獲得を行う</li> <li>● 所有者・テナントに対する各種支援施策に精通する</li> <li>● 空き家所有者、テナントに適した各種支援施策をパッケージ化する</li> </ul>
中川運河再生事業	➤ 中川運河再生計画に基づき、中川運河にぎわいゾーンの再生を支援し、エリアの価値向上を図る。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外郭団体、都市再生推進法人としてのポジションを活用する</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ARToC10 の実績、中川運河再生プラットフォームを活用する</li> <li>● 事業を推進する体制・人材を確保する</li> </ul>
--	--

## B 金山エリアの拠点機能の強化

事業名	➤ 事業の目的
	● 戦略
金山まちづくり事業	<p>➤ 金山駅南北にある空間や施設を一体的に管理・活用し、地域と連携したまちづくりの推進によりエリアの価値向上を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外郭団体、都市再生推進法人としてのポジションを活用する</li> <li>● 金山におけるまちづくり実績、地域とのつながりを活用する</li> <li>● エリアマネジメントのノウハウ獲得、人材を育成する</li> <li>● 金山北地区開発への参画を検討する</li> </ul>
	<p>➤ 金山駅南側の市有地を活用し、ホテル、都市計画駐車場等の機能を集積したビルを整備し、金山エリアの拠点施設として運営することで賑わいと活性化を周辺へ波及させる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● アセットマネジメント（以下「AM」）として中長期的に建物価値を向上させる</li> <li>● AM業務の業務遂行能力を高める</li> <li>● エリアマネジャーとしての立場を活用する (金山駅南駐車場)</li> <li>● 市の駐車施策に貢献する</li> <li>● 駅直結に相当する優位性を活かす</li> <li>● AM業務の業務遂行能力を高める</li> <li>● 公社の有する権限、連携先を活用する</li> <li>● 市場環境にあった施策を展開する</li> </ul>

## (2) その他事業の取組み

### ① 継続・発展事業

事業名	➤ 事業の目的
	● 戦略
景観整備機構事業	<p>➤ 名古屋市に残された貴重な歴史的建造物の保存・活用を推進し、潤いある豊かな生活環境の向上を図り、もって個性的で活力ある地域社会の実現と健全な発展に寄与する。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公社のポジションを活かして景観整備機構の機能を強化する</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 景観整備機構事業の認知度向上と市民への訴求のため、公社のポジションを活かした情報発信を行う</li> </ul>
名古屋都市センター事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 行政と市民、まちづくり関係者などを結ぶプラットフォームとして、調査及び研究、情報の収集及び提供並びに人材の育成及び交流を推進し、快適で活力ある名古屋の実現に寄与する。</li> <li>● 社内外のリソース統合により、名古屋都市センターの総合力を発揮する</li> <li>● 名古屋都市センターの機能を強化する</li> <li>● 事業の認知度向上と市民への訴求のため、公社のポジションを活かした情報発信を行う</li> </ul>
伏見ビル・丸の内ビルの管理運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 都心に保有する土地の高度利用を図り、収益を確保する。</li> <li>● プロパティマネジメント（以下「PM」）として蓄積したノウハウを活かす</li> <li>● AM業務の業務遂行能力を高める</li> <li>● PMを担える人材を育成する</li> </ul>
直営駐車場の管理運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 駐車場難の解消、違法駐車への抑制、パーク＆ライド駐車場施策への協力等に資する駐車場運営により、収益を確保する。</li> <li>● 経常損益の維持を目標に新たな収益源を確保する</li> <li>● 外部委託等を活用した新たな収益向上策を立案・実施する</li> <li>● 外郭団体としてのポジションを活かす</li> </ul>
中志段味特定土地区画整理事業の再建支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 中志段味特定土地区画整理事業を再建支援する。</li> <li>● 区画整理コンサルの実績、中志段味地区の経験を活かす</li> <li>● 社内の総合力を活かす</li> <li>● 財務リスクを軽減する</li> </ul>
揚輝荘の保存活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 城山・覚王山地区を代表する歴史・文化施設の指定管理者として、地域に開かれた施設運営、地域との連携・交流を推進し、エリアの魅力・価値の向上を図る。</li> <li>● 社内の総合力を活かす</li> <li>● 地域との連携を強化する</li> </ul>

## ②将来収束予定事業

事業名	➤ 事業の目的
	● 戦略
移転促進用地の取得及び売却	➤ 都心部等の既成市街地において名古屋市が施行する土地区画整理事業施行地区内において、事業進捗の支障となっている権利者の移転を円滑に進め事業促進を図る。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業促進効果を向上させる</li> <li>● 不動産価値を高める</li> </ul>
組合区画整理事業の推進支援	➤ 市域周辺部の新市街地で、特に行政施策上の課題（大規模商業施設、研究施設、斎場、インターチェンジの設置等）を抱える地区の組合土地区画整理事業を円滑に進める。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業進捗上の課題に対応し、早期収束させる</li> <li>● 事業の執行体制を確保する</li> </ul>
アスナル金山の管理運営	➤ 金山駅北側にある市有地を活用し、商業、広場、駐車場、駐輪場等の機能を有する施設を整備し運営することで、周辺でのビルの建替えなど再開発を誘発するなど金山エリアの賑わいと活性化を図る。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商業施設運営を事業期間内継続し、収束に向けた取組みを進める</li> <li>● 地域との連携強化、地域への収益還元を行う</li> <li>● PMノウハウを蓄積する</li> </ul>

※アセットマネジメント（AM）：リニューアル、用途変更、テナント見直し等により建物の価値を高めるための運用業務。

プロパティマネジメント（PM）：AMのもとで行う、建物の維持管理、運営、テナントリーシングなど施設全般の管理業務。

## 7 経営管理（ガバナンス強化）

### (1) 職員・組織に関する取組み

基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 安定した事務事業を実現する組織形成</li> <li>➤ 職員のモチベーション、モラル向上による組織力向上</li> <li>➤ 公社の特性（柔軟性・機動性）を活かした事業経営</li> </ul>
------	--

取組み	内容
一般職員構成比率の向上	● 将来にわたる安定的な事務事業の執行、各事業の意義目的の承継を図るため、一般職員の構成比率を向上させる
一般職員の意識・意欲の向上	● 経営に対する参画意識とともに責任感の醸成を図るため、一般職員のモチベーション、モラルを向上させる

組織力の向上、統合・合併効果の発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 幅広い事業と推進組織、多様な雇用形態の職員の存在等の会社の特性を活かし、知識・経験の最大限の発揮、相互理解・連携を深めるなかで総合的なまちづくり団体としての組織力の向上を図る</li> <li>● 職員は組織の財産であるという考えのもと、組織開発に向けた人材（人財）育成を進める</li> </ul>
事業経営の変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業間・組織間の連携、多様な人材の活用による総合力を活かした事業経営を行う</li> </ul>

## (2) 財務に関する取組み

基本方針	➤ 中長期の視点による、計画的・戦略的な経営管理
------	--------------------------

取組み	内容
財務規律の遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 収入と支出の均衡を図り、フリーキャッシュフローの範囲内の投資（新規、設備投資）を基本とする。</li> </ul>
先を見据えた計画的な資金管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期の財務モデルを活用し、今後の大きな収支変動を見据えた資金管理を行う。</li> </ul>
公益法人の財務三規制の安定的クリア	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公益目的事業比率の変動について、先を見据えた管理を行う。</li> <li>● 遊休財産規制の対策として、公益認定法の改正動向も視野に入れながら、縮減策を検討し実施する。</li> </ul>
新規事業の適切な投資判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期の財務モデルを活用し、新規投資可能額、外部調達必要額等を把握し、投資判断に活用していく。</li> </ul>

## (3) 社会貢献、環境配慮等の取組み

基本方針	➤ 公社はまちづくりの事業を通じてSDGsの実現に取り組む。
------	--------------------------------

取組み	内容
公益法人として、SDGsの推進や環境に配慮した取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SDGs未来都市である市の外郭団体として、SDGsの理念を踏まえた取組みを進める。</li> <li>● 名古屋市SDGs推進プラットフォームの登録会員として、まちづくりに関する事業の個々の活動を通じて、SDGs達成に向け取り組む。</li> <li>● なごやSDGsグリーンパートナーズ（旧エコ事業所）を継続し、環境に配慮した活動を通じて温室効果ガス削減に資する取組みを行う。</li> <li>● SDGsを活用したまちづくりに関する研修を実施する。</li> </ul>

**【業績指標】**

事業名	業績指標	目標
エリアリノベーション事業	エリアリノベーション物件数	4 件/年
金山まちづくり推進事業	金山エリアにおける地域との連携イベント開催数	1 件/年
金山南ビルの管理運営	金山南ビルインターコモンを活用したイベント開催数	1 件/年
景観整備機構事業	なごや歴まちびとにおける指導・助言等の実施	延べ 50 件
名古屋都市センター事業	まちづくりに関する調査・研究の件数	4 件/年
	まちづくりに関するセミナー・講演会の件数	20 件/年
	まちづくり活動助成団体数	14 団体/年
伏見ビル・丸の内ビルの管理運営	公社が管理運営するテナントビルの稼働率	100%/年
直営駐車場の管理運営	経常利益 令和 4 年度決算額を維持	149 百万円
揚輝荘の保存活用	揚輝荘来場者満足度 (お客様アンケート「満足」回答率)	90%
組合区画整理事業の推進支援	公社が受託する組合土地区画整理事業の進捗率	8 ポイント
アスナル金山の管理運営	地域等と連携したイベント実施件数	21 件/年
ガバナンス強化 (職員・組織に関する取組)	組織開発に向けた人材育成に資する研修の実施	3 件/年
	組織力強化に資する企画の実施	1 件/年

## IV 計画の管理

本計画の実効性を確保するため、次の考え方を基本に管理していく。

- PDCAサイクル、業績指標の管理により本計画の進捗管理を行う。
- 本計画を踏まえた毎年度の予算編成等により着実に取組みを進める。
- 本計画は、適宜必要に応じ見直し、更新を行う。

PDCA サイクルによる計画管理

