

TMO、NPO、行政のパートナーシップによる
コミュニティビジネスを活用した
中心市街地活性化手法に関する調査研究
報告書

平成15年3月

関東経済産業局

TMO、NPO、行政のパートナーシップによるコミュニティビジネスを活用した 中心市街地活性化手法に関する調査研究報告書

目次

第1章	コミュニティビジネスの役割と期待	1
1.	本調査の背景と目的	1
2.	コミュニティビジネスの考え方	2
3.	コミュニティビジネスによる経済の活性化の効果と実態	4
4.	本調査の概要	5
第2章	コミュニティビジネスと中心市街地活性化手法について	9
1.	コミュニティビジネスの果たす地域での役割	9
2.	コミュニティビジネスの事例に見る活性化パターンと特性	13
3.	TMO、NPO、行政とコミュニティビジネスのパートナーシップによる 中心市街地活性化への取組み	20
4.	コミュニティビジネス創出のための仕組みづくり	24
第3章	千葉県佐倉市におけるモデル事業	29
1.	佐倉市におけるモデル事業研究の概要	29
2.	事業部会の活動と課題 手づくり工房事業 / コミュニティショップを活用した地域ボランティア交流事業 / 子育て支援事業 / エコマネー・カード事業 / 宅配サービス事業 / スポーツと健康事業	35
3.	モデル事業研究からみたコミュニティビジネス活性化策	57
第4章	コミュニティビジネスを活用した中心市街地活性化手法に関する提言	61
1.	コミュニティビジネスを活用した中心市街地活性化の現状と課題	61
2.	課題を克服するためのTMOへの提言	66
3.	パートナーシップを活かしたコミュニティビジネス推進体制の構築	69

第1章 コミュニティビジネスの役割と期待

1. 本調査の背景と目的

現在、わが国の経済は厳しい不況からの脱却の出口が見出せないまま、低迷が続いている。この中で、経済・社会の全般にわたる構造改革が急務となり、行財政改革の推進のもとで地方分権化が進行する一方、地方自治体は行政改革の進捗により、財政再建と地域社会へのサービス向上という二律背反的課題の解決を迫られている。さらには、地方地域の疲弊が進み人口の減少や過疎問題、高齢化問題等地域に根差した課題が数多く発生し社会問題化している面もある。

生活環境整備や福祉や地域文化、歴史自然環境等の保全及び開発等の地域の問題については、現在まで、国や地方自治体がその役割を果たしてきた。その一方、行政の公平性から対応できない地域の多様なニーズや、需要規模が小さいために企業では収益が出せずに対応できないニッチ(隙間)な課題への対応が必要とされている。

また、成熟社会の到来により、物質的に豊かになった日本人はその価値観が、量より質、横並びから個性的へとシフトしている。また、情報化、都市化の進展など社会環境の輻輳化からのストレス増加などにより、地域内交流の減少、隣人関係の希薄化など地域コミュニティの崩壊が進行している。これが個人の疎外感、少年犯罪の増加や治安の悪化の一因を担っている。

まちづくりの視点から地域をみると、現在、中心市街地の疲弊が進み、中心街の空洞化や環境の悪化が課題として注目を集めており、中心市街地の活性化の推進組織として全国でTMOが組織され多様な活性化事業に挑戦している。多くの場合、中心商店街の活力の再生、中心市街地の環境整備、コミュニティ施設の設置、地域文化や歴史や自然の再生等の事業を実施しているが、商店街の駐車場経営やスタンプやポイントカード事業等の一部を除いて、補助金期待の単年度事業が中心であり、地域社会の課題に継続的に取り組み事業化を目指すものはいまだ少ない。しかし、経済構造の急激な変化の中、流通構造も大きく変わり、一部の繁華街を除き、商店街が商業だけでは存続を危ぶまれる時期にきている。その際に、地域の住民や団体との連携によって地域に根ざしたコミュニティビジネスを取り入れることは、商店街の活性化、中心市街地の活性化、そして広くまちづくりに大きく貢献することになる。

そのようななか、生きがいづくりや豊かな社会を目指す市民やNPOによる地域活動が盛んになってきており、これらは女性や元気な高齢者、リタイアした男性などを主体に、多様な形態で取り組まれている。こうした地域ニーズに対応した活動は、地域に経営資源となる場や物、ノウハウを持っていないことからその継続性や発展性において課題を抱えている。商業者だけでは中心市街地が活性化できなくなったと同様に、市民だけでも活性化を実現することはできない。そこで、地域資源である人、物、商業者のノウハウや店舗

などを活用し、行政やTMOとのパートナーシップによってコミュニティビジネスを行うことはまちづくりにとって画期的な解決策となるだろう。そして、地域において、地域社会の課題を解決するために多数のコミュニティビジネスが生まれ、経済的に自立することが、新しい雇用の創出や地域および中心市街地の活性化を実現し、経済社会全体の活性化に繋がることになる。

さらには、コミュニティビジネスに取り組む過程において、連帯感や地域への思い入れ、愛情が芽生え、育成し、それがコミュニティの再生へとつながる。コミュニティの再生は、さらなる地域の活力の向上や安心して暮らせる豊かな地域社会を形成する。

こうした背景から、現在、TMOやまちづくりにNPOやコミュニティビジネスを使った新しい動きが見受けられる。経済産業省においてもNPOなどが各商店街の空き店舗を活用した高齢者交流施設や保育施設を設置する際の補助制度を創設するなど、コミュニティビジネスの手法を用いた中心市街地活性化の動きが見られる。これらの動きは、市町村などの地方自治体とTMO、NPOの三者が連携し、協力して推進することが重要でありながら、これまで自治体とTMOの協働の事例はあるものの、自治体・TMOとNPOとの協働はあまり進んでいない。

そこで、本調査では、自治体、TMO、NPOの三者のパートナーシップによるコミュニティビジネスを活用したまちづくりの手法について、仮説検証を通してその可能性を探り、その重要な鍵を握る中間支援組織としてのTMOの役割についても検討する。

2. コミュニティビジネスの考え方

2-1. コミュニティビジネスの概念

近年、コミュニティビジネスを活用した地域の活性化に期待が高まってきているが、コミュニティビジネスという言葉の概念については、十分に明確になっているわけではなく、識者の間でも解釈が異なっているのが実情である。

関東経済産業局では、「コミュニティビジネスとは、地域住民が主体となって地域の課題をビジネスの手法で解決し、雇用創出、コミュニティの再生などを通して、その活動の利益がコミュニティに還元されるビジネス」と定義している。地域の課題に対して地域の市民や起業家が主体となって、自らビジネスを起し、効率的に解決するもので、従来のボランティアやNPOとの基本的な違いは、ビジネスとして明確に収益を確保しながら継続的に活動を行っていくことである。但し一般の企業の目的が利益の極大化を図り、その収益を株主に配当として還元したり、会社の利益として蓄積することにあるのとは異なり、地域社会への貢献を考慮した経営を維持し、活発な活動を継続、発展可能にするために必要な利益を確保するものである。そして、収益については、地域社会に還元することで地域の活性化に寄与するものである。

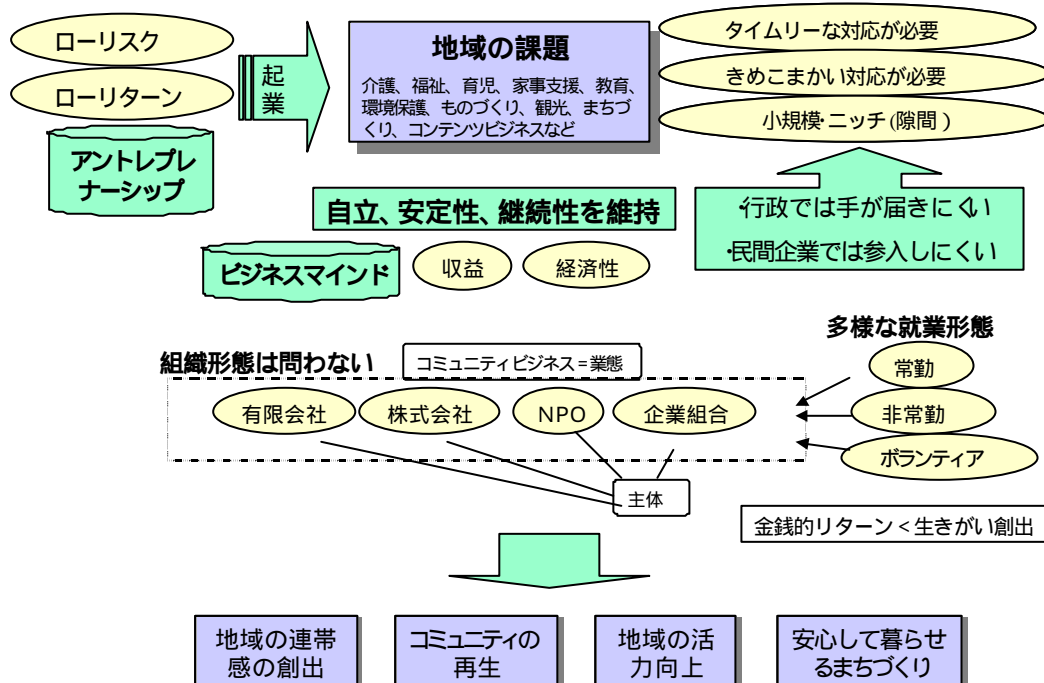
コミュニティビジネスは地域における、福祉、介護、教育、健康、環境等、地域に存在する多様なニーズ、課題に地域住民の視点から解決にあたるもので、ゆとりや潤いや優しさ等、高度成長型の企業経営において切り捨てられてきた意識や考え方にしっかりと根差しているものである。

2 - 2 . コミュニティビジネスの担い手

コミュニティビジネスには、地域の課題を解決するというミッションがあり、ビジネスを行う主体が、これまでそれらの公益的役割を担ってきた行政や公益団体ではなく、地域住民であるという点が特徴である。したがって、地域住民を主体とした組織形態は有限会社や株式会社等の会社組織から、NPO、企業組合など多様である。コミュニティビジネスイコールNPOと解釈されることがあるが、コミュニティビジネスは地域の課題を解決するひとつの手法であり、NPOはその主体の1つである。

従来、これらの活動の多くが、ボランティアグループやNPOによって行われてきた経緯から、コミュニティビジネスの範疇に入る活動を行っている組織にはNPOが多いのが現状である。同じくその経緯から、対価を徴収し収益性をもつことに事業主体は罪悪感、利用者は抵抗感を持つケースも見受けられる。

図表 1 - 1 コミュニティビジネスの意義



3. コミュニティビジネスによる経済活性化の効果と実態

コミュニティビジネスは、そのビジネスの手法を用いて継続性、発展性を持つという性格から、地域経済への雇用創出等の経済効果が期待される。

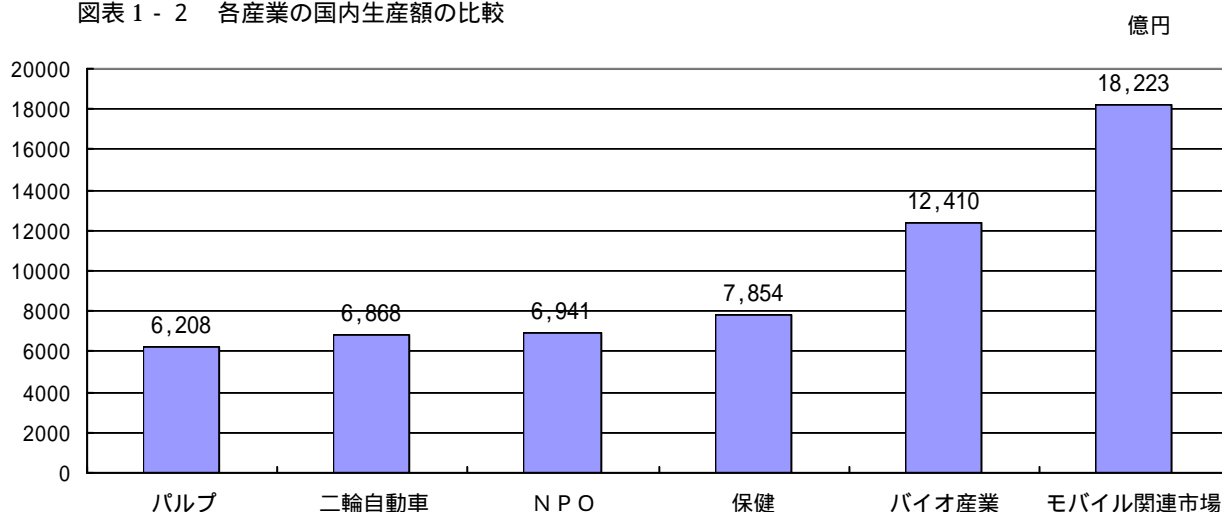
コミュニティビジネスは地域において新たな需給関係を創出し、雇用・就労機会を生み出す。常勤、非常勤、都合のつくときだけ参加するボランティアなど就業形態、報酬も多様で、目的も生業とする人から、報酬よりも生きがい創出を主とするなど、さまざまな就業機会を創出し、また、女性、高齢者、障害者等の社会参加を進めるものである。

また、コミュニティビジネスの対象となる福祉や環境、まちづくりなどの分野は、潜在的に高い需要がありながら、市場や行政では需要を充足するような成果があげられずにいた分野である。そこで、今までサービスの受け手であった女性や高齢者、障害者など市民自らが需要に対してサービス供給することによって、ニーズを充足し新たな需要を掘り起こす。潜在需要が有効需要へと変化すること、そして、ビジネスの手法を取り入れていくことによるベンチャービジネス創出等の経済効果が期待されている。

例えば、イギリスでは、1980年代に都市部のコミュニティ崩壊や失業問題が社会問題化した際に、生活の危機にさらされた市民自らがコミュニティビジネスによって、課題解決と雇用を創出し、地域経済を活性化した。1990年代以降は、失業対策として行政の支援も加わり、その数は飛躍的に増加しており、地域経済活性化手法として定着している。

経済産業研究所の推計に寄れば、現状においてコミュニティビジネスを行う組織として大勢を占めるNPOセクターでは、2010年までに24.2万人の労働需要の創出が見込まれている。同推計によれば、2000年のNPOセクターの国内生産額はパルプ産業、二輪自動車と同規模の6,941億円であり、全産業の総生産額の0.08%に相当し、経済効果はさらに成長が見込まれている。

図表 1 - 2 各産業の国内生産額の比較



* 経済産業研究所「新たなる経済主体としてのNPOに関する調査研究報告書」2002年3月

4. 本調査の概要

行政、TMO、NPOの三者のパートナーシップによるコミュニティビジネスを活用したまちづくりの手法について、仮説検証を通してその可能性を探り、その重要な鍵を握る中間支援組織としてのTMOの役割についても検討するにあたり、以下のような調査を行った。

(1) コミュニティビジネスを活用した地域の活性化、中心市街地の活性化のあり方およびその仕組みづくりについて、ヒアリング調査および既存事例を参考に整理する。

コミュニティビジネスを展開することによって地域の課題解決や活性化にいかなる効果が発揮されたか、活性化を実現するにはいかなる仕組みや思索が必要であるかについて整理を行う。

コミュニティビジネスを活用したまちづくりの先進事例に関するヒアリング調査の実施（ヒアリング対象地域 10カ所 及び 参考事例神戸）

NPO法人高齢社会の食と職を考えるチャンプル - の会 （「レストランサラ」と「ひろばサラ」、立川市商工振興課）
NPO法人めだかふぁみりー （クッキー生産・販売「すいーつばたけ」と川口銀座商店街振興組合）
清水駅前銀座商店街振興組合「エコマネーE.G.G.S」 「プラチナプラザ」、NPO法人まちづくり役場、(株)黒壁、長浜市、商工会議所
足立都市活性化センター（TMO）とNPO法人まちづくりサポートセンター
深谷商工会議所（TMO）とNPO法人市民シアター・エフ （ミニシアター「深谷シネマ（チネ・フェリーチェ）」）
チャレンジセンターLET'S きさらづ、木更津市
NPO法人大田まちづくり芸術支援協会
NPO法人小諸町並み研究会、小諸商工会議所（TMO）と小諸市
NPO法人NPO伊豆（フィルムコミッション）
NPO法人コミュニティ・サポートセンター神戸、神戸市、兵庫県

まちづくりの成功事例の類型化を図るとともにTMOの新しい仕組みづくり、運営手法等を提示する。

(2) 千葉県佐倉市をモデル地域として、TMO、行政、NPOのパートナーシップによるコミュニティビジネスを活用した中心市街地活性化手法について検討を行う。

TMO、行政、NPO等の官民パートナーシップによる協働体制によってコミュニティビジネスの実際の立ち上げをサポートし、そのプロセスにおいて課題や支援策の方向、コミュニティビジネスによるまちづくりや中心市街地の活性化の可能性について実証的に検討する。

TMO、行政、NPO 等から構成される「佐倉地域活性化研究委員会」を設置し、コミュニティビジネスを活用した佐倉における中心市街地活性化の方向性の検討を行う。

- ・ 現在までに実施されてきたコミュニティビジネスを活用した中心市街地活性化事業を参考に、佐倉市の状況・特性を考慮した「コミュニティビジネスの活用手法」を検討し、その方向性を提示する。
- ・ 佐倉市においてコミュニティビジネスを創出するための仕組みづくりを検討する。
- ・ TMO（＝商工会議所）をまちづくりにおけるコミュニティビジネスの仲介的機能として位置付け、佐倉における具体的展開においてその役割を検証する。

活性化研究委員会のもとに作業部会を設置し、佐倉地域におけるまちづくり型コミュニティビジネスの創出を図る。

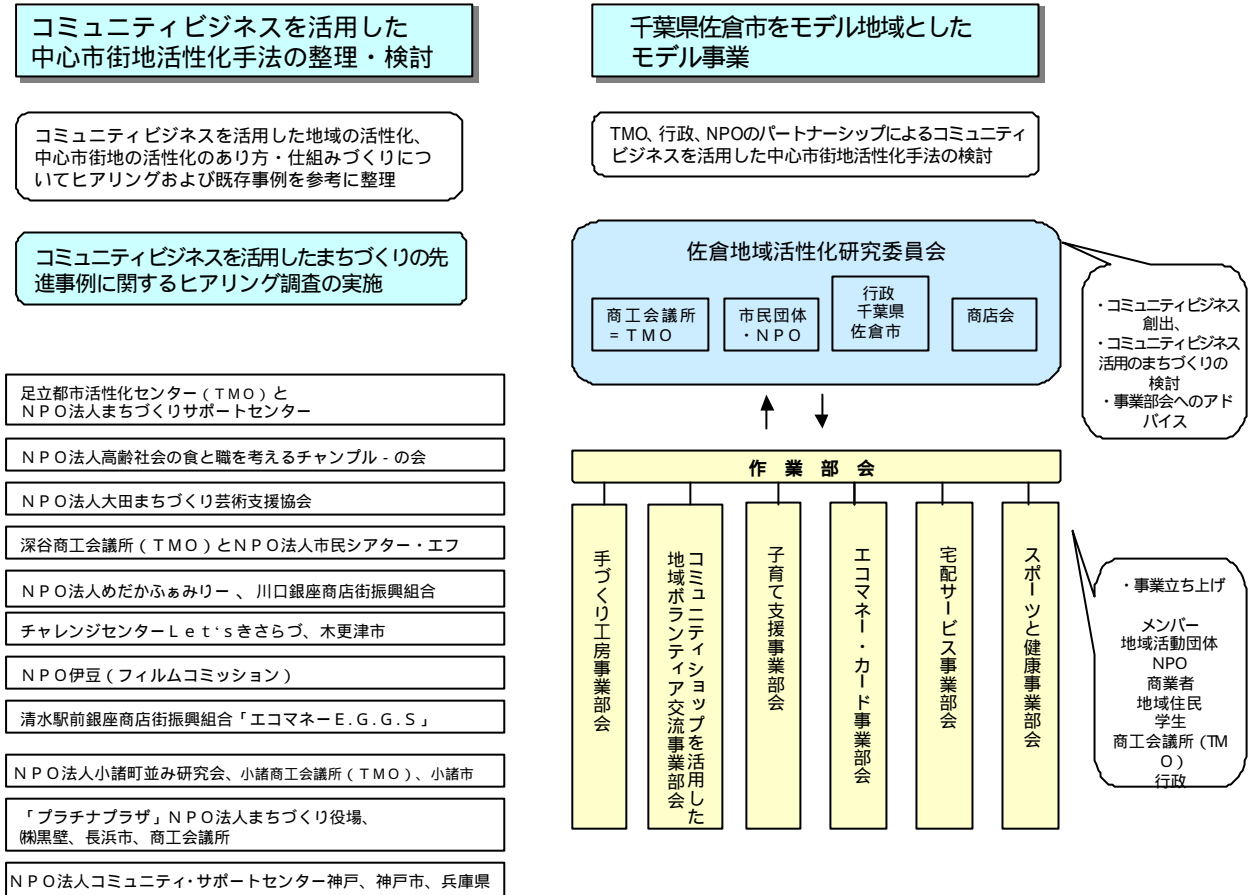
- ・ 佐倉地域においてコミュニティビジネスとして萌芽しつつある6プロジェクト（手づくり工房事業、地域ボランティア交流事業、子育て支援事業、カード事業、宅配サービス事業、スポーツと健康事業）について事業化を目途に、佐倉地域活性化研究委員会のもとに作業部会を設置し、TMO を中心に支援を行うとともに、具体的展開のプロセス、手法、ビジネス化の課題等を明らかにする。

（3）コミュニティビジネスを活用した中心市街地活性化手法に関する提言を行う。

コミュニティビジネスがまちづくりに関わり、中心市街地の活性化という課題解決を図るための現状と課題についてまとめる。

コミュニティビジネスがその推進・支援に関して抱える課題を解決するために、行政やTMO、市民やコミュニティビジネス自身がどのように対応し、あるいはパートナーシップを構築していったらよいのかをまとめ、提言とする。

図表 1 - 3 調査概要



第2章 コミュニティビジネスと中心市街地活性化手法について

本章においては、コミュニティビジネスを活用した地域の活性化、中心市街地の活性化のあり方及びその仕組みづくりについてヒアリング調査を実施した。ヒアリング結果及び既存事例を参考に、コミュニティビジネスを展開することによって地域の課題解決や活性化にいかなる効果が発揮されたか、活性化を実現するためにはいかなる仕組みや施策が必要であるかについて整理を行った。中心市街地の活性化は、単に、商店街などの中心街の活性化に留まらず、広く地域社会の環境改善や地域住民の豊かな生活の実現を目指すものである。疲弊する中心市街地に存在する商店街や生活機能を再生・補完する重要な機能としてコミュニティビジネスを位置付け、コミュニティビジネスを創出推進する仕組みづくりを検討するものである。

また、中心市街地活性化の推進組織である TMO が、行政やコミュニティビジネス、NPO とパートナーシップを形成し、コミュニティビジネスを支援・活用することによって地域の活性化を実現することを目指す。地域に存在する行政、TMO、NPO 等が協働することにより、地域の課題解決に挑戦するコミュニティビジネスの活動を支援し、雇用の確保や新たな需要の創出などの経済効果をあげる。地域においてコミュニティビジネスが活発に展開されることで、中心市街地の活性化を促す起爆剤になることが期待される。

1. コミュニティビジネスの果たす地域での役割

1-1. 地域の課題発見とその解決による地域の活性化

(1) コミュニティビジネスによる地域活性化の考え方

コミュニティビジネスは地域の課題に対して、地域住民が主体となって起業し、地域の行政や NPO や地域企業と協働することによって課題の解決を図るビジネスである。現在、地域において、中心市街地を中心とする地域経済の疲弊や商店街等の活力低下によって、地域環境の悪化や生活便宜性の低下など多様な課題が発生している。この地域の課題を克服して活力を再生する有効な手段として、コミュニティビジネスが注目され、活発化している。

地域社会では急速な構造変化に伴って、行政を始め企業や市民も対応困難な課題が発生している。少子高齢化の進展による高齢者の増加や、中心市街地の空洞化と活力低下、長引く不況による失業者の増加など、拡大する地域の課題を解決し、地域を活性化する手法として、地域に根差した市民の主導による地域問題解決型のコミュニティビジネスへの期待が高まっている。

(2) コミュニティビジネスの地域における役割

コミュニティビジネスの展開領域としては、地域の福祉や医療関係の分野や教育・子育て分野、地域の環境保全、中心市街地活性化を始めとするまちづくり、地域文化や観光振興などさまざまな分野が考えられる。地域社会においては多様なニーズが存在しており、地域の課題を発見し、その課題を解決するためには地域の資源や人材等のビジネスシーズを結合させ、コミュニティビジネスとして活発な事業展開をすることが求められている。地域の課題は、地域に生活し活動している市民や団体が最も理解するものであり、生活者の視線で地域の課題を解決することが地域社会にとってより効果的である。地域のニーズと地域のシーズを結合したコミュニティビジネスを活用した地域の活力再生に期待が寄せられている。

1 - 2. コミュニティビジネスと地域の活性化

(1) 地域の課題としての中心市街地の活性化とコミュニティビジネス

地域の課題において現在注目されているものに中心市街地の疲弊の問題がある。中心市街地が空洞化し、商店街も空き店舗の増加が進行しており、市民の便宜性の低下やまちの安心・安全性等の問題が発生している。中心市街地の活性化は、地域における様々な課題の解決に繋がることから、多様な施策が検討されてきたが、効果的な手法が発見できていないのが現状である。

中心市街地において、地域住民の主導によるコミュニティビジネスを活用して、新しい地域の価値を創造することで、地域の活性化しようという動きがある。また、コミュニティビジネスを活用して、地域に欠落していた機能を復活させることで地域の価値を再生するものといった動きもある。コミュニティビジネスの積極的な起業と健全な発展によって、地域経済の活性化が実現することが期待される。

地域の遊休施設や商店街の空き店舗を活用してコミュニティビジネスが宅老所などの高齢者交流施設の開設や、保育ステーションや駅型の保育所などの子育て支援施設を展開しているケースが増加しているが、地域において高齢者や幼児を持つ家庭にとって非常に利便性が高く、地域のサービス機能が向上させ、地域の価値が高まる。コミュニティビジネスの展開により中心市街地の賑わいをとり戻すとともに、地域住民の地域に対する信頼や地域に対する愛着を増加し、商店街にも波及効果を生むことになる。

地域社会における市民の生活パターンが車社会と郊外化へと変化し、郊外のショッピングセンターや郊外病院等、郊外型の施設に依存するケースが多くなり、中心市街地に存在した施設が中心街を離れたことが、中心市街地の衰退を加速させる要因ともなった。中心市街地で地域のニーズに対応したコミュニティビジネスを展開することで、人の流れや関心を中心市街地に取り戻すことができる。中心市街地が再生することによって、地域社会全体にバランスの取れた環境が形成され、地域の価値を高め、地域全体の活性化が実現さ

れる可能性があるといえる。

(2) コミュニティビジネスの継続と連鎖と集積による中心市街地の活性化

経営の継続性

中心市街地活性化のためには、コミュニティビジネスの展開が効果的であることは事実であるが、中心市街地に小規模なコミュニティビジネスが誕生したからと言って、直ちに中心市街地や商店街が活性化することにはならない。中心市街地において、コミュニティビジネスが継続的に経営されることが重要である。コミュニティビジネスは大企業によって展開される事業のように活発な広告や宣伝等により知名度を高め、強い吸引力を発揮するものではなく、利用者の評価と口コミ、行政等の広報を活用することによって地域に広まって行くものである。したがって徐々ではあるが着実に地域社会に浸透し、緩やかに業績も推移する。このため、時間をかけた地道な活動が不可欠であり、継続することで市民からの信頼や愛顧が増すものである。

コミュニティビジネスの連鎖

地域においてコミュニティビジネスが展開されていても、それぞれが個別の活動をして相互に関係性がない場合には、中心市街地活性化への効果が十分発揮されない。コミュニティビジネス同士が連携して協働することによって、地域に活力が生まれ、さらには、人材の相互交流や経営ノウハウの共有、行政や公共機関の情報の共有等が可能となり、経営体質を強化することもできる。コミュニティビジネスは福祉介護、障害者支援など専門性の高い事業であることから、比較的独自の活動をする場合が多い。一方で、小規模事業が多いことから、情報収集力が不足する場合や人材の確保面で苦労することが多い。したがって、専門性や独自性を維持しながら、協働が可能な側面は積極的に連携することで、効率的で、強い経営体質を有するコミュニティビジネスを展開することができる。

コミュニティビジネスの集積

コミュニティビジネスは単独の展開でも地域の課題を解決することで、地域において重要な役割を果たしているが、さらに中心市街地やまちを活性化するためには、地域において様々なコミュニティビジネスが創出されることが必要である。コミュニティビジネスが交流し協働することにより、地域における「点」としての存在から、連鎖することで「線」として成長し、集積することにより「面」として地域全体に波及していくことが重要である。地域には、福祉や環境、まちづくりなど多くの課題があり、コミュニティビジネスの連鎖・集積が地域の課題を解決し、地域の活性化を実現する。

図表 2 - 1 中心市街地活性化で展開可能なコミュニティビジネスの事業分野

類型	事業（例）
福祉・医療活動型	高齢者向け総合サービス、高齢者のための給食サービス
健康促進型	安全な食材を使ったレストラン、安全な食材を使ったパン屋
教育・子育て支援型	駅型保育所、保育ステーション、不登校児童・学生のためのスクール
環境保全型	パソコンリサイクル、環境設備・機器関連サービス
地域産業活性化型	伝統技術・技能の継承、異業種交流活動、地域独自製品関連サービス、観光資源の発掘・活用事業
地域づくり型	歴史的資源を活かした地域づくり、まちづくり会社、地域づくりコンサルティング、古い建物の修理・修復、密集市街地の整備
情報サービス型	地域情報紙の発行、地域文化資源の電子データ化とその販売、地域FM放送サービス、商店街のためのバーチャルビジネス、地域に根ざしたインターネットプロバイダー・パソコン通信会社
施設支援型	高齢者（障害者）共同住宅・グループホーム
コミュニティビジネス支援型	市民事業の起業支援、市民事業のマッチングサービス

2. コミュニティビジネスの事例に見る活性化パターンと特性

2 - 1. コミュニティビジネスのタイプ分類

コミュニティビジネスの分類を考える場合、今回のヒアリングや既存事例の分析から、その事業活動から特性を整理するケースとその事業が地域に果たす役割からその特性を整理するケースなど、多様な視点からの分類・整理が可能であるが、本章においては、今回調査の目的である中心市街地活性化効果との関連からコミュニティビジネスを分類・整理することとした。

現在のところ、中心市街地活性化を目的としたコミュニティビジネスの成功事例が少ないことから、計画段階や、将来計画についても参考事例として取り上げた。また、複合的な業務を行うコミュニティビジネスについては、その地域に果たす役割によって機能を分解し、それぞれの役割により分類している。

中心市街地活性化との関係でコミュニティビジネスを整理すると、中心市街地が本来保有する機能に加え、新たな機能を付加するコミュニティビジネスを展開し、地域社会への貢献度を高める「中心市街地（地域）価値創造型」と、直接、中心市街地の活性化に結びつく事業ではないが、中心市街地において、地域住民の充足されていないニーズ・課題に応えるために、コミュニティビジネスを展開する「中心市街地（地域）価値補完型」、さらには過去存在した中心市街地において不可欠な機能、商店街になくてはならない業種・業態やサービスが欠落してしまった場合、コミュニティビジネスによってその機能を復活する「中心市街地（地域）価値再生型」に分けることが出来る。地域の課題ニーズを解決する事業を展開することによって、中心市街地の便宜性や地域の魅力が向上し、地域の価値に対する地域内および地域外の評価が高まることも、コミュニティビジネスの効果である。（図表 2 - 2）

（1）中心市街地（地域）価値創造型

コミュニティビジネスを展開することで、主として既存の中心市街地が保有していない新しい価値・機能を付加し、吸引力の強化や中心市街地の魅力を高め、地域の活性化に貢献するものである。商店街においてS O H O事務所の運営、I T講習会の開催など情報関連サービスの展開により集客力を高める事業や商店街のホームページを立ちあげて情報を発信する事業、中心市街地において高齢者向けの宅配サービスを展開する事業など、地域社会や市民に対して中心市街地の価値を高める効果を持つものである。

「アンカーコム（有）」による地域のポータルサイト「ささはたドットこむ」の展開
アンカーコム有限会社は、東京都渋谷区笹塚・幡ヶ谷地域における10商店街連合の共通

ホームページ「ささはたドットこむ」を立ちあげ、商店街の情報発信を行い集客力の強化に協力している。地域ポータルサイトとして機能するホームページでは商店街の紹介や新規開店店舗の紹介、特集ページを設けて商店街の魅力を伝え、さらには、行政情報や医療機関情報、育児関連情報などを掲載し、生活者の視点に立った利用価値の高い情報を発信している。ホームページの案内がきっかけで評判になる店舗も出てきたり、遠方からホームページをみて来街する客が増加するなど商店街の活性化にもはっきりと効果が出ている。地元商店街との連携をきっかけに、地域住民に目を向けたサービスを展開。コミュニティビジネスとして事業を継続し、地域の活性化に貢献している。

埼玉県深谷市の中心街における空き店舗を活用したミニ映画館「深谷シネマ」の展開

深谷市では中心市街地にあった空き店舗を活用し、NPO法人市民シアター・エフによるミニシアターが展開されている。TMO（深谷商工会議所）が空き店舗の活用を検討していた際に、公共施設を活用して映画イベントを実施していた地元の市民団体の中からNPOが発足。NPOは、商店街の中で一時期名作映画の上映をしていた経緯もあり、TMOがNPOとパートナーシップを形成し、銀行跡地の空き店舗を活用して映画館の運営を開始した。銀行の金庫に上映機器を納め、客席は銀行の業務スペースを改装して活用。50席ほどの座席を用意し、地域の映画ファンを会員としている。市内には30年前に映画館がなくなり市民にとっても映画館の設置に関心があった。上映している映画は単館系の名画が中心でオールドファンからも好評を得る等まちの魅力向上につながっている。

運営にあたっては、TMOが家賃等経費を一部補助。また、市の広報誌や商工会議所の宣伝カーでの上映告知、地元企業からも集客のための宣伝協力を受ける等多方面から支援を受けている。一方、NPO側でも来館者へ地元商店の割引券を提供したり、商店街やまちの活性化事業に積極的に参加する等、地域でのNPO、TMO、行政のパートナーシップ関係が構築されつつある。

NPO法人大田まちづくり芸術支援協会による地域活性化イベントの開催

まちづくりにおけるソフト事業として、文化活動や大規模なイベントの開催を通して地域活性化の支援活動を行うと共に地域の付加価値の向上に努力している。

これまでに、大企業のスポンサー協力を得て東京都の卸売市場大田市場を会場とした「ニューヨーク・シンフォニック・アンサンブルコンサート」や全日空の東京新第一号格納庫を利用した「羽田エアポートコンサート」、大田区が買上げた大規模な公園を活用したガーデンフェア等数多くのイベントを企画・実施してきた。いずれも、自分たちの街を舞台に、市民が身近な場所で一流の芸術に触れる機会を提供。地域住民や企業、芸術家も含め、事業に関わる誰もが楽しく感じるものを皆で創り出す場を提供し続けている。また、地域資源と地元資本を有効活用し、大田区らしさを活かした工夫に富んだイベントを開催することで地域の活性化にも寄与している。経済環境の悪化から企業の協賛金を集めることが困

難になっているが、企業サイドにスポンサーとしてのメリットを明らかにすることで企業の持つ施設の活用や地域企業の支援協力を求めている。

滋賀県長浜市における「プラチナプラザ」の展開

長浜市のまちづくりにおいて中心的存在である株式会社黒壁の事業によって、市の中心地に集客力が増大した中で、黒壁のリーダーは、秀吉博の運営委員会のメンバーと共に中心街にあった商店街の空き店舗を改造し高齢者たちが店主となり経営する店舗(「プラチナプラザ」)を平成9年に開設した。平成8年の秀吉博にスタッフとして参加した元気な高齢者たちは、イベント以降も地域社会に貢献し、社会参加したいという希望を持っていたため、シルバー世代の力をまちの活性化に活かすこととした。

店舗名には、シルバー世代も磨けばプラチナになるという意味を込め「プラチナプラザ」と命名。店舗運営に関しては働く高齢者自身が出資し、店舗の改装工事はまちづくりの仲間が手伝うことでコストを抑えた。地元で生産された新鮮な野菜を「野菜工房」で、手作りの惣菜を「おかず工房」で販売しているほか、古着や家具等のリサイクルショップ「リサイクル工房」、高齢者が集まるカフェ「井戸端道場」を展開している。新鮮な商品が好評で野菜は閉店前に売り切れることが多く、お袋の味を味わえる惣菜店にもぎわいをみせている。行政等から店舗改装補助を受けていることもあって、収益的には安定しており、店舗を運営する高齢者たちは各店舗独立採算制で売上げに応じた収入を得ている。

(2) 中心市街地(地域)価値補完型

中心市街地価値補完型のコミュニティビジネスは、地域に充足されていない課題ニーズが存在するものの、中心市街地においてそれを解決する機能が存在しない場合、地域の課題を解決するコミュニティビジネスを展開し便宜性を向上させることによって、中心市街地の地域価値を高めることができる。地域の生活環境を改善することにより、地域の活力が向上する。

東京都練馬区における商店街の高齢者向けデイサービスと子育て支援事業の実施

商店街の疲弊に危機感を感じたニュー北町商店街振興組合が商店街の組合会館を活用し、地域高齢者への福祉とミニデイサービスを行う「北町いこいの家」を設立した。組合会館は主として夜間に会合が行われており、昼間はスペースが空いていることから、その空き時間を活用し、高齢者のための施設として活用することを考えた。

さらに、子育てのためのサービス「かるがも親子の家」も開始した。これらは、商店街のおかみさん中心のボランティア活動としてスタートしたが、NPO法人「北町大家族」として認証を受け、事業の運営を商店街からNPO法人へと移管した。商店街では地域の課題を商店街と地域のNPO、ボランティア等が協力してサービスを提供することで解決している。

NPO法人めだかふぁみりいによるクッキー販売

NPO法人めだかふぁみりいは、埼玉県川口市の商店街に知的障害児がクッキーの製造・販売を行う「すいーつばたけ」を開設し、障害を持つ子供たちが共存するまちづくりを目指している。川口銀座商店街振興組合とのパートナーシップのもと、一組合員として商店街の活動にも参加している。以前より、知的障害者のある子供と障害のない子供たちと一緒に地域で育てる活動を行ってきたが、成長してからの就労の場として、気概を持って働けるクッキーの生産販売に挑戦することになった。会員から提供を受けた小さな家を工場にし、店舗は商店街振興組合から賃料の補助を受けてスタートした。

「すいーつばたけ」の出店は、商店街の空き店舗活用という側面だけではなく、商店街における福祉への啓蒙活動の一環として導入されたものである。素人団体に甘えることなくプロを意識した商品開発と包材に注力したクッキーの販売はギフト注文を中心に好調で、クリスマス等繁忙期には従業員が工場で残業をしなければ生産が追いつかないほどの人気を得ている。売上高は2,300万円～2,400万円程度。すいーつばたけの職員はすべて有給である。2002年秋に「すいーつばたけ」を社会福祉法人化し、NPOから独立、2003年春には認可授産所として開業する。

NPO法人高齢社会の食と職を考えるチャンブルーの会の「レストランサラ」「ひろばサラ」の展開

NPO法人高齢社会の食と職を考えるチャンブルーの会は、東京都立川市の住宅街にある商店街で高齢者を対象としたレストランと配食サービスを行う「レストランサラ」を運営。地域の高齢者を中心とした住民に食を提供するレストランを運営することで高齢化社会に対応した食と職、生きがいのあり方を提案している。高齢者の好む味の調査や地域の高齢者に対するキーマンの発見など、事前に十分な調査や準備を行い、地域のニーズを把握して事業化を図った。併せて東京都と立川市の商店街空き店舗活用事業の一環として補助を受け、コミュニティの拠点として整備した「ひろばサラ」において、スペース貸し、講習会、映画会、ミニデイケアサービス等を展開している。行政からの家賃補助もあるため、現在のところスタッフにはある程度の報酬を出しているが、店舗の立地は人通りの少ない商店街のため来客や配食サービスも人数が伸びず経営は厳しい。

NPOのリーダーは積極的に商店街や地域とのネットワークを形成し、協働活動を行っている。フリーマーケットの開催等商店街のメンバーで作り上げるイベントをNPO自ら中心となって企画し盛り上げることで、地域のにぎわいづくりにも協力。また、市の商業担当者が頻りに商店街との調整や行政の補助メニューの紹介を実施し、熱心な行政のサポートも成果の一役を担っている。

特定非営利活動法人NPO伊豆によるフィルム・コミッション（FC）の展開

2000年の「伊豆新世紀創造祭」を契機に多様な地域活動をしていた者が一同に集ま

り、イベント終了後もその成果を引き継ぎ、伊豆半島を一つにまとめ、魅力あるまちづくりを考える組織としてNPOを設立。地域住民のパワーを束ね、地域のリーダーを担っている優れた人材が核となって活動を進めている。現在は、その活動の中心として伊豆地域のフィルム・コミッション事業を行い、恵まれた地域の資源を活用し、地域振興に大きく貢献している。

フィルム・コミッションとは、映画やTVの撮影がある際に、ニーズにマッチする地域の観光施設や名所の紹介をしたり、撮影の際の交通整理、使用許可等の協力をを行うもの。NPO活動の中で、観光地としての伊豆を効果的にPRする手段として、また、伊豆半島を一つにまとめた力を発揮することに「フィルム・コミッション」を活用することとした。フィルム・コミッション伊豆は全国から撮影の問い合わせに対応する伊豆の統一窓口として機能している。ニーズに応じて最適の撮影地を紹介し、宿泊施設や弁当の手配まで世話をしている。ただし、運営費用については、撮影隊や現地の観光施設、飲食店から手数料を取ることが出来ず、行政の補助金はあるものの、スタッフはほぼ無償ボランティアの活動。試算によると、FC事業における経済波及効果は伊豆半島全体で年間数千円あると考えており、今後は各市町村等自治体や地元観光業者等との間における資金面の協力体制が課題となっている。

中心商店街においてエコマネーによる地域貢献への協働化

静岡県清水市の清水駅前銀座商店街振興組合では、商業者の相互扶助と商業者の地域貢献、さらにはコミュニティの再生を考えたエコマネー「E・G・G・S」を展開している。商店街では平成11年からスタンプ事業を展開してきたが、平成12年よりエコマネーに挑戦している。このエコマネーは他地域の紙幣型とは異なりコイン型をとり、リアルなエコマネーによって商店街の人々の間に心の交流と感謝の意識を表していくものである。商店街内で賛同を得られた者からスタートし、現在は約30人程度で個々が自由にやりとりをしている。商店街エコマネーの特色として、昼食時などに店舗の販売員が不在になった場合、店番を依頼しエコマネーで感謝を表したり、DMづくり、両替等、地域全体でエコマネーを展開する地域とは異なるサービスを交換している。

現在のエコマネー「E・G・G・S」の流通は、商店街内に限定しているが、将来的には地域住民を巻き込んだ幅の広いエコマネー活動を展開し、地域の助け合いの輪を広げていきたいと考えている。

(3) 中心市街地(地域)価値再生型

中心市街地(地域)価値再生型は、過去に中心市街地が保有していた機能をコミュニティビジネスによって復活させることで地域価値の再生を目指すものである。従来、地域の主役として集客の中心であった業種店や専門店が欠落し、その結果として商店街が集客力

を低下させている。特に、青果店や鮮魚店、精肉店等の生鮮3品の店が大型スーパーや郊外型の店舗との競争に敗退し廃業となり、多くの商店街から生鮮食料品店がなくなっている現状がある。周辺住民、特に、高齢者にとっては買い物不便となり、一方、商店街には店揃えが低下することで集客力が落ちるといった深刻な打撃を与えている。商店街において、コミュニティビジネスを活用して欠落した中心街機能を再生させることで、中心市街地の魅力が再生し、中心市街地を活性化することができる。

商店街が空き店舗を活用して欠落していた鮮魚店の経営

足立区の東和銀座商店街において商店街振興組合が設立した「株式会社アモール・トール」が費用を負担して空き店舗に鮮魚店を開店している。商店街において近年、生鮮食料品店が欠落するケースが増加している。生鮮食料品店の欠落は商店街への来店者を減少させる大きな要因となっているが、大型店との競合が激化し退店するケースが多い。鮮魚店の経営は厳しいが、商店街の株式会社が支援し、採算事業で不採算を補うことで経営を維持している。そのほか、障害者の運営するインスタペーカーリーの店も商店街の空き店舗で経営している。商店街は積極的にコミュニティビジネスを展開しており、周辺オフィスの清掃業務の受託、独居老人に対する弁当の宅配、商店街の近くにある病院の売店を運営する等、多様な事業に取り組み収益性を確保している。商店街の店揃えを確保するため、商店街の必需的業種店を商店街が自ら運営することで、地域価値の再生を目指している。

埼玉県深谷市のTMOによる空き店舗を活用した高校生を販売員とした生鮮市場の展開

深谷のTMOは深谷商業高等学校と協力して、学生への商業教育の実践の場として生鮮食料品店「彩食館」を運営している。地域で生産された新鮮な野菜や漬け物を販売する店で、販売員は授業のある午前中はパートタイマーを雇用しているが、午後と土曜日は高校生が実践教育として販売に携わっている。商店街に生鮮食料品の店がなく、地域の生活者、特に高齢者にとって便利になったとの評価を受けている。また高校生が販売しているということで、高校の生徒の間で関心が高まり、他校の生徒も見学にくるなど地域のにぎわいも増している。学生たちは深谷駅から中心市街地を通らず自宅に帰っていたが、高校生のショッピングが出来たことで学生たちの動線が変化したといわれる。深谷商業は北関東における商業高校としては歴史のある名門であるが、販売業務の実習ができる施設を探していることをTMO（商工会議所）が知り、商店街の空き店舗に導入した。家賃と水道光熱費はTMOが負担し、改修費や雑費等を深谷商業高校が負担している。

木更津の商店街による空き店舗を活用した産直生鮮市場の経営

木更津市の木更津本町商店街振興組合は千葉県と木更津市の助成のもと、町内の閉店した商店の土地建物を買収し、JA木更津市と連携して地元農家の朝取り野菜を並べた産直生鮮市場「ふれあいプラザ本町」を展開している。惣菜、弁当やパン等も販売し、来店者

が交流も出来るよう食堂も設けている。木更津駅前の商店街はそごう、十字屋、長崎屋の相次ぐ閉店と専門店街も空き店舗が増加し、シャッター通りの代表的地域であった。商店街振興組合が同商店街の空き店舗を活用して生鮮食品直売所を展開し、地域市民の支持を受けている。地域商店街も必要な業種が欠落し、中心街を歩く人も少なくなっていた。危機感を感じた地域の各機能が協力して、地域の活性化に努力している。直売所の裏にあるこの店舗の住居部分に、市内でコミュニティビジネスの中間支援組織として機能している「チャレンジセンターLET'S きさらづ」の支援による宅老所ときもののリサイクルショップが展開されている。

コミュニティビジネスにおいて中心市街地を活性化する事業については、空き店舗活用等厳しい環境での経営が多く、一部を除くと収益事業に転換している事業は少数である。このため、中心市街地でコミュニティビジネスを展開する事業者は多様なコミュニティビジネスを展開し、収益力のある事業の収益力で活性化事業を維持しているケースが多い。あるいは、NPOとして、ボランティアの協力を受けているものや経営責任者の人件費等については無償の事例が少なくない。地域の課題を解決することがコミュニティビジネスの本質であることから、需要は多く安定している。したがって、収益力のある事業と収益性の低い事業をミックスして、トータルでの事業の継続と収益性の確保を図るべきであり、行政、TMO、商店街組織、市民とパートナーシップを形成することにより、効果的ビジネスを実現することが重要となる。

図表2-2 コミュニティビジネスにおける活性化のタイプ分類

中心市街地活性化のタイプ	中心市街地活性化の手法	具体的なコミュニティビジネス
(1) 中心市街地(地域) 価値創造型	従来、中心市街地が保有していた機能以外の新しい機能、新しいビジネスをコミュニティビジネスとして展開し、中心市街地の吸引力の強化を図り、まちの魅力を高めて活性化を目指す。	ささはたドットこむ(東京都渋谷区) ミニシアター「深谷シネマ」(埼玉県深谷市) 大田まちづくり芸術支援協会(東京都大田区) プラチナプラザ(滋賀県長浜市)
(2) 中心市街地(地域) 価値補完型	中心市街地の活性化に直接効果を発揮する事業ではないが、コミュニティビジネスを展開することで、市民の便宜性の向上や信頼感を醸成するもの	商店街による高齢者向けサービスと子育て支援事業(東京都練馬区) NPOめだかふぁみりーによるクッキー販売(埼玉県川口市) NPO法人による高齢者向けレストラン経営(東京都立川市) NPO伊豆によるフィルム・コミッションの展開(静岡県伊豆地域) エコマナーによる地域貢献(静岡県清水市)
(3) 中心市街地(地域) 価値再生型	中心市街地が保有していた機能が欠落して、活力が低下している場合、コミュニティビジネスによって欠落している機能を再生させ、中心街の活力を再生させる。	空き店舗を活用した鮮魚店の展開(東京都足立区) 高校生による生鮮食料品店(埼玉県深谷市) 商店街による食品スーパーの経営(千葉県木更津市)

3. TMO、NPO、行政とコミュニティビジネスのパートナーシップによる中心市街地活性化への取り組み

3-1. コミュニティビジネスによる中心市街地活性化への取り組み

中心市街地の活性化に取り組むコミュニティビジネスの展開については前段でも取り上げているが、中心市街地の活性化に際しては推進組織としてTMO（タウンマネジメントオーガニゼーション）との連携が重要な要素となる。

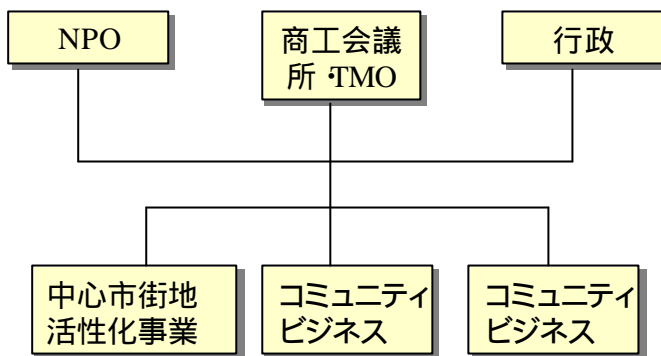
TMOは中心市街地活性化のための推進組織であって、自治体の中心市街地活性化基本計画に基づき、地域の第三セクターや商工会議所が事業主体となって、TMO構想及びTMO計画を立案し、地域自治体の承認を得て、活性化事業を推進する役割を持つ。TMOは既に、全国で250を超える市町・地域において設置され、中心市街地活性化に挑戦している。現在のところ、中心市街地の疲弊が進んだ地域が多く、商店街の活動も主体的に再生のために活動するエネルギーを有するものが少なく、効果的な活性化施策が実現したところは少数に留まっている。

近年、コミュニティビジネスが活発化し、各地で地域の課題を解決する事業を展開していることから、地域の活性化の有効なツールとして注目されている。中心市街地においてもコミュニティビジネスが、中心市街地の新たな価値を創造する事業、中心市街地の価値を補完する事業、中心市街地の価値を再生する事業など、様々なコミュニティビジネスを展開することで、地域の活性化に貢献している。

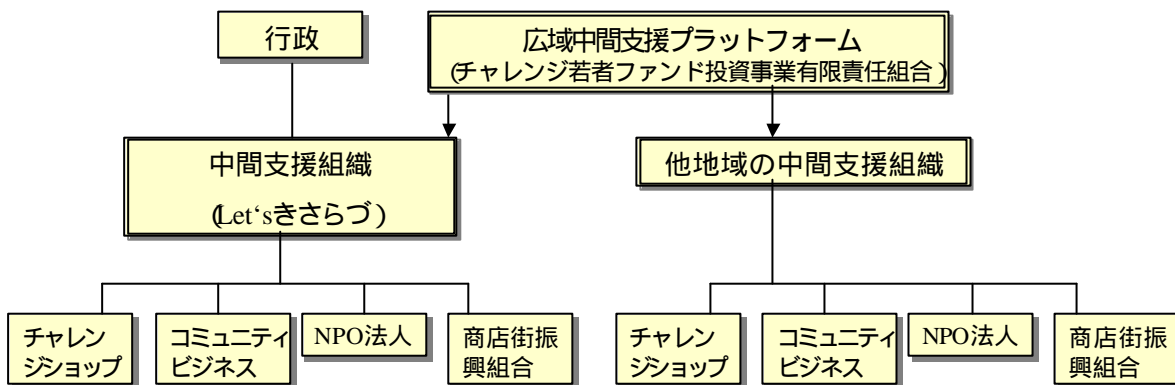
但し、コミュニティビジネス自体がまだ萌芽期のビジネスであり、ビジネスモデルも確立しておらず、規模も小規模であることから、単独での起業や事業展開が困難なケースも少なくない。このため、中心市街地の活性化やまちづくりに関係するコミュニティビジネスに対してTMOが中間支援組織として機能し、TMOとの連携による効果的な事業展開が期待される。

図表 2 - 3 中心市街地活性化事業における TMO と中間支援組織とコミュニティビジネスの位置付け

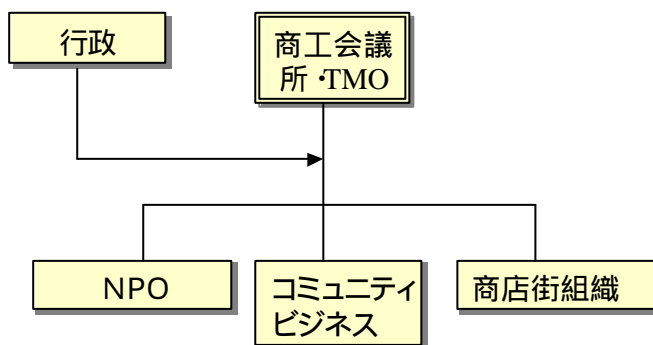
1. 佐倉市のケース（行政、TMO、NPO パートナシップ型）



2. 木更津市のケース（他地域の中間支援組織との連携）



3. 深谷市のケース（TMO が中間支援組織、推進者）



3 - 2. TMOとコミュニティビジネスの連携による中心市街地活性化

今回の事例研究においてTMOとコミュニティビジネスが連携して地域の活性化に挑戦している具体的なケースとして、埼玉県深谷市のTMO（商工会議所）とNPO法人市民シアター・エフの事例がある。深谷市の中心商店街の中央に銀行の跡地があり、TMOとして活用を検討中であったときに、公共施設を活用して市民映画祭を実施し、将来的に自主運営のミニシアターの展開を目指していた地域の市民団体がNPO法人化しこの商店街に事務所を設けていた。隣接する古い店舗の提供を受けて一時懐かしい名画などを上映していた経緯から、銀行跡地にミニシアターを導入することを考えた。NPOと交渉し、客席50席のミニシアターが中心市街地に誕生した。深谷市の中心市街地には30年間、映画館が存在せず、地域市民は郊外にあるシネマコンプレックスや他地域の映画館を利用していた。ミニシアターが開業し、単館系の名作から若者に人気のあるヒット作品までミニシアターの選択やファンの投票によって上映作品を決定している。会議所の役員が自らの企業の社員にミニシアターの紹介をするなど、TMOとコミュニティビジネスが連帯をして地域の活性化に取り組んでいる（図表2-3）。

足立区のTMO（株足立都市活性化センター）は足立区が出資した第三セクターで、積極的に地域の活性化に挑戦している。TMOは、中心市街地内の商店街における空き店舗を活用したチャレンジショップを展開しているが、その入居店舗への経営相談を実施する等の直接支援については、NPO法人まちづくりサポートセンターを活用している。NPO法人はチャレンジショップの2階に事務所を置き、各ショップの経営者と密に接していくことで、各店舗の営業状況やショップ同士のトラブル等を的確に把握し、店舗運営や経営に関する適切な指導を行っている。TMOが直接あるいはNPO等の中間支援組織を活用して、チャレンジショップとその事業主体であるコミュニティビジネスを支援することで地域の活性化が実現するケースもある。

3 - 3. TMOと中間支援組織の連携の必要性

TMOが地域活性化のための組織として、直接活性化事業を展開するケースと中間支援組織として地域のコミュニティビジネスの立ちあげや事業運営に対して支援を行うケースがある。また、地域に当該事業において専門的知見を有する中間支援組織が存在する場合には、TMOが中間支援組織の活動に協力し、中間支援組織を中心市街地活性化の重要な担い手として位置付け積極的活用することで、地域の課題を解決し、地域を活性化することが可能となる。

TMOの構成は行政、商工会議所、商業関係者、市民が参加して形成されており、地域の活性化事業の推進機能として存在していることから、地域社会の幅広いコンセンサスをもとに運営されている。したがって、コミュニティビジネスを展開する場合には、地域

のコンセンサスを受けたTMOと連携し事業を展開することで、コミュニティビジネスへの地域からのコンセンサスを得ることができ、他セクターとの協働を可能にする。

例えば、千葉県木更津市の事例においては、中間支援組織としての木更津中心街活性化組織（チャレンジセンターLET'S きさらづ）が存在し、木更津駅前の百貨店跡地のワンフロアを賃貸で借り受け、そこで約12店のチャレンジショップを展開したり、インターネットカフェを運営する等、中間支援組織としてのコミュニティビジネスに取り組んでいる。そして、市民活動団体支援として、NPO等の活動支援も行っている。ボランティアを活用したり地域財の持ち寄りによる「宅老所」の開設支援やNPO法人化、さらにはチャレンジショップ卒業生である「きものリメイクショップ」の開設等を支援している。宅老所の設立に際しては、町内介護を志す青年の要望を受けて、宅老所の場所の選定、家賃交渉、さらには地域への施設開設に関する告知・案内、NPO法人化に関する許認可の手続き等の多様な側面での支援を行っている。また、市民事業・市民活動ビジネススクール等を開催し、地域の市民起業家を輩出することに成功している。

コミュニティビジネスに対する志があっても、主体が地域住民であることから、具体的事業の立ちあげの準備から事業開始までの数多くの手続きや調整業務について経験のない人が多く、中間支援組織が情報提供や助言を行いNPO法人化やコミュニティビジネスとしての事業確立に協力している。一方、行政の中心市街地活性化のための組織は、LET'S きさらづが百貨店の跡地の利用に際し、賃料の支援や家主との交渉などの具体的支援を行うとともに、行政として信用を付与する役割を果たしている。中間支援組織については、既に地域社会において、地域活動の実績の有るものであっても、土地や建物の賃貸や事業活動を行うに際しての交渉や許認可等に時間がかかるものであるが、行政関係や第三セクターが協力していることで許可も受けやすくなる。したがって、TMOが、地域社会における保障・信用付与としての役割を担う事が出来る。

コミュニティビジネスが事業活動を展開するためには、コミュニティビジネスを実施する主体が事業関連の専門知識と優れた経験等のノウハウを保有しているだけでは事業展開が実現できるわけではなく、地域社会での認知と円滑な活動をするための評価が必要である。

3 - 4. 佐倉市におけるTMO、行政、NPOによるコミュニティビジネスを活用した中心市街地の活性化

佐倉市においては、商工会議所がTMOとなって中心市街地の活性化を目指している。佐倉商工会議所は会議所内に中心市街地活性化室を設置し3人の専属所員を配置し、佐倉市との連携を図りながら、活性化事業を進めている。活性化事業を展開する中で、市民の中に空き店舗等の地域資源を活用してコミュニティビジネスを興し、地域の課題の解決を目指す動きがあったことから、NPOや市民と連携することで地域の活性化に挑戦するこ

ととなった（図表 2 - 3）。関東経済産業局は、佐倉における新しい中心市街地活性化の動きに注目し、TMOが行政やNPOと連携し、コミュニティビジネスを活用して中心市街地を活性化する手法についての検討と、コミュニティビジネスを創出推進するための仕組みを調査するための本調査事業を実施した。具体的経緯については、第3章で詳細に整理し、その成果と課題を明らかにしている。中心市街地の活性化の課題は、TMOや行政や商店街関係者だけでは解決できる問題ではなく、地域に存在する各セクターが緊密に連携して実現するものであり、TMO、行政、NPO、市民がパートナーシップを形成し、コミュニティビジネスを活用して中心市街地の活性化を目指すことは、他地域の参考事例として注目に値しよう。

4．コミュニティビジネス創出のための仕組みづくり

4 - 1．地域ニーズの発見と地域シーズのマッチングの仕組みづくり

コミュニティビジネスは地域の課題を発見し、その課題を地域住民が自ら解決するビジネスである。地域社会には様々な課題が存在するとともに、多様な地域資源が存在しており、地域のニーズを、地域の資源、地域のシーズに有機的に結合することにより、コミュニティビジネスが創出され、地域の課題解決が可能となる。地域の課題は地域住民や市民活動団体が最も的確に把握することが可能である。コミュニティビジネスは、生活者の視線で地域の課題を発見し、地域住民や組織が協働して、地域の力として地域資源を活用して事業を展開することが重要である。コミュニティビジネスによる地域の活性化のためには、地域の行政や企業、NPOや市民との協働の仕組みづくりの確立が求められる。

4 - 2．人材の発見、育成、派遣、移植の人材開発のための仕組みづくり

コミュニティビジネスを展開する場合、コミュニティビジネスに係わる人材の発見、育成が不可欠となる。コミュニティビジネスに携る人間は「志」や「ミッション意識」や「チャレンジ精神」を持つことが重要と言われるが、ミッション意識だけでは事業の維持・展開は困難であり、ビジネスを運営する経営的発想や知恵も大切な要素となる。地域の課題を解決する志と経営センスの確保の一体化は困難な課題である。地域の課題をビジネスにすることは、多くの場合ローリスク・ローリターンと評価されているが、現在の様な厳しい経済環境にあって、ローリスクの事業は少なく、マネジメント能力は必須の要件でもある。したがって、コミュニティビジネスを継続して事業展開するためには、マネジメント能力ある人材の確保が重要な要素となる。このような人材は簡単に求められるものではなく、また教育システムで容易に育成出来るものでもない。地域に潜在する人材の発見、そしてコミュニティビジネス実現のためのノウハウの移植、さらに実践におけるリーダーシップ

の確立等求められる課題は多い。このため、人材開発のための仕組みづくりとともに、優れた人材をデータベースとして登録し、人材ネットワークを構築することが急務となろう。コミュニティビジネスの創業支援を行うためには優れた人材の派遣や地域への移植の仕組みづくりも求められることになろう。

4 - 3. コミュニティにおけるパートナーシップの形成

コミュニティビジネスの起業や継続的運営のためには、地域において行政、市民、企業等が連携しパートナーシップを形成することが重要となる。地域の課題解決を目指すコミュニティビジネスは、まだ経営的に自立しているものは少ない、このため、地域の行政や中間支援組織（中心市街地においてはTMO）、さらにはNPOや市民との連携が重要であり、地域社会がコミュニティビジネスを理解しパートナーシップを形成することで、地域からの参加、資源の提供等によって経営体質も強化されることになる。地域の課題解決という事業目標を実現するためには、行政の政策的支援や業務委託、中間支援組織の情報や経営ノウハウ、市民団体の人的・資金的支援、そして地域社会の構成員としての地域の価値観の共有などが必要である。

4 - 4. コミュニティビジネスの自立のための仕組みづくり

コミュニティビジネスが地域の課題を解決するためには、事業の継続性と経営の自立性が求められる。地域の課題を解決するビジネスは比較的収益性の低い事業が多い。したがって、ボランティアの活用による人件費の削減や賃料などの助成を受けながら経営を維持しているものが多く、コミュニティビジネスとして自立できる経営体質を持つものは少ない。現在のところ、行政の委託事業や介護保険事業等を受託することで、収入を確保するものや、TMOなど中間支援組織の支援により事業を維持しているケースが多い。コミュニティビジネスが一般のNPOやボランティア団体と異なる点は、ビジネスとしての自立性であり、それを維持するための経営マインドが不可欠である。収益性の低い事業を展開する場合であっても、事業の中でいかに経営を維持・発展させていくかの知恵や努力が必要である。また、収益性の低い事業と比較的に収益力の高い事業を組み合わせることでトータルとして収益性を確保することも必要となろう。

コミュニティビジネスは新しい概念であり、行政における位置付けや制度・政策面など、支援体制が不十分である。そのため、各地域において中間支援組織を整備し、さらにコミュニティビジネス同士のネットワークの形成、他のセクターを含めたコラボレーションを実現するといった自立化に向けた体制整備が求められている。

4 - 5. コミュニティビジネスを支援するプラットフォームづくり

コミュニティビジネスが活性化するためには、地域における中間支援機能に加え、幅広くコミュニティビジネスの活動を支援し、経営を円滑に進めるための情報提供や人材紹介や経営ノウハウの提供などを行うプラットフォームの形成が重要となろう。プラットフォームにおいては中間支援組織やコミュニティビジネスが事業活動を展開するために、自由にアクセスし、自由に情報を取得し、自由に協働できる、言わばコミュニティビジネスの交流拠点である。さらには、コミュニティビジネスの成功事例を紹介し、コミュニティビジネスの果す役割や意義を幅広く啓蒙する機能も必要である。プラットフォームにおいて各地域の中間支援組織が交流し、地域のコミュニティビジネス支援のための情報収集やノウハウを共有するほか、個々のコミュニティビジネスが直接プラットフォームを活用して情報交流、情報共有を行うことが可能となる。

関東経済産業局が事務局となって、管内のコミュニティビジネスに係わる中間支援機関やNPOや自治体やコミュニティビジネスが参加した「広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会」を設立するが、この組織がコミュニティビジネスのプラットフォームになるものであろう。また、萌芽期ではあるが広域中間支援組織として木更津市で展開しているLET'S きさらづのプラットフォームとして「チャレンジ若者ファンド投資事業有限責任組合」が存在する。(図表 2 - 3)

インターネットを活用した情報ネットワークや人と人との Face to Face の交流まで、幅広く利用可能なプラットフォームが形成されることで、新たなコミュニティビジネスの創出やコミュニティビジネスの連携・協働による事業機会の創出が実現する。

第3章 千葉県佐倉市におけるモデル事業

1. 佐倉市におけるモデル事業研究の概要

1-1. モデル事業の目的

地域経済を活性化するために、TMO、行政、NPO等に官民パートナーシップによってコミュニティビジネスの実際の立ち上げをサポートし、そのプロセスにおいて課題や支援策の方向、コミュニティビジネスによるまちづくりや中心市街地の活性化の可能性について実証的に検討することをモデル事業の目的とする。

本事業では、コミュニティビジネス創出育成と、コミュニティビジネス創出による中心市街地活性化の視点から事業の枠組みを形成することとした。すなわち、まちづくりの主役である市民が主体となって地域の課題に取り組むとともに、TMO、行政、NPO等の官民パートナーシップによる協働体制によってコミュニティビジネスを支え、中心市街地を活性化させていくことを目指す。

1-2. モデル事業対象地域

管内においては63のTMOが設立され、それぞれTMO構想の事業を推進している。TMOの特徴や実施事業は、地域の特性や活性化の方針を反映し、多様な展開がみられる。

63地域のTMO構想に掲げられた事業を精査し、コミュニティビジネスや地域活動を重視している地域を検討した結果、佐倉市をモデル事業の対象とした。

佐倉市では、平成14年4月佐倉商工会議所内にTMOが設置され、佐倉市と佐倉商工会議所が全面的にバックアップを行う体制を整え、地域と行政が協働して中心市街地の活性化に取り組んでいる。それに先立ち佐倉商工会議所では、「まちづくり支援室」を設け、商工業の振興および社会一般福祉の増進に資する活動をまちづくりという新しい視点から取り組み、地域のコミュニティビジネスやNPO等と協働してさまざまな活動を行ってきた。

このような経緯を背景に、佐倉市の中心市街地活性化基本計画およびTMO構想では、地域ポテンシャルを活かし新しい付加価値創造をめざしたまちづくりの方針を掲げ、地域活動レベルで各種のまちづくりに係る事業が計画されている。これは、計画づくりや事業の構想に多くの人々が参加し、いわゆるボトムアップ方式により策定した結果であった。構想に掲げられた事業は地域のニーズに支えられたものであり、その推進には地域の協力や事業の主体が十分期待される。

佐倉市の地域活動の活発さは、城下町という歴史的背景から古くからの地域コミュニティが存続していることと、近年の周辺地域のベッドタウン化を基盤とした新たなコミュニティ形成の動きがみられ始めていることによっている。

1 - 3 . 佐倉市におけるコミュニティビジネスの視点と6つの事業

佐倉市においては、すでにいくつかのコミュニティビジネスやNPOが活動を行っており、またTMOがコーディネーター役としてこれらの活動と商店街との連携を模索しつつある。

本事業では、このような活動の後押しを行うとともに、地域の課題である中心市街地を活性化するためにTMO構想に掲げられた事業を実施していくが、地域課題を継続的、安定的、かつ責任を持って解決するためのひとつの手法として事業をコミュニティビジネスとして立ち上げ、その自立を支援する。

また、TMOがコミュニティビジネスに積極的に係わっていくことにより、TMOのコミュニティビジネス支援のあり方を模索するとともに、TMOがコーディネーターとなることにより、コミュニティビジネスやNPOと商店街、あるいは行政との地域活性化のための連携・協働の関係を形成する。

このような視点から、モデル事業の推進体制を整えていくものとした。

取り上げる事業は、コミュニティビジネスとTMO構想とを考慮し、以下の6事業とした。各事業とも地域ニーズが高く、実際にコミュニティビジネスが行われていたり、あるいはその動きがあって、事業の自立化が求められているものである。

図表3 - 1 6つの事業と概要

	事業	概要
1	手づくり工房事業	もっこの会等が古い商家の保存を兼ねて有効活用し、体験・展示、教室、販売等の活動を行う
2	コミュニティショップを活用した地域ボランティア交流事業	地域で活動するボランティア、NPO団体の交流拠点を空き店舗に設置し、商店街とコミュニティ活動団体との交流を図る
3	子育て支援事業	NPO佐倉こどもステーションが空き店舗を活用し、コミュニティビジネスとして子育て支援スペースを常設する
4	エコマネー・カード事業	地域コミュニティの再生、相互扶助を推進するため「エコマネー」の導入・展開を行う。将来的には、地域において複合的な機能を果たす「佐倉コミュニティ・カード」の検討を行う
5	宅配サービス事業	商店街共同宅配サービスシステムを構築し、高齢者世帯や共働き世帯のニーズに対応した地域密着サービスを構築する
6	スポーツと健康事業	NPO法人ニッポンランナーズが主体となり、スポーツや健康をテーマとしたコミュニティビジネスを構築する

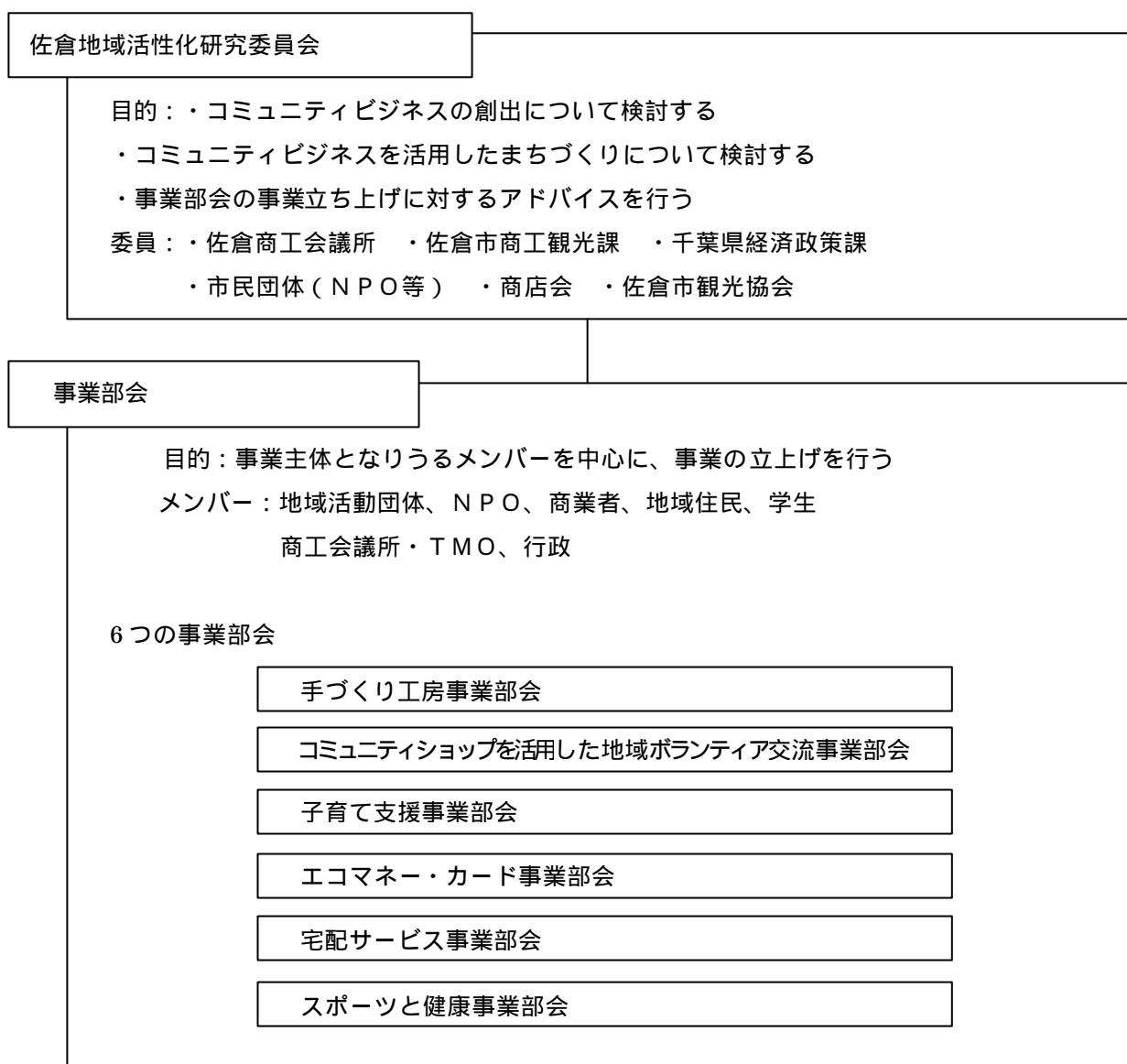
1 - 4 . 実施体制と実施状況

実施体制は、「佐倉地域活性化研究委員会」と事業ごとに6つの「事業部会」を設置した。

「佐倉地域活性化研究委員会」は、事業部会の進捗状況を受け、中心市街地活性化の視点からコミュニティビジネスの創出推進について検討する。TMO構想の事業推進上の課題や解決策を検討し、中心市街地活性化さらに佐倉市の総合的なまちづくりに、コミュニティビジネスを活かしていく手法、地域におけるコミュニティビジネス創出推進におけるTMOや行政の新しい役割や機能を研究していくものとする。

「事業部会」は、事業構築を目途に、事業の仕組みや手法、ビジネス化の手法について検討し、事業を推進・立ち上げを実際に行っていく。

図表3 - 2 事業の実施体制



1 - 5 . 佐倉地域活性化研究委員会と事業部会

事業期間は平成14年10月から平成15年3月までの6ヶ月間とし、下のように研究委員会と事業部会を開催した。開催は、当初設定したスケジュールにそって進められている。

「佐倉地域活性化研究委員会」は事業実施の6ヶ月の間に3回開催され、下記項目について検討、研究が行われた。その成果が、本章のベースとなっている。

「事業部会」は、事業実施を前提に月1回のペースで会合を開き、他に月1回程度必要に応じ自主研究を実施した。部会は、事業実施に向けての実施計画の策定ステップで運営されたが、各事業の性格や熟度から、それぞれの事業の状況に応じて各月の部会は実施されている。

図表3 - 3 佐倉地域活性化研究委員会の開催経緯

	平成14年 10月	11月	12月	平成15年 1月	2月	3月
開催日	第一回委員会 (29日)		第二回委員会 (20日)		第三回委員会 (28日)	
テーマ	(第一回委員会) ・委員会の目的等 ・コミュニティビジネスについて ・TMO構想におけるコミュニティビジネス ・作業部会の予定等		(第二回委員会) ・佐倉地域におけるコミュニティビジネス ・作業部会の報告 ・パートナーシップとTMOの新たな役割・支援方策に関する課題等		(第三回委員会) ・作業部会の事業実施計画等に関する進捗状況 ・コミュニティビジネスの立ち上げプロセス ・TMO、NPO、行政等のパートナーシップと期待される役割	

図表3 - 4 各事業部会の開催経緯

	平成14年 10月	11月	12月	平成15年 1月	2月	3月	
手づくり 工房事業	21日開催	11日開催	9日開催	14日開催	10日開催	意見交換会	
地域ボランティア 交流事業	21日開催	11日開催	9日開催	14日開催	10日開催	意見交換会	
子育て 支援事業	23日開催	13日開催	11日開催	14日開催	12日開催	意見交換会	
カート事業 コーナー	25日開催	15日開催	13日開催	10日開催	14日開催	意見交換会	
宅配サービス 事業	23日開催	13日開催	11日開催	8日開催	12日開催	意見交換会	
スポーツと 健康事業	25日開催	15日開催	13日開催	10日開催	14日開催	意見交換会	
推進	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">目標設定</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">コンセンサス形成</div> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">事業化検討</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">事業実施計画</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">事業準備</div>

1 - 6. 佐倉市中心市街地活性化の概況

(1) 佐倉市の概況

佐倉市は千葉県のほぼ中央にあり、人口17万4千人の中核都市である。東京から鉄道で約1時間、千葉からは約20分のところに位置している。

歴史は古く、江戸時代に築城された佐倉城を中心に、城下町として北総地域の行政、文化および商業の中心部として繁栄してきた。戦後は、首都圏近郊という立地から市域南部に工業地帯が形成され、西部は東京のベッドタウンとしてニュータウンが開発され、着実な産業と都市の発展および人口の増加をみてきた。

他方、佐倉市の中心市街地であるJR佐倉駅から京成佐倉駅にかけての旧佐倉町地区は、周辺部の開発にともない地盤沈下が始まり、北総地域に対する中心性を喪失してしまった。商業も、大型店がニュータウンや郊外のロードサイドに出店し、旧佐倉町地区の商店街は、人通りも減少し空き店舗もかなりみられる状態となっている。

(2) 中心市街地活性化の基本コンセプト

基本計画では、中心市街地が城下町として発展してきた歴史的経緯や地域的ポテンシャルを活かしたまちづくりをめざしている。基本コンセプトは「歴史の見える街づくり～回遊性の創出」で、各種の歴史的資源を活用し、自然や文化等を取り入れたまちづくりを行っているものとされている。

このコンセプトのもと、活性化の基本方針として5つの方針が掲げられ、観光、商業、コミュニティを複合化した中心市街地の活性化が示されている。

図表3 - 5 基本コンセプトと基本方針

<基本コンセプト>

歴史 自然 文化のまち 佐倉
歴史の見える街づくり ~ 回遊性の創出

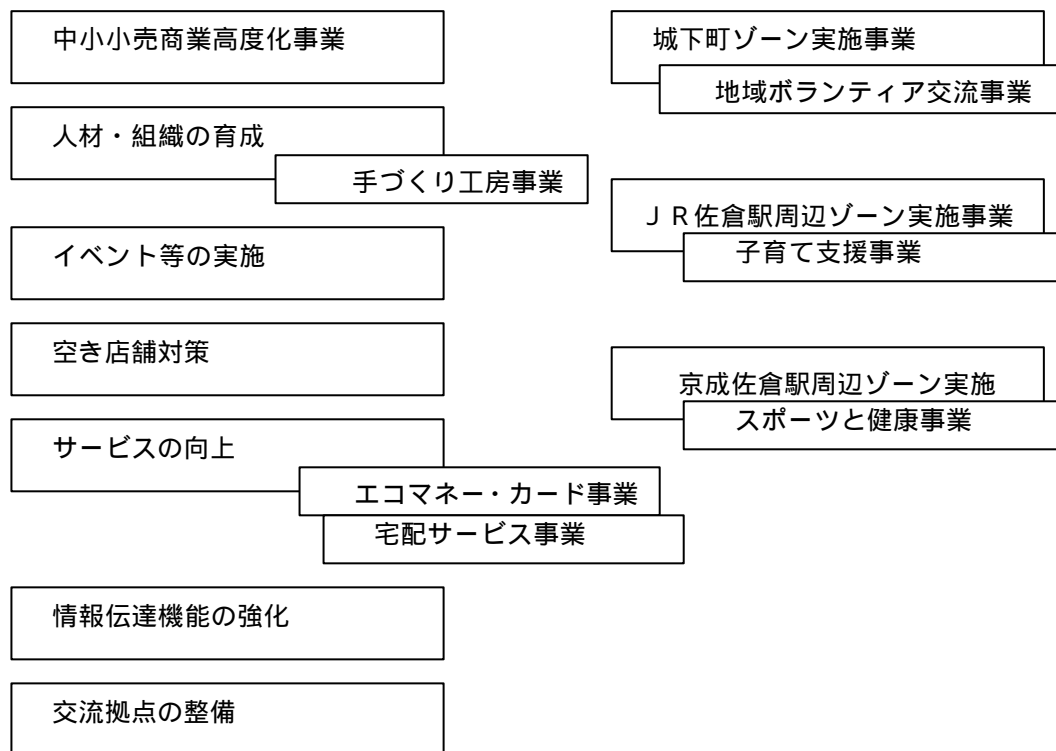
<活性化の基本方針>

交流（観光）人口を増やす
地域歴史資源の積極的活用
京成・JR駅周辺の商業活性化
「まち」の新しい付加価値の創造
官民一体の街づくり

(3) TMO構想の事業

TMO構想には、以下の視点から44の事業が計画されている。今回のモデル事業である6つの事業も事業構想の中に位置づけられている。

図表3-6 事業の視点



(4) 佐倉TMO

佐倉TMOは、平成14年5月、佐倉商工会議所のまちづくり支援室の中に設置された。それに先立ち、佐倉商工会議所では、まちづくりを積極的に進めていくため、新たにまちづくり推進室を設け、まちづくりという新しい視点から商工業および社会一般の福祉の増進に資する活動の振興をめざしている。

TMOは設立後、計画された事業の実施や実施に向けての準備を着実に進めるとともに、「SAKURA TMO NEWS」を発行し、計画の周知とコンセンサスの形成に努めてきている。

設立後わずか半年であるが、金毘羅縁日ふれあい市(イベントやフリーマーケット)、ドームコンサート・ナイトセール、イルミネーションイベント、オヤジなんちゃってビートルズコンサート、オリジナル凧と大凧づくり教室、シャッター・ベンダー・アート、佐倉七福神創設、城下町歴史・生活資料館などの事業が実施されている。

また、定期的にまちづくりセミナーや研修会を開催するなど、活発な活動が行われている。

TMOは、構想に掲げられた事業スケジュールにそって事業を着実に実施していくとともに、本事業を契機とらえて地域活動の支援や空き店舗活用の活動を行っていく予定である。

2. 事業部会の活動と課題

2-1. 手づくり工房事業

(1) 事業目標・事業内容

事業の目標を、空き店舗を活用して「手づくり工房」を立ち上げ、平成15年4月から工房での活動を開始することとした。工房の運営は、地域活動団体が自主的に行い、コミュニティビジネスとして運営コストを独自収益でまかなっていくこととした。あわせて地域活動の拠点として、地域活性化や商店街の活性化を目指していくことも目標として掲げた。

以上の目標については、第一回の事業部会で確認され、以降事業内容についてはさまざま議論が交わされたが、終始一貫して議論の前提として参加者のコンセンサスとなっていた。また、空き店舗を活用した活動としては、休憩所、観光案内、ギャラリー、展示・実演、販売、教室開催、集会所・寄合い等を行っていくこととなった。

事業構築の過程において、専従者、営業日時、固定費吸収、候補建物改修範囲をどうするかなどの課題がみられたが、事業実施に向けて柔軟かつ明確な対応がなされた。

「手づくり」をコンセプトとしても、事業内容に関してさまざま意見が出された。各種修理などの利便的なサービスの提供、わら細工などの伝統工芸、地域に根ざした手づくり食品、佐倉市内の作家の美術・工芸品など、日常生活に密着した内容から芸術レベルのものまでさまざまな方向性が検討された。これは、当地域が、歴史と文化を中心とした地域資源を豊富に蓄積した地域であったからに他ならない。また、若い人を中心とした創作活動や農業生産者の地産地消といった新しい活動もみられた。事業部会では、参加者の状況からみて「手づくり」コンセプトを維持しつつも、事業内容を絞らず、多様な内容を盛り込む方向が当初必要とされた。

しかし、事業主体や体制などの計画を具体化する段階で、事業を立ち上げるという視点から事業内容の絞込みが必要となり、「生活」志向を事業の柱とすることとなっていった。ただし、生活の範囲を広く捉えた関連団体の参加も必要で、美術・工芸作家の事業参加なども大いに歓迎していくものとした。

(2) 事業主体

事業主体は、佐倉地区を中心にまちづくりなどの活動をしている「もっこうの会(もっこうは佐倉藩主堀田家の家紋に由来する)」が担うこととなった。

議論は、参加者がどこまで見込み、どのような体制で事業を推進していくか、その場合それが事業主体となるかなどであったが、同時に「もっこうの会」が当事業の事業主体となることについても、同会の中で議論され、決定された。

各種参加可能団体に声がけし、部会に参加してもらい、事業内容の充実化が図られ、同時に共同運営などの可能性も出てきた。議論のプロセスにおいて、空き店舗の運営計画を具体

化する時点で、責任をもって事業を運営する事業主体を明確化する必要性が意識され、「もっこうの会」が事業主体となることが決定された。

コミュニティビジネスを前提とした事業構築の場合、事業主体の明確化が不可欠であり、単独の団体が事業主体となることが必要と考えられる。まちづくり関連の事業においては共同参加や共同運営がよく行われるが、ビジネスとして責任と収益性を考えた場合、事業主体の明確化が求められるといえる。今回の事業においても、「もっこうの会」以外の団体も、本事業に参加していくほか、別に単独で事業を立ち上げることを検討していくこととなった。

(3) 運営体制、事業システム

運営は、「もっこうの会」がプロデューサーとなって、「工房」において地域の活動団体や個人の「手づくり」活動をプロデュースする。

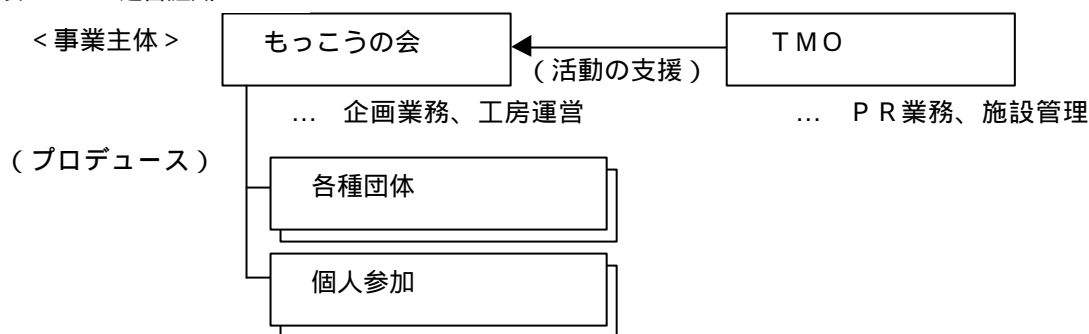
「もっこうの会」とTMOが空き店舗を活用して「工房」を整備し、運営と管理は、「もっこうの会」が中心となって行う。展示・実演・教室開催等の企画や実施スケジュールの管理は「もっこうの会」が他の団体や個人をプロデュースして行い、カギの開け閉めや清掃等の日常の管理も行っていくこととなった。TMOは、PRや参加団体の募集等で協力を行い、また事務関連業務に関しても支援していくこととなった。

活用する空き店舗の選定と持ち主との交渉が課題となったが、選定に関しては部会から活用したい空き店舗候補が提示され、また持ち主との交渉はTMOが仲介し、空き店舗の借り受けまではスムーズに進んだ。

空き店舗は、古い商家の造りで「手づくり」の「工房」というコンセプトを展開するには最適なものであったが、2階建てでかなり広く、すべてを活用するにはかなりの負担となることが議論された。当初活用できる範囲で活動をはじめ、活動を充実化し活用範囲を広げていくことで、事業の推進を図っていった。

なお、事業内容など、空き店舗の活用とあわせて検討できたことで、事業のイメージをより明確にすることができた。空き店舗を視察し、実際にどのように活用するか、どのように工房を整備するかの検討も行われたことにより、事業の推進と早期実現化が進んだものと考えられる。

図表3-7 運営組織



(4) 収益と資金計画

運営コストのかからない体制づくりをするとともに、将来的には商品開発を積極的に行い新たなビジネスの構築を図ることとなった。

事業開始当初は、佐倉市と商工会議所が店舗賃貸料と水道光熱費の一定額を支援することとなり、事業主体の負担は事務費その他雑費だけで、初年度から事業成立性を見込むことができるようになった。

店舗運営は、「もっこうの会」のメンバーが順番に当たることとしたが、ビジネスとしての収益を積極的にめざし、当初から人件費などの運営コストをまかなえるだけの事業を展開する計画を立てている。

収入源は、教室開催などのスペース賃貸料と商品販売のマージン徴収によるものとし、行政等の支援期間内に事業実施に合わせて収入増加を図っていく。2、3年後には店舗賃貸料や水道光熱費をまかなっていくレベルまで事業を実施し、中・長期的には売れる商品の開発により、利益を計上できるところまで成長することを目標としている。コミュニティビジネスによる経済的自立を目指して、継続的に事業を展開することによって、地域を活性化する。

「工房」の整備は、長年の空家を店舗として使える状態までの内装と外装の改装費用を商工会議所・TMOが支援することとなった。ただし、使い勝手もあり、「もっこうの会」と協議しながら進めていく。また、器具、備品は「もっこうの会」が中古品購入や各自使わないものを徐々に持ち寄ることで取り揃えることとし、当初の直接的なイニシャルコストを最低限に抑えていく。

課題としては収益の確保が常に参加者の意識にあったが、まちづくり活動の拠点づくりとともに、自分たちで新しいビジネスを構築していこうということを重点に議論されたため、事業計画を構築することができた。

(5) TMO・行政との連携

TMOは、空き店舗の活用と拠点の整備を積極的に支援し、当事業を推進した。空き店舗の情報収集と交渉、さらには事業内容の議論を受けながら「工房」の整備支援までを行った。TMOは、「工房」整備や運営に関する行政支援策の情報提供と調整を行うなどの行政手続のコーディネートと専門的立場からの助言をし、事業推進に大きな役割を果たした。

さらにTMOは、本事業の事務局体制をサポートし、会議の主催とともに、参考となる全国の事例収集や事業方式に関する参考資料を収集し、部会において各種の提案を行った。

佐倉市は、部会に積極的に出席し、行政の考え方や支援策についての情報提供を行い、事業の方向づけに有効な役割を果たした。同時に、部会の状況を理解し、コミュニティビジネスのニーズなどを行政施策に反映してくれた。それにより、行政の積極的な支援を得ることができ、当事業の立ち上げが可能となったものと思われる。

また、部会の開催と事業の推進において、TMOと行政が協働して活動し、情報交換や協働活動で相互の連携体制がより強まり、今後の協力体制の土台ができたものと思われる。

(6) 成果

部会での活発な議論とTMOのコーディネートにより、当初の目標として掲げた「手づくり工房」の設立のめどが立ち、平成15年4月に予定通り開設されることとなった。2月に「工房」整備が行われ、3月に展示や商品のイベント企画などの準備が行われた。

部会には、地域のさまざまな活動団体が参加し、地域におけるネットワークが形成されたことから、地域活動が活発化し、それらとTMOとの新たな連携の可能性も生まれた。部会メンバーの「企業組合コミュニティフォーラム」は、約20名の若いアーティストの活動団体を組織化しており、本事業に協力するとともに、次年度には隣接する商店街の空き店舗を活用して今回と同様な事業をTMO事業として実施することとなった。「佐倉美術協会」は約60名の作家を抱えており、今回の事業に協力してくれるとともに、今後作家の活動を商店街で展開する可能性も出てきた。「アグリマーケット」は、農家が主体となって安全で健康志向の農産物を生産する団体であるが、本事業への参加を検討している。

(7) 今後の方向性

4月の「工房」開業をめざし、「もっこうの会」が中心に施設整備とこの先数ヶ月の実施イベント等のスケジュールを企画・プロデュースし、一方TMOは広報活動を行っていく。

事業は、徐々に拡充していくものとし、当初は休憩所、観光案内、ギャラリー、集会所を常設し、イベントや展示・実演販売などを実施していく予定となっている。

2 - 2 . コミュニティショップを活用した地域ボランティア交流事業

(1) 事業目標・事業内容

事業の目標を、「ボランティア交流」の仕組みを形成するとともに、交流の拠点を商店街に設けてボランティアやNPOの活動を支援していくこととした。

事業内容は、情報交換会や協議会などのボランティア交流の仕組みづくりと、交流拠点での業務バックアップ機能、情報交流機能、スペース提供機能に、さらに溜まり場的機能や休み処的機能等を整備することとした。部会では、平成15年4月には上記のコミュニティショップと地域ボランティア交流事業を開始することを目指した。

このような目標を掲げ部会をスタートしたが、ボランティア団体や地域生活者のニーズ・意見を反映した拠点づくりをすることが重要であるということとなった。また、佐倉市が(仮称)市民公益活動サポートセンターを設置する計画を有しており、すでに社会福祉協議会にボランティアの連合会であるV連があるなど、これらの計画や既存の活動とどう差別化し連携していくかも検討課題となった。また、ボランティア活動の啓発や理解促進が重要など、ボランティア活動にかかわる根本的な課題に対する取り組みの必要性が主張された。

このような状況に対して、実際に事業を実施しながらボランティア活動が抱えるさまざま

な課題に対応していくこととし、「ステップ計画」により、まず必要な交流事業を立ち上げ、利用者のニーズに対応して交流機能を拡充し、他機関との連携を形成していくものとした。すなわち、事業目標を絞り込むことによりまず事業の立ち上げを行い、事業実施を通して利用者のニーズに即して事業を拡充していくこととなった。

(2) 事業主体

事業主体は、障害者の自立支援活動をしている「木ようの家」が担当する。

当初は交流事業ということで、各種団体の参加と共同体制による事業運営も想定されたが、活動拠点としての「空き店舗」活用や「事業」としての収益確保が議論されるにつれ、責任をもって事業を推進する事業主体の明確化が課題となった。そこで、当部会でも積極的に活動をしていた「木ようの家」が事業主体となる意思決定を行った。

「木ようの家」は、TMO事業でもある佐倉金毘羅市フリーマーケットをはじめ、市内各所で積極的にイベント等を行っており、地域のボランティア団体に参加を呼びかけ、地域ボランティア活動のリーダー的役割を担っているNPOである。また、市内で手づくり商品、リサイクル品、福祉関連商品を扱うコミュニティショップも運営し、「事業」運営の実績とノウハウを有しており、このような点からも事業主体としてふさわしい立場にあった。

(3) 運営体制、事業システム

運営は、「木ようの家」が空き店舗を活用しボランティア交流に必要な「スペース・拠点」を運営し、参加団体が活用するといった体制をとることとした。「木ようの家」が事業主体としてスペースの運営を行うこととなるが、交流事業に関しては利用団体が参加した「運営協議会」的な体制を構築していくこととした。

すなわち、ボランティア交流のための交流拠点の形成を、コミュニティショップによる収益と施設運営を基盤として行なうという、いわば二重構造で事業体制の構築を計画した。

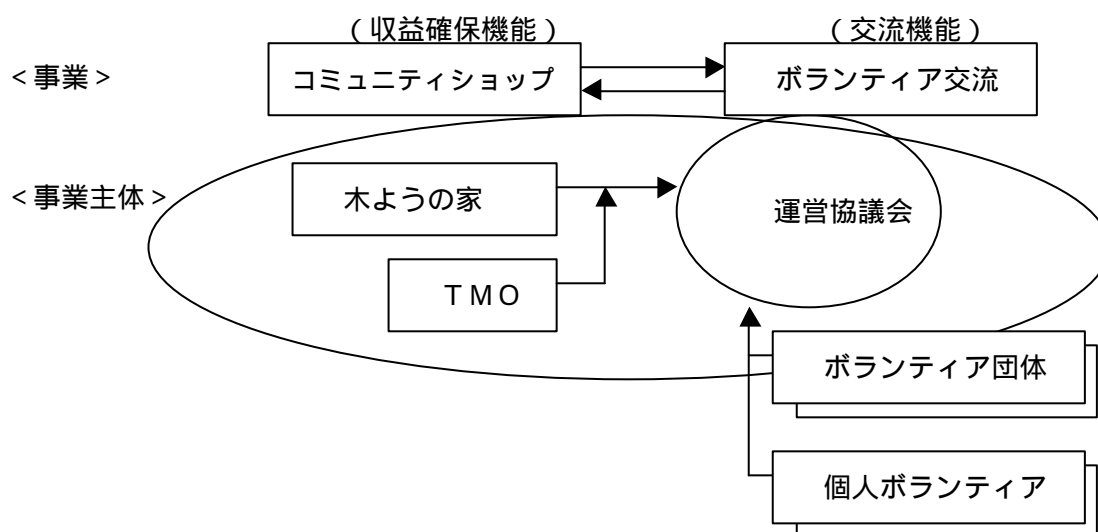
ショップの運営に関しては、「木ようの家」がすでにコミュニティショップを運営していることから、そのノウハウを活かし運営を行っていく。同時に施設の日常の管理を行い、事務スペースや交流スペースは自由に利用できるようにし、イベントスペースや教室は貸し出し方式により運営を行っていく。参加団体による多様な利用が想定されるため、可動式の間仕切りにより多目的なスペース活用を行えるようにしていく方針となっている。

本事業では、「交流拠点」のために活用する空き店舗の確保が課題となった。利用者を想定したとき、バリアフリーの観点や収益からみた不動産コストの点から、利用に適する空き店舗がみつからなかった。

当初TMOが運営する「城下町佐倉歴史生活資料館」の一角に「拠点」を整備するプランが検討され、コストがかからないという大きなメリットはあったが、この施設は建物内部に大きな段差・階差があり、利用に適さないという判断がなされた。古い街並みや建物はそれなりの風情はあるものの、現代的な基準からみると利用に適するものが少ないようである。

TMOは、第二案、第三案を提示していったが、建物が老朽化していたりで、10月から店舗を探し始め、翌1月まで利用する空き店舗が見つからなかった。1月に見つかった店舗は、利用しやすいが、その分家賃も高かった。行政支援と事業収益から家賃を補填していくが、その試算が部会で議論された。

図表3-8 運営組織



(4) 収益と資金計画

コミュニティショップの運営で収益の確保を図っていくこととなった。

「ボランティアの交流」は、その性格から事業性を見込むことが難しいというのが部会での共通認識であった。これは、実際に地域活動やボランティア活動をしてきている人たちの共通した意見であり、コミュニティビジネスといっても事業収入の収入源が見出せないのが現状である。また、市役所に行けば無料で印刷ができ、また公民館や(仮称)市民公益活動サポートセンターでも活動の場所を確保できるということもある。

このような事業の収益性の事情から上記の二重構造の体制が計画されており、収益基盤をなんとか形成し、その上で収益性を見込むことができない事業の成立性を追求しようとするものである。

収入源としては、スペースの利用料をとる方式とともに、ショップの運営をしていくこととなった。現在運営しているショップも一定の収益があがっており、一定程度の収益確保も可能と試算されている。

しかしながら、事業の性格から収益性には限界があり、店舗経営レベルの不動産コストをまかなうことは難しいという課題が指摘される。課題解決としては、チャレンジショップ等の収益事業を積極的に展開することや、事業の意義を地域に理解してもらい、市民や事業者から協力を得ることも検討していくこととなった。

部会では、コミュニティビジネスは難しいと考えつつも、自立を志向したコミュニティビジネスの追求に積極的であり、行政および商工会議所・TMOの経済的支援も受けつつ、あくまで将来的には事業の自立化をめざしている。

同時に、行政等に対しては、ボランティア活動の重要性を考慮して継続的な支援を要望していく姿勢でもある。とくに行政が「パブリック」として本来行うべき事業に関しては、積極的な行政支援を期待しているが、今後はむしろ、行政とボランティア・NPOのパートナーシップのあり方を検討していくことが必要と考えている。

(5) TMO・行政との連携

TMOは、参加した団体のニーズと部会の議論を前提に、適切な空き店舗の確保に努力した。最終的には参加団体と一緒に空き店舗を探すなど、TMOによる事業者の立場に立った真摯な支援活動が、事業主体の積極的な事業実施に向けてのエネルギーを引き出したものと思われる。事業構築プロセスのさまざまな場面で、TMOは事業の後押しをしたり、事業のリードを行った。

同時にTMOは、コミュニティビジネスのセミナーを開催するなど、参加者の知識や認識のレベルアップを図りつつ、地域のコンセンサス形成を行い、事業実施に向けての環境整備を行った。ボランティア交流といった事業の立ち上げには、地域および関係者の理解が不可欠で、その点をTMOはよく理解し、事業実施に大きな役割を果たしている。

佐倉市も関連部署のスタッフが毎回部会に参加し、参加者のニーズを把握するとともに、事業実施に向けて協力した。とりわけ佐倉市は、(仮称)市民公益活動サポートセンターの設立を予定しており、本事業との連携をどのように図っていくかということが今後の課題となっている。

(6) 成果

部会では交流事業の実施の必要性が再認識され、目標に掲げた「ボランティア交流」の仕組みと「交流拠点」形成の構想が構築された。事業の仕組みとしては、収益事業と非収益事業を組み合わせることで、必要度の高い交流事業の実施を目指している。

しかし、空き店舗を活用した拠点整備に関しては、収益と費用負担の面から結論が出ず、検討を継続していくことになった。交流事業としては、NPOやボランティア団体の情報交換会を定期的で開催していき、同時に「木ようの家」を中心に空き店舗を活用した拠点形成を佐倉市や商工会議所・TMOの支援を受けながら今後とも目指していく。

また、部会の運営を通して、各種団体の参加があり、その活動団体が「木ようの家」と協働して事業を推進していくことから、今後、参加団体の増加によって事業が拡大していくことが期待される。部会に参加された人たちは、環境問題、障害者支援、子育て支援、健康づくりなどのボランティア活動のスペシャリストであり、多才な人材の集まりである。これらの団体は、地域や商店街との関係形成を求めており、商店街の中心に交流拠点が形成される

ことで、ボランティア団体と地域住民や商店街との新しいコミュニケーションの形成が期待される。

さらに、部会メンバーの有志が「さくら塾プロジェクト」を立ち上げ、12月に「まちづくりメディア」という情報誌を発行、平成15年1月にTMOの支援を受け「さくら塾フォーラム」を開催した。創刊号は、部会に参加しているボランティア団体・NPOを紹介し、地域活動の情報交換や交流の「メディア」として、地域で一定の反響を得ている。このような動きは従来にない新しいものであり、中心市街地活性化事業により動き始めたまちづくりの活動が、地域のレベルからも呼応し合い始めた、あるいは潜在化していた地域活動が顕在化してきたものと評価できる。

「さくら塾プロジェクト」の動きにみられるように、地域活動を活性化させるためには活動団体間の情報や活動のネットワークづくりが必要であり、部会でも今回の事業を複合した拠点づくりが事業の相乗性の観点から必要であるといった意見もあった。実際に平成15年1月からは当部会と「子育て支援事業部会」が合同で部会を開催し、事業の連携を模索した。

(7) 今後の方向性

事業体制を構築し、活用したい空き店舗も想定できているため、早急に収益とコストの調整を行い、「拠点」を形成し、活動を開始していく予定である。そのために、本事業で集まったNPO等が、TMOおよび行政とともに継続的に会議を続けていき、事業実施に向けて対応策を検討していくこととなっている。

2 - 3 . 子育て支援事業

(1) 事業目標・事業内容

事業の目標は平成13年度に佐倉商工会議所が実施したTMO構想策定事業にあたって「NPO佐倉子どもステーション」から提案された「子育て広場 ぼけっと」の事業構想を実現することであった。事業の内容は「たまり場」に子育て中の親子がいつでも気軽に立ち寄り、そこで子どもと遊んだり、親同志が悩みを共感したり、サポーターが相談に乗ることを中心にしながら、親子ともに育っていくことを支援しようというものとした。関連する事業として、育児講座、異年代のこどもの交流イベント、なども行うこととした。

しかし、事業推進にあたって、事業提案を行ったNPOは団体自体の事情から事業主体となることが出来ないこととなった。

そのため、子育て支援を含めた、地域の生活支援について再検討した結果、子どもと高齢者を核とした、幅広い地域住民の交流施設「(仮称)年輪プラザ」事業を目指すこととなった。多世代交流を目的とする「年輪プラザ」は、高齢者、子育て世代、子どもたちが自由に交流し、文化と知恵と力を共有することで人間味あふれたコミュニティの復権を図り、生き

生きとした街をよみがえらせることを事業目標とすることとした。

事業の内容は、イ．地域に開かれたたまり場事業、ロ．子どもと高齢者を核とした多世代交流事業、ハ．地域文化の伝承事業の3つを柱として組み立てることとした。

地域内には、歴史的資産が多く、この土地に長く住んで地元の文化を受けついでいる高齢者が多いこと、またこのような施設への活用を検討できる空店舗もあることが確認された。

中心市街地は佐倉市全体に較べて、高齢者人口比率が2倍近く高く、子どもの比率もかなり高いことがわかった。さらに、子どもや高齢者が自由に集まって利用できる施設が不足していることも明らかとなった。

佐倉市が、京成佐倉駅前に、青少年の多目的利用を目的に設置している「ヤングプラザ」は利用層がある程度限定されるものの、利用者が多い。本事業では、利用年代を広げた機能を持たせることで、利用者を増やすことができるのではとの案が出された。また、自宅に引きこもりがちな高齢者が気軽に出かけて、楽しめる施設、地域の伝統文化を担っている高齢者が次世代に文化を伝承していくための施設などのアイデアが出された。

これらの議論の結果、子育て支援も含めて、介護などを必要としない高齢者なども自由に集えて活動できる施設が重要ということで、多世代交流広場としての「(仮称)年輪プラザ」事業を企画することとなった。

事業の目的と性格から、高齢者は周辺中心、ボランティアと子どもは広く市内全域を対象として設定した。多様な目的の人が気軽に立ち寄れる場を創出することと、各種イベントによって、広域から幅広い世代の人を随時吸引することで、中心市街地への来街者の増加が期待される。

(2) 事業主体

事業の目標や趣旨が拡大されたことから、新たに事業主体となるNPOやボランティアを広く公募していくこととした。

TMOの広報誌「SAKURA TMO NEWS」などで、事業企画のPRを行いながら様々な協賛者を募集していくこととした。企画、事業設定に係るメンバー、開設後の専従スタッフやコーディネーターとして活動するスタッフ、広報や情報処理など専門的な業務を担当するボランティア、施設を利用しているいろいろな活動をしようとするメンバーなどを募集していくと同時に、備品、機材の提供者、運営基金の寄付をしてもらえる協賛者も募集していくこととした。

また事業の開始予定年度は当面設定せず、平成15年開設を予定しているボランティア交流施設内に「年輪プラザ」開設準備委員会のような組織を置くか、「TMO事業推進会議」に部会を存続させるかを検討し、事業企画の趣旨を引き継ぎ新メンバーも取り込みながら情報交換を重ね、さらに企画内容を熟成していく方向を確認した。

(3) 事業体制・事業システム

中核的事业は、ボランティアの人々を中心に役割を分担してもらう方式をとることとした。

今後、NPOを中心とした企画推進のプロセスの中で、佐倉市の福祉、生涯学習、コミュニティ、環境など関連のある組織と相談しながら、公的な支援の対象となるような具体的事業展開計画を検討することとした。

部会メンバーはボランティア交流事業のメンバー兼任の人がいることから、事業検討は子育て支援事業部会とボランティア交流事業部会が合体して開催することとし、年輪プラザ事業を開始する場合も、当初はボランティア交流事業施設を併用するものとした。

(4) 収支と資金計画

本事業は、事業収入で活動を維持していくことは困難と思われることから、事業の必要性の認識が高いことをテコに、広範囲のボランティアや協力者に集ってもらい、活動にかかる人的コストは費用が発生しない仕組みとし、専従的なコーディネーターなどもボランティアの交替制などで実施する方向で検討した。

建物の賃借料を含む施設の維持費の負担も困難なことから、当初は他のコミュニティサービス事業の併設事業とするのが適切ということとなった。また、一定の事業内容を実現するには、行政との連携や助成が欠かせないことが確認された。

(5) TMO・行政との連携

子育て支援や世代間交流のような事業は、従来の商業活性化施策の中核的な事業となっていないため、TMOが中心市街地活性化支援策を活用して、本事業のような福祉、生活支援型の事業を支援しようとしても適切な方策を見出せない面が痛感された。

中心市街地活性化に結びつくコミュニティ活性化事業は、従来の中心市街地活性化法では位置付けられていない分野が多いので、これらの分野を総合的・融合的に活用できるような施策が求められているといえる。

県、市の行政組織においても、コミュニティビジネスを統合的に指導支援する窓口の設置が望まれるところである。

(6) 成果

少子高齢化、独居老人、密室育児、男女協働参画社会、地域コミュニティの崩壊といった、現代の最も深刻な社会問題を解決し、地域の活性化を図ろうという事業なので、参画メンバーの事業の必要性についての議論は熱心であり、コミュニティの中での相互扶助の必要性についての認識が高まった。

部会メンバーの「ちばMDエコネット」や、「NPO法人佐倉こどもステーション」のメンバーからは、一定分野の業務は積極的に分担するとの意見があり、事業推進にあたっての協働体制の下地があることが確認された。また「ガールスカウト千葉県支部」のメンバーが

らは、海外生活体験に基づいたこどもの社会参画活動の実態や、大人とこどもの交流活動の実態などなどが事例として紹介され、事業構築の方向性に多くの示唆が与えられた。

商業活性化の視点だけでは、子育て支援、多世代交流事業で行政との協働関係を構築することは難しいことから、部会には常時佐倉市の複数の関連部署職員が参加し、行政の縦割り組織の死角が生じないように参考意見が出された。

(7) 今後の方向性

今後の推進体制を組織していくためには、部会で検討された事業企画を更に熟成させ、事業推進主体が世代間隔絶の問題や、子育て上の問題、相互扶助の必要性などを具体的に説明し、地域内の住民をはじめとして、商業者や行政関係に、この事業活動でそれが具体的にこのように解決出来るという展望をPRしていくことが必要と思われる。あわせて、住民のひとり一人の事情に応じて、ボランティア活動であったり、寄付であったり、物的な協賛であったりなんらかの事業参画方法があることも詳しくPRしていき、幅広い地域内住民の参画を呼びかけていく必要があり、TMOはその広報普及を支援していくことが重要である。

2 - 4 . エコマネー・カード事業

(1) 事業目標・事業内容

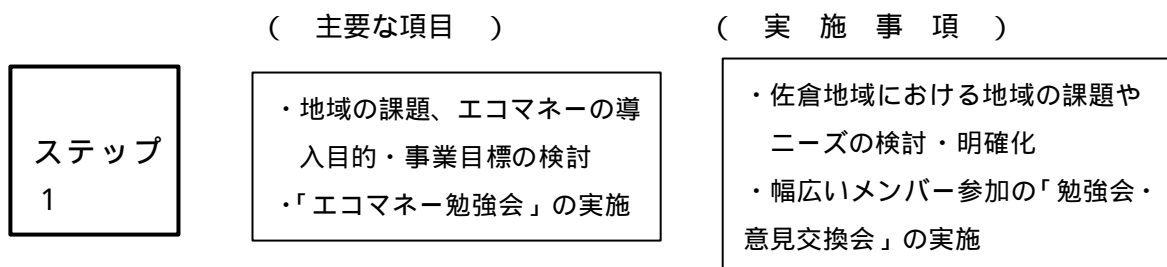
事業の目標を、佐倉地域における地域コミュニティの再生、および、相互扶助を推進する仕組みとして「エコマネー」の導入を行うこととし、エコマネーを導入し展開していく中で、エコマネーの運営管理における情報システムの活用や商店会のスタンプ事業とのシステム面の連携も想定し、将来的な「複合機能カード」導入の必要性の検討も行うこととした。

事業部会のメンバー構成において、地域コミュニティを重視していこうという佐倉地域の意欲的な取り組みが反映され、地元商業の発展や地域コミュニティ・まちづくりに長く取り組んできている部会長を始め、佐倉地域の福祉関連をリードしてきた社会福祉協議会・東部支会長、地元住民を代表する立場の支会の役員、商店会を担う商業者や事業活動を支援する佐倉市、TMOスタッフという幅広いメンバーの参加協力が得られた。事業部会では、メンバーがそれぞれの立場を超えて、エコマネー事業を導入し推進していくことで地域コミュニティの再生、地域経済の活性化を図るという共通目的の実現のために活発な討議がなされた。事業目標としては、当初、福祉を中心とした相互扶助の仕組みの推進を中心としていたが、地域住民や社会福祉協議会の役員等から、商店会や学校、TMOなどとの連携の必要性が課題として提起された。

そこで、佐倉の地域特性・実情・地域ニーズにあった「佐倉方式のエコマネー」を考案し、導入・展開を図ることとし、事業部会で「佐倉方式のエコマネー」について検討を行いまとめられた。そのポイントとしては、ボトムアップによる地域コミュニティの重視、まちづくり・地域づくりを推進するTMO推進体制の活用、福祉関連をリードしてきた社会福祉協議会のリーダーシップの発揮、地元商業の担い手である商店・商店会の協力体制などがあげられる。

また、あわせて佐倉におけるエコマネーの事業内容・導入手順について検討されまとめられた。

図表3 - 9 佐倉におけるエコマネー事業導入手順・ステップ



<p>ステップ 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・推進体制の検討・確立 ・エコマネーの広報・啓蒙 	<ul style="list-style-type: none"> ・立ち上げのための「エコマネー導入準備委員会」の設置 ・導入実施計画作成、スタッフ募集 ・「佐倉エコマネー研究会（推進機構）」の発足 ・広報、先進事例研究
<p>ステップ 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・対象地域の選定 ・参加者募集 	<ul style="list-style-type: none"> ・第一次導入対象地域の選定 ・「エコマネー説明会」の実施 ・参加団体の呼びかけ ・地元住民の参加募集
<p>ステップ 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスメニュー表の作成 ・エコマネーツールの作成 ・サービスメニュー等の配布 	<ul style="list-style-type: none"> ・参加者の「できること」「してほしいこと」項目の登録依頼 ・佐倉版サービスメニュー、エコマネーツールの作成、配布
<p>ステップ 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・地域でのサービス交換 <エコマネーの実施> ・実施結果のまとめ 	<ul style="list-style-type: none"> ・参加者の「できること」「してほしいこと」のサービス交換 ・実施結果のまとめ ・活動報告書作成 ・課題検討、二次計画の作成

(2) 事業主体

エコマネー事業推進の事業主体として、佐倉地域において福祉や地域コミュニティのリード役を果たしてきた社会福祉協議会・東部支会の役員メンバーを中心にしてい取り組んでいく方針で検討を始めたが、エコマネー事業の実施・推進方針として、地域住民の福祉活動をベースとしながら商店会や地元の学校なども加えていくこととした。そのために、まず、社会福祉協議会、TMO、商店会などの代表を委員とした「エコマネー導入準備委員会」を設置し、エコマネーの導入準備を行うこととした。

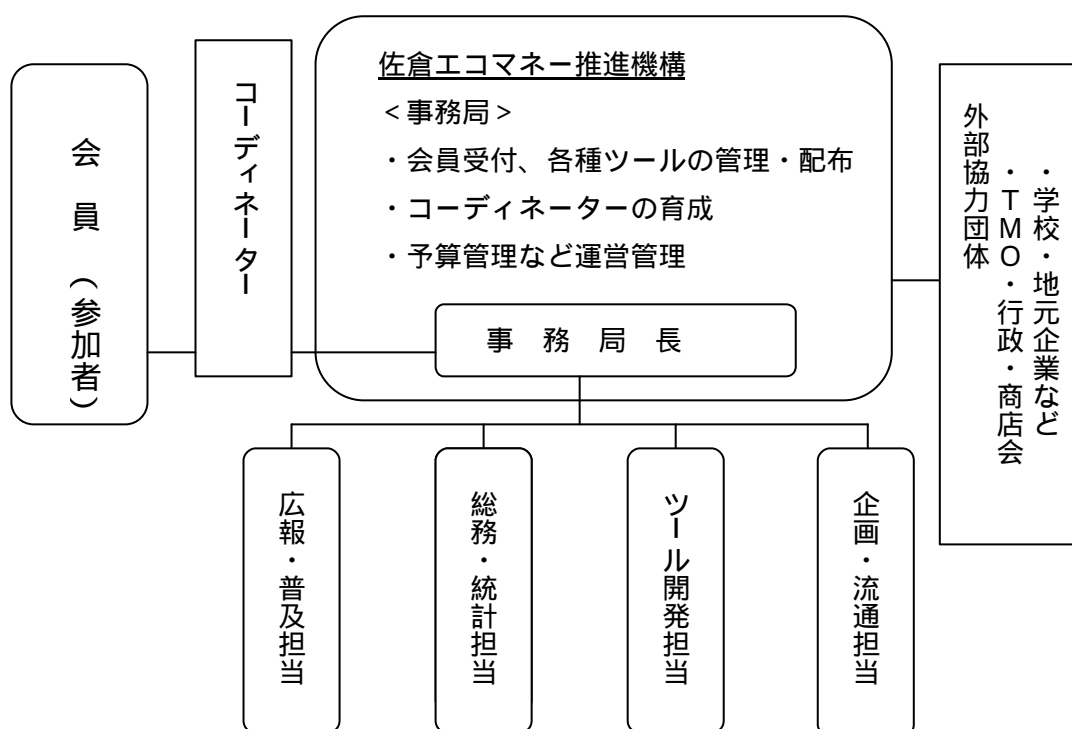
「エコマネー導入準備委員会」では導入計画の作成や事務局スタッフの募集などを行い、実際のエコマネー事業の事業主体となる「佐倉エコマネー推進機構」を編成・組織化し、エコマネー事業の立ち上げを行う。「佐倉エコマネー推進機構」は、エコマネー参加団体のリ

ーダーと事務局スタッフで構成され、佐倉の地域特性にあった「エコマネー佐倉方式」の導入・実施と、参加地域の段階的な拡大・展開を図っていく役割を担う。

(3) 運営体制、事業システム

エコマネーの事業運営については、前述した「佐倉エコマネー推進機構」を設置し、エコマネー事業を推進・運営する体制をとる。

図表3-10 佐倉エコマネー推進機構



「広報・普及担当」は、エコマネーの機関紙の編集・発行やホームページの運営管理、地元住民向けの説明会の企画・開催などを担当する。「総務・統計担当」は、エコマネーの運営スケジュールの作成・管理、会員受付や会員情報の管理、会員向けの各種案内資料の作成・送付などを担当する。「ツール開発担当」は、エコマネーのサービス調査票の作成やサービスメニュー表の作成と会員への配布、エコマネーの印刷や配布、IT技術を活用した運用システムの検討などを担当する。「企画・流通担当」は、エコマネー実施地域におけるエコマネー流通のための企画の立案、会員相互の交流のためのイベントの企画・開催などを担当する。「コーディネーター」は、会員窓口であり、実際にサービスをお願いしたい人と、サービスを提供してくれる人とを結びつけるコーディネーションを行う。そして、これらのいる

いろなメンバーを束ねていく役割を果たすのが「事務局長」である。

課題としては、エコマネー事業運営のために連絡事務所に常駐するスタッフのローテーションや、情報システムを活用したツール開発などのIT技術に対応できる人材面に課題がある。そのために、事務所運営やIT技術面のサポートなどにおいて地元の大学・学校の協力を得るため、外部団体やメンバーの「佐倉エコマネー推進機構」への参画の呼びかけを行っていく。

(4) 収益と資金計画

エコマネー事業を運営・推進していくために、事業立ち上げのために連絡事務所の設置や事務所の電話、机・椅子、パソコンなどの器具備品などの調達について、TMOなどが積極的に支援を行っていくこととなった。また、継続的な事業運営のために事務所などの経常的な不動産関連の費用が発生するという課題がある。エコマネー事業自体での収益を見込むことは当面非常に難しいので、費用発生を抑えるために事務所の設置などについて、具体的に空き店舗や商店会事務所などの活用についての検討・調整がなされた。

このように、エコマネー事業の推進においてはTMOや行政などの息の長い支援体制で継続的に対応することとした。

(5) TMO・行政との連携

佐倉地域における本格的なエコマネー導入の取り組みは今回が初めてなため、事業部会発足時においては、エコマネーとはどのようなもので、どのように進めるのかなどあまり理解されていない状況であったため、商工会議所主催の「エコマネー勉強会」が開催された。この「エコマネー勉強会」には、佐倉市長をはじめ、商工会議所会頭やTMOスタッフ、地元住民やボランティア団体役員、商店会役員や若手幹部、大学関係者や行政担当者などのメンバーが幅広く参加し、エコマネー事業の推進について充実した意見交換がなされた。この「エコマネー勉強会」が地域住民、TMO・行政などの連携による地域ぐるみの取り組みを推進し加速させる役割を果たした。

また、エコマネー事業の立ち上げ準備のための「エコマネー導入準備委員会」の設置もTMOと社会福祉協議会などとの連携によって進められた。今後、エコマネー事業を実施・推進するための「佐倉エコマネー推進機構」においてもTMO、行政、商店会などの連携が重要となる。

(6) 成果

事業部会では、地元住民、商業者、TMO、行政などの立場を異にするメンバーがひとつのテーブルを囲んで、佐倉地域の課題や地域コミュニティ再生の重要性、そのために「できること」の議論などが熱心に行われた。このような事業部会メンバーの熱心な取り組みで、昨年10月の着手後、わずか3～4ヶ月ほどで「佐倉方式のエコマネー」の検討が行われ、「佐

倉エコマネー導入準備委員会」の設置の段取りとなったことは大きな成果である。

また、前述の佐倉商工会議所主催の「エコマネー勉強会」の開催、社会福祉協議会・東部支会主催の地域住民参加の呼びかけのためエコマネーの説明会の開催などエコマネーの啓蒙活動が積極的に行われた。

(7) 今後の方向性

事業部会メンバーの熱心な取り組みとTMOなどの支援でエコマネー導入が進んでいるが、今後さらに、地元住民へのエコマネーの説明・啓蒙や普及・定着には時間がかかるので、TMOや関連団体の息の長い支援や協力体制が重要となってくる。また、エコマネーの仕組みの中に、商店会と連携し商品やサービスの割引が受けられる「エコポイント」などの仕組みの導入の検討、将来的には、IT技術の活用や佐倉地域でいろいろな機能に共通して使える「佐倉コミュニティ・カード」などの導入の検討が必要となってくる。

2 - 4 . 宅配サービス事業

(1) 事業目標・事業内容

事業の内容は、先進事例などを参考に検討された結果、イ．商店の関係者が直接配達に係わる、ロ．できるだけ多業種の参加を求める、ハ．有志だけででも事業を立ち上げる、ニ．短時間で配達できるシステム、ホ．配達料は無料または低廉に抑える、ヘ．参加店の固定的な経費負担を少なくする、などの条件を満たす事業とする構想となった。

佐倉地域は坂の多い街で、高齢者や自転車での買い物に不便性があり、中心市街地の空洞化がすすむ中で、商店街関係者には何かやらねばという強い共通認識があった。

高齢化の進展などを考え合わせると、商店側から顧客宅に向いてフェース・ツー・フェースの接触の必要性を痛感している商業者もあり、店に立ち寄った独居高齢者が、一週間誰とも話をしていなかったと言って長話をしていく事例などが出された。

そのような環境の中で、可能であれば商店の人が配送を担当して、配送料を顧客から貰わない宅配サービスができればという意見が強かった。

これらの条件をふまえて、TMOの支援を得ながら実験事業計画を策定していくこととした。

(2) 事業主体

カタログ作成、受発注、営業活動など商流部門を部会メンバーの起業志望者が担当し、物流部門を物流業者が担当して、TMOも協力してパイロット事業計画に取り組むこととなった。

パイロット事業実施後本事業を立ち上げる時点では、TMOが起業志望者の新規創業支援

と商業活性化補助を行い、佐倉市商店街宅配事業を立ち上げる構想とした。

佐倉地域には、従前から自店の顧客の買上商品を届けたり、高齢者の場合はお客様を車で自宅まで移送するなどのサービスを実施している商店があり、事業部会のメンバーにもそういった事業者を含んでいたため、事業の具体的検討には有意義な意見が出された。

複数の商店会が連合して宅配事業を立ち上げるのであれば、共同企業組合や、何らの法人を設立してそれを事業主体とすべきとの意見が出され、宅配事業を専門に行う自立した法人を設立して事業展開すると仮定して、A、B 2つの事業シミュレーションが出された。

しかし、両案とも3年目での独立採算化は難しいものであった。

その後、メンバーの物流事業者より、専属軽トラックによるローコストの物流受託提案が出されたことを契機に、物流と商流を区分して検討することでより専門度の高い商店街宅配を目指すこととした。

(3) 事業体制・事業システム

商店街宅配事業は利用顧客がかなり限定されるので、利用客数の増加対策も必要であるが、顧客深耕型の営業活動が求められることから、受発注システムと一体化したパソコンによる顧客の購買履歴管理システムの構築と運用が必要であることも確認された。

事業システムは、競争が激しい業界であり、商店街宅配需要が大きくないことから、専業であれば、固定費がかなり抑え込める事業システムであることが必要であること、また、ある程度の固定費のかかる事業システムとする場合は、商店街宅配以外のサービスを併行して扱い、それによる固定収入がかなり期待できる事業システムでなければ成立しにくいことが確認された。

競争関係となる既存の通販会社や宅配便会社のサービス内容や情報システムは非常に高度化されているので、事業拡大のステップに合わせた事業システムの拡充が必要である。

(4) 収益と資金計画

今後実験事業計画策定にあたっては、参加店見込み数と可能な月額費用負担額、固定顧客の見込み数設定、関連サービスとして何を扱うかなどが事業の収支構造を決める主要因となるので、この点を十分調査研究する必要がある。

先行事例などから利用見込み件数は、一日10件～15件が最大値であるとの前提で検討すると、仮に一件200円～300円の配達料を顧客に負担してもらうことにしても、毎月赤字となり、長期的にみても飛躍的な需要の拡大は見込めないことから、経常的に赤字を補填する収入が必要であることが確認されている。

何通りかの収支シミュレーションが出されたが、具体的な収支計画の選択は行わず、これらの検討資料をもとにパイロット事業計画を作成することとした。

(5) T M O ・ 行政との連携

T M O は部会の運営に参加し先進事例の情報提供を行ったほか、栃木県足利市のわたらせ御用聞きの実地調査を行い、商店街宅配の現況と課題を報告し、佐倉市での具体的事業展開についてのアイデアを提供するとともに、部会に新規メンバーの参加を呼びかけるなどして議論の促進を図っていった。

(6) 成果

T M O から、地域にどうしても必要なものであれば、実現化する方法を見いだすための実験事業をやるべきとの提案が出されたことで、計画は大きく前進した。

今後は細部の実施計画を策定し、T M O の支援を受けながらパイロット事業に着手することとなる。

当事業部会では、自ら宅配事業を起業して、商店街宅配事業を担ってみたいというメンバーが加わり、事業構想が提案されたことの意義がきわめて大きかった。メンバーの起業志望者と地元物流業者の連携でパイロット事業を行い、本格事業に繋げていくこととなったのは、このベンチャー精神旺盛なメンバーが存在したからにほかならないといえる。

(7) 今後の方向性

コミュニティビジネスを立ち上げ、成功へつなげていくステップは、当事者としての事業への熱い思い入れと行動力が原動力になると思われるので、T M O は、本事業のように、地域内にいる若い起業志望者を掘り起こし、起業支援し、経営指導しながら事業を立ち上げ、成功につなげていくことも重要と思われる。

今回は、既に地域内で宅配を実施している住民や商業者、ボランティア団体などから部会への参画を得るとか、事業の提携を打診してみる機会がなかった。地域内には、弁当を宅配している事業者、宅配便のエリアランチとして、バイクや自転車で荷物を宅配している人もいるし、福祉型のサービス事業者は高齢者宅に訪問して、介護などのサービスを行う傍ら、商品の販売もしているケースも見られる。今後は、地域内で個々に行われている各種のシーズの活用や、提携を検討していき、それぞれの個別ビジネスのコストダウンや、シナジー効果を狙っていくことが必要と思われる。

コミュニティ内の宅配以外のサービスニーズを掘り起こし、機能や顧客で横串的に連携する方策を工夫していけば、地域のためのビジネスが、地域住民によって提供されることになり、コミュニティビジネスが活性化していくと思われる。

2 - 6 . スポーツと健康事業

(1) 事業目標・事業内容

事業目標は、佐倉地域においてスポーツと健康事業の展開・拡大を図ることにより、「総合型地域スポーツクラブ」の基盤を確立し、スポーツと健康事業を通じて佐倉地域の活性化、地域社会づくりに貢献することである。そのために、具体的にスポーツと健康事業の事業企画を作成し、事業実施に向けてNPO・地域住民・TMO・行政などの連携を推進していくこととした。

佐倉市が昭和45年12月に制定した「佐倉市民憲章」の中には、「私たちは、公衆道徳を守り、スポーツを愛し、明るいまちをつくりましょう」という宣言があり、また、江戸時代幕末の藩主堀田正篤が、佐倉順天堂をつくるなど、医学・蘭学にも力を注ぎ「西の長崎、東の佐倉」といわれるように、佐倉市はスポーツ・健康に関心の高い土地柄である。

事業部会は、佐倉地域を拠点として活動を展開している「NPO法人ニッポンランナーズ」の代表やマネージャー、活動に参画している地元の高校の教師や順天堂大学の現役大学生などのメンバーと、それらを支援するTMO、佐倉市役所などの多彩なメンバーにより構成され、事業目標・事業内容などについての活発な議論がなされた。

事業内容として、

- (イ) 地域で総合的に取り組むスポーツ・健康関連のイベントや教室などの企画・実施
- (ロ) スポーツを通じて地域の人々が集える憩いの場・コミュニティの場の提供を事業の2本柱とした。

しかし、佐倉地域におけるスポーツ・健康事業関連の施設や設備、実施されているイベントや教室などの現状が総合的・組織的に把握されていないという課題が上がった。また、スポーツ・健康事業と商業との情報交換や連携の仕組みができていないという課題も提起された。

そこで、まず、「NPO法人ニッポンランナーズ」とTMO、行政などが協力体制をとり、佐倉地域におけるスポーツ・健康関連事業の現状やニーズ、佐倉地域の企業や行政などが実施しているイベントや保有するスポーツ・健康関連の施設や設備の調査を行い、「佐倉地域のニーズや保有資源を活かしたスポーツ・健康事業企画」をまとめる。そして、今回の事業部会を発展させた組織として、TMOや商店会、NPOや地域住民などからなる「(仮称)佐倉地域スポーツ・健康事業推進委員会」を編成し、それらの事業企画について検討・評価し、優先度を付けて実施していくこととした。

このように佐倉地域のスポーツ・健康関連事業の調査実施と事業企画作成を今後事業として継続的に進めていくが、今回の事業部会において、佐倉地域の現状やニーズを踏まえた多数の事業企画について具体的な検討が行われた。例えば、毎年11月の上旬に行われる「佐倉市制駅伝大会」と「佐倉産業まつり」とを連携させ、駅伝大会やスポーツイベント・スポーツ教室に来た人々を「佐倉産業まつり」へと誘導し産業まつりの拡大・活性化

を推進する。将来的には、佐倉地域における「産業とスポーツ・健康振興の一大イベント」として、地元企業による名産品の販売、地元工芸作家による実演販売、商店会の大売出しや福引セール、記念講演や地域住民の交流イベント、駅伝やスポーツフェスティバルなど、産業・商業とスポーツ・健康の振興を目指していく。中心市街地全体が産業まつりとスポーツフェスティバルの一大会場になるという地域コミュニティ再生とまちづくりを目的とした企画の実現を目指す。

事業部会では、このようにスポーツという分野だけでなく、まちづくり・地域コミュニティの再生という視点からスポーツ事業の果たす役割に着眼点を置き、地元企業や商店会、NPOなどの団体やTMO・行政との連携によって、より大きな効果を上げていくための事業企画が検討された。

また、「スポーツを通じて地域の人々が集える憩いの場・コミュニティの場の提供」については、具体的な憩いの場・コミュニティの場としてのクラブハウスなどの要件について明確でなかったため、海外や国内の先進事例や「NPO法人ニッポンランナーズ」の構想などをベースにした検討が行われた。TMOはそれらの要件に沿って候補地や空き店舗などの具体的な物件の調査を行った。そして、事業部会ではTMOから提示されたいろいろな候補地や空き店舗などの情報を受けて、広さや間取り、賃借料や駐車場等の付帯施設の有無などを検討・評価し、スポーツ・健康事業の事業展開と事業収支計画などを勘案し、段階的に拠点を整備していくためのステップ計画がまとめられた。

(2) 事業主体

地域における総合的なスポーツイベントの実施や、地域コミュニティの場としてのクラブハウスなどの設置・運営は、地域としての総合的な取り組み体制が必要であり、NPO法人が単独で事業主体となり推進できるものではない。そこで、「NPO法人ニッポンランナーズ」などが中心となり、いろいろなイベント企画やクラブハウスなどの設置・運営についての提案を行い、関連のスポーツ団体やTMO、行政などとの協働・連携体制を確立し進めていく。そのために「NPO法人ニッポンランナーズ」は、現在行っているスポーツ教室・スポーツイベントやランニング指導などの実績を積み、スポーツ・健康事業運営のノウハウを蓄積するとともに、事業収入の拡大をはかり、事業主体の中心的な役割を担えるようにスタッフや運営体制の整備を行う。そして、TMOや行政は、それらについて連携を取りながら佐倉地域におけるスポーツ・健康事業を推進していくこととなった。

(3) 運営体制、事業システム

事業運営について、「地域で総合的に取り組むスポーツ・健康関連のイベント・教室の企画・実施」に関しては、実施するイベントごとに、そのイベントの特性や対象範囲を勘案して、柔軟に運営体制を組んでいく必要がある。例えば前述した「佐倉市制駅伝大会」と「佐倉産業まつり」を連携させた産業・商業とスポーツ・健康の一大イベントにおいては、TM

O、NPO、商店会、商工会議所、地元の学校や自治会、行政などの広範な運営体制の確立が必要となる。企画や運営のソフト事業面は主に専門のNPOが行い、イベント会場や交通のアクセス、駐車場の開放などは行政が担当し、TMOはNPOと行政との仲介・調整や広報宣伝などを担当する。

そのために、今回の事業部会を発展させ、継続的に佐倉地域におけるスポーツ・健康事業の振興を図っていくための体制として、佐倉商工会議所内に「(仮称)佐倉地域スポーツ・健康事業推進委員会」が設置・運営されることとなった。「佐倉地域スポーツ・健康事業推進委員会」は、今後、佐倉地域におけるスポーツ・健康事業振興による地域活性化、商業活性化推進における起爆剤としての役割が期待される。

さらに、佐倉においては、歴史的な資産や、企業・行政が保有するスポーツ関連の施設や設備・用具などの多くの資源があるので、それらをスポーツ・健康事業に活用していくこと、また、スポーツ・健康事業を推進するためには専門知識を持ったスタッフ・指導者の力による部分が大きいいためスタッフ・指導者の確保・育成を推進することなども重要となってくる。

(4) 収益と資金計画

スポーツ・健康事業を展開している「NPO法人ニッポンランナーズ」は設立後1年足らずであり、運営のための財政基盤などについて、今後、確立・強化していく必要があるため、まず、現状の事業を拡大させ事業基盤の確立を図り、順次事業部会において計画された事業へステップを踏んで事業展開する。そして、事業基盤のベースとなる会員増による会費収入、スポーツ教室やイベント運営の収入、スポーツ施設などの運営委託による委託収入など、収入の増大を図っていく。

また、TMOが紹介する空き店舗などを活用して、スポーツ教室やイベントを行うことにより運営コストを抑えるとともに、将来的には、企業や行政などの保有するスポーツ関連施設運営の委託を受け、地域住民が気軽に集える憩いの場・コミュニティの場を提供する。このように地元の施設や地域資源の有効活用を推進するとともに、コストを抑制した運営を実現させていく。

(5) TMO・行政との連携

TMOは、事業部会の進捗にあわせて地元企業、商店会などとのコーディネートを適時行ったので、バレーボール教室や大会を行える地元企業の体育館利用の調整など具体的なアクションに結びつけることができた。さらに、TMOが、今後、継続的にクラブハウスなどの設置・運営要件に基づき候補地や空き店舗情報などを収集し提供していくことが確認され、スポーツ・健康事業の事業展開の進捗状況を見ながらタイミング良く支援ができる体制が整備された。

また、TMOが空き店舗を活用してオープンした「佐倉城下町歴史資料館」のフリースペースを、スポーツ教室や高齢者の健康教室として活用する計画など、空き店舗を活用

したスポーツ・健康事業の展開のための情報交換も進んでいる。今後、TMOをコーディネーターとしてTMO、行政、NPOの連携がますます推進され、スポーツイベントの共同企画・共同開催や公共スポーツ施設の運営における連携など、幅広い分野におけるパートナーシップが期待される。

(6) 成果

事業部会において活発な議論が行われ、佐倉地域のスポーツと健康事業振興のための企画が多数立案されるとともに、それらの企画を推進するための「(仮称)佐倉地域スポーツ・健康事業推進委員会」の設置の目途がついたことは大きな成果である。また、土曜日にまちなかを散策し、佐倉の歴史や伝統に触れながら地元商店で休憩や飲食をし、地域コミュニティの再生・商業活性化を推進する目的の「サタデーウォーキング」の企画には、スポーツを愛し地域コミュニティを重視する佐倉の土地柄を反映したいろいろなユニークなアイデアが出された。さらに、佐倉市が計画している「佐倉散策路計画」について、「NPO法人ニッポンランナーズ」の会員が自ら実際に歩いてみて、いろいろな改善提案をまとめたことも、NPO、TMO、行政のパートナーシップの成果であるといえる。

また、今回、部会メンバーが立ち上げ作成した手づくりのまちづくり情報誌「さくら塾」と「NPO法人ニッポンランナーズ」とが連携し、「さくら塾」の創刊号においてスポーツ・健康事業が取り上げられ紹介された。このようにスポーツ・健康事業とまちづくり情報誌とが連携・協働することにより、地域住民のためのスポーツ・健康振興の事業が身近に情報発信されることとなる。

(7) 今後の方向性

今回、スポーツ・健康事業の事業企画がいろいろとまとめられ、実施の目途が付いてきているものも出てきており、今後、継続的な事業の推進が必要となる。そのためには、「(仮称)佐倉地域スポーツ・健康事業推進委員会」を、TMO推進体制の1分野として位置付け継続的・定期的にTMOや行政、NPO、商店会や地元企業と連携が取れる体制を維持していくことが重要となる。

3．モデル事業研究からみたコミュニティビジネス活性化策

3 - 1．コミュニティビジネスの立ち上げから成功へのプロセス

(1) 佐倉地域活性化委員会の成果

佐倉市中心市街地活性化基本計画に基づき、佐倉商工会議所は平成14年度にTMO構想の認定(TMO認定)を受けて、商工会議所内に戦略立案を目的とする「TMO事業推進会議」と、事業を推進する「まちづくり支援室」を組織して、構想実現に着手した。そのうち本調査事業の対象となった6つの事業は、地域において必要性の高い事業であるものの収益性がさほど高くないことから、TMOが地域住民やNPOと協働してコミュニティビジネスとして立ち上げることにした。

本調査事業では、事業構築を推進する事業部会と佐倉商工会議所会頭を委員長とする佐倉地域活性化研究委員会を設置して、コミュニティビジネスによる中心市街地活性化の可能性とコミュニティビジネス創出推進にあたっての課題とその解決策や、TMO、行政、NPO、市民の連携のあり方などについて研究した。

委員の構成は千葉県1名、佐倉市1名、佐倉商工会議所4名(うちTMO1名)、佐倉市観光協会1名、市民団体(NPO)3名、商店会3名の計13名(うち各作業部会長6名)であったが、地域社会を構成する多様なメンバーによる委員会であったことから、各課題について現実的な解決策が議論され、事業部会の方向づけに大きい役割を果たした。

TMO、行政、NPO、住民が同じテーブルについて、具体的なコミュニティビジネスの創出推進による中心市街地活性化を検討した中で、最も意義の大きかったことは、委員がそれぞれの立場を超えて、地域の生活者の視点で真剣に議論したことである。

また、議論の中心が地域の生活環境の改善や、地域の生活者の利便を向上させることであることから、問題解決の責任を外部に求めることなく、それぞれが当事者意識を持って積極的に取り組むことができた。

5回の作業部会と3回の委員会、その間の部会メンバーの精力的な活動により、手づくり工房事業は平成15年4月から事業着手の運びとなり、ボランティア交流事業も平成15年中に事業着手する目途がついた。また、エコマネー事業は平成15年中に推進準備委員会を立ち上げることとなり、スポーツ・健康事業はイベント単位でTMO、行政、NPO、商工会議所と連携して事業を実施することとなった。子育て支援事業は多世代交流事業に事業目標を拡大して継続検討していくこととなった。

6ヶ月という短い期間でこれだけの成果を上げることができたのは、コミュニティビジネスに関係するプレイヤーが一堂に会してパートナーシップを発揮したことによるものであり、パートナーシップを佐倉市におけるコミュニティビジネスによる地域活性化の第一歩が、TMO、行政、NPOとの連携によって踏み出されたものと評価される。

(2) コミュニティビジネス創出作業部会の成果

6つの事業部会において、TMOを中心にNPO、住民ボランティア、行政が連携して、コミュニティビジネスを創出推進してきた。

作業部会は委員会での討議と連携をとりながら、事業企画を推進していったが、委員会での、NPO理事の「NPOといえども収益を確保して自立できる事業体でなければならない」という発言や、佐倉商工会議所会頭の「NPOは商工事業者ではないが、地域を支える重要な事業組織である。」との発言もあり、事業部会参加メンバーの間にコミュニティビジネスへの取り組みにおけるビジネス性確保の必要性が強く認識された。

これにより、どの部会においてもコストと収益の問題は最重要課題として議論され、コミュニティビジネスの自立存続の方法論が検討された。

事業化着手となった「手づくり工房」事業では、行政との連携をTMOがコーディネートし、事業主体は3年後には支援がなくても自立できる事業計画を立てた。

一方、事業着手に至らなかった事業部会では、事業目標・内容の再評価や、コミュニティビジネスとしてのビジネスの位置付けをどうすべきかなどが議論され、地域課題の具体的解決策と、事業化推進上の課題が整理された。その結果、それぞれの事業を今後推進していく上での具体的方向性やスケジュールなどが明確化された。

これらのプロセスで、TMOはまちづくりのマネジャーとして、また、まちづくり活動のコーディネーターとして、重要な役割を果たした。各部会での検討事項に関連する事例や行政の支援策などの情報提供や、行政との橋渡しなどを行い、間接的ではあるが、常に部会活動が現実的な成果を生み出せるようきめ細かいサポートを行った。

地域においてコミュニティビジネスが創出され、継続的に推進されるためには、TMOは中間支援組織として、情報収集・提供、空き店舗情報などの整理と提供、行政との協働のコーディネートやTMO事業における協働など、間接支援を実施していくことが必要である。それにより、事業主体は自立し、ミッションを明確にして地域の課題を解決できる。TMOには、事業主体が円滑に事業を推進するため、環境整備など客観的な立場で支援することが期待される。

(3) 情報公開・情報発信システムの形成 - ITを活用したプラットフォームの形成

コミュニティビジネスの展開に際しては、地域におけるコミュニティビジネス組織と関係組織とを結合する情報ネットワークを形成し、情報交流と情報発信を行うことが重要となる。その情報ネットワークを形成するためには、TMOがコーディネーターとしての役割を担うことが期待される。TMOがまちづくりのマネージャーとして、コーディネート機能を発揮するためには、情報の収集と交流の仕組みが必要である。

その仕組みとして、ITを活用して行っている個人的な情報発信・受信を集め、共同で運営することが考えられる。それには、佐倉地域内でバラバラに行われている個人的なホームページ・掲示板などを連携する舞台を形成してゆくことが重要である。市民の課題・ニ-

ズ・生活の実態を聴く場として、情報の共通基盤を形成することが、コミュニティビジネス創出推進の土壌をつくり、プラットフォームとして機能する。

さらにプラットフォームにおいて、コミュニティビジネスが、行政セクターや企業セクターとの協働を実現していくためには、自ら情報を公開し発信することが必要である。市民のニーズや地域の要請に応えるためには自らの積極的な情報発信とともに、経営ノウハウの移転を含めた関係機関との情報交流が不可欠となる。コミュニティビジネスは地域の多様な主体とのパートナーシップにより基盤を支えられているものであり、市民を中心とした多様な主体とのネットワークの確立とコンセンサスの形成が求められており、ITはそのためのツールとして有効活用することができる。

第4章 コミュニティビジネスを活用した中心市街地活性化手法に関する提言

前章まで、コミュニティビジネスが中心市街地の活性化に有益、有効であり、今後もまちづくりにおいて、重要な役割を担うものであることを、先進事例をとりあげながら示した。さらに、その支援の必要性と、その中間支援組織(インターメディアリー)として、TMOがふさわしいことを、佐倉のモデル事業を通して検証した。TMOは、地域の課題をまとめ、地域の情報を持ち、地域の資源を組み合わせるコーディネーターであり、タウンマネージャーである。TMOは、地域の課題解決のために、地域において横のネットワークを活用してきめ細やかなサービスを提供するコミュニティビジネスを活用することで、地域の活性化を実現することができる。

この最終章では、コミュニティビジネスがまちづくりに関わり、中心市街地の活性化に取り組むための現状と課題について整理する。さらにコミュニティビジネスが事業を進めていくうえで抱える課題に対して、行政やTMO、市民やコミュニティビジネス自身ができるように対応、あるいはパートナーシップを構築していくべきかをまとめ、提言とする。

1. コミュニティビジネスを活用した中心市街地活性化の現状と課題

1-1. コミュニティビジネスと地域・中心市街地活性化の現状

中心市街地の機能には商業的機能とコミュニティ機能が存在する。従来、まちの中心は商業であり、これを中心にコミュニティも形成されていた。しかし、経済のグローバル化、成熟社会の到来とともに、経済社会構造は大きく変わり、流通構造も変化した。商業とコミュニティが一体化していた時代は去り、消費者がロードサイド型の大型集積や大手資本の食品スーパー、ドラッグストア、専門店、駅前再開発の大規模商業施設へ吸引され、中心市街地における商店街の疲弊が著しい。中心市街地の活性化には多くの予算が付けられて商業の活性化への施策が実施されてきたが、地域の中にある最も大きな要素であるコミュニティの概念が従来の中心市街地活性化施策では重要視されていなかった。しかし、今や、中心市街地は商業のみでは成立しなくなっている。コミュニティの活性化のためには、地域の安心、安全、住みやすさといった付加価値を高めることによって、人口が流入するような地域づくりが必要である。そのためには、地域の課題を解決するコミュニティビジネスを効果的に活用することが重要である。

また、商店街は街灯やアーケード、カラー舗装などの環境整備、防災、防犯などの従来のまちの役割のうえに、さらに福祉や子育て、環境、まちづくりといった地域住民の多様なニーズに応えて、商店街の存在の意義や必要性を地域の住民へ訴える必要がある。そして、地域が商店街の意義を認め、地域住民が地域の商店街の存続を支持、協力をする体制を作る必要がある。商店街と地域住民を結びつける手法として、コミュニティビジネスは有効であり、商店街を活性化するためには、コミュニティビジネスとの協働や商業主自ら

コミュニティビジネスを展開することが重要である。そして、コミュニティビジネスが媒体となって地域に消費者が戻り、分離されていたコミュニティと商店街が再び結びつくことが期待される。

地域には商業の活性化、コミュニティの活性化(コミュニティビジネスの活性化)のこの両輪がバランスよく回ることによって相乗効果が現れて中心市街地の活性化が加速する。

そして、このような地域の活性化を推進するのに最もふさわしいのは、中心市街地を総合的にマネジメントする組織である「TMO」であるといえる。

1 - 2 . コミュニティビジネスの課題

コミュニティビジネスは地域の課題解決を事業として行いながら、地域経済や雇用の創出などにおいて効果的であり、市民のニーズに沿ったまちづくりを行ううえでは欠かせないものであることを見てきた。しかし、現実には、コミュニティビジネスがボランティアグループや市民活動の延長でボランタリー精神を中心に活動を進めている場合が多いことから、以下のような課題を抱えている。

(1) 地域の課題と解決の手法の発見

まず第一に、地域のニーズや課題をどうやって発見するかであるが、これはミッションがないままにコミュニティビジネスを興そうという場合に多く見られ、それ自体に疑問が残る。地域のニーズがわからなければコミュニティビジネスを興す必然性がない。まずは地域の中に入り込んで、地域の課題の芽を拾い上げる必要がある。「チャンプルーの会」では、地域の生活者の立場で発想し企画を立てると、その仮説検証のためのリサーチ事業を行い、ニーズを拾って事業化に成功している。そしてそのリサーチは利用者やスタッフを呼び込むPRにもなっている点がポイントである。

多くの場合は、地域の課題は発見できているが、その解決方法が見つからないというものである。地域ニーズから起業するには、課題解決の糸口を見つけるための豊富で柔軟な発想のほかに、ビジネスを立ち上げるためのネットワークやノウハウが必要である。コミュニティビジネスは中小企業やベンチャー企業のように、収益を第一に考える企業とはビジネスの仕組みが異なる。円滑な立ち上げができるかどうか、ビジネスに関わるノウハウやキーマンとのネットワークが自分で持ち得ているか、あるいは、そういった情報が入手できるかどうかにかかっている。そのためには、ノウハウや情報が蓄積されたデータベースや相談に応じてくれる窓口や人材の紹介やマッチングといったサポートの仕組みが必要であり、それを行うには中間支援組織の存在が重要である。

「チャンプルーの会」では理事長の豊富なアイデアと強力な地域ネットワークがその大きな推進力となっているが、空き店舗事業を支援している立川市の存在も重要である。また、佐倉のモデル事業での宅配事業の解決方法がなかなかみつからないのは、全国的にも成功例が少なく、ノウハウに関する情報の蓄積がないことも一因である。

(2) マネジメント能力の不足、コミュニティビジネスの運営の方向性

ボランティアは自発的に社会活動を行うという意味で地域社会にとって欠かせないものであり、市場で解決できない、小規模で多様な、すぐに対応しなければならない地域の課題への取り組みは大いに意義のあるものである。しかし、原則として無報酬であることからその継続性、展開性における課題が少なくない。一方、コミュニティビジネスは、営利性を必ずしも目的としない、あるいは営利性がなくても展開を可能にするためにボランティア的要素を必要とする場合も多いが、加えてそのビジネスとして行うという性格から、計画性、継続性、安定性といった効果が期待される。またビジネスとして行う以上、何らかの利益を必要とするが、それは営利企業のように自身に富を分配するのではなく、あくまでコミュニティに還元するもので、その意味で公益性を併せ持つと言える。

しかし、この「収益性」においては大きく2つの課題がある。一つは、地域に根ざした公益性をもつ事業である性格から、サービスの利用者から対価を徴収し、収益を上げるというビジネスに対する理解が地域の利用者とコミュニティビジネス自身において欠けている場合が多い。公益性をもつコミュニティビジネスが維持継続されるためには、経費を捻出する収益が必要なこと、そしてそのサービスを楽しむには地域の利用者もその事業に対価を支払う必要があるという認識を高める必要がある。

次に、収益を上げるにはどうしたらよいかという、根幹的な課題であるが、この部分が非常に重要である。市場よりは良心的な価格で、利用料金を徴収する一方、サービスや商品は、プロ意識を持って顧客満足度を充足するものを提供する必要がある。レストランサラの食事、すいーつぱたけのクッキー、ミニシアター「チネ・フェリーチェ」はどれもプロの商品、サービスである。決して素人だからということで逃げ道をつくってはいけない。公益的な活動に回すための対価であることを理解してもらいながら、地域の人々に支払っていただく部分もあるが、それだけでは利用が継続しない。足立区の商店街が株式会社を設立してコミュニティビジネスを行っているアモールトーワでも、不採算事業を採算事業で賄って事業を継続させているが、ここでも、市場に負けないサービスを適正な料金で提供することと、それを応援する地域の人たちが継続して利用してくれることで、地域経済とコミュニティの輪が循環している。

佐倉のモデル事業において、常に課題となった収益性は、福祉事業や交流事業だけでは十分な収益を得ることは難しい。そこで収益性の高い事業に取り組んで、非営利事業と組み合わせるといった発想とそれを実現する力、意欲が重要である。そして、自分たちですべてやるのではなく、地域に眠っている人的資源を活用し、マネジメントすることが重要である。ボランティアを活用することによって人件費を抑えたり、地域からの寄付などの協力や支援によって、経費部分を圧縮し、トントン経営で、収益部分を捻出し、事業を継続させるのもコミュニティビジネスならではの手法である。

佐倉の手づくり工房事業では、運営主体がビジネスマネジメントのできる人材がリーダーであるもっこうの会が担い、プロデューサーとなってアグリグループや美術家団体など

との連携を形成し、事業に広がりを持たせることができた。そして、ここでもTMOが広報や空き店舗の窓口となって施設管理などの支援を行った。

運営主体が、市民や、地域活動団体、商業者や行政などと連携をとりながら、事業を進め、成果を地域に還元していくようなマネジメントをしていくのがコミュニティビジネスであり、企業やベンチャーとは異なるところである。

(3) 人材の発掘・育成のしくみ

人材とは、リーダー、マネージャー、コーディネーター、専門的知識や技術を持つ人、実際に現場で動いてくれる人など、様々である。実際の現場で動くボランティアの協力が得られるかどうかは、キーマンの情報と、情報の受発信、ネットワークの張り方次第である。しかし、組織力を高め、地域ネットワークを活用して自らも動きながら人を動かすリーダーやマネジメントのできる人材は簡単に育成できるものではない。むしろ、素質のある人を発掘してきて、現場で見聞き研修させることで、素材を磨くほうが適切であろう。若者、女性、ハンディキャップのある方、リタイア後やリストラ後などに地域に戻ってくる元企業戦士、元気高齢者など、地域の人材の発掘、整理、活用が重要である。地域でコミュニティビジネスを起業する人は、地域の資源や人的ネットワークの情報を持っている場合が多い。しかし、それが不足している場合にも、このような仕組みがあれば、職人的、属人的にならずとも、多くの人がリーダーとしての可能性をもつことができる。

また、地域に戻った元社員などは、コミュニティビジネスのミッション重視の経営を理解できずに融合できない場合も少なくない。米国などでは、現役の社会人が地域活動の理事になるのはステイタスであり、就業時から地域活動を行っているために、リタイア後に地域に急に帰って戸惑うようなことはないという。CS神戸では女性だけの組織にはあえて男性にリーダー、マネージャーとして入ってもらうことで、その団体が「仲間集団」から「組織」に発展するという。社会経験やマネジメントの経験が、コミュニティビジネスの資源として活用されるのは望ましいことである。

(4) 中間支援組織の存在

現状では、起業者がよほどのマネジメント能力やリーダーシップを持っていない限り、組織力の弱い小さな団体が単独で人を集めて、事業計画を作成し、情報を収集して、コミュニティビジネスを立ち上げ、成果を出すことは難しい。

これらの課題を解決するためには、ヒト、モノ、カネなどの外部の経営資源をうまく取り込み、活用することが重要である。そのためには、プラットフォームによる情報交流の仕組みが必要であり、人材、場所や資金、経営ノウハウに関する情報を整理し、マッチングするなどの支援を行う中間支援組織の構築が望まれている。

佐倉のスポーツと健康事業部会では、佐倉市制駅伝大会と佐倉産業まつりを連携させた

イベント「(仮称)佐倉地域スポーツ・健康事業推進委員会」を設置して継続的に実現を目指すことになったが、そのためには、TMO、行政、NPO、商店会や地元企業などの広範な連携、協力体制が必要である。これらを引きコーディネートするにはプラットフォームとしての中間支援組織が必要であり、それは一般にはNPOや商工団体が担う場合もあるが、中心市街地においてはTMOがその役割を担うことが最も効果的である。さらに、TMOが中間支援組織として、地域においてコーディネーター役を果たすことが、本来のタウンマネージャーとしての役割も担うことになる。

(5) 行政のサポートのあり方

コミュニティビジネスは地域の課題解決に取り組むことから、行政との関係性が問題になることが多い。行政は助成金や委託事業での支援を行う場合が多いが、これによって行政のいわゆる「下請け」となっているような事例が少なくない背景がある。逆に助成金や受託事業がなければ、存続できないような組織もあるが、これでは、自立した組織とはいえない。助成金ではなく、人材や活動の場を提供してほしいという声もあれば、事業費だけの委託事業では人件費などの経費を受託側が負担することで赤字になり、行政からの支援とはいえないという声もある。コミュニティビジネスを活用した中心市街地活性化の可能性を考える場合に、行政の支援がどうあるべきかは、大きな課題であるが、行政は直接コミュニティビジネスを直接支援するのではなく、別組織に中間支援を担わせ、その中間支援組織を支援するといった間接型の支援が望ましいだろう。

また、長浜のまちづくり役場には、全国の行政から派遣される出向者が毎年いる。結果的に、人件費が不要で有能な人材が毎年提供されている。派遣されるようなノウハウをまちづくり役場が有していることが功を奏している。さらに、県や市が緊急雇用などの支援策を提供して支えている事例もある。

2．課題を克服するためのTMOへの提言

ここでは、地域を活性化する手法として有効であるコミュニティビジネスの創出推進を進める中間支援組織として、TMOへの提言をまとめる。

2 - 1．意識啓発と社会的評価

コミュニティビジネスは、地域の課題解決のために活動が行われているにもかかわらず、周囲の市民、関連機関、行政などからの認識、理解が浸透しているとはいえない。コミュニティビジネスの展開には、市民や行政等関係機関による評価や理解、さらには協働が不可欠である。そのためにはTMOは、地域の住民、企業、行政その他の地域のコミュニティの構成員に対し、コミュニティビジネスに対する理解の増進を行い、コミュニティビジネスというものが、地域の身近な課題の解決のためにいかに重要であるか、役立つかといった意識の改革・啓発を行うことが必要である。

とりわけ、NPO法人や有限会社や株式会社が公益的事業を行う場合の営利面への理解、事業の継続維持のためには、対価を支払うことは必要なことであるという認識を広く啓蒙する必要がある。TMOはコミュニティビジネスの実情やその運営等に係る情報を収集し、広く地域、地域住民等に対し、それらを普及啓蒙することが重要である。

そして、地域においてコミュニティビジネスへの理解が進み、経営ノウハウを含めた関係者間の情報交流や官民パートナーシップが構築されることで、コミュニティビジネスの事業安定化、起業家育成にも繋がっていく。

2 - 2．地域の課題と解決策の共有・協働化

地域社会においては、リタイア後に地域に戻った元勤労者をはじめとした活力を有する高齢者など、豊かな人生経験からビジネスに関するノウハウや幅広いネットワークを有する人材も少なくない。さらに、地域には歴史や自然や文化、特産品、地域の企業等がもつ遊休施設、地元資金、あるいは町内会などの既存の地元システム等、豊富な資源がある。TMOが、そうした地域資源をコミュニティビジネスに結びつけることによって、地域ニーズにきめ細かに対応し良質な財やサービスを効率的に提供することができると思われる。

さらに、コミュニティビジネスが発展していくためには、地域における協働のための環境づくりが必要である。そのためには、地域社会（コミュニティ）が、地域の課題を把握した上で、その解決方法、そのための手段を共有化し、共通のコンセンサスを確立することが重要である。TMOが「地域のために自分たちに何ができるか」という市民参画の意識啓発を行い、地域からの参加、資源の提供等の種々の協力を得ることでコミュニティビジネスが事業を興し、拡大し、発展していくことが期待される。またコミュニティビジネスの支援機

関、あるいは行政も、このような情報の発信に協力することが望まれる。

コミュニティビジネスの経営や運営は収益を上げるのが目的である営利企業とは性格を異にするが、明確なビジネスモデルはいまだ確立されず、それぞれの地域資源、地域住民気質など地域特性を活用した活動が行われている。TMOが、その地域において協働のための舞台を構築することで、コミュニティビジネスが地域資源の情報を共有し、受発信することができ、より効率的で組織力をもつ事業を展開することができる。

2 - 3 . 中間支援組織の構築

コミュニティビジネスは、まだ立ち上がったばかりであり、事業推進においては、限定された資金や人材など、脆弱な経営体質を持つものが多い。その多くは、マネジメント力不足、人材不足、資金不足など事業を安定化させるために多くの課題を抱えている。

これらの課題を解決するためには、ヒト、モノ、カネなどの外部の経営資源をうまく取り込み、活用することが重要である。しかしながら、コミュニティビジネスを行う者自体は、これらに係る情報を得たり、その提供者にアクセスすることに困難を伴うことが多いと思われる。

このため、地域においてコミュニティビジネスを支援する中間支援組織（インターミディアリー）を構築し、コミュニティビジネスの相談に乗り、情報発信を助け、あるいは、自ら外部資源等の情報を集め、提供し、外部資源とを適切に組み合わせる、といった支援を提供するシステムを構築していくことが有効である。

まちづくりにおける中間支援組織は、地域の情報や人的ネットワークを集め、整理したデータバンクであり、行政、NPO、市民、地域団体、商業者などを連携させるコーディネーターであり、タウンマネージャーでもある存在である。中心市街地においては、中間支援組織の役割をTMOが担うのが最もふさわしく、TMOが積極的に動くことによってコミュニティビジネスの活動推進がなされ、地域コミュニティの再生、まちづくりへの貢献につながるだろう。

2 - 4 . 行政のサポートと規制緩和

行政の財政難や成熟社会の到来による価値観の多様化等、経済社会構造の変化から、行政が公共サービスのすべてを担える時代ではなくなっている。

このため、行政や従来の企業とは別に、新たな公共サービスの担い手として市民セクターによるシステムの構築が望まれ、コミュニティビジネスはその中核を担うものとして期待されている。

このため、行政は、コミュニティビジネスの経済的・社会的効果を認知し、コミュニティビジネスやコミュニティビジネスを支援するTMOなどの中間支援組織に対し、理解と

協力、支援を実施していくことが重要と思われる。

特にその一環として、規制緩和によって実現される、民間活力や市場メカニズムを活用した官民パートナーシップによる公共サービスの民間開放が効果的である。これは、民間部門において新しいビジネスチャンスを創出するものであり、地域活性化の有力なツールとして期待されている。公共サービス実施主体がコミュニティビジネスにシフトすることで、事業規模、雇用規模は飛躍的に大きくなる。

TMOには、中間支援組織として、行政に対し、規制緩和や公共サービスの民間開放が推進するよう、進言したり、コミュニティビジネスサイドの声をつなげていく役割が期待される。

2 - 5 . プラットフォームによる情報交流

コミュニティビジネスを創出し、発展させていくためには、地域において行政、企業、市民間のネットワークを構築し、情報交流と情報共有の仕組み、プラットフォームを創ることが重要である。しかし、個々のコミュニティビジネス事業者間はもとより、市民同士のネットワーク、さらには地域内の事業者と市民、行政との間のネットワークが構築されていないのが現状である。

そこで、地域の市民、企業、行政の各セクターが相互に情報発信し情報共有するネットワークが必要であり、地域の課題及びその解決手法において共通のコンセンサスを確立する。それぞれのセクターが地域課題に対する理解を深めることによって、協働することが可能となり、コミュニティビジネスの活動をサポートしていく体制を整備することができる。

さらに、地域におけるネットワークが効果的にワークするためには、より広域的な情報交流が必要である。このため、地域を超えたネットワークを含む広域的なプラットフォームの構築が望まれる。他の地域の活動を知ることによって、新しい連携や新たな需要の創出につながるとともに、資金、人材、マネジメントノウハウの共有・移転、商品開発などの連携などの可能性が広がる。

地域や中心市街地の活性化に繋がるこうしたプラットフォームは、TMOが構築するのが効果的であり、TMOがプラットフォームとなって多様な組織や個人をつないでいく必要がある。ここで、複数のコミュニティビジネスをTMOが連携、統合し、情報の一元化管理を行うことで、有効な情報の受発信が可能となり、中心市街地内のコミュニティビジネスが相乗的に活性化され、地域を活性化する大きな力に繋がる。ここでのTMOの役割は情報のプラットフォームであり、人や組織をつなぐコーディネーターであり、本来の意味でのタウンマネージャーともいえる。

また、中間支援組織としてのTMOは、コミュニティビジネスを推進する上で貴重な財源である人材をマッチングさせるほか、専門家やマネジメントの出来る人を派遣したり、人材育成をすることが期待されている。そのためには、成果をあげているコミュニティビジネ

スの推進組織へ、人材を送り込み、実地で学ぶ機会を設けることなども有効であろう。

3. パートナーシップを活かしたコミュニティビジネス推進体制の構築

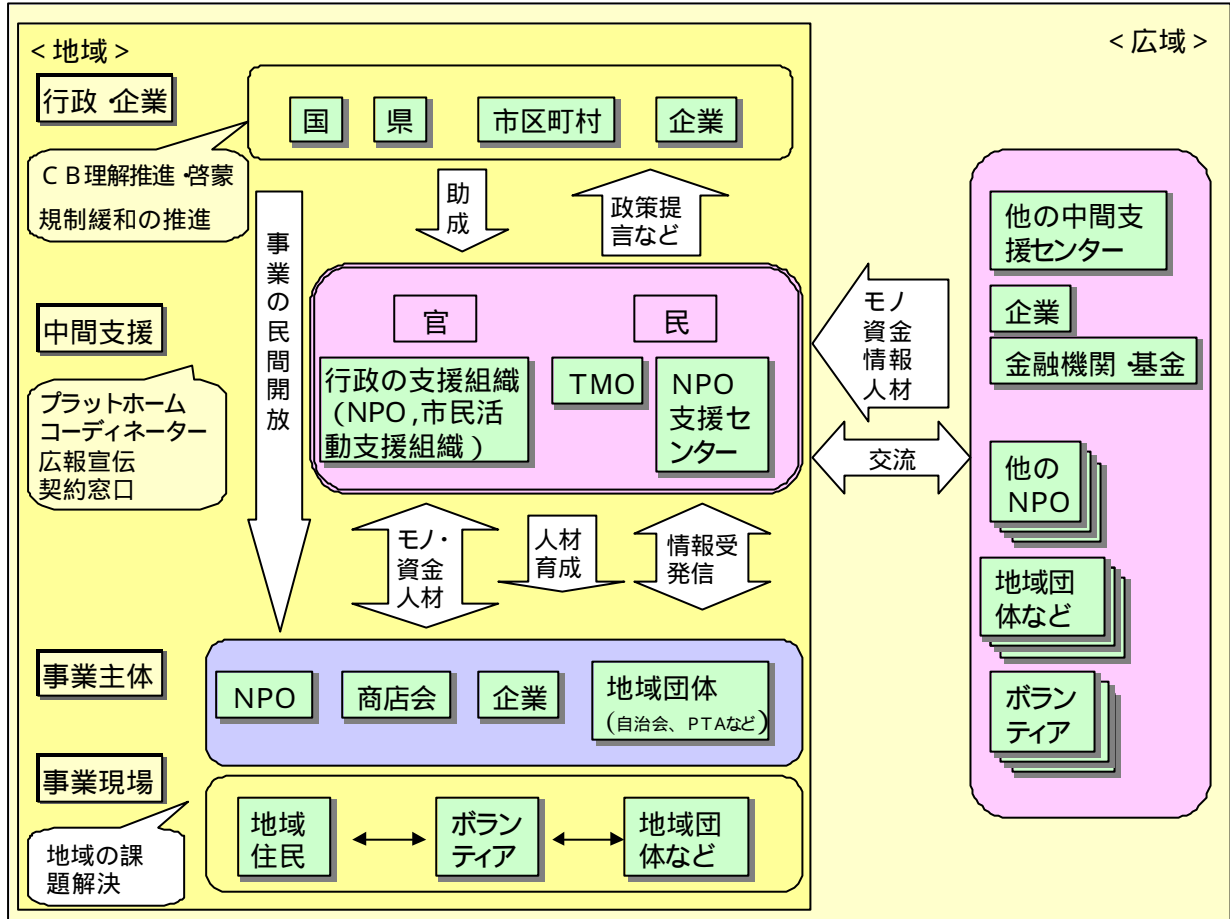
佐倉においては、今回、モデル事業として、コミュニティビジネスの総合的な推進のために、「佐倉地域活性化委員会」が設置され、佐倉商工会議所、佐倉市、市民団体（NPO等）商店会、地域住民など幅広いメンバーにより、事業推進上の課題やTMO・行政・NPOなどの連携や支援策などについての活発な討議がなされた。この「佐倉地域活性化委員会」の積極的な支援・後押しがあり、モデル事業のそれぞれの事業が実施に向けて急速に進展することとなった。

今後引き続き、コミュニティビジネスの事業実施を定期的・継続的にサポートしていくため、今回の「佐倉地域活性化委員会」の役割を既設の「TMO事業推進会議」が引き継ぐこととなった。「TMO事業推進会議」は、コミュニティビジネスの事業を実施・推進する事業者と、TMO・行政・NPO・商店会などのメンバーで構成され、横の連携を図りパートナーシップを発揮することで、タイムリーな事業支援、課題解決を行う。

また、今回、コミュニティビジネスの事業実施を検討した「事業部会」から、それぞれの、事業実施に向けてTMO・行政・NPOなどのパートナーシップを活かした事業推進組織が編成された。例えば「スポーツと健康事業部会」においては、事業実施・推進のため「(仮称)佐倉地域スポーツ・健康事業推進委員会」へと拡充・強化され、「TMO事業推進会議」の1分野として位置付けられることとなった。また、「エコマネー・カード事業部会」は、エコマネーの導入のため「エコマネー導入準備委員会」へと改編されエコマネーの導入を推進することとなった。

コミュニティビジネスを活用した中心市街地活性化には、TMO、NPO、行政のパートナーシップが重要であり、そのコーディネーターであり、プラットフォームである中間支援組織が必要不可欠である。そして、その中間支援機能をさまざまな組織が担う可能性があるが、地域活性化、とりわけ中心市街地活性化においてはTMOが担うのが最も効果的であろう。地域にコミュニティビジネスを支援する中間支援組織としてTMOが存在することで、コミュニティビジネスの事業環境が整備されコミュニティビジネスが活性化する。さらに、コミュニティビジネスの活性化によってコミュニティが活性化されたり、分離していたコミュニティと商店街の関係がコミュニティビジネスを媒体として再生されることで、中心市街地の活性化を実現することができる。

図表 5 - 1 各組織の協働関係と中間支援組織の位置付け



**TMO、NPO、行政のパートナーシップによる
コミュニティビジネスを活用した中心市街地
活性化手法に関する調査研究報告書**

平成 15 年 3 月

発行 関東経済産業局

〒330 - 9715 埼玉県さいたま市上落合 2 番地 1 1

TEL 048 - 601-1200

調査 セゾン総合研究所

〒170 - 6038 東京都豊島区東池袋 3 - 1 - 1

サンシャイン 60・38 階

TEL 03 - 5992-2159

禁 無断転載