

## 1. はじめに

### ■ 調査の目的

近年、行政からの受託事業や公共施設の指定管理事業から、新しい地域のニーズを汲んだ公益的な収益事業へと事業の中心を移行し、得られた収益を地域に還元し、経済的に地方公共団体から自立しながら継続的にまちづくり活動に従事するまちづくり会社や特定非営利活動法人、一般社団法人等（以下「まちづくり会社等」という。）が次々に設立されている。

しかし、そのようなまちづくり活動を行うまちづくり会社等は、いわゆる公益的な事業を核事業とすることから、自ずと収益力に限界がある。このようなまちづくり会社等が主体となったまちづくり活動を継続させていくためには、まちづくり会社等の財政基盤を強化することが必要である。

本調査では、まちづくり会社等による地域のニーズを汲んだ公益的な収益事業について、ケーススタディを通じて検討を深め、まちづくり会社等の財政基盤をさらに強化する方策を整理することを目的とする。

## ■ 調査のフロー

本調査のフローについて、以下に示す。

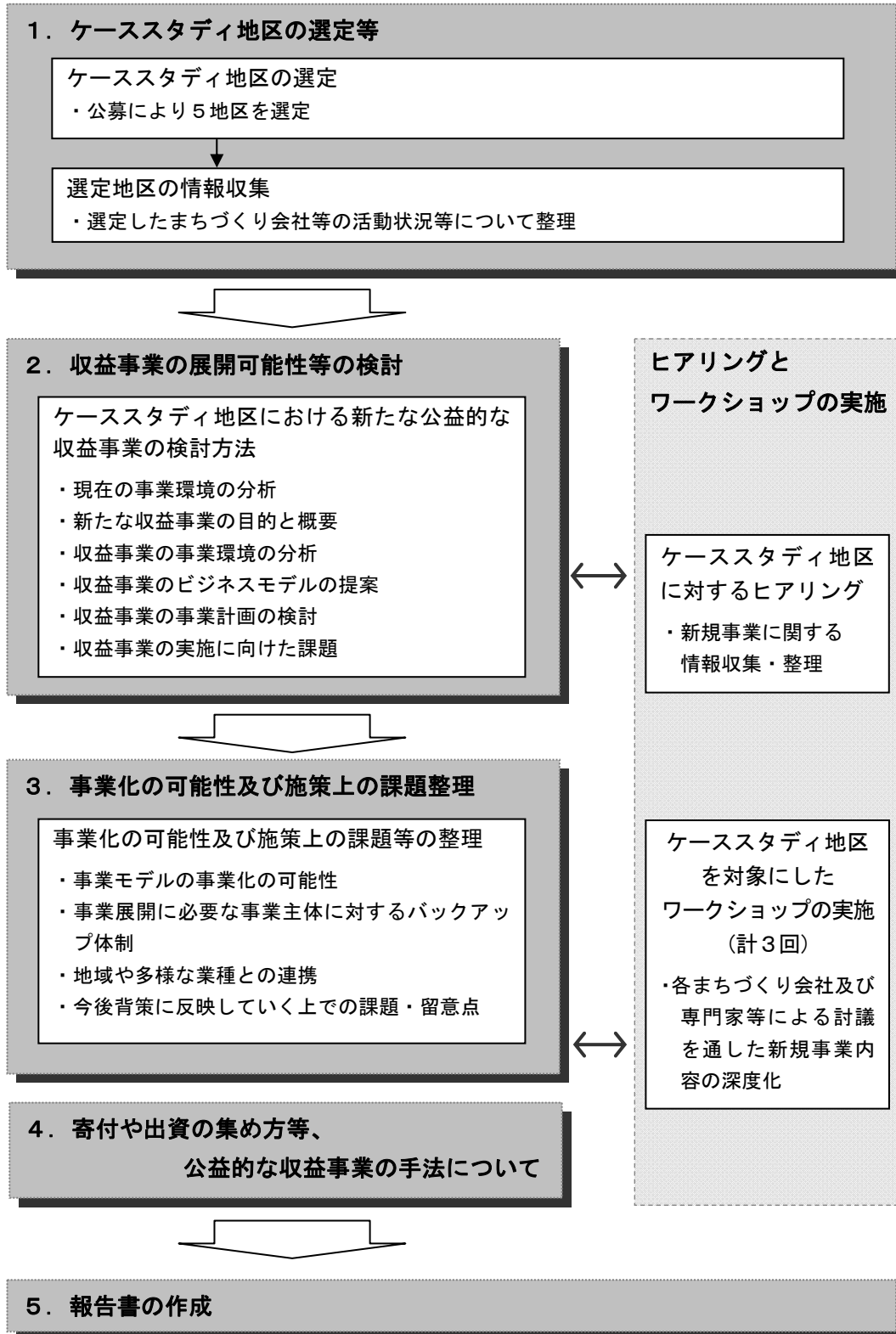


図 調査のフロー

## 2. ケーススタディ地区の選定等

### 2. 1 地区の選定方法

ケーススタディ地区は、全国のまちづくりに取り組むまちづくり会社等を対象に公募を行い選定した。以下に、公募に関する概要を示す。

#### (1) 応募の条件

まちづくり会社等が現在取り組んでいる収益事業の現状を踏まえて、参加団体自らが地域のニーズを汲んだ新しい公益的な収益事業を企画・検討するためのプログラム（ワークショップ）に参加し、新たな公益的な収益事業を企画・検討することを応募条件とした。

#### (2) 対象地区の選定にあたっての視点

対象地区の選定にあたっては、各団体から提出された応募資料を中心に判断し、必要に応じて応募団体に対するヒアリングを行った。

本調査の主旨と目的及び条件に適合しているとともに、各まちづくり会社等の取組の実績やそれに対する評価、財務諸表にみる経営状況等を踏まえて、下記のような視点でまちづくり会社等を5地区程度、選定することとした。また、地区の立地特性（地区の位置や規模等）や、実施している事業の内容等に偏りが生じないように考慮して行うこととした。

事業の汎用性	普遍的に市場やニーズが存在していること 特別な立地条件や経営資源が不要であること 等
経営の安定性	安定した収益が確保できること 需要の見通しがある程度見込めること 等
地域への還元	公益的な事業であること 収益を地域に還元できること（地域への再投資） 等

## まちづくり会社等による新規事業企画ワークショップへの参加団体 募集要項

本検討業務の趣旨及び新規事業企画ワークショップの概要（添付資料2）をご覧ください、本ワークショップに参加を希望されるまちづくり会社等の方は、エントリーシート（添付資料4）をご記入の上、必要書類と合わせて調査票提出先までメール又はFAX、郵送をお願い致します。

なお、応募団体が多数の場合は、参加団体の選定に関して事務局側から、別途、電話等によるヒアリング等をさせていただく場合もありますので、その際は、ご協力をお願い致します。

### 1. 応募団体の要件等について

- 募集团体数 5団体
- 参加人数は、できるだけ各団体2名以上として下さい。（最大でも3名まで）
- ワークショップに出席するための経費（旅費）については、2名まで（3回分）を事務局側で用意します。それ以上の方の旅費や、その他の経費については、参加団体側で負担して下さい。
- 本業務で検討した資料の一部は、各団体の了解を得たうえ、年度末に国交省の調査報告書の一部として、国交省のHP等において公表することを予定しています。

### 2. 応募方法等について

- 本ワークショップに参加を希望されるまちづくり会社等の方は、下記の書類を、調査受託機関までメール又はFAX、郵送をお願い致します。

- ① エントリーシート
- ② 会社概要（既存資料等で結構です）
- ③ 現在取り組んでいる収益事業の概要（既存資料等で結構です）

- 申込期限 : 平成24年7月9日(月)

### 【問い合わせ先】

- 業務に関する問い合わせ先 : 国土交通省 都市局まちづくり推進課  
TEL: 03-5253-8111 (内線 32555)  
担当: 山本
- 記入等に関する問い合わせ先  
および調査票の提出先 : (調査受託機関) 日建設計総合研究所  
Email: [matsuda.minami@nikken.co.jp](mailto:matsuda.minami@nikken.co.jp)  
住所: 東京都千代田区飯田橋 2-7-5  
明治安田生命飯田橋ビル7階  
TEL: 03-3288-0660 FAX: 03-3288-0661  
担当: 井上、松田、西尾

## 新規事業企画ワークショップの概要

新規事業企画ワークショップは、まちづくり会社等が現在取り組まれている収益事業の現状を踏まえて、参加者自らが地域のニーズを汲んだ新しい公益的な収益事業を企画・検討するためのプログラムです。

このワークショップの特徴は、以下のとおりです。

### ○ 参加者による実践的な事業検討のシミュレーション

参加団体の皆様には、実際の新規事業の企画・立案を想定していただき、事業企画→発表・意見交換→再検討といった一連のプロセスを、主体的に取り組んでいただくような実践参加型のプログラムとなっています。

### ○ 参加団体の地域ニーズに沿った収益事業の検討

新しい地域のニーズを汲んだ公益的な収益事業として、3つのテーマ(添付資料3参照)を想定しています。また、これらのテーマ以外でも参加者(まちづくり会社等)の意向等を踏まえて、新たな公益的な収益事業に資する事業については討議の対象とし、それぞれの地域のニーズや現状の課題に沿って企画できるプログラムとなっています。

### ○ 新たな公益的な収益事業に精通した講師陣によるサポート

今回のテーマに精通した講師を招いての実践的な講義やアドバイス、検討した事業内容に対するディスカッション等、検討内容を充実させるためのプログラムを予定しています。(次頁・プログラム参照)さらに、調査受託機関(事務局)が事業検討に参考となる資料の提供や検討のお手伝いをいたします。

今回のワークショップで参加団体が検討・提案した内容は、必ずしもその事業の実施を拘束するものではありませんが、このワークショップを新たな公益的な収益事業の実現に向けた好機と捉え、積極的に活用していただければと思います。

# ワークショップ・プログラム

(開催場所：いずれも東京都内)

## ● 第1回 ワークショップ (8月下旬予定)

プログラム		内 容
1) 自己紹介	(10分)	参加団体による自己紹介
2) 公益的な収益事業の新たな手法について (別紙参照)	(40分)	事務局による概要紹介、課題提供
3) 実践講義 (2 講義)	(90分)	講師による公益的な収益事業に関する実践講義
休 憩	(10分)	
4) 新規事業の構想検討・発表	(75分)	参加団体による新規事業試案の企画
5) 講師コメント	(15分)	講師による新規事業試案に対するアドバイス

【次回までの準備等】 ⇒ 事業計画の企画・検討 (次回検討会での発表資料の作成) 等  
(※事務局による参加団体への現地訪問 (意見交換) を予定)

## ● 第2回 ワークショップ (10月上旬予定)

1) 新規事業企画案発表	(100分)	参加団体による新規事業企画案の発表
休 憩	(20分)	
2) 参加者全員による事業企画検討 ～ブレインプランニング～	(100分)	参加者全員による各企画案に対する意見交換
3) 講師コメント、課題提示	(20分)	講師からのコメント、アドバイス

【次回までの準備等】 ⇒ 事業企画検討のとりまとめ (次回検討会での発表資料の作成) 等

## ● 第3回 ワークショップ (11月上旬予定)

1) 新規事業企画まとめ案発表	(100分)	参加団体による新規事業企画まとめ案の発表
休 憩	(20分)	
2) 意見交換	(100分)	公益的な収益事業の課題、ワークショップ参加の感想・意見等
3) 講師講評	(20分)	講師による講評

## 新規事業企画ワークショップで想定している 新しい地域のニーズを汲んだ公益的な収益事業のテーマ一覧

テーマ1：「志ある投資」による資金の調達	
手 法	概 要
① 公益的な事業活動に投資する出資金等の調達	地域において公益的な活動や特産品の販売等に取り組む団体等に対する支援の総合的な窓口として出資金を集めるなどの方法について
② ニーズに沿った寄付プログラムの開発	実施している事業に対して寄付したくなるような情報発信の方法や、商品の購入と合わせて寄付できるようなプログラムの開発、チャリティイベントなどのキャンペーンの実施などの方法について
③ 魅力ある事業企画による地域等からの資金調達	公益的なまちづくり活動に対する地域の支援者の理解（出資）を得ることにより、魅力あるまちづくり活動を展開する方法について
テーマ2：地域の企業・団体との連携	
④ CSR活動との連携	緑化等の環境保全活動や企業等の専門知識を活かしたセミナーの開催など、地域の企業や団体のCSR活動と連携してまちづくり活動を展開する方法について
⑤ 特産品等の開発・製造・販売	地域の農産物や、企業等が持つ技術力や設備等を活かした、特産品等の開発・製造・販売などの方法について
テーマ3：新たな顧客の獲得	
⑥ 社会動向を見据えた顧客の開拓・事業の展開	高齢者をメインターゲットとした配食・買い物代行など、これまで民間企業等がメインターゲットとしてこなかった対象へのサービスの提供や、小回りの利いたトータル的なサービスの提供などの方法について
⑦ 新たな市場の開拓	これまで見過ごしていた地域の資源を発掘し、商品化や顧客などとして事業を展開する方法（視点）について





## 2. 2 地区の選定

2. 1に記載した方法で公募を行った結果、応募団体数は7団体であった。国土交通省都市局及び事務局において前記の選定の視点や下記の基準等による審査を行い、5団体を選定した。選定基準は、以下の通りである。

### ○募集趣旨との適合性について

- ・ 募集趣旨に適合する応募内容となっているか。(応募趣旨への適合性)

### ○関心テーマとの適合性について

- ・ 関心テーマが今回のワークショップの検討課題と適応しているか。(検討課題との適合性)

### ○対象地区が抱える課題の解決策（新規事業）の水平展開性について

- ・ 現在の対象地区が抱える課題への解決策（新規事業）が、他地区でのまちづくり活動への水平展開において参考となるか。

### ○現在の事業環境や取組状況の安定性について

- ・ 新たな公益的な収益事業を検討する上で、対象地区の事業環境や実施状況等がある程度、安定しているか。

#### 《選定された5団体》

- ・ 株式会社 まちづくり会津
- ・ 株式会社 まちづくり飯塚
- ・ 株式会社 金沢商業活性化センター
- ・ 長浜まちづくり 株式会社
- ・ 株式会社 まちづくり松山

■ 応募団体によって示されたエントリー内容

	名称	会社概要	事業の課題	関心テーマと理由	要望等
①	株式会社 まちづくり 会津	(住所)福島県会津若松市 (設立年月日)H10.7.31 (資本金)58,300,000円 (主な事業内容) ・チャレンジショップ事業 ・生涯学習センター、会津図書館受付業務 ・テナントミックス事業 ・空き店舗活用事業 ・テナントショップの運営	・平成23年度まで、賃貸(5施設)・施設管理(生涯学習センターの業務委託)・駐車場を収益事業としていたが、大きい割合を占めていた駐車場運営が終了した。震災後の冷え込んだ経済も、大河ドラマで観光回復、経済復興を期待しているが、まちづくり会社としての長期的な収益事業の取り組みを検討している。	【テーマ1】 「志ある投資」による資金の調達について  ・現在、会津若松市商工課中心市街地活性化グループと、「市民目線のまちづくり」を考えている。市民が本当に必要としているものは何か、市民はどんなまちづくりに期待しているのかを調査し始めると共に、担い手となるリーダー育成も始動した。運営側として、さらに知識や情報、取り組み方について勉強したいと考え、テーマ1を選択。	・震災後風評被害による観光業界の落ち込みが激しい。しかし、震災のせいにはばかりしてられない。高齢化、人口減少が進んでいくが、市民が自信を持って地域をアピールできるまちづくりが求められている。「新生！会津若松」をつくるため行動します。
②	株式会社 まちづくり 飯塚	(住所)福岡県飯塚市 (設立年月日)H23.11.11 (資本金)3,800,000円 (主な事業内容) ・駐車場運営事業 ・店舗の管理運営事業 ・イベントの企画・実施 など	・商店街のビル再生のハード事業を準備する中、ソフト事業として「飯コン(街コン)」、「バル(飲み歩き)」、「修学体験(修学旅行生向け)」を企画しているが、先日、街コンである「飯コン」を開催したが、なかなか収益性が高くなく、ボランティアスタッフが多く関わらないと成立しない状況。 ・大きなハード事業をするには、長い調整期間と大きなコストがかかるため、まずは小型でも確実に収益のあがるソフト事業を積み重ね、数名の常勤スタッフを確保したい。 ・確実な収益のあがるソフト事業の事例を学びたい。	【テーマ1】 「志ある投資」による資金の調達について  ・今後広く認知される目的の明文化が必要だが、その上で広域から資金を集め、活動を加速させていきたい。 ・どうしてもハードの整備には大きな資金が必要なため、収益性を明確にした上で、運用資金を確保したい。	・長期に渡って、事例を共有しあい、参加者の関係が続いていく仕組みを作っていただきたい。
③	株式会社 金沢商業 活性化 センター	(住所)石川県金沢市 (設立年月日)H10.10 (資本金)46,000,000円 (主な事業内容) ・中心市街地活性化事業 商圏拡大策(広域からの集客) まちなかの回遊策 魅力ある商店街形成策 など	・商業施設「プレーゴ」の運営 経済情勢が厳しい中、入居率100%を維持させ、賃料収入を継続的に安定させる。 ・共通駐車サービスシステム「金沢まちなかパーキングネット」の運営 加盟店舗の拡大を図りながら、駐車サービス券の販売・回収を増加させ運営資金を調達する。	【その他】上記以外の新たな公益的な 収益事業に資する事業について  ・経済情勢が厳しく、企業や商店街等の事業協賛金の確保が難しい状況にあるため、その財源確保の方法について学びたいと考えている。	・まちづくり会社として、収益事業による財源を確保しながら、会社を運営するとともに新たな中心市街地活性化事業を実施するにあたっての、事業財源を確保する必要がある事から、他都市のまちづくり会社等の事例も参考にしながら、新たな収益事業を立ち上げて行きたいので、是非、宜しくお願ひ申し上げます。
④	長浜 まちづくり 株式会社	(住所)滋賀県長浜市 (設立年月日)H21.8.10 (資本金)72,000,000円 (主な事業内容) ・駐車場管理運営事業 ・町屋サブリース・施設運営 ・町屋屋星バンク(情報発信) など	・中心市街地活性化エリア内にある208軒(暫定)の空き家の再活用を根本の課題として、民間他社によるプロジェクトを側面的に支援しながら、伝統的町家のサブリースや直営の施設運営などの独自事業を行っている。ただし稼働実績は未だ2軒にとどまり、大局を動かすビジネスモデルとはなっていない。また、昨年度より行政との連携によって町家再生バンク(情報発信事業)を実施しているが、この稼働率も上がっていない。 ・個々の建物の規模や状態等が様々である町家のストック市場を活性化するために、多様な貸し手と借り手の機動的なマッチング、および一部の即入居可の建物を除いて、必要となる初期投資とその回収計画の具体化等を課題として、解決する方針を検討している。	【テーマ3】 新たな顧客の獲得について  ・これまでの商業を核とした集客・観光を継続しながらも、あらたに文化資源由来の集客コンテンツの創出、あるいはより良く暮らすための環境づくりを行ってゆきたい。 ・まちなか居住や町家再生の促進は、公益的な視点や専門的な視点からの、継続した要望・可能性であり、またユーザー側においても、子育て中の世代とその周辺では、あたらしい視点を伴って、まちなかに暮らすことそのものや、町家でのシンプルで健康的な暮らしへの注目も高まっている。しかし未だ、地域の実態としての町家の優位性は、住宅や店舗等の用途を問わず、高いとは言えない状況であり、もう一步踏み込んだマーケティングを行う必要があると考えている。	
⑤	株式会社 まちづくり 松山	(住所)愛媛県松山市 (設立年月日)H17.7.1 (資本金)21,400,000円 (主な事業内容) ・広告事業 ・契約駐車場の共通駐車券運営事業 ・各種イベントの実施及び共催 ・チャレンジショップ、お客様の声情報センター運営 ・コミュニティ施設の管理運営 など	・収入はビジョン放映料に頼っているが、広告が停滞しているため、新しい事業を考えたい。	【テーマ1】 「志ある投資」による資金の調達について  ・地域開発コンソーシアを地元住民・地元団体と協力して作り上げていきたい。	・新しい事も古い事も勉強していき、まちづくりのステップアップを考えたい。



## 2. 3 選定地区の情報収集

ケーススタディ地区におけるまちづくり会社等の概要、事業の実施状況等について整理する。

### (1) 会津若松地区

法人の名称	株式会社まちづくり会津
所在地	会津若松市南千石町6番5号（会津若松商工会議所内）
設立時期	平成10年7月31日
TMO認定時期	平成11年5月28日（変更認定：平成12年7月31日）
資本金	58,300,000円
出資者	149名（平成24年3月31日現在） <ul style="list-style-type: none"> <li>・会津若松市：29,150,000円（50.0%）</li> <li>・商工会議所：1,500,000円（2.5%）</li> <li>・中小企業者：25,050,000円（43.0%）</li> <li>・その他：2,600,000円（4.5%）</li> </ul>
役員数	40名（平成24年3月31日現在） <ul style="list-style-type: none"> <li>・代表取締役：1名</li> <li>・取締役：11名</li> <li>・監査役：2名</li> <li>・社員（パート含む）：26名</li> </ul>
これまでに実施されてきた主な事業の内容	<p>①まちなか情報ポータルサイト（なびベコ会津）の運営（H14.2～）  <ul style="list-style-type: none"> <li>・まちなかの335店舗の情報を提供するポータルサイト</li> </ul> </p> <p>②七日町テナントミックス事業（アイバッセ）（H14.4オープン）  <ul style="list-style-type: none"> <li>・旧病院跡の建物を大正時代の洋館風に改修し、テナントミックスビルとして運営</li> </ul> </p> <p>③優良建築物等整備事業（ベルアス大町）（H15.5竣工）</p> <p>④街なか賑わい広場整備事業（野口英世青春広場）（H17.5オープン）</p> <p>⑤歴史的景観指定建造物保存事業（会州一蔵）（H19.4オープン）  <ul style="list-style-type: none"> <li>・歴史的景観指定建造物を保存し、コミュニティ施設として活用</li> </ul> </p> <p>⑥街なかテナントミックス事業（H22.3グランドオープン）  <ul style="list-style-type: none"> <li>・中心市街地の空き店舗への出店誘導（16店舗）、既存店舗のリニューアル改修（17店舗）を行い、合計33店舗が街並みの景観を統一</li> </ul> </p> <p>⑦会津若松市生涯学習総合センター窓口業務委託事業（H23.3～）  <ul style="list-style-type: none"> <li>・センターの受付業務、図書館のカウンター業務等を実施</li> </ul> </p> <p>⑧チャレンジショップ yui 結事業（H23.7～）  <ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでに物販飲食店5店舗、インキュベーター事業所3社が出店</li> </ul> </p> <p>○駐車場管理運営事業（平成23年9月末賃貸借契約満了に伴い事業終了）</p>

(2) 飯塚地区

法人の名称	株式会社まちづくり飯塚
所在地	福岡県飯塚市本町 14-6
設立時期	平成 23 年 11 月 11 日
資本金	3,800,000 円
出資者	7 名 (平成 23 年 11 月 11 日現在) ・民間事業者 : 3,800,000 円 (100.0%)
役員数	5 名 (平成 24 年 3 月 31 日現在) ・代表取締役 : 1 名 ・取締役 : 2 名 ・社員 (パート含む) : 2 名
これまでに実施されてきた主な事業の内容	①「飯コン」の企画・運営 (H24.5~) ・街コンである「飯コン」の企画・運営。 ②「バル」の企画・運営 (H24.〇~) ・まちなかの飲み歩きイベント「バル」の企画・運営 ③修学旅行生向けの「修学体験」の企画・運営 (H24.〇~) ④ダイマル跡地事業地区暮らし・にぎわい再生事業 (H24~予定) の検討 ・中央商店街の中央に位置に位置するダイマルの跡地に市民の交流促進、健康増進の場となる施設を計画。飯塚市中心市街地活性化計画の事業の 1 つでもある。(現況は、根抵当権者 3 社のうち、2 社とは協議済。残る外国法人 1 社との協議も目途が立った状況。)

(3) 金沢地区

法人の名称	株式会社金沢商業活性化センター（金沢TMO）
所在地	石川県金沢市南町 4-47
設立時期	平成10年10月7日
資本金	46,000,000円
出資者	29名（平成24年3月31日現在） <ul style="list-style-type: none"> <li>・金沢市：23,000,000円（50.0%）</li> <li>・商工会議所：2,100,000円（4.6%）</li> <li>・商店街、大型店等：20,900,000円（45.4%）</li> </ul>
役員数	19名（平成24年3月31日現在） <ul style="list-style-type: none"> <li>・代表取締役：1名</li> <li>・専務取締役：2名</li> <li>・取締役：8名</li> <li>・監査役：2名</li> <li>・社員（非常勤含む）：6名</li> </ul>
これまでに実施されてきた主な事業の内容	<p>①商業施設「プレーゴ」の開発・運営（H13.3～）</p> <p>②「金沢まちなかパーキングネット（まちP）」の運営（H24.2～）          ・共通駐車券発行事業として、これまで別々のシステムで運営されていた香林坊地区と武蔵地区の駐車サービスネットワークを統合。</p> <p>③「金沢エコポイントシステム」管理・運営事業（H19～）          ・中心商業地での買い物金額に応じてポイントをサービスし、北陸鉄道のIcaに積み増しできる「エコポイントシステム」を運営。</p> <p>④金沢ショッピングライナー「まちバス」の運行（H20.4～）</p> <p>⑤「金沢まちなかプレリユード」の開催（H24.4～）          ・中心商業地の各所で、クラシックの無料コンサートを開催。</p> <p>⑥「金沢まちなかキッズステージ」の開催（H24.5～）          ・中心商業地の各所で、子どもたちのダンスや音楽等の発表の場を提供。</p> <p>⑦まちなかパフォーマンスシアター「マップス」の開催（H13～）          ・中心商業地の各所で、アマチュアパフォーマーによる様々なジャンルのステージイベントを開催。</p> <p>⑧金沢中心商店街おでかけ促進事業「金沢まちラジ」（H20～）          ・金沢のまちなか情報を毎週金曜日FMとやま・FM福井で放送。</p> <p>⑨金沢まちなかショッピングマップ発行・サイト開設事業（H24～）</p> <p>○過去の主な事業          空き店舗対策・店舗誘致、ショッピングガイドブック・マップの発行、まちカフェの運営、「金沢まちなか探検バス（アンパンマンバスの運行）」、「金沢アートプロジェクト」等</p>

(4) 長浜地区

法人の名称	長浜まちづくり株式会社
所在地	滋賀県長浜市元浜町 7-5
設立時期	平成 21 年 8 月 10 日
資本金	72,000,000 円
出資者	23 名 (平成 24 年 3 月 31 日現在) <ul style="list-style-type: none"> <li>・長 浜 市 : 30,000,000 円 (41.7%)</li> <li>・商工会議所 : 10,000,000 円 (13.9%)</li> <li>・金融機関、民間事業者 : 32,000,000 円 (44.4%)</li> </ul>
役職員数	6 名 (平成 24 年 3 月 31 日現在) <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役 : 7 名</li> <li>・執行役員 : 1 名</li> <li>・コーディネーター : 1 名</li> <li>・サブコーディネーター : 1 名</li> <li>・監査役 : 3 名</li> <li>・プランナー : 1 名</li> <li>・スタッフ : 2 名</li> </ul>
これまでに 実施されてきた 主な事業の内容	<p>①安藤家の施設管理、企画・運営 (H24.4～)</p> <p>②よろず相談、視察・指導等 (H21.8～)  <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内のコンサルティング、他都市からの視察対応・指導、関係機関の情報局などを実施。</li> </ul> </p> <p>③駐車場管理運営事業 (H21.10～)</p> <p>④町家サブリース・施設運営 (H21.8～)</p> <p>⑤ながはま住宅再生バンク (情報発信) の運営 (H24.4～)  <ul style="list-style-type: none"> <li>・まちなかの空き家 (町家)・空き地の所有者および、購入・借地 (借家) 希望者に対する情報バンクを運営。</li> </ul> </p> <p>⑥商業活性化 開業支援 (H21.8～)  <ul style="list-style-type: none"> <li>・空き店舗情報管理、企画・コーディネート、開店準備人的支援。</li> </ul> </p> <p>⑦商業活性化 プロジェクト側方支援 (H21.8～)  <ul style="list-style-type: none"> <li>・実行プロジェクト支援、計画段階プロジェクト支援。</li> </ul> </p> <p>⑧駅周辺整備コーディネーター (H21.8～)  <ul style="list-style-type: none"> <li>・基本構想策定支援や、地元説明会・勉強会、地区計画提案、権利者・関係者・関係機関調整等。</li> </ul> </p>

(5) 松山地区

法人の名称	株式会社まちづくり松山
所在地	愛媛県松山市大街道一丁目3番地1
設立時期	平成17年7月1日
資本金	21,400,000円
出資者	<p>10名（平成24年3月31日現在）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・松山市：706,200円（3.3%）</li> <li>・商工会議所：706,200円（3.3%）</li> <li>・商店街振興組合：16,007,200円（74.8%）</li> <li>・地元企業：1,005,800円（4.7%）</li> <li>・金融機関：2,996,000円（14.0%）</li> </ul>
役員数	<p>27名（平成24年3月31日現在）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・代表取締役：2名</li> <li>・取締役：7名</li> <li>・監査役：2名</li> <li>・社員（パート含む）：16名</li> </ul>
これまでに実施されてきた主な事業の内容	<p>①映像事業、広告宣伝事業（H18.4～）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大型ビジョン、アーケード内ビジョン、市内のインフォメーションビジョンの設置運営と、ポスター・看板等による広告宣伝事業。</li> </ul> <p>②共通駐車券取扱い事業</p> <p>③事務及びイベント受託</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・お城下松山等と連携した市内での各種イベントの実施及び共催。</li> </ul> <p>④中心市街地活性化協議会への取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・月3回程度の運営会議を始めとした中心市街地活性化協議会の取組み。</li> </ul> <p>⑤空き店舗の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・空き店舗を活用した、チャレンジショップの運営、ぎんこい(産直)市場の運営。</li> </ul> <p>⑦エリアマネジメント支援事業受託</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・土地・建物所有者を対象とした勉強会、ワークショップ、フォーラム等の開催によるまちづくりに対する市民の意識醸成の機会提供。</li> </ul> <p>⑧松山商店街プロジェクト委員会の立ち上げ</p> <p>⑨通行量月例調査の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中央商店街9地点における歩行者通行量調査の実施。</li> </ul> <p>⑩「一般社団法人お城下松山」の事務局支援事業</p> <p>⑪社外各会議他団体への参加連携</p> <p>⑫番町地区安全で安心なまちづくり推進活動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・深夜パトロール、落書き消しなど地域住民との連携。</li> </ul> <p>⑬松山市「まち更新推進支援委託事業」受託</p>





### 3. まちづくり活動の趣旨に沿った

#### 収益事業の展開の可能性及び寄附や出資者を募る際の課題等の検討

#### 3. 1 ケーススタディ地区における新たな公益的な収益事業の検討方法

ケーススタディ地区を対象として、新たな公益的な収益事業の展開可能性について、東京都内にて、計3回のワークショップを実施した。また、新規事業に関する情報収集・整理として、ケーススタディ地区におけるヒアリングを行った。

ワークショップの開催概要及び各地区へのヒアリング概要は下記の通りである。

■新規事業企画ワークショップの全体概要（開催場所:いずれも東京都内）

● 第1回 ワークショップ（9/7（金）13:30～17:30 於 経済産業省別館 8F 会議室）

プログラム		内 容
1. 開会挨拶	5分	開会の挨拶（国土交通省）
2. ワークショップの概要説明、参加者紹介	5分	事務局によるWSの概要紹介、参加者紹介
3. 話題提供	40分	事務局による話題提供 ～新しい地域のニーズを汲んだ公益的な収益事業について～
4. 実践講義 (1) 『「志ある資金」の調達方法について』 (2) 『まちづくりにおけるCSRの活用について』	100分	(1) 岸本幸子氏による実践講義 (2) 村田元夫氏による実践講義
休 憩（10分）		
5. そこが知りたい！	60分	2グループに分かれて講師を囲んだ質問・意見交換
6. ワークショップの感想と今後の関心テーマ	15分	参加団体による感想と関心テーマの発表
7. 事務連絡	5分	第2回WSまでの宿題事項等について

事務局による参加団体への現地訪問ヒアリング、意見交換

● 第2回 ワークショップ（10/22（月）13:30～17:30 於 経済産業省別館 8F 会議室）

1. ワークショップの概要説明、アドバイザー紹介	5分	事務局によるWSの概要紹介、アドバイザー紹介
2. 新規事業企画案発表	60分	参加団体による新規事業企画案の発表
休 憩（5分）		
3. 参加者全員による事業企画検討	120分	参加者全員による各企画案に対する意見交換
休 憩（5分）		
4. グループ発表とアドバイザーコメント	50分	グループごとのまとめ発表とアドバイザーコメント
閉会、事務連絡		第3回WSまでの宿題事項、次回WS日程調整

● 第3回 ワークショップ（11/26（月）13:30～17:40 於 経済産業省別館 8F 会議室）

1) ワークショップの概要説明	5分	事務局によるWSの概要紹介
2) 各まちづくり会社による新規事業まとめ案発表	135分	参加団体による新規事業企画まとめ案発表、意見交換 (前半3社)
休 憩（5分）		
各まちづくり会社による新規事業まとめ案発表	90分	参加団体による新規事業企画まとめ案発表、意見交換 (後半2社)
3) アドバイザーコメント	20分	アドバイザーからのコメント
4) 閉会挨拶		閉会の挨拶（国土交通省）

■新規事業検討に向けたヒアリング日程・内容

日時	ヒアリング先・検討内容等
9/24 (月) 13:00～	<p>○長浜まちづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅と地域コミュニティの再生をめざし、町家を活かした賃貸住宅の運営事業を検討</li> <li>・ごく普通に住み替えるときに、「町家」が訴求力のある商品として選択してもらえるよう、住宅再生ファンド等を活用したビジネスモデルの構築を検討</li> </ul>
9/27 (木) 13:00～	<p>○まちづくり会津</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・来年の大河ドラマを活かした観光関連事業や、中心市街地から無くなった映画館の復活事業、家守事業等、様々な事業を検討中</li> </ul> <p>(WS 時では、事業をしぼって議論を予定)</p>
10/3 (水) 10:00～	<p>○まちづくり飯塚</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市内の観光地(八木山)と中心市街地商店街が連携した自然体験型ツーリズム事業 等を検討</li> </ul> <p>(WS 時では、事業をしぼって議論を予定)</p>
10/10 (水) 13:00～	<p>○まちづくり松山</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・再開発や共同建替え、中小規模の連鎖型開発等の地区更新や街区の MD 実現に向けて、街なか再生ファンドの組成・活用を検討</li> <li>・地域内の駐車・駐輪サービスの向上に向けて、共通の駐車・駐輪料金支払い機の導入等、駐車・駐輪サービスの共通化事業を検討</li> </ul>
10/12 (金) 13:00～	<p>○金沢商業活性化センター</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の事業である「金沢まちなかキッズステージ」を発展させ、中心商業地の各所で、親子連れを対象とした総合的なイベントを開催。</li> <li>・金沢 TMO が直接運営をするだけでなく、やりたいイベントはあるが、何をやってよいか分からない団体等に対し、そのスキームを作って提供することで役割分担を図り、活動が持続的なものとなることを目指す。</li> </ul>

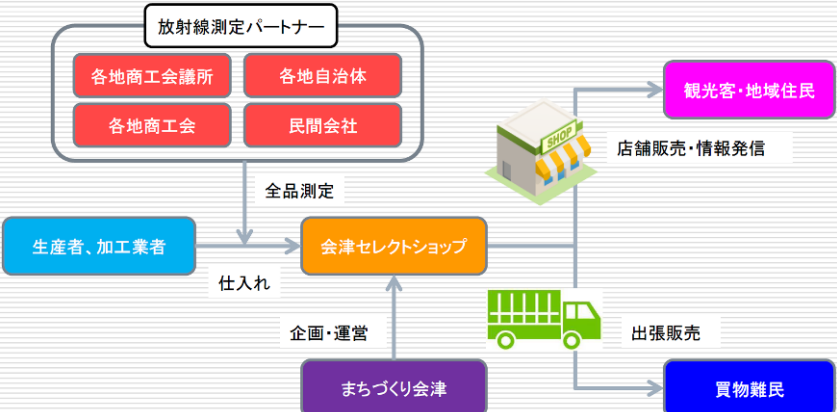


### **3. 2 ケーススタディ地区における新たな公益的な収益事業**

ケーススタディ地区において、3回のワークショップを通して検討した新たな公益的な収益事業の内容を、次頁より整理する。

(1) 会津若松地区 (株式会社 まちづくり会津)

<p><b>新規事業テーマ</b></p>	<p>『安心安全な“会津”製品の流通プロジェクト』</p>
<p><b>事業検討の背景</b></p>	<p>□ まちづくり会津が抱える課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安定した収益事業であった駐車場運営が終了したことにより、早急に、既存事業の収益強化と、新規の収益事業を確立させなければならない。</li> <li>・常駐役員の不在と、運営を担う人材等が不足しており、組織体制の見直しが必要である。</li> <li>・連携する団体（市・商工会議所）との役割分担が必要である。</li> </ul> <p>□ 東日本大震災がもたらした原発事故の風評被害の影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災での原発事故による風評被害により、会津若松市では、観光事業や会津産品の出荷などにおいて、様々なマイナス影響を受けている。特に放射能問題に関する情報の錯綜もあり、被災地産品は避けられる状況にある。</li> <li>・被災地から発送される貨物については、国内外の取引業者・消費者から放射線検査の実施や証明書の添付を要求されている。</li> <li>・放射能検査は、震災後に急に出てきたテーマで、検査体制が不十分であり、検査機関数が少なく、さらに地元で調査機関がないため、遠くにサンプルを送るなどの対応が必要であった。</li> </ul> <p>(※近郊の検査機関として、2012年11月1日より、会津若松商工会議所で加工食品の放射線検査事業がスタートした。(2013年3月31日まで))</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・また、問題はなくなっていないにも関わらず、放射能検査の助成金が近年終了してきており、支援体制が脆弱になっている。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>①ニュースや地元の声からも、会津産品の検査体制や販売支援強化に対するニーズは切実。</p> <p>②まちづくり会社として、地域経済の活性化を担うことは重要な役割。</p> <p>③生産者との連携を図りながら、課題を解決しつつ、自社の新規の収益事業を確立させていく。</p> </div>
<p><b>事業の内容</b></p>	<p>□ 信頼性の高いふるさとショップの運営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・空き店舗を活用し、まちづくり会社が目利きとなって選んだ放射能測定済み商品のみを販売する会津セレクトショップを運営する。</li> <li>・まちづくり会社が検査証明を発行することにより、商品の信用を補完する。</li> <li>・県内の5箇所放射線測定を行っている12団体、11月1日より県内36箇所の商工会議所などと連携し、まちづくり会津は販売支援に注力する。</li> </ul> <p>□ 会津の情報の発信</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会津へ来て頂いた観光客に対して、正しい情報を伝えることで、会津産品の信頼性の向上を図る。</li> <li>・空き店舗を活用し、情報発信と店舗販売を行う。</li> </ul> <p>□ 買物難民などの住民もターゲットとした地産地消の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・買い物難民等に対する出張販売を行う。</li> <li>・地元民が地元産品を購入しているという実績を作ることにより、県外に対しても安全・安心をアピールする。</li> </ul> <p>□ 県外に対する販売チャネルの確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネットによる通信販売を行う。</li> <li>・大河ドラマの放映を追い風に、各地のまちづくり会社と連携して、各地に会津ショップを作る。(空き店舗等を活用した相互販売など)</li> </ul>

<p><b>事業環境の分析</b></p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="443 197 635 297"> <p>市場の分析</p> </td> <td data-bbox="635 197 1445 297"> <p>・ 地元および全国各地            地元住民の需要に対応するとともに、インターネット販売や県外のセレクトショップなどを対象に全国に展開。</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 297 635 504"> <p>顧客の分析</p> </td> <td data-bbox="635 297 1445 504"> <p>《フェーズ1》            ・ 観光客、地域住民、買い物難民            会津へ訪れる観光客と、地域住民、及び、高齢者をはじめとした出張販売が必要な買い物難民を対象とする。            《フェーズ2、3》            ・ インターネット利用者、全国各地の住民            大河ドラマ放映を追い風に、全国各地の住民を対象とする。</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 504 635 600"> <p>パートナーの分析</p> </td> <td data-bbox="635 504 1445 600"> <p>・ 放射線測定パートナー            県内5箇所、12社の全品対象とした測定事業者と県内36箇所の商工会議所・商工会での加工食品を対象とする。</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 600 635 672"> <p>自社の分析</p> </td> <td data-bbox="635 600 1445 672"> <p><b>【強み】</b>            まちづくり会社としての社会的信用力がある。</p> </td> </tr> </table>	<p>市場の分析</p>	<p>・ 地元および全国各地            地元住民の需要に対応するとともに、インターネット販売や県外のセレクトショップなどを対象に全国に展開。</p>	<p>顧客の分析</p>	<p>《フェーズ1》            ・ 観光客、地域住民、買い物難民            会津へ訪れる観光客と、地域住民、及び、高齢者をはじめとした出張販売が必要な買い物難民を対象とする。            《フェーズ2、3》            ・ インターネット利用者、全国各地の住民            大河ドラマ放映を追い風に、全国各地の住民を対象とする。</p>	<p>パートナーの分析</p>	<p>・ 放射線測定パートナー            県内5箇所、12社の全品対象とした測定事業者と県内36箇所の商工会議所・商工会での加工食品を対象とする。</p>	<p>自社の分析</p>	<p><b>【強み】</b>            まちづくり会社としての社会的信用力がある。</p>																
<p>市場の分析</p>	<p>・ 地元および全国各地            地元住民の需要に対応するとともに、インターネット販売や県外のセレクトショップなどを対象に全国に展開。</p>																								
<p>顧客の分析</p>	<p>《フェーズ1》            ・ 観光客、地域住民、買い物難民            会津へ訪れる観光客と、地域住民、及び、高齢者をはじめとした出張販売が必要な買い物難民を対象とする。            《フェーズ2、3》            ・ インターネット利用者、全国各地の住民            大河ドラマ放映を追い風に、全国各地の住民を対象とする。</p>																								
<p>パートナーの分析</p>	<p>・ 放射線測定パートナー            県内5箇所、12社の全品対象とした測定事業者と県内36箇所の商工会議所・商工会での加工食品を対象とする。</p>																								
<p>自社の分析</p>	<p><b>【強み】</b>            まちづくり会社としての社会的信用力がある。</p>																								
<p><b>事業スキーム</b></p>																									
<p><b>事業の収支構造</b></p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="430 1122 901 1301"> <p><input type="checkbox"/> 初期コスト</p> <table border="1"> <tr> <td>物件（改修・権利）</td> <td>： 3,000,000 円</td> </tr> <tr> <td>販売車</td> <td>： 2,000,000 円</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>： 5,000,000 円</td> </tr> </table> </td> <td data-bbox="909 1122 1442 1413"> <p><input type="checkbox"/> ランニングコスト</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="2"><b>(収入)</b></td> </tr> <tr> <td>売上高</td> <td>： 2,500,000 円</td> </tr> <tr> <td>粗利益</td> <td>： 500,000 円</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>(支出)</b></td> </tr> <tr> <td>人件費</td> <td>： 300,000 円</td> </tr> <tr> <td>物件費</td> <td>： 100,000 円</td> </tr> <tr> <td>営利</td> <td>： 100,000 円</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="430 1384 901 1529"> <p><input type="checkbox"/> 資金調達の方策案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金融機関（ノンリコースローン）： 3,000,000 円</li> <li>・ 補助金： 1,500,000 円</li> <li>・ 自己資金： 1,500,000 円</li> </ul> </td> <td></td> </tr> </table>	<p><input type="checkbox"/> 初期コスト</p> <table border="1"> <tr> <td>物件（改修・権利）</td> <td>： 3,000,000 円</td> </tr> <tr> <td>販売車</td> <td>： 2,000,000 円</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>： 5,000,000 円</td> </tr> </table>	物件（改修・権利）	： 3,000,000 円	販売車	： 2,000,000 円	合計	： 5,000,000 円	<p><input type="checkbox"/> ランニングコスト</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="2"><b>(収入)</b></td> </tr> <tr> <td>売上高</td> <td>： 2,500,000 円</td> </tr> <tr> <td>粗利益</td> <td>： 500,000 円</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>(支出)</b></td> </tr> <tr> <td>人件費</td> <td>： 300,000 円</td> </tr> <tr> <td>物件費</td> <td>： 100,000 円</td> </tr> <tr> <td>営利</td> <td>： 100,000 円</td> </tr> </table>	<b>(収入)</b>		売上高	： 2,500,000 円	粗利益	： 500,000 円	<b>(支出)</b>		人件費	： 300,000 円	物件費	： 100,000 円	営利	： 100,000 円	<p><input type="checkbox"/> 資金調達の方策案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金融機関（ノンリコースローン）： 3,000,000 円</li> <li>・ 補助金： 1,500,000 円</li> <li>・ 自己資金： 1,500,000 円</li> </ul>	
<p><input type="checkbox"/> 初期コスト</p> <table border="1"> <tr> <td>物件（改修・権利）</td> <td>： 3,000,000 円</td> </tr> <tr> <td>販売車</td> <td>： 2,000,000 円</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>： 5,000,000 円</td> </tr> </table>	物件（改修・権利）	： 3,000,000 円	販売車	： 2,000,000 円	合計	： 5,000,000 円	<p><input type="checkbox"/> ランニングコスト</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="2"><b>(収入)</b></td> </tr> <tr> <td>売上高</td> <td>： 2,500,000 円</td> </tr> <tr> <td>粗利益</td> <td>： 500,000 円</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>(支出)</b></td> </tr> <tr> <td>人件費</td> <td>： 300,000 円</td> </tr> <tr> <td>物件費</td> <td>： 100,000 円</td> </tr> <tr> <td>営利</td> <td>： 100,000 円</td> </tr> </table>	<b>(収入)</b>		売上高	： 2,500,000 円	粗利益	： 500,000 円	<b>(支出)</b>		人件費	： 300,000 円	物件費	： 100,000 円	営利	： 100,000 円				
物件（改修・権利）	： 3,000,000 円																								
販売車	： 2,000,000 円																								
合計	： 5,000,000 円																								
<b>(収入)</b>																									
売上高	： 2,500,000 円																								
粗利益	： 500,000 円																								
<b>(支出)</b>																									
人件費	： 300,000 円																								
物件費	： 100,000 円																								
営利	： 100,000 円																								
<p><input type="checkbox"/> 資金調達の方策案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金融機関（ノンリコースローン）： 3,000,000 円</li> <li>・ 補助金： 1,500,000 円</li> <li>・ 自己資金： 1,500,000 円</li> </ul>																									
<p><b>事業実施に向けた課題</b></p>	<p><input type="checkbox"/> 資金・人材</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 初期コストの確保として、金融機関の借り入れの検討や行政への補助金の要請が必要。</li> <li>・ 事業実施のための人材の確保が必要。</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> パートナーとの連携</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産者・測定パートナーとの連携と関係づくりを進めることが必要。</li> <li>・ 会津若松商工会議所は会員へのみ、加工食品に限定して測定を実施しているため、将来的にまちづくり会社が測定業務の委託を受け、対象者・対象品目を広げるのも一案である。（商工会議所との連携、ノウハウの共有）</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> 収益モデルの確立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利益按分の考え方の整理が必要。        ⇒ 買取販売 or 委託販売        ⇒ 検査費用の負担者をどうするか検討・協議が必要である。        （生産者 or 行政 or まちづくり会社）</li> </ul>																								



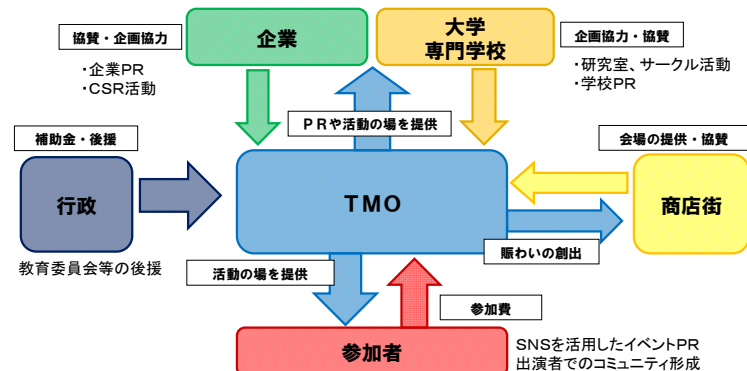
(2) 飯塚地区 (株式会社 まちづくり飯塚)

<p><b>新規事業テーマ</b></p>	<p>『「アーケアレイ 65」ビル再開発事業』</p>
<p><b>事業検討の背景</b></p>	<p>□ まちづくり飯塚の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ソフト事業として街コン等を開催しているが、収益性が低く、ボランティアスタッフが多く関わらないと成立しない状況である。</li> <li>・大きなハード事業をするには、調整の長い時間と大きなコストがかかるため、まずは小型でも確実に収益の上がる事業の確保が必要である。</li> <li>・運営を担う人材等が不足しており、数名の常勤スタッフの確保ができる収益性の高い事業を行うことが求められる。</li> </ul> <p>□ 飯塚の中心商店街の現況と目指す姿</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成 19 年の合併後、人口が減少。さらに、高齢化率が 25%を越え、高齢化に即応したまちづくりが急務。</li> <li>・中心市街地の周辺には医療機関が 45 施設あり、医療機関利用者が商店街に買い物に来る割合は高いが、商店街に喫茶店があることを知っている人が少なく、買い物客の回遊時間が短い。 ⇒医療機関を落とし込んだ喫茶店マップを作成。</li> <li>・既存店舗のみでは魅力が薄い。また、商店街に空き店舗が増え、チャレンジショップ等を行ってもなかなか継続的なものとならない。</li> <li>・飯塚市は、スマートウェルネスシティ構想をもとに、高齢者の、健康・安心・医療・雇用を目指すアクティブシニア構想を打ち立てている。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>①収益性のあがる事業とまちづくりに寄与する事業の両立が必要。</p> <p>②飯塚市のアクティブシニア構想と連携し、“アクティブシニア” が、まちを楽しみ、3時間、まちを回遊する仕組みの構築が必要。</p> <p>③とびぬけた個店を継続させることで、新規顧客獲得を企図する事業者の活性化、ひいては商店街の活性化につなげていく。</p> </div>
<p><b>事業の内容</b></p>	<p>□ 築約 30 年を経過した「アーケアレイ 65」ビル全体を借り、低額の賃料で再リースをする</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中心商店街の中に位置する「アーケアレイ 65」ビル全体を再リーシング。</li> <li>・創業希望者の呼びこみと創業へ向けた支援。 ⇒家賃交渉、リーシングの原案の提示を行う。</li> <li>・各分野の専門家の協力により、事業計画書作成等、起業に向けた準備を支援するとともに、フリーペーパーを用いた宣伝など行っていく。</li> <li>・新規顧客獲得を企図する周辺商店街の事業者の活性化を図る。</li> <li>・まちづくり会社内の不動産専門家の提案提言を行う。</li> </ul> <p>□ 「動かない」不動産を動かす仕組みづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・空き店舗情報の「貸し店舗」情報化や、空き店舗に見せない工夫に関する提案を行う。</li> <li>・ランドオーナーとの関係づくりを図る。 ⇒まちの将来像を一緒に考えることのできる関係づくりを行う。 ⇒地元に住居していないランドオーナーの理解拡大を図り、継続的に連絡を取ることで、「動かない」不動産を減らす。</li> </ul>

<p><b>事業環境の分析</b></p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="443 197 635 315"> <p>市場の分析</p> </td> <td data-bbox="635 197 1422 315"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アクティブシニア 等 アクティブシニア 周辺の医療機関利用者</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 315 635 405"> <p>顧客の分析</p> </td> <td data-bbox="635 315 1422 405"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・起業を目指す人 創業を目指す若者等</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 405 635 584"> <p>スポンサー／競合分析</p> </td> <td data-bbox="635 405 1422 584"> <p>【スポンサー】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビルオーナー アークアレイを低賃金でリースしてもらう。</li> <li>・各種専門家 事業計画書、支援の構造に対する助言をもらう。</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 584 635 703"> <p>自社の分析</p> </td> <td data-bbox="635 584 1422 703"> <p>【強み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オーナーや周辺の商店街の人々との関係性をもっている。</li> <li>・各種専門家との人的ネットワークを持っている。</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p>市場の分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アクティブシニア 等 アクティブシニア 周辺の医療機関利用者</li> </ul>	<p>顧客の分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・起業を目指す人 創業を目指す若者等</li> </ul>	<p>スポンサー／競合分析</p>	<p>【スポンサー】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビルオーナー アークアレイを低賃金でリースしてもらう。</li> <li>・各種専門家 事業計画書、支援の構造に対する助言をもらう。</li> </ul>	<p>自社の分析</p>	<p>【強み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オーナーや周辺の商店街の人々との関係性をもっている。</li> <li>・各種専門家との人的ネットワークを持っている。</li> </ul>
<p>市場の分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アクティブシニア 等 アクティブシニア 周辺の医療機関利用者</li> </ul>								
<p>顧客の分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・起業を目指す人 創業を目指す若者等</li> </ul>								
<p>スポンサー／競合分析</p>	<p>【スポンサー】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビルオーナー アークアレイを低賃金でリースしてもらう。</li> <li>・各種専門家 事業計画書、支援の構造に対する助言をもらう。</li> </ul>								
<p>自社の分析</p>	<p>【強み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オーナーや周辺の商店街の人々との関係性をもっている。</li> <li>・各種専門家との人的ネットワークを持っている。</li> </ul>								
<p><b>事業スキーム</b></p>									
<p><b>事業の収支構造</b></p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="443 1294 938 1541"> <p><input type="checkbox"/> 初期費用</p> <p><b>支出</b> 内装工事等</p> <p><b>収入</b> 市支援制度 市民からの出資</p> </td> <td data-bbox="963 1294 1422 1541"> <p><input type="checkbox"/> ランニングコスト</p> <p><b>支出</b> 建物維持管理費</p> <p><b>収入</b> 家賃収入（低家賃でのリーシング）</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="443 1576 1422 1756"> <p><input type="checkbox"/> 資金調達の方策案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政への助成金の働きかけを行う。</li> <li>・オーナーとの関係を構築し、ビル賃料を抑え、借り受ける。</li> <li>・増資者を図りながら、新たな出資を募る。</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><input type="checkbox"/> 初期費用</p> <p><b>支出</b> 内装工事等</p> <p><b>収入</b> 市支援制度 市民からの出資</p>	<p><input type="checkbox"/> ランニングコスト</p> <p><b>支出</b> 建物維持管理費</p> <p><b>収入</b> 家賃収入（低家賃でのリーシング）</p>	<p><input type="checkbox"/> 資金調達の方策案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政への助成金の働きかけを行う。</li> <li>・オーナーとの関係を構築し、ビル賃料を抑え、借り受ける。</li> <li>・増資者を図りながら、新たな出資を募る。</li> </ul>					
<p><input type="checkbox"/> 初期費用</p> <p><b>支出</b> 内装工事等</p> <p><b>収入</b> 市支援制度 市民からの出資</p>	<p><input type="checkbox"/> ランニングコスト</p> <p><b>支出</b> 建物維持管理費</p> <p><b>収入</b> 家賃収入（低家賃でのリーシング）</p>								
<p><input type="checkbox"/> 資金調達の方策案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政への助成金の働きかけを行う。</li> <li>・オーナーとの関係を構築し、ビル賃料を抑え、借り受ける。</li> <li>・増資者を図りながら、新たな出資を募る。</li> </ul>									
<p><b>事業実施に向けた課題</b></p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="443 1800 938 1912"> <p><input type="checkbox"/> ビルオーナーとの関係づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・いかにビルを安く借りることができるか、オーナーとよい関係性を作っていくことが重要である。</li> </ul> </td> <td data-bbox="963 1800 1422 2047"> <p><input type="checkbox"/> 人材・資金</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・初期コストの確保、人材の確保が必要である。</li> <li>・行政に対する助成金等の要望が必要である。</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><input type="checkbox"/> ビルオーナーとの関係づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・いかにビルを安く借りることができるか、オーナーとよい関係性を作っていくことが重要である。</li> </ul>	<p><input type="checkbox"/> 人材・資金</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・初期コストの確保、人材の確保が必要である。</li> <li>・行政に対する助成金等の要望が必要である。</li> </ul>						
<p><input type="checkbox"/> ビルオーナーとの関係づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・いかにビルを安く借りることができるか、オーナーとよい関係性を作っていくことが重要である。</li> </ul>	<p><input type="checkbox"/> 人材・資金</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・初期コストの確保、人材の確保が必要である。</li> <li>・行政に対する助成金等の要望が必要である。</li> </ul>								

(3) 金沢地区 (株式会社 金沢商業活性化センター)

<p><b>新規事業テーマ</b></p>	<p>『金沢まちなかキッズステージ (拡大版)』</p>										
<p><b>事業検討の背景</b></p>	<p>□ <b>金沢商業活性化センターの現況と課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まちづくり会社の運営においては、会社を運営するために収益事業による財源を確保すると同時に、新たな中心市街地活性化事業を実施するにあたっての事業財源を確保する必要がある。</li> <li>・現在の収益事業は4事業程度あるが、イベント等の公益的なソフト事業は非収益事業である。</li> </ul> <p>□ <b>中心商店街の課題と要望</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ファミリー層が慢性的に減少傾向にある。</li> <li>・子どもたちに「まち」という認識がない。</li> <li>・まちなかに親しみ、魅力を知ってもらい、未来の消費者を取り込みたい。</li> </ul> <p>□ <b>現在の「まちなかキッズステージ」の状況</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成24年度から新規事業として、「金沢まちなかキッズステージ」を開始。</li> <li>・県内の幅広い地域から出演希望があり、毎回新たな出演者によるステージを開催できている。</li> </ul> <p>《現実績》</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="padding: 2px;">内 容</td> <td style="padding: 2px;">子どもたちによるダンス等のステージの定期開催</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">開催頻度</td> <td style="padding: 2px;">年15回程度</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">会 場</td> <td style="padding: 2px;">商店街・大型店のオープンスペース</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">出演者数</td> <td style="padding: 2px;">100名程度/回 (市内・県内の小学生以下)</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">観客数</td> <td style="padding: 2px;">500名以上/回</td> </tr> </table> <p>⇒金沢市の補助金と、企業協賛の獲得に努めているが、自己資金の拠出は避けられず、長期的・継続的な運営や事業拡大に向けては、その他の手法による資金調達も必要。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>①新たな事業を実施するにあたり、事業の財源確保が必要。          ②中心商業地への親子集客を促進することが必要。          ③集客効果を見込めるものの、自己資金の拠出は避けられないため、事業の拡大と継続には、新たな資金調達の方法を確立させることが必要。</p> </div>	内 容	子どもたちによるダンス等のステージの定期開催	開催頻度	年15回程度	会 場	商店街・大型店のオープンスペース	出演者数	100名程度/回 (市内・県内の小学生以下)	観客数	500名以上/回
内 容	子どもたちによるダンス等のステージの定期開催										
開催頻度	年15回程度										
会 場	商店街・大型店のオープンスペース										
出演者数	100名程度/回 (市内・県内の小学生以下)										
観客数	500名以上/回										
<p><b>事業の内容</b></p>	<p>□ <b>子どもを対象としたステージを通年開催</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・子どもたちがダンスや音楽等のパフォーマンスを発表できる場を提供し、年1回程度、特別企画のイベントを開催する。</li> </ul> <p>□ <b>親子連れが参加できるWSを開催</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元幼稚園や保育園とも連携しながら、まちなかを舞台に親子で参加できるワークショップを、大学・企業等の協力によるWSを実施する。 ⇒親子フォトコンテスト、親子スタンプラリーなど</li> </ul> <p>□ <b>子どもの作品展示を併催など、開催場所以外での賑わいづくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ワークショップで制作した子どもたちの作品展示や、幼稚園や保育園と連携した絵画展等を企画する。</li> <li>・親子バル (お子様ランチ企画) や、親子を対象としたプレミアムクーポンの発行などを「キッズ」を対象とした企画を検討する。</li> </ul> <p>⇒これらのイベントを開催することで、家族で、まちの中心部の魅力を知ってもらいきっかけの一つとし、中心商店街への親子集客を促進する。</p>										

<p><b>事業環境の分析</b></p>	<table border="1"> <tr> <td>市場の分析</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>県内だけでなく富山県・福井県などの北陸全体 金沢市内にとどまらず、県内の幅広い地域、近隣他県から出演者を募れる可能性。</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>顧客の分析</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>習い事をしている子どもを持つ家族 現事業「まちなかキッズステージ」は、今年度計 10 回で、総出演者数は約 1,000 人、総観客数は 5,000 人以上と好評。</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>スポンサー分析</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>子どもやファミリー層をターゲットとした幅広い企業を想定 ⇒食品・飲料メーカー、教育関係・旅行関係、ベビー、キッズ用品、保険、金融機関 等</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>自社の分析</td> <td> <p><b>【強み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行政からの支援 → 参加者・協賛企業からの信用</li> <li>民間的なネットワーク → 行政にはできない営業活動</li> <li>中心商店街との連携 → 会場の確保が容易</li> <li>事業ノウハウの蓄積 → 全員プロパーである強み</li> </ul> </td> </tr> </table>	市場の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>県内だけでなく富山県・福井県などの北陸全体 金沢市内にとどまらず、県内の幅広い地域、近隣他県から出演者を募れる可能性。</li> </ul>	顧客の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>習い事をしている子どもを持つ家族 現事業「まちなかキッズステージ」は、今年度計 10 回で、総出演者数は約 1,000 人、総観客数は 5,000 人以上と好評。</li> </ul>	スポンサー分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>子どもやファミリー層をターゲットとした幅広い企業を想定 ⇒食品・飲料メーカー、教育関係・旅行関係、ベビー、キッズ用品、保険、金融機関 等</li> </ul>	自社の分析	<p><b>【強み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行政からの支援 → 参加者・協賛企業からの信用</li> <li>民間的なネットワーク → 行政にはできない営業活動</li> <li>中心商店街との連携 → 会場の確保が容易</li> <li>事業ノウハウの蓄積 → 全員プロパーである強み</li> </ul>												
市場の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>県内だけでなく富山県・福井県などの北陸全体 金沢市内にとどまらず、県内の幅広い地域、近隣他県から出演者を募れる可能性。</li> </ul>																				
顧客の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>習い事をしている子どもを持つ家族 現事業「まちなかキッズステージ」は、今年度計 10 回で、総出演者数は約 1,000 人、総観客数は 5,000 人以上と好評。</li> </ul>																				
スポンサー分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>子どもやファミリー層をターゲットとした幅広い企業を想定 ⇒食品・飲料メーカー、教育関係・旅行関係、ベビー、キッズ用品、保険、金融機関 等</li> </ul>																				
自社の分析	<p><b>【強み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行政からの支援 → 参加者・協賛企業からの信用</li> <li>民間的なネットワーク → 行政にはできない営業活動</li> <li>中心商店街との連携 → 会場の確保が容易</li> <li>事業ノウハウの蓄積 → 全員プロパーである強み</li> </ul>																				
<p><b>事業スキーム</b></p>	 <p>事業スキームの概要:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>企業</b> (緑): 協賛・企画協力 (企業PR, CSR活動) を提供し、PRや活動の場を提供する。</li> <li><b>大学 専門学校</b> (黄): 企画協力・協賛 (研究室、サークル活動、学校PR) を提供し、PRや活動の場を提供する。</li> <li><b>行政</b> (青): 補助金・後援 (教育委員会等の後援) を提供し、PRや活動の場を提供する。</li> <li><b>商店街</b> (黄): 会場の提供・協賛 を提供し、PRや活動の場を提供する。</li> <li><b>参加者</b> (赤): 参加費 を提供し、PRや活動の場を提供する。SNSを活用したイベントPR 出演者でのコミュニティ形成。</li> <li><b>TMO</b> (青): 上記からの支援を受け、PRや活動の場を提供し、賑わいの創出を行う。</li> </ul>																				
<p><b>事業の収支構造</b></p>	<p>□ <b>ランニングコスト</b></p> <table border="1" data-bbox="459 1093 1396 1265"> <thead> <tr> <th colspan="2">(収入)</th> <th colspan="2">(支出)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>金沢市補助金</td> <td>1,100,000 円</td> <td>音響・設営費</td> <td>2,000,000 円</td> </tr> <tr> <td>協賛金等</td> <td>1,100,000 円</td> <td>販促費</td> <td>500,000 円</td> </tr> <tr> <td>参加費</td> <td>300,000 円</td> <td>諸経費</td> <td>300,000 円</td> </tr> <tr> <td>記念品販売</td> <td>300,000 円</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>□ <b>資金調達の方策案</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>スポンサー企業の獲得強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>イベント開催時の背面パネル等による企業PRを実施する。</li> <li>目的、ニーズに合わせたイベントと連携したPRを実施する。</li> </ul> </li> <li>参加費 <ul style="list-style-type: none"> <li>「ハレ」の舞台として、ワークショップ参加者から参加費を徴収する。</li> <li>ステージ出演者については、個人ではなく、所属の教室から参加費を徴収し、ステージの中でPRする。</li> </ul> </li> <li>記念品販売 <ul style="list-style-type: none"> <li>地元ケーブルテレビ局や大学とも連携し、ステージの様態を撮影し編集したDVDや、関連グッズ等を参加者に販売する。</li> </ul> </li> <li>企業への数値化した実績の提案 <ul style="list-style-type: none"> <li><b>SROI</b> (社会的投資収益率: ソーシャル・リターン・オン・インベスティメント) などの効果測定も行いながら、企業への実績を提案する。</li> <li>集客数の把握、イベント開催後の動向調査なども行い行政および商店街等へのマーケットデータの提供を行う。</li> </ul> </li> </ol>	(収入)		(支出)		金沢市補助金	1,100,000 円	音響・設営費	2,000,000 円	協賛金等	1,100,000 円	販促費	500,000 円	参加費	300,000 円	諸経費	300,000 円	記念品販売	300,000 円		
(収入)		(支出)																			
金沢市補助金	1,100,000 円	音響・設営費	2,000,000 円																		
協賛金等	1,100,000 円	販促費	500,000 円																		
参加費	300,000 円	諸経費	300,000 円																		
記念品販売	300,000 円																				
<p><b>事業実施に向けた課題</b></p>	<p>□ <b>イベント価値をいかに高め、内容の拡充方法</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①企業協賛金の拡大が必要である。</li> <li>②幼稚園や保育園との連携と、学校や企業等の協力を得ることが必要である。</li> <li>③受益者負担の実現をすることが望まれる。</li> </ol>																				

(4) 長浜地区 (長浜まちづくり株式会社)

<p><b>新規事業テーマ</b></p>	<p>ながはま住宅再生バンク『住宅と地域コミュニティの再生』</p>
<p><b>事業検討の背景</b></p>	<p>□ 長浜地区の住宅の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中心市街地の人口は減少し、郊外に住宅・人口が増えるという典型的なドーナツ化現象が起こっている。</li> <li>・ 中心市街地にある町家は空き家となっており、増加し続けている。(208件：2009年時点)</li> <li>・ 地域の実態としての町家の優位性は、住宅や店舗等の用途を問わず、高いとは言えない状況である。</li> <li>・ たとえ、町家に住みたいというニーズを持っていても、空き家のオーナーと住まい手がなかなか出会えないというのが現状である。</li> </ul> <p>□ 長浜まちづくり株式会社の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中心市街地内の208軒(暫定)の空き家の再活用の事業を行っているが、自社単独による稼働実績は2軒に留まり、大局を動かすビジネスモデルとはなっていない。</li> <li>・ 昨年度より行政との連携によって町家再生バンク(情報発信事業)を実施しているが、稼働率が上がっていない。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>①中心市街地での住民の減少と、まちなかの空き家への何らかの対応が必要。</p> <p>②町家のオーナーと町家に住みたい人と双方のニーズを丁寧に把握し、マッチングすることが重要。</p> <p>③町家の改修のための資金をどのように確保するか、また、いかに改修の費用を抑えられるかがポイントとなる。</p> </div>
<p><b>事業の内容</b></p>	<p>□ 町家再生バンク(※長浜まちづくり会社が運営中)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域の住宅ストックである伝統的町家を現代の住宅として再生する。</li> <li>・ オーナーの承諾を得て空き家の情報を集積し、住まい手への橋渡しをすることがバンクの主題。</li> <li>・ ただしそれだけでは動かない状況を踏まえ、段階的な施策に取り組む。</li> </ul> <p><b>PHAZE I 風通し屋/住宅ストックのアイドリング</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多くの空き町家は即入居不可の状態。そこで、従前の家財道具の整理や給排水管の補修など、あらかじめ最低限の手を施すことによって住まい手候補にいつでも紹介できる状態を保つ。</li> <li>・ 加えて風通し屋が定期的に戸の開け立てに通うことによって建物の腐朽を防ぎ、オーナーの維持負担も軽減する。</li> </ul> <p><b>PHAZE II パイロット事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オーナー、住まい手、地域が町家再生のイメージを持つことを喚起し、先ずは地域のムーブメントを醸成するよう。パイロット事業を実施。</li> <li>・ まちづくり会社はオーナーから町家を借上げ、改修投資をした後に、住まい手へ転貸する。</li> <li>・ パイロット事業を通じて、プランニングにかかるコスト、改修工事費、運営による転貸益等、収支バランスや各主体の関わり方に関するノウハウを蓄積。</li> </ul> <p><b>PHAZE III 町家再生ファンド</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域全体の空き家数は200軒を超え、尚も増加している。町家再生の取組そのものを普及し、地域に定着させてゆく仕組みが求められる。</li> <li>・ 改修のプロセスに、オーナーと住まい手以外の第三者が介在して投資を行う場合、その後の転貸による運営収益で投資額が回収できると収支がクリアであるが、一件当たりの転貸益は小さく、事業としては成立しにくい。</li> <li>・ そこで賛同する市民や企業からも資金を募り、まとまった棟数を稼働させながら、取り組みを持続してゆく仕組みのひとつとして、町家再生ファンドの設立を検討する。</li> </ul>

<b>事業環境の分析</b>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="443 219 635 264"> <b>市場の分析</b> </td> <td data-bbox="651 219 1428 264"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市内での住み替えと、国内広域のエコターンが対象</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 264 635 459"> <b>顧客の分析</b> </td> <td data-bbox="651 264 1428 459"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市内で住み替えを考える人 2人で暮らしはじめる若い夫婦 子供が大きくなってきて今の家が手狭になってきた家族 便利なまちなかに安心して暮らしたいお年寄り 等</li> <li>・遠方からの移住を伴うエコターン 長浜での暮らしに憧れを持って移住をする人</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 459 635 526"> <b>競合分析</b> </td> <td data-bbox="651 459 1428 526"> <b>【競合】</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣の既存不動産会社を含め、取扱商品では競合しない</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 526 635 616"> <b>自社の分析</b> </td> <td data-bbox="651 526 1428 616"> <b>【強み】</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・日常からのコミュニケーションにより貸し手、住まい手との丁寧な関係づくりが可能</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>市場の分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内での住み替えと、国内広域のエコターンが対象</li> </ul>	<b>顧客の分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内で住み替えを考える人 2人で暮らしはじめる若い夫婦 子供が大きくなってきて今の家が手狭になってきた家族 便利なまちなかに安心して暮らしたいお年寄り 等</li> <li>・遠方からの移住を伴うエコターン 長浜での暮らしに憧れを持って移住をする人</li> </ul>	<b>競合分析</b>	<b>【競合】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣の既存不動産会社を含め、取扱商品では競合しない</li> </ul>	<b>自社の分析</b>	<b>【強み】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日常からのコミュニケーションにより貸し手、住まい手との丁寧な関係づくりが可能</li> </ul>																												
<b>市場の分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内での住み替えと、国内広域のエコターンが対象</li> </ul>																																				
<b>顧客の分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内で住み替えを考える人 2人で暮らしはじめる若い夫婦 子供が大きくなってきて今の家が手狭になってきた家族 便利なまちなかに安心して暮らしたいお年寄り 等</li> <li>・遠方からの移住を伴うエコターン 長浜での暮らしに憧れを持って移住をする人</li> </ul>																																				
<b>競合分析</b>	<b>【競合】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣の既存不動産会社を含め、取扱商品では競合しない</li> </ul>																																				
<b>自社の分析</b>	<b>【強み】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日常からのコミュニケーションにより貸し手、住まい手との丁寧な関係づくりが可能</li> </ul>																																				
<b>事業スキーム (住宅再生ファンド)</b>																																					
<b>事業の収支構造</b>	<p><input type="checkbox"/> 初期費用とバンク投資の回収期間</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>【例：ファミリーユース】</b></p> <table border="0"> <tr> <td colspan="2"><b>支出</b></td> <td colspan="2"><b>賃貸契約</b></td> </tr> <tr> <td>風呂・洗面</td> <td>1,000,000 円</td> <td>オーナー契約</td> <td>40,000 円/月</td> </tr> <tr> <td>キッチン</td> <td>500,000 円</td> <td>ユーザー契約</td> <td>70,000 円/月</td> </tr> <tr> <td>建具</td> <td>500,000 円</td> <td></td> <td>↓</td> </tr> <tr> <td>構造補強</td> <td>300,000 円</td> <td>転益費</td> <td>30,000 円/月</td> </tr> <tr> <td>その他内外装</td> <td>700,000 円</td> <td></td> <td>(360,000 円/年)</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>収入</b></td> <td></td> <td>↓</td> </tr> <tr> <td>市支援制度</td> <td>1,500,000 円</td> <td></td> <td>バンク投資分は4年2か月で回収完了</td> </tr> <tr> <td>バンク投資</td> <td>1,500,000 円</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> </div> <p><input type="checkbox"/> 資金調達の方策案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅再生ファンドの活用</li> <li>・行政への助成金の働きかけ</li> </ul>	<b>支出</b>		<b>賃貸契約</b>		風呂・洗面	1,000,000 円	オーナー契約	40,000 円/月	キッチン	500,000 円	ユーザー契約	70,000 円/月	建具	500,000 円		↓	構造補強	300,000 円	転益費	30,000 円/月	その他内外装	700,000 円		(360,000 円/年)	<b>収入</b>			↓	市支援制度	1,500,000 円		バンク投資分は4年2か月で回収完了	バンク投資	1,500,000 円		
<b>支出</b>		<b>賃貸契約</b>																																			
風呂・洗面	1,000,000 円	オーナー契約	40,000 円/月																																		
キッチン	500,000 円	ユーザー契約	70,000 円/月																																		
建具	500,000 円		↓																																		
構造補強	300,000 円	転益費	30,000 円/月																																		
その他内外装	700,000 円		(360,000 円/年)																																		
<b>収入</b>			↓																																		
市支援制度	1,500,000 円		バンク投資分は4年2か月で回収完了																																		
バンク投資	1,500,000 円																																				
<b>事業実施に向けた課題</b>	<p><input type="checkbox"/> 貸し手との関係づくり</p> <p><input type="checkbox"/> 近隣の不動産業者等との連携方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実契約に至る段階等で、近隣の不動産業者等と連携することが必要である。</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> 貸し手・借り手との丁寧なコミュニケーションによる関係づくりの時間と個々のプロジェクトの利回りやスケジュールとのスピード感のギャップ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・建物の賃貸やファンドへの出資などの協力を要請するためには、デリケートなコミュニケーションを、何回も重ねてゆく必要性が大きい。一方で、このビジネスモデルを成立・実行してゆくためには、個々のプロジェクトの利回りやスケジュールをかなり厳しくコントロールしてゆく必要がある。</li> </ul>																																				

(5) 松山地区 (株式会社 まちづくり松山)

<p><b>新規事業テーマ</b></p>	<p>『街なか再生ファンドの組成・活用による、地区更新と MD 実現』 『地域内の駐車・駐輪サービスのマネジメント』</p>
<p><b>事業検討の背景</b></p>	<p>□ まちづくり松山の現況と課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・収入は広告ビジョンの放映料に頼っていたが、広告が停滞しているため、新規事業の検討が必要である。</li> <li>・まちづくり企画・推進業務に携わる常勤専門スタッフが不足している。</li> <li>・地域貢献のための公益的事業と株式会社としての収益事業がうまく分担できていない。</li> </ul> <p>□ 中心市街地の現況と課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民がイメージする中心市街地は狭い範囲であり、中心市街地活性化基本計画で位置づけられている中心市街地とはギャップがある。</li> </ul> <p><b>【中心部のマンション開発・駐車場ビル開発など】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中央商店街の付近に近年マンション開発が多く起こっており、商店街に近い立地においても、放っておくと1Fが駐車場になってしまう。</li> <li>・優良建築物等整備事業等を用いている案件であれば、景観面の対応や足元商業の導入等を検討しうるが、個別開発のようにスピード感が早いものは、なすすべのないまま建物が竣工する。</li> </ul> <p><b>【駐車場・駐輪場の運営】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・駐車場、駐輪場サービスの価格形成は、あまりまちづくりに関与しない資本や東京資本などの地域外の資本によって行われている。</li> <li>・独占的となり駐車料金が高額となるため、ファミリー層の買い物客などは、郊外の無料の駐車場のある商業施設へ行ってしまう。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>①収益性のあがる新規事業の検討が必要。</p> <p>②中央商店街の賑わいを継続させるために、1F部分に店舗が続くような(駐車場等とならないような)工夫が必要。</p> <p>③寡占的な価格形成により中央商店街の駐車場料金が相対的に高くなる状況を脱却するための工夫が必要。</p> </div>
<p><b>事業の内容</b></p>	<p>□ 街なか再生ファンドの組成と活用により、商店街付近のマンション開発、駐車場ビルなどの低層部について、店舗利用を促進する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商店街の賑わい形成上、商店街に近いマンションの低層部は店舗等にすることが必要である。そのため、街なか再生ファンドを活用し、1F部分の権利を取得して、望ましい業種構成となるようにリーシングして開発を誘導する。</li> <li>・中心市街地活性化エリア全体とするのではなく、肝となる街区を設定して、中心部の急激な変化に対応する。</li> <li>・中心市街地で買い物しやすいよう、新規に駐車場ビルを建設し、ビルから直接三越につながるデッキを整備するとともに、駐車場の低層に店舗を誘導する。</li> </ul> <p>□ 地域内の駐車・駐輪サービスのマネジメントを行う</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まちづくり会社が駐車場運営をすることで、周辺の駐車場駐輪場のイニシアチブを取り、地区内の駐車場の全体としての価格低下を目指す。</li> <li>・上がった収益はまちづくりに還元する。</li> <li>・民間駐輪場整備への補助制度等も活用する。</li> </ul>

<b>事業環境の分析</b>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="443 197 635 324"> <b>市場の分析</b> </td> <td data-bbox="635 197 1445 324"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中央商店街周辺 松山中央商店街周辺には開発の機運がいくつか見られる。松山は自転車分担率が高く、自転車の駐輪場は慢性的に不足しているため、駐輪場の需要は高い。</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 324 635 430"> <b>顧客の分析</b> </td> <td data-bbox="635 324 1445 430"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中央商店街周辺での開発等を検討する団体 松山市、地域金融機関、商店街の3つの連携が必要。</li> <li>・中心市街地への自家用車での来訪者、自転車での来街者</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 430 635 492"> <b>競合分析</b> </td> <td data-bbox="635 430 1445 492"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・通常のマンション開発事業</li> <li>・郊外店舗、その他駐車場運営会社等</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 492 635 555"> <b>自社の分析</b> </td> <td data-bbox="635 492 1445 555"> <b>【強み】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政、商店街に対し、強いネットワークが構成されている。</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>市場の分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中央商店街周辺 松山中央商店街周辺には開発の機運がいくつか見られる。松山は自転車分担率が高く、自転車の駐輪場は慢性的に不足しているため、駐輪場の需要は高い。</li> </ul>	<b>顧客の分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中央商店街周辺での開発等を検討する団体 松山市、地域金融機関、商店街の3つの連携が必要。</li> <li>・中心市街地への自家用車での来訪者、自転車での来街者</li> </ul>	<b>競合分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通常のマンション開発事業</li> <li>・郊外店舗、その他駐車場運営会社等</li> </ul>	<b>自社の分析</b>	<b>【強み】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政、商店街に対し、強いネットワークが構成されている。</li> </ul>
<b>市場の分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中央商店街周辺 松山中央商店街周辺には開発の機運がいくつか見られる。松山は自転車分担率が高く、自転車の駐輪場は慢性的に不足しているため、駐輪場の需要は高い。</li> </ul>								
<b>顧客の分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中央商店街周辺での開発等を検討する団体 松山市、地域金融機関、商店街の3つの連携が必要。</li> <li>・中心市街地への自家用車での来訪者、自転車での来街者</li> </ul>								
<b>競合分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通常のマンション開発事業</li> <li>・郊外店舗、その他駐車場運営会社等</li> </ul>								
<b>自社の分析</b>	<b>【強み】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政、商店街に対し、強いネットワークが構成されている。</li> </ul>								
<b>事業スキーム</b>	<p>I. 街なか再生ファンドの組成・活用による、地区更新とMD実現</p> <p>II. 地域内の駐車・駐輪サービスのマネジメント</p>								
<b>事業の収支構造</b>	<p>I. 床取得テナントリーシング</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="430 1456 938 1608"> <input type="checkbox"/> <b>初期費用</b>  <b>(支出)</b>  床取得 : 1,000 千円×40 坪=40,000 千円  内装費 : 500 千円×40 坪=20,000 千円 </td> <td data-bbox="965 1456 1428 1608"> <input type="checkbox"/> <b>ランニングコスト</b>  <b>(収入)</b>  賃料 : 10 千円×40 坪=400 千円/月 </td> </tr> </table> <p>II. 駐輪場資産取得</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="430 1668 1018 1821"> <input type="checkbox"/> <b>ランニングコスト</b>  <b>(支出)</b>  駐輪場資産取得 : 30 千円×1,000 台=30,000 千円  その他 : 8,000 千円 </td> <td data-bbox="1045 1668 1428 1821"> <input type="checkbox"/> <b>収入</b>  100 円×1,000 台×50%×30 日  =1,500 千円 (年間 18,000 千円) </td> </tr> </table> <p><input type="checkbox"/> <b>資金調達の方策案</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅再生ファンド</li> <li>・行政からの補助金</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>初期費用</b> <b>(支出)</b> 床取得 : 1,000 千円×40 坪=40,000 千円 内装費 : 500 千円×40 坪=20,000 千円	<input type="checkbox"/> <b>ランニングコスト</b> <b>(収入)</b> 賃料 : 10 千円×40 坪=400 千円/月	<input type="checkbox"/> <b>ランニングコスト</b> <b>(支出)</b> 駐輪場資産取得 : 30 千円×1,000 台=30,000 千円 その他 : 8,000 千円	<input type="checkbox"/> <b>収入</b> 100 円×1,000 台×50%×30 日 =1,500 千円 (年間 18,000 千円)				
<input type="checkbox"/> <b>初期費用</b> <b>(支出)</b> 床取得 : 1,000 千円×40 坪=40,000 千円 内装費 : 500 千円×40 坪=20,000 千円	<input type="checkbox"/> <b>ランニングコスト</b> <b>(収入)</b> 賃料 : 10 千円×40 坪=400 千円/月								
<input type="checkbox"/> <b>ランニングコスト</b> <b>(支出)</b> 駐輪場資産取得 : 30 千円×1,000 台=30,000 千円 その他 : 8,000 千円	<input type="checkbox"/> <b>収入</b> 100 円×1,000 台×50%×30 日 =1,500 千円 (年間 18,000 千円)								
<b>事業実施に向けた課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間施設の一部を取得、リーシングを行う上でのまちづくり会社の優位性を確保していく必要がある。</li> <li>・MDやリーシング等を行う上でのノウハウやネットワークの構築が必要である。</li> </ul>								





## 4. 事業化の可能性及び施策上の課題等の整理

本調査では、ワークショップの際のモニタリングやヒアリング調査等を通してまちづくり会社各社が新規事業を企画検討する際のプロセスについて把握し、まちづくり会社による新規事業検討の可能性とその課題について整理した。

### (1) 会津若松地区

#### 1) まちづくり会社の課題や新規事業を検討した背景等

##### ○安定した収益源、運営を担う人材等の不足

- ・まちづくり会津は、青年会議所・商工会議所青年部・大学教員・行政職員によるまちづくり研究会を前身としており、1998年に市と会津若松商工会議所の協力により全国初のまちづくり会社として設立され、翌99年にTMOの認定を受けた。
- ・設立以降、市・商工会議所と共同した中心市街地活性化基本計画の策定をはじめ、様々な事業を行ってきており、平成23年度までは、賃貸（5施設）・施設管理（生涯学習センターの業務委託）・駐車場を収益事業としていた。しかし、安定した収益事業であった駐車場運営事業が平成23年9月に終了したことにより、早急に、既存事業の収益強化と、新規の収益事業を確立させなければならない状況となっている。
- ・現在、常勤のスタッフは26名の体制だが、常勤役員の不在と、運営を担う人材等が不足しており、組織体制の強化が必要であるとともに、現在のスタッフのうち4人は緊急雇用創出基金事業による採用であるため、1年間という期限があり、ノウハウ等の蓄積に課題がある。

##### ○東日本大震災での原発事故による深刻な風評被害

- ・東日本大震災での原発事故による風評被害により、会津若松市では、観光事業や会津産品の出荷などにおいて、様々なマイナス影響を受けている。特に放射能問題に関する情報の錯綜もあり、復興特需についても福島県のみが取りこぼしの状況である。
- ・ニュースや地元の声からも、会津産品の検査体制強化や販売支援に対するニーズは切実であり、まちづくり会社として地域経済の活性化を担うために、何らかの対応策が必要となっている。

##### ○一般的な事業立案の視点①：「地域に根差した事業」であること

- ・まちづくり会社の事業の守備範囲としては、『まちなかでやること』であれば、これをやるけどこれはやらない、という仕分けはなく、その都度、必要性を判断し、事業が行われている。
- ・社会貢献として事業を行うことを重視しているため、収益については儲かったらよかった、という程度であまり重視されていない。（ただし、若手社員の中には、市場の動いているところで事業を展開するべき、という収益性重視の考えを持っている者も存在する。）

##### ○普段の事業立案の視点②：「地域に合った事業・身の丈に合った事業」であること

- ・例えば、会津若松地区で広告事業を行おうとしても、需要がなくなかなか成り立たない。そのように、普段の活動を通じて分かっているまちの実情を踏まえ、地区の特性に合っているか否

かを視点に、事業が判断されている。

- ・かつて、テナントミックス事業を実施した際に金融機関から 2,000 万円の借入れをしたことなど、一部の例外を除けば、金融機関からの借り入れは行わずに、身の丈に合った事業を行うことが基本とされている。また、活用可能な補助事業が発生し、予定外に事業を実施するようなケースもある。

## 2) 組織の位置づけや関係機関との役割分担のあり方

### ○ソフト事業は商工会議所、ハード事業はまちづくり会津という棲み分け

- ・当初のまちづくり会津の設立目的は、都市再生基盤等ハード系の事業を行う会社であり、ソフト事業等を展開する商工会議所と棲み分けがされていた。現在も大きくはその流れを汲んでいる。
- ・商工会議所の事業としては、商品券の発行などがある。
- ・会津若松地区には、まちづくり会津とは別に観光系企業（観光公社、観光物産協会）があり、観光部門の事業には、まちづくり会社として協力することがあっても、積極的に事業提案することはない状況である。

## 3) 今回の新規事業企画の立案や検討プロセス

### ○“今必要なもの”という視点での事業企画

- ・従来から、まちづくり会社として、会津若松市からの委託・補助金を受けて行う事業が多い。
- ・上記のような事業は、少ない予算で、短期間（数か月単位）で形にしなければならないものが多く、“地区にとって／まちづくり会社にとって必要な事業か”、“収益性はあるか”、“持続性があるか”といった視点で事業判断ができないまま進められるケースも少なくない。
- ・また、事業期間が短いため、マーケティング調査まで実施する時間や費用が取れておらず、まちづくり会社の収益の柱にはなり得ない状況であったという点も課題である。
- ・今回の新規事業企画案は、従来とは異なるプロセスで検討されており、「まちづくり会社にとって何が必要か。それ以上に、会津若松地区にとって今何が必要か」ということを重視して主体的に事業企画案が考案されている。

### ○参加者全員の事業企画案の持ち寄りによる発案

- ・今回の新規事業検討においては、まちづくり会社のスタッフ 3 名が、個別に企画案を作って持ち寄り、何度かブレインストーミングする中で案を 1 つに絞り、これをベースに検討の深度化が行われた。
- ・当初、風評被害、スマートシティ、家守事業という 3 案が発案されたが、3 案のうち風評被害に対する対応が、最も市場のニーズが高く、かつ、収益もイメージしやすいという点、また、支援体制が弱まってきている現在のタイミングに最も合っている、との考えから、『安全安心な“会津” 製品の流通プロジェクト』が考案されている。

#### ○関係者へのヒアリングや視察などの実施

- ・事業スキーム・収支等の検討の一環として、県・消費者庁主催の放射線セミナーへ参加している。
- ・また、加工食品の検査事業を開始した商工会議所へのヒアリングを実施している。
- ・事業推進に向けて、福島県、及び会津若松地方広域市町村圏整備組合が東京に出店しているアンテナショップを2か所視察している。

#### 4) 事業の企画や実施における社内の検討体制や社外の協力・連携体制

##### ○社内のフラットな関係性による柔軟な検討体制

- ・まちづくり会津には、社長・役員・社員がフラットな関係性で案を検討できる柔軟な雰囲気があり、普段から社員が自分たちで事業企画を作ることができる体制が取られている。
- ・会社のトップが「新たにいい事業があれば、提案するように」、というスタンスを持っており、新規事業についても、常に各社員が模索をしている状況である。
- ・事業の決定は役員会等に挙げられるが、その前に、社長へ直接相談することも可能となっている。
- ・社員が自分たちで立てた事業企画は、企画を立てた本人が事業実施まで責任を持って担当できることが多い。

##### ○各方面に精通した役員の人的ネットワーク

- ・まちづくり会津の取締役には、商業者、商店街、建築、設計、公認会計士、不動産、などそれぞれの代表者が集まっており、役員には市役所の部長級も在籍している。
- ・各方面に精通した役員がいる、という強みを活かし、専門家や類似事業をやっている団体等へのヒアリングは、ほとんどが人の伝手で行われている。

#### 5) 事業実現に向けた意思決定プロセス

##### ○事業担当役員と、取締役会での最終取り決め

- ・事業計画を立てた際、その都度、事業に合った担当役員が決められている。(不動産系であれば不動産担当役員、テナントミックスであれば商業系役員 等)
- ・諸々の最終取り決めは代表取締役を含めた取締役会(取締役は現在12名)で行われている。
- ・『安全安心な“会津”製品の流通プロジェクト』については、11/22の取締役会で第2回目までのワークショップの報告が行われている。

##### ○事前調査、関係機関への打診

- ・資金調達を行う場合は、事業計画をブラッシュアップし、企画書を作成して、金融機関への打診を行う。監査役には、地元地方銀行の信用組合が入っている。
- ・その後、金融機関・行政との事前協議を経て、役員会に打診するというプロセスが取られている。

## 6) 事業実施に向けての課題

### ○資金の確保

- ・初期コストの確保として、金融機関の借入れ、行政への補助金の要請を行っていく必要がある。
- ・地域のニーズを把握するためのマーケティング調査を実施したいと考えた際、予算面での問題があり、現時点では課題解決の見通しが立っていない状況にある。

### ○人材の確保とパートナーとの関係づくり

- ・事業を継続的に担当できる専任社員が不足しているため、事業ノウハウの蓄積に課題がある。
- ・現在のスタッフは緊急雇用創出基金事業による採用のため、1年間という期限があり、事業検討を行うにも期間的な制約がある。また、スタッフの能力・得意分野に合わせ、事業の担当を分けることが望ましいが、実際は状況に合わせて担当分けされており、能力が活かしきれていない状況である。
- ・まちづくり会津が販売事業に専念するためには、生産者や測定パートナーと連携を図り、よい関係づくりを進めることが重要である。

### ○収益モデルの確立に向けたしっかりとした役割分担

- ・買い取り販売とするのか、委託販売とするのかの判断が必要である。
- ・検査費用については、生産者が負担するのか、行政が負担するのか、まちづくり会津が負担するのか、役割分担を明確にしておくことが必要である。

### ○大河ドラマ「八重の桜」のドラマ効果以降の対応

- ・新規事業企画案については、大河ドラマ「八重の桜」の放映によるドラマ効果により、一定の収益が上がると想定されるが、ドラマ放映終了後は、どのように生き残っていくのが課題となる。
- ・ドラマ効果が表れている期間のなかで、どこまで会津ブランドを作っていけるかが重要である。

## (2) 飯塚地区

### 1) まちづくり会社の課題や新規事業を検討した背景等

#### ○事業実施に向けた融資等に対する会社の信用度（安定性）の確保

- ・まちづくり飯塚の前身は、中心市街地の商店街の活性化に向けたイベントの開催等を実施していた NPO であった。その後、商店街内の大型空き店舗の再開発を検討する中で、市との協議によりその事業が中心市街地活性化事業の中核的な事業ひとつとして認められ、その事業を担う事業主体として設立された。前身の NPO はまちづくり飯塚と統合し、現時点では発展的解消している。
- ・組織形態としては、第三セクターも検討したが、市との調整等、会社の立ち上げだけで早くても 1 年程度時間を要することから、まずは中心市街地の商店街連合会の会長を含む 7 名の出資による完全民間資本によって設立した。今後は、事業が軌道にのった段階で、必要に応じた組織形態に見直すことを想定している。
- ・再開発事業の総事業費は約 5 億 5 千万円を想定していたが、事業化に向けた検討が進むにつれて、関連用地の取得費等、事業費が想定より大幅に増加することが想定され、事業採算性が悪化する可能性が生じてきている。事業費の半分程度は行政からの補助金を想定しているが、残りは自己資金を予定している。自己資金については、金融機関からの融資を想定していることから地元金融機関に相談した結果、会社の信用度（安定性）の担保として、安定した収益事業の実施実績が求められた。また、現時点の資本金は 380 万円であるが、資本金の増資も必要（約 2,000 万円～3,000 万円）と考えている。増資にあたっては新たな出資者を想定していることから、安定した収益事業を確保することは重要課題となっている。
- ・現在取り組んでいる事業は、行政からの業務委託や補助等による事業であり、安定的な事業とは言えない状況にある。具体的な内容としては、主にイベントなどのソフト的な事業であり、「街コン」、「バル」、「修学体験」等を実施している。なお、街コンについては、集客効果は期待できるが、労力の割に収益性が低い状況にあり、別途、新規事業の検討が必要となった。

#### ○アクティブシニア構想との連携

- ・飯塚市では、高齢化対策として「スマートウェルネスシティ構想」を立案中であり、市と連携して、アクティブシニアがまちを楽しみ、回遊できる、中心市街地のまちづくりを目指している。当商店街の近隣には、中核的な病院をはじめ 45 の医療機関が集積しており、施設利用者を商店街に呼び込む仕掛けづくりを行えば、来街者の滞留時間の延長や個店の売上向上等の効果が期待できる。
- ・実際に、商店街付近の喫茶店等をマッピングした地図を発行した結果、増刷を行うほど施設利用者等から好評を得ており、喫茶店等のお客のなかには、医療施設等の利用者も見られるようになった。

#### ○「貸すことが出来る店舗」の情報提供

- ・商店街の空き店舗の状況について調査を実施した結果、「空き店舗」は多いが、「貸すことが出来る店舗」が少ないことが見えてきた。
- ・現在、まちづくり会社の事務所が入居しているテナントビル（「ARK Alley65」）も、13 店舗の

うちほとんどが空き店舗となっているが、幸いにも所有者との賃貸借に関する協議ができる環境にあることから、テナントビルの全てを賃貸して、テナントリーシング事業を行うことに思いが至った。また、このビルは、商店街の真ん中付近に位置しており、中心市街地の活性化のためにも意義があると考え、当事業を新規事業として検討することとした。

### ○起業を支援する施設の整備

- ・取締役の1名は、飯塚でITベンチャー企業を立ち上げた経歴を持っており、飯塚への恩返しとして、若者等の起業支援や挑戦できる空間としてインキュベーション施設等を整備したいとの強い志を持っていたこともあり、この建物をそういった施設として活用することを検討している。
- ・また、まちづくり飯塚では講師を招いた起業支援セミナー等も開催しており、起業家の掘り起しや、起業に向けたノウハウの提供等を行っている。

## 2) 事業の企画や実施における社内の検討体制や社外の協力・連携体制

### ○異業種の経営者等との連携による事業性の検討

- ・建設・不動産会社、地域メディア会社（フリーペーパーの発行等）、小売業、IT企業、ベンディング会社、税理士、保険の代理店など、異業種の経営者の集まりによる事業検討会を不定期で実施（毎月2回程度）しており、それぞれの専門的観点に基づいた意見交換を通して、事業の組み立てを行っている。なお、これらの異業種経営者集団は、お互いの人脈を活かして、まちづくりに興味を持つ人たちが集められていった。
- ・当事業については、建設・不動産会社の方の、これまで培ってきた経営的な判断をもとに検討が進められた。また、アクティブシニア構想や周辺の医療福祉施設の利用者ニーズ等を踏まえると、飲食店であればある程度需要が見込めるものと考えている。実際、郊外で飲食店を営んでいる方から、大規模でなければ出店に対する前向きな回答も得ている状況にある。
- ・コンサルタントとしては、全国商店街支援センターからの支援や数名の専門家（コンサルタント）とも連携しており、事業内容の充実を図っている。コンサルタントについては、出資者であり、まちづくりの仲間でもあるため、現在は無料で相談にのってもらっている状況にある。
- ・商工会議所とは、代表取締役や常任スタッフの1名が商工会議所の議員でもあるため、協力関係にあることはあるが、現時点では、商工会議所の関心の中心としては、商業活性化に対する取組よりは、工業の活性化や高齢者福祉関係を重視しているような状況にある。また、地域の観光協会とも相談できる体制を構築している。

## 3) プロジェクト化への決定プロセス

### ○役員会での事業化及び業務担当者の決定

- ・適宜、役員および幹部（出資者）が集まり事業化の判断をしており、計画の落とし込み及び業務担当者を決めている。
- ・また、行政等との許認可が必要な場合は、計画の段階で行政担当者とも情報共有しつつ調整を行っている。

#### 4) 事業検討にあたっての課題

##### ○初期コストの低減

- ・事業検討しているビルは、まちづくり会社の事務所が入居しており、所有者との関係性も良好であることから、賃料等の条件交渉にあたっては、比較的しやすい状況にある。とはいえ、空き店舗が多数みられる商店街でテナントを埋めるためにも、如何に安くビルを借りることができるかが課題としてあげられる。
- ・全体の改修費等については、出店者から100万円程度を前金として納めてもらい、それを原資とすることを考えている。主なテナントとして飲食店を想定しているが、水回り等の改修費がかさむため、少しでもコストを抑えるために、ビルのオーナーに半分持ってもらうことを交渉している状況にある。

##### ○運営組織力の強化に向けた人材の確保

- ・現在、常勤の社員は取締役2名及びスタッフ2名の体制であるが、そのうちスタッフ2名は緊急雇用創出基金事業による採用となっている。この2人は、今年は長崎街道筑前六宿400年にあたり、関連するイベントや講演会等の実施等の事業を飯塚市から受託したことにより、スタッフを期間限定で雇用することが実現している。約1年間という期限があり、その後の安定した組織運営や事業ノウハウ等の蓄積等が課題である。
- ・取締役の1名は、商店街支援センターから商店街の空き店舗の解消に向けた調査や起業セミナーの開催等の事業を受託し、主にその取組を担っている状況であり、支援センター等からの継続的な事業の受託が無ければ、継続した雇用が難しい状況にある。
- ・もう1名は、IT関係の会社の会長も兼務しており、運営組織の強化に向けて、その会社の協力のもとに、当まちづくり会社のスタッフとして派遣（給料は民間会社もち）することも考えている。

##### ○まちづくりの意義を如何に伝えるか

- ・地方で人材を募集しても優秀な人材がなかなか集まらないのが現状である。一方で、震災復興等、その取組の意義やそこで働く価値等が見いだせると、若者や優秀な人材は、多少、今の暮らしや地位が下がっても飛び込んでくる状況は存在している。まちづくりの意義やその価値を見つけ出し、それを情報発信し、優秀な人材を全国から公募する仕組みづくりをトータルに行うことが重要な課題となっている。

##### ○事業を検討し、すぐに行動に移れる体制の構築

- ・市からの事業委託等をもとに人材を確保している限りでは、その事業をこなしていくだけで手いっぱいであり、新たな事業等を検討したり、行動を起こしたりする人材が不足しているのが現状である。
- ・駐車場の管理や市からの施設の管理等の委託事業等、安定した収益事業が無い中で、まちづくり会社が純粋に自立した事業を検討し、運営していく人材を確保することは非常に難しい状況にある。特に衰退傾向が見られる中心商店街を活動の基盤としているまちづくり飯塚にとっては難しい状況にある。常勤職員の人件費等のコストを確保するためにも、まずは小規模でも確実な収益事業を確保し、積み重ねていくことが、大規模再開発事業が事業化されるまでの体制



づくりのうえで、大きな課題と言える。

## 5) その他

### ○集客効果は抜群でも収益的には厳しい「まちコン」

- ・まちづくり飯塚では、「まちコン」を実施している。参加費は、男性は6,500円、女性は3,500円で、それぞれ150名を募集した。事業費300万円のうち、協力店舗に150万を支払った結果、収入としては150万円であり、その中から宣伝等のフリーペーパーの発行、応募の取りまとめ等の事務作業等の運営コストを差し引くと、ボランティア的な協力もあったおかげで、結局残った収入は五分五分といった状況であり、労力がかかった割には収益が少ない状況である。当初は年に4回程度を想定していたが、準備等に必要な運営コストを考えると定期的を開催していくことは難しい状況にある。
- ・ただし、集客効果は抜群であり、参加者の約半数は市外からであり、商店街を知ってもらう上でも効果は大きい。
- ・まちコンの仕組み（ルール）として、参加者が自由に店舗を回遊できるため、注文しても食べずに移動してしまうケースが多々見られ、食品の廃棄量が大量に発生したことが課題である。

### (3) 金沢地区

#### 1) まちづくり会社の課題や新規事業を検討した背景等

##### ○行政と民間の中間組織としてのまちづくり会社

- ・金沢商業活性化センターは平成 10 年 10 月に会社設立、平成 11 年 4 月に金沢市から TMO 構想の認定を受けまちなか商店街の活性化を担う「まちづくり会社」としてスタートした。
- ・金沢市や地元商店街等との協力関係が強く、現社長も元金沢市産業局長である。金沢商業活性化センターは、行政と民間の“中間”という立場を活かして、市が直接的にはできないソフト事業等を行っている。

##### ○行政と民間の中間組織としてのまちづくり会社

- ・金沢商業活性化センターは平成 10 年 10 月に会社設立、平成 11 年 4 月に金沢市から TMO 構想の認定を受けまちなか商店街の活性化を担う「まちづくり会社」としてスタートした。
- ・金沢市や地元商店街等との協力関係が強く、現社長も元金沢市産業局長である。金沢商業活性化センターは、行政と民間の“中間”という立場を活かして、市が本来やってもよいが、直接的にはできないソフト事業等を行い、関係機関等の WINWIN な関係を目指している。

##### ○公益的事業と収益事業のバランス

- ・まちづくり会社の運営においては、会社を経営するための収益事業を行うと同時に、まちの賑わい等に寄与する公益的な事業を展開する必要がある。今後、さらに、新たな中心市街地活性化事業を実施するにあたっての事業財源を確保する必要があるが、基本的には身の丈に合った事業を行う中で収益スキームを作っていくことを重視している。
- ・金沢商業活性化センターでは、これまでもイベント等の公益的なソフト事業を多数実施してきたが、非収益である場合、事業に係る諸経費（人件費等）は持ち出しをしなければならないことが負担となっている。
- ・公益的なソフト事業を拡大し、継続的なものとしていくためには、まちづくり会社の持ち出し分を減らすため、他の資金調達方法をいかに獲得できるか、どのように協力者を募っていくか、といった点が課題である。

##### ○中心市街地を「まち」と認識していない子どもたちの増加

- ・中心商店街では、ファミリー層の来客が慢性的に減少傾向にあり、如何にファミリー層を呼び戻すかが課題となっている。
- ・未来の消費者である子供達は、「まち＝中心商店街」といった認識が薄れ、如何にまちなかに対する親しみや、魅力を知ってもらうかという機会づくりも課題である。

##### ○非収益的なソフト事業を拡大・継続させるスキームづくり

- ・一般の企業や団体がイベント等の公益的なソフト事業を行おうとした際、事業立ち上げの初期資金の確保やバックアップ体制の構築、事業のパッケージづくりのノウハウ、行政やスポンサー企業等とのネットワーク形成が課題となる。その点、まちづくり会社は、行政と民間の中間的立場であり、行政や商店街、その他まちに関わる団体等とつながりを持っており、事業ス

キームをデザインし、立ち上げを行うには適した立場にいる。

- ・イベント等の公益的なソフト事業については、立ち上げた事業を引き継いでくれる主体がいれば、必ずしも金沢商業活性化センターが事業を続けていく必要はないと考えている。その意味では、市民団体等が事業を継続的に運営するという枠組みを作り、ソフト事業を継続・拡大していくことを最終的な目標と捉えている。

## 2) まちづくりにおける組織の役割

### ○公共的な一面と民間的な一面を持つ第三セクターならではの立ち位置

- ・まちづくり会社は、公共セクターな側面と民間セクターな側面を併せ持っているため、行政に対しても、企業に対しても、商店街に対しても、調整しやすいという強みを持っている。
- ・例えば、「イベント等をやりたい」といった時、個人や企業だと、まずどこに話をしたらいいのか分からない、行政に補助金の申請にも行きづらいつつといった問題にぶつかり、なかなか実現しないのが現状である。その際に、パブリックな機能をもっている金沢商業活性化センターが入り、間を取り持つことで、各主体同士の関係づくりが可能となる。

## 3) 今回の新規事業企画の立案や検討プロセス

### ○事業の実現性・実効性の高さという視点から新規事業を判断

- ・金沢商業活性化センターでは、新規事業を考えるにあたり、①まちづくり会社として身の丈（資金やノウハウ等）にあった事業であるか、②実行しやすく、かつ、成果がわかりやすい事業であるか、③ターゲットを絞り込んだ事業であるか、④社員の育成に寄与する事業であるか、をポイントに事業の是非を判断している。
- ・さらに、市ではやりきれず、民間でもやりきれない事は何か、市からの補助、民間企業からの協賛金をどの程度確保できるかを念頭におきながら事業を考案している。その際、市のOBでもある社長が、市の予算執行の考え方を理解し、的確な判断を下せることも強みである。

### ○新規事業を検討する上での組織の柔軟性・機動性の高さ

- ・新規事業の検討は、その都度、様々な方法がとられている。事業の起案には社内の誰でも参加することができ、起案された事業を商店街の振興策とその他、ソフト事業とハード事業等に分類し、取りまとめた上で、ゼネラルマネージャーである高本氏が、事業案の熟度・予算・人員等から実現性の高いものを判断し、社長や専務等に相談している。
- ・基本的に事業検討において決まった形式の会議等はなく、担当や、高本氏、社長が相談をする中で迅速に物事が決定していく機動性の高さが特徴である。

### ○既存事業（「まちなかキッズステージ」）の成功を受け、拡大版を検討

- ・今回提案された事業の原点は、「まちなかパフォーマンスシアターMAPS」である。これは、市民であれば誰でも参加可能なステージイベントとして実施され、フォークギターや三味線、アカペラなど、多様な参加者があったが、これをさらにテーマを絞り込んで新たな事業として企画したのが「金沢まちなかキッズステージ」である。

- ・「まちなかキッズステージ」の特色は、その名の通り、参加者を小学生以下の子どもに限定したこと、そして内容をダンスに絞り込んだことにある。現在、小学校等でもダンスの授業が取り入れられたり、個人的にダンス教室に通っている子どもたちも多くおり、一定程度の需要があると見込んで、平成 24 年度から新規事業として取り入れられた。その反響は想定外に大きく、子どもたちの両親や祖父母、その他の関係者を中心に毎回 100 名程度の参加者、500 名以上の観客が集まる大盛況となった。
- ・開催頻度は 15 回／年程度であるが、県内の幅広い地域から出演希望があり、毎回新たな出演者によるステージを開催できている。
- ・このような背景を受け、「金沢まちなかキッズステージ」の担当と高本氏のディスカッションにより、新規事業として「金沢まちなかキッズステージ（拡大版）」を行うことが企画された。

#### ○事業の効果からみた持続可能性の判断

- ・「金沢まちなかキッズステージ（拡大版）」の開催を通し、①参加者によるまちなかの賑わい創出や、②子供たちだけでなく、親、祖父母を含め家族が街に出てくるきっかけづくり、③自分の孫でなくても、お年寄り子どもたちがいると自然と集まってステージを見るという相乗効果、④子供たちが「ハレ」の舞台としてまちなかにくることで、“楽しいところ＝まち”というイメージづくりのきっかけづくりなど、様々な効果が期待される。
- ・参加者の衣装は親が作るなど、関係者の思いが強い事、スポンサーなどを募集しても、ある程度企業等から要望が多くあることから、ソフト事業としての持続性・拡大性はあると判断し、拡大版の検討を行った。

#### ○「小さく生んで大きく育てる」という事業ノウハウの活用

- ・このようなイベント事業について、金沢商業活性化センターは、当初から大規模なものを企画するのではなく、最初は小さく作り、その後大きく育てていく、という戦略をとっている。その理由は、リスクを考慮していることもあるが、小さく生んで大きく育てていくことを通じて、参加者の中にイベントを共に盛り上げているという共働の意識が働くことや、参加者の満足度が高まることが意図されている。したがって「金沢まちなかキッズステージ」についても、最初は簡単なステージから始め、少しずつバージョンアップを図る、という従来からの事業により培ったノウハウが生かされている。

### 4) 事業の企画や実施における社外の協力・連携体制

#### ○組織の性格を生かしたサポーターとの関係づくり

- ・事業の実施にあたっては、公民の両面を兼ね備えたまちづくり会社としての立場を活かして、商店街関係者、出演者、会場関係者、MC、音響会社などと連携、調整が行われた。
- ・第三セクターとして、これまで事業を実施してきた実績を生かし行政や商店街等との関係を構築しており、企業等への協力を仰ぐ際、必要に応じて、金沢市にも同行・協力をしてもらおうといった方策を取れることが、一つの強みとなっている。
- ・一方、多くの人にイベントを周知してもらうため、地元新聞社やケーブルテレビの協力を得て、子どもたちが活躍する場面を報じてもらっている。

#### ○プログラムの対象と内容により、関係者への説明順番・内容を変更

- ・新年度の新規事業については、前年の11～12月頃から検討が始まる。補助金をもらっている事業の拡大等であれば、改善事項の整理から、改革・拡充案の検討を行い、予算の組み立てを行う。また、協賛金を集めるにあたっては同時期から動き始め、金沢市への補助要望を行うとともに、企業、商店街等への協賛願いを並行して実施しながら資金計画を固めていく。
- ・経験を通じて、企業、行政、商店街等、性質が異なるそれぞれの主体に対する説明の要諦がおさえられている。

#### ○「金沢まちなかキッズステージ」参加者の確保

- ・現在のキッズステージは小学生以下の子供に限定して市内の各種教室を通じて公募にて募集を行っている。教室ごとに参加の申し込みを受け、第1回目以降は、教室同士のネットワークにより情報が伝達され、参加者が増加している。
- ・また、地元ケーブルテレビで放映されることも、参加者の獲得に寄与している。

### 5) 事業実現に向けた特徴と意思決定プロセス

#### ○社長の判断力とゼネラルマネージャーの采配力・機動力

- ・金沢商業活性化センターは、社長の下にゼネラルマネージャーの高本氏、その下に事業ごとの担当社員がおり、人事や総務もまとめて高本氏が管理している。社長と高本氏は、毎週月曜に直近の進捗状況の確認や、今後の方針等についてミーティングすることが習慣タームとなっている。

#### ○役員会での最終意思決定ならびに進捗状況の報告

- ・事業の最終決定は四半期に一度の役員会で行われ、事業計画の決議や進捗状況の報告等を行っている。

### 6) 事業実施に向けての課題

#### ○持続的な運営資金等の確保

- ・今後3年を目安に、安定した財源が確保できるように、企業等からの協賛金等の確保や、参加者からの参加費徴収の可能性と手法の検討が必要である。

## (4) 長浜地区

### 1) 新規事業の企画検討の背景・考え方

#### ○多様なまちづくり会社のコーディネーター役として設立

- ・長浜には、全国的に有名な「黒壁スクエア」の運営など商業的な活動をしている「㈱黒壁」や、ハード整備やデベロッパー的な活動をしている「㈱新長浜計画」、地元自治会等が出資している「神前西開発㈱」など、まちづくり会社が多数存在している。
- ・長浜まちづくり㈱は、公益性・中立性の高い視点にたって、これらのまちづくり会社をコーディネーターし、まちづくりの調整を行いつつ、推進していく役割を担うべく、中心市街地活性化基本計画策定の2か月後に設立された。

#### ○町家の空き家が増加

- ・長浜では、昭和59年に博物館都市構想を策定して以来、中心市街地全体を博物館にみたくて、歴史と文化のなかに暮らしが息づいたまちづくりをテーマに掲げてきた。
- ・しかし今日では、中心市街地の町並みには虫食い状に綻びが生じ、伝統的町家の約200件が空き家となっており、それも年々増加している。また、老朽化等に伴い取り壊しが行われるなど、町家の棟数自体も減ってきている状況にある。
- ・長浜市では、中心市街地活性化基本計画を策定し、町家の保存・再活用に向けた支援の実施等、様々な事業を実施している。

#### ○町家の活用等に対するニーズはあるが実績は低調

- ・「黒壁スクエア」での活動を含め、およそ25年の間に90件余りの町家を、商業的な利用を中心として再生・活用してきたが、今日の実態としては、商業・住宅等の用途を問わず、不動産運用における伝統的町家の優位性が高いとは言えない状況にある。
- ・まちづくり会社には、現在も商工会議所の理事がコーディネーターとして常勤しており、以前から地元商店街など地域との関係が築かれてきていることにより、そのコーディネーターを頼りに、町家の所有者から活用等に関する相談がよせられるなど、情報が集まる環境にあった。
- ・また、別の常勤スタッフは、以前は民間のコンサルタントに勤務しており、その際に長浜市の中心市街地活性化基本計画の策定に関する業務にコンサルタントとして関わったことを契機に、長浜のまちづくりへの思いから今春転職し、現在に至っているが、そういった策定業務を通じた第三者からみた地域の特性や、実際に地域に入り、まちづくりに関わってきたこれまでの経験等から、画一的な住宅ではなく、歴史と文化を肌で感じることができ、比較的広い間取りを有する中心市街地の町家に住みたいというニーズが確実に存在していることを実感していた。また、近くには中核的な病院や大小の企業、大学等が立地していることから、職員や社員、学生等の寮やシェアハウスとしての需要も考えられる。
- ・一方で、町家に住みたいというニーズに対して、空き家のオーナーを見つけ出すのが難しく、見つかったとしても、オーナーと住まい手のニーズがなかなかマッチできないのも現状である。
- ・このような状況のなか、まちづくり会社では、空き家の再生・活用事業を実施しており、平成23年度からは長浜市との連携により町家の情報サイト「住宅再生バンク」を運営している。しかし、これらの活動を通じた実績は2件にとどまり、ビジネスとしては低調な状況である。町

家を再生し、商業利用を主とする他社（近年では、新長浜計画が19件、神前西開発が5件程度）の取組と比較しても、住宅利用の低調な状況が見て取れる。

## 2) 今回の新規事業企画の立案や検討プロセス

### ○地域のキーパーソンによる事業の検討

- ・地域のまちづくりに関して、市役所の中活部門の担当者、㈱黒壁や新長浜計画、神前西開発の企画立案担当者、まちづくり会社のコーディネーターの発案により、企画・検討が始まることが多い。ある程度フレームが見えた段階で、関係各者の合意を得ながら連携していくプロセスは、柔軟かつスムーズに行われている。
- ・当事業は、まちづくり会社がこれまで取り組んできた事業の延長上にあるため、町家の改修工事に関する各種データや、貸し手、借り手双方から寄せられた情報等を基に、常勤スタッフが中心となって事業企画を立案し、役員や他のスタッフの他、建築やファンド等の専門的な分野については、職人や金融機関との意見交換を行いながら、内容の充実を図っている。
- ・また、情報サイト等、これまで取り組んできた事業と関係性が深い長浜市役所へのヒアリングも実施している。

## 3) 事業の企画や実施における社外の協力・連携体制

### ○事業の実効性の確保に向けた長浜市との連携

- ・企画した事業内容については、長浜市に対して提案を行っており、賛同を得るまでに至っている。また、非採算部分に対する支援協力についても検討を要請し、市の方で具体的な内容等について検討が行われている状況にある。
- ・なお、長浜市は本年10月に改組が行われ、中活を担っていた商工振興課中活推進室と、駅周辺の整備を担っていた都市計画課の双方の情報供給、まちづくり会社との連携を深めることを目指し、双方の関係者が中心となり、駅周辺や中心市街地のまちづくりを担当する「長浜駅周辺まちなか活性化室」が、新たに組織されている。

### ○まちづくりへの高い志のある活性化協議会メンバーとの連携

- ・中心市街地における長浜独自の特徴として、多様な分野から集う活性化協議会メンバーがまちづくりをけん引していることがあげられる。例えば、めばしい町家等があれば、地域外の資本やまちに不釣り合いな店舗等が進出しないように、所有者に対して先行的に空家賃を払ったり、暫定的なテナント運営を行ったりしている。実際に、パイロット事業で検討している物件の一部は、メンバーの一人が暫定的にテナント運営を行っている。
- ・伝統的町家に精通した各種の職人、建設業者、不動産業者らは、それぞれの視点から地域を支える志が高く、土地建物の利用等に関する実態の把握や、改修に関する技術的なプロセス等について、助言や協力などを得やすい状態にある。

#### ○若手を中心とした協力関係づくり

- ・若手である常勤スタッフは、地域の若手同士の協力関係を構築する上で、大きな役割を果たしている。常勤スタッフとなったのと同時に地域に移り住み、曳山祭りの山組の若衆の一員となって、地域の重鎮だけでなく、若手とも関係を深めていった。
- ・今後の地域を担う世代として、まちなかだけでなく、周縁部を含んだエリア全体で、造り酒屋、農業家、建築士、大工、黒壁や商店街の後継者、市役所職員など、若手同士の協力体制の構築を試みており、今年度は、初めて彼らが主体となったトークセッションを開催している。

#### 4) 事業実現に向けた意思決定プロセス

##### ○取締役会による決定を原則とした事業の方向付け

- ・事業の大方針については、年に4回開催している役員会（取締役会）で決めている。取締役会に諮る前に、コーディネーターが中心となって、社長や、総務、財務、事業担当の取締役に對して事前の相談を行い、必要な改善等を施しながら、承認への熟度を高めている。

#### 5) 事業検討にあたっての課題

##### ○地域の各主体との共存の在り方

- ・中心市街地では、民間事業者等が様々な事業活動を実施しており、行政や地権者との間にたって、側面的な支援を行ってきたまちづくり会社としては、当事業のように主体的に事業を実施するような取り組みは稀なケースになる。このようなことから、会社内での検討段階において、取組の目的や意義は理解されやすいが、具体的に事業を実施するための意思決定にあたっては、慎重な検討と調整が必要であった。

##### ○事業のスピード感のギャップの解消

- ・所有者から町家を賃貸するためには、再生・活用にあたっての詳細な条件や賃借料の設定など、デリケートなコミュニケーションの積み重ねが重要となり、関係づくりに時間を要する。一方、この事業をビジネスモデルとして成立・実行していくためには、個々のプロジェクトの利回りやスケジュール等をかなり厳しくコントロールしていく必要がある。両方のスピード感には、かなりの隔たりがあり、如何にこのギャップを解消していくかが課題となっている。

##### ○事業性を判断する事業ノウハウの蓄積

- ・町家の再生・活用を促進するためには、貸し手と借り手のニーズを踏まえて、的確にマッチングさせていくことが重要である。情報サイト等によるこれまでの実績も少なく、両者の意思決定プロセスに関するノウハウがまだまだ不足しており、事業性を判断するには材料が不足している状況である。まずは、エリアや物件を絞ったパイロット事業を行政と連携して実施することで、これらのノウハウを蓄積していくことが課題となっている。

##### ○町家の改修費の確保

- ・町家の再生・活用にあたっては、まちづくり会社が改修等の工事費をどこまで負担できるのかというところが大きい。社内等では、事業採算性等を踏まえて、そこまで負担すべきでない



いった意見もある。一方、市からの要望は強く、行政からの支援方策として、改修費等の補助制度の制度化について検討することを考えている。

#### ○町家の再生・活用に向けたファンドの立ち上げ

- ・資金の運用方法については、長浜市の具体的な支援・協力範囲を踏まえた上で、ファンドの設立等の検討を考えている。具体的には、パイロット事業を実施しながら運営部分へのノウハウを蓄積し、行政や株主でもある地元金融機関等と相談の上、適宜連携を図りながらモデルの構築を考えており、志ある資金の有効性について、期待はするものの未知数の状況にある。なお、パイロット事業の実施にあたっては、まずは市の支援制度とまちづくり会社の自己資金を用いて実施することが検討されている。

## (5) 松山地区

### 1) まちづくり会社の課題や新規事業を検討した背景等

#### 《まちづくり会社が抱える課題》

##### ○中心市街地全体のまちづくりをマネジメントするための組織強化

- ・まちづくり松山は平成17年に松山市の中心部の4つの商店街振興組合をベースとして設立されたまちづくり会社である。同時に、松山の中心市街地で唯一のまちづくり会社であり、松山市や商工会議所も資本金に出資している。また、松山市中心市街地活性化協議会の正会員であり、同社会長の日野氏は、協議会の運営会議委員長を務めている。
- ・このような位置づけから、同社は、中央商店街の賑わいづくりや活性化など、単に商店街振興組合の利益を目的とする事業だけでなく、まちなかに多く残された旧耐震以前の老朽建築物の更新や、中心市街地の交通問題への取り組みなど、広く中心市街地の活性化に資する事業への取り組みを始めている。
- ・今後、中心市街地にかかわる多様な主体間の連携のもと、共通の認識にもとづく中心市街地の活性化を進めていく上で同社への役割期待も大きく、中心市街地のまちづくりをマネジメントできる組織への機能強化が課題とみられている。

##### ○安定した収益源と企画立案・実施を担う人材の拡充

- ・上記のような組織強化を図っていくためには、組織経営基盤を確立するための持続的、安定的な収益基盤の確保と、事業の企画立案と運営等を担える人材の確保が不可欠である。
- ・このため、継続して着実に収益を確保できる事業の実施と、事業を通じての活性化の推進が課題となっている。

#### 《新規事業検討の背景》

##### ○「二番町まち駐車場」の事業化

- ・今回、提案されている街なか再生ファンドの活用による地区更新事業の背景には、まちづくり松山が中心となって「二番町まち駐車場」プロジェクトを事業化した経験がある。
- ・「二番町まち駐車場」は、老朽化した駐車場と金融機関の店舗更新に併せて、隣接した低未利用地とあわせた一体的な開発により、新たに駐車場と駐輪場、銀行店舗を整備するもので平成24年9月に民間都市再生整備事業の認定を受けている。大型の自走式駐車場及び駐輪場の整備を行うことによって、中心市街地へのアクセスを改善し、来街者を増やすことによって、近隣商店街のにぎわい創出に寄与することをねらいとしている。
- ・まちづくり松山は、日野会長を中心に、松山市と連携しながらこのプロジェクトを構想から事業化へと進める上での中心的な役割を果たした。その過程で、民間企業への提案・調整や関係機関との協議、プロジェクトファイナンスによる資金調達など、開発事業におけるプロジェクトマネジメントを経験している。このことが、まちづくり会社が地区更新の牽引役となっていくことをビジョンとして描く地区更新事業の礎になっていると考えられる。

## ○地価の下落とそれに伴う中心商業地周辺でのマンション立地の増加

- ・また、地区更新事業の企画は、松山市の中心市街地におけるマンション開発の増加が一つの契機となっている。
- ・中心市街地においては、土地利用の更新と有効高度利用が進まず、駐車場等が増加してきたことが、活性化の阻害要因としてかねてより問題視されてきた。中心市街地の地価負担力に見合った用途に関して需要が不足していたことが、その大きな要因の一つであったが、地価が下落してきた結果、近年では、中心商業地周辺においてもマンション開発が見られるようになった。集合住宅においては1階部分の利用価値が低いため、この床を取得もしくは賃借し、地域活性化に資する店舗や医療・福祉施設等を誘導しようとするのが、この事業企画の着眼点となっている。

## ○中心市街地の駐輪問題への対応をきっかけとした事業企画

- ・駐輪サービスのマネジメント事業に関しては、4年前、中心市街地における駐輪場問題についての研究をはじめたことが事業を構想するきっかけとなっている。
- ・当時、中央商店街では、かねてから問題となっていた違法駐輪対策を強化することにあわせて、来街者用駐輪場を確保することが課題となっていた。福岡県の駐輪機械メーカーへのヒアリングを行ったことを契機に、市内数か所で駐輪場設置場所を確保し、機器の導入が進められることとなったが、その際にまちづくり松山は、これをコーディネートする役割を果たした。ところが、実際に駐輪場の運営をスタートさせると、事業収益性が非常に安定していて需要の予測を立てやすく、見通しをつけやすい事業であることがわかった。
- ・本来、駐輪場は地域の交通安全や活性化等、まちづくりに欠かせないものであることもあり、中心市街地における駐輪場の整備と運営において、まちづくり会社が主体的な役割を果たすことは、組織の使命と財務基盤の強化の両面から有効である、と判断したまちづくり松山は、その後、事業企画の本格的な検討に着手することとなった。

## 2) まちづくりにおける組織の役割や関係機関との役割分担のあり方

### ○株式会社まちづくり松山と一般社団法人お城下松山の連携

- ・まちづくり松山は、当初、4つの商店街振興組合が中央商店街の活性化を共通の目標として掲げて設立された純民間の会社であったが、松山市による出資や松山市中心市街地活性化協議会への参加、役員の松山市内のまちづくりに関する各種の協議会への参加などを通じて、松山市民や関係者による評価や位置づけは、次第に中心市街地全体の活性化を目的としたまちづくり会社へと変わってきている。
- ・一方、まちづくり松山の主要構成員には、中心市街地の飲食店舗の事業者や大手商業事業者、民間企業などが含まれていないこともあり、平成20年には、これらの会員を含めた一般社団法人お城下松山（設立当時は有限責任中間法人）を設立し、両者が連携しながら中心市街地のまちづくりを担っている。

### 3) 今回の新規事業企画の立案や検討プロセス

#### ○数年来の構想により練り上げられてきた延長線上の事業企画

- ・今回の2つの事業企画は、いずれも、まちづくり松山にとって、以前から着実に進めてきた事業構想の延長線上にあるものとなっている。
- ・事業立案者は、これまでの経験にもとづき、事業の実現可能性や投資採算性について、民間企業経営者としてのシビアな感覚を生かしながら、事業計画の検討を行っている。

#### ○外部協力者（企業）による提案が可能な立案プロセス

- ・今回の新規事業検討のうち、特に駐車駐輪サービス事業は、外部協力者としてまちづくり松山の経営企画会議に参加する専門家の提案によるものである。同氏は、松山市内で地域共通ポイントカードシステムの発行、運営を行っている企業の経営者であり、これまでまちづくり松山（日野会長）と良好なパートナー関係を築いてきた外部協力者である。
- ・また、同氏は、松山市が中心市街地活性化基本計画に位置付けている「まち更新推進支援事業」のコーディネーターとしても活動しており、その活動等を通じて、中心市街地の土地活用や開発事業等の動向を把握していることから、その経験が事業企画を立案する上でも生かされている。

### 4) 事業の企画や実施における社内の検討体制や社外の協力・連携体制

#### ○多様な主体が集まる経営企画会議による事業企画や事業進捗管理

- ・まちづくり松山には、役員会の他に「経営企画会議」が設置されており、月に一度、会議が開催されている。同会議の委員には、まちづくり会社の役員である商店街の関係者の他、松山市、商工会議所、さらに外部協力者等も参加しており、常に中心市街地の活性化施策やまちの動きなどに関する情報共有の場になっているだけでなく、新規事業の提案、進捗の管理などが行われている。
- ・今回の事業企画も、上記会議の委員から起案され、関係者の了解のもとに進められている。

#### ○松山市との連携

- ・まちづくり松山の事業推進において、松山市は重要なパートナーである。
- ・特に、まちづくり松山がリスクを伴う事業へ参入する契機となった二番町まち駐車場プロジェクトでは、都市計画等における位置づけや補助事業としての採択、中心市街地活性化基本計画への位置づけなど、松山市が共に事業を進めていく姿勢を見せたことが関係者の合意形成を図る上で大きく影響していると考えられる。
- ・松山市とまちづくり松山とがこのように緊密に連携してプロジェクトを推進できた前提として、プロジェクトのキーマンの相互信頼関係があり、その人脈は長い年月をかけた交流を通じて醸成されてきた。例えば、平成8年～9年にかけて、中央商店街の青年有志が参加して、個々の組合の利害を超えて商店街の将来を展望する「松山青年塾」が開かれた際、若手の商店経営者と市役所の若手職員が組織を超えた交流を行っており、現在のキーマンも多くは当時の塾生であった。このようなことも現在の信頼関係の基礎をつくっている。

### ○人的なネットワークを駆使した専門的ノウハウの調達

- ・専門的なノウハウの有無は、事業を成功させていく上で必須の要素である。まちづくり松山の場合、二番町まち駐車場のプロジェクトを実現していく上で、その適切なノウハウの調達が重要なカギをにぎることとなった。
- ・二番町まち駐車場事業は、初期投資の規模が10億円を超える規模の大きな事業であり、まちづくり会社にとって、出資者の立場としても、事業コーディネーターの立場としても大きなリスクを伴う事業である。従って、投資採算性に対する評価には高度な専門的能力を必要とする。この事業の場合、松山市の出身者が経営する東京の企業によって、プロジェクトファイナンスの組成が実現された。
- ・まちづくり松山においてこれを可能としたのは、プロジェクト関係者の協力体制が培ってきた厚みのある人的なネットワークであると考えられる。
- ・また、まちづくり会社が民間企業への提案を行う際、提案を受ける企業にとってのメリットを分析し、WIN-WINの関係を構築することを徹底したことも事業を前進させた要因となっている。

## 5) 事業実施に向けた意思決定プロセス

### ○経営企画会議等で立案・検討、取締役会で決定

- ・事業の企画立案から実施にいたる過程では、経営企画会議の場が柔軟に活用されている。
- ・事業の実施に関する意思決定は、毎月一度の取締役会の場で行われる。

## 6) 事業実施に向けての課題

### ○マンション低層部への機能誘導のための誘導策の導入

- ・今回の事業企画案では、まちづくり会社（もしくはそれによりコントロールされた特定目的会社等）によるマンション低層部の床の取得や賃借は、マンション開発事業者との任意の協議を通じて行われる想定となる。
- ・マンション低層部への機能誘導に実効性を持たせるためには、これをルール化するための手法（条例や規則、ガイドライン等による規制）をあわせて検討していくことが望まれる。

### ○テナントリーシング等の専門的ノウハウの調達

- ・地区更新事業においては、不動産の取得や賃借を行うまちづくり会社（もしくはそれによりコントロールされた特定目的会社等）が不動産事業のリスクを負うことが想定されるため、安定した収益を確保するためのテナントリーシング等の専門的ノウハウ等を必要とする。
- ・また、この事業は地区更新の機会をとらえて、中心市街地の魅力を向上し、生活の利便性向上や地域の活性化を図るための用途を適切に誘導していくことに目的があるため、通常不動産事業と異なり、地区全体の利益を最大化する観点でテナントの選定や誘致等を行うことが重要となる。
- ・まちづくり会社は、上記二つの観点のバランスを考慮しながらテナントの誘致等を進めていく必要があり、そのノウハウやネットワークを調達することが必要となる。

## (6) 各地区の検討プロセスにみられる特徴の再整理

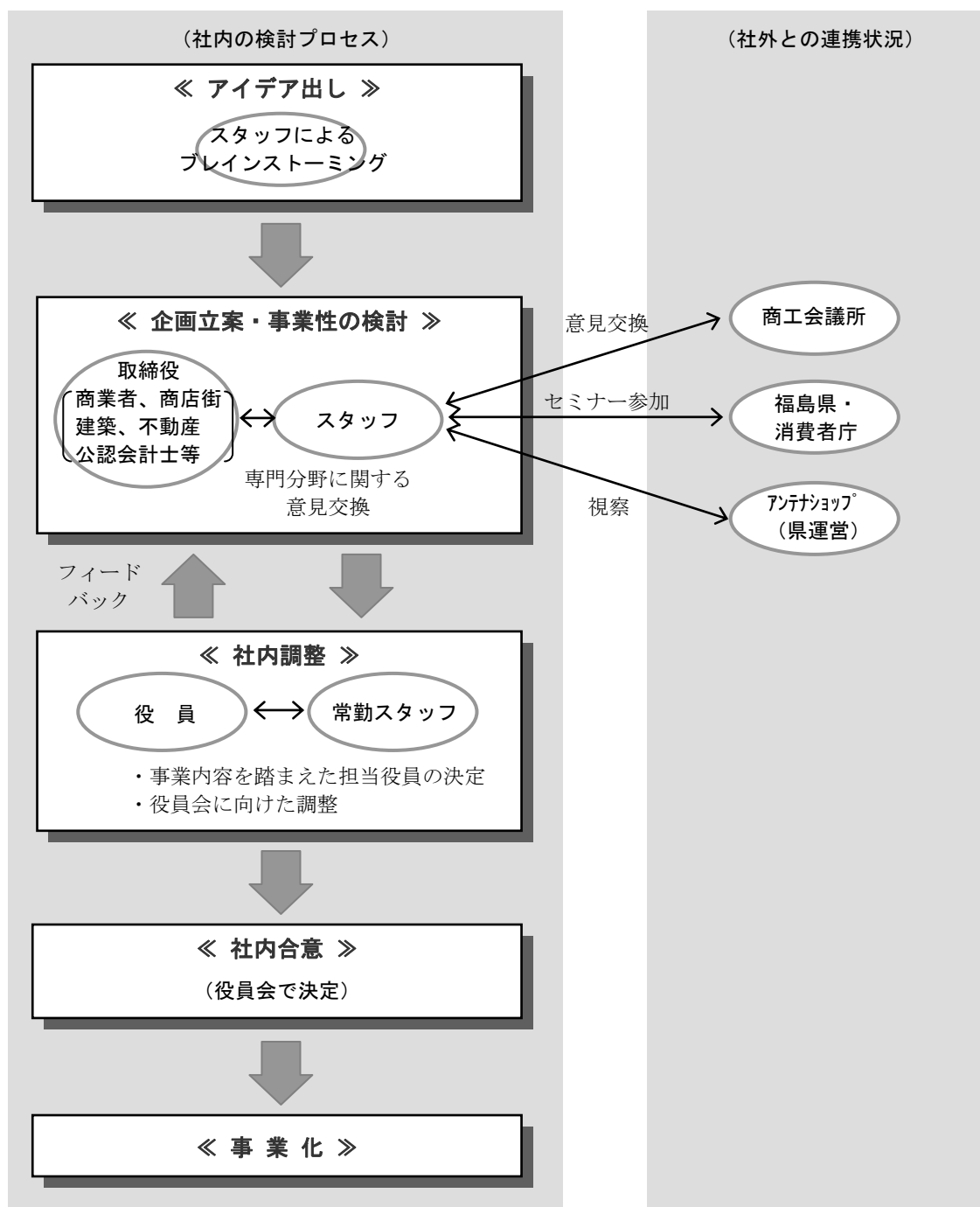
### 1) 会津若松地区／(株)まちづくり会津

#### ○社内のフラットな関係性による柔軟な検討体制

- ・社長・役員・社員がフラットな関係性で案を検討できる柔軟な体制が取られている。今回の新規事業の検討においては、スタッフ3名が個別に企画案を作って持ち寄り、何度かブレインストーミングを重ねる中で案を1つに絞り、これをベースに検討の深度化を行った。

#### ○役員とのノウハウと各方面に精通した人的ネットワークの活用

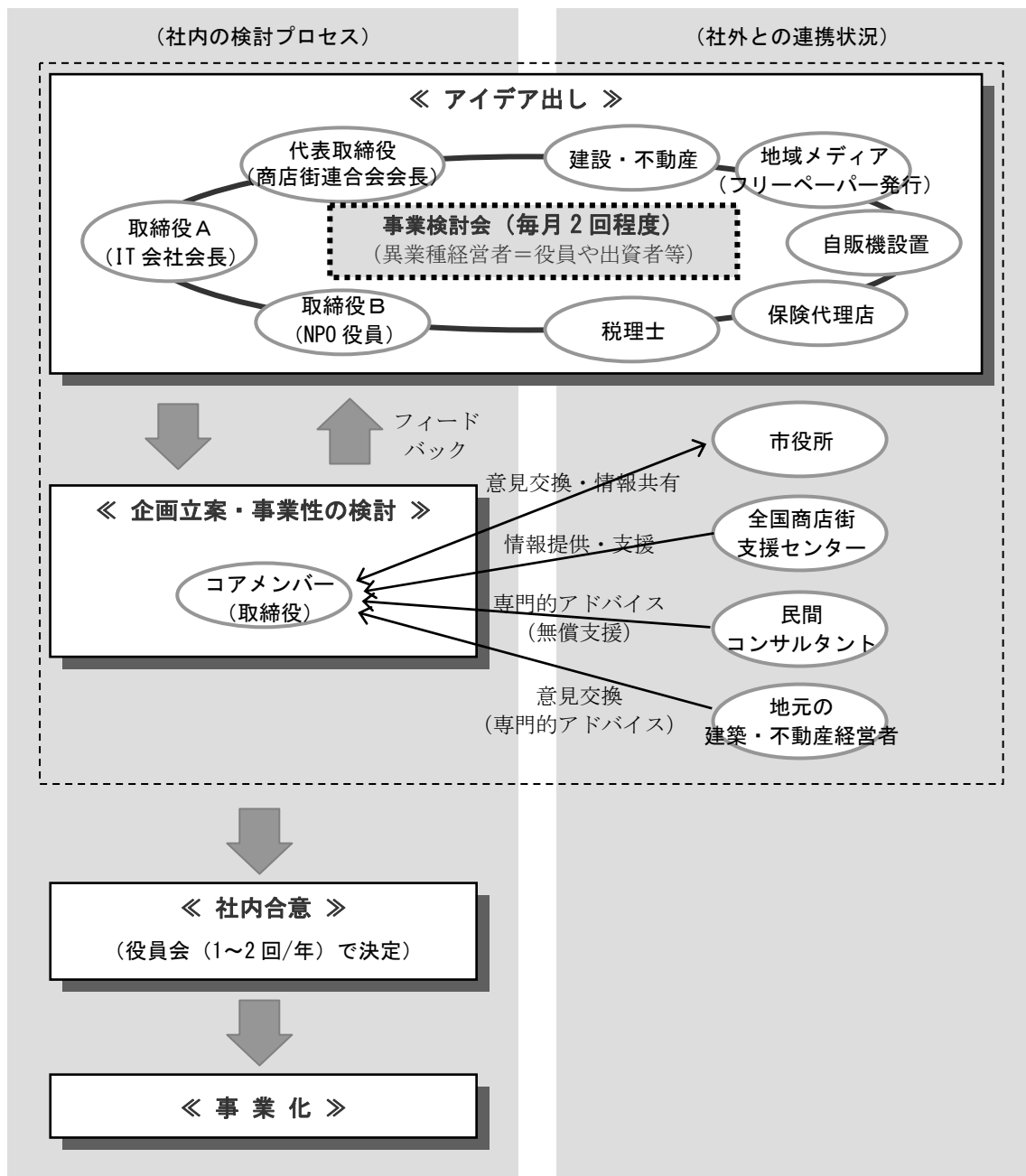
- ・役員には、商業者、商店街、建設、設計、公認会計士、不動産等の企業の代表者や、市役所の部長級も在籍しており、それぞれの得意な領域を活かして経営に参加している。役員らとの意見交換等により事業内容の深度化を図るとともに、役員らの各方面へのネットワークを活かして、各種専門家や類似事業をやっている団体等へのヒアリング等も行っている。



## 2) 飯塚地区／(株)まちづくり飯塚

### ○異業種の経営者等との連携による事業性の検討

- ・建設・不動産会社、地域メディア会社（フリーペーパーの発行等）、小売業、IT 企業、ベンディング会社、税理士、保険の代理店などが出資者となり、異業種の経営者が互いの人脈を活かして、まちづくりに興味を持つ人々を集めながら会社が設立された。これらのメンバーによる事業検討会を不定期で実施（毎月2回程度）しており、それぞれの専門的観点に基づいた意見交換を通して、事業の組み立てを行っている。
- ・検討過程では、市役所等との情報共有や意見交換の他、民間の経営コンサルタント等からも専門的なアドバイスを得ているが、事業の初期段階では、異業種の経営者間での無償の相互協力として行われていることが多い。



### 3) 金沢地区／(株)金沢商業活性化センター

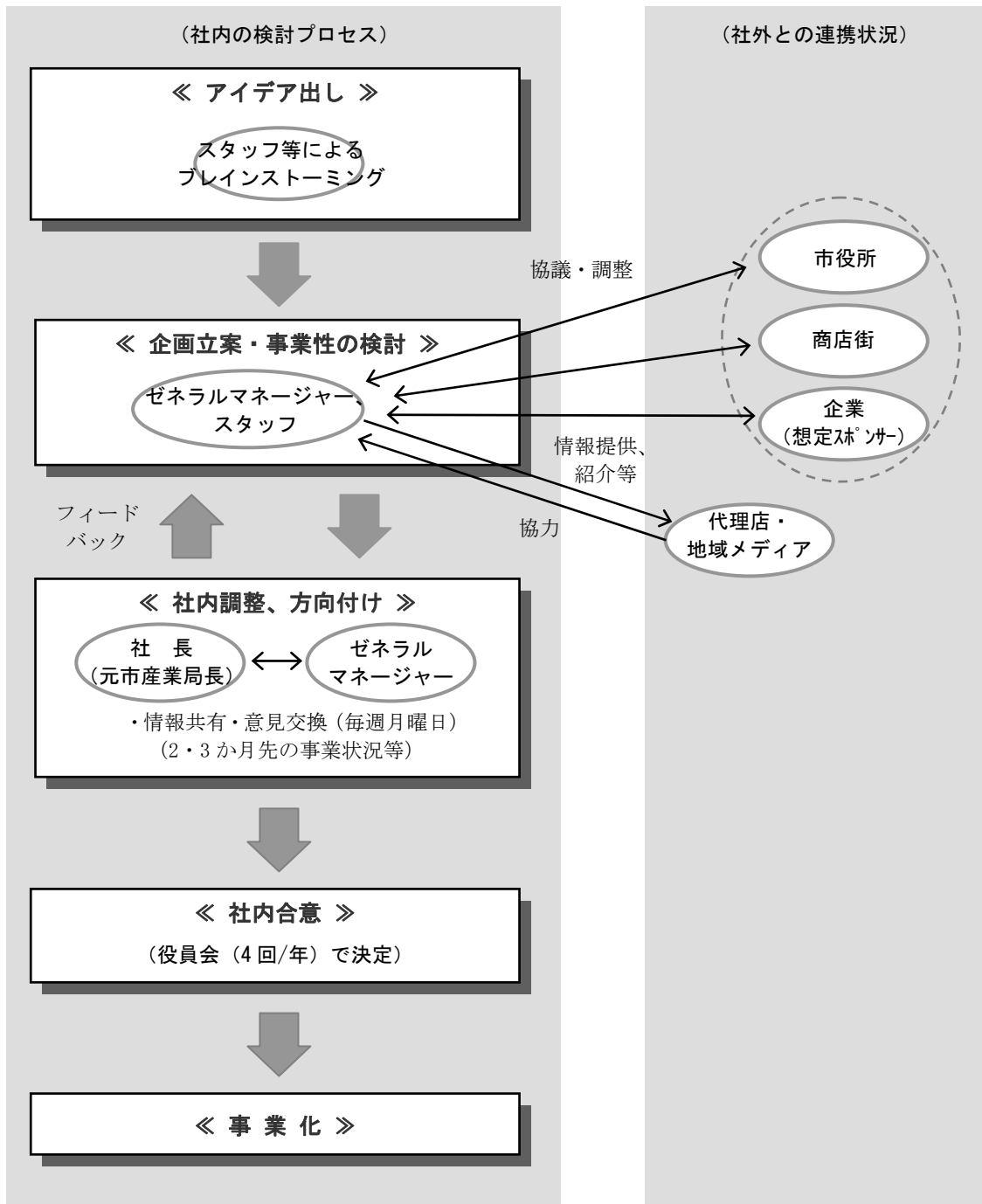
#### ○新規事業を検討する上での組織の柔軟性・機動性の高さ

- ・アイデアはゼネラルマネージャー、スタッフを含めてフラットな関係の中から起案される。社長から提案される場合もある。
- ・基本的に決まった形式の会議等はなく、関連する事業担当者やゼネラルマネージャー、社長が意見交換をする中で事業内容等を検討し、迅速に物事が決定している。

#### ○社長の判断力とゼネラルマネージャーの機動力によりスピーディに事業内容を深度化

- ・事業を実現する上で重要となるのは、政策的な位置づけや資金の拠出を含めて全体的な支援を行う金沢市や協力者となる商店街、協賛企業等との協議・調整である。
- ・金沢市や商店街、協賛企業との協議・調整は、同時並行して進められ、熟度を高めている。関係者へのトップセールスやスピーディで協議・調整を行う上で、元金沢市産業局長であった社長の経験に基づく判断力やゼネラルマネージャーの機動力が活かされている。
- ・社長とゼネラルマネージャーの間では毎週月曜日に打合せを行うなど、常に情報共有や意思疎通を図って事業内容を固め、四半期に1回開催している役員会で最終決定を行っている。





#### 4) 長浜地区／長浜まちづくり(株)

##### ○長浜市のまちなか居住政策の一環としてスタート

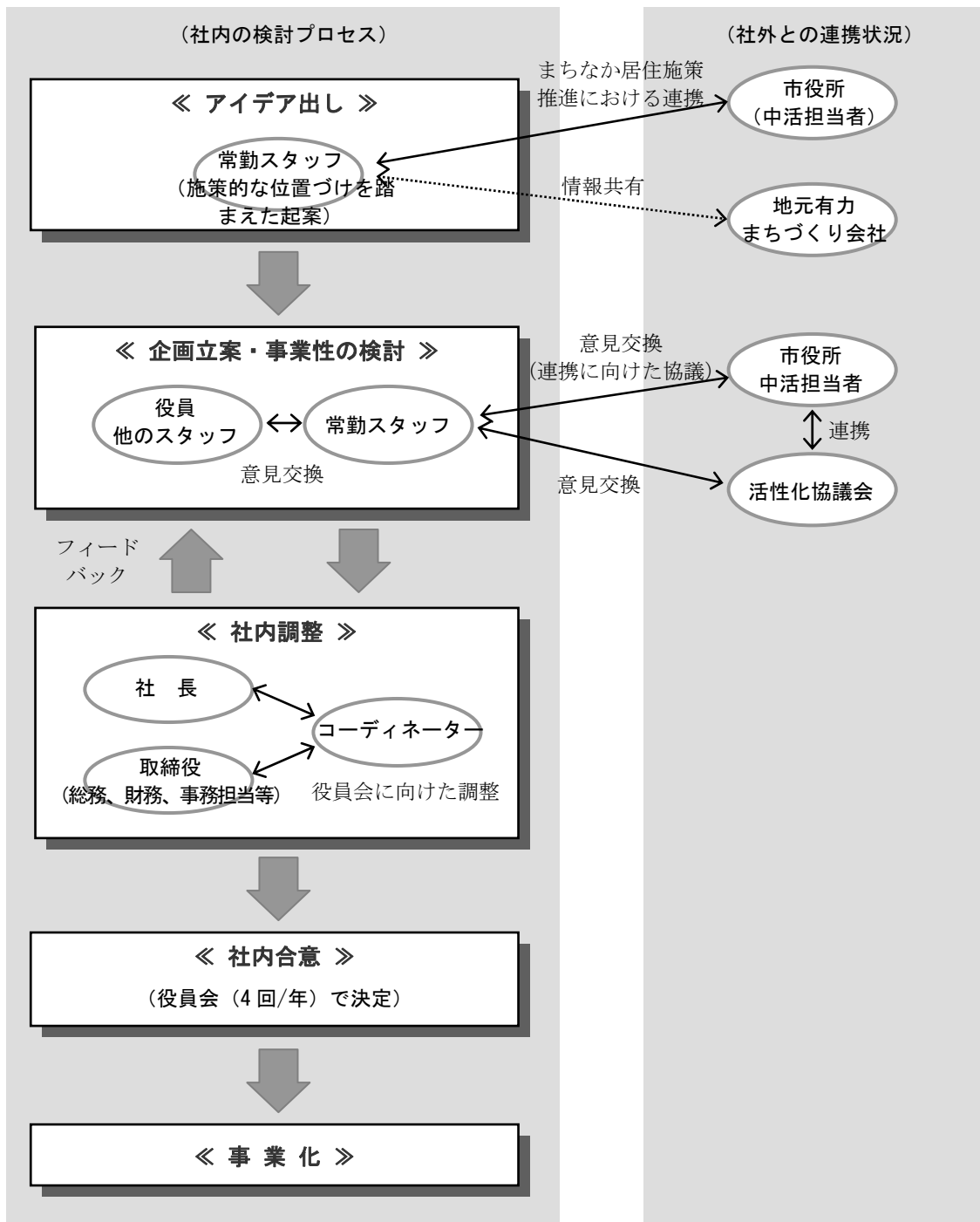
- ・長浜においては地域のまちづくりに関して、市役所と(株)黒壁や新長浜計画、神前西開発といった地元まちづくり会社の間で情報が共有され、発案された企画が役割分担の中で推進されていくことが多い。長浜まちづくり(株)は、中心市街地活性化協議会の事務局でもあり、その全体調整の役割を担っている。
- ・今回の空き家活用型賃貸住宅事業は、長浜市が進めてきた街なか居住施策を契機としている。国交省の都市再生モデル調査等を活用して、検討が重ねられてきた居住政策を中心市街地活性化基本計画に位置づけ、街なか居住の助成制度と連動した情報サイト「住宅再生バンク」をスタート、その管理運営を長浜まちづくり(株)が実施。これを情報サイトに留まらない実効的なプロジェクトとして起案したのが今回の事業提案となっている。
- ・まちづくり会社がこれまで取り組んできた事業の延長上にあるため、町家の改修工事に関する各種データや、貸し手、借り手双方から寄せられた情報等を基に、役員や他のスタッフの他、建築やファンド等の専門的な分野については、職人や金融機関との意見交換を行いながら、内容の充実を図っている。

##### ○まちづくりへの高い志のある活性化協議会メンバーとの連携

- ・中心市街地における長浜独自の特徴として、多様な分野から集う活性化協議会メンバーがまちづくりをけん引していることがあげられる。伝統的町家に精通した各種の職人、建設業者、不動産業者らは、それぞれの視点から地域を支える志が高く、土地建物の利用等に関する実態の把握や、改修に関する技術的なプロセス等について、助言や協力などを得やすい状態にある。

##### ○取締役会による決定を原則とした事業の方向付け

- ・事業の大方針については、年に4回開催している役員会（取締役会）で決めている。取締役会に諮る前に、コーディネーターが中心となって、社長や、総務、財務、事業担当の取締役に対して事前の相談を行い、必要な改善等を施しながら、承認への熟度を高めている。



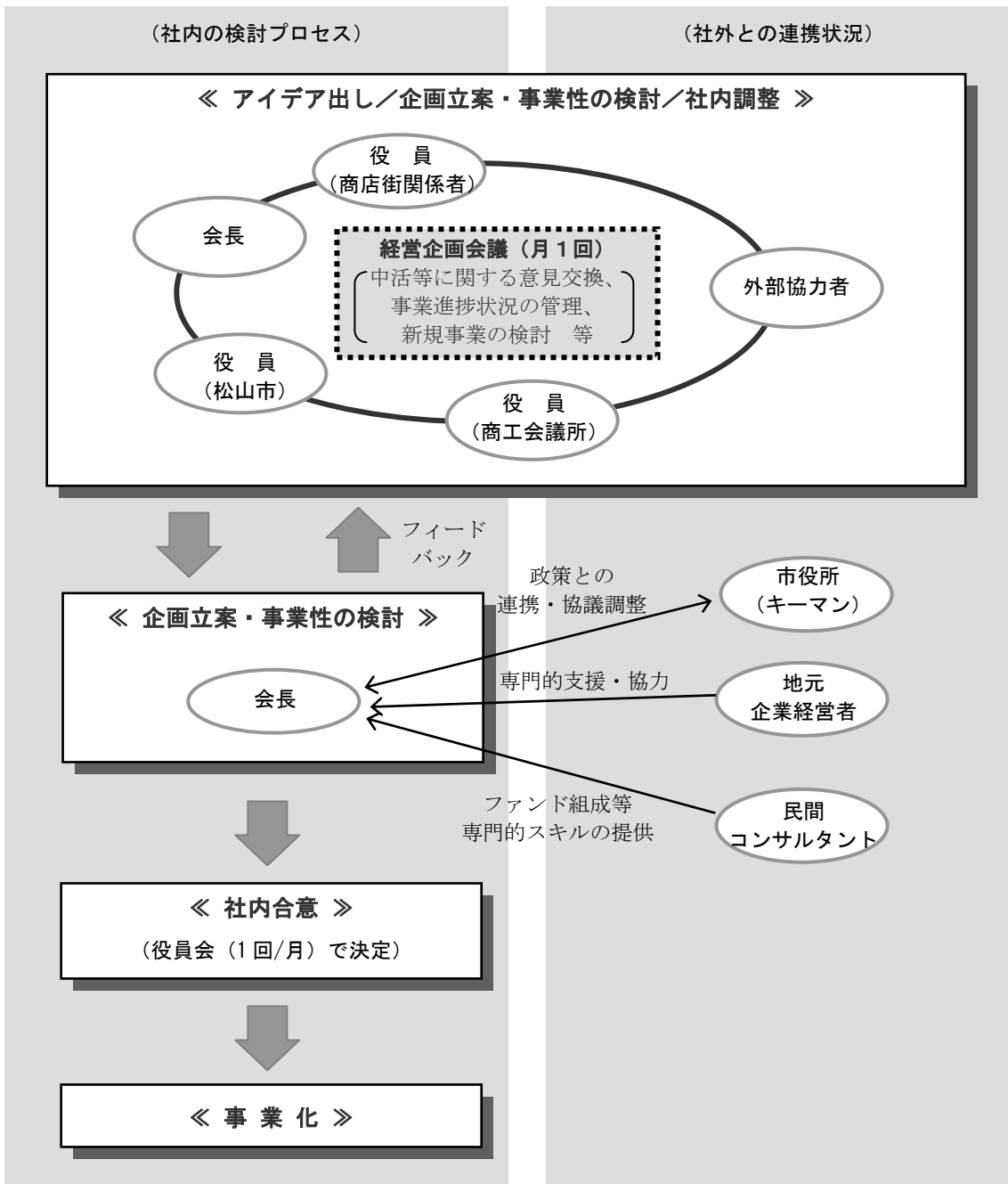
## 5) 松山地区／(株)まちづくり松山

### ○多様な主体が集まる経営企画会議による新規事業企画や事業の執行管理

- ・役員会の他に「経営企画会議」が設置されており、月に一度、会議が開催されている。特に経営企画会議には、地元でカードシステムを企画・運営する企業経営者などの外部協力者等も参加しており、同会議が新規事業の企画提案、執行管理の場として機能している。

### ○人的なネットワークを駆使した事業の推進や専門的ノウハウの調達

- ・事業の推進においては、いくつかの関係者、協力者の存在が不可欠となっている。
- ・まず、松山市は、市との政策との連携、位置づけ、関係者への働きかけ、補助の採択等の点で重要なパートナーである。特に市の中で中心となってプロジェクトを動かすキーマンの存在が重要であり、長い年月をかけて醸成されてきたまちづくり松山の会長との相互信頼関係が推進上の重要な土台となっている。また、まちづくり会社の会長が、中心市街地活性化協議会の運営会議委員長として位置づけられていることも、まちづくり会社の信頼性の向上や関係者の協力を得る上での効果を発揮している。
- ・事業計画の立案やフィージビリティチェックなど、事業の検討、深度化の過程においては、地元企業経営者など、外部協力者による専門的支援も重要な要素となっている。
- ・また、ファンド設立に伴う投資採算性に対する評価には高度な専門的能力を必要とするが、まちづくり松山が培ってきた厚みのある人的なネットワークを活かして、松山市の出身者が経営する東京の企業によってプロジェクトファイナンスの組成が実現されている。



## 5. 寄附や出資の集め方等、公益的な収益事業の手法について

「新しい地域のニーズを汲んだ公益的な収益事業を考える」というテーマのもと、下記3つのテーマについて、先進事例収集等を行った上で、その手法についての検討を整理した。

また、特に下記の2テーマについては、専門家を招聘しての講演を行った。

テーマⅠ 『「志ある資金」の調達』

公益財団法人パブリックリソースセンターの事務局長 岸本幸子氏

テーマⅡ 『地域の企業・団体等との連携』

株式会社ピー・エス・サポート 村田元夫氏

### (1) 先進事例等に見る公益的な収益事業の手法の整理

表. テーマ一覧

#### テーマⅠ：「志ある資金」の調達

手 法	概 要
1. 公益的な事業活動に資金を提供するための出資金等の調達	地域の住民や企業等から出資金を集め、まちづくりに関わる公益的な活動等に取り組む団体等に対する投資や融資に活用する仕組みづくりについて
2. ニーズに沿った寄付プログラムの開発	まちづくりに関わる公益的な活動等に取り組む団体やその事業に対して市民や企業等による寄付を幅広く集めるための工夫（効果的な情報発信の方法や、各種の寄付プログラムの開発、チャリティイベントなど）について

#### テーマⅡ：地域の企業・団体等との連携

手 法	概 要
3. 企業活動（CSR活動）等との連携	地域防災や街並みの保全、緑化等、地域の企業等がその特長を生かして行うCSR活動と連携してまちづくり活動を展開する方法について
4. 地域資源を活用したまちづくり	地域の資源を生かした特産品等の開発・製造・販売など、地域の企業や団体、生産者などと連携をしながら、地域を活性化するまちづくりを進めていく方法について

#### テーマⅢ：新たな顧客の獲得

手 法	概 要
5. 社会動向を見据えた顧客の開拓・事業の展開	超高齢社会の地域ニーズに対応して高齢者への配食・買い物代行を行うなど、社会変化に応じて発生する地域に密着した需要に対して新たなサービスを提供する事業を展開する方法について
6. 新たな市場（ニーズ）の開拓・マッチング	情報提供の工夫などによって、商品を求める新たな顧客層を開拓したり、地域の資源を、視点を変えてみることにより新たな商品として開発する方法について



## テーマⅠ 『志ある資金』の調達

### 1. 公益的な事業活動に資金を提供するための出資金等の調達

#### (1) 事業の概要

- ・ 出資や融資を通じてまちづくりに貢献することを希望する市民から出資金等を集め、その資金を地域におけるまちづくりの担い手として公益的な事業活動を行う団体、組織等（NPO や一般社団法人、任意団体等）に対して出資や融資の形で提供することにより、地域の公益的な活動を行う団体等が、それらの資金を、地域の公益的な事業活動に活かしていく手法。
- ・ 公益的な事業活動を行う担い手（まちづくり会社等）が、個人等から直接出資を受ける方法、もしくは、ファンド運営組織によって集められた資金を出資や融資の形で受け取る方法があり、地域の公益的な活動を行う団体、組織やまちづくり会社などは、団体の保有資産が少なくても資金調達をすることが可能となる。
- ・ このような手法が広まってきた背景として、地域におけるまちづくりの担い手の増加、成長がある。また、資金を供与する側の意識に関しても、納税以外の方法で、自分の価値観に沿ったかたちで地域に貢献したいと考える人が増えてきているという状況がある。



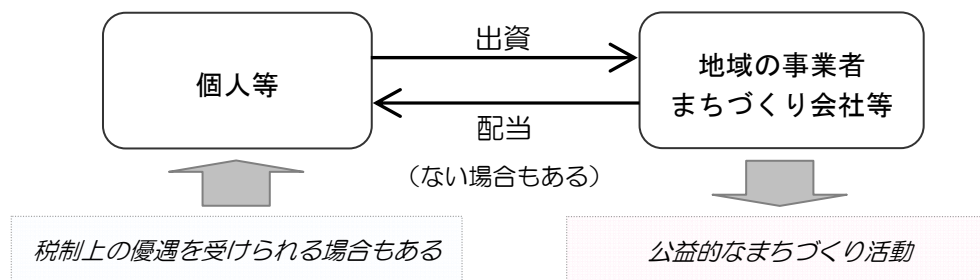
## (2) 事業の仕組み、事業主体

- ・まちづくり活動を行う団体等が、地域からの志ある資金を出資もしくは融資によって受け取り、地域の公益的な事業活動を遂行する。出資を受けるまちづくり会社等は、団体の保有資産が少なくても資金調達をすることが可能となる。また、資金回収リスクの高い事業を行うことができる。
- ・事業収益により回収の見込みがあるものの、銀行からの融資や株式の公開など通常企業が行う資金調達方法で資金を集めることが難しい場合に活用される。
  - ex) サービス料を徴収するにぎわい事業、参加費を徴収するコミュニティ講座、貸店舗、飲食店経営等、レンタサイクル、公共交通運営、店舗改修融資、不動産斡旋など。
- ・下記の事業スキームがある。

### ■ 個人や企業からの出資金を直接受け、公益的なまちづくり活動に活かす方法

- ・まちづくり会社の資本金や増資分、地域の課題解決や地域振興、まちづくりに関する事業資金を、地域住民からの「志ある資金」で調達する仕組み。
- ・個人や企業は、自らが応援したい事業等を行っているまちづくり会社やNPO法人などに直接資金を提供することにより、間接的に地域に貢献することができ、さらに、出資者として経営に参加することができる。
- ・出資者は税制上の優遇措置を受けられるケースもある。(『(4) 関連する制度や受けられる特例等』にて詳細を記載)

#### 【 基本的な事業の仕組み 】



#### 【事例】(株)ア・ラ・小布施

長野県小布施町の(株)ア・ラ・小布施は、地域振興に取り組む有志が中心となって「町民の幸福感の増大、成熟した生活文化の育成」を目的に設立された株式会社である。

『ア・ラ・小布施の出資者は、資金、労力、アイデアなど、持てる資源を提供するが直接の見返りは求めない。事業活動の成果として、小布施町全体が向上することの恩恵を、活動に携わった住民として楽しみあうこととする。』が経営哲学で、この理念に賛同を得たものから出資を募った。一口50万円の出資で、33人の個人と2団体によって、1,650万円を調達した。

### 【事例】(株)出石まちづくり公社

兵庫県出石町（現豊岡市）の(株)出石まちづくり公社は、観光協会が中心となって昭和40年代から観光に力を入れてきた。

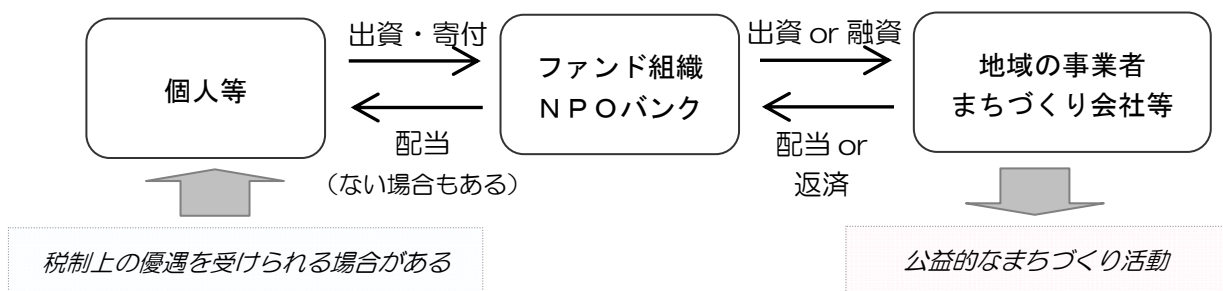
任意団体としての限界を感じ、事業を多角化するため、観光協会が母体となって出石町（当時）と出石町商工会などが共同出資する第3セクターを設立することとなった。商工会を中心に出資者を募ったところ、一人一株制限を設けるほどに多くの応募があり、その後の増資を経て結果的に330名の個人等（企業を含む）が出資する株式会社となった。

過去には、町民の寄付により出石城の隅櫓の復元費用（約2,300万円）を調達するなど、住民がまちづくりに対して高い意識をもっている。また、旧出石町の住民が多く株を持っている点も特徴的であり、株を売りたいという人がいるときは、地元の商店主並びに町民にお願いしたりしている。このような経緯もあり、事業の配当金について、「まちづくりのために使ってもらったらいい」といった声が多い。

### ■ 地域の志ある資金をファンド組織やNPOバンクを通じて集め、ファンドから出資もしくは融資を受ける方法

- ・ファンド組織やNPOバンク等が、市民からの「志ある資金」を集め、その資金を公益的な活動を行う団体等に対して、投資もしくは融資する手法。
- ・個人や企業は、ファンドに投資する際、あらかじめ応援したい団体の活動等を選ぶなどの方法を取ることで、間接的に地域に貢献することができる。
- ・ファンド組織やNPOバンク等は、融資先からの利子や、出資や融資、配当等の手続きにあたって回収する手数料の一部を収入とする。
- ・市民からの資金を集める中間組織としては、まちづくりファンドやNPOバンク等がある。

### 【 基本的な事業の仕組み 】

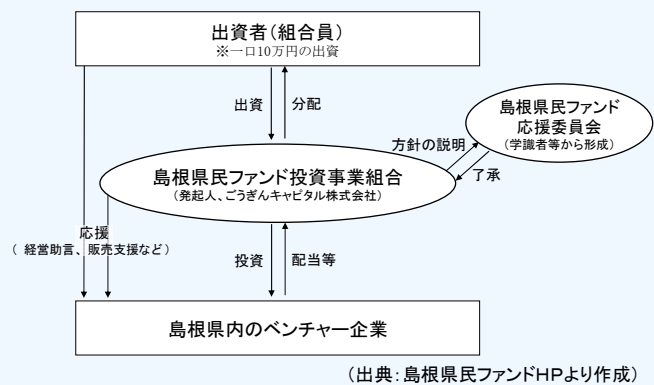


## ①まちづくりファンド

- ・ 地域の産業・経済活動の活性化、コミュニティビジネス等の振興を目的に、民間によってファンドを設立して資金を集め、事業活動を行う個人、企業、団体等への投資を行う。 支援対象について、必ずしも地域を限定するものばかりではないが、地域振興や地域密着型のまちづくり等を支援する目的上、特定の地域を対象とするものが多い。
- ・ 投資事業有限責任組合や匿名組合契約などの方式が用いられるケースが多い。  
〔例：島根県民ファンド、Suwa ーの柱ファンド など〕

### 【事例】島根県民ファンド

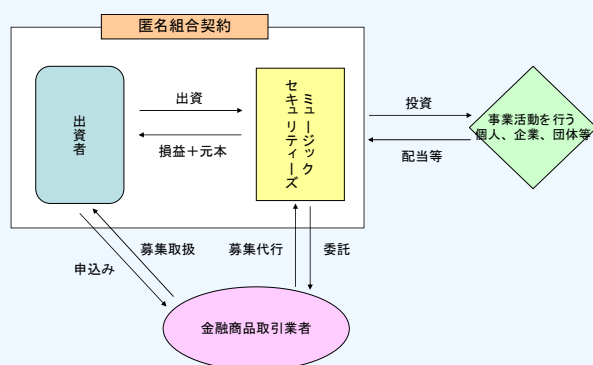
島根県内のベンチャー企業を対象に投資・応援する島根県民ファンド。投資事業有限責任組合の方式を採用しており、発起人とごうぎんキャピタル株式会社が無限責任投資組合員として、業務執行組合員・事務局を務めている。



### 【事例】ミュージックセキュリティーズ株式会社

ミュージックセキュリティーズ社は匿名組合契約<sup>\*</sup>による事業スキームの中でも、「出資募集取扱型」のスキームを採用している。

これは、金融商品取引業者（募集・勧誘業務を取り扱う業者）に出資の募集・勧誘を委託するというスキームである。ミュージックセキュリティーズ社が、募集・勧誘業務を行わないので、同社が第二種金融商品取引業者の登録をする必要はない。



(出典：経済産業省 2010『ソーシャルビジネスを対象とした資金拠出・事業創出支援を推進する為の新たな手法に関する調査』を基に作成)

<sup>\*</sup>出資者（匿名組合員）が特定の営業者の営業のために出資し、生じた利益の分配を受ける契約形態。出資者と営業者の契約であり、出資者間での権利・義務は発生しない。出資金で購入した資産の名義は営業者になるため、出資者の匿名性が保たれ、投資リスクは出資額の範囲内に限定される。

## ② NPOバンク（非営利バンク）

・市民によって設立された非営利金融機関が、環境や福祉等、社会的な課題を解決するために行う市民事業への融資を行うもので、一般に低利・無担保の条件で貸し付けが行われる。NPOバンクと呼ばれることが多いが、主体はNPO（特定非営利活動法人）に限定されるものではない。

・融資を行うにあたり、貸金業法にもとづき金融機関として一定の参入条件を満たす必要があるが、平成 22 年に貸金業法が改正されたため、「特定非営利金融法人※」として認定された機関については、必要な総資産等の条件が緩和される。

※配当を行わない、年 7.5%以下の金利で、NPO 法の 17 業種の公益的的事业に半分以上融資する、といった条件を満たす融資法人

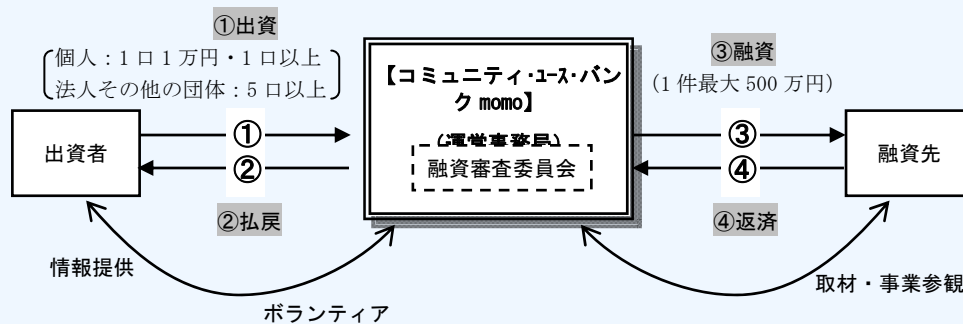
・現在、日本で設立されているNPOバンクの数は、13社と少ない。（平成 24 年 3 月時点、全国 NPO バンク連絡会調べ）

〔例：未来バンク事業組合、コミュニティ・ユース・バンク momo など〕

### 【事例】任意団体コミュニティ・ユース・バンク momo

市民による市民のための東海地方初の NPO バンクであり、東海 3 県（愛知、岐阜、三重）の NPO やコミュニティビジネスなど地域課題を解決する事業を対象とし、融資の総合的な窓口として出資金を集め、出資者のお金を介して、地域を豊かにする事業を支援している。

「特定非営利金融法人」として認定されているため、貸金業登録条件が緩和されており、出資量の目標は設定していない。



（出典：コミュニティ・ユース・バンク momo HPより作成）

■ 地域づくりのために出資した事業の利益の分配金をまちづくり活動に活かす方法

- ・地域づくりのための事業に出資した事業利益の分配金の一部（または全部）を、出資者が住む地域のまちづくり活動への助成・支援に活用することで、公益的な事業活動をさらに活性化させる仕組み。
- ・「志ある資金」を出す人は、自分が資金を出すことによって得られる満足が経済的な価値だけでなく、それ以上の社会的価値があることを明確に意識しており、地域社会に利益を還元することで、新たなコミュニティが創造されることを期待し、このような取組みに共感を得て支援している状況である。
- ・また、このような取組を通して、多様な市民が交流する機会の創出などの波及効果も期待できる。

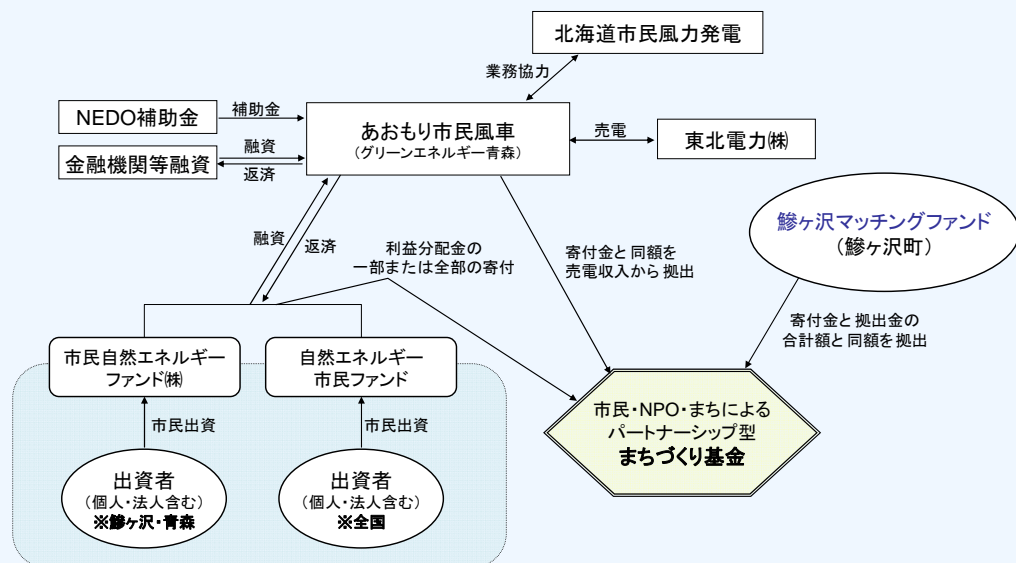
【事例】鱒ヶ沢マッチングファンド/NPO 法人 グリーンエネルギー青森

マッチングファンドとは、市民団体等が提供するプロジェクトを実施する際、市民が提供できる資金や労力（ファンド）に見合う資金を、行政も交付することでより大きな事業が出来る仕組みであり、市民と行政の協働によるまちづくりの手法として注目されている。

青森県鱒ヶ沢町では、これまで厄介者だった風を逆手にとり、風力発電事業に取り組んでいる。その建設費の約半分は、市民からの出資により確保している。これは、市民の社会参加・社会貢献に対する高い志と、「マイ風車」といった風車の所有感覚等により集まったものである。

鱒ヶ沢マッチングファンドは、地域の環境保全活動や農業振興などの課題の解決に向けた住民の自発的な活動に対し助成を行うことを目的に、この事業の出資者に対して利益分配金の一部または全部の寄付を募るとともに、グリーンエネルギー青森も売電収入から寄付金と同額を拠出し、鱒ヶ沢町も寄付金と拠出金の合計額と同額を拠出している。

寄付金合計額は 25 万円、グリーンエネルギー青森の売電収入は 25 万円、町の拠出はそれぞれの合計額の 50 万円、合計 100 万円の、「市民・NPO・町によるパートナーシップ型」のまちづくり基金として積み立てている。



(出典: NPO 法人グリーンエネルギー青森HPより作成)

### (3) 必要な経営資源やノウハウ、求められる経営上の工夫等

志ある出資を集めるためには、下記のような方策が考えられる。

#### ■出資、融資先となるまちづくり会社等の信用性を高める

- ① ファンド運営組織が、専門的な知識やノウハウを持つ有識者委員会などを開き、予め資金提供先のまちづくり会社等の認証を行う。

資金提供先の信用性を高めるためには、融資先の審査をきちんと行うことが重要である。そのため、融資審査は、専門家の協力等を得て、客観的な視点から行うことが必要である。また、書類審査だけで融資可否を判断するのではなく、融資先を実際に訪問し、面談等を行うことが望ましい。融資審査は、経験豊富な NPO の実務者や金融・会計の専門家と対話し、団体運営やマネジメントを見直す機会として融資の申込者に活用してもらうことで、融資希望者にもメリットが生まれる。

#### 【事例】任意団体コミュニティ・ユース・バンク momo

momo では、融資審査において書面審査で落とすことはほとんどなく、ほぼ全ての借入申込者と面談を実施している。

融資結果については、その後の団体運営に活かせるように、積極的な評価点（ポジティブポイント）と消極的な問題点（ネガティブポイント）を明示している。審査を通過した団体については、その後の融資過程を通じて事業計画の見直しや広報への協力などの協力関係が深まるため、融資審査の結果通知時においては、むしろ通過しなかった団体に対する報告を丁寧に行うよう配慮している。団体側がネガティブポイントに納得し、今後の運営を改善して融資審査に再挑戦できるように、直接訪問して詳細な説明を行うことなども行っている。このように手間のかかるケアは、コストや収益性を重視する既存の金融機関には取り組むことが難しく、多くの専門的なボランティアが参加する NPO バンクならではの取り組みである。

- ② まちづくり会社等の活動に対する理解促進を図り、潜在的な出資者に共感・応援の気持ちを抱いてもらうような活動報告と情報開示を行う

出資者を集めるためには、活動に対する理解促進を図り、潜在的な出資者に共感・応援の気持ちを抱いてもらうことが必要である。

そのため、事業についての情報を広く市民に伝えたり、イベントや PR 企画を積極的に行うことで効果が得やすくなる。また、出資を受けたまちづくり会社の責務として、返済とともに適宜活動報告を行うことが必要である。

また、取引・情報公開はウェブサイトを中心にを行うため、Web デザイナーやエンジニアの協力も得るなどして、事業者の要望に応じた充実したウェブ構築を図ることが有効である。

### 【事例】ミュージックセキュリティーズ株式会社

ミュージックセキュリティーズ社では、各事業のストーリー性をうまく伝えるように工夫しながら、ファンに関する事業についての情報を、テレビや新聞にリリースしている。

また、ミュージックセキュリティーズ社の Web サイトの会員登録者に、メルマガやイベント・ツアー・セミナー・ブログ等の案内が送られるようになっている。メルマガは月数回、ミュージックセキュリティーズ社から全員共通のものを送っているほか、各事業者が各コミュニティメンバー（各事業者のコミュニティ Web サイト登録者）等に向けて、メルマガ等で情報を発信している。

イベントとしては、各ファンドの説明会、各事業に関連するツアー等を実施している。さらに、Web のデザインも各事業者の個性が薄れないような工夫等を行っている。

### ③ 経営指導をファンド運営組織が行う

融資を受けるまちづくり会社の責務として、融資の返済計画をファンドと共有したり、適宜事業計画の見直し等を行うことが必要である。したがって、事業の経営指導をファンド運営組織が行うことなどにより、出資者に対し、出資・融資先の信用性を高めることが可能となる。

## ■出資方法の工夫や出資のメリットを実感できる機会の提供等により出資しやすい環境を整える

### ① 出資金の小口化により、共感・応援の気持ちからの個人の出資者を募る。

大きなリスクを負って出資する地域企業や地域住民は限られており、地域では事業資金リスクを負担する担い手が不足している。

そのため、ファンドという方法で、出資金を小口化することにより、リスクを分散しながら資金を集めることができる。また小口出資は、今まで投資に参加したことがなかった人や、応援したいけれど手段のなかった人など、個人の思いを事業に反映することができる点や、多くの人から出資を促すことで、より社会性の高い事業を生み出すことができる点でも有効である。

さらに、出資を通して関係者を多くすることで、地域住民に活動への気軽な参加を促しつつ、少額でも出資することによって、活動を「自分のこと」として主体的にとらえる意識を醸成することにもつながる可能性がある。

#### 【事例】ミュージックセキュリティーズ株式会社

出資者は事業内容や今後の構想等から、共感できるファンドを選び、1口1万円から出資ができる。銀行取引が難しい中小、零細起業に対しても、個人小口投資での資金提供による応援が実現している。また、出資の上限を100万円としており、マネーロンダリングの対象とはなりにくくするなどの工夫をしている。

個人からの期待と出資を得るために、事業性と共感性のバランスを重要としており、「事業性」は会計士が財務分析を行う一方、「共感性」は、ミュージックセキュリティーズのファンドマネージャーが事業者と直接話し、出資者から共感性を得られる事業であるかどうかを念頭におきながら、自分たちが一緒に事業をしたいと思えるか否かを重視して、事業を判断している。

#### ② 出資のメリットを実感できる機会としてイベント等を開催する。

共感・応援の気持ちから出資を行う出資者がほとんどのため、自分たちの出資金がどのように活かされているのかを肌で感じる機会を設けることで、出資者が出資のメリットを感じることが可能となり、その後の継続的な出資にも好影響を与える。

具体的には、出資先の商品の送付やイベントなどへの優先的参加といった特典、融資先の訪問や企業との交流会を通じた顔の見える関係でのつながりなど、楽しみながら自らも事業に参加できる仕組みづくりを行うことなどが重要である。

また、出資者と出資を受ける事業者との良好な関係形成は、消費者と事業者との関係に結びつく礎となる。

#### 【事例】任意団体コミュニティ・ユース・バンク momo

Web サイトやニュースレターを通じた融資先の情報公開の徹底や、自分のお金が活かされていることを肌で感じてもらうために「融資先訪問ツアー」を企画したり、年に3~4回「momo bar」という交流会を開催している。

これらの取り組みを通して、事務局と出資者、さらには出資者同士の触れ合いを促進し、出資する人、融資を受ける人、momoに関わるすべての人と「お金の地産地消」を通してつながり、リスクと責任を負う関係づくりを目指している。



## ■ファンドの経営効率向上のための工夫をする

### ① 審査協力、共同支援など、信金、労金等と連携を図る。

地元の信用金庫や労金などに協力を仰ぎ、資金調達能力の開発を図るための支援や、出資・融資先の審査の協力、共同支援などを行うことが有効である。

また、行政が中心となったまちづくりファンドでは、公益信託などにより地域金融機関（地銀や信金等）に運用が委託される場合が多い。助成先の選定に対して、透明性や公平性が求められることから、ファンド運営者が一般市民なども参加できる公開審査会等を設置し、公開の場で運営委員が助成先を決定するプロセスを採用している場合が多い。

### ② 貸し倒れを予防するための工夫をする。

市民団体やNGOなどのほとんどは法律的に「民法上の任意組合」という組織形態をとっている。民法上の組織形態の場合、任意組合の財産は正会員みんなの共有財産となるので、貸し倒れによって財産が減少した場合は、正会員一人ひとりの出資金も減少することになる。与信管理が第一であるが、貸し倒れによる元金割れを防ぐためには、①連帯保証人の義務付け、②利子の一部の引当金としての積み立て、③理事の出資金は優先的に引き当てていく最劣後とする、などの方法が挙げられる。

#### 【事例】北海道NPOバンク

北海道NPOバンクは、市民や企業等から出資金を集め、地域の課題や地域資源の活用に積極的に取り組むNPOなどの市民活動団体に融資を通じて支援を行っている。

北海道NPOバンクには、理事会や融資審査委員会があり、融資に当たっては、NPOを研究している学識経験者、金融機関職員、公認会計士、税理士やNPOの実務家がそれぞれプロフェッショナルな立場から審査し、貸倒れが発生しないよう万全を期している。

それでも万が一貸し倒れが発生した場合、すぐに出資金部分で穴埋めするのではなく、北海道NPOバンクは500万円の寄付金を持っており、先ずはこの寄付金が貸倒損失をカバーし、クッションの役目を果たす。また、利子の一部を将来の貸し倒れ発生のために備えて、引当金として積み立てている。

### ③ 有識者のボランティアによる協力を仰ぐ。

NPOバンクが融資を行うNPOでは、無償のボランティアが運営の中心を担っていることが多い。

市民事業は、創業者の多くが専業主婦、定年退職者や若い世代であり、事業経営の経験がないため、既存の事業者が新たに事業を開始する場合に比べれば新規開業のリスクは高くならざるを得ないことが多い。市民事業に堅実な融資を行おうとする

と、丁寧な調査・審査を行う必要があり、信用金庫や労働金庫では審査コストがかかって採算ベースに乗りにくい上、信用保証協会の保証も受けられないために、金融機関としては社会貢献と割り切らざるを得ないといった現実がある。そのため、NPOバンクでは、ボランティアとして有識者等の協力を仰ぐことも必要となる。

#### 【事例】任意団体コミュニティ・ユース・バンク momo

momo では、当団体の活動や NPO バンクの重要性に賛同した金融機関の役員、公認会計士や税理士などの専門家がボランティアとして参加し、手間のかかる融資審査等の対応を行っている。

また、地元の労働金庫では、地域の NPO 向けに助成制度を設けたり、momo に対して融資審査委員会への理事の参加や出資及び融資返済時の振込手数料の免除など、様々な協力が見られ始めている。

## （４）関連する制度や受けられる特例等

- ・まちづくり会社に投資する際、寄付者に対して所得税の優遇措置（寄付者が法人の場合、損金への参入）が認められる場合がある。
- ・課税や手数料等を少なくするための制度を利用する場合、ファンドの運営組織として、下記の法人格であること、および手続き等を踏むことが必要である
  - A) ファンドの運営組織が特定非営利金融法人であること。
  - B) 匿名組合契約による事業スキームをとっていること。
  - C) 疑似私募債の活用をしていること。
  - D) 地域活性化総合特区税制における認定地方公共団体の指定した企業等であること。
- ・税制上の優遇措置については次頁の種類がある。

## ■ まちづくり会社に関する投資に対する税制上の優遇措置

### ①会社が創業して間もない場合

#### **エンジェル税制（現行制度）：**

##### ●根拠法：租税特別措置法

創業して間もない企業へ投資を行った個人に対して税制優遇を行う制度である。投資した年に受けられる所得税の優遇措置として、下記の A・B いずれかを選択できる。

#### **【 優遇措置 A 】**

企業への投資額のうち 2,000 円を超える額について総所得金額から控除

※ 控除対象となる投資額の上限は、総所得金額×40%と 1,000 万円のいずれか低い方

●対象：創業（設立）3年未満の中小企業者

#### **【 優遇措置 B 】**

企業への投資額全額を、その年の他の株式譲渡益から控除

※ 控除対象となる投資額の上限なし

●対象：創業（設立）10年未満の中小企業者

### ②認定地方公共団体が指定する会社が、地域活性化総合特区で事業を行う場合

#### **地域活性化総合特区税制（現行制度）：**

##### ●根拠法：総合特別区域法における規制の特例措置

社会的課題解決に資する事業（ソーシャルビジネス等）を行う中小企業（認定地方公共団体が指定）※に対して個人が出資した場合に、当該個人の投資した年分の総所得金額から一定額を控除できる。

※総合特区で指定後3年以内の企業が対象（指定の期限：平成 26 年 3 月 31 日まで）  
前年の売りに占める営業利益が2%以下の企業が対象。

## ■ NPO 法人・公益法人等に対する税制上の優遇措置

### ① 認定 NPO 法人制度による税制上の特例措置

#### ● 根拠法：租税特別措置法 41 条

一定の要件\*を満たす認定 NPO 法人に対し、個人が、その NPO 法人の行う NPO 法第 2 条 1 項に規定する特定非営利活動に係る事業に関連する寄付をした場合、特定寄付金に該当し、下記の A・B いずれかの控除を選択適用できる。

#### 【 優遇措置 A 】

##### 寄付金控除（所得控除）

その年中に支出した特定寄付金の額の合計額から 2 千円を控除した金額を、その年分の総所得金額等から控除できる。

※注：特定寄付金の額の合計額は、所得金額の 40%相当額が限度。

#### 【 優遇措置 B 】

##### 認定 NPO 法人寄付金特別控除（税額控除）

その年中に支出した認定 NPO 法人に対する寄付金の額の合計額から 2 千円を控除した金額の 40%（所得税額の 25%相当額を限度）を、その年分の総所得金額等から控除できる。

※注：認定 NPO 法人に対する寄付金の額の合計額は、所得金額の 40%が限度。ただし、認定 NPO 法人に対する寄付金の額以外の特定寄付金の額又は公益社団法人等に対する寄付金の額がある場合には、これらの寄付金の合計額と認定 NPO 法人に対する寄付金の合計額は、所得金額の 40%相当額を限度とする。

※要件の一つ、PST 要件については、従来の基準の他に、絶対値基準（各事業年度に 3 千円以上の寄附を年平均 100 人以上から受け取ること）又は地方公共団体の条例による個別指定のいずれかを選択することができる。なお、設立後 5 年以内の法人は、1 回に限り、PST 要件を免除した仮認定（3 年間有効）により税制優遇を受けることができる。また、経過措置として、平成 26 年度までは、設立後 5 年を経過した法人も仮認定を受けることができる。

### ② 一定の要件を満たす公益法人等に対する寄付（税額控除制度）

#### ● 根拠法：総合特別区域法における規制の特例措置

一定の要件を満たす公益法人等\*に対し個人が寄付を行った場合、①と同様の控除が可能。

※「一定の要件を満たす公益法人等」とは、PST と同様の要件と情報公開の要件を満たす公益社団法人または公益財団法人、学校法人、社会福祉法人及び更生保護法人を指す。

- ・ NPO バンクは貸金業法にあたる。貸金業法では、法にもとづく金融機関としての登録が必要となり、その際に「総資産 5,000 万円以上、貸付経験 3 年以上の常勤役員、貸金業務取扱主任者の設置義務」といった参入条件がある。これらの条件の緩和をうけるためには、特定非営利融資法人※としての指定を受ける必要がある。

※特定非営利融資法人では、総資産条件は 500 万以上に緩和される。

## 2. ニーズに沿った寄付プログラムの開発

### (1) 事業の概要

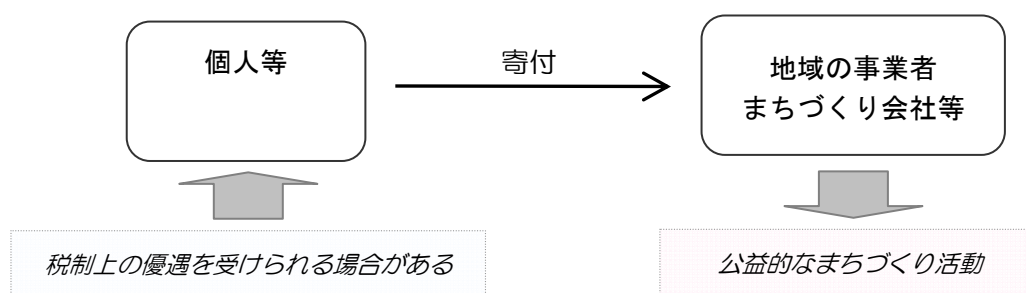
- ・公益的にまちづくりに資する事業等に対し、寄付したくなるような情報発信の方法や、商品の購入と合わせて寄付できるようなプログラムの開発、チャリティイベントなどのキャンペーンの実施などを通して、“志ある寄付”を集めることにより、「市民の主体的な活動」を支え、地域の公益的な事業活動を支援する手法。
- ・寄付という形での社会貢献を考える人へ、様々な寄付先を提供するとともに、寄付金がどのような活動へ届けられるのかを明らかにし、社会の“共感”を育むことで市民社会を支える地域資源の循環を目指す。
- ・公益認定を受けて、寄付者が税制優遇を受けられることができる環境や、寄付者自らが寄付先を選べる制度などを展開することで、市民社会を支えるNPOなどの経営基盤強化と寄付文化の醸成が進みつつある。

## (2) 事業の仕組み、事業主体

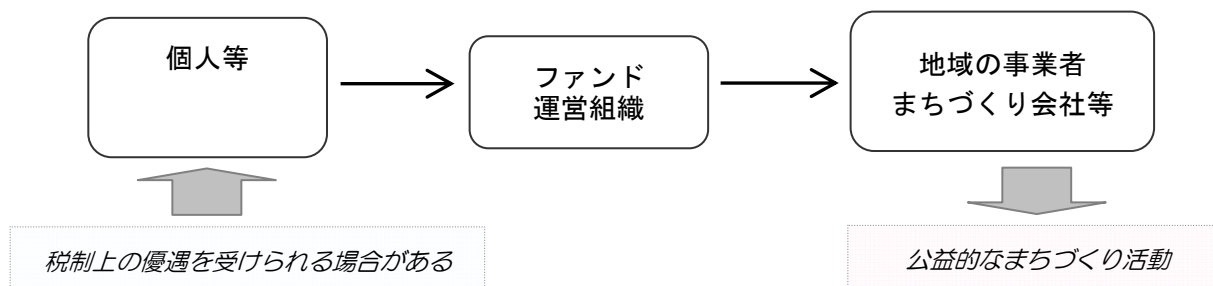
- ・まちづくり活動を行う団体等が、地域からの志ある資金を寄付として受け取り、地域の公益的な事業活動を遂行する仕組み。利子返済の必要がないため、資金回収の見込みのない公益事業に対して、寄付という形での資金の調達を行うことが可能となる。
- ・まちづくり活動等を行う団体等が、(A) 個人や企業等に対し直接寄付金を募る方法と、(B) 個人等がファンド運営組織へ寄付を行い、ファンド運営組織が地域の事業者やまちづくり会社へ助成を行う方法とがある。
- ・一般的に、ファンド運営組織は寄付の一定額 (ex. 5~20%) を収入にする。
- ・資金回収の見込みはないが、地域振興や地域密着型のまちづくりにおいて必要と考えられる公益事業を行うために活用される。  
ex) 広場などの公的空間の整備、景観を形成する施設の整備・改修費、まちづくり協議会運営経費、ウェブサイト運営費など。

### 【 基本的な事業の仕組み 】

#### (A) 個人や企業等に対し直接寄付金を募る方法



#### (B) 個人等がファンド運営組織へ寄付を行い、 ファンド運営組織が地域の事業者やまちづくり会社へ助成を行う方法

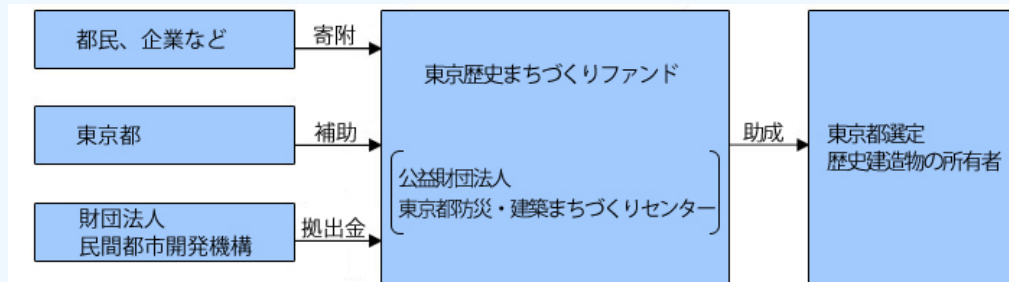


## ■個人・企業等から、事業を限定して寄付金を募り、事業を推進する方法

- ・町屋の保存等、寄付を行う事業をある程度限定して、その事業に共感した人から寄付金を集め、事業を行う仕組み。  
〔例：京町屋まちづくりファンド、東京歴史まちづくりファンド等〕
- ・自らが応援したい事業に直接寄付をすることができるため、寄付を通して寄付者の持っている思いを実現することができる。
- ・寄付者は税制上の優遇措置を受けることができる場合がある。（『(4) 関連する制度や受けられる特例等』にて詳細を記載）

### 【事例】東京歴史まちづくりファンド

都選定歴史的建造物の保存や修復を支援し、歴史的な街並み景観の形成を図るための取組を支援するため、市民や企業からの寄付、東京都からの補助、財団法人民間都市開発機構からの拠出金などを活用し、都選定歴史建造物の所有者に対し助成を行っている。



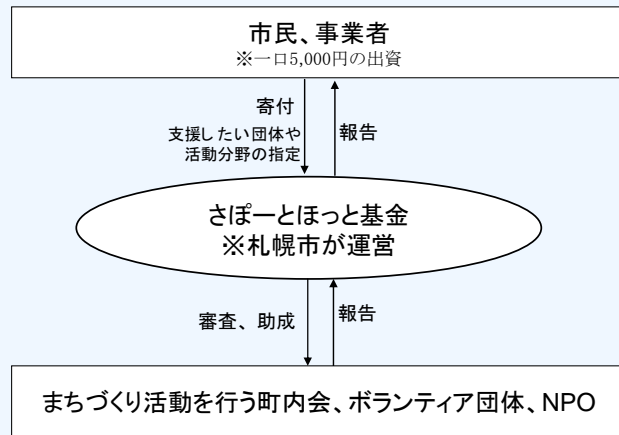
（出典：東京都都市整備局HP）

## ■個人・企業等からまちづくり活動を行う団体等に対しての寄付を募り、公益的な事業活動を支援する方法

- ・地域住民、企業、行政等から広く、『志ある資金』を集め、まちづくり活動を行う団体等に対して寄付を行い、公益的な事業活動を支援するもの。
- ・あらかじめ寄付者が、寄付先の団体や分野を指定することができるシステムを取り入れることによって、応援したいまちづくり活動を直接指定することが可能となり、寄付者にとっては自らの思いを実現することにつながるだけでなく、寄付金の使途が明確になるという利点がある。
- ・自分たちの地域を何とかしたいという思いから、市民が共同して資金を拠出し、市民立によってファンドを立ち上げ、「市民の主体的な活動」を支える事例もある。
- ・寄付先の認証制度を活用し、地方自治体からの認定を受けることで、寄付金控除等の税制上の優遇措置の対象ともなる。（『(5) 関連する制度や受けられる特例等』にて詳細記載）  
〔例：京都地域創造基金、さぼーとほっと基金（札幌）〕

### 【事例】さぼーとほっと基金

市民や企業からの寄付を札幌市が募り、町内会・ボランティア団体・NPOなどが行うまちづくり活動に助成を行う。寄付者は応援したい登録団体、活動分野、活動テーマを指定することができ、寄付した金額分は税負担が軽減される。また、100万円以上寄付した場合、冠基金（寄付者・企業者の名前を冠した基金）が設置できる。

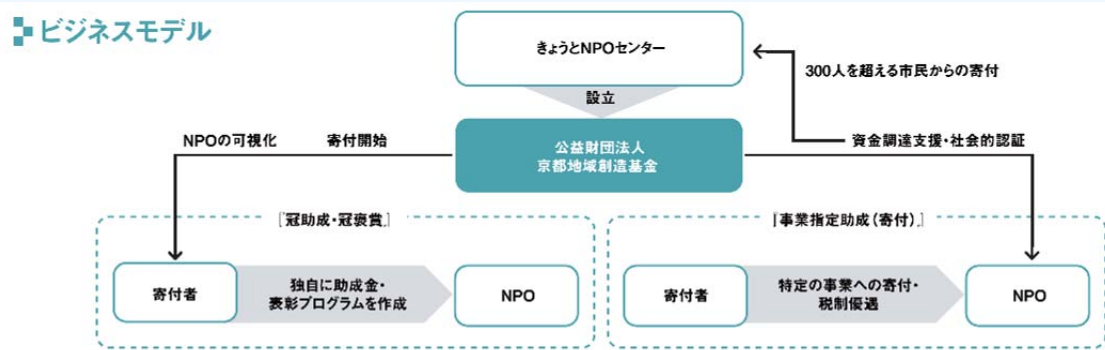


（出典：さぼーとほっと基金 HP より作成）

### 【事例】京都地域創造基金

300名を超える市民の寄付により設立された市民立の財団。京都の地域とまちづくりを応援したい人や行政・企業・助成財団などの団体に、NPOを中心とする公益活動の情報を提供し、まちづくりに貢献するNPO団体や活動に対して地域社会からの“意思ある寄付”を募っている。

京都府認定第1号の公益財団法人であり、当財団への寄付金は寄付金控除等の税制上の優遇措置の対象となっている。



（出典：平成22年度地域経済産業活性化対策調査 ソーシャルビジネス支援環境整備調査事業 HP 【[http://www.tyousa.jp/files/casebook/CASE069\\_2.pdf](http://www.tyousa.jp/files/casebook/CASE069_2.pdf)】引用）



### **(3) 必要な経営資源やノウハウ、求められる経営上の工夫等**

下記のような点に留意する必要がある。

#### **■資金提供先の公益性や公平性を確保する**

##### **① 有識者等で組織された委員会で、助成等の選考・審査を行う。**

市民からの寄付金をまちづくり活動に活かすためには、慎重に助成先を選考・審査する必要がある。そのため、有識者等で構成する選考審査会などを設けるなどして、事業の発展性や実現性、地域への貢献度などから、助成する団体を決めることが必要である。また、それらのまちづくり活動を客観的に評価し、紹介するガイドが存在することにより、助成の受け手となる団体の信用性を高めることが期待される。

#### **【事例】京都地域創造基金**

市民からの寄付を有効かつ公平に市民公益活動につないでいくために、有識者やNPO代表からなる「助成褒賞選考委員会」と「公益性審査委員会」を設置し、選考と審査を行っている。なお、公益性審査委員会は、当財団と京都信用金庫、京都北部信用金庫、京都府が協定を締結し、創設した「きょうとふ NPO 活動支援融資制度」に申込があったNPO法人の事業の公益性と利子相当分の助成金を受け取ることができるNPO法人を審査、選定する組織である。

## ■寄付金の使途等の透明性を確保する

### ① 活動内容や寄付金の使われ方に関する十分な情報公開を行う。

地域社会からの寄付を受けるためには、市民側に、「寄付したお金が有効に使われているのか」という不安感を抱かせないことが重要であり、支援を受ける団体の正確な情報公開や、寄付の使い道の可視化が必要である。そのため、団体の活動内容の定期的な情報公開や、寄付金を受けた後の活動報告などを市民に対してきちんと行うことが必要である。

また、新規開拓よりも既存の寄付者からの継続的な支援の方がより効率的であることから、寄付を受けたあとに感謝の気持ちを色々な場面や報告を通じて伝えることも重要である。

#### 【事例】京都地域創造基金

京都地域創造基金では全ての市民活動団体に対して、積極的な情報開示を推奨している。また、各団体が自らの活動について十分な情報を広く社会に知らせることで、より寄付者の想いに沿った団体や事業への助成が実現できることから、市民活動団体が助成や寄付を受けた後の活動報告も重要と考え、市民活動団体が情報開示と助成後の活動報告をしやすい仕組みとして、公益活動ポータルサイト「きょうえん」を取り入れている。

「きょうえん」とは、特定非営利活動法人きょうと NPO センターが運営するポータルサイトであり、京都市内の市民活動団体、NPO 法人等の基礎情報と活動報告や決算報告についてセンターが情報確認を行い、認証を受けた団体ができるような仕組みとなっている。NPO の認証は下記の三段階に分けて行っている。

ステップ1：団体の活動内容や組織情報などをインターネットできちんと公開しており、情報開示を積極的に取り組んでいる団体として認証



ステップ2：収支計算書や事業報告書などの原本提出と事務局による確認し、開示された情報が正確な情報であることを第三者確認済みの信頼性の高い情報として認証



ステップ3：専門調査員による訪問調査とヒアリング、第三者での審査等により認証

## ② 寄付先や団体の指定ができる仕組みを取り入れる。

あらかじめ寄付者が、寄付先の団体や分野を指定することができるシステムを取り入れることによって、寄付金の使途を明確にすることが可能となる。

### 【事例】 さぼーとほっと基金

寄付者は寄付の際にあらかじめ応援したい団体、分野、テーマの指定が可能。助成金額や助成枠は寄付者が指定した活用先に基づいて決定し、募集する。助成の種類は、①団体指定助成、②分野指定助成、③テーマ指定助成、④スタートアップ助成の4種類がある。

#### ① 団体指定助成

基本登録団体の中から団体指定寄付があった場合、その希望を優先して助成。

#### ② 分野指定助成

17分野の中から希望する分野を1つ指定して寄付があった場合、その希望を尊重して行う助成

#### ③ テーマ指定助成

年度ごとに促進テーブルの協議で決まったテーマを決定し、そのテーマを指定した寄付があった場合、その希望を尊重して行う助成

#### ④ スタートアップ助成

まちづくり活動を始めて間もない団体の活動を支援し、継続的なまちづくり活動につなげることを目的とした助成

## ■寄付者の満足度を向上させる

### ① 特典やメリットのある寄付により、寄付金を集める。

気軽に寄付のできる方法として、買い物をするとその代金の一部が寄付に回る寄付付き商品やシステムの構築の検討、また、寄付をした人を対象としたイベントの開催などにより、寄付者は小さな負担で寄付ができ、企業は販促と社会貢献につながり、寄付金はまちづくり活動を支援するために活用されるという3者のWIN&WIN &WINの関係の構築が可能となる。

#### 【事例】 さぼーとほっと基金

##### ● 椿サロン

：寄付つきカフェメニューを販売し、その寄付金が地域の子育て支援活動を応援するために活用。カフェとしては顧客を獲得し、収益はUPする一方、地域団体側にとっては、このカフェを利用すれば活動が活発になるので、友達を誘っていくなど、経済活動ともうまくマッチして根付いている。

##### ● 株式会社きのとや

：寄付つきクッキーを販売し、その売上の一部を創業の地のまちづくり活動を応援するために活用。企業側はクッキーのPRとなり、商品が売れ、収益はUPする一方、地域団体側にとってもクッキーを買うことで、地域が良くなるというメリットがある。

##### ● 北清企業株式会社

：CO2削減分（1トンにつき1,000円）を寄付し、環境や地域活動を応援するために活用。企業側はクリーンな企業イメージのUPにつながり、一方、地域団体側にとっても環境意識が高まるメリットがある。

##### ● 株式会社特殊衣料

：100万円以上の寄付があると自社名がついた基金を創設できる「ネーミングライツ基金」を利用。企業側は商品や自社PRにつながり、寄付先として選ばれた団体もその活動が実現できるというメリットが得られる。

## ■寄付の方法の工夫を図る

### ① 寄付方法を容易にする。

寄付金額を増やすための条件と寄付するための条件として、「寄付の手続きが簡便であること」、および「寄付の方法がすぐわかること」が挙げられる<sup>※1</sup>。したがって、多様な寄付ルートの提供や、戦略的広告媒体等の活用による基金のPRなど、様々な実証実験を行いながら、市民に気軽に寄付してもらえるような仕組みづくりをしていくことが必要である。

※1：外務省 2006年『我が国における国際協力 NGO 等によるファンド・レイジング方法に係る調査』第4章 4-4 より

#### 【事例】さぼーとほっと基金（札幌）

より簡便な寄付を実現するために、「さぼーとほっと基金を支える会」を発足し、下記のような活動を行うことで、市民に気軽に寄付してもらえる仕組みづくりをしている。

- ① 効果的かつ継続的な基金のPR
  - ・活動各種イベントに合わせたPR活動等
- ② 気軽にできる寄付方法の実証実験
  - ・札幌市主催の地域イベントに合わせ、募金箱を設置
  - ・郵便振替用紙等による募金の直接納付
  - ・寄付付き自動販売機の設置
  - ・地域伝承文化の支援（丘珠獅子舞保存会、新琴似歌舞伎伝承会、篠路歌舞伎保存会）
- ③ 新しい手法の検討
  - ・寄付金付き商品の開発（大規模音楽イベント“ライジン・サン・ロックフェスティバル”での寄付付きグッズの販売等）
- ④ 寄付文化の醸成
  - ・子どもたちへのオリジナル募金箱の作成を通じて、まちづくり活動について知るきっかけづくり

## **(4) 関連する制度や、受けられる特例等**

- ・自治体から認定を受けた団体や認定NPOなどに対して寄付を行う場合、寄付者に対して所得税の優遇措置（寄付者が法人の場合、損金への参入）が認められる場合がある。
- ・課税や手数料等を少なくするための制度を利用する場合、ファンドの運営組織として、下記の法人格のどれかを満たしていることが必要となる。

- A) 認定NPO 法人であること。
- B) 公益財団法人であること。
- C) 地域活性化総合特区税制における認定地方公共団体の指定した企業等であること。

- ・税制上の優遇措置については下記の種類がある。

### **① NPO 法人・公益法人等に関する寄付に対する税制上の優遇措置**

#### **認定NPO 法人制度による税制上の特例措置：**

一定の要件\*を満たす認定NPO 法人に対し、個人が寄付を行った場合、最大50%の税額控除（所得控除との選択制）が可能となる。

- ※ 要件の一つ、パブリックサポートテスト（PST）要件については、従来の基準のほかに、絶対値基準（各事業年度に3千円以上の寄付を年平均100人以上から受け取ること）または地方公共団体の条例による個別指定のいずれかを選択することができる。

なお、設立後5年以内の法人は、一回に限り、PST 要件を免除した仮認定（3年間有効）により税制優遇を受けることができる。また、経過措置として、平成26年度までは、設立後5年を経過した法人も仮認定を受けることができる。

#### **一定の要件を満たす公益法人等に対する寄付（税制控除制度）：**

一定の要件を満たす公益法人等\*に対し、個人が寄付を行った場合、上記と同様の控除が可能となる。

- ※ 「一定の要件を満たす公益法人等」とは、PST と同様の要件と情報公開の要件を満たす公益社団法人または公益財団法人、学校法人、社会福祉法人及び更生保護法人を指す。



## テーマⅡ 地域の企業・団体等との連携

### 3. 企業活動（CSR 活動）等との連携

#### 1) 事業の概要

- ・近年、企業は利益の追求だけでなく、企業活動が社会へ与える影響についても責任を持つことが求められるようになってきた。
- ・企業の CSR 活動とまちづくりとの接点は、地域の活性化、環境、教育、介護・福祉、少子化などの「社会的課題」にあると考えられる。企業が自社の CSR を考える場合、自社に関連する分野の課題や、自社の技術や商品等がその課題の解決に寄与できるテーマが取り組みやすいし、メリットがあると考えられる。そして、企業は関連する分野であるがゆえに、その解決に寄与できるノウハウや人材を有している。まちづくり会社等が企業の CSR 活動と連携する価値はそこにあるといえる。
- ・連携先としては、地域の業界団体（弁護士会、建築士会、各種 NPO 団体など）や経済団体（商工会、観光協会、信用金庫など）、地域の顧客と接点をもちたい各種企業や個人事業所などが考えられる。
- ・まちづくり会社等は、地域の課題の解決に企業の人材やノウハウ、資金を役立てることにより住み良いまちづくりの構築を目指し、企業側は CSR 活動として自社に関係する「社会的課題」の解決に寄与することにより、企業価値の向上、ひいては収益向上への寄与を目指すなど、企業とまちづくり会社等が連携・協働することで、より効果的な成果が期待できる。



## (2) 取組の視点と例

- ・企業の事業内容等によって、多種多様な取組が見られるが、特に以下のようなものが注目される。

### ■建設会社との連携による地域の防災性の向上

- ・地元の建設会社と連携して、地域の防災性の向上に向けて、啓発活動や災害時のボランティア派遣、資材の手配など、互いの強みを活かした取組。
- ・建設会社は、災害資材の扱い・管理に慣れており、災害時に必要な技術である土のう積みや家屋の解体など、市民やボランティアの学びの場の提供者としても、有効な相手といえる。

#### 【事例】特定非営利活動法人 レスキューストックヤード

名古屋市で災害に強いまちづくりに取り組むレスキューストックヤードは、地元の建設会社が主催する地域防災イベントに対して、スタッフやボランティアの派遣、防災のノウハウ等の提供などの連携を行っている。一方、建設会社は、地元折衝やイベントの運営、費用負担等を担当している。

その他にも、災害ボランティア活動用資器材の分散保管の倉庫提供や管理を連携し、イベント企画・運営などでも協働している。

### ■商業事業者や交通事業等との連携による地域の足の確保

- ・地域住民の交通利便性の向上にむけて、買物客を増やしたい地域の商業事業者や交通事業者との連携により、コミュニティバス等の運行を行う手法。

#### 【事例】福江商店街

長崎県五島市にある福江商店街では、商店街連盟が主体となって、地域を巡回するコミュニティバスを運行している。商店街への来店客の増加もさることながら、地域住民の利便性向上といった高い志をもって事業に取り組んでいる。

当初はTMOを設置し、補助金を活用したバス事業を検討していたが、料金や運行ルートの制約、運行委託業者の制約（1社に指定）などが足かせとなり、商店街独自の力で運行することとした。

料金は1回大人200円、子供100円であるが、商店街で買物客に配布している無料駐車券をバス料金として利用することが可能である。運行ルートは交通空白地域、特に道幅が狭く急な坂が続く住宅地などを設定している。一人で町まででかけるのが困難な高齢者や体の不自由な人が利用しやすいように、病院や公共施設を経由させ、夏季は夏休みの子供が利用できるようにプールを経由させるような工夫を行っている。運行は地域のタクシー事業者の全4社と提携し、公平に毎月の交代制で運行委託を行っている。

## ■カード決済サービス提供企業と地域活動資金を調達したい団体との連携

- ・カードで買い物をすると自動的に一定の割合がNPO等の連携団体に寄付される仕組み。欧米のような寄付文化が根付いていないといわれるわが国では、比較的気軽に参加しやすい寄付の仕組みとして注目されている。また、買い物をするだけという手軽さに加え、環境保護や子育て支援など、カード会員が関心のある（寄付をしたい）テーマや活動団体を選択できるという点が利用者には好意的に受け止められている。カードを発行している企業にとっても、自社の特性を活かした社会貢献活動としてアピールできる取組となっている。
- ・寄付等に関する事務的な対応を信販会社等に任せると、まちづくり会社等は事務処理等にかかる経費がほとんど発生しないことが、まちづくり会社等にとってはメリットのひとつといえる。

### 【事例】 鞆・町家エイドカード／NPO法人 鞆まちづくり工房

広島県が発祥の地である大手信販会社「ライフ」のCSR事業との連携により、社会貢献型カードを発行。

江戸時代の風情が残る広島県福山市「鞆の浦」の町並み保存に向けて、一人入会するとNPOに1,000円寄付され、さらにカードで買い物をすると利用額の0.2%が、ライフを通じてNPOに寄付される仕組みとなっている。なお、加入者には年会費などの特別な負担はない。

### 【事例】 きょうとハート基金

三井住友カード(株)と京都府社会福祉施設経営者協議会、京都府社会協議会の3者による共同企画。

福祉施設や福祉を応援しようとする企業等にカードを保有してもらい、光熱費や通信費、オフィス用品の購入費などの経費をカード決済することで、利用金額に応じて付与されるポイントを基金として積み立てられる仕組みとなっている。

積み立てられた基金は、福祉施設へ助成され、災害時の復旧費用や福祉サービスの向上、地域・社会への貢献を目的とする事業などの必要経費に充てられる。

これまで振込みをしていた会社にとっては振込手数料が不要になり、経費削減につながる。また、年度ごとに基金への貢献額を示した証明書を発行したり、協力企業としてホームページに社名を掲載するなど、新しいCSRの取組として他社との差別化が図れるなどのメリットがある。また、企業の規模・業種を問わず、CSR活動に取り組めることも特徴としてあげられる。

## ■都市農村交流による地域の活性化

- ・地域の活性化に取り組むまちづくり会社等が、企業が取り組む CSR 活動と連携して、地域に存在している多くの資源や活動（例えば、自然環境、農業、景観、文化、地場産業など）に教育活動などの付加価値をつけた様々なプログラムを展開し、大都市や海外などから来訪者を受け入れ、地域の活性化を目指した取り組み。例えば、地域内の自然環境や遊休農地などを活用した参加型体験プログラムの提供や、農地で採れる農産物を使った新商品の開発などがあげられる。近年、産業観光も注目されているため、地場産業の工場見学などもプログラムとして考えられる。

### 【事例】特定非営利活動法人 えがおつなげて

山梨県北杜市で活動を行っている団体であり、農村地域にある資源を活用し、企業の CSR 活動と連携して、農村地域の活性化に取り組む。

三菱地所グループと連携し、企業の CSR 活動の一環として社員に北杜市内にある遊休農地を開墾してもらったツアーを実施したり、開墾した土地を利用した農作業体験（田植え・草取り・収穫等）ツアーや農作物を使ったものづくりツアー（味噌、酒等）などを行っている。

これらのツアーは、三菱地所グループ社員、グループ会社管理のマンション居住者、丸の内エリアに就業している人など、さまざまな人が対象となっており、北杜市としては、都市部から来訪してもらうことにより、北杜市を知ってもらえる機会が生まれ、交流が活性化していくことが、まずは効果として期待している。そこから、継続的な交流や、地域の特産物の販路の拡大、さらには都会からの移住なども、効果として創造されることを期待している。

### (3) 必要な経営資源やノウハウ、求められる経営上の工夫等

- ・企業と連携を進めるうえでは、地域の企業や団体、個人などの眠っているニーズを的確に調査し、把握することが重要である。まずは、地元の行政や業界・経済団体、信用金庫などの情報交換やネットワークづくりが必要である。「えがおつなげて」では、首都圏の産官学とNPOが協力して都市農山村の交流マネジメント等を学ぶ取組を行っている。この取組を通して知り合った人や団体が全国の農山村や都市部に広がってネットワーク化することで、農業と商工業といった産業がつながり、日本全体が活性化していくことを目指している。また、この団体の代表者自体が東京で経営コンサルタントをしていたといった経歴の持ち主ということも、ネットワークづくりに大いに貢献していると考えられる。
- ・企業等のニーズを把握したら、そのニーズと地域の活性化などのまちづくりと如何に結びつけるか、その企画力が重要となる。各団体の地域が企業に選ばれるためにも、企業からの提案を待っているだけでなく、まちづくり会社等からの企画提案、しかも企業サイドのさまざまな事情を考慮した、企業にとってもメリットのある事業内容を提案していくことが重要である。

### (4) 事業検討にあたっての留意点

- ・企業側にとっては、実際にまちづくり会社等と連携して活動を行うとしても、自分達のニーズにあった団体としてどこがふさわしいのかわからないのが現状である。企業との連携を目指す上では、まちづくり会社等が事業概要等について積極的に情報発信することが大切であると同時に、まちづくり会社等を評価できる仕組みづくりも必要となる。
- ・コミュニティバスの運行などは、当該事業単独で事業採算性を確保することが難しく、福江商店街の事例では、運行収入増を図るために、車体の有料広告、資金集めのバザー、空き缶・段ボールの回収、フリーマーケット等の実施などを行うとともに、「エコプロジェクト」と銘打って、バス利用者に「生ごみ処理機」の利用を推進し、家庭で出来た堆肥を回収して商店街が運営する市民農園で利用し、収穫した野菜は商店街のスーパーで販売して利益を運行資金に充当するといった取組を実施している。
- ・「鞆・町家エイドカード」の事例では、カード事業を運営する上で採算上必要なカード枚数があるため、それを維持・増加させるための取組が重要となる。また、会員に対して寄付等されたまちづくり会社等の取組等に関する情報を発信するなど、寄付者に対する寄付等の使われ方などの「見える化」も重要である。
- ・「えがおつなげて」の事例では、順調に企業との連携による委託契約が増加してきてはいるが、団体自体の事業収入にとって、国や県などの補助金収入が大きな割合を占めている。年度によって補助金額や補助内容が異なるため、現在進行中の活動に合致する補助金を受けられるよう、情報収集を行うとともに、必要に応じて事業の見直しや転換を柔軟に行うなどの対応が重要である。また、取組③のように、企業が独自に行っている支援制度についても、幅広く情報収集を行うことが重要である。

## 4. 地域資源等を活用したまちづくり

### (1) 事業の概要

- ・地域の資源を生かした特産品等の開発・製造・販売など、地域の企業や団体、生産者などと連携をしながら、地域を活性化するまちづくりを進めていく方法。
- ・地域内の資源を活用することで、資源の維持や再生、地域の活性化、雇用の確保、地域への愛着を促すなど、事業効果を地域内で循環し、さらに高めていくことが期待できる。

### (2) 取組の視点と例

- ・企業の事業内容等によって、多種多様な取組が見られるが、特に以下のようなものが注目される。

#### ■ 地域の名産や物産を地域の代表商品として情報を発信

- ・地域ならではの名産や物産、自慢できる商品を募り、地域を代表する商品等として認証し、大々的に情報発信することにより、個別に宣伝活動等を行うよりも商品等に対する認知度の向上等が期待できるほか、地域全体のブランド力向上や地域住民の地域への愛着の増進等といった効果も期待できる。

#### 【事例】メイドインアマガサキ／(株)TMO 尼崎

尼崎市の尼崎中央・三和・出屋敷地区では、2003年から毎年「尼崎で作られたもの、尼崎でしか買えないもの、尼崎にこだわった製品や商品、技術や人」を募り、コンペ形式で尼崎を代表する商品等として認証し、大々的に情報発信を行っている。

尼崎市の支援のもと、「歴史・伝統」、「尼崎らしさ・地域性」、「アイデア・独創性」、「職人技・技術力」、「驚き・意外性」といった視点で、大学教授や商工会議所青年部、さらに様々な分野の専門家による審査会でグランプリを決定し、地域を代表する商品等として認証している。

認証された商品等には、認証マークを付けたり、商店街に常設店（「メイドインアマガサキショップ」）を設け、認証商品の展示・販売を行っている。また、これまでの認証商品を紹介する「メイドイン尼崎本 第1巻・第2巻」を発行するなど、多様な情報発信を行っている。

## ■地域の素材を活かした特産品の開発

- ・身近な素材を活用した商品の企画・開発は、地域密着型で有効と考えられる。地域で生産したものを地元で消費する「地産地消」を目標に、これまで見過ごされていた活用方法や、調理の仕方により、新たなニーズを掘り起し、さらなる商品開発やブランド力、情報発信力を高めることで、企業が生産する商品にもひけをとらない特産品として成功する可能性がある。
- ・特産品開発においては、無添加や無農薬など、消費者が安全・安心に食べたり使えることで訴求力を高めたり、その商品への強いこだわりや、その地域の自然環境の良さが感じられたり、環境保全など地域貢献への連帯感の醸成につながる情報発信も合わせて行うことが重要である。
- ・ネット販売が身近な存在になりつつある社会動向を踏まえると、特に販路などがなくても（開拓しなくても）、より多くの顧客を対象に販売できる環境がある。また、マスクや口コミをうまく販売に活用することも重要である。
- ・地域の素材を使うことで、雇用の確保や交流の促進、ブランド力の向上など、地域の活性化が期待できる。

### 【事例】(株)四万十ドラマ

高知県四万十町で活動を行っている(株)四万十ドラマは、四万十川流域の天然素材を活かした商品開発を基本に、四万十川の要素を取り入れた独自商品の開発・販売に取り組んでいる。

平成9年に発売した風呂用檜芳香剤は、製材所から出る四万十川ひのきの柱の端材をリサイクルした商品であり、捨てていたひのきの端材に、ひのきの油を染み込ませており、お風呂のまわりに置くだけで、ひのき風呂に入ったような感覚になる商品である。企業の販売促進用景品に採用されて話題となり、20万枚の販売となった。

平成14年には、100%四万十茶葉で作ったペットボトル入り「しまんと緑茶」を地元の茶葉組合と共同開発した。この商品は、これまで四万十のお茶は静岡茶にまぜられていたところを、「自分たちのお茶を自分たちで売りたい」といった思いから、四万十川流域の茶葉しか使わないお茶を商品化し、年間25万本もの販売をあげている。その後、「しまんとほうじ茶」や紅茶も開発した。

また、古新聞をレジバッグとして再活用する運動を四万十川流域からスタートさせようと新聞紙古紙100%のバックも作っている。「リサイクル商品である古新聞を包装資材として生活場面で再利用していき、四万十川流域では古新聞を使用する事を一つの哲学とし、流域のアイデンティティとしたい。」といった強い思いから商品を販売している。このバックを作成したのは、四万十町（旧十和村）に住む主婦であり、まずは流域から全国へ、そして海外へと購入者が広がっている。

その他にも、栗、シイタケや鮎等、山の幸、川の幸を全国に届けている。

## ■地域の企業等と連携した商品開発

- ・商品開発等のアイデアはあるが、生産設備等を独自に整備することが資金的にも難しい場合は、地域の企業等と連携して開発することが有効である。そもそも企業は商品の製造等に技術やノウハウを持っているので、それを特産品開発に活かすことは有効である。企業にとっても、地域への貢献や、地域から信頼や親しみが得られるなどのメリットもあるため、双方にとって有効な手法である。

### 【事例】(株)神戸ながた TMO

お好み焼き店の密集率が高い神戸市・新長田地区で活動を行っている神戸ながた TMO は、特徴的な食文化をまちの個性化につなげるべく、様々な商品を開発している。

地元企業と商品開発を共同で行っており、元々お好み焼きの具として使用している牛スジとコンニャクをカレーにかけた「ぼっかけカレー」や「ぼっかけカレーラーメン」、「長田ソース」など、次々と新しい商品を生み出している。

また、ちょっとかわった商品では、地元の信用金庫との連携により、通常の金利より3倍もの利率を「ぼっかけ」た特別定期預金を提供したこともある。

「ぼっかけオムレツ」「ぼっかけちらし寿司」といったメニューを開発した地元飲食店とともに、絶妙な言葉遊びで「ぼっかけ」ブランドを浸透させようと試みている、まさに地元密着型のサービスである。

## ■生産者や消費者の声をヒントにした商品開発

- ・地域の農産物等を活用して特産品等の開発等を検討する場合、最もその材料を活かす  
すべを知っているのは、その農産物等の生産者である。また、最も厳しく、それでい  
て味方につけると心強い消費者の声を素直に聞き入れて商品開発してみることも重要  
である。消費者に認めてもらえると、口コミにより商品の販路が広がっていくといっ  
た効果も期待ができる。

### 【事例】(株)吉田ふるさと村

島根県雲南市で活動を行っている団体であり、過疎からの脱却を図ろうとする村民と行政（旧吉田村）が、地域雇用の創造と、産業振興の目的で事業を開始。地元の原材料を使った特産品の開発・製造・販売を行っている。

現在 60 点以上の多様な商品を生産・販売しているが、そのほとんどが、顧客の声をヒントに自分たちで考え、作り出してきた商品である。その中でも最も代表的な商品が、たまごかけごはん専用醤油「おたまはん」である。

「おたまはん」の開発は、取引先である鶏卵業者が「卵が売れないので、卵とセットで売れるような商品が欲しい」といった要望から始まっている。その要望を受けて、社内でブレインストーミングを行い、もっともポピュラーな卵料理である卵かけごはんに着目し、卵かけごはん専用の醤油というアイデアが生まれた。誰もが親しみのある「卵かけごはん」であるのに専用の醤油がないことから、「成功すれば第1号になる」という思いのもと、開発の検討が進められた。

卵の味を際立たせる醤油を考えるうえで、卵かけごはんの食べ方を調べていた社員の一人が、卵かけごはんに鰹節をかけて食べる人がいることを知り、だしを鍵として、味の検討が始まった。醤油は地元の森田醤油の丸大豆しょうゆを用い、県産大豆を使っている。だしは、全国各地から鰹節、昆布、煮干、みりんなど様々な一流品を集め、社員の何百食に渡る試食を経て、分量が調整されている。

さらに、「おたまはん」というユニークなネーミングやコンセプトが幅広い層に支持されたこともあり、2006 年には 52 万本売れ、売上高は 1 億円を突破し、近年においても約 30 万本の売れ行きを維持している。



## ■空き家の活用・再生による地域の活性化

- ・ 地域にある空き家や利用されていない町家や蔵などの歴史的建造物等を活用・再生することで、居住人口の増加や新たに事業が展開され、地域が活性化される手法。
- ・ さらに、市街地の空き家等を地域の課題として捉え、大学等と連携してその活用方法の検討等を教育の実践の場として取り組んでいる事例も見られる。
- ・ 施設提供者と利用者とのマッチングの方法や施設に関する情報発信の工夫が重要である。また、多様な主体が取り組むことで、多様な活用・再生方法や仕組みづくりをつくりだすことが可能となる。

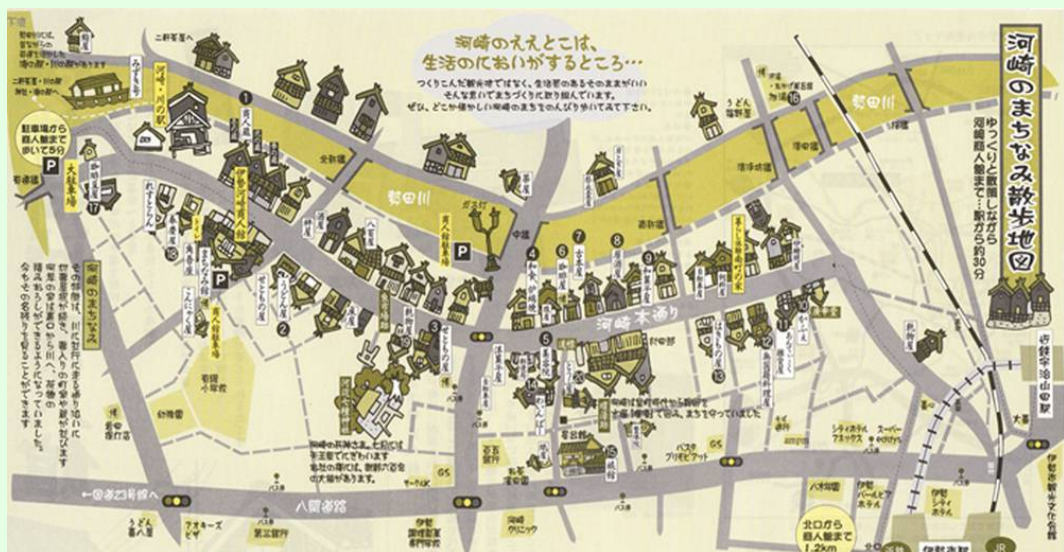
### 【事例】空き蔵の情報発信、拠点施設や店舗等として活用・再生

かつて問屋街であった三重県伊勢市の河崎地区では、まちづくり活動の一環として地域資源である土蔵に着目した「伊勢・河崎蔵バンクの会」が創設されている（運営主体：NPO法人伊勢河崎まちづくり衆）。

地域の空き蔵を調査し、所有者に対して賃貸利用の可能性に対するアンケート等を実施。これをもとにまちづくり衆は、喫茶店や美容院の開業希望者等に対する仲介を実施してきた。現在は対象を空き家にも広げ、「空家・空蔵活用仲介事業」として、空き家・空き蔵の仲介を継続的に行っている。

仲介事業以外に伊勢市に古い商家の買い上げ・改修を働きかけ、資料館を中心としたまちづくり拠点である「伊勢河崎商人館」として再生を図った。施設の管理運営はまちづくり衆が行っている。

また、町家での暮らし体験が可能な「暮らし体験 河崎・南町の家」も整備されている。有料で3日間から体験が可能で、1週間や1ヶ月などの長期利用もできる。なお、体験者は「暮らし体験日記」を書くことになっている。



(出典：NPO法人 伊勢河崎まちづくり衆 HP より)

#### 【事例】都市からの移住希望者、二地域居住希望者等への空き家の紹介

NPO 法人北海道 B&B 協会は、道内の B&B（ベッド・アンド・ブレイクファースト：宿泊と朝食のみの提供といった比較的 low 料金で利用できる宿泊施設）の組織化・支援事業と並行して、周辺地域への居住希望者を対象に、空き家の紹介事業を展開している。

都市住民などからなる B&B 利用登録者を中心に、全国からの移住や二地域居住などの希望者に対して、面接で希望を聞き出した上で、人脈のある道内の周辺地域のリーダーに相談し空き家を紹介している。

#### 【事例】学生たちの実践的な教育の一環として空き家を賃貸物件として再生

山形で不動産仲介業を行っている「山形 R 不動産」は、「東京 R 不動産」との提携のもと、東北芸術工科大学建築環境デザイン学科を中心とする「NPO 法人環境デザイン会議」が運営を行っている。

東北芸術工科大学の学生たちが中心となって、市街地に点在する空き家を探し、オーナーに対してヒアリングを行い、それをもとに事業計画を企画し、オーナーの説得やオーナーの資金調達の手伝い等を行っている。また、改修工事等を自ら施工したり、できないところは施工業者を使って、その管理等も行っている。さらに、借主も自分達で見つけてくるなど、実践的な教育の一環といった事業目的を達成している。

事業企画のポイントは、学生を相手にしたシェアハウスとして再生した点である。山形市には4つの大学があり、呑んだり遊んだりできる市街地のおしゃれなシェアハウスは、学生に大変人気があり、2棟ある物件は100%の稼働率を確保している。また、「芸術工科」大学だけあって、いわゆるものづくりに長けた学生が多く、彼らの能力を活用して改修工事等を自前で行っている。なお、具体の不動産仲介業務は、地元の不動産会社が担当している。

### (3) 必要な経営資源やノウハウ、求められる経営上の工夫等

#### ■地道な商品の研究・開発

- ・商品を開発するというのは、そう簡単なものではない。例えば、(株)吉田ふるさと村が販売している「おたまはん」は、卵の味を際立たせる醤油を考えるうえで、卵かけごはんの食べ方を調べていた社員の一人が、卵かけごはんに鰹節をかけて食べる人がいることを知り、だしを鍵として味の検討を始めた。全国各地から鰹節、昆布、煮干、みりんなど様々な一流品を集め、何百食に渡る試食を経て分量が調整するなど、商品化が実現するまで並々ならぬ努力と研究が重ねられている。

#### ■地道な販路の開拓

- ・開発した商品を如何に販売するかも課題の一つである。ネット販売が身近な存在になりつつある今も、地道な販路の確保は重要である。(株)吉田ふるさと村では、吉田村出身者を訪ね、地縁を頼りに営業を行っていた。会社自体が村民も出資した第三セクターの会社で、過疎地域に雇用機会を創出していることが支持されていたため、協力する吉田村出身者も多くいた。また、営業先は量販店を避け、安全性にこだわった食のみを扱う小売店に絞り込むとともに、「返品お断り、価格は自社提示価格で交渉」することにより、かえって希少性があると好感を持った生協やこだわりの販売店などに口コミで拡大していった。

#### ■展示ショップやマスコミ等を活用した情報発信

- ・開発等した商品を販売する上で、その情報を発信していくことは顧客層を広げるうえでも重要である。メイドインアマガサキ（TMO 尼崎）では、商店街に常設店（「メイドインアマガサキショップ」）を設け、認証商品の展示・販売を行ったり、認証した商品等に、認証マークを付けたりしている。また、これまでの認証商品を紹介する「メイドイン尼崎本 第1巻・第2巻」を発行するなど、多様な情報発信を行っている。
- ・マスコミ等をうまく活用することも効果的である。(株)吉田ふるさと村では、設立当時からユニークな商品や会社のあり方などが地方新聞などで紹介されると、それをきっかけに口コミによる販売増がもたらされた。NHK や大手民放局、全国紙などでも紹介されると、売上高が大きく伸びるようになった。その甲斐あって、現在の食品関連工場の出荷先は、県内が18%であるのに対し、東京は32%と最大の市場となっている。

## ■顧客のニーズに沿った商品開発

- ・地元の農産物等を活かした食品等の開発で一番苦労する点の一つとして、商品の独自性を活かしつつ、消費者の嗜好を如何に商品に反映させるかという点がある。上記で紹介した(株)吉田ふるさと村が販売している「おたまはん」は、関西と関東で販売する地域に合わせて味を変更している。これは、社員による試食が繰り返され、地元からとても美味しいと評価されるようになり、会社としても“ほぼ満足できる味”に仕上がったところで、東京でモニター調査を行ったところ、「おいしくない」という意見が出てしまったことから始まっている。それにより、日本の東西の醤油文化が違うことに気づき、東日本には東日本用の味付けをすることで、より多くの人からの支持を得られるようになった。
- ・また、上記で紹介した(株)四万十ドラマでは、団体が発行する情報誌「RIVER」の会員に商品モニターになってもらい、消費者ニーズにあった商品開発を行っている。

## ■施設所有者と利用者双方のニーズの把握

- ・空き家等を活用する場合、施設利用希望者だけのニーズだけでなく、所有者のニーズも把握し、双方が納得する状況でマッチングを図ることが重要である。NPO 法人北海道 B&B 協会では、入居希望者に対して事前に入念な面接を行うことで希望者の要望等を把握するとともに、地域との摩擦の少ない希望者を見定め厳選することで、入居希望者側の希望条件と共に、受入側の地域住民の意向についても充分配慮してマッチングを行っている。

## (4) 事業検討にあたっての留意点

- ・地域資源等を活用するためには、まず、どのような地域資源が地域に存在していて、そのうち、特産品等の開発や店舗等として活用できるものはどの程度あるのかなど、入念な実態調査が必要である。特に空き家などの活用については、所有者の協力のもと、活用する上での条件（期間や賃料など）や課題（改築の必要性やその費用負担など）などについて、把握しておく必要がある。
- ・特産品等の開発等について、自社で全てを賄うとすれば設備等の投資費用の確保が課題となる。まずは、地域の農産物等の活用を前提に、特産物等の開発に向けたアイデア検討や、商品化に向けて連携してもらえそうな地元の企業等を検討することから始めることが有効である。企業は商品の製造等に技術やノウハウを持っているので、それを活かすことは特産品等を開発する上で有効である。企業にとっても、生産設備等の稼働率向上といった実質的な面だけでなく、地域への貢献や、地域から信頼や親しみが得られるなどのメリットもあるため、双方にとって有効な手法である。



## テーマⅢ 新たな顧客の獲得

### 5. 社会動向を見据えた顧客の開拓・事業の展開

#### 1) 事業の概要

- ・ 超高齢社会の地域ニーズに対応して高齢者への配食・買い物代行を行うなど、社会変化に応じて発生する地域に密着した需要に対して新たなサービスを提供する事業を展開する方法。
- ・ 地域課題の解決を「ビジネス」の手法で取り組むのが特色で、地域の人材やノウハウ、施設、資金を活用することにより、地域における新たな創業や雇用の創出、働きがい、生きがいを生み出すため、地域コミュニティの活性化にも寄与する。適正規模の収益を確保しつつ、地域課題の解決、地域雇用の創出などを行うため、営利と非営利の両側面を有する。

#### 2) 取組の視点と例

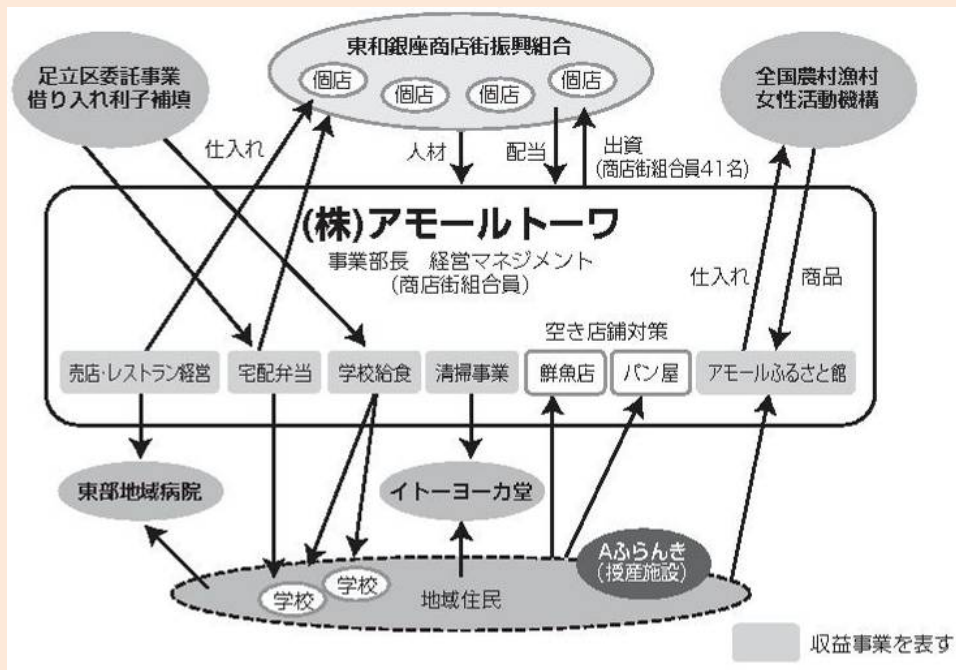
- ・ 事業のターゲットを地域と捉え、高齢者や障害者など、これまで民間企業等がメインターゲットとしてこなかった対象に対し、きめの細かいサービス等を行うことにより、地域に根差した事業を展開する。
- ・ サービスの市場としては必ずしも大きくはないが、マーケットの多様化が進む中で今後さらにニーズが高まる事業分野である。
- ・ 地域課題の解決を行うとともに、地域雇用の創出にも寄与するなど、事業自体が地域の活性化につながる。
- ・ 地域のニーズに沿ったサービス等を提供することにより、地域とのつながりが深くなり、そのほかの事業を展開する上でも地域住民の協力を得やすくなる。

#### ■対象を絞り込んだサービスの提供

- ・ 地域の顧客ニーズをきちんと把握し、きめの細かい生活サービスをトータルとして実施することで、地域の人を顧客としてきちんと取り込むことが可能である。
- ・ 収益性はあまり高くないものも多いが、地域社会への貢献度は高い。
- ・ 高齢者向けの給食配食サービスや、障害者の介護・生活支援など、ターゲットを絞って事業を展開している例が見られる。

### 【事例】株式会社アモールトーフ

会社設立の理念は、「商店街を応援する株式会社」であり、商店街は「地域のため」のサービスを提供することを趣旨としており、配当もするが、基本的には非営利かつ公益性を重視した会社を志向している。



(出典：いっとじゅっけん 2002.6 より引用)

「地域のことは地域でやる」をモットーに、比較的収益性の取りやすい“学校給食事業”や“病院のレストラン・売店事業”だけでなく、地元や商店街からのニーズが高いものの採算の取りづらい“鮮魚店や漬物店の経営”や、“高齢者への宅配弁当事業”など、地域ニーズに着実に対応した事業を多角的に展開している。

これにより、周辺へ委託することを検討していた学校給食を、最終的には地元のアモールトーフが請け負うこととなったり、日ごろの仕出し弁当の依頼先をアモールトーフにするなど、地域の人を着実に顧客として取り込むことに成功している。

また、学校給食事業や病院レストラン事業などにおいては、地元の商店街から原材料を調達することで商店の売り上げに貢献したり、事業実施にあたり地域の人を雇用するなど、商店街を中心として、小さな経済循環を作り上げている。

#### ● 高齢者への仕出し弁当事業

アモールトーフの高齢者への宅配給食弁当サービスは、地域住民のためという思いと、高齢者の安否確認にもつながるという思いで、あだち配食サービスの協力店舗としてH6年から開始された。当初は大赤字を覚悟していた同事業であるが、地域住民のための仕事を引き受ける仕事ぶりを見ていた近所の主婦たちが、日頃の仕出し弁当をアモールトーフに依頼するようになり、2年間でわずかではあるが黒字となった。これまでに最高で80食の調理・宅配を行っていた実績もある。現在は、高齢者へ30食、デイサービスへ20食を配達している。

## ● 学校給食事業と病院売店・レストラン事業

学校給食が民間委託に移行するという情報を入手すると同時に、「地域のことは地域で」をスローガンに学校給食事業に参入した。人員や衛生管理体制などの基準が厳しく、事業開始までに時間がかかったが、趣旨に賛同した地域住民が調理師や栄養士を紹介するなど、地域の助けもあり、1993年に事業を開始している。学校給食は、子どもたちから美味しいという評判が高く、民間委託に決まった学校からも依頼が相次ぎ、小学校1校500食から始まった同事業は、現在では小・中学校、保育園、福祉施設などの22施設、一日あたり約8,200食を手掛けるまでに拡大している。学校給食要員として採用しているスタッフも全部で150人に上るなど、地域雇用の創出に一役買っている。

また、病院売店事業についても、「地域のことは地域でやらせてほしい」と粘り強く交渉した結果、出店申請が受諾され事業開始に至った。その後、院内レストランも経営してほしいという話が病院からあがり、2000年に院内レストラン経営も開始し、アモルトーワの収益を支える事業となっている。

学校給食事業や地域病院の売店レストラン経営である利益は、収益性は低いものの地域で必要な非営利活動にかかる事業部門へ回している。

さらに、病院のレストランや学校給食の食材は商店街の店舗から定価で仕入れることで、個店の売り上げ向上にも貢献している。

## 【事例】企業組合中央青空企画

熊本県荒尾市では近年、人口の流出や高齢化が進んで商店街が衰退し、日々の買い物先の確保に悩む高齢者が増加していたため、商店主らが企業組合を立ち上げ、徒歩圏内の高齢者をターゲットとしたミニスーパーマーケットを開設した。

食品などの品ぞろえを豊富にすると同時に、近隣農家による野菜の産直販売「青空市」や店舗内でのワインの製造・販売等を行っている。

生鮮品などを約200品目揃えており、歩いていける食料品店を求めていた地元高齢者のニーズと合致し、対象商圏はわずか150世帯ながら、「徒歩圏内マーケット」として成立し、日販10万円を達成している。売上の85%は出荷者に、15%はミニスーパーマーケットの人員費等に充当しており、できるだけコストを削減するため、空き店舗を安く借りるなど、運営費を収益の範囲内で賄っている。また、開店時は自分たちの手で改修し、設備を中古品で揃えることで、初期投資を抑制している。

「できるだけお金をかけないで、リスクを抑えること」にこだわり、身の丈の事業を行うことに徹している。全国で競争できるような事業ではなく、地域でお金が回るような仕組み作りに取り組んでいる。



## ■ 事業の組み合わせによる新たな事業の展開

- ・住民参加の助け合い事業と介護保険サービスとの組み合わせや、コミュニティレストランが行う弁当の仕出し、タクシー会社が行う高齢者や主婦の買い物代行など、地域住民のニーズに沿った事業を、既存の事業と組み合わせながら展開することにより、収益性を確保する。

### 【事例】株式会社コミュニティタクシー

地域の生活者にとって真に使いやすい「足」となるため、交通弱者の移動支援、負け組の再チャレンジ、赤字バス路線の運行など、困っている地域・人々のための事業を行っている。

タクシー事業と並行して、福祉介護サービス事業、買い物代行・同行事業、便利屋サービス事業なども行っている。

#### ● 福祉介護サービス事業：

社会福祉士やホームヘルパー資格を持つドライバーによる移送介護業務や、訪問介護事業、ケアプランの作成、デイサービスの設立運営など、介護保険の枠にとらわれない生活支援サービスを株主企業と提携して提供している。

#### ● 買い物代行・同行事業：

タクシー事業のオフピークの時間帯等に、買い物の足がない高齢者や、体調不良となった人などの代わりに、買い物の代行を行う事業を行っている。

#### ● 便利屋サービス事業：

草刈り、庭木の剪定、マンションの外回り清掃、水回り修理など高齢者世帯や子育て世帯からの相談・依頼に基づき、高齢者を中心とした登録スタッフによる日常生活の「ちょっとした困り事」を解決する事業を行っている。

### 3) 必要な経営資源や/ノウハウ、求められる経営上の工夫等

- ・小商圏でも成立する事業のデザインを考えるため、対象地域を絞って、その地域で成り立つ事業を前提に綿密な事業設計を行うことが必要である。

#### ■地域の声・ニーズの丁寧な分析

- ・地域のニーズを正しくつかむためには、地域の課題を把握し、実際に何が必要か地域の声を聞くことが重要である。例えば買い物弱者を対象とする場合、どの地区に何人くらいの買い物弱者がいて、どの程度の需要があり、現在は何の品物を買に行くことが不便なのか等を、買い物弱者マップなどにより定量的・視覚的に把握したり、地域住民へのアンケート調査や個別のヒアリング等により地域の声をしっかりと聞くことが有効である。

#### 【事例】なんでも屋おせっかい

「なんでも屋おせっかい」は、岩手県紫波町の地域住民のための日用品・食料品販売店である。周辺に歩いて買い物に行ける場所がなかったこと、地域住民の近所付き合いの希薄化などを受け、地域住民の有志によって構成された任意団体によって始められた。

店舗開設にあたっては、地域のニーズを把握するために、全地区の全戸を訪問し、アンケート調査を行っている。このアンケート調査には、いわてNPO基金から100万の資金を調達している。

この戸別訪問により、3割の世帯が「歩いて行けるお店が欲しい」と回答し、さらに多くのお年寄りが親しい話し相手もなく孤立していること、子育て中の母親が近所付き合いをしたいがキッカケがなく悩んでいることなどが分かり、需要の把握だけでなく、近所付き合いができるような空間の提供というヒントも得ることができている。

またこの戸別訪問は、買い物客およびおせっかいボランティアの獲得と地域がささえる意識の醸成にも役立っている。

#### ■地域事業の継続を通じた地域との連携

- ・地域の顧客を増やすためには、地域との連携を深めることが必要である。事業についても、利益率だけで事業を判断するのではなく、地域に必要とされている事業を多角的に展開・継続していくことで、地域に認知され、地域との連携が深まり、地域の顧客が増えていくこととなる。営利と非営利の両側面を持ちながらバランスのとれた事業展開を行うことが必要である。

### 【事例】株式会社アモールトーフ

地域ニーズに沿って、様々な事業を展開しているが、学校給食事業、病院内のレストラン・売店事業が主な収益事業となっており、鮮魚店や漬物店など商店街に不足していた業種の経営や、高齢者への宅配弁当事業など商店街の活性化に直結する事業の展開を支えている。

#### ■固定客・リピート客の重点的な確保

- ・ 商圏が大きいと、一見の客を対象とするのではなく、定期的な顧客・常連客を取り込むための工夫をすることが必要である。そのための1つの方法としては、回数券制度を取り入れ、早い段階で収益を得ることや、サービスの一部を会員制とすることで、固定客を確保し、収益を安定させやすくすること等がある。また、回数券にはおまけ券をつけるなど、リピート客にはインセンティブを提供することも効果的である。
- ・ 利用客や顧客の情報を管理して顧客名簿を作ることにより、顧客のニーズの把握や新しい利用者を開拓するヒントなどにもつなげることも効果的である。  
顧客名簿より、顧客に対して「〇〇さん、いつもありがとうございます」というように名前呼びかけることによって親しみのもてる関係を築いていくことや、利用者の誕生日にお祝いカードを送る等して、事業が利用者の身近にあることを認識してもらう、などの活用もできる。
- ・ ただし、顧客名簿については、事業の用に供する個人データによって識別される人数が5,000人を超えると、個人情報の保護に関する法律（個人情報保護法）の対象となる。それ以下の小規模事業者であっても、対象と個人を特定できる情報の取り扱いには十分に留意が必要である。

## 6. 新たな市場（ニーズ）の開拓・マッチング

### (1) 事業の概要

- ・これまで見過ごされていた地域に眠っていた資源を、利用の仕方や顧客（ターゲット）をうまく捕まえる（マッチングさせる）ことにより、新たな価値をもつ商品へと変貌させ、事業として展開する手法。
- ・そもそもニッチな市場が対象となっているため、事業規模としては大きくはないが、その分、大手が事業展開しづらい分野でもあるため、まちづくり会社等でも十分、事業展開を図っていくことが可能と考えられる。

### (2) 取組の視点と例

- ・企業の事業内容等によって、多種多様な取組が見られるが、特に以下のようなものが注目される。

#### ■不動産仲介におけるコアなニーズのマッチング

- ・近年、賃貸物件においても、規格化されたものから、個性が求められる（受け入れられる）時代になってきており、他の物件との差別化を図る上でも、重要な視点となっている。
- ・不動産の借り手側はそれぞれに違ったこだわりや嗜好を持っており、一風変わった物件でも、人によっては同じ空間が宝物のように価値を感じる場合がある。一方、貸し手側も、「その家の良さをわかってくれる人に貸したい」などといった、こだわりを持っている場合がある。
- ・全体から見れば、ニーズは少ないかもしれないが、確実にこだわりをもった対象は存在しており、普通の不動産紹介では拾いきれないような、物件の隠れた魅力を掘り起し、多様な嗜好をもっている入居者と所有者とのマッチングを図ることで、事業として成立させている例がみられる。

## 【事例】R不動産

不動産の借り手側と貸し手側のコアなこだわりや嗜好のマッチングを図るべく、サイトを通して情報発信を行っている。「東京 R 不動産」との提携のもと、大阪や福岡、金沢、神戸など全国で展開している。

サイト上では、通常の不動産サイトでの物件紹介でよくあるエリアや値段などの検索項目とは別に、「特徴」という項目が設けられている。「レトロ」や「屋上／バルコニー」といった、全国共通としてあげられる特徴から、例えば、金沢では「百万石の景色」や、大阪では「コテコテ」いったような、それぞれの地域特性にあった項目も設定されている。

また、物件情報は写真とともに、物件の長所や面白さを入居者の立場にたって担当者がレポートしており、中には小説のような臨場感あふれる物件紹介があるなど、物件への興味を引き付ける工夫が行われている。

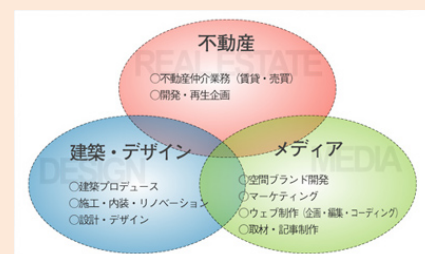
また、サイト上には入居者レポートや、R 不動産のリノベーションのノウハウなどをコラムとして掲載しており、同じようなこだわりや嗜好をもつ人に対する情報発信も行っている。

募集状況	<input type="checkbox"/> 募集中の物件のみを表示させる場合は、最初はこちらにチェックを入れてください。
キーワード	<input type="text"/> ※フリーワードで検索できます。(例) スタジオ、目黒川、緑側
エリア	<input type="checkbox"/> 金沢南エリア(犀川より南) <input type="checkbox"/> 金沢中エリア(犀川浅野川間) <input type="checkbox"/> 金沢北エリア(浅野川より北) <input type="checkbox"/> 白山市・野々市町 <input type="checkbox"/> 能美・小松・加賀 <input type="checkbox"/> 内灘・かほく市 <input type="checkbox"/> 能登 <input type="checkbox"/> その他石川 <input type="checkbox"/> 福井 <input type="checkbox"/> 富山 <input type="checkbox"/> その他
特徴	<input type="checkbox"/> 金澤町家 <input type="checkbox"/> いびつ <input type="checkbox"/> まちなか <input type="checkbox"/> 百万石の景色 <input type="checkbox"/> みずぎわ <input type="checkbox"/> グッドデザイン <input type="checkbox"/> 改装OK <input type="checkbox"/> slow <input type="checkbox"/> レトロ <input type="checkbox"/> 屋上/バルコニー <input type="checkbox"/> 倉庫っぽい <input type="checkbox"/> お得/オマケ付き <input type="checkbox"/> with ペット
<賃貸の場合>      <売買の場合>	
<input type="checkbox"/> 5万以内 <input type="checkbox"/> 1000万以内 <input type="checkbox"/> 5-10万 <input type="checkbox"/> 1000-1500万	

(出典：金沢 R 不動産 HP より)

運営体制は、東京 R 不動産の場合は、不動産、建築、編集分野のプロフェッショナルによって共同運営されており、具体の不動産物件の仲介業務は、共同運営会社の1つである会社が担当している。

なお、仲介手数料は原則として賃貸の場合で賃料の1ヶ月分と消費税、売買の場合は売買金額の3%に6万円を足した金額に消費税を含めた金額(宅建業法で定められている上限)となっている。仲介手数料または広告料は成約時にものみ支払う仕組みで、サイトへの物件掲載自体には費用は必要ない。



東京 R 不動産の運営体制  
(出典：東京 R 不動産 HP より)

## ■リフォームに関するコアなニーズへの対応

- ・近年、自分らしい住まいを造りたいといったニーズも高まりを見せている。自分らしく、快適に暮らすための住まいのリノベーションなどの要望は、ちょっとしたものから大がかりなものまで、様々なニーズがある。ちょっとしたものなら、ホームセンター等に行って自分でできるかもしれないが、もっとデザイン性のあるものへの改装やバリアフリー対策等、専門的な知識等を求める場合は、どこに相談したらいいのかわからない場合が多い。そういったニーズを拾い上げ、工務店やデザイナーとの橋渡しを行う取り組みも行われている。

### 【事例】R不動産 toolbox

コアなこだわりや嗜好をもつ入居者に対する不動産情報の発信とあわせて、ユーザーのこだわりや嗜好にあった住まいのリノベーション等の要望を事業につなげている。

「もっと手軽にリノベーションしてみたい」、「自分の空間を自分で少しずつ変えていきたい」、「リフォーム屋さんに行くのは、なんだか不安」、「デザイナーに頼むのもちょっと大変そう」といったニーズを、気軽に選んで頼めるように、サイトを展開している。

内装を「模様替え」するように楽しめるよう、様々なアイデアやイメージをカタログのように画像やイラストを用いてわかりやすく説明している。なお、R不動産は、施工会社等と連携し、依頼者との橋渡しの役割を担っている。

The diagram on the left, titled "各分野のプロフェッショナルと連携" (Collaboration with professionals in various fields), shows five icons representing different roles: 施工会社 (Construction Company), 職人 (Craftsman), デザイナー (Designer), メーカー (Manufacturer), and ショップ (Shop). Arrows from each of these roles point towards a central box labeled "R不動産 toolbox" (R Real Estate toolbox) with the text "サービス提供・販売" (Service provision/sales) below it. An arrow then points from this central box down to a box labeled "お客様" (Customer).

The screenshot on the right shows the "toolbox RENOVATION リノベーション" website interface. It features a grid of renovation options and a list of services. The text next to the screenshot reads: "① toolbox RENOVATION リノベーション 空間全体を変えたい場合はこちらから。" (1. toolbox RENOVATION Renovation. If you want to change the entire space, click here.), "② コンテンツ・商品一覧 全てのコンテンツ・商品を一覧できます。" (2. Contents/Products List. You can view all contents and products.), and "③ お好みの条件でソートされます。 デイストや部位、素材別などで調べます。" (3. You can sort by your preferred conditions. Search by day, part, or material type, etc.).

サイト上では、リノベーションの内容に合わせて参照すべきコンテンツをわかりやすい言葉づかいで整理されている。

(出典：R不動産 toolbox HPより)

## ■地域資源の有効活用と雇用の確保の両立

- ・地域に眠っている資源も、視点を変えてみると新たな市場を創造できる場合がある。顧客のニーズを十分研究し、それに合わせて商品を開発し、タイミングよく提供することで、ニッチな市場であっても事業が成り立つ可能性がある。さらに、その商品によっては、高齢者や主婦でも生産できる場合があり、地域の雇用の確保や活性化に役立つ可能性がある。

### 【事例】株式会社いろどり（徳島県上勝町）

日本料理を美しく彩る季節の葉や花、山菜などの「つまもの」を販売する農業ビジネスを展開。もともと会社がある地域は花木の産地であり、簡易なハウスで枝物を早く開花させ、花市場に出荷していたが、JA 職員が、これら小枝が料亭などの盛りつけ飾りに重宝されているという情報を得て、事業を始めたのがはじまりである。

これらの生産物は軽量で、生産設備に大きな投資も必要でないため付加価値が高い。女性や高齢者でも容易に生産に携わることができ、過疎化に苦しむ地域でも十分対応可能な有効な事例といえる。

実際、上勝町の高齢化率は 48%で、全国でもトップレベルであるが、町の高齢者は元気で、老人医療費は県内でも最低となっている。ビジネスとして注目を浴びているが、高齢者の生きがい作りにもなっている点で効果が大きいといえる。

この事業でポイントとなるのが IT 環境である。上勝町では、国の補助金を活用して 86% の家庭に光ファイバーが整備されているといった特徴があげられる。また、高齢者がパソコンを使えるようにシルバー人材センターで講習を行うなど、高齢者がパソコンに親しめる環境が整っていた点も留意すべきである。

### **(3) 必要な経営資源やノウハウ、求められる経営上の工夫等**

#### **■需要側と供給側のニーズの把握**

- ・これまで見過ごされていたニーズを掘り起し、利用の仕方や顧客（ターゲット）をうまく捕まえる（マッチングさせる）ことは簡単ではない。まずは、地域でどのようなニーズがあるのか、需要側と供給側、それぞれの情報を収集することが重要である。商工会議所や地域の金融機関、地域のNPO等とも情報交換することで、地域でどのようなニーズがあるか収集することも考えられる。

#### **■ニーズに沿った商品の開発**

- ・ニーズを把握したら、商品をそれに合わせてコーディネートすることが重要となる。R不動産では、運営メンバーの中に、某有名広告会社に所属していた方がおり、マーケティング能力やそれに即した不動産開発や企画など、専門的なノウハウを活かしてニーズに即した商品を開発・展開している。また、デザインや不動産仲介業務を担当する部門など、それぞれノウハウを持った専門家が連携して事業を展開しており、必ずしも自前（1社）で全てを補完しなくても、運営できている点がポイントといえる。
- ・(株)いもどりでも、自然の素材をそのまま提供しているのではなく、市場ニーズに沿った「つまもの」として商品開発を行っている。そもそもつまものは料理に添えて季節感を演出するものであり、色やかたちに洗練された美しさが求められる。さらに季節感を出すには季節をやや先取りして出荷することが必要であり、自然に任せた生産では商品にならない。そこで、担当者は、器にあったつまもの大きさ・美しさ、季節感の表現方法等の商品知識やノウハウを習得すべく、約2年間料亭に通いつめるといった努力を行っている。その研究と生産者の努力による栽培技術の向上の結果、葉っぱはつまものという付加価値商品として顧客に受け入れられるようになった。

#### **■顧客にわかりやすく伝える情報の発信**

- ・提供する商品などの情報を顧客に伝わるように発信していくことも重要である。サイト上では、どこを参照すればいいのか、どんなふうに検索や情報を絞れば欲しい情報にいきつけるのか、視覚的にもわかりやすくすることが重要である。また、タイトルのつけ方ひとつとっても、相手の興味を引き付けるうえでは重要な要素といえる。R不動産では、ウェブ制作や物件の取材や記事制作にも専門のノウハウをもった人材が携わっている。また、その商品の使いかたや使った感想などを画像やイラストとともにわかりやすく紹介することも重要であり、より商品の購入者側にたった欲しい情報の提供により、信頼感や親近感の醸成に工夫が必要である。



## ■ニーズに沿った商品をタイミングよく提供

- ・顧客のニーズがいつも一定ではないため、ニーズに即した商品をタイミングよく提供することが重要である。

R不動産では、日々、膨大な不動産市場のなかから、需要に即した物件を丹念に探し出す努力を行っている。また、㈱いろどりでは、ファクスから PC（タブレット端末）へと情報処理技術を向上させることで、全国の市場情報を収集して自らマーケティングを行い、他よりいち早く市場に出荷予約を入れたり、急な発注にも対応できるような体制を構築している。さらに、自分の売上高が町内で何位かがわかるとか、販売動向予測、過去の出荷数量と単価の比較表などの情報を㈱いろどりが積極的に生産者に対して提供している。これらによって、各生産者のやる気を引き出し、各自が戦略を持ちながら生産・出荷に参加できるようになり、さらなる成長につながっている。

## （4）事業検討にあたっての留意点

- ・ニッチな市場が対象となっているため、一番初めに事業展開した会社が事業上有利であると考えられる。対象としている市場にもよるが、成功事例をそのまま事業展開しても先行事業者のパイを奪って事業として成功することは難しく、先行事業者以上のサービスや利用の仕方などを新たに考案するか、事例をもとに新たな市場開拓を発想・展開していくことが重要であり、その点がこの事業の難しさでもある。
- ・しかし、消費者や市場のニーズの多様化が進み、さらに、少子高齢化など社会動向も変わってきていることから、常に新たなニーズが発生していることは確かである。大企業ではまねができない、地域の資源や特色を活かしながらまちづくり会社等の特性にあった、高品質の商品等を、小回りを利かして提供してくことで、事業として成り立つ可能性がある。
- ・この事業の課題は、需給のマッチングが成功して初めて市場が生まれることである。消費者が欲しいと考えているものを、欲しいと考えている時に提供することが重要であり、その場合、タイミングがマッチングすれば、多少高値でも購入してもらえる可能性もある。かといって必需品ではないものは、あまり高価だと敬遠されてしまう。さらに需要以上に供給するとそのものが値崩れし、利益が少なくなる。双方のニーズが少ないため、絶妙なバランスの上にこの市場は成り立っている点が難しい。そのためにも市場の出荷量や商品に対するニーズに柔軟に応じられ、しかも供給するタイミングや量を調整する能力が求められる。

## (2) 有識者による講演の概要

有識者による講演内容は以下の通りである。

### 1) 『「志のある資金」の調達』に関する講演概要

特定非営利活動法人パブリックリソースセンター 事務局長 岸本幸子氏

#### ○団体・活動紹介

2000年にNPO法人パブリックリソースセンターを設立。オンライン寄付サイト Give One の運営や、各地でのコミュニティファンド等の寄付の仲介組織をつくるためのコンサルティング、SRI（社会的責任投資）のための企業の評価活動、企業とNPOをつなぐマッチング、非営利組織のマネジメント支援等を行っている。

#### ○「志ある資金」のパターン

志ある資金の中には、「出資・融資型」と「寄付・助成型」の二つがある。受益者に対価を支払う能力がない場合、それをカバーできるのが寄付・助成型である。一方、一応対価性・経済性はありランニングのコストは回収できるが、初期投資の部分が回収できない場合、初期費用の部分についてゼロもしくは低利率で融資をお願いするのが出資・融資型である。

共通点は、お返しとしてソーシャルリターンが重視されている点、成果重視の姿勢が強まっている点、出資者・寄付者のオーナーシップ／介入度が高まっている点、ソーシャルインパクトの測定への関心が高まっている点などである。

#### ○出資・融資型の事例

出資・融資型には、「ミニ公募債」、「市民出資型事業：市民風車」、「疑似私募債」、「NPOバンクへの出資」、「ソーシャルファンド型預金」等の事例がある。

#### ○寄付・助成型の事例

寄附・助成型には、「企業の社会貢献事業」、「助成財団」、「公益信託による地域ファンド」、「寄付付きの預金や商品」、「コミュニティファンド（募金組織）」等の事例がある。

アメリカでは、市民が市民の活動を支える地域の資金循環が作られている。日本の各地域でもコミュニティファンドを立ち上げたい時、様々なステップが必要となるが、特に大切なことは地域の課題・寄付者のニーズをきちんと理解することである。さらに、コミュニティファンド成功のカギとしては、強力なリーダーシップ、NPO、金融機関、地域の商工会等との合意形成などが挙げられる。また、当初の約3年間は、集めるお金の50%程度は経費に消えるため、そこをどうカバーしていくのかもポイントとなる。

#### ○寄付方法の事例

寄付調達方法としては、寄付者に負担を感じさせないということがキーワードである。例としては、「熊本城復元募金」、「越後妻有里山協働機構」、東京都の「思い出ベンチ」、「ハンバー・フリー・ワールド」等々がある。また、寄付といってもお金だけではなく、タレント（能力・特技）を提供するという寄付の方法もある。

■ 講演資料

Public Resources Center (PRC)

まちづくり会社等による新規事業検討ワークショップ

## 志ある資金の調達について

特定非営利活動法人 パブリックリソースセンター  
岸本幸子  
sachiko@public.or.jp

©The Center for Public Resources Development

Public Resources Center (PRC)

### 団体紹介

- 特定非営利活動法人パブリックリソースセンター
- 2000年7月設立 代表:久住剛
- ミッション: 非営利活動を支える資源(資金、人材、情報、技術等)の開発
- 財政規模: 1億5,300万円(2011年度)
- 役員: 4名
- スタッフ: 有給専従: 5名、非専従: 4名、客員研究員: 3名、インターン2名
- ボランティア: 20~30名

**収入の内訳**

©The Center for Public Resources Development

Public Resources Center (PRC)

### 活動紹介

- 寄付文化創造/ファンドレイズ支援**
  - オンライン寄付サイトGive One(ギブワン)の運営
  - ASP事業(社員参加型・お客様参加型)の運営
  - コミュニティファンド設立支援
  - 寄付自費発行プロジェクトへ参加
  - NPO等の社会的成果に関する測定方法の開発および普及啓発(SROI)
- 企業の社会性評価/コミュニティ投資の開発**
  - SRIのための企業の社会性評価(2003年~2010年)
  - 上場企業約300社を対象としたCSR調査を実施。
  - 評価結果をMS-SRI(インデックス)が活用。
  - NGO参加によるCSRレビュー事業(2011年~)
- ミッションベーストマネジメントの実現**
  - 企業の社会貢献活動評価(マイクロソフト社およびパナソニック株式会社)
  - 事業評価システムの開発支援と実施(新宿区社会福祉協議会等)
  - NPO法人、財団法人の組織診断、コンサルティング
  - 企業のCSR活動推進支援
- 講座・研修事業の実施**
  - NPOマネジメントに関するセミナーの実施
  - NPOコンサルタントの養成
  - 資金調達研修の実施

オンラインファンドレイジング  
- 寄付仲介組織設立支援  
- NPO情報の蓄積、分析  
- 企業のCSR推進

NPO法人、財団法人等の  
非営利組織のキャパシティビルディング

©The Center for Public Resources Development

Public Resources Center (PRC)

### 本日伺いましたのは

岸本幸子(パブリックリソースセンター 理事・事務局長)

東京都出身。民間シンクタンク勤務を経て、2000年より現職。寄付の推進、NPOのミッション志向マネジメントの支援、企業の社会貢献活動の企画などに取り組む。共著に「NPO実践マネジメント入門」(東信堂)、「寄付白書2010」(経団連出版)他。立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科非常勤講師。CSRレビューフォーラム共同代表。日本ファンドレイジング協会、公益法人協会理事。

©The Center for Public Resources Development

Public Resources Center (PRC)

### 本日の内容

- 1 「志ある資金」のパターン
- 2 出資・融資型の事例
- 3 寄付・助成型の事例
- 4 寄付調達方法の事例

©The Center for Public Resources Development

Public Resources Center (PRC)

### 「志ある資金」のパターン

	元本返済	金銭的リターン	事業への介入度(オーナーシップ)
出資、融資型	返してもらうのが前提	期待することがある	返済できるだけ経済的成果を求めて、途中で介入
寄付、助成型	返してもらえない	期待しない	基本的に事業主体の自主性と専門性を尊重

©The Center for Public Resources Development

Public Finance Center for Public Resource Development

## 「志ある資金」のパターン(2)

- 寄付・助成型、出資・融資型の歴史
  - 1980年代 公益信託を活用した「シビットラスト」
  - 1991年 財団法人 大阪コミュニティ財団
  - 2000年代 取り崩し型の公益信託  
融資を行うNPO/バンク
  - 2009年 公益財団法人 京都地域創造基金
  - 2010年代 社会的企業への出資、融資
- 共通点は社会的成果をあげること(ソーシャルリターン、ソーシャルインパクト)への期待
- 成果重視の姿勢は両方とも強まっている。
- 寄付、助成型においても、オーナーシップ、介入度は高まっている(戦略的フィランソロピー)
- ソーシャルインパクトの測定への関心は高い

Public Finance Center for Public Resource Development 7

Public Finance Center for Public Resource Development

## 2 出資・融資型の事例

- ミニ公募債(住民参加型ミニ市場公募債)
- 市民出資型事業:市民風車
- 擬似私募債
- NPOバンクへの出資
- ソーシャルファンド型預金

Public Finance Center for Public Resource Development

Public Finance Center for Public Resource Development

## 2-1 市民の関心の度合い

- 市民金融への関心あり23%
- 投資しても良い条件は、約4割の人が「運営体制や運営主体がしっかりしている」「元本が保障される」
- 出資してよい金額は年間1万円未満が37%
- 投融資先の社会企業の発掘が課題  
i.e.NPO融資の融資対象とSRIファンド投資対象の中間に相当する企業の発掘。  
当面はまちづくり、環境、福祉。

Public Finance Center for Public Resource Development

Public Finance Center for Public Resource Development

## 2-2 オオバンあびこ市民債

- 我孫子市では、市民や市内の企業・NPOから資金の提供を募り、提供された資金を、豊かな水面と貴重な自然環境に囲まれ、ありじの利根川の姿と風情を今にとどめる古利根沼を保全していくための用地取得費の一部として使用。
- 低利回りながら、資金を投ずることにより、地方自治体を実施する環境保全の取組に貢献できることが特徴。
- 発行者:我孫子市
- 発行総額2億円、平成16年11月発行
- 対象事業:古利根沼用地取得事業
- 利率:年0.58%、利払日:年2回
- 5年満期一括償還
- 償還財源は住民の税負担で確保される可能性があるので、財政規律が必要。

Public Finance Center for Public Resource Development

Public Finance Center for Public Resource Development

## 2-3 市民風車

- 商法の匿名組合契約を使って、風力発電の事業主体(有限会社か株式会社)に出資。
- さらに、金融機関からの融資、自治体からは用地の賃借が行われている。
- 事業主体は風力発電で得られた電力を電力会社に売電し、売却代金で配当や借入金の返済等に充当する。
- 風車、太陽光発電などに投資をする環境意識の高い個人投資家の裾野が拡大した。
- 出資なので、元本も配当も保障されないが、配当を支払うことができている事業もある。

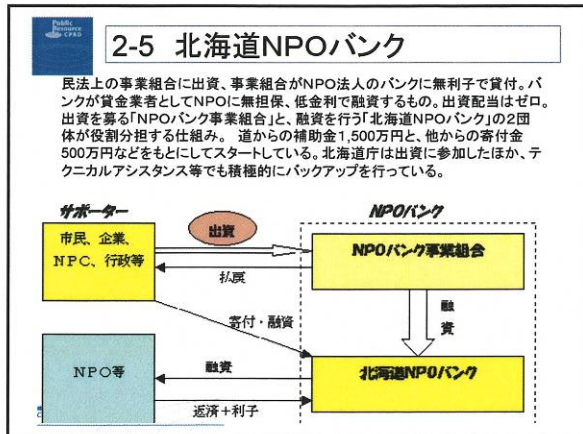
Public Finance Center for Public Resource Development

Public Finance Center for Public Resource Development

## 2-4 たんぽぽの家の市民債

- 1口10万円、10年償還無利子。
- これまでに4回、計6700万円を調達。
- アートセンターHANAの場合には市民債で1800万円、募金で2000万円。
- 市民債は、「擬似私募債」「金銭消費貸借契約」に相当。
- 少数私募債(1億円未満、債権者50人未満、無担保)は株式会社のみ発行できる。NPO法人の市民債は「社債」には該当しないが直接金融を実感できる調達方法。
- 擬似社債なので、株式と異なり、議決権が生じない。
- 成果は信用度のバロメーター。
- 非金銭的な恩典をつけるケースもある。

Public Finance Center for Public Resource Development



### 2-6 きょうと市民活動応援提携融資制度

- 京都労働者福祉協議会が近畿労金へ「ソーシャルファンド型預金」(1000万円)を設定し、NPO融資への担保する。貸し倒れが発生した場合、労福協の預金が優先的に取り崩される仕組み。
- 融資対象の社会的評価をきょうとNPOセンターが似ない、事業性の審査を労金がこなす協力体制。
- 融資の部分保証ができたので、NPOの立ち上げ資金への融資など融資条件の緩和が実現した。

- ### 3 寄付・助成型の事例
- 企業の社会貢献
  - 助成財団
  - 公益信託による地域ファンド
  - 寄付付き預金、商品
  - コミュニティファンド(募金組織)

### 3-1 寄付仲介組織の現状

寄付単位	大規模寄付 (1000万円以上/年以上)	中規模寄付 (1000万円以上/年未満)	小規模寄付 (10万円/年未満)
資金タイプ	単独助成財団	コミュニティ財団 単独公益信託	(NPOファンド)
ストック(基金)	単独助成財団	コミュニティ信託 NPOファンド	NPOファンド
ストック(基金)+ フロー(毎年寄付)	単独公益信託 単独助成財団	コミュニティ信託 NPOファンド	NPOファンド
フロー(毎年寄付)	NPO協カプログラム 単独寄付プログラム	NPO協カプログラム 単独寄付プログラム	共同募金・単独募金 Eフィランソビー

\* 大規模寄付、NPO協カプログラムの進展  
(EX.市民社会創造ファンド、パブリックリソースセンター)  
\* 中規模寄付、小規模寄付の受け皿の不足

### 3-2 米国における寄付仲介組織の類型

3種類の資金仲介組織

	Alternative Fund	United Way	Community Foundation
歴史	80年代後半以降急進	1920年代から始まる	1914年に第一号がスタート
現状 (1996年)	208箇所、年間寄付302百万ドル	2300箇所以上、3,200百万ドル	400箇所以上、資産総額171億ドル、年間助成額22億ドル
組織の性格	環基金	環基金(給料天引き等)、マッチングギフト	環基金(給料天引き等)、マッチングギフト
資金調達	企業の従業員、企業	企業のCEO	地域の代表者、信託銀行
マーケティング	企業へのアプローチ	企業へのアプローチ	法務事務所等にアプローチ
資金分配方法	使い切り型	使い切り型	永続型基金型
助成対象NPO	メンバー(非メンバー)	メンバー	地域内のNPO
資金分配	運営助成 (非メンバーに対する事業助成)	メンバーに対する運営助成 (非メンバーに対する事業助成)	事業助成が主
助成対象分野	CDC、人権、環境、アート、マイノリティ、女性等	Human service, social service	テーマ限定はない
無償者との関係	どの組織に寄付が授けられるの比較的明確	寄附者はUnited Wayに分配を任せ、	寄附者は基金の活用方法に留意をいうことができる。



### 3-4 コミュニティファンドを立ち上げるには

- 地域の課題や、NPOの活動状況、寄付者ニーズの把握
- コミュニティファンドのミッションと機能の明確化
- 地域の合意形成、ネットワーキング
- 立ち上げ戦略(協働による信用力、情報発信ルートの確保)
- 法人格、組織体制の検討
- ファンドレイズ(資金開拓)の手法、資金計画の検討
- 事業計画、予算計画の策定
- 広報展開、フォーラムの開催、メディアとの連携などをあわせ検討する。

### 3-5 コミュニティファンド成功の鍵

- 強力なリーダーシップ
- 地域が共有できる、明確なミッション
- NPO間や地域との合意形成やネットワーク
- 募金に適した(能動的な)組織体、適切な組織構造をつくる
- 立ち上げ資金、期間を確保する
- 事務局の確保
- 寄付を集めるためのノウハウや経験の
- いつから助成をスタートさせるか(寄付基盤確立とのバランス)
- 確実、堅実な資金管理、情報公開

## 4 寄付調達方法の事例

### 熊本城復元募金「一口城主制度」

<http://www.manyou-kumamoto.jp/event/castle.cfm?id=480>

- わかりやすい募金目標、明確な金額目標
- ユニークな寄付者メリット  
一万円以上で「一口城主」、「城主手形」

### NPO法人 越後妻有里山協働機構 越後妻有 大地の芸術祭の里

<http://www.echigo-tsumari.jp/about/support/>

- 大地の芸術祭、里山保全、地域活性化、  
→ 魅力ある活動プログラム
- 多彩な参加方法(関わり方)の提示

### 東京都 思い出ベンチ

- <http://www.kensetsu.metro.tokyo.jp/omoide/index.html>

- 人は何のために寄付をするのか  
自分、愛、思い出
- 寄付用途を限定→寄付を形に残す→寄付者メリット

**ハンバー・フリー・ワールド**

<http://www.hungerfree.net/whatyoucando/hagaki/index.html>

- 負担を感じさせない、「私にもできる」寄付  
書き損じハガキで1億円
- 寄付できるものは多様である。  
普段捨てられてしまうものも、寄付できる。
- 「もの」をお金に換える仕組みをつくる。

公益財団法人 パブリックリソースセンター  
Center for Public Resources Development ©The Center for Public Resources Development 25

**Financial Industry in Tokyo (FIT) For Charity Run**

- <http://fitforcharity.org/>
- 負担を感じさせない寄付、  
「私にもできる」寄付
- イベント参加費の形で寄付する
- 寄付者がファンドレイザーになる

公益財団法人 パブリックリソースセンター  
Center for Public Resources Development ©The Center for Public Resources Development 26

**TABLE FOR TWO**

- <http://www.tablefor2.org/>
- <http://www.tablefor2.org/project/app.html>
- 負担を感じさせない寄付  
「食事」という寄付の機会
- メタボ対策という寄付者メリット
- 企業との協働

公益財団法人 パブリックリソースセンター  
Center for Public Resources Development ©The Center for Public Resources Development 27

**若手アーティスト支援アートオークション**

- <http://www.kyotodeasobo.com/art/staffblog/2011/12/09192120/>
- <http://www.mcagp.com/square/index.html>
- <http://freepath.exblog.jp/page/2/>

公益財団法人 パブリックリソースセンター  
Center for Public Resources Development ©The Center for Public Resources Development 28

**チャリティー・カレー**

- <http://road.nippon-foundation.or.jp/2011/05/004-eef8.html>
- 二重の寄付者
- 「タレント」を寄付する  
「タレント」をもつ人を巻き込む
- 消費という寄付

公益財団法人 パブリックリソースセンター  
Center for Public Resources Development ©The Center for Public Resources Development 29

**明治製菓 チョコレートで応援**

- [http://www.meiji.co.jp/corporate/activity/chocolate\\_cheer/](http://www.meiji.co.jp/corporate/activity/chocolate_cheer/)
- <http://www.meiji.co.jp/learned/cheer/>
- CRM (Cause Related Marketing)
- 商品と支援先の親和性が販売促進と寄付の  
有効活用の両方を実現
- 寄付金額、寄付用途の消費者に対する開示の  
必要性

公益財団法人 パブリックリソースセンター  
Center for Public Resources Development ©The Center for Public Resources Development 30

## (2) 『地域の企業・団体等との連携』に関する講演概要

株式会社ピー・エス・サポート 村田元夫氏

### ○団体・活動紹介

地域の多くの中小企業は、当たり前のこととしてCSR活動を行っている。これらの企業を一つのコミュニティとして対外的に見やすくし、仲間が増えれば地域に好影響なのは、ということでCSRコミュニティを設立。現在は東海地区を中心に10人の経営者を核としている。

### ○CSRコミュニティの企業の共通項

①基本的に業績のよい企業が多い。②経営者の意思が大きく、何かやる際に早く動ける機動性の高さを持っている。③CSRという言葉を知らない・意識していない経営者が多い。

### ○事例紹介

#### 事例①：(株)コミュニティタクシー

本当に人に喜ばれるような仕事をするため、コミュニティタクシーを設立。交通弱者の移動支援、負け組の再チャレンジ、赤字路線の運行など困っている地域・人々のための事業を行っている。地域貢献をモットーとする姿勢が支持され、儲からなくても潰れない会社となっている。

#### 事例②：(有)ワッツビジョン

手作りタイルを作っている製造業の会社。入社・帰社の時間は自由、子供同伴出勤歓迎、という女性が真に働きやすい職場を作っている。社長は、地域の教育活動にも参画している。

#### 事例③：(株)中西

自閉症の方をはじめとした障害を持った方を積極的に雇用しているリサイクル業者。知人や地域の養護学校からの依頼を受け、雇い続けたら約半分になったという、天然のCSR会社。

#### 事例④：(株)山田組

防災ボランティアのNPO(レスキューストックヤード)と協働で地域の防災訓練を8年間行っている。土木建設業の印象を上げ、自社の社員が幸せになってほしいということで始めた活動。

#### 事例⑤：(株)親和建设

木造の在来工法を行う住宅建設会社。林業沈滞の中で自分たちにできることは、森林を守り、その材木をきちんと使うことだという思いから、「地球の会」というNPOを立ち上げている。

#### 事例⑥：(株)リバイブ

産業廃棄物を徹底的に手作業で分別して、できるだけ最終処分に回さず資源化している会社。環境活動にも参画し、今は市民ファンドによる自然エネルギーの会社を別に立ち上げている。

### その他(大手企業の事例と中小企業の事例の比較)

大手事例としてはブラザー工業の東海若手起業塾、トヨタ自動車の豊森なりわい塾などがある。基本的に大手のCSRはリスクマネジメントの側面が強いが、中小企業のCSRは社長の意志でやっているものがほとんどであり、意志が継がれるかぎり、予算は大きくなくても長続きする。



■ 講演資料

## 『まちづくりにおけるCSRの活用』

第1回まちづくり会社等による新規事業検討ワークショップ

2012年9月7日

株式会社ビー・エス・サポート 中小企業診断士 村田元夫


**足もとから、まず一歩。**

サステナブルな地域をつくる  
原動力ある企業のネットワーク

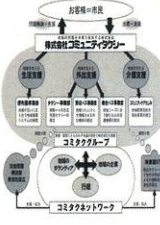
**CSR コミュニティ**

2012/12/20

### 株式会社コミュニティシー (岐阜県多治見市)



**事業の全体像**



**【CSRな取り組み】**

- 地域の足となる
- 負け組の再チャレンジ
- 市民出資による経営
- 介護タクシー
- 赤字路線の運行
- 女性社員の登用

**【成果】**

- 潰れない会社
- 住民からの支持
- 地域交通の相談所

**【会社概要】**


- 売上2.5億円
- 従業員64人(パート27人)
- 株主73人
- 昼は80%が70歳以上
- 夜は50%が飲食客
- シルバー会員4000人

**【まちづくり連携ニーズ】**

- 交通弱者の移動支援
- 住民発のバス路線
- 健康のための外出支援

**【主な歴史】**

- 2002年 多治見サービス事業を開始
- 2005年 資本金1千万円で法人設立
- 2006年 Venture Awards 地域貢献賞
- 2007年 「市民発トライアングルバス」
- 2009年 東濃福祉輸送共同開発センター
- 2009年 「ソーシャルビジネスSSS」
- 2010年 「志徳成ぶよくるバス」
- 2011年 経産省「職域交通の革新」



### 布ワッパビジョン (愛知県尾張旭市)



**【CSRな取り組み】**

- 女性が働きやすい職場
- 子ども同伴出勤歓迎
- 地域の教育活動に参画
- NPO活動(教育)
- 夢たまごプロジェクト

**【成果】**

- 信用向上で安定受注
- 設計スペースで指名
- メディア活用で広報

**【会社概要】**

- ダイル製造業
- 売上?億円
- 従業員8人(社長以外パート)
- 完全歩合制(時給4円程度)
- 美術館、大学、教会など特注手作りタイル

**【まちづくり連携ニーズ】**

- 働きたい主婦とのつながり
- 地域の子どもの教育
- 地域の自治体とのつながり

**【主な歴史】**

- 1999年 有限会社設立
- 2009年 日本経団連の日本実業グループ

**【主な活動】**

- 尾張市子ども会連合会副会長
- 尾張市子ども会連合会副会長
- NPO法人尾張教育サポート会理事
- NPO法人尾張教育ネットワーク顧問
- 尾張キャリア教育推進協議会/経産委員
- 尾張市産業振興会委員/尾産研委員 他



### 株式会社中西 (愛知県豊明市)

**【CSRな取り組み】**

- 重度の自閉症を雇用
- 従業員の半数が障害者
- 最低賃金以上の給与
- ビン、カン再利用の草分

**【成果】**

- 障害者雇用で表彰
- 繰り返し業務に強い障害者
- 地元行政からの信頼



**【まちづくり連携ニーズ】**

- NPOとの連携(福祉、環境)
- 行政との連携
- 福祉事業所との連携

**【主な歴史】**

- 1994年 創業
- 1996年 障害者雇用を開始
- 1996年 株式会社設立
- 2002年 愛知県知事賞(障害者雇用)
- 2007年 エコアクション100選「環境」
- 2009年 障害者雇用委員会委員 選任

**【会社概要】**

- 廃棄物再生事業(空きビン、金属くず、ペットボトル、古紙)
- 売上?億円
- 従業員52人
- 豊明市本社、新左山工場、津島市、一宮市に拠点



### 株式会社山田組 (愛知県名古屋)

**【CSRな取り組み】**

- 地域の小中学校と防災訓練を毎年開催(8回)
- 防災NPOの支援
- なごや環境大学に参画
- 「土と環境」出前授業

**【成果】**

- 入札審査の加点
- 社員教育の効果大
- 地元からの信頼⇒受注
- 土木業界のイメージUP

**【まちづくり連携ニーズ】**

- NPOとの連携(防災、環境)
- 学校との連携
- 行政との連携
- 地元住民との協力関係

**【主な歴史】**

- 1954年 創業
- 1961年 株式会社設立
- 2004年 ISO14001認証
- 2009年 ISO27001認証
- 2009年 名古屋エコ事業賞 優秀賞
- 2011年 中国にて建設事業を開始

**【会社概要】**

- 土木工事、環境・景観整備工事、上下水道工事
- 売上?億円
- 従業員80人
- 四日市、東京に拠点
- 大連駐在所



### 株式会社新和建設 (愛知県北名古屋市)

**【CSRな取り組み】**

- 国産材の優先活用
- 全国工務店ネットによるNPO活動「地球の会」
- 大工職人の育成
- 古民家再生事業

**【成果】**

- 地域の信頼で安定受注
- 従業員の仕事への誇り
- 広告宣伝効果



**【まちづくり連携ニーズ】**

- 地域住民との協力関係
- 森林保全、都市緑化、市民農園事業
- カルチャー教室運営

**【主な歴史】**

- 1969年 株式会社設立
- 1981年 美濃の浅文工務院
- 2006年 ISO9001認証
- 2004年 美山文芸院
- 2007年 ISO14001認証
- 2009年 公益社「緑の財団」役員
- 2009年 愛知県「長寿長住宅」採択

**【会社概要】**

- 住宅建設業(木造在来工法)
- 売上80億円
- 従業員230人
- 美濃加茂、高山に支店
- 展示場15ヶ所



**【CSRな取り組み】**

- ゴミにしない産廃処理
- 高速道路の法面緑化
- 自然エネルギー事業
- 有機農業にチャレンジ
- 「めぐる」日本酒
- 学生インターンの受入

**【成果】**

- 地元住民からの評価
- 行政からの信頼
- 顧客(ゼネコン)からの信頼

**豊田ハイパ(愛知県豊田市)**



**【まちづくり連携ニーズ】**

- 地元住民の苦情防止
- 行政との連携
- NPOとの連携
- 大学・高校との連携

**【主な歴史】**

- 1994年 創業
- 1994年 株式会社設立
- 2006年 豊田ハイパオフィスを開設
- 2007年 企業価値プロジェクト開始
- 2007年 地域環境整備プロジェクト開始
- 2008年 日本環境NGOネットワーク参加
- 2009年 エコアクション21認証・登録
- 2009年 社会貢献プロジェクト実施
- 2012年 おひさま自然エネルギー一期設立

**【会社概要】**

- 産業廃棄物中間処理業
- 解体工事、自然エネルギー
- 売上11億円
- 従業員数42名



**東海若手起業塾 フラサラー工業のCSR**

地域の課題解決や、地域資源の有効活用を通して、東海地域をもっと元気に！次世代を担う地元の若手起業家を応援します。

東海若手起業塾



2008年より開始した本塾は、5年間を通してこれまでに24名の起業家に合わせたサポートを実施することで、持続可能な事業運営に向けてそれぞれのステージにあった成果を残しました。起業家の中からは、農商工連携による新商品発売を実現した起業家や、日経ウーマン・オブ・ザ・イヤーを受賞した起業家などが生まれました。

**豊森なりわい塾 トヨタ自動車のCSR**

**都市と農山村の暮らしをつなぐ人材育成プロジェクト**

「豊森」は、地元で愛着を持ち、自然の中で暮らしながら、ビジネスの核をつくることのできる人材を育成することで、都市と農山村の暮らしをつなぎ、森を起点とした持続可能な地域社会を構築したいというトヨタ自動車、豊田市、NPO「地域の未来・志援センター」の三者で始めた協働プロジェクトです。



2009年5月から2010年12月までの20ヶ月間、公募で選ばれた30名を対象に「第一期」を実施しました。受講生は10のプロジェクトに分かれて都市と農山村をつなぐ事業計画の立案をしました。2011年4月に開講した「第二期」では、26名の受講生を対象に、2013年3月までの2年間、毎月1回(土日の2日間)、豊田山間部の旭地区において、地域を知るための座学や山村でのフィールドワーク等を実施しています。

**まちづくり・・・人間交際をどうデザインするか**


**普通の企業の人間交際**

- 社内のタテ関係
- 顧客に対する奉仕関係

**地域から選ばれる企業の人間交際**

- 行政との協力関係
- NPOとの協働関係
- 市民・住民からの支持
- 大学との技術連携
- メディアとの情報連携
- 農林業業者とのつながり
- 学生、子ども、主婦、高齢者
- 外国人、とのつながり

つながりをデザインする



参考資料

## 地域になくってはならない会社づくり ～中小企業こそできるCSR～

2012年9月7日  
サステナブル経営研究会  
株式会社ピー・エス・サポート 村田元夫

「CSRコミュニティ」を参考にご覧ください→<http://www.csr-com.jp/>

1

## 地域が抱える問題

- 1.地球の限界を超えたわたしたちの暮らし**  
わたしたちの暮らしから排出されるCO2や生活廃棄物は、自然浄化能力を超えています。かつてメダカやカエルをつかまえた多くの川には、子どもが入る事もできなくなりました。
- 2.つながりを失った地域コミュニティ**  
平日は家裏まで仕事、夜に子どもを養育する公費がないので週末は車で通出し、大層スーパードライをやることで、近所を多く離れもっています。お節は誰が作るかわからない、いざというとき、お互いに支えあっていたコミュニティは姿を消しつつあります。
- 3.食事を一緒に出来ない家族**  
夫の帰りは遅く、妻も仕事、小学生の子どもは塾まで車で送り迎えを繰り返す。夫婦別々の生活スタイルが定着しています。夫の帰りが遅いことで、子育ての責任を母親一人が背負い込むケースが増えています。
- 4.信頼できない企業の商品・サービス**  
食品偽造など、消費者の信頼を裏切るような企業の行為が多く表面化したことで、わたしたちはその商品・サービスを信頼していかなくなってきています。
- 5.役立ち領域が見えない職場**  
能力を磨けなくても、努力が報われないと感じる職場。自分と家族との時間を犠牲にしてまで働いても、それに対する評価を実感できず悩むひとが増えています。

企業 CSR  
NPO  
行政

中小企業こそできるCSR 2012/12/8

## 地域の願いをかなえるCSR

- 1.地球が抱える問題**
- 2.「企業の願い」 三方良しの経営**  
「顧客に喜んでもらいたい」  
「従業員に幸せになって欲しい」  
「地域の役に立ちたい」  
企業活動を通して解決できる道
- 3.「地域みんなの願い」もかなえる**  
「安心して子どもを育てられる地域で暮らしたい」  
「やりがいのある職場で働きたい」

NPOの願い  
行政の願い  
NPO  
行政  
企業

CSR

中小企業こそできるCSR 2012/12/8

## 中小企業憲章の中のCSR

2010.6 閣議決定

前文  
\*中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である。

基本理念  
\*中小企業は、社会の主役として地域社会と住民生活に貢献し、伝統技能や文化の継承に重要な機能を果たす。小規模企業の多くは家族経営形態を採り、地域社会の安定をもたらす。  
\*国内では、少子高齢化、経済社会の停滞などにより、将来への不安が増している。不安解消の鍵となる医療、福祉、情報通信技術、地球温暖化問題を始めとする環境・エネルギーなどは、市場の成長が期待できる分野でもある。中小企業の力がこれらの分野で発揮され、豊かな経済、安心できる社会、そして人々の活力をもたらす、日本が世界に先駆けて未来を切り拓くモデルを示す。

行動指針  
\*地域及び社会に貢献できるような体制を整備する。中小企業が、商店街や地域経済団体と連携して行うものも含め、高齢化・過疎化、環境問題など地域や社会が抱える課題を解決しようとする活動を広く支援する。祭りや、まちおこしなど地域のつながりを強める活動への中小企業の参加を支援する。また、熟練技能や伝統技能の継承を後押しする。

中小企業こそできるCSR 2012/12/8

## 経営の先覚者が見るCSR

**P.F.ドラッカー** (マネジメントの父) **「未来企業」より**  
\*自分たちの見返りからではなく、使命から出発し、社会的成果に焦点を当て行動している非営利組織に、企業は学ぶべきである。

**F.コトラー** (マーケティングの権様) **「マーケティング3.0」より**  
\*モノを売り込むだけの「製品主義」1.0、顧客満足を目指す「消費者志向」2.0、製品やブランドの機能的でなく、社会的パフォーマンスが求められる「社会的融合」3.0が利益を生む時代に

**P. センゲ** (組織学習の大家) **「持続可能な未来へ」より**  
\*持続可能な未来のための変革は、企業、NGO、ゆるやかなネットワークなど無数のコミュニティでの想像力と勇氣に裏打ちされた行動から生まれる

**M. ポーター** (ハーバード大学 競争戦略家) **「ハーバード・ビジネス・レビュー」より**  
\*「受動的CSRはダメ、戦略的CSRを目指せ」の考えを一步進めて、「企業にとって社会的課題は中心課題。同時に経済的に成功するための新しい方法である」として、「CSV」(クリエイティング・シェアード・バリュー (共有価値の創造))を提唱。

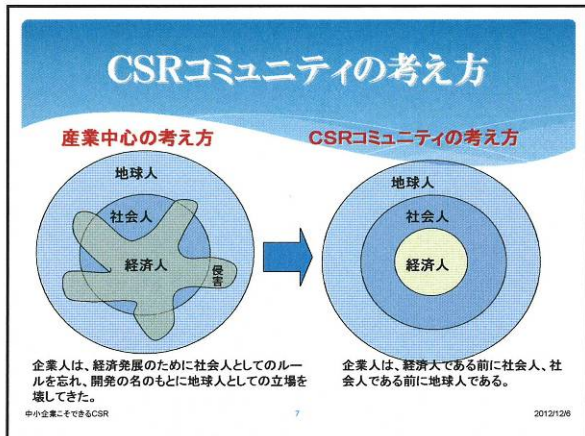
中小企業こそできるCSR 2012/12/8

## 二極の統合・両立こそCSR

【個人レベル】**稼ぎと仕事の統合・両立**  
【組織レベル】**成果と理念の統合・両立**  
【地域レベル】**事業性と社会性の統合・両立**  
【地球レベル】**開発と保全の統合・両立**

\*どちらか一方ではうまくいかず、難しい道ではあるが、どのように統合、両立させていくかが知恵の出どころで、これが次世代のマネジメントである。  
\*二極を統合・両立させるために、人・モノ・金・情報・技術を集中させるのがCSR経営

中小企業こそできるCSR 2012/12/8



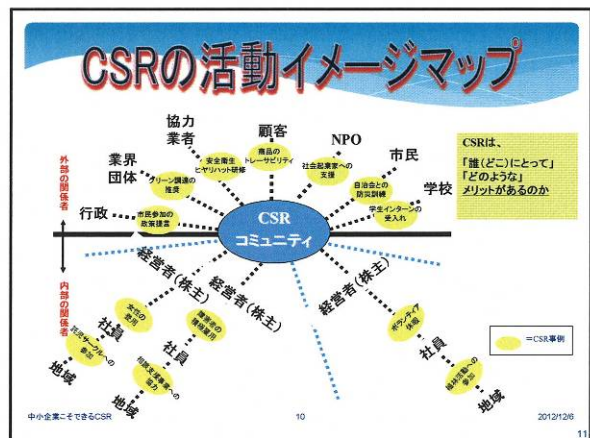
## 中小企業だからこそできる地域問題への取組み

中小企業は、地域と共にあらねば、持続可能な経営が成り立たない

	大企業	中小企業
CSRの動機	企業防衛的	地域共存的
地域の声	遠い 小さい	近い 大きい
CSRの戦略的位置づけ	リスクマネジメント	ビジネスチャンス
CSRと景気	好景時投資 不況時縮小	好景・不況ともに工夫
最大の利害関係者	グローバルな株主	地域に住む従業員
企業体質	肉食動物 (エサを求める 海外へ)	植物 (地域に根ざす)

中小企業こそできるCSR 2012/12/6

- ## CSR指標
- ～サステナブル経営研究会～
- CSR基準(3つの基準)
    - 社会的役割を認識し、人類的願いに通じる理念(願在的/潜在的)を持っている【サステナブルな理念性】
    - 地域の課題を認識し自組織の活動を通して課題解決に貢献できる実践をしている【サステナブルな事業性】
    - コミュニティの一員として互いに協力し合って地域責任を全うする意思のあること【サステナブルな協働性】
  - CSR指標(6つの指標)
    - 【CSRの展開方法・活動プロセス指標】
      - ▶本業融合 → CSRと本業(収入の柱となる事業)をどれだけ一体化して活動しているか
      - ▶社員参加 → 経営者だけ、担当者だけのCSRでなく、どれだけ全社的な活動を展開しているか
      - ▶互恵協働 → CSRを進めるにあたり他組織との協働等どれだけ互恵的関係に配慮しているか
    - 【CSRの対象別成果・活動結果指標】
      - ▶買手よし → 買い手である顧客の立場に立った活動がどれだけ展開できているか
      - ▶売手よし → 売り手である従業員のことをどれだけ配慮した活動ができているか
      - ▶世間よし → 世間すなわち地域社会に対してどれだけ貢献できているか
- 中小企業こそできるCSR 2012/12/6



- ## 仲間とできるCSRの具体的事例
- R社が提言するCSR「グリーンチャージ制度」との連携事例
    - 売上の一部を地域の環境対策事業に充てる制度の仲間づくり支援
    - グリーンチャージによって地域の企業から集めた資金をコミュニティに預け、環境NPOと連携しながら事業を実施
    - ①WEBで情報発信 ②個別に協力企業を紹介 ③環境NPOとのマッチング支援 ④仲間への参加を推奨
  - M社が開始した「障害者や解雇者の就業支援事業」に対する協力事例
    - 地域で失業している障害者や大企業からリストラされた人材の雇用促進に関わる事業の支援
    - 本社から出る廃材を活用したリサイクル事業を立ち上げ雇用の場づくりを奔走
    - ①WEBでドック紹介 ②M社の障害者雇用のノウハウを提供依頼 ③福祉専門家の紹介 ④費用、参画できる仲間の募集
  - N社が実施しているCSR「幼稚園児の食育運動」に対する支援事例
    - 有機農業生産者が提供する食材による幼稚園児のための料理教室に協力
    - 有機農業の普及と食育からアプローチする子育て支援として、お母さんたちに役立つ安心安全の食材を使った料理教室を実施
    - ①WEBでイベント紹介 ②M社の住宅展示場を会場提供 ③W社が関わる子育てネットワークと連携支援 ④協力できる仲間の募集
- 中小企業こそできるCSR 2012/12/6

(3) アドバイザー提供資料

独立行政法人中小企業基盤整備機構 長坂泰之氏

(第2回ワークショップ資料)

国土交通省都市局



**「まちづくり会社等による  
新規事業企画ワークショップ」**  
平成24年10月22日(月)  
独立行政法人 **中小企業基盤整備機構**  
**長坂 泰之 (中小企業診断士)**  
地域経済振興部 コンサルティング課長(診断担当) 兼 主任研究指導員(診断担当) 兼 参事(まちづくり、中心市街地担当)  
震災緊急復興事業推進部 参事(震災復興担当)  
TEL:03-5470-1533 Fax:03-3578-3372 E-mail: nagasaka-y@smrj.go.jp  
©Yasuyuki nagasaka 1

①まちづくり会社の存在意義  
～原点に立ち戻って～

- ◆御社は何をするため(どんな目的を達成するため)の会社なのか?  
唯一最大の目的はなんだろうか?
- ◆実施している(計画している)様々な事業はその目的を達成するためにあるものか?  
場当たりに企画していないか? 来街者を増やすだけで満足していないか?
- ◆そのための体制は必要最低限の能力を備えているか?(リーダーと参謀とスタッフ)  
成果を生み出せる組織か?(能力×モチベーション=成果)

©Yasuyuki nagasaka 2

②様々な組織の役割とリスクヘッジ  
～能力とリスク～

- ◆能力とリスクのバランスは適切か?  
能力以上のリスクを持たされていないか?
- ◆持続可能なまちづくりのために、様々な組織にリスクをどう分散させるか?
- ◆そもそも大きなハードを持つ必要性は??

©Yasuyuki nagasaka 3

③持続可能という観点から

- ◆補助金に頼り過ぎない
- ◆楽しい情報の発信を継続すること  
それがイメージアップにつながる
- ◆「店が儲かる」視点と「人づくり」の視点
- ◆利益を享受する者が費用を負担する、人づくりはみんなで負担する

©Yasuyuki nagasaka 4

©Yasuyuki nagasaka

**「100円商店街・バル・まちゼミ」  
～お店が儲かるまちづくり～**

まちゼミ(岡崎市・竹内文具店) 100円商店街(千林商店街)  
【初心者への為の万年筆講座】



バル ～伊丹まちなかバル～

©Yasuyuki nagasaka 5

三種の神器?の共通の「仕組み」  
■「店」にとっての魅力とメリット

- ①来街者の増加を狙うのではなく、来店者の増加を狙う取り組みである
- ②ただ、店に入るだけでなく、来店者が店の中、店の奥にまで入る
- ③売上やリピーター、ファンを増やす店がたくさんある
- ④わずかな費用で多くの来店客を集客することができる(補助金に頼らず自分たちの力で行える)
- ⑤やる気のある店だけが参加することで競争意識が芽生えるポジティブ(前向き)な生き残り策

©Yasuyuki nagasaka 6

## ■「まち」にとっての魅力とメリット

- ①やる気のある店だけが参加することで商店街(従来の組織)の枠を超えた取り組みになる
- ②「線」ではなく「面」的に参加することで、まちに回遊性が生まれる
- ③店や店主、市民が横系でつながることでまちづくりの意識が芽生え、まちの人の厚みが増す
- ④多くの店が同時に参加することにより、自分では実現できない集客効果が実現できる
- ⑤マスコミ、口コミを通じて、まちの鼓動、胎動が多くの人に伝わる

©Yasuyuki nagasaka 7

## ■「消費者や来店者」にとっての魅力とメリット

- ①普段入りにくい店に気軽に安心して入ることができる(消費者と店の新たな出会いの仕組み)
- ②店主や店員、来店客同士との新しい出会いから信頼や安心感が生まれる
- ③金額以上に価値のある商品やサービスを得ることができる

©Yasuyuki nagasaka 8

**国土交通省都市局**

**「まちづくり会社等による  
新規事業企画ワークショップ」**  
平成24年11月26日(月)

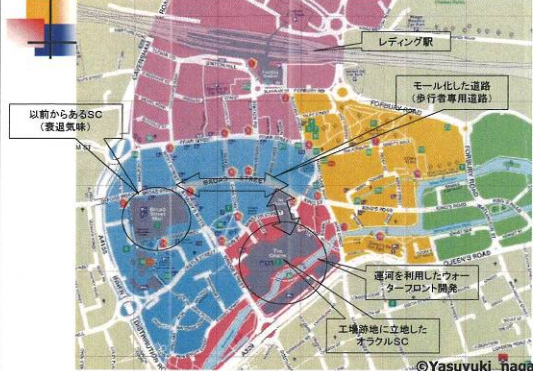
独立行政法人 **中小企業基盤整備機構**  
**長坂 泰之 (中小企業診断士)**

地域経済振興部 コンサルティング課長(診断担当) 兼 主任研究指導員(診断担当) 兼 参事(まちづくり、中心市街地担当)  
震災緊急復興事業推進部 参事(震災復興担当)

Tel.03-5470-1533 Fax:03-3578-3372 E-mail : nagasaka-y@smrj.go.jp  
©Yasuyuki nagasaka 1



タウンマネジメントとは…英国レディング市(Reading)のタウンセンター(ロンドンから列車で30分、人口14万)



レディング駅  
モール化した道路(歩行者専用道路)  
以前からあるSC(衰退気味)  
運河を利用したウォーターフロント開発  
工場跡地に立地したオラルSC

©Yasuyuki nagasaka 2

英国レディング市(Reading)のタウンセンター  
メインストリートを歩行者専用道路へ



メインストリートとショッピングセンターの間に新しい商店街を整備

工場跡地に新たにオラルショッピングセンターを整備

★レディング市の取り組みは英国の成功事例の1つとなっている。

©nagasaka.y ©Yasuyuki nagasaka 3

ある都市の中心市街地の商業核整備の事例(人口13万人、県都から電車で30分)

中心市街地活性化基本計画 実施予定事業



① 大規模複合施設  
【概要】 大規模複合施設を整備し、商業・文化・住宅を一体的に誘致する。また、駅前広場の整備を行い、交通利便性を向上させる。また、駅前広場の整備を行い、交通利便性を向上させる。

② 中心市街地公共施設整備  
【概要】 中心市街地の公共施設を整備し、市民生活の利便性を向上させる。また、駅前広場の整備を行い、交通利便性を向上させる。

③ 中心市街地公共施設整備  
【概要】 中心市街地の公共施設を整備し、市民生活の利便性を向上させる。また、駅前広場の整備を行い、交通利便性を向上させる。

④ 中心市街地公共施設整備  
【概要】 中心市街地の公共施設を整備し、市民生活の利便性を向上させる。また、駅前広場の整備を行い、交通利便性を向上させる。

⑤ 中心市街地公共施設整備  
【概要】 中心市街地の公共施設を整備し、市民生活の利便性を向上させる。また、駅前広場の整備を行い、交通利便性を向上させる。

⑥ 中心市街地公共施設整備  
【概要】 中心市街地の公共施設を整備し、市民生活の利便性を向上させる。また、駅前広場の整備を行い、交通利便性を向上させる。

©Yasuyuki nagasaka 4

タウンマネジメントとは…我が国のとある都市の中心市街地(県都から電車で30分、人口13万)



回遊性も図れず…商店街の通行量は10%増の計画が10%減に!  
商店街には背を向けて…

テニスコートも2階に整備  
子育て支援施設も併設

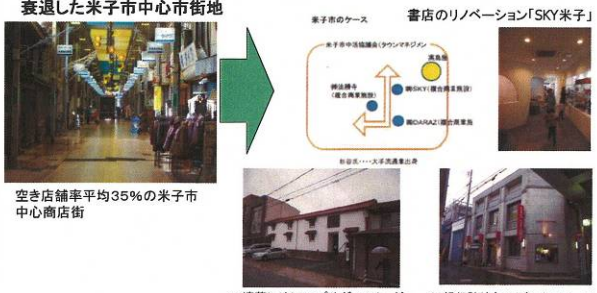
©Yasuyuki nagasaka 5

タウンマネジメントについて考える  
米子市中心市街地の再生  
～小さな成功からの再スタート～

民間主体の3つの事業を立ち上げる

衰退した米子市中心市街地

米子市のケース 書店のリノベーション「SKY米子」



米子市中央街地区(タウンマネジメント)  
書店「SKY米子」(再活用)  
三連蔵(旧銀行跡地)のギャラリー

空き店舗率平均35%の米子市中心商店街

三連蔵にはショップやギャラリーが! 旧銀行跡地もリノベーション

©Yasuyuki nagasaka 6

©Yasuyuki nagasaka

## 通過客をいかに引き留め、カネを落としてもらうかに奔走する地方都市・米子市 ～広域圏のなかで米子市中心市街地を考える～

年間1150万人以上の観光客が米子を通過している

米子市のタウンマネージャーの杉谷さんの言葉  
もし、米子に魅力的なコンテンツがあり、米子に立ち寄ってくれたらどうなるんだろう？  
飯に合計1,150万人の10%が1000円を消費したら11.5億円。1泊して10,000円を落としてくれ  
たら115億円のマーケットになる。こうなると米子は今までとは全く違った状況になる。

(注)中心市街地管理機構 長岡市より

## 各地域の中心市街地のタウンマネジメント体制 ～責任とリスクエッジ～

©Yasuyuki nagasaka 8