

まちづくり会社等による新規事業検討ワークショップ (第 1 回)

～ プ ロ グ ラ ム ～

平成 24 年 9 月 7 日 (金) 13:30～17:30

於 経済産業省別館 8F 846 会議室

- | | | |
|---|----------------------------------|-------------|
| 1 | 開会挨拶 | 13:30～13:35 |
| 2 | ワークショップの概要説明、参加者紹介 | 13:35～13:40 |
| 3 | 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～ | 13:40～14:20 |
| 4 | 実践講義 | |
| | (1) 『「志ある資金」の調達について』 | 14:20～15:10 |
| | 特定非営利活動法人パブリックリソースセンター 岸本 幸子氏 | |
| | (2) 『まちづくりにおける CSR の活用について』 | 15:10～16:00 |
| | 株式会社ピー・エス・サポート 村田 元夫氏 | |
| | (休 憩 : 10 分) | |
| 5 | そこが知りたい! ～ 講師を困らせた質問・意見交換 ～ | 16:10～17:10 |
| 6 | ワークショップの感想と今後の関心テーマ (各まちづくり会社) | 17:10～17:25 |
| 7 | 事務連絡 (第2回目のワークショップについて 等) | 17:25～17:30 |
| | 閉会 | 17:30 |

まちづくり会社等による新規事業検討ワークショップ 参加者名簿

(敬称略)

役職・所属	氏名
【 講師 】	
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
株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役	村田 元夫
【 参加団体 】	
株式会社まちづくり会津 事務局長	吉田 浩
スタッフ	稲村 久美
スタッフ	金子 遼太郎
株式会社まちづくり飯塚 取締役	久保 森住光
株式会社金沢商業活性化センター(金沢TMO) ゼネラルマネージャー	高本 泰輔
スタッフ	近藤 史彦
長浜まちづくり株式会社 プランナー	竹村 光雄
スタッフ	東 千恵子
株式会社まちづくり松山 代表取締役	日野 二郎
まち更新コーディネーター	西野 元
【 事務局 】	
国土交通省都市局まちづくり推進課 官民連携推進室室長	佐藤 哲也
官民連携推進室課長補佐	渡部 美津子
中心市街地活性化係長	山本 直史
株式会社日建設計総合研究所 主任研究員	西尾 京介
研究員	井上 慶彦
研究員	松田 南
研究員	小林 綾

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

【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

● 第2回 ワークショップ (10月中予定)

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月中予定)

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

■講師のご紹介

岸本 幸子（きしもと さちこ）氏

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

1958年東京生まれ。東京大学教養学部教養学科卒。民間研究機関で、「市民公益活動実態調査」等に従事し、1996年に渡米。ニュースクール・フォー・ソーシャル・リサーチの大学院にて、ノンプロフィットマネジメント修士課程を終了。資金仲介組織であるユナイテッド・ウェイ・オブ・ニューヨークシティやニューヨーク・コミュニティ・トラストでフェローとして勤務し、米国のNPOの現場で資金調達と助成事業の実施に携わる。2000年、パブリックリソースセンターの創設に参画、現職。

現在、非営利マネジメント、寄付・融資システム等の非営利活動を支える資金基盤の開発、SRI（社会的責任投資）、企業の社会的責任等をテーマに活動中。立教大学大学院、横浜国立大学大学院で非常勤講師。公益財団法人公益法人協会評議員、特定非営利活動法人すまい・まちづくり支援機構理事、日本ファンドレイジング協会理事。共著に「パブリックリソースハンドブック」（ぎょうせい）、「まちづくり学」（朝倉書店）、「NPO実践マネジメント入門」（東信堂）、「寄付白書 2010,2011」（経団連出版）他。

村田 元夫（むらた もとお）氏

株式会社ピー・エス・サポート代表取締役

1959年東京生まれ。筑波大学大学院 環境科学研究科修士課程修了。（財）日本総合研究所 研究員、（株）リンクインターナショナル 経営指導部を経て中小企業診断士として民間企業に対する経営コンサルティング活動に携わる。1994年、ピー・エス・サポートを設立し、現職。

多彩な中小企業による共助の地域づくりを目指す「CSRコミュニティ」をはじめ、「エコ見本市」「中部環境塾」「静脈産業育成コーディネート事業」企画運営するなど、東海地域を中心にサステナブル・ビジネス育成の活動を行うとともに、新・創業塾や（特）起業支援ネットの創設メンバーとしてコミュニティビジネスを目指す起業家を発掘・育成し、地域に役立つ継続的な事業の支援を行っている。（社）SR連携プラットフォーム理事、（特）中部リサイクル運動市民の会監事、（特）東海若手起業塾監事。共著に「起業物語—20人の起業家たち・それぞれの選択」（ミネルヴァ書房）、「コミュニティビジネスガイドブック」（起業支援ネット）他。

第1回ワークショップ 実践講義 14:20~15:10

『「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 幸子氏



岸本) 中央区の八丁堀に事務所を持つ NPO 法人パブリックリソースセンターで事務局長をしております岸本と申します。今日は「志ある資金の調達について」、15時10分までお時間を頂戴してお話したいと思います。

ご出席の皆様はまちづくりの会社として先進的な会社でいらっしゃるのではないかと思いますし、すでに色々お取り組みをなさっているのではないかと思います。そこで、もしよろしければ、「志ある資金の調達」について何をイメージされるか、最初にそれぞれのお立場で一言いただければと思いますが、いかがでしょうか。

まちづくり会津) まだお話を聞いていないので漠然として分からないのですが、事業を行う上でどうしても自己資金は必要であり、必ず必要になるという点で、資金調達には色々な方法があるというお話かなというのが、漠然としたイメージです。

まちづくり飯塚) 昨年11月にまちづくり飯塚を立ち上げました。今は少し増資して多くなっていますが、基本金は380万円程度です。商工会議所や行政のお金は一切入っておらず、まちづくり会社としては珍しい形で立ち上げました。最近色々な研修を受けており、幸福度という話を聞いていますが、「志」については同じまちをつくることについて、自分の街の幸福

度を上げたいという方の「志」と考えていきたいと思っています。

金沢 TMO) 我々はどちらかといういつも現場で資金をお願いしている立場ですので、そういう立場からお話しさせていただければと思っています。志ある資金ということですが、まちに対して愛情を持ってくださって資金を出してくださる方々からのお金が、プロジェクトなり、会社なり、活動なりに集められる、というものかなと思います。

長浜まちづくり) 長浜まちづくり株式会社もいわゆる旦那衆たちの志によって資金・資本を提供していただけていますが、今日はもう一步、旦那衆だけではなく、もっと一般の市民などが参画していくためには、まちづくり会社は具体的に何をやるかという角度を勉強させていただきたいと思っています。

まちづくり松山) まちづくり松山は当初、商店街を基本で始めたものですから、欠点と言えば非常に細かいことであり、それをどうにか、商店街だけではなくて中心市街地全体の取り組みに変えていきたいと思っています。資金調達という意味では2種類あり、一つは商店街の広告ビジョンをやっており、その収益で事務局等々は運営しています。あと、お城下松山という組織を立ち上げ、CSR的な活動を目標に活動しています。消防団のように、いわゆる街のハード整備に対するファンド的なものを何か考えられないかと思っています。

岸本) ありがとうございます。志ある資金と申しますとちょっと格好いいというか、きれいに聞こえますが、要はお金のことですので、集める側からすれば色々な必要性というか、世知辛さがあるのではないかと思います。同時に、まさに街の幸福度を上げるという言葉が先ほど出ましたが、出す方も、それからいただく方も、最終的には街がよくなる、幸せになる。これは

一般的な言葉で「ソーシャルインパクト (社会への影響)」と表現できるのではないかと思います、それを確実にするお金でないといけないのではないかと思います。

志ある資金というのは大きく 2 通りに分かれます。お金を集めた側からいうと、返さなければいけないお金と返さなくてもいいお金の 2 通りです。返さなくていいお金のほうが寄付です。私の専門は寄付ですが、その前段の返さなければいけないお金についても若干目配りをしながらお話を差し上げたいと思っています。

私の自己紹介をさせていただきます。2000 年に NPO 法人パブリックリソースセンターという団体をつくりまして、ちょうど 12 年、干支がひと回り、回りました。非営利活動を支える経営資源、それを私どもはパブリックリソースと名付けたわけですが、ヒト、カネ、モノあるいは情報といった非営利活動の経営を支える資源、それ自体をつくっていいこうではないかということミッションに立ち上げた団体です。

具体的にはいくつか柱がありますが、そのうちの 하나가寄付文化をつくっていいこうということです。先ほどの、もらう側からいうと返さなくていいお金、出す側からいうと経済的リターンはまったく期待しない、ソーシャルリターン、社会的な影響だけを実現したいという思いでつくられています、その寄付をもっともっと広めていいこうとしています。具体的には Give One というオンライン寄付サイトを運営しています。おそらく日本でいちばん古いと思いますが、現在 130 ぐらいのプロジェクトをサイトで紹介し、クレジットカード、ペイジー等色々な手法で、いつでも、だれでも、24 時間、365 日、1 口 1000 円から寄付ができるというサイトです。

そのほかに、今日のお話の中心になると思いますが、各地でコミュニティファンドや、寄付ファンドなど、地域ファンドという名前で生まれつつある寄付の仲介組織をつくるためのコンサルティングを行っています。人口の規模や、地場の企業がどれぐらい強力か、そのような企業がどの程度おられるのか。あるいは、どうい

ったコミュニティ活動がどれぐらい活発か。それによってコミュニティファンドのコンセプト、あるいは立ち上げ戦略が変わってくるので、そういった寄付仲介組織を各地域、地域でつくるためのコンサルティングというようなこともやらせていただいています。

2 番目の柱としてはここ 10 年ほど、SRI (社会的責任投資) のための企業の評価活動というのをやってきました。今は中止していますが、SRI、社会的責任投資も一つ、志ある資金の流れだと思っています。証券投資をする時に、財務状況とかシェアで選ぶのではなく、社会性でその企業を選ぶという考え方です。例えば環境対策をよくやっている。あるいは人権問題に配慮している。あるいは女性の雇用を推進している。さまざまな CSR の側面でもってからグッド・カンパニーを選んで、その情報を提供して、投資家の方にはそういう企業に投資していただく。具体的には投資信託の商品になりますが、それを開発するいちばん基礎になるデータを作っています。

これをやっていたので、上場企業 300 社ぐらいの社会貢献担当者、CSR の担当者とのネットワークができました。今は評価はしていませんが、ファームコンサルティングに入り、企業と NPO をつなぐようなマッチングというようにもやらせていただいています。例えば東日本大震災の後、多くの企業から、1 度お金は出したけど、共同募金会に出す、日赤に出すというような形ではなくて、社員の方と地域の被災者の方とが一緒になって地域の復興を考える事業をやりたい。でも、具体的にどうしたらいいかわからない。といった問い合わせがありました。このようなお問い合わせがあった時に、現場の団体、あるいは被災者の代表の方と企業をつなぐということをしてきました。あと、もう一つ、色々な NPO 法人、財団など、いわゆる非営利組織のマネジメント支援のようなこともやらせていただいています。

私個人として、自分のいちばんの個人的なミッションは、寄付を推進していくというところに置いています。自己紹介が長くなりますが、私の原点なので、なぜなのかというお話だけをちょっとさせていただきます。過去 30 年間ぐ

らい、私自身のアイデンティティがワーキング・マザーでした。子供を育てながら働いてきましたが、30年前ですので、それが大変に難しかったわけです。子供を預けるところがない。あるいは、学校の先生がワーキング・マザーに対して非常に風当たりが強い。このような生きづらいたくさんありました。そういう時に助けてくれたのが、今で言うNPO法人のような、市民同士の助け合いの場だったと思います。ですから、若き母であった私はそういう活動に、仕事の後のアフターファイブに参加していました。

その時に、極めて素朴なまちづくりの活動を色々していました。まちづくりと言いましても産業振興のほうではなくて、基本的に、公園をつくるとか、遊び場をつくるとか、子供の食育に関わるような、子供がらみの事業を地域の色々な方々とやるということをしていました。その活動をしている中で一つ、公園をつくるという事業がありました。その当時、私は、昼間はまちづくりの研究所に勤めていました。地域開発系のシンクタンクに勤めて、そこで住民参加により1日で公園をつくってしまうという事例を見まして、地元でこれをやろうと思い、やりました。できました。きれいな花壇が作られました。

その後、そこが名所になったので、高齢者のおじいさんが1人おいでになりまして、草むしりをしている私どもに声をかけてきました。実はその方は口がきけなくて、よだれを垂らしていて、身振り手振りでお話をなさるという状況だったので、もしかしたら少し認知症が入っているのかなと思いながらお話をしていました。でも、その男性の方は、身振り手振りで、この公園をつくっているのはだれか、私たちだ、市民だということがわかって、最終的に「うん、うん」という感じで、胸のポケットの財布から1万円札を取り出されて、土仕事をしていた私の手の中に入れ込んでこられたのです。その瞬間には私はただ、浅はかだったのでしょね、「結構です」とか言いながら、うれしいな、今日1日草むしりをして、市民の方に1万円ただいて、これで肥料が買えるなという程度のことしか思わなかったのです。ただ、直接お金

をもらうということは初めてだったので、非常に心に残り、何度も何度も考えました。

そして、その時に1万円を出された方の気持ちからすると、ものすごい大きなものがあつたのだらうと思ひ直したのです。要は、口が聞けないわけですから、若いお母さんである私に、この人は認知症かな、なんて思われながら、あしらわれていたわけです。だけど、1万円を払うということでその方は意思を表明された。それは、地域への愛情や、そこに住む自分自身へのプライドといったものです。後に私は、**pride of place**、その土地への思いとか誇りといったものが、まちづくりをしていくうえで重要だと思ひだしたのですが、その時はまさに **pride of place** を表明するために、その方にとって唯一の方法が寄付だったのではないか。その意味で、まちづくり会社であろうが、NPO法人であろうが、まちづくりをする団体にとって寄付という形の参加の道を開くことが、本質的に大事なことなのではないか。そして、街に住む人にとって寄付することは、その形で、お金とボランティアという形で参加する。そういう構造にあるのではないか。そのように思っ、本日も寄付を進めたいなと思っ、伺っ、おります。

しかしながら、今お話ししましたように、志ある資金という中には、「出資・融資型」と「寄付・助成型」の二つがあり、そのかなりのところが後者（寄付・助成型）のほうです。でも、志の部分、まさに参加としてお金を払うというのは、出資・融資型も共通ではないかと思っ、ています。ぜひその辺のところを、私の今日の話はたいした話ではないのですが、それだけ覚えておいていただければうれしなと思っ、ています。これから中身に入らせていただきます。

いま出資・融資型と寄付・助成型の2パターンあるというお話をしました。返してもらうのが前提のものと返してもらえないもの。金銭的リターンを期待することがあるものと期待しないものとあります。その前に、これは後のコミュニティビジネスのようなところにも関係すると思ひますが、皆様のなさる事業では経済性と社会性とのバランスを常に考へていらっ、しゃると思ひます。まちづくり会社の事業、あ

るいはまちづくりの活動の中には、儲かるものと、儲からないものがあります。儲かるものは当然のことながら対価があります。サービスがあって、そのサービスを受業者の方に提供すると、その方が対価をお支払いになるという形で回収できます。ところが受業者の方に対価を支払う能力がない場合には、いくら社会性があったとしても対価はゼロです。この部分を基本的に寄付・助成型でカバーできる方法はないだろうか。これが寄付・助成型のパターンです。

一方、いちおう対価性はある、経済性はあるという事業があって、しかしながら、ランニングのコストは回収できるけれど、初期投資の部分がどうしても回収できるほど利益率は高くないというケースがあります。その場合、初期費用の部分について例えば融資でお願いするけれど利率が低い、あるいはゼロというパターンはないだろうか。そんな時にこの出資・融資型というのが出てくるとご理解いただければと思います。

もちろんこの線上の色々なところに色々な事業があると思いますが、どちらのパターンで調達しておこうかというのも、バリエーションがあるとお考えいただきたいと思います。あるいは、この二つを組み合わせ取っていくということもあるわけです。

今の二つのパターンの簡単な歴史を振り返ってみます。最初は1980年ぐらいに公益信託を活用したシビックトラストというような形で資金をつくっていきこうという、どちらかというと寄付・助成型でスタートしました。たぶんまちづくりの関係の方にはなじみが深いと思いますが、世田谷のまちづくり基金というのがこの最初の例です。それが1990年代になって大阪で大阪コミュニティ財団、いわゆる財団法人をつくって、やはり寄付・助成を行っていきこうというものができました。この寄付・助成を財団型でやろうというのは、大阪コミュニティ財団以降は一つも進まずに終わりました。昔の公益法人制度の使いにくさの現れであり、大阪コミュニティ財団は大阪の商工会議所が音頭を取ってつくったのですが、これ一つで終わってしまって、後は止まっています。

どうしたらいいのかということで、2000年

代に入って、公益信託を使うけれど、取り崩し型でいきこうというパターンが入ると同時に、非営利事業というのでしょうか、社会的な事業を行うところにも融資をしていきこうではないか、寄付・助成ではなくて、返してもらうという前提で融資を行おうというNPOバンクが初めて出てきました。

2009年になり、公益財団法人京都地域創造基金ができました。これは大阪コミュニティ財団の時にネックだった公益法人制度が改正されたことを受けてできたパターンです。後で代表例としてご紹介したいと思います。

さらに2010年代になり、融資ではなくて出資を行うというパターンが少し出てきており、今はそのような歴史で来ております。

共通点としては、お金をお借りした、あるいは寄付を受けた側は、お返しとしてソーシャルリターン、ソーシャルインパクト、社会的な成果を挙げるのが大切だという点が強調されているという点です。以前は、先ほど旦那という言葉が出てきましたが、お金をあげてしまって、その後についてうるさいことを言わないという、おおらかな態度が多かったのですが、最近はずっと成果重視、そしてオーナーシップというか、出した側がお金を出したら終わりではなくて、ぜひ意見が言いたい、あるいは一緒になって活動したいという参画の希望、介入度が高まっているのが現状です。

そしてまた、ソーシャルインパクトの測定への関心が高いとありますが、最近、ROIにSがくっついたものですが、SROI (social return on investment) という言葉も出てきて、寄付とか融資の投資効果、例えば、500万円を出したことがどれぐらいの雇用を生んだのかとか、どれぐらいの入れ込み数の増加になったのかとか、どれぐらいの人が所得を上げることが可能になったのかとか、何人の子供が学校に行けたのかとか、そういった評価を重視するというのも特色になってきています。これら全体で2パターンあるというのが概要になります。

次に、出資・融資型の事例についていくつかご紹介したいと思います。

一つはミニ公募債です。昔の例で恐縮ですが、我孫子市です。古利根沼ふるとおぬまという沼がありまして、

そこの用地取得費の一部を調達するために市民債を発行したという例です。こういうもので発行しても誰も買わないのではないかと問われましたが、住民からも豊かな水面と自然環境を守るんだということで、即日完売した例です。

それから、市民風車です。風力発電の事業に自ら参画したいという市民がおり、その場合、匿名組合契約を使った出資という形で集めているというパターンです。これは売電（電力の買い取り）が始まったということで、おそらくこのペーパーを作った時の市民的な動きから、本当のビジネスの動きに変わってきている事例ではないかと思えます。

次は疑似私募債でお金を集めた例です。たんぼの家という財団法人があり、NPOの業界では有名な障害者団体支援組織ですが、そこがアートセンターHANAというセンター施設を建設するために行った市民債の発行の事例です。1口10万円、無利子、10年で償還するという条件で発行した私募債です。私募債というと格好いいのですが、要するに借用書の発行です。それから、このNPO法人の場合、償還のための計画は一応出ますが、実際には3分の2ぐらいの方がもう1度貸してくれる。つまり、ほとんど寄付というパターンです。それから、実際は顔見知りの関係でなされている、お互いの信用、信頼関係に基づいて10年間無利子でお金を預けますというような形だと思えます。このパターンの私募債の発行がNPO法人ではよく見られるようになってきています。一般的な発行の場合は大体1800万とか2000万等ですが、NPO法人は800万以内の規模で行うことが多いようです。これは、無利子、10年償還と、一応返すつもりで管理していくというのが絶対に必要なことであると思えます。

それから、先ほど融資が始まったパターンもあると申し上げましたが、そのうちの 하나가、北海道NPOバンクという仕組みです。各地にNPOバンクという名前の組織ができあがっていますが、多くの場合が、民法上の事業組合を設置して、そこに対して市民が出資するという形で資金調達を行う例です。この場合でもサポーターは基本的にこのNPOバンクの設立主体

（多くの場合はNPOセンター）が、人間的な信頼関係のある人を中心に集めているというケースがほとんどです。実際には北海道NPOバンクという名前のNPO法人を別につくって、そちらに対してバンクという事業組合が無利子で融資して、実際の融資は北海道NPOバンクを通じて行われるという形になっています。出資者に対して配当もありえるという形を担保するためには、NPO法人が直接事業を行うことはできないため、こういう形をとっているわけです。NPO法人というのは非営利組織なので、持ち分の定めのない会社ということで、出資者に対して配当を出すことはできない。出資者という概念がない。そこで、こういう形をとってやっているというパターンです。

融資のパターンとしてもう一つ、これはかつてあった事例でして、今はもうなくなっていますが、きょうと市民活動応援提携融資制度というものがあります。京都労働者福祉協議会が近畿労金に対して「ソーシャルファンド型預金」というものを設定したことがあります。これはいわゆる預金です。口座をつくって1000万入れ、これを近畿労金は自分たちがNPO向けの融資をする時の担保として使う。そういうふうに使ってくれということをつくったのがソーシャルファンド型預金というものです。NPO融資の場合、貸し倒れは非常に少ないです。近畿労金がいままで貸し倒れるようなところに融資をしてないということもありますし、あるいは倒れてしまうとNPO業界でやっていけなくなるので、倒れないようにハンズオンでずっと支援するので、貸し倒れはほとんど発生してないのですが、そうは言うものの、こういったNPO融資をもっと支援するためには担保が必要なのではないかということで、社会的貢献として労福協が1000万円の担保を設定したという事例です。

いまNPOバンクの融資事例として、貸し倒れるリスクが非常に少ないところに融資されているという話をしましたが、今のNPO融資は、介護保険事業の事業者に対して、介護保険事業の入と出の、資金繰りをカバーするために運転資金として出される例がほとんどです。介護保険収入は確実ですので、短期のつなぎ融資

として確実に返せるところがほとんどの案件となっていて、貸し倒れというのはあまり起きていません。NPO 融資の対象をもっと広げていくことは一つ課題だと思いますが、NPOバンクの中に融資の審査能力が積み上がっていかないこともあり、今のところまだ広がりには少ないという状況ではないかと思っています。返さなければいけないケースについて駆け足でお話ししてきました。

次に、私の本業であるところの返さなくてもいいほうの、寄付・助成型についてお話を差し上げたいと思います。返さなくていいお場合のお金というのは、ここに挙げた五つぐらいのパターンがあるかと思っています。

一つは、色々な企業が社会貢献事業として助成事業、資金支援をするというプログラムを持っているパターンです。もう一つは、その社会貢献をもっと大がかりに、あるいは企業の利益あるいは経営と切り離して行いたいということで助成財団を設置するというパターンです。助成財団は、最近ほとんど作られません。というのは、高度成長期には出捐、基本財産を出すと、その運用でもって毎年の助成資金をつくることができましたが、今はそのような運用の状況にないために、助成財団を単独でつくるということはやらなくなってきました。代わりに出てきているのが公益信託の活用と、最後にお話するコミュニティファンド、募金組織の立ち上げです。ほかに、寄付付きの預金や商品というものも最近、非常に出てきています。たぶん皆さんご存じの、ボルヴィックの「1L for 10L」というキャンペーンがあったと思いますが、売り上げの一部が寄付に回る。そういう寄付付き商品の開拓といったものが最近出てきています。

このようなパターンがありますが、今日は特に最後のコミュニティファンド、募金組織についてお話ししたいと思います。私はコミュニティファンドの立ち上げ支援をいくつかの地域でやらせていただいています。単独でコミュニティファンド、募金組織を立ち上げるにはある程度の人口集積とか、あるいは自治体の協力がどうしても必要になってきます。本来であれば、できれば人口 10 万人に一つぐらいこういうも

のができて、地域の人が地域を支えるというようなお金の循環ができることが望ましいのではないかと思っています。いま内閣府の新しい公共関連などで、都道府県レベルでコミュニティファンドをつくることは一つ現実的だと思いますが、それ以外に一体誰ができるかというところ、おそらくまちづくり会社さんとか、あるいは各地域の商工会議所さん、そういったところが事業の一環としてこのような募金、資金調達に取り組みされるのが、地域の細胞をつくっていく上で必要なのではないかと思っています。そのような視点で、まちづくり会社さんではぜひ地域のお財布づくりに取り組んでいただきたいと思いますので、現状でのコミュニティファンドがどうなっているのかについてお話ししたいと思います。

寄付の仲介組織を分類してみました。左側はストック（基金、基本財産）を持っている場合と、持っていない場合と、その中間という様に分類してみました。それから、寄付の単位が大きい小さいかということで分類しています。

今は、企業がつくるストック型の資金をベースにして、毎年毎年 1000 万円以上の助成金を出すというような財団があります。それから、そこまで大きなお金ではないけれども、少しまとまったお金をベースに公益信託を使いながら助成金を出していくといったようなものは、まちづくり系を含めてある程度出てきているのではないかと思います。中規模についても、いま少しずつフローで、NPO 協力プログラムというような形で出てきています。これは企業の社会貢献として、まとまったストックのお金はないけれども、毎年毎年、助成金で出しているというパターンです。

ところが、小規模の寄付をたくさん集めてフローで出していくというのはあまりないわけです。共同募金、皆さんも自治会、町内会を通じて共同募金をなさっていらっしゃると思います。それから、私どもがやっているような E フィランソロピー、オンライン寄付サイトなどはできていますが、それ以外には地域のお金を、先ほど私はおじいさんから 1 万円のお金を直接手渡しでいただきましたというお話をしましたが、活動の顔と顔が見える関係の中での

べく多くの方からお金をいただいていくという、小規模をフローで集めるというのが今はないわけです。

それから、いま世の中では高齢社会ということで、お金を持っているのは中高年の方だけとみんな言っています、ありとあらゆる企業が中高年の資産を目掛けて集中しています。大金持ちではないけれども、きちんとした生活を行ってきて、人生の最後に自分の地域への思い、自分の人生の思いを込めて、例えば50万円ぐらいを1口として自分の基金を設立するといった小規模のファンド。この辺がなく、大・中規模なものばかりある。そういう状況ではないかと思います。

その辺を狙ってアメリカでは色々な形での寄付仲介組織ができています。まず **United Way** ですが、私は先ほど人口10万の都市には地域のお財布組織があっても大丈夫だと申し上げましたが、そのイメージの原型がアメリカのこの **United Way** というところです。ここはどうやってお金を集めているかということ、給料の天引きです。職場募金で、給料の天引きでお金を集めてくるというのをベースにしています。

それに対して少し大きな都市でよくあるのが **Community Foundation** です。ここは大阪コミュニティ財団がベースにした、下敷きにした財団です。こちらは信託銀行、弁護士や税理士といった専門家と連携関係を取りながら、基本的には遺贈あるいは生前贈与の形で、比較的高額所得者の方からお金を集めるというパターンでやっている募金組織です。大規模な都市になると **Community Foundation**、小さな都市でも **United Way**、この二つが地域の基盤組織として機能しているというのが、アメリカのコミュニティの形だと思います。

United Way のほうは、寄付する方は職場募金で、給料天引きで取られてしまいますが、この方々は原則として配分は **United Way** に任せているという状況です。自分のわがままは言えません。ところが **Community Foundation** のほうになると、寄付者は資金の活用方法について色々な意見を言う。そういう特色があります。

今の **United Way** や **Community Foundation** といったものを一つのモデルとしながら、市民が市民の活動を支える地域の資金循環として、コミュニティファンドを作っていくというのが今各地で行われています。市民の方、あるいは行政の方、あるいは企業の方が、いったん地域のコミュニティファンドにお金を寄付する。そうすると、そのコミュニティファンドが専門家の審査を経て、寄付者の方の希望を入れながら助成企業の活動を応援していくというパターンです。

このお話をすると、どの地域でもこのコミュニティファンドを立ち上げたいという希望を持たれるところが多いのですが、実際に立ち上げるにはいくつかのステップが必要ではないかと思っています。一つは、地域の大きな課題ですね。何をしていくのか。まちづくり会社さんでもおそらく、経営的あるいは公共的な事業を考えるのに何をとり込もうかということについて、地域特色に合わせてお考えになると思いますが、それが何よりも一番大切なことではないかと思っています。同じような中心市街地の活性化であっても、活性化を進めると誰が一番喜ぶのか、そこに人がやってくることなのか、そこに住み続けているお年寄りの生活利便性を向上させるような生活サービスが必要なのか、あるいは街並み保存なのか。色々なテーマ、課題があると思います。自分たちの地域で何が一番必要とされているかを明確にしていく。そして、ファンドのミッションを明らかにする。これを地域で合意形成しながら行っていく。まさにまちづくりそのものですが、そこがいちばん大切なポイントになるだろうと思います。

あと、実際にいくら組織を立ち上げてもお金が集まらないとどうしようもないわけで、そうすると立ち上げ戦略ですね。具体的には誰を中核メンバーとして組織を立ち上げていき、そのことによってどういうお金が入ってくると考えられるのか。そういった立ち上げ戦略、どういうメンバーで協働していくのかというあたりが、具体的にはキーになるかと思っています。よく法人格をどうするのかとか、ファンドレイズってどういう手法があるのかとかいうご質問

をいただくことが多いのですが、そこはかなりのところテクニカルな部分になりまして、実際には何のために立ち上げて、それに協力、協賛してくれる中核の、特に企業ですが、それはどこなのか。あるいは、その企業を通じて幅広い市民の方にアプローチできる方法はいったい何なのか。その辺の戦略を考えることが中心になるのではないかと思います。後で事例をご紹介しますが、その中でファンドレイズの具体的な手法が決まって、事業計画が出てくる、というステップがあると思います。

成功のカギとしては、これはまちづくりでいつでも出てくる部分だと思えますが、強力なリーダーシップ。それと、繰り返しになりますが、NPO、金融機関、あるいは地域の商工会等との合意形成。これが成功のカギです。それから、立ち上げ資金の担保があります。立ち上げ資金の担保で、後で京都地域創造基金という最近の具体的な事例をご紹介しますが、当初の3年間ぐらいは、企業の場合ですが、集める寄付金よりも事務局経費のほうがはるかにかかるというのが現状です。寄付金が集まり始めても数年間は、集めるお金に対して50%ぐらいは経費に消えてしまうのが実情でして、そこをどうカバーしていくのか。これがポイントになります。

いま立ち上がろうとしているファンドは、多くの場合、内閣府の新しい公共事業のお金を使ったりしていますので、公共財源で、あるいは立ち上げ時点で例えば中核人材の人件費を地元市町村から派遣してもらうことでカバーする。そういった立ち上げ資金の確保が成功の大きなポイントになってきます。それから、事務局の中に営業のできる人を入れるというのが絶対必須です。コミュニティファンドの立ち上げの時に社会的事業、コミュニティビジネスとか、あるいはNPOとか、そちらの視点で事務局を回そうとすると非常に難しいです。むしろモノを売ったことがあるという営業経験。事業を立ち上げたことのあるという起業経験。そちらを持っている事務局を確保する。その意味ではもしかしたらまちづくり会社は、それは当たり前前と違っていらっしゃるかもしれませんが、その辺が一つポイントになります。それから、いつから助成をスタートさせるのかというこ

とで、集まったお金で助成して初めて実績になりますので、いつから助成をスタートできるかということが知名度を上げていくうえで難しい判断になります。

次に、寄付調達の事例です。これは全部、個別のファンドの事例なので、その前に、別の資料でお手元のコミュニティファンドの事例という表形式のものをご覧ください。最近立ち上がった事例をいくつか載せています。

最初のページにある大阪コミュニティ財団というのは、最近ではなくて昔の事例です。これが古典的なパターンでした。これに非常に似ているけれど、より柔軟な形として最近立ち上がったのが、1ページ目の右列にある公益財団法人京都地域創造基金という事例です。ほかの団体は、多くはこの京都地域創造基金をベースにしなが、各地でその1カ所のコミュニティファンドをつくる動きが進んでいます。

これができあがったのは2009年3月です。法人格として最初は一般財団法人として立ち上がり、その後、公益財団として京都府の認定を受けています。ベースとなったのはNPOの中間支援センターであった京都NPOセンターというところ。2年間で1億500万円ぐらゐの寄付金を集めました。これが成功事例と呼ばれているものです。京都地域創造基金の昨年度の収入が約9700万、1億近いのですが、ご覧いただきたいのは収入の内訳の事業収益のところ。事業収益が2600万、受取補助金が900万、受取寄付金が6100万となっています。上の二つは基本的に公的な資金とお考えください。大ざっぱに言って3000万円ぐらゐの公的なお金を注入していただいて、6000万円ぐらゐの寄付金を集めることができた。これがいままでいちばんの成功事例だと言われているところ。先ほどお話しした、寄付調達にはお金がかかる、特に初期の段階ではお金がかかるということと、事務局費用を、この京都の場合には京都市、京都府等から調達して、地域のインフラ組織として立ち上がることでサポートをもらって成功していることをご理解いただきたいと思います。本年度から、まったく自立していますので、本年度どういった収支になるのかというのが一つ、全国的に注目されて

いるところだと思います。

具体的なファンレイズの方法ですが、まず設立する時に多くの市民の方、300人以上の市民の方から寄付を集めるという形で、市民立の財団であるということで公益性を一つ担保してきました。それと非常におもしろいやり方で、社会的認証制度というのをやっています。助成する対象のプログラムを、あらかじめこの団体が別に設置した、もう一つ別のNPO法人が審査する。社会的認証開発推進機構という第三者機構を設置して、そこで5万円取って、いい団体かどうかをチェックするという仕組みを持っています。その仕組みを通り抜けたところに、個人が自由に寄付できるという仕組みになっています。

その場合の手数料は1%でして、非常に低い。なかなか難しい事業だなと思いますが、この事業費、手数料が1%と非常に低いので、基金の財政基盤を確保するためにほかのやり方をとっています。そのほかのやり方が「乾杯チャリティー」です。これはまちづくりイベントとしてすごくいいなと思いますが、地域の色々な飲み屋さんにご協力いただいて、乾杯チャリティー用のメニューを設置していただきます。そして、忘年会とかでその乾杯チャリティーを選んでくださると、寄付金が京都地域創造基金に来るといような形です。この乾杯チャリティーの成功が結構大きいようです。

そのほかに、今後ということで不動産の活用事業とか遺産相続地域活用センターの立ち上げとか、資産寄付に向けても色々な事業を始めています。これが非常に大きな、今まででは成功事例と呼ばれていて、これを参考にしながら、皆さん、地域でファンドの立ち上げをしています。

あと、それぞれの地域のまちづくり団体、あるいはNPOがどういう寄付の調達をしているかということをご紹介して終わりたいと思います。これはご存じの方もいらっしゃるのではないかと思います。熊本城復元募金というものです。「一口城主制度」、1万円以上で一口城主になれる。城主手形の発行というのは、つまり感謝状ですが、これで市内の色々な公共施設に割引料金で入れるといったメリットを提供

しています。非常にわかりやすい募金目標を立てておやりになったことで成功した事例です。いま小田原城を木造で再建しようということで、まったく同じように小田原のかまぼ屋さんが中心になって始まったと聞いています。

これも有名な事例で、ご存知の方がたくさんいらっしゃるのではないかと思います。越後妻有「大地の芸術祭」をスタートポイントに始まったまちづくり団体の資金調達で、越後妻有里山協働機構というのができあがっています。大地の芸術祭、里山の中山間地のたんぼの保全活動、そういうものに個人の方、地域外の方に入っていただきたいということで、色々な参加方法を出されています。活動自体も魅力あるプログラムだと思いますが、そのプログラムごとに参加方法、関わり方を提示されて、全部寄付金に代えてやっている。何がヒットするかわからないので、色々なことを試してみるという事例としていいのではないかと考えています。

これも有名な事例ですが、東京都の「思い出ベンチ」です。東京都の都立公園、公園の中にベンチを寄付する。そこに自分の名前とか、あるいは自分の思っている人の名前とか、そういうものを入れることができる。これも、何のために寄付するのかということで非常におもしろいと思います。公園の緑化とか公園整備とかまちづくりとか、一切関係ない。関係しているのは、私とその土地にどんな思い出があったのか。誰が来たのか。どういう愛がそこにあったのか。寄付する人に関心があるのは、そのようなことです。お父さんと一緒にこの公園に座って、初めてのデートだったわねといって寄付をする。どうやって寄付者の関心を引くのかということで、おもしろいパターンではないかと思っています。

これはNGOです。ハンバー・フリー・ワールドというのは、世界の飢餓をなくそうということで活動している日本のNPO法人です。書き損じ葉書を集めて1億円集めているということで、日本ファンドレイジング大賞をとった団体です。ありとあらゆるものを集めています。使い終わった使い捨てテレフォンカードとか、切手とか、ありとあらゆるものを集めています。

本も集めています。本を募金するというのが今、結構はやっています。郵送費用がかかるというので、すべて封筒に入れて送ることができるもの、という範囲で集めています。書き損じ葉書は1億円ですが、総額で4億を集めているという団体です。

今のところは負担を感じさせないというのが一つのキーワードですが、同じく、これはFITといいまして、東京の外資系の金融機関の人たちがマラソンして寄付するというパターンです。寄付者がファンドレイザーになる。これもまちづくりイベントで色々な形で使われるのではないかと思います。

これは全国組織ですが、TABLE FOR TWOというものです。企業のCSRと連動して、社員食堂等でメタボ対策食というメニューを出して、それを1食食べると1食分が途上国への寄付になるというパターンです。

それから、若手アーティスト支援オークションとか、チャリティー・カレーとか、色々な形でチャリティーを行うことができます。例えばまちづくりの、いままでの支援者の方が思いっいらっしやる資源は何なのか。例えばチャリティー・カレーというのは、大変に有名なシェフがカレーを作って、それが1500円で提供されるというので、みんな喜んで食べに行く。寄付をする人は、有名シェフと食べに行く人と2種類がいるというパターンです。たぶん皆さんの街にはたくさんのタレント（能力・特技）を持つ人がいると思うので、こういう人を巻き込むことでイベントができるのではないかと思います。

これは、後での村田さんのお話にかかわってくるかと思いますが、大手の企業においても寄付つき商品の開発に熱心な企業が出てきています。Cause Related Marketingと申しますが、この時は商品と支援先の親和性が成功のキーポイントになる。明治製菓の場合にはチョコレート、カカオ豆ということで児童労働の防止といったことでの寄付先が選ばれているというようなケースです。

最後に、駆け足ですが、ファンドレイズの具体的な事例についてお話ししました。何かのご参考になればと思います。（拍手）

第1回ワークショップ 実践講義 15:10~16:00

『まちづくりにおけるCSRの活用について』

株式会社 ピー・エス・サポート 村田 元夫 氏



村田) 今回、まちづくりにおけるCSRの活用というテーマをいただきましたが、実は私どもは皆様のようなまちづくり会社の方々と付き合う場面というのがあまりなく、皆様方の実態があまり分からないままお話しさせていただくことになると思います。しかし、今回の趣旨をお聞きすると、直接役立つというより、周辺情報を大事にするということでもいいのではないかというお話もありましたので、私は本当に周辺情報ということで、できるだけ事例を中心にお話したいと思います。その中で、皆さんに少しでもヒントになることがあれば嬉しいなと思います。

このあと、事例を色々お話ししたいと思いますが、CSR コミュニティというコミュニティを4、5年前につくりまして、そこに登場する中小企業、中小企業経営者の話が中心です。CSR コミュニティは大きなものではなく、10人を核にしながらか、こういう経営の仕方もあるんだね、と賛同された方が少しずつ増えており、東海地区を中心にやらせていただいています。例えば経営コンサルティングであったり、ある調査に関わったりということで、いずれも、私が、割と長い期間お付き合いしている企業の話を中心に、本日はお話ししたいと思います。

この後ご紹介する事例についての共通項だけを先に抽出させていただきますと、基本的に業績はいいです。特にリーマンショック以降も

あまり下がっていないのが実態です。いい話で良いのですが、たまたまなのかもしれません。でも、皆さん、割と人が足りないと言っており、採用には少し困っています。学生の方が、卒業して会社に入る際、やはり大企業を目指す人が多いため、そこを何とか、CSRをやっている中小企業ですよ、ということを外対的に訴え、新卒社員を確保したいというニーズもあるようです。

2つ目の特徴として、中小企業の場合、経営者の意思が大きいということがあります。そういった意味で何かやろうとって、合意したら、わりと早く動くという良さがあると思います。

3つ目の特徴は、CSR、企業の社会的責任という言葉を使っていますが、多くの方はその言葉は知らなかったという方たちばかりです。我々みたいな者がよそから、あなたの企業、CSRをやってらっしゃいますね、と言うと、CSRって何だと、そういうところから始まる企業ばかりです。中には、世の中、CSRという言葉はなくなったほうがいいよね、普通に社会的責任を果たすのが理想だという方もいます。そんな共通項がある中でのお話です。

CSRというと、大企業のCSRを思い浮かべる方が多いと思います。業績がある程度よく、余裕のある中で社会貢献をする、環境活動をする、ボランティアをする、福祉に協力する。そんなイメージがあると思います。一方、色々なきっかけから、地域にある中小企業を訪ねていくと、思っていた以上に、CSRを実践している会社に出会います。就職活動をしていた学生の頃にこういう会社と出会っていたら、就職したいと思ったであろう会社がずいぶんありました。ですから、おそらく皆さん方の地域にもそういう会社がずいぶんあると思います。それが発掘できれば、まちづくりの協力者も厚みが増すではないでしょうか。

そういう企業が地域にずいぶんあったので、せっかくだから一つのコミュニティとしても

う少し対外的に見やすくして、もっともっと仲間が増えれば、我々の地域もちょっと良くなるのではないかと、ということでCSRコミュニティを始めたのです。でも、考えてみると、中小企業というのは社員をはじめ、仕入れ先も、地域に密着していなければうまくいかない。これが中小企業です。大企業は資源を求めて、お金を求めて、海外へ行き、安いコストでつくる。そういったことができるのが大企業だと思えますが、中小企業はそれでは生きていけないので、ある意味、地域とのつながりが深いのは当たり前だなという気もしています。

我々は東海地域を根城にしていますが、あるとき人口3万人ぐらいの地方都市へ、CSRをやっている会社はないですかと取材で訪ねていったことがあります。その時にある人からこう言われました。「我々の街で、社会的責任という大げさだが、自治組織とか、学校とか、色々なところと結びついて事業をやっているのが会社であり、そうでなければ、うちの地域では会社を継続できないんだよ」と、そんな調査、意味があるのかといったことを言われたこともありました。ああ、そうか、確かにそういう部分もあるなと感じました。

先週の土日、このCSRコミュニティのメンバーで合宿しましたので、その時のエピソードをお話します。愛知県に島があります。日間賀島という小さい島です。なぜか仲間の社長がそこを知っていたので、そこで合宿しようということになりました。

これは我々CSRコミュニティが今後どういう方向へ進んでいったらいいか。まさに新規事業をどうしていったらいいかということを考えよう、ということで企画された合宿です。海があり、海水浴場があり、合宿といっても会議する時間はすごく少なかったのですが、ずいぶん成果が得られました。私が事務局なので、事務局側としてこんな事業を考えているのですがどうでしょう、と喋り出すと、途中で止められまして、いやいや、そもそも我々は何のためにCSRコミュニティをやっているのだ。そこから考えなければだめでしょうと言われました。我々は昔、そういうことを言い、確認し合いながら、やってきているはずなのですが、そう言

われればそうなので、ではその意味を考えましょうか、となりました。

その時にある社長がいきなり、僕が理想としているまちは、地域の人はお金を使わなくても生きていけるまちなんだよね、と言うわけです。その社長はタクシー会社の社長ですが、日常はお金を儲けることを一生懸命考えている。でも、理想は、お金がお金を生む社会なんてやっぱりおかしい。本当に必要なものは、地域で循環して、支え合って、そのために我々は集まっているのでしょうか。そういう確認から入りました。またある産廃業の社長は、やっぱり食糧やエネルギーは生きていくのに絶対に必要なもので、それが地域の中で確保できることが理想だよねと言っていました。そのために我々は何をやるのか、何ができるのか。「社長、何ができるんですか」と投げかけてみると、やっぱり教育しかないよねということ言っていました。

これが正しいかどうか分かりませんが、教育、特に若い人の働き方に関する教育です。中学生、高校生といった次世代の、我々の地域を担っていく世代の働き方教育。これが僕ら経営者のできることもかもしれないねという話をしました。もう一つは、地域で起業家を育成していくこと。これは我々にできることだし、貢献できることかなというところから作戦会議が始まりました。そんなエピソードがありました。

スライドをご覧ください。まず岐阜県多治見市のコミュニティタクシーです。ここは会社が始めて8年目でしょうか。私は会社を設立する前から知り合いの知り合いということで一緒に事業を考えてきました。今では、確かにCSRとして地域に貢献している、地域の足になるというタクシー会社、ということで少しずつ紹介されています。

当初、社長の岩村さんという人は多治見の小さな運送会社の社長をされていました。運送会社というのは荷物を運ぶ仕事ですので、かつては、例えば名古屋から九州に荷物を運んでいくと、遠方の方は、いやあ、そんな遠くからよく来たね、ずいぶん時間がかかったでしょうなどと言って、お茶やお菓子を出してくれました。ところが大手の運送会社、もっとコストの安い会社がどんどん出てくると、そんな声もかから

なくなり、言われるのは値段が高いということばかり。これではトラック業をやっている意味を感じない、ということですのでごく悩んでいたそうです。どうせやるならば人に喜ばれるような仕事をしたい、ということから、中小のトラック会社の社長さんたち、若手の社長さんたちが集まるような場で色々な案を練っていたところから、このタクシー会社は生まれました。

トラック事業は、非常に浮き沈みがあり、事業が苦しく絶望的になったこともあったそうです。ところが、仲間と一緒にやろうとしていた別の経営者が、やっぱり事業って理念が大切だよ、と言った言葉が強く心の中に残っており、やるならばそういう事業をやりたいということから、岩村さんは社長に立候補し、この事業が始まったという経緯です。当初、岩村社長は CSR という言葉については、あまり知らず、関心もありませんでした。

タクシー会社をつくるまでに色々な失敗をしました。最初は、とにかく地域から喜ばれる仕事をしたいというので、便利屋の仕事をしました。例えば、お年寄りが困っているので、箆箆を移動する手伝いをする、といったことです。これは今でも続いています、そんなに儲かるものではありませんでした。

次に思いついたのが、我々は運送会社の集まりなので、それを生かして、街の人に喜ばれたいということでした。いま街で困っているのは誰かと考えると、商店街の人たちではないか、商店街はどんどん歯抜けになり、みんな経営が苦しそうだ、我々の力で商店街の人たちを何とか喜ばせたい。そこで考えたのが 100 円デリバリーという仕組みでした。商店街でモノを買おうと、モノを買った多治見市内の人は、100 円で運んであげますという単純な仕組みです。100 円だが、実際に運送コストは色々計算すると 300 円ぐらい欲しいので、200 円は商店街の人が負担してください。それでも売り上げが伸びれば、採算が合うでしょうという考えです。例えば CD ショップで、来月発売される CD の予約に来たお客さんがいる。予約して、発売時期になって、100 円余分に出しておいてもらえば、ちゃんと自宅に運びますよ、といったことをレコード会社に提案しました。しかし、実際は商

店街の方々はまったくこの提案に反応しませんでした。これは営業の仕方が悪かったということもあるかとは思いますが、それでも商店街の方の声を聞くと、200 円を出すのが嫌だという発想でした。これでは一緒に組めないなど。そんな失敗もありました。

そうこうしているうちにタクシーの規制緩和がありました。その当時は、タクシーはサービスがあまりよくなかった頃です。我々は今までモノを運んでいたけれど、ヒトを運んだら喜ばれるのではないか、本当に喜ばれるタクシー会社をやろうということで、地域の足になることを軸にタクシー事業が始まりました。

スタート時、タクシードライバーを募集しました。その際、ドライバー経験者を採用せず全部素人にする、尚且、本当に地域をよくしたいという人しか採用しない、その代わり採用者は、タクシーの免許を会社でとらせる、ということで募集をかけると、ずいぶん沢山の人が応募がありました。ほとんどの方はいわゆる再チャレンジと言われる人たち、世の中でいう負け組と言われていた人たちでした。そんな人たちが集まってタクシードライバーになったわけです。経験者は全くいないため、採用された 20 人で、ゼロからマニュアル、サービス、コンセプトを作りました。

しかし、最初に、20 人も採用したため、人件費で、3 カ月ほどで資金ショートになりました。今会社を潰すわけにはいかないということで、会社を立ち上げたメンバーで地元の名士だった人に、銀行の保証人になってもらい、そしてまた何とか資金を確保して運転し始めました。しかし、全くの素人であること、知名度も全くないことから、またすぐ資金ショートになってしまいました。また話し合っ、仕方がない、では株主を増やそうかと、となり、結果的に株主は 73 人になりました。そんな経緯があり、まだ過去の赤字を抱えたままではありますが、今はちゃんと黒字経営になっています。

この時に私が感じたのは、会社というのは周りから支持されれば潰れないということです。普通、会社というのは資金ショートがあり、銀行から 2 回停止を受けると倒産します。それが普通の会社ですが、確かに色々話し合っ、潰

したくないという思いを持った人が数人いれば、何とかなるということです。地域に役立つということは、儲からないかもしれないけれど、潰れない会社になる、ということ、この事業に関わらせていただきながら思いました。

コミュニティタクシーが CSR の取り組みとして何をやっているのかという点について説明します。地域の足になるということですが、特にタクシーサービスは昼タク（昼事業）と、夜タク（夜事業）の二つに分かれます。昼タクのお客さんのほとんど（約 80%）は 70 歳以上の高齢者の方です。病院へ行ったり、買い物をしたりする際に使われます。夜タクの半分ぐらいは中高年の飲食、スナックの帰りで、売り上げを上げています。現在、コミュニティタクシーのシルバー会員は 4,000 人ですが、多治見の人口は約 10 万人で、その中の約 18% が高齢者ですので、相当な数が入っているということになります。基本的には障害者、高齢者、子供たちといった交通弱者の移動支援をしています。

そのような事業を行っている、行政から、多治見市の端で困っている住民がいる、という相談を受けました。既存のバス会社が運行している路線が大赤字で何ともならず廃止にしたいという声が出ているが、住民のために何とかならないかという相談であり、結局その路線の運行をコミュニティタクシー会社で受けることになりました。今、普通のバス会社が入らないような路線を 2 路線運航しています。

一番最近に立ち上げた路線は、今何とか自立採算になっています。この路線を通すか通さないかということで、色々な人間模様の話がありました。当初、既存の利権を持った人たちから潰されそうになりながらも、最後は住民が、我々はこれから 10 年後には相当年をとり、車にも乗れなくなる。その時に、足が確保されなくなっているのか。それは困る、足は絶対に必要だ。それならば、タダなら乗るとか、100 円ならば乗るとか言わずに、かかる費用はみんな負担すればいいではないか、おれなら、800 円出せというなら 800 円出すぞと言う人がおり、そこからごろごろと住民の意識が変わり、みんなで負担していきましょうと、動いていったということです。今は少しずつ乗客も

増え、何とか採算が合っている事業となっています。

そうしていると、色々なところから、おぼれ受注みたいなものが来るのです。これは CSR をやっている一つの効果だと思います。たまたま地元の高校からスクールバスをやってくれないかとか、そんな話が来ることで何とか黒字にしているというのがこのコミュニティタクシーです。

次は、ワッツビジョンという会社を紹介させていただきます。有限会社で、手作りタイルを作っている製造業の会社です。従業員はすごく少なく、8 人です。時期によって多少変わりますが、概ね 10 名前後です。その主力のほとんどが女性のパート社員です。これがなぜ CSR なのかというと、女性が働きやすい職場にだんだん変わっていき、今では社長室が託児所になっているというところにあります。この社長は、今ほとんど現場におらず、PTA 活動や、地域の教育活動、NPO 活動ばかりやっています。この社長はもともと地元に住んでいて、5 人兄弟の末っ子でした。子供が多かったせいか、自分たちはすごく貧乏でした。お金がなくても教育を受けられるというのはすごく大切だということで、小学校か中学校の時に自分で教育事業をやろうと思ったということです。

社長が最初に勤めたのは地元の、瀬戸に近いところで、陶器の工場でした。当時、陶器の工場という基本的には輸出産業でしたから、コスト競争がすごく激しく、各会社はコストを下げるために機械をどんどん購入して、機械化、省力化で何とか成長してきました。でも、そういうやり方に疑問を持ち、ある時に辞めて、機械ではなくて手で作るタイルをやりたいということでワッツビジョンを始めました。しかし、人材が全然集まらない。手で作るというのはすごい重労働らしいのです。そうしているうちに、近くの女性が働きやすい場をつくらなければいけないということで、子育て中の女性が働ける場ですね。何時に来てもいい、何時に帰ってもいい、子供を連れてきてもいい、そういう一つの仕組み作りをしました。そうすると、働ける時間はものすごく短くなるので時間給をグ

ッと上げ、出来高払い、歩合制にしました。話によると、ある人は時間 4000 円ぐらいもらっているそうです。その人の腕を見るとむちゃくちゃ太い。話によると、土木作業員よりもきつい仕事だそうです。

その一方で、この社長のやりたかったこと、パートの方を雇うことで子供を預かったり、子育てをしながら働くという場をつくったり、自分のやりたい教育活動にどんどん入れるようになったのですね。今では色々な小学校へ行って出前授業等を行っているとのこと。

この会社が成り立つ理由は、受注先がかなり大手ということにあります。ある時、住宅のナンバーワンの会社、S 会社から、自分のところのお客さんから、このタイトルにしてくれという指定が入る、そうすると大手住宅会社は、どこで作ったのだと探し、その会社に行って、作ってほしいと言う、でも、御社みたいな大きな会社だと生産が間に合わないことが多いのです、と言って断る、といったこともあったと言っていました。ですから、割と大手の会社や、美術館、大学といったところから受注が入るので成り立っているということ。

3 番目は愛知県豊明市にある中西という会社です。ここはビンやカンのリサイクル業者です。ここがなぜ CSR か。社員の半分ぐらいが自閉症の方をはじめとした障害を持った方でして、かなり重度な方を積極的に雇用されています。いま大手企業がやっている障害者雇用というのは、実態としては障害者と認定された人の中でも、透析の患者のように、普通の作業はまったく問題ないというような人を採用することが多く、それにより障害者の法定雇用者数を守るというのが実態だと思います。

この会社はそういうことはあまり眼中になく、知人から頼まれたので障害者を雇用することから始まり、地域の養護学校から頼りにされ、雇い続けたら半分ぐらいになってしまったという、天然の CSR 会社です。外から表彰されることも増えましたが、内部の実態としては、日常的に問題が発生しており、家族の悩み事まで、社長らが入り込んで相談に乗っているのが常とのこと。

次は山田組です。地元の名古屋に、レスキュー

ーストックヤードという防災ボランティアの NPO があり、ここと協働で地域の防災訓練を 8 年間やっている会社です。山田組は社員 80 名ぐらいの、本当に地域密着型の土木屋さんです。土木屋さんというのは、社長に言わせると、おれたちは世間から指さされる業種だと。作業現場も、高い塀を建てて、中で何をやっているかわからないようにしている。地域の方はそばを通過しても、何か大きな音を立てて、埃が舞って、本当に邪魔扱いされている。最近ハコモノ行政がだいぶ批判されていますが、そういうことを担っているのが、おれたち土木業だ。そういうイメージを何とか払拭して、自分の会社で働いている社員が幸せになってほしいということから始めた活動です。

もともとこの社長は、会社経営にあまり関わりがなく、学校の美術の先生だったそうです。縁で、どうしても会社を継がなければいけなくなって、社長になり、最初は本当に会社に行くのがいやだったということです。色々悩んでいるうちに、自分のできることは社員を幸せにすること、それしかできない。その時に、土木会社は地域にどのように役立つのかと考えました。そこで防災活動に目をつけて、地元の小中学校と毎年、防災訓練をやり、NPO の力を借りて、継続しているということ。

レスキューストックヤードというのは、名古屋地域の防災ボランティアとして活躍している団体です。今回の震災でも宮城県のある街に入って、何回か足湯ボランティアなどの取り組みをしています。山田組はレスキューストックヤードと協働して震災支援も行っています。この社長はそういった経緯から、色々なところから声がかかり、大学の学生向けに、社会ってこういうところだよというような講演活動もされています。その社長が話すと、みんななぜか泣いてしまうという、何かを持った社長です。

次は愛知県北名古屋市の新和建設です。ここは住宅建設会社で、木造の在来工法をやっている中小企業です。年間 80 億程度を売上げる会社です。この社長は大工さん上がりで、小学校しか出ていない。社員の人たちに向けて、おれは小学校しか出ていないので何もわからない。とにかくあんたが頼りなんだよ、よろしく

ねと、社員を尊重し頼りにすることで成長してきた会社です。社員が色々なアイデアを出すと、それはすごい、と絶対にほめて、能力を引き出して、成長している会社です。

建設業は、どうしても大手にお客さんを取られがちになってしまう。うちは実はお客さんに見えないところで一生懸命努力して、使っている材料など、とてもいいものを使っているけれど、やはりお客さんにうまく表現できない。結局、外材とか集成材を使っている大手企業のほうが、コストも安く、品質の安定度も高いということで負けてしまう。でも、おれができることは木材を大切にすることだと。ぜひ地元の材を使いたいということで、ヒノキ、東濃ヒノキというものを使った建築をされています。

その中で、日本の林業がどんどん沈滞していく。それによって結果的に色々な災害なども起きる。我々木造会社ができることはこの森林を守るというか、ここからの材木をきちんと使うことだろう。そこで奮起し、全国の同じような工務店の社長に声をかけて、60社ぐらいのネットワークにしてNPOを立ち上げました。「地球の会」というNPOです。彼らは住宅を造る時に、国産材を優先的に使っています。

住宅会社が一番欲しいものは、やはり地域の住民から支持されることだと思います。そうしないと受注できない。そのためにどうしたらいいかということを考えて、例えば自分たちが造った展示場を開放してカルチャー教室をやっています。これは1年半ぐらい前に立ち上げましたが、盛況であり、毎日、講座をやっています。そこから受注があるかどうかはまったく考えずにやっています。結果的に少しはあるけれど、それよりも、長い目で見ているということです。

この企画は私たちも関わっていますが、カルチャー教室をやっていると思うのは、カルチャー教室の講師になりたい人がいかに多いかということです。生徒も来るけれど、こういうことをやっていますよという、ホームページを見て、私はヨガができるので講師としてやらせてくれませんかとか、とても多くのニーズがあるということです。このニーズをうまく使ってまちづくり事業をやるというのは、ありではない

かと思います。特に女性は色々な趣味がおありなので、そこをうまく引き出していくと、地域との一体感がどんどん生まれてくるのではないかと思います。本社で成功したので、いま支店でもやっています、支店でも非常にうまくいっているようです。

次はリバイブという会社です。ここは産業廃棄物処理業です。産業廃棄物処理業というのはやはり地域から嫌われている業種です。住民の賛同がなければ、例えば中間処理施設とかそういうものの許可が下りないので、そこでずっと悩んでいた会社です。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する。本業でそういうことをしながら環境活動に参画するし、住民の賛同を得たいというのが根のほうの欲求でありました。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ます。将来的には自分はエココミュニティの村長になりたいと言っている社長です。

あと二つ、大手事例を入れておきました。これも私がかかわっている事例ですが、一つ目はブラザー工業がやっている東海若手起業塾です。東京のほうだとNECなどがされていると思いますが、地域で若手起業家を育成し、会社のCSR活動として支援していきましようというものです。ブラザー工業というのは、大手企業だけど、自由な雰囲気を持ち、チャレンジ精神を大切にしている会社です。会社として、社員のアイデアを多く取り入れています。多種多様なアイデアがあって、失敗もずいぶんしているとのこと。そういう意味で、この会社にとってソーシャルビジネスの起業家を育成するということは会社の精神とすごく合っているわけです。ブラザー工業のコンセプトは *At your side*。あなたのそばに立って色々考えていく。これはまさにソーシャルビジネスの発想と重なるということで、100周年事業として社会起業家を支援している。そして、その事務局を預かったのが地域のいわゆるNPO、中間支援組織です。5団体で協力しながら地域の若手起業家となるような人を発掘して育成、支援していく。そんな活動を2008年からやっています、いま24名ぐらいの起業家が出ているということです。

最後はトヨタ自動車のやっている事例です。これは豊森なりわい塾というものです。トヨタ自動車からするとこの事業はものすごく小さいのですが、私がたまたま関わっていたということで事例にしました。トヨタ自動車の CSR 活動のニーズ、動機というのは、環境教育というより、地域の人材教育ということでやっています。なぜトヨタが地域の人材育成なのかと、塾の関係者たちと一緒に考えて突き詰めていくと、結構根の深い問題があったということが見えてきました。

本社のある豊田市は農商工が日本の縮図のように入っている街でして、中山間地域には限界集落というようなところも抱えています。そうした人たちのところにインタビューに行くときよく出てくるのは、うちの長男はトヨタ自動車、トヨタ関連で働いている。トヨタの周辺の里山の人たちは、多くの人がトヨタの工場労働者として働いていて、結果として里山の自然が守られない、管理できなくなったとも言えます。これまで地域を蝕んできたことに対する、リスクに対するお返しとして CSR をやっている。そのような動機もあるようです。

それから未来を、これからのトヨタ自動車を見ると、工場はどんどん海外に移ろうとしている。これによって、九州や北海道など、地方から豊田市に金の卵(人材)を集めてきたけれど、もう活躍する場がなくなってきた。これが大きな社会問題になることは見えています。そういう意味でトップクラスの人は、ずっと工場労働者ではなくて、農業をやるという道も考えなければいけない。そのような深いニーズもある。その一つの手としてこの「豊森なりわい塾」をやられているようです。

こういうことをずっと見ていて、私なりに事例をまとめてきた時に見えてきた、一つの仮説があります。一つは単純に大手と中小を比べると、大手の CSR というのはもともとリスクマネジメント、自社のリスクを減らすために、地域から反対されないように CSR をやってきたという経緯がありますから、そのリスクよりもっと大きなリスクが来た時にはそっちの方へ予算を投じる。予算が半分になる、やめる。お金は大きいけれど、長続きしない可能性があ

ると思います。しかし、中小企業の CSR は社長の意志でやっていますので、経済がどうなろうと、その意志が継がれるかぎり、予算は大きくないけれど長続きするのだなということだと思います。もともと中小企業というのは、生き物で例えると、やはり地域に根を生やさなければ生きていけない植物なのです。大企業はどちらかというと動物、金融機関は肉食動物で、餌のあるところへ行く。そういうことからすると、中小企業に目をつけるのは一つの考え方だと思います。私は以前からそう思って、中小企業の CSR を支援しています。

今回、事例をまとめていてもう一つ気がついたのは、最後のスライドです。まちづくりとは結局何かと考えた時、これは私が考えたのではなくて、ある NPO の草分け、「みんなファン」 というものを始めた加藤哲夫さんという人が言われたことですが、まちづくりとは結局、「人間交際をどうデザインするか」ということでしょう。それを企業にあてはめて考えてみました。

既存の中小企業の人間交際ってどういうものがあつたでしょう。単純に言って二つかなと思います。一つは社内の縦関係という人間交際、もう一つはお客に対する奉仕の関係、この二つがほとんどです。そこに働いている社員は、それ以外との接触はものすごく減らされてきている。田舎で暮らしてきた人が工場で勤めるとなると、地域のゴミ拾いもなかなかできない。土曜日、日曜日はたぶんできるでしょうが、労働時間で拘束されているので、ほとんど社内の縦関係、もしくはお客さんに対する奉仕関係になる。これに色々な問題が出てきているのではないか。それに気づいた経営者が、いま紹介したような活動をされている。新しい人間交際を求めているのかなと思いました。

そういう意味で行政との協力関係、NPO との協働関係、市民、いままで付き合いこなかった社会的弱者との付き合い、そういうものが欲求としてあつて、その中で色々な事業活動が展開されているのかなと思います。ただ、それだけでは CSR も長続きしないので、そういう絡みを持ちながら、最終的には顧客に対する奉仕関係や社内の縦関係をもう 1 回引っ張り出

せる。そういう匂いのするまちづくり事業に関して、地域の中企業は乗ってくる可能性があるという仮説を持ちました。(拍手)

■ 参加団体資料

(1) 株式会社まちづくり会津

株式会社まちづくり会津の概要



2012年9月7日
株式会社まちづくり会津

株式会社まちづくり会津の概要 その1

設立年月日	平成10年7月31日
TMO認定	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 (設立時:31,150,000円)
出資者	◆会津若松市 29,150,000円(50.00%) ◆商工会議所 1,500,000円(2.57%) ◆中小企業者 25,050,000円(42.97%) ◆その他 2,600,000円(4.46%)
株主数	149名(平成24年3月31日現在)

株式会社まちづくり会津の概要 その2

職務	氏名	主な経歴/役職	
代表取締役	津川 憲男	南澁川問屋代表取締役/会津若松商工会議所 副会頭	非常勤
取締役	池田 哲哉	会津若松市観光商工部 部長	非常勤
	小林 良行	南小林建築デザインルーム 代表取締役	非常勤
	佐藤 正行	南佐藤会計事務所 代表取締役	非常勤
	山本 真一	山本商事㈱ 代表取締役社長	非常勤
	山崎 捷子	株式会社ニューバレス 代表取締役会長	非常勤
	谷ヶ城 慶二	ボエムグループ 代表	非常勤
	照島 敏明	㈱ステューデントライフサポート 代表取締役	非常勤
	鈴木 隆雄	㈱長門屋本店 代表取締役	非常勤
	宮森 泰介	花香酒造㈱ 代表取締役	非常勤
	満田 盛雄	会津天竺織造㈱ 代表取締役社長	非常勤
監査役	渡部 浩市	㈱デンテックス会津 代表取締役	非常勤
	長谷川 守夫	会津商工信用組合 常任相談役	非常勤
従業員	田尻 早苗	会津若松商工会議所 専務理事	非常勤
	26名	正社員1名、契約社員13名、パート社員12名	常勤

株式会社まちづくり会津の事業内容

年月日	事業内容
H10.10~	基本構想策定のためのワークショップを実施
H11.3.6	共通スタンプ事業『スタンプためらんしよ』開始 ※H20.6.30終了
H11.3.31	『会津若松市中心市街地活性化基本計画』策定 ※全国で76番目
H11.5.28	㈱まちづくり会津がTMOとして認定される ※全国で17番目
H13.6.30	まちなかふれあいステーション事業『まちなか駅馬場町』オープン ※NPOへ移行
H13.7.19	チャレンジショップ事業『がっこう』オープン ※H15.6.30終了
H14.2.22	まちなか情報ホームページ『なびベコ会津』サイトオープン
H14.3.1	ポイントカード事業『ポイントためらんしよ』開始 ※H19.5.31終了
H14.3.22	『中心市街地活性化ランドデザイン』策定
H14.4.27	七日町テナントミックス事業『アイバッセ』オープン
H14.11.1	駐車場管理運営事業『まちづくり会津駐車場』運営開始 ※H23.9.30満了
H15.10.7	優良建築物等整備事業『ベルアス大町(店舗複合型分譲マンション)』竣工
H17.5.1	街なか賑わい広場整備事業『野口英世青広場』オープン
H19.2.21	『会津若松市中心市街地活性化協議会』設立 ※事務局:㈱まちづくり会津
H19.4.27	歴史的景観指定建築物保存事業『会津一蔵』オープン
H22.3.28	『街なかテナントミックス事業』店舗ランドオープン
H23.3.1	会津若松市生涯学習総合センター『会津図書館(會津稲荷古堂)』窓口業務受託
H23.7.2	『チャレンジショップyui 結』事業オープン

株式会社まちづくり会津の事業内容(地図)



まちなか情報ポータルサイト(なびベコ会津)

事業内容
平成14年2月、まちなかの店舗情報を発信するためのポータルサイト「なびベコ会津」を構築。
平成18年から、会津若松商工会議所が発行している「会津うまいものガイドブック」をWEB版として取り込み、合計335店舗の情報を提供。
[http://www.aizu.ne.jp]

七日町テナントミックス事業(アイバッセ)

アイバッセ
「アイバッセ」は金津市の「あいばっせ=さま、行こう」の意味

事業経緯
平成14年4月「アイバッセ」は、'レンガ敷きの道路とステキな店のあるロマンを感じる路地にしたい」という七日町通り地域住民のささやかな夢から、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新しく生まれ変わる。(6/7入居)

補助金名 商店街リノベーション補助金(経済産業省)
総事業費 6,370万円
[内補助額4,230万円]

旧病院跡 改修後

館内 館内の蕎麦屋

イメージバス 7

駐車場管理運営事業(まちづくり会津駐車場)

有料駐車場

運営の経緯
平成14年10月、中心市街地の大型駐車場(現まちづくり会津駐車場)が、地主と管理会社との契約解除により閉鎖される。
この駐車場が閉鎖されれば、中心市街地の商店街に大きな影響を与えることから、地元商店街からの要請により、まちづくり会津が地主と交渉。交渉の結果、条件付で賃貸借契約を結ぶことができ、1週間の閉鎖はあったものの、11日より営業を再開。

平成23年9月30日賃貸借契約満了

8

優良建築物等整備事業(ベルラス大町)

施設概要

所在地	会津若松市大町1丁目1-1
オープン	平成15年10月7日
事業主体	あいづ大町開発株式会社
支援団体(市県協賛)	まちづくり会津 郡都市構造研究センター
敷地面積	1,089.50㎡ (103.67㎡多目的広場)
延床面積	4,861.59㎡
構造・規模	地下1階/地上8階建 鉄筋コンクリート造
施設内容	地下1階: 駐車場 1階: 商業スペース 2階~8階: 分譲住宅38戸
その他	機械式駐車場36台、駐輪場50台
補助金名	優良建築物等整備事業(国土交通省)
総事業費(補助対象)	11億3758万4,000円 [内補助額2億5480万円] (国1/3・市1/3・事業主体1/3)

Bellus大町

9

街なか賑わい広場整備事業(野口英世青春広場)

施設概要

所在地	会津若松市中町1番23号
オープン	平成17年5月1日
事業主体	まちづくり会津
面積	敷地1,101.12㎡ 建物 111.90㎡
施設内容	イベントステージ、緑地、外灯 ケート(門扉)、ベンチ、水飲み場 案内・商業スペース、野口英世博士銅像
補助金名	商店街リノベーション補助金(経済産業省)
総事業費	7,246万円 [内補助額6,050万円]

10

歴史的景観指定建造物保存事業(会州一蔵)

会州一蔵

会州一蔵は江戸時代から続く酒造り酒屋で、会州一の酒銘酒で親しまれてきました。平成10年に会津若松市の歴史的景観指定建造物に指定され、その景観は長い年月を経て今に残る会津の歴史を現代に伝える貴重な建造物でした。
平成18年、高元の山口各名会社が個産し、会津若松市や市民の多くから「保存して欲しい」との声が上がり、当社は、会津若松市やコープあいつづの協力を得ながら保存する方向で検討を進め、福島県の補助を得て改修を加え、地域の皆様にご利用されるコミュニティー施設として生まれ変わる。

施設概要

所在地	会津若松市相生町7番17号
オープン	平成19年4月27日
事業主体(事業協力)	まちづくり会津 生活協同組合コープあいづ
延床面積	延床面積259.59㎡
施設内容	喫茶・物販、貸ギャラリー、調理実習室 集会所・会議室、駐車場
補助金名	商店街活性化事業補助金(福島県)
総事業費	5,985万円 [内補助額2,850万円]

調理実習室 貸ギャラリー 会議室 11

街なかテナントミックス事業

戦略的中心市街地賑わい再生事業補助金(市)・中小商業活性化支援事業補助金(国)

補助金名
総事業費 14,500万円

事業内容
平成21年2月の会津サティ閉店と同5月の中合会津店の閉店表明により、入居テナントの流出を防止し、戦略的な賑わいの再生を計画する。その結果、入居テナント13店舗と新規業種3店舗の合計16店舗を、改修したまちなかの空き店舗に出店誘導。また、既存営業中の17店舗もリニューアル改修を行い、合計33店舗が街並みの景観を統一した。(平成22年3月)

合計33店舗 (うち、まちづくり会津の管理11店舗)

12

(2) 株式会社まちづくり飯塚

株式会社まちづくり飯塚

Contents コンテンツ

会社概要 | 事業内容 | お問い合わせ | 広告掲載

News 新着情報

2012/1/5
[話題の街コンの飯塚版「飯コン」を開催します！](#)

2012/1/5
[株式会社まちづくり飯塚Facebookページを開設しました。](#)

2011/12/28
[株式会社まちづくり飯塚では広告を募集しています。](#)

2011/12/28
[まちづくり飯塚ホームページを更新しました。](#)

Advertisement 広告掲載

地域と共に
 メガネづくり
 ひとすじ80年

ご家族の幸せや夢をカタチに
春田建設

お部屋さがしは
住マイルス
 不動産
 e-apart.net

広告のお申込み・
 お問い合わせはこちら

Wizuka

www.haw.co.jp
 ハウインターナショナル

ついに
 飯塚市で
 開催!! **飯コン** いいこん
 飯塚市内で街コンしよう!
 2012.5.20

Facebookもチェック facebook

アカウント登録 アカウントを作成するか、**ログイン**して、友達の「いいね！」を見てみましょう。

We Love e-ZUKA (まちづくり飯塚)
 e-ZUKA いいね!

We Love e-ZUKA (まちづくり飯塚)
 e-ZUKA 飯塚子どものためのドラマスクール:活動15年の記念誌完成 メンバーが体験振り返る /福岡

飯塚子どものためのドラマスクール:活動15年の記念誌完成 メンバーが体験振り返る /福岡
 mainichi.jp
 ドラマを通して創造力や表現力、コミュニケーション力を身につける「飯塚子どものためのドラマスクール」 ...

11時間前

We Love e-ZUKA (まちづくり飯塚)
 135人が**We Love e-ZUKA (まちづくり飯塚)**について「いいね!」と言っています。

Facebookソーシャルプラグイン

株式会社まちづくり飯塚

〒820-0042 福岡県飯塚市本町14-6
 TEL: 0948-22-6965 FAX: 0948-22-1361
 E-mail: machi@e-zuka.com

Copyright © Machizukuri e-zuka Inc. All Rights Reserved.



株式会社まちづくり飯塚

会社概要

事業内容

お問合せ

広告掲載



会社概要

商号	株式会社まちづくり飯塚
本店	福岡県飯塚市本町14-6
電話	0948-22-6965
FAX	0948-22-1361
ホームページ	http://www.e-zuka.com/
E-mail	machi@e-zuka.com
設立年月日	平成23年11月11日
資本金	3,800,000円
役員	代表取締役 前田 精一 取締役 正田 英樹 取締役 久保 守澄

ご家族の幸せや夢をカタチに

春田建設



広告のお申込み・
お問合せはこちら



ご家族の幸せや夢をカタチに

株式会社春田建設

<http://haruta.cc/>



株式会社まちづくり飯塚

〒820-0042 福岡県飯塚市本町14-6
TEL: 0948-22-6965 FAX: 0948-22-1361
E-mail: machi@e-zuka.com

区别于类似产品的克服弱点型软件



Copyright © Machizukuri e-zuka Inc. All Rights Reserved.



株式会社まちづくり飯塚

会社概要

事業内容

お問合せ

広告掲載



事業内容

- 1 都市基盤整備、都市再開発、観光開発等都市機能の向上を図る事業及び産業振興事業に関する各種調査、研究、企画立案、情報提供並びに実施及びコンサルタント業務
- 2 上記事業に係る共同施設、駐車場、店舗等の取得、建設、管理運営業務
- 3 前記1号に係る不動産の取得、譲渡、賃貸借、斡旋、仲介及び管理、維持、補修、警備、清掃業務
- 4 前記1号に係る商業振興各種イベントの企画、実施、販売、情報提供
- 5 商店街、商店の販売促進のための共同事業の企画運営、指導、情報提供、コンサルタント業務及び事業実施の受託
- 6 地方公共団体、法人、その他事業者等の依頼により対価を得て行う調査、研究、コンサルタント業務及び事業実施の受託
- 7 建築工事、建物内外装仕上工事及び建築設計の受託
- 8 書籍、印刷物の企画制作及び出版並びに販売
- 9 旅行代理店業務及び旅行斡旋、企画
- 10 観光事業に関する企画、運営
- 11 飲食店経営及び県下特産品の販売
- 12 広告代理店業
- 13 損害保険代理店業
- 14 物品のリース、レンタル業
- 15 クレジットカード業(クレジットカードの発行、立替払、手数料回収などの一連の業務)
- 16 情報通信サービス業
- 17 マッサージ業などのリラクゼーション事業の運営
- 18 コンピューターソフトウェアの開発・販売・保守・管理
- 19 人材育成のための相互教育事業及びセミナーの企画、運営
- 20 企業経営に関する助言・指導及び研究並びに講習会・研修会の開催
- 21 健康増進のための医療施設の企画調査
- 22 人材派遣業
- 23 公共交通事業に関する企画、運営受託
- 24 低未利用地及び空き店舗等事業の用に供されていない土地または店舗の活用に係る事業の企画・立案、運営
- 25 清掃、防犯その他の消費生活環境の向上を図るための活動及び事業



ご家族の幸せや夢をカタチに

春田建設



広告のお申込み・
お問合せはこちら

Wizuka



- 26 ケータリング事業
- 27 購入品や手荷物等の配送サービス事業
- 28 前各号に附帯関連する一切の事業



 <p>www.e-zuka.com</p>	<p>株式会社まちづくり飯塚 〒820-0042 福岡県飯塚市本町14-6 TEL: 0948-22-6965 FAX: 0948-22-1361 E-mail: machi@e-zuka.com</p>
---	---

Copyright © Machizukuri e-zuka Inc. All Rights Reserved.



株式会社まちづくり飯塚

会社概要

事業内容

お問い合わせ

広告掲載



お問い合わせ

株式会社まちづくり飯塚

住所: 福岡県飯塚市本町14-6

電話: 0948-22-6965


FAX: 0948-22-1361

E-mail: machi@e-zuka.com




大きな地図で見る

広告のお申込み・
お問い合わせはこちら




地域と共に
メガネづくり
ひとすじ80年

ご家族の幸せや夢をカタチに



春田建設

お部屋さかしは



e-apart.net

e-ZUKA Click!



Tech Night

www.haw.co.jp



ハウインターナショナル

区别于类似产品的克隆骗点软件

インターネットで
らくらく日本語学習



To Japan
攻略
宝典 易乐



脱点克隆型日本語eラーニングシステム

Megane no Sato



メガネのサトウ



ご家族の幸せや夢をカタチに



株式会社春田建設



<http://haruta.cc/>



株式会社まちづくり飯塚

〒820-0042 福岡県飯塚市本町14-6
TEL: 0948-22-6965 FAX: 0948-22-1361
E-mail: machi@e-zuka.com

www.e-zuka.com

(3) 株式会社金沢商業活性化センター

株式会社金沢商業活性化センター会社概要

- 社名 : 株式会社金沢商業活性化センター (金沢TMO)
- 設立 : 平成10年10月7日
- 所在地 : 石川県金沢市南町4-47
- 代表取締役 : 加納 明彦
- 資本金 : 46,000 千円
- 株主数 : 29名 金沢市(50%)、商工会議所(4.6%)、商店街、大型店等(45.4%)
- 役員 : 代表取締役1名
- 専務取締役2名 商店街振興組合理事長
- 取締役 8名 金沢市経済局長
- 金沢商工会議所専務理事
- 商店街振興組合理事長(4名)
- 大型店代表者(2名)
- 監査役 2名 金融機関代表者
- 社員 : 6名(正社員5名、非常勤1名)
- 事業内容 : 中心商店街活性化事業
- ・ 商圈拡大策(広域集客)
 - ・ まちなかの回遊策
 - ・ 魅力ある商店街形成策 など

1. 商業施設「プレーゴ」の運営（自主事業）

平成13年に、片町の遊休地を借地し、国、県、市の補助金で、商業施設を建設し、平成23年には、北陸新幹線金沢開業を見据え、リニューアル整備を行った。

今年8月に2店舗、9月に1店舗の新たなファッションブランドが開業し、グランドオープンを迎えた。



2. 「金沢まちなかパーキングネット（まちP）」の運営（自主事業）

中心商業地でのお買い物金額に応じて、駐車料金をサービスする駐車場ネットワークを運営。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し、平成24年2月から、「金沢まちなかパーキングネット」として運営を開始した。



「まちP 駐車サービス券」

加盟店舗数：340店舗
 加盟駐車場：28箇所（4,200台収容）



3. 「金沢エコポイントシステム」の運営（自主事業）

平成19年から、中心商業地でのお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。



●お買い物で
エコポイント

●バスで
エコポイント



ためたポイントでバスに乗ろう



4. 金沢ショッピングライナー「まちバス」の運行（自主事業）

平成19年に、金沢駅と中心商業地を結ぶショッピングバスとして、無料運行を開始。平成20年より、更なる利便性を向上させるため、正式に路線バスとして有料運行を開始し、平成24年6月には、無料運行開始以来の総乗客数が100万人を達成した。

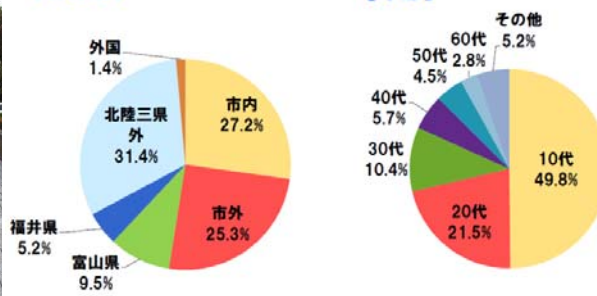
現在、北陸新幹線金沢開業を見据えて、駅から中心部への二次交通として、更なるサービス向上に努めている。



乗客の動向（年間 約22万人利用）

【居住地】

【年齢】



5. 「金沢まちなかプレリュード」の開催（自主事業）

平成24年4月に、「ラ・フォルジュルネ金沢音楽祭」の序章として、中心商業地の各所で、気軽にクラシックが楽しめる無料コンサートを開催。



6. 「金沢まちなかキッズステージ」の開催（補助事業）

平成24年5月から、中心商業地の各所で、子どもたちがダンスや音楽等のパフォーマンスを披露し、活躍する場面を提供する「金沢まちなかキッズステージ」を開催。

これにより、中心商業地の魅力をアップし、賑わいの創出に繋げている。



7. まちなかパフォーマンスシアター「マップス」の開催（委託事業）

金沢市より委託を受け、中心商業地の賑わいの創出を目的に、平成13年より実施。

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。現在は、登録パフォーマー数も増え、音楽や大道芸等、幅広いジャンルのイベントを定期開催している。



8. 金沢中心商店街おでかけ促進事業「金沢まちラジ」(補助事業)

広域集客を目的に、平成20年から、金沢のまちなか情報(ショッピング、イベント、文化・歴史)を毎週金曜日、FMとやま・FM福井で放送。平成24年から、新たにエフエム石川を加え、県内も含めた放送を開始。また、ラジオ放送の内容をリアルタイムで更新する「まちラジホームページ」の開設や、インターネットラジオ放送「ラジコ」を活用し、情報発信力を強化している。

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(補助事業)

3年後の北陸新幹線金沢開業を見据え、来街者の利便向上を図るため、「金沢まちなかショッピングマップ」を発刊し、地元のみならず、広く首都圏等でも配布する。

同時に、IT時代に対応し、「金沢まちなかショッピングマップサイト」を開設し、広く全国で随時にマップ情報の取得を可能とする。このことにより、金沢市への来街前においても、中心商業地のマップを入手できることとする。

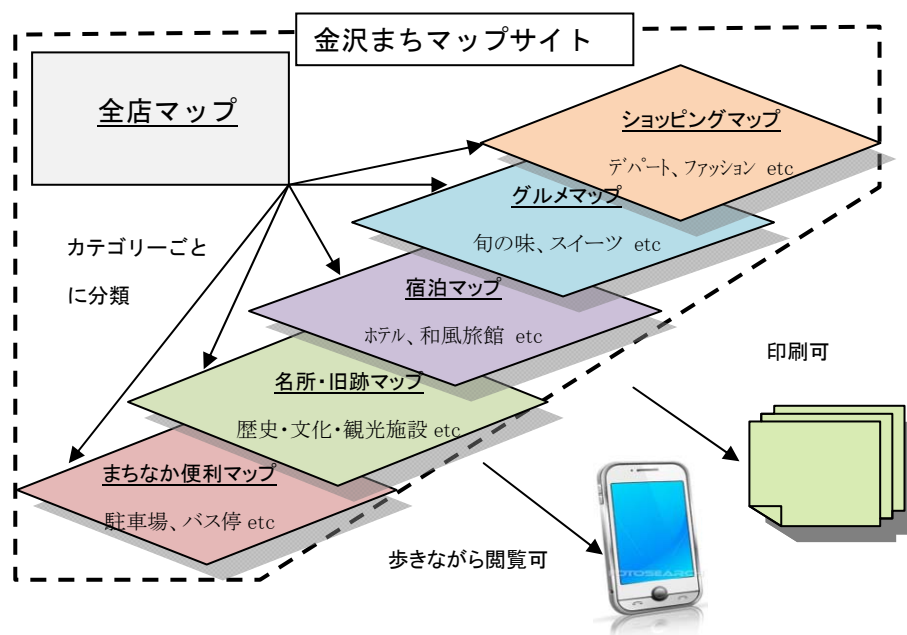
紙媒体による情報発信：「金沢まちなかショッピングマップ」の発刊

発刊時期：平成25年2月頃

発刊部数：70,000部(予定)

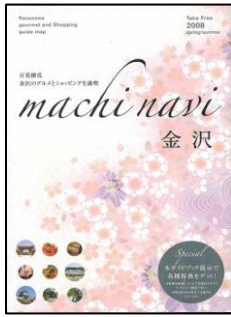
配布場所：金沢市内、石川県・富山県・福井県・岐阜県の主要都市及び首都圏

インターネットによる情報発信：「金沢まちなかショッピングマップサイト」の開設
紙マップと同様の全店マップに加え、カテゴリー毎にアクセス可能なサイトとする。



10. 過去の主な実施事業

■ショッピングガイドブック「まちナビ」の発行



■ショッピングマップ「金沢遊歩」の発行



■「まちバスノート」の発行



■まちなかオープンカフェ「まちカフェ」



■中心商店街への親子集客策「金沢まちなか探検バス」



■オフィス街の魅力向上策「金沢アートプロジェクト」



<その他>

- 地元商店街・行政と連携したイベント
- 「5タウンズ ウィンタープレゼント」
- 「むさしまつり」
- 「金沢JAZZ STREET」
- 「金沢アカペラタウン」

- 商店街の次世代リーダーの育成
- 「まちなか商い塾」

(4) 長浜まちづくり株式会社

長浜まちづくり株式会社
取りくみの概要
 2012.9

長浜の位置

○東海道新幹線で京都・名古屋へ、1時間未満でアクセス可能。
 ○ただし冬場は雪の多い北陸型気候。山を越えれば教習が閉近。

会社概要

目的
 中心市街地におけるタウンマネジメントを担い、
 広域化した長浜市域全体の核として、求心力のある中心市街地を形成する。

設立年月日
 H21.8.10

専任スタッフ
 6人

資本金
 7,200万円

事業概要

ヘッドオフィス
 □ 不動産
 □ コンサルティング → 地域内
 → 年間収入：約 50 万円
 □ 賃貸、店舗 → 住宅地盤
 → 年間収入：約 200 万円
 □ 情報系 → 関係構築

住宅販売
 □ 賃貸管理 → 年間収入：約 500 万円
 □ 企画・運営 (人数制・見込み)

商業活性化
 □ 空き店舗情報
 □ 企画・コーディネート
 □ 関係構築・人的交流

プロジェクト側面支援
 □ 実行プロジェクト
 ・民間2社が17のプロジェクトに継続協力を活用
 ・権利者、協議会、ほか関係機関調整
 ・実務者のフォローアップ
 □ 計画段階プロジェクト
 ・関係者や社会人によるプロジエクト
 ・調査、設計に係るコンサルティング
 ・関係機関協議

駅周辺整備
 □ 中央駅整備
 → 年間収入：約 200 万円
 □ 駅前整備
 → 年間収入：約 600 万円

駅周辺整備
 □ 基本構想策定支援
 □ 地元野合会
 □ 地元自治会
 □ 権利者・関係者・関係機関調整
 □ 協賛関係構築
 → 年間収入：約 200 万円

パイロット事業 → 年間収入：約 200 万円
東部「サブリース事業」
 213 大規模、広域地域
 219 事務所利用 × 2
 224 居住者 × 2
 244 事務所利用 × 2
 居住者 × 3
 事務所利用 × 1
 大学ゼミ × 1
 居住者 × 1

【ながはま住宅再生バンク】
情報サイト
 244 運営開始
 □ 登録件数：16
 □ 問合せ数：20

長浜のタウンマネジメント

3 + ① のポイント

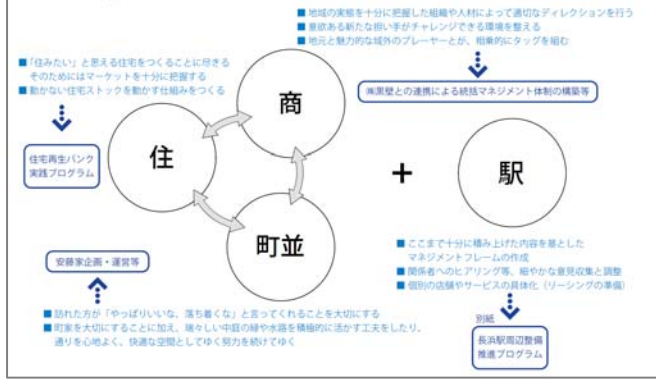
- 住民の暮らしが豊かになった「生きた町」ならではの文化に魅力
- 商をテーマとした大層な発想のもとに商業を展開
- 商店街も相乗的な取組で活性化し、固い取組を展開
- 町の入口としてふさわしい雰囲気
- 往來の結節点となる都市基盤の更新
- 地元や広域に訴求する商業やサービスの構築
- 難台となる町並みに働きをかけて「町並み保存」ならぬ「町並み活用」を行ってきた
- SCやテーマパークには真似のできない普遍的な取組

長浜のタウンマネジメント

3 + ① → 課題

- 広域の融合都市と同様に、マーケットに応じた更新ができるかが最大の課題
- ただし目指すはもともと以上のもの、長浜発のあらたなトレンドのリーダーとなること
- 住人が圧倒的に減ってしまった
- 駅りの担い手のみならず地域のあらゆる活力の根本的危機
- 住居の目的がないところでは、聞く間に町並みが失われている
- 町並みを積極的に継承努力をせぬ限りたとえ美観エリアだけの町並みを残したとしても、地域としての魅力は維持されない
- 担い手の不在が唯一最大の課題
- まちなかを含めた全エリアの総合コーディネーター
- 魅力的な商業・サービスの担い手
- エリアの環境維持・管理

長浜のタウンマネジメント
3+① →方針



(5) 株式会社まちづくり松山

2012. 9. 7



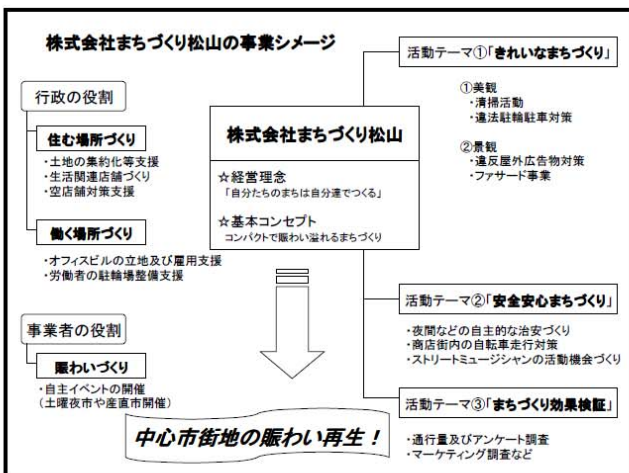
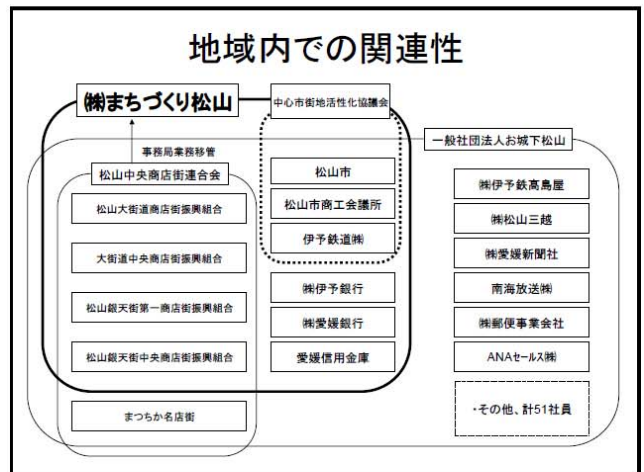
(株)まちづくり松山
MACHIDUKURI MATSUYAMA co.,Ltd

株式会社まちづくり松山 概要

設立経緯	<ul style="list-style-type: none"> 松山市は、江戸時代から城下町として栄え、中心市街地においても、古くからの銀天街・大街道の商店街が形成されてきた。 商店街の振興等については、各商店街が中心となり実施されてきたが、平成17年度に道路空間活用まちづくりモデル構築事業として、大型ビジョン等を活用した映像事業を実施することを契機に、商店街の連携によるまちづくりを推進するため、平成17年7月1日に、株式会社まちづくり松山を設立。 株式会社まちづくり松山は、各商店街振興組合に加え、地元金融機関、私鉄事業者、松山市、松山商工会議所が株主となっており、収益事業による収入等を財源に、まちづくりに関する事業を展開。 	
設立年度	平成17年7月	
所在地	愛媛県松山市大街道一丁目3番地1	
資本構成	[資本金] 21,400千円 [資本構成] 松山大街道商店街振興組合 大街道中央商店街振興組合 松山銀天街第一商店街振興組合 松山銀天街中央商店街振興組合 伊予鉄道株式会社、伊予銀行、愛媛銀行、愛媛信用金庫 松山市、松山商工会議所	
代表	代表取締役 日野 二郎(松山大街道商店街振興組合理事長) 代表取締役 中矢 保則(前松山銀天街第一商店街振興組合理事長)	* 会長 * 社長
人員体制	役員9名(非常勤) 職員12名 事務所4名	

株式会社まちづくり松山の事業内容

- 事業目的
 - ・収益事業による収入を財源に、広くまちづくりに貢献する事業展開を行う。
- 収益事業
 - ・映像事業
 - ・広告宣伝事業
 - ・駐車券取扱い事業
 - ・事務及びイベント受託
- まちづくり、賑わいづくり事業
 - ・中心市街地活性化協議会への取り組み
 - ・チャレンジショップ運営
 - ・ぎんこい(産直)市場運営事業
 - ・エリアマネジメント支援事業受託
 - ・松山商店街プロジェクト委員会の立ち上げ
 - ・通行量月例調査の実施
 - ・「一般社団法人お城下松山」の事務局支援事業
 - ・社外各会議他団体への参加連携
 - ・番町地区安全で安心なまちづくり推進活動
 - ・松山市「まち更新推進支援委託事業」受託 など



新規事業展開に向けた課題

- 政策全般における中心市街地活性化の位置づけ再確認
 - ・中心市街地活性化政策の見直しと現在の取り組みとの関係性
 - ・既存の商店街活性化政策との区別
 - ・都心居住促進、低炭素社会、コンパクトシティの実現のために
- まちづくり会社等、民間によるまちづくりのレベルアップ支援
 - ・土地集約化・小規模連続型再開発・定期借地権の活用に向けて
 - ・テナントリーシング・街区毎のMDを迅速かつ適切に推進するために
 - ・地域外からの開発投資を呼び込むためのファンド組成に向けて
- まちづくり企画・推進業務に携わる常勤専門スタッフの必要性

まちづくり会社等による新規事業検討ワークショップ
第2回ワークショップに向けて

12.9.7

ワークショップ事務局

1. 各社による新規事業企画の提案検討について

- ・第2回では、各社による新規事業企画のプレゼンテーションとそれに対する意見交換を中心にワークショップを行うことを予定しております。
- ・参加各社におかれては、事業企画についてのご検討をお願いいたします。
- ・意見交換をスムーズに行うため、添付に検討項目に関する標準仕様をお示しします。あくまで標準的なものですので、各社の事業企画内容にあわせてアレンジして作成願います。
- ・提案資料枚数等に特に制限はありませんが、時間の関係もありますので、簡潔なとりまとめにご協力をお願いいたします。

2. 事務局による現地訪問とコミュニケーション、サポートについて

- ・第2回ワークショップまでの間に、事務局が各社を訪問し、現地の状況確認とコミュニケーションをさせていただきます。
- ・事業企画提案の方向性やまとめ方、検討にあたって必要な参考情報等、ご相談させていただきますと考えています。
- ・また、参考情報のご提供につきましては、現地訪問の他、適宜、連絡をとらせていただきますので、よろしくをお願いいたします。

以上

(企画書の標準形)

1. まちづくり会社の事業の現状と課題

- 自社の事業の現状から、課題と、新規事業を企画する必要性を整理
-

2. 新規事業のテーマと概要

- 名称
 - 目的と必要性
 - 事業の概要
-

3. 事業環境の分析

- 市場の分析(市場全体の規模や見通し)
- 顧客の分析(顧客ターゲット、ニーズ)
- 競合の分析(類似サービス、事業の競合対象)
- 自社の分析(ノウハウ、経営資源の存在、連携する組織)

等

4. ビジネスモデルの提案

- 事業の内容と特色
 - 事業実施体制、事業スキーム図等
 - 経営資源(設備や人材等)の調達方法
-

5. 事業の収支構造の想定(単年度)

- 項目別にみた概略の収支想定
 - 資金調達の方法
-

6. 事業実施にむけての課題

- 事業実現に向けてクリアすべき課題の整理
-