

令和2年度「調査・研究事業」

アフターコロナ持続可能な安全・安心・きれいな街づくりへ  
エリアマネジメント要件基準づくりと事業支援モデルの策定

報 告 書

令和3年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

## ・はじめに

2020年、コロナ禍において、これまで各地域を支えてきた伝統行事・季節のイベントが相次いで中止し、街に多くの人が集まるにぎわいづくりは、もう不可能かもしれないと言われるまでとなりました。こういった中で騒がれるのが、地域のまちづくり会社や関係団体（以下、まちづくり会社等）の存亡の危機です。これまで集客事業により収益面・人材育成面を向上させてきたまちづくり会社等において、持続的な経営の困難の危機にさらされています。

一方、同じコロナ禍の条件で地域事業を実現できている事例がエリア毎に存在し始めています。地域が求める価値の変容をきたしています。どのような定義づけで、どのような条件のもとでその実施を行ったのかを研究し、多くのまちづくり会社等において共有できるモデルとして将来を見据えた「必要条件&基準」を策定します。

事業実施に至るまでの合意プロセス、その担い手の役割検証を行っていく事で、体系化し、事業自体の運営ノウハウのみではなく、コロナがもたらした価値観の変容を整理し、まちづくり会社等の事業・運営面の再構築も検討し、これまでにないエリアマネジメントの手法についても「必要条件&基準」基準を提示できたらと思います。

エリアマネジメントとは、国土交通省「エリアマネジメント推進マニュアル」において、地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取組と定義しています。「良好な環境や地域の価値維持・向上」には、快適で魅力的な環境の創出や美しい街並みの形成による資産価値の保全・増進等に加えて、地域のブランド力形成や安全・安心な地域づくり、良好なコミュニティ形成、地域の伝統・文化の継承等、ソフトな領域のものも含まれます。

従来、まちづくりは国や自治体が旗振り役となって進めてきました。しかし、近年は地権者や企業、住民が主体となり、地域価値の向上をめざすエリアマネジメントという取組みが、都市部から広がってきています。「一定のエリア内の多様な利害関係者が主体となって、にぎわいづくりや課題解決を行う専門事業者の連携体制を組み、横断的・総合的に調整しながらエリアの運営を継続的に行う」と定義しています。（出典：国土交通省 土地・水資源局「エリアマネジメント推進マニュアル」（2008）から引用）

コロナに負けない将来を見据えた新たな持続可能なコミュニティビジネスの発展へ向けたエリアマネジメントのあり方、そして、その支援モデルの開発を本調査研究の目的としました。

令和3年2月  
エリアマネジメント研究会  
代表 堀内 仁

## 目次

---

はじめに、

- 1章 新生活様式への変革、エリアマネジメントに求められる基準づくり** 鵜頭 誠・・・4
1. 街事業に対する周期的リスクの分析 2. 周期的リスクにおける諸対応方針
  3. リスクを固有地域資源保全の梃子とする
- 2章 持続的発展をもたらす組織モデルと管理会計規準** 堀内 仁・・・19
1. SDGS と街づくり 2. 代表的組織の種類と会計基準 3. 現行支援制度の整理と支援のあり方 4. 事例研究 5. 『地域貢献・持続化計画と充実予算』の策定規準
- 3章 環境共生型 街づくり** 荒木良介・・・43
1. 目標設定と環境評価 2. 環境問題に対する考え方 3. エリアや複数企業で環境共生を行っている事例 4. エリア包括型環境管理システムの構築 5. 関連する項目
- 4章 「楽しい、住みやすい、安全・安心・きれい」 疎結合型商店街の創出** 田島哲二・・・57
1. バーチャル商店街を創出してエリア価値を高める
  2. バーチャル商店街創出の経済効果
- 5章 コロナ禍が影響を及ぼした「働き方改革」から「関係人口増加」へ** 青木靖喜・・・76  
～南房総市ヤマナハウスを中心にして～ 首都圏ゲスト、  
二拠点居住者・移住者、地域住民が交流するヤマナハウスのアクティビティ
- 6章 観光で人と地域をつなぐ観光地域づくり法人(DMO)の経営モデル** 後藤昭洋・・・89
1. エリアマネジメントと観光経営のつながり 2. DMOの概要と経営の特徴
  3. DMOの具体的な取り組み 4. 観光経営から学ぶエリアマネジメントの経営モデル
- 7章 コロナ禍におけるエリアマネジメント団体の人材・事業づくり** 鵜頭 誠・・・102
- 1 コロナ禍を経て再認識されるエリアマネジメント人材の台頭
  2. アフターコロナを経たエリアマネジメント事業づくりの在り方

・おわりに

# 1 章 新生活様式への変革、エリアマネジメントに求められる基準づくり

## 1. 街事業に対する周期的リスクの分析

### (1) 街を取り巻くリスクの10年サイクル分析

#### ① リスクは10年サイクルで来ると想定しておく

令和2年は新型コロナウイルス感染症による被害及びその所要の影響に伴う諸々の影響（以下、「コロナ禍」）に世界が覆われた一年となりました。全国を中心市街地と商店街（以下、「商店街等」）は、その経済的打撃により、飲食店、宿泊業を中心として多様な業種の店舗の廃業を招く契機となってしまいました。

しかし、このような危機は決して初めての事態ではなく、周期的に繰り返されてきており、今後もなお繰り返されうるものであることを認識する必要があります。エリアマネジメントの担い手としては、過去の事象から学び、将来を見越した対応をしていかなければなりません。

#### ② 過去のリスクから街への将来リスクを予見する

街を取り巻くリスクとなる経済的危機は、概ね10年周期で発生しています。これまでも以下のような危機が歴史的にも繰り返されていることに目を向ける必要があります。

危機	発生日月	収束	回復	影響範囲	商店街等における被害	備考
バブル崩壊	平成3年 3月	平成5年 10月頃	約2年 7月	日本全域	不動産業を営む店主達の 莫大な借金による経営難	内閣府 景気基準日付参照
SARS	平成14年 11月	平成16年 5月	1年 6月	約32の 国々等	中国、台湾からの観光客の 減少等に伴う客数減	国立感染症研究所 記事参照
リーマン ショック	平成20年 9月	平成22年 9月頃	約2年	約104の 国々等	雇用不安に伴う景況悪化 不採算店舗の閉店等	日銀短観参照
東日本 大震災	平成23年 3月	平成23年 7月	4月	東北3県 が中心	津波による地形的被害と 原発等の風評被害	内閣府実質 GDP より
新型コロナ ウイルス	令和2年 1月	現在 未定	現在 未定	世界全域	観光客減での宿泊業崩壊 自粛等による飲食店経営困難	

図表1-1 エリアマネジメントを取りまく近年の主要危機

類型は異なっても、周期的に発生するリスクが結果として商店街等への影響を与え、それに伴う対応が必要となります。いずれの類型でも、一定のキャッシュの流出が避けられません。

企業であれば、一定の内部留保等を行うなどしてリスクに対する備えを行うことが多いですが、エリアマネジメントを担う団体も、概ね2年程度の関係団体等からの負担金相当を賄える程度の備えが望ましいです。しかし全国のエリアマネジメント団体を見るに、プロジェクト型の臨時的に作られた団体がエリアマネジメントも行っている場合が多いです。このような場合は関係者から資金の留保への理解が得られにくい場合があります。そのため、リスクの発生時に備えて平時の時に「売れるプロダクトを保有しておき、リスクの際に現金化を可能にしておく」「問題事象が発動する何らかの反作用的なキャッシュインの仕組みを備えておく」「エリアマネジメントの担い手を支えられる応援体制を備えておく」ことが重要となります。



### ③これまでの街における危機と商店街等の対応

#### ・バブル崩壊

かつての不動産の高騰によるバブルの崩壊により、店舗経営と共に不動産経営を行っていた商店街等の店主達は多大なる影響を受けました。資金を持つ個店経営者の資金繰り悪化が加速し、一気に負の遺産を抱えることとなりました。かつての大地主兼店主たちが商店街において経営困難に陥りました。この影響は一世代では解消困難であり、長期的な負債を抱えながらの店舗経営を強いられることとなりました。この負債から逃れるために、一等地の不動産を手放し、店舗経営から退く人も多かったです。エリアマネジメントを行う際は、今もなお多数の店主達がバブル崩壊に伴う巨額の負債の影響下にあることを知っておく必要があります。

#### ・SARS

中国南部の広東省を起源とした重症な非定型性肺炎の世界的規模の集団発生でした。（国立感染症研究所より引用）今回の新型コロナウイルス感染症と近い形で、アジア地域を中心に猛威をふるった。影響は約32の国々等に及びました。観光客の大幅減というインパクトでは、SARSのケースから学ぶことは多いです。特に広域型商店街においては、街の想定ターゲットが観光客層になるため、土産物店、飲食店のみならず、その流通関係にある多くの業種において景況悪化を招く結果となったことは、コロナ禍にも共通することであると考えます。

#### ・リーマンショック

アメリカにおける不動産バブルの崩壊に伴い、「大きすぎて潰せない」と言われていた投資銀行である「リーマン・ブラザーズ」が倒産したことに端を発する世界的な経済危機です。特に雇用面での打撃が大きく、関連企業の連鎖倒産の影響により雇い止め等が多く、緊急経済対策が行われるほどの景況となりました。後背地に企業やその工場を有していた商店街等は企業の撤退や景況悪化により客数の急激な減少が発生し、飲食店や関連供給の役割を果たしていた物販店等を中心に打撃を受けることとなっています。

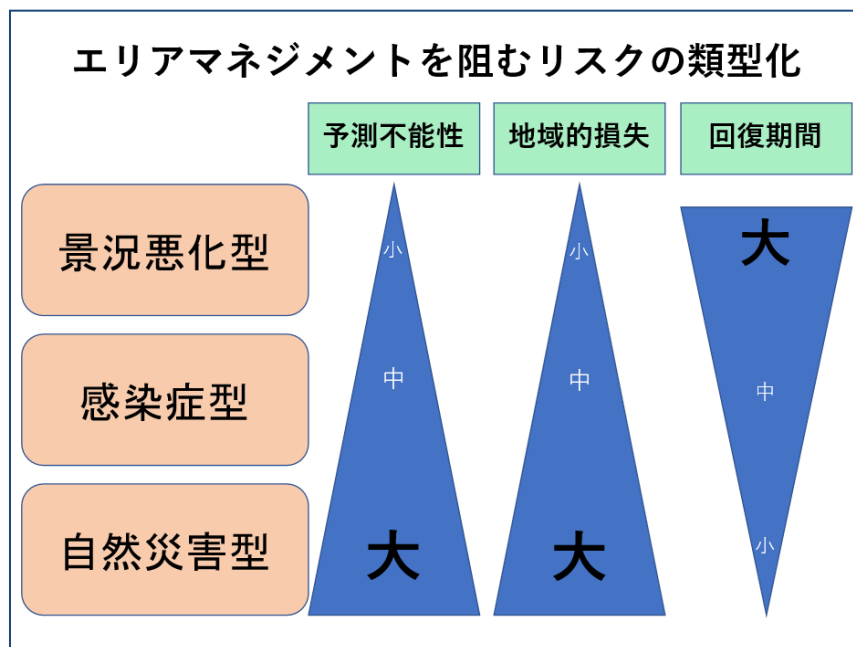
#### ・東日本大震災

東北3県を中心とした地形的被害と、福島第一原子力発電所の被害に伴う影響及びその風評被害とが発生しました。地形的な影響は全国的なものではなく、特定地域に集中しました。被害地域には壊滅的ダメージを与え、10年が経過する今もなおその爪痕を強く残しています。

商店街等における地形的打撃は、人が定める優先順位を問わず、そのエリアの拠点を崩壊させてしまいます。東日本大震災により、今に復旧が不可能となった地域資源は数多くあることと思います。街の魂たる地域拠点での大災害は、その街の魂を喪失したことすらも後に気づくことができなくなってしまうほど重要資源の喪失につながる恐れがあることと、商店街等を取り巻く地域の人の心においても長期的な打撃を与えることも理解しておく必要があります。

## (2) 歴史的なリスクの類型化

上記のような歴史的な事業を紐解けば、街に与えるリスクは、概ね以下のとおりの分類が可能であると考えます。類型ごとに「予測不能性」「地域的損失」「回復期間」を図表1-2のとおり示しています。今後想定されるリスクを多面的に想定し、今からとるべき対応を細分化しておくことで、リスクを越えて持続的なエリアマネジメントが可能となると考えます。



図表1-2 エリアマネジメントを阻むリスクの類型化

### ① 景況悪化型

バブル崩壊、リーマンショックといったところがこの類型に区分されます。権利者の資産への大打撃や雇用者に対する身分保障がされなくなる事象です。この景気の波は、恒久的に現れるものとして考えておかなければなりません。必要なことは、どれ位のスパンで発生しうるものであるかを想定し、その時期までに、リスク発生時に耐えられる程の資金力の確保が重要です。

景況悪化から改善する期間は概ね2～3年です。街を支える拠点の運営者が民間事業者の場合、2～3年の据え置きができる形で、どの程度の資金繰りを行うことが可能であるかを常に考えながら、平時はその信用力の担保に努めることで対応することが重要となります。

### ② 感染症型

SARS、新型コロナウイルス感染症がこの類型に区分されます。世界のいずれかの地域から感染症が発生しうることは、これまでの歴史から予測しておかなければなりません。その被害状況の大小はあるが、訪日外国人観光客のみに委ねたビジネスモデルは、観光バブルに集客を依存しているに過ぎない状況であることから、一定のリスク管理に努めるべきです。

平成31年（令和元年）は東京オリンピック・パラリンピック開催予定の一年前で、特に旅館・ホテルバブルが続き、年間を通して多数の施設の建設ラッシュであり、宿泊単価も徐々に

高くなる傾向にありました。しかしこれを支えていたのは、訪日外国人観光客であり、その依存度が過剰な状況にありました。新型コロナウイルス感染症での影響は、その反動により旅館・ホテルへの影響を多大なものにしてしまったと考えます。

回復期間としては2年間程度かかることが多いです。このタイプの被害の場合は、顧客側は経済的被害の影響は少なく、地域や商店街等における店舗経営側のみが被害を受けていることが多いです。この場合は、顧客側と別の方法での接点を作ることで売上自体の回復は可能です。ただし飲食店・ホテル等、来客を主として対応するビジネスはその回復に莫大なコストと時間を要する点は留意せねばなりません。長期的に見れば、どの店舗においても業種・業態転換、自らのビジネスモデルの切り替えが重要となり、商店街等のエリアマネジメントを担う者はその啓発を早期に進めていく必要があります。

### ③自然災害型

地震、津波、火災、豪雨といった被害は周期的に発生し、地形的な被害を与えてしまいます。

回復期間は経済の回復については4～6か月程度と短いですが、地形的影響を強く受ける場合は、10年以上かかる可能性もあります。また、予測は困難であったとしても、二次的拠点の設定によりこのリスクは回避できる可能性があります。例えば、東京と地方という2拠点を同時に持つことで、片方の被害をもう片方のエリアで補うことができます。この拠点は、協定先を見つけ、自らの地域と相手の地域とが相互共助するという取組としても重要です。

### (3) リスクへのエリアマネジメントの対応力

エリアマネジメントを担う者は、上記3タイプのリスクを理解しておく必要があります。そのうえで、今の体制で地域を守れるのか再考する必要があります。全国の名だたる商店街等が今もなお健在な理由は、これらのリスクへの防御が商店街等を中心に長期的に行われてきたからにほかならないです。もし現状の体制で上記のリスクへの対応が不十分であるとすれば、以下の諸対応及び具体的取組を学び、自らのエリアマネジメントの装備として落とし込むべきです。

近年からエリアマネジメントを始め、商店街等を長期的に支えていく気概を持ちながらも、その手法が見えない場合には、以下の記述が重要な助言となると考えます。

## 2. 周期的リスクにおける諸対応方針

### (1) 短期的対応～エリア内取組基準の策定と提示

商店街等における事業運営を継続するか否かについては、事務局の機能が内包されている所とそうでない所とで大きな差が発生しました。従来の商店街運営は、店主兼商店街役員が中心に共助体制で乗り越えてきました。しかしコロナ禍で特徴的だったことは、その店主兼商店街役員自身も多大なる影響を受け、近隣店や商店街等の前に自店の対応に注力せざるを得ないほどに甚大な影響があったことです。このような観点を踏まえ、エリアマネジメントの担い手の一員に、店主とは別の立場のタウンマネージャー等を配置することが重要となります。

そのような点を踏まえ、エリアマネジメントの担い手が早期に行うべきことは次の3点です。

#### ① 商店街運営継続基準の策定

コロナ禍で露呈したのは、事業継続の判断者や実施事業の優先順位が策定されていなかった商店街等が多かったことです。商店街等の代表者が自ら判断を行うのに十分な判断能力を有していなかったり、有していたとしても対応スピードが飲食店等の被害状況に追いつかない状況にあったりという商店街等は多かったと考えます。

そのため重要なのが、商店街型の運営継続基準の策定です。日頃の取組を優先順位毎に区分し、非常事態でも継続が必要な業務と休止業務との区分をあらかじめ明確にしておきます。当該取組は役割分担がとても重要となります。誰がどのような役割を担い、行動するかを予め設定しておくことで、不確実な事態にもスピーディーに対応することが可能となります。

#### ② 商店街等リスク対策ガイドライン

お客様にとって商店街等の感染拡大防止対策はどのように映っているのだろうか。有事の際に考えなければならないのが、このような商店街としての取組スタンスの自律的な発信です。

今回、富士山観光交流ビューローにおいては、加盟店向けのステッカーを独自に発行し、実質的な安全面の掲示を目指しました。政府が行う感染拡大防止ステッカーは、一部掲示が目的となっている傾向があるのに対し、このような民間事業者が独自にステッカー掲示できるよう、その取組ガイドラインを自主的に作り公開していくことは、誰からも強制されない商店街等自らによる取組であることから、街への信頼性が高まり、その自主性からも、買い物客に安心と信頼を与えることが可能となります。

#### ③ 商店街等取組エッセンス

上記の商店街運営基準、対策ガイドラインから導きかかれた具体的な取組は、以下のようなものがある。事例を挙げた後で、それらのエッセンスを総括して述べます。

- ・世田谷区商店街特別融資あっせん（新型コロナウイルス対策）

世田谷区では、新型コロナウイルス感染症の影響により、収入等が減少している区内の商店街等を対象に、新たな資金融資制度を実施しました。個店に対する資金融資制度は数多くあり

ますが、商店街に対する直接的な融資支援はあまり例が多くないです。

**◆世田谷区商店街特別融資あっせん  
(新型コロナウイルス対策)のご案内◆**

**受付期間**  
令和2年6月1日(月)～令和3年3月31日(水)

**利用できる方**  
特別融資のあっせんの申込みをすることができる者は、次に定める要件のすべてを備えている空店舗型とする。

(1) 法人格を持つ商店街等(法人)  
ア 申請時において、原則、設立(結成)後1年以上を経過していること。  
イ 法人住民税及び法人事業税を滞納していないものであること。ただし、完納の見通しが立つ場合などはこの限りではない。  
ウ 3分の2以上の会員が東京信用保証協会の保証対象業種を営んでいること。  
エ あっせんを受ける特別融資に係る資金の使途が適正であり、かつ、資金につき十分な償還能力を有すること。

(2) 法人格を持たない商店街等(個人)  
ア 申請時において、原則、設立(結成)後1年以上を経過していること。  
イ 申請者が住民税及び個人事業税を滞納していないものであること。ただし、完納の見通しが立つ場合などはこの限りではない。  
ウ あっせんを受ける特別融資に係る資金の使途が適正であり、かつ、資金につき十分な償還能力を有すること。

※商店街等とは、下記のいずれかに該当する世田谷区内で引き続き活動する商店街であること  
①商店街振興組合法(昭和37年法律第141号)より設立された商店街及び連合会  
②中小企業等協同組合法(昭和24年法律第181号)により設立された商店街  
③未組織の商店街  
④世田谷区商店街連合会

**融資あっせん概要**

□資金使途: 運転・設備

□融資限度額: 当該商店街の前年度年間会費収入の2分の1の額又は500万円  
(未組織の商店街は100万円)のいずれか低い額

□返済期間: 6年以内(据置12ヶ月以内を含む)

□事業者利率: **0%**(契約利率2.1% 区負担利率2.1%)

□返済方法: 据置期間経過後、毎月元金均等返済または一括返済

□保証人: 原則不要 ※金融機関の融資受付時、東京信用保証協会の借付保証を付して融資を申し込むこととなった場合、信用保証協会の条件として法人代表者に連帯保証人となつていただきます。

□信用保証料: 信用保証制度をご利用の場合、保証料は区が全額補助(千円未満端数切捨て) 信用保証協会に借付保証料支払い後、別途申請していただきます。

□担保: 原則として不要

表面もご覧ください

**申し込みに必要なもの**  
下記申し込み先まで、ご郵送ください。  
②～④の書類は、コピーを提出してください。

① あっせん申込書 ※1, 3枚目に押印  
② 【法人】前期の法人税確定申告書・決算書(一式)  
(法人概況説明書、損益計算書、貸借対照表、販売一般管理費、株主資本移動)  
【個人】令和元年分の所得税確定申告書、及び青色申告決算書又は収支内訳書一式  
法人及び個人ともに税務署受付印のあるもの。電子申告の場合は、法人税または所得税の確定申告を受け付けた旨の税務署からの受信完了通知(メール詳細)を添付したものを。  
③ 最近1年間の下記税金の領収書または納税証明書  
【法人】法人住民税・法人事業税  
【個人】特別区(市町村)民税・個人事業税  
※特別区(市町村)民税が非課税の場合は、非課税証明書が必要です。  
※個人事業税が非課税の場合は、平成30年分の確定申告書および青色申告決算書または収支内訳書一式(最近の所得税確定申告書提出後に事業所在地等が変更になった場合は、個人事業税申告書変更届(写し))

④ 定款・規約(法人の場合は定款及び商店街会員・役員名簿(会員の業種がわかるもの))  
⑤ 理事会の議事録【3名以上の役員署名押印】(本件借入について議題となっているもの)  
⑥ 【個人のみ】当該商店街等の決算報告書など(前年度の年間会費収入がわかる書類)  
⑦ 返信用封筒(角型2号、返信先宛名を明記、切手不要)

**取扱金融機関**

都市銀行	みずほ銀行、三井住友銀行
地方銀行	山梨中央銀行、阿波銀行、きらぼし銀行
信用金庫	世田谷信用金庫、西武信用金庫、城角信用金庫、昭和信用金庫、目黒信用金庫、東京シティ信用金庫、さわやか信用金庫、芝信用金庫
政令金融機関	商工組合中央金庫
信用組合	全東栄信用組合、共立信用組合、大東京信用組合
農業協同組合	東京中央農業協同組合

**その他**  
※商店街特別融資あっせん制度を申込みする前に、事前に融資を受けられる取扱金融機関までご相談ください。利用の承諾を得てください。  
※審査の結果、ご希望の金額・返済期間等にならないことがあります。予めご了承ください。

**一般的な問い合わせ先**  
世田谷区経済産業部商業課商業係  
Tel. 03-3411-6667

**融資の内容に関する申し込み・問い合わせ先**  
(公財)世田谷区産業振興公社  
〒154-0004 世田谷区太子堂2-1-6-7 世田谷産業プラザ4階  
月曜～金曜(祝日等を除く) 9:00～17:00  
Tel. 03-3411-6603

図表1-3 世田谷区商店街特別融資あっせん要項

商店街において、支援する前年度の年間会費収入の2分の1又は500万円のいずれか少ない額を補助するとしています。「未組織の商店街」も対象としており、任意団体も対象としていることも珍しい。その融資対象商店街の定義は以下のとおりとしています。

**(2) 法人格を持たない商店街等(個人)**

- ア 申請時において、原則、設立(結成)後1年以上を経過していること。
- イ 申請者が住民税及び個人事業税を滞納していないものであること。ただし、完納の見通しが立つ場合などはこの限りではない。
- ウ あっせんを受ける特別融資に係る資金の使途が適正であり、かつ、資金につき十分な償還能力を有すること。

図表1-4 世田谷区商店街特別融資あっせん HP 掲載項目

今後、上記「①景況悪化型」のリスクが発生した際は、本件の融資あっせん事例を参考として、県や市が独自の商店街等に向けた融資制度ができるよう、本事例を手元にとどめ関係支援者と意思疎通を重ねることが、エリアマネジメントを担う者の重要な役割となります。

- ・白金商店街テラス（飲食店利活用事業）

東京都港区白金において、国土交通省の道路占用許可基準の緩和により、商店街の前における路上において、テラス席を設けた取組が行われました。



図表 1-5 白金青空フードコート事業

当商店街では、例年5月に母の日イベントとして「青空白金グルメまつり」を実施していましたが、令和2年の5月の緊急事態宣言下において、コロナ禍で街区に人を一同に密集させるイベントを実施することは不可能でした。

しかし、飲食店を中心とした店舗の経済的打撃は大きく、いかに早期に顧客と飲食店との接点を見出すかが課題と飲食店グループの店主達は考えていました。そこで、加盟店のうち、料飲店等期限付酒類小売業免許を有する店舗と連携し、商店会事業としてフードコート事業を実施しました。

当該取組は警視庁、みなと保健所、港区街づくり支援部土木管理課、産業・地域振興支援部産業振興課等の関係者を巻き込んで実施された。商店街として考え方の軸を持ち関係者と交渉を行ったことで実現されました。上記「②感染症型」への対応として今後も活かせる事例であろうと考えます。

- ・商店街BCP策定

室蘭市商店街振興組合連合会は令和2年度からBCP策定に着手し、地域防災力を強化する取組を開始しました。当該事業の経緯は、胆振東部地震での街全体の停電である。商店街加盟



店の経済活動が全て停止したことへの反省で、市全体でBCP策定の気運が高まっていました。

その取組の先行事例は、中島商店会地区において進められました。当該取組ではまず自然災害等緊急事態への事前の備えとして「事業継続計画（BCP）」の理解浸透が進められました。

全国的には、愛知県において、平成20年に商店街の防災マップ等を取りまとめた「BCP 掲示板」が商店街BCPの先例ですが、当該事例も、阪神・淡路大震災がその設立経緯となっている。上記に述べてきた、「③自然災害型」の取組に対応した事例と言えます。



図表 1 - 6 中島商店街 BCP 事業の取組

## (2) 中期的対応～エリア版事業継続計画の策定と推進方針

### ① 地方財政の動向

コロナ禍により、東京都の財政調整基金の原資が約95%取り崩されたことなどが話題になったが、今後は全国における地方自治体において、住民税、事業税を中心とした税収確保が困難となり、施策を支える財源確保が困難となる可能性があります。

これについて地方交付税を中心とした財政運営の観点から総務省は以下のとおり述べます。

#### 令和2年度以降の税収減について

- 感染症の影響により地方税収等は大幅に減少するおそれがあるなど、地方財政は例年にも増して厳しい状況。地方団体の資金繰りに支障が生じないように引き続き適切に対応。
  - ・ 地方債の公的資金の増額確保 ・ 地方税の減収を補填する地方債の対象の拡充の検討 等
- 地方交付税の法定率分などが減少する場合には、地方団体の財政運営に支障が生じないように適切に対応。

図表 1 - 7 総務省「令和3年度地方財政の課題等について」から引用

地方都市においては、地方交付税による財政補填が行政の主要な財源です。財政の年度間調整機能を持つ地方債の増額確保や対象の拡充により、これまで計画された事業は財源確保の見通しが保たれる可能性が高いです。また今後の状況によっては新たな基金の創設等を通じて、政策的な財源確保は新たになされ、さらなる年度間調整機能の拡充が果たされると考えます。

しかし、これまで計画をされてこなかったエリアマネジメント事業や地域活動においては、

新たな予算を提言するためには、その必要性和重要性を十分に示す必要性があります。

### (3) 長期的対応

#### ① 地域内保全計画の策定

今まさに地域商店街の個店、施設の倒産が相次いでいる。このような店舗の喪失が惜しまれている状況にあるが、今から立てなければならぬ計画があります。

これは、地域内のみにかかされてきた文化、技術、伝統、魅力、郷土料理等（以下、固有地域資源）の再確認である。他の地域にない固有地域資源が地方には多数眠っています。高度経済成長期にそれらを作り出し、長年保有してきた、団塊の世代を中心とした人達が培ってきたものが、今失われつつあるという実態を忘れてはなりません。

その全てを保全することは不可能かもしれません。それでもなるべく多くの魅力的な資源が長期に渡り保全されるよう、固有地域資源を判断する着眼点は以下のとおりと考えます。

#### ・希少性

自身の町村にしかない固有地域資源はその人からの支持如何にかかわらず保全されるべきと考えます。希少性ある固有地域資源が新たなビジネスに不可欠となる可能性は高いです。

例えば伝統工芸であれば、その作る様子の動画での保全、手順の文字起こしが重要です。また、文化的行事であればその特徴的な様子の写真、動画により保全します。郷土料理であればその素材の解説から動画と文字情報等で保全します。

希少性は最も重視される点です。他エリアで担い手が存在しない固有地域資源であることから、今目の前で実践されなければ、今後永久に失われることを覚悟しなければなりません。

#### ・大衆性

いわゆる「人気」がある固有地域資源です。人が成功し、支持される背景には、かならずそのルーツがあり、それが支持されてきたことによります。令和時代になり、「小説をモチーフにした歌」「アメリカのビジネス古典を翻訳して日本で提供する本」といったものが支持されていますが、これらはそのルーツ自体に大衆性があつたことで評価を得ていることも多いです。またこのルーツに沿ったものである歴史的繋がりや、世代を超えて支持をされやすいです。

例えば地元商店街の「惣菜店のおいしかったカツ丼。」はこの惣菜店が失われれば喪失してしまうでしょう。このような「地域の味」を保つために、「かわりに惣菜店をやる人が街にでるまで、（廃業を）もう少し待てませんか？」と懇願する商店街理事長も私は見てきました。

ではなぜこの地域の味は支持されたのでしょうか。その人気に着眼点を置き、固有地域資源の保全を行う必要があります。この大衆性には独自の確立された収益が見込めるビジネスモデルがあり、支持される側と提供する側の収益的メリットが合致する場合のほか、固有地域資源を取り巻くストーリーと共にその大衆性が認められる場合があります。「一人でおなかを空かしていた時に“ちょっと待っていて”と言って30分位で作ってくれた」「実は大盛りや小盛り



も相手を見て、その成長に応じて柔軟に対応してくれていた」といったこともあります。大衆性を見極めるには、「収益的メリットの存在」「固有地域資源自体のストーリー」が重要です。

・象徴性

例えば東日本大震災の奇跡の一本松のように、東日本大震災であればその象徴として語り継がれるものがあります。本論文における浅草地域においても、「見返り柳」という、吉原に通った民衆がその名残惜しさの象徴を示す柳の木が今も残っています。語り継ぐ人とともに、語り継ぐ象徴たるものがなければ固有地域資源であることすら忘れられてしまいます。東京都台東区千束にある吉原大門の交差点は、一見すると通常の道路のように見えますが、この場に「見返り柳」があることで、吉原大門の前の道路のS字カーブの意味（かつて遊郭に入る姿を見えにくくするために曲がっており、今の道路もなおその名残を残す）を思い出す契機となります。

象徴性は、この地域固有資源が起源で様々な情報が発見される目印の効果があります。



図表1-8 保全されるべき固有地域資源のイメージ

この3点をすべて満たすものであれば、ビジネスモデルとしても通用しうるのですが、一つの固有地域資源がすべての要素を兼ね備えていない可能性もあります。

しかしながら、どの固有地域資源も上記3点を満たす可能性はあります。当該固有地域資源のみではその可能性が見出しにくい際には、その固有地域資源との関連した固有地域資源とを一体とした、より広い範囲で固有地域資源を捉えることで、満たされる可能性が高いです。

エリアマネジメントの担い手は、まずこの固有地域資源の洗い出しと共に、その重要性を地域の有識者、支持者の賛同を得ながら、行政にその地域における必要性を伝え、長期的な地域保全計画を策定する必要があります。

## ②負の相関型ビジネスモデルの確立

キャッシュレス化が進んだ時も、現金かキャッシュレスかといった議論が展開されました。コロナ禍において、オンライン化が急激に進みました。しかし常に大事になるのは、その双方のモデルを併用することで、互いのデメリットを相互補完することにある。

これはエリアマネジメントにおけるビジネスモデルの企画においても常に念頭に置かねばならない。これを経営の三要素である「ヒト・モノ・カネ」に分けて解説します。

### ・人材面

人同士のコミュニケーションなくしては、エリアマネジメントの合意形成は成しえません。コロナ禍のコミュニケーションにおいては、リアルの代替をオンライン化で果たしました。しかし重要なのはその対極となる両側を活かすことです。たとえオンラインツールを存分に使いこなせる人であっても、手元の細かい作業や、型があるスポーツ等のフォームを伝達するなどの際には、対面が最も効率的でしょう。コミュニケーションにおいては、オンライン・オフラインの相互利用がこれまで以上に必要となります。DXの進展によったとしても、全てデジタルによるものとはなりにくいのです。エリアマネジメントの合意形成をなす際は、その特徴を十分に把握し、頻度や軽微なコミュニケーションはオンラインで行いつつ、オンラインで伝達不能な事項はリアルで伝達する手段を持ち合わせていく必要があります。

### ・物流面

物の動きが変われば、必ずチャンスの場所も変わってきます。その変化した場所に目を向け、早期にマネジメントをすることが重要です。天候に左右されて人の動きが変わるオフィス街の飲食店があったとします。このような場合は弁当屋と外食店を共に経営することで、このリスクはヘッジできます。コロナ禍では店内とテイクアウトという構図のみがクローズアップされますが、小売りと企業売りという視点はあってもよいです。店舗で待つ姿勢から、キッチンカーで出向く姿勢であってもよいです。物の動きがいずれに触れたとしても、対応できる地点を意識することが必要です。これは、ECと対面販売でも同様です。実店舗という拠点が存在することでECでの信頼性も高められます。エリアマネジメントを担う者は、商流を掴み、その変化に沿った販売手法を確立しながら事業経営や店舗支援を行うことが重要です。

### ・資金面

エリアマネジメント団体は、任意団体であることも多く、その団体の所在地やシンボルも対外的に見えにくい可能性が多いです。しかしながら時折、その存在を外形的に示すことで徐々に信頼が高まっていく面もあります。これは言わば「資産の装備」です。一定期のエリアマネジメント事業、例えばマルシェや観光ツアー、地域文化の伝承行事等の際に、収益を生まないモデルで運営するのではなく、協賛金を得て、当該事業のシンボルとなる有形・無形資産を築いていくことが重要です。例えばシンボルとなる旗やTシャツを作り、地域の記録として残し

ておくことや、ランディングページを製作し、それをアーカイブとして Google マイビジネスと連動させ残しておくことなどが挙げられます。

### ③地域拠点の整備

上記の地域を包括する地域拠点がなければ地域固有資源は確立されません。行政は自らその施設をつくるのではなく、地域拠点を生もうとする事業者の支援と事業者との継続的意思確認を行うべきであると考えます。

しかし、かつてのような広い街区内において、市町村における市街地再開発の動向や区画整備の観点から、その全てを残し続けることは容易ではありません。当該地域の核を認識して、その核を継続して保有し続けることで受け継ぐ拠点が必要となってきます。

かつての寺院が相当広い区画であったところから現在のような限定された区画になったように、地域の拠点としての役割は、時折、1店舗又は複数店舗に凝縮されて再現されうでしょう。このような、地域固有資源の保全拠点の候補は、主に以下の3点があげられます。

#### ・旅館・ホテル（宿泊施設）

近年、街の再開発により地場産業拠点の跡地にできたホテルを、町工場体験、伝統工芸品の展示拠点とする旅館・ホテルができています。このような地域の伝統文化を、宿泊施設という形で固有地域資源の保全拠点とする取組が近年増えています。

例えば、地域再生として全国の古民家をリノベーションする施設を運営する NIPPONIA がその一例として挙げられます。



図表 1-9 NIPPONIA のコンセプト (HP より)

このような形で、地域固有資源の保全という機能を人が滞在する拠点と空間的に一体化することで、多くの人の記憶と体験に触れながら伝達されていく可能性が生まれます。

宿泊行為を通じて、「衣・食・住」によりその空間で経験する過程において得られる固有地域資源の体験可能性は高いです。衣類として、地域の伝統的な紬を素材や感触で体感すること

で、その独自性とルーツに触れられます。また、食事として郷土料理を提供されることを通じて、地域固有の味付け、素材、造形、食事の所作等について触れることが可能となります。さらに、その場に住む体験（宿泊）により、夜の星の動き、地域の動物の鳴き声や鐘の音等の、地域風土特有の空間体験を通じて、固有地域資源が多くの人にとって伝達されることで保全の可能性が高まります。

- ・交流拠点たる飲食店

地域拠点と独自の価値観を融合させて、固有地域資源を保全する事例もあります。東京都荒川区の都電荒川線三ノ輪駅前に立地する「都電カフェ」は、都電の終着駅という点から、電鉄に関する全国の看板やデザイン等を店内に掲示する飲食店を運営しています。



図表 1-10 都電カフェの店内写真（HP より）

当該店舗には、鉄道に関する様々な素材が並び、鉄道への想いを集約させた拠点となっています。このような店舗の場合、地理的空間を越えて、鉄道にまつわる情報が集約され、場所を変えて固有地域資源として残りうる可能性が生まれます。近年では、銚子電鉄がクラウドファンディングにより制作した映画「電車を止めるな！」が上映された。銚子電鉄という他地域の固有地域資源の危機を当店で多くの方が共有することで、「鉄道」という全国共通の素材を通じて、その地域の鉄道に関連した固有地域資源の発信が実現されています。

- ・地域交流施設

地域における道の駅、街の駅もその地域交流拠点となりうるのですが、商品の販売拠点としては望ましいものの、多面的な固有地域資源の保全においては、地域独自のお休み処がその効果を最大限に発揮します。



茨城県古河市にある「お休み処坂長」は、茨城県古河市の旧古川城遺構とその歴史や魅力を固有地域資源とするお休み処として経営されている拠点です。



図表 1-1-1 お休み処坂長の外観（HP より）

当該施設は、江戸時代に両替商、酒問屋として使われていた店舗でしたが、その建物自体も地域における特別な歴史的資源となっています。この拠点に、古河市としての固有地域資源を包含させ、地域の製品の販売拠点や文書蔵を持ちながら、カフェ、シェアスペース、貸室、ステージ付のミニホール等を包含しており、多くの人たちが交流する拠点の機能と織り交ぜながら固有地域資源の魅力を発信しています。

街の固有地域資源をかつて店舗であった一つの建物に集約していることは、体験者にとって、一度に大量の固有地域資源に触れる機会となり、その付加価値の高さも想像できます。このような地域拠点が今後も増えれば、地域独自の固有地域資源の保全が多くの地域において果たされていくと考えます。

### 3. リスクを固有地域資源保全の梃子とする

コロナ禍というリスクを通じ、「失ってはならないもの」を今一度痛感する機会となってきました。しかし、今こそリスクを見つめなおし、エリアマネジメントにおける地域固有資源の脆さという局面を理解する機会として再認識する機会ではないかと考えます。

これまでのリスク周期から見て、新型コロナウイルス感染症も、発生から2年するとワクチン接種が進み、やがて過去のものとなっていくだろうと思います。しかしコロナ禍の景況悪化は数年後に融資の返済ができないという、景況悪化型のリスクも今後併発するでしょう。

エリアマネジメントの担い手は、上記の傾向と対策を踏まえつつ、今後の動向を予見しながら、長期的な固有地域資源の確保と保全に努める役割が求められています。

---

#### 【参考文献】

- 1 米国における TID 制度とカリフォルニア州における導入事例調査文献調査 報告書(公益社団法人日本観光振興協会) 2019.6
- 2 令和元年度「調査・研究事業」『街なか・リノベーション支援モデルに関する調査研究』(中小企業診断協会) 2020.3
- 3 令和3年度地方財政の課題等について(総務省自治行政局) 2020.12
- 4 日本人の勝算～人口減少×高齢化×資本主義(デービッド・アトキンソン) 2019.1
- 5 令和時代に求められるエリアマネジメントの役割(植松宏之) 2020.10
- 6 新型コロナとまちづくり - リスク管理型エリアマネジメント戦略(足立基浩) 2021.2

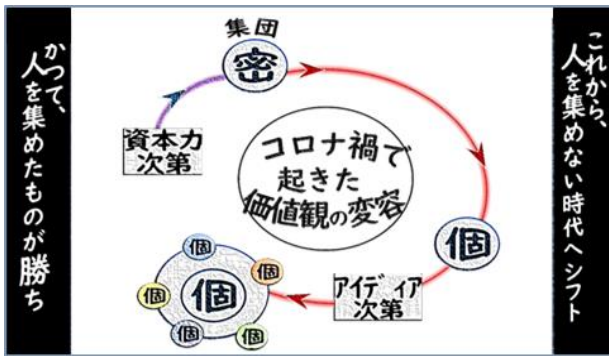
## 2章 持続的発展をもたらす組織モデルと管理会計規準

### 1. Sustainable Development Goals (続可能な開発目標) /SDGs と街づくり

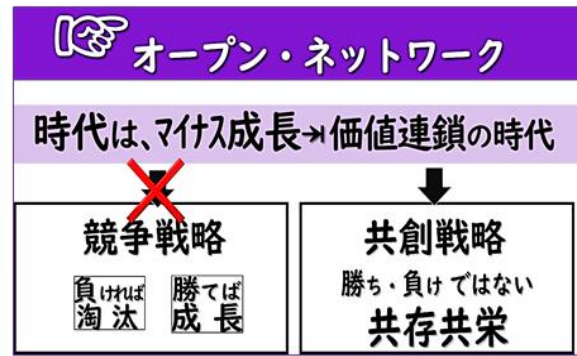
2020年コロナ禍を体験し社会活動の価値観に変容を齎しました。エリアマネジメントのあり様は今後どうなるのか、コロナ禍の変容を予期し考察をすすめました。

#### (1) コロナ禍で起きた価値観の変容

コロナ禍の価値観の変容をあらためて整理しました(図表 2-1)。(密) = 人を集める場への集約から人を集めない個のつながりを創るネットワーク社会が求められると考えます。オープンネットワークの試行であり互いに持つ思いを共有し、お互いの強みを持ち合う「価値連鎖の時代」を迎えています。共有する目的の基に、互いの強み資源をつなげ、価値の連鎖を促すことが求められていると考えます。



図表 2-1: コロナ禍で起きた価値観の変容



図表 2-2: 価値連鎖の時代

#### (2) 価値連鎖の時代

事業者は、個のつながりを促し、情報の伝播を誘います。伝わるコミュニケーションを実践します。生活者に歓迎される良質な正しい情報を発信しなければなりません。エリアマネジメントを推進する事業者は、生活者に喜ばれ必要とする情報を提供することであり、住まう地域の生活環境の発展につながるテーマを設けることが情報伝播力を高め効果的となります。エリアマネジメント推進者にとっての情報とは、エリアを構成する事業者が提供したい商品・サービスです。

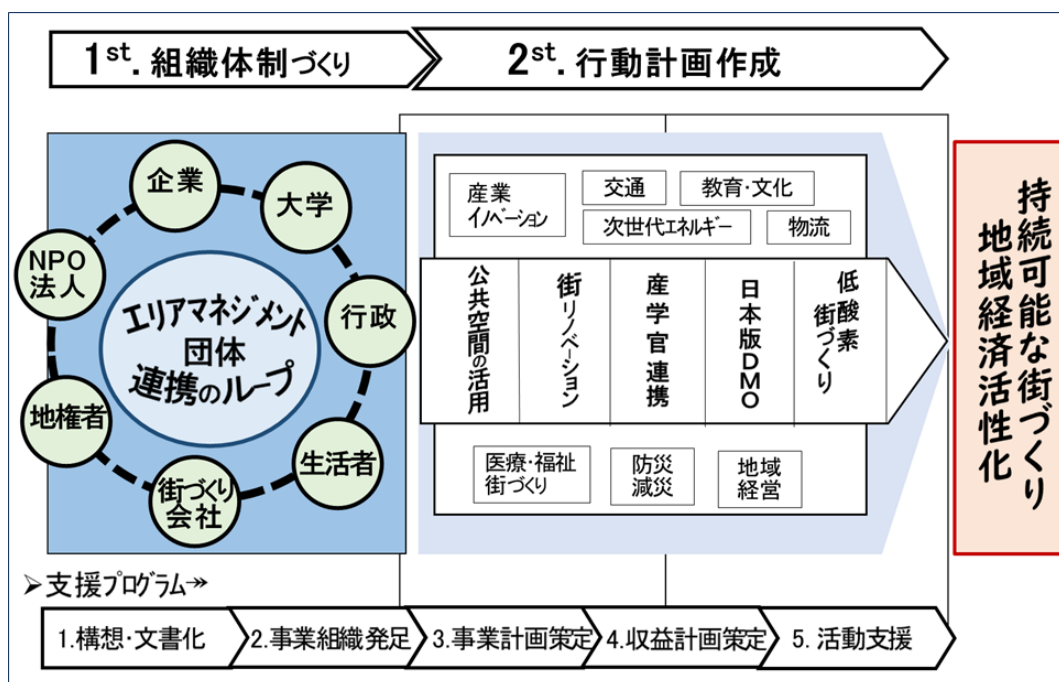
エリアマネジメント推進者は、エリア事業者と協働して共通の地域課題を捉えたテーマを設定することが望まれます。コミュニティビジネスという視点で事業化が望まれます。エリアマネジメント推進者は、地域の課題を吸い上げ、そのために行政との連携が必要であり、行政がすすめる政策を尊重することが重要となります。時代のニーズは、オープンネットワークであり、低成長が余儀なくされている今、勝ち負けでなく、共に価値観を共有し新たな価値をつくり上げることが望まれます。共存共栄を叶える複数の事業者、行政、そして生活者が分かち合う共創のまちづくりを目指します(図表 2-2 参照)。エリアマネジメント推進者は、共通する価値づくりを適える分かち合う地域協働体を組織します。地域発展に寄与する流れを生み出すことが望まれます。

エリアマネジメント推進者は、街づくりに寄与するコミュニティビジネスの起業を支援し、あるいは同じ志があるエリア事業者をまとめ上げ、リーダーシップを発揮し地域の課題に応える新たな価値を生み出す事業体を稼働させることが望めます。かつては、人を集めたものが勝ち、大きな投下資本が必要でした。これからは、人をつなげるアイデア積上げる知恵が求められます。地域が持つソフト資源を抽出し、互いの知恵を出し合い、地域の課題解決に向けたゴールに向けたコミュニティビジネスを生み出すの知恵の輪づくりが社会の重要課題となります。

コミュニティビジネスとは、地域住民が中心となって、地域が抱える問題をビジネスとして継続的に取り組むことにより、地域の問題を解決し、新たな雇用を創りだして地域を活性化する事業のことである。(経産省平成14年度コミュニティビジネスにおける自治体等とコミュニティ活動事業者の連携による地域経済活性化事業実態等調査研究 報告書から引用) エリアマネジメントとは、「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取組」と定義しています(3頁下段参照)。街づくりの推進と同義と捉えます。コミュニティビジネスとの関係性ですが、持続可能なコミュニティビジネスを可能にする経営管理システムワークをエリアマネジメントと位置づけます。これからの社会の変化に応える社会貢献型事業モデルの実践です。時代のニーズに応えるエリアマネジメント支援モデルを開発します。

### (3) エリアマネジメント実行へ向けた業務支援スキーム

エリアマネジメント実行へ向けた推進支援スキームを策定しました。組織体制づくりと行動計画の作成、2つのステップと5つの支援プログラムを策定しました。(図表2-3参照)。



図表 2-3 エリアマネジメント実行へ向けた推進支援スキーム



中小企業診断士の役割は、組織発足から計画実現に至る過程において、構想の文書化から組織づくりに必要な規約や会計規準づくり、事業運営組織及び事業計画、資金計画づくりの策定、そして計画策定後の活動支援としました。

#### (4)SDGsとKPI

地域の抱える課題に応え、課題解決を導く、エリアマネジメントの活動領域と目指す目標軸を考察しました。コロナ禍を迎え、価値観の変容をもたらし、新しい生活様式への移行が迫られています。街づくりのあり様も変革が求められます。従前の安心・安全な街づくりに加え、ウィルス対策から環境衛生面における“きれい”が重要視されています。合わせて社会の要請として、低炭素社会を目指す街づくり、循環型社会の実現、自然資源の保全、フードロス削減、遊休地の有効利用等、環境共生型の街づくりが叫ばれています。様々な価値観の変容を包括する価値軸として、持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals (SDGS と表記)が提唱する価値軸が将来に向けた方向性を示しているし、考察しました。SDGSとは、国際社会が2030年を目指して解決すべき課題を国連の場で明らかにした17の国際社会が提唱する国の領域を超えた地球の生態系の保全を根底にした開発目標です。SDGSの17の目標のうち、生態系サービスに関わる4つの目標が、「社会と経済」の目標に係るジャンルを支えています。(国連研究プロジェクト「生態系と生物多様性の経済学」発表資料(図表2-4)から経済、社会及び環境という3つの側面においてバランスがとれた統合された発展を目指しています。街づくりに係わる中心となる目標は、SDGS 11「住み続けられる街づくり」として位置づけられています。



国連研究プロジェクト(「生態系と生物多様性の経済学」)から引用

図表 2-4 : SDGs ウェディングケーキモデル

筆者は、SDGS 11 以外に、環境面で3領域、社会システムづくりで5領域、経済面で3領域、合わせて街づくりの領域として、12の目標を捉え、持続可能なコミュニティビジネスの活動目標軸をそれぞれの領域において、独自に設定しました。持続可能な街づくりの開発目標軸を策定しました。これからの将来に向けたエリアマネジメントの活動軸として『まちづくり SDGS と KPI』を設定しました(図表 2-5 参照)。

街づくり SDGsとKPI			
ステージ	ゴール	ターゲット番号	KPI
環境	13 気候変動に具体的な対策を	13.1 13.2 13.3 13.b	気候変動に具体的な対策を エコロジー-コミュニティビジネス支援
	14 海の豊かさを守ろう	14.1 14.2 14.3 14.4 14.5 14.7 14.b 14.c	海の豊かさを守ろう 海の認証エコラベル普及支援
	15 陸の豊かさも守ろう	15.1 15.2 15.4 15.5 15.9 15.c	陸の豊かさを守ろう エリア内森林率 〇〇%
地域	11 住み続けられるまちづくりを	11.3 11.4 11.5 11.6 11.7 11.a	住み続けられるまちづくり 遊休地 利活用促進支援
	2 飢餓をゼロに	2.3 2.4	飢餓をゼロに フードロス削減目標〇〇%
	3 すべての人に健康と福祉を	3.6 3.8 3.9	すべての人に健康と福祉を 地域包括ケアシステム推進支援
	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	7.1 7.2 7.3 7.a	エネルギーをそしてクリーンに 省エネルギーリノベーション導入率〇〇%
	4 質の高い教育をみんなに	4.3 4.4 4.5 4.7	質の高い教育をみんなに ITリテラシー研修参加率〇〇%
	17 パートナリシップで目標を達成しよう	16.1 16.2 16.6 16.7 16.10	パートナーシップで目標を達成しよう 助け合い地域ネットワーク推進支援
経済	8 働きがいも経済成長も	8.2 8.3 8.5 8.9	働きがいも経済成長も 次世代 起業家支援
	9 産業と技術革新の基盤をつくろう	9.4 9.5	産業と技術革新の基盤をつくろう 地域ブランド育成支援
	12 つくる責任つかう責任	12.2 12.3 12.4 12.5 12.8 12.b	つくる責任つかう責任 ReduceReuseRecycle 3R事業推進支援

図表 2-5: SDGsとKPI

## 2. エリアマネジメントを推進する代表的組織の種類と会計基準

エリアマネジメント推進支援における最初のステップは、組織づくりです。em事業者の思いをカタチにし、実行する組織体制を創り上げます。「新たに組織を立ち上げる」「任意団体から法人化へすすめたい」「既存の組織体の運営力を強化したい」3つのケースが想定されます。支援をすすめる際に、多種多様な組織の中から思いをカタチにする適切な事業形態を選択し、それぞれの特性を活かした支援をすることが求められます。

(1)代表的組織の種類

事業形態から組織を持たない個人事業者と組織を持つ法人に区分されます。また、個人でも法人でもない組織体もあります。本研究では、持続的発展をもたらす事業体として個人事業体は除外し、エリアマネジメントを推進する法人の代表的組織の特性を考察しました(図表 2-6 参照)。

種別	根拠法	目的	性格	法人格	街づくり 先行事例	
1 有限責任事業組合/LLP	有限責任事業組合契約に関する法律	人的組織、有限責任、内部自治、全員が業務執行義務、異業種連携	営利	人的結合	—	佐用・IDEC中山太陽光発電所
2 事業協同組合(代表的組合)	中小企業等協同組合法	組合員の経営の近代化・合理化、経済活動の機会を確保、同業種から異業種連携	非営利	共同事業	○	まちづくりホームプランナー事業協同組合
3 商店街振興組合	商店街振興組合法	小売商業又はサービス業を営む事業者の共同経済事業体	営利	環境整備	○	自由が丘商店街振興組合
4 協業組合	中小企業団体の組織に関する法律	組合員の事業統合、経営体質の強化、共同利益の追求	営利	規模追求	○	協業組合 カンセイ
5 一般社団法人	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	社員の活動支援、業界の改善・育成	非営利	共益事業	○	一般社団法人天王洲・キャナルサイト活性化協会 一般社団法人二子玉川エリアマネジメント
6 NPO法人	特定非営利活動促進法	公益・社会益の増進法で定めた20の事業	非営利	社会貢献	○	NPO法人 初穂
7 認定NPO法人		社会貢献、公益の増進	公益	社会貢献	○	認定NPO法人 まちづくりスポット稲毛
8 合同会社/LLC	会社法	自由な内部自治と有限責任性を合せ持つ	営利	知恵連携	○	合同会社 コトラボ
9 株式会社		所有と経営の分離と株主有限責任の原則	営利	利益追求	○	やさしいバス(株)

図表 2-6：エリアマネジメントを推進する代表的組織の種類

法人は、私法人と公的法人があります。公的法人は公の業務を行う法人であり、支援の対象から外れます。よって、私法人を本調査研究の対象としました。私法人には、営利法人としての会社があり、公益法人としての一般社団法人、NPO法人、そして、両者の中間に位置付けられる中間法人としての協同組合等があります。法人は、株式会社に代表される営利の企業体と一般社団法人、NPO法人等の非営利の公益法人に分かれます。中間法人と位置付けられる組合は、組合員の共益性、業界の発展を追求する非営利と連携による事業の拡大を追求する営利の組合とが混在します。株式会社が資本中心の組織であるのに対し、組合は組合員という限定された人的結合を組織の基本とします。営利の事業体は物的結合であり、非営利組織は人的結合が原則です。例外として、商店街振興組合が営利組織であるが人的結合体と位置付けています。

有限責任事業組合 LLP (Limited Liability Partnership)は、営利組織でありながら人に帰属する知的資産の人的結合体です。組合であり法人格はないが、法人とは異なる税制面、融資、補助金において優遇措置があります。個人の権利が優先された事業体です。近年、新たに定義された組織形態です。

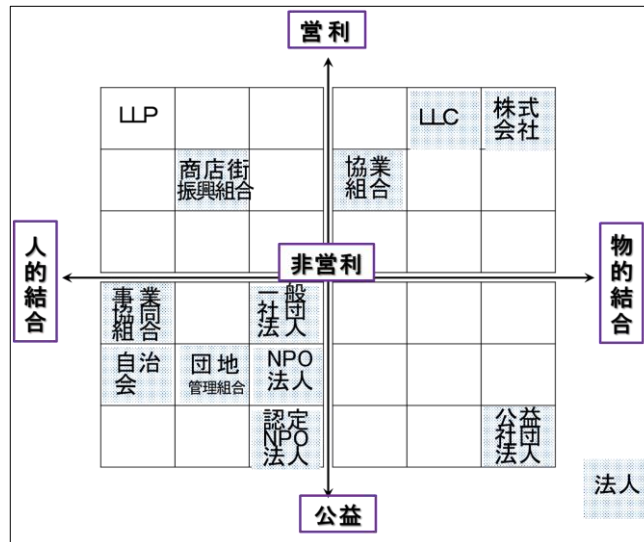
合同会社は、持分会社でありそれぞれが自分の出資した分だけの会社の権利を持ち、出資者全員が出資した額を限度とした有限責任のみを負います。出資者が共同経営者となり組織運営をします。株式会社のような株は発行しませんので株主総会や、取締役会等もありません。会社運営の自由度が高い組織と云えます。

NPO 法人と一般社団法人は、非営利であり人的つながりを基本とした組織です。NPO 法人は、福祉の増進、まちづくり推進、環境保全等、法律で 12 の活動領域が規定されています。これ以外の収益事業も可能です。特定非営利活動推進による公益の増進を目的としています。一般社団法人は公益事業に限らず、非収益、収益共に様々な事業が行える自由度が高い組織です。それぞれの組織は、その時代の背景を反映し時代のニーズに合わせ、制定されてきました。それぞれの根拠法に、設立から解散組織運営や資金調達など、組織運営のルールが示されています。(図表 6 参照) 上記(1)で考察した代表的組織の違いを把握し特性の理解を深めるために、営利対非営利を縦軸に人的結合対物的結合を横軸にした座標軸に各組織の特性を比較しプロットしました。(図表 2-7)

## (2)営利法人と非営利法人の意味

営利法人はビジネスで得た利益を特定の構成員(社員や株主など)に分配することを目的とした法人のことを意味します。非営利法人は「定款等で非営利性(構成員への利益分配を目的としないこと)が徹底されている法人」あるいは「共益的活動を目的としている法人」を指します。非営利法人は利益をあげてはいけなく「団体で得た利益を構成員に分配することを目的とせず、社会貢献活動のために利用する」こととなります。「事業収益を上げそこから諸経費を差し引き、人件費も差し引き利益を上げ、その利益を次の活動に使う資金とする」という意味であり、非営利法人も収益を上げることを妨げません。持続可能な活動をするには、営利、非営利を問わず、利益の計上が必須です。事業活動には利益に迫る採算性が求められます。

営利法人と非営利法人の違いは、利益配分の可否にあります。非営利は、利益の蓄積や資本家への配当が目的ではなく、地域貢献活動に再投資をし、地域の発展に寄与することが目的です。本調査研究は、非営利組織の発展を願い、非営利組織が行う街づくりに重点を置いた支援のあり方を考察しました。



図表 2-7：エリアマネジメントを推進する代表的組織の位置づけ

### (3) 代表的組織の会計基準

エリアマネジメントを推進する代表的組織の会計基準の種別とその違いを考察しました。それぞれの組織のあり方を示した根拠法により会計原則が示されています。(図表 2-8) (図表 2-9)

- ・ NPO 法人は、地域での活動を多くの人たちに知ってもらい、より多くの共感と支援を得るために会計報告の統一ルールとして、2010 年 7 月に NPO 法人会計基準が策定されました。財務諸表(活動計画書、貸借対照表)、財産目録及び事業報告書を事業年度毎に所轄庁に提出することが義務付けられています。これらの計算書類は、会員や寄附者、助成団体等が、会員を継続すべきか、寄附すべきか、助成すべきかといった判断の重要な資料となります。自らに関する情報をできるだけ公開することによって市民の信頼を得て、市民によって育てられるべきであるとの考えから、広範な情報公開制度を採用しています。

- ・ 一般社団法人は、事業年度終了後に計算書類(貸借対照表、損益計算書)及び事業報告書とこれらの附属書類を作成しなければなりません。定時社員総会において、当期の事業報告と計算書類の会計報告を行う義務があります。

- ・ 中小企業等協同組合では、決算関係書類(財産目録、貸借対照表、損益計算書、剰余利金処分案)の作成をし、通常総会にて組合員に報告することが義務付けられています。

図表 2-8 : エリアマネジメントを推進する代表的組織の会計基準

組織種別	会計基準	法人税制 優遇差異	適合業態
1 有限責任事業組合/LLP	LLP 会計処理	構成員課税(パス・スルー課税) 組員へ所得税	スタートアップ、 連携・共同事業
2 認定NPO法人	公益法人 会計基準	寄付行為への優遇(個人の寄附金への 所得税控除、税額控除、相続財産寄付 分課税対象外、法人の損金算入、)が あり、みなし寄付金の損金算入制度、 公益事業収益は非課税	大口寄付を促す 社会貢献事業
3 NPO法人	NPO法人 会計基準	収益事業は課税、非収益事業は非課税 寄付・会費収入は非課税	非営利事業
4 一般社団法人			社会・地域発展 事業
5 事業協同組合	中小企業等 協同組合 会計基準	税率の軽減、加入金の益金不算入、事業 利用分量配当の損金算入、賦課金の仮 受金経理、中小企業等の貸倒引当金の 特例、固定資産税非課税	非営利共同 事業
6 商店街振興組合			営利地域経済 発展事業
7 協業組合		普通法人と同じ	営利共同事業
8 合同会社 /LLC	企業会計 基準	法人税率が比例課税(課税所得30%)、 赤字分9年繰越可、事業承継のための相 続税 節約可、広く経費算入、他	小人数、スタートアップ、 プラト育成事業
9 株式会社			収益事業 すべて課税。資本金1000万円 以下、税制優遇有

図表 2-9 代表的組織の財務諸表

貸借対照表		有限責任事業組合LLP		NPO法人 一般社団法人	
資産	2,000 / 負債 400	資産	750 / 負債 50	科目	金額
費用	500 / 出資金 800	差額	200 / 出資金 400	1 受取会費	
	収益 1,300	費用	375 / 収益 975	2 受取寄付金	
<p>組合員AとBが400ずつ出資し、事業から生じた利益800(収益1300-費用500)を3:1(A:B=600:200)で分けるという例</p> <p>&lt;組合員Aへの配分額&gt; (B/S項目を純資産割合で配分)</p> <p>資産 1,250 / 負債 250</p> <p>差額 200 / 出資金 400</p> <p>費用 375 / 収益 975</p>		<p>&lt;組合員Bへの配分額&gt; (B/S項目を純資産割合で配分)</p> <p>資産 750 / 負債 50</p> <p>差額 200 / 出資金 400</p> <p>費用 125 / 収益 325</p>		<p>科目</p> <p>1 受取会費</p> <p>2 受取寄付金</p> <p>3 受取助成金</p> <p>4 事業収益</p> <p>5 他</p> <p>経常収益計</p> <p>II 経常費用</p> <p>1 事業費</p> <p>(1)人件費</p> <p>(2)他</p> <p>2 管理費</p> <p>3 減価償却費</p> <p>4 他、経費</p> <p>経常経費計</p> <p>当期経常増減額</p> <p>III 経常外収益</p> <p>IV 経常外費用</p> <p>税引前当期正味財産増減額</p> <p>V 法人税、住民税、事業税</p> <p>当期正味財産増加額</p> <p>前期繰越正味財産額</p> <p>当期正味財産合計額</p>	
<p>(Aの出資額400+Aに配分される利益600)÷(ABの出資額合計800+LLPの利益800) =0.625(純資産割合)</p>		<p>(Aの出資額400+Aに配分される利益600)÷(ABの出資額合計800+LLPの利益800) =0.625(純資産割合)</p>		<p>科目</p> <p>1 流動資産計</p> <p>現金預金</p> <p>未収金</p> <p>2 固定資産計</p> <p>有形固定資産</p> <p>無形固定資産</p> <p>投資その他資産</p> <p>負債合計</p> <p>III 正味財産の部</p> <p>前期繰越正味財産</p> <p>当期正味財産増加額</p> <p>正味財産合計</p> <p>負債及び正味財産合計</p>	
損益計算書		中小企業等協同組合		合同会社LLC 株式会社	
① 販売事業費用	① 販売事業収益	① 流動資産	① 流動負債	売上原価	資産の部
② 購買事業費用	② 購買事業収益	② 固定資産	② 固定負債	販管費	流動資産
③ 金融事業費用	③ 金融事業収益	③ 有形固定資産	③ 純資産の部	原価償却費	現金預金
④ 生産・加工事業費用	④ 生産・加工事業収益	④ 無形固定資産	④ 組合資本	人件費、他	受取手形
⑤ 施設事業費用	⑤ 施設事業収益	④ 繰延資産	④ 評価・換算差益等	営業外費用	売掛金
⑥ 教育情報事業費用	⑥ 教育情報事業収益	④ 繰延資産	④ 利益準備金	特別損失	有価証券
⑦ 福利厚生事業費用	⑦ 福利厚生事業収益	④ 繰延資産	④ 利益準備金	法人税、等	棚卸資産
⑧ 保険業務代理費用	⑧ 保険業務代理収入、他	④ 繰延資産	④ 利益準備金	当期純利益	固定資産
⑨ 貸倒引当金、他	⑨ 事業収益計	④ 繰延資産	④ 利益準備金		有形固定資産
	⑩ 賦課金等収入の部	④ 繰延資産	④ 利益準備金		土地・建物・機械
	⑪ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		無形固定資産
	⑫ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		投資その他
	⑬ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		投資有価証券
	⑭ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		負債の部
	⑮ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		流動負債
	⑯ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		買掛金
	⑰ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		短期借入金
	⑱ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		固定負債
	⑲ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		長期借入金
	⑳ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		社債
	㉑ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		純資産の部
	㉒ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		社員資本
	㉓ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		資本金
	㉔ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		資本剰余金
	㉕ 賦課金等収入	④ 繰延資産	④ 利益準備金		利益剰余金



株式会社は、決算報告書（貸借対照表、損益計算書、製造原価報告書（製造業のみ）、株主資本等変動計算書、個別注記表、キャッシュフロー計算書を年度毎に作成し、税務申告、株主、取引先、金融機関等への報告が求められます。合同会社は決算公告の義務がありませんが、法定公告は行わなければなりません。定款の定めに関係なく「官報」で行わなければなりません。株主や債権者等、利害関係人に周知させることを目的としています。図表 8 に代表的組織の財務諸表を示します。

非営利組織において、従来、計算書類の重要な位置づけであった「収支計算書」を、平成 16 年公益会計基準によって内部管理目的の計算書として財務諸表から除外しました。社会福祉法人会計基準や学校法人会計基準では、従来は資金フロー計算を目的とする資金収支計算が純資産フローを目的とする正味財産増減計算より重要であったが、「平成 16 年公益会計基準」[2004] 以後の改正を経て正味財産増減計算の重視性が増大しました。NPO 法人においても、制度創設当時、資金収支計算に重きを置いていたが、2010 年「NPO 法人会計基準」によって、純資産フローを目的とする「活動計算書」が採用され収支予算管理を目的とする資金フロー計算は行われなくなりとなりました。事業報告書に基づく年度毎の活動計画書に明示される「次期繰越正味財産額」が重要となり、紐付く貸借対照表に記載される積上げられた「正味財産合計額」が重要となり、事業性を評価する指標となります。一般社団法人も同様です。中小企業等協同組合では、利益準備金と表記されています。株式会社も利益剰余金が該当し、持続的発展を促す再投資に向けた資産となります。合同会社も資金フローは株式会社と同様であり、利益剰余金が対象となります。持続的発展を果たす重要要因は、事業活動により積上げられた正味財産額（あるいは、利益剰余金）であり、内部留保された資産です。中小企業診断士の役割は、内部留保の積み上げに至る資金管理と留保された資産の適切な運用であり、社会貢献事業の継続そして発展に導くこととします。

### 3. 現行支援制度の整理と支援のあり方

国及び行政、公的機関の街づくりに関する支援制度を整理しました。支援をすすめていく支援制度活用の展開スキームを考察しました。

#### (1) 街づくり支援制度の内容整理

支援目的を縦軸に横軸に 3 つの活動ステップを置き、支援体系を作成しました。縦軸は①ファイナンス支援②融資・借入③自治体の協力支援④認定制度⑤税制優遇⑥中間支援組織による支援とし、横軸を①立上り期②継続期③発展期とし主な支援制度をプロットしました。支援の規模等が、立上り期から継続期、そして発展期へすすむに従い厚くなっています。中心市街地活性化法に基づく大規模都市開発から環境保全、商店街を対象中小商業活力向上事業、遊休公共施設活用促進事業等、市区町村が抱える問題解決を図る活動が期待されています。それぞれ個々の施策は、対象となる事業組織体が絞り込まれており、限定的です。対象となる組織体を示しました。（図表 2-10 参照）

図表 2-10：支援制度の整理

方策	活動段階	立上げ 段階	活動継続 段階	発展 段階	主な対象組織
支援の目的		社会貢献事業へ参入できる原動力を支援	新しい公共領域で活動できる環境づくりを支援	行政と対等な立場で活動できる推進支援	
1	ファイナンス支援	調査費用補助(自治体)			中間支援組織
		環境保全活動促進コミュニティファンド <sup>※</sup> 事業(環境省)			NPO法人、一般社団法人
		マネジ <sup>※</sup> メント型まちづくりファンド <sup>※</sup> (国土交通省)			中間支援組織
			住民参加型街づくりファンド <sup>※</sup> (UR都市機構)		街づくり会社
			戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助金(経産省)		組合、NPO法人
			エリアマネジ <sup>※</sup> メント支援(国土交通省)		株式会社、組合
2	融資		まち再生出資業務(民都機構)		株式会社 他
			都市環境維持・改善事業資金融資(国交省)		都市再生整備推進法人 まちづくり法人
			企業活力強化資金(経産省、日本政策金融公庫)		商業振興関連事業者 事業共同組合
3	自治体の協力、関与	事業費補助			株式会社、組合 一般社団法人
		指定管理者制度(委託)			
		出資(ex. 第三セク)			
		道路占用許可(規制緩和)			
4	認定制度		遊休公共施設活用促進支援		まちづくり連携体
			まちづくり特区制度		
			中心市街地活性化基本計画の認定制度 民間都市再生整備事業計画認定制度		
5	税制優遇措置	エンジ <sup>※</sup> ェル税制(経産省)			個人投資家
		法人税免除(国税庁)			非営利事業者
		認定NPO法人対象 寄付金控除(国税庁)			寄付者
		みなし寄付税制(国税庁)			認定NPO法人
6	中間支援組織による支援	運営ノウハウ支援			街づくり事業者・法人 一般社団法人
		街づくり支援(地域金融公庫からの融資)			
		市民出資ファンド(一般社団法人ソーシャルファイナンス支援センター)			
7	連携組織化		まちづくり連携体活動助成	都市再生整備推進法人市町村が指定	街づくり会社、NPO法人 一般社団法人

制度の特性として、3点整理しました。1点目の特性は、連携組織体に各種優遇措置が用意されています。小規模事業者単独の取組みではなく、街づくりに必要な専門的機能を集約した地域連携協働の組織づくりが望まれます。地域の課題を捉え、活動目的を明確にした組織体です。公・民・町・学分野の連携協働体です(図表 2-10)。

## (2)都市再生推進法人制度について

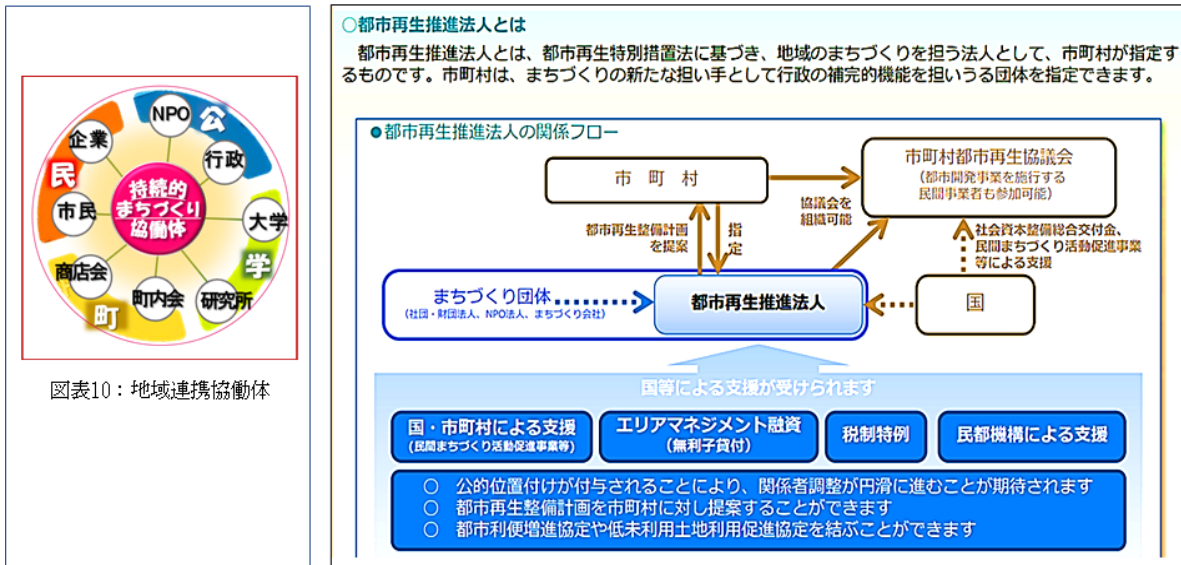
行政の支援を仰ぐ、行政をパートナーとして活動する連携組織体に「都市再生推進法人制度」が策定されています。街づくりを目指す優位な組織体です。(図表 2-11 参照)

「都市再生推進法人制度」とは、都市再生特別措置法に基づき、地域のまちづくりを担う法人として、市町村が指定するものです。市町村は、まちづくりの新たな担い手として行政の補完的機能を担う団体を指定できます。「国・市町村による民間まちづくり活動促進事業等の支援」



「エリアマネジメント無利子貸付融資」「税制特例」「民都機構によるクラウドファンディング活用型まちづくりファンド支援事業」等、優遇措置が用意されています。また、都市再生整備計画を市町村に対し提案することができます。行政と民間の中間領域を担うまちづくり（エリアマネジメント）を行う役割が期待されている組織です。都市再生推進法人になれる対象法人は、まちづくり会社・NPO法人・一般社団法人・一般財団法人です。平成30年12月末時点で、50法人が指定されており、そのうちまちづくり会社が28団体、NPO法人が4団体、18団体が一般社団・財団法人となっています。（出典：平成29年国土交通省 都市局 まちづくり推進課 官民連携推進室作成資料から引用）

図表 2-11:都市再生推進法人制度について



※平成29年国土交通省都市局まちづくり推進課資料から引用

(2)非収益事業への税制優遇

2点目の特性は、税制優遇において非営利事業体の非収益事業には法人税が加算されません。法人税が免除されます。非収益事業とは、法人税法施行令5条に規定されている“34業種を収益事業以外の事業を「非収益事業」と称しています。社会福祉法人、NPO法人、一般社団法人等の「非営利法人」は、34業種の収益事業からの所得”に対してのみ課税され、これ以外の収益、例えば、会費収入、寄付金収入等に対しては非課税となっています。（出典：法人税法二十三、法人税法施行令5①）34種の収益事業は、物販、不動産、製造業、倉庫、理容美容、印刷・出版等、税法で示されています。

図表 2-12 に、街づくり（エリアマネジメント）非収益、収益、半収益の事業区分を示します。街づくり社会貢献事業における例を示します。収益事業に属する事業は課税対象です。非収益事業領域は非課税、半収益領域は、それぞれの事業内容の公益性の有無により課税非課税かの判断がされます。横軸で区分した非営利の民間領域は一般社団法人・多くの組合、非営利はNPO法人、

一般社団法人・組合の一部、公益事業の行政機能補完は、都市再生推進法人・認定NPO法人が対象となります。

図表 2-12：エリアマネジメントの対象事業区分

再投資	役割	非営利の民間領域	非営利事業	公益事業・行政機能の補完
	非収益事業		<ul style="list-style-type: none"> <li>・会員入会、寄付募集</li> <li>・文化資産の保全</li> <li>・防犯、防災活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会費入会・寄付募集</li> <li>・地区計画、環境整備</li> <li>建築協定/街づくり調査事業</li> </ul>
	半収益事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遊休地活用事業</li> <li>・空き店舗活用事業</li> <li>・空き家、空きビル活用</li> <li>・公共施設活用事業</li> <li>・リサイクル、回収事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材派遣事業</li> <li>・ものづくり人材育成事業</li> <li>・地域出版放送事業</li> <li>・自治体施設管理事業</li> <li>・地域交通事業</li> <li>・地域文化事業</li> <li>・国際交流事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・街づくりセミナー</li> <li>・地域清掃活動</li> <li>・街並み維持管理</li> <li>・緑化活動</li> <li>・交通安全活動</li> <li>・環境教育普及</li> <li>・子育て保育園事業</li> <li>・地域包括ケアシステム支援</li> </ul>
	収益事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域ブランド育成事業</li> <li>・特産品加工販売事業</li> <li>・共同仕入、卸売事業</li> <li>・古民家利活用事業</li> <li>・飲食、給食、宅配事業</li> <li>・環境衛生、リサイクル</li> <li>・ビル管理共同化事業</li> <li>・地域観光周遊事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自然エネルギー発電事業</li> <li>・都市開発、施設開発事業</li> </ul>	

事業形態		税制措置	種別	特性
個人		所得税	自営業	個人企業、事業の継続化には適さない
組合	営利	所得税	有限責任事業組合/LLP	専門家の連携組織体 ベンチャー事業の立上げ
			法人	法人税
合同会社/LLC	経営の自由度が高く、スタートアップ企業に相当			
協業組合	事業統合による企業体質強化、共同利益の増進			
法人	中間法人	法人税率他・特典有	商店街振興組合	商業・サービスの共同経済事業体
			事業協同組合	組合員の利益を増進する相互扶助の組織
	公益法人	非収益事業は非課税	一般社団法人	営利・非営利組合せた事業の自由度が高い
			NPO法人	不特定かつ多数のものの利益に寄与、20種の分野
	認定NPO法人	公益性高い9つの要件を満たす、寄付受入れ		

図表 2-13：組織種別 税制措置

認定 NPO 法人には特別措置があります。個人や企業が NPO 法人に寄付をしても、税制上の優遇措置はありません。しかし認定 NPO 法人) となった団体に寄付をすると、寄付者に対して税優遇があります。個人が寄付した場合、一定限度内で寄付金額に応じた所得控除もしくは税額控除があり、相続財産を寄付した場合は、その寄付分が課税対象外となります。企業が寄付した場合、一定限度内で寄付金額に応じた損金算入(経費処理)が認められます。寄付行為を広く普及をし、社会貢献事業へ市民や企業の寄付を通じた参加を促すことが狙いです。

図表 2-13 に、営利・非営利に区分した組織の種別と税制措置の関係を整理しました。非課税の優遇措置が該当するか否かの判断基準は、公益性、共益性等、社会貢献事業に資するか否かです。エリアマネジメント(街づくり経営)の考え方は、組織立上げの際、掲げた理念・ビジョンに従う事業領域を定め、収益が期待できる事業と社会貢献(社会奉仕)性が高い事業を両輪とした事業の計画化が望まれます。収益事業で得た資金を社会貢献性が高い非収益事業に再投資する資金の循環が望まれます。

### (3)中間支援組織に期待される機能

3点目の特性は、中間支援組織の持つ機能が期待されており、行政の支援が手厚くなっています。市民と市民、市民活動家と行政と民間事業者との間に立ってコーディネーター役としての機能を果たす支援組織です。

図表 2-14: 中間支援組織の役割

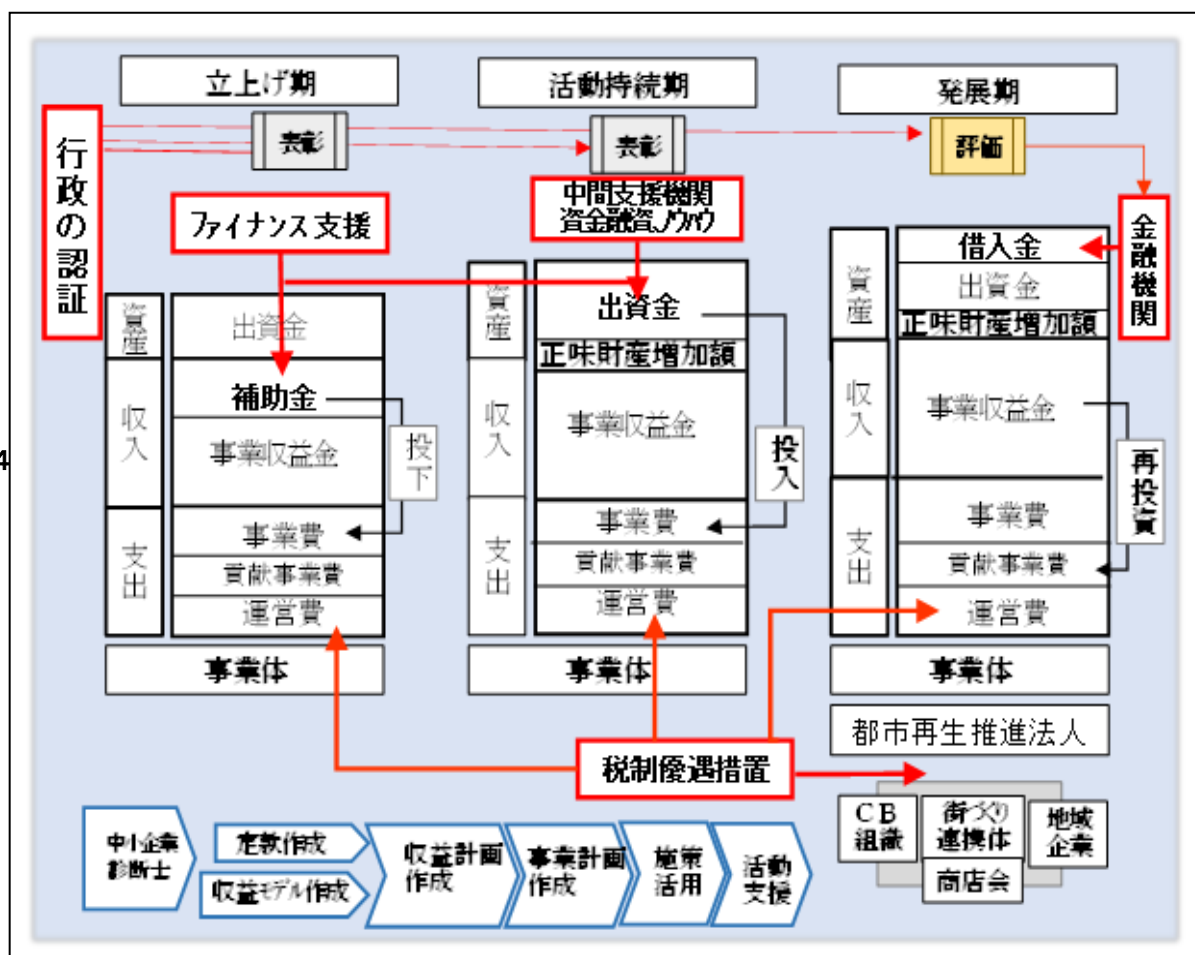
	支援内容		支援組織	
運営支援	①	資金支援	補助金・助成金申請 投資・融資	コミュニティファント <sup>①</sup> , NPOバンク NPOローン, 中央ろうきん, 地域銀行
	②	運営ノウハウ	組織づくり 支援セミナー コミュニティビジネス 起業セミナー	地域銀行, NPOハーターナス <sup>②</sup> センター マネジメントヒルトアップ <sup>③</sup> コース
	③	場の提供	インキュベーションオフィス	ものづくり学校, 地域銀行
活動支援	①	活動ノウハウ	まちづくりコーディネーター派遣	NPOまちづくり学校
	②	ネットワーク構築	組織間交流会, マッチングイベント	地域銀行, NPO連携P
	③	マーケティング活動	調査研究 表彰・情報発信	まちづくり研究所 まちづくり支援機構
人材支援	①	人材育成	まちづくりコーディネーター	NPOまちづくり学校
			アントレプレナー育成講座	NPOまちづくり学校
	②	人材派遣	専門家ネットワーク	地域銀行
			まちづくり支援専門家制度 インターンシップ <sup>④</sup> 交流支援	UR都市機構 NPO人材支援センター

資金調達支援をはじめ、多様な活動団体が協働しやすい場の提供と機会づくり、運営ノウハウの提供、情報発信、人材育成支援等を積極的に取組み、地域連携の推進役を担うことが期待されています(図表 2-14)。中小企業診断士は「、同志が集まり自ら

がこの中間支援組織を立ち上げる」あるいは、「先行する中間支援組織機関の中で役割を担い、共に活動する」こと等が考えられます。

#### (4) 支援制度 活用スキーム

中小企業診断士の行支援スキームは、定款の作成から収益計画（事業計画）、資金計画、実施計画策定後の活動支援の流れです。この過程における資金支援の各種施策を活用した資金計画 展開スキームを整理しました（図表 2-15）








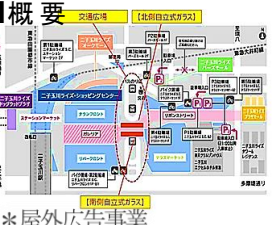
図表 2-15：支援制度 展開スキーム

1ステップは、補助金を活用し事業組織の立上げを図ります。第2ステップ活動段階では事業のカタチを明らかにし事業継続の可能性、発展の見込みを明らかにします。地域社会での信用度が培われます。ファンドによる出資者を獲得します。資金ニーズを押し量り中間支援機関（地域銀行等）からの融資を得ます。第3ステップ発展期は、単年度の正味財産額（利益準備金）を積み上げ、社会貢献事業への再投資を図ります。発展的事业への投資を図ります。公的機関の融資、補助金も活用します。事業継続の必要性を押し量り、資金の確保を図ります。前項に記載した非収益事業への法人税免税措置が有ります。資金計画の策定及び管理を支援します。



#### 4. 事例研究

図表 2-16: 事例研究

<b>① 組合方式」で町が メガソーラーを経営</b>	<b>15 陸の豊かさ</b> 	<b>7 クリーン エネルギー</b> 	<b>② 商業空間を活かした 交通広場 広告事業</b>	<b>15 陸の豊かさ</b> 	<b>11 住みよ まちづくり</b> 
有限責任事業組合(LLP)			一般社団法人、都市再生推進法人		
<b>概要</b>  <p>*太陽光発電所設備</p>		<b>特性</b> 地域の林業の衰退阻止と町の防災力強化を目的に「木製架台を採用した再エネ事業」。地域への利益還元を図るため自治体が経営に参画して進めています。		<b>概要</b>  <p>*屋外広告事業</p>	
<b>名称</b> 佐用・IDEC有限責任事業組合 <b>所在地</b> 兵庫県佐用郡佐用町 <b>創業</b> 2013年1月 <b>収益額</b> 22,200万円/年		<b>名称</b> 一般社団法人二子玉川エリアマネジメント <b>所在地</b> 東京都世田谷区 <b>創業</b> 2019年1月 <b>収益額</b> —		<b>特性</b> 駅ターミナルを中心に公共空間を活かした街づくりを願い発足。町会と地元資本、世田谷区の連携による都市再生特別措置法に基づく地域のまちづくりを担う「都市再生推進法人」としての指定を受けました。	
<b>収益構造</b> 非収益事業 林業の再興、政策立案 収益事業 太陽光発電所 投下事業 林業の維持管理 *佐用町とIDEC株式会社の組合員による共同事業			<b>収益構造</b> 非収益事業 多摩川河川敷環境共生活動、広報誌の発行 収益事業 水辺の協賛イベント、まち歩き観光ツアー 投下事業 屋外広告事業 *玉川町会と高島屋・東信開発と世田谷区の連携体		

図表 2-17: 事例研究

<b>③ 賑わいをもたらす 魅せる水辺のまちづくり</b>	<b>14 海の豊かさ</b> 	<b>11 住みよ まちづくり</b> 	<b>④ 商店街 空き店舗 活用した植物工場事業</b>	<b>11 住みよ まちづくり</b> 	<b>3 健康・福祉</b> 
一般社団法人			特定非営利活動法人		
<b>概要</b> 		<b>概要</b>  <p>*野菜工房</p>		<b>特性</b> 沖縄市中心市街地活性化事業の認定を受け、空き店舗を活用した植物工場を事業化。グループに障がい者の自立支援施設「えむの里」を開設。植物工場を障がい者の自立支援の場として地域エンテづくりに貢献しています。	
<b>特性</b> 運河・水辺の修景及び地域振興を通じ、社会における創造性の発展を図り豊かな地域社会づくりと新たな生活文化の創出に寄与することを目的として設立されました。		<b>名称</b> 特定非営利活動法人/NPO法人 初穂 <b>所在地</b> 沖縄県沖縄市胡屋とコザ地区 <b>創業</b> 2011年3月 <b>収益額</b> 6,700万円/年		<b>名称</b> 一般社団法人 天王洲・キャナルサイト活性化協会 <b>所在地</b> 東京都品川区 <b>創業</b> 2014年12月 <b>収益額</b> —	
<b>収益構造</b> 非収益事業 法人会員募集 水辺及び舟運の活性化 収益事業 観光客の誘致 投下事業 景観の整備 *東品川周辺の開発を願う企業の法人会員による協賛			<b>収益構造</b> 非収益事業 障がい者の自立支援を促す取組 地産地消の推進 収益事業 空き店舗を活用した植物工場事業 投下事業 商店街と連携した朝市の開催		

図表 2-18: 事例研究

 <b>13 気候変動 CO2削減</b>		 <b>11 住み続けられるまちづくり</b>	
<b>5 低炭素社会実現へ 古民家利活用まちづくり</b>		<b>6 地域の経済圏を リデザインした野菜流通</b>	
合同会社LLC		株式会社	
<b>概要</b>  三津浜町家ハンク		<b>概要</b>  やさいバス	
<b>特性:</b> 低炭素社会に向けたまちづくりを願い、地域に埋もれている資源を見つけ出し地域の課題と組み合わせながら、新たな活用方法を生み出しています。古民家の利活用を通してCO2排出に寄与しています		<b>特性:</b> 地域内の農家と小売店や飲食店が直接野菜を売出し専用のバスを走らせることで、高騰する物流コストを安く抑えようとする仕組み。誰もが美味しい食を当り前に手に入れられる社会づくりを目指しています。	
名称	コトラボ合同会社/LLC	名称	やさいバス株式会社
所在地	神奈川県横浜市、愛媛県松山市	所在地	静岡県牧之原市
創業	2007年12月	創業	2017年7月
収益額	—	収益額	1億5000万
<b>収益構造</b>		<b>収益構造</b>	
非収益事業	低炭素まちづくりを普及	非収益事業	地産地消ネットワークづくり
収益事業	古民家の再生、まちづくり事業企画	収益事業	生鮮食材の配送事業
投下事業	地域資源 価値調査	投下事業	ネットワークエリアの拡大
* 建築家やデザイナー、映像作家等のクリエイターグループ		* 美味しいを共に創るを志す社内外の専門家グループ	

(1) 組合方式で 町が経営 メガソーラー (事例 2-16-①参照)

① 組織

兵庫県佐用町と IDEC 株式会社 (メガソーラー設備事業) の代表者らの出資による有限責任事業組合 (LLP) 組織。町内各地の山林で土砂崩れが多発し、その際、山林に放置されていた大量の倒木が川に流れ出し、橋などで堰き止められ堆積したことで、浸水被害が拡大した過去の経験があり、林業の衰退が、町の防災力を低下させている実態が、災害で浮き彫りになりました。「佐用・IDEC 申山太陽光発電所」への参画によって、木製架台を採用したことは、再生可能エネルギーの推進と、林業活性化による防災機能の向上を同時に進めたいとの佐用町の狙いがあります。

② 収益モデル

太陽光発電所を運営し電力を地域住民に売出し収益を得ます。利益は、地域内の自給率を高める設備費及び林業振興へ向けた防災機能強化へ向けた再投資が望まれます。

③ 新規性

自治体が再エネ事業の経営に参画し、地域資源の活用を積極的に模索する町の姿勢が、再エネと自治体の在り方を考える先進的な取り組みと言えます。

(出典: [佐用・IDEC申山太陽光発電所 \(smt-energy.com\)](http://smt-energy.com) 2021. 02. 15)

## (2)商業空間を活かした交通広場 広告事業（事例 2-16-②参照）

### ①組織

玉川町会、東急(株)、東神開発(株)が参加する一般社団法人及び世田谷区がアドバイザー参加しています。街の価値を高め、人々の幸せを育むこと」を目的とし3つの活動を行っています。一つ目は、「水辺空間利活用と演出」です。水辺の空間活用を行い、将来そこで得た利益を地域に還元するために、様々な環境共生イベントを計画しています。2つ目は、公益還元。二子玉川の自然資産である多摩川と水辺環境の保全と安全利用の意識の啓発活動です。3つ目は、街づくり支援。街の新たな魅力向上をめざし、二子玉川エリア最大の自然資産である 多摩川・水辺と街なかをつなぐ企画の実現を推進・支援をしていきます。世田谷区の都市再生推進法人の指定を受け、公共空間の本格運用及び広告事業の実施を計画、安定的な収入の確保を計画しています。

### ②収益モデル

水辺空間の利活用による企業協賛イベント及び公共空間の運用に広告事業による収益を生み出し、多摩川・水辺と街なかをつなぐ環境整備への投資が望めます。

### ③新規性

行政と町内会、地域の代表的企業及び市民団体が参加する協働体が生まれており、持続的発展が期待されます。（出典：[二子玉川エリアマネジメントとは・一般社団法人二子玉川エリアマネジメント \(futako.org\)](http://www.futako.org) 2021. 02. 15)

## (3)賑わいをもたらす魅力的な水辺のまちづくり（事例 2-17-③参照）

### ①組織

東京都品川天王州の発展を願うこの地区で活動する企業群が法人会員として参加し支える一般社団法人天王州活性化を願う協会です。運河を有するその地域特性を生かし、多様な外部主体とも連携しながら水辺空間に新たな賑わいを創出する環境整備を積極的に推進することを事業目的としています。2020年12月、天王州アイル地区がプロジェクトマッピングを活用した街の賑わい創出を推進する地区として東京都が初めて指定しました。

### ②収益モデル

物流倉庫の拠点地区から運河の魅力漂う観光エリアとし空間利活用をすすめ、資産価値を高めることが狙いです。観光客の集客を図り、商業空間としての価値づくりが望めます。観光ツアー協賛イベントの開催や法人会員の伸び数を確保し利益の蓄積を図り、来訪者の消費を促進する魅力的施設の整備や運営する人材の確保、育成に投資をすることが望めます1

### ③新規性

都会の中に位置する運河として資産価値の増大が見込まれます。

（出典：[CANALSIDE](http://www.canalside.jp) 2021. 02. 15）

#### (4) 商店街 空き店舗を活用した植物工場事業（事例 2-17-④参照）

##### ①組織

平成 23 年に障がい者の自立支援を目的として設立された特定非営利活動法人/NPO 法人です。グループに就労支援 運営施設を持ちます。中核の事業は、障がい者自立支援を促す取組です。そして、障がい者の就労支援の場として空き店舗を活用した植物工場を運営しています。商店街で販売しており、地産地消推進に貢献しています。植物工場では、工場見学の受入れと直売所を開設し、市民に開放をしています。コミュニティの場を形成しています。街づくりと福祉の増進に寄与する複合的事業展開です。

##### ②収益モデル

植物工場運営と工場内での直販事業と商店街での物販事業は半収益事業と位置付けられます。障がい者の就労に貢献する部分は、非収益と判断されます。民間事業者としての物販は収益事業となります。収益事業で積上げた利益は、非収益・貢献事業に再投資を図っています。

##### ③新規性

事業の構成は、「空き店舗・空きビルの利活用」「医療・福祉」「地産地消」です。街づくりと社会福祉と経済活動がつながる新たなコミュニティビジネスの取組みとして期待されます。（出典：[商店街の中に現れた植物工場～障がい者の自立支援を行う特定非営利活動法人の挑戦～ | まちづくり事例 | 中心市街地活性化協議会支援センター（まちかつ）](#) ([smr.j.go.jp](http://smr.j.go.jp)) 2021.02.15)

#### (5) 低炭素社会実現へ向けたまちづくり（事例 2-18-⑤参照）

##### ①組織：

モノづくりではなくコトからまちづくりを考えていくプロジェクトから始動した合同会社（LLC）です。まちづくり事業の企画・実施、映像企画・制作、建築デザイン設計を事業内容とします。街の建築資源を壊すのではなく、建てモノからコトづくりへ新たな価値を生み出す「モノを活用する低炭素社会に向けた環境保全型のまちづくり」をテーマに、建築家が起業した組織です。

##### ②収益モデル

空き部屋を有効活用した国内外のツーリスト向けホテル事業へ業態転換や古民家リニューアルによるレンタルスペースやシェアハウス兼カフェへの転換等、資源有効活用による環境保全及びCO2削減につなげるコトを標榜しています。建築デザイン・設計が収益源であり、得られた利益を人材育成や環境保全事業の普及啓蒙活動等に再投資しています。

##### ③新規性

空きスペースや空き物件をリニューアルし、環境保全及び社会貢献につなげる社会的意義の高い持続的発展が見込める事業です。

（出典：[コトラボ合同会社 -コトづくりからまちづくりを考える-](#) ([koto-lab.com](http://koto-lab.com)) 2021.0215)



(6)地域経済圏をリデザインした野菜流通（事例 2-18-⑥参照）

①組織

農業を通して地域事業開発を目指す起業家が興した組織です。「農業の振興を通して持続可能な社会を目指します」を掲げる農業シンクタンク（株）エムスクエア・ラボのグループ会社です。大手物流会社やマーケティング会社、農林漁業支援機構の出資による株式会社です。。野菜流通の物流コスト増という課題に立ち向かうことを目的に 2017 年に創業。生産者と購買者を直接つなげる『おいしいを共創する』を標榜する青果流通の今までにないサービスシステムを構築しました。持続可能な社会を目指し、「おいしい」を共に創る社内外の仲間と取り組んでいます。

②収益モデル

やさいバスは、ある一定の地域内の農家と小売店や飲食店が直接つなぎ、野菜を売買します。青果市場や直売所を「バス停」に見立て、専用のバスを走らせ、高騰する物流コストを安く抑えようとする共同配送しくみです。農家から集めた品物を載せたやさしいバスが巡回します。配送ルートと時間を案内するルートマップが配布されます。出荷者と購買者をつなぎ、両者から配送コストを聴取します。出荷者は発注の手間が省け、購買者は仕入れコストの削減となります。

③新規性

やさしいバスは保冷車の機能を持つやさしいデザインです。街なかの活性化につながっています。

（出典：[やさいバスとは | やさいバス \(vegibus.co.jp\)](http://vegibus.co.jp) 2021. 02. 15)

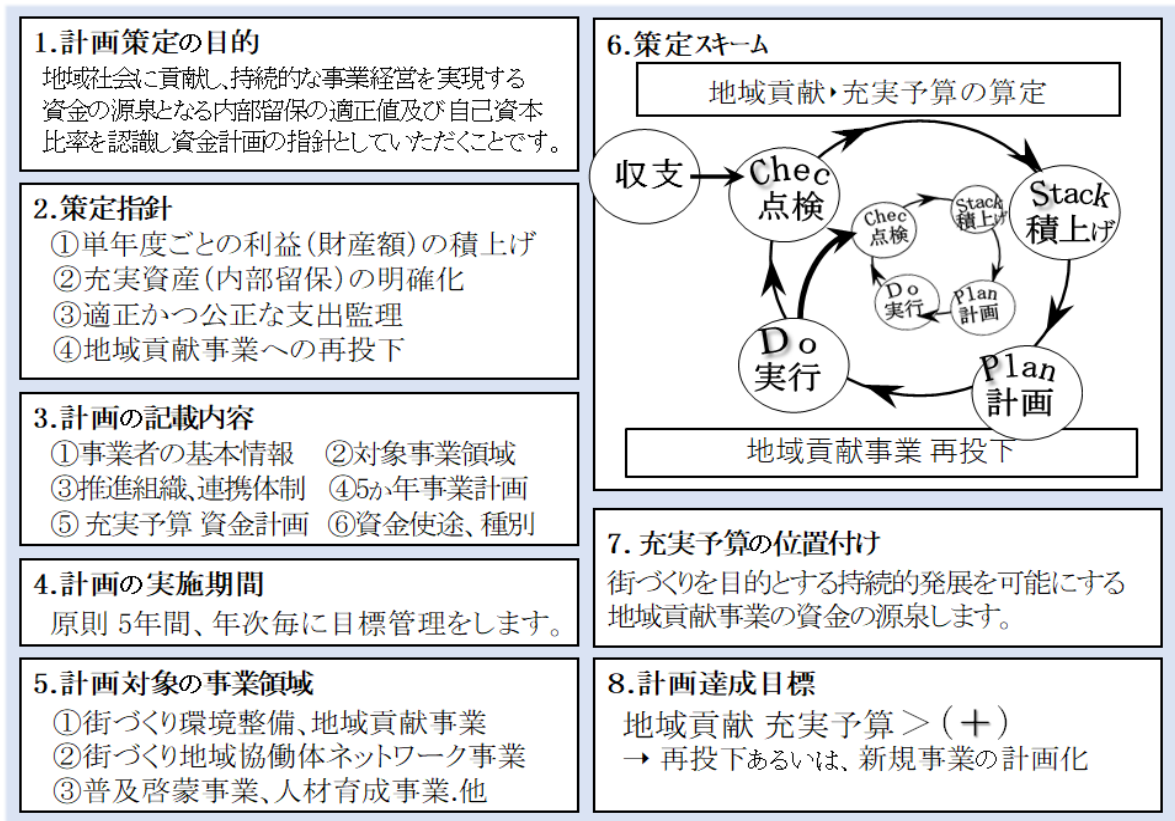
5. エリアマネジメントに求められる『地域貢献・持続化計画と充実予算』の策定規準

街づくり事業者のエリアマネジメントをゴールは、持続可能な街づくりです。事業組織の構築と事業の継続です。支援の重要課題は、事業の継続的發展を可能とする単年度毎の最終利益のプラス化と次年度への積上げです。そして、中期(5 ヶ年程度)へ向けた地域貢献事業への再投資を計画することと考えます。持続的發展に向けた③→①→②→④サイクル。③=収支の算出を起点とするマネジメントサイクルを経営手法に取り入れます。2 章の結論として、街づくり・『地域貢献・持続化計画』の策定として、C を起点とする持続可能な街づくり（Sustainable town Development Goals /S<sup>①</sup>DGS）マネジメントサイクルを提示いたします。（図表 18 参照）

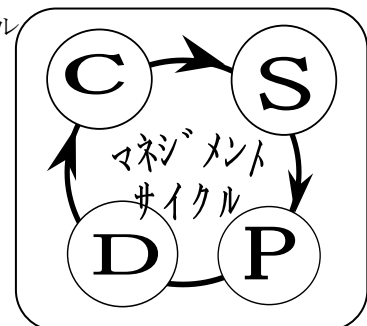
計画策定の目的は、「地域社会に貢献し、持続的な事業経営を実現する資金の源泉となる内部留保の適正値及び自己資本比率を認識し資金計画の指針としていただくことです。」策定の指針は、①単年度ごとの利益（財産）額の積上げを管理する。②充実資産（内部留保）額を明確化する。③適正かつ公正な支出監理をする。④地域貢献・持続化事業への再投下へつなげる。としました。計画策定による期待される効果です。計画の実施期間は、原則 5 か年とし、年次毎に目標管理をします。単年度あるいは必要に応じ内部管理期間を設けていただきます。5 か年程度のこれからの見定めた中期計画に計画づくりが重要であり文書化を促します。事業者の思いをカタチにします。

(1)『地域貢献・持続化計画』策定スキーム

図表 2-19: 『地域貢献・持続化計画』策定指針



策定スキームは、持続的発展に導くことを目的としたマネジメントサイクルです。活動計画(事業計画)の作成が重要となり必要要件です。「地域貢献・持続化計画」づくりの重要課題は、単年度毎の当期利益(正味財産)のプラス化であり、事業推進の起点とします。計画推進の下支えとなる数値管理が必須です。(C) 収支のプラス化を定期的に点検します。→ (S) 単年度毎の利益を積上げ、内部留保(充実資産)の適正化を図ります。→ (P) 5か年程度の計画化を図ります。充実資産の留保を計画化し実現性に高い計画づくりをすすめます。(D) 実行します。診断士は活動を支援します。(図表 2-20 参照) C→P→D→Aサイクルを廻します。計画達成の目標は内部留保を地域貢献・充実予算と表記し持続的発展に要する予算の蓄積に務めます。充実予算は、街づくりを目的とする持続的発展を可能にする地域貢献事業の資金の源泉にします。充実予算の運用領域は、非営利事業のみに限定せず、非営利、営利問わず、(地域貢献に資する事業を対象とします。



(図表 2-19 参照)

(図表 2-20)

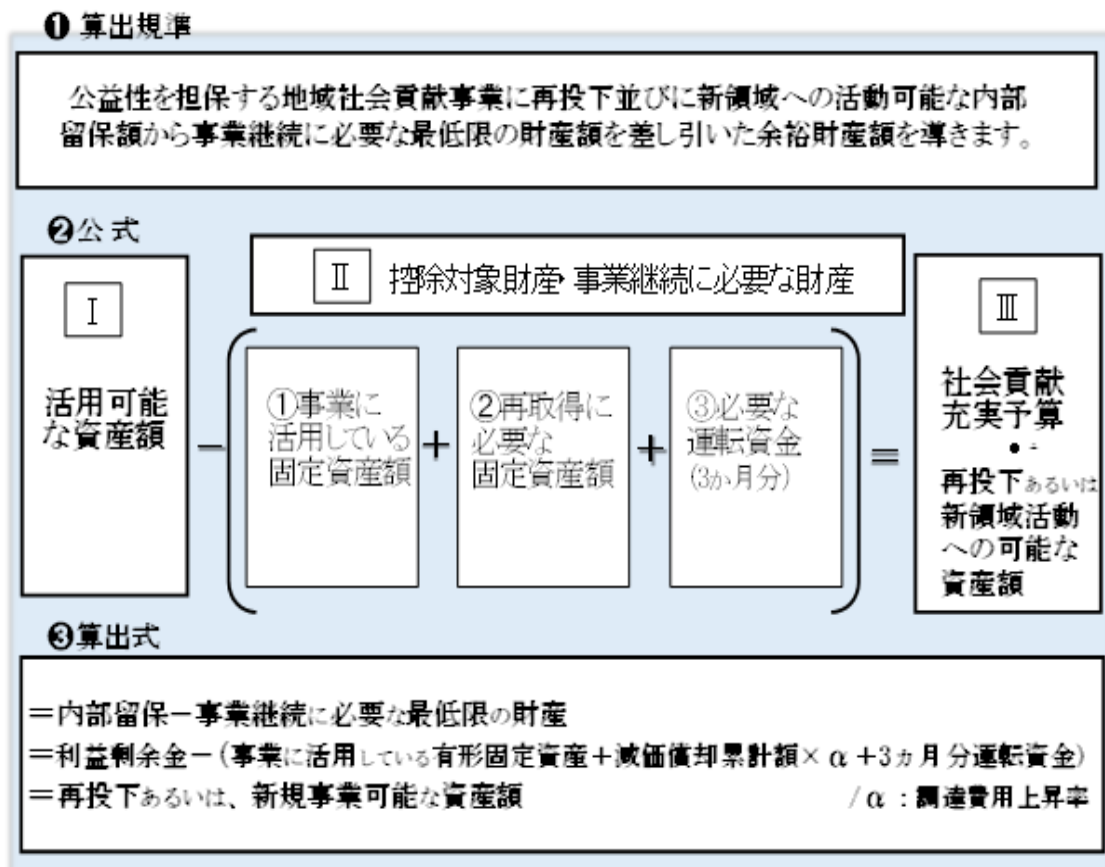
(2) 『地域貢献・充実予算』の算出規準

地域貢献・充実予算の算出規準について、公益性を担保する地域社会貢献事業に再投下並びに新領域への活動可能な内部留保額から事業継続に必要な最低限の財産額を差し引いた余裕ある財産額を導きます。

平成 28 年社会福祉法等の一部を改正する法律において、社会福祉法人制度改革が社会福祉充実残額の算定について通達されました。福祉サービスの供給体制の整備及び充実を図るため、社会福祉法人制度について経営組織のガバナンスの強化、事業運営の透明性の向上等の改革を進めるとともに、財務規律の強化(適正かつ公正な支出管理、内部留保の明確化、社会福祉充実残額の社会福祉事業等への計画的な再投資)が示されました。(中略)これまでの法人制度においては、法人が保有する財産の分類や取扱いに係わるルールが明確でなく公益性の高い非営利法人として、これら財産の用途等について明確な説明責任を果たすことが困難であった。(中略)このような観点から、社会福祉福祉充実残額の算定に当たって必要となる控除対象財産の範囲について法人間において客観的かつ公平なルールとなるよう明確化するものである。

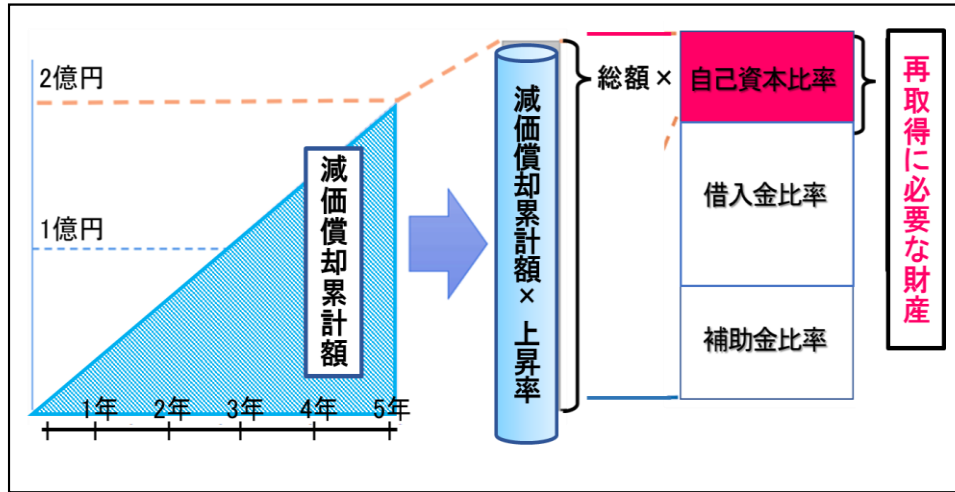
(厚生労働省平成 28 年「社会福祉法人制度改革について」公表資料から抜粋)

上記に示された社会福祉法人「社会福祉充実財産」の算定式に準じ、街づくり地域貢献充実予算の算出規準に応用しました。(図表 2-21 参照)



図表 2-21：社会予算充実予算 算出規準

社会貢献事業投下資産額の算出式は、内部留保財産額から控除対象財産を差し引いた資産額です。  
 社会貢献 充実予算＝活用可能な資産額－（事業活用資産額＋再取得必要資産＋必要運転資本）  
 控除対象財産、3つの項目の中の「再取得の必要な固定資産額を図 2-22 に示します。減価償却累計額  
 計額の経過上昇分を加味した額に対する自己比率分が対象となります。



図表 2-22：再取得に必要な固定資産額

図表 2-23 に、地域貢献・充実予算の源泉を示します。財務諸表の活動計画書（損益計算書）から再借対照表に示される内部留保に該当する項目とつながりを例示します。単年度の収支管理が重要であり、その資金フローを示します。

科目		金額	科目		金額
<b>I 経常収益</b>			<b>I 資産の部</b>		
1	受取会費		1	流動資産計	
2	受取寄付金			現金預金	
3	受取助成金			未収金	
4	事業収益		2	固定資産計	
5	他			有形固定資産	(B)
経常収益計				無形固定資産	
<b>II 経常費用</b>				投資その他資産	
1	事業費		<b>II 負債の部</b>		
	(1)人件費		1	流動負債計	
	(2)他			短期借入金	
2	管理費			未払金	
	役員報酬、他			預り金	
3	減価償却費	(C)	2	固定負債計	
4	他、経費			長期借入	
経常経費計		(D)		退職給与引当金	
当期経常増減額			負債合計		
<b>III 経常外収益</b>			<b>III 正味財産の部</b>		
<b>IV 経常外費用</b>				前期繰越正味財産	
税引前当期正味財産増減額				当期正味財産増加額	(A)
<b>V 法人税、住民税、事業税</b>				正味財産合計	
当期正味財産増加額			資産合計	負債及び正味財産合計	
前期繰越正味財産額					
当期正味財産合計額					

●社会貢献・充実予算残高

$$= (A) - (B + \sum_{i=1}^{\infty} C_i + (D - C))$$

図表 2-23：『地域貢献・充実予算』の源泉

(3) 『地域貢献・持続化計画』策定フォーマット

<b>1.基本事項</b>		<b>5.事業計画</b>							
法人名		実施時期	事業名	種別	概要	事業費			
代表者名		1年目							
主たる所在地		2年目							
連絡先		3年目							
中小企業診断士等 への意見徴収日		4年目							
地域住民他関係者 への意見徴収日		5年目							
<b>2.対象事業</b>		<b>6.社会貢献 充実予算/使途</b>							
		事業種別			社会貢献評価				
		①地域経済への寄与							
		②地域住民への寄与							
		③行政サービスへの寄与 他.							
<b>3.実施体制</b>		<b>7.資金計画</b>		1年	2年	3年	4年	5年	合計
		事業名	事業費計						
			充実予算	期首					
			残高	期末					
			補助金						
			借入金						
			事業収益						
			他.						
<b>4.社会貢献 充実予算残高</b>									
		( 年 月現在)							

図表 2-24 : 『地域貢献・持続化計画』策定フォーマット

本省のまとめとして、エリアマネジメント持続的発展をもたらす『地域貢献・持続化計画』を導く策定フォーマットを示します(図表 2-24)。事業目的に適した組織づくり、組織の特性に合わせた国・行政の支援制度の活用を促し、事業計画及び資金計画に至る支援をしていきます。持続可能な地域貢献事業の実現に導きます。街づくり事業者への支援方針として、本調査研究事業で考察したプロセスを踏まえ、上記支援フォーマットを運用します。地域を元気にする生き活きた街づくりの実現に寄与したいと考えます。

## 【参考文献】

---

- ・ エリアマネジメント推進マニュアル検討会. 監修 国土交通省 土地・水資源局土地政策局 土地政策課. 街を育てる-エリアマネジメント推進マニュアル. 株式会社コム・ブレイン. 2008 年
- ・ 国土交通省土地・水資源局土地政策局土地政策課. エリアマネジメントのすすめ. 平成 22 年 2 月
- ・ 国土交通省都市局 まちづくり推進課 官民連携推進室. 都市再生推進法人制度. 平成 29 年
- ・ 内閣府地方創生推進事務局. 地方創生 まちづくりエリアマネジメント. 2017 年 3 月
- ・ 厚労省. 社会福祉法人制度改革について 発表資料. 平成 28 年 11 月
- ・ 厚労省. 「社会福祉充実財産」の有効活用 について. 平成 28 年 8 月
- ・ 国税庁. 一般社団法人・一般財団法人と法人税. 平成 26 年月
- ・ 総務省政策統括官（統計基準担当）付国際統計管理官室. SDG グローバル指標. [JAPAN SDGs Action Platform | 外務省 \(mofa.go.jp\)](#) 2021 年 2 月 18 日
- ・ 財団法人民間都市開発推進機構. まちづくり支援のあり方に関する調査. 平成 24 年 3 月
- ・ 経済産業省. 「コミュニティ・ビジネスにおける自治体等とコミュニティ活動事業者の連携による地域経済活性化事業実態等調査研究」報告書. 平成 15 年 3 月
- ・ 国連主導の研究プロジェクトである [TEEB（「生態系と生物多様性の経済学」）](#). [生物多様性とSDGs（その1）：SDGs達成のモデルは「生態系」にあり！ | 環境・CSR・サステナビリティ戦略に役立つ情報サイト おしえて！アミタさん \(amita-oshiete.jp\)](#). 2021 年 2 月 18 日
- ・ 田中治彦. 枝廣淳子. SDGs とまちづくり. 株式会社学文社. 2019 年 3 月
- ・ 全国中小企業団体中央会. 中小企業等協同組合会計基準. 第一法規株式会社. 2019 年 8 月
- ・ 平安監査法人. 社会福祉充実計画の作成ガイド. 榊中央経済社. 2017 年 7 月
- ・ NPO 法人会計基準協議会. 日本 NPO センター. NPO 法人会計基準. 株式会社八月書館. 2014 年 4 月
- ・ 石下貴大. NPO 法人・一般社団法人いちばん最初に読む本. 株式会社アニモ出版. 2020 年 7 月

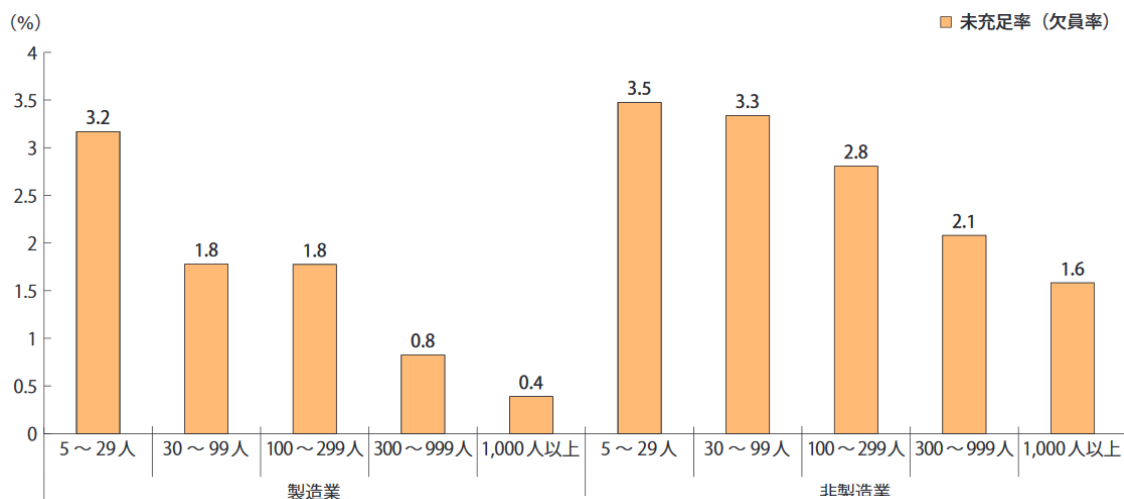


### 第3章 環境共生型街づくり

この章では、「地域における環境づくり」において成功する事例を紹介します。ここで成功とは以下の2点を考慮しています。

- ・地域やグローバルな環境問題にエリア全体で貢献する
- ・エリアの集合体に参加する人・企業の活動を事業に落としこむ

環境面と各企業の経営面を良好な形で持続化させるという目標は、世界的に期待されているSDGs(Sustainable Development Goals)と共通します。既に多くの大企業ではフィランソロピーなど社会貢献に加えて、自社の事業が環境面においても貢献できるような仕組みを作っています。しかし今回想定しているエリアマネジメントの中核を担う中小企業において、単独であっても環境問題に対応することは難しく、あまり活動が進んでいません。その原因は圧倒的な人的資源の不足にあります。



出所：中小企業庁 平成30年版「中小企業白書」

図表 3-1：従業員規模別にみた、人材の未充足率

環境問題への対応の成果を把握するには、明確な目標値を設定して評価を行う必要があります。例えば地球温暖化防止のための活動を評価する場合、CO2排出量を測定する方法が一般的です\*1。中小企業では多くの場合、測定機器やノウハウ、人材が不足しており経営資源の問題で着手することが困難です。当レポートでは経営資源が不足している問題に対して、エリア全体で環境活動を有機的に行うことで効率化を狙い、また新たな環境配慮型ビジネスモデルの作成による地域活性化にむけた施策を提案します。

\*1 GHG プロトコルによる規程のこと



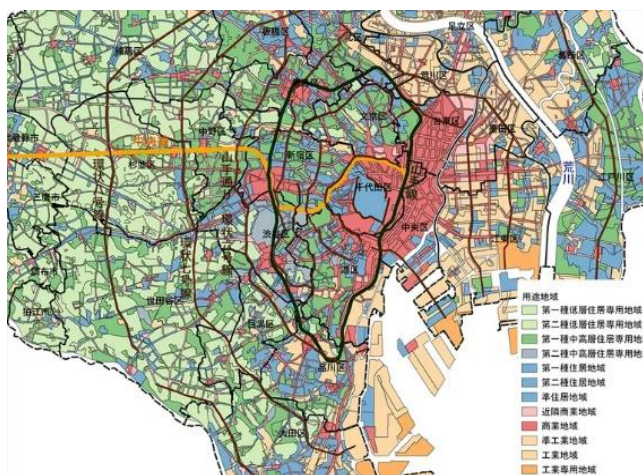
# 1. 環境問題に対する考え方

## (1) 地域環境の問題

開発が進み過密と言われる東京都においては、工業団地のように分かりやすい形で土地の分類を行うことが困難です。古くからある中小企業の工場や商店、住宅地が入り混じる箇所が多く、企業活動尾による環境への影響が地域住民の暮らしに影響を与えやすい状況にあります。

昭和42年に制定された「公害対策法」以降、行政・民間ともに努力を行い深刻な健康被害が発生することは稀になりましたが、社会や環境の変化に伴い新たな解決すべき問題が発生していることも事実です。近年では微小粒子状物質(PM2.5)や地下水のトリクロロエチレンに関連する基準の見直しも行われています。

また開発される新化学物質の取扱いや、風車による低周波障害、食品等廃棄物による悪臭など、様々な問題が現状として存在しています。



出所：東京都都市整備局

図表 3-2：都市計画情報

公害の種類	公害に関する苦情の主な例
大気汚染	工場からの煙や粉じん、家や車、洗濯物などが汚れる。 道路通行車輛からの排気ガスで息苦しい。 焼却場の煙の中に有害物質が含まれているおそれがある。
騒音	隣のスーパーの室外機がうるさくてイライラする。 深夜営業店の騒音がひどく、安眠できない。 工場の機械の音がやかましく、体調がすぐれない。
振動	工事現場のトラックの出入りや作業機械のせいで、家が揺れ、壁にひびが入る。
悪臭	食品加工工場から魚の腐ったようなにおいが漂っていて、気分が悪くなる。 養豚、養鶏場から不快なにおいがして困っている。

出所：総務省 ホームページ

図表 3-3：暮らしの中の公害の例

住民の環境要請が強くなる傾向にある現在、環境基本法の順守だけでは、地域社会と良好な関係を持ってなくなるリスクがあり、工場を操業させることが困難になることさえ考えられます。工場の廃止・移転となれば、当該地域の技術力を低下させる要因になります。地域の経済を維持・発展させるためには各利害関係者が地域の特性を踏まえたうえで、それぞれが取り組むべき役割を意識しながら環境問題の解決に取り組むことが重要です。また循環共生型社会を実現に向けた自律的好循環の形成するために、関係者の連携を促進する観点から、地域事業者や行政機関、地域金融機関によるパートナーシップの枠組み作り、および活動の見える化が求められます。

また現行の経済モデル・ビジネスモデルの一部が、環境や社会に悪影響を与える要因となる可能性があることを理解することが大切です。このような経済・社会活動における負の側面を自覚した上でこれまでの習慣を改善されなければ、さらなる規制の強化やステークホルダーからの反発、災害の発生など社会や企業に対するリスクが高まります。一旦問題が表面化してしまうと、維持コストが高騰するためサステナビリティの実現が困難になります。

そこで各企業や団体が①順守すべき法的・国際的要請、②地域住民や自治体の環境要請に沿った環境方針や、具体的に対応すべきアクションプランの計画を作成できるように、手助け出来ないかと考えています。

## (2) グローバル環境の問題

地球の環境は常に変化しており、それを止めることはできません。また社会活動を行うことで環境が変化することで、自然災害や温暖化・冷化、などさまざまな種類の気象変化を引き起こし、それが社会に跳ね返って損害を与えます。このことを認識した上で、どのような環境問題のパターンがあるか確認する必要があります。以下に社会的要請が強く、先進的な企業や外国人投資家など環境問題に関心の高い人々が評価する環境問題を7種挙げています。企業や団体が記載してある項目7つ全てに注力しなければならないという訳ではなく、自身の企業・団体と関連があるものについてのみ対応すべきものです。また挙げられていない項目であっても、関連が深いものについては対応することが求められています。

### ① 地球温暖化

地球温暖化のような気候変動はCO<sub>2</sub>など温室効果ガスの排出の結果とされています。地球温暖化が進行すると、海と地表の表面温度が上昇して、極冠の融解による海面上昇や洪水、ゲリラ豪雨、台風、干ばつ、野火、砂漠化など様々なリスクが増加すると考えられています。

### ② 環境汚染

水質汚染は自動車などの排ガスから出るNO<sub>x</sub>やSO<sub>x</sub>が雨に交じり発生する酸性雨や、タンカーの事故などで発生する油の流出、工場排水などがあります。大気汚染は工場から排出されるVOCやその他様々なガスや化石燃料の燃焼により発生します。土壌汚染は廃棄物の埋め

立てなどで発生します。また近年において注目されている海洋プラスチックごみ問題は、分解されにくいプラスチックが自然環境中に廃棄され、最終的に海洋に流れ込むことで汚染につながります。小売店で行われているレジ袋有料化も、この問題を受けた対応策です。

### ③ 天然資源の枯渇

産業革命以来、機械化により暮らしを向上させましたが、同時に多くの天然資源を活用してきました。また近年ではインドや中国などアジア諸国で工業化が進んでおり、より多くの天然資源が浪費されるため、枯渇によるエネルギー危機が発生する可能性があります。事業所のLED化や工場のエネルギー効率化・省エネ化、再生可能エネルギーへのシフトは上記のCO<sub>2</sub>排出削減に加えて、天然資源の問題への問題解決アプローチでもあります。

### ④ 廃棄物処理

資源の過剰消費や非生分解性プラスチックの生成により、廃棄物処理が追い付かないことが問題視されています。これらの廃棄物が埋め立てられることで、大量のメタンガスが発生します。メタンガスは二酸化炭素よりも温室効果が高いため、地球温暖化問題とも関連性を持ちます。また先進国から発展途上国への廃棄物運搬や海への廃棄など別の問題まで引き起こされています。対策として再利用化やリサイクルが行われており、これは天然資源の枯渇の対応策にもなります。

### ⑤ 森林破壊

木材は建材や紙、燃料など様々な工業製品の原材料として用いられています。木材の利用以外に、農地や住宅地など商用目的で土地を開発する際にも森林破壊が行われおり、森林破壊の結果、砂漠化の進行や土砂災害の発生リスクが高まります。また光合成による大気中のCO<sub>2</sub>削減効果が減少しやすくなります。無計画な伐採により毎年多くの樹木が失われていますが、森林計画など持続可能な開発を行うことで、環境のコントロールが可能です。

### ⑥ 生物多様性の損失

森林破壊や環境汚染により、種の生息地が失われることで絶滅等のリスクがあります。近年特に注目されている問題は多くの種が生息するサンゴ礁の破壊であり、一帯の破壊によって大きな生態系の変化が起こることで発生する水産資源の減少など、生活への影響も大きいです。

### ⑦ オゾン層の破壊

オゾン層は、太陽光から発生する低周波数の有害な光線から生物を保護する役割を持ちます。フルオロカーボンが大気中に排出されるとオゾンと化学反応を起こし、一酸化塩素を生成します。現在では多くの製品で使用が禁止されており、日本において一部使われている箇所（業務用エアコン等）では、フロン排出抑制法により定期点検等を義務付けられています。

	項目	対応の例
①	地球温暖化	事業所・工場の省エネ化、LED化、クールビズ、太陽光発電パネルの設置、再生可能エネルギーの利用、EV・ハイブリッド車の採用など
②	環境汚染	EV・ハイブリッド車の採用、排ガスフィルターの設置、VOCが少ない製品の利用、浄化槽の設置、バットなどを利用した液状化学物質流出対策、生分解性プラスチックの利用、エコバッグの利用など
③	天然資源の枯渇	事業所・工場の省エネ化、LED化、太陽光発電パネルの設置、再生可能エネルギーの利用、製品や燃料のリサイクル、
④	廃棄物処理	製品や燃料のリサイクル、製品需要予測の緻密化、環境負荷の小さい廃棄物処理方法の導入、廃棄の時に環境負荷が小さくなるような設計、生分解性プラスチックの利用など
⑤	森林破壊	FSC認証されている材料の使用、木材・紙のリサイクルなど
⑥	生物多様性の損失	温室効果ガスの削減、森林破壊の防止、検疫等による外来生物の侵入阻止、バラスト水の処理、乱獲の防止など
⑦	オゾン層の破壊	フルオロカーボンが使用されている機器の定期点検、買換えなど

図表 3-4：グローバルな環境問題と対応策の例

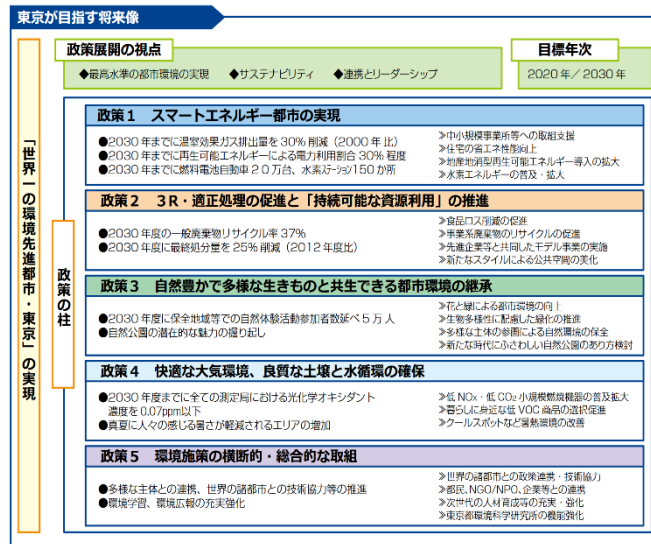
上記項目の項目について、特に外国人投資家からの要請は強く、対応の有無が株価へ大きく影響を与えることがあります。また国内の金融機関も ESG(Environment, Social, Governance)や SDGs 推進のための融資など環境に関連したプランを多く取り扱うようになりました。年金基金など大きな資産を長期運用する機関投資家を中心に、企業経営における持続可能性評価が普及しており、長期的なリスクマネジメントや環境変化に対応した事業の利益創出が評価されています。環境側面の評価では、事業活動に伴う環境負荷を正確に把握してその削減に取り組むことや、自社の商品やサービスを提供することで社会全体の環境負荷を削減することが重要であると考えられています。また 2005 年に国連が発表した PRI(責任投資原則)では、投資家が従うことを推奨する ESG に関連する 6 つの原則が掲げられています。



## 2. 目標設定と環境評価

### (1) 目標への道筋とロジックモデル

目標の設定は地域環境の問題およびグローバル環境の問題を参考に、各自治体やエリアが直面している環境問題に向き合うことを行います。例えば東京都の環本計画(2016)においては、政策の一つに「スマートエネルギー都市現」を掲げています。この政策をするために、温室効果ガスの削減生可能エネルギーの電力利用率の上昇、燃料電池自動車および水素ーションの台数など3つのKPIをました。さらにKPIを実現するたアクションプランの作成を行ってり、様々な要素が複雑に絡み合ることがわかります。



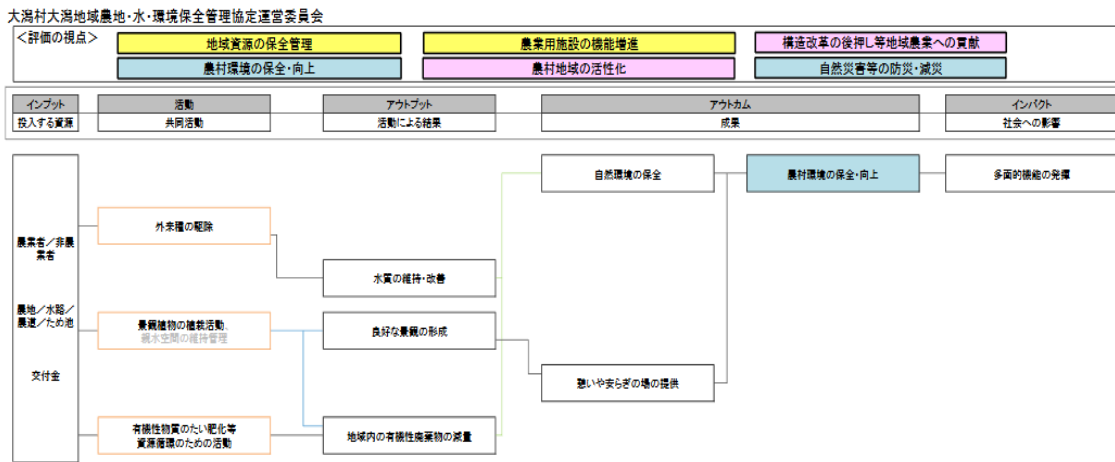
出所: 東京都環境局 東京環境基本計画 2016

図表 3-6 : 環境目標

で環境基柱の実推進や再割合ステ定めのおいてい

このように環境問題解決のためのプロセスを作成は、情報の整理や因果関係の把握、目標設定の妥当性など多くの手順を踏む必要があり困難です。ここでは問題の解決と自分たちがやりたいこととの橋渡しを行いやすくする、「ロジックモデル」の作成方法をご紹介します。

下図は秋田県の、大潟村大潟地域農地・水・環境保全管理協定運営委員会による外来魚や未利用魚の利用の推進について作成されたロジックモデルです。



出所：農林水産省 ロジックモデルの検証事例

図表 3-7：外来魚や未利用魚の利用の推進に関するロジックモデル

ロジックモデル作成の際に最初に行う事は、一番左の項目「インプット」および「活動」のアイデア出しを行う事です。アイデアはカードに書き出して並べ替えが容易な状態でロジックモデルのインプット・活動の項目に配置します。ここでは活動に、水路・能動・ため池の草刈・泥上げや生物調査・希少種の監視、また毛色の異なる地域住民との交流活動や景観植物の植栽活動が挙げられおり、インプットにはその事業資源として農業者や農地、交付金を配置しています。注意点として、このアイデア出しの段階ではインプットおよび活動を決定するものではないという事を認識して頂ければと思います。後述のアウトプットやアウトカムを構築したのちに、振返ってモデルを変更することも可能です。またこの工程では多くの利害関係者と話し合いを持つことをお勧めします。活動は多面的であればあるほど社会的なインパクトが大きくなることおよび、“やりたいこと”が一番顕れるところになります。各構成員が自分の“やりたいこと”を表明することで、モデル作成および活動のモチベーション向上につながる効果があります。モチベーションの維持はエリア連携のプロジェクトにおいて成否を分ける要素であるため、活動が納得できると同時に自身の力が発揮できるような活動を積極的に取り入れてください。

インプットおよび活動が決まりましたら、その活動が直接的にどのような結果を与えるか考慮して頂き、アウトプットへ掲示してください。活動がどのように良い方向に進むか、どのような機会が発生するかなどポジティブな面を抜き出してください。また一つの活動から二つ以上のア



アウトプットが生まれることも、一つのアウトプットが二つの活動両方の結果になる場合もあります。事例では景観植物の植栽活動から良好な景観の形成および地域内の有機性廃棄物の減量のアウトプットが発生しています。また地域内の有機性廃棄物の減量のアウトプットは、景観植物の植栽活動および有機性物質のたい肥化等資源循環のための活動の二つの活動より、ともに結果となる内容になっています。もちろん、この段階では活動が行われていないため結果は分かりませんが、あり得るストーリーを考慮するだけで十分です。もし、作成したロジックモデルの活動とアウトプットの関連性が薄いと判断した際は、その時にモデルを変更することができます。

さらに話を勧めたものをアウトカムと言います。要素はアウトプットを作成した時と同様に求められますが、間接的な成果を含む幅広いストーリーを展開させると、活動の有用性は深く掘り下げられます。最後にインパクトへの落としこみですが、社会への影響を記述します。中身としては、社会的要請が強い地球温暖化防止などグローバルな問題や、騒音・悪臭問題など近隣公害を、前章の項目を参考に作成してください。事例では、自然環境の保全や憩いや安らぎの場の提供というアウトカムから、農村環境の保全・向上へとつながり、最後にインパクトとして多面的機能の発揮で締めくくっています。このロジックモデルを読み解くことで、インパクトから方針や事業の目的を取り決め、アウトカムの項目より、KPI を設定することができます。

ロジックモデルは各社・各個人でも、エリア全体でも作成することが可能です。エリア全体で作成する場合は、リソースの借入れが可能であるため活動の幅を広げることができるため、よりインパクトの大きい環境要請型のまちづくりが実現します。

## (2) 評価パラメータについて

ロジックモデルを用いて環境問題の解決に向けたアウトカムを作成したのちに、その KPI や評価方法を定める必要があります。定め方としては環境省等や民間企業の評価手法を参考にすることができます。以下、典型的なパラメータについて紹介いたします

	考慮すべき項目の例	パラメータの一例
温室効果ガス	目標設定、数値管理、効率化、再生可能エネルギー	C02 排出量、エネルギー効率化による C02 排出削減の理論値、消費電力量の差など
水利用	目標設定、効率化、再利用	使用水量、削減された水の使用量、再利用された水の量など
生物多様性	目標設定	植林した本数、生息している固有種の数など
廃棄物管理	目標設定、廃棄物抑制、再利用、	廃棄物重量、再利用された原料の

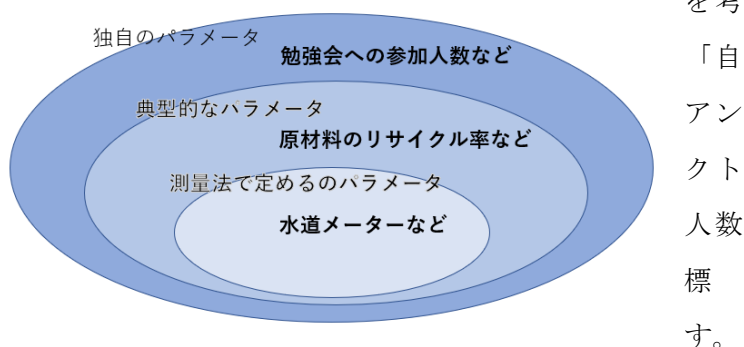


	<ul style="list-style-type: none"> <li>①地域循環共生圏形成による地域活性化</li> <li>②ライフサイクル全体での徹底的な資源循環</li> <li>③適正処理の更なる推進と環境再生</li> <li>④災害廃棄物処理体制の構築</li> <li>⑤適正な国際資源循環体制の構築と循環産業の海外展開</li> </ul>	た原料の重 替した原材 ーサビリテ 製品の数な
化学物質管		

図表 3-8 : KPI として使用する評価パラメータの例

典型的なパラメータの中で、測量基準を持つものが存在しており、測量法で定めた方法を用いなければならないものもあります。また中には専門の道具や設備を用いなければならない項目もありますので、専門の環境調査機関に依頼することをお勧めします。

典型的なパラメータだけでなく、ロジックモデルから派生した具体的な評価指標を定めることができます。ロジックモデルの事例を考えると、アウトカムの一要素である「自然環境に対する意識の向上」では、アンケート評価の結果や当該プロジェクトの参加者、現地の環境系 NPO の参加などアウトカムの成果を図れる指標を、定量評価することが望まれます。



図表 3-9 : パラメータの包含関係

### 3. エリアや複数企業で環境共生を行っている事例

地球温暖化問題を軸としたグローバルな環境問題への対応は、日本では 1997 年の京都議定書が議決されて以来、加速度的に社会要請的要請を受けるようになり、国や自治体が主軸となり活動を行ってきました。遅れて先進的な投資家からの要請を受けて大企業を中心に独自の環境貢献を進めてきました。しかし近年では SDGs の盛り上がりも後押しして、自治体と企業が連携を取り合い問題解決に向けて、活動を推進する事例が見られます。環境省では廃棄物の削減およびリサイクルを主軸とした「循環型社会形成推進基本法」に基づき、循環型社会の形成に関する施策を総合的かつ計画的に推進するために「第四次循環型社会形成推進基本計画」を作成しています。この計画では環境的側面と経済的側面、社会的側面の統合的向上の方向性として、以下の項目等を掲げ、2025 年をめどに国の方針を定めています。

高知県では株式会社伊藤園と「高知県の地方創生の推進に向けた連携と協力に関する協定」を結びました。高知県が抱える課題を官民共同、市町村と連携・協調して解決することを目的として進められているもので、環境問題や少子高齢化問題などに体系的に取り組むための包括連携協定を締結しています。成果としては、伊藤園によるコース・リレイテッド・マーケティングである「お茶で高知を美しく。」キャンペーンが挙げられます。これは物部川清流保全を目的としてアユの稚魚を放流するために、特定ブランドの茶の売上を一部寄付するものです。このように事業として収益を上げると同時に環境保護を実現することが、今後求められるようになります。展開している事業が、どのように社会や環境に貢献できるか、他団体とエリア全体で考慮することで浮かび上がりやすくなります。

#### 4. エリア包括型環境管理システムの構築

これまで紹介してきた「社会的に対応が要請されている環境問題」「ロジックモデル」「方針・KPI の設定」「アクションプラン作成」「計測パラメータ」を基にプランを作成します。今回、例として川崎市を挙げていますが、実際の事例と異なる箇所があります。当事例では構築が困難である地域包括型環境管理システムを新たに構築することを識しているため、要素の単純化を図るとともに、環境以外の要素を出来るだけ排除することを意識しています。



参照：Google マップ

図表 3-11：川崎市

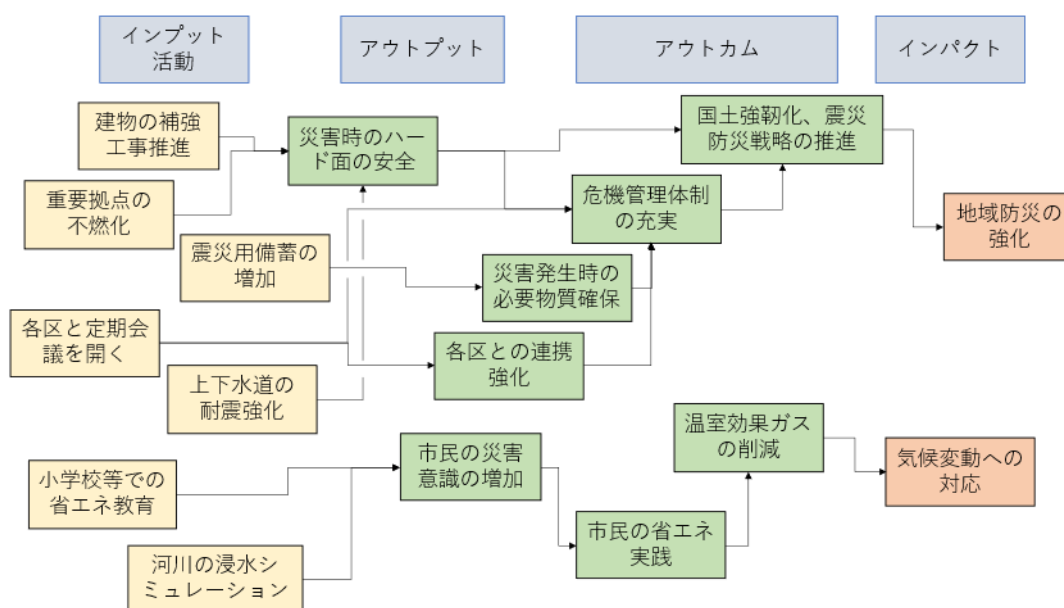
神奈川県川崎市は多摩川に南に位置し、東京都と横浜市に挟まれた細が外地形を有しています。川崎港を持つ川崎区や内陸の多摩区、麻生区など7つの区に分けられ、それぞれ環境や課題も異なります。約75万世帯、150万人が住み、45歳～48歳の第二次ベビーブームの世代をピークに持ち比較的労働人口が多い事が特徴です。事業所数は2019年時点では、川崎市全体で約54,000、川崎区で約14,000、中原区で約9,500である。また川崎市は「川崎市総合計画 第2期実施計画」（2020年）において、以下の課題を抽出しています。

環境面の課題	自然災害（地震、豪雨、浸水など）、エネルギー問題、地球温暖化、リサイクル推進、生物多様性、クリーンエネルギー、循環型社会の形成など
社会面の課題	少子高齢化、人口減少、高齢社会、都市インフラ老朽化、成長・雇用、イノベーション、女性の活躍、児童虐待撲滅、働き方改革など

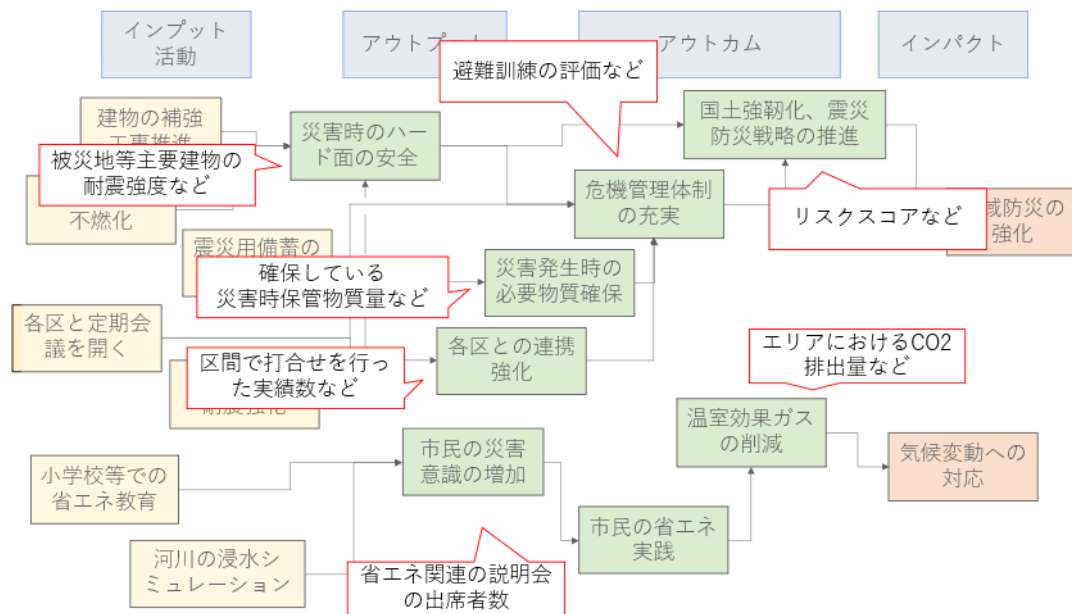
参考：川崎市総合計画 第2期実施計

図表 3-12：抽出された川崎市の課題の例

また環境側面における戦略として、「世界に輝き技術と英知で未来を拓く街」「チャレンジを続けいつまでも活力あふれる街」「みんなで守る強くしなやかな街」「みんなの心が繋がる街」を決定しています。さらに行いたい施策を組合わせて全体の戦略の中で位置づけを行っています。更に10年戦略としてインプットおよび活動を挙げています。これらの要素より、ロジックモデルを組み立てなおすと、以下のようになります。



黄色で塗りつぶされている要素はインプット・活動にあたる場所にあたります。今回はエリアマネジメントを行うため各企業や団体が、自分ができるアクションプランを選択（または提案）して、責任を決めます。次に緑で塗りつぶされた箇所はアウトプットまたはインパクトを示す箇所です。行ったアクションに対して、KPIを定めて効果を図る項目として利用されます。



図表 3-13：ロジックモデルと測定パラメータ

環境マネジメントの難しさは複雑さや分かり難さにありますが、ロジックモデルを完成させることができれば、活動や評価の業務・責任の割り振りが可能となるため、プロジェクトを進行できます。

## 5. 関連する項目

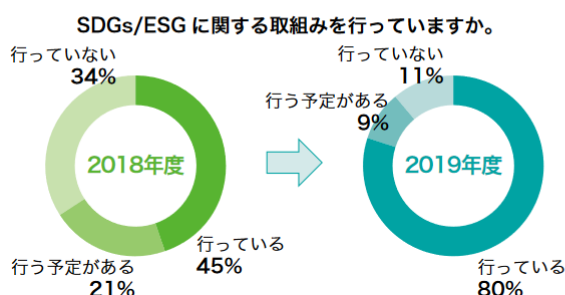
### (1) ESG 投資について

2018 年度の世界における ESG 投資残高は約 30 兆 7000 億ドルであり、2014 年度の約 22 兆ドルと比較して 1.7 倍に増加しており、地域別にみると欧州が約 45%、米国が約 40%を占めています。日本では、2019 年の時点で 336 兆円であり、前年比で約 1.5 倍伸びています。GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）では 2015 年に PRI に署名を行い、2017 年 7 月に ESG 指数を選定して運用を開始しました。また 2020 年には積立金基本方針が改正されて、非財務的要素（ESG）を考慮した投資を推進することが定められています。今後も市場は GPIF と同調するように、ESG を重視する動きを見せると考えられます。

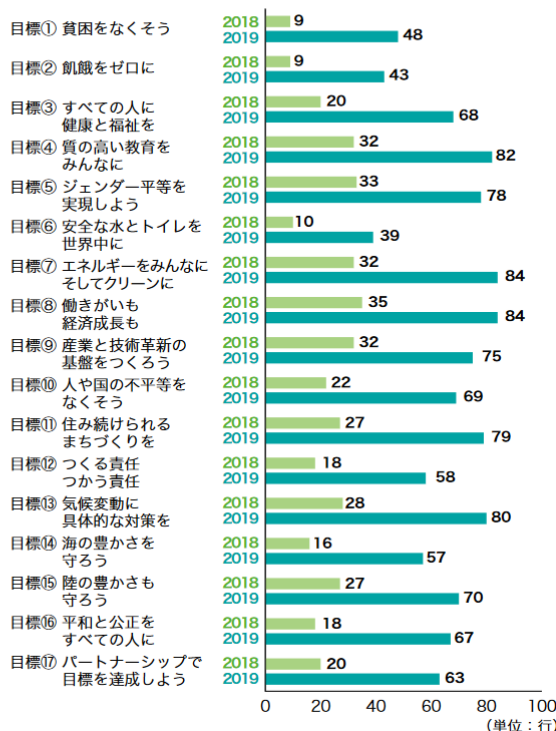
2019 年では ESG や SDGs に関連する取組を行っている金融機関は約 80%であり、前年の 45%と比較して、飛躍的に増加しています。また多くの金融機関で取組の一環として SDGs/ESG 関連の評価を融資に加味しているため、今後安定的に借入れを行うためには環境マネジメントシステムの構築および活動成果のモニタリングが重要になります。

### 2019年度アンケート結果（概要）

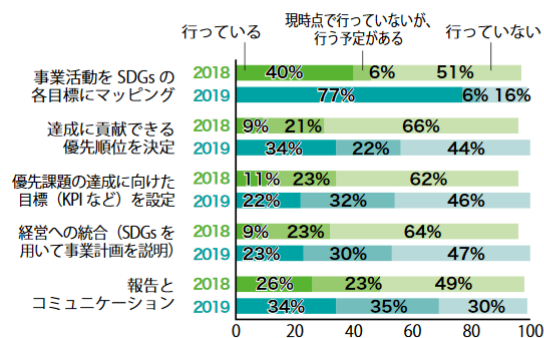
• 回答があった118行中94行（80%）がSDGs/ESGに関する取組みを行っており、行う予定があると回答したのは11行（9%）でした。



• SDGs17目標のうち会員銀行が取り組んでいる目標（複数回答）



• SDGs/ESGに関する会員銀行の取組みの状況



出所：全国銀行協会 全銀協 SDGs レポート 2019-2020（本編）

図表 3-14：銀行の ESG、SDGs への注目

### (2) 補助金・助成金・融資

国や自治体が期待する環境対策と実施する事業が合致する場合、補助金や助成金、融資を受けられる場合があります。例えば行政は民間企業に対して設備等の省エネ化を期待しており、「省エネルギー投資促進に向けた支援補助金」を企画しています。この補助金は公共団体と法人とも申請可能であり、高効率空調や産業ヒートポンプなど設備を購入する際に、条件により補助金を受け取ることができます。令和3年度においては、公募期間が2021年5月下旬～6月下旬であり、採択発表は2021年8月下旬になる見込みです。

また日本政策金融公庫の環境・エネルギー対策資金（公害防止対策関係）から融資を受けることもできます。融資の目的は、大気汚染対策、アスベスト対策、水質汚濁対策、産業廃棄物処理、3R事業、PCB廃棄物の処分、土壌汚染対策に必要な資金の融資を行うことです。



● 非化石エネルギー関連	
ご利用いただける方	非化石エネルギーを導入するために必要な設備を設置する方
資金のお使いみち	「ご利用いただける方」に該当する方が、非化石エネルギーを導入する施設を取得（改造、更新を含む。）するために必要な設備資金
融資限度額	直接貸付 7億2千万円 代理貸付 1億2千万円
ご返済期間	20年以内<うち据置期間2年以内>
利率（年）	基準利率 ただし、4億円を限度として下記1の設備を取得する場合、特別利率② 4億円を限度として下記2の設備を取得する場合、特別利率①  ※なお、信用リスク・融資期間などに応じて所定の利率が適用されます。
特別利率対象設備	1. 非化石エネルギーの場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 発電設備（風力、地熱・水力およびバイオマスエネルギーに限る）</li> <li>● 熱利用設備（温度差エネルギー、バイオマスエネルギーおよび雪氷に限る）</li> <li>● 燃料製造設備（バイオマスエネルギーに限る）</li> </ul> 2. 非化石エネルギー <ul style="list-style-type: none"> <li>● 発電設備（太陽光（発電出力10kW以上の自家消費型発電設備）に限る）</li> <li>● 熱利用設備（地中熱および太陽熱に限る）</li> </ul>
担保・保証人等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 担保設定の有無、担保の種類などについては、ご相談のうえ決めさせていただきます。</li> <li>● 直接貸付において、一定の要件に該当する場合には、経営責任者の方の個人保証が必要となります。</li> <li>● 5年経過ごと金利見直し制度を選択できます。</li> </ul>
融資のお申込み	直接貸付 日本公庫各支店の中小企業事業の窓口にお申し込みください。 代理貸付 日本公庫中小企業事業の代理店の窓口にお申し込みください。

- ・村上芽・渡辺珠子. 株式会社日本総合研究所. SDG s 入門. 日本経済新聞社
- ・松浦哲也・林譲. 一般社団法人東京環境経営研究所. これならわかる REACH 対応 Q&A88. 第一法規
- ・吉田敬史・奥野麻衣子. 日本規格協会. ISO 14001:2015（JIS Q 14001:2015）要求事項の解説. 2015/11/25
- ・鈴木敏央. 新・よくわかる ISO 環境法（改訂第15版）. ダイヤモンド社



## 第4章 「楽しい、住みやすい、安全・安心、きれい」疎結合型商店街の創出

### ～バーチャル商店街を創出してエリア価値を高める～

この章では、エリア価値の増大要因をバーチャル商店街創出とその効果の因果関係より考察し、実際の地域に適用して経済効果を算出します。バーチャル商店街創出を核としてエリアマネジメントに取り組む際のフレームワークに活用していくことを目的とします。なお、バーチャル商店街とはエリア内の複数の商店街が情報システムを介してバーチャルに疎結合した状態を想定しております。

#### 1. バーチャル商店街を創出してエリア価値を高める。

##### (1) エリア価値とは

エリア価値の要素を「楽しい、住みやすい、安全・安心、きれい」と定義します。具体的に記述すると次のようになります。

##### 【楽しい】

- イベントや祭りが頻繁に開催され、いつもワクワク感がある
- 地域のトピックスや商店街のお楽しみ情報、コミュニティからの情報等、楽しい情報を好きな時に入手できる
- 地域の名所・旧跡、その歴史や物語で地域を語ることができる
- 名店、人気店、気になるお店、新しいお店を紹介してくれる

##### 【住みやすい、安全・安心】

- お買い得情報、セール情報、グルメ情報、健康情報、話題のサービス等、日々の暮らしを支える生活情報を手軽に入手できる
- 地域内に見守りや買物弱者に対する情報網が張り巡らされ高齢者にやさしい
- 地域防災・減災に関する情報の取り組みやこれらを支援する活動が定期的に行われている
- 子育て支援が充実している
- 犯罪がない
- 地域の多様なコミュニティに気軽に参加でき、人と人の交流を深めることができる
- 行政との意思疎通が図りやすい

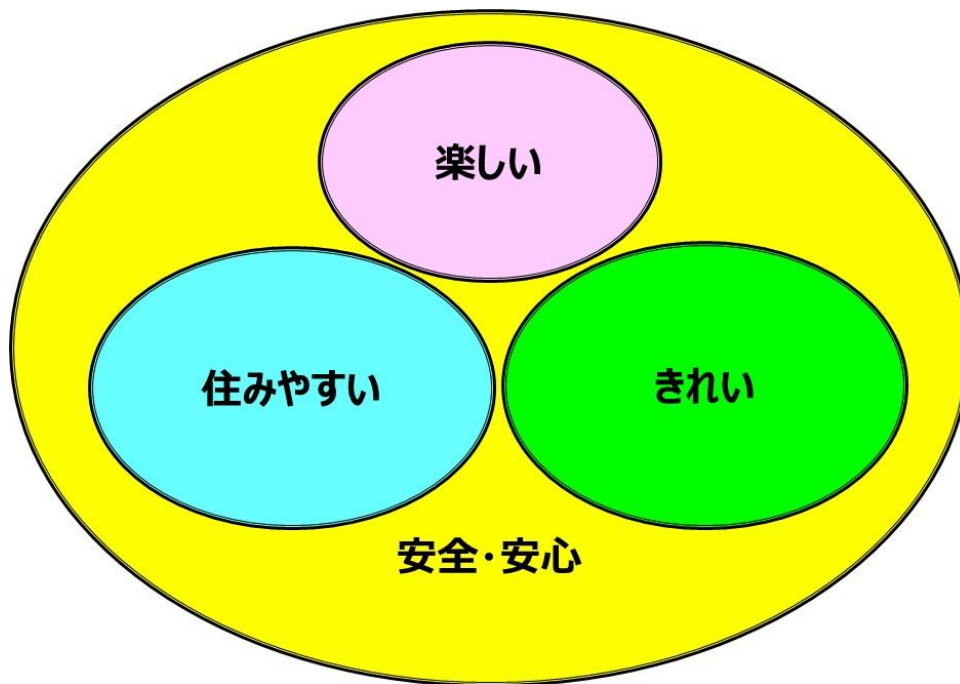
##### 【きれい】

- 掃除が行き届いている
- 清掃活動、花植え活動等、環境保全に対して意識の高い取り組みがなされている

##### (2) エリア価値の概念図

エリア価値の構成要素の関係を図表4-1に示します。住民目線に立ち「安全・安心」が基盤となって、その上に「住みやすい、きれい」が実現され、そこから「楽しい」が生まれるという

概念を表したものです。

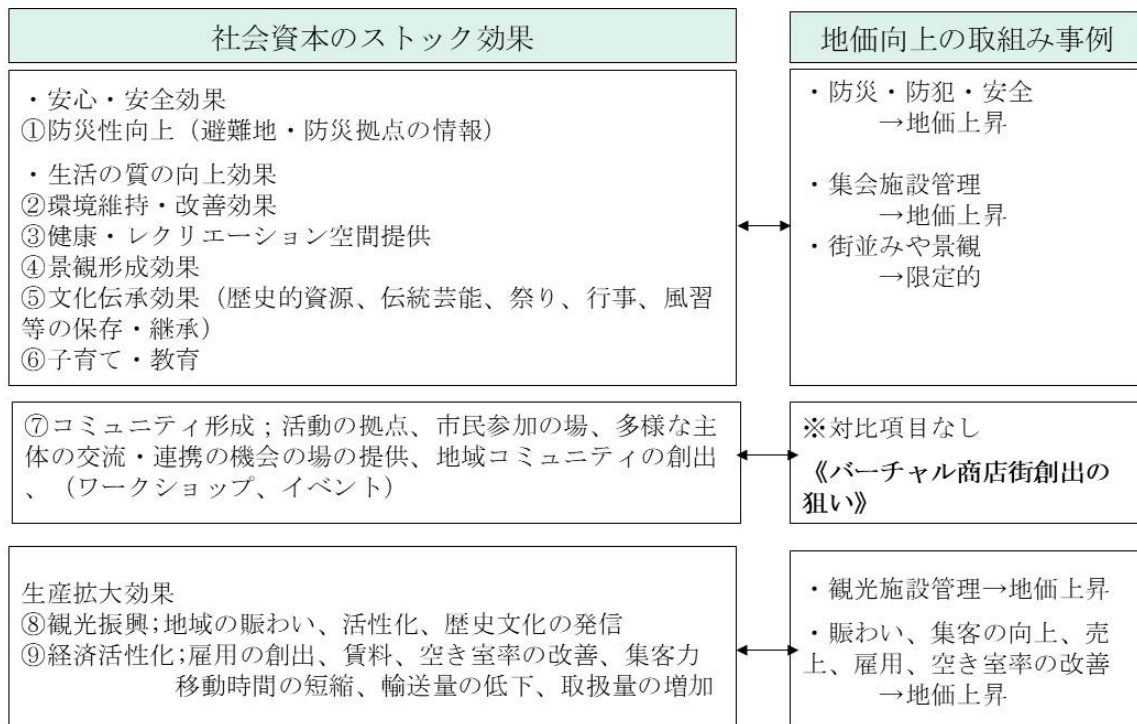


図表 4-1 エリア価値の概念図

このようなエリアの実現を目指し、地域インフラとしての情報システムをバーチャル商店街の創出を通して構築します。

### (3) バーチャル商店街創出の狙い

地域インフラ整備による社会資本のストック効果（継続的かつ中長期的にわたって得られる効果）とエリアマネジメントの先行実証研究で地価向上の取組みにあげられている事例を対比させたのが図表 4-2 です。



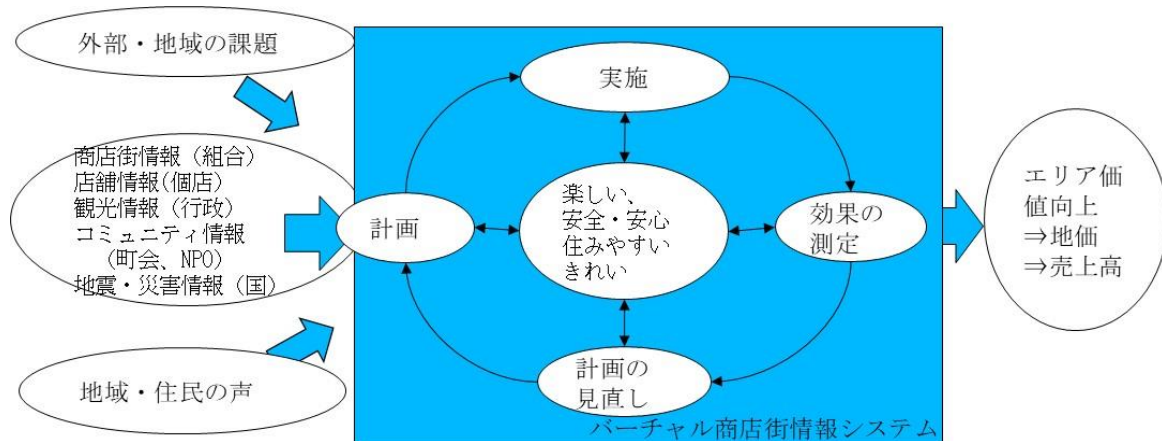
図表 4-2 バーチャル商店街創出の狙い

図表中に示しましたが、地域インフラ整備のストック効果のうち、⑦コミュニティ形成をバーチャル商店街創出の狙いとして位置づけます。理由は、コミュニティ形成活動の活性化は前述したエリア価値の要素である「住みやすい、安全・安心」への取り組みであり、情報システムの得意とするところだからです。今後、地価向上の取組み事例として、今回の取組に対する実証研究が始まることを期待したいと思います。

#### (4) バーチャル商店街情報システムの構造

エリア価値を貨幣価値であらわすと土地価格で表されます。土地価格は多くの要因（例えば、立地、実効容積率、駅からの距離、商業地へのアクセス等）から関係式を求めて導出されますが、「楽しい、住みやすい、安全・安心、きれい」というような比較的見えにくい価値に対する考慮はなされてこなかったというのが現状です。しかしながら、この見えにくい価値が地価を高める要因になっていると考えるのが妥当と思われます。この見えにくい価値を高める仕組みを構築することがバーチャル商店街創出の真の狙いです。

図表 4-3 は、バーチャル商店街情報システムの構造を表したものです。どのような情報をインプットととして取り込み、そのアウトプットであるエリア価値にどのように変換していくかをプロセスアプローチ風に示した図です。



図表4-3 バーチャル商店街情報システムの構造

プロセスアプローチでは、アウトプットの質を上げる（エリア価値を向上させる）にはインプットの質とプロセスの質をそれぞれきちんと管理していくことで達成できるといわれます。バーチャル商店街情報システムにおいては、インプットの質向上として、各種インプット情報の正確性、信頼性、タイムリー性に関するデータ管理があげられます。またプロセスの質向上に関しては、バーチャル商店街情報システムがPDCAサイクルを回す構造として構築されているかが重要になります。

#### (5)バーチャル商店街の強み

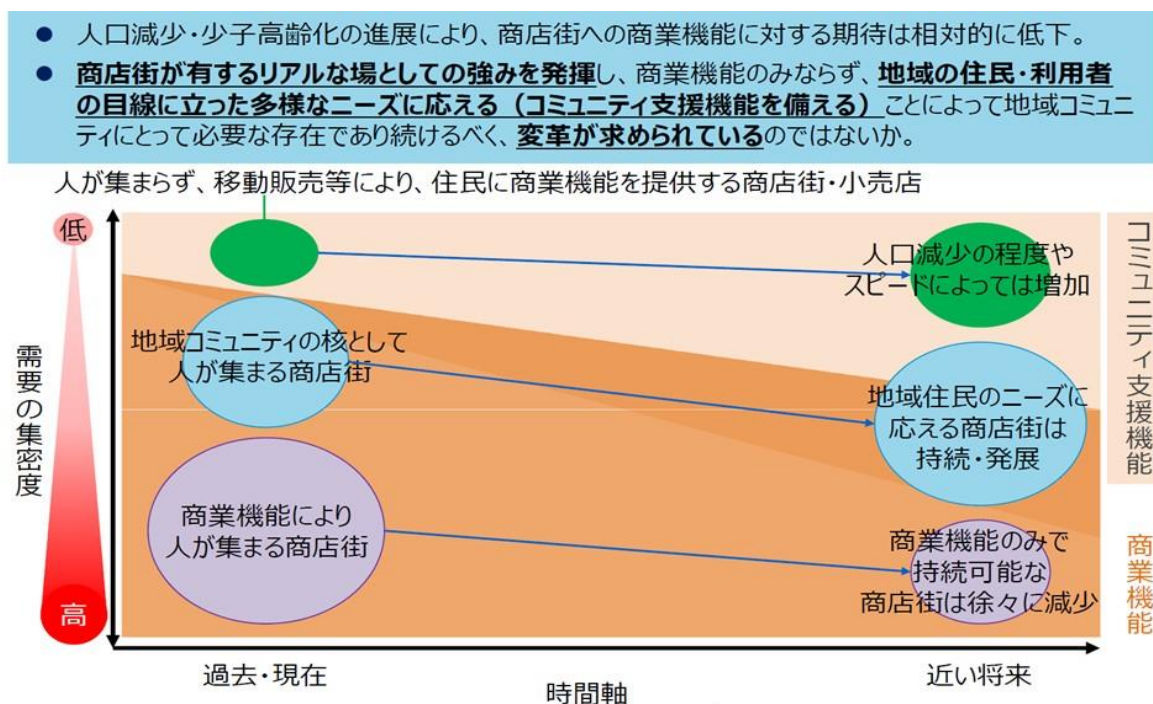
このような情報システムの構造を有したバーチャル商店街（エリア内の複数の商店街がバーチャルに疎結合している状態）の強みは、以下のようなものが考えられます。

- ・地域密着型の商店街を実現できる
- ・多種多様な業種・業態の商店街を構築できる
- ・お店と顧客の双方向コミュニケーションが容易に構築できる
- ・バーチャル広場の利活用（産地直送マルシェ、オンライン落語会等）が進む
- ・地域の名所旧跡、歴史的資産をバーチャルに訪問できる 等々

バーチャル商店街情報システムは、既存の商店街が有する機能を拡充させたものですが、これによって、既存商店街の課題（賑わい、活性化）解決の橋頭保にすることが期待できます。勿論、具体的な処方箋（解決施策）は、各商店街が置かれている立場を関係者間で相互理解しバーチャル商店街として目指す方向性について合意したもとでなされることとなります。また、バーチャル商店街のあるべき姿を決定していく要因として外部環境の大きな変化を機会としてとらえていく必要があります。

## (6) 商店街への期待の変化

中小企業庁地域経済産業グループのワーキンググループによれば、「商店街は、地域の住民・利用者の目線に立った多様なニーズにこたえる（コミュニティ機能を備える）ことによって地域コミュニティにとって必要な存在であり続けるべく変革が求められている」との提言がなされています（図表4-4）。近い将来、商業機能中心からコミュニティ支援機能を備えた商店街へ変革していくことが強く求められています。

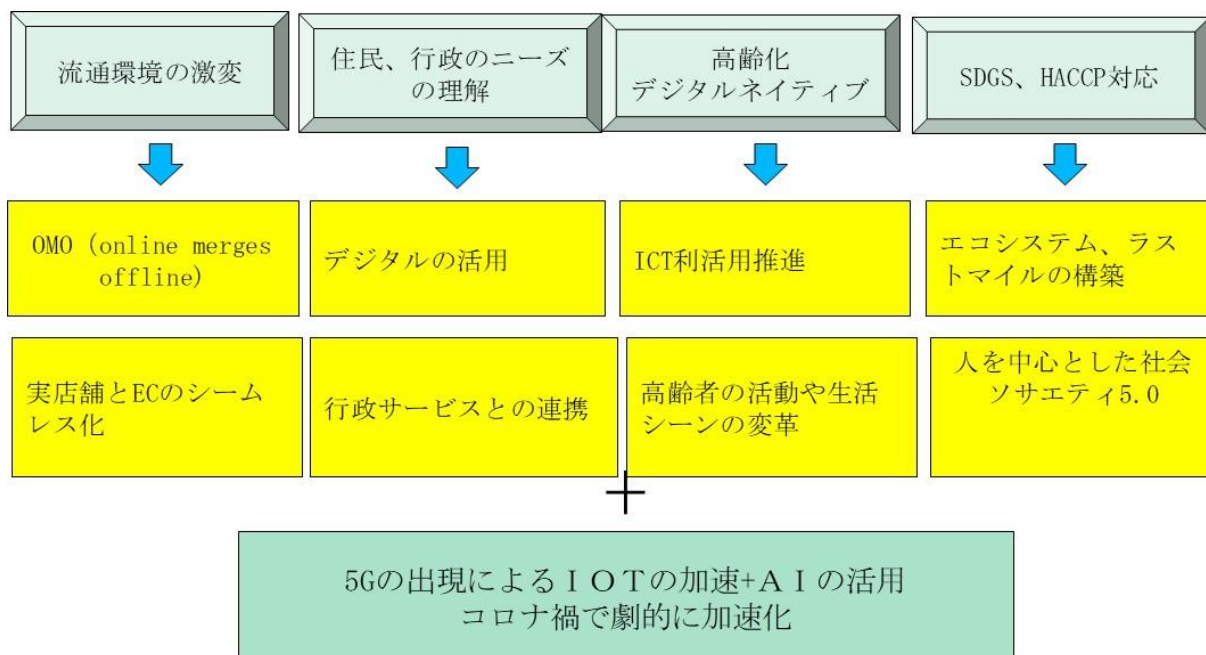


図表4-4 商店街における商業機能とコミュニティ支援機能の関係/中小企業庁資料

## (7) 商店街のDX

図表4-5は、商店街を取り巻く課題に対するDXについて取りまとめたものです。



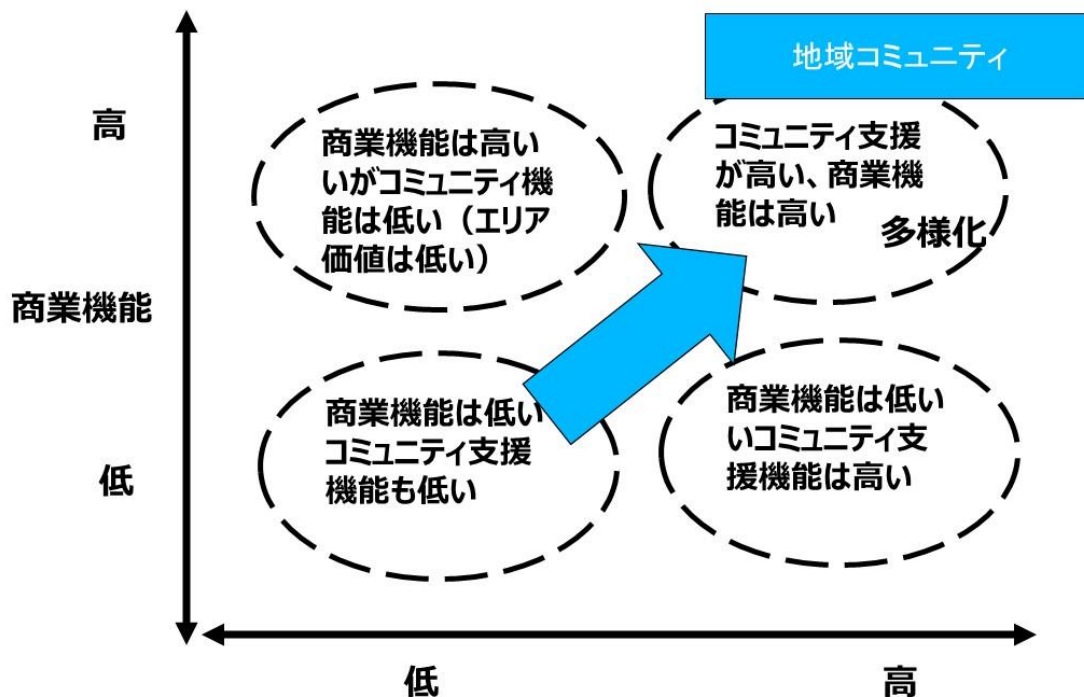


図表 4-5 商店街のDX

図表に示したように、流通環境はオムニチャネル、OMO、実店舗とECのシームレス化が進展し、EC サイトでの商品探し（受注場）、実店舗（体験場）での受け取りのような新しい消費者体験の創造が主流となっています。商店街の各地域においては高齢化が進む一方でデジタルネイティブが主役となりつつあります。またSDGS、HACCP 対応、新たなエコシステム、ラストマイルの構築等への対応も求められております。さらに、5Gの出現によりIOTやAIの活用が加速されており、商店街を取り巻く環境は大きく変化しています。個々の商店街においては、商店街の本来の持っている機能を拡充して地域の魅力を発信しつつ、デジタル社会にしぶとく生き残ることが望まれます。これからの商店街はこのような環境の変化に適応しながらも「楽しい、住みやすい、安全・安心、きれい」なエリアを創造していく役割を積極的に担っていくことが、商店街衰退のリスクを軽減することに繋がっていくと考えます。

#### (8) 商店街の目指す方向

商店が集まる街から生活を支える街への変革を促す情報システムを構築し、ニーズの多様化に応える地域に変革することが商店街の目指す方向と考えます。図表 4-6 は、横軸に地域コミュニティ機能、縦軸に商業機能を取り、商店街の目指す方向を矢印で表した図です。

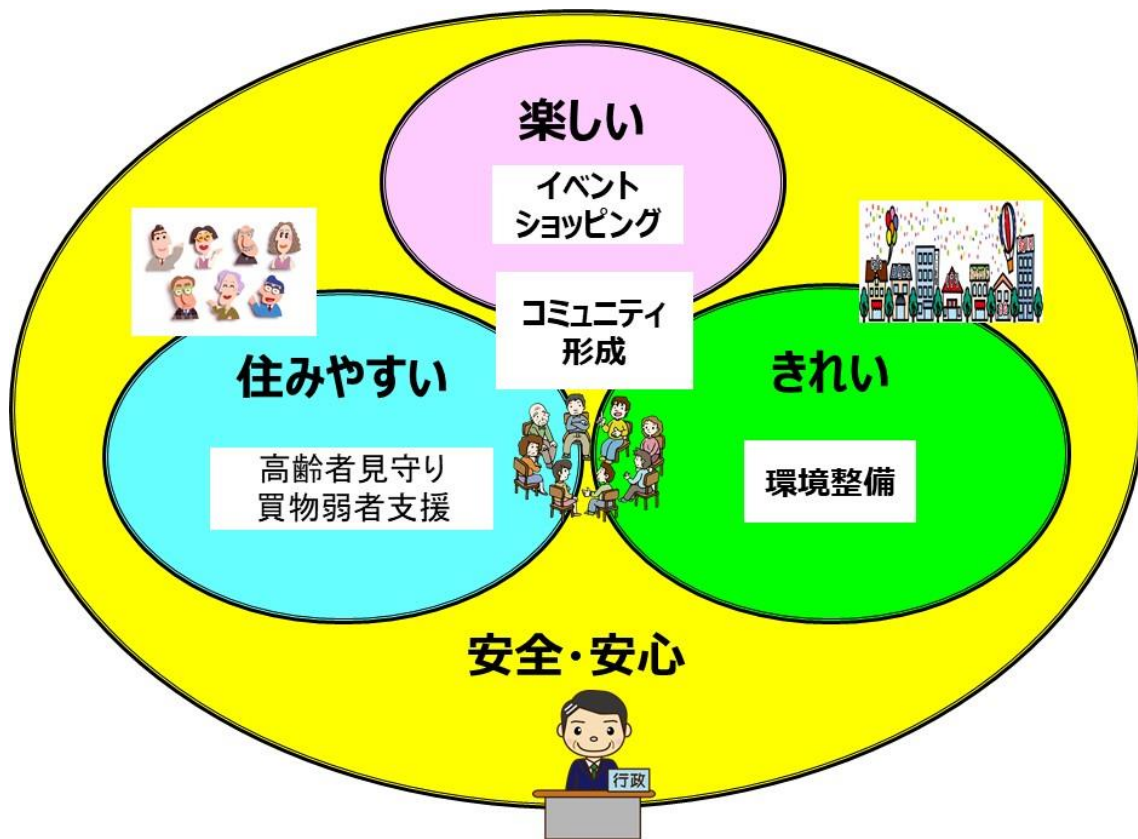


図表 4-6 商店街の目指す方向

繰返しになりますが、現行商店街の強みを活かしつつ、DX、SDGS の活用を機会としてとらえて地域コミュニティ支援型の商店街に戦略的に変革させていくことが重要です。バーチャル商店街を創出することで、街全体のコミュニティ支援機能を高めエリア価値を高めることが可能と考えます。現行の商店街の店舗構成は、結果的には住民・利用者である顧客が決めることとなりますので、バーチャル商店街創出においても顧客目線で加盟店参加基準を設け、その基準をクリアした店舗に参加資格を与える等で適正化し、全体のバランスを保ちつつコミュニティ支援機能の高い魅力ある商店街に成長させていく必要があります。個店の経営が成り立っていないことにはバーチャル商店街としての魅力は高まらないことに留意が必要です。「情報システムのためにバーチャル商店街があるのではなく、バーチャル商店街のために情報システムがある」ことを念頭に、引き続き個店においては、自店の魅力を高めるための経営努力が必須と考えます。

#### (9) バーチャル商店街情報システムの機能

このようにバーチャル商店街の中核となる情報システムは、地域コミュニティにとって必要な存在であり続けるためのドライバーになります。さらにそのなかで核となる機能が情報システム化の狙いに定めたコミュニティ形成機能です。加えて「住みやすい、安全・安心」機能、

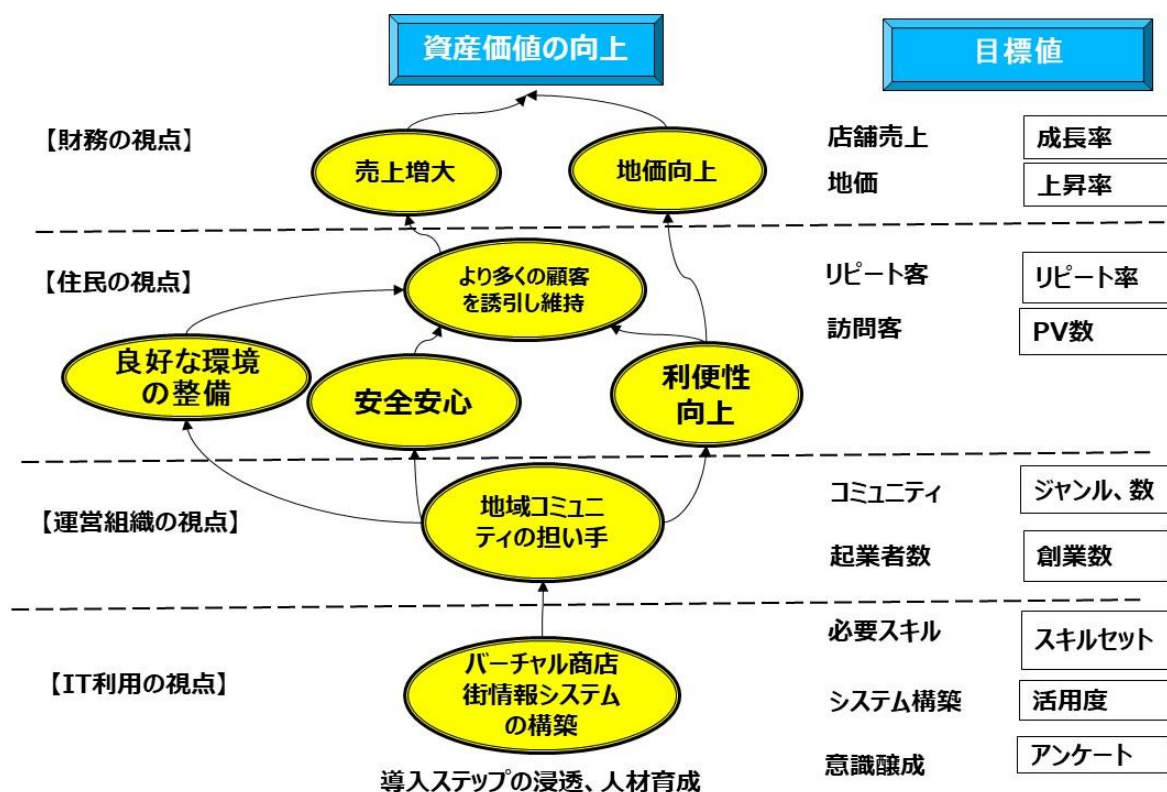


図表 4-7 バーチャル商店街情報システムの構成機能イメージ

イベントショッピング等の情報発信機能、環境整備のための機能（広場、設備等の環境面の整備に関して住民の声を行政に届ける）等が必須機能と考えます。そのイメージが図表 4-7 です。

(10) バーチャル商店街創出と効果の因果関係

バーチャル商店街創出とその効果の因果関係を表したものが図表 4-8 です。



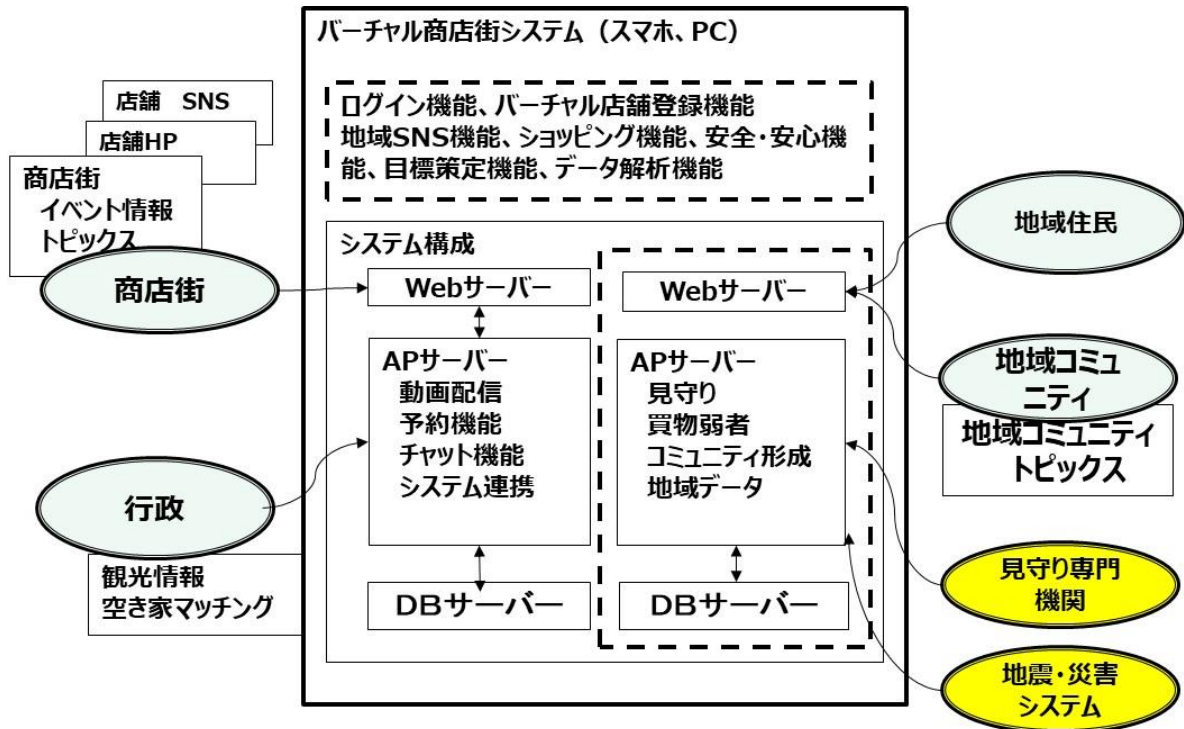
図表4-8 バーチャル商店街と効果の因果関係

最終的な目標（行政にとっては地価上昇による税収増、商店街にとっては売上向上）と住民の視点との関係を考察したものです。バーチャル商店街情報システムを地域コミュニティの担い手として位置づけ、住民にとってはショッピング機能による利便性向上、安全・安心の向上、また、良好な環境整備による環境意識の向上を目指します。目に見えない価値（楽しい、住みやすい、安全・安心、きれい）を付加し、地域住民の満足度向上を目指す情報システムを戦略的に構築することがゴールになります。既存のリアル商店街とバーチャル商店街との2階建て商店街にすることで、例えば実店舗でのスマホ活用を積極的に促進してもらい、商店街からの情報発信力を高める、住民や地域コミュニティとの情報交流を深める、公共機関をはじめとする様々な主体とシステム連携し情報の流れを活発化していく等の戦略を練りエリア価値をあげていきます。

バーチャル商店街の成長性は、リピート率、PV数、コミュニティのジャンルやコミュニティ数等の指標を設定して測定します。

#### (11). バーチャル商店街情報システムのシステム構成

バーチャル商店街情報システムのシステム構成を表したのが図表4-9です。

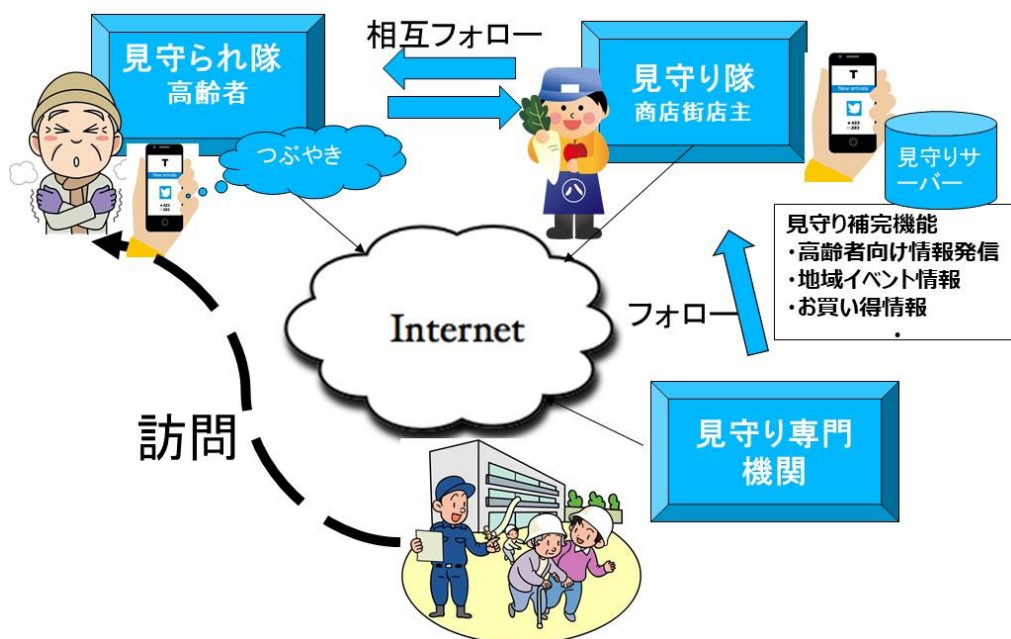


図表 4-9 バーチャル商店街情報システムのシステム構成図

システム機能として、ログイン機能、バーチャル店舗登録機能、地域 SNS 機能、ショッピング機能、安全・安心機能、目標策定機能、データ解析機能を実装します。システム構成のうち、見守り、買物弱者、コミュニティ形成については、SaaS を利用することで初期投資を抑えます。また、ユーザインターフェースについては、Web システムを構築し柔軟性を担保します。また、システムの有効性の監視機能は Google アナリティクス等、無償ツールを活用すれば費用を抑えることも可能です。以下に、今回のシステムに必須と考えている見守りシステム、買い物弱者支援システムに関する具体的なイメージを図表 4-10、図表 4-11 に掲載します。



① 高齢者見守りシステム概要（ツイッターの仕組みを活用）

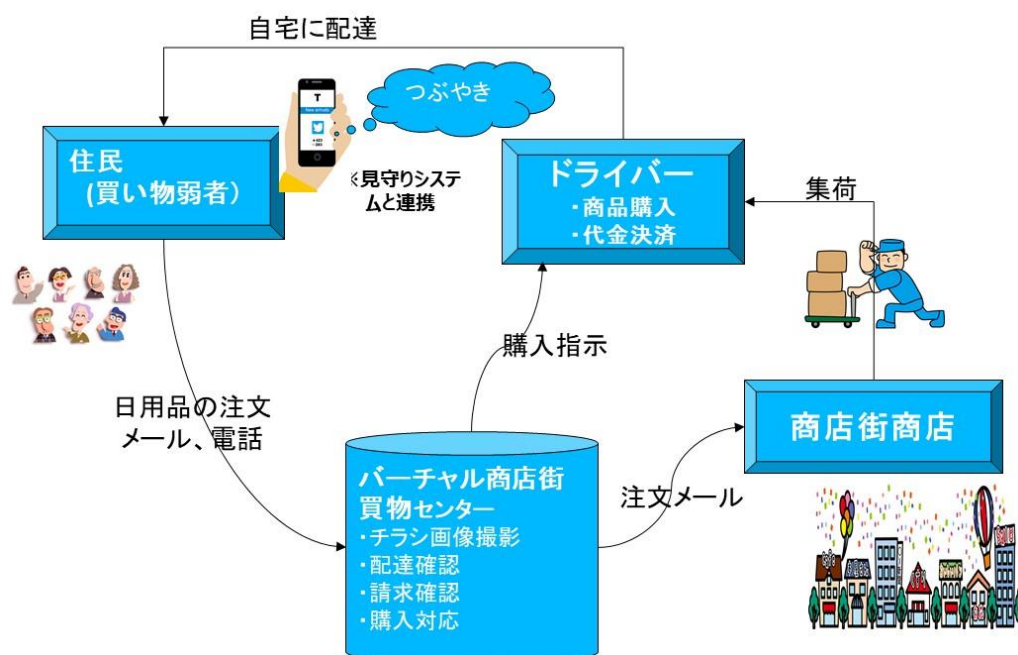


図表 4-10 高齢者見守りシステムの概要図

これは、ツイッターの仕組みを活用したもので、地域の商店街、地域のボランティアに協力を依頼しながら構築します。

② 買物弱者支援システムの概要（日用品購買）

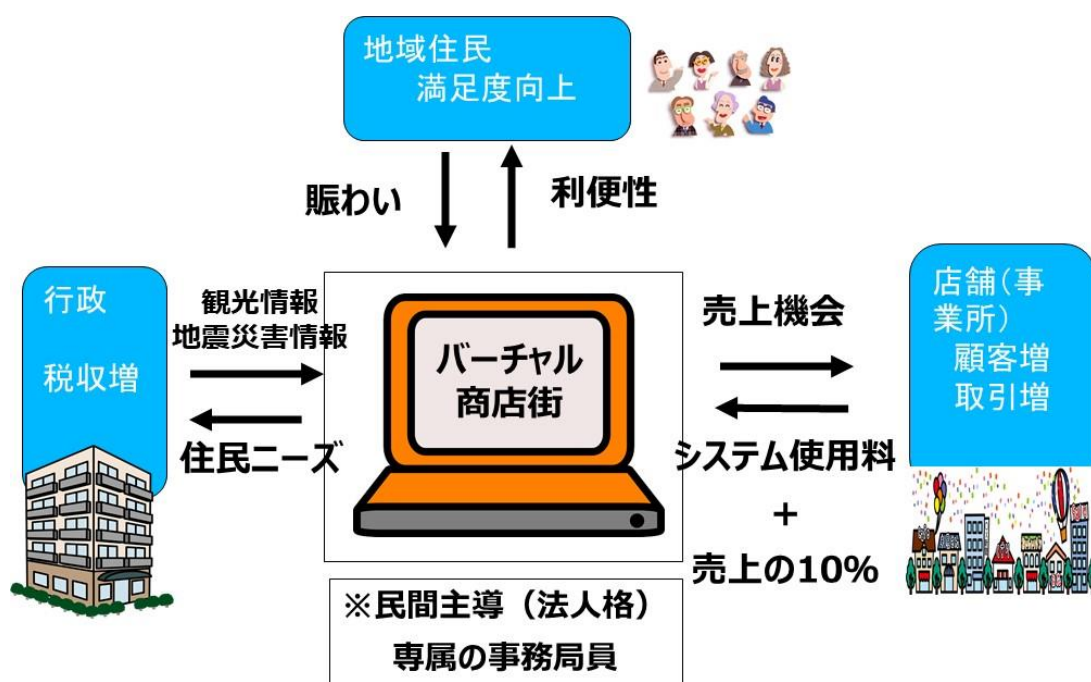
買物サポート事業として、買い物センターを設置し、買物代行システム御用聞き、電話で注文、自宅へ配達を行います。見守りシステムと連携することで、地域の安全・安心機能を強固に実現します。



図表 4-11 買物弱者支援システムの概要図

(12) バーチャル商店街ビジネスモデル

バーチャル商店街創出のビジネスモデルを図表4-12に示しています。立上げ当初は、公的助成金を活用しますが、地域コミュニティにとって必要な存在であり続けるために、システムの構築費やシステム開発費は、システム利用費、販売手数料で賄うようにします。また、自主財源の確保事業として広告枠の販売、データ提供等の収益化事業を立ち上げ、既存の商店街会員、賛助会員からの会費徴収に頼らない自主的な運営を目指します。運営体制については、商店街振興組合、NPO、および中小企業診断士が連携して民間主導型のまちづくり会社を設立し、行政のまちづくりプランとの関連性を明確にしながらか進めていきます。



図表4-12 バーチャル商店街情報システムのビジネスモデル

(13) バーチャル商店街・運用面の課題とその対策

考えられるリスク	対策
費用がかかる	システム構築はASPサービス（セキュリティ対策済）を利用して行い、カスタマイズは最小限にして初期コストを抑え、短期間に立ち上げる。アプリケーションはSaaSを使う。
メリットがみえない	目に見るメリットではなく、目に見えないメリットやシステム構築の目的を正しく伝える。
前例がない、実績事例がない、わけのわからん奴が企画し信用できない	行政と連携し、実現ステップの見える化を図り、関係者間のコミュニケーションを密にとる
操作が大変、運用に余力がない、顧客からの問い合わせが増え余計な仕事が増える	操作マニュアルを作成およびICTリテラシーを上げる研修・教育を実施する
ルール破りの店舗が出る。自分勝手な行動をとる店舗がある	参加店舗は商店街の店舗として審査基準、運用基準を策定し選定する

図表 4-13 バーチャル商店街情報情報システムの運用面の課題とその対策

バーチャル商店街を創出するにあたって、課題（リスク）とその対策を事前にたてておくことは重要です。中核となるシステムは新規構築の情報システムであり、稼働後は、システムメリットが多いと考えていますが、システム企画のフェーズにおいてどのようにしたら主旨に賛同し喜んで参加してもらえるかが課題です。稼働後のメリットを享受してもらうために、システム構築の基本的考え方とバーチャル商店街活用指針等のガイドライン（図表 4-14）を作成し、Q&A方式の説明資料を事前準備しておくことで対応します。なお、ガイドラインにはバーチャル商店街としてブランディングを行っていくため、参加店舗の選定基準を設け、各個店の魅力にプラスする方針であることを明記します。

1. バーチャル商店街によるエリア形成の基本的考え方
2. バーチャル商店街の将来像  
上位計画（国や都、区）等における位置づけ
3. 将来像実現のための情報活用指針  
情報の種類、情報収集ルールの策定（住民の意見や地域情報の集約）  
情報発信技術の選定（人的資源、ツール）  
人材開発、人材育成、商店街組合の活用 等
4. バーチャル商店街システム構築の指針  
安心・安全システムの構築・導入指針  
高齢者見守りシステム、買い物弱者支援システム、防災情報システム連携 等  
楽しい、住みやすい街のシステム構築指針  
グルメ、ショッピング、サービス、医療・健康等カテゴリ別店舗紹介ページ作成  
各店舗のオリジナルページ（店主・商品/サービスの掲載、P R 動画）  
オンライン会話ツール（チャット機能）  
キーワード検索、カテゴリ検索、バーチャル体験検索方法 等  
きれいな街のシステム構築指針  
地域環境システムとの連携
5. バーチャル商店街参加基準

図表 4-14 ガイドライン目次

## 2. バーチャル商店街創出の経済効果

バーチャル商店街を創出することによる経済効果は、当該エリアの地価上昇および売上高向上によって測定します。地価上昇額については、収益性・利便性・快適性の水準の差は地価水準の差にあらわれるという考え方に基づき、便益を地価という指標を用いて貨幣尺度で計測する手法（ヘドニック・アプローチ）を用います。当該エリア内の複数地点の地価データから現時点の地価関数を推定して地価を算出しバーチャル商店街創出後の推定地価との差異により地価増加額を算出します。

対象エリアにおける売上高（現状）は、e-Stat で公開している「地域データ」および「地図で見る統計データ（j STAT MAP）」のデータから算出します。バーチャル商店街創出後の売上高は、バーチャル商店街への訪問客の増加は、小売り、飲食店、サービス業の店舗の売上高に変化をもたらすと考えます。

以下に、バーチャル商店街創出の経済効果についての算出手順を実際の地域に適用して説明します。

### (1) バーチャル商店街創出エリアの決定

バーチャル商店街創出エリアとして筆者の居住地でかつ顧問的中小企業診断士(世田谷区施策)として支援している商店街を含む世田谷線沿線地域（赤枠；2.217 平方キロメートル）を想定します。





ここには、個性ある 11 の商店街が存在しております。これらをバーチャル商店街として租結合させ、沿線住民にとって新たな魅力を感じる商店街を創出させることにします。

11 商店街の店舗数（会員数）を合算すると 1000 店舗超となり、店舗構成もサービス、医療・健康、グルメ、ショッピングと多岐にわたります。

これらの商店街は、いずれも地域密着型を特徴としており、安全・安心、来街者増を共通課題としてい

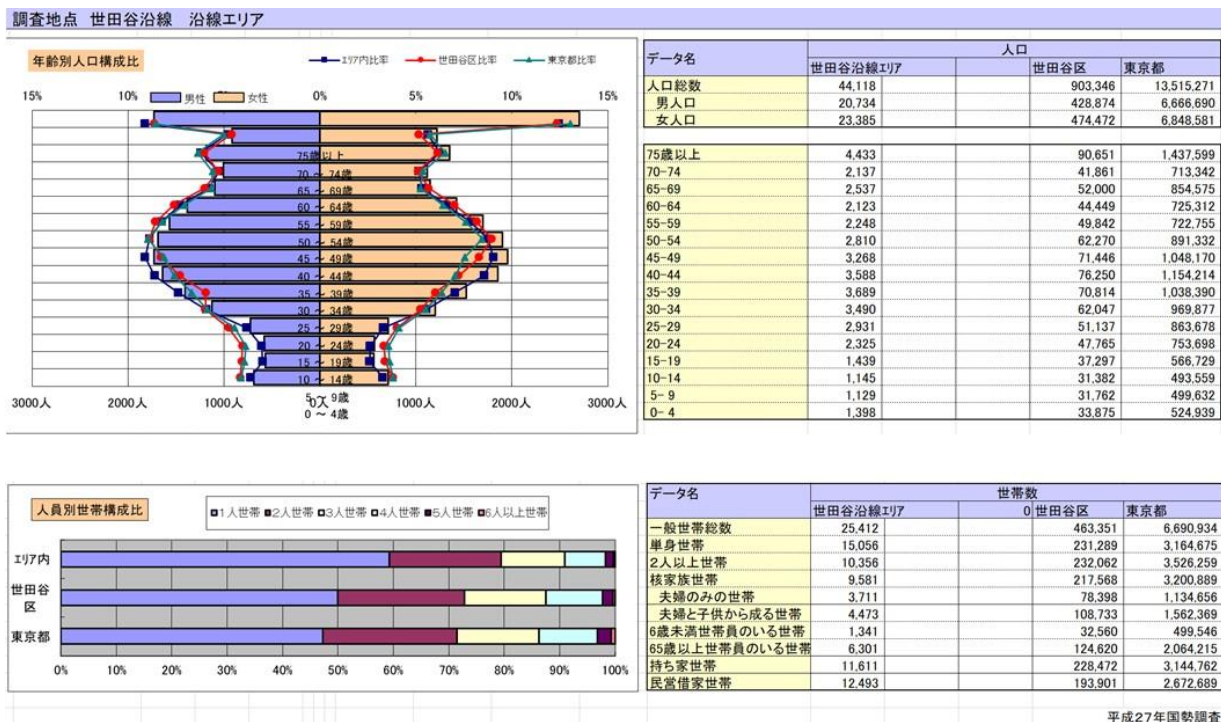
ます。また、各商店街を顧問の中小企業診断士（世田谷区施策）が支援しており、人的面での連携がとりやすいのも強みです。

バーチャル商店街のエリア規模は沿線から 500m 範囲としました。

## (2) 対象エリアの地域特性

当エリア内の単身世帯比率は 66.6%ですが、人口構成比で見ると 75 歳以上の後期高齢者人口比率が 17.3%を占めており、高齢単身世帯が増えています。また、核家族世帯（夫婦と子供からなる世帯）も増加しています。

また、当地域は、世田谷区の空き家等対策計画（平成 30 年 10 月）によれば、区内において空き店舗率が高いエリアであり、空き家対策についても考慮された情報システムを構築する必要があります。



図表 4 - 1 5 政府統計の総合窓口 (e-Stat) 平成 27 年国勢調査

## (3) 地価データの収集

対象エリアの地価データを土地総合情報システム(国土交通省)より収集します(赤丸 17 地点)。







谷区全体の売上高から事業所数を除して求めます。バーチャル商店街を創出することで賑わいが創出されその訪問客の増加が小売り、飲食店等、当エリア内事業所の売上高に変化をもたらすと考えられます。エリア構成業種のうち、卸・小売業、宿泊・飲食サービス業、医療福祉業の伸び率目標をそれぞれ3%、6%、2%と設定して算出した結果を図表4-20に示します。

産業区分	当該エリア事業者数	世田谷区平均売上高(百万円)	当該エリア売上高(百万円)	世田谷区事業者数	東京都事業者数	世田谷区売上	平均売上高	エリア売上高	目標	増加額
F 電気・ガス・熱供給・水道	0	1	99	13	542	1,290	99	0		0
G 情報通信業	45	111	11,249	637	22,591	159,233	250	11,249		0
H 運輸業・郵便業	18	34	3,195	541	16,447	172,849	319	5,751		0
I 卸売業・小売業	454	697	86,756	7,253	157,973	2,147,589	296	134,428	3%	4,033
J 金融業・保険業	32	46	14,918	333	11,274	206,994	622	19,891		0
K 不動産業・物品賃貸業	182	284	8,081	2,936	61,982	228,129	78	14,142		0
L 学術研究・専門・技術サービス業	98	182	3,543	1,497	43,070	88,386	59	5,786		0
M 宿泊業・飲食サービス業	342	508	9,065	4,030	92,967	139,433	35	11,833	6%	355
N 生活関連サービス業・娯楽業	181	293	8,555	2,813	48,225	179,595	64	11,556		0
O 教育・学習支援業	79	137	7,189	1,369	21,291	166,809	122	9,626		0
P 医療・福祉	217	298	10,973	3,185	50,026	253,261	80	17,255	2%	518
Q 複合サービス事業	6	5	164	93	1,783	15,280	164	986		0
R サービス業(他に分類されないもの)	83	144	4,535	1,354	39,913	127,923	94	7,842		0
S 公務(他に分類されるものを除く)		8	0	88	2,087		0	0		
合計			168,323					250,344		4,905

図表4-20 エリア売上高算出表

以上、この一連の手順は算出プロセスの標準化を狙ったものです。今後、分析、評価を重ねることで、エリアの特性に合った経済効果算出モデルにしていくことが可能と考えています。

#### 【参考文献】

- 1 エリアマネジメントが地価にもたらす影響のメカニズム（御手洗潤ほか、2016年度）
- 2 エリアマネジメントによる地価への影響の定量分析（平山一樹ほか）
- 3 千代田区のBSCの意義と他の地方公共団体への適用可能性（地域デザインフォーラム、2006年）
- 4 地域の人々をつなぐICT利用事例（総務省 平成30年版情報通信白書）
- 5 世田谷区空き家等対策計画（世田谷区、平成30年）
- 6 令和元年度「調査・研究事業」『街なか・リノベーション支援モデルに関する調査研究』（中小企業診断協会）
- 7 DXレポート（経済産業省 平成30年）
- 8 市街地再開発事業の費用便益分析マニュアル案』（国土交通省 平成19年度）
- 9 地域コミュニティにおける商店街に期待される新たな役割と支援のあり方（中小企業庁、令和2年）

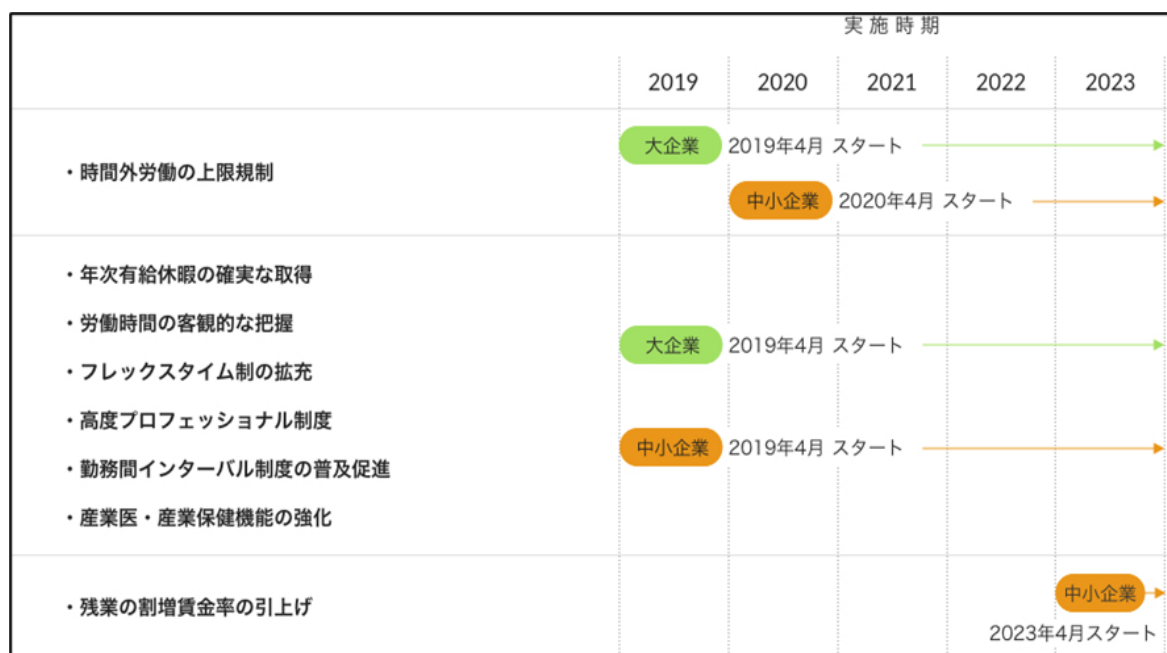
## 第5章 コロナ禍が影響を及ぼした「働き方改革」から「関係人口増加」へ ～南房総市ヤマナハウスを中心にして～

### 1. コロナ禍以前の働き方改革のねらい

2018年に働き方改革関連法（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律）が成立し、2019年4月より順次施行が始まった働き方改革関連法は、労働に関する8つの法案の改正を行うための法律です（図表5-1）。労働者が自身のワークライフバランスに合わせた働き方ができる社会を実現する取り組みであり、長時間労働の是正、雇用格差の是正、多様な働き方の実現の3つが、働き方改革のねらいと言えます。その中で、第一段階としての取り組みは、「非正規雇用の処遇改善」「長時間労働の是正」「女性・若者が活躍しやすい環境整備」が大きく進みました。そして、第二段階として政府は「柔軟な働き方がしやすい環境整備」を進めてきました。

少子高齢化が進行していく中で生産性を向上させるためには、従業員は企業の理念やビジョンを理解し、企業は信頼や貢献意欲を持って働けるように社内制度を充実させることで従業員のエンゲージメントを高める必要があります。2017年に厚生労働省で開催された「柔軟な働き方に関する検討会」では、雇用型テレワーク、自営型（非雇用型）テレワーク、副業・兼業のガイドライン案の策定に向けた検討が行われました（図表5-2）。特にテレワークは、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方を制度化することになり、子育て、介護と仕事の両立手段を提供して働き易い職場環境を提供することでワークライフバランスを保つことが可能となります。これにより多様な人材の能力が発揮される環境が整えられて、少子高齢化に対応した生産性の向上を押し進めることができます。

図表5-1 「働き方改革導入スケジュール」



出所：政府広報 <https://www.gov-online.go.jp/cam/hatarakikata/about/>



図表 5-2 「柔軟な働き方に関する検討会」 具体的内容

テレワーク	雇用型	在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイル勤務
	自営型（非雇用型）	外注、アウトソーシング
副業・兼業	労働者の活動を企業内に限らないことで、スキルアップと優秀な人材活用の手段となる	

出所：厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000189535.html> より著者作成

## 2. コロナ禍による働き方の新しいスタイル

これらの働き方改革が今回の新型コロナウイルス感染症で注目を集めたポイントとして「従業員の安全を確保しながら業務を継続させる」という事に重点が置かれたことにあります。

アフターコロナ、ウイズコロナ、ゼロコロナと感染症に対する考えが変化する中で、生活スタイルやビジネススタイルとしての新しい生活様式（スマートライフ）を模索するようになりました。厚生労働省は、一人ひとりの基本的感染対策や日常生活を営む上での基本的な生活様式に加え、日常生活の各場面の生活様式として、買い物、娯楽・スポーツ、公共交通機関、食事、イベントでの具体的な対処、また、働き方の新しいスタイルとして、テレワークやローテーション勤務、時差出勤、オンライン会議、非対面打合せの喚起とマスク着用等々、生活とビジネス全般での実践例を示しています<sup>i</sup>。サテライトオフィス、シェアオフィス、コワーキングスペース、という「どこでも働くことが出来る環境」を整備して職住接近を実現するというコロナ禍以前の提言から、なるべく集まらない職場環境の整備が必要である、と変化しています。新型コロナウイルス感染症対策専門家会議の「新型コロナウイルス感染症対策の現状分析・提言」（2020年5月4日）<sup>ii</sup>、では6つの提言がなされました。そして、この取り組みは緊急事態宣言時だけではなく、アフターコロナという言葉に象徴されるように、コロナ以前の状況には戻れない不可逆な状況を想定して感染症の存在を前提とした生活を続けて行く方策を考えなければなりません。しかしながら、緊急事態宣言を終了し、Go To等で、経済を活性化させようとした途端に感染者数が増加し、それどころか激増する状況となり2021年1月8日には一都三県に1月14日には二府五県に緊急事態宣言が発出される事態となりました<sup>iii</sup>。また、指定されなかった自治体は独自に緊急事態宣言を発出することでこの難局を乗り越えようとしています。緊急事態宣言の内容としては、人と人の接触機会をなるべく減らすために、外出や移動の自粛を始め、出勤者数の7割削減、20時以降の勤務抑制の要請が出されました。これにより、各企業はテレワークや出勤日数を減らせる勤務体制を導入すべく会社のシステムを根本から変える必要に迫られました。つまり、従業員が家族の安全や生活の不安を無くすために、首都圏から離れても職住接近、職住融合の生活を可能とする会社の仕組みを構築する必要に迫られているのです。企業側は緊急避難的な対策から抜け出し「新しい社会の仕組みの作り直し」に対応するために、コロナ禍を機に覚醒した人と彼

らにフィットした組織で、従業者や企業の未来を支えて行くことが喫緊の課題となりました。このような環境の変化に対して、本当に首都圏に住む必要があるのか、少々通勤時間が伸びても首都圏で支払っている家賃ならば地方では3LDKが借りられる、食費や光熱費が抑えられる、自然に囲まれた生活が出来る、子供を伸び伸びと育てられる、という地方で生活するメリットに目が向けられるようになりました。

### 3. 二拠点居住と言うライフスタイル

2018年12月17日に㈱リクルートホールディングスが発表した2019年のトレンド予測キーワードには、住まい領域で「デュアラー」が選ばれました<sup>iv</sup>。都市と田舎の2つの生活を楽しむ二拠点生活を示しているのですが、豪華な別荘を持つというイメージではなく、20～30代の会社員やその家族が空き家やシェアハウスを活用して二拠点生活を楽しむ人が増えるであろうというものでした。リクルートホールディングスは、その背景には、東京一極集中で利便性を重視してきたことで郊外生活へのあこがれが再燃したこと、また、シェア文化の浸透や民泊の合法化、空き家の増加、等が低コストでの住宅所持のスタイルへの選択肢が多様化したことを挙げています。都会と地方に二つの拠点を持つことでワークライフバランスを保つという考えを持つ人が少しずつ増えてきており、都内で二拠点での活動について情報交換やワークショップを主催するサロンを開催する取組みも行われて、若い人が二拠点居住に関する情報に気軽に触れることが出来る環境が整いました。そして、働き方改革や副業の解禁の動き出てくると、会社が従業員の一生を面倒見るという日本独特の固定概念をコロナ禍が一気に後押しをするような形で変化させています。富裕層のイメージが強い別荘生活とは異なり、シェアハウスや空き家の活用という地域の活性化に繋がる活動として理解されることで、二拠点居住と言うライフスタイルが単なるトレンドから昇華し、幸福度や満足度を向上させる生活の方法として多くの人に求められるライフスタイルとして市民権を得るようになりました。

### 4. 千葉県で二拠点居住の起点としての機能を持つ『ヤマナハウス』

住宅情報誌が二拠点居住の情報を特集して物件の販売を試みている地域もありますが、千葉県庁のホームページ、BE-PAL、Daytona、週刊SPA、朝日新聞、房日新聞、等に取り上げられた、南房総市に移住した永森昌志氏の活動からコロナ禍の社会の変化に二拠点居住がフィットするのを見て行きます。

ヤマナハウスの代表である永森氏は、新宿で二拠点居住のサロンを開催している合同会社AWATHIRDの代表を務めており、2007年に二拠点居住を始めました。目的は週末にサーフィン等のアクティビティを楽しむことでしたが、一番の目的は都内でのルーティンワークのストレスから解放されることでした。一軒家を友人4人とシェアし、田んぼのオーナー制度に参加して地域との関わりを持つようになり、共同創設したシェアオフィスやレンタルスペース機能を持つ「HAPON 新宿」で南房総での二拠点居住の良さを発信するために「南房総2拠点サロン in 東京



「新宿」を主宰するようになりました。2013年には完全移住し、南房総市公認プロモーターとしてHAPON新宿から情報発信を行っています。コロナ禍の影響で、現在はリアルのサロンは中止していますが、民家を活用した滞在サービスに関するアンケートや、移住・二拠点居住体験のオンラインイベントを開催しています。

永森代表は、二拠点生活を始めたときに田んぼのオーナー制度に参加することで地元コミュニティとの関りを増やして行った経験から、自然と共生したシェア里山をテーマに2015年に『ヤマナハウス』を始動させました。テーマとしている里山とは、狭義には「人の手の入った森や林」を指しますが、地形的に山であることは問われません。里山のシステムは、主に農業などの生産活動を行う里と、権力と消費・交換の都、そして精神的な超越した力をもつ畏怖の対象である山、これらの3極が日本の社会経済の基本構成を成していたと考えられ<sup>v</sup>、森と林および農地をいろんな集団が継続的に共存する場として、また継続的に自然からの恵みを維持できるシステムであることが求められます<sup>vi</sup>。ヤマナハウスは都内から車で約2時間の南房総三芳に位置し、江戸時代からつづく築200年とも300年とも言われる古民家、休耕地の畑、背部の小高い裏山で構成されています。3500坪の敷地に「古民家」「休耕地」「裏山」の三つの要素がコンパクトにまとまっている里山では、月例アクティビティとして20年近く人が住んでいなかった古民家を、大掃除し、DIYし、裏山を整備し、休耕地を活用して、毎月少しずつ手入れをして本来の里山にするために人の手を入れています。これらの活動から古き文化に学び、新しいものと自然が共生する里山の新しい活用方法を提案しています。都市部の人々の二拠点生活や移住の準備拠点として、気軽にアクセスできる立地でアクティビティを通じて地元の人々と自然に交流できる活動に対して行政や多くのメディアが大いに注目しています。

#### 南房総市へのアクセス



出所：南房総2拠点計画HP



## 5. クラウドファンディングを活用した情報発信

「シェアする『次世代型』里山！みんなで楽しめる拠点を南房総に！」というテーマで、2020年1月24日から3月9日まで募集したクラウドファンディングの目標金額150万円に対して127名から2,064,000円の支援があり、目標金額を大きく達成しました。目標をクリアするのが比較的早く、関心の高さがうかがえます。そこで、ヤマナハウスのSNS（フェイスブック）への「いいね」の件数の推移（図表5-3）を見て、関心の高まりを確認します。2019年の1月では「いいね」の数は385でした。ところが、半年後の2019年9月には603と約1.6倍に増加しました。これは、リクルートが二拠点居住を意味する「デュアラー」をトレンドワードの予測と合致していることを示しています。その後、2020年1月1日に768まで増えたものが、2020年12月21日には1079と4桁に乗りました。新型コロナウイルス感染症の流行に現実味が帯びてきた2020年にファンドを募集することとなったのですが、クラウドファンディングというインターネットを通じた現代的な支援方法に、新型コロナウイルスの蔓延が心配されて都心から地方に目が向いて情報を検索している人々の思いが融合した結果であると分析します。

次に活動に対する問い合わせの推移を（図表5-4）を見ると、2018年には12であった問い合わせの件数が、トレンドワードと予測された2019年には28件、2020年には30件と注目の高さが見て取れます。新規の問い合わせが短時間に増加するということは、単なるトレンドワードであった二拠点居住が、新型コロナウイルス感染症の首都圏での拡大の影響を受けて職場環境が変化することに合わせて、首都圏中心のライフスタイルから地方でのライフスタイルへと移行することへの現実性が、クラウドファンディングという活動目的や意義に共感・賛同すると「インターネットを通じて実現への足がかりが掴める」という時代にフィットした方法で魅力を伝えることで、加速的に賛同者を増してきたことが、ここにも表れていると言えます。

図表5-3 「FB いいね数」

2019/1/1	385
2019/9/1	603
2020/1/1	768
2020/3/1	854
2020/12/21	1079

図表5-4 「WEB問い合わせ」

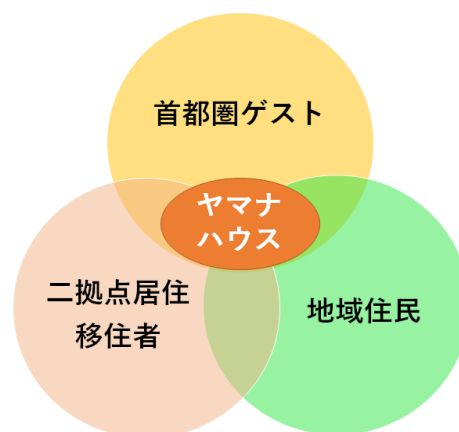
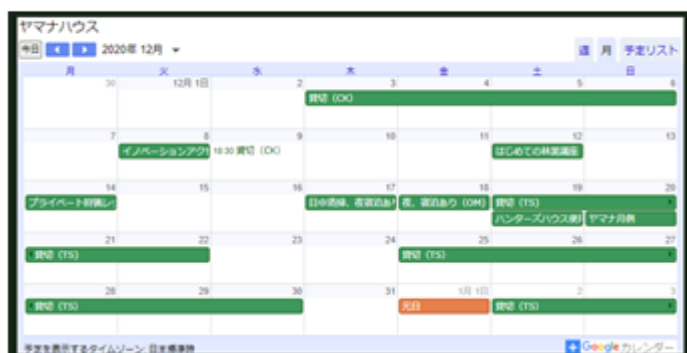
2016年	7件
2017年	8件
2018年	12件
2019年	28件
2020年	30件



## 6. 首都圏ゲスト、二拠点居住者・移住者、地域住民が交流するヤマナハウスのアクティビティ

2015年に開始した活動の根幹を成すアクティビティは、月例アクティビティとイベントの2つとなります。開始当初は手弁当の活動でしたが、月間アクティビティについてはクラウドファンディングで支援された資金で、ウッドデッキ、焚火シアター、キッチン改造、ハーブ園、太陽光発電、等の多様な作業が可能となり、これらの技術や知識を持つ人的資源を中心に、これを手伝う人が集まることで「新型コロナウイルスの罹患リスクから逃げてきたよそ者」ではなく、「内と外の人々が自然に交流できるの拠点」としての機能を加速度的に高めることに成功しました。これらの活動への実際の参加状況を2020年12月のスケジュール（図表5-5）で見ると、「はじめての狩猟講座」「里山文化継承論」「ジビエBBQ」「里山バル」「トライアルステイ滞在」「ワーケーション体験」でスケジュールが埋まっており、アクティビティの注目度が一目で判ります。2020年7月からの来訪者リスト（図表5-6）を見ると、南房総域内36%、首都圏及び千葉県南房総域外64%と1対2の関係で地域住民と域外ゲストがバランス良く交流している状況も見て取れます。ヤマナハウスが首都圏ゲスト、二拠点居住者、移住者、地域住民の「交流の拠点」となっている状況が一目でわかります。

図表5-5 「ヤマナハウス月間予定表2020年12



図表5-6 「ヤマナハウス目的別来訪者データ」

		房総	房総外
活動	月例アクティビティ	48	57
	初めての狩猟講座	6	11
	プライベート狩猟レッスン	1	12
	オープニングイベント	10	12
	里山バル、キラキラBBQ	27	43
	林業講座	2	2
宿泊	トライアルステイ	0	14
来訪	GOBO	3	12
	萬隊	2	4
	ちょこ研	5	19
	取材	3	5
	合計	107	191
		36%	64%



次に2020年の活動を見て行きます<sup>vii</sup>。

### (1) 月例アクティビティ

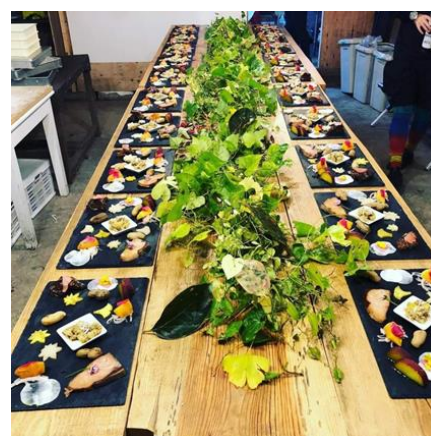
月1～2回、週末に開催し、ベース基地とも言える古民家の改築のDIY、休耕地や裏山の整備、等で参加者同士が各々持つ技術や知識を教え合い、学び合うことで首都圏ゲスト、二拠点居住者、移住者、地域住民が一つの作業を一緒に行った後には、移住や二拠点居住の体験談を聞き、里山の現状を聞き活用について話し合います。



### (2) イベント

#### ① 里山バル

ゲスト料理人の料理を囲んで移住者、二拠点居住者、地域住民と交流を深めています。2020年は「どぶろく×芋煮」「山の幸・海の幸アメリカン×クラフトビール」「手打ちうどんと日本酒ナイト」を実施しました。



#### ② はじめての里山講座

地域で活動している方々を講師に迎え、里山の生活、文化、趣味に深く携わる達人たちから学びます。狩猟講座、ハーブ園講座、里山整備、里山文化探訪、染色や野草採集など各講座を通して「里山の本質を知る」ことに重点を置いています。

##### 1) 里山生活力5本勝負～染める

里山の生活と染色の関わりを座学で学んだ後は、里山から染める材料を探して染色の作業を体験します。

## 2) はじめての狩猟教室

里山の豊かな自然に触れて観察をしながら、狩猟の基礎と実践を学びます。狩猟者から罾を実際に掛ける指導を受けます。地域の獣害対策への貢献活動の一環としても認知されています。

## 3) プライベート狩猟レッスン

初めての狩猟教室に選択オプションを付けた、オーダーメイド・レッスンです。新型コロナウイルス感染症対策としての注目も高く、ニーズが高まっています。

## 4) はじめての裏山探検～里山整備を楽しく学ぶ

里山の豊かな自然に触れて観察をしながら、樹木の名称や利用法を学びつつ里山を整備して行きます。

## ③ ヤマナハウスのクラウドファンディング達成記念オープンイベント、キラキラ BBQ

南房総バーベキュー協会（日本バーベキュー協会公認）の協力によるジビエ BBQ

里山の豊富な自然が獣害となって人里へ被害を与えている状況は多くのメディアでも報告されていますが、獣害対策で駆除された野生動物の多くは廃棄されています。獣害対策とジビエ BBQ の融合は里山を維持しながら資源を有効活用していることを認知してもらいました。



## (3) 対外的活動

### ① トライアルステイ

南房総市が主催する定住促進の施策の1つで、暮らすように南房総市に滞在することで、移住や二拠点居住を現実的に検討するためのプログラムです。農家を援農訪問し、地元コミュニティに触れ、移住者の話を聞き、子育てでコミュニティに触れることで、移住や二拠点居住を体験します。

### ② 南房総ワーケーション

ワーケーションという言葉が働き方改革の推進とともに、2019年11月18日にワーケーションを受け入れる全国の自治体が集まり「ワーケーション自治体協議会（WAJ）」が設立されました。WAJの設立趣旨は「テレワークを活用し、普段の職場や居住地から離れ、リゾート地や温泉地、さらには全国の地域で、仕事を継続しつつ、その地域ならではの活動を行う」というものであり、企業が働く場所と時間が自由なライフスタイルを提供することで従業員の集中力やモチベーションを維持し、休暇中も業務を滞らせることなく、また、家族や子供

たちも地域の人々と交流することで人間関係の広がりや相互扶助や思いやりと言った感受性の育成と心身のリフレッシュが可能となります。WAJの加盟自治体は1道20県145市町村（2021年1月21日現在）となり、千葉県では、銚子市と南房総市が加盟しています。ワーケーションの取組みは自治体だけに止まらず、2020年7月27日の観光戦略実行推進会議で菅義偉官房長官（当時）がワーケーションの推進を掲げました。

南房総市観光協会は「ワーケーションシティ南房総」として、南房総で働く、遊ぶ、暮らす、をテーマに2020年5月27日にWAJに加盟し、“都心からもっとも近い海と山”、都心からの地の利を生かし、多彩で特異な海岸線と豊かな南房総の自然を体験するプログラム造成や、ヘルスツーリズム認証委員会より認証された“癒しの森セラピーウォーキング”等、SDGsを原動力とした地方創生、環境にやさしい魅力的なまちづくりを並行して推進しています。ヤマナハウスは、コワーキングスペースを持ち、移住・二拠点居住の促進に携わり、観光視点での二拠点居住向けのプログラムや法人向けのワーケーションに取り組む施設として紹介されています<sup>14)</sup>。



### ③ 里山素材研究所

沖副代表が主催する通販サイト。「見落とされている里山の素材に光を当てる」をコンセプトに、昔の里山では暮らしのために採取&活用していたけれど、今は見落とされてしまっている自然資源を素材として捉えて販売しています。千葉の宝物グランプリ 2020/2021年では、隠れ屋敷典膳さん、尾形農園さんとのコラボレーションで開発した「房州どんぐり猪のパパイヤ漬け焼肉」でグランプリを受賞しました。また、収穫されずそのままになってしまう柑橘類を地元料理家とのコラボレーションで開発した「里山みかんピール チョココがけ」は、審査員特別賞を受賞しました。

### ④ 安房生物よろず相談所

「生き物を通して、地域社会への貢献と持続的な発展を目指す」をコンセプトに房総に住む生き物の名前や暮らし方などの質問を受け付けます。



## 7. 関係人口を増加させているヤマナハウスの活動と知的資産

別荘を所有することは地位やステイタスを表し、自分自身や家族、近しい友人とのプライベートな時間を楽しみ、リフレッシュするための施設と言えます。一方で、ヤマナハウスは「シェア文化」をベースにしています。シェアはレンタルとは異なり、多くの人が個人の力を活かしてより幸福に生きられる社会を実現する可能性を高めています。一人一人、好きなことは異なりますが、柔軟性を持ち、自らを高める思考を積極的に取り入れていくことで、新たな可能性を楽しむ生き方であると言えます。永森代表が新宿で主催している二拠点居住のサロンを通して発信している「首都圏から2時間ほどで行ける交流の場の存在」についての情報、及び、シェア文化やアウトドアというキーワードに敏感な多くの雑誌やメディアに取り上げられることが、所有することに固執しない世代に化学反応を起こしてヤマナハウスのアクティビティへの参加者が増加しています。2020年に入ると新型コロナウイルス感染症のリスクを心配する人々が、首都圏での生活に固執することに疑問を持ち始めたために問い合わせが増加しています。

2020年4月7日に東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県に緊急事態宣言が発出されたことで、県外のナンバープレートの自動車に地元の人々が危機感を覚えたというニュースは衝撃でした。このような現象は、地域住民の「よそ者が来た」という心情を如実に表しています。この「よそ者が来た」という排他的な感情はコロナ禍が生み出した特別なものではなく、それ以前にも存在しており、移住の失敗談としてインターネット等で目にします。つまり、「よそ者」に対する排他的な感情を払拭することが出来なければ、移住や二拠点居住は失敗に終わるため、地域住民と共同で活動できる場を継続的に提供することで「繋がり創造」するヤマナハウスの活動は地域づくりに重要な存在と言えます。

総務省は、地域づくりの担い手不足という課題に対して、移住による定住人口や観光にきた交流人口でもない、地域と多様に関わる「関係人口」に着目して地域外からの観光ではない交流を増やすことが必要と考え、地域外の者が関係人口となる機会・きっかけの提供に取り組む地方公共団体を支援するモデル事業を「関係人口創出・拡大事業」として実施しています。令和2年3月に発表された、令和元年度「関係人口創出・拡大事業」モデル事業成果報告には、館山市の「リノベーションまちづくりによる「関係人口創出事業」<sup>※</sup>の取組みが報告されています。この報告書では、館山市内の遊休不動産を対象にリノベーション計画を作成して不動産所有者に対して「廃材DIYに家族で取り組む拠点」「野菜を売りにしたレストラン」「高校生が集うオープンスペース」の3つの提案がなされました。市内から12名、県内市外から11名、東京5名、神奈川2名と総勢30名で約6か月を掛けて仕上げた計画ですが、これらの取組みで重要なことは、イベントとしてのプロジェクトではなく、継続的に取り組むためのプロジェクトの管理者が必要だということです。館山リノベーションスクールでは、永森代表もローカルユニットマスター（受講生と地域をつなぐ案内人）として参加しており、ヤマナハウスの関係資産が追加されたと考えま

す。

#### (1)繋がりを繋げるヤマナハウスの取組み

ヤマナハウスは里山が活動基盤となっていますが、イノシシ被害相談に海寄りの地区にも行っており、「漁師&猟師」を生業とする方々が現れることで獣害対策の人手不足の解決策とするプロジェクトを計画しています。ネットワークを、繋がりを繋げるツールとする活動は地域には重要です。

#### (2)南房総2拠点ハンターズハウスのプログラム

「年々深刻化しているイノシシによる獣害」「猟師の高齢化と人手不足」「コロナ禍で利用客が激減した民宿街」、これらの地域課題を総合的に解決する方法として、都市部に住むハンターを対象に狩猟講座を開催し、提携民宿に宿泊するプログラムを開発しました。夜の懇親会では、放棄されたピワ畑や竹林の利活用方法や館山市での有害捕獲、等の数々の地域の課題について話し合います。2拠点ハンターの増加、ジビエ料理の普及、民宿の利用者増加という切り口で関係人口を増やすことを目指しています。ハンターには来てもらいたいけれど規律は守ってほしいという思いがあり、山のルールを理解し地域の方々と顔見知りになるという目的で実施しています。

<b>獣害対策が急務 ハンターが高齢化</b>	<b>狩猟免許を活用できない</b>
<b>南房総2拠点ハンターズハウス</b>	
<b>民宿の利用率低下</b>	<b>勝手に山に入るとトラブルになる</b>

写真: 森林の中で、数人のハンターが活動している様子。オレンジ色のジャケットやヘルメットを着用し、木の幹や地面を確認している。

#### (3)野菜の地域流通「Local Circulation Platform (LCP)」の実証実験<sup>x</sup>

永森代表の AWATHIRD を主体に、生産者と消費者をつなぐプラットフォームを運営するポケットマルシェ（東京）や房日新聞社などが参加し、館山市や南房総市の協力で構成して、1次産品の共同配送の実証実験を行いました。今回は農家と飲食店でしたが、今後は小売店や宿泊施設へも参加を呼び掛けて、地域内で個別に存在する「人」「物」「情報」を統制・同期することで「売りたい」と「買いたい」が見える化し、独自の流通プラットフォームを構築して個別最適ではなく「全体最適化」を推進します。また、将来は農産物の流通だけではなく、新聞配達、配食・高齢者見守り、薬の配達、獣害見廻り、人の移動、買い物代行など生活全般に関わるサービスへと進化させることを見据えています。

#### (4)多くの取材や見学者

##### ① 熊谷俊人千葉市長の視察

多くのメディアがヤマナハウスの活動取材していることは既に述べましたが、2020年11月

23日、かねてより千葉南部のポテンシャルに注目し県北との連携にも熱心な熊谷俊人千葉市長がヤマナハウスに視察に来られ、二拠点居住やトライアルステイ、狩猟プログラムについて説明し、視察に参加した仲間と様々な意見交換をしました。働き方が変化して行くのを見据えての視察だと推察されるため、今後の活動の力になることが期待されます。

## ② 産学官連携

農林水産省事業「ちょこっと先の暮らし方研究所」のプログラムでの滞在地として用意されている3コースに南房総市が入っており、ヤマナハウスが協力しています。その他にも、大学のゼミのワーケーション体験やワークショップ、オンライン講義でのインタビューや活動の紹介に協力しています。

## (5)ヤマナハウスの今後の活動を支える知的資産

ヤマナハウスを中心としたアクティビティに止まることなく、地元の方々と共同での草刈りや水路の清掃に参加し、また、イベント推進の補助や改修作業についても域内の業者へ発注する等、ストロー現象を起こして域内のコミュニケーションやサプライチェーンを分断させないよう地域に貢献する活動方針を持っています。当該活動方針は、コロナ禍での新しい生活様式に対応するために移住や二拠点居住を実践したいと考えている人々のニーズに直接的に対応が可能となる知的資産（図表5-7）を構築することに繋がっています。

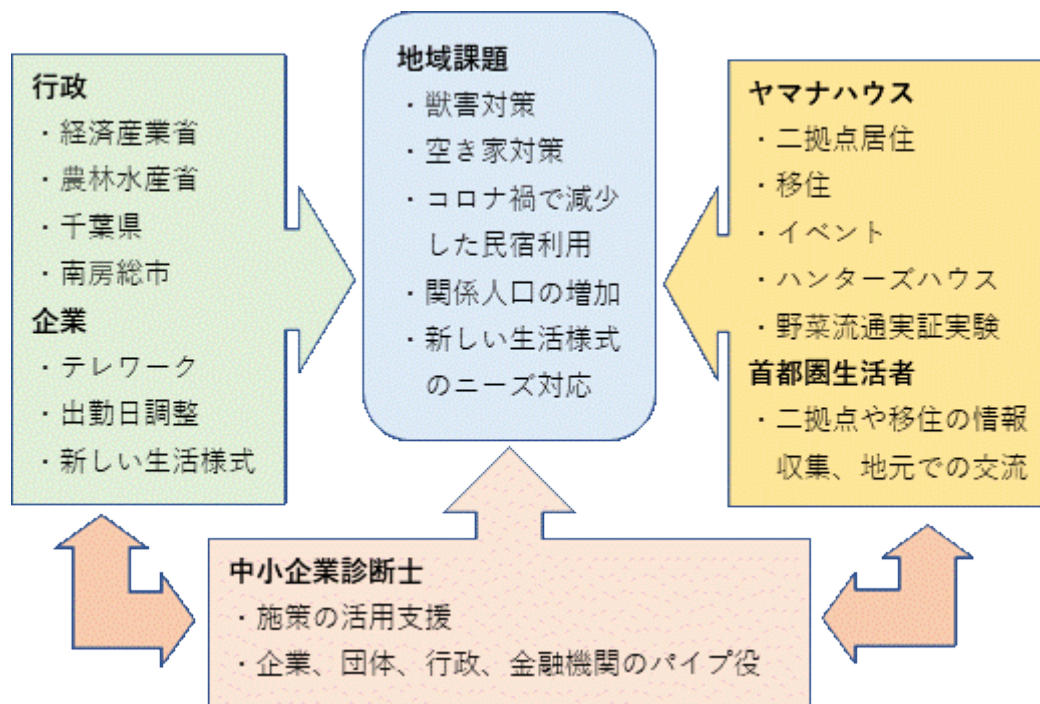
図表5-7「ヤマナハウスの知的資産」

人的資産	構造資産	関係資産
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報発信力を持つ代表</li> <li>・ 野生生物調査の経験者</li> <li>・ わな狩猟の指導者（副代表）</li> <li>・ 活動を支える多くの会員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 活動拠点、民泊免許</li> <li>・ 里山、農地、竹やぶ</li> <li>・ 獣害対策、里山の講座、等の多くのアクティビティ</li> <li>・ 情報発信基地「HAPON新宿」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政・地域とのネットワーク</li> <li>・ 900名超のSNSフォロワー</li> <li>・ クラウドファンディングを通じたファン</li> <li>・ アクティビティを実施する</li> </ul>

## 8. まとめ

ワークライフバランス、働き方改革、田舎暮らし、等々、多くのキーワードで彩られてきた地方での生活ですが、新型コロナウイルス感染症への対応方法としてテレワーク等の事務所という箱の中に社員を集めないようにする取組みを真剣に考え始めました。そして、これらの対策は一時的なものではなくコロナ以前の生活には不可逆であることを想定した組織や活動方法の根本的な改革となっています。社員とその家族が安心して勤務し生活できる環境を最優先とすることへの対策として、本社を地方に移転する動きもありますが、社員個人が能動的に動ける環境をつくるのが最優先であると考えます。そのためには、行政が一律に実施する空き家対策としての住居の提供だけでは不十分であり、数多くの失敗例があることを受け止め、地域になじむことが出来る仕組みを持つ民間の活動機関と十分なコミュニケーションを取り、財政的な面も含めて支援する必要があります。

ヤマナハウスでは、手弁当の活動からクラウドファンディングで資金協力を得た活動へと移行し、更に、「野菜の地域流通の実証実験」という公共性の高い活動を通して、域内流通に止まらず、地域の物流やセキュリティの課題にまで視野に入れた公共性のあるプロジェクトを計画しています。実際に地域の暮らしに密着し、地域目線で活動を行い、公共性のあるプロジェクトを行うことで「関係人口」を増加させることは、地域の活性化とコロナ禍で地方に目を向けている人々が安心して地域での暮らしを実践するための重要な活動になっています。このような地域の活性化や公共性の高い活動には施策を活用や横断的なパイプが必要であるため、中小企業診断士の特性を活かした支援が望まれます。



参考文献

- 
- <sup>i</sup> <https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000641743.pdf> (2021.2.11)
  - <sup>ii</sup> <https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000629000.pdf> (2021.2.11)
  - <sup>iii</sup> <https://corona.go.jp/emergency/> (2021.2.11)
  - <sup>iv</sup> [https://recruit-holdings.co.jp/newsroom/2018/1217\\_18504.html](https://recruit-holdings.co.jp/newsroom/2018/1217_18504.html) (2021.2.11)
  - <sup>v</sup> 3極が三疎み(さんすくみ)になって持続的に営まれて来たのが日本の社会・経済体制の特徴(参照:小松和彦・栗本慎一郎「経済の誕生」(一般社団法人日本里山協会より))
  - <sup>vi</sup> 一般社団法人日本里山協会
  - <sup>vii</sup> <https://yamanahouse.site/event/> (2021.2.11)
  - <sup>viii</sup> <https://www.cm-boso.com/workation.html> (2021.2.11)
  - <sup>ix</sup> [https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/discription/pdf/report\\_2020-0331\\_01.pdf\(pp120-125\)](https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/discription/pdf/report_2020-0331_01.pdf(pp120-125)) (2021.2.11)
  - <sup>x</sup> <https://news.yahoo.co.jp/articles/539c2f83d118311be7af9bc697dd519054b741f7> (2021.2.11)

## 第6章 観光で人と地域をつなぐ観光地域づくり法人（DMO）の経営モデル

この章では、エリアマネジメントの1要素である観光に注目します。そして観光経営を進めている観光地域づくり法人（DMO）の活動を通じてエリアマネジメントの経営モデルの参考となる事例を発見していくことを狙っています。

### 1. エリアマネジメントと観光経営のつながり

繰り返しになりますが、これまでまとめて来たエリアマネジメントの活動には、「地域」「良好な環境」「地域の価値を維持・向上」「住民・事業主・地権者等による主体的な取り組み」などのキーワードが出てきます。また、国交省のまとめたエリアマネジメントの要素を見ていくと、①地域の将来像・プランの策定、⑦地域のPR・広報、⑧地域経済の活性化などがある。筆者が調査・研究に取り組む中で、これらのキーワードやエリアマネジメントの要素に、地域での観光を経営する事業体の観光地域づくり法人（DMO）の活動とのつながりを強く感じました。そこで、次項からは観光地域づくり法人（DMO）の概要そして実践例を取り上げていき、エリアマネジメント推進に向けてのヒントを見つけていきます。

i) エリア全体の環境に関する活動	① 地域の将来像・プランの策定・共有化
	② 街並みの規制・誘導
ii) 共有物・公園等の維持管理に関する活動	③ 共有物等の維持管理
	④ 公園（公園等）の維持管理
iii) 居住環境や地域の活性化に関する活動	⑤ 地域の防犯性の維持・向上
	⑥ 地域の快適性の維持・向上
	⑦ 地域のPR・広報
	⑧ 地域経済の活性化
	⑨ 空家・空き地等の活用促進
	⑩ 地球環境問題への配慮
iv) サービス提供、コミュニティの形成等のソフトの活動	⑪ 生活のルール作り
	⑫ 地域の利便性の維持・向上、生活支援サービス等の提供
	⑬ コミュニティ形成

図表 6-1 エリアマネジメントの要素一覧



(国交省：エリアマネジメント推進マニュアルより抜粋)

## 2. 観光地域づくり法人（DMO）の 概要と経営の特徴

### (1)観光地域づくり法人（DMO）の概要

観光地域づくり法人とは、日本では観光庁が管轄し登録している観光地域づくりの舵取り役となる法人のことです。\*DMOは、Destination Management Marketing Organization の略。

2014年12月の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（閣議）で地方創生の施策の1つとして観光地域づくり法人（以下、DMO）が取り上げられ、それ以降DMOが地方創生や観光戦略に組み入れられています。従来の地域での観光産業は、行政と宿泊者等の限られた取り組みで、地域の飲食、商業、農林漁業などの事業者や地域住民等の多様な関係者の巻き込みが不十分であったこと、観光客に関する各種データの収集・分析が不十分だったこと、自らの地域がターゲットとすべき顧客層や地域のコンセプトが不十分だったことなどを踏まえ、欧米で導入されている戦略策定、調査、マーケティング、商品造成、プロモーションなどを一体で実施する組織体のDMOによる運営が日本の観光戦略、地域戦略に取り入れられたのです。例えば、ナパ・バレーDMO（アメリカ カリフォルニア州）ではワインのブランド化、ハワイ・ツーリズム・オーソリティー（アメリカ ハワイ州）ではハワイ州全土の観光促進、ツェルマツ観光局とブンガーゲマインデ・ツェルマツ（スイス ヴァレー州）ではマッターホルンの観光促進などが有名です。2020年10月時点では、日本全国で293団体が登録しています。団体の内訳を見ると、せとうちDMOのような7県に渡り広域で連携して推進している組織体や、後述する秩父DMOのように隣接市町村で推進している組織体、気仙沼DMOのような一市町村で推進している組織体と大別すると3つの形態があります。

### (2)DMOの経営の特徴

DMOの経営の特徴は、観光庁による登録の5要件に示されています。要約するならば、観光地域づくりを多様な関係者を巻き込んでマネジメントする。観光に関するデータを使いマーケティングを行う。法人を作り、安定的な運営資金を確保するというものです。

(1) DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
(2) データの継続的な収集、戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
(3) 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みを作り、プロモーションの実施
(4) 法人格の取得、責任者の明確化、データ収集・分析等の専門人材の確保
(5) 安定的な運営資金の確保

図表 6-2 観光地域づくり法人（DMO）登録の5要件（観光庁HPより抜粋）

次の項では、上記のDMOの特徴を、具体例として宮城県気仙沼市で設立された気仙沼DMOと埼玉県西部の秩父DMOの具体例をあげながら確認していきます。

### 3. 観光地域づくり法人（DMO）の具体的な取り組み

#### (1) 気仙沼DMOの事例

##### ① 気仙沼DMOの概要

宮城県北東部に位置する気仙沼市は太平洋に面した人口6万人の都市です。メカジキ、かつお、フカヒレなど日本有数の水産資源とともに古くから水産業が盛んな都市でした。その気仙沼市も2011年の東日本大震災では市内の8割近くの事業所が被災し、基幹の水産業も危機的な状況となりました。そこからの復興計画で水産業に加え、観光業を基幹産業にすることが決まり、2012年から観光戦略の策定が始まったのです。組織化、研究、人材育成その過程の中で、DMO設立が検討され、2017年4月にはDMOに登録。現在、気仙沼DMOの活動は後に紹介するCRMの取り組みなどにより観光業界の中でも先端事例として注目を浴び、他の地域にも大きな影響を与えています。\*CRMとは、顧客情報を集約して管理することにより、顧客との関係性を維持・向上させる活動のこと。Customer Relationship Managementの略



気仙沼魚市場周辺の風景 2021年7月現地にて撮影

##### ② 気仙沼DMOの特徴

###### 1) 気仙沼推進機構とそれを支える事務局の気仙沼地域戦略

2017年に登録した気仙沼DMOの正式な組織名は気仙沼観光推進機構です。従来より観光事業を支えて来た組織と新設の組織が役割分担をし、市全体でDMO活動を行っています。新設の組織としては、DMOの活動を推進する事務局機能およびマーケティングを実施する一般社団法人気仙沼地域戦略（以下「地域戦略」）です。そして、従来より観光事業を推進していた組織からは、観光コンベンション協会、気仙沼市役所、そして、地域の飲食店・物販店などの商業施設をとりまとめている商工会議所、そして地域事業者が参加しています。

###### 2) 気仙沼観光推進機構による観光地域づくり関係者の合意形成

気仙沼観光推進機構では、代表をつとめる気仙沼市長の下、設備や交通などの窓口となる市役所と地域事業者の代表としての商工会議所、観光案内所の運営や販促を行っている観光コンベンション協会、そして戦略やマーケティング担当する「地域戦略」が一同に会して2ヶ月に1回の定例会議を開催しています。併せて、定例の会議には収まらない案件は都度関係部門間で合意形成がなされています。

### 3)気仙沼地域戦略によるデータの継続的な収集、PDC Aサイクルの確立

2ヶ月に1回の合意形成の場も含め、観光データの継続的な収集と報告を行っているのが、「地域戦略」です。「地域戦略」では、観光経営の基盤として観光データベースの構築とデータ活用に力を入れています。宿泊施設、観光施設など観光事業者への来訪者数を集計し、月次のマーケティングレポートとしてDMOの定例会に報告しています。また、観光客向けのアンケートを年に4回実施し、来訪者の属性や来訪目的を把握し、分析し戦略策定に生かしています。

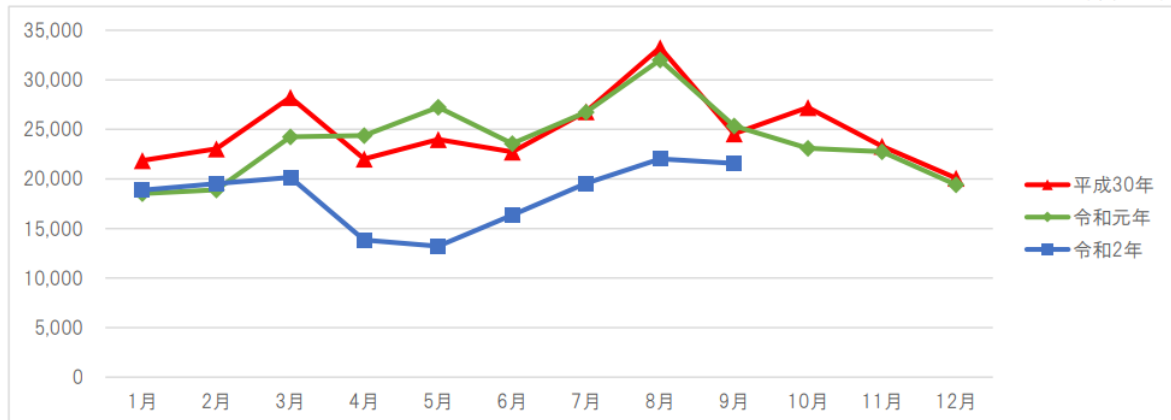
①同月前年比

(単位:人)

目的	平成30年			令和元年			令和2年		
	7月	8月	9月	7月	8月	9月	7月	8月	9月
観光	10,462	6,972	6,972	11,507	17,145	11,752	7,046	11,214	11,375
復興関連	10,352	8,268	8,268	7,179	7,988	6,508	5,122	3,313	4,340
その他	5,982	4,850	4,850	8,049	6,878	7,098	7,389	7,496	5,852
合計	26,796	20,090	20,090	26,735	32,011	25,358	19,557	22,023	21,567

②年間推移(合計)

(単位:人)



図表 6-3 マーケティングレポートの例/宿泊者数推移：気仙沼観光推進機構 7-9 月版より抜粋

更に、「地域戦略」では、「気仙沼クルーカード」というポイントカードを発行して顧客データを収集しています。気仙沼クルーカードを持つ会員は、飲食店や物販、宿泊施設など市内にある130店舗の加盟店で買い物時にカードを提示すると100円の買い物で1ポイントがたまります。たまったポイントは1ポイント1円で加盟店での買い物に利用できま

す。2017年から始まり累計の会員数は27,000人を超えています。(2020年11月時点)



図表 6-4 気仙沼クルーカードとアプリの紹介：気仙沼観光推進機構HPより  
ポイントカードの導入は顧客プロモーションの目的もありますが、客観的データにより観光客の動向を知り、効果的な打ち手を見つけることが重要な目的の1つです。つまり先に述べたCRM（顧客関係管理）です。直近のデータ活用事例をもう少し詳細に紹介します。コロナウィルス感染症の影響で気仙沼市においても、観光業、飲食業は大きな打撃を受けました。その中で地域の消費の落ち込みを抑えるデータ活用の事例です。

気仙沼市では昨年4月上旬に初めてコロナウィルス感染者が出たことで休業や営業時間短縮の店舗が急増し、クルーカード会員のデータを見ても会員売上は激減していました。そこで気仙沼DMOでは、「フレー！フレー！地元キャンペーン」と称して、期間中に実店舗およびECサイトも含むクルーカード加盟店で一定金額以上購入した会員にポイントをプレゼントし、落ち込む消費を刺激しようと考えました。その他にもテイクアウトやデリバリー対応する店舗の情報を集め、その店舗をSNSや観光情報サイトで情報発信しました。結果として、4月から5月の1ヶ月間で、市内のクルーカード会員からの売上は前年同期比で3%減に留めることができたと同っています。その後もデータを使い、宮城県在住の近隣のクルーカード会員向けへの気仙沼来訪と宿泊を促すキャンペーンや、市内会員向けに地元への「応援消費」を促すキャンペーンが行われました。

#### 4) データ分析と観光戦略を連動させプロモーションを実施

気仙沼DMOでは、前項でも述べたように「地域戦略」のまとめ上げる宿泊者数や観光者の属性・来訪目的やクルーカードの取得情報などのデータを活用しながら、観光戦略を進めていることが見て取れます。データ分析と戦略との連動は、まさに先ほど紹介したCRM（顧客関係管理）の有効活用です。少し前ですが2018年冬のキャンペーンでの事例を取り上げ

ます。従来から取得していた宿泊者数データでは 12 月～2月の来訪者数が他の月より少ないと見えていたものが、クルーカードの地域消費額を重ね合わせてみると 12 月の消費金額が年間で最も多いことがわかりました。そこでさらにニーズ調査を重ね「冬の気仙沼キャンペーン」という牡蠣やメカジキなどのグルメ向けや酒造見学の体験などのプロモーションを行うこととしました。キャンペーンの結果は利用人数が前月から 62%増加、前年同月比では倍増となりました。一方で宿泊者数は横ばいで課題が残ったとのことでした。その後も、徳仙丈山のつつじをフィーチャーした季節のキャンペーンや、2019 年に開設された気仙沼市東日本大震災遺構・伝承館を中心とした誘客営業なども含め、宿泊・飲食・観光案内所・鉄道・クルーカード会員とエリア一体となったプロモーション活動が行われ、宿泊者数の課題対策も行われています。更には、2019 年の会員の気仙沼でのカード利用実績から、利用回数 5 回以上かつ利用金額 5,000 円以上のプレミアム会員向けのプロモーション活動もスタートしました。

#### 5)自主財源確保へ取り組みを継続

財源確保には、まだ課題があると伺っています。クルーシップの加盟店からの収入、そしてふるさと納税の活用など自主財源の確保に向け取り組んでいるところです。

取材や文献調査から、気仙沼DMOでは現在に至るまでに、スイスのツェルマットの調査研究、ポイントカードの導入の試行錯誤、ポイントカードのアプリケーション開発などDMOの基盤作りに尽力されたことがわかりました。そのような基盤作りを経て、現在ではこれまで述べてきたようなデータを活用したマーケティングとマネジメントが実践されています。2021 年には、三陸沿岸道路の開通やNHK朝ドラの「おかえりモネ」の放映が予定されています。地域活性化に向けた気仙沼DMOの手腕の発揮が楽しみです。

## (2)秩父DMOの事例

### ①秩父DMOの概要

秩父DMO（一般社団法人秩父地域おもてなし観光公社、以下、秩父DMOまたは「観光公社」）は、2016 年 2 月に日本全国で初めて地域連携のDMOに登録した団体です。秩父DMOは、埼玉県西部の秩父市、横瀬町、皆野町、長瀬町、小鹿野町の 1 市 4 町の地域連携で、秩父盆地とその周辺を囲む山々からなる広域な地域です。1 市 4 町の面積を合算すると何と埼玉県全体の約四分の一の面積を占めています。その広大な地域で、秩父山地の自然や秩父民俗文化圏とも呼ばれている特色ある文化圏から生み出された祭や食と街並みなどさまざまな観光資源が楽しめます。皆様の中でも、秩父夜祭りや長瀬川下りや荒川にかかる秩父橋などは見聞



きそして体験された方も多いのではないでしょうか？

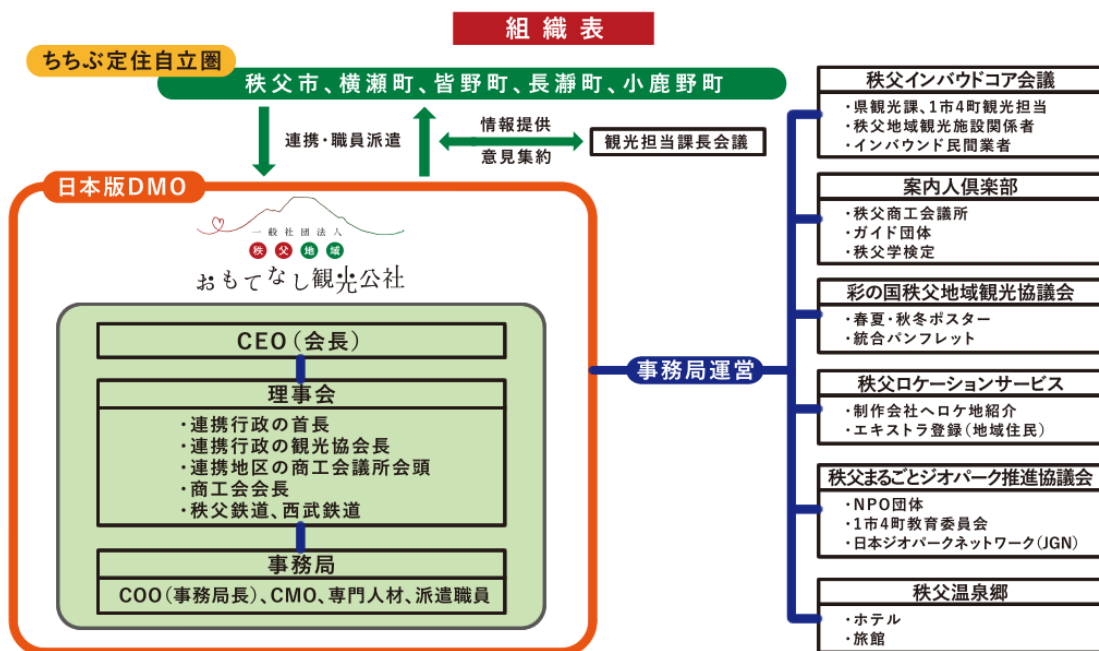


秩父橋周辺の風景：おもてなし観光公社HPより

## ②秩父DMOの特徴

### 1)観光公社の法人格の取得と1市4町を統合したDMOの組織

秩父DMOで連携している1市4町は、2009年から「ちちぶ定住自立圏協定」を締結し医療や子育てなどの行政サービスの向上に取り組んでいました。その中で、「滞在型観光の促進」「外国人観光客の増加」「地域ブランドの確立と特産品の販売促進」など観光による地域の活性化を推進するための組織として2012年に「観光公社」が設立されました。その後一般社団に法人登録、そして2016年にDMOに登録され現在に至っています。「観光公社」の組織体制は理事会と事務局で構成されています。理事会は、秩父市市長が会長で、各町長、1市4町の観光協会、商工会議所会頭、西武鉄道・秩父鉄道が理事、監事に加わっています。理事会は年に3回実施されています。



図表 6-5 秩父DMOの組織表：秩父地域おもてなし観光公社HPより

2) 観光で地域内の多種多様な関係者をマネジメントする団体として合意形成

観光地域づくりを進めていくと秩父地域では1市4町に同様の機能を持つ関係者が多数いるため、利害の調整や情報伝達などともすると共同での取り組みに困難が生じてしまいがちです。例えば、1市4町には、観光協会がそれぞれ各市町にあり、観光行政は行政単位で行われています。市町には約80か所の宿泊施設と多数の土産物店、飲食店があり、それを束ねる1つの商工会議所と4つの商工会、各組合があります。また、地元には西武鉄道、秩父鉄道の2社があります。その中で「観光公社」は、地域内の多種多様な関係者をマネジメントする団体として、行政と民間との役割分担を整理し情報伝達し連携を促進する働きをすることで、地域づくりの合意形成に貢献しています。

3) DMO必須KPIと独自のKPIのデータの継続的な収集とPDCAサイクルの確立

「観光公社」では、DMOの必須KPI（旅行消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率）の他に、独自に4つのKPIを設定し、データ収集と戦略策定から評価までのPDCAサイクルの確立を行っています。\*KPIとはKey Performance Indicator（重要業績評価指標）の略。個人や部門の業績を定量的に評価するための指標。

DMOの必須データの来訪客満足度やリピーター数は、毎月アンケート調査を観光案内所や道の駅など5ヶ所の拠点で実施し収集しています。「観光公社」が独自に収集しているデータは、WEBサイトアクセス数やFacebook「いいね」数などがあります。インバウンドの獲得や公社事業の状況を把握するため、年度ごとに目標を決め結果を把握し、次年度の政策立案をするためのものとして活用されています。

これらのデータはすべて「観光公社」で集計分析後、理事会に報告されています。

収集するデータ	収集の目的	収集方法
WEBサイトアクセス数	旅行目的地を検討する際に対象となっているかを把握するため	グーグルアナリティクスでホームページのページビュー数（PV数）を集計
Facebook「いいね」数	プロモーションの情報発信の反応を把握する	公社の専用アドレスでカウント
入込観光客数	外国人観光客数も含め観光客数を把握する	1市4町の観光担当と観光案内所の情報をまとめる
農泊利用者数	公社の主事業の動員の把握	利用者数を集計

図表 6-6 秩父DMOの独自に収集しているデータの一例

(一社) 秩父地域おもてなし観光公社DMOの取組状況に関する調査に対する回答から抜粋

実際に2020年の年度途中で「観光公社」の担当にデータの変化の状況を伺ってみました。その時点ではインバウンドや農泊利用者の減少でのマイナスが見られ、一方県内からの宿泊やTV取材の対応が増加し、全体としては6-9月では前年を上回る宿泊者数があったとのことでした。そこからマイクロツーリズムによる人の流れの変化も指摘されていました。

#### 4) インバウンド需要の獲得、地域ブランドの確立と販売促進の取り組み

「観光公社」では、インバウンド需要の獲得、地域ブランドの確立と販売促進という戦略的な取り組みの推進を行っています。「秩父インバウンド政策コア会議」を設立し、各団体との意見交換を重ね、インバウンド事業の立案をしました。地域ブランドでは「LOVE CHICHIBU」のブランドロゴの商標登録や秩父産のメープルシロップなど地域ブランド商品の開発や販売促進を行っています。また「観光公社」では、行政や民間では実施していない事業や各種団体が連携する事業に取り組み、顧客の利便性向上とムダを無くす活動を続けています。例えば、広域レンタサイクル事業では、自転車は「観光公社」が購入し、自転車の貸し出しは秩父の5地域の観光協会で行っています。5地域で自転車の乗り捨てが可能なサービスは広域の秩父では観光客にありがたいサービスです。その他、修学旅行生が一般の家庭に宿泊する農泊、秩父地域全体で連携した観光ガイドを行う「ちちぶ案内人倶楽部」など各種事業に取り組んでいます。

#### 5) 事業からの安定的な資金を確保

「観光公社」の資金確保は、ちちぶ定住自立圏負担金、民泊や観光商品の販売手数料、レンタルサイクル収入、土産物販売、市町の観光事業や施設管理の委託料などです。秩父DMOでも自律的・継続的な活動に向けた運営資金の確保を目指しています。

秩父地域では、日本版DMOの導入以前の2012年からDMOのコンセプトに取り組んでいました。本稿では事業の一部を紹介しましたが、他にも秩父DMOでは多数の魅力的なプロモーション施策が行われています。地域全体でお客様を迎えるその積極的な働きかけは他のエリアのモデルとなっています。都心からおよそ2時間の近さで、四季折々の自然と歴史・文化の楽しめる秩父の進化も楽しみます。

#### 4. 観光経営から学ぶエリアマネジメントの経営モデル

ここまで、気仙沼、秩父、両地域でのDMOの実践事例を見てきました。ここからはエリアマネジメントに活用できる点を考えていきます。今回調査研究した結果、観光経営からのエリアマネジメントの経営モデルの学びは以下の2点です。1つは行政と民間の一体運営、もう1点は地域単位でのデータ把握とデータに基づく意思決定です。

##### (1) 行政と民間の一体運営の体制作り

DMOから学ぶエリアマネジメントの経営モデルの1つ目は、行政と民間の一体運営の体制作りです。気仙沼のポイントカードの活用事例も秩父のレンタサイクルの活用事例も、行政単独でもなければ、民間単独でもない行政と民間の一体運営の取り組みでした。

##### ① 行政と民間のつなぎ役が重要

DMOで特徴的なことは、行政と民間の間に立つ法人が機動的に動き、行政、民間をつなぎ、両者が一体で運営できるよう動いている点です。気仙沼DMOでは（一社）気仙沼地域戦略、秩父DMOでは（一社）秩父地域おもてなし観光公社が行政と民間の間に入りつなぎ役として機能しています。経営モデルとして注目すべきは、行政と民間のつなぎ役（以下、「事務局」）を定め、その機能を維持・強化することです。当然のことながら、事業にはエリア独自の事業があり、従来から行われているものも複数存在しています。行政の進める地域作りとエリア独自に進めている事業の両方に寄り添い、意見交換と意思決定を進め、エリア一体で運営できるような働きかけをする「事務局」を作っていくことが重要です。



図表 6-7 DMOから学ぶ民間と行政の図とエリアマネジメント団体のモデル図

##### ② 「事務局」を機能させる

行政と民間のつなぎ役である「事務局」を実際に動かしていくために、エリアマネジメント法人は以下の5つのアクションを進める必要があります。

##### 1) エリアマネジメント法人の中に、つなぎ役の「事務局」組織を設置する

エリアマネジメント事業を進めるため、エリアマネジメント法人の中に、行政、民間の中

間的な組織としてのエリアマネジメント「事務局」（名称は任意）を設置します。

2) エリアマネジメント「事務局」に専任の担当を配置する

「事務局」の役割に集中する専任の担当者を配置します。担当者の人数は、エリアマネジメント法人の規模に応じて変わります。

3) エリアマネジメント「事務局」に、エリアマネジメント法人でのマーケティングとマネジメントを促進する明確な責任と権限を与える

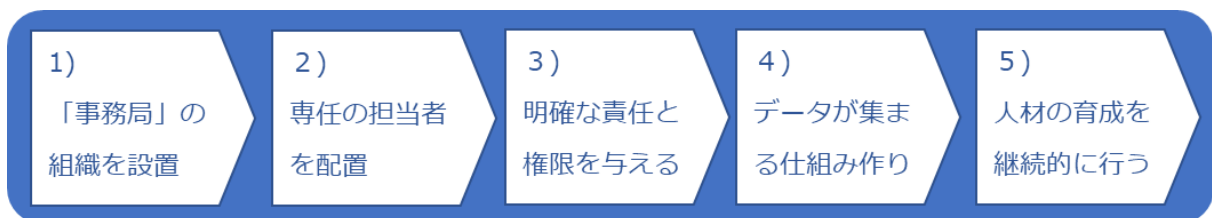
「事務局」は、①エリアマネジメント法人の会議運営、②事業計画および予算の策定と提案、③マーケティングデータの収集、④分析および事業活動報告、を担当します。

4) エリアマネジメント「事務局」に法人がマネジメントするデータが集まる仕組みを作る

「事務局」は、エリアマネジメント法人が設定するKPIの各種データが定期的に「事務局」に集まってきて分析できるような仕組みや体制を作ります。また、ローデータの収集、ローデータを含むデータの蓄積、そのための関連組織間での情報収集の役割分担決めと実行指揮を行います。更にはデータ収集のためのシステムを導入していきます。

5) 事務局の担当者の人材育成を継続的に行う。

「事務局」の担当者の育成も重要です。担当者が地域活性化やDX（デジタルトランスフォーメーション）などの先進事例に触れ、その外部情報を実務に取り込んでいくことによりマネジメントとマーケティングのスキルが磨かれていきます。その積み上げがエリアマネジメント法人を活性化させることにつながるのです。



図表 6-8 DMOから学ぶ「事務局」を機能させる5つのアクション

(2) 地域単位でのデータ把握とデータに基づく意思決定

DMOから学ぶエリアマネジメントの経営モデルの2つ目は、データ把握とデータ分析を業務に定着させ、データに基づく意思決定をすることです。

① データ把握とデータに基づく意思決定のプロセスと担当を合意する

まず、エリアマネジメント法人でどの経営指標を見ていくかについては、データで意思決定を行っていく法人の意思決定機関（理事会など）での合意が必要です。続いて、実際のデータの取得方法やデータの定義の設定をしなければなりません。また、データの分析と報告は、前項で述べた「事務局」が担当します。これらは効率性や専門性の観点から「事務局」で実施することが望ましいです。データの取得は、「事務局」だけでは限定したデータしか



取れないため、エリアの関係機関と協力して進めます。最後に、データに基づく実態把握と資源配分などの意思決定は、エリアマネジメント法人の意思決定機関で行っていきます。一旦合意したデータ把握と意思決定プロセスは、年単位など必要に応じて更新していきます。

手順	プロセス	担当
1	継続して確認していく主要な経営指標を決める	エリアマネジメント法人
2	データの取得方法やデータの定義を決める	事務局
3	データを収集する（定量データ・定性データ）	事務局＋担当部署
4	データを分析し、定期的に報告する	事務局
5	データに基づき実態把握、意思決定	エリアマネジメント法人

図表 6-9 データ把握とデータに基づく意思決定のプロセスと担当

## ② データに基づく意思決定のプロセスを機能させる

データに基づく意思決定のプロセスのキーとなるものはデータそのものです。気仙沼DMOで活用されているような日々の売上データの把握まで一足飛びにはいかないまでも、DMOで常に行われているアンケート収集や宿泊数データのようにできる所から定量データと定性データを把握していきます。秩父DMOのホームページのページビュー数や Facebook の「いいね」数も事業の実態を捉えるデータ把握の好事例です。それぞれの産業、エリア特有の事情を踏まえた事業結果を図るKPI（経営指標）を設定し、地域事業を良くするための意思決定に響くようなディープなデータを捕まえ、データを分析・報告し、エリアマネジメント法人事業の意思決定につなげます。

## ③ 目指す姿は、デジタルの力を活用し、地域の住民に寄り添ったデータ収集を行うこと

気仙沼DMOで活用しているポイントカードのデータ活用のように個々の顧客ニーズに寄り添ったCRMの動きは、今後他のDMOでも広がっていくでしょう。特にデジタルの力を活用しタイムリーに顧客動向が把握できるデータベースがあることは理想的です。現在のコロナ禍の事例は極端だとしても対人でのデータ収集に手間がかかるなど入手が難しいケースや、日々の環境変化が激しい時に、データ量およびデータの質が高い状況把握ができるツールを持っていることは圧倒的な強みです。気仙沼DMOの昨年4月～5月にかけての売上データの変化にクイックに反応した飲食店支援の取り組みは、デジタルのデータ収集のメリットをフルに活用できた事例です。

繰り返しになりますが、観光経営で把握するデータと、それぞれのエリアマネジメント法人で把握すべきデータは異なって然るべきです。エリアマネジメント法人の事業目的に応じ追いかけるべきデータを見つけ経営指標として設定し、データの動向を継続して見ていくこと、さ

らにはデジタルの力を活用していくことが求められます。

以上、行政と民間の一体運営、データに基づく意思決定の2点をDMOの観光経営からの学びによる経営モデルとして取り上げました。エリアマネジメント法人でも、観光事業と同様に地域の事情やビジネスの形態に合致させながらマーケティングとマネジメントが有効に機能していくことを期待しています。

(後藤昭洋)

---

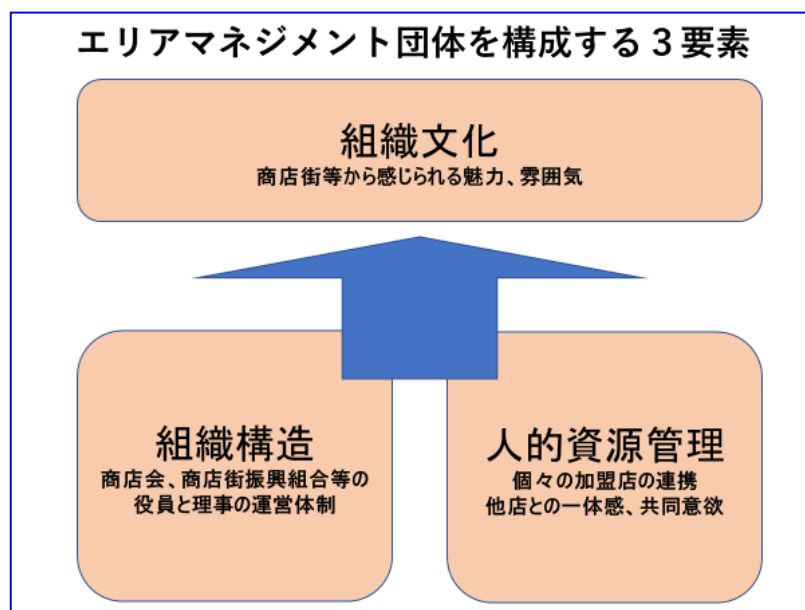
#### 【参考文献】

- 1『エリアマネジメント効果と財源』 小林重敬+森記念財団 編著 2020.3.15
- 2『地方版エリアマネジメント』 上野美咲 2018.7.25
- 3『観光DMO 設計・運営のポイント DMOで追求する真の観光振興とその先にある地域活性化』 日本政策投資銀行 2017.11.8
- 4『地域引力を生み出す観光ブランドの教科書』 岩崎邦彦 2019.11.6
- 5『とーりまかし 57号』 2019年9月発行 じゃらんリサーチセンター
- 6『エリアマネジメント推進マニュアル』 国交省HP
- 7『観光地域づくり法人(DMO)』 観光庁HP  
[https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000053.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000053.html)
- 8『インバウンドコラム』 やまごころ. JP  
「震災復興から歩みを進める宮城県気仙沼DMOが、コロナ禍でも需要喚起策を次々と実践できる理由」 [https://www.yamatogokoro.jp/column/corona\\_casestudy/39190/](https://www.yamatogokoro.jp/column/corona_casestudy/39190/)  
「with コロナ時代を見据えた気仙沼DMOの観光戦略と新たな挑戦 データに基づきマイクロツーリズムやプレミアム体験に注力」  
[https://www.yamatogokoro.jp/column/corona\\_casestudy/39196/](https://www.yamatogokoro.jp/column/corona_casestudy/39196/)
- 9「(一社)秩父地域おもてなし観光公社の日本版「DMO」の取り組み」 秩父地域おもてなし観光公社HP [https://www.chichibu-omotenashi.com/jigyo/jigyo\\_dmo.php](https://www.chichibu-omotenashi.com/jigyo/jigyo_dmo.php)
- 10「【第5回 ～前編～】DMO先進事例に学ぶ  
ケース1：秩父地域おもてなし観光公社(地域連携DMO)」 公益社団法人 日本環境振興協会HP  
[https://www.nihon-kankou.or.jp/dmo/news/news05\\_1.html](https://www.nihon-kankou.or.jp/dmo/news/news05_1.html)
- 11「【第5回 ～後編～】DMO先進事例に学ぶ  
ケース1：秩父地域おもてなし観光公社(地域連携DMO)」 公益社団法人 日本環境振興協会HP  
[https://www.nihon-kankou.or.jp/dmo/news/news05\\_2.html](https://www.nihon-kankou.or.jp/dmo/news/news05_2.html)

## 7章 コロナ禍におけるエリアマネジメント団体の人材・事業づくり

エリアマネジメント団体は、商店街、街づくり会社、地域のお休み処等々、その種類は様々ですが、その経営面の素材は下記の図表に示された3要素から構成されています。

まず、組織構造面としての要素です。これは、商店会、商店街振興組合、株式会社等（以下、商店街等）等の経営主体そのものです。次に人的資源管理面としての要素です。これは、加盟店同士の横の繋がり、他店舗との一体感の有無、共同販促等を行う意欲の有無等が挙げられます。そして組織文化は、この2要素を強固にすることによって初めて客観的評価として表現されるものです。これが結果として商店街等から感じられる魅力や雰囲気となり、一般的に来街者や顧客から「栄えている」「安心・安全な街」「便利」等の言葉として表現されるものとなります。



図表 7-1 組織論から見るエリアマネジメント団体を構成する3要素

### 1. コロナ禍を経て再認識されるエリアマネジメント人材の台頭

#### (1) リスクは新たな人材の発生機会か、喪失の脅威か

コロナ禍により、エリアマネジメント空間である中心市街地、商店街、地域拠点（以下、「商店街等」とする。）における街事業の担い手に変化が起きました。リスク発生時にはそれに影響を受ける人の反応が強く表れます。それが商店街等という場面を通して新たな事業者の声として前面に出やすくなるのが、リスクの発生した時点と重なるケースは多いです。

コロナ禍で特徴的だったのは、リスクを捉える際に、商店街等における年代や業種等での様々な意思の断絶や相違（以下、「認識ギャップ」とする。）が発生したことです。

エリアマネジメント団体における人材と組織との関わりを見る上では、リスク発生時に以下のようなギャップが発生しうるものとして今後も認識し、運営を行う必要があります。エリアマネジメントの担い手は、その判断によっては、商店街等への新たな担い手の進出を成功させ

ることが可能となる一方、以下の認識ギャップから発生する諸問題を解決できなければ、これまで培ってきた担い手を喪失してしまう恐れを秘めていることに留意しなければなりません。

## **(2) 組織構造面での商店街等で発生した認識ギャップ**

エリアマネジメントにおける組織構造面（商店街組織、地域施設経営団体等の運営）の課題は、リスクの責任負荷の違い、リスクへの影響の多寡、所属組織への貢献度等の相違から、多様な認識ギャップを生じやすいです。これを解消できなければ、理事会機能の停滞、理事同士の意思決定力の欠落、客観性のない合意形成が発生しかねません。

### **① 組織の長と若手理事との認識ギャップ**

意思決定スピードの速い青年部層は、コロナ禍において早期に対策を検討し実践を試みようとしてきました。一方、その情報伝達の手配や意思決定スピードの違いから、組織の長が思い至るまでには時間がかかり、この差が認識ギャップとして露呈しました。「仲間の賛同も得ているので、この場で私が決めたい」と思う位、若手理事の考えるスピード感に会長クラスの対応が追いついていないというギャップが生まれました。これまでの難局の場面でも地域の長を担ってきたトップの責任意識と苦難に直面する店主側に近い店主の関係を考えると、組織内の理事同士でもこの認識ギャップが起きることはやむを得ないことといえます。

一方で、この事象を踏まえると、危機は新たな理事を生む可能性を秘めているといえます。エリアマネジメントの担い手は、この点に着眼しておくとともに、組織の長としては、若手理事の発案を呼び込む雰囲気作りが重要です。事業に待ったをかけるのではなく、よく見聞し、率先して企画を提起してもらうことで対応に繋げることが望ましいです。また、この取組が成功するように支援を行い、実施後はリスク対応のキーマンとしての実績を新たな理事に付与することを考えるのがよいです。もしエリアマネジメントの担い手が組織の長の支援者である場合は、その伝達情報が組織の長より先に入手できる場合が多いため、その認識ギャップを早期に解消しつつ、新たな意欲のメリットを細分化して組織の長に伝えるとともに、そのメリット、デメリットの整理をして、デメリットの解消策への考え方等を示しておくことが重要です。

### **② 規律を守る者と商売を守る者**

商店街幹部が感染拡大防止の徹底を区市町村から要求され、また自律的な統制のために、加盟店への指導を行ったとしても、ふとした瞬間に少し密にみられる店舗が生まれる事象が発生しました。このように、リスク発生時にそれに規制をかけたとしても、商店街等が決めた意思決定に応じない店舗も発生してしまう事象は必ず発生しうると考えたほうがよいです。また、その理由も個店単独の視点から見ると正当に見える場合があります。今回の事象では、売上向上のために加盟店が行わざるを得ない事情がありましたが、一見密ともいわれかねない瞬間を作ってしまったと、商店街通行者から商店街理事へ連絡があったケースでした。

このような事象の場合には、商店街等が抱える課題と、個店自体の課題との比較考量におけ

る判断が時に必要となります。組織の長やその関係者は、当該店舗等への事実確認を行いながら、商店街等全体における取組の意義とその背景を今一度説明して、徐々に理解を得る必要があります。

### ③短期的期待者と長期的期待者

オンライン会議において、共同販促事業の報告会を行う際に、「今すぐ販売促進の手を打つべき」という短期の売上拡大対策を提起する意見と、「しっかり設計を構築してから望むべき」という長期的対策を提起する意見との認識のギャップが生じます。売上のひっ迫やその取り巻く環境の感知度合いにも左右されます。しかし「しっかり設計を構築してから望むべき」という意見を持つものも売上拡大への意欲がないわけではなく、むしろその事業全体への責任意識を果たすという意図をもって臨んでいる点を留意しておくべきです。また、各発言者へのヒアリングと詳細な実行内容の分担が必要で、発言者の意見が放置されたままにならず、何らかの形で解消される形にしていくべきです。この取組を通じて、意見と行動を一致させるものと、意見のみで行動を伴わないものとの相違が浮き彫りになります。エリアマネジメントの担い手は、前者の意見と行動を共にするものと共に運営を行いつつ、行動をおこすものをより巻き込む継続的工夫に努めるべきです。

### (3)人的資源管理面での商店街等の認識ギャップ

エリアマネジメントにおける人的資源管理面（会員間の連携、コミュニケーション）の課題は、経済的打撃の影響度や情報収集とその把握タイミングの差により、店主同士に認識ギャップを発生させます。それが当該店主の商店街等への信頼度や貢献意欲の低下を招く恐れがあります。

以下の両者における認識ギャップの発生とそこに対する対策を行う必要があります。これらが解消されなければ、商店街等への加盟店の貢献意欲の低下や一体感不足を招き、最悪の場合は、加盟メリットの喪失による脱会や店舗の撤退という事象にも繋がりがかねません。

#### ①飲食店と物販・サービス業

コロナ禍では飲食店に対する経済的打撃の補填策として、緊急事態宣言下における感染拡大防止協力金の支給がなされました。飲食店に対しては直接的に度々の協力金補填がなされた一方で、物販・サービス業においては、緊急事態宣言の自粛要請の対象外であることから、補填のされない時期が続きました。街区の集客減少は、飲食店のみではなく、街区全体の店舗の損失でありながら、施策は「個店の業種等」に注目されてしまいました。これにより、物販・サービス業の理事から見て、「これ以上飲食店のみに対する補助に加盟店費を捻出できない」といった視点で、物販・サービス業の景況悪化への配慮を求める様子が見られました。リスク事象の影響が商店街等全域に渡っている中で、物販・サービス業に対する直接的な補助が少なかった点が加盟店相互における認識ギャップを生んでしまい、一体的な商店街等運営を心理的に妨げていた状況が見受けられました。



エリアマネジメント団体の担い手は、施策と現場とのギャップを詳細に把握することが必要です。その上で、施策に支援を合わせるのではなく、現場実態に支援を合わせるべきです。現場実態の把握には、概念的な「売り上げが減った」という言葉のみに視点を置くのではなく、対象店の総収入から判断していく必要があります。例えば魚屋で「学校への供給等が止まり大変だ」と言われて売上数値の計算をすると、事業者向け売上は減少しているものの、店舗販売売上は昨年比で倍以上になっており結果として対前年比で売上増だった店舗もありました。このケースでは、店主自体の理解が正しいものに修正されて納得感のある結果となりましたが、このような納得感を得ていく調整も現場においては重要です。現場にて、一つずつの事実を把握し、計測できる実績を確認し、事業者本人の納得を得ながら、課題自体のみでなく、課題認識そのものも解消していく必要があります。

## ②定例会不在による理事同士

通常期であれば合議で決定すべきことが、コロナ禍においてその合意形成がされないまま進行している事象が見受けられました。また、一同に会することが困難なことから、本来呼び込むべき関係者の意向なく事業の方向性が決定したこともありました。これでは限定された関係者のみの個人的意思決定になりかねません。事業に影響しうる関係者の事前事後の同意を得なければ、会員の意思決定にならず、ガバナンスの観点からの懸念があります。エリアマネジメントの担い手は、会員全体への書面での情報伝達を継続的に行うことが重要となり、特定の個人ではなく、会としての意思決定として形にし、関係者全体に明確に示す必要があります。

## ③情報スピードの対応力相違による加盟店同士

情報についていくことのできる店主とそうでない店主が必ず現れます。持続化給付金においても、6月頃に多くの事業者の申請が終わった一方で、11月頃になおまだその情報を知らない店舗が隣数件にあったというのが個店同士の認識ギャップの実態です。

エリアマネジメント団体の担い手は、全ての店舗に対して同様の告知を発信し、その情報伝達自体を加盟店メリットとして意識してもらうことが重要です。また、全ての店舗を自らで回りきることは困難であることから、加盟店のうち、近隣店同士での情報拠点となる交友関係を把握し、その情報拠点となる店主に対して特に情報提供の詳細を伝え、一般的な対応力を付与していくことも重要です。情報のラインナップは、加盟店全体に発信するとしても、その具体的な運用方法等については、理解できる人とそうでない人が必ずいることから、情報拠点となる店主に対して説明するべきです。同等の情報を求める店舗が他に現れれば、徐々にその伝達する対象者を広めていくことが望ましいと考えます。彼らがきっと、新たな担い手として地位の店主達と協力をしてくれる種となると考えます。

## (4)双方の認識ギャップから派生する商店街等の組織文化

商店街等の組織文化とは何か。まずこの点について定義を整理します。これは商店街等に期待

したくなるイメージ、印象、評価、雰囲気等であり、例えば以下のような例で表現されます。

### ①地域の口コミ

店主たちの一体感への魅力と共に、会の対応の速さや取組の独自性等が結合することで、初めて魅力価値の高い地域として評価されます。例えば住宅関連事業者が良く提示する「住みたい街ランキング」等もこの口コミの一種として考えられます。（ただし当該情報の基礎情報や調査の母集団、評価者等がどのようなものであるかも含め、その内容の判定は必要です。）

### ②県レベルでの取組の表彰・認定

例えば東京都では、「東京商店街グランプリ」として、魅力的な取組を行う商店街を毎年表彰しています。この表彰対象として判定されるのは主にイベント事業ですが、この取組自体の魅力や価値、独自性が評価されます。また、埼玉県では「黒おび商店街」として、他の商店街の模範になるような取組を行っている県内の元気な商店街を認定してきました。

このような取組の表彰・認定は外形的に当該商店街等への魅力的な印象の結果として現れるものです。

### ③国事業等での表彰

商店街等を表彰する取組として、「はばたく商店街」事業があります。取組には、必ずキーパーソンのコメントが記載されます。あまたの意思決定の中で、そのすべてのバランスを取りながら前へ進む意思決定を行うのは、トップのリーダーシップです。この点で、意思決定者となったキーパーソンとそれに賛同する側との職責の差は大きいです。

以上の取組を総括すると、組織文化はエリアマネジメント団体を構成する3要素でありながら、他の2要素の結合によって結果として生み出されてくるものだとして理解できます。評定されるのは結果であり、エリアマネジメント団体の担い手が着眼すべきなのは、当該商店街等の組織構造面と人的資源管理面の両輪がどのように掛け合わされたかという点です。

このような3要素の相互関係を踏まえながら、以下でエリアマネジメント事業づくりの在り方を見ていきます。

## 2. アフターコロナにおけるエリアマネジメント事業づくりの在り方

コロナ禍で発生した施策も、短期的成果を求める内容が多かったことが問題でしたが、近年の商店街等の施策は、上記の「組織文化」を直接追い求めるあまり、「組織構造」と「人的資源管理」の成長に基づかないもの多くなってきていると懸念する場面があります。なぜこのようになってしまっているのかの現状を把握しながら、エリアマネジメントの事業構想の種を考えます。

### (1) 商店街事業は法的根拠・基準が乏しい

#### ① 商店街等を取り巻く根拠規定とは

商店街等における根拠規定として、一般的な企業の例に準拠して運営される面は多いですが、その成長目標や類型等においては、明確な基準がない状況です。かつて中小企業庁が挙げていた商店街類型も、近年はその名称が度々変更されており、長期的な法的根拠や一般的基準を保有している状況ではありません。

#### ② 情熱と信頼が事業推進の是非を決める

このような中で、今事業を進めるべきか、またその事業の必要性は何か、という視点について、規定等に影響を受けて拘束される機会が少ないのが商店街等における事業です。そのため、地域の担い手が関係者から賛同を得て行動をする際には、関係者の重い腰を動かすに足る、何らかの抛り所が必要となります。

これまで商店街等の新規事業推進を見てきた中で判断すると、法制度に縛られない中で事業実施の是非を決めるのは、情熱と信頼にその重きがあったと考えます。

### (2) 事業構想を決める情熱は、人々の喜怒哀楽の中にある

商店街の新規事業を支える情熱は、その感情から湧き上がるものが多いです。特にリスク発生時に新たな人材が台頭しやすいことは、平時にはない刺激が、結果として関係事業者の喜怒哀楽を刺激することにより、その共感を得やすいことにも関係すると考えます。

#### ① 喜：助けてもらったことへの感謝

例えば、東日本大震災時に、妊婦等用のペットボトル水が都内において不足していた時期にこれまで繋がりがあった地方都市から大量の援助がありました。この感謝へのお返しとその気持ちを忘れないようにするために「ふるさと夏まつり」を構想しました。このような事例は、「喜」からの発信による取組です。

#### ② 怒：団結した一つのリスクへの抵抗

避けられない外圧に抵抗すべく、商店街内部を一体とする取組がこの例として挙げられます。かつての本店法廃止の際には、いくつかの商店街連合組織が立ち上がり、新たな共同販促事業や地域事業を始めています。施策等の影響が明らかに商店街の景況悪化を招きかねないという際に、一致団結する方向に調整され、新たな取組が生まれる可能性があります。

歴史的に言えば、2000年頃の商店街全体の景況悪化の頃に、今もなお継続している全国的な事業が生まれています。こういった事業も、避け切れない政治情勢や地方経済の嘆きや、何とも言えない情勢への「怒」が事業推進のエネルギーに変わって形に繋がったものと考えます。

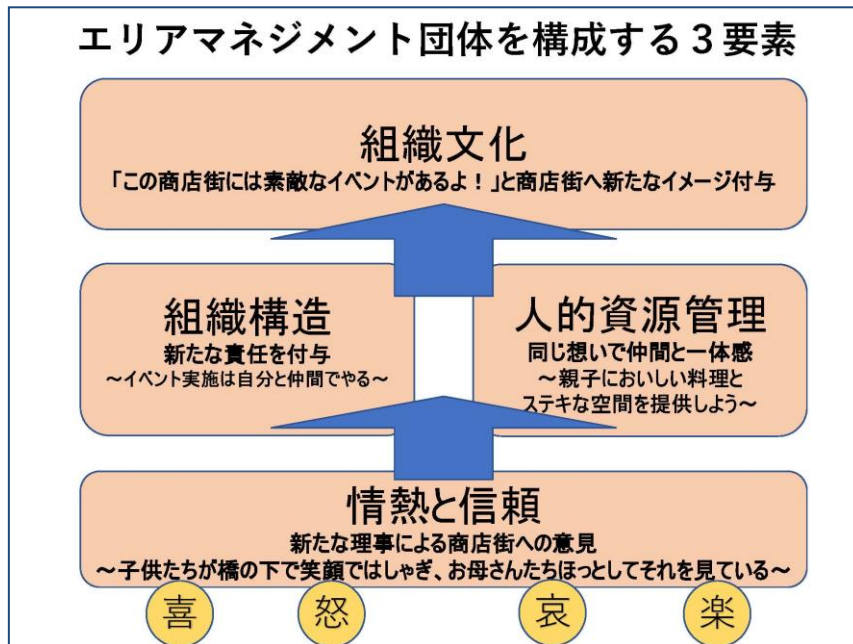
### ③哀：回避したい目の前の現実

昨今の社会情勢から浮き出てきた、辛い現実から解放するための想いがストーリーとなり、一つの事業を作り上げることが考えられます。「毎日子育てで忙しいお母さん達」を見た店主が、「母の日に日々の感謝をお母さんに伝え、お母さんも食事や育児から解放されて自分の時間が作れるようになれば」というストーリーで「母の日イベント」を作った事例は「哀」が発端となっています。下記の図表は当該例を基に、各構成要素に補足を入れています。

近年はこのケースからの事業構想が多いです。例えば子供食堂も、「目に見えにくい貧困」という「哀」を払拭するために行われる側面があります。また、障害者の方々の製品の即売会や販売拠点の立地も、「障害者就労の方々が制作する製品の付加価値が十分に認められていない」という回避したい現実を基にして発生したものであると考えます。

### ④楽：今の魅力を持続的にする取組

今の街が魅力的であり、かつこの魅力が持続的に行われるように、という想いで実現されるものです。将来の想いや夢を構想していく取組です。「〇〇コレから会議」等、地域に在住、在勤する人達が、今は明確に困っていることが原因ではなく、「もっと便利にしたい、魅力的にしたい」といった視点から地域のこれからの共に考え合い、より便利に、住みやすくする街に向けた想いの発信から新たな事業が連続的に生まれることがあります。



図表 7-2 3要素の支えとなる事業構想の要素

### **(3) 信頼は苦難への責任と継続性から担保される**

上記図表にある事業構想の4要素により受けた情熱の伝播により、関係組織の合意形成や加盟店の理解を得て事業が実施されます。そしてその結果として街の新たな魅力的価値が高まり、商店街等へのイメージ向上が図られます。

この情熱に加えてもう一点大事な要素が、「信頼」です。新たな事業を企画することが一度成功することは比較的容易です。しかし同事業を継続して3回、5回、そして10回、50回と続けていくことは、この信頼が積み重なっていなければ実現されません。この信頼は継続して事業を行っていく中での関係者調整、トラブル対応、推進力を継続的に実施していくことによって、結果として得られていくもので、客観的には見えづらいが、関係者間においては周知の事実であり、地域内において太く保たれている関係性です。

この見えづらい信頼を意識せずに関係者間調整を行うと必ず問題が生じます。エリアマネジメントの担い手は、多方面からのヒアリングを経ることで、この見えにくい「信頼」がどこに寄せられているかを把握し、その「信頼」の価値を重んじながら、全関係者のプレゼンスが最大化できる方法を検討する必要があります。

### **(4) 事業構想は組織構造と人的資源管理の変化を経て実現する**

#### **①組織文化のみからの商店街等変革が困難な理由**

コロナ禍で打ち出された商店街の補助施策は、公募開始からすぐ事業を実施するように求められたものもあり、本来必要なこのプロセスが欠落してしまっているものもありました。

組織文化のみを直接的に変革するという事は、例えば直接的に綺麗なイメージを、綺麗な言葉と制作物のみによって作り上げ、そこに現場の想いや合意形成を込めないようなものです。制作物自体を作ることそのものは誰だってできてしまいます。しかし重要なのは、組織構造たる地域の商店街等の組織的意思決定を踏まえ、かつ人的資源たる新たな担い手や関係店舗の意見を多く交わしていくことそのものなのです。事業を作ること自体が目的になってしまえば、結果として真の組織文化の変革には繋がらず、商店街等の持続的成長には繋がりません。

例えば「商店街のイメージを良くしたいからイメージ動画やMAPをつくろう」という構想があったとします。この時にすべて制作を外注し、一見綺麗なものを仕上げてしまっても、決してうまくはいきません。これは、直接組織文化のみを変えようと急いだ結果であるが、結果として人々の共感を得るものではなく、制作者目線のみでのプロダクトになってしまいます。

#### **②組織構造と人的資源管理面を常に意識して事業を作る**

上記の課題を解消するためには、必ず、組織構造面と人的資源管理面を経る必要があります。組織構造面では、商店街等の意思決定や議論を経ることで、関係者の実情を踏まえた地域内にとっての意義、目的があることが肝心です。また、人的資源管理面では、想いやそれを支える人たちの顔、様子を踏まえながら加盟店の生の声を取り込むことで、多数の人々に共感を得ら



れる内容にしていくことが重要です。その結果の成果物が少し素人のように見えたとしても、それは商店街等の事業者のチャレンジの結果であり、むしろ生の姿であり愛着に繋がる可能性もあります。結果として模倣されない独自性にも繋がる可能性があります。

表面的な事業づくりは誰でも出来てしまいます。しかし事業づくりで最も大切なのは、組織内において、多数の意見を踏まえて意思決定していくというプロセスであり、かつそれらが地域内人材の直接的な声が聞こえ、形に見えているものであり、構成員自体の確実な満足に繋がることです。

エリアマネジメントの担い手は、自ら手を加えざるを得ない場面があることは知りながらも、関係事業者自身が手を動かすこと自体の可能性を思い出させ、その「想いの蓋」を解放した中にある店主達の願いを形にしていくことが必要です。このような想いは、情熱と信頼を帯びやすく、結果として多くの地域住民等に支持される事業づくりに繋がると考えます。

---

#### 【参考文献】

- 1 組織論（桑田耕太郎、田尾雅夫）2010. 3
- 2 令和元年度「調査・研究事業」『街なか・リノベーション支援モデルに関する調査研究』（中小企業診断協会）2020. 3
- 3 「稼ぐ商店街から見る行政ビジネス」（鶴頭誠）2018. 12
- 4 令和時代に求められるエリアマネジメントの役割（植松宏之）2020. 10

## おわりに

私たちは、地域社会の持続可能な発展を願い活動する中小企業診断士のグループです。エリアマネジメント研究会を主宰しています。昨今のコロナ禍から生活様式の変容が迫られ、国際社会に対しては、2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指すことを日本政府は宣言しました。街づくりに求められる価値観は、今後 変革が求められると考えます。本調査研究事業では、予期される地域社会のニーズを捉え、「環境共生」「ITの革新」「地域創生」「観光地経営」をテーマに、事業支援をすすめていく支援モデルを考察しました。同時に、持続可能な街づくりにとって重要となる要件は、エリアマネジメントを推進する人材であり、その組織づくりと資金管理であると考えます。それぞれについて、そのあり方を考察しました。持続可能な街づくりには、地域で活動するコミュニティビジネスの創出とその支援が重要と考え、そして、行政をはじめ、地域の課題を解決する地域関係機関の連携が肝要と考えます。私たちエリアマネジメント研究会は、今後も地域社会のニーズに応え、持続可能な街づくりに貢献すべく支援していきたいと考えます。本件、調査研究の機会を与えていただいた一般社団法人 中小企業診断協会様をはじめ、ヒアリング等、情報提供にご協力をいただいた皆様へ、深く感謝申し上げます。

ありがとうございました。 編集人 堀内仁

### ■ 執筆者一覧

執筆者（五十音順）	所属	担当
青木靖喜/あおき やすよし	千葉県中小企業診断士協会	5章
荒木良介/あらかき りょうすけ	東京都中小企業診断士協会	3章
鵜頭 誠/うのず まこと	東京都中小企業診断士協会	1章, 7章
後藤昭洋/ごとう あきひろ	東京都中小企業診断士協会	6章
田島哲二/たじま てつじ	東京都中小企業診断士協会	4章
堀内 仁/ほりうち ひとし	神奈川県中小企業診断士協会	2章

エリアマネジメント研究会

---

中小企業診断士グループ