

令和3年度「調査・研究事業」

地域イノベーションエリアマネジメント調査研究  
持続的成長を促す地域連携ビジネスモデルの導入事例  
報告書

令和4年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

## はじめに

コミュニティビジネス(CB)とは「地域が抱える社会的課題をビジネスの手法により解決する事業」の総称です。「地域社会に顕在化している課題を、自社の機会と捉え、自社の強みを活かす。地域の企業が連携して自社の強みと他社の強みをつなげます。自社の弱みは、他社の強みで補完します。地域の企業が集結することによる事業資産の拡充となり、地域の課題に応えます。地域企業の持続的成長を叶えます。」、各対象エリアの事業リーダーにご提案を申し上げ、本事業を遂行しました。ご提示する支援モデルは、エリアマネジメントの理論及び地域連携の組織マネジメント手法を取り入れ、6つの課題に応える支援プログラムを策定しました、下記に、調査研究テーマと対象エリアを記しました。1章 図表 1-1 に自治体の掲げる主な政策課題を抜粋しました。地域企業にとって事業チャンスが高いと考えられる政策課題「商工・労働」「福祉・保健衛生」「地域振興・まちづくり」「環境対策」「農林・水産」「防災・危機管理」6つの領域を取り上げ、調査研究対象といたしました。エリアマネジメント理論の研究、地域連携を促すコミュニティビジネスモデル導入支援のモデル化を本事業のテーマとしました。

22年2月

エリアマネジメント研究会

代表/堀内 仁

## 調査対象テーマ

	調査研究テーマ	対象エリア
1章	地域連携コミュニティビジネスの事業性	総論
2章	気候変動適応・価値連鎖モデル	全国
3章	再生可能エネルギー普及に取り組む事業支援モデル	神奈川・横浜
4章	Green & Solar 地域持続化計画/CCP支援モデル	東京・神奈川
5章	地域課題解決・アメーバ的組織連携モデル	千葉 南房総
6章	スマートシティ化再開発のエリアマネジメントモデル	東京・奥浅草
7章	商店街・自助共助のDXモデル	東京 世田谷

## 目次

	はじめに		3 頁
1 章	地域連携コミュニティビジネスの事業性	堀内 仁	5 頁
	1. 社会価値と企業価値の両立 2. 地域のニーズとビジネスチャンス 3. 地域の課題を“機会”と捉え、地域資源を自社の“強み”として取込む 4. SDGs 17 の目標軸 5. 支援ステップ 6. LLP 方式連携組織体・損益計算・利益配分基準		
2 章	気候変動適応・価値連鎖モデル（国内）	荒木良介	13 頁
	1. 気候変動を考慮したコミュニティビジネス 2. 気候変動への対応に向けた社会的な動き 3. 環境対応を通じた経営体質強化に関する対応 4. 温室効果ガス削減に向けた具体的手法及び考え方 5. 気候変動適応の実現		
3 章	再生可能エネルギー普及に取り組む CB 支援モデル	藪田拓也	24 頁
	1. 再生可能エネルギー事業を取り巻く環境変化 2. 明るい街づくりに取り組む Solar crew の事業概要と課題 3. 共同体運営における不足した経営資源の確保と事業開発 4. 事例企業における事業戦略立案及び実行支援		
4 章	Green & Solar 地域持続化計画/CCP 支援モデル	堀内 仁	40 頁
	1. 支援企業の概要 2. 取巻く社会環境 3. SC 空き家拠点ネットワーク 4. SC 中長期ビジョン/4つのバリューチェーン 4. 地域連携を成功に導く支援体系モデル 5. 地域連携を成功に導く支援体系モデル		
5 章	地域課題解決・アメーバ的組織連携モデル（南房総）	青木靖喜	56 頁
	1. アメーバのように形を変えて課題解決にフィットした組織をつくる 2. 南房総三芳のシェア里山「ヤマナハウス」 3. 地域との関りへの発展 4. アメーバ的に形を変える組織で地域課題に取り組む「有限責任事業組合・地域課題掛算組合」		
6 章	スマートシティ化再開発の地域承継から見るエリアマネジメントモデル	鵜頭 誠	71 頁
	1. グランフロント大阪のスマートシティ再開にみる地域承継から見る奥浅草エリアマネジメントモデル 2. アフターコロナにおける奥浅草エリアマネジメント事業づくりの在り方 3. コア地域リーダーが見る奥浅草の未来		
7 章	生活者の暮らしを支える商店街・自助共助の DX モデル	田島哲二	96 頁
	1. 商店街と DX 2. 商店街における DX とは 3. 商店街の DX への向き合い方 4. DX モデル適用事例/DX システム構造 高齢者見守り・買い物弱者支援サービス/商店街 DX の効果		
	おわりに		114 頁

## 第1章 地域連携コミュニティビジネスの事業性

□ 図表1-1：自治体の政策課題

No.	政策課題	取組み方針	自治体名
1	人口減少	子育て世帯の経済的負担や妊娠、出産、子育ての身体的・精神的負担軽減	鳥取県
		後継者の支援や移住者定住促進	和歌山県
2	商工・労働	金融機関の積極的な資金供給、クラウドファンディングの導入促進	佐賀県
		地域の特性を活かしたセリロースナノファイバー関連産業の創出	愛媛県
		マリンバイオテクノロジーを核としたイノベーションの促進と海洋環境の保全	静岡県
3	福祉・保健衛生	要介護認定率の高さと健康寿命低迷の解消	大阪府
		地域医療の担い手育成、人材確保、地域偏在解消	三重県
		出所者の社会復帰支援体制の整備	奈良県
4	地域振興・まちづくり	有料道路の利便性向上、民間事業者に対する新たな事業機会の創出、効率的な管理運営	愛知県
		公民連携のまちづくりを担う人材育成、多角的な視点や新たな発想による研修を実施	栃木県
		調和のとれた魅力ある都市景観の形成、都市開発プロジェクトの横断的な実施	長崎県
5	環境対策	温室効果ガス排出量やエネルギー消費量の削減、エネルギー自立型焼却炉の開発	東京都
		火力発電等集中型電源から太陽光発電等の分散型電源へ転換。エネルギーの地産地消を図る	神奈川県
		プラスチックごみの海洋流出、ごみ散乱防止	和歌山県
6	行財政改革	公文書等をデータベース化、情報公開推進と透明化	東京都
		働き方改革推進、財政課の時間外勤務の削減	鳥取県
		複雑・多様化する地域行政のニーズへの対応	静岡県
7	教育・文化	「答えのない問い」への取り組む「課題解決型学習」「未来の担い手育成プログラム」を実施	京都府
		信州・学び創造ラボをオープン、図書館を整備	長野県
		コストゼロで三重の文化ツイッターで発信強化	三重県
8	農林水産	風評払拭と産地への信頼向上のためにGAP認証数日本一の目標を標榜	福島県
		厚木生産の継続的な拡大、林業就業者の	島根県
		農林業・農山村地域の持続的な発展	静岡県
9	防災・危機管理	都民の風水害への意識向上	東京都
		災害時の医薬品供給体制の強化	福岡県
		災害リスクの理解促進や非常時の避難行動	静岡県

※自治体通信 35号 2022年2月号から抜粋

図表1-1に、主な自治体の政策課題を整理しました。地域企業にビジネスチャンスをもたらすと期待される6つ政策課題を取り上げ、調査研究の対象としました。

## 1. 社会価値と企業価値の両立

中小企業・小規模事業者が持続的な事業活動を行うためには、「企業活動を通じて一定の収益を確保していくとともに、消費者や従業員、株主、地域住民等が求める様々な社会的な課題にも対応していかなければならない。」と考えます。これまでも、様々な社会的な課題に対応してきた企業は多いですが、近年、そのような社会的な課題に対して、自社の事業を通じて積極的に課題解決していこうとする新しい考え方が提唱されています。社会環境の構造的変化が起きています。企業の競争戦略を専門とする米国経営学者マイケル・ポーターが提唱する「**CSV** (Creating Shared Value)」という考え方です。マイケル・ポーターは、「ハーバード・ビジネスレビュー (2006年12月号)」誌で、マーク・クラマーとの共著の論文「Strategy and Society」において、従来の「CSR (corporate social responsibility)」から「CSV」への転換についての記載をしています。その後、同誌 (2011年1月・2月合併号) に発表したマーク・クラマーとの共著の論文「Creating Shared Value」でCSVのコンセプトについて詳述しています。

□ 図表1-21: CSV経営 / creating shared value 共通価値の創造



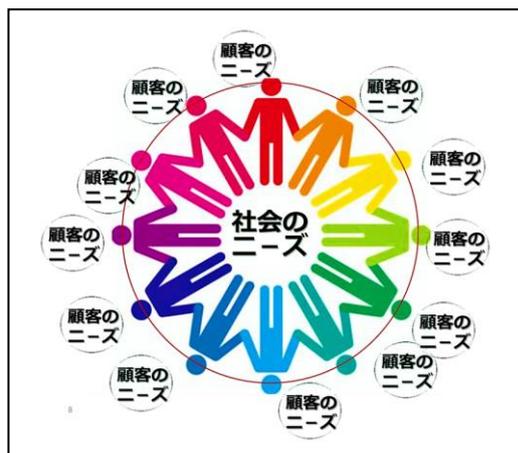
「**CSV** (Creating Shared Value)」という考え方は、企業の事業を通じて社会的な課題を解決することから生まれる「社会価値」と「企業価値」を両立させようとする事業推進のフレームワークです。社会的課題から新規事業を生み出す。企業にとって利益を上げることが目的です。

※ マイケル・ポーター、マーク・クラマーとの共著論文「Strategy and Society」から抜粋  
 地域社会の課題に応える経営が持続的成長を叶えます。地域の課題を “機会” と捉え、地域資源を自社の強みとし取り込むコミュニティビジネスの有り様を考察します。地域イノベーションに寄与する社会的価値を創発するコーディネイターとして役割が求められています。私たち中小診断士が取組む領域と考えます。地域の価値創発するコミュニティビジネスモデルの支援のカタチをデザインします。

コミュニティビジネスの定義について「地域が抱える社会的課題を 地域住民が参加しビジネスの手法により課題解決する事業」と捉えています。地域社会の抱える課題解決を果たし、地域イノベーションを創出し、事業利益を生み出すビジネスの手法です。(経済産業省 関東経済産業局)

## 2. 地域のニーズとビジネスチャンス

□ 図表 1-3: 地域社会のニーズ



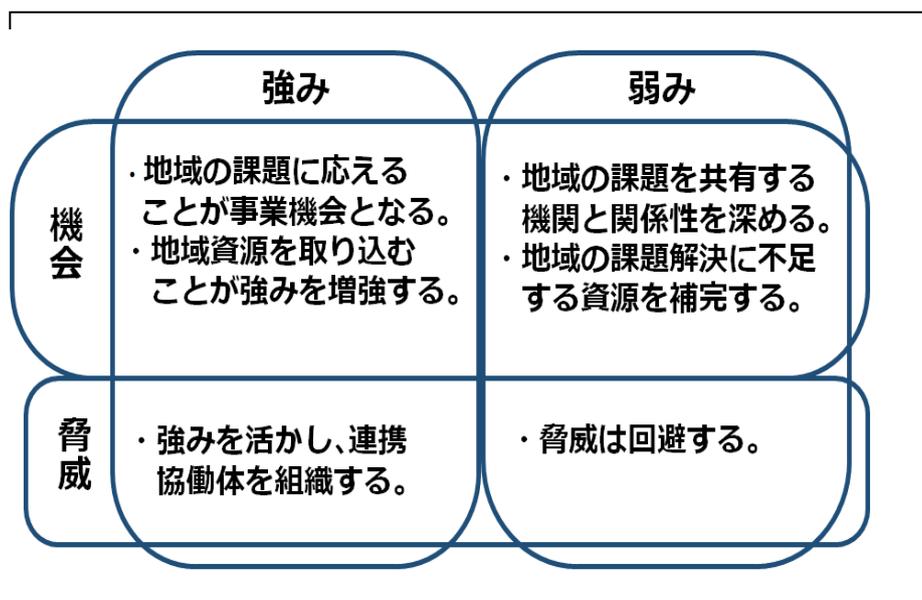
筆者が作成

社会のニーズは、顧客の共有のニーズです。

顧客のニーズは、社会のニーズに含まれています。社会のニーズに応えることは、自社固有の顧客への満足につながります。マーケットの拡充となります。社会のニーズに応えるバリューチェーンをデザインします。地域企業の連携を促します地域の課題をビジネスチャンスと捉え、課題解決に取り組むことが、自社の事業機会を誘導します。自社を取巻く地域資源を、自社の“強み”として取込みます。

## 3. 地域の課題を“機会”と捉え、地域資源を自社の“強み”として取込みます。

□ 図表 1-4: 地域の課題に応える事業戦略

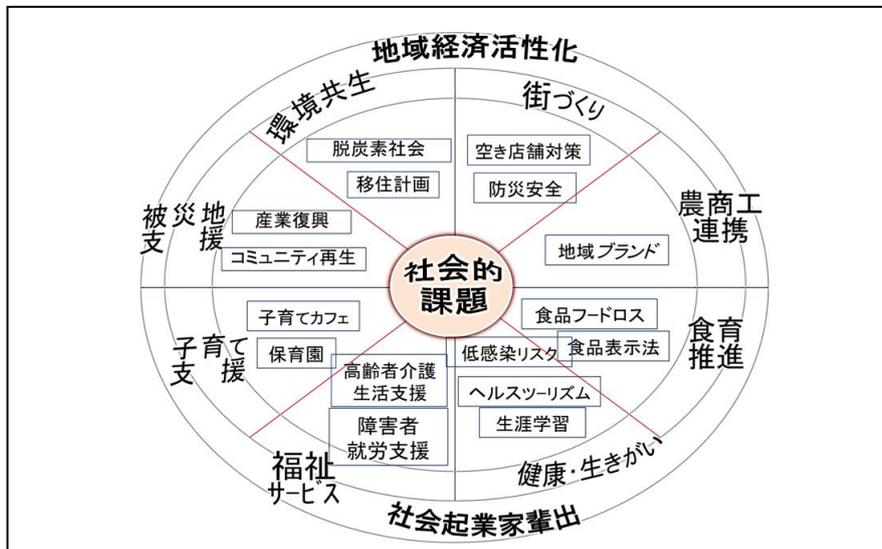


筆者が作成

SWOT分析“S”から、つまり自社の技術や顧客基盤、ブランドなどから考えていくのがパターンでしたが、CSVでは、まず“O”、機会の探索からつまり、どのような社会的課題があるのか、その課題解決にはどんな強みが必要なのかという順に考えます。地域資源を取り込み、強みを付加します。社会課題の解決を通してイノベーションを実現し、社会課題解決という『大義』を掲げ、その支持者を増やすことで大きな市場を構築していきます。解決に向けて、他社の強みと自社の強みを掛け合わせます。自社の弱みは他社の強みで補完をします。複数の企業体が持つ事業資産を組合せます。地域社会の課題を解決するという共通の目標達成に向け、複数企業

体の組織連携体を促します。地域社会の課題を掲げることは、地域に根付く企業体の連携を誘います。中小企業の経営力を増強する持続的成長をもたらす有効な戦略と考えます。

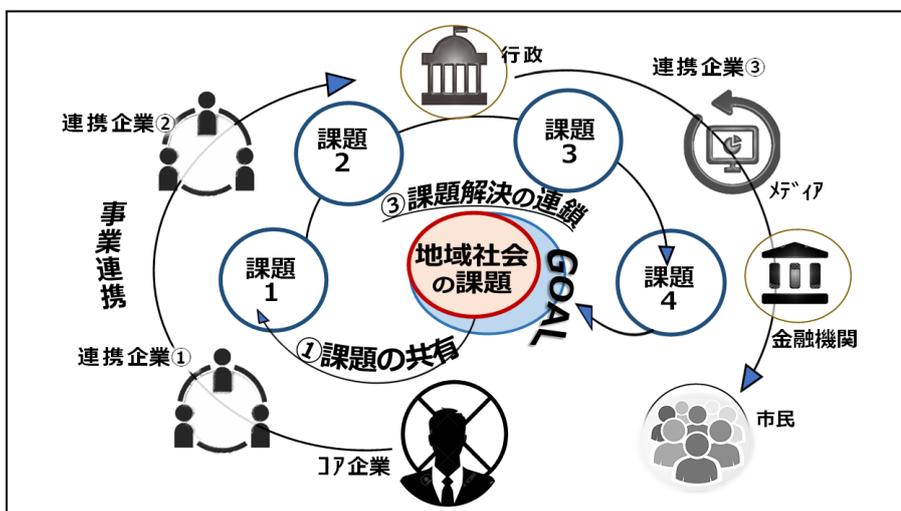
□ 図表 1-5: 社会的課題テーマ軸



筆者が作成

図表 1-5 に、顕在化している地域課題を体系化しました。各地域が抱える共通の課題であり、地域の人口構成、環境特性に応じて、各分野のウエイト付けが異なります。

□ 図表 1-6: 課題解決・事業機会の増幅



企業連携が課題解決の連鎖を呼び込み、事業機会の増幅を誘発させます。(図表 1-6)

筆者が作成

#### 4. SDGs 17の目標軸

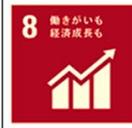
地域が抱える課題は、SDGs 17の目標軸に内包されています。自社の事業領域に該当する目標軸を注視し地域に顕在化している課題を考察します。課題解決に向けたバリューチェーンを設計します。自社の業容を中核に捉え、連結する企業体を抽出します。バリューチェーンを構成する企業が連携する企業体が協働体を組織し課題解決に向けゴールを目指します。新たなビジネスモデルが創出されることが期待されます。

図表 1-7 に、SDGs 目標軸に内包されるコア事業を当てはめてみました。一例として提示いたします。自社における取組み課題探索の参考としていただきたく、ご提示いたします。

□ 図表 1-7: SDGs KPI とコミュニティビジネス・コア事業

ステージ	環境			地域		
GOAL						
Target No.	13.1 13.2 13.3 13.b	14.1 14.2 14.3 14.4 14.5 14.7 14.b 14.c	15.1 15.2 15.4 15.5 15.9 15.c	11.3 11.4 11.5 11.6 11.7 11.a	2.3 2.4	3.6 3.8 3.9
KPI	気候変動に 具体的な対策を 脱炭素社会へ	海の豊かさを 守ろう 海の認証 ECO ラベル普及支援	陸の豊かさを 守ろう 地域の森林率 を向上	住み続けられる まちづくり 遊休地 利活用 促進支援	飢餓をゼロに フードロス削減 推進	全ての人に健康 と福祉を 地域包括ケアシステム 推進支援
コア事業						

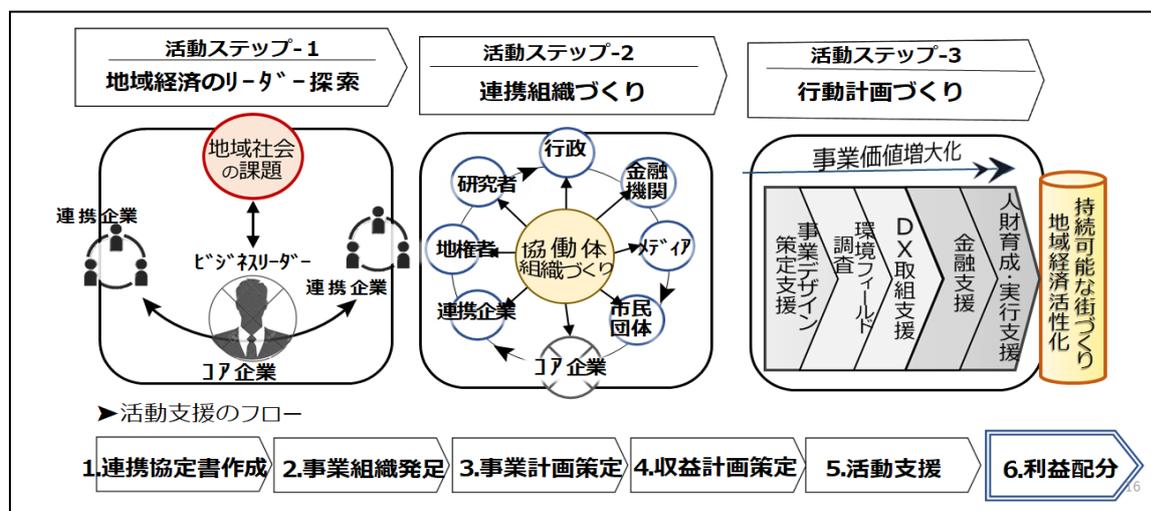
ステージ	地域			経済		
GOAL						
Target No.	7.1 7.2 7.3 7.a	4.3 4.4 4.5 4.7	17.1 17.2	8.2 8.3 8.5 8.9	9.4 9.5	12.2 12.3 12.4 12.5 12.8 12.b
KPI	エネルギーを そしてクリーンに 省エネリノベーション 導入促進	質の高い教育を みんなに ITリテラシー 研修参加向上	パートナーシップ で目標を達成しよう 助け合い地域 ネットワーク推進	働きがいも 経済成長も 次世代 起業家 出現支援	産業と技術革新 の基盤を創ろう 地域ブランド 誕生支援	つくる責任 つかう責任 Reduce Reuse Recycle 3R事業推進支援
コア事業						

SDGs ロゴ使用規定に従い筆者が作成

## 5. コミュニティビジネス 支援ステップ

中小企業診断士グループは、中間支援組織の推進メンバーとして、地域連携協働体を推進する上で、市民と行政、行政と企業、企業と企業等の間に立って、そのパイプ役として中立的な立場で、それぞれの活動を支援していきます。図表 1-8 に支援を実行する 3つの活動ステップと支援の流れを提示します。3つの活動ステップは、1：事業をすすめる地域企業のリーダーの探索、ステップ2：協働体の組織づくり、連携協定書の作成、利益配分の基準づくり、ステップ3：事業計画、行動計画づくり、が肝要です。

□ 図表 1-8: コミュニティビジネス 支援ステップ

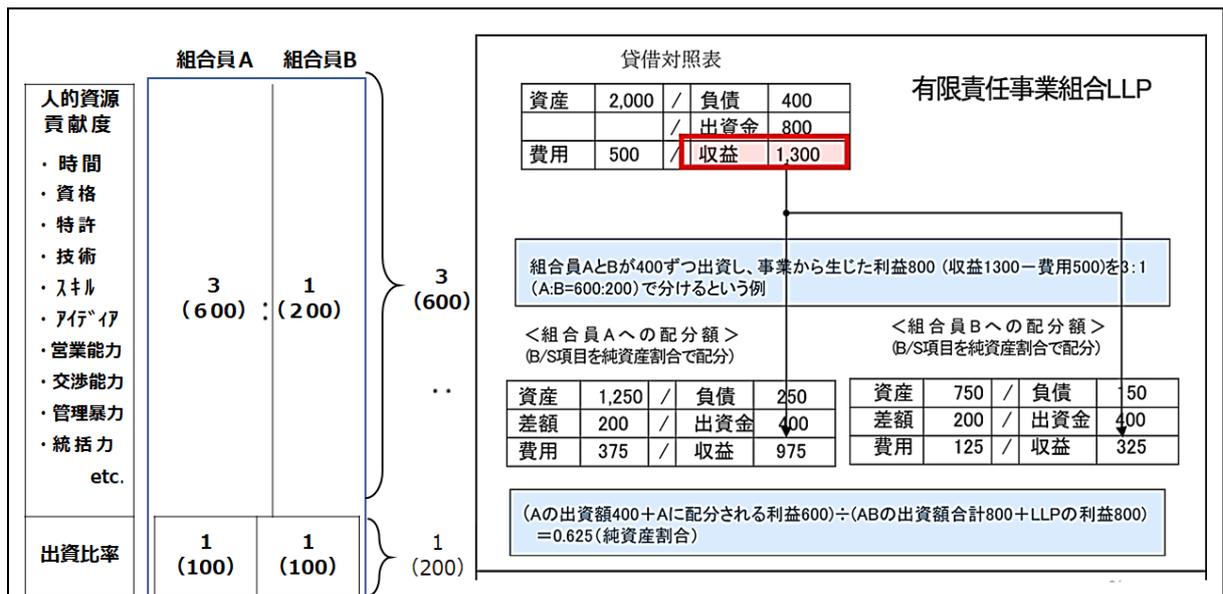


筆者が作成

## 6. LLP 方式連携組織体・損益計算・利益配分基準づくり

地域連携を促す協働体づくりのスタートアップ時における組織形態として、有限責任事業組合/LLP (Limited Liability Partnership) が適当と考えます。LLP 組織とは、**構成員全員が**平等に有限責任を負い、権限やルール、配当等を自由に変えられる自由な社団のことで、2005年に経済産業省より定義付けられた新しい形態であり、物的結合から成る法人とは違い、人的結合に基づく組合組織です。LLP の特徴は、「有限責任」「内部自治原則」「構成員課税」の3つがあり、個人と法人、規模の異なる企業間、異業種間による共同開発や制作事業等、共同で営利事業を始めたい時や、企業間の合併・提携を検討している時に適しています。「有限責任事業組合契約に関する法律について」（2005年6月）が創設されました。共同事業を行うために組合員全員がその能力を活かし、主体的に事業に参加する事業形態を促す目的が設立の背景にあります。地域の課題に応えることを目的に、企業並びに専門能力を有する研究者、技能者、士業等が結合し、互いに持つ人的資産を提供・結合した事業組織を運用します。

□図表 1-9: LLP 方式連携組織体・損益計算・利益配分一例



筆者が作成

LLP 方式による損益分配の取り決めは、出資比率に応じない柔軟な利益分配が可能であり、それによって能力・スキル等の知的資産、労務の提供による事業への貢献度を勘案することができます。基本原則は、年度初めに事業計画書を作成し収益目標の数値化を計画します。年度末、目標値を達成した場合は得られた損益を出資比率に従い配分します。目標値を上回った場合は、増益分に対する知的資産、労務等の出資者（組合員）の貢献度に鑑み配分します。分配方法、比率の取り決めは、「内部自治の原則」により出資者（組合員）同士の合意により決定することができます。損益分配の取り決め、配分比率の基準は、組織発足時、協定書（定款）等で定めます。得られた収益は、組織に計上されず、出資者（組合員）の所得となり税務処理が義務付けられます。「構成員課税の原則」に従います。LLP 方式の組織運営は、課題解決へ向けた目標達成に必要とする人的資源を有する出資者（組合員）個人同士の連携を促し、早期に成果を出すことが期待されます。持続的成長を促す法人化へ向けた初期の組織形態として適当と考えます。

(図表 1-9,10) 参照 □図表 1-10: (参考) LLP 方式による損益配分

前年実績				今年度/A:営業力の実績				今年度実績			
売上	単価	数量	計	売上	単価	数量	計	売上	単価	数量	計
	10	100	1,000		13.3	120	1,600		13	120	1,550
原価	8	100	800	前年売上	10	100	1,000	原価	6	120	750
利益			200	貢献利益			600	利益			800
				今年度/B:交渉力の実績				出資比率貢献利益			200
				原価	6.3	120	760	人的資源貢献利益			600
				前年原価	8	120	960				
				貢献利益			200				

筆者が作成

## 7. CSV (社会的価値創発) コーディネーターの要件

□ 図表 1-11 : コーディネーターの要件

1	社会起点のマーケティングを実践する眼力を持つ。
2	機会を捉えたニーズ発想型SWOT分析スキルを持つ。
3	地域と地域が共有するテーマを導き出すスキルを持つ。
4	人と人をつなぐ対話術と聴きだす傾聴力を持つ。
5	連携協働体を組織化する調整力と文書力を持つ。
6	課題解決の連鎖をシナジー生み出す推進力を持つ。
7	連携組織体のリソースを最適配分する計画力を持つ。
8	LLP方式損益計算、利益配分書作成スキルを持つ。

筆者が作成

CSVを推進する コーディネーターとして地域連携を促す要件を図表 1-11 に示します。

## 8. 行政・地方自治体の支援施策

図表 1-12 に、行政・地方自治体の支援施策の一覧を記しました。地域貢献を果たす目的に合わせた各種支援策が用意されています。

□ 図表 1-12 : 行政・地方自治体の支援施策

1	<a href="#">事業再構築補助金 (METI/経済産業省)</a>	経産省
2	<a href="#">地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業補助金 (chiki-lb.jp)</a>	経産省
3	<a href="#">【補正ポンチ絵】グリーン社会の実現のためのオンサイトPPA等による地域の再エネ主力化・レジリエンス強化促進事業 (env.go.jp)</a>	環境省
4	<a href="#">中小企業庁：コミュニティ施設活用商店街活性化事業の概要 (meti.go.jp)</a>	中小企業庁商業課
5	<a href="#">kouboyouryou.pdf (jcci.or.jp)</a> ビジネスコミュニティ型補助金	日本商工会議所
6	<a href="#">商店街起業・承継支援事業「都内の商店街での開業を応援します!!」   事業   東京都中小企業振興公社 (tokyo-kosha.or.jp)</a>	東京都中小企業振興公社
7	<a href="#">令和3年度 TOKYO地域資源等活用推進事業   事業   東京都中小企業振興公社 (tokyo-kosha.or.jp)</a>	東京都中小企業振興公社
8	<a href="#">令和3年度 世田谷区環境配慮型住宅リノベーション推進事業補助金について   世田谷区ホームページ (setagaya.lg.jp)</a>	世田谷区
9	<a href="#">令和3年度農山漁村振興交付金（農泊推進対策（広域ネットワーク推進事業「関東農政局農泊促進プロモーション」））について：関東農政局 (maff.go.jp)</a>	農水省
10	<a href="#">横浜市 SDGs biz サポート補助金 横浜市 (yokohama.lg.jp)</a>	横浜市
11	<a href="#">住まいのエコリノベーション（省エネ改修）補助制度 横浜市 (yokohama.lg.jp)</a>	横浜市
12	<a href="#">東京都政策特別融資『三井住友銀行 経営基盤強化「SDGs経営計画策定支援」』：三井住友銀行 (smbc.co.jp)</a>	三井住友銀行
13	<a href="#">SDGsパートナー支援融資 - 神奈川県ホームページ (pref.kanagawa.jp)</a>	神奈川県

筆者が作成

(堀内 仁)

## 第2章 気候変動適応・価値連鎖モデル（国内）

### 1. 気候変動を考慮したコミュニティビジネスの展開

地域経済のサステナビリティを考慮した際、環境問題とりわけ気候変動に関して活動することが求められています。以前は国や大企業、エネルギー業界など特定業種が主軸となり対応を行ってきましたが、2015年以降SDGsが叫ばれるようになると地域社会や中小企業、ついには個人にも目標に向けた働きかけが期待されるようになりました。社会的な期待は信頼につながるため、事業を推進や人材採用、とりわけ融資を行う際など、SDGs活動はプラスに働きます。ただしそのため、SDGsウォッシュと呼ばれる形だけのSDGs活動やアピールが横行しており、SDGs自体の価値を下げるといった影響も、昨今では見られます。このような批判はISOでもよく見られますが、SDGsもISOと同様にきちんと対応を行うことでビジネスチャンスにつながり、何よりもサステナビリティの構築に大きく寄与されます。

#### (1) 地域社会・地元企業のサステナビリティ

エリアマネジメントにおけるサステナビリティとは、地域社会および参画企業の事業活動を将来にわたり持続させることですが、近年ではその要件としてESG（環境、社会、企業管理）が注目されています。古来より日本にも”三方よし”の考えがあり似た思想がありましたが、それを現在のグローバル社会に適合するようにアップデートしたものであると考えられます。従来の製品・サービスの提供者側と受け手側という関係性から、より広い概念である社会全体を考慮した対応へと変化し、また対応としては公害を含む地域環境および温暖化など地球全体への考慮、不正や不道德が起こらないように監視することに加えて、全社の目的を達成するために管理することが求められるようになりました。

限られた地域資源のリソースを、このように一見、財を生み出さない活動に配分することは、単純にリスク対策に対する効果しかないように感じるかもしれません。しかし社会や国家が企業のESG活動に求めている内容は、活動を通して企業が成長していくことであり、本質はむしろそこにあります。そのため当書においても、企業が持続的に成長を続けることを期待して話を進めます。

#### (2) 中小企業のサステナビリティ

経営資源の少ない中小企業がサステナビリティを考慮した経営を行うことは困難です。しかし流通が発達してグローバル化が進んだ現在、激しい競争に曝されてしまっています。商品の販売先から仕入れ先、近隣住民や自治体など多くの利害関係者と友好的な関係性を構築できなければ、思うように事業展開を進めることは困難です。この課題を解決してサステナビリティを実現する方法は、昨今注目されているSDGsに向けた活動と同じといえます。まさにSDGsを進めること

は企業の信頼を高め、ブランドを強くし、旨味のある事業を展開することの道筋となります。

## 2. 気候変動への対応に向けた社会的な動き

1997年にCOP3にて温室効果ガス削減を目的とした京都議定書が採択され、同年、閣議決定により地球温暖化対策推進本部が内閣に設置されました。当組織のもと、地球温暖化対策の推進に関する法律の改正法の施行や、推進に向けての計画策定、有識者会議の実施などを行い気候変動に向けた取り組みを進めています。現在では国の流れに従い、金融機関や地方自治体、大企業など影響力の強い組織が気候変動対策に向けて活動を進めており、そのツールとしてESGやSDGs、PRIなど様々な考え方が活用されています。

### (1) ESG

ESGとは、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）のイニシャルを抜き出して作った単語であり、各要素も考慮した企業経営のことを指します。ESGは2000年代初頭に提唱されたものですが、大きな広がりを見せたのは2006年のPRI（国連責任投資原則）をへて、さらに2015年にGPIF（年金積立金管理運用独立法人）のPRIへの署名以降になります。近年では金融機関によるESGを利用した融資が盛んになってきており、企業の財務面に加えて、非財務面のESGを評価することで、数値に現れない企業の安全性や信頼性、社会への貢献、サステナビリティなどを把握するツールとしても役立てられています。特に、各国の年金基金など巨大な資産を超長期で運用する機関投資家を中心に、企業経営の持続可能性に加え、気候変動による機会やリスク、またその管理を念頭においた、長期経営計画や新商品開発による新たな収益創出を評価する指標として、SDGs（国連持続可能な開発目標）と合わせて注目されています。

### (2) SDGs

SDGs「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」とは、2001年に策定されたMDGs「Millennium Development Goals（ミレニアム開発目標）」の後継として、2015年9月の国連サミットにおいて採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、“2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標”のことを言います。中身は17のゴール、169のターゲットおよび232の指標から構成されており、地球上の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」ことをスローガンとして掲げています。またSDGsの大きな特徴は、発展途上国の支援にとどまらず、先進国自身が取り組む普遍的な活動を念頭に置いており、日本の政府や自治体、企業も積極的に取り組んでいます。

グローバル化が爆発的に進んだ一方で、2020年以降は新型コロナウイルスが世界的に影響を持ったことにより、国や自治体、民間など様々な対応を取る必要に迫られました。今後も、同様

の被害が発生するリスクに対応して、より強靱なシステムの構築を実現するためには、「持続可能性（サステナビリティ）」が鍵となります。持続可能な成長と言う面では、新型コロナウイルスの影響が出る以前から重要視されており、持続可能な開発目標推進本部によって2019年12月に改訂されたSDGs実施方針では、「官民が連携し、企業が本業を含めた多様な取り組みを通じてSDGs達成に貢献する機運を、国内外で醸成することが重要である」と発表され、企業では本業の事業活動を通じて社会の課題解決を図るという方法がすすめられています。

### (3) ESG と SDGs の違い

両者の違いは手段と目的の関係性にあります。SDGsとは2030年までに達成したい課題や目標の集まりであり、またターゲットや具体的な指標をまとめたもので、事業を進める目的と言い換えられます。一方ESGはそれを達成するための着眼点であり、手段であると言えます。企業がESGを進めることで、国連が期待するゴールに向かって進んでいくといったイメージを持つことができます。

### (4) 融資との関連性について

#### ①PRI（国連責任投資原則）

ESGの視点を考慮して投資を行う、機関投資家の投資原則のことを言います。国連責任投資原則に賛同する投資機関は署名を行い、下に示している6つの原則の遵守状況を開示・報告しています。2006年に当時の国際連合事務総長であったコフィー・アナン氏が金融業界に向けて提唱され、世界60カ国余りの2000以上の機関（資産運用規模約70兆ドル）が署名しています。

## PRI の 6 つの原則

1. 私たちは、投資分析と意思決定のプロセスに ESG の課題を組み込みます
2. 私たちは、活動的な所有者となり、所有方針と所有習慣に ESG の課題を組み入れます
3. 私たちは、投資対象の主体に対して ESG の課題について適切な開示を求めます
4. 私たちは、資産運用業界において本原則が受け入れられ、実行に移されるように働きかけを行います
5. 私たちは、本原則を実行する際の効果を高めるために、協働します
6. 私たちは、本原則の実行に関する活動状況や進捗状況に関して報告します

出所：PRI 責任投資原則

<https://www.unpri.org/download?ac=10971>

### 3. 日本における環境対応を通じた経営体質強化に関する対応

#### (1) 経営体質の強化

経済全体でグリーン化を実現するためには、国、自治体および各企業などが環境を配慮した対応を行う必要があります。各企業の環境を配慮した経営を進めることで、自身の経済活動における環境負荷の削減に関係するだけでなく、企業が製造や販売を行う製品の使用段階における環境負荷の低減や、原料採掘フェーズでの環境対応を促すことに影響を与えます。また、環境に配慮した新商品開発や技術開発も、各企業の日々の努力による成果と考えられます。さらに、官民の研究機関および教育機関が主体的に、環境負荷低減に向けた研究および環境教育を行うことも成果の高い取り組みと言えます。環境配慮型経営を進めることで、資源やエネルギーの消費や環境負荷の発生を、事業推進およびライフサイクル全体でも抑制することが出来るため、環境配慮製品・サービスの提供やグリーン調達などを通じて、サステナビリティを担保した社会活動を進めることとなります。持続可能な社会が実現するにつれて、社会全体で環境に対するリテラシーが向上するため、さらに環境配慮型製品・サービスの市場が拡大することが期待されます。このように、経済と環境の調整を行うことで好循環が生まれるため、企業や地域はサステナビリティの構築に加えて、社会的な信頼性を獲得し、周囲を牽引する立場へと押し上げることとなります。

#### (2) 環境経営の方向性

サステナビリティの構築に向けて対応すべき内容としてリスク管理があります。リスク管理はトップマネジメントが主導して牽引することが重要であり、方針の策定および環境経営の推進に向けてコミットメントを行うことが求められます。実際に環境経営を推進するにあたり、組織の方向性を示すことの重要性は、通常の企業や地域社会の事業推進と同じく必要ですその方針に従い、事業の機会やリスクに対して、戦略的に組織運営や目標の設定、アクションプランの作成を行う必要があります。また、環境経営に適切な組織体制を構築して、健全で効率的な機能を維持するために、ガバナンスの構築も重要な要件となります。

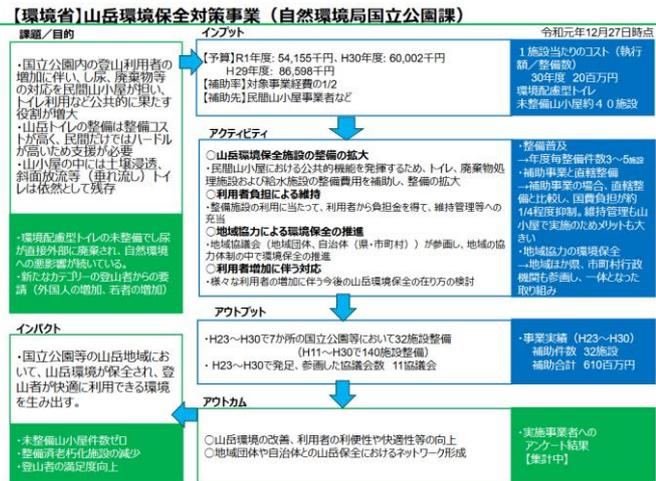
ステークホルダーに対しては、前項で述べた通り事業推進にあたり上流および下流を巻き込むことでバリューチェーンを通じた環境対応が可能となります。特に自治体などによる環境エリアマネジメントを念頭に置いた場合は、牽引組織がリーダーシップを発揮するだけでなく、構成員を含む関係者の要望を把握して、その内容を事業活動の中で還元することにより、組織を潤滑に動かすことができます。

### (3) ロジックモデル作成のスキーム

環境負荷の状況を把握する際は事業におけるインプット（アクティビティ）、アウトプット、アウトカム、インパクトという4つの要素に区切り、影響を測定することができます。この要素を組合わせて分かりやすく示した図をロジックモデルと言い、目標の達成に向けたインプットが、どのような道筋を辿ってインパクトへと向かうのか論理的に説明できる形になっています。ここでは例として、環境省の山岳環境保全対策事業（自然環境局国立公園課）によるロジックモデルを挙げます。

インプットは主に事業に導入する資源やアクションプランの事を指します。ここでは事業に使用する予算をインプットとして提示し、その予算を基に行われるアクティビティには、山岳環境保全施設の整備の拡大や利用者負担による維持などを示しています。アウトカムの項目では、アクティビティによる直接的な結果が示されており、期間中における施設の整備や協議会の数が記されています。アウトカムの項目はアウトプット

によって期待される効果が当てはまります。山岳環境の改善や利便性・快適性の向上がここでは挙げられており、中間目標として KPI を設置することで、アウトプットの評価が可能になります。最後、インパクトには事業を行う理由やその課題が設定されています。例では「国立公園などの山岳地帯において、山岳環境が保全され、登山者が快適に利用できる環境を生み出す」という事業の目的化し際されています。また、インパクトには未整備山小屋件数ゼロなど、具体的な数値目標を設定しています。



出所：【環境省】山岳環境保全対策事業（自然環

### (4) 事業リスクの回避と管理

事業場のリスクについて、有価証券報告書を作成している企業では、項目中の「事業等のリスク」において様々な事業リスクを記載することになります。エリアマネジメントを運営するにあたり、同様の方法を用いて、地元エリアおよびグローバル環境におけるリスク分析が可能です。リスクの抽出・分析方法は、金融庁から発効されている「事業等のリスク（2021年4月）」の開示を参考に、進めていきたい。

「潜在的なリスク（ここでは気候変動リスクに限定する）について、どの程度記載する必要があるか。また、潜在的な事業等のリスクの定量的な影響額や対処方法について、どのように記載

すればよいか。」という問いに対してエリアマネジメントに着目して解説を行います。

まず潜在的なリスクをどの程度記載するかという判断は、居住の意思決定やその他、社会生活など利害関係者の行動判断にとっての重要性という観点から判断するべきであり、参画している企業や組織、地域住民の要望を理解して配慮を行うという視点を持つことが重要です。マネジメント側の視点による経営・組織運営上の重要性も考慮した多角的な検討を行うといったステークホルダーエンゲージメントに注力して、事業運営することが求められます。

リスクの見える化や対応など管理の重要性は、分析したリスクが地球環境や地域環境、また参画企業の将来における経営状況等に与える影響の程度や、発生確率、期待値を考慮して判断することが一般的であり、判断・意思決定の過程および理由をステークホルダーへ丁寧に説明することが求められます。

また、情報公開も環境マネジメントの重要な要素であり、特に影響の大きい情報については適切に提供される必要があります。例えば、「事業運営上で、晒されている様々なリスクの中から、影響度と発生可能性を考慮し、役員会やステークホルダーダイアログにおいて議論すべきリスクを選定するプロセスを記載」し、「選定プロセスを経て抽出された事業等のリスクを“重要なリスク”として記載」する方法が考えられます。

影響の内訳について、影響度の高い項目が必ずしも定量的に表現できるものばかりではないので、リスクの性質については、ステークホルダーに理解がしやすいように表現を工夫する必要があります。リスク・機会への対応策については、対応可能な実施策を列挙するとともに、実際にアクションプランに落としこんでいるものを選考して開示します。この時、対応策にかかるコストやデメリットに加えて、アクションプランを選考した理由を記載することで、意思決定の透明性を強めることができます。またリスクの開示にあたり、出来るだけ一般的な内容でなくステークホルダーへの影響が大きい項目を、具体的に示すことで事業に対する理解を深めることに繋がります。

#### 4. 温室効果ガス削減に向けた具体的な手法および考え方

##### (1) サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量の概要

製品・サービスの生産活動において発生する GHG「Green House Gas（温室効果ガス）」を策定するにあたり、自身の企業だけでなく原材料の調達や物流、販売、廃棄などライフサイクルを考慮して評価を行う方法があります。製品の生産にあたりメーカーだけでなく関連する全ての企業が、環境負荷を与えているという考えを基に、業界全体でみた環境負荷抑制を目指す考え方を LCA（ライフ・サイクル・アセスメント）といいます。LCA では大気汚染や水質汚濁、廃棄物の発生など様々な内容を考慮しているものですが、ここでは GHG に絞って話を進めます。

電気やガソリンなど、企業の生産活動において発生する GHG の排出量の見える化を行う際、

測定や管理を行いやすくするため発生源を区切って算出を行います。まず、工場などで直接使用する燃料（石油、天然ガスなど）による燃焼で発生する排出量を Scope1 とし、電気の使用など自社ではエネルギーを生産していないが、間接的に排出されている GHG の量を Scope2 と区切ります。更に原材料調達や物流、関係者の通勤など上流工程で発生する GHG 及び、製品の使用や廃棄のフェーズで発生する GHG を合わせて物を Scope3 と整理します。従来管理されていた Scope1 + Scope2 に加えて、サプライチェーン全体の排出量を確認できる Scope3 の算出が求められています。

$$\text{サプライチェーン排出量} = \text{Scope1} + \text{Scope2} + \text{Scope3}$$



出典：環境省ホームページ

[https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply\\_chain/gvc/supply\\_chain.html](https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/supply_chain.html)

## (2) サプライチェーン排出量の計算方法

Scope3 を測定するための基本式および報告書作成ツールは、環境省ホームページ「温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度 (<https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/>)」に開示されており、マニュアルも公開されています。そのためここでは具体的な内容には触れず、概要だけ説明します。

温室効果ガス排出量の算定方法は、以下の式になります。

$$\text{温室効果ガス排出量} = \text{活動量} \times \text{排出係数}$$

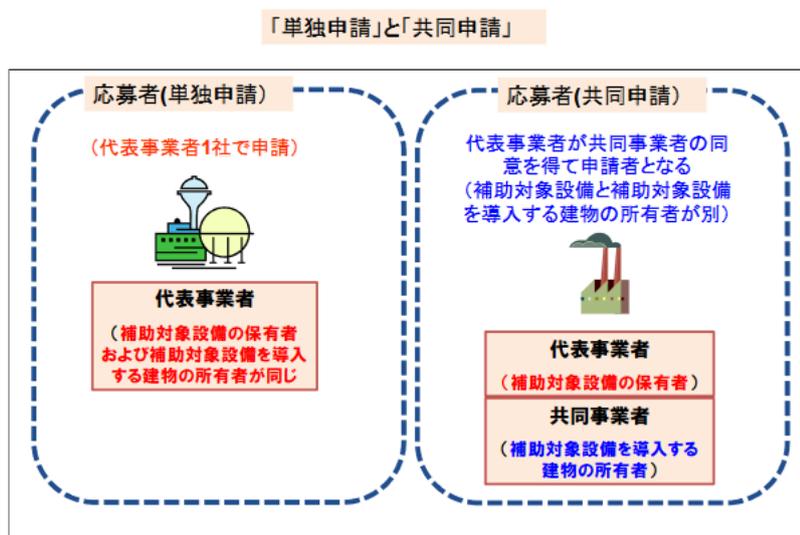
活動量とは、エネルギーの生産量や使用量、焼却量など、GHG 排出量の大きさを示す指標の事です。具体的には燃料の使用、他社から供給された電気の使用などが含まれており、環境省ホームページ「排出量算定の対象となる活動 (<https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/about>)」にて一覧がまとめられています。

排出係数とは、活動量当たりの GHG 排出量の換算比率の事を言います。企業におけるそれぞれの生産活動量における GHG 排出量にあたりを付けたものであり、実際の排出量の近似値を求

めることを目的とした数値です。

### (3) 測定委託・第三者検証・SHIFT

GHG 排出量の測定は上記に従い進めることで求められます。ほとんどの項目は自社で測定することができ、結果の確認を行うことができます。ただし測定のノウハウがなく精度に不安がある、または専門の第三者から確認を受けることで確実性・透明性を示したい場合は、外部委託も可能です。第三者検証機関はいくつか存在しますが、その中で SHIFT 事業や ASSET 事業を行っている機関があります。SHIFT 事業とは、2050 年のカーボンニュートラル、2030 年の 46%削減目標に向けた地球温暖化対策計画（2021 年 10 月 22 日 閣議決定）を促すべく、民間の工場や事業場に向けて脱炭素化の取組の推進をサポートする事業の事であり、国の補助事業です。補助金の申請を行う場合は、応募要領にある補助事業応募者の要件を満たす必要があり、組合または参画組織ごとに申請します。



出所：一般社団法人 温室効果ガス審査

[https://www.gaj.or.jp/2021\\_eie\\_form/sf03b9.pdf](https://www.gaj.or.jp/2021_eie_form/sf03b9.pdf)

## 5. コミュニティによる気候変動適応の実現

### (1) 地域コミュニティにおける気候変動対応の評価

近年では地域コミュニティが一体となって気候変動対策に取り組む事例が見受けられるようになったが、有機的な事業運営や十分な分析ができていない、組織が未発達である等の理由で事業が上手く進まないことが多くあります。それらを克服するための支援モデルを提示いたします。評価を行い、その内容を情報公開することで様々な利害関係者に対してアピールすることが出来るため、優秀な人材の確保や金融機関への融資に対するアドバンテージが期待されます。

地域コミュニティ事業の支援の第一歩として、現状事業の評価を行う必要があります。評価の

中でも、特に重要である3項目について記します。

#### ①方針・目標の有無

ロジックモデル作成に関する内容でも触れましたが、コミュニティ全体の方針・目標が不明瞭または存在しない場合があります。方針が存在しない場合は、いつまでに策定するか確認します。また方針・目標がある場合でも、それが地域課題の解決に繋がるものであるかといった視点から評価します。例えば、石油価格の変動によるエネルギーコスト上昇により、地域の物流や工業が打撃を受けてしまう可能性があるというリスクを重く受け止めて課題とした場合、再生可能エネルギーの生産やガソリン・ディーゼル車からの脱却などを方針として示しているかチェックを行います。地域コミュニティ事業では様々な組織が参画しているため、明確な方針・目標の設定が何よりも重要です。

#### ②組織・制度の状況

目標設定の次は、組織がきちんと整備され機能しているか評価します。評価内容は、各フェーズにおける責任者が明確化されているか、運営組織が定期的にレビューを行っているか、トップマネジメントによる決定の各部門への伝達を行う組織・機能が存在するか、現場からの情報や改善に対する意見の吸い上げが行われる制度があるかといった内容を評価します。事業を十分に回している組織の場合は、事務局に相当する組織の柔軟性や多様性に着目します。組織運営が上手く行えているコミュニティでは、プロジェクト組織の形態で、それぞれの参画組織から数人ずつ選出される構造を取っているところが多いです。また若年層を委員に任命することで、従来にはない価値観を持ち込まれるため、新たな視点から事業運営を行えることが期待できます。

#### ③GHG 排出の現状把握

先に述べた GHG プロトコルに従って GHG 排出量の計算を行えているかどうかを確認します。測定範囲が Scope1、Scope2、Scope3、のどこまで追えているかヒアリングして調査します。さらに GHG 排出量の値が時系列で管理されているか、セクター毎に分析されているかなど、データの取り扱い状況の評価します。

#### ④そのほかの評価

方法公開の程度や組織運営の状況（PDCA が回っているか）、KPI の設定が妥当であるかなど、細かい内容をヒアリングして、総合評価を付けることが評価フェーズの内容です。

### (2) 地域コミュニティマネジメント実現のための支援

組織・事業の評価を行った後、実際に支援を行います。まずは評価で得られた内容の是正か

ら触れます。地域課題の抽出と事業の目的の明確化および KGI の設定です。これについては、前述のロジックモデルの作成により対応します。またロジックモデルの作成に紐づき、必要なアクションプランや必要な資源を明確化させることに繋がります、次に事業目標を遂行するために委員会や事務局など組織を作成します。その他、スケジュール管理、教育訓練、PDCA の動作チェック、内部監査・評価の取決め、情報公開など ISO や IR と同じようなプロセスで事業の組み立てを行います。ここに関しては特に気候変動対策に因んだユニークな項目はありません。ただ、特に親和性が強い融資を意識した取り組みを行うことで、資金的な余裕が生まれます。そのため、中長期の経営計画を巻き込んで説明を行えるように纏めると、より事業の推進力を強められると考えられます。

### (3) 事例

エリアマネジメントのサステナビリティへの対応として進んでいる事例に、鳥取県日南町と山陰合同銀行による J-クレジット売買を促す仕組みを作成したことが挙げられる。J-クレジット制度とは、温室効果ガスの排出削減や吸収量に繋がる事業を実施して、その削減量や吸収量を J-クレジットに置き換えます。その J-クレジットを別の企業や自治体が CSR 活動などの一端として購入を行い、その資金が J-クレジット創出組織に還元されるという仕組みで、CO2 排出権取引の 1 種です。

町と金融機関が一緒になり地元  
の林業業者に対して、仲介だけでなく融資や補助等を進めました。その結果、現在約 300ha もの森林が等制度に参加して、541t-CO2 もの J-クレジットが取引されています。植林についても苗木の多くは補助で賄われるため、資金の流れは人件費に向かいます。そのため、地元における雇用の創出や経済の活性化にもう繋がり、地域産業の競争力強化へ貢献する事業となっています、



出所：J-クレジット制度ウェブサイト  
<https://japancredit.go.jp/about/outline/#about>

#### 【参考文献】

- 1 経済産業省 HP SDGs : [https://www.meti.go.jp/policy/trade\\_policy/sdgs/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/sdgs/index.html)
- 2 経済産業省 HP ESG 投資 :  
[https://www.meti.go.jp/policy/energy\\_environment/global\\_warming/esg\\_investment.html](https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/esg_investment.html)
- 3 PRI 責任投資原則 : <https://www.unpri.org/download?ac=10971>
- 4 環境省 環境と経営 : [http://www.env.go.jp/policy/keiei\\_portal/about/](http://www.env.go.jp/policy/keiei_portal/about/)
- 5 一般社団法人 温室効果ガス審査協会 令和3年度二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金  
二次公募要領 : [https://www.gaj.or.jp/2021\\_eie\\_form/sf03b9.pdf](https://www.gaj.or.jp/2021_eie_form/sf03b9.pdf)
- 6 一般社団法人 温室効果ガス審査 ; [https://www.gaj.or.jp/2021\\_eie\\_form/sf03b9.pdf](https://www.gaj.or.jp/2021_eie_form/sf03b9.pdf)
- 7 J-クレジット制度ウェブサイト : <https://japancredit.go.jp/about/outline/#about>

(荒木良介)

### 3章 再生可能エネルギー普及に取り組むコミュニティビジネス支援モデル

この章では、明るい街づくりをスローガンに再生可能エネルギーの普及に取り組む地域企業の支援モデルを考察しました。市民と対話を重ねるリビングラボの運営やSDGsをテーマにしたセミナー等の事業支援を試みました。下記の手順に沿って支援の方向性を考察し、事例企業と共に行った事業戦略の計画づくりについて示します。次章で中長期的視点捉えた将来構想を描いた支援モデルに取り組みを示します。本章では、短期的な問題解決に向けた取り組み事例を示します。

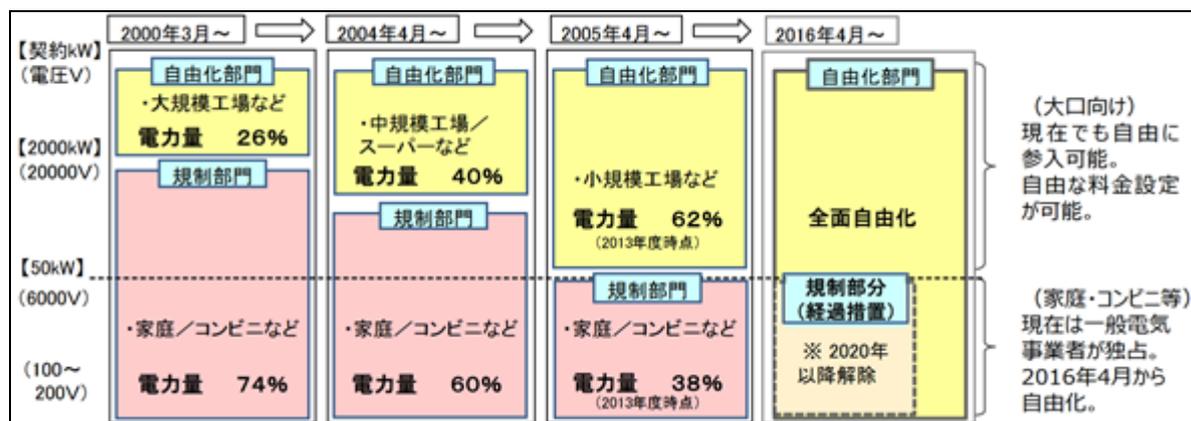
#### 1. 再生可能エネルギー関連事業を取り巻く環境の変化

##### (1) 近年の国内における電力システムの変遷

電力システムとは電気を作り送り届ける一連の仕組みの事です。水力・火力・原子力などの発電設備と、送電線・変電所・配電線などの流通設備、ならびに給電や障害発生時の保護・制御などを行う運用制御システムで構成されています。※(一社)電気学会編:電気工学ハンドブック(第7版),オーム社(2013)

電力システムは利用者へ商品である電力を供給し続けることでビジネスとして成立している為、電力の安定供給が最低限必要な品質となります。

この最低限必要な品質を保つために、日本国内では、1995(平成7)年の電気事業法改正以降、様々な事業者が参入し電力システムは高度化しました。また、安定的な電力供給に加え、国外とは相対的に割高であった電気料金の抑制・適正化を目指し、競争の促進、需要家への選択肢提供や事業者への事業機会の拡大がすすめられました。その結果、2000年3月から開始された大規模工場やデパート等を対象とした「特別高圧区分」、2004年4月以降の中小規模工場等を対象とした「高圧区分」によって電力小売自由化がすすめられ、2016年には一般家庭を対象とした「低圧区分」についても全面自由化となりました。



図表 3-1 電力の小売販売の自由化の歴史 経済産業省 資源エネルギー庁 2015年11月  
「電力システムについて」より抜粋

上記と並行し、補助金による導入支援、RPS 制度（2003 年～）、太陽光の余剰電力買取制度（2009 年～2012 年）、2012 年 7 月には「電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法（以下「FIT 制度法」）」に基づき再生可能エネルギーの固定価格買取制度（以下「FIT 制度」）が創設され、再生可能エネルギー導入書記における普及拡大とそれを通じたコストダウンが図られてきました。

## (2) 電力システムと society5.0

Society5.0 とは、サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会の事です。狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）に続く、新たな社会を指すもので、平成 28 年に第 5 期科学技術基本計画において我が国が目指すべき未来社会の姿として初めて提唱されました。

図表 3-2 経済発展と社会的課題の解決を両立する Society 5.0 へ 内閣府 society5.0

内閣府が提唱する、Society5.0 における、エネルギー分野における新たな価値の事例として、気象情報、発電所の稼働状況、EV の充放電、各家庭での使用状況といった様々な情報を含むビッグデータを AI で解析することにより、「的確な需要予測や気象予測を踏まえた多様なエネルギーによって安定的にエネルギーを供給すること」「水素製造や電気自動車 (EV) 等を活用したエネルギーの地産地消、地域間で融通すること」「供給予測による使用の最適提案などによる各家庭での省エネを図ること」といったことができるようになるとともに、社会全体としてもエネルギーの安定供給や GHG（温室効果ガス）排出の削減などの環境負荷の軽減を図ることが可能になるとしています。



図表 3-3 新たな価値の事例（エネルギー） 内閣府 Society5.0 新たな価値の事例

### (3) 電力システムの主な課題

経済産業省内に設置された電力・ガス基本政策小委員会では、2021年10月に閣議決定された第6次エネルギー基本計画案における、脱炭素化社会に向けた電力システムの主な課題を下記のように整理しています。

脱炭素化社会の実現に向けた電力システムの主な課題	
● 現在、パブリックコメント中の第6次エネルギー基本計画案では、 <b>脱炭素化の中での安定供給の実現に向けた電力システムの構築に向けた取組</b> として、以下の取組を進めていくことと整理されている。	
<b>1. 安定供給</b>	
● 供給力の低下に伴う安定供給へのリスクが顕在化する中で、 <b>供給力確保のための強化策及び枠組を検討</b> （電源の過度な退出の防止に向けた対応策。容量市場の着実な運用、不断の見直し。電源の新規投資を促進するため、長期的な収入の予見性を付与する方法の検討。安定供給確保のための責任・役割の在り方について改めて検討。等）	
● 自然災害が頻発・激甚化する中で、 <b>災害等に強い電力供給体制の構築</b> （地域間連系線の増強や、無電柱化の推進。電力システムにおけるサイバーセキュリティ対策の一層の強化。等）	
<b>2. 脱炭素化の推進</b>	
● <b>脱炭素電源の調達ニーズの高まりにも対応できる事業・市場環境整備</b> （非化石価値取引市場について、トラッキング付き非化石証書の増加や需要家による購入可能化などの見直し。等）	
● <b>脱炭素化と安定供給に資する次世代型の電力ネットワークと分散型電力システムの構築</b> （海底直流送電などの検討も含めた送電網整備に関するマスタープラン策定の取組を着実かつ迅速に進める。配電事業の参入促進やアグリゲーションビジネスの活性化に向けた市場環境整備など分散型電力システム構築の推進。等）	
<b>3. 更なる競争環境の整備</b>	
● <b>市場取引を主として供給力確保を図る小売専門の事業者と発電設備を自ら保有して供給力確保を行う事業者とが混在する中で、公正で持続可能な競争・市場環境を整備</b> （大手電力会社の内外無差別な卸売の実効性を高め、社内・グループ内取引の透明性を確保するためのあらゆる課題について、総合的に検討。先物・先渡市場やベースロード市場の活性化やこれらの市場を通じた事業者のリスク管理の促進。等）	

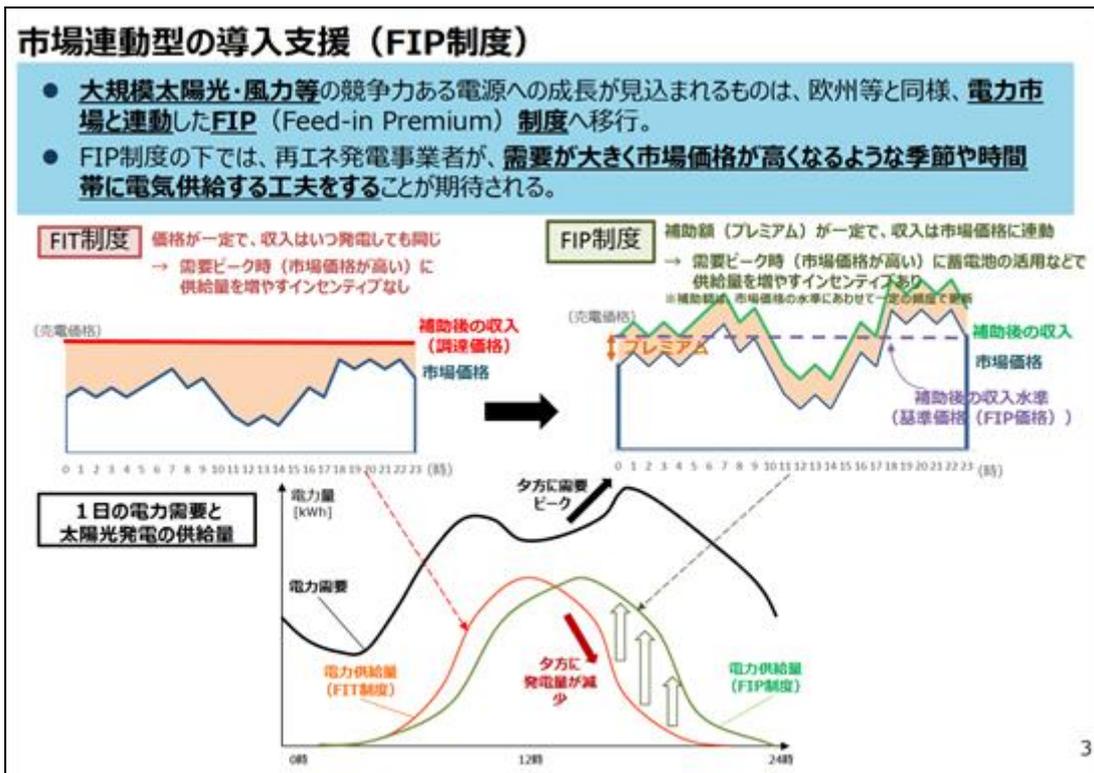
図表 3-4 脱炭素化社会の実現に向けた電力システムの主な課題 第39回電力・ガス基本政策小委員会資料

### (4) 再生可能エネルギー関連企業の役割と課題

再生可能エネルギー関連企業の事業活動発展及び事業の継続は、上記の課題の内、図表3-4「2. 脱炭素化の推進」に直接寄与し、次世代型電力ネットワークと分散型電力システムの構築への貢献が期待できます。

しかしながら、再生可能エネルギーの導入・普及拡大を狙ったFIT制度は、電力会社を通じて国民負担を増加させることとなり、この負担の低減がが課題とされています。また、電力市場から切り離されたFIT制度によって需給バランスを考慮する必要が無い為、電力システム全体のコスト低減や再生可能エネルギーの更なる導入余地の拡大鈍化といった、問題が発生しています。

この状況を鑑み、FIT制度の根拠法となる「再エネ特措法」が2022年4月に改正されることとなり、新たにFIT制度に代わりFIP制度が創設されました。FIP制度とは、従来の固定価格での電力買取から、よりコストダウンや電力供給量の増強インセンティブが強く働く、市場価格と補助後の収入の差額によってプレミアム（実際の収入となる補助額）を支給する制度です。これにより、再生可能エネルギー関連企業はさらなるコスト競争力が求められることとなります。



図表 3-5 市場連動型の導入支援（FIP制度） FIP制度について 資源エネルギー庁

再生可能エネルギー関連企業の内、コスト競争力を相対的に高めることが困難な中小企業はどのようにして事業の継続を測ればよいのでしょうか。次節より、ソーラークルーの現状を踏まえ、事業の発展可能性を考察します。

## 2. 明るい街づくりに取り組む株式会社 solar crew / SCの事業概要と経営課題について

### (1) 事例企業概要

株式会社 solar crew（以下SC）は、再生エネルギー事業の普及にノウハウ・知識・人的ネットワークを持つ河原C00が事業最高責任者として推進する事業体です。河原C00は、太陽光システムの普及に向けて、設置施工企業や設備事業者に対して、太陽光設置基準や工程管理、CO2削減効果等のコンサル支援に多くの実績があります。更に、ローカルSDGs活動家として、「地域の災害に備える」をスローガンに、個々の事業所・家庭での電力の備蓄、もしもの時の「電力分かち合い」の基盤づくりや地域のごみ拾い活動のリーダーとして、リユース・リサイクル・リデュース/3R活動等、実践しています。自らを社会起業家として自明し、地域の課題に応える事業スキームを構築しています。下表に事業概要を示します。

## □ 事業概要

株式会社 solar crew / SC	
理念	つながりを生む、みんなで考える「明るい街づくり」を叶える シェアリングプラットフォームを地域に根付かせます。
設立	2021年6月
本拠地	横浜市磯子区
グループ組織	一般社団法人 YOKOHAMA リビングラボ
事業内容	明るい街づくり「空き家利活用・シェアリングプラットフォーム」づくり 空き家リノベーション、コワーキングスペース運営、イベント運営 SDGs コミュニティづくり普及事業、教育学習、体験イベント 等

### (2) 事例企業の特徴

SCは神奈川県及び東京都の8か所の拠点にて上記事業を行っています。これらの拠点は、河原 C00 の様々な地域貢献活動や公的な場での講演活動により、共鳴する支持者から寄せられた案件です。地域のための有効活用が大いに期待がされています。

拠点名	所在地
中区拠点	横浜市中区
Yワイひろば	横浜市磯子区
東駒形拠点	東京都墨田区
山北拠点	足柄上郡山北町
真鶴駅前拠点	足柄下郡真鶴町
真鶴漁港拠点	足柄下郡真鶴町
大井松田拠点	足柄上郡松田町
旧 クリンゲルバウム	足柄下郡箱根町

上記の拠点と講演活動によって得たネットワークにより、独自のビジネスモデルを考案し、事業運営を行っています。

### (3) 事例企業の課題

保有している経営資源は太陽住建から引き継いだノウハウと人脈といった情動的資源、講演活動やプラットフォーム運営によって得た上記の拠点のみとなっており、事業化及び事業継続を実現するためには、不足している経営資源の確保が課題となっていました。また、SCが誰に何を提供するのか、その為の内部資源はどのようなものがあるかといった整理がなされておらず、明確な事業の立案についても課題となっていました。

### 3. 共同体運営における不足した経営資源の確保と事業開発について

事例企業の場合、太陽住建から引き継いだ資源の内、8 か所の拠点と河原氏の活動によって得た人脈を利用した課題解決が望めます。この節では、様々な拠点を活用しリビングラボを運営した先行事例を基に、事例企業における経営課題解決の方向性を考察します。

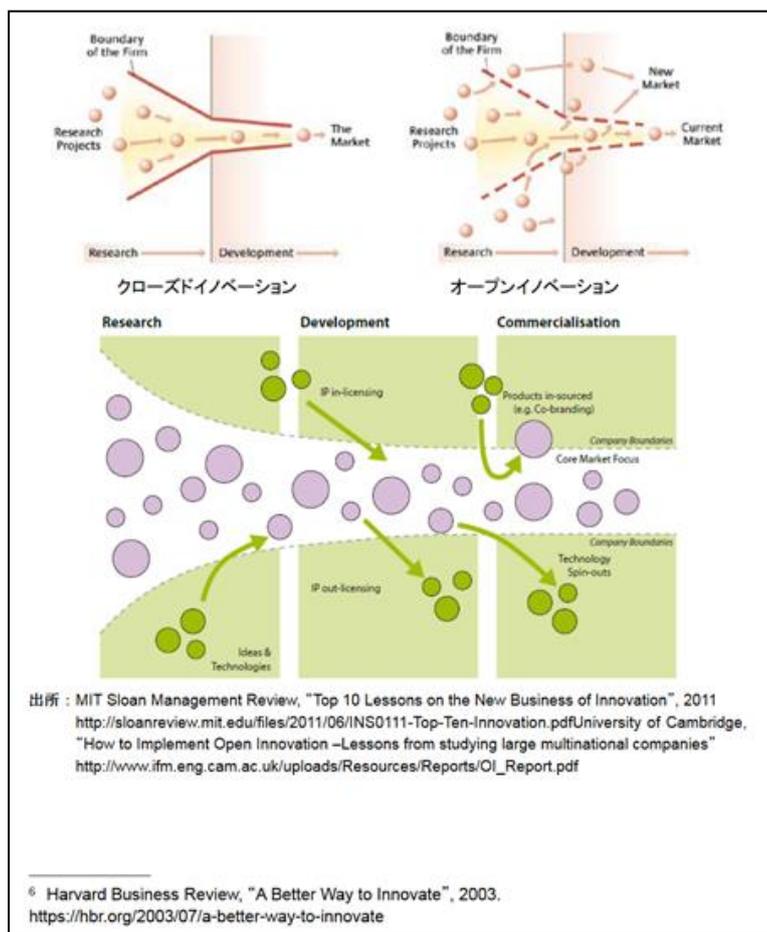
#### (1) リビングラボ及びオープンイノベーションとは

リビングラボとは様々な定義がありますが、筆者は地域の生活者が主体となったオープンイノベーションのエコシステムであると考えます。

そして、エコシステムとは直訳すれば生態系のことですが、ここではビジネスの生態系と捉えます。

また、オープンイノベーションとは、1社ではなく、多様な参加者により得た情報を活用し、自社の強みを持って機会をつかむことによる経営の柱となり得る事業の創出と考えます。

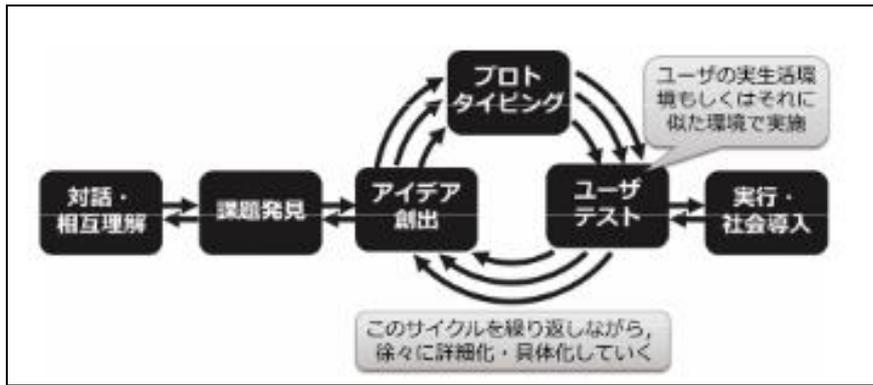
右の図表は、オープンイノベーションとクローズドイノベーションを図示したものです。



図表 3-6 チェスブロウによる「オープンイノベーション」の定義 オープンイノベーション白書第二版

#### (2) リビングラボ成立に必要な要素

一般的に、組織等の運営は、計画や契約に基づく、明確な取り決めが必要になりますが、社会課題解決のような正解がない活動の場合、事前の計画通りにならない場合があります。その為、リビングラボは明確な基本方針を掲げ、参加者が有機的にかかわりあうことによって下記のようなプロセスを通じて製品やサービスを開発するとされています。



図表 3-7 リビング・ラボのプロセス 社会課題解決に向けたリビング・ラボの効果と課題 NTT サービスエボリューション研究所

そして、上記のプロセスを実現するリビング・ラボには下表のような方法論的な特徴があり、参加する利用者においては、4つの関わり方が必要とされています。

方法論的特徴	内容
仮説探索型のアプローチ	利用者と共に仮説探索を行う場である。
利用者とのパートナーシップ	利用者を製品・サービス開発のパートナーとみなす
実生活環境での活用	アイデア（プロトタイプ）を利用者の実生活環境で繰り返し検証・改善、実験的な場である
関係者による相互学習	参加者が問題状況や解決策に関して学習する場である
コミュニティの活用	ユーザーコミュニティを活用して製品・サービス開発を進める
役割	かかわり方
情報提供者	生活の「専門家」として、当事者の知識や理解、意見や欲求などを提供
試験者	実生活の場で製品やサービスやプロトタイプを試用し検証
貢献者	プロジェクト運営者の依頼に従い、製品やサービスの開発プロセスに関与
共創者	プロジェクト運営者と対等なパートナーであり、主体性を持って情報提供や仮説探索、解決策検討を行う

### (3) リビングラボ先行事例調査

この節では、上記踏まえリビングラボの先行事例を調査しました。調査においては、ソーラークルーの特性と経営資源の獲得という課題に着目し事例を列挙しています。なお、経営資源については、一般的な定義にとらわれず、前述したリビングラボの方法論的特徴の利用者・関係者について調査しています。

(先行事例①)

名称：ワイズリビングラボ

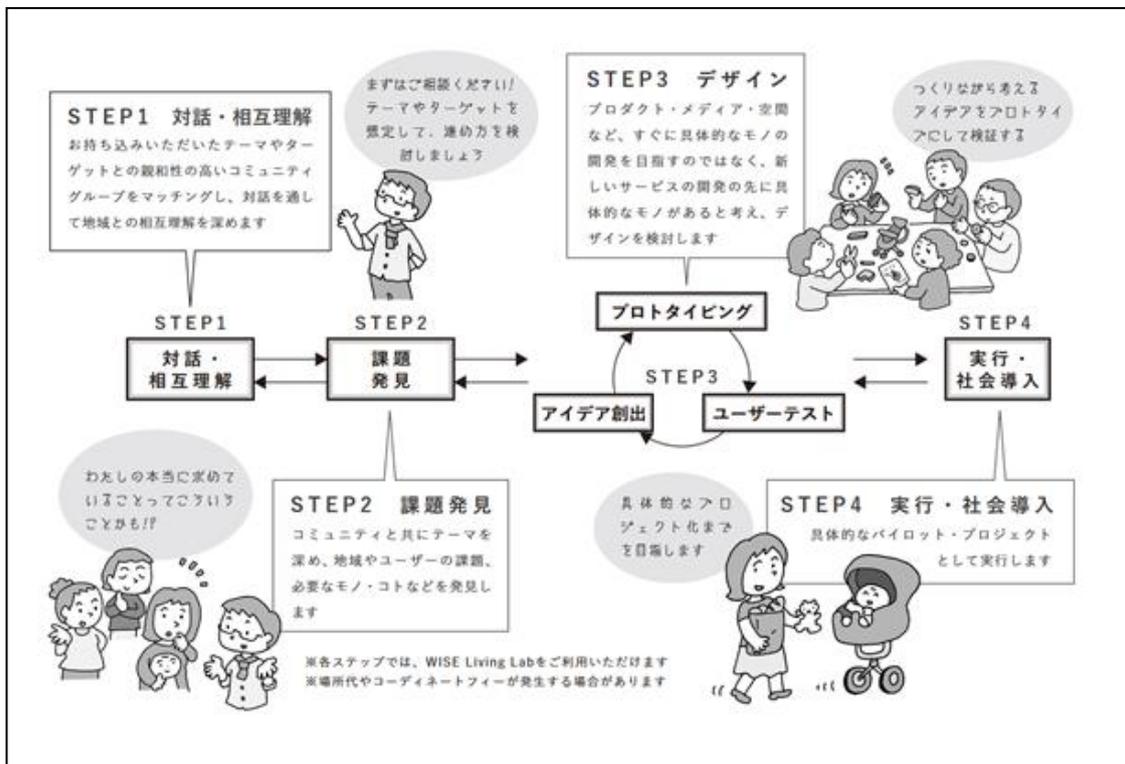
目的等：“次世代郊外まちづくり”の活動拠点であり、住民・行政・企業・大学が地域の課題を共有し、解決のためのアイデアを一緒に考え、具体化していくための共創拠点所在地：

神奈川県横浜市青葉区美しが丘 二丁目23番、他各地

基本方針・構想の有無：有り 実施主体：横浜市、東京急行電鉄株式会社

利用者・関係者：イツ・コミュニケーションズ株式会社、株式会社 WAT、株式会社

NTT ドコモ、日本電信電話株式会社、次世代郊外まちづくりの理念に合致する情報発信や活動を行う個人・団体、大学等



図表 3-8 プロセス等：「次世代郊外まちづくり」とはより抜粋

(先行事例②)

名称：鎌倉リビングラボ

目的等：高齢化が進んでいる郊外型分譲地である今泉台地域において、「長寿社会のまちづくり」をテーマに調査研究活動による、長寿社会における課題や対応策等のモデルの構築

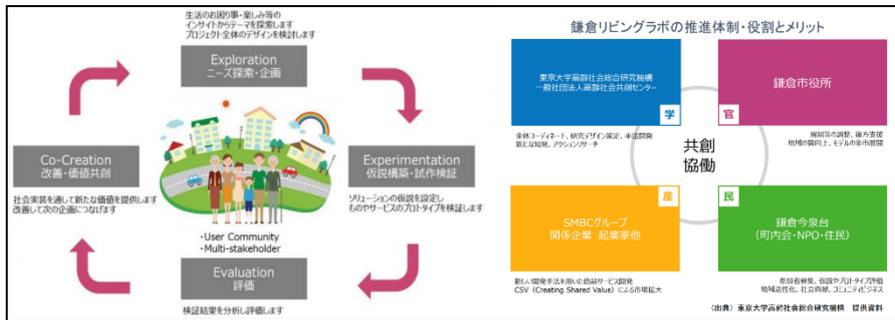
拠点所在地：神奈川県鎌倉市今泉台4-4-3、他各地

基本方針・構想の有無：

実施主体：今泉台町内会 利用者・関係者：東京大学、鎌倉市、三井住友銀行、

NPO 法人タウンサポート鎌倉今泉台、株式会社 LIXIL、今泉台町住民、

国立研究開発法人科学技術振興機構、株式会社イトーキ 等



図表 3-9 プロセス等：産・学・官・民の協働による「リビングラボ、鎌倉市 HP 抜粋

(先行事例③)

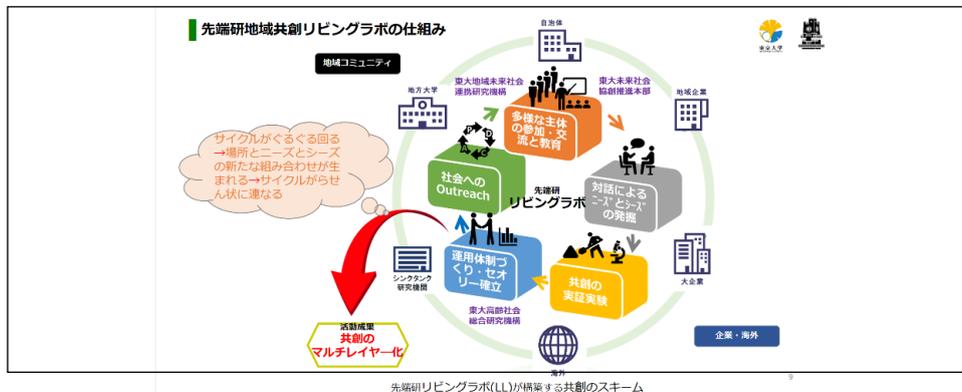
名称：先端研 地域共創リビングラボ

目的等：人が中心の社会への変革

拠点所在地：東京都目黒区駒場4丁目6番1号、他各地

基本方針・構想の有無：有り 実施主体：東京大学 先端科学技術研究センター

利用者・関係者：渋谷区・川崎市・神戸市・いわき市・熊本県等自治体、他団体



図表 3-10 プロセス等：先端研地域共創リビングラボの仕組み 先端研 地域共創

リビングラボの概要と方針より抜粋

上記のリビングラボの事例では、企業、大学等、自治体等、地域住民たちといった4つのコミュニティの関わりによって、リビングラボのプロセスが実現していました。

また、参加する団体等はそれぞれ違った目的によって形成されています。企業は事業活動、大学等は研究活動や知の探究、自治体は地域課題解決や行政、地域住民は生活そのものを目的としています。このような異なったバックグラウンドを持つ多様な参加者によって、互いに不足している資源等を補完し合うことにより、それぞれの目的の達成を目指しリビングラボとしての共同体運営を行っています。

#### 4. 事例企業における事業化戦略立案及び実行支援

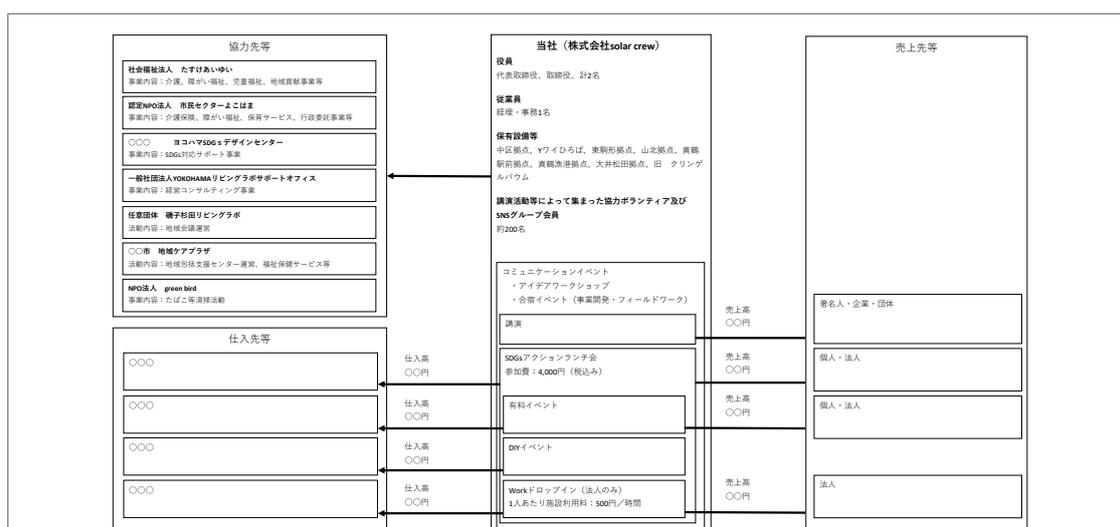
この節では、事例企業を取り巻く環境と現状、先行事例調査を踏まえ、ビジネスモデルの整理、コミュニティビジネス実現のための短期戦略を示します。

##### (1) 事例企業の事業構想案の整理

事例企業の保有する資源の整理に当たっては、中小企業診断士が企業を分析する際に用いる、ビジネスモデル俯瞰図の考え方に沿って整理しました。

作成までのプロセスは、1回目、2回目のヒアリングで現在の活動とその背景を伺い、3回目のヒアリングにて図表6の事業構想図を提出していただきました。その後、ビジネスモデル俯瞰図のプロトタイプを提出し、合意を得たのちに、リビングラボ先行事例調査によって得た知見を基に、最終的な俯瞰図を作成しています。

俯瞰図のプロトタイプは、中心に企業をおき、内側に資源と、資源を活用した事業を並べ、価値を生み出すインプット（仕入先等）と価値を提供するアウトプット（売上先等）として関係者を配置し下記の図を作成し検討を行いました。

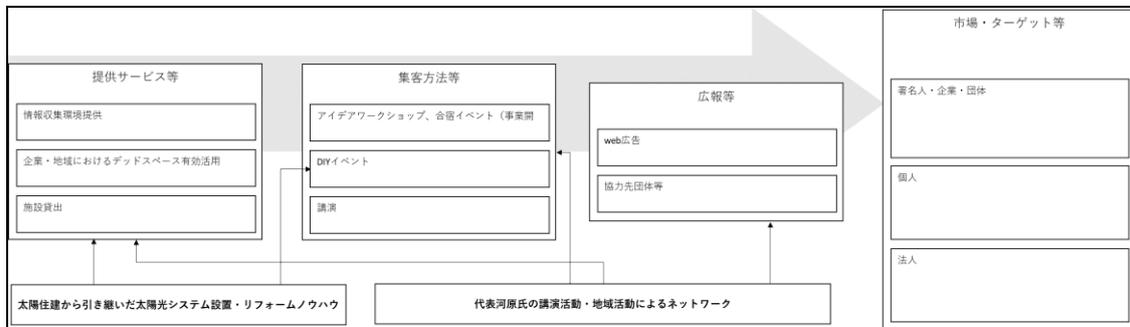


図表 3-11 事業構想案の整理

また、ヒアリングと事業構想案の整理を進める中、事例企業におけるリビングラボ展開に活用可能な強みと活用方法について整理しました。

SCと他の企業との違いは、太陽光発電システム設置ノウハウや住宅リフォームノウハウを保有している事と、代表河原氏が講演活動や地域活動によって得たネットワークです。この事例企業特有の特徴と代表河原氏の事業構想案を踏まえ、下記のように整理しました。

整理に当たっては、事業化を念頭に、事業構想案を提供可能なサービス等と想定する利用者、その利用者への広報及び集客方法に分け整理しました。

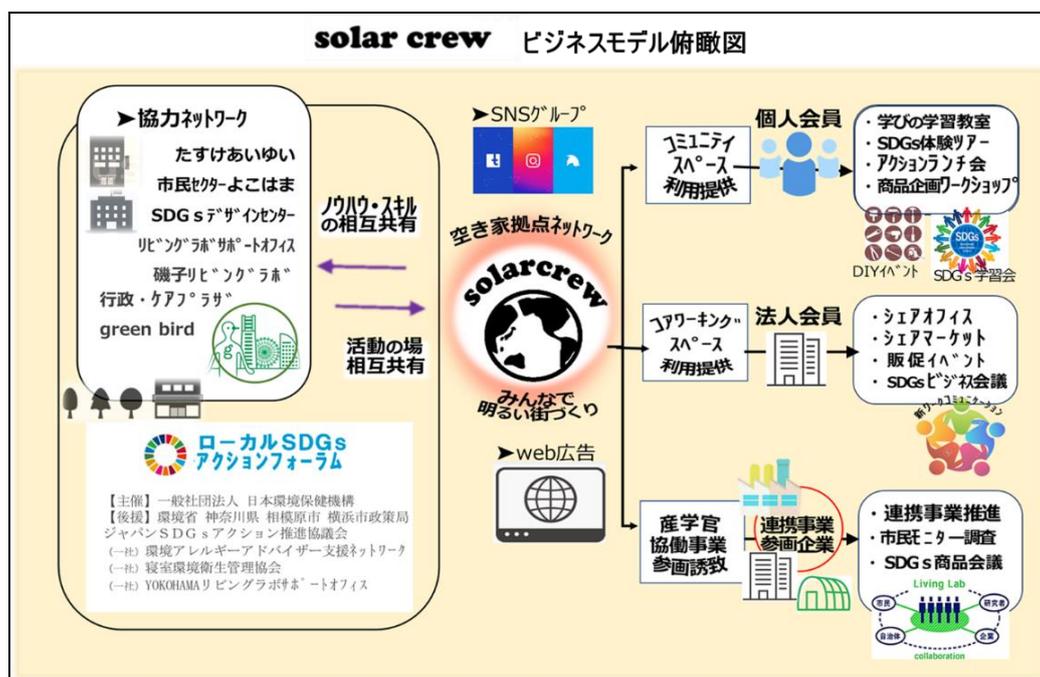


図表 3-1-2 事業構想案の整理 2

### (3) 事例企業におけるコミュニティビジネスモデル俯瞰図

先述した事業構想の整理を通じ、代表河原氏に対し、ビジネスモデルの全体像を示しました。SCが構築した SNS 会員グループと河原氏が講演活動と広報活動によって形成した web 上での知名度を生かした web 広告をコントロール可能な内部資源と捉え、個人、法人、連携事業に参画する団体等に対し、様々なコンテンツ提供を通じ、収益を確保します。

これらの活動に係るコミュニティビジネスノウハウ及び人材に関しては、協力ネットワークによって補填し活動を行います。



図表 3-1-3 事例企業におけるコミュニティビジネスモデル俯瞰図

(2)さらなる発展に向けた事業展開と金融支援

2021年6月に法人化されたSCが先述したビジネスモデルを実行するためには、一般的な立ち上げ期の企業と同様に、資金力と企業としての信用力を獲得する必要があります。

企業としての信用力は、事業の継続によって培うことができますが、資金力に関しては、事業の実行に直接必要な要因となるため、早期の確保が必要です。

その為、特定創業支援事業及び社会福祉振興助成事業の活用を検討しました。下表は、産業競争力強化法に基づき、横浜市が行う特定創業等支援事業の一覧です。

主催者	セミナー名	募集時期	備考
銀座セカンドライフ(株)	起業相談・インキュベーション支援	随時	情報非公開、受講費 16,500 円、
関内イノベーションイニシアティブ(株)	実践創業講座	5月上旬	オンライン、受講費 33,000 円、6 日間 会計士による講座あり。
公益財団法人神奈川産業振興センター	インキュベート入居企業成長支援	随時	インキュベーション支援
(株)アイ・エス・オー	起業実現ゼミ	1月・5月	オンライン、受講費 30,000 円、12 日間 証券会社退職者が講師
(公財)横浜市男女共同参画推進協会	女性起業家たまご塾	前期・後期 ／年6月頃	女性メイン、受講費 28,500 円、5 日間
横浜市 (YOXO)	YOXO イノベーションスクール	5月頃	オンライン、DX、IT 等メイン、受講費無料、13 日間、会計士による講座
公益財団法人神奈川産業振興センター	横浜創業支援セミナー	2月頃	受講費無料、4 日間、よろず支援拠点メンバーによるセミナー
横浜信用金庫	よこしん創業スクール	6月頃	受講費 15,000 円、4 日間 堀内さん登壇
公益財団法人横浜企業経営支援裁断	横浜創業セミナー	6月頃	オンライン、受講費 10,000 円／1名、4 日間
横浜商工会議所	創業支援セミナー	7月頃	受講費無料、4 日間
横浜中小企業診断士会	創業スクール	夏頃	受講費無料、8 日間

特定創業等支援事業とは、この事業に位置付けられたセミナー等の支援を受けた創業者・創業希望者の方は、受講後に横浜市から証明書の発行を受けることで、下記のメリットを受けることができます。

#### ①メリット1 登録免許税の減免

創業前の方又は個人事業主として創業後5年未満の方が、横浜市内で会社※1を設立する際に、登録免許税の軽減※2を受けることができます。

※1 会社とは、株式会社、合同会社、合名会社、合資会社を指します。

※2 株式会社又は合同会社は、資本金の0.7%の登録免許税が0.35%に軽減（株式会社の最低税額15万円の場合は7.5万円、合同会社の最低税額6万円の場合は3万円の軽減）、合名会社又は合資会社は、1件につき6万円の登録免許税が3万円に軽減されます。

#### ②メリット2 横浜市中企業融資制度「創業おうえん資金」等でのメリット

融資利率が優遇され（1.9%以内⇒1.5%以内）、尚且つ事業開始6か月前から利用可能になります。（通常は、個人1か月前、会社2か月前）

#### ③メリット3 日本政策金融公庫でのメリット

「新規開業資金」における貸付利率引き下げの対象となります。また、「新創業融資制度」の“自己資金要件”等が緩和されます。

#### ④その他のメリット

特定創業支援等事業の受講が、「横浜市創業促進助成金」の申請要件となっている他、「横浜市商店街空き店舗活用事業補助金」や「小規模事業者持続化補助金」による補助上限が増額されます。

上記の支援と並行し、令和4年度 社会福祉振興助成事業の申請準備を行いました。社会福祉振興助成事業とは、国庫補助金を財源とし、NPO やボランティア団体などが行う民間福祉活動を対象とした助成金制度です。社会課題が一層複雑化するなか、これまで民間福祉活動団体が培ってきたノウハウや連携体制をもとに、事業を通じて新たに明らかとなった課題や社会的に認知が進んでいない課題に対応することを目的としています。

補助対象事業者は、NPO 法人、社会福祉法人、医療法人、一般社団法人等の他、社会福祉の振興に寄与する事業を行う法人もしくは団体です。

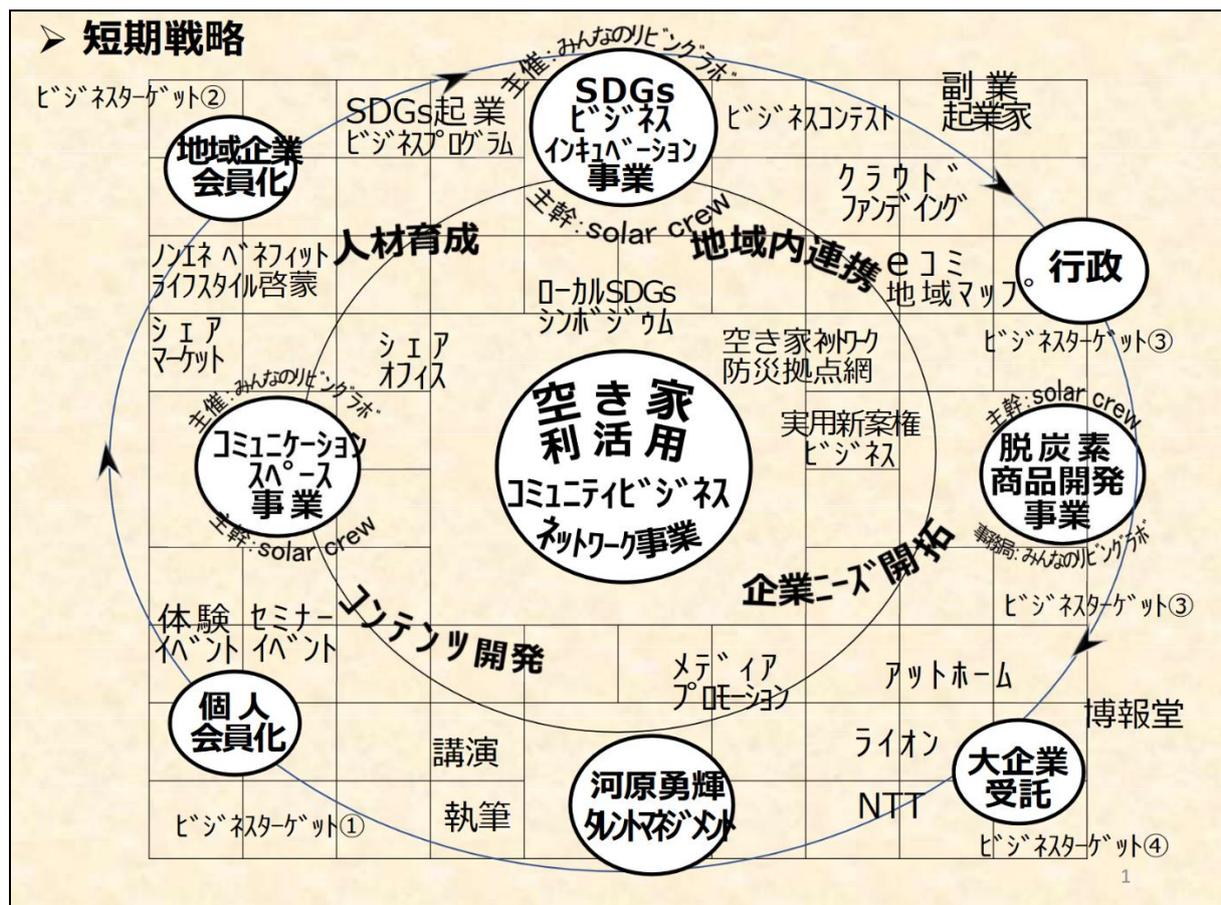
助成対象事業の種類と助成金額は、地域連携活動支援事業（助成額50万円～700万円）、全国的・広域的ネットワーク活動支援事業（助成額50万円～900万円）。地域の多様な社会資源を活

用し、複数の団体が連携やネットワーク化を図り、社会福祉諸制度の対象外のニーズ、その他地域の様々な福祉ニーズに対応した地域に密着した事業や全国又は広域的な普及・充実等を図るため、複数の団体が連携やネットワーク化を図り、相互にノウハウを共有し、社会福祉の振興に資する創意工夫ある事業又は社会福祉施策等を補完若しくは充実させる事業に係る経費を助成します。

以上のような金融支援を提案することで、先述した事業構想の実現可能性が高まり、代表の河原氏からは前向きな意見をいただきました。そういった意見を踏まえ、短期戦略を下記のように策定しました。

中心にSCが実現したい事業、その周りに実現したい事業に必要な事業と活用可能な保有ネットワークを配置しています。

地域内連携によって企業ニーズの開拓・コンテンツ開発を行い、地域起業家を含めた地域全体での人材育成を志向します。



図表 3-14 短期戦略図解

### (3) 支援プロセスと本章のまとめ

コミュニティビジネス(CB)とは「地域が抱える社会的課題をビジネスの手法により解決する事業」の総称ですが、事例企業であるSCは、太陽住建から引き継いだ太陽光設備設置、住宅リフォームノウハウと、経営者本人が形成した人的ネットワークによって、地域に残存する空き家を活用したリビングラボ運営を志向しました。

事業の考案と実施、法人設立段階では、空き家を活用したリビングラボによる地域課題の発見と解決といった粒度での計画策定となっていました。

また、コミュニティビジネスの課題として、一般的には下記が挙げられています。

#### ①人材不足

人数的な問題よりも、質の問題が大きい。つまりCBに関わる人材の高度化、専門性を高める必要がある。そのためには経済的基盤の強化も求められる。

#### ②資金不足

多くのCBが助成金、資金援助によって活動を実施している。一方で資金援助に頼り過ぎている面が強く、自立した個体としては成立していない。

#### ③ネットワーク不足

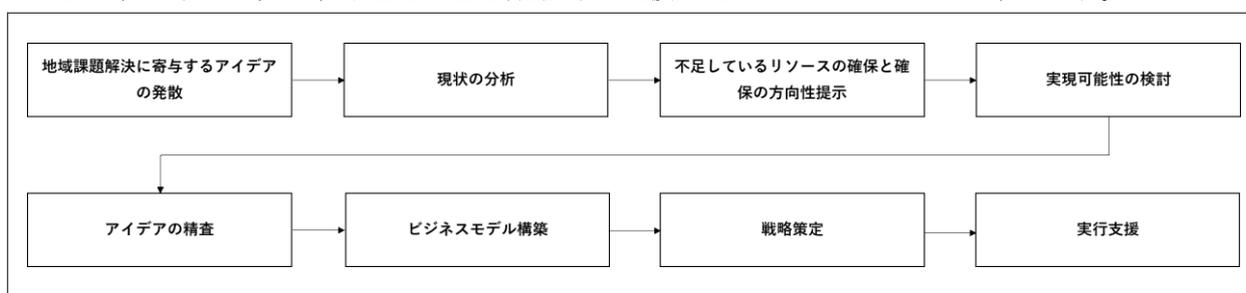
CBの多くは独自の運営をおこない、情報を閉鎖し、または相互にネットワーク化を行わない。これらの情報を性格に収集・開示することがCB活性化にもつながる。

【NPOコミュニティビジネスサポートセンター コミュニティビジネスについてより抜粋】

SCの場合、①人材不足・③ネットワーク不足については解決可能ですが、②資金不足における自立した個体の成立が課題でした。

その為、自立を実現する事業モデルを構築し、必要な資金調達の方角性を示し、経営者と共同での短期戦略策定を行いました。

以上を踏まえ本章のまとめとしてこの度の支援とそのプロセスを下記にまとめます。この瞬間にも地域に芽吹く、地域課題可決型事業者等の支援に活用していただければ幸いです。



図表 3-15 事例企業支援プロセスまとめ

## 【参考文献】

---

- Carl Shapiro and Hal R. Varian (1999). Information Rules. Harvard Business School Press.
- リビングラボの方法論的特徴の分析 日本におけるリビングラボ事例の調査を通じて 赤坂文弥, 木村 篤信
- オープンイノベーション白書第二版 オープンイノベーション創業協議会 (JOIC)
- 社会課題解決に向けたリビングラボの効果と課題 NTT サービスエボリューション研究所
- Lashaer et al. 1991, Folstad 2008, Bergvall-Kareborn et al. 2009, Leminen 2015, ENoLL 2016
- 社会課題解決に向けたリビングラボの効果と課題 NTT サービスエボリューション研究所
- リビングラボの方法論的特徴の分析 NTT サービスエボリューション研究所
- 地域コミュニティでのオープンイノベーションに向けたリビングラボ活動と人間中心設計 — 横浜市における新たな市民共創活動に向けて — 飯塚 重善
- 共創デザインを支援する仕組み、リビングラボ 北欧の事例より 安岡美佳
- 先端研 地域共創リビングラボの概要と方針 東京大学 先端科学技術研究センター
- 

(藪田拓也)

## 4章 Green & Solar 地域持続化計画/CCP支援モデル

「防災に備える明るい街づくり」を共有する目標に掲げ、地域企業・自治体・市民団体が連携して取組むコミュニティビジネスの事業成立要件を調査研究対象とし、地域協働体を成功に導く支援モデルを提案いたします。

### 1. 支援企業の概要

#### (1) 支援対象企業

地域連携をすすめる中核となる地域企業は、3章で取り上げた株式会社 solar crew(本章ではSCと表記)です。横浜市磯子区に本拠地を構え、神奈川、東京を活動エリアとしています。前章でSCの短期事業計画策定に至る道筋を描きました。本章では、中長期を捉えた将来構想を経営者と共に描き、事業モデルデザインしました。SCを中核企業とした地域連携コミュニティビジネスの事業化支援モデルを調査研究対象としました。

#### (2) SC強みと機会

SCは、2021年6月に起業したスタートアップ企業です。資本力、組織力は万全ではありません。これからです。業容は、温暖化に備える防災教育、空き家を利活用したコミュニティスペース運営事業です。産業分類は「教育・学習事業」であり、今後の展開として「情報サービス・コンサル業」への革新を目指します。事業目標を叶える「強み」は「SC事業の最高責任者として推進する河原勇COOのSDGs活動家として積み上げた人的資産です。」

(河原勇輝氏のプロフィール)：ニューヨーク・国連本部で2019年7月に行われたSDGsに関する「ハイレベル政治フォーラム(HLPF)」でSDGs活動レポートを発表、空き家活用した街づくり事業を推進し第8回グッドライフアワード環境大臣賞を受賞。(一社)YOKOHAMAリビングラボサポートオフィス代表理事として、ローカルSDGsの実践、NPO Green birdの横浜南チームリーダーとして「街のごみ拾い」を通じたリデュース・リユース・リサイクル3R活動、コミュニティづくりでの障がい者就労の場づくり等、地域でのSDGs活動を実践した実績があります。現在、空き家を利活用した防災拠点づくりや地域防災の普及活動に注力しています。、明るい街づくりを叶える同志との関係資産を持ちます。

「機会」は「地域の課題である温暖化による気候変動がもたらす自然災害リスクに応えること」としています。図表4-1に、協力ネットワーク先を示しました。

#### (3) SC取組方針

「温暖化による気候変動がもたらす自然災害リスクに応えること」を事業機会と捉え、SDGs活動を通して得た知見及び人的ネットワーク力を強みとして活かし、地域の安全・快適かつ経済

価値を産み出す『自然災害に備えるバリューチェーン』を創り上げます。図表 4-1 に示した協力ネットワーク先が持つ強み資産との連携を図り、自社の強みを増強します。更に地域活動を通して空き家問題に直面し、空き家の利活用に悩む地権者とのネットワークが生まれています。現在、有効利用を託したいという案件が 8 拠点、顕在化しています。利活用が求められる 8 か所の空き家スペースを強み資産として捉え、事業資産に組み込みます。

SC を取巻く地域の課題に応えることに事業機会をもたらす、SDGs 活動で培ったスキル・ノウハウ・人的ネットワーク力等の強みを活かします。地域の課題を共有する「人」と「組織」が集結することに事業資産の強化を生み出し事業の実現可能性を高めます。互いの強みを共有し、弱みを補完し合う連携組織の効果が生まれます。

図表 4-1：SC 協力ネットワーク先

	ネットワーク先	組織形態	特徴	従業員数
1	たすけあいゆい	社会福祉法人	介護、障がい福祉、児童福祉、地域貢献事業	27人
2	市民セクターよこはま	認定NPO法人	自立した自治意識を持った市民社会の形成	33人
3	ヨコハマSDGsデザインセンター	中間支援組織	横浜市SDGs認証制度“Y-SDGs”を運営	法人会員 20社
4	YOKOHAMAリビングラボサポートセンター	一般社団法人	市民活動をビジネス化し、持続可能にしていく取組	理事6人
5	磯子リビングラボ	株式会社	地震の災害、日常の防災	12人
6	地域ケアプラザ横浜	横浜市	福祉・保健に関する相談や支援	—
7	Green bird	認定NPO法人	「きれいな街は、人の心もきれいにる」原宿表参道発信のプロジェクト。	全国 72チーム
8	障がい者自立推進機構	一般社団法人	『パラリンアート』を運営	役員18人
9	千葉大学自然科学総合研究	研究室	建築と都市の関係性	—
10	日本環境保健機構	一般社団法人	環境由来の健康問題について調査研究を行う及び資格認定制度を確立	役員19人
11	ジャパンSDGsアクション推進協議会	神奈川県政策局管轄組織	日本におけるSDGsアクションの推進に向けて官民の連携	—
12	環境アレルギー・アトピー・アレルギー支援ネットワーク	一般社団法人	環境由来の健康問題に対する環境アレルギー・アトピーの支援団体	全国支部組織
13	寝室環境衛生管理協会	一般社団法人	災害時における避難所において、寝室環境の安心安全な衛生管理に貢献	法人会員 16社

筆者が作成

#### (4)取組みテーマ

地域の課題である空き家対策を解決し、気候変動がもたらす温暖化等による自然災リスクに備える空き家を転用した防災拠点を創り上げ、明るい街づくりに向けた情報発信ステーションとします。地域住民と自治体と地域企業が連携する協働体を構築し、スペース事業を運営します。SCは、協働体を推進する中核組織として機能します。地域経済を循環させるバリューチェーンを根付かせ、経済価値を産み出します。中小企業診断士 Group が、コーディネーターとして業務支援をしていきます。

## 2. 取巻く社会環境

### (1)行政の施策

#### ①空き家対策

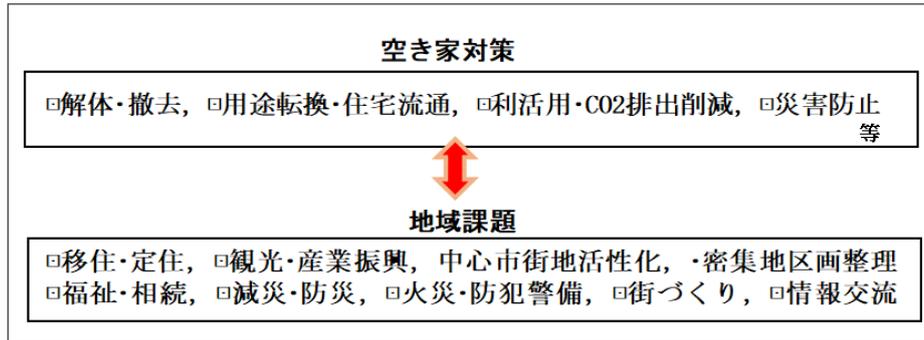
図表 4-2 に、国土交通省 空き家対策指針を記載します。適切に整備されていない空き家が地域に散在しており、周辺の生活環境に深刻な影響を及ぼすことが懸念されています。図表 4-3 に空き家問題に迫られる対策とより良い地域づくりに求められる課題の関係性を示しました。より良い地域づくりに向けた課題解決に空き家の有効利用が求められています。本事業は、空き家問題に減災・防災・火災、防犯対策に応える街づくりを叶えます。

行政の施策は、空き家等対策の推進に関する特別措置法を施行しており、市町村による地域の事情に合わせた空き家対策計画の策定及び現存する空き家の所有者の特定、リスクに備える実態把握調査の遂行を促しています。空き家利活用を促す税制優遇措置も図られています。本事業は自治体の施策に叶う事業として期待されると考えます。

図表 4-2：国土交通省 空き家対策 令和元年 5 月



図表 4-3：空き家対策と地域の課題

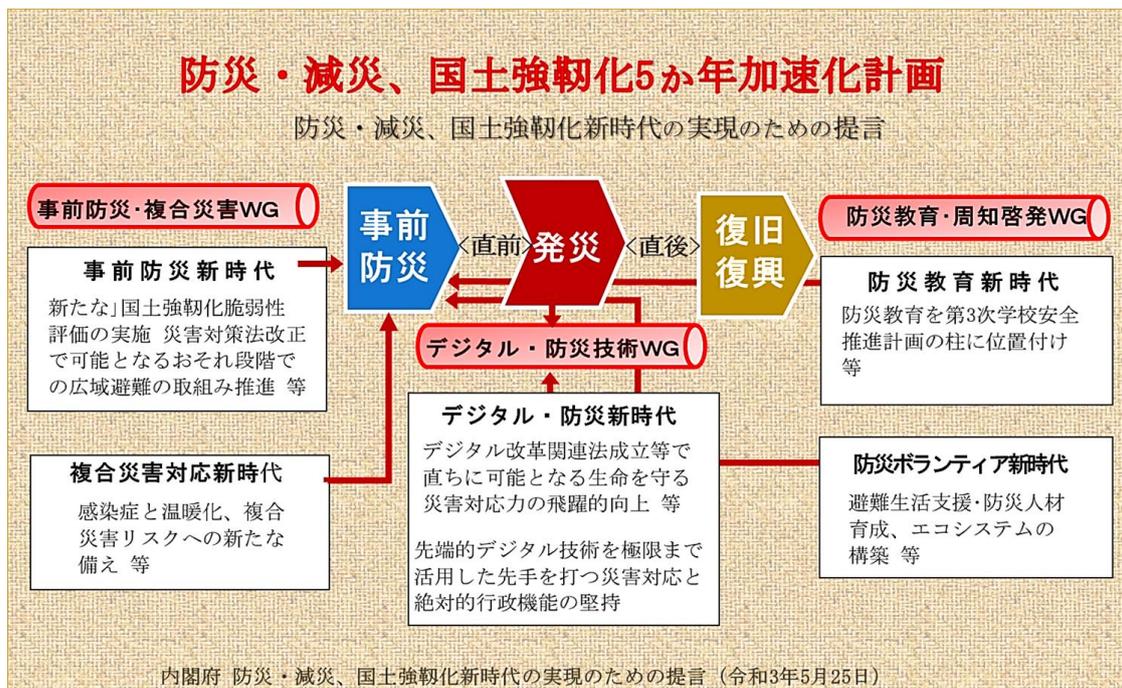


国土交通省 空き家対策資料から抜粋

②国土強靱化計画

図表 4-4 に、内閣府発信の「国土強靱化新時代の実現のための防災・減災」提言レポートから引用した概念図を示します。3つのワークグループに5つの専門家チームが組織され疑問を積み重ね計画を策定するとのことで始動しています。「強くてしなやかな国」をつくりと標榜し、国土強靱化基本法がスタートして7年半が経過しました。自治体の地域計画の策定率が80%に達成し進展していると云われていますが、日本国家にとって致命的な被害が生じることがなお真剣に危惧される状況です。（内閣官房ナショナル・レジデンス（防災・減災）懇談会座長 藤井聡氏：談）災害リスクは拭えない状況と判断されます。

図表 4-4：内閣府 防災・減災、国土強靱化新時代の実現のための提言（令和3年5月25日）



内閣府 防災・減災、国土強靱化新時代の実現のための提言（令和3年5月25日）

内閣府資料から筆者がレイアウト加工

デフレの悪化が続く中、地方の経済が伸び悩んでいます。相変わらず東京一極集中が止まらない。地方自治体の税収が増加しない。地方への整備がすすまない状況です。中央政府主導でない国家強靱化の自発的展開を加速させるためには、地方経済の活性化が望まれます。更に、温暖化に伴う気候変動がもたらす自然災害リスクの高まりが危惧されます。

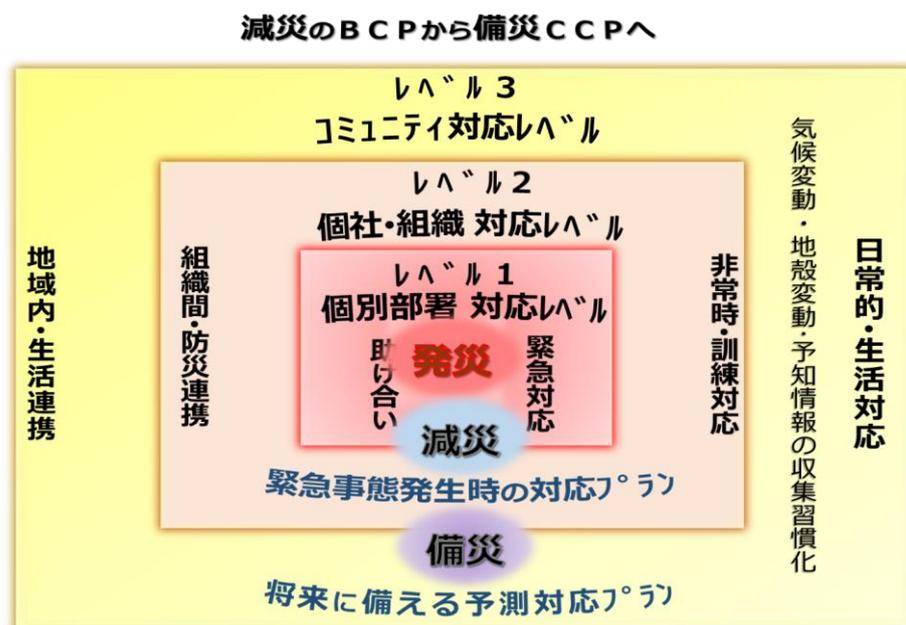
国土強靱化は、防災とは違います。災害に対する立ち向かい方に違いがあります。防災は地震や洪水等のリスクを特定して対応を取りまとめますが、国土強靱化は、自然災害の他に大規模事故やテロも含め多くに人命が失われる最悪の事態に陥ることを避けられるように国や地域で事前に備えるように意識の変革を促すものです。日常の生活の中にリスクに備える賢い暮らし方が求められます。（内閣官房 国土強靱化地域計画策定ガイドライン令和3年6月から抜粋）

(2)減災のBCP/Business Continuity planから備災CCP/Community Continuity planへ

政府の国土強靱化の提言から備える災害、地域持続可能計画の作成が提唱されています。BCP（事業継続計画）は、企業等の組織・個社対応レベルですが、CCP（地域の持続可能計画）は、将来に備える予測対応プランであり、地域企業が連携しコミュニティレベルで事前に計画を策定することを促しています。行政や市区町村だけで対応するのではなく、地域コミュニティの構成員が策定に参画することが重要であるとしています。

（東日本大震災の経験を踏まえて CCP の可能性 常磐大学准教授 砂裕年氏論文参照）

図表 4-5：減災のBCPから備災CCPへ

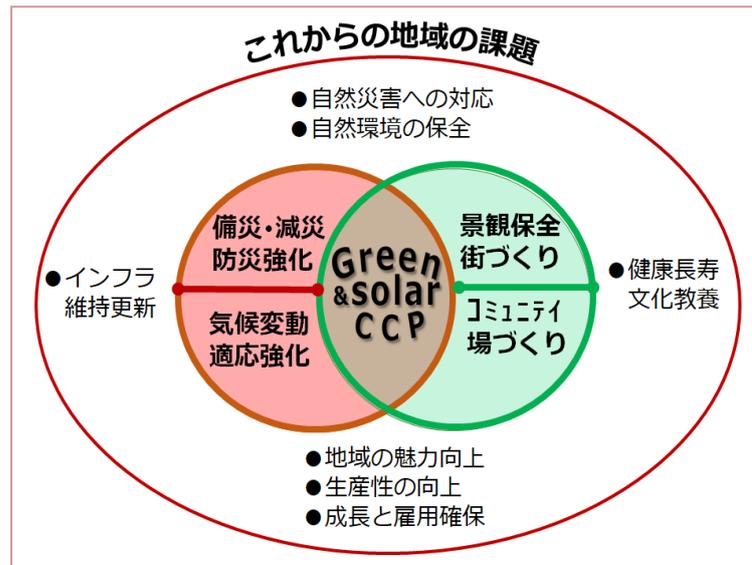


東日本大震災の経験を踏まえて CCP の可能性 常磐大学准教授 砂金裕年氏論文を参考に筆者が作成

### (3)地域企業の課題

「あらゆる災害に備える持続可能なコミュニティづくり」を叶える」を地域の課題と捉え、その課題に応えることをゴールとします。温暖化による気候変動がもたらす災害リスクに備える自然環境保全、地産地消、再生エネルギーへの転換等の社会環境のニーズに応えることを取組み課題とします。Green& solar CCP を事業領域としました。

図表 4-6：備災・減災 地域企業の取組み



筆者が作成

(図表 4-6) 近年、地球温暖化による気候変動や激甚化する風水害などの自然災害、少子高齢化やインフラの維持更新など、社会を取り巻く問題に対して、さまざまな対応が求められています。そうした社会のニーズに対して、グリーンインフラがこれらの社会問題を効率的に解決する手段として注目されています。2015年には第二次国土形成計画および第五次国土利用計画に盛り込まれ、2019年7月には国土交通省がグリーンインフラ推進戦略を発表しています。グリーンインフラとは自然の持つ多面的な機能や仕組みを、社会資本整備や土地利用等に賢く活用することで、地域の課題解決に貢献し社会・経済・環境の側面から利益を提供する持続可能な国土・地域づくりの手法」とします。(一般社団法人日本建設業連合会調査報告書から引用、2020年3月)

本事業は、上記のグリーンと共に太陽光の普及を合わせて提案いたします、『Green & Solar』を事業コンセプトの中心概念としました。

### 3. SC空き家拠点ネットワーク

#### (1)空き家拠点ネットワーク

神奈川(7)、東京(1)各エリアに、利活用のニーズが顕在化しており、事業を始動しました。

(図表 4-7)これから関東一円に広がることを期待されます。

図表 4-7：SC空き家拠点ネットワーク



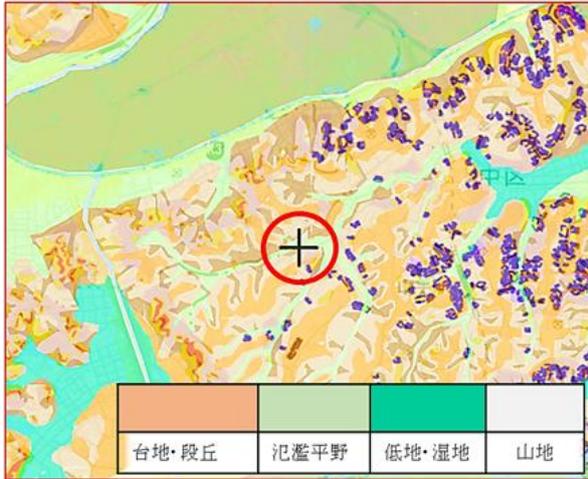
SC ホームページから引用

#### (2)空き家拠点・ハザードマップ分析

国土地理院ハザードマップポータルサイトからエリアマップ画面の利用ができるようになって  
います。ハザードマップとは、「自然災害による被害の軽減や防災対策に使用する目的で、被災想  
定区域や避難場所・避難経路などの防災関係施設の位置などを表示した地図」とされています。  
ハザードマップを作成するためには、その地域の土地の成り立ちや災害の素因となる地形・地盤の  
特徴、過去の災害履歴、避難場所・避難経路などの防災地理情報が必要となります。災害リスク  
情報が複合的に表示されており、地図上に重ねて表示することができます。国土地理院では、こ  
れらの防災地理情報が表示されている主題図（土地条件図、火山土地条件図、都市圏活断層図、  
沿岸海域土地条件図など）を作成し、一般に提供しています。（国土地理院ホームページ引用）  
地域の防災学習に活用ができます。図表 4-8 に、空き家 8 拠点エリア 500m 圏内の主題図を示  
します。拠点①④⑤⑥に急傾斜地の崩壊、地すべり、土石流の土砂災害リスクが、拠点②③沿岸  
部においては、洪水浸水災害リスクが観察されます。

図表 4-8：空き家拠点ハサードマップ

中区拠点①：神奈川県横浜市中区大平町



【自然災害リスク】大雨や地震により、崖崩れや土石流、地すべりなどの土砂災害のリスクがある。(土砂災害リスク区域) 河川氾濫のリスクはほとんどないが、河川との高さが小さい場合には注意。縁辺部の斜面近くでは崖崩れに注意。地盤は良く、地震の揺れや液状化のリスクは小さい。

Yワイひろば拠点②：神奈川県横浜市磯子区中原



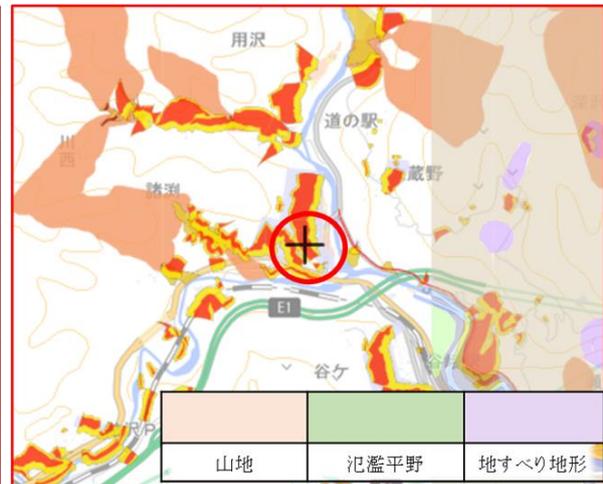
【自然災害リスク】大雨や地震により、崖崩れや土石流、地すべりなどの土砂災害のリスクがある。(洪水浸水想定区域) 河川の氾濫に注意。地盤は海岸に近いほど軟弱で、地震の際にやや揺れやすい。液状化のリスクがある。沿岸部では高潮に注意。(土砂災害区域) 大雨により土石流が発生するリスクがある。地盤は不安定である。

東駒形拠点③：東京都墨田区東駒形



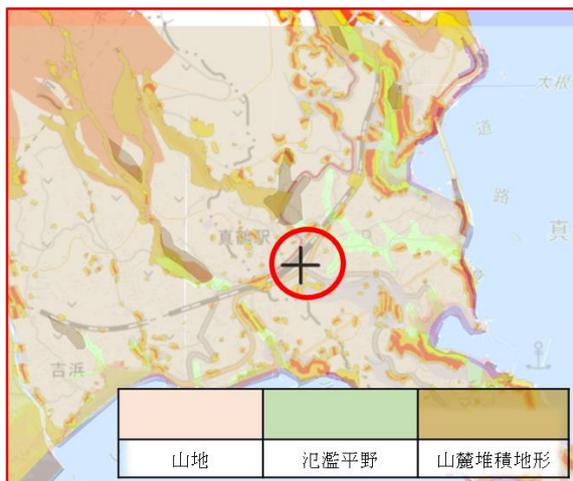
【自然災害リスク】通常の洪水では浸水を免れることが多い。縁辺部では強い地震によって液状化しやすい。(高潮浸水想定区域) 地盤が軟弱である。液状化のリスクが大きい。沿岸部では高潮に注意。通常の洪水では浸水を免れることが多い。縁辺部では強い地震によって液状化しやすい。

山北拠点④神奈川県足柄上郡山北町川西



【自然災害リスク】大雨や地震により、崖崩れや土石流、地すべりなどの土砂災害のリスクがある。(土砂災害の危険性) 急傾斜地崩壊危険箇所(傾斜度 30° かつ高さ 5m 以上の急傾斜地で人家等に被害を与えるおそれのある箇所) 急傾斜地の崩壊警戒区域(指定済)(傾斜度が三十度以上である土地が崩壊する自然現象)

真鶴駅前拠点⑤：神奈川県足柄下郡真鶴町真鶴大井松田拠点⑥：神奈川県足柄上郡松田町松田惣領



【自然災害リスク】大雨や地震により、崖崩れや土石流、地すべりなどの土砂災害のリスクがある。(洪水浸水想定区域) 河川の氾濫に注意。地盤は海岸に近いほど軟弱で、地震の際にやや揺れやすい。液状化のリスクがある。沿岸部では高潮に注意。



【自然災害リスク】山地からの出水による浸水や、谷口に近い場所では土石流のリスクがある。比較的地盤は良いため、地震の際には揺れにくい。下流部では液状化のリスクがある。(土砂災害区域) 山地からの出水による浸水や、谷口に近い場所では土石流のリスクがある。比較的地盤は良いため、地震の際には揺れにくい。下流部では液状化のリスクがある。

旧クインゲルバウム拠点⑦：神奈川県足柄下郡



【自然災害リスク】土砂災害の危険性：土石流警戒区域(指定済)(山腹が崩壊して生じた土石等又は溪流の土石等が水と一体となって流下する自然現象) 土石流危険溪流(土石流の発生の危険性があり、人家等に被害を与えるおそれがある溪流) 大雨や地震により、崖崩れや土石流、地すべりなどの土砂災害のリスクがある。

真鶴漁港拠点⑧：神奈川県足柄下郡真鶴町



【自然災害リスク】大雨や地震により、崖崩れや土石流、地すべりなどの土砂災害のリスクがある。河川の氾濫に注意。地盤は海岸に近いほど軟弱で、地震の際にやや揺れやすい。液状化のリスクがある。沿岸部では高潮に注意。土砂災害の危険性：土石流警戒区域(指定済)山腹が崩壊して生じた土石等又は溪流の土石等が水と一体となるリスクがある。

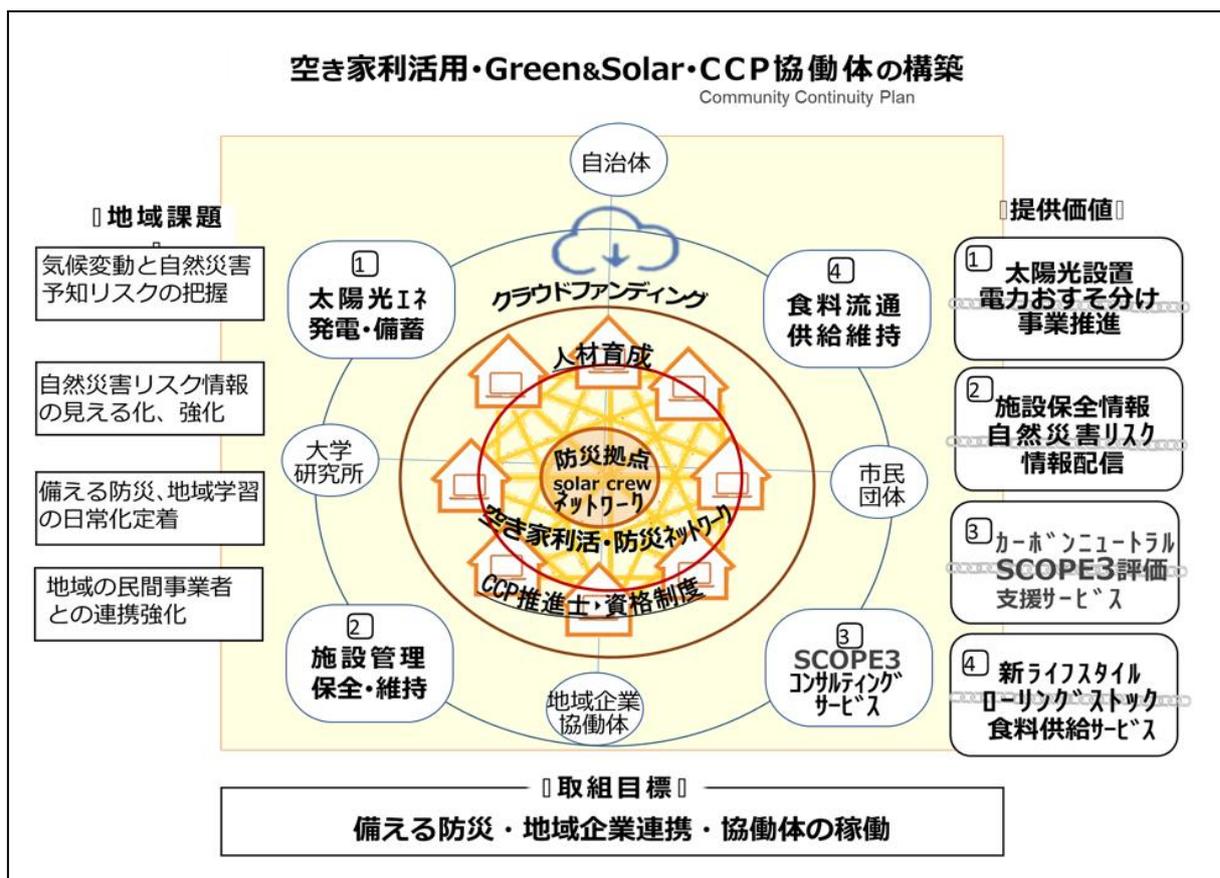
国土地理院ハサードマップポータルサイトから作成

#### 4. SC 中長期ビジョン

SCの中長期計画を描き提示しました。事業コンセプトは『Green & Solar 明るい街づくり』です。業容は、地域づくり学習、コミュニティスペースの運営であり、産業分類は教育・学習術支援業、社会教育です。将来は、CCP（防災）教育から会員間の知育となる情報交流をすすめる情報サービス業への革新を描いています。

##### (1) SC 中長期計画策定

図表 4-9 : solar crew 中長期計画



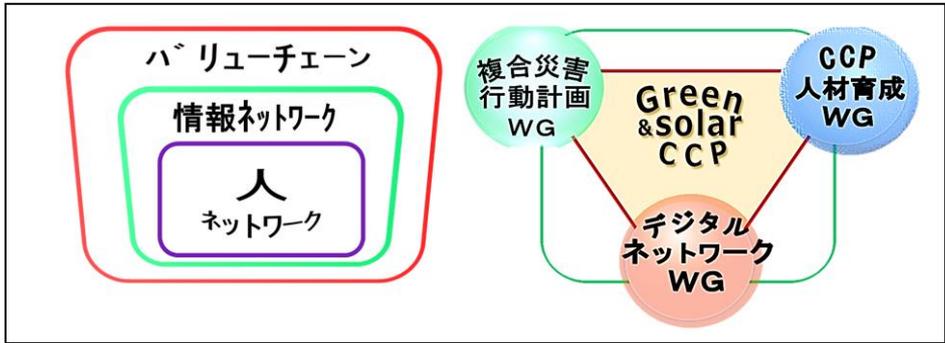
筆者が作成

描いた事業スキームを図表 4-9 に示しました。地域の課題に応える明るい街づくりを叶えるために3つの事業を構成しました。まず、初期段階に注力する事業は、街づくりに参加したい市民に向けて、勉強会、野外体験ツアー及び街づくり活躍の場を設ける「まちづくり CCP 倶楽部（仮称）」を開設し、事業を始動します。8 エリアの空き家を拠点として市民との輪を創ります。次のステップは、地域企業に対して、地域で連携する CCP 防災研修プログラムを開発し、育成プログラムを推販します。企業内に地域に貢献する人づくりに貢献します。法人会員への入会をすすめます。3つ目のステップは、自然災害に備える「Green & Solar 地域持続可能（CCP コミュニティ）」街づくりを合言葉に、複数の地域企業と自治体との連携協働体を導きます。まず、試行を試みる

4つのバリューチェーンを計画しました。（後頁で紹介）参画する企業に経済価値をもたらす事業とします。SCは、協働体を推進する中核組織として機能します。中小企業診断士グループが支援し、事務局機能を補完します。SCは、スタートアップ企業であり、前項で記した通り資金力・組織力は万全でなく、今後の進展を見定め、経営資産を積み上げていきます。事業推進者である河原C00に極めて有用な思いを分かち合う人材のネットワークがあります。本事業始動に向けて人的ネットワークを最大限活かし、協業を推し進めていきます。課題達成に向けたSC事業のコア戦略を、図表4-10に示します。人と人とのつながりを最大限活かし、情報交流を活発化し新たな情報価値を生み出し、経済価値を導きます。本事業の目的とする企業連携を誘発します。利益を生み出すバリューチェーンを構築していきます。中小企業診断士グループは、バリューチェーン構築へ、情報交流の場づくり、市場のニーズ・受容度の探索等、マーケティング面での支援及び連携組織づくりへ向けた人的資源の配置・補完、業務環境の整備等、インフラ構築の支援をしていきます。組織運営については、3つのワーキングチームを稼働します。国の国土強靱化計画策定に向けたワーキンググループに準じ3つの視点でチームづくりをすすめることを提案しました。（図表4-11）地域の専門家、社会起業家を目指す人材の発掘等をコミュニティづくりの活動の中で発掘していきます。

図表 4-10：事業コア戦略

図表 4-11: 3つのワーキンググループ



筆者が作成

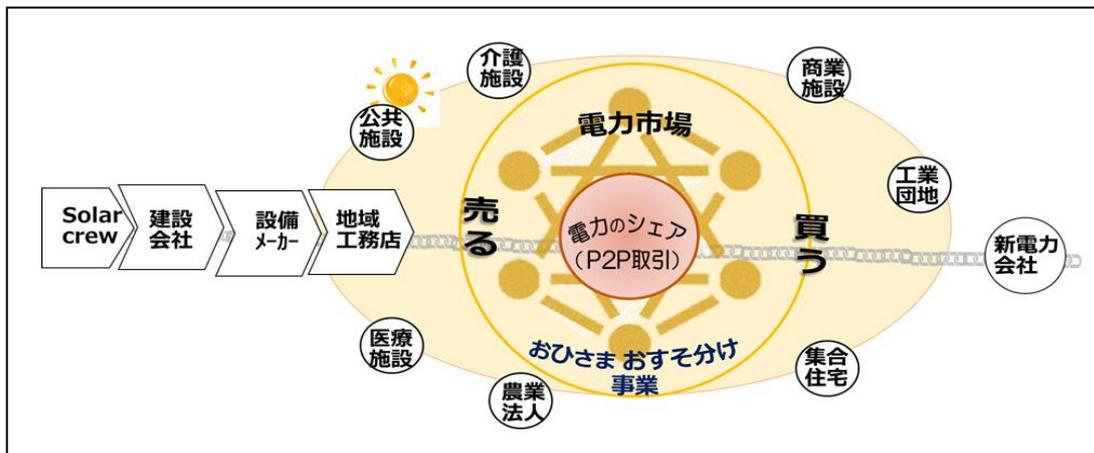
(2) 地域連携バリューチェーンモデル

4つのゴールに向け計画した地域連携バリューチェーンを以下に示します。SCの業容は、先に記した社会教育事業及び情報通信・インターネット付随サービス業とし、バリューチェーン構築事業の中核を担います。4つのゴールに向け、共存共栄の協働体を創り上げます。同じ思いを持つ地域のリーダーが集結します。人と人の絆を高め、事業をすすめる企業体の連携を要請します。地域の社会起業家の人的資産を積上げ、協働体の構造資産を築き上げます。連携事業のステップとして、バリューチェーン③を先行してすすめ、地域のニーズを掘り起こし、順次②→①④をすすめます。（図表4-12.13.14.15）

バリューチェーン①は、太陽光発電PPA事業者と共に市場を開拓します。SCは、施設設置に

向けに市場調査、利益計画等コンサルメニューを策定し、関係性のある事業者へ営業促進をします。そして、SCは太陽光発電設置者とのネットワークを構築します。防災拠点への電力備蓄を呼びかけ地域への助け合いの心を醸成します。「おひさまおすそわけの輪」を呼びかけます。PPAの売電システムネットワークづくりにブロックチェーンの技術を導入を計画します。

図表 4-12 バリューチェーンモデル①:太陽光設置・再エネおすそ分け事業



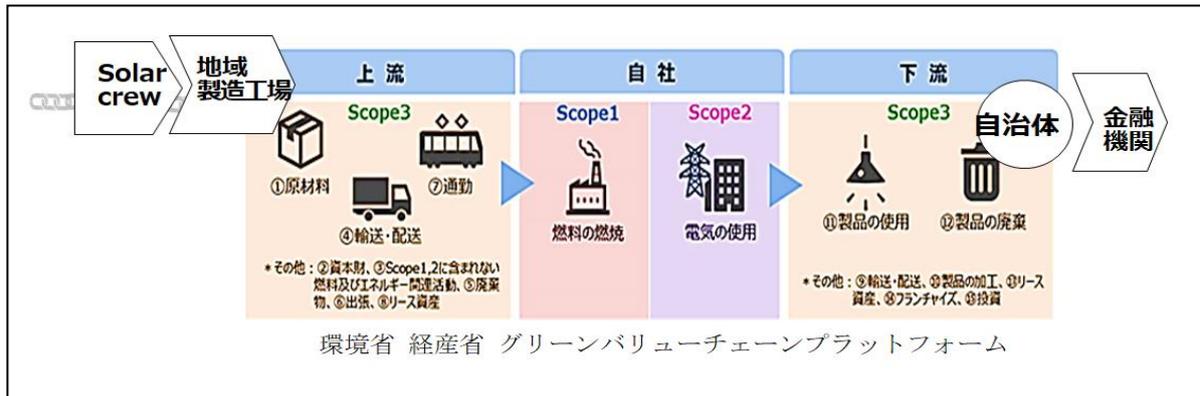
バリューチェーン②は、地域の温暖化等、自然環境の変化に対応したCCP地域マップ情報を事業化します。自治体のハザードマップの更新、建設工事・住宅事業へ地形調査データを提供し事業化します。ドローン測量事業者と連携をすすめます。防災科学技術研究所が、eコママップデータを公開しており、基盤データとして活用していきます。市民参加の地域学習教室を公開します。

表 4-13 バリューチェーンモデル②:施設保全・自然リスク情報配信



バリューチェーンモデル③は、環境省がすすめる温室効果ガス排出算定SCOPE3算定方法を地域企業に推し進めます。CO2削減が温暖化をもたらす自然災害リスクを抑制します。脱炭素経営に向けたバリューチェーン構築を目指します。SCOPE3とは、温室効果ガスのサプライチェーン排出量の算定・報告のための世界的な基準・ガイドラインにおける排出量の算定方法・範囲のことです。環境省グリーン・バリューチェーンプラットフォームから引用

図表 4-14 バリューチェーンモデル③：SCOPE3 評価支援サービス



Scope1 は、事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)、 Scope2 は、他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出です。Scope3 は、Scope1・Scope2 以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出を意味します。現在は、Scope3 に至る算定が求められています。Scope3 コンサルサービスを通じて地域企業とのネットワークを構築します。

図表 4-15：バリューチェーンモデル④:新ライフスタイルローリングストック



バリューチェーンモデル④は、日常の中に食料備蓄を取り込むライフスタイルの定着を根付かせる食の流通ネットワークづくりです。ローリングストックとは、普段から少し多めに賞味期限の長い食材、加工品を買っておき、使ったら使った分だけ新しく買い足していくことで、常に一定量の食料を家に備蓄しておく方法を言います。食品流通スーパーを中心にメーカーと生活者をつなぎます。食材の冷凍保存を促します。フードロス削減との共通の取組みとなります。

## 5. 地域連携を成功に導く支援体系モデル

本章のまとめとして、「備える明るい街づくり」を叶える地域連携を実効する支援体系をモデル化しました。(図表 4-16) 縦軸に「だれに」のターゲット戦略を示しました。まず、1<sup>st</sup>.step で、市民の交流を創り上げ、2<sup>nd</sup>.step で、企業間の連携をすすめ、3<sup>rd</sup>.step で、自治体と市民団体と連携企業との交流を図ります。1 から 3 step に至る各フェーズの Goal は、右縦軸に示しました。

1 から 3step は、時期戦略の組立てを示します。中央に、step 1 から 3 に至る各フェーズの「何を」「どのように」支援をすすめるか、提供するコンテンツと予定される方法を示しました。更に、各フェーズ、備える準備期と成果を出す本格稼働期に分け体系づけました。目標とする「備える明るい街づくり」を叶えるための有能な人材の発掘と育成、それぞれの人や各組織が活躍できる場を創り上げます。そして、人と人、人と企業と企業が連携することにより生れる構造資産を創り上げます。災害に備える気候温暖化に適合する「備える明るい街づくり」へ向けて稼働させます。地域創生、持続可能な街づくりを叶えます。

図表 4-16 に示した支援プログラムに従い、行動計画の具体化を図ります。課題の整理から連携に向けた事業推進のベクトル軸として共通認識を持つことが肝要と考えます。協働組織づくりへ、地域連携をすすめるリーダー間の「思考軸、行動軸」として運用します。地域連携を導く、人事・組織、マーケティング、資金調達方法に、知見と経験を持つコーディネーターとして、中小企業診断士の役割があると自明しています。

図表 4-16：地域連携/支援プログラム

step	対象	コンテンツ・支援方法				Goal
		準備期		本格稼働期		
1st.	自治体× 市民同志 交流	コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業収益/資金計画策定</li> <li>渉外/広報PRツール制作</li> <li>事務局運営/規定の作成</li> <li>業務推進ITシステムづくり</li> </ul>	コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラウドファンディング 始動</li> <li>地域学習プログラム作成</li> <li>情報交流配信システム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動の場を創出</li> </ul>
		方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務局組織体制づくり</li> <li>個人会員入会動員策</li> <li>資金調達(補助金・助成金)</li> </ul>	方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラウドファンディング 導入</li> <li>Green&amp;Solar地域活動試行</li> <li>収支管理ITシステム導入</li> </ul>	
2nd.	自治体× 地域企業間 交流	コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>バリューチェーン計画づくり</li> <li>備える防災市民セミナープログラム</li> <li>企業向け普及セミナープログラム</li> <li>地域住民調査指標づくり</li> </ul>	コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>CCP計画づくりコンサルメニュー</li> <li>再エネお裾分け事業</li> <li>SCOPE3評価支援コンサルメニュー</li> <li>ローリングストック計画</li> <li>CCP商品開発会議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>備える防災バリューチェーン構築</li> </ul>
		方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>ローカルSDGsシンポジウム開催</li> <li>備えるバリューチェーン企業探索</li> <li>補助金/助成金申請</li> </ul>	方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域企業コンサル活動</li> <li>バリューチェーン企業群定例会</li> <li>収支管理モニタリング</li> </ul>	
3ird.	自治体× 市民× 地域企業 協働体	コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>協働体協定書の作成</li> <li>出資及び利益配分基準</li> <li>運営組織体制づくり</li> <li>地域連携ITシステムづくり</li> </ul>	コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ハートマップ 作成</li> <li>利益配分算定書</li> <li>CCP人材育成プログラム</li> <li>自治体CCP指針の提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>備える防災コミュニティづくり</li> </ul>
		方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体街づくり施策アライン</li> <li>CCP資格認定制度試行</li> <li>補助金/助成金申請</li> </ul>	方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>協働体定例会</li> <li>収支管理モニタリング</li> <li>年度決算報告</li> </ul>	

筆者が作成

図表 4-17、18 に、支援プログラムの要となるツールのアウトプットイメージを提示しました。

① 地域マップづくり

図表 4-17： eコミ地域マップ

図表 4-17： 災害に備えるCCP(地域持続可能)計画書



防災科学技術研究所 e コミマップポータルサイトから引用

② CCP(地域持続可能)計画書

図表 4-18： CCP(地域持続可能)計画書



筆者が作成

## 【参考文献】

---

- ・ 内閣官房 国土強靱化推進本部. 国土強靱化年次計画 2021.06.17
- ・ 国土交通省資料 空き家対策について. 令和元年5月
- ・ 国土交通省 [環境：グリーンインフラポータルサイト - 国土交通省 \(mlit.go.jp\)](#) 2022.02.24
- ・ 環境省 サプライチェーン排出量算定に関する説明資料 scope3 算定法 .2020.12月
- ・ 経済産業省 2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略. 令和3年6月18日
- ・ 環境省 PPA活用等による地域の再エネ主力化・レジリエンス強化促進事業 令和3年
- ・ 環境省 再エネの更なる導入に向けた 環境省の取組方針. 2021.07.06
- ・ 国土地理院 [ハザードマップポータルサイト \(gsi.go.jp\)](#) 2022.02.24
- ・ 国立研究開発法人 防災科学技術研究所 [eコミマップ \(ecom-plat.jp\)](#) 2022.02.24
- ・ 論文 これからの危機管理を問う。地域、行政、民間の連携の必要性/community continuity plan)  
 明治大学 専門職大学所長 市川宏雄
- ・ 持続可能な地域のつくり方——未来を育む「人と経済の生態系」のデザイン. 笥裕介. 英治出版
- ・

(堀内 仁)

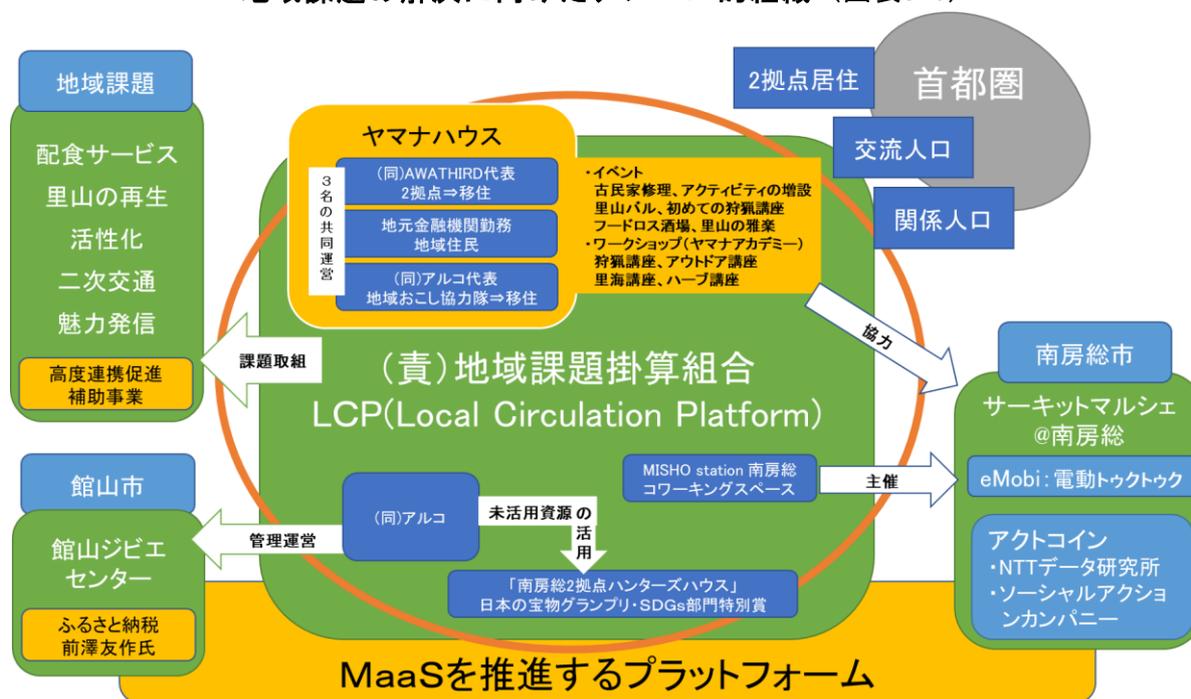
## 第5章 地域課題解決・アミーバ的組織連携モデル（南房総）

シェア里山の「ヤマナハウス」では、古民家の修理・改装、裏山の整備とDIY拠点として始まり、バーベキュー、バル、雅楽演奏、等のイベントへと活動を広げました。その後、獣害対策と民宿での宿泊をセットにした狩猟講座、都心のスペイン料理店のシェフや地元の出張女将料理の料理家によるフードロス居酒屋、等の地域や世界の課題に目を向けた取組みへと活動の幅を広げています。地域の課題に対応するためには交流人口や関係人口を増やすだけでは解決することは不可能であり、課題の目的にフィットする人材や組織と共同することを目的とした組織を自在に変えることで課題解決に向けて能動的に取り組むことが可能となります。

### 1. アミーバのように形を変えて課題解決にフィットした組織をつくる

変化を意味するギリシャ語を語源とするアミーバ、関係者を単純に増やすだけではなく参加者全てが意義や価値を共有して参加者全員が貢献できる組織を次々と生み出し、また自身も参加して地域の課題を解決する活動を続けることと定義します。課題発見や解決に向けてアミーバ的に自由に関係者や規模、更に地域を超えて、房総の地域課題の解決に取り組みます。

地域課題の解決に向けたアミーバ的組織（図表5-1）



### 2. 南房総三芳のシェア里山「ヤマナハウス」

ヤマナハウスは、都内から車で約2時間、バスや電車でのアクセスも可能な南房総に3500坪の敷地に「古民家」「休耕地」「裏山」の3つの要素がコンパクトにまとまっている里山を、多くの人々が関わり合うことで「シェア」できる拠点です。古民家を掃除・修理・改修するDIYか

ら始まり裏山の整備、休耕地の開拓、等で地域の人々との交流する機会を持てるように3名の共同運営によりイベント、ワークショップを計画・実施しています。



### 3. 地域との関りへの発展

(1) (同) AWATHIRD の代表である永森昌志氏の機動的なアメーバ的組織づくり

交流人口や定住人口の増加から始まり、「関係人口」の増加を目指しています。イベントの参加者は会費を支払っているメンバーが中心ですが、お試しでの参加が可能です。発展形の活動としては、イベントやワークショップを実施しています。

#### ① イベント

- ・里山バル：ゲスト料理人とテーマ
- ・フードロス酒場：出張女将料理（合同会社優美&Co 代表：木村優美子氏）
- ・プライベート狩猟レッスン：合同会社アルコ 代表：沖浩志氏

#### ② ワークショップ（ヤマナアカデミー）

- ・はじめてのアウトドア講座：沖浩志氏、元地域おこし協力隊、移住、合同会社アルコ創設
  - ・初めての里海講座：竹内聖一氏、移住、NPO たてやま・海辺の鑑定団理事長
  - ・野草料理：出張女将料理（合同会社優美&Co 代表：木村優美子氏）
  - ・ヤマナアカデミー狩猟編：沖浩志氏、元地域おこし協力隊、移住、合同会社アルコ創設
- アカデミーの講師は、都心に止まらず地元の方々に登壇頂き、情報発信の内容を充実させています。イベントでヤマナハウスの内外の整備に参加する人々を、ワークショップを主催することで

地域の方々との交流へと広がっていきました。

### 里山の雅楽、フードロス酒場 (図表5-3)



#### (2) (同) アルコの代表の沖浩志氏の機動的でアメイバ的組織づくり

千葉県鳥獣保護管理員、館山市有害鳥獣対策アドバイザー等の生物に対する豊富な知識と狩猟免許とバーベキューインストラクターの資格を活かしてヤマナハウスのワークショップやアカデミーを主催しています。ワークショップやアカデミーの活動の発展した活動としては、「南房総2拠点ハンターズハウス」と「千葉の宝物グランプリ」があります。

##### ① 南房総2拠点ハンターズハウス

課題①：獣害対策に対応できるハンター不足による農作物被害の増加

②：狩猟免許を持っているが、使ったことが無い。

③：民宿の利用率低下、閑散期対策

④：2拠点居住や移住を視野に入れた方々も対象にしたい

これらの4つの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、放棄されたビワ畑や竹林の利活用方法や館山市での獣害捕獲、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。また、初心者にも適切に指導します。

##### ② 千葉の宝物グランプリ

課題：①安房地域で多発しているイノシシによる農作物被害について情報発信

②駆除したイノシシの有効活用

③硬いイノシシ肉を柔らかくする

「房州どんぐり猪のパパイヤ漬け焼き肉」の開発（アルコ、隠れ屋敷典膳、尾形農園）

千葉大会/調理/加工部門/グランプリ（2020-2021 につぼんの宝物グランプリ大会特別賞）

難点だった「肉の固さ」も、コラボ先の農園が作る青パパイヤにじっくり漬け込むことで、驚くほどの柔らかさに。獣害対策をしながら、その素材の素晴らしさに気づき、最大限活用する。そ

の取り組みが審査員から高く評価されました。そして、千葉の宝物として選出された房州どんぐり猪のパパイヤ漬け焼き肉は、「にっぽんの宝物グランプリ」JAPAN グランプリ 2020/2021 SDGs 部門で特別賞を受賞しました。

南房総 2 拠点ハンターズハウス、房州どんぐり猪のパパイヤ漬け焼き肉（図表5-4）



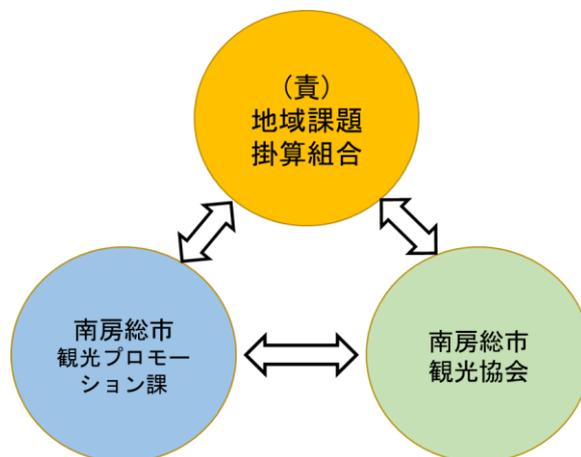
#### 4. アメーバ的に形を変える組織で地域課題に取り組む「有限責任事業組合 地域課題掛算組合」

##### (1)ハンター×宿泊

南房総 2 拠点ハンターズハウスを例にとると、ネーミングの通り、ハンターとハウスを掛けています。南房総市は、①増加し続けるイノシシによる獣害、②地元猟師の高齢化による人手不足、③民宿の利用率低下、④民宿の閑散期対策、という 4 つの課題を持っていました。

南房総市はイノシシの獣害対策としてについてノウハウを持つ沖浩志氏と面識があり、南房総市観光協会は民宿とのつながりがあるため、民宿の閑散期に提供できる「狩猟プログラム」の提供を持つヤマナハウス代表の一人である沖代表の（同）アルコが中心となって南房総市商工観光部観光プロモーション課、南房総市観光協会と一体的に協力することで事業化することが出来ました。

地域の課題に取り組む組織（図表5-5）



2 拠点居住や関係人口を拡大する活動を続けているヤマナハウスの活動は、南房総市や館山市で注目されており、地域の方々が直接相談できる南房総市や南房総市観光協会に対して、今まで培ってきたノウハウを提供出来る程の良い関係性を持っていることを示しています。

## (2) 館山ジビエセンターの管理運営

獣害対策の大きな課題は、捕獲した個体をどのように処分するかです。捕獲場所に放置することは法律で禁止されており、多くは埋設処理されています。(同)アルコでは獣害対策のノウハウを館山市・南房総市と協議する段階で、ジビエ料理の材料としての有効活用を提案していました。また、ヤマナハウスでは「里山素材研究所」を立ち上げて商品開発をおこなっています。

館山市は農作物がイノシシに食い荒らされる被害に悩まされており、2021 年は前年の 2 倍にあたる 2300 頭が捕獲されましたが、ほとんどが土の中に埋められる形で処分されました。<sup>i</sup> 館山市は捕獲したイノシシを買い取って加工処理し、食肉として有効活用する計画を立案しました。建設資金としては、実業家の前澤友作氏の理解を得て前澤氏のふるさと納税の一部を活用しました。今後は捕獲したイノシシなどを買い取って加工処理し、食肉として有効活用したいと考えています。(出所：文末脚注 i) 2021 年 12 月 24 日にオープンしたジビエセンターの管理運営を、(同)アルコが行うことになりました。館山市の計画としては、「館山産ジビエ」としてのブランド化により、被害を利益に変換していく計画です。ヤマナハウスの副代表として活動をアメーバのように形を変えて多くの関係を持つことで、ハンター不足とイノシシ被害の課題を、館山のブランド化、狩猟の継続、雇用という課題を、「掛算」で事業化して解決した事例です。

事業内容：千葉県館山市内にて有害鳥獣対策として捕獲したイノシシ等を「千葉県野生鳥獣肉に関わる衛生ガイドライン」に準じて迅速かつ適切に処理し安心・安全・美味しいをテーマとした食肉(=ジビエ)を流通・販売させることを目的とする。

理念：農作物等の被害対策として、捕獲したイノシシ等の有害鳥獣を高品質なジビエとして利活用。それにより館山市の食文化発展や、農業・商工業・観光業などの地域経済活性化に貢献できる事業所をめざす。

館山ジビエ (図表5-6)



地域の課題に取り組む組織 (図表5-7)



(3) MISHO station 南房総 (コワーキングスペース)

南房総の真ん中に位置し、どこからもアクセスが良いワーケーションにも使えるコワーキングスペースで「サーキットマルシェ@南房総」を開催しました。

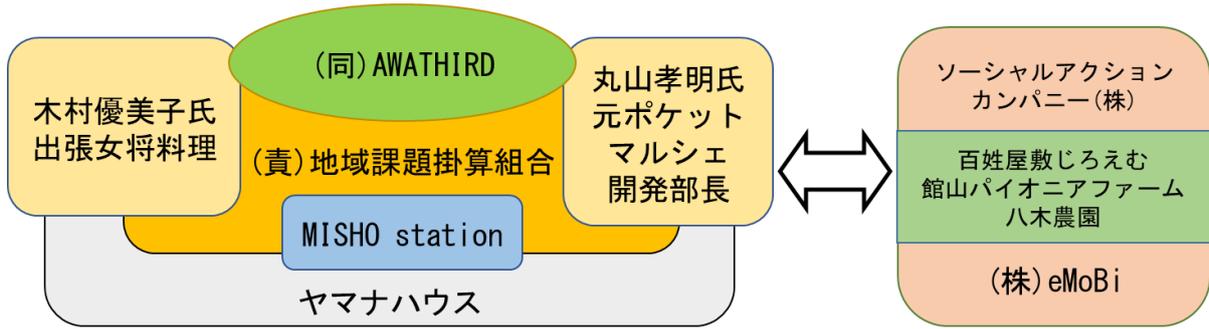
地方での課題の一つに「出発地から目的地までのシームレスな移動を一元的に提供する」ことがあります。その実証的な実験として、普通免許で運転できる、電気を燃料とした3輪車「電動トゥクトゥク」を運転して農家レストラン、いちじく狩り、有機野菜、フードロスを考える惣菜ワークショップ、等の訪問・見学・買物・体験をするイベントを企画しました。

電動トゥクトゥクは首都圏の大学生のベンチャー企業である(株)eMoBi が、長崎県壱岐市と南房総市の観光協会と提携して各市に展開しています。今回のサーキットマルシェ@南房総では(株)eMoBi だけではなく、内閣府が協賛している「あなたと地域のつながりプロジェクト」(ソーシャルアクションカンパニー(株)、(株)NTTデータ経営研究所)、そして南房総の農家レストラン、農園、等との新しい関係性を構築するために、太陽のマルシェの設立、(株)ポケットマルシェの事業開発部長を務めた丸山孝明氏が中心となって、スモールモビリティの実証実験を通じて地域の課題解決に向けた実証実験を行いました。

サーキットマルシェ@南房総 (図表5-8)



地域課題に取り組む組織（図表5-9）



## 5. 地域循環共生圏（ローカルSDGs）における地域課題に取り組むアメーバ的組織

令和2年版の環境白書では現状はもはや単なる「気候変動」ではなく、私たち人類や全ての生き物にとっての生存基盤を揺るがす「気候危機」とも言われているとしています。また、地方レベルでも多くの地方自治体がゼロカーボンシティの宣言を行っていますが、一方で、少子高齢化や過疎化が進行しており、地域の活性化のために環境対策に加えてすべての人々が地域、暮らし、生きがいを共に創るために、再生エネルギーのみならず「地域の資源の活用によるまちおこし」、「地域創生」によって持続可能な社会を達成することが課題となっています。この課題に対応するためには、地域循環共生圏を確りと意識し住民等関係者の幅広い参加のみならず、広いパートナーシップに基づいて多くの組織を作り、各組織がアメーバのように形や大きさを変え、連携関係を拡大する展開が必要になります。

多くのアメーバ的組織を構築して地域の課題解決の活動に関わってきた、ヤマナハウスの永森昌志代表（(同)AWATHIRD 代表）は地域内での実証実験を計画し、組織の核となる人物を探し出し、組織横断的な実証実験を行っています。

### (1) 地域循環プラットフォーム（LCP）

地域内物流の課題解決に向け、(同)AWATHIRD、房日新聞社、等で構成するLCP（Local Circulation Platform）共同体を立ち上げました。

その第一弾として、2020年12月14日～20日の期間で「一次産品を共同配送する」実証実験を実施しました。共同配送は、少子高齢化や国際競争力の強化、環境負荷の低減を目的とした物流総合効率化法<sup>ii</sup>のモーダルシフトや輸送網の集約、輸配送の共同化の中の「輸送網の集約と輸配送の共同化」を実施することで、少子高齢化や環境負荷低減に資する有効な手段です。

課題：①地域の一次産品が地域内で流通しづらい。

②飲食店は、フレッシュで美味しい野菜を手軽に仕入れたい。

③生産者は、野菜の旬の時期でも美味しいタイミングを飲食店に伝えたい。

④飲食店や農家が各々出荷や仕入れに車を使うと使用される車の数が減らない。

⑤廃棄野菜（フードロス）を無くしたい。

解決方法（実証実験テーマ） 輸送網の集約、共同配送

実験内容

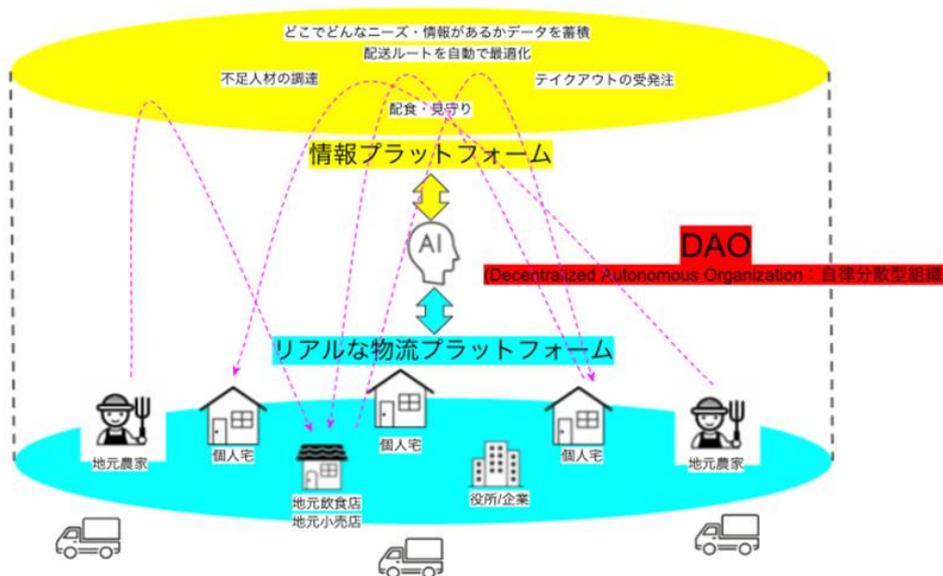
- ① 飲食店の発注を受けて地域内の農家から生産物を集荷し、飲食店に届ける。
- ② 5軒の農家と5店舗の飲食店が参加し
- ③ 1週間の期間で「生産物リスト」をもとに飲食店が発注

1週間の取引データ、運営データを基に適正な積載量の算定、運営に必要な経費を賄うための取引先軒数を検証しました。

今後の方針

小売や宿泊施設、等の参加も募って実験を継続する。

L C P（Local Circulation Platform） （図表5-9）



## (2) 配食サービス

LCPの一次産品共同配送に加えて、配食サービスの機能を付加する検討を行いました。高齢化の進展により、医療や介護関連施設だけでなく、在宅で暮らす高齢者も対象とした配食事業のニーズが今後ますます高まります。特に地域で暮らす在宅高齢者の場合、買い物や調理が困難なケースも多く、低栄養などの健康被害が懸念されます。そこで重視されているのが、栄養管理や高齢者の見守りや安否確認にもなる、民間の配食サービスを利用している高齢者に対する支援を中心とした自治体による高齢者向け配食事業です。<sup>iii</sup> 健康寿命を延ばす取り組みの一環として医療機関や介護施設だけではなく、地域高齢者などへの理想的な健康支援を実現するには、配食事業を通じて献立から地域全体の対応体制に至るまで、幅広く多様なレベルで環境整備する必要があります。

地域の人々の暮らし、生き甲斐を創出する方法として、LCPの機能に「配食」と「見回り」の機能を付加することを目的として、ニーズ情報とモノ・コトをリアルタイムでつなぐシステムの開発に「ものづくり・商業・サービス高度連携促進補助金」の活用を検討し、房日新聞、南房総タクシーと意見交換しました。

課題：①南房総や館山市の配食サービスは高齢者、等の「食」の自立支援を目的として実施しているが、委託業者が減少している。

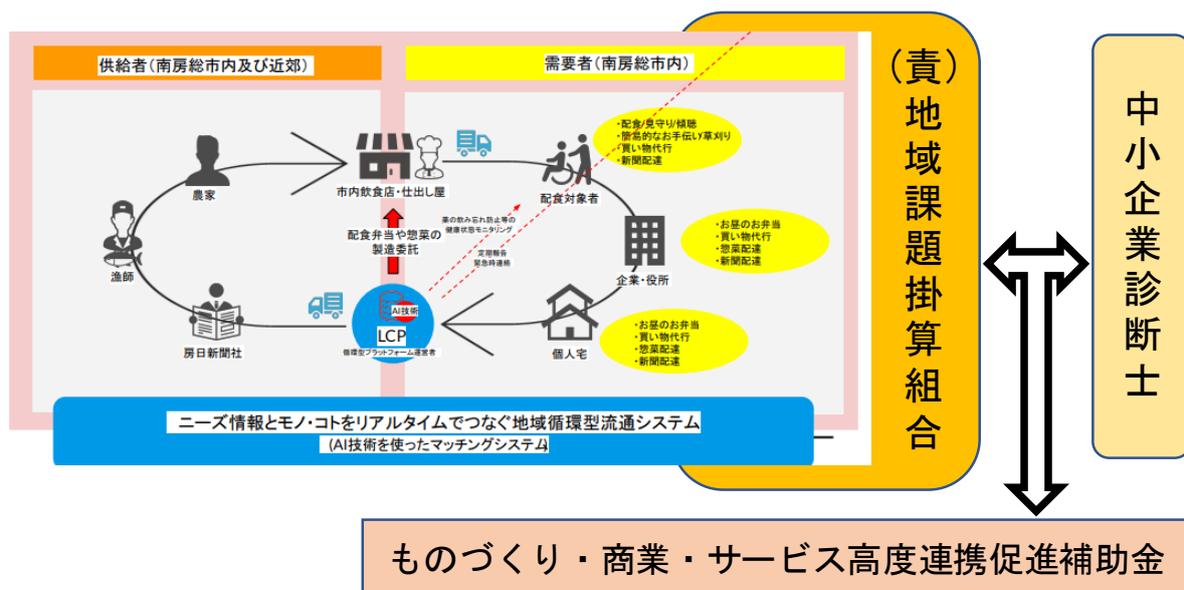
②各委託業者が個別で配達している。

③山間部への配達に時間を要する。

(責)地域課題掛算組合は、配食サービスに止まることなく、配食サービスを基本として、①見守り/傾聴、②買い物代行、③簡易な手伝い(草刈り、等)、新聞の配達、等の多くの需要に応えること、更に対象者を企業や個人宅に対してもサービスを提供しすることで、効率的な域内物流で課題を解決する方策を検討しました。更に、2020年に実証実験した一次産品の共同配達を、個人消費者に広げることで活発な域内流通網が完成することが期待されます。多くのニーズと生産者を結びつけるためには、「ニーズ情報とモノ・コトとリアルタイムで一元的につなぐ」ためのAI技術を使ったマッチングシステムの構築を考え、システム開発に補助金の活用を検討しました(図表5-10)。

令和3年度ものづくり・商業・サービス高度連携促進補助金の申請には間に合わなかったのですが、地域の域内流通の課題と地域、暮らし、生きがい創出する課題解決のための組織が出来上がりました。

LCPに新機能を付加するアメーバ的組織(図表5-10)



## 6. 地域循環共生圏（ローカルSDGs）における移動の課題に取り組むアメイバ的組織

交通移動分野の目指す姿は、①クリーンな交通・物流、②活気のある地域づくり、③健全な交通事業、④便利・快適で持続可能な生活交通です<sup>iv</sup>。輸送分野と一口に言っても実際は法律が各分野のシングルタスクを前提しています。バスにはバス事業、タクシーにはタクシー事業とそれぞれの事業に関する法律があるため、ひとつの車両をニーズにあわせて両業態で運営することができません。また、自家用車を商業サービスで利用することもできません。また、地域の主体は情報発信の場を欠くことが多いため、良い技術を持っていても、他者に知られる機会が少ないためにパートナーを得られず事業化に繋がり難い、等で事業機会を逸していることも少なくありません。また、自治体は自前で専門家を雇用出来ないため、規制や制度の変化が激しい中で変化の影響を解釈できず、事業化への障壁となっているのが現状です。地域循環共生圏の完成には、マルチタスク化が必要となります。マルチタスク化とは、1つのモノや拠点が1つの役割を担うのではなく、複数の役割を担うようにするものを指します。

課題：①1台のモビリティを複数用途や複数の異業種事業者で使用し、モビリティの稼働率を最大化すること

②1つの拠点で複数のサービスを提供する「拠点の多機能化」

メリット：①複数の役割を兼ねることによる人手不足の緩和

②遊休車両・遊休スペースの有効活用による事業者の収益性向上が期待される。

解決例：貨物と人を共同輸送する貨客混載

### (1) 交通手段のマルチタスク化に関する規制

現行法では、車両の登録が用途別（トラック／バス／乗用車）となっており、汎用車両の登録区分がありません。また、運転免許が貨物（貨物運送従事者資格）と旅客（第二種運転免許）で分かれているため、貨客混載を行うには双方の免許が必要となり、更に、事業許可も貨物と旅客で分かれているため、貨客混載には、原則として両方の許可を取得する必要があります。

貨客混載などのマルチタスク化に関して、地域の生活交通の生産性向上と人手不足下における物流の維持確保の両方を実現する有効な手段として、今後過疎地域を中心に、既存のバス車両の改修等による実施、また、貨客混載に必要な手続をワンストップで行えるようにする「地域公共交通活性化・再生法」等の改正法案が国会提出されました。

### (2) 地域公共交通の活性化及び再生に関する法律

地方自治体が地域の公共交通を維持するために主体的な役割を果たし、生活交通を確保する体制づくりに義務を負うことなどを定め2007年に施行されました。この法律は、少子高齢化の進展や移動手段の変化により地域公共交通の維持が難しくなっている現状を踏まえ、地域住民の自立した生活の確保、活力ある都市活動の実現、地域間交流の促進、交通に係る環境負荷の低減を実現するため、地域の主体的取り組みや創意工夫を推進して、その基礎となる地域公共交通の活性

化と再生を図ろうとするものです。特に市町村には、こうした取り組みを「主体的に行う」努力義務が課されました。この枠組みの中で、道路運送高度化事業、海上運送高度化事業、乗継円滑化事業のほか、①鉄道事業再構築事業、②軌道運送高度化事業（次世代路面電車）、という新しい施策も導入されました<sup>v</sup>。2014年には同法の一部が改正され、街づくりとの連携強化や、地域全体を俯瞰した公共交通ネットワークを形成する「地域公共交通網形成計画」の策定などが盛り込まれ、2017年には貨客混載が一部解禁し、過疎地に限って貨物・旅客の両事業の許可を取得した路線バスやタクシー事業者、トラック事業者は人と貨物を運ぶことが出来るようになりました。そして、ついに2020年の改正では「輸送資源の総動員による移動手段の確保」として、①過疎地等で市町村等が行う自家用有償旅客運送の実施の円滑化、②鉄道・乗合バス等における貨客混載に係る手続の円滑化（貨客運送効率化事業）、が認められました<sup>vi</sup>。

(3) (同)AWATHIRD を中心とする(責)地域課題掛算組合のアメーバ的組織による貨客混載実証実験

① JR 関東バス+JR 東日本との関係構築で貨客混載実証実験の第一号

永森代表から「魚介類が豊富な館山の人も函館の魚を食してみたい」という思いもありますとの話を伺いましたが、館山のフランスレストランのオーナーシェフは鮮度・品質に大満足だったそうです。豊洲経由では水揚げ後数日経ってしまうのため、貨客混載輸送では新しい需要の開拓が期待されます。

2021年11月26日、29日、12月2日、4日に実施。

JR グループの輸送商品：はこビュン

新函館北斗駅－東京駅（はやぶさ18号）、東京駅－館山駅（高速バスなのはな17号）

輸送距離：964.2km 所要時間：6時間43分

貨客混載実証実験（函館－館山）（図表5-11）



② 路線バス×高速バス

館山・南房総の生産者と東京都中野区の店舗を結び、当日中に配送するという実証実験です。魚、野菜、花と対象商品も拡大して農業と漁業の生産者の関係性を拡大しています。

貨客混載を活用した事業化（函館－館山）（図表5-12）



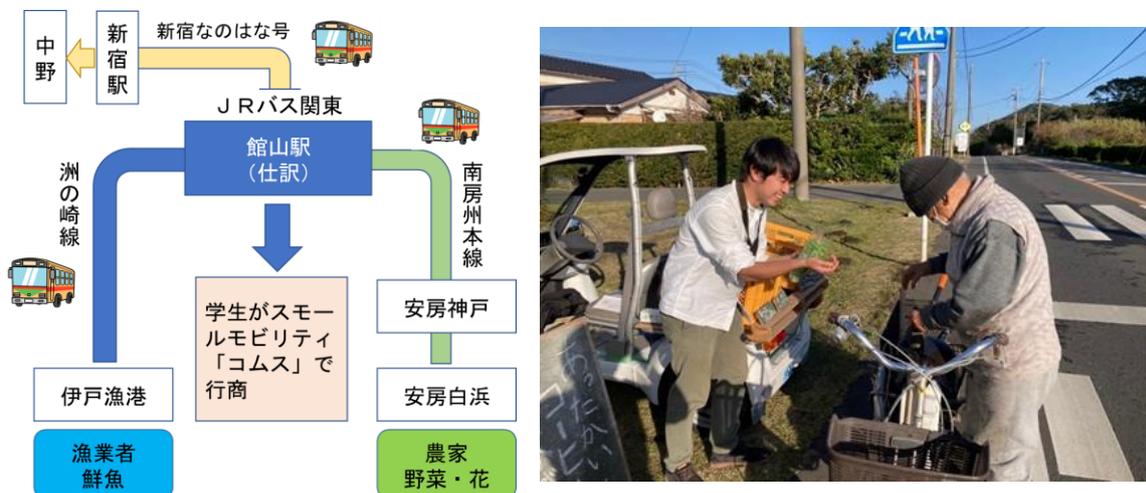
### 7. 地域内移動の課題に取り組むアメーバ的組織（路線バスの活用とマイクロモビリティ）

産地と消費地を結ぶ試みはニュースに成り易く、注目されます。一方で、地方の域内での移動の課題を解決するための実証事件はそれ以上に重要であると考えます。発地では注文を受けた商品を各生産者がガソリン車でバス停まで各々運び、着地では消費者がガソリン車で引取りに行くのであれば、環境負荷の低減には結びつきません。

#### (1) 路線バスの活用（地域の移動手段を守る）

安房地域と千葉や首都圏を結ぶ高速バスだけではなく、地域にとって有用な交通手段である路線バスの収益を人と貨物の2本柱として持続可能なバス事業とするための実証実験を行いました。伊戸漁港の漁業者と安房神戸・安房白浜の農業者の商品を東京都中野区野方のレストランや花屋へ届け、一方では館山市内でスモールモビリティ「コムス」で行商するという実証実験です。ここでの重要なポイントは、各生産者にまで届く輸配送網を既存のバス路線を使って構築すること、更に、地域内での地産地消をスモールモビリティの活用で推進するという試みです。これによって、住民の移動手段の確保に寄与すると同時に、「行商」というスタイルで商品を届けるといったスモールモビリティの特性を検証します。

路線バスとスモールモビリティ「コムス」（図表5-13）



## (2) 西岬モビリティプロジェクト「さきもび」<sup>vii</sup>

ジェイアールバス関東株式会社が代表事業者となり、地域の宿泊事業者や NPO などと連携して、モビリティサービスを実証的に導入し拠点を整備することで、ゆっくり滞在できる観光地とすることを目的とした実証実験です。複数のモビリティがつながることで、移動の障害を感じることなく気軽に里に分け入り、地元の方々や西岬で活動している大学生との交流を楽しめる地域を目指します。官公庁の補助を受けスモールモビリティを活用した観光振興や地域住民の移動支援の実証実験を行っています。2拠点居住、移住、関係人口、首都と地域の交流、(責)地域課題掛算組合の設立と多くの関係を構築し、課題に対応する組織作りを行ってきた(同)AWATHIRDの永森代表の努力が形となったプロジェクトと言えます。

主催：ジェイアールバス関東株式会社

株式会社こがね（花しぶきリゾート）

NPO ゴンジロウ／東京大学岡部研究室

合同会社 AWATHIRD

### ① 電動トゥクトゥクの導入

旅行者にとって最大の課題は現地でいかに効率よく（ストレスなく）移動できるかです。永森代表は、学生ベンチャー企業の eMoBi 社と南房総市観光協会、南房総市を引き合わせ、ホテル&リゾート南房総を組織に入れて「次世代二次交通 BOSO E-TUKTUK / 電動トゥクトゥク」BOSO E-TUKTUK を導入してレンタル事業を開始しました。更に、電動トゥクトゥクを使って農家や生産者を訪問する「サーキットマルシェ@南房総」を企画し多くの参加者のアンケートからスモールモビリティの可能性と安房地区での活用の参考にしました。

### ② 半島端2泊3日モニターツアー

次に、公共交通とスモールモビリティを組み合わせた「半島端2泊3日モニターツアー」を企画し、旅行者のシームレスな移動に関する実証実験を行いました。参加者には西岬をどのようにすれば楽しめるのかを考えてもらい、レポートしてもらうには何が必要なのかも考えました。

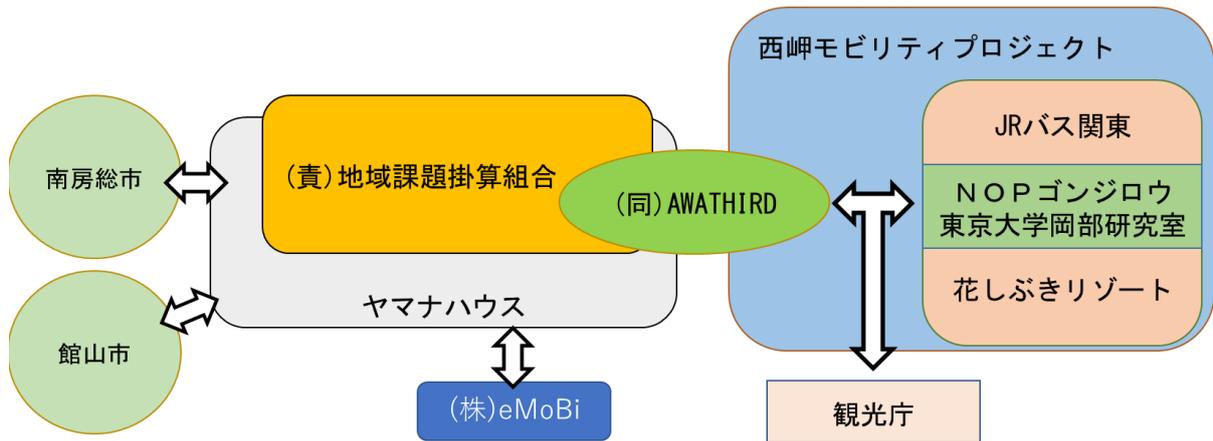
### ③ 地域交通の未来を考えるセミナーの実施

モビリティが面白い半島端「さきもび」プロジェクトが主催し、バス利用者が減少する反面、バスに依存する高齢者が増える中、「モビリティが地域の魅力を高める」と題して地域の交通を考える機会を設けました。現在の人の移動ニーズに応える最適なサービスとは何か、自動運転や IT の新技術が可能にする新たなモビリティが、マイカーがないと不自由な地域の未来をどう変えるのでしょうか。半島端から不自由を魅力に転換するモビリティのかたちを考えるセミナーを3回実施しました。

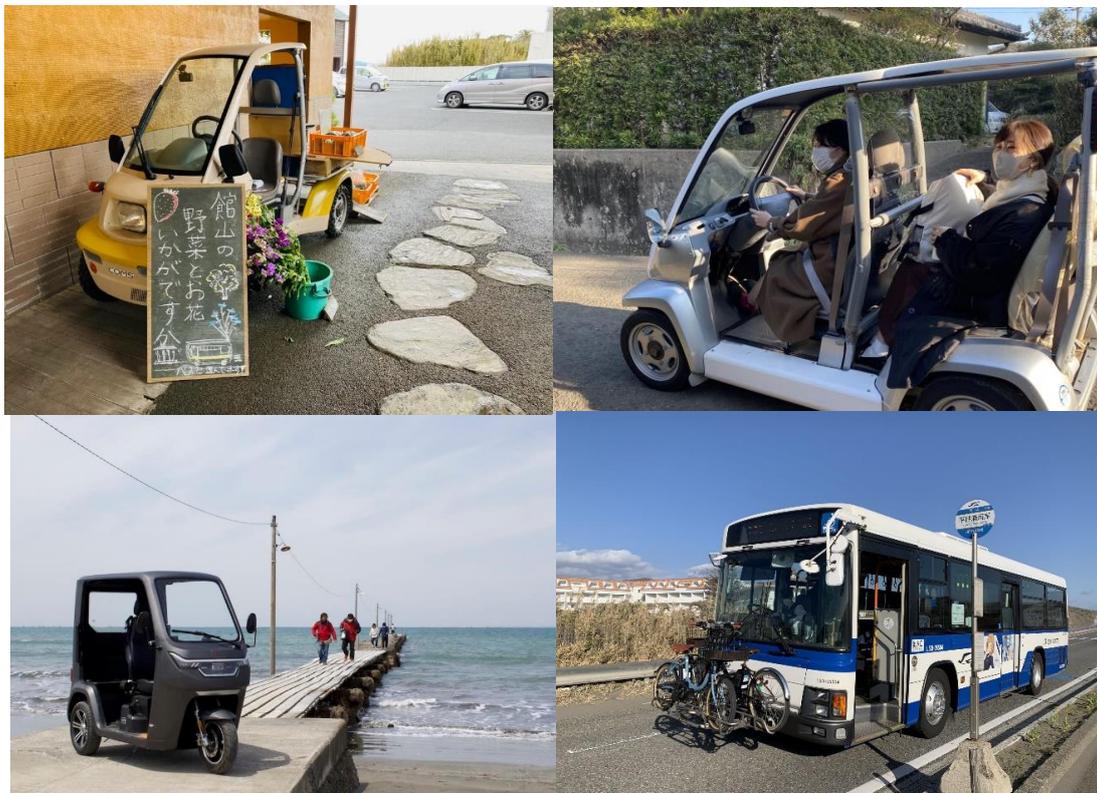
【テーマと開催日】

- 第1回 新しい乗り物、グリスロって何？ (2021年12月4日開催)
- 第2回 「動く」と暮らしが楽しくなる (2021年12月11日開催)
- 第3回 モビリティが地域の魅力を高める (2022年1月29日開催)

西岬モビリティプロジェクト「さきもび」(図表5-14)



スモールモビリティ (域内MaaS) (図表5-15)



8. 地域循環共生圏を有意なものとするために (まとめ)

地域課題を掛算で解決しようという発想に加えて、行動で多くの人を巻き込む(巻き込まれる)

ためには、既存の組織や関係に拘ることなく、柔軟な発想で組織や関係を変化させるアメーバ的な組織を創ることが出来る「キーマン」が必要です。そして、そのキーマンを支えようと思う人々が集まることも重要です。地域の課題解決という全員が認識できる課題を、少しずつでも途切れることなく継続させて行くことが重要であるという気付がありました。一方で、活動の中心は地域の住民であることを忘れてはならず、住民を置き去りにした課題解決の方向性では地域の持続的な発展は見込めません。中小企業診断士は、組織の指導者だけを見て行動するべきではなく、事業や活動の主体が何処にあるのか、住民がキチンとベネフィットを享受できるのかを十分に理解して、組織に対して進言できる機関でありたいと考えます。今後も継続的に活動に参加する機会をつくり、多くの方々の意見に触れ、有意義な課題解決が見いだせるための一助となることを心に留めて活動したいと考えます。

#### 【参考文献】

---

- 1 <https://www3.nhk.or.jp/news/html/20220112/k10013427121000.html> (NHK NEWS WEB)
- 2 <https://www.mlit.go.jp/common/001374409.pdf> (物流総合効率化法の概要)
- 3 [https://www.jt-tsushin.jp/article/casestudy\\_haisyoku\\_service/](https://www.jt-tsushin.jp/article/casestudy_haisyoku_service/) (自治体通信 ONLINE)
- 4 <https://www.env.go.jp/press/files/jp/114076.pdf> pp36 (令和元年度環境ビジネスの振興方策検討等委託業務報告書・要旨)
- 5 <https://www.mintetsu.or.jp/knowledge/term/16414.html> (日本民遠鉄同協会)
- 6 [https://www.mlit.go.jp/report/press/sogo12\\_hh\\_000173.html](https://www.mlit.go.jp/report/press/sogo12_hh_000173.html) (国土交通省報道発表)
- 7 <https://sakimobi.jp/> (西岬モビリティプロジェクト (さきもび))

(青木靖喜)

## 第6章 スマートシティ化再開発の地域承継から見る奥浅草エリアマネジメントモデル

### 1. グランフロント大阪のスマートシティ再開発にみる地域承継

#### (1) BID×スマートシティ×万博により加速する再開発

##### ①うめきた2期地区開発プロジェクトの現在

当調査研究チームにおいては、街区が本来持つ可能性を生かしながら、地域の担い手とその活用する人達の活動を見てきました。特に、時代の移り変わりにより、街に期待される機能が変わりつつも、維持されるべき地域の特性を観測してきています。これらの調査・研究成果が、地域のエリアマネジメント団体の事業計画や行政機関における事業計画の策定の素材として活かされるよう、調査・研究と共に地域支援を継続してきております。

近年、街の時代の変遷と共に、街に求められる機能が変わり、地域らしさを保全しながら未来の形に生まれ変わる「地域承継」が再開発と共に進められています。

地域承継とは、「本来当該地域が持つ機能、役割、歴史、文化、風土、自然、人々の生業、地域への貢献者等その他地域を構成するモノ等が培ってきた独自の価値であり、当該地域を今後構成する人やモノ等に対し、なお個人の魅力を補完したり、地域の独自性を保ち、将来においても新たな価値を保有しながら承継されていくもの」です。

この地域承継に関連する事業を本節では紹介しながら、エリアマネジメントを考察します。

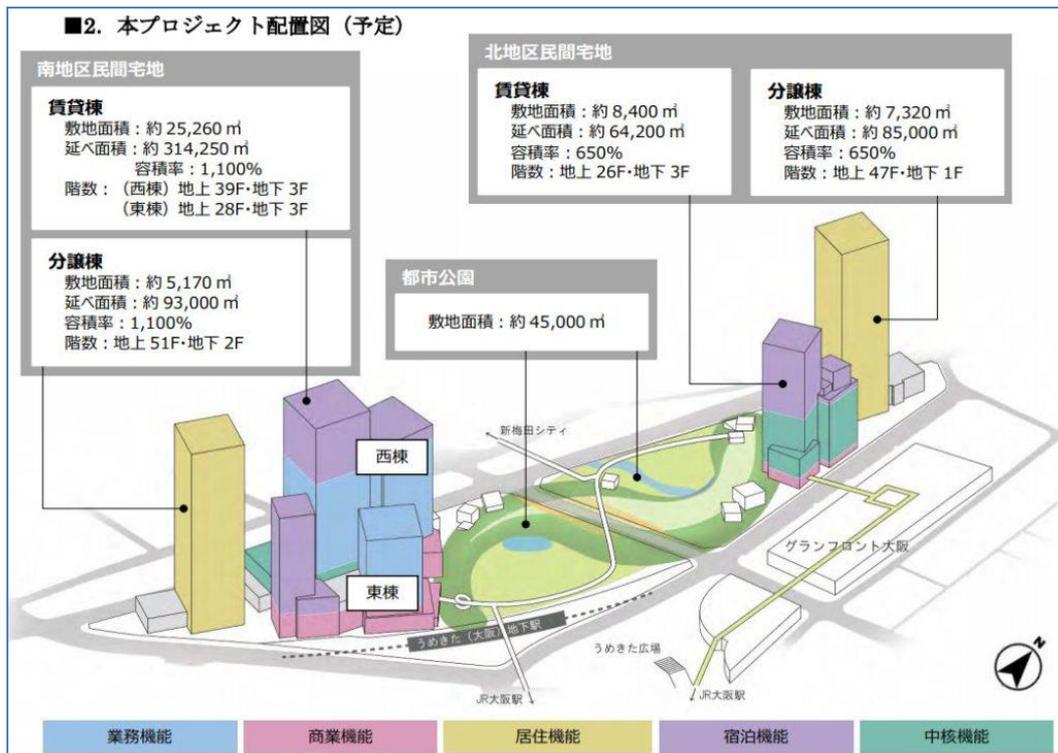
2021年11月時点において、「うめきた2期地区再開発プロジェクト」として、大阪市中央区梅田駅付近において、スマート化を伴う再開発が行われています。同地区の再開発では、地域の関係者が応分の負担をし、そこで得られた資金を街の開発に再投資する、BID(Business Improvement District)の考え方に基づく「大阪版 BID」を導入している点が注目されています。貨物ヤード24ha跡地の再開発事業として、広大な既存空間を活用した事業と言えます。2025年大阪万博の前年となる2024年にリリースを予定しています。



図表6-1 うめきた2期地区開発プロジェクト HP より

当該開発プロジェクトの特徴は以下の点と捉えています。

- ・敷地全体の約半分 45,000 m<sup>2</sup>を都市公園とした開発であること。
- ・ランドスケープデザインにアメリカ、シアトルのランドスケープデザイン集団である、GGN (グスタフソン・ガスリー・ニコル) を起用。「CEATEC 2021 ONLINE 講演」によると、「土地が持つ歴史、文化、自然環境などを継承しながら土地にデザインを探求することを得意」とする。
- ・国土交通省における令和2年度先行モデルプロジェクトとして実施。



南街区	用途	階数	概要
<b>賃貸棟</b>			
西棟	ホテル	2F・28F～38F	大阪の都市格を高める5つ星級のスーパーラグジュアリーホテル。
	オフィス	6F～27F	総貸空面積約 90,000 m <sup>2</sup> 、基準階面積約 4,100 m <sup>2</sup> の大規模オフィス。
	MICE	4F	国際集客・交流に資する大ホール、小ホール及び会議室を整備。
東棟	商業	B1～3F	「みどり」と融合し、まちの賑わいを創出する商業機能。
	ホテル	5F～27F	ビジネスから観光まで幅広いニーズを取り込むアップスケールホテル。
	オフィス	5F～17F	総貸空面積約 19,000 m <sup>2</sup> 、基準階面積約 1,500 m <sup>2</sup> の中規模オフィス。
	都市型SPA	3F・4F	レジャーからウエルネスまでを対象とした都市型健康増進施設。
	商業	B1～2F	西棟低層部商業と合わせた店舗面積約 12,500 m <sup>2</sup> 。
分譲棟			約 600 戸のハイグレードの都市型住宅。

北街区	用途	階数	概要
<b>賃貸棟</b>			
	ホテル	10F～25F	人々の交流の場となるライフスタイルホテル。
	中核機能	3F～9F	うめきた地区の新産業創出・産学官民交流拠点。
	商業	1F・2F	「みどり」や中核機能、ホテルと連携した商業機能。店舗面積約 3,000 m <sup>2</sup> 。
分譲棟			約 600 戸のハイグレードの都市型住宅。

図表 6-2 うめきた2期地区開発プロジェクト HP より

大阪市らしい歴史、文化、自然環境の承継は、まさに「地域承継」を体現した形であると言えるでしょう。同事業の紹介 YouTube 動画「うめきた 2 期地区プロジェクト PR ムービー」では、「豊かな自然も、都市の営みも、文化やテクノロジーも、大阪らしく全部融合させて」と表現されるように、同じ空間内における地域資源の融合がコンセプトの要素として、独自性をもつ事業となっています。同事業は、三菱地所株式会社が代表企業となった開発事業者 JV9 社により行われ、先行して、「うめきた外庭 SQUERE」での実証実験が行われています。

報道関係各位

2020 年 11 月 17 日

三菱地所株式会社  
大阪ガス都市開発株式会社  
オリックス不動産株式会社  
関西不動産開発株式会社  
清水ハウス株式会社  
株式会社竹中工務店  
阪急電鉄株式会社  
三菱地所レジデンス株式会社  
うめきた開発特定目的会社

### 「うめきた外庭 SQUERE」での実証実験が本格始動

～ (仮称) Sasaki 2 期地区開発事業で展開する「みどり」(「イノベーション」)の融合したまちづくりの先行トライアル～

三菱地所株式会社が代表企業とするうめきた 2 期開発事業者 JV9 社 (以下、「事業者 JV」) は、地域の方々や行政、民間企業とともに未来のまちづくりのための実証実験を展開する所轄拠点「うめきた外庭 SQUERE」(以下、「本施設」) を活用し、関西・大阪の国際競争力強化に資する「みどり」(※2) における先進的活動の実現に向けた先行トライアル (以下、「本トライアル」) を実施いたします。

事業者 JV は、「みどり」と「イノベーション」の融合拠点をまちづくり方針とする (仮称) うめきた 2 期地区開発事業 (以下、「本事業」) において、独立行政法人都市再生機構 (以下、UR 都市機構) が防災公園地区整備事業実施者として整備する都市公園の管理運営を予定しております。

本事業の 2024 年先行まちびらきに先立ち、事業者 JV は、UR 都市機構が本事業区域西部隣接地で実施する『うめきた周辺地域への「みどり」の普及に関する先進的実証』のパートナー事業者 (※3) に選定され、2023 年 3 月末までの 1000 日間で本施設を運営いたします。

本トライアルでは、本年 4 月に都市計画決定された本事業に関する都市再生への主な取組項目の一つである先進的かつ魅力的なパークマネジメント・エリアマネジメントに向けた準備活動を行います。また、先端技術を導入した官民連携によるスマートシティ形成や、新事業創出に資する実証実験フィールドを実現を見据え、New normal/Next normal に対応した都市デザインに資するパブリック空間・オープンスペースの利活用に関するイベントや実証実験を多岐にわたる意欲的なプレイヤーと連携して実施する予定です。

事業者 JV は、本トライアルでの取り組みを通じて得られる成果を、本事業のまちづくりのつなげ、「みどり」と融合した生命力あふれる都市空間や、さまざまな人々が新しい活動にチャレンジできる場・仕組みをつくり、活力あふれる創造的なライフモデル「Osaka MIDORI LIFE」の創出を目指します。

1  
水辺の自然環境・自然環境を  
活用した活動による  
新しい民間との協力が生まれる

2  
新しい市民参加型活動に  
参加する市民により  
多様な活動が生まれる

3  
水辺の自然環境を  
活用した活動による  
新しい活動が実現できる

※1 事業者 JV のうちの 1 社である「うめきた開発特定目的会社」は、株式会社大阪が親属する会社。  
※2 みどりの定義： 都市空間の公園や緑地を指すことにより、市民に向けた都市や暮らしの改善、健康と新しい環境を構築し、社会能力を高め、都市の文化となる新しい活動にチャレンジする空間の概念。  
※3 パートナー事業者： 事業者 JV のうち三菱地所レジデンス株式会社、オリックス株式会社、清水ハウス株式会社により構成。

#### ■ うめきた外庭 SQUERE での取り組み内容

本施設は、「みどり」のリビングラボをコンセプトに、地域の方々や行政、民間企業とともに未来のまちづくりのための実証実験を行う活動拠点です。



< 基本方針 >

- [1] 都市公園の先進的な管理運営、環境整備につながるトライアル
- [2] 持続可能なパークマネジメントに資する付加価値創出に向けた多様なアイデア・企業活動のトライアル
- [3] 都市公園におけるアクティビティ活性化、新たなコミュニティ形成に向けたトライアル

< これまでの取り組み実績 >

チャレンジショップによる新しい創出

アクティビティ導入による  
多様な活動創出

都市空間における ICT 的活用実証  
(市民向けサービス提供)

ロボット芝草り導入による  
自動生活管理

- [1] 都市公園の先進的な管理運営、環境整備につながるトライアル
  - ロボット、AI、IoT を導入した緑地管理の業務効率と質の向上
  - ICT を活用した安全安心かつ快適性に関するサービス向上
  - クリエイターの参画による「みどり」の上質な空間演出や賑わい創出
- [2] 持続可能なパークマネジメントに資する付加価値創出に向けた多様なアイデア・企業活動のトライアル
  - 質の高い「みどり」に相乗効果を生むワークスペースとしての活用
  - 「みどり」を媒体の一部とした企業プロモーション等への活用
  - MaaS 等の市民者への新たな利便サービス・事業展開に向けた実証
- [3] 都市公園におけるアクティビティ活性化、新たなコミュニティ形成に向けたトライアル
  - 店舗の新規開業等を狙う人材の発掘・育成を想定したチャレンジショップ
  - 未開拓のエリアや交差点に資するアクティビティツールの活用
  - 市民が主体となる「みどり」を活用した魅力的なアクティビティの場の提供

〈実証実験募集〉  
本施設では、上記の基本方針に共感し、実証実験に取り組み企業・団体を募集いたします。興味・関心がありましたら、専任部署のお問い合わせ先またはうめきた外庭 SQUERE ウェブサイトよりご連絡ください。

図表 6-3 うめきた外庭 SQUERE での実証実験プレスリリース

上記のとおり、うめきた外庭 SQUERE における実証実験では、当該開発地域においてどのような利活用がなされるのかが測定され、これらの取組が将来の街区の開発に活かされていきます。



SOTONIWA CLUB

**WE'RE DIT部!**  
DO IT YOURSELF TOGETHER

vol.5 本棚づくり

SOTONIWA CLUB

DIT部 vol.5 本棚づくり

【開催日】 2.20



芝生のうえで、  
本を読もう。

外庭 LIBRARY

PROGRAM LABORATORY

外庭LIBRARY ～芝生のうえで本を読もう。～

【開催日】 11.6 - 3.31



外庭 Well-being Days

みどりと融和する  
インスタレーションアート...

PROGRAM EVENT

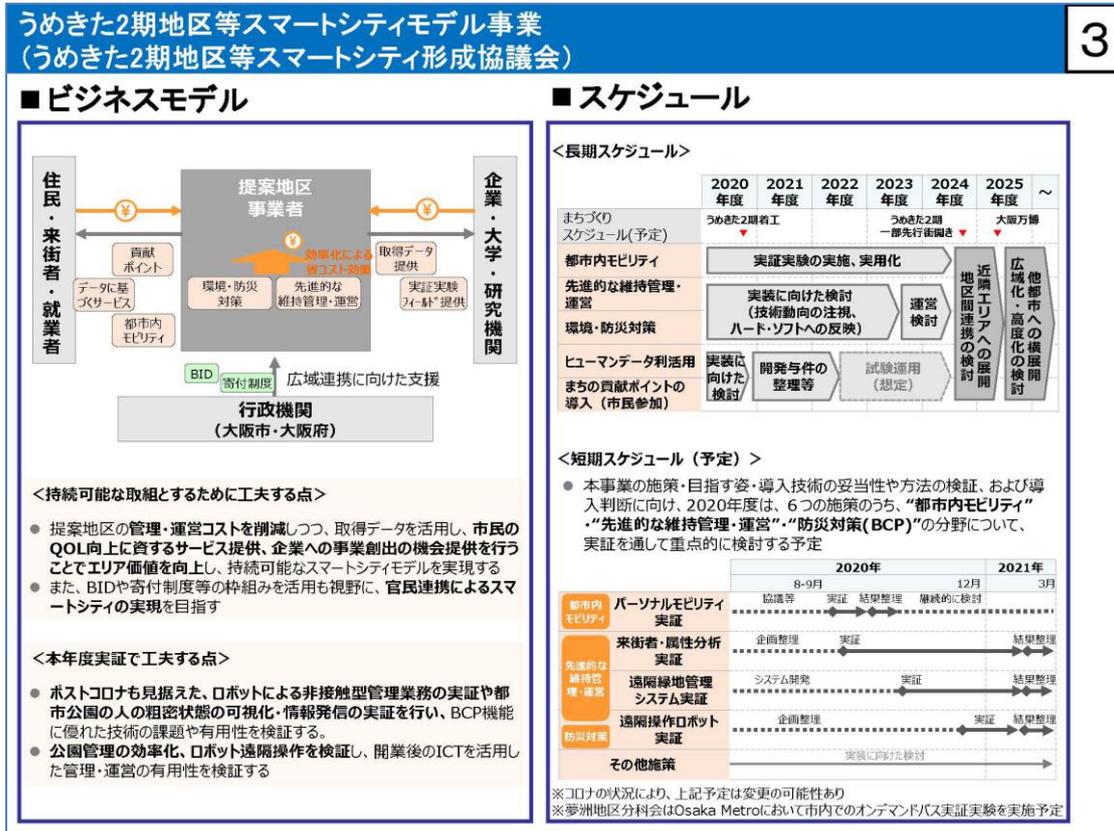
〈外庭 Well-being Days〉みどりと融和するインスタレーションアート...

【開催日】 11.12 - 3.14

図表 6-4 うめきた外庭 SQUERE 内で行われているワークショップ一例 (HP より)

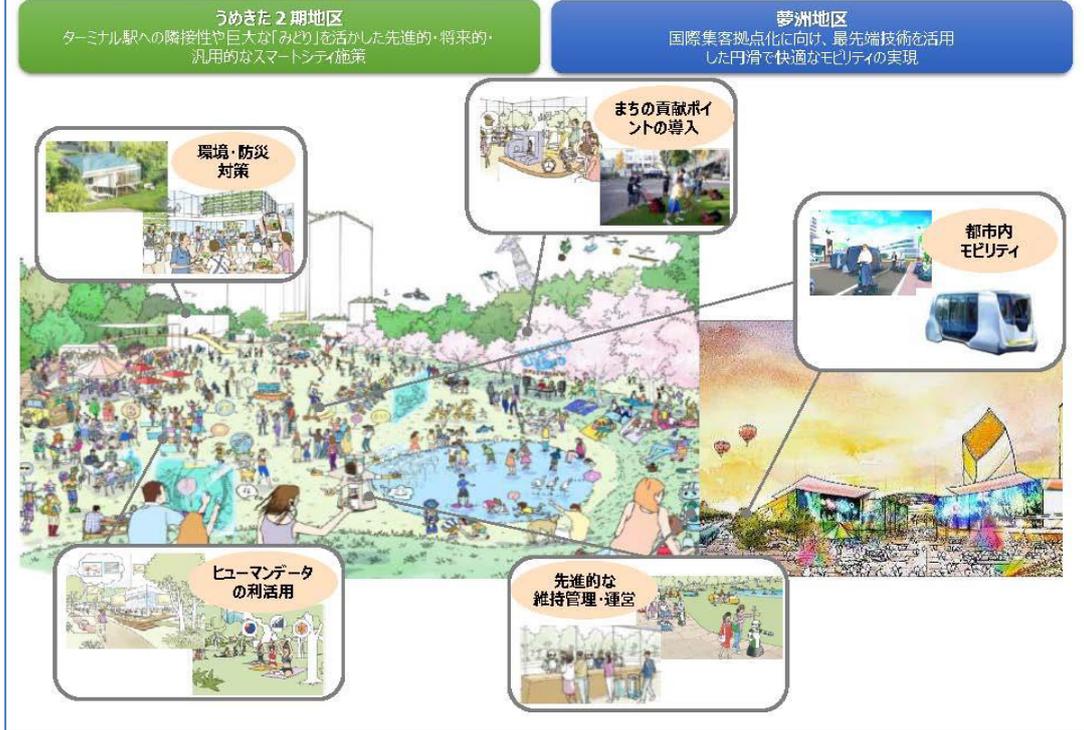
②うめきた2期地区のまちづくりのモデル

当該事業のビジネスモデルは、提案地区事業者が維持・管理する費用を、それらを利用する「住民・来街者・就業者」及び当該地域を生かした関わりを持つ「企業・大学・研究機関」から応分の負担金を得て補いながら行われています。行政機関は、当該負担金制度の範囲内において拠出できる事業について、負担金による補填を行っています。



うめきた2期地区等スマートシティモデル事業  
(うめきた2期地区等スマートシティ形成協議会)

4



図表6-7 国土交通省HPより うめきた2期地区等スマートシティモデル事業  
全国における再開発の最新の現地情報を把握すべく、周辺地域も交えた大阪エリアの状況を実  
地調査し、奥浅草地域等のエリアマネジメントの際に考慮すべき点を考察しました。

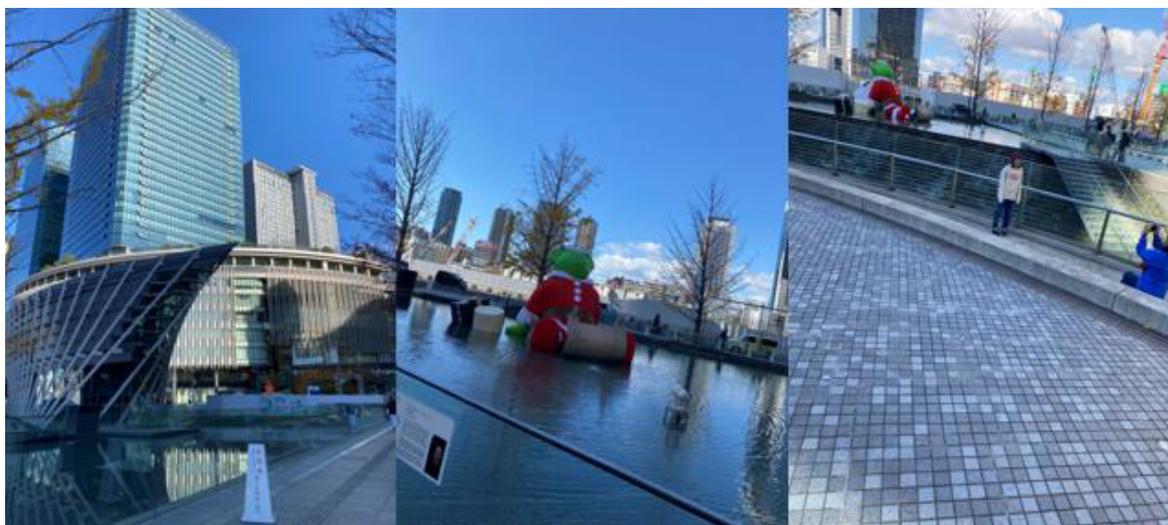


図表6-8 令和3年11月実地調査エリアの広域地図

## (2) グランフロント大阪と既存商店街に見る地域承継

### ① グランフロント大阪街区に見られたエリアマネジメントの仕掛け

既に完成しているグランフロント大阪においては、公共空間を活用したアートデザインや地域の方々との交流拠点が設置されていました。



図表6-9 グランフロント大阪の公共スペース

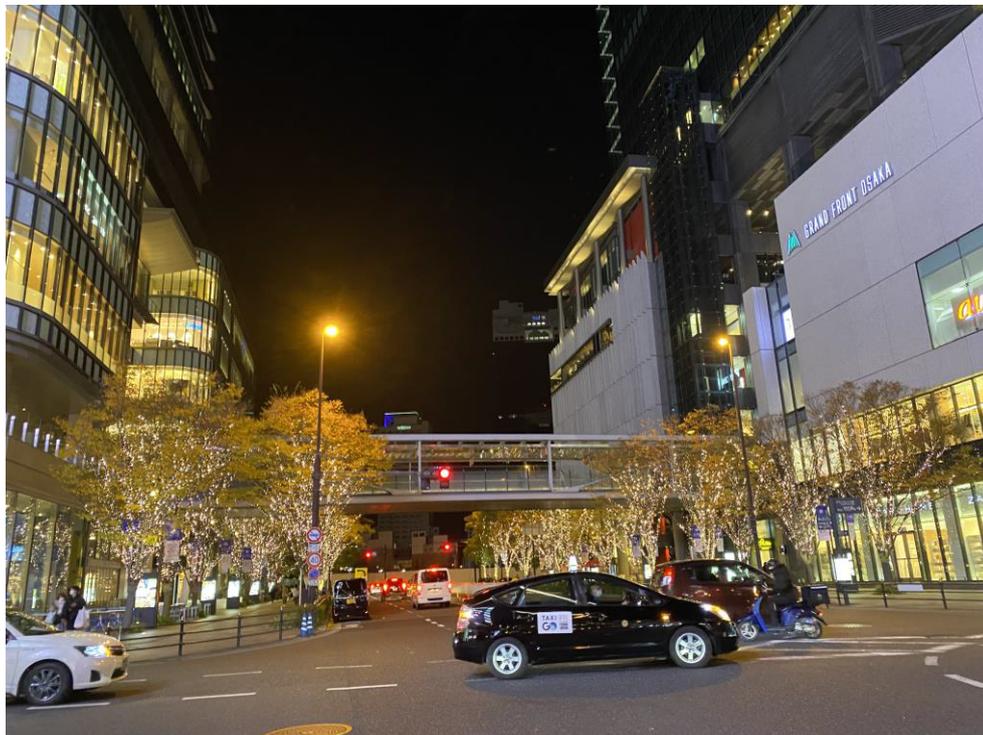


図表6-10 グランフロント大阪が経営する駐車場・レンタサイクル・公共スペース  
 街区の公共スペースは広大で、このスペースにおいてスケートリンクが設置され、イベントスペースが立地し、アート作品も展示され、街区で写真を撮影する人などがいました。

これらのような臨時のイベントのみでなく、広告を掲示する街路灯には、「広告収入は街の管理運営に活用されます」と明示され、エリアマネジメントの実現を表示しています。

また、グランフロント大阪として駐輪場、レンタサイクルを運営したり、整備された公共の飲食スペース等も設置されていました。

大規模再開発において広く公共空間を活用した事例として、今後の取組が注目されます。



図表6-11 グランフロント大阪広域（街路灯、イルミネーションの様子）

②既存商店街との狭間にみる近隣街区の動向について

再開発で整備されたグランフロント大阪の未来型商店街には、想像しうる新たなデザインや街の利活用を表現しようとした点で評価されます。

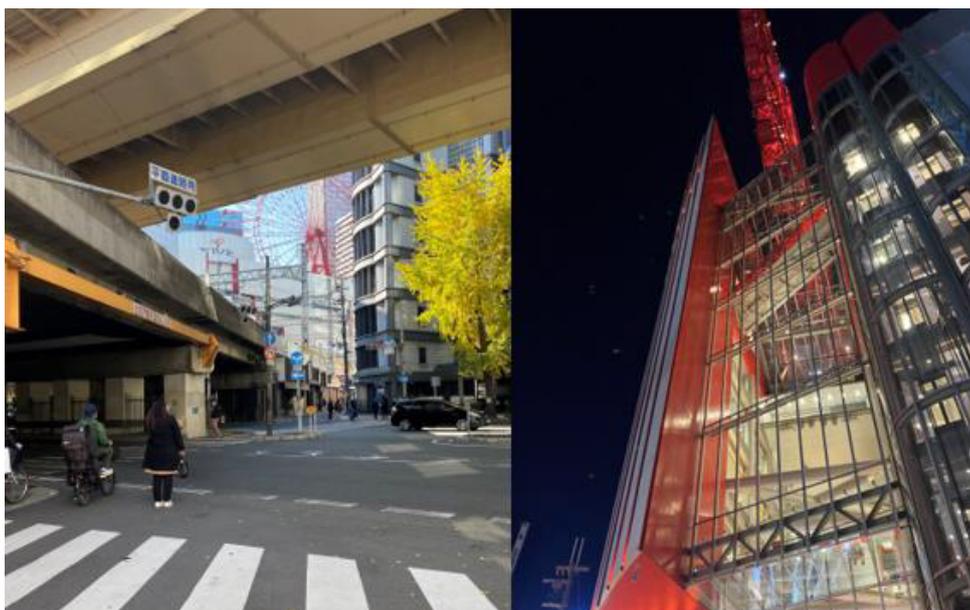
一方で大阪の従来型の商店街はどういった様子でしょうか？令和3年 11 月時点の梅田駅東口周辺の商店街区も調査し、梅田駅全体としての地域特性を把握してきました。

梅田駅周辺は再開発による新街区と従来型の商店街が多数交錯し合う地域となっていました。



図表 6-12 大阪梅田駅東口周辺商店街区の様子

左の写真に見える街区は、新たな再開発ビルと従来の商店街のアーケードが接しています。新街区と旧街区が近接して混ざり合っているのが大阪梅田の現状であり、駅前の凝縮した範囲において、多数の商店街及び再開発ビルが立ち並んでいます。



図表 6-13 梅田駅前 HEP FIVE 観覧車

さらに、上記のような観覧車が繁華街内に立地するなど、東京や横浜にて立地されるような、広大な湾岸地域での観覧車立地とは異なっております。

再開発が進む大阪梅田のグランフロント大阪一帯は、新たな時代の先駆けとなる設備がされようとしていますが、梅田駅を対にして、東側の街区においては、昔ながらの繁華街が多数立ち並ぶ地域であり、この構造は当面続くと思えます。

大阪梅田を東京と比較すると、相対的な地域特性として「街区の密集性」が挙げられます。既存商店街における店舗同士の近接度や看板告知の多さは、東京都内の商店街と比較し、凝縮されていると感じました。また、梅田駅前の繁華街に観覧車があるといったような、都内の繁華街では想像しづらい密集性でテーマパーク等が立地していることも特徴と言えます。

梅田駅周辺は、西地区がグランフロント大阪を中心として時代の先端的な街区に生まれ変わる一方、これらの完成と共に相対的に見えるのが、東地区の既存商店街との関係性であり、全体的な街の特性の在り方の発信がどのようなものになるかが問われると考えます。

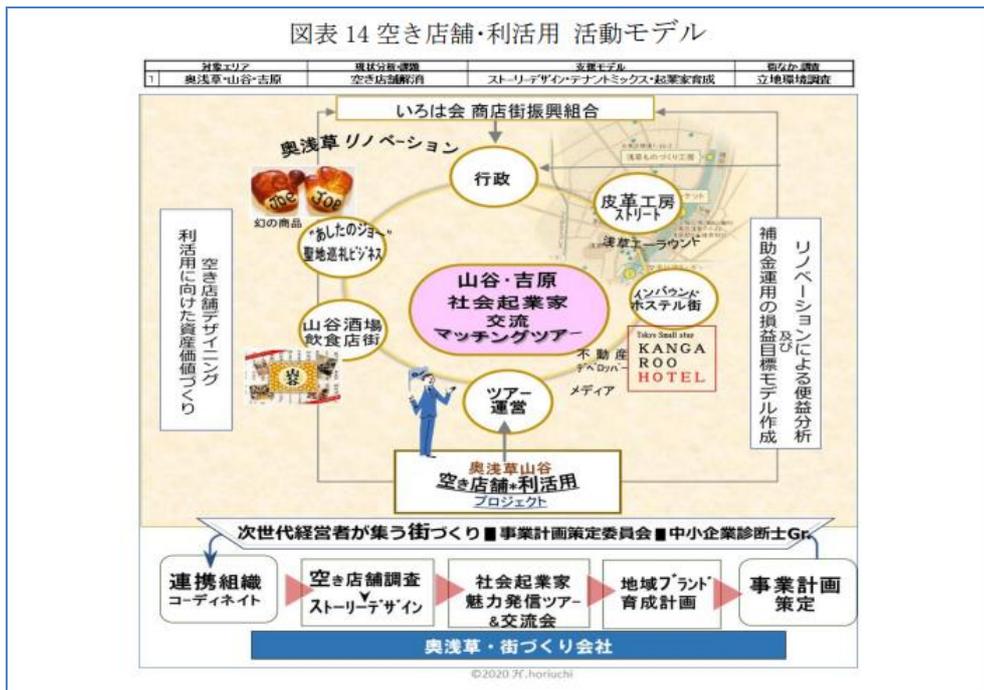
特定街区におけるエリアマネジメント事例として、グランフロント大阪は注目されますが、多面的な街の展開として注視しつつ、大阪梅田駅一体として、今後どのような機能をどのエリアが果たしていくのか、といった総合的な整理が求められると考えます。

## 2. アフターコロナにおける奥浅草エリアマネジメント事業づくりの在り方

### (1) 奥浅草エリアマネジメントにおけるこれまでの取組と成果

#### ①住宅政策課題の解消事業「エリアリノベーション推進支援事業」採択に貢献

当会では、令和元年度、令和2年度と継続的に、奥浅草のエリアマネジメントへの調査・研究及び提言を行ってきました。これらの調査結果は、台東区における奥浅草エリアの再開発に向けた施策に反映する形で、着実な成果を残しています。



図表 6-14 当会の令和元年度調査・研究事業、奥浅草リノベーションモデルより

これらの構想を区のまちづくり部門、関係事業者と共有を続けた結果、東京都より令和3年度「エリアリノベーション推進支援事業」の採択を台東区北部地域（奥浅草）として受けました。

報道発表資料 2021年05月31日 住宅政策本部

**令和3年度「エリアリノベーション推進支援事業」の採択事業を決定しました**

東京都では、特定のエリアにおける空き家等の集中的・連続的な活用、再生を推進する事業を実施しています。この事業は、エリアリノベーションを企画・調整し、推進しようとするまちづくりプロデューサーに区市町村を通じて支援するものです。  
先月末、実施区市町村を募集したところ、3自治体から3地区の応募がありました。  
この度、実現可能性、発展性等の観点から審査を行い、応募の3自治体3地区を採択しましたので、お知らせします。

**1 採択事業**

**台東区**

■「台東区北部地域におけるリノベーション型まちづくり事業」

労働需要や産業構造の変化などにより、まちの状況が変わりつつある「台東区北部地域（主に台東区北部地区）」をモデル地区とし、多様な主体との連携により、空き家・空き店舗等を活用して、地域産業や商店街の活性化、生活利便施設の誘導を図り、地域の歴史や文化といった地域特性を活かしたまちづくりを推進する。

図表 6-15 令和3年度「エリアリノベーション推進支援事業」の採択（東京都 HP）

②浅草北部、奥浅草にて進めるリノベーション型まちづくり

本事業は台東区として東京都に申請し、「リノベーション型まちづくり」というテーマで、奥浅草において勉強会を開催したり、地域の理事や有識者と座談会を行うなどして、奥浅草の街の再興を図るビジョンを共有しました。

**台東区**

リノベーション型まちづくりの勉強会 第1回

第1回 テーマ  
地域の魅力をあぶりだす  
ローカルメディア

11/24 水  
18:00~

【開催日】令和3年11月24日(水) 18:00~20:00  
 【場 所】産業研修センター(台東区橋場一丁目36番2号)  
 【対 象】北部地域でのリノベーションやまちづくりに興味・関心のある方  
 【参加費】無料  
 【定 員】40人(先着順)  
 ※会場参加の場合は台東区ホームページよりお申し込み下さい。  
 ※別途オンラインでの視聴可(申込不要)  
 【講 師】指出一正氏(ソトコト編集長)  
 【テーマ】地域の魅力をあぶりだすローカルメディア  
 【ファシリテーター】宮崎晃吉(株式会社HAGI STUDIO) 田中元子・大西正紀(株式会社グランドレベル)

株式会社ソトコト・フナネット 代表取締役  
「ソトコト」編集長。1969年群馬生まれ。  
 専攻校「水郷地帯の歴史に関する有識者会議」委員。  
 2025年大阪・関西万博日本館クリエイター。著書に「ぼくらが地方で幸せを見つける」(ポプラ新書)。  
 著書に「ぼくらは地方で幸せを見つける」(ポプラ新書)。  
 趣味はフライフィッシング。

図表6-16 令和3年度「エリアリノベーション推進支援事業」の採択(東京都HP)

令和3年12月7日に、当座談会や事業の参画者の一員であり、いろは会商店街事業を行ってきた理事にインタビューを行い、当該事業及び奥浅草の現在進行形のエリアマネジメントの状況を把握しました。

## (2) 奥浅草地域を取り巻く課題

これまで調査研究をしてきた奥浅草地域は、コロナ禍を経て新たな変化を迎えています。以下に現状についての記述を述べた上で、当地域における今後の支援モデルを考察します。

### ① 対象エリア

奥浅草一体。当該地域は、「浅草北部地域」「奥浅草」「裏浅草」「観音裏」といった呼称が複数存在しますが、想定されている地域はほぼ同地域であることが多く、それらを広く捉えると、約1.9km<sup>2</sup>のエリアに及ぶ広域な地域です。

### ② 地域の特徴

当該地域は、浅草、千束、日本堤などの地域から構成され、歴史的背景から、特殊性のある地域特性を持つ地域を内包していることから、インターネット等一般媒体に地域内の史実が表現されることが少ない状況にあります。このため、現地に足を運び、地域内の関係者からしか把握できない史実や地域特性が多い地域であり、地域の存在は認識されながらも、外部の再開発事業者等が関与をすることが困難な地域となってきました。

### ③地域の課題

昭和の時代、日雇い労働者がまだ多かった簡易宿泊が並んだ、いわゆる「ドヤ街」は令和の時代となり、バックパッカー向けの綺麗な簡易宿泊にリノベーションされながら、新たな時代の役割を担ってきました。しかし、コロナ禍により訪日外国人観光客の大幅減少の影響を受け、観光需要の大幅減による打撃を受ける中で、新たな街の生き残り方の再考が求められています。

#### (3)大阪版 BID から見る奥浅草エリアマネジメント構想

##### ①奥浅草地域の現状分析

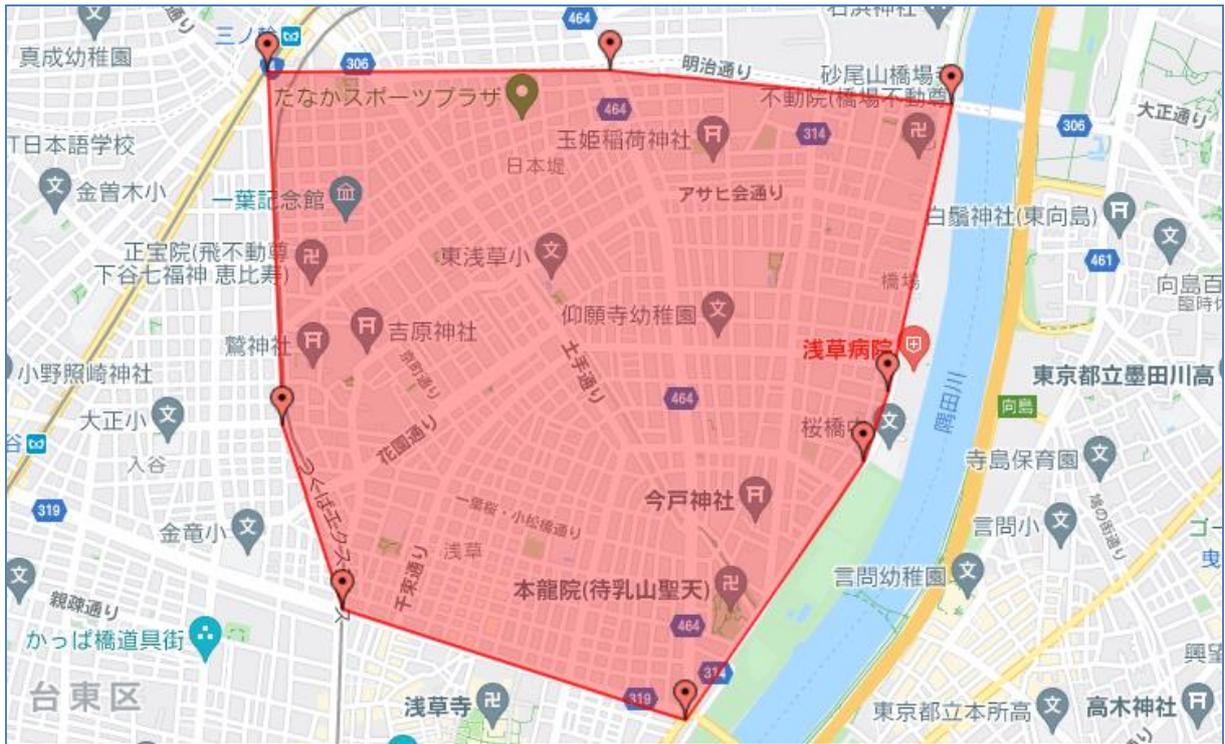
これまで取り挙げてきた、大阪版 BID と奥浅草において将来構想されるエリアマネジメントを比較すると、以下のとおりと考えられます。

奥浅草のエリアマネジメントの地区は大変広く、約 1.9 km<sup>2</sup>もあります。当該地区は、台東区からも「浅草北部地区」として、近隣型商店街が多く、かつ高齢化率が高く、生活保護受給者も高いエリアとして、行政運営上の課題が多数あるエリアとして認識されています。

特性	大阪版 BID 地区	奥浅草エリアマネジメント地区
実施地域	都心地域（梅田駅隣接）	周辺地域（浅草駅徒歩 20 分）
従前施設	JR 貨物車庫等	商店街等
面積	約 296,487 m <sup>2</sup>	約 1,929,293 m <sup>2</sup>
開発準備	新たな設備が中心	既存街区があり再建築困難
実施主体	大手デベロッパー等	地域構成員、地域企業
コア事業者	三菱地所株式会社を代表企業とする JV9 社	地域内に散在 NPO 法人まちづくりたいとう 奥浅草観光協会 浅草エーラウンド 等

図表 6-17 令和 3 年度 大阪版 BID 地区と奥浅草エリアマネジメント地区の比較

街区内には、多数の商店街が立地しています。しかしながら、それらの商店街は、かつて 1964 年の東京オリンピックの頃、また高度経済成長期においては多数の労働者や関係事業者によって一気に栄えたエリアでした。当時は栄華を誇った各商店街は、現在は加盟店が少なくなり、単会での事業運営が徐々に困難となってきています。



図表 6-18 想定される奥浅草エリアマネジメント街区



図表 6-19 比較対象街区として試算した大阪うめきた地区エリアマネジメント地域 (仮)

## ②奥浅草を取り巻く地域資源-小包跡地

当該地域のエリアマネジメントを検討する際、地域内の事業者の方々にとって重要な地域資源とされている「小包跡地」への理解が不可欠です。

小包跡地とは台東区清川に1960年代に設置された「東京北部小包集中局」が江東区新砂に移管され、廃局となった施設の跡地で、区の大規模用地の活用構想における課題となっています。

調査対象地区	
<b>対象用地</b>	
○名称	旧東京北部小包集中局跡地
○所在地	台東区清川2丁目24番26号
○敷地面積	10,210.61平方メートル
○建物	地上7階、地下1階（昭和42年竣工） 延床面積 25,422.61平方メートル
○利用状況	台東清掃事務所清川清掃車庫（地下1階、1階） 防災備蓄倉庫（1階） 清川自転車保管所（1階、2階、3階） 観光バス駐車場、災害用重機置場 玉姫保育園・玉姫こどもクラブ・玉姫児童館の仮施設（敷地）

図表6-20 台東区HP「旧東京北部小包集中局跡地の活用について」より



図表6-21 台東区HP「旧東京北部小包集中局跡地活用に関する意見書」より

当該地域は、昭和時代において急激な人口増加が見られた一方、人口減少の一途を辿るとい、人口動態の影響を強く受けたエリアです。こういった特殊事情から、浅草北部地域は東京23区にありながら、全国地方都市に類似した人口減少の影響を受けています。その象徴がこの小包跡地であり、当該施設の地域観光資源としての有効活用が強く求められています。

### (3) コア地域リーダーが見る奥浅草の未来

#### ① コア事業者のプロフィール

当該エリアのアフターコロナにおけるエリアマネジメントモデルを検討すべく、現在いろは会商店街において理事を務め、かつて自店が経営していた店舗をリノベーションしながら2店舗への賃貸を経営する理事にヒアリングを行いました。

当該理事は、令和3年度「エリアリノベーション推進支援事業」の事業企画にあたって、地域事業者として台東区への意見参画をしてきております。

属性	いろは会商店街理事
従来業種	パン製造業（元ぶれーて店主）
店舗跡地	山谷酒場（1階） Bar Dute（2階）
ヒアリング内容	いろは会商店街の今後について 奥浅草エリアマネジメントについて 台東区によるエリアリノベーション推進支援事業について

賃貸している「山谷酒場」は好調であり、8割が女性（20代）であり、三ノ輪から歩いてきたり、バス、タクシーを使って訪れる方が現在も絶えないとのことでした。

#### ② コア事業者の目標

いろは会商店街地域及び奥浅草地域の新たな時代における再興を目指しています。そのために地域関係事業者やまちづくり団体と連携しながら、区の計画に対して意見参画をしつつ、未来に活かされるエリアマネジメントを模索しています。

#### ③ いろは会商店街の現在

令和3年12月をもって、いろは会商店街事務所は閉館することとなりました。

当該事務所は、昭和39年頃の東京オリンピックの頃に設立されたとのこと、元は芝居小屋であったとのことでした。従来、アーケードの解体に伴う精算において、当該施設の所有権を地権者に譲渡し、賃貸として運営してきました。しかし、令和3年11月に、当事務所が立地するマンションの水道管が故障したことにより、事務所全体が水浸しになり、この結果、商店街事務所を閉鎖する決断となったとこのことをヒアリングしました。

現在のいろは会商店街の情勢もキーマンも一定の変化がありました。いろは会商店街の入り口にて大変好調であった光進青果が家庭の諸事情等により経営を終えることになりました。この青果店の役割を承継したいと手を挙げたのが、同じ市場仲間であった青果店でした。当該事業者の方は「浅草プロデュース」という形で、光進青果跡地をそのまま青果店として運営しています。当該事業者は、青果店を中央区に4件もっていて、築地、新川、浜町、南馬込、羽田の第一ターミナルを狙って経営しています。シンガポールにも1件経営しており、シンガポール伊勢丹の地

下街にて、良質なフルーツを仕入れるなどで話題となったとのこと。経営者は市場でも個人で多数の仕入れを行うことで評判となっている 50 代半ばの方です。スタッフが若く、20 代～30 代が主に担っている状況とのこと。

当該経営者がいろは会商店街の店舗立地を決断した理由は、元々光進青果と仲が良かったことがあったとのことで、元々、互いに市場では一目置かれる存在であったとのこと。そのような関係から、当該物件の所有権は光進青果が保有しながらも、経営は浅草プロデュースとして当該事業者の方が行うことになりました。これは、地域承継の一例と言えます。空き店舗の所有者の元業種と同じ事業を行う経営者が、当該店舗の承継に名乗りをあげることで、既存の地域からの機能、役割、使命を果たすことが実現された状況となりました。

いろは会商店街のコア店舗として、矢野酒店も挙げられます。当該店舗は外販専門でしたが、ホテル棟のビール自動販売機等を多数所有しており、自販機販売をかねてから強く進めてきたことから、コロナ禍での影響は一定程度まで抑えられたとのことをお聞きしました。今後は調味料販売等の充実などから、街から期待される機能の承継が期待されます。

かつて当該商店街において、大きな間口を占めていた、訪問介護のコスモスについては、廃業となり、空き店舗となっています。日の出会との間にあった、元家具屋についても、廃業となりマンションになる予定です。「いろは堂」があったところは、今は廃業となり、空き店舗の賃貸募集がされていましたが、借りたいという人の名乗りが最近あったとのことでした。当該商店街は、アーケードを取った途端にマンションが多くなったとの声も出てきています。

商店街においては、「あしたのジョー」の像を改装したい意向があります。しかしながら、いろは会商店街は、現在の振興組合法人から、任意団体に移行する予定となっています。その中で、これまで商店街として管理していたところの担い手が不在となる関係から、「誰があしたのジョーの像を管理するか」が課題となっています。当該要望について、NPO法人まちづくりたいとうに一度打診をしたものの、担うことは実質的に困難とのことでした。当該法人としては、いろは会商店街のまちおこしに貢献する意向はありながらも、現時点では地域資源の設備管理までは想定していない状況とのこと。

これらの状況を踏まえ、当面においては、任意団体となったとしても、いろは会商店街として管理をしていける方法を模索することとなっています。当該設備について、固定資産税の発生はありません。区の所有物にありつつ、管理・維持は商店街が行っていました。区の商店街連合会が作ったのち、台東区に寄贈して、いろは会商店街が管理することになっています。防犯カメラによる常駐管理と清掃活動を行っているのが現状とのこと。

当該商店街は、令和 3 年 12 月 1 日現在で、加盟店 22 店舗まで減少しています。加盟店の減少に伴う、商店街機能の継続困難な状況から、今後、持続的な維持管理は困難となってくる可能性が出てきてしまう状況とのこと。

#### ④いろは会商店街の将来

このような情勢にありながらも、「今後どのような商店街になってほしいか」をヒアリングしました。その回答として、「デザイナー、クリエイターが育っている街。貸せる店舗があれば、そのデザイナーが入り、ものづくりの各専門領域の方々がテナントとして立地している。デザイナーが入ることによって、地場産業の製靴等の若手事業者が刺激を受けて活力を取り戻す街」との声がありました。

従来型の業種のみではなく、様々な業種で残るべきとの意見で、デザイナー、クリエイター、ものづくり関係者が複合的に活躍する街をイメージされていました。また、カストリ書房のように、ニッチな地域資源を探求できる町としての生き残り方も見据えていました。

商店街の構造上の課題として、現在、「空き店舗」として募集する場所が少なく、街区内に立地できる場所がないことがあります。経営者世代が賃貸を希望していながらも、子世代が、「今後は売却を見据えているから貸さないでくれ」との意見があるとのことで、この趣旨の家族からの反対により、空き店舗としての使用が見込みづらい店舗が多いとのことでした。

また、高齢世代になると、1階に住むことが便利ですが、店舗貸し出しを行う際には、自身の居住スペースは2階になってしまうケースが多い状況です。さらに、古い店舗、水回りをそのまま貸せるところは少なく、賃貸利用者のために、新しい生活手段や新しいコミュニティを形成することが難しい状況にあるとお聞きしました。

既存の地権者の方々においては、1人経営だった方が多く、当該地域で息子世代が店舗運営に携わっていなかったケースが多かったため、このような空き店舗を活用した地域の振興への理解については理解を得られにくい背景にあるとのことでした。

一方で、アーケードが外れたことにより、街区脇にある店舗も交えながら、商店会として、エリアを広げ、面として残る可能性も模索しています。そのため、任意団体としての存続意義はあるとお話でした。

「仮にいろは会商店街を支えたいリーダーが表れるとしたら、どう当該エリアにアプローチしてほしいか」とヒアリングしたところ、以下の回答を頂きました。

- ・お店を1店舗出して、まず仲間になってもらう。
- ・フラットの立場でみんなでできることを、どのくらいできるのかを確認する。
- ・できない人もいる。資金がない人でもわだかまりなくできることをやる。
- ・外部資源、外部資本をもってきて、人材を集めてくれる必要がある。
- ・若い人の話を聞き、まとめられる雰囲気づくりをしてほしい。
- ・勢いだけで来ると大変であるため、自店の実務を成功させて、その上で立地してほしい。

今後、奥浅草エリアマネジメントを担う事業者を想定し、タウンマネージャー等と連携しながら長期計画を立てる際に、今回のヒアリング結果は有用な意見となると考えます。

#### ⑤連携事業者と構想するエリアマネジメント

エリアリノベーション推進支援事業の運営にあたって、当該理事及び、NPO法人まちづくりたいとうが、台東区の地域整備第二課と意見交換を行い、諸々の事業方針が進められている状況についてヒアリングしました。

エリアリノベーション推進支援事業が長期的に狙っているのは、「小包跡地の再利用」とのことです。その前に、地域の活用できる人を発掘し、そこに何が必要なのかを確認するというプロセスを当該理事や関係者と共に台東区と話を進めてきたとのこと。そういった中で、墨田区の喫茶ランドリーや台東区谷中のHAGISO等、近隣区内のリノベーション関係者を集めながら、将来構想にかかる意見交換が行われたとのこと。

地域整備第二課が、HAGISO等の関係者より紹介を受け、上記11月24日の講演が行われました。台東区内の事業者として「本品堂」、「横山商店」、「カストリ書房」、「福祿寿」、「富田興業」、「美アンドセンス」の代表事業者や、今戸に事務所がある店舗デザイナーや、「山谷カフェ」経営者である吉平氏等を当該理事が誘って座談をしてきました。

台東区は、新しい人たちを発掘しようという意欲がある中で、当該事業を模索し、地域の人たちにとって、何が欲しいのか、地域内でリサーチをすべきと考え、今回の事業を行いました。

このような観点から、区からもリノベーションによるまちづくりが期待されています。

現時点において、「小包跡地」は、更地にしないで、現時点の施設のままでのリノベーションが模索されているとのこと。当該施設は、地上7階地下1階とフロア数があり、車も乗ることができるエレベーターが4基ある状況です。こういった点からも、車を活用したコンテンツの舞台や大型設備の展示会場としての利用も想定されます。うち2基は現時点で故障しているなどから一定の整備は必要となります。

当該施設は台東区が所有しています。当該施設に関連する地域の町会が22件もあり、それらの方々同士の合意形成が困難にあることが現状です。

当該地域はもとより、旅館組合、靴の組合が強い地域です。また、関係各所からの政治力もある関係で、様々な考えが交錯する状況にあることをお聞きしました。

しかしながら、昨今の状況において、製靴関連事業者のみのコンテンツで地域が復活できるかと言えば、それのみでは困難となります。また、旅館組合のみのコンテンツでも同様であり、これらの困難性については台東区も既に把握しているところとお聞きしています。

製靴関連事業者の方々も多くは、海外進出をし、一定層の方々は、日本における職人の賃金を支払いながらの十分な経営が出来ず、結果として日本に戻ってこられなくなってしまった現状にもあるとお聞きしました。かつては地場産業として注目されてきた製靴関係業種ですが、近年では、製靴関係事業者の高齢化に伴う廃業も加速し、新たな担い手への事業承継や機能の承継、役割の承継が不可欠となっています。

訪日外国人が多かった頃は、LCC（Low Cost Carrier）が成田に来た際、LCCからのバスが当該施設の駐車場に寄ってくれるという形になっていました。しかし、コロナ禍の影響が強く、当該地域で64年経営していた老舗旅館の「ホテルニュー紅陽」が廃業してマンションになるなど、当該地域の宿泊関連施設においては情勢の変化を強く受けています。

これらの厳しい情勢を踏まえながらも、リノベーションを得意とする事業者と連携しながら、現存する地域資源の利活用を起源としながら、一体としてのエリアマネジメントのチャンスを模索している状況です。

#### (4) 海外版 BID を模索したエリアマネジメントの実現

##### ① BID を制度設計する主要 3 手法について

奥浅草におけるエリアマネジメントにおいても、地域内の方々（地場産業事業者組合、地権者、訪日外国人、旅客事業者、バス関係事業者、商店街、町会等）からいかに応分の協力金、負担金を受けながらまちづくりを行っていくかが重要となります。

これまで当研究会では、現行の大阪版 BID が、現行法における都市再生推進法人の枠組みにおける取組であったため、営利性のある事業に資金を投下することが難しいことが課題として挙げてきました。（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』参照）

これ以外にも、都市再生推進法人の枠組みでは、税制上の優遇が薄く、負担金を払う事業主体における過度の負担を強いる状況となってしまいます。

BID における負担金制度については、国家戦略特区制度の活用として、地方税法の一部改正を伴いながら行う手法が模索されました。しかし、大阪版 BID においては、一定の期間までに事業を進める必要があったことなどから、法改正等を待たずに、都市再生推進法人における現行法の範囲内で導入可能な BID を実施しました。

BID の導入にあたって考えられる手法としてじゃ、国家戦略特区制度で想定されながらも、いまだ実施されていない、地方税法等の一部改正を行うことによって実現が可能となる手法などが存在します。

大阪版 BID の検討の際に提示された資料によると、それらは以下のとおりとされます。

公的な負担金徴収・交付制度の創設が必要。活用可能な既存制度は、以下の三つ。

- ・ 固定資産税の不均一課税（地方税法。不均一課税（上乘せ）は同法 7 条）
- ・ 市町村法定外目的税（同法 5 条 7 項）
- ・ 分担金（地方自治法 224 条）

図面 6-22 大阪市 BID 制度検討資料より

海外版 BID と類似した、BID 税の徴収・交付を行うものは、上記のとおりとされました。既に

大阪版 BID が採用した、分担金による制度設計における課題は、上記において述べておりますので、以下では、他の 2 手法について具体的に検証します。

## ②固定資産税の不均一課税

「不均一課税」とは、特定の場合において、ある一定の範囲の納税者に限って、条例により一般と異なる税率で課税することで、地方団体は、公益上その他の事由を考慮して、若干の特例措置を講ずる必要があると判断した場合には、それに応じて、適当な不均一課税を行うことができるとするものです。不均一課税をする場合の税率は、個々の地方団体がその独自の判断に基づいて定めるべきものですが、実質的には、課税免除と同様な結果となるような税率を定めることはできないものと解されています。

不均一課税等については、以下のとおりの通達が重要な考え方となるとされています。

### ○行政実例等 固定資産税における不均一な課税について（昭和51年5月26日付け自治固第48号東京都総務・主税局長、各都道府県総務部長あて自治省税務局長通達）

最近、固定資産税の課税に当たって一般的に超過税率を採用するとともに他方において一定の固定資産について従前の税率に据え置く等の不均一な課税方法を検討している向きがあるようであるが、このことについては下記のとおり考えるので、管下市町村に対してこの旨示達の上、十分に指導されたい。

一 固定資産税は、いうまでもなく、固定資産の価値に着目し、それを所有することに担税力を見出し、その価値に応じて税負担を求める物税である。現行制度が、固定資産の所有者、種類、用途、課税標準額等のいかなを問わず、すべての固定資産を通じて単一の税率により課税をする仕組みをとっているのは、このような固定資産税の基本的な性格に基づくものである。

したがって、市町村が制限税率の範囲内で超過税率を採用する場合においても、その税率はすべての固定資産を通じて一律のものでなければならないものと考えられること。

二 次に地方税法第六条第二項に規定するところにより、固定資産税について不均一な課税方法を採用し、特定の固定資産に対して他の固定資産と異なる税負担を求めていることは例外的に認められるところである。

しかし、この場合においても、一に述べた固定資産税の基本的性格及びこれを前提として組み立てられた法制度の建前に即し、いやくもこれを逸脱するような運用は許されないものであること。

三 超過課税を行う際に、例えば単に法人と個人というような固定資産の所有者の区分、課税標準額の大小、固定資産の種類別の別又は用途の別等によつて税負担に差を設けるような措置をとることは、上記の趣旨にかんがみ、法の予定するところではないので行うべきでないこと。

図表 6-23 昭和 51 年 5 月 26 日付自治省通達 固定資産税における不均一な課税について

この 2 つの通達から、「企業誘致策として固定資産税を課税免除等することは、違法ではないが、例外的・時限的な措置であり、住民の一般的な公益を増進するものである場合に限り、許されるものと理解することができる」とされています。

不均一課税は、特定地域の便益、価値の維持向上のためには有効と考えられます。しかしながら、資産税としての意味合いから、土地・家屋保有者という、地権者に対する課税となる特性があります。この点において、街区における使用・収益者ではなく、資産保有者に対する課税となり、街区を利活用する者たちへの課税が設計されにくい側面があります。

BID の課税客体としては、商業地域に住み働き、活用する者達も想定されるため、地域における地権者と共に、エリアを利用する者も想定されます。この観点で、資産税たる固定資産税においては、その納税義務者の設定が困難になると考えます。エリアマネジメントにおける負担者を

想定する際、地場産業事業者や地権者のみでなく、商圈を広域としているエリアにおいては、地域利用者からの負担も想定する必要がある、この点で一定の困難性があると考えます。

### ③法定外目的税について

地方税には、用途を特定せずに一般経費に充てる普通税と、当該収入を充当する経費を特定し、その経費の支出と何らかの受益関係もしくは原因者の関係を有する目的税とがあります。

地方税法は、その両者について、法定税目以外に地方団体が独自に税目を起こして課税することを認めています。地方団体が法定外の税目を起こす場合には、できる限り住民の負担が過重にならないように配慮するとともに、国の経済政策等に照らして適当でないと認められる税目の設定を回避する必要があります。

このため、その新設・変更については、あらかじめ総務大臣に協議し、その同意を得なければならないとされています。協議を受けた総務大臣は、その内容を財務大臣に通知しなければならず、財務大臣は異存のある場合には、その旨を総務大臣に対して申し出ることができます。

また、総務大臣は、地方財政審議会の意見を徴したうえで、次の要件のいずれかに該当する場合を除き、地方団体からの協議に同意しなければならないとされます。

- 1 国税又は他の地方税と課税標準を同じくし、かつ、住民の負担が著しく過重となること
- 2 地方団体間における物の流通に重大な障害を与えること
- 3 1及び2に掲げるものを除くほか、国の経済政策に照らして適当でないこと

これらの同意に係る標準処理期間は、おおむね3か月とされています。

この例として、既に令和元年の当研究会論文でも取り上げたように、宿泊税が挙げられます。

宿泊税は既に法定外目的税として、市町村単位において、京都市、金沢市、倶知安町、福岡市、北九州市などが導入しており、道府県では東京都、大阪府が導入しています。当該税収は、「特別徴収義務者」として納税義務を負う、旅館・ホテル営業等の経営者（民泊等を対象とするかは地方自治体により異なる）が宿泊者から応分の負担として税を徴収し、これを地方自治体に「納入」する形で徴収が行われます。当該税収は、観光事業の一部に組み込まれ、海外向けのコンベンション施設（MICE）等の設置や観光事業に充当されています。

一定のまちづくりに関与する人から税を徴収し、関係事業者である特別徴収義務者から納入させるというスキームの設計及び、それらの収益をまちづくり事業に還元するという点では、宿泊税に類する形でのBID税は一定の設計価値があるものと考えます。

法定外目的税でBID税を設計した際に、懸念される問題点は以下のとおりと考えます。

- ・納税義務者は誰か？（BID条例により同規定し、BID規則でどう手続き規定を定めるか）
- ・納税義務者への申告指導はどのようにするか？（定義、課税要件、納税者説明の支援等）
- ・フリーライダーにはどう対応するか（登録をしない納税義務者に対する登録指導、及び登録しながらも申告を行わないものに対する調査等）

固定資産税の不均一課税に比較し、街区を利用する方や街区において営利事業を行う方々にとっては、比較的課税対象を拡大できる税であることがわかります。

3. 大阪版 BID 制度の組立てについて（試案）～わが国の法令上の制約を踏まえた当面の組立てイメージ～					
制度の要素項目	海外事例（NY州法）～目標となる仕組み例～	わが国の法令上の課題	当面の組立て案		
			① BID 条例（既存制度の活用案）	② 都市再生特別措置法の活用案	③ 国家戦略特区制度の活用案
BID 団体の公共的位置付け	・民間団体だが、地区における公共施設等の整備・管理・活用等の権限が付与された「特別地方公共団体」といふべき団体（NY州法 § 980-c、980-m(a)、980-L、CA州法では § 36614.5）	・我が国で、民間団体に公共性を付与する制度は極めて限定的 ・国の法令で、都心まわりの団体を法的に位置づけることが可能な制度は、都市再生特別措置法による都市再生整備推進法人（法 73 条）がある	（着眼点）市の判断で使える既存制度を活用して、地方自治法に基づく大阪版 BID 制度を条例化。 ・国の法令に位置づけられた「都市再生整備推進法人」（指定は市長権限）制度を活用し、条例により大阪市法のアレンジを加える。	（着眼点）既存法令に準拠する特区制度を活用し、パッケージ的な形での BID 制度を創設する ・「BID 団体の法人格」 ・公益社団法人としての税制上の優遇措置等が得られる特別法人（特別都市再生法人）格を得る	
BID 団体の自主財源確保（そのための特例措置）	・BID 団体は、州法における非営利法人とみなされ（NY 法 § 980-a(6)、CA 州法では § 36614.5）、税優遇を受ける ・BID 団体には、道路等の公共財産の商業的な利用権を付与（§ 980-m(d)）	・BID 団体に適する法人形態は、社団法人（一般、公益） ・公益社団法人は、手厚い税優遇制度が適用されるが、BID 活動の公益認定は現状の認定基準ではハードルが高い ・となると一般社団法人ということになるが、一般社団法人の税優遇措置は弱い（非営利事業の非課税措置のみ）	・BID 団体は一般社団法人であることを想定するが、その税優遇措置を強化するため、国の公益認定委員会によるチェックポイント（これは法令ではなく運用）に、 ・公共施設の管理 ・国際集客力増進活動 等を追加するよう働きかけ、公益社団法人認定を得られ易くする	・BID 団体は一般社団法人であることを想定し、その税制上の優遇措置を強化する 特措法 74 条（推進法人の業務）に第 2 項を追加 「74 条 2 項 公共施設の管理等公共性の高い業務を行う推進法人を特定推進法人とし、特定非営利活動促進法第 44 条が定める認定非営利法人とみなす（同法 70 条、71 条の税制上の優遇の適用する態）～可能規定」	特措法の一部改正（同左）
BID 税の徴収・交付	・地区運営計画で定めた活動を行うための財源として、不動産税負担者から BID 税を徴収（§ 980-a、980-j） ・BID 税は、市町村が徴収して会計上別枠とし、BID の使途に限定して交付（§ 980-1）	・公的負担金徴収・交付制度の創設が必要。活用可能な既存制度は、以下の三つ。 ・固定資産税の不均一課税（地方税法、不均一課税（上乗せ）は同法 7 条） ・市町村法定外目的税（同法 5 条 7 項） ・分担金（地方自治法 224 条）	・市の判断で制度化・運用可能な「指定管理者制度」「分担金制度」（いずれも地方自治法）を活用し、以下の制度をパッケージとして創設する。 ① 質の高い公共空間の管理に要する費用を、地方自治法 224 条の分担金制度を活用して受益者から徴収 ② その管理は地方自治法 244 条の二の指定管理者制度を適用して推進法人に委託	・推進法人が「契約により公共施設の管理」に当る規定（法 74 条 5 号）を活かし、推進法人が地方自治法 244 条の二の「指定管理者」となるようにし、かつ、質の高い公共空間の管理に要する費用を、地方自治法 224 条の「分担金」で徴収した上で、当該指定管理者に管理委託する形の、「応益原則」に基づく仕組みが採れるようにする。 特措法 74 条（推進法人の業務）に二（一）～（四）項を追加 「74 条の二 特定推進法人を地区の公共施設の管理に当る都市再生指定管理者（地方自治法 244 条の二）として指定する～可能規定 2 項 都市再生指定管理者が行う質の高い公共施設等の管理の費用に充てるため、地方自治法が分担金（地方自治法 224 条）を徴収し、指定管理者に業務を委託する～可能規定 3 項 都市再生指定管理者には、公共施設管理に係る行政権の行使を伴う事務の一部を委託する～可能規定 4 項 業務、負担金の使途等を定めた地区運営計画を策定する～義務規定	【BID の活動財源】 固定資産税の不均一課税、又は市町村法定外目的税により、BID 税制度を創設する （必要に応じて地方税法の一部改正） ・負担金方式と異なり、公共施設管理（Improvements）だけでなく、プロモーション等（Activities）にも税収は充足できる
公共空間の管理・業務	・市町村議会に権限が与えられた公共施設（主に「17-171-172」系）の整備・管理、対象は法的に限定（記）の整備・管理権を、BID 団体に委任（§ 980-c） ・BID 団体の活動は、行政が提供する一般的なサービスへの上乗せサービスに限定（§ 980-j）	・道路、公園等の公物管理は行政限定の権限であり、民間による管理は予定外 ・例外で、指定管理者制度（地方自治法 244 条の三）項があるが、適途で「行政権の行使を伴う事務（占用許可、監視処分等）等は民間に委託できない」とされており、受託民間事業者が行えることは限定 ・民間による道路空間活用は、道路占用許可取得（道路法 32 条）、占用料負担（同 39 条）が必要（注 1）	注）この「指定管理者」の仕組みは、平成 18 年に神風北谷（ちやたん）町が臨海部施設運営のための BID 制度を構造改革特区で提案した際、国から「現行制度の範囲内」との見解が示された方式に準じるもの （参考）「指定管理者制度の導入及び運用に係るガイドライン」（本市が公の施設の設置者としての公的責任を十分に果たすことを基本として、経済性のみならず市民サービス向上の観点等もあわせて検討するものとする）	・推進法人が「契約により公共施設の管理」に当る規定（法 74 条 5 号）を活かし、推進法人が地方自治法 244 条の二の「指定管理者」となるようにし、かつ、質の高い公共空間の管理に要する費用を、地方自治法 224 条の「分担金」で徴収した上で、当該指定管理者に管理委託する形の、「応益原則」に基づく仕組みが採れるようにする。 特措法 74 条（推進法人の業務）に二（一）～（四）項を追加 「74 条の二 特定推進法人を地区の公共施設の管理に当る都市再生指定管理者（地方自治法 244 条の二）として指定する～可能規定 2 項 都市再生指定管理者が行う質の高い公共施設等の管理の費用に充てるため、地方自治法が分担金（地方自治法 224 条）を徴収し、指定管理者に業務を委託する～可能規定 3 項 都市再生指定管理者には、公共施設管理に係る行政権の行使を伴う事務の一部を委託する～可能規定 4 項 業務、負担金の使途等を定めた地区運営計画を策定する～義務規定	【BID の活動財源】 固定資産税の不均一課税、又は市町村法定外目的税により、BID 税制度を創設する （必要に応じて地方税法の一部改正） ・負担金方式と異なり、公共施設管理（Improvements）だけでなく、プロモーション等（Activities）にも税収は充足できる

図表 6-24 大阪版 BID 制度の組み立て時試案-大阪府 HP より

④ 今後検討される BID 税について

これまで、大阪府の BID において採用された分担金制度、固定資産税の不均一課税制度、法定外目的税の制度について検討し、奥浅草エリアマネジメントにおいて、どのような BID 税が望ましいのかを考察します。

これらの状況について、以下のとおり表にまとめます。

	分担金制度	固定資産税の不均一課税	法定外目的税
地権者への課税	○	○	△
利用者への課税	○	×	○
課税客体の柔軟性	△	△	○
制度の柔軟性	△	△	○
利用対象の柔軟性	△	要検討	要検討

図表 6-25 BID 検討 3 類型の特徴のまとめ

上記の類型を見るに、分担金制度によるエリアマネジメントは、一定の使途の制約があること等から、その事業費を総体として補う手法としては課題が残ります。その観点から検討されるのが固定資産税の不均一課税と法定外目的税です。

固定資産税の不均一課税については、資産税の観点から、地権者に対する課税を前提としています。しかしながら、奥浅草エリアマネジメント地区は、地域が広大で、かつ多数の商店街や町

会にまたがる利害関係者が土地に関する権利を保有しています。また、権利者の特定が困難にみられる街区も存在します。このような観点から、当該地域の BID を設計するにあたっては、固定資産税の不均一課税の手法における実施は困難であることが予想されます。

法定外目的税による BID については、地域内利用者、関係者に対する課税が実現されることから、関係人口が多い当該地区においては適用が期待される手法と考えます。しかし、法定外目的税による BID 導入にあたっては、以下の課題を解消する必要があります。

- ・ 地方税法の法整備（BID 特区に対する法定外目的税の設定を可能とする）
- ・ 特別徴収義務者の設定基準の策定（商店街等組合にするか、各事業者にするか）
- ・ 政策税制としての用途の明確化（どの産業や振興に充てるか）
- ・ 地域にとって過重な負担となり、産業の抑制とならないかの検討
- ・ BID 地区設定の意義、目的の整理、関係各所への周知
- ・ 課税主体は誰か？（東京都か台東区か？）
- ・ 課税客体は誰か？（観光利用者とするか、どの程度までを課税対象範囲とするか）
- ・ 登録しない事業者に対して、どのように理解を得るか。

法定外目的税による BID 地区の想定は、世界でも例が多く、米国のカリフォルニア州やハワイ州において導入されています。日本においては、北海道倶知安町の宿泊税が、他の道府県に例のない、税率 2% という宿泊税を導入し、海外の BID 地区に類似した宿泊税導入手法であったことが注目されました。

法定外目的税による BID 地区の設計に当たって重要となるのが、DMO（観光地域づくり法人）の存在です。奥浅草としていくつかの団体が連携し、連携体としての DMO が設計されることで、これらの BID の設計を総体として管理していく役割が求められます。



図表 6-26 奥浅草 BID 地区の設計図

地域内の多様な事業者が一体となって、一つの観光 DMO の一員として機能することになれば、地域全体の合意形成の場が恒常的に行われる機会が生まれます。

既存の各事業者間の関係性については、かつての栄華を極めていた時代の構成員の方々が未だ多数おり、一定の反発が見込まれるため、合意形成が早々にできることは難しいと考えます。

しかしながら、奥浅草については、近年当該地域にて事業を行う構成員の多くが、その一体感の大事さを理解しており、奥浅草に対する地域ブランドへの信頼と期待をもっています。それらを総体として実現するために、一体となった組織の設立が不可欠と言えます。

エリアマネジメントを支援する中小企業診断士、また支援機関として現在行うべきことは、奥浅草を構成する代表事業者のリストアップと、彼らが想うことの総合的取り込みです。

一体としたエリアマネジメント実現のために、どのような将来構想の種があるのか、多くの事業者の声を集め、それらを継続的に関係事業者と繋ぎ合わせていくことが求められます。その観点から、当該論文が各方面のタウンマネージャーや支援機関にも届くことを期待します。

奥浅草では、やがて地域全体での組織活動を実現することが可能な世代交代が訪れると考えます。その時点に地域全体の仲間同士が想う、奥浅草の地域イメージを将来にわたって承継していく、地域の役割、価値の承継といった、地域承継の役割が重要となります。

また、当該改正にあたっては、エリアマネジメント負担金制度を制定する内閣府や関連機関の法制度の改正または特区による一部柔軟化も必要となります。

今後、内閣府においては、総務省とも協議を行い、地方税法の改正も見据えながら、BID が商業機能を持つ地帯においても適用されやすい法整備がなされるべきであり、その改正に対して疑

義があるとなれば、BID 特区制度を作り、当該地方税法の適用の一部柔軟化を行いながら、本来的に中心市街地で行われるべき BID 税を構築すべきであり、それらが街に再投資される仕組み構築を行う必要があると考えます。

---

【参考文献】

---

- 1 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
- 2 うめきた2期地区開発プロジェクト HP (<https://umekita2.jp/>)
- 3 (一社) グランフロント大阪 TMO HP (<https://www.grandfront-osaka.jp/project/tmo/>)
- 4 「稼ぐ商店街から見る行政ビジネス」（鶴頭誠）2018. 12
- 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 地方税における資産課税のあり方に関する調査研究報告書(財団法人 資産評価システム研究センター)
- 7 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（公益財団法人日本観光振興協会）2019. 3

(鶴頭 誠)

## 第7章 生活者の暮らしを支える商店街・自助共助のDXモデル

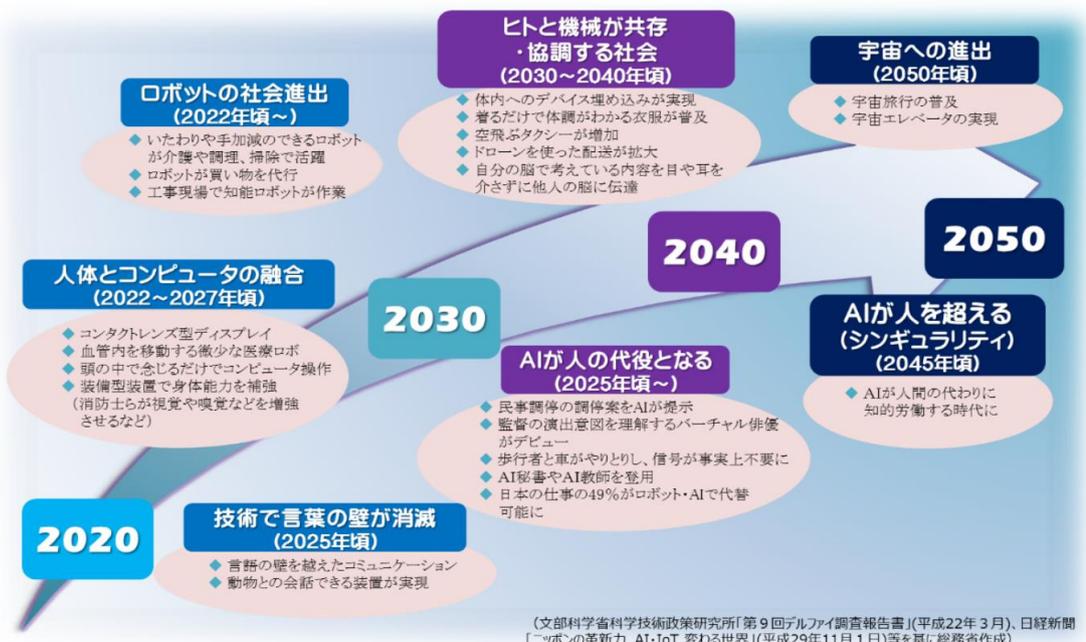
### ～商店街のDXへの向き合い方～

#### 1. 商店街とDX

近年、災害や震災が忘れる暇もないくらい毎年のように起こるようになってきました。また、高齢者の孤独死、買い物難民等の社会的問題も発生し地域における人と人の繋がりが希薄になっているとの反省から地域コミュニティの見直しが進められています。このような中、商店街は地域コミュニティの担い手として変容をとげていくことが期待されています。一方で、商店街に押し寄せるデジタル化の波は避けようがありません。商店街としては変えられないことを冷静に受け入れる心構えと変えられることを変えていく勇気をもってこのデジタルトランスフォーメーション（DX）を乗り切っていく必要があります

##### (1) デジタルビジネス時代の到来

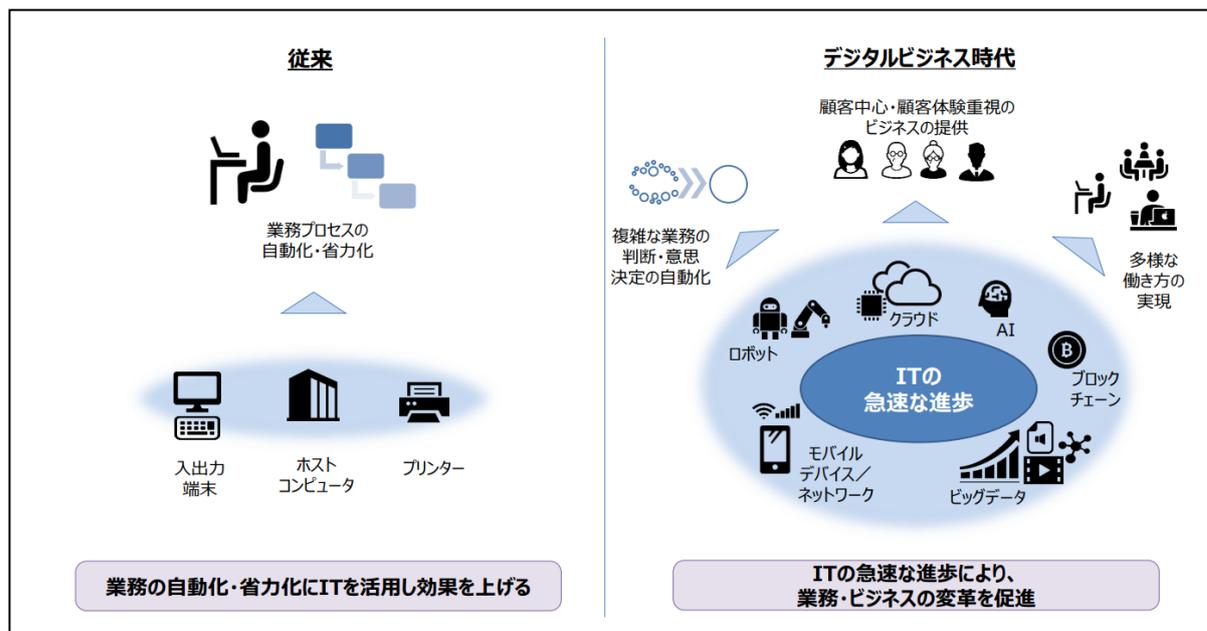
下図は、2018年7月に総務省がIT技術の未来予測として今後の見通しを示したものです。この図では、2045年頃にAIが人を超越するシンギュラリティがおくと予測されていました。しかしながら、近年、クラウドやIOTなどの登場によりイノベーションを生み出すまでの間隔が短縮され、また、AIによるディープラーニングの向上等、情報技術の進展スピードはすさまじいものがあり、現在、シンギュラリティは2029年に到来するのではないかと考えられるようになってきています。図では2030年代に我々の社会生活に大規模かつ非連続的な変革をもたらすと描かれています。今、まさに変革の時代に突入しているといえます。



図表 7-1 テクノロジーの今後の見通し/総務省資料

下図に示したように、デジタル技術（ロボット、クラウド、AI、ビッグデータ、モバイルデバ

イス、高速インターネット)の急速な進歩が、業務、ビジネスの変革を促進しています。デジタルビジネス時代は「顧客中心・顧客体験重視のビジネスの提供」、「多様な働き方の実現」、「複雑な業務の判断・意思決定の自動化」であり、デジタル技術の活用が商店街に大きな変化をもたらすと同時に地域社会にたいしても同様のインパクトをもたらすと考えられます。かように商店街や地域社会が直面しているデジタル化への対応は大変重要になります。本章では地域コミュニティへの変革を期待されている商店街を中心とした小規模な地域のDXへの向き合い方について考察します。



図表 7-2 デジタルトランスフォーメーションに河を渡る/経産省資料

(2) 地域課題と地域コミュニティ

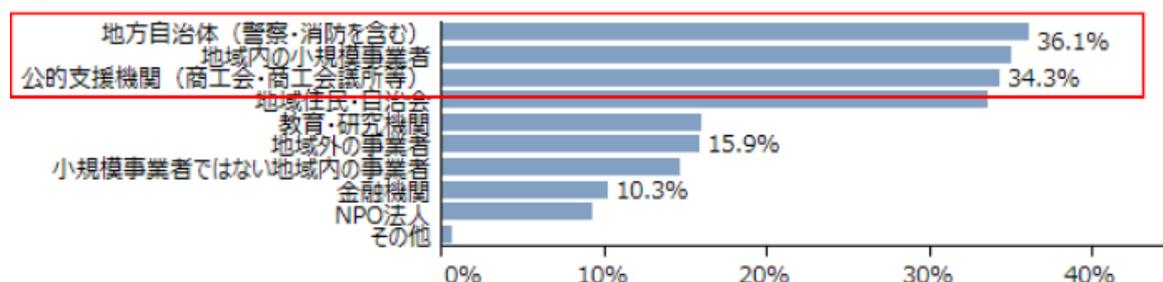
デジタルデータ、デジタル技術の活用が地域社会を変革していく時代を迎えるにあたり、現在の地域社会が抱えている課題を明確にしておくことが重要です。

	事業者	住民
1位	商店街や中心市街地等の衰退 (31.5%)	商店街や中心市街地等の衰退 (24.1%)
2位	働き手の不足 (24.6%)	働く場所の不足 (13.4%)
3位	地場産業の衰退・不在 (18.2%)	交通インフラの脆弱化 (11.5%)
4位	働く場所の不足 (6.1%)	働き手の不足 (10.4%)
5位	観光資源の不足 (4.2%)	医療・介護施設の不足 (7.0%)
6位	生活必需品・サービスを扱う店舗の減少 (3.3%)	生活必需品・サービスを扱う店舗の減少 (5.8%)
7位	交通インフラの脆弱化 (3.1%)	地場産業の衰退・不在 (5.5%)
8位	祭りや伝統行事・イベントの減少 (2.0%)	高齢者支援(見守り等)の不足 (4.5%)
9位	その他 (1.8%)	保育機能の不足 (3.3%)
10位	親睦・交流行事の減少 (1.3%)	観光資源の不足 (3.2%)

図表 7-3 事業者、住民別の地域課題に対する認識/中小企業庁資料

この表は「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」で、小規模事業者と地域住民側の双方からとったアンケート結果です。地域社会の課題を認識するうえで役に立ちます。これによれば、両者とも「商店街や中心市街地等の衰退」が1位を占めています。事業者側の課題として、地場産業の衰退・不在が上位に挙げられています。地域住民側は、交通インフラ、医療、介護、高齢者支援、保育機能の不足等、地域の生活インフラを挙げています。注目すべき点は、2番目に事業者側で「働き手の不足」、住民側に「働く場所の不足」がきている点です。これは、地域において労働市場のミスマッチがあることを示唆していると思われます。

下図は、上記の課題解決に取り組む担い手として期待されている者は誰かというアンケート結果です。これによれば「地方自治体」、「地域内の小規模事業者」、「公的支援機関」とともに「地域住民・自治会」等の地域コミュニティがあげられています。ここには、商店街は記述されておりませんが、地域内のリアルな存在である商店街に地域コミュニティとしての中心的役割を担ってほしいとの期待が込められていることが推察されます。実際、世田谷区においては「商店街は地域コミュニティの担い手としてにぎわいと交流の場となるよう総合的な街づくりの観点からその振興を図ること」と世田谷区産業振興基本条例改正に向けた提言がなれています。



図表 7-4 地域課題の解決者として中心的な役割を担うことが期待される者/中小企業庁資料

## 2. 商店街におけるDXとは

### (1) 商店街におけるDXの定義

現在、新型コロナウイルス感染症対策により商店街を中心とする地域の生活者（住民や事業者、地権者）は、あらゆる社会活動において遠隔・非対面・非接触が求められております。おかげでweb会議やテレワーク、ネットショップをはじめとしたデジタル技術を駆使した社会活動を余儀なくされていますが、デジタル技術の持つ新たな価値が生活者の価値観を変えつつあります。

このような背景を追い風として、商店街におけるデータ、デジタル技術の活用は地域の文化・風土に根付いた本来の姿（人と人のつながり、共助の心）を取り戻すチャンスとしてとらえることができます。

DXは、経済産業省「DX推進指標」において『企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること』と定義されています。

ここで、「企業」を「商店街」に置き換え、商店街が主体となって取り組むDXを『データやデジタル技術を使って①一人一人の多様性を踏まえた誰もが参加しやすい地域づくり②地域の特性に即した地域活動の推進③多様な主体の連携・共同の促進④地域の価値を向上し続ける組織体制・人財の維持』と定義します。

### (2) 商店街DXの段階モデル

デジタル化には、未着手、デジタイゼーション、デジタライゼーションの4段階があるといわれています。これを横軸にして、縦軸にデジタル化の対象を商店街、商店街を構成する個々の事業者、商店街を含む商店街地域とします。このように縦軸と横軸を使ってマトリックスで表すことによって商店街DXの現在地（全体の中のどのあたりに位置しているのか）をわかりやすく示すことができ、今後向かっていく方向を示すことが可能になります。

デジタル化の対象	デジタル化の段階			
	未着手	デジタイゼーション	デジタライゼーション	DX
商店街地域 (小規模地域)	アナログデータ	デジタルデータ	アナログとデジタルデータの連携	デジタルサービス
商店街を構成する個々の事業者	紙ベース 人手作業	業務/業務プロセスの電子化	業務/業務プロセスのデジタル化	顧客とE2Eでのデジタル化
商店街のデジタル化	システムなし	従来型ITプラットフォームの整備		デジタルプラットフォームの整備

図表 7-5 商店街DXの段階モデル

### (3) 商店街 DX の分類モデル

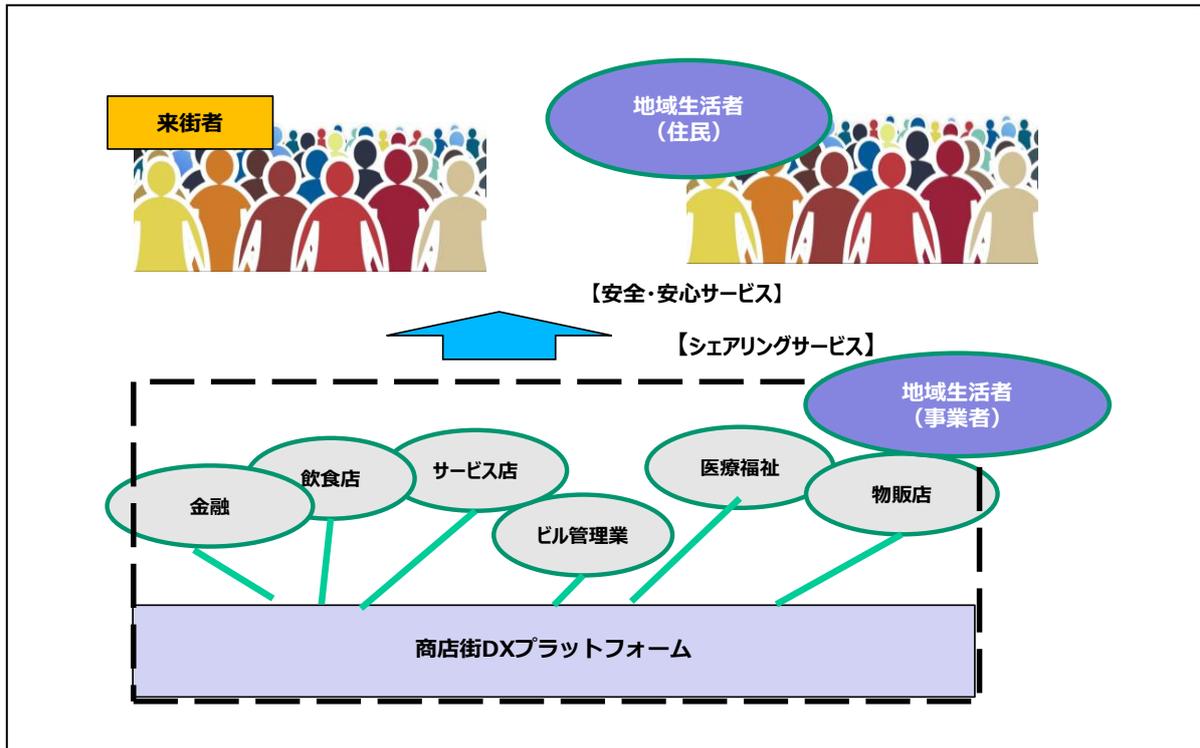
下図は、商店街を構成する個々の事業者とこれら事業者により形成される組織体（例えば商店街振興組合、商店会等に相当）に対するデジタル化を DX ビジネスの視点から分類したものです。個々の個々の事業者は多岐の業種にわたりますので、ビジネスの仕掛けも多岐にわたります。一方、商店街組織は「マッチング、マーケットプレイス、デジタル集客系」型のプラットフォームに分類されます。

デジタル化の対象	DXの分類	ビジネスの仕掛け
商店街を構成する事業者 (卸・小売り、飲食サービス、医療・福祉、情報通信業他)	デジタルデータ商材系	サブスクリプション、リカーリング フリーミアム
	リアルビジネス+デジタル	B2C、シェアリング、OMO スマホ予約、持ち帰り予約、自 席注文、店舗デジタル化等
	リアルビジネス	SPA、ネットで店舗誘導
商店街組織	マッチング、マーケットプレイス、 デジタル集客系	プラットフォーム

図表 7-6 商店街 DX の分類モデル

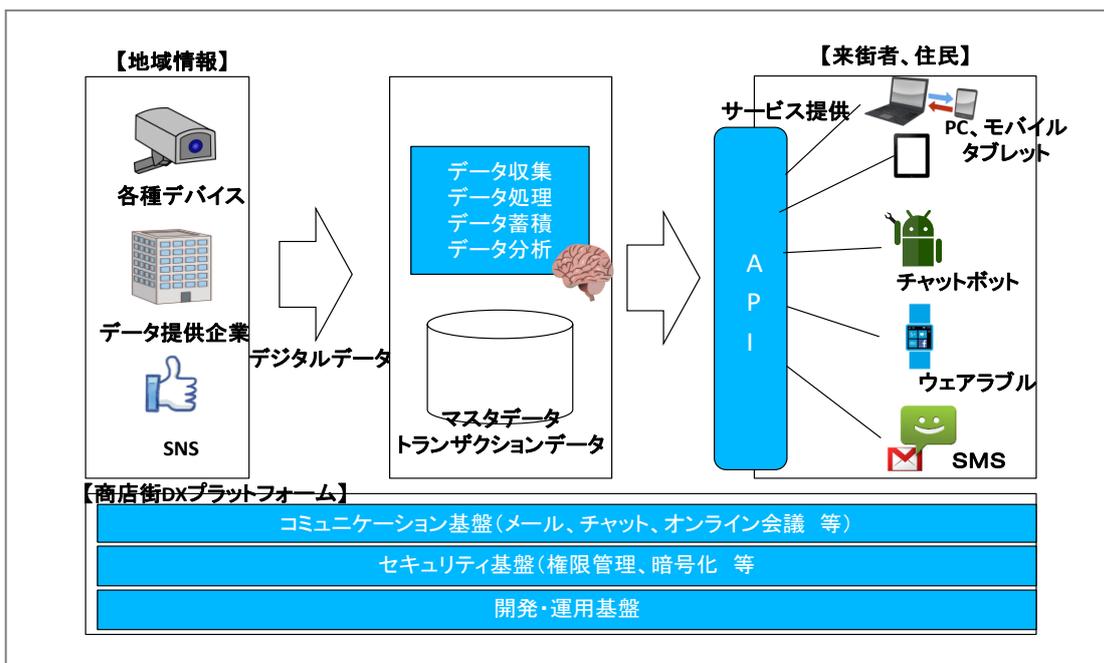
### (4) 商店街 DX のプラットフォーム

商店街 DX のプラットフォームを下図に示します。商店街を核とした地域生活者（住民、事業者）の体験価値の共有連鎖を狙いとする地域特化型のプラットフォームになります。大規模なプラットフォームのようにネットワーク効果（客が客を呼ぶ、客が売り手を、売り手が客を）は期待できませんが、地域にあったシェアリングサービス（所有者と使用者が双方価値を感じる、例えば未使用の駐車場の時間貸し、空き部屋のコワークスペース等、商店街のブランドにより地域内の需要喚起をともなう仕組み）および地域生活者の安心・安全を提供します。これを商店街 DX プラットフォームと呼称します。



図表 7-7 商店街 DX のプラットフォーム

商店街 DX のシステムモデルを示したのが下図です。システム構築においては、商店街地域のゴール（あるべき姿）を実現していくために必要な多種多様なデジタルデータをどうやって収集し、どのように分析して活用していくか、IT 活用の知識やビジョンを共有できる人材（若しくは IT 企業との連携）が必要です。



図表 7-8 商店街 DX システムモデル

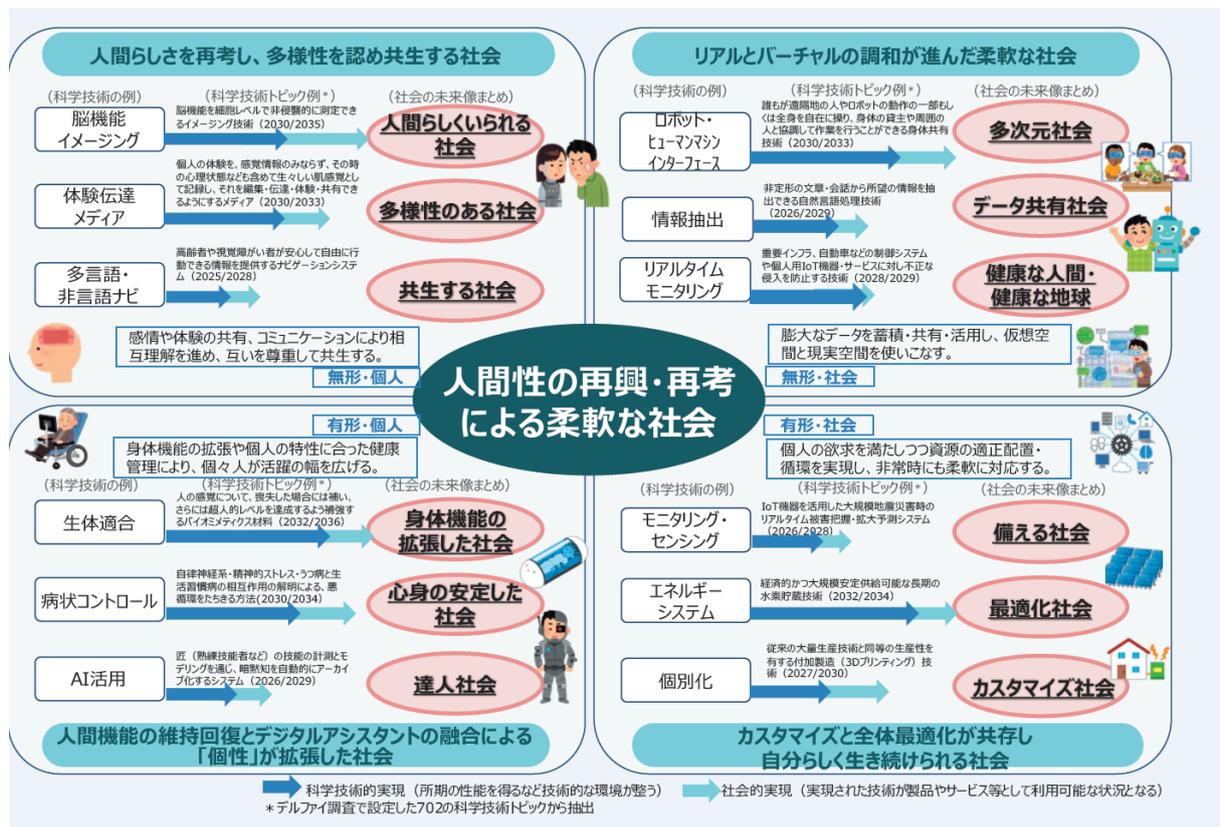
### 3. 商店街のDXへの向き合い方

#### (1) 商店街地域のあるべき姿を描く

今後、地域社会がどのように変わっていくかは予測でしかありませんが、商店街地域の目指すゴールは、時代の大きな潮流を意識して設定する方がよいと考えます。

下図は、専門家・有識者20名により科学技術発展による2040年の社会の姿として提示されたもので、今から20年後の社会的な変容を予測したものです。これは、科学技術トピックを「無形・有形」、「個人・社会」の二つの観点で掛け合わせた四つの象限にマッピングした図です。

専門家・有識者によれば、2040年は身体や物など形のあるもの（有形）と精神やデータなど形のないもの（無形）が大きく変容し、「人間性の再興・再考による柔軟な社会」になると想定されています。商店街地域のゴール（あるべき姿）の設定の際、この図の中に12ヶの小楕円で記述された社会を意識して描くと良いと思われまます。



図表 7-9 目指す社会の姿/文部科学省作成資料

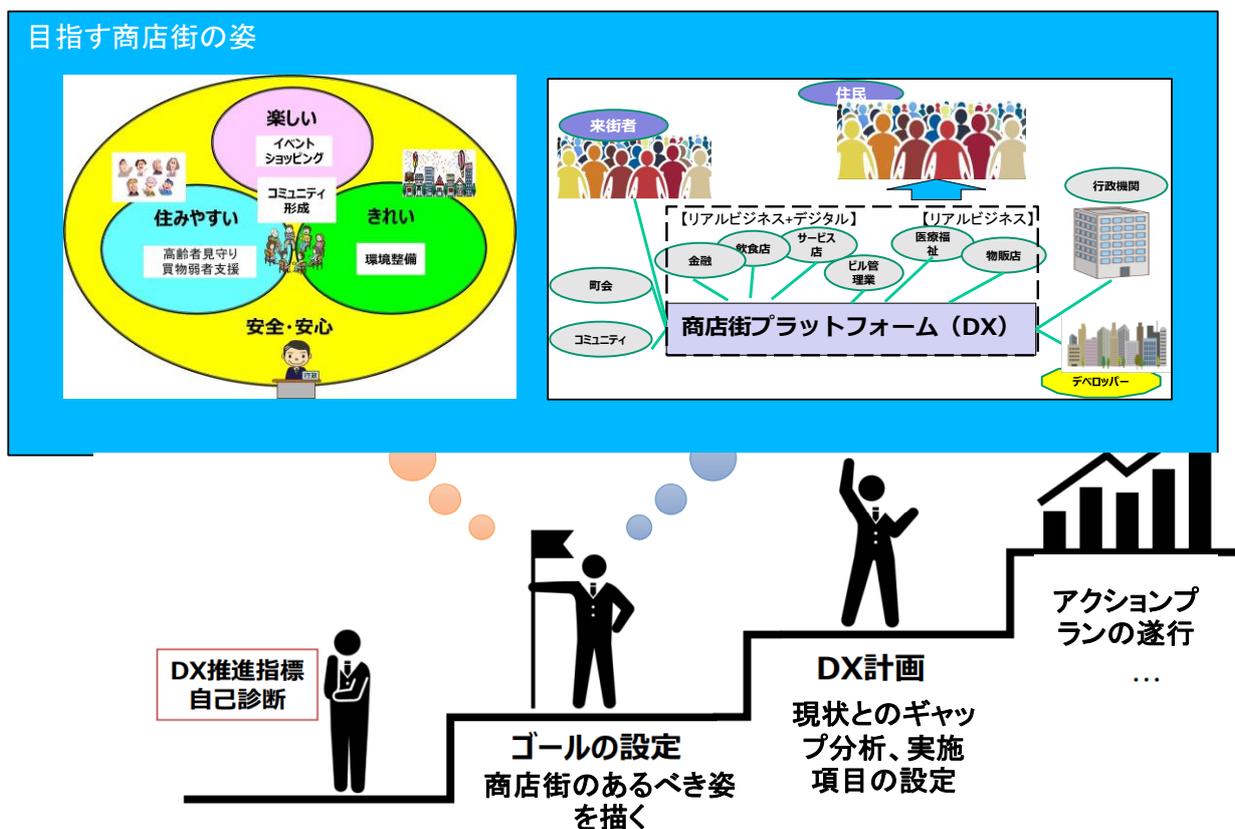
#### (2) 商店街DX推進のポイント

##### ① 推進ステップ

商店街DXといってもDX化そのものが目的ではありません。ITシステムのDXガイドラインではありますが、経産省の「Dx推進ガイドライン」に準拠して以下のステップを踏むことが肝要

です。

- ・デジタル技術の活用を前提に商店街のあるべき姿を描く（ゴールの設定）
- ・現状とのギャップ分析、その埋める方策を実施項目とする（計画の立案）
- ・実施項目のアクションプランを作成し実施する（DX 推進）



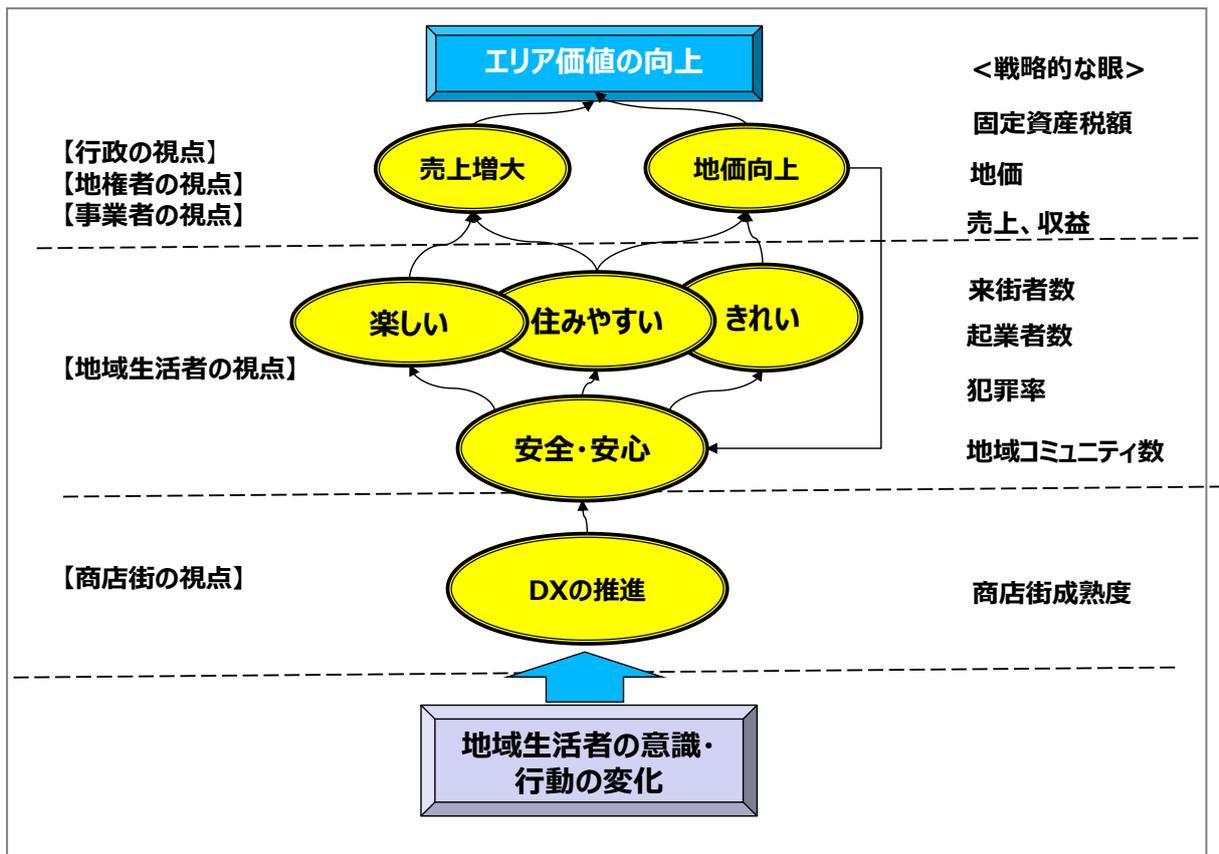
図表 7-10 DXに必要なステップ/経済産業省作成資料「DXガイドライン」を参照

## ②戦略的な眼の設定

地域生活者の意識や行動の変化が商店街を変容させ、商店街はDXに向き合っていかなざるを得ないわけですが、商店街の進むべき方向と一致していることを確実にするためには戦略的な眼を持つことが重要です。

下図は、地域生活者の意識や行動の変化が商店街を変容させ、商店街DXが地域生活者の視点で行われることによって、地域経済の発展（事業者の収益向上）、地価の向上、税収の増加につながり、増えた税収が地域の安心・安全のために還元されるということを表した図です。

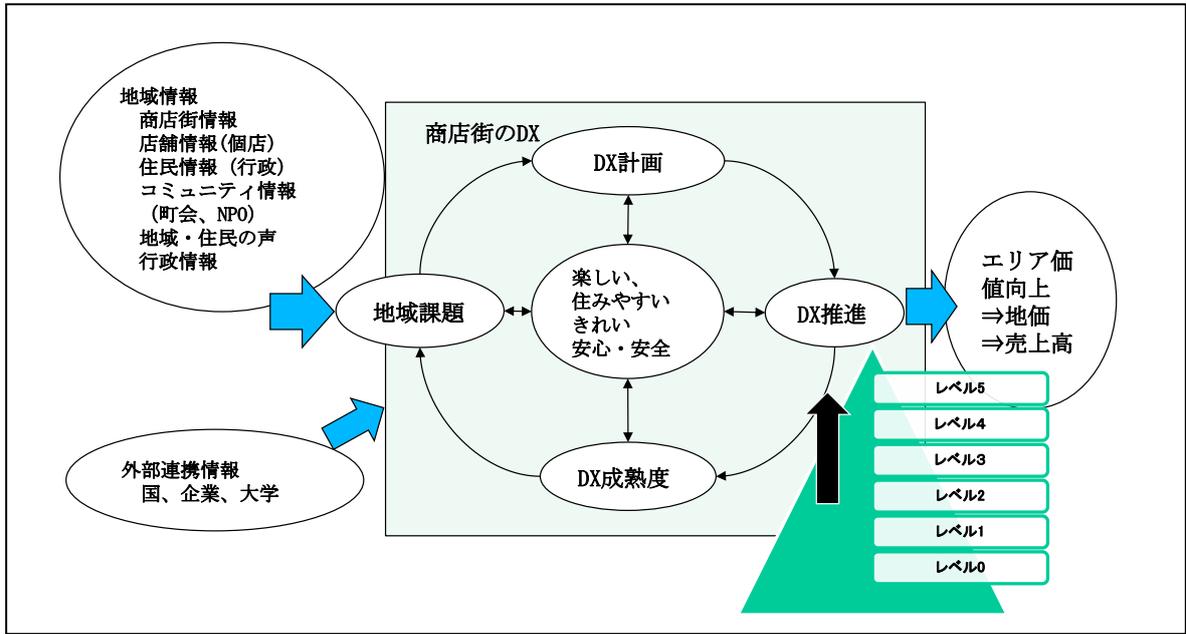
エリア価値の向上という目標を設定し、活動の評価指標を設定することが戦略的な眼につながります。この図では、成長指標（売上・収益、固定資産税額、地価）、住民満足度（来街者数、起業者数、犯罪率、地域コミュニティ数）、商店街成熟度の各指標を戦略的な眼として設定しています。



図表 7-11 戦略的な眼の設定

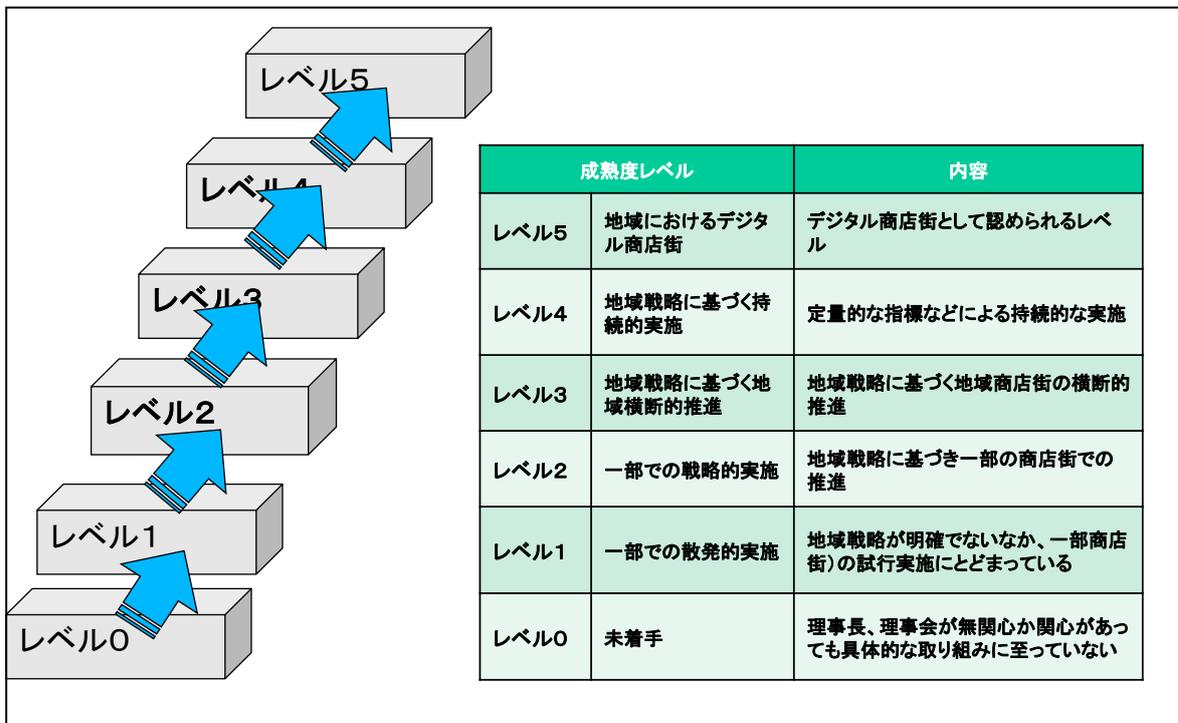
### ③マネジメントプロセスの確立

商店街地域のあるべき姿に向かって意図したとおりの結果を達成するためのマネジメントプロセスの確立も重要です。図表 7-12 は、商店街 DX の相互関係をインプット、プロセス、アウトプットに整理したものです。インプット情報（地域デジタルデータおよび外部機関連携データ）がプロセス（商店街 DX）に投入され、地域課題を解決するプロセスを実行することによってエリア価値向上というアウトプットに変換されることを表しています。この一連のプロセスを明確にして運営管理する仕組みがマネジメントプロセスです。この図の右下に追加した三角形の図は、商店街 DX の成熟度レベルを表したものです。



図表 7-12 DX のマネジメントプロセスモデル

商店街 DX の成熟度モデルの内容を図表 7-13 に示します。この図は、経産省の「DX 推進指標とそのガイダンス」を参照して商店街 DX 用として作成したものです。成熟度レベルが 5 に近づくほど、DX が進んでいることを表します。



図表 7-13 DX 成熟度モデル

#### 4. DXモデル適用事例

##### (1) 対象地域の概要

世田谷線沿線地域（赤枠；2.217 平方キロメートル）を対象地域として想定します。この想定した地域内には11の商店街が存在しています。これらの商店街は、いずれも地域密着型の商店街で、安心・安全の街づくり、来街者の増加を共通課題としています。



図表 7-14 世田谷線沿線地域

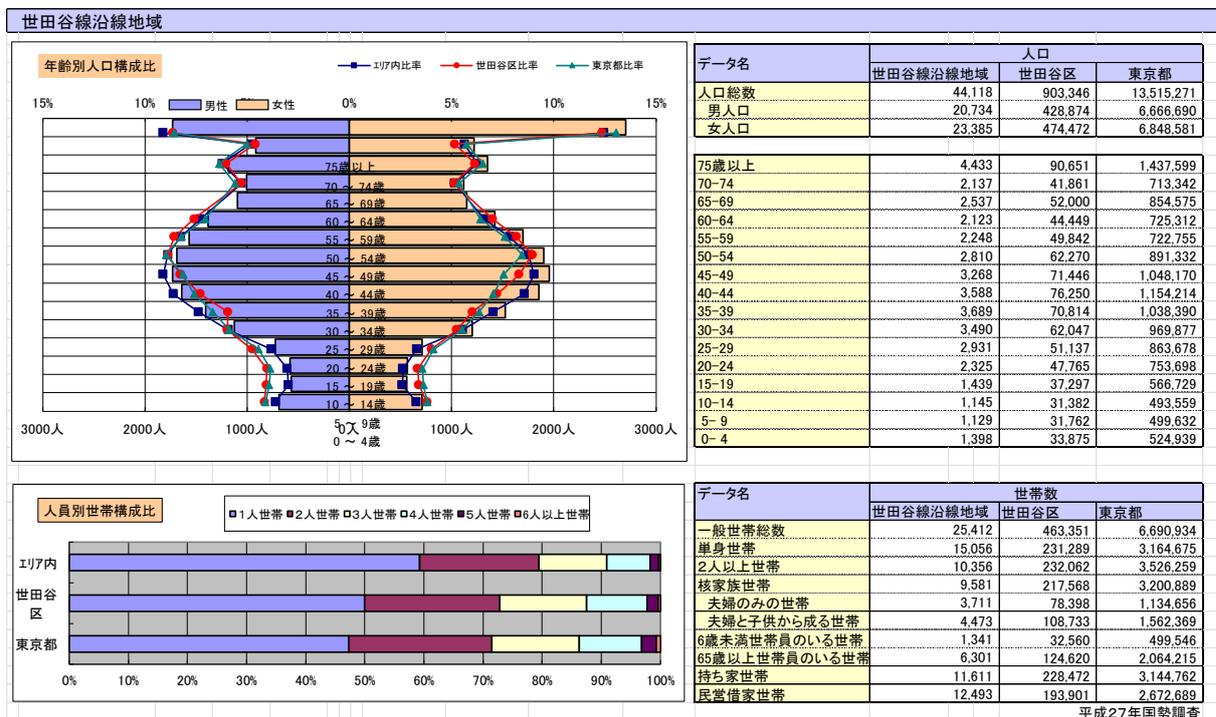
想定地域内の事業所数は1,800超で、業種も卸・小売り業、飲食サービス業、医療・福祉業、生活関連サービス業と多岐にわたり、生活者にとっては利便性の高い、暮らしやすい地域といえます。また、特筆すべきは、これらの11商店街のうち8商店街を顧問的診断士（中小企業診断士）が手厚く支援していることです。商店街の連携に際し組織的な支援が受けやすいのが強みといえ

ます。

業種		世田谷線沿線地域	世田谷区	東京都
第2次産業内訳 (事業所数)	C 鉱業、採石業、砂利採取業	0	1	78
	D 建設業	75	1,832	40,014
	E 製造業	34	734	43,569
業種		世田谷線沿線地域	世田谷区	東京都
第3次産業内訳 (事業所数)	F 電気・ガス・熱供給・水道業	0	9	397
	G 情報通信業	45	610	21,935
	H 運輸業、郵便業	18	466	15,099
	I 卸売業、小売業	454	6,744	150,728
	J 金融業、保険業	32	329	10,601
	K 不動産業、物品賃貸業	182	2,569	55,758
	L 学術研究、専門・技術サービス業	98	1,447	41,129
	M 宿泊業、飲食サービス業	342	3,843	89,160
	N 生活関連サービス業、娯楽業	181	2,682	46,450
	O 教育、学習支援業	79	1,211	18,381
	P 医療、福祉	217	3,151	48,461
Q 複合サービス事業	6	88	1,720	
R サービス業(他に分類されないもの)	83	1,271	37,724	

図表 7-15 世田谷線沿線地域の業種と事業所数

図表 7-16 に示したデータによれば、想定地域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）も増加傾向にあります。



図表 7-16 世田谷線沿線地域の世帯・人口構成比

世田谷線沿線地域には、豪徳寺、代官屋敷、松陰神社をはじめ数多くの名所旧跡が存在しています。また、三軒茶屋地区では大道芸、ラテンフェスタ、広場を利用したマルシェ、地方物産展等のお祭りやイベントが開催され、賑わいを創出しています。ただし、これらの運営費は、区の

補助金、商店街組合員の会費で賄われており、今回のような新しい取組を商店街が単独で推進することは資金的、人財面で難しいのが実情です。

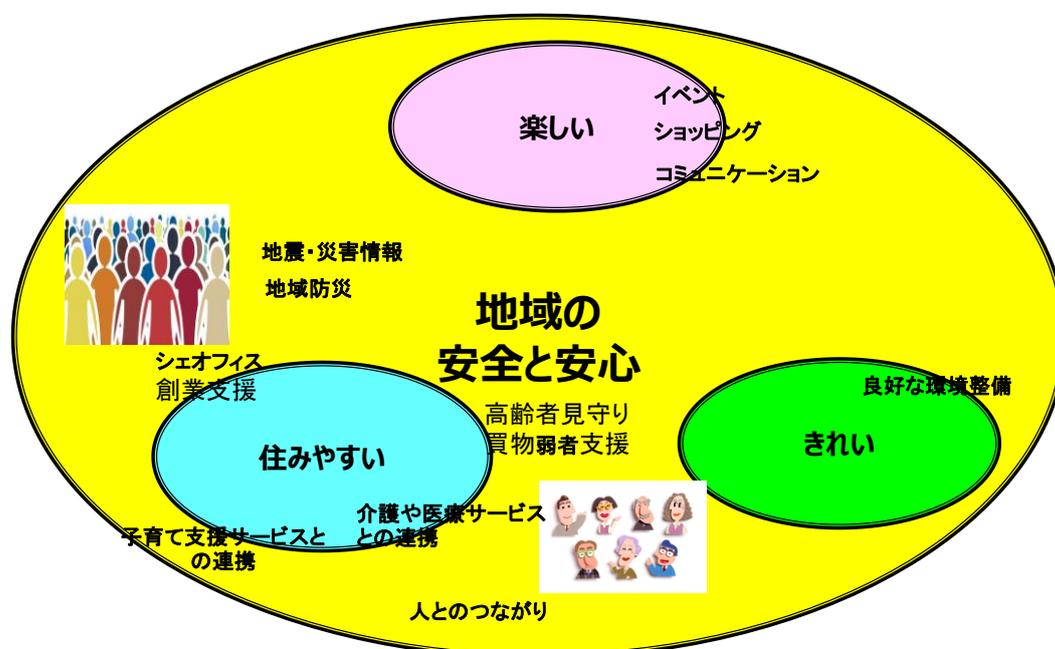
### (2) DX への取組み方

DX 推進体制は、商店街組織が中心となり中小企業診断士が支援します。NPO、および IT 企業と連携して都市再生整備推進法人制度を活用し世田谷区のまちづくりプランとの関連性を明確にしながら進めていくことを想定しています。

活動資金は、国や都のデジタル化推進関連事業の公的助成金の活用や現在進行中の「三茶街づくり事業」との組み合わせで費用の一部をマネジメント費用として積み上げておく等を考えています。また、自主財源の確保事業としてデータ提供等の収益化事業を立ち上げる等、自律的な運営を目指します。防災や環境への取組みはインセンティブをうまく組み合わせでおこなう等の工夫（例えば、大丸有は環境や防災への取組みを評価してそれに応じて容積率を上乗せする）が必要になります。

### (3) 具体的な取組

対象地域の地域生活者（地域住民、事業者、地権者）は、安心・安全の街を何よりも望んでおります。その基盤の上に「楽しい、すみやすい、きれい」に向けた取組を行い、「地域の特性に即した地域活動の推進、多様な主体の連携・共同の促進、一人一人の多様性を踏まえた誰もが参加しやすい地域」を目指しています。下図が世田谷線沿線地域のあるべき姿をイメージしたものです。



図表 7-17 エリアイメージ/令和 2 年度年度研究レポートより引用

世田谷線沿線地域の商店街の現状は以下の通りです。

・「安心・安全」の取組については、防災フェア、安全パトロールを実施していますが、単身高齢者見守り、買い物弱者支援等への取組みはまだ始まっておりません。

・「楽しい」に関しては、商店街主催のイベントの開催、地域のイベント情報の発信を定期的に行っておりますが、コロナ禍でリアルイベントはほぼ全面中止となっており、来街者の増加が望める状況ではありません。またリアル開催の場合も小規模で限定された地域、限定された開催期間のため個店の売上に結び付けられないのが実情です。

・「住みやすい」については、子育て支援や、コワーキングスペースのオープン等、リアルの場を通じた新たなコミュニティ活動が活発に実施されております。

・「きれい」については、おそうじプロジェクト等で商店街の清掃を定期的に行っております。

また、現状の商店街のDX成熟度レベルは、レベル0の「DXに関心はあっても具体的な取組に至っていない」状態です。

このような状況におけるDXへの取組みですので、現行取り組んでいる活動にデジタルデータ、デジタル技術を活用する発展形として展開し、DX成熟度レベル3（地域商店街の横断的推進）を目標とします。ここでは、筆者の考えをまとめたものを図表7-18に例示します。

・地域の「安心・安全」の新たなサービスとして、体調のわかる衣服、リアルタイムモニタリングでのデータ取得、AIによる異常時の検出、いたわりロボットによる介護等があります。また、地震・災害発生時の避難経路の誘導や交通渋滞情報等についてもデジタルデータを活用したサービスが考えられます。

・来街者の満足度向上のためのサービスとしては、イベント時の混雑状況、名所旧跡のデジタル化、訪問体験等があります。

・地域生活者の利便性向上に関しては、スマホ注文・キャッシュレス決済を対象地域全体で実施していくことが考えられます。

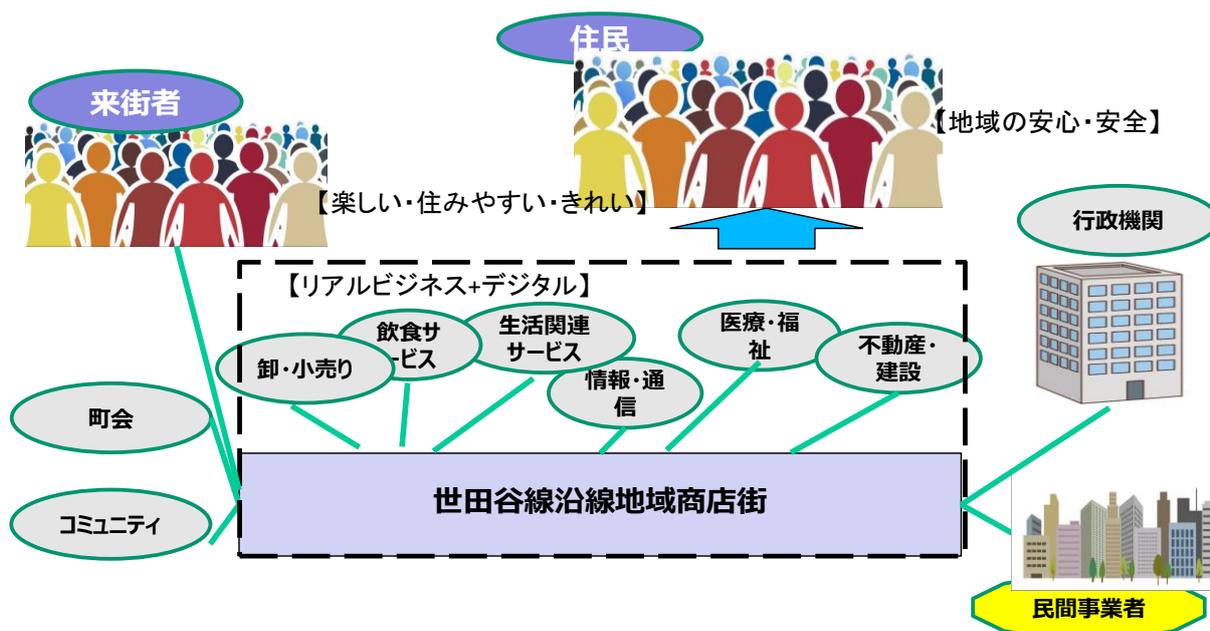
このように、デジタルデータ、デジタル技術の活用を考えると新しいサービスのアイデアが出やすくなります。

デジタル化の対象		デジタル技術(一部)	提供サービス(一部、例)
地域の安全・安心	高齢者見守り 買物弱者支援 地震災害情報 交通情報 コロナ対策 防災フェア	デジタルアシスタント ビーコンの配置 カメラの設置 センサーの設置 リアルタイムモニタリング AI	高齢者支援（デジタルデータを使って異変を察知、体調のわかる衣服、病状コントロール いたわり手加減のできるロボット、…） 防災システム（災害時の人の滞留状況、道路の危険状況の可視化、…）
楽しい	イベント情報発信 店舗情報発信 ホコ天情報発信 混雑度合い表示	リアルとバーチャル デジタルサイネージ カメラの設置 ビーコンの配置 体験伝達メディア 多言語・非言語ナビ	地域生活者支援（リアルとバーチャル商店街、 キャンペーン、売出し、特売品情報、スマホアプリで注文、キャッシュレス決済、…） 来街者満足度向上（混雑状況、名所旧跡のデジタル化、訪問体験、…）
住みやすい	公園、医療施設 子育て支援 ふれあいコミュニティ	ロボット ヒューマンインターフェース	子育て支援（産み育てやすい支えあう地域社会、 ロボットによる買い物代行、…） コミュニティ支援（多様性、共生する社会、…） 健康管理（個人の特性に合った健康プログラム）
きれい	おそうじ	モニタリングセンシング	地域環境システム（エネルギーの地産地消）

図表 7-18 具体的な取組みと情報技術

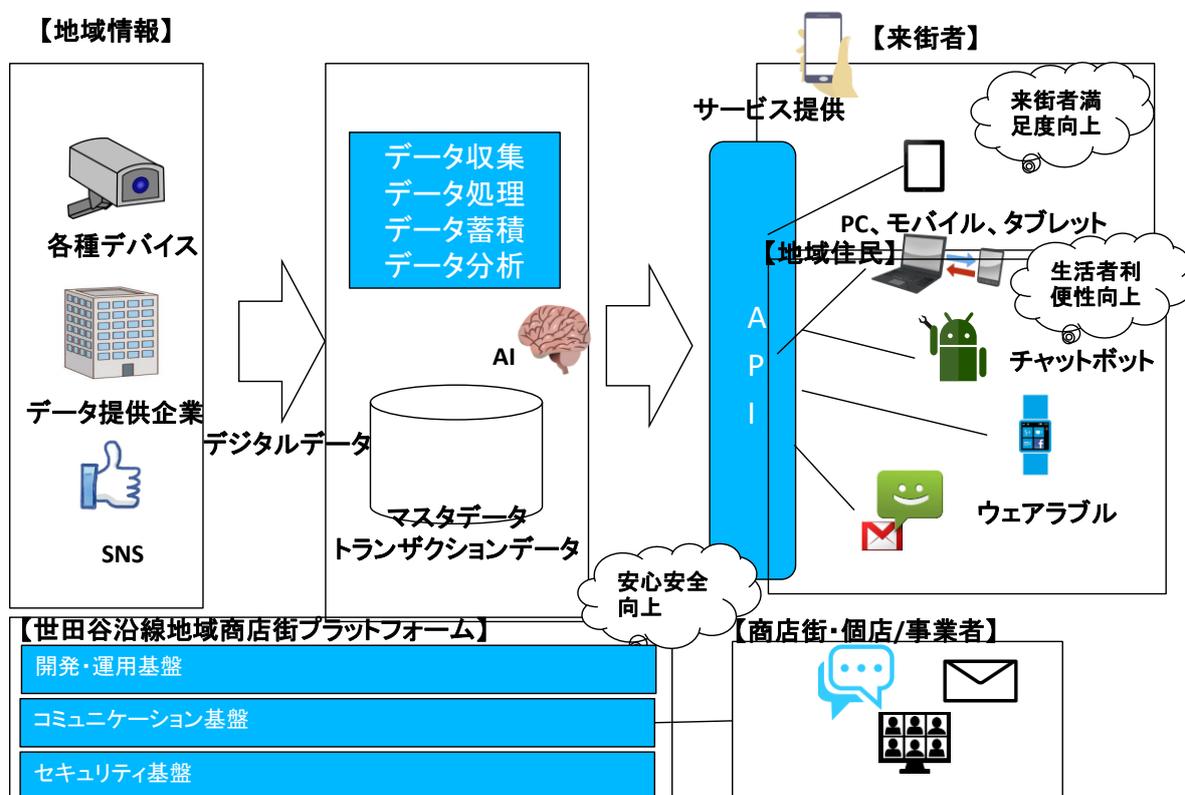
(4) DX システムの構造

世田谷沿線地域には、卸・小売り、飲食サービス、生活関連サービス、金融、医療・福祉関係、情報通信、不動産・建設業と多種多様の事業者が存在しています。商店街地域のデジタル化は、地域特化型のプラットフォームの構築と、各事業者個々のデジタル化という2階建ての構造にします。



図表 7-19 DX のシステム構造

商店街プラットフォームは、セキュリティ基盤、コミュニケーション基盤、開発・運用基盤より構成します。地域情報をデジタルデータで収集し、処理・蓄積・分析までプラットフォーム側で行います。その結果を来街者、生活者（事業者、住民、地権者）にサービスとして提供します。

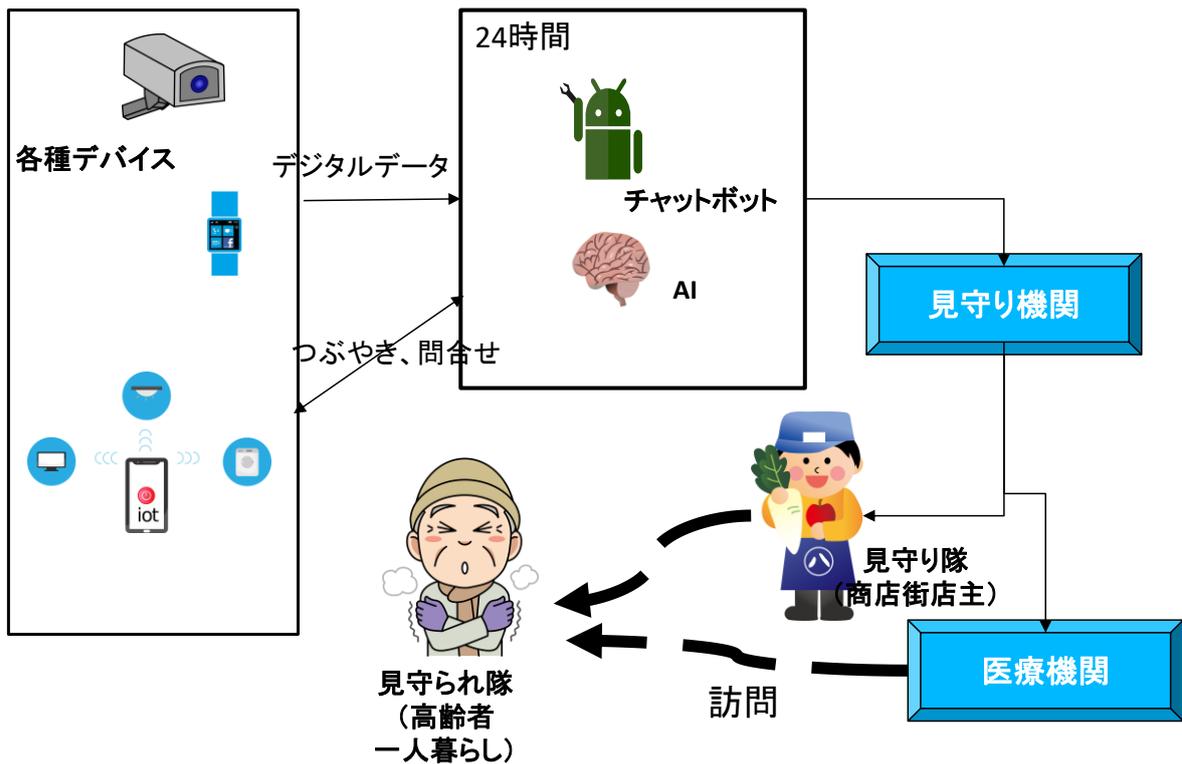


図表 7-20 DX システム構造

以下に、今回の安心・安全の基盤となる（当地域に社会的課題として上がっている）高齢者見守りサービス、買物弱者支援サービスに関する具体的なイメージを掲載します。

### ①高齢者見守りサービス

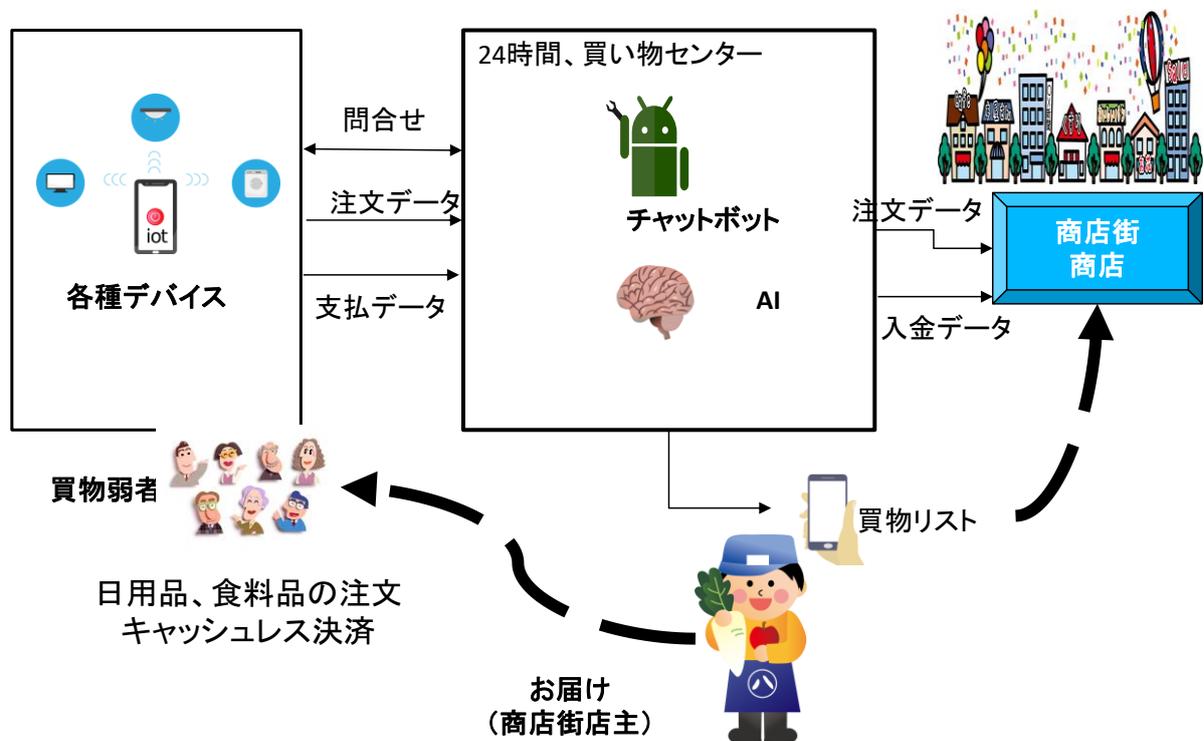
商店街に設置されている監視カメラのデジタルデータや、SNS のつぶやき（ツイッター）データを活用し、チャットボット、AI を使って、地域の見守り機関に連携し、商店街店主、地域のボランティアに協力を得ながら見守りするサービスです。24 時間の監視、AI による訪問判断を行うことで、業務の効率化を図るとともに人と人の繋がりを維持することができます。



図表 7-21 高齢者見守りシステムの概要図

## ②買い物弱者支援サービス

買い物センターを設置し、買物代行、御用聞き、スマホをはじめとした各種デバイスからの注文、自宅へ配達を行うサービスです。地域住民の買物利便性の向上を目的とします。



図表 7-22 お買物支援サービスの概要図

## (5) 商店街 DX の効果

地域生活者の意識や行動の変化により商店街は変容を迫られている訳ですが、一方で、DX に積極的に取り組むことによって、地域生活者の意識や行動を変化させ、街を活性化させることができます。その変化には以下のようなものが考えられます。

- ・感情や体験の共有ができるようになる。
- ・お店とお客の双方向コミュニケーション、住民間のコミュニケーションが活発になる。
- ・膨大なデータを蓄積・共有・活用し、仮想空間と現実空間を使いこなす。
- ・災害等の非常時に柔軟に対応できる。
- ・地域密着型の広域商店街で生活者（住民、事業者）は多種多様な店舗を活用できる。
- ・地域内での労働市場のミスマッチが軽減される。
- ・空き時間、空きスペース（広場、集会所）の有効活用（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、歴史的資産をデジタル化することによって来街者の訪問体験を可能にする。

以上、世田谷線沿線地域において DX にどのように向き合うかについて商店街 DX モデルを提案しました。地域課題の解決を担う役割を期待されている商店街は、デジタルデータ、デジタル技術を既存の取組みの中に積極的に取り入れ、地域生活者（住民や事業者）に対して安心・安全の向上や利便性の向上につながる新しいサービスを提供するという目的、目標を明確にして DX に向き合っていくことが求められます。生活利便性、交通利便性が高く、環境が良好なエリアは、地価水準が高くなることが知られています。これが最終的に行政にとっての税収増に反映されることとなります。

### 【参考文献】

- 1 デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（経産省、2018年12月）
- 2 デジタルトランスフォーメーションの河を渡る（経産省、2020年12月）
- 3 DX レポート 2.1（経産省、2022年8月）
- 4 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）
- 5 令和2年度「調査・研究事業」『アフターコロナ持続可能な安心・安全・綺麗な街づくりへ』（中小企業診断協会）
- 6 未来をつかむ TEC 戦略（総務省、平成30年）
- 7 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）
- 8 「DX 推進指標」とそのガイダンス（経産省 2019年7月）

（田島哲二）

## おわりに

本調査研究事業は、地域の課題に応えるコミュニティビジネスの事業支援モデルの策定としました。コミュニティビジネスへの取組みが、「地域に根付くことであり、持続的経営を叶える・」「地域の課題解決に応えることが新たなビジネスチャンスをつくれる」「地域連携を生み出し、中小企業の事業資産の拡充になる。」と提案を重ねました。本調査研究をすすめる過程で、地域の課題に応え、新たな事業に挑戦しようとする「社会起業家」の発掘ができました。共有する目標に向けて互いにもつ強みの開示を促し、組合せ、事業戦略を計画化しました。各研究員がそれぞれの地域が抱える課題に挑戦する起業家と共に、計画策定を試みました。その過程で得た診断手順、ノウハウ等、その診断モデル6事例を報告いたしました。本調査事業に協力をいただいた地域の皆様には、深く感謝申し上げます。今後の更なる発展的関係性を築き上げたいと願っています。そして、本事業に取り組む機会を与えていただきました（一社）中小企業診断協会様に深く御礼を申し上げます。

2022年2月

エリアマネジメント研究会

研究員一同

□ 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 りょうすけ	東京都中小企業診断士協会	2章
鵜頭 誠/うのず まこと	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	7章
藪田拓也/やぶた たくや	神奈川県中小企業診断士協会	3章
堀内 仁/ほりうち ひとし	東京都中小企業診断士協会	1章4章

---

エリアマネジメント研究会  
中小企業診断士グループ

---