

## 中小企業と地域貢献

吉 見 隆 一  
(財)商工総合研究所  
(主任 研究員)

### < 要 旨 >

- 非営利活動法人の増加が象徴するように、社会貢献活動の高まりが見られる。その背景には、地方における経済不振、人口の減少、高齢化に伴う人口構成の変化などにより、「地域の雇用力の低下」、「商店街の衰退」「まちなか空洞化」「コミュニティの希薄化」など、地域の抱える問題が多様化、深刻化していることがある。
- 中小企業にとって地域は存立基盤であり、地域の安定・強化は経営基盤強化のためにも重要である。財政の制約から行政の支援余力が低下する中で、地域の社会的課題解決に取り組む自主的で持続性のある活動が期待されている。企業が持つ経営資源やネットワーク、ビジネス的手法や考え方は、活動の自立性・持続性に資することから、地域に根ざす中小企業の地域貢献活動への参画・関与が期待される。
- 企業の地域貢献には、財やサービスの提供や雇用の拡大など事業を通じて行われる貢献もあるが、本稿では直接的に地域貢献を目的として行われている企業活動について事例調査を行った。これによると、事例企業は、自然・歴史・文化・素材など地域の経営資源を活用し、観光、新産業おこし、コミュニティづくりなどの活動を行っている。活動には教育、環境保全的要素も含まれている。
- 事例企業は、企画などへのマーケティング的考え方の導入、目標設定・実績評価・次の計画への反映（PDCのサイクルでの運営）など、企業的な考え方や手法を取り入れ、活動の実効向上と採算確保に取り組んでいる。また、本業への効果としては人材教育・育成など人材づくり、企業のイメージアップがある。
- 事例企業の活動の目的は、経済活性化や良好なコミュニティの形成にある。地域の構成員との連携が活動のキーワードとなっている。連携は、活動の経済的成果を高めるために重要である。と同時に、具体的活動を通して交流が深まり、信頼感が生まれることから、良好なコミュニティの形成につながる。良好なコミュニティの形成により、地産地消など地元での購買意識の向上、地域内の経済循環の強化も期待できる。

## はじめに

1. 地域貢献活動に対するニーズの増加とその背景
2. まちづくり活動の潮流
3. 事例から見た中小企業の地域貢献活動の現状と課題

## 4. 事例

1. 有限会社 オズ（海島遊民くらぶ）
2. 株式会社 中島工務店
3. NPO法人 工房おのみち帆布
4. 大里総合管理 株式会社
5. 日の出屋製菓産業 株式会社
6. 株式会社 柘田酒造店

## はじめに

地方では、生産の海外移転、都会への人口集中、高齢化の進展などにより、経済的・社会的に多くの困難を抱える地域が増えている。地域社会の問題は深刻化、多様化しており、問題解決のために、行政だけでなくNPO、住民、企業など地域構成員の貢献が期待されている。中小企業は地域経済の担い手であり、事業活動を介して多くのネットワークや経営資源を持っている。また、財政状況の厳しさから行政による支援への制約が強まる中、地域貢献活動の持続性確保が重要となっているが、これに必要なビジネス的手法や考え方も保有している。これらは、地域貢献活動を担う多くの住民や団体など地域の他の構成員に比べた企業の特色であり、地域を事業の基盤とする中小企業に対して地域課題解決への貢献が期待される所以である。

また、中小企業と地域は共生的な関係にあり、地域貢献は地域に無償で（あるいは安価で）資金や労力を片務的に提供すること、一方的な持ち出しとなることを意味しない。中小企業は従業員、販売・資材の調達など事業活動の多くを

立地する地域に依存している。また、経営者、従業員は、その地に居住する生活者であり、都市計画（商業施設の配置、都市景観など）、地域の文化、自然、人間関係・相互扶助などの状況は、生活の質に係わってくる。従って、中小企業の地域への貢献は、自らの事業基盤の強化、経営者・社員の生活の質の向上に寄与することにもなる。地域の状況が厳しさを増す中、地域の課題解決へのニーズ、シーズともに増加しており、中小企業の貢献が期待されている。

このような状況を踏まえ、本稿では、地域貢献活動に取り組む中小企業の事例を通して、地域貢献の目的と意義、活動推進の仕組みと課題について考察し、地域貢献活動を志す中小企業の参考に供したい。なお、財やサービスの提供や雇用の拡大など事業を通じた社会や地域への企業貢献もあるが、本稿では直接的に地域貢献を目的として行われる企業活動を対象としている。

## 1. 地域貢献活動に対するニーズの増加とその背景

### 1.1 増加する地域貢献活動

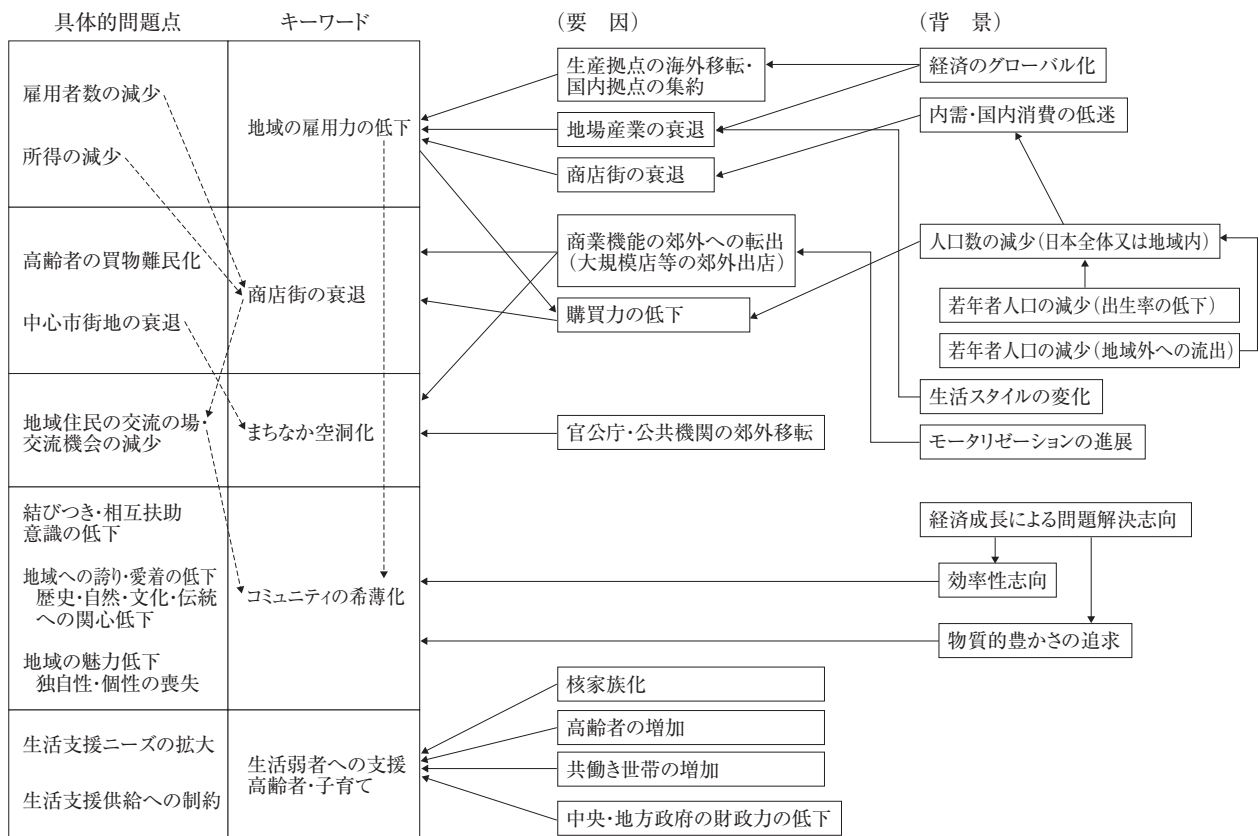
社会貢献を目的として活動する特定非営利活

動法人（NPO）の数は、2001年の3,800から2011年は42,387へと急激に増加している。NPOの中には人権擁護や国際協力活動のように地域の問題を直接対象としないものもあるが、社会貢献活動の多くは具体的な問題に即して行われる。従って、NPOの多くは一定の地域を対象とし、その問題解決を目的として活動を行っているものと考えられる。このように考えるとNPOの増加は、地域を対象とする社会貢献活動、すなわち地域貢献活動の高まりを示しているといえる。

このことは問題を抱える地域が増加していることの反映でもある。では、問題を抱える地域

が増加しているのは何故だろうか。図表1-1は、地域において具体的に問題となっていること、その背景、要因をまとめたものである。地域問題のキーワードは、「地域の雇用力の低下」、「商店街の衰退」、「まちなか空洞化」、「コミュニティの希薄化」、「生活弱者への支援」である。その左側の記載は、それらキーワードを分解した具体的な事象である。それら個々の具体的な事象解決に向けて、NPOや住民組織、企業による地域貢献活動が広がっている。また、大企業の一部においても、社員のボランティア活動への支援、基金の創設、寄付など、全国ベースでの社会貢献活動が行われるようになってい

(図表1-1) 地域の問題点とその要因



(出所)筆者作成  
(注)コミュニティとは、帰属意識を持ち、連帯ないし相互扶助の意識が働いている集団

る。このように地域に根ざす中小企業だけでなく、企業社会においても社会的問題の解決への貢献が市民権を持ちつつある。

## 1.2 地域貢献活動増加の要因

地域での社会貢献が必要となった背景には、「経済のグローバル化」、「人口の減少・人口構成の変化」、「生活スタイルの変化」、効率性志向、物質的豊かさの追求など「経済成長による問題解決志向」がある。それらは「生産拠点の海外移転」「国内拠点の集約」や「大規模商業施設の郊外立地」などの動きを誘引し、地方の地域における諸問題を引き起こしている。

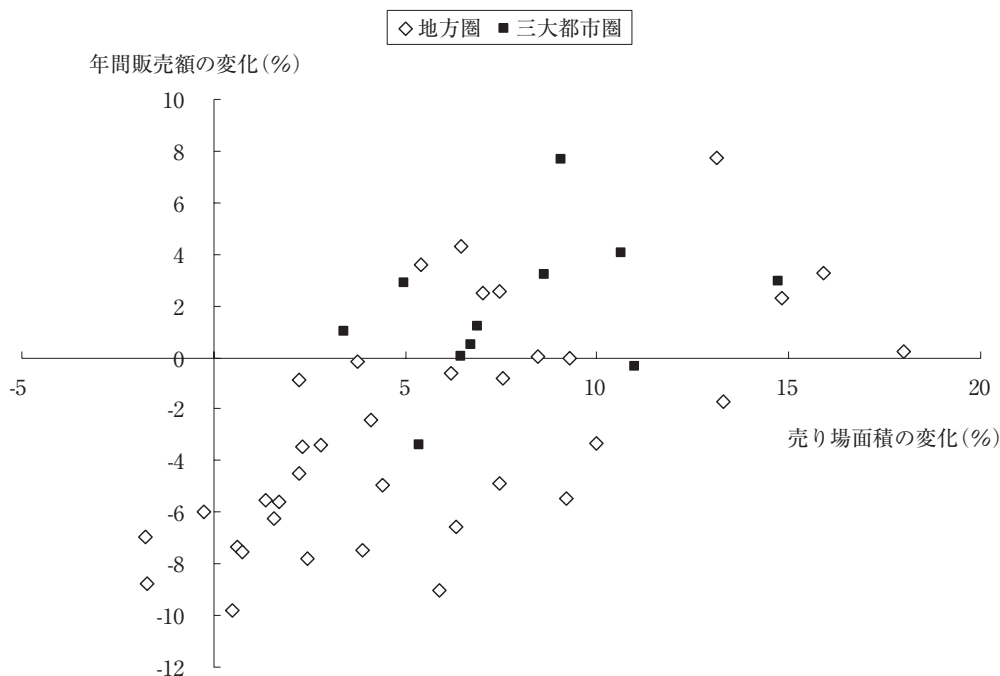
地方の経済状況の厳しさを、いくつかのデータで確認してみよう。まず、小売業の売り場面積と販売額の変化をみると、売り場面積は三大

都市圏だけでなく、地方圏においても増加しているが、地方圏ではそれが販売額の増加につながらず減少しているところが多い（図表1-2）。

また、売り場面積の立地別の増減をみると、三大都市圏、地方圏とも商業集積地区のロードサイド型、工業地区などで増加している。その一方、地方圏では商業集積地区の駅周辺型、市街地型で減少している（図表1-3）。売り場面積が増加しているにもかかわらず消費が減少していることは、地方圏の経済が不振であることを示している。その中で、街なかの商業集積の空洞化と郊外への移転が同時進行しているのであり、その結果、先に述べたような多くの問題が地方圏で顕在化している。

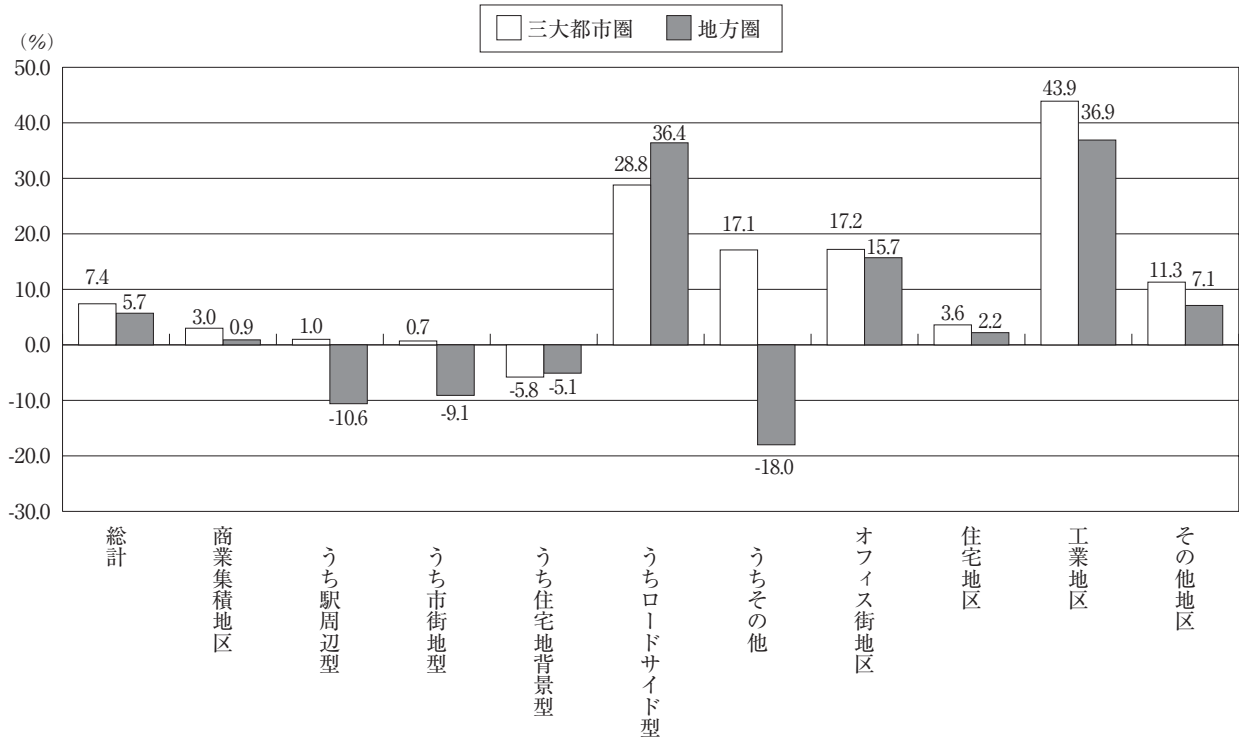
地方圏の経済不振は、経済のグローバル化の影響が地方に強く現れていること、及び人口流

(図表1-2) 小売業の売り場面積と販売額の変化



(出所)国土交通省「国土交通白書2010」  
 (注)都道府県別に2002年から2007年の5年間の売り場面積と年間販売額の変化をプロットした。  
 (資料)経済産業省「商業統計」

(図表1-3) 小売業の売り場面積の立地別の増減(2002→2007年)



(出所)国土交通省「国土交通白書2010」  
 (資料)経済産業省「商業統計」

出などによる人口減、高齢化の進行による消費力の低下が、大きな要因と考えられる。

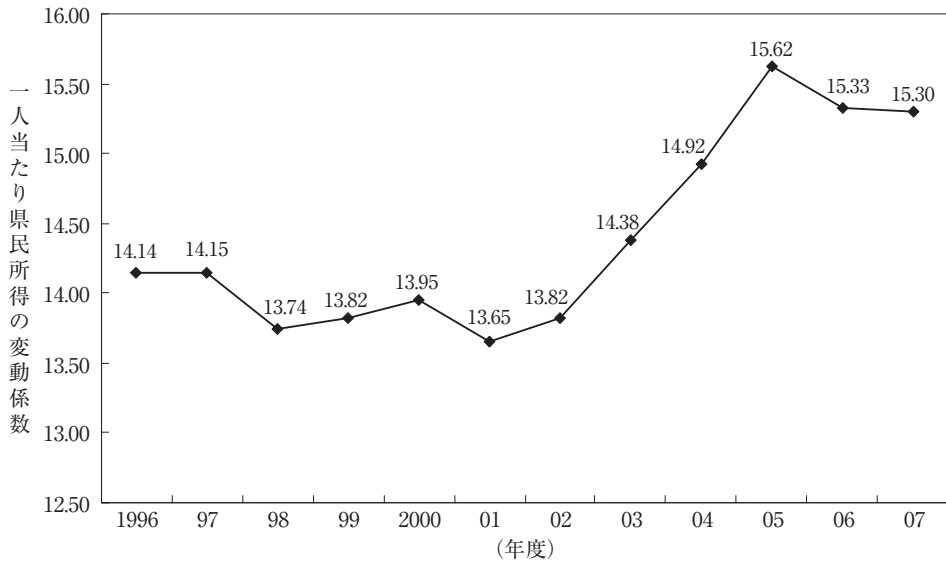
県民所得のバラツキをみると、2002年以降地域間の格差が進行していることがわかる(図表1-4)。この時期はIT不況とその後の回復の時期と重なっている。経済のグローバル化は、ベルリンの壁の崩壊(1989年)と東西ドイツの統合(1990年)による東西冷戦の終了、そして鄧小平の南巡講和(1992年)で改革加速へと舵を切った中国の市場経済参入により、本格化した。以後、日本企業の海外への生産移転が積極化し、これに伴い国内生産拠点の再編成も実施された。その結果、海外への生産移転や国内生産拠点の縮小(又は廃止)により経済が縮小する地域、国内の生産拠点(又は開発拠点)となり景気拡大の恩恵を受けやすい地域へと二

極分化し、地域間の経済格差が拡大したものと考えられる。

地方圏の経済不振のもう1つの要因は、人口の減少と人口構造の変化=高齢化の進展である。これは地方圏に顕著であった。生産年齢人口(15歳~64歳)の比率で見ると、首都圏、中京圏、関西圏と比べると、地方の道県の多くは明らかに低い(図表1-5)。これは労働の担い手(所得の稼ぎ手)が少ないことを示すものであり、従って大都市圏に比べて地域の所得は相対的に低くなる。また、購買意欲の高い若者が少なく、高齢者の比率が高いことから、消費も弱い。

地方圏の経済状況の厳しさは、経済のグローバル化と少子高齢化という、短期間での状況の反転が見込めない要因に規定されるものである

(図表1-4) 県民所得から見た都道府県格差の推移

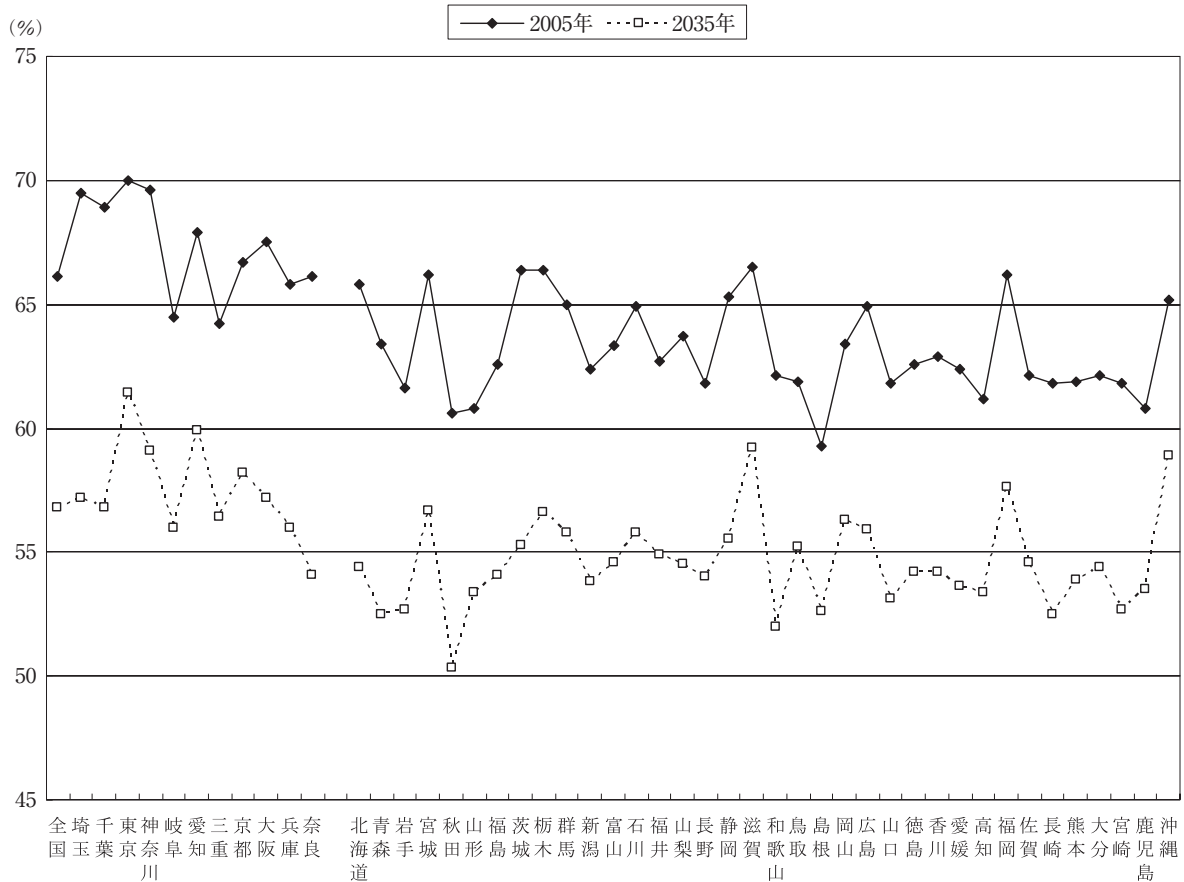


(出所) 国土交通省『国土交通白書』2010

(注) 一人当たり県民所得の変動係数とは、全県計に対する都道府県の開差率を相対的に表したもので、数値が大きいほどばらつきが大きい。

(資料) 内閣府「平成19年度の県民経済計算について」

(図表1-5) 生産年齢人口比率(15歳~64歳)



(資料) 国立 社会保障人口問題研究所「人口統計資料集」2011年版

(注) 平成19年5月推計による

以上、早急な状況の改善は期待し難い。エネルギー、バイオなど技術革新が、日本経済再浮揚の原動力として期待されるが、リーディング産業となるには未だ時間を要するであろう。また、大企業が海外への生産移転を急ぐ中、国内で大企業の工場を誘致することも難しい。となれば、地域の経済活性化をはじめとして、環境保全や高齢化に伴う諸問題、そしてコミュニティ再生など、地域の構成員が自らの手で地域再生を進めるしかない。NPOの増加に象徴される地域貢献活動増加の背景には、地域を巡る環境の変化と地域の構成員のこのような想いがある。

### 1. 3 地域貢献活動の現状

本節では、経済産業省が行ったソーシャルビジネスに関する調査から、地域貢献活動の内容、課題などについて考察する。なお、以下で述べるように、ソーシャルビジネスには事業性という要件があり、地域貢献活動は事業性の有無を問わないという点で違いがある。また、活動領域や対象とする社会的課題について地理的範囲を持たないという意味でも、地域貢献活動との違いがある。従ってソーシャルビジネスと地域貢献活動はイコールではないが、調査結果からみてもソーシャルビジネスの多くは地域貢献を目的としていること、また、事業性が意識されているとすれば、地域貢献に関する問題がクリアに表れていると考えられることから、この調査から地域貢献活動の内容や課題の一端を窺い

知ることができよう<sup>1</sup>。

#### (1) ソーシャルビジネスとは

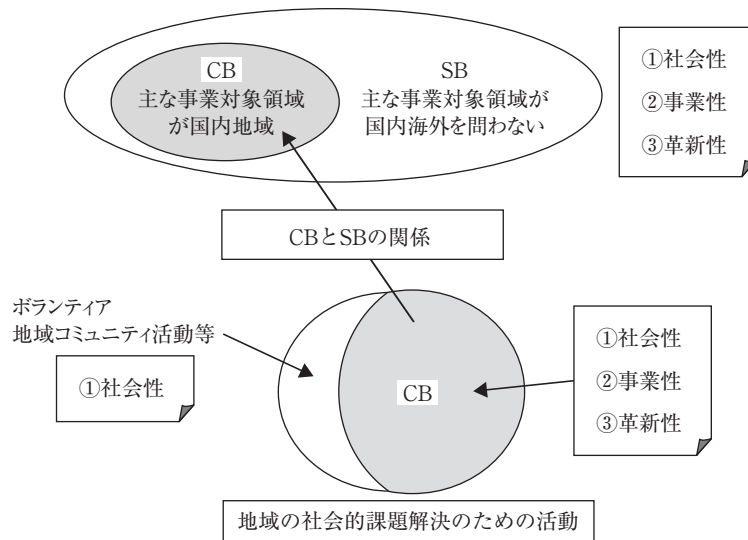
環境、貧困問題など様々な社会的課題の解決を目的として活動するソーシャルビジネスが注目されている。このような社会貢献活動は、多くの組織、グループ、個人により行われている。その中で社会的課題の解決をビジネスとして、事業性を確保しながら、自ら解決しようとする活動がソーシャルビジネスである。経済産業省の「ソーシャルビジネス研究会」の定義によると、ソーシャルビジネスとは、「社会性」、「事業性」、「革新性」<sup>2</sup>、の3つの要件を備えたものとされる(図表1-6)。

これら3つの要件の中で注目されるのは「事業性」である。高齢化問題、環境問題、子育て・教育問題、地域経済の衰退に伴う雇用問題など社会的課題が多様化する一方、財政の制約が強まっていることから、行政単独では多様な問題への対応が困難となっている。そこで、期待されるのが企業など民間の協力であり、それらが保有する経営資源の活用である。ボランティアや慈善活動は貴く重要であるが、活動の持続性に懸念がある。活動を一過性のものに終わらせず、持続性あるものとするためには、ビジネス的な感性や思考、手法を活用して一定の採算を確保する必要がある。このように、社会的課題を解決するための活動の持続性という観点から、ソーシャルビジネスが期待されている。

1 このことは、事業活動の呼称について、「コミュニティビジネス」、「地域貢献企業」を希望するものが各々23.9%、21.4%であること、社会的課題解決に向けた取り組みへの考え方で、「現在取り組んでいる課題解決に貢献するために現在の事業エリアで持続していきたい」が51.0%であることから、推測できる。

2 「社会性」とは、現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすることであり、「事業性」とはそのミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと、また、「革新性」とは新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること、またはその社会活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること。

(図表1-6) コミュニティビジネス (CB) とソーシャルビジネス (SB) の関係



(出所) 経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書(平成20年4月)」を基に筆者作成

ソーシャルビジネスには、「経済の活性化、新たな雇用の創出」という観点からの期待もある。経済産業省の「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」(2011年)では、「ソーシャルビジネスを『産業政策』として推進する結果、これまでビジネスの対象として捉えられなかった領域や、課題の多様化により行政やボランティアだけでの解決が難しくなった領域に、新たな資金循環や市場が創出される。さらに、学生や子育て後の主婦、高齢者等、幅広い年齢における新しい働き方として、従来であれば活躍の機会が必ずしも無かった人々を含めて、『居場所』や『出番』を作り出す」と指摘している。

このような期待から、人材や中間支援機関の育成、連携推進、普及・啓発による信用力向上への支援、資金調達支援等、ソーシャルビジネス振興のための政策支援が行われている。

なお、ソーシャルビジネスと同じく社会的課題の解決を目的として活動する存在として、コ

ミュニティビジネスがある。「ソーシャルビジネス研究会」では両者の関係について、コミュニティビジネスは活動領域や解決すべき社会的課題について一定の地理的範囲があり、ソーシャルビジネスは地理的範囲の制約を持たないこととして、地理的範囲の有無で区分している。つまり、ソーシャルビジネスのうち一定の地理的範囲を持つものがコミュニティビジネスであり、また、地域の社会的課題解決のための活動のうち「社会性」「事業性」「革新性」が乏しいものはコミュニティビジネスから除かれるという関係で整理している(図表1-6)。この整理に従えば、少数の限定された地域に拠点を持つ中小企業が行う社会貢献活動は、特定の地理的範囲を対象とすることが多いことから、それがビジネスとして持続的に行われる場合には、コミュニティビジネスとして分類されることになる。

## (2) 地域貢献活動の概要

以下では、「ソーシャルビジネス研究会」の



調査結果から、ソーシャルビジネスの概要について考察する。本節の冒頭で述べたように、ソーシャルビジネスと地域貢献活動には相違点があるが、地域貢献活動の概要を窺い知ることができる。

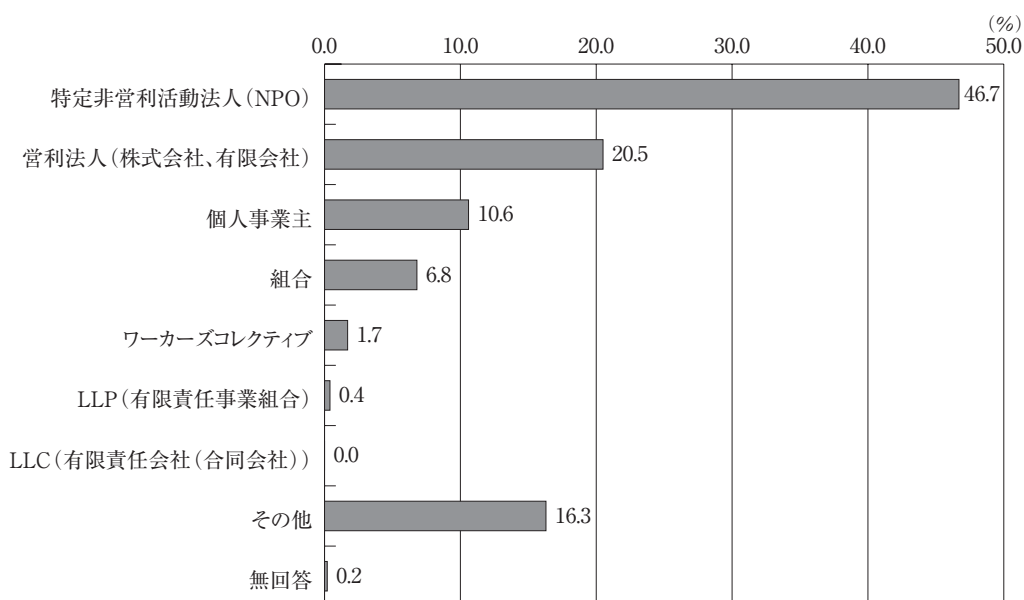
組織形態については特定非営利活動法人(NPO)が最も多く約半数を占めている。次いで株式会社等の営利法人が約2割という状況である(図表1-7)。売上高は「1,000万円～5,000万円未満」が最も多い。無回答企業を除くと約7割が5000万円未満である(図表1-8)。収支状況については、「概ね収支バランス」が約4割と最も多いが、『赤字』企業も少なくない(図表1-9)。特定の地域を対象として活動する組織が多いことも関係があるとみられるが、事業規模は比較的小さい。また、営利追求を目的とする活動ではないものの、採算が安定しているとはいえない。なお、同報告書によれば、事業規模が大きい程黒字企業割合が高くなるこ

と、事業規模が小さい組織は売上高に占める公的補助金の比率が高いこと、事業規模が大きい組織は公的機関に頼らない事業からの収入が中心となっていることが、指摘されている。

事業分野では「地域活性化・まちづくり」が断然多い。このほか、「保健・医療・福祉」・「教育・人材育成」・「環境(保護・保全)」などの分野での活動が多い(図表1-10)。本稿の地域貢献活動の事例においても、直接的・間接的の違いはあるが、最終的には地域活性化が目的とされている。また、地域活性化のほか、大里綜合管理(株)、「海島遊民くらぶ」、NPO法人 工房おのみち帆布では、活動の一部に教育的な要素が含まれている。

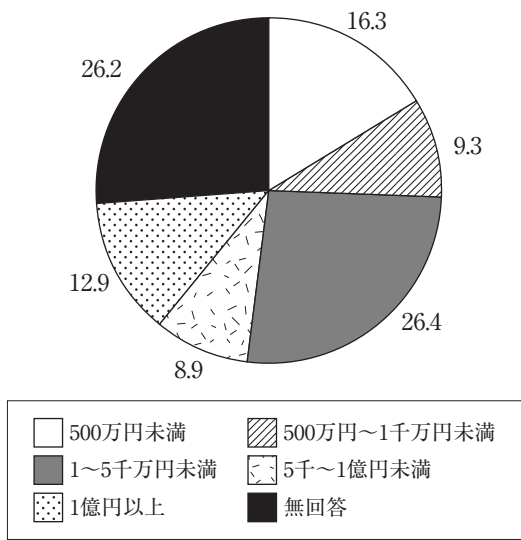
連携・協働している機関については、現在は「市町村」、「都道府県」などが多いが、今後連携・協働を充実・強化したい機関では「地域・地元の企業」、「教育機関」、「医療・福祉機関」が増加する。企業からの事業受託への期待のほ

(図表1-7) ソーシャルビジネスの組織形態



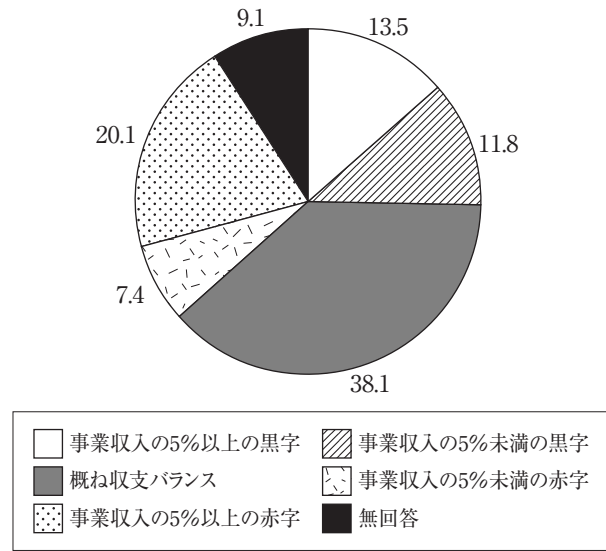
(出所) 図表1-6に同じ

(図表1-8) 事業全体の売上高(最新決算期)



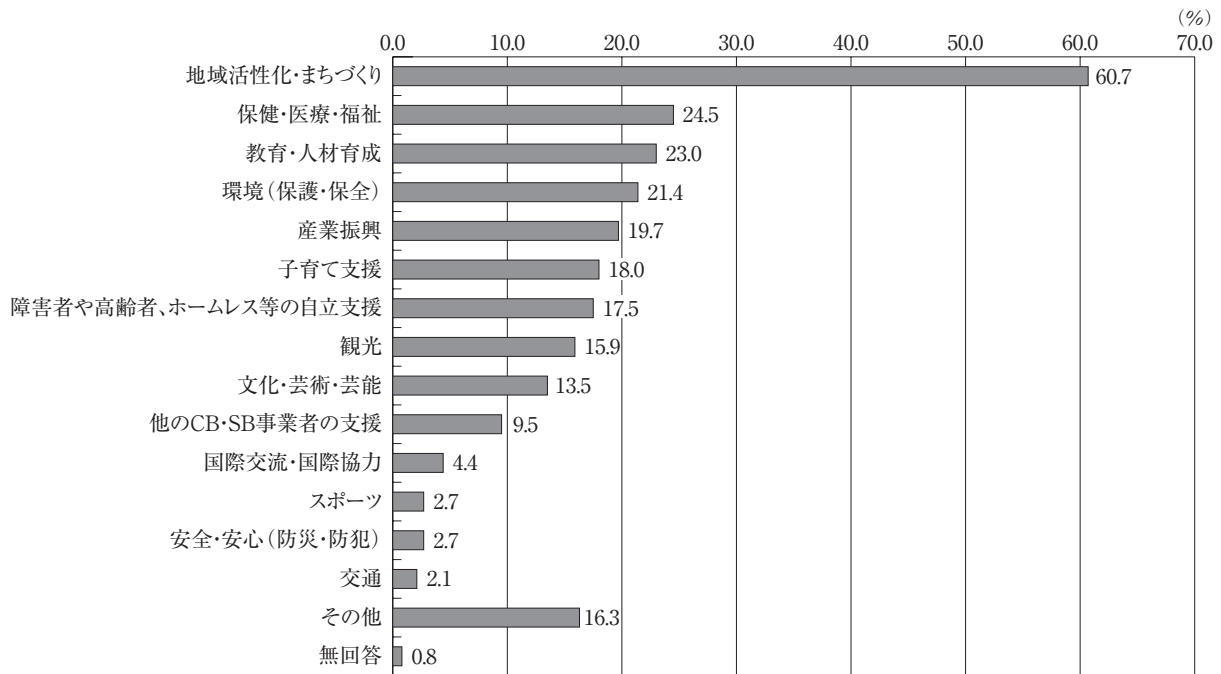
(出所) 図表1-6に同じ

(図表1-9) 実施事業の収益状況



(出所) 図表1-6に同じ

(図表1-10) ソーシャルビジネスの事業分野



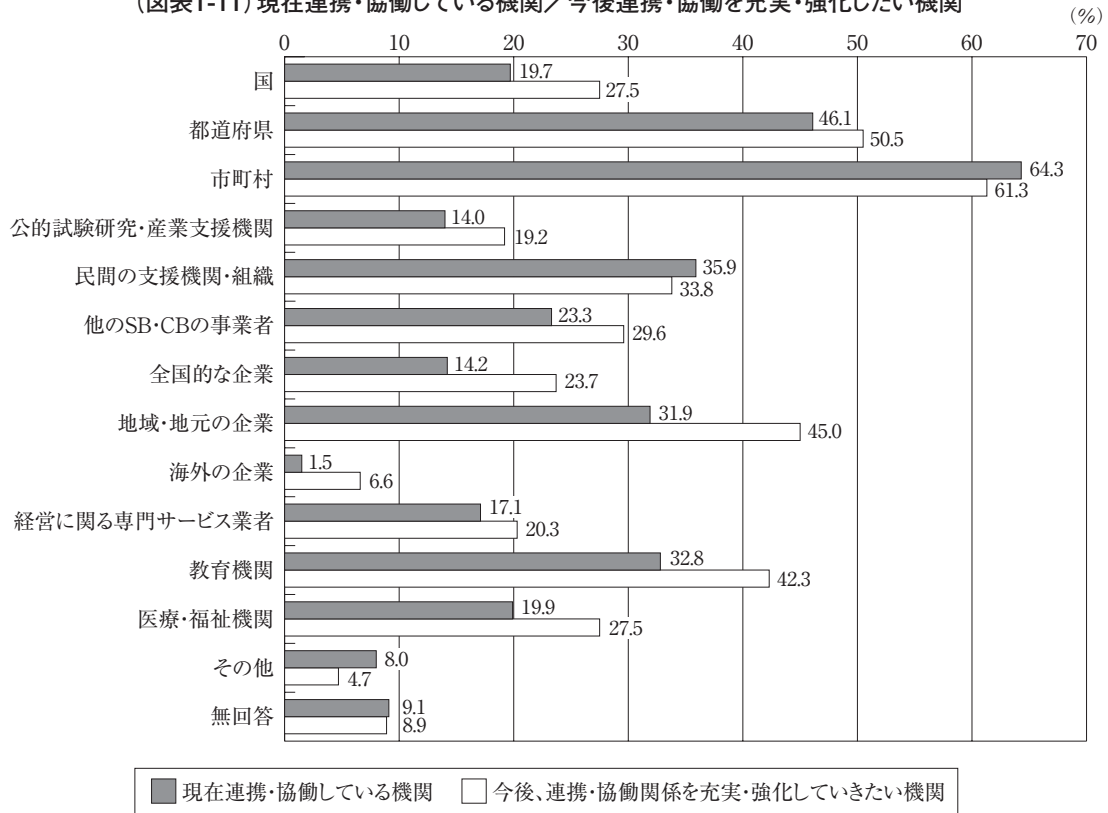
(出所) 図表1-6に同じ

か、販売網、技術、人脈、経営的な観点からのアドバイス等、企業が持つ経営資源を以ってソーシャルビジネスへの支援を行うことが期待されていると考えられる。企業が自らソーシャルビジネスを行うことだけでなく、このような面での支援も企業の重要な地域貢献である (図表

1-11)。

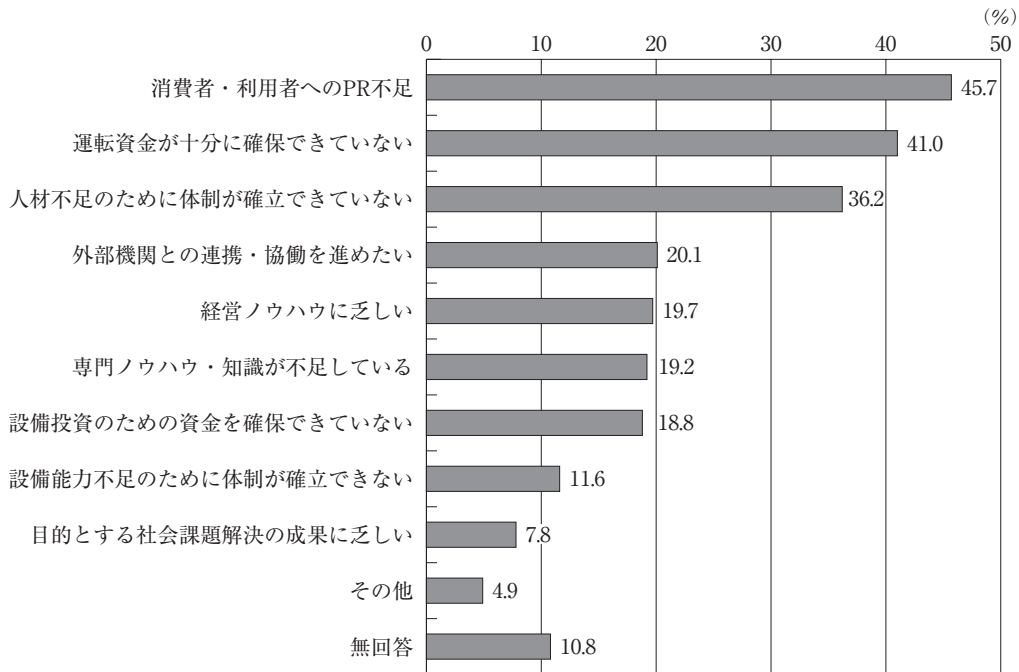
ソーシャルビジネス事業展開上の主要課題としては、「消費者・利用者へのPR不足」、「運転資金が十分に確保できていない」、「人材不足のために体制が確立できない」が多い (図表1-12)。資金調達・人材確保の問題は、知名度の

(図表1-11) 現在連携・協働している機関／今後連携・協働を充実・強化したい機関



(出所) 図表1-6に同じ

(図表1-12) ソーシャルビジネス事業展開上の主要課題



(出所) 図表1-6に同じ

低さ、組織やその活動に対する信用力の乏しさに起因するものとみられる。

このように、ソーシャルビジネスは未だ萌芽期にあり、ビジネスとはいいながら小規模で経営基盤の弱いものも多い。行政による広報・普及による認知度向上や人材育成への支援、助成制度による資金支援が行われているところではあるが、その育成に向けて支援の強化が望まれる。また、事業面での企業との連携・協働、企業による経営的な観点からのアドバイスや事業委託などの支援も、運営基盤の強化、信用力向上に資すると考えられ、企業の積極的な関与が期待される。

これは、本稿の対象である中小企業の地域貢献活動についても同様である。それらはソーシャルビジネスとして行われている場合もあれば、ビジネス化されず「活動」として行われている場合もある。後者の場合であっても、企業が関与する活動であるから、連携によるコスト負担の軽減や対価を増やすような工夫と努力がなされるが、採算確保という面では厳しいケースも多いであろう。もちろん地域貢献のためである以上、多少の持ち出しや負担は止むを得ないことであるが、行政の支援や連携形成・拡大により、活動の持続性を高めることが重要である。

## 2. まちづくり活動の潮流

ソーシャルビジネスの主な事業分野では、「地域活性化・まちづくり」が断然多い。近年外国では産業構造の変化などにより地域が衰退し、縮小を前提とするまちづくりが行われる例も多い。そこで、本章では文献により、諸外国

の例も含めてそのような最近のまちづくりの潮流について考察する。

服部（2007）では、基幹産業の衰退や公害、郊外型ショッピングセンターの進出、自然・農地喪失の危機、歴史資産の危機などから衰退の危機に直面し、それを克服した5つの都市についてその要因を分析している。5つの都市は、デービス（カリフォルニア州）、チャールストン（サウスカロライナ州）など人口5万人から15万人程度の中小都市である。

それらの都市の取り組みのうち、次の事柄が再生への寄与という点から評価されている。①変革の主体は住民。都市の将来像の構想、実現までの道のりの検討に参画し、行政を動かし、運営・管理を行う団体を組織し、計画を遂行している。②キーパーソンの存在。彼らは、首長、あるいは議員、委員会の主要メンバーとなり、取り組みをリードした。③自然・歴史・文化遺産の修復・再生・保全、景観への配慮。④公共空間の活用・開放。メインストリートを歩行者専用道路とし、オープンカフェとしての利用を許可するなど、ゆっくりと歩いて楽しめる、交流するためのスペースの提供。歩行者、自転車などの市街地への安全なアクセスの確保。⑤公共空間を中心とする都市計画デザインへの注力。⑥農業との共生。ファーマーズ・マーケットの開催。地域住民にとっては、新鮮で安全な地元の農作物を安く購入、農家にとっては消費者への直接販売による収入増が図られる。⑥他地域とのネットワーク。単なる視察ではなく頻繁に訪問し、刺激しあう関係の保有。

都市の再生、活性化を目標としつつも、経済発展よりも居住者が安全・安心で豊かさを実感

できる都市づくりを優先していることが特徴である。留意すべきことは、このような都市づくりには、往々にして便利さや快適さの一部を放棄する必要がある。従って、住民自身の選択、都市計画作りと推進への参画が重要である。

農業との共生については、本間（2007）でも指摘されている。地方の商店街の衰退の一因は第一次産業の衰退にあるとして、商店街の再生には第一義的に商店街を利用する地域の人々の生活が豊かになることが必要であり、地域経済の浮揚には地域に対する第一次産業も含めた経済政策がきわめて重要だ、と指摘している。各地で農業の産直市が開催され、地場の農産物やその加工食品が販売されるようになっていく。そのような活動を契機として、農業と地域住民との交流が深まり、経済関係が緊密化していけば、地域内の経済循環が高まり、地域経済・コミュニティの再生につながるであろう。

矢作（2009）では、かつては隆盛を誇り、産業の衰退、人口激減に直面している、鉄鋼のピッツバーグ、自動車のデトロイト、水運、陸運の中心地として繁栄したセントルイスなどアメリカの都市やドイツの諸都市の取り組みが紹介されている。それらの都市では、smart（賢く）decline（衰退する）、City Growing Smaller（より小さく成長する都市）という理念を導入している。治安の維持、財政の縮小などの課題、制約から、かつての隆盛を取り戻すという幻想を廃し、減少した人口を前提として、身の丈に合ったコンパクトな都市づくりに取り組んでいる。

これらの都市では、①住宅・アパート・マンションなど過剰となった住宅を集約化し、空き家を解体、自然に戻している。②空き地を農地化し、健康と安全な食など都市農業として農業との共生を図るなど、過剰住宅の縮小と緑地化、農地化を図っている。③中心市街地に多く残る、かつての繁栄時に築かれた歴史・文化的建造物を修復し、住居・商業施設として都心回帰を図る。またそれらの施設を活用してITやデザイン、アートなどのソフトな産業作りを目指している。このように、大規模施設の新設など不動産開発型の手法によらず、歴史的・文化的遺産の創造的活用などにより、中心市街地の活性化と新産業振興を図っている。建築物の修復に対して税額控除制度を創設し、民間投資の誘導を図っている場合もある。

都市の人口縮小は日本でも起きている。2000年から2006年の間に、日本の人口10万人以上の都市の27.5%が人口を減らしており、10%以上のマイナス都市は7都市<sup>3</sup>、県都で人口マイナス都市は10都市<sup>4</sup>に上っている。縮小都市は未来や希望のない悲惨な都市というとらえ方が一般的である。しかし「都市規模の創造的縮小」とは衰退ではなく、『持ち合わせているものを大切に使いまわす。量を増やすことに躍起になるのではなく、質的な豊かさに重心を置く。』ということである。環境容量が枯渇する現代にあっては、自然を破壊する拡散型の「都市のかたち」はもはや許されず、縮小する都市の方が時代にピッタリの「都市のかたち」であると評価している。

3 函館、小樽、釧路、桐生、尾道、呉、大牟田の7都市

4 青森、福井、甲府、静岡、岐阜、京都、大阪、和歌山、佐賀、長崎の10都市

久繁（2010）では、大型商業施設などの誘致・建設を行い、撤退が相次ぐ地域再生の失敗例を挙げ、箱物にたよる東京模倣型の地域再生からの転換、「地域性ある文化や資源」に光を当て、その魅力・価値を育むことを重視すべきだと、指摘している。また、開業時とイベント開催時だけに賑わう、「持続不可能な一時的な賑わい」を「話題性確認消費」と呼び、一時的な賑わいを囿り立てる過剰なまでの報道が、箱物に頼る再生志向を増幅していることに、注意を喚起している。

そのうえで地域再生の進め方として、駅前など公共性の高い地域にある空き地や空きビル（既存ストックの活用）など街中の低未利用地の活用、地域全体で連携し顧客を共有すること、利益は地域全体で出すこと、公的支援は交流を促す公益空間に集中すること、などを提言している。例えば、低未利用地をテニスコートやフィットネスクラブなど住民が集まる施設として活用する。飲食や浴室・サウナなどは周辺の飲食店や銭湯などと連携して利用してもらい、地域が連携し地域全体で顧客を共有する。地価の高い街中では、スポーツ施設で採算を採ることは難しい。しかし、地域全体で採算が取れば良いのであり、入り口としての機能を担うスポーツ施設は赤字でも良い。従ってそこに公費が投入されても良いし、地域の商工業者が何らかの形で負担しても良い。このような考えが提示されている。

著者は別の書、久繁（2009）で、日本人は、職場と家庭を行き来するだけであり、帰宅後夫婦で街中を散策し広場で地域住民などと語り合う習慣を持たないと指摘している。これはその

ような日常の習慣がない風土に、ホールなどの公共施設をつくる箱物建設優先のまちづくりへの批判の意が込められているのだが、それはさておき、地方では自動車でスポットからスポットへと移動するため、休日の日中でも街中を歩く人は少ない。人が集まり余暇を楽しむ場として、職場と家庭以外の第三の場、サードプレイスが街中に存在することは地域に賑わいを取り戻し、地域を活性化するために有用である。スポーツ施設、飲食店、銭湯などは、そのような第三の場としての意味合いを持つものとして、提起されている。

商店街も本来は住民が集まり交流する場としての機能を持っている。久繁（2010）では、商店街がその機能を取り戻すためには、高齢者もゆっくりと歩ける安全な空間、会話、買物、屋外での飲食などを気軽に楽しめる公益的な空間として構築される必要があること、道路規制による「車優先空間」から「人優先空間」への転換を提唱している（店づくりやサービスなど個店の努力が必要なことはもちろんである）。

これらの文献からは、街づくりや活性化において、広場・道路など公共空間の活用・開放と交流の場づくり（車の市街地への進入抑制を含めて）、ハコモノ・不動産開発型のまちづくりからの転換と自然・歴史・文化的建築物の修復・再生・活用、周辺の農業との共生・経済的関係の緊密化、連携・ネットワークが重視されるようになってきていることがわかる。建築物などの修復・再活用、都市のコンパクト化など縮小を前提とする都市づくりは、低成長や人口減少に直面する都市の多くで、新たな潮流となって

いる。資源、エネルギー、財政の制約もこれを後押ししている。

地域を活性化する鍵は連携と交流であり、その主体は住民である。また、高齢者の利便性への配慮などから、市街地での車利用の制限など、便利で快適な生活の一部を放棄する選択も甘受せざるをえないことがある。従って、住民が計画・デザインに参画し、住民が主体となって街づくりを進めることが重要である。

住民が主体となる以上、価値観の共有や、共感、相互扶助など、良好なコミュニティの存在が重要となる。実際、次章でとりあげる事例においても、経済活性化、住みよいまちづくりなど地域の再生を目的としているが、その前提として地域内の人間関係（企業を含めて）の構築、コミュニティの再生があると言って良い。

最後に、なぜ、今コミュニティ<sup>5</sup>が重要となったのであろうか。広井（2010）によれば、高度発展期のコミュニティの主役は「会社」や「家族」であった。しかし、そこには情緒的なつながりの感覚をベースに、一定の「同質性」を前提にして、凝集度の強い形で結びついた「農村型コミュニティ」が持ち込まれた。このため「会社」、「家族」は（仕事上などで必要となる以外の場面では）外部に対して閉鎖的な性格を持ち、それ以外のコミュニティとの関係が希薄な状態が長く続いた。

高度成長が持続している間はこの弊害が問題化することはなかった。しかし、高度成長の終焉により、会社と社員の関係が希薄化し（人員

抑制・合理化が進められ、競争が強調される中で、社内での助け合い・相互扶助が弱まっている）、あるいは家族が核家族化するなど、会社と家族のあり方が流動化・多様化するに至り、「会社」「家族」とは異なる範疇のコミュニティが求められるようになってきている。

その一つが「地域」のコミュニティであるが、「会社」、「家族」コミュニティのウエイトが高まる中、「地域」コミュニティは縮小してしまった。特に、地方では地元製品の購入減少（ナショナルブランド消費の増加）、郊外大規模店舗での消費増など、地域内の経済循環が弱まり、人通りのない街路、街中の空洞化など、多くの問題が顕在化している。また、高齢者は生活を地域に依存する度合いが高いが、高齢化の進展によりこのような高齢者が増加している。このため、単に経済的な観点からだけでなく、生活の場として地域の人や企業をつなぐ「地域コミュニティ」の再生が課題となっている。

NPOや企業などの活動が地域に向けられている背景にはこのような要因がある。企業が行っている地域貢献の真の目的はこのような「地域コミュニティ」の再生であり、これが経済活性化や生活の質の向上につながるという文脈のもとで捉え、評価する必要がある。

### 3. 事例から見た中小企業の地域貢献活動の現状と課題

本研究に際して、地域貢献に取り組む中小企業6社（1NPO法人を含む）に対して事例調査を行った。本節ではこれらの事例を通して、活

5 同書では、議論の出発点として暫定的に、人間が、それに対して何らかの帰属意識を持ち、かつその構成メンバーの間に一定の連帯ないし相互扶助（支え合い）の意識が働いているような集団と定義している。

動の視点や特徴的な仕組み、地域貢献の意義と課題などについて、実態に即して考えてみたい。

### 3. 1 事例の特徴

①行政が絡む規模の大きなまちづくりなどの事例ではない。個別事業体を中心となって行っている活動である。

②事例企業は地域活性化を目的として地域貢献活動を行っている。地域活性化の内容は経済振興だけでなく、コミュニティの再生、自然・歴史・伝統など地域が持つ良さの再認識、誇りを持つまちづくりなど、社会・文化的な観点からの活性化も含まれる。

### 3. 2 地域貢献活動に取り組んだ契機・狙い

歴史、自然、文化、資源などを活用した観光、産業おこし、環境保全、地域住民の生活環境改善など、活動内容は様々であるが、地場経済の低迷、産業の衰退、美観が損なわれてゆく街並み、歴史・文化の喪失、人間関係の希薄化などに直面し、行政や他人任せでは無く、自らの手で地域を良くしたいという想いが契機となっている。活動のキーワードは連携である。地域内

の各主体と連携し、足りないところを相互に補完することによって、活動の円滑な遂行や外部に対する魅力の向上を図っている。また、最終的な狙いは、地域内での経済循環を高めること、ヒト、企業との絆の構築、コミュニティの再生にあり、そのためにも連携先の拡大と連携先相互の関係緊密化を重要と考えている。

### 3. 3 活動の内容

#### (1) 歴史・自然・文化など地場の魅力の活用

地域には歴史・自然・文化・地場産業など多くの魅力が存在する。地域の資源を知悉する地元が企画し、地域の関係者と緊密に連絡・調整して、観光資源への負荷を抑え、顧客に個性的な体験をしてもらおうというのが着地型観光である。施設に頼る観光に疑問を感じた「海島遊民くらぶ」は、地域の魅力を知る生活者としての視点から、自然、暮らしの営み、食など、鳥羽ならではの素晴らしい自然を体感できる新しい参加型・体験型のツアーを企画、提供している。

日の出屋製菓産業(株)は、地元企業とともに、里山、散居村などの自然や伝統、ものづくりな

〔事例企業一覧〕

	主な事業内容	地域貢献に関連する事業(活動)・目的
(有)オズ(海島遊民くらぶ) (三重県鳥羽市)	着地型観光(エコツーリズム)	地場資源(自然)の活用、地域振興 コミュニティづくり
(株)中島工務店 (岐阜県中津川市)	土木・建築工事一式	地場資源(森林)の活用、地域振興 自然保全
NPO法人 工房おのみち帆布 (広島県尾道市)	帆布製品普及事業を通じた 地域社会の利益増進	地場資源(伝統=帆布、自然=草木)の活用 地域振興、新産業おこし
大里総合管理(株) (千葉県大網白里町)	不動産維持管理・賃貸借仲介	環境美化・文化・教育等多岐にわたる活動を実施 コミュニティづくり
日の出屋製菓産業(株) (富山県南砺市)	米菓製造・販売	地場資源(自然・文化・産業)の活用 観光による地域振興(地域内の連携、相互補完)
(株)榊田酒造店 (富山県富山市)	酒造業	地場資源(歴史・文化)の活用 住民が誇りを持って住めるまちづくり



ど、地域に存在する資源の調査・発掘、データ整備を行い、これらを組み合わせた着地型ツアーを実施している。

観光による地域活性化を目指すものではないという点では異なるが、(株)榊田酒造店は、地域に愛着と誇りを持てるまちづくりを目指して、歴史と伝統のある街並みの整備に取り組んでいる。同社の地元はかつて北前船交易で栄え、独自の様式を持つ家屋が多く残っていた。しかし、老朽化に伴い現代風に改築される一方、空き家が目立つようになり、風格と風情のある街並みが失われていくようになった。このような状況を危惧し、一軒、一軒家屋を買い取り、改装、修復・再生を進めている。

## (2) 原材料など地域資源への着目

NPO法人工房おのみち帆布、(株)中島工務店は、地元の特産品や資源を活用し、新産業おこしや経済活性化を図る事例である。工房おのみち帆布は、伝統的な特産品ではあるものの衰退の一途を辿っていた帆布に魅力を感じた理事長が、帆布製品の商品化に取り組み、事業化に成功した。さらに、地元で特色ある多くの草木が植生していることに着目し、地域の新たな産業としてその染料化に取り組んでいる。

草木を提供する農家に対して、金額は大きくないが対価が支払われる。果樹の枝打ち等で発生する草木はこれまで地元農家が産業廃棄物として有料で処分していた。それが、有価物となったという点でも評価される。ちなみに、草木に着目したのはNPOの理事であり、東京から尾道に移住した美大卒の新里氏である。地元の人が気づかないところに、地域に埋もれた資源

がある好例である。

(株)中島工務店も地域の資源である桧に着目し木造住宅建築を手広く行っているが、経緯はやや特殊である。同社は、国産材が外材の輸入に押される昭和50年代半ばに、村の主要産業である林業を守るため、村長や村人の想いを受けて自ら木材を使う木造住宅の建築に進出した。大都市圏をマーケットに事業を展開し、地域の産業と雇用を支える存在となっている。

## (3) 良好なコミュニティづくりのためのプラットホーム

地域のコミュニティづくりに貢献しているのが大里綜合管理(株)である。仕事中に起きた不幸な事故を契機に地域の環境美化・整備に取り組んだ。そこから得られる地域の問題への多くの気づきを基にして、対象を文化・教育などにも広げ、従業員と地域住民の協働のもとに180を超える地域貢献プログラムを実施している。目的は良好なコミュニティづくりであり、具体的には、住みやすく、住んで楽しい町、気持ちを通じ合い、助け合い、学びあう地域づくりである。本社スペースを活動に提供するなど、活動を積極的に支援している。同社に来れば、コミュニティ活動にアクセスでき、また企画もできるなど、地域のコミュニティ活動のプラットホーム的存在となっている。

## (4) 環境保全

事業や活動の多くは地域資源の活用と関連している。このため、環境・自然の保全と事業の両立が活動の前提である。「海島遊民くらぶ」は、鳥羽の魅力と生活の源である自然を保全す

るため、ツアー人数やツアー回数の制限、ツアーの行動ルールの制定などにより、ダメージを受けやすい自然への負荷を管理し、自然と観光の共生を図っている。このほか、豊かな海産物、漁村文化を育む鳥羽の海と生態系を守るため、地元のツーリズム協議会メンバーと森林整備プロジェクトを推進し、森林保全の仕組みづくりに取り組んでいる。

(株)中島工務店は荒廃する懸念のある山林を買取っている。しっかり手入れして100年、200年の桧の林として育て、自然とのバランスを考慮した利用を考えている。

(株)榊田酒造店のケースも、家と街並みを修復・再生し、再活用するという意味で、エコロジーな環境保全の要素を有している。

## (5) 教育

地域を良くしたいという想いが活動の根底にあることから、活動には教育的側面も含まれる。大里綜合管理(株)は、駅舎や道路の清掃・美化、学童の自主性と社会性を育むサマーキャンプなど、教育的な活動を行っている。

「海島遊民くらぶ」は、事業であるツアー自体が環境教育的意義を持っている。また、島の子供にボランティアガイドを務めてもらっている。これは知らない人と出会う機会が少なく、コミュニケーションが不得手になりがちな、島の子供たちのコミュニケーション能力を高めたいという地元小学校の総合学習教育への協力である。

NPO法人工房おのみち帆布のケースでは、綿の収穫体験、糸つむぎや綿布づくり、草木染めなど多くのワークショップを開いている。こ

れは、住民、企業等、事業を支えてくれる地域の支援者の協力への感謝の気持ちの表現でもある。ワークショップ自体の意義として、ものを育て、つくるという情操教育的な意義、地域や地場産業への理解と関心を高め郷土への愛着と誇りを持ってもらうという意義、住民への出会いの場の提供・コミュニティ形成の機会の提供という意義がある。

また、(株)中島工務店は、顧客を地元へ招待し、森林や家づくりのための木材加工の見学、自然体験をしてもらっている。これは、ものづくりに対する自社の真摯な取り組み、姿勢を示すというマーケティング的なイベントであるが、それだけでなく美しい自然に触れ、その大切さを知ってもらうための教育的な体験でもある。

## (6) 農業との共生

第2章では、近年の都市計画やまちづくりでは、周辺農業との共生が重視されていることを述べた。本稿の事例でも、(株)中島工務店は、生産だけで採算を採ることが容易ではない農業に対して、地域の農業法人が運営する産直市場や花卉販売所への支援を行っている。大里綜合管理(株)は、就農支援や農業学校を開催しているほか、農業生産法人を設立して自ら農業活動を行っている。米菓メーカーである日の出屋製菓産業(株)は、味と安全にこだわり、地元農協と栽培契約を結び地元の富山県産米100%を目指している。また、自らも農業に進出し地域の素材を使ったものづくりに取り組む一方、田植え、稲刈り、収穫祭など地域との交流活動にも農業を活用している。

### 3. 4 活動推進のための仕組み、ポイント

#### (1) 連携、信頼、経済循環の強化

事例企業の最終的な目的はコミュニティづくりと地域経済の活性化にある。コミュニティづくりとは、地域内の人と人、企業との関係性をつくることで、コミュニティとしての意識を高め住みよい地域をつくることである。地域経済の活性化は、それを媒介として地産地消、地元での購買意識を強め、地域内での商品・サービス、お金、仕事の循環の拡大、強化につなげることで得ることができる。

#### (「海島遊民くらぶ」のケース)

コミュニティの形成には地域内の連携関係を構築することが有効である。「海島遊民くらぶ」の江崎代表は、連携が持続するためには、具体的な活動や役割が必要だと考えている。同くらぶは、ツアー事業を通じて地元の漁業者、民宿、地元商店など多くの関係者との連携を広げている。また、江崎代表が発案し設立された鳥羽市エコツーリズム協議会には、観光業をはじめとする産業団体など多くの地域の構成者が参加している。ツアー事業や協議会での具体的な活動を通じて連携の持続が実現され、コミュニティ意識の形成、地域内経済循環の構築・拡大へとつながることが期待されている。

#### (NPO 法人 工房おのみち帆布のケース)

工房おのみち帆布の事業、特に新事業である草木染めは、地域の多くの人々に支えられている。原料の草木を集めるには大変な労力と手間が必要である。とても一組織の手で集めることはできず、住民の協力を得ることが必要である。

上勝町（徳島県）の「いろどり」は、料理のツマ、彩りとして使われる葉の採取を事業化し、成功した例として有名である。成功の要因としてIT化の寄与などが挙げられるが、豊富な樹木を桃源郷とも称される程にきちんと手入れし守ってきたこと、葉の所在などを熟知する地元民の参加があったことが大きい。他所で真似ようとしても、地元民の持続的な協力を得られないことがネックといわれる。工房おのみち帆布は、事業への感謝としてワークショップを開くなど地道に事業への理解を深める努力を行い、地域の組織として地元の人々の信頼を得、協力関係を築くことに成功し、着実に事業化を進めている。

また、染料とするためには、多くの工程、副資材が必要だが、機械の開発や加工、媒染材の提供など多くの面で、地元中小企業の協力を受けている。

#### (株)中島工務店のケース)

(株)中島工務店は本業を通じて地域の主要産業である林業の振興に貢献している。地域振興には村内の付加価値向上を図る必要がある。このため、目指しているのは、地域内でできるだけ部材を加工し、同社をはじめとする村内の工務店がそれぞれの建築現場に搬送し、現地で組み付け家をつくりあげるという「完結型林業」である。工期が短縮できるため、建築費の大きな割合を占める人件費が節減され、受注の競争力強化にもつながる。村内には製材業者のほか、協同組合がプレカット、集成材製造、造作材加工などを行っている。地域大手である同社はこのシステムづくりに貢献し、運営をバックアッ

プしている。また、先に触れたように農業支援を行うなど、多くの分野で地域の企業や住民と関わりを持ち、地域経済に貢献している。

#### (日の出屋製菓産業(株))のケース)

日の出屋製菓産業(株)は地域の企業と連携し、自然・文化・ものづくりを見てもらう、着地型観光に取り組んでいる。同社は以前から自社工場を一般客の見学に開放し、ファンづくりに成果を挙げていた。この経験に基づいて、地元南砺市の良さを多くの人に見てもらい、地域経済の活性化を図ろうと、地元の有志とともに活動している。個々のメンバー独自では集客力は弱い、相互に連携し、広く地元の魅力ある資源と組み合わせることによって、地域総体としての魅力や知名度を高め、以ってメンバー個々の活性化にもつなげようとしている。

ツアー参加者の募集はメンバーの店舗や保有するネットワークを通じて行っている。また、個人の家や工場、寺院など普通は見せてもらえない施設も、メンバーのネットワークで受け入れを承諾してもらうことができるため、地元ならではの特色ある体験を提供することができる。

#### (大里総合管理(株))のケース)

大里総合管理(株)はクリーン活動、子育て支援など地域の問題を解決するための活動だけでなく、市町村や公的セクターが行うことが多い文化活動なども活発に行なっている。活動プログラムは180以上にものぼっている。これだけ多くの活動を行うことができるキーワードは、住民との協働である。住民が企画段階から

参画し、住民が主体となって運営しているものも増えている。

社員ではなく、「住民一人一貢献」が目標である。同社の活動がより多くの人たちの出会いのきっかけとなり、「活動の場」や「語り合いの場」が増えること、このような地域住民の自立した活動を支えるための「プラットホーム」となり、「住民一人一貢献」が実現することが最終的な目標である。

#### ((株)榊田酒造店のケース)

(株)榊田酒造店が街並みの修景・整備を行う目的の一つは、ものづくりを行う人が定住し、創作活動が行われる心豊かなコミュニティをつくることにある。修復・再生した家屋の多くには、榊田社長がこれと見込んだ蕎麦屋、酒飯店、ガラス造形作家、陶芸家など、ものづくりに関連する人や、街に来て住んでもらいたい人に働きかけ、工房、店舗、住居として活用してもらっている。

また、修復・再生を行う大工は、県が設立した専門学校の第一期卒業生である。縁あって地元に移り住み、彼を中心とする家具職人などの集団が、伝統工法による修復・改装を行っている。伝統工法を学び実践する滅多にない機会でもあり、割安の手間賃で引き受けてもらっている。人脈、地縁のネットワークが(株)榊田酒造店の街並み整備の推進力となっている。

#### (2) ビジネス的考え方・手法

地域貢献のための事業・活動は、単発的では意味がない。経済の活性化やコミュニティの再生、その他社会的課題は、短期間で成果が挙が

りそれを以って終息することはない。積み重ねと持続性が必要である。そこで必要となるのがビジネス的な考え方と手法である。大きな黒字を計上する必要はないが、かといって拋出や寄付金を受けることができるとしても、負担が大きければ事業や活動を継続することはできない。

「海島遊民くらぶ」や日の出屋製菓産業(株)が行う着地型観光は、観光という事業自体がビジネス的性格を持っていることから、企画や募集、ターゲットの設定などマーケティングにビジネス的な考え方がみられる。

環境美化、教育、文化など多様な活動を行う大里綜合管理(株)は、右手に理想、左手にそろばんの精神で、資金を含めて社会貢献事業を成立させることを基本スタンスとしている。社会貢献活動を持続性あるものとするためである。個々のプログラムでは、参加者などの目標設定、実績評価、次の活動への反映などPDCのサイクルで運営し、赤字を避けるよう工夫している。また、同社のプログラムには、多くの住民が無償で企画や運営に主体的に参加している。このことが同社の活動の持続性を支える大きな力となっているが、このような共感を生み自発的参加を促すことも、持続的な社会貢献事業に重要である。

(株)梶田酒造店は、買取、修復した家屋の多くを、自らが最終的に保有することなく、売却あるいは賃貸している。これにより、資金を固定化せず、多くの家屋の買取、修復・再生へと資金を回転させ、持続的な街並み整備を実現している。

### (3) 助成金の活用

とはいえ、社会性を持つ活動は事業化するとしても、軌道に乗るまで時間がかかるため、採算をとることは簡単ではない。従って、補助金、助成金制度はこのような活動を後押しするうえで有用である。

NPO法人工房おのみち帆布は、以前から草木染めに着目していたが、内閣府の元気再生事業に選定されたことが、同事業に踏み出す契機となった。元気再生事業が廃止となった後も、別の公的事業の委託を受けることができ、綿と草木染めという地域資源を中心とする新たな産業作りに取り組んでいる。(株)梶田酒造店は、伝統的家屋修景、一般建築物修景、空き家活性化事業に対する市の助成制度を活用している。

### (4) 本業への効果

事業の一部として地域貢献活動を行っている場合、事例では人材育成と企業のイメージアップという面で本業への効果がみられる。

#### ①人材づくり

大里綜合管理(株)の本業は不動産業である。良好なコミュニティづくりを目指して、社員が様々な活動を行い、多くの人と協働することにより地域内での人的ネットワークが広がった。これにより販売促進面等への好影響があるが、それ以上に社員の観察力、問題発掘力、企画・調整能力等、多くの能力が養われ、「お客様の満足を作り出すプロ」としての力が高まることが期待されている。また、活動プログラムの企画に際して、ニーズの大きさ、会費設定、募集等、ビジネス的な観点からの検討も必要となることから、ビジネス的な感性を養うという面で

の効果もある。

## ②イメージアップ

日の出屋製菓産業(株)では、地域貢献に対する評価、知名度の向上などから、企業イメージがアップし、新卒採用面でよい影響があった。また、同社は単独企画のツアーや工場見学を含め、多くの人が工場を訪れ、同社のものづくりの姿勢に共感し、顧客との絆が強まる効果も認められた。

### 3. 5 地域貢献活動を進めるうえでの課題

#### (1) 運営理念、価値観の調整

地域社会に貢献する活動、コミュニティに係わる活動は、持続するために採算確保が必要ではあるが、やはり利益追求を目的とする企業活動とは違いがある。貢献活動の行動原理は相互扶助と共生であり、利益を追求する企業活動の行動原理の基本は競争である。このため、事業の一部として地域貢献活動を行う場合には、事業に対する評価や人事の評価を巡って社内で軋轢が生じる可能性がある。業績が良いときは問題が顕在化しにくいですが、業績に余裕がなくなると両者のバランスを修正し調整する必要が起きるかもしれない。

日の出屋製菓産業(株)の川合社長は、「地域活性化に係わる自社の活動をさらに積極化したいが、そのためには全社的な理解を深めていくことが課題」と語っているが、それにはこのような意味が含まれていると考えられる。難しい問題であるが、地域社会への貢献活動が、企業の信用力や社会的評価を高めること、また存立する地域の経済的・社会的基盤の強化が長期・継続的な企業発展につながることで、また、地域

貢献が本業や人材育成に対して持つ効果などについて、社内への広報などの機会を通じて発信し、社内の賛同者を増やしていくことが重要と考えられる。また活動の中で顧客などと直接接する機会、実体験の機会を提供することも効果があると考えられる。

#### (2) 身銭を切り実践する

活動の成果は、覚悟を持って活動を自ら実践する人がどれだけいるかにかかっている。ある経営者は「行政に要望はするが、自らは身銭を切ることを厭い、従って計画が前に進まないケースが良くある。苦しいから助けて欲しいではなく、自分達でここまでやるから、建築基準法や消防法などの規制をこう変えて欲しいというように、自ら考え行動することが重要だ。」と述べている。活動する上で助成や補助金は力になる。しかし、それはあくまで助成や補助である。自ら実行し、最後のサポートとして行政を活用する姿勢が重要である。

#### (3) 連携の推進・維持

コミュニティ活動のキーワードは連携である。経営資源、個々の力や得意分野には自ずから一定の範囲と限界がある。個々のメンバーが持つ力、能力を組み合わせ、統合することで、多様な活動を力強く実施できる。また、連携への参加者が多いほど地域内にコミュニティ意識が広がり、地産地消など経済循環の効果が高まる。しかし、連携への参加者が増えると価値観や利害が多様化するため、組織の統合が困難になる。その結果、意思決定のスピードは遅くなり、決定そのものが下せなくなる場合もある。また、

活動が不活発となり、連携関係そのものが消滅してしまう危険性すらある。

こうしたことを考えると、必要とされる活動の内容と規模によっては、価値観や想いを同じくする同志による有志的結合の方が高い実効を期待でき、好ましい場合がある。

しかし、活動の多様性、コミュニティ意識を広げるという意味では、やはり連携の輪をできるだけ広げることが望ましいと考えられる。連携が持続し、機能するための条件は、参加者が必要性とメリットを感じることができることにある。これは、個々のメリットと全体のメリットが比例することについての信頼関係があることと、言い換えることができる。そのためには、問題意識の共有と活動目的の明確さが必要である。また、テーマ毎に分科会的な組織を設けて、メンバーが実際の活動に参加するような工夫も必要である。具体的な活動がなければ連携は維

持できないし、具体的な活動への参加を通してはじめて、人的な信頼関係など経済的メリットに止まらない多様なメリットを体感できるためである。

問題意識の共有に関しては、鳥羽市のエコツーリズム協議会が実施した循環モデルツアーが興味深い。どの地域でどういう人と出会ったか、その人がどのような消費行動をとっているのか、市内の施設は地元からどの位調達しているのか、などをメンバーが観光施設等市内を巡り調査、実体験した。その結果、地域の問題点、経済循環の重要性など問題意識が共有されるようになった。

また、メンバーの勧誘・呼びかけ、実際の活動、利害調整など、連携を形成、推進、維持する上で、公的な信用力が力となる。従って、自治体など行政の支援も求められる。

## 事例編

### 有限会社 オズ（海島遊民くらぶ）

訪問日2011年6月6日、7日

#### 1. 企業概要

設立	2001年	資本金	300万円
従業員	7名	所在地	三重県鳥羽市
主要製品、サービス	エコツアー実施、研修等受入		

#### 2. 主な事業（活動）内容とその特色

##### （自然と観光の共生を図る）

伊勢志摩国立公園に立地する鳥羽は、木曾三川が鳥羽湾にもたらす豊富な栄養、外洋の清澄な海水、岩場と砂浜が入り混じる地形などの条件が相俟って、海藻、鮑、さざえなど豊かな魚貝類・海産物に恵まれている。豊かな海産物は漁業と漁村文化を育み、湾内には自然に富んだ大小多くの有人・無人島がある。

海島遊民くらぶは、自然、暮らしの営み、食など、観光客に鳥羽ならではの魅力を知ってもらうため、観光業と漁業をつなぐ参加型・体験型の着地型ツーリズムなどを実施している。同時に、鳥羽の魅力と生活の源である自然を保全するため、ダメージを受けやすい自然への負荷の管理、自然と観光の共生を図っている。

##### （域内循環形成への取り組み）

同くらぶの江崎代表は、ネットワークの形成・拡大、財や仕事の域内循環の形成をキーワードに、鳥羽の経済活性化と活力あるコミュニティの構築に率先して取り組んでいる。環境省エコツーリズム大賞（2006年特別賞、2007年優秀賞、2010年大賞受賞）、2010年地域づくり総務大臣賞（江崎代表）を受賞するなど、その

活動は高く評価されている。

#### 3. 地域おこしへの取り組み・活動内容

##### （1）取り組みの契機

（鳥羽ならではの体感できるツアーの提供、コミュニティの再生）

江崎代表は大学卒業後、1年間の商社勤務を経て、家業の旅館再建のため97年、鳥羽に戻った。旅館経営に取り組む中で、ミキモト真珠島や鳥羽水族館などの施設に依存した観光、護岸で整備された駅前、駅から大型ホテルまでのバス送迎などに、自然、暮らしなどの鳥羽らしさをお客様に提供できていないこと、便利さとおもてなしがはきちがえられているのではないかとの疑問を感じていた。そこで、地域の魅力を知る生活者としての視点から、鳥羽ならではの素晴らしい自然を体感できる、新しい参加型・体験型のツアーを提供しようと考えた。また、市街地衰退等地域経済の低迷に対し、エコツーリズムをテコに、コミュニティ再生を通して地域内のつながり、経済的循環を強め、鳥羽経済を活性化したいと考えた。

##### （2）主な活動内容

###### ①エコツアーの実施

###### （観光から感幸へ）

2001年、有限会社オズ（海島遊民くらぶ）を立ち上げた。くらぶのミッションは「観光から感幸へ」であり、「地域を愛し、持続可能な観光のあり方から、持続可能な地域作りへの貢献を目指す」を活動方針としている。エコツアーを中心に、環境プログラムの実施（環境省主催の子どもパークレンジャー事業等）、子どもガイドの育成、国内外からの研修受入（おもて



なし、環境教育等)等を実施している。感幸とは、自然を観て食事を楽しむ観光に止まらず、「自然を五感で楽しみ、人に触れあうことにより、お客様自身が優しい気持ちの自分、一緒に感動することができる自分、そのような素敵な自分に会える」ことであり、そのようなお手伝いをするというのが、くらぶが自らに課しているミッションである。

### (ならではの提供)

そこで重視されるのが、らしさという素材(鳥羽らしさという地域性、景観・文化等の個性など)に頼るのではなく、ならではという観点(今だけ、ここだけ、あなただけ)であり、ツアープログラムの開発・提供の重要なコンセプトになっている。また、ツアーには、無人島や磯場体験、海ほたるをテーマとするものなど、14本のプログラムがあるが、ならではを提供するためにそれぞれの対象、ターゲットを明確に設定している。

例えば、筏の上で海ほたるを鑑賞しながらワインを楽しむというツアーがあるが、このツアーのターゲットは大人の夫婦であり、灯りのない真っ暗な砂浜を、各ペアがランタン1つで、手をつないで海ほたるの鑑賞に向かう(暗闇なので離れないためには、手をつながざるをえない)。海ほたるをみてワインを楽しむというのは顕在的な欲求の実現であり、参加者の真の願望はこれからも二人で仲良くしていきたいという点にある。この潜在的な欲求の実現をお手伝いし、「優しく素直になれる」素敵な自分発見のお手伝いするのがこのツアーの狙いである。海ほたるという素材を通して、ならではを実現するツアーの一例である。このほか、無人島ツ

アーでは、民宿が提供する弁当の食材について、その日にとれた今だけ、ここだけの食材を使うよう協力してもらうなど、各プログラムには細やかな配慮と工夫がなされている。

現在のツアーガイド数は11人(うち常勤7人)であり、ツアー客数は1年目の20人から2010年には約3,000人へと増加している。

### ②エコツーリズムを目指す

#### (エコツーリズムとは)

エコツアーはエコツーリズムの考え方に基づいて実践されるツアーである。エコツーリズムとは、地域固有の資源を生かした観光を成立させ、それらの資源が損なわれないように適切に管理し、保護・保全を図りつつ、実践するものであり、資源の保護と観光業の成立、地域振興の融合を目指す考え方である。海島遊民くらぶが志向するエコツーリズムでは、資源保護はもちろん、地域における連携、協力を密接にし、域内の経済循環強化を目指していることが特徴的である。

#### (地域内の循環をつくる)

活動方針には、「お客様と住民、ガイド、自然の4者の幸せとバランスを大切にすること」、「様々な人々と理解し合い、連携し、地域へ貢献すること」が謳われている。エコツーリズムでは、お客様、住民、ガイドの協力、そして自然・文化等の観光資源が維持されて初めてツアーが成立し、持続するという性質がある。関係者の間にはモノ、カネだけでなく、感情等いろいろなものが巡り循環する。このため、それぞれにマイナスがあっては協力の循環が途切れてしまい、関係が続かない。エコツーリズムが成立し持続するためには、関係者がバランスよく

収益を得て、メリットが循環する関係が必要である。

くらぶのツアーは、フィールドの使用許可、新鮮な食材・弁当の供給、渡船やツアーの場の提供など多くの面で、漁協・漁師や民宿の人など地域の多くの人々の協力を得て行われている。ツアーの企画に際しては、一戸一戸訪問して説明し、意見を聞き、納得してもらい、協力してもらい、実施に際しては対価を支払い、そして感謝する。このような報酬と感謝の心、そして活動への参加から得られる楽しみの循環が連携関係を強め、連携の輪を広げることにもなっている。協力者への感謝を表すという意味では、安全配慮や見学などで世話になっている鳥羽漁協への寄付を続けている。

ツアーを通じて、関係者に所得が生まれ、連携が強化され、広がること、そして地域への意識が高まり、地産地消、地域での購買など、地域経済の活性化につながることを期待されている。

#### (自然の循環を維持する)

ツアーに際しては、受入人数や開催日の制限、行動ルールの制定・実施により、自然の保護を図っている。さらに、最近では保護に止まらず、後述のツーリズム協議会を通して、自然の循環を維持する活動も行っている。豊かな海産物、漁業と漁村文化を育む鳥羽の海と生態系を守るためには、「森は海の恋人」と呼ばれる森を整備し、良い環境を維持することも大事である。鳥羽に多く育つウバメガシは昔は薪炭に使われていたが、化石燃料に代替され、放置されたことから山林が荒廃している。そこで、林業の人に協議会に入ってもらい、ウバメガシの間伐に

より山林を整備するプロジェクトが動き出している。間伐されたウバメガシは、地域の企業が薪として利用することになっている。地域の幅広い協力の下で、森林保全を持続するための仕組みをつくりあげていこうとしている。

#### (3) 教育

エコツアー自体に環境教育的な意義がある。例えば、島や磯場の磯観察では、自然や生態系、暮らしを守るために住民とあらかじめ取り決めたルールがあり、ツアー参加者にはこれを守ってもらっている。なお、ツアーガイドは、最低限必要な事項についてだけ予めオリエンテーリングを行い、多くの事項は参加者が自らの意思でルールに則って行動するように、それとなくリードしている。強制されて行動するよりも、自然に良く振舞えること、その方が人間は成長できる、これは素敵な自分発見のためのお手伝いでもある。

このほかくらぶでは菅島の子どもにボランティアガイドを勤めてもらっている。ボランティアガイドには、島の自然を愛する心を育てたいという狙いがある。今ひとつの狙いは、知らない人と出会う機会が少なく、コミュニケーションが不得手になりがちな島の子どもたちに、コミュニケーション能力を高める機会を設けたいという地元小学校への協力である。これは小学校の総合学習の一環となっている。

#### 4. 今後の課題、展望等

##### (中心市街地の活性化)

2011年には、自然体験のエコツアーに加え、元気のない中心市街地活性化の支援を狙いとして、市内の飲食店等を歩いて巡り、鳥羽の味を

試食する“鳥羽の台所つまみ食いウォーキング”を始めた。中心市街地は駅からホテルに運ばれる観光客の目に触れることが少ない。まちの存在を知ってもらう、まちの人に触れてもらう、できれば次の機会に食事に来てもらうこと、などが狙いである。筆者も体験したが、ガイドの絶妙なリードで店主との会話が弾み、鳥羽の味を体験できる楽しいツアーであった。商店街にとっても、まちを人が歩いてもらうだけで張り合いが出る、外の目を意識しないで作られている地元の商店のものをお客さんに体験してもらう、良ければ買ってもらえるためにヤル気がでるなど、意識面での良い影響が現れているようだ。

#### (循環の地域全体への拡大、鳥羽経済の活性化)

また、江崎代表の発案により2010年に鳥羽市エコツーリズム推進協議会が設立された。エコツーリズムの推進、魅力ある観光地への寄与と自然・文化の保全が目的であり、エコツアー事業団体として、観光はじめ、各産業団体との連携の拡大と効率の向上、地域としてのエコツアーマネジメントと効果的なマーケティングなどを行うこととしている。

海島遊民くらぶのツアーが目指す経済循環を地域全体に広げ、鳥羽住民、地元商店や産業と経済の関係を深め、コミュニティとしての意識を強めることにより、地域内での商品・サービス、おカネ、仕事の循環を拡大し、強化することが目的である。

海島遊民くらぶを初めとする鳥羽市の着地型ツーリズムの年間受入人数は21,258人(2009年)、少ないとはいえ鳥羽市の人口に匹敵する規模となっている。「日本の経済を活性化する

ことはできないが、鳥羽の連帯と連携を強めることで、住民の力で鳥羽経済を活性化することはできる」、江崎代表を初め協議会のメンバーはそう考え、活動に取り組んでいる。

## 株式会社 中島工務店

訪問日2011年6月14日、15日

### 1. 企業概要

創業	1956年	資本金	5,000万円
従業員	205名	所在地	岐阜県中津川市(加子母)
主要製品、サービス	土木・建築工事一式ほか		

### 2. 主な事業(活動)内容とその特色

橋、トンネル、農・林道等の公共関連の土木工事、木造住宅、寺社等の建築を中心に、生コン製造販売等、建設関連事業を総合的に手がけている。

地元である加子母の豊かな自然と、その中で育まれた他人を思いやる心豊かな暮らしを守りたいというのが中島社長の信念であり、本業を通じての雇用はもちろん、木造建築への地元資源である桧材の活用、山林の保全・森林の育成、農業支援、スーパーマーケット経営等、加子母の地域振興に尽力している。

### 3. 地域おこしへの取り組み・活動内容

#### (1) 取り組みの契機

##### (森林保全)

加子母を含む一帯は裏木曾と呼ばれる。藩政時代は尾張藩が領し、管理・育成してきた良質の桧の産地であり、現在も重要な建造物の修繕や造営に加子母の桧が使われている。また、伊勢神宮の式年遷宮に必要な用材を備蓄するため

の森林、「神宮美林」も加子母にある。神宮美林には、樹齢300年から400年の桧を中心に、多種多様な樹木が混在しており、樹齢1000年といわれる桧も生育している。

加子母の総面積の95%が森林であり、うち30%は個人の所有林である。中島工務店自身も森林を所有しているが、これは昭和40年代頃から林を手放す所有者が増えたことから、不動産業者による投機目的での林の所有、これによる林の荒廃、保水力の低下、山の崩壊等につながる環境悪化への懸念から、中島工務店が買い取ったものである。林内には縦横に林道が巡らされ、間伐、枝打ち等、手入れが行われている。この所有林は当分伐採せず、しっかり手をかけて100年、200年の桧の林として育て、自然とのバランスを考慮した利用を行うことにしている。

#### **(地元林業を守るため、木造住宅建設に進出)**

中島社長は県立岐阜工業高校を卒業後、同社を起業。以後、土木工事を中心に建設関連事業を実施してきた。同社が事業の主要な柱である木造住宅の建築に進出したのは、昭和50年代半ばのことである。安価な輸入外材に国産材が圧され、加子母の主要な産業である製材業への深刻な影響が懸念されていた。当時の村長は、この地域の主要産業とそれに依存する多くの人々の生活を支えるためには、地元の企業が加子母の木材を使い、自ら木の家づくりを行うことが必要と考えた。中島社長が木造住宅の建設に乗り出したのは、このような村長や村人の想いを受けてのことであった。

### **(2) 主な活動内容**

#### **①木造住宅づくりー加子母の木材消費の拡大**

四寸角の桧の柱を始め、加子母の木材を使っ

た家づくりが同社の原点である。海水を含む輸入木材、ホルマリンを使った合板等に頼ると家の寿命は短くなる。これに対して、国産材による在来工法では、コストは高くなるが100年以上住める家づくりが可能である。ただし、物理的に長持ちするだけでは意味がない。大事なのは顧客に長く使ってもらうことであり、そのためには顧客の将来の家族構成、住まい勝手の変化を予測し、顧客の想いを十分に取込んだ家づくりをしなければならない。勢い時間とコストがかかり費用は高くなる。しかし長い目でみれば、かけた費用以上の価値がある。このように、価格が「安い」ことではなく、顧客に納得してもらえる「お値打ち」の家の提供が同社のモットーであり、ここに大手ハウスメーカーとの差別化のポイントがある。このようなニーズと購買力を持つ顧客層が多い関東、中部、関西の大都市圏が同社のマーケットであり、これらの地域に集中して営業、建築を行っている。

#### **②完結型林業を目指す一仕事と付加価値の増加**

加子母での木材の加工度を高めることで、地域内の仕事を増やし、付加価値を増加させる完結型林業を目指している。森林組合が植林、育林、伐採、搬出、市売りをを行い、中島工務店を中心とする工務店からの注文を受けて、加子母林産協同組合の約20社が製材を行う。さらに(協)東濃ひのきの家が、乾燥、プレカット、造作材加工を行い、各工務店がそれぞれの建築現場に輸送し、現地で組み付け、家を作り上げている。このように、家づくりの入り口から出口までの多くに加子母の人が関り、完結させる林業システムが構築されている。人件費が費用の多くを占める家づくりでは、人の稼働率の向上、

施工期間の短縮がコストダウンにつながる。1988年に設立された(協)東濃ひのきの家は、域内の雇用と付加価値を増やすと共に、多くの加工を域内で集中して行うことによりコストダウンに寄与している。同協同組合は、30億円をかけてプレカット、造作工場等のほか、集成材工場を設置したが、地域の大手である同社はこのシステムづくりに貢献し、運営等をバックアップしている。

### ③加子母のファンをつくる

同社は、夏に施主を1泊2日で加子母に招待し、「東濃ひのきふるさとまつり」を開催し、加子母の自然と食を楽しんでもらっている。また、春・秋の2回、やはり1泊2日の「水と緑の勉強会」を開催し、施工前の家族を招待している。このイベントでは、森林見学、大黒柱の伐採、市売りからプレカット、造作までの施設見学・説明のほか、温泉、バーベキューを楽しんでもらっている。同社の家づくりに対する姿勢への納得、安心、信頼を得るといふ狙いもあるが、これらのイベントを通じて、都会の人たちに自然と触れあうことの楽しさ、豊かさを知ってもらい、加子母と都会の交流が増えることを期待している。

### ④人を育てる

廃校となった中津川市の職業専門学校を使わせてもらい、「職業訓練法人 木匠塾」を運営、大工を養成している(2000年度に設立)。生徒は一年間にわたり社業から離れて、CAD、CAMを含めて普段経験できない木造建築に関する技能を総合的に修得し、習熟することができる。中島社長はこの設立に大きく貢献するとともに、講師や研修生の派遣など運営面での支

援も行っている。

### ⑤農業、生活、文化への支援

農業が生産だけで採算を採ることは容易ではない。同社は、地域の農業法人であり産直市場や花卉販売所を運営する(有)ファン・ファームに対して支援を行っている。このほか、業績不振から廃業が検討されていた共同店舗形態のスーパーを、地域の要請に応じて引き取り、再建に取り組んでいる。

## 4. 今後の課題、展望等

### (木の文化、自然とこころ豊かな生活を守る)

加子母には1894年(明治27年)に村の有志が設立した、木造建築の芝居小屋「明治座」がある。樹齢400年といわれる巨木を梁にしっかりと組み上げた、加子母を象徴する木造建築である。また、安藤忠雄氏設計による大型の木造建築の福祉施設もある。明治座では毎年村人による地歌舞伎が上演されるほか、年1回「明治座クラシックコンサート」が開かれている。このコンサートは、かつて明治座で演奏した東京藝術大学名誉教授でバイオリニストの故田中千香士氏が、音響の良さと建築に感動し、山村の人々、特に子供たちにクラシック音楽に触れてもらいたいとして始まったもので、同氏の遺志を次ぐ藝大OB達が続け、今年で14回を数える。

加子母はもともと林業を生業とする村であり、手入れが行き届いた森林と農地がある自然の豊かな地である。中島社長はこの加子母の自然と暮らし、木の文化を守ることを使命と考えている。森林を案内して頂く間にも、車を止めて春ゼミに耳を傾け、空木の花やタマアジサイ<sup>うつき</sup>など季節の草木に目を止め、嬉しそうに紹介さ

れる姿に、加子母の自然を真に愛しておられることが実感された。社長は、加子母の自然、草花を写真に収めて自身のブログ「自然に生きる」で紹介している。「自然に生きる」には自然体で生きるということと、自然と共に生きる、という二つの意味が込められているという。

公共工事が抑制されるなど建設業界の経営環境は厳しいが、加子母の自然と生活を守るためにも同社の事業の発展が期待される。

## NPO 法人 工房おのみち帆布

訪問日2011年6月22日、23日

### 1. 企業概要

設立	2003年NPO法人化	資本金	—
従事者	12名(うち立花テキスタイル研究所6名)		
所在地	広島県尾道市		
目的	伝統産品である帆布の普及事業を通じた地域社会の利益増進への寄与		

### 2. 主な事業（活動）内容とその特色

かつて尾道の伝統産品であり衰退していた帆布を、各種バッグ、ペンケース、帽子等に活用、現代に復興させた。地元の文化・伝統・歴史の象徴的製品として、地元の人や観光客等の支持を得て、年間売上5,500万円にまで成長している。また、帆布の原料である綿花栽培の復興、地元豊富に植生する草木を材料とする染料の商品化など、地域資源に着目した地域おこし、雇用の創出に取り組んでいる。

綿の収穫体験、糸つむぎや綿布づくり、草木染めなど多くのワークショップを積極的に開き、住民の地域に対する愛着心、地場産業に対

する理解と関心を高める活動に、意欲的に取り組んでいる。

## 3. 地域おこしへの取り組み・活動内容

### (1) 取り組みの契機

#### ①帆布文化の復活

尾道は江戸時代に北前舟の寄港地として栄え、広く帆布が製造されていた。しかし、帆船が汽船にとって代わられたこと、近年の化繊の台頭により衰退の一途を辿っていた<sup>6</sup>。中小企業同友会に加入する木織氏（現 NPO 法人工房おのみち帆布 理事長）は、1999年、会に新たに加入した帆布製造業（市内にただ一軒残る帆布工場であった）の見学会に参加した。男性会員の関心は低かったが、かねて食以外に尾道らしいお土産がないものかと考えていた木織氏は、綿の雪のような美しさに感動し、この伝統がありシンプルな天然素材を活かした商品を作りたいと考えた。最初にポシェットをつくり、商店に置いてもらったところ大変好評であった。売り上げは順調に伸びたが、利益追求が目的ではないため会社組織にすることは考えていなかった。NPO 法人を作れば協力したいという賛同者が多く現れ、その勧めにより2003年にNPOを設立した。以来、帆布や地域資源を活用する活動を広げ、地域に貢献している。

#### ②綿花の栽培

国内では帆布の原料である綿が殆ど栽培されていない。自分達の手で無農薬の綿を栽培し、これを使った帆布製品をつくりたいと思い、小学校や農家の協力を得て、2007年から綿花栽培を始めた。

<sup>6</sup> かつて帆布工場は国内で百を超えたが、現在全国で数ヶ所あるのみといわれる。

綿の価格が他の作物に比べて低いことなど、商業ベース上克服すべき問題があり、栽培量はまだ少ない。しかし、かつて特産物であった綿を育てる体験を通して、自然と郷土を愛する心を育てるという教育的な意義が認められ、教育委員会の賛同を得て多くの小学校で綿の栽培が行われている。

### ③草木染め

帆布製品の売上は年間5,500万円の規模に達し事業は順調である。だが今後を考えると、新用途開発の余地はあるものの、これまで程の大きな伸びは期待できないとみられ、地域の雇用拡大など地域に貢献する新たな柱づくりが必要と考えた。

向島、御調、因島、瀬戸田など尾道の島には、島ごとにそれぞれ特色のある多くの草木が植生しており、理事の新里氏はかねてからこれらの草木に注目し、草木染めの染料として活用したいと考えていた<sup>7</sup>。草木染めの愛好家や専門家は多いが、国内で販売されている染料の多くは輸入であり、国産の染料は少ない。需要は都会に多いが材料となる草木は地方に多いこと、草木を大量に集める労力、コストに比べて市場が小さいこと、などが国産染料が事業化されない理由である。工房おのみち帆布（以下工房と称する）では、この隙間を埋めることにより、尾道の草木を使った草木染めに関連する事業を、地域の新しい産業として育てたいと考えていた。

このプロジェクトは、2009年度内閣府の「地方の元気再生事業」に選定された。そこで同工房が中心となり「しまなみコットンロード

協議会」を設立、染料の商品化に向けての研究、体験ワークショップの開催などを実施している。このプロジェクトでは、地域資源を活かしたあらたな産業づくりとともに、観光資源としての可能性も追求している。

## （2）主な活動内容・仕組み

### ①帆布

#### （工房の開設）

最初は内職的に帆布製品を作っていたが、2003年NPO法人設立を機に、作っているところをみてもらえる工房的なショップが欲しいと考え、5坪の小さな店を構えた。工房にこだわったのは、メイド・イン尾道であることを購入者に明らかにしたいという思いがあった。各種バッグを始め新製品の開発などから売上は順調に伸び、現在は目抜き通りの商店街に150坪の大きなショップを構えるに至った。縫製等で6名を雇用している。

#### （地元の支援）

帆布事業は地元企業等からの支援・協力に支えられている。現在の店舗は、郊外に移転した家具店から格安の賃料で提供してもらった。また、敷金や改装等に必要となった約500万円については、NPOの理事達から自己資金による支援があった。なお、帆布事業の順調な発展により、3年ほどで返済することが出来た。

### ②草木染め

#### （立花テキスタイル研究所の設立）

2009年、尾道市向島にある立花自然活用村の指定管理者となり、同所に「NPO法人工房おのみち帆布 立花テキスタイル研究所」が設

<sup>7</sup> 草木染めのプロジェクトの責任者である、工房おのみち帆布の新里理事は、美大出身の染色の専門家である。かつて尾道を訪れたとき帆布に共感し、その折、木織理事長から帆布の認知度を高めるための相談を受けたことから、若手アーティストが滞在制作・公開制作する尾道帆布展の企画を実現した。新里氏は以来尾道に移住し、おのみち帆布の中核メンバーとして活躍している。帆布展は2001年以降2年に1回毎、現在に至るまで開催されており、帆布とアート、地元民と若手アーティストの交流など、マスコミも注目するイベントとして定着、帆布の広報、情報発信に貢献している。

立された。この研究所がプロジェクトの中心となり、綿花栽培、向島周辺の植物の調査、草木染めの材料としての研究・開発、ワークショップの企画・開催を行っている。

植生する地域、収穫量、季節によって得られる種類、季節による色の違い、退色性などの堅牢度、適切な加工法等の調査、データ化、サンプルづくりを行い、いくつかは商品化された。

#### (住民の理解と協力)

地元の農家では、栽培するキウイ、かんきつ類等の枝打ちが行われるが、その結果大量に発生する草木は、これまで産業廃棄物として有料で引き取ってもらっていた。これが草木染めの材料となることで、対価を得ることができるようになった。多くの対価を支払えるわけではないが、これまで捨てていたものが有価物となるという経済的メリット、ワークショップへの参加体験による草木染めへの関心の深まり、地元同士の信頼感等から、草木の提供に次第に賛同と協力が得られるようになった。

草木を集めるには大変な手間と労力が必要であり、住民との繋がりを持ち、協力を得られない限り、とても一組織の手で集めることはできない（これも国産の染色材料が市販されていない理由であるとされる）。また、野生の草木の採取には地主の承諾が必要であり地主探しが一苦勞となるが、ここでは住民の協力を得て容易に地主を探し、承諾を得ることができる。

#### (企業等の協力)

染料とするには多くの工程が必要だが、草木や媒染剤（染料を素材に定着させ、発色を鮮やかにしたりするために使われる）の提供、枝の粉碎等、多くの工程で地元中小企業の協力を得

ている。枝の粉碎には粉碎機を持つ企業が協力し、製茶業者からは因島の特産である杜仲茶の茶葉・枝、農園からは和菓子店におろすよもぎの絞り液が提供される。媒染剤として用いる鉄粉や牡蠣殻なども、地元企業から提供を受けている（造船業が盛んな尾道では大量の鉄粉が発生し、また牡蠣の養殖も盛んである）。

#### ③ワークショップ

綿の収穫体験、糸つむぎや綿布づくり、草木染めなど多くのワークショップを積極的に開いている。ワークショップは、多くの住民に地域および地場産業に対する理解と関心、愛着を持ってもらうことで、草木染めなどが地域の新たな産業として育つための環境整備としての意義を持っている。このほか、ものを育て、つくるという情操教育的な意義、住民が出会いの場を持つことによるコミュニティ形成という意義もある。

またワークショップが、尾道を訪れる観光客が尾道の文化や生活に触れるための、体験型・着地型ツーリズムの観光資源の一つとして育つことも期待されている。

### 3. 今後の課題、展望等

#### (情報発信、信頼・関係性の構築が重要)

工房の活動、特に草木染めに関連する活動については、助成金や住民・企業からの支援が大きな力となっている。支援制度などを特に探したわけではなく、夢、やりたいことを普段から地域で発信しているうちに、関係者から知恵が寄せられたという。同工房は、住民、行政、その他のコミュニティのメンバーと共に活動し、コミュニケーションを交わしている。そのような活動・交流を通して経営手腕や地域に貢献す



る姿勢が評価され、信頼されていることが、多くの支援につながっていると考えられる。

#### (感謝の気持ちを返す)

草木染め関連の事業は、低価格、実費、あるいは無償で、住民、企業等の多くの協力に支えられている。これらの協力に対して、綿花栽培については帆布製品の提供、その他多くの協力に対してはワークショップの開催等で還元し、支援に応えるようにしている。

#### (事業化に向けて)

内閣府の地方の元気再生事業の制度は、1年で廃止となったが、その後新しい事業委託を受け、綿と草木染めという地域資源を中心とする新たな産業づくりに取り組んでいる。ウール、シルク、綿など草木染めを使った商品づくり、染料の商品化、ワークショップなどによる観光資源づくり、そしてこれらをベースとするコミュニティビジネスの創出が目標である。草木染の商品作りと染色材料の商品化は一部実現している。23年度は委託事業の最終年度であり、染色材料の商品開発、染色材料販売のためのブランディングとマーケティングなどへと歩を進め、地域資源を起点とする産業おこし、良好なコミュニティづくりに貢献していくことが期待される。

#### 【参考】地元企業の協力事例 ((有)東根)

筆者が訪問した協力企業の一社である、(株)東根は椿灰の製造、牡蠣殻の焼成、木酢液(媒染剤として用いられる)の提供に協力している。同社はもともと焼却機の開発製造を行っていたが、そこで得られた技術とノウハウを活かして、現在は木質バイオマスをエネルギー源とするコジェネレーション用燃料ガス装置を開発、製造

に力を入れている。この装置は、バイオマスを原料とした固形燃料のペレットと、破碎チップを熱源とした燃料ガス生成装置であり、「再生可能なエネルギー」、「環境に負荷をかけないエネルギー」への貢献を目指すもので、特許の取得に成功している。

木酢液はこの副産物として発生するものであり、ある会合で“工房おのみち帆布”と出会い、木酢液が染色に使えることがわかった。また、牡蠣殻の焼成ができることを話したところ(同社は2001年に牡蠣殻を原料とした殺菌・抗菌用カルシウム粉末の製法を開発した)、媒染剤として有望なことがわかった。そこで、データ採取、分析等技術開発に協力し、最適な焼成温度が1000度であることを突き止めた。以来、“工房おのみち帆布”への協力関係が続いている。

尾道の新産業づくりという理念に賛同しての協力であるが、協力の過程から他企業との輪も広がっている。同社が開発した燃料装置は、発生したガスを牡蠣殻焼成や草木染めの熱源として、使うことができる。ただ、草木染め単独では稼働率、採算面で問題があることから、他業種企業との協同組合設立による用途の拡大、これへの同社の技術支援などが検討されており、技術、取引面での輪の広がりが期待されている。

#### 大里綜合管理 株式会社

訪問日2011年7月4日

##### 1. 企業概要

設立	1975年7月	資本金	10,000千円
従事者	24名	所在地	千葉県大網白里町
主要製品、サービス	不動産維持管理・売買・賃貸借仲介ほか		

## 2. 主な事業（活動）内容とその特色

主な事業は、地域外に住む土地所有者の空き地管理、賃貸借仲介などの不動産業であるが、この範疇に止まらず、全社的に環境美化、文化、教育など地域を良くするための活動を、地域住民と共に積極的に展開している。「一隅を照らす」が経営理念である。感謝の気持ちをもって「お役に立つ」ことが「一隅を照らす」ことであり、これを具体化した基本方針が「お客様第一」、「環境整備の徹底」、「社会的責任を果たす」である。「何ができるか」「どうお役に立つか」に知恵と力と心を用い、お客様と地域に尽くすことが社員に求められている。

## 3. 地域おこしへの取り組み・活動内容

### （1）取り組みの契機

15年前、バイクで通りかかった大学生を作業中の不注意で死亡させるという事件があった。故人は社会貢献に熱い情熱を持っており、その遺志に恥じない会社になりたいと考えたのが、社会的責任の重視、地域への貢献を開始するきっかけであった。基本方針で環境整備を重視するのも、それが事故防止の第一歩になると考えたからである。地域の環境に着目することを通して、気づく力、行動する力が養われ、多くの地域貢献活動へとつながっている。

### （2）主な活動内容・仕組み

#### ①主な活動

クリーン活動や子育て支援など地域の問題を解決するための活動だけでなく、市町村や公的セクターが行うことが多い文化活動も活発に行っている。テーマは幅広く、住民の企画段階からの参加や運営への協力、地元住民が講師を務

めるカルチャー教室など、地元との協働のもとに運営されているものが多い。

#### （教育）

15年ほど前、共働きの社員が子連れ出勤できるようにと始めた学童保育が、すべての活動のはじまりである。学童保育に関しては、現在、夏休みに2週間ほど開催するサマースクールと、子育て団体をつなぐ子育て支援ネットワークが活動のメインとなっている。約50人が参加するサマースクールは、大人は見守り役、サポートに徹している。子ども同士が相談して自主的に運営して、体験・経験を通して考え、成長する、教育の場となっている。このほか時事問題などを考える「ネット99夢フォーラム」、党派を超えた地域の女性議員が参加し女性の情報交換・交流の場となっている「ひまわりねっと」、エコバスツアーなど、学童保育以外へと広がっている。

#### （クリーン運動）

各駅を清掃・美化するクリーンステーション、道路沿線をきれいにするクリーンロード、病院の早朝清掃、学校のトイレ掃除等、地域住民に働きかけ、広く環境整備をおこなっている。

#### （文化活動）

クラシックなどの各種コンサート、生花、英会話、ヨガ、各種講演等、趣味・教養に関連する活動を行っている。専門家だけでなく、地域内の住民が講師を務めるコースも多い。また、運営に際しては、企画、講師の選定・依頼等、住民が幅広く参加している。

#### （その他の活動）

このほか、就農支援や農業学校、農業生産法

人による農業活動、また、お昼には会社の2階フロアーを開放し、地域の主婦などが毎日交代で調理し、料理を提供するワンデイ・シェフレストランも実施している。収入の一定割合を納めることによって、自分が作った料理を広く食べてもらいたいという夢がかなう。ゆっくり食事できるように一日30食と定められており、地域住民が集うコミュニティの場として好評である。

また、3月11日の大震災以降、被災地への支援物資の募集・搬送のほか、地域でボランティアを募り、現地との調整、会社所有のバス提供を引き受け、週1回派遣されるボランティアの活動を支援している。

## ②活動の仕組み (テーマ設定)

同社が実施する地域貢献プログラムは、180を超えている。最初の頃は、社長、社員が地域の問題等を発掘・発見し、地域住民に働きかけて実施していたが、現在は地域住民の提案によるものも増えている。

### (住民との協働)

活動は社内単独で行うのではなく、地域住民に働きかけ、住民との協働で行われている。住みやすく、住んで楽しい町、気持ちを通じ合い、助け合い、学び合う地域づくりが目的であり、そのためには地域住民が主体となって活動することが望ましい。企画段階から住民が参加し、住民が主となって運営するプログラムが増えているようであり、また、そうでなくてはこれだけのプログラムを実行することはできない。地域住民が主体となる地域貢献活動のプラットホームという理想の形に近づいている。

## (物的支援)

活動に対して、会社は人的・物的な支援を行っている。物的支援としてはホール等自社設備を提供している。事務所は5年ほど前に住宅販売センターだった物件を同社が買い取り、リフォームしたもので、多くのスペースを持っている。一階は事務室のほかに、打ち合わせ場所を兼ねる広いホール（100名程度の収容が可能）、ギャラリー、地域住民が作ったものを出品する「棚ショップ」の部屋がある。2階にはワンデイ・シェフレストランと多目的ホールを兼用するスペース、カルチャー教室等のための集会スペースがある。これらのホールは同社のプログラムや住民が主宰する活動に低価格で提供されている。地域活動では、会場探し・確保に苦勞することが多い。同社の設備提供は地域活動の活発化に重要な役割を果たしているといえよう。

1階のホールを兼ねた打ち合わせスペースは、会社の業務で使われるが一般住民にも解放されている。筆者が訪問したときも、あちこちでテーブル毎に地域住民が集まり、熱心な活動の打ち合わせが行われていた。

## ③地域貢献活動と事業との関連 (社員教育・人材育成)

事業への直接的な効果よりも、むしろ社員教育・人材育成面での効果が大きい。

地域貢献のプログラムに社員が係わり、多くの人と協働することにより、観察力、気づき・問題発掘力、企画・調整能力等多くの能力が養われ、「お客様の満足を作り出すプロ」としての力が高まることが期待されるためである。また各自が担当するプログラム継続のためには、

赤字を避ける必要がある。従って、企画に際しては、ニーズの大きさ、会費設定、募集等、ビジネス的な観点からの検討も必要になる。

#### (顧客と地域をつなぐ)

毎月1回、広報誌を発行している。顧客向(土地管理を任されている他地域在住者等)の「大里だより」(管理サービスの提供情報、管理情報、イベント・地域情報の提供、活動情報の提供)、地域住民向けの「カムカムハッピー」(地域貢献イベント予定、賃貸・売物件の情報提供)の二種ある。前者では、顧客にいろいろな活動の状況を伝えることで、地域に良いイメージを持ってもらえる。また顧客が将来所有地に移り住む時には、同社が地域に持つネットワークとサービスを介して地域住民とつながりができ、容易に地域に溶け込むことができるという安心感を持つことができる。これらは顧客の企業、地域に対するイメージを良くし、長期・継続的な取引が行われる効果を持つとみることができる。

このほか、副次的な効果として、町がきれいで魅力的になることの不動産価格への好影響や、人とのつながりが生まれることによる販売促進の効果が想定される。ただ、野老社長は、不動産事業だけを視野に社会貢献を進めているわけではない。「お客様が求める方向に、働く喜びを実感できる方向に柔軟にシフトし、100年、200年と続く企業になる」というのが大里の進む道であり、このことからすれば、むしろ社会貢献活動の中から顧客ニーズ、社員の成長につながる次の事業が生まれることになるかもしれない。

#### 4. 今後の課題、展望等

##### (赤字にしない努力)

右手に理想、左手にそろばんの精神で、資金を含めて社会貢献事業を成立させるというのが基本的スタンスである。社会的責任を果たすための事業ではあっても、本業への負担となる程度の赤字は避ける必要がある。持続性ある社会貢献活動という観点からも、個々の活動単位で赤字を避ける仕組みを工夫する必要がある。また、社会貢献事業といえども貢献事業が自立的に成長していくためには、目標設定と評価、PDCのサイクルをまわすというビジネス的な視点が必要である。

活動を担当する個々の社員によるビジネス的な観点を交えた事業の構築、住民側の活動への主体的な協力が、社会貢献事業が持続するための車の両輪である。大里の多くの取り組みは、両者が上手く噛み合いながら展開されている。

##### (住民一人一貢献)

「住民一人一貢献」が目標である。住民一人一人が地域のことを考え、地域貢献活動に参加することで、素晴らしいコミュニティができあがる。同社の活動はそのためのきっかけづくりである。より多くの人たちとの出会いのきっかけとなり、「活動の場」や「語り合いの場」が広がること、そうした地域住民の自立した活動を支えるためのプラットフォームとなり、多くの地域貢献活動が同社から巣立ち、「住民一人一貢献」が実現すること、これが最終的な目標である。

# 日の出屋製菓産業 株式会社

訪問日2011年7月21日

## 1. 企業概要

設立	1954年(創業 1924年)	資本金	80,000千円
従事者	約360名	所在地	富山県南砺市
主要製品・サービス	米菓製造・販売		

## 2. 主な事業(活動)内容とその特色

創業80年余りの歴史を持つ、あられ、かきもち、せんべい製造の老舗である。創業以来の経営理念である『類ありて比なし』<sup>8</sup>を守り、国産米のみを用いて安全と味にこだわりのものづくりを行っている。さらに、地元農協と栽培契約を結び富山県産米100%を目指し、また自らも農業に進出するなど、地域の素材を使った『地産地証』<sup>9</sup>のものづくりを進めている。

企業と商品を育んでくれる素晴らしい自然と人に感謝し、食と農を結ぶ、都会と富山を結ぶ、作り手とお客様を結ぶ、など「人と人、人と自然の絆を結ぶ」ことを願いとし、自然、食、住、ものづくりの技術・技能など、地域に存在する資源を発掘し、それらを結ぶことにより地域振興に取り組んでいる。

## 3. 地域おこしへの取り組み・活動内容

### (1) 取り組みの契機

#### (工場見学会で顧客との結びつきを強める)

同社はかつて規模の拡大、ナショナルブランド化を目指し、大手スーパーとの取引を進めていた。しかし、値引要請や棚割確保のためのり

べート支払などから、国産米100%のものづくりではコスト的に厳しくなった。だが輸入米の使用は、国産米を使用し品質を追及する『類ありて比なし』の経営理念と相容れない。このため、大手スーパーとの取引縮小を決断、直営店の開設(県内4店舗、県外7店舗)、通販など直販ルートの強化に努めた。直接お客様に接し販売の経験を重ねる中で、お客様との結びつきを強め、ファンをつくることが重要と考えた。

かねて販売促進のため取引先を対象とする工場見学を行っていたが、食品という業種柄、衛生面から一般客への公開については消極的であった。要望があれば見学を受け入れるという受身の姿勢だったが、併設直営店での見学者のお買い上げ単価が上昇するほか、原材料への取り組みやものづくりの姿勢が評価され、ファンづくりの面で効果があることがわかってきた。そこで、2005年に見学コースを設け、対象を一般客に拡大して積極的に受け入れることとした。

#### (南砺ヨスマ倶楽部の結成)

2004年、8町村の合併により南砺市が生まれた。これを機に民間主導で地域活性化と交流人口の増加を図ることを目的として、有志によりヨスマ倶楽部<sup>10</sup>が設立された(2005年)。

南砺市にはバットや欄間などものづくりの技術・技能、真宗寺院、世界遺産の五箇山など歴史・文化資源がある。また、棟方志功ゆかりの地でもある。同社の川合社長は、①南砺の食、住、ものづくりを見学、体験してもらうことで、

8 世間には類似商品がたくさんあるが、他の人が「真似」できない商品を作る、という創業者が掲げた言葉

9 肥沃な土壌と庄川・小矢部川の伏流水の恩恵を受け、日本有数の穀倉地帯として知られる、地元砺波平野の環境が育んだ素材を使い、地元で商品化したことを証明すること

10 ヨスマとは方言で『おひとよし』という意味であり、自分たちの利益につながらないことを一生懸命行う人のことである。

お客様に南砺の良さ、魅力を知ってもらう＝地域への訪問客の増加、地域経済・社会の活性化、②工場見学会の経験からメンバー企業にとっても売上増加や顧客の生の声を聞く貴重な機会となると考え、倶楽部の中核メンバーとして熱心に活動している。なお、倶楽部の事務局機能、活動のコーディネート等は、現在は後述の地域創造研究所で行っているが、当初は同社が担ってきた。

## (2) 主な活動内容・仕組み

### ① 主な活動

#### (ツアーの実施)

倶楽部では、地元の自然、歴史、文化、ものづくり等、地域に存在する資源の発掘、データ整備を進め、これらを組み合わせた着地型ツアーの企画に取り組んでいる。地元が企画し実施する着地型ツアーは、大手旅行会社にはない地元の強みがある。例えば、個人の家や工場の見学等は、普通なかなか受け入れてもらえないが、メンバーのネットワークを通じて依頼することで、受け入れてもらえる。このような強みを活かして、砺波平野独特の伝統建築であるアズマダチ<sup>11</sup>の見学、民家の軒先につるされた半熟の干し柿をその場で食べてもらうツアー、僧侶の協力を得て、精進料理の文化的・宗教的背景を説明しながら食事を摂るツアーなど、個性的な企画を盛り込んだツアーも実施している。

#### (地域との交流活動)

また同社では、工場見学会の受入を契機として、年2回工場祭の開催や自社農場での田植え、稲刈祭り、収穫祭など地域との交流活動に積極的に取り組んでいる。

農場は2009年改正農地法施行を受けて、2010年2月農業に参入したものである。県内の企業の農業参入第1号であった。米菓原料の精米過程で発生する米ぬか等を肥料として、トマト、きゅうり、すいかなどの野菜類の栽培(直営店で販売)、ゴマ、生姜等米菓の副材料の栽培を行っている。また、地元の醤油製造業と組んでニンニク醤油等米菓のたれの製造を計画している。消費者への安全、安心の提供という地元の素材を使った米菓づくりの一環であるが、60歳以上の社員の再雇用の場という位置づけもある。

### ② 活動の仕組み

#### (多様なメンバーを組合せて活かす)

倶楽部のメンバーは、市内の道の駅、観光協会、旅館、ホテル、飲食業、温泉、観光施設、個人商店、旅行代理店、個人、民間企業等である。個々のメンバー独自では集客力が弱い、相互に連携し、広く地元の魅力ある資源と組み合わせることによって、南砺市総体としての魅力、知名度を高め、以って個々の活性化を図ろうとするものである。ツアーのテーマ、性格に応じて適切なメンバー企業の工場見学や食事等をプログラムに組み込み、メンバー企業にもメリットが生じるよう工夫している。ツアーは、旅行業者の資格を持つ地元旅行業やバス会社と提携して実施している。じっくりと地域の良いところを見て、知ってもらいたいというのが趣旨であり、大手旅行者とはタイアップしていない。

#### (メンバーのネットワークを活かして募集)

ツアーの参加者は、メンバーの店舗や保有するネットワークを通じて募集している。例えば

11 大きな切り妻屋根と白壁が特徴的な伝統家屋で、「カイニョ」と呼ばれるスギの屋敷林に囲まれている

同社では、直営店や通販の顧客へのDM配布や、営業担当者による企業、団体訪問など、企画提案型で募集している。また、DM郵送費がもっともコストがかかるため、商品案内時に同封して発送するなど、コスト節減の工夫を行っている。

### ③地域貢献活動と事業との関連 (顧客とのつながり)

同社のケースでいえば、単独企画のツアーや工場見学を含めて、年間2000台程度のバスが訪れている。受入企業にとって、工場見学によるお買い上げや、食事などの直接的な経済効果以外に、企業の製品やものづくりの姿勢を顧客が現場で見聞きすることにより、企業と顧客の絆が強まるという効果がある。原材料や安全への信頼、技術や技能への感動等は、ブランドの要素であるストーリー性、物語性的一种につながるものであり、顧客に具体性のある記憶とイメージが定着するためである。

### (自社を見直す)

企業の側では、顧客と直に接するため、整理、整頓、展示、安全への意識が高まる等、意識面での変革、自己の魅力再発見という効果もある。例えば、南砺はバットの産地であるが、見学者が工場のあちこちに無造作に置かれている有名選手のバットを目にして感動する姿が、商品とものづくりの価値を再発見させ、2010年のバットミュージアム開設の契機となったといわれている。

このほか、同社では地域貢献に対する評価、知名度の向上などから、新卒採用の面でも好影響が生じている。

## 4. 今後の課題、展望等

### (地域創造研究所の設立、運営体制確保)

ヨスマ倶楽部の発展的な形態として、合同会社 地域創造研究所を作った。活動を活発化するためには、議論の活発化、合意形成支援の役割を担うファシリテーター機能、実行に際してプレーヤーを調整するコーディネート機能を担う組織が必要と考えられたためである。また、それまで倶楽部の事務局機能は日の出屋製菓産業が引き受けてきたが、会社の事業と地域貢献・地域活性化のための活動を、分別する方が好ましいと考えたためでもあった。

地域創造研究所は、ふるさと雇用再生基金事業、緊急雇用創出基金事業などの制度によって職員を雇用し、市等からの地域活性化のための事業受託などで運営している。しかし施策に依存した短期の雇用であり、収益の柱となる事業が確立されていないことから、体制、財政基盤の脆弱さが悩みである。期待される機能を担うためには、安定した雇用の確保、その裏づけとなる財政基盤が必要であり、自治体からの指定管理者受託、企業からの事業受託など、体制確保への支援が望まれる。

### (社内の理解を深める)

川合社長は、地域活性化に係わる自社の活動をさらに積極化したいと考えている。そのためにはより多くの社員が積極的に関与することが必要であり、社内の賛同者を増やすことが重要である。直営店や営業部門では事業上のメリットがあることが理解され賛同者が多い。しかし、工場従事者は顧客との接点が乏しいこともあり、現状では地域貢献、地域活性化の取り組みに対する理解が未だ弱い。地域貢献、地域活性

化に対する全社的な理解をいかに深めていくかも今後の課題となっている。

## 株式会社 榊田酒造店

訪問日2011年8月22日

### 1. 企業概要

設立	1988年(創業 1893年)	資本金	314,226千円
従事者	約40名(この他、冬季に従事する杜氏16名)		
所在地	富山県富山市		
主要製品・サービス	酒造業(日本酒)		

### 2. 主な事業(活動)内容とその特色

満寿泉のブランドで知られる酒造りの老舗である。歴史と伝統が育くんだ街の美しさが失われることを危惧し、街並みの修景・整備に取り組んでいる。観光資源づくり＝観光客の増加＝地域振興を目的とする多くの地域とは異なり、生活者が心地よく住める街、子どもが誇りと愛着を持って定住する街づくりを目指している。

### 3. 地域おこしへの取り組み・活動内容

#### (1) 取り組みの契機

かつて北前船交易で繁栄した岩瀬地区には、「東岩瀬回船問屋型家屋」、竹の簾の出格子「すむしこ虫籠」など独自の家屋形式が多く残っている。その歴史的・文化的価値は1994年に旧森家住宅(有力な北前船回船問屋の一つであった)が国の重要文化財と指定されたことから窺い知ることができる。しかし、一方で時が経ち老朽化が進むにつれ、現代風の改築工事が行われる一方、空き家が目立つなど、風格と風情のある街並みが失われていった。生活者が住んで心地よい街、子どもが誇りと愛着を持ち定住したい

と思える街にしたいと考えていた榊田社長はこの状況を危惧し、一軒一軒家を買取り、改装、再生修復していく活動を始めた。

#### (2) 主な活動内容・仕組み

##### ① 主な活動

##### (自力で購入、再生・修復に取り組む)

地区では40数軒が修復・再生されているが、うち20件余りが榊田氏の手によるものである。最初に行ったのは2001年のことであり、旧材木店を購入、修復再生し、富山市稲荷町で店を構えていた蕎麦屋に入居してもらった。その後、売りに出た物件の買い取り、空き家の買い取りなど、物件を購入し、修復・再生を重ねてきた(後者の空き家の買い取りは、岩瀬地区に居住したいという知人の意向を受けてのことが多い)。その一つに、旧回船問屋・森家の土蔵群の再生・修復がある。この土蔵群は4棟が連なった間口10メートル、奥行60メートルという非常に大きなものであり、老朽化で取り壊しが検討されていたものを購入し、既存の骨格を活かし、伝統工法を用いて修復・再生している。そこには酒飯店、蕎麦屋、ガラス工房、陶芸工房に入居してもらっている。

このように、修復・再生した家屋の多くは、榊田氏がこれと見込んだ蕎麦屋、酒飯店、若手のガラス造形作家、陶芸家など、ものづくりに関連する人、街に来て住んでもらいたい人、そのような人に働きかけて、工房、店舗、住居として活用してもらっている。

##### (創作、交流が行われる街を目指す)

榊田社長によると、はじめから街全体の修景・整備を目的としていたのではないという。ものづくりを行う人が定住し、創作活動と交流



が行われる心豊かなコミュニティをつくりたいという思いがあり、入居する家屋の修復・再生を積み上げてきた結果が、美しい街並みの再生につながったのだという。

## ②活動の仕組み

### (家屋の売却・賃貸で修復・再生を継続)

街並みの修景・整備は、通常、個々の家や事業所などが、自らの負担、あるいは一部補助金を活用して行われることが多い。東岩瀬地区では、多くの家屋の修復・再生を梶田氏単独の取り組みで進めてきたことに特徴がある。これが可能であったのは買い取り、修復した家屋の多くを、自らが最終的に保有することなく、売却あるいは賃貸してきたことによる。これによって、資金を固定化させず、多くの家屋の買取、修復・再生へと資金を回転させることができた。一見不動産業に似ているが、異なるのは利益を目的としないこと、コンセプトに基づいて入居者がセレクトされている点にある。

### (地権整理等を目的に岩瀬まちづくり会社を設立)

2004年、資本金95百万円で「岩瀬まちづくり会社」を設立した。岩瀬地区では土地の所有権が複雑な貸地が多く、家屋の立替が難しかった。このことが空き家が増加する一因となったのであるが、空き家の増加を食い止めるために、また空き家を買取り、伝統的家屋としての修復を進めるためには、複雑な地権を整理する必要があった。「岩瀬まちづくり会社」は修復・再生事業の資金確保と地権整理を目的として設立された。出資は梶田酒造店の単独出資である。出資者を募りオープンな会社としたかったが、コンセンサスをとるのに時間がかかること、当時壊れる寸前の家、売る寸前の家が多く、迅速

な活動が必要なため、単独での設立となった。

### (老舗の信用・信頼が交渉を円滑に)

購入価格は、路線価等によるのではなく、地代収入を基に評価した。入居者の仕事の場としての適正な価格が重要と考えたためである。また、所有者が他地域に移り住んでいることが多く、所有者探しも難題であったが、親戚・知り合いを辿り所有者を見つけて交渉した。所有者探しや空き家の譲渡、価格の交渉に際して、地元の老舗酒造家としての信用、信頼が大きな力となった。

### (修復・再生を施工するネットワーク)

修復を手がけた大工は、大工・家具・建具等のプロ養成を目指して富山県が設立した専門学校、「富山国際職藝学院」(現職藝学院)の第一期生である。かねて知己である同学院の理事長に、冬は酒づくり、夏は大工として働いてもらえる職人を打診していた。その時は実現しなかったが、その後、縁あって同社の酒蔵を手伝うようになっていた。

2001年の最初の修復・再生を一人で手がけ、その後岩瀬に移住した。その後、彼を中心とする家具職人などの集団が、伝統工法による修復、改装を行っている。他の工事ではできないことがやれることもあり、通常の大工の手間賃の半分ほどで引き受けてもらっている(しかし、この仕事は通常の仕事より長い期間を要することから、彼らにとっても仕事待ちの時間が少なくなり、安定した収入が得られるというメリットがある)。

### (市の助成制度が後押し)

2005年には期間5年を区切って、「富山市岩瀬大町・新川町通り街並み修景等整備事業補助

制度」が設けられ、伝統的家屋修景、一般建築物修景、空家活性化事業に対して、市による費用の一部助成が行われた。この制度は建造物の外観等の維持・保全を継承することを前提に譲渡することも可能であり、この制度も家屋の再生・修復を後押しした。

これらの結果、「岩瀬まちづくり会社」は赤字に陥ることなく若干の黒字を計上している。単独で多くの家屋の修復・再生を実施するためには、大きな赤字、資金負担が生じては継続することが難しい。買取・工事等にかかる再生・修復コストの抑制、購入者・入居者の確保等、採算を確保するための仕組みがあって、可能になったと考えられる。

#### 4. 今後の課題、展望等

##### (観光地化には消極的)

修復された約40軒のうち残りの約20軒は、商店・飲食店も一部にあるが、自宅を改装したものが多という。榊田社長の取り組みが街並み整備への住民意識を高め、これを市の補助制度による支援が後押し、街全体の整備が促進されたものとみられる。

##### 【参考文献】

- 国土交通省「国土交通白書2010」
- 経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」平成20年4月
- 経済産業省「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」平成23年3月
- 服部圭郎 2007『衰退を克服したアメリカ中心都市のまちづくり』学芸出版社
- 本間義人 2007『地域再生の条件』岩波新書 岩波書店

2007年に全国初の本格的なLRT（ライトレール）が開通し、沿線の岩瀬地区の観光客も増加している。しかし、街並みと旧森家以外の見所や、食事処、休憩所など観光地に必要な施設が少ないなど、観光スポットとしての魅力は不足している。観光地として振興するためには、地区に縁がある由緒ある家屋の移築等により観光スポットを増やすという方法もある。しかし、榊田氏自身としては、街並みの修復・再生の目的は、観光地として多くの人に来てもらうことにはなく、多くの観光客が訪れようになると、むしろ生活者が住みよい街という思いに逆行し、街の良さが失われると懸念している。

##### (心裕かに住める街、関心のある人が訪れ楽しむ街に)

榊田氏によると、知人を工房や酒蔵を案内し、ゆっくりと食事と酒を楽しむと、皆大変満足するという。榊田氏としては、この地区を積極的に観光地化することなく、ガラス、焼き物、彫刻等に関心のある人が工房を訪れ、ゆっくり楽しむ街、ものづくりの職人や作家が住み、創作、交流する心裕かな街、子どもが誇れる街、定住したい街にしたいと考えている。

- 矢作 弘 2009『「縮小都市」の時代』角川oneテーマ21 角川書店
- 久繁哲之介 2010『地域再生の罫』ちくま新書 筑摩書房
- 久繁哲之介 2009『日本版スローシティ』学陽書房
- 広井良典 2010『コミュニティを問いなおす』ちくま新書 筑摩書房