

# 東京財団研究報告書

2005-16

地域再生のための新たな戦略共有化と  
プラットフォーム創設についての実証研究

プロジェクト・リーダー

木下 斉 株式会社商店街ネットワーク顧問



---

東京財団研究推進部は、社会、経済、政治、国際関係等の分野における国や社会の根本に係る諸課題について問題の本質に迫り、その解決のための方策を提示するために研究プロジェクトを実施しています。

「東京財団研究報告書」は、そうした研究活動の成果をとりまとめ周知・広報（ディセミネート）することにより、広く国民や政策担当者に問いかけ、政策論議を喚起して、日本の政策研究の深化・発展に寄与するために発表するものです。

本報告書は、2004年度に実施した「地域再生のための新たな戦略共有化とプラットフォーム創設についての実証研究」（2003年6月～2003年11月）の研究成果をまとめたものです。ただし、報告書の内容や意見は、すべて執筆者個人に属し、東京財団の公式見解を示すものではありません。報告書に対するご意見・ご質問は、執筆者までお寄せください。

2006年5月

東京財団 研究推進部

---



平成 16 年度 東京財団委託研究

『地域再生のための新たな戦略共有化と

プラットフォーム創設についての実証研究』

## 研究実施体制

### 代表研究者

木下 齊

株式会社商店街ネットワーク顧問

\*

### 共同研究者

駒崎弘樹

NPO法人フローレンス代表理事

(株式会社商店街ネットワーク客員研究員)

西本千尋

株式会社ジャパンエリアマネジメント代表取締役

(株式会社商店街ネットワーク客員研究員)

\*

### 研究顧問

渡辺達朗

専修大学商学部教授

安井潤一郎

早稲田商店会会長

# 目次

第一章 問題意識	- 8 -
(1) 地域の衰退と間違った“まちづくり”	- 8 -
(2) 地域再生政策の抱える課題	- 10 -
1. マネジメントによる地域再生	- 10 -
2. 補助支援型と自立支援型の違い	- 11 -
①ヒト(人材と組織)	- 11 -
②カネ(資金)	- 12 -
③モノ(サービス)	- 12 -
■まとめ	- 13 -
(3) 早稲田商店会の取り組みと、水平展開の課題	- 14 -
1. 早稲田商店会の取り組み	- 14 -
2. 全国に広がって行く取り組み	- 15 -
3. 水平展開時の問題と、成功事例	- 16 -
第二章 米国の事例紹介	- 18 -
(1) National Main Street Center[NMSC]	- 18 -
(2) Common Ground Community	- 21 -
(3) KABOOM!	- 24 -
(4) City Year	- 27 -
第三章 成功の鍵	- 29 -
(1) 地域再生の水平展開-7つのステップ-の提言	- 29 -
①地域イノベーションの「核-コア-」と「使命-ミッション-」の設定	- 30 -
②条件設定 ~地域イノベーションの持つ地域特性を分析する~	- 31 -
③展開戦略の選択 ~どのような展開戦略を取るべきなのか?~	- 32 -
④ドキュメント化 ~地域イノベーションを細分化し、明文化する~	- 34 -
⑤プロモーション ~イノベーションモデルの魅力を如何に伝えるか?~	- 36 -

⑥水平展開の実施 ～展開地域でのパートナーシップの構築～ .....	36
⑦モデルの自立進化 ～展開地域から得られる情報でモデルをさらに進化させる には？～ .....	37
■まとめ .....	38
第四章 日本における水平展開の可能性 .....	40
(1) 日本における水平展開の事例 .....	40
1. スワンベーカーリー .....	40
2. ストリート・アダプト .....	41
3. 北海道グリーンファンド .....	42
4. まちづくり三鷹 .....	43
5. 世田谷まちづくりセンター、まちづくりファンド .....	43
■まとめ .....	43
(2) 水平展開可能な事例 .....	45
1. ストリートファーニチャー広告事業 .....	45
具体例 松山大街道・銀天街商店街 .....	46
2. コーズ・リレイテッド・マーケティング (CRM) .....	47
具体例① 広島本通の本通カード .....	47
具体例② 早稲田の選挙セール .....	48
3. 商店街が新規事業実施のためのNPOを創設 .....	48
具体例 新開地NPO .....	49
4. 複数の商店街で共同連合体を形成 .....	50
具体例 京都市KICS .....	50
(3) 水平展開促進に向けた日本の課題 .....	52
1. 公的支援制度に求められる変化 .....	52
i. 補助金制度の課題 .....	52
ii. 水平展開に対応した公的支援制度 .....	53

第五章 結び .....	- 55 -
(1) 地域イノベーション水平展開のすすめ .....	- 55 -
(2) 成功モデル水平展開のためのプラットフォーム創設の提言 .....	- 55 -
(3) 地域再生イノベーションから日本社会変革へ .....	- 56 -
参考資料 .....	- 58 -
1. NMSC との連携により成功したウエストフィールドの地域再生 .....	- 58 -
2. ニューヨーク市で進むBIDによる大都市中心部再生モデル .....	- 58 -
3. MIT と連携した、ボストン・ダドリーストリートの地域再生 .....	- 59 -
4. ソーシャルベンチャーパートナーズ .....	- 59 -
5. 商店街ネットワークと早稲田商店会等による新たな試み—震災対策— ..	- 61 -
6. 大都市部で進むエリアマネジメント手法の共有化-国内- .....	- 61 -
7. 学生による地域事業のプロジェクトの情報共有 .....	- 62 -
8. 国を超えて進む、欧米各国の地域再生モデルの水平展開 .....	- 62 -
■「七つのステップ」チェックシート .....	- 64 -
参考文献 .....	- 65 -



## エグゼクティブ・サマリー

地域の空洞化が叫ばれて久しい。特に 90 年代以降の地方都市衰退は著しく、治安悪化などの社会問題として取り上げられるようになってきている。しかしながら、政府などは単発の政策をなどが実施するに留まり、有効な中長期戦略を導き出せずにいるのが現状だ。

代表研究者である木下は、98 年より早稲田の「環境まちづくり」や全国にまたがる「震災保険」など、様々な商店街が行うまちの活性化事業を手がけてきた。その経験から地域を活性化させる主体として商店街が行う事業をより向上させてゆく方法を考案してゆくことが大変重要であるという結論に至った。そして、都市における商店街が地域の活性化に寄与する事業を行うことは、持続可能な地域社会を実現してゆき、広い市民にとって価値のアプローチであると考えている。

そのために、今回の研究では救ってあげねばならない瀕死の商店街をどうにかしようといった類のものではなく、商店街やまちづくり NPO 等が共に地域を活性化させてゆくために必要かつ有効な手法を諸外国の先行事例を基にして、生み出したものとなっている。

その結論、我々が地域活性化のための具体的かつ最大の武器であると考えているのが「成功プログラムの水平展開」だ。

米国にナショナル・メインストリート・センター (NMSC) という街づくり NPO を支援する組織がある。米国では主な地域活性化の担い手はまちづくり NPO であり、NMSC はそのまちづくり NPO たちに成功プログラムを「移植」する中間支援組織である。当初彼らは自ら直接パイロット地区を定めて成功したモデル事業から成功要因を抽出し、体系化したプログラムを作り出した。そして、より広い地域での地域活性化を実現するために全米各地の街づくり NPO にプログラム提供する事業に切り替えた。その結果、既に NMSC はこれまで 1700 以上の地域に水平展開し、各地のまちづくり NPO はこのプログラムにより大きな成果を上げている。これは NMSC が単体で行うには不可能であり、水平展開プロセスを実行したからこそ得られた成果である。そして、現在では全米の街づくり NPO からフィードバックを常に受けて、このプログラムは自己進化を遂げてい

る。

わが国においては、これまで地域活性化は基本的に各地域内で独自に取り組まれるものばかりであった。そのため、地域活性化のノウハウや地域事業経営手法などは暗黙知として取り扱われ、他の地域に移される流れはほとんどなく、補助金事業が唯一、水平展開する仕組みであったといえる。しかし補助金による成功事例の水平展開と、諸外国におけるプログラムの水平展開との間には大きな違いがある。それは、補助金の場合には金銭的な付与だけで実際の成功事例の細かい事業の進め方や、経験あるマネジャーの支援などが存在しない。そして、何より制度として存在するため、プログラムが進化してゆくといった実情が刻々と変化、多様化する全国各地の地域に対応できないものなのとなってしまうのである。

しかし、米国に見られるような成功プログラムの水平展開はわが国では行えないことなのであろうか、と考えれば、そうではない。米国で行われている水平展開の手法は米国の文化的背景により自然発生的に行われたものではなく、80年代を中心として深刻化した様々な社会問題に対して行政ではなく、市民自らが取り組む事業として極めて戦略的、かつ積み上げ式で実施されてきた。その基礎にあるものはいかにしてより良い地域を作り出すモデルを考え、そしてより効果的に全国的に飛び火させてゆくのか、というシンプルな考え方なのである。

ビジネスにおけるフランチャイズシステムは魅力的な事業を考え、それをより効果的に全国に広げて行くのか、という考え方に基づいている。そしてフランチャイズシステムは日本でも米国と比較してなんら遜色なく発展しているように、わが国における非営利組織、そして地域活性化において事業を作り、水平展開することは十分適応可能だと考える。

私たちは今こそ米国における地域活性化NPOの水平展開の手法を学び、その上で商店街を含めてわが国における地域活性化に生かすべきである、と考える。その具体的なアプローチとして、「7つのステップ」を提唱したい。日本の商店街や地域NPOによる地域活性化のベストプラクティスを、①自分たちのイノベーションの核となる使命と譲れない個性を確認し、②どんな地域特性に依存するかの条件設定を行い、③展開方法を選択し、④必要なプログラムのドキュメント化

を行い、⑤ドキュメント化されたプログラムの配布・浸透を実施し、⑥他地域での事業立ち上げをサポートし、⑦現場からのフィードバックによってモデルそのものを進化させる、ということを行うものである。

地域において小さなイノベーションを起こし、それを戦略的に水平展開させ、全国に伝播していく。「社会を変える」ということを、これほどまでに私たちの身近に感じられる手法が今まであっただろうか。当研究はそのような新たな可能性を提示し、わが国における地域活性化に新しい可能性を提示する、さらにはわが国の未来に新しい希望を唱えるものである。

# 第一章 問題意識

## (1) 地域の衰退と間違った“まちづくり”

まず本論文にいたるまでの問題意識を話していきたい。私たちの関心領域は主に「地域再生」である。これはよく「商店街再生」と同一視されてしまうのだが、議論の切り分けが完全に必要だ。「商店街再生」というのは、地域の中の商業機能の中の、更にその一部の商店街というテーマに属する議論である。一方「地域再生」における「地域」とは多様な社会機能を含有するものであり、商業機能はこの中の一機能に過ぎないと言える。従って「商店街再生」が起こったとしてもそれが「地域再生」に直結するとは限らない、と考えている。90年代以降進められた商店街によるまちづくりの多くは基本的に商店街活性化のために「まちづくり」というロジックを用いているだけのものが多くあった。そのため、本来の地域再生に寄与しているものは少なく、また商店街活性化策としても大きな成果を得ることは出来てこなかった。

一方で近年、国内における地域再生の成功事例の多くはまちづくりを志向し、また諸外国における地域再生ケースにおいても、商業地域が主導的に実施する事業には「まちづくり」の視点が含まれている。この事実から見ると、まちづくりという視点そのものが間違っているわけではなく、わが国における商店街でのまちづくり事業に取り組む方法論に間違えがあるといえるのである。

また、早稲田での経験からも商店街という地域における商業機能を担っている人々が、地域全体において本当に必要とされるサービスを提供する事業や変革を主導的に行って行くことで、大きな地域再生のドライバー（駆動者）になれることに確信を持っている。

ゆえに、今回では「地域再生」の担い手としての商店街、そして商店街を中心としてつくられた「まちづくり会社（TMO）」、まちづくりNPOや事業型NP

〇<sup>1</sup>に向けて、現在抱える課題を解決するために活用可能な提言を行いたい。

商店街など、市民からの取り組みへの支援を通じて全国各地で深刻化する地域の衰退に歯止めをかけ、さらには世界的にも認められる日本の地域づくりを樹立させたいと考える。

---

<sup>1</sup> 事業型NPOの定義は「経済的自立を果たす事業を行っているNPO」である。ボランティア集団としてのNPOではなく、事業によって社会問題を解決するNPOで、ソーシャル・ベンチャーとも呼ばれる。

## (2) 地域再生政策の抱える課題

現場側の商店街などだけでなく、政策面でもわが国では 98 年のまちづくり 3 法(新都市計画法、中心市街地活性化法、大規模小売店舗立地法)の制定後、「地域再生」の名の下に様々な取り組みが行われてきた。特に小泉政権では、内閣府に地域再生本部、並びに都市再生本部が設置され、社会問題化する地域空洞化に対応しようと取り組んでいる。

我々は一昨年前よりこのような近年のわが国における、地域再生政策に対して大きな欠陥があると指摘してきている。それは、単発の事業を補助金などにより全国的に実施する方法に問題を提起し、諸外国がとるプラットフォームを創出し自立的な地域再生に必要なヒト、モノ、カネを循環させるシステムを作り上げることを提案してきている。

今回はこのプラットフォームにおける「戦略共有化」にクローズアップして研究を進めているが、近年の地域再生政策全体に対する問題意識と望まれる解決策に関してここで説明したい。

### 1. マネジメントによる地域再生

1998 年、中心市街地活性化法を始めとしたいわゆる「まちづくり三法」が施行され、中心市街地を再生すべく、その推進スキームとしてまちづくり会社(Town Management Organization 略してTMO)の設立が打ち出された。これによって欧米型の機動的なタウンマネジメントを目指し、300 近くのまちづくり会社が設立された。

欧米各国における地域再生は、エリアマネジメントを実行する地域NPOへの権限委譲などの政策が中心に行われている。そして、マネジメントによる地域再生は 80 年代の行政改革に伴い(代表例、米国・レーガン、英国・サッチャー等)実施され、現在では大変大きな成果をあげているのである。中心市街地活性化法もこの趣旨を鑑みて地域再生をマネジメント機関設置により達成しようとした。

マネジメントによる地域再生を支える代表的な政策として BID(Business Improvement District)がある。米国から始まったこの政策は、現在ではカナダや英国、南アフリカなど世界各国で実施されている地域マネジメント政策である。

わが国の中心市街地活性化法も BID を実施している米国 IDA(International Downtown Association)や今年度から BID をスタートさせた英国 TCM(Town Center management)などをモデルとして作られている。

しかしながら当時から5年以上経ちながら、わが国では目覚ましい成果という成果が出ていない。04年度には総務省行政評価局により中心市街地活性化は全く機能していないと断言され、改善するように進言されている。

では、なぜ諸外国で成功しているマネジメントによる地域再生が、諸外国を参考にしながら作り上げた政策で成果をあげられないのか。

それには制度面での決定的な違いがある。

## 2. 補助支援型と自立支援型の違い

まずはB I Dについて説明する。<sup>2</sup>

B I Dとは州法で定められた特別区の一つで、域内の不動産所有者の拠出する負担金を用いて、地域マネジメント組織の財源を確保させ、域内の地域活性化のための事業・整備を行う組織である。<sup>3</sup>米国には1,200地区以上のB I Dがあり、主要プロジェクトとサービス提供に関し、年間総額10億ドル以上を生み出している。そして、多くの場合、小売業の集積した商業地区に設立されており、B I Dの運営を委託されたN P Oが、地区責任者(District Manager)のもとで地区計画を作成し事業を遂行している。

ここからは、B I D政策の持つヒト、カネ、モノ(サービス)に対する仕組みと、わが国における仕組みの相違点について整理する。

### ①ヒト(人材と組織)

B I Dの担い手は、有給で雇用された地区責任者(District Manager)であり、運営責任者である彼らはN P Oにその運営を委託するなどし、事業を遂行する。地区責任者はマーケティングの実務経験を持った、まちづくり関係のトレーニングを受けたプロフェッショナルという点が興味深い。

これに対し、わが国のT M Oの担い手は商工会、商工会議所、第三セクターのうちいずれかであり、彼らが副次的業務として事業を運営している。職員のほと

<sup>2</sup> 参考『日本型まちづくりの終焉』毎日新聞社・フジタ未来経営賞 2003

<sup>3</sup> B I Dの定義については、以下の文献を参考にした。保井(1998)、斎藤(2001)

んどは非常勤、もしくは出向してきている者がほとんどであり、概してモチベーションが高いとは言えない。

まずヒトの面、特に人材のプロフェッショナルリティの面でB I Dと相違がある。

## ②カネ(資金)

資金に関してB I Dは地区内の不動産所有者全員から資金を調達することができる。

具体的には固定資産税に上乗せする形で「共同負担金(assessment)を徴収する権限」をB I Dは付与され、徴収は自治体が代行する。

これに対し、TMOの資金調達手段は、駐車場等の収益事業による資金、商工会議所、商工会における会費収入、3セク会社への各種団体・個人からの出資のみであり、残りすべてが補助金と借入金で賄われている。日経「TMO活動実態調査」(2002.7)によると、TMOの活動が不十分な点として、第1位に「TMOそのものの基盤が弱い(72.9%)」とあり、関係担当者も補助金頼みによる組織運営に苦慮している実態が伺える。TMOをつくるメリットとして国は、「中小小売商業振興法に基づく支援措置に比べ、手厚い補助金、高度化無利子融資、税制措置等による支援が受けられる」点を挙げているが、<sup>4</sup>これまで発生しているTMOの破綻の引き金が「県の財政支援打ち切り」であったりと、現実としてはそれほど支援が手厚いとは言えない。また何より、公的な資金支援を予算から捻出し続けるのは現在の行政経営を見ても困難であるとも考える。

カネのスキームにおいてもTMOはB I Dとは異なっていることが、理解できよう。

## ③モノ(サービス)

また、B I Dは、それらサービスに対する徹底した事業評価システム・明確なE X I T規定(サンセット条例)により運営される。具体的には、オフィスの空室率、就業者数など定量的な指標を目安にB I Dが有効に機能しているか、3～

---

<sup>4</sup> 通商産業省産業政策局中心市街地活性化室 中小企業庁小売商業課編 『中心市街地活性化対策の実一その仕組みと自治体等の役割』、ぎょうせい、1999



5年ごとに存続するか廃止するか判断するもので、B I Dをさらに継続する場合には、再度 B I D 投票制度に基づき、支援の再確認をとることが必要となる。

これに対し、わが国TMOにはB I Dのような制度は存在していない。市場原理が働きにくいまちづくりの領域では、アウトプットを第三者的に判断する指標が不可欠であるが、サービスの質を監督、担保する軸がないわけである。この部分でもTMOはB I Dとは異なっている。

## ■まとめ

このように、ヒト、モノ、カネ、というマネジメントの基礎となる経営資源面において、TMOは本来目指していたB I Dとまったくかけ離れたものになっていることが理解できる。

歴史的に地域再生にマネジメントを導入する手法は、80年代におけるレーガン政権、サッチャー政権などの行政合理化の流れの中で、補助金削減などの改革によって如何にして民間で地域再生事業を進めてゆくのか、というところから生まれたものである。それを支援するために財源としての共同負担金徴収権限を設定したり、事業評価を厳しく行ったり、運営ノウハウの共有化といった戦略プラットフォームを創出する政策を行政が行っているものである。それにも関わらず、わが国においては旧来からの補助金行政や支援体制を見直すことなく、表向きのマネジメントによる地域再生のコンセプトだけを実行したに過ぎないため、成果が生まれないのである。これを解決する為には、政策を補助支援型から自立支援型に施策を切り替え、地域再生に取り組む組織が自立的なマネジメントを強いられ、かつその戦略を共有化してゆくことが重要なのである。

つまり、わが国における地域再生力を向上させるためには、欧米各国がとるようなプラットフォームを生み出す展開が重要であると考えられる。本研究では、地域再生プラットフォームを支える商店街やNPOによる事業の水平展開と、その動きを支える公的支援の方法を探る。

### (3) 早稲田商店会の取り組みと、水平展開の課題

#### 1. 早稲田商店会の取り組み

わが国における地域活性化を目指して取り組んだ商店街活動事例として、早稲田商店会がある。これは、研究顧問でもある安井氏と代表・木下などの手がけた環境まちづくりをコンセプトにした地域活性化の取り組みで、96年の夏からスタートし、短期間のうちに全国的に知られる活動となった。

早稲田の街はわが国を代表する大学街で、地域人口の半数を学生が占める。そのため、夏休みなどの大学休業期間中には人口が約半分に縮小してしまい、それに伴って商店街関係者にとっての「市場」が半分になってしまうという慢性的な問題を抱えていた。一方で、96年には事業系ゴミの有料化などの環境問題に対する対応策が地域商店街にも求められるようになっていた。

そこで「夏枯れ」等と呼ばれる商店街の問題と、地域の抱える環境問題とを合わせて解決するために、96年夏にエコサマーフェスティバルという環境地域イベントを大学や行政、企業、市民団体などと共同で開催した。そのイベントでは様々な環境機器メーカーからの協力でリサイクルマシーンが設置され、「街中のゴミを持ってきてください」を合言葉に地域内のゴミと考えられていた、空き缶・ペットボトル、生ゴミ、発砲トレイ、不要な衣服、おもちゃなど様々なものが住民により持ち込まれた。結果、それらのゴミの90%近くがリサイクルされて、持続可能な地域社会作りに商店街が役立つことが分かった。



写真 エコステーション

その後、社会実験などを重ねて、98年からは商店街の空き店舗を活用してエコステーションと呼ばれる拠点を設置した。そこにはコンピュータを接続した空き缶・ペットボトル回収機が置かれ、空き缶を入れると簡単なゲームが始まり、あたった場合には商店街の割引チケットなどが回収機から

発行される仕組み。日常的な地域住民との接点を増えると共に、チケットによる新規顧客獲得効果も生まれ、地域にとっても、商店街にとっても価値のある事業

として高い評価を受けた。

そして、これらの事業が継続的に実施されたことにより、2000 年前後からは「環境の街・早稲田」のブランドを元にしたマンション建設ラッシュが発端となり、2002 年段階において小学校の生徒数が増加するほどに人口が増加した。また、治安に問題が多い新宿エリアにおいて、地元小学校などとの環境まちづくり活動を続けてきた効果として保護観察処分の児童を一人も出さないといった、治安改善の副次的効果をもたらした。これによって商店街が自らの活性化のみならず、地域全体の活性化にも貢献しうることを体感した。

## 2. 全国に広がって行く取り組み

そして、早稲田での取り組みが成果を挙げ始めていた 98 年頃から、マスコミなどを通じて全国各地に知られることとなった。その後、全国各地の商店街関係者、行政、議員、民間シンクタンク、様々な方々が早稲田の事例から学び取ろうということで、視察見学に訪れた。その後、自分の地域でも取り組みたい、といった地域が出てきて、僅か 5 年の間にエコステーション事業が全国 50 箇所以上に広がっていったのだった。

しかしながらその過程では、共鳴する仲間が増えて行くプラスの部分と、早稲田の活動の真意が伝わらない部分の課題、双方が出てきた。他地域への広がりはまだ初期の段階では、大変密な交流をして意識を共有できた商店街の方々の中から「自分の地域でも」ということでスタートされていたものが、途中から視察見学や講演会を企画した上で、機器だけを全国に移植されていくようなケースが加速度的に増えていった。

エコステーションの持つ本来の地域活性化の目的とは別に、商店街における販売促進、空き店舗対策面だけに注目してエコステーションを設置したりするケースが出てきたのである。さらには各地での成功・失敗などが情報としてあまり共有されない等、さまざまな問題が出てきてしまった。

このように早稲田での環境・まちづくり活動は、早稲田という限定された地域で「地域イノベーション<sup>5</sup>（革新）」を起こすことには成功したが、それを全国に

---

<sup>5</sup> 当論文のキーワードの「地域イノベーション」という語だが、ここでは「地域の社会問題を解決する、あるいは地域を活性化するような、従来の仕組みとは全く異なる仕組みの実践や活動」と定義したい。経営学で使われる「技術革新」や、J・シュンペーターの「創造的破壊」

効果的に広がってゆく段階においては、それ以上の成功を収めることは中々できなかった。

ただし早稲田商店会では環境・まちづくりだけでなく、防災まちづくりなど、多様な事業を作り上げて現在でも魅力ある事業を続けている。

### 3. 水平展開時の問題と、成功事例

このような環境・まちづくり活動における、水平展開での経験から、ある一地域では効果的な事業であっても、各地に展開していく段階で何らかの仕組み、戦略がなければ、必ずしもモデルが良いものでも成功しないのではないか、という考えを持った。

このようなケースは早稲田の事例だけではない。全国の商店街や地方自治体は東京で行われた「ユニークな事例」を懸命に政策や事業に取り入れようとするが、その地域特性や条件整理、必要である支援方法の確立が抜けている水平展開の多くが失敗している。商店街を含めた地域の衰退が大きな社会問題になっていく中で、成功事例から学び、補助金等で新たに同様の事業を支援する政策が未だに結果を残せていないのは、言うまでもない。つまりは、水平展開時に問題を起こす事例はかなり多く存在するのである。

それと共に、早稲田と同じように、限られたエリアの中で成功を収めている活動や事業も日本において数多く存在する。

詳しくは後述するが、活性化事業で言えば神戸の新開地NPOや広島の本通商店街、観光で言えば湯布院や小布施など言い出すと限りない程の成功事例が国内でも存在している。これらそれぞれの地域での創意工夫は、確実に地域を活気付けているというのは間違いない。

したがって、国内に様々な地域イノベーションを起こした事例が存在するにも関わらず、全国的な地域再生には繋がらないのは、「イノベーションの連鎖」をサポートしうるような、水平展開の手法が確立されていないからと言える。一地域の成功はあくまで、一地域内に留まり、それが他地域での成功に繋がるようなプラットフォームが存在していないのである。

---

概念とは異なる使い方をしている。

「地域イノベーション」の水平展開による地域社会が抱える問題の解決というアプローチは、これまで正面から取り上げられることが非常に少なかった。それは「イノベーションの水平展開」は経営学におけるイシューであり、「地域の活性化」は政策論的あるいは都市工学的問題として取り上げられるのが多く、また「商店街の活性化」は流通論や社会学問題として語られていたものであるからだ。そのため、分野横断的に相互を結びつけ、新しい地域再生を支えるプラットフォーム創出に向けた調査研究が行われる機会は少なかったためだと言える。

今回の研究では、「イノベーションの水平展開」を通じた地域再生の戦略共有化の有効性を示すと共に、必要なプラットフォームの創出に焦点を当て、日本でこれまで行われなかった横断的な課題に取り組むことで、解決策を導き出すことになった。

そして、課題である「戦略共有化を支えるプラットフォーム」の世界的な先行事例を見ると、その多くが米国のNPOに多く存在することが分かった。

そのため次章以降は具体的な米国NPOにおけるイノベーションの水平展開の方法を具体的なケースを参照しながら、方法論を分析し、それをわが国における地域再生では行われていない点に注目し、日本型モデルを探る流れをとってゆく。

## 第二章 米国の事例紹介

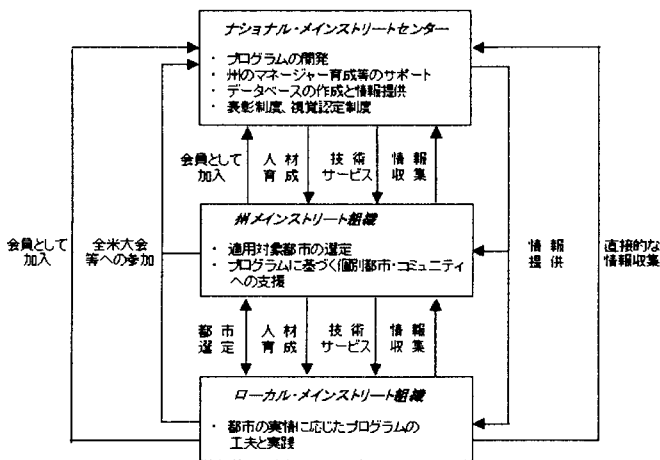
### (1) National Main Street Center[NMSC]

NMSC（ナショナルメインストリートセンター）は1980年に「歴史的・伝統的商業地域の再活性による地域経済発展」を目的として米国の歴史保全ナショナルトラスト(National Trust for Historic Preservation)の一部門として設立されたNPOである。

NMSCがナショナルトラストの一部門として誕生した背景には、ダウントウンにおける歴史的建物の保存は地域の経済活性化と結びつけることで初めて実現する、歴史的建造物保存と経済活性は密接不可分な相互補完関係にあるといった当時、画期的な発想転換が行われたということがある。一方的にこの建物は歴史的、伝統的に価値があるから保存しましょうと言ったところで、それだけでは

維持は困難であるという結論に至ったのだ。

その後、NMSCはモデル地区での課題解決を元に、独自のダウントウン再生手法であるメインストリートプログラム<sup>6</sup>を開発。これまで全米1,700<sup>7</sup>もの都市・地区に提供することで、全米における地域再生事例を多く創出すること



NMSCの全体組織図

<sup>6</sup> メインストリートプログラムは組織、デザイン、プロモーション、経済という4つの軸からなり、NMSC本部にはその4分野に各々専門家(アソシエイツ)が登録されており、プログラムを実施する地元ローカルまちづくり組織が、彼らのノウハウを活用できる仕組みになっている。

<sup>7</sup> NMSCのHP (<http://www.mainstreet.org/>) より

に成功している。

どうしてこんなにも多くの地域にメインストリートプログラムを広げられたのか。当然、NMSC本部が個別にローカルで地域再生に取り組むNPOや地方政府を直接支援したからではない。NMSC本部は各州に“州メインストリート組織”といった中間組織をつくり、そこに対してプログラムおよびノウハウの提供を行った。そしてさらに、州メインストリート組織<sup>8</sup>がローカル組織をいくつか選定し、そのプログラムを提供させる仕組みを築いたのである。このような全米メインストリート組織—州メインストリート組織—ローカル組織といったプログラム卸売り構造が全米への急速な波及を支えたのだ。わが国で問題となる、プログラムの水平展開時のフォローアップ体制、プログラムの真意を伝えることができる中間支援組織を州単位で構築したのである。

また同時に、NMSCの実施している波及サポートとしては、オンライン上でメンバー以外でもプログラムの詳細内容、ベストプラクティスの分析などが自由に購入できる仕組みが挙げられる。また、これら情報はブックカタログ 2005 年度版など、毎年アップデートされる。



プログラムを導入して成功した NJ 州ウエストフィールド（参考資料参照）

その一方でプログラムが無作為に導入され失敗されることを防ぐため、加入には大量の地域分析レポートの提出が義務付けられている。その分析フォーマットなどもNMSCは用意し、地域環境の再認識の機会として提供することで、メインストリートプログラムによる地域再生のクォリティマネジメントを常に行っているのである。

しかしながらこのような充実したサービスを提供するNMSC本部は決して大きな組織ではない。スタッフはたった 20 名程度、予算も 300 万ドル規模しか

<sup>8</sup> 州メインストリート組織は 38 存在する。

ないのである。そのような小規模な本部体制のNPOが1,700地域へも波及させるプログラムを提供させ、見事な地域経済の発展と歴史的保存を実現させることができたのは、戦略的な水平展開手法を行ったからといえる<sup>9</sup>

## ■日本への示唆

NMSCの展開が示すわが国への示唆として、

- ・当初からプログラムとして再生事業を組み立てることを計画し、モデル地区での経験  
を体系化し、その後プログラムを絶えず更新を実行していること
- ・プログラムの水平展開時に、中間支援組織となりうる組織・人材を育てて展開した
- ・加入に際しての条件を厳しく設け濫用を許さない  
など、が挙げられる。

わが国においては、特に事例だけを真似しようとし、制度により経験のない人間に事業を組み立てさせ、補助金などは平等に配分することで実施までのハードルをほとんど設けてこなかった。戦略なき展開は、成功に結びつかないことを改めて示していると言える。

---

<sup>9</sup> (財)中小企業総合研究機構 『米国の市街地再活性化と小売商業』同友館、2000

(財)区画整理機構 街なか再生全国支援センター『新たな都市再生・中心市街地活性化の展開 米国メインストリートプログラム 4つのアプローチに学ぶ』より



## (2) Common Ground Community

米国・ニューヨーク、タイムズスクエアの一等地にコモングランドコミュニティというNPOがある。

コモングランドコミュニティは古いホテルやアパートを買い取り、サポータティブハウスとして再生し、ホームレスの自立を支援するNPOである。創設者であるロザンヌ・ハガティ氏は自らのモデルが、行政が実施する他のどんなホームレス対策よりも低コストでより大きな効果を実現できる画期的なモデルであるということを証明し、多くの支持者を得、タイムズスクエアの一等地のホテルの買い上げに成功し、デベロッパー的手法を用いた、ホームレスのためのサポータティブハウスへと変えたのだ。



タイムズスクエアホテルを改装した第一号サポータティブハウス

コモングランドコミュニティは現在、ニューヨーク内に直営7つのサポータティブハウスを建設、運営しているが、そのノウハウをメソッド化し、自らのモデルをトロントやロンドンといった海外地域を含む他地域へ普及させる等、全世界的なホームレス問題解決にむけ、世界的な水平展開戦略をみせている。<sup>10</sup>

コモングランドコミュニティによる水平展開は、第一にカンファレンスの開催、第二にカンファレンスの内容をWEBなどで全世界に公開することを通じて実施されている。

カンファレンス「サポータティブハウスの設立および成功手法を学ぶ」の開催時には、ソーシャルサービス団体や政府組織など延べ80を超える団体が15州、5カ国から参加するなど、当モデルを学び、取り入れたいというニーズが国内に限らず、幅広く存在しており、当会議はその潜在的ニーズを掘り起こすきっかけと

<sup>10</sup> コモングランド (<http://www.commonground.org/replication/>) より

して非常に重要なものであるといえる。

さらに、このセミナー会議の成果は、配布物に関してはウェブサイトより、PDF、PPTなどで無料ダウンロードでき、各セッション内容に関しても、CD（各11ドル）で購入できるようになっている。<sup>11</sup>

このようにコモングランドコミュニティモデルを波及させることを目的として、会議の開催や運営の実施するために「移転協会(The REPLICATION INSTITUTE)」を設けている。そして特筆すべきは、この協会の設置及び会議の開催にはブルームーン基金をはじめ、多数の財団が支援しているということだ。<sup>12</sup>このように、米国では優れた地域再生モデルの水平展開に対する手厚い資金的サポートが存在することにより、他地域でのさらなる波及・発展を加速させる原動力となっている。

## ■日本への示唆

コモングランドコミュニティから得られる示唆として、

- ・ 成功したモデルを水平展開するために、独自の部門を設立している
  - ・ 水平展開を支援する多くの財団などが存在する
- などが挙げられる。

米国のNPOでは成功したモデルを作り上げた次のステージは成功モデルをメソッド化し、プログラムとして纏め上げ、水平展開することが一般的に行われている。コモングランドコミュニティのように組織内に移転専門部門を立ち上げるケースも少なくない。

一方でわが国のプロジェクトの多くは、地域再生で成功したモデルはそのまま地域内での事業を進め、他地域からの視察に対応する程度となっている。プログラム化を行って、他地域への水平展開を積極的に行うような流れを確立すること

---

<sup>11</sup>例えば「税控除対象となるためにすべきこと」、「成功するパートナーシップの結び方」など非常に具体的な内容となっている。

<sup>12</sup>ブルームーンファンド (<http://www.blumoonfund.org/>) より

が求められる。

また、一地域で成功することと水平展開して成功することは全く異なる事業である。そのため、他地域への水平展開を推進するために新たに必要とされる資金調達や人材確保は大きな問題としてNPOに押し掛かる。それに対して、米国では成功NPOの水平展開のための資金的な支援を民間財団などが積極的にサポートしている。

日本のように成功事例を元にして、行政が新たに取り組む組織に補助金等の支援を行うのではなく、成功ケースを作り出したNPOに対して水平展開を目的とした資金支援を実施する方が効果的な選択と言える。

### (3) KABOOM!

KABOOM!はコミュニティと企業のマッチングを通して、子どもに安全で利用しやすい公園を提供することを目的とする1995年に設立されたNPOである。

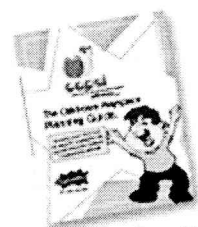
子どもの数と比べ、相対的に公園が少ないエリアを全米から10箇所選出し、そのエリアに対して重点的にサービスを提供し、1996年にワシントンDCで初めて公園を設置して以来、KABOOM!スタッフが直接に携わって設置した公園数はなんとその数600を超えるのだ。<sup>13</sup>



NY州アルバニーの新設学校の敷地にて

このように非常に速い速度で、広範囲にKABOOM!モデルが波及した要因は、KABOOM!が開発した様々な手法にある。

まず、オンライン上でスタートアップキットを無料でダウンロードすることができる。続けて、より詳細に関して書かれたマニュアルを約7ドルで購入することができ、誰もがそのマニュアルに従って、



マニュアル一例

(出典) KaBOOM!HP



保護者、学校職員、ホームデポの社員、KaBOOM!職員が共同で遊具を組み立て

自分たちで公園を作り、管理運営できるようになっている。

また、毎年全米数箇所でトレーニングセミナーが開催され、各コミュニティ組織や学校関係者、PTAリーダー、教会関係者などを対象に公園づくりの計画、資金集め、実際の設置までの指導がなされている。

<sup>13</sup> KaBOOM!ウェブサイト (<http://www.kaboom.org/>) より

こうしてKABOOM!は自らのリソースを公開し、低価格で提供することによって、確実に自らのインパクトを拡大させ続けている。2004年12月、KABOOM!モデルで創られた公園数はついに743に上った。1ヶ月平均でおよそ7~8、1年平均でおよそ92の公園が全米各地でつくられている計算になる。恐るべきスピードだ。<sup>14</sup>

## ■ 日本への示唆

KABOOM!の事例が与えてくれるわが国の示唆として、

- ・ 成功したプレイパーク作りモデルを完全なマニュアル化している
- ・ 水平展開は基本的にマニュアルを中心に、セミナーを開催することで最低限のもの
- ・ 様々な企業とのプログラムサポート内容を設定している

などである。

このように、成功したモデルを完全なマニュアル化することで「誰でも行うことが出来る」ように手順を単純化することによって、本部が関わる機会を最低限に留めている。そのかわりに、企業とのパートナーシップを構築することで、各地での物理的なサポートを行う仕組みを提供している。

わが国においても、水平展開する手段としてマニュアル化という手段を参考にすることは重要である。事例集などは行政関連から出されているが、事業として手段をマニュアル化して他地域での実施をサポートする方法は、大変有効場合もあるだろう。

また、企業の社会貢献などを引き出すことによって、自分のNPOだけでは不足するリソースを各地域に提供する仕組みを作り出すことも大変有効である。わ

---

<sup>14</sup> 実際私たちはニューヨーク州アルバニー市での公園造りに参加した。朝8時の時点で何もなかった校庭に、夕方4時には公園ができた。KaBOOM!からは一人スタッフが来ているのみで、ホームデポというホームセンター大手の社員ボランティアと、親などの住民たちが2、30人集まり公園作りを行った。

が国に置いてもCSR（Corporate Social Responsibility）などの浸透にしたがって、企業の新しい社会貢献のあり方が模索されている。またKABOOM!で協力していたホームデポは、自社の製品の購入にも結びついていることから、純粋なビジネスとしてもプラスとなっている。このように、事業ベース・社会貢献ベース双方でパートナーシップを樹立するという戦略も大変重要な要素である。

#### (4) City Year

全米15の支部を持ち、南アフリカまで進出し、クリントン元大統領もサポーターに加わっているというNPO。それがCity Yearだ。



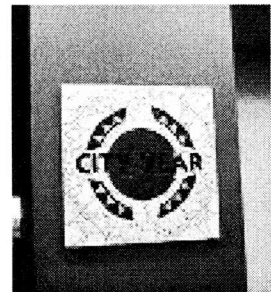
年に1回実施されるファンレイジング大会の様子（ボストンにて）

20代のハーバードの大学院生2人が1988年に始めたCity Yearは、コミュニティを支える貢献活動を、多くの青少年を動員し、青少年たちに市民社会の何たるかを教育し、より理想的な社会を創ろうという団体だ。地域の学校への教育プログラム、社会活動のインターンシッププログラムを提供している

City Yearは1988年にボストンに設立されて以来、現在、シカゴ、クリーブランド、コロンビア、コロンブス、デトロイト、ニューハンプシャー、ニューヨーク、フィラデルフィア、ロードアイランド、サンアントニオ、サンジョーズ、シアトル、ワシントンDCと全米中の15地域に展開している。<sup>15</sup>

ソーシャルサービスのモデル波及の際には、KaBOOM!のような「本部がモデルを自由にばら撒き、やりたいと手を挙げた地域が、各々自由に展開させる」という形態を採るところは多い。その理由としては一般に、拡大スピードの速さ、および、地域個性の存在が挙げられる。

しかしながら、City Yearは自らの「City Year」モデル自体はマニュアル化できないと考えた。City Yearは第一に、ボストン本部で培われた独自の文化、経験、考え方といった「価値」は簡単には、水平展開できないこと、そして第二に、安易な水平展開は、その「価値」の喪失（City Yearブランド価値の低下）を招く恐れがあること。この2つを理由に、各地に展開する事務所の事務局長はボストン本



City Yearのロゴマーク

15 City Year ウェブサイト（<http://www.cityyear.org/>）より

部が雇用・出向させ、現地スタッフ、ボランティアなどのオペレーションの徹底的な標準化を図るといふ本部集権的なブランチともいふべき手法を用いた。

また、私達も彼らの年一回のイベントに参加したのだが、そこで感じたカルチャーはかなり特殊だ。それは個人社会である米国とは思えないほどに、集団行動を基本として内部規律を重んじるものであった。このようなカルチャーを共有し、仲間として活動すると、彼らは頑張ってコミュニティに貢献していることを賞賛してくれる。褒めてもらえるのが心地良くてまた頑張ろう、というような気分になる。このような特殊なカルチャーを維持させるためには、中央からのカルチャーの統一が必要になってくるのであろう。

## ■ 日本への示唆

CITYYEARの水平展開プロセスから得られる示唆として、

- ・ 標準化を行いながらも支部など全て直接、管理体制を敷く
- ・ ブランドやカルチャーの統一管理を行う

などが挙げられる。

わが国においても、プログラム化やマニュアル化を行うだけで地域再生の成功モデルが水平展開ができるものばかりではない。その際の展開方法として、このようなブランチ型の展開方法があると言える。そしてプロジェクトの持つ水準を保つためにブランドやカルチャーの統一的な管理など、徹底的なマネジメントを行うことも有効な手段である。



## 第三章 成功の鍵

### (1) 地域再生の水平展開－7つのステップ－の提言

私たちは前述した米国NPOの水平展開の方法に関して、わが国への示唆を個別に分析してきた。その上でコモンランドコミュニティやKABOOM!等の公開資料を基に、どのようなプロセスを経て水平展開を進めてきたのか、研究を行った。

特にそのプロセスを整理するに当たっては、一般的なビジネスにおけるチェーン展開のフレームワークを参考に置いた。

①コアやミッションの設定、②地域特性の設定の段階は、チェーン展開における商標、チェーン名などのブランドなどに関わるビジネスモデルの普遍的な事項の設定に当たる。しかしながら、CITYYEAYの事業方針などを参考にして社会的事業の特性を反映したものとしている。

③展開戦略の選択は、チェーン展開ではレギュラーチェーン、ボランタリーチェーン、代理店に分かれる。ここではスタンフォード大学ソーシャルイノベーション研究所・ギース教授の“scaling social impact”を参考にして3つの展開戦略モデルに分類した。

④のマニュアル化は、チェーン展開におけるシステムやノウハウに当たる。その事業を広めるに当たり必要な、成功要因の仕組みを明文化して普遍化するものである。

⑤のプロモーションはチェーン展開でいえば、FCでいうフランチャイジーを集める段階に当たる。水平展開のパートナーを他の地域に作り上げるには、プロモーションは不可欠なプロセスである。

⑥の水平展開は、チェーン展開の具体的な契約段階である。プロモーションによって広まった情報を元に集まったフランチャイジー候補者の中からフランチャイジーを選出し、各エリアでスタートさせる段階である。特に社会的事業の場合には、金銭的な契約関係だけでなく、人間性や各地域でのパートナーシップなどがこの選出段階の独自の変数となる。

⑦の自立進化は、チェーン展開などにおいても新しいシステムの改善やノウハ

ウの向上に当たる。常に環境は変化していることから、モデルも変化に適応しなければ機能しなくなることから、ビジネスでは厳密に実施している。わが国の製造業の優秀性もこの点で評価を受けている。社会事業においても同様に改善のプロセスを持ち続けなければならない。

成功モデルを作った後に実施する、事業のコアの設定、事業のマニュアル化、実際の水平展開、その後の進化させてゆくプロセスを我々は7つの工程にわけて説明することとした。これを「地域再生の水平展開－7つのステップ－」と呼び、日本の地域イノベーションの水平展開におけるメソッドとして提案したい。

下記のステップがある地域再生プロジェクトが特定地域で成功を収め、その上で水平展開へ取り組もうとするときの参考となる羅針盤となれば、と考える。ただし、これらのステップは必ずしも時系列で行うことを拘束するものではなく、チェックして不足する項目を満たして行く活用の仕方をしていただければ、と思う。

#### ①地域イノベーションの「核-コア-」と「使命-ミッション-」の設定

地域再生だけでなく、NPOが事業をつくり、展開する上で必要とされるイノベーションの核、そして必須要素があると言える。一地域での成功では、限られた意識を共有しているメンバーが共に事業に取り組み、成果をあげることが一般的である。しかし、水平展開において全く関係のない人間たちが、異なる地域で実施するために意識は分断され、本来の目的が見失われることも少なくない。だからこそ、その事業の「核-コア-」と「使命-ミッション-」を明確に設定し、物理的な距離を越えて共有してゆくことが求められる。

CITYYEARでは、CEOであるAllan Khzei自ら「私たちには妥協し得ない原理がある。」と、組織が持つミッションが設定されていることを強調する。<sup>16</sup>CITYYEARは「『コミュニティ貢献』と『市民リーダーシップ育成』と『社会起業家精神の発揮』を「核-コア-」であり、民主主義を確立することを「使命-ミッション-」として設定している。

---

<sup>16</sup> “City Year: National Strategy (A)” Harvard Business School

まず「核-コア-」の設定から考えたい。これを引き出すために非常に重要なのは、「何のためにこのモデルは存在するのか」という最も核心に接近する問いである。これは地域（社会）イノベーションを興そうと考えるからこそ必要なものである。

取り組む地域再生プロジェクトは、一体社会の何を良くするのか、何を解決するのか、を確認する作業と言えよう。この「核-コア-」が明確化することが、「何を捨てて、何を捨てないのか」の意思決定基準となる。

次に、使命の周りを囲むものが「使命-ミッション-」である。行うプロジェクトを通じて、世の中に何を提供するのかを明確化し、各地に展開する際にメンバーとして共有させてゆかなくてはならない。

地域のプロジェクトが達成すべき「使命-ミッション-」、そして地域イノベーションを成り立たせる骨格となる「核-コア-」。これらを明確に意識し、後の枝葉の部分は展開先である地域それぞれの状況に応じて切り捨てたり変化させたりすることで、イノベーションの水平展開がより現実的なものになる。まず最初のステップはこのような基礎的な部分を設定し、徹底することが重要なのである。

## ②条件設定 ～地域イノベーションの持つ地域特性を分析する～

地域イノベーションの多くは、その最初の事業が成された地域の、何らかの特性に依存している場合が多い。例えばコモングラウンドのようなホームレス支援ならば、当然ホームレス問題が顕在化している都市部というのがその特性にあたる。

またKaBOOM!の場合もある条件を前提とするモデルである。現に彼らは「人口規模に比べ安全で使いやすい公園が不足している地域」として全米から10箇所を選び、そこに重点的に公園作りを行っているのだ。彼らの場合は「公園数の不足」がモデルの条件となる。もし付近に公園が充実していた場合、コミュニティの賛同が得られずファンドレイジングもおぼつかなくなってしまうためだ。また、ナショナルメインストリートプログラムの導入に関しても、州メインストリートセンターが設定した厳しい審査基準をクリアしなければ、勝手に導

入はできない仕組みになっている。その基準とは州ごとに多少異なるが、フルタイムの事務局長を3年以上採用すること、安定的でかつ長期的な地元からの資金援助があること、明確な商業地区が存在すること、PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）が確立されていること等だ。したがって、導入したローカル組織は懸命に自らの取り組み意欲の高さをアピールすべく、膨大な資料を提出することになる。このことが、導入後の実行性の高さ、プログラム水平展開の成功に繋がっているのである。

つまり、それぞれの地域イノベーションの前提を掘り下げ、条件付けしていくことが求められるのである。実際のところどんなところでも、どんな条件でも、なんていうモデルは世の中に存在しない。この条件設定をうまく行わなければ、ある地域で成功したイノベーションをむやみやたらに真似ようとする人間が出てきて、彼らが異なる前提条件にも関わらず実施してする可能性もある。そして、必要な条件を満たしていないことで失敗し、成功していた地域イノベーションの信用に傷が付きかねない。このような不必要な危険性を避け、何より効果的な水平展開を行うべき地域を選定するためにも、条件設定を厳密に行うことは大変重要である。

### ③展開戦略の選択 ～どのような展開戦略を取るべきなのか？～

スタンフォード大学のギース教授は、非営利組織の展開方法として以下の3種類の戦略の分類わけを行っている。<sup>17</sup>

#### 1) Dissemination (種まき戦略)

これはKaBOOM!のモデル拡散の方法が典型的だ。ウェブなどを使ってドキュメントを頒布し、広範囲に誰でもが展開可能なような状態にしておく。それによって多くの人々が自ら自主的にモデルを実施し、短期間で地域イノベーションが多地域に水平展開させることが可能だ。

しかし短期間で多地域に水平展開させられる一方で、細かい管理や質の均等さ

---

<sup>17</sup> Gregory Dees, Beth Battle Anderson “Scaling Social Impact” Stanford Social Innovation review Spring 2004

が必要なような場合にはあまり向かない。公園作りのようにシンプルで分かりやすいアクションが核になっているモデルには向くが、質の高さが致命的であるような分野には向かないと考えられる。

## 2) Branch(支店戦略)

これは City Year に見られる展開である。本部から支部のトップが送り込まれ、その地域での支部を立ち上げる。重要な意思決定は本部からの意向を受け決める。この戦略をとると種まき戦略に比べて拡散のスピードは遅く、時間がかかる。しかしながらその分モデル水平展開の際のミスの振れ幅が小さく、丁寧なケアも可能になる。

この戦略はモデルが以下の特徴を持つ場合に有効であると言える。

- ・ モデルがシンプルではなく、やや複雑である
- ・ 事業の持つブランド価値が決定的に重要であるもの
- ・ 人の命を預かるなどミスが許されないもの
- ・ 組織文化がユニークで、それがモデルの一部を形成している時

このような条件を持たず場合には、Branch 戦略をとることによって、効果的な水平展開を行うことができるだろう。

## 3) Affiliate(看板貸し戦略)

この戦略は種まき戦略と支店戦略の中間に位置すると言ってよいだろう。例えば米国の Social Venture Partners (SVP)<sup>18</sup>というNPOを支援する組織がこの戦略をとっている。SVPはビジネスで一定の成功を取めた人々が、自分たちの資本を拠出し、自分たちのビジネスノウハウも提供し事業型NPOを育てるという“NPOのベンチャーキャピタル”だ。

SVPは全米に広がっているのだが、その水平展開の方法は、SVPを立ち上げたいと考える人々がサンフランシスコ本部にアプリケーションを提出し、そこで彼らの審査を受ける。審査を無事通った場合SVPの名前を使って活動するこ

---

<sup>18</sup> 詳細は参考資料を参照のこと。

とを許され、ノウハウなどの提供を受けることができる。

この手法だと自分たちで立ち上げなどを行わなくて良い分、コストがかからない。なおかつ書類審査をするためある程度の質の担保が行えるという利点を持つ。

また国際的な展開をしたい場合は、現地での立ち上げの難易度が上がるため、それを現地の人間が行うことによって、大きな効率性を手にできる。ただし各地の独立性が高くなるため、本部での大きな方針転換などには応じきれない可能性が出てくるため、中長期的な事業戦略を考えた上で採用しなければならないだろう。

このような戦略タイプのどれを選択するのか、というのはそれぞれの事業やサービスがどのような特徴を持つのか、から判断すべきである。またそのモデルをどのようなスピードをもって展開していきたいか、によって判断する。その際、②条件設定を前提に考えなければならない。例えば非常にユニークな文化がモデルの前提ならば種まき戦略はとりづらしいし、またその逆も同様である。

もちろん上に挙げた戦略類型は3種類だが、現実には種まき戦略と看板貸し戦略の間、という選択肢もありうるし、支部戦略と看板貸し戦略の間ということもありえる。大切なことは自分たちの地域イノベーションの条件設定の枠の中で、「特性」と「スピード」のバランスをどのように取るのかを明確にし、水平展開戦略を確立することにある。

#### ④ドキュメント化 ～地域イノベーションを細分化し、明文化する～

取りうる戦略類型を決めた後は、その戦略が実行しやすいように成功した地域イノベーションのモデル自体を伝えるモノを作成しなければならない。それは、イノベーションの内容を細分化し、それをドキュメントとして明文化することである。

例えばKaBOOM!の場合はそのモデルを資金調達・公園作り・公園管理・コミュニティの巻き込みなどのカテゴリーに分け、カテゴリーごとにマニュアル化を行っている。

ドキュメント化の方法は様々だが、基本的には「実行組織体制」・「オペレーシ

「プロセスフロー」・「人材育成マニュアル」・「資金調達マニュアル」あたりが普遍的に必要となってくるドキュメントと言える。

このドキュメント化の作業はわが国の多くのNPO・商店街・その他の地域イノベーションの主体にとって、これまで最も立ち遅れてきた部分ではないだろうか。それは、成功モデルを作り上げ、それをさらに発展させてゆこうというプロセスにおいて、ドキュメント化は非常に労力がかかると思われているし、なにより実務者にとっては煩雑な作業である。そのため情報が整理されることなく、時間が経過し、さらには初期の成功プロセスは暗黙知化してしまい、他者に伝えるのが困難なものになっていく。だからこそ、事業をスタートさせた初期段階から、ドキュメント化に関する工程を日常的に導入しておく必要がある。

そしてこのドキュメント化は、水平展開時において、労力をも減らすことにつながる。新たに成功した地域イノベーションモデルを活用して、自らが住む地域の活性化を実現したいというニーズが生まれてきた際に、一つ一つを言葉で説明するのではなく、ドキュメントを元に体系化したメソッドを伝え、必要な情報は整理されたドキュメントから提供すれば良いからである。

だからこそ、米国の先進事例を見ると例外なく、初期段階からドキュメント化の工程を組織的な重要な作業として積極的に実施している。

しかしながら、成功に向けて取り組む現場において同時並行的にドキュメント化を行うには労力がかかるため、ドキュメント化のためのコンサルタントと契約したり、研究者に協力してもらい、ドキュメント化を進めてゆくのも方法のひとつである。コモングランドコミュニティのような組織内に水平展開専門の部門を設けて、それだけのために予算や人材を獲得して進める方法も存在する。

このドキュメント化のプロセスを持つことが、わが国における地域再生の水平展開においては、大変重要なのである。

## ⑤プロモーション ～イノベーションモデルの魅力を如何に伝えるか？～

これは選択した展開戦略によって巻き方が大分異なってくるが、実際の水平展開を本格的に始動する前に、成功したイノベーションモデルを様々な地域に広めて、理解してもらう必要がある。

種まき戦略では特にインターネットを効果的に使うことができる。KaBOOM!が好事例だが、自分たちのウェブサイトですべて「スタートアップキット」という公園作りの初歩が書いてあるドキュメントをダウンロードすることができる。次により詳しい内容に関してはこれもインターネットを通じて約 7 ドルで購入できるようになっている。これによって KaBOOM! の直接指導を受けなくても、自分たちで公園作りに着手できるようになるのだ。ウェブサイトでの頒布はコストも低く済むことで、種まき戦略にはうってつけであろう。

一方で、例えばコモングラウンドコミュニティのようにモデル移植の難易度が高いような場合は、カンファレンスを開いてそこでプレゼンテーションとともにノウハウを開陳するという手段もある。自分たちのスタッフが後続する人たちに直接語りかけ、説明することによって誤解や認識の違いが少なくノウハウの移植ができる。

成功した地域イノベーションモデルをどのような層が興味を持っているのか、そして魅力あるプログラムとして広い層に正しく認識してもらうために、インターネットやカンファレンスなどを通じてプロモーションを展開する必要があるのである。

## ⑥水平展開の実施 ～展開地域でのパートナーシップの構築～

プロモーションの後に、成功した地域イノベーションモデルを実施したいという地域が発生し、水平展開が開始される。これは戦略によって大幅にやり方が変わってくる。もし種まき戦略を行う場合、本部はほとんど何もせず相手が勝手に自分たちと同じことをする場合もあるが、多くは協働が前提だ。例えばコモングラウンドのように現地の受け入れまちづくり NPO が中心になって、コモングラウンドはアドバイザー的に関わる。種まき戦略をとる KaBOOM! も、受け入れ先のリクエストによって、公園作りの現場に本部スタッフを一人派遣して、陣頭指



揮を執る場合もある。

また City Year のような Branch 戦略をとる場合も、立ち上げ中核メンバーこそ本部からの派遣だが、現地のビジネスリーダーや政治家、NPOとの関係を築き、何らかの支援を得ながら支部立ち上げを行っていく。

このようにどんな戦略をとったとしても、現地のステークホルダーたちと関係構築しておき、立ち上げも協働していくということを前提に考えなくてはならないということである。優れた成功をしたモデルを、完全なドキュメントに纏め上げて、大々的なプロモーションを展開しても、様々なステークホルダーとのパートナーシップなしには水平展開は成功しない。誰をどのように巻き込んでゆくの、これは大変重要な視点である。

#### ⑦モデルの自立進化 ～展開地域から得られる情報でモデルをさらに進化させるには？～

つつがなくイノベーションの水平展開を行ったその後は、いかに複合化してゆく様々な現場で得られる知恵を初期のプログラム全体に生かすかを考えなければならない。

ナショナルメインストリートセンターからプログラム提供を受けたプログラムマネージャーたちは自分たち専用のイントラネットを持ち、そこで悩みや問題、自分たちの行った工夫を書き込み、違う地域のマネージャーたちがそれに答える、という全体のレベルアップにつながるような自立進化のシステムを本部インフォメーションセクターが構築している。

また本部では、プログラムの革新事例を毎年ナショナルメインストリートアワードとして選び、ベストプラクティスを対外的にアピールしている。これら一連のプロセスを通してNMSC本部はケースを蓄積し、自分たちのプログラムのアップデートを行っているのだ。

また City Year はデイリーニュースを発行し、各地のイベントや工夫などを取りあげ、各支部が競争意識を持って取り組み、なおかつ他の地域から学べるような仕組みづくりを行っている。

このような、モデルの絶え間ない進化のプロセスを作り出し、水平展開を内側から外へとといった流れだけでなく、提供した地域からのフィードバックを得ること

により、さらに成功要因を積み重ねてゆくことが、次なる展開の強い力となってゆく。

## ■まとめ

ここでは、地域再生を水平展開させるために、それぞれの組織にとって必要不可欠な要素を7つのステップに分けて説明してきた。ある地域で成功した地域再生イノベーションモデルが、他地域へと移ってゆくためには実行する組織が行うべき様々なプロセスがある。このようなプロセスを米国NPOにおいては様々な専門家や財団が支援し、水平展開のプラットフォームを構築しているのである。

## ■7つのステップ

①地域イノベーションの「核-コア-」と「使命-ミッション-」の設定
②条件設定-地域イノベーションの持つ地域特性を分析する -
③展開戦略の選択-どのような展開戦略を取るべきなのか?-
④ドキュメント化-地域イノベーションを細分化し、明文化する-
⑤プロモーション-イノベーションモデルの魅力を如何に伝えるか?-
⑥水平展開の実施-展開地域でのパートナーシップの構築-
⑦モデルの自立進化-展開地域から得られる情報でモデルをさらに進化させるには?-

わが国の政策においては、このような成功した地域再生ケースを効果的に水平展開するための支援策が全く存在しない。そして、そのような支援は、成功ケースの団体がこれら7つのステップにおいてどこまで確立していて、不足している部分は補わせてゆかなくてはならない。そのようなコンサルティングも行わなくてはならないのである。

そして事例によって持つ水平展開の戦略やその後のプロモーション、パートナーシップの構築、モデルの自己進化などといった多様な環境においては、展開タイプ別に適合する制度にしなければならないのである。

このように水平展開を支える戦略共有化のためのプラットフォームには、イノベーションを起こす組織側で行うべき役割と、財団や行政などの支援組織側が行うべき役割があり、双方が合致しなければスムーズな展開は実現されないのである。

わが国においては、この双方が欠如しているため、地域再生は一地域に拘束されてしまい、他地域への展開は成功しないと言える。次章からは日本における適応可能性について、イノベーションを興す側、そしてそれを支援する側のあり方を探る。

## 第四章 日本における水平展開の可能性

これまで米国NPOにおけるソーシャルイノベーションの水平展開事例を見てきたが、これらは米国だけに見られるものではなく、数こそ米国には及ばないが、わが国にも水平展開の事例が存在する。そのため、社会イノベーションや地域イノベーションの水平展開を実行することはわが国においても十分に可能であると考えている。

また日本各地で地域再生に資するような地域イノベーションが生まれており、今後水平展開できる潜在的可能性を持つてる事例が実は数多く存在するという事も何件か紹介したい。

そして当章では日本でも水平展開は行われたことがあり、単発のイノベーション自体は存在し、高い効果を生み出しているケースもあるため、今後の地域再生を進めるに当たり、水平展開を支える制度を推進することが、効果的であると示したい。

### (1) 日本における水平展開の事例

以下にあげるのはこれまでわが国でなされたソーシャルイノベーションの水平展開事例である。

#### 1. スワンベーカーリー



スワンベーカーリー銀座1号店

スワンベーカーリーは運送会社大手・ヤマト運輸の特定目的子会社が設立した障害者が主体的に働くベーカーリー専門店である。ヤマト運輸元社長の小倉昌男氏が共同作業所における障害者の平均月給がわずか1万円以下という実態を克服しようと、民間パン業者と業務提携に漕ぎ着けたのをきっかけに、1998年設立以来、現在、直営3店、チェーン11店の14店舗まで拡大し、知的障害82

人、精神障害 23 人、身体障害 7 人の計 112 人が働くまでに成長している。<sup>19</sup>

近年はフランチャイズ展開による成長を遂げている。主たるフランチャイジーは、作業所の親の会、養護学校の卒業生を応援する会（有限会社を設立）、社会福祉法人、青年会議所、NPO法人、さらには純民間企業など幅広い主体が手を挙げている。

従来、支給される補助金に依存する福祉作業所が常識であった福祉分野において、成功モデルを確立し、それを効果的に水平展開している。わが国における民間からの見事な社会イノベーション、

## 2. ストリート・アダプト

「アダプト・プログラム」とは市民が行政に代わって道路、公園、河川などをアダプトする（養子のように街を育てよう）という新しいまち美化システムである。つまるところ、市民ボランティアが道路や公園等指定された場所を行政に代わって清掃するというものだ。

この制度はもともとの起源は米国テキサス州の「アダプト・ア・ハイウェイ・プログラム」<sup>20</sup>にあり、それを日本版にアレンジしたものである。1998 年度から導入が始まり、開始からまだ日は浅いが、2003 年 10 月 31 日現在の導入事例は 150 件を超えるなど急速に普及し、参加団体は地元自治会、市民団体、商店街組織、学校、企業、NPO など多岐に渡る。

このような急速な普及を推し進める主体となったのが、社団法人食品容器環境美化協会である。本協会は飲料容器の散乱防止と環境美化の推進を目的として、飲料メーカーが集まり 1973 年に設立された団体で、98 年に本プログラムを開始以来、取り組み方や各地域の事例などのマニュアルやビデオを自治体関係者や市民に無料配布し、ウェブ上でもそれらをフリー公開するなど、普及啓発の全面的

---

<sup>19</sup>ヤマト福祉財団ウェブサイト (<http://www.yamatofukushizaidan.or.jp/swan.html>)、  
毎日新聞 丸かじり探検隊：知的障害者雇用、試み広がる 街で働き、自立  
(<http://www.mainichi-msn.co.jp/kurashi/katei/marukajiri/>) より

<sup>20</sup>「アダプト・ア・ハイウェイ・プログラム」は 1985 年、テキサス州でスタートし、現在では、全米 48 州に導入され、カナダやプエルトリコでも、活動が行われている。また、道路だけでなく、公園や河川などを対象としたプログラムも多数ある。

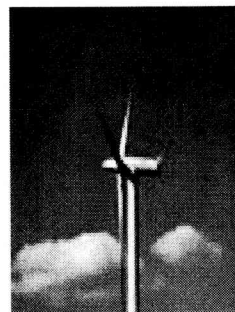
サポートを実施している。

本プログラムは、飲料メーカー各社の狙いであった環境美化問題を解決するにあたって、公園や道路など行政管理下にあった公共財を市民に託させ、行政コストの削減と市民参加の両方を巧みに実現させた、飲料メーカー、行政、市民3方にとってwin-win-winとなる画期的なモデルといえよう。

### 3. 北海道グリーンファンド

北海道グリーンファンドは未利用な自然エネルギーを地域住民が自らの力でエネルギー化し、住民自らが地域経済の牽引役になろうというミッションを掲げ、2000年に創設したNPOである。

事業内容としては、グリーン電気料金制度への参加と市民共同発電所づくりをすすめており、2001年には市民風車第一号「はまかぜちゃん」、2003年には秋田県天王町に第二号「天風丸」を建設し、現在、2基の市民風車を持つ。



第一号「はまかぜちゃん」

また、さらに道内の他地域・他県での建設を推進させるため、「地域でつくろう市民風車 公開ワークショップ」を開催するなど、自らの事業展開とともに、積極的に他地域での展開サポートも実施している。中でも特に、2003年2月、NPO 法人環境エネルギー政策研究所とともに設立した「自然エネルギーファンド」は、日本の各地域に建設される風力発電など自然エネルギー事業に対して、それを応援したい地域外からの市民が出資できる窓口として機能し、他地域への波及に大きく貢献している。

このような自らのモデルの他地域への波及のためのワークショップの実施やファンドレイズの手法は、市民風車以外においても活用可能なモデルであり、他の社会問題解決にあたって汎用性が非常に高いといえる。

#### 4. まちづくり三鷹

三鷹市におけるTMOである、まちづくり三鷹では面白い事業展開を実施している。

それは、三鷹市内で成功した事業モデルを他地域の自治体に販売するソリューションビジネスを展開している点である。

e 子育てねっとや Web arrow コラボレーションシステム「Web Arrow Conference」のほかMITAKAismという、取り組み全体をドキュメント化したものなどを販売提供している。成功しているTMOが少ない中、地域内で成功したモデルを他地域に水平展開するところで事業性を高めている珍しいケースである。



三鷹産業プラザ

#### 5. 世田谷まちづくりセンター、まちづくりファンド

世田谷まちづくりセンターは、世田谷区の設立した外郭団体内に設置されている。継続的に地域内のまちづくりNPOなどとの連携、支援を図りながら、区の委託事業なども積極的に実施されている。同時に、別組織として公益信託・世田谷まちづくりファンドも設立されていて、そちらはより広い範囲の地域内NPOの支援を実施するという、独自の地域再生プロジェクトの戦略を持っている。



世田谷まちづくりセンター

また、まちづくりセンターでは地域プロジェクトの経験を生かして、様々なプログラムを冊子に取りまとめ、全国的にプログラムを販売して定評を得ている。センターの責任者には、米国での地域再生プロジェクトで経験を積んだ方もおり、米国の地域再生から学ぶ点は多いと発言している。

#### ■まとめ

このように、社会系事業全般で見ると、国内においても既に水平展開を行っているケースが存在する。

それぞれのケースにより差異はあるものの、民間セクターと公共セクターとが協力して推進する、もしくは民間組織と財団などが協力しているものが少なくない。やはり実施団体をコアにして、それに対する支援体制が行政や財団などが行うパートナーシップが一つの成功の鍵と言えるだろう。

しかしながら、地域再生においては他地域への移転はほとんど行われていないのも事実である。商店街でいえばポイントカード事業や空き店舗対策事業などが展開されているが、ほとんどが制度として補助金などがついているだけで、どこかが中核となって進めているものでもない。

これには地域再生プロジェクトの多くが、特定地域の活性化のみに目的が設定されており、日本全国的な地域再生に寄与するようなプロジェクトとしては取り組まれていないことがあげられる。つまりはプロジェクトを進める組織側に水平展開の意思が、これまでは希薄であったと言える。そして、支援するサイドも同様にいかようにして、水平展開を支援するかという視点では制度を作っていない。

次では、まだ水平展開していないが、今後水平展開が可能と考える地域再生事例を示す。



## (2) 水平展開可能な事例

近年、日本においても地域再生のドライバーとして活躍する商店街等が各地で見受けられるようになった。本稿ではその中でも特に、汎用性が高く、他の商店街へも移植可能な事例を紹介する。

### 1. ストリートファニーチャー広告事業

これまで、市街地の至る所に散在する縦看板等、屋外広告に対する行政が一貫して採用してきたのは、「如何にそれらを規制し、撤去していくか」。いわゆる規制行政的対応であった。しかしながら、いくらそのような規制強化を行おうとも、いっこうに景観向上は見られていない。それどころか、規制コストが市の財政をも圧迫してゆくばかりであった。そこで、欧州でコロンプスの卵的な発想で考案されたのがストリートファニーチャー広告事業である。市街地に設置する、公衆トイレや街路灯、バスシェルター、信号機などを全て無償で市に提供し、その代わりに市内での道路上での高品質な広告を展開することで収益を得るサービスを展開する企業が出てきたのである。これにより、ストリートファニーチャーが高度化しただけでなく、メンテナンスが行き届き、高品質なブランド広告が地域の持つ品位を高めることに繋がっている。現在では、全世界 50 カ国以上、1000 以上の都市で展開されている、代表的な都市マネジメント事業となっている。

これを参考にしてわが国において、商業空間に限定して、商店街アーケードや



それを支える支柱などへの企業広告掲出を許可し、そこで得られた資金をアーケードの維持管理費やその他、まちの魅力に資するような、例えば清掃部隊の雇用や各種イベントの設立・運営といった事業費用に充てるといった事業が、松山市や広島市、神戸市などでスタートしている。

広告付ストリートファニーチャー

(JCDecuax Annual report 2001より)

商業空間に限定して、住民及び

来街者に役立つような公共財(アーケードやベンチなど)への広告掲出を許可し、アーケードの維持管理費を捻出しようという、わが国における商店街広告事業は、日本の市街地の景観向上、多額の税金が投入されている公共財(アーケードやベンチなど)のメンテナンス費の削減への第一歩に向けた非常に意義のある取り組みであるといえよう。

### 具体例 松山大街道・銀天街商店街

松山市大街道・銀天街商店街では、商店街の持ち物であるアーケードやそれを支える支柱などを商業広告スペースとして民間企業に提供し、その広告掲出より得た資金を商店街での様々な事業運営に充てている。

この仕組みは規制行政と相反するものでもなく、財源不足に悩む商店街にとっても、補助金に頼らずして自主財源を得られるビジネスモデルとして、汎用性の高いものであると考えられる。



松山銀天街商店街での Docomo の広告掲出

平成 16 年度からは中小企業庁などでも本事業に注目して、札幌市や仙台市、長野市などで検討をサポートするモデル実験事業を展開しており、今後の水平展開の取り組みが期待される。

## 2. コーズ・リレイテッド・マーケティング(CRM)

近年、コース・リレイテッド・マーケティング(CRM)といった社会的目的(Cause)に関連付けたマーケティング手法が注目を集めている。これは、その商品の購入量などに応じて、企業が社会的目的(Cause)に関連したNPO団体に寄付をすることを間接的宣伝材料に商品を売るプロモーションである。つまり、商品を購入することが社会的目的(Cause)の達成に間接的に繋がるというメッセージを消費者に伝え、購入を促そうというものである。

最初のコース・リレイテッド・マーケティング(CRM)手法は、1984年にアメリカン・エクスプレスが行った「自由の女神修復キャンペーン」である。これはカード利用額の一定比率が、自由の女神修復基金に寄付がなされるというキャンペーンで、その成果は絶大なものであった。キャンペーン期間中に同カードの新規申込者は45%、カード使用率は28%増加し、修復工事のための資金として170万ドルを集めることに成功したのである。

このように一般市民が普段興味を持っていたとしてもなかなかアクセスしにくい社会問題に対して、日常の消費活動を通じてそれにアクセスできるというこの手法は、今後商店街が「地域再生」のドライバーとして新たな取り組みを実施していく際、非常に汎用性が高い。そして地域再生にとってもかなり有効な手法であると考えられる。

### 具体例① 広島本通の本通カード

「本通カード構想」は広島の本通商店街が2005年1月よりサービス開始予定であり、日本信販と提携し、広島東洋カープの本拠地である広島市民球場の建て替え資金やチーム強化資金の創出のために広島本通商店街振興組合が客の利用額の0.1~0.5%（現在協議中）を負担し、積み立てていく仕組みである。同構想は、球場建て替えだけでなく、例えば歴史的建物の保存や安全な公園の設立など、市民の持つ共通の社会的目的(Cause)を市民自らが達成する手法として、非常に汎用性の高いものであるといえる。

「取り壊し反対!」といった横断幕を掲げるのでも、実現しない陳情を続ける

のでもない、市民自らが共通の社会的目的（Cause）に消費という生活の場で容易にアクセスできる新たな地域再生への一歩として、非常に魅力的なモデルではないだろうか。

### 具体例② 早稲田の選挙セール

2004. 7. 11 参議院議員選挙の際、早稲田いのちのまちづくり実行委員会（早稲田商店会実働部隊）が、投票に行った際に行った証明書としてもらえる「投票済証」を割引券として活用した「選挙セール」を商店会で開催した。21 商店会、63 店舗、1 団体が参加し、NPO 法人政策過程研究機構（PPI）が実施した分析・検証報告（投票所前及び商店街施設前にて約 300 人にアンケートを実施（有効回答数 237 人））によれば、投票率の向上、そして商店街の販促ともに効果が見られた。この取り組みは、投票率の低下（政治的関心の低下）という地域社会問題へのアプローチ手法として、他商店街においても非常に汎用性が高いモデルであるといえよう。

### 3. 商店街が新規事業実施のためのNPOを創設

近年、事業型・継続型レベルの新たなまちづくりの展開が各地で見られるようになり、持続可能な地域社会の発展および地域社会の再生へ向けた芽を確認することができる。

その形態のひとつが、商店街が実行部隊として事業型NPOを創設するというものだ。商店街振興組合なり事業協同組合といった既存の商店街組織は総じて高齢化が進み、柔軟な組織運営体制を築けていないのが現状<sup>21</sup>であり、それに代わって、新たな組織運営を担うNPOなりといった事業実施部隊の創設が求められている。<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup>現に、中小企業庁が実施した平成 15 年度商店街実態調査でも「今後取り組みを強化する必要がある問題」の回答として 2 番目に多く挙げられたのが、「組合の組織強化」であったように、商店街組織内部でも徐々に認識されつつある課題となっている。

<sup>22</sup>また、商店街がNPOを創設とまでは行かなくとも、全国各地で商店街が新規事業を実施する際、地元NPOと連携する事例はここ数年急激に増加しつつある。また、全国商店街振興組合連合会のウェブサイトには、NPOと連携したい各地の商店街リストが掲載されている。

## 具体例 新開地NPO

新開地NPOは1999年9月に設立された「神戸新開地地区」の再生に取り組む非営利組織である。「神戸新開地地区」は、かつて「西の浅草」とも呼ばれた関西有数の繁華街でもあり、淀川長治を輩出した映画の本拠地であったが、戦後、市役所等の中枢業務機能が三宮地区に移り、さらに映画興行も衰退すると、次第に男性歓楽街と化し、一般市民が寄り付かない場所となっていた。

そこで、今から約20年前に地元商店街と自治会が、「新開地周辺地区まちづくり協議会」を設立し、果敢にその解決に挑んだ。しかしその後、阪神淡路大震災で、商店街の約7割が全半壊する事態を経験したのである。

このような背景を経て、地元商店街役員が設立の中心メンバーとなり、安全で安心して住める継続的なまちづくりを実施していくことを目的に、「新開地周辺地区まちづくり協議会」事務局、実働部隊として、当法人が設立された。



フェスティバルの様子 新開地FANのHPより

主な事業内容は、新開地音楽祭、新開地映画祭、新開地寄席など、旧来の新開地地区の映画や芸能といった歴史・文化を活かしたフェスティバルの開催、および、一般市民が憩えるような街並みづくりや店舗づくりである。

当法人の最大の強みは、市民、商店街、自治会、地元企業、行政を繋ぐパイプ役として、意思決定を担いつつも、同時に、機動的な組織体制のもと、新規事業を積極的に展開している点である。

これまで、地域再生を担うアクターとして、誰もその地位を築くことができなかった、この点を見事に克服し、行政の予算編成にも影響力を持つなど商店街活性に限定せず、地域再生のドライバーとしての機能を果たしているのである。

#### 4. 複数の商店街で共同連合体を形成

これまで、長らく商店街は商店街振興組合、事業協同組合等、各々の組織体制の下で、各々の事業を実施していた。しかしながら、それらが新規性、収益性といった観点から、その魅力を欠いていたということはいうまでもない。ここではこの問題を克服すべく立ち上がった京都の任意団体の事例を紹介したい。

##### 具体例 京都市KICS

KICSとは商店街組合という従来の枠組みを超えた共同連合体として、ITによる組合加盟店の収益改善と業務合理化、そして商業活性化と観光振興を目指し、1992年に京都市内の8商店街（西陣千本・四条繁栄会・新京極・寺町京極・祇園・河原町・伏見大手筋・納屋町）380店舗の規模でスタートした任意団体「きょうと情報カードシステム」であり、具体的にはカード一括処理事業、物流経費合理化事業、IP電話普及促進事業を実施している。加盟店舗数は、現在、京都市内の42商店街組合・2百貨店 および京都市内に本部のある8同業種組合、約4,000店舗（2002年1月時点）にまでその数を伸ばし、そのうち約1,300店舗がIT事業に加盟している。<sup>23</sup>

本事例の特徴として、まず商店街組織を超えた共同連合体を形成したという点が挙げられる。複数の商店街で共同連合体を形成する事例はこれまでもいくつかの地域でみられてはきたが、<sup>24</sup>ここまで多くの商店街組織が共同



京都KICSカード 京都新聞より

<sup>23</sup> 「ITによる京都中小商業の活性化」 <http://www.kyoto-shijo.or.jp/kics/>、  
「京都KICS 10年の歩み」 <http://www.kyoto-wel.com/kics/index.htm>、  
「加盟店独自の特典が受けられる 京都の商店街「KICSカード」発行へ」 京都新聞より

<sup>24</sup> 例えば、複数の商店街が共同連合体を形成した事例として、松山中央商店街連合会が挙げられる。これは大街道（松山大街道商店街振興組合、大街道中央商店街振興組合）、銀天街（松山銀天街第一商店街振興組合、松山銀天街第二商店街振興組合）、まつちかタウンの5つの商店街が連携して形成したもので、共通駐車券事業、eマップ事業、タウンモビリティ事業、無料電車券の配布などを実施している。

組織を形成した事例はいまだかつて存在していないのである。

また、次にこの共同体は単なる商店街組織の寄せ集め集団ではないという点が挙げられる。この結集には、大規模な業務の合理化を図り、そこで捻出された収益を新たなインフラ整備への投資に充てるという明確な戦略が存在していたのだ。このような業務合理化による新たな投資資金の捻出、新規事業創出に向けた新たな再投資。この循環システムこそが、中長期的な地域再生を導く礎であり、この不在がこれまでの商店街組織が再生の一步を踏み出せずにはいた要因のひとつであるといえよう。

### (3) 水平展開促進に向けた日本の課題

#### 1. 公的支援制度に求められる変化

##### i. 補助金制度の課題

このように米国から受ける示唆として水平展開が地域再生を遂げる上で大変重要であり、日本国内でも数は少ないが水平展開事例が認められる事例が存在することが分かった。さらに水平展開できるような潜在的な地域イノベーションが存在することが分かった。

今後、わが国においても米国と同様に、地域イノベーションを拡散する存在が爆発的に増える潜在性を持っているといえよう。しかしながら前述のように、地域再生モデルを展開する組織側による戦略と、それを支援するべく支援体制の双方が合致しなければ、このような潜在性も中々現れにくいどころか、無用な通り道を招くこともある。

例えば、早稲田商店会での環境・まちづくり事業の一つであるエコステーションは、早稲田での成功を受けて、全国各地の行政により空き店舗対策補助金の活用事例として取り入れられ、これを契機に設置が加速された。しかしながら早稲田側では水平展開戦略を持たず、本部統制機能やサポート体制やドキュメント化などもしていない内に急速に増えてしまったため、モデルの進化なども起きなかった。エコステーション設置による定量的な環境改善データや地域活性化の指標などもなく、自然発生的な各地への展開に留まってしまった<sup>25</sup>

またファミリーサポートセンターの事例もある。ファミリーサポートセンターとは、民間の保育NPOである「エスク」がはじめたモデルを元に、全国各地で同類の事業を支援するために設けられた補助金制度である。

エスクはそれまでのベビーシッター方式に対して、シッターの家庭でこどもを預かるという「家庭保育」というシステムを始めた。エスクの家庭保育モデルは

---

<sup>25</sup> 熊本や高知などの商店街は、自腹を切ってエコステーション設置に踏み切った。彼らは後に私たちと共同出資会社を作るなど、積極的に関係性を深め、情報をフィードバックしあっていったのだった。



広範な支持を得、全国に波及していったのだ。そのモデルを厚生労働省（当時の厚生省）が着目し、ファミリーサポートセンターとして補助金メニュー化。自治体へのファミリーサポートセンター設立を促し、現在全国 193 箇所設立されている。

このような全国に広がったファミリーサポートセンターであるが、センター間の相互のノウハウの交換や新しいニーズへの対応（病児保育など）は、あまり実現されていない。その原因一つに、各地の社会福祉法人が補助金の中で決められた事業をまわしているだけになり、制度そのものを良くしていこうというフィードバックの仕組みが全く働いていないことが考えられる。

このように民間発の地域イノベーションも、補助金制度によって数としては各地が増えても、ドキュメント化などを無視することで無力化したり、自立進化が機能せずに「制度」化してゆき、徐々に疲弊してゆくことが多々あるのである。

現在の補助金制度は、先行事例の表面的な要素を元に短期的な数を増加させるだけの水平展開としては有効かもしれないが、中長期的視点に立った場合、本来成功モデルが持っていた地域イノベーションの要素を生かし、さらに伸ばして行くことは出来ないものである。

近年において、特に地域再生モデルを展開する組織側では、成功した次のステージとして水平展開を視野に入れた動きが活発になりつつある。あと残されたのは、水平展開の支援策としての公的支援制度改革が必要なのである。

## ii. 水平展開に対応した公的支援制度

それでは、水平展開を支える公的支援制度とはどのようなものであろうか。求められるものとしては、「資金」と「中間支援組織」の2つに大別される。資金として必要とされるのは、まずは成功事例を作り出している商店街や地域再生NPOに対して、水平展開に特化して補助金を入れることである。また中間支援組織には、水平展開に必要なドキュメント化やセミナーの開催、展開地域のマネジャー育成などを共に行うサポートが必要である。

そして、補助金に関しては求められる成果に対するパフォーマンスを測定しながらも、複数年度にまたがって継続的に支給するべきである。単年度予算方式で支給しても、一年間ですぐに水平展開が可能なケースはほとんど存在しない。やはり3年から5年に渡り、共に水平展開を支えて行くことが重要である。

また評価指標に関しても明確にし、細かい項目で縛るのではなく、求められる成果が得られているのかどうかを確認することも重要である。これまでの補助金事業で難しかった計画の変更などにおいてもパフォーマンスが改善されれば問題なく承認するべきである。これにより制度疲労を避けて、モデルの自立進化プロセスを生み出すことが出来る。

このように、地域イノベーションの水平展開に適応した、公的支援制度を作らなくてはならない。これにより、直接的に行政が全国各地で成功モデルを真似て取り組む新規事業者を支援するよりも優れた結果が得られるであろう。

## 第五章 結び

### (1) 地域イノベーション水平展開のすすめ

これまで見てきたように、日本の地域再生を実現する鍵は「地域イノベーションの水平展開」である。そのために私たちは「成功戦略モデルの共有化」を行わねばならない。

具体的にはその地域イノベーションの主体が前述した7つのステップを踏み、自身のイノベーションを水平展開させていくこと。地域イノベーションを自分たちの地域でも欲する人間たちは、自らの地域特性を踏まえた上で、全国の中に成功モデルを探し、その移植を申し出ること。その際もしその地域イノベーションの主体が自身のイノベーションのモデル化を行っていない場合は、7つのステップをその主体に導入させることから始めればよいだろう。またこれから地域イノベーションを起こそうとしているまちづくりNPO・商店街関係者は、最初からこの水平展開を念頭に入れておくことが重要だ。

これにより、地域再生で成功したケースのプログラムが全国各地に効果的に広がり、モデルが進化して行くことが出来るのである。

### (2) 成功モデル水平展開のためのプラットフォーム創設の提言

「7つのステップ」を通じて日本の地域イノベーションの成功事例をモデル化し、それを拡散するためには、日本のまちづくりを事業的に捉えなおすような、まちづくり支援組織が必要であろう。日本で唯一NMSCについての研究を蓄積、開放していた「まちなか再生支援センター」も休止し、タウンマネジメント協会も解散してしまった。日本には今や米国NMSCに類するような組織自体が存在しない。

そういった支援組織が、地域イノベーションについてのモデル化を行い、そのイノベーションを多くの人々に示し、相互にモデルを移植しあうようなプラットフォームをつくるのが望ましいといえるだろう。

このような地域イノベーションのデータバンクを作り上げることにより、その次に繋がる地域の特性に合わせて様々な事業モデルを組み合わせたり、課題に対する先駆者たちの解決方法を提示することができるようになる。また、それらの

蓄積から必要とされる政策の提言を恒常的に行政に対して行って行くことも重要である。

プラットフォームを作り上げることによりヒト、モノ、カネの循環円滑化だけでなく、水平展開を促進し、そこから得られた情報で現場に即した政策を展開してゆく、といったことが重要なスパイラルである。諸外国のB I Dなどの政策が民間から政府への政策提言でスタートした歴史を見ても、民間からもプラットフォームを積極的に構築して行くことが重要であると言える。

### (3) 地域再生イノベーションから日本社会変革へ

これまで地域再生イノベーションにおいて、水平展開が大変有効なアプローチであることを示してきた。しかしながら、地域再生イノベーションのみならず、このアプローチは様々な分野の社会イノベーションを目指す分野において有効であると言える。

今回の調査でも分かったことだが、米国ではこのアプローチは福祉や教育、アフーマティヴ、フェアトレード、様々なソーシャルベンチャーなどの社会事業に取り入れられており、地域再生もその中の一分野であった。

これまで、わが国において社会的な課題に対しては行政が主導的に取り組んできた。それは、行政側の自分達の責任を自負し、国民は行政に委任してきたと言える。しかしながら、近年の様々な多様な社会問題は既に行政のみでは解決できず、NPO 法人制度が設けられるなど大きな変化が近年生まれつつある。その一方で、まだまだNPO 法人などの力はわが国では弱く、行政などとのパートナーシップのあり方もようやく考えられるようになってきた発展途上にある。

だからこそ、今回地域再生イノベーションにおいて有効であると示した水平展開と戦略共有化のプラットフォームを活用して、発展途上にあるわが国の様々な民間からの社会事業をより成長させてゆくことも可能である。

つまりは、地域イノベーションの水平展開は単に地域再生に寄与するだけでなく、21 世紀における、新しい市民社会において大変重要な手法でもあるのだ。市民が地域において新たな社会事業を自ら興し、成功させた社会システムをより大きなイノベーションへとつなげて行くことで、これまで行政が担ってきた公共

サービスを超えて、持続可能な地域社会作りの基礎を築いてゆくことを支えうるものである。

このように地域再生分野におけるプラットフォーム創設、並びに水平展開モデルの確立は、社会的に大変大きな役割を持つと言える。わが国における地域再生での水平展開を支える組織変革や制度改革を成功させた後に、あらゆる社会的分野に適応させてゆくことが考えられる。社会問題が複雑化する今こそ、市民による新しいローカルガバナンスのあり方を捉えなおす機会として、地域再生を考えることが求められている。

今回の研究を通じて米国など市民に立脚した社会システムを支える民間側でのマネジメントや戦略の共有化、行政側の市民による取り組みに対する自立支援政策の合致を見ることが出来た。わが国に置いても地域再生等に取り組む民間組織が前述の7つのステップなどにより経営改善や戦略の見直しを行い、政策面では補助金制度や中間支援組織体制の見直しが図られるのを期待している。

## 参考資料

本文中で紹介が出来なかった、国内外の地域再生ケースや水平展開の参考となるモデルについて参考資料として掲載する。

### 1. NMSCとの連携により成功したウエストフィールドの地域再生

米国には全米のダウンタウンを統括する IDA(International Downtown Association) と共に、NMSC(National Main Street Center)という全米屈指規模を誇る地域再生 NPO が存在する。NMSC はこれまで 1700 地域を越える地方都市の再生にプログラムを提供してきている。



ウエストフィールドのマネジャー

その 1 地区で 2004 年度の NMSC 地域再生アワードに輝いたウエストフィールドでは、NMSC の機能を最大限に活用している。エグゼクティブディレクター(上写真)のクローニー氏は、大手保険会社、不動産会社に勤務し、現在ウエストフィールドダウンタウンコーポレーションに勤務している。彼女は、地域内のアナリストレポート作成において NMSC のコンサルタントの指導を受け、日々ぶつかる地域内課題を全米に広がる NMSC マネジャーへ投げて(インターネットのグループウェアが存在する)回答を得ている。

### 2. ニューヨーク市で進む BID による大都市中心部再生モデル

米国における BID による都市再生でも、中小都市から大都市中心部まで多様な規模で実施されている。その中でもニューヨーク市内での動きは、全米大都市部に大きな影響を与えている。



清掃業務を行うタイムズスクエア BID の職員

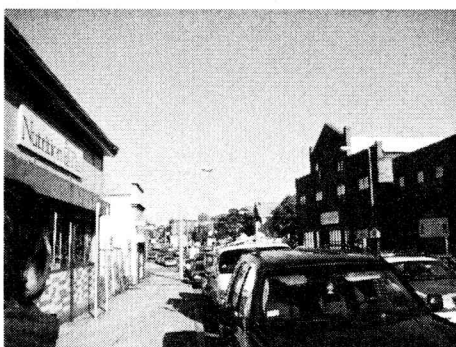
80 年代では、グランドセントラル周辺やタイムズスクエア周辺の再生成功がきっかけで、大都市部の商業地域再生を中心に BID

を用いる動きが全米で一気に加速した。

9.11 以降、大企業などによる本社機能の移転など空洞化が進み、ウォール街周辺でも BID が設立され、コンバージョンと呼ばれるビルの施設用途変更などで住宅スペースを増加させ、新たな都市再生の道を作るという 80 年代の再生とはまた異なる事業展開を行っている。時代に沿った再生のあり方が研究されている証拠である。

### 3. MITと連携した、ボストン・ダドリーストリートの地域再生

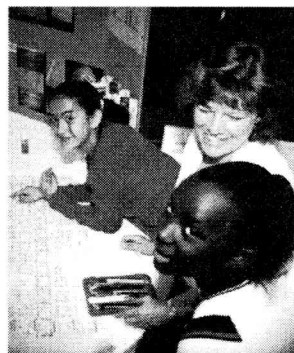
DSNI(Dudley Street Neighborhood Initiative)は、MIT(マサチューセッツ工科大学)の協力の下で地域の抱える様々な複雑な問題(宗教、所得格差、カラー等)を体系化し解決に導くために「システムシンキング」というフレームワークを活用したアプローチを 24 年前から続けてきた。その結果、地域内での新規開業支援や住宅供給などの事業を複数展開し、地域環境の向上に寄与してきている。



※ システム・シンキングとは、問題解決のための分析ツールや物事を全体像でとらえるための思考の枠組みを提供する技術のこと。マサチューセッツ工科大学のジェイ・フォレスト教授が 1956 年に創案した「システム・ダイナミックス」という学問分野に端を発している。

### 4. ソーシャルベンチャーパートナーズ

米国では 90 年代に成長した IT ベンチャー企業経営者を中心として、資金と人材が地域再生に関連する事業を推進する、ソーシャルベンチャーパートナーズが設立されている。彼らは資金のプールだけでなく、様々な専門能力もプールしており、成長過程にある地域事業 NPO の育成などの事業を展開している。共同出資者(パートナー)は、最低 5,500 ドル/年を拠出するほか、マネジメントや web 制作などに協力、労働



SVP Denver web より

も提供する。97年から、資金200万ドルと、1万時間のボランティア労力を集め、20の非営利組織をアシストしてきた。シアトル、オースティン、ダラス、ポールダー、デンバー、サンフランシスコ、ニューヨーク、カンザスシティ、セントルイス、カナダのアルバータ州カルガリーに同様のモデルを使った組織がある。

26

日本においても、地域再生分野で必要とされるのは必ずしも資金だけでなく、専門労働力などといったNPOや中小企業に不足するリソース全般であることを認識しなければならない。ファイナンスシステムとしての必要性だけでなく、全体的なリソース供給デザインを行う必要性がある。

---

<sup>26</sup> NPO法人 Etic. ソーシャルアントレプレナーセンター資料参照



## 5. 商店街ネットワークと早稲田商会会等による新たな試み—震災対策—

全国各地の商店街による共同出資会社である商店街ネットワークと早稲田商会が02年に開発した新サービスとして、震災疎開パッケージがある。(右写真はパンフレットの一部分)。

震災疎開パッケージでは、年間5000円の加入料を支払うと、震災時に一時避難のサービスを受けることができるサービス。全国各地の商店街同士で相互提携し、各地での販売と共に非常時の宿泊施設手配などの体制を整えている。また、一年間の間に災害がなかった場合には、3000円相当



の還付品(特産品)をお送りするという内容です。

震災疎開パッケージ書類

大手損害保険会社との提携により万が一のファンドの破綻にも対応できるものとなっている。損害保険会社や旅行代理店などとのアライアンスを結ぶ形でサービスの魅力をアップさせるだけでなく、地域間での商品流通や観光ビジネスへと発展するという、新しい商店街のサービス開発のあり方として注目されている。

## 6. 大都市部で進むエリアマネジメント手法の共有化-国内-

ここ数年、国内の大都市部で進むエリアマネジメント事業において、その手法を相互に学ぶ合う動きが活発化している。04/12/3にはシンポジウム「大都市都心部におけるエリアマネジメントの実際と課題」が開催された。

大丸有エリアマネジメント協会が主催で開催されたこのシンポジウムでは、エリアマネジメントに取り組む汐留、六本木、大阪・船場や心齋橋、渋谷、横浜元町などのマネジメント事業推進機関の代表者が集まり、マネジメント手法について議論が行われた。



行われたシンポジウムの模様

特に各地共通のボトルネックとなっている大都市中心部におけるエリアマネジメントの事業予算の捻出方法、採算の現状といったものについて意見交換がな

された。今後も継続的に、エリアマネジメント手法に関する意見交換を継続的に実施してゆくとのことで、わが国においても成功したマネジメント手法の水平展開が将来考えられる動きの一つである。

## 7. 学生による地域事業のプロジェクトの情報共有

わが国においても、学生などが主体的に地域空洞化に対する活動や事業を行うケースが生まれてきている。今後、情報交換などを通じて、モデルの共有化を図る可能性も見られるだろう。

昨年、専修大学商学部創設40周年記念・専修大学商学部・商学研究所共催シンポジウムが開催され、その内容は全国各地で地域活性化などに取り組む高校生、学生のケースを紹介しあうという内容のものであ

った。また、昨年北海道経済産業局などでも近似した内容のシンポジウムが開催された。

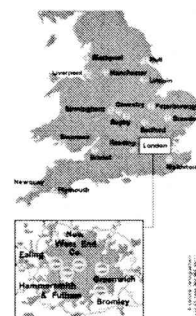
近年国内で行われている空き店舗を活用した、学生が中心的に経営するカフェや特産品販売のチャレンジショップ経営などは経営モデルを確立して他地域に展開することが可能であると考えられる。しかしながら、現状では経営の素人である学生や教員が進めているケースが多いため、今後は企業などの指導を元にして経営モデルを確立して、水平展開する手法などが想定できる。



一橋大学学生が授業の一環で運営する空き店舗を利用したカフェ

## 8. 国を超えて進む、欧米各国の地域再生モデルの水平展開

04年度より英国でBID政策がスタートすることとなった。英国では90年代よりATCM(Association Town Center Management)というインナーシティ問題解決を進める民間組織が活動を続けてきた。当初は3地域のモデル地域で細々と活動をしていただけであったが、市街地における地域再生を先行的に進めていた米国のIDA(InternationalDowntownAssociaion)やNMSCなどと国を



超えて提携して、様々なモデルや政策のあり方について学んでいた。特に BID の政策提言に関しては、米国で BID 政策を主導的に成立・推進させていた、IDA の幹部が英国に渡り、ロビイングなども共同で行った。

このように BID が米国に留まらず、カナダや英国など世界各国に広がる背景には、国を超えて地域再生モデル(事業だけでなく、政策も含めて)の水平展開が進んでいることがある。しかしながら、わが国はこのような展開の輪には現在はいっておらず、早急に国際的な地域再生モデルの水平展開の輪に入る必要がある。

今回の研究で行った諸外国内における地域再生モデルの水平展開と共に、国を超えた形で進められる地域再生事業、政策の水平展開についても今後は研究を進める必要がある。

## ■「七つのステップ」チェックシート

これら七つのステップは必ずしも時系列で行われなくてはならないわけではない。

①地域イノベーションの「核-コア-」と「使命-ミッション-」の設定
「核-コア-」： 「使命-ミッション-」：
②条件設定-地域イノベーションの持つ地域特性を分析する -
地域特性：
③展開戦略の選択-どのような展開戦略を取るべきなのか？-
戦略の選択： ①Dissemination（種まき戦略）、②Branch（支店戦略）、③Affiliate（看板貸し戦略） 選択理由：
④ドキュメント化-地域イノベーションを細分化し、明文化する-
ドキュメント化する内容：
⑤プロモーション-イノベーションモデルの魅力を如何に伝えるか？-
プロモーションの形態の選択： カンファレンス形式、インターネットによる入門書 DL、その他
⑥水平展開の実施-展開地域でのパートナーシップの構築-
パートナー選出基準：
⑦モデルの自立進化-展開地域から得られる情報でモデルをさらに進化させるには？-
フィードバックシステム設計：

## 参考文献

- 神田邦夫(2001)「TMOがまちを滅ぼす!? 中心市街地活性化法はなぜ機能しないのか?」『商業界』2001年11月号、商業界
- 保井美樹(1998)「アメリカにおける Business Improvement District (BID) - NPOによる中心市街地活性化-」『都市問題』1998年10月号、東京市政調査会
- 保井美樹(1999)「中心市街地活性化主体に関する一考察-日本のTMOとアメリカのBIDの比較検討を中心に-」『第22回日本計画行政学会全国大会論文集』
- 保井美樹、大西隆(2002)「「負担者自治」という観点から見た米国BID制度の評価に関する研究」『都市計画』2002年6月号、日本都市計画学会
- 斉藤豪(2001)「TMOは機能しているのか」『京都学園大学経済学部論集』2001年7月、京都学園大学
- 市川嘉一(2002)「まち再生への条件 危ういTMOへの過剰期待 中心部の集積を高めるゾーニングこそ急務」『日経地域情報 No. 394』
- 永家一孝(2002)「TMOの動向と課題」『日経地域情報 No. 399』
- 原田英生(1999)『ポスト大店法時代のまちづくり』、日本経済新聞社
- 通商産業省産業政策局中心市街地活性化室中小企業庁小売商業課編(1999)『Q&A わかりやすい中心市街地活性化対策の実務-その仕組みと自治体等の役割』、ぎょうせい
- 石原武政(2000)『まちづくりの中の小売業』、有斐閣
- 海野 進(2004)『これからの地域経営-ローカル・ガバナンスの時代-』、同友館
- 日本政策投資銀行(2001)「中心市街地活性化実践事例調査-まちの再生に向けた26の工夫」『地域レポート』VOL.6
- 横森豊雄(2001)『英国の中心市街地活性化-タウンセンターマネジメントの活用』同文館
- 藤井英彦(2004)『地域再生力強化に向けて』調査部 経済社会政策研究センター
- J. Gregory Dees (2003)『Scaling Social Impact』StandordUniversity
- Christine W. Letts, William Ryan, and Allen Grossman(1997)『Virtuous Capital:What Foundations Can Learn from Venture Capitalists』HBS

---

## 著者略歴

### 【木下 斉】 プロジェクト・リーダー

98年の高校1年時より早稲田商店会活動に参画、情報担当部長に。00年、全国各地に広がる早稲田商店会が始めた環境まちづくり活動の商店街同士の共同出資会社株式会社商店街ネットワークの設立準備に携り、社長に就任。その後、様々な行政及び民間による地域活性化・商店街活性化事業に携る。現在は商店街という切り口だけでなく、民間財団や政府系研究機関にて地域再生や新たな中心市街地再生に関する研究・政策立案を進めると共に、エリアマネジメントビジネスの事業開発・発展のため、様々な組織に所属している。

問い合わせ先 e-mail:kino@shoutengai.co.jp blog:<http://blog.revitalization.jp/>

一橋大学大学院商学研究科経営学修士課程2年

財団法人東京財団リサーチ・アソシエイト/株式会社商店街ネットワーク顧問

NPO 法人フローレンス理事/株式会社ジャパンエリアマネジメント取締役

### 【駒崎弘樹】 共同研究者

99年慶応義塾大学 SFC 入学。01年（有）ニューロンに共同経営者として参加し、株式会社化後、01年同社代表取締役社長に在学中に就任。同大卒業後、ニューロン退社。株式会社商店街ネットワーク入社後、事業開発部長として、地域活性化事業に携る。同社の事業開発において地域における保育サービスについて関わる中、ベビーシッターの母からこどもが熱を出し仕事を休んだことで辞めさせられた母親のことを聞く。2年ほど保育業界最大の難問「病児保育問題」調査研究を行った上で、04年4月より具体的解決に向けて独立、NPO 法人「フローレンス」を起業。同団体代表理事に。05年4月から江東区・中央区にてサービスイン。

### 【西本千尋】 共同研究者

2001年4月 埼玉大学経済学部社会環境設計学科入学

2002年5月（株）エックス都市研究所にリサーチアシスタントとして参画

2003年5月（株）商店街ネットワークにインターンとして参画

2004年 商店街ネットワーク研究員就任 経済産業省中小企業庁事業担当に。

2005年3月 埼玉大学卒業

2005年現在 （株）ジャパンエリアマネジメント 設立準備中

---

---

東京財団研究報告書 2005-16  
地域再生のための新たな戦略共有化とプラットフォーム創設についての実証研究  
2006年5月

---

編著者:

プロジェクト・リーダー

木下 斉

発行者:

東京財団 研究推進部

〒107-0052 東京都港区赤坂1-2-2 日本財団ビル3階

TEL:03-6229-5502 FAX:03-6229-5506

URL:<http://www.tkfd.or.jp>

---

無断転載、複製および転載を禁止します。引用の際は、本報告書が出典であることを必ず明示して下さい。

報告書の内容や意見は、すべて執筆者個人に属し、東京財団の公式見解を示すものではありません。

---

東京財団は日本財団等競艇の収益金から出捐を得て活動を行っている財団法人です。







**TKFD**  
THE TOKYO FOUNDATION  
東京財団