

◎地域金融機関を「中間支援組織」と位置付け、多様な主体が連携し、地域課題解決する「新しい公共」支援のプロトモデルの実証

No.04	地域金融機関を核とした「新しい公共」の自立的経営への支援モデル策定事業（H24）		
実施主体	株式会社エコエナジーラボ	実施市町村	長野県飯田市下伊那郡

◎事業の背景

■ 社会状況の変化と「新しい公共」の現状

地域の多様な主体が連携して地域課題を解決する「新しい公共」が求められているものの、その実態は、資金調達の困難、事業モデルが行政の助成金頼りのケースが多く、自立した事業経営に至っていない。その要因として「新しい公共」の担い手である NPO 等運営事業者の経営者としてのスキル不足や事業モデルの未熟などがある。他方、景気の低迷や少子高齢化、人口減少等の社会環境の変化によって地域の中小企業も従来の業務を継承しているだけでは経営が厳しくなっている実態もある。それは、回り回って地域金融機関の経営を脅かすことにも繋がってくる。

■ ビジネスとしての「新しい公共」の可能性

社会環境の変化は一概に負と捉えるより、「新しい公共」＝「ソーシャルサービス」が求められるように、従来の提供してきた「サービス」が消費者の需要に対応しなくなった市場ニーズの変化であり、視点を変えれば新たなマーケットが潜在しているとも考えられる。そう捉えれば、地域企業が新しいビジネスとして「ソーシャルサービス」を提供し、地域の「新しい公共」の担い手となる可能性も充分考えられる。そこで、自立型経営の「新しい公共」を構築する仕組みとして、地域の事業者情報を保有する地域金融機関を、多様な主体を連携させる「中間支援組織」と位置付けて、機能させることで、地域事業者にとっても地域金融機関にとっても生き残る道と成り得る。それはどの地域でも共通する。しかし、現状でそのような取組みができていない地域金融機関はごく僅か。

そこで、「新しい公共」の自立経営を促進するためにも、取組み経験のない金融機関でも、すぐに実践ができる普遍的な基本プログラムを構築することが急務と考えられる。

◎事業の概要

■ プロトモデルの実証実験

どの地域でも通用し、未経験な金融機関の職員でも実践可能な普遍的なプログラムを構築するために、特定地域で実証実験を行うこととした。プロトモデルの実証実験を行ったのは長野県飯田市と飯田信用金庫（以後、飯田信金と称す）。飯田信金はナレッジバンクとしての金融機関と行政との連携体制構築に注力してきた。しかし、地域内の事業連携のコーディネートなどの経験はなく、自立型経営の「新しい公共」構築を行うミッションを与えられても、その方法のコンテンツもない。

■ プログラムの提供

昨年度、国土交通省の事業として、自立型「新しい公共」構築支援のためのプログラム（セミナーとワークショップを組み合わせたモデル）を提供し、実証実験を行った。

その中で、地域の企業、NPO、市民が参加。様々な地域の課題解決に向けて議論が行われ、「新しい公共」となる事業モデルが提案された。

- ・ 例① 地域の小売業衰退・買い物弱者問題等の解決策
- ・ 例② 空き家古民家を活用し、地域の出産問題の解決策
- ・ 例③ 地域資源を観光資源として活用する地域活性化対策 等

当事者が具体的な役割を持って課題解決に取り組む事業モデルが企画され、プログラム【ステップ1】の結果として期待していた一定の成果が得られた。

これを新た参加者で繰り返して効果を確認するとともに、ここで企画された事業モデルを担い手と地域金融機関とブラッシュアップして行く次の段階のプログラム【ステップ2】を行う。

【実証プログラムと、金融機関へのバックアップ内容】

■ 地域金融機関による「育成」「連携」プログラム実施のコーディネート

新しい公共を「育てる」「繋げる」立場であり、地域事業者の情報をもち、地域経済を担っている地域金融機関(飯田信金)に対し、地域課題に関係する多様な主体が会す場を設けて、「教育」「情報共有」「交流」「協働」「事業育成」を行うプログラムを提供し、その実施をコーディネートするとともに、複数の金融機関での連携を含め、持続可能で普遍的な仕組みとしての整理を行う。

■ 「toC」ではなく「withC」を生み出すためのセミナー・ワークショップ

プログラム実施にあたり考慮すべきことは、「新しい公共」の型である。以前の官と民の関係は、官が提案し、民が従う又は受け止める形、即ち toC 型 (C=Consumer、市民・企業・NPO など) であったが、「公」と言われる部分の多様化とともに限界が生じ、下記の問題が発生している。

- ・官側の発想の限界・・・すべての課題に解を出せる訳ではない
- ・官側の手法の限界・・・官からの提案型は、官の論理から抜け出せない
- ・民側の受け身的対応・・・解への消極性と、官への不満が生まれる

この問題に対しては、地域の多様なステークホルダーで考え、皆が地域課題を自らのこととし、知恵と負担を出し合い、それぞれ損失の無い形での解決が求められる。そのためには、ステークホルダーが自分ごととして考え、行政や企業など供給側が toC から withC となるような仕掛けが必要である。withC 発想で「新しい公共」の自立経営型モデルを構築して行く。

【ステップ1】生み出す：個々の活動を繋げ、自立型「新しい公共」を考え、つくる。

■ 地域事業者同士が情報共有し、交流する場の設定

地域事業者が協働で自立型「新しい公共」を展開していくためには、各々のスキルアップのみでなく、地域事業者同士が情報を共有し、個々の関係をつないでいくことが必要となる。

そこで、個々の活動を「育てる」「繋げる」ための場として、地域金融機関が主催し「交流セミナー」を開催することに意味がある。地域の事業者の事業内容や経営状況を地域金融機関は把握している。テーマに即した多様な主体を選定し、参加を促すこともでき、地域の信頼を持っている金融機関からの招集は効果的である。情報の交流は、地域課題に関係するテーマに対応した多様な主体が参画することがその後の展開として重要となる。

■ 金融機関の会議室を使った「少人数の勉強会+情報交換の場」としての交流セミナー

交流セミナーは、参加し講義を聞くだけではなく、参加者同士の情報交換や交流を目的とする。そのためセミナーは 30 人以下での開催を基本とし、金融機関からの声かけや口コミによる集客を行う。少人数での開催とすることで、顔の見える関係づくりとネットワーク構築を促す。

講師、コーディネーターを選定し、派遣する。

■ 交流セミナーによる協働での自立型「新しい公共」の提案

1つのテーマに対して、講義とワークショップを段階的に複数回(3回を予定)開催し、最終的に自立型「新しい公共」の協働提案を行う。交流セミナーを通して、地域事業者同士が地域課題や各々の活動等の情報を共有した上で、最終回はワークショップ形式でグループ毎に自らの活動を通して地域課題を解決するための自立型「新しい公共」事業モデルについて話し合い、協働提案を行ってもらおう。

コーディネーターは、協働提案に対しての講評を行い、自立型「新しい公共」提案を実現していくためのアドバイスを行う。

【ステップ2】育てる：協働での自立型「新しい公共」を持続可能な事業へと支援する。

■ 協働での自立型事業の実現への支援

地域課題を解決していくためには、【ステップ1】での提案を元に事業を具現化し、実行に移していく。そのために、(支援-1)多様な主体の役割を定め、バランス良く互いの Win-Win の構図をつくれるよう調整を行う。(支援-2)必要な専門知識の導入のための専門家派遣や、(支援-3)経営に関する非資金的支援として経理の支援を行う。

ステークホルダー	役割
①株式会社エコエナジーラボ	事業全体の企画・運営、協力先との連携、プログラム・ノウハウの提供、講師紹介、ビジネスモデルへの助言 等
②飯田信用金庫	セミナーの開催、連携の機会提供、マッチング支援等に関する助言
③特定非営利活動法人しんきん南信州地域研究所	セミナーの開催、連携の機会提供、マッチング支援 等
③西武信用金庫	セミナーの開催（※自主開催）

（１）中間支援プログラムの特徴（実施の中で見えた課題と解決策等）

- …プログラムの実施にあたっての特徴的な工夫 ●…実施の中での失敗と対応

実施中（平成24年度）

●ワークショップを取り入れた3回のセミナーを通じて、地域活性化プランの提案されたプログラム

コミュニティビジネスの創出を目的として、第1回では参加者全員の属性や立ち位置を共有し、第2回ではメンバーを入れ替わりながら地域活性化プランを検討し、第3回では自ら参加したい事業を選んで役割や損益を考えるという段階的に参加者の意識を高めながら、主体性を醸成させていく会議の仕組みを実践した（具体的なプロセスは下表参照）。なお、グループごとにファシリテーターを配置。（金融機関の担当者もその中に参加）建設的な話し合いの促進や新たな視点の提供等の役割を担った。

これにより、地域活性化に向けたビジネスの提案がまとまると同時に、その提案を実現するためのステークホルダーが形成されるようになっている。

プロセス	内容
第1回 参加者同士の交流、 情報交換	地域課題や解決へのケーススタディを学び、情報共有を図る。 参加者全員が自らの活動紹介を行い、地域課題に対する各自の立ち位置を明確にする。
第2回 協働での地域活性化 プランの提案	ワールドカフェの手法を用いてメンバーを途中で変えながら地域の課題や強みについて話し合い、その上で参加者や地域資源を活用した地域活性化プランを検討する。
第3回 マルチステークホル ダーでの事業モデル の提案	第2回の地域活性化プランから事業モデルのコンセプトを設定し、参加者は各自話し合いたい事業へ参加する。 事業に対して自分が何を提供し（負担）、何を得るか（利益）を考えて、ステークホルダーの利益と負担が釣り合う形（win-win の関係）を検討する。

●行政主導の事業モデルがステークホルダー（事業者）の負担となったことから、ステークホルダー（事業者）主体のモデル検討へ変更させ、社会実験へ繋げる

本事業において、本来は側面支援的な立場であるはずの行政（飯田市）が主導する形で、「買い物弱者対策」としての行政のつくったモデルが先行し、地元スーパーやタクシー会社の採算性が検討されていない状態で事業実施（実証実験）の話が進められようとしていた。

行政が用意した事業モデルでは地元スーパーの負担が大きく、実施した場合スーパーの損失が累

積まれていくことが目に見えており、継続的に実施できる内容ではないとの意見が出た。

そこで、行政主導のプランを白紙にし、地元スーパーとタクシー会社の本音がでるまで議論を仕掛け、各事業者の負担と利益のバランスを考慮したプランが出てくるまで検討を重ねた。買物弱者の当事者の高齢者からも意見を聞き、事業者と消費者の互いの協力関係を築き、事業性を確立した上で実証実験を行うこととした。地元スーパー、タクシー会社それぞれのビジネスモデルを検討し、その上で連携して事業を行うこととなった

【最終プラン】買物弱者の高齢者に乗り合いタクシー（複数人乗車）を推奨し、タクシー利用の個人負担を減らし、タクシーを利用した客には5～10%のスーパーの割引券を贈呈することで三方良しとする。

(2) 成果と課題

(事業の成果)

◎4つの地域活性化プランが提案された

飯田信用金庫セミナーのワークショップを通じて、「古民家出産」「空き家を活用した長期滞在のための環境整備」「滞在型メモリアルパーク」「次世代の「南信州フルーツライン」の六次産業化」の4つのプランが提案された。

◎「キラヤ買い物タクシー事業」の試行

ビジネスモデル検討会を通じて、事業に関わる地元スーパー、タクシー会社、市民（利用者）それぞれの損益が計られ、事業採算性も検討された結果、買い物難民救済を目的とした「キラヤ買い物タクシー事業」を試行的に実施することとなった。

(事業の課題)

◎各取組の継続的なフォローアップ

地域課題を解決するビジネスの創出につなげるために、新たに提案された事業プランや検討2年目を迎えた事業が、それぞれどのように進捗しているか、進めていく上での課題は何かといったことを定期的に確認し、必要に応じて方向修正を行う等のフォローアップを行っていく必要がある。

(3) 今後の展望

◎地域金融機関による取組の継続と広域連携へ

今後は、各金融機関が中心となり、「ステップ1・2」を繰り返し、マルチステークホルダーによるビジネスモデルの実現に向けて、継続的支援を行っていくことが望まれる。また、そのためのノウハウを、地域金融機関自身が培っていくことが求められる。そして、より多くの地域金融機関の連携による広域ネットワークでのプラットフォームの構築を目指し、そのための継続的な支援の組織体制および仕組みづくりを行っていく必要がある。