

研究論文

大学と地域との連携による実践的起業家教育の可能性¹

－社会起業家教育の実践事例－

Possibility of Practical Entrepreneur Education by Regional-University Collaboration :
Case Study Research in Practical Social Entrepreneurship Education

吉田 健太郎*

はじめに

- I. 社会的企業・社会起業家の役割と可能性
- II. 社会起業家の特徴と社会的企業の活動領域
- III. 地域商業活性化における社会起業家の可能性
- IV. 事例研究－新潟県新発田市の「まちカフェ～Link」
地域連携プロジェクト
- V. むすびにかえて

近年、欧米トップスクールでは社会起業家育成専門のコースや研究センター等を設置し社会起業家を育成しようとする活発な動きが見られる。世界的に社会起業家に対する注目が高まる中で、わが国においてもその認知度は高まり地域社会における持続的発展のための起爆剤として期待が寄せられている。しかし、どのような社会起業家が地域に必要で、社会起業家をどのように育てていけばよいのかについては、まだ十分には分かっていない。行政は研究会を立ち上げ社会起業家育成への支援を盛んに謳うようになってきているが、どこにどんな問題があって何をどのように支援していけば効果的な結果を生み出すかは、分かっていない。また、一般に地域の活性化に大学が果たす役割は大きいとされるが、とりわけ文系大学の実践面においてはその関わり方について試行錯誤の感が否めない。本稿では、地域社会における社会起業家の役割と意義を示したうえで、大学と地域との連携事業の取り組みを対象とし、社会起業家の実践的教育の可能性を検討する。検討に際しては、筆者が実際に大学生の社会起業家育成と地域商店街活性化を目的として実施した「まちカフェ・プロジェクト」の事例による実証分析を用いる。

キーワード：起業家教育，社会的企業，地域振興，産学連携，地域商業活性化

* 立正大学経営学部・専任講師

はじめに

外発的発展に身を任せ経済成長を遂げてきたわが国の地域経済は、グローバル化と新興諸国の台頭により、立地転換および産業構造の変化に適切に対応しきれずに、希望の兆しが見え始めることなく衰退の一途をたどっている。追い打ちをかけるように、世界的な景気悪化により需要は減少し、急激な円高は日本経済の牽引役だった輸出関連企業の業績を悪化させ続けている。この打撃は、地域経済の悪化に拍車をかけ、雇用問題、高齢化問題、若者の首都圏流出問題といったあらゆる社会的課題を顕在化し、地域間格差を広げている。地域間格差が拡大し、地域経済の空洞化と衰退に歯止めがかからない状況が続く中で、地域コミュニティを基盤とした「地域の自立化」が求められている。

一方、こうした政府や市場の失敗から増加する社会的課題に取り組むための財源は厳しさを増す悪循環に見舞われている。地域経済を取り巻く時代の趨勢が厳しさを増す中で、地域社会にいかにして活力を与えていくのか、その課題を解決する実践的かつ理論的枠組は、今まで以上に重要な意味を持つようになっていく。

このような背景から、近年、「ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）」に対する注目が高まっている。社会的企業とは、社会サービスを提供し社会的課題をビジネスの創造を通じて解決しようとする企業のことを指す。社会サービスからビジネスの創造をめざす起業家は、「社会起業家（ソーシャル・アントレプレナー）」と呼ばれ、伝統的に慈善として捉えられてきた「救済サービス」「社会サービス」

分野での活躍が期待されている²。

社会起業家の活動は、貧困削減や地域福祉領域を超えて、街づくり地域経済活性化分野に至っても、従来のNPO（非営利団体）やボランティア団体の活動範囲を超えた活発な活動の展開が台頭してきている。社会起業家と従来の活動団体との最大の違いは、活動（事業）を継続していくための仕組み（財源）にある。社会起業家の事業は、従来の活動団体と同様、地域の課題解決を目的にしつつもビジネスとして活動の原資となる一定の収入をあげるため、継続的に必要とされるサービスを提供しつづけることを可能としている。加えて、起業家精神の発揮による「革新」への挑戦が競争力の高いサービスを生み出している。このような社会起業家の育成を目的とした調査研究は、欧米においては80年代ごろより盛んになりはじめた。たとえば、1993年にハーバード大学ビジネススクールはソーシャル・エンタープライズコースを、1996年にスタンフォード大学は企業家研究センターを、2003年にはオックスフォード大学が社会起業家精神研究センターを設置している。このように、欧米トップスクールでは社会起業家育成専門のコースや研究センター等を設置し社会起業家を育成しようとする活発な動きが見られる。

近年、こうして世界的に社会起業家に対する注目が高まる中で、わが国においてもその認知度は高まりつつある。その必要性を訴える主張は、草の根レベルから行政に至るまで幅広い範囲から聞こえてくるようになった。とりわけ、地域社会における持続的発展のための起爆剤として寄せられる期待は大きい。

しかし、どのような社会起業家が地域に必要な社会起業家をどのように育てていけばよいのかについては、まだ十分には分かっていない。行政は研究会を立ち上げ社会起業家育成への支援を盛んに謳うようになってきているが、どこにどんな問題があって何をどのように支援していけば効果的な結果を生み出すかは、分かっていない。また、一般に地域の活性化に大学が果たす役割は大きいとされるが、実践面においてはその関わり方について試行錯誤の感が否めない。

地域の自立化を見据えたときに、既述した不明な点を具に検討し、社会起業家が地域社会にいかなる役割を果たす可能性を持っているのかを明らかにしていく必要がある。さらには、大学等の高等研究教育機関は社会起業家育成において具体的にどのような貢献を果たす可能性を持っているのかも明らかにしていく必要がある。

本稿では、地域社会における社会起業家の役割と意義を示したうえで、大学と地域連携事業の取り組みを対象とし、社会起業家の実践的教育の可能性を検討する。検討に際しては、筆者が実際に大学生の社会起業家育成と地域商店街活性化を目的として、実施した「まちカフェ・プロジェクト」の事例による実証分析を用いる。

I. 社会的企業・社会起業家の役割と可能性

1. 社会的企業概念の整理

ボルザガラ（2001）は、EU15カ国の国際比較研究から、社会起業家の事業体としての社会的企業の定義を以下のとおり導き出して

いる。すなわち、経済的側面からは、(1)財・サービスの生産・供給の継続的活動（財の生産やサービスの提供に直接関与）、(2)高度の自律性（自発的に創設し自らが統制）、(3)経済的リスクの高さ（起業組織が経済的リスクを負う）、(4)最小量の有償労働（有償労働者が必要）、の4つを社会的企業の条件として定義している。次に、起業組織の社会的側面からは、(1)コミュニティへの貢献という明確な目的、(2)市民グループが設立する組織、(3)資本所有に基づかない意志決定、(4)活動によって影響を受ける人々による参加、(5)利潤分配の制限³、の5つを条件として定義している。

こうした社会的企業・社会起業家の現代社会における役割として、彼らの活動がもたらす「ソーシャル・イノベーション」による持続的経済発展効果が挙げられる。現代社会は、地域社会、グローバル化社会において多元化した社会経済システムを大きな政府が一元的に管理し、様々なサービスを一方的に提供していくシステムに限界がきている。持続可能な経済システムを再形成するために、社会的課題を担い、多様化したニーズに応じた社会サービスを提供する新たな「機能」が求められている。その機能を担う媒体として、社会的企業・社会起業家が果たす役割は大きい。

谷本（2006）は、社会的企業の基本的要件に、「社会性」「事業性」「革新性」の3つを挙げている。彼は、この3つの要件を満たす社会的企業は、社会的課題の解決というミッションの実現をボランティアではなく企業家精神をもってビジネスとして展開していかうとする特徴を挙げたうえで、社会的企業は、社会をよりよい方向へと変革する力、いわゆる「ソーシャル・イノベーション」を生み出

す可能性を持っていることを強調する。

ボルザガラ (2001), 谷本 (2006), 中川 (2005) 等のほか多くの研究の中で, ソーシャル・イノベーションの意義は, 一般にいわゆる「イノベーション」がもたらす(生産性向上による)経済発展効果というよりはむしろ, 「地域コミュニティ」を基盤とした適正規模の持続的経済循環がもたらす市場の失敗を補完する効果, であることを論じている。

2. ソーシャル・イノベーションの定義と可能性

それでは, 社会的企業・社会起業家の意義を考えるうえで重要なキーワードになってくる「ソーシャル・イノベーション」とは, どのように定義できるだろうか。まずは, 「ソーシャル・イノベーション」の概念の基盤となる「イノベーション」の定義を確認しておきたい。

起業家(アントレプレナー)が, 既存の価値を破壊し, 新たな価値を創造していくこと, すなわち「創造的破壊」が, 経済成長の源泉であること説き, 「経済循環軌道の自発的および非連続的変化」が「新結合」をつくりだし, 経済発展をもたらすことを「経済発展の理論」の中で論じたのは, 経済学者のシュムペーターである⁴。彼は, 創造的破壊を起こすために必要となる要素として, (1)新しい財貨(新製品など)の生産・販売, (2)新しい生産方法の導入, (3)新しい販路の開拓, (4)原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得, (5)活動分野の再組織化, の5つを提示したうえで, イノベーションを起こすうえで重要となるのが「非連続的変化」であることを論じている。ここでいう

「非連続的変化」が意味するところは, 新しい均衡点は古い均衡点からの微分的な歩みによっては到達しないということである。これをシュムペーターは, 「郵便馬車」をいくら連続的に走らせても, それから「鉄道」は生まれぬことに例えた。すなわち, レールの上を走るトロッコに蒸気機関車を「結合する組み合わせ=新結合」が重要となることを示している。これが「イノベーション」の定義の原点である。

これに対して, ソーシャル・イノベーションも同様に, シュムペーターが示した5つの要素と非連続的変化の論理が, 社会的企業にも適用可能であり, そこから「ソーシャル・イノベーション」が起こることをボルザガラ (2001) は, 論じている。そのうえで, ボルザガラ (2001) は, 「ソーシャル・イノベーション」とは, シュムペーターが示したような革新的な経済活動と, 非営利セクターや社会的経済組織として認識される「サードセクター」に関する伝統的な概念に組み込まれてくる社会的側面とが結合し生まれる「革新」である, と説明する。ここでいう「革新性」こそ社会的企業の可能性を議論するうえで, 重要なキーワードになる。同時にここで注意を要するのは, 「革新」の捉え方である。一般的に, 結果としての生産性や収益の向上を「革新」, すなわち「イノベーション」と捉えがちであるが, ここでいう「革新」はむしろ, 生産性や収益の向上をもたらす要因となっている「効率的で生産性の高いシステム」のことである。したがって, 社会的企業の革新性とは, 社会的ニーズや社会的課題に対して, 既存の解決方法と比較して, より効

果的で効率的かつ持続的で、個人よりも社会に対する利益をもたらす、新しい社会的価値を創造するために必要とされる新しい社会的サービス（あるいは製品）を生み出す動態的事象、と捉えるべきである。

社会的企業と類似する概念として、「コミュニティ・ビジネス」がある。これらの違いや共通点を指摘すれば、地域の社会的課題を解決しようとする「社会性」が共通点として挙げられる。一方、コミュニティ・ビジネスは、特定地域における自発的事業展開が一般的であるために事業性と革新性、さらにサービスを提供し続ける「継続性」の面でも、社会的企業の活動に比べて低いことが指摘される。同様に、いわゆるボランティア団体と社会的企業を比較したとき、地域社会の課題解決とその目的には本質的な相違点はないものの、活動（事業）を継続していくための仕組み（財源）に、根本的な違いがあると指摘できよう。

次に「ソーシャル・イノベーション」がもたらす波及効果について触れておきたい。フィルら(2008)は、ソーシャル・イノベーションがもたらす波及効果として、官民パートナーシップのシステムそのものの「改善」、すなわち、社会的企業活動が生み出す「ソーシャル・キャピタル性」を指摘している⁵。フィルらは、社会性、事業性、革新性を持つ社会的企業活動は、地域社会における共通の課題解決に向けた対話を促す機能を果たしており、それにより公共、民間、非営利セクターの境界線を払拭させている、と指摘する。こうしたソーシャル・キャピタルは、「信頼」「規範」「ネットワーク」によって、人びとの意識や個人や集団同士をつなぐ機能としての

意義がある。すなわち、フィルら(2008)が主張するように、ソーシャル・イノベーションは社会的ニーズや社会的課題を、既存の解決方法と比較して、より効果的かつ効率的に解決していくのと同時に、ソーシャル・キャピタル性を高める効果を持っている。

3. 地域の復権と社会起業家の意義

続いて、地域経済の維持、成長・発展の観点からソーシャル・イノベーションの可能性を検討していきたい。近年、地域経済の発展のメカニズムにおける議論は、「現代社会は地域の時代」あるいは「中小企業の時代」という論とともに、ウェバーやマーシャルの「集積論」「立地論」から、ポーターの「産業クラスター論」、スコットの「創造的文化産業論」、アクスの「地域イノベーション論」へと議論の潮流が起こっている。これは、今日が成熟化・知識経済社会の段階に達し、バリューチェーン（価値連鎖）の影響を得て、地域をベースとした産学官連携、新技術利用と新産業創造といった動きが世界的に活発となっていることを示している。換言すれば、大量生産地域よりも学習地域の方が、地域としての競争力を持つようになってきていることを示唆している。このことは、競争力の源泉の変化にもなって、生産システムおよび企業間の関係をはじめとする、あらゆるインフラ環境と産業ガバナンスシステムを変革させるとともに、イノベーションを導くエンジンとしての起業家（アントレプレナー）の役割を高めていることを意味している。

「地域復権」に関わる先行研究からは、グ

ローバル時代ゆえに、人間的な密接な繋がりが再認識され、科学や技術がどのように発展しようとも、人間同士の繋がりを基盤とした知識創造からイノベーションが促進される、ということを示していることが読み取れる。地域を形成している社会、制度、文化、風土等は、もともと歴史ある都市には共通して存在しているが、そのコミュニティを復権し、巧みにそれを有効利用することで、情報交換、学習を促し、知識創造に結び付けられるかが問われている、といえよう。このように考えると、人間同士の繋がりを基盤とする知識創造の概念が重視されるなかで、地域の本来の魅力づくりの基盤となる地域コミュニティ機能が失われつつある状況は、深刻である。持続的発展社会を目指し、地域経済を再生するためには、現代社会に台頭する数々の社会性を抱える課題に対して、場当たりのではなく継続的に対処できる姿勢で向き合い、知識創造の基盤となる地域コミュニティを核としたイノベーション戦略に着手する必要がある。ここに社会的企業が果たしうる重要な役割と意義が出てくる可能性があるものと思われる。

II. 社会起業家の特徴と社会的企業の活動領域

1. 起業家と社会起業家の相違点

起業家の定義は、1800年頃、フランスの経済学者J. B. セーが「経済的な資源を生産性が低いところから高いところへ、収益が小さなところから大きなところへ移す」と説明したのが最初だと言われている⁶。定藤（2006）は、起業家に関わる様々な定義

を集約し、「不確実性の中でも、リスクを負って自己の夢・ヴィジョンの実現のために果敢に挑戦し、ビジネス活動を通じて新たな価値を創造する実践者」と説明する⁷。このように定義される、いわゆる一般的な「起業家」と「社会起業家」との間には、どのような相違点があるのだろうか。

マーティンとオスバーグ（2007）は、「一般的な起業家と社会起業家との違いは動機づけ（モチベーション）に最も顕著にあらわれる」とする。そのうえで、社会起業家は、特に「利他主義精神に動機が掻き立てられる」とし、社会起業家とモチベーションの特徴を強調している⁸。心理学者のデシは、人の業務遂行に対する動機づけに関して、実験結果に基づくデータから「内発的動機づけ」を主張し、「金銭的報酬による動機づけ」の考え方を否定している⁹。これは、いずれの起業家にもあてはまる動機づけの基本概念である。デシによれば、内発的動機づけとは、外的には何も報酬がないのに、その人がある特定の活動それ自体から喜びを引き出し、その達成感を予測することを動機とすることをいう。藤本（2007）は、この内発的動機づけの成果の特徴を、過去の成果に直接的に連想した金銭的報酬によって報いるのではなく、将来のチャレンジングな仕事そのもので報いる方法によって、経験が蓄積され多能的な人間が育つ、と説明している¹⁰。つまり、人は金銭的報酬のみを目的として働くわけではなく、仕事そのものの「やりがい」が動機づけとなりえることも考慮する必要があり、その「やりがい」の対象、中身が、社会経済に関わるものかどうかということで両者の相違点が見出されるものと考えられる。すなわち、社会起業家

の動機づけそのものは、一般的起業家のそれと本質的には同様であり、別の次元で議論すべきものではない。しかし、社会起業家の動機づけには金銭的報酬よりも、むしろ利他主義精神が色濃く反映される傾向が強いことは、その対象が社会経済に重きを置いているがゆえに表れる傾向と理解すべきであろう。

ここでいう社会的経済の概念には、その中心の基準に「利益を生み出すことよりも、メンバーやコミュニティに貢献することを目的とする」という概念が含まれる¹¹。この活動の目的こそが一般的起業家と社会起業家との最も大きな相違点の表れであるといえる。それゆえ、社会的企業から生み出された余剰は、「社会化」される活動拡大のための再投資として活用され、事業組織のメンバーや理事がいかなる余剰の受取はしない、という「社会的企業」という新しい「サードセクター」の形態を生み出している。

2. 社会的企業・社会起業家の活動領域とその意義

地域経済活性化のエンジンとしての社会起業家は、社会性を伴う企業活動ゆえに、一定の領域での活動を展開することになる。こうした社会起業家の活躍領域として、フィルら(2008)は、具体的に(1)チャータースクール、(2)地域主導型開発、(3)排出量取引、(4)フェアトレード、(5)自然保護、(6)国際開発水準、(7)個人開発口座、(8)マイクロファイナンス、(9)企業の社会的責任、(10)障害者雇用の10領域を挙げている¹²。これらの領域に共通することは、地域単位を出発点として取り組まなくては解決が難しい社会的課題を対象としてい

ることである。中には一見既存の「ボランティア」活動と重複する領域もあるが社会的企業は、「コミュニティ資源を戦略的に有効活用しながら、収益を得ながら社会の課題を解決していく事業」の展開が特徴の一つであり、ボランティア活動や善意によって支えられた地域活動を単に事業化したものに限定されない。つまり、出発点は地域単位であっても、その価値連鎖は地域を越えて国内の各地へ、さらにグローバルへと展開することで社会的企業の存続はもちろんのこと地域の自立化へと繋がる可能性を持っている。その意義は、地域間格差の是正を目指すうえで必要条件となる地域内経済循環を創り上げることにある。

一般に、地域社会の疲弊は経済がグローバル化したことが大きな要因の一つとして理解されている。地域の消費が海外製品・サービスへとシフトし、地域内で行われていた再投資が海外へと大きくシフトしたからである。岡田ら(2007)は、ある地域の経済や社会が持続的に存続し発展するためには、「地域内再投資」が行われる必要があると論じている¹³。岡田の定義によれば、地域内再投資とは、ある一定の再投資が地域内で行われ雇用や所得、そして生活が(当該地域内で)再生産されていく、としている。当然のことながら再投資するための原資は、地域内消費によって得られる収入に限るよりも、グローバル市場へと展開することで増加する。逆に、グローバル競争の中で海外を含めた地域外企業に地域内市場を奪われることによって、衰退は加速化する。したがって、グローバル競争下において地域の持続的地域内経済循環を生み出すためには、社会的企業においてもいずれは世界

水準の価値形成が求められることになる。

Ⅲ. 地域商業活性化における社会起業家の可能性

1. 労務上の課題と従業員教育

地域商業を中心として形成されてきた中心市街地は、商工業・居住・文化・行政等の機能が集積し、「街の顔」として賑いを見せてきた。日常から生み出されるその自然発生的な「交流」から、「地域コミュニティ」は、自ずと形成されてきた。コミュニティを核として、経済活動のみならず文化活動等が行われることで、地域社会の魅力、すなわち人を惹きつける中心市街地の魅力というものが醸造されてきた。しかし、やがて経済発展に伴う産業構造の変化、モータリゼーションの進展、交通体系の変遷、ライフスタイルの成熟化等、様々な要因が複雑に絡み合って、周辺地域の開発など経済社会環境と競争環境に影響を及ぼし、地域商業の利用者は急激に低下した。利用者ばかりでなく、地域で生まれ育った若者たちまでもが「地元地域」から離れ、老若男女が創り上げてきたコミュニティはその機能を失い、商店街からは少しずつ買い物客が消えている状況に歯止めがかからない格好となっている。

こうした状況に危惧し、国が「中心市街地再生」を目的とした「まちづくり」政策に乗り出してから10年以上が経過するが、依然として成果が見えてこない状況が続いている。当時の「まちづくり」政策（中心市街地活性化法）の目玉は、TMO（タウンマネジメントオーガニゼーション）と呼ば

れる、地域商業のマネジメントを行う組織の設立を掲げたことだった。TMOの設立は、利害の調整が困難な地域商業の利害調整機能や地域住民の問題意識から浮かび上がってくる問題解決に向けたソフト面での事業機能に期待が寄せられたが、同法施行を背景に、地域行政主導の補助金の受け皿としてのTMO活用が目立つなかで、「活気」や「賑わい」を取り戻した地域は、ほとんど観察されなかった。目に見える効果が表れないなかで、2006年5月に「まちづくり法」の改正が国会において可決され、まちづくり政策は、都市機能の集約化によって社会資本コストを抑制し、「コンパクトなまちづくり」を推進する方向へと舵を取り始めた。

2. 米国の地域商業活性化とその成功要因

米国では、日本より先に中心市街地の衰退問題に直面し、近年日本が目指すことになった「コンパクトシティ」の実現に取り組みんできた経緯がある。米国はその成果として、ゴーストタウン化した地域商店街を見事再生させた成功事例を数多く持つ¹⁴。ここでいう成功とは、空き店舗率の減少、集客数の増加、域内売上の増加が生み出した「賑い」のことを指す。米国と日本の地域商業の衰退要因と目指してきた再生コンセプトには、ある種の「共通点」を見出すことが可能だが、現状で比較する限り、結果には大きな差が生まれている。それでは、米国では「賑い」を、いかにして取り戻してきたのだろうか。そこには、主に3つの要因があるものと思われる。

一つは、米国における「コンパクトシティ」¹⁵がスローガンに掲げた原点を振り返ると見え

てくる。米国の中心市街地衰退問題に対する取り組みの契機は、地域商業を守る視点というよりは、むしろ郊外化によってもたらされた弊害に対してどのように対処すべきか、という問題意識から出発している。米国の中心市街地問題は、需要者側からの問題として検討されてきた経緯があり、住民の生活インフラとしての地域商業に価値があるかないか、が中心に議論されてきた。特筆すべき点は、その経緯において行政主導ではなく地域商業と地域住民の危機感から取り組みが始まり、利害関係者ら自ら地域商業の必要性について徹底的な議論を交わし、その結果として地域住民の利益が最優先されてきたことである。もちろん、地域商業主の利権を守ることを前提とした議論ではなかったことは言うまでもない。

2つ目の成功要因は、街の再生を実現するための手段である。米国では、まちづくりのための様々な組織や仕組みが存在するが、共通するのは「ビジネスマインド」を基盤とした受益者によるコスト負担による仕組みである。その代表的なものはBID(ビジネスインプルーブメントディストリクト)と呼ばれる。BIDとは、不動産所有者及び小売業者が各々事業を展開している小売・商工業地域において、その地域の発展のために必要な事業を遂行するための自己資金の確保及び組織化の仕組みである¹⁶。BIDの主な目的は、衰退した商業地やビジネス街に対して環境整備や美化、警備などの社会サービスを供給することで、地区のイメージ向上や地域経済活性化を図ることである。地区の不動産所有者や商業者は、これらの活動を通じて集客力向上や土地評価額の上昇など自らの利益につながるこ

とを期待している。BIDの運営は、地区の不動産所有者や商業者などで設立されたNPOが担い、その活動資金は州法によって定められた地区内の不動産所有者の負担金による自主財源によって支えられている。この仕組みによって、政府助成や寄付金に依存することなく、継続的にまちづくりに取り組むことを可能としている。

3つ目の要因は、利害関係者らの議論の主導き出された明確な再生目的である。地域商業の再生目的として重視されたものは、コミュニティ機能の再構築と街の個性化である。すなわち、地域商業は郊外型大型量販店などでは得ることのできない生活の質の向上にむすびつく空間としての機能が重視された。そのため、地域商業の活性化に取り組む地域には、衰退によって失われたコミュニティ機能の再構築と付加価値の高い個性あるまちづくり、という目的に対するコンセンサスが広く利害関係者の間で形成されている。このことは、郊外型開発地域との明確な差別化意識を生み出している。例えば、米国メイン州ポーランド市では、大型SCとの差別化を進めるうえで、「芸術と歴史」の町としての個性化をコンセプトにとりいれている。芸術家のインキュベーションに力を入れ、廃業して空き家になった建物をリニューアルし、「メインカレッジ・オブ・アート」として、古いたたずまいのまま芸術を志す人を受け入れている。今では、ポートランドは芸術の街として、全米25のポイントの1つとして数えられている。安全性を高めるために、ホームレスに対する職業訓練や食事の提供などのソーシャルサービスにも力を入れている。

3. 米国の経験からの教訓

米国から学ぶべき点は、第一に、利害関係者自らが生活の質の向上について議論を重ねた結果、明確な再生目的を掲げていること、第二に、目的に適ったまちづくりを実行するうえで必要となる財源を受益者負担によって確保し継続的に事業投資を行えるシステムを築き上げてきたことである。米国の再生に成功している多くの都市はこのシステムをベースにして、自立化精神に基づいた地域商店街の店主たちが、コミュニティ・アイデンティティを活かしたサービスの差別化や新たなサービス展開を図りながら地域住民の質の向上と消費増加を実現している。

文化・歴史・法体系等において、日本と米国には多くの違いがあることから、米国で効果のあった制度を導入すれば直ちに日本においても同様に効果が得られるというわけではない。グローバル時代ならびに少子化時代における日本の地域再生の鍵を「地域内経済循環」とそれを実現するための「自立化」が握っているのだとすれば、米国の成功から学ぶべき点は少なくはないものと思われる。

そうだとすれば、米国の地域再生の成功要因から見出せる地域内再投資循環の基礎をいかにして、日本に適した形に適用させ実現できるのかを考えることが重要であろう。ここにこそ、地域商業活性化に社会的企業の大きな可能性が期待されるものと考えられる。米国の成功の要因の本質は、事業継続のための財源があるということである。さらに、その財源が地域のニーズを踏まえ

て適切な目的達成のために再投資されていることである。それを素地として、サービスを提供する側の店主が起業家精神を発揮する環境が整っている。

したがって、日本で米国BIDの応用を考えたときに、自主財源を確保するためのシステムとなるBID制度をそのまま導入することはできなくとも、社会的企業を機能させることで、本質となる地域ニーズに適した形で再投資を行うシステムを構築することは不可能ではない。すなわち、社会的企業が、地域商業の潜在的ニーズを発見し、革新性を発揮させながら地域住民の質の向上に繋がるサービスを創造し、地域住民の再投資へと繋げる、そんなシステムの構築である。事業を継続するために一定の収益をあげることを目的として、コミュニティや社会に対して利益を還元することを使命とする社会的企業だからこそ、そのエンジンとなりえる。

製造業を中心として地域産業の東アジア化が進む中で、地域での雇用の創出も地方都市においては深刻な課題である。地域商店街の第2次創業や空き店舗には、社会的企業を起こす社会起業家の起業機会があると捉えられよう。しかし、ここで注意が必要なのは、既存の政策支援にあった「チャレンジショップ」のように単にインキュベーション施設の提供にとどまる支援であってはならない。また、従来のコミュニティ・ビジネスの課題解決型の事業体としての発想に加えて、持続的発展にむすびつけるための収益化と革新性（イノベーション要素）をより戦略的に取り込んでいく必要がある。社会的企業の役割は、地域社会の課題解決と新しい価値の提供を出発点として、コミ

ユニティを基盤とした持続的発展型ビジネスを起こすことにある。そこから生み出される新たな「経済循環」は、行政と住民の意識の温度差を埋めるだけでなく、その先にある行政が目指そうとしていた血の通った持続発展的コンパクトシティの実現に近づくことになる可能性を同時に持ち合わせているといえないだろうか。

次節以降、衰退する商店街の活性化における社会起業家の役割を切り口として、実際に大学と地域が連携しソーシャル・イノベーションを起こそうとする大学と地域連携プロジェクトから大学と地域連携の可能性を詳細に検討していく。

IV. 事例研究－新潟県新発田市の「まちカフェ～Link」地域連携プロジェクト

1. 「まちカフェ～Link」の概要

筆者所属大学（当時）のゼミナールでは、2008年度、県の助成金を受けて中心市街地活性化事業に取り組むことになった。そこで2008年4月から半年がかりの参与観察、路上調査、聞き取り調査等のフィールドワークと設立準備を経て、10月中旬に新発田中央商店街の空き店舗に、「まちカフェ～Link～」をオープンさせた¹⁷。「まちカフェ～Link」は、学生たちが、実際に商店街の空き店舗を利用して継続して経営するカフェで、カフェの経営を通じて、地域コミュニティの再形成と地域経済活性化の起爆剤となることを目的とした大学と地域の地域連携事業である。参加学生たちは、実際に商店街というフィールドに飛び込み地域の

課題を現場で発見し、その解決に繋がるサービスを自らビジネスとして考え展開することで、社会起業家としての企業家精神を肌感覚で学んでいくとともに地域社会への貢献を試みた。営業日時は、週に3日（月曜、水曜、土曜）の11時から18時。参加学生は、15名ほどである。

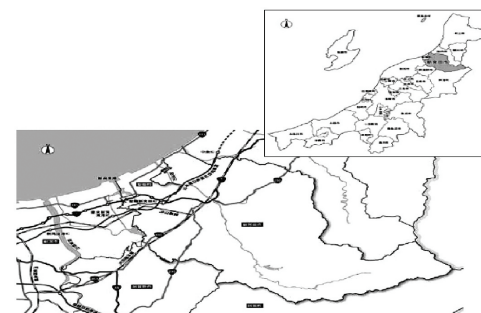
以下、カフェの所在する地域と事業の概要を概観したうえで、カフェ設立から事業展開への過程を詳しくみていきたい。

2. 新発田市と新発田中央商店街の概要

(1) 新発田市の概要

新発田市は、人口10万5千人、面積470平方キロメートルで新潟市に隣接した越後平野北部に位置する（図4.1参照）。

表4 生活保護被保護実人員(人口千人当たり)



(出所)新発田市

同市は溝口秀勝家10万石の城下町として栄え、新発田城、足軽長屋、清水園など歴史・文化の要素を色濃く残している「城下町」である。また、山には、胎内二王子県立自然公園、磐梯朝日国立公園、月岡温泉、海には、藤塚浜海岸があり、山と海の自然豊かな資源にも恵まれている。新発田市の中心市街地は、溝口侯入封以来、4百年の伝

統を誇る歴史と文化の薫りあふれる城下町として、また古くからの商都として、周辺市町村を含めた阿賀北地域の拠点都市として発展してきた。

新発田中央商店街は、長らくその商都として栄えた阿賀北地域の経済、文化の中心的機能を担ってきた。しかし、全国の他地域の商店街の例に漏れず、新発田市中央商店街も年々商都としての求心力を低下させ、衰退の一途を辿っている。

新発田市中央商店街は、JR新発田駅前から500メートルほど西にむかって店舗を連ね、現在247店舗ほどが運営を行う、5つの商店街組合から構成されている。80年代までは、8割弱の市民が駅前商店街で買い物を

していたが、昨今では新栄町、西新発田駅、舟入町、国道7号線沿い、駅東・五十広野周辺に郊外大型ショッピングセンターが出店したこともあって（図4.2参照）、昨今の市民の利用率は、2%程度にまで落ち込んでいる（表4.2参照）。商店街の店舗率は、過去20年で30%減少し続け、商業としての営業率は50%まで落ち込んでいる典型的な「シャッター通り」である（表4.1参照）。

本事業を展開した新潟県新発田市と福井県立大学の立地する福井市は、人口規模こそ違えど城下町としての栄枯盛衰の歴史、高齢化率、郊外型大型店の出店状況、中心市街地の疲弊具合などに共通点は多く、その活性化戦略に参考になる点が含まれる。

表4.1 年度別新発田市中央商店街の商業構成と空き店舗率

年度	現状件数	商業の 営業可能 件数	小売	サービス 不動産 民間金融	飲食	商業と しての 営業率	金融 証券 保険	NTT ホテル 病院	事務所	店舗率	民家 マンション 便所	駐車場	閉店	空地	非店舗率	空店舗率
6年度	284	268	175	23	12	74%	14	5	9	84%	8	8	30	0	16%	11%
7年度	286	274	180	19	13	74%	14	5	12	85%	4	8	31	0	15%	11%
8年度	288	276	181	23	14	76%	13	5	9	85%	4	8	31	0	15%	11%
9年度	287	271	173	23	14	73%	13	5	9	83%	5	11	34	0	17%	13%
10年度	291	271	176	24	12	73%	13	5	14	84%	8	10	27	2	16%	10%
11年度	287	267	170	25	12	72%	13	5	11	82%	9	8	31	3	18%	12%
12年度	290	270	170	25	12	71%	13	6	12	82%	8	9	32	3	18%	12%
13年度	287	267	163	25	13	70%	13	5	14	81%	8	8	34	4	19%	13%
14年度	286	266	149	22	15	65%	11	4	15	76%	8	9	50	3	24%	19%
16年度	286	266	140	20	11	60%	11	2	19	71%	8	8	63	4	29%	24%
17年度	277	256	131	13	8	55%	9	2	20	66%	5	13	73	3	34%	29%
18年度	275	248	131	9	8	54%	9	2	29	68%	7	12	60	8	32%	24%
19年度	279	247	121	11	12	52%	9	2	29	66%	7	19	63	6	34%	26%
20年度	279	247	118	11	13	51%	8	2	27	64%	7	22	68	3	36%	28%

(出所)新発田市の統計資料を基に筆者作成

3. 新発田の中心市街地活性化における取り組み

(1) 自治体の取り組み

新発田市が2000年3月にとりまとめた「中心市街地活性化基本計画」は、(1)広域拠点性の維持・回復の必要性、(2)歴史的遺産活用による活性化の必要性、(3)高齢者の増加と孤立への懸念、の3つを中心市街地全体の改善の方向性として掲げている。また、商店街活性化のために早急に取り組むべき課題として、(1)住まう人、訪れる人のニーズへの対応、(2)商店街に求められる機能の付加、(3)高齢者・障害者をはじめとして誰もが活動できる環境整備、の3点を提示している¹⁸。そのうえで、商店街活性化のための具体的施策として、(1)来街者・観光客・来店者の促進事業、(2)既存事業者による事業強化・拡大や外部人材による創業の支援事業、(3)人々が憩い・集える場の整備促進事業、を同基本計画の中に謳い、チャレンジショップを目玉とした空き店舗等活用事業とアーケード等の整備やテナントミックスを実施する商店街リノベーション事業を盛り込んでいる。その他、広場や駐車場や地元物産の販売等を行うコミュニティ空間創造事業やマップ作成や観光案内等を行う来街者利便促進事業、歴史を活かした城下町を感じさせるイベントの開催などを行うイベント実施事業等が併せて計画され、同計画に基づき事業が実施されてきた。

同計画書の括りには、「中心市街地活性化のための事業の一体的推進方策として、商工会議所が中心となり、新発田のまちづくりを総合的に検討し、推進する組織としてTMOの設立にむけた検討を重ねていく」とあり、多く

の自治体が「まちづくり3法」制定を契機にそうしてきたように、新発田市も例に漏れず「TMO」助成制度の利用を計画していた。

(2) 新発田市商工会議所・地元住民の取り組み

新発田商工会議所は、2000年1月に、有識者である大学教授らの指導のもと「新発田新世紀都市ビジョン」を策定し、市長への提案と市民への公表を行った。同ビジョンは、まちづくりの目標を「コンパクトシティ」に据え、現代社会における城下町としての復活と都市再生を目指したまちづくりとして、(1)長寿活躍都市、(2)女性活躍都市、(3)水緑環境都市、(4)生活産業都市、(5)食料供給都市、(6)生活商業都市、(7)移動便利都市、の7つの方針を盛り込んでいる。続いて同年12月には、新発田市商工会議所が地域の地元住民も含める利害関係者らによって組織された「街づくり特別委員会」によって「新発田市街づくり提言」が検討され、市長に提出されている¹⁹。同提言書には、「新発田新世紀ビジョン」を受けて、市民レベルが考える優先的に取り組むべき事業が細かく綴られている²⁰。

4. 新発田市の街づくりの変革

新発田市役所は、基本計画の中で「まちづくり推進機関」としての「TMOの設立」を訴えたが、行政主導の考え方・やり方に地元住民らと商工会議所等関連機関の賛成を得られず、実現に至らなかった。こうした状況を危惧し、市民レベルで活性化を目指す組織化が見られるようになる。たとえば、2004年に「まちづくり推進協議会」、

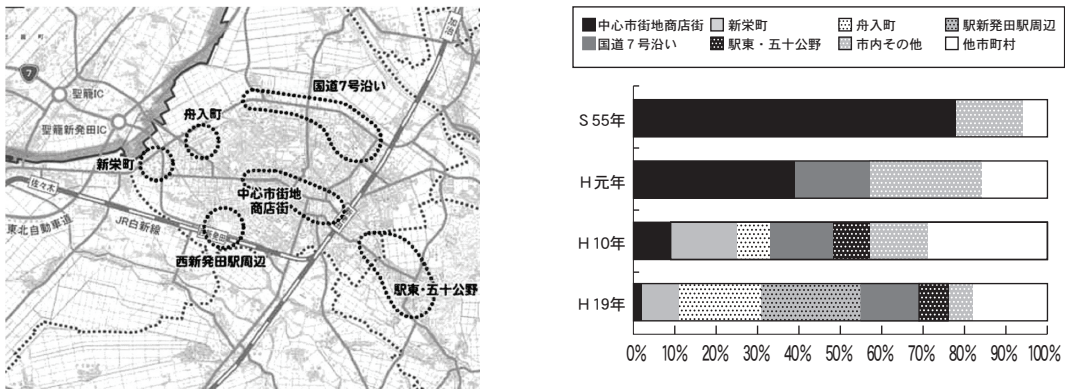
2007年に「商店街連絡協議会」が発足している。また、2006年には、商工会議所や自治体等とは直接的に関係のない商店街の若手後継者のみで構成され、次世代を担う若者の視点から商工会議所や自治体、地元住民に訴えかけることを目的に「2世会」と称する新組織が誕生している。このように、商工会議所を中心として、地元住民らの危機意識から新たな組織や地域住民から新事業が展開されるようになった。例えば、商工会議所青年部から提案された「全国雑煮合戦」や地域住民から提案された「JAZZストーリー」²¹などがあげられる。大学との積極的な連携が模索され始めるのも、この時期である。新潟県および新発田市ならびに地元商工会議所からの要請を受けて、2006年にお膝元である敬和学園大学の協力のもと新発田の駅前中央商店街の一角に「まちの駅よろず新発田学研究センター」が設置されている。同研究センターは、主に大学のサテライトオフィスとして、大学の講義の開催、新発田学に関わる調査研究拠点、地元住民との交流スペースとしての機能を持っている。

このように衰退に対する危機感を背景に、

新発田の中心市街地活性化は、商工会議所、地域住民らの積極的な取り組みによって展開してきた。またそれを行政が政策支援として後押しすることで、たとえば、県立新発田病院の移転、アーケード改修、各種イベント開催、チャレンジショップ、コミュニティバスの導入等の多くの事業が実現されてきており（表4.2参照）、この10年間の活動は、特筆に値する。しかし、商店街の空き店舗率は増加し商店街の利用客は減少する一方で、根本的な解決には至っていないのが実情である（表4.1参照）（図4.2参照）。

チャレンジショップについては、国からの助成のもと3年間事業を継続し15店舗を出店し、このうち6店舗ほどが本格営業にこぎつけたが、いずれも事業助成終了後に場所を移転してしまい新発田の商店街活性化には直接的に結びついていない。また、イベントは毎年多くの地域外からの来場者を招くことに成功しているが、その後の客足の増加には直接的には繋がっておらず、イベント経費に関わる投資回収に結びついていないと言いがたい。大学との連携事業においても、実体は受動的な側面が強く情報発

図表4.2郊外大型S Cの立地状況と商業集積地の利用割合



(出所)新発田市

信であったりメッセージの発信であったりと、積極的な展開には至っていなかった。

こうした前提を踏まえて、大学リソースを
中心市街地活性化のために活かすとともに、

表4.2 新発田の中心市街地活性化に関する活動一覧

年度	中心市街地における商工会議所の動き	新発田市等の動き	中心市街地における第一種大型店
昭和 48年			ハヤカワ(8,065m ²)オープン
49年	商業活動調整協議会設置		
50年	商業近代化地域計画策定事業		ジャスコ駅前店(6,840m ²)オープン
51年			
52年			
53年			
54年		市民文化会館・公民館オープン	ダイエイカネタ(5,711m ²)オープン
55年	商工会議所会館移転竣工		
56年			
57年			
58年			
59年		中央公園・カルチャーセンター完成(太平洋金属) 私立図書館オープン	
60年			
61年			グリーンコートウオロク(5,504m ²)オープン(中心市街地外)
62年	城下町再開発審議会設置 「歴史軸にもとづいた中心部地域活性化への提言」市へ	落谷虹児記念館オープン	
63年			
平成 元年			ダイエイカネタ閉店
2年	21世紀街づくり検討委員会設置		ハヤカワ閉店
3年		敬和学園大学開校(中心市街地外)	
4年	商工業活性化委員会設置 産業会館・上町パークキング跡地開発計画検討委員会設置	新潟職業能力短期大学開校(中心市街地外)	
5年		生涯学習センターオープン	
6年	「パートサテライト」オープン(中心市街地への設置要請労働局へ)		
7年			
8年			
9年	「新発田新世紀都市ビジョン」策定を社会システム研究所へ依頼	FMしばた開局	ジャスコ駅前店閉店
10年	駅前コミュニティ空間「あやめ庭」(旧農協倉庫)オープン FMしばたサテライトスタジオオープン(空き店舗活用) 無料休憩所・ミニギャラリーオープン(空き店舗活用) 下町ふれあい広場オープン(空き店舗活用) チャレンジショップ事業スタート(空き店舗活用)		舟入特定商業集積ビル21オープン(中心市街地外「コモタウン」) ・ウオロク(6,533m ²) ・ムサン(6,560m ²) ・商業開発協同組合(6,938m ²)
11年	商店街アーケード健康ウォーク実施(アーケードに距離表示設置)	都市マスタープラン策定	
12年	「新発田新世紀都市ビジョン」完成 まちづくりデザイン賞スタート(平成16年度第5回で終了) まちづくり特別委員会設置 「新発田駅前開発影響調査」 「県立新発田病院の移転先は駅前へ」市町へ要望書提出 「まちづくり提言書」を市町へ提出説明 「県立新発田病院駅前移転」市議会へ請願 プレミアム商品券発行(総額2億2千万円)	中心市街地活性化基本計画策定	
13年		まちづくり総合計画策定 食糧供給都市構築戦略策定 農村マスタープラン策定 「いきいき館(福祉)」オープン(東北電力跡)	
14年	まちづくり推進委員会へ組織変更し課題検討 「産業会館跡地活用」について提案書を市へ提出 JA連携「しばた元気市よらっしゅい」オープン(空き店舗活用) 中小企業大学校「地域活性化総合実習」受入れ		
15年	市内商業団体(協同組合)統合とスタンプ統合協力		
16年	まちの駅(商工会議所分館/旧新潟中央銀行新発田支店取得)オープン 城址公園で第一回全国雑煮合戦(青年部)	新発田城復元・諏訪神社再建 駅前土地区画整理事業スタート 地域交流センター「きやり館」オープン	
17年	コンパクトなまちづくり要請書を市町・議長へ提出 ふれあい交流ルーム「よっぱ」オープン(NPO法入との連携)	産業会館跡に「あおり館」オープン まちづくり条例市民勉強会スタート 景観協議会スタート(景観条例の検討)	西新発田駅前ジャスコ(37,300m ²)オープン(中心市街地外)
18年	総合計画の土地利用計画へのブラックコメント提出 まちの駅「よらず」オープン(敬和学園大学との連携による空き店舗活用)	まちづくり総合計画(基本構想一部変更) 「たまり駅」3店舗オープン(2店舗は空き店舗活用) 「どこでもトイレ」事業(新潟県地域振興局) 県立新発田病院開院/市内循環バススタート	
19年	商店街連絡協議会発足(中心商店街・市・会議所で組織)	景観計画	
20年		景観条例・野外広告規制条例施行 「まちづくり座談会」発足	コメリ・パワー(16,030m ²)国道7号線で4月開店 ニトリ(4,310m ²)12月開店 今後の出店予定は、ユニクロ・ショウブラザ(1,310m ²)

(出所)新発田商工会議所資料に基づき著者作成

それが学生たちの教育に直接結びつく「仕組みづくり」を目指して、すなわち、産学官連携事業による実践的な教育の可能性を模索し立ち上げたものが、本節の冒頭で記した「まちカフェ・プロジェクト」である。これまでの新発田の中心市街地活性化に関わる一連の展開は、総じてよい方向へと動き出していると考えているが、それでも足りない要素として、適正規模で持続的に発展していくための地域全体の戦略があげられる。つまり、米国の事例において示してきたように、地域住民の生活の選択肢の一つとして商店街が選択されていくこと、社会起業家の意義で示してきたような「ソーシャル・イノベーション」を起こしながら適性規模の発展が望まれる。そのために、地域住民の利益を最優先に検討していくことを出発点として大型SCとは差別化を図り、棲み分けを行いながら社会的課題解決を意識した事業の展開を図っていく戦略を立てる必要がある。すなわち、地域社会（中心市街地）の中に、人々が暮らす都市として必要な機能で、行政の手が回らなくなっている分野に対して、事業として取り組んでいくことで、住民の生活の質の向上を目指していくことである。社会性と事業性を意識した「新しい組み合わせ」は、活性化の起爆剤に繋がる可能性を持っている。

5. 「まちカフェLinkプロジェクト」の活動プロセスと分析

以下、「まちカフェLinkプロジェクト」において、学生たちが実際の社会環境の中で、どのようにネットワークを形成し、いかにしてソーシャル・イノベーションの創出を目指すのかに注目しながら、経済産業省が

2009年4月にとりまとめた「ソーシャルビジネス研究会報告書」が示す社会企業のビジネス展開のプロセスと、実際に、学生たちが事業を創造していくプロセスを照らし合することで、社会起業家育成における問題点と今後求められる支援策を提示していく。

(1) 第一段階：一起業機会の認識

【仮説】

ソーシャルビジネス研究会（2009）によれば、社会的企業の一般的事業展開プロセスは、「まず、社会的課題を発見し、その解決を通じて社会貢献をしたいと考える者によってソーシャルビジネスが創出される」としている。以下では、本プロジェクトに参加した学生たちが、どのように社会的課題を発見し、その解決を通じて社会貢献しようとするようになっていったのか、実際の活動プロセスを検討していく。

【実際の展開】

学生たちは、2008年4月ごろより、フィールドでの聞き取り調査と参与観察を調査手法として新発田の商店街実態調査の計画を開始した。具体的には、商店街利用者の満足度、店主の危機感等を明らかにする目的の聞き取り調査と商店街利用者の年齢構成や交通手段、時間帯別の通行人数を明らかにする目的の路上調査、空き店舗率や店舗減少率を明らかにする目的の統計調査、地域を隈なく歩いて地域の資源を再発掘する調査など、学生たちで手分けしながら取り組んだ。実際の調査は、2008年7月から10月にかけて合計8回20時間以上をかけて、新発田市の商店街で実施された。聞き取り調査の対象は、商店街を利用する者、利用しなくなった若者、店主で、

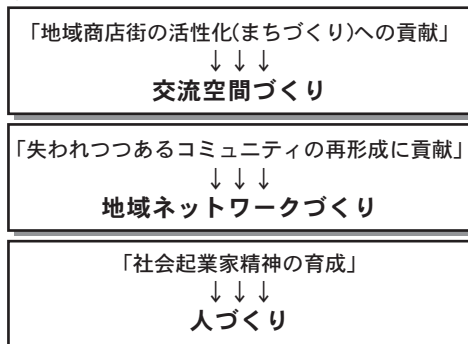
それぞれ約30人ずつ合計90人を超える方から話を伺うことができた。

本調査結果を踏まえ、事業を行ううえでのターゲットとコンセプトが確定された。その結果、ターゲットは、潜在可能性のある幼稚園利用者である親子と病院の利用者、既存の商店街利用者とし、コミュニティ機能の再形成に結びつく「サービス空間の提供」を中心としたビジネスを展開していくことが決められた。以上から導き出されたコンセプトが、表4.3である。

コンセプトを確定する際には、学生たちの議論が白熱した。特に、「経営＝売上の上昇」を目指すのか、あるいは「売上をある程度、犠牲にしても、地域の活性化を最優先事項に考えるのか」という点が争点になった。

同コンセプトのもとに、飲食店を基盤とした運営を行うことが決められた。その理由は、地域貢献を意識した活動を単に一時的なボランティア活動で終わらせるのではなく、継続してサービスを提供していくために、安定的な事業収入を確保するためである。飲食サービスの収入をベースとして、コミュニティ再形成に結びつく付加価値的サービスを段階的に展開していくことを計画していた。初期段

表4.3 「まちカフェ～Link」のコンセプト



(出所)筆者作成

階では、飲食サービスに加えて、「お子様お預かりサービス」と「買い物代行サービス」の2点を実施している。このサービスは、遊戯スペースを設けて学生らが一時的に来店したお子様とそこで一緒に遊ぶことで、商店街を利用しなくなっている子育て世代の方に、ゆっくりと寛げるスペースを提供するものである。子供たちが学生たちとカフェで遊んでいる間に、お客様に商店街での買い物を促すという仕組みである。そして、もう一つのサービスである買い物代行サービスは、お客様がカフェで時間を過ごしている間に、学生らがお客様からの注文に従って代わりに商店街で買い物をすることである。いずれも、これまで商店街を利用しなくなった顧客に対してカフェに来ていただくだけでなく、それを契機に商店街の利用者を増やすことを狙いとしている。また、地域の次世代を担う子供たちに、「地元商店街の楽しい思い出」を植え付けることで、地元や商店街のイメージ転換に繋がることへの期待も込められている。

【問題点】

社会起業家には、社会性と事業性の両立が求められる点において、通常のビジネスよりも運営が難しいことが指摘できる。具体的に社会的課題を見つけ出すための方法や、それが見つかったとしても、実際にビジネスプランとして設計するために必要となってくる分析等、ある程度方法論を専門に指導や助言を行う仕組みが求められる。

伊丹・加護野(1994)は、起業家育成について、起業家が自ら学び成長しようとするのを助けることしかできないことを強調²²、定藤(2006)は、「起業家を志し、自分で学び、実践を通じて成長しようとする人に対し

て、具体的な学習内容や実践目標を示し、その成果をフィードバックすることによって、「育つのを助ける」²³としている。この指摘が示すように、動機がない人を起業家へと育てることは至難な業である。特に、社会起業家の場合、その動機は「内発的動機付け」によるところが大きいことから、社会的課題を発見し、それを動機へと繋ぐプロセスは重視されなくてはならない。

当プロジェクトにおいては、学生たちは、商店街において社会的課題を抱える人々と出会い、調査と出店準備を通じて地域住民らと交流し、ときに彼らから啓蒙されることで、地域の課題を解決していく意義を彼らなりに咀嚼し理解することで、地域の社会的課題の解決を動機付けと結び付けている。すなわち、学生たちは現場に飛び込むことで、地域の深刻な課題を持っている人たちに喚起され、自らの能力をそこに活かすことに喜びと使命を見出し、将来のチャレンジングな仕事そのもので報いることによって動機付けとしている。

大学と地域が連携して社会起業家を育てる、あるいはサポートするプログラムを検討する際には、地域社会がどこまで大学と社会的課題を共有し動機付けを掻き立てられるのか、その環境に依存する側面があるという点に限界を指摘しなくてはならない。したがって、現場での問題発見の機会と実践という形で、地域とともに学習していく環境機会を提供するための仕組みづくりをどのように行っていくのか、それをどのように支援していくのか、が課題となる。ここで求められるのが、これらをコーディネートできる専門知識を持ったキーパーソ

ンの存在であるものと思われる。すなわち、地域と社会起業家のインキュベーション機関とを結ぶ媒体である。こうした媒体を配置し、派遣する制度支援等が今後、必要となるものと考えられる。

(2) 第二段階：－経営資源の獲得と展開－ 【仮説】

ソーシャルビジネス研究会（2009）によれば、社会起業家が社会的課題を発見した後、「事業者の提供するサービスが受け入れられ、自らの事業推進に必要な資金や人材等といった経営資源の調達が可能となる」としている。以下では、学生たちが起業する際、いかに必要資源を獲得していったのか、実際の活動プロセスを検討していく。

【実際の展開】

当プロジェクトでは、既に示してきたコンセプトのもとに、大学と地域連携を目的とした自治体の競争的公募資金に応募をし、無事助成の承認を受けることができた。この公募資金に落選した場合は、NPO法人を立ち上げ、補助金申請を行うか、株式会社を立ち上げて資金を調達する選択肢を検討していた。不足する資金については、売上が支出を上回り利益が出た場合に限って返還する約束で、教員、参加学生、大学が出資した。

資金調達後、学生たちは、事業実施までに必要な作業工程を作成し、発生する業務とそこに張り付く担当者の役割分担を検討し、組織化を進めた。各自希望する業務を話し合うことで配置が決められ、人手が足りない部分については随時公募していった。このとき、設置された部署は、企画部、会計部、マーケティング部、宣伝部であり、これらを総括す

る代表として、リーダーが決められた。

各担当者は開店を目指し、店舗探し、リフォーム、必要機材の購入、宣伝を各自の分担に従って粛々と進められていった。2008年10月15日に「まちカフェ～Link」は、新発田の駅前位置する中央商店街の一角に開店した。

【問題点】

ソーシャルビジネス研究会（2009）の中で紹介されている社会起業家を対象に実施したアンケート結果によれば、社会起業家の事業展開上の課題として、最も数値が高く現れた順に、「認知度向上」（45.7%）、「資金調達」（41.0%）、「人材育成」（36.2%）として、「資金調達」が現実的な大きな課題の一つであることを示している²⁴。

「認知度向上」については、一般大衆的認知度そのものは、世界の社会起業家の活躍が日本にも伝わってきており、少しずつ高まっているものと考えられるが、社会起業家の活動の「意義」についての理解が浸透しておらず、その結果、「ソーシャル・イノベーション」が起りにくくなっている。つまり、電話やインターネットと同様、利用者がいなければ外部経済効果が発生しないのと同じである。消費者が社会起業家（ビジネスとしての社会サービス）の意義を理解し、ビジネスとしての社会起業活動を受け入れない限り、市場が形成されず新しい価値が生まれてこない。

このことは、「資金調達」を難しくしている要因にも繋がっているものと考えられる。一般に、「資金調達」は、事業を実施するか否かを左右する最も大きな要因である。特に、社会起業を行う場合、「認知度」の低さが信用度を低め、また、収益性が必ずしも

高いものとは限らないため、初めて起業するケースにおいて、金融機関から融資を受けることは難しい。一方、行政の助成制度では、現状、単年度事業である場合が多く、継続性が求められる社会起業家にとって、事実上スタートアップを後押しするだけの助成制度の選択肢は少ない。こうした資金調達が難しいことは、社会起業家に適した優秀な人材の参入や育成を阻んでいる一つの要因に繋がっているものと思われる。

大学と地域連携事業との社会起業家育成においても、「資金調達」は、事業を実施するか否かを左右する最も大きな要因である。特に、大学と地域連携で社会起業してこうとするプロジェクトに適当な予算を見ることは、現状難しい。仮にそれが見つかり運よく助成金を獲得できたとしても、単年度事業である場合が多く継続性が求められる社会起業家にとって、事実上スタートアップを後押しするだけの助成制度の選択肢は少ない。当然、社会起業家として支援されるものは初期段階のみで、基本的には自立して経営できる体制が整うまでの最小限の期間に限定すべきであり、それもできるだけ短期間であるに越したことはない。しかし、本事例のように大学と地域との連携事業の場合、学生は学業と社会起業活動との2足の草鞋を履くことになり、物理的に許される労働時間に限界もある。いうまでもなく、この労働時間の制約が収益との相関関係を持ち、助成を長期間必要とする状況を生み出す大きな要因となっている。

本プロジェクトは単年度の助成プロジェクトであったため、2008年3月に助成金支援は終了した。プロジェクトを継続し、サービス

を提供し続けるためには、初年度と同額である必要は全く必要ないが、半分あるいは最低でも3分の1程度の助成がないと継続が困難であった。今後、社会起業家育成へのスタートアップ支援を行う際には、段階的減額措置を仕組みに取り入れた複数年度にまたがる助成制度の検討が望まれる。同時に、適正な経営とソーシャル・イノベーションのエンジンとして機能しているかどうか等の評価体制も必要である。評価の内容によって、減額比率、あるいは助成停止なども視野に入れながら、ソーシャル・イノベーションの萌芽を気長に育てていく体制等の検討が求められよう。

(3) 第三段階：事業の立ち上げと拡大

【仮説】

ソーシャルビジネス研究会（2009）によれば、経営資源を獲得した社会起業家たちは、その後「それら資源を適切に活用し、ソーシャルビジネスを展開し、社会的課題の解決という成果を生み出す」としている。以下、当プロジェクトの学生たちは、資源をどのように活用し事業を展開し、どのような成果をあげていったのか、また、どのような課題に直面したのか、実際の展開に照らし合わせながら検討していく。

【実際の展開】

2008年10月中旬に開店した当初は、客足は想像していた以上に寂しく、事業が軌道に乗るまでには、相当の時間を要した。宣伝活動の強化、販売活動の促進、顧客からの声に対する迅速な対応、メディアへの露出等、あらゆる手段を講じて客足を100人以上に伸ばすまでに1ヶ月半もの時間が経過していた。

「まちカフェ」の利用者には、学生たちは会話を通じて可能な限り情報収集に努め、そこから得た情報を分析し改善点を模索した。それをヒントに、新しい地産地消をテーマとしたランチメニューの考案も開店の1ヶ月後に導入した。

地産地消をテーマとした理由には、大型店ではできない商店街の特徴を活かした差別化を図ること、地域経済循環に繋がる仕組みを作ること、地元の農家と連携を図り流通コストを削減することで、その分地域住民に安価で提供できる、などが挙げられる。

考案されたメニューは、地元の季節野菜を使ったカレーライス²⁶と野菜パスタ等であるが、このほかカフェの付加価値的サービスメニューとして、お子様お預かりサービス、買い物代行サービスに加えて、子供たちへの絵本の読み聞かせサービス等を実施していった。これにより常連客が、少しずつ増え始めた。開店から2ヶ月が過ぎると、新聞のほか、TVやFMの取材も開店から半年間は、少なくとも毎月2回ペースで入るようになった。同時に、地域のイベント時には出店要望の声をかけられるようになったり、商店街や地元住民主体の勉強会等にも呼ばれるようになったりした。

この時期から学生たちは、出店準備や勉強会イベント等を通じて築いてきたネットワークを形成し、それを活用することで自主的かつ積極的な活動を展開し始めた。教員に必要以上に頼ることなく、自主性を発揮しやすい環境が整えられたことは、学生たちの関心分野や得意分野で力を発揮していくことに繋がっている。たとえば、料理を得意とする学生は既存のカレーの改善や新たなメニューの試

作品作りに取り組み、また地域との交流に関心を持っていた学生からは、商店街マップの作成に奮闘する様子等が観察された。マーケティングや調査に関心を示していた学生からは、既存の流通システムや在庫管理システムの改善を狙った農業連携とデリバリーサービスが提案され、少子高齢化に問題意識を持っていた学生からは、カフェで提供できる新たなサービスに向けて市役所や商工会議所等で情報収集にあたる姿等が観察できた。このとき、まちカフェ経営に関わる部署は、既存の企画部、会計部、マーケティング部、宣伝部に、商品開発部、改装部、連携部が新たに加わっていた。経営資源を獲得し、社会的課題の解決という目標をもちつつ事業基盤を整えていく中で、各自が得意分野での力を発揮すべく専門的に取り組む姿がそこにあった。

それまで商店街を利用しなくなっていた人たちが、新聞等の報道やイベント等で「まちカフェ」のことを知り利用するようになったことを観察できたのは、最も成長が見え始めた開店から4ヶ月が過ぎた頃からだった。

【問題点】

実際に、社会起業家がわが国において順風満帆に育ち自立しているケースは、多いとはいえない。それは、社会的課題を解決したいとの意志はあるものの、事業を継続・展開できる経営管理能力とイノベーション力が不足しているため社会性と事業性を両立できず、途中で活動を縮小・断念せざる得なくなる社会起業家も少なくないためである。本来であれば、通常のビジネスよりも難しく、社会的価値を変革する可能性のある分野においては、経営戦略やビジネス感覚に優れているだけではなく、そこ

に社会性を重視するボランティア精神をも併せ持つ人材が積極的に参入することが望ましい。しかし、疲弊し続ける地域社会に、現状、それだけの優秀な人材を呼び込むだけの吸引力があるとはいいがたい。それに加え、資金調達が難しい現状が優秀な人材育成が参入しづらい悪循環を生んでいる。

本プロジェクトでは、起業プロセスにおける技術的な面に加え、意図的にネットワークの結節点を探し出す等の場面において、「イノベーション力」を起動させるための役割という意味において、大学の「知」の機能は少なからず活かされているといえそうである。たとえば、本プロジェクトの指導教員であった筆者は、大学で受け持っている「現代企業論」「地場産業論」「マーケティング論」等の担当講義とゼミの時間を通じて、活動に必要な情報・知識を涵養することに努め、その情報・知識は現場で実践されていた。また、大学と地域連携事業が発足したことを契機に、結成された商店街組合、青年会議所、2世会、役所等で構成される「まちづくり座談会」やその他、地域の勉強会等、筆者が呼ばれる会合には、学生たちを常に同席させたことで、ネットワーク形成のきっかけになっていた。

他方で、大学との連携事業における限界も指摘しておかなければならない。その一つに、「人づくり」における限界が挙げられる。本プロジェクトに参加した学生たちのうち、リーダー1名を含む3名は現在4年生であり、卒業後の就職に向けてそれぞれに活動を行ってきた。リーダーは、「将来的には、地域社会で貢献できる社会起業家になりたい。」という強い意志を持っている。そのために、一度は企業

に就職し数年間経営マインドを磨きたいという。しかし同時に、本心として「現状の支援体制の中で、地域社会で直ちに起業して食べていけるか自信がもてない」「だから、大学を卒業してすぐに起業という勇氣は正直持てない」と漏らしている。もう2名の学生らは、当初、本プロジェクトに参加したことによって、それまで職業の選択肢としてなかった全く考えていなかった「まちづくり」「地域貢献」分野での就職を希望するようになった。社会起業家の実践を学んできた経緯もあり、行政という立場ではなく、あくまで「ビジネスとして自分の生まれ育った地域社会をよい方向へ変えていくために社会的企業が好ましい」と話す。しかし現状、職業として彼女たちの生まれ育った地域には、そのような社会的企業はほとんど存在せず、数少ない中から辛うじて見つけることのできた企業は、しばらく新卒採用の募集は行わない（行えない）状況である。このような状況から、大学と地域連携事業で芽が出始めた社会起業家の卵を、今後いかに孵化させていくのか、その受入体制と政策支援が求められるものと考えらる。

ここで有効な政策支援は、大学との連携事業から生まれる社会的企業を単なる教育の場として終わらせるだけではなく、将来的には就業の場として機能するまでに発展させていくことや、社会的企業と社会起業家訓練を受けた学生専用の全国区単位の職業マッチングシステムのような媒体が必要となってくるだろう。

さらに、問題点の結びとして、大学と地域連携事業である本プロジェクトにおける社会的課題の解決という観点からの限界を指摘しておきたい。大学との連携においては、既に示してきたとおり、主体となる学生たちが学

業との両立から、現場で活動する時間に限界がある。この限界は、大きく収益の矮小化を規定してまっている。このことは、社会的企業の特徴を構成する3大要素「社会性」「革新性」「事業性」のうち、「事業性」という観点からすれば、大きな課題を残してしまっている。本プロジェクトの課題として、事業性を確保するために、ライフワークとして、このカフェの活動を引き継いでくれる人たちへの橋渡しをしていくことが鍵を握っていると考えられよう。このような観点から、カフェは、地元福祉団体からの要望を受けたことを契機に事業を彼らに譲り渡すことを決定し、「まちカフェLink」は、2009年末をもって閉店することを決めた。カフェのコンセプト、人脈ネットワークとビジネスモデルを引継ぎ、2010年より福祉系事業を中心として「まちカフェ」は生まれかわった。それは、学生組織だけでなく地元福祉団体と地元住民組織が主体的に関わる姿に進化した。

6. 成果—目に見える成果と見えない成果—

カフェ開店の2008年10月15日から2009年12月31日までの約1年2ヶ月の間に、合計761名の来客と329,490円の売上が記録された（表4.4参照）。

売上そのものの数字は、単なるビジネスとしての観点からは、多くの課題を残しており到底成功といえるものではない。既に示してきたとおり、本プロジェクトは、ビジネスという観点から事業性に大きな課題を抱えていることを指摘しておかなければならない。また、商店街の衰退、コミュニティの崩壊という社会的課題に対して、活動期間が約2年間

という限定的でもあり、本プロジェクトが直ちにその解決には繋がっているとも言い切れない。本当の意味での成果を見届けるには、もう少し時間をかけて見守る必要がある。しかし、学生たちは、一度は商店街から離れていってしまった潜在顧客をターゲットに、通行人が少ない商店街という環境のなかで活動を行ってきた点を考慮すれば、少なからず成果といえることもあるのではないと思われる。

表4.4 売上と来客者数の推移

		月別売上(円)	月別客数(人)
2008年	10月	12,450	36
	11月	23,930	82
	12月	29,400	46
2009年	1月	17,970	36
	2月	40,940	111
	3月	33,800	86
	4月	24,750	57
	5月	21,210	48
	6月	31,410	70
	7月	18,480	36
	8月	9,870	22
	9月	19,400	40
	10月	11,570	23
	11月	18,210	35
	12月	16,100	34

(出所)筆者作成

つまり、実践的教育を通じて学生たちから社会起業家精神を育てることと、地域社会の人々にコミュニティの再構築を試みるのが本プロジェクトの真の目的であり、その意味では、学生たちと地域商店街を取り巻く利害関係者に対して意識の変革をもたらす「起爆剤」としての役割は果たせたのではないかと、ということである。その根拠として、(1)これまで足を運ばなくなっていたターゲットにした地域住民が、カフェを利用するために商店街を訪れるよ

うになったこと、(2)各種メディアを通じて²⁷商店街の新しい価値観を世論に訴えかけたこと、(3)地域内に新たなネットワークを形成し、そこから勉強会や座談会等が誕生したこと、(4)学生たちがそれぞれの得意分野を活かして、自ら事業創造を行おうとする積極性が見られるようになったこと、(5)学生たちの生き方と職業意識に変化がもたらされたこと、などが挙げられよう。こうした成果は、短期的あるいは一過性のボランティアでは成し得なかったことであり、助成に頼りつつも継続して事業を存続することに意味があったと考えられる。

V. むすびにかえて

地域が自立化し持続的に発展し続けるためには、地域に適正な規模の民間の活力による資本の原資を創りあげることと、その原資を地域内に循環させることが必要となる。原資を創り上げるために社会性を持ちつつも継続力を持つ社会的企業が大きな役割を果たすことは、本稿で示してきたとおりである。しかし、競争原理に基づく市場経済の中で社会的課題を目的として、企業が利益を生み出すことは現実的にはそう簡単ではない。たとえば、本稿で見てきた商店街の事例一つとっても、一見ローカルな市場にみえて実際はグローバル市場との競争にさらされている。だからこそ、たとえローカルな商店にしてもグローバルな視点から市場ニーズの変化を捉え、起業家精神を発揮していく必要が強く求められる。しかし、少子高齢化や地域格差がもたらしている現実的状况は、起業家精神の発揮どこ

ろではなく後継者すらみつからない、事業承継すらままならないのである。この現実を打開していくためには、解決に当たり手段とその順番を間違えてはならない。

まず取り組むべきは、コミュニティ基盤の再構築であり、企業家、住民、行政を含む「地域全体の意識改革」と「一致団結」である。すなわち、地域社会は目先の利益だけでなく長期的視点を持ったうえで、地域内循環の仕組みを再構築していかなければならず、そこには共通した問題意識を出発点とした戦略を描く必要がある。地域の企業家たちは、地域に何が求められているのかを丁寧に汲み取る必要がある、それに合わせて常に変革を前向きに受け止めていかなければならない。地域住民は、自らの生活の質を高めていくために何が必要か声を大にして訴え、賢い消費の方法を慎重に選ぶ必要がある。行政は、賢い成長管理の発想のもとできるだけ民活に助成すべきである。

愛着も問題意識もなくビジネスチャンスを見出すこともできない分野にリスクを冒してまで参入しようとする者はいないだろう。次世代を担う若者が参入しやすい下地を整えなくてはならない。

大学は、教育や啓蒙といった範疇を越えて地域のアクターを結ぶ「ネットワーク」を形成し、地域の問題意識の共有と戦略策定、さらにその後の学習のきっかけを促すうえで大きな貢献を果たすことが期待できる。その意味で、本事例で紹介した大学の実践的教育が、学生の社会起業家精神の育成のみならず、地域そのものの意識改革の契機となっていることは特筆すべき点であると料する。

ここで強調しておきたいことは、大学と

商店街との連携において、大学教員の専門性を活用することに加えて、学生の若きエネルギーそのものが直接的に地域に注がれていたことである。学生たちの活動そのものが、「新たな風」として商店街に吹き込み、商店街の古い体質に刺激を与えていた。

また、将来的に大学から地域で活躍する若き担い手が育っていくためには、学生自身が地域に目を向け自らの問題意識を持つことに加え、そこに「やりがい」「いきがい」を感じ取らなくてはならない。さらに、地域住民らによって、現場に対して未熟な学生たちへの啓蒙活動から交流が生まれることで、地域住民らにとってもまた「やりがい」「いきがい」に繋がる可能性を持っている。事実、カフェに足を運ぶ顧客が主体となって学生たちに意見・啓蒙し、学生たちはそれを吸収し事業化しようとしてきた姿が観察されている。参加学生からは、「地域住民と地域貢献に自らが参加し、協働で社会を変えていこうとするその臨場感と人の役に立つ仕事に関わっているそれ自体が喜びとやりがいになっている。」との声を聞くことができた。地元住民からは、「まちカフェで働きたい。」という問い合わせを受けるようになった。最大の成果は、自らが築き上げてきたネットワークから学生たちが卒業した後にも「まちカフェ」の事業を引き継ぐ後継者が見つかったことである。こうした姿こそが、地域の意識改革の表れを象徴しているといえよう。

大学との地域連携事業はこうした機会づくりであり、このプロセスの中で揉まれることこそが社会起業家精神の実践的教育にほかならない。ここに、大学との地域連携事業と実践的教育の大きな可能性があるといえる。

そうだとすれば、福井の地域経済の活性化を持続的なものにするために、福井県立大学が果たす役割は極めて重要なものとして期待される。今後、福井でもこの事例を実践する機会を探りたい。

わが国が置かれた地域社会の現状と大学の使命を勘案すれば、今後、本事例と同じような活動を展開する地域は増加していくことが予想される。社会起業家の「萌芽」を大切に育て、将来的に大地に根をしっかりと張った森に育て上げるには、大学の社会起業家育成プログラムの構築と本稿で示してきた問題点の解決が早急に求められる。

【参考文献】

- 伊丹敬之・加護野忠男（2004）「ゼミナール経営学入門」日本経済新聞社
- 小町孝頼・宮坂啓象・中村良夫・山之内敏隆（2000）『新発田新世紀都市ヴィジョン 新世紀城下町づくり』新発田商工会議所
- 定藤繁樹（2006）第7章「起業家の育成」金井一頼・角田隆太郎『ベンチャー企業経営論』有斐閣
- 新発田市（2000）「中心市街地活性化基本計画」新発田市
- ソーシャルビジネス研究会（2009）「ソーシャルビジネス研究会報告書」経済産業省
- 谷本寛治（2006）『ソーシャル・エンタープライズー社会的企業の台頭ー』中央経済社
- 街づくり特別委員会（2000）「新発田市街づくり提言」新発田商工会議所
- 日本政策投資銀行（2000）「海外の中心市街地活性化ーアメリカ・イギリス・ドイツ18都市のケーススタディ」ジェトロ
- 三井逸友（2007）「地域イノベーションと地域の再生」『ECPR』第21号 えひめ地域政策センター
- 中川雄一郎(2007)『社会的企業とコミュニティの再生』大月書店
- 岡田知弘・川瀬光義他（2007）『国際化時代の地域経済学』有斐閣
- AnnaLee Saxenian(1994), A. Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. Harvard University Press, Cambridge.
- Carlo Borzaga and Jacques Defourny(2001). “The Emergence of Social Enterprise” (内山哲郎・石塚秀雄・柳沢敏勝（訳）『社会的企業 雇用・福祉のEUサードセクター』日本経済評論社, 2004年)
- Deci,Edward L(1975) “Intrinsic Motivation” Plenum Press, New York.
- Drucker,P.E(1985), Innovation and Entrepreneurship, Haper & Row (P・F・ドラッカー（上田惇生訳）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 2007年).
- Lawrence O. Houstoun, (2003), *Business Improvement District second edition*, International Downtown Association.
- James A. Phills., Kriss Deiglmerier, & Dale T. Miller(2008), “Rediscovering Social Innovation” , *Stanford Social Innovation Review*, Stanford University.
- Michael E. Porter(1998), “On Competition” , Harvard Business School Press.
- Richard Florida(2002), “The Rise of the Creative Class”. New York: Basic Books.
- Roger L. Martin and Sally Osberg(2007), “Social Entrepreneurship: The Case for Definition” , *Stanford Social Innovation*

Review, Stanford University.

Joseph A.Schumpeter(1961), *The Theory of Economic Development*, Oxford University.

Zoltan J. Acs(2005), *Regional innovation, knowledge, and global change*, Routledge.

注)

- 1 本稿は、拙稿「地域商業活性化における社会的企業の役割に関する考察」『日本地域政策研究』第5号 論説 日本地域政策学会、2010年を大幅に加筆・修正したものである。
- 2 谷本寛治 (2006) pp. 8-9参照.
- 3 「社会的企業の場合には、全面的な利潤非分配制約を特徴とする組織ばかりではなく、一部の国の協同組合のように、制限された割合でしか利潤分配をしないことによって利潤極大化行動を抑制する組織も含まれる。」ボルザガラ (2001) 29頁.
- 4 シュンペーター (1961) 参照.
- 5 フィルら (2008) pp. 42-43参照. ソーシャル・キャピタルとは、社会の効率性を高める「資本」としての機能のことをいう.
- 6 ドラッガー(1985)pp. 2参照.
- 7 定藤 (2006) 186-187頁参照.
- 8 マーティンとオスバーグ (2007) pp. 30-36参照.
- 9 実験社会心理学の分野で提唱された「認知的評価理論」については、デン(1975)に詳しい.
- 10 藤本 (2007) 51-54頁参照.
- 11 ボルザガラ (2001) 前掲論文25頁参照.
- 12 フィルら (2008) 前掲論文pp.40参照.
- 13 岡田は、「地域内再投資力が質量ともに維持・拡大すれば、その地域社会の持続的発展が可能になる」と説いている。岡田ら (2007) 97頁参照.
- 14 日本政策投資銀行 (2000) 59-149頁参照.
- 15 米国では、「スマートグロース (賢い成長管理)」と呼ばれるコンセプトが掲げられた。その内容は、日本のコンパクトシティにあたる。この再生コンセプトが目指すところは、①自治体財政の効率的投資、②環境保全、③コミュニティ復興などであり、これらを達成することこそが地域商業を維持することの意味との考えが背景にある.
- 16 ホーストン (2003) pp.3-4参照.
- 17 助成金は、主に出店費用にあて、運営費用は、自らの売上金で賄っていくことで最終的には、補助金なしで自立した形での運営を目指しスタートしている。このような仕組みを設計した理由は、学生たちの活動が一時的なボランティアではなく、継続して長期間サービスを提供していくことで、実際に地域の課題解決に繋げる狙いがある.
- 18 新発田市 (2000) 参照.
- 19 新発田商工会議所・専務理事ヒアリング調査 (2008年12月30日実施) 及び同商工会議所入手資料による.
- 20 同提言書に盛り込まれた事業内容は、①都心居住の回復事業、②子育て世代・高齢者世代まちづくり推進事業、③県立新発田病院の駅前地区移転 (誘致) 促進事業、④公共公益施設ゾーン総合整備事業、

- ⑤地域産業の生きるまちづくり事業, ⑥産業観光のあるまちづくり事業, ⑦産業振興拠点づくり事業, ⑦総合的な市街地再開発事業, ⑧公共交通の便利なまちづくり事業, 自転車で動きやすいまちづくり事業, ⑨散歩道のあるまちづくり事業, ⑩歴史の道づくり事業, ⑪歴史的建造物保全事業, ⑫新発田城公園づくり事業, ⑬新発田川水と緑の道づくり事業, ⑭緑いっぱいのもちづくり事業, ⑮新発田自慢づくりイベント事業, ⑯まちづくり活動起し事業, が具体的事業として盛り込まれた. 街づくり特別委員会(2000)参照.
- 21 全国雑煮合戦は全国各地から選りすぐりの雑煮や, 地元の食材を生かした新発田市内の飲食店・月岡温泉各旅館・ホテル等の自慢の雑煮やオリジナル雑煮を一堂に会して味の競演を行ない, 日本一の雑煮を決める年に一度のイベントのこと. Jazzストーリーは, 新発田市内の酒蔵や飲食店を会場としてJazzの演奏が行われる年に一度のイベントのこと.
- 22 伊丹・加護野(1994) 376頁参照.
- 23 定藤(2006) 87頁参照.
- 24 ソーシャルビジネス研究会(2009) 9頁参照.
- 25 販売促進と認知度の浸透を狙って, 地元野菜を使ったカレーライスを限定30食, 無料提供する内容のイベントを2008年11月30日に開催した. 30名以上の人が来店し, 大盛況のうちに幕を閉じた. また, 2009年2月28日には, 2回目のイベントを開催し47名が来店した. 当イベントでアンケート調査を取り, 最も評判がよかった作品をメニュー化した.
- 26 最も多くのアイデアが出されたはずだったこの時期には「企画書」の記録が, 実はほとんど存在しない. そこには, 綿密な企画よりも荒削りだが, 教科書に向き合いながら実践で, 形を作りあげていく学生たちの姿があった.
- 27 各種メディアには, 「まちカフェ」の取り組みを社会企業家精神の育成と商店街活性化の重要性を訴える論調で, 複数にわたって記事や番組に取り上げられた. 具体的には, 新聞記事7回掲載, テレビ取材5回放映, 雑誌記事4回掲載, FM取材2回等