

平成19年度

多摩地域における商学公連携事例の調査研究

平成 20 年 3 月

東京都商工会連合会

平成 19 年度  
多摩地域における商学公連携事例の調査研究

目 次

第 1 章 本調査の趣旨と設計 .....	3
第 2 章 商学公連携事業の課題と多様な連携の可能性 .....	6
第 3 章 仕組み研究 NO.1 自治体単位型の商学公連携事業 .....	12
第 4 章 仕組み研究 NO.2 商工会単位型の商学公連携事業 .....	17
第 5 章 仕組み研究 NO.3 戦略的仕組みに向けての補論 .....	22
第 6 章 経営資源研究 .....	28
第 7 章 学生による提案事例及び実現事例 .....	34
第 8 章 進展に向けての事業モデルの提案 .....	38

**資 料**

1 . 参加型実験手法による商学公連携事業の初動 .....	42
2 . 黄金井ビジネスコンテスト応募要領 .....	49



# 第1章 本調査の趣旨と設計

東京都商工会連合会は2002年度より「産学公連携推進研究委員会」を発足し、多摩地域における産学公連携モデルについての検討を重ねてきた。なお、実質的なその中心は2002年頃から全国的に多発し始めた商業者、大学、公的機関の連携にかかる商学公連携事業モデルの調査研究におかれている。

多摩地域には優れた商業集積も多く、また大学も多数存在している。その意味で商学公連携の苗床としては適切な地域である。したがって、未だ本格的な調査研究報告が行われていないこの分野における究明は、地域産業活性化に寄与することが予想される。

そうした状況のなかで、平成18年度委員会は都内の大学における連携取り組み事例を調査し、「平成18年度 商学公連携事例調査報告書」(東京都商工会連合会, 2007)をまとめた。そして課題として、商学公連携事業を推進する枠組みにおいて、組織、人材の多様性をともに求めることのできるオープンな仕組みの未整備、及び参加組織の思惑を超えたところで共感しあえる連携理念構築の必要性を指摘する。

そこで、平成19年度産学公連携推進研究委員会はこの問題提起を受けて、組織、及び人材の多様性を許容する仕組みについてより具体的な検討を行った。委員会での議論からも、単にサンプルとなる事例案を提示しても、参加者の一体感には直接つながらず、事業の充実度は高くはなりがたいことが合意された。あわせて現場で求められているのは、独自性ある企画を発見し、実現することで参加者のやる気を創出しうる仕組み構築の仕方そのものであるという結論が導かれた。

こうした方向を踏まえ、本年度調査研究報告書は商学公それぞれの私的利益の追求に止まらず、社会の利益を共有利益として求める連携を視座に置き、その形成過程の追体験を極力可能とすることを念頭にまとめた。結論では連携事業におけるマッチング機構の事業モデル、及び複数の連携を統合した事業展開に向けての準備組織の事業モデルを提案した。

このような趣旨に基づき、本報告書は随時、連携事業の推進者の立場になって事業立案、実施過程をシミュレーションしながら読み進められるように設計した。そのためのポイントは枠囲い文字で挿入する。それを通して課題解決の方向を読み取ることで、百人百様の商学公連携事業を連想し、創出する助けになることを視野においた。本報告書が契機となり、単独商店会、商工会単会等を含め、多様な主体が事業を実施し、さらにはそれらが統合され、より広域な事業展開に向けた制度デザインが試みられることを祈念して止まない。

## 第1節 商学公連携事業を必然とする社会背景

### 1. 社会背景の読み取り

商学公連携の進展のあり方を調査研究するに先立ち、まず、把握せねばならないのは、商学公連携が今なぜ必要とされるのかという社会背景である。

市民生活においては20世紀に重視された大量生産大量消費が支える効率性第一主義に代わって、21世紀には生活へのこだわりや暮らし易さの質を追求するニーズが価値の中核に置かれ始めている。

言葉を換えれば、量産するほど安くなり、そして必ず手に入るという意味で予測可能性に裏打ちされた単なるモノではなく、環境への配慮や暮らしやすさに向けてのヒトの期待値にどれだけ応え

られるかという予測不可能なサービス機能が価値とされ出した時代が今である。

だからこそ、地域社会が求める新たなニーズを充足するための社会機能として商学公連携事業が起り始めたといえよう。その先に希求されるのはそれによって生成される持続可能な地域社会の実現なのである。

21世紀初頭の現在は、まさにこうした価値観転換の時代であり、その意味で社会価値のゆらぎの時代であるといえる。こうした状況設定をまず明確にしておきたい。

## 2. 商学公連携事業の同時期多発的発生の必然性

一方、商学公連携事業は2002年あたりから全国各地で申し合わせたように多発するようになった。そこで、もし、こうした社会価値が転換するゆらぎの時代のニーズに応えるひとつの手法として、商学公連携は社会によって選択されたとするなら、その多発の意味は明らかになる。

すなわち、地域は大学、学生という、これまでの自分たちが築いた20世紀的価値観に支配された状態にはない機能を自己治癒方法として、本能的に、自身に投入することを選択することによって、20世紀から脱することを試み、自身を、21世紀的に再生成しつつあるといえる。また大学などの教育機関は座学による知識詰め込みという20世紀的な予測可能教育に変わる、体験学習としての予測不可能性に裏打ちされた学びを、地域に求めることによって教育の再生成をする機会を得たという考え方がそれである。

そうした双方のニーズが絡み合って商学公連携を成立させた。こう考えるならば、商学公連携事業がここ数年間で水がある温度にいたって急にたくさんの細かい気泡を生じて沸き立つように、全国各地で互いに図ることなしに多発するに至った本源的な仕組みを説明することができる。

本報告書はこうした視座に立って、20世紀的発想では充たせなかった社会ニーズの充足を促進する機能をとって商学公連携事業をとらえ、その進化を促す方向で調査研究を進めるものとする。

## 第2節 調査方法と調査枠組み

### 1. “地域”側からの接近方法

前掲報告書を含め、これまでの商学公連携に関する研究は、本調査研究受託機関の知る限り、すべて大学、及び教育機関側を通じた調査に拠っている。しかし、本連携組織の本質機能が社会ニーズの未充足部分を埋めるための、社会のさまざまな協働作業の創発ととらえるなら、それは各集団が、互いにながしかの有益性獲得のうえで、絡み合って始めて成立する。その意味で相互補完的な関係である。

かつての近江商人はこれを「三方よし」と表現した。それは「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」として社会貢献度と顧客起点のビジネスを哲学とした考え方である。小泉純一郎首相も「三方一両得」の表現で社会経営の視座を示した。

そうであるなら、連携事業を“学”の側からだけ調査することは、事業活動の全貌把握において十分とはいえない。そこで、本調査は、これまでの調査研究で枠の外におかれていた商業者、行政、市民を包含した、いわば学生たちを受け入れる“地域”の側からを中心に接近を試みる。そのうえで“学”の側からの接近と統合し、連携事業をとらえることを試みる。

## 2. 調査枠組みとしての“仕組み”及び“経営資源”

事業モデル提案に向けての調査枠組みは、大きく分けて“仕組み”と“経営資源”に置く。経営資源は通常、ヒト、モノ、カネ、情報から成るとされる。それらが独自の形で結びついて仕組みが成立する。差別化可能な独自性のある仕組みとは換言すればビジネスモデルを意味する。商学公連携事業モデルの創出に向かって、本調査研究では地域経営の視座からこうしたモデル構築のあり方を踏まえて接近する。

調査手法は、実地踏査、聴き取り調査、及び本調査研究受託機関が2003年より推進してきた商学公連携事業の経験知等をもとに進める。

それらを通して、学生の感性やパワーが、地域の求める地域活性化事業にうまく流れ込む、つまり、どうしたら“やる気を誘う”ための“仕掛けづくり”が成立するかを検討し、事業モデル設計に導く。

## 第3節 本報告書の構成

以上の設計意図を踏まえて、報告書は次の内容から構成する。

### 第1章 本調査の趣旨と設計

地域側からの分析を主軸とした調査設計の意図と全体デザインの提示

### 第2章 商学公連携事業の課題と多様な連携の可能性

平成18年度報告書等から分析する連携の方向性と可能性

### 第3章 仕組み研究 NO.1 自治体単位型の商学公連携事業

地域（自治体）を領域とする商学公連携事業の仕組み

### 第4章 仕組み研究 NO.2 商工会単位型の商学公連携事業

自治体の部分組織としての商工会主導の連携事業の仕組み

### 第5章 仕組み研究 NO.3 戦略的仕組みに向けての補論

事例研究 商工会による“食のまちおこし”（第4章の補論として）

### 第6章 経営資源研究

多摩地域の経営資源研究

### 第7章 学生による提案事例及び実現事例

“仕組み×経営資源”に学生がどう絡むかの具体例

### 第8章 進展に向けての事業モデルの提案

本調査報告のまとめとしての商学公連携事業モデルの提案

## 第2章 商学公連携事業の課題と多様な連携の可能性

### 第1節 課題提示

まず、「平成18年度 商学公連携事例調査報告書」から読み取れる課題を、再度まとめると以下のようである。

#### 1. 商学公連携事業における健全性の獲得

経済効果と教育効果が、社会的意義を踏まえてともに得られるところに商学公連携事業の健全性が得られる。それは商業者の抱える課題を直接解決することを支援する場合に発生し易い。

#### 2. 多様性を許容する継続性のある仕組みの必要性

そうした相互補完的連携とは、単発の事業推進を目的としたアットランダム、かつ短期的な関係(本報告書はこれをコンテンツ型連携と呼ぶ)ではない。事業推進のなかでの人材育成も含めた、多様性を許容する継続性のある仕組み(本報告書はこれをコンテキスト型連携と呼ぶ)としての事業主体の育成過程で発現する。

#### 3. 一過性事業から連続活動への転換

継続性ある仕組みは、イベント等一過性の事業よりも、共同事業等、通常営業や連続活動する事業のなかで効果を発揮し易い。

#### 4. 人材育成制度、報酬制度を有するシステムの創出

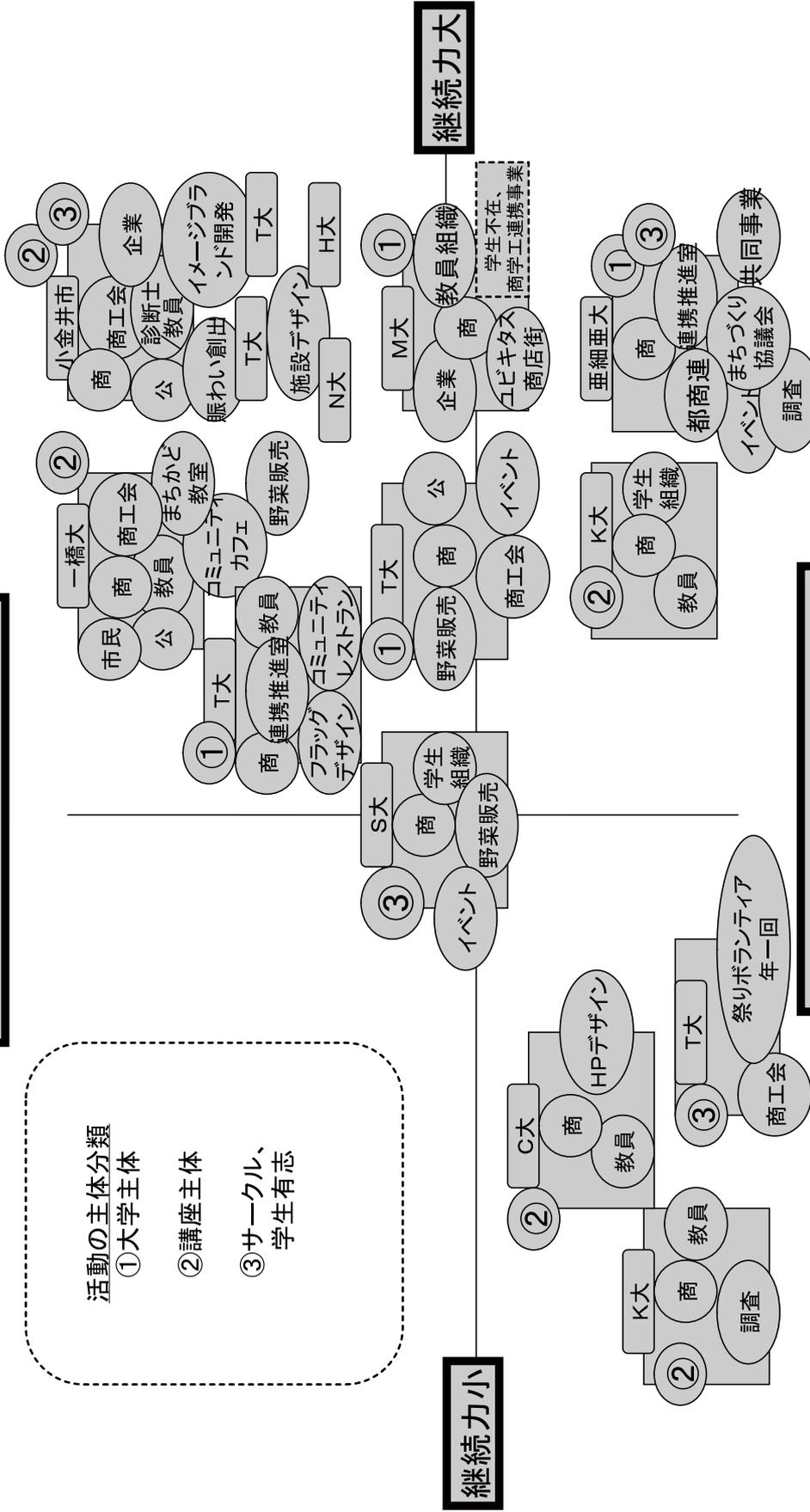
人材育成、経済的・非経済的な報酬制度をいかにシステムに組み込むかの検討が求められる。

### 第2節 ポジショニング分析

本報告書はこうした平成18年度調査の問題意識を踏まえて、連携事業を推進する大学の特性をより的確に理解するために、活動の属性区分によるポジショニングマップを使って現状を整理する。マップ上に抽出する大学は、マップ作成資料(マップ欄外に記載)において回答頂いた大学のなかから、活動の独自性が顕著に認められたものを抽出した。また、地域側からの分析という立場から、多摩地域において、事業主体としての活動が顕著な自治体として、小金井市を取り上げ、マップに加えた。

ポジショニングの軸は、仕組みを模索する立場から、18年度調査でなんらかの関係が示唆された要素を取り上げ、ヨコ軸に継続性、タテ軸に経済性を置き、両方の特性を備えた事業が有する共通属性の抽出を試みた。

経済効果(含潜在可能性) 大



経済効果(含潜在可能性) 小

ポジショニングマップ作成資料  
 「平成18年度 商学公連携事例調査報告書」東京都  
 商工会連合会, 2007.  
 「商学公連携による商店街・商業地域活性化調査報  
 告書」東京都中小企業振興公社, 2006.

図1 商学公連携事業ポジショニングマップ

### 第3節 多摩地域における代表的事例の分析

ポジショニングの結果、「経済効果大 / 継続力大」の範疇に分類された事例は、活動の内容からみて、商学、または商学公の組織間に何らかの相互補完的な連携経路を構築され、その意味で独自の仕組み、すなわちシステムを有することが理解される。

また、「経済効果小 / 継続力大」に分類される事例は、主に大学、企業等が事業主体となることで、これもなにがしかのシステムを有し、それによって継続性への強い導引があることが特徴的である。経済効果を創出する方向でのなんらかの転換があれば、さらに良好なコンテクスト型の事例に変容する可能性が比較的高いと考えられる。

そこで、仕組み構築のあり方を、より不偏的に理解するためにポジショニングマップから、独自性ある仕組みを持つことで継続性を有し、かつ、東京都商工会連合会の統括領域である多摩地域に拠点を有する3事例( 亜細亜大学、一橋大学、小金井市；記述はアルファベット順 )を上記の2つの象限から選び、それぞれの仕組みの分析を試みた。

亜細亜大学は大学が主体となつての活動、一橋大学は社会学部総合政策研究における講座が主体となる活動事例である。

一方、小金井市の場合は自治体、商工会、市民等が多様な形で、複数の大学、学生を受け入れている。すなわち、受け入れる大学、学生は複数の教育機関に及ぶが、地域としての学との連携はシステムを有することで継続性が維持されている事例である。

#### 1. 亜細亜大学

亜細亜大学は教育の基本方針に、大学の使命としての地域連携、社会貢献活動を掲げ、学長をキーマンとして産学工連携事業に取り組んでいる。大学ぐるみでの事業展開に特徴を持つ。財源は学内予算である。多様な事業活動のなかで、社会体験授業「街づくり未来塾」のみが単位取得科目である。

さらに、2つめの特徴は大学内の拠点として地域産学公連携推進室を設置( 活動の主軸は商学公連携といえる )しているが、この機関( 実質的には職員 )が地域に密度の高い関係性を耕していることから、まちづくり協議会、商店街、東京都商工会連合会、他大学等との関係性が綿密であり、多くの組織から多数の活動依頼があることにある。

このように地域から広く参加を求められる庶民性と草の根的に地域に入っていける実践力が亜細亜大学の大きな魅力といえる。

一方、組織化手法は地域産学公連携推進室に集まってくる依頼について、推進室が事業ごとに学生、教員を募りチームをつくって活動する仕組みである。学生の活動はほとんどの場合無償である。

今後の課題としては、学生の卒業による事業の中断への対策、事業成果を評価するための数値目標の設定、連携推進室主導ではなく、学生が問題を発見してきて、解決策を模索、提案、実施する仕組みの構築等があげられている。

#### 2. 一橋大学

同大の連携事業のコンセプトは、国立市の商店会、国立市民、NPO法人、学生、教員等の教育機関、自治体等が“国立富士見台団地の空き店舗活用”で出会い、“教育と思いやり”を共有理念に、

国立市らしいまちづくりをしていくことにある。

キーマンは同大の教授であり、2002年に単位取得科目である「講座 まちづくり」を開講した。座学において社会連携の意義やモチベーション、リーダー能力の養成等を習得させるとともに、学生代表は商店街理事会への出席等を通して、現場における課題発見を自ら行う機会を設定した。

こうした過程を経て、同講座が文部科学省の特色ある大学教育支援プログラム(特色GP)の選定を受け、予算化が可能になったことと、国立市の産業振興課との協働に大学との連携が取り上げられたこと等を契機に、2003年に運営母体として富士見台人間環境キーステーションが発足した。活動拠点は、同団地内にある空き店舗4店舗を改装した「人間環境キーステーション」に置いている。

主な事業内容は次のようである。

### 1) コミュニティカフェの運営

「講座 まちづくり」受講学生(在学中、何回でも単位対象科目としての受講が可能)により、定休日(週1回)を除き、経営を5年間、継続中である。損益分岐点を上回る収益をあげ、学生らはそこから有償労働としての自分たちの報酬を得ている。

### 2) “まちかど教室”の運営

子どもから大人まで趣味や特技を伝授したり、研修するための場の提供がコンセプトである。したがって一橋大学のサテライトスクールとは趣旨を異にする。国立市に近年増加したメゾン型の高級レストランシェフによる料理研修会等は地域住民主導の場の創出として特筆すべき内容である。

### 3) その他の活動

市内乗り捨て自転車の循環システムの構築、小学校への留学生による出前授業等、多様な実験を繰り返している。

こうした活動は座学と、現場活動の併行的な実施を通して、学生の自発性開拓という面では大きな効果を示している。

なお、特色GPの獲得による活動資金の充足によって、スタッフの確保等を含む充実した組織が構築されている。今後の課題としては特色GPの支援金の交付が終了した後の自立した財政的基盤の確立があげられている。

## 3. 小金井市

本報告書の基本視点は商学公連携事業をまち(地域)の側からとらえるという試みである。小金井市の受け入れた連携事業では、教育機関それぞれについては継続性は認められないが、地域として学生のアイデアや触媒機能をうまく吸収し、活性化につなげている。

大学、学生にも各プロジェクトの範囲で教育効果が得られている。成功の理由は自治体という領域のなかで商公が学生の興味関心をうまく吸引するシステムを、ある程度のあいまい性を残して形成し、その隙間で商学公が互いにメリットを持ち合う形で絡み合う結果が、図らずも可能になったことによると推測される。その意味で、小金井市の取り組みは本調査受託機関の知る限りでは他に例を見

ず、特筆に価する(詳しくは第3章、第4章で参照のこと)。課題はこれらをいかにして、さらに安定的な継続性へと導くかに求められると考えられるが、いずれにしろ着目すべき事例である。

## 第4節 コンテキスト型連携に向けての商学公マッチングの多様性

本節では第2節、第3節の分析をもとに、一般論として商学公連携事業が進むべき方向性と学と商公のマッチングの多様性をとらえることを試みた(図2)。

### 1. ポジショニングマップの構造

ヨコ軸はシステム性の有無にとり、コンテンツ型連携(システム性なし)からコンテキスト型連携(システム性あり)への事業の変容を表した。タテ軸は2軸設定し、ひとつは事業成果としての経済効果と教育効果、もう1軸は課題解決領域の規模とした。

こうしたマップ上に、事業を媒介する個人、もしくは組織(本報告書では、これを中間媒介者と呼ぶ)を、大学本体(教員、職員)、講座単位(教員)、経営コンサルタント(中小企業診断士等)、企業に分けて、調査から得た情報から知りえる限りで、その機能を示した。

### 2. 多様な連携の可能性

限られた範囲の情報からではあるが、中間媒介者が大学や講座である場合には一般に教育効果志向が高く、経営コンサルタント、企業である場合には経済効果志向が高くなる傾向が把握できた。

中間媒介者なしに、クラブ活動、有志等で学生が直接地域に飛び込む場合は、教育効果、経済効果はともに中間に位置するものと推測される。また、いずれの場合も事業主体がなんらかのシステムを創出することで、コンテキスト型への移行が可能となる。

さらに課題解決領域の規模は、単一商店会から区市町村や商工会単会等の幅が認められるが、いずれの場合にもコンテキスト型連携へと組織パターンを移行することで大学や学生との連携継続性を強くすることが可能となる。

以上より、教育機関(学)側は、学生の問題解決力、経営力を要請する座学と現場の併行教育、地域との相互補完的連携力、及び中間媒介者の多様性等を有する仕組みを持つことにより、経済効果、教育効果を包含した課題解決力が増すことが推測される。

また、連携が教員と事業者の個人的関係に頼る関係(コンテンツ型連携)においては特定の地域と継続的な関係をもたなくては事業継続は望めなかったが、コンテキスト型連携に移行し、オープンな仕組みへの参加が可能になれば、特定の地域に固執しなくとも、多様な地域に参入し、活動の継続性を図りうる可能性も期待できる。

一方、地域(商公)側は、課題解決領域(区市町村、商工会、単一商店会等)をなるべく広域に設定し、かつコンテキスト型の仕組みを持つことで、点線で囲った楕円の中に多様な形で学を受け止めることが可能となる。そうすることで、地域の側は、特定の大学等と継続的な関係を有せずとも、持続的な商学公連携事業からの成果を得ることが期待できる。

こうしたことからみて、オープンな仕組みがあれば、そのなかでは多様な連携が形成される可能性が推測される。

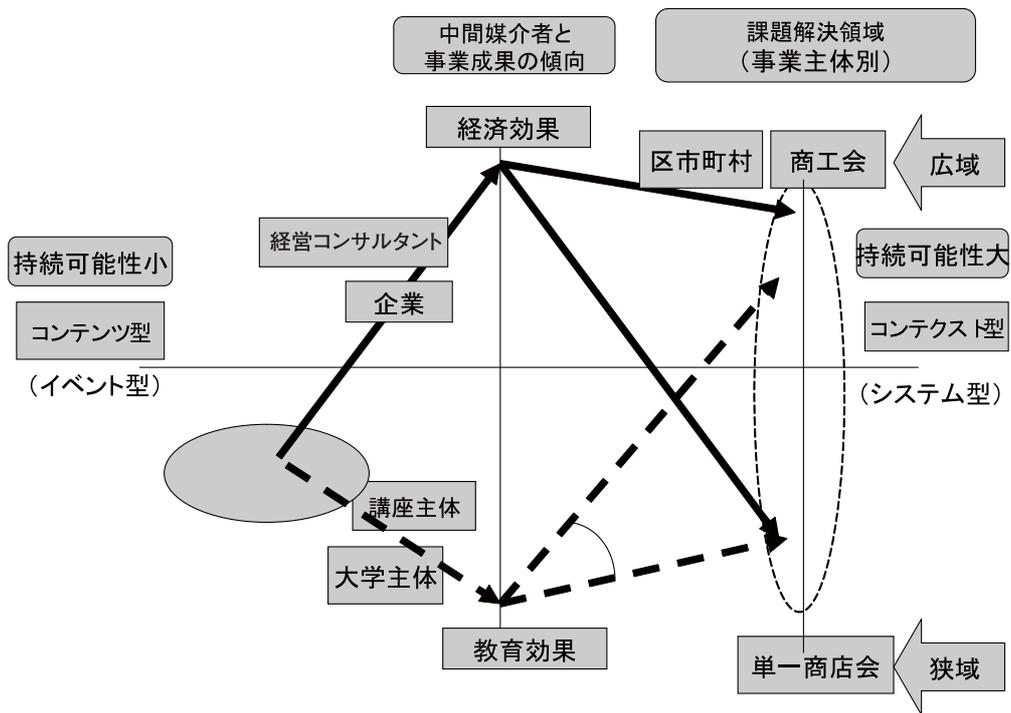


図2 システム型事業に向けての連携形成の方向性

## 第3章 仕組み研究 NO.1 自治体単位型の商学公連携事業

本章ではこうした前章の結果を踏まえ、本報告書の主眼である“地域側からの連携事業”の視点から仕組みのつくり方を具体的に考察する。商学公がひとつの自治体という広域領域のなかで、三方一両得の関係としてよく絡み合っている事例として、前述した東京都小金井市(以下、K市)を取り上げ、同市がこれまでにかかわった事業を多面的に総括するという意味でのマクロ視点からの詳述を行う。

その仕組みの成功理由は、商公及び市民が中心となって、次の3つの要件を充たし、受け皿をうまく用意することで多様な大学、学生の取り込み方に成功し、彼らの力を地域活性化にうまく流し込みつつあることによる。その段取りを商学公の各主体の立場を通して紹介する。

### 第1節 受け皿としての公共機関の役割

#### 地域の独自資源を特定する

K市の特徴は自治体がリードするのではなく、明確な目標設計姿勢を持ちながら、商工、市民と一緒に、施策を創り上げ、実現する能力にある。市は2002年に長期総合計画としての第三次基本構想を基本に、経済分野の下位計画として産業振興プランを策定した。

具体的には実効性ある現場施策とそれに向けての推進組織づくりを基軸に商工の活性化プロジェクトを進行中である。そのなかで、K市の独自地域資源を「湧水」と「江戸野菜」に設定し、資源活用による地域活性化を施策「水湧くプロジェクト」等、三鷹市・小金井市地域資源活用プロジェクト、2005年～)を通して、次のように推進している。

#### 1. 湧水創・再生プロジェクト

地元商店街を中心にK市にとって、生命線であった“豊かな地下水、湧水”にまつわる記憶をたどりながら、それを地域活性化の核とした展開を進める。“はげと多摩川、野川方面に向かって見られる崖線)から噴出する湧水や、商店街が掘削した深井戸の水を活用し、商品、サービスづくり等、“水”をテーマにした取り組みを発展させる。

#### 2. 江戸野菜創・再生プロジェクト

K市は江戸時代には江戸市中への野菜の供給地であった。その復活を軸に市内にある都立小金井公園内の「江戸たても園」と連携し、江戸東京野菜の栽培を開始。消えつつある食材の復活を通して、衣食住を包含したスローな生活文化提案による地域活性化の取り組みを展開する。

産業振興プランは大きく言って、このような地域資源の特定と、それを独自の製品、サービスに育成するための仕組みの構築によって推進される。

その実行プランの一部が商学公連携事業という位置づけになる。2007年からは、同施策の環境変化対応(コンティンジェンシー)プランへの書き換えが進められており、この「改訂版産業振興プラン」において、大学・学生との連携が重点施策の準ずるテーマとして確定した。

このように施策としての受け皿があることで、商学公マッチングが単なるアットランダムな関係に終わらない継続性を有することができる。すでに多様な形での商学公連携事業の受け入れ実績があるので、主なる実施母体である商工会の側から、次に説明する。

なお、改訂版産業振興プランは2010年までの時限付きであり、それ以降は「新産業振興プラン」に継承され、2033年までのK市商工経済政策の柱となることが予定されている。

## 第2節 商工業者を主体とする事業展開

### 大学、学生を含め、多様な異能集団の 参画意欲をそそる仕掛けを構築する

前述の改訂版産業振興プランにおいて、商業の重点施策のあげられているプロジェクトの中心に「黄金井名物市」がある。黄金井は小金井の古語で、“よき水の湧く井戸を有するところ”をシンボライズした言葉として、市の事業展開でも使われている。名物市はK市商工会が支援し、商店街活性化事業として2001年より、1年1回展開されている(会場:当所は小学校校庭、2004年度からは市内商店街持ち回り)。

「黄金井ビジネスコンテスト」は、その中心イベントとして2006年度に創設された。事業者のオリジナル製品開発、サービス機能創出を誘導を図る仕組みとして機能し始めているほか、2007年度からは一般市民(市民、学生、NPO等)を対象に商店街参画企画の募集を開始した。

この企画は、当初はある程度、企画にあいまい性を残したまま始められた。しかし、実施の過程で、大学、学生、起業家、商店街、商工会等多様な異能集団の参画意欲をそそる仕掛けとしての機能を果たすことが分かり、オリジナルブランド開拓にむけての起業や社会活動の発掘装置として、機能し始めている。

成功を支えたのは、K市の商工関係者の意欲的な地域活性化事業への活動である。自店の儲けのみに拘泥することなく、地域のサービス機能としての活性化促進に一丸となって貢献する活動が名物市及びコンテストを盛り上げた。それに商学公連携事業も絡み始めている。こうした経緯を経て、これまでに名物市及びビジネスコンテストと絡めて、実現した商学公連携事業成果を次節で紹介する。

### 第3節 大学及び学生の参画展開

**大学、学生の参画は多様な形で迎え入れる  
(商公、市民サイド)**

**失敗を恐れず、まず入ってみる  
(大学、学生サイド)**

#### 1. 名物市の賑わいづくり(手づくり紙芝居、電車ごっこ等)

東京学芸大学演劇学ゼミ

東京学芸大学有志

(所在地 小金井市)

中間媒介者 なし(学生の自主的参加)

#### 2. 「黄金の井戸」井戸端デザイン

法政大学工学部建築科研究室、一年生有志(プロジェクト参加者)

東京学芸大学美術講座

(所在地 小金井市)

中間媒介者 研究室指導教授  
(単位取得科目)

#### 3. 小金井市商工会ユニフォームデザイン

東京女学館大学国際教養学部講座(マーケティング論、組織論)

(所在地 町田市)

中間媒介者 中小企業診断士(黄金井ビジネスコンテスト審査員)  
/東京女学館大学非常勤講師  
(単位取得科目)

#### 4. 銭湯寄席

東京農工大学落語研究会(東京農工大学、東京学芸大学の学生で構成)

(所在地 小金井市)

中間媒介者 なし(学生の自主的参加)

## 第4節 総括

以上を総括し考察するなら、K市の事例は、商学公の相互補完関係に向けて複数の組織が飛び込み、それぞれに何らかの有益性をもたらす形で、社会ニーズを充足するための新たな組織パターンを創出し始めた様相といえよう。

(図3)に見られるような商学公の相互補完的な関係性が、環境への問題解決の方向で推進されるといふ条件を持つことで、21世紀初頭の社会価値転換のゆらぎに、回答を模索する方向性で社会的存在意義を持ち、したがって“三方よし”の関係が続き、持続性を有するのである。複数の教育機関を受け入れることで地域としての商学公連携事業活動を継続するというやり方である。それは組織パターンとしての、汎用性のある仕組みを持つということでもある。こうした条件が他の地域でそろえば、同様に商学公連携事業は継続性を保つことが可能となる。

**環境と整合性のある「三方よし」の関係が  
できれば、地域にとって事業継続の可能性  
は高くなる**

自治体	商工会・市民	教育機関
<p>小金井市（経済課）</p>	<p>商・工・農</p>	<p>大学・学生</p>
<p>2002 産業振興プランの実施</p>	<p>2001～ 名物市 （小学校校庭 商店街持ち回り）</p>	<p>学芸大 （名物市：手づくり紙芝居等）</p>
<p>2005 三鷹市・小金井市 地域資源活用プロジェクト 「水湧くプロジェクト」 （地域資源の特定： 「水」「江戸野菜」）</p>	<p>武蔵小金井南口商店街 「水」をテーマ（第5回名物市） 商店街が掘削した“六地蔵の井戸” （商店街シンボルの実現） 井戸端デザインコンテスト</p>	<p>法政大 （井戸端デザイン入賞） 実現</p>
	<p>2006～ ビジネスコンテスト （起業家の発掘と育成、小金井ブランドの商品、サービスの創出）</p>	
	<p>第1回</p>	<p>東京女学館大 （入賞企業製品を活かした 商工会ユニフォーム試作品）</p>
	<p>第2回</p>	<p>農工大・学芸大 （にぎわいづくりサポーター部門 入賞：銭湯を場とする学生落語 会定期開催）</p>
<p>2007～2008 産業振興プラン改訂作業（ と の同時進行） 2008.4～ 運営委員会（準備会）立上げ 地域のリーダー的人材を集め、 準備会を形成 2008.4～2022.3 改訂『産業振興プラン』重点施策事業の推進</p>	<p>商工、市民、学生等が参加し、重点施策事業の実働部隊を形成</p>	<p>実現</p>
<p>2023～2033 新産業振興プランに継承</p>		

図3 地域側からとらえた商学公連携事業の継続性

## 第4章 仕組み研究 NO.2 商工会単位の商学公連携事業

本章では商工会(試作段階では商工会長)が事業主体となり、そのなかに学生が参加して実現した地域ブランド開発事例(試作品完成)を報告する。K市における商学公共連携事業の全体構造をマクロモデルとするならば、ビジネスコンテストを契機とした商学公連携事業である本事例はその多様な商学公連携のマイクロモデルと位置づけられる。

### 第1節 事業経過と成果

#### 1. 概要

- 1) 実施期間 2006年10月～
- 2) 目的 地域の独自資源の連携による生活領域ブランドの創出
- 3) コンセプト スローライフを目指す“衣”の生活設計
- 4) 事業展開 K市商工会は2006年度より、上記目的によるビジネスコンテスト(第一回:2006年10月開催)を開始。本事例は第一回優秀賞獲得企業である有限会社 Anything(エニシング:以下、A社)が有する伝統的な帆布製職人前掛けを現代的に再生するビジネスセンスと製造技術を、17商店街共通ユニフォームに変容させるという中間媒介者(中小企業診断士、東京女学館大学(以下、T女学館大学)非常勤講師)の企画、商工会長の試作品への資金拠出、学生の先入観のないデザイン力がマッチングし、実現に至った
- 5) コア企業 (有)Anythingはビジネスコンテストが発掘した起業家である西村和弘氏(当時33歳)によって2000年に創業された。業態は帆布製職人前掛け、及び漢字Tシャツ専門店(製造小売業)。2006年7月、K市に転入。同社転入趣旨は西村氏によれば、K市に人間性回復型ビジネス展開の風土としての可能性を感じたためという
- 6) 連携体の組織規模 A社(従業員3名)、T女学館大学(国際教養学部学生19名)、K市商工会会長(参考:K市商工会会員数約1470名/商店会数17)
- 7) 中間媒介者のファシリテート内容
  - 月に1回のファシリテーション(連携体全体の体制確立支援)
  - コア企業に向けての製品開発支援
  - 学生に向けての戦略立案、ならびにアイデア創出能力向上指導

#### 2. 成果

- 1) 有形財 商店街ユニフォームの開発
- 2) 無形財 (サービス機能)
  - A社には新製品開発ノウハウ、学生には職業開拓能力、企画プレゼンテーション能力、商工会には生活領域新ブランドの創出に向けての開発ノウハウ

## 第2節 本件と新連携事業（中小企業庁）との比較

### 1. 新連携事業の概要

現在、さまざまな分野で連携事業が展開されているなかで、中小企業庁においても中小企業重点施策（2007年度）として“新連携”支援（根拠法：中小企業新事業活動促進法）が掲げられ進展をみせている。その基本構造が（図4）である。

本章の事例と比較できる形で構造を記述すると、新連携事業の特徴は核となるコア企業を中心に大学、NPO等との連携を支援者である中小企業診断士等がファシリテートし、新たな製品、サービスの開発や販売方式を導入するものである。

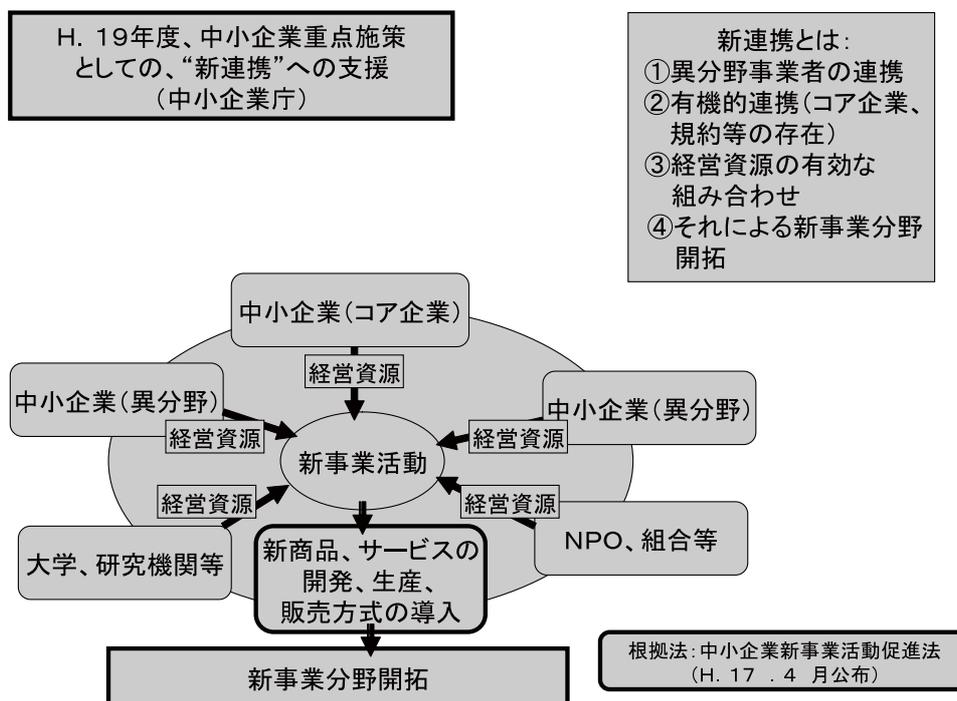


図4 「新連携」事業の基本構造

この新連携は新事業のためのマッチングを主要な任務とし、ひとつのマッチングが完了することをもって終了するが、K市のビジネスコンテストは仕組みを基盤とした連携であり、多様な事業に多様な形で対応できることが理解できよう。その意味で新連携はコンテンツ型連携であり、ビジネスコンテスト方式はコンテクスト型連携である。

### 2. SWOT分析からの考察

前節の課題を意識して、新連携の結果について作成されたSWOT分析を次に提示する（図5）（出所；2007年度「中小企業診断士理論政策更新研修」「新連携の推進における中小企業診断士の役割と課題」において、講師より提示されたものに加筆）。

そこでは新連携における脅威はそのプロセス継続の困難性にあるとされることが着目される。この

ことは、新連携がコンテンツ型連携の性格を有することに由来するものである。

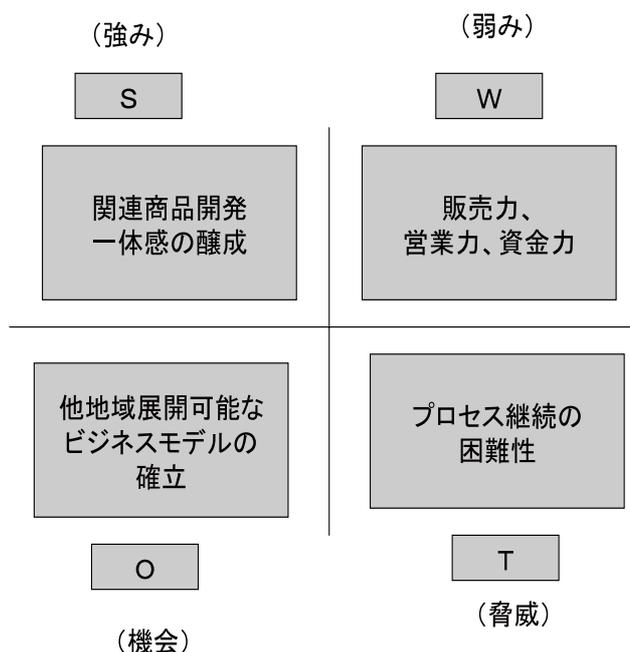


図5 新連携の特性についてのSWOT分析

一方、新連携認定事業には補助金、融資、信用保証等の支援策が準備されている。そこで、各事業主体が、構築された仕組みについてなんらかの形でコンテキスト連携型の要素を付加したうえで、新連携事業として認定を申請すれば、事業化、市場化までの手厚い支援を得る可能性も視野に入る。

そうすることで財務的基盤、(経営資源としてのカネの獲得)も確保が可能となり、さらにプロセス継続の困難性の解消も射程にいたした展開への可能性も検討できる。

### 3. コンテキスト型連携が醸成する価値

その意味でK市のビジネスコンテストを例とするように、なにがしかの継続的異能集団マッチング機能が組み込まれ、そのうえでの連携構築があれば、コンテキスト型連携へ変容する道筋が見えてくる。そうした変容を促進するパワーは、既存の組織の相乗効果だけでは足りない場合が多く、なにがかの触媒作用が有効となる。

そこに商学公連携事業が関与する意味は少なくない。再び財務基盤の問題にも触れれば、K市の場合には前述したように補助金を獲得している。つまり、資金的基盤づくりにも商学公連携事業は関与したといえる。

ここで、コンテンツ型の新連携とコンテキスト型の連携の違いを改めて整理すると次のようになる。

新連携事業	ビジネスコンテスト事業
1. コンテンツ型	コンテスト型
2. 企業の利益	企業も包含した地域の利益
3. 継続性薄い	継続性強い

コンテスト型の商学公連携事業は（図6）のようにまとめられる。

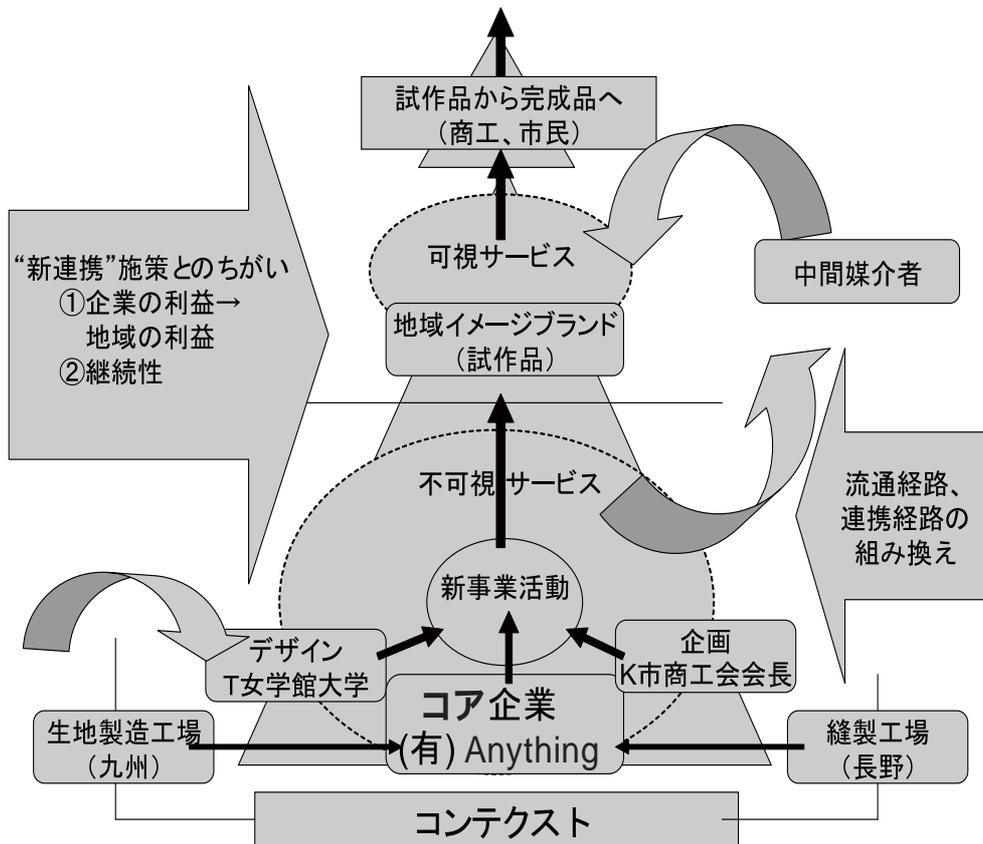


図6 コンテスト型連携による商品、サービス機能の開発

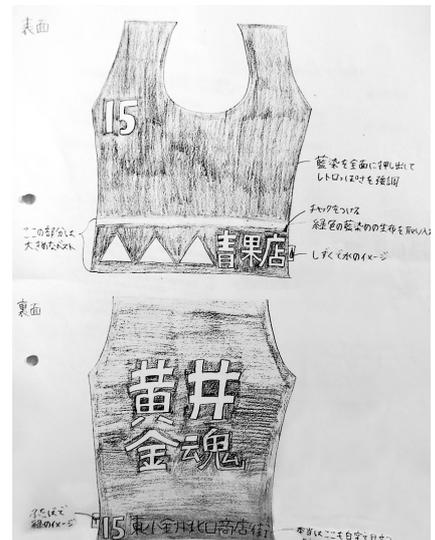
今後、試作品に次々と商工、市民等が加わり、さらに完成度を上げるならば、その過程で、地域の一体感醸成というサービス機能の創出が期待される(ビジネスコンテストの具体的設計については巻末資料参照)。

### 第3節 サービスの可視化としてのモノづくりの過程

本章事例におけるモノづくりの過程を示す写真が（図7）～（図9）である。

デザイン表現は稚拙だが、「“黄金井”を誇りとする小金井商人の一体感の象徴」としてのスローライフ志向のユニフォームというコンセプトを「和風ゼッケンベスト」として提案してきた。ポイントをズバリと表している。

図7 学生が最初に出したラフスケッチ



ラフスケッチにデザイナー等、プロの手が入り、製品の原型ができあがる。

図8 ラフスケッチを忠実に試作品化した試作NO. 1



“黄金井魂”の文字と、小金井市のシンボルである野川、桜を統合し、ロゴをまとめた。ロゴの他にも随所に商工会者にとっての使い易さへのアイデアがあふれている。

図9 “黄金井魂”をロゴ化した試作品NO. 3



## 第5章 仕組み研究 NO.3 戦略的仕組みに向けての補論

本章は3章、4章の仕組み研究の補完として、千葉県鴨川市商工会が主体となって設計した“食のまちおこし”「おらが井」事業への聞き取り調査をもとに構成した。

本事業は商学公連携事業ではなく、飲食業を軸とする組織パターンのシステム化事例であるが、仕組み化の過程で、弱みを強みに変えるパラドキシカルな発想が優位性をもたらすこと、それを商工会が主体となって成功させた点が着目に値する。

### 第1節 目的及び事業経過

#### 1. 概要

- 1) 事業主体 千葉県鴨川市（以下KM市）商工会
- 2) 目的 海水浴客の減少に対応した、地域活性化の核となる名物の創出
- 3) 準備組織の立上げ、及び展開

KM市商工会は2003年、前述の目的に添って経営革新塾を開催。地域振興対策委員会による“食によるまちおこし”を提案。2004年度、継続して経営革新塾を開講し、地域振興対策委員会において協議の結果、飲食店経営者を中心とした食文化研究会の立ち上げを決定。

具体的な研究会を開始し（2004年5月～2005年3月、通算14回開催）約2年間の準備期間を経て、コンテキスト型連携による「おらが井」事業を立上げた。同事業は連携型によるまちおこしの成功事例として注目されている（「月刊 商工会」2007, NOVEMBER, No.580においても地元産品を使ったまちの活性化事例として掲載されている）。

### 第2節 結末点としての中間媒介者の重要性

現在、本プロジェクトに加盟し、「おらが井」を提供する店舗は33店舗である。同じ仕組みを踏襲しながら、それぞれの特徴を出し、オリジナルな井を提供することで、地域の名物を成立させた。その意味でまさに“仕組みの名物”といえる。

事業の核組織である食文化委員会会長であるT氏が本件の中間媒介者である。T氏よりのヒアリングから本組織の進め方のポイントをまとめると次の2点である。

#### 1. 「やる気のあるヒト」の抜擢

「飲食店組合の組合長(例)」といった派閥のトップを集めるのではなく、やる気があり、仲間との人間関係の潤滑油になる人材」を抜擢する。

#### 2. 地域資源の希少性（弱み）を強みに変える

商品開発にあたっては安定供給が難しいという地域資源の弱点をいかに強みに変えられるかが差別化のポイントとなる

上記1, 2のような仕組み構築のポイントを見抜ける人材を中間媒介者に据えることが重要である。

## 仕組みづくりのエキスパートを中間媒介者に据える

### 第3節 仕組みの構築手順

次に仕組みの構築手順を“課題 課題解決”の繰り返しを理解できることを念頭において提示する。

#### 1. 準備期間、及び発売経過等のタイムスケジュール

年	月	研究組織	備考
2003	9 ~	経営革新塾 No. 1	
2004	~ 8	経営革新塾 No. 10	
2004	9 ~	食文化研究会 No. 1	経営革新塾 食文化研究会へ移行
2005	~ 3	食文化研究会 No. 9	
2005	5		一斉発売(33店舗)
2006			HP立ち上げ
2006	7 ~		パブリシティ効果(全国ネットTV取材) NHK他

このスケジュールからわかるように、準備には十分な時間が必要である。実効性のある内容を備えたうえで、少なくとも1年間は必要である。

## 準備期間は十分に用意する

#### 2. 名物料理開発

##### 1) 課題

KM市にとって海の食材は切り離せないが魚介類等生鮮品を使用すれば、日持ちが効かず、必ず、ロスが出ることの懸念、  
不在在庫を抱えることのリスクの懸念

##### 2) 課題解決方法

(1) “仕組みの名物” としてのおらが丼の発見

課題の解決は、次の から の仕組みによる店舗ごとのオリジナル商品の開発を実現できたことによる。

容器(各店舗の自由にすることで、既存の容器を使用可 弁当開発のように、容器開発にかかる、施設、時間、コストが不要)

米(安定供給が可能なので地元名物銘柄で統一)

具の盛り付け(各店舗で食材調達能力に応じた独自性を開発)

和食～メキシコ料理まで、あらゆる料理で展開可能

## (2) “仕組みの名物” による利点

仕組みによる名物という発想を持つことによって、本件の戦略は次の諸点によって弱みを強みに変えることに成功した。

手持ち在庫の範囲で、具を工夫する(各店舗それぞれの「丼」を創作することが優位性となった)。食材が店舗ごとに異なること自体が特性、強みとなる

不要在庫を抱える必要がない

(近隣の事例との比較: 富津の“アナゴ丼”の弱み レシピをすべての店舗で統一させたことで、逆に味の均一性が失われた等、他所の経験知を踏まえて発想)

特定食材について地域としての安定供給を図る必要がない

仕組みが分かり易いので、誰でも取り組み易い

“おらが丼めぐり”への誘導が可能 回遊性向上による地域活性化

おらが丼の展開によって他の商工業者の事業機会発生の可能性

# 安定供給が困難な地域資源の弱みを 強みに変えられる仕組みを創る

## 第4節 発売直後の課題

### 1. 課題

事前の情報提供、宣伝が不足しており、消費者には「おらが丼」の趣旨が周知できず、販売が低迷。対応策として以下を実施した。

### 2. 課題解決方法

メニューアルバムを作成し、加盟店、観光協会、市役所、銀行、タクシー会社に設置

地元イベントでの宣伝、日本ハムファイターズ(鴨川キャンプ)による東京ドームでのオーロラビジョンでの宣伝(年一回)

## 第5節 売り上げ低迷からの脱却方法

課題解決方法は次の2点である。

### 1. HPの開発

“仕組み”に基づく30数店舗での独自性ある多様なメニューがアピールでき、消費者の絡み方(楽しみ方)が一目でわかるHPの開発

### 2. HPを見たマスコミ・雑誌の取材

フジテレビ「スーパーニュース」

NHK総合「こんにちはいっと6けん」「首都圏ネットワーク」「お元気ですか日本列島」他

マスコミが本事例に注目した主因は、本件がITビジネス等でも活用できる戦略性の強い組織パターン創出型のコンテキスト型連携であることに気づいたことによると推測される。コンテキスト型連携の設計とは他産業分野にも汎用性を有するビジネスモデルの設計でもある。

ビジネスモデルとはどのような市場を対象に、どのような製品、サービスを、どのような組織や企業文化のもとに、どのような提供方法で、どのような顧客に向けて、継続的に提供するかについての設計思想である。

アットランダム、かつ短期的なコンテンツ型連携ではなく、継続性への必然性を設計思想に持つコンテキスト型連携においてビジネスモデルは可能となる。

**コンテキスト型連携の構築  
= ビジネスモデルの構築**

# 鴨川食べ歩き おらが丼

鴨川食文化研究会  
☎ 04-7092-0320

旬菜ちらし・・・1, 365円



味付けご飯の上  
旬の魚貝類を盛り付けて  
あります。

しかま (毎週月曜日) ☎04-7093-1234

ぜいご丼・・・1, 260円



ぜいご丼(山の中)  
の中から、郷里、里  
の味を房総地鶏がと  
りもつ思い出のお手  
伝いになりましたら  
幸いです。

山荘 (毎週月曜日) ☎04-7092-3722

伊勢エビ丼・・・1, 554円



地物エビと季  
節の食材で天井  
風に。ご希望によ  
り卵でとじる。

高鶴山荘 (年中無休) ☎04-7092-9271

サザエ丼・・・924円



地物のサザエと  
季節の食材を使っ  
た炊き込みご飯で  
す。

高鶴山荘 (年中無休) ☎04-7092-9271

地魚づけ丼・・・1, 000円



鴨川港で水揚  
げされた地魚を  
特製のタレに漬  
け込み温かいご  
飯にのせる。

地魚処すずき家 (不定休) ☎04-7092-1313

ちよっとぜいたく丼・・・1, 780円



地魚の刺身を中  
心に当店自慢のタ  
レで味付けした、サ  
ザエのかき揚げを一  
つの丼にします。

しばやま (毎週木曜日) ☎04-7092-0006

海鮮丼・・・1, 000円



地魚をメイン  
に8種類の海の  
幸が載った丼で  
す。

あわじや (毎週水曜日) ☎04-7093-1240

アワビの海鮮丼・・・1, 575円



ポイルしたアワ  
ビに生の、鮪、ホタ  
テの貝柱、イカ、ア  
ジを季節の野菜と  
共にわさび醤油で  
食します。

つかさ (毎週木曜日) ☎04-7092-2595

上ちらし・・・1, 570円



「新鮮な魚を出  
すのは当たり  
前！」玉子やかん  
ぴょう、シャリも  
手間ひまかけた  
自慢の品。出前も  
OKです。

すしたつ美 (毎週月曜日) ☎04-7093-5520

ランチ・・・840円



ランチタイム限定。  
茶碗蒸しの付いた  
お得なセット。

すしたつ美 (毎週月曜日) ☎04-7093-5520

図10 「おらが丼」提供メニューの一部：出所「おらが丼」HP

## 第6節 今後の課題

聴き取りから得た回答は次のようである。

マスコミが取り上げる頻度が低くなった（パブリシティ効果が低下した）場合の対応  
今後、井の提供を超えて、なにをどう展開するかへの対応（より大きなシステム枠組みの開拓）

**商工会に加盟するすべての業種業態が  
参画できる仕組みを模索する**

## 第7節 東京都における商学公連携事業が参考、検討すべき事項

以上を踏まえ、商学公連携事業の設計に参考とすべき主なポイントは以下と考えられる。

### 1. 事業主体を商工会とすることの優位性への着目

- 1) 広域的な仕組み形成がしやすい
- 2) 商工会が音頭をとることで飲食店組合など種々の事業者組合からの不協和音がでにくい構造が可能

### 2. “仕組みを有する組織体の持続可能性”を追究することの有意味性への理解

単純に「井」を真似るのでは、模倣への障壁が低くなる。つまり、他所からの模倣を簡単に引き易く、失敗の原因となる。

コンテキスト型連携(ビジネスモデルを有する連携)を明確に構築し、大きなテーマのなかでの展開が可能な、多様な複数の事業を創出する戦略構築が有効である。

## 第6章 経営資源研究

持続可能な商学公連携事業の検討のうち、3章～5章では仕組みの構築に言及した。仕組み(コンテクスト型連携=ビジネスモデルの構築)は、経営資源としてのヒト、モノ、カネ、情報が独自の形を持って結びついて成立する。

さらに詳しく言うなら、モノ、カネ、情報はヒトの経験知や所有にわかちがたく結びついている場合が多い。そうした関係を踏まえれば、商学公連携の基盤はヒト(組織)のマッチングにあることがより理解しやすくなるであろう。仕組み研究においては、こうした視座から新たな組織を、どう既存組織に組み込むかの実践的なあり方を報告した。

本章では、それを一歩進め、第1節では、地産地消を念頭に置き、モノとしての地域資源について、共有資源と市町村独自資源に分けたうえで、それらをいかに発掘し、関係性のなかに組み込むかについて検討する。

第2節では、モノとしての特産品等を特段に有しない地域も視野に入れ、そうした場合にも必ず存在するのはヒトという資源に着目する。そのうえでヒトの思わぬ能力の発掘とマッチングを通して、すべての地域において未充足のサービス機能を充足する方向性を提示する。

### 第1節 経営資源としての“モノ”

#### 1. 共有資源としての地下水・湧水

##### 1) 多摩地域における保有状況

多摩地域の共通資源としては、第一に挙げられるのは良質な地下水、湧水である。同地域には秩父、丹沢水系の豊富な水脈が広がり、同時に湧水も多数存在し、湧き水も得やすい状況となっている。

都内で確認されている湧水は2003年の調査で区部280箇所に対し、市町村部427箇所である。またこの結果を2000年と比較すると、区部ではマイナス10件、となっているが、市町村部では0件であり、枯渇した湧水は市町村部にはない。

参考文献1 <http://www2.kankyo.metro.tokyo.jp/sizen/mizu/siori/index.htm>

また、「東京の名湧水57選」(参考文献1)によれば、区部で選出されている7件に対し、50件は、島嶼地域を含む多摩地域に偏在している。また、そのうち、「都の代表的湧水」にも、選ばれているものは青梅市、あきる野市、武蔵村山市、東大和市、東久留米市、立川市、昭島市、小金井市、三鷹市、府中市、日野市、八王子市に存在する。

次に地下水についてであるが、地下水揚水量については2003年の調査で、区部に対し、多摩地域は約25倍強となっている。それだけ、地下水の活用について多摩地域は積極的であることがわかる。

参考文献 2

[http://www2.kankyo.metro.tokyo.jp/kaizen/kisei/mizu/chikasui/h12yousui\\_data/H12index.htm](http://www2.kankyo.metro.tokyo.jp/kaizen/kisei/mizu/chikasui/h12yousui_data/H12index.htm)

揚水の用途は上記資料では、用水量全体の約70%は飲料用（上水道、及び専用水道を含む）が占めるが、これ以外の用途は、業種でいえば、食料品、タバコ製造業（6.0%）、農林業（4.0%）、公園・遊園（3.5%）となり、他はごくわずかである。

また、地域別で観ると多摩地域に揚水量の大きい事業所が多く存在している。しかも、中小規模の事業所が多いことが特徴である。湧水の存在しない市町村も地下水は共通に保有している。こうした状況を勘案すれば、多摩地域における地下水活用事業について何らかの前向きな展開を図れる可能性が推測される。

以上より、多摩地域の湧水、地下水保有状況をまとめたものが（図11）である。東京都商工会連合会がまとめた「観光、集客・交流による多摩地域の活性化」（2006）では、多摩地域の多様な資源が列挙されているが、“水”という切り口は取り上げられていない。本報告書ではあまりに日常的に活用しているがゆえに、見落とされていた“湧水・地下水”を多摩地域の共有経営資源として提案する。

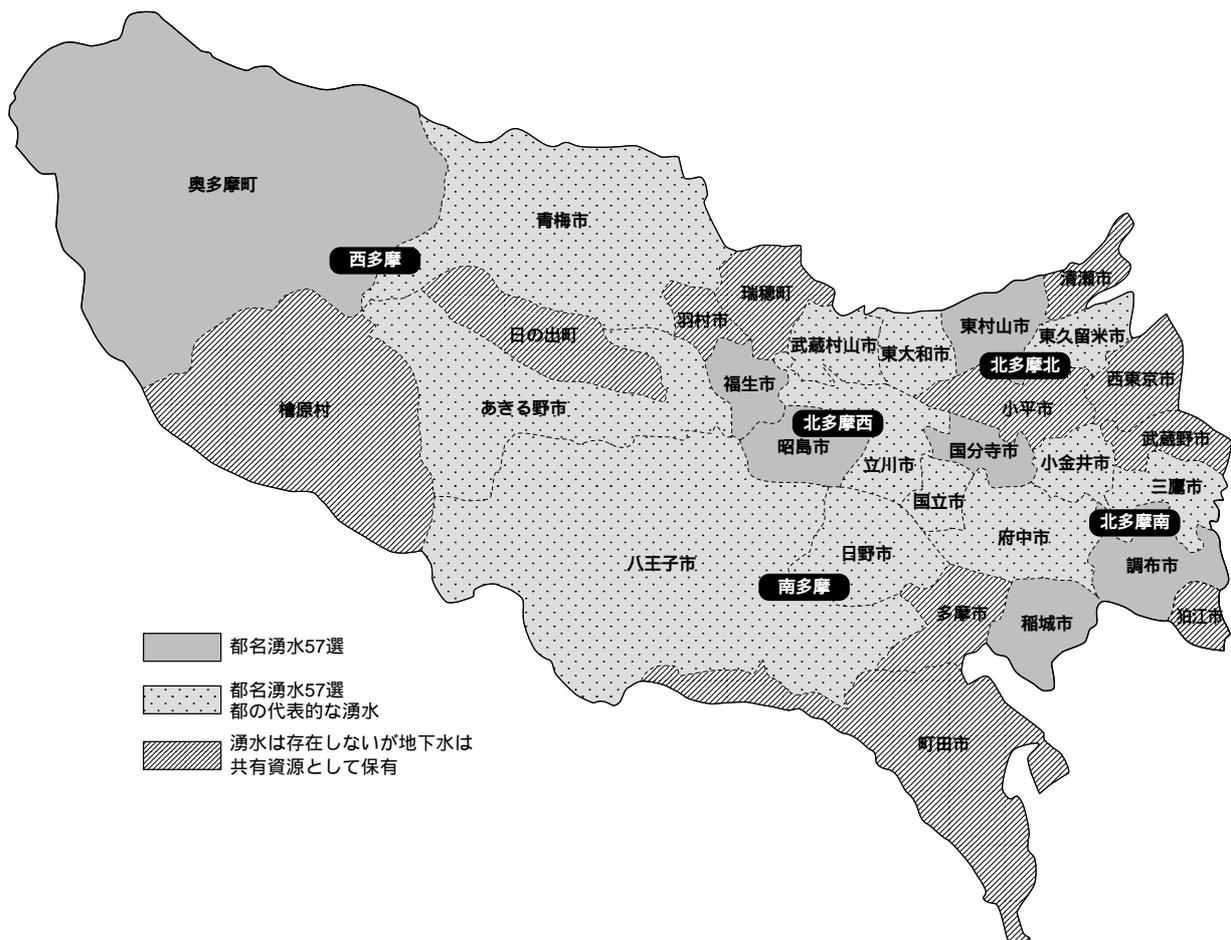


図11 多摩地域の地下水・湧水保有状況

## 2) 望まれる涵養型の事業展開

ただし、揚水、湧水事業で考慮しなければならないことに、揚水による地下水位及び地盤沈下の問題がある。これについては東京都の「工業用水法」「建物用地下水の採取の規制に関する法律」「東京都公害防止条例」によって、過剰な揚水を削減してきた。

その結果、揚水規制による地下水位の回復の結果、都内の地盤沈下は大きく改善され、近年20年においては異常湧水であった1994年を除き、2センチ以上沈下した地域はない。

こうした諸点から考察すれば、多摩地域における地下水、湧水の活用可能性は資源の潜在力も含めて高いものといえる。特に中小事業所において、大学、学生のアイデアと連携を通じた“涵養型の地下水、湧水活用事業”の社会的価値は高く、実施可能性が検討に値する。

さらにそうした社会パラダイムの転換自体を公的支援、もしくは公的制度設計に組み込めば、商業サービスを中核に公的サービスとの統合的創出も可能となる。このような大きな視点からざっくりととらえれば、多摩全域は、“水”という共有資源による広域的プロジェクトの展開も射程距離に入れることができる、おもしろい地域ということができる。

## 3) 温泉の宝庫としての多摩地域

同時に、多摩地域は潜在的に存在する温泉の宝庫といわれている。関東平野では、浅いボーリング(300メートル以下)で地下水を汲み上げるとコーヒー色の水が出て、分析したら温泉であったという浅層からの温泉が密集している。一方、多摩地域では深層ボーリング(1000メートル以上)で開発された新しい温泉が散在しているのが現状である。

### 参考文献3

[http://www.asahi-net.or.jp/~ue3t-cb/bbs/special/sience\\_of\\_hotspring/sience\\_of\\_hotspring\\_7-0-1.htm](http://www.asahi-net.or.jp/~ue3t-cb/bbs/special/sience_of_hotspring/sience_of_hotspring_7-0-1.htm)

浅層からの温泉の泉温は15から19度であり、温度区分では冷水泉にあたるが、深層ボーリングで揚水される温泉は1000メートルからは25度、1500メートルからは40度前後の温泉が湧出する。

また、関東平野の地下深部には基岩盤がそのうえの地層を抱えるような形で鍋底のような形で存在する。それが地下水を大量に貯留する役割を果たしており「地下水盆」と呼ばれる構造をつくっている。

したがって、深層を掘削すれば、従来は温泉不毛地帯見られていた地域の地下は実は温泉の宝庫であるという可能性が調査から指摘されている。温泉採掘に当たってはその費用対効果という面からの検討が求められるが、温浴施設を新たな発想で、連携型のサービス機能の拠点に据えれば、これまでにない多摩地域の衣食住ブランドの開拓につながる可能性は高い。

## 2. 地産地消型開発に向けての市町村独自資源として“食”

「観光、集客、交流による多摩地域の活性化」(前掲報告書)では、都内の商工会、商工会議所からの多摩地域の各市町村の観光資源にかかる情報提供結果がジャンルごとに7区分されてまとめられている。

本報告書ではそのうち、市町村にとって上位の優先度で資源の核となるとされる“食・味覚・物産等”の図を転載する。

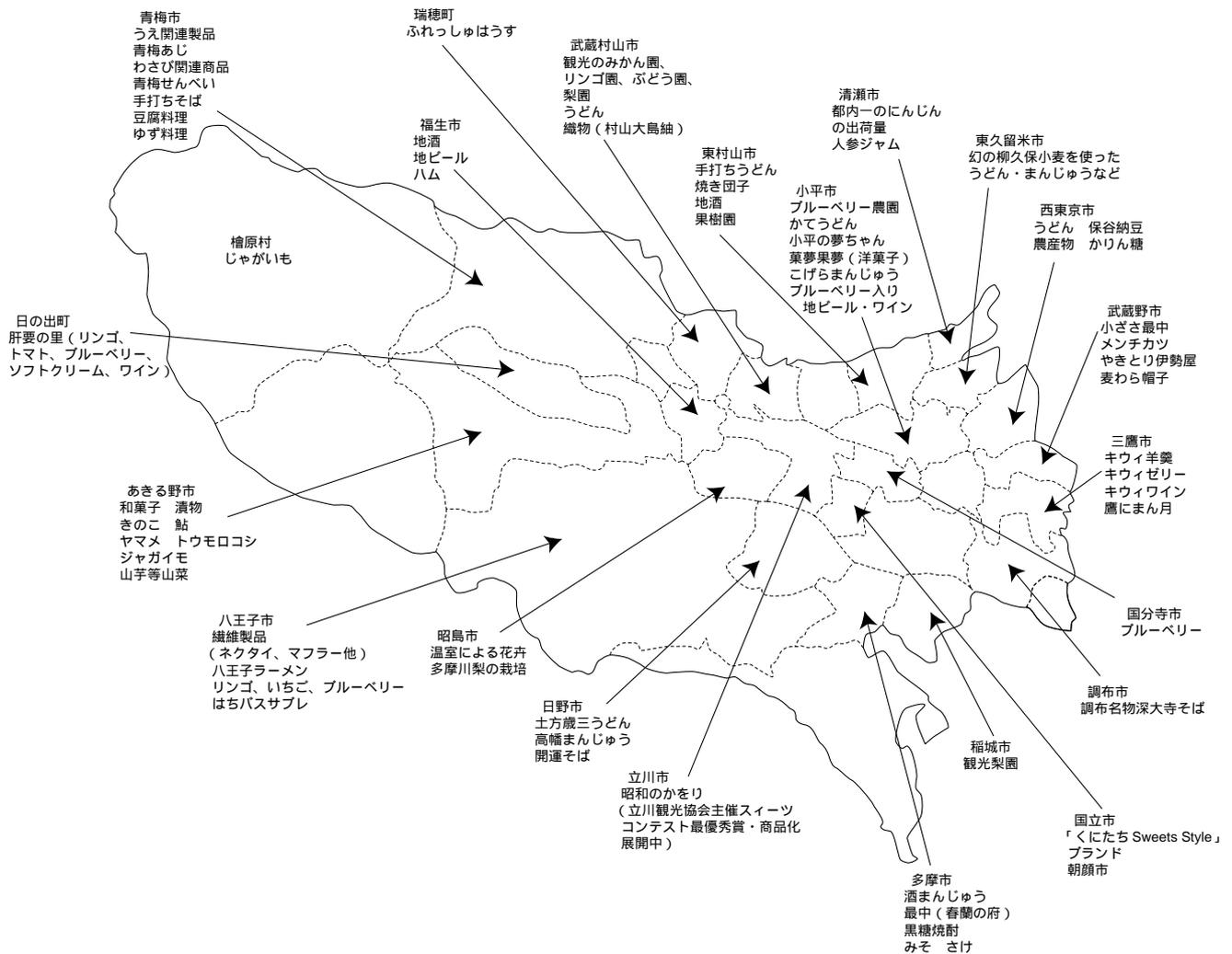


図 12 多摩地域における“食・味覚・物産等”資源

〔食・味覚・物産等〕( 商工会・商工会議所よりの情報提供結果より )

図の活用方法としては、一覧に止まることなく紙背にある地域の潜在可能性を洞察することが重要である。図に取り上げられているのは各市町村独自の資源の一部、あるいはすでに製品化した財物である。必要なのはそうした製品の原材料を使って、新たな製品、サービスを開発することへの可能性の検討である。

着目すべきは食としての安全性、生産・供給体制、供給量等である。また、新たな開発、流通経路に関与しうる、新たなヒトの発見も検討に値する。

地域のなかのコンテキスト型連携事業の設計者( 中間媒介者 )は、これまでになかったサービス機能としてそれらを発見し、学生を含む異能集団のマッチングのなかで、付加価値をつけて提供して、はじめて商学公連携事業の成果を導くことができる。そうした資源発見への連想を導くための道標として掲載したのが( 図 12 )である。

実際に、多摩地域では近年地酒ブームが動き出している。中小の蔵元が多摩ブランドを冠した企画商品を売り出す一方、府中市にあるサントリー武蔵野ビール工場は今も丹沢水系の地下水100%を原材料の水とし、都内でビールをつくる製造工場である。「ホッピー」を製造、販売し、業績回復が著しいホッピービバレッジ（東京、港区）も工場は調布市にある。

これらは食にかかわる資源と、既存の企業とのマッチングである。それを参考に、さらに一歩進めて、地域に潜在化する起業家を発見し、新たな製品、サービス手法に、学生の能力をマッチングさせ、仕組み化するのが、商学公連携事業における地域経営資源の活かし方である。

## 第2節 経営資源としての“ヒト”

### 1. さまざまな経営資源

“モノ”としての経営資源として前掲報告書では次のものがあげられている。

- 1) 産業資源
- 2) 特色ある商店街
- 3) 文化・アート関連施設
- 4) 神社、仏閣
- 5) 温浴施設

### 2. 人的資源同士の掛け合わせが生む予測不可能性

これらの経営資源は施設と考えればモノであるが、施設を実際に支えるのは、共有の有益性に向かって推進されたヒトの関係性である。背後にあるヒトの仕組みが成り立たせたものといえる。そのようにとらえて、現在ある施設を始点に、それに関係して潜在化していて、思わぬ力を発揮してくれる人材を発見することが重要である。そしてその能力をこれまでとは、異なる形で、しかも21世紀的な価値創出の方向で生かすことは検討に値する。

#### 1) 人的資源マッチングによる展開事例

例をあげるなら、巻末資料にある武蔵野市での連携事業の事例において、チャレンジショップでの製麺を担当した商店街OBの当用はこれに当たる。この経営者は青果業を営んでいたが高齢化にともない閉店し、店舗を改築し、貸し店舗業とし、学生アパート経営を行っていた。その店舗の一部を、趣味の手打ちうどんの製作場所とし、故郷の四国から取り寄せる粉を使用し、近隣住民にボランティアベースでの価格設定により、少量を生産、販売していた。

こうした人材を商店街から推薦され、学生とマッチングすることで事業が成立した。本件商店街OBのように、収入の継続基盤をつくりながら、地域貢献度の高い商店街活動を積極的に進める生き方は着目に値する。このように、立地する地域には着目すべきモノとしての資源が存在しなくとも、地域の潜在可能性を持つヒトを発掘し、若さと元気のある学生とマッチングすることで、どちらかだけでは生まれなかった“物語性のある事業”が成立をみる可能性は高い。本報告書第4章で取り上げた有限会社 Anything の経営者もヒトとしての資源の事例といえる。

以上を総括するなら、次のようにいうことができよう。

- ( 1 ) 地域には、“知るヒトぞ知る”といった思わぬ能力を持ったヒト、モノが潜在化している
- ( 2 ) それを仕組みと経営資源の掛け合わせとして一体化する(組織化する)ことで、予測不可能であった“コト”が生成される

**「仕組み×経営資源」によって予測不可能であった  
“コト(サービス機能)”が成立する**

それはあいまいなままに始まり、時には公共機関等の計画に組み込まれ、状況変化対応の繰り返しのなかで変容しながら成長し、その地域にとっての独自の付加的なサービス機能を生み続ける

## 第7章 学生による提案事例及び実現事例

次に、こうした仕組み×経営資源を自在に組み合わせ、実際に大学、学生をこうした資源開発に絡めるとどういった提案がでてくるか、いくつかの事例を紹介する。

多摩地域全体では多数の大学が存在するが、市町村内に大学が存在しない地域もある。そこで、連携の手法は次の2つを考える。

地域に大学がある場合には、直接にその大学、学生とのマッチングを図る。

地域内に大学が存在しない場合には、中間媒介者を通して他地域大学、学生の参加を図る。

以下では実際にどんな挑戦が可能か、学生の提案した事例及びそれが実現に至った事例を紹介する。なお、注意事項が2つあるので注記する。

学生のアイデアは財務基盤、資金計画を観念の外に置いたものが多い。ただし、デザイン力や地域住民(特に若年層)との緊密な関係性構築力、顧客の立場に立った接客力等で、斬新なアイデア力に富むものが少なくない。商工等専門家の仕事は、そうしたアイデアを経営ベースに乗せ、いかに採算性のある事業へと変容させるかにある。

既存のアイデアをそのまま、模倣しても、それはすぐ、他地域に模倣される。本報告書に記載する既存事例は学生とはこうした発想をするものであるという参考であり、各市町村で“独自の仕組み×経営資源”を発見するための連想の源と位置づけられたい。

### 第1節 “食”に関する事業企画

食に関する企画は学生参画型チャレンジショップになる場合が多いが、商業者(商店街)にとっての主なる成果は、それを通しての地域の潜在顧客ニーズを開拓し、集客につなげるための顧客情報の収集にある。したがって運営での経済効果は期待すべきでない。損益分岐点を充たすことを努力目標として、学生に自由に企画を立てさせることが重要である。

実際に本調査研究受託機関では、講師である調査研究受託者が授業のなかで府中市のサントリー武蔵野ビール工場に学生を引率し、地元資源が製品に生まれ変わる過程を現場学習させた(無理な場合は教室内でシミュレーションを行う)。

それを通して、学生は地下水100%を原料とした製品のおいしさと、地産地消の意義、それに向けての企業の地域貢献努力等を体験することができる。そうした経験から生まれたのが1、及び2の企画で

ある。

彼らの発想を若年顧客層の代表のニーズと位置づけ、学生にはリターンとして十分な教育効果が出る仕組みを提示したうえで、複数企画があがってくる仕組みを創り、コンペ形式で80%は成功の目算が立てられる企画を商店会（商工会）側が選ぶ。

企画を実現可能にするためには、資金調達を含むマーケティングミックスに、商店会(商工会)のブロの助言が必要である。また、店舗運営、サービス提供過程への調理用品、備品の貸与、ノウハウの提供等、物心両面で、“一緒になって実現”する。そうした過程を通して双方にとってのメリットのあるショップ運営とノウハウの蓄積が可能となり、持続可能な商学公連携の形が形成される。

## 【事例案】

### 1．手打ち讃岐うどんチャレンジショップ（巻末資料参照）

東京都武蔵野市(以下、M市)路線商店街のなかに自治体が開設した多目的スペースを授業の場とし、商店街と直接接触の経験のなかで学生から出てきた企画を実現した。商店街OBの手打ちうどん名人を発掘し、多目的スペースにおいて、「手打ち讃岐うどん」を学生の接客で提供。広域からの集客と、若年層新規顧客の開拓に貢献した。

### 2．地産野菜の大型店舗屋上利用型市民農園

大型量販店の屋上を菜園として利用した、市民農園型の屋上菜園の経営提案（現状は提案のみ）、実際に千住ルミネで同様の事業が実施されていることを学生が発見し、3章において紹介したK市における江戸東京野菜の展開と絡めて提案したものである。企業のメリットは生活環境づくりへの企業の参画を通じた企業版地域貢献の促進。地域住民へのメリットは地産地消への関心を喚起され、ヒトが集う場の形成を得ること、店内での野菜販売を通じた食生活の充実。学生へのメリットは飲食店メニュー開発に参画する経験があげられている。

地元素材の健康安全性、歴史性、文化性等における環境との整合を、それを生かす能力を持つ、人材発掘とともに開発するのが商学公連携事業の役割である。学生の価値はそこにプラスを加えることにある。商工業者、市民、行政等、プロや社会人では思いつけそうで、思いつけなかった、意外な切り口からの素人的発想が、場に刺激や勢いを与えるのである。

## 第2節 広義の“衣食住”への対応可能性

以上の事例は本調査研究の過程で発見されたものであるが、より広く衣食住をとらえるなら、事業展開可能性は、芸術、教育、祭り、環境保全、防災、医療、介護等、生活するためのすべてのニーズに及ぶ。

東京芸術大学が「社会に必要とされる芸大」への脱皮をめざし、地域や企業との連携を模索し始めた。同大が学生の制作活動の確保とまちづくりを兼ねて運営する空き店舗を改装した工房、同大とホルベイン社が共同開発した絵の具、美術学部の学生による障害児、未就学児童向けコンサート等が始動している。

多摩地域でも、K市において東京工学院専門学校学生による、市内障害者支援センターでの作業支援

を通した、“同世代障害者と学生がともに学ぶ場”の創出の試み(2006年)がある。芸大工房の近隣の市民からは「学生がいるだけで、まちに活気が出る」という声があったというが、この障害者支援活動でも、障害者、保護者、施設職員から同様の声を得た。商学公連携で共通するのは、常に学生の自主的発想が基本にあるということである。

学生活動をより広くとらえ、彼らが自由に、“つい発想したくなる”、いわば“有意なムダ、失敗を許容する受け入れ側のゆとり”を持つ仕組みを構築することが大切である。

そうした意味からの提案事例1点と実現事例2点を紹介する。

## 【事例案】

### 1.“森林と水の学校”の設計とインストラクター活動(提案事例)

サントリーは実際に熊本県のサントリー天然水の森に“森と水の学校”という五感による体験学習の場を設けている。奥多摩町は2008年に林野庁野学校団体から都内初の「森林セラピー(療法)基地」の認定される見通しである。奥多摩町はこれを機に森林の持つ癒し効果を軸に地域起こしに取り組む考えであるという。

一方、学生がプレゼンテーションを行うビジネスコンテストでは必ずといっていいほど、自然環境への問題意識を喚起し、環境保全を支援するためのエコツアーガイド等の活動が発表される。

サントリーの工場見学から誘発されたのも、こうした野外教育施設の設計支援とインストラクターとしての活動であった。学生への教育機会が整えば、小中学校の学外授業とのマッチング等から次段階の発展が生まれる可能性がある。

### 2.商店街イメージキャラクター公募事業(巻末資料参照)

M市で実現した、いくつかの事例のひとつであるが、商店会関係者からのヒアリングでは最も、商店街活性化に貢献したのは、イメージキャラクターの創出であったという結果が得られた。

これも学生のふとした思いつきから始まった。閉店が増え、住宅が混在し、どこからが商店会だか地域住民にわからなくなりつつある商店街の存在をアピールするため、アーケードをつくろうというのが当初の学生の発想である。

しかし、アーケードは資金規模が大きく困難と商店会に指摘され、「それなら」と思いついたのが、イメージキャラクターの公募と実現である。

前述のうどんのチャレンジショップで集客した顧客に再度、投票活動を通して、関心を持ってもらい、固定客を育てたいというのが彼らのコンセプトである。

事業自体は完遂、終了したが、誕生したイメージキャラクター名を冠した「商店街通信」が現在も定期発行されている。全国紙Yは、本事業の拠点であった多目的スペースでの購読を条件に「商店街通信」を近隣1万戸に定期新聞折込として配布している。商店会長からのヒアリングでは、この仕組み化によるプロモーション効果が少なからぬものがあるという。

また、キャラクターをイメージしたフラッグ、新製品、ハッピー等、多様な展開が実施されている。

イメージキャラクターを持つ路線商店会は組織力、財源等の課題により全国でも稀有である。学生との協働で、これをクリアすることで無形の資産が得られた例である。

### 3. 祭りの設計（巻末資料参照）

前述のM市での事例である。イメージキャラクター名を冠した祭りを、従来の盆踊りをベースに、商店会、学生が協働で設計、実現した。年一回、2日に及ぶ祭りであるが、中国人留学生による、中国の“灯光（とうこう）”でライトアップされた祭りの再現をという、これも「ふとした思いつき」をもとに実現した。

コンセプトは中国の祭りに観る、夜に浮かれてヒトが集い、お金をかけずに飲食しながら楽しむ、ゆったりとした大陸的な時間を日本人に体験してもらうというサービス機能の創出にあった。日本文化にとって異分子の彼らから観ると日本人の暮らしは来日前のイメージとは異なり、ゆとりのないものに写ったようである。その素朴な異邦性が、路線商店街の本質機能に共通したのか、関係者の関心と共感を得て実施の運びとなった。

商業者、学生、地域住民（地元保育園保護者等）がスタッフとなったが、学生はゲームの運営、飲食開発と販売等の役割を担った。単に自転車整理や資材運び等、工夫の余地の少ない仕事では彼らの参加意欲は減少する。彼らが発想し、創作した内容で進めることで、やる気が引き出され、教育、遊びの場を新たに学校以外に拡大することに成功した。以降、祭りは地域に継承され恒例となっている。関係者からは祭りの後では商店会会員同士のコミュニケーションがよくなったというヒアリング結果が得られた。

## 第3節 複数事業の統合的展開としての“場”の形成

第1節及び第2節は、必要なサービス機能を充たす領域を、最大規模として自治体（多摩地域市町村）と設定した事例である。

しかし、将来的にこれらを統合する機能とハブとなる核が創出されれば、多摩地域全体を領域とした統合型の商学公連携事業の可能性が生まれる。

そこで、本節では共有資源としての地下水、及び温浴施設の可能性に再度着目し、多摩地域において、なんらかの温浴関連施設を核に各地域の商学公連携事業を統合的に連携させた複合組織の設計可能性を提案する。文明の歴史に見ても明らかのように、水は生命維持の源であり、本源的に人間は水の存在に向けて吸引されてきた。温浴施設を核としたサービス機能の創出は本調査研究受託機関が2003年から2008年までに関わった1000人近い学生のなかでの多数から出された提案である。

その実態は、現段階では予測不可能であるが、衣食住のニーズを総合的に充たす持続可能な仕組みであり、東京都商工会連合会、複数の教育機関、複数の行政等の連携による、多摩全域を潤す生活のハブとして自主的に組織化する性格を有することが期待される。そうした仕組みをいかに構築するか、思考錯誤しながら進める過程で、参加者の意欲が増し、当初、思いもつかなかった仕組みは実現する。それが多摩地域を領域とした“場”の形成である。

**商学公連携事業の本質は  
それを契機としての“場”の形成にある**

## 第8章 進展に向けての事業モデルの提案

### 第1節 活動形成に向けての仕組み提案

以上の分析を踏まえて、本報告書は商学公連携事業について、個々の商店街や商工会等が直接実施するための事例ではなく、そうした活動を継続的に推進することが可能となるための基本的な仕組みを提案する。

それは本報告書の表現を用いれば、大学、学生の側からの商学公連携事業の調査研究を超えて、商学公にとっての三方一両得の関係を創ることを視野に、学（教育機関、学生）と商公（地域、まち）の、成果を統合した“第三の解”としての社会価値を生み出す試みである。

その内容は、持続可能性を目的として地域を経営するための、戦略の設計における、「コンテンツ型」から「コンテクスト型」への転換であるといえる。具体的には次の2つの仕組みを多様な連携を創発するための基盤として提案する。

1. 単独型商学公連携事業（単一商店街、商工会単会、自治体等を単位とする連携）
2. 連携型商学公連携事業（複数商工会の連携、及び東京都27商工会全体の連携）

### 第2節 “場”の形成の必要性

社会に欠けていたサービス機能への希求度が高くなると、能力があったにも関わらず、機会に恵まれなかったヒトが組織によって吸引され、それまで空席であった所に投入されたり、異能集団がマッチングされて相乗的な能力発揮が促されたりする。

これが場の形成の本質である。核となる課題が、解決の方向に向けて参加者が思わず入ってみたいくなる連想領域を持つなら、それはブラックホールのような効果を発揮し、ヒトや組織を吸引する。商学公連携事業は、そのようにして形成される場のひとつである。

商学公連携事業の形成そのものには場が必要であり、また、商学公連携事業は自身で新たな場を創り続ける性格を有する。本報告書はそれを促進するための事業推進プロジェクトを次のように提案する。

### 第3節 「東京都商学公連携事業推進プロジェクト」の提案

#### 1. 場の基本要素の設定

- 1) 継続的な維持
- 2) 興味ある者にとって、ある程度の出入りが自由なこと

#### 2. 具体案

- 1) 商工会単会単位におけるマッチング機構の導入（単独型商学公連携事業の推進）  
各事業主体による“学生参画型マッチング機構”の開発と実現

(1) 構成

模倣に止まらない、各市町村のヒト、モノを生かした特性ある組織の構築

(2) 役割

即時性、実効性ある商学公連携事業の実現(ただし、状況に応じた1年間以上をめぐとした準備期間の必要性を提示)

2) 統合型連携に向けての推進組織準備プロジェクトの設立(連携型商学公連携事業の推進)

(1) 構成

連携事業に影響力のある多摩地域のリーダー的な人材による集団

10～15名程度(連携事業経験のある、もしくは関心のある教員、大学連携事業担当者、中小企業診断士、経営者、商工業者、学生、市民等)

(事務局 東京都商工会連合会)

(2) 推進組織の設立準備期間

3～5年を計画

(3) 達成課題

ヒト 多様な人材の発掘、人材の育成を可能とする仕組みづくり

モノ 拠点の構築

多摩地域ネットワーク大学、あるいは多摩地域ですでに活動している商学公連携事業によって運営されている多目的スペースの活用等の検討

カネ 運営財源の確保システムの構築

情報 情報ネットワークの構築

組織 以上を組織化することによるオープンな連携機構の生成

## 第4節 結末点としての中間媒介者育成の必要性

### 1. 求められる多様な専門性

以上の組織に求められるのは、全体構造の結末点であり、組織を活性化する触媒機能を果す中間媒介者の育成である。中間媒介者には次のような多様な能力が必要である。

- 1) 学生とともにまちに飛び出し、彼らに活動する意味を理解させ、それを実現する力を養う指導力
- 2) 商業活性化を促進するための地域経営に関する提案力、実行力
- 3) 公的機関との関係性の構築力
- 4) 市民のなかに入っていく、市民の立場からのサービス機能を発見できる庶民性と好奇心

こうした力を有したうえで、社会価値観の転換を踏まえて、サービス機能を創出する仕掛け人が中間媒介者である。

社会はさまざまな契機やきっかけの集合体であり、そうした選択肢との出会いはあらゆるヒトに平等に現れるが、今、なにが必要なのかについて問題意識を持つ者のみが、それを掬い取り、組織の関係性を組み変える結末点として機能する。

そのための洞察力を持つ人材を育成することが求められる。これまでの調査研究では商学公連携事業の契機は「大学教員と商業者」に限定されて議論されてきた。しかし、課題を解決するためには、その人材の役割を再考し、単一の専門能力に止まるのではない、前掲の4つの能力すべてに精通した中間媒介者の育成を進めることが必要である。

## 2. プロジェクトのなかでの中間媒介者育成へ期待

こうした人材の仕事を簡単にシミュレートすると次のようである。

まず、教育機関の側にあっては、「学生が自ら社会のなかの課題を発見してきて、解決策を模索、提案、実施する」という過程を活動全体に仕組みとして組み込むことで、さらに内容が充実することが予測される。

その背後には、「なぜ活動するのか」「なんのために活動するのか」という社会連携の意義、「そのために今、自分たちが をやらねば」「やっているうちに、おもしろくなり、つい、夢中で気がついたらやり抜いていた」というモチベーションを仕組み化する仕事がある。

それらを指導案に組み込み、現場に出す前の座学学習、及び課題発見から学生の経営力へと落とし込む能力導出が可能となる仕組みづくりを整備することで一層の発展が期待できるのである。

一方、現場とのマッチング場面では、商店街等が思わず手を貸したくなる“不完全性、不完備性”があれば、より、地域とがっちり溶け合った関係性が生まれ、おもしろくなることが予測される。教育機関の側だけではあと少し未完成という頃合で地域に学生を委ねるタイミングを図る職人的業が必要となる。

“まちに頼ってみる”姿勢をうまく仕組み化することで生まれる地域との協働を、収益性の確保にまでもっていけるなら、次段階へのさらなる展開が射程に入る。

中間媒介者にはこうした仕事を統合的にこなせる複合領域型の能力が求められる。このような力の介在によって、社会的意義を踏まえた経済効果と教育効果の統合的達成、及び経済的・非経済的インセンティブを有する継続事業の創出可能性が高まるものと予測される。そうした人材が本報告書で提案した「東京都商学公連携事業推進プロジェクト」のなかで育成されることを期待したい。

### 【謝辞】

本調査研究、ならびに本報告書は未だ体系的な研究も方法論も存在しない商学公連携事業を、次の一歩に進めるための模索の過程そのものである。そうした実験に参加し、さまざまな立場から体験、経験を惜しみなく提供して下さった商工業関係者、大学関係者、学生、行政関係者、聞き取り調査先関係者の皆様のお力の統合として、ようやくここまでのまとめに至った。ご協力頂いた方々に心よりお礼を申し上げたい。

---

---

# 資 料

---

---

## 資料1 参加型実験手法による商学公連携事業の初動

(出典：辻朋子『サービスコミュニティのデザイン』白桃書房, 2005, 第4章よりの抜粋部分に加筆)

### 1. はじめに

本実験事業は2003年10月から2004年9月までの1年間に渡って、武蔵野市において実施の機会を得た学生参加のまちづくり「ふじみ100人プロジェクト」を通して進められた。それは、商学公連携事業の原初過程をどう発生させ、複数のコミュニティがどう動いて課題解決に込めていくものかを探る模索の過程であった(中間媒介者:辻朋子。本実験での立場は企画提案者/中小企業診断士/東京工学院専門学校講師)。

本論に先立ち、この実践において欠くことのできない経営資源であり、そのマッチングが本件の中核的価値と位置づけられるところの、学生と商店街の生の声をそのままに上げておく。この声の主ひとり一人が、商学公連携の最初の形をつくった主人公だからである。

#### 学 生

「どこからどこまでが商店街か？」(住宅が多すぎてわからない)「思っていたのと違う(もっと立派な商店街かと想像していた)。やる気ない」商品を買おうとすると東京工学院だというだけで売ってくれない」

「企画について独創性がある自分なりのプレゼンテーションをすれば、見た目が多少まずくても、人に伝わるのだと思った。紙芝居でこのプロジェクトをプレゼンしたのを見たが、プレゼンといえばパワーポイントという常識を破るアイデアがすばらしいと思った」

「『ほかの学生がうどん屋をやっているから食べに行ってちょうだい』と先生が言った。はじめはなぜ...うどんを食べなくちゃいけないのかと思った。商店街に行くのもダルかった。そして、あそこで食べたうどんは、つゆがぜんぜん入ってなくて、少ししょっぱかった。でも嫌いじゃなかった。むしろ、はまりそうだった。今、思えば『行って食べて』よかったと思う。」

「中国風の祭りは実現できればすごく楽しいと思う。自分も『燈光夜市』の暗いなかに灯りがあり、少し汚れているんだけど、華やかな感じはすごく好きだ。(公務員を目指す自分にはこんな授業は役に立たない。就職に役立つ座学をやってくれと講師に詰め寄った学生)

「ほかの人のプレゼンを見て、本当に東京工学院の学生か?と思うくらいにビックリした。一人ひとりちがう結果が出たと思う。」

#### 商店街

「お金を払ってもなかなかきてもらえないのに、学生と活動できて本当に刺激になる。これから就職する学生に商人魂を伝えたい。今度、飲み連れて行っていいですか?」

「邪魔なだけだ」

「学生さんがよくやってくれていいと思う。みなさんも喜んでいて。でも、一緒にやるとなると、ちょっと。応援はしていますけど。」

「商店街をやっている、こんな経験はしたことがない。学生のなかで、今は気がつかないけれど、あと何年かしたら、あの時、とてつもないことに関わっていたんだって思うのが出てくるかもしれない。」

## 2. 概要

2002年11月に、武蔵野市は、商店街活性化策として同市境南町にある富士見通り商店会（以下F商店会）において、空き店舗になっている22坪のスペースを活用し、多目的スペースとしてコミュニティ・スタジオ（愛称：「ハートらんど富士見」）を開設した。

同所はこれまでもフリーマーケット、サッカーチームサイン会、高齢者・主婦などの講習会などで使用日程は埋まっているものの、当初目指されたようなコミュニティセンターと一線を画する、地域の絆の要としての新しいかわりの拠点としての目的からは、乖離があるのが実情であった。

こうした状況を踏まえたところに、自発的な組織発生への引き金として、総合学園 東京工学院（東京都小金井市）の学生約100人（経営情報学科、情報科の大学生・専門学校生：日本人75名、中国人留学生25名）と商店街関係者100人という異能集団のマッチングによる「ふじみ100人プロジェクト」の存在意義が生まれた。

同プロジェクトの目的は、学生と商店街が同一目標に向かって試行錯誤しながら開拓するまちづくりの達成である。

具体的には、第一に教育のうえからはコミュニティ・スタジオを教室に、学校を離れた現場体験型の学習機会を設けることで、学生にとっては社会機能の欠落部分に自己の役割を探し、自発的にかかわるなかでの自己の存在証明を発見させることに注力する。第二に、商店街活性化事業に、学生が持つ先入観のない顧客の目から商店街活動に新たな提案と実践を得て、商店街の自己の再発見を促し、発想転換による顧客視座からのまちづくりのとらえ方を導入することにある。第三に生活者視点と商店街のなかに蓄積された現場ノウハウとを統合して、地域に必要なサービス機能を開発することである。事業の目的と推進手法の関係を表したのが（図1）である。

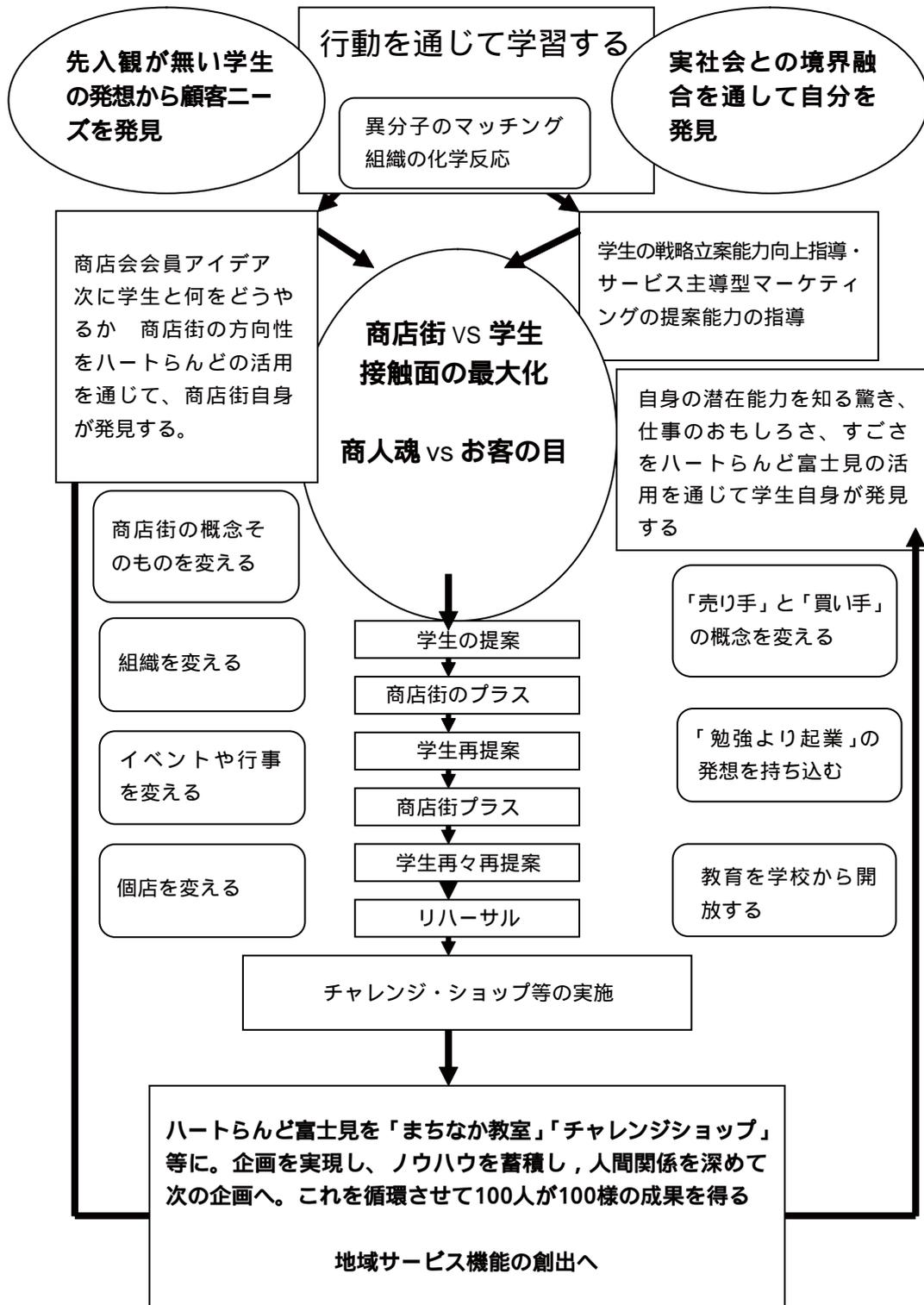


図1 「ふじみ100人プロジェクト」の目的と推進の仕組み

### 3. 活動内容

#### 1) チャレンジショップ：「手打ち讃岐うどんの製造販売」(03.12.2～4)

##### (1) コンセプト

取り組んだ事業の第一は、本物志向健康・安全志向に応える手打ち讃岐うどんの製造販売である。作り手の顔の見える商品に対する顧客価値に着目し、手打ち讃岐うどん制作の達人である商店街OBに制作を依頼し、素人である学生が顧客視点からの惜しみないサービスを付加して販売する飲食サービスを営業した。学生が出した複数の企画から商店街が選択したものである。学生の提案に、商店街が実践ノウハウを重ねて、はじめて現場で使える企画が成立した。

##### (2) マーケティング戦略と実施

メインターゲットは当初、高齢者を想定した。場所・店舗施設はコミュニティ・スタジオに畳敷きでゆったりできる「促成うどん屋」をセッティングした。畳は商店会の役員がすばやく手配し個店である畳店が貸与してくれた。実施前日のリハーサルに学生が訪れたときには、すでに商店会会員の力で、コミュニティ・スタジオに畳が敷かれ、掃除が済まされていた。豪雨のなか、仕込みやチラシ配布をした学生にとって大変な励みになったと多くの学生が語った。

実施価格は、プロモーションを目的にし、利益率は見込まず、また100円とした。この価格設定を例に異なる見方が融合する様子を紹介しておく。100円で乗れるコミュニティバスの停留所がコミュニティ・スタジオのまん前にあることから、乗車料金と同じワンコインで食べられると手軽さをアピールする1杯100円で、1日100食、3時間限定販売とした。商店会からは、100円では原価なので学生が価格設定し、利益が出た分は学生の報酬にと申し出られた。

しかし、学生は価格を上げて集客が減るより、自分らは学習が目的で、商店街の活性化が達成できればいいのだから、利益なしを再提案した。これに対し「プロなら101円で売る。1円でも利益を散るのがプロだ」という商店会員もいた。たった100円という価格設定をめぐる、顧客視点とプロの誇りと、互いに譲れない話し合いと発見が続いた。この1年の企画はすべてがこうした互いへの発見と葛藤の連続であった。

プロモーションは周辺500メートル近隣住宅へのチラシ個ポスティング・ムーバス(コミュニティバス)中刷り広告・メガホンによる告知などによった。また店頭でのヒアリングから読売新聞武蔵野版掲載、むさしの三鷹ケーブルテレビ放映を得たことが大きな集客効果につながった。営業成果は3日間、連日完売となった。

#### 2) キャラクター公募イベント(03.12.16～04.2.27)

##### (1) コンセプト

アーケードに代替する機能として、路線商店街の顧客認知度向上、愛顧獲得の方法としての商店街イメージ・キャラクターを公募し、顧客に愛顧してもらえる商店街を目指すという学生の発想から始まった。

##### (2) マーケティング戦略

メインターゲットは次世代顧客としての園児・生徒(保育園～中学生)、近隣の若者である。

サービスの特徴は、自分の描いたキャラクターがフラッグやTシャツになるという期待とゲーム性を売り、それを通して喪失してしまった地域の遊び場空間を復活させるということにある。

展開の場所・店舗施設は、公募を依頼する教育機関(保育園、小学校、中学校)を結末点とした周囲2kmほどの近隣地域全体を包含する。この場合は、地域全域がチャレンジショップにおける多目的スペースに代替するものとして機能を果たした。ヒトを吸引し、コミュニティを動かすための場としての役割を担ったのである。中心となったのは商店会全店舗を使った応募作品展覧会と、決定イベントが行われたコミュニティスタジオである。

プロモーションは、教育機関などへの応募を促すチラシ、ポスター、投票箱設置、武蔵境駅前チラシ配布などである。学生は当初駅前が無作為にチラシを配ったが、他の広告配布物と混同されてなかなか受けとってもらえない。行動してみて初めてその困難性がわかった。そこで、境開発事務所長と商店会長の助言で、近隣の教育機関に直接応募要請をするという変更を行った。こうした関連機関にはこの両者が学生を同道してくれた。

またポスター印刷など、F商店会に止まらず、武蔵境地区の広域スタンプ協議会に参加するF商店会以外の商店会の会員も積極的に支援してくれた。また、公募終了後、F商店会の全店舗を使って応募作品展を企画したが、これは各個店の協力体制によって実現した。さらに、学生を前向きに現場に出してくれた東京工学院の姿勢、そして冬、春休みを返上して、自主活動を進めた学生の努力と、次第に各コミュニティセクターの自主的な動きが重複して展開されるようになった。

### 3) 祭りの創造「第1回 ふじみどりまつり」(04.7.10～11)

#### (1) コンセプト

中国人留学生の提案により、中国風の夜の祭りである「燈光夜市」を商店会恒例の盆踊りと統合した新たな祭りとして創造するという企画である。本場の燈光夜市は上海を中心に行われている祭りで、イルミネーションでライトアップした商店街で、屋台や、屋外のテーブルを中心に安価で美味しい飲食とバザールを楽しみながら、のんびりと、どこかなごむ庶民的な雰囲気を楽しむナイトバザールである。

この大陸的なゆったりとした夜の時間の過ごし方を、彼らから見るとどこかギスギスした暮らしを営む日本人に知ってもらい、サービスしたいとするのが、中国の留学生の提案するコンセプトである。

あわせて、商店街イメージキャラクター誕生を記念し、公募に協力してくれた子どもたち・地域住民に感謝する機会とするというのが目的である。これを、総合学園 東京工学院とF商店会の共同企画で開催した。

#### (2) マーケティング戦略

メインターゲットは次世代顧客とその両親の世代であり、その再度の吸引と定着が目的である。これまでの事業が、100人をチームに分けた20人程度の学生の参加によるものであったのに対して、この祭りは1、2年生約130名の学生、と100名の商店会員、50名の地域住民の協働となる。

サービスの特徴は、地域住民、学生、保育園父母らがスタッフとなり、素朴な、路線商店街ならではの、親近感あふれる祭りとして再現した。場所・施設は商店街全体である。プロモーションについては、これに至るいきさつを「ふじみどり物語」として学生がアニメーション化し、折り込み絵本の形にした広告を商店街と共同で制作して、新聞5紙(日経、朝日、読売、毎日、産経)に折込広告として入れて、近隣1km全戸に配布した。また読売新聞武蔵野版に本件が掲載されたこともプロモーション効果をもたらした。

#### 4. 成果

学生参加のまちづくりプロジェクトの大きな成果は、3事業を通じて、同商店街の主たる顧客である60代以降の集客に加えて、30代及び若年齢層顧客の吸引にある程度成功したことにある。

特に結果の数値化が可能な手打ちうどんチャレンジショップでは、主婦(14.4%)と幼児(11.3%)という、新規顧客層を開拓することができた。同商店街においてF商店会の物販店舗の平均顧客年齢は60～70歳台と高齢化している。このことは顧客の先細りを意味し、商店街衰退の大きな要因となっていた。そうした現状に対し、チャレンジショップでは、若い顧客の吸引率の高いG歯科と比較し、年齢構成上、これに近い若年顧客の発掘と開拓がやり方次第で可能なことが証明された。(図2 個店とチャレンジショップにおける年齢別顧客割合の比較)。

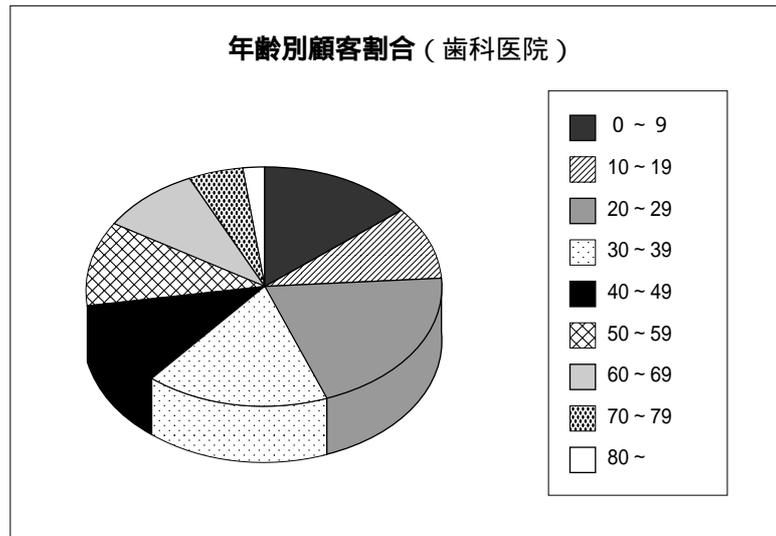
チャレンジショップがこれまで商店街に欠けていた若年世代向けの昼食需要に応える施設として機能することで、集客が増す可能性が発見されたのである。またリピーター率は約2割(若い母親グループ、近所の家族連れ、ひとり暮らしのお年よりなどの再来店)と高い数字を示した。再来店の主な誘引は、ヒアリングとアンケートから「量が好評(幼児は寝かせて母親がゆっくりと食事ができること、お年寄りにもくつろぎのスペースができたこと)」「ワンコインの手軽さ、値ごろ感が好評」という結果を得た。集客範囲は近隣((周辺3km以内)90%、広域(その他の東京、埼玉県地域)10%であった。参考までに近隣型商店街にあっては、集客範囲としての第一次商圈は500メートルと設定される。

企業、商店街に代表される地域組織と、行政だけではこれまでみだせなかった課題解決が、学生という新たな組織が生活者とのつなぎ役に入ったことで、そのいくつかを解決に向けて前進させた。

このようにして組織と生活者とが、共通利益を求める場がまちには必要であり、その仕組みが自立共生的なネットワークである。そこにヒト・モノ・カネ・情報の循環を構造的に組み込む斡旋力をもたらすために、つなぎ手としての新たなヒトを導入することで、まちは自律的に呼吸を始める可能性がこの参加型実験を通して示された。

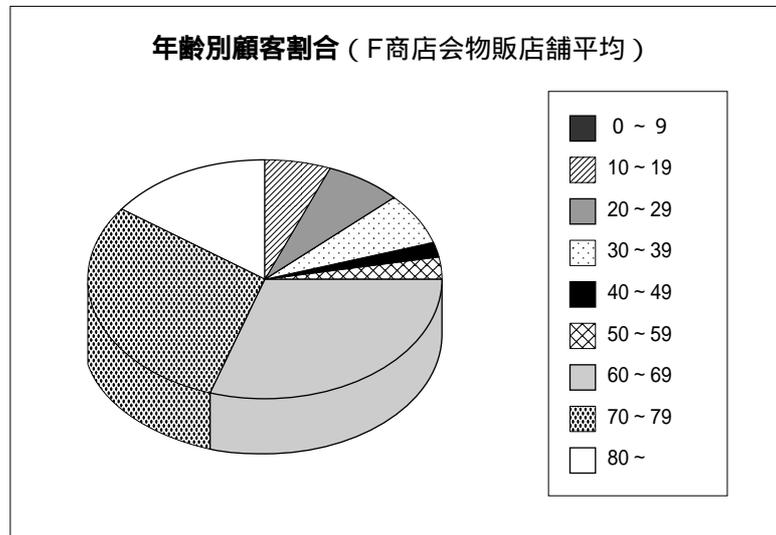
年齢別 顧客割合  
(歯科医院)

年齢区分(歳)	%
0～9	14
10～19	9.9
20～29	20.4
30～39	16.7
40～49	11.4
50～59	11.4
60～69	9.2
70～79	5
80～	2
合計	100



年齢別 顧客割合  
(F商店会物販店舗平均)

年齢区分(歳)	%
0～9	0
10～19	6
20～29	7
30～39	7
40～49	2
50～59	3
60～69	30
70～79	30
80～	15
合計	100



年齢別 顧客割合  
(さぬきうどん100)

年齢区分(歳)	%
0～9	11.3
10～19	3.3
20～29	4.8
30～39	14.5
40～49	1.6
50～59	11.3
60～69	29
70～79	17.7
80～	6.5
合計	100

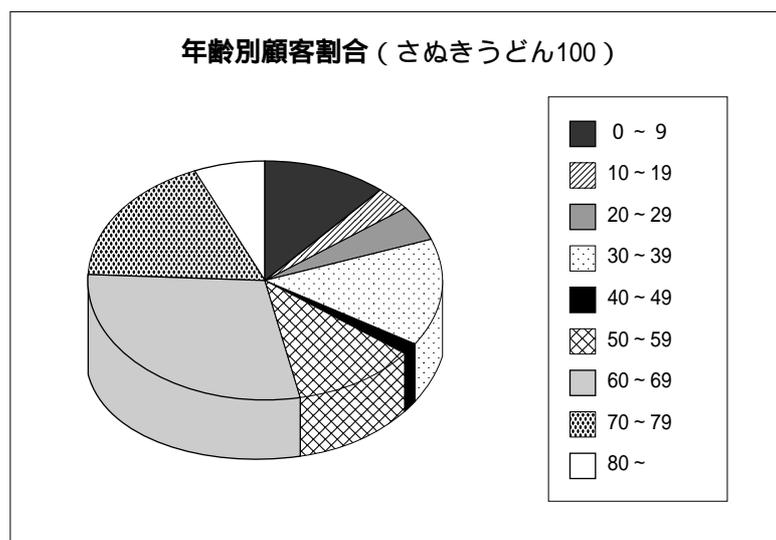


図2 チャレンジシップと個店との顧客年齢比較



# 商店街にぎわいアイデアコンテスト 募集要項

1. 事業名称 黄金井名物市ビジネスコンテスト 2007  
 2. 事業目的 小金井市内の個店・商店街の活性化や地域経済振興を図るため、にぎわい創出のためのアイデアを募集し、活力と魅力に満ちたまちを実現することを目的とします。  
 一般市民、学生やNPO団体等の各種団体からアイデアを広く募集し、優秀なアイデアには奨励金等の支援を行います。

3. 部門別応募内容 一般市民や学生、NPO等各種団体を対象とした「商店街にぎわいアイデアコンテスト」を実施します。

◆ 募集部門  
 「千客万来アイデア部門」と「にぎわいづくりサポーター部門」の2部門でアイデアを募集します。

① 千客万来アイデア部門  
 商店街を対象とした、商店街のイメージアップや不足機能を補うアイデアなど、商店街のにぎわい創出のためのさまざまなアイデアを募集します。(個店は対象外です。)

※募集例) 商店街のイメージロゴ / 商店街イメージフラッグ など

◆ 応募資格: 小金井市内の市民  
 ◆ 審査基準・方法: 申込書により、「面白さ」、「オリジナリティ」の総合評価にて審査します。  
 ◆ 賞品: 優秀賞 1万円相当 (さくらギフトカード20枚) 5点  
 優良賞 2千円相当 (さくらギフトカード4枚) 25点

② にぎわいづくりサポーター部門  
 個店や商店街を対象に、申請者自らにぎわいを生み出す活動企画・アイデアを募集します。

※募集例) 個店のショーウィンドウの飾りつけ企画 / 地元サークル活動の商店街での展開 / ストリートパフォーマンス など

◆ 応募資格: 学生・市民団体・NPO等各種団体 (個人での申し込みはできません。)  
 ◆ 審査基準・方法  
 申込書により一次審査を行い、10月20日(土)午後1時より商工会にて一般公開のプレゼンテーション審査を行い各賞を決定します。

※審査は、市長、学務部長、専門課(中小企業診断士、地域金融機関、商工会関係者が担当します。  
 ◆ 賞金: 優秀賞 賞金5万円 (1点)  
 優良賞 賞金2万円 (2点)

◆ 申請支援  
 にぎわいづくりサポーター部門受賞者には、個店や商店街の協力があれば実施に向けた調整を支援します。

4. 応募方法・応募期限 小金井市商工会・商工会HP・小金井市経済課にある申込書に必要事項を記入し、下記の方法で応募してください。

① 千客万来アイデア部門: 申込書の切り取り線で切り取り、50円切手を貼付の上投函してください(申込書以外のはがきでも可)。また、持参またはメールによる受付もしています。  
 ※この部門にメールで応募する場合は、小金井市商工会よりwordファイルを送付していただく場合、ご記入の上、メールに添付して送信してください。

② にぎわいづくりサポーター部門: 申込書の切り取り線で切り取り、持参・郵送・メールのいずれかで応募してください。

いずれの部門にも、応募期限は平成19年10月5日(金)午後5時必着です。

① にぎわいづくりサポーター部門の受賞者(優秀賞以上)は、本年度末に経過報告をお願いします。なお、企業が実践した場合は、次回黄金井名物市で成果の発表があります。

② 一次審査合格者(にぎわいづくりサポーター部門)につきましては、申込書における本格的に記入いただいた内容について、11月4日に開催の黄金井名物市で展示するとともに、小金井市商工会の発行物に掲載させていただきます(ただし都合があります)。

③ テーマ、アイデア、特許事項などの法的保護等は申込者の責任ととし、主催者側での対応は行いません。

申込み・問合せ 小金井市商工会  
 〒184-0013 小金井市朝陽町3-33-25 TEL: 042-381-8765 FAX: 042-382-8585 担当: 山岸・永須・井上

申込日 平成19年 月 日

# 商店街にぎわいアイデアコンテスト 申込書

黄金井名物市ビジネスコンテスト 2007

裏面に記入例

参加分類(どちらか)

① 千客万来アイデア部門

② にぎわいづくりサポーター部門

※料内の記入スペースが足りない場合は追加下さい。②を選んだ方はこちらにご記入ください。

フリガナ 申込者氏名	フリガナ 団体名
住所 〒	
TEL	FAX
E-mail	URL
アイデア名	アイデアの位置図
<p>アイデアの概要</p> <p>個店様を対象とした、商店街のにぎわい創出のためのさまざまなアイデアを募集します。                  (例えば、個店のショーウィンドウの飾りつけ企画 / ストリートパフォーマンスなど。)</p>	
<p>アイデアを実施したい個店・商店街の名前をご記入ください。(切り取り)</p>	

- ① 小金井市商工会
- ② 東京小金井新街商店会
- ③ 北小金商店会
- ④ 小金井市万葉通り商店会
- ⑤ 小金井市中央商店街協賛会
- ⑥ 東工大通り商店会
- ⑦ 日の通り商店会
- ⑧ 中町商店会
- ⑨ 京王通り商店会
- ⑩ 東小金井西口商店会
- ⑪ 東小金井西口商店会
- ⑫ 新小金井商店会
- ⑬ 東小金井北口商店会
- ⑭ 東小金井北口商店会
- ⑮ 東小金井西口商店会
- ⑯ 東小金井西口商店会
- ⑰ 東小金井商店会
- ⑱ 東小金井商店会

1. 応募方法については、募集要項の「4.応募方法・応募期限」を参照ください。
2. 申込書は、裏面を参考に記入ください。
3. 本表列に記入いただいた内容は、黄金井名物市で展示するとともに商工会の発行物に掲載させていただきます(ただし都合があります)。
4. 本申込書にご記入頂いた内容は個人情報は、本年実施する黄金井名物市以外におよび金井名物市以外に使用することはありません。

<p>■プランが持つ創造性 (小倉井らしさを際立たせる点・これまでなかった斬新さなどをPRして下さい。)</p>	<p>■プランが持つ優位性 (競合する商品やサービスに比べて有利な点・このプランを支える技術や経験をPRして下さい。)</p>	<p>■プランが持つ実現性 (収支精算し・事業計画の実現可能性をPRして下さい。)</p>	<p>■プランが持つ将来性 (どのような事業を継続させ、発展させるのか・展望や具体的な戦略をPRして下さい。)</p>
--	---	---	---

※枠内の記入スペースが足りない場合は追加下さい。

申込書・表

**最優秀賞 賞金30万円 (1点)**

**優秀賞 賞金10万円 (2点)**

**優良賞 賞金5万円 (2点)**

**募集締切 10月5日 (金)**

主催・小金井市商工会  
運営・第7回黄金井名物市実行委員会  
後援・小金井市信用金庫  
・西武信用金庫

〈切り取り〉



平成 19 年度  
多摩地域における商学公連携事例の調査研究  
(平成 20 年 3 月)

東京都商工会連合会  
調査研究委託／報告書執筆：中小企業診断士 辻朋子