

地域貢献性評価で販促支援

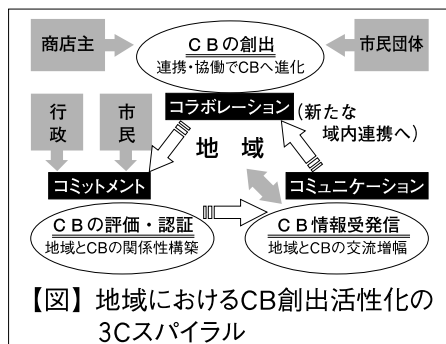
— “コミュニティビジネス度” ランクを店頭掲示 —

中央支会
河合 陽子

1. 課題は情報発信力強化

「地域の実情にあったサービス、雇用を生み出す地域貢献型事業」（2004年版『中小企業白書』）としてコミュニティビジネス（以下、CB）が注目を集めている。市民アンケートでも「品質と価格が同じ商品と比較し、社会への貢献度の高い企業のブランドを選択したことのある人」が35.2%に上るなど^{*1)}、地域貢献性は事業者にとって今後販促面の「強み」となることが期待される。

CBの活性化は【図】の通り、既存事業者のCB化^{*2)}や新規CB創業を出発点に、「コラボレーション」段階ではセミナーや中間支援機関の新設が、運営面では各種制度融資や事業委託化等の行政支援策が展開されている。しかし「コミュニケーション」段階は、事業者の地域貢献活動は「活動内容および成果が見えにくい・わかりにくい」^{*1)}など、3Cスパイラルのポトルネックとなっていることが懸念される。



2. 市民の選択購買を促進

そこでここでは地域事業者の潜在的な強みであ

るCB性を「見えやすく・わかりやすく」する方策として『CB度ランキング制度』を提案する。そのプロセスを通して地域の「コミットメント」を促進するとともに、結果を店頭でPRするなど現在「弱み」である「コミュニケーション」段階を強化。これにより、市民のCB事業者の選択購買を促進する。

具体的には、例えば全体テーマを「ユニバーサルデザインな街づくり」と設定し事業者を3つ星評価。認証エンブレム（右図参照）を店頭掲示し、その地域貢献度を市民にビジュアルに示す。



3. 実践への具体的プロセス

（※各項目の末尾【 】内は診断士が関わる工数例）

(1) 「コミットメント」の促進

Step① チームの組織化とテーマ設定

行政主導で地域の市民、事業者、教育機関、各種団体などの参画を促し、CB度ランキング・プロジェクトチームを立ち上げる。より広域なまちづくりビジョンや地域の実情を踏まえつつ、全体テーマを設定。①対象事業者のエリア、②育成すべきCB像、③情報発信する商圈範囲、④具体的なゴール設定…の基本方針を決定する。【全体会合；3時間】

【注および参考資料】

- *1) 「企業の社会貢献活動に対する一般生活者の視点」調査 [2004.7]、NTTレゾナント株式会社・株式会社三菱総合研究所
*2) 「小規模商店のコミュニティビジネス拠点化」(河合) [2005.11]、中小企業診断協会東京支部地域振興部『地域政策提言集』
*3) 英国サスティナビリティ社が提唱。環境・経済・社会の各局面について“収支バランス”の維持・向上に取り組むことを意味する

Step② 指標の策定

評価の基となる指標について、①全CB分野の総合点を導く「総合指標型」②複数のCB分野別に点数化する「分野別指標型」③当該エリアの“顔”となるCB分野を絞り込んで点数化する「単一指標型」…から選択する。指標の具体化においては、全体テーマおよび「トリプル・ボトムライン」³⁾に配慮（【表】参照）しつつ、各項目策定および配点の重み付けを行う。

【指標案設計；3時間、全体会合；3時間】

Step③ 対象事業者の抽出

商業・サービス業者を中心に被認証事業者を募る。ここではプロジェクトのPRも兼ね、自薦・他薦や市民の投票制度など市民参画を促進できるような仕組みを盛り込む。 【企画作業；3時間】

Step④ 評価および認証の実施

指標に基づく「評価」作業は被認証事業者とプロジェクトチームの協働で評価結果を3ランクへ落とし込む「認証」作業はプロジェクトチーム単独で行う。 【1店舗あたりの評価・認証作業；2時間】

(2) 「コミュニケーション」の強化

Step⑤ エンブレムやイベントでPR

評価結果のランクを示す店頭用の「認証エンブレム」を制作する。Step②の評価指標タイプごとに統一もしくは分野ごとのエンブレムとなる。認証店のマップの作成や店巡りラリーなども展開する。 【企画作業；3時間】

Step⑥ 検証およびフィードバック

CB度ランキング制度について、①個々の被認証事業者の販促効果検証、②CB度ランクの販促活用例の共有化、③評価・指標の定期的見直し、④新規参加事業者の発掘…を継続的に行う。結果は年度ごとに「CB報告書」として地域へ還元する。

また指標・評価結果は一般公開して、市民アンケートなど地域からフィードバックを得る機会も設ける。 【1店舗あたり検証・フィードバック作業；3時間、CB報告書作成作業；10時間】

4. 外部機関の役割

(1) 診断士；“ブランド化”で継続性確保

プロセス全体を主導・進行管理する。

「コミットメント」段階ではプロジェクトチームの合意形成を促すファシリテーター機能や個々の事業者に対してCB意識の啓蒙や販促戦略的視点からのCB性抽出を行うコンサルティング機能を発揮する。

「コミュニケーション」段階では、①被認証事業者向けにはランキングの販促活用策、②市民向けには被認証事業者を選択購買するインセンティブを企画・提案する。

長期的には、認証エンブレムを商標登録して推奨商品を開発するなど、採算性・継続性ある地域ブランド事業へと発展させていく。

(2) 行政；立ち上げ支援と“お墨付き”

プロセス全般を側面支援する。「コミットメント」段階では地域参画の推進役を「コミュニケーション」段階ではCBランキングへの“お墨付き”役を担う。

事業費用は被認証事業者の負担が基本だが立ち上げ段階のエンブレム作成費用や診断士派遣費用については半額助成等の行政支援策が望まれる。CBランキング制度を地域全体のまちづくり事業に組み込むことで国の「戦略的中心市街地中小商業等活性化支援事業費補助金」や「少子高齢化等対応中小商業活性化支援事業」の活用も検討したい。

【表】CBマークの具体的な評価指標例

機能	指標名	算式・評価基準の具体例
E ン ブ レ ム 機 能	地域資源活用度	地元業者仕入れ率、産学官等の連携度、地元雇用率、地元商圏からの集客度（地域交
	地域課題解決性	課題抽出性；市民モニター制度・相談窓口の有無、課題対応性；店舗（車椅子対応等）・商品（地産地消等）・サービス（宅配等）
C o m m u n i c a t i o n 機 能	地域貢献実践度	地域への純粋な寄付額比率、地元障害者・女性採用率、従業員のボランティア従事日数、市民の溜まり場機能の有無
	組織の地域志向性	地域貢献方針の有無・組織内浸透度、利益配分における地元投資比率、資金調達での地元出資度、商店会加盟の有無
E c o l o g y 機 能	店頭での3R実践度	エコロジー商品・サービス比率、車輛物流削減比率、容器包装削減策の有無・実施による成果（マイ箸・マイバッグ利用率等）
	組織の3R志向性	情報開示面；環境取り組み報告書の作成・公表の有無、制度面；職場内での環境ポリシー策定・具体的実践ルール（廃紙利用等）

中小企業とNPOのパートナーシップ

— 地域経営の担い手である企業とNPOの協働を促進 —

中央支会
関谷 美由紀

1. 協働が求められる背景

(1) 多様なパートナーシップによる地域経営へ

現在、人口減少や行政需要の多様化、厳しい財政状況など、行政をとりまく環境が大きく変化している。このため、地域の発展を願う際、行政を中心に考えるのではなく、企業やNPO、各種団体、住民など多様な主体が参画し協働することで、単なる地域活性化を超えた「地域経営」を実現することが課題となっている。

そこで、地域経営の担い手である企業、特に中小企業とNPOとの協働を提言する。

(2) 企業：社会貢献から戦略的CSR経営へ

まず、我が国で「企業の社会的責任（CSR）」の思想が初めて注目されたのは、高度成長時代の公害対応からと言われている。そして、バブルが拡大する80年代には、大企業を中心にフィランソピーやメセナといったブームが生まれたが、これらの活動の多くは受身的で長期的戦略を持たなかったことから、90年代の不況期には社会貢献活動の停滞をもたらした。

ところが、特に2000年以降、企業倫理の欠如による不祥事やCSR国際標準の検討、環境問題の深刻化などが影響し、CSRに戦略性が付加されるようになった。特に近年では、企業活動を環境の側面、社会的側面、経済的側面の3つの側面（トリプルボトムライン）から捉えることで、持続可能な企業経営のあり方を模索する取組が浸透してきており、その一環であるNPOとの協働でも、戦略・組織

的な取組が目立つようになった。表中のドラッカ一財団の表現によれば、「支援型」から「協働型」パートナーシップへ発展する傾向がみられる。

(3) NPO：事業型NPOの増加

一方、NPO側からみると、平成10年の「特定非営利活動促進法」（NPO法）施行以来、団体数が伸び続け、現在では、市民の自己実現や社会貢献の場となるだけでなく、地域社会のニーズや課題解決に資する公共サービスの担い手として、その役割が期待されるようになった。

最近では、NPO法に定義された活動分野の範囲拡大（情報化、科学技術振興等）にも表れるように、無償のボランティアの性格の強いNPOではなく、有償スタッフや事業収入を一部に有する事業型NPOが増える傾向にある。このような事業型NPOも資金的・人的な資源が十分ではないのが現状だが、企業と対等な立場に立つパートナーとしてみた場合、事業型NPOは最適な存在と言える。

2. 企業とNPOが協働する時代へ

(1) 中小企業だからこそその意義

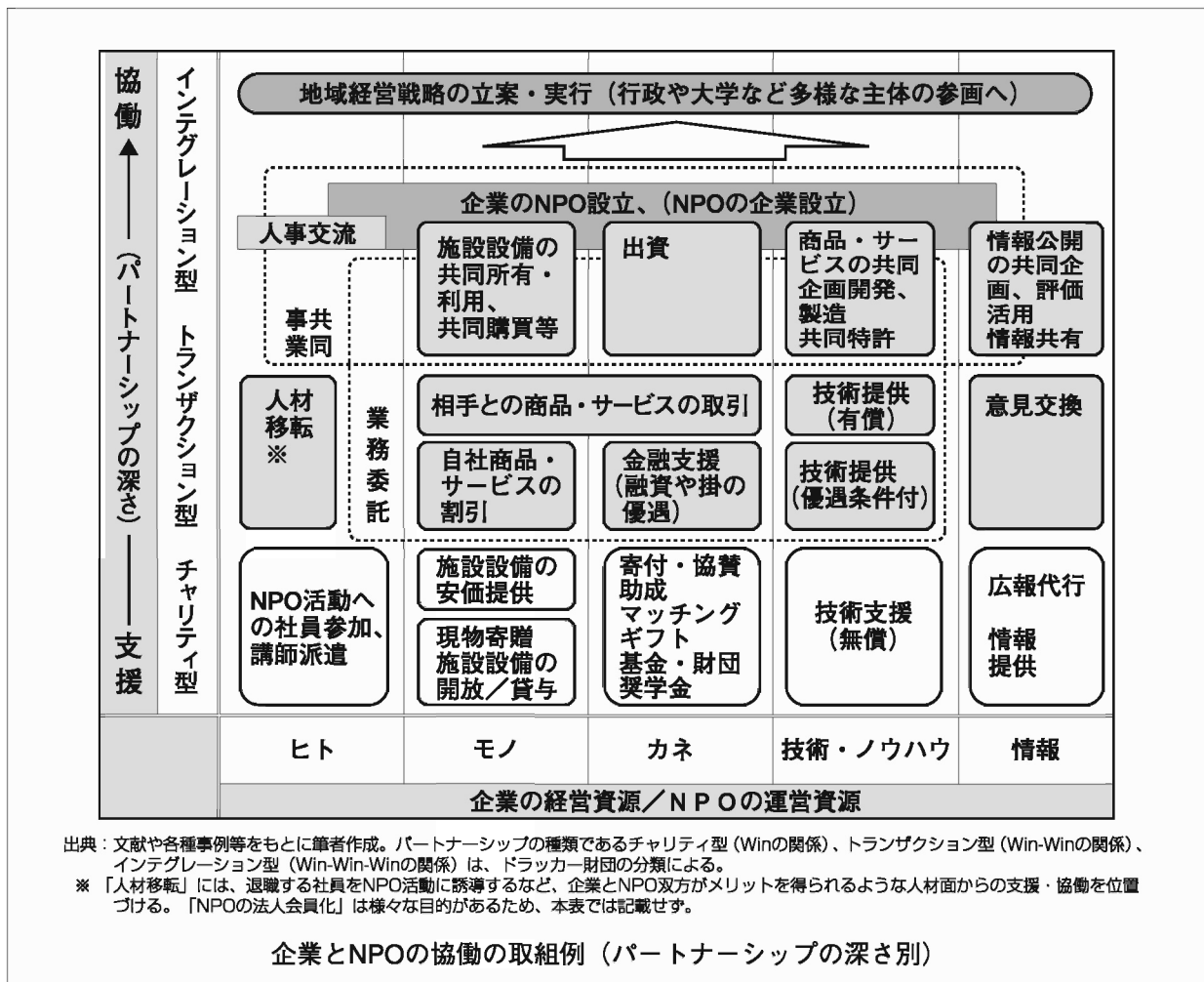
企業とNPOとの協働には、表中のとおり様々な取組が考えられる。一般的には大企業が先行した取組を行っている印象があるが、実際には、地域に根ざした企業活動を行う中小企業だからこそ、地元の社会貢献活動への協賛や、地元NPOとかわる機会に恵まれていると考える。

そして、中小企業とNPOの協働を促進する政策が社会的意義や効果が大きいと考える理由としては、①企業の大半が中小企業である点、②地域や社会の問題に根ざしたNPOと、特定地域を拠点とする中小企業はミッションを共有しやすい点、③NPOが持つ専門性や地域密着性が中小企業の経営資源を補完できる点、④組織の小ささゆえに全社会的な取組に発展させやすく、組織風土の活性化等の成果が得られやすい点、⑤中小企業には専門性や独自性をもった企業がみられNPOとの協働でもその強みを発揮しやすい点などが挙げられる。

(2) 企業経営の視点から協働を促進

そこで、中小企業とNPOの協働を促進する際に重要な視点を考えると、企業に対し「社会貢献すべき」との価値観やCSRの重要性を押し付けるのではなく「NPOとの協働をいかに経営に活かすか」という視点を強調することだと言える。

中小企業診断士は、NPOと限られた資源を相互補完しながら新たな価値を創造する「協働型」パートナーシップの事例をロールモデルとして行政等に示し、その取組に関していくことによってNPOとの協働そのものに対する中小企業の関心を高めていくことを促進する。



障がい者自立支援と商店街の役割

— 自立と共生の地域社会の実現へ —

城西支会
清水 敏行

1. 現状と課題

(1) 障がい者を取り巻く環境

現在、障がい者を取り巻く環境は厳しく、平成18年度に「障害者自立支援法」が施行されたことにより、従来の障がい別（身体、知的、精神）の施策を一元化し、実施主体を市区町村とし、都道府県はバックアップする体制に変わった。また、支援体系を地域生活支援と就労支援を中心とし、就労支援事業と雇用施策との関係を強化し、既存の社会資源を活用することになった。

支給については、客観的な障がい程度区分に対応した尺度を導入し、支援サービス利用者に応分の費用負担をしてもらうことになった（原則1割負担）。

今後は、人口規模の小さい市区町村での対応となるため地域特性を踏まえた柔軟なサービス支援や運営が可能となるような仕組みを構築する必要がある。

(2) 企業等の対応状況

このような状況に対して、企業側の障がい者雇用の現状は、障害者法定雇用率（民間企業1.8%）を6割近くの企業が未達成であり、依然として低水準で推移している。

このような中で、新しい動きとして「特例子会社制度」がある。この制度は、障がい者に配慮した子会社を設立した場合に、親会社の実雇用率に算入できるものであり、障がいのある人がその特性に配慮した仕事を確保することができ、また就労する上での職場環境の整備や障がいの内容に応じた仕事や生活の指導が行われ、能力の発揮が可能となるメリットがある。

ただ、この制度の導入企業は、一部の大企業や障がい者雇用に理解のある経営者の子会社に限定されている。具体例としては、ヤマト運輸株式会社が故小倉理事長のノーマライゼーションの理念の思いから、スワンベーカリーという焼きたてパンの店舗を展開する中で、障がい者雇用を実現している。また、あるサービス業企業は、身体障がい者と知的障がい者雇用を、その特性を考慮した協働作業による分担によって実現し、前者はパソコンを活用した仕事、後者は肉体的作業や記憶能力やきめ細かい丁寧な作業をする仕事に区分し実施している。

2. 提言

(1) 商店街の新たな役割

商店街を取り巻く環境も変化してきており「まちづくり関連法」の改正により、今後は商業機能だけではなく地域のコミュニティ機能を必要とし、福祉、介護、医療、子育て支援、教育支援、各種公共サービスの提供、地域文化の発信や地域資源の活用などを求めている。そのためには空き店舗の有効活用、商店街や既存店舗の機能の革新が必要であり新業態や新サービスの開発が急務となっている。

地域住民である一般市民と高齢者や障がい者に優しいまちづくりを行うコミュニティ街が今後は生き残っていくと思われる。

以上のような現状認識に立ち、先にあげた障がい者自立支援について、商店街や関係機関が連携した取組により、実現することができるのではないだろうかと考えた。

(2) 具体的な支援内容例

企業等に雇用されている障がい者はごく一部であり、多くは社会福祉法人の施設、共同作業所や小規模授産施設で低賃金で働いている。好意ある企業からの下請の仕事を受託したり、役所や公共的な催しなどで制作した商品を細々と販売している。

そのような中で、意識ある商店街では一部、障がい者の働く場を提供し、商品の生産や販売を実現している例がある。商店街のバリアフリー化計画の際に、小規模作業所兼店舗を商店街の中に出店し、家賃補助を3割程度している。当初は知的障がい者の母親が主体となり障がい者とボランティアグループとが一緒にクッキーなどを作り販売していた。その後、NPO法人となり、現在では知的障がい者通所授産施設を開設し、公益事業として運営している。地元自治体からの補助金も受けられるようになり商品の味の良さから多くの顧客が来店しており会員数も700～800名いる。

年間売上は2,000万円台であり、ギフト用の注文販売も行っている。商店街活動にも積極的に協力しイベントやフリーマーケットなどにも参加している。

(3) 連携のポイント

このような商店街における障がい者雇用の実現のポイントは、次の通りである。

- ① 設立の理念が明確であり、協働者や支援者を引き付ける魅力があること。
- ② 商店街活動との連携があり、商店街自身も幅広いまちづくりの見識があること。
- ③ プロとしての生産・販売組織であり、支援者のサポートを得て、商品力をつけ、顧客を引き付ける魅力があること。
- ④ 福祉分野の活動に、経営的視点を導入すること（中小企業診断士のサポート領域）。
- ⑤ 地域市民への情報の発信（広報誌）による認知と、障がい者が地域で共存することに対して市民の理解があることなど。

(4) 将来へ向けて

障がい者雇用と商店街の連携は、身近な事例として、いくつか実践されている。今後は、障がい者施設、商店街関係者、地域住民、NPO法人、中小企業診断士等の専門家、大学などの学生、事業者、地元自治体（行政からの委託事業として、働く場づくりの支援）などが連携し、その地域の実態や障がい者の状況に応じた枠組みを構築する必要がある。

私の知っている福祉施設では、花卉を栽培し、葬祭関係の企業に販売している。また、野菜を作り、野菜自体とその加工食品（漬物など）を販売しているところもある。

商店街も、空き店舗をその販売場所として提供し、障がい者の働く場や収入源確保を支援したり、イベントなどへの参加を進めたり、また商店街単位でギフト箱やショッピングバッグなどを作業施設へ発注し、制作依頼をすることなども可能であろう。低経費でしかも障がい者は丁寧な作業でよい商品づくりをしてくれる。仕事があれば働く喜びもあり、低賃金からの脱却や将来への生活の自立への姿も具体化してくる。

作業施設で毎日単純作業を繰り返す、両親の死後はグループホーム等に入所するしかない障がい者の未来を、商店街や中小企業診断士等の支援活動で開くことができる。

これこそ、地域密着型の社会貢献事業ではないだろうか。今後、障がい者自立支援の仕組みづくりに中小企業診断士の活躍の場を広げることを提言する。

障がい者支援関係者の役割

支援関係者	支援内容
障がい者作業施設	ジョブコーチとして支援活動、就労支援や生活支援
商店街、個店	空き店舗等の販売の場の提供、制作物の発注、チラシ広告などへの掲載協力、イベントや催事への参加
専門家（中小企業診断士等）	経営的視点からの支援、商店街や自治体との連携支援
地元自治体	ホームページや広報誌などでの活動内容の案内支援、補助金支援
NPO法人	福祉分野の専門機関としての支援
地域住民	障がい者への理解促進、口コミによる支援
大学・短大・専門学校などの学生（福祉関係学部など）	障がい者施設の活動への継続的ボランティア活動、大学等での福祉関係ゼミでの事例研究・発表活動
事業者	制作物の発注依頼、外部委託機関としての作業所の活用（低経費、高品質）

町会を巻き込んだ複数商店街のブロック化を

城西支会
太田 龍雄

1. 地域住民の窓口は町会

昨年度の本提案集で複数商店街のブロック形成を提案し数々の商店街や自治体と話し合いをした。その過程で得たことは、複数商店街のブロック化により困った地域内の住民に商店街の新しい活動方向を理解し協力してもらうにはその地域の窓口である町会との協働作業が商店街および町会の双方にとって効果的であるということである。

2. 町会の機能は何か

(1) 現在の町会の仕事内容

標準的な町会の例を見ると

- ① 保健福祉面…民生児童委員、主任児童委員、青少年委員（中学校区単位）の推薦と選出。
- ② 調査員関係…国勢調査員の推薦と選出。
- ③ 募金関係…赤い羽根共同募金、歳末助け合い募金の実施。
- ④ 地域援護と治安…防災会の運営、防災訓練、防犯パトロール隊の編成と実行、地域消防団の結成、交通安全活動、防災ひろばの確保、緊急時対策の食料、医衣用品の備蓄と調達、住環境整備事業の街づくり協議会の結成、自設街路灯の保全。
- ⑤ 慶弔活動…弔意伝達、敬老行事、成人の日、小学校入学祝。
- ⑥ 親睦行事…祭祀（神輿、子供神輿、神酒所、奉加帳）盆踊り、すいか割り、ラジオ体操、餅つき、旅行。
- ⑦ 環境保全…資源リサイクル運動、廃品回収、清掃活動。

⑧ 小中学生徒支援…夏休み中の補導活動、児童館との連絡。

(2) 町会の仕事内容の緊急度の推移

時代とともに重点の指向方向が推移する。

最近が高齢少子化の福祉対策、児童学童の安全防犯対策、環境保全、防災対策等の地域住民の日常生活に密着した問題の対応が行政側からも又地区住民側からも求められている。これに対処する町会組織は町会長以下の役員と民生児童委員等限られた人員構成である。防犯パトロール隊一つ見ても役員だけの編成で辛うじて行われている現状が大多数である。

民生児童委員についても、標準的な某区の例では、区人口25万人、町会数130、民生児童委員253名（うち主任児童委員15名）1町会当り1～2名の配置である。この限られた人数の委員で、一人暮らしの高齢者の見守り、生活困窮者の支援と相談母子家庭や心身障害者対応、児童福祉の推進の兼務までやる。

(3) 町会の外部との協力による仕事の効果

上記の町会の事業のうち、国勢調査、募金活動、ゴミ処理、リサイクル資源活用、民生児童委員等町会独自の力で進められる部門がある。一方外部との協力を得た方がより効率的部門がある。地域住民の保健福祉、防犯防災、環境改善、教育指導、親睦等の面では、商店街の持つ多様な専門ノウハウとボランティアの技能とが町会の持つ地域住民の情報と組み合わせられることによってより一層効果が得られる分野がある。商店街ブロックはこの町会の内部事情を踏まえたスタンスをとって町会とタイアップをすべきである。

3. 複数商店街ブロック化の狙う事

(1) 狙いは地元住民の全生活の安全確保

単独の商店街では業種業態に限度があり、複数の商店街がブロックを形成することにより業種業態の不備も補われ更に、同業間においても相互に連携をとることによって品揃えやサービス面での強みが発揮される。このメリットを活かして地域住民の育児から高齢者の介護までのすべてのニーズに即時対応できる体制づくりを狙う。謂わば住民生活のライフラインのコンビニ化の形成である。不足の業種については趣旨に賛同する個店単位でもブロックに加盟してもらう。従来商店街活動に消極的であった医院、運送屋、ビル内の建築設計会社も趣旨に賛同してもらい街を挙げての新しいコミュニティづくりとする。

(2) 新しい文化資源、観光資源の開発

地元住民との交流を通じ埋もれている文化資源や観光資源が必ず発掘されるものである。これを上手に活かして外部からの来街者を増やし、さらに街の回遊性を高める。

4. NPO事務局の設置

(1) NPOが必要なわけ

町会も商店街ブロックも地域住民の生活の安全を目指すという共通基盤がある。この両者の架け橋となって両者の夫々の長所を組み合わせることで住民生活をより向上させる事務局には夫々の分野の専門知識と協働意欲のある人々の参加が必要である。それには専門性と公共性を備えたNPO法人が望ましい。

(2) 事務局の事業内容

- ① 事務局の第一の目標は、商店街ブロックの結成の目的である住民のライフラインのコンビニ化に適合する組織作りである。この組織とは商店街ブロックの組織とともにその目標に

適する事務局自体の組織でもある。

- ② この組織作りに平行して町会と商店街ブロックと更に地域住民に共通する課題に優先順位をつけて実施プログラムを作ることである。このプログラム作成のプロセスに地域住民を含んだ人々に協働参加願いたい事務局と住民とが協働して新しい街づくりを始めるのだという参加意識を広く住民に持ってもらうことが肝要である。

(3) ちょいボラの勤めと受皿の事務局

地域の中にある事務局として住民に親しまれば、自ずとちょっと空いた時間にボランティアをしたいという人が期待できる。このちょいボラを如何に巧みにパワーとして活用するかは事務局の人使いの良し悪しがかかる。

(4) 要はリーダーに人を

NPO事務局の成否は一にかかってそのリーダーに適任の人が得られるかにかかる。

カリスマ3分に4分の熱意、残り3分の知性の持ち主ならば、男女年齢を問わない。

5. 行政との関わり

自治体に対してNPOはコスト意識と住民のニーズをバックに自分の背丈に合ったペースで対応することである。行政側の各部課係りに縦割りに細分化された権限を引き出し行政とうまく連携をとりながら事務局としての計画立案に組み込んでいくのが良い。

6. 中小企業診断士の役割

事務局のリーダーに人を得ても一人ではどうにもならぬ。滑走離陸から安定飛行までプロデュースとコーディネートとの役割は診断士において適任は無い。強い個店を育てこれを核に強い商店街そして強い商店街ブロックを形成していく道のりは平坦ではない。