

学生コミュニティ・ビジネスに関する検討

—那須烏山市における空き店舗を利用したカフェ経営を事例として—

前橋 明朗

筆者が担当する専門ゼミナールの学生9名が栃木県那須烏山市において、空き店舗を利用したチャレンジ・ショップ（喫茶店）を長期にわたり経営した。結果として、地産地消、コミュニティ・ビジネス創出（地元住民への事業引継）、ひいては中心市街地の活性化（地域貢献）などの観点から学生コミュニティ・ビジネスのモデル事例として一定の評価を得た。本論文では、彼らの活動経過の精査を通して、大学生が地域において主体的に活動するには、どのような条件が必要かについての考察を行っている。

1. 背景理由

大学の使命たる社会貢献の重要性が増している。これに伴い、学生による社会・地域貢献活動に期待が寄せられ、目下、全国の大学において様々な取り組みが展開されている。わけでも、「まちづくり」という分野に需要の高まりが見てとれる。学生のまちづくり活動への参加は、彼らの実践能力（例えば課題解決力）を向上させると言われる。一方、当の地域にとっては若者の斬新な発想をまちづくりに反映できる、という利点があるらしい¹。

だが、学生による社会・地域活動は真に自発的なものであろうか。もちろん、崇高な志を持ち積極的にかかわろうとする学生もなかにはいるであろう。しかし大多数の学生は、ある種の権力（大学・学部やゼミナール担当教員等の命令）によって動かされているに過ぎないのではないか。ゼミナール（以下、ゼミ）学生の聞き取り調査²によれば、現在、栃木県を中心に活躍している地域貢献≒まちづくりのリーダーたち（30～70歳代）でさえ、彼らの若かりし学生時代には、社会や地域等に対する関心は皆無であったと聞く。もちろん当該調査を担当した現役学生も同様の思いであった。“権力”によって興味のない（つまらない）ことをさせられる。これは学生にとっては、このうえない悲劇である。

そこで本研究では、本学部ゼミ学生9名が栃木県那須烏山市にて展開したコミュニティ・ビジネス創出～経営を事例として、大学生が社会・地域活動に主体的に参加するにはどのようなモデルを構築すればよいかについて論考する。以下ではまず、本研究に先立ち実施したゼミにおけるまちづくり学習の概要を報告する。次いでゼミにおける経営教育に沿った研究経緯をやや細かく整理し、ここにあらわれた大学生の主体的な地域活動を可能

とする条件を抽出する。

2. ゼミとしてのまちづくり

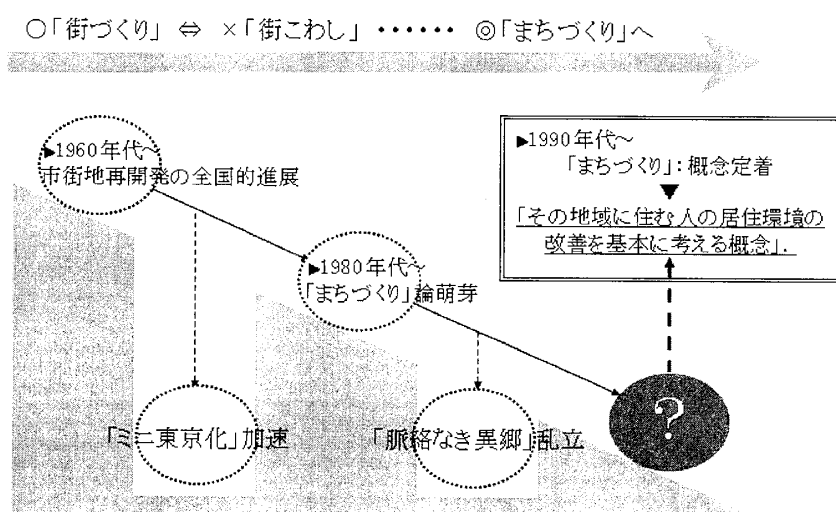
筆者が担当する専門ゼミナールは、経営学の専門課程である。したがって地域において実際に活動をするについてはまず、地域や社会貢献についての基礎的理解、なかんずく「まちづくり」論に関する基礎を学んだうえで、活動のおよその方向を決める必要があった。ゼミにおいては使用テキストの輪読により、次のような「まちづくり」学習を進めた。

1) 史的経緯

わが国において1960年代から全国的に取り組まれた市街地再開発は、ほとんど例外なく「ミニ東京」が想定されていた。これにより現れた街の姿は無個性で、修築以前の街とは脈絡のない「異郷」であった。しかも、工事の間に住民の多くは、その地を離れ、完成した「新しい街」に住むのは大半が新しい人びとという結果となった。

こうした再開発の実態に対して、これは「街づくり」などではなく「街こわし」ではないかという批判が沸きあがる。そして、新たなテーゼとして提起されたのが「まちづくり」の概念であった。従来の「街づくり」がまず外観ありきという様相を呈していたのに対し、「まちづくり」は当該地域に住む人間の居住環境の改善を基本に据える。このような「まちづくり」論は、1980年代頃から支持を集め、今日では「街づくり」よりも「まちづくり」を重視すべき旨の考え方が定着している³⁾。

図表2. 1 「まちづくり」論の史的経緯



(出所) 森 靖雄「まちづくり・地域おこしの動向と提案」東邦学園大学地域ビジネス研究所 編『地域ビジネス学を創る―地域の未来はまちおこしから―』(唯学書房、2003年) 213ページをもとに作成。

2) 概念区分

森 (2003) は「まちづくり」について、次の5つの種類に使い分けている⁴。

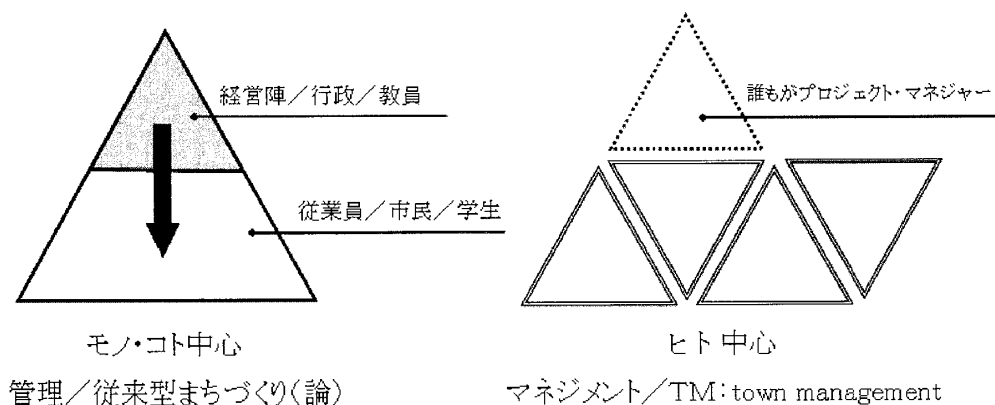
- (1) 町づくり：市町村など行政区の色彩が強い概念
- (2) 街づくり：道路・建物など市街地の外観整備に重点をおいた概念
- (3) 都市づくり：都市計画的な意味合いが強い概念
- (4) まちづくり：当該地域住民の生活改善を重視した概念
- (5) マチづくり：基本的に欧米風の市街地を模倣する手法・概念

こうした概念区分によりわれわれは、「まちづくり」と「地域おこし」あるいは「市街地再開発」との違いがイメージしやすくなった。なお、「街づくり」にはもう1つ、産業振興や商店街・中心市街地振興を企図する流れがある。少しばかり論を先取りすれば、研究対象地域の行政が説く「まちづくり」も、この「街づくり」の意味合いが強かった。活動当初、大学／ゼミ学生が担うことになる「まちづくり」にも、産業振興ひいては景気浮揚・雇用拡大という大きなテーマがいきおい掲げられた。行政が望む「街づくり」とゼミ学生がイメージしつつあった「まちづくり」（次節で展開）の齟齬は、概念規定上の相違に起因するにほかならない。

3) 活動モデル作成

まちづくりに関する基礎学習を経て、ゼミ学生は地域における活動モデルの作成に着手する。

図表2. 2 「まちづくり」はコントロールからマネジメントへ：イメージ



その要諦は、まちづくりを「従来のコントロール型からマネジメント型へと変えていかなければならない」というものである。図表2. 2左に示したように、まちづくりはこれまで、上位者の決定に下位者が従うという形で進展してきた。これは全国的にみられた現象であるが、本学所在地である栃木県宇都宮市におけるまちづくり事業も卑近な例として当てはまる。行政が描いたグランド・デザインに基づき進展する中心市街地の再開発、あ

るいは食べ物（モノ）や音楽フェスティバル（コト）等のイベント開催に偏る傾向⁵など、市民の声を欠いたまさにコントロール型のまちづくりと言わざるを得まい。

ここに至りゼミ学生は、自分達の主体的な地域活動を担保するには、ここで言う管理（ないし支配）型のまちづくりとは性格を異にするスタイルが必要であることを認識する。そこでまず、ゼミの輪読で得た知識により、まちづくりをマネジメントになぞらえ「（地域住民の）価値を創造するための継続的活動⁶」と捉える。そして、従来型のまちづくりとは一線を画す意味で、タウン・マネジメント（TM：town management）という概念を別称として用いた。こうして行政ないし企業主導で進んできたモノ・コト中心／巨視・短期的なまちづくりに対し、地域住民の価値を創造するために、誰もがプロジェクト・マネジャーとなりヒトを中心に据えた、微視・長期的なタウン・マネジメントを展開していくとする、ゼミの活動姿勢が固まった。

3. 与件条件と戦略立案

前章第3節で触れたように、従来（とりわけ不況下の十数年間）、日本の各地域におけるまちづくりの眼目は“街・村おこしやイベント”に置かれていた。この背後では中央のイベント会社や広告代理店が常に跋扈し、場当たりのイベントが乱発されてきた。しかし昨今、こうしたお仕着せのイベント志向を退け、住民自らが新たなまちづくりの在り方を模索する気運が高まっている。以下では、この時流に即して、ゼミ学生が主体的な地域活動をするために、どのような与件条件を設え、どのような戦略ないし戦術を立てたかについて整理する。

1) 3つの決めごと

ゼミ学生は地域活動を展開するにあたり、自分達の必須ならびに禁止事項を次のとおり定めた。

(1) ゼロ・ベース思考を重視

学生が参加するまちづくりの典型として、地域イベントの手伝いあるいは社会貢献を前提としたNPOやボランティアの補助などが挙げられる。しかし、こうした既成の枠にとらわれ、過去の事例に基づく思考しかできないとすれば、ゼミの目指す新たなまちづくりの実践可能性がせばまることになる。例えば研究対象地的那須烏山市では、全国的に有名な「山あげ祭り」が毎年盛大に開催されるため、これを前提とした安直な発案（祭り期間のみの模擬店や盆踊り参加など）が専らである。しかし、この枠（先例）にとどまっては、その外にある可能性に行き着けない。固定観念を打ち破るにはゼミ生個々がゼロ・ベースにより思考することが不可欠となる。その際には、

誰かが思いついた案を直ちに“常識”で判断してはならないことは繰り返すまでもない。

(2) 場当たりのイベントはしない

まちづくりをデザインするにはまず、対象地域の特性（地域のもつ資源）を知ることが重要である。地域資源の内容は次のようにさまざまである⁷⁾。

- ① 自然系 —— 山、川、植物、動物、水、天候、地質（温泉）など
- ② 文化・芸術系 —— 音楽、美術、文学、演劇、映画、伝説、歴史など
- ③ イベント系 —— 祭り、市場、交流、サミットなど
- ④ その他 —— 教育、医療、保健、福祉

これらは独立しつつも相互に関係し合っており、この要素間の関連づけは、まちづくり案の良し悪しを規定する。売れる商品の真似をするのと同様のことがまちづくりの領域でも起こる。大がかりなイベント開催が他の地域で流行れば、わが地域にもという具合である。だが、同じ顔を持つ人間が2人といないように、各地域においては小さくとも個性的でオリジナリティのあるまちづくりの筋書きが求められる。まちづくりは、企業が産み出す製品とは異なり、容易につくり直すというわけにはいかないからである。これまで再三にわたり指摘してきたように、イベント偏重のまちづくりはその本質から外れる。加えて、われわれのゼミは「経営」を実践的に学ぶ専門課程である。経営とは読んで字のごとく「長い時を経て営む」ことである。そうであるならアドホックなイベント開催はゼミの学習目標に悖ることとなる。ここにたとえ歩みが遅くとも、地域の方たちと手を携えつつ、その地域に見合ったまちづくりを敢行しなければならない決意を新たにした。

(3) いわゆる“みんなで話し合おう方式”の禁止

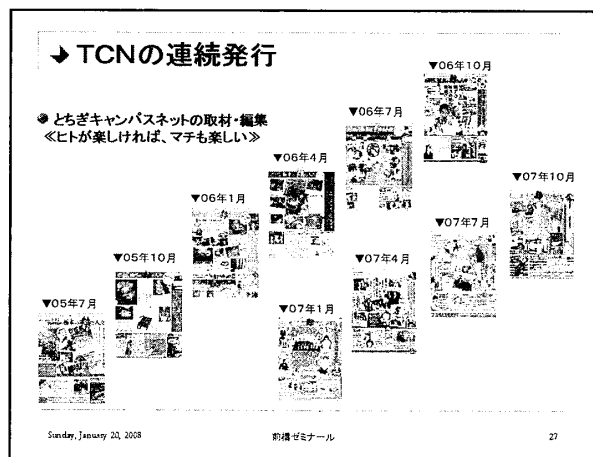
まちづくり事業を推進するためには、第一に住民の意見を聞かなければならない。住民の意見を集めるための手法として、当該地域のまちづくり実践メンバーをベースにしたワーク・ショップを開催することは、もはや通例となっている。そこでは、例えば大学教員や自治会役員などがファシリテーターとなり、「ブレイン・ストーミング」（課題設定あり）や「KJ法」（課題設定なし）といった協議形式のもと、参加者が寄り合いながら（グループ分けするのが一般的）自由に話し合う。これらは地域課題を解決するためのヒントの導き出しに資するとして広く用いられている。

だが、ゼミではこうした、いわゆる“みんなで話し合おう方式”によるアイディア出しをしないことにした。もちろん、みんなで力を合わせつつ議論を積み上げる行為自体を否定するものではない。ただゼミとしては（少ない経験ながら）、①単なる思いつきの羅列、②その場限り／逃れ／凌ぎ、③他者依存、④ファシリテーターの恣意性助長、等のマイナス面を避けたいがための選択である。

そこで対案として提示・採用された形式は、とにかく「自分ひとりで一通りを考えてみる」というものであった。まず、まちづくり等に関する企画をゼミ学生が個別に練る。その際の統制条件は、最初から最後まで〔情報収集 ⇒ 課題抽出〔地域資源抽出〕 ⇒ 対策提示〔コミュニティ・ビジネス・モデル提示（後述）〕〕、完結した形に仕上げるというものである。むろん、他者に頼ってはいけない。次に各人の企画案を一人ずつみんなの前で発表する。そして最後に、ゼミ全員で評価（コンペティション）する。なお、発表手法（例えば、パワーポイント・スライドを使用するか、企画書を配付するか）は自由に選択させ、これを比較の対象条件とした。こうしたゼミ生各々による独自ので一貫性のある企画案の持ち寄りは、ゼミ全体としてのよりよい企画の発案につながる。また、これにより組織としてのゼミが既出の負の方向（①～④のマイナス面）に流れることを防げたと思える。

2) ゼミの素養：とちぎ大学連携新聞：学生編集欄の取材・編集・発行の継続

常識に属するが、何もない状態からいきなり活動を始めても、うまくは行かないといえることができる。そこでゼミ学生が試みたのは自分達なりの戦略（できること／得意なことの抽出）の立案であった。以下では、彼らがこれまで長期にわたり担ってきた大学／学生新聞の発行例をとりあげ、そこでどのような地域研究をし、また、まちづくりに対してどのような論を立てたのかについて紹介する⁹。



▲ゼミ学生が各種プレゼンテーションのために供したスライドの一つ。

(1) 問題意識

人が住みやすい街（以下マチ）の条件とは何か。一般的には駅やバスの停留所は近い、公共機関や商業施設が身近にあるかといった利便性、そして緑はあるか、騒音はないかといった環境の良さを考えあわせるにちがいない。しかし、これらの要素がそろっただけで、その条件は満たされるであろうか。

(2) テーマ・論点・主張

住みやすい、ないし暮らしやすいマチをつくる要素は、コトとモノ、そしてヒトの3つに大別できる。第2章3節で論じたように、まちづくりはこれまで、行政や企業が中心的な役割を担い、時として両者のシナジーによって形づくられてきた。そのビジョンは巨視・短期的なものであり、主として事物〔コト・モノ：例えば、大型イベントの開催や名物料理のマーケティングなど〕を対象としてきたといえよう。しかし、

コトとモノを司る主体は、そもそもヒトである。にもかかわらず、これまで、マチに住んでいるヒト自体に照準を合わせた議論は十分に行なわれてこなかったのではない。「魅力のあるヒトの周りにヒトは集まり、ひいてはそこに趣のあるマチが築かれていく」。つまりヒト自体を、地域特性あるいは資源としてとらえる視点である。本研究は、このような仮説をもとに、調査・考察を行なった。

(3) 取材・聞き取り調査事例

本節タイトルにあるようにゼミ学生はこれまで、『ヒトが楽しければマチも楽しい』をコンセプトに、地域で粋な生き方をしているヒトを対象とした聞き取り調査（記事用のインタビュー取材も兼ねる）を行ってきた。以下ではそのなかでも、特に印象が強かったヒト、お二方を紹介したい。

① 事例A：『黄鮒玩具職人編』—— 宇都宮市N町にお住まいのK氏

趣味で宇都宮に語り継がれている「黄鮒」の玩具を作製されている。その技術は卓越しており、コンクール受賞の常連である。つくり始めた動機を伺うと、「ただただ、大きなヤツを作ってみたかった」とのこと——実に爽快な思考スタイルである。ひとり、また、ひとり——取材中、K氏邸には、彼の「生き方」に賛同した多くのヒトビトがやってくる。この地域には、K氏を中心とした確かなコミュニティが存在していることを感じ取れた。



(所収) とちぎキャンパスネット／とちぎ大学連携新聞2005/07 Vol.04

② 事例B：『蘭栽培名人編』—— 宇都宮市E町にお住まいのY氏

趣味で始められた蘭栽培は30年におよぶ。自宅庭に建てられた温室には、3,000以上の蘭が咲き誇る。「趣味を継続させるには、記録性が不可欠」——Y氏の高い知識と豊富な経験に裏付けられた趣味観／価値観が触媒となり、知的ネットワークが広がっている。蘭に関する専門的かつ独自性の高いWebサイトも開設しておられ、氏が築くネットワークは、まさに世界規模である。



(所収) とちぎキャンパスネット／とちぎ大学連携新聞2005/10 Vol.05

(4) モデル提示

「K氏のコミュニティ」と「Y氏のネットワーク」は相互に共鳴し合い、深い親睦がある。このような、いわば「粋人グループ」のアナロジーを、考え得る様々なチャネルで結びつけていく。こうすれば、ヒトが住みやすいマチは漸次築かれる、と結論した。

(5) 課題・目標提示

ゼミ学生は、この地域研究の継続を図るべく、その後の課題と目標を次のとおり設定した。

- ① これまでの活動の寄与率を定量的に評価する。
- ② 隣接学問に当たる（まちづくり論、アメニティ論など）。
- ③ 論証・分析は帰納法に拠るため、「粹なヒト」取材の継続～充実を図る。
- ④ 情緒に偏することを極力避け、科学的論理性を高める（ただし、ゼロ・ベース思考を妨げない）。
- ⑤ 「粹なる『価値観』」を明確に表現し、これを広く伝えるための知識・技術を習得する。
- ⑥ 採算に重きをおくと同時に、「粹」に則した「商品化」をめざすetc.

ゼミ学生は、この活動を通じて築いた人的ネットワークをもとに、新たな研究へと踏み出すこととなる。

3) ゼミとしてのコミュニティ・ビジネス

「われわれはゼミで『ビジネス』を学んでいる」～「地域密着型のビジネスという意味合いの『コミュニティ・ビジネス』という概念があるらしい」～「コミュニティ・ビジネスの活動領域は、『まちづくりにかかわる活動』が基本となっている¹⁰⁾」～「だからわれわれはコミュニティ・ビジネスを展開する」。活動当初のゼミ学生のこうした似非演繹（≡よく言えば直観）は、今にして思えばあながち誤りとは言えなかった。ただ当時においては、コミュニティ・ビジネスに関する理解という次なるゼミ課題が直ちに持ち上がる。そこで本節ではコミュニティ・ビジネスをゼミとしていかに捉えたかについての報告を進める。

(1) 社会背景

未曾有の転換期にある日本経済。これまで経済社会をリードしてきた大企業集団は崩れだし、銀行はその力を喪失している。他方、日本的生産システムの象徴であった系列支配のトップ企業による海外生産への進展は、地域における生産の空洞化～中小企業の廃業～雇用の減少といった深刻な事態をもたらしている。こうした社会背景のなか、これまでのような大企業や行政主導の経済・産業政策偏重を是正し、活力のある小組織の自発的活動（≡小規模の地域密着型ビジネス）の促進を当該政策の中心に据えるべき旨の合意が形成されつつある。

(2) 位置づけ

コミュニティ・ビジネス（以下、CB）という概念は近年、地域における上記の課題解決に向けての有効な手立てとして注目を集めている。CBは、地域において多数の事業体を生み出し、これらを有効に機能させることにより適正な循環システムを構

築し、地域の活性化を実現させるものとして期待されている¹¹。日本におけるCBに関する研究は、細内（1999）を嚆矢とし、年を追うごとにその厚みが増している。現在では全国各地で創業されるCBの類例が数多く紹介されるに至った。

CBとは、細内によれば「地域住民がよい意味での企業的経営感覚をもち、生活者意識と市民意識をもとに活動する『住民主体の地域事業』¹²」である。また別の著書では「地域コミュニティを基点にして、住民が主体となり、顔の見える関係のなかで営まれる事業をいう。またコミュニティ・ビジネスは、地域コミュニティで眠っていた労働力、原材料、ノウハウ、技術などの資源を生かし、地域住民が主体となって自発的に地域の問題に取り組み、やがてビジネスとして成立させていく、コミュニティの元気づくりを目的とした事業活動¹³」と定義づけている。一般には「地域を元気にする」・「地域住民が主体になっての地域問題解決型」ビジネス、「地域の資源を活用し、地域課題を解決し、地域社会に貢献（地域の活性化・雇用拡大に寄与）する」ビジネスと理解されている。

これらはいずれも概略的な説明にはなっているが、つき詰めれば曖昧さが見え隠れする。まず、CBでよく言われる「地域を元気に」という件である。「地域を元気に」とは言うものの、現実の地域はおおかたが疲弊している。これには、目的思考（理念を唱える）にとどまらない手段思考（地域の何を、どのように元気にするのか）の明示化が求められよう。また、「地域を元気に」を一般化すれば、地域ビジネスの全てを含み込みかねない。地域にしっかりと根をおろしている地元の自営業、順調に推移する地場産業や中小零細企業などは「地域における元気の源」として区別して扱わねばならないであろう。さらに、「住民主体の、地域課題の解決型ビジネス」にはいかなる特質があるのか、なぜこれまでの市民運動ではなく事業活動による地域課題の解決なのか、CBがもたらす「地域活性化」や「雇用拡大」とは、従来型ビジネスのそれとはどこが違うのかなど¹⁴、具体性をもって明らかにしなければならない問いは尽きないが、これらについては稿を改めて取りあげたい。

なお、ゼミにおいてはCBに関する書籍の輪読を経て、「CBとは、地域の（に眠る）経営資源を発掘し、これをもとに展開するビジネス（商売）である」といった、あくまで実践的な定義づけをした¹⁵。

4. 研究経過

前章までゼミ学生のまちづくり観の生成過程をみてきた。彼らにとってのまちづくりを約めて言えば、「地域住民の価値を創造するための継続的活動」であり、これを実現させるための手法としてコミュニティ・ビジネスを採った、というものである。2006年3月2

日、ゼミ学生はこのような独自性をもって研究対象地に足を踏み入れる。そしてこれ以降、当該地域のまちづくりに対する座学（仮説立案）とフィールド・ワーク（現地検証）がスパイラルに展開されることとなった。本章では、彼らの一連の活躍を概観する。

1) 研究対象地：栃木県那須烏山市

平成17年（2005年）10月1日に那須郡南那須町と同郡烏山町が合併し、「那須烏山市」が誕生した。同市は栃木県の東部に位置し、県都宇都宮市から概ね30～35km（本学から車で約40分）の距離にある。総面積は174.42km²で、県全体の2.7%。人口は約3万1千人（平成17年10月現在）である。古くから城下町として栄えた町の中央部には、日本一鮎が捕れる清流：那珂川が流れ、自然豊かな町並みは日本の原風景とも言える。なお、国の重要無形民俗文化財の「山あげ祭り」は、つとに有名である¹⁶。

合併してから2年が経過した。しかし財政基盤は依然として脆弱であり、合併の効果が現れたとは言えない状況が続いている。市の解決課題について、大谷範雄 那須烏山市長は次のように指摘する。「人口減少、この問題は市にとって喫緊の重要課題である。さらに若者の流出が多い。この雇用をどう確保するのか、こういったことも大きなテーマとなっている¹⁷」。こうした課題に対し市が目をつけたのは若い力、つまり学生の視点であった。市は若者の斬新な提言が市政に反映でき、また学生にとっても市政に直接参加できるよい機会であるとして、県内の各大学にまちづくりへの参加協力を求めた。

2) 所属研究組織：那須烏山市まちづくり研究会

市と烏山商工会（以下、商工会）、そして県内5つの大学が連携して、まちづくりを行うことを旨とする研究会である。本学からは、はじめに筆者が委員として委嘱され、ほどなくしてゼミ学生が学生調査員として参加した。2006年7月に正式発足したこの研究会では、それぞれの大学が自分達の得意分野に基づき、まちの活性化策を提示し合う。各大学における当初の取り組み案は次のとおり。

- (1) 足利工業大学：「土木、近代化遺産の活用」
- (2) 宇都宮共和大学：「地産地消と緑化調査」
- (3) 国際医療福祉大学：「高齢者の医療サービス状況—医療と行政のバランス分析—」
- (4) 作新学院大学：「空き店舗利用の商店経営」
- (5) 宇都宮大学：オブザーバーとして参加

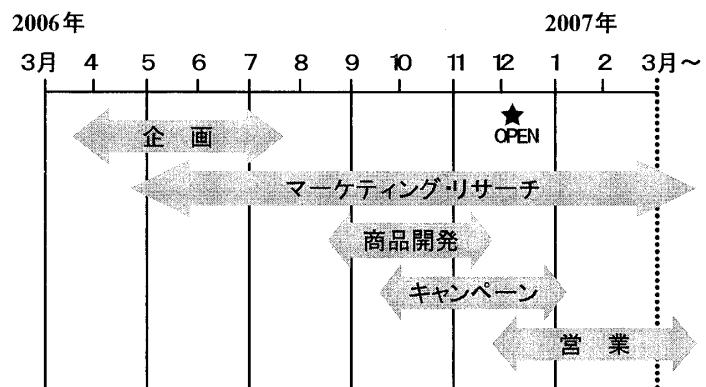
3) 活動内容

上記した本学の企画案：「空き店舗利用の商店経営」は、実現可能性が高いとして商工会が採り上げてくれた。これにより、活動を始めてから比較的早い時期に地域住民との当

該事業の「推進プロジェクト」を立ち上げることができた。こうして商工会の指導・協力のもと弛まぬ実践活動が進展する。以下では活動の具体的な中身をみていく。

(1) ガントチャート

ゼミ学生は自ら課した手法（第3章1節3項）に則り、CBプランを具体的に検討していく。まずは当面の目標を立て、逐次、マーケティングや資金調達の方法など、その後の事業計画に関わる項目について吟味した。なお、地域における



▲ゼミ学生が各種プレゼンテーション／研究発表のために供したスライドから転用。

フィールド・ワークは、毎週木曜日を「烏山ゼミ日」と指定し、平均6～7名の“スタッフ”にて展開した。

(2) 各種会議への参加：スキル向上の場合

ゼミ学生は、那須烏山市：連携事業説明会を皮切りに、市経済環境部 商工観光課、烏山商工会青年部（以下、商工会青年部）、市活性化プロジェクト会議、まちづくり研究会委員会・活動報告会、など数多くの会議に出席した。これらの席上では、活動企画案の提示～プレゼンテーション～評価（を受ける）等を繰り返し行った。会議参加者の厳しい指導により、ゼミ学生の企画・文書作成・デザイン・パソコン技術・表現等の能力は目に見えて伸びた。成果のひとつとして、シンボル・マークの作成が挙げられる。那須烏山市まちづくり研究会のシンボル・マークには、ゼミ学生の考案したものがコンペティションを通過し選ばれた。このマークはほどなく研究会の会議書類や報告会場の看板、さらに活動ユニホーム（ヴィブス：サッカーなどでチーム分けをするための補助着）などに使われる。また、本学と商工会青年部の連携の強さを象徴するマークもゼミ学生の手によりつくられた。これらのマークによる諸活動のイメージ・アップ効果は、大いにあったと認識している。



(3) マーケティング・リサーチ

上述のパソコンあるいはデザイン技術の向上は、ゼミ学生のマーケティング実践に大きなプラスをもたらした。まず彼らは上記マークの入った自作の名刺を携え、いわゆる“まちあるき”を行なう。市民の声を聞く際には、必ずこの名刺をさし出し、自己の身分を明かした。すると名刺図柄のユニークさが話題となり、その後の会話がはずんだという報告も少なくなかった。

さて、地域のウォンツ／ニーズを探るマーケティング手法としては、住民アンケートやグループ・インタビューなどを採用するのが一般的である。しかしこれらには、調査をする側の思惑による（自分たちの欲しい回答が得られるよう見積もった）質問設定、別言すれば実施者が用意した答えに受け手が誘導される、といったおそれがある。またこれらが、一時的なもので終わる傾向があることも見過ごせない。繰り返しの指摘となるが、ゼミ学生のまちづくり理念は、「地域住民の価値を創造するための継続的活動」である（第2章3項を参照されたい）。よってゼミ学生はウォンツ／ニーズ調査について、上記のような一般的手法をあえて用いなかった¹⁸。市民ひとりひとりと対話にできる限り（いわば市民の視点に立てるまで）時間をかけながら、地域に求められるものを探っていく。紙幅の都合で要点のみ示せば、ゼミ生が捉えた研究対象地のウォンツ／ニーズは、「気楽に寄れる場所（店）がほしい」「地域（烏山）ブランドとなるモノを創ってほしい」「まちに若者を呼び込んでほしい」ということに集約された。なお、市民との対話形式によるマーケティングは、店がオープンした後も継続して行なわれたことを付記しておきたい。

(4) 開店までの流れ

活動を始めてから半年が過ぎた頃（2006年7月期）、商工会青年部から店舗開店～経営についての全面的な了解を得た。この旨、直近の研究会：委員会に議案として上程、ゼミ学生のプレゼンテーションの後、審議のうえ決議された。さて肝心の資金だが、当座の運転資金や店舗家賃・改装費については商工会から提供を受けることとなり、その他の諸経費（事務用消耗品費やガソリン代など）は市の予算でまかなうこととなった。いわずもがなのことではあるが、商工会の面々は経営のプロである。ゼミ学生は、そのプロたちを相手に資金を受けることの厳しさ・難しさを身をもって体験した。このことは、



▲ゼミ学生がまちづくり研究会に上申した企画／活動報告書の一例。

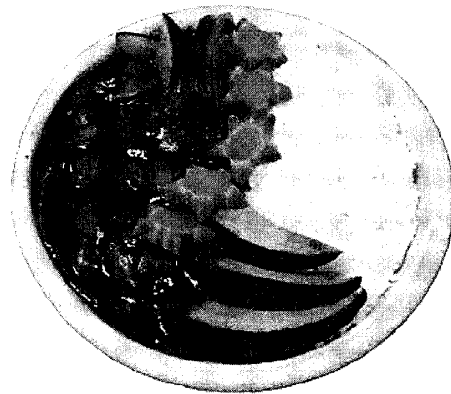
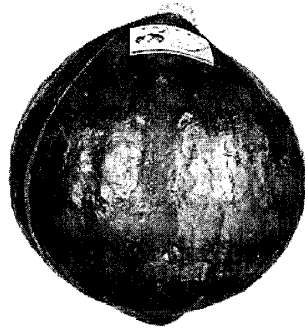
ゼミ学生にとって絶好の学習（“生きた経営”を学ぶ）機会であったと強調したい。

以下では上記後から店舗開店までの流れを簡単にまとめたい。

① CB起業：ビジネス内容

ゼミ学生は、自分たちのCBコンセプト（第3章3節2項）ならびに上述したマーケティング・リサーチ結果に照らし、——「みんなが気軽に集まれる喫茶店。メイン・メニューはもちろん地のモノ。僕たち、作大生がスタッフです」——キャッチ・コピー化を図りつつ、どのようなビジネスを展開するかを決定した。

② 商品開発



▲那須烏山市特産の「中山かぼちゃ」

▲中山かぼちゃを使った究極の健康カレー

ゼミ学生の調査から、「中山かぼちゃ」の健康への効能が極めて高いことがわかった。では、このかぼちゃを使いどのような商品（メニュー）が作れるのか。ゼミ学生の試行錯誤が始まる。その後、約3ヶ月の期間を費やし完成したのは「万人向け究極の健康カレー」であった。このカレーの評判（集約）を先回りして示せば——「かぼちゃの甘さとカレーの辛さが、きちんと共存した実に個性的な逸品」——というものであった。

③ 店舗について

全国的に有名な「烏山和紙会館」の真向かいにある空き店舗を借りることができた。この店舗は町の中心に位置しており、鉄道・車ともにアクセスがしやすい。このため、地元客のみならず観光客の集客も十分に見込めた。さらに商工会や研究拠点（ベンチャープラザ烏山）との距離も近く、ロケーションは申し分がなかった。

④ 接客マナーの修得

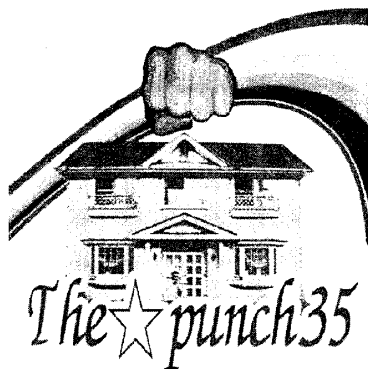
上記③の空き店舗は、もともと喫茶店であり、ゼミ学生の活動に常々好意的であったオーナーから居抜きで借りることができた。しかも、オーナー夫妻は飲食／喫茶店経営のプロであり、ゼミ学生への接客マナーやコーヒーの淹れ方などの指導を快く引き受けてくれた。

⑤ パブリシティ

大学／学生が地域の商工会と連携を図りつつ、まちづくりを推進しようとするケースを寡聞にして知らない。この独自性も手伝い、開店前から数多くのメディアに採り上げられた。とりわけ新聞によるパブリシティは、その報道的性格から活動の信頼度を一段と上げる。この件においてもゼミ学生は、いわばプロモーション政策の一端をうかがう、といった貴重な経験ができた。

⑥ プロモーション

潜在顧客への情報伝達として、口コミ、オリジナル・ロゴの作成／ちらし・リーフレット配布、本事業に関する大学／学部公式ブログや専門Webサイトの開設～運営～関係各機関とのリンクなどを矢継ぎ早に行なった。特に、「Web 2.0¹⁹ 世代」と呼ばれるゼミ学生はブログやWebサイトの作成に長けており、これによる表現行為の継続は新たな顧客の創造に大きく寄与したと言えよう。



http://www3.plala.or.jp/The_punch_35/

▲店のロゴマークとWebサイトのURL



▲リーフレットによるプロモーション戦略

⑦ キャンペーン

烏山商工会祭りに模擬店を出し、メイン・メニューの「健康カレー」の販売を試みた。味については概ね好評を博したが、そのことよりも準備段階から終了時まで多くの市民と親睦を図れたことが有益だった。開店に向け大いに弾みのつく一日であった。



▲烏山商工会まつり（2006年11月3日開催）の風景

⑧ まちづくり研究会：活動報告会

広く市民に向けた活動報告会が開催され、ゼミ学生はこれまでの活動の骨子をスライドにて説明した。その際、近く店舗がオープンする旨も公表したところ、多くの市民から期待が寄せられた。



▲那須烏山市まちづくり研究会 公開活動報告会（2006年11月24日）にて

(5) オープニング・セレモニー～その後の営業

2006年12月10（日）、店は晴れてオープンした。同日開催されたオープニング・セレモニーには、大谷範雄 那須烏山市長、那須烏山市まちづくり研究会委員長：大久保忠且 宇都宮共和大学副学長、烏山商工会 沼田邦彦 青年部長ら関係者約70名が列席し店内外はおおいに沸いた（研究者たるもの冷静をもって事象を追わねばならないが、この日ばかりは形容し得ぬ感慨にひたった。なお、この記述については、どうかお目こぼしのほどをお願いする）。

現実の喫茶店経営は、予想以上に厳しかった。例えば仕入・製造の多寡、味のバラツキ、至らぬ接客など、失敗例は枚挙に暇がない。だが、自分たちだけでは限界が見えたとき地域の誰かに救われた。時には厳しい指導や意見であったり、またある時には優しい助言であったりしたが、ゼミ生はこれを後の仕事にうまく反映させた。とまれ、開店当初に連発していたミスは漸減した。彼らはこうして、地域にもまれながら逞しくなった。



▲賑わいをみせたオープニング・セレモニー

▲ある日の営業

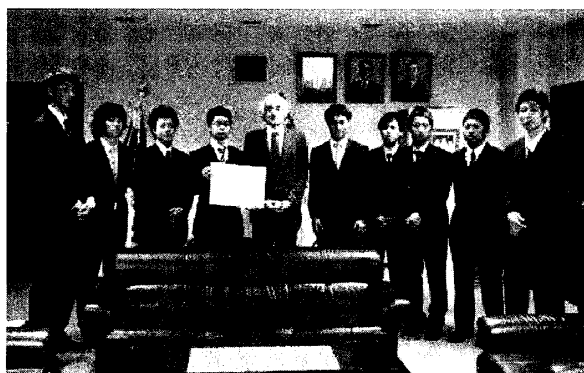
5. おわりに

ゼミ学生たちの1年9ヶ月におよんだ那須烏山市でのカフェ経営を通じて、学生が主体的に社会・地域活動へと参加するためには、次のような条件が必要であることを見出した。

- (1) 最終的責任能力を持つ指導者の存在 ⇒ 信頼され、認められる喜び
- (2) 子ども／客扱いをしない地域指導者の存在 ⇒ 厳しい指導が受けられる喜び
- (3) 独自のブログやWebサイトの開設～運営 ⇒ 自分たちの情報を発信できる喜び
- (4) 適度の営利意識（儲け感覚）⇒ 適度の緊張感のなか活動できる喜び
- (5) チームの確立 ⇒ きちんと喜・怒・哀・楽をし、これを共有できる喜び

この結果をもって学生コミュニティ・ビジネスの成功例と言い切るには、穏当を欠くであろう。しかし、この活動を基に組み立てた理論（発表タイトル：『学生主体のコミュニティ・ビジネス・モデル—那須烏山市チャレンジ・ショップ経営を事例として—』）は、第4回学生&企業研究発表会（2007/12/01本学開催）において金賞を獲得し、その後もいくつかの発表／報告会・まちづくり講座・シンポジウムひいては他地域からまちづくり活動への参加要請があることも事実である。今はこうした状況に鑑み、とりあえずの結論で満足すべきと思うが、いかがなものだろうか。

学生主体で進めてきたコミュニティ・ビジネスが他の地域においても実現できるかどうかを検証していくことが今後期待されよう。そのための地域フィールド・ワークの一部は、文部科学省の「現代GP：現代的教育ニーズ取組支援プログラム（2006年度）」に認定されている。



▲諸富 隆学長への受賞報告時のゼミ学生たち

本研究で中心的な役割を果たしたゼミ4年次生は、まもなく学窓を巣立つ。彼らの意志が伝統として受け継がれることを切に願う。

謝辞

本研究にあたり、那須烏山市の皆様にご協力をいただきました。一人一人お名前を挙げることはできませんが、この場を借りて厚くお礼を申し上げます。また、事業の進行に際しご指導くださった那須烏山市まちづくり研究会、那須烏山市役所、烏山商工会の方々に心から感謝いたします。

最後になりましたが、本研究の全てにわたりの確で示唆に富むご指導と格別のご鞭撻を賜りました烏山商工会の加藤亨之主査に、深甚なる感謝を捧げます。

注

- ¹ 「まちづくり事業においては、“3モノ（よそモノ・ばかモノ・わかモノ）”が必要であり、当該要素に一番当てはまるモノが大学生である」—— まちづくりに関する種々会議の席上、こうした俗説をよく耳にした。地域には、これまで内部で進めてきた従来のまちづくりに閉塞感を覚えたため、外部者である学生の力を借り刷新を図りたい旨の事情がある。
- ² ゼミ学生は地域活動の一環として、とちぎキャンパスネット／とちぎ大学連携新聞：学生編集欄の取材・編集を継続的に行っている。この間、地域で活躍をしているヒト数十名に、聞き取り調査を実施した。その際、社会貢献やまちづくりに関する質問は必須事項であった。なお、この詳細は大学／学部の公式Webサイトやブログ等に公開されているので参照されたい。
 ・大学公式Webサイト>>> http://www3.plala.or.jp/The_punch_35/
 ・学部公式ブログ>>> http://blogs.yahoo.co.jp/sousei_gakugaorien2006
- ³ 森 靖雄「まちづくり・地域おこしの動向と提案」東邦学園大学地域ビジネス研究所 編『地域ビジネス学を創る―地域の未来はまちおこしから―』（唯学書房、2003年）213ページ。
- ⁴ 同前書、214ページ。
- ⁵ 宇都宮市議会「あなたと市議会」、No122。日本経済新聞 2005/10/13（木）付。
- ⁶ 宮田秀明『理系の経営学』（日経B P 社、2003年）14ページ。
- ⁷ 田中 央『商品企画のシナリオ発想術』（岩波書店、2003年）120～121ページ。
- ⁸ 財団法人東北開発センター〔地域ブランド研究会〕編『創造 地域ブランド―自立をめざしたまちづくり―』（河北新報出版センター、2005年）148ページ。
- ⁹ ちなみに、この活動を基に組み立てた理論〔発表タイトル：『実践 ヒト中心のTM（タウン・マネジメント）モデル』〕は、第2回 学生&企業研究発表会 2005/12/03（土）において銀賞に選ばれた。
- ¹⁰ 山極完治「未来社会を紡ぎ出すコミュニティ・ビジネス」東邦学園大学地域ビジネス研究所 編『地域ビジネス学を創る―地域の未来はまちおこしから―』（唯学書房、2003年）291ページ。
- ¹¹ 丸山恵也「地域ビジネスとは何か」東邦学園大学地域ビジネス研究所 編『地域ビジネス学を創る―地域の未来はまちおこしから―』（唯学書房、2003年）17ページ。
- ¹² 細内信孝『コミュニティ・ビジネス』（中央大学出版部、1999年）13ページ。
- ¹³ 細内信孝『みんなが主役のコミュニティ・ビジネス』（ぎょうせい、2006年）3ページ。
- ¹⁴ 山極完治「地域再生と地域ビジョン―『彩色化したコミュニティ』を紡ぎ出す―」東邦学園大学地域ビジネス研究所 編『地場産業とまちづくりを考える』（唯学書房、2003年）33ページ。
- ¹⁵ 地域における人口減・高齢化の進展は、コミュニティ・ビジネスの担い手の現出という新たな課題を浮上させる。こうした状況に鑑みれば、コミュニティの旗手となるべき若者（大学生）を育成することは、今後、大学にとってますます重要なテーマとなるであろう。
- ¹⁶ 那須烏山市のホームページから（<http://www.city.nasukarasuyama.lg.jp/>）。
- ¹⁷ 第2回那須烏山市まちづくり研究会の席上でのコメントから（2006年9月15日）。

- ¹⁸ もちろん、市や商工会などへの訪問や相談（情報収集を兼ねる）を繰り返したうえでの選択である。
- ¹⁹ Web 2.0 については、梅田望夫『ウェブ進化論—本当の大変化はこれから始まる—』（筑摩書房、2006年）を参照されたい。

【参考文献】

- 〔1〕伊藤 進『ほめるな』（講談社、2005年）。
- 〔2〕大沢武志『経営者の条件』（岩波書店、2004年）。
- 〔3〕神原 理 編著『コミュニティ・ビジネス—新しい市民社会に向けた多角的分析—』（白桃書房、2006年）。
- 〔4〕高崎経済大学附属産業研究所 編『大学と地域貢献—地方公立大学付設研究所の挑戦—』（日本経済評論社、2003年）。
- 〔5〕日本経営教育学会 25周年記念編纂委員会編『経営教育事典』（学文社、2006年）。
- 〔6〕細内信孝『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス—人間性の回復と自律型の地域社会づくり—』（ぎょうせい、2006年）。