

## 最終報告書

### 1. 事業概要

事業名	東北マルシェ開催による地域活性化事業				
事業カテゴリー	復興まちづくり				
開始日	2013年4月1日	終了日	2014年3月31日	日数	365日
団体名 (カウンターパート)	特定非営利活動法人ネットワークオレンジ				
担当者名	小原 美佐子	スタッフ人数	13人		

事業費総額 (税込)	4,490,000 円
CF 事業枠	4,190,000 円
その他資金	300,000 円

事業目的	<p>これまで被災した商店や起業家に対して経営の学びと実践の場所である「東北マルシェ」を企画、実施して、地域の復興・活性化に向けて第一歩を踏み出すきっかけを提供してきた。本事業では、より地元に着した形でこの「東北マルシェ」を継続的に開催できる体制をつくり、さらに復興・発展に取り組む様子の発信を強化することによって、被災地への関心を高め、被災地に暮らす住民に希望を与えながら、魅力的なまちづくりと地域を担うリーダー育成に貢献する。</p>
事業全体の概要	<p>●「ネットワークオレンジ」とは</p> <p>「障がいのある人も、障がいのない人も、みんながまちづくりの主役だ!!」をスローガンに 2003 年に宮城県気仙沼市で設立 (2007 年に NPO 法人化)。宮城県指定障害福祉サービス事業や「障がい者のクロネコメール便配達事業」業務委託、グループ・ケアホームの開所など、これまでの福祉の枠にとらわれない自由な発想で、障がい児・者の社会参加支援を展開し、小野寺美厚代表は 2009 年「ソーシャルアントレプレナー大賞」、2011 年「社会イノベーター公志園：審査員特別賞」を受賞するなど、社会起業家として注目を集める。2011 年 3 月 11 日の東日本大震災で 2 箇所の事業所が被災・全壊し、一時事業を中断せざるを得なくなった。現在では事業を再開し、知的・発達障がいを抱えた人たちの社会参加支援と、障がいの有無に関わらず誰もが暮らしやすいまちづくりのふたつを事業の柱として活動している。震災後に開催された第 67 回国際通貨基金・世界銀行年次総会「防災と開発に関する仙台会合」レセプションにも気仙沼から代表として招待された。</p> <p>●事業の背景・解決しようとする課題</p> <p>前回までの事業では、震災後に人口流出や高齢化がますます進んでいる被災した地域において、中小事業者が震災前と同じ手法で事業運営をしても従来のように成長できず、立ちゆかなくなる例も見られるようになってきていることに問題意識があった。そのため、中小事業者が事業運営手法を磨きあげて継続的に成長していくことを後押しす</p>

るような取り組みとして「東北マルシェ」を開催した。具体的には、事前に商店主等を対象に勉強会やワークショップを実施し、その学びを実践する場として「東北マルシェ」を開催するという、「学びと実践」のサイクルを繰り返す事業である。このワークショップでは、中小企業診断士や経営者等の専門家を招聘し、事業計画の策定手法やプレゼンテーション講座、POP 作り講座などを複数回実施した。

第 1 回東北マルシェは 2011 年 11 月に開催し、翌年 7 月には第 2 回東北マルシェを開催した。この第 1 回東北マルシェでは 20 店舗が出店し 1000 人以上の来場者を集め、第 2 回東北マルシェには 30 店舗が出店し約 3500 人の来場者を集めた。この第 1 回から第 2 回東北マルシェにかけて、店舗あたりの平均売上が約 2 倍に伸びたことは、この事業の大きな成果ともいえる。このように、個々の商店主や社会起業家が学び成長を続けることが、被災地の持続的な発展に重要な役割を果たす可能性が見いだされ、同地域の活性化の一助となったと言える。

事前勉強会（ワークショップ）の様子



第 2 回東北マルシェの様子



しかし、これまでの「東北マルシェ」の開催場所は、近隣の駐車場や小学校のグラウンドを一時的に借り、また資金面では Civic Force のパートナー事業等の資金に依るところが大きかったことなど、今後も東北マルシェを継続して開催できる体制が十分には整っていなかったことが課題として挙げられる。また、震災から時間が経過したことによる新たな課題として、全国的・世界的に震災の記憶が薄れ、一般的な被災地への関心は下がりつつある。そこで、本事業では、復興にとどまらず、地域の持続的な発展を支えるために、この「学びと実践」のサイクルである「東北マルシェ」を継続的に開催できる体制を整えること、また、被災地のこのような取り組みを地域活性化のモデルとして

多方面に発信することで、幅広い関心を集めていきたいと考える。

### ●パートナー協働プログラム対象事業

本事業は、宮城県気仙沼市を拠点として、地域の復興から発展に向け「東北マルシェ」を実施する。具体的には、これまで同様、被災した商店主や被災地の課題解決に取り組む社会起業家等に対して、学びと実践のサイクルの機会と場を提供する。更に、前回までの事業から発展する形で、「東北マルシェ」への出店者を対象にして起業家コンテストを実施する。このコンテストを通して出店者どうしが切磋琢磨する環境を提供することで、全体としてのレベルアップを図りつつ、地域のリーダーとなる人材を発掘・育成することを目指す。また、東北マルシェを継続して実施できる体制を整えるためより地元根差した形で事業を実施し、復興・発展に取り組む地域の様子を対外的に発信することを強化する。以上をふまえ、本プログラムでは以下の事業に取り組む。

#### ①学びの機会の提供

気仙沼市で被災した商店主や被災地の課題解決に取り組む社会起業家等約 50 名に対して学びの場を提供する。本年 6 月から 10 月の期間中、月に 1~2 回ほど「東北マルシェへ」の出店希望者に対して事業運営に関する勉強会・ワークショップを開催し、会計・財務や市場調査・広報、事業計画策定等の幅広い経営トピックに関して学ぶ機会を提供する。これまで同地域の事業者は、経営に関して学び、自身の事業を振り返る機会が乏しかったが、本事業によって、課題等を自覚し、その克服に向けて取り組むことができるようになる。加えて、新規に事業を立ち上げる起業家に対しても、学びの機会を提供することで事業の成功確率を上げ、より効果的に事業を成長させることを支援する。また、過去の「東北マルシェ」においてワークショップ等に参加したことのある出店者は、自身が学ぶだけでなく、新たに参加した出店者のメンターとして事業運営上のアドバイスを行う。このように他人に教えることを通じて自分自身の理解向上に繋げるとともに、出店者間での人的ネットワークの強化を図る。

更に、東北マルシェの実施後には、実際の売上や来場者からのアンケート評価をもとに、どのような強みや改善点があったかを認識し、振り返りの会を通じて専門家からのアドバイスを再度受け、次の成長ステップを踏み出す機会を提供する。また、本事業とは別にネットワークオレンジが主催する「得る講座」と呼ばれる起業家向けセミナーに参加してもらい、継続的なスキルアップの機会を設ける。

#### ②実践の場の提供と対外発信の強化

上記①での学びを実践するため、本年 10 月に「東北マルシェ」を実施する。東北マルシェにおいては、来場者向けに実際にモノやサービスを売る体験をすることによって、①での学びが本当に効果的なのかを実践して確かめるとともに、実体験を通して事業から収益を上げる方法や持続可能なビジネスモデルを再考するきっかけとする。

これに加え、東北マルシェへの出店者を対象に起業家コンテストを実施し、優秀者を

選出する。このコンテストの実施によって、各事業者間での競争意識を高めてより切磋琢磨し全体のレベルアップを図る環境を作り上げるとともに、選出された優秀者が他の事業者に対するモデルとなって、被災地のリーダーとして地域を牽引していく役割を担うことが期待される。具体的には、売上や目標達成率に加えて、東北マルシェの来場者に対する各店舗へのアンケート評価や、各出店者による事業目的・内容や地域に対する意義についてのプレゼンテーション等を総合評価し、専門家等からなる審査員による審査のもと優秀者を選出する。

選出された優秀者に対しては、ロクサンジャポン株式会社の協力によって、翌年3月に南フランス・プロヴァンスのマルシェへ出店する機会が与えられる。マルシェの本場ともいわれるプロヴァンスのマルシェに実際に出店することによって優秀者に更なるトレーニングの機会を提供し、被災地域のリーダー的存在へと育て上げることを目的とする。

この東北マルシェを継続的に開催できる体制を整えるために、これまでの出店者から募り、次回以降のために「東北マルシェ実行委員会」を発足させ、主体的なマルシェ運営が可能になるような組織づくりを行う。また、出店者からマルシェでの売上の一部を出店料として徴収し、次回以降のマルシェの運営費として充当する。そして、今回までのマルシェで必要な資器材がほぼ揃ったので、継続的に活用できるよう管理体制を整え、次回以降のマルシェはより少額の資金で運営ができるよう、実行委員会を中心に創意工夫を行う。

また、ネットワークオレンジが新たに気仙沼市東新城に開設する事業所で東北マルシェを開催し、今後の東北マルシェもこの拠点を中心に継続実施する。今後は地元の東新城かもめ通り商店街の店主などに東北マルシェに参加してもらいながら、地域に密着した体制を構築し、地域一丸となって定期的実施するイベントの機運をつくる。加えて、これまでと同様被災地の行政（気仙沼市・陸前高田市・南三陸町）や各経済団体（商工会議所、青年会議所等）から後援をもらい、必要に応じて相談・連携しながら進める。

加えて対外発信を強化するため、これまでのホームページ・ブログによる情報発信を続けながら、今後はソーシャル・ネットワークキング・サービス（SNS、例：Facebook、Twitter、YouTube など）の活用を強化し、支援者との相互コミュニケーションを図ることで継続的な興味・関心を促す。また、ネットワークオレンジは、これまで外国の法人、個人からも多く支援を受けているなど注目を集めている。今回、英語版のホームページを整備することで、さらなる支援者の輪を広げることを目的とする。

### ●期待される効果

本事業では、学びと実践のサイクルを繰り返すことによって個々の事業者の成長を図り、全体としての地域の底上げを図ることを目指す。それにより、震災によって壊滅的な被害を受けた地域が、震災前よりも魅力的で地域の内外から人が集まって活気づくような街並みを作りあげることへの貢献することが期待される。

加えて、地域のリーダーとなる人材が将来の理想像を共有し、地域に潜在的に眠って

	<p>いる個々の力を結集して復興を進める原動力となることが期待される。また、震災から復興・発展していく様子を発信する体制を強化することによって、被災地内外からの関心を継続的に集め、地域に人が集まる基礎作りに資することが期待される。</p> <p>●スケジュール</p> <p>6月上旬：出店者募集受付開始          6月下旬：出店者向け説明会開催          8月：第1回ワークショップ開催          9月上旬：第2回ワークショップ開催          9月下旬：第3回ワークショップ開催          10月上旬：第4回ワークショップ開催          10月下旬：東北マルシェ開催          11月：東北マルシェ振り返りの会開催          翌1月：フランス・プロヴァンスのマルシェへの出店準備          翌3月：フランス・プロヴァンスのマルシェ参加</p>
<p>事業内容(事業種別 (コンポーネント) ごと)</p>	<p>裨益者 (誰が、何人)</p>
<p>①学びの機会の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業運営に助言を行う専門家の招聘</li> <li>・ 中小事業者向けの勉強会・ワークショップの実施</li> <li>・ 専門家による相談会の実施</li> </ul>	<p>被災商店主・起業家： 約 50 名、来場者：約 3,000 名</p>
<p>②実践の場の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 気仙沼中心部における東北マルシェの開催</li> <li>・ 東北マルシェ出店者を対象とした起業家コンテストの実施</li> <li>・ 商店に対するテント・テーブル等の必要機材の貸し出し</li> <li>・ マルシェに関する地域住民や全国への広報、発信</li> <li>・ 英語版ホームページや SNS の活用による対外発信の強化</li> </ul>	<p>被災商店主・起業家： 約 50 名、来場者：約 3,000 名</p>

2. 事業の評価 (評価者： 久保田智之/日本ストレスケア研究所 研究員)

最終評価実施日：2014年7月14日(月)

(a) 妥当性：事業開始当時の状況やニーズに合致していたか、事業実施のタイミングは

よかったか

【コンポーネント①、②】

当該イベントは将来的な自立経営を目的とした地元企業・団体が参加し、年々規模を拡大してきた。第3回を迎えた今回は約30の地元企業・団体が参加するなど、地域における知名度は高まりつつあった。当該地域では、今後、外部支援の先細りが懸念されており、企業・団体の経済的自立は直面せざる

えない課題の一つである。今後も自立に向けた施策の実施が求められている中、当該イベントへの参加企業・団体が多く見られたことは、ニーズが存在していた証拠と言えよう。また、継続性の強みを生かす観点からも当該イベントの実施時期は適切であったと思われる。一方、本事業期間終了段階において、自立経営という目標達成の見通しが立った企業・団体数は多くない。当該イベントは目的達成の途上にあると言え、今後も継続開催が望まれるものと思われる。

**(b) 有効性：目的の達成率**

**【コンポーネント①】**

対象企業・団体が準備段階を乗り越え、ドロップアウトすることなくイベント出店を果たし、実践機会を得た点は当該イベントの成果の一つと言えよう。本プロジェクトを通して、参加した企業・団体は今後の実践に向けた必要最低限の知識や経験を得たものと思われる。一方、売上高については、参加企業・団体間によるばらつきが大きく、目標数値に届かない企業・団体も見られるなど、やや物足りない結果となった。自立経営に必要な知識や経験を共有し、浸透させていく研修方法については、今後も改善の必要性があるものと思われる。

**【コンポーネント②】**

当該イベントは述べ 2000 人近い参加者を得ていた。また、約 30 の地元企業・団体が参加の意思を表明し、事業運営を経験したことはイベントの成果の一つと言えよう。一方、海外に向けた情報配信には目立った反響は得られず、効果的に機能していたとは言い難い印象であった。

**(c) 効率性：インプットに対してアウトプットがどれくらいあったか、手法は正しかったか**

**【コンポーネント①】**

マルシェにおいて、参加企業・団体が滞りなく経営体験を得たことは研修の成果の一つと言えよう。一方、上位目標として掲げている今後の自立経営については、企業・団体間のばらつきが大きく、成果は芳しいものとは言い難い。参加企業・団体間の準備状態や経済状況、熱意などのばらつきが大きい場合、画一的な研修を実施するだけでは対応が難しいように思われる。コンテンツの適切さも含め、研修手法の見直しを検討する必要があるだろう。

**【コンポーネント②】**

イベント全体を通して、述べ 2000 名以上の集客や売り上げ目標を達成した企業・団体が見られたことは十分なアウトプットと言えよう。各企業・団体とも今後の自立経営の第一歩として、貴重なトライアルを経験した点は本事業の成果である。一方、当該イベントへの参加を今回のペース・規模で繰り返すだけでは、自立経営という上位目標の達成は難しい面もあるだろう。

**(d) 調整の度合：いかに被災地コミュニティと連携できていたか、終了時のタイミングや方法はどうか**

【コンポーネント①】

広報ネットワークが構築されており、地元企業や団体から研修参加が見られたことから被災地コミュニティとの連携は十分になされていたものと思われる。一方、マルシェへの参加と研修受講のみでは、上位目標の自立経営の実現は難しいと思われる。各企業・団体の自立に向けて、どの段階まで支援を継続していくのかについては今後、さらなる検討が必要となろう。

【コンポーネント②】

地域の協賛の獲得、イベント参加者も多数見られたことから、被災地コミュニティとの連携は十分になされていたものと思われる。イベントの集客も成功を収めており、終了のタイミングとしては適切であったと思われる。

**(e) 波及効果・インパクト：当初の目的以外に得られた効果、課題**

【コンポーネント①、②】

研修を通じて参加者間のコラボレーションや連携が見られた。企画者や講師から提供された知見を受動的に享受するに留まらず、参加者同士が自発的に立ち上がり、有機的なつながりを持つに至った点は当初目的以外に得られた効果の一つと言えよう。一方、研修の運営面においては、開催日時や時間帯の関係で都合がつかず参加できなかった企業・団体が存在しており、フォローアップの機会を提供することに困難が生じた。また、参加企業・団体の規模や資質、ニーズのばらつきも大きく、個々に最適なコンテンツを選定することは容易ではない。研修のあり方、実施方法については今後も検討すべき課題と言えよう。加えて、マルシェの集客面について懸念事項を挙げておきたい。今イベントではゲストを活用することにより、一定の集客数を確保していた。今後は、支援の先細りに伴い、ゲストによる集客に頼ることが困難となることも予想される。ゲストに頼らない、マルシェ自身の魅力でどれだけの集客を行えるのか、今後の動向に注目したい。

**(f) 新規性・独自性：新しいアイデアや工夫が取り入れられているか、他被災地のモデルとなり得る事業か**

【コンポーネント①、②】

研修から実践の場の提供まで、本事業では起業を志すものにとって、非常に手厚いサポートを提供されていた。起業までの一連の流れを提示し、長期的にサポートを続ける体制を構築しようとする姿勢は他の被災地のモデルとなりうるであろう。

**3. 評価者の所感**

代表のバイタリティがとて大きく、参加者に成功体験を積んでもらうための配慮が随所に表れていた。背景には当該地域経済の特性がある。都心部に比べ、厳しい競争にさらされず、ある程度決まった

ルートで経済が成り立っていた地域だけに、基盤の再構築されていく流れに沿い、新たなルートを開発するには不得手な企業・団体が多いと言えよう。手厚いサポート姿勢とマルシェという同じ土俵での競争の場を同時に提供するところに、代表の地域コミュニティに対する深い愛情を感じた。参加者にはぜひ、本事業の経験を存分に生かして、今後の起業・独立の一步を踏み出し、地域経済に貢献して頂くことを切に願いたい。