
第5章 自立的・継続的に事業を進めるためのビジネスモデル

第5章 自立的・継続的に事業を進めるためのビジネスモデル

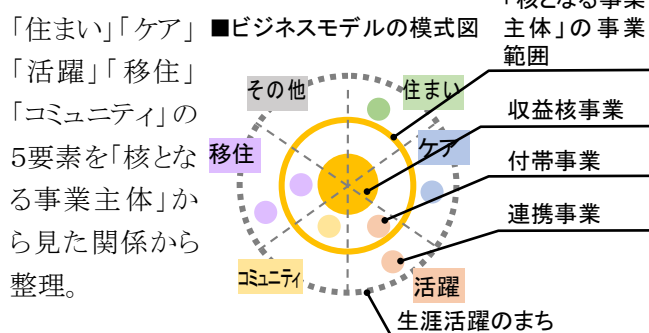
1. はじめに

- ・「生涯活躍のまち」構想の実現に向けて、自立的・継続的に事業を進めていくためのビジネスモデルの構築は必要不可欠な要素であり、重点的な検討を行うことが求められる。
- ・本章では、「生涯活躍のまち」のビジネスモデルに関する基本的考え方や、考え得るビジネスモデルのパターン提示、事例紹介、事業化に際しての留意事項等を整理している。

■第5章の構成

2. 「生涯活躍のまち」のビジネスモデル

2-1. 「生涯活躍のまち」の要素とビジネスモデルの考え方



2-2. 「生涯活躍のまち」の要となるコミュニティ形成

「生涯活躍のまち」構想におけるコミュニティ形成事業の重要性や、事業推進上の重要な視点、留意点等を、事例を交えながら提示。

■コミュニティ形成における重要な視点

- 多世代を集める「機能」
- 多世代が集まれる「場所」
- 人と人をつなげる「しかけ」

3. ビジネスモデルの主なパターン

収益核事業が異なる10のビジネスモデルを設定し、「生涯活躍のまち」を形成する背景・動機、収益核事業等の事業のコンビネーションについて例示。

■例示パターン

パターン	
住まい	・サ高住 ・高齢者向け分譲マンション ・多世代共生型賃貸住宅
ケア	・小規模多機能型居宅介護事業 ・診療所
活躍	・コミュニティスクール
移住	・移住コンシェルジュ
その他	・特産品生産・販売 ・障害者就労継続支援事業

4. 「生涯活躍のまち」のビジネスモデルに関するケーススタディ

4-1. 概説

3. で上げた中から、以下を収益核事業とするビジネスモデルについて、地方での事業化リスクと事業の成立条件を提示。

■ケーススタディを行うビジネスモデルとその理由

「自立型サ高住」

住まいの確保と移住に直結し、「生涯活躍のまち」の形成にとって有効

「障害者就労継続支援事業」

コミュニティ形成や地域づくりを図りつつ、事業の安定化にも有効

4-2. 「ゆいま〜る那須」のケーススタディ

4-3. 「ゆいま〜る福」のケーススタディ

4-4. 「三草二木西園寺」のケーススタディ

ビジネスモデルの参考となる事例のケーススタディを通じて事業化のポイントを提示。

■3事例の概要

ゆいま〜る那須	約10万坪の敷地を対象とした「那須100年コミュニティ構想」のコア施設(サ高住)
ゆいま〜る福	参加型プロセスで計画・運営する一棟借上げ型サ高住
三草二木西園寺	廃寺の活用による相互扶助の地域づくり

■ケーススタディの視点

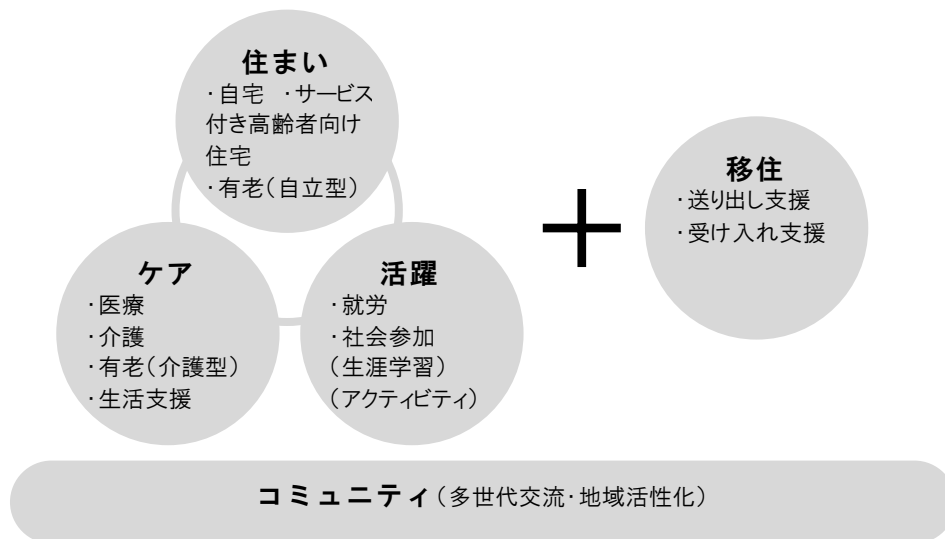
- ・「生涯活躍のまち」の要素
- ・収益核事業者からみた関係者と事業の整理
- ・コミュニティ形成事業
- ・事業展開(事業の広がり)
- ・事業収支

2. 「生涯活躍のまち」のビジネスモデル

2-1. 「生涯活躍のまち」の要素とビジネスモデルの考え方

(1) 「生涯活躍のまち」構想の基本構成要素

- ・第1章で述べたとおり、本マニュアルにおける「生涯活躍のまち」の基本構成要素として、まず、「住まい」「ケア」「活躍」を核に、「移住」を加えた3+1の要素がある。
- ・また、上記の4要素を下支えする重要な要素として、「コミュニティ」(多世代交流、地域活性化)がある。「コミュニティ」は、入居者が地域社会に溶け込みながら健康でアクティブに過ごすために必要な要素である。本マニュアルでは、この「コミュニティ」を含めた5要素を「生涯活躍のまち」を構成する基本構成要素としている。



1) 「住まい」とは

- ・「生涯活躍のまち」において、地域住民や移住者（主に中高年齢者）が健康でアクティブな自立生活を送ることができ、かつ、必要に応じて医療・介護を受けることができること。
- ・地域住民がもともと住んでいる住宅（自宅）に加えて、地域内での住み替えや遠方からの移住を行った者及びそれらを希望する者が定住する住宅を含んでいる。
- ・例えばサービス付き高齢者向け住宅、有料老人ホーム、地域優良賃貸住宅、多世代共生型賃貸住宅などがある。将来的に医療・介護が受けられるように改修等した自宅もこれに含まれる。
- ・新規整備だけでなく、空き家や古民家など魅力ある地域資源を活用した手法も該当する。

2) 「ケア」とは

- ・「生涯活躍のまち」において、地域住民や移住者（主に中高年齢者）が、必要な時に地域で継続的に受けることができる医療・介護サービスのこと。
- ・医療機関での受診や介護事業所や介護福祉施設でのサービス提供だけでなく、相互扶助等により提供される見守りや買い物代行などの日常的な生活支援もこれに含まれる。
- ・医療・介護が必要となった時に、人生の最終段階まで尊厳ある生活が送れる「継続的なケア」を受けられることが大切であることから、地域の医療機関と連携するとともに、地域住民や

移住者の希望に応じて地域の介護事業者からの介護サービス提供を受けることを基本としている。

3)「活躍」とは

- ・「生涯活躍のまち」において、地域住民や移住者（主に中高年齢者）が、健康でアクティブな自立生活を実現するために行う仕事や社会活動・生涯学習などのこと。
- ・地域住民や移住者が単にサービスの受け手ではなく、上記の活動に積極的に参加することで地域の担い手としての役割や、生きがい・やりがいを持つことがポイントである。
- ・活躍の場としては、住み替え先・移住先の地域社会での就業やボランティア等、幅広い活動が想定される。

4)「移住」とは

- ・「生涯活躍のまち」への移住や住み替えを希望する者（主に中高年齢者）が移住・住み替えを行うこと。遠方からの移住だけでなく、地域内や近隣地域からまちなか等への住み替え・転居も含まれる。
- ・移住・住み替えを円滑に行うためには、移住支援が重要となり、そのために、送り出し支援と受け入れ支援の双方が機能することがポイントとなる。

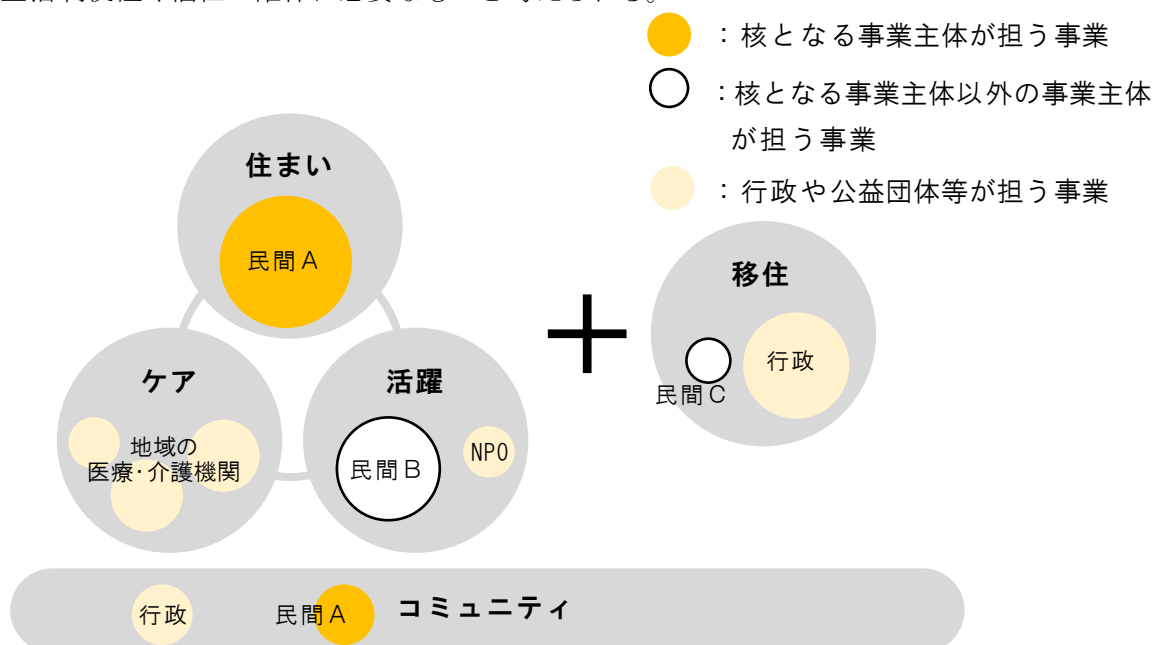
5)「コミュニティ」とは

- ・本マニュアルにおいてコミュニティは、「住民同士が仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情を持ち、相互にコミュニケーションを行っている集団」と定義している。
- 「生涯活躍のまち」構想は、自助・互助・共助・公助のもと、誰もが地域社会に溶け込みながら健やかで心豊かな生活を送ることができるコミュニティづくり・地域づくりを行うものである。したがって、コミュニティの形成は、「生涯活躍のまち」における「住まい」「ケア」「活躍」「移住」を支える土台として実現すべきものと位置づけている。

(2) ビジネスモデルの考え方

1) 概説

- ・「生涯活躍のまち」を構成する「住まい」、「ケア」、「活躍」、「移住」、「コミュニティ」の5要素は、主に民間事業者（株式会社をはじめ、事業運営上、収益や収入が必要となる法人。NPOや社会福祉法人等を含む）の自立的・継続的な事業として推進されることが期待されている。
- ・各要素に係る事業は、単体の民間事業者が全てを担うことも考えられるが、多くの場合は下図のように、複数の事業者が行政等と連携して実現することを想定している。
- ・本章では、主に民間事業者の視点に立ち、「生涯活躍のまち」構想を実現するビジネスモデルについて解説する。
- ・このビジネスモデルでは、前節で説明したコミュニティの形成を民間事業者が担うことが最初の課題となる。なぜなら、コミュニティの形成はマニュアル化しにくい領域であるとともに、収益化するために工夫が必要な事業であるからである。一方で、「コミュニティ」は他の4要素を下支えする重要な要素であることから、コミュニティの形成を担うことができる民間事業者を「生涯活躍のまち」構想の「核となる事業主体」と考える。（下図では「民間A」）
- ・次の課題は、「核となる事業主体」が、他の要素の事業と互恵的な関係を持ち、「生涯活躍のまち」を構成する全ての要素を推進していくことが求められる。
- ・本章では、民間事業者が直面するこの2つの課題に対応するため、コミュニティ形成事業に有用な視点や留意点（2-2. 参照）を示し、「核となる事業主体」から見た各事業の組み合わせ例の提示（3. 参照）、ビジネスモデルの参考となる事例のケーススタディ（4. 参照）を通じて事業化のポイントを示す。
- ・特に事業化のポイントとして、コミュニティを土台として互助とボランティアの要素を加えることで、ビジネスが成立する可能性がある点に着目する。
- ・例えば、集落の古民家を改修した高齢者向け住宅が成立するには、常駐スタッフや夜間の見守り、買物や社会参加など、生活全般に渡って、地域の支え合いがなければ成り立たない。このように、コミュニティは収益の核となる事業の成立に必要な条件であるとともに、地方での生活利便性や福祉の確保に必要なものと考えられる。



2)「生涯活躍のまち」における事業の整理

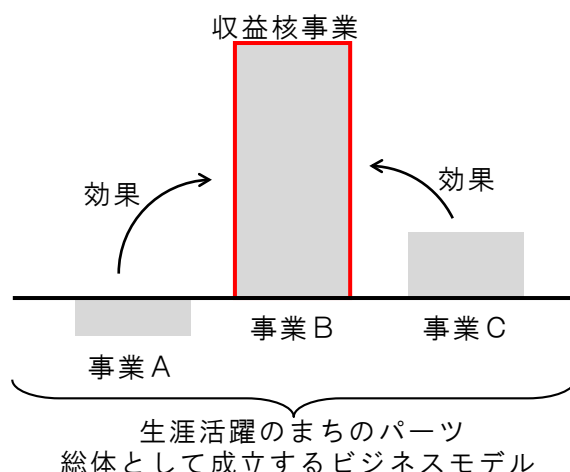
- ・コミュニティ形成を担い「生涯活躍のまち」の「核となる事業主体」の視点からみたビジネスモデルを説明するために、収益に着目して概念を定義する。
- ・ビジネスモデルは、「核となる事業主体」自らが実施し収益の中核を担うこととなる事業（「収益核事業」）と、自らが実施する事業で収益核事業以外の関連事業（「付帯事業」）、「核となる事業主体」以外が実施する関連事業（「連携事業」）によって構成されるものとする。

①「収益核事業」とは

- ・「核となる事業主体」が自ら実施する事業のうち、収益の中核を担う事業。
- ・例えば、「住まい」を収益核事業とする例として、サービス付き高齢者向け住宅や有料老ホーム等の運営、「ケア」の場合は介護事業所やクリニック等の運営が考えられる。また、障害福祉サービス事業や地場産品の販売、公共施設の指定管理など、「住まい」「ケア」「活躍」「移住」「コミュニティ」以外の「その他」の事業が収益核事業となる場合もある。

②「付帯事業」とは

- ・「核となる事業主体」が自ら実施する事業のうち、収益核事業に付帯して展開可能な関連事業。
- ・一例として、賃貸住宅を収益核事業とした場合、それに付帯して行う食堂運営や送迎サービス、地域交流拠点の運営のようなコミュニティ形成事業につながる事業など、収益核事業の持続的な運営に欠かすことのできない事業が付帯事業に該当する。
- ・「核となる事業主体」からみた場合、収益核事業と付帯事業の総和により収支のバランスがとれていれば事業成立性が確保されることから、付帯事業は単独事業としては不採算事業であることも考えられる。



③「連携事業」とは

- ・「核となる事業主体」以外の事業者や地方公共団体が事業主体となる事業で、「核となる事業主体」と連携して実施する事業。
- ・連携の内容は様々であるが、収益核事業にとって、連携事業の成立が必須条件となる場合もある。その場合、「核となる事業主体」は、他の事業者や地方公共団体と連携して複数の事業を具体化させていく必要が生じる。
- ・このような場合、ともすれば、収益核事業が成立するために、なぜ地域が協力しなければならないのかといった軋轢を生じる可能性がある。地域課題の解決の一貫として収益核事業があることについて十分理解を得た上で、連携関係を構築する必要がある。

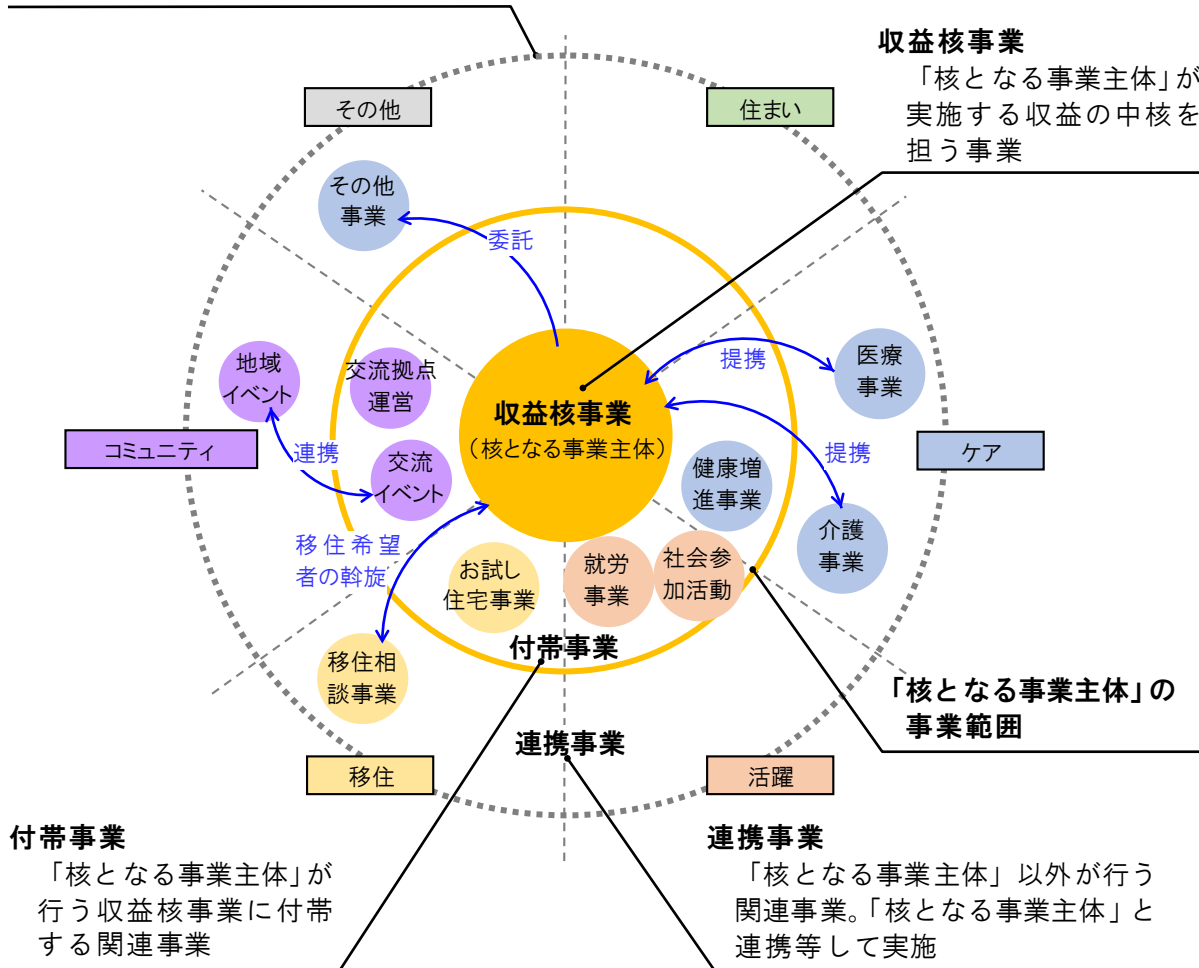
(3) ビジネスモデルの模式図

- ・本マニュアルでは、以降、「核となる事業主体」からみた場合の「収益核事業」「付帯事業」「連携事業」の観点から説明を行う。
- ・「核となる事業主体」を中心に、「収益核事業」「付帯事業」「連携事業」の関係を整理すると、「生涯活躍のまち」構想の実現に向けたビジネスモデルを、以下の関係模式図で示すことができる。

■ ビジネスモデルの関係模式図

生涯活躍のまち

関係する事業主体との連携により成立



※関係模式図の付帯事業・連携事業の配置・内容はイメージ。

2-2. 「生涯活躍のまち」の要となるコミュニティ形成

- ・本節では、前節で説明した「核となる事業主体」が、コミュニティの形成を進める上で、有用な視点や留意点を示す。

(1) コミュニティとは

1) コミュニティの定義

- ・「生涯活躍のまち」構想は、主に中高年齢者の移住者が、地域社会に溶け込みながら健康でアクティブな生活を送り、必要に応じて医療・介護を受けることができる地域づくりを想定している。
- ・コミュニティという言葉は、様々な意味で用いられるが、上記の「生涯活躍のまち」構想の目標を考慮し、本マニュアルにおける「コミュニティ」を以下のように定義する。

住民同士が仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情を持ち、相互にコミュニケーションを行っている集団

2) コミュニティ形成事業とは

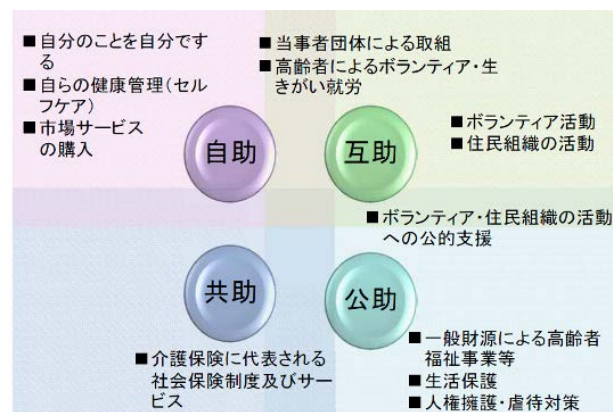
- ・コミュニティの形成を担う「核となる事業主体」は、地域において「コミュニティ」を形成しやすい環境をつくる「コミュニティ形成事業」を行う。
- ・具体的には、地域住民や移住者が、仲間意識や相互扶助の感情を育める作用を備えた空間と時間を提供することと考えられる。
- ・そこで、本マニュアルでは「コミュニティ形成事業」を以下のように定義する。

地域のコミュニティを形成するために、仲間意識や相互扶助の感情を育む作用を備えた空間と時間を提供する事業

(2) コミュニティ形成事業の重要性

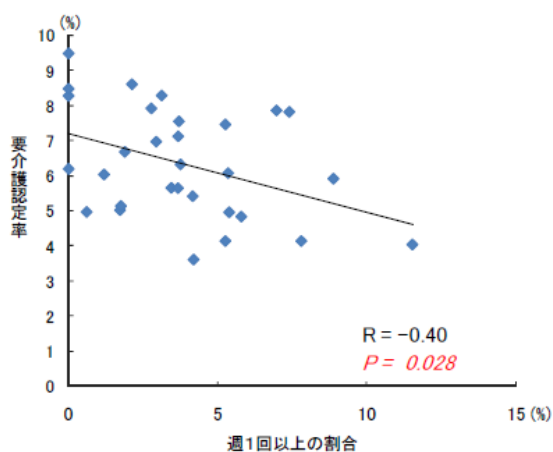
1) 「生涯活躍のまち」構想におけるコミュニティ形成事業の重要性

- ・「生涯活躍のまち」構想では、必要に応じて医療・介護が受けられることを目指しており、地域包括ケアシステムとの連携が望まれている。
- ・地域包括ケアシステムでは、公的な医療・介護サービスに加え、生活支援が重要な要素となる。生活支援は、右図に示すように、「共助」「公助」といった公的な制度資源だけでなく、ボランティア活動や見守り・助け合い等の社会参加を通じた「互助」、自らの健康管理などの「自助」を含む多様な社会資源との組み合わせにより実現されるものである。
- ・「互助」が成立することにより、個人の精神的自立や引きこもり・孤独死の予防、地域問題を自ら解決する力が高められるなどの効果が期待できる。また、ボランティア等を通じて社会参加することは、健康寿命を伸ばすことにもつながりうる。このように、コミュニティ形成事業を通じて「互助」の精神を形成することで、サービス費用や人件費を抑制できる可能性が生じ、ビジネスモデルを構築する上でも「核となる事業主体」、地域住民等双方にとってメリットになりうるものである。
- ・「生涯活躍のまち」を実現するためには、子どもや若者、高齢者など様々な層の地域住民や移住者が交流し、ひとりひとりが「コミュニティ」の一員となることが必要不可欠である。言い換えれば、「住まい」「ケア」「活躍」「移住」の4つの要素が機能的に確保されていたとしても、コミュニティ形成に資する要素が欠けていれば、「生涯活躍のまち」とはなりえない。



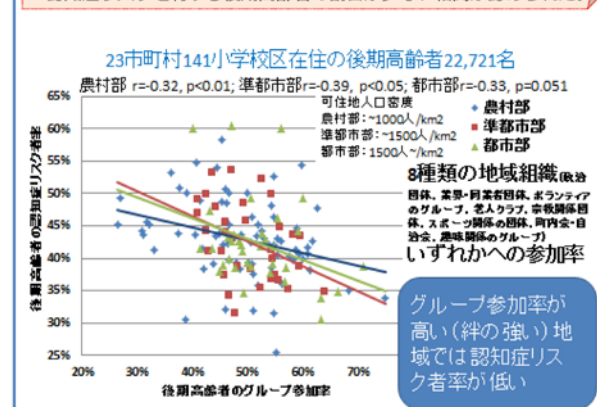
出典：「＜地域包括ケア研究会＞地域包括ケアシステム構築における今後の検討のための論点」（三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング）

ボランティア・NPO・市民活動への参加率と要介護認定率(男性)



(坪谷：第46回宮城県公衆衛生学会, 2010)

【ボランティアグループ等への参加率と認知症リスクの相関】
ボランティアグループ等の地域組織への参加率が高い地域ほど、認知症リスクを有する後期高齢者の割合が少ない相関が認められた。



出典：厚生労働省第47回社会保険審議会介護保険部会

2) コミュニティ形成事業が収益核事業に与える効果

- ・コミュニティ形成事業は、「生涯活躍のまち」を下支えする「コミュニティ」を生み出す重要な事業であるとともに、収益核事業や付帯事業に対しても、以下のようにプラスの効果がある場合がある。

収益核事業の例		コミュニティ形成事業によるプラスの効果
住まい	・ サービス付き高齢者向け住宅 ・ 多世代共生型賃貸住宅 等	・ 入居者の満足度向上とそれに伴う入居率低下の抑制（入居継続性の向上） ・ 入居者同士の互助による管理コストの抑制
ケア	・ 高齢者福祉施設（介護事業所等） ・ 診療所（医療機関） 等	・ 地域の輪の中にいることや自分の居場所を感じられることによる利用者の満足度向上 ・ 入居者同士の互助による管理コストの抑制 ・ 将来的な利用者の確保 ・ 施設運営に対する地域の理解や協力
活躍	・ 里山学校（生涯学習） ・ 道の駅（地場産品生産・販売等） ・ 農業・林業・漁業等（一次産業）等	・ 新たな利用者やリピーターの確保 ・ 地域住民の社会活動への参加意識醸成に伴う事業の多様化と持続化 ・ 地域との交流や生きがいを持つことによる就労・活躍の持続
移住	・ 移住コンシェルジュ 等	・ 移住者や移住希望者が地域と交流することによる相談対応の充実やトラブルの軽減 ・ コミュニティの一員になることによる移住後の定着
その他	・ 障害者就労継続支援事業 ・ スポーツ施設等の運営 等	・ 地域住民の社会活動への参加による事業の多様化と持続化 ・ 生きがい・やりがいを持つことによる新たな利用者やリピーターの確保

（３）コミュニティ形成における重要な視点（「機能」、「場所」、「しかけ」）

１）概説：「機能」「場所」「しかけ」とは

- ・コミュニティ形成事業とは、地域住民や移住者が仲間意識や相互扶助の感情を育む作用を備えた空間と時間を提供することであると定義した。
- ・「核となる事業主体」等が、そのようなコミュニティを形成するには、まず多世代の地域住民や移住者が集まるような「機能」を用意することが有効と考えられる。
- ・また、多世代の地域住民や移住者が集まるためには、「誰でも」「自由に」過ごせる「場所」であることが望ましい。
- ・ただし、地域住民等が特定の「場所」に集まるだけではコミュニティと呼ぶことはできない。人と人がつながり親しくなる「しかけ」があることで、コミュニティの形成が促進されるものと考えられる。
- ・このように、コミュニティ形成事業の主な構成要素は、多世代を集める「機能」、多世代が集まれる「場所」、人と人をつなげる「しかけ」の３点であると考えられ、先行事例においても、そのような「機能」・「場所」・「しかけ」を有する事例には、次のような有効性がみられる。

＜コミュニティ形成事業の有効性の例＞

- サロンや寄合空間などがある場合は、その空間で入居者同士が同じ時間を共に過ごすことで、お互いを知り合う機会が得られ、人的ネットワークが形成され、お互いが頼りあえる関係が生まれる。
- 施設内や地域でのボランティアやプロジェクトへの参加がある場合は、活動そのものが入居者や地域の人に影響を与え、地域住民や移住者との親密化やつながりを生む。
- コンシェルジュなどが存在する場合は、コンシェルジュが移住希望者と地域住民を直接・間接的につなげることで、移住者が地域に溶け込みやすい環境を形成する。
- 地域ぐるみの収益事業やコミュニティビジネスなどがある場合は、参加者同士の共同性の意識が醸成される。
- 交流機能を備えた滞在施設がある場合は、移住希望者等が地域に溶け込みやすい。

2)「機能」「場所」「しかけ」の具体的なイメージ

- ・以下にコミュニティ形成事業を有効に進めるための「機能」、「場所」、「しかけ」の基本的な考え方と具体例を示すとともに、先行事例を参考に各々のあり方について述べる。

コミュニティ形成事業 の主な構成要素	基本的な考え方
多世代を集める 「機能」	・「機能」は、「場所」で“できること”であり、「あそこにいけば〇〇ができる」などの、人が集まる動機を備えたものである。 ・「機能」は、多世代が集まるきっかけであり、「しかけ」を通じて、人と人がつながりやすくなる。
多世代が集まれる 「場所」	・「場所」は、「誰でも」「自由に」使える空間である。 ・「場所」は、特別な空間である必要はなく、様々な空間が「場所」になりえる。
人と人をつなげる「しかけ」	・「しかけ」は、人を集める頻度を高める、人同士をつなげる頻度を高める、自主的な参加意識を高めるなど、コミュニティ形成の可能性を高めるものである。 ・「しかけ」は、「場所」や「機能」、人を媒介とすることで、コミュニティ形成の可能性を高める。

①機能のあり方

- ・地域のコミュニティ形成の観点から、多世代に向けた「機能」であることが重要であり、そのためには、単独の「機能」よりも、様々な人のニーズに向けた複数の「機能」の方が有効である。
- ・子どもや若者、大人や高齢者など、各々の世代が集まる動機となる「機能」を複合させることで、常に多世代が集まる場をつくることができる。
- ・例えば、駄菓子やカフェ・レストラン・居酒屋、フィットネスクラブ、カラオケルーム、託児所、高齢者デイサービスなどを組み合わせることで、地域の子どもから介護が必要な高齢者までを集め、お互いが知り合う機会を創出することができる。
- ・また、ギャラリーだけでは関心のある特定の人を利用しがちになるが、生涯学習や音楽スタジオ、工房などを複合させることで、多様な嗜好を持つ人が集まることができる。
- ・なお、単独の「機能」でも、入浴のみや飲食のみなど、多世代の日常的なニーズを満たす「機能」を提供することで、多世代が集まることにつながる場合がある。

【多世代を集める「機能」のあり方】

- ・単独の「機能」でもよいが、多世代の人を集めやすい「複数」の「機能」を備えていること
- ・特定の人だけでなく、子供から若者、高齢者まで多世代を集める「機能」を備えていること

- ・コミュニティ形成事業における「機能」のあり方のヒントとなる事例として以下を示す。
- ・これらの事例は、共に過ごす時間を長く確保できる特徴を持つとともに、複数の機能を備えることや気軽に集まれる機能とすることで、人と人との交流しやすい機会を創出している。

事例：二草三木「西園寺」

- ・廃寺を活用し、温泉や食堂、駄菓子屋など、多世代が集まる動機となる「機能」が複合した地域交流拠点。
- ・これらの「機能」に加え、高齢者や障害者の介護の場、障害者の雇用のあるところから、多様な人が集まる「ごちゃまぜ」の空間が形成されている。



参考：（社福）佛子園

事例：暮らしの保健室

- ・都営住宅の空き店舗を活用した保健室のような相談窓口を設置。地域医療・介護に精通した相談員が医療コーディネーターとして高齢者の健康や生活に関する相談に応じている。
- ・また同時に、団地の住民が気軽に集まり、お茶を飲みながら楽しく過ごせるサロンとしての「機能」も果たしている。



参考：（株）ケアーズ

事例：武蔵野市立ひと・まち・情報創造館 武蔵野プレイス

- ・「武蔵野プレイス」は、図書館、生涯学習センターといった公共施設の類型を超えて、複数の「機能」を積極的に融合させ、人とひとの出会いや、知識・経験の共有や交換、知的な創造や交流を生み出し、地域社会の活性化につながる活動支援型の公共施設をめざしている。
- ・多様な人々がそれぞれの活動を通して時間を共有する快適な「場」は、横断的な活動や交流のネットワークの活性化を促し、地域社会の魅力を高めることに寄与している。



参考：（公財）武蔵野生涯学習振興事業団

事例：農村交流施設「森の巣箱」

- ・廃校となった旧小・中学校を活用し、集落コンビニ、食堂兼居酒屋など、町民が日常的に利用する「機能」と地域外の人を呼び込む宿泊施設を複合させることで、交流とふれあいが生まれることを目指している。
- ・町民との交流が話題となり、宿泊施設の利用者が増加するなど、「機能」に互恵的な関係がみられる。



参考：森の巣箱運営委員会

②「場所」のあり方

- ・入居者専用のラウンジや高齢者だけが使えるリハビリ施設など、特定の人々のみが使用できる場所ではなく、多世代がいつでも出入りでき、自由に使える「場所」があることがコミュニティ形成にとって有効である。
- ・「場所」は、特別な空間である必要はないが、「機能」が十分に発揮できる立地や空間であるとともに、「機能」に見合った空間のデザインであることが、人を集めるためには重要である。
- ・多世代を集める「機能」が十分でなくても、例えば地域の図書館や駅など、もともと地域の人が集まるところに「機能」を増やすということでもよい。
- ・また、地域住民や移住者等が誰でも、自由に過ごせるような、自宅（自室）とも職場や学校とも異なる「第三の場所」（サードプレイス）と呼ばれる場所を設けることもコミュニティ形成には効果的である。
- ・このような「場所」では、住民同士が交わることによって、お互いを尊重し合う関係になるとともに、人と人との間に安心感と絆（共感）が生まれ、生活における助け合いに発展することが期待できる。

【多世代が集まれる「場所」のあり方】

- ・特定の人々のみが使用できる、あるいは必要としている空間ではなく、地域の多世代が使えること
- ・多世代を集める「機能」が十分に発揮される立地・空間・デザインであること
- ・いつでも出入りでき、好きなように時間を過ごすことができる地域の共用空間であること

- ・コミュニティ形成事業における「場所」のあり方のヒントとなる事例として以下を示す。
- ・これらの事例は、いつでも、誰でも、気軽に自由に過ごせることを念頭におき、空間デザインもリラックスできるものとし、常に人（スタッフ）が常駐していることが共通点である。

事例：ゆいま～る食堂（厚沢部町）

- ・ゆいま～る厚沢部の「ゆいま～る食堂」は、入居者へ飲食を提供するだけでなく、町の中心部にあるため、町役場や図書館、町民プールなどに来る地域住民等も気軽に立ち寄れる「場所」となっている。
- ・木造による暖かな空間と開放性のある窓など、空間のデザインにも配慮している。



参考：（株）コミュニティネット

事例：図書室・音楽室・自由室（ゆいま～る那須）

- ・高齢者住宅の居心地のよい共用スペースである図書室・音楽室・自由室が、誰でも使える「場所」として活用され、書道教室やピアノ教室、料理教室といった各種教室や、体操、コンサート、映画会、講演会、絵手紙、健康麻雀などの多彩な活動が、入居者が自主的に組成した各グループにより実施されている。



参考：（株）コミュニティネット

事例：タガヤセ大蔵デイ

- ・築30年の木造アパートの1階をデイサービス施設として活用。
- ・デイサービス施設の空間と地域住民が利用できるコミュニティカフェを併設することで、多世代が交流できる場所を形成している。



参考：（社福）大三島育徳会

③「しかけ」のあり方

- ・「しかけ」は、地域住民や移住者が単に集まるだけでなく、相互に知り合いとなり、仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情を生み出すものである。
- ・そのような「しかけ」には、様々なものが考えられるが、地域住民や移住者が継続して頻繁に集まる工夫でもよい。例えば、温泉を無料とすることや毎朝の健康体操など、何度も会うことで地域の中に知り合いができることが期待される。特に子ども、高齢者、障害者などが継続して頻繁に会うことで、様々な人に合った役割が生まれやすくなり、仲間意識や相互扶助の感情を持ちやすくなる。
- ・また、人と人をつなげる役割を担う人が「場所」にいて、地域住民や移住者が共に様々な活動を行うことの手助けや、移住者の希望に応えられる地域住民を紹介することなどを通じて、コミュニティの形成を促進することができる。地域交流施設を利用しない地域住民に対しても、意図的に手伝ってもらい機会をつくるなどの工夫も考えられる。
- ・さらに、集まった人の自主性を引き出すことは、人と人のつながりの輪を広げ、人間関係を深めるために重要である。例えば、地域課題への取組など、経験や能力を活かす場面があることで地域住民や移住者の自主性が引き出され、人と人のつながりが増していくことが考えられる。
- ・この他にも、誰でもできる卓球やグラウンドゴルフ、ウォーキング、カラオケなど、住民同士の共同性、自己開示、自主性、帰属意識に働きかける活動により、仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情が生み出されることがある。

【人と人のつながりを生み出す「しかけ」のあり方】

- ・ 地域に知り合いが生まれ、自分の役割を見つけやすくなるよう、多世代が継続して頻繁に集まるようにすること
- ・ 人の輪を広げるために、人を介した地域住民と移住者のつながりをつくること
- ・ 集まった人の自主性が引き出されるような、経験や能力を活かせる場面が用意されていること
- ・ 仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情が生まれやすくなるよう、共同性、自己開示、自主性、帰属意識などに働きかける活動があること

- ・コミュニティ形成事業における「しかけ」のあり方のヒントとなる事例として以下を示す。
- ・これらの事例は、人との関わりをつくることを重視し、単発のイベント等で終わらずに、継続的な取組とすることで、参加者や地域住民同士が関わる時間が長く確保されている。

事例：入居希望者「参加型」プロセスによるしかけ（ゆいま〜るシリーズ）

- ・(株) コミュニティネットが手がけるゆいま〜るプロジェクトでは、住居のしつらえや、ケアのこと、食事のことなど、暮らしに関わることを勉強しあい、ひとつひとつ丁寧に検討する「参加型」の手法を採用している。この手法は、住まいづくりへの意識醸成及び参加に留まらず、入居希望者同士やスタッフとの関係を築くことで、入居後も主体的かつ共助の精神を持って暮らすことに寄与し、ゆいま〜るシリーズでの生活の基礎をなしている。



参考：(株) コミュニティネット

事例：土佐山アカデミー

- ・土佐山アカデミーは、土佐山地域をフィールドとした集いと学びの場として、地域の人や資源を活用し、日帰りから3ヶ月間まで様々な体験プログラムを展開。地域住民と移住希望者をつなぐ「しかけ」となっている。
- ・滞在拠点の居間や土間などの共用スペースは、発展的なコミュニティを築いていくため、意見交換の場である「夜学会」やワークショップの開催、または日常的な食事や作業スペースとして活用され、人と人を結びつける役割を果たしている。



参考：NPO 法人 土佐山アカデミー

事例：ほどほど横丁・ぼちぼち長屋

- ・ほどほど横丁にあるぼちぼち長屋は、1階に高齢者、2階に家族世帯や若年単身者が入居。2階の入居者は、高齢者との食事やイベントの手伝い等を条件に家賃の一部を補助。多世代が関わるしかけをつくっている。
- ・また、ほどほど横丁には地域交流スペースがあり、地域のサークル活動や、自治会の打合せ、教室等に利用。イベントも多数開催され、顔の見える関係がつくりやすい「しかけ」を有している。



参考：(社福) ゴジカラ村

(4) 具体的な事例からみるコミュニティ形成事業

- 公表されている資料から、「機能」「場所」「しかけ」を備えた具体的な先行事例を以下に示す。
「機能」「場所」「しかけ」の組み合わせには様々なパターンがあり、地域や事業の特性に応じて適切な組み合わせを探る必要がある。

建替市営団地の一角に整備された地域交流機能をもつ福祉施設が併設された 多世代共生型賃貸住宅 「住み慣れた地域で、できる限り暮らし続ける」を応援						
所在地	神奈川県川崎市多摩区（物件所在地）					
実施主体	株式会社生活科学運営			組織形態	株式会社	
設立時期	平成3年			資本金	1億円	
収益核事業 と付帯事業	コミュニティ 形成	活躍 (就労・社会 参加)	移住	住まい	ケア (医療・介護)	その他
	○			◎		
主な事業・ 取組		○(株)生活科学運営が、川崎市所有の土地利用として、川崎市住宅供給公社が戸建住宅開発を行う敷地の一部に建設された高齢者支援施設付き多世代用賃貸住宅を一棟借りにより、賃貸住宅事業を運営している。 ○市営住宅余剰地における小規模多機能と多世代型賃貸住宅の整備により、共同菜園、地域交流スペースでのイベント開催などを実施。ボランティアも参加し、住宅と施設の交流、カフェ、手芸、麻雀などの趣味の活動が行われている。 ○また、生活支援サービス(有料)として、健康セミナーの開催や各種相談をはじめ、希望者への安否確認、病気時の対応や救急車手配、電球交換、不在時の荷物預かりなどのサービス等を行っている。				
コミュニティ 形成事業の 主な構成要素	機能	○地域交流スペースにおいて、カフェ、手芸、麻雀などの趣味の活動ができることにより、入居者や地域住民が集まる動機となっている。 ○イベントの開催、共同菜園における野菜作りなどにより、入居者にとどまらず、地域住民が参加できる機会を提供している。				
	場所	○高齢者支援施設付き多世代型賃貸住宅の中に備えられた地域交流スペースや外構空間に併設された共同菜園等が、多世代が集まれる「場所」となっている。				
	しかけ	○「NPO法人福祉マンションをつくる会」がイベントを企画するなど、いざというとき助け合える「ご近所さんの関係」づくりを目指して、入居者のコミュニティ形成をサポートするなど、人と人をつなげる「しかけ」を有している。 ○多世代住宅の入居者が、1階に併設された施設のボランティアとして参加できる「しかけ」があり、地域住民と入居者の交流が生まれている。				

NPO と行政の協働による空き家バンク運営とボランティア参加型の空き家再生活動						
所在地	広島県尾道市					
実施主体	NPO 法人尾道空き家再生プロジェクト			組織形態	NPO 法人	
設立時期	平成 19 年			資本金		
収益核事業 と付帯事業	コミュニティ 形成	活躍 (就労・社会 参加)	移住	住まい	ケア (医療・介護)	その他
	○			◎		
主な事業・ 取組		○平成 19 年、尾道の空き家が問題となりはじめた頃、地元尾道にUターンした豊田雅子氏（代表者）が空き家の里親を探す活動を開始し、自ら 1 軒の空き家を購入し、平成 20 年、購入した空き家再生の様子をブログで公開したところ、大きな反響を得たことにより NPO 法人格を取得した。 ○NPO は、独自の実績から空き家バンクの活用を市に提案し、平成 21 年 10 月に市から空き家バンクの運営が NPO に委託された。56 軒の登録で再スタートし、現在まで 100 軒を超え 70 軒以上を成約させた。 ○町並み保全のための空き家再生事業（空き家再生、蚤の市、尾道建築塾）に加え、定住促進とコミュニティの確立を図る空き家バンク、サポートメニュー事業（若者版シルバー人材センター）や新たな文化とネットワーク構築に向けた尾道地域づくり発表会、不動産賃貸事業などを行っている。				
コミュニティ 形成事業の主な 構成要素	機能	○斜面地に放置された空き家を再生し、地域の魅力となる子育てサロン、地域の図書室、アーティストインレジデンスなどの多様な機能の集積により、多世代がまちなかに集まる「機能」となっている。 ○見学会、片付け、工事(DIY)、オープンハウスなどをイベント化し、空き家再生に参加できるきっかけが、人を集める「機能」となっている。				
	場所	○再生された空き家を活用したカフェや地域交流スペース、地域の図書室が解放空間となり、誰でも自由に出入りすることができる「場所」となっている。 ○再生された空き家が立地するまちなかの路地空間は、歩行者優先の空間となり、誰もが自由に行き来し、コミュニティ形成が図りやすい出会いの「場所」となっている。				
	しかけ	○尾道建築塾として、尾道のユニークな建物や町並みを専門家とともに散策する「たてもの探訪編」や、空き家再生ピクニック、チャリティイベントなどで空き家再生について共に考え共有する機会や、尾道の空き家問題と関わりのあるゲストを招いた情報交換など、地域に興味のある人が気軽に参加できるプログラムが用意されている。それらが、多様な人が共に継続的にまちに関わりを持てる機会となり、帰属意識や共同性が育まれる「しかけ」となっている。 ○傾斜地で家財道具の運び出しが困難なことから、荷物のリユースのために再生物件の現場で蚤の市を開催することや、再生現場で実際の作業を体験する「再生現場編」の実施など、共に行う様々な活動が仲間意識を育む「しかけ」となっている。				

古民家の再生・活用から「地域コミュニティ」の再生へ。日本人が忘れてきたものに再び光をあて、地方地域の再生をお手伝い						
所在地	兵庫県篠山市					
実施主体	一般社団法人ノオト			組織形態	一般社団法人	
設立時期	平成 21 年			資本金	4,040 万円（基金）	
収益核事業と付帯事業	コミュニティ形成	活躍（就労・社会参加）	移住	住まい	ケア（医療・介護）	その他
	○			◎		
主な事業・取組		○空き家や空き地、空き農地（耕作放棄地等）を再評価し、地域資源として活用することにより、集落ひとつを滞在施設と見立てた活動を実施している。 ○市内の複数地区で空き家活用を進めるほか、県内他のエリアでも空き家を活用した宿泊施設の運営を展開している。「集落丸山」では、NPO 法人集落丸山とLLP（有限責任事業組合）を設立して事業を展開。町全体が一つのシティホテルとなるイメージでの地域活性化を目指している。 ○古民家等の歴史的建造物群を一つのホテルとして再生・活用する「ポザーダ・ジャパン」を構想し、歴史的な街並み、食文化、生活文化が体験できる滞在型ツーリズムを展開している。 < 事業内容 > ・空き家活用事業 ・スローフード事業 ・暮らしのツーリズム事業 ・人材育成事業（ふるさと創造人材育成事業） ・地域 ICT 事業（地域情報発信事業） ・コンサルタント業務 ・ポザーダ・ジャパン（「旧木村酒造場 EN」、「豊岡 1925」を形成） ・創造産業の創出（職人学校の設立と運営など）				
コミュニティ形成事業の主な構成要素	機能	○再生された古民家での宿泊、食文化の創造に向けたレストラン、カフェでの飲食、ワークショップやツアーの企画運営等による参加の機会づくりなどの様々な「機能」により、子どもから高齢者まで多世代が集まることができる。				
	場所	○集落ひとつを滞在施設と見立てているため、「誰でも」「自由に」集まれる空間が用意されている。				
	しかけ	○農業体験や料理教室、茶道や華道、陶芸体験、城下町の散策、修験道トレッキングなど、様々な集落の暮らしを体験できるイベントが、多世代が集落の中で共に楽しめる「しかけ」となっている。				

地域に開かれ、地域に役立つ「村づくり」。利用者・住人・組合員・地域住民が「助け合い・協同」を実現						
所在地	愛知県東海市					
実施主体	南医療生活協同組合			組織形態	組合	
設立時期	昭和 36 年			資本金		
収益核事業と付帯事業	コミュニティ形成	活躍 (就労・社会参加)	移住	住まい	ケア (医療・介護)	その他
	○			◎	○	
主な事業・取組		○「生活のんびり村」の実施主体である南医療生活協同組合は、昭和 34 年に起きた伊勢湾台風の被害者支援をきっかけに、昭和 36 年に設立され、組合員からの出資金で事業を展開している。事業は診療所から始まり、地域医療、公害医療、検診等に取り組み、現在は 37 事業所に増えている。 ○愛知県南部の知多半島にある工業都市である東海市に立地する「生活のんびり村」は、2 階建ての共同住宅及び多世代共同住宅であり、併設機能として、認知症高齢者グループホーム（定員 9 名）、小規模多機能型居宅介護、食堂、地域交流館、喫茶店、農園を備えた複合施設である。 ○地域の中で高齢者が役割を持ってイキイキと生活でき、訪れる人がホッとする、文字通りの「のんびり」した村づくりを目指しており、周辺地域に居住している生協組合員がボランティアとして運営に積極的に関わり、運営推進会議への参加や地域交流館でのお茶会やのんびり村全体の祭りの企画をしている。				
コミュニティ形成事業の主な構成要素	機能	○平成 21 年 4 月、南医療生活協同組合により整備された、高齢者向け複合型施設だが、多世代共生住宅「あいあい長屋」により多世代が居住し、常に集まれることや、地域住民に開かれた喫茶店、各種教室やイベントなどの「機能」が用意されている。				
	場所	○地域交流館、喫茶店など「誰もが」「自由」に集まれる場所となっている。 ○施設全体が、地域の中で高齢者が役割を持ってイキイキと生活でき、訪れる人がホッとする、文字通りの「のんびり」した村づくりを目指しており、様々な人が気軽に立ち寄れることを意図した「場所」となっている。				
	しかけ	○周辺地域に居住している生協組合員がボランティアとして運営に積極的に関わり、運営推進会議への参加や地域交流館でのお茶会やのんびり村全体の祭りの企画を行うなど、地域の多様な人が共に継続して参加できる「しかけ」が備わっている。				

小規模多機能居宅介護に認可外保育園を併設。次世代育成や地域講座実施等、地域に開かれた拠点づくり						
所在地	鳥取県米子市					
実施主体	(有) ケアサービス米子			組織形態	有限会社	
設立時期	平成 23 年 5 月開設			資本金	1,000 万円	
収益核事業と付帯事業	コミュニティ形成	活躍 (就労・社会参加)	移住	住まい	ケア (医療・介護)	その他
	○				◎	
主な事業・取組		○鳥取ふれあい共生ホーム「照陽の家」は、県が運営を支援し、「通所」、「訪問」、「宿泊」、「訪問看護」サービスを利用できる複合型施設であり、登録人数 25 名、通所定員 15 名、宿泊定員 5 名の小規模多機能型生活介護と、定員 10 名の認可外保育施設を併設し、乳幼児認可外保育や学齢児童一時預かりサービスも実施している。 ○地域力の強化に向けて、施設スタッフが講師となり、地域の老人会や自治会を対象に地域講座を開催。講座の内容は運営推進会議で住民から募集し、日程なども住民との話し合いで決め、「認知症予防」「介護予防」「食育」「薬の基礎知識」「栄養管理」「体調管理」等、生活に密着したものが多く開催されている。 ○高齢者だけでなく、児童や、地域の住人やボランティア団体等様々な人々が入りできる施設として、様々な世代の人々が、協力して支え合いの地域をつかっていくことで「高齢者」のみが住みやすい地域ではなく、誰もがいつまでも気持ちよく暮らしていける地域づくりを目指している。 ○「照陽の家」の取り組みにより、地域住民がお互いに顔を合わす機会が増え、また「一つのことに挑む」ことで住民同士に絆が生まれ、現在では施設の広報誌配りも地域の住民が手伝うなど、地域で運営する施設になりつつある。				
コミュニティ形成事業の主な構成要素	機能	○地域に開かれた拠点とするため、小学生を対象とした介護・保育体験事業、地域の老人会や自治会を対象にした地域講座、地域住民が講師を務める教室の開催など、多様な活動に子どもから高齢者までが集まれる「機能」となっている。				
	場所	○高齢者だけでなく、児童や、地域の住人やボランティア団体等様々な人々が入りできる施設がコミュニティ形成の「場所」となっている。				
	しかけ	○住民同士が継続的に顔を合かし、スタッフが常駐している中でお互いの状況や地域の情報を交換できることが「しかけ」となっている。 ○地域の課題への対応は、自主性を引き出し継続的に共に行う活動となり、人々をつなげる「しかけ」の役割を果たしている。				

築 30 年の木造アパートを改修し高齢者支援施設を開設。地域の寄合所となるカフェと共有し、多世代交流拠点として運営						
所在地	東京都世田谷区					
実施主体	社会福祉法人 大三島育徳会			組織形態	社会福祉法人	
設立時期	平成 12 年			資本金		
収益核事業と付帯事業	コミュニティ形成	活躍（就労・社会参加）	移住	住まい	ケア（医療・介護）	その他
	○				◎	
主な事業・取組		○駅から徒歩約20分に位置し、空室が目立ちつつあった築30年の木造アパートの1階に、部屋を3室つなげてデイサービス「タガヤセ大蔵」（定員10名）を整備し、地域の寄合所となるカフェを併設した。デイサービスは社会福祉法人大三島育徳会が運営している。 ○施設の近くには畑があり、土に触れることができる。日々採れたての野菜が食卓に並び、季節感を感じることができ、四季を感じて1日を過ごすことで、心身機能の維持、向上につなげるなど、「安心して両親にいてもらえる場所」として運営している。 ○訪れる一般の方はボランティアとみなし、高齢者と同じ空間にいて話す機会をつくっている。また、認知症カフェを定期的開催し、認知症での悩みを持つ人が来て相談できる機会をつくっている。 ○地域の高齢者が何か困った時に相談できる地域の拠点になり、地域のつながりが生まれ、循環していくような場を目指している。				
コミュニティ形成事業の主な構成要素	機能	○デイサービスに併設された居心地のよいカフェに、地域住民が気軽に訪れることができる「機能」となっている。 ○認知症カフェを定期的開催し、認知症での悩みを持つ人が来て相談できる機会を設けることで、地域住民が訪れる「機能」となっている。 ○利用者も参加する食事づくり、演奏会、演芸クラブ、絵手紙作成、家族会（家族が参加するイベント）等が、地域住民が集まる「機能」となり、大学生が参加することもある。				
	場所	○デイサービスとカフェは、仕切りをなくすことや福祉家具も使わず木の床にして、自然と行きたくなる空間をつくることに配慮し、多世代が誰でも自由に使える「場所」としている。				
	しかけ	○訪れる一般の方が、高齢者と同じ空間にいて話をしやすい環境をつくることで、人と人をつなげる「しかけ」となっている。 ○真ん中にあるキッチンで料理ができることが特徴になっており、地域の野菜などを使って、地域住民や高齢者が体を動かして昼食をつくるなど、共に行う活動を通じて人と人がつながる「しかけ」となっている。				

次の 100 年のために、地域の資源を活かした、新たな出会いやアイデアを育む、学びの場						
所在地	高知県高知市土佐山					
実施主体	NPO 法人 土佐山アカデミー			組織形態	NPO 法人	
設立時期	平成 24 年			資本金	—	
収益核事業 と付帯事業	コミュニティ 形成	活躍 (就労・社会 参加)	移住	住まい	ケア (医療・介護)	その他
	○	◎	○	○		
主な事業・ 取組		○土佐山アカデミーは、高知市の源流域である中山間地で、豊かな自然とそこに寄り添って生きる人々の営みが残る「土佐山（旧土佐山村）」をフィールドに、「人が自然の一部として生きる文化を育む」というミッションの実現に向けて「学びの場づくり事業」「つながりづくり事業」「文化・社会づくり事業」といった事業を実施している。 ○長期滞在型プログラム「土佐山アカデミー」によりこれまで、4 期生、28 人がプログラムを修了。その内、6 人が土佐山地域に移住・定住している。 ○「土佐山アカデミー」では、地域にある資源を活用し、土と農・食・ナリワイ・ものづくり・自然学・暮らしとエネルギーの 6 分野を季節に合わせて学べるプログラムが構成されている。 ○また、新しい暮らしや働く場づくりを行う「土佐山ワークステイ」や、1 泊 2 日の体験プログラムや子ども向けプログラムなど、様々なプログラムを展開し、土佐山アカデミー東京分校として都市で生きる人たちと語り合う場を設け、土佐山へ人を呼び込むだけではなく、日本中の人々が流動し合うこと、また地域で生きる方法をシェアし合うことを目指している。				
コミュニティ 形成事業の 主な構成要素	機能	○誰でも参加できる様々な教室や体験ツアーにより、多世代が土佐山に集まる「機能」となっている。 ○また、「土佐山ワークステイ」という滞在型のプログラムにより、多様な人々が滞在施設に集まる「機能」を備えている。				
	場所	○滞在拠点の居間や土間などの共用スペースは、土佐山ワークステイの利用者や土佐山アカデミーの関係者等、多様なメンバーが集い、発展的なコミュニティを築いていくための「コミュニティスペース」として活用される事を想定しており、誰でも自由に過ごせる「場所」となっている。				
	しかけ	○誰でも参加できる様々な教室や体験ツアーでは、地域の人との共同作業や学びあいが行われ、共に行う活動を通じて人と人がつながる「しかけ」となっている。 ○「土佐山ワークステイ」という滞在型のプログラムでは、滞在期間を通じて、互いの知恵や経験を共有し、「学び・教え合う」地域コミュニティづくりを目指しており、共同性、自己開示、自主性、帰属意識などに働きかける「しかけ」となっている。				

住民同士の助け合いの活動を中心に、地域に根ざしたさまざまな活動を通じ、あたたかい交流のあるネットワークづくり						
所在地	大阪府大阪市阿倍野区					
実施主体	NPO 法人 エフエーサロン			組織形態	NPO 法人	
設立時期	平成 11 年			資本金	—	
収益核事業と付帯事業	コミュニティ形成	活躍 (就労・社会参加)	移住	住まい	ケア (医療・介護)	その他
	◎	○				
主な事業・取組		○NPO法人エフエーサロンでは、住民同士の助け合いの活動（有償ボランティア活動）を中心に、地域に根ざしたさまざまな活動を通じて人々の自主性を大切にしたいあたたかい交流のあるネットワークづくりを進め、誰もが心豊かに安心して暮らせる地域社会の実現をめざしている。 ○商店街の元商店である一軒を法人名義で買い取り、改修。その一部が団体事務所と「エフ・エーサロン」として開設し、以下の事業を行っている。 ・ふれあい活動：有償ボランティア活動 ・社会教育事業：ふれあいミニ講座、子育てボランティア養成講座、実習生受け入れ、子ども寺子屋 ・はなまる事業部：通所介護（はなまるデイサービス）、訪問介護（はなまる介護サービス）、家事代行事業（はなまるクリンサービス） ・サロン活動：エフ・エーサロン（阿倍野王子商店街）、よってこサロン（阿倍野区長池地区） ・組織サポート：みなくるハウス運営委員会、大阪宅老所・グループハウス連絡会の各事務局を担う。				
コミュニティ形成事業の主な構成要素	機能	○コミュニティカフェ、ワンコインバーなど、多世代が訪れやすい「機能」を備え、特にワンコインバーは普段、地域に縁のない男性も立ち寄りやすいとなっている。 ○住民同士の助け合いのふれあい活動（有償ボランティア活動）を中心に、社会教育事業、介護事業、家事代行事業、サロン活動など、さまざまな活動を展開しており、多世代が参加できる「機能」を有している。				
	場所	○「エフ・エーサロン」は、商店街の空き店舗を改修し、だれでも気軽に立ち寄って、楽しくおしゃべりをしたり、ゆっくりとくつろげる憩いの「場所」となっている。				
	しかけ	○「エフ・エーサロン」は、人と人とが顔を合わせることで、自然に「助けてほしい人」と「ボランティア」をつなげる「しかけ」となっている。 ○特に、「助けてほしい人」と「ボランティア」の立場が、ケースに応じて入れ替わることができる助け合いのシステムが特徴的であり、相互扶助を通じたコミュニティ形成が図られている。				

廃校舎が宿泊型交流体験拠点「森の巣箱」に生まれかわる ～床鍋地区の住民による集落再生への挑戦～						
所在地	高知県津野町					
実施主体	森の巣箱運営委員会 (床鍋集落の全世帯が加入)			組織形態	任意団体(委員会)	
設立時期	平成 15 年 4 月			資本金	—	
収益核事業 と付帯事業	コミュニティ 形成	活躍 (就労・社会 参加)	移住	住まい	ケア (医療・介護)	その他
	○	○				◎
主な事業・ 取組	○人口約 100 人の山間集落において、集落消滅の回避に向けて、廃校となっていた旧床鍋小・中学校を農村交流施設に改修。住民のアイデアを結集させ、地域のコミュニティ活動の拠点となる「居酒屋」や「集落生協」のほか、地域外の人々との交流を促進するための「宿泊施設」の機能を有する「森の巣箱」を完成させ、交流の拠点となっている。 ○365 日 24 時間空間が利用され、地域住民の日常生活を支えるコンビニや地域の憩いの場・交流の場としての居酒屋等、地元のライフラインとしても機能する複合拠点となっている。 ○森の巣箱の運営については、行政の手を借りず地区全員が参加する「運営委員会」を組織するなど、住民自らの手で行っている。 ○オープン直後に旅行雑誌等で取り上げられたこと、都会の喧噪から離れ山によって隔絶された「隠れ里」のような趣のある施設は都会人のハートを掴み、利用客は年々増加している。また、住民からの発案で実施している「ホテルまつり」は津野町を代表するイベントに成長している。					
コミュニティ 形成事業の 主な構成要素	機能	○木造 2 階建ての建物の 1 階には、日用雑貨や食料品販売コーナー、地域コミュニティ活動の拠点となる居酒屋がある。2 階は、約 25 人が宿泊可能な宿泊スペースであり、これらの複合的な「機能」により、地域内外の多世代が集まる施設となっている。 ○特に、宿泊客の食事スペースと、集落住民の居酒屋スペースを同じにすることで、「地域の人とのふれあい」を森の巣箱で体験できることで、地域外から人を集める「機能」とした。				
	場所	○過疎地集落において地域のよりどころであった廃校を農村交流施設として、誰でも自由に使える「場所」とした。				
	しかけ	○集落住民全員がオーナー兼職員となることで、自治・互助意識を高める「しかけ」とした。その結果、ボランティアやパートなどの就業の場も生み出されている。 ○運営は、地区全員が参加する「運営委員会」を組織するなど、住民自らの手で小さいことからひとつずつ、すべてを行うことが、人と人をつなげる「しかけ」となっている。				

道の駅での地場産品の販売をはじめ、交流人口の増加を図る各種活動を企画・実行。共に支え合い、安心して心豊かに生活できる地域づくりを目指す。						
所在地	静岡県浜松市天竜区熊（くんま）					
実施主体	NPO 法人夢未来くんま			組織形態	NPO 法人	
設立時期	平成 12 年協議会を発展解消し設立			資本金		
収益核事業と付帯事業	コミュニティ形成	活躍（就労・社会参加）	移住	住まい	ケア（医療・介護）	その他
	○		○			◎
主な事業・取組	○熊地区は、昭和30年代後半からの高度経済成長による産業構造の変化に伴い、人口流出が相次ぎ、昭和30年は2,508人であった人口が、昭和60年には1,178人に半減し、旧天竜市内で最も過疎化の顕著な地区であった。 ○地域に残る食文化を通して山村の生き方を問い直そうと女性達が中心となり、高付加価値林業と山間地茶業の確立への取組とあわせて、「村おこしくんま水車の里」を昭和63年に開設した。 ○NPO夢未来くんまの事業は、①水車部、②しあわせ部、③いきがい部、④ふるさと部の4部門からなり、地場産品の高付加価値化と販売、共に支え合い、安心して心豊かに生活できる地域づくり、交流人口の増加に取り組んでいる。 ○水車部では、地場産品の加工、体験学習、イベント出店などを展開。年間7～8万人を集客している。 ○しあわせ部では、高齢者の引きこもりをなくし、もうひとつの居場所として、会員なら誰でも参加できる「生きがいハウスどっこいしょ」を整備。 ○いきがい部では、町づくり交流推進の事業が主で、森の体験、自然観察、手作り体験など実施している。 ○ふるさと部では、都市部の子どものための農村体験を実施するもので、「くんま子どもの水辺」、「山川まもり隊」といった事業を実施している。					
コミュニティ形成事業の主な構成要素	機能	○道の駅に、お食事・物産館、体験工房、水車小屋、多目的施設、水辺公園など多世代が道の駅に集まる「機能」が複合的に整備されている。				
	場所	○お食事処・物産館、体験工房、水車小屋、多目的施設、水辺公園などが誰でも自由に過ごせる「場所」となっている。				
	しかけ	○交流人口の増加を図り、ふれあいと交流を深めるために、各種のイベントを企画・実行。これらの人々を受け入れるための施設整備や運営サービス、スローライフを求めて新たに定住または交流居住（田舎と都会を行き来するライフスタイル）を希望する方への支援活動も積極的に実施し、地域住民と地域外の人をつなげる「しかけ」となっている。 ○地域コミュニティのビジネスとして、飲食、自然や食べ物づくり体験等の交流、地場産品の生産・販売、高齢者への配食・デイ等を行うことが、コミュニティの共同性を強化する「しかけ」となっている。				

(5) コミュニティ形成事業を有効に進めるための留意点

- ・本マニュアルでは、コミュニティを「住民同士が仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情を持ち、相互にコミュニケーションを行っている集団」と定義している。
- ・また、「機能」、「場所」、「しかけ」を有するコミュニティ形成事業に関する先行事例には、このようなコミュニティ形成に対する有効性がみられた。しかしながら、コミュニティの形成には、親密な対人関係の形成・促進により、コミュニティの構成員が共同性を感じるだけでなく、新たにコミュニティに加わる地域住民や移住者が受け入れられるよう閉鎖的にならないことが重要となる。
- ・ここでは先行事例における取組をもとに、「親密性を持った対人関係の形成・促進」、「コミュニティの共同性の形成・促進」、及び「コミュニティの閉鎖性の回避」に有効と思われる要素について述べる。

1) 親密性を持った対人関係の形成・促進に有効な要素

- ・「生涯活躍のまち」構想では、地域住民や移住者等がコミュニティの一員として地域社会に溶け込むことが求められるが、その前提として、地域住民や移住者等が親密性を持ち、対人関係を構築しやすい環境をつくることが重要となる。
- ・親密性を持った対人関係の形成・促進に有効な要素として、以下のア～キがあげられ、多世代を集める「機能」、多世代が集まれる「場所」、人と人をつなげる「しかけ」を用意する際には、ア～キに留意することが望ましいと考えられる。

<親密性を持った対人関係の形成・促進に有効な要素>

親密性を持った対人関係の形成・促進に有効な要素	コミュニティ形成事業の主な構成要素との関係		
	機能	場所	しかけ
ア 共に過ごした時間	○	○	○
イ 共に行った行動の種類	—	—	○
ウ お互いに与える影響力	—	—	○
エ ア～ウが持続している長さ	○	○	○
オ 同性同年齢、居住地、趣味嗜好等が類似の人との出会い	○	—	○
カ 自己開示の機会となる共に行った行動	—	—	○
キ 人が持てる友人の数の限界を踏まえた場所や活動	○	○	○

2) コミュニティの共同性の形成・促進に有効な要素

- ・親密性を持った対人関係の形成・促進とあわせて、構成員の間に共同性が培われることにより、お互いに支援的な関係を有する人的なネットワークが生じるものと考えられる。
- ・共同性には、共有物の維持管理などを契機とした利得に関係するものと、マークや服装など帰属意識をもたらす表出的なものがあると考えられ、「機能」、「場所」、「しかけ」についてもこれらに配慮した取組が有効と考えられる。

<共同性を生み出すために有効な要素>

共同性を生み出すために有効な要素	コミュニティ形成事業の主な構成要素との関係		
	機能	場所	しかけ
A 利得に関係する共同性を培う機会や行動(共有物の維持管理やコミュニティビジネスなど)	○	—	○
B 表出的な共同性を生み出すしかけ(マークや服装、団体への所属、シンボリックな施設など)	○	○	○

3) コミュニティの閉鎖性の回避に有効な要素

- ・上記のア～キ及びA・Bを通じて、親密性のある対人関係や共同性が生じて、それが閉鎖的なものである場合は、地域住民や移住者が地域社会に溶け込んだコミュニティとはならない。
- ・「生涯活躍のまち」構想では、地域住民や移住者等がお互いの交流や助け合いのもと、健康でアクティブな生活を送ることを目指しており、閉鎖性を回避する工夫が必要である。特に地域住民や移住者の橋渡し役となる人材の確保や、橋渡しのきっかけとなる「しかけ」が重要となる。
- ・例えば、移住支援に取り組む事業主体からは、「移住希望者が移住を決める契機は、地域の人や先輩移住者とのつながりである。移住コンシェルジュが移住希望者を橋渡しするには、地域の人と移住コンシェルジュが友人関係にあり、さらに地域の人がコンシェルジュの活動を地域のためであることを理解している点が重要」との指摘があった。
- ・この場合は、既にある「お互いに支援的な関係のネットワーク」に、移住コンシェルジュを通じて移住者がアクセスできることで、開放的なコミュニティとなっているものと考えられる。

<閉鎖性を回避するために有効な要素>

閉鎖性を回避するために有効な要素	コミュニティ形成事業の主な構成要素との関係		
	機能	場所	しかけ
C コミュニティの閉鎖性を回避し、移住者と地域住民やコミュニティの橋渡し役となる人やしかけ	—	—	○

(1) 友人関係の形成に有効と考えられる要因に関する研究論文

1) 「対人関係における行動傾向の類似性と親密性の相関関係」 脇本 忍 藤原 武弘 関西学院大学 社会学部紀要 1997 October

- ・これまで、対人関係における好意や魅力の規定因として、近接性、身体的魅力、類似性、相補性、好意の返報性などが指摘されてきた。

(中略)

- ・ただ単純に繰り返し接触するだけでも好意を増すことを文字や顔写真を刺激対象とした実験で明らかにしている。このように接触を繰り返すことで対象となる人物の熟知性が高まったり、好意に発展する現象を彼は単純接触仮説と呼んでいる。

(中略)

- ・また Berscheid, Snyder&Omoto(1989)は実際に行った2者間の行動から親密さを測定することを試みている。共に過ごした時間 (frequency)、共に行った行動の種類 (diversity)、お互いに与える影響力 (strength)、これらが持続している長さ (duration)と2者間の親密性との関係を明らかにするために、質問紙調査を行い、恋人・友人・家族などの2者間の関係性の相違と各項目との関係を報告している。恋人関係の2者間には時間・種類・影響力ともに強い相関関係があり、友人関係では時間と種類、時間と影響力に、家族関係には時間と種類のみに関係があることが明らかになった。

2) コミュニティを形作るものは何か?—1970-80 年代の日本の社会学におけるコミュニティ論を手がかりに 角一典 2007 旭川オープンカレッジ連続講座「あさひかわ学」報告集』

- ・アメリカの社会学者マッキーバーは、コミュニティに対する意識として、「我々意識」「役割意識」「依存意識」の3つがあると指摘する。
- ・我々は、甲子園で地元の高校を応援し、オリンピックでは日本選手を応援する。さらに、戦争などの危機的状況においてナショナリズムが高揚する。
- ・こうした意識が「我々意識」である。また、我々は、納税し、指定されたごみを出し、場合によっては町内会の役職などについて仕事をする。そのような行為の遂行は、ここでいうところの「役割意識」が内面化されている結果である。
- ・そして、コミュニティは、個人の生活を営む上で必要不可欠な財及びサービスを提供することがあるとともに、住民同士の日常的交流が人々の情緒面に対して有効に働く場合がある。その時、コミュニティの構成員には、コミュニティに対する「依存意識」が生まれるのである。

（２）友人関係の発達・維持に関連する心理学的な法則

- ・家族や友人、恋人といった親密な他者との関わりは、当事者に大きな影響をもつ。また更にそういった関係の中で当事者たちの示す行動は、一般的な社会的交換の原理ではうまく説明できない。
- ・クラークとミルズが指摘したように、親密でない対人関係では交換的關係の規範が優勢となるのに対して、親密な対人関係（close relationships）では、共同的關係としての規範が優勢となるからである。

（中略）

- ・關係性を形成する上で強く影響する要因として、自他の類似性や近接性がある。第一の類似性は、關係形成を促進する上で一定の役割を果たすものの、例えば統率的なタイプと従順的なタイプというように、互いに自分にはない特徴を相手が有するという相補性も關係性を促進する。
- ・また、自己拡張理論によると、他者との非類似こそが關係初期の魅力の源泉となる。
- ・第二の近接性は、対象と接触する機会が多いほどその対象への好意度が高まるという単純接触効果、並びに關係を築く上で必要となる時間や労力等のコストが低いことによって、物理的・社会的に近接した他者が好まれることである。
- ・他に關係形成に影響する要因として、個人のもつ外見的魅力、好意の返報性や自己開示がある。

（中略）

- ・關係がどのように維持、進展するのかは、当事者の相互依存の程度、すなわち關係へのコミットメント変化の過程として理解できる。具体的には当事者のもつ社会的動機によって更に、關係の継続に前向きな接近的コミットメントと、關係解消を避けるためのいわば後ろ向きな継続を意味する回避的コミットメントに大別される。そしてラズハルトの投資モデルによると、それらのタイプにかかわらずコミットメント全般を高める条件として、現在の關係への満足度が高く、それまでに關係に費やした投資量が大きく、代わりとなりうる魅力（代替關係の質）が低いことがある。

（中略）

- ・自己に注意を向け、内容を認識するだけでなく、それを他者に伝えることもある。これを自己開示と呼び、一般的には両親や同姓の友人等が、自己開示の対象となりやすい。

出典：誠信心理学辞典〔新版〕 編集代表 下山晴彦 2014年9月5日発行 株式会社誠信書房

3. ビジネスモデルの主なパターン

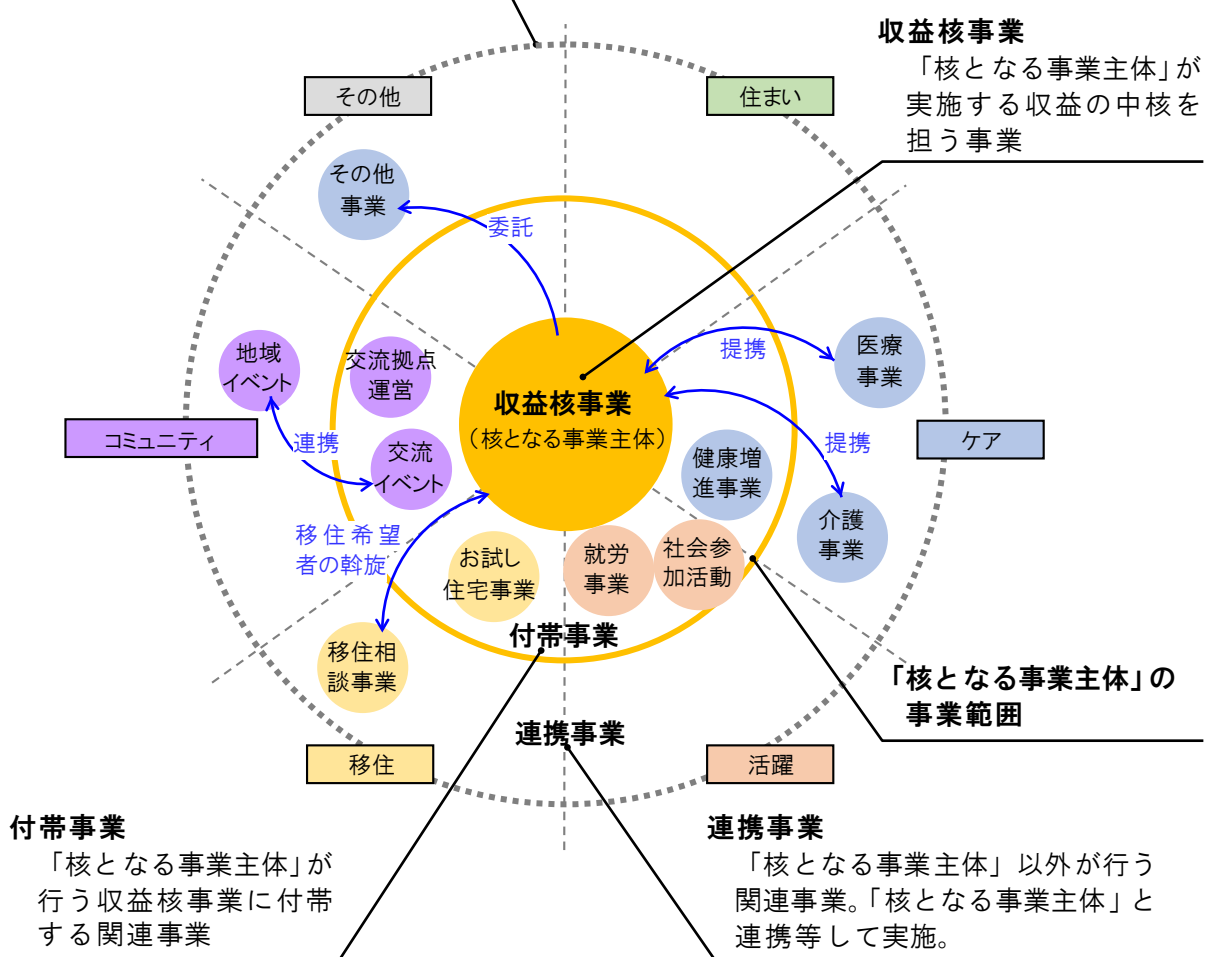
3-1. 概説

- ・ここでは、第5章1-1で示したビジネスモデルの模式図を用い、「生涯活躍のまち」の5要素のうち「住まい」、「ケア」、「活躍」、「移住」、「その他」を収益核事業と設定した場合のビジネスモデルの例示を行う。具体的には、「生涯活躍のまち」を形成する背景・動機、収益核事業等の構成（事業のコンビネーション）例を提示する。
- ・「生涯活躍のまち」のビジネスモデルは、様々な収益核事業により実現する可能性があるが、関連する付帯事業・連携事業の成立によってビジネスモデルが完成する。したがって、その実現には官民連携による総合的な取組が必要となる。

■ビジネスモデルの関係模式図

「生涯活躍のまち」

関係する事業主体との連携により成立



※関係模式図の付帯事業・連携事業の配置・内容はイメージ。

- ・「核となる事業主体」はまず、自身の収益核事業とともに、収益核事業に付帯して展開可能な関連事業である付帯事業により、自身の事業を組み立てる。当然ながら、収益核事業を展開する主体の事業領域や組織の特性等により、付帯事業の展開の可能性や収益核事業への助長性は異なることとなる。

- ・連携事業とは、「生涯活躍のまち」の要素のうち自身が担わない事業、あるいはすでに周辺地域において備わっている事業等である。連携事業には、地域の状況により様々な組み合わせが考えられ、地域にすでにある施設・組織・機能、地方公共団体の取組等の状況を十分捉え、時には「核となる事業主体」から働きかけることで、適切な連携関係を構築することが重要となる。
- ・付帯事業及び連携事業にはそのような特性があることから、ここでは「核となる事業主体」が行う収益核事業からビジネスモデルを類型化した上で、付帯事業及び連携事業を含めた事業の組み合わせを「ビジネスモデルの主なパターン」として提示することとする。
- ・具体的には以下のとおりである。

■ ビジネスモデルの主なパターンの例

ビジネスモデルの主なパターンの例		収益核事業の事業主体
①「住まい」を収益核事業とするビジネスモデル	-1 サービス付き高齢者向け住宅を運営する事業者	社会福祉法人
	-2 高齢者向け分譲マンションを運営する事業者	デベロッパー
	-3 多世代共生型賃貸住宅を運営する事業者	不動産事業者（賃貸住宅経営者）
②「ケア」を収益核事業とするビジネスモデル	-1 小規模多機能型居宅介護事業を行う事業者	社会福祉法人
	-2 診療所を運営する事業者	医療法人
③「活躍」を収益核事業とするビジネスモデル	-1 生涯学習事業を行う事業者	学校法人
	-2 コミュニティスクールを運営する事業者	NPO法人
④「移住」を収益核事業とするビジネスモデル	-1 移住コンシェルジュを行う事業者	NPO法人
⑤「その他」を収益核事業とするビジネスモデル	-1 地域の特産品等生産・販売を行う事業者	事業協同組合
	-2 障害者就労継続支援事業を行う事業者	社会福祉法人

3-2. 「住まい」を収益核事業とするビジネスモデルの例

(1) サービス付き高齢者向け住宅を運営する事業者

1) 「生涯活躍のまち」を形成する背景

- ・地方都市のA市の中心市街地においては、郊外に大型店舗が進出した影響もあり、空き店舗や駐車場等の低未利用地が目立ち始めている。中核となる商店街は衰退しつつあり、以前の賑わいを失っている状況にある。
- ・子育て世帯は利便性の高い近郊市（母都市）に居住する傾向が強くなっており、中心市街地においても人口減少と少子高齢化が顕著である。また、A市の中心市街地からバスで数十分の郊外住宅地も空き家が増加し、自家用車を使わなくなった高齢単身世帯や高齢夫婦のみ世帯への生活支援が課題となっている。
- ・A市は、郊外住宅地の高齢者が中心市街地に住み替えて安心して住み続けられるような住宅の供給とともに、子育て世帯にゆとりある郊外住宅地に住んでもらうような循環型の住まい・地域づくりを政策課題としている。加えて、A市で生まれ育った層へのUターン促進とともに、温暖な気候や自然・歴史の資源を活かしたIターン等の移住促進に取り組んでいる。
- ・A市は、行政主導の取組では限界があることから、民間事業者とハード・ソフト両面から連携・支援していくことを行動目標として掲げている。現在、民間事業者等とともに今後の地域づくりの具体的展開を検討している状況にある。

2) 「生涯活躍のまち」を形成する動機

- ・社会福祉法人Bは、A市及び近郊市で訪問・通所介護事業所や特別養護老人ホームを経営している。このたび、A市が進める政策に呼応して、郊外住宅地等に居住する高齢者の住み替え先として、中心市街地の空き地を借地したサービス付き高齢者向け住宅事業に取り組むこととした。入居者の様々なニーズに対応するとともに経営基盤を安定させることを考慮して、安心して住み続けられるための充実した医療・介護サービスの提供や地域との交流促進等を行う方針としている。
- ・社会福祉法人Bがこうした取組に至ったのは、以下の2つの経営的課題への対応を考慮したからである。
- ・一点目は、安否確認・生活相談のみのサービス付き高齢者向け住宅は、安定的な事業経営が難しいことである。そのため、1階に自ら経営する訪問介護事業所とともに、医療法人が経営するクリニックをテナントとして併設した。これにより、訪問介護事業所が併設されることによる効率的なサービス提供とともに周辺地域の在宅介護ニーズに対応できることから、一定の収益を確保できる。さらに、クリニックのテナント収入が見込めることになる。
- ・二点目は、サービス付き高齢者向け住宅の空き家リスクである。入居継続率の向上や新規入居者の獲得により高い入居率を維持するために、他的高齢者向け住宅との差別化を図るよう、一層の入居者の安心と地域からの信頼の獲得に向けた活動が必要と考えた。具体的には、社会福祉法人Bは、サービス付き高齢者向け住宅を軸にしながら、入居者同士のつながりとともに地域の若者から高齢者までが利用・活動できる場として、食事やカフェに加えて、趣味活動等、多目的に活用できる地域開放型の食堂兼多目的ホールの運営にも取り組むこととした。地域コミュニティの拠点として認知度が高まるほか、入居者のアクティビティの場としても想定しており、様々な相乗効果が期待されている。

3) ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	5要素
収益核事業	社会福祉法人B	サービス付き高齢者向け住宅の運営	住まい・ケア
付帯事業	社会福祉法人B	地域開放型食堂等の運営	コミュニティ・活躍
付帯事業	社会福祉法人B	多世代交流事業	コミュニティ・活躍
付帯事業	社会福祉法人B	訪問介護事業所の運営	ケア
付帯事業	社会福祉法人B	体験宿泊	移住
連携事業	医療法人	クリニックの運営	ケア
連携事業	A市及び一般社団法人	移住相談窓口運営 住み替え支援事業	移住・住まい

<収益核事業・付帯事業>

■住まい・ケア

- ・社会福祉法人Bは、中心市街地の空き地を借りてサービス付き高齢者向け住宅を運営している。安否確認・生活相談サービス等の提供を行うほか、入居者や地域住民のコミュニティの形成の場となる食堂兼多目的ホールを併設している。
- ・A市の中心市街地や郊外住宅地に居住する、自立した又は要介護度の高くない単身高齢世帯や夫婦のみ世帯が中心的な入居者であるが、Uターンしてくる高齢者等の受け皿としても機能している。

■コミュニティ・活躍

- ・社会福祉法人Bは、入居者の自然な交流の誘発や相互の支え合いの関係づくりの場として、地域開放型の食堂兼多目的ホールを整備・運営している。地域にも開放しており、地域の若者から高齢者までが利用できる食堂、カフェ、健康・趣味活動等の場とすることで、地域住民とのコミュニティ形成を促していく拠点としていくこととしている。
- ・食堂では、栄養バランスの確保や地元農家との提携による地産地消等、健康に配慮した食の提供を重視している。近隣の賃貸住宅に居住する学生等の若年単身世帯に対して100円朝食や500円夕食を提供する等、活況を呈している。昼間は、学生や子育てママ、高齢者等の多世代が集うコミュニティカフェとして営業し、地域の多世代交流の場を形成している。入居者が食堂のスタッフとして働く、学生ボランティアが皿洗いや配膳を手伝う等、活躍の場にもなっている。
- ・多目的ホールは、入居者や周辺地域住民の自主的なサークル等の活動の場として活用されるほか、サービス付き高齢者向け住宅の運営スタッフが、入居者の協力を得ながら、周辺地域から講師を招いての各種教室、生涯学習等、地域住民も参加可能な各種プログラムの企画・運営も行っている。
- ・社会福祉法人Bはこうした取組によって、地域からの信頼を獲得するとともに、サービス付き高齢者向け住宅をはじめとする各種事業展開のPRにもつながっている。さらには、入居者

の満足度が高まることによる入居率の維持、スタッフの負担軽減と管理費の抑制にも効果が得られつつある。

■ ケア

- ・ 社会福祉法人Bは、サービス付き高齢者向け住宅の1階において、訪問介護事業所を運営している。当事業所のサービスを希望する入居者及び中心市街地に居住する高齢者に対して、ケアプランに基づくサービスを提供している。

■ 移住

- ・ 社会福祉法人Bは、市の移住相談窓口を通じて紹介された入居を希望する高齢者に対して、入居者の家族向けに確保しているゲストルームを活用した体験宿泊事業を実施している。A市は移住促進策の一つとして、暮らしを体験できる体験宿泊が有効と考えており、社会福祉法人Bが協力する構図になっている。
- ・ 社会福祉法人Bにとっては、サービス付き高齢者向け住宅の入居者の獲得につながるとともに、市にとっても移住後の住まいの選択肢を示すことで、地域全体の移住促進に結びつきつつある。

<連携事業>

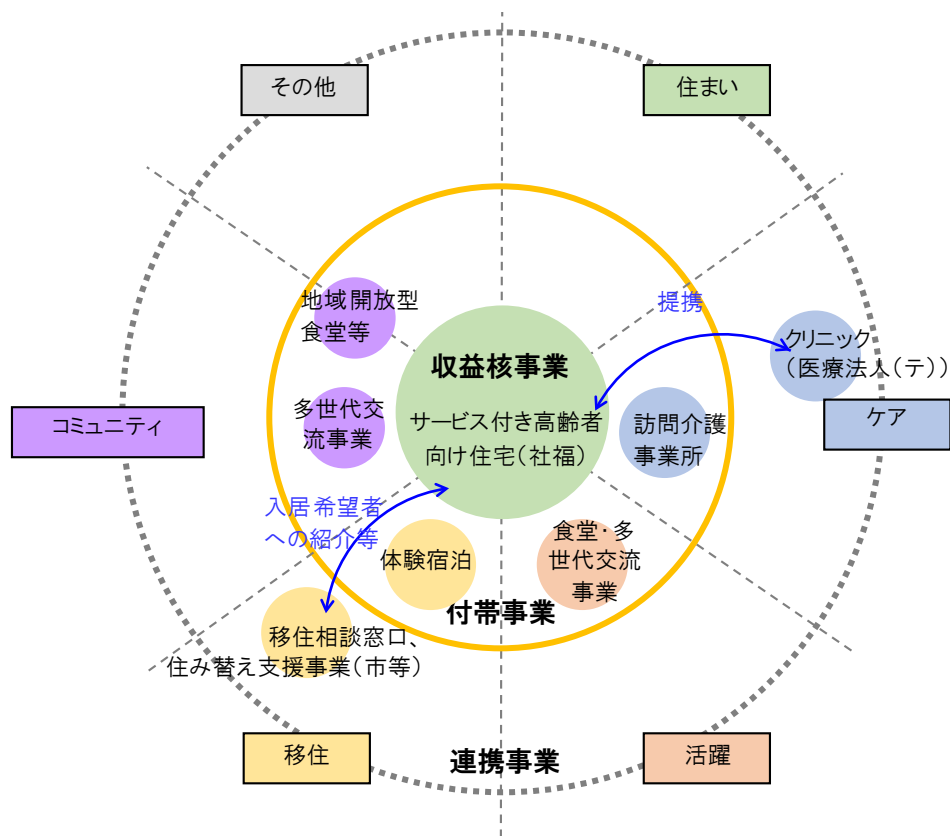
■ ケア

- ・ 社会福祉法人Bと提携する医療法人は、サービス付き高齢者向け住宅の1階のテナントとして、クリニックを運営している。入居者に対する定期的な健康相談のほか、緊急時には迅速な対応を行ってもらえるような取り決めを行っている。
- ・ 医療法人は、他所で病院や在宅療養支援診療所、訪問看護事業所を経営している。患者のニーズに応じて、在宅医療や看取りまで行える体制を組んでおり、入居者にとってはいざという時の安心につながっている。

■ 移住・住まい

- ・ A市は、UターンやIターンの促進を図るべく、移住相談窓口の運営を行っている。
- ・ 同時に移住・住み替えを支援する一般社団法人と連携した取組を行っている。具体的には、市内の住み替え支援として、一般社団法人が高齢者世帯の持ち家を借り上げ、借り上げた住宅を子育て世帯等に転貸する仕組みである。こうした既存のストックを活用した賃貸住宅の確保は、移住者のみならず市内に居住する若年子育て世帯の住まいの選択肢の一つとして機能しつつある。

■ ビジネスモデルの模式図



(2) 高齢者向け分譲マンションを運営する事業者

1) 「生涯活躍のまち」を形成する背景

- ・ A市は大都市近郊の都市であり、電鉄会社の沿線開発により宅地化が進展してきた。鉄道駅を中心として、商業施設や生活利便施設等が立地する中心市街地が形成されている。
- ・ 中心市街地の周辺住宅地においては、昭和 40～50 年代にかけて一斉に開発・入居が進んだこともあり、少子高齢化の急速な進行や空き家の急増等に伴う課題の発生が懸念されている。
- ・ また、A市においては、戸建て住宅の維持管理が難しくなった高齢者等がより利便性の高い近隣市へ転出する一方で、生活利便性が低下し魅力を失った住宅地への若い世代の転入も見られないことから、人口減少傾向が継続している。
- ・ そのため、A市は高齢者を含めた多世代が暮らし続けられる持続可能な地域づくりを目指し、大規模遊園地の撤退跡地において、土地所有者と連携してエリアの価値や方向性を示したうえで、地域に貢献するプロジェクトの提案を民間事業者から募るシティプロモーション施策を実施することとした。

2) 「生涯活躍のまち」を形成する動機

- ・ デベロッパーBは、複数の鉄道路線を有する電鉄会社を母体とする開発事業者である。これまでは面的宅地開発事業が順調に推移し一定の収益を上げてきたものの、近年では、単なる宅地や住宅の分譲事業の採算は厳しくなっており、付加価値をつけた商品開発や事業の多角化等が課題となっていた。
- ・ 一方、親会社の電鉄会社にとっては、沿線の生産年齢人口の減少とともに乗降客が減少し、鉄道運行収入の維持・回復が至上命題となっていた。
- ・ このような状況の下、デベロッパーBは大規模遊園地の跡地を活用した高齢者向け分譲マンションと地域に開かれたコミュニティセンターを核とする「生涯活躍のまち」の形成プロジェクトの提案を行い、事業者として取組をスタートさせた。
- ・ その動機の一点目は、近年力を入れている沿線価値を高める取組の方向性がA市の目指す方向性と合致したことである。若者世代からシニア世代までが安心して暮らし続けられるコミュニティ形成・地域づくりとして、戸建て住宅事業、分譲マンション、賃貸住宅、住み替え支援等に取り組んでおり、A市並びに近郊都市に住む中高年齢者の住み替え先としての住宅事業は、自社の総合的な取組を補完する重要なプロジェクトであった。
- ・ 動機の二点目はこのような地域づくりやコミュニティ形成が、生活や健康に不安を覚えるアクティブシニアに対して分譲マンションの購入を後押しし、販売促進につながると考えたことである。
- ・ 動機の三点目は、地域に開かれたコミュニティセンターは、計画地周辺の住宅用途を主体とする既成市街地における貴重なアクティビティの場であり、新たな内外の地域住民等の能動的な取組を誘発する可能性がある。開発に伴う地域との摩擦を回避したいデベロッパーBにとっても重要であった。
- ・ さらに、当該プロジェクトがエリア価値・沿線価値の向上につながり、ひいては母体である電鉄会社の安定的経営に資するものと考えたことも動機となった。

3) ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	5 要素	
収益核事業	デベロッパーB	高齢者向け分譲マンション事業	住まい	
	付帯事業	デベロッパーB	コミュニティセンター運営	コミュニティ
	付帯事業	デベロッパーB	入居者の生活・活動支援	コミュニティ
	付帯事業	デベロッパーB	暮らし・移住のコンシェルジュ、 体験宿泊	コミュニティ・移住
	付帯事業	デベロッパーB	シェアオフィスの運営、起業支援	活躍
	付帯事業	デベロッパーB	ジム運営、健康教室の運営	ケア・コミュニティ
連携事業	食堂・レストラン運営 事業者(飲食店オーナー)	地域開放カフェの運営	コミュニティ	
連携事業	地域の診療所を運営 する医師	健康相談室の開設等	ケア	

<収益核事業・付帯事業>

■ 住まい

- ・デベロッパーBは、地域に開かれたコミュニティセンターを核としたコミュニティ型高齢者向け分譲マンションを開発・分譲する。

■ コミュニティ・移住

- ・デベロッパーBは分譲後も、地域に開かれたコミュニティセンターの運営や入居者への各種サービス提供（入居者の生活・活動支援、暮らし・移住のコンシェルジュ等）を行っている。コンシェルジュは入居者の暮らしや健康等に関する様々な相談対応を行うほか、入居者相互、入居者と地域との様々な交流を促進させるための企画を実行する役目を担っている。
- ・コミュニティセンターには多目的ルームのほか、音響施設の整った音楽ルーム、大型キッチンも備えた飲食イベントルーム、屋外でのバーベキュー施設等があり、周辺住民も会員になれば利用可能である。内外の活動サークルが利用するほか、A市の生涯学習講座や健康イベント等の開催場としても活用されており、活況を呈している。
- ・高齢者向け分譲マンションの供給にあたっては、選択肢としての賃貸住宅よりも確かな資産価値（転出・相続後、値崩れせずに売却が可能）となることの打ち出しや、生活や健康に不安を覚えるアクティブシニアに対して購入後の生活に魅力を感じさせることが重要である。これらのコミュニティ形成事業は、資産価値の維持や入居後の生活に対する魅力ある商品企画につながり、結果的に分譲マンションの購入を後押しし、販売促進につながっている。
- ・デベロッパーBは、A市のほか沿線都市からの住み替えや移住を促進するため、運営・管理するゲストルームを活用した体験宿泊事業を行っている。体験宿泊者に対して、コンシェルジュによるライフプランの相談対応や、コミュニティ活動へのお試し参加、スポーツジムへの体験入会等の支援等も行っている。

■活躍

- ・デベロッパーBは、コミュニティセンターにおいて、シェアオフィスの運営や起業支援サービスの提供を行っている。A市と連携した起業支援サービスとして、商工会議所等が開催する起業支援セミナーの紹介や会計、融資、税務相談窓口の紹介等がある。地域住民も会費を支払えば利用可能であり、内外のアクティブシニア等の第二の人生のチャレンジを支援している。

■ケア・コミュニティ

- ・デベロッパーBは、入居者の健康づくりを積極的に支援するために、コミュニティセンター内のスポーツジム施設の運営を行っている。また、定期的にインストラクターを招き、健康教室を行っている。地域住民も会費を支払えば会員となることができ、コミュニティ形成のきっかけとなっている。

<連携事業>

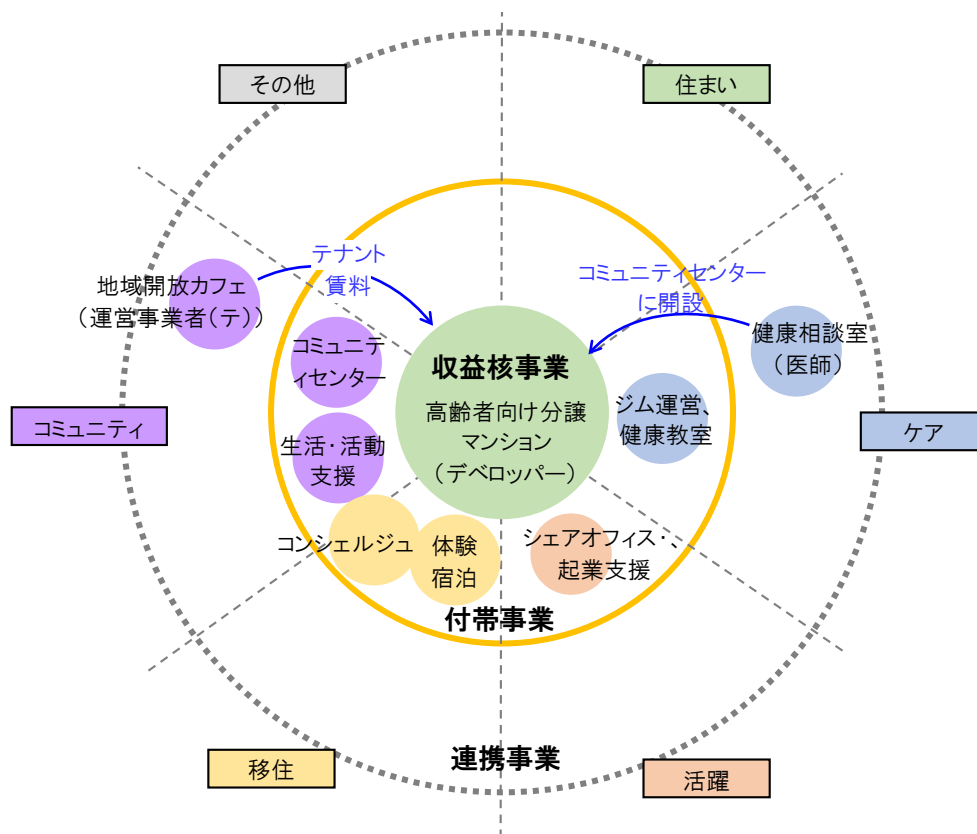
■コミュニティ

- ・デベロッパーBと連携する食堂・レストラン運営事業者は、コミュニティセンターにテナントとして入居し、地域開放型カフェの運営を行っている。入居者のみならず地域住民にも利用されており、例えば、一緒に健康教室に参加したメンバーでの交流が促進されている。また、カフェの利用をきっかけにマンションの魅力を知り、住み替えを考える地域住民等もいる。

■ケア

- ・地域の診療所を運営する医師は、デベロッパーBとの協力医療機関協定に基づき、コミュニティセンターにおいて健康相談室を開設している。入居者の健康管理をサポートするとともに、何かあった場合の医療対応等、入居者の安心確保につながっている。

■ ビジネスモデルの模式図



(3) 多世代共生型賃貸住宅を運営する事業者

1) 「生涯活躍のまち」を形成する背景

- ・ A市の中心市街地には、生活利便施設や医療・介護施設等が立地しているものの、中心的な商店街エリアにおいては、店主の世代交替が進まなかったことに加え、郊外の大型店舗の進出により、空き物件（テナント・賃貸住宅）が増加している。地価は大幅に下落しており、以前の賑わいを失っている状況にある。
- ・ また、賃貸住宅への一定の需要は存在するものの、若年子育て世帯は、利便性が高い近郊のB市（母都市）に居住する傾向が強くなっている。
- ・ 中心市街地の求心力が失われたA市では、商店街エリアを中心とした地区全体の再生を図ることが政策課題となっている。ハード・ソフト両面から新たな価値や魅力づくりを行い、B市をはじめとする他都市への若年子育て世帯の流出抑制と、Uターン層を中心とした人口流入の推進が求められている。
- ・ A市はこれまでの経験から、従来型の行政主導による取組に限界を感じており、市長は民間主導による再生地域づくりを促し、行政がこれを全面的に支援するという方針を打ち出した。現在、民間事業者等とともに今後の地域づくりの具体的展開を検討している状況にある。

2) 「生涯活躍のまち」を形成する動機

- ・ 不動産事業者Cは商店街エリアにおいて親から引き継いだ複数の賃貸物件（住宅・店舗）を所有・管理しつつ、不動産事業を営んでいる。直面する状況に強い危機感を感じ、A市が進めるエリア再生に向けて様々な関係者とともに事業に取り組むこととした。
- ・ 不動産事業者Cの感じていた危機感の一点目は、経営する賃貸物件の空き住戸や空きテナントが発生し、賃料収入が下落していることである。ただし、これまでのような賃貸住宅事業やテナント事業では状況は変化しないと考えていたため、そこに入居したいと思えるようしかけや工夫を用意することとした。
- ・ 二点目は、エリア全体が賑わいを失っていることである。それにより、自身の経営する物件も賃料水準が下がり、同じ物件でも以前より低い賃料収入しか得ることができなくなっていた。世代交替が進まない状況が続けば、今ある生活利便施設等も撤退すること、そして来訪者がさらに少なくなり、入居者（住戸・テナント）の減少や賃料水準のさらなる低下が危惧された。そのため、地域住民や他の事業者とも手を組んでエリア全体の魅力づけを行うことは、自身が経営する物件の価値を高めるためにも必要であると考えた。
- ・ また、A市が推し進めるエリア再生の基本的な方向性は、中心市街地等における民間主導の遊休不動産（中心市街地における空き家・空きテナント・空き地等）活用プロジェクトを体制・制度・経営面から支援するものである。不動産事業者Cの物件を核事業として再生を図っていくことは、A市の掲げる方向性とも合致していた。
- ・ そのような動機から、不動産事業者Cは、自身が手がける賃貸住宅事業の再生を軸に、高齢者に留まらない多世代によるコミュニティ形成や子育て支援、生きがい・やりがいの場づくり等のソーシャルビジネスを組み合わせたエリア再生事業に取り組むこととした。

3) ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	5 要素	
収益核事業	不動産事業者C (賃貸住宅経営者)	多世代共生型賃貸住宅事業	住まい・コミュニティ	
	付帯事業	不動産事業者C	地域交流サロン運営	コミュニティ・活躍
	付帯事業	不動産事業者C	支援活動ポイント事業	コミュニティ・活躍
	付帯事業	不動産事業者C	祭等のイベント企画・運営	コミュニティ・活躍
	付帯事業	不動産事業者C	暮らしの保健室の運営	ケア・コミュニティ
	付帯事業	不動産事業者C	体験宿泊	移住
連携事業	食堂・レストラン運営事業者（飲食店オーナー）	地域開放型食堂の運営	コミュニティ・活躍	
連携事業	在宅療養支援診療所を運営する医師	健康相談	ケア	
連携事業	社会福祉法人	通所及び訪問介護事業所の運営	ケア	
連携事業	A 市	移住相談窓口の運営	移住	

<収益核事業・付帯事業>

■ 住まい・コミュニティ

- ・不動産事業者Cは、自己所有する賃貸住宅（夫婦・ファミリー世帯向け）を、入居者同士や地域住民との交流を企図した「多世代共生型賃貸住宅」として再生・運営している。
- ・賃貸住宅には自立期の単身高齢者・高齢夫婦（市外からのUターン層）に加えて、若年夫婦・ファミリー層が一定割合入居している。多世代の入居者が自然に交流していくためには、きっかけとなる場が必要となる。そこで、不動産事業者Cは、1階に入居者だけでなく地域住民とのコミュニティ形成を想定した拠点として、地域住民が中心的に利用する食堂（テナント：食堂・レストラン運営事業者）とキッズルーム付きの交流サロンを整備し、これらの利用を通じて多世代の入居者及び地域住民との交流を促していくこととした。入居者だけの共用空間としないことで、飲食店や喫茶店等の憩いの場を失った商店街エリアにとっての新たな居場所となり、多世代が集まる空間となっている。

■ コミュニティ・活躍

- ・不動産事業者Cは、高齢者と若年子育て世帯が入居当初から日常的な交流を生むためのきっかけの一つとして、若年子育て世帯が高齢入居者との交流や見守り等の支援活動を行った場合に、食堂や交流サロン及び周辺の商店で使えるポイントを発行している。
- ・交流や見守り内容は様々であり、例えば、高齢者と一緒に食事をとる、週〇時間を一緒に過ごす等、入居者自らがルールを設定する。そうすることで、若年子育て世帯には金銭的メリットが伴うだけでなく、無理な負担をしない範囲で自然な交流が継続する効果が生じ、双方

にとっていざという時に頼りやすい関係が築かれる。不動産事業者Cは、高齢者の入居に伴い、日常的な見守りや生活支援の提供について必要性を感じているが、上記の仕組みにより入居者同士が見守り合う関係を築くことで、見守り等に要する負担の軽減に役立っている。

- ・また、不動産事業者Cは入居者相互及び地域住民との交流づくりの場として、キッズルーム付きの地域開放型交流サロンの運営を行っている。交流サロンは、平日の日中はコ・ワーキングスペース（働く拠点）とし、夜間や週末等はイベント空間等の集いの場（貸し室）としている。交流サロンの管理人を高齢の入居者とすることで就労の機会を創出するとともに、キッズルームをコ・ワーキングスペースと併設することで、そこで働く子育て層にとって安心をもたらすものとしている。入居者がスタッフとして働くことで、入居者に活躍の機会と、子どもや親との交流機会を創出することにも役立っている。
- ・さらに、不動産事業者Cは、サロン空間を活用した「手作り市」「文化祭」等のイベントを開催し、入居者の創作・発表の場等活躍の機会を創出している。地域の祭等との同時開催とすることで、入居者以外の出店者の呼び込みや、合同開催による来訪者増加効果をもたらし、エリア全体を盛り上げるきっかけとなっている。
- ・不動産事業者Cは、こうした事業を相乗的に行い地域の賑わい創出や地域づくりへ一役買うことで、地域貢献する主体としてのイメージが定着しつつある。

■ケア・コミュニティ

- ・不動産事業者Cは、交流サロンにおいて定期的な「暮らしの保健室」を開催している。月数回、保険医療福祉に従事する専門家等を相談員として招き、入居者だけでなく地域住民も含めた医療・健康・介護の悩み相談を行っている。自立期の高齢者にとっても、健康等に対する不安や相談事項があることから、好評である。

■移住

- ・不動産事業者Cは、A市の移住相談窓口を通じて紹介・斡旋された入居希望者への体験宿泊事業を実施している。不動産事業者Cにとっては、賃貸住宅内の空き住戸の活用策としても有効であり、次の入居者が決まるまでの間、空き住戸を体験宿泊室として活用している。ここへ体験宿泊者がそのまま入居することも可能であり、不動産事業者Cにとっては、通常であれば空室となる期間にも収入が得られるとともに入居の可能性を拡大するメリットがある。仮に、自らが保有する賃貸住宅が満室となった場合でも、エリア内の別住宅等に体験宿泊室を設ける連携事業とすることで、体験宿泊機能を維持していく仕組みとしている。

<連携事業>

■コミュニティ・活躍

- ・不動産事業者Cと連携する食堂・レストラン運営事業者は、1階のテナントスペースに入居し、地域開放型の食堂運営及び地域の高齢者への配食サービスを行っている。栄養素、カロリー、塩分に気をつかう点等、高齢者と子どもの食事は共通点が多いため、双方のニーズに合致しやすい。また、食堂機能は、高齢単身の入居者の生活支援の側面も有しており、将来、心身状況が変化した場合における安心感から入居促進にもつながるものと考えられる。しかし、自立期の高齢者は喫食率が低いことから、入居者だけでは採算性が得にくい。そこで、

この食堂は地域住民の利用を前提とし、地域住民が交流する場として位置づけている。さらには、この食堂で入居者がスタッフとして働いており、入居者に活躍の機会と、交流の場を創出している。

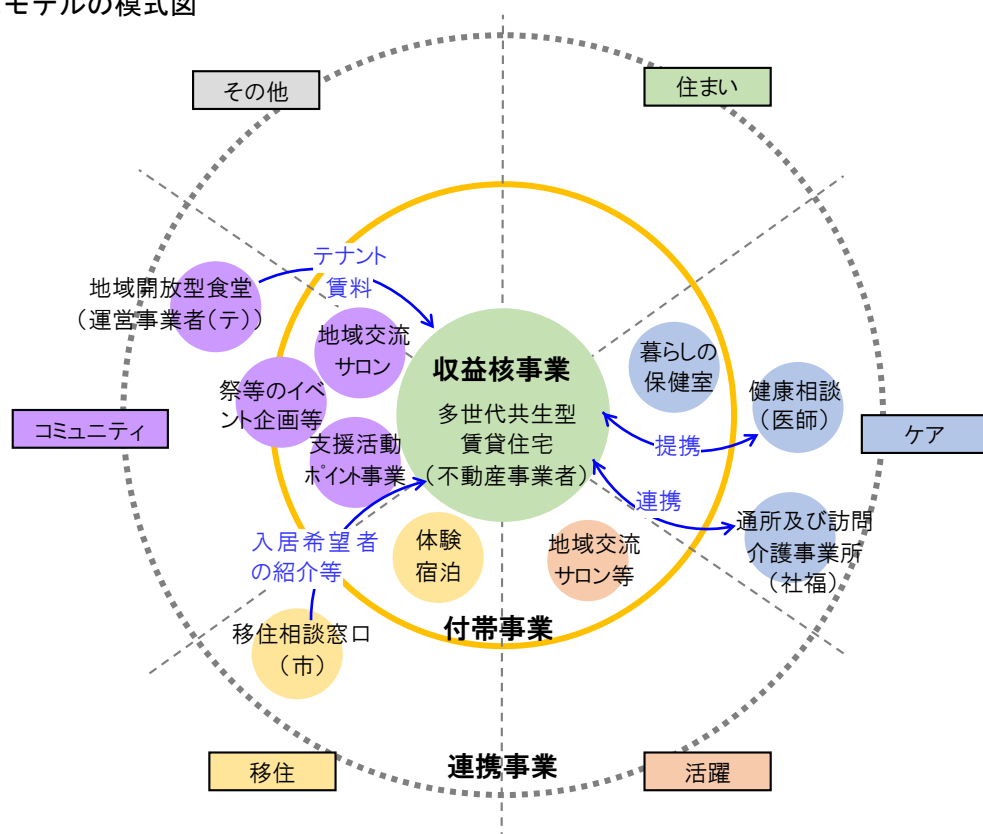
■ ケア

- ・在宅療養支援診療所を運営する医師は、不動産事業者Cと提携し、入居者の求めに応じた定期的な健康相談を行っている。自立期の高齢者でも健康に対する不安が少なからずあり、自立期から健康状態を継続的に把握・助言してもらえることへのニーズがある。また、在宅療養支援診療所では、日常的な健康チェックから在宅医療・看取りまで行っている。入居者にとってはいざという時の安心感が得られており、結果として、不動産事業者Cにとっては退去率の抑制につながっている。
- ・通所介護事業所や訪問介護事業所を運営する介護事業者は、入居者が利用を希望する等の紹介があった場合に、介護サービスの提供を行っている。自立期の高齢者にとっては、医療サービス同様、直ちに介護サービスを利用する必要性は高くない。しかし、不動産事業者Cはいざという時の備えとして、通所介護事業所や訪問介護事業所等と日常的に顔を合わせる機会を設け、連携事業所リストを保有し、活用を図っている。

■ 移住

- ・A市は、高齢者以外の層も含めた移住相談窓口の運営を行っている。不動産事業者Cは広く移住希望者を募るチャンネルに乏しいことから、A市の移住相談窓口へ登録し市が行う移住施策を活用している。不動産事業者Cは、市からの紹介・斡旋を受け、運営する多世代共生型賃貸住宅の体験宿泊とともに、移住先の住まいの仲介等を行っている。

■ ビジネスモデルの模式図



3-3. 「ケア」を収益核事業とするビジネスモデルの例

(1) 小規模多機能型居宅介護事業を行う事業者

1) 「生涯活躍のまち」を形成する背景

- ・ 少子高齢化が進む地方都市のA市では、高齢者の孤立をはじめとした様々な問題が顕在化している。市内には、医療・介護施設が立地しているものの、住み慣れた地域での在宅生活を支える小規模多機能型居宅介護事業所は、利用者確保や事業性向上のうえで課題が多く、参画する事業者が少ない状況にあった。
- ・ また、中心部には市立病院があるものの、市の縁辺部では医療サービスが十分でないエリアもあり、在宅高齢者に対する医療と介護の連携による地域包括ケアの形成に向けた取組も課題となっていた。将来への不安を抱えて市外へ転出する中高齢者もあり、子育て世帯の流出とあわせて人口減少に歯止めがかからない状況であった。
- ・ A市は、高齢者世帯や子育て世帯等、多世代が地域で安心して暮らし続けられるためには、医療・介護サービスだけでなく、人と人、地域と人がつながる居場所づくりが必要と考えた。そこで、地域住民や地域のNPO法人、事業者等による自発的な居場所づくりを支援する施策に取り組むこととした。

2) 「生涯活躍のまち」を形成する動機

- ・ 社会福祉法人Bは、A市を中心に介護サービスを行う事業者である。市内に複数の介護サービス事業所を有しているが、高齢者が住みなれた地域で暮らし続けられるためには、医療との連携による地域包括ケアシステムの構築が不可欠であるとの問題意識を持っていた。
- ・ 社会福祉法人Bは、A市が提唱する居場所づくりの考え方に共感し、小規模多機能型居宅介護事業所と子育て施設、交流サロン、賃貸住宅等が集積した、多世代が集まる「家」のようなエリアの創出を目指すこととした。
- ・ その動機の一点目は、多世代が集まる複数の機能を複合的に展開することで、小規模多機能型居宅介護サービスの利用者の認知度が高まるとともに利用者を確保できると考えたことである。従来、自らの理念の一環として、高齢者が暮らし続けられる地域の形成に向けた小規模多機能型居宅介護事業を展開したいと考えていた。開設の条件が整わない状況にあったが、第一歩を踏み出すことにした。
- ・ 二点目は、エリア的な展開による利用者増大の可能性である。隣接する賃貸住宅にはサービス利用者のほか、アクティブシニアの入居を想定しており、将来的な利用者の確保も見込んだものである。さらには、様々な取組が周辺に波及することで、賃貸住宅等の住まいが増え、エリア内のサービス利用者の安定的な確保につながると考えた。
- ・ 三点目は、子育て施設や交流サロンを併設したコミュニティ拠点を形成することで、高齢者だけでなく地域の様々な世代が集まりやすくなり、小規模多機能型居宅介護事業所への理解が深まると考えたことである。市内外への広報効果も期待できる。
- ・ 以上のように、社会福祉法人Bは事業所を単独で開設するよりも、多世代が集まる複数の機能を展開することにより事業の安定性の確保や理念の実現を図ることができると考え、様々な事業者とともに、取組を進めていくこととした。

3) ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	5 要素
収益核事業	社会福祉法人B	小規模多機能型居宅介護事業所の運営	ケア
	付帯事業	交流サロン、コミュニティカフェ、地域関連講座等の運営	コミュニティ・活躍
	付帯事業	社会福祉法人B	賃貸住宅事業、移住・交流促進情報の提供
連携事業	医療法人	訪問看護事業所の運営、施設利用者の情報共有システムの構築	ケア
連携事業	子育て支援事業者	認可外保育所の運営	その他
連携事業	A 市	移住相談窓口の運営	移住

< 収益核事業・付帯事業 >

■ ケア

- ・社会福祉法人Bは、交流サロンやコミュニティカフェ等を併設した小規模多機能型居宅介護事業所の運営を行っている。連携関係にある医療法人の訪問介護事業所がテナントとして入居しており、地域における在宅介護・看護拠点を形成している。

■ コミュニティ・活躍

- ・社会福祉法人Bは、多世代の地域住民を対象とした地域講座、交流イベント等の場となる、交流サロンを運営している。社会福祉法人Bのスタッフが講師となり身近な地域関連講座の企画・運営を行うほか、地域住民が講師を務める習い事教室等の支援等も行っており、施設利用者・地域住民のコミュニティ・活躍の場を形成している。
- ・社会福祉法人Bは、交流サロンの一画において、コミュニティカフェを運営しており、スタッフとして移住者等を雇用している。
- ・これらのコミュニティ形成事業の企画・運営については、初動期は社会福祉法人Bが中心となって行われる。その後、交流サロンやコミュニティカフェでの交流等により、相互扶助の関係が醸成され、徐々にボランティアも含めた地域住民等により企画・運営されるようになる。施設利用者のみならず、地域住民のコミュニティ・活躍の場となり、地域力の強化や、誰もがいつまでも気持ちよく暮らしていける地域づくりが実現することにつながっている。地域で運営する施設という認識が定着することで、施設の広報誌配布やコミュニティ形成事業の拡充等に地域住民等が積極的に関わるようになり、施設運営に関わる人件費の削減やサービスの質の向上に結びつつある。

■ 住まい・移住

- ・社会福祉法人Bは、施設に隣接する賃貸住宅を所有し、賃貸住宅事業を行っている。小規模多機能型居宅介護事業所の利用者や、将来的な安心やコミュニティに魅力を感じて入居するア

クティブシニア、子育て世帯等、多世代の住まいとサービスが一体となった環境を構築することで、施設運営・住宅経営ともに相乗効果が生まれている。

- ・社会福祉法人Bは、交流サロンの一画で移住・交流促進情報の提供を行っており、賃貸住宅の斡旋とともに、希望者に対してはコミュニティに加わる機会を提供している。

<連携事業>

■ケア

- ・医療法人は、同じ施設内のテナントとして入居し、訪問看護事業所を運営している。社会福祉法人Bと連携し、地域包括ケアの構築に向けて在宅医療・介護体制の強化を図っている。
- ・また、医療法人は、利用者にとってより質の高いサービス提供を行うために、周辺の医療・介護施設とともに施設利用者の情報共有システムの構築に取り組んでいる。

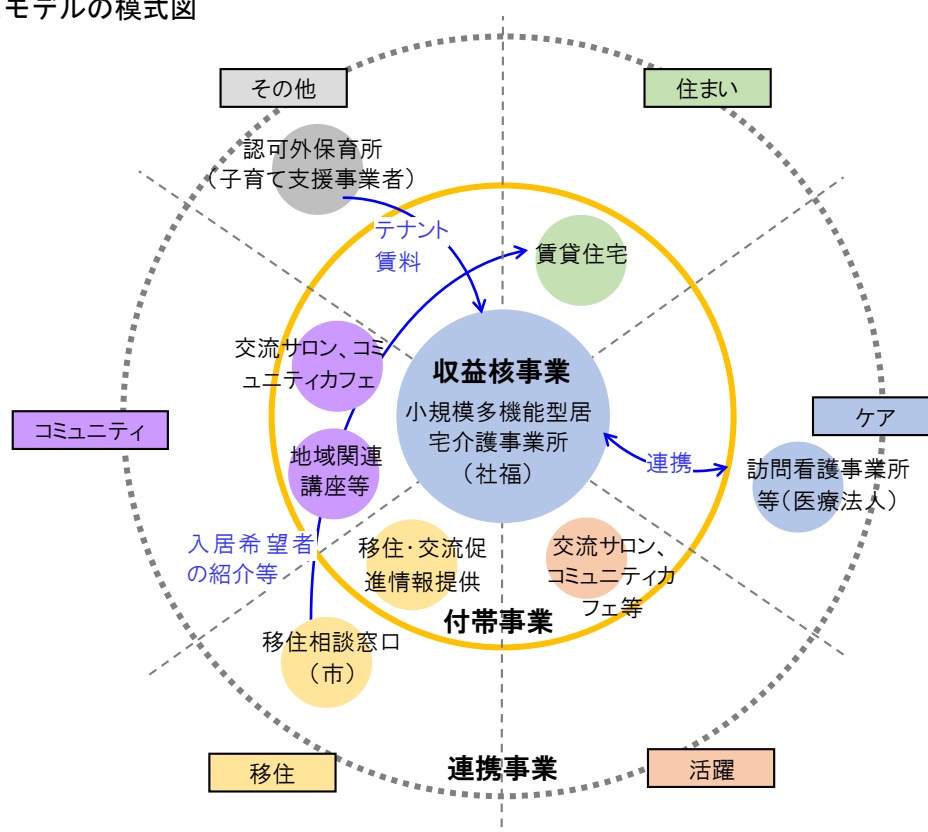
■移住

- ・A市は、高齢者以外の層も含めた移住相談窓口の運営を行っている。社会福祉法人Bは広く移住希望者を募るチャンネルに乏しいことから、A市の移住相談窓口へ登録し市が行う移住施策を活用している。

■その他

- ・子育て支援事業者は、同じ施設内のテナントとして入居し、認可外保育所を運営している。高齢者だけでなく多世代が集まる場となることを意図した社会福祉法人Bの理念に共感し、連携して事業を行っている。介護サービスの利用者にとっては、子ども達との交流が生きがいとなるとともに、子ども達にとっては日々の挨拶の大切さや食事のマナーを自然と学べる等、相互に良い影響を与えている。

■ビジネスモデルの模式図



(2) 診療所を運営する事業者

1) 「生涯活躍のまち」を形成する背景

- ・人口減少とともに高齢化が進展するA市では、高齢者をはじめとする地域の医療ニーズが高い。しかし、市内には医療法人Bの運営する診療所のほか、歯科診療所、整骨院等はあるものの、総合病院が立地しておらず、病床が不足傾向にある。
- ・病床の不足等は自宅で生活を送る高齢者にとって不安要素となる等、地域医療の観点からの課題が顕在化しており、このことが、充実した医療環境を望む子育て世帯を含む若年層の流出の一因にもなっている。
- ・A市では、地域医療の再構築や予防医療・介護予防の取組の促進等により、地域住民が安心して自宅や地域の中で生活を送ることができる環境の形成が求められている。そこで、A市は「健康になれるまち」を目標として、単に医療環境を整えるだけではなく、食や運動といった「日常生活からの健康づくり」に関する施策を総合的に展開することで居住環境の向上を図ること、さらに「健康」という地域の魅力付けを行うことで、現在の地域住民の継続居住と健康志向の中高齢者層の移住を促進する方針を掲げることとした。

2) 「生涯活躍のまち」を形成する動機

- ・医療法人Bは地域の「まち医者」として、長年、診療所を運営している。さらなる診療・施術等の対応力を強化するため、近隣市の総合病院を運営する医療法人Cとの協力・連携により、万が一の場合の受け入れ体制等を構築してきた。その一環として、医療法人CやA市内の介護事業者とともに、患者の同意に基づくカルテ等の情報共有システムを構築する等、地域医療の補完に向けて、これらの取組を進めてきた。
- ・医療法人Bはこれまでの経験上、退院した後に自宅で生活する患者の見守りや予防医療の重要性を認識しており、市の掲げる「健康になれるまち」という目標のもと、様々な主体とともに事業に取り組むこととなった。
- ・医療法人Bが積極的に予防医療・介護予防等に関する取組を推進し、地域住民が健康になることは、A市における地域医療主体として基本的な役割であり、地域の中でより信頼される医療法人としての位置づけを確かなものとする事ができる。
- ・加えて、地域や自宅での健康で安心して生活を送れる環境を形成することは、退院後の患者に対する不安の解消や、効果的な在宅看護等のサービス向上等にもつながる。医療法人Bが運営するコミュニティサロンはその一環であり、サロンに訪れる元患者等を定期的に見守ることにより的確な診療を行うことができるとともに、元患者等の健康維持の一助となり、安心も深まる。サロンでの緩やかな交流は、集まった地域住民等による共助的な見守りの誘発・強化にもつながることが期待できる。そうした結果として、医療法人Bにとっては緊急度の高い患者の診察や、より質が高く患者の満足度を高める診察等にウエイトをおける可能性も高まる。
- ・さらに、「健康づくり」という魅力により、アクティブシニアや子育て世帯（子ども）等の移住者が増えることにより、診療需要の維持・増大が図られ、経営上の安定も得られることになる。これらの動機から、医療法人Bは「生涯活躍のまち」の実現に向けた事業を開始することとした。

3) ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	5 要素
収益核事業	医療法人B	診療所の運営	ケア
付帯事業	医療法人B	コミュニティサロンの運営	ケア・コミュニティ・活躍
付帯事業	医療法人B	栄養・健康づくり出張相談	ケア・コミュニティ
付帯事業	医療法人B	有料老人ホームの運営	住まい・ケア
連携事業	医療法人C （近隣市の総合病院 の運営事業者）	訪問看護事業所の運営	ケア
連携事業	スポーツジム運営事業者	健康体操・体づくり教室	ケア
連携事業	地元スーパーマーケット事業者	健康弁当配食事業	ケア
連携事業	建築業界団体	健康長寿の住まいのリフォーム 相談	住まい
連携事業	A市	移住相談窓口の運営	移住

<収益核事業・付帯事業>

■ ケア・コミュニティ・活躍

- ・医療法人Bは、診療所外での医療拠点の形成も視野に入れて、診療所の近くの空き家を活用した「コミュニティサロン」を運営している。コミュニティサロンに退院した高齢者や近隣の地域住民等に日常的に集まってもらうことで、地域内での高齢者等の見守りを効率的に行うとともに、集まった人たちとの間での共助のつながりづくりを誘発する効果がある。
- ・コミュニティサロンでは、運営者や地域のサポーター（自立した高齢者等）が常駐しており、学童保育の場としても機能している。その他、サロンで手芸教室を開き、そこで製作された作品をバザー等で販売する等、サロン活動に参加する地域住民等にとっての生きがいの場ともなっている。
- ・また、コミュニティサロンは、医療法人Bは、町内会員以外の地域住民や移住者・移住希望者等にもコミュニティサロンへの参加を呼び掛けている。サロンは、幅広い交流や移住を含めた相談の場としても運営されており、こうした取組は移住者にとっての安心感の醸成にもつながっている。

■ ケア・コミュニティ

- ・医療法人Bは地域の公民館・集会所やコミュニティサロン等において、「栄養・健康づくり出張相談」を実施している。健康診断結果の評価・確認等を行いながら、地域住民とともに健康づくりの話し合いを行っている。健康に関心のある幅広い層の地域住民が集まり、交流促進にもつながっている。
- ・地域住民の健康づくりのためには、健康への啓発、健康診断、疾病等の早期発見・対処、疾

病の再発防止が重要である。医療法人Bは、A市との連携のもと「健康診断」の受診率の向上に向け、各地域住民の健康管理や基礎データの蓄積を行っている。また、その結果と疾病等の発生状況の分析に取り組んでおり、「栄養・健康づくり出張相談」の際の助言等に役立っている。

■住まい・ケア

- ・医療法人Bは、診療所の近隣にある廃業したホテルのコンバージョンを行い、医療ケアが充実した有料老人ホームの運営を行っている。退院後も住まいでの医療的ケアが必要な患者や移住した高齢者等の要介護度が高まった場合の住み替え先の選択肢として、居住の場を提供している。

<連携事業>

■ケア

- ・近隣市の総合病院を運営する医療法人Cは、医療法人Bと連携しながらA市における訪問看護事業を実施している。医療法人Bは診療所の一部に医師や看護師の待機所の整備等を行うとともに、派遣された医師とともに健康診断の実施のための体制の充実化に取り組んでいる。
- ・市内のスポーツジムの運営事業者は、健康に関する意識の高い地域住民や移住者等に向けた「健康体操・体づくり教室」を開催している。医療法人Bは介護予防や健康づくりの観点からのプログラム開発に協力している。
- ・弁当・惣菜の製造・販売を行ってきた地元のスーパーマーケット事業者は、「健康弁当配食サービス」を実施している。医療法人Bの助言等も受けながら、高齢者、幼児等の特性にあったメニュー・レシピを開発している。地域住民のみならず、単身で移住してきた中高年齢者等にとっての食の安心の確保にもつながっている。

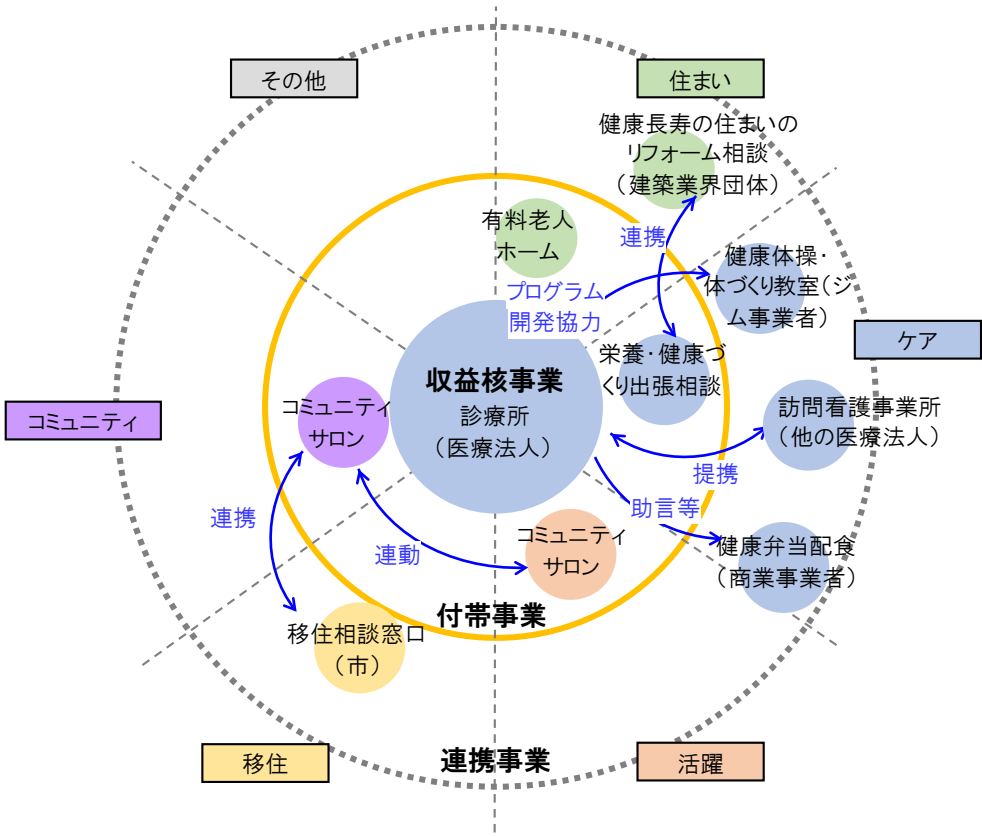
■住まい

- ・地域の建築業界団体は、医療法人Bが行う「栄養・健康づくり出張相談」に相談員として参加し、「健康長寿の住まいのリフォーム相談」を実施している。これまで地域で暮らしている地域住民だけではなく、中古住宅を取得等した移住者も対象としており、予算の中で健康増進・安全に寄与するリフォームはどうすればよいか、リフォーム工事を安心して任せられる工務店はどこか等の相談対応を行っている。

■移住

- ・A市は、高齢者以外の層も含めた移住相談窓口の運営を行っている。A市の求めに応じて、医療法人BはA市が整備する空き家バンク等の空き家情報や地域内での求人情報、地域の暮らしガイド等をコミュニティサロンで提供している。

■ ビジネスモデルの模式図



3－4. 「活躍」を収益核事業とするビジネスモデルの例

(1) 生涯学習事業を行う事業者

1) 「生涯活躍のまち」を形成する背景

- ・少子化の進展や小・中学校の統廃合による児童等への教育の場・機会の減少という状況下において、地方都市のA市は、地域住民同士が学びあい、教えあう相互学習等を通じて、人々の教養の蓄積、健康の増進、さらには人と人との絆の強化等を図るために、公民館等における生涯学習の普及を行ってきた。
- ・しかし、地域住民の高齢化や転出者の増加等により、それらの教育機会への参加者や担い手が減り、地域における交流や教育の場も少なくなってきた。
- ・また、A市の地場産業については、新しい技術や発想を取り入れた事業展開が困難な状況の中、停滞傾向が顕著となっている。こうした状況がさらなる若年層の流出、介護を含めたサービス従事者の減少にもつながるようになってきている。
- ・そこで、A市は「見守り・生きがい・職・産業の創出やそれを魅力として評価する中高年齢者の移住者の確保による人口増加」を目指す方針とした。これは、生涯学習を含めた交流のさらなる促進等による、地域住民・事業者間のつながり・絆の構築を行うものであった。

2) 「生涯活躍のまち」を形成する動機

- ・学校法人Bは、A市において総合大学を運営し、様々な研究・教育活動を展開してきた。しかし、近年の学生の減少や研究環境の変化等に伴い、大学の研究・教育機関としてのあり方の見直し等が求められるようになってきている。
- ・A市の方針に賛同した学校法人Bは、市と協定を締結し、大学が核となった「知的交流と生きがい創出地域づくり」を推進することとなった。その動機は以下の3点である。
- ・一点目は、地域再生や地場産業の活性化等、地域課題の解決に向けた研究・教育活動を行うことは、地域における教育機関としての基本的な責務であると考えたことである。
- ・二点目は、地域における大学の存在意義を今以上に高めることは大学の魅力の向上、学生数の確保・拡大にもつながると考えたことである。地域と結びつくことで、地域還元の可能性のある実践的な研究課題の創出、地域と協働することによる在学生への教育効果の増進、雇用が拡大することによる在学生等に対する進学路の選択肢の拡大等、様々な相乗効果が見込め、厳しい競争環境の下、大学としての魅力向上が図られることにつながる。
- ・三点目は、研究成果を活用した地域連携型の技術開発や技術移転の促進、地域における生涯学習講座の運営や地域交流拠点の形成、さらにはそうした取組に関するアピール等が大学の経営的な基盤の安定にもつながる可能性があると考えたことである。
- ・学校法人Bは、地域の中の大学として、開かれた大学運営を行ってきており、その基盤を活かしながら、様々な主体と取組を進めていくこととした。

3) ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	5 要素	
収益核事業	学校法人B	大学の運営	活躍・コミュニティ	
	付帯事業	学校法人B	サテライトラボラトリーの運営	活躍・コミュニティ
	付帯事業	学校法人B	生涯学習講座の運営	活躍・コミュニティ
	付帯事業	学校法人B	就労セミナーの運営	活躍
	付帯事業	学校法人B	健康支援プログラムや高齢者見守りシステムの開発	ケア
連携事業	地場産業関連団体	新技術・製品開発事業	活躍	
連携事業	賃貸住宅事業者	高齢者見守り付き賃貸住宅事業	住まい・ケア	
連携事業	社会福祉法人	出張健康講座の運営	ケア	
連携事業	A 市	移住相談窓口・情報提供サイトの運営	移住	

<収益核事業・付帯事業>

■ 活躍・コミュニティ

- 学校法人Bは、運営する総合大学において様々な研究・教育活動を展開してきた。長年、大学と地域とのつながりを重視した取組を展開しており、学習意欲の高い中高年齢者をはじめとする幅広い世代の地域住民に図書館、食堂、ホール等を開放している。それらの施設で地域住民が集い利用することで、大学が地域の交流拠点となっている。学校法人Bは、地域課題等に応じた参考図書等を購入・閲覧する等、地域住民も常に関心を持って大学を訪れることができるような配慮をしている。
- 学校法人Bは、中心市街地の空き店舗を活用したサテライトラボラトリを運営している。大学は自動車やバス等を利用しないと行きにくい、A市縁辺部に立地しており、地域住民や事業者等とのつながりの強化を意図したものである。サテライトラボラトリは、まちなかにおける大学と地域住民との交流拠点になるほか、生涯学習講座の教室や、地元事業者との商品開発等に向けた戦略会議・企業相談の場等としても活用され、大学がマネジメントする異業種交流も行われている。
- 学校法人Bは、大学の教室やサテライトラボラトリを活用し、「市民向けの生涯学習講座」を運営している。市民から関心の高い一般講座のほか、地域再生等の地域特有の課題に関する講義、地域の地場産業技術やその職人に関する講座、高齢者等から伝統・文化の継承に関する講座、移住者の技能・経験等に関する講座等、個性豊かな企画を立案・マネジメントし、世代を超えた学習・交流の機会となっている。

■ 活躍

- 学校法人Bは、地元の民間事業者等と協働し、高齢者でも携わることができる事業メニューを開発するとともに、それらの事業メニューを体験してもらう就労セミナーを運営している。

例えば、地元の事業者と設置した水耕野菜工場（まちなかの空き倉庫を活用）では、かがまなくても農作物を管理することができ、身体への負担が少ない。これまで農業をしたことがない中高年齢者の移住者等も参加でき、活躍の場となっている。採れた農作物は地域住民やまちなかの飲食店に販売されている。

■ ケア

- ・学校法人Bは、スポーツ科学や理学療法、予防医療等の技術・ノウハウを活かし、地域住民の健康寿命の延伸や地域活動の担い手の増加を目的とした、体力測定や運動教室等の「健康支援プログラム」を開発している。
- ・その他、スマートメーターや、音や室内の湿度・照度等に関するセンサー等を活用した住戸内の「高齢者見守りシステム」を開発している。

<連携事業>

■ 活躍

- ・地場産業関連団体は、学校法人Bとともに検討部会を設置し、今後需要が増えると予測される製品や新たな実験機器等に関する新技術・製品開発を行っている。これまでの産業基盤をベースに新たな製品開発や製造ラインの整備が行われつつあり、大学の卒業生や他地域から移住してきたエンジニア等の働く場が創出されるようになっている。

■ 住まい・ケア

- ・賃貸住宅事業者は、移住者等への住まいを安心して貸与できる「高齢者見守り付き賃貸住宅事業」に取り組んでいる。学校法人Bが開発した「高齢者見守りシステム」を活用するものであり、高齢者等に住戸を貸すことに抵抗があった賃貸住宅のオーナーにとっては、不安を軽減することに役立っている。さらに、空き室が減少するとともに高齢者等が重要な顧客と位置づけられるようになったことを受けて、賃貸住宅事業者は高齢者でも使いやすい水回り改修等、住み心地のよい賃貸住宅のリフォームにも取り組むようになっている。

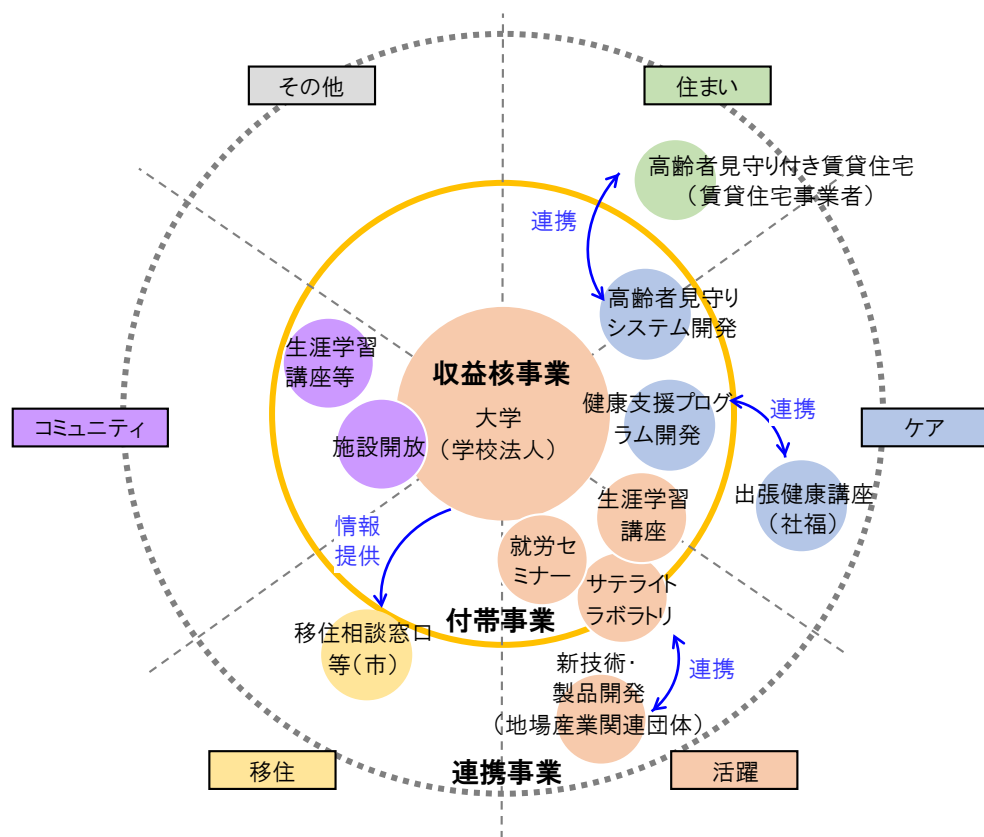
■ ケア

- ・市内の社会福祉法人は、公民館や集会所等において、健康支援プログラムを活用した「出張健康講座」を運営している。これまで、社会福祉法人は高齢者の健康づくりに取り組んできたが、今後の高齢化のさらなる進展、移住してくる中高年齢者等の増加を踏まえ、より積極的に介護予防に取り組むこととしたものである。
- ・学校法人Bが運営するサテライトラボラトリにおいても、出張健康講座は定期的で開催されており、生涯学習と同じ場で健康管理もできるということで、参加者から好評である。

■ 移住

- ・A市は移住者向けの移住相談窓口や情報提供サイトの運営を行っている。学校法人Bは、A市に対して、高齢者等でも参画できる事業メニューや就労セミナーの状況、移住者からも関心が高いと想定される生涯学習講座の内容等の情報を提供している。A市と連携して、より魅力的な情報発信等を行えるよう取組を進めている。

■ ビジネスモデルの模式図



(2) コミュニティスクールを運営する事業者

1) 「生涯活躍のまち」を形成する背景

- ・中山間地域のA村では、過疎化が進行しているものの、自然と調和した豊かな暮らしが営まれている。県庁所在地から車で30分程の距離にあり、都会の生活にも触れることができる。
- ・A村は、有機農業や林業、里山の恵みを活かした農産物や工芸品の販売等を主な産業としてきたが、人口の流出や高齢化、後継者不足、山林の維持管理、村の伝統行事の存続等が課題となっていた。廃村の危機を回避すべく、A村は、交流人口の増加や移住による人口増を実現できるような新たな取組を検討していた。

2) 「生涯活躍のまち」を形成する動機

- ・NPO法人Bは、A村出身者がシステムエンジニア時代に暮らした都会での生活に疑問を感じ、設立した団体である。コミュニティスクールを運営しており、A村に残る自然と調和した豊かな暮らしを都会の人が学べるようなプログラムを特徴としていた。
- ・そのプログラムは、中山間地域のA村の自然と調和しながら暮らす生活スタイルに着目した、地域住民との交流と体験を中心としたものであった。また、自分らしい生き方や働き方を学びたいという若者やアクティブシニアのニーズに対応するものであった。
- ・新たな取組を模索しているA村は、こうした時代を先取りした魅力的なスクールの運営が村の突破口になると考え、NPO法人Bのコミュニティスクールの運営に協力することとなった。
- ・NPO法人Bが「生涯活躍のまち」を形成する動機の一点目は、自らの交流・体験中心型のプログラムの企画を継続させるためには地域のコミュニティや地域住民の協力が不可欠と考えたことである。必然的に、地域づくりに資するプログラムとすることが求められ、村が抱える課題の解決に資する取組を進めることとなった。
- ・二点目は、一点目の動機と関連するが、地域で暮らし様々な生業を持つ住民がプログラムの講師となることで、参加者にとってより実践的な学習・経験につながることである。
- ・三点目は、参加者が村のコミュニティに溶け込むしかけを行うことで、体験学習の効果の増進が見込めることである。そのためには、参加者が気軽に交流できるよう、閉鎖的な面のある村のコミュニティをよりオープンにするための下地を作る必要があった。
- ・さらに、コミュニティスクールの参加者が移住してきて地域で生業を持ち、自然と調和した暮らしを実践することは、コミュニティスクールの評判を高め、さらなる参加者の増加につながる。以上のように、村の抱える課題への対応はコミュニティスクールの安定的な経営にも資することから、様々な関係者とともに取組を進めていくこととした。

3) ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	5 要素
収益核事業	N P O 法人 B	コミュニティスクールの運営	活躍・コミュニティ
	付帯事業	里山管理事業（委託）	活躍
	付帯事業	ワークスティ・シェアハウス（長期滞在施設）の管理運営、移住相談窓口の運営	住まい・移住
	付帯事業	N P O 法人 B	出前講義・委託調査
連携事業	古民家オーナー	古民家再生事業	住まい
連携事業	社会福祉協議会	「困りごと」有償ボランティア派遣	ケア
連携事業	山林オーナー	自伐型林業	活躍
連携事業	A 村	援農事業	活躍
連携事業	商工観光協会	特産品開発・製造・販売	その他
連携事業	A 村	移住相談窓口・情報提供サイトの運営	移住

<収益核事業・付帯事業>

■ コミュニティ・活躍

- ・ N P O 法人 B は、A 村に残る自然と調和した豊かな暮らしを都会の人々が学べるコミュニティスクールの運営している。援農プログラムや村の食材を生かした伝統料理教室等、学びを通じた地域コミュニティとの自然な交流プログラムが多くの参加者を惹きつけ、参加料収入を得ている。伝統的な祭りや村の行事も含め、プログラム自体が、地域住民の企画・実施によるものも多く、地域住民と参加者のコミュニティ形成にも寄与している。
- ・ 参加者は、ワークステイ・シェアハウスに滞在しながら、地域住民の指導により地域の生業を体験することで、地域に知り合いを得ることができる。また、参加者は移住した場合の仕事や生活をイメージすることができることから、将来的な就労に結びつく可能性がある。
- ・ N P O 法人 B は、里山オーナーからの委託により、里山管理事業を行っている。里山管理の有償ボランティア制度を構築しており、長期滞在者や移住者等の就労の場としても機能している。

■ 住まい・移住

- ・ N P O 法人 B は、体験プログラムの参加者や長期滞在者が利用できる、古民家を活用したワークステイ・シェアハウス（長期滞在施設）の管理運営を行っている。参加者同士による学び合いや作業スペースとなる土間空間での地域住民との共同作業等により、長期滞在施設自体が地域との交流空間となっている。
- ・ 参加者は、ワークステイ・シェアハウスでの滞在を通じて、里山の暮らしに魅力を感じると

ともに、村民の知り合いが増えることで移住を真剣に検討することもある。NPO法人Bは、移住者向けの相談窓口を運営しており、地域のネットワークを活用して、住まいや就労に関する紹介や助言等を行っている。

■その他

- ・NPO法人Bは、他の地方公共団体や大学等からの要請を受け、「自然と暮らす」というテーマに沿った活動実績や経験をもとに出前講義や受託調査を実施している。

<連携事業>

■活躍

- ・地域の課題である山林の管理に対して、自伐型林業に取り組む山林オーナーが増えている。この取組と連携するNPO法人Bは、長期滞在者等に対して、自伐型林業への就労体験の場を提供している。
- ・A村は高齢化や担い手の減少等に悩む農家を支援するために、援農事業を実施している。NPO法人Bは、長期滞在者等の農業体験の場となるようプログラムを組み立てる等、村の援農事業を支援している。

■住まい

- ・古民家オーナーは、コミュニティスクール参加者等のボランタリーな協力を得ながら、古民家の再生に取り組んでいる。NPO法人Bは、古民家再生をコミュニティスクールのプログラムとして組み込んでいる。
- ・オーナーにとっては、改修費用を抑えながら再生が進むというメリットがある。将来的には移住者用の住宅としても活用されることが期待されている。

■ケア

- ・社会福祉協議会は、日常の困りごとを手伝う有償ボランティア派遣事業を行っている。コミュニティスクール参加者やワークステイ・シェアハウスの滞在者は、買物支援、電球交換、掃除・模様替え等に参加することができるよう仕組みとしている。

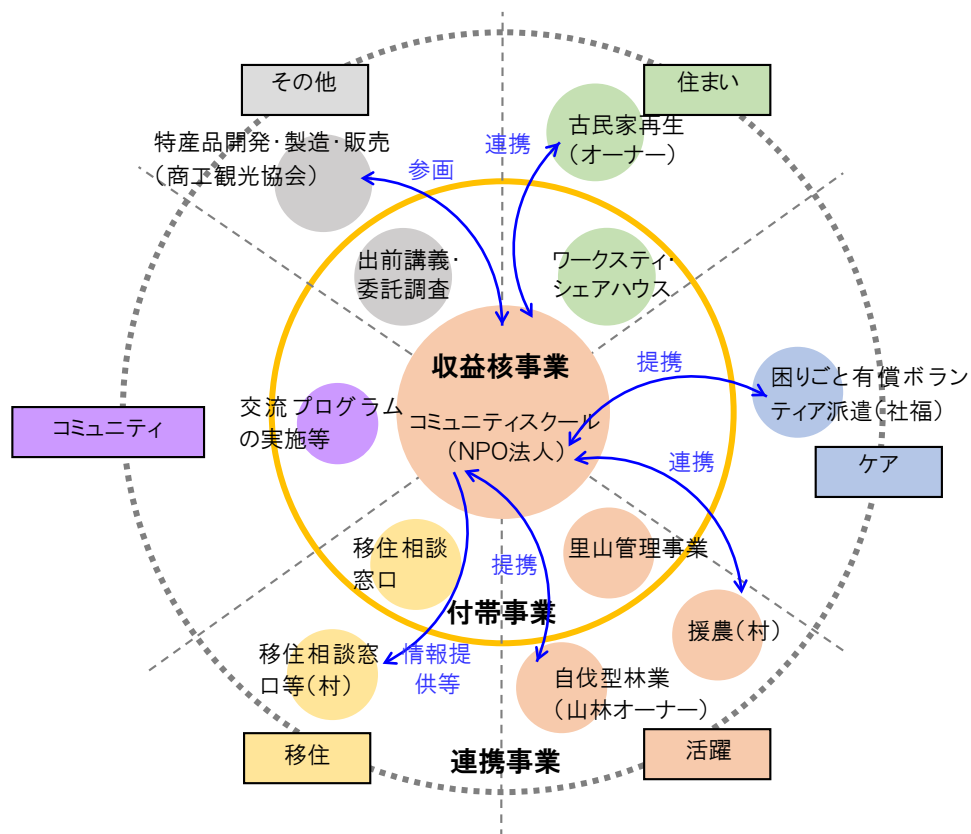
■移住

- ・A村は移住者向けの移住相談窓口や情報提供サイトの運営を行っている。村と連携するNPO法人Bは、移住者向けサイトへの情報提供等を行っている。

■その他

- ・村の商工観光協会は、コミュニティスクールのプログラムの一環として実施される特産品等に関する企画・サウンディングの場を活用し、消費者ニーズを踏まえた特産品の開発・製造・販売を行っている。

■ ビジネスモデルの模式図



3-5. 「移住」を収益核事業とするビジネスモデルの例

(1) 移住コンシェルジュを行う事業者

1) 「生涯活躍のまち」を形成する背景

- ・移住に積極的に取り組むA町は、生活環境に関する情報発信や職業紹介、首都圏における移住イベント等を積極的に行っている。A町の温暖な気候、自然に恵まれた環境とともに、積極的な移住支援施策を評価する移住希望者からの相談やA町に下見に訪れる人は多い。
- ・しかしながら、市内には不動産仲介業者がおらず、移住希望者からの「住まい」の相談に対して適切な対応が困難であった。
- ・また、A町には空き家が多いものの、老朽化が進んでいることや水廻り等の設備水準が低いこと等から、移住希望者のニーズにあった賃貸住宅の提供が容易ではなかった。加えて、A町による空き家バンク登録制度が実施されてきたが、登録件数が少なく十分に活用されていない状況にあった。

2) 「生涯活躍のまち」を形成する動機

- ・こうした状況を打開する一歩として、数年前より、A町はNPO法人Bに対して移住支援業務（お試し体験住宅の管理運営業務と不動産紹介業務）を発注し、移住希望者からの不動産に関する問合せに対応する取り組みを開始している。
- ・地域コミュニティの形成に向けた各種情報提供を主な活動目的とするNPO法人Bにとっては、移住支援業務の委託費は大きな収益元となっている。同委託業務の継続的な受注を図る上で、移住の実績づくりが課題となっていた。
- ・NPO法人Bは、移住希望者の移住後の生活やアクティビティ（活躍）に関する相談にきめ細かく対応して不安を払拭することや、市や地域住民の協力による不動産物件の確保とともに移住希望者の要望・条件に応じた住まいの実現に向けた支援が重要と考えた。特に、これまでの経験上、移住希望者と地域住民・先輩移住者が顔の見える関係になることが、移住を決断する決め手になることが多いと感じていたことから、この点に配慮した取組をA町や地域関係者とともに重点的に実行していくことにした。

3) ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	5要素
収益核事業	NPO法人B	移住支援(お試し体験住宅の管理運営及び不動産紹介)	移住
付帯事業	NPO法人B	地域団体・企業・人材等の紹介	コミュニティ・活躍
付帯事業	NPO法人B	移住者・地域住民交流事業	コミュニティ・住まい
付帯事業	NPO法人B	就労・ボランティア参画支援	活躍
連携事業	A町	空き家バンク登録制度	住まい
連携事業	A町	医療・介護連携推進事業	ケア

＜収益核事業・付帯事業＞

■移住

・移住支援業務

- ・NPO法人Bは町からの委託に基づき、移住支援業務（お試し体験住宅の管理運営及び不動産紹介）を実施している。

■コミュニティ・活躍

- ・NPO法人Bは、A町に下見に来た移住希望者の移住後の生活やアクティビティ（活躍）に関する相談に対して、キーになる地域の団体や企業、人材、先輩移住者等を紹介している。NPO法人Bは、市の観光情報館の資料閲覧スペースに併設されたカフェを運営しながら、相談対応を行っている。
- ・市内にカフェがないこともあり、地域住民や先輩移住者が頻繁にカフェを訪れる状況にある。NPO法人がフォーマルに相談対応をしなくても、移住希望者に対して先輩移住者等が直接的にアドバイスをすることも少なくない。また、NPO法人Bはカフェでの取組にとどまらず、1ヶ月程のお試し体験住宅の体験期間においても、移住希望者の要望に応じて、先輩移住者等との交流が行える機会を用意している。

■コミュニティ・住まい

- ・NPO法人Bは、カフェでのイベント企画や相談・情報提供等、移住者と地域住民の交流事業を継続的に実施している。移住施策に対して地域住民の理解や協力を得ることで、懸案である移住者向けの賃貸住宅の確保にもつながっている。
- ・また、移住者と地域の住民の交流事業により移住者の定住が促進されるとともに、そうした「リアルな交流や移住の物語」を移住促進ホームページでタイムリーに掲載することで、A町の魅力を広く情報発信していくことにつながっている。

■活躍

- ・NPO法人Bは、移住者等に対する地域での就労・ボランティア参画支援を行っている。具体的には、地域コミュニティとのつながりを活かして、職業紹介に掲載されない家具の修理や清掃、留守番等の求人情報を収集・公開し、移住者等へ紹介している。
- ・また、移住者の特技や能力を活かした就労やボランティアの希望や条件を一元的にとりまとめて、地域に情報発信する等、働いてほしい人と働く人をつなぐ役割を果たしている。

＜連携事業＞

■住まい

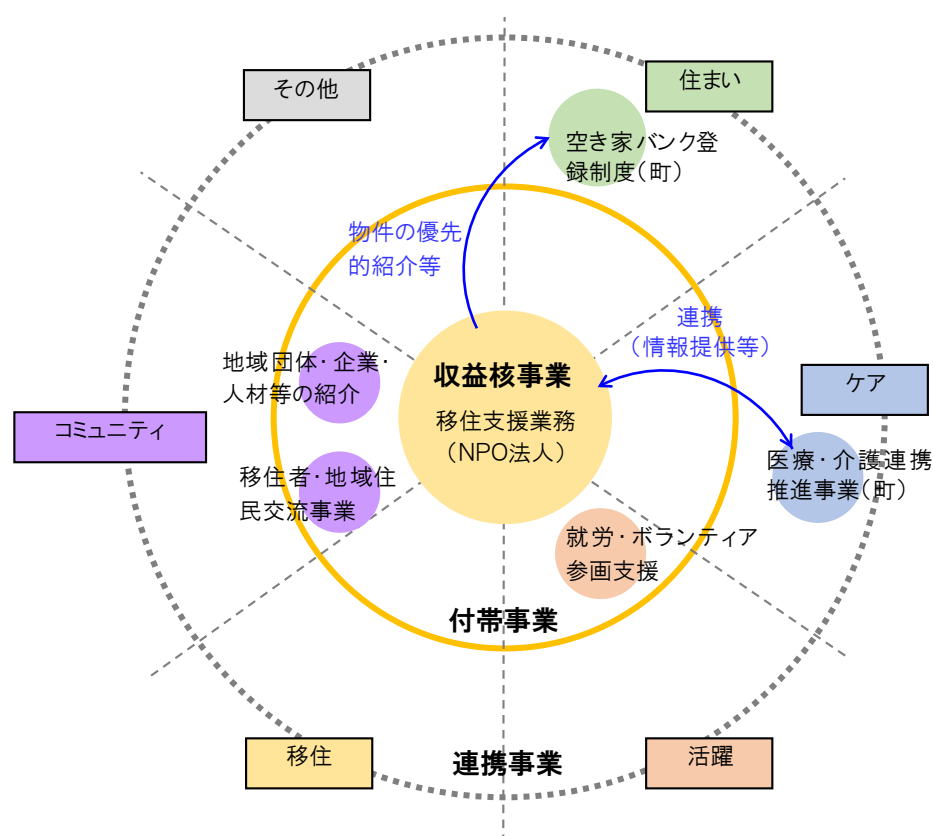
- ・A町は空き家バンク登録制度を実施している。NPO法人BはA町と連携し、空き家バンク登録後3ヶ月間は相談に訪れた移住希望者に対して優先的に紹介する等、できるだけ移住希望者の住まいの要望・条件を満たせるような取組を進めている。また、移住後、住み手のニーズに応じたリフォームが行えるよう、住宅所有者に協力を求めるとともに、地元の工務店を紹介する等の取組を行っている。

- ・加えて、NPO法人Bはこれまで培ってきた地域のつながりを活かして、A町とともに住宅所有者への空き家バンクへの登録への協力依頼、眠っている住宅ストックの掘り起こし等を行っている。

■ ケア

- ・A町は、地域の医療機関や介護保険サービス事業者が連携して、一人ひとりの高齢者にきめ細かく医療・介護サービスを提供する医療・介護連携推進事業を推進している。NPO法人Bは、移住希望者に対して、同事業に関する情報提供を行うとともに、移住希望者のケアに関するニーズや移住後のケアに対する満足度や課題についてサウンディングを行い、A町の担当窓口へ情報を提供している。

■ ビジネスモデルの模式図



3-6. 「その他」を収益核事業とするビジネスモデルの例

(1) 地域の特産品等生産・販売を行う事業者

1) 「生涯活躍のまち」を形成する背景

- ・ A村は過疎化が進行する地方の農山村である。山・川・農地からの産物、それらの加工品、工芸品等、個性豊かな地域産品は数多い。しかし、A村は若者の流出と高齢化により、地域産物の生産・加工の従業者が不足している。山・川等の管理が十分にできないようになり、生産基盤が荒れ、村の経営基盤である地場産業（農林業、地域産品生産・加工業等）が衰退している。
- ・ また、多様なニーズに対応した魅力ある商品化やPR・販売促進等に関するノウハウが少なく、地場産業従事者は安定した収入が得られない状況にある。その結果、若者は村外就職することが多く、従業者の世代交代ができていない。村の人口減少、高齢化を進行させている要因にもなっており、若中年世代の雇用の場の確保は重要な課題であった。
- ・ 以上のような状況を踏まえ、A村は移住者も含めた地場産業従業者の確保とともに、多様な地域産品の販売力の強化、観光業との連携、さらにそれらを総合的に取り組むことによる一層の雇用の場の拡大に向けて、行政と民間事業者、村民等が一体となった取組を進めていくこととした。同時に、村の活気を回復するための新たな魅力づくりやコミュニティ形成に向けたソフト・ハードの整備を行い、交流人口の増大、Uターン層を含めた移住者の増加、若者の流出抑制等を目指す方針とした。
- ・ 現在、地場産業の事業協同組合B他とともに、今後の活性化に向けた具体的展開を検討している状況にある。

2) 「生涯活躍のまち」を形成する動機

- ・ 事業協同組合Bは、A村の特産物の1つである山菜・キノコを生産・加工・販売する個別生産者の組合組織である。個別生産者の減少や世代交代の遅れ等、組合の経営に加えて、村の存続について危機感を感じ、A村や様々な関係者とともに事業に取り組むこととした。
- ・ 事業協同組合Bの感じていた危機感の一点目は、従業者の不足により生産・加工量が減少したことも影響し、組合経営が悪化していることである。しかし、従来のような生産・加工・販売方法で安定した収入の確保は難しい。そこで、他の事業者と手を組んで村全体の新たな特産品の商品化や販売促進等も含めた新たなビジネスモデルの構築を検討することが必要であると考えた。これは、A村が推し進める地場産業の活性化の政策に合致するものであった。
- ・ 二点目は、若中年従業者の確保と定着への対応である。村民の半数以上は高齢者であり、村外からの移住者も含めた人材の確保が課題となっていた。そのためには、安心して働きつづけてもらうための住まいや助け合って暮らせるコミュニティの形成への対応がかぎになると考えた。あわせて、高齢者も一層生きがいをもって活躍できるような就労環境・生産システムづくりに取り組むこととした。
- ・ そのような動機から、事業協同組合Bは、自身が手がける山菜・キノコを生産・加工・販売事業を軸に、移住者等の安定した雇用の場の提供とともにコミュニティ形成、高齢者の生きがい・活躍の場の創出等、様々なソーシャルビジネスを組み合わせた地域活性化事業に取り組むこととした。

3) ビジネスモデルの構成(事業のコンビネーション)

■ ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	5 要素
収益核事業	事業協同組合B	特産品(山菜・キノコ)の生産・加工・販売	その他・活躍
付帯事業	事業協同組合B	就労体験、お試し生活体験、交流イベント企画・運営	移住・コミュニティ
連携事業	道の駅運営事業者	移住者・障害者の作品等の展示・販売	その他
連携事業	社会福祉法人	障害者就労継続支援事業(袋詰め等の軽作業)	活躍
連携事業	A村	移住相談窓口・移住者向けの空き家バンクの運営	移住・住まい
連携事業	A村商工観光協会等	各種観光情報の提供、特産品の販売促進、新たな観光プログラムの開発、新たな特産品の開発	その他

<収益核事業・付帯事業>

■ その他・活躍

- ・事業協同組合Bは、A村の特産物の1つである山菜・キノコの生産・加工・販売事業を行っている。A村にある道の駅にも販売拠点を設けているほか、インターネットによる販売を行い、全国各地や海外からの注文を受けている。
- ・山菜・キノコの商品開発も兼ねた加工場は道の駅の近くに設けており、地元の他の特産品生産者等とともに商品企画を行う場としている。
- ・加工場には従業者や近隣の地域住民が利用できる共同食堂を併設している。道の駅内の販売拠点及び商品開発・加工場では、地元のベテラン従業者を中心として、移住してきた若年から中高年齢者等が加わり多世代が働いている。多世代の従業者が働きやすい環境となるよう、共同食堂では、昼食やお茶の時間を活用した交流イベントの実施や、子育て中の従業員や近隣の地域住民のための預かり・見守りサービス等を行っている。
- ・健康・生きがいの場として、地元の高齢者を積極的に雇用しており、高齢者の状況や要望を踏まえた柔軟な働き方ができるよう配慮している。特産品開発に際して、これまでの知恵や経験を活かしたヒントから、ヒット商品が生まれる等、活躍の場となっている。

■ 移住・コミュニティ

- ・事業協同組合Bは、A市からの委託を受けて、山菜・キノコ等の就労体験やお試し生活体験、村民との交流を図るイベント企画・運営(例:体に優しい田舎料理教室、餅つき大会、溪流つり大会)を行っている。これは、A村及び事業協同組合Bが、移住者も含めた従業者を確保するためには、村の素朴だが体に優しい食事、農村慣習、自然を知ってもらうこと、それ

らを通じて直接的に村民と触れ合ってもらえることが重要と考えたことによる。協同組合のホームページでは、商品の紹介とともに各種イベント等の紹介・PR 活動を行っている。

- ・また、道の駅の販売拠点では、移住や観光 PR に関する情報提供を行うとともに、定期的に移住者を相談員とする移住相談会を行っている。

■ ケア

- ・事業協同組合 B は、併設の共同食堂のキッチンを利用して、地域の高齢者等への配食サービスを行なっている。季節の食材を活かした献立が好評である。

< 連携事業 >

■ その他

- ・道の駅運営事業者は、客を呼び込むための魅力的な品揃えとなるよう、地元の生産者等と共同開発したオリジナリティの高い商品や季節感あふれる特産品・みやげものの販売に力を入れるとともに、移住者の陶芸作品や障害者の作品等の展示・販売を行っている。これらの取組は、多様な人たちの活躍の場にもなっている。

■ 活躍

- ・社会福祉法人は、事業協同組合 B からの委託を受けて、障害者就労継続支援事業（生産・加工物を商品とするための袋詰め作業や商品へのシール貼り等の軽作業）を実施している。働く障害者にとって、活躍・生きがい、コミュニケーションの場となっている。

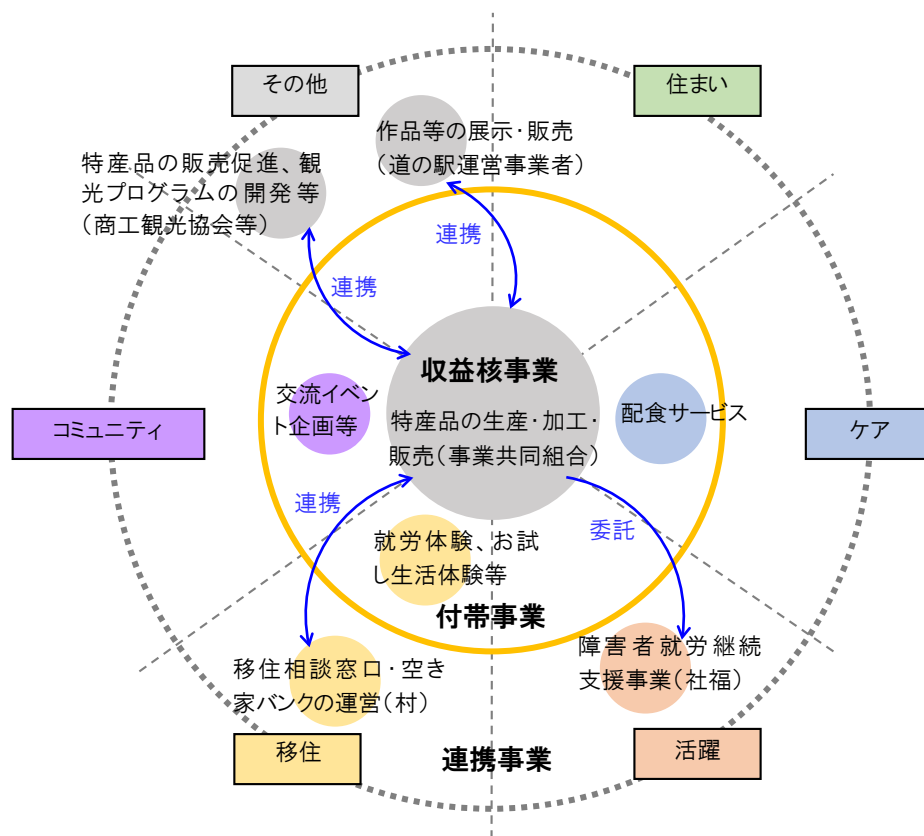
■ 移住・住まい

- ・A村は、移住相談窓口とともに移住者向けの空き家バンクを運営している。空き家の所有者に対して協力を呼びかけ、一般的な戸建て住宅や古民家、シェアハウス、住み込み型の住まいまで、移住者相互、移住者と地域住民のコミュニティ形成にも配慮した多様な住まいを用意してもらっている。事業協同組合 B の販売拠点では、空き家バンクに登録した住まいを見学したい移住希望者に対するサービスとして、A村に連絡して迅速に対応してもらえるような仕組みとしている。

■ その他

- ・A村商工観光協会は、ホームページ等を活用して村及び周辺エリアの観光スポットや各種イベント情報の提供、広報を行うほか、大都市での村の特産品やグルメ等の販売促進、特産品や村暮らし体験に関する新たな観光プログラムの開発に力を入れている。あわせて、地元の様々な生産者や製造・加工業者、地域住民・移住者等とともに、生産加工品や食品、みやげもの等の新たな特産品の開発を主導している。
- ・事業協同組合 B は自らの商品の PR・販売促進を図るため、内外の特産品展や村の祭り等のイベントに出展している。移住者も含めた従業者がイベントに参加することで、地域や来訪者との交流も活発に行われている。

■ ビジネスモデルの模式図



(2) 障害者就労継続支援事業によるレストラン運営を行う事業者

1) 「生涯活躍のまち」を形成する背景

- ・ A市は海・山・川の産物が豊富で、豊かな田園環境を有している。しかし、田園地域の集落では、高齢化と人口減少に歯止めがかからなくなっており、若年子育て世帯が集落を離れ、市内の職場や大型スーパー、ロードサイド店に近い宅地に転居する傾向がみられる。
- ・ そのため、豊かな自然・田園環境等の地域資源を活用した魅力ある地域づくりによる交流人口の確保と、I・U・Jターンを受け入れる環境づくりが求められる状況にある。

2) 「生涯活躍のまち」を形成する動機

- ・ 障害者のノーマライゼーションに取り組む社会福祉法人Bはこれまで地元農家と提携したレストラン等の障害者の就労継続支援事業に取り組んできた。このたび、スローライフが実現できる地域全体の地域づくりを今後の目標として掲げるA市に共鳴し、様々な主体と事業に取り組んでいくこととなった。
- ・ 社会福祉法人Bのレストラン・カフェの経営の安定には大きく2つの課題への対応が求められていた。
- ・ 一点目は、レストラン・カフェがロードサイドではなく、田園地域の集落内に立地することへの対応である。通行車の呼び込みが見込めないため、地域住民が頻繁に利用することが求められた。そこで、社会福祉法人Bは居心地のよい空間づくりとあわせて、地域の住民がリピーターとなるようなコミュニティ形成のしかけや工夫に積極的に取り組んでいくこととした。
- ・ 二点目は障害者の定着と継続的な就労への対応である。まず、就労継続支援事業によるレストランは、多数の人が利用することで、利用料収入と障害者の実働に応じた給付を確保することができる。リピーターの獲得は、障害者の工賃と満足度を高め、障害者の定着につながる効果もある。さらに、障害者の定着と継続的な就労には、障害者の個性にあわせた多様な職種を用意することが重要である。社会福祉法人Bは、スローライフが実現できる地域づくりに向けて、地域住民や地元企業等の協力を得ながら様々な事業に取り組んでいくことは、今後、地域での障害者の就労支援の場を拡大していくことにもつながるものと考えた。
- ・ 加えて、長期的な人口減少に対して、これらの取組を通じた移住者の増加はレストラン・カフェ経営の安定にも重要であり、社会福祉法人Bにとって、様々な主体とともに「生涯活躍のまち」を形成する動機となった。

3) ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	5 要素	
収益核事業	社会福祉法人B	障害者就労継続支援事業(レストラン・カフェの経営、就労継続支援事業所の運営)	コミュニティ・その他・活躍	
	付帯事業	社会福祉法人B	イベント企画・教室運営	コミュニティ
	付帯事業	社会福祉法人B	地元産品等の販売	その他
	付帯事業	社会福祉法人B	配食サービス	ケア
連携事業	不動産仲介事業者等 (不動産仲介事業者 と賃貸住宅経営者)	賃貸住宅等の斡旋・仲介+DIY 住宅賃貸経営	住まい	
連携事業	NPO法人	情報提供・相談拠点運営	移住	
連携事業	農家	体験宿泊	移住	
連携事業	商工観光協会等(協会 と生産者や製造・加工 業者等)	特産品の開発・製造	活躍	

<収益核事業・付帯事業>

■コミュニティ・その他・活躍

- ・社会福祉法人Bは障害者就労継続支援事業として、地元の提携農家と連携したスローフードをテーマとしたレストラン・カフェの経営とともに、簡易な作業を中心とした就労継続支援事業所の運営を行っている。
- ・レストラン・カフェの経営にリピーターの獲得は重要である。社会福祉法人Bはレストラン・カフェの安定的経営とともに夜間でも気軽に集える場の形成を意図して、古民家を模した長居しやすい雰囲気の内装とするものとともに、付帯事業として地域住民を対象としたイベント企画・教室運営を行っている。これまで、夜間に集える場所が地域になかったことから、映画会やスポーツ観戦、子どものゲーム大会等が特に好評である。こうした場所やしかけを用意することで、移住者も含めた地域住民のコミュニティ形成の促進に寄与している。
- ・メニューやレシピについても地元の調理師専門学校の指導を受け市場で評価されるレベルとするとともに、障害者の方が楽しく働ける、地域住民と触れ合いやすい環境づくりに配慮している。
- ・近隣に住む移住者も日常的にこうした様々なしかけのあるレストラン・カフェを利用することで、地域住民の顔見知りが増える。培ったスキルを活かしてイベントや教室の企画・運営に携わるケースがある等、自然な交流が促進されている。

■その他

- ・社会福祉法人Bはレストラン・カフェのスペース等を活用した付帯事業として、地元の生産者と共同開発した飲食料品やみやげもの、陶芸作品や中古品等の地元産品等の販売を行っている。

■ケア

- ・社会福祉法人Bは障害者就労継続支援事業の一環として、地域の高齢者等への配食サービスを実施している。利用する世帯が限られていることから収益としては多くないものの、高齢者の健康維持やレストラン・カフェ事業の安定とともに、将来的なサービス付き高齢者向け住宅の運営等、経営の多角化に向けた情報収集を意図して試行的な取組を進めている。

<連携事業>

■住まい

- ・社会福祉法人Bと連携する不動産仲介事業者は、レストラン・カフェの一面にテナントとして入居し、賃貸住宅等の斡旋・仲介を行っている。この事業を行う中で、レストラン・カフェに近い5棟の賃貸住宅経営者と提携し、移住者も含めた入居者によるD I Y賃貸方式による住まいの確保（D I Y住宅賃貸事業）を行っている。
- ・賃貸住宅経営者にとっては、初期投資を抑えながら入居者を確保できること、入居者にとっては自分の好みに合った住まいを実現できること、そしてすぐ近くのレストラン・カフェで美味しい食事がとれることが好評である。不動産仲介事業者等は入居状況をみながら、順次、受け皿となる住宅の整備を進めていく予定である。
- ・社会福祉法人Bは将来、賃貸住宅経営者の理解・協力を得て、賃貸住宅での清掃業務を障害者の就労支援の場としていくことを目指している。

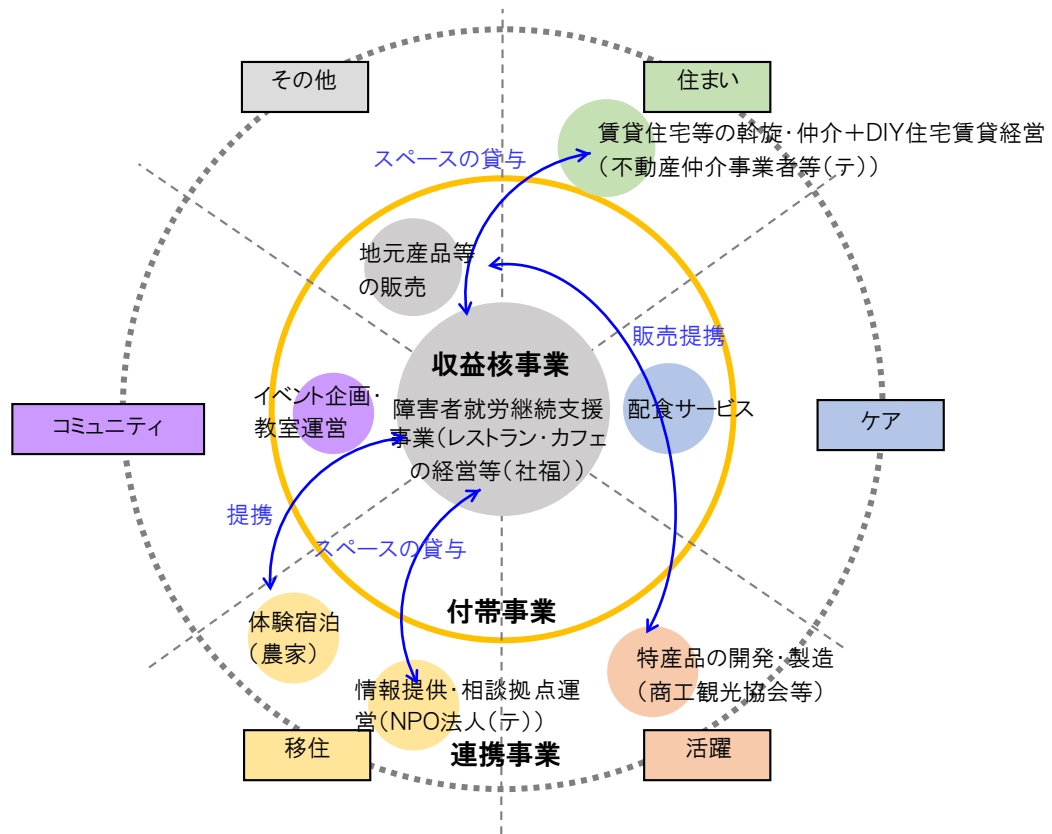
■移住

- ・社会福祉法人Bと連携するN P O法人は、レストラン・カフェの一面にテナントとして入居し、提携農家の体験プログラムや地元ガイドによるトレッキングツアー等の受付等、移住者や観光客等を対象とした地域の情報提供・相談拠点運営の役割を担っている。
- ・社会福祉法人B及びテナントのN P O法人・不動産仲介事業者からの依頼を受けた近隣の農家は、移住希望者等に向けた体験宿泊事業を行っている。N P O法人・不動産仲介事業者が窓口で移住に関する相談を受けた際に、紹介を行う流れとなっており、移住希望者にとって、一元的なサービスを受けることにつながっている。

■活躍

- ・社会福祉法人Bと連携する商工観光協会は、地元の生産者や製造・加工業者等とともにスローライフをテーマとする飲食良品やみやげもの等の特産品の開発・製造に取り組んでいる。開発の過程において、地域住民や移住者の声を取り入れる等、様々な主体が関わり合いながら取組を進めている。
- ・社会福祉法人Bは、将来的に、地元産品等の製造の場が障害者の就労支援の場となることを目指している。

■ ビジネスモデルの模式図



4. 「生涯活躍のまち」のビジネスモデルに関するケーススタディ

4-1. 概説

- ・本節は、前節であげたビジネスモデルのパターンのうち、次の2つを収益核事業とするビジネスモデルについて、地方での展開における事業化のリスクと障壁及びそれらを踏まえたビジネスモデルの成立条件を整理する。
- ・その上で、4-2～4-4において、この2つのビジネスモデルに関する先進事例をケーススタディとして示し、①「生涯活躍のまち」の要素、②収益核事業者からみた関係者と事業の整理、③コミュニティ形成事業、④事業展開（事業の広がり）、⑤事業収支の視点から事業化のポイントを提示する。

■本節で整理するビジネスモデル

収益核事業	取り上げる理由	先進事例
自立型サービス付き高齢者向け住宅	住まいの確保と移住に直結し、「生涯活躍のまち」の形成が特に必要となる	「ゆいま〜る那須」（4-2） 「ゆいま〜る福」（4-3）
障害者就労継続支援事業	日常生活圏のコミュニティ形成と住民自治の地域づくりが事業安定性に直接的に関わる	「三草二木西園寺」（4-4）

（1）自立型サービス付き高齢者向け住宅を収益核事業とするビジネスモデル

- ・中高年齢者においては、高齢期を「第二の人生」と位置づけ、それぞれの人生のライフステージに応じた新たな暮らし方や住まい方を求めて都会から地方へ移住し、これまでと同様、あるいは、これまで以上に健康でアクティブな生活を送りたいという希望が強くなっている。
- ・また、地方は東京圏に比べて、日常生活のコストが大幅に低いという点でも中高年齢者のニーズに応えられる環境がある。これらは根強く息の長いニーズであり、今後も地方創生を支える基本的なニーズであると考えられる。
- ・先進事例である「ゆいま〜る那須」は、これらのニーズを的確に捉え、医療・介護が必要なときに継続的なケアが受けられるサービス付き高齢者向け住宅事業を収益核事業とするビジネスモデルを構築している（4-2で詳述）。「ゆいま〜る福」（4-3で詳述）は都市部での展開であるが、同様の事業スキームを有したビジネスモデルである。一方、他の民間事業者が地方で事業展開するにあたっては、以下に述べる事業リスクや障壁があり、これらに対応することが求められる。

1）地方における自立型サービス付き高齢者向け住宅事業のリスクや障壁

- ・日常生活費を抑えることは、東京圏をはじめとする移住希望者の大きなニーズと考えられる。これに対して、民間事業者が単独で、新たな土地取得と新規建設により、自立型のサービス付き高齢者向け住宅を持続的に運営していこうとした場合、次に掲げるような事業リスクや障壁を考慮する必要がある。

①整備費・人件費による家賃・管理費の低廉化の限界

- ・地方において新規の土地取得と住宅建設を行った場合、土地は東京圏の都市部と比べて廉価

に取得できる可能性があるが、建設費は都市部と同程度必要となるため、イニシャルコスト（初期整備費）の抑制には限界がある。住宅事業は家賃での資金回収が原則となるため、上記理由により、移住者の日常生活費の多くを占める家賃の低廉化には限界が生じやすい。

- ・また、地方の場合、都市部と比べると、周辺に生活利便機能や提供サービスが少ない場合もある。移住者を満足させるために提供するサービスを充実させようとした場合、スタッフの人数が一定数必要となるため、管理費を抑えることが困難となる。

②移住希望者の確保、継続的な入居率の維持に要する募集広告費

- ・地方において、東京圏等の都市部からの移住者を主要な対象者層とする場合、移住者募集にあたり民間事業者は、都市部での宣伝広告が必要になる。しかし、特定の地方への移住者を確保することは、通常よりも多額の募集広告費を要する場合があります、また、空室の補充についても同様に募集広告費を要するため、運営に関するコストが過重なものとなる恐れがある。

③細かな生活ニーズに応えるための周辺施設や地域包括ケアの不足

- ・都市部では生活に必要とする機能や遊び・趣味の場が住まいの周辺にあることが多く、それらの利用を前提に入居者募集を行うことも可能であるが、地方ではそのような暮らしの環境が十分ではない場合がある。
- ・特に、移住した後の高齢化に伴い介護サービスが必要となった場合、高齢者の介護ニーズにきめ細かく応える地域包括ケア体制が十分構築されていない地域では、必要とするサービスが受けられず、住み続けることが困難となり、移住者が定着できない恐れがある。

④魅力的な活躍の機会や地域交流施設の整備に要するコスト・ノウハウの不足

- ・民間事業者が、都市部から地方への自立型サービス付き高齢者向け住宅への移住を推進するには、安心して暮らし続けることができると思わせる環境を整えることが大切である。それに加えて、都市部では感じるできないような新たな活躍の機会などがあり、生きがい・やりがいを持った生活が送れると確信させる必要がある。しかし、これまで住宅事業を中心に手がけてきたような民間事業者が、地域交流施設の整備・運営や就労等の機会の創出に取り組むことは、新たなチャレンジとなる。また、これらの事業は、単独事業でみた場合には事業収支をバランスさせることは難しい場合も多く、コスト負担や運営ノウハウの面での課題が大きいと考えられる。
- ・また、入居者が真に生きがいを感じるためには、自立型サービス付き高齢者向け住宅の中だけのコミュニティでは不十分であり、多世代の地域住民とのつながりが重要となる。地方においては、市街地や周辺集落等から離れた場所に立地することも想定され、敷地内だけで完結することも想定されるが、このような場合、地域住民との接点をつくるのが通常より難しくなり、期待通りの交流が望めない可能性がある。加えて、地域外の民間事業者が参入するケースでは、地域住民や他の民間事業者からの理解・賛同を得られにくい場合もあり、地域住民との交流を実現するためのハードルは地元の民間事業者が行うよりも高くなる。

⑤時間経過に伴う入居者の高齢化とコストの増大

- ・移住当初は自立した中高年齢者であっても、時間の経過とともに心身状態は変化するため、将来的には要介護高齢者となる。それに伴い医療・介護が必要となるが、自立型サービス付き高齢者向け住宅の場合、医療・介護の提供体制が十分ではない場合もある。また、医療保

険や介護保険以外のサービスを、スタッフによる有償の生活支援サービスの提供のみに頼ろうとした場合、サービスコストが増大する可能性が高い。その結果として、移住者の満足度の低下や経済的負担（管理費）の増大を招き、退去者が続く恐れがある。

⑥人口減少時代における事業環境の変化への対応

- ・ 現行の介護保険制度や医療保険制度は、今後も変更の可能性があり、それに伴い事業者収入の低下や入居者負担の増大などによる事業環境の変化が生じる恐れがある。このような変化は、地方におけるサービス付き高齢者向け住宅の中長期的な運営リスクとなる。

2) ビジネスモデルの成立条件

- ・ 先に掲げたリスクや障壁に対して、自立型サービス付き高齢者向け住宅を収益核事業としたビジネスモデルを成立させるには、以下の条件を整備することが重要となる。

①ソーシャルビジネスや相互扶助、ボランティア等を組み合わせた総合的なビジネスモデルの構築

- ・ 先に掲げたリスクに対して、自立型サービス付き高齢者向け住宅が成立するには、地域の様々な主体と連携し、地域で行うソーシャルビジネスや相互扶助、ボランティアの要素を組み合わせることが重要となる。なぜなら、例えば、移住者同士や地域住民との助け合い・支え合いにより生活支援を実施することは、経済的負担（管理費）の抑制をもたらす可能性を持つからである。
- ・ また、こうした助け合い・支え合いを基礎とする関係は、通常のサービスにおける“担い手”と“受け手”という関係とは異なるものであり、コミュニティ形成や、支援を行う側の生きがいがづくり等につながるものである。先進事例では、そのような取組の結果が、移住者等の満足度や高い入居率の持続につながっている。
- ・ さらに、このような取組は、地域住民や他の民間事業者からの理解・協力も得られやすく、かつ、取組内容も様々であることから、多様な事業・活動に連鎖・波及する可能性を持つ。この連鎖・波及が続くことが、地域の魅力・価値の向上につながっていくものと考えられる。

②適正な立地選択と土地取得や住宅整備にあたっての地方公共団体の協力

- ・ 地域との交流や活躍の場を得るには、どこに立地するかが極めて重要な要素である。地域住民等が頻繁に訪れる一定の利便性と、移住者等が存分に地域の魅力を感じられる両面性を備えた場所に土地を確保することが有効と考えられる。
- ・ また、事業を成立させる上でイニシャルコストを抑えることは一つのポイントとなるが、「生涯活躍のまち」において、適正な土地を選択し、土地取得や住宅整備に係る費用を抑制するためには、地方公共団体の協力が重要となる。例えば、公有地等の低廉な価格での売却や貸与はイニシャルコストの抑制に大きく貢献する。また、廃校や雇用促進住宅などの公有財産を一棟借りてリノベーションすることは整備費用を抑え、事業の安定化や家賃の低廉化をもたらすことを可能とする。このほかにも、地域の空き家を活用する場合や立地選択時に、土地・建物所有者とのパイプ役を担うことなども協力手法の一つとなりえる。このように、事業化過程での地方公共団体の協力は必要不可欠な要素といえる。

③様々な事業展開と将来的な事業環境の変化に対応するネットワークづくり

- ・将来的な事業環境の変化にも対応できるようにするためには、自立型のサービス付き高齢者向け住宅事業は、介護保険事業等の収益に頼らず、単独の賃貸住宅事業として成立可能なビジネスモデルとすることが望ましい。
- ・一方、住宅事業を手がけてきた者にとって、コミュニティづくり・地域づくりを目指す「生涯活躍のまち」の様々な取組は、大きなチャレンジであり、様々なノウハウ等を必要とする。そのため、必ずしも全ての事業を単独の民間事業者が行う必要はなく、むしろ、地域の様々な事業者とのネットワークを組み、「核となる事業主体」が行う収益核事業・付帯事業に、連携事業を組み合わせて展開させていくことが重要である。それは、単独の民間事業者ではノウハウが不足する分野についての運営リスクの回避につながるためである。また、他の民間事業者にとってのビジネスチャンスにもなる。とくに、地域外の民間事業者が「核となる事業主体」として参入する場合は、地域の理解・賛同・協力を得るためにも、地域の民間事業者とのネットワークを構築することは不可欠である。このように様々なチャンネルを持つことは、事業環境変化等により連携事業者が撤退した場合のリスク回避にもつながる。
- ・一方、事業環境の変化に対しては、住民自治の力により対応を図ることも考えられる。人口減少により生活利便性が低下しても、地域の資源を活用し、相互扶助のもとで住民が楽しんで暮らせるコミュニティづくり・地域づくりにより、様々な課題の解決を図ることが可能となる。
- ・そのため民間事業者は、自立型サービス付き高齢者向け住宅の開設・運営に留まらず、地域とのネットワークを維持・発展させ、事業環境の変化への対応を常に心がけることが不可欠である。

④きめ細かなニーズに対応した地域包括ケアの構築

- ・移住者が安心して暮らし続けるためには、必要な時に適切な医療・介護サービスを受けられる環境が整備されていることが前提条件となる。その際、単に地域内事業所数の過不足の状況だけをみるのではなく、その地域で、地域住民や移住者の生活ニーズに合致したサービス（例：訪問看護、在宅療養支援診療所）が行き届いているかを確認することが重要となる。整っていないければ、サービス提供体制の確立を優先的に進めることが望まれる。
- ・逆に、地域包括ケアシステムが構築されている地域であれば、市街地等の空き家を活用した小規模分散型のサービス付き高齢者向け住宅の展開可能性も高まり、多世代の地域住民との交流なども図りやすくなる。

⑤戦略的なプロモーション活動の展開

- ・通常、移住者を募集するためには継続的な募集広告費を必要とする。それを抑制していくための取組も事業成立にあたって重要であり、プロモーション活動の展開にも工夫が必要となる。例えば、先進事例では、チラシ等による一般的な宣伝広告ではなく、社会課題に対応した大小様々なセミナーやシンポジウム、コンペ等の事業者募集等を行っている。こうした活動を通じてマスコミ取材等と呼び込むことができれば、移住希望者や協力事業者の確保と、マスコミ掲載による募集広告費の抑制を兼ねることが可能となる。とくにマスコミについては、事業開始前後だけでなく、運営後も定期的な取材等を受けることで、運営コストの抑制にもつながることが可能となる。

- ・また、こうした活動を継続していくことは、地域住民等の主体的な参加や「ファンづくり」につながるものであり、それによって“ロコミ”による宣伝効果も期待することができる。このように、プロモーション活動の工夫により、マスコミから地域住民まで様々な層の耳目を集めることが有効となる。

⑥地方公共団体による移住者募集の支援

- ・移住を真剣に検討する人の立場からは、住宅事業者だけでなく、地方公共団体も移住者の受け入れに積極的であり、また、地域住民にも移住者を受け入れる気風が醸成されていることが重要である。
- ・サービス付き高齢者向け住宅を展開する事業者が、単独で都市部の移住希望者を確保することは、募集広告費などの面からみても困難な点が多い。一方、移住者の呼び込みは多くの地方公共団体の施策と合致する。そのため、地方公共団体からの委託業務などによる移住コンシェルジュを通じた移住希望者の確保や、都市部の移住希望者が住まいづくりから参加する仕組みづくりなどを地方公共団体が推し進めることなども重要である。

(2) 障害者就労継続支援事業を収益核事業※とするビジネスモデル

※障害者就労継続支援事業は、本マニュアルの用語定義に基づき収益核事業と位置づけている。「社会福祉法」の規定に基づく「収益事業」ではない点に留意されたい。

- ・「生涯活躍のまち」構想は、地方のごく普通のコミュニティが互いに支え合いながらいきいきと活動し、移住者がそのような暮らしを楽しむ地域住民の姿を見て、移住を決意することを基本的な考えとしている。
- ・障害者就労継続支援事業を活用した先進事例「三草二木西園寺」(4-4で詳述)は、それが可能であることを示唆するものであり、その成功の背景には、これまでの障害者のソーシャルインクルージョン(社会的包摂)に向けた取組の失敗と反省がある。
- ・これまで障害者は、地域社会との交わりが少ない生活を余儀なくされる傾向にあり、障害者が健常者とともに日常生活を送れるようになるには、地域社会の意識自体を変える必要があるが、成功した事例は少ない。
- ・ここでは、障害者就労継続支援事業を活用したコミュニティ形成事業が、なぜこれまでできなかったのか、そのリスクと障壁について以下に述べる。
- ・なお、障害者の就労継続支援事業は、本来的にビジネスではなく福祉事業であり、収入が少なくても成立する事業である。ここでは、収入を得られるビジネスモデルとすることで、スタッフなどの人員を充実させ、高いサービスの質を維持でき、障害者だけでなく高齢者の就労の場を創出できるなど、地域福祉の総体を向上させることが可能となる点に着目している。

1) 障害者就労継続支援事業を活用したコミュニティ形成事業のリスクと障壁

①障害者を敬遠する地域住民の意識

- ・これまで障害者に対しては、障害者施設の建設や施設内での保護による対応が多く、ソーシャルインクルージョン(社会的包摂)の理念に沿って、地域の中で共に暮らす社会を実現することが大きな課題となっている。
- ・しかし、地域住民の中には、障害者との共生に対する理解が不足している者もあり、忌避感や不安・迷惑意識は根強く残っている。福祉事業者がバザー等の定期イベントを重ね、地域の理解を一定程度得ることはできても、障害者が真に地域に溶け込み、コミュニティの一員にまで至るケースはまだ多くない。

②障害者と地域住民が日常的に接する機会を創出することの難しさ

- ・障害者は、日中は作業所などの施設の中で多くの時間を過ごすことから、地域住民と日常的に接する機会が少ない。また、福祉事業者の立場からすると、障害者の就労の場を、地域との接点の多い場所に移したり、空間自体をつくり変えていくことは、費用(整備費や賃料)、管理の面での負担が大きい。

③地域住民が利用する質の高いコミュニティ形成事業を実施することの難しさ

- ・障害者就労継続支援事業の中でもB型は、社会保障費による訓練等給付費収入により、簡易で単純な作業で事業を継続することができる。一方、カフェ運営や特産品製造・販売などの事業を行い、地域住民も含めたコミュニティ形成事業へ結びつけていくためには、利用者・消費者のニーズの機微を捉えるような感覚が必要となる。

- ・とくに、カフェのような接客等を伴う事業で、地域住民が頻繁に訪れるような質の高いサービスを提供するためには、配置基準以上の人員配置も必要と考えられるが、プラスアルファの人員配置は国からの支援の対象とならない。その分は、障害者就労継続支援事業の収入で人件費を賄う必要があり、それだけの収入を得るためには、それに応じたマネジメント能力やノウハウも必要となる。このことは、事業主体の社会福祉法人等にとっては、通常の障害者就労継続支援事業を行うよりも、事業リスクのある取組となるため、インセンティブが働きにくい。

2) ビジネスモデルの成立条件

①地域住民の理解と協力、主体的な参加

- ・ソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の理念に沿って、障害者が健常者と共に暮らせるようになるためには地域住民の理解と協力が何より欠かすことのできないことである。
- ・地域にある既存の施設・機能との競合を避けつつ、地域に足りないものや、地域住民にとって喜ばれるものが何かを見出すことで、地域に受け入れられ、地域住民の理解と協力を得られやすくなる。
- ・そのため、企画・構想段階から継続して、地域住民の声に耳を傾け、地域の課題を読み解き、障害者就労継続支援事業などの事業を通じて、その対応方策を地域住民と共に考えたり、地域住民自身に運営に関わってもらうことが必要となる。また、地域住民には交流拠点等へ訪れてもらうことが重要となるため、もし訪れない理由があればそれを個別に調査し、別の方法に置き換えていくなど、きめ細やかなマーケティングやサービス提供が重要となる。
- ・なお、先進事例である「三草二木西圓寺」を運営する社会福祉法人佛子園では、地域に足りないもの（課題）を考える際には、WHOのAge-Friendly City（高齢者にやさしい都市）で掲げられた8つのトピック（交通機関、住宅、社会参加、尊厳と社会的包摂、市民参加と雇用、コミュニケーションと情報、地域支援と保健サービス、屋外スペースと建物）を参照し、地域住民等とつながりをつくりながら解決策を模索している。

②交流人口の創出と「ごちゃまぜ」の環境づくり

- ・ソーシャルインクルージョン（社会的包摂）を実現するためには、地域・地域外の子どもから高齢者、障害者まで誰もが気軽に訪れることができ、主体的な交流を生むことができる場所をつくることが重要となる。そのような場所で、子どもが宿題をしたり、大人たちがお酒を飲んだり、その横で障害者グループホームの子ども達がくつろいだりすることで、「ごちゃまぜ」の環境が形成され、様々な人に様々な役割や機能が生まれ、助け合い・支え合いの環境をつくることができる。このように交流人口を生むことが「ごちゃまぜ」の環境をつくる上で重要となる。
- ・一方、ここでいう交流人口とは、地域外の住民や見学者などによる不定期的あるいは頻度の低い交流人口も含むが、とりわけ重要なのは、特定の人たちによる日常的な密度の濃い（リピーター中心の）関係での交流人口である。
- ・日常的な密度の濃い関係となるためには、前提として顔と名前が判別できることが必須となる。それを容易にするためには、想定する事業対象エリアを小学校区（人口1万人程度）程

度に絞ることが一つの手法となる。つまり、事業の影響をストレートに受ける徒歩圏内の地域住民を対象を絞り、リピーターとなることで、密度の濃い関係を生みやすくするというものである。また、特定の人たちがつながり合い、事業を応援する関係になることで、それ以外の不特定多数の人たちも興味を持って集まるようになって考えられる。

- ・ただし、事業対象エリアを絞ることは、より小さな商圏で事業を展開することになるため、一般的には事業の成立や交流人口の確保、ひいては「ごちゃまぜ」の環境づくりは難しくなる。それゆえ、前述のように周辺施設・機能等と競合せず、地域に足りないものを事業化していく視点が重要となる。それは、従来域外に流出していた経済を、域内に循環させ再分配する発想でもある。
- ・一方、交流人口を確保するには、日常的に地域住民が訪れる理由が必要であり、そのために、入浴施設や駅、図書館など、日常的に立ち寄ることが多い公共施設を活用することは一つの手法となりえる。そのため、公共施設の活用や近隣の土地・建物の紹介などの面で、地方公共団体と連携することも重要となる。

③質の高いコミュニティ形成事業を実施するためのノウハウやマネジメント力を持つ人材の確保

- ・「ごちゃまぜ」の環境づくりを目指す上では、一般の障害者就労継続支援事業の取組を超え、地域内外から人を呼び込むようなコミュニティ形成事業へのチャレンジが必要となる。
- ・例えば、カフェであれば、地域住民が日常的に訪れたくなる味や価格であることが必要となり、製造・販売事業であれば、地域住民が必要に感じたり喜ぶもので、かつ質の高いものとする視点が重要となる。そのためには、マーケティング力や企画力だけでなく、障害者就労継続支援事業を活かして、質の高い食事・製品・サービス等につなげるためのノウハウ、及び障害者の就労や人員配置等をマネジメントする力を持つ人材の確保・育成が必要である。
- ・これに加えて、先進事例では、地域住民の主体的な参加を促すために、スタッフは黒子に徹しており、それにより、地域イベントなどの地域住民による取組を引き出している。
- ・なお、このような取組の成果として、地域住民が日常的に利用し、利用料収入を多く得られれば、スタッフの給料や障害者の工賃の改善にも結びつき、安定的な事業継続が可能となる。

④多様な就労の場づくりと就労定員を早期に満たすネットワーク

- ・障害者や高齢者が日常的に訪れるためには、生活介護やデイサービス等の介護サービスを受けるだけでなく、就労やボランティア等の機会を通じて、積極的に活躍できることが重要となる。とくに、カフェや物販等の対価を得られる事業であれば、地域内での経済循環にもつながる。
- ・障害者就労支援継続事業を行う「核となる事業主体」が、収入源となる社会保障費を安定的に受給するには、障害者がいきいきと継続的に就労できる環境をつくる必要がある。もし、障害者の実働日数が減少すると、訓練等給付費収入は減少し、工賃やスタッフの人件費にも影響が及ぶこととなる。ただし、障害者と一言にいても状態は多様である。そのため、状態に応じた多様な就労の場を用意し、障害者ひとりひとりが自分にあった役割を持てるようにすることが重要となる。
- ・また、障害者の就労定員に対して利用者が少ない場合も、訓練等給付費収入に影響し、赤字となったり、スタッフの人件費に影響が出る可能性がある。そのため、障害者就労継続支援事業では、障害者の就労定員を早期に満たすことが重要であり、「核となる事業主体」には、

障害福祉サービス事業に対する実績があることなど、障害者の確保や募集に係るネットワークが求められる。

4-2. 「ゆいま〜る那須」のケーススタディ

(1) 概説

1) 「ゆいま〜る那須」の概要

- ・雄大な自然の中に誕生した「ゆいま〜る那須」は、栃木県那須町豊原に位置する約 10 万坪の敷地を対象とした「那須 100 年コミュニティ構想」のコア施設である。ここに 70 戸の木造 1 ～ 2 階建てのサービス付き高齢者向け住宅を整備している。竣工・開設は、第 1 期が平成 22 年 11 月、第 2 期が平成 24 年 1 月である。
- ・「ゆいま〜る那須」では、首都圏をはじめとする都市部等から移住した高齢者が、健康な時からサービス付き高齢者向け住宅に居住して、就労や文化活動を行いながら生活し、ケアが必要になった場合は、併設する介護事業所や提携医療機関等から介護等のサービスを受けることができる。本格的な定住のほか、二地域居住やお試し体験居住を行うことも可能である。
- ・「ゆいま〜る那須」では、入居者とスタッフがともに納得できる「終のすみか」を創り出していく。そのために、入居希望者とともに住まいのこと、ケアのこと、食事のことなど暮らしに関わることを勉強し合う「参加型」のプロセスを取り入れることを一つの特徴としている。
- ・「ゆいま〜る那須」の事業主体は、子どもから高齢者まで多世代が共に暮らせるコミュニティづくりを目指す(株)コミュニティネットである。「ゆいま〜る那須」は、(株)コミュニティネットが全国で手がける「ゆいま〜るシリーズ」としては 2 番目に整備されたものであり、「過疎地再生型」のプロジェクトとして位置づけられている。また、「ゆいま〜る那須」における初動期の調査やネットワークづくり、全体の企画・構想、「那須での暮らしを考える会」の呼びかけなど、事業化に向けての重要な部分は、事業パートナーである(一社)コミュニティネットワーク協会が担っている。



出典：(株)コミュニティネット

※本節で用いる写真は、(株)コミュニティネットからの提供もしくは本マニュアル作成にあたり撮影したものである。

2) 基本的な諸元

■諸元

項 目		諸 元	備 考
所在地		栃木県那須郡那須町大字豊原乙 627-115	
開設時期		第 1 期：平成 22 年 11 月 第 2 期：平成 24 年 1 月	・ 第 1 期：D 棟 ・ 第 2 期：A・B・C・E 棟
アクセス方法		東北新幹線「新白河」駅 6.3km (駅から車で 15 分)	
用途地域		指定なし (都市計画区域内、22 条地域)	
敷地面積		9,978.05 m ²	
構造規模		木造 1～2 階建て	・ A 棟 1 階建、B 棟 2 階建、C 棟 1 階建、D 棟 2 階建、E 棟 2 階 建、食堂棟、介護棟、共用棟
建築面積		3,561.04 m ²	
延床面積		3,528.26 m ²	
総戸数		70 戸 (5 棟合計)	・ 第 1 期：18 戸、第 2 期：52 戸
住戸専用面積		33.12 m ² ～66.25 m ²	・ 1R～2LDK
共用施設		食堂、図書室、音楽室、自由室、通所介 護事業所 (テナント)	
入居条件		・ 60 歳以上であること。ペット共生可 能 ・ 保証人不在でも契約可能	・ 同居者は 60 歳未満でも可 ・ 保証人不在の場合は別途費用 200 万円及び任意後見人が必要
提供サービス		安否確認、緊急対応 (日中スタッフ常駐、 夜間等は緊急通報システム)、生活相談	・ 家事援助、通院付き添い等は有 料 (30 分 800 円+税)
入 居 費 用	一括前払金	1,175 万円 (33.12 m ²) ～2,489 万円 (66.25 m ²)	・ 入居金の一括前払金方式は、契 約終了まで入居可能な家賃。15 年以内に契約終了時には返還 金制度があり 15 年以降の追加 家賃は不要。
	月額払い	59,000 円 (33.12 m ²) ～139,000 円 (66.25 m ²)	・ 敷金 2 ヶ月分
共 益 費 等	共益費	8,000 円/月	・ コモンスペース、共用部分及び 付属施設の維持管理に必要な 水光熱費、上下水道使用料、清 掃費などの費用
	サポート費	1 人入居：30,850 円/月 2 人入居：50,400 円/月	・ 人件費などサービス契約に則った サービスを受けるための費用
食事費用		昼食 540 円、夕食 760 円	・ 食事は予約制
その他		・ 平成 21 年度第 1 回高齢者居住安定化 モデル事業選定事業 (一般部門) 選定 ・ 第 24 回マロニエ建築奨励賞受賞	

参考：(一社) コミュニティネットワーク協会

■事業方式

土地・建物の所有者	土地・建物とも（株）コミュニティネットが所有
事業方式	株式会社による自己所有型。新規建設により整備。
入居費用の支払い方式	「一括前払金」方式と「月額払い」方式を入居者が選択可能

参考：（株）コミュニティネット

3)「ゆいま〜る那須」の基本コンセプト

- ・（株）コミュニティネットは、子どもから高齢者まで、さまざまな価値観を持つ人たちが、世代や立場を超え、お互いの生活を尊重しながら、ともに支えあう仕組みのある「まち」づくり、「100年コミュニティ」を提唱し、「ゆいま〜るシリーズ」でその実践を進めている。
- ・「ゆいま〜る那須」は、平成19年に設立した「那須プロジェクト実行委員会」における「那須100年コミュニティ構想」のコア施設として整備されたものであり、構想の基本コンセプト及び全体構想は下記のとおりである。

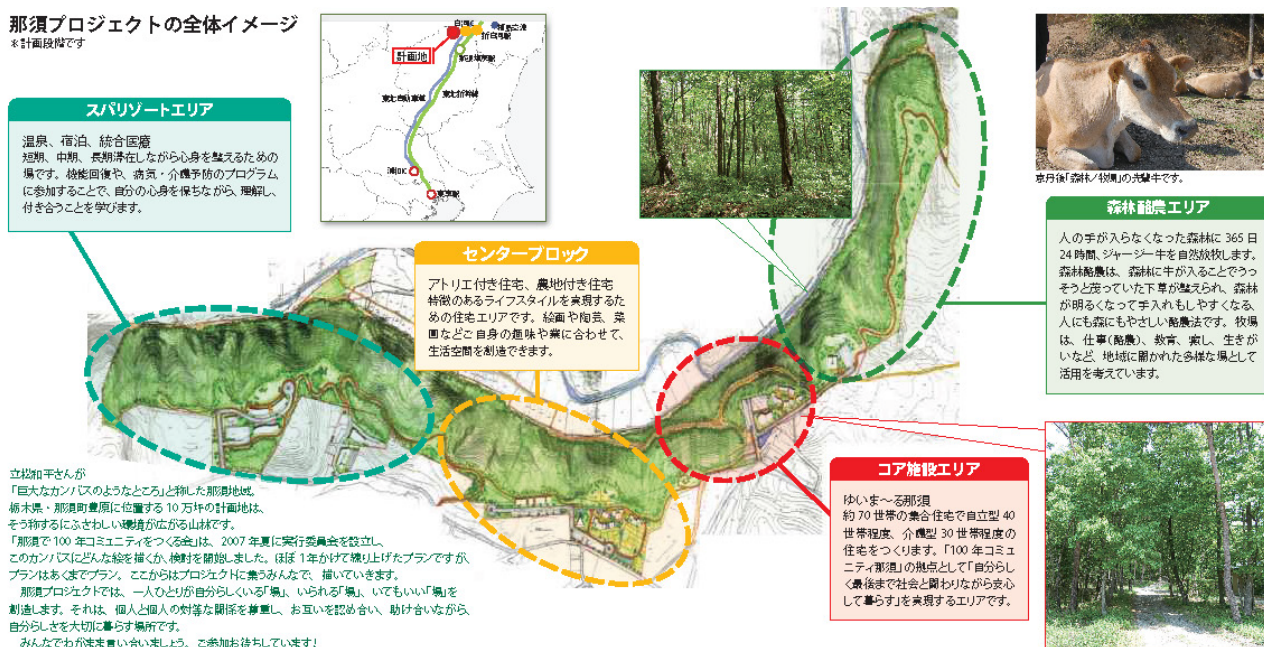
<基本コンセプト>

拓かれた自然の空気と安心感に抱かれる暮らし 那須100年コミュニティ

～豊かな自然環境に恵まれた広大な土地を利用し、健康と福祉をコンセプトにした多世代共生型の暮らしの空間を目指します。～

■全体構想

那須プロジェクトの全体イメージ
※計画段階です



出典：（一社）コミュニティネットワーク協会

- ・この構想では、「巨大なキャンパスのようなところ」と称するにふさわしい約10万坪の敷地に、ひとりひとりが自分らしくいる「場」、いられる「場」、いてもいい「場」を創造することを掲げている。それは、個人と個人の対等な関係を尊重し、お互いを認め合い、助け合いながら、自分らしさを大切に暮らす場所である。
- ・「ゆいま〜る那須」は、豊かな自然環境に恵まれた広大な土地の中に位置し、健康と福祉をコ

コンセプトにした「完成期医療福祉」※の理念のもとで暮らす空間の実現を目指している。また、この広大な土地を利用し、ひとりで暮らす気楽さと自由、共に暮らす楽しさがあり、尊厳を持って最期まで暮らせる環境共生型の空間づくりの実現を目指している。

※死を人生の「完成」ととらえ、そこに向かっていく「完成期」を在宅で過ごすために、医師、看護師、介護士、患者、家族、ボランティアなどが連携して支えようとする考え方

- ・「ゆいま〜る那須」は、約 10 万坪におよぶ全体構想のコア施設として整備されたものである。全体構想の実現に可能性が見出されたからこそ、「ゆいま〜る那須」は具体的な事業化に至っているのである。つまり、「ゆいま〜る那須」単体の整備事業であれば事業化の可能性は低いものでもあった。
- ・現在までに整備・運営されているのは、「ゆいま〜る那須」（コア施設エリア）と隣接する「森林ノ牧場」（森林酪農エリア）であるが、（株）コミュニティネットではこれらの施設を足がかりに、「那須 100 年コミュニティ構想」の実現を目指した検討を進めているところである。

< 「那須 100 年コミュニティ」における「大切にしたいこと」 >

○社会との関わり

- ・どんな年代であっても、自分なりの方法で社会の役割を担い関わり続けることを目指します。

○すこやかに過す

- ・豊かな自然の恵みや、この地で育まれる人との関わりから、五感をたくさん使うすこやかな生活ができるでしょう。

○ともに歩む

- ・暮らしの中での気づきや感動をともにわかちあう隣人をつくり、見守り支え合いながら自然体の社会を築きたいです。

○シンプルな日々を送る

- ・居心地のいい自分であること、出会った自然や人から学び発見したことを積み重ね、自分らしく暮らしましょう。

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

4）対象者層

- ・「那須 100 年コミュニティ構想」の理念に共感する方で、元気なときから移り住み、ハウスでの暮らしを楽しみたい方を対象者層としている。
- ・主には、首都圏をはじめとする都市部に居住する高齢者、すなわち移住者である。
- ・しかし、「ゆいま〜る那須」では、事業構想の当初から都市部からの移住者に絞っていたわけではない。構想に関心のある人が集まって学び合いや検討を行う「那須での暮らしを考える会」（東京・那須）での活動展開を通じて、首都圏をはじめとする都市部での入居希望ニーズが多く、それに対して那須町及び周辺地域からのニーズが少ないことが明らかとなった。那須町には別荘地もあることから、当初は別荘地から住み替えが行われることも想定されたが、「ゆいま〜る那須」の経済的負担が別荘暮らしよりも大きくなるため、結果的に住み替えニーズは少ないものとなった。このような経緯を経て、「ゆいま〜る那須」では都市部からの移住者を対象者層の中心に据えている。
- ・また、「ゆいま〜る那須」では、初期費用 1 千万円、月 12 万円の年金で暮らせることを資金

面でのコンセプトにしている。これは女性のひとり暮らしの年金生活に合うことを前提としたものであり、専業主婦で夫に先立たれた女性や、仕事をしていても管理職まで至らなかったシングルの女性が拠出可能な金額を想定して設定したものである。ただし、この価格設定を成立させる前提条件には、地域包括ケア体制の構築と自立支援の仕組みづくり、相互扶助とボランティア（社会性）の精神が必要となる。そのため、共に住もうという理念に合った人が入居者として適している。

- ・「ゆいま〜る那須」では、2人世帯の入居も想定し、約20坪の2LDKタイプの住戸を用意している。ただし、2人世帯の同居条件は、「家族」に限定していない。これは、(株)コミュニティネットの個人を大切にすることをコンセプトがベースにあるためである。

■入居者の従前居住地

関東圏：52名（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉など）
 関西圏：9名
 福島県：4名
 那須町：1名
 その他：6名

参考：(株)コミュニティネット/平成29年1月25日時点

5) 現在の入居者

- ・現在の入居者は右表のとおりである。
- ・全体的には、ひとり暮らしの女性が多い。2人世帯は、夫婦・兄弟姉妹・友人といった組み合わせがある。
- ・他の「ゆいま〜るシリーズ」と比べて、「ゆいま〜る那須」の年齢層は低く、要支援・要介護認定者数も少ない。年齢層は60代前半から90代まで幅広く、分布は60代と70代が多い。
- ・入居者（契約者）のうち10名程度は、完全な定住ではなく二地域居住である。
 (株)コミュニティネットでは、入居希望者の生活設計にあわせて、ロングステイや二地域居住といった暮らし方も選択肢の一つとして提案している。

■入居状況

入居世帯数	59世帯
入居者数 (契約者)	72名 (単身：46名、2人：13組・26名)
男女比	男性20名(28%) 女性52名(72%)
平均年齢	72.89歳 (男性73.29歳、女性72.29歳) (60歳代23名、70歳台39名 80歳台8名、90歳台2名)
要支援・要介護	7名

参考：(株)コミュニティネット/平成29年1月25日時点

(2) 「ゆいま～る那須」における生涯活躍のまちの要素

1) 概説

- ・「ゆいま～る那須」が実施している事業について、生涯活躍のまちを構成する要素に基づき下表へ整理する。

■生涯活躍のまちを構成する要素

生涯活躍のまちを構成する要素	「ゆいま～る那須」における取り組みの概要	実施主体
住まい	・「那須100年コミュニティ構想」のコア施設となる、健康時から入居可能な70戸のサービス付き高齢者向け住宅の整備・運営	・(株) コミュニティネット
ケア	・「ゆいま～る那須」敷地内のテナントにおける通所介護事業所「あい・デイサービスセンター那須」の運営	・ワンランド(株) (介護事業者)
	・「ゆいま～る那須」の生活圏の医療機関による入居者の健康チェックから在宅医療・看取りまでの医療提供	・ニューロクリニック(在宅療養診療所)
活躍	・「ゆいま～る那須」の運営スタッフとしての入居者4名の雇用(経理、ドライバー(2名)、食堂運営)	・(株) コミュニティネット
	・手仕事の販売、お菓子・保存食づくり、昼食提供など、職業経験や趣味を活かした活動を行う仕組み「ワーカーズ・コレクティブ「ま～る」」の実施	・(株) コミュニティネット(仕組みの保有) ・入居者による協働グループ(出資、活動、運営)
	・入居者自身の経験や技術を活かした「できること」(労働)と、「してほしいこと」(サービス)を登録し、「できること」の労働対価としてま～る券を発行するハウス通貨「ま～る」の実施	・(株) コミュニティネット(仕組みの保有、ま～る券の発行) ・入居者(登録、活動)
移住	・「那須100年コミュニティ構想」を呼びかけ、関心のある人達とともに「那須での暮らしを考える会」にて構想や希望の住まい方、地域情報等を共に勉強し合い話し合う「参加型」のプロセス、セミナー等のイベントや通信発行等を通じた幅広い情報発信、入居希望者の相談対応	・(一社) コミュニティネットワーク協会(株) コミュニティネットからの業務委託)
	・「考える会」の後、入居希望者を対象にした「ゆいま～る那須友の会」を開催し、具体的な暮らし・設計・食事・ケア・コミュニティ・活動等について話し合う「参加型」のプロセス	・(株) コミュニティネット
	・年間24日間まで、お試し体験居住や二地域居住を可能とする会員制度「ゆいま～る那須倶楽部」の運営	・(株) コミュニティネット

生涯活躍のまちを構成する要素	「ゆいま〜る那須」における取り組みの概要	実施主体
コミュニティ	・地域開放型食堂「ゆいま〜る食堂」の運営	・(株) コミュニティネット
	・「農部会」「花と緑の部会」「図書部会」など8つの部会による自主活動の実施	・(株) コミュニティネット (仕組み保有、部会承認) ・入居者による部会のメンバー (活動、運営)
	・図書室・音楽室・自由室を活用した各種教室や入居者自主グループ等の活動の実施	・(株) コミュニティネット (仕組み保有、活動承認) ・入居者による自主グループ等のメンバー (活動、運営)
	・「ゆいま〜る那須」に隣接する牧場での、牧場・カフェ・展示スペースの運営	・「森林ノ牧場」(牧場運営等)
	・ワーカーズ・コレクティブ「ま〜る」、ハウス通貨「ま〜る」の実施 (再掲)	・(株) コミュニティネット (仕組みの保有等) ・入居者による協働グループ (出資、活動、運営等)
その他	・移動販売事業の実施	・よつ葉生協、地元農園・農場、豆腐屋等の提携事業者
	・清掃事業の実施	・(株) NTTデータだいち (株) コミュニティネットからの業務委託)

2) 「住まい」に関する事業

① サービス付き高齢者向け住宅事業

- ・核となる事業者である(株) コミュニティネットが、健康時から入居可能な70戸の自立型サービス付き高齢者向け住宅「ゆいま〜る那須」の運営事業を行っている。
- ・平成19年に「那須プロジェクト実行委員会」において検討を着手し、第1期の竣工・開設は平成22年11月、第2期の竣工・開設は平成24年1月である。
- ・「ゆいま〜る那須」は、約10万坪におよぶ「那須100年コミュニティ構想」のコア施設として、先行的に整備されたものである。豊かな自然環境に恵まれた広大な土地を利用し、ひとりで暮らす気楽さと自由、共に暮らす楽しさがあり、尊厳を持って最期まで暮らせる環境共生型の空間づくりの実現を目指している。「ゆいま〜る那須」の隣地には(株) コミュニティネットが土地貸与をしている「森林ノ牧場」があり、雄大な自然に囲まれた中での暮らしを実現している。
- ・現在の入居者層及び対象者層は、主に首都圏や都市部等から移住した高齢者である。まちなかではないものの、東北新幹線「新白河」駅から車で15分でアクセス可能な、首都圏から訪れやすい立地性を有している。
- ・「ゆいま〜る那須」では、入居者とスタッフがともに納得できる「終のすみか」を創り出して

いくために、入居希望者とともに住まいのこと、ケアのこと、食事のことなど暮らしに関わることを勉強し合う「参加型」のプロセスを事業化段階で取り入れている。それにより、共に住もうという理念の共有、入居希望者の生活設計、入居意向の把握等を同時に行い、開設時の入居者の見通しを付けている。また、入居希望者の意見を取り入れる「参加型」の手法は、設計・サービス内容の商品性を高めることにつながっている。一例を挙げると、「ゆいま〜る那須」では、入居希望者との話合いの末に、23パターンの住戸プランが生まれるに至っている。

- ・「ゆいま〜る那須」の構造形式は、共用棟を含めて木造の平屋または2階建てである。設計コンセプトは、「集まりすぎず散らばりすぎず」、「わ」になって暮らす」であり、2戸1形式やグループユニット型の配置を採用し、住宅・共用棟を点在させている。

■住まい … 「ゆいま〜る那須」配置図



出典：(株) コミュニティネット

■住まい …住戸プラン

建材の地産地消

構造材となる柱・梁から仕上げ材の床・枠・外壁にいたるまで、無垢の「八溝杉」を使用。厚さ30mmの床材は、冬暖かく・夏は湿度を調整する機能があり快適な住空間をつくっています。

日々の暮らしやすさをもとめて

住戸には3面開口を設け、採光と通風に恵まれた環境です。壁と天井には、シックハウスを根絶するために開発された注目の建材「モイス」を使用。



Aタイプ 面積：33.12㎡(10.02坪) **1,175万円～1,237万円**

A-3タイプ

キッチンと居室を分けたすっきりプラン。間仕切り引戸を開け放つと、12帖の広い空間になります。



出典：(株)コミュニティネット

Bタイプ 面積：46.37㎡(14.03坪) **1,622万円～1,740万円**

B-1タイプ

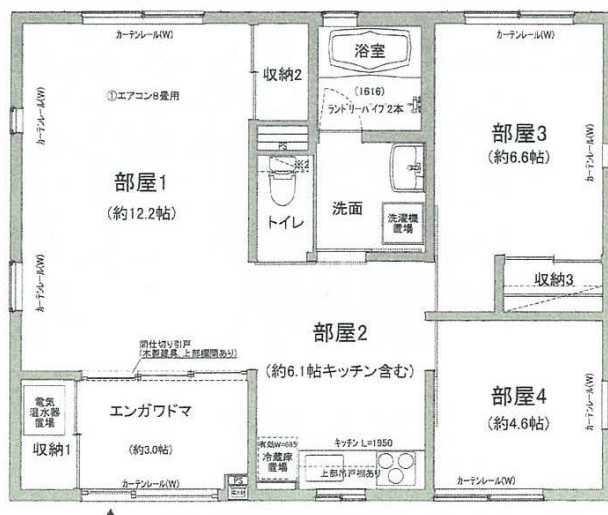
エンガワドマからも光の入る大きな部屋と、奥にプライベートな個室を備えたひろびろプラン。



Cタイプ 面積：66.25㎡(20.04坪) **2,437万円～2,489万円**

C-1タイプ

2つの居室空間を一体にすることも可能なフレキシブルプラン。



出典：(株)コミュニティネット

3)「ケア」に関する事業

- ・「ゆいま〜る那須」の入居者への自立支援システムは、家族の肩代わり、生活相談、緊急対応の3要素が重要となっている。「ゆいま〜る那須」では、ケア（医療・介護）の分野については、地元の事業者との連携による事業を実施している。
- ・医療・介護ともに下記連携事業者以外の利用も入居者の自由選択となっている。

①通所介護事業所（テナント）

- ・介護分野については、介護事業等を手がけるワンランド（株）が、「ゆいま〜る那須」の食堂棟と外廊下でつながる位置にあるテナント（（株）コミュニティネットが所有）へ入居し、平成24年4月より、定員10名の通所介護事業所「あい・デイサービスセンター那須」を運営している。
- ・首都圏等からの移住者にとっては慣れない土地であることから、暮らしなれた敷地内において介護・介護予防サービスを利用できれば、暮らしに負担が少なく安心することができる。そのため、「ゆいま〜る那須」では敷地内に通所介護事業所を設置している。
- ・入居者にとっては、自己選択のもと、暮らし慣れた敷地内において介護・介護予防サービスを利用しやすい環境となっている。

②在宅療養診療所（提携）

- ・医療分野については、長期にわたり在宅医療に取り組む「ニューロクリニック」が、日常的な健康チェックから在宅医療・看取りまで行える体制を整えている。
- ・「ゆいま〜る那須」では当初、地域のネットワークづくりの中で、那須町内（栃木県）の診療所との提携が検討されていたが、「ゆいま〜る那須」の生活圏が白河市（福島県）寄りで、当該診療所が遠方にあることから、両者同意のもと、開設当初より、白河市内の「ニューロクリニック」との提携に切り替えている。

■ケア（医療・介護）

あい・デイサービスセンター那須

食堂棟と外廊下を挟み繋がっている「あい・デイサービスセンター那須」は定員10名の家庭的な介護サポートが受けられます。「ゆいま〜る那須」の居室と同じ、八溝杉の無垢材を使用。暮らし慣れた敷地内で、介護・介護予防サービスを利用できることは暮らしに負担が少なく安心です。（サービスを利用するには介護保険の認定が必要です）



協力医療機関 ニューロクリニック

「住み慣れた家で最期を迎えたい」という思いにはボランティアや地域住民などの連携や協働のケアシステムを構築することが大切です。そして、何より在宅ケアや看取りをしてくれる良い医者があることが一番大きいと思います。「ゆいま〜る那須」では、長年にわたり在宅医療に力を注ぎ多くの方々を見てこられている、ニューロクリニックが協力医療機関です。



出典：（株）コミュニティネット

4)「活躍」に関する事業

- ・「ゆいま〜る那須」では、入居希望者の意見を元に、年を重ねても元気な間は、社会とつながり、働きたいという希望が形になるような活動を積極的に取り入れ、活躍と収入を得るための機会づくりに取り組んでいる。
- ・具体的な主な取組としては、下記に掲げる「ゆいま〜る那須」における雇用や、ワーカーズ・コレクティブ「ま〜る」、ハウス通貨「ま〜る」が挙げられる。

①「ゆいま〜る那須」での雇用

- ・(株) コミュニティネットでは、「ゆいま〜る那須」において、運営スタッフ8名のうち、入居者を4名雇用している。雇用スタッフの仕事内容は経理、送迎事業のドライバー(2名)、食堂運営である。
- ・年を重ねても元気な間は、働きたいという希望が形になるよう、開設当初から入居者の雇用を行っている。
- ・雇用形態は、(株) コミュニティネットとの雇用契約(正社員又はパート)を結んでいる。



②ワーカーズ・コレクティブ「ま〜る」

- ・(株) コミュニティネットが保有する入居者活躍の仕組み「ワーカーズ・コレクティブ「ま〜る」」は、入居者と地域住民による協働グループが自ら出資・運営主体となり、手仕事品の販売やお菓子・保存食づくり、昼食の手打ちそば提供などを行う事業である。
- ・ワーカーズ・コレクティブ「ま〜る」は、「ゆいま〜る那須」内でのサービスを、「する側」「される側」という関係にせず、「同じ立場でハウスを良くしていく」という考えに立ち、また、暮らしを楽しみながら、仕事もして社会とつながることを実現するため、平成 24 年 1 月に発足した。
- ・主な事業部門としては、【運営部門】、【食部門】、【物販部門】【運転部門】がある。
- ・このうち【食部門】については、週 2 回程度、入居者が蕎麦・天ぷらづくりを行っており、希望者に提供している。また、売上げの一部は、蕎麦・天ぷらづくりを行った入居者の収入となっている。
- ・【物販部門】では、ゆいま〜る 食堂の一隅で管理・運営する棚ショップ「ショップま〜る」等での商品販売を行っている。「ショップま〜る」は、つまみやお菓子などが購入できるコンビニ的機能を果たすだけでなく、入居者による手作り品や、地元生産者による加工品(味



噌、醤油等)、織物製品等を扱っており、ギャラリー展なども開催されている。また、手作りのぬいぐるみは、「ショップま〜る」だけでなく、東京の店舗での販売や保育園への納品も行っており、入居者の趣味等を活かした活躍の機会が設けられている。

- ・【運転部門】は、毎日4便運行されるハウス送迎車「ゆいま〜る号」の運転である。「ゆいま〜る号」は、近くに公共交通機関がないため、自前でワンボックス車での送迎を行っている。(株) コミュニティネットから運転部門へ業務委託が行われ、ドライバースタッフ3名のうち2名が入居者となり、活躍の場が設けられている。なお、「ゆいま〜る号」は入居者から寄贈を受けたものである。

③ハウス通貨「ま〜る」事業

- ・(株) コミュニティネットでは、独自の仕事創出と助け合いを兼ねたコミュニティのある暮らしを豊かにするものとして、平成24年1月より「ハウス通貨「ま〜る」」という仕組みを持っている。
- ・ハウス通貨「ま〜る」は、入居者が生活の中で「できること」(労働)、「してほしいこと」(サービス)を事務局に登録する仕組みで、入居者自身の経験や技術を生かして「できること」の労働対価としてま〜る券が発行される。登録された「してほしいこと」のサービス費用としてま〜る券を使用することができる。ま〜る券では、入居者によるヘアカット、家具の組み立て、ペットの世話、草取り、送迎、日曜大工・ゴミ出し等をお願いすることができ、活躍の機会創出と相互扶助を兼ねた仕組みとなっている。ま〜る券を用いて、隣接する「森林ノ牧場」のヨーグルト等を購入することも可能である。使用場所は、食堂から隣接する「森林ノ牧場」まで、登録されたサービス・商品が提供される場所全てが対象である。



5)「移住」に関する事業

①「参加型」の手法による事業化及び開設時における入居者確保

- ・「ゆいま〜る那須」が事業化段階に実施する「参加型」の手法は、事業化を判断する上での重要な手法として、そして、開設時の一定数の入居者の見通しを付ける手法として、「ゆいま〜る那須」の特徴的なプロセスである。また、入居希望者の意見を取り入れる「参加型」の手法は、設計・サービス内容の商品性を高めることや、過剰な設備やサービスを減らすことでの入居者の経済的負担を抑制することにもつながっている。
- ・「参加型」の手法による具体的な取組としては、「那須での暮らしを考える会」や「ゆいま〜る那須友の会」などが挙げられる。
- ・「那須での暮らしを考える会」は、「那須100年コミュニティ構想」に賛同した、那須での暮らしに興味のある人や情報を得たい人など、興味・関心のある層を幅広く対象とした集まりである。平成21年2月に東京・銀座で第1回をスタートした。月1回程度の会議のほか、セミナーやバスツアーによる宿泊現地見学会、那須での合宿等も行っている。各回の参加者は10名程度であるが、全対象者数は数百人規模にのぼる。また、那須町内でも「考える会」を発足し、月1回程度の会議を行っている。
- ・「ゆいま〜る那須友の会」は、入居を前提とした「入居希望者」の集まりである。平成21年

9月に東京で発足した。参加規模は10数人～20人である。なお、「考える会」では那須町周辺からの入居ニーズが少なかったため、この段階で、首都圏等の都市部からの移住者を主な対象者層としている。

- ・「那須での暮らしを考える会」は（一社）コミュニティネットワーク協会が、「ゆいま～る那須友の会」は（株）コミュニティネットがそれぞれ呼びかけや開催などを担っている。（一社）コミュニティネットワーク協会は、「那須100年コミュニティ構想」の提唱、関連した各種フォーラム・セミナー等のイベント、情報希望者等の対応など、事業化に向けての重要な部分を手がけ、現地での住み込み調査、地域のネットワークづくり等も行っている。
- ・（一社）コミュニティネットワーク協会は、学識経験者が会長を務め、地域づくりの専門家等が理事会を構成している。（株）コミュニティネットはその一会員であるとともに、最大の事業パートナーである。前述の取組は（株）コミュニティネットからの業務委託により行っている。

②「ゆいま～る那須倶楽部」

- ・（株）コミュニティネットは、開設後の新たな入居希望者がお試し体験居住等ができるよう、会員制度「ゆいま～る那須倶楽部」を開設当初に立ち上げ、運営している。「ゆいま～る那須倶楽部」は、入会することで年間24日間まで宿泊が可能な仕組みであり、入居希望者向けの他にも、那須との二地域居住を希望する者、コミュニティのある別荘を希望する者の利用を想定している。
- ・このほか、「ゲストルーム」が設けられており、「ゆいま～る那須倶楽部」入会者以外の入居検討者や入居者の家族等が利用することが可能である。

■移住 …「ゆいま～る那須倶楽部」

こんな方にお勧め

- 現在の住まいと那須の二地域居住を試してみたい。
- コミュニティのある別荘として利用してみたい。
- 将来的な住みかえ先としてゆいま～る那須を検討してみたい。
- 顔なじみの人がいる“もうひとつの実家”がほしい。

E棟

L-1号室



出典：（株）コミュニティネット

募集人数	14人	契約期間	60歳以上 終身 60歳未満 15年
入会金・権利金	1,080,000円	償却期間	契約時一括償却
年会費	54,000円	年間利用日数	24日
宿泊時利用料	1,540円／1泊		

参考：（株）コミュニティネット

6)「コミュニティ」に関する事業

- ・(株) コミュニティネットが「ゆいま〜る那須」敷地内に所有する主なコミュニティ形成の拠点としては、「ゆいま〜る食堂」、図書室・音楽室・自由室の共用棟がある。また、「ゆいま〜る那須」では、敷地内の各住戸によって囲まれるようデザインされた中庭・菜園、各住戸をつなぐ外廊下、各棟を結び回遊性を生み出す歩道空間などもコミュニティ形成を生む場所として計画されている。これらの空間を活用して、前述したワーカーズ・コレクティブ「ま〜る」、ハウス通貨「ま〜る」のほか、ゆいま〜る食堂、各部会での自主活動、教室・自主グループによる活動・事業など、多様な取組が行われており、コミュニティ形成とあわせて、活躍（生きがい・就労）の機会が創出されている。
- ・また、隣接する敷地で運営されている「森林ノ牧場」は、牧場運営とあわせて、カフェ、展示やワークショップ等が行われる蔵を併設しており、「ゆいま〜る那須」の入居者が地域住民や来訪者と交流する機会を生み出している。

①地域開放型食堂「ゆいま〜る食堂」

- ・(株) コミュニティネットが、「ゆいま〜る那須」の食堂棟に設置・運営する地域開放型食堂である。コミュニティづくりにおいては共に食す場が重要と考え、第2期竣工の平成24年1月より運営し、希望する入居者に対して昼食・夕食を提供している。
- ・「ゆいま〜る食堂」は、調理する人も食事する人も一緒に愉しめる団らんの場である。入居者以外も参加可能で毎週土曜日に開催される居酒屋イベントは、地域住民や見学に訪れた新たな入居希望者との交流機会にもなっている。
- ・食堂責任者（運営スタッフ）は入居者が担っている。また週2回の昼食時には入居者が蕎麦・天ぷらをつくり提供する機会を設けている。このように、「ゆいま〜る那須」では、食事づくりを通じた交流と活躍の機会づくりを行っている。



②8つの部会運営を通じた自主活動

- ・(株) コミュニティネットでは、入居者の自主運営組織として、「農部会」「花と緑の部会」「インテリア部会」「図書部会」「広報部会」など8つの部会を承認し、開設時より順次、各部会メンバーが自主活動を展開している。
- ・部会への入会は義務ではなく、複数部会への入会も可能。運営は部会メンバーの自主的な活動に委ねられている。
- ・たとえば「花と緑の部会」では敷地内の庭の手入れ、「イベント部会」では季節行事や共用棟での催しの企画運営などが行われ、各部会の参加者同士の交流機会と活躍の場の創出につながっている。また、参加日については、「花と緑の部会」の場合、月1回ずつある打合せと共



同作業日以外は、各自都合の良い日時に参加できる。なお、「花と緑の部会」は現在、(株)コミュニティネットにガーデニング活動が評価され、活動費用が(株)コミュニティネットから捻出されるようになり、その費用等を元手に、食堂前の庭や歩道の花壇等の整備を行っている。

- ・このような(株)コミュニティネットからの支援なども含めて、部会の活動が生きがいであると語る入居者も多い。

③音楽室・図書室・自由室等を使った各種教室や入居者自主グループによる活動

- ・「ゆいま〜る那須」では、開設時より順次、図書室・音楽室・自由室を活用した、体操、書道教室、薬草料理教室、ピアノ教室、コンサート、映画会、自遊人倶楽部(縫い物など)、健康麻雀など下図のとおり多彩な文化活動が、(株)コミュニティネット承認のもとで実施されている。
- ・例えば、ピアノ教室では外部講師を招いた個人レッスン等も行われており、生きがいづくりとともに、地域との交流の場にもなっている。外部講師は、地域プロデューサーが地域とのネットワークづくりの際に知り合った人材等が入居者に紹介され、レッスンにつながっている。なお、月謝は入居者と講師の直接交渉となっている。
- ・図書室の本や音楽室のピアノは入居者の寄贈品であり、相互扶助が活動を下支えしている。



日	月	火	水	木	金	土
	※ 献立表配布日：毎週月曜日 ※ 内海農園販売は、都度掲示します			1日 生みたて卵の日 13:00麻雀同好会	2日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 8:40/バタカラ体操 11:00温床部会 白湯の入浴 12:30エル白河パン販売 12:30北酪乳版移動販売 食事申込日	3日 10:00自遊人倶楽部 18:00 お晩草 お酒処ゆいま〜る家
4日	5日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 10:00健康体操 12:30ヤクルト販売 13:00麻雀同好会	6日 8:00ゆる散歩 8:40/バタカラ体操 9:00花と緑の部会 13:00麻雀同好会 13:30那須のパン屋さん GEN販売	7日 7:30朝のラジオ体操 13:00バドル体操	8日 燃えるごみの日 13:00麻雀同好会	9日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 8:40/バタカラ体操 10:00ドレミピアノ教室 12:30エル白河パン販売 12:30北酪乳版移動販売 食事申込日	10日 10:00自遊人倶楽部 10:00運営懇談会 18:00 お晩草 お酒処ゆいま〜る家
11日	燃えるごみの日 12日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 10:00健康体操 12:30ヤクルト販売 13:00麻雀同好会 14:00完成期医療 福祉部会	13日 8:00ゆる散歩 8:40/バタカラ体操 13:00麻雀同好会 13:30那須のパン屋さん GEN販売 14:00書道教室 よつば生協 資源ごみの日	14日 7:30朝のラジオ体操 10:00薬草料理教室 13:00バドル体操	15日 燃えるごみの日 13:00麻雀同好会	16日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 8:40/バタカラ体操 12:30エル白河パン販売 12:30北酪乳版移動販売 食事申込日	17日 10:00自遊人倶楽部 18:00 お晩草 お酒処ゆいま〜る家
18日	燃えるごみの日 19日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 10:00健康体操 12:30ヤクルト販売 13:00麻雀同好会	20日 8:00ゆる散歩 8:40/バタカラ体操 13:00麻雀同好会 13:30那須のパン屋さん GEN販売 よつば生協 資源ごみの日	21日 生みたて卵の日 7:30朝のラジオ体操 10:30ギターと 歌うコンサート 13:00バドル体操	22日 燃えるごみの日 13:00麻雀同好会	23日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 8:40/バタカラ体操 12:30エル白河パン販売 12:30北酪乳版移動販売 食事申込日	24日 10:00自遊人倶楽部 18:00 お晩草 お酒処ゆいま〜る家
25日	燃えるごみの日 26日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 10:00健康体操 12:00ゆい工房販売 12:30ヤクルト販売 13:00麻雀同好会	27日 8:00ゆる散歩 8:40/バタカラ体操 13:00麻雀同好会 13:30那須のパン屋さん GEN販売 14:00書道教室 よつば生協 資源ごみの日	28日 7:30朝のラジオ体操 13:00バドル体操	29日 燃えるごみの日 13:00麻雀同好会	30日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 8:40/バタカラ体操 12:30エル白河パン販売 12:30北酪乳版移動販売 食事申込日	

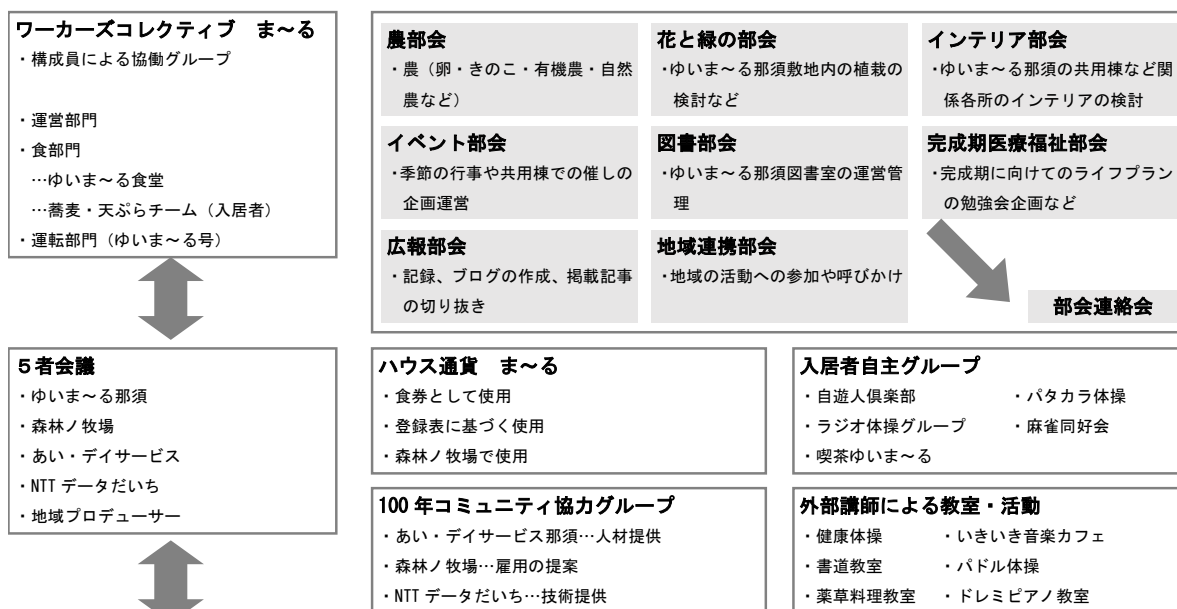
出典：(株)コミュニティネット

④「森林ノ牧場」（連携事業）

- ・「ゆいま〜る那須」の敷地に隣接する「森林ノ牧場」は、(株)コミュニティネットが取得した土地を賃借して、牧場（ジャージー牛）・カフェ・蔵を平成21年より運営している。
- ・カフェは、飲食機能だけでなく、ソフトクリームをはじめとして、牛乳・乳製品製造販売等を行っている。蔵は、ギャラリー展示やワークショップが可能な空間となっており、展示会や牧場敷地内での観察会、体験イベントが開催されている。これらの機能が集積することで、来訪者が多く訪れており、そこへ入居者がボランティアなどで訪れることで交流の機会が生まれている。
- ・「ゆいま〜る那須」の入居者の中には、牛の世話やカフェ等をボランティアで行う者もあり、入居者の生きがいつくりにつながっている。
- ・ハウス通貨「ま〜る」は「森林ノ牧場」のヨーグルト等と交換可能な仕組みとなっている。



■コミュニティ・活躍 …那須 100 年コミュニティ構成表



100 年コミュニティブランド
(ブランドの商品開発及び販売)

■その他

- ・パン販売
- ・野菜
- ・移動販売
- ・ゆば工房
- ・ヤクルト
- ・生みたて卵の日
- ・北酪乳販

出典：(株)コミュニティネット

■コミュニティ・活躍 …拠点・アクティビティ

コミュニティキッチン『ゆいま〜る食堂』

食堂棟にて地元の素材をできるだけ使った食事をつくります。中央に厨房カウンターを配し、調理場も食事をする人も一緒に楽しめる団らん空間を設けました。「あたたかい食卓」をイメージしています。



共用棟（図書室・音楽室・自由室）

図書室として、または音楽を楽しんだり談話したりと楽しみや学び、地域の方々も含めた交流のためにご利用いただけるオープンスペースです。



移動販売

よつ葉生協・パン・生みたて卵・野菜・豆腐・ヨーグルトなど、地元の新鮮な食材などが届き便利です。



送迎車『ゆいま〜る号』

毎日、1日4回程度の送迎をします。通院や買い物やちょっとした用足しにも便利です。気分転換にも気軽に出かけられます

※回数やコースは変更する場合があります。

ショップ『ま〜る』

ゆいま〜る食堂の一隅で展開する、ワーカーズ・コレクティブ“ま〜る”の物販販売部門が管理・運営する棚ショップ。入居者による手作り品や地元の生産者による味噌、醤油、織物製品等の他、ギャラリー展も催しています。



文化活動

音楽室・図書室・自由室といった共用スペースで、多彩な文化活動が広がっています。

書道、体操、ピアノ教室、コンサート、映画会、講演会、自遊人倶楽部（縫い物など）、ガーデニング、料理教室他、新たに企画することもできます。



出典：(株)コミュニティネット

7)「その他」事業

①移動販売事業

- ・(株)コミュニティネットが提携する、よつば生協、地元農園・農場、豆腐屋等の移動販売事業者は、パンや産みたて卵、豆腐、ヨーグルトなどを、開設時より順次、週1～2週間に1回の頻度で、「ゆいま〜る食堂」で販売している。
- ・「ゆいま〜る那須」の徒歩圏内にはスーパー等の購買施設がなく、また近くに公共交通機関もないため、ハウス送迎車「ゆいま〜る号」により移動手段は確保されているが、移動販売があることで、新鮮な食材を入手できるとともに、地域の事業者との交流機会の創出、「ゆいま〜る号」で買い物する際の入居者の荷物軽減にもつながっている。



②清掃事業

- ・(株)コミュニティネットが提携する、(株)NTT データだいちは、開設時より、障害者の就業継続支援事業を通じて、「ゆいま〜る那須」の清掃業務を受託し、実施している。

(3) 「ゆいま〜る那須」における収益核事業者からみた関係者と事業の整理

1) 概説

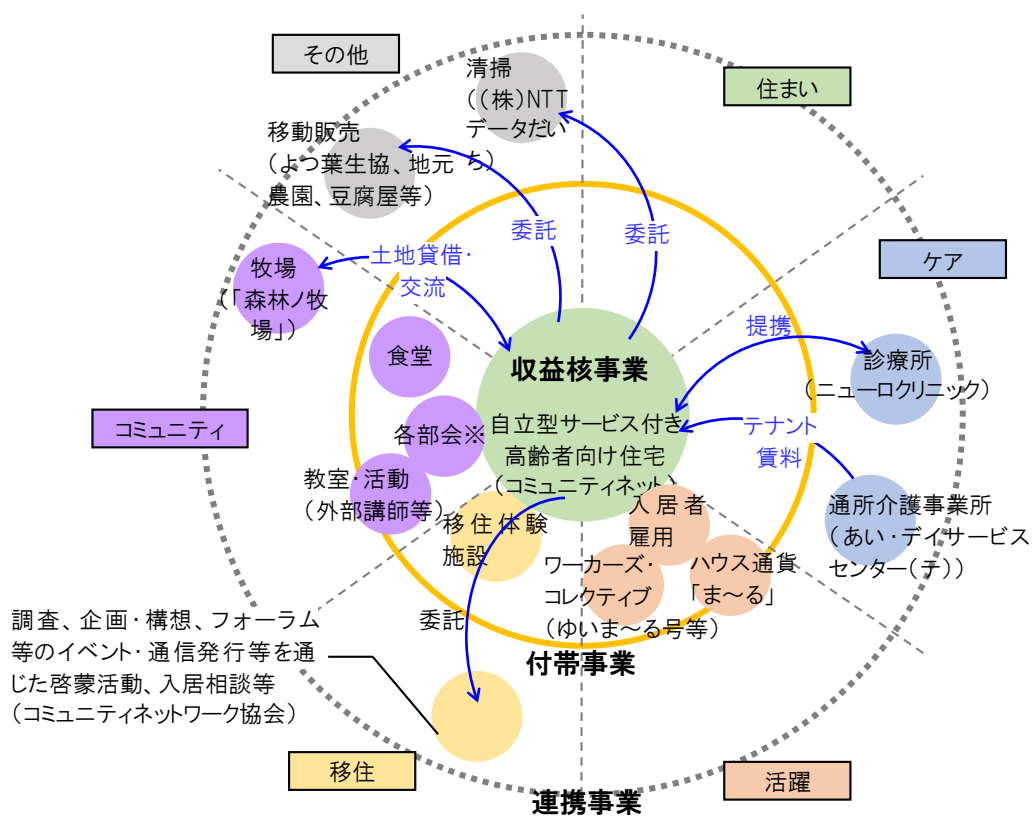
- ・「ゆいま〜る那須」の収益核事業者である(株)コミュニティネットは、下表のとおり、自己所有するサービス付き高齢者向け住宅の整備・運営を収益核事業としている。
- ・「ゆいま〜る那須」は、助け合いながら、自分らしさを大切に暮らす居場所として計画されており、「ゆいま〜る那須」敷地内の主なコミュニティ形成の拠点としては、ゆいま〜る食堂(ショップ「ま〜る」を併設)、図書館・音楽室・自由室の共用棟がある。また、敷地内の中庭・菜園、各住戸をつなぐ外廊下、各棟の間の歩道空間などもコミュニティ形成を生む場所となっている。「ゆいま〜る那須」では、これら敷地全体の空間を活用して、ゆいま〜る食堂、ワーカーズ・コレクティブ、ハウス通貨「ま〜る」、各部会運営、教室・活動等の活躍・コミュニティ形成や活躍に係る事業を付帯事業として実施している。
- ・また、(株)コミュニティネットでは、お試し体験居住が可能な居室を保有し、会員制度「ゆいま〜る那須倶楽部」を通じて、移住・二地域居住体験事業を付帯事業として展開している。
- ・(株)コミュニティネットは、「ゆいま〜る那須」の施設の一部をテナントとしてワンランド(株)に賃貸し、この空間にはワンランド(株)が運営する通所介護事業所「あい・デイサービスセンター那須」が入居している。これにより、(株)コミュニティネットは、入居者のための介護の仕組みを用意するとともに、テナント料収入を確保している。
- ・隣接する「森林ノ牧場」も(株)コミュニティネットの所有地であり、「森林ノ牧場」を運営する森林ノ牧場株式会社へ土地貸与を行っている。「森林ノ牧場」は、ジャージー牛を飼育する牧場の他に、カフェ・展示スペースが併設している。それにより、入居者と地域住民・来訪者との交流の機会や、牛の世話等を通じた入居者の生きがいをつくっている。
- ・このほか、(株)コミュニティネットは、周辺地区の診療所(在宅療養診療所)、移動販売事業者等と提携・協力関係を結び、それぞれの提携内容に基づき、医療、移動販売、清掃業務等の必要なサービスを提供している。
- ・なお、初動期の現地での住み込み調査、地域のネットワークづくり、設計コンペの主催、イベント等のプロモーション、全体の企画・構想、及び「那須での暮らしを考える会」の呼びかけ等は、(株)コミュニティネットの事業パートナーである(一社)コミュニティネットワーク協会が担っている。

■ ビジネスモデルの類型化

分類	事業内容	事業主体	5要素
収益核事業	サービス付き高齢者向け住宅の整備・運営	(株) コミュニティネット	住まい
付帯事業	地域開放型食堂「ゆいま〜る食堂」		コミュニティ・活躍
付帯事業	「ゆいま〜る那須倶楽部」(移住・二地域居住体験事業)		移住
付帯事業	ワーカーズ・コレクティブ「ま〜る」	(株) コミュニティネット	コミュニティ・活躍
付帯事業	ハウス通貨「ま〜る」		
付帯事業	各部会による自主活動		

分類	事業内容	事業主体	5 要素
付帯事業	教室・入居者自主グループによる活動	運営は基本的に入居者が行う	
連携事業	事業化に向けた現地住み込み調査及びネットワークづくり、全体の企画・構想、入居希望者の相談対応	(一社) コミュニティネットワーク協会	移住
連携事業	通所介護事業所「あい・デイサービスセンター那須」	ワンランド(株)	ケア
連携事業	診療所	ニューロクリニック	ケア
連携事業	牧場・カフェ・展示等のイベント	森林ノ牧場(株)	コミュニティ・活躍
連携事業	移動販売事業	よつば生協、地元農園・農場、豆腐屋等	その他
連携事業	清掃事業	(株) NTT データだいち	その他

■ ビジネスモデルの模式図



※農部会、花と緑の部会、インテリア部会、イベント部会、図書部会、完成期医療福祉部会、広報部会、地域連携部会の8つの部会及び部会連絡会

2) 核となる事業主体

◎株式会社 コミュニティネット

- ・(株)コミュニティネットは、「効率」を優先する経済活動において生じる社会の矛盾や歪みに対し、コミュニティづくりを通じた解決を目指し、社会的弱者が生き生きと暮らせるような仕組みを共に考え、提案し、実行することを企業理念としている。
- ・(株)コミュニティネットは、子どもから高齢者まで、さまざまな価値観を持つ人たちが、世代や立場を超え、お互いの生活を尊重しながら、ともに支えあう仕組みのある「まち」づくり、「100年コミュニティ」を提唱し、その実践を全国の「ゆいま〜るシリーズ」の展開を通じて進めている。
- ・「ゆいま〜るシリーズ」の第1号は平成21年に開設した「ゆいま〜る伊川谷」(駅前再開発型)である。「ゆいま〜る那須」は、シリーズ2番目に整備されたものであり、「過疎地再生型」のプロジェクトとして位置づけられている。

■基本情報

項 目	諸 元
事業主体名	株式会社 コミュニティネット
所在地	東京都千代田区有楽町1-7-1 有楽町電気ビル南館5階
設立時期	平成10年
資本金	3億3,421万円
事業内容	・生活環境づくり・地域再生のための研究、企画、立案、開発事業とその運営支援業及びコンサルタント事業 ・生活環境・都市再生に関する講演会、シンポジウム、セミナー等開催 ・地域再生や生活環境に関する市場調査、宣伝及び広告業 ・地域再生やまちづくり推進事業と公益・非営利団体活動支援及び協働事業 ・地域再生、まちづくり及び福祉関連の人材の教育・紹介及び斡旋 ・有料老人ホーム及び共同住宅の企画及び運営 ・介護保険法によるサービス事業 ・介護保険外高齢者向け事業及び福祉に関するサービス事業 ・有料老人ホームや共同住宅の募集に関する代理業務 ・海外における高齢者住宅事業展開コンサルタント事業
代表者	高橋英與
従業員数	221名(平成28年4月末時点)

参考：(株)コミュニティネット

■「ゆいま〜る那須」での事業内容

- ・サービス付き高齢者向け住宅の整備・運営【収益核事業／住まい】
- ・ゆいま〜る食堂【付帯事業／コミュニティ・活躍】
- ・「ゆいま〜る那須倶楽部」(移住・二地域居住体験事業)【付帯事業／移住】
- ・ワーカーズ・コレクティブ【付帯事業／コミュニティ・活躍】※
- ・ハウス通貨「ま〜る」【付帯事業／コミュニティ・活躍】※
- ・各部会による入居者自主活動【付帯事業／コミュニティ・活躍】※
- ・教室・入居者自主グループによる活動【付帯事業／コミュニティ・活躍】※

※仕組みは事業主体である（株）コミュニティネットが保有するが、出資・活動・運営は基本的に入居者が行う。

■付帯事業・連携事業に対する考え方

- ・「ゆいま〜る那須」は、個人と個人の対等な関係を尊重し、お互いを認め合い、助け合いながら、自分らしさを大切に暮らす「那須 100 年コミュニティ構想」のコア施設として整備されたものである。この構想の実現を目指し、「ゆいま〜る那須」では、入居希望者を集め、住居のしつらえやケアのこと、食事のこと、暮らしに関わることを共に勉強し合い検討する「参加型」の手法を採用し、実施する事業（付帯事業・連携事業）の一部は入居希望者とともに決めている。このことは、お互いの生活を尊重しながら、ともに支えあう生活づくりにつながり、ひいては、開設後の入居者の高い満足度、さらには高い入居率の継続に寄与している。
- ・収益核事業以外の事業実施の考え方としては、事業化検討段階で、現地住み込み調査を実施し、既存の地域包括ケアの体制や生活環境・アクティビティ等の地域資源の状況を把握した上で、「ゆいま〜る那須」に必要な機能を見極めている。例えば、「ゆいま〜る那須」の周辺では、路線バスが撤退していたため、移動手段の確保が必要となり、自前でワンボックス車の送迎を行う「ゆいま〜る号」の運営を行うこととなった。
- ・また（株）コミュニティネットでは、地元事業者とのネットワークづくりを大切にし、自社で全ての事業を行うことを前提としていない。食事や介護は、地元で担える場合は、地元事業者との連携事業を念頭に置いている。ただし、連携事業者が見つからない場合や、連携事業者が撤退した場合は、直営での対応を行っている。
- ・付帯事業については、ワーカーズ・コレクティブ「ま〜る」や、8つの部会による自主活動等のように、仕組みそのものは（株）コミュニティネットが保有するものの、実質的な運営は入居者に委ねているものも多い。また、「ゆいま〜る那須」のスタッフとして入居者の雇用も行っている。そのような取組を通じて、ひとりひとりが自分らしくいる「場」、いられる「場」、いてもいい「場」をつくることとともに、お互いを認め合い、助け合いながら、自分らしさを大切に暮らす居場所づくりを目指している。

3) 連携事業者

- ・「ゆいま〜る那須」における（株）コミュニティネットの最大の事業パートナーは、「那須プロジェクト実行委員会」の立ち上げから、初動期の調査やネットワークづくり、全体の企画・構想、「那須での暮らしを考える会」の呼びかけなど、事業化に向けての重要な部分を担っている（一社）コミュニティネットワーク協会である。当協会は学識経験者が会長を務め、地域づくりの専門家等が理事会を構成しており、（株）コミュニティネットはその一会員であるとともに、最大の事業パートナーである。前述の取組は（株）コミュニティネットからの業務委託により担っている。
- ・（一社）コミュニティネットワーク協会を除く、「ゆいま〜る那須」における連携事業者は、いずれも、「那須 100 年コミュニティ構想」の理念や考え方に理解・賛同する事業者である。
- ・このうち、「森林ノ牧場」（土地の賃借）や（株）NTT データだいち（障害者就労での清掃業務委託）の関係者は、「那須プロジェクト実行委員会」の委員として関わっており、当委員会での検討を通じて、事業連携が生まれている。
- ・また、（株）コミュニティネットは、地域の団体や関係者との地域のネットワークづくりを重視している。そのため、まず、関係団体がどのようなポジションにいるかを把握し、「那須

100年コミュニティ構想」に近い理念・考え方を持つ団体等と出会い、事業への理解を得て、その団体等を介して地域に入っている。また、時として、何度も事業者の元へ足を運び、理念や考え方を丁寧に伝えることで事業の理解・賛同・協力等を得ている。「ニューロクリニック」（在宅療養診療所）やワンランド（株）（通所介護事業所）等は、そのような過程で事業連携が生まれている。

①一般社団法人コミュニティネットワーク協会

■基本情報

項 目	諸 元
事業主体名	一般社団法人コミュニティネットワーク協会
所在地	東京都千代田区有楽町1-7-1 有楽町電気ビル南館5階（本部・東京） 大阪府大阪市北区芝田1-4-8 北阪急ビル7階（関西支部）
設立時期	平成11年（社団設立年。活動開始は平成2年）
事業内容	・調査・研究（在宅ケアを支えるシステムの制度設計、復興支援、地域のトータルケア、地方創生等） ・ビジネスモデルの構築（コミュニティづくり推進のための事業開発及び普及に関する事業） ・コミュニティの創世（すべての世代の人たちが生き生きと、互いを支えながら暮らせる「場」づくり） ・人材の育成（地域づくりの事業を進める「地域プロデューサー」や介護職の育成） ・広報・出版（元気な地域づくり、100年コミュニティづくりのために定期刊行物、ホームページ、単行本などによる広報活動） ・その他（高齢者の住まい選びのサポート、コミュニティビジネス創出支援）
代表者	袖井孝子（会長）
従業員数	20名（平成28年4月時点）

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

■「ゆいま〜る那須」での事業内容

- ・「参加型」プロセス、セミナー等のイベント、通信発行、「那須での暮らしを考える会」の開催、入居希望者の相談対応（連携事業／移住）

②ワンランド株式会社

■基本情報

項 目	諸 元
事業主体名	ワンランド株式会社
所在地	福島県郡山市安積町日出山四丁目181
設立時期	昭和45年3月
資本金	2,500万円
事業内容	・介護事業（居宅介護、訪問介護、通所介護） ・サービス付き高齢者向け住宅 ・教育事業
代表者	橋本 善一
従業員数	174名（平成28年6月時点）

参考：ワンランド（株）

■「ゆいま〜る那須」での事業内容

- ・「ゆいま〜る那須」内テナントの通所介護事業所「あい・デイサービス那須」の運営（連携事業／ケア）

③ニューロクリニック

■基本情報

項 目	諸 元
事業主体名	ニューロクリニック（医療法人社団博英会グループ）
所在地	福島県西白河郡西郷村字下前田東 5-1
設立時期	平成 9 年 12 月
事業内容	・ 診療（整形外科・内科・神経科・脳神経外科） ・ 健康診断・脳ドック ・ 往診（ニコニコ訪問看護ステーションと連携） ・ 訪問診療 ・ 在宅時医学総合管理 ・ 在宅患者訪問点滴注射管理指導 ・ 訪問看護指示
代表者	佐藤健
従業員数	－

参考：ニューロクリニック

■「ゆいま〜る那須」での事業内容

- ・「ゆいま〜る那須」と提携した在宅療養診療所として、日常の健康チェックから在宅医療・看取等の実施。（連携事業／ケア）

④森林ノ牧場株式会社

■基本情報

項 目	諸 元
事業主体名	森林ノ牧場株式会社
所在地	栃木県那須郡那須町大字豊原乙 627-114
設立時期	平成 21 年
資本金	－
事業内容	酪農、牛乳・乳製品製造販売と委託加工、カフェ
代表者	山川将弘
従業員数	－

参考：森林ノ牧場（株）

■「ゆいま〜る那須」での事業内容

- ・ 牧場・カフェ・展示等のイベント事業（連携事業／コミュニティ・活躍）

⑤よつ葉生活協同組合

■基本情報

項 目	諸 元
事業主体名	よつ葉生活協同組合
所在地	栃木県小山市栗宮 1223
設立時期	昭和 57 年
事業内容	・産直商品の配達 ・農業体験・カフェ・祭り等の組合員のための活動 ・社会貢献の取組（被災者支援、災害時の食料供給等の地域社会活動等） 等
代表者	倉持まゆみ
従業員数	－

参考：よつ葉生活協同組合

■「ゆいま～る那須」での事業内容

- ・移動販売事業（連携事業／その他）

⑥株式会社 NTT データだいち

■基本情報

項 目	諸 元
事業主体名	株式会社NTT データだいち
所在地	東京都江東区豊洲 3-3-3 豊洲センタービル 18 階
設立時期	平成 20 年 7 月
資本金	5,000 万円
事業内容	・IT サービス事業（ウェブサイト制作、ウェブアクセシビリティ診断、IT 研修等） ・オフィス事業（名刺作成、オンデマンド印刷機による簡易印刷・製本、貸し植木メンテナンス、機密文書回収・溶解、その他受託業務等） ・ヘルスキーパー（NTT データ及び NTT データグループ社員へのマッサージサービス） ・農業事業（牧場・農場などを活用したリフレッシュプログラムの運用等）
代表者	宮地 秀親
従業員数	172 名（うち障害者 129 名）（平成 28 年 7 月 1 日現在）

参考：（株）NTT データだいち

■「ゆいま～る那須」での事業内容

- ・障害者の就労継続支援を通じた清掃業務（連携事業／その他）

(4) 「ゆいま〜る那須」におけるコミュニティ形成事業

1) 概説（コミュニティ形成に関する基本的考え方）

- ・「ゆいま〜る那須」には、「ゆいま〜る食堂」、図書室・音楽室・自由室の共用棟、「わ」になるよう配置された住戸、その中央にある中庭・菜園、各住戸をつなぐ外廊下、各棟を結び回遊性を生む歩道空間などがある。また敷地内には通所介護事業所（テナント）、隣接敷地には「森林ノ牧場」があり、敷地全体においてコミュニティが生まれやすい空間づくりを行っている。そして、これらの空間を活用した活動・取組が、入居者の自主性に基づき展開されている。（株）コミュニティネットでは、これらの活動・取組、また今後展開予定の「那須100年コミュニティ」全体構想などを通じて、入居者同士のつながりを育み、全体で一体感をつくり出し、「ゆいま〜る那須」が1つのまちのようになっていくことを目指している。同時に、「ゆいま〜る那須」は、地域ネットワークの拠点となることを目指しており、これらの活動を、入居者だけでなく、地域住民や学校、地方公共団体等の人々とともに行うことで多世代コミュニティを形成することを目標としている。
- ・また、「ゆいま〜る那須」では、入居者同士の見守りや支え合いなどの相互扶助を前提としているが、その前提に立つことで、入居者の管理費抑制やスタッフの負担軽減という効果ももたらしめている。
- ・そして、これらの活動・取組及び相互扶助は、入居者の高い満足度と入居継続をもたらす可能性を高めており、「ゆいま〜る那須」の事業安定性にもつながっている。
- ・前述の活動・取組及び相互扶助を実現するために、入居希望者に対しては、経済的なことやお墓、完成期（終末期）の希望など、一般的にはプライベートで尋ねにくいと考える内容を生活設計の一環としてスタッフに開示してもらうことを大切にしている。それは、開示することで初めて、生活の困り事の解決やコミュニティづくりができると考えているためである。そのため、入居後もライフプランなどを定期的に聞き取る機会を設けている。

2)「機能」「場所」「しかけ」の観点から見たコミュニティ形成事業

①地域開放型食堂「ゆいま～る食堂」

概要		・「ゆいま～る那須」の食堂棟に設置した地域開放型食堂。希望する入居者に昼食・夕食を提供（昼食 540 円、夕食 760 円）。
コミュニティ形成の構成要素	機能	・入居者だけでなく、地域住民や移住体験者等も利用することができ、多様な層が集まって飲食することが可能な「機能」を有している。
	場所	・中央に厨房カウンターを配置し、入居者や地域住民等の食事する人と調理する人が一緒に愉しめる「場所」となっている。 ・食事後も食堂スタッフと入居者が話をしたり、運営スタッフが見学に訪れた入居希望者の相談に応じる場として活用するなど、多様な使い方ができる「場所」となっている。
	しかけ	・食堂としてだけでなく、毎週行われる居酒屋イベントやパーティーなどが開催されており、入居者同士及び地域住民や見学に訪れた入居希望者との交流頻度を高める「しかけ」が用意されている。 ・入居者が蕎麦・天ぷらを提供する機会を週 2 回設けるなど、入居者の経験・能力を活かしつつ自主的な交流意識を高める「しかけ」が用意されている。

② 8 つの部会運営を通じた自主活動

概要		・入居者の部会メンバーにより実施されている自主活動。「農部会」「花と緑の部会」「インテリア部会」「図書部会」「広報部会」など 8 つの部会がある。 ・「花と緑の部会」では敷地内の庭の手入れ、「イベント部会」では季節行事や催しの企画運営を実施。
コミュニティ形成の構成要素	機能	・部会ごとに、活動内容は様々であるが、入居者はどの部会についても入会可能で、全ての活動内容に参加することが可能な「機能」を有している。
	場所	・部会ごとに、実施場所は異なるが、例えば「花と緑の部会」では、庭の手入れの作業日は各自都合の良い日時を指定でき、また、手入れする庭や外構空間は自由に開放されている。部会に加われば、いつでもメンバーで庭の手入れを愉しめる「場所」となっている。
	しかけ	・暮らしに関わることを勉強し合い、主体的かつ相互扶助の精神を持って共に住もう理念を共有する「参加型」プロセスが、部会の設置・運営を促しており、入居者同士の自主的な交流意識を高める「しかけ」が用意されている。 ・部会ごとに、しかけの内容は様々であるが、例えば、「花と緑の部会」では、月 1 回の打合せや共同作業日が設定されており、共同性の意識を高める「しかけ」が用意されている。また、(株) コミュニティネットに活動成果が認められた結果、「花と緑の部会」では活動費が助成されており、部会への所属意識や、モチベーション・自主性を高める「しかけ」が用意されている。

③音楽室・図書室・自由室等を使った各種教室や入居者自主グループによる活動

概要		・体操、書道教室、薬草料理教室、ピアノ教室、コンサート、映画会、自遊人倶楽部（縫い物など）、健康麻雀などの活動事業。外部講師を招いた教室もある。
コミュニティ形成の構成要素	機能	・体操や書道、料理教室、コンサートなど、それぞれの入居者自主グループや地域住民等が、希望に応じて集まって様々な活動を行うことが可能な「機能」を有している。
	場所	・予約利用により、入居者は誰でも使える「場所」となっている。 ・入居者だけでなく地域住民も活動に参加することができる「場所」となっている。
	しかけ	・暮らしに関わることを勉強し合い、主体的かつ相互扶助の精神を持って共に住もう理念を共有する「参加型」プロセスが、自主グループによる活動を促しており、入居者同士の自主的な交流意識を高める「しかけ」が用意されている。

④「森林ノ牧場」（連携事業）

概要		・「ゆいま〜る那須」に隣接するカフェ・蔵が併設した牧場。 ・展示会や体験イベントが行われ、外部からの来訪者も多い。入居者もカフェや牛の世話の手伝いをボランティアで行っている。
コミュニティ形成の構成要素	機能	・入居者だけでなく、地域住民、来訪者などの多様な層が自由に訪れ、カフェでの飲食や乳製品等の購入、体験イベントへの参加、牧場の牛の世話（入居者）などを行うことが可能な「機能」を有している。
	場所	・乳製品等を飲食できるカフェや、展示会が行われる蔵、見学可能な牧場など、誰でも自由に長時間滞在することが可能な「場所」となっている。
	しかけ	・蔵でのギャラリー展示やワークショップ、牧場での体験イベントなどが開催され、地域住民や来訪者等との交流頻度を高める「しかけ」が用意されている。 ・牧場の牛に接することや世話等の手伝いができること、ハウス通貨の「ま〜る」券を使ってヨーグルト等を購入できることなどが、自主的に牧場を訪れるきっかけを増やしているなど、地域住民や来訪者等との交流頻度を高める「しかけ」が用意されている。

(5) 「ゆいま〜る那須」における事業展開（事業の広がり）

1) 概説

- ・ここでは、「ゆいま〜る那須」の事業プロセスごとの概要と、ノウハウとなるポイント等を紹介する。
- ・「ゆいま〜る那須」の開設に至るまでの大まかな年表や事業プロセスは下表のとおりである。

■「ゆいま〜る那須」のあゆみ

時期		プロセス
平成 19 年	7 月	・「那須プロジェクト実行委員会」がスタート
平成 20 年	3 月	・ 那須現地事務所開設
	6 月	・ なす通信 Vol.1 発行
	7 月	・ 現地見学会スタート
	8 月	・「那須 100 年コミュニティコア施設設計コンペ」実施（全国から 84 件応募）
	9 月	・『「おひとりさまの老後」を支えるしくみづくり』フォーラム開催（講師：上野千鶴子氏（東京大学大学院教授（当時）、浅川澄一氏（日本経済新聞社編集委員(当時)）
平成 21 年	2 月	・ 第 1 回「那須での暮らしを考える会」スタート（東京・銀座）
	5 月	・『これで解決！「ひとりの老後」』セミナー開催（講師：松原惇子氏（NPO 法人 SSS ネットワーク代表／ノンフィクション作家）
	6 月	
	6 月	・ 栃木県、茨城県、福島県に広がる八溝杉の伐採地を見学
	7 月	・ 国交省が募集した「高齢者居住安定化モデル事業」に選定。 ・ 初めてのバスツアーによる宿泊現地見学会を開催。「森林ノ牧場」のカフェオープン
	8 月	・ 夏合宿 in 那須を開催し、（一社）コミュニティネットワーク協会理事を講師とした 3 日間の研修を実施。
	9 月	・ 第 1 回「ゆいま〜る那須友の会」スタート ・ 部会での検討スタート
	10 月	・「ゆいま〜る那須」のランドスケープ監修の山崎誠子氏を迎えた紅葉見学会を開催。散策しながら那須の自然についての話を聞く
平成 22 年	12 月	・ 第 1 回「ロングステイの会」がスタート ・ 現地にモックアップ（原寸大の模型）を設置
		・「どう生きる、人生百年社会へ」フォーラムを開催（講師：樋口恵子氏（NPO 法人高齢社会をよくする女性の会理事長・高齢社会 NGO 連携協議会代表等） ・ 八溝杉の伐採地や八光建設（株）のショールーム、パネル加工場を参加者と見学

時期		プロセス
	3 月	・「人に元気を与える“こころの医療”」セミナーを那須町で開催（講師：見川泰岳氏（那須温泉診療所見川医院院長））
	4 月	・第 1 期工事着工
	10 月	・『ゆいま〜る那須コンセプトブック』発行
	11 月	・第 1 期工事分（D 棟／18 戸）開設
平成 23 年	3 月	・第 2 期工事着工 ・東日本大震災により一時期全員で「ゆいま〜る伊川谷」へ退避
平成 24 年	1 月	・第 2 期工事分（A・B・C・E 棟／52 戸）開設

参考：（株）コミュニティネット

2）企画・構想段階

①事業の発端

- ・「ゆいま〜る那須」が誕生したきっかけは、人口減少や別荘地の空き家増加が問題となっている状況の中で、（一社）コミュニティネットワーク協会が別荘用地所有事業者から、「人口減少下において別荘地以外の活用を検討してほしい」という相談を受けたことが始まりである。
- ・同様の相談は、他の地域からも寄せられていたが、那須でプロジェクトを実行させていった主な理由としては下記のものがある。

①首都圏から近いこと

②土地価格が安価な地方であるが、那須は地名のブランド力があつたこと

③別荘用地所有事業者が地元情報を持っていたこと

④別荘用地所有事業者の提携先として別荘地の管理会社があり、管理会社の行う見回りサービスに医療・介護の要素を加えることで必要最低限のケア体制が整う可能性があつたこと

⑤別荘地の管理会社の連携先が、人材派遣と人材育成の事業を行っていたので、ケア等に必要の人材が整う可能性があつたこと

②構想・計画段階におけるポイント

■基本的な考え方（取組の観点）

- ・子どもから高齢者まで、地域全体の多世代共生型のコミュニティ拠点づくりを目指す（株）コミュニティネットは、「ゆいま〜る那須」をその拠点の一つとすべく、平成 19 年の「那須プロジェクト実行委員会」発足を皮切りに、事業化の検討をスタートさせた。
- ・この構想・計画段階において、（株）コミュニティネットと（一社）コミュニティネットワーク協会は、次の点を事業化及び開設後の持続的運営のポイントに据え、その後の取組を進めている。

○地域資源や地域課題、協力事業者を把握・発掘する現地住み込み調査とネットワークづくり

- ・都市部からの入居（移住）者向けには、自立型でもケアの体制が整っているか、要介護となった場合でも十分なケアが受けられるかが事業化の前提条件となる。また、生活環境としての魅力があるか、必要な機能や生活のアクティビティが豊富にあることも重要な要素となる。

そのため、初動期の動きとして、「那須プロジェクト実行委員会」を立ち上げ、事業実施の可能性判断を行うとともに、その判断の妥当性を見極めるために、那須への住み込み調査を実施している。

- ・また、(株) コミュニティネットでは、「那須 100 年コミュニティ構想」の実現に向けて、自社で全ての事業を行うのではなく、地元事業者との連携体制をつくり、ともに育んでいくことを目指している。そのため、現地住み込み調査と同時に地域とのネットワークづくりを行い、協力者や連携事業者の発掘を行い、地元が担える事業は地元事業者に委ねることとしている。

○確実な入居者確保と高い商品性につながる「参加型」の手法の採用

- ・安定的な事業収支を確保し、ビジネスとして成立させるためには、開設時の一定数の入居者が必須要件となる。そのため、「ゆいま〜る那須」では、「参加型」の手法により、共に住もうという理念の共有、入居希望者の生活設計、入居意向の把握等を同時に行い、開設時の入居者の見通しが立った段階で正式に事業化を行っている。また、入居者の意見を取り入れる「参加型」の手法は、設計・サービス内容の商品性を高めることにつながっている。
- ・上記を実現するためには、「那須 100 年コミュニティ構想」に賛同する入居希望者を集めることがポイントとなる。そのため、「ゆいま〜る那須」では、啓蒙・啓発活動を重視し、理念に賛同する著名人によるフォーラム・セミナーや見学会等を数多く開催することで情報を届ける機会を増やし、共感・賛同する入居希望者が集まる仕組みを持っている。
- ・そのための連携先が(一社)コミュニティネットワーク協会である。当協会ならびに当協会が運営する高齢者住宅情報センター(東京と大阪に設置)では、恒常的に住まい方や「100 年コミュニティ構想」に関する啓蒙・啓発活動を行い、理念に共感する人達の名簿を保有している。そこへ「那須 100 年コミュニティ構想」の情報を提供することで、入居希望者層へ働きかけができています。

○人員配置の抑制や高い入居率につながる相互扶助を前提とした計画づくり

- ・地方におけるサービス付き高齢者向け住宅事業では、特に、安定して高い入居率を保つために、入居者の費用負担を抑制することが重要となる。そのため、「ゆいま〜る那須」では、「参加型」手法により、入居者の費用負担をどの程度の金額・内容とするかについて、建物やサービスの質や内容との兼ね合いなどを入居希望者とともに検討している。また、「ゆいま〜る那須」では、相互扶助の理念のもとに、入居者同士の助け合いが行われる暮らしを前提とした事業計画づくりを行っており、その結果、サポート費(管理人件費)を抑制することを実現し、高い入居率(退去者の抑制)につなげている。

■「那須プロジェクト実行委員会」の発足

- ・平成 19 年 7 月に「那須プロジェクト実行委員会」を発足した。主要なメンバーは、(株) コミュニティネットや高齢者住宅情報センター((一社)コミュニティネットワーク協会)のほか、環境共生を専門とする大学教授、設計者、牧畜関係者、おひとり様の暮らしをしたい方の代表者、生協(生活協同組合)、そして、(株) NTT データだいちといった、現在も「ゆいま〜る那須」と連携を組む事業者などで構成された。
- ・当委員会は、月 1 回程度会議を行い、事業実施が可能かを判断するとともに、フリーハンドレベルでの設計図面の作成まで行っている。また、生活環境が重要なため、医療機関や訪問

看護、介護事業所、娯楽・ゆしみにつながる施設、図書館、食料や生活用品店等の生活に必要な施設等の位置をおさえた生活マップを作成している。

- ・なお、当委員会での検討を通じて、この時点から、「森林ノ牧場」との連携や、(株)NTT データだいちへ清掃業務を委託するなどの事業の組立てが見えてきている。

■現地住み込み調査及び地域ネットワークづくり事業

- ・「那須プロジェクト実行委員会」において事業成立性があるものと判断され、事業スキーム案をまとめた後は、(一社)コミュニティネットワーク協会の職員2名が現地入りし、平成20年に開設した那須現地事務所において、現地住み込みでの地域課題の把握や事業成立性に関する調査、そして地域とのネットワークづくりに着手した。これは、実際に地域に住み込んで「住民」となり、フットワーク軽く動き回る役割が重要と考えたためである。
- ・住み込み調査では、まず交通や買い物などの生活環境と医療介護等の調査から開始し、何を用意する必要があるかを確認している。その際、近くに公共交通機関がなかったため、移動手段の確保が課題となった。そのため、自前でワンボックス車の送迎を行う「ゆいま〜る号」の手配を検討することとなった。
- ・地域の団体や関係者とのネットワークづくりについては、「3) 初期開発段階 ④体制づくりのポイント」で詳述するが、協力者やキーパーソンとの関係構築、地域の事業者との関係構築、地方公共団体(那須町)との関係構築などがあり、まず、関係団体がどのようなポジションにいるかを確認することから始まる。
- ・この時、地域の団体や関係者からみると、(一社)コミュニティネットワーク協会や(株)コミュニティネットの存在は、よそから来た「落下傘部隊」として映ることが多い。そのため、何度も足を運び、理念や考え方を丁寧に伝えることで事業の理解・賛同・協力等を得ている。また、地域の飲食・物販店、ホテル等には、通信誌(那須通信)を置いてもらうなどの協力を得るために足を運んでいるが、協力事業者はその後、「ゆいま〜る那須」との連携主体となっているところも多い。このような取組も地域のネットワークづくりに繋がっている。
- ・住み込み調査と地域のネットワークづくりを開始後、約半年程度で事業成立性があると判断した後は、平成20年6月に「那須通信」の発行開始、7月に現地見学会開催、8月に設計コンペ審査、9月に著名人を招いた大規模フォーラムの開催などを同時並行的に行い、その後、平成21年2月からは「那須での暮らしを考える会」を発足。本格的な検討に進んでいる。



③入居希望者参加型プロセスにおけるポイント

■基本的な考え方

- ・(株)コミュニティネットは、入居者とスタッフがともに納得できる終のすみかのしくみをつくりだしていくため、住居のしつらえや、ケアのこと、食事のことなど、暮らしに関わることを勉強し合い、ひとつひとつ丁寧に検討する「参加型」の手法を採用している。
- ・例えば、住戸の間取りの検討については、設計部会を開催して入居希望者・スタッフ・設計者との意見交換やワークショップを行い、23タイプの住戸プランの設定に至っている。さらに、住戸プラン決定後には原寸大模型(モックアップ)を現地に制作し、窓の大きさや仕上げなどを含めて詳細な検討を行い、参加意識の醸成や入居希望者の意向確認などをきめ細か

に行う手法を取っている。

- ・この「参加型」による手法は、単に暮らしの器となる住まいづくりに参加するということだけに留まらず、入居希望者同士やスタッフとの関係を築くことで、「ゆいま〜る那須」入居後も、主体的かつ相互扶助の精神を持って暮らすことに寄与している。
- ・そして、「ゆいま〜る那須」では、上記の「参加型」の手法により、事業成立ラインに至る一定数の入居希望者（都市部では着工時までに30%、竣工時までに70%が最低ライン）を目指し、その見通しが立った時点（「ゆいま〜る那須」では30人の入居者）で正式な事業着手となっている。

■「那須での暮らしを考える会」での検討

- ・平成21年2月に「那須での暮らしを考える会」を発足し、第1回会議を東京・銀座（当時・現在は有楽町）の（一社）コミュニティネットワーク協会にて開催した。参加者は、構想に賛同し、那須での暮らしに興味のある人や、情報を得たい人が中心である。そのため、各会の参加者は10名程度であるが、全対象者数は数百人規模に及んでいる。
- ・参加者への呼びかけ方法は、（一社）コミュニティネットワーク協会の発行誌での紹介や、それまでに行ったフォーラム・セミナーの参加者で関心のあった情報希望者への情報提供である。また、情報希望者には、個別電話による参加呼びかけを行うこともある。
- ・「参加型」の意識醸成プロセスには、共に食す場が重要な要素となると考えており、各会終了後はなるべく食事会を実施し、参加者のつながりづくりを行っている。
- ・「那須での暮らしを考える会」では、月1回程度の会議のほか、5・6月にはひとりの老後を考えるセミナーの開催、7月にはバスツアーによる宿泊現地見学会の実施、8月には3日間にわたる那須合宿を行っている。合宿では完成期医療福祉を考える機会などを設けている。
- ・東京での「考える会」発足からしばらくした後、那須町でも「那須での暮らしを考える会」を発足し、月1回程度の会議を通じて那須での生活の課題やニーズの把握を行っている。
- ・「那須での暮らしを考える会」での様々な活動は、地域のネットワークづくりにも貢献している。具体的には、現在、「ゆいま〜る那須」で行っている教室の講師には、この段階で接点を持った人もいる。
- ・「那須での暮らしを考える会」などの会合の場では、自己紹介に多くの時間を割いている。その理由は、自己開示や人の話を聴く（傾聴）ことが、参加意識や関係性づくりを醸成することにつながると考えるためである。また、同時に、そのようなことが苦手・面倒な人、共同生活が難しい人は自然と参加しなくなるという要素もあり、結果として共に住もうという理念に合った人が残ることになる。また、会合やセミナー・見学会は、参加者同士が繰り返し参加することで友人関係となる場合もあり、コミュニティの萌芽の場にもなっている。



■「ゆいま〜る那須友の会」での検討

- ・平成 21 年 9 月に「ゆいま〜る那須友の会」を東京で発足した。前述の「考える会」が構想に興味・関心のあ
る幅広い層を対象としたのに対し、「ゆいま〜る那須友
の会」の参加者は、入居を前提とした「入居希望者」
の集まりであり、参加規模は 10 数人〜20 人である。
なお、「那須での暮らしを考える会」を通じて、那須町
周辺での入居希望ニーズは少なかったため、「ゆいま〜
る那須友の会」への呼びかけは、首都圏等の都市部からの入居希望者に絞っている。
- ・参加者となる入居希望者に対しては、自分の暮らしをイメージしながら共に「ゆいま〜る那
須」をつくっていく「参加型」の手法をとっている。とくに、首都圏からの移住はハードル
が高く、そのハードルを越えるためにも「参加型」が重要な要素となっている。
- ・具体的には、「ゆいま〜る那須友の会」では、参加者
による主体的な参加と個別ニーズに応えた暮らしの
実現のため、「設計部会」や「食部会」等のテーマ別
部会を設置している。入居希望者は興味のある部会
へ参加し、他の入居希望者やスタッフ等とともに具
体的な設計内容やサービス内容等を検討していく。
参加者が集まりにくい場合は、個別に入居希望者へ
の声掛けを行うだけでなく、個別に興味のある内容をヒアリングし、次の企画に反映するな
ど“参加したくなる企画”を立てるなどの工夫を行っている。さらに不参加者も含めた情報
共有と、参加意欲を促進するため、通信誌には、部会での検討内容を掲載するなど工夫を行
っている。



（部会での検討例）

- ・食部会の場合、食事をどの金額・内容にするかを話し合い、実際に設定金額別の試食会も実施。その結果、月額 4 万円と決まり、昼食 540 円、夕食 760 円と設定。
 - ・設計部会の場合、入居希望者・スタッフ・設計者との意見交換やワークショップを行い、間取りや建具などをアレンジ可能なものとし、間取りは 23 タイプ設定。またモデルルームの見学会を通じてシンクの高さや壁の配色なども検討。住戸プラン決定後は原寸大模型を現地で作成し、窓の大きさや位置、内装仕上げなどを含めて検討。このように入居に向けた気持ちが高まることで、入居キャンセルの防止につながった。
- ・「ゆいま〜る那須」では、前述のように「那須での暮らしを考える会」と「ゆいま〜る那須友の会」での参加型のしかけを企画し、事業成立の目安（30 人。70 戸に対して 43%）の入居希望者数が集まったことから事業化を決定した。なお、(株)コミュニティネットでは、通常、土地取得時期までに 3 割の入居希望者が集まれば事業化決定するが、「ゆいま〜る那須」は地方での初めての事業ということもあり、入居希望者が集まるかどうかわからなかったため、その割合を高めるとともに、工期を 2 期に分けることでリスクを軽減させた。
 - ・なお、このようにともに住まいやまちをつくりあげていく「参加型」の手法を採用している

「ゆいま〜る那須」であっても、「ゆいま〜る那須友の会」の参加者が入居に至った割合は決して高くない。要因としては、家族との関係や人間関係、首都圏から那須への移住の実現性、時間をかけて進める上での状況の変化（個人や家族の身体・資金面等の他、社会や経済情勢等の影響も）などが出てくるためである。

④プロモーションのポイント

■基本的な考え方

- ・実施するイベントや通信誌等の広報活動（プロモーション）は、情報を届けたり、人と出会うためのツールとして、また、これまでに述べてきた「参加型」を促す手法として活かされている。
- ・具体的には、フォーラムやセミナー等を数多く開催し、「那須 100 年コミュニティ構想」に関心を持つ人を募ったり、賛同する地域の団体・関係者づくりにつなげている。そして、これらのイベントへの参加者に対しては、情報提供意向に関するアンケートを実施し、その回答を元に名簿を作成した上で、「那須での暮らしを考える会」等への参加呼びかけを行っている。また、このような取組を行うことは、雑誌・新聞・テレビ等のマスコミへの登場機会を得ることにつながっている。

■フォーラム・セミナー等のイベント

- ・「ゆいま〜る那須」の事業化のプロセスでは、大規模なフォーラムと同時に、入居希望者層の関心事をテーマにした小規模セミナーを行っている。
- ・フォーラム・セミナー等のイベントは、どのようなテーマ設定とするかが重要であるため、時代の傾向を読んだ企画づくりやテーマ設定を大切にしている。そのために時事情報のほか、書店での売れ筋や、雑誌の吊り広告などにも着目し、日々接点を模索している。
- ・また、（一社）コミュニティネットワーク協会と（株）コミュニティネットは、外部から地域に入ることになるため、地域にとって安心・安全・有益な存在であることを認知してもらうことが重要となる。そのため、フォーラム等では、全国的に著名な人物のほか、地元で社会的に発言・行動が認知されている人物の登壇が組織の信頼確保にも寄与する。そのため、当該地域では誰であれば信頼が高まるかの見極めも重要となっている。

■「ゆいま〜る那須」の事業化プロセスで行われたフォーラム・セミナーの実例

①フォーラム：「おひとりさまの老後」を支えるしくみづくり

日時：平成 20 年 9 月 27 日

会場：那須塩原市・黒磯文化会館大ホール

講師：上野千鶴子氏（東京大学大学院教授（当時））

浅川澄一氏（日本経済新聞社編集委員（当時））

参加：ほぼ満員



②フォーラム：「どう生きる、人生百年社会へ」

日時：平成 22 年 1 月 30 日

会場：那須塩原市・黒磯文化会館大ホール

講師：樋口恵子氏（NPO 法人高齢社会をよくなる女性の会理事長）

参加者：343 名



③セミナー：1000 万円と年金で、豊かに暮らせる住まい選び

日時：平成 20 年 7 月 27 日（午前・午後計 2 回）

会場：東京銀座・暮らしと住まいの情報センター

講師：近山恵子氏（（一社）コミュニティネットワーク協会理事長（当時））

参加者：80 名（定員 50 名）



参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

- ・イベントに何度も参加するうちに参加者同士が友人関係となるケースもある。人対人の双方向の関係で事業を進めているため、フォーラム・セミナー、見学会は、参加者の中にコミュニティの核になる人物が複数いると運営しやすくなる。そのため、主催者サイドで参加してもらいたい人には直接連絡を入れる場合もある。なお、リピーターと初参加者の割合は 1：2 程度が望ましい比率である。

■紙媒体による情報発信

- ・紙媒体による通信は、事業化を進める段階で発行しており、「ゆいま〜る那須」では、平成 20 年 6 月から「那須通信」を発行した。発行主体は、「那須で 100 年コミュニティをつくる会」（主宰：（一社）コミュニティネットワーク協会）である。まず（一社）コミュニティネットワーク協会の会員への広報活動から開始している。
- ・「那須通信」は、入居が開始されるまでの期間実施されている。「那須通信」があることで、実際に「考える会」や「友の会」に参加していなくてもプロジェクトの進行状況を把握することができ、また、後から入居希望者として参加した場合でも、過去の検討・活動状況が分かるため、「参加型」の手法において「那須通信」は重要なツールとなっている。
- ・また、「那須通信」は、那須町内の飲食店や道の駅、ホテル等にも置かれ、その設置依頼のために各所へ足を運んでいるが、現在、「ゆいま〜る那須」での移動販売等を行う商店等は、その当時に関係ができたところが多く、広報活動の取組は地域のネットワークづくりにも繋がっている。



出典：（一社）コミュニティネットワーク協会

- ・このほか、入居促進のツールとしては月刊誌への掲載も重視している。

⑤入居希望者対応のポイント

- ・「ゆいま〜る那須」における入居希望者への対応の大きな特徴として、入居希望者の「生活設計」をともに考えていくことが挙げられる。これはその人が、どんな人生を歩んできたか、どんなニーズがあるのか、どんな事に困り、不安があるのか、どんな暮らしをしたいのかということをひとりひとりにヒアリングし、入居者の思いを大事にしながら生活設計と一緒に考えていくというスタイルである。この中には、経済的なことや家族関係、お墓、完成期（終末期）の希望など、一般的にはプライベートで尋ねにくいと考える内容も含まれている。このような情報を本音で話せる関係になって初めて、その人らしい暮らしの提案ができると考えている。生活設計の末、「ゆいま〜る那須」とは異なる暮らしや住まいに結びつくこともあり、重要なのは、本人が選択・決断するということである。また、生活設計を行うことは、入居希望者に限らず、地域住民のニーズをヒアリングする際にも有効と考えている。
- ・前述のような観点から、スタッフは入居を考えている人の話をじっくり聞く（傾聴する）ことができ、入居希望者に寄り添いながら生活に合わせた提案を行える人材が必要となる。そのためのスタッフの素質として、「一緒に悩みながら考えられる人」、「入居希望者にまたこの人に会いたいと思わせる人」、「信頼に足る知識を持っている人」が考えられる。

3) 初期開発段階

①土地の取得経緯とポイント

- ・土地取得については、別荘用地所有事業者からの相談によるものである。
- ・「ゆいま〜る那須」の事業化決定の判断は、「那須での暮らしを考える会」と「ゆいま〜る那須友の会」での参加型のしかけを通じて、事業成立の目途（一定数の入居希望者の目途）が立った後である。そのため、土地取得のタイミングも「ゆいま〜る那須」の着工直前となっている。
- ・土地取得範囲は「ゆいま〜る那須」と「森林ノ牧場」の範囲のみであり、「那須100年コミュニティ」全体構想の一部を先行取得したという位置づけである。
- ・なお、「森林ノ牧場」の用地は、牧場側に借地意向があったため、(株)コミュニティネットを取得している。

②計画・設計におけるポイント

■基本的な考え方

- ・建物の計画・設計については、大きく次の2つの手法を採用している。
 - i. 那須100年コミュニティコア施設設計コンペの実施
 - ii. 「ゆいま〜る那須友の会」の設計部会での「参加型」による入居者・スタッフ・設計者の三者一体での設計検討
- ・このうち、iiは「③入居希望者参加型プロセスにおけるポイント」で述べたとおりであり、ここではiのプロセス等と建物の計画・設計のポイントを紹介する。

■那須 100 年コミュニティコア施設設計コンペ

- ・平成 20 年 6 ～ 8 月に「那須 100 年コミュニティコア施設設計コンペ」を実施した。全国から 84 件の応募作品があり、最優秀提案に選ばれた設計事務所の案をベースにして、「ゆいま～る那須」の計画・設計が行われている。開催概要等は次頁の図のとおりである。

■那須 100 年コミュニティコア施設設計コンペ 開催概要

(開催概要)

- ・「那須 100 年コミュニティ」のコンセプトを具現化するコア施設について、予定地である那須町の持つ自然環境についても考慮された、具体的な暮らし方、住まい方に即した「住居」を提案する。最優秀案については、実施計画案として採用される予定。

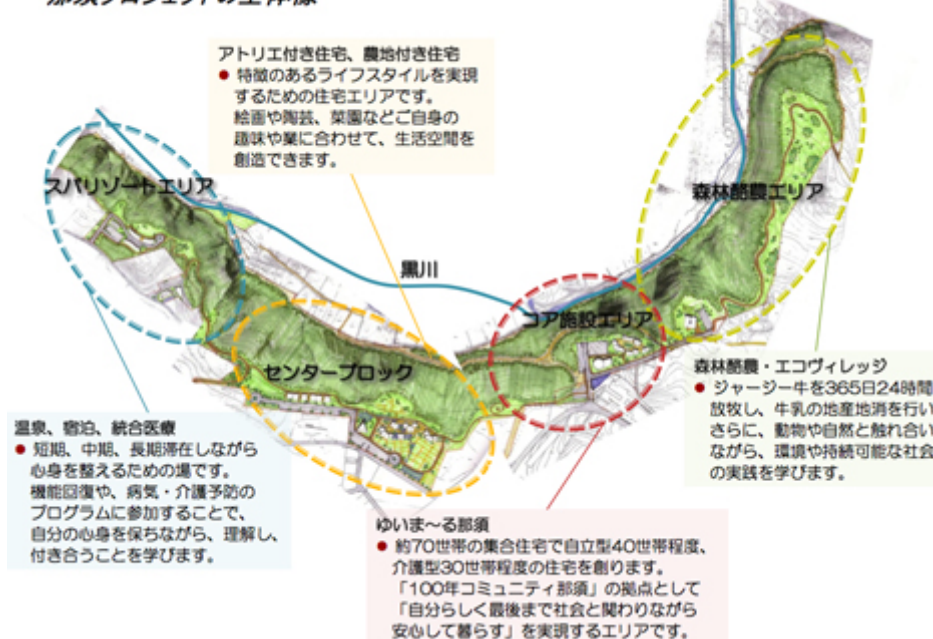
(概要)

- ・「那須 100 年コミュニティ」のコンセプトを反映した 70 世帯のコミュニティを提案する。40 世帯を自立者向け住宅、30 世帯を介護が必要な方向けの住宅として、広さ、付随する機能等については任意に設定する。

(対象地)

- ・所在地：栃木県那須郡那須町大字豊原乙字那須道下 627-115
敷地面積：9,863 m² 建蔽率：60% 容積率：200% 都市計画区域内、用途無指定地域

那須プロジェクトの全体像



(審査員)

- ・浅川澄一（日本経済新聞編集委員（当時））
- ・上野千鶴子（東京大学大学院教授（当時））
- ・熊野英介（アマタ株式会社代表取締役（当時））
- ・住友博（社団法人コミュニティネットワーク協会 会員）
- ・立松和平（作家 福山博之 サン・ノーブル・ホーム株式会社代表取締役（当時））
- ・森木まゆみ（社団法人コミュニティネットワーク協会 会員）
- ・近山恵子（社団法人コミュニティネットワーク協会理事長（当時））
- ・神代尚芳（医師・社団法人コミュニティネットワーク協会会長（主催者）（当時））

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

- ・この設計コンペは、「ゆいま〜る那須」の設計提案を受けることだけが狙いではなく、広報活動の一環（話題作り）という側面も大きい。この設計コンペを実施することで、専門誌に限らず一般誌にも記事が掲載され、構想・企画に関心を持った方からの問合せにもつながっている。このように設計コンペのような取組も広報や「参加型」の手法に結びつけている。

■建物の計画・設計のポイント

- ・基本コンセプトは、「集まりすぎず散らばりすぎず」、「わ」になって暮らす」ことをコンセプトとしている。朝、玄関をあけると入居者同士が自然と顔を合わせることができる設計としている。

■設計コンセプトのポイント

○「集まりすぎず散らばりすぎず」のポイント

- ・多くの採光と通風を得ることができ、森となる空き地が十分に確保できる、広い敷地を活かした住棟形式を模索。戸建住宅の独立性と長屋住宅の一体感を併せ持つ2戸1形式を採用。
- ・主に平屋建で構成し、空が見渡せ、緑豊かな草木に囲まれる「森の中の住宅」の雰囲気を出し、「ちょうどよい」距離感で集まって住む暮らし方を提案。

○「わ」になって暮らす」のポイント

- ・12〜18戸で1つのグループを形成するユニットをつくり、中庭を囲むように住戸と共用棟を配置し、中庭から各住戸にアクセス。また、外廊下によって緩やかに住戸を繋ぐことによって、ユニット内に回遊性が生み、お互いに見守りやすくなり、日常的なコミュニティの醸成が図られやすくしている。また、各建物に庇を設け、寄り添うように重ねることで、雨に濡れずに共用棟へ行くことができます。独立性がありながらも一体感をつくり出し、視覚的にも安心感のある「わ」のような住戸配置している。

参考：（株）コミュニティネット

- ・住戸は、33〜66㎡までのタイプがある。サービス付き高齢者向け住宅の面積基準は25㎡以上であるが、自立高齢者の生活の場としては狭いことから、最低でも33㎡としている。また、各住戸とも縁側と土間の要素を併せ持った、公私のバッファゾーンとなる「エンガワドマ」を配置し、玄関でもあり趣味の部屋としても利用できるようになっている。
- ・また、「ゆいま〜る那須」敷地内には、3つの共用棟と食堂及び介護棟（通所介護事業所）があり、入居者がその日の気分に合わせて自分の居場所を確保することができるよう、これらの施設は敷地内に点在させている。
- ・このように、「ゆいま〜る那須」では、いつまでも居続けられる場、楽しんだり学ぶことができる場、そして、地域住民も含めて交流できる場を各所に用意している。
- ・「ゆいま〜る那須」では、柱・梁・床・枠・外壁まで無垢の地元ブランド杉「八溝杉」を取り入れ、地産地消による輸送エネルギーの削減を行っている。また、室内仕上げには調湿性のある素材を使用し、床は八溝杉の杉板、壁・天井は天然粘土鉱物を主成分とし解体後は土へ還すことができるモイスを採用し、自然素材の利用を通じた健康・快適な住空間づく



りを行っている。

③資金調達のポイント

- ・「ゆいま〜る那須」では、(株)コミュニティネット内部での自己資金(370,995 千円)と借入金(金融機関・地域活性ファンド計 555,500 千円)、国土交通省の補助金(98,702 千円)を活用して、初期の事業費を捻出している。
- ・このうち、借入金の多くが、入居金の一括前払金(入居一時金)により返済している。
- ・また、「ゆいま〜る那須」は、国土交通省が平成 21 年に実施した「高齢者等居住安定化モデル事業」に応募し採択された。これにより、3 ヶ年にわたり調査・設計費、建設工事費、情報提供普及費、技術検証費、付帯事務費の補助を受けており、「ゆいま〜る那須」の総事業費の約 1 割は当該補助事業により賄われている。

④体制づくりのポイント

■開設までの運営体制

- ・那須の現地事務所では、当初は 2 名が現地入りし、その後の地域プロデューサー・営業スタッフは基本的に 3 名体制であった。内訳は、1 名が首都圏含めた全体営業やコーディネートを行う地域プロデューサー、1 名が現地でのネットワークづくりなどを行う地域プロデューサー、1 名が営業スタッフである。
- ・また、「那須での暮らしを考える会」の開催時には、営業リーダーが増員されている。
- ・「ゆいま〜る那須友の会」の開催時には、営業スタッフが増員されている。(株)コミュニティネットでは通常、営業チームを 5 名体制としている。
- ・開設段階には、運営準備が必要となる。そのため、「ゆいま〜る那須」に限らず、(株)コミュニティネットでは、ハウス長を開設 6 ヶ月前、他の運営スタッフを開設 3 ヶ月前に雇用し、地域プロデューサーや営業スタッフとも行動を共にしながら運営準備にあたっている。
- ・とくに、ハウス長は、開設前に営業担当や地域プロデューサーとも密に連携し、地域状況や入居希望者状況を理解し、開設後のフォローにも役立てている。
- ・その他、コミュニティネット本社メンバーが地主や行政対応、事業計画策定や申請等のサポートを行っている。

（地域プロデューサーの役割）

- ・「ゆいま〜る那須」等での経験を踏まえると、地域プロデューサーは複数名が望ましい体制と考えられる。
- ・地域プロデューサーは、地域の課題の把握と解決提案、入居者が自己表現できるような暮らしを実現できる仕組み、事業採算性の検討、実現化に向けた各種交渉や連携等の促進を行うことが大切な役割である。
- ・そのために、重要なことが「生活設計」である。そのためには本音を聞ける関係になることが大切で、一人ひとりと直接何度も顔を合わせ、相手を理解することが必要となる。打ち解けるためには根気強く諦めない精神が重要となる。
- ・また、地域プロデューサーを担うためには、入居希望者や地域住民が何を望むかを理解する必要がある。そのためには、命、生活、文化、差別、社会、歴史、哲学などの生活や生き方に関する基礎知識や、その地域の歴史、風土等に関わる情報などを勉強し、理解することが重要となる。

（営業スタッフの体制）

- ・（株）コミュニティネットでは、1つのプロジェクトの営業スタッフは5名体制が望ましいと考えている。構成は下記のとおり
 - ・営業リーダー（地域プロデューサー的役割を果たす） 1名
 - ・営業スタッフ
 - ・営業リーダー・スタッフのサポートメンバー } 3名
 - ・電話窓口兼事務担当 1名
- ※営業スタッフは、情報の得やすさから地元出身者が1人いることが望ましい。

■開設後の運営体制

- ・「ゆいま〜る那須」の運営スタッフは、8名体制である。構成は下記のとおり。
- ・生活コーディネーター3名（（株）コミュニティネット社員）
- ・経理1名（入居者）
- ・食堂は2名（うち1名が入居者）
- ・ドライバー3名（うち2名が入居者）
- ・前述のとおり、半数が入居者であるが、8名全員が（株）コミュニティネットと雇用契約（正社員又はパート）を結んでおり、入居者にも活躍（就労）の機会が創出されている。
- ・満室後の入居者募集は運営スタッフが行っている（もしくは本社が支援している）。

■協力者やキーパーソンとの関係構築

- ・地域の団体や関係者とのネットワークづくりについては、まず、関係団体がどのようなポジションにいるかを把握し、「那須100年コミュニティ構想」に近い理念・考え方を持つ団体等と出会い、構想・企画への理解を得て、その団体等を介して地域に入っていくことがポイントとなる。
- ・とくに、「ゆいま〜る那須」では、「那須高原クロスロード振興会」をはじめとする、町を良くしたいと考える団体・個人が活動の主な協力者となっている。
- ・「ゆいま〜る那須」での協力者等との出会いは、地主（法人の社員含む）を通じて紹介されたケースが多く、そこから共感を得られた団体等を通じてネットワークが広がっている。また、

近い理念・考え方を持つ団体・関係者を探す際に、フォーラム等を繰り返し開催し、自ら出会う機会が生まれやすい環境をつくっている。

- ・また、地域のキーパーソンの元には、何度も足を運び、理念や考え方を丁寧に伝えており、地域外の事業者である（株）コミュニティネットが行う事業への理解・賛同・協力等が得られるよう努めている。地域のキーパーソンの情報や接点は、全国的にネットワークを持つ著名人が有する場合もあり、仲介役となる人物を介した情報収集も有効となる。

■地方公共団体との関係構築

- ・「ゆいま〜る那須」の開設当初は、（株）コミュニティネットと町役場の間に特段の関係性はなかった。その後は、地元のネットワークなどを通じて、町の課題やまちづくりに関しての話し合いの場に「ゆいま〜る那須」からも参加するなど、町役場との接点が増えている。
- ・本来、「ゆいま〜る那須」のような地方におけるまちづくり事業は、民間事業者が単独で行うことは難しい。交通、医療・介護等の各方面で地方公共団体との協力が必要不可欠である。また、「ゆいま〜る那須」では、事業化段階で、現地住み込み調査や地域とのネットワークづくりを行ったが、本来であればこのような段階から、地方公共団体側の支援（人的・経済的等）が望まれた。

■地域住民との関係構築

- ・「ゆいま〜る那須」の周辺地区には14世帯が居住している。そのような小集落に70戸の住まいをつくるプロジェクトであったため、事業化にあたっては、地域住民向けの説明会を丁寧に行ったり、地鎮祭やパーティーへの招待を行った。
- ・地域住民からの反応は、歓迎する傾向が強く、子ども世代の雇用創出への期待も寄せられた。那須町はもともと移住者が多いことが抵抗感の少なさでもありと考えられる。一方で、開設当初2〜3年間は「敷居が高いと感じる」と言われることもあった。
- ・地元住民の雇用は4名であり、下記のとおりである。
 - ・生活コーディネーター2名
 - ・食堂1名
 - ・ドライバー1名
- ・「ゆいま〜る那須」の地域からの日常的な訪問者は、現在のところ、健康体操参加者、野菜販売を行う者、各教室の先生、各種会合の参加者など。立地的にまちなかに位置していないので、地域住民や町民が関わるしかけは、「ゆいま〜る那須」の課題となっている。

4) 運営段階

①運営段階のポイント

- ・「ゆいま〜る那須」の入居者は大きく、第1期工事（D棟）の入居者、第2期工事（A・B・C・E棟）の入居者、開設後にマスコミ等を通じて存在を知った入居者の3期に分類でき、それぞれ入居に対する考え方や価値観に違いがある。
- ・具体的には、第1期・第2期の入居者は、「那須での暮らしを考える会」や「ゆいま〜る那須友の会」といった「参加型」のプロセスに関わっているが、開設後にマスコミ等を通じて「ゆいま〜る那須」を知った入居者は、「参加型」の経験が少ない。そのため、理念への理解や自主的な暮らしに対する理解が低い傾向がある。こうした情報や経験の差を埋めるために、「ゆいま〜る那須」のあゆみや設計意図等を伝え話し合う機会を継続的に設けている。ただし、価値観の多様性がコミュニティを強くすると考えているため、多様なタイプの入居者が意見を言いやすいような雰囲気作りを大切にしている。
- ・また、入居後のトラブルやミスマッチを避けるために、入居にあたっては段階的なしかけを用意している。具体的には、移住に不安のある入居希望者に対して、年間24日間まで「ゆいま〜る那須」に宿泊滞在できる「ゆいま〜る那須倶楽部」という会員制度を設けている。会員となった入居希望者は、お試し体験居住や毎週土曜日に開催される「居酒屋デー」を通じて、他の入居者や地域住民との関わりを体験することができる。そのようなプロセスをたどることによって、結果的に、共に住もうという理念に共感し、「ゆいま〜る那須」を気に入った入居希望者が入居契約を行うようになり、入居後のトラブルやミスマッチのリスク回避にもつながっている。

(6)「ゆいま〜る那須」における事業収支

1) 概説

- ・本項ではまず、「ゆいま〜る那須」におけるプロセスごとの主な取組が、ビジネスモデルに与える効果を概念的に整理する。
- ・また、「ゆいま〜る那須」の事業計画時に実施された長期事業収支シミュレーションの結果表（資金計画書・損益計算書）を掲載し、それぞれの取組が事業収支シミュレーションにおいて、どのような効果を与えるかなどについて解説を行う。
- ・さらに、「ゆいま〜る那須」の平成27年度における実際の単年度事業収支表（損益計算書）を掲載し、運営実態について解説を行う。

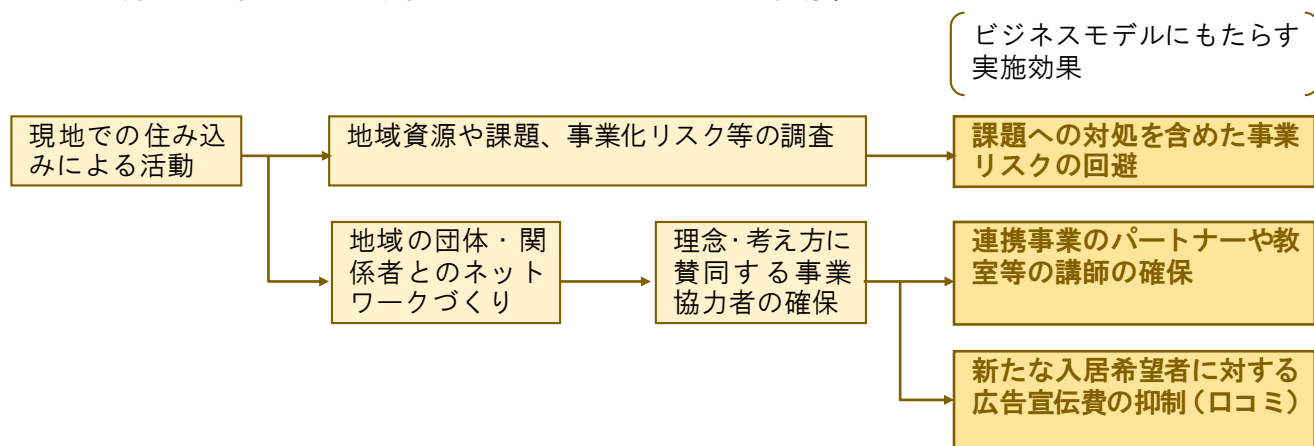
2) 企画・構想段階

①現地での住み込みの取組による効果

- ・「ゆいま〜る那須」の企画・構想段階では、現地での住み込みによる活動や、「参加型」プロセス、大小様々なプロモーションなどの取組が特徴となっている。
- ・とくに、「ゆいま〜る那須」のような地方における事業で、かつ、都市部からの入居希望者を対象とする場合、自立型であっても地域包括ケアの体制が整っているか、要介護となった場合でも十分なケアが受けられるかなど、周辺環境がどのようなものかが事業化にあたっての大きな要素となる。同様に、生活環境としての魅力があるか、必要な機能や生活のアクティビティが豊富にあることも重要な要素となる。そのため、現地での住み込みでは、まず、地域資源や課題、事業化リスクに関する調査を行い、事業成立性を把握することで、事業リスクの回避を図っている。また、この時に地域の団体・関係者と知り合う機会を得たり、ネットワークづくりを行うことは、(株)コミュニティネットの掲げる理念やまちづくりの考え方に賛同する事業協力者を確保することに結びついている。さらに、こうした事業協力者の口コミ情報は地域への宣伝効果を発揮する場合もあり、開設後の広告宣伝費の抑制にもつながる効果を持つ（*）。

（*）後述の事業収支表（資金計画書）において、募集広報費は開設前（0年目）に61,102千円を計上しているが、1年目以降は当該年度の入居戸数×一括前払金方式の収入（14,605千円）の3%としている。

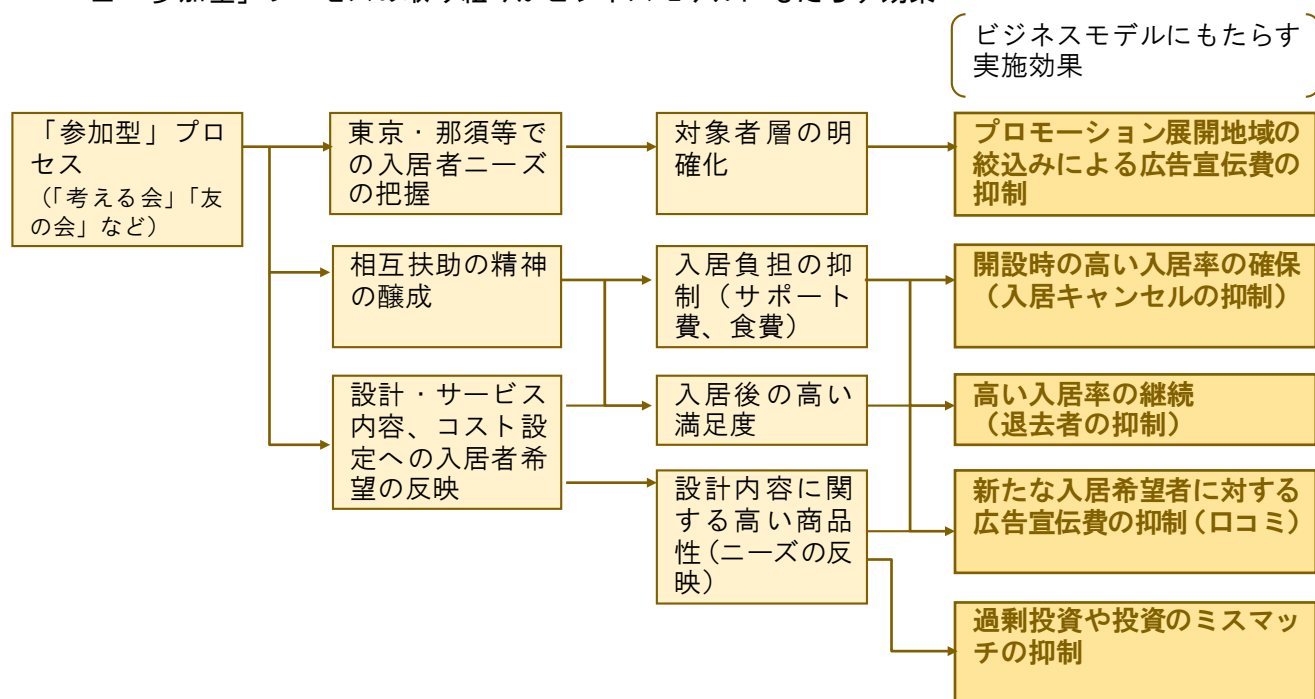
■現地での住み込みの取組がビジネスモデルにもたらす効果



②「参加型」プロセスの取組による効果

- ・安定的な事業収支を確保し、ビジネスとして成立させるためには、一定数の入居者が必須要件となる。
 - ・「那須100年コミュニティ構想」に興味・関心のある幅広い層を対象とした「那須での暮らしを考える会」、入居希望者の集まりである「ゆいま〜る那須友の会」といった「参加型」の手法は、「ゆいま〜る那須」の事業を持続的に成立させる上で極めて重要な取組である。
 - ・「参加型」の手法がもたらす効果としてはまず、対象者層の絞り込みが可能になる点が挙げられる。「那須での暮らしを考える会」は、東京だけでなく、那須町でも開催したが、このことにより、那須町周辺での入居希望ニーズが少ないことが明らかとなった。それにより、「ゆいま〜る那須友の会」では、対象者層を首都圏からの移住者に絞込むことが可能となっている。プロモーション展開地域が明確化されることは、広告宣伝費の抑制につながる効果を持つ。
 - ・また、「ゆいま〜る那須」では、「参加型」の手法により、共に住もうという理念の共有、入居希望者の生活設計、入居意向の把握等を同時に行っており、これにより（株）コミュニティネットでは、開設時の一定数の入居者の見通しを立てるとともに、入居者が希望・納得する設計・サービス内容及びコストの設定を実現している。
 - ・入居者が希望・納得する設計・サービス内容及びコスト設定に関する一例としては、食部会での検討が挙げられる。具体的には、食費をどの金額・内容にするかについて入居希望者で話し合い、設定価格別の試食会も実施。結果、「ゆいま〜る那須」の食費は月額4万円と決まり、昼食540円、夕食760円となった。また、設計については、設計部会での検討を通じて、間取りや建具をアレンジ可能なものとし、23タイプの間取りを設定したほか、原寸大模型を作成して、窓の大きさや位置、内装仕上げなどを含めた検討を行っている。
 - ・「ゆいま〜る那須」では、こうした取組を経ることにより、設計・サービス内容の商品性を高め、結果として、過剰な設備やサービスを減らすことでの入居者の費用負担の抑制、入居後の高い満足度につなげ、開設段階及び運営段階の高い入居率、過剰投資の抑制、広告宣伝費の抑制等の効果を得ている。（＊）
 - ・また、「ゆいま〜る那須」では、開設後の運営段階において、一定の相互扶助が入居者同士で行われることを前提とした事業計画づくりを行っているが、助け合いの精神は、「考える会」や「友の会」での理念・考え方の共有、参加者同士の関係づくりを通じて育んでいる。そして、実際にお互いが助け合うことは、スタッフの負担軽減や管理人件費の抑制につながっており、結果として、入居者の費用負担の抑制等の効果を得ている。
 - ・一方、スタッフの負担軽減は、スタッフが「ゆいま〜る那須」の運営以外に時間を割くことを可能としており、それを活かしてスタッフは入居者と地域住民を結ぶ橋渡し役などを担っている。その結果、「ゆいま〜る那須」は一般的な高齢者向け住宅等と比べて、地域に開いた施設となっている。
- （＊）後述の事業収支表（資金計画書）では、入居者の入替え等により、定常的に空室が8.66戸（空室率12%）生じるという想定のもと、入居戸数は最大64.35戸（入居率88%）と設定し、開設前（0年目）に39.42戸（入居率54%）、1年目に59.13戸（入居率81%）、2年目以降は64.35戸（88%）を継続することとしている。開設前から収入があるのは、「参加型」プロセスにより、開設前からの入居契約と収入確保を実現しているためである。

■「参加型」プロセスの取り組みがビジネスモデルにもたらす効果

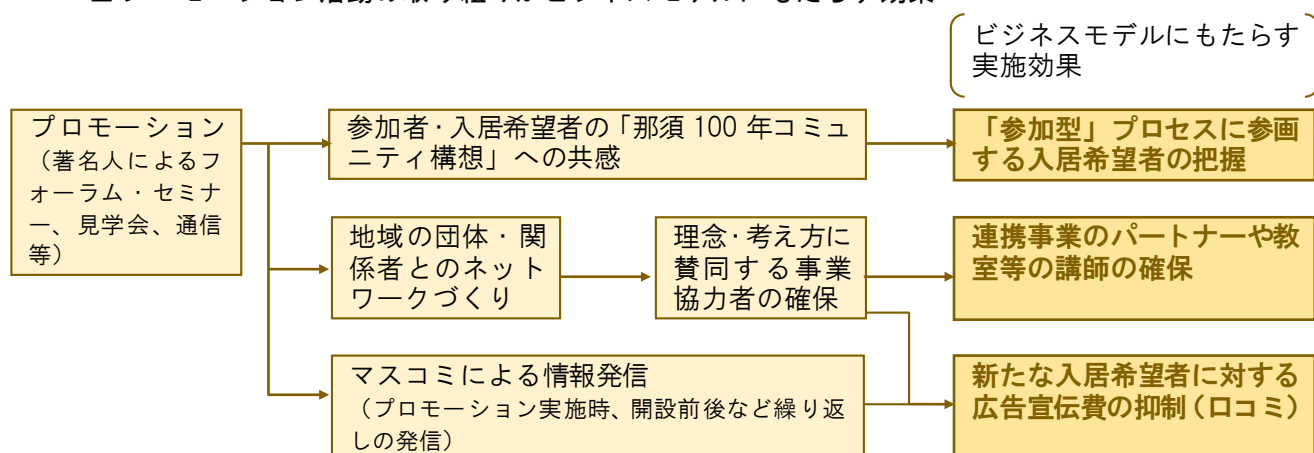


③プロモーション活動の取組による効果

- ・「ゆいま〜る那須」でのプロモーションは、著名人によるフォーラム・セミナー等のイベント、「那須通信」の発行など多岐にわたる。また、平成20年に実施した「那須100年コミュニティコア施設設計コンペ」は広報活動の一環という側面も大きい。「ゆいま〜る那須」では、これらの取組を通じて、「那須100年コミュニティ構想」に共感する参加者を把握し、「考える会」や「友の会」への参加希望者を効果的に把握している。
- ・また、プロモーション活動は、入居希望者だけでなく、事業者等にも情報を行き渡らせる効果を持つため、「那須100年コミュニティ構想」に賛同する事業協力者を確保することに結びついている。なお、事業協力者の一部は、「ゆいま〜る那須」開設後の連携事業者や、教室の講師等として活躍している。
- ・著名人によるフォーラムや設計コンペ、時代的なテーマ設定のセミナー等を開催することは、単に注目度を高めるだけでなく、開設前後を含めて新聞・雑誌・テレビ等のマスコミへの登場機会を得ることにつながっており、結果として、新たな入居希望者を募集する際の広告宣伝費を抑制する効果を持つ。(※)
- ・例えば、「ゆいま〜る那須」は、女性のひとり暮らしの年金生活に合うことを前提に、初期費用1千万円、月12万円の年金で暮らせることを資金面でのコンセプトとしているが、このコンセプトを掲げて開催したセミナーはどこも満員となり、マスコミに取り上げられたことで広告宣伝費用の抑制にもつながっている。(※)

(※) 後述の事業収支表(資金計画書)において、募集広報費は開設前(0年目)に61,102千円を計上している。これは開設時の総事業費の6%に相当するが、上記取り組みにより、開設直前の募集広報費用は抑制できている。

■ プロモーション活動の取り組みがビジネスモデルにもたらす効果



3) 初期開発段階

①事業実施の考え方（事業収支の観点）

- ・「ゆいま〜る那須」では、後述のとおり、事業計画時に長期事業収支シミュレーションを実施し、長期事業収支計算書を作成している。長期事業収支計算書は、①不動産部門、②運営部門のセグメント別に、それぞれ資金計画書と損益計算書を作成している。
- ・この事業計画書は、平成 21 年 12 月に作成したものであり（第 1 期着工が平成 22 年 4 月）、以下の分析は、その時点の事業計画における事業収支計算書に基づき行っている。
- ・事業収支の観点からみた考え方のポイントは下記のとおりである。

（留意点）この長期事業収支計算書の設定条件は、住戸数が 73 戸である点、入居者の支払い方法がすべて一括前払金方式を想定している点、森ノ牧場や「あい・デイサービスセンター那須」からの地代・家賃収入を含んでいない点、第 1 期・第 2 期に分かれていない点など、実際の条件とは異なることに留意する必要がある。また、後述するように、実際の「ゆいま〜る那須」の事業収支計算書には、不動産部門、運営部門のほか、食堂部門、送迎部門があるが、それらはこの長期事業収支計算書には含まれていない。

○「参加型」プロセスをはじめとする取組により開設前から継続して高い入居率を維持

- ・「ゆいま〜る那須」では、入居者の入替え等により、定常的に空室が 8.66 戸（空室率 12%）生じるという想定のもと、入居戸数は最大 64.35 戸（入居率 88%）と設定し、開設前（0 年目）に 39.42 戸（入居率 54%）、1 年目に 59.13 戸（入居率 81%）、2 年目以降は 64.35 戸（88%）が継続することを想定している。「ゆいま〜る那須」の損益分岐点は入居率 80% であり、長期事業収支計算書では、様々な取組を通じて、損益分岐点よりも 8% 高い入居率で推移する計画としている。

○ノウハウ活用・相互扶助を前提とした管理人件費の抑制

- ・月 12 万円での暮らしを実現するためには、スタッフを少人数体制とし、サポート費（管理人件費）を抑制することが必要となる。そのため、（株）コミュニティネットは、自社が持つ運営ノウハウを最大限活かすこととあわせて、入居者の自主的な暮らしや入居者同士による一定の助け合いを前提とした事業計画としている。長期事業収支計算書においては、生活コー

ディネーターはハウス長を含めて3名体制としている。

○一括前払金方式等による開設時の資金繰りの安定化

- ・後述の全体（不動産部門＋運営部門）の資金計画書において、開設前に自己資金 60,000 千円を繰越金として計上している。これは着手時の募集広報費 61,102 千円に相当する借入れを行わず、自己資金から拠出することを想定したものである。これにより開設前の当期剰余金のマイナスが補填されており、0 年目から翌期繰越金が発生している。
- ・「ゆいま〜る那須」の入居者の支払い方式は、家賃の「一括前払金方式」または「月額払い方式」の選択制を採用しているが、この長期事業収支計算書ではすべて一括前払金方式という想定で計算を行っている。そのため、多くの入居者が見込まれる 1～2 年目は、一括前払金方式の収入により当期剰余金がプラスとなり、3 年目の翌期繰越金（累積黒字）は 289,552 千円までプラスが膨らむ計算となっている。
- ・3 年目以降は新規入居者が少なくなるため、3～17 年目の当期剰余金はマイナスとなるものの、繰越金を取り崩していくことで、資金計画書はプラスが継続する。

○継続的な新規入居者の獲得による資金繰りの安定化

- ・空室戸数は経過年数とともに増加（3 年目：0.52 戸（0.8%）→30 年目：3.49 戸（5.4%））するが、その分入居があることで、入居率は 88%を維持する収支計画となっている。入居率の維持は、「ゆいま〜る那須」の様々な取組により、継続的な新規入居者があるものと見込んでいる。経年でみると、一括前払金方式での収入が増加し、借入金利息返済が減ることと相まって、18 年目以降の当期剰余金はプラスに転換する計画としている。

○一括前払金方式の収入や募集広報費を分割償却損益にすることによる各年度の収益の安定化（損益計算）

- ・「ゆいま〜る那須」では、一括前払金を 15 年間償却としている。また、募集広報費（費用）等は開発費として計上しているため 5 年償却としている。
- ・損益計算書では、単年度損益は 3 年目に黒字転換する試算となっている。6 年目以降の累積損益は黒字を維持し、30 年目での累積利益率は 25%と見込まれている。

○不動産部門における補助金の導入による資金繰りの安定化

- ・「ゆいま〜る那須」では、補助金（107,431 千円）の導入を前提に資金計画を立てている。これにより、不動産部門単独でも資金繰りが持続できるという試算結果となっている。
- ・損益計算上は、不動産部門も 7 年目に累積損益が黒字転換しこれが継続する試算となっている。ただし、単年度損益の赤字期間は全体（不動産部門＋運営部門）よりも長い。

②事業計画上の初期開発費の特徴

- ・事業計画における「ゆいま〜る那須」の総事業費は 1,067,759 千円（約 10 億円）である。
- ・建築工事費が約 690,000 千円（6.9 億円）であり、全体の約 7 割にあたる。工事単価は 1 坪当たり 654 千円である。
- ・土地購入費は、1 坪当たり 20 千円で、約 3,000 坪を約 60,000 千円で取得している。
- ・地域プロデューサーの活動費用となる企画・プロデュース費と、募集広報費の合計は、総事業費の約 1 割にあたる約 92,000 千円である。このうち、企画・プロデュース費は総事業費の約 3%に相当する約 31,000 千円を投じている。また、募集広報費には総事業費の約 6%に相

当する約 61,000 千円を投じている。この金額には高齢者住宅情報センターが要した費用は含まれておらず、含んだ場合には約 8 % (80,000 千円程度) になると見込まれる。

③開発時の取組による効果

- ・「ゆいま〜る那須」は、(株) コミュニティネット内部での自己資金と借入金、国土交通省の補助金を活用して、初期費用を捻出している。とくに借入金については、まず土地購入費・建築工事費の全額をつなぎ融資として借入れにより捻出している。この際、「ゆいま〜る那須」では、入居金の支払い方式として一括前払金方式を導入することで多くの借入金の返済を実現している。(※ 1)
- ・また、「ゆいま〜る那須」では補助金も活用している。具体的には、国土交通省が平成 21 年に実施した「高齢者等居住安定化モデル事業」に採択されており、この補助金により 3 ヶ年で総事業費の約 1 割が拠出されている。(※ 2)
- ・このように、「ゆいま〜る那須」では、一括前払金と補助金を初期開発費に充当することで借入金を抑制し、開設時における資金繰りを安定化させている。(※ 3)

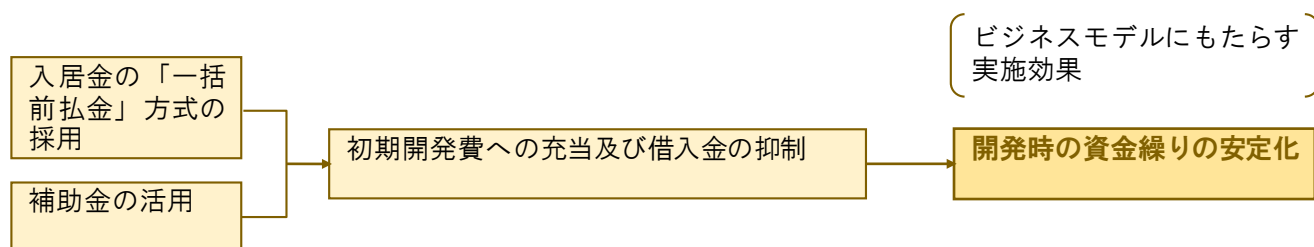
(※ 1) 後述の事業収支表(資金計画書)では、自己資金は 60,000 千円とし、つなぎ融資の借入金を土地：60,000 千円(借入期間 36 ヶ月、年間金利 4 %)、建物：693,131 千円(借入期間 11 ヶ月、年間金利 4 %)としている。また、つなぎ融資の一部は一括前払金により返済し、長期借入金は約 440,000 千円(4.4 億円、借入期間 30 年、年間金利 4 %)という計画としている。

これに対して、実際は、自己資金(370,995 千円)、借入金(金融機関・地域活性化ファンド計 555,500 千円)、国土交通省の補助金(107,431 千円)である。

(※ 2) 後述の事業収支表(資金計画書)では、補助金額は 107,431 千円と想定している。

(※ 3) 後述の事業収支表(資金計画書)では、上記以外に開設前(0 年目)に自己資金 60,000 千円を繰越金として計上することで、資金ショートしないようにしている。また 1 年目以降の翌期繰越は補助金を考慮することで常にプラスの状態を維持している。

■初期開発の取組がビジネスモデルにもたらす効果



■長期事業収支計画の設定条件

※設定条件及び事業収支表については、(株) コミュニティネットより提供された資料をもとに加工・編集したものである。

○基本情報

費目	数値	備考
延べ床面積	3,506.26 m ²	・坪換算で約1,062坪
住戸専有面積	3,038.26 m ²	・41.62 m ² ×73戸
共用部分面積	468.00 m ²	
住戸数	73 戸	
終身住居戸数	73 戸	
賃貸住居戸数	0 戸	
平均居室面積	41.62 m ²	・坪換算で12.6坪

○初期開発費（事業費）

費目	数値	備考
土地代	60,000 千円	・土地単価: 20 千円/坪×約 3,000 坪 (敷地)
建築費	693,131 千円	・工事単価: 654 千円/坪×約 1,062 坪 (延べ床面積)
開発費	210,965 千円	
土地購入諸経費		
登録免許税 (土地)	176 千円	
不動産取得税	265 千円	
仲介手数料	0 千円	
法務費用	500 千円	・契約印紙・司法書士報酬他
抵当権設定	0 千円	
金利	7,200 千円	・借入額 60,000 千円×利率 4.00%/年×借入期間 36 ヶ月
解体整地	0 千円	
既存建物の取得税	0 千円	
既存建物の登録免許税	0 千円	
調査費・地積構成費	1,000 千円	
印紙代	200 千円	
土地保有原価		
固定資産税	741 千円	
都市計画税	159 千円	
建築諸経費		
設計監理料	40,548 千円	
予備費	0 千円	
建築確認申請費	800 千円	

費目	数値	備考
電障・近隣・ボーリング	800 千円	
建物金利	25,415 千円	・借入額 693,131 千円×利率 4.00%/年×借入期間 11 ヶ月
負担金	500 千円	
造成費	37,500 千円	
開発申請費	4,500 千円	
三期工事による増加分	18,500 千円	
印紙代	400 千円	
建築費の公租公課		
登録免許税	1,664 千円	
不動産取得税	16,635 千円	
その他費用		
企画・プロデュース費	30,908 千円	・総事業費の約3%に相当。
予備費（保全費用含む）	22,554 千円	
募集広報費	61,102 千円	・総事業費の約6%に相当。
その他	42,561 千円	
合計	1,067,759 千円	

○販売価格に関する諸条件

費目	数値	備考
販売単価	1,160 千円/坪	
月額賃貸住居単価	5.0 千円/坪	
敷金月数	3.0 か月	
テナント家賃単価	5.0 千円/坪	
テナント家賃単価（食堂）	2.5 千円/坪	
管理費単価（1人）	36 千円/月・戸	
管理費単価（2人）	54 千円/月・戸	

○入居金の支払い方法に関する諸条件

費目	数値	備考
基本家賃一括前払金率	100 %	
分割払金率	0 %	
分割金利率	- %	
返還期間	15 年	
一括前払金総額（平均）	14,605 千円/戸	

○入居者に関する諸条件

費目	数値	備考
単身者率	95 %	
充室率	88 %	・2年目以降は固定

費目	数値	備考
開設前入居率	54 %	
1 年目入居率	81 %	
2 年目入居率	88 %	

○償還に関する諸条件

費目	数値	備考
借入金	440,000 千円	
借入金利	4 %	
受取利率	1 %	
借入返済期間	30 年	
返済方式	元金均等方式	
家賃年限	15 年	

○管理・運営に関する諸条件

費目	数値	備考
管理人件費	6,480 千円/年	・ハウス長、フロント、当直の3人
保全手数料	1,000 千円/年	・一括前払金徴収に伴う手数料
共用備品費	5,000 千円	・5年ごとに5,000千円の固定資産取得（家具・備品等）を仮定
募集経費率	3 %	
本部経費率	10 %	
固定資産税・都市計画税率	1.7 %	
火災保険料率	0.20 %	
年間共用修繕費単価	2 千円/m ²	
修繕経年上昇率	15 %	
原状回復費単価	20 千円/m ²	
年間施設維持単価	6.5 千円/m ²	
年間光熱水道料単価	7.5 千円/m ²	

■事業収支表

＜全体（不動産部門＋運営部門）＞

①資金計画書

開設前に自己資金 60,000 千円を繰越金として計上している。★これは、着手時の募集広報費 61,102 千円に相当する借入れを行わないことを考慮したものである。

開設前(0年目)～2年目入居者の一括前払金(総額のうち「基本家賃一括前払金」に 85%、想定居住月数を超えて契約が続く場合に備えた「返還保証金」に 15%を振り分け)は当初の入居者がいるため金額が大きく3ヶ年合計で 950,295 千円。開設前(0年目)から 575,708 千円の収入があるのが特徴。
★これは「参加型」プロセスにより開設前から 39.42 戸(54%)の入居者を確保していることによる(「ゆいま～る那須」の特徴)。この一括前払金を収入とし、初期開発費に充当することで借入金を抑制。開設時の資金繰りを安定させている。

＜事業収支表の見方＞

- ・【★…】は黒字の結果に対する理由や効果を説明
- ・【不(資)】は、不動産部門の資金計画書で説明
- ・【運(資)】は、運営部門の資金計画書で説明

(単位：千円)

t		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計																								
収 入 (B)	繰越金(A)	60,000	7,949	247,233	289,552	260,381	231,943	199,359	172,721	147,244	123,119	100,569	74,844	58,855	46,275	36,163	28,285	17,795	14,789	14,441	16,830	21,989	24,901	35,435	48,493	63,854	81,236	95,312	115,678	137,313	160,191	183,766	1,529,895																								
	基本家賃一括前払金収入	489,352	248,110	70,289	6,510	7,183	7,939	8,789	9,744	10,813	12,009	13,339	14,808	16,412	18,148	20,014	22,008	24,127	26,344	28,619	30,907	33,159	35,317	37,316	39,090	40,578	41,742	42,554	43,280	43,959	44,110	43,327	1,529,895																								
	返還保証金収入	86,356	43,784	12,404	1,149	1,268	1,401	1,551	1,719	1,908	2,119	2,354	2,613	2,896	3,203	3,532	3,884	4,258	4,649	5,050	5,454	5,852	6,232	6,585	6,898	7,161	7,366	7,510	7,638	7,757	7,784	7,646	269,982																								
	業務受託収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																								
	介護保険収入(小規模)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																								
	宿泊収入(小規模)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																							
	賃貸住居収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																							
	敷金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																							
	管理費収入	21,968	27,526	28,689	28,650	28,611	28,572	28,533	28,495	28,456	28,417	28,378	28,339	28,300	28,261	28,222	28,183	28,144	28,106	28,067	28,028	27,989	27,950	27,911	27,872	27,833	27,794	27,755	27,717	27,678	27,639	838,083																									
	分割元金収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																							
	分割金利息収入	当初開発費約 1,070,000 千円に対して、借入金は約4割の 440,000 千円。★全住戸が一括前払金方式を想定し、収入を初期開発費に充当することで借入金を抑制。																										0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	テナント家賃収入																											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	雑収入(駐車場等)																											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
借入金収入	440,000																											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	440,000		
繰越金受取利息	0	79	2,472	2,896	2,604	2,319	1,994	1,727	1,472	1,231	1,006	748	589	463	362	283	178	148	144	168	220	249	354	485	639	812	953	1,157	1,373	1,602	1,838	30,565																									
合 計	1,015,708	313,942	112,691	39,243	39,704	40,271	40,906	41,724	42,688	43,815	45,116	46,547	48,236	50,114	52,168	54,397	56,746	59,285	61,919	64,596	67,258	69,787	72,206	74,384	76,250	77,754	78,811	79,830	80,806	81,173	80,450	3,108,525																									
支 出 (C)	当初開発費	1,006,657																											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,006,657				
	保全手数料	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	30,000																								
	有価証券買取額																											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	地代家賃保証金																											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	固定資産税	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	192,048																								
	火災保険料	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	20,794																							
	管理人員費	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	194,400																								
	管理事務経費	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	170,526																								
	施設維持費	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	91,260																							
	光熱水道料	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	105,300																							
	FMK維持費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																							
	業務委託費(小規模)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																							
	経費(小規模)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																							
	本部経費	2,197	2,753	2,869	2,865	2,861	2,857	2,853	2,849	2,846	2,842	2,838	2,834	2,830	2,826	2,822	2,818	2,814	2,811	2,807	2,803	2,799	2,795	2,791	2,787	2,783	2,779	2,775	2,771	2,767	2,763	2,759	83,808																								
	募集広報費	61,102	8,757	2,481	230	254	280	310	344	382	424	471	523	579	641	706	777	852	930	1,010	1,091	1,170	1,246	1,317	1,380	1,432	1,473	1,502	1,528	1,551	1,557	1,529	97,827																								
	住居原状回復費	230	369	436	482	532	589	653	725	805	894	993	1,101	1,217	1,342	1,476	1,618	1,766	1,919	2,072	2,223	2,368	2,502	2,621	2,721	2,799	2,853	2,902	2,948	2,958	2,905	49,022																									
	共用修繕費	1,076	1,217	1,357	1,498	1,638	1,778	1,919	2,059	2,200	2,340	2,480	2,621	2,761	2,902	3,042	3,182	3,323	3,463	3,604	3,744	3,884	4,025	4,165	4,306	4,446	4,586	4,727	4,867	5,008	5,148	5,148	93,366																								
	固定資産取得	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																							
	返還金支出	3,320	5,062	5,617	5,727	5,812	5,865	5,874	5,827	5,707	5,496	5,242	5,057	4,839	4,584	4,284	3,944	3,564	3,144	2,684	2,194	1,674	1,114	644	164	0	0	0	0	0	0	0	0	0																							
	借入金元金返済	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	440,000																								
	借入金利息返済	17,600	17,013	16,427	15,840	15,253	14,667	14,080	13,493	12,907	12,320	11,733	11,147	10,560	9,973	9,387	8,800	8,213	7,627	7,040	6,453	5,867	5,280	4,693	4,107	3,520	2,933	2,347	1,760	1,173	587	0	0																								
	法人税支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																														

②損益計算書

資金計画書では、開設時～2年目の入居一括前払金収入が多額であるが、損益計算書では一括前払金は 15 年間で償却している。
★各年度で収益額が異なるのは、資金計画書において、毎年空室の発生に対する新たな入居世帯(入居戸数)を見込んでいるためである。

一括前払金収益は、16 年目以降、大幅に減少するが、その後再び増加に転じる。
★開設時・1年度の初期の入居者が 16 年目以降も入居し続けた場合、その分の一括前払金の分割収益はなくなるため、16 年目以降の一括前払金収益は一旦大きく減少する。しかし、その後は入居者の入れ替わりが進み、新規入居者が徐々に増えることから、一括前払金収益は再び増加傾向に転じる。

t		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計	
収益	基本家賃一括前払金収益	0	32,623	49,164	53,850	54,284	54,763	55,292	55,878	56,528	57,249	58,049	58,938	59,926	61,020	62,230	63,564	32,408	17,475	14,546	16,020	17,601	19,283	21,051	22,889	24,774	26,679	28,573	30,422	32,214	33,934	35,541	1,206,767	
	業務委託収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	介護保険収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	宿泊収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	賃貸住居収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	管理費収入	0	21,968	27,526	28,689	28,650	28,611	28,572	28,533	28,495	28,456	28,417	28,378	28,339	28,300	28,261	28,222	28,183	28,144	28,106	28,067	28,028	27,989	27,950	27,911	27,872	27,833	27,794	27,755	27,717	27,678	27,639	838,083	
	分割金利収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	テナント家賃収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	雑収入(駐車場等)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	繰越金受取利息	0	79	2,472	2,896	2,604	2,319	1,994	1,727	1,472	1,231	1,006	748	589	463	362	283	178	148	144	168	220	249	354	485	639	812	953	1,157	1,373	1,602	1,838	30,565	
合計	0	54,671	79,162	85,435	85,538	85,694	85,858	86,139	86,495	86,935	87,472	88,065	88,853	89,783	90,852	92,069	60,769	45,768	42,796	44,255	45,849	47,520	49,355	51,285	53,285	55,325	57,320	59,335	61,303	63,214	65,017	2,075,415		
費用	当初開発費	0	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	30,000		
	有価証券買取額																																	
	地代家賃	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	固定資産税	0	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	192,048	
	火災保険料	0	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	20,794
	管理人件費	0	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	194,400	
	管理事務経費	0	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	170,526	
	施設維持費	0	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	91,260	
	光熱水道料	0	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	105,300	
	家賃振替	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	業務委託費(小規模)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経費(小規模)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	本部経費	0	2,197	2,753	2,869	2,865	2,861	2,857	2,853	2,849	2,846	2,842	2,838	2,834	2,830	2,826	2,822	2,818	2,814	2,811	2,807	2,803	2,799	2,795	2,791	2,787	2,783	2,779	2,776	2,772	2,768	2,764	83,808	
	募集広報費	0	20,977	14,701	12,450	12,474	12,501	310	344	382	424	471	523	579	641	706	777	852	930	1,010	1,091	1,170	1,246	1,317	1,380	1,432	1,473	1,502	1,528	1,551	1,557	1,529	97,827	
	住居原状回復費	0	230	369	436	482	532	589	653	725	805	894	993	1,101	1,217	1,342	1,476	1,618	1,766	1,919	2,072	2,223	2,368	2,502	2,621	2,721	2,799	2,853	2,902	2,948	2,958	2,905	49,022	
	共用修繕費	0	1,076	1,217	1,357	1,498	1,638	1,778	1,919	2,059	2,200	2,340	2,480	2,621	2,761	2,902	3,042	3,182	3,323	3,463	3,604	3,744	3,884	4,025	4,165	4,306	4,446	4,586	4,727	4,867	5,008	5,148	93,366	
	減価償却費	0	2,545	2,545	2,545	2,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	1,000	81,990	
	支払利息	0	17,600	17,013	16,427	15,840	15,253	14,667	14,080	13,493	12,907	12,320	11,733	11,147	10,560	9,973	9,387	8,800	8,213	7,627	7,040	6,453	5,867	5,280	4,693	4,107	3,520	2,933	2,347	1,760	1,173	587	272,800	
	合計	0	85,727	79,700	77,186	76,806	77,432	50,557	50,205	49,864	49,538	49,223	48,923	48,638	48,365	48,105	47,860	47,626	47,402	47,186	46,970	46,749	46,520	46,275	46,041	45,814	45,594	45,374	45,154	44,934	44,714	44,494	1,554,597	
	単年度損益	0	-31,056	-638	8,249	8,732	8,262	35,301	35,934	36,631	37,397	38,249	39,142	40,215	41,418	42,747	44,209	13,143	-1,634	-4,390	-2,715	-900	1,000	3,080	7,824	10,121	12,493	14,856	17,244	19,594	21,939	24,273	520,820	
	累積損益	0	-31,056	-31,594	-23,345	-14,613	-6,351	28,950	64,884	101,515	138,912	177,161	216,303	256,518	297,936	340,683	384,892	398,035	396,401	392,011	389,296	388,396	389,396	392,476	400,300	410,421	422,914	437,770	455,014	474,608	496,547	520,820	520,820	
	収益率(%)		-56.8%	-0.7%	9.7%	10.2%	9.6%	41.1%	41.7%	42.4%	43.0%	43.7%	44.4%	45.3%	46.1%	47.1%	48.0%	21.6%	-3.6%	-10.3%	-6.1%	-2.0%	2.1%	6.2%	15.3%	19.0%	22.6%	25.9%	29.1%	32.0%	34.7%	37.3%		
	累積収益率			-23.6%	-10.6%	-4.8%	-1.6%	6.1%	11.5%	15.6%	18.9%	21.5%	23.7%	25.6%	27.3%	28.8%	30.2%	29.8%	28.7%	27.6%	26.5%	25.7%	25.0%	24.4%	24.1%	23.9%	23.9%	24.0%	24.1%	24.4%	24.7%	25.1%		

資金計画書では、開設時に 61,102 千円の募集広報費を計上しているが、損益計算書では、募集広報費を5年間で償却している。
★これは、募集広報費を開発費として計上しているためであり、これにより各年度の費用を分割し、開設時の単年度損益の赤字を抑えている。

減価償却費は4年目まで 2,545 千円。5～22 年目は 3,545 千円、23 年目以降は 1,000 千円と計上。
★建物は 22 年間(木造住宅の減価償却の耐用期間)・定額法で償還することとし、年間 2,545 千円の償却額としている。また、5年目以降は、固定資産(家具・備品)の購入(5,000 千円)を5年毎に行い、それを5年間で償却することを想定。上記 2,545 千円に 1,000 千円を上乗せしている。
23 年目以降の減価償却費は、5年毎に購入する固定資産(家具・備品)の分のみとなる。

30 年目の累積収益率(30 年目の累積収益/0～30 年目の総収益)は 25%

単年度損益は3年目に黒字転換。累積損益は6年目で黒字転換。以降は黒字が継続し、30 年間で 620,820 千円の黒字が見込まれる。
★2年目に入居率 88%を達成し、一括前払金収益(年度ごとの分割償却益)が高い水準で安定することから単年度損益が3年目に黒字となる。また、「参加型」プロセスを通じて開設時から高い入居率を確保することから、1～2年目の単年度損益の赤字も抑制され、結果6年目に累積損益が黒字となる。

17～19 年目の単年度損益は赤字転換。20 年目以降は再び黒字転換する。
★開設時・1年度の初期の入居者が 16 年目以降も入居し続け、その分一括前払金の分割収益はなくなることが影響し、単年度損益は赤字転換する。
その後、空室戸数が増加する分、新規入居があり、入居率は 88%を維持する想定。それにより、徐々に一括前払金収益が増加。また、借入金利も徐々に減り、20 年目に再び黒字転換する。21 年目以降は減価償却費が 2,500 千円→1,000 千円に減少することから、単年度損益は大幅に黒字となる。

(単位：千円)

不(資)-④ 440,000 千円の借入金で金利4%とした場合、支払い総額は 712,800 千円となる。

(単位：千円)

不動産部門単独では、30年目の累積収益率(30年目の累積収益/0～30年目の総収益)は27%

< 運営部門 >

① 資金計画書

(単位 : 千円)

t		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計		
収入 (B)	宿泊収入(小規模)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	管理費収入		21,968	27,526	28,689	28,650	28,611	28,572	28,533	28,495	28,456	28,417	28,378	28,339	28,300	28,261	28,222	28,183	28,144	28,106	28,067	28,028	27,989	27,950	27,911	27,872	27,833	27,794	27,755	27,717	27,678	27,639	838,083		
	合 計	0	21,968	27,526	28,689	28,650	28,611	28,572	28,533	28,495	28,456	28,417	28,378	28,339	28,300	28,261	28,222	28,183	28,144	28,106	28,067	28,028	27,989	27,950	27,911	27,872	27,833	27,794	27,755	27,717	27,678	27,639	838,083		
支出 (C)	管理人件費		6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	194,400		
	管理事務経費		5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	170,526		
	施設維持費		3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	91,260		
	光熱水道料		3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	105,300		
	業務委託費(小規模)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	経費(小規模)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	本部経費		2,197	2,753	2,869	2,865	2,861	2,857	2,853	2,849	2,846	2,842	2,838	2,834	2,830	2,826	2,822	2,818	2,814	2,811	2,807	2,803	2,799	2,795	2,791	2,787	2,783	2,779	2,776	2,772	2,768	2,764	83,808		
	合 計	0	20,913	21,469	21,585	21,581	21,577	21,573	21,569	21,565	21,562	21,558	21,554	21,550	21,546	21,542	21,538	21,534	21,530	21,527	21,523	21,519	21,515	21,511	21,507	21,503	21,499	21,495	21,492	21,488	21,484	21,480	645,289		
	当期剰余金	0	1,055	6,057	7,104	7,069	7,034	6,999	6,964	6,930	6,894	6,859	6,824	6,789	6,754	6,719	6,684	6,649	6,614	6,579	6,544	6,509	6,474	6,439	6,404	6,369	6,334	6,299	6,263	6,229	6,194	6,159	6,159		
	翌期繰越(補助金未考慮)	0	1,055	7,112	14,216	21,285	28,319	35,318	42,282	49,212	56,106	62,965	69,789	76,578	83,332	90,051	96,735	103,384	109,998	116,577	123,121	129,630	136,104	142,543	148,947	155,316	161,650	167,949	174,212	180,441	186,635	192,794	192,794		

運営部門単独では、当期剰余金は初年度からプラス。2年目以降は概ね 6,000～7,000 千円程度のプラスが持続する。

② 損益計算書

(単位 : 千円)

t		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
収益	管理費収入	0	21,968	27,526	28,689	28,650	28,611	28,572	28,533	28,495	28,456	28,417	28,378	28,339	28,300	28,261	28,222	28,183	28,144	28,106	28,067	28,028	27,989	27,950	27,911	27,872	27,833	27,794	27,755	27,717	27,678	27,639	838,083
	合計	0	21,968	27,526	28,689	28,650	28,611	28,572	28,533	28,495	28,456	28,417	28,378	28,339	28,300	28,261	28,222	28,183	28,144	28,106	28,067	28,028	27,989	27,950	27,911	27,872	27,833	27,794	27,755	27,717	27,678	27,639	838,083
費用	管理人件費	0	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	194,400	
	管理事務経費	0	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	170,526	
	施設維持費	0	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	91,260	
	光熱水道料	0	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	105,300
	家賃振替	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	本部経費	0	2,197	2,753	2,869	2,865	2,861	2,857	2,853	2,849	2,846	2,842	2,838	2,834	2,830	2,826	2,822	2,818	2,814	2,811	2,807	2,803	2,799	2,795	2,791	2,787	2,783	2,779	2,776	2,772	2,768	2,764	83,808
	合 計	0	20,913	21,469	21,585	21,581	21,577	21,573	21,570	21,566	21,562	21,558	21,554	21,550	21,546	21,542	21,538	21,535	21,531	21,527	21,523	21,519	21,515	21,511	21,507	21,503	21,500	21,496	21,492	21,488	21,484	21,480	645,295
	単年度損益		1,055	6,057	7,104	7,069	7,034	6,999	6,964	6,929	6,894	6,859	6,824	6,789	6,754	6,719	6,684	6,649	6,614	6,579	6,544	6,509	6,474	6,439	6,404	6,369	6,334	6,299	6,264	6,229	6,194	6,159	192,788
累積損益	0	1,055	7,112	14,216	21,285	28,319	35,318	42,282	49,210	56,104	62,963	69,787	76,576	83,330	90,049	96,732	103,381	109,995	116,574	123,117	129,626	136,100	142,539	148,942	155,311	161,645	167,944	174,207	180,436	186,630	192,788	192,788	
収益率		4.80%	22.00%	24.76%	24.67%	24.58%	24.50%	24.41%	24.32%	24.23%	24.14%	24.05%	23.96%	23.87%	23.77%	23.68%	23.59%	23.50%	23.41%	23.32%	23.22%	23.13%	23.04%	22.94%	22.85%	22.76%	22.66%	22.57%	22.47%	22.38%	22.28%		
累積収益率			14.4%	18.2%	19.9%	20.9%	21.5%	22.0%	22.3%	22.5%	22.7%	22.8%	22.9%	23.0%	23.0%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.0%	23.0%	

運営部門単独では、単年度損益は初年度から黒字。2年目以降は概ね 6,000～7,000 千円程度の黒字が持続する。
累積損益も黒字が継続し 30 年間で 192,788 千円の黒字が見込まれる。

運(資)-① 本部経費は管理費収入の 10%と見込んでいる。

運営部門単独では、30 年目の累積収益率(30 年目の累積収益/0～30 年目の総収益)は 23%

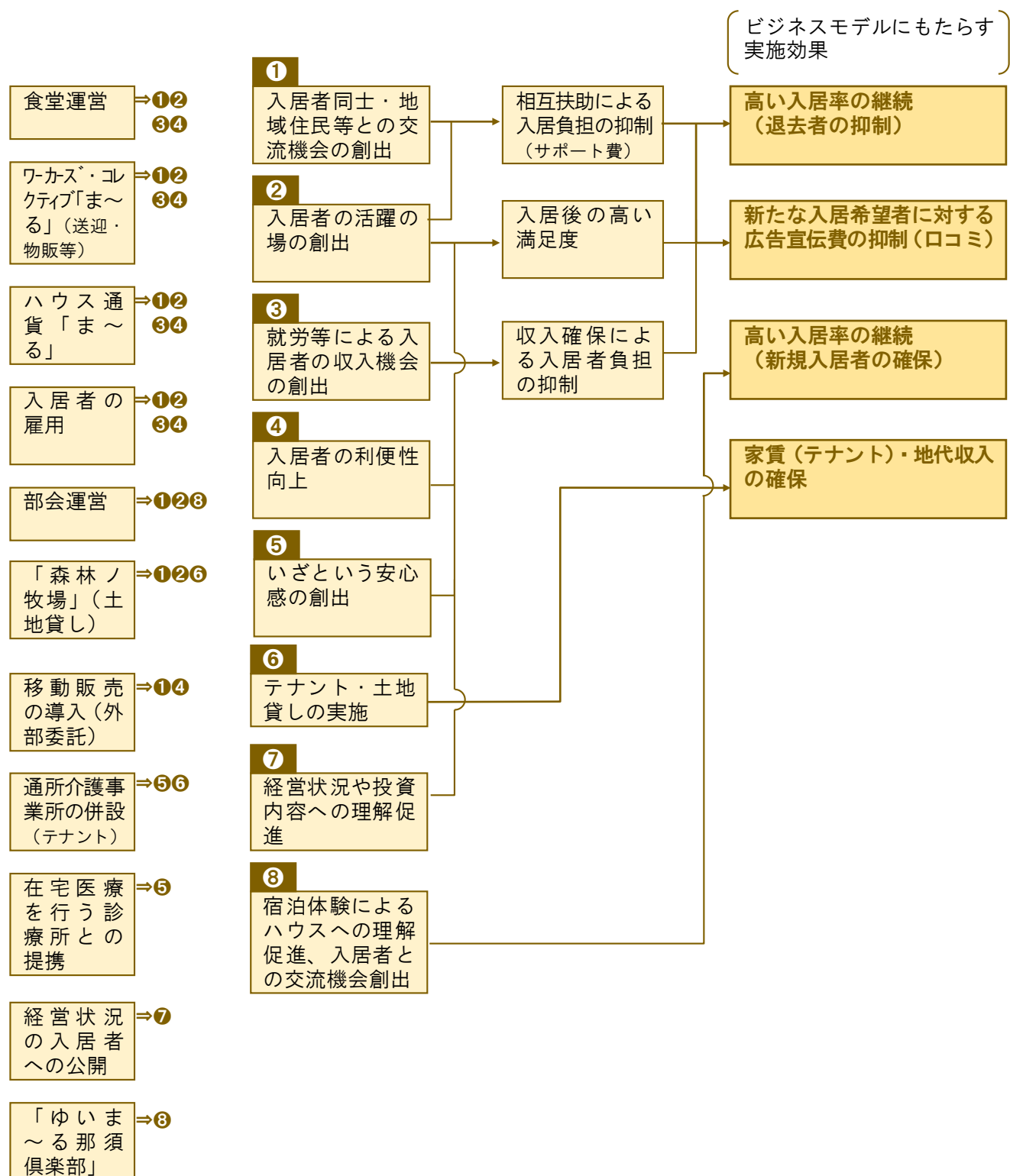
4) 運営段階

①運営段階の取組による効果

- ・開設後に入居者が主体的に関わる取組として、食堂運営、ワーカーズコレクティブ、ハウス通貨「ま〜る」、部会運営、教室・自主グループによる活動などがある。これらの取組・活動は、入居者同士及び地域住民との交流機会の創出、入居者の活躍の場（生きがい）の創出、収入機会（就労）の創出、利便性向上をもたらしており、相互扶助や収入確保による入居負担の軽減、入居後の高い満足度につながっている。さらには、開設後の高い入居率が持続（退去率の抑制）する効果を得ている。また、入居者の満足度は、新たな入居希望者が「ゆいま〜る那須」を訪れた際の宣伝役となる効果を持っている。地域との交流は、メディアやインターネットを通じた新たな情報発信にもつながり、募集広告費の低減にもつながっている。
 - ・連携事業である、「あい・デイサービスセンター那須」や「ニューロクリニック」は、暮らした敷地内で医療・介護サービスを受けることを可能とし、いざという時の安心感を創出するものである。そして、前述同様に高い入居率の持続等に貢献している。また、「あい・デイサービスセンター那須」はテナントのため、テナント料収入の確保にもつながっている。
- (*)
- ・隣接する敷地で運営されている「森林ノ牧場」は、地域住民や来訪者との交流機会や、入居者がカフェや牛の世話の手伝い等を通じた活躍の場の創出につながっている。また、土地貸しにより地代収入の確保にもつながっている。(*)
 - ・また、「ゆいま〜る那須」では、ロングステイやお試し体験居住が可能な仕組みとして、「ゆいま〜る那須倶楽部」を設けている。これにより居室の有効活用を図りながら、那須での暮らしの不安の解消や、多様な暮らし方ができるようなプランを持ち、多様な入居者のニーズに応えた事業を実施することが、新たな入居希望者の呼び込みにつながっている。(*)
 - ・さらに、「ゆいま〜る那須」では、入居者に対して毎年経営状況を公開しているが、こうすることで、経営状況に対する理解が促され、自分たちのハウスという意識醸成につながっている。

(*) 前述の事業収支表（損益計算書）では、テナント・地代（「森林ノ牧場」、「あい・デイサービスセンター那須」）、「ゆいま〜る那須倶楽部」（体験宿泊）の収入は含まれていない。

■ 運営段階の取組がビジネスモデルにもたらす効果



②現在の事業収支（損益）の状況

- ・「ゆいま〜る那須」は、介護保険に頼らない事業設計での黒字構造を前提とし、①不動産部門（賃貸住宅経営、テナント・土地貸し）、②ハウス運営部門（管理・サービス、移住体験）、③食堂部門（「ゆいま〜る食堂」）、④送迎部門（「ゆいま〜る号」）の部門別の損益計算書を作成している（本節最終ページに掲載）。
- ・現在の入居戸数は契約数ベースで70戸中59戸（84%）、入居者数は72名である（平成29年1月25日時点）。退去戸数は年間0〜10戸程度である。
- ・「ゆいま〜る那須」では入居率80%が損益分岐点であり、入居率は開設4年目の平成25年度に達成※し、単年度損益は3年目から黒字へ転換している。なお、仮に開設時点の入居率が80%以上であれば、初年度の黒字も見込むことが可能である。

※開設1年目は第1期（18戸）で16戸の入居があるがその分は除く。

■入退去状況の推移

年度	総戸数	入居戸数	入居率	入居者数		退去戸数
					うち2人 入居数	
平成22年度	18戸	16戸	88.9%	19名	3名	0戸
平成23年度	70戸	41戸	58.6%	47名	6名	0戸
平成24年度	70戸	53戸	75.7%	59名	6名	0戸
平成25年度	70戸	67戸	95.7%	73名	6名	0戸
平成26年度	70戸	65戸	92.9%	75名	10名	10戸
平成27年度	70戸	65戸	92.9%	76名	11名	8戸

参考：（株）コミュニティネット

- ・来訪者数は、外部滞在者向けのゲストルーム利用者（要予約）が年間130〜160組程度、見学者は平成27年に48組、平成28年は119組にのぼっている（ゲストルームは1泊6,170円（入居者家族や紹介者は3,080円））。

■来訪者数

年度	ゲストルーム利用者	見学者（申込みによる見学）
平成27年（1〜12月）	132組	48組
平成28年（1〜12月）	161組	119組

※通常の訪問者、家族、デイサービス利用者、「森林ノ牧場」等の訪問者数は除く

参考：（株）コミュニティネット

- ・入居者の入居金支払いは、「一括前払金方式」または「月額払い方式」の選択制であるが、「一括前払金方式」は、15年以内に退去した場合、期間に応じて返還を行い、また、15年以降の追加家賃が不要なため、大半の入居者が「一括前払金方式」を選択している（「一括前払金方式」の選択率は96%程度）。
このため、「一括前払金方式」として1世帯当たり11,750千円〜24,890千円の収入を得ており、これにより初期開発費の大半をただちに回収できている。
- ・単年度損益は、4部門合計の全体としては黒字である。部門別にみると、不動産部門と運営部門は黒字であり、平成27年度は広告宣伝費の支出なく運営できている。一方、食堂部門、送迎部門単独では単年度損益が赤字となっている。食堂部門は、自立型の高齢者が多いため

(自炊が多い)、喫食率が 24~27%と低く、立地的に地域からの利用が少ないことが要因であり、損益分岐点は入居者喫食率の 40%程度と見込まれている。

- ・送迎部門（ゆいま〜る号の運営）については、当初は月〜金曜日の運行で 3,000 円／月と決めていたものの、入居者からは週末の運行を希望する声があり、現在は土曜・日曜も運行している（毎週水曜と第 2・4 金曜の 6 便は那須方面、残りは白河方面）。これにより送迎部門単独では赤字となっているが、全体では黒字なので利用料は上げないこととしている。
- ・なお、人件費はスタッフ 8 名で年間約 12,000 千円となっているが、この中には入居者 4 名を雇用している分が含まれており、一部は活躍の機会（就労）の創出とみることができる。
- ・(株) コミュニティネットでは、前述のような経営状況を入居者に説明している。それにより、入居者に経営状況の理解と自主的な暮らしや相互扶助について改めて理解してもらうとともに、自分たちのハウスという意識醸成につながっている。

■単年度事業収支（部門別）

資金計画書では、全で一括前払金方式であったが、実際には月額払い方式と併用。一括前払金方式の採用率は約 96%。償却売上げは一括前払金収入の分割収益分
 なお、家賃収入には、月額払いの入居者の家賃の他に、テナント・地代収入を含む。

< 損益計算書（平成 27 年度） >

単位：千円（税抜）

項目		不動産	運営	食堂	送迎	合計
経常収入	償却売上	60,176				60,176
	家賃収入	5,768		「ゆいま～る那須倶楽部」 (体験宿泊費)の収入等		5,768
	管理費収入		28,075			28,075
	介護費収入					0
	食事収入			8,568		8,568
	業務受託収入		419			419
	その他収入		3,788	151	2,500	6,439
	経常収入合計①	65,945	32,282	8,719	2,500	109,446
経常支出	人件費		3,472	5,752	2,319	11,543
	地代家賃	778	駐車場代			778
	租税公課	3,951	127	77	77	4,233
	減価償却費	38,392	105			38,497
	業務委託費	700	5,630	設備管理・清掃の委託費		6,330
	食材仕入れ		125	3,032		3,158
	賃借料		246			246
	旅費・通信費・消耗品	117	2,521	101		2,739
	水道光熱費		1,624	308		1,932
	支払い手数料	670	716	161	16	1,563
	広告宣伝費					0
	システム費		238	17		255
	その他諸経費	885	4,101	58	411	5,456
	開発費償却					0
	経常支出合計②	45,493	18,906	9,508	2,824	76,730
営業利益③＝①－②		20,452	13,377	△789	△324	32,716
営業外収益④		629	0			629
営業外費用⑤		4,002	106			4,107
経常利益⑧＝③＋④－⑤		17,079	13,271	△789	△324	29,238
特別利益⑥						0
特別損益⑦		4,201				4,201
当期純利益※ ⑨＝⑧＋⑥－⑦		12,878	13,271	△789	△324	25,037
本社経費配賦後利益		6,284	10,043	△1,661	△574	14,092

高齢者情報センターによる広報は本社経費に含まれ、「ゆいま～る那須」としての広告宣伝費は0

※各部門について

- ・不動産部門損益…建物に関する損益（主な売上＝家賃収入 経費＝税金・減価償却費・支払利息など）
- ・運営部門損益…運営に関する損益（主な売上＝管理・サービス費収入 経費＝人件費・水道光熱費など）
- ・食部門損益…食に関する損益（主な売上＝食事収入 経費＝仕入れ・人件費・水道光熱費など）
- ・送迎部門損益…送迎に関する損益（主な売上＝その他売上 経費＝人件費・自動車費・ガソリン代など）

※本社経費配賦後利益について

- ・当期純利益から本社経費（売上合計の 10%）を差し引いた後の利益
- ・本社経費＝本社・管理部門・開発部門・広報部門・営業部門・運営部門の費用

4-3 「ゆいま〜る福」のケーススタディ

(1) 概説

1) 「ゆいま〜る福」の概要

- ・阪神なんば線福駅から徒歩5分に立地する、中庭を囲んだ木造3階建て53戸のサービス付き高齢者向け住宅（自立型）である。地主の社会貢献への強い思いと（株）コミュニティネットの事業コンセプトが一致し、約600坪の敷地を使って開発され、平成28年10月27日に開設された。
- ・「100年コミュニティ」をテーマに、医療・介護と連携した最期まで安心して暮らせる仕組み、地域との交流を図る様々な取組、参加型での企画・運営を特徴としている。
- ・安心して暮らせる仕組みとしては、認知症対応型デイサービス、ケアプランセンターを併設するとともに、近隣医療機関との連携協定を締結している。
- ・興味を持った人を対象とした「ゆいま〜る福をつくる会」（一般社団法人コミュニティネットワーク協会主催）や、具体的に入居を検討している人を対象とした「ゆいま〜る福友の会」（（株）コミュニティネット主催）を開催し、参加型の計画作りを行った点も特徴的である。
- ・食堂、図書室、多目的室、中庭などの共用施設を設け、入居者同士の交流や活躍の場を創出するとともに、食堂、図書室の地域開放により地域コミュニティの形成も目指している。

■ゆいま〜る福 位置図



出典：（株）コミュニティネット

※本節で用いる写真は、（株）コミュニティネットからの提供によるものである。

■ ゆいま～る福 配置図



出典：(株) コミュニティネット

■ ゆいま～る福 全景



出典：(株) コミュニティネット

2) 基本的な諸元

■ 諸元

項 目		諸 元	備 考
所在地		大阪市西淀川区福町 2 丁目 4-8	
開設時期		平成 28 年 10 月 27 日	
アクセス方法		阪神なんば線福駅から徒歩 5 分	
用途地域		第一種住居地域 (80%/200%)	
敷地面積		1,935.47m ²	
構造規模		木造 3 階建 準耐火構造	
建築面積		1114.85m ²	
延床面積		2,615.19m ²	
総戸数		53 戸	
住戸専用面積		31.99m ² ～ 58.99m ²	1K～2LDK
共用施設		食堂、図書館、多目的室、中庭	
入居条件		60 歳以上であること 保証人不在でも契約可能	
提供サービス		安否確認、緊急対応 (24 時間 365 日)、生活相談等	家事援助、通院付き添い等は有料 (30 分 800 円 + 税)
入居費用	一括前払金	1,183 万円 (32.40 m ²)～2,668 万円 (59.40 m ²)	
	毎月払い	73,000 円～164,700 円/月	毎月払いの場合入居時に敷金 (家賃 2 ヶ月分) あり
共益費等	共益費	10,000 円/月	コモンスペース、共用部分及び付属施設の維持管理に必要な水光熱費、上下水道使用料、清掃費などの費用
	サポート費	1 人入居：46,280 円/月 2 人入居：74,570 円/月	人件費などサービス契約に則ったサービスを受けるための費用

参考：(株) コミュニティネット

■ 事業方式

土地・建物の所有者	土地・建物ともに地主 A
事業方式	一棟借り型。新規建設により整備。
利用料の支払い方式	一括前払金方式、月払方式、一括月払併用方式

参考：(株) コミュニティネット

3) 「ゆいま～る福」の基本コンセプト

- ・入居時の重要事項説明書に、運営に関する方針として以下が謳われている。

ゆいま～る福は「100 年コミュニティ」の理念に基づき、地域社会の中にみずみずしい人間関係を生み出すことを目指しています。現代社会を取り巻く砂漠のような社会環境を、共生感あふれる理想のコミュニティへと作り変えられるならば、年を重ねていくことは、全ての人にとって喜びと共に受け入れられるものとなるでしょう。点と線でしか表現されていない現在の社会環境を乗り越え、地域社会のうちに親密な人間関係のネットワークを張り巡らし、その面的な広がりの中でお互いが価値ある人間として自己発見できるような、そんなコミュニティを私達は追及しています。

参考：(株)コミュニティネット

4) 対象者層

- ・ゆいま～るの理念に共感する方で、元気なときから移り住み、ハウスでの暮らしを楽しみたい方を対象者層としている。
- ・当初要介護比率は5～8%と想定（ゆいま～る伊川谷の実績に基づく）。

5) 現在の入居者（平成 29 年 1 月時点）

- ・予約・申込者を含め、開設3ヶ月で入居率70%。
- ・男女比率は男性9%、女性91%と約9割を女性が占める。平均年齢は75歳で、要支援が1名、他はすべて自立である。
- ・従前居住地は、大阪府内が最も多く、次いで兵庫県、京都府、奈良県など関西地域が多いが、四国からの移住者もいる。

(2) 「ゆいま～る福」における生涯活躍のまちの要素

1) 概説

- ・「ゆいま～る福」で行われている事業を、生涯活躍のまちを構成する要素ごとに整理すると、下表のとおりである。

■生涯活躍のまちを構成する要素

生涯活躍のまちを構成する要素	「ゆいま～る福」における取組の概要	実施主体
住まい	・ サービス付き高齢者向け住宅（自立型）	(株) コミュニティネット
ケア	・ 認知症対応型デイサービス、ケアプランセンター	(株) クオレ（テナント入居）
	・ 協力医療機関との連携（クリニック、歯科）	地域の協力医療機関
活躍	—	—
移住	・ 「参加型」プロセス、セミナー等のイベント、通信発行等を通じた幅広い情報発信、入居希望者の相談対応	(一社) コミュニティネットワーク 協会内の高齢者住宅情報センター
コミュニティ	・ 地域開放型食堂（曜日を問わず、12～13 時に地域開放）、地域開放型図書室（曜日を問わず、9～18 時に地域開放） ・ 畑や木々を世話する「みどりの会」、読み聞かせイベントや本の整理をする「図書部会」などの入居者主体の部会活動支援（今後予定） ・ 地域の人も参加・交流する各種イベント・教室（今後予定）	(株) コミュニティネット

2) 「住まい」に関する事業

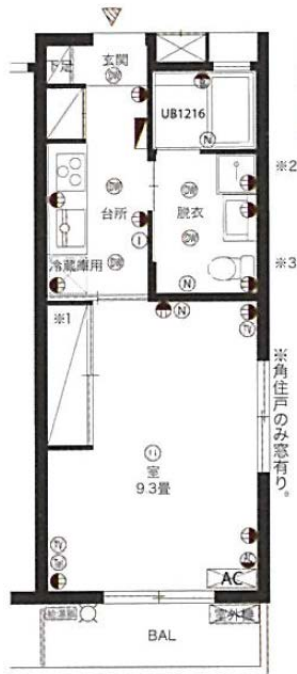
①サービス付き高齢者向け住宅事業

- ・ 核となる事業者である(株) コミュニティネットが、健康時から入居可能な 53 戸のサービス付き高齢者向け住宅「ゆいま～る福」の運営事業を行っている。
- ・ ゆいま～る福は、阪神なんば線福駅から徒歩 5 分、駅周辺の再開発などが行われる利便性の高いエリアに立地する。ゆいま～る福の収益核事業であるサービス付き高齢者向け住宅事業のポイントは、安定的な事業収支の確保、すなわち当初入居率の確保や入居率の維持である。
- ・ そのような点では、「参加型」の手法により入居希望者の意識醸成と意向把握を同時に行い、入居希望者の見通しをつけていること、「参加型」の手法をとることで入居後の相互扶助の関係の構築につなげていることが、(株) コミュニティネットが行うサービス付き高齢者向け住宅事業のポイントと言える。
- ・ 「ゆいま～る福」は一棟借り上げ型であり、初期投資は地主が負担するため事業者側の負債が少ないことも特徴である。当該地は地方部に比べて地価が高いため、土地・建物所有型のサービス付き高齢者向け住宅事業よりもリスクの少ないスキームであると言える。

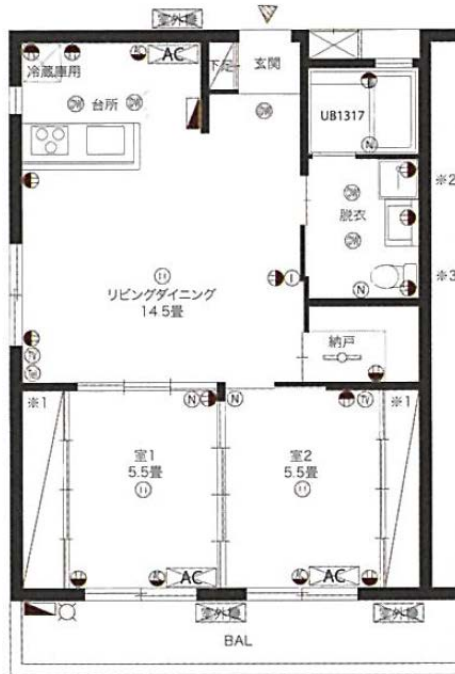
- ・また本物件の場合、(株)コミュニティネットの理念に対する地主の理解により、周辺相場よりも低い賃料での賃借が実現している。なお、長期的に地主との良好な関係構築が重要となるため、企画・計画段階の参加型プロセスや運営段階においても、地主に積極的に参加してもらうことで、(株)コミュニティネット、地主、入居者の良好な関係を構築している。

■ゆいま～る福 住戸間取り図

A-1タイプ (32.40㎡)

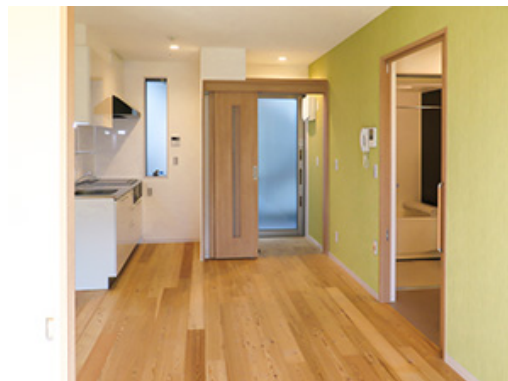


Jタイプ (59.40㎡)



出典：(株)コミュニティネット

■ゆいま～る福 内部写真



出典：(株)コミュニティネット

3)「ケア」に関する事業

- ・「ゆいま〜る福」では、ケア（医療・介護）の分野については、地元の事業者との連携による事業を実施している。

①認知症対応型デイサービス、ケアプランセンター（テナント）

- ・介護分野については、(株)クオレがテナント入居し、認知症対応型デイサービス及びケアプランセンターを運営している。(株)クオレは、近隣で一般デイサービス、リハビリデイサービスなどを運営する事業者である。
- ・認知症対応型としていることも事業理念に沿っており、今後日本の介護の中心的課題となる認知症への対応を図ることで、地域にとってもケアの核としての重要な役割を果たしている。

②協力医療機関との連携（クリニック、歯科）

- ・医療については、地域のクリニック5者、歯科医2者と(株)コミュニティネットが協力医療機関協定書を結ぶことで、日常的な健康チェックから在宅医療・看取りまでを行える体制を整えている。
- ・これらの医療・介護連携により、入居者が自己選択のもと暮らしなれた敷地内で医療・介護サービスを利用しやすい環境となっている。最期まで安心して暮らせるというコンセプトの実現により、安定的な入居率等に寄与するものと考えられる。

4)「活躍」に関する事業

- ・ゆいま〜る福では、入居希望者の「参加型」で計画をすすめてきた背景から、コミュニティ形成の事業を中心に組み組んでおり、それにより生きがいを持ちながら暮らし続けられる環境を形成している。
- ・しかしながら、入居者の働きたいという希望にこたえる就労や社会貢献活動などの「活躍」の機会の形成までには至っていない。

5)「移住」に関する事業

①「参加型」プロセス、セミナー等のイベント、通信発行等を通じた入居希望者の情報収集・相談対応

- ・「ゆいま〜る福」では、事業化段階において、入居希望者とスタッフがともに納得できる終のすみかのしくみをつくりだしていくため、住居のしつらえや、ケアのこと、食事のことなど、暮らしに関わることを勉強しあい、ひとつひとつ丁寧に検討する「参加型」の手法を採用している。
- ・「参加型」による手法は、入居希望者の意識の共有や生活設計、入居意向の把握を同時に行い、開設時の入居希望者の見通しを付けることに寄与するだけでなく、入居希望者同士やスタッフとの関係を築くことで、「ゆいま〜る福」入居後も、主体的かつ相互扶助の精神を持って暮らすことに寄与する。
- ・具体的な取組としては、「ゆいま〜る福をつくる会」と「ゆいま〜る福友の会」がある。
- ・「ゆいま〜る福をつくる会」の呼びかけ、初動期の現地での住み込み調査、地域のネットワークづくり、全体の企画・構想、各種のフォーラム・セミナー等のイベント、入居希望者の相談対応などは、(一社)コミュニティネットワーク協会が担っている。

- ・（一社）コミュニティネットワーク協会は、学識経験者が会長を務め、地域づくりの専門家等が理事会を構成しており、（株）コミュニティネットはその一会員であるとともに、最大の事業パートナーである。
- ・とくに幅広く情報を発信したり入居希望者の相談対応においては、（一社）コミュニティネットワーク協会が運営する高齢者住宅情報センターが重要な役割を果たしている。
- ・「ゆいま〜る福友の会」の呼びかけ等はコミュニティネットが行っている。

6)「コミュニティ」に関する事業

- ・ゆいま〜る福では、「100年コミュニティ」構想を提唱する（一社）コミュニティネットワーク協会と、その具現化を目指す（株）コミュニティネットが共に、子どもから高齢者まで様々な価値観を持つ人たちが、世代や立場を超えお互いの生活を尊重しながらともに支えあう仕組みのある地域づくりを目指している。
- ・そのために、（株）コミュニティネットが、つながりを育むコミュニティキッチン「ゆいま〜る食堂」や、交流が生まれる中庭「木っかけの庭」、学びあう文化のある暮らしを目指した「図書室」や「多目的室」などのコミュニティ形成のための共用施設を設け、以下のような事業を行っている。

①地域開放の食堂（ゆいま〜る食堂）、図書室

■ゆいま〜る食堂

- ・（株）コミュニティネットが、「ゆいま〜る福」の食堂棟に設置し、直営により運営する地域開放型食堂である。開設時から設置・運営されている。
- ・入居者だけでなく、地域住民も利用することができる。（曜日は関係なく、昼食の12時〜13時）。
- ・家庭的な昼・夕食を365日提供するとともに、木っかけの庭（中庭）で収穫された野菜や果物を調理できるアイランドキッチンを設け、入居者同士あるいは入居者と地域住民の交流をはぐくむ場所となっている。
- ・広々とした「ゆいま〜る食堂」の空間は、中庭を眺めながらのひなたぼっこや、おしゃべり、お茶や、お菓子作りにも利用できる。



■図書室

- ・（株）コミュニティネットが、「ゆいま〜る福」に開設時より設置する共用施設である。
- ・図書室は地域開放しており、入居者の憩いの場としてだけでなく、地域の人が日常的な居場所として利用できる（曜日は関係なく、9時〜18時まで開放）。入居者と地域住民の交流が生まれることを期待している。



- ・図書室の本は、入居者からの寄贈を中心としており、本の世話などの運営を入居者が行うことを予定している。相互扶助の関係性から成り立つ取組であるといえる。
- ・今後、「まちライブラリー」を通じて地域に開かれたイベントも予定している。

②中庭（木っかけの庭）などを活用した入居者の部会活動（今後予定）

- ・「木っかけの庭」は、（株）コミュニティネットが、「ゆいま〜る福」に開設時より設置する中庭である。
- ・入居希望者とともに考案した中庭は、入居希望者からの意見により、季節感が味わえるような四季折々の草花、梅、レモン、柚子、金柑などの果樹などを育てている。
- ・「木っかけの庭」は、地域の人にも呼びかけて畑づくりの応援を頼んだり、収穫した果実や野菜でいっしょに料理を楽しんだり、人と人との出会いの「きっかけ」となることを期待している。
- ・なお、基本的な庭の管理は（株）コミュニティネットが行っている。
- ・「木っかけの庭」の畑や木々を世話する「みどりの会」や、読み聞かせイベントや本の整理をする「図書部会」などの入居者の部会活動を、入居者の希望を聞きながら今後行うことを予定している。部会活動は、入居者の自主性を前提としながら、（株）コミュニティネットが運営を支援する予定である。



出典：（株）コミュニティネット

③地域に開かれた各種イベント・教室（図書室、多目的室）（今後予定）

- ・（株）コミュニティネットは開設時より、共用部として図書室、多目的室を設けている。
- ・多目的室では、（株）コミュニティネットの主催でストレッチ体操やセミナー、ミニ映画会、学習会などの開催を予定している。入居者同士のコミュニティ形成の機会をつくとともに、地域の人にも呼びかけ、参加し交流する地域開放型として企画する予定である。



（３）「ゆいま～る福」における収益核事業者からみた関係者と事業の整理

１）概説

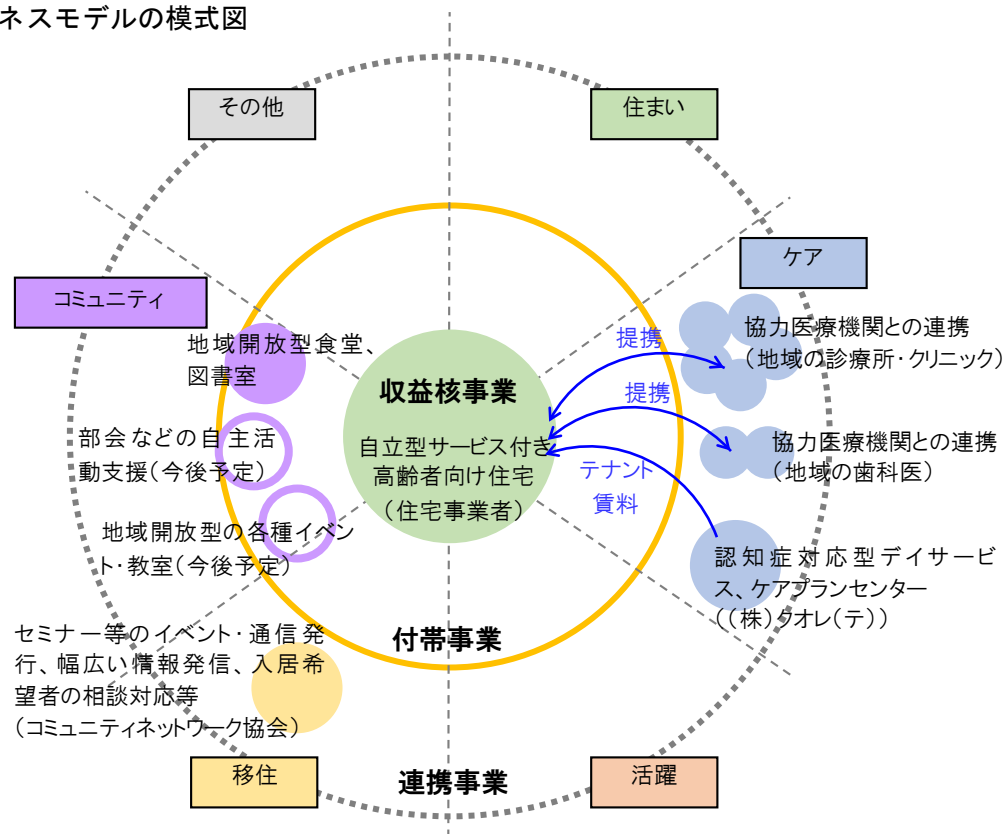
- ・「ゆいま～る福」の収益核事業者である（株）コミュニティネットは、下表のとおり、収益核事業として、一棟借りによる自立型のサービス付き高齢者向け住宅の運営を軸としている。
- ・また、「ゆいま～る福」は、助け合いながら、自分らしさを大切に暮らす場所として計画されており、「ゆいま～る福」内には、コミュニティ形成の拠点として敷地内のゆいま～る食堂、図書室・中庭・多目的室を保有している。これらの空間を活用して、各部会運営、教室・活動等のコミュニティに係る事業を付帯事業として展開し、暮らしの中での生きがいづくりにつなげることを予定している。
- ・（株）コミュニティネットは、「ゆいま～る福」の施設の一部をテナントとして（株）クオレに賃貸し、当社が運営する認知症対応型デイサービス、ケアプランセンター「クオレ倶楽部 まごころの家」が入居している。これにより、ケアによる連携とテナント料収入の確保を兼ねている。
- ・このほか、（株）コミュニティネットは、地域の診療所・クリニック５者、歯科医２者と提携関係を結び、それぞれの提携内容に基づき、医療の必要なサービスを提供されている。
- ・なお、初動期の現地での住み込み調査、地域のネットワークづくり、イベント等のプロモーションなどの全体の企画・構想、及び入居希望者の相談対応等は、（株）コミュニティネットの事業パートナーである（一社）コミュニティネットワーク協会が担っている。

■ビジネスモデルの類型化

分類	事業内容	事業主体	５要素
収益核事業	サービス付き高齢者向け住宅事業	（株）コミュニティネット	住まい
付帯事業	地域開放型食堂、図書室		コミュニティ
付帯事業	入居者の部会活動支援（今後予定）	（株）コミュニティネット ※活動・運営は基本的に入居者が行う	コミュニティ・活躍
付帯事業	各種イベント・教室（今後予定）	（株）コミュニティネット	コミュニティ・活躍

分類	事業内容	事業主体	5要素
連携事業	認知症対応型デイサービス、ケアプランセンター	(株) クオレ	ケア
連携事業	協力医療機関との連携	協力医療機関（地域の診療所・クリニック5者、歯科医2者）	ケア
連携事業	「つくる会」の運営、セミナー・イベント等を通じた幅広い情報提供、通信の発行、入居希望者の相談対応等	(一社) コミュニティネットワーク協会内の高齢者住宅情報センター	移住

■ ビジネスモデルの模式図



2) 核となる事業主体

◎株式会社 コミュニティネット

- ・(株) コミュニティネットは、「効率」を優先する経済活動において生じる社会の矛盾や歪みに対し、コミュニティづくりを通じた解決を目指し、社会的弱者が生き生きと暮らせるような仕組みを共に考え、提案し、実行することを企業理念としている事業者である。
- ・(株) コミュニティネットは、子どもから高齢者まで、さまざまな価値観を持つ人たちが、世代や立場を超え、お互いの生活を尊重しながら、ともに支えあう仕組みのある「まち」づくり、「100年コミュニティ」を提唱し、その実践を全国の「ゆいま〜るシリーズ」の運営を通じて進めている。
- ・「ゆいま〜るシリーズ」の第1号は平成21年に開設した「ゆいま〜る伊川谷」(駅前再開発型)

である。「ゆいま〜る福」は、シリーズ9番目に整備されたものであり、「駅前再開発型」のプロジェクトとして位置づけられている。

■基本情報

項 目	諸 元
事業主体名	株式会社 コミュニティネット
所在地	東京都千代田区有楽町 1-7-1 有楽町電気ビル南館5階
設立時期	平成 10 年
資本金	3 億 3,421 万円
事業内容	・生活環境づくり・地域再生のための研究、企画、立案、開発事業とその運営支援業及びコンサルタント事業 ・生活環境・都市再生に関する講演会、シンポジウム、セミナー等開催 ・地域再生や生活環境に関する市場調査、宣伝及び広告業 ・地域再生や地域づくり推進事業と公益・非営利団体活動支援及び協働事業 ・地域再生、地域づくり及び福祉関連の人材の教育・紹介及び斡旋 ・有料老人ホーム及び共同住宅の企画及び運営 ・介護保険法によるサービス事業 ・介護保険外高齢者向け事業及び福祉に関するサービス事業 ・有料老人ホームや共同住宅の募集に関する代理業務 ・海外における高齢者住宅事業展開コンサルタント事業
代表者	高橋英興
従業員数	221 名（平成 28 年 4 月末時点）

参考：（株）コミュニティネット

■「ゆいま〜る福」での事業内容

- ・サービス付き高齢者向け住宅の整備・運営【収益核事業／住まい】
 - ・地域開放型食堂、図書室【付帯事業／コミュニティ・活躍】
 - ・各部会による自主活動【付帯事業／コミュニティ・活躍】※
 - ・地域の人も参加・交流する各種イベント・教室【付帯事業／コミュニティ】※
- ※現在開設後間もなく入居者数も少ないため、今後実施予定である。

■付帯事業・連携事業に対する考え方

- ・「ゆいま〜る福」は、「100 年コミュニティ」の理念に基づき、助け合いながら、自分らしさを大切に暮らす場所として計画されており、「ゆいま〜る福」内には、コミュニティ形成の拠点として敷地内のゆいま〜る食堂、図書室・中庭・多目的室を保有している。これらの空間を活用して、各部会運営、教室・活動等のコミュニティに係る事業を付帯事業として展開し、暮らしの中での生きがいづくりにつなげることを予定している。
- ・事業性の面からみると、ゆいま〜る福の収益核事業であるサービス付き高齢者向け住宅事業のポイントは、安定的な事業収支の確保、すなわち当初入居率の確保や、入居率の維持である。そのような点では、「参加型」の手法をとることや、コミュニティ形成に資する付帯事業を行うことによる入居後の相互扶助の関係の構築が事業の安定性につながっている。
- ・一方、（株）コミュニティネットでは、地元事業者とのネットワークづくりを大切にし、自社で全ての事業を行うことを前提としていない。介護サービスなど、基本的に地元で担える場

合は、地元事業者との連携事業を念頭に置いている。ただし、連携事業者が見つからない場合や、連携先事業者が撤退した場合は、直営での対応を行っている。福の場合は、食堂事業は現在のところ直営で運営している。

3) 連携事業者

- ・「ゆいま～る福」における（株）コミュニティネットの最大の事業パートナーは、初動期の調査やネットワーク構築、全体の企画・構想、「ゆいま～る福をつくる会」呼びかけなど、重要な部分を担っている（一社）コミュニティネットワーク協会である。当協会は学識経験者が会長を務め、地域づくりの専門家等が理事会を構成する団体であり、前述の取組は（株）コミュニティネットからの業務委託により担っている。
- ・（一社）コミュニティネットワーク協会を除く、「ゆいま～る福」における連携事業者は、介護事業者の（株）クオレと、（株）コミュニティネットと協力医療機関協定書を結ぶ地域のクリニック 5 者、歯科医 2 者である。
- ・医療・介護サービスを行う連携事業主体との連携関係は、地元の医療・介護関連施設を十分リサーチした上で、（株）コミュニティネットからアプローチする形で構築を図った。とくに介護関係のアプローチは早く、計画が持ち上がった 1 ヶ月後には複数の事業者との面談を行っている。最終的に、周辺地域で事業を展開する（株）クオレとの連携が実現した。

①一般社団法人コミュニティネットワーク協会

■基本情報

項 目	諸 元
事業主体名	一般社団法人コミュニティネットワーク協会
所在地	東京都千代田区有楽町 1-7-1 有楽町電気ビル南館 5 階（本部・東京） 大阪府大阪市北区芝田 1-4-8 北阪急ビル 7 階（関西支部）
設立時期	平成 11 年（社団設立年。活動開始は平成 2 年）
事業内容	・調査・研究（在宅ケアを支えるシステムの制度設計、復興支援、地域のトータルケア、地方創生等） ・ビジネスモデルの構築（コミュニティづくり推進のための事業開発及び普及に関する事業） ・コミュニティの創世（すべての世代の人たちが生き生きと、互いを支えながら暮らせる「場」づくり） ・人材の育成（地域づくりの事業を進める「地域プロデューサー」や介護職の育成） ・広報・出版（元気な地域づくり、100 年コミュニティづくりのために定期刊行物、ホームページ、単行本などによる広報活動） ・その他（高齢者の住まい選びのサポート、コミュニティビジネス創出支援）
代表者	袖井孝子
従業員数	20 名（平成 28 年 4 月時点）

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

■「ゆいま～る福」での事業内容

- ・「参加型」プロセス、セミナー等のイベント、通信発行、「ゆいま～る福をつくる会」の開催、入居希望者の相談対応（連携事業／移住）

②（株）クオレ

■ 基本情報

項 目	諸 元
事業主体名	株式会社 クオレ
所在地	大阪市西淀川区福町2丁目3番15号
設立時期	平成9年4月1日
事業内容	・ 介護事業 ・ 訪問看護事業 ・ 調剤薬局事業
代表者	辻本厚生
従業員数	－

参考：（株）クオレ

■ 「ゆいま～る福」での事業内容

- ・ 認知症対応型デイサービス、ケアプランセンターの運営（連携事業／ケア）

（４）「ゆいま～る福」におけるコミュニティ形成事業

１）概説

- ・ ゆいま～る福では、「100年コミュニティ」を目指して、子どもから高齢者まで、様々な価値観を持つ人たちが、世代や立場を超え、お互いの生活を尊重しながらともに支えあう仕組みのある地域づくりを目指している。
- ・ そのために、つながりを育むコミュニティキッチン「ゆいま～る食堂」や、交流が生まれる中庭「木っかけの庭」、学びあう文化のある暮らしを目指した「図書室」や「多目的室」などのコミュニティ形成の場所を設けている。
- ・ これらの場所を提供するだけではなく、食堂で開催する居酒屋デーや、多目的室を利用したストレッチ体操や学習会、中庭の農作業や庭作りを行うみどりの会（入居者主体の部会）などのしかけを提供することにより、相互扶助の関係構築を図ることを予定している。

２）「機能」「場所」「しかけ」の観点から見たコミュニティ形成事業

- ・ 「ゆいま～る福」は開設から間もないため、コミュニティ形成事業の具体的な実施に至っていないが、今後入居者の増加や入居者からの要望に伴い様々な「しかけ」によりコミュニティ形成事業を展開していくことを見越して、「機能」や「場所」が設けられている。
- ・ ここでは、既に「機能」と「場所」が機能し、現在「しかけ」が検討されている「地域開放型食堂事業」「地域開放型図書室事業」の２の事業について、コミュニティ形成事業としての構成要素を整理する。

① 地域開放型食堂事業

概要		・(株) コミュニティネットが、「ゆいま〜る福」の食堂棟に設置した地域開放型食堂である。入居者向けの食堂としての機能を持ちながら、地域にも開放している（曜日は関係なく、昼食の12時～13時）。
コミュニティ形成の構成要素	機能	・家庭的な昼・夕食を365日提供し、入居者だけでなく、地域住民も利用することができ、多様な層が集まって飲食することが可能な「機能」を有している。
	場所	・木っかけの庭（中庭）で収穫された野菜や果物などを調理できるアイランドキッチンを設け、入居者同士あるいは入居者と地域住民の交流をはぐくむための「場所」となっている。
	しかけ	・地域に開かれた定期的なイベントの開催を予定しており、地域住民や入居者の出会いや交流頻度を高める「しかけ」となることが期待される。

② 地域開放型図書室事業

概要		・(株) コミュニティネットが、「ゆいま〜る福」に設置した地域開放型図書室である。入居者向けの図書室としての機能を持ちながら、地域にも開放している（曜日は関係なく、9時～18時）。
コミュニティ形成の構成要素	機能	・入居者だけでなく、地域住民、来訪者だれでも自由に訪れ、本を読んだりのんびり過ごしたりすることができる「機能」を有している。
	場所	・本と居心地のよいソファ等があり、誰もがゆっくりと過ごすことができる「場所」となっている。
	しかけ	・図書室の本は、入居者からの寄贈を中心としており、相互扶助の関係性を強める「しかけ」となることが期待される。 ・今後、本の管理も入居者が行うことを予定しているなど、入居者・地域住民同士の交流頻度を高める「しかけ」となることが期待される。 ・さらに地域に開かれたイベントを定期的に開催することを予定しており、地域住民と入居者の出会いや交流頻度を高める「しかけ」となることが期待される。

（５）「ゆいま〜る福」における事業展開（事業の広がり）

１）概説

- ・ここでは、「ゆいま〜る福」の事業プロセスごとの概要と、ノウハウとなるポイント等を紹介する。
- ・「ゆいま〜る福」の開設に至るまでの大まかな年表や事業プロセスは下表のとおりである。

■「ゆいま〜る福」のあゆみ

時期		プロセス
平成26年	10月	・地主と(株) コミュニティネット社長と設計事務所代表が面談
	11月	・住まい手の参加型を目指した土地見学会が高齢者住宅情報センター主催で開始

時期		プロセス
平成 27 年	1 月	・第 1 回「ゆいま～る福をつくる会」の開催（平成 27 年 8 月まで、様々なテーマで全 8 回を開催）。
	3 月	・セミナーの開催（平成 28 年 7 月まで、全 16 回を開催）
	4 月	・「福町通信」の発行（開設まで、全 9 号を発行）
	9 月	・第 1 回「ゆいま～る福友の会」の開催（平成 28 年 7 月まで、様々なテーマで全 11 回を開催）。 ・フォーラムの開催（平成 28 年 5 月まで、全 4 回を開催）
平成 28 年	10 月	・全 53 戸「ゆいま～る福」開設

参考：（株）コミュニティネット

2）企画・構想段階

①事業の発端

- ・地主が、祖父から相続した土地を社会貢献できることに使いたいと思案し、信頼を置く不動産業者に相談をした。地主はもともと建物を建設するつもりはなかったが、不動産事業者からの紹介の設計事務所が投資額の少ない木造建築を提案したところ、可能性を見出した。
- ・設計事務所の紹介によりコミュニティネットを知った地主は、平成 26 年 10 月に（株）コミュニティネット社長と設計事務所代表と面談し、熱い思いに共感して建物の建設を決断した。
- ・そのような経緯で、「ゆいま～る伊川谷」（平成 21 年）に次ぐ関西で 2 棟目の「ゆいま～る」の企画が持ち上がり、同年 11 月から住まい手の参加型を目指した土地見学会が高齢者住宅情報センター主催で始まった。

②構想・計画段階におけるポイント

- ・ゆいま～る福は、地主が資金調達を行う土地建物の賃借物件であるため、サービス付き高齢者向け住宅事業としての計画とともに、地主の要望に応えながら計画を進めることが求められた。とくに検討の流れを、透明性をもって進めるよう留意した。
- ・検討開始段階から、地主、設計事務所、コミュニティネットで密に連絡を取り合い、条件を固めていった。

③入居希望者参加型プロセスにおけるポイント

■見学会の実施

- ・計画が持ち上がってから約 1 ヶ月たった時期に、高齢者住宅情報センター大阪の名簿の一部にアンケート調査を実施し、アンケートに回答した 200 名を対象として呼びかけ、見学会を実施した。見学会は、平成 26 年 11 月から平成 28 年 7 月までの間、実に月 3 ～ 5 回のペースで定期的開催した。
- ・当初は建物が出来る前であったので、建設予定地、周辺のまちの見学を行いながら、「ゆいま～る福をつくる会」の参加者を募っていった。当初の見学会には地主にも参加してもらい、地域やゆいま～る福に対する思いを語ってもらった。
- ・後期においては、建設中の建物や完成した施設・住戸などの見学を行っている。

■「ゆいま〜る福をつくる会」での検討

- ・見学会の実施後、広く興味を持った人を対象とする「ゆいま〜る福をつくる会」を組織した。
(一社) コミュニティネットワーク協会の企画・運営により、開設の約1年半前となる平成27年1月から、月1回の話し合いを重ねた。
- ・参加者名簿は50名程度、毎月参加する参加者は20名程度であった。
- ・そのなかで、北側以外の三方が公園や散歩道などと隣接した開放感のある敷地形状であることから、光と風、周辺の借景をたくみに取り込む目的から、中央の中庭を囲むような低層の3棟構成とし、住まいとしての快適性を重視した木造建築（準耐火構造）が選択された。
- ・住戸も自立者向けであることから、間取りも全て2人入居が可能な1K〜2LDK（平均面積38.89㎡）までの全12タイプのバリエーションを備えた。またニーズにこたえ、全戸標準装備の浴室には窓を設けた。
- ・「つくる会」の開催概要は以下のとおりである。

	日時	内容	参加者
第1回	平成27年 1月21日	・ 建築の案 ・ 部会、セミナーの企画	19名
第2回	平成27年 2月26日	・ 事業主体の実績と理念、ゆいま〜るシリーズの説明 ・ 居室平面図の案	22名
第3回	平成27年 3月25日	・ ハウス名称について ・ 友の会について ・ 今後のスケジュール	18名
第4回	平成27年 4月24日	・ 災害問題について ・ 協力医、協力歯科医について	18名
第5回	平成27年 5月29日	・ 介護連携先の紹介 ・ ゆいま〜るの暮らしについて	20名
第6回	平成27年 6月24日	・ 全体スケジュール ・ 近隣の医療機関、介護事業所	18名
第7回	平成27年 7月28日	・ 植栽について ・ 環境と暮らし方による私の好きな部屋（意見交換）	14名
第8回	平成27年 8月26日	・ ハウスの生活と介護 ・ 友の会の発足	13名

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

■「ゆいま〜る福友の会」での検討

- ・平成27年9月に「ゆいま〜る福友の会」を組成している。
- ・友の会は、入居希望者を対象とした会であり、その主催者は(株)コミュニティネットである。
ゆいま〜る福の建築確認申請が下りたタイミングにあわせ、友の会を立ち上げている。
- ・初回の「友の会」には23名が参加し、同年10月から始まる居室の申し込みの説明などが行われた。友の会は、完成に向けて入居前の準備や入居後の生活に向けた相談や話し合いなどを主な内容としている。
- ・友の会ではオプション工事についても説明し、収納の数やキッチンの高さ、アクセントとな

る壁紙といった細部まで、入居者の要望に応じてカスタマイズした。

・「友の会」の開催概要は以下のとおりである。

	日時	内容	参加者
第 1 回	平成 27 年 9 月 29 日	・ 友の会について ・ 開設準備室設置のお知らせ ・ 部屋決めについて ・ 駐車場・電動カートについて ・ 入居申込みと手順 ・ 契約のスケジュール ・ 地鎮祭のお知らせ	21 名
第 2 回	平成 27 年 10 月 28 日	・ 施行会社の会社概要 ・ 保証人の役割について	17 名
第 3 回	平成 27 年 11 月 25 日	・ サービス付き高齢者向け住宅申請受理 ・ 居室内装、外装など	14 名
第 4 回	平成 27 年 12 月 18 日	・ ハウスオープン時期 ・ 引越しの整理の仕方セミナー	15 名
第 5 回	平成 28 年 1 月 25 日	・ 報告、増資、工事状況 ・ 家電の紹介 ・ 植栽の会報告	14 名
第 6 回	平成 28 年 2 月 25 日	・ 模型の披露 ・ 食についてのアンケート（JK 法） ・ 引越し手順の紹介	16 名
第 7 回	平成 28 年 3 月 25 日	・ 本社スタッフ挨拶 ・ 生活支援サービスとスタッフの役割 ・ 上棟式案内	14 名
第 8 回	平成 28 年 4 月 25 日	・ 避難器具置場、配置の説明 ・ オプション確認シートと申込み ・ 「クオレの認知症の取り組み」のご紹介	20 名
第 9 回	平成 28 年 5 月 25 日	・ ハウスオープン時期について ・ 明和機工より公示の報告 ・ 地域包括支援センターの賢い使い方	16 名
第 10 回	平成 28 年 6 月 27 日	・ ハウススタッフについて ・ 電話、ガス、電気等の転居時の連絡方法について ・ 業者の案内（引越し、家電、保険）	16 名
第 11 回	平成 28 年 7 月 25 日	・ 入居契約書の完成 ・ 寄贈品についての説明 ・ カーテンの案内 ・ スギ薬局ミニセミナー（熱中症の症状と対策、夏ばて予防の商品）	17 名

参考：（株）コミュニティネット

④プロモーションのポイント

- ・他のゆいま〜るシリーズと同様、イベントや通信発行等の広報活動（プロモーション）を重視しており、またこれまでに述べてきた「参加型」を促す手法としても活かされている。
- ・ゆいま〜る福の事業化段階においては、大規模なフォーラムを4回、高齢者の暮らしや介護等に関わる内容の小規模なセミナーを16回、（一社）コミュニティネットワーク協会主催で開催している。
- ・またプロジェクトに関心を持っている人を対象として、「つくる会」や「友の会」における検討状況や、計画の進捗状況、フォーラムやセミナーの開催予定などについて、「福町通信」を約2ヶ月に1回発行した。

■フォーラムの開催

	日時	内容	講師	参加者
第1回	平成27年9月17日	第13回高齢者住宅入居フォーラム「高齢者住宅と平穏死を考えよう」	長尾和宏医師	267名
第2回	平成27年12月3日	「中村ドクター、ひとりでもええ死に方できまっか？」	中村正廣 米沢なな子	47名
第3回	平成28年1月28日	「中村ドクター、ひとりでもええ死に方できまっか？」	中村正廣 米沢なな子	148名
第4回	平成28年5月26日	第14回高齢者住宅入居フォーラム「認知症でもハッピー」	関口祐加	115名

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

■セミナーの開催

	日時	内容	講師	参加者
第1回	平成27年3月12日	高齢者住宅に望むこと～私が主人公！言いたい放題～	米沢なな子	7名
第2回	平成27年4月7日	高齢者住宅の選び方～新聞記事に見る失敗事例を考える～	米沢なな子	9名
第3回	平成27年5月21日	75歳の親に聞いて欲しい、理学療法士のつぶやき	二宮桂子（クレオ元気倶楽部）	7名
第4回	平成27年6月12日	認知症の母と高齢者住宅に住んでみて	佐々木敏子	7名
第5回	平成27年7月17日	第1回入居契約書を一緒に読みましょう	佐々木敏子	7名
第6回	平成27年8月5日	第2回入居契約書を一緒に読みましょう	佐々木敏子	8名
第7回	平成27年8月19日	認知症サポーターセミナー	西川博子（西淀川区社会福祉協議会）	8名
第8回	平成27年9月10日	西淀川区の防災について聞いてみよう	松井一生（クリーンにしてグリーンな地域づ	9名

	日時	内容	講師	参加者
			くり課)	
第 9 回	平成 27 年 10 月 9 日	イロハから始める介護保険の 使い方	北田真智子 (西淀川区 社会福祉協議会)	16 名
第 10 回	平成 27 年 11 月 13 日	介護事業者に聞く～ホームヘルパーやデイサービスの賢い 使い方～	森田恵美子 ((株) クオ レ)	24 名
第 11 回	平成 27 年 12 月 10 日	高齢者における歯科医の役割	塚本康裕 (名取病院)	12 名
第 12 回	平成 28 年 1 月 20 日	在宅での見取り	藤倉佳子 ((株) クオレ)	15 名
第 13 回	平成 28 年 2 月 19 日	おひとりさまのエンディング ノート	殿村美知子 (NIS 第 3 の 人生)	26 名
第 14 回	平成 28 年 3 月 16 日	任意後見人について聞きまし ょう	黒澤史津乃 (NPO リスシ ステム)	32 名
第 15 回	平成 28 年 4 月 12 日	今から始める 100 歳までの生活 設計	川添登巳雄	29 名
第 16 回	平成 28 年 7 月 21 日	伊川谷入居者の方々に聞く ゆ いま～るの暮らし、住んで感じ ることと思うこと	ゆいま～る伊川谷入居 者	18 名

参考：(一社) コミュニティネットワーク協会

■「福町通信」の発行

- 紙媒体による通信は、「つくる会」が第 4 回を迎える段階から (一社) コミュニティネットワーク協会が、平成 27 年 4 月から 2 ヶ月に 1 回、全 9 号を発行した。
- 「福町通信」は、入居が開始されるまでの期間発行され、参加型のプロセスや検討・活動状況が分かるほか、地主の人柄が伝わるコラム、入居を決めた方によるコメントなど、入居に向けた安心感にもつながり、有効である。
- 「福町通信」は、(一社) コミュニティネットワーク協会の会員を対象として配布した。



出典：(一社) コミュニティネットワーク協会

3) 初期開発段階

①土地の取得経緯とポイント

- ・土地の取得経緯は、2) ①に挙げたとおりである。ゆいま〜る福の場合は構想・計画よりも先に、地主が信頼を寄せる不動産業者を介しての設計事務所による地主との出会いが事業契機となっている。
- ・土地、建物ともに30年間の賃借権となっており、地主が銀行からの借り入れを行っている。
- ・なお、地主が(株)コミュニティネットの理念に共感したことにより、近隣相場より低い賃料での賃借が可能となった(そのため、入居者への賃料を抑えることが可能となった)。地主と事業者の信頼関係の形成が事業成立のポイントの一つとなっている。

②計画・設計におけるポイント

■計画・設計の経緯

- ・設計者は、地主が信頼を置く不動産業者が紹介した設計事務所(事業主体のコミュニティネットを地主に紹介)が担当した。設計者の選定にあたりコンペ等は実施していない。
- ・「つくる会」を通して参加者の意向を把握しながら「参加型」で建物設計を進めていった。「つくる会」開催前の設計事務所の提案は、住戸をより多く配置できるEの字型4棟の配置であったが、最終的には中庭と共用棟(食堂、図書室)を囲むコの字3棟の配置となった。

■建物の計画・設計のコンセプト

- ・建物の計画は、以下3点をポイントとしている。

○中庭を囲んだ3棟の配置

- ・大野川緑陰道路と福町公園を借景に、中庭を囲むような3つの棟を配置した
- ・中庭があることで居室に“風の通り道”をつくる
- ・人の気配を感じながら、つかず離れずのご近所づきあいができる

○木造住宅の良さを活かす

- ・木ならではの安らぎ、健康的な暮らし
- ・木の吸湿放湿性や断熱性を発揮し、季節に関わらず快適に過ごせる
- ・日本古来の木造住宅は日本の気候風土に適している
- ・木造は軽いため地震エネルギーを受けにくいというメリットもある

○暮らしにやさしい仕様

- ・風と光を意識し全戸の浴室に窓を設置
- ・30㎡でも食寝分離の間取りを用意
- ・火災予防のためのスプリンクラーの設置
- ・3階建てだが、エレベーターを2ヶ所設置
- ・玄関をはじめ全ての出入口を引き戸とし、居室内はもちろん、食堂、図書室、多目的室や庭へも段差がないユニバーサルデザイン

参考：(株)コミュニティネット

③資金調達のポイント

- ・ゆいま〜る福は、土地・建物を30年間の賃借とした一棟借り上げ型を採用しており、建設費等の初期投資は地主が借り入れ等により確保している。(株)コミュニティネットは、敷金として地主に月額賃料の6か月分を支払っている。
- ・サービス付き高齢者向け住宅建設に係る国土交通省の補助金は、地主が受ける形となっている。
- ・一部の入居者による家賃一括前払金（入居一時金）が開設前年度・初年度のまとまった収入となっており、これを開発事業費（運営準備費、企画費、什器備品など）や地主への敷金、募集経費等に充てている。

④体制づくりのポイント

■開設までの運営体制

- ・開設前の約1年半、地域プロデューサーが地域に住み込み、高齢者住宅情報センターと連携し、構想に関心のある人達と「つくる会」を毎月開催した。
- ・確認申請受理後は、「友の会」や入居希望者対応、運営準備等のために、コミュニティネットのスタッフが現地にて3～5名体制で対応した。
- ・その他、コミュニティネット本社メンバーが地主対応（銀行借入支援含む）や行政対応、事業計画策定等のサポートを行った。
- ・なお、ゆいま〜る福に携わったメンバーは、既存ゆいま〜るの開設に複数携わってきていたので、少数での体制が可能だった。

■開設後の運営体制

- ・開設後の人員配置は以下のとおりである。

役職	雇用形態	人数	備考
ハウス長	正職員	1名	日中2名体制
フロントスタッフ	正職員	1名	
フロントスタッフ	パート	1名	
当直スタッフ	—	1名	

※人数は常勤換算

参考：(株)コミュニティネット

4) 運営段階

- ・平成28年10月27日に開設されたため、運営段階の効果や課題についてはまだ十分に把握できる段階ではないため、企画段階で運営のポイントとして計画されたことを以下に提示する。
- ・他のゆいま〜るシリーズ同様、入居者の満足と経営のバランスを取ることに注力している。すなわち、①経営状況を入居者に公開することにより、「入居者と同じ乗合船に乗船している者同士」という立場から、経営状況を理解してもらう努力をしている。②入居者満足のためにも、会社やハウス運営方針への意見や、スタッフの対応に対してなども意見を言ってもらえる関係づくりを行っている。

(6) 事業収支

1) 概説

- ・本項ではまず、「ゆいま〜る福」におけるプロセスごとの主な取組が、ビジネスモデルに与える効果を概念的に整理する。
- ・また、「ゆいま〜る福」の事業系各自に実施された長期事業収支シミュレーションの結果表(資金計画書・損益計算書)を掲載し、それぞれの取組が事業収支シミュレーションにおいて、どのような効果を与えるのかなどについて解説を行う。

2) 企画・構想段階

①地主との良好な関係構築による賃借料の縮減

- ・ゆいま〜る福は一棟借り上げ型であり、本物件の場合、(株)コミュニティネットの理念に対する地主の理解により、周辺相場よりも低い賃料での賃借が実現している。
- ・なお、長期的に地主との良好な関係構築が重要となるため、企画・計画段階の参加型プロセスや運営段階においても、地主に積極的に参加してもらうことで、(株)コミュニティネット、地主、入居者の良好な関係を構築している。

②プロモーション活動による入居希望者の確保・広告宣伝費の縮減

- ・ゆいま〜る福の事業化段階においては、プロモーションとして、大規模なフォーラムを4回、高齢者の暮らしや介護等に関わる内容の小規模なセミナーを16回開催している。
- ・またプロジェクトに関心を持っている人を対象に、「参加型」プロセスにおける検討状況や計画の進捗状況、フォーラムやセミナーの開催予定などを掲載した「福町通信」を約2ヶ月に1回発行した。
- ・これらのプロモーション活動によって、「ゆいま〜る福」の理念や「参加型」プロセスに賛同する参加者・入居希望者の効果的なリストアップが可能となり、入居希望者の確保や、口コミなどによる広告宣伝費の縮減につながるものと期待される(*)。

(*)長期事業収支計画においては、開設時入居率63%、初年度90%を見込んでいる。また募集経費については、募集実費として10,000千円、募集人件費として新規一括前払金収入の3%(一括前払金平均16,038千円とした場合481千円/新規入居)に抑えている。

③「参加型」プロセスによる開設時入居率の確保

- ・企画・設計段階から入居を希望する高齢者同士が話し合いながら、住戸の間取りや設備、配置、共用部のあり方などを決める、入居者本位の自由な暮らしを追求した「参加型」のスタイルが大きな特徴である。
- ・「参加型」プロセスにより、入居希望者の見通しをつけ、居住者視点のニーズに即した設計を行うことで、過剰投資を抑制する効果がある。また開設段階での高い入居率の確保が可能となることで、開発初年度からまとまった一括前払金収入を得ることができ、有利な資金計画とすることができる。(*)

(*)長期事業収支計画においては、開設時入居率63%、初年度90%を見込んでおり、一括前払金収入は開設時年度428,407千円、初年度183,603千円と、初年度までに612,011千円を見込んでいる。ゆいま〜る福は借り上げ方式で初期投資が少ないため、初年度までの支出128,145千円を十分にカバーし、不動産部門の単年度収支が赤字となる2〜14年目においても十分な繰越金としてプール可能となり、キャッシュフローが有利であることがわかる。

3) 初期開発段階

①一棟借り上げ型による初期費用の縮減

- ・ゆいま〜る福は一棟借り上げ型であり、初期投資は地主が負担するため事業者側の負担が少ない。当該地は地方部に比べて地価が高いため、土地・建物所有型よりもリスクの少ないスキームであると言える。
 - ・ただし、一括前払金は15年償却としており、それ以上になると地主への賃料支払いのみが発生する形になるので、長期的には損益が悪化するリスクがある。(※)
- (※)理論上は長期的な損益悪化リスクがあるが、長期事業収支計画においては、継続的に入居率90%を前提としていることから、空室発生による新規入居の回転があるために経年に従い一括前払金の一定収入が見込まれている。

②地主との良好な関係構築による賃借料の縮減（再掲）

③一括前払金方式の採用による資金繰りの向上

- ・入居者の支払い方式は、「一括前払金方式」「月払方式」の2種類を設定しているが、「一括前払金方式」は15年以上入居した場合15年目以降の一括前払金収入がなくなるリスクがあることから、損益の点からは「月払方式」の方が有利である。
 - ・しかしながら、一括前払方式を希望する入居者が一定数いること、また会社全体の資金繰りの面からはキャッシュフローの良い一括前払方式のほうが有利であることから、一括前払金方式も選択肢として採用している(※)。
 - ・なお、この考え方はゆいま〜る福のような一棟借り上げ型であっても自己所有型であっても同様となる。会社全体としては、資金繰りと損益のバランスを鑑みて、一棟借りと自己所有の展開を行っている。
- (※)長期事業収支計画においては、「一括前払金方式」を80%、「月払方式」を20%と想定している。開設時入居率63%、初年度90%の設定で、一括前払金収入は開設前年度428,407千円、初年度183,603千円と、初年度までに612,011千円を見込んでいる。ゆいま〜る福は借り上げ方式で初期投資が少ないため、初年度までの支出128,145千円を十分にカバーし、不動産部門が単年度収支が赤字となる2～14年目においても十分な繰越金としてプール可能となり、キャッシュフローが有利であることがわかる。

4) 運営段階

①コミュニティや生きがいの場の創出による入居者の満足度向上・入居率の維持

- ・ゆいま〜る福では、「100年コミュニティ」を目指して、子どもから高齢者まで、様々な価値観を持つ人たちが、世代や立場を超え、お互いの生活を尊重しながらともに支えあう仕組みのある地域づくりを目指している。
- ・そのために、「ゆいま〜る食堂」や交流が生まれる中庭「木っかけの庭」、「図書室」や「多目的室」などのコミュニティ形成の場所を設けている。
- ・これらの場所を提供するだけでなく、多目的室を利用したストレッチ体操や学習会、中庭の農作業や庭作りを行うみどりの会（入居者主体の部会）などのしかけを提供することにより、相互扶助の関係構築を図っている。
- ・これらの取組による、入居者同士及び地域住民との交流機会や入居者の生きがいの創出が、

入居者の高い満足度の確保、ひいては入居率の持続（退去率の抑制）につながる効果をもつことが期待される（*）。

（*）長期事業収支計画においては、これらの取組による高い満足度を想定し、初年度以降継続的に入居率 90%を見込んでいる。なお、食堂、図書室などの共用部も一棟借り賃料に含まれるが、このような共用部の所有・維持に係る支出があっても、その効果としての入居率維持による入居金収入の安定的確保を期待していることがわかる。

②介護サービスの併設による入居者の満足度向上やテナント料収入の確保

・ゆいま〜る福では、テナントとして併設する認知症対応型デイサービス及びケアプランセンター、連携協定を締結した地域の診療所・クリニック、歯科との連携を行っている。最期まで安心して暮らせる仕組みの構築により、入居者の満足度等につながることを期待される（*）。

・また、介護サービス施設はテナントのため、テナント料収入の確保にもつながっている。

（*）長期事業収支計画においては、ケアによる安心が入居者の満足度等につながることを想定し、初年度以降継続的に入居率 90%を見込んでいる。

③入居者の高い満足度や地域との交流による、新たな入居者の確保・広告宣伝費の縮減

・上記のように、入居者が高い満足度を持つと、新たな入居希望者がゆいま〜る福を訪れた際の宣伝役となるとともに、地域との交流により地域住民がゆいま〜る福を認知したり口コミなどにもつながり、空き住戸がでた際の広告宣伝費の縮減につながることを期待される。

（*）長期事業収支計画においては、地域との交流や口コミ等による入居促進効果を期待し、募集経費を新規一括前払金収入の 3%（一括前払金平均 1,348 千円とした場合 40 千円/新規入居）に抑えている。

5）長期事業収支計画の特徴

- ・ゆいま〜る福は、①不動産部門、②運営部門の 2 部門にわけて長期収支計画書、長期予想損益計算書を作成している。
- ・ゆいま〜る福は平成 28 年 10 月開設であり実績値がないため、以下の分析は開設前時点の事業計画書における収支予測から作成した。入居者の動態予測等、様々な条件設定による推計値であることに留意が必要である。

※設定条件及び事業収支表については、(株)コミュニティネットより提供された資料をもとに加工・編集したものである。

■ 初期費用(開発前年度)の設定

- ・一棟借り方式であることから、(株)コミュニティネットの初期費用として土地購入費・建設工事費はない。それ以外の初期費用の合計は 64,254 千円である。

項 目		金額 (千円)	備 考
土地購入費		0	賃借のため地主が負担
建築工事費		0	賃借のため地主が負担
総開発事業費	開設前募集広報費	10,000	
	運営準備費	5,000	
	企画費	5,000	
	什器備品	10,000	
募集経費		13,854	新規一括前払金収入の3%+新規月払入居戸数×150千円
保証金		20,400	地主に対する敷金として家賃の6か月分を設定
公租公課		0	賃借のため地主が負担
初期費用合計		64,254	

■ 長期事業収支計画の条件設定

○ 共通

入居率

時点	入居率	備考
開設前	63%	募集達成率は70% (空室率10%)
初年度	90%	募集達成率は100% (空室率10%)
2年度以降	90%	募集達成率は100% (空室率10%)

※動態分析に基づき、毎年の空室発生戸数、予想死亡人数、新規入居者数を導き出している。

これにより、毎年の一括前払金収入、15年未満の契約終了に伴う返済金支出、原状回復費支出を想定している。動態分析とは、厚生労働省の簡易生命表をもとに当初入居者の入居動態を計算し、その後、中途入居者の動態を加算させる方法で推計している。なお空室率は10%と設定している。

入居金

面積	戸数	一括払方式価格	月払価格
32.4 m ²	19 戸	13,231 千円	81.7 千円/月
40.5 m ²	23 戸	16,539 千円	102.1 千円/月
41 m ²	3 戸	16,743 千円	103.4 千円/月
43.7 m ²	2 戸	17,846 千円	110.2 千円/月
48.6 m ²	3 戸	19,847 千円	122.5 千円/月
59.4 m ²	3 戸	24,257 千円	149.7 千円/月
合計	53 戸	平均 1,348 千円/坪 平均 16,038 千円/戸	平均 8,320 円/坪・月 平均 99,015 円/戸・月

○不動産部門

項 目			数 量	備 考
収入	入居 費用	一括払方式	平均 1,348 千円/坪	80%と想定
		月払方式	平均 8,320 円/坪・月	20%と想定
		一括月払併 用方式	-	シミュレーション上は想定しない。 ただし一括払方式よりも金利分がプ ラス側に働く。
	テナント家賃収入 (デイサービス)		374.8 千円/月	坪単価 7.5 千円
	駐車場料金		180 千円/年	駐車料金 (5 千円) × 駐車台数 (3 台) × 12 ヶ月
	敷金		-	月額テナント家賃の 3 ヶ月分+月払 家賃の 3 ヶ月分
支出	総開発事業費		30,000 千円 (開発前年度のみ)	開設前募集広報費 10,000 千円+運営 準備費 5,000 千円+企画費 5,000 千 円+什器備品費 10,000 千円
	入居者基金※		-	有老協の入居者生活保障制度加入 金：入居者数×200 千円
	募集経費		-	新規一括前払金収入の 3 %+新規月 払入居戸数×150 千円
	保証金		20,400 千円 (開発前年度のみ)	地主に対する敷金として家賃の 6 か 月分を仮定
	賃借料		40,800 千円/年	一棟借り月額家賃 (3,400 千円) × 12 ヶ月
	固定資産取得		5,000 千円 (10, 20, 30 年目 のみ)	10 年ごとに年間 5,000 千円の固定資 産取得 (家具備品等) を仮定
	返済金支出		-	15 年以内に退去する入居者への予想 返還金支出額。費用計上せず入居前 受け金から控除
	法人税		-	税率 30%

※入居者基金は、開設前の計画段階では加入を想定していたが、実際には加入していない。基金は対象物件が利用権方式であることを加入条件としており、当該物件は賃貸借契約方式であるため条件を満たさなかったが、加入条件の拡大により賃貸借契約方式の物件も加入対象に加えられることを見込み、利用を想定していたものである。

○運営部門

項 目			数 量	備 考
収入	共益費	戸あたり	10,000 円/月	非課税
	管理費	一人入居	46,280 円/月	税込み
	収入	二人入居	74,570 円/月	税込み
支出	管理 人件費		13,320 千円/年	管理 人件費＝ハウス長 1 名＋正職員 1 名＋パート 1 名（常勤換算）＋当直 1 名。日中 2 名、夜間 1 名体制。
	セキュリティ費		1,088 千円/年	安否確認並びに緊急通報対応に要する外部委託費用（1.9 千円/戸）
	事務諸経費		平均 2,116 千円/年	管理費収入×事務経費率（10%）
	行事催事費		平均 1,401 千円/年	在籍人数×2 千円×12 ヶ月
	共用光熱費		666 千円/年	共用面積×年間光熱費単価
	共用水道料		平均 584 千円/年	在席者人数×年間水道料単価
	施設維持費		777 千円/年	共用面積×年間施設維持単価
	法人税		-	税率 30%

■長期事業収支計画の概要

○借り上げ型のため初期費用が少なく、借り入れも不要

- ・ゆいま～る福は一棟借り上げ型であり、初期費用を地主が負担する。そのため、（株）コミュニティネットの初期費用は自己所有型よりも少なく、地主に対する敷金としての家賃の 6 ヶ月分、その他開発諸経費など、64,254 千円を見込んでいる。開設前・初年度のまとまった一括前払金収入があるため、借り入れは不要である。

○開設前・初年度のまとまった一括前払金収入により、資金繰りが向上

- ・一括前払方式を 8 割・月払方式を 2 割と設定しており、開設前年度・初年度に合計 612,011 千円のまとまった一括前払金収入がある。
- ・これを繰越金としてプールし、地主への賃借料や 15 年以内の退去に伴う返済金、募集経費などの毎年度の支出に充てている。2～13 年度目は単年度収益差額はマイナスだが、繰越金があるため資金計画はショートしない。

○様々な工夫による高い入居率の継続により、長期にわたって事業収支が安定

- ・「参加型」プロセスや、入居者のコミュニティや生きがいの形成、ケアによる安心などの工夫により、2 年度目以降継続的に入居率 90%を想定している。
- ・これにより、一括前払金は空室発生による入れ替わりによる経年収入が見込まれ、月払家賃収入も一定額の維持が見込まれる。入居率 90%の継続により長期にわたって事業収支が安定する結果となっている。

○損益計算書では 3 年目以降黒字が継続、30 年目の累積利益率は 13.8%

- ・借り上げ型であり賃料支出が平準化されていることと、企業会計原則に基づき一括前払金を 15 年間に繰り延べることで、単年度損益は 2 年目、累積損益は 4 年目以降黒字に転じる見込みである。30 年間の累積利益率 13.8%の確保が可能と見込んでいる。

①資金計画書

★介護サービス施設の併設が賃料収入につながっている。

★プロモーション活動や「参加型」プロセスにより、開設時点で高い入居率を確保し、まとまった一括前払金収入を見込んでいる。

★入居者の高い満足度による宣伝効果や、地域との交流によるハウスの認知により、新たな入居者の確保が可能と見込んでいる。

不(資)-④ 不(資)-⑥ 不(資)-⑤ 不(資)- ⑤ 不(資)- ⑤

53 戸に対して日中2人、夜間 1 人体制で、管理 人件費を 13,320 千円/年に抑えている。

★入居者の相互扶助を前提とすることで管理 人件費（入居者負担）を抑えている。

2～13 年度は収支差額は赤字だが、開設前・初年度のまとまった一括前払金収入を主とした繰越金があるため、資金計画はショートしない。

★一括前払金方式の採用により、資金繰りが向上している。

募集経費は新規一括前払金収入の3%+新規
月払入居戸数×150千円に抑えている。
★入居者の高い満足度による宣伝効果や、地
域との交流によるハウスの認知により、広告宣伝
費を縮減。

★プロモーション活動や「参加型」プロセスにより、開設時点で高い入居率の確保を想定。

2年度目以降、継続的に入居率 90%を見込んでいる。
★入居者の高い満足度による宣伝効果や、地域との交流によるハウスの認知により、新たな入居者の確保が可能と見込んでいる。

2年度目以降、入居率 90%が継続するとの前提で、空室発生による入れ替わりで新入居戸数が増加(2年目 1.4 戸/年→30 年目 3.4 戸/年)。
★入居者の高い満足度による宣伝効果や、地域との交流によるハウスの認知により、新たな入居者の確保が可能と見込んでいる。

動態分析に基づき、毎年の空室発生戸数、予想死亡人数、新規入居者数を導き出している。これにより、毎年の一括前払金収入、15 年未満の契約終了に伴う返済金支出、原状回復費支出を想定している。動態分析とは、厚生労働省の簡易生命表をもとに当初入居者の入居動態を計算し、その後、中途入居者の動態を加算させる方法で推計している。なお空室率は 10%と設定している。

②損益計算書

什器備品の原価償却費 10,000 千円、当初開発事業費 20,000 千円は、5年間で計上している。
★各年度の収益から除去した上で年度ごとに分割した償却益として計上し、開設時の単年度損益の赤字を抑制している。

資金計画書では、開設前・初年度の一括前払金収入が多額だが、損益計画書では一括前払金収入を15年間で計上している。
★各年度の収益から除去した上で、年度ごとに分割した償却益として計上し、各年度の収益を安定化させている。

2年度目以降は、継続的に入居率 90%を前提としていることから、空室発生による回転が発生するために、経年に従い一括収益償却収益を見込んでいる。

★入居者の高い満足度による宣伝効果や、地域との交流によるハウスの認知により、新たな入居者の確保が可能と見込んでいる。

単位:千円																																		
t		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計	
収益	賃貸収益		12,611	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	476,940	
	一括収益取り崩し		28,561	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	28,051	23,368	24,540	25,699	26,940	28,020	28,963	29,813	30,577	31,278	31,831	32,315	32,761	33,107	33,352	1,040,397
	管理費共益費収益		21,576	25,342	25,285	25,225	25,161	25,093	25,023	24,950	24,876	24,801	24,726	24,654	24,586	24,525	24,477	24,439	24,409	24,392	24,392	24,403	24,417	24,434	24,455	24,478	24,501	24,521	24,542	24,562	24,579	24,591	737,416	
	合 計	0	62,749	82,155	82,098	82,038	81,974	81,906	81,836	81,763	81,689	81,614	81,539	81,467	81,399	81,338	81,290	68,501	63,788	64,943	66,102	67,354	68,448	69,408	70,280	71,067	71,790	72,364	72,868	73,335	73,697	73,954	2,254,753	
費用	入居者基金	0	6,961	3,176	292	317	343	370	396	423	449	475	501	526	551	576	607	648	646	671	693	738	725	717	719	721	728	714	717	727	721	716	26,563	
	管理人件費	0	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	399,600		
	セキュリティ費		924	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	32,464	
	事務経費		1,866	2,191	2,185	2,179	2,173	2,166	2,159	2,152	2,144	2,137	2,129	2,122	2,115	2,109	2,104	2,100	2,097	2,096	2,096	2,097	2,098	2,100	2,102	2,104	2,107	2,109	2,111	2,113	2,114	2,116	63,490	
	行事催事費		1,266	1,484	1,477	1,470	1,462	1,454	1,446	1,437	1,428	1,419	1,410	1,402	1,393	1,386	1,380	1,376	1,372	1,370	1,370	1,371	1,373	1,375	1,378	1,381	1,383	1,386	1,388	1,391	1,393	1,394	42,016	
	光熱水道料	0	1,194	1,285	1,282	1,279	1,276	1,272	1,269	1,265	1,261	1,258	1,254	1,250	1,247	1,244	1,242	1,240	1,238	1,237	1,237	1,238	1,238	1,239	1,240	1,242	1,243	1,244	1,245	1,246	1,247	1,247	37,498	
	施設維持費		777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	23,223
	募集経費	13,854	6,320	581	631	683	736	788	841	893	945	996	1,047	1,097	1,146	1,208	1,289	1,286	1,335	1,379	1,469	1,444	1,428	1,431	1,435	1,449	1,421	1,427	1,447	1,434	1,425	1,409	54,273	
	賃借料	0	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	1,224,000
	借入利息		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
減価償却費		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	0	0	0	0	0	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0	0	0	0	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0	0	0	0	20,000	
開発費償却		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20,000	
	合 計	13,854	79,429	70,701	67,852	67,913	67,975	62,035	62,096	62,154	62,212	62,269	63,326	63,383	63,438	63,508	63,607	62,634	62,673	62,737	62,850	62,873	63,848	63,848	63,859	63,882	63,866	62,864	62,893	62,895	62,884	62,867	1,943,226	
	単年度損益	-13,854	-16,680	11,453	14,246	14,125	13,999	19,871	19,741	19,609	19,477	19,344	18,213	18,084	17,961	17,831	17,683	5,867	1,115	2,206	3,252	4,481	4,600	5,561	6,420	7,186	7,923	9,500	9,975	10,439	10,813	11,088	311,527	
	累積損益	-13,854	-30,534	-19,081	-4,835	9,290	23,289	43,160	62,900	82,509	101,986	121,330	139,543	157,627	175,588	193,418	211,102	216,969	218,083	220,289	223,541	228,023	232,622	238,183	244,603	251,789	259,712	269,212	279,188	289,627	300,440	311,527	311,527	
	単年度利益率	-26.6	13.9	17.4	17.2	17.1	24.3	24.1	24.0	23.8	23.7	22.3	22.2	22.1	21.9	21.8	8.6	1.7	3.4	4.9	6.7	6.7	8.0	9.1	10.1	11.0	13.1	13.7	14.2	14.7	15.0	13.8		
	累積利益率	-48.7	-13.2	-2.1	3.0	6.0	9.1	11.3	13.0	14.2	15.2	15.8	16.4	16.8	17.2	17.5	17.0	16.3	15.7	15.2	14.8	14.5	14.2	14.0	13.9	13.8	13.7	13.7	13.7	13.8	13.8	13.8		

★初年度に入居率 90%を達成し、一括前払金収益(年度ごとの分割償却駅)が高い水準で安定することから単年度損益が2年目に黒字となる。また、「参加型」プロセスを通じて開設時から高い入居率を確保することから、0～1年目の単年度損益の赤字も抑制され、結果4年目に累積損益が黒字となる。

★借上げ型のため減価償却費が少なく、損益計算上有利である。

累積利益率は、30 年目に 13.8%となる。

<不動産部門>

①資金計画書

不(資)-② 開設前募集広報費
10,000 千円＋運営準備費 5,000
千円＋企画費 5,000 千円＋什器
備品費 10,000 千円を計上。

不(資)-① テナント・月払家賃入
居者からの敷金(月額テナント家
賃の3か月分＋月払家賃の3か月
分)を計上。

不(資)-③ 有老協の
入居者生活保障制度
加入金：入居者数×
200 千円 ※

月払賃料収入が一定なのは、2年度目以降入居率 90%を前提としてい
るため(月払方式を入居者数の 2 割と設定しており、毎年度入居率 90%
ということは月払方式の入居者数が毎年度同数いることになるため)。

2年度目以降は、継続的に入居率 90%を前提としていることから、空室
発生による回転が発生するために、経年に従い一括前払金の一定収
入を見込んでいる。

t=開設年度		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計	
繰越金			364,162	511,234	487,339	467,048	448,370	428,754	409,209	391,624	376,080	362,672	346,483	337,901	331,675	327,854	326,903	329,539	335,686	343,380	352,054	363,108	368,013	377,143	385,857	394,244	402,635	409,809	416,601	423,774	430,337	436,472		
収入	月払賃貸収入		7,934	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	336,613	
	一括前受金収入	428,416	195,442	17,962	19,516	21,120	22,749	24,376	26,005	27,612	29,215	30,805	32,391	33,938	35,440	37,348	39,854	39,757	41,269	42,633	45,436	44,645	44,147	44,247	44,385	44,804	43,938	44,123	44,751	44,350	44,062	43,567	1,678,304	
	テナント家賃収入		4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	134,927	
	駐車場収入		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	5,400
	敷金収入		2,909	765																														3,674
合 計		428,416	210,962	34,738	35,527	37,131	38,760	40,387	42,016	43,623	45,226	46,817	48,402	49,949	51,451	53,359	55,865	55,768	57,281	58,645	61,448	60,656	60,159	60,259	60,396	60,816	59,949	60,135	60,762	60,362	60,073	59,579	2,158,918	
支出	総開発事業費	30,000																															30,000	
	入居者基金		6,961	3,176	292	317	343	370	396	423	449	475	501	526	551	576	607	648	646	671	693	738	725	717	719	721	728	714	717	727	721	716	26,563	
	募集経費	13,854	6,320	581	631	683	736	788	841	893	945	996	1,047	1,097	1,146	1,208	1,289	1,286	1,335	1,379	1,469	1,444	1,428	1,431	1,435	1,449	1,421	1,427	1,447	1,434	1,425	1,409	54,273	
	保証金	20,400	0	0																													20,400	
	賃借料		40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	1,224,000	
	固定資産取得											5,000											5,000										5,000	15,000
	返済金支出		9,809	14,076	14,096	14,010	13,816	13,519	13,131	12,642	12,056	11,372	10,596	9,735	8,780	7,758	6,598	6,489	6,806	7,122	7,431	7,769	8,053	8,289	8,494	8,669	8,824	8,931	9,017	9,093	9,141	9,165	295,286	
	法人税		0	0	0	0	2,680	4,456	4,433	4,409	4,386	4,363	4,039	4,017	3,995	3,969	3,935	399	0	0	0	0	23	308	561	786	1,002	1,471	1,609	1,743	1,852	1,932	56,366	
	合 計	64,254	63,891	58,633	55,819	55,810	58,375	59,933	59,601	59,167	58,635	63,006	56,984	56,175	55,272	54,310	53,229	49,621	49,587	49,971	50,394	55,751	51,029	51,545	52,009	52,425	52,775	53,342	53,589	53,798	53,938	59,021	1,721,889	
収支差額		364,162	147,071	-23,894	-20,291	-18,678	-19,615	-19,546	-17,585	-15,543	-13,409	-16,189	-8,582	-6,226	-3,821	-952	2,636	6,147	7,694	8,674	11,054	4,905	9,130	8,714	8,387	8,391	7,174	6,792	7,173	6,563	6,135	557	437,029	
翌期へ繰越		364,162	511,234	487,339	467,048	448,370	428,754	409,209	391,624	376,080	362,672	346,483	337,901	331,675	327,854	326,903	329,539	335,686	343,380	352,054	363,108	368,013	377,143	385,857	394,244	402,635	409,809	416,601	423,774	430,337	436,472	437,029	437,029	

不(資)-④ 地主への敷金
として、月 額 家 賃 (3,400
千円/月) × +6か月分。

不(資)-⑥ 単年度損益は2年目から黒字だが、
累積損益が4年目まで赤字のため法人税の繰越
控除により4年目までは発生しない。

2～14 年度は収支差額は赤字だが、
開設前・初年度のまとまった一括前払
金収入を主とした繰越金があるため、
資金計画はショートしない。

15 年以内に退去する入居者
への予想返還金支出額。開設
前・初年度の入居者への返済
金が徐々に減少する。

16 年目以降は、空室発
生に伴う新規入居者の増
加と連動して予想返還金
支出額が増加する。

不(資)-⑤ 10 年ごとに年間
5,000 千円の固定資産取得
(家具備品等)を計上。

※入居者基金は、開設前の計画段階では加入を想定していたが、実際には
加入していない。基金は対象物件が利用権方式であることを加入条件と
しており、当該物件は賃貸借契約方式であるため条件を満たさなかった
が、加入条件の拡大により賃貸借契約方式の物件も加入対象に加えられ
る ことを見込み、利用を想定していたものである。

②損益計算書

		単位:千円																																
t		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計	
収 益	賃貸収益		12,431	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	471,540	
	一括収益取り崩し		28,561	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	28,051	23,368	24,540	25,699	26,940	28,020	28,963	29,813	30,577	31,278	31,831	32,315	32,761	33,107	33,352	1,040,397
	駐車場収益		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	5,400
	合 計		0	41,172	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	44,062	39,379	40,551	41,710	42,951	44,031	44,974	45,825	46,589	47,289	47,843	48,326	48,773	49,118	49,363	1,517,337
費 用	募集経費	13,854	6,320	581	631	683	736	788	841	893	945	996	1,047	1,097	1,146	1,208	1,289	1,286	1,335	1,379	1,469	1,444	1,428	1,431	1,435	1,449	1,421	1,427	1,447	1,434	1,425	1,409	54,273	
	入居者基金	0	6,961	3,176	292	317	343	370	396	423	449	475	501	526	551	576	607	648	646	671	693	738	725	717	719	721	728	714	717	727	721	716	26,563	
	賃借料	0	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	1,224,000	
	減価償却費		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	0	0	0	0	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0	0	0	0	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0	0	0	0	0	20,000	
	開発費償却		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20,000	
	合 計		13,854	60,082	50,557	47,723	47,800	47,879	41,958	42,037	42,115	42,193	42,271	43,348	43,424	43,498	43,584	43,696	42,733	42,781	42,849	42,962	42,982	43,953	43,948	43,954	43,970	43,949	42,941	42,964	42,961	42,946	42,925	1,344,836
単年度損益		-13,854	-18,909	6,256	9,090	9,013	8,934	14,855	14,776	14,697	14,619	14,542	13,465	13,389	13,315	13,229	13,117	1,329	-3,401	-2,298	-1,252	-31	78	1,026	1,870	2,619	3,340	4,902	5,362	5,811	6,173	6,438	172,501	
累積損益		-13,854	-32,763	-26,507	-17,417	-8,404	530	15,385	30,161	44,858	59,477	74,019	87,484	100,873	114,189	127,418	140,535	141,864	138,463	136,165	134,913	134,882	134,960	135,986	137,856	140,475	143,815	148,717	154,079	159,890	166,063	172,501	172,501	
単年度利益率			-45.9	11.0	16.0	15.9	15.7	26.1	26.0	25.9	25.7	25.6	23.7	23.6	23.4	23.3	23.1	3.0	-8.6	-5.7	-3.0	-0.1	0.2	2.3	4.1	5.6	7.1	10.2	11.1	11.9	12.6	13.0	11.4	
累積利益率			-79.6	-27.1	-11.3	-4.0	0.2	4.7	7.9	10.2	12.0	13.4	14.4	15.1	15.8	16.3	16.8	16.1	15.1	14.2	13.5	12.9	12.4	12.0	11.7	11.5	11.3	11.3	11.2	11.3	11.3	11.4	11.4	

単年度損益は2年度
目に黒字転換。

累積損益は5年目で黒字転換。
以降黒字が継続。

累積利益率は、30 年目
に 11.4%となる。

<運営部門>

①資金計画書

一人入居と二人入居の戸数による若干の違いはあるが、管理費収入はほぼ一定して 22,000 千円/年程度。

単位:千円

t=開設年度		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
収入	繰越金		0	1,560	5,198	8,808	12,386	15,932	19,443	22,918	26,356	29,756	33,118	36,441	39,727	42,979	46,200	49,396	52,573	55,734	58,887	62,040	65,198	68,364	71,538	74,723	77,920	81,128	84,347	87,576	90,816	94,064	
	管理費収入		18,657	21,907	21,851	21,790	21,726	21,659	21,589	21,516	21,442	21,366	21,292	21,219	21,151	21,091	21,043	21,004	20,974	20,958	20,958	20,969	20,983	21,000	21,021	21,044	21,066	21,087	21,108	21,128	21,144	21,157	634,900
	共益費収入		2,919	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	102,517
	合 計	0	21,576	25,342	25,285	25,225	25,161	25,093	25,023	24,950	24,876	24,801	24,726	24,654	24,586	24,525	24,477	24,439	24,409	24,392	24,392	24,403	24,417	24,434	24,455	24,478	24,501	24,521	24,542	24,562	24,579	24,591	737,416
支出	管理人件費		13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	399,600
	セキュリティ費		924	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	32,464
	事務諸経費		1,866	2,191	2,185	2,179	2,173	2,166	2,159	2,152	2,144	2,137	2,129	2,122	2,115	2,109	2,104	2,100	2,097	2,096	2,096	2,097	2,098	2,100	2,102	2,104	2,107	2,109	2,111	2,113	2,114	2,116	63,490
	行事催事費		1,266	1,484	1,477	1,470	1,462	1,454	1,446	1,437	1,428	1,419	1,410	1,402	1,393	1,386	1,380	1,376	1,372	1,370	1,370	1,371	1,373	1,375	1,378	1,381	1,383	1,386	1,388	1,391	1,393	1,394	42,016
	共用光熱費		666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	19,991
	共用水道料		527	618	616	613	609	606	602	599	595	591	588	584	581	578	575	573	572	571	571	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	17,507
	施設維持費		777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	23,323
	法人税	0	669	1,559	1,547	1,534	1,520	1,505	1,489	1,473	1,457	1,441	1,424	1,409	1,394	1,380	1,370	1,361	1,355	1,351	1,351	1,354	1,357	1,360	1,365	1,370	1,375	1,379	1,384	1,388	1,392	1,395	41,708
	合 計	0	20,016	21,704	21,676	21,647	21,615	21,582	21,548	21,512	21,476	21,439	21,403	21,367	21,334	21,305	21,281	21,262	21,247	21,239	21,239	21,245	21,252	21,260	21,270	21,282	21,292	21,302	21,313	21,323	21,331	21,337	640,098
	収支差額	0	1,560	3,638	3,609	3,578	3,546	3,511	3,475	3,438	3,400	3,362	3,323	3,287	3,252	3,221	3,196	3,177	3,161	3,153	3,153	3,159	3,166	3,174	3,185	3,197	3,208	3,219	3,230	3,240	3,248	3,254	97,319
	翌期へ繰越	0	1,560	5,198	8,808	12,386	15,932	19,443	22,918	26,356	29,756	33,118	36,441	39,727	42,979	46,200	49,396	52,573	55,734	58,887	62,040	65,198	68,364	71,538	74,723	77,920	81,128	84,347	87,576	90,816	94,064	97,319	97,319

開発初年度より、収支は継続してプラス。

運営部門だけで見ると、30 年目の繰越金は約 1 億円。

②損益計算書

単位:千円

t		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
収益	管理費収益		18,657	21,907	21,851	21,790	21,726	21,659	21,589	21,516	21,442	21,366	21,292	21,219	21,151	21,091	21,043	21,004	20,974	20,958	20,958	20,969	20,983	21,000	21,021	21,044	21,066	21,087	21,108	21,128	21,144	21,157	634,900
	共益費収益		2,919	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	102,517
	合 計	0	21,576	25,342	25,285	25,225	25,161	25,093	25,023	24,950	24,876	24,801	24,726	24,654	24,586	24,525	24,477	24,439	24,409	24,392	24,392	24,403	24,417	24,434	24,455	24,478	24,501	24,521	24,542	24,562	24,579	24,591	737,416
費用	管理人件費		13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	399,600
	セキュリティ費		924	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	32,464
	事務諸経費		1,866	2,191	2,185	2,179	2,173	2,166	2,159	2,152	2,144	2,137	2,129	2,122	2,115	2,109	2,104	2,100	2,097	2,096	2,096	2,097	2,098	2,100	2,102	2,104	2,107	2,109	2,111	2,113	2,114	2,116	63,490
	行事催事費		1,266	1,484	1,477	1,470	1,462	1,454	1,446	1,437	1,428	1,419	1,410	1,402	1,393	1,386	1,380	1,376	1,372	1,370	1,370	1,371	1,373	1,375	1,378	1,381	1,383	1,386	1,388	1,391	1,393	1,394	42,016
	共用光熱費		666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	19,991
	共用水道料		527	618	616	613	609	606	602	599	595	591	588	584	581	578	575	573	572	571	571	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	17,507
	施設維持費		777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	23,323
	合 計	0	19,347	20,145	20,129	20,113	20,096	20,078	20,059	20,039	20,019	19,998	19,978	19,959	19,940	19,924	19,911	19,901	19,893	19,888	19,888	19,891	19,895	19,900	19,905	19,911	19,917	19,923	19,929	19,934	19,938	19,942	598,390
単年度損益		0	2,229	5,197	5,156	5,112	5,065	5,016	4,965	4,912	4,857	4,802	4,748	4,695	4,645	4,601	4,566	4,538	4,516	4,504	4,504	4,512	4,522	4,535	4,550	4,567	4,583	4,598	4,614	4,628	4,640	4,649	139,026
累積損益		0	2,229	7,426	12,582	17,694	22,759	27,775	32,740	37,651	42,509	47,311	52,059	56,754	61,399	66,000	70,566	75,104	79,620	84,124	88,628	93,140	97,662	102,197	106,747	111,314	115,897	120,495	125,109	129,737	134,377	139,026	139,026
単年度利益率			10.3	20.5	20.4	20.3	20.1	20.0	19.8	19.7	19.5	19.4	19.2	19.0	18.9	18.8	18.7	18.6	18.5	18.5	18.5	18.5	18.5	18.6	18.6	18.7	18.7	18.8	18.8	18.8	18.9	18.9	18.9
累積利益率			10.3	15.8	17.4	18.2	18.6	18.8	19.0	19.0	19.1	19.1	19.1	19.1	19.1	19.1	19.1	19.0	19.0	19.0	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9

開発初年度より、損益は継続して黒字。

累積利益率は、30 年目に 18.9%となる。

4-4. 「三草二木西圓寺」のケーススタディ

(1) 概説

1) 「三草二木西圓寺」の概要

- ・「三草二木西圓寺」が立地する小松市野田町は、北陸本線明峰駅より約1.6kmの地点にあり、周辺を田畑に囲まれた69世帯（平成28年時点）の集落である。
- ・西圓寺は、平成17年4月に当時の住職が亡くなり、門徒・町会役員で協議を重ねた結果、廃寺となり、解体した後に駐車場とする予定であった。その時にある縁から、白山市北安田町において昭和35年より活動する社会福祉法人佛子園が、廃寺の活用について相談を受けた。
- ・社会福祉法人佛子園は、「障害者の参画」と「地域の協力」の2点を条件に、廃寺を利用し、障害福祉サービス事業等の施設として活用することとなった。この背景には、社会福祉法人佛子園は、平成17年に法人本部周辺の空き家2件を障害者の自活訓練の場所として取得したものの、障害者のグループホームの設置には、一部の地域住民の理解を得られなかった経験がある。そのため、「福祉を日常にすること」「地域全体の意識を変えること」の必要性を強く感じており、その実現に向けて「三草二木西圓寺」のプロジェクトが開始されることとなった。
- ・社会福祉法人佛子園は、平成18年9月に住職のご遺族から土地建物の寄贈を受け、事業主体として寺の改修を行い、平成20年1月に「三草二木西圓寺」を開設した。「三草二木」とは、色々な人がそれぞれ持ち前を発揮して支え合うまちづくりを意味している。
- ・ここでは、障害者の就労継続支援B型を活用したカフェ・レストラン事業や温泉事業、化粧品製造・販売、障害者の生活介護（以下、「生活介護事業（障害者）」という。）、高齢者の通所介護事業・介護予防通所介護事業（以下、「高齢者デイサービス事業」という。）などの多様な事業に取り組んでおり、これらの事業は、ソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の理念に基づき展開されている。
- ・「三草二木西圓寺」は、地域の子どもから高齢者、障害者まで様々な地域住民等が、日常的に集まる場所となっており、見守りや生きがいがいづくりの取組、住民自治の強化に向けた町内会活動など多種多様な取組が行われている。このような取組もあり、周辺地区では人口減少が続く中、野田町は30代の家族世帯のUターンを中心に移住者が増え、平成20年に55世帯であった世帯数は、平成28年に69世帯へ増加している。
- ・「生涯活躍のまち」構想にとって、「三草二木西圓寺」は、障害福祉サービス事業を活用したコミュニティ形成事業を通じて、住民自治によるコミュニティづくり・地域づくりが行われ、結果的に移住者が増加した点で、注目すべき事例である。



2) 基本的な諸元

■ 諸元

項 目	諸 元
所在地	石川県小松市野田町丁 68 番
敷地面積	約 1,745.32 m ²
構造規模	木造 1～2 階建て
延床面積	572.22 m ²
施設構成	地域交流拠点（本堂、ステージ等）、カフェ・レストラン、温泉、足湯、趣味・サロン空間

参考：社会福祉法人佛子園

※本節で用いる写真は、社会福祉法人佛子園からの提供もしくは本マニュアル作成にあたり撮影したものである。

■ 事業方式

土地・建物の所有者	社会福祉法人佛子園（廃寺の土地・建物の寄贈による）
整備方式	自己所有型。改修事業により整備
運営方式	障害福祉サービス事業として、障害者の就労継続型支援B型、生活介護事業（障害者）を実施、介護保険事業として高齢者デイサービス事業を実施

■ 位置図



出典：社会福祉法人佛子園

■施設構成図（1階）



出典：社会福祉法人佛子園

3) 基本コンセプト

- ・社会福祉法人佛子園では、障害者が「まちなか」で健常者と共に日常生活を送れるといったソーシャルインクルージョン（社会的包摂）を目指しており、そのためには、バザーなどの年間数回の地域向けのイベントではなく、障害者と地域住民が日常的にふれあえる場所が必要と考えた。
- ・「三草二木西園寺」の再生プロジェクトにおいて重視したことは、「障害者福祉」の領域を超え、障害者だけではなく、老若男女すべてにとって優しい施設、地域住民が集える場として再生することであった。
- ・地域住民を巻き込み、人が集うためには、話し合いのプロセス、そして、施設に明確なコンセプトを持たせることが重要であり、何度も野田町の住民と話し合いを重ねることで、相互の理解を深めていった。
- ・この結果、「三草二木西園寺」のプロジェクトでは、廃寺を居心地のよい空間や日常的に利用する機能を供えた施設へと改修した。利用者は、野田町の住民やサービスを受ける障害者、高齢者だけでなく、他地域の住民や温泉利用者、見学者なども訪れており、様々な人が常にいる施設とすることで「福祉を日常にすること」を目指している。
- ・「三草二木」という言葉には、草木が成長をし、違った花を咲かせ、違った実を結ぶように、それぞれが持ち前を発揮し支えあいながら生きているという意味が込められ、「三草二木西園寺」では、障害の有無にかかわらず、お互いの個性が尊重され、一人ひとりに応じた福祉サービスの提供を通じて、支え合いのまちづくりに貢献する、という理念につながっている。
- ・特に、子どもから高齢者、障害者が集まり、サービスを提供する側と提供される側に分けない「ごちゃまぜの力」が、訪れるひとりひとりに役割を持たせている。そして、人の役に立つことは生きがいにつながっており、その生きがいは再び「三草二木西園寺」を訪れ、集まる機会を生むという循環につながっている。
- ・生きがいをはじめとした地域住民が集まるしかけをつくり、自然と交流が生まれることで地

域の中で家々同士がつながり、「三草二木西園寺」を中心にさまざまな地域のイベントが開催されるようになった。これらの多くは野田町の住民が考えており、社会福祉法人佛子園のスタッフはあくまでも黒衣に徹することで、地域の主体性を生み出している。その結果、社会福祉法人佛子園の障害福祉サービス事業は、このような地域の拠り所を「働く場所」とすることで、障害者に社会に貢献できる就労の場を提供することが可能となった。

- このように、「ごちゃまぜの力」により「圧倒的な交流人口」を生むことは、障害者や高齢者にあった就労の場を確保することや、自律的な住民自治を行う基盤となっており、「ごちゃまぜの力」は、「三草二木西園寺」における重要なキーワードとなっている。



出典：社会福祉法人佛子園

■ 圧倒的な交流人口をもたらす「三草二木西園寺」のしかけ



**町民が集う
憩いの場**

- ・ 老若男女が憩いを楽しむ場所です
- ・ 新年会、春・秋祭り、子供会や敬老会などの年中行事を楽しみます



**駄菓子屋では
笑顔が弾む**

- ・ 目玉は、あんこが一杯のあつあつベビー鯛焼き
- ・ 懐かしのラムネやサイダーもあります



**「西園寺温泉」で
家庭円満、健康長寿**

- ・ 「足湯」では浄行菩薩様がみんなの健康を見守っています
- ・ 「亀乃湯」は亀石の甲羅をなでるとご利益があるといわれています
- ・ 「猿乃湯」は家庭円満、白山の神々のご加護があるといわれています



**夜は「西園寺酒場」
がオープン**

- ・ 名物は、タレを注ぎ足してつくる「特製煮込み」



**定期的に
「市」も開きます**

- ・ 野田町の採れたての農産物や手工芸品が集まる市です
- ・ 売り手も買い手も町民が主役です



**楽しいライブや
コンサートも開きます**

- ・ 入船亭扇治独演会
- ・ ザッハトルテライブ
- ・ 渡海真知子&加々美淳ボサノバライブ
- ・ 童謡サロン etc...

出典：社会福祉法人佛子園

4) 対象者層

- ・ 「三草二木西園寺」の主な対象者層は、以下の考え方から、西園寺から徒歩圏内にある野田町の住民（平成28年4月時点で約69世帯・214人）である。

- 住民同士の顔と名前が判別できる範囲
- 地域の課題を共有し解決策を合意できる範囲
- 住民自身が主体的に組織を管理できる範囲
- 地域交流拠点の日常的な利用が見込まれる住民の生活範囲

(2) 「三草二木西圓寺」における生涯活躍のまちの要素

1) 概説

- ・「三草二木西圓寺」が行っている事業を、「生涯活躍のまち」を構成する要素ごとに整理すると、下表のとおりである。

■ 「生涯活躍のまち」を構成する要素

「生涯活躍のまち」を構成する要素	「三草二木西圓寺」における取組の概要		実施主体
住まい	・なし		—
ケア	・高齢者デイサービス事業		・社会福祉法人佛子園
活躍	・就労継続支援B型事業	・味噌・漬物事業（特産品の開発・製造・販売）	・社会福祉法人佛子園（高齢者のワークシェアとして実施）
		・温泉事業（清掃等のボランティア）	・社会福祉法人佛子園
	・「市」の開催（野田町の農産物や工芸品等の販売）		・社会福祉法人佛子園
移住	・なし		—
コミュニティ	・就労継続支援B型事業 ・生活介護事業（障害者） ・高齢者デイサービス事業	・地域交流拠点の維持管理事業（地域住民が自由に使える本堂等の維持管理）	・社会福祉法人佛子園
	・就労継続支援B型事業	・カフェ・レストラン事業	・社会福祉法人佛子園
		・温泉事業	・社会福祉法人佛子園
	・高齢者デイサービス事業	・趣味講座（書道教室、陶芸教室などの地域住民への開放）	・社会福祉法人佛子園
	・町内会活動支援事業（町会への参加、町会活動への協力）		・社会福祉法人佛子園
	・お祭りの開催		・社会福祉法人佛子園
	・ライブイベントの開催		・使用者
その他	・生活介護事業（障害者）		・社会福祉法人佛子園
	・就労継続支援B型事業	・プアナサージ事業（マッサージ）	・社会福祉法人佛子園
		・化粧水製造・販売事業	・社会福祉法人佛子園

2)「住まい」に関する事業

- ・社会福祉法人佛子園では、障害者が「まちなか」で健常者と共に日常生活を送れるソーシャルインクルージョン（社会的包摂）を目指しており、「移住」よりも地域住民の「居場所」づくりを主眼としている。「三草二木西圓寺」では、社会福祉法人佛子園自身が移住希望者向けの「住まい」の整備・提供を行うことや、「住まい」に関して他の事業者との連携は行っていない。

3)「ケア」に関する事業

①高齢者デイサービス事業

- ・社会福祉法人佛子園は、重度障害者までをケアできる社会福祉法人であり、高齢の障害者の対応もしてきた経験もあることから、高齢者に対する介護サービスを実施することに関して柔軟に対応が可能である。
- ・高齢者デイサービス事業は、開設前の構想段階において、「ごちゃまぜ」による相互扶助の考え方にもとづき、障害者だけでなく介護が必要な高齢者まで、一人一人に応じたサービスを提供する施設とするため導入された。
- ・定員は10名であり、主に野田町を含む近隣地域から送迎サービス（社会福祉法人佛子園が実施）を利用して「三草二木西圓寺」に通っている。
- ・「三草二木西圓寺」における高齢者デイサービス事業の特徴は、「ホッとする心地よい空間で、美味しい食事を味わいゆっくり温泉を楽しむこと」とされ、お寺の中の温かなもてなしが受けられることを特徴としている。

4)「活躍」に関する事業

①味噌・漬物事業

- ・「三草二木西圓寺」では、周辺の空き家も活用しながら、地元産の良質な野菜などを厳選し、昔ながらの手作りの手法により、味噌、梅干、漬物類を特産品として開発・製造・販売している。
- ・製造は、退職した野田町の高齢者が、障害者とともに担い、「三草二木西圓寺」で販売している。
- ・これらはワークシェアとして、「できる仕事をやれる範囲」で、それぞれの体力や都合により働くことができる仕組みとなっている。特に出勤日や勤務時間を決められるなど、高齢者にも無理や負担のない雇用形態をとり、定年などで退職した元気な高齢者が参加している。
- ・また、「三草二木西圓寺」のワークシェアは、直接的な仕事の他にも、共に働く障害者のサポートの役割もある。障害者を含む複数の人たちで仕事（ワーク）を分け合い（シェア）、人と人が支え合う仕組みでもある。



②温泉事業

- ・野田町の住民は、無料で「三草二木西圓寺」の温泉に入浴できる。当然ながら住民は頻繁に温泉を利用しているが、地域住民は、「三草二木西圓寺」に貢献したいとの思いから、ボランティアとして風呂場の清掃等を引き受け、頻繁に掃除の手伝いをしているため、スタッフより先に設備の不具合などに気づき、教えてくれることもある。
- ・社会福祉法人佛子園には、野田町の住民には、「三草二木西圓寺」の利用者ではなく、「三草二木西圓寺」を共同で運営してほしいという考えが当初からあり、そのような考えが現実のものとなっている。



③「市」の開催

- ・「三草二木西圓寺」では、定期的に「市」を開催している。この「市」は、野田町の住民が生産した農産物や工芸品を地域内外の人が集まる「三草二木西圓寺」で販売する仕組みである。地域住民にとっては、販売による収入を得ることができる「活躍」の場となっている。

5)「移住」に関する事業

- ・社会福祉法人佛子園では、「移住」よりも地域住民の「居場所」づくりを主眼に置いているため、「三草二木西圓寺」では「移住」に関する事業は行っていない。野田町においても移住に関する取組は特に行われていない。
- ・しかしながら、「三草二木西圓寺」が立地する野田町では、周辺の町が人口減少するなかで、平成20年時点の55世帯から平成28年時点で69世帯に世帯数が増加している。傾向として、若い時に野田町を出た者が30代になって家庭を持ち、家建てるタイミングで野田町に戻ってくるというケースが多く、「三草二木西圓寺」の存在が「住みやすいまち」の要素の一つになっていると考えられる。

6)「コミュニティ」に関する事業

①地域交流拠点の維持管理業務

- ・「三草二木西圓寺」は、基本的には、就労継続支援B型事業、生活介護事業（障害者）を運営する障害福祉サービス事業所であり、高齢者デイサービス事業を運営する地域密着型通所介護事業所である。しかし、この空間を地域住民に開放することにより、地域交流拠点としている。
- ・「三草二木西圓寺」の維持管理は、上記の社会福祉事業の一環として行っており、清掃や剪定などは、就労継続支援B型による障害者の就労継続支援の場にもなっている。

②カフェ・レストラン事業

- ・地元産の食材を活かした質の高い食事を提供できるカフェ・レストランを「西圓寺カフェ、西圓寺酒場」として社会福祉法人佛子園が運営し、地域住民の憩いの場となっている。
- ・カフェ・レストラン事業は、障害者の就労継続支援の場であ



り、就労継続支援B型による障害福祉サービス等事業収入により支えられている。

③温泉事業

- ・社会福祉法人佛子園が整備した天然温泉「西園寺温泉」は、野田町の住民の入浴は無料である。そうすることで「三草二木西園寺」は、野田町の住民が日常的かつ継続的に集まる空間となっており、温泉への入浴やボランティアによる清掃を機会としたコミュニティ形成が生まれている。
- ・野田町の住民は、正面玄関からでなく勝手口から「三草二木西園寺」に入り、入湯札を反転させ温泉に向かう。野田町の住民にとって、「西園寺温泉」は地域の共有施設であり、コミュニティの共同性が培われる要素の一つとなっている。
- ・社会福祉法人佛子園は、野田町の全世帯分の入湯札を用意しており、入湯札を日々管理することにより利用状況が把握でき、地域の見守りの役割も果たしている。例えば、毎日のように利用していた住民が、2, 3日続けて利用がなかった場合には、体調を崩しているのではないか、何か困っているのではないかと気がつくきっかけとなっている。
- ・また、入湯札の設置場所もあえて、スタッフがいるカウンターの付近に設置することで、来訪時にはカウンターにいるスタッフと一言、二言挨拶するなど、会話がうまれる状況をつくりだしている。

④趣味講座

- ・高齢者デイサービス事業により、書道、陶芸、お茶などの各種教室が実施されている。生活介護事業（障害者）の利用者や、地域住民にも開放され（地域住民は実費負担）、多様な世代が参加できるプログラムとなっている。

⑤町内会活動支援事業

- ・役員会、女性部総会、長寿会役員会、各懇親会など、野田町町内会の各種集まりは、ほぼ「三草二木西園寺」で開催され、社会福祉法人佛子園はその集会のための場所を提供している。また、「三草二木西園寺」のスタッフは、町内会への参加をはじめ、町民祭や近隣5町の運動会にも参加している。

⑥お祭りの開催

- ・社会福祉法人佛子園では、定期的に行われる納涼祭、周年祭を開催しており、これらの企画・準備・実施は、「三草二木西園寺」のスタッフが行っているが、近年は地域の町内会メンバーが中心となって企画から運営までを手伝う状況が増えてきている。
- ・これらのイベントを通じて、地域のコミュニティ形成が図られており、子ども達もまちのイベントで係を与えられることで、自分たちが役割を担えることを楽しみにしている。

⑦ライブイベントの開催

- ・社会福祉法人佛子園が本堂をライブイベントの会場として、使用希望者に貸しており、不定期であるがこれまで、地元の民謡会の発表やライブなどが実施されている。

7)「その他」に関する事業

①生活介護事業（障害者）

- ・生活介護事業（障害者）とは、障害者の方に入浴、排せつ及び食事等の介護、創作的活動又

は生産活動の機会や必要な援助を提供する事業である。

- ・「三草二木西圓寺」では、就労継続支援B型や高齢者デイサービス事業と同じ空間で、障害福祉サービス事業として、生活介護事業（障害者、定員6名）を行っている。

② プアナサージ事業

- ・湯治リラクゼーションとして、定期的にカイロプラクティック、ボディケア・フットケア、アロマ・整体といったサービスを提供している。プアナサージ事業は、就労継続支援B型による就労継続支援の場であるが、高齢者デイサービス事業のサービスとしても利用され、一般の利用者にも有料で開放している。

③ 化粧水製造・販売事業

- ・「三草二木西圓寺」では、地元の化粧品会社とコラボレーションにより、酒粕を利用した化粧水を開発している。化粧水の製造は、化粧品会社により工場で行っているが、工場でのラベル貼りや「三草二木西圓寺」での商品の箱詰めは、就労継続支援B型事業を活用して行っている。製造した化粧水は、「三草二木西圓寺」内や小松空港やインターネット上で販売を行っている。



(3) 「三草二木西圓寺」における収益核事業者からみた関係者と事業の整理

1) 概説

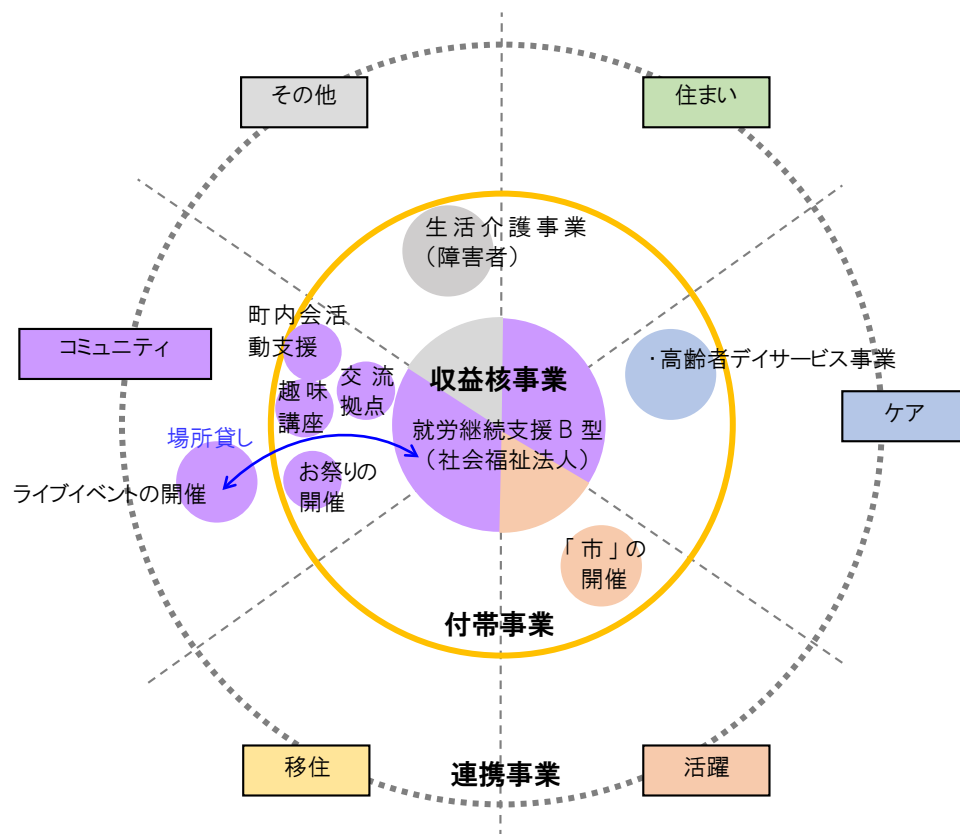
- ・「三草二木西圓寺」での事業の多くは、社会福祉法人佛子園が単独で運営している。なかでも就労継続支援B型を活用して運営されるカフェ・レストラン事業、味噌・漬物事業、温泉事業、プアナサージ事業、化粧水製造・販売事業が収益核事業となっている。
- ・これらの収入の多くは、「三草二木西圓寺」を訪れる一般の利用者（地域内外の住民、温泉利用者、見学者等）による利用料や就労継続支援B型訓練給付費収入により構成される。
- ・また、社会福祉法人佛子園は、就労継続支援B型以外に社会福祉事業として、高齢者デイサービス事業及び生活介護事業（障害者）を行っている。
- ・「三草二木西圓寺」は、基本的には、就労継続支援B型事業、生活介護事業（障害者）を運営する障害福祉サービス事業所であり、高齢者デイサービス事業を運営する地域密着型通所介護事業所である。社会福祉法人佛子園は、付帯事業として、この空間を地域住民に開放することにより地域交流拠点としている。
- ・上記に加えて、付帯事業としては、「市」の開催（野田町の農産物や工芸品等の販売）、高齢者デイサービス事業のプログラムを地域住民に開放した趣味講座、町内会活動支援事業（町会への参加、町会活動への協力）、お祭りの開催（納涼祭・周年祭の実施）などがある。
- ・連携事業としては、地域内外の住民等が開催するライブイベントに際して、本堂等を貸している。

■ ビジネスモデルの類型化

分類	事業内容		事業主体	5 要素
収益核事業	就労継続支援 B 型事業	カフェ・レストラン事業 （「西圓寺カフェ」等の運営）	社会福祉法人佛子園	コミュニティ・活躍
		味噌・漬物事業 （特産品の開発・製造・販売）		
		温泉事業 （天然温泉「西圓寺温泉」の運営。町内は無料、町外は大人 400 円）		
		プアナサージ事業（マッサージ）	社会福祉法人佛子園	その他
		化粧水製造・販売事業 （酒粕を利用した化粧水の製造・販売）		
付帯事業	高齢者デイサービス事業		社会福祉法人佛子園	ケア
付帯事業	「市」の開催 （野田町の農産物や工芸品等の販売）		社会福祉法人佛子園	活躍
付帯事業	就労継続支援 B 型事業 生活介護事業 （障害者） 高齢者デイサービス事業	地域交流拠点の維持管理事業 （地域住民が自由に使える本堂等の維持管理）	社会福祉法人佛子園	コミュニティ

付帯事業	高齢者デイサービス事業	趣味講座 (高齢者デイサービス事業による書道教室、陶芸教室などの趣味講座を地域住民に開放)		
付帯事業	町内会活動支援事業 (町会への参加、町会活動への協力)			
付帯事業	お祭りの開催(納涼祭・周年祭の実施)			
付帯事業	生活介護事業(障害者)		社会福祉法人 佛子園	その他
連携事業	ライブイベントの開催		各使用者	コミュニティ

■ ビジネスモデルの模式図



2) 核となる事業主体

◎社会福祉法人佛子園

- ・社会福祉法人佛子園は、白山市北安田町にある行善寺において戦災孤児たちを預かることから始まり、昭和 35 年 3 月より社会福祉法人としてスタートした。これまで 50 年以上にわたり、つねに福祉のパイオニアとして既成の枠を超えた独自の福祉サービスを創造し提供している。
- ・掲げる理念は「“PLVS VLTRA”（プルス ウルトラ）さらに彼方へ」であり、心に安らぎと生きるためのゆとりを提供できることを目指している。



■基本情報

項 目	諸 元
事業主体名	社会福祉法人佛子園
所在地	石川県白山市北安田町 548 番地 2
設立時期	昭和 35 年 2 月 22 日
事業内容	・ 障害児入所施設 ・ 高齢者居宅介護等事業 ・ 高齢者通所介護事業 ・ 障害者支援施設 ・ 障害福祉サービス事業
代表者	雄谷良成（理事長）
従業員数	常勤専従（本部 6 名、施設 16 名）、常勤兼務（本部 6 名、施設 428 名）、非常勤（本部 1 名、施設 72 名）

※参考：社会福祉法人現況報告書 平成 28 年 4 月 1 日現在

■「三草二木西園寺」での事業内容

- ・就労継続支援B型（定員 14 名）
 - ・カフェ・レストラン事業【収益核事業／コミュニティ】
 - ・味噌・漬物事業【収益核事業／活躍】
 - ・温泉事業【収益核事業／コミュニティ・活躍】
 - ・プアナサージ事業【収益核事業／その他】
 - ・化粧水製造・販売事業【収益核事業／その他】
- ・生活介護（障害者）（定員 6 名）【付帯事業／その他】
- ・高齢者デイサービス事業（定員 10 名）【付帯事業／ケア】
- ・「市」の開催【付帯事業／活躍】
- ・地域交流拠点の維持管理事業【付帯事業／コミュニティ】
- ・趣味講座【付帯事業／コミュニティ・活躍】
- ・町内会活動支援事業【付帯事業／コミュニティ】
- ・お祭りの開催【付帯事業／コミュニティ】

■付帯事業・連携事業に対する考え方

○地域交流拠点としての維持管理

- ・「三草二木西園寺」は、就労継続支援B型事業、高齢者デイサービス事業、生活介護事業（障害者）などの社会福祉事業を運営する事業所であるが、この空間を地域住民が自由に使える地域交流拠点とし、社会福祉法人佛子園がその維持管理事業を行っている。

○収益核事業からみた高齢者デイサービス事業

- ・高齢者デイサービス事業は、単に介護保険収入を得るための事業として実施しているのではなく、地域の高齢者が「三草二木西園寺」に通うことで、地域の身近な存在になることを企図している。
- ・また、要介護の高齢者がいることで、収益核事業である就労継続支援B型の障害者や放課後に遊びにくる子ども達とその親世代などによる「ごちゃまぜ」の交流が生まれ、心身面を含めた相互扶助が発生する。
- ・高齢者デイサービス事業のプログラムは、地域住民等も参加可能であり、地域住民同士の交流を深めるきっかけとなっている。また、門松やしめ縄の製作などが高齢者の就労の場となることで、高齢者にとっては、高齢者デイサービス事業の利用者負担の軽減につながっており、かつ、その高齢者が指導役となることは「活躍」の機会づくりにもつながっている。
- ・高齢者デイサービス事業では、浴室やレストランを一般利用と兼用とすることや、福祉事業のスタッフによる一般利用へのサービス提供など、収益核事業と付帯事業を組み合わせることによって効率的な運営が可能となる。

○収益核事業からみた生活介護事業（障害者）

- ・就労継続支援B型と同じ空間で生活介護事業（障害者）を運営することで、食事の提供や管理業務の効率化を図っている。
- ・また、高齢者デイサービス事業を利用する高齢者が障害者の世話をするなど、高齢者にも役割が生じている。



○その他、コミュニティ・活躍に関する付帯事業の展開

- ・「市」の開催（野田町の農産物や工芸品等の販売）、高齢者デイサービス事業のプログラムを地域住民に開放した趣味講座、町内会活動支援事業（町会への参加、町会活動への協力）、お祭りの開催（納涼祭・周年祭の実施）が付帯事業として実施されている。

3) 連携事業者

- ・連携事業としては、地域内外の住民等が開催するライブイベントに際して、社会福祉法人佛子園が本堂等を使用者に貸し、開催・運営は使用者が行っている。
- ・この他、他の事業者が実施する事業との連携は現時点ではないが、地域課題である診療所の誘致や農業の後継者問題への対応において、今後、他の事業者との連携の可能性はある。

（４）「三草二木西圓寺」におけるコミュニティ形成事業

１）概説（コミュニティ形成に関する基本的な考え方）

- ・これまでみてきたように、障害者が地域の中で健常者と自然に暮らせるソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の達成が社会福祉法人佛子園の使命であり、コミュニティ形成自体が事業の目的といってもよい。
- ・障害福祉サービス事業においては、学校を卒業した障害者が普通に働き、普通に暮らせる環境をどのように確保できるかが課題であり、そのようなソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の理念が地域に浸透されるには、障害者が地域のなかで個人と個人の関係を築けることが求められる。
- ・そのため「三草二木西圓寺」では、就労継続支援B型を収益核事業とし、様々な人が常に来る地域交流拠点を整備し、日常的な触れ合いから、スタッフや障害者と地域住民の個人と個人の関係を構築することが目的とされた。
- ・そのような目的に向け、「三草二木西圓寺」には、地域の多世代にわたる住民を頻繁に集める「機能」が多く用意されている。それらはカフェ、温泉、足湯、駄菓子など日常的に利用できる「機能」であり、特に地域住民は温泉が無料であることが多世代を継続的に集める「しかけ」として重要な役割を果たしていると考えられる。
- ・さらに「場所」自体が元々寺であり、皆が集まりやすい立地と空間を備えており、改修においても寺の空間がもつ良さを活かすことで、「場所」の魅力づけとしている。
- ・「三草二木西圓寺」では、特産品の製造・販売で障害者と共に働くことや、イベントの企画・準備・実施など、共に様々な活動を行う「しかけ」が豊富に提供されている。特にスタッフが常駐し、個人同士の顔の見える関係づくりを心がけていることから、仲間意識や相互に支えあう気持ちが生じ、共同性を備えたコミュニティ形成が図られている。
- ・特に、「三草二木西圓寺」では、地域課題の解決を地域住民とともに継続的に行うことを通じて、住民自治の強化とともにコミュニティづくり・地域づくりが行われている。

２）「機能」「場所」「しかけ」の観点からみたコミュニティ形成事業

①「機能」

■カフェ

- ・お寺の本堂を改装した「三草二木西圓寺」のカフェは、一般の利用に加え、高齢者デイサービス事業や生活介護事業（障害者）、小学生の放課後の居場所など、多様な用途に利用されている。
- ・社会福祉法人佛子園が製造する品質の高いクラフトビールを提供するなど、温泉利用との相乗効果により、地域住民の施設の利用率（リピーターとなること）が高まることを狙いとしている。



■温泉・足湯

- ・社会福祉法人佛子園は、総事業費の約4割を温泉の整備に投資しており、さらに地域住民は無料で利用できることから、温泉は日常的に地域住民が集まるための重要な「機能」となっている。
- ・地域住民にとっては、日々の入浴を通じて頻繁にコミュニケーションを図ることができるとともに、温泉の清掃のボランティアに参加することで、地域の共同施設の管理を通じて、地域のコミュニティの形成が図られている。
- ・足湯は、老若男女が共に座りながら、気軽にコミュニケーションできる場所として活用されている。



■駄菓子コーナー

- ・地域では子どもの遊び場が少ないことが課題であったことから、子どもも常に集まる「機能」として駄菓子コーナーが設けられている。
- ・また、大人にとっても懐かしい品揃えとすることで多世代にとって魅力あるものとするのが意図されている。

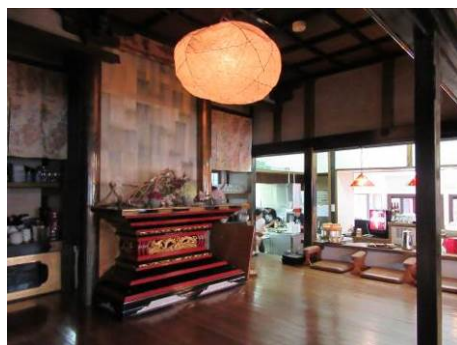


②「場所」

- ・「三草二木西圓寺」全体が本堂、駄菓子コーナー、カフェカウンター、足湯、座敷部屋（菜種乃間、繭乃間）により構成される地域交流拠点の役割を果たしており、地域住民がいつでも自由に入出りでき、自由に過ごすことができる「場所」となっている。

■本堂

- ・廃寺の建物や意匠を生かし、人が集まり支え合う場となるよう、誰でも自由に過ごせる「場所」として修復している。
- ・改修は最低限に留められているが、靴を脱げる座敷の大広間と落ち着いた照明により、リラックスしながら自由に過ごせる空間が設えられている。



■カフェカウンター

- ・厨房で働くスタッフと会話がしやすいカフェカウンターが用意され、一人で来ても居やすく、地域住民がいつも通う場所となっている。



■座敷部屋（菜種乃間、繭乃間）

- ・主に、趣味講座やリラックスサロンとして利用されている。高齢者デイサービス事業のプログラムとして、懐メロダンス、書道、陶芸、茶道の講座の開催、マッサージ、アロマセラピー、足つぼマッサージなどを行うリラックスサロンとしても活用されている。

③「しかけ」

■特産品の製造・販売事業

- ・「三草二木西圓寺」では、味噌・梅干・らっきょう・白菜浅漬け・胡瓜浅漬けなどの特産品をカフェカウンターの横で販売しており、特産品の購入者や見学者などとの交流が発生しやすく、特産品の販売が人と人をつなげる「しかけ」の役割を果たしている。
- ・また、これらの特産品は、地域住民のワークシェアにより製造され、地域住民の知恵や工夫を活かしたワークシェアが活躍の場であるとともにコミュニティ形成の「しかけ」となっている。
- ・特産品の製造・販売以外にも、周辺の地域住民と「三草二木西圓寺」は、個人的なつきあいを重ねており、その関係から野菜販売などの様々なコミュニティ・ビジネスが展開し、その過程が人と人をつなげる「しかけ」となっている。



■お祭りの開催、ライブイベント事業

- ・「三草二木西圓寺」が開催するイベントは、定期的に行われる納涼祭、周年祭などがある。また不定期であるがこれまで、地元の民謡会の発表やライブなどが実施されている。
- ・納涼祭、周年祭の企画・準備・実施には地域住民が参加しており、様々な人が自分の役割を担え、共同で行うことでコミュニティ形成が図られている。

(5) 「三草二木西圓寺」における事業展開（事業の広がり）

1) 概説

- ・ここでは、「三草二木西圓寺」の事業プロセスごとの概要と、ノウハウとなるポイント等を紹介する。
- ・「三草二木西圓寺」の開設に至るまでの大まかな年表や事業プロセスは以下のとおりである。

時期	プロセス
平成 17 年 4 月	住職の死去
平成 17 年 12 月～	地域住民と社会福祉法人佛子園の話し合い
平成 18 年 9 月	廃寺の寄贈
平成 19 年 3 月	着工
平成 20 年 1 月	「三草二木西圓寺」の開設

参考：社会福祉法人佛子園

2) 企画・構想段階

①事業の発端

- ・平成 17 年 4 月に西圓寺の当時の住職が亡くなり、門徒・町会役員により廃寺とすることが決まり、解体により駐車場として活用することが予定されていた。その際に、檀家総代が、隣の能美市で福祉施設を運営していた社会福祉法人佛子園と関係を持っていたことから、社会福祉法人佛子園に相談した。
- ・その相談を受けて、社会福祉法人佛子園の雄谷理事長が廃寺の今後について議論する会合の席についたことが「三草二木西圓寺」の誕生のきっかけである。
- ・地域では廃寺の活用方法について思案を重ねており、一方で社会福祉法人佛子園は、障害者のソーシャルインクルージョン（社会的包摂）に向けて、「福祉を日常にすること」、「地域全体の意識を変えること」の必要性を感じていた。
- ・当初、地域では障害者が町に来ることに対して不安の声があがったが、町会長の後押しにより、両者が協力しあえることとなった。

②構想・計画段階におけるポイント

■地域課題の把握

- ・就労継続支援事業では、障害者に対する地域の理解が重要になる。また、地域の課題に対して、就労継続支援事業により解決することが、地域の理解と参加を得る上で重要となる。
- ・社会福祉法人佛子園は、計画段階から地域住民との話し合いを重ね、住民自治による地域課題への対応について、社会福祉法人佛子園が協力できることの理解に努めた。



- ・地域課題の把握には、実情を指摘してくれる協力者が必要である。また、地域のお祭りやイベントの機会を有効に活用し地域住民の理解を得ることも重要となる。
- ・社会福祉法人佛子園は、廃寺となる西圓寺の活用に際して、野田町の課題を調査したところ、地域に子どもの遊び場がないこと、高齢者の憩いの場と働く場所がないことを課題として把握した。
- ・現在でも「三草二木西圓寺」では、定期的な溝掃除や、バス旅行、クリーン作戦への参加など、日常から地域と関わりを持ち、継続的に人間関係の構築と地域課題の把握に努めている。

■顔と名前が判別できる範囲を対象エリアとした事業

- ・小学校区（人口 2,000～3,000 人程度）を対象エリアとし、その影響を直接的に受ける徒歩圏内の人たちが応援してくれる事業とすることが、障害者が地域コミュニティの一員となり支え合うソーシャルインクルージョン（社会的包摂）には欠かせない。
- ・社会福祉法人佛子園は、このような観点から、「三草二木西圓寺」の対象エリアを野田町とし、野田町の住民が頻繁にコミュニケーションできる施設の整備を目指した。

■交流人口の確保に向けた戦略の確立

- ・対象エリア内の「交流人口」の確保について戦略を立てることが、就労継続支援B型を収益核事業としたビジネスモデルでは重要となる。
- ・この点から、西圓寺は地域住民が集まりやすい立地にあり、昔であれば高齢者も子どもも自由に出入りできたお寺という建築が果たす役割も大きいと考えられた。
- ・また、温泉、駅、図書館、スポーツ施設など、交流人口を確保する機能について検討する必要があるが、「三草二木西圓寺」では、温泉に関する調査の結果を踏まえ、地域住民と話し合いながら、地域交流拠点のサービスとして温泉が採用された。
- ・また、地域の課題であった子どもの遊び場や放課後の居場所づくりに対して、コンビニ・スーパーなどが徒歩圏内にないことから、駄菓子や足湯がその代わりに利用されることが構想された。

■密度の濃い交流人口の確保を目指した拠点施設の整備

- ・社会福祉法人佛子園が事業のポイントとしている「交流人口」とは、特定の人たちの密度の濃いリピーター中心の交流人口である。そのため、常に人が集まる施設となるよう、温泉をはじめ、カフェ・レストラン、駄菓子コーナー、趣味講座、特産品づくりなどの複数の機能を用意することとなった。

■交流人口を基礎とした地域づくりの展開と活躍の場の確保

- ・周辺地域に住む色々な人が常集まる場所を整備することで、集まる人がそれぞれの持ち前を発揮し、地域づくりへ向けた知恵と工夫を出し合うことが可能となる。そのような知恵と工夫を活かし、就労継続支援B型を活用した障害者・高齢者の就労の場や、ボランティアなど活躍の場を創出することができる。

■地域交流拠点を通じた地域内での所得の再分配と雇用の創出

- ・地域住民のリピーターを中心に「交流人口」を確保できれば、無理せずとも商品やサービスが売れ、雇用を創出することができる。また、人口の少ない過疎地では、労働力が不足することから、障害者や高齢者が継続的に働ける場所を設けることは、労働力の確保のために大

切なことである。

- ・このような考え方のもと、「三草二木西圓寺」は、大規模ショッピングモールとは対照的ともいえる「自分で持ってきて自分たちで売る」という生産・流通のスタイルを地域に導入している。これにより、地域の高齢者のワークシェアによる特産品の製造・販売が行われ、地域交流拠点の飲食店等が利用されることで、地域内での所得の再分配が行われることを目指している。

■住民自治による課題の解決への取組による持続的な交流人口の確保

- ・利用料収入を持続的に確保するには、徒歩圏内に住む地域住民が日常的に訪れるような魅力が必要であり、構想・計画段階で予定した集客機能とともに、新たな魅力づくりに取り組む必要がある。
- ・これに対して社会福祉法人佛子園では、個人と個人の関係を重視し、農産物の販売や特産品の共同開発なども行い常に新しい取組が出てくる環境づくりに努めており、「三草二木西圓寺」においても、地域課題の解決に向け、ウェルネス事業（フィットネス）などの地域づくりをはじめ、地域の課題である農業の後継者問題に対しても、農業組合の設立など、障害者の就労継続支援を通じて協力できることを検討している。

■障害者が働きやすい環境の整備

- ・「三草二木西圓寺」は、障害者の就労継続支援B型事業所としての機能を有しており、障害者が個性に応じて、温泉や寺の清掃、カフェや駄菓子屋の運営に関わっている。
- ・また、障害者が「まちなか」で日常生活を送れることも重要であり、対象エリアを定め、障害者と健常者が常に日常を共にするコミュニティの形成が必要となる。
- ・「三草二木西圓寺」における就労継続支援B型による障害者の就労継続支援の場は、以下のようにより多様であり、障害者の個性にあわせた継続的な就労環境を実現している。

○地域住民へのサービス

- ・西圓寺温泉の受付
- ・カフェや駄菓子屋の運営と接客
- ・定期的な「市」の運営と接客

○福祉サービス

- ・高齢者デイサービス事業の利用者、生活介護事業（障害者）の利用者への各種支援
- ・趣味講座、リラックスサロンの準備や後片付け
- ・施設内外や温泉などの清掃とメンテナンス

○味噌、野菜などの特産品づくり

- ・味噌、梅干し、漬物などのつけ込み
- ・袋詰め、シールやラベル貼りなどのパッケージング
- ・その他、特産品の製造販売



■就労継続支援B型による一般の利用料収入の確保

- ・「三草二木西圓寺」では、就労継続支援B型により、カフェ・レストラン事業、味噌・漬物事業、温泉事業、プアナサージ事業、化粧水製造・販売事業を展開し、一般の利用料収入を得

ている。一般の利用料収入を確保できることで、就労に従事する障害者の工賃を改善でき、事業が安定的なものとなっている。

- ・一般の利用者は、主に野田町の住民であるが、地方の自動車社会のなかで、地域内に経済循環を起こすためには、地域の知恵と工夫によりサービスや品質を高める努力が必要となる。
- ・そのため、商品やサービスは一見客ではなく地元の人たちにとって必要なもの、良いものをきちんと作ることが重要であり、「三草二木西圓寺」では、ご飯とみそ汁、漬物の味を徹底している。

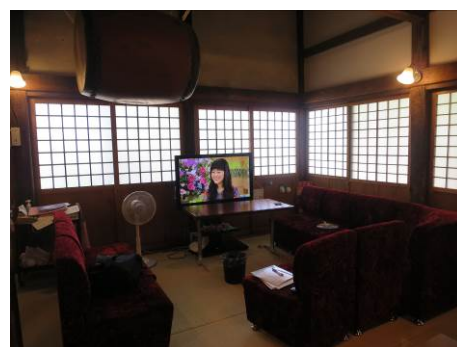
3) 初期開発段階

①土地の取得経緯とポイント

- ・社会福祉法人佛子園は、平成 18 年 9 月に西圓寺の土地建物の寄贈を受けており、これを活用することで通常の施設整備と比べ、大幅に整備費を抑制できている。

②計画・設計におけるポイント

- ・計画・設計段階から、地域住民との意思疎通が十分に図られたことにより、家具等は寺から出てきたものや地域住民から提供されたものが多く、廃寺の掃除も檀家を中心とした地域住民が手伝った。
- ・多世代が集まりやすいという寺の空間の特質を活かすため、大規模な改修工事は行わなかった。
- ・就労継続支援 B 型、生活介護事業（障害者）、高齢者デイサービス事業の事業化に向けて、玄関や厨房、浴室などの空間の相互利用による効率化が図られている。



③資金調達のポイント

- ・「三草二木西圓寺」の開業には、約 124,841 千円（1 億 2,484 万円）の費用を要した。このうち温泉は掘削等の整備に 45,000 千円の費用を要している。
- ・資金調達の内訳は、50,000 千円が金融機関からの借入れである（金利 3.3%、返済期間 20 年）。また、38,300 千円は、日本財団や小松市、その他障害者関連の助成金・補助金である。

④体制づくりのポイント

- ・社会福祉法人佛子園の本部に結成されたプロジェクトチームにより、企画・構想づくりから設計・建設、開設準備まで進められた。

4) 運営段階

①効率化とコスト低減

- ・「三草二木西圓寺」のスタッフは、社会福祉法人佛子園の職員が6名（小松市2名、能美市3名、金沢市1名）、パート11名、B型就労の登録者が20名であり、「三草二木西圓寺」から片道20分圏内のグループホームや自宅に居住している。
- ・高齢福祉、障害福祉事業を同じ建物内で実施するなど、従来は縦割りであった福祉サービスを多世代・多機能型の福祉拠点として整備することで、設備の共有化、管理業務の効率化などによる支出の抑制が図られている。
- ・さらには、地域住民が主体的に運営に参加し、ボランティア等による支え合いが行われていることが、スタッフの負担軽減とコスト低減につながっている。



②利用者が飽きない工夫

- ・「三草二木西圓寺」では、主な利用者である地域住民が飽きないよう、地域課題の解決に向けた取組や、新たな特産品の開発など、常に新しい取組が検討されている。

(6)「三草二木西圓寺」における事業収支

1) 概説

- ・ここでは、「三草二木西圓寺」の企画・構想段階、及び初期開発段階における取組と事業収支の関係を整理する。
- ・また、整備費用の内訳と資金計画をもとに、初期開発段階における施設整備に対する投資の考え方について示す。
- ・さらに、代表的な単年度の実業収支モデルから、事業収入・支出の主な費目と概算額を示し、長期的な借入金の返済や施設の維持管理に必要となる費用を勘案した、単年度の実業活動収支差額の目安について示す。

2) 企画・構想段階

①地域の課題をニーズとして捉えた企画・構想づくり

- ・就労継続支援事業は、障害者の就労の実績を確保することで、それに応じたスタッフの人件費などの支出に対して、社会保障費から障害福祉サービス等事業収入の給付を受けることができる。
- ・障害者の就労の実績を確保するには、企画・構想段階において、地域の課題を就労の場のニーズと捉えた企画を構想することが重要となる。
- ・この点から、企画・構想段階において、「三草二木西圓寺」が立地する野田町では、廃寺の活用以外に、高齢者の就労の場や子どもの遊び場・放課後の居場所が不足していることが把握され、これらの課題に対する対応が検討された結果、現在の施設の構成や交流人口の確保に結びついている。

②交流人口の確保に向けた戦略の確立と地域交流拠点の整備

- ・地域住民が頻繁に訪れることで、商品やサービスが売れる場所となり、障害者の就労継続支援の場や高齢者の雇用を創出することができる。
- ・「三草二木西圓寺」では、地域住民のリピーターによる「交流人口」の確保に向けて、特定の人たちの密度の濃いリピーターを中心とした交流を促進し、特定の人たちがつながり合うことで、不特定多数の人たちも興味を持って集まることを狙いとした。
- ・また、地域住民のリピーターによる「交流人口」の確保には、日常的に地域の人々が施設を訪れる理由が必要となる。その点、「浴場」は地域住民の水光熱費の節約にもなることから、「交流人口」の確保のための有効な機能となると考えられた。

③障害者が働きやすい環境の整備

- ・「三草二木西圓寺」では収入の2/3が、就労継続支援B型、生活介護事業（障害者）と高齢者デイサービス事業によるものであり、特に就労継続支援B型の社会保障費は、障害者の就労の実績により社会保障費が支払われることから、障害者が働きやすい環境を整備することが重要となる。
- ・特に、障害者の個性にあわせた様な障害者の就労継続支援の場を確保することで、継続的な障害者の就労の実績を確保できる。

④就労継続支援B型による一般の利用料収入の確保

- ・「三草二木西圓寺」では、就労継続支援B型により、カフェ・レストラン事業、味噌・漬物事業、温泉事業、プアナサージ事業、化粧水製造・販売事業が展開され、一般の利用料収入を得ており、一般の利用料収入を確保できることで、就労に従事する障害者の工賃を改善でき、事業が安定的なものとなる。

⑤障害者の定員の確保

- ・開設当初の障害福祉サービス等事業収入の確保には、「三草二木西圓寺」の運営に必要な定員 20 名の障害者を確保できる見通しがあることが重要となる。

3) 初期開発段階

①廃寺の利用による初期費用の低減

- ・「三草二木西圓寺」は、西圓寺の土地建物の寄贈を受け、廃寺を活用することにより、廃寺の改修費用は 59,395 千円に抑えられた。
- ・また、多様な就労継続支援の場を実現するために必要な「圧倒的な交流人口」を確保するために、温泉の整備費に 45,000 千円を支出し、合計で約 124,841 千円（1 億 2,484 万円）の費用を要している。

②資金調達

- ・資金調達の内訳は、50,000 千円が金融機関からの借入れである（金利 3.3%、返済期間 20 年）。また、38,300 千円は、日本財団や小松市、その他障害者関連の助成金・補助金である。

■初期費用

項 目	金 額	備 考
土地購入費	0 千円	寄贈
改修費用	59,395 千円	日本財団から 30,000 千円の助成、小松市から 8,300 千円の補助、その他障害者関連の助成金・補助金を受け、残金は、自己資金及び金融機関から 20 年返済の借入れによる。
初年度備品等購入費	20,446 千円	
温泉掘削費用	45,000 千円	
総事業費	124,841 千円	

参考：社会福祉法人佛子園

③地域住民の施設整備・運営への参加による初期費用や運営費用の低減

- ・初期開発段階から、地域住民との繋がりを強化することにより、地域の施設であるとの理解が浸透し、地域のニーズへの合致による利用者の持続的な確保をはじめ、備品・家具の提供、清掃等への参加など、初期費用や運営段階における維持管理の低減につながっている。

4) 運営段階

①代表的な単年度の収支モデル

- ・代表的な単年度の収支モデルとして、約 90,400 千円の総収入があり、内訳は、高齢者デイサービス事業による介護保険収入が 14,900 千円、障害福祉サービス等事業収入が 46,900 千円で小計 61,800 千円と総収入の約 7 割を占め、就労継続支援事業収入（温泉、カフェ・レストラン等の一般客による利用料）が約 27,500 千円（下表参照）と総収入の約 3 割を占めている。

- ・支出は、合計約 83,250 千円であり、内訳は人件費が約 38,100 千円、就労継続支援事業にかかる材料費や経費が約 31,100 千円、就労継続支援事業に該当しない事業費支出が約 4,600 千円、事務費約 8,500 千円、利息が 950 千円と設定でき、これにより年間約 7,150 千円の事業活動資金収支差額を確保することができる。

②長期資金計画の見通し

- ・温泉の掘削に借入金による多額の費用を投資しながらも、廃寺の利用により初期費用を抑え 50,000 千円を借入れ、20 年間の返済計画としている。
- ・当初の長期資金計画では、単年度の事業活動資金収支差額を 600～700 万円程度確保できれば、借入金の返済や大規模修繕費用等の支出を賄うことができ、安定的に事業を継続することが可能となる。
- ・実際には、開所時の介護保険収入と障害福祉サービス等事業収入は、約 30,000 千円であり、単年度で黒字に転換したのは 5 年目である。当初 4 年間の赤字は、主に障害者が定員に足りなかったことによるが、長期資金計画としては予想された収支であり、当初の元本の返済を猶予する借入れ条件とされ、赤字については自己資金等により補填された。

■単年度事業収支モデル

	勘定科目	金額（例）（円）
収入	高齢者デイサービス事業（介護保険収入）	14,900,000
	就労継続支援事業収入 （温泉、カフェ・レストラン等の一般客による利用料）	27,500,000
	障害福祉サービス等事業収入	46,900,000
	補助金収入	500,000
	受取利息配当金収入	3,000
	その他の収入	597,000
	事業活動収入計	90,400,000
支出	人件費支出	38,100,000
	事業費支出（給食費・水光熱費・日用品費等）	4,600,000
	事務費支出	8,500,000
	就労継続支援事業支出	31,100,000
	支払い利息支出	950,000
	事業活動支出計	83,250,000
事業活動資金収支差額		7,150,000

参考：社会福祉法人佛子園

おわりに

おわりに

本マニュアルは、「生涯活躍のまち」構想の基本的な進め方や、必要な専門人材、ビジネスモデルの考え方等を、現時点で先行する取組や事例、既往文献等の調査・分析をもとにとりまとめたものである。人材育成とビジネスモデルに関しては、本マニュアルで解説できていない課題が残されており、以下の諸点に留意しつつ、構想の策定に取り組んでいただければ幸いである。

1. 人材育成の方向性

- ・専門人材が「生涯活躍のまち」を推進するには、様々な課題を解決する必要があるが、事前の研修によって全ての課題に対応できる資質・専門性を身につけることは困難である。人材育成にあたっては、本マニュアルで示した内容の他にも、例えば以下に示す事項について検討が求められる。

(1) 人材育成に向けた「信頼して任せる」工夫とサポート体制の構築

- ・専門人材の育成には、研修による人材育成とともに、現場での経験によるオンジョブトレーニングが欠かせない。育成過程においては、「信頼して任せる」ことが有効であり、専門人材の資質・専門性等に応じた責任と権限を与えて、挑戦させることが重要である。
- ・また、専門人材が「生涯活躍のまち」を推進する上で、判断に迷うことがある場合には、随時、相談・フォローできるサポート体制を用意することが非常に重要である。

(2) 知識・情報の共有と PDCA サイクルからみた弱点の抽出と解決

- ・専門人材が、有用な知識・情報を得ることによって、原因と結果の関係を理解した上で、現場で実証することができる。そのため、現場や最先端の研究で得られた知識・情報を共有できる体制が重要である。
- ・特に、PDCA サイクルが機能することで現場での弱点が明確になり、外部専門家の活用などによりそれらの解決方法を見出すことができる。そのため、専門人材がPDCA サイクルを機能させる資質・専門性等の育成が重要である。

(3) 現状を打開する能力の育成、企画力の強化

- ・様々な状況に直面する専門人材は、現状の打開に向けて、複数のプランを用意することが有効であるため、状況に即した複数案の立案能力が求められる。また、会議の際には必ずレジュメ・議事録を作成し、事前に会議内容や議論の到達点をシミュレーションすることや、議論が戻れる点を設けることなど、会議運営の能力も重要となる。

(4) 研修カリキュラムの更なる充実

- ・地域の実情によって、「生涯活躍のまち」推進のプロセスごとに関与する専門人材の出自は様々であり、実施する事業内容も個性が高い。現時点では全国的に「生涯活躍のまち」構想の推進途上の段階であることから、本マニュアルでは、専門人材の出自や事業内容に対応した具体的な手法を習得する演習形式の研修カリキュラムを例示できていない。
- ・したがって、「生涯活躍のまちづくり」の事業段階別による人材育成だけでなく、対象者別に誰にどのように対応していくのか、また、事業内容や事業主体別にみたアプローチの方法などを分析し、研修カリキュラムを充実させていくことが求められる。

2. ビジネスモデルの方向性

- ・人口減少時代においては、この「生涯活躍のまち」構想に向けた取組をきっかけとして、地域の魅力・地域の力の掘り起しや再発見につながり、他の政策や取組を巻き込む形で、それぞれの地域が維持・発展していくことが期待されている。
- ・そのため、官民連携により地域資源を結集し、地域の強みを活かした取組が重要となり、本マニュアルで示した内容の他にも、例えば以下に示す事項について検討が求められる。

(1) 人口減少・超高齢社会を前提とし、地域の人・もの・資金を結集した総力戦でのビジネスモデルの構築

- ・今後の更なる人口減少や高齢化に伴う地域経済の地盤沈下により、地域の民間事業者によるビジネスが立ち行かなくなり、様々な生活サービスの提供が困難となることが懸念される。そのため、地域の民間事業者が「生涯活躍のまち」構想を契機として連携し、地方創生に向けた新たなビジネスに取り組み、成長することが欠かせない。
- ・新たなビジネスに取り組むには、官民連携による適切なリスク分担のもとで、地域の人・もの・資金を結集し、地方創生の共通目標に向かって新たな事業の推進を図る「まちづくり会社」等を設立することが有効と考えられる。また、地域外の民間事業者の事業参入に対して、地域の理解を得る上でも、「まちづくり会社」等への出資により構成員となることで事業連携等が容易になる可能性がある。
- ・このように、「生涯活躍のまち」では、地域内外の民間事業者が、地方公共団体と連携し、人・もの・資金を結集させ、民間事業者の機動力を発揮し、事業採算性を確保できるビジネスモデルを構築する、総力戦での取組が重要となる。

(2) 地域の自立・共生に向けたビジネスモデルの確立

- ・人口減少が進行する地方では、地域の自立・共生に向け、地産地消、エネルギー、リサイクルなど地域の循環に係るビジネスモデル、食・運動・生きがいつくり等による健康づくりのビジネスモデル、空き家や公的賃貸住宅を活用したビジネスモデル、さらには公共交通を代替え・補完するビジネスモデルなどを確立することが重要である。
- ・そのためには、これまでの公共サービスを再編し、住民活動、NPO 等も含めた新たな連携体制のもとで、民間事業者のノウハウを活かした取組が求められる。

(3) 地域の強みを活かした5要素のトータルプロデュース

- ・「生涯活躍のまち」構想の実現には、5要素である「住まい」、「ケア」、「活躍」、「移住」、「コミュニティ」を総合的に事業化するといった難しさがあり、特に地域の状況や課題、強みに応じた取組が必要となる。
- ・そのため、5要素の事業が移住促進も含めて密に連携し、コンセプトの統一や事業化のタイミングをあわせることなどが重要となり、官民が連携した「まちづくり会社」等による一元的なプロデュースにより、迅速に事業推進することが効果的と考えられる。
- ・また、事業化にあたってはその難しさ故に試行錯誤のくり返しとなるため、調査・計画づくりと事業化を同時並行で進め、すぐに取り掛かれるところから実践し、成功と失敗からの学びを計画に反映させていく進め方が有効と思われる。

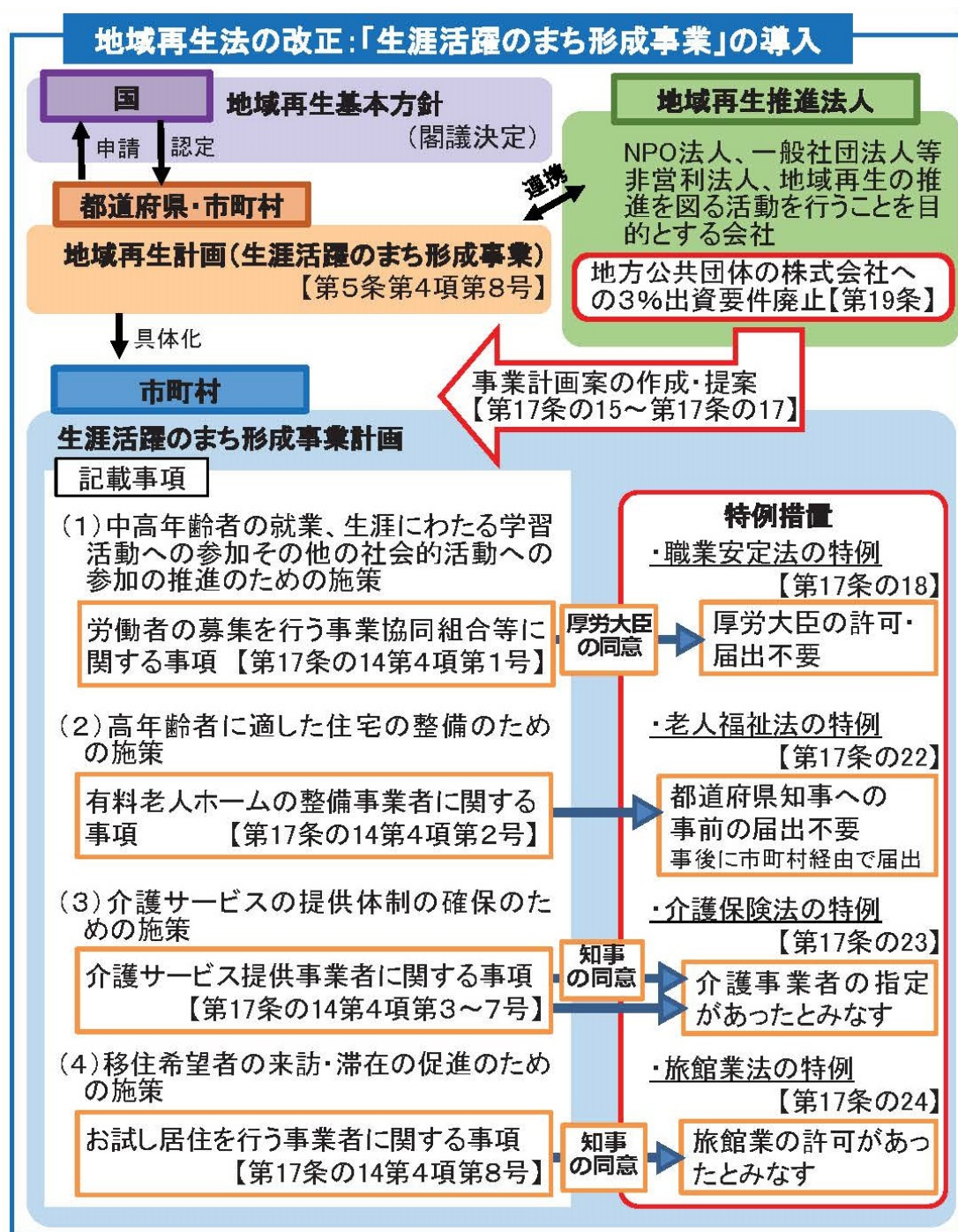
（４）移住希望者のニーズに応える「活躍」の多様化・充実化

- ・「活躍」の場は、大学やコミュニティ・スクール、就農など多様であり、都会の生活ではできなかった就労や活躍など、移住希望者の個々のニーズに応えられることが、「移住」の決め手のひとつとなる。
- ・そのため、移住促進センター等による移住希望者のニーズの把握、生活設計、事前学習等と連携し、地域内外の民間事業者により、コミュニティビジネスなどのビジネスや兼業まで含めた雇用の創出など、東京圏をはじめとする中高年齢者の興味や関心にあわせた効果的な「活躍」の場を創出することが重要となる。
- ・また、地域づくりの観点からは、地域の高齢者、障害者、シングルマザーなどの人材の「活躍」とともに、地域の強みを活かせる移住者像を抽出・明確化し、そのような移住希望者の転入を促進させる「活躍」の場を設けることで、「移住」の流れを創出することも考えられる。

(参考)「生涯活躍のまち」に関する改正地域再生法の解説

- ・「生涯活躍のまち」構想の推進を図るため、地域再生法の改正により、地域再生計画に「生涯活躍のまち」を形成するための枠組が構築され、認定を受けた地域再生計画に基づく取り組みに対して、事業者の手続を簡素化する特例措置が講じられることとなった。
- ・この節では、「生涯活躍のまち」に関する改正地域再生法の内容とともに、第2章で記載している地域再生計画と生涯活躍のまち形成事業計画の作成に関する詳細を解説する。

■「生涯活躍のまち」に関する改正地域再生法の概要



I 生涯活躍のまち形成事業に係る地域再生計画の作成について

- ・地域再生制度とは、地域経済の活性化、地域における雇用機会の創出その他の地域の活力の再生を総合的かつ効果的に推進するため、地域が行う自主的かつ自立的な取り組みを国が支援するものである。地方公共団体は、地域再生計画を作成し、内閣総理大臣の認定を受けることで、当該地域再生計画に記載した事業の実施にあたり、財政や法の特例等の支援措置を活用することができる。
- ・平成 28 年の地域再生法改正により、「生涯活躍のまち形成事業」が地域再生計画の中に位置付けられ、生涯活躍のまち形成事業計画の作成及びそれに基づく法の特例措置が設けられた。すなわち、①地方公共団体は「生涯活躍のまち形成事業」を盛り込んだ地域再生計画を作成し、内閣総理大臣の認定を受けることができ、②地域再生計画の認定を受けた市町村は、事業の実施のため、具体的な事業内容等を詳細に定める生涯活躍のまち形成事業計画を作成することができる、③この事業計画の作成により、法令の特例措置が利用できることとされている。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（地域再生計画の認定）

第五条 地方公共団体は、単独で又は共同して、地域再生基本方針に基づき、内閣府令で定めるところにより、地域再生を図るための計画（以下「地域再生計画」という。）を作成し、内閣総理大臣の認定を申請することができる。

2 地域再生計画には、次に掲げる事項を記載するものとする。

二 地域再生を図るために行う事業に関する事項

4 第二項第二号に掲げる事項には、次に掲げる事項を記載することができる。

八 生涯活躍のまち形成地域（人口及び地域経済の動向その他の自然的経済的社会的条件からみて、地域住民が生涯にわたり活躍できる魅力ある地域社会を形成して中高年齢者の居住を誘導し、地域の持続的発展を図ることが適当と認められる地域をいう。以下同じ。）において、中高年齢者の就業、生涯にわたる学習活動への参加その他の社会的活動への参加の推進、中高年齢者に適した生活環境の整備、移住を希望する中高年齢者の来訪及び滞在の促進その他の地域住民が生涯にわたり活躍できる魅力ある地域社会の形成を図るために行う事業（以下「生涯活躍のまち形成事業」という。）に関する事項

① 生涯活躍のまち形成事業とは

- ・「生涯活躍のまち形成事業」とは、法第 5 条第 4 項第 8 号において、生涯活躍のまち形成地域において、中高年齢者の就業、生涯にわたる学習活動への参加その他の社会的活動への参加の推進、中高年齢者に適した生活環境の整備、移住を希望する中高年齢者の来訪及び滞在の促進その他の地域住民が生涯にわたり活躍できる魅力ある地域社会の形成を図るために行う事業と定義されている。

ここでいう、

ア 中高年齢者の就業、生涯にわたる学習活動への参加その他の社会的活動への参加の推進、

イ 中高年齢者に適した生活環境の整備、

ウ 移住を希望する中高年齢者の来訪及び滞在の促進

の 3 つは、「地域住民が生涯にわたり活躍できる魅力ある地域社会の形成を図るために行う事業」の例示であり、これ以外の施策もこの「地域住民が生涯にわたり活躍できる魅力ある地域社会の形成を図るために行う事業」に当てはまるものであれば、生涯活躍のまち形成事業として、地域再生計画に記載することができる。

② 生涯活躍のまち形成地域とは

- ・「生涯活躍のまち形成地域」とは、この生涯活躍のまち形成事業を行う地域をいい、事業を実施する地方公共団体が、人口及び地域経済の動向その他の自然的経済的社会的条件からみて、上記のような生涯活躍のまち形成事業を行うことが適当と認めて設定する地域を指す。すなわち、「生涯活躍のまち」構想の基本コンセプトを踏まえ、人口・雇用・サービスの状況等の地域の実情に照らし、各地方公共団体が適当と考える区域を特定することとなる。例えば、居住に必要なインフラや介護サービスなどが提供できないような地域については、その区域としてはふさわしくないと考えられる。
- ・地域再生計画の認定申請の際には、生涯活躍のまち形成地域の具体的な場所が決定されている必要はないが、そのおおむねの区域を表示した縮尺 25,000 分の 1 以上の地形図及び当該区域の付近の状況を明らかにした縮尺 5,000 分の 1 以上の概況図を添付する必要がある（則第 1 条第 1 項第 8 号）。生涯活躍のまち形成地域の候補地が複数ある場合はその旨記載の上、当該複数の候補地の地形図及び概況図を添付すること。

○地域再生法施行規則（平成 17 年内閣府令第 53 号）（抄）

（地域再生計画の認定の申請）

第一条 地域再生法（以下「法」という。）第五条第一項の規定により認定の申請をしようとする地方公共団体（同項に規定する地方公共団体をいう。以下同じ。）は、別記様式第一による申請書に次に掲げる図書を添えて、これらを内閣総理大臣に提出しなければならない。

ハ 法第五条第四項第八号の事項を記載している場合には、同号に規定する生涯活躍のまち形成地域のおおむねの区域を表示した縮尺二万五千分の一以上の地形図及び当該区域の付近の状況を明らかにした縮尺五千分の一以上の概況図

③ 地域再生計画の作成主体の名称

- ・生涯活躍のまち形成事業は、コミュニティづくりを行う事業であるため、生涯活躍のまち形成地域の所在地となる市町村が責任をもって計画を作成する必要がある。協力して事業を実施する他の市町村と共同で地域再生計画を作成したり、都道府県と共同で地域再生計画を作成することも可能である（地域再生基本方針 5 の 3）①ハ）。

○地域再生基本方針（平成 17 年 4 月 22 日閣議決定・平成 28 年 4 月 15 日一部変更）（抄）

5 地域再生計画の認定に関する基本的な事項

3) 地域再生計画の認定手続

① 地域再生計画の認定申請に当たっての手続

ハ 地域再生計画の認定申請を行う主体

法第 5 条第 4 項第 5 号に掲げる事項が記載された地域再生計画にあつては、都道府県が単独で又は都道府県と市町村が共同で、同項第 6 号、第 7 号及び第 10 号に掲げる事項が記載された地域再生計画にあつては、市町村が単独で又は都道府県と市町村が共同で、同項第 8 号に掲げる地域再生計画にあつては、市町村が単独で又は都道府県若しくは他の市町村と共同で、同項第 13 号に掲げる事項が記載された地域再生計画にあつては、都道府県及び市町村が共同で、認定申請を行うものとする。

④ 地域再生計画の記載事項

- ・地域再生計画には、地域再生計画の名称（則第 2 条第 1 項第 1 号）、地域再生計画の作成主体の名称、地域再生計画の区域（法第 5 条第 2 項第 1 号）、地域再生計画の目標（法第 5 条第 3 項第 1 号）、地域再生を図るために行う事業に関する事項（法第 5 条第 2 項第 2 号、則第 2 条第 1 項第 10 号）、計画期間（法第 5 条第 2 項第 3 号）、地域再生計画の目標の達成状況に係る評価に関する事項（則第 2 条第 1 項第 2 号）を記載することとされている。「地域再生を図る

ために行う事業に関する事項」としては、生涯活躍のまち形成事業に関する地域再生計画には、生涯活躍のまち形成事業の内容を地域再生計画に記載する（則第2条第1項第10号）。

地域再生計画認定申請マニュアル（総論）第3章の3-2の2）を参照して記載すること。

○地域再生法施行規則（平成17年内閣府令第53号）（抄）

（地域再生計画の記載事項）

第二条 法第五条第三項第二号の内閣府令で定める事項は、次に掲げるものとする。

十 法第五条第四項第八号の事項を記載する場合には、同号に規定する生涯活躍のまち形成事業の内容

- ・生涯活躍のまち形成事業は、多世代の様々な地域住民や移住者（主に中高年齢者を想定）等が、お互いの交流や助け合いのもと、健康でアクティブな生活を送り、必要に応じて医療・介護等の生活支援も受けながら、自立した生活を継続できるような地域づくりを目指すものであり、原則として

ア 中高年齢者の社会的活動への参加の推進に関する取り組み

イ 高齢者に適した住宅の整備に関する取り組み

ウ 継続的なケアの提供体制の確保に関する取り組み

エ 移住支援に関する取り組み

といった施策が行われる必要がある。地域再生計画にはそれぞれに対応する事業内容を記載することが想定される。

- ・また、地域再生計画に記載する生涯活躍のまち形成事業の内容は、地域再生計画の認定の判断にあたって、当該地域再生計画の実施が当該地域における地域再生の実現に相当程度寄与するものであると認められることや、円滑かつ確実に実施されると見込まれるものであることが判断できる程度に具体的である必要がある。例えば、生涯活躍のまち形成事業の事業主体が決定されている必要はないものの、事業の主体が得られる見込みが高いこと、事業の実施スケジュールが明確であることが求められる（地域再生基本方針5の1）②及び③）。

○地域再生基本方針（平成17年4月22日閣議決定・平成28年4月15日一部変更）（抄）

5 地域再生計画の認定に関する基本的な事項

1) 地域再生計画の認定基準

地域再生計画の認定基準は、法第5条第16項各号によるが、具体的な判断基準は、次のとおりとする。

① 地域再生基本方針に適合するものであること（第1号基準）

1の「地域再生の意義及び目標」に適合しており、かつ3)の「地域再生計画の認定手続」に定められた事項にのっとっていることをもって判断する。

② 当該地域再生計画の実施が当該地域における地域再生の実現に相当程度寄与するものであると認められること（第2号基準）

1の「地域再生の意義及び目標」に適合した地域再生を図るために必要な事業が記載されていることをもって判断する。（略）

③ 円滑かつ確実に実施されると見込まれるものであること（第3号基準）

地域再生を図るために行う事業について、

イ 事業の主体が特定されているか、特定される見込みが高いこと

ロ 事業の実施スケジュールが明確であること

をもって判断する。

⑤ その他の記載事項についての留意点

ア 地域再生計画の目標と目標の達成状況に係る評価に関する事項

- ・地域再生計画の目標の設定にあたっては、原則として、定量的な値・指標を用いることとし、

地域再生計画の計画期間満了時等に地方公共団体が効果測定を容易に実施することができるよう、具体的に設定する。

- ・地域再生計画に基づいて実施した事業の効果を検証し、必要に応じて地域再生計画を変更するという一連のプロセスを実行する（PDCA サイクルの確立）ため、地域再生計画の目標と、目標の達成状況に係る評価に関する事項（則第2条第1項第2号）を記載することとされている。目標設定の際にはKPI（重要業績評価指標）を設定することが想定される。
- ・KPIとしては例えば、生涯活躍のまち形成地域の入居者数や転入者数、生涯活躍のまち形成事業において雇用される労働者数等のアウトカム指標が考えられる。
- ・地域再生認定申請マニュアル（総論）第3章の3-2の2）『7 目標の達成状況に係る評価に関する事項』について」を参照し、目標等の効果測定に必要となる指標の入手方法や、評価方法、評価結果の公表方法なども記載する。

イ 計画期間（法第5条第2項第3号）

- ・地域再生計画において掲げる目標を達成するための取り組みに要する期間として、始期と期間を示すこと（例：地域再生計画認定の日から平成30年3月31日まで）。計画期間の長短について特段の定めはないが、計画期間の設定にあたっては、地域再生計画に記載した取り組みを実施するために必要となる合理的な期間を設定すること。地域再生計画は概ね5年程度を計画期間とすることとしているが、「生涯活躍のまち」の形成は短期間で実現するものではなく、長期的な展望の下に推進すべきものであるため、5年以上とすることも考えられる。

⑥ 地域再生計画の作成にあたっての留意点

- ・地域再生計画の作成にあたっては、地域の特性や強み、地域資源の活用などを踏まえ、対象をどうするか、対象区域をどうするか、地域的な広がりをどうするか、地域包括ケアシステムの構築との連携などについても検討されることが望ましいと考えられる。
- ・また、地域再生計画を踏まえた事業計画に今後盛り込む内容等を見据えつつ、中長期的な視点から、構想に関する事業の自立性や持続可能性を踏まえ、構想の推進に関する課題や事業実施におけるリスク、地域への効果などについても、しっかり議論をされることが重要である。
- ・さらに、「高齢者居住安定確保計画」や「医療計画」、「介護保険事業計画」等関連する分野の諸施策と整合的なものとなるよう、必要に応じて協議・調整を行うようにすること。

II 生涯活躍のまち形成事業計画の作成について

- ・地域再生計画の認定を受けた市町村は、地域再生計画に記載した生涯活躍のまち形成事業に関する事項の具体的な実施を図るため、具体的な事業内容等を詳細に定める生涯活躍のまち形成事業計画を作成することができる。
- ・生涯活躍のまち形成事業計画は、地域再生計画の作成主体である市町村のほか、都道府県知事、「運営推進機能」を担う事業主体（地域再生推進法人）、事業に参加する事業者等で組織された地域再生協議会における協議を経て作成することとされている。計画内容について関係者間で合意形成を図り、これを地域全体で共有を図るためである。（地域再生協議会の構成員について②ア参照）

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四 認定市町村は、協議会における協議を経て、認定地域再生計画に記載されている生涯活躍のまち形成事業の実施に関する計画（以下「生涯活躍のまち形成事業計画」という。）を作成することができる。

2 認定市町村は、前項の協議を行う場合には、都道府県知事その他厚生労働省令で定める者を協議会の構成員として加えるものとする。

① 生涯活躍のまち形成事業計画の記載事項

ア 基本的記載事項（法第 17 条の 14 第 3 項各号）

(1) 生涯活躍のまち形成地域の区域（法第 17 条の 14 第 3 項本文）

- ・生涯活躍のまち形成事業計画には、生涯活躍のまち形成地域の区域を記載する。記載にあたっては、地番等を明記するほか、その区域がわかる地図を添付することもある。

(2) 中高年齢者の社会的活動への参加を推進するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項（法第 17 条の 14 第 3 項第 1 号）

- ・生涯活躍のまち形成地域における中高年齢者の健康でアクティブな生活を支援するため、認定市町村が行う社会的活動への参加の推進のための施策について記載する。社会的活動には、就業や生涯学習以外にもボランティアなど幅広い活動が含まれる。法第 17 条の 14 第 3 項第 1 号においては、中高年齢者の就業の機会を確保するための就業に関する相談その他の援助、生涯にわたる学習活動への参加の機会を提供するための講座の開設及びその奨励が例示されている。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四 （略）

3 生涯活躍のまち形成事業計画には、生涯活躍のまち形成地域の区域を記載するほか、おおむね次に掲げる事項を記載するものとする。

- 一 中高年齢者の就業の機会を確保するための 就業に関する相談その他の援助、生涯にわたる学習活動への参加の機会を提供するための 講座の開設及びその奨励その他の中高年齢者の社会的活動への参加を推進するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項

(3) 生涯活躍のまち形成地域において整備すべき高年齢者向け住宅及び当該高年齢者向け住宅を整備するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項（法第 17 条の 14 第 3 項第 2 号）

- ・生涯活躍のまち形成地域において、実際に整備する高年齢者向け住宅の種類や数を特定するとともに、これを整備するために認定市町村が講ずる施策について記載する。
- ・高年齢者向け住宅については、サービス付き高齢者向け住宅や有料老人ホームが例示されているが、それ以外にも高年齢者の生活に適するよう改修した住宅なども想定される。市町村が講ずる施策としては、必要な土地の確保、費用の補助が例示されている。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四 （略）

3 生涯活躍のまち形成事業計画には、生涯活躍のまち形成地域の区域を記載するほか、おおむね次に掲げる事項を記載するものとする。

- 二 生涯活躍のまち形成地域において整備すべき高年齢者向け住宅（サービス付き高齢者向け住

宅（高齢者の居住の安定確保に関する法律（平成十三年法律第二十六号）第五条第一項に規定するサービス付き高齢者向け住宅をいう。）、有料老人ホーム（老人福祉法（昭和三十八年法律第百三十三号）第二十九条第一項に規定する有料老人ホームをいう。以下同じ。））その他の高齢者に適した住宅をいう。以下この号において同じ。）及び必要な土地の確保、費用の補助その他の当該高齢者向け住宅を整備するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項

- ・また、高齢者向け住宅の整備と関連して、国土交通省・厚生労働省関係高齢者の居住の安定確保に関する法律施行規則（平成 23 年国土交通省・厚生労働省令第 2 号）第 3 条に基づき、認定市町村が作成する生涯活躍のまち形成事業計画において、国土交通大臣・厚生労働大臣が定める基準に従い、当該認定市町村の生涯活躍のまち形成地域の区域内のサービス付き高齢者向け住宅の入居者要件を定めた場合、当該要件に該当する者も入居対象者とする措置が設けられている。この国土交通大臣・厚生労働大臣が定める基準の概要は、以下のとおりである。
- ① 認定市町村の区域内の 60 歳以上の者や要介護認定・要支援認定を受けている者の人口の現状及び将来の見通し、サービス付き高齢者向け住宅事業の実態等を考慮して行うこと。
- ② バリアフリー化や状況把握サービス・生活相談サービスの提供等が義務付けられた住宅への入居が望ましいと認められる者を要件として定めること（例えば、健康な若年齢者など、当該住宅への入居を明らかに必要としない者の入居を許容する要件設定は行ってはならない）。
- ・この入居者要件を定める場合は、サービス付き高齢者向け住宅の登録や指導監督を行う都道府県と、地域再生協議会の場合等において、入居者要件や実際の入居者の当該要件への適合性に係る指導監督の方法について協議を行うこと。

○国土交通省・厚生労働省関係高齢者の居住の安定確保に関する法律施行規則（平成 23 年国土交通省・厚生労働省令第 2 号）（抄）

（年齢その他の要件）

第三条 法第五条第一項の国土交通省令・厚生労働省令で定める年齢その他の要件は、六十歳以上の者又は介護保険法（平成九年法律第百二十三号）第十九条第一項に規定する要介護認定（以下単に「要介護認定」という。）若しくは同条第二項に規定する要支援認定（以下単に「要支援認定」という。）を受けている六十歳未満の者（地域再生法（平成十七年法律第二十四号）第十七条の七第一項に規定する認定市町村が、同法第十七条の十四第一項に規定する生涯活躍のまち形成事業計画において、国土交通大臣及び厚生労働大臣が定める基準に従い、当該計画に記載された同法第五条第四項第八号に規定する生涯活躍のまち形成地域の区域内のサービス付き高齢者向け住宅の入居者について要件を別に定めた場合においては、当該要件に該当する者を含む。）であつて、次に掲げる要件のいずれかに該当する者であることとする。

- 一 同居する者がいない者であること。
- 二 同居する者が配偶者（婚姻の届出をしていないが事実上夫婦と同様の関係にあるものを含む。以下この号において同じ。）、六十歳以上の親族（配偶者を除く。以下この号において同じ。）、要介護認定若しくは要支援認定を受けている六十歳未満の親族又は入居者が病気にかかっていることその他特別の事情により当該入居者と同居させることが必要であると都道府県知事が認める者であること。

○国土交通省・厚生労働省関係高齢者の居住の安定確保に関する法律施行規則第三条の国土交通大臣及び厚生労働大臣が定める基準（平成 28 年国土交通省・厚生労働省告示第 1 号）（抄）

地域再生法（平成十七年法律第二十四号）第十七条の七第一項に規定する認定市町村（以下単に「認定市町村」という。）が、同法第十七条の十四第一項に規定する生涯活躍のまち形成事業計画（以下単に「生涯活躍のまち形成事業計画」という。）において、当該生涯活躍のまち形成事業計画に記載された同法第五条第四項第八号に規定する生涯活躍のまち形成地域（以下単に「生涯活躍のまち形成地域」という。）の区域内のサービス付き高齢者向け住宅の入居者について要件を別に定めるに当たって従うべき基準は、次のとおりとする。

- 一 当該生涯活躍のまち形成地域の区域及びその周辺に居住する六十歳以上の者又は介護保険法（平

成九年法律第百二十三号)第十九条第一項に規定する要介護認定若しくは同条第二項に規定する要支援認定を受けている六十歳未満の者(以下「六十歳以上の者等」という。))が、サービス付き高齢者向け住宅への入居を希望しているにも関わらず、入居することができない事態が発生しないよう、当該認定市町村の区域内の六十歳以上の者等の人口の現状及び将来の見通し、サービス付き高齢者向け住宅事業の実態等を考慮して行わなければならない。

二 サービス付き高齢者向け住宅は、加齢対応構造等であって、高齢者の居住の安定確保に関する法律(平成十三年法律第二十六号)第五条第一項に規定する状況把握サービス及び同項に規定する生活相談サービスの提供等が義務付けられている住宅であることから、当該住宅への入居が望ましいと認められる者を具体的な要件として定めるものとし、例えば、健康な若年齢者等、サービス付き高齢者向け住宅を明らかに必要としない者の入居を許容する要件の設定を行ってはならない。

(4) 生涯活躍のまち形成地域において提供すべき介護サービス及び介護サービスの提供体制を確保するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項(法第17条の14第3項第3号)

- ・生涯活躍のまち形成地域での継続的なケアを確保するため、提供すべき介護サービスを特定し、その提供体制を確保するために認定市町村が講ずべき施策について記載する。提供すべき介護サービスとして、法では、居宅サービス、地域密着型サービス、介護予防サービス、地域密着型介護予防サービス、第一号事業が例示されているが、それ以外の介護保険に係る保健医療サービス及び福祉サービスも含まれる。また、医療機関との連携など医療提供体制の確保に関する事項や生涯活躍のまち形成地域における地域包括ケアシステムの構築との連携方策について記載することも想定される。

○地域再生法(平成17年法律第24号)(抄)

(生涯活躍のまち形成事業計画の作成)

第十七条の十四 (略)

3 生涯活躍のまち形成事業計画には、生涯活躍のまち形成地域の区域を記載するほか、おおむね次に掲げる事項を記載するものとする。

三 生涯活躍のまち形成地域において提供すべき介護サービス(居宅サービス(介護保険法(平成九年法律第百二十三号)第八条第一項に規定する居宅サービスをいう。以下同じ。))、地域密着型サービス(同条第十四項に規定する地域密着型サービスをいい、同条第二十項に規定する認知症対応型共同生活介護及び同条第二十二項に規定する地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護を除く。以下同じ。))、介護予防サービス(同法第八条の二第一項に規定する介護予防サービスをいう。以下同じ。))、地域密着型介護予防サービス(同条第十二項に規定する地域密着型介護予防サービスをいい、同条第十五項に規定する介護予防認知症対応型共同生活介護を除く。以下同じ。))、第一号事業(同法第百十五条の四十五第一項第一号に規定する第一号事業をいい、同号二に規定する第一号介護予防支援事業を除く。以下同じ。))その他の介護保険に係る保健医療サービス及び福祉サービスをいう。以下同じ。))及び当該介護サービスの提供体制を確保するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項

(5) 生涯活躍のまち形成地域への移住を希望する中高年齢者の来訪及び滞在を促進するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項(法第17条の14第3項第4号)

- ・生涯活躍のまちへの移住や住み替えを希望する中高年齢者の来訪や滞在を促進するための施策について記載する。法では、情報の提供、便宜の供与が例示されている。例えば、お試し居住、二地域居住などの取り組みも想定される。

○地域再生法(平成17年法律第24号)(抄)

(生涯活躍のまち形成事業計画の作成)

第十七条の十四 (略)

3 生涯活躍のまち形成事業計画には、生涯活躍のまち形成地域の区域を記載するほか、おおむね次に掲げる事項を記載するものとする。

四 生涯活躍のまち形成地域への移住を希望する中高年齢者への情報の提供、便宜の供与その他の当該移住を希望する中高年齢者の来訪及び滞在を促進するために認定市町村が講ずべき施策

(6) その他生涯活躍のまち形成事業の実施のために必要な事項（法第 17 条の 14 第 3 項第 5 号）

- ・ (1)から(5)までの事項以外に、独自に実施する施策を記載する。また、認定市町村は、就業の機会の確保に関して都道府県、公共職業安定所、シルバー人材センター等と相互に連携を図りながら協力しなければならない（法第 17 条の 20）こととされており、また、中高年齢者の生涯にわたる学習活動への参加の機会の提供に関しても関係機関及び関係団体との連携協力体制の整備に努めなければならない（法第 17 条の 21）とされている。このような関係機関等との協力により実施する事項や、その他生涯活躍のまち形成事業の実施のために必要な事項があれば記載すること。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四 （略）

3 生涯活躍のまち形成事業計画には、生涯活躍のまち形成地域の区域を記載するほか、おおむね次に掲げる事項を記載するものとする。

五 前各号に掲げるもののほか、生涯活躍のまち形成事業の実施のために必要な事項

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（中高年齢者の就業の機会の確保に関する施策についての協力）

第十七条の二十 認定市町村、都道府県、公共職業安定所並びに高齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和四十六年法律第六十八号）第三十七条第一項に規定するシルバー人材センター連合及び同条第二項に規定するシルバー人材センターは、生涯活躍のまち形成事業計画に記載された認定市町村が講ずべき中高年齢者の就業の機会の確保に関する施策が円滑かつ効果的に実施されるよう、相互に連携を図りながら協力しなければならない。

（中高年齢者の生涯にわたる学習活動への参加の機会の提供に関する施策についての連携協力体制の整備）

第十七条の二十一 認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画に記載された中高年齢者の生涯にわたる学習活動への参加の機会の提供に関する施策の円滑かつ効果的な実施を図るため、関係機関及び関係団体との連携協力体制の整備に努めなければならない。

イ 任意記載事項（法第 17 条の 14 第 4 項各号）

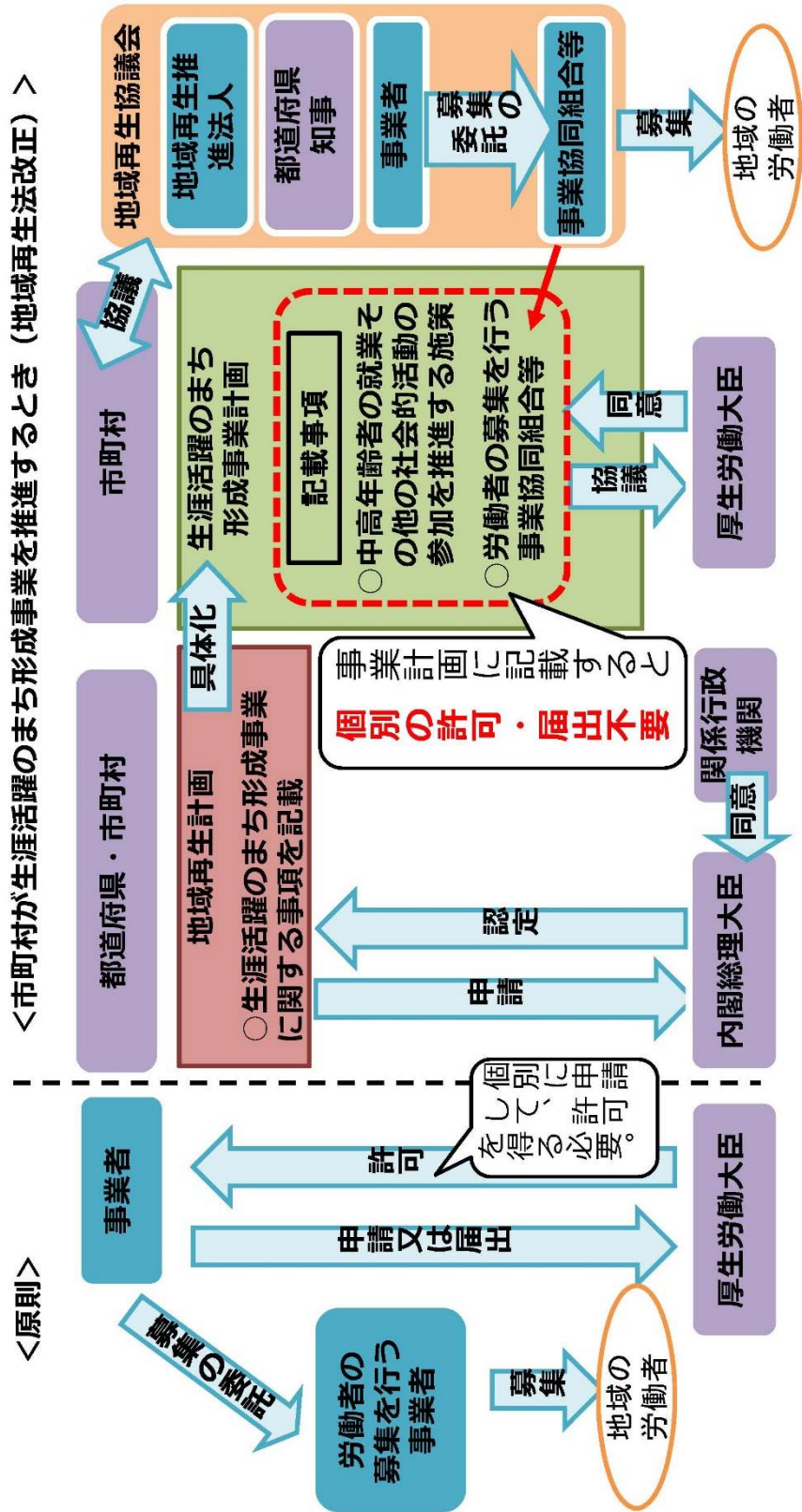
- ・ 生涯活躍のまち形成事業計画に法第 17 条の 14 第 4 項各号に規定される事業者に関する事項（任意記載事項）を記載し、それぞれについて都道府県知事等の同意を得ると、労働者の委託募集に関する職業安定法の特例（法第 17 条の 18）、有料老人ホームの届出に関する老人福祉法の特例（法第 17 条の 22）、介護保険の事業者の指定に関する介護保険法の特例（法第 17 条の 23）、旅館業の許可に関する旅館業法の特例（法第 17 条の 24）を受けることができる。

(1) 労働者の委託募集に関する職業安定法の特例

- ・ 事業主が労働者の募集を被用者以外の者に委託する場合は、通常、厚生労働大臣の許可（無償の場合は届出）を受ける必要があるが、法第 17 条の 18 第 1 項の職業安定法の特例を利用する場合は、地域再生協議会に加わっている事業協同組合等が傘下の中小事業主の委託を受けて生涯活躍のまち形成事業に携わる労働者の募集を行う場合は、その中小事業主から許可の申請や届出を行うことが不要となる。
- ・ 例えば、商店街振興組合や商工会議所、介護福祉事業協同組合等が地域再生協議会に加わっており特例を利用して傘下の中小事業主のために労働者の募集を行う場合が想定される。

生涯活躍のまちにおける地域再生法の特例措置（職業安定法関係）

- 現在、事業者が労働者の募集を他の者に委託する場合は、事業者は個別に厚生労働大臣の許可を申請したり届出を行わなければならない。（※有償委託の場合は許可、無償委託の場合は届出）
- 今般、地域再生法の改正により、事業組合等が地域再生協議会の構成員である事業者から委託を受けて労働者の募集を行う場合には、市町村が生涯活躍のまち形成事業計画を作成する際に、併せて厚生労働大臣の同意を得ることで、個々の事業者についての許可や届出が不要となるよう、特例措置を講ずる。



- ・この特例を受ける事業協同組合等は
 - (ア) 地域再生協議会の構成員であるもの
 - (イ) 事業協同組合、協同組合連合会その他の特別の法律により設立された組合若しくはその連合会であって厚労省令第2条各号で定めるもの
 又は
 - 一般社団法人で直接又は間接の構成員の3分の2以上が中小事業主¹であるもの（厚労省令第3条）
- (ウ) 生涯活躍のまち形成事業計画に記載された事業の実施に関し必要な労働者の募集を行うものが要件となる。
- ・この特例を利用する場合は、
 - (ア) 生涯活躍のまち形成事業計画に委託を受けて労働者の募集を行う事業協同組合等に関する事項（法第17条の14第4項第1号）を記載し、
 - (イ) 必要書類（厚労省令第11条）を添付した上で、厚生労働大臣の同意（法第17条の14第5項）を得て
 - (ウ) 公表する
 ことにより、個々の中小事業主が許可や届出の手続をすることなく、事業協同組合等に募集を委託することができる。
- ・(イ) の厚生労働大臣の同意の基準は
 - ・地域再生協議会を構成する団体であること。
 - ・生涯活躍のまち形成地域において生涯活躍のまち形成事業として行われる事業を実施するための人材確保に関する相談及び援助を行うものであること。
 - ・当該相談及び援助を適切に実施するために必要な体制が整備されていること。
 - ・構成員である中小事業主の委託を受けて労働者の募集を行うに当たり、その募集に係る労働条件その他の募集の内容が適切であり、かつ、当該労働者の利益に反しないことが見込まれること。
 とされている（厚労省令第12条）。厚生労働大臣に対して協議を行う際は、当該基準に係る事項を記載した書類を添付し（厚労省令第11条）、事業協同組合等の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県労働局長を経て、厚生労働大臣に提出すること。厚生労働大臣は同意をしたときは、所轄の都道府県労働局長を経て、同意通知書により当該同意に係る認定市町村に対して通知することとされている。なお、厚生労働大臣は、同意を受けた事業協同組合等（以下「同意事業協同組合等」という。）が法令及び同意基準を満たさなくなったと認められる場合など適当でなくなったと認めるときは、当該同意事業協同組合等に関する事項に関して、生涯活躍のまち形成事業計画に対する同意を取り消すことがあり得る。
- ・生涯活躍のまち形成事業計画に記載する事項と添付書類については別途示す参考例を参照すること。

¹ 国及び地方公共団体以外の事業主であって、常時雇用する労働者の数が300人以下のものをいう。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四 （略）

4 生涯活躍のまち形成事業計画には、前項各号に掲げる事項のほか、次に掲げる事項を記載することができる。

一 協議会を構成する事業協同組合、協同組合連合会その他の特別の法律により設立された組合若しくはその連合会であって厚生労働省令で定めるもの又は一般社団法人で中小事業主（国及び地方公共団体以外の事業主であって、常時雇用する労働者の数が三百人以下のものをいう。次項及び第十七条の十八第一項において同じ。）を直接若しくは間接の構成員とするもの（厚生労働省令で定める要件に該当するものに限る。）（次項及び同条第一項において「事業協同組合等」という。）のうち、同条第二項の規定により労働者の募集に従事しようとするものに関する事項

5 認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画に 前項第一号に掲げる事項を記載しようとするときは、当該事項について、厚生労働省令で定めるところにより、厚生労働大臣の同意を得なければならない。この場合において、厚生労働大臣は、当該事項に係る 事業協同組合等が、その構成員である中小事業主に対して介護サービスの提供に係る事業その他の生涯活躍のまち形成事業として行われる事業を実施するための人材確保に関する相談及び援助を行うものであって、当該相談及び援助を適切に行うための厚生労働省令で定める基準に適合するものであると認めるときは、同意をするものとする。

（委託募集の特例等）

第十七条の十八 同意事業協同組合等（生涯活躍のまち形成事業計画に記載されている事業協同組合等であって第十七条の十四第五項の同意に係るものをいう。以下同じ。）の構成員である中小事業主が、当該同意事業協同組合等をして介護サービスの提供に係る事業その他の生涯活躍のまち形成事業として行われる事業（当該生涯活躍のまち形成事業計画に記載されたものに限る。）の実施に関し必要な労働者の募集を行わせようとする場合において、当該同意事業協同組合等が当該募集に従事しようとするときは、職業安定法（昭和二十二年法律第百四十一号）第三十六条第一項及び第三項の規定は、当該構成員である中小事業主については、適用しない。

2 同意事業協同組合等は、前項に規定する募集に従事しようとするときは、厚生労働省令で定めるところにより、募集時期、募集人員、募集地域その他の労働者の募集に関する事項で厚生労働省令で定めるものを厚生労働大臣に届け出なければならない。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成 28 年厚生労働省令第 94 号）（抄）

（法第十七条の十四第四項第一号の厚生労働省令で定めるもの）

第二条 法第十七条の十四第四項第一号の厚生労働省令で定めるものは、次のとおりとする。

- 一 事業協同組合及び事業協同組合小組合並びに協同組合連合会
- 二 水産加工業協同組合及び水産加工業協同組合連合会
- 三 商工組合及び商工組合連合会
- 四 商店街振興組合及び商店街振興組合連合会
- 五 農業協同組合及び農業協同組合中央会
- 六 生活衛生同業組合であって、その構成員の三分の二以上が中小事業主（国及び地方公共団体以外の事業主であって、常時雇用する労働者の数が三百人以下のものをいう。以下同じ。）であるもの
- 七 酒造組合及び酒造組合連合会であって、その直接又は間接の構成員たる酒類製造業者の三分の二以上が中小事業主であるもの

（法第十七条の十四第四項第一号の一般社団法人の要件）

第三条 法第十七条の十四第四項第一号の厚生労働省令で定める要件は、その直接又は間接の構成員の三分の二以上が中小事業主である一般社団法人であることとする。

（法第十七条の十四第四項第一号に掲げる事項に関する同意）

第十一条 認定市町村は、法第十七条の十四第五項の規定により厚生労働大臣の同意を得ようとする場合には、生涯活躍のまち形成事業計画に 次条の基準に係る事項を記載した書類を付してするものとする。

（法第十七条の十四第五項の厚生労働省令で定める基準）

第十二条 法第十七条の十四第五項の厚生労働省令で定める基準は、次のとおりとする。

- 一 協議会を構成する団体であること。

- 二 生涯活躍のまち形成地域において法第十七条の十四第五項の介護サービスの提供に係る事業その他の 生涯活躍のまち形成事業として行われる事業を実施するための人材確保に関する相談及び援助を行うもの であること。
- 三 前号の 相談及び援助を適切に実施するために必要な体制が整備されていること。
- 四 その構成員である中小事業主の委託を受けて労働者の募集を行うに当たり、当該募集に係る労働条件その他の募集の内容が適切であり、かつ、当該労働者の利益に反しないことが見込まれること。

・なお、これらの事業協同組合等が、特例を活用して労働者の委託募集を行うときは法第17条の18第2項及び厚労省令第22条、第23条に基づきその主たる事務所の所在地を管轄する公共職業安定所を経由して都道府県労働局又は厚生労働大臣に届出を行うとともに、報酬を得て労働者の委託募集を行う場合は当該報酬につき厚生労働大臣の認可を得る必要がある（職業安定法第36条第2項）。また厚労省令第24条に基づき、毎年度公共職業安定所長に労働者募集報告を提出する必要がある。これらの届出等の手続及び様式は「地域再生法に基づく委託募集の特例等に関する業務の取扱いについて（平成28年4月20日職発0420第6号各都道府県労働局長宛て厚生労働省職業安定局長通達）²」を参照すること。

○地域再生法（平成17年法律第24号）（抄）

（委託募集の特例等）

第十七条の十八 （略）

- 2 同意事業協同組合等は、前項に規定する募集に従事しようとするときは、厚生労働省令で定めるところにより、募集時期、募集人員、募集地域その他の労働者の募集に関する事項で厚生労働省令で定めるものを厚生労働大臣に届け出なければならない。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成28年厚生労働省令第94号）（抄）

（労働者の募集に関する事項）

第二十二條 法第十七条の十八第二項の厚生労働省令で定める労働者の募集に関する事項は、次のとおりとする。

- 一 募集に係る事業所の名称及び所在地
- 二 募集時期
- 三 募集職種及び人員
- 四 募集地域
- 五 募集に係る労働者の業務の内容
- 六 賃金、労働時間その他の募集に係る労働条件
（届出の手続）

第二十三條 法第十七条の十八第二項の規定による届出は、同意事業協同組合等の主たる事務所の所在する都道府県の区域を募集地域とする募集、当該区域以外の地域を募集地域とする募集（以下この項において「自県外募集」という。）であつて第二十一条第二号に該当するもの及び自県外募集であつて同号に該当しないものの別に行わなければならない。

- 2 法第十七条の十八第二項の規定による届出をしようとする同意事業協同組合等は、その主たる事務所の所在地を管轄する公共職業安定所（その公共職業安定所が二以上ある場合には、厚生労働省組織規則（平成十三年厚生労働省令第一号）第七百九十三条の規定により当該事務を取り扱う公共職業安定所）の長を経て、第二十一条の募集にあつては同条の都道府県労働局長に、その他の募集にあつては厚生労働大臣に届け出なければならない。

- 3 前二項に定めるもののほか、届出の様式その他の手続は、厚生労働省職業安定局長（次条において「職業安定局長」という。）の定めるところによる。
（労働者募集報告）

第二十四條 法第十七条の十八第一項の募集に従事する同意事業協同組合等は、職業安定局長の定める様式に従い、毎年度、労働者募集報告を作成し、これを当該年度の翌年度の四月末日まで（当該年度の終了前に労働者の募集を終了する場合にあつては、当該終了の日の属する月の翌月末日まで）に前条第二項の届出に係る公共職業安定所の長に提出しなければならない。

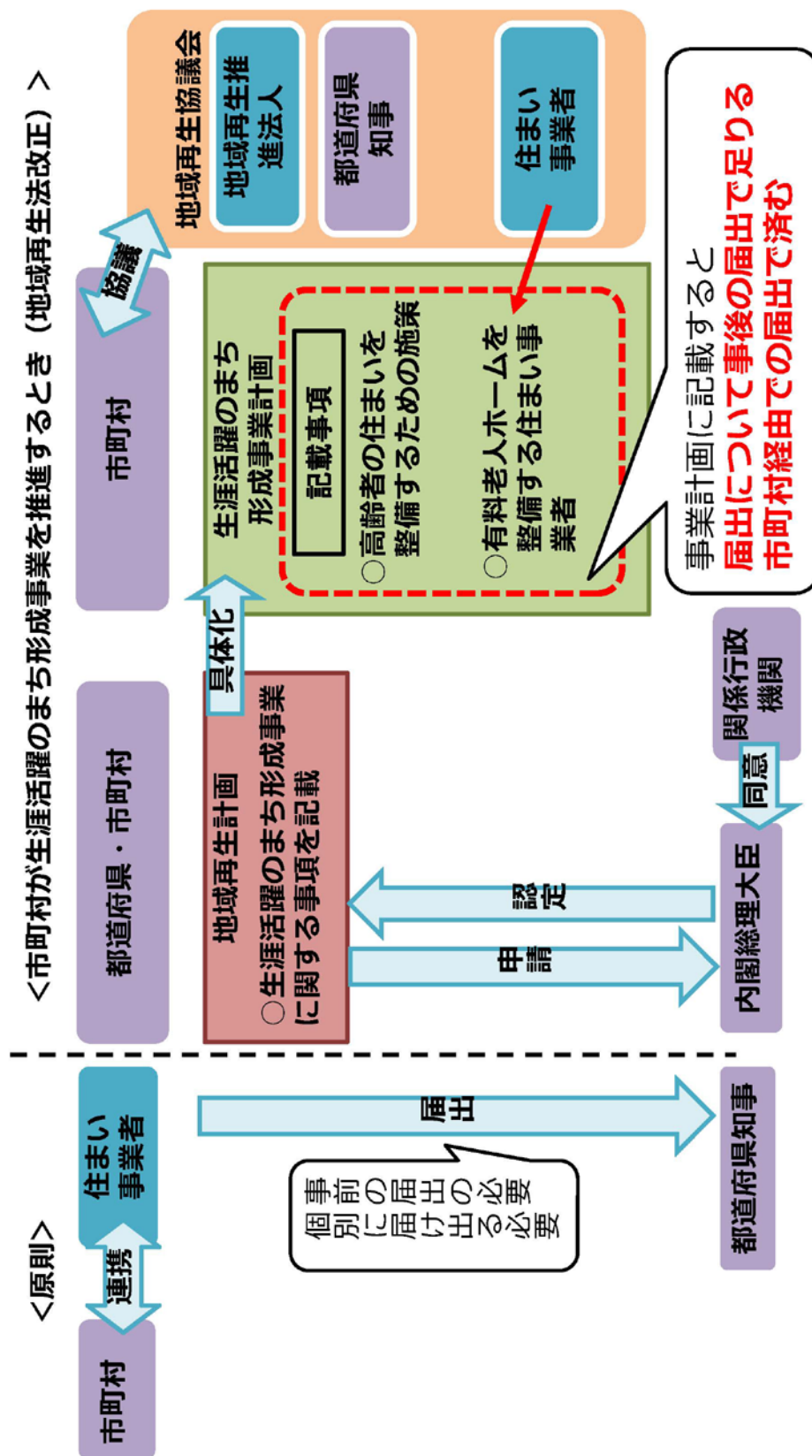
² http://www.hourei.mhlw.go.jp/hourei/new/tsuchi/new_index.html#tu_6 または
<http://www.hourei.mhlw.go.jp/hourei/doc/tsuchi/T160421L0030.pdf>

(2) 有料老人ホームの届出に関する老人福祉法の特例

- ・ 有料老人ホームを設置しようとする者は、通常、設置前に都道府県知事に届出を行う必要があるが、法第 17 条の 22 の老人福祉法の特例を利用する場合は、生涯活躍のまち形成事業計画に記載された有料老人ホームについては、設置後一か月以内に市町村を経由して届け出ることができるようになる。
- ・ この特例を利用する場合は、生涯活躍のまち形成地域において有料老人ホームを整備する事業について、法第 17 条の 14 第 4 項第 2 号及び厚労省令第 4 条第 1 項各号に規定する以下の事項を記載し、同条第 2 項に規定する事項を記載した書類を添付すること。
 - ① 有料老人ホームを整備する事業の実施主体の氏名（法人にあっては、その名称及び事務所の所在地）
 - ② 有料老人ホームの名称及び設置予定地
 - ③ 事業開始の予定年月日
 - ④ 当該有料老人ホームの管理者の氏名
 - ⑤ 当該有料老人ホームにおいて供与される介護等の内容
- ・ 生涯活躍のまち形成事業計画に記載する事項と添付書類については別途示す参考例を参照するほか、都道府県の担当部局と調整の上、都道府県において従前より示している届出様式を活用することも考えられる。

生涯活躍のまちにおける地域再生法の特例措置（老人福祉法関係）

- 有料老人ホームを設置する場合、事業者は個別に、都道府県知事に、事前に届け出る必要がある。
- 今般、地域再生法の改正により、市町村が生涯活躍のまち形成事業計画を作成することにより、事業者の届出が事後（1月以内）に行えるようにするとともに、その届出について市町村経由でできることとする措置を講ずる。



○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四 （略）

4 生涯活躍のまち形成事業計画には、前項各号に掲げる事項のほか、次に掲げる事項を記載することができる。

二 生涯活躍のまち形成地域において有料老人ホームを整備する事業に関する次に掲げる事項

イ 当該事業の実施主体

ロ 当該有料老人ホームの所在地

ハ その他厚生労働省令で定める事項

（有料老人ホームの届出の特例）

第十七条の二十二 第十七条の十四第四項第二号に掲げる事項が記載された生涯活躍のまち形成事業計画が同条第十四項（同条第十五項において準用する場合を含む。以下同じ。）の規定により公表されたときは、当該事項に係る実施主体が当該事項に係る 有料老人ホームにつき行う老人福祉法第二十九条第一項の規定による届出については、同項の規定にかかわらず、当該有料老人ホームの設置の日から一月以内に、その旨を当該有料老人ホームの所在地を管轄する都道府県知事（指定都市等の区域内に所在する有料老人ホームにあっては、当該指定都市等の長）に届け出ることをもって足りる。

2 前項の有料老人ホーム（指定都市等の区域内に所在するものを除く。）を設置する同項の実施主体は、同項の規定による届出をする場合には、当該届出を、当該有料老人ホームの所在地を管轄する市町村長を経由してすることができる。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成 28 年厚生労働省令第 94 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の記載事項等）

第四条 法第十七条の十四第四項第二号ハの厚生労働省令で定める事項は、次に掲げる事項とする。

一 法第十七条の十四第四項第二号イの実施主体の氏名（法人にあっては、その名称及び事務所の所在地）

二 法第十七条の十四第四項第二号ロの有料老人ホームの名称及び設置予定地

三 事業開始の予定年月日

四 当該有料老人ホームの管理者の氏名

五 当該有料老人ホームにおいて供与される介護等の内容

2 認定市町村（指定都市及び中核市を除く。）は、生涯活躍のまち形成事業計画に法第十七条の十四第四項第二号に掲げる事項（同号イの実施主体が同号ロの有料老人ホームについて老人福祉法（昭和三十八年法律第百三十三号）第二十九条第一項の届出を行っていない場合に限る。）を記載し、法第十七条の十四第一項の規定により協議会に協議しようとするときは、当該生涯活躍のまち形成事業計画に次に掲げる事項を記載した書類を添えて、これらを都道府県知事に提出するものとする。

一 法第十七条の十四第四項第二号イの実施主体の氏名及び住所

二 当該実施主体の条例、定款その他の基本約款

三 法第十七条の十四第四項第二号ロの有料老人ホームの管理者の氏名及び住所

四 建物の規模及び構造並びに設備の概要

五 建築基準法（昭和二十五年法律第二百一号）第六条第一項の確認を受けたことを証する書類

六 当該実施主体の直近の事業年度の決算書

七 当該有料老人ホームの運営の方針

八 入居定員及び居室数

九 市場調査等による入居者の見込み

十 職員の配置の計画

十一 老人福祉法第二十九条第七項に規定する前払金、利用料その他の入居者の費用負担の額

十二 老人福祉法第二十九条第七項に規定する保全措置を講じたことを証する書類

十三 入居契約に入居契約の解除に係る返還金に関する定めがあるときは、当該定めの内容並びに返還金の支払を担保するための措置の有無及び当該措置の内容

十四 入居契約に損害賠償額の予定（違約金を含む。）に関する定めがあるときは、その内容

十五 医療施設との連携の内容

十六 事業開始に必要な資金の額及びその調達方法

十七 長期の収支計画

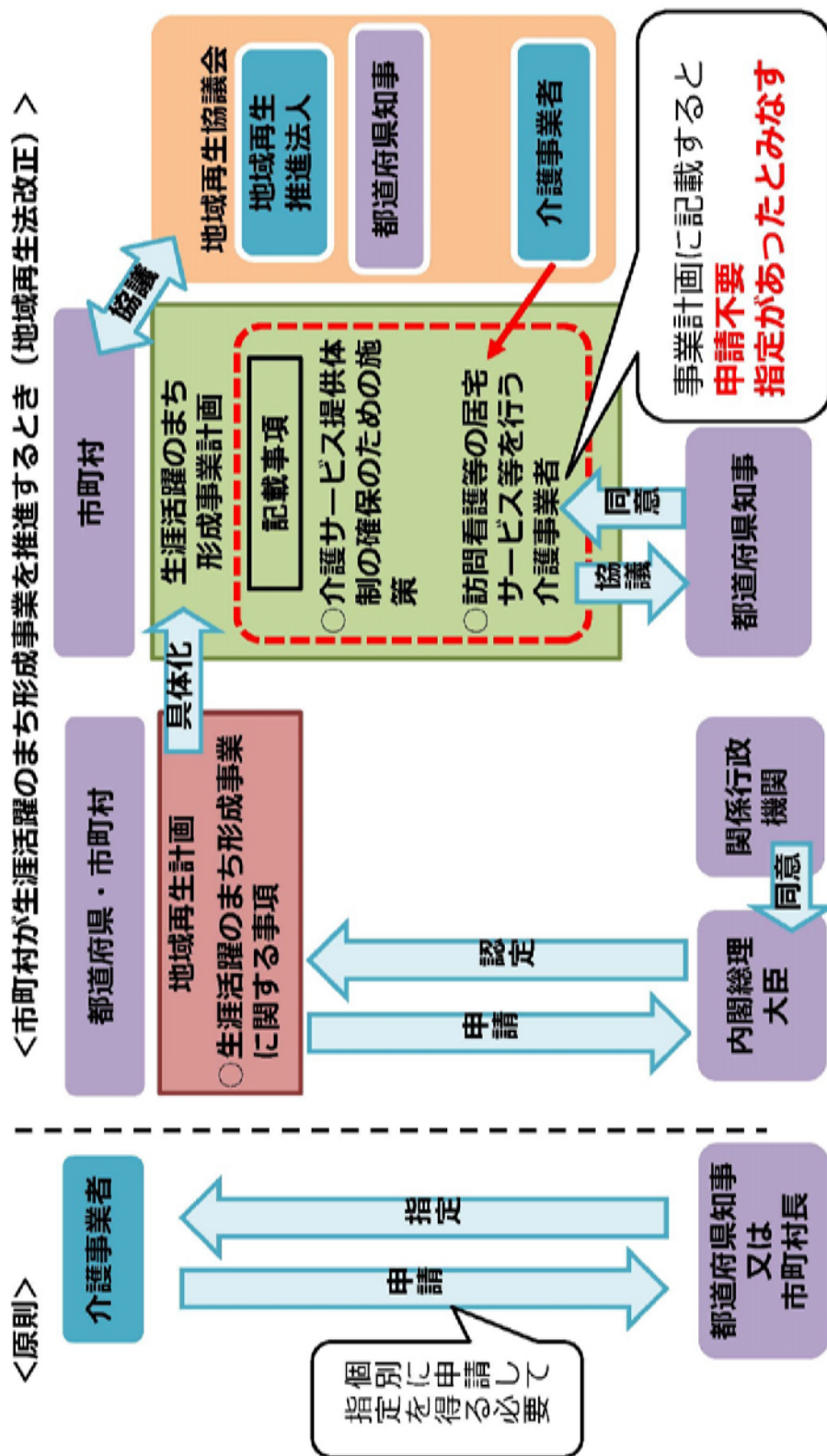
十八 入居契約書及び設置者が入居を希望する者に対し交付して、当該有料老人ホームにおいて供与される便宜の内容、費用負担の額その他の入居契約に関する重要な事項を説明することを目的として作成した文書

(3) 介護保険の事業者の指定に関する介護保険法の特例

- ・ 居宅サービス事業者等の介護保険の事業者が事業を行うにあたっては、居宅サービス、介護予防サービスの場合は都道府県知事等の、地域密着型サービス、地域密着型介護予防サービス、第一号事業については市町村長の指定を得る必要があるが、法第 17 条の 23 の介護保険法の特例を利用する場合は、生涯活躍のまち形成事業計画に記載されたサービス事業者については、介護保険法上の指定があったとみなされる。認定市町村の区域内に所在する事業所で新たにサービスを開始する場合に、これらの指定をまだ得ていないものについて、生涯活躍のまち形成事業計画の作成の段階で指定のみなしを得ることにより、事務の簡素化を図り、円滑に事業を実施することが想定される。

生涯活躍のまちにおける地域再生法の特例措置（介護保険法関係）

- 現在、介護サービスを提供する場合は、事業者は個別に事業所ごとに都道府県知事又は市町村長にサービス事業者としての指定を申請しなければならない。
- 今般、地域再生法の改正により、市町村が生涯活躍のまち形成事業計画を作成する際に、併せて事業者について記載すると、指定手続が簡素化されるよう特例措置を請ずる。



- ・特例の対象となる介護サービスは、居宅サービス、地域密着型サービス、介護予防サービス、地域密着型介護予防サービス、第一号事業（第一号介護予防支援事業を除く。）である。このうち、認知症対応型共同生活介護、地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護、介護予防認知症対応型共同生活介護は特例の対象とはならない。
- ・以下では、居宅サービスの訪問介護及び地域密着サービスの定期巡回・随時対応型訪問介護看護の例により解説する。記載事項や手続はサービスの種類により異なるため、それぞれの条項を確認すること。

【居宅サービス（訪問介護）の例】

※居宅サービス及び介護予防サービスについて特例を利用する場合はこの例に準じる。また認定市町村が指定都市、中核市である場合は地域密着型サービスの例に準じる（法第17条の25第1項による読替え）。

- ・居宅サービス・介護予防サービスを行う事業所について、この特例を利用する場合は、
 - （ア）生涯活躍のまち形成事業計画に事業主体についての必要事項を記載し、
 - （イ）必要書類を添付した上で、都道府県知事の同意を得て
 - （ウ）公表する
 ことにより、当該事業所が行うサービスについて、指定があったこととみなされる。なお、指定都市、中核市については都道府県知事の同意は不要となる（法第17条の25第1項による読替え）。
- ・（ア）記載事項は、法第17条の14第4項第3号（介護予防の場合は第5号）及び厚労省令第5条各号に記載されている
 - ・当該事業の実施主体（実施主体の名称、主たる事務所の所在地、代表者の氏名及び職名）
 - ・当該事業を行う事業所の名称及び所在地（当該事業所の所在地以外の場所に当該事業所の一部として使用される事務所を有するときは、当該事務所を含む。）
 - ・居宅サービスの種類
 - ・当該居宅サービスを行う事業の開始の予定年月日を記載すること。
- ・（イ）上記（ア）の事項を記載した生涯活躍のまち形成事業計画に、厚労省令第13条各号（介護予防の場合は第17条）の事項を記載した書類を添付し、都道府県知事に協議を行う（法第17条の14第6項）。都道府県知事は、介護保険法第70条第2項又は第70条第4項若しくは第5項の規定（介護予防の場合は第115条の2第2項の規定）に当たらない場合以外は同意することとされている。（なお、居宅サービスの種類が特定施設入居者生活介護である場合は、法第17条の14第7項に基づき、関係市町村の長に対し、当該関係市町村の市町村介護保険事業計画との調整を図る見地からの意見を求めなければならないとされているが、これは、介護保険法第70条第6項の関係市町村と同趣旨の規定である。）

（ア）の記載事項と（イ）の添付書類については別途示す参考例を参照するほか、都道府県の担当部局と調整の上、都道府県において従前より示している申請様式を活用することも考えられる。
- ・（ウ）都道府県知事の同意を得て、生涯活躍のまち形成事業計画が作成されたときは、遅滞なく、これを公表するとともに、都道府県知事に通知することとされている。公表の日から特

例の指定みなしの効力が発生する。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四 （略）

4 生涯活躍のまち形成事業計画には、前項各号に掲げる事項のほか、次に掲げる事項を記載することができる。

三 生涯活躍のまち形成地域において行われる 居宅サービス事業（介護保険法第八条第一項に規定する居宅サービス事業をいう。第六項及び第十七条の二十三第一項において同じ。）に関する次に掲げる事項

イ 当該事業の 実施主体

ロ 当該事業を行う 事業所の所在地

ハ 居宅サービスの種類

ニ その他厚生労働省令で定める事項

6 認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画に第四項第三号に掲げる事項（同号イの実施主体が同号ロの事業所であって当該認定市町村の区域内に所在するものにより同号ハの種類の居宅サービスを行う居宅サービス事業について介護保険法第四十一条第一項本文の指定を受けていない場合に限る。第十七条の二十三第一項において同じ。）を記載しようとするときは、当該事項について、厚生労働省令で定めるところにより、都道府県知事の同意を得なければならない。この場合において、当該都道府県知事は、当該事項が 同法第七十条第二項の規定により同法第四十一条第一項本文の指定をしてはならない場合又は同法第七十条第四項若しくは第五項の規定により同法第四十一条第一項本文の指定をしないことができる場合に該当しないと認めるときは、同意をするものとする。

7 都道府県知事は、第四項第三号ハの居宅サービスの種類が介護保険法第八条第十一項に規定する 特定施設入居者生活介護 その他の厚生労働省令で定める居宅サービスである場合において前項の同意をしようとするときは、関係市町村の長に対し、厚生労働省令で定める事項を通知し、相当の期間を指定して、当該関係市町村の市町村介護保険事業計画（同法第一百七十七条第一項に規定する市町村介護保険事業計画をいう。第十三項において同じ。）との調整を図る見地からの意見を求めなければならない。

（居宅サービス事業等に係る指定の特例）

第十七条の二十三 第十七条の十四第四項第三号に掲げる事項が記載された生涯活躍のまち形成事業計画が同条第十四項の規定により公表されたときは、当該公表の日において、当該事項に係る実施主体が当該事項に係る事業所により当該事項に係る種類の居宅サービスを行う居宅サービス事業について、介護保険法第四十一条第一項本文の指定があったものとみなす。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成 28 年厚生労働省令第 94 号）（抄）

第五条 法第十七条の十四第四項第三号ニの厚生労働省令で定める事項は、次に掲げる事項とする。

一 法第十七条の十四第四項第三号ハの居宅サービスの種類が訪問介護（介護保険法（平成九年法律第百二十三号）第八条第二項に規定する訪問介護をいう。第十三条第一号において同じ。）である場合には、次に掲げる事項

イ 法第十七条の十四第四項第三号イの実施主体の名称及び主たる事務所の所在地並びにその代表者の氏名及び職名

ロ 法第十七条の十四第四項第三号ロの事業所（当該事業所の所在地以外の場所に当該事業所の一部として使用される事務所を有するときは、当該事務所を含む。）の名称及び所在地

ハ 当該居宅サービスを行う事業の開始の予定年月日

（法第十七条の十四第四項第三号に掲げる事項に関する同意）

第十三条 認定市町村は、法第十七条の十四第六項の規定により都道府県知事の同意を得ようとする場合には、生涯活躍のまち形成事業計画に次に掲げる事項を記載した書類を付してするものとする。

一 法第十七条の十四第四項第三号ハの居宅サービスの種類が訪問介護である場合には、次に掲げる事項

イ 法第十七条の十四第四項第三号イの実施主体の代表者の氏名、生年月日及び住所

ロ 当該実施主体の定款、寄附行為等及びその登記事項証明書又は条例等

ハ 法第十七条の十四第四項第三号ロの事業所の平面図

- ニ 利用者の推定数
- ホ 当該事業所の管理者及びサービス提供責任者の氏名、生年月日、住所及び経歴
- ヘ 運営規程
- ト 利用者からの苦情を処理するために講ずる措置の概要
- チ 当該居宅サービスを行う事業に係る従業者の勤務の体制及び勤務形態
- リ 当該事業に係る資産の状況
- ス 当該事業に係る居宅介護サービス費の請求に関する事項
- ル 介護保険法第七十条第二項各号（病院、診療所若しくは薬局により行われる居宅療養管理指導又は病院若しくは診療所により行われる訪問看護、訪問リハビリテーション、通所リハビリテーション若しくは短期入所療養介護に係る指定の申請にあつては、同項第六号の二、第六号の三、第十号の二及び第十二号を除く。）に該当しないことを誓約する書面（以下この条において「誓約書」という。）
- ヲ 役員の氏名、生年月日及び住所

【地域密着型サービス（定期巡回・随時対応型訪問介護看護）の例】

※地域密着型サービス、地域密着型介護予防サービス、第一号事業（指定して第一号事業を行う場合）について特例を利用する場合はこの例に準じる。また認定市町村が指定都市、中核市である場合は、居宅サービス、介護予防サービスの場合でもこの例に準じる（法第17条の25第1項による読替え）。

- ・ 地域密着型サービスを行う事業所について、この特例を利用する場合は、
 - （ア）生涯活躍のまち形成事業計画に事業主体についての必要事項を記載し、
 - （イ）公表する
 ことにより、当該事業所が行うサービスについて、指定があったこととみなされる。
- ・ （ア）記載事項は、法第17条の14第4項第4号（地域密着型介護予防サービスの場合は第6号、第一号事業の場合は第7号）及び厚労省令第6条各号に記載されている
 - ・ 当該事業の実施主体（実施主体の名称、主たる事務所の所在地、代表者の氏名及び職名）
 - ・ 当該事業を行う事業所の名称及び所在地（当該事業所の所在地以外の場所に当該事業所の一部として使用される事務所を有するときは、当該事務所を含む。）
 - ・ 地域密着型サービスの種類
 - ・ 当該地域密着型サービスを行う事業の開始の予定年月日

を記載すること。その際、厚労省令第16条（地域密着型介護予防サービスの場合は第18条、第一号事業の場合は第19条）各号の事項が記載されている書類を事業所から入手するなどして、当該事項に照らして記載の可否を判断し、介護保険法第78条の2第4項の規定（地域密着型介護予防サービスの場合は第115条の12第2項、第一号事業の場合は第115条の45の5第2項の規定）により指定をしてはならない場合に該当しないと認める場合に限り、記載すること。

記載事項と事業所から入手する書類については別途示す参考例を参照するほか、市町村において従前より示している申請様式を活用することも考えられる。

- ・(イ) 生涯活躍のまち形成事業計画が作成されたときは、遅滞なく、これを公表するとともに、関係行政機関の長や関係都道府県知事に通知することとされている。公表の日から特例の指定みなしの効力³が発生する。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）
 （生涯活躍のまち形成事業計画の作成）
 第十七条の十四 （略）
 4 生涯活躍のまち形成事業計画には、前項各号に掲げる事項のほか、次に掲げる事項を記載することができる。
 四 生涯活躍のまち形成地域において行われる 地域密着型サービス事業（介護保険法第八条第十四項に規定する地域密着型サービス事業をいう。第八項及び第十七条の二十三第二項において同じ。）に関する次に掲げる事項
 イ 当該 事業の実施主体
 ロ 当該事業を行う 事業所の所在地
 ハ 地域密着型サービスの種類
 ニ その他厚生労働省令で定める事項
 8 認定市町村は、第四項第四号に掲げる事項（同号イの実施主体が同号ロの事業所であって当該認定市町村の区域内に所在するものにより同号ハの種類の地域密着型サービスを行う地域密着型サービス事業について当該認定市町村の長から介護保険法第四十二条の二第一項本文の指定を受けていない場合に限り。第十七条の二十三第二項において同じ。）については、当該事項が同法第七十八条の二第四項の規定により同法第四十二条の二第一項本文の指定をしてはならない場合に該当しないと認める場合に限り、生涯活躍のまち形成事業計画に記載することができるものとする。
 （居宅サービス事業等に係る指定の特例）
 第十七条の二十三 （略）
 2 第十七条の十四第四項第四号に掲げる事項が記載された生涯活躍のまち形成事業計画が同条第十四項の規定により 公表されたときは、当該公表の日において、当該事項に係る実施主体が当該事項に係る事業所により当該事項に係る種類の地域密着型サービスを行う地域密着型サービス事業について、当該認定市町村の長から介護保険法第四十二条の二第一項本文の指定があったものとみなす。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成 28 年厚生労働省令第 94 号）（抄）
 第六条 法第十七条の十四第四項第四号ニの厚生労働省令で定める事項は、次に掲げる事項とする。
 一 法第十七条の十四第四項第四号ハの地域密着型サービスの種類が定期巡回・随時対応型訪問介護看護（介護保険法第八条第十五項に規定する定期巡回・随時対応型訪問介護看護をいう。第十六条第一号において同じ。）である場合には、次に掲げる事項
 イ 法第十七条の十四第四項第四号イの実施主体の名称及び主たる事務所の所在地並びにその代表者の氏名及び職名
 ロ 法第十七条の十四第四項第四号ロの事業所（当該事業所の所在地以外の場所に当該事業所の一部として使用される事務所を有するときは、当該事務所を含む。）の名称及び所在地
 ハ 当該地域密着型サービスを行う事業の開始の予定年月日
 （法第十七条の十四第四項第四号に掲げる事項に関する記載）
 第十六条 認定市町村は、法第十七条の十四第八項の規定により生涯活躍のまち形成事業計画に同条第四項第四号に掲げる事項を記載しようとする場合には、当該事項が、次に掲げる事項に照らして介護保険法第七十八条の二第四項の規定により同法第四十二条の二第一項本文の指定をしてはならない場合に該当しないと認める場合に限り、記載することができるものとする。
 一 法第十七条の十四第四項第四号ハの地域密着型サービスの種類が定期巡回・随時対応型訪問介護看護である場合には、次に掲げる事項
 イ 法第十七条の十四第四項第四号イの実施主体の代表者の氏名、生年月日及び住所

³ なお、この地域密着型サービスに係る指定みなしの効果は事業所の所在する認定市町村（所在地市町村）の区域において発生するものである。例えば、生涯活躍のまち形成事業計画が共同計画で、生涯活躍のまち形成地域が隣接する複数の市町村の区域にまたがって所在する場合、所在地市町村の区域内のみで指定の効力が生じる。このように複数の認定市町村による共同計画の場合は、事前に、介護保険法第 78 条の 2 第 9 項の規定により、あらかじめ非所在地市町村長と所在地市町村長との協議により、非所在地市町村の指定に当たって所在地市町村長の同意を要しない旨の合意をしておくことが考えられる。

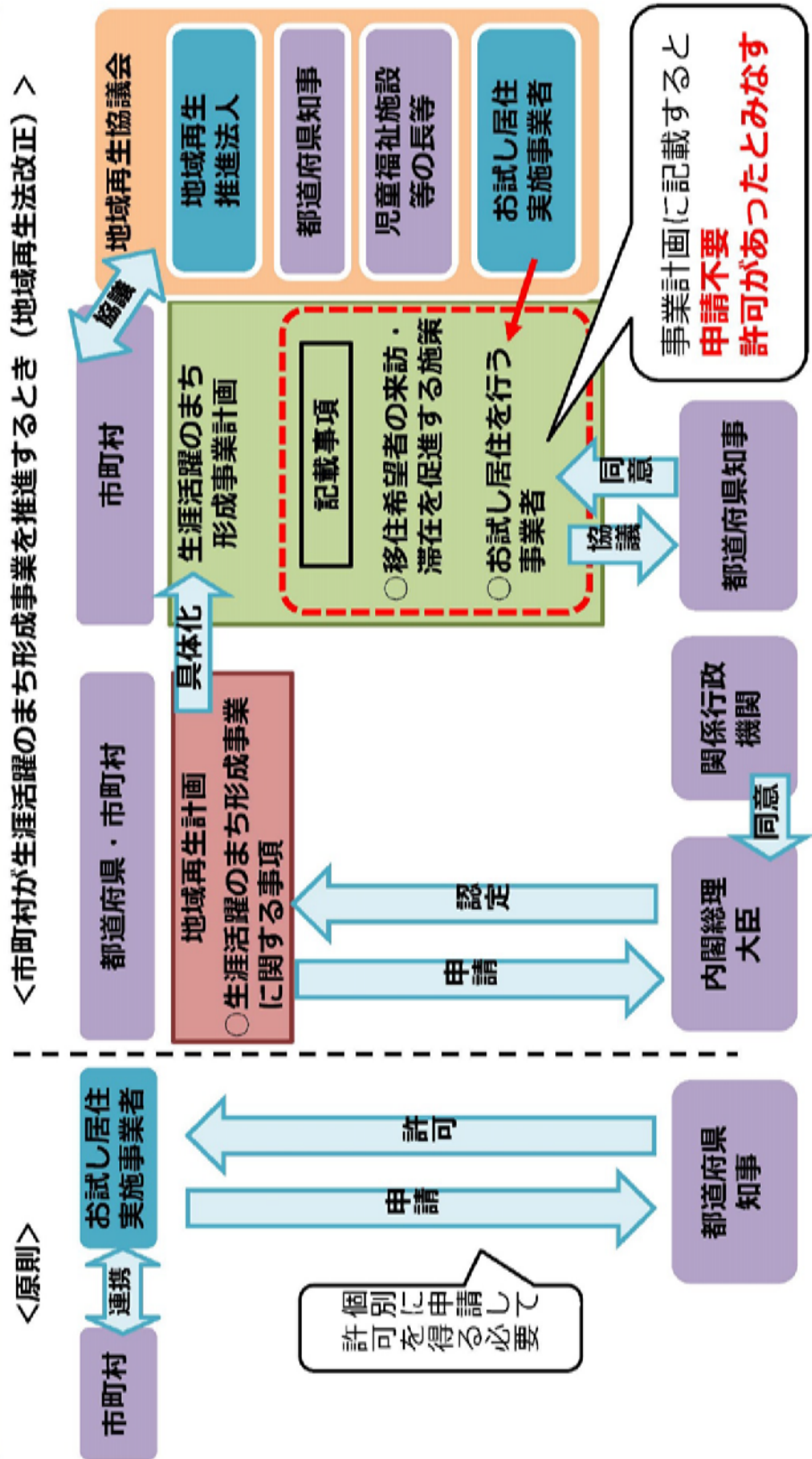
- ロ 当該実施主体の定款、寄附行為等及びその登記事項証明書又は条例等
- ハ 法第十七条の十四第四項第四号ロの事業所の平面図及び設備の概要
- ニ 事業所の管理者の氏名、生年月日、住所及び経歴
- ホ 運営規程
- ヘ 利用者からの苦情を処理するために講ずる措置の概要
- ト 当該地域密着型サービスを行う事業に係る従業員の勤務の体制及び勤務形態
- チ 当該事業に係る資産の状況
- リ 当該事業に係る地域密着型介護サービス費の請求に関する事項
- ヌ 介護保険法第七十八条の二第四項各号に該当しないことを誓約する書面（以下この条において「誓約書」という。）
- ル 役員の氏名、生年月日及び住所
- ヲ 連携する訪問看護を行う事業所の名称及び所在地（当該地域密着型サービスが介護保険法第八条第十五項第二号に該当するときに限る。）

(4) 旅館業の許可に関する旅館業法の特例

- ・生涯活躍のまち形成地域において、お試し居住などの宿泊を伴う事業を行う場合、その事業が旅館業に該当すれば、旅館業の許可を得ることが必要になる。法第 17 条の 24 の旅館業法の特例は、生涯活躍のまち形成事業計画に記載された生涯活躍のまち一時滞在事業（生涯活躍のまち形成地域において宿泊の用に供する施設を設け移住希望者を一時的に宿泊させる事業であって、旅館業に該当するもの）の事業者については、旅館業の許可があったとみなすこととする特例である。
- ・この特例を利用する場合は、
 - （ア）生涯活躍のまち形成事業計画に事業主体についての必要事項を記載し、
 - （イ）必要書類を添付した上で、都道府県知事の同意を得て
 - （ウ）公表する
 ことにより、当該事業所が行う旅館業について、旅館業の許可があったこととみなされる。なお、保健所設置市については都道府県知事の同意は不要となる（法第 17 条の 25 第 2 項による読替え）。

生涯活躍のまちにおける地域再生法の特例措置（旅館業法関係）

- 現在、市町村がお試し居住を実施する事業者と連携してお試し居住を実施する場合であって、その一部が旅館業法の許可を受ける必要があるときは、事業者は個別に申請しなければならない。
- 今後、地域再生法の改正により、市町村が生涯活躍のまち形成事業計画を作成する際に、併せて事業者の旅館業の申請手続が行えるよう、その手続についての特例措置を講ずる。



- ・(ア) 記載事項は、法第17条の14第4項第8号及び厚労省令第10条各号に記載されている
 - ・当該事業の実施主体の氏名（法人にあっては、その名称、事務所の所在地及び代表者の氏名）
 - ・当該宿泊の用に供する施設の所在地、名称
 - ・営業の種別（旅館業法第二条第一項に規定する旅館業の種別をいう。）
 を記載すること。
- ・(イ) 上記(ア)の事項を記載した生涯活躍のまち形成事業計画に、厚労省令第20条各号の事項を記載した書類を添付し、都道府県知事に協議を行う（法第17条の14第12項）。都道府県知事は、旅館業法第3条第2項又は第3項の規定により許可を与えないことができる場合に該当しないと認めるときは同意することとされている。

（ア）の記載事項と（イ）の添付書類については別途示す参考例を参照するほか、都道府県の担当部局と調整の上、都道府県において従前より示している申請様式を活用することも考えられる。
- ・(ウ) 都道府県知事の同意を得て、生涯活躍のまち形成事業計画が作成されたときは、遅滞なく、これを公表するとともに、都道府県知事に通知することとされている。公表の日から特例の許可みなしの効力が発生する。

○地域再生法（平成17年法律第24号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四 （略）

4 生涯活躍のまち形成事業計画には、前項各号に掲げる事項のほか、次に掲げる事項を記載することができる。

ハ 生涯活躍のまち一時滞在事業（生涯活躍のまち形成地域において 宿泊の用に供する施設を設け、当該生涯活躍のまち形成地域への移住を希望する中高年齢者を一時的に宿泊させる事業であって、その全部又は一部が旅館業法（昭和二十三年法律第百三十八号）第二条第一項に規定する 旅館業に該当するものをいう。第十二項及び第十七条の二十四において同じ。）に関する次に掲げる事項

イ 当該事業の実施主体

ロ 当該宿泊の用に供する施設の所在地

ハ その他厚生労働省令で定める事項

12 認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画に第四項第八号に掲げる事項（同号イの実施主体が同号ロの施設において行う生涯活躍のまち一時滞在事業について旅館業法第三条第一項の許可を受けていない場合に限る。第十七条の二十四において同じ。）を記載しようとするときは、当該事項について、厚生労働省令で定めるところにより、都道府県知事の同意を得なければならない。この場合において、当該都道府県知事は、当該事項が同法第三条第二項又は第三項の規定により同条第一項の許可を与えないことができる場合に該当しないと認めるときは、同意をするものとする。

（旅館業の許可の特例）

第十七条の二十四 第十七条の十四第四項第八号に掲げる事項が記載された生涯活躍のまち形成事業計画が同条第十四項の規定により 公表されたときは、当該公表の日において、当該事項に係る実施主体が当該事項に係る施設により行う生涯活躍のまち一時滞在事業について、旅館業法第三条第一項の許可があったものとみなす。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成28年厚生労働省令第94号）（抄）

第十条 法第十七条の十四第四項第八号ハの厚生労働省令で定める事項は、次に掲げる事項とする。

一 法第十七条の十四第四項第八号イの実施主体の氏名（法人にあっては、その名称、事務所の所在地及び代表者の氏名）

二 法第十七条の十四第四項第八号ロの施設の名称

三 営業の種別（旅館業法第二条第一項に規定する旅館業の種別をいう。）

(法第十七条の十四第四項第八号に掲げる事項に関する同意) 第二十条 認定市町村は、法第十七条の十四第十二項の規定により都道府県知事の同意を得ようとする場合には、生涯活躍のまち形成事業計画に次に掲げる事項を記載した書類を付してするものとする。 一 法第十七条の十四第四項第八号イの実施主体の氏名、生年月日及び住所（法人にあっては、定款又は寄附行為の写し） 二 法第十七条の十四第四項第八号ロの施設が旅館業法施行規則（昭和二十三年厚生省令第二十八号）第五条第一項に該当するときは、その旨 三 当該施設の構造設備の概要及び当該構造設備を明らかにする図面 四 旅館業法第三条第二項第一号から第三号までに該当することの有無及び該当するときは、その内容
--

② 生涯活躍のまち形成事業計画の策定手続

ア 地域再生協議会

(1) 地域再生協議会の設置（法第5条第9項及び第17条の14第1項）

- 事業計画を作成する際には、地域再生計画を作成した地方公共団体のほか、地域再生推進法人、都道府県、移住支援や地域づくりを行う事業者、就業や生涯学習など社会的活動を支援する事業者（公共職業安定所やシルバー人材センター、大学、公民館や図書館、博物館などの社会教育施設など）、医療・福祉サービスの提供事業者（医療法人や社会福祉法人など）、住民など地域の様々な関係者が参画する地域再生協議会を設置し、事業計画に盛り込まれる内容等について協議し、多様な意見が適切に反映されるようにすることが必要である。
- このため、事業に参画する関係者の連携のもとに事業を進めるため、生涯活躍のまち形成事業計画を作成するにあたっては、地域再生協議会の協議を経ることとされている（法第17条の14第1項及び第2項）。
- 地域再生計画の作成にあたっては、地域再生協議会を組織することは任意となっているが、生涯活躍のまち形成事業計画の作成にあたっては、認定市町村は協議会における協議を行う必要があるため、生涯活躍のまち形成事業計画の作成を検討している市町村にあっては、あらかじめ協議会を組織しておくことが望ましいものと考えられる。地域再生協議会については、地域再生計画認定申請マニュアル（総論）第4章も参照すること。
- なお、「生涯活躍のまち」構想を具体化するにあたっては、中長期的に事業の自立性や持続可能性を確保する観点から、事業の実現性や継続性、地域への効果などについて、関係事業者のみならず教育機関、地域金融機関、住民など幅広く知見を結集して検討を行うことが重要となる。また、入居希望者を計画段階から募集すること等を通じ、将来の入居者にとって魅力的な地域づくりに関する事業計画を作成することも考えられる。

(2) 地域再生協議会の構成員（法第12条第2項及び第3項並びに第17条の14第2項）

- 地域再生協議会の構成員は、法第12条第2項及び第3項において
 - (ア) 地方公共団体
 - (イ) 地域再生推進法人
 - (ウ) 地域再生を図るために行う事業を実施し、又は実施すると見込まれる者
 - (エ) 当該地方公共団体が作成しようとする地域再生計画又は認定地域再生計画及びその実施

に関し密接な関係を有する者（任意）

（オ） その他当該地方公共団体が必要と認める者（任意）

が構成員となるとされているが、生涯活躍のまち形成事業計画を作成する場合は、これ以外に、

（カ） 都道府県知事

（キ） 法第 17 条の 24 の旅館業の特例を利用する場合、厚労省令第 1 条第 1 項各号に規定される者

（ク） 法第 17 条の 23 第 2 項及び第 4 項の地域密着型サービス事業等に係る指定の特例を利用する場合、厚労省令第 1 条第 2 項に規定される者（任意）

を構成員として加えた協議会で協議する必要がある。

- ・（カ） の都道府県知事は高齢者居住安定確保計画、都道府県介護保険事業支援計画、医療計画等の高年齢者の居住、保健、医療又は福祉に関する事項を定める計画を策定する主体であり、生涯活躍のまち形成事業の実施に密接な関係を有することから、必須の構成員とされている。
- ・また、（キ） については、旅館業の特例を利用する場合に、旅館業法第 3 条第 4 項に基づき旅館業の許可にあたって意見を求めることとされている近隣の学校長などを地域再生協議会に加えて意見を反映することができるようにしている。
- ・なお、実際の協議の場への出席者は、各組織の長である必要はなく適切な者が代理で出席することも考えられる。
- ・（ク） については、介護保険法第 78 条の 2 第 7 項及び同法第 115 条の 12 第 5 項において、地域密着型サービス及び地域密着型介護予防サービスの指定にあたって意見を反映させるために必要な措置を講ずるよう努めなければならないこととされている介護保険の被保険者その他の関係者について、市町村の判断で必要に応じて地域再生協議会に加えることができるとしている。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四（略）

2 認定市町村は、前項の協議を行う場合には、都道府県知事その他厚生労働省令で定める者を協議会の構成員として加えるものとする。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成 28 年厚生労働省令第 94 号）（抄）

（地域再生協議会の構成員として加える者）

第一条 地域再生法（以下「法」という。）第十七条の十四第二項の厚生労働省令で定める者は、認定市町村（法第五条第十六項の認定（法第七条第一項の変更の認定を含む。）を受けた市町村（特別区を含む。）をいう。以下同じ。）が法第十七条の十四第四項第八号の規定に基づき生涯活躍のまち形成事業計画（同条第一項に規定する生涯活躍のまち形成事業計画をいう。以下同じ。）に同号に掲げる事項（同号イの実施主体が同号ロの施設において行う生涯活躍のまち一時滞在事業（同号に規定する生涯活躍のまち一時滞在事業をいう。）について旅館業法（昭和二十三年法律第百三十八号）第三条第一項の許可を受けていない場合に限る。）を記載しようとする場合であって、同号ロの所在地が次の各号に掲げる施設の敷地（これらの用に供するものと決定した土地を含む。）の周囲おおむね百メートルの区域内にあるときにおいて、次の各号に掲げる施設の種類ごとに、それぞれ当該各号に掲げるものとする。

- 一 大学附置の国立学校（国（国立大学法人法（平成十五年法律第百十二号）第二条第一項に規定する国立大学法人を含む。第六号において同じ。）が設置する学校（学校教育法（昭和二十二年法律第二十六号）第一条に規定する学校（大学を除く。）及び幼保連携型認定こども園（就学前の子どもに関する教育、保育等の総合的な提供の推進に関する法律（平成十八年法律第七十七号）第二条第七項に規定する幼保連携型認定こども園をいう。以下この項において同じ。）をいう。第三号及び第五号において同じ。）をいう。） 当該大学の学長

- 二 高等専門学校（学校教育法第一条に規定する高等専門学校をいう。以下この項において同じ。）
当該高等専門学校の校長
 - 三 高等専門学校及び幼保連携型認定こども園以外の公立学校（地方公共団体の設置する学校をいう。以下この号において同じ。） 当該公立学校を設置する地方公共団体の教育委員会
 - 四 地方公共団体が設置する幼保連携型認定こども園 当該幼保連携型認定こども園を設置する地方公共団体の長
 - 五 高等専門学校及び幼保連携型認定こども園以外の私立学校（私立学校法（昭和二十四年法律第二百七十号）第三条に規定する学校法人の設置する学校をいう。） 学校教育法に定めるその所管庁
 - 六 国及び地方公共団体以外の者が設置する幼保連携型認定こども園であつて、指定都市（地方自治法（昭和二十二年法律第六十七号）第二百五十二条の十九第一項に規定する指定都市をいう。以下同じ。）又は中核市（同法第二百五十二条の二十二第一項に規定する中核市をいう。以下同じ。）の区域内に所在するもの 当該指定都市又は中核市の長
 - 七 児童福祉施設（児童福祉法（昭和二十二年法律第六十四号）第七条第一項に規定する児童福祉施設をいい、幼保連携型認定こども園を除く。） 同法第四十六条に規定する行政庁
 - 八 旅館業法第三条第三項第三号の規定により都道府県（地域保健法（昭和二十二年法律第一百号）第五条第一項の規定に基づく政令で定める市又は特別区（第二十六条第二項において「保健所設置市等」という。）にあつては、市又は特別区）の条例で定める施設 当該条例で定める者
- 2 認定市町村は、法第十七条の十四第八項の規定により同条第四項第四号に掲げる事項を生涯活躍のまち形成事業計画に記載しようとする場合又は同条第十項の規定により同条第四項第六号に掲げる事項を生涯活躍のまち形成事業計画に記載しようとする場合において、当該認定市町村が行う介護保険の被保険者その他の関係者の意見を反映させるために必要があると認めるときは、法第十二条第一項に規定する地域再生協議会（以下「協議会」という。）に、当該関係者を構成員として加えることができる。

(3) 地域再生協議会の開催（法第 17 条の 14 第 2 項）

- ・地域再生協議会の開催にあたっては、(2)に記載する構成員に対し十分な期間をもって参加を呼びかけることが望ましいと考えられる。
- ・また、地域再生協議会を組織したときは、則第 12 条に規定する手続に基づいて、遅滞なくその旨を公表しなければならないこととされている。

イ 地域再生推進法人による生涯活躍のまち形成事業計画の提案

- ・第 2 章の 3 のとおり、「生涯活躍のまち」構想の事業運営については、民間事業者や医療法人、社会福祉法人、大学や社会教育施設、NPO、まちづくり会社（第 3 セクター）など多様な事業主体が「運営推進機能」を担うことが想定されており、この「運営推進機能」を担う事業主体として、地域再生推進法人制度の活用が期待される。
- ・これまで、地域再生推進法人制度において、営利法人については、政令で定める要件（株式会社にあつては地方公共団体が有する議決権の割合が 3 % 以上であること、持分会社にあつては社員に市町村があること）を満たすことを指定の条件としてきたところであるが、この要件を満たさない営利法人についても、地域再生を実施する中核的な担い手として期待されていること等を踏まえ、平成 28 年の地域再生法改正により、地方公共団体が出資していない営利法人であっても推進法人として指定することができることとされている（法第 19 条）。
「運営推進機能」を担う事業主体を地域再生推進法人として指定する場合は、地域再生計画認定申請マニュアル（総論）第 5 章及び地域再生推進法人の指定等に関する事務取扱要綱例も参照すること。
- ・また、認定地域再生計画に記載されている生涯活躍のまち形成事業に係る業務を行うものとして、認定市町村に指定された地域再生推進法人は、生涯活躍のまち形成事業計画の作成又は変更の提案を行うことができる（法第 17 条の 15 第 1 項）。

- ・提案を行う場合、地域再生推進法人は、生涯活躍のまち形成事業計画の素案に、法人の名称及び主たる事務所の所在地を記載した提案書を添付して認定市町村に提出する必要がある（則第 38 条）。
- ・生涯活躍のまち形成事業計画の素案の内容は、認定地域再生計画に基づくものとなる必要がある（法第 17 条の 15 第 2 項）ので、素案の作成にあたっては認定市町村と情報交換・協議を行い、認定地域再生計画の内容と齟齬がないように作成すること。
- ・素案を受け取った認定市町村は、遅滞なく当該素案の採否を検討し、採用する場合はこの素案を踏まえた生涯活躍のまち形成事業計画案を作成することとされている（法第 17 条の 16）。素案を採用しない場合はその旨と理由を地域再生推進法人に回答することとされている（法第 17 条の 17）。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（地域再生推進法人による生涯活躍のまち形成事業計画の作成等の提案）

第十七条の十五 地域再生推進法人は、認定市町村に対し、内閣府令で定めるところにより、その業務（認定地域再生計画に記載されている生涯活躍のまち形成事業に係るものに限る。）を行うために必要な生涯活躍のまち形成事業計画の作成又は変更をすることを提案することができる。この場合においては、当該提案に係る生涯活躍のまち形成事業計画の素案を添えなければならない。

2 前項の規定による提案（次条及び第十七条の十七において「生涯活躍のまち形成事業計画提案」という。）に係る生涯活躍のまち形成事業計画の素案の内容は、認定地域再生計画に基づくものでなければならない。

（生涯活躍のまち形成事業計画提案に対する認定市町村の判断等）

第十七条の十六 認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画提案が行われたときは、遅滞なく、生涯活躍のまち形成事業計画提案を踏まえた生涯活躍のまち形成事業計画（生涯活躍のまち形成事業計画提案に係る生涯活躍のまち形成事業計画の素案の内容の全部又は一部を実現することとなる生涯活躍のまち形成事業計画をいう。次条において同じ。）の作成又は変更を必要があるかどうかを判断し、当該生涯活躍のまち形成事業計画の作成又は変更を必要があると認めるときは、その案を作成しなければならない。

（生涯活躍のまち形成事業計画提案を踏まえた生涯活躍のまち形成事業計画の作成等をしない場合にとるべき措置）

第十七条の十七 認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画提案を踏まえた 生涯活躍のまち形成事業計画の作成又は変更をする必要がないと判断したときは、遅滞なく、その旨及びその理由を、当該生涯活躍のまち形成事業計画提案をした地域再生推進法人に通知しなければならない。

○地域再生法施行規則（平成 17 年内閣府令第 53 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成等の提案）

第三十八条 法第十七条の十五第一項の規定により生涯活躍のまち形成事業計画（法第十七条の十四第一項に規定する生涯活躍のまち形成事業計画をいう。以下この条において同じ。）の作成又は変更の提案を行おうとする地域再生推進法人は、その名称及び主たる事務所の所在地を記載した提案書に生涯活躍のまち形成事業計画の素案を添えて、認定市町村（法第十七条の七第一項に規定する認定市町村をいう。）に提出しなければならない。

ウ 他の法律の規定による計画との調和

- ・生涯活躍のまち形成事業計画は、高齢者居住安定確保計画、市町村介護保険事業計画その他の法律の規定による計画であって高年齢者の居住、保健、医療又は福祉に関する事項を定めるものとの調和が保たれたものではないとされている（法第 17 条の 14 第 13 項）。その他の法律の規定による計画には、医療計画、都道府県の介護保険事業支援計画及び立地適正化計画が含まれる。必要に応じて都道府県や医療、福祉、都市計画・開発許可等に関する関係部局と事前に十分な時間的余裕を持って協議・連携を行うこと。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四 （略）

13 生涯活躍のまち形成事業計画は、高齢者の居住の安定確保に関する法律第四条第一項に規定する高齢者居住安定確保計画、市町村介護保険事業計画その他の法律の規定による計画であって高年齢者の居住、保健、医療又は福祉に関する事項を定めるものとの調和が保たれたものでなければならない。

エ 生涯活躍のまち形成事業計画の公表

- ・認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画を作成したときは、遅滞なく、これを当該市町村の掲示板やホームページにおいて公表する等、不特定多数の者が閲覧することができる状態で公表すること（法第 17 条の 14 第 14 項）。法第 17 条の 18 から第 17 条の 24 までの特例を利用する場合、この公表の日から特例の効力が生じる。

オ 生涯活躍のまち形成事業計画に係る通知

- ・認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画を作成したときは、当該計画が地域再生協議会の協議や都道府県知事の同意を得るなど正式な手続を経て作成されたものである旨の通知書を、関係行政機関の長、関係都道府県知事及び特例等を受ける実施主体に対して送付すること（法第 17 条の 14 第 14 項）。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）
（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四 （略）

14 認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画を作成したときは、遅滞なく、これを公表するとともに、関係行政機関の長及び関係都道府県知事に通知しなければならない。

(参考)「生涯活躍のまち」構想の実現において大学に期待される役割

- ・大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とし、また、その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとされている（学校教育法第 83 条）。
- ・「生涯活躍のまち」構想の実現に向けて、中高年齢者等の「健康でアクティブな生活」を実現する観点から、大学は、地域住民への生涯学習・学び直しの機会の提供や、大学の人材・知見・研究成果等の活用などを行う役割が期待される。
- ・具体的には、中高年齢者を主な対象とした公開講座の実施や地域医療・介護サービスの高度化に必要な人材の輩出、大学の人材・知見・研究成果等を活用した地方公共団体等への助言・協力などについて、地域の実情等に応じて、大学が地方公共団体や「運営推進機能」を担う事業主体と積極的に連携していくことが求められる。
- ・また、大学が自らの土地等を活用し、「生涯活躍のまち」に関する事業を実施することについても、教育研究活動（公開講座等を含む）やその成果の普及・活用促進、教職員や学生等への福利厚生を目的としたものであれば実施可能であり、大学が主体となって取り組むことも可能である。
- ・大学自体が「生涯活躍のまち」構想に関する事業を実施する場合はもちろん、地方公共団体や「運営推進機能」を担う事業主体が大学と連携して取り組みを進める場合には、その大学が行うことができる業務の範囲などを踏まえて検討を進めることが重要となる。

■大学と「生涯活躍のまち（日本版 CCRC）」との関わり方について

	国立大学 設置主体:国立大学法人	公立大学 設置主体:公立大学法人 もしくは地方公共団体	私立大学 設置主体:学校法人
CCRC構想実現に向けた大学の協力について	○現行制度においても、各大学の判断により実施可能。 (例)・高齢者を主な対象とした公開講座の実施 ・地域医療、介護サービスの高度化に必要な人材の輩出 ・大学の人材、知見、研究成果等を活用した自治体等への助言、協力 など		
大学が自らの土地等を活用し、CCRCに関する事業を実施することについて	○教育研究活動(公開講座等を含む)やその成果の普及・活用促進、教職員や学生等への福利厚生を目的としたものであれば、各大学の判断により実施可能 ○上記以外の特例を認める場合にはCCRCに取り組もうとする大学からの具体的な要望を踏まえつつ、検討が必要。	○上記以外の特例を認める場合にはCCRCに取り組もうとする大学からの具体的な要望を踏まえつつ、検討が必要。	○収益事業として所轄庁の認可を受けることで、私立大学の教育に支障のない範囲で、その収益を私立大学の経営に充てるため、自らが医療・介護施設を設置・運営することや不動産業として自らが所有する土地を他法人に賃貸することも可能。

【参考】大学法人の業務の範囲

◎ 国立大学法人の業務の範囲について

- ・国立大学法人については、国立大学法人法第22条第1項に規定される業務の範囲内において、「生涯活躍のまち」に関する事業者と連携して行う取り組みに関し、その実施に係る経費の一部を支出することは可能。
- ・また、例えば、国立大学において医療・介護施設を設置することや、社会福祉法人や医療法人等に土地を賃貸することなどについては、その大学の教育研究活動に必要とされるものである、学生等の心身の健康等に関する相談その他の援助を目的としたものであるなど、国立大学法人の業務の範囲内と整理される場合には、行うことができる。

◎ 公立大学法人の業務の範囲について

- ・公立大学法人においては、地方独立行政法人法第21条第2号・第6号に規定される業務の範囲内において、「生涯活躍のまち」に関する事業者と連携して行う取り組みに関し、その実施に係る経費の一部を支出することは可能。
- ・また、例えば、公立大学において医療・介護施設を設置することや、社会福祉法人や医療法人等に土地を賃貸することなどについては、その大学の教育研究活動に必要とされるものである、教職員や学生の福利厚生を目的としたものであるなど、公立大学法人の業務の範囲内と整理される場合には、行うことができる。

◎ 私立大学を設置する学校法人の業務の範囲について

- ・私立大学においては、その大学を設置する学校法人が、私立学校法第26条に基づく収益事業として所轄庁の認可を受けた場合には、私立大学の教育に支障のない範囲で教育研究を目的としない活動についても実施することができる。そのため、その範囲内において、私立大学が、地域のコミュニティづくり・地域づくりの中心となって取り組みを進めることや、自らが医療・介護施設を設置・運営すること、不動産業として自らが所有する土地を社会福祉法人や医療法人に賃貸することも可能。
- ・また、私立大学は、収益を目的とせず、大学の教育研究活動と密接に関連を有する事業（付随事業）であれば、所轄庁の認可を要することなく行うことができる。
- ・さらに、私立大学における教育研究活動に資するものであって、教育に支障のない範囲であれば、「生涯活躍のまち」に関する事業者に対して出資することもできる。

※上記は、国立大学法人、公立大学法人及び学校法人の業務の範囲についての記載であり、事業を実施するにあたり、業務の範囲について不明な点がある場合は、文部科学省にお問い合わせください。

○国立大学法人法(平成十五年法律第百二十二号) (抜粋) (業務の範囲等) 第二十二条 国立大学法人は、次の業務を行う。 一 国立大学を設置し、これを運営すること。 二 学生に対し、修学、進路選択及び心身の健康等に関する相談その他の援助を行うこと。 三 当該国立大学法人以外の者から委託を受け、又はこれと共同して行う研究の実施その他の当該国立大学法人以外の者との連携による教育研究活動を行うこと。 四 公開講座の開設その他の学生以外の者に対する学習の機会を提供すること。 五 当該国立大学における研究の成果を普及し、及びその活用を促進すること。 六 当該国立大学における技術に関する研究の成果の活用を促進する事業であって政令で定めるものを実施する者に対し、出資(次号に該当するものを除く。)を行うこと。 七 産業競争力強化法(平成二十五年法律第九十八号)第二十二条の規定による出資並びに人的及び技術的援助を行うこと。 八 前各号の業務に附帯する業務を行うこと。 2 国立大学法人は、前項第六号に掲げる業務及び同項第七号に掲げる業務のうち出資に関するものを行おうとするときは、文部科学大臣の認可を受けなければならない。 3 (略)	○地方独立行政法人法(平成十五年法律第百十八号) (抜粋) (業務の範囲) 第二十一条 地方独立行政法人は、次に掲げる業務のうち定款で定めるものを行う。 一 試験研究を行うこと。 二 大学又は大学及び高等専門学校の設置及び管理を行うこと。 三 主として事業の経費を当該事業の経営に伴う収入をもって充てる事業で、次に掲げるものを営営すること。 イ 水道事業(簡易水道事業を除く。) ロ 工業用水道事業 ハ 軌道事業 ニ 自動車運送事業 ホ 鉄道事業 ヘ 電気事業 ト ガス事業 チ 病院事業 リ その他政令で定める事業 四 社会福祉事業を営営すること。 五 公共的な施設で政令で定めるものの設置及び管理を行うこと(前三号に掲げるものを除く。) 六 前各号に掲げる業務に附帯する業務を行うこと。 (他業の禁止) 第七十条 公立大学法人は、第二十一条第二号に掲げる業務及びこれに附帯する業務以外の業務を行ってはならない。	○私立学校法(昭和二十四年法律第二百七十号) (抜粋) 第三条 この法律において「学校法人」とは、私立学校の設置を目的として、この法律の定めるところにより設立される法人をいう。 (収益事業) 第二十六条 学校法人は、その設置する私立学校の教育に支障のない限り、その収益を私立学校の経営に充てるため、<u>収益を目的とする事業を行うことができる。</u> 2～3 略 (申請) 第三十条 学校法人を設立しようとする者は、その設立を目的とする寄附行為をもつて少なくとも次に掲げる事項を定め、文部科学省令で定める手続に従い、当該寄附行為について所轄庁の認可を申請しなければならない。 一～八 (略) 九 収益を目的とする事業を行う場合には、その事業の種類その他その事業に関する規定 十～十二 (略) (寄附行為変更の認可等) 第四十五条 寄附行為の変更(文部科学省令で定める事項に係るものを除く。)は、所轄庁の認可を受けなければならない。その効力を生じない。 2 (略)
--	--	---

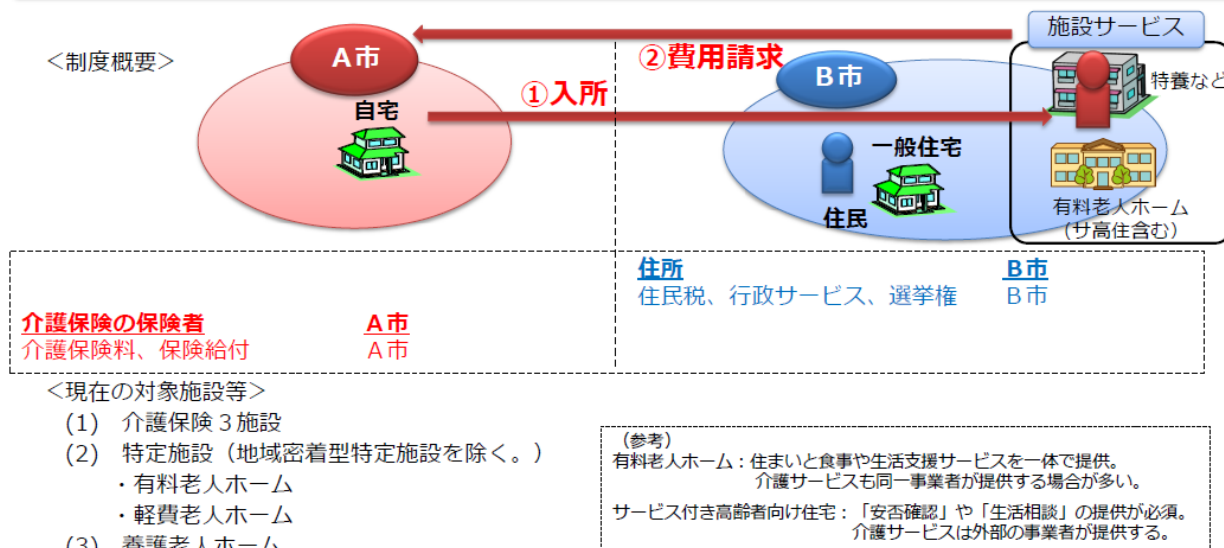
（参考）介護保険制度における財政調整の見直しに関する方向性

（住所地特例について）

- ・「生涯活躍のまち」構想の検討にあたり、高齢移住者に係る介護保険制度における住所地特例拡大を求める意見がある。そもそも、介護保険においては、地域保険の考え方から、住民票のある市町村が保険者となるのが原則であるが、その場合、介護保険施設等の所在する市町村に給付費の負担が偏ってしまい、施設等の整備が円滑に進まないおそれがあるため、特例として、施設に入所する場合には、住民票を移しても、移す前の市町村が引き続き保険者となる仕組み（住所地特例）を設けることとしている⁴。

■介護保険の住所地特例について

- 介護保険においては、地域保険の考え方から、住民票のある市町村が保険者となるのが原則。
- その原則のみだと介護保険施設等の所在する市町村に給付費の負担が偏ってしまうことから、施設等の整備が円滑に進まないおそれがある。
- このため、特例として、施設に入所する場合には、住民票を移しても、移す前の市町村が引き続き保険者となる仕組み（住所地特例）を設けている。



（移住先自治体の財政影響に対する考え方）

- ・「日本版 CCRC 構想有識者会議」においてもこの問題について議論を行ったが、住所地特例は、介護費用負担の平準化の機能を有する一方で、介護保険制度上極めて例外的な措置であり、一般住宅まで制度を拡大することは地方公共団体間での責任の「押し付け合い」となって、介護保険制度の安定を揺るがせる恐れがある点に十分留意する必要がある。
- ・住所地特例拡大に係る意見の真意は、高齢者の移住先自治体の保険財政を安定化させること

⁴ 地域における医療及び介護の総合的な確保を推進するための関係法律の整備等に関する法律(平成 26 年法律第 83 号)による介護保険法(平成 9 年法律第 123 号)の改正により、平成 27 年 4 月から有料老人ホームに該当するサービス付き高齢者向け住宅も、住所地特例の対象となった。

また、国民健康保険・後期高齢者医療制度についても介護保険の住所地特例と同様の仕組みを設けているところ、国民健康保険で住所地特例の適用を受けている者が 75 歳到達等により後期高齢者医療の被保険者となる場合、適用が継続されない問題が生じている。これについて、持続可能な医療保険制度を構築するための国民健康保険法等の一部を改正する法律(平成 27 年法律第 31 号)による高齢者の医療の確保に関する法律(昭和 57 年法律第 80 号)の改正により、後期高齢者医療制度加入時に、現に国民健康保険の住所地特例の適用を受けている被保険者は、住所地特例が継続適用され、従前の住所地の後期高齢者医療の被保険者となるように見直したところ(平成 30 年度施行)。

にあると考えられる。今後高齢者の移住等により地域に高齢者が増加した場合であっても、①移住者の介護リスク、②移住による経済効果、③住所地特例、④財政調整などの効果により、ただちに移住先自治体の負担増につながるものではなく、できる限り高齢者が元気な状態を保ち地域で活躍していただけるようにすることが重要である。

■ 移住先自治体の財政影響に対する考え方

1 移住者の介護リスク

- 移住した高齢者が全員要介護状態となるわけではなく、また、要介護の高齢者の方のうち、特養に入所するのは受給者全体の1割程度（同年齢100人移住したとすれば、全員75歳を超えた段階で、32人が要介護、うち3人が特養入所のイメージ）。

2 移住による経済効果

- 高齢者が移住した場合、地域消費喚起（100人移住した場合には年間1.8億円程度）、税収増、保険料増等の収入増が見込まれ、支出増の要素となるのは、高齢期に至り高齢者の医療・介護ニーズが高まった場合となる。

3 住所地特例

- 加えて、高齢者の方が高齢者向けの施設（サ高住、有料老人ホーム、特養等）に移住した場合は、住所地特例により移住元の自治体が費用負担を担うルールなので、移住先の自治体の費用負担を考慮することになるのは、在宅への移住で、医療・介護が必要となった場合に限られる。

4 介護費用の負担

- 介護費用の負担は、全体の5割を公費（税金）で負担しており、地方負担分（都道府県12.5%、市町村12.5%）は地方交付税で措置される。
- また、残りの5割のうち28%は40歳から64歳の方の2号保険料を全国でプールして各保険者に分配しており、残りの22%を65歳以上の方が1号保険料として負担している。
- 第1号保険料は、調整交付金により、各保険者ごとに後期高齢者の加入割合と被保険者の所得水準の違いによる格差を是正している。このような財政調整等の結果、その地域の高齢化率や後期高齢者の割合と第1号保険料との間には、現時点では相関関係がほとんどみられないものの、今後特に年齢が高い高齢者の方が多くなる地域においては、今よりきめ細かい財源配分を行う対応が必要となることが考えられる。

1 移住者の介護のリスク

- 移住した高齢者が全員要介護認定を受けて要介護状態になる訳ではない。

※ 要介護認定 65歳～69歳：3%、75歳～79歳：14%、85歳～89歳：50%

- また、要介護認定を受けた高齢者全員が特養に入所するのではなく、特養に入所するのは受給者全体の1割程度。

※ 100人移住したとすれば、全員75歳を超えた段階で、32人が要介護状態に、そのうち3人程度が特養に入所するイメージ。

【年齢階層別要介護認定者率（推計）】

65歳～69歳	70歳～74歳	75歳～79歳	80歳～84歳	85歳～89歳	90歳～94歳	95歳～
3%	6%	14%	29%	50%	71%	84%

資料：社会保障人口問題研究所将来人口推計及び介護保険給付費実態調査（平成24年11月審査分）

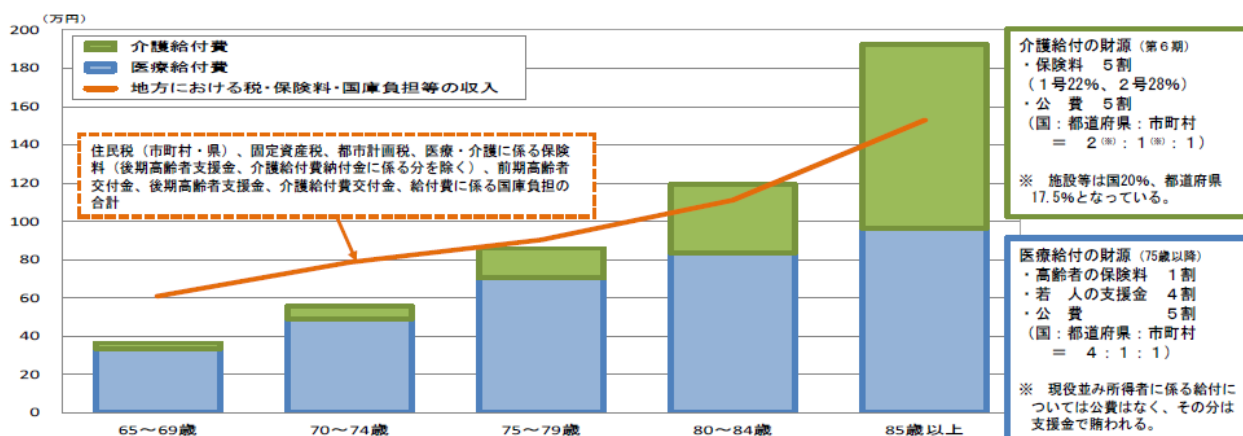
【各サービス受給者の割合（第1号被保険者）】

合計	居宅サービス	地域密着型サービス	施設サービス	うち、特養
100.0%	74.3%	7.8%	17.9%	<u>9.8%</u>

資料：介護保険事業状況報告月報（平成26年12月サービス分）

2 移住による経済効果

- 家計調査の単身高齢者の平均消費支出(月額15万円程度)で約100人分の消費を考えると、年間1.8億円程度の地域消費の喚起が期待される。
 - これに加えて住宅等への投資や医療・介護の需要なども考えられる。
 - さらに、直接の消費額等の1.6倍程度の波及効果を指摘する研究もある。
 - 医療や介護の給付費は年齢とともに上昇するが、移住者からの住民税や社会保険料、給付に対する国庫負担等が地方公共団体の収入となることを考慮すると、地方公共団体としての収支は、高齢期の中でも、比較的若い時期はプラス、高齢の時期はマイナスの要素が大きくなる。
- ※ 高齢者数の増による地方交付税交付金の収入増は考慮していない。



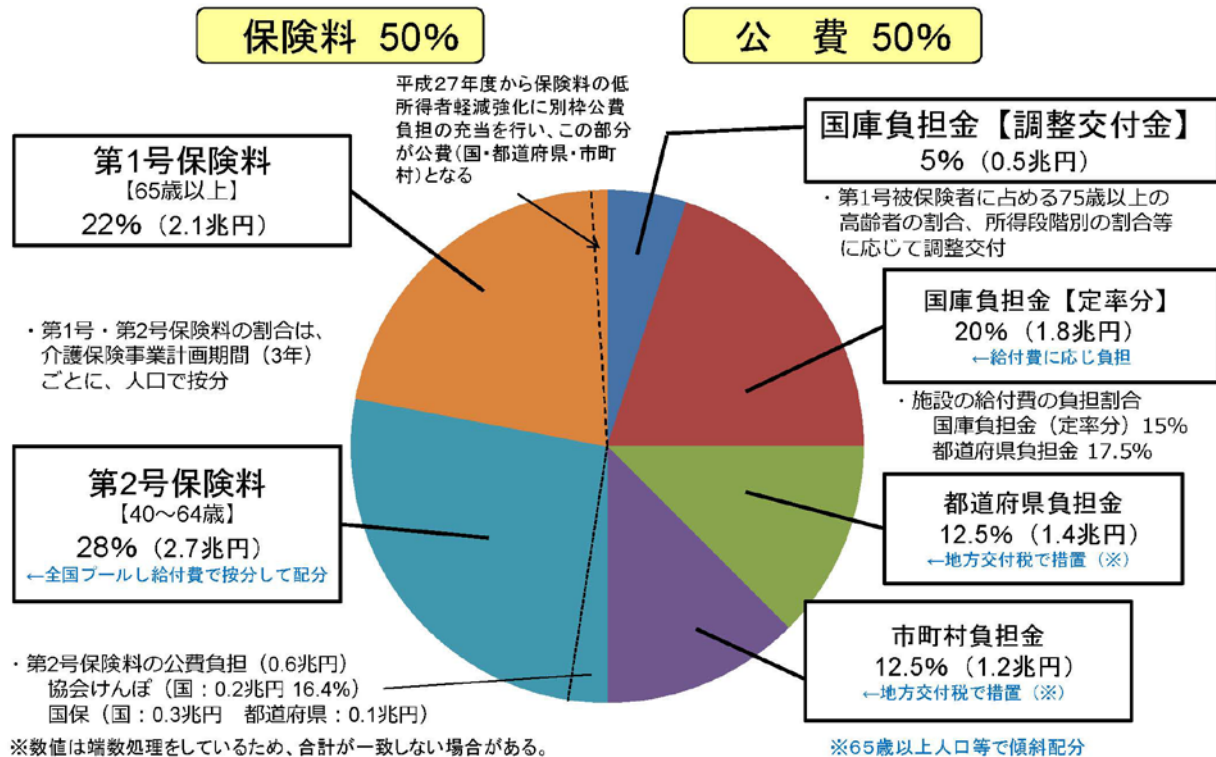
※ 資料:日本版CCRC構想有識者会議(第5回) 参考資料「日本版CCRC構想参考資料」P36「年齢階級別みた、医療・介護給付費と地方の収入等のイメージ」より抜粋

3 介護保険の費用負担

- 高齢者が要介護状態になったとしても、介護給付費の全額を移住先の住所地市町村の保険料で負担するのではなく、公費や40~64歳の若者世代の2号保険料による負担が保障される仕組みとなっている。
- ⇒ 給付費が増えれば、それに応じて必ず当該市町村に交付される仕組みになっている。
- 介護給付費の5割は公費(税金)で負担する。地方負担分は地方交付税で措置される。
- ①国費負担:25% ②都道府県負担:12.5% ③市町村負担:12.5%
- ⇒ 都道府県や市町村の公費負担分については、65歳以上人口や介護サービス受給者が増えると、地方交付税の基準財政需要額が増える仕組みになっている。
- また、介護給付費の28%は40歳から64歳の方の2号保険料を全国プールして負担する。
- ⇒ それぞれの方の加入している医療保険(健保組合、共済組合など)を通じて集めた保険料を一旦全国プールしたうえで、各市町村の給付費に応じてその28%分を配分している。
- ※ 例えば、東京在住のサラリーマンは40~64歳の間は介護保険料を各々加入する医療保険を通じて納めており、居住地である東京の自治体に納めている訳ではない。
- ⇒ これにより、65歳以上の高齢者の割合が高くても第1号保険料の負担割合が一定水準より増加しないようにしている。
- さらに、調整交付金により、75歳以上の加入割合と所得の差を是正している。
- ⇒ 75歳以上の高齢者の割合が高くてもそれによる差を是正している。

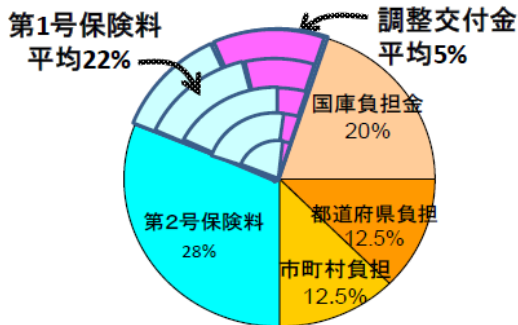
介護保険の財源構成と規模

(28年度予算 介護給付費：9.6兆円)
総費用ベース：10.4兆円



調整交付金による財政調整

「後期高齢者比率が高いことによる給付増」と、「被保険者の所得水準が低いことによる収入減」を、国庫負担金25%のうち5%分を用いて財政調整。市町村間の財政力の差を解消。



1. 後期高齢者と前期高齢者の比率の違い

- ・前期高齢者（65歳～74歳）：認定率 約4.4%
 - ・後期高齢者（75歳以上）：認定率 約31.7%
- 要介護認定率に 約7.2倍の差

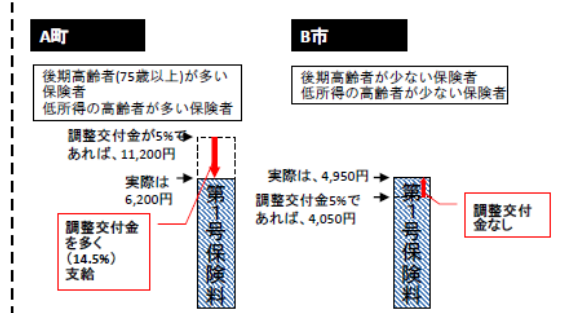
後期高齢者の構成割合が大きい市町村
→ 保険給付費が増大 → 調整しなければ、保険料が高くなる

2. 被保険者の所得水準の違い

所得の高い高齢者が相対的に多い市町村
→ 調整しなければ、同じ所得でも、保険料は低くてすむ

所得の低い高齢者が相対的に多い市町村
→ 調整しなければ、同じ所得でも、保険料は高くなる

調整交付金の財政調整の例



【調整交付金の役割】

- ・ 保険者の給付水準が同じであり、
- ・ 収入が同じ被保険者であれば、保険料負担額が同一となるよう調整するもの。

(※) 調整交付金の計算方法
各市町村の普通調整交付金の交付額
= 当該市町村の標準給付費額 × 普通調整交付金の交付割合(%)

普通調整交付金の交付割合(%)
= 27% - (22% × 後期高齢者加入割合補正係数 × 所得段階別加入割合補正係数)

4 介護保険料と高齢化率・後期高齢化率

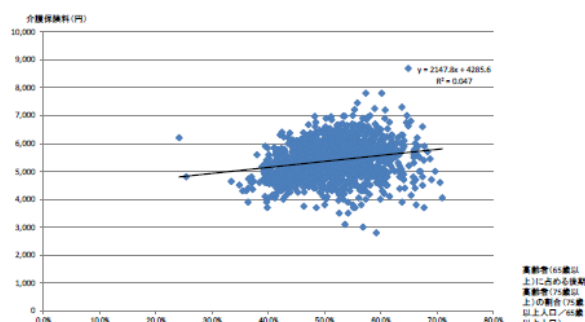
- 介護保険の第1号保険料は、調整交付金などによる調整の結果、その地域の高齢化率（65歳以上人口／総人口）や、後期高齢者の割合（75歳以上人口／65歳以上人口）との間には、相関関係がほとんどみられない。
- 今後移住等により高齢者が増加しても、それが直ちに1号保険料の増加につながることはないと考えられる。
- 保険料の伸びを抑えるためには、住民自身による介護予防のための取組を進めるなどにより、できるだけ高齢者が元気な状態を保てるようにすることが重要である。

【介護保険料（第6期）と高齢化率の関係】



※高齢化率（65歳以上人口／総人口）については国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成25(2013)年3月推計）」より算出。
なお、福島県については、推計値が掲載されていないことから除いている。

【介護保険料（第6期）と後期高齢化率の関係】



※高齢者（65歳以上）に占める後期高齢者（75歳以上）の割合（75歳以上人口／65歳以上人口）については、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成25(2013)年3月推計）」より算出。
なお、福島県については、推計値が掲載されていないことから除いている。

「生涯活躍のまち」構想の具体化に向けたマニュアル

平成29年3月

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局