

「地域資源からビジネスへ ～コミュニティ・ビジネスの可能性～」の概要と小考察

平成19年8月23日、松山市内において、県内の自治体、企業関係者等の出席のもと、愛媛県研修所との共催で第25回政策研究セミナーを開催した。講師には、コミュニティ・ビジネスの提唱者であり、全国的なコミュニティ・ビジネスの啓発・普及活動に取り組まれている有限会社コミュニティビジネス総合研究所の細内信孝所長をお招きし、「地域資源からビジネスへ～コミュニティ・ビジネスの可能性～」をテーマに講演いただいた。

ここでは、講演の概要を紹介するとともに、本県のコミュニティ・ビジネスについて小考察を行った。

1. 「地域資源からビジネスへ～コミュニティ・ビジネスの可能性～」の講演概要 (講師：細内信孝氏)

(1) コミュニティ・ビジネスとは

コミュニティ・ビジネスは、地域社会やコミュニティの問題を解決するため、ビジネスの視点を導入することから始まる。コミュニティ・ビジネスは「自らの地域を元気にする住民主体の地域事業」であり、主役は地域の住民である。事業形態は、NPOや地縁団体、LLC

コミュニティ・ビジネスの視点

	従来のビジネスの視点	コミュニティ・ビジネスの視点
利害関係	単純、短期間	複雑、長期間
マーケティング	大きい、強い	小さい、弱い
事業コンセプト	競争、利益志向	共生、草の根的
成果	効率、再生産	意義、意味

(C)ホソウチノブタカ

(有限責任会社)、株式会社など様々であるが、「地域を元気にする」「地域に貢献する」という志のもと行われる事業でなければならない。すなわち、自分たちの生活する地域の困った問題に対し、地域の住民が主体となって、地域の資源を生かし、ビジネスの視点を入れて、問題を解決するための事業ということである。

また、コミュニティ・ビジネスは、住民主導型であり、人間性、社会性、経済性のバランスのもとに行われる地域事業であるため、その視点も従来のビジネスとは異なる。コミュニティ・ビジネスのテーマは、福祉、環境、教育など生活に密接したものであり、事業は複雑で長期にわたることが多く、マーケティングは小さくて弱いものになる。コミュニティ・ビジネスの事業コンセプトは、競争と相互扶助の共存、共生であり、成果は効率や生産性ではなく、意義や意味を求めて展開するものである。

(2) コミュニティ・ビジネスの特徴

- 住民主体の地域密着のビジネス
- 必ずしも利益追求を第一としない適正規模、適正利益のビジネス
- 営利を第一とするビジネスとボランティア活動の中間領域的なビジネス

これから全国で約680万人の団塊世代の方が定年を迎えて地域に戻ってくるが、現行の社会保障だけでは生活にゆとりが持てない方もおり、ボランティア活動をするだけでは食べていけないため、生活をしていくための仕事も必要になってくる。こうした団塊世代の力を地域で活かしていくためには、この中間領域的な働く場を地域

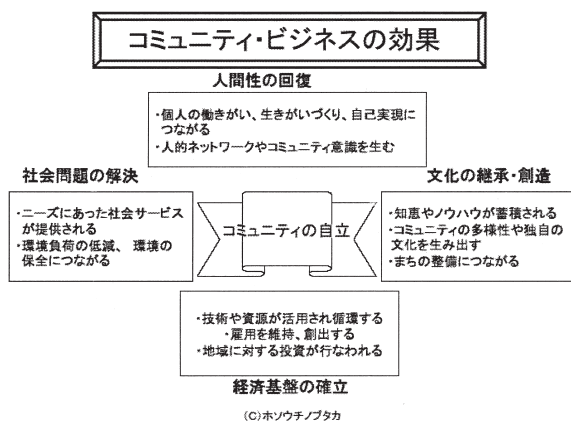
で用意することが求められるのである。

また、全国的に長く続いているコミュニティ・ビジネスには「グローバルな視野のもとに、ローカルで活動するビジネス」という共通した特徴が見られ、世界とのつながりをもったビジネスを上手に展開しているのである。

(3) コミュニティ・ビジネスに期待される効果

コミュニティ・ビジネスに期待される一つ目の効果として、人間性の回復が挙げられる。個人の働きがいや生きがい、自己実現につながっていく。二つ目は、社会問題の解決である。地域のニーズに合った社会サービスが提供されるようになる。これは、地域資源によって様々であるが、環境負荷の低減、環境の保全につながる。三つ目には、生活文化の継承や創造である。四つ目は、経済基盤の確立である。経済基盤の確立とは、地域に働く場所をつくることであり、人や物も含めた地域の遊休資源に目を向け、積極的に活用することが大切である。

コミュニティは、以上のような効果が相乗して育まれるものである。



(4) コミュニティの単位

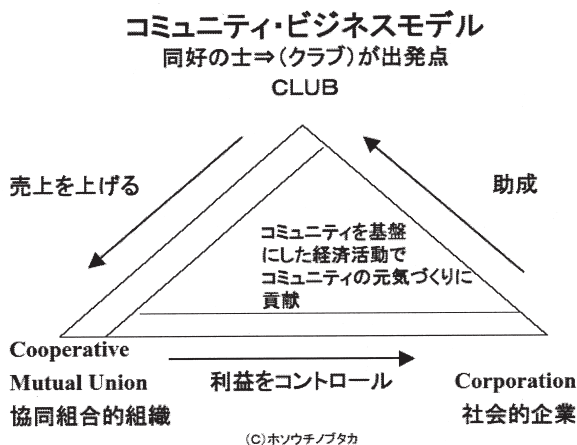
コミュニティの単位を一言で表すと、一つの中学校区相当が適当である。今の日本には、東京だけではなく、全国各地に縦割りの社会が広がっており、松山のような都市部では、住民がお互いの顔が見えない関係の中で暮らしているのである。また、コミュニティ・ビジネスは、単純にビジネスを一生懸命するのではなく、コミュニティの中で顔の見える関係をどのようにつくっていくのかと

いうことが重要になってくる。特に、高齢者の働く場所をつくるということは、地域に高齢者の社会参加の場をつくるという視点で捉える必要がある。そのためには、中学校単位のコミュニティを意識して、職住近接の暮らしをつくるとともに、身の丈に合った事業を行うということである。極論すれば、顔の見える関係がないところには、コミュニティ・ビジネスは生まれ難いということであり、顔の見える関係があればこそ、コミュニティ・ビジネスは育つものである。

(5) コミュニティ・ビジネス・モデル

地域で顔の見える関係が築かれると、地域の問題に取り組む仲間が集まってくる。この仲間の集まりがクラブに発展し、やがて何らかの売り上げ行為が行われる。これが社会起業の出発点である。社会起業は、仲間の集まりが地域の問題にビジネスの視点を入れ、起業をすることによって継続性や信頼性をつけていく。クラブが売り上げ行為を続けていると、企業組合やNPOに成長し、やがて社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）に変わっていく。社会的企業にまで成長すると、地元にあるクラブや協同組合的組織に助成を行い、利益を地域社会に還元していくのである。ただし、売り上げ行為は、一生懸命やれば誰にでもできるようになるが、事業というものは利益をコントロールしていかなければ存続が難しくなるため、キャッシュフローを押さえるマネージャーが必要になってくる。しかしながら、日本ではコミュニティ・ビジネスのような小さな事業をマネージングする人材が不足している。

例えば、地域で活動するクラブが1年間に100出てくるとすれば、それが3年後には30くらいに減ってくる。協同組合的組織に成長したクラブが30あれば、このうち社会的企業に成長するのは1割程度でしかない。だが、それでもいいのである。地域に多様性があることと、循環する仕組みをつくるのが非常に大切で、こういった仕組みを地域でつくるには、やはり顔の見える関係が必要になってくる。



(6) コミュニティ・ビジネスを支える人々

コミュニティ・ビジネスには多くの協力者が必要であり、そういった協力者を顔の見える関係の中から作り出していく必要がある。後援者として、物心両面で支援してくれたり、パートナーとして出資してくれたりする人々である。時には積極的に経営に参画したり、サポーターとしてボランティア活動を行ってくれるかもしれない。

コミュニティ・ビジネスを支える人々

- 1. 後援者 ⇒ 寄付をする人
- 2. パートナー ⇒ 投資をする人／やや消極的経営に参加する人／より積極的
- 3. 支持者 ⇒ ボランティア活動をする人
- 4. 銀行家 ⇒ 融資をする・補助金を斡旋する人

(C)ホソウチノブタカ

(7) コミュニティ・ビジネスの資金調達

ビジネスである以上、事業を診断したり、融資や補助金を斡旋してくれるような、財務的な役割を担うバンカーが必要になる。普通の会社であれば、金融機関からの資金調達が一般的であるが、コミュニティ・ビジネスでは金融機関に限らない。地域密着型の小規模事業であることから、地域から資金を調達することが可能である。

【地域コミュニティからファンドレイジングの事例】

①スピカ (東京都品川区旗の台)

1口10万円の「パン債」を発行し、パン屋の開業資金を調達。

②茨城NPOセンターコモンズ (茨城県水戸市)

1口1万円の「とらい債」を発行し、コミュニティ・レストラン「とらい」の開業資金を調達。

③まちづくり会社ア・ラ・小布施 (長野県小布施町)

15,000円分の宿泊クーポン(建設債)を発行し、土蔵を活用したゲストハウスの改築資金を調達。

④群馬県

「愛県債」を発行し、県立病院の医療機器の購入資金を調達。

(8) コミュニティ・ビジネスの分野

生活にまつわるコミュニティ・ビジネスのテーマは多岐にわたるが、おおむね10分野に分けることができる。「福祉」「環境」「情報ネット」「観光・交流」「食品加工」「まちづくり」「商店街の活性化」「伝統工芸」「地域金融」「安全」の10分野であり、いずれも生活に密着したテーマである。また、地域によっては必ずしもこの10分野に限ることはないが、共通しているのは、住民たちが起こすコミュニティ・ビジネスが、新しい地域経済を生み出す草の根の民間資本のものであるということである。

(9) 戦略コミュニティの必要性

すでに地域間競争の時代が始まっている。若い人は、将来の職業や居住地について具体的なイメージを持っており、魅力のない地域では子供が地元に残らなくなる。では、こうした地域間競争に負けない地域力を養うにはどうすればいいのだろうか。そのためには、行政、企業、市民が一緒になり相互補完の仕組み、戦略コミュニティをつくる必要がある。市役所や中学校区相当の自治会、コミュニティセンターなど、それぞれの適正規模を踏まえながら、お互いが同じテーブルに着き、戦略的、長期的に問題を解決していくことが求められる時代になっている。

また、公共と民間のパートナーシップの構築、つまり企業、市民、行政も、地域の生活者として共生の部分をつくる必要がある。そうしなければ、地域資源が使われないまま朽ち果てたり、地域の中で循環しなくなる。

(10) コミュニティ・ビジネスの先進事例

全国的なコミュニティ・ビジネス先進事例として以下7件を紹介する。

①株式会社 黒壁（滋賀県長浜市）

地元商業者が中心となり、ガラス文化を取り入れた北国街道の町並み整備を展開。直営店の建設などにより、年間200万人の集客と約200名の雇用を創出。

②小川の庄（長野県小川村）

村民により郷土食「おやき」を特産品化。村内の遊休資源（建物、農作物、高齢者）を利活用し、地域の活性化と約100名の雇用を創出。

③まちづくり会社ア・ラ・小布施（長野県小布施町）

地元商業者による景観・町並み整備を実施。栗と北斎のまちとして、観光・交流事業を展開。

④NPO法人かさおか島づくり海社（岡山県笠岡市）

移住者誘致による離島の空き家対策事業。島の弁当づくりで生活観光事業を展開。

⑤Funnybee株式会社（神奈川県横浜市）

30代の女性企業家による外国人向けのホステル事業。どや街にある簡易宿泊所をリニューアルし、地域活性化に貢献。

⑥NPO法人ひなたぼっこ（神奈川県平塚市）

子育てを終えた市民によるミニデイサービス事業。民家を改修し、地域の高齢者のたまり場を提供。

⑦株式会社まちづくりとやま（富山県富山市）

中心市街地の空き店舗対策事業。フリークポケットやパレットスクエアなど、ミニチャレンジショップの日本における先駆け。

(11) コミュニティ・ビジネス成功のポイント

コミュニティ・ビジネスを成功させるためには四つのポイントがある。一つ目は、コミュニティ・ビジネスに携わる人々の自分起こしになっているか。他人に言われたから始めるようではやらない方がいい。二つ目は、地域が抱える様々な問題解決の一助になっているか。地域社会には様々な問題が転がっており、これを「暗いつぶやき」と呼んでいるが、この「暗いつぶやき」を解決す

る上での一助になっているか。三つ目は、新しい社会関係や協働関係を創造しているか。コミュニティ・ビジネスは、縦割り社会の中で地域に横串を刺す役割も担っている。地域の問題に対し、横串を刺して新しい社会関係や協働関係を生み出していく。四つ目は、コミュニティの元気づくりへの貢献と事業性とのバランスがとれているか。それには、赤字を出さないように地域を元気にするという志の部分と、事業性とのバランスを上手にとることのできるマネージャーが必要である。

(12) コミュニティ・ビジネス支援のあり方

コミュニティ・ビジネスを応援する立場から言うと、場合によってはマネージャーとワーカーを分けて育成することも必要である。地域に適任者がいなければ、公募することも選択肢の一つである。それから、生活領域での起業化から始めることも成功への近道となる。このマネージャーには、事業の柱を何本かつくり全体で収支のバランスを図ることが要求される。例えば、介護だけの事業を一生懸命していても、そこに大手の組織が出てくれば負けてしまう。そうなる前に介護以外の事業も行う必要があるということである。また、自治体や企業には、地域住民が起こすコミュニティ・ビジネスに事業をアウトソーシングして、積極的に支援していくことが求められる。

日本では、どこの県庁や市役所、商工会でも、マネージャーの育成やキャッシュフローが読める人材育成などの、マイクロ施策は行っている。しかし、日本ではマクロ施策としてどのように地域を再生していくのか、地域視点の法的な根拠が存在していない。これからは、戦略コミュニティのような法的な担保をつくらない限り、地域はなかなか再生していかない。単純に交付金を増やしたり、公共事業を増やすだけでは、また昔の時代に戻ってしまう。これからは、今の時代に相応しい民意を反映できる仕掛けと仕組みを、マクロ施策として整備していく必要がある。

以上が政策研究セミナー「地域資源からビジネスへ～コミュニティ・ビジネスの可能性～」の概要である。

2. 愛媛県のコミュニティ・ビジネスについて ～小考察～

コミュニティ・ビジネスは、行政では解決することが難しい地域の課題に対して、住民自らが主体となり地域の課題にビジネス的要素を取り入れて解決するものであり、地域雇用の拡大や地域社会の自立、地域コミュニティの再生などの社会、経済効果が期待されている。また、活動主体である地域住民には、社会貢献に対する満足感や、生きがい、働きがいを与えてくれるものである。

近年では、こうしたコミュニティ・ビジネス支援の取り組みが全国各地で見られるようになってきており、コミュニティの再生手法や、新しい産業形態としても注目されている。

(1) 愛媛県におけるコミュニティ・ビジネスの支援状況について

愛媛県では、南予地域活性化策の一環として「南予地域密着型ビジネス創出支援事業」を立ち上げ、平成17年度から県宇和島地方局に支援コーディネーターを配置す

るとともに、創業のノウハウを学ぶワークショップの開催や、初期的経費に対する補助事業を創設し、地域密着型ビジネスのサポートを行っている。

支援コーディネーターは、地域の中からビジネスシーズを発掘し、磨き上げ、事業をトータルコーディネートする役割を担っている。地域資源をビジネスに転化するためには「地域資源をどのようにして見つけるか」「発掘した地域資源をどのように商品化するか」「どのように販売していくか」といったことが課題になってくるが、コーディネーターは、こういった課題を解消し、地域の資源を地域の魅力に変えていく力を影で支えている。

次に、初期的経費に対する補助事業として「南予地域密着型ビジネス創出事業費補助金」がある。これは、地域や家庭に内在する課題やニーズに対応するビジネスや、自然や農林水産物など地域資源を活用するビジネスを創業しようとする場合に、初期的経費の2分の1（最大100万円まで）を助成するもので、これまでに17件の事業が採択されている。

南予地域密着型ビジネス創出支援事業費補助金採択案件

番号	事業地域 (組織形態)	事業テーマ	事業概要
1	内子町 (企業組合)	農業者による松山における産直市開催事業	内子町内の農業生産者有志が都市部（松山市）において、自らの商品を自ら販売する自立型農産物直売ビジネスに取り組む
2	宇和島市 (有限会社)	休耕田を利用したどじょうの養殖・販売事業	耕作者の高齢化や減反政策により増加する休耕田を有効活用し、新たな特産品による地域活性化を図るため、どじょうの養殖・販売に取り組む
3	内子町 (NPO)	レトロバスを活用した観光・貸切バス事業	町並博の成果を引き継ぎ、内子町の活性化を図るため、レトロバスの本格運行などの観光まちづくり事業に取り組む
4	愛南町 (株式会社)	海藻類（トサカノリ等）の加工販売事業	愛媛大学と共同開発した海藻類（トサカノリ等）と二枚貝の混合養殖技術を用いて、収穫した海藻類（トサカノリ等）の加工販売に取り組み、新たな産地化を目指す
5	西予市 (株式会社)	高冷地野菜の栽培・加工・販売事業	産直組合から会社組織へと体制を強化して耕作放棄地を自社農園とし、野菜の増産と安定供給に努めるとともに、惣菜加工等にも本格的に取り組むなど、農業やその関連事業の展開により地域の活性化を図る
6	西予市 (株式会社)	地域特産品（宇和米、新城産サトイモ等）を活用した新加工商品製造・販売事業	新城産サトイモや宇和米等の地域特産品を活用した惣菜や味噌、レトルトごはん、餅、煎餅等の加工商品の製造・販売を行う

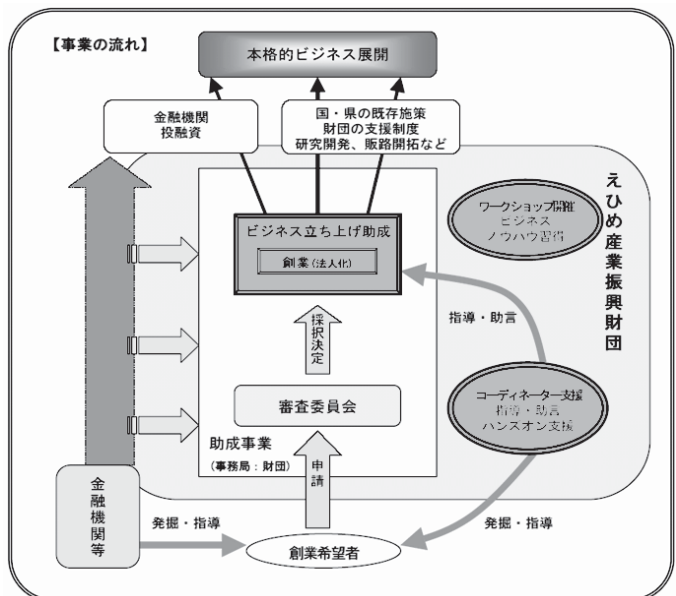
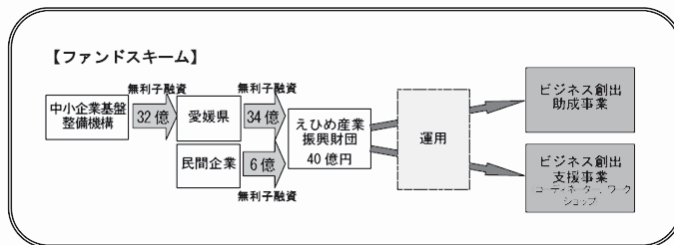
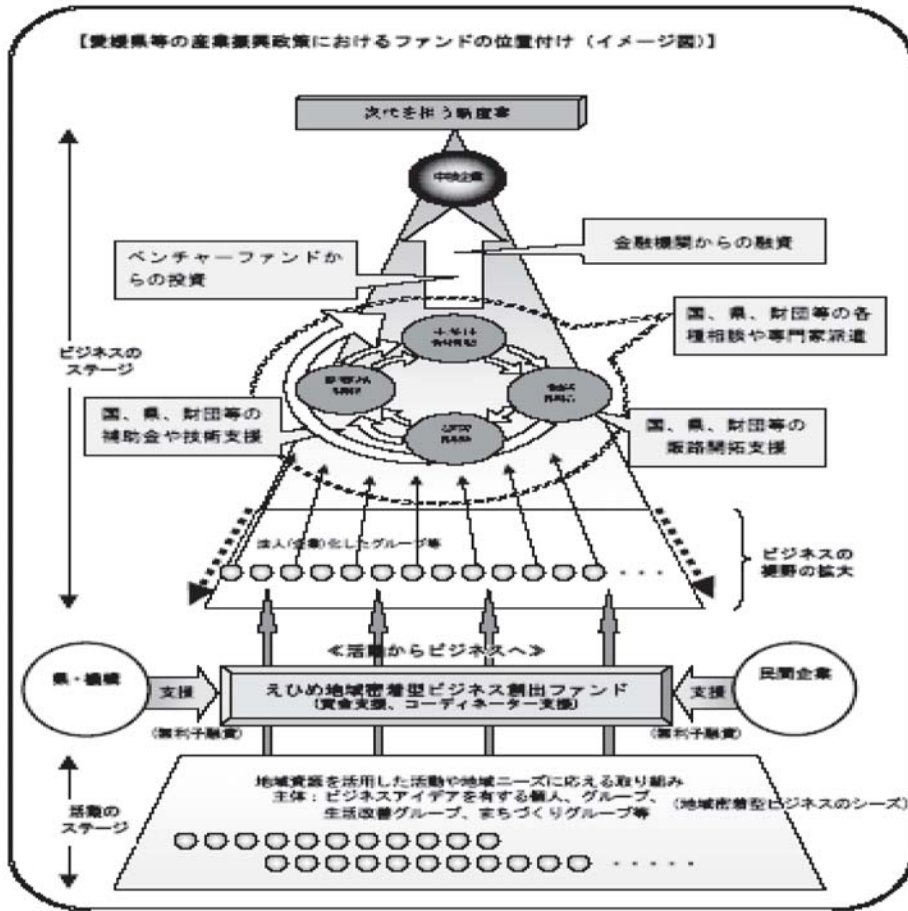
7	宇和島市 (NPO)	遊子水ヶ浦の段畑特産市 展開と特産品開発事業	遊子水ヶ浦の段畑景観の下での特産品販売とともに、段畑で収穫された「バレイショ」を使った特産品（焼酎等）開発に取り組む
8	大洲市 (株式会社)	地元野菜等の加工商品開 発・製造・販売事業	地元野菜（タマネギ、ウリ、キュウリ）等を酒粕、黒砂糖、自然塩で漬けた漬物の本格的製造・販売を開始するとともに、新商品の開発に取り組む
9	宇和島市 (株式会社)	農産物等の生産情報提供 と生産物販売事業	地域農家の生産物の付加価値を高めるため、苗の提供、生産技術指導、販路開拓等に取り組む地域密着型の商社事業を展開する
10	宇和島市 (企業組合)	商店街の空き店舗を活用 した体にやさしい配食事 業	商店街の空き店舗を活用して、地域の高齢者をターゲットに地元食材を使用したヘルシーメニューの配食事業を展開する
11	西予市 (個人・その他)	海の駅を基地とした屋形 船による観光創造事業	屋形船を再生させ、海の駅を基地に湾内を回遊することにより、三瓶の観光創造に取り組む
12	宇和島市 (企業組合)	岩松のどぶろく製造と販 売	岩松の町並保存・活用を図るまちづくり活動の一環として、特区認定を受けて「どぶろく」を製造・販売する
13	宇和島市 (個人・その他)	バロック真珠を活用した アクセサリーの製造販売 事業	変形した規格外真珠（バロック真珠）を有効活用して、付加価値化した個性的なアクセサリーの製造販売を行う
14	宇和島市 (個人・その他)	漁村の女性グループによる アコヤガイなどを使った食 品加工販売事業	宇和海産アコヤガイの貝柱を使った「あこやちまき」など、地元の食材を活用した商品開発と加工販売に取り組む
15	八幡浜市 (個人・その他)	高齢者の農作業サポート 事業	柑橘産地で年々ニーズが増加しているビニールハウスの解体や集荷用モノレールの補修、園内道路工事等を行うビジネスを展開する
16	八幡浜市 (個人・その他)	地域で収穫された規格外 柑橘の加工事業	地域の特産品である柑橘類を素材とした「ジュース」や「マーマレード」などの加工品の製造と新商品の開発に取り組む
17	八幡浜市 (個人・その他)	J R 八幡浜駅の空き店舗 を核としたまちの活性化 事業	J R 八幡浜駅内の空き店舗を活用して、地域農産物の産直市を開設するほか、地域の食材を活用した料理の提供等により、ビジネス面での八幡浜の新たな顔づくりに取り組む

愛媛県産業創出課新事業支援係より

また、愛媛県は本年度、独立行政法人中小企業基盤整備機構、地元金融機関・事業会社とともに「えひめ地域密着型ビジネス創出ファンド」を創設し、官民一体となって地域密着型ビジネス支援に取り組んでいる。このファンドは、地域資源を活用したグループ活動などのビジネスへの転化をはじめ、地域に密着したスモールビジネスを創出・育成するものであり、これまで南予地域に限定していた前述の「南予地域密着型ビジネス創出支援事業」を県内全域に拡大した形となる。民間企業等の持つ豊富なビジネス情報や企業支援ノウハウを有するこのファン

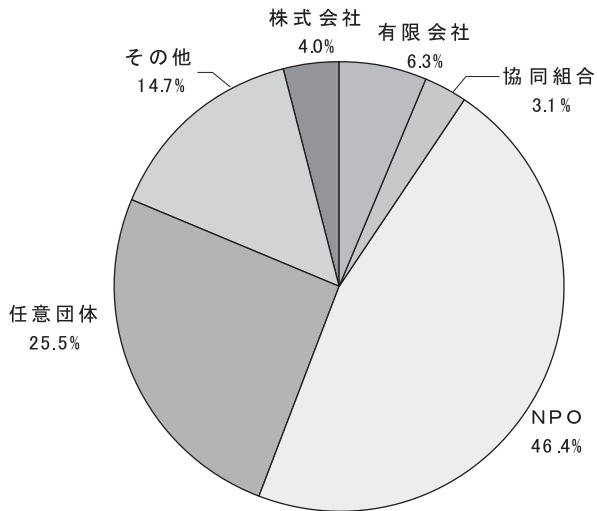
ドの活用により、地域ビジネスの裾野拡大や愛媛の強みを活かした地域産業振興のほか、新たな地域ブランドの創出など、更なる地域産業の発展が期待されている。

えひめ地域密着型ビジネス創出ファンドの概要



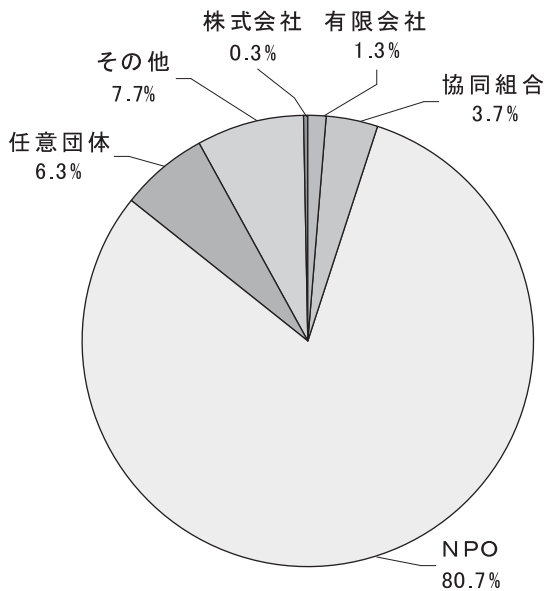
愛媛県ホームページより

全国のコミュニティ・ビジネスにおける組織形態



	件数	割合 (%)
株式会社	9	4.0
有限会社	14	6.3
協同組合	7	3.1
NPO	104	46.4
任意団体	57	25.5
その他	33	14.7
合計	224	100

北海道のコミュニティ・ビジネスにおける組織形態



	件数	割合 (%)
株式会社	1	0.3
有限会社	4	1.3
協同組合	11	3.7
NPO	242	80.7
任意団体	19	6.3
その他	23	7.7
合計	300	100

※ 財団法人地域活性化センター「コミュニティビジネスとコミュニティの再生について 調査研究報告書」（平成17年2月）及び北海道経済部「コミュニティ・ビジネス等に関するアンケート調査結果報告書」（平成18年10月）をもとにECPR作成

(2) コミュニティ・ビジネスとNPO

コミュニティ・ビジネスは事業形態の一つであり、組織自体を示すものではなく、事業主体は個人やグループ、企業など、組織にとらわれるものではない。コミュニティ・ビジネスの目的は、地域の困った問題に対し、地域の資源を利活用して、地域の住民が直接解決に当たるものであり、企業では採算ベースに乗らないサービスなどを提供することから、ボランティアなど多くの支援者がいないと成り立ちにくい課題もあろう。ここで注目したいのがNPOの存在である。例えば、財団法人地域活性化センターが全国のコミュニティ・ビジネス実践団体を対象に実施したアンケート調査では、NPOによる組織形態の割合が46.4%を占めている。同様に、北海道経済部が道内の実践団体を対象に実施したアンケート調査では、80.7%がNPOによる事業である。なお、調査対象の選定や抽出方法等により偏りが存在する可能性も否定できないが、いずれにしても全国的なコミュニティ・ビジネスの事例では、NPOがコミュニティ・ビジネスを担っているケースが多いと言える。一方、前述した南予地域密着型ビジネス創出支援事業費補助金の採択案件では、NPOの割合は11.7%である。

このような傾向からすると、本県においてもNPOがコミュニティ・ビジネスに取り組む余地があるのではないだろうか。

(3) まとめ

住民が主体となるコミュニティ・ビジネスの出発点は、自分たちが暮らす地域のコミュニティであり、コミュニティの原点とは、人と人とのつながりにある。細内氏は講演で、コミュニティ・ビジネスは、ビジネスよりもむしろ顔の見える関係をどのようにつくっていくかということが重要であると話されていたように、まずは、希薄化したとされる家族や近所など、地域内でのコミュニケーションを再構築する中で、自分たちの住む地域に誇りと愛着を持ち、こういった地域コミュニティの土台が築かれてこそ、住民は地域の文化、自然、産業などの地域資源に目を向け、地域課題を共有し、やがてコミュニティ・

ビジネスのような住民主体の活動が生まれるのではないだろうか。

また、コミュニティ・ビジネスには団塊の世代の積極的活用も効果的であると言える。団塊の世代には「退職後も仕事がしたい」「地域でボランティア活動をしたい」といったニーズも多く、比較的社会貢献意識が高い世代である。団塊の世代の一斉退職期を迎え、今後、団塊の世代のふるさと回帰志向や自らの地域との関係を見直そうとする動きも活発化するものと思われ、団塊の世代が培ってきた技術やノウハウを地域のコミュニティ・ビジネスに還元することができれば、地域の活性化につながり、一方では団塊の世代の新たな生きがいの形成にもつながってくる。そのためには、地域における活動の受け皿を幅広く用意することが求められるであろう。行政には、団塊の世代を対象とした起業支援などのサポートも有効策ではないだろうか。

地域力が問われる昨今、本県においてもコミュニティ・ビジネスが地域活性化のツールとして浸透し、「愛媛らしさ」のあるコミュニティ・ビジネスが各地で誕生することを期待する。

(当センター研究員 渡邊 赴仁)