

地域・社会を変える！ 新しいビジネススタイル

～コミュニティ・ビジネス（CB） ソーシャル・ビジネス（SB）～

コミュニティ・ビジネス総合研究所

代表取締役所長 細内 信孝

ただいまご紹介いただきました細内信孝と申します。「地域・社会を変える！ 新しいビジネススタイル」という演題で、今からコミュニティ・ビジネスのお話をしたいと思えます。

この「コミュニティ・ビジネス」という言葉を、私は16年前から使っております。地域の再生には、住民が主体になって起こすコミュニティ・ビジネスが絶対必要であるということ、16年間やってきて胸を熱くするほど感じている次第であります。

昨日は高知から、その前の週は青森県から入ってまいりまして、いま日本の全国各地で、政権が変わりいろいろな局面で混乱が起きています。こうしたときに、社会的排除にあう人を極力出さない、元気で豊かな地域をどうやってつくっていくか。例えば失業すると社会関係が切れ、社会的に排除にあうような人が出てくる地域というのは、地域力が衰退しているわけです。

ですから、このコミュニティ・ビジネスをもって、社会的排除にあう人を極力出さない地域をつくっていかうということ、16年前に言い出してから、ちょうど昨年で1千回を超えました。多いときで年間120回ぐらい、全国をお話に歩きました。最近、やはり私も少し歳を取りましたので、年間80回ぐらいのペースでお話にまいっております。

岡山県では、この地域は初めてです。その前は、井原、岡山、笠岡、東備のほうでもお話ししました。割と県内は歩いていますが、今回、小川さんに招いていただいて、ご当地に来るのを非常に楽しみにしておりました。

もともと、この岡山県は非常に社会事業に対する県民の関心の高い県の一つであると思っております。企業が社会貢献していく土地柄、大原美術館を始め、近くにはベネッセの美術館が直島にあります。その前には、『石井のおとうさんありがとう』の映画を見ましたが、石井十次が孤児院に孤児の方を3千人収容したこともあり、民生委員発祥の地と言われております。社会貢献に対する県民意識が非常に高い県の一つではないかと感じています。

私のプロフィールは、今日の資料の2ページに少し書いてありますので読んでいただければと思います。コミュニティ・ビジネス関連の本は、全部で12冊出しております。そのうち、「ぎょうせい」という出版社から7冊ほど出しております。今日のコミュニティ・ビジネスの話が面白いと思われた方は、拙著『みんなが主役のコミュニティ・ビジネス』（ぎょうせい）がお勧めです。これは韓国語でも2年前に発行されていて2冊のうちの1冊です。もう1冊の拙著『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』（ぎょうせい）という本が2001年に上梓しております。これが一番よく読まれています。これも韓国語版(2008年)が出てお

りまして、おかげさまで日本国内では 9 刷までいっています。ご参考にしていただければと思いますので、今から実物を廻しますのでさっと回覧してください。

そのほかに、私はこういう講演会のあとコミュニティ・ビジネス起業のためのワークショップをやっておりまして、それを進めるのに拙著「コミュニティ・ビジネス起業マニュアル」(ぎょうせい)というものを使っています。結局、コミュニティ・ビジネスの概念を理解しただけでは先に進みません。事業企画書をつくって、実際に仲間と一緒に事業企画を煮詰めていく。つまり、地域での同士、仲間づくりが、このコミュニティ・ビジネスの目的の一つでもあるのです。

つまり、仲間ができることによって顔の見える関係が復活していく、地域が元気になっていく関係というのは、やはり顔の見える関係をつくれるかどうかということになるわけです。ですから、今日面白いなと思われた方は、この 3 冊の本をご覧ください。

それと、もう一つ、拙著『がんばる地域のコミュニティ・ビジネス』(学陽書房)という本があります。これは、神奈川県の大和市で、やはりコミュニティ・ビジネス講演会とコミュニティ・ビジネスの起業講座というのを毎年やりまして、その 7 年間の活動をまとめたものを学陽書房から出しています。実はその中に、コミュニティ・ビジネス協議会や、実際のコミュニティ・ビジネスが立ち上がっていった事例がいくつか出ています。神奈川県大和市は、神奈川県の中でも 30% ぐらいという高齢化率が高い地域になっております。そういうなかで出てきたコミュニティ・ビジネスですから、こういう講演会やワークショップは大切であることの証しになるのではないかと思います。

それではまず、コミュニティ・ビジネスの定義です。「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る」。皆さん方、住民の方々が、地域のために起こしていく事業であるということです。ですから、非常に地域に密着した、特に私は、地域の困りごとをビジネスの視点をもって解決しているということでお伝えします。

地域の困りごとというのは、「暗いつぶやき」から始まっています。暗いつぶやきをつぶやく方が地域に出てくると、その問題を敏感にキャッチする人が増えてきます。最初から会社をつくる必要はありません。最初は、コミュニティ・ビジネスというのは地域の活動から入っていけばいいのです。ですから、ベンチャービジネスと大きく違うところは、最初から会社をつくる必要はない。むしろ、地域で地域活動をしながら、問題に取り組んでいく仲間づくりがポイントであるということです。

コミュニティ・ビジネスの特徴はおおむね四つあります。今日のレジュメのコミュニティ・ビジネスの定義から始まって、順番にお話をしていきますが、1 番目は「地域に密着したビジネス」ということです。

2 番目は、「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」です。普通の会社というのは、営利追求が大事です。しかし、このビジネスは必ずしも営利追求が第一ではありません。別の言い方をすると、あえて機械化しないことも時には求められます。つまりそれは、働く人の場をつくっているということで、あえて機械化しないのです。

後ほど長野県のおやきの例でご説明しますが、必ずしも営利追求が第一ではない、適正規模、適正利益のビジネスを目指していくということが、このコミュニティ・ビジネスなのです。

3 番目が、「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」です。いままでの私たちの社会というのは、会社はお金もうけをするところ、ボランティア活動はタダというように、少し両極端に偏った見方をしていましたが、これからの少子高齢社会には、この中間的な働き方をコミュニティ、地域社会につくっていく必要があると思うのです。極端なことをいうと、働くことというのは、歳を取っていくと、社会参加の場をつくるという意味でとらえられてもいいと思います。社会参加の場です。イギリスでは、社会参加の場をなくした人はソーシャル・エクスクルージョン（社会的排除）であるといいます。つまり職を失うと、社会的な関係がみんな切れていくのです。

そのコミュニティ・ビジネスは、そういう意味からいうと社会関係をつくっていく。コミュニティで顔の見える関係の中でつくっていく。しかも、地域資源を使ったかたちで、新しいビジネスとしてつくっていくことになります。ですから、ある意味、社会問題を解決するビジネスという言い方がありまして。それで、ここにSBとありますのは、ソーシャルビジネスということで、地域の社会問題を解決するためにビジネスの手段を使うということで、経済産業省などが、最近コミュニティ・ビジネスだけではなく「SB」というのも付け加えています。そういう意味から、演題のタイトルが、コミュニティ・ビジネス(CB)、ソーシャル・ビジネス(SB)というかたちになっているわけです。

4 番目は、「グローバルな視野のもと、ローカルで行動する開放的なビジネス」であるということです。コミュニティ・ビジネスでは、決まった法人格はありません。ですから、NPO 法人で始める場合もあれば、4人以上集まって企業組合で行っていく場合もありますし、まちづくり会社的なものは株式会社としてやっています。普通、株式会社は営利追求が第一ですが、滋賀の長浜の黒壁のように、非営利の株式会社という概念でやっているところもあります。それでは、非営利の株式会社とはどういうものかということ、定款上、利益が出ても個人に分配しないということをやっています。定款上盛り込んでおけば、その定款に基づいて、あげた利益を地域に還元していく。または、組織として雇用の場をつくっていく。ですから、黒壁さんは、確か年商7億円、観光の入込客数が確か300万人ぐらいです。そういうもので、中心市街地、町並みの再生と、働く場を地域につくっていく。その黒壁はもう20年もたつわけです。よくよくこの特徴を調べてみると、こういうグローバルな視野のもとに、地域に密着して活動している。しかも決算書を開示してということで、そういうところも開放的なビジネスを地域につくる。このような特徴を、コミュニティ・ビジネスは持っているわけでありまして。

「コミュニティ・ビジネスの四つの効果」、一つは「人間性の回復」です。何ととっても、個人の働き方や生きがいがいづくり、こういうものに役に立ちます。二つ目は「社会問題の解決」です。地域のお困りごとに、ビジネスの視点を入れて継続性を付けていくということ

です。私が16~17年前に考えたコミュニティ・ビジネスの意味付けは、コミュニティのためのビジネス、コミュニティの人たちによるビジネスであるということです。コミュニティのビジネスということで、中黒(・)をあえて入れたわけでありませぬ。なぜビジネスを付けているかといいますと、これは持続性を付けるという意味で、ビジネスの視点に入れているのです。持続性を付ける、つまりボランティア活動では、やや持続性に問題が出てくるときもあります。持続性を付けて地域の問題を住民たち自らが解決していく。ですから、コミュニティ・ビジネスは問題解決型ビジネスというようにも言われております。

三つ目は「経済基盤の確立」です。私たちの社会には、使われていない地域資源がたくさんあります。それは、人材であったり建物であったり、耕されていない土地であったり、そういう使われていない地域資源を積極的に使うことによって、そこに雇用場をつくるということです。

最後に四つ目は「生活・文化の継承、創造」です。今日、私も「道の駅」や農協さんの直売所をのぞいてきましたが、やはりご当地には素晴らしい地域資源がたくさんあります。先人の知恵を生かして、これを積極的に活用し、みんなで働く場をつくっていくのが、このコミュニティ・ビジネスなのです。

「コミュニティの自立」というのは、何か大きな会社を呼んできて雇用場をつくることだけではありません。「人間性の回復」「地域社会の問題解決」「生活・文化の継承、創造」、それと地域資源を有効に活用して雇用場をつくる。こういうことが相まって、はじめてコミュニティの自立というのがいえると思うのです。ですから、これからコミュニティの自立ができる地域を、いかに少子高齢社会のなかでつくっていくかというのが、重要なポイントになります。

では、皆さんどうですか。コミュニティとはどんな大きさを浮かべますか。コミュニティとはどのぐらいの広さだと思いますか。都市部では小学校区ぐらいの大きさです。地方では中学校区ぐらいです。日本はいままで3300の市町村がありましたが、合併をしまして、いまは1800を切っています。合併する前の中学校は、日本に1万2千校ありました。1万2千ということは、大体1中学校区に1万人の人たちが住んでいたことになります。小学校2校で1中学校ですから、その半分で5千人に1校あったのです。ですから、この地域が人口6万人だとすると、中学校がおおむね6校ぐらいはある。その中学校区というのは歩いて通える距離なので、顔の見える関係をつくりやすい地域になり得るということです。ですから、そのような地域コミュニティを意識するときに、中学校区や小学校区というもの意識して、地域の問題解決に取り組んでいくことが、重要なポイントになります。

地域の困った問題というのは、先ほどから、会社をいきなりつくる必要はないと言っていますが、最初は一人でもいいのです。地域の困った問題、隣のおばあちゃんの「暗いつぶやき」に耳を傾けて、お話を聞いてあげる。そして、おばあちゃんの役に立つようなことを、活動で始めていく。そうすると、その人を見て仲間が集まってきます。

つまり、一人で始めていた地域活動が、2人、3人と、やがてクラブに変わっていく。ク

ラブに変わっていくと売り上げをあげるというような社会企業が始まります。市場性が出てきて、その商品やサービスを私にも譲ってほしいとおっしゃる方が、地域に出てくるわけです。このクラブから、2~3年そういう地域活動をしていくと、協同組合的な組織に変わっていきます。これは、例えば4人以上集まって農家のお母さんたちが、道の駅で農産物や加工品を売るなどして自らの働く場所をつくっていくということです。

ここではNPO法人をつくったり、ここでは企業組合をつくったりと、様々なかたちで、クラブからスタートして仲間を徐々に増やしていきます。ここまでのことというのは、実は、売り上げを頑張ればあげれば誰でもできることです。クラブから社会的企業まで行くには、約10年かかります。同時に、いまこの地域に必要なことは、地域活動をするクラブ的なものが毎年たけのこの芽のように10個ぐらい出てくるような仕掛けをつくっていく必要があるということです。まさに今回の支援センターというのは、地域活動に取り組むクラブが出やすい環境をいかにつくっていくかということが、必要になってきます。

やがて社会的企業になると、地域社会に対して還元していきます。小さいクラブ的なものに助成をしたり、応援をしていくわけです。ここが変わっていくためには何が必要かということ、利益をコントロールできる、つまりマネージングができる人材が必要になってくるわけです。

ですから、何も最初から会社をつくるのではなくて、自分のできる、身の丈に合ったこういう地域活動をするクラブを、地域の仲間と一緒につくっていきました。私はこれを「多足のわらじを履く」と言っています。会社勤めしている人は、土日の空いた時間に地域の問題に取り組むクラブをつくって、地域活動に参加していく。店主の人は、自分の本業の商店以外に、地域の仲間と一緒に新しい事業を始める。それは、NPO法人であってもよいでしょう。

昨年、私は「生活ほっとモーニング」にアドバイザーとして呼ばれて行きました。信州新町という、人口1万人を切る長野県の小さなまちの店主、商店街が何を始めたと思いませんか。冠婚葬祭業を始めました。それまでお葬式は長野市まで行かないとできませんでした。農協の合併によって、自分のまちで冠婚葬祭ができないのです。地域が活性化しているかということは、いかに自己決定権を地域に残せるかということです。生活における自己決定権。わざわざ長野まで車で1時間近くかけて行くということは、ここですと岡山市に出ていくようなものです。商店街でもものが売れなくなるから、ますます悪循環が回ってくるのです。

それで、店主の人たちが始めたのが、冠婚葬祭業のNPO法人でした。このまちでは、年間100名ぐらいの方がお亡くなりになります。葬式はどのぐらいかかると思いませんか。平均100万円です。自分たちのまちでお葬式ができるとなると、100万円×100人で1億円の事業になります。自分たちのまちでお葬式ができる。ですから、焼き鳥屋さんが仕出屋に変わり、果物屋さんがお供え物を調達する。そういうかたちで、本業のほかにもう一つの事業を地域で始めたのです。

つまり、最近では地域でお葬式ができなくなってきたという嘆きの声、お歳を召した方の車で1時間先まで行くのでは体がもたない、友人をお見送りにも行けないというようなつぶやきから、商店街の中でやっていこうとNPO法人化されたのです。実は私が8年前に、長野県庁に講演に行ったとき、「これから始めるんです」とスタンバイしていたのですが、最近そういうかたちで1億円の事業にまでなっていました。

ですから、生活にまつわることの決定権を、いかに地域にとどめておけるかが重要です。都市化がどんどん進んで、岡山県内ですと倉敷や岡山などの大都市に向かって、病院や学校、冠婚葬祭などがどんどん吸い寄せられていくわけですが、そういうことの自己決定権をなるべく地域に残していくには、こういったコミュニティ・ビジネスで地域の仲間が協力して、生活にまつわる事業を残していく、再生していくということが有効になってきます。

このコミュニティ・ビジネスモデルもクラブからスタートしている。しかも、地域で2足目のわらじからスタートしていくような展開が重要であるということを示した図であります。

では、普通のビジネスとコミュニティ・ビジネスはどこが違うかということになるわけですが、支える人々を意識してつくっていくことが重要です。つまり、顔の見える関係ができていない地域が、意識してコミュニティ・ビジネスをつくることによって、物心両面で応援してくれるようなパトロン、後援者をつくったり、仲間として出資をする人、またはより積極的に経営にも参画してくれるような人に横ぐしを刺していく状態になります。

青森県は、市民風車事業があります。2千名近い県民から、一口10万円で1億数千万円のお金を集めて、風力発電をしています。実は、風というのは負の遺産だと思うのですが、負の遺産をプラスに変えるということが重要です。青森では、地吹雪がコミュニティ・ビジネスとなっています。津軽のほうでは、車に乗っていると、すごい地吹雪で前が全然見えないのです。その地吹雪が体験ツアーになっています。体験ツアーに参加する人は、誰だと思いませんか。雪がない台湾、中国の南部の方です。体験をして、それで仕事になっています。ですから、マイナスの地域資源がプラスに変わる。こういうものも、コミュニティ・ビジネスの特徴です。3番目はサポーターとしてボランティア活動する人意識してつくっていくということです。

最後に、コミュニティ・バンクのバンカーについてお話しします。コミュニティ・ビジネスは小さな事業です。もともになるお金が100万円とか300万円、大きくても1千万円まで行かないです。そういう小さな事業を信頼し、融資や補助金をあっせんしてくれる人や、地域に密着したコミュニティ・バンクというのが、本当はもっと出てきてもいいと思います。ノーベル賞を取ったバングラデシュのユヌスさんのグラミン銀行がありますが、100ドルや10ドルを女性起業に活用してもらおうと融資するわけです。それで、竹ひごのようなものを編んだりして、自分で収益が入ってくるような仕掛け、つまり仕事の間をつくらせているのです。日本の銀行も、こういう小規模事業に対して融資や補助金をもう少しあっせ

んしてもいいと思います。

私も、ちょうど 15 年前ドイツに行ったとき、エコバンクの取材に行きました。いまでこそ日本はエコロジーなどと言っていますが、当時ドイツは、エコバンクが全国に 23 カ所ほどありました。本当に小さなコーナーで、行員さんが 2 人か 3 人ぐらいしかなくて、パソコンが上に置いてあるぐらいです。エコロジーの農場をつくりたいと 10 億円調達するときに、一般の銀行よりも金利が低くても、お金を預ける人が志で集まってくる。そういうかたちでの地域に根差した、社会に貢献するような事業に気を配るような銀行が、日本にあってもいいと思います。

こういうコミュニティ・ビジネスをこれから始めようという方は、後援者や仲間、支持者や銀行家を意識してつくっていくことが大切です。応援してくれる人を地域につくっていくことです。そういう仲間が増えていけば、いざというときに助けてくれる可能性が高いということです。

全国的に見るとどんなものがあるかという、ここ 20 年ぐらい、私もいろいろ全国回っていますが、東京に「スピカ」という自然酵母のパン屋さんがあります。15～16 年前に、ある銀行から融資を断られてしまいました。彼女はどうかというと、友人、知人 50 人を集めて「パン債」という私募債を発行しました。一口 10 万円で、4 年間でお金を返します。当時の金利分の 5 千円をできたパン屋さんに取りに行きます。パン屋さんは、パン債の取得分の 500 万円を、中古のパンを焼く機械を購入するための資金に充てようとしたのですが、皆さんから好評で 800 万円集まったそうです。

二つ目は茨城の NPO センターの「とらい債」です。広く薄くということで、一口 1 万円、200 口で 200 万円調達しました。これは、コミュニティ・レストランの開業資金です。ホールで働く人たちは、ひきこもりの青年たちです。つまり、ひきこもりの青年たちの働く場として、コミュニティ・レストランをつくりました。いわゆる社会との接点づくりがなかなかうまくいかない方、青年たちに 1 時間や 2 時間でも働いてもらって賃金を払っています。こういうコミュニティ・レストランの開業資金を、この私募債の発行で調達しております。

三つ目は長野県の小布施町という、人口が 1 万 1 千人の小さなまちです。観光交流型のコミュニティ・ビジネスで、30 年間かけて、いまや年間 130 万人の観光客が来ます。つまり住民の 100 倍のお客さんがやってきます。地域は土蔵が多いので、土蔵を改造してゲストハウス 4 室をつくりました。普通だったらこの改造費は銀行で借りてきますが、「建設債」といって、1 万 5 千円の宿泊券をそれに充てました。そうすると、いま核家族ですから、東京から親せきがお盆の時期などに来るときにこの券を使ってゲストハウスに泊まらせるわけです。ですから、建設債ということで、市民・住民の方々に購入してもらったのです。

先ほど青森県の例が出ましたが、市民風力発電は北海道が最初です。北海道グリーンファンドという NPO が始めております。これも市民風車です。こういう市民風車の建設資金は 3 億円ぐらいするのですが、政府の補助金が半分出ます。ですから、残りの 1 億数千万

円を調達して、電力は北海道電力や東北電力ということで、多い人では、年に3%が戻ってきます。

青森の例でいうと、青森県民と、鱒ヶ沢町では、どちらが金利が高いと思いますか。風車がある鱒ヶ沢町の町民が出資すると3%です。青森県民が出資すると2%です。岡山県で出資する方は1%です。それは、風は地域資源だから風の吹くところ、風車のあるところの人に厚くするというので、そういう仕掛けのもとに風力発電をつくったのです。それで、風力発電だけではもったいないということで、地域ブランドとして枝豆の新種をつくって地域ブランドにして、ネーミングを「風丸」として売り始めるという動きもあります。

生活の質を上げていき、地域をより豊かにしていくために、これからは自分たちで地域に必要なものを私募債を発行しながら、住民が起こしているものを応援していく時代であるということです。いま国債を買っても、何になるか分かりません。まして、最近郵便局で国債を買っても、全額戻ってこない可能性がありますと、商品説明にあります。そういう点で、地域の人たちがコミュニティ・ビジネスを起こすための資金を応援していくということも、併せてこれからの市民社会に必要なことであると思います。

ただし、事業の失敗も考慮する必要があります。コミュニティ・ビジネスといえども、事業が失敗したら出資したお金は返ってきません。ですから、事業企画書をよく見ること、読むことが大切です。こういう講演会のあと、参加者が事業企画書をつくることがありますが、紙に落としてみるのが大切です。しかも数字に落として、第三者の批評を浴びて、アドバイスをいただくというプロセスを体験することが重要です。今日は60名以上の方が来ていると思いますが、3年間やると200人の方が、自分たちでコミュニティ・ビジネス事業を起こすことに目覚めるのです。そうすると、コミュニティ・ビジネスの協議会が立ち上がってきます。住民主体です。その協議会で立ち上がっていったものが、神奈川県逗子の人口5万9千人という町の例です。市が「コミュニティ・ビジネスを知っていますか」というアンケートを採ったところ、なんと30%の人が「知っています」と答えました。それは7年間、市の広報にも毎月のように解説やこういう講演会やセミナーのお知らせを出していたからです。市民の30%近くがコミュニティ・ビジネスを知っているというのは、私はかなり驚異的であると感じています。

こうした背景があると、地域コミュニティから資金調達も可能です。何も市中銀行から借りるだけがコミュニティ・ビジネスではないということです。

コミュニティ・ビジネスの分野には、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、そのほかに子育てがあったり、スポーツがあったり、文化があります。いま思うと20ぐらいになると思います。岡山市では、それが13かもしれません。倉敷市では16かもしれません。地域によって違うということです。大企業が起こす雇用と併せて、住民が起こすこういう小さな新しい地域経済を生み出す草の根のコミュニティ・ビジネスが、私はこれからの社会の地域再生には必要不可欠なものであると感じております。実はこのあと写真を用意してきましたので、写真で



実際にやっている事業を見ていきたいと思います。

これは長野県の人口3千数百人の小川村です。合併をしませんでした。これは23年ぐらいたっていますから、社会的企業、先ほどの三角形の一番右下まで行った企業の例です。3千数百名の村で、なんと事業高が7億5千万円です。100名の地域雇用を生み出し、そのうち高齢者が80%、高齢者といっても60歳を過ぎたお母さんです。遊休資源を積極的に活用して、村役場は出資しておりません。7割は住民の人たちがお金を出し合って、私は「7人の侍」と呼んでおりますけれども、7名の村出身者の村人がおこした会社です。23年前ですから、NPO法人はありませんでした。

例えば、そばを打っているのは誰が一番うまいと思いますか。「おやき」といわれる小麦粉を練った中に入れて焼きまんじゅうにするのは、誰がするのでしょうか。それは、生活を50年、60年やってきたおばあちゃんたちです。そういうおばあちゃんたちのものというのは、各家庭の味だったわけです。でも、長野もやはり核家族化が進んでおりまして、長野市や松本市などの都市部に出てしまいます。そういう県内の都市部に対して、縄文時代から続いている郷土食を都市部の人たちに売っていくような仕掛けとして、「小川の庄」を立ち上げたのです。

残りの30%は農協が出資しておりますが、当時農協は集落ごとにああいう工房を設けていました。昔はお蚕さんを飼っていた工房ですから、歩いて通える距離にお母さんたちの働く場をつくってあげたのです。コミュニティ・ビジネスは、「職住近接」がキーワードです。働くところと住むところが近い。近接というのは、先ほどの歩いて通える、自転車に乗って通える中学校区です。ですから、農協とタイアップすることによって規格外の曲がった野菜などを安く仕入れるのです。おまけにここは昼寝ができます。つまり、農家のお母さんたちというのは、どうしても昼間ちょっと横になれるというのが健康を維持するのにいいようです。

60歳を過ぎておばあちゃんたちに初めて自分の財布ができるのです。60歳になって、初めてここでおやきをつくり勤めに来た人が、10年たって退職したそうです。さあ、いくら貯金がたまったと思いますか。月15万円、年間180万円、10年間で1千800万円郵便局に貯金ができたと誇っておられました。同時に、ここはアイデア社長だから、働き手のお母さんたちを毎年6名、アメリカのジャパンエキスポに実演販売に行かせます。

どうですか。人間は変わってきますよ。再び化粧をし始め、孫と英会話の勉強をするようになってきます。こういう働き手のモチベーションを上げる仕掛けを持っているわけです。ですから、村で使われていないものを人材も含めて積極的に使います。それから、農協では当時急速冷凍機が全然使われていなかったそうです。つまり、つくったものを急速冷凍すればつくりためができることに気がついたのです。こういうかたちで、いま事業高が7億5千万円です。ですから、葉っぱの「いろどり」よりも古く事業高も大きいのです。

ケチャップづくりなど、この手のものは割と農家のお母さんたちの生活改善グループから立ち上がっているケースが多いのです。ご当地にも同じような事業団体なども結構ある

のではないかと思います。このようになってくるとソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）の一つですね。

先ほどの長野県の小布施町の「ア・ラ・小布施」についてです。いまは少子化で1万1千人のまちです。130万人の集客を生み、栗と北斎によるまちづくりということで、30年前からまちづくりに取り組んでいます。葛飾北斎の肉筆画を集めた美術館をつくったのです。栗菓子屋さんも5~6軒あります。そういうなかで、これがゲストハウスの小布施、蔵ホテルと言われています。それで、観光ガイドセンターをつくって95%住民が出資した会社であります。時間をかけた町並み景観整備事業をつくって徐々に整備をしながら、目玉として葛飾北斎の肉筆画の美術館を真ん中につくってまちづくりに取り組んだのです。30年かかってやっていますから、まさに社会的企業です。

関東の栃木県に「栗野」というところがあって、合併して鹿沼市になりました。ここは、農家のお母さんたち、「ご近所の底力」でご紹介したのですが、この農家のお母さんたちは、最初は生活改善グループでリースをつくって、バザーやイベントがあるときに販売をしていたのです。これがよく売れるようになった。子育てを終えて、そこで始めたのがハーブ園とイタリアン・フレンチ料理です。ここも今年で11年目です。補助金がもらえるということで、法人格を有限会社にしてあります。実は、補助金の半分は自分たちで借金をしてこういうレストランをつくっているのですが、ここも8人の農家のお母さんたちが始めて、大体年商でいうと5千万円、月あたり一人15万円ぐらいです。

もともとは、ここはこんにやく畑でした。誰も使っていないこんにやく畑を、20年間の定期借地権か何かを設定して、確か年間2万円ぐらいで借りていました。ここが普通の農家のお母さんのレストランでないのは、月1回、お隣の宇都宮市にフランス帰りのオーナーシェフのところへ全員が修行に行くことが、もう10年間続いています。つまり、コミュニティ・ビジネスだからまずくても許されるだろう、誰々が作ったものだから我慢して買ってというのは、お付き合いが3回ぐらいまでです。やはり、コミュニティ・ビジネスといえどもちゃんと工夫をし、買ってもらえる質まで上げていかないと長続きしません。同時に、そういうアドバイスをしてくれる、支えてくれる人を地域につくっていくということが大変重要なのです。

もう一つ面白いのは、最初は会計がわかるスタッフ、一人の方がこの会社の会計を毎日、毎月締めていたそうですが、会計がわからない方から給料のことなどで不満が出てきました。そこで、8人全員が交代で日計を締めて帳簿に付けるようにしたら、不満がなくなりました。つまり、会社の経営状況を全員がわかるようにしたというところに、大きな利点があったのです。そういう意味からいうと、全員参画型の経営です。これは、最近では「ワーカーズ・コレクティブ」というような言い方をしていますが、農家のお母さんたちが、生活改善グループのグループ活動から始めていったコミュニティ・ビジネス、まさにクラブからスタートしていった例です。女性起業による生きがい健康づくりということで、見事に花開いています。

実はこのお母さんたちも 8 人で 2 千万円の借金があったそうです。このあいだお会いしたときに、いくら残っているかお聞きしました。当初は 20 年で返す予定だったところを、10 年間余剰金が出るとどんどん返していったそうです。もう、ほとんど返済は終わりに近いということです。女性の場合、男性に比べて堅実ですから、剰余金が出ると借金のほうに回し、自分たちの身の丈に合った事業として、事業規模というのは大体数千万円に落ち着いているような感じです。本当は、この周りには何もありません。何もなかったところに、いま車社会ですから、車に乗って関東の各近県から女性がやってきます。夏に行くと、ハーブがたくさん植わっています。そのハーブ茶も体験したくてやって来るわけです。

これは滋賀の栗東というまちです。都市型のコミュニティ・ビジネスの事例は、子育て中の女性による女性のための起業支援ということで、コミュニティ・カフェというのをコミュニティ・ビジネスの一つとして支援しています。これは、自宅を改装してコミュニティ・ショップづくり、雑貨屋さんを始めたりカフェを始めていたりしています。それを応援するのが、(特)ぴいめーる企画室です。私は 3 年前、内閣府の女性起業アドバイザーを拝命いたしまして、エリアとしては、この滋賀県の栗東、草津のすぐ隣です。やはり旧住民と新住民と 2 層化している、いわば旦那さんが都市に働きに行くような、よその県から来たお母さんたちが集まって、子育て情報から始まっているのですが、こういうかたちで、いま自宅を改装してお店を開く方が増えています。特に子どもが独り立ちしていくと部屋が空いていますので、そういうところで事業を始めていくという女性が増えています。

もう一度コミュニティ・ビジネスの定義を確認すると、地域社会を豊かにする地域の仕事起こし、それがコミュニティ・ビジネスです。その目的は、コミュニティを元気にすることにあります。コミュニティ・ビジネスは、住民主体による地域事業であり、住民がよい意味で企業的経営感覚を持ち、生活意識と市民意識のもとに活動する事業です。

もう一つ、これからは地域間競争の時代であるということです。行政だけが頑張っても駄目です。企業だけ頑張っても、NPO だけ頑張っても駄目だと。相互補完の関係のなかで、総力戦で地域の問題に取り組んでいくことが重要であるということです。そのときのコミュニティ・ビジネスの役割というのは、自分起こしであり、社会問題の解決であり、地域の雇用づくりであり、共に生きる社会づくりです。組織形態としては、コミュニティのほうは公共性が高いときは、NPO 法人、地縁団体、先ほどのワーカーズ・コレクティブ。ビジネス性が高いときは、株式会社や企業組合など、さまざまな組織形態があります。

それから、最近、鳩山総理大臣も所信表明で述べたように、「新たな公」づくり。企業・住民・市民と行政・国・自治体、これは生活者として共生部分をともにつくっていく時代であるということです。住民、市民は主体的に地域の問題にかかわり、コミュニティ・ビジネスをもって問題解決を自ら参画してみたいということです。方や行政は、政策的に保証し、資金の一部を補助したり、場合によっては業務をアウトソーシングするというよい意味で対等な立場で相互に連携をし合う、補完をし合うということが目的であります。これは、昔から言われていることで、何も新しいものでもなくて、まさに、住民、市民が新

たな公をつくっていくことが必要であるのです。

いよいよ最後になります。もし皆さんの中でコミュニティ・ビジネスを始めていきたいという方がいらっしゃったら、次の四つのポイントを確認しておいてください。

まず、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どうか。人にいわれるような仕事では長続きしません。自分起こしになっているような仕事であることが重要です。二つ目は、地域が抱える諸問題の解決の一助になっているか。ご当地にある地域問題の解決の一助になっているか。こういうことを始める前に、また、始めてからも1年後に再度確認しておく必要があります。そして三つ目は、新しい社会関係や協働関係を生み出しているか。コミュニティ・ビジネスは、先ほどから何回も言うように横ぐしを刺しています。そういう意味で、いままで地域で存在さえ知らなかった人々との新しい社会関係、協働関係が生まれてきます。開会あいさつの中で小川さんは「絆」という言葉を使われました。そういう意味での新しい社会関係や、一緒に汗を流す協働関係という絆が生まれてくるのです。そして最後に、地域コミュニティへの元気づくりへの貢献と事業性とのバランスがうまく取れているかという視点でバランスを確認してみましょう。この両方のバランスをいかにとらまえてマネジメントをしていくかという点について、その経理に携わる人々と、理事になる人々々が議論をするということも大切です。この四つを確認しながら、ぜひ進めていただければと思います。

最後に、コミュニティ・ビジネスで大切なことの一つは自己実現です。人にいわれる仕事ではなく、自らの地域を元気にしていこうという、地域の問題を解決していこう、という仕事で“志と行動力”を合わせて起こしていきます。そういう意味では、“草莽の民”が起こす“市民社会づくり”に向けた新しいカタチではないかと思っています。われわれ草の根の市民が、自分たちの地域コミュニティを自らの力で元気にしていく、そういう時代に入っているのではないかと思います。

長時間にわたり、ご清聴ありがとうございました。(終了)

上記の文章は、2010年2月7日に開催された日本国岡山県ボランティア・NPO活動支援センター主催による『細内信孝の基調講演録』に加筆して作成しました。