

平成 17 年度地域再生実践塾（伊万里）において細内が講演したコミュニティ・ビジネスの内容をご紹介します。

1. コミュニティ・ビジネスとは

「コミュニティ・ビジネス」は、私がいまから 12 年前に名前を付けた言葉である。バブル経済がはじけた 90 年代初め、東京の下町、両国近辺を歩いていた時に、町中の商店で何箇所か店を閉じている状況を見ながら、「いよいよ日本もコミュニティの衰退が始まる」と思ったのが、このコミュニティ・ビジネスを提唱するきっかけであった。

衰退するコミュニティの再生するにはどうしたらいいか。行政は多額の債務を抱えており、行政だけでは町の再生には取り組めない。また、大企業は利益の追求を行うため選択と集中を繰り返し、儲からない地域からは撤退していく。すでに日本ではこういう状況が始まっていることを見ると、日本でも専門家達が言うインナーシティ問題、コミュニティの衰退が本格化している。行政でなく、民間の大企業などでもなく、第 3 の地域再生のなり手は誰かと考えたとき、それは他ならず住民であるということに気がついた。12 年前こういう話をすると、「細内さんの言っているコミュニティ・ビジネスは役所がやることだ。住民は役所に苦情を言いに行けば役所がやってくれる」とよく言われたが、現在はコミュニティ・ビジネスについて、「それは役所がやることだ」というような人はほとんどいなくなった。それだけ行政だけでは、地域の諸問題に対応しきれないことが明確になってきた。

コミュニティの再生には、適度なビジネスの視点を入れていくことが必要であり、住民の方々が主体になって地域を再生していく。ビジネスを入れるということは、1 つには継続性である。これが 2 年、3 年すると、継続性からさらに信頼性が生まれ、そうすることによって地域で使われていない資源が使われ出し、地域で人材やお金や仕事が回り出す。極論すると、例えば失業者などの社会的排除に遭っている人がいなくなる。「仕事が地域にある」というように地域を再生していく、元気にしていくということである。そういう芽がコミュニティの苗床からたくさん出ていくのが、コミュニティ・ビジネスである。とはいえ、最初から株式会社などをつくって始めるようなことではなく、試み的なものから始めていってもいい。もちろん能力の高い方は会社をつくって、一気呵成にまちの再生、まちづくりに積極的に取り組むこともいいと思う。

コミュニティ・ビジネスは、住民が主体となり地域の課題にビジネスの視点を取り入れて行う地域事業である。この言葉は、子供達には分かりづらいので、子供達には「町の仕

事」と言っている。もっと高学年には「町にやさしい仕事」と言っている。町にやさしい仕事とは、人や自然に環境負荷をかけにくい仕事である。私はコミュニティ・ビジネスについては別な言い方をたくさんしているが、主婦の人達には「生活ビジネス」と言っている。福祉、介護、子育て、まちづくり、商店街の活性化といった生活にまつわるビジネスである。つまり「地域事業」「町にやさしい仕事」「町の仕事」「生活ビジネス」といった定義をしている。

コミュニティ・ビジネスの特徴は、従来のグローバル・ビジネスに対して、小さくて弱いところにある。競争や営利志向よりもむしろ共生とか草の根的な考え方で、合理性や生産性を求めるのではなく、意味とか意義を求めて活動する。ますますグローバル化が進むと、グローバル・ビジネスとコミュニティ・ビジネスとが共存する社会をどうつくっていったらいいのかという視点に立つ必要があるのではないかと思っている。どちらかというところ、いま世の中は規制を取っ払っていこうという方向に向いているが、まだまだコミュニティ側の準備が出来上がっていない。両者の共存を図る上で、新しい経済をつくっていく必要があるが、そのベースになるのが地域コミュニティであり、コミュニティ・ビジネスにヒントがあるというふうにご理解していただければと思う。コミュニティ・ビジネスは、いざという時に 20 分以内に集まれる中学校区ぐらいを基本エリアとした地域密着のビジネスである。その生活範囲でコミュニティ・ビジネスを起こしていく必要がある。住民の自治の基本になる中学校区相当のコミュニティがしっかりと住民自治を引き継いでいなければならない。

2. コミュニティ・ビジネスから社会企業へ

ボランティア活動だけでは地域の問題は解決できず、まして行政も頼りにできない。そうになると、これから日本の社会は、住民が自らビジネスとしてやっていかざるを得ない状況になってくる。ボランティアから一歩進めてビジネスの視点を入れることによって、継続性、信頼性を得ていく。そういう社会的目的性を持ったコミュニティ・ビジネスを漢字 4 文字で表現すると、社会企業という。イギリスでは、社会企業を経営する人達を社会起業家（ソーシャル・アントレプレナー）と言い、今までと違う価値観で新しい概念を作り出している。そこには経済行為や町の改善が入っているが、価値観を変えて新しいことを始めるとなると障壁がたくさんあると思う。社会企業が大きくなると、年商で 5 億とか 10 億円になるところもある。例えば東京には、商店街の振興組合がつくった「株式会社アモ

ール・トーワ」がある。これは田中さんという社会起業家が行った年商約6億の企業であるが、地域のお母さん達を商店街の告知板で募集し、職住近接の働き方を提供している。そこで200名の雇用創出をしている。もう一つの日本の社会企業が長野県の小川村にある(株)小川の庄である。高齢化率40%で60歳を過ぎた人の働き場などは無い。しかし、おやきを作ったり、蕎麦を打ったり、漬物を漬けて、今や年商7億である。長野オリンピックのときは9億も売った。3500人の村で60歳を過ぎた方の雇用が80名である。両方とも株式会社であるが、まさに社会企業そのものである。これらの会社の存在というのは、売り上げを高く上げるとか、利益をたくさん出すとかいうことではなく、衰退している過疎の村や潰れかかっている商店街に再雇用の場をつくったという意味がある。それは先ほどのコミュニティ・ビジネスの、相互扶助の経済をどうつくっていくかという考え方と一致する。つまり、職住近接が衰退している、失業者が多い、そういう地域に再雇用の場をつくっていくわけである。地域に暮らす人々の顔が見え、等身大で事業や活動をどうつくっていくのか。法人格を取得することよりも、むしろ地域にどんな社会的な貢献ができるかが重要である。大企業とは違った貢献をし、住民がともに信頼関係の中で職住近接の再雇用の場をつくり、安心できる生活圏をつくっていくということが大切である。

1年半前にイギリスの社会起業家達と会議をした時、彼らの第一声は「あなた達の住んでいるコミュニティは健全ですか」であった。ヘルシー・コミュニティが重要なのである。2点目はカンパニー・パーソンではなく、コミュニティ・パーソンであるということである。私達が会議をしたのは、ロンドンでも最もコミュニティが衰退している地域の人達の住むエリアであった。しかし、その再生を図るため教会の牧師が、教会の一部をレストランや美容室にしたり、医療施設にしたりしている。即ちコミュニティ・ビジネスをつくって、日本風にいうと収益を2億円も上げ、そこで雇用の場をつくっている。また、不況で衰退しているコミュニティの近くの会場にロンドンオリンピックを誘致することに成功した。つまりイギリスは、仕事を必要とする衰退したコミュニティの再生とオリンピックを、21世紀に相応しい形でうまく結びつけたのである。生活協同組合や、保険制度という考え方や、信託制度など、人々が協同して暮らしを支える仕組みを、イギリス人は巧みに生み出している。

イギリスでも、今まで政府が失業者に対して給付金を出してきた。失業者は2年、3年も失業すると働く意欲をなくしてくる。そのため、町なかにトレーニングする場をつくって仕事ができるようにした。そういう中でまさに職住近接、再雇用の場づくり、安心でき

る生活圏ができるわけである。コミュニティが衰退すると、路線価が下がったり、ごみが散らかって、犯罪率が高くなる。しかし、安心できる生活圏に変えていけば、子供もそこに住みたくなるし、場合によっては路線価も上がってくる。コミュニティ・ビジネスは、広い意味での共栄度を上げ、生活の質を上げていくという役割がある。

3. コミュニティ・ビジネスの効果

コミュニティ・ビジネスの効果を4つ紹介する。まず働く人々の生きがい・働きがいつくり、自己実現につながっていく。2点目は社会問題の解決が可能である。地域のニーズに合わせた社会サービスが提供され、「環境負荷の低減」、「環境の保全とまちにやさしい仕事」といったものがなされる。3点目は経済基盤の確立である。いま私達の社会は、どの町に行ってもつくりが同じようであるが、地域で使われていない資源をどう発見し、どう使っていくかが課題である。地域で使われていない人材、建物、資源といったものを積極的に使っていくということに意義があり、そこにビジネスの視点を入れることによって価値を創造し、ボランティア活動から一歩進めて再雇用の場を生み出していくのである。長野県の「おやき」は、たった1個150円か130円で、善光寺の表参道で「縄文おやき」として売っているが、この商品は工業社会からはじき飛ばされていた地域資源である。長野の人口3500人の村で、ちゃんと月給15万円が入ってくる。雇用の場があってこそ、モチベーションも上がってくるし、仕事も好きになってくる。「小川の庄」は、75%は住民達が、残りの25%は農協が出資し、村役場は出資していない。信州はいま、蚕を飼わなくなり、蚕の卵を保管する倉庫が集落ごとに使われず残っている。その倉庫を改造して、お母さん達の働く場、「おやきの工房」にしたのである。決して新しいものを造るのではなく、既存の使われていない施設をリニューアルしさえすれば、新規で造るよりもコストは2分の1、3分の1ぐらいになる。その他、小麦粉も村でとれたものを使い、中に入れる具も今まで農協が畑に捨てていた規格外の野菜を積極的に使っている。

人材、建物、原材料はみんな、工業社会であったら「こんなものは規格外だから使えない」と放り投げられていたものであり、そういったものが使われている。みんなで知恵を出すことが必要である。そうすると、年商が7億から10億へという形に変わってくる。10億の売り上げがあると、約8億は地元にお金が落ちるそうである。このアイデア社長は、60歳を過ぎたお母さん達を、毎年ジャパンエキスポにおやきの実演販売でアメリカに派遣したそうだが、初めて飛行機に乗って海外に行くお母さん達は変わってくる。中学生や高

校生の孫を相手にちょっとした挨拶などの英会話の勉強をしたという。3500人の村で10年以上、その社員のお母さん達はほぼ全員が毎年アメリカに送られたそうである。長野県はいまや日本一の長寿県であるが、ゆるやかに働く場が地域の中にあるからだと思う。そういう方法が、地域の経済を相互扶助の経済につなげていく。コミュニティ・ビジネスには、人間性の回復、社会問題の解決、経済基盤の確立、生活・文化の継承等々の期待されるわけである。

4. コミュニティ・ビジネスの運営について

コミュニティ・ビジネスは最初から会社にする必要はなく、最初は気付いた人が地域の困った問題に取り組んで始めていくと仲間が集まってくる。顔が見える関係のコミュニティがあると、より多くの仲間が集まってくる。そうするとクラブが発点になる。最初はボランティア活動で始めていたことが、売り上げを上げるという立場に変わって協同組合的になってくる。そこで企業組合をつくったり、有限会社をつくったり、NPO法人をつくったりする。さらに進化すると、売り上げを上げるだけでは組織は続かない。利益をコントロールする人材が必要になり、利益をコントロールするにはマネージングするマネージャーが必要になってくる。利益をコントロールするようになると、コミュニティ・ビジネスは社会企業となる。これが普通の企業と違うところはまず、地域にあるクラブに対して寄付を出しサポートするなど、地域と共存してくる。コミュニティ・ビジネスは、何も最初から会社をつくるのではなく、クラブ活動的な地域のコミュニティ活動から入っていくことが大切である。そして2点目として、コミュニティ・ビジネスは支える人々がいる。応援してくれる人々がいたり、時には意識して作っている。商工業者もサラリーマンも、余暇の時間は地域の活動に参画していく時代であるのである。私達の墨田区にある共同事務所は5年間のうちに20人のサポーターがやってきて、ボランティア活動をしてくれた。その多くは、近所の子供連れの主婦であった。また、地域に密着した地域の事業、コミュニティ・ビジネスをサポートするコミュニティ型の銀行もこれから必要になってくると思う。地域コミュニティからお金を集めて（金融機関以外から）資金調達をした例がある。もちろん、既存の制度融資や金融機関からお金を借りることも大切な要素であるが、例えば東京の「スピカ」というパン屋が、10年程前、政府系金融機関から起業融資を断られて、パン債を発行している。当時はそういう起業に対して審査が厳しかった。パン屋は友人知人を集めて50人の前で「私の夢を買ってください」と言い、銀行に断られた事業企画書

を作り直してみんなに理解してもらい、1口10万、償還が4年の「パン債」を発行した。その結果80口800万円集まった。つまり、顔の見える関係のコミュニティがあると、実はこういうような小規模事業、主婦が起こすパン屋さんも資金調達できる可能性があるということである。水戸のNPOセンター「コモンズ」は、コミュニティ・レストランの資金調達200万を1口1万円の「とらい債」を発行し、200口を募集した。こういう私募債は無尽や頼母子講に近いものであるが、コミュニティ・ビジネスは等身大のできるので、私募債も資金調達の1つになり得るのだと思う。つまり、こういう資金を調達するファンド・レイジングの仕掛けは、市中の金融機関だけでは無理で、顔の見える関係のコミュニティからできるということである。こういう分野には、なかなか大手が出てこないと思う。スケールメリットがないのである。実はこういう志とか夢とか、地域に貢献したいとか、自分の仕事起こしをしたいという、「あなたの夢を膨らまします」という地域の応援団(サポーター)がいて初めて地域が豊かになるのである。こういうお金の集め方はまさにコミュニティ・ファンドの可能性があるということである。信用保証協会を含めていろいろな仕組みがたくさんあるが、新しい市民型の社会になる時には新しい仕組みを作っていく必要がある。

私は便宜上コミュニティ・ビジネスを10に分けている。本来は基本的に分けたくないのであるが、「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分解にしている。こちらの事例は、私が両国、墨田区にいたころの事例が中心になる。例えば福祉のコミュニティ・ビジネスには「さいとう工房」さんの事例があるが、『五体不満足』という本の最初に出てくる車椅子は実はこちらで作られたものである。環境では、60歳を過ぎた方がひとりで雨水を貯める桶を作っている事例がある。もう一つは、「ユーズ」という会社が天ぷら油をペットボトルに入れて回収し、区役所の公用車に再び使っている。また、まちの活性化として、無料で乗れるディーゼルのバスに使っているところもある。循環型社会というのはまさに、地域で使ったものを地域でもう一度資源を活用するということである。情報ネットでは、シニアSOHO三鷹がある。60歳を過ぎて退職した大手企業のサラリーマンの方が、三鷹でシニアSOHOを名乗り、年商がいまや6~8000万のNPOである。食品加工では、おやきの「小川の庄」や「スピカ」というパン屋さんがある。食によるまちづくりならば、あくまでも食をテーマにした小さな住民のコミュニティ・ビジネスをたくさんつくるのが、本当の意味でまちが再生し、活性化していくのではないかと私は地方で、地域資源を活用し、地

産地消、スローフード、そしてコミュニティ・ビジネスをからめ合わせたお手伝いもしている。つまり、実際に住民が主体となって働く集団や雇用の場をつくることのない限り、スローガンを出しても地域になかなか根付いていかない。

コミュニティ・ビジネスの定義をもう一度復習すると、「地域社会を豊かにする地域の仕事起こし」である。その目的は「コミュニティを元気にすること」にある。人数が多くなると、マネージャーが必要になり、その社会的位置付けを明確にしていく必要がある。アメリカでは、おおむね年収 700 万円で、条件は事業高 3000 万円でこれを達成してくださいと言われ、達成しないと 1 年目でもクビになってしまう。それは理事会や総会で決めていく。だから、NPO も普通の会社も分けて考える必要は無く、マネージングできる人材が求められる。特に若い方は両方の経験をされたほうがいいと思う。組織を運営していくと、マネージングする能力は、普通の会社も NPO も両方で必要とされる。だから 3 年やって成功を収めると、もっと大きな社会的な評価が得られ、600 万円だった年収が 800 万円になる。日本にはそういうマーケット、人材市場が出来上がっていない。本当は今の大学生世代から、そういうようなマーケットを作っていってほしいと思う。20 代のときは大企業に勤めて、マネージング能力をトレーニングし、30 代半ばで NPO の事務局長をやる。そういう中でコミュニティ・ビジネスを収益事業として起こしながら収益を確保して、地域で雇用を 100 人創ることが可能になる。そういうチャレンジをして成功させることが大切である。もちろん失敗も出てくるかもしれないが、失敗の上にそういう人材が育っていくのである。

5 . コミュニティ・ビジネス成功へのポイント

コミュニティ・ビジネスの考え方は、コミュニティ・ビジネス・ネットワークという NPO の仲間と 10 年かけて作ってきた。私はコミュニティ・ビジネスを起こす方に、次の 4 つのポイントをエールとして送っている。1 つ目は、コミュニティ・ビジネスに携わる地域の人々が、自分の喜びとして取り組んでいるか。つまり、やっていて楽しいか、やっていていきいきしていることが重要である。2 点目は、特に行政の方々が、財源がない、人手がないということで地域の問題に取り組めない時に、まさにこういう問題解決型のビジネスとして課題を設定していくことが必要になってくると思う。言葉を換えると、指定管理者制度を導入したり、業務委託をしたりしながら、市役所が抱え込み過ぎた仕事を住民側のコミュニティ・ビジネス等にアウトソーシングする。そういうことで今まで掛かっ

てきたコスト 10 に対して、今度は7とか5、場合によって3分の1でコストが済む。そういう状況も増えてくる。2 つ目は、こういう中で地域が抱えるさまざまな社会問題の解決の一助になっていくことが重要である。もちろん全部でなくていい。最初は1つでいい。取り組んでいくことが重要である。3点目は、コミュニティ・ビジネスは縦割りのものに横櫛を差していく、新しい社会関係や協働関係を生み出していく。最初は、ぶつかり合いがあるかもしれないが、それを乗り越え、新しい社会関係、協働関係になる。お金をかけなくても、汗を協働でかいて、行政や地元にある企業や住民やNPO団体が新しい社会関係としてコミュニティ・ビジネスで協働関係を組んでいくと、思わぬパワーを発揮する。その時に行政の役割というのは実際に政策を実施サポートしていくということである。例えば栃木県の芳賀町という人口1万人の町に、農協の青年部がつくった「ドンカメ」という有限会社がある。生ごみを町や商工会と協力（業務委託されている）して回収し、堆肥化している。その堆肥で農家の人達が農作物を作っている。子供達の学校給食の食材に、生ごみから作った堆肥を積極的に活用している。青年たちは、小学校・中学校に行って、子供達に食育の話もしている。面白いのは、芳賀工業団地のホンダの社員食堂から出る、1000人分の生ごみ処理も「ドンカメ」に業務委託し、協力している。

いまは自分の会社だけ儲ければいいとか、自分の自治体だけ良ければいいという時代ではないと思う。そういう意味からすると共存共栄で、行政、地元にある企業、住民、NPO団体もみんな協力して地域力を上げていくことが必要である。ボランティア活動も大切であるが、一歩進めて「ドンカメ」のようなビジネスの視点を入れることによって継続性をつくり、小さいながらもそこに雇用が生まれる。そういう小さい芽が、環境の分野、福祉の分野、まちづくりの分野、食品加工の分野にどんどん出るようにしていく。もちろん失敗もあるが、そういう芽が出るような形に変えていくことが、コミュニティ・ビジネスにおける地域再生の本当の意義である。それは自分起こしであり、自分で自ら仕事をつくる。そういうことも、社会起業家は率先してやって効果を上げていく必要がある。

最後は、志の部分とビジネスの部分の両方をマネージングしなければいけないということである。コミュニティの部分の志をいかに持つマネージャーを育てていくか。同時に、ビジネスのマネジメントもできる人材をいかに育てていくか。その両方が地域再生のコミュニティ・ビジネスには必要である。特にマネージャーは、地域に人材がいなければ公募してよそから引っ張ってくることも必要である。

生活ビジネスの数は地域によって違い、地域それぞれが特有のものを持っている。横浜
平成 17 年度
地域再生実践塾
細内講演（伊万里）より

でこういう福祉のビジネスがうまくいったから、うちでもそれと同じようなことをうまくやろうかといったら、それは大きな間違いで地域によって環境条件が違ってくる。それと、何といても市場が都市部と地方では違う。コミュニティ・ビジネスはビジネスであるから、市場性があるかどうかやはりポイントになる。人がたくさん住んでいるところでうまくいく事業分野もあるが、それを地方でやってもマーケット性は確立できない。それよりも生活領域の起業化から始まるのが大切である。

1人で起業することも大切であるが、商店街振興組合とか、自治会とか、地域の共同体で起業することもいいと思う。コミュニティ・ビジネスを別な言い方をすると、コミュニティの協同組合という言い方も当たっていると思う。コミュニティ・ビジネスをどう捉えるかというのは、会社をやる皆さんがご自分の中で咀嚼されて、例えば町の仕事として捉えよう、生活ビジネスとして捉えよう、コミュニティの協同組合として捉えよう、問題解決型ビジネスとして捉えよう、それぞれそういう視点をもって捉えていただければと思う。成功するには、事業の柱を何本かつくって、全体で収支のバランスをとっていく、これは欧米でも日本でも同じである。黒字の事業から赤字であるが地域に必要な事業の補填をすることに社会性がある。最初のスタートアップは事業も1本であるが、地域で継続性が出て信頼性が生まれてくると、2本、3本と横に地域事業を増やしていく。1本だけだと、日本で他にないというようなところなら残るが、だいたい真似する人が出てきたり大手が出てきたりするるので、負けてしまう可能性が高い。だから事業の柱を何本かにして全体で収支のバランスをとるマネージャーが必要になってくる。

コミュニティ・ビジネスは一般にはまだ知られていないと言ったほうがいいかもしれない。スタートアップにはいろいろな問題があるから、自治体は中間支援機関として積極的にサポートしていくことが必要である。こういうセミナーやワークショップなどを開催したり、時には2年、3年と期間を決めて、抱えすぎた仕事を業務委託して育てていく。そういう姿勢が必要である。「ドンカメ」の例のように、大企業も積極的にアウトソーシングする。そういう中で住民の起こすコミュニティ・ビジネスがうまくいくのであり、それが結果としてコミュニティ・ビジネスの成功への近道になるということである。