

コミュニティ・ビジネスの現状と未来への展望

コミュニティビジネス
総合研究所所長
(コミュニティ・ビジネス・
ネットワーク 理事長)

細内 信孝



東北電力株式会社
経理部IRグループ⁽ⁱ⁾
(コミュニティ・ビジネス・
ネットワーク 運営委員)

木村 政希



1. コミュニティ・ビジネスとは何か

1) コミュニティ・ビジネスとは

核家族化の進行やそれに伴う地域社会の崩壊で言葉そのものが失われつつあった「コミュニティ」という言葉が、最近再び良く聞かれるようになってきた。

そのコミュニティをベースにして新しいビジネスが地域で起きているのを皆さんはご存知だろうか。本稿ではそのような「コミュニティ・ビジネス」(以下CB)と呼ばれる新しい動きについて、その意味や効果、課題などについて述べていきたいと思う。

CBとは、不景気の常態化や治安の悪化など、とかく暗くなりがちなる自らの住んでいる地域を「元気」にするため、住民自らが行う地域事業のことである。具体的にはこれまで自治体や企業が「生産者の論理」で提供してきた商品やサービスとは違って、住民が自ら地域の抱える問題や生活の質を上げるべく、これまでの「企業」などといった形式にこだわらない活動を新しいビジネスのスタイルで展開するものである。(図表1参照)

図表1. CBの代表的な活動分野(とその活動事例)

1. 福祉	さいとう工房
2. 環境	雨水リサイクル研究所 ユーズ
3. 情報ネット	すみだリバーサイドネット
4. 観光・交流	ア・ラ・小布施 黒壁
5. 食品加工	小川の庄 スピカ
6. まちづくり	CS神戸 野沢組
7. 商店街の活性化	たちばな銀座商店街 アモールトーフ
8. 伝統工芸	松本彫刻店
9. 地域金融	女性市民バンク
10. 安全	安全センター

すなわち1.~10.のテーマがコミュニティ・ビジネス的の事業になる

このようなCBの特徴として次の5つの視点をあげることが出来る。一つは、地域コミュニティという「顔の見える関係」の中で行われる地域密着型のビジネスであること。二つ目は、必ずしも利益追求を目的とせず、等身大の事業運営を展開

していくこと。三つ目はボランティア活動とビジネスという2つの良さを併せ持つ中間領域的なビジネスであること。そして四つ目は、世界的な視点で考えながらも実行は地域に根差した形で行うこと。そして五つ目は、常に地域にその窓が開かれている開放型のビジネスであるということである。(図表2参照)

図表2. CB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
- ・グローバルな視野のもとに、地域に密着した活動を行うビジネス
- ・常に地域社会にその門戸が開かれている開放型のビジネス



子育て支援NPO法人「びーのびーの」
(横浜市港北区)

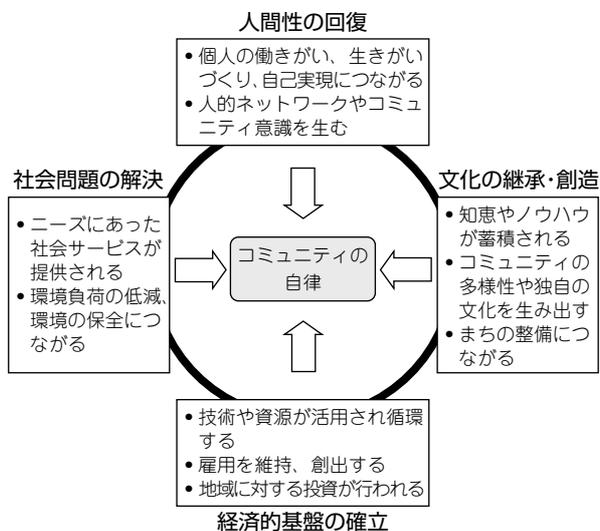
特集：コミュニティビジネスを創る

福祉、教育、環境などの分野において、多様で柔軟なサービスを提供する地域密着型のコミュニティビジネスが注目されています。地域での雇用創出や活性化に加え、高齢者、若年者などの社会参加、自己実現の場の提供の側面としても期待されています。今月号では、多様なコミュニティビジネスを紹介していくとともにその可能性、課題を探ります。(編集部)

2) コミュニティ・ビジネスのもたらす効果

CBを行うことで、地域住民・社会に次の四つの効果を期待することができると我々は考えている。まずは個人の埋没していた才能を活用してCBを行うことで、個人の働きがいや生きがいを満たすことが可能となり、「自分起こし、自己実現」が可能となること。またCBを行うことで、地域コミュニティ特有の問題が解決され、地域の問題を自己完結できるようになること。さらに、超少子高齢化により、地域コミュニティでは生活文化・伝統芸能の継承者がいなくなる等の問題が起きているが、この分野にCBの仕組みを取り入れることで活動資金の確保や人材育成を促すことが可能となること。そして最後に地域の遊休資源を活用してCBを起こすことで、地域コミュニティ内に雇用が満たされ、地域内循環型経済が可能になること。このようにCBは様々な効果を地域にもたらすことが出来るのである。(図表3参照)

図表3. CBの効果



3) 神奈川県における状況

それでは、神奈川県におけるCBの現状はどのようなものであろうか。前述のとおりCBは活動組織の形態を問わないため、明確な数値は存在しない。しかし、神奈川県の統計(特定非営利活動促進法の施行状況について(2004/10/31現在))によると、神奈川県内のみならず事務所を有している認証NPO団体1,117団体のなかで、収益事業を行っている(類推される活動区分の数は、第1号



(保健、医療又は福祉の増進を図る活動)が606件、第3号(まちづくりの推進を図る活動)が194件、第14号(経済活動の活性化を図る活動)が34件、第15号(職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動)が39件とこれだけでも900件弱が存在している。本回答は複数回答であるものの、複数の都道府県に事務所を有する団体^(iv)や他の活動分野で収益活動を行っているもの、一般の企業形態を取るものをも含めると多種多様な分野で多くの団体が地域に根ざした活動を行っていることが分かる。

図表4. 特定非営利活動促進法に定めるNPOの活動分野

1	保健、医療又は福祉の増進を図る活動
2	社会教育の推進を図る活動
3	まちづくりの推進を図る活動
4	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
5	環境の保全を図る活動
6	災害救援活動
7	地域安全活動
8	人権の擁護又は平和の推進を図る活動
9	国際協力の活動
10	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
11	子どもの健全育成を図る活動
12	情報化社会の発展を図る活動
13	科学技術の振興を図る活動
14	経済活動の活性化を図る活動
15	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
16	消費者の保護を図る活動
17	前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動

2. コミュニティ・ビジネスの事例紹介

前節においてCBについての概略を理解していただけたかと思うが、本節では実際にCBを行っている事例について紹介していくことにしたい。

1) 高齢者の積極活用—NPO法人 アクティブ・エイジング（大阪市）

最初に取り上げるのは今後到来する超高齢化社会において、より大きな課題となってくるであろう高齢者の積極活用という点で、先進的な活動を行っている団体である。

NPO法人「アクティブ・エイジング」は異業種交流会で知り合った三人を中心に、生涯現役を目指して「自分たちの活躍する場は自分たちで作ろう」と知人に呼びかけて、企業のOBを中心に組織した。「ビジネスライブの会」を母体としている。

この「アクティブ・エイジング」では、会員である企業OBたちが、これまでの企業生活で培ってきた業務の経験や知識、技術を「生活の糧」という観点ではなく、「社会に積極的に還元する」ことを目的に、企業や自治体から様々な業務を受託する活動を行っている。

その活動の中で特徴ある事業としてあげられるのが、「就職支援情報の提供事業」である。

新規卒者の就職は依然厳しく、首尾よく企業に入社することが出来たとしても、馴染むことが出来ずに早期で離職していく割合が非常に高くなっている。これはひとえに企業と学生の間でコミュニケーションがうまく図ることが出来ず、ミスマッチが生じてしまうためにこのような事態に陥っているということが言える。

こうした状況を踏まえ、この団体では大学生や短大生が実際に就職活動を行うに当たり、様々な業界や業種について、そこで勤務していた企業OBを中心に、その業界や業種の特徴や仕事をしている人たちの様子など、まさに実体験から来る「ナ

マの声」を使って説明会や模擬面接などを実施している。その内容は単位が認定される「仕事研究講座」として学生に提供する大学もあることからその充実度がうかがえる。

その他、環境に配慮したライフスタイルが自然に身につくように啓発する「環境家計簿普及活用事業」や、省エネ・省コストをオフィスに普及させるための「エコオフィス普及・啓発・支援事業」、地球温暖化防止のための「竹林活性化事業」、授産施設の収入アップのため、様々な形での支援を行う「障害者と共に行うコミュニティ・ビジネス事業」など多岐にわたる活動を行っている。

こうした活動は従来のビジネスのようにコストから価格が決定されるのではなく、受益者となるお客さまが払える範囲で決定しているため、ビジネスとしての運営には難しさが残るものの、このギャップを参加者一人一人が持つ「自分のこれまで身につけた知識・ノウハウを社会に還元したい」という「志」と、お客さまからの「感謝」という形で補いながら活動を続けている。

これから団塊の世代の多くが定年を迎え、社会全体に「仕事のベテラン」が減少していこうとする今、「アクティブ・エイジング」の出番が一層多くなることが期待されている。

2) 小さなビジネスのtryを容易にする仕組み—コミレスネット（四日市市）

次に紹介するCBは、新たな試みで小さなビジネス起こしを応援している事例である。

NPO「コミレスネット」は、コミュニティレストラン「こらば屋」を運営する団体である。この団体は公益性を有した社会的な活動に参画したいと考えた代表が、これまで20年近く続けてきた飲食店の経営を辞め、四日市市が導入した「まちなか空店舗新規出店補助事業」の助成を受けて始めたお店である。

このレストランでは、運営に際して「ワンディシェフ・システム」という新しいシステムを取り入れている。「ワンディシェフ・システム」とは、文字通り日替わりで調理をする人が変わるシステムのことで、ここでは料理好きな主婦やOL、学生などといったいわゆる「プロ」ではない人たち



*大阪駅ギャレ内「ハートフル」での授産製品の販売
（障害者と共に行うCB事業）



*コミュニティレストラン「こらぼ屋」

が日替わりでシェフを務めている。

最近でこそ、「自宅レストラン」や「農家レストラン」といった形で料理の好きな人が新しい形で飲食業を行うことが珍しくはなくなってきたものの、実際に起業するまでの道のりにはスペースや開業資金の確保などといった様々な問題が現在もなお存在している。

しかし、このシステムを使えば、シェフとして自分の力を試してみたいという人たちはこのレストランを用いて自分の屋号を名乗り、自ら材料の仕入れや調理、接客を行うことは勿論のこと、店内のインテリアからBGMなどなど、ひと通りの店舗運営を試すことが出来るのである。

仕組みはいたってシンプルで、まずレストランにシェフとして登録し、自分が希望する日に作りたい料理を自分の考えた形で提供するというものである。

顔の見える関係で行われるからその評価もまさに一目瞭然。お客さま同士のコミュニケーションが進むようにと置かれた大きなテーブルからお客さまの反応がオープンキッチンへとダイレクトに伝わるほか、売上げでも材料費をはじめとする諸費用は売上げの7割に抑えなければならず（お店への共益費等の支払いが売上げの3割であるため）料理の内容は勿論、経営感覚までもが求められるのである。そこで評判がよければお客さまから指名を受けて貸し切りパーティで腕を振るったりすることも可能となる。実際にこのシステムで自信をつけ、念願の自分の店を持つに至った人も出始めている。

「こらぼ屋」自体も、現在は登録しているシェフの数が100人を越え、この「ワンディシェフ・

システム」の仕組みを使ったレストランも今は四日市市内の「らいふ」をはじめとして六店舗が稼働している。

今日、「顔の見える関係」の中で徐々にビジネスが形成されていく「こらぼ屋」の試みは、新規起業・就労対策として様々な試みが行われている今日において新たな処方箋ということが出来るのではないだろうか。

3) 菜の花プロジェクトネットワーク(滋賀県)

これまであげた2つの事例は、ともにサービス業であった。しかし、CBにはこのようなサービス業のほかにも、環境問題などに取り組んでいる団体もある。それが最後に紹介する「菜の花プロジェクトネットワーク」である。

今なお20世紀型の大量生産・大量消費のライフスタイルが続いており、それに伴う環境破壊やごみの問題などが一層深刻さを増してきている。こうした問題に住民自らの手で正面から取り組み、地域循環型の社会作りに向けて活動を行っているのが「菜の花プロジェクトネットワーク」である。

菜の花プロジェクトとは、減反などによって生じた休耕田や転作田などを活用して菜の花を栽培して菜種をつくり、それを原料にして食用油を製造し料理などに用いる。そしてその廃食油をリサイクルしてバイオディーゼルエンジンを製造し、地域内の動力燃料に利用するというものである。

当初、琵琶湖東部にある人口約5,700人の愛東町で取り組みが始まり、平成13年に琵琶湖西岸の新旭町で「菜の花サミット」が開催されたことを契機に急速にその活動の輪が広がり、今では37の都道府県で約90の地域・団体がこの取り組みに参加している。

このプロジェクトはNPOや一般企業といった組織の形態を有しているわけではない。それはあくまで地域の一人一人が生活する範囲で主体的に資源の循環活動を行うということを重視した形で行っているからである。プロジェクトに参加している全国それぞれの団体などに画一的な活動はなく、資源循環の基本的なサイクルを中心にして、それを地域の子供たちに対する環境教育の素材としたり、菜の花を観光資源として利用したりする



など地域ごとに個性を持った活動が行われている。つまり、このプロジェクトは菜の花を媒介にした小さなコミュニティ間のネットワークを通じた活動なのである。この地域コミュニティ重視の姿勢が問題解決の主体性を維持し、かつ積極的な参画を促す仕組みとなっているといえる。

今後、このプロジェクトは、バイオディーゼル燃料の量的確保という段階から、更に「アグリルネッサンス（農の復興）」をテーマにして農業の多面的な側面を取り戻す活動を目指している。これからのプロジェクトの進展に注目していきたい。

3. これからのコミュニティ・ビジネス -コミュニティ・ビジネスに求められていくもの

このように様々なCBが存在し、地域の問題解決に携わっていることを理解していただけたかと思うが、これからCBを育て、また成長させていくにはどのようにしていけばよいのであろうか。最後にその問題について述べていきたいと思う。

1) より一層の普及・啓発

まずはなんといってもCBのより一層の普及と啓発である。CBという言葉が生まれてから11年余が経過し、認知度は上昇しつつあるものの、まだ一般化するまでに多少の時間が必要である。

これまでお読みいただいた方は十分理解していただけたかと思うが、CBの「ビジネス」とは、あくまでも地域に存在している問題を解決するための道具に過ぎず、決してそこで最大限の利潤を上げるといったものではないことを理解していただきたい。あくまでも貨幣という価値基準を用いて自分たちの行動を明確に測定し、かつ活動に緊張

感を持たせるための手段として普段我々の生活の中で馴染み深いビジネスという形態をとっているに過ぎないのである。

このような誤解を解き、CBを普及・啓発させるため、現在全国津々浦々にてフォーラムやワークショップを開催している。皆さんに理解を深めていただくことはCBの発展にあたってはまだまだ現状において欠かせないものである。

2) 企業などとの協働

CBを育て、成長させていくには自治体はもちろんのこと、企業との協働も欠かせない条件の一つである。とかく「ビジネス」と聞くと企業は身構えてしまいがちであるが、これまでの事例などからも分かるとおり、CBはこれまで企業が手がけてこなかった部分に生活者の視点から取り組むいわば「草の根のPFI」とでもいうものである。そのため、十分企業活動とは棲み分けが可能であるため積極的な協力をお願いしたい。協力といっても基金の創設等といった大掛かりな仕組みなものである必要は全く無い。CBの多くは経営資源がほとんどない状況でやっているといっても過言ではないので、空いている会議室を開放するとか、廃棄処分となった備品を無償で頒けるなどといった、些細なことでもかまわない。このことでCBは大きく前進するとともに、企業も背伸びをしない中での地域貢献活動が出来ると思う。

昨今は「CSR（企業の社会的責任）」という言葉が企業経営の中においては大きな役割を占めるようになってきたが、地域社会に潜む問題を解決するCBへの協力こそ社会的責任への取り組みの身近な一歩とはいえるのではないだろうか。

3) 新たな段階への飛躍

CBも兵庫県や岩手県、青森県などのように、地域のCBの芽を発掘したり、街なかにその支援拠点を設けたりと自治体が積極的に税金を用いて直接支援するという第二段階に届いているところも出てきている。

積極的な自治体による支援はCBにとって大きな力になると同時にCBが「公的」な役割をも担っていく必要性が生じてくる。そこで、我々はこ

のような公的な役割をCBが担うために必要な条件を「CBの7原則」として示している。以下にそれを示すことにする。

- ①地域の（遊休）資源を活用しての起業が
- ②個人の自分起こし（自己雇用）になっているか
- ③地域の雇用づくりに寄与しているか
- ④地域の問題解決に寄与しているか
- ⑤地域で新しい社会関係や協働関係を生み出しているか
- ⑥利益は事業目的に再投資するか、地域に還元しているか
- ⑦地域に可能な限り経営情報を開示しているか

こうした原則すべてをCBに要求することはないまでも、自治体も支援先となるCBに対して努力目標として求めていくべきであると考え。また、CBもこれらを満たしていくことで、より高い次元での問題解決組織として地域住民からの期待と信頼を得ることが出来ると我々は考えている。

これまで、CBの定義と役割、そしてこれからの課題について事例を交えながら述べてきた。このようなCBがここ横浜は勿論のこと、日本のいたるところで活発に起こり、今後の新しい地域経営のモデルとなることを期待したい。

*i：本稿は著者の個人的見解によるものであり、著者が所属する組織の見解を示すものではないことを了解されたい。

*ii：コミュニティ・ビジネスの詳細な事例については、参考文献にある「コミュニティ・ビジネス」（細内信孝著 中央大学出版部）、「地域を元気にするコミュニティ・ビジネス－人間性の回復と自律型の地域社会づくり－」（細内信孝編著 ぎょうせい）などに詳しく説明されているので、興味のある方は参照されたい。

*iii：神奈川県NPO関連ホームページより <http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/kenminsomu/npo.htm>

*iv：複数の都道府県に事務所を有する場合、認証機関が内閣府となる。

*v：コミュニティ・ビジネスという言葉は著者の一人である細内信孝が1994年から提唱している言葉である。

<参考文献>

1. 「コミュニティ・ビジネス」
（細内信孝著 中央大学出版部）
2. 「地域を元気にするコミュニティ・ビジネス－人間性の回復と自律型の地域社会づくり－」
（細内信孝編著 ぎょうせい）
3. 「地域づくり」2004年8月号
（地域活性化センター）
4. 「NAGI」第19号（冬）（月兎社）

<事例にて取り上げたCBのホームページ>

- ・NPO法人 アクティブ・エイジング
<http://www10.plala.or.jp/actage/>
- ・ビジネスライブの会
<http://www3.ocn.ne.jp/~bsnslive/>
- ・NPO法人 コミレスネット
<http://www.oneday-chef.net/>
- ・菜の花プロジェクトネットワーク
<http://www.nanohana.gr.jp/>

細内 信孝（ほそうち・のぶたか）

コミュニティ・ビジネスの提唱者。コミュニティ・ビジネス総合研究所代表取締役所長、埼玉女子短期大学客員教授、コミュニティ・ビジネス・ネットワーク理事長。1994年よりコミュニティ・ビジネスによる「地域の元気づくり」を提唱、97年に非営利組織のコミュニティ・ビジネス・ネットワークを東京墨田区で設立し、以来、コミュニティ・ビジネスの啓発・普及活動に取り組む。『コミュニティ・ビジネス』（中央大学出版部）、『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』（ぎょうせい）、『コミュニティ・ビジネス起業マニュアル』（共著ぎょうせい）、『テーマコミュニティの森』（共著ぎょうせい）など、著書や論文多数。全国での講演・ワークショップはすでに550回を超える。

ホームページ <http://www.hosouchi.com/>

木村 政希（きむら・まさき）

東北電力株式会社経理部IRグループ勤務、コミュニティ・ビジネス・ネットワーク運営委員。主な著作・論文に「地域を元気にするコミュニティ・ビジネス」（ぎょうせい）、「地域の自律に向けた人材育成」（『自治フォーラム』2002年4月号）「コミュニティ・ビジネスの現状と課題」（『広報』2004年12月号、共著）などがある。