

「コミュニティ・ビジネス」セミナー

『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』

講師 細内信孝氏

(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」とは

ただ今御紹介にあずかりました細内信孝と申します。

この「コミュニティ・ビジネス」という言葉は、10年前に私が名前を付けた言葉であります。そのとき、ちょうど東京の下町の墨田区を中心に歩いていました。まち歩きをしていたのです。ちょうどバブル経済がはじけたころでしたので、町の中にぼつんぼつんと空き地が出てきた。住民の方が土地を売って郊外に転出してしまった。そういう状況の中で、1990年前後から東京の下町の中心部には徐々に歯抜けになった土地が出てきたのです。

そのときに私の頭に閃いたのは、よく言われる「都市問題」でした。インナーシティ問題というのが、アメリカやイギリスなど先進国ですでに現れていたのです。ニューヨークやロンドンなどです。つまり、国がある程度成熟期を迎えていって停滞傾向に入っていくとき、町の中心部が衰退していく。住民が流出していくと同時に人々がいなくなるわけですから、犯罪率も高くなる。

私は、まもなく東京の中心部も俗に言う「都市問題」が起きてくるぞという思いを10年前に強くしたわけです。1990年前後から、町を歩いて感じていました。そのときに思った仮説が、今回御紹介いたします「コミュニティ・ビジネス」という考え方です。

今まででしたら、コミュニティ、地域社会のサービスは、行政がほとんど対処してくれた。ですから、私がこの「コミュニティ・ビジネス」という言葉を使い始めた最初の5年間ぐらいは、「細内さんの言っているコミュニティ・ビジネスというのは、役所がやればいいのか。我々住民は、役所をお願いに行けばいいのか。陳情に行けばいいのか。」と、100名ぐらいが参加した講演会場で講演が終わった後、いつも2、3人の方に言われました。

私が思った仮説は、衰退していく地域社会なりコミュニティを再生していくには、コミュニティの中にビジネスの視点を入れるということです。適度なビジネスの視点を入れると、適正なる対価、お金を払うわけですから、いい意味での緊張感が出て、事業としての継続性や信頼性が生まれてきます。

このように、私が10年前に「コミュニティ・ビジネス」という考え方を提示したのは、これからやってくるであろう日本のコミュニティの再生には、住民が主体になって、コミュニティの中にビジネスの視点を入れて、いい意味での緊張感や継続性を出していったり、適度なビジネスで信頼性をつくっていくことが必要だと考えたから

です。それに名前を付けたのがこの「コミュニティ・ビジネス」という言葉でありました。

それから10年、様々なことがありました。例えば1996年には、新宿で多摩大学と「コミュニティ・ビジネス」の公開セミナーを3年間にわたってやりました。先ほど言いましたように、その当時、「住民がわざわざ地域の課題をビジネスでやる必要はない、行政がやってくれればいいのだ」と言われていました。

ここ10年間では、社会経済的な状況が大きく変化しています。例えば、行政の財源不足問題です。私は、東京のM市の商工振興対策審議会の委員もしていますけれど、委員会の場で税収が18年前に戻ってしまったとの議論も出ています。M市は、産業政策などいろいろな分野で先進的な市の一つであると言われていています。そのM市でさえも、そうなのです。今サラリーマンで50代の団塊世代の方々が、あと5年、10年後に地域に戻ってくるのです。つまり、納税者から社会保障を受ける立場に変わってくる。行政の財源が右肩上がりには戻りにくいことが予想されます。そうしたときに、住民の「役所がやってくれる」という考え方を考える必要があると思います。

しかし、各地で講演をしていると、やっとなら3年くらい、住民の「役所がやるものだ」という人はほとんどいなくなりました。気がついてみると、行政全体で約700兆円の負債がある。こういう状況の中で、誰が責任を持って地域の問題に取り組んでいくか。私たちの日本の社会は、そういう状況に追い込まれている、切羽詰まった状況にあるのではないかと思います。

全国を歩いてみますと、1極集中で、東京に人や物、情報、お金が集中する一方です。それに比べて地方は、衰退傾向にあり、町の中心部でシャッターを降ろすところが増えています。ただ、日本は諸外国に比べてまだ豊かな面もありますから、シャッターを降ろしても食べていけることもあります。「無理に汗をかく必要はない」という人がいらっしゃるのも事実です。

「コミュニティ・ビジネス」は、住民が主体になって地域の困った問題をビジネスで解決していくということで、私が10年前から多くの仲間と取り組んできたものです。相撲で有名な両国駅前の2階の空き店舗に、東京都墨田区の中小企業の人たちがつくった有限会社「すみだリバーサイドネット」と共同事務所を1996年に開設しました。研究会自体は1994年から立ち上げ、「コミュニティ・ビジネス」起こしを民間として始めていきました。

最初は、カタカナは分かりづらいという意見がありましたので、まず、私が作ったのは絵本です。私たちの共同事務所は、地元の人ほとんどですから、中小企業の社長さんや奥さんたちが出入りしてきます。子どもたちも、お母さんに連れられて一緒にやって来るのです。そこで、子どもたち向けに絵本を作りました。これは素人が作っています。私と、私が主催するNPOの「コミュニティ・ビジネス・ネットワーク」の女性スタッフで作りました。絵は、墨田区の主婦の人が描いてくれました。

そのとき名前を付けたのが「まちにやさしい仕事」。「コミュニティ・ビジネス」と

は、別の言い方をすると「まちの仕事」なのです。まちにある仕事。「やさしい」と付いているのは、人や自然に負荷を掛けない仕事ということです。私たちの社会は負荷が掛かりすぎているのです。エネルギーもそうです。

その絵本には、実際に墨田区で行われている6つの事例が書いてあります。墨田区は、人口が22万人くらいです。御当地呉市と同じくらいですね。

皆さん、天ぷら油をどうしていますか。固めてごみとして出していますか。それとも、そのまま下水に流していますか。今、墨田区では家庭用の油も区をあげて回収しています。ペットボトルの1リットル、2リットルの瓶に使い古しの天ぷら油を入れて、もう一度回収して機械にかけているのです。それはディーゼル車に使えるのです。区内26か所で集めた油を公用車5台に使っています。地域で出した油をもう一度リサイクルする。これが環境の「コミュニティ・ビジネス」です。

元々天ぷら油は植物油です。ですから窒素酸化物がほとんど出ず、通常の化石燃料よりはずっとやさしい。環境負荷が掛からない。「地産地消」という言葉がありますけれど、地域で循環する仕組みは食べることだけではないのです。私たちの身近なところに、こういう地域で循環する仕組みがあるのです。

さらにここの素晴らしいところは、地域通貨を発行しています。墨田区では古本も回収してまして、古本と「ユーズマネー」という地域通貨を交換しているのです。つまり環境というテーマ、負荷を掛けにくい仕事というのは、円よりも、むしろ地域の人の志が入った地域通貨のほうが集まりやすいのです。

そして、廃食油や古本で交換した地域通貨が貯まっていくと、福島県奥只見の森林と交換ができる。そういう、言わば善意の志の集まりの通貨がもう一つ生まれて、「コミュニティ・ビジネス」のきっかけをつくっているわけです。皆さんの御当地ではどうされているか分かりませんが、地域で循環させるような仕事、つまりボランティアから一歩進めて仕事になるのです。

同じようにもう一つ事例を挙げます。御当地は自然が豊かですが、水はどうしていますか。雨水を貯める桶をつくって販売している人が、墨田区の東向島にいらっしゃいます。元々この方は町工場のおやじさんでした。つまりプラスチックの成形が本業だったのです。60歳を過ぎて第二の人生。60歳を過ぎても、フルタイムで働かなくても週3日とか昼間の3時間だけとか、やはりそれなりの働き方が必要です。

墨田区では、二昔前までは、雨水を全部隅田川に流していたのです。けれども折角天から降る雨を、もう一度、自分の身近なところで受け止める。そしてその桶は40を超える自治体が半額補助していて、仕事になるのです。しかも1人でやっている「コミュニティ・ビジネス」です。この方は東向島で1階を工房に、2階と3階を住居にして、屋上を「雨水を貯める市民の会」の事務局にしています。言わば、「職住一体」です。

墨田区の小中学校には、この桶が全部ついています。お金をいただくことも必要だけれども、校長先生から児童の前で雨水の大切さの話をして欲しいと言われたときが

一番嬉しいと言われています。ですから、「コミュニティ・ビジネス」というのは、誰か喜んでくれる人が、地域の顔の見える関係で出てくるというのも一つの特徴です。それと、必ずしも利益志向が第一次的ではないということです。

墨田区の区役所では、雨水を貯めて中水に使っています。両国の国技館も雨水を貯めて中水に使っています。御当地は自然が豊かなところですから、雨水を貯めるということに余り興味が湧くかどうか分かりませんが、こういう身近なところで、自分のできるところから「コミュニティ・ビジネス」は可能だということを理解していただきたいと思います。

20世紀後半、特に首都圏では、北関東や新潟県、福島県に大きなダムや発電所を造って、水やエネルギーを引っ張ってきています。日本よりも先にニューヨークで停電が起きましたけれども、遠いところから大量に水やエネルギーを運んでいると大きな負荷が掛かっているのです。私はこの10年間でドイツに7, 8回行っています。見てみると、アメリカ型の大量にエネルギーを使う方法と、ドイツ型の循環をさせながら多様なエネルギーを使用して社会を維持していく方法がある。果たして、どちらが新しい時代を拓いていくのでしょうか。

九州の福岡県直方市で講演をしたときに、ある小学校の校長先生が私のホームページを見て細内さんの話を聴きたいということで、後ろで聴かれていました。ちょうど総合学習がはじまる1年前で、是非ともこの絵本(『まちにやさしい仕事』)を総合学習で使いたいから譲ってほしいということで、100冊しか作っていなくてほとんど在庫がなかったのですが差し上げてしまいました。

私のホームページ(www.hosouchi.com)も、墨田区のお母さんたちの「コミュニティ・ビジネス」で5年ぐらい前から50回以上作り直しをしてもらっています。そこからリンクして「すみだリバ-サイドネット」のホームページの「SRNとコミュニティ・ビジネス」にお母さんたちがつくったインターネット版の絵本の映像と文章が出ていますから、関心のある方は是非御覧になってください。

そのほかに、「コミュニティ・ビジネス」について勉強されたいという方に簡単に御紹介いたします。中央大学出版部から『コミュニティ・ビジネス』という本を出しています。両国、墨田で行った活動については第5章を中心に書いてあります。最初にこちらで「コミュニティ・ビジネス」とは何かということをお読みになっていただくと、分かりやすいかなと思います。それと、もう一つ『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』(ぎょうせい)という本は、まさに地域経営について書いています。今までは、行政がほとんど地域経営を担当していたのですが、行政と共に地元の企業と共に「コミュニティ・ビジネス」で地域の経営に参画するという点がポイントです。言わば『コミュニティ・ビジネス』が基礎編で、『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』が応用編です。この2つを読んでいただくと、大まかに「コミュニティ・ビジネス」とは何かということについて把握していただけるのではないかと思います。

そのほかに「ラジオたんぱ」から24の活動事例を紹介した『少子高齢社会を支える市民起業』という本を出しています。それと、新しい都市経営という視点からは『テーマコミュニティの森』を「ぎょうせい」から出しています。これは福島県であった「うつくしま未来博」で県知事賞をいただいた内容を本にしてあります。関心のある方は、以上4つの本を読んでいただければと思います。

「コミュニティ・ビジネス」の視点と特徴

まず、「コミュニティ・ビジネス」の定義についてですが、定義は10年前から現在まで、広めにとってあります。最初から入り口を狭めると広がらないので、広めにとって定義づけをしています。私は、「コミュニティ・ビジネス」とは、「自らの地域を元気にする住民主体の地域事業である」、あるいは、「住民が起こす地域の事業である」と、そういう言い方で御紹介をしています。

では、どんな特徴があるかと言いますと、一つ目は、まさに住民主体ですから地域密着のビジネスである。二つ目は、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あるということです。

「コミュニティ・ビジネス」について、私は、この3年間で約500か所くらい歩いています。いろいろ見てみますと、「コミュニティ・ビジネス」というのは意識してやっているというよりは、むしろ結果として「コミュニティ・ビジネス」になっている。でも、今の時代は、意識して「コミュニティ・ビジネス」を用いて雇用の場をつくっていくことに意義があるのです。

では、そうしたときに、適正規模、適正利益のビジネスということをどのように考えたらよいか。「コミュニティ・ビジネス」は大きくなっても事業規模が10億円、雇用数で100名前後です。昨年は特に東北各地を回りましたが、工業団地に東京から大きな会社を誘致して工場をつくって、雇用者数を1千人、5千人と生んでいた雇用の場が今どうなっていると思われますか。工場を閉鎖して中国に移転をするという企業が半分を上回る勢いになっています。

今までの産業政策は、そのときはそれなりによかった部分もありました。しかし、私は、これからは「コミュニティ・ビジネス」を核にしたコミュニティ産業の時代であると考えています。つまり、雇用数は20人以下、場合によっては大きく100名前後。こういうものが生活ビジネスですから、生活関連として横につながります。なぜ横につながるかという点、日本の社会は相変わらず縦割りです。縦割りに横串を刺すのが、この「コミュニティ・ビジネス」です。そのときに、適正規模があるのですね。つまり「コミュニティ・ビジネス」は、行政がやることよりも、ある意味ではスピードがつかます。そういう意味で市場性によって適正規模まである一定の成長を促していく。「コミュニティ・ビジネス」は、適正規模、適正利益のビジネスであるということをまず理解していただければと思います。

それから三つ目、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ある。「株式会社は金儲けをするところ、ボランティアはただ」。どちらか

という、こういう二極化した考え方が、私たち日本人の一般的な考え方ですね。ですが、この中間で、営利第一でもなく、だからといってただでもない生業をつくっていく働き方が必要になってきています。人生80年ですから、会社から会社のわらじを返してほしいと言われ、履くわらじがなくなった人は、残りの40年をボランティアでは生活できませんね。だからといって、営利第一でも働くのが厭だという人はたくさんいます。

私たちは「コミュニティ・ビジネス」を法人格で規定しておりません。ですからNPO法人もあれば、企業組合、会社組織まである。そういう中で、普通の会社とどう違うのかということについて、これからいろいろお話ししていきます。

新幹線に乗っていると、従業員が5万人や10万人といった大きな会社がよく目につきますね。今までの会社は、大きいことがいいことであり、強いことがいいことだったのです。そういう大きいこと、強いこと、競争、利益志向、効率性、生産性、こういうものを求めて活動する「グローバル・ビジネス」と言われるような事業ですね。

でも、必ずしも、大きいことがいいことではなくなってきました。それに対して「コミュニティ・ビジネス」というのは、小さくて弱くて、共生、草の根的で、効率とか生産性を求めるのではなくて、意義とか意味を求めて活動することが多いのです。ひとり暮らしのおじいちゃん、おばあちゃんにお弁当を届けて喜んでくれる。一方、普通の会社は、1食当たりの利益率を30パーセント出さないと内部留保できないし、設備投資もできないという発想になるのです。

こういう「グローバル・ビジネス」で働いていた人が会社の倒産やリストラで地域に戻ってくるということですね。皆さんは2対8の法則を聞いたことがありますか。これからは、「グローバル・ビジネス」で仕事に就く人は多分2割で済むと思うのです。効率性とか競争は世界規模で一番安いところで機材の調達をしますから、2割の人たちで日本の富の8割を稼ぐ時代だと思うのです。

逆に言うと8割の人は、地域でコミュニティ型のコミュニティ・ビジネス的な仕事を多足のわらじです。1足ではなく、地域密着でコミュニティ・ビジネス的なものを2足、3足組み合わせ生きていく。多分、こちら側で生活する人が8割だと思います。8割で逆に2割の富をつくっていく。日本の社会は、もう階層社会に入っています。階層社会の最たる現象は、東京に再開発で大きなビルが乱立している一方で、地方の中心部は、ますますシャッターが降りて衰退しかけている。

こういう状況の中で、「コミュニティ・ビジネス」とはニュービジネスの一つと思われる来方にはちょっとショックかもしれませんが、実は「コミュニティ・ビジネス」というのは、大競争の社会と地域コミュニティをベースにした相互扶助の社会をどうつくっていったらいいのかという課題を孕んでいるのです。ですから私は、大競争と相互扶助を共存させるような地域社会をどうつくっていったらいいのかという命題を持って、今、取り組んでいます。

例えば、昔の農村社会には、頼母子講をはじめ、結（ゆい）や講（こう）がありました。だからと言いつて、昔に戻るのではないのです。今の時代にふさわしい相互扶助の経済。別の言い方をすると、地域で経済の信託をつくっていきましょうということです。「コミュニティ・ビジネス」においては、単なる新しいビジネスをつくるということではなくて、自分たちの生き方や暮らし方、仕事の仕方を主体性を持ってどうつくっていったらいいかという視点に立っていただきたいと思います。

「コミュニティ・ビジネス」の効果

「コミュニティ・ビジネス」の期待される効果というのは、大きく分けて4つあります。一つ目は、人間性の回復、個人の働きがいや生きがいづくり。自己実現につながっていく。これは、人に言われてやる仕事ではないということです。地域の困った問題に耳を傾けて、1人の人間が活動から入っていく。そういう中で継続してやっていると仲間が集まってきて、そこに人的ネットワークやコミュニティ意識が生まれてくるのです。

二つ目が社会問題の解決。地域ニーズに合った社会サービスが提供されるということです。環境負荷の低減、環境の保全。墨田の絵本の事例で言うと、ちょっとしたことですが、雨水をビジネス化して、それでいて地域社会の問題解決に役に立っています。

また、今、一番注目を集めているのは経済基盤です。地域で仕事が回らない、お金が回らない。雇用、再雇用の場を地域でつくっていくということです。それと同時に、地域には悠久の資源がたくさん眠っています。こういう使われていない技術や資源を活用して、積極的に仕事化することによって循環させるということです。今、「コミュニティ・ビジネス」が最も注目を集めているのは、自己実現と同時に雇用の場を地域につくっていくという点です。これが三つ目です。

皆さんは、コミュニティとはどのぐらいの大きさだと思いますか。私は、簡単に御紹介するときは、中学校区ぐらいと言うのです。日本の中学校は、大体1万人に1つ設置されますから、1万2千校が日本にあるのです。小学校は2万4千校、郵便局も大体2万4千局、コンビニエンス・ストアが5万2千店です。そういう中で、「安心できる生活圏」をどうつくっていくか。安心というのは犯罪だけではなく、暮らしていく上で働き口がある。楽しさがある。つまり、そういう生活文化があるということです。

「コミュニティ・ビジネス」の四つ目の効果は、生活文化の継承、創造です。知恵やノウハウが蓄積され、コミュニティの多様性が出てきます。

一つ事例を挙げると、皆さんの中で御存知の方がいらっしゃるかと思うのですが、今年長野県の善光寺さんが御開帳だったのです。その善光寺の表参道に「縄文おやき」の店が出ていたと思うのですけれども、おやきは小麦粉の中に、昨晚の残りものの野菜をみじん切りにして入れて焼くのです。これは縄文時代からある縄文食です。一昔二昔前までは、お母さんが昨晚の残りものを詰めて、囲炉裏（いろり）の灰

の中で焼き上げていました。でもどこも都市化されて、農村部でこういうおやきなどをつくる場所は、ほとんどなくなっていたのです。しかもここは、3,500人の過疎の村です。小川村と言って、長野市から北に車で30分くらい行くのです。3,500人の村で高齢化率は40パーセント、65歳以上の方は40パーセントもいるのです。

今までは、特に60歳を過ぎた方の現金収入の場がほとんどありませんでした。ここは民間で始めました。おらが村をなんとかしようという村出身者を中核に7人が集まって、おやきの事業を「株式会社 小川の庄」として始めたのです。その当時はNPO法人もありませんから、会社として始めたわけです。面白いのは、全部、工業化社会ではじき飛ばされた資源を使っていることです。

まず、60歳以上の方を100名前後雇いました。普通、若い方を雇いますね。でも、漬物を漬けたり、蕎麦を打ったり、おやきを握るというのは、若い人ではなく60歳を過ぎたお母さんたちが一番上手なのです。村にそういう資源があるということに、今まで気がつかなかった。

しかもこちらは、民間が75パーセント出資して、残りの25パーセントを農協が出資しております。村役場は出資しておりません。普通、村役場が振興公社をつくると、霞が関からお金を引っ張ってきて、町の真ん中に大きな工場をつくって、お母さんたちをマイクロバスで迎えに行くのです。しかし、新しい建物をつくって、振興公社で正規の職員を3,4人雇ったら、事業収支が回りません。信州はかつて蚕糸王国で、集落ごとに農協が今は使っていないお蚕さんの卵を保管する倉庫があるのです。そこをおやきを握る工房にして活用していきました。

先に出ましたが、「コミュニティ・ビジネス」のキーワードは「職住近接」です。いざという時のために、働く所と住む所が20分以内になっています。こういう過疎の村でさえも、おやきの工房を村内に6か所設けて、手づくりです。逆に言うと、「コミュニティ・ビジネス」は、雇用づくりということを第一目的におくと、あえて機械化しない方がいいのです。機械化すると、先ほどの効率性とか競争概念に引っ張られる。あえて手づくりの味です。今は工業化社会、効率社会ですから、ちょっとでも曲がったナスや大根などは畑に廃棄していますが、農協が出資しているので、ここに入れる原材料は安く仕入れてくる。これは、かつて畑に捨てられていた規格外の野菜を活用しています。

先ほどの雨水の話と相通じるところがあると思います。私たちの生活がいかに効率的な社会の価値観に染まっているか。こういう使っていない野菜を使い、使われていない倉庫を使って、あえて機械化せずに手づくりで持ち味を出して、年商7億円です。

この前、私は長野県庁で講演をしました。商工部長さんとその株式会社小川の庄の社長さんが出てきて、社長さんはこう言っていました。今から10数年前に60歳を過ぎて始めたのですけれども、いよいよ70歳半ばでお辞めになる農家のお母さんが月15万円をコツコツと貯金したそうです。年間180万円。10年間やって辞め

るときに、1千800万円ほど貯まった。そこで、毎年、ロサンゼルス「ジャパンエキスポ」に実演販売のお母さんたちを6,7名連れて行かれていたそうです。まだ、東京に出たことがない、飛行機にも乗ったことがない。ましてや外国には行ったことがない。そんなお母さんたちの個人の働きがい、生きがい、自己実現につながる。ちょうどお孫さんが中学生くらいですから、孫と英語の勉強をするのだそうです。そういう意味でのやりがいや生きがい生まれてきます。それと同時に、孫に小遣いもあげられるようになる。

村にとっても、原材料から自分たちの資本でやっていますから、売上額の80パーセントは村に還流してくるのです。しかも、建物は既存のものを改良しただけですから新しく建てるのに比べ10分の1の費用で済みます。株式会社小川の庄の社長さんの実家を改造して「小川の庄 おやし村」というのをつくったのです。お母さんが独りで住んでいたのを、麓(ふもと)に新しい家をつくってあげて、自宅を改造して実演販売したのです。長野オリンピックのときには9億円までいきましたけれども、今は7億円です。このように、今まで工業化社会では規格外だったものが、こういうコミュニティをベースに知恵を出し合っていると事業として成り立つのです。

これ以外に、岐阜県には休耕田にトマトを植えてケチャップをつくっている「明宝レディ-ス」という団体があります。そこも年収は2億円ぐらいになっています。両方とも機械化していないというところが一つの特徴です。ですから、ITとか機械化とか声高に叫ばれますけれども、「グローバル・ビジネス」ならいいのですが、「コミュニティ・ビジネス」の場合は、雇用をつくることを第一次的におけば、あえて機械化しないほうが競争関係に巻き込まれないこともあるのです。ですからそれは、ケースバイケースですね。

こういう「コミュニティ・ビジネス」、まさに「小川の庄」というのは、地域循環型経済の推進ではないかと思います。先ほどの墨田の「天水尊」や天ぶら油の話もそうですけれども、今まで地域で使われていない廃棄された野菜、お蚕さんの倉庫、人材も60歳を過ぎた女性の方の働く場、こういう従来とは逆転の発想で、地域で埋没していた地域資源を積極的に使っていく。

多分御当地は、海にまつわる仕事があるのではないかと思います。今、私がお手伝いさせていただいているのは神奈川県の変子市で、こういう講演会の後、市民型のワークショップをやっています。「コミュニティ・ビジネス」を起こす、起業ワークショップですね。まち歩きをしたりしながら、観光に近い「コミュニティ・ビジネス」、漁村食堂を含め様々な事業企画を住民が主体になってつくるワークショップをやっています。

「コミュニティ・ビジネス・モデル」

以上「コミュニティ・ビジネス」の期待される効果として4つ挙げましたけれども、これを私は、「コミュニティ・ビジネス・モデル」という言い方をしています。「コミュニティ・ビジネス」は、地域の問題に1人でも気がついて1年、2年やっていくと

顔の見える関係がベースですから、人が集まってくるのです。「クラブ」が出発点になってくるのですね。「クラブ」でいいものもありますが、売上を上げるという活動を続けると「コーポラティブ」に変わってくる。協同組合、企業組合、NPO法人をつくったりします。さらに発展していくと、利益をコントロールするようになってきます。そうすると「コーポレーション」に変わってくるのですね。日本の創業支援には、制度融資なり、非常にたくさんの仕組、仕掛、応援のスキームがいっぱいあります。でもいきなり「コーポレーション」から入るとするのは、特に失業された方には非常にハイリスクです。

皆さんはコーヒーショップやラーメン屋さん、すべての起業の5年後残っている割合を御存知ですか。9割は止めてなくなっていくます。もちろんハイリスクでも「コーポレーション」から入ることは制度としていいと思うのです。でもそれと同時に、「コミュニティ・ビジネス」のように、まさに「クラブ」や「コーポラティブ」から入っていくのも大切です。

それには私は、「多足のわらじ」ということを勧めています。商工業者も本業のほかに、地域の仲間と「コミュニティ・ビジネス」の活動をする2足目のわらじをつくりましょう。サラリーマンの人も本業のほかに、自分の住んでいる地域で2足目のわらじをつくっていきましょう。つまり、2足目のわらじというのは、地域の活動をする「クラブ」です。これは趣味の世界から始めていいのです。いわゆる「安心できる生活圏」をつくるというのは、顔の見える関係を回復していくということです。ですから、地域の活動は「クラブ」からスタートしていく。「クラブ」でいいものは、「クラブ」のままそこで発展していい。けれども何らかの地域の活動をしていくと、売上を上げるという行為になっていくのですね。

実際にあつた例で言いますと、今から10数年前、子育てを終えたお母さんがお世話になった1人暮らしのおじいちゃん、おばあちゃんに初めは2食だけ弁当を作っていたんですよ。ですけど、口コミで広がっていくんですね、「コミュニティ・ビジネス」は。私にも作ってくれという1人暮らしの高齢者が出てきた。近所のお母さんも手伝ってくれる。2食が10食になり、10食が20食になる。20食を超えると、厨房を変えなくちゃならない。2年くらいやっている、役所から電話がかかってくる。そうすると、売上を1食当たり500円位にしてワーカーズ・コレクティブ、企業組合をつくり、営業方針を立てて事業に継続性を出していく。こういう形で、NPO法人になるのですね。

ここで、政策誘導をすればコミュニティ産業になるというお話に少し移りたいと思います。皆さんは、志ある人間が10名以上集まればNPO法人をつくれるということを知っていますか。1998年12月から特定非営利活動促進法（NPO法）が施行されて、今、活動分野は17分野にまで広がっています。今まで看護師さんだった方々は、平成元年ぐらいから家事支援サービスや時間預託制度、ふれあい切符などということで、ボランティア活動でやっていたのですね。

各地を回ると、こういう講演会の後、実際の「コミュニティ・ビジネス」の実践者とのパネルディスカッションがありました。今まで任意団体、市民団体としてやっていた彼女たちは、NPO法人が取れるようになった。NPO法のいいところは、志があれば出資金は要らない点です。出資金がないと、少々大変なことも多いのですが、志を持った人間が10人集まればNPO法人が設立できる。それに、2000年4月から介護保険法が施行されたのです。そのときまでシャドーワークと言われていたものが、法人格を取って介護保険が適用になったことで労働に対する対価、かつて市民団体だったところが、初年度から介護サービスの年間事業高が1億円、2億円です。最初はボランティア活動的なことでやっていたが、NPO法人になると利益をコントロールする視点が必要になる。

私は、昨年、東北地方を積極的に回りました。大体人口10万人あたりに1団体ぐらゐの割合でNPO法人がつけられていて、看護師さんたちが仲間10数人とボランティアでやっている場合が多い。そのNPO法人の理事長さんは、「今の日本の社会には、コミュニティ・ビジネス的に地域に密着して小さな仕事が横につながっていくための、利益をコントロールできる地域マネージャーが不足している。」と言っています。

この「地域マネージャー」という「コミュニティ・ビジネス」をマネージングできる人材の育成が重要であることが、行政の方に申し上げたい1点目です。事業高が1億円を超えたと初年度から税金を300万円納めた、500万円納めたとの話をよく聞きます。それはなぜかという、ボランティア時代の考え方があるので、仲間の給料を低く抑えているのです。仲間の給料を適正に払って、利益をコントロールするという事を見失っていたとの話も聞きます。初年度ですから、売上や事業をこなすのが精一杯だったというのは分かります。

よく考えてみてください。今、工業団地を造って、東京から大きな会社を呼んで、工場を雇用をつくる時代ではありません。そういうときに政策誘導をして、NPO法人という法人格が取れて、シャドーワークだと言われたものに介護保険で適正なる対価を払う仕組みをつくれれば、年間事業高が1億円、2億円の事業所、介護福祉の「コミュニティ・ビジネス」は生まれるのです。

「コミュニティ・ビジネス」、「スモール・ビジネス」と言っていますけれども、こういうものは本当の仕事ではないという人も、たまにはいます。しかし実は、政策誘導をしてきちんと光を当てれば、新しい産業になり得るということなのです。今日はそこに気がついていただければと思っています。

「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」が、そういう意味で普通の企業と違うのは、応援する人々がいる、又はそういう人があることを意識してつくっていくことが重要だということです。パトロンがいるかもしれません。物心両面で応援してくれるかもしれません。寄付をしてくれるかもしれません。例えば、墨田区は中小企業の町ですから従業員5人以下の社長さんが多いのです。パートナーとしてまちづくりの会社をつくと

き、投資をしたり、より積極的な人は経理にまで参画する。

今は10年前に比べて、本業が70パーセントに落ち込んでいますね。相変わらず、この70パーセントを100パーセントに戻そうという施策を求める人が多いのです。しかしこれからは、70パーセントの本業のほかに、仲間と「コミュニティ・ビジネス」で2足目のわらじをつくって、こちらで30パーセントを稼ぐのです。そうすると、70パーセントと30パーセントで100パーセントになります。でも相変わらず、国や政党の施策というのは、70パーセントを100パーセントに戻そうという傾向が強いです。

もう一つ普通の会社と違うのは、ボランティア活動をする人、サポーターが出てくるのです。私たちは、1997年から両国駅前で事務所を構えました。2階の空き店舗ですから20坪です。そういう中で、ボランティアが20数名いました。主婦の方と一緒にボランティア活動をしてくれた人が出てきた。サポーターがいたんですね。この事務所は2001年1月までそこにあって、今は多摩ニュータウンに移転しておりますけれど、今でもボランティアが2人来ています。

「コミュニティ・バンク」のバンカーを育成していくということが、私が行政の方に言いたい2点目ですね。1点目は先に申し上げた地域マネージャーという「コミュニティ・ビジネス」をマネージングできる人材。2点目は、欧米では「クレジット・ユニオン」と言いますが、日本語では信用組合的なものです。

簡単に言うと、東京では、子育てを終えたお母さんたちが10人集まって、1人10万円を出して低農薬のお惣菜屋さんをやっています。1人10万円で10人集まれば100万円です。生協の場所を借りて100万円で創業できるのです。ある漁村では、お母さんたちが10万円出し合って、10人で漁村食堂というのを週3日だけやっている。そういう小さな事業に対して、アドバイスができるバンカーが必要なのです。

今、日本の銀行には、大口の融資、5千億円とか、1千億円とか、5千万円以上でなければ貸さないとか、そのような銀行が多いのです。そういうところでは、100万円くらいの創業、起業に対しては、全然目もかけてくれません。地域の静脈的な経済を支えるためには、むしろ100万円創業から始めることを応援する「コミュニティ・バンク」のバンカーが必要なのです。

それと、プロジェクト・ファイナンスでやっていくことも可能です。例えば、ある1人の女性がパン屋さんをやりたいと言う。パンを焼く中古の機械が200万円する。これを、小口の5万円とか10万円にして私募債を発行するのです。これはプロジェクト・ファイナンスです。200万円が集まらなければ、そのプロジェクトや仕事はできない。だけど集まれば、その仕事は実を結んでいく。

逆に言うと、大きな会社に5千億円を貸して貸し倒れになるよりも、「コミュニティ・ビジネス」のような100万円や200万円、大きくても1千万円前後の案件のほうが貸し倒れ率は低いのです。大きいことがいいことではなくて、小さいことがい

いのです。イギリスの経済学者シューマツハは、「スモール・イズ・ビューティフル，スモール・イズ・スマート」と言った。これからの時代は，小さいことのほうがよいケースが増えてきているのです。

「コミュニティ・ビジネス」における草の根市民の資金調達

今言った「コミュニティ・ビジネス」のお金の集め方。創業するということには，ほとんどの人が制度融資も使いながら既存の金融機関からお金を借りますね。そうしたときに，もう一つの資金調達方法として，草の根市民の資金調達がある。コミュニティが直接金融の場になり得るということも重要なポイントです。いくつかの事例を見てみましょう。

例えば，本の中にも書いていますが，長野県のまちづくり会社「ア・ラ・小布施」。長野県小布施町は，人口1万2千人の「栗」と「葛飾北斎」で知られる町です。「ア・ラ・小布施」は，資本金の95パーセントを住民が出資しています。信州は蔵が多いので，土蔵を改造してゲストハウスを造った。内装費だけでも3千数百万円かかった。普通のまちづくり会社だったら，全額地元の金融機関から調達してきますね。ここはその7割から8割を，住民や商工業者から建設クーポンとして1回1万5千円の宿泊券を買ってもらったのです。それで資金調達をした。つまり知恵を出す。顔の見える関係でコミュニティから資金が調達できる一つの例です。

二つ目は，東京の旗の台にある「スピカ」というパン屋さんの例です。彼女は10数年前，自然酵母のパン屋さんをやりたいということで，政府系の金融機関にお金を借りに行った。パンを焼く中古の機械が500万円。その当時，女性の起業に対して世間的な価値観というのは余り芳しくなくて，結局，融資を断られてしまった。今は事業計画書がしっかりしていれば，どんどん貸してくれますけれども，10数年前は貸してくれなかったのです。彼女はそこで，事業計画書『私の夢を買ってください』ということで近所の友人，知人を50人集めて説明会をやって，パン債という私募債を発行した。1口10万円。償還期間は4年。その当時の金利分5パーセントの5千円は，パンのク・ポン券を発行した。パン屋さんを開いたときにパンを取りに来てもらって，焼き具合とか塩分の強さを見て応援してくださいとしました。そういう支える仲間を併せて募集して500万円調達する予定が800万円あったのです。ということは，100万円創業，500万円創業という小さなまちの仕事をつくっていくには，既存の金融機関だけではなくて，お金の調達が顔の見える関係でできる可能性を持っているのですね。

私は昨日，ホテルである眼鏡屋さんの直接金融の話テレビで見ました。私が各地で講演していることと同じようなことを言っているなと思いました。この眼鏡屋さんは金融機関で借りるのではなく社員間で資金を調達しますけれども，「コミュニティ・ビジネス」ではコミュニティ間で資金調達しますね。こういうものというのは，貸し倒れが非常に少なく，98パーセントは回収できるのです。だからといって，既存の金融機関を否定しているのではなくて，併せて調達する。

また今後は、例えば、この呉地域事務所単位で、こういう福祉の学校をつくるのだというきちんとした事業計画書を、行政だけではなくて、NPOとか関連団体が入って一緒になってつくりまします。ついては、20億円かかる。これからは、プロジェクト・ファイナンスの時代です。その20億円を小口にして、1口10万円。20億円だから何百口、何千口になりますが、集まらなければそのプロジェクトはやらないということです。つまり、住民はお金による投票ができる。住民投票より、もっと自分の意思を働かせるということ、それが地方分権です。だから地域経済信託というのは、そういうことも含めてプロジェクト・ファイナンス型で、地域に必要な事業や施設に、住民自らが債権を買うことで意思表示ができる。

今は国際化と言ってもどこにお金がいっているか分からない。郵便局に預けると特殊法人にいたり、なんとか公社にいたりして分からない。つまり顔の見えない関係になっているわけです。

しかし、コミュニティとか顔の見える関係というのは、直接自分たちの地域に必要なものができるということです。私がドイツで取材してきた「エコバンク」がそうです。これはテーマ型のコミュニティですけれども、エコロジーの農場をつくるということで20億円必要だというときに債権募集を始めました。無利子で預金をする人がいたり、寄付をする人がいたりする。集まらなければそのプロジェクト・ファイナンスは解散ですが、集まればそれで実行する。

今の日本社会の閉塞感というのは、東京に人口やビジネスが集まりすぎて、お金が一極に集中しているのです。そして決める人も同じで集中しています。今後は、そこに住んでいる地域の住民が決めていく時代を迎えると思います。そういうときに、普通の金融機関だけではなくて、コミュニティが直接金融の場になり得る。それには情報を開示して、事業計画書にも地域のあらゆる人が参画していく。そういう仕組みをいかにしてくれるかが、これからの地域間競争を勝ち抜いていく鍵だと思えます。

私は、階層社会に入って富める者と貧しい者が出てきたり、衰退していくコミュニティとか、地域間競争のコミュニティがたくさん出てくると思うのです。そういうときに、例えば御当地を一つの地域として、どうやって戦略的に他の地域と違う視点で豊かにできるか。そういう視点に立って考える必要があると思えます。

ですから、「コミュニティ・ビジネス」は、点としての新しいビジネスではなくて、地域全体をどうやって生き生きとする仕掛けにしていくか。それを考えるきっかけになるのだということを、今日、知っていただければと思えます。

「コミュニティ・ビジネス」の分野

「コミュニティ・ビジネス」の分野ですけれども、あえて分かりやすくするために、「環境」、「福祉」、「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のタイプに分けています。

御当地呉では、8個かも12個かも知れませんが、ワークショップをやってみると、「暗いつぶやき」が出てきますので、まち歩きをすることをお勧めします。独り暮ら

しの方が何に困っているか。そういうことを、まち歩きをしながら、住民参加型のワークショップをしてみる。これぐらいの会場で6人がひとつのテーブルについて、ポストイットを使ったり、ラベルで貼り出したりして2,3時間話をするのです。そうすると、先ほどの「クラブ」ではないですけれども、地域で必要なコミュニティの活動というものが見えてきます。

例えば先ほどの絵本の事例で言うと、福祉の「コミュニティ・ビジネス」、これは墨田区にあります。男性が経営者です。「さいとう工房」という福祉の工房が本所四丁目にあります。皆さん、これから高齢社会になっていくときに、自助具、補助具、併せてこういう電動車椅子を直してくれるところが、御当地にもありますか。これは、今は日本のものよりも、アメリカ製や北欧製が機能的にいいらしいです。50万円から200万円。障害者の方は、それぞれ併せてメンテナンスをしてもらわないと使い勝手が悪いのです。こういうことの直しをしてくれる福祉の工房が「さいとう工房」です。どうも健常者は、ハード的に段差をなくすとか、エレベータを付けるというように思うのですが、実はハードなことよりも視線を合わせる、視線を同じ位置にすることが最も重要なのです。私はこの絵本を作る上で、このことを斎藤さんから学びました。

そのほかに環境です。先ほどの雨水の「雨水リサイクル研究所」。天ぶら油は「ユーズ」。情報ネットは私たちの共同事務所のパートナーである「すみだりバーサイドネット」、墨田の中小企業の社長さんたちが2足目のわらじでつくったのです。すみだりバーサイドネットでは、「SOHO for Mothers」というお母さんのための仕事起こしをやっています。実は子育て中のお母さんも仕事がしたいのです。子育て中のお母さんが、小学校、中学校にお子さんを行かせている間に仕事をする。ここでは、まちのホームページをつくるという仕事をしています。

普通のSOHOとどこが違うかという、普通のSOHOですと1人で出来高払ですが、ここでは3人が一組になっています。子どもがいつ病気になって熱を出すかわからない。そうすると1人に頼んでいると、仕事が止まってしまうのです。3人に頼んでいると助け合いをします。それとコミュニティを意識している。先ほどのおやきの「小川の庄」も職住近接で、広い村落ですが7か所あるので60歳を過ぎたおばあちゃんが歩いて通えるのです。先に申し上げたとおり、「コミュニティ・ビジネス」のキーワードは、「職住近接」です。

両国は、両国中学校、両国小学校のエリアでPTAのネットワークがつくられています。しかも「すみだりバーサイドネット」の人たちはまちの顔役です。ですから、パン屋さんなどが町工場のホームページをつくってほしいという仕事を持ってきます。私のところからリンクを貼ってありますから、是非御覧になってください。向島のお茶屋さんのホームページもお母さんたちでつくっています。IT講習会を始める前にやったものですから、4回で1万円、ちゃんとお金をいただきました。

IT講習会がありますが、講習を受けただけでは仕事になりません。仕事として育

成していかないと育っていかない。ですから、私のホームページも適正なる対価、お金をお支払いし、40数回、毎月のようにメンテナンスや直しを入れてもらっています。講習会を受ければ仕事をできるようになる、それは大きな間違いです。仕事を用意しながらスキルアップを図っていく仕掛がなくて、しかも無料というのでは身に付きません。大雨が降ると、12回のうち1回くらい休んでもいいのではないかと感じてしまう。やはり本気を出していくには、自分に投資をする、身銭を切ることが必要です。それと同時に、地域のなかで適正に評価するということです。シャドーワークと言われるような仕事だったら、もう一度考え直した方がいいのです。そこがやはり「コミュニティ・ビジネス」を考えていく上でのポイントですね。

そのほかに、観光交流とか、「小川の庄」のような食品加工。神戸の震災をきっかけに生まれたまちづくりの「CS神戸(コミュニティ・サポートセンター-神戸)」は、積極的にまちの再生に取り組んでいますね。商店街の活性化ということでは、足立区にある「アモールトーフ」。

一つ面白い事例を挙げましょう。商店街自体は相変わらずシャッターが降りています。しかし、商店街の人たちがお金を出して、地域のサービスを担当する会社をつけたのです。具体的に言うと6つの事業をやっています。一つは都立病院の食堂、レストランの経営です。二つ目は清掃事業。駅前の大型店舗から清掃事業の委託を受けています。最も収益の柱になるのは、足立区の小中学校の調理の人材派遣。これは12校で、毎年随意契約なのです。

私は失業者を出さないことが、今一番大きな日本政府の役割だと思います。しかも既存の業者に仕事を出すのではなくて、地域で働く人に出す。「アモールトーフ」という商店街の商圈は、大体中学校区二つ分ぐらいなのです。ちゃんと評価も受けていて、5段階評価でAとかBを取っている。ある意味では、地域の子どもたちの給食は、地域のお母さんたちで作っていくという考え方です。

この3事業は黒字なのですけれども、普通の会社と違うところは、黒字から赤字に補てんし、情報を開示しているところです。随意契約でいただいているからですね。商店街には生鮮3品がないと、お客さまが来なくて生き残りが難しい。そこで魚屋さんを直営でやっていますが、それでも赤字です。東京で駅前の大手と勝負しても、負けてしまうケースが多いのです。そういう中で、最初、私がお付き合いし始めた頃は2億円ぐらいだったのですが、あっという間に5億円まで伸びました。1989年、今から13年、14年前にできた「アモールトーフ」です。

確かに商店街自体は、シャッターが降りているところが多いです。でもシャッターを降ろした人は、清掃事業のチーフをやったり、お茶屋さんの社長などをやっています。洋品屋の社長さんは、この「アモールトーフ」の責任者、マネージャーをやっているのです。株主配当もしています。役員報酬は年額120万円から240万円。一番もらっているのは、従業員の方で400万円台。そういうことをきちんとオープンにして地域に貢献する。このように伝え聞いております。

先ほどの「小川の庄」が中山間地の「コミュニティ・ビジネス」の最も典型的な例ならば、これは商店街の典型的な例です。ここの最大の目標は、雇用を180名受けるということです。これからは、大企業のなかでのワークシェアリングではなくて、地域でワークシェアリングを考える時代だと思います。ここの最大の目標は雇用をつくるということですが、フルタイムでなくてもいいのです。週3日だけとか、昼間の3時間だけとか、人によって働き方が違うのですね。でも大きな会社に入っていた人たちが失業して勤めたいというときには、フルタイムがいいと言うんですね。それは今の時代は難しいですね。地域で支え合う、働く場をつくっていく、それが今、「コミュニティ・ビジネス」に要求されることです。

私がイギリスで見てきた例では、グラスゴー市の市役所が「コミュニティ・ビジネス」で公共施設の警備事業を行い、失業した方を中心に100人の雇用をつくっているのです。失業した方にトレーニングを2日ぐらいうれば、警備事業はできるそうです。これからは国立大学も独立行政法人になります。国立大学には土地や駐車場がありますので、私ならば、有限会社を設立して地元の人に駐車場管理の「コミュニティ・ビジネス」をつくってもらおう。すると一つの「コミュニティ・ビジネス」が生まれます。特に都心部にある国立大学では、事業を行えば雇用づくりにもつながっていくのです。そういう意味での地域密着の仕事というのは、政策的な誘導や考え方をいろいろ組み合わせると、仕事はいくらでもできるということです。

中間支援機関の必要性

それには、今まで余り日本にいなかったインターメディアリ - という中間の支援機関が必要なのです。私たちが両国でやってきたことを欧米ではすでにチャリティ団体やNPOが、この中間の支援機関、言わば、NPOのNPOというのをやっています。私たちは、日本で初めてに近いかたちで中間の支援機関として両国を中心に仕事したい人の応援をしています。この応援の成果の一つが先に申し上げた絵本です。

中間の支援機関としての役割。今、日本では、どちらかと言うとお金も情報も人材も揃っている行政が中心になってやっています。岩手県では、やはり県がサポートし、「岩手コミュニティ・ビジネス協議会」を私も協力して3年前からつくっています。広島市と同じくらいの県民人口ですが、100を超える「コミュニティ・ビジネス」が生まれています。

中間支援機関というのは、こういうセミナーをやったり、ワークショップをやったり、場合によっては仕事の支援や普及活動をしたりします。御当地呉にも、こういう中間支援機関を今までのお役所の機能とは切り離して新しい形をつくっていくことが必要だと思います。ただし、当初の3年くらいは行政が中心になって、3年目から5年目に民間に移管していくということを、最初から宣言してやっていくことがいいと思います。

日本ではどうしても官に頼る傾向が強いですから、官が最初につくってしまうと、どうしても、おんぶにだっこといいますか、ずっとそのままになってしまいます。し

かしこれからは、仕事を業務委託してもらいながら、自らこういう資金調達も自分たちでできるような仕掛、仕組、コミュニティ・ファンドという基金をつくったり、ボンドという債権を発行したりということが必要だと思います。

群馬県が、最近、10億円を調達するために愛県債を発行しました。使用目的は、群馬県の県立病院の医療機器に使う。たった18分で売り切れたのです。要するに、自分たちの地域に必要なものに使うということならば、お金を出してくれる。ですからそういう意味では、もっともっとコミュニティを意識した施策をつくっていく必要があるのです。

最後になりましたけれども、「コミュニティ・ビジネス」の定義をもう少し専門的に解説しますと、「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。まさに「まちの仕事」であり、「地域の仕事起こし」ですね。その目的は、コミュニティを元気にすることにあります。普通の会社はコミュニティを元気にすることなんて言っていないですね。「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、新しい市民が中心の社会に変わっていく市民セクターづくりです。

それと、住民がよい意味で企業的経営感覚を持つ。これはNPO法人といえども、普通の会社といえども、利益をコントロールするマネージャーがいないと、事業体は維持できません。ですから、そういう意味では、たとえNPO法人といえどもよい意味での企業的な経営感覚を持って、マネジメントを導入していくことが重要になります。生活者意識と市民意識の下に活動する事業。それを私たちは、「コミュニティ・ビジネス」ということで御紹介をしています。

「コミュニティ・ビジネス」の起業ポイント

最後に、「コミュニティ・ビジネス」を始める前のチェックポイントと、始めてから1年、2年経ったときのチェックポイントを御紹介したいと思います。

1点目は、「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。やっていて楽しい、人に言われる仕事ではなくて、自分起こしになっているかということことです。

2点目は、地域が抱える様々な社会問題の解決の一助になっているか。専門的に言うと、「コミュニティ・ビジネス」は問題解決型のビジネスです。

3点目は、新しい社会関係や協働関係を創造しているか。私たちの今までの社会は、ハード面にお金をかけてきました。「コミュニティ・ビジネス」は、極端なことを言うとお金がなくても、新しい社会関係や協働関係ができるのです。縦割り社会の中で横断的につなぐ役割を「コミュニティ・ビジネス」は持っています。その代わりに、利害関係が直接ぶつかり合っただけで時間が掛かります。1、2年は利害関係がぶつかっていきます。しかし、雨降って地固まるではないですけれども、ぶつかり合いがなければ地域は固まりません。本当の意味で地元の人に信用してもらえるとというのは3年目以降です。

そういう中で、いかに私たちの社会が縦割りになっているか。私も全国各地を回っていて、例えばNPO関係で主催されると、NPO関係の人がたくさん来ます。商工関係で主催されると、商工関係の人たちばかりです。生涯学習ですと生涯学習の関係者。福祉系ですと福祉系の人たちが来ます。つまり、霞が関や県庁からはじまって、ずっと縦割りになっているのです。

コミュニティがないというのは、同じ呉に住んでいても、違う縦割りに属する人とは余り話もしたことがないということで、呉だけではなくて、日本各地で起きている現象です。そういうときに、地域の様々な問題解決のために、ワークショップをやりながらみんながテーブルに着くのです。問題を明らかにしながら、それぞれができることとできないことをテーブルに出していきます。まず、当面の3年間ではできることを一緒にやっていきます。できないことは3年から5年かけて、課題として解決するための方策を検討していくのですけれども、そういう中で協働関係が生まれてくるということですね。

ですから、ハードをつくるような大きなお金は要らないのです。みんなが集まれる場所と机と鉛筆があればできるのです。この地域をなんとかしようという志が地域を変えていくということです。

4点目、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うまくとれているか。これはいいことをしているのだからと自己満足に陥り、事業性で赤字を出していると組織は維持できません。そういう中でうまくバランスがとれるか。事例を御紹介すると、『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』の第5章に岩手県の「水車蕎麦の店 森のそば屋」の活動が載っています。「森のそば屋」さんというのは農家の方が始めたのですけれども、どう考えても、県が定めた法定賃金を払えないのです。経営者は何を考えたかということ、払えないのだったら止めてしまおう、払うためにはどうしたらいいのか。市場性の分析から損益分岐点をはじき出して、要望を分析して払うためのメニュー立て、料金体系、味、品質を揃えていったのです。

ですから、皆さんがこれから「コミュニティ・ビジネス」をおやりになるとき、シャドーワークと言われるような時給が法定以下の場合は、それはお止めになった方がいいと思います。周りの人たちの応援を得るためにも適正なる対価を払っていく。そういう中で、「コミュニティ・ビジネス」は徐々に地域に浸透して行って、事業の採算点に乗っていくだろうと思います。

「コミュニティ・ビジネス」成功への道

今後の行政の役割としては、ベンチャービジネスの創業支援の諸制度や制度融資などたくさんあります。それと同時に、併せて、この呉というコミュニティの中から「クラブ」や「コーポラティブ」がたくさん出るような仕掛けをつくっていくことが重要なのです。つまり3年後には、コミュニティの活動する「クラブ」を呉地区で30つくりましょう。「コーポラティブ」は20つくりましょう。そうすると、10年後に「コ・ポレ・ション」、社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）として会社になる

ようなものが、場合によっては30のうちの1割、3つぐらい出てくるかもしれません。それが既存のベンチャー・ビジネスなどの支援策になる。大体普通の人には、ベンチャービジネスでは失敗する確率が非常に高いのです。ですから、併せて、普通の人でも創業できるような地域密着の「コミュニティ・ビジネス」が「クラブ」の段階から芽が出るような仕掛けをつくっていくことが、私は成功への近道であると考えています。

その仕掛けとは、まず、ときにはマネージャーとワーカーを分けて育成することが挙げられます。マネージャークラスを公募する。生活領域の起業化ということで、先ほどの10分野です。生活の質を上げていきたいと思いますということで、大体10分野あると、どなたでも1つか2つ、自分に合ったものが出てきます。1人での起業から、「アモールトーフ」のように地域の共同体、商店街で起業することも可能です。

また、事業の柱を何本か作り、全体で収支のバランスを図る。先に見た「アモールトーフ」は6事業のうち3つは赤字ですけれども、全体で収支をとっているのですね。それには、自治体も大企業も抱え込みすぎた仕事を住民が起こす「コミュニティ・ビジネス」に積極的に委託を行い、育てていく。こういうことが必要であると思います。

アメリカやイギリスのNPOやチャリティ団体を取材して分かったのは、彼らは営利企業(PO)をマネジメントしているということです。つまり、株式会社などのような利益を出す事業体(PO)とNPOのマネージングは一緒なのです。ところが日本では、営利事業(PO)と非営利事業(NPO)を分けたがりますね。私はマネージングの世界は、POもNPOもともにマネージングできる人材がこれからの日本に必要だと思っています。NPOのマネージングができるからこそ、POのマネージングができる。POのマネージングができるからこそ、NPOのマネージングができる。そういうバランスある人間が、これからの日本では必要になってくると思います。

それと、マネージャーはサッカーの監督と同じで、総会なり理事会から与えられた目標に達しないとクビになります。まさにPOもNPOも関係ないということです。目標に達し得ないマネージャーは、すぐに代わっていただくということで、サッカーの監督と一緒にです。そういう視点に立って、新しいビジネスの仕組みとして「コミュニティ・ビジネス」を考えていく必要があると思います。

ちょうどお時間がきましたので、私の話を終わりにいたします。御清聴ありがとうございました。