

平成21年度第2回静岡県商業活性化対策研究会

細内信孝氏 講演録

「地域を元気にするコミュニティ・ビジネス」～商店街の活性化を目差して～

(H22. 3. 16)

皆さんこんにちは。ただいまご紹介にあずかりました細内信孝と申します。コミュニティ・ビジネスという言葉は、私が今から17年前に名前をつけた言葉で、当時、東京の墨田区、両国駅前の2階の空き店舗で、地元の中小企業の社長さんたちと、地域に密着したビジネスを応援していこうという事で始めた事業です。早いもので17年、18年くらい経ちますが、実は昨年、韓国大使館の方がお見えになって、韓国政府の課長さんクラスの方が盛んに来るようになりました。どうしてだと思いますか？いよいよ韓国でも大統領の十大施策の一つに、このコミュニティ・ビジネスを入れていこうということで、昨年あたりから年間5団体くらい、調査団が、韓国政府の各省庁の方々がお見えになって、私はコミュニティ・ビジネス関連の本を全部で12冊書いています。12冊というのは、毎年1冊ずつ書いていたものですから、仲間と書いて12冊になっていますが、実は皆さん、お手元にあるのをちょっと見ていただくと、中が本筋の本になっていて、9刷というのがありますね、「地域を元気にするコミュニティ・ビジネス」、この9刷の本が韓国語版にもなっています。もう一つ、「みんなが主役のコミュニティ・ビジネス」、これも韓国語版が今から3年前に出ています。ということで、2008年に韓国に招待講演に行ってきました。その時に日本でいう農水関係の事務次官の方が来ていて、日本で言いますと総務省、かつての自治省、それから経済産業省のような部署の、若手の課長さんクラスの方がお見えになって、韓国の都市部と農村部の格差社会を埋めていくには、このコミュニティ・ビジネスしかないという結論をお持ちになって、とうとう大統領の十大施策の一つになりましたので、協力して欲しいという事で、12冊の本を全部まとめてお買いになって、2時間3時間と当研究所に立ち寄られたわけです。

私のプロフィールは後ろに出っていますが、一番直近のプロフィールは下のHP、hosouchi.comというところに、最新のコミュニティ・ビジネスに関する情報を含めて掲載してありますので、ご覧になっていただければと思います。

あと、「コミュニティ・ビジネス起業マニュアル」というこれ、4刷になっていますが、今日これだけ持って来ました。実はこれ、事業企画書を作っていく上でのマニュアル本になっています。だいたい8回コースで、日本商工会議所が後援する、千葉の東金商工会議所でのコミュニティ・ビジネス市民起業塾に使うテキストです。これは2年目のものですが、相談日を含めて8回コースになっています。1回当たり4時間、8回受けると、普通の主婦でも、事業企画書を作って一人で発表できるようになります。これは2年目ですので、1年目に起業された方がこちらに載っています。実は今日こういう講演会の後、ワークショップをおやりになると、コミュニティ・ビジネスの芽が地域からたくさん出てきます。そういう意味では、起業マニュアル、この中の64・65ページに事業企画書の事例が出ています。先ほどから皆さんのところに回していただいているパンフレット、普通、日本商工会議所さんがおやりになる時は創業塾という名前を使っていますが、このパンフレットでは、その枠組みの中なのですが、コミュニティ・ビジネス市民起業塾という名前を付けています。どういう事業企画書を作るかというのがこちらの64・65ページにあります。これも回しますのでご覧になって下さい。これはNPO法人を作って、街の緑を増やしていこうという事例になっています。

コミュニティ・ビジネスと普通のビジネスはどう違うと思いますか？コミュニティ・ビジネスは街の困った問題から取り組んでいくという事です。ですから別の言い方をすると、問題解決型のビジネスということも言えます。それともう一つ、子育てを終えた女性たちが起こしやすいコミュニティ・ビジネス、これ何だと思いますか？これはコミュニティ・ビジネスとして立ち上がっていったものです。これは広島県の尾道帆布です。聞いたことある人いますか？昔は瀬戸内海の帆船の帆だったんです。一人の主婦が奮起して商店街の片隅で始めたんです。地域資源としての帆布があります。NPO法人を作って、とうとう今や5千万、6千万を超える年商と、スタッフ10名を超える小さな事業に育っています。ですからこれ、帽子であるとか鞆であるとか、使われていない地域の資源を活用して、物をもって語れというのは、一番

分かりやすいじゃないですか。この帽子、これ5千円です。今日ちょっと早めに来たので、ご当地の福祉会館で巾着を買ってきました。いくらだと思いますか？300円です。こちらが5千円。どうですか？付加価値をつけて、地域の資源を活用して、知恵を出して、仲間と一緒に物を作って行く。ですからこちらの尾道帆布は、NPO法人ながら、空いている商店街の中を1階2階ぶち抜きで借りて、工房を立ち上げて、観光客まで呼び込んでます。尾道市の郵便局、本局の隣にある商店街に入っています。行かれた方はぜひ寄ってみてください。女性たちだけで年商5千万円を超える。

ですから、コミュニティ・ビジネスには2通りあります。一つは、地域の困った問題にビジネスの視点を入れて取り組んでいるコミュニティ・ビジネスと、地域の使われていない資源を積極的に活用して物として作って行く。こういうものを商店街の中に入れて込んでいくことによって街は活性化して行くんです。そういう意味で、この本ですが、ぎょうせいという会社から出ていますが、「ソーシャルインクルージョン」というのがこちらにありますね、社会起業の役割。これは福祉のコミュニティ・ビジネスについて書いてあります。その下の「テーマコミュニティの森」というのが、環境についてのコミュニティ・ビジネスです。

それで表紙に戻ると、もうすでに団塊世代、昭和22~24年、3年間の方々がすでに退職されて地域に戻っています。こういう方々の地域デビューの方法です。ですから最初からビジネスとして取り組んでいるのではなくて、こういう方々は、地域活動、ボランティア活動から入って、その地域に困った問題があった時に、こういうコミュニティ・ビジネスで取り組んでいこうということで、これも仲間と一緒に書き上げた本です。ですから今、こういう講演会だけではなく、実際に事業企画書を作って、その発表会を行っています。発表会で発表して、皆さんからアドバイスや注意すべきことを教えてもらう。そういう中で自分のやりたいことを地域に発表していく。そういうプロセスを踏んで、いま全国で多くのコミュニティ・ビジネスが立ち上がっています。

今日、名簿を拝見しましたら、皆さんお役所の方ですから、実際に主婦の方とか、商店主の方がお見えかなと思ったんですが、それはまた別の機会に譲ることにして、皆さん方が仲介になっていただいて、ぜひ各地でコミュニティ・ビジネスの講演会やワークショップをやってみてください。それだけ、これからの格差社会に地域再生を目指すには、この手段が大いに活用できると私は思っております。

ではパワーポイントを使いながら話をしていきます。

「地域を元気にするコミュニティ・ビジネス」この言葉を私は15年間使っています。最近では、ほかの講演者がよくこのテーマを選んで使われるのを目にしますが、もうこの名前をつけて15年経ちまして、この本の中にある9刷の本も、まさにそのままストレートに使っています。地域を元気にするコミュニティ・ビジネス。どういう内容かという、まず定義から入っていきます。日本人は定義が好きですから、まず定義としては、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。今日のレジュメの2ページ目から、パワーポイントで出す内容をまとめてありますのでそちらをご覧ください。コミュニティ・ビジネスは自らの地域を元気にする、住民が主体となって起こす事業である。こういう定義でご紹介しています。

それでは、コミュニティ・ビジネスの特徴です。私は特徴を概ね3つに分けています。1つ目の特徴は、住民主体の地域密着のビジネスである。2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。いかがですか皆さん、必ずしも利益追求を第一としないというところに、この考え方のミソがあるんです。例えば過疎地であるとかそういう所では、まちづくり型の会社を作る時に、利益追求が第一ではない、むしろそこに住む人々の社会参加の場、働く場を作るという視点で、このコミュニティ・ビジネスを紹介している時もあります。ですから別な言い方をすると、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。あくまでもビジネスです。ですからNPOともちょっと若干違うわけですね。ただし、事業型のNPOはコミュニティ・ビジネスの範疇に入ってきます。いままで私たちの社会は、営利を第一とするビジネス、つまり普通の会社、株式会社は営利第一のビジネスですね。それに対し、今までボランティアはどちらかというと無償、無料、ただという言い方があったわけですが、どうもこの、どちらかに属するような働き方というのは、高齢化社会になってくるとなかなか

活躍の場が無くなってきます。特にお年を召されると。むしろ、これからの中老年の方々は、この中間的な働き方をコミュニティに作っていく必要があるということです。また、言い方を変えると、「働く」ということを皆さんどう思いますか？働くということは、中老年の方々にとっては、社会参加の場を得ることなんですね。ですから、かつてイギリスが失業率10%を超えた時に、失業するということはどういうことだと思いますか？社会的排除に遭うということなんです。2年3年と失業手当ばかり貰っていると、働く意欲を失くし、社会関係が壊れていく。むしろこれからの日本は、15歳以下の子供よりも65歳以上の方のほうが多い社会になります。そうした時に、今までの営利を第一とするビジネスの中で働くという働き方は難しくなってきます。むしろこの中間的な働き場所を地域に作っていく、または用意していく必要があります。ボランティアだけでは、年金が月に6万円くらいしか出ない方には、なかなか不安になります。ですから、年金+αとして5万でも10万でも、それでいて地域で働ける場を作っていくというのがこのコミュニティ・ビジネスの着眼点のひとつです。

このコミュニティ・ビジネスの視点と言っていますが、これ皆さんどのように感じられますか？こちらの従来のビジネスの視点というのは、単純で、短期間で、大きいこと強いこと、しかも競争・利益志向です。企業は効率と生産性を求めて活動していました。それに対してコミュニティ・ビジネスの視点、複雑で長期間にわたります。マーケティング的には小さく弱いものです。ただし事業コンセプトが違います。共生、草の根的であるということです。成果は、意義とか意味を求めて活動しています。実は、これからの社会というのは、トヨタやホンダのようなこちらの社会、会社と、もう一つ、こういう地域に根差した働き方の場所を、相互補完的に作っていく必要があると私は感じています。むしろこちらだけでは、世界的なグローバルな市場では、必ずしも最後に勝者として勝ち残ることは難しくなってきます。ですからこういうコミュニティ・ビジネスの視点を、補完関係で地域社会に作っていく必要があるということになります。大きく違うところは、こういう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働けるような場所をいかに地域にたくさん作っていかれるかということが重要です。しかもこちらですと、社員が5万人とか、トヨタはアメリカだけで15万人くらいいると言っていますね。コミュニティ・ビジネスは3人とか1人とか5人とか、多くてもせいぜい百人前後です。こういう働き方を地域に作っていく必要があります。

さあ、これを私はコミュニティ・ビジネスモデルと言っていますが、実はコミュニティ・ビジネスは最初から会社を作る必要はありません。同好の志、地域の困った問題に気が付いた仲間が集まってきたクラブが出発点になります。つまり、地域活動をする仲間が集まってきて、売上を上げるという行為を始めるのです。協同組合的な組織に変わってきます。ここに行くまでに2年3年かかる場合もあります。さあ、この売上を上げる行為、これを私は、地域の困った問題に対応して売上を上げることを、社会起業と言っています。地域の困った問題に取り組んでいきますから社会起業です。やがてクラブから、地域で認知されていくと、この協同組合的な組織は何になると思いますか？1つはNPO法人です。もう1つは、ビジネス性を少し追求する場合は、4人以上集まって企業組合に変わってきます。いずれも協同組合的な要素があります。さらにこちらは社会的企業です。これはソーシャルエンタープライズという言い方をしますが、協同組合的な組織からこの社会的企業に変わるには、5年、場合によっては10年かかります。つまり、クラブが100あるとすると、協同組合的なものになるのがだいたい3分の1です。さらに社会的企業になるのは100のうち2つか3つです。それでもいいんです。無理してすべてが社会的企業になる必要はありません。我々の地域活動はクラブのままでいいとか、NPO法人のままでいいとか、そういう形で、周りの状況を見て、主役となる人々が自分たちで決めていけば良いのです。

1つ言えることは、どういうことかということ、皆さんのお住まいになっている市町村で、クラブが毎年たくさん、竹の子の芽が出るように10とか20出てくるような仕掛けを、地域に対して呼びかける。こういうことが皆さんの仕事のひとつになってくるのではないかと思います。つまり、地域活動をするようなクラブがたくさん出てくると、地域の問題に取り組んでいきます。で、やがてNPO法人になったり、女性たちがお惣菜屋さんをやるということで4人以上集まって企業組合になったり、様々な動きが出てきます。で、この協同組合的な組織から社会的企業に変わるには、利益をコントロールするマネージャーが必要になってきます。これはマネージング能力に長けた人材がここで必要になってきます。ですからNP

○法人といえども、赤字を出しつ放しでは組織を維持することができません。そういう意味で、私はこれをコミュニティ・ビジネスモデルということで、1999年、今から11年前に、中央大学の出版部から出した本があります。「コミュニティ・ビジネス」という本です。ホームページでも見ることができますが、こちらもおかげさまで8刷まで行っています。それが最初の原点の本です。皆さんのお手元の資料のチャートはほとんどその本からの抜粋です。この関係とは、社会的企業になったならば、地域にあるクラブとか協同組合に対して、助成をしていく、応援していくことが大切です。得た収益を還元していくということです。

期待されるコミュニティ・ビジネスの4つの効果です。どうですか？まずは人間性の回復。個人の働き甲斐や生き甲斐づくり、自己実現につながってきます。コミュニティ・ビジネスは決して、人から言われた仕事ではありません。自ら作っていくものです。もう一つ、社会問題の解決ということで、地域のニーズに合った社会サービスが提供されます、または環境の負荷の低減、環境の保全につながるようなことがこのコミュニティ・ビジネスとして取り組まれています。廃食油を回収し、もう一度自動車のエネルギーに使っていく、いずれも、地域の社会問題の解決にビジネスの視点を入れて取り組んでいく。ビジネスの視点を入れるということは、そこに雇用の場が生まれるということです。そして3つ目が生活文化の継承・創造。私たちの地域社会には使われていないものがたくさんあります。そこに知恵とかノウハウ、そういう新しいものを入れることによって、新たな多様性や、独自の文化を生み出していきます。例えば滋賀県の長浜の黒壁は、ガラス文化を入れることによって、新たな生活文化を生み出していったわけです。そして最後に、最も重要ですが、使われていない地域資源を積極的に活用し、雇用の場を積極的に作っていくことが、このコミュニティ・ビジネスの特徴です。それと同時に、使われていない技術や資源が活用されて循環するようになっていく。

そうすると皆さん、どうなると思いますか？これは環境のコミュニティ・ビジネスという言い方をしています。経済産業省もかつて環境のコミュニティ・ビジネスということで、これは今から6年前、私が基調講演を頼まれたときのパワーポイントがあったのでちょうど持ってきたんですが、コミュニティ・ビジネスで社会的起業家になろうということで、6年前にお話ししています。ここで言うと、まさに環境負荷の低減、環境の保全につながる、そういうことでコミュニティ・ビジネスを入れていくわけです。

具体的には、長野県大町のほうでは、水田の水路、これから春になると水が増えてきますね、そこに水力発電を設けて、その電気を、鳥獣が田畑に入らないように鉄線に電流を流す、そういう中で、電気を充電したり、獣害から守るようなことで、環境分野のコミュニティ・ビジネスとして展開したりしています。都心部では天ぷら油を活用して石鹸を作ったり、ディーゼル車のエネルギーに使ったりします。皆さん、コミュニティの自立ってどう思いますか？大企業が来て雇用の場を作ってくれることだけではありません。コミュニティの自立とは、このように人間性の回復や、地域社会の問題解決や、経済基盤の確立、生活文化の継承・創造が相まって、本当の意味でのコミュニティの自立が生まれるのです。ですから決して、これからの時代というのは、工業団地を造成して大企業が来てくれる時代ではないのです。自ら地域の問題に立ち上がる住民と行政の方々の協働で地域を元気にする。それにはこういう4つの視点が必要であるということです。

皆さん、コミュニティの大きさをどのくらいだと思いますか？名簿をお借りしましたので聞いてみましょうか。宮崎さんいらっしゃいますか？コミュニティの大きさをどのくらいだと思いますか？たとえば小学生にコミュニティの大きさを説明してみてください。コミュニティは、1つは、静岡市のようなところでは小学校区の大きさです。地方に行くと中学校区です。歩いて通える距離が概ね中学校区です。ですから、顔の見える関係を作っていくというのは、都心部では小学校区、地方では中学校区。いま広域合併して1,800を切る市町村がありますが、かつて3,300の頃、小学校は2万4千校ありました。中学校は1万2千、郵便局も2万4千ありました。顔の見える関係の地域コミュニティがある所が、実は本当の意味での自立に向かって元気になっていく源です。もちろん、働く場も地域にあるということです。私は多足の草鞋を履きましようと呼びかけています。特に中高年以上の方々に。一足の草鞋だと、会社からもう来なくていいと言われて素足になってしまう可能性があります。でももう一つの草鞋を、例えばNPO法人でもいいです、地域の中での活動の草鞋を作ることによって二足、特に商店街の店主の方々は、

二足三足の草鞋を、地域の仲間と一緒に作って履いていく時代であるということです。

去年の3月、NHKの「生活ほっとモーニング」にアドバイザーで出ささせていただきましたが、長野県に信州新町という小さな町があります。さあ、その商店街が、自分の店以外に何を始めたと思いますか？ ちょうど8年前、長野県庁がコミュニティ・ビジネスを始めるので講演に来て欲しいということで、県庁に行った時に事例を、これから立ち上げるということで、信州新町、1万人を切る小さな町の店主さんが始めていったんです。何だと思いますか？ 仲間が始めますから、さっきの三角形で言えば、共同運営的なNPO法人を作ったんです。お葬式を主体とする「ふるさとセレモニー」というNPO法人です。どうですか？ NPO法人でお葬式をやる。農協が合併したために、自分たちの街で葬式ができなくなる、こういうことが起きてしまったのです。いま農協が合併すると、大きな町のほうに大きな会館を作ります。そうすると、お年を召した方は、友人の見送りに行けないのです。それでは困るということで、店主の人達が、花屋さんは花を用意し、焼き鳥屋さんは仕出しを用意し、それぞれが持ち前の能力を活用してNPOにし、町で葬式ができるように始めているのです。1万人くらいの町で葬式って年間にどれくらいあると思いますか？ 100件です。100件が仮に100万円使うとしますね、年商1億円です。ですからお店によっては、本業よりも、みんなで作った冠婚葬祭業のふるさとセレモニー、法事もやります、そちらのほうが収入が多いという方が出てくるのです。ですから、田舎の町で、人口が1万人を割ってしまって、もう寂しい町で、農協も会館も長野市のほうへ行ってしまった、こういう時に立ち上がっていくのが、みんなが知恵を出し、高齢者が増えてくると冠婚葬祭業がいいだろうと、それぞれ自分の得意技です、それぞれの個店が持っている得意技を持ち寄って、1億円の事業が立ち上がったんです。ですから、視点の付け所が地域を向いているということが、このコミュニティ・ビジネスでは必要になってきます。

それでは次です。これは、実はコミュニティ・ビジネスは、今の信州新町のふるさとセレモニーのように、支える人々や応援する人々を積極的に作っていくことが大切です。ですから、顔の見えないコミュニティに住んでいる方々は、実はこのコミュニティ・ビジネスを入れることによって横串を刺していくという事です。ですから、顔の見えないコミュニティを顔の見える関係のコミュニティにしていくには、意識してこういう支える人々を作っていくということです。それは地域の困った問題から始まっていくからです。1つ目は、物心両面から応援してくれる後援者、昔はパトロンという言い方をしていました。2番目はパートナー、仲間を作っていくということです。まちづくり会社でも小さな事業でも、出資をする人、場合によっては出資だけではなくて、積極的に経営にも口を出して参画する人、こういうパートナーを作っていくことも大切です。3つ目はサポーター。ボランティア活動をしてくれるかもしれません。最初にご紹介した、私が15年前に、東京の墨田区の両国駅前で、コミュニティ・ビジネスを支援する中間の支援機関を立ち上げました。民間で初めてです。そこに、ボランティアの学生が20名参加していました。今でも私の新宿の事業所には、大学院生が2人、ボランティアで来てくれています。ですから、コミュニティ・ビジネスを応援するサポーターとしてボランティア活動をする人。ですから上から行きますと、後援者や仲間やサポーター、そして最後にコミュニティバンクのバンカー。融資をしたり補助金の斡旋をしたり、事業企画の分析、アドバイスをしてくれる、こういう人々を意識して作っていく必要があるということです。

ですがベンチャービジネスはここが違うんですね。極端なことを言えば、コアのスキルが世界的に通用すれば、ベンチャービジネスは地域を見ていません。それと、成功率は、ベンチャービジネスはせいぜい千に3つの世界です。1,000起業して3つ当たれば良い方です。日本では3つも当たらないでしょう。コミュニティ・ビジネスはそうではありません。先ほどの三角形で行きますと、クラブから協同組合、そして社会企業、つまりこういう社会企業からソーシャルエンタープライズという、社会の問題を解決しながらそれを企業として取り組んでいくソーシャルエンタープライズに変わっていくんです。ここに行くまでに、ベンチャービジネスと大きく違うところは、続かないでやめてしまうか、夜逃げしないで済むというところが、コミュニティ・ビジネスとベンチャービジネスの大きな違いです。しかもどちらかというところ等身大で身の丈に合った事業から始めていきます。ですから主婦の方々が2~4万円ずつ持ち寄って、30万からスタートする、100万からスタートする、せいぜい大きくても500万。その500万に補助金が半分付きますから、1,000万で事業を始めていく、こういう例が少なくありません。こういう、

支える人々を地域で作っていくということは、顔の見える関係を取り戻していくということです。

もう一つ、下に労金さんがありますが、労金もコミュニティ・ビジネスやNPOに融資をしています。一つには、地域コミュニティから資金調達も可能であるということです。どうですか？起業する場合に金融機関からお金を借りるわけですが、実は、ちゃんと事業企画書を作れば、地域コミュニティからも資金調達が可能であるということです。つまり、講演を聴いて、良かった、だけでは起業できません。事業企画書を何回も作り直し、数字を詰めて、賛同する人に呼びかける場と、賛同してもらって、結果的に資金調達の私募債を買ってくれる人。今は、3年前に法律が整備されて私募債の発行が法的に担保されました。でも皆さんどうですか？ここに出てくるのは、場合によっては十数年前からやっています。

例えば最初にこれ、スピカという、自然酵母のパン屋さんを始めたのが東京の旗の台にあります。今でもありますから行って見てください。スピカのパン屋さんは当時、政府系の金融機関にお金を借りに行って、貸してもらえませんでした。どうしてだと思いませんか？女性が起業することに対して、世間の目は冷たかったのです。さあ彼女は どうしたと思いませんか？旦那さんに協力してもらって事業計画書を作り直し、地域の友人知人を50名集めて、事業企画の説明会を行って、私募債としてパン債というのを買ってくださいと。1口10万、償還4年、金利5%、こういう条件で、友人知人がなんと、地域の金融機関が貸してくれなかった500万を、80口、800万集まったそうです。これは、失敗すると戻ってきません。どうですか？いま日本国債だって、デフォルトを起こして額面どおり返しませんがと言っている時代です。友人知人が、確かそんな事業計画書を作って、自分の近くで、自然酵母を使ったパン屋さんをやると言ったら、友達だったら応援したくなります。で、出来上がったパン屋さんで年1回、パンクーポンとして5千円の利子分、パンクーポンを発行するから、それでパンと引き換えで店を応援してくれと、こういうことを始めたんです。どうですか？ですからこのスピカはもう十数年、東京の旗の台でパン屋をやっています。普通のビジネスと違うところはやっぱり、等身大で身の丈に合った仕事ですから、ここで少し茶目っ気のある人はチェーン展開を始めます。銀行からたくさんお金を借りて。ここはずっと自分のできる範囲のことをやっていきましょうという考え方です。無理をしない、等身大である、これがコミュニティ・ビジネスの特徴です。

2つ目は茨城のNPOセンター、水戸にあります。これは1口1万円の私募債を200口発行しています。200万円。何を始めたかという、コミュニティレストランの資金です。いま、10代後半の若者が引きこもりになります。引きこもりになると、行政は引きこもりの人に対して手当てがあまり用意されていません。かといって家族は困ってしまいます。そこで茨城NPOセンターは、「とらい」というレストランをオープンさせました。地元の食材を使って。つまり、引きこもりの子供たちに、そこで接客業をやってもらうのです。ちゃんと時給を払って。そういう青年たちは、緊張して1時間とか2時間しか働けないのです。それでも家に引きこもるよりは、こういう社会参加の場として、コミュニティレストランの裏方で料理を作ったり、お客に出したり、そういうことで徐々にコミュニケーション能力を高めていくのです。皆さんの中に福祉関係の方がいらっしゃったら、どうですか？今日は商店街の方でした。なかなか行政も、そういう人々を支援するメニューが用意されていない。そういうときに茨城のNPOセンターは、空き店舗の補助金を活用しながら、引きこもりの少年たち、青年たちを集めてレストランを立ち上げました。その時に1口1万円の市民債、ここでは「とらい債」と言っていますが、広く薄く応援してもらおう。1万円の私募債に出資した人はコーヒー券を年5枚ほどもらえます。潰れては困るので応援しているのです。商店街の中にこういうものを入れていくのが最近増えてきています。

長野県のア・ラ・小布施という、小布施町、ここも人口1万人くらいの町です。ここは土蔵を改造してゲストハウス、簡易民宿業を始めています。内装費だけで3,000万くらい掛かります。さあどうしたと思いませんか？銀行から借りるお金よりも、住民や商売をやっている人たちに買ってもらう「建設債」として、1口1万5千円の宿泊クーポンを発行したのです。つまり、東京から親戚が法事に夏やって来る、そういう時に応援する出資として、ゲストハウスの宿泊券、そういうもので金利の掛からないお金を調達している。それにはやはり、事業企画書が無いと安心できません。ということは、これからは、霞ヶ関に補助金を貰いに行くのではなくて、住民の人達が自ら、皆さんのような自治体の人と一緒に事業企画書を作って、こういうような病院を作ろう、こういうような自然酵母のパン屋さんが欲しいとか、こう

というような多世代が集まる溜まり場が欲しいとか、そういう事業企画書を現場で作っていく時代に入ったと私は思っています。それには何と言っても、事業企画書が必要になってきますし、それを公正に審査する場が必要です。それとマネージングできる人材です。ですから、こういう意味で、地域コミュニティから資金調達が可能である、それに賛同する人は、市中の金利より低くても、利子が付かなくても、出資をしてくれるということです。今年ドイツでエコバンクを、15年前に見てきました。エコロジーに賛同する市民が預金しても金利が付かないのです。でもその集めたお金でエコロジーの農場を作った、地域に必要なものに融資をしていく、そういうことが起きてきたわけです。

いま法的には、私募債というのはどのくらいだと思いますか？どのくらいというのは、不特定多数を超えない範囲。出資法というのがあって、不特定多数からお金を集めると御用になります。私募債を発行するときには49人未満、法的な担保で、特定多数というのが49人ということが法律に担保されています。ただ私も、今から15年前、両国で研究会を開いたとき、大蔵省の若手の課長代理クラスとか公認会計士とか税理士を集めて勉強会をやった時、不特定多数をどこで線引きしようかと言った時に、当時の議論ですと百人とか千人というところまで議論になりました。日本国債が債務不履行を起こす可能性のある時代ですから、むしろ地域で顔の見える事業にこのようにお金を投資して、自分たちの町を豊かにしていく、元気にしていく、働く場を作っていく、私はそのほうがよっぽどリスクが低いのではないかと思います。

そういう目で見ると皆さん、風力発電、東北、青森県では鱒ヶ沢町に風力発電、3億円のを建てました。北東北の冬、風というのはマイナスの資源だったのです。このマイナスの資源をプラスに変えていくのです。今日こちらにも回らない風車が見えていますが、採算に乗るかどうかが問題ですが、風車が立っている鱒ヶ沢町の人が1口10万円出資すると、プレートに名前が載ると同時に、当時の金利分、3%が戻ってきます。10万円の3%です。町の人にとって風は資源です。青森県の県民が出資すると2%です。静岡の人が出資してくれると1%です。さあどうしてだと思いますか？地域資源にあるところの風車だから、町の人には3%、県民は2%、全国からは1%。まさにコミュニティの資源、マイナスの資源であるものをプラスに変えていく発想です。それと、地域から資金調達し、事業企画書の説明会をやっています。作った電力は売電として東北電力に買っていただく。こういうことで、地域の中でお金が循環する、または、地域の生活の質を上げていくようなことが、じつはコミュニティ・ビジネスで可能になっているということです。それには何と言っても事業企画書を作っていくことが必要です。

そうして見てみると、私はコミュニティ・ビジネスを便宜上10分野に分けています。静岡市では18かもしれませんし、浜松市では20かもしれません。これは地域によって違ってきます。ただ一ついえることは、生活にまつわる分野がコミュニティ・ビジネスであるということです。ここでは便宜上、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、安全と、全国的に見るとこのような住民のコミュニティ・ビジネスはたくさんあります。こういう中から、グローバルビジネスと補完関係で、新しい現地経済を作っていくということになります。

ここからは写真が出てきます。これは福祉のコミュニティ・ビジネスで、東京の墨田区にあります。電動車椅子です。本所4丁目にある「さいとう工房」です。乙武君の五体不満足の表紙に出てくるのはここで製作された電動車椅子です。静岡市内にはありますか？機器をそのまま貸すレンタルショップはあると思いますが、電動車椅子を障がい者の方に合わせてカスタマイズするのです。ありますか？今日ちょっと早めに来たので街の中を歩いたら無かったような。あとは静岡、ご当地はちょっと地下道が多いなということで、迷路というか、初めての人にはちょっと分かりにくいですね。この「さいとう工房」とか、先ほどの水戸の「とらい債」と同じように、これ調布にありますけれど、障がい者の方が健常者と一緒になって接客業をしています。最近は身体障がい者だけではなくて、精神障がい者の方も健常者と一緒になって働く場を求めて、街なかに出てきています。そういう意味でのノーマライゼーションということで、福祉の分野では、働く場を地域に作っていくことで、障がい者・健常者の区別なく働く場を作ろうということで、空いている商店街の中に入っていくところもありますし、高齢者の相談所を設けているところもあります。そういうところはほとんど補助金が使われているのは間違いないですね。補助金の問題点は、3年たって補助金が切れた後、続いていかないのが問題です。いま私は商業だけではなくて、社会福祉協議会

でも講演していますが、社協で問題になるのは、補助金が切れた後、こういう施設が続かないというのが問題です。コミュニティ・ビジネスの視点を入れて、どうやって障がい者の方々の働く場を地域に作っていくか、商店街の空いているところをどうやって埋めていくか、それにはボランティア精神だけでは成り立たない。こういうのは私の研究課題の一つでもあります。

これはショッピングセンターの中にあるデイサービスです。バリアフリーになっていますから、特別養護老人ホームのお婆さんたちが車椅子に乗って、月1回だけやって来ます。その時にヘルパーさんが、2級3級持った人が後ろについて来て案内している。今までこれボランティアでやっていたのを、ちゃんと賃金を払ってコミュニティ・ビジネスとして成立している事例です。これは青森県の下田町というところですが、今は奥入瀬町という名前になりましたが、ショッピングセンターの中にあるデイサービスです。「でてこいフォレスト」というNPO法人が運営しています。

先ほどの環境コミュニティ・ビジネスですね、これ2つとも墨田区にあります。墨田区は、雨水をためる桶、これ20年前からやっています。私も墨田区は10年間通いましたが、徳永さんという方がNPO法人の理事長をやっています、もとは町工場の社長さんです。この桶を作っていたんです。プラスチック製の桶です。これに蛇口をつけて、樋をつけて、雨水を貯めるのです。たとえば静岡県庁とか、雨水を貯めて中水として使っていませんか？東京都心部の23区は、庁舎とかは割と雨水を貯めて使っているケースが多いんですが、これを1基5万円で各家庭に買ってもらうのです。市町村が半額補助します。そうすると、この徳永さんは、自分の工房で作った後、バンに積んで、各家庭に備え付けていくのです。ボランティアから一歩進めて、自分の仕事になってきている。墨田区では小中学校すべてに付いています。こういうことがボランティアから一歩進めて自分の仕事になっている。

もう1つは、天ぷら油を回収するというのもう15~16年前からやっています。そういう意味では墨田区は環境にやさしいまちづくりを進めている一つであると思っています。それをもう一度、ディーゼルエンジンの付いている車に入れて走らせる。ですからここで製油してもらった油を、自由が丘の商店街は、たぶん今でも走っていると思いますが、サンクスネイチャーバスということで、自由が丘の駅を降りると、サンクスネイチャーバスに乗って商店街の中を移動することができる。それはまちの中で使い古された油を回収し、こちらで製油して、もう一度そのバスに使う。循環型の社会を作るというのは、こういうところからも、地道な活動が必要であるということです。

これはどこだと思いませんか？ドンカメという名前です。これは栃木県の芳賀町、ここも合併をしなかったところですが、人口が1万ちょっと。農家の青年たちが町おこしを始めています。今でこそ農商工連携と言っていますが、ここはもう始めて10年経っていますから、ドンカメは有限会社ながら立派な社会的企業だと。年商も1億円近く行っていますし、農家の青年たちが兼業で20名近く、商工会の飲食部から出る生ゴミを回収して、自分たちの畑で堆肥化しているのです。初めの3年間は誰も相手にしてくれなかったそうです。小久保さんという代表者、彼が言っていました。でも環境共生とか、環境の嵐が日本でも吹くようになってくると、追い風が吹いてきました。町役場が応援してくれるのです。つまり、ここでできた堆肥を町民が買いに来ると、道の駅のようなところに買いに来ると、領収書を役場に持って行くと半額を戻してくれるのです。しかも町営の保育園、小学校などから出る給食の残飯、工業団地の会社も協力してくれまして、年間契約で生ゴミの回収をこちらに委託してくれるようになったのです。出来た野菜は有機野菜に近くなってきます。つまり1万人くらいの町で、循環型の社会を作っていこうというのが、こちらの2000年くらいに始まった動きです。ですから農家の青年たちは、自分たちが作っていますから、小学校に行って、食育の話をするのです。この人參はこのようにして、肥料はみんなが食べた残飯が巡り巡って使われていると。どうですか？それでいて、地域に雇用の場が生まれるのです。農家の青年たちが働く場が生まれてくる。出来た野菜は道の駅などに出荷していく。地域で一体感が作れるということです。しかもコミュニティ・ビジネスは新しく機材を用意するのではなくて、これは大阪から2台もってきたのだそうです。地域で使われていないものを他所から貰って来て、自分たちでペンを塗って始めている。もちろんこれにも補助金は入っています。こういう施設を作る上で、補助金は、場合によっては億近い金が入っていると聞いていますが、地域の中でこういう環境のコミュニティ・ビジネスを作るときには、こういうような仕掛け、しかも時間が掛かるということです。ここも10年以上続いていた成功事例の一

つです。こういうのは静岡県内にもあるのではないですか？皆さんの市町村でもたくさんあると思います。どうですか？今日は商工関係だから無いか。

あと、コミュニティ・ビジネスは何と言っても女性が主役です。特に子育て中のお母さんとか、子育て後のお母さんとか、これは私が事務所を中小企業の人たちと構えていた、商店街の空き店舗の2階を借りて始めた女性企業と情報ネットです。今はありません。これは補助金は一切活用せず、民間、我々だけで行っていたものです。先ほどのコミュニティの大きさから、近所の主婦の人達が集まってきます。インターネットの作り方の講習会を有料で始めています。つまり、両国小学校、両国中学校という中でのお母さんたちが自転車に乗ってやってくるのです。つまり、顔の見える関係というのは、そういう小学校区や中学校区の人達がいかに集まって来れるかということがポイントになってきます。ですからコミュニティ・ビジネスを始めるときのもう一つのキーワードは職住近接です。働く所と住む所が近い。それと身の丈、等身大。身の丈の事業であるというのがコミュニティ・ビジネスです。身の丈ビジネス、職住近接、顔の見える関係。ですからこういう中で、町工場のホームページを作ったり、先ほどの私のホームページもありますね、hosouchi.comは2つあります。第1世代、第2世代の両方とも、この墨田のお母さんたちが作ってくれておまして、今はうちのボランティアスタッフが修正してくれています。こういうことで、女性が実は、子育てをしても、子供が学校に行っている間は、できれば仕事がしたいのです。そういう中で女性たちが作って行って、勉強会をしたり、こんな事をしていました。詳しくは、中央大学から出した「コミュニティ・ビジネス」という本の第5章に活動の内容が書いてあります。

もう一つが商店街の地域活性化ということで、皆さんも行かれた方が多いと思いますが、アモール東和という、東和銀座商店街が足立区にあります。商店街自体は半分くらいの店がシャッターを下ろしていますが、地域に貢献する会社、アモール東和を作って、無くなってしまった魚屋さんの代わりに、鮮魚部、仕出し部、お弁当部ということで、総合的に事業の柱を5つ6つ作りながら、全体で収支のバランスを取っているというのがこのコミュニティ・ビジネスの特徴です。「ふるさとセレモニー」は、冠婚葬祭を行う信州新町の商店街が作ったものです。ですからそれぞれの地域の置かれた立場と地域のニーズに応じて、地域に貢献する会社を作っていくというのが、コミュニティ・ビジネスの商店街での活かし方です。

ですから最初に、皆さんのレジュメありますね、ここに書いてあることをちょっと読んでみましょうか。商店街の活性化とコミュニティ・ビジネスということで、コミュニティ・ビジネスと地域商店街活性化との関係は次のように整理できます。地域コミュニティとの関わりから商店街を再編集する。2点目は、空き店舗は商店主と地域住民の起業、仕事起こしの場として活用する。3点目は、生活をサポートする暮らしの場を商店街の中を作る。既存商店のサービスとバッティングしないものを起業するというのがここでは必要になってきます。で、可能な限り地域で決めることができる決定権を地域の中にとどめるということが重要です。つまり、信州新町では、自分の町で葬儀ができなかったということです。長野市まで車で30分かけて行かないと葬式ができない。ですから皆さん、地域主権というのは政治の世界でよく言われますが、いかに地域の中で住民たちの自己決定権を維持できるかということです。生活にまつわること、これは冠婚葬祭であったり、子供たちが歩いて通えるところに小学校や中学校があるかどうか。この広域合併で、私は全国をこの10年間で1,000箇所歩きましたが、市町村合併が一番苦しんでいるのは、お爺ちゃんお婆ちゃん、子供たちです。隣にあった小学校が合併して、10km先の小学校になると、最初のうちは町営バス、スクールバスを走らせませす。でも子供たちは家に帰って来なくなります。中学校はもっと遠いところ、高校は親元から離れなくちゃいけない。大学も離れなくちゃいけない。そういう子供たちは、残念ながら地元に戻って来ないという状況が生まれています。ですから地域主権というのは、いかに自分たちの生活の中での決定権を維持できるかということです。そういう中でコミュニティ・ビジネスというのは、ある意味、地域の中でそういう生活の決定権を維持できる、または商店街と一緒にあって、そういう決定権を維持できるような生活の場を商店街の中に作れるかどうか。ですから場合によっては、商店主の方々だけではなく、近所の住民の方々も巻き込んで一緒にワークショップをやって、意見出しをしていく。そういうことが重要になってきます。

先ほどから私の本、CBの起業マニュアルをお返ししたかと思いますが、その中で一番重要なのは、実は、事業企画書もそうなんです、もう一つ、50ページに、「地域に対する想いを形にする」というのが

あります。50ページに出ています。実は、その想いを形にするところを、住民の方々と一緒になって作っていきといいと思います。そこから私の事業企画書作りは始まっています。また回してください。50ページに、地域に対する想いを形にするというのがありますから、まだあと15分くらい時間がありますから、ちょっと見ていただければと思います。

さてこれは食品加工と観光・交流ということで、これも長野県の小川村という、合併しなかったところですが、小川の庄という、おやきですね。縄文時代以来の郷土食といわれています。おやきとソバ、漬物で年商7億円、7億5千くらい行ってますか、もう会社としては、過疎の村で、お爺ちゃんお婆ちゃんたちが働く場を作ったということで、まさにソーシャルエンタープライズです。皆さん、このお婆ちゃんたちが年間どれくらい働くか知っていますか？ちょうど8年前に長野県庁に講演に行った時に、ここの社長の権田さんが来ていました。今までお父さんと農業をやっていたお母さんが、6時を過ぎてから働きに行くのだそうです。おやきを握りに行くのだそうです。兼業農家なので食べる物には困らない。月15万、年間180万、10年間で1,800万。自分の財布が無いお母さんが、10年間で1,800万貯めたそうです。それには、コミュニティ・ビジネスとは決して江戸時代に戻るのではなくて、今の時代のICT技術、情報通信技術とか、今の時代の技術を使っているということも重要なのです。ここは20年前、農協が導入した瞬間冷凍機を、使っていないのを使って、おやきを作り上げができるような仕掛けを作っているのです。でも、働く場として、農協が使っていない倉庫を、集落の中の6箇所に分散させて、まさに歩いて通える距離におやきの工房を作ったのです。そういう工夫と知恵が、ですからコミュニティビジネスは今の技術を積極的に活用しながら、事業として、使われていない地域資源を積極的に活用して、働く人の活動は地域でいいのです。でも経営を考える人はグローバルな視野が必要になってきます。こちらも20年以上続いているコミュニティ・ビジネスの一例です。

これは女性起業と観光・交流ということで、こちらも10年以上経っていますが、女性たち8人が集まって農村レストランを始めたのです。こちらは、「ご近所の底力」で確か2005年にご紹介した事例です。年間4万人来る、栃木県の鹿沼町にある「花農場あわの」です。ここは知恵を出しているところは2つあります。8人の女性全員が経理を2か月担当しています。全員が帳簿を見れるような、全員が会社の経営が分かるような、つまり、始めた2年間は、分かる人が、帳簿を付けられる人が1人しかいなかったのですが、全員が分からないと不満が出るそうです。どうして私の賃金はこんなに安いのかと。それを解決するのは、全員が日計を締めて、会社の経理、帳簿をつけて、会社の経営が分かると、こういうふうに変えていったのです。もう1つは、こういう、お隣の宇都宮市にあるオーナーシェフの、フランス帰りのシェフから毎月出す料理の修行に行っているのです。10年間休んだことがないそうです。ですからコミュニティ・ビジネスといえども、お母さんが作ったおにぎりだからこの程度で我慢して欲しいというのではダメです。絶えず努力をしているというのが、どんなときでも重要です。これはどんな場合でもそうですね。よくクッキーなんかもありますね、誰々が作ったクッキーだから買ってくださとか。お付き合いで買うのは3回くらいまでです。やはり味、質を上げていかないと。ですからそういう意味でのコミュニティ・ビジネスというのも実は課題があるということです。マネージメントを入れていきながらですが、絶えず努力をしていくことが重要です。

時間がちょっと迫ってきましたので、コミュニティ・ビジネスの成功ポイントですが、これは、これから始めようとする人に、エールとして贈っています。まずはコミュニティ・ビジネスに携わる人々の自分おこしになっているかどうか。これは人に言われるような仕事ならばやめた方が良いでしょう。自分おこしになるということが重要です。2つ目が、地域が抱える様々な問題解決の一助になっているか。私たちの地域社会はたくさん抱えています。そういう中で、地域が抱える問題の解決の一助になっているか。全部でなくて良いのです。例えば雇用の場を作るとか、社会参加の場を作るとか、そういうようなことになっているかどうか。それと何と言っても、3つ目は、新しい社会関係や協働関係を生み出しています。まだまだ私たちの社会は縦割り社会です。この縦割りの社会に横串を刺していくのです。そういう意味での新しい社会関係、協働関係、商業と福祉が結びついて、商業と農業が結びついて、街の中で顔の見える関係ができていくと、横串が入ってきて、新しい協働関係、一緒に働きながら、一緒に汗を流すようなことが生まれてきます。そして最後に、地域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取

れているかどうか。これも大きな要素の一つです。ややもすると、良い事をしているのだからといって、採算性、事業性のほうがなおざりになりやすいのですが、志の部分と事業性のバランスをいかに図るか、これはまさに経営者としての能力が試される試験です。これから始めようとする人には、この成功のポイントを、始める前とか、始めてから1年後、確認してくださいということでご紹介しています。

それと皆さん方のような、応援する立場、または公務員を辞めて定年後に始めていく方などが、支援者としてやっていく上での成功への近道です。社会的企業を意識して、マネージャーとそれを支える働き手を育成していきましょう。つまり、社会起業で始めていって、ソーシャルエンタープライズ、ここまで10年ほど掛かりますが、ゴールをこの社会的企業として、地域に貢献するような活動や事業で雇用の場を設けたり、地域の問題解決をしたりということの、ゴールを明確に置いて始めていきましょうということです。そのマネージャーとしての適任者がいなければ、場合によっては公募で、できる人材を他所から引っ張ってくるということも、時によっては必要になってきます。その場合には、これとこれとこういう事を3年以内にやって下さいという数値目標を出し、年収も、例えば700万、はっきりと報酬を書けることが重要になってきます。それと、まずは生活領域の起業化から始めるのが、先ほどのコミュニティ・ビジネスの10分野です。それと生活の質を上げていく、こういうことからコミュニティ・ビジネスを始めていくというのが、成功への近道です。それと、東京の足立区にあるアモール東和のように、例えば6つぐらいの事業のうち、意識して、赤字でも地域の役に立つ事であればやっていくというように、事業の柱を何本か作り、全体で収支のバランスを図っていく、こういうことが時には重要になってきます。じつはこの発想というのは、私はアメリカのCDCという、コミュニティ開発法人というのが、アメリカは公民権運動ですから、今から40~50年前から、スラム化した地域のコミュニティの再生にCDCというのがあるんですが、コミュニティ開発会社です。それはやはり、こういう事業の柱を何本か作って、全体の中で収支のバランスを取るというマネージング能力が必要とされたということです。そういうのも見てきて役に立つなと思っています。

自治体の皆さんや地元にある企業は、期間を決めて、例えば2年とか3年、期間を決めて、コミュニティ・ビジネスに業務委託等を行い、積極的に支援していくということが、まだまだ小さい事業体であるコミュニティ・ビジネスには必要ではないかと感じています。

ここまででいったん私の話を終了させていただきます。どうもご静聴ありがとうございました。