

各論 持続可能な地域づくりの実践と評価 ⑤

## コミュニティ・ビジネスの動向と展望

The Community Business

細内 信孝<sup>\*</sup>, 須永 和久<sup>\*\*</sup>  
Nobutaka HOSOCHI and Kazuhisa SUNAGA

### はじめに

11年前に使われはじめたコミュニティ・ビジネスという言葉が社会的に認知され、一般的な用語になりつつある。そこで、本稿ではコミュニティ・ビジネスという言葉が登場して、今日にいたる状況と将来的な展望について述べる。なお、本稿は、コミュニティ・ビジネス・ネットワークの理事長である細内信孝と副理事長である須永和久が共同で執筆したものである。

### 1. コミュニティ・ビジネスの登場

筆者（細内）がコミュニティ・ビジネス（コミュニティのなかにビジネスの視点を入れる）という概念を発想したのは、銀行の研究所に勤務していた1990年代初めのころである。当時アメリカにおいて、高失業率の地域を中心に、コミュニティ開発会社（CDC）という地域の住民らによる新しい経済開発のしくみがあることを知り、今後、日本においても同様なしくみが求められるであろうと考えた。そして、地域の埋もれた資源（地域埋蔵資源）を活用し、地域に雇用の場と地域の元気を作る地域住民の事業（ビジネス）を支援する組織（インターメディアリー）の構築を調査研究しはじめたのである。この調査研究は、細内が当時銀行の研究所からプロジェクト・リーダーとして移籍したばかりのヒューマンルネッサンス研究所で開花し、1994年から本格的にスタートさせたものであった（細内, 1995）。翌年には須永が所属していた計画技術研

究所との共同研究に発展し、このような住民主体による地域事業をコミュニティ・ビジネスと名づけ、日本において同様な趣旨で起業し、事業をおこなっている事例を収集し、総合的な分析をおこなった。この調査研究の結果、日本においても、すでにコミュニティ・ビジネスとよびうる事例が各地に多数あることが明らかになったのである。

当時は、コミュニティ・ビジネスという言葉や概念の認知度が低かったが、その後すっかり定着し、メディアや行政の施策や計画において、一般的に使われるようになった。ただし、現在でもなおコミュニティ・ビジネスの概念、定義が確立されているとはいいがたく、研究者や専門家のなかでも統一されておらず、事業型NPOとコミュニティ・ビジネスを混同しているような例も見受けられる。また、筆者がおこなっている市民むけのコミュニティ・ビジネスに関する講座においても、もっとも多い質問の1つが「コミュニティ・ビジネスの概念・定義」あるいは「コミュニティ・ビジネスとNPOの違い」という趣旨の質問である。

### 2. コミュニティ・ビジネスとはなにか

#### 2.1 定義

上述のように、コミュニティ・ビジネスという言葉はほぼ定着したが、人によってその概念、定義は微妙に異なる。筆者（細内）は、コミュニティ・ビジネスをつぎのように定義している。

「地域コミュニティを基点にして、住民が主体となり、顔の見える関係のなかで営まれる事業をいう。またコミュニティ・ビジネスは、地域コミュニティでいまままで眠っていた労働力、原材料、ノウハウ、技術などの資源を活かし、地域住民が主体となって自発的に

\* ほそうち のぶたか・コミュニティ・ビジネス・ネットワーク  
理事長

\*\*すなが かずひさ・コミュニティ・ビジネス・ネットワーク  
副理事長

地域の問題に取り組み、やがてビジネスとして成立させていく、コミュニティの元気づくりを目的とした事業活動をいう」(細内, 1999)

上記の定義を整理し、さらに言及していない点まで含めると、コミュニティ・ビジネスの特質は以下の点にあると考えられる。

- ・事業エリア：地域コミュニティ
- ・事業の資源：地域に埋もれている資源
- ・事業の主体：地域住民
- ・事業目的：地域が抱えている問題の解決によるコミュニティの活性化
- ・法人形態：法人形態を問わない
- ・事業性：事業活動により対価を得て、事業を継続する（無償ではない）

このような特質から、コミュニティ・ビジネスが、株式会社、有限会社、企業組合、NPO法人、任意団体などさまざまな法人形態をとり、事業性においては、事業型NPOをのぞく一般のNPO法人や無償ボランティアと異なり、事業目的においては、中小企業がおこなっている地場産業と異なるものであることが明確になると考えられる。

## 2.2 活動領域

さて、このようなコミュニティ・ビジネスの活動領域として、筆者(細内)は当初、以下の10の生活領域を想定した；①福祉，②環境，③情報ネット，④観光・交流，⑤食品加工，⑥まちづくり，⑦商店街の活性化，⑧伝統工芸，⑨地域金融，⑩安全

しかし、現在はこの10分野に限らず、文化、スポーツ、引きこもっている若者の社会復帰を支援する事業や不登校のためのフリースクールなどの教育、NPO法人による有料路線バスの運行等運輸分野でも、コミュニティ・ビジネスとよびうる事例が存在する。さらには、コミュニティ・ビジネスやNPOの創業・運営を支援するコミュニティ・ビジネスもでてきており、すなわち、生活領域でおこなわれている活動のほとんどは、コミュニティ・ビジネスとなりうると思ったほうが適切である。よって、筆者(細内および須永)らは最近コミュニティ・ビジネスを生活ビジネスともよんでいる。

## 3. コミュニティ・ビジネスの定着と背景

コミュニティ・ビジネスを対象とする統計的データがないため、厳密には実数の増加や経済効果は明らか

になっていないが、コミュニティ・ビジネスは、言葉だけでなく実態としても定着したと考えることができる。その傍証は、特定非営利活動促進法(NPO法)にもとづくNPO法人数の増加やワーカーズ・コレクティブの増加である。全国でNPO法人の認証数は、2万団体となった(2005年1月末現在の認証数は2万350法人<sup>1)</sup>)。このNPO法人数には、対価を得て事業を継続的に実施している事業型NPOがかなりの割合で含まれると考えられることから、NPO法人という法人形態をとり、コミュニティ・ビジネスをおこなっている数も大きく増えていると推測される。

また、ワーカーズ・コレクティブは1995年に270団体だったものが、2003年には580団体に増え、総事業高も約127億円とけっして小さくない数字である。(2003年、ワーカーズ・コレクティブ ネットワーク<sup>2)</sup>調べ)このようにコミュニティ・ビジネスは着実に数を増やし、社会的存在としての意義をもちつつあるが、その背景として、「社会的ニーズの高まり」と「制度的整備」の2点があげられる。

### 3.1 社会的ニーズの高まり

日本経済の停滞、公共投資削減、少子高齢化、コミュニティの変容といったことがコミュニティ・ビジネスに対するニーズを高めている主因である。すなわち、今まで公共予算の逼迫により、公共サービスとして提供されてきた福祉などのサービスの継続がむずかしくなる一方、人口減少などを背景とした市場の縮小により民間による提供されてきたサービスの提供もむずかしくなっている状況がある。また、地域社会の変容により近隣の支えあいや従来型の自治組織(町会、自治会など)が十分に機能しなくなり、生活や地域の問題や課題の解決がむずかしくなっている。

さらに、地方の経済を支えてきた公共事業や製造業などの産業が公共投資の削減や企業の海外移転により空洞化し、地域経済の悪化、雇用の減少を引き起こしていることも、コミュニティ・ビジネスに対するニーズを増大させている。

### 3.2 制度的整備

#### 1) 法制度

<sup>1)</sup> 内閣府国民生活局 NPO ホームページ <http://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html>

<sup>2)</sup> ワーカーズ・コレクティブ ネットワーク ジャパン <http://www.wnj.gr.jp/>

コミュニティ・ビジネスに対する社会的ニーズの高まりを後追いするかのように制度的な整備が進んでいることも1つの背景である。大きくは、1998年の特定非営利活動促進法（NPO法）の成立であり、福祉分野のコミュニティ・ビジネスにおいては、2000年の介護保険法である。NPO法の成立により、今まで任意団体として活動してきたコミュニティ・ビジネスが法人格を取得し、行政や企業からの委託契約を受けたり、金融機関からの融資を受けやすくなった。

介護保険法の施行により、介護サービスを提供する市民団体が安定的な収益を確保できるようになったことは、福祉関係のコミュニティ・ビジネスが事業としての持続性・発展性を高める要因である。

また、創業を促進するため、時限的に株式会社および有限会社の資本金の最低限度の特例がおこなわれたり、中間法人制度が創設されたことも、コミュニティ・ビジネスの法人格取得を容易にし、創業を後押ししていると考えられる。

#### 2) 公的融資の充実

法制度の整備以外に、市民主体の起業に対する公的融資の充実もコミュニティ・ビジネス創業の追い風となっていると考えられる。国民生活金融公庫においては、平成13年度に無担保無保証の創業資金融資が創設され、平成16年度からは融資限度額の増額（550万円→750万円）がおこなわれ、融資実績は年間3000件を超えている（平成16年、国民生活金融公庫調べ）。また、国民生活金融公庫以外でも地方自治体の独自施策として、数多くの自治体で創業資金のあっ旋融資制度があり、一定限度額まで非常に低利で融資を受けられる環境が整っている。最近ではコミュニティ・ビジネス向けの融資制度を設けている県もでてきている。

#### 3) 地方自治体の支援策の充実

地域の活性化のツールや行政サービスを補完するツールとして、コミュニティ・ビジネスに着目した地方自治体の支援策の充実も目立っている。支援策としてはコミュニティ・ビジネスに関するシンポジウムや起業講座の開催が一般的であるが、より総合的な支援策を実施している地方自治体もある。

そのなかの1つに、新潟県の最北端に位置する岩船地域がある。この地域において、県および岩船地域の8市町村から構成される一部広域事務組合の支援を得て、NPO都岐沙羅（つぎさらか）パートナーズセンターがコミュニテ

ィ・ビジネスの創業段階から創業後の各段階にわたり、人材の掘り起こし、助成金、アドバイザー派遣、起業塾の開催、情報提供、マッチングイベントの開催、セールスプロモート支援、地元金融機関の融資の紹介などの支援をおこなっている（図1）。

#### 4) 公的補助の充実

コミュニティ・ビジネスを雇用創出のツールと考えた国の補助制度の充実もいちじるしく、とくに厚生労働省が所管する創業支援制度には、45歳以上の中高年が3人以上共同して創業する場合の助成（高年齢等共同就業機会創出助成金）、地域に貢献する事業を創業する場合の助成（地域雇用受皿事業特別奨励金）があり、コミュニティ・ビジネスの創業資金の確保として有効な制度が用意されている。

#### 5) 民間による支援

公的な支援の充実にともない、民間による支援のしくみもできあがりつつあり、民間の金融機関においても、コミュニティ・ビジネスに対する融資を取りあつかう信用金庫や信用組合がでてきている。

また、既存の金融機関によらず市民から直接資金を調達し、地域に貢献する事業へ融資する市民ベースの融資の仕組みも生まれつつあり、未来バンク、東京コミュニティパワーバンクといった事例がでてきている。

### 4. 環境問題とコミュニティ・ビジネス

さまざまな領域でおこなわれているコミュニティ・ビジネスであるが、なかでも環境とコミュニティ・ビジネスは、親和性が強いと考えられる。それは、環境問題に対しては地域の市民ベースの取り組みが非常に有効であり、かつ、その取り組みがリサイクルやエネルギー供給といった既存の経済循環に組み込みやすいため、事業としての成立性（収益性）が比較的高いからである。

上記の視点から、経済産業省では、平成15年度から「環境コミュニティ・ビジネス事業（企業・市民等連携環境配慮活動活性化モデル事業）」を実施し、環境領域におけるコミュニティ・ビジネス（環境コミュニティ・ビジネス）を発掘し、展開を支援している。筆者（細内）は、その事業の推進委員としてかかわって得た知見をもとに事業の概要を紹介する。

平成15年度は、220件の応募のなかから9団体が採択され、16年度は116件の応募から15団体が採択され

NPO法人 都岐沙羅パートナーズセンター  
**起業支援とネットワーク化の仕組み**

都岐沙羅における中間支援の構図

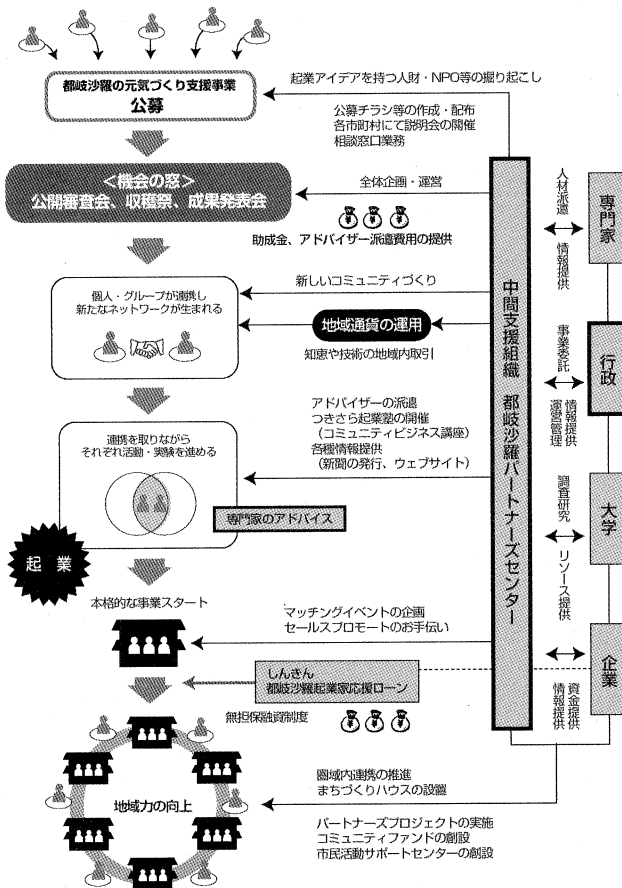


図1 NPO都岐沙羅パートナーズセンターの支援の流れ

出典) NPO 都岐沙羅パートナーズセンターホームページ (<http://www.tsukisara.org/index.html>)

た(うち5団体は、15年度と同一団体)。

採択団体のビジネスモデルをみると、リサイクル・リユース、カーシェアリング、環境保全、自然エネルギーなど多岐にわたっており、この分野におけるコミュニティ・ビジネスの大きな可能性を示している。

採択団体のなかから、特定非営利活動法人スペースふう(以下スペースふう)を取りあげて簡単に紹介する。スペースふうは、1999年に山梨県増穂町の女性10人が循環型社会の実現をめざして設立した任意団体が発展して成立したNPO法人であり、イベント時の飲食にさいして使い捨てられる食器のゴミを減らすた

め、リユースの食器を有料でイベントなどへレンタルする事業をおこなっている。

ビジネスモデルとして注目すべきは、レンタルのカップに企業の広告を表示できるようにしてあることで(写真1)、このカップにより食器のレンタル料に加え、企業の環境配慮を示す広告費を収益源とすることでビジネスとして必要な収益の確保を図り、収益性を高めようと努力している。持続型社会の実現にむけて、企業と市民のパートナーシップによる取り組みの好事例と考えられる。

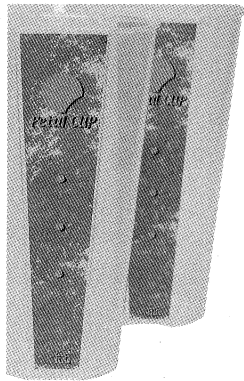


写真1 スペースふうの広告入りレンタルカップ(ベタルカップ)  
出典) スペースふうパンフレット

## 5. 将来展望

### 5.1 課題

常勤スタッフの person 費を確保できるほどの収益を安定的に確保しているコミュニティ・ビジネスは実際のところ少なく、ビジネスモデル(収益を上げる仕組み)の構築が課題となっている。また、事業経験の乏しい市民が起業したため、マネージメントに問題を抱え、伸び悩み事業の継続に苦労しているコミュニティ・ビジネスも少なくない。

制度上の課題としては、NPO法人にかかわる制度の課題があり、具体的には、寄付や法人税などの税制におけるNPO法人に対する優遇が十分でないこと、また出資型のNPO法人が制度化されていないため、まとまった資金を蓄積して、投資する事業をおこなうことがあげられる。

### 5.2 展望

上記のような課題を抱えているコミュニティ・ビジネスであるが、筆者らは近い将来(ここ2~3年以内)、日本においてコミュニティ・ビジネスは大きく発展し、社会における存在意義を一層強めることを確信している。その理由は以下のとおりである。

#### 1) 国および地方財政のひっ迫

国および地方自治体の抱える長期債務は719兆円(2004年度末推計・財務省ホームページ<http://www.mof.go.jp/>より)を超えるいっぽう、景気回復の足取りは重く、税収は伸び悩み、さらに大都市圏を中心とする地方自治体においては、高度成長期の行政ニーズの増大に対応して大量採用した職員の退職が近づいており(2007年ごろ)、多額の退職金が地方自治体の財

政を圧迫することが指摘されている。

このような国および地方財政のひっ迫は、必然的に自治体が今まで住民に提供してきた行政サービスの大きな見直しを迫り、行政から外部の企業やNPOへのアウトソーシングが進むと考えられる。このアウトソーシングの受けぎらの1つがコミュニティ・ビジネスであり、そのことがコミュニティ・ビジネスの増加や収益性の向上につながるであろう。

#### 2) にない手の増加

コミュニティ・ビジネスを起業したり、コミュニティ・ビジネスで働くことを希望する人材が大量に増加すると考えられることも、コミュニティ・ビジネスが増えると推測する理由である。人材の1つは、2007年ごろから大企業や官庁を中心に発生する大量の定年退職者である。これまでは定年退職者には子会社への出向や転籍などにより、第2の職場がある程度用意されてきたが、今後はこのような形で第2の職場が用意されることは少なくなると考えられるため、就業機会を狭められた退職者がみずからコミュニティ・ビジネスを起業したり、コミュニティ・ビジネスに雇用の場を求めることが増加すると予想される。

もう1つの有力な人材は、女性である。現在でも女性がにない手となっているコミュニティ・ビジネスは多いが、地域の問題をもっとも実感する立場にある女性の就業意欲が高まるにつれて、今後さらに女性によるコミュニティ・ビジネスの起業やコミュニティ・ビジネスへの就業が増えると予測される。21世紀のわが国の地域コミュニティは、そうした女性たちによってひらかれるのかもしれない。

### 参考文献

- 細内信孝(1995)最適化社会に向けた変化・自在のコミュニティ論。ヒューマンリソース研究所・shinka, No.2, 2~8.
- 細内信孝(1999)コミュニティ・ビジネス。中央大学出版部, 東京, 200pp.
- 細内信孝(2001)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。ぎょうせい, 東京, 196pp.
- 経済産業省環境政策課環境調和産業推進室(2004)はじめよう環境コミュニティ・ビジネス。ケイブン出版, 東京, 214pp.
- タイセイ総合研究所・細内信孝(共著)(2002)テーマコミュニティの森—ヒューマンサイズの新しい都市。ぎょうせい, 東京, 135pp.
- コミュニティ・ビジネス・ネットワーク <http://www.cbn.jp>
- 細内信孝のコミュニティ・ビジネス ワールド <http://www.hosouchi.com>