

自治体におけるコミュニティビジネスとソーシャルビジネスの役割

特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター 代表理事 永沢 映

■コミュニティビジネスやソーシャルビジネスが期待される背景

地域課題を解決するコミュニティビジネス（CB）、地域課題に加えて社会全般や国際問題までを含む社会全般の課題解決事業であるソーシャルビジネス（SB）が新たな担い手として全国で活躍している。株式会社やNPO法人など、そのカタチは様々であり、分野も福祉、まちづくり、環境、防災など多様であり、かつ担い手も若者からシニアまで幅広い層が担うようになっている。

ボランティアの限界、課題の多様化・複雑化による自治体単独での解決の限界とともに、市民活動やNPO分野の側からも市民が担い手となるCB、SBへの期待は高まっている。

一方、単に課題を解決する公益的な事業としての期待だけではなく、課題解決に向けたニーズを満たすマーケットインの事業として、継続しやすい安定的な事業の切り口であるともいわれている。

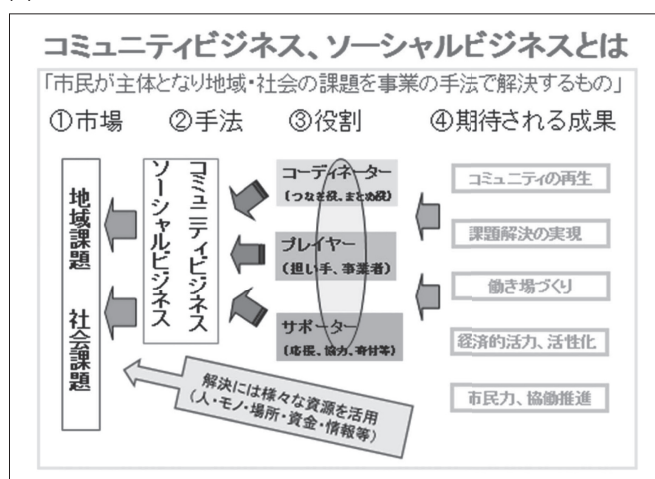
例として、待機児童を50名抱える地域にとっては、その待機児童の問題解決を求める50名分の保育ニーズが存在し、適正な内容で事業を実施すればマーケットイン（顧客ニーズを満たす）事業として成立しやすくなるというものである。

さらにCB、SBの存在によって、課題解決だけではなく、地域経済活性化や地域雇用創出、または地域の経済的無駄を削減することにもつながる。さらには地域経済の循環（市民がお互いに地域で稼いで地域で消費する）までも多面的な効果が期待されている。

やみくもに価格競争に陥ることなく、市民ニーズを深く捉えることで付加価値を高め、事業性を高めることも可能なビジネスであるともいえ、実際にビジネス志向ではない若者、女性、シニア等の層も数多く事業に参画する傾向がみられている。

その一方では、多様な層によるCB、SBの担い手が増え、その担い手をどのようにコーディネート、支援していくかが大きな課題となってきた。

図1





永沢 映（ながさわ えい）

特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター代表理事
1968年埼玉県生まれ。日本大学商学部商業学科卒業。24歳で会社経営を開始し1999年には会社経営の傍らでフリースクールのNPOを運営。2000年より社会貢献にも継続性が必要としてコミュニティビジネスサポートセンター（CBS）を設立。2002年にNPO法人化した。現在はCBSの代表理事として、創業支援施設の運営や人材育成、全国で市民主体のまちづくりの支援を行っている。その他主な現職として、広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会代表幹事、東京都北区創業支援施設インキュベーションマネージャー、内閣府共助社会づくり懇談会委員、内閣官房教育再生実行アドバイザー等。
主著に「コミュニティビジネスの成功法則」（PHP研究所）など。

■現場で抱えている主な課題

地方創生や地域活性化などが強く叫ばれている中では、まさにその中心的な担い手となるCB、SBへの期待へとつながってきますが、多くのCB、SBの担い手は以下の点について苦慮している。

- （1）地域の課題を十分に把握できずにニーズと一致した事業になっていない
- （2）地域内での連携、信頼関係が出来ずに孤立したり、孤軍奮闘状況に陥ってしまっている
- （3）事業としての継続性の目途が立たずに常に補助金や助成金に頼る負のスパイラルに陥ってしまう
- （4）事業内に十分なスタッフが置けずに兼業・副業的になり、十分な成果が上がらずに半端になってしまう

成功している事例の共通点をみると、これらの点をしっかりと押さえながら試行し、実施しているといえる。

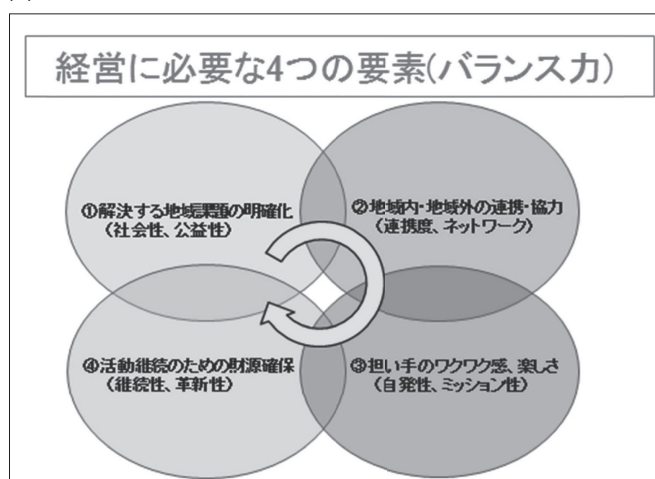
自治体に求められているのは、資金や支援策を様々に差し伸べる「支援」ではなく、CB、SB事業者が自立して継続的に課題を解決できるようになる「自立支援」のための方策が求められる。

CB、SBはバランス経営が必要であり、採算性や効率性ばかりを求めても地域に受け入れられなくなったり、公益性や社会性を重視しすぎるとボランティア傾向に陥り継続できなくなることもある。

特に以下の図にある4つの要素をバランスよく抑えた経営が成功に必要な要因となり、第三者がそのバランス経営に関してアドバイスしたり、サポートすることによって、より成功に近づけていくことが可能となる。

各地域の課題としては、そのバランス経営の支援や目利きのできる支援の専門家、中間支援機関への期待とともに、支援側の人材不足、スキル不足も懸念されている。

図2



■コミュニティビジネス、ソーシャルビジネスの成功・失敗の事例に共通すること

これまで全国で事例として示されている事業者は数多く存在しており、「ソーシャルビジネス55選」や「ソーシャルビジネスケースブック」（以上、経済産業省）、「地域課題を解決する中小企業、NPO法人」（中小企業庁）などの事例も地域課題を解決しながらも雇用創出や地域活性化などの効果を果たし、事業継続もしている複合的な成果が評価されている。

CB、SBの成功要因に共通していることは「解決すべき課題を明確に定めること」がとても重要である。

すなわち解決してほしい課題のニーズが存在しなければビジネスとしての継続、成長が難しくなる。

すべての事例はその解決が求められるニーズを抑えていることに加えて「地域性」「担い手の個性」「ビジネスモデル」の妙によって成り立っている。

CB、SBの成功事例のビジネスモデルを異なる地域で、担い手の個性が異なる中で実施しても成功する確率は極端に低いといえる。

つまり解決が求められる問題に対して、ビジネスモデルを構築し、地域の風土、歴史、環境等を勘案（地域性）し、かつ担い手自身の思い、個性、特性を反映（担い手の個性）してはじめてビジネスモデルが反映され、他にないモデルとなっていくものである。失敗事例の多くはこの3つの要素（地域性、個性、ビジネスモデル）をしっかりと押さえ、活かしていないケースが多くみられる。

またCB、SBはビジネスとしての意識やリスク管理は不可欠であるが、創業補助金や各種助成金などに頼りすぎることで、ビジネスから支援金頼りの活動に

陥ってしまうことなく、まずは事業構築をしっかりと構築したうえで補助金助成金、支援策を利活用するようにアドバイスすることも重要となってくる。

このような点を自治体や支援機関側が見極めてアドバイスすることがとても重要となってくる。

■地域課題の複雑化、多様化について

地域や社会の課題解決を目的とするCB、SBにおいては、課題解決に向けたニーズを発見することが大前提となってくる。

地域課題とは個人によって、立場によって見え方や感じ方は異なってくる。

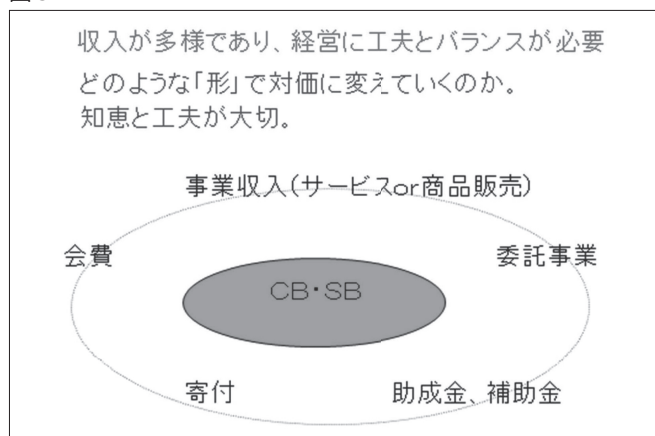
例えば買い物難民の問題は直接困っている市民にとっては重大な地域課題となるが、該当しない市民にとっては異なる課題への解決に関心がある。

つまりすべての市民が共通して感じる課題を考えるのではなく、自分自身やある対象にとって特に困っている課題を抽出することが大切であり、その課題解決に一定のマーケット（対価を払って利用したいニーズ）との兼ね合いによってCB、SBの事業性が具体的に検討できるようになる（解決したい課題の絞り込みをする）。

最近の主な地域課題としてあげられ、かつCB、SBの担い手によって解決が進められているものとしては以下の分野が主流となっている。

1. 地縁組織・団体の機能低下による地域コミュニティ再生の事業（コミュニティカフェ、地域交流サロン等）
2. 高齢化、高齢化・人口減少社会に伴う社会参加の仕組み事業（シニア人材活用事業、買い物難民支援等）

図3



3. 女性の就労、ワークライフバランスの推進事業
(女性らしいコミュニティビジネスの推進、待機児童
対策等)
4. 商店街の衰退と空き店舗活用の推進事業(ワン
デーレストランでの担い手育成、商店街アンテナ
ショップ等)
5. 地域ブランド化、観光集客の事業(地域ブランド
の製造・販売、地域の魅力再発見による観光ツ
アー等)

様々な課題に関しても事業性を高く期待できる分野もあり、一方では事業性よりも公益性の強い分野も多く存在している。

地域として解決したい課題をどこに定めていくのがCB、SB推進の上で最初にするべきこととなってくる。その1つの方法としては自治体が優先して解決したい課題を明示することも効果的である。その解決する課題の絞り込みとともに次の段階としては、個々のCB、SBとして「事業収入」だけではなく「委託事業」「会費」「補助金・助成金」「寄付」の5つの財源を各事業内容に合った形で確保し、継続する展望を描いていくこととなる。

事業収入を得るには専門性や品質、付加価値が重要となり、かつ会費や寄付を得るためには事業者の透明性・公開性・公益性を示していくことが求められるなど解決を進めるCB、SBには優先すべき財源に合った経営スタイルを講じる必要が生じてくる。

解決する課題との兼ね合いを含め、どの財源を重視していくかによって法人格だけではなく、経営スタイルも含めて事業計画書の作成が必要となってくる。

■コミュニティビジネス、ソーシャルビジネスという手法を自治体がどのように活用できるか

前述したとおり、CB、SBは「市民が主体となって地域・社会の課題を解決する事業」の総称であり、解決に向けた手法の1つである。

この手法についての概念やあり方論を一生懸命学んでも空論に陥ってしまう。

重要なことは、地域で解決すべき課題があり、その解決に向けた取り組みを進める際に、自治体が解決するのか、地縁団体やボランティアで解決するのか、もしくはCB、SBによって解決するのかを整理する必要がある。

そのうえで、CB、SBの手法による課題解決が向いている問題については推進していくと効果的である。

特に現代では自治体の財源も厳しい中、また課題が複雑化・多様化する中、CB、SBの手法で解決が進めば地域活性化や地域雇用を含めた効果にもつながるため、各地で自治体によるCB、SB支援、推進が進められるようになってる。

一方では、CB、SBの担い手は多様であり、社会経験の少ない若者や創業経験のない女性・シニアも多く、かつ地域で事業を実施する人脈もほとんどないのが実情である。

担い手の多くが事業開始に必要とするものは「地域での名刺・肩書き」「地域の人脈」「活動場所・事務所」の3つである。

逆に考えると、創業素人であっても「地域での名刺・肩書き」「地域の人脈」「活動場所・事務所」を提供することができれば、第一歩を開始しやすくなるということであるといえる。

図4

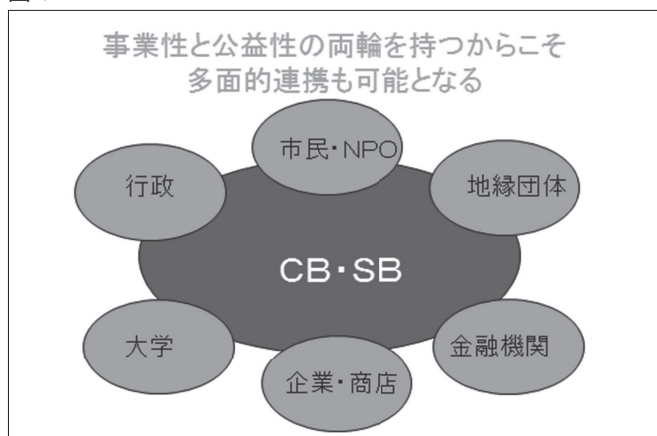
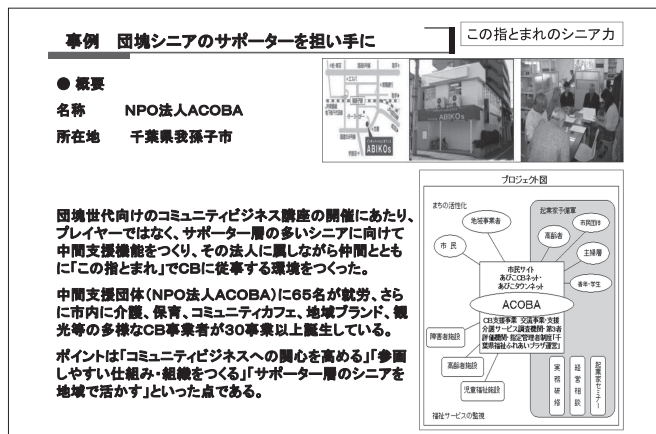


図 5



そこに加えて「解決する地域課題」について自治体がいくつか明示することによって、地域の情報や実情に疎い市民であっても自分自身の興味・関心・経験と照らし合わせつつ解決する課題を明確にしていくことがやりやすくなっていく。

担い手がたまたま出てくることを期待するのではなく、自治体が計画を持って推進を行うことが効果的な分野であるといえる。

自治体がCB、SBの手法の必要性を感じ、担い手が解決に向けた第一歩を開始するために機会をつくり、解決を優先したい課題も明確にできると潜在的に多く存在しているCB、SBの担い手が多く生まれてくることにつながるのではないだろうか。

■自治体によるCB、SBの推進策の具体例

では実際に自治体として、担当者としてどのように仕掛けをしていくことが効果的なのかを具体的な3つの方法・事例とともに示していく。

① 人材育成（講座・セミナー）からの仕掛けについて

各地域で担い手の育成のために講座、セミナーの開催を行っているが、個の創業を目的とした講座が多く、創業に至る参加者、創業後に継続できる事業者は必ずしも多く担い手が生まれない。

全員参加型社会といわれるように、地域の課題は個で解決するものではなく、地域内で連携・協力をして事業者だけではなく、市民も参画することも大切である。

事例としては千葉県我孫子市にて開催した団塊世代向けのコミュニティビジネス講座においては、参加者の約10%は創業への意識を有していたが、約90%

は機会があれば参画したいと創業に対しては受け身であった。

地域で参画するならばボランティアではなく、単なる金儲けを目指す事業でもなく、地域の課題解決とともに対価の得られるコミュニティビジネスへの関心は高かったが、約90%の参加者はサポーター層であり、創業への強い意識や覚悟もなく、講座終了とともに何も開始することなく学んで終わってしまう傾向にあった。

そこで受講生が中心となって個人では創業しない、出来ないシニアを会員として募り、NPO法人を設立した。

このNPO法人ACOBは平成26年で設立10年となったが、年商約6,000万円で参画者は約60名となっているが、いずれもこの法人の存在によってはじめて「地域での名刺・肩書き」「地域の人脈」「活動場所・事務所」を得ることができ、地域でコミュニティビジネスに関わる機会を得たシニアも多い。

法人としては現在8つの事業部があり、いずれも「この指とまれ」でメンバー内から事業部の発案が上がり、賛同者が集まると事業部が開設される仕組みとなっている。

つまり個では創業しにくくても、メンバーの主体性とともにアイデアを募り、仲間とともに事業を実施する環境をつくることで第一歩を踏み出しやすくしている。

このように単に個人の創業だけを期待する講座ではなく、多くの受け身の受講生もが仕組みとともに地域でCBに関われる環境を提供すれば、シニアでも様々なアイデアとともにアクティブに活躍をするのである。

■自治体として予算の効果的活用につなげていく

地方創生をはじめとして、地域の課題解決や地域

図 6

事例 観光まちづくりによる地域連携

● 概要

名称 たてやまコミュニティビジネス研究会
所在地 千葉県館山市

観光客激減により、地域が疲弊していた中、国の補助金を活用し、平成15年にコミュニティビジネスによるまちづくりを推進するため、市とNPO、商工会議所、企業、観光協会、市民などが一体となり、活性化に立ち上がった。

観光客の停滞という課題に特化をし、観光メニューの持つNPOと連携し、まずはターゲットを学校の修学旅行に置き、宿泊客の流入を進めた。

平成15年4校だった修学旅行が翌年には34校（その後は約60校まで増加）に増えた。

観光集客に向けた地域内連携




10

活性化に関連した国の補助金・助成金が多く捻出され、各地域でその予算を活用した取り組みが進んでいる。

しかし重要なことは一過性の予算活用にとどまらず、中長期で地域にとって効果の高い成果を目指すことを考えると継続性、発展性のある創意工夫が必要になってくる。

②委託・補助などの予算を活用した仕掛けについて

地域内での連携を促進するためにも解決すべき地域課題を明確にすることが必要である。

千葉県館山市では平成15年に国の補助金を活用した地域活性化の連携を進めることとなったが、市民主体であり地域活性化の期待できるコミュニティビジネスの手法を活用することとした。

市が事務局となり研究会（いわゆる議論の場）をつくり、市、NPO、商工会議所、企業、観光協会、市民がメンバーとして参画をし、まずは解決すべき課題の明確化を行った。

そこで協議の上で観光業の衰退、観光客の激減が商店街や地元企業への大きな打撃となっている課題解決を最優先することとなった。

観光集客を行うため、まずは担い手である観光プログラムを提供しているNPO（当時は多くがボランティア団体）を集めて観光プログラムの構築、団体間の連携をおこなった。

まち歩き、歴史探索、自然観察、ビーチコーミングなどのプログラムは子ども向けに適しているとなり、観光集客のメインターゲットは全国の小中高の修学旅行に定めた。

自治体や観光協会を中心に公的機関がPRすることで信頼が付与され、翌年以降には全国から多くの学

校が体験観光プログラムを利用することになり、年間60校が修学旅行先として利用するに至った。

担い手であった団体も有料でプログラムを提供したため、年間数十万円規模のボランティア団体が年間1,000万円規模のコミュニティビジネスに育った。

つまりNPOが個別に地域で頑張るより、解決する地域課題を明確にして対象となる団体の強化&連携をし、そのうえでターゲットに向けて公的機関が発信（販売）をしていくことで効果を上げた事例である。

もちろん観光集客の効果だけではなく、関連して宿泊施設、飲食店、商店街等にも波及効果が期待できる。

■おわりに

SBやCBは課題解決型の事業主体の総称ではあるが、解決を優先する地域課題を明確に示すことで市民も担い手として立ち上がり解決に向かうようになる。

その意味では自治体として地域の10年後、50年後をどのようにデザインをしていくのか、その明確なビジョンとCB、SBの推進は深くつながっていくものである。

未来に向けた地域デザインに正解はなく、重要なことは地域が一体となって継続的に課題を解決し、豊かで魅力ある地域を実現する方向に動き出すことである。

市民の多くも地域の課題に対して悩み、考え、解決に立ち上がることはあるが、その意思を尊重するためにも、もっと地域内で協力する体制をつくるのが賢明である。

市民による課題解決の事業が当たり前となり、いずれはCB、SBという言葉さえも使われなくなることが地域にとっての素晴らしい未来なのかもしれません。