

財団法人企業共済協会  
調査研究事業

# コミュニティビジネスの 現状と展望

平成21年8月



(財)企業共済協会

Business Mutual Aid Association



# はじめに

一昨年から大きな問題になっていたアメリカのサブプライムローン問題は、昨年9月のリーマンショックへと続き、それを引き金に、金融業界のみならず、自動車業界等の主要産業すべてを巻き込み、国際経済は世界的な不況へと突き進んできました。人類の英知は、100年前のような事態を引き起こさないよう様々な努力を払ってきておりますが、わが国にあっては、短期的とはいえ、世界不況の主因国アメリカ以上のマイナス経済成長を示し、輸出依存型の経済構造が改めて問題になっております。

このような中で、わが国では団塊の世代が定年退職を迎え、高齢化社会に対応した地域社会の構築は、内発的産業の育成とともに緊要の課題となってきております。新たな地域社会の構築に際し、その一翼を担うコミュニティビジネスについては、多様な形での創出が求められております。しかし、コミュニティビジネスの多くは、一般の営利企業が担うにはあまりに市場が成長しておらず、どちらかというところ、非営利の活動に期待する傾向が強いのが実情です。とりわけ、法整備から10年を経過したNPO法人によるコミュニティビジネス活動への期待は大きく、実際、定年退職者のみならず20代の若者等の手によっても、様々なNPOが設立されてきております。このコミュニティビジネスは、社会的ニーズがあるからこそ創出されているのであり、その品質の向上と継続性は強く求められるものでありますが、その多くはNPO法人等、財務基盤の脆弱な組織が担っているため、品質向上・継続性が危ぶまれるケースが多いのが実態です。

そこで、社会的要請に基づき創出されていくコミュニティビジネスの質的向上・継続性に焦点を当てて調査研究を行ったのが本報告書です。経済産業省においても、平成20年度後半からソーシャルビジネスやコミュニティビジネスの先進事例を公募し、先進事例の情報提供を通してソーシャルビジネスやコミュニティビジネスの創出を図る取り組みを進めております。本報告書では先進事例としてコミュニティビジネスの現場を12か所訪問調査し、分析結果からコミュニティビジネスの品質向上と継続のための条件を提示しております。本調査研究報告書が、コミュニティビジネス分野への進出を図ろうとされている中小企業の皆様やその支援機関の方々のお役に立てれば幸甚でございます。

最後になりましたが、本調査研究にご協力いただきました委員の方々をはじめ、事例調査・掲載にご協力いただいた各地のコミュニティビジネス事業者の方々に、心から感謝申し上げます。

平成21年8月

財団法人企業共済協会  
理事長 小林 秀樹

# 本調査研究の概要

## 1. 背景・目的

地球環境保護の必要性や高齢化社会の到来の中、コミュニティの果たす役割が見直され、様々なコミュニティビジネスが生まれてきている。株式会社形態の企業に加えNPO法人なども参画し、地域の実状に応じた多様なコミュニティビジネスが生まれてきている。しかし、その収益構造面からみると必ずしも安定的な経営が行われているとはいえない。自治体などからの委託事業も、自治体の今後の財政状況を考慮すると、継続性が確保できるかは不透明であり、将来的には不安材料の一つになっている。

そこで、既存文献や新聞・雑誌記事の検索・分析を行い、今後のコミュニティビジネス参入の先進事例となるような仕組みを有している事業者にはヒアリングを実施し、コミュニティビジネス創造に求められる考え方と財務構造を明らかにし、成長が期待されるコミュニティビジネスの今後の経営に資する事とした。

## 2. 調査研究の方法

### (1) 検討委員会の設置

学識経験者等で構成する検討委員会を設置し、調査方針や調査内容並びに調査結果の検討を行う会議を3回開催することとした。検討委員会の委員並びに事務局は以下のとおりである。（敬称略、執筆分担も記載）

#### 委員長

生井澤 進 東京国際大学 副学長・教授

[第1章と事例7,8執筆、全体監修]

#### 委員

芳賀 裕子 芳賀経営コンサルティング事務所 代表

[第2章と事例1,2執筆]

鳴村 幸仁 神奈川県産業技術センター 企画部 戦略的デザイン室 主査

[第3章と事例4,5執筆]

#### 事務局

松本 記一 財団法人企業共済協会 調査研究課

[事例10,12執筆、編集]

佐々木 勉 財団法人企業共済協会 専門研究員

[調査研究概要と第4,5章と事例3,6,9,11執筆、編集]

## (2) 文献等調査

既存文献や新聞・雑誌記事の検索・分析を行い、その中から今後のコミュニティビジネス参入の先進事例となるような仕組みを有している事業者を抽出した。

## (3) 実態調査（訪問取材）

(2) で抽出されたコミュニティビジネスの事業者の中から 12 事業者を選定し、訪問取材を実施した。その際、採算性に留意し、コミュニティビジネスが独立して成立している事業者を中心に選定した。事業分野については限定せず、可能な限り様々な事業分野の事例について調査を実施することにした。

## (4) スケジュール

<6月～8月>

調査企画の詳細調整

文献等調査

先進事例となる事業者の抽出

<9月上旬>

第一回委員会：調査企画内容の検討、ヒアリング先の選定と分担

<9月中旬～12月>

ヒアリングの実施

<12月下旬>

第二回検討委員会：ヒアリング結果の報告、執筆内容検討

<12月下旬～1月>

本文執筆

<2月上旬>

第三回検討委員会：本文の内容検討

<2月>

報告書の最終調整

<3月>

報告書印刷

### 3. 用語の定義と研究対象に係る方針

#### (1) 本調査研究における「コミュニティビジネス」の定義

「コミュニティビジネス」については、「地域の社会的課題解決のため、ビジネスの手法を用いて、地域住民中心に組織された団体により推進される事業」と定義する。詳しくは、以下の要件を満たしている事業活動とする。

- \* 地域の抱える社会的課題を解決するための事業活動である。
- \* 地域の住民が主体的に事業活動に参加する仕組みを有している事業である。
- \* 推進する組織は、地域住民が中心に組織しているか又は、主に地域で事業活動を行っている企業・団体である。
- \* ビジネスの手法を活用することで、効率的・継続的・安定的な事業展開を目指している。

よって、「コミュニティビジネス」は、ビジネスの手法を用いて社会的課題の解決を図る「ソーシャルビジネス」の範疇に入る事業ということになる。最初は「コミュニティビジネス」の範疇に入っていた事業であっても、コミュニティの枠組みに収まらず、活動の範囲を広げてきている場合は、本調査の定義に従えば、「ソーシャルビジネス」であるが、「コミュニティビジネス」とは言えない事業活動ということになる。しかし、このような段階にある事例であっても、「コミュニティビジネス」の成長・発展においてはこのような展開になることを否定する必要はないとの判断から、調査対象とした。「コミュニティビジネス」は社会的課題を解決するための事業であり、社会的に意味のある事業である。事業地域や対象を拡大したとしても、それが事業の継続・発展にとって必要なことなら、今回の調査研究目的からいっても排除するよりも積極的に取り上げるべきだと考えたからである。<sup>1</sup>

当該事業が限定された地域での「コミュニティビジネス」として推進していくことが適切なのか、あるいは広域展開（全国展開、場合によってはグローバル展開）するほうが適切なのかは、地域の実状や地域の抱える社会的課題とその解決方法により、一律には論じられない。地域の実状や地域づくりの考え方によって、どちらが適切かは異なってくるといえる。とりわけ大都市圏と地方都市圏では異なる場合がある。例えば、「子育て支援」については、個々の地域における課題であるが日本全国の課題でもある。そのため、ある程度の標準的な手法を開発し、人材育成や普及活動面で規模の経済性を生かして展開したほうが良いと判断できる場合と、その推進手法や地域の実状に照らして考えると、限定された地域コミュニティでの展開の方が適切と判断される場合もある。

「環境」についても、地域ごとに様々な課題があるとともに、他の課題解決と合わせて環境保全を志向していることもある。このような場合、「コミュニティビジネス」の方が適切なのか、より広域的な活動として組み替えたほうが良いのか、検討課題になっている場合も多い。

---

<sup>1</sup>経済産業省では、「平成20年度地域新事業創出発展基盤促進事業に基づき、社会的課題・地域課題の解決をミッションとして事業展開している企業・NPO等（ソーシャルビジネス/コミュニティビジネス）の先進事例集を作成するために、広く事業者の方々から事例を募集します」として、10月から11月にかけて事例を公募した。その際、上記のように「ソーシャルビジネス/コミュニティビジネス」という表現を用い、境界を明確にできない事例のあることを考慮している。但し、最終的な選定発表では「ソーシャルビジネス55選」とし、ソーシャルビジネスで包含している。

## (2) 「ソーシャルビジネス」と「コミュニティビジネス」

経済産業省が平成 19 年度に組織した「ソーシャルビジネス研究会」では、以下の 3 つの要件を満たす事業を「ソーシャルビジネス」として捉えている。

- i 社会性：現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。
- ii 事業性：i のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。
- iii 革新性：新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発すること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること。

解決すべき社会的課題の内容により、活動範囲に地域性が生じる場合もあるが、地域性の有無は「ソーシャルビジネス」の基準には含まれていない。しかし、「その活動が社会に広がることを通して」という表現の中には、全国や国際的な展開をかなり想定している。諸外国の社会企業家の活動がグローバル展開をすることが多いことも考慮されている。よって、「ソーシャルビジネス」の中で、地域性を加味したものが「コミュニティビジネス」となる。言い換えるなら、「コミュニティビジネス」は以下の要件を満たしている事業活動ということになる。

- i 地域の抱える社会的課題を解決するための事業活動である。[ソーシャルビジネスの定義の i に地域性を付与している。]
- ii 地域の住民が主体的に事業活動に参加する仕組みを有している事業である。[地域性を加味した上に、当該事業が仕組みとして地域住民の参画を前提としている。]
- iii 推進する組織は、地域住民が中心に組織しているか又は主に地域で事業活動を行っている企業・団体である。[組織体についても地域性を加味している。]
- iv ビジネスの手法を活用することで、効率的・継続的・安定的な事業展開を目指している。[ソーシャルビジネスの要件定義の ii で、「事業性」の事である。]
- v 新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発し、地域に新しい社会的価値を創出する。[ソーシャルビジネスの要件定義の iii で、「革新性」の事である。]

「革新性」については、他のどの地域でもこれまでに実践されてきていないという意味の場合もあるが、他の地域では既に実践されているが当該地域ではまだ実施されていない社会的要請に基づく事業である場合もある。「コミュニティビジネス」が創生期にあることから、後者の場合であっても革新性があると考えたことにした。

# 目次

<b>第1章 コミュニティビジネスの可能性</b> .....	1
1. ソーシャルビジネスと 環境ビジネス .....	1
2. ソーシャルビジネスと コミュニティビジネス .....	2
3. コミュニティレベルにおける 環境ビジネス .....	4
4. コミュニティレベルにおける 生活支援ビジネス .....	5
5. コミュニティを単位とする 経済活性化への取り組み .....	6
6. コミュニティビジネスの ビジネスとしての可能性 .....	7
<b>第2章 生活支援分野における コミュニティビジネスの現状と課題</b> .....	9
1. 生活支援における地域の課題と利用しやすい仕組み.....	9
2. 地域住民が参加しやすい仕組み.....	10
3. サービスの質の確保、向上.....	12
4. 財務上の基盤整備、資金調達.....	12
5. 戦略的なビジネスの推進.....	13
6. 課題.....	13
<b>第3章 環境コミュニティビジネス</b> .....	15
1. 環境コミュニティビジネスの 内容 .....	15
2. 環境コミュニティビジネスの 必要性 .....	15
3. 環境コミュニティビジネスの 種類 .....	15
4. 環境コミュニティビジネス による効果 .....	16
5. 環境コミュニティビジネス における課題等 .....	16
6. 環境コミュニティビジネスの 構築に向けて .....	18
7. 環境コミュニティビジネスの 今後の展望 .....	22
<b>第4章 地域経済活動活性化分野における コミュニティビジネスの現状と課題</b> .....	24
1. 街づくり関連.....	24
2. 地域経済活性化関連.....	27
3. 地域住民の情報交流促進関連.....	28
4. テーマ・コミュニティビジネス.....	29
5. 地域経済活動活性化関連のコミュニティビジネスの課題 .....	31
<b>第5章 結び ～コミュニティビジネス発展のための条件～</b> .....	32
1. コミュニティビジネス 発展のための条件 .....	32
2. コミュニティビジネスの 多様な役割 .....	37
<b>事例集</b> .....	43

# 第1章

## コミュニティビジネスの可能性

### 1. ソーシャルビジネスと環境ビジネス

近年、ソーシャル・ビジネス（社会的企業）と環境ビジネスという言葉が注目されている。環境ビジネスは、環境破壊・自然資源収奪型の経済発展のパターンから、地球の持続可能性を追求した経済発展のパターンへの転換を迫った経済発展モデルの提唱であり、環境の保全と修復を目的として、省エネルギー・新エネルギーならびにリサイクル技術の開発・導入のための投資と需要の創造が必要であるとされている。環境ビジネスについては様々な産業や技術がイメージされており、幅広い視点から捉えているものから、具体的な目標や技術に限定する考え方もあり、必ずしも統一されているわけではない。環境対策に対する負のイメージを避けることに注力することを専らとする企業から、環境対応そのものをビジネスと考えて新しいビジネス領域の開拓に注力し始めている企業と様々である。

このようななかで「環境」を企業経営戦略の前面に押し出したビジネスは急速に進んでおり、ビジネスとして成功している分野、あるいは企業の例は少なくない。様々の環境問題をビジネスの対象とすることによって解決していこうとする考え方であり、どちらかというビジネスに力点が置かれ、新しい市場の創造という考え方も含まれている。

ただし、すべての環境問題がビジネスとして解決されるわけではなく、より多くの環境ビジネスを成功させるための条件としては、第一に環境に関する十分な意識を醸成すること、第二に企業トップの強力なリーダーシッ

プが欠かせないこと、そして第三に環境ビジネスを育成・発展させるための適切な制度設計が必要であるということについては共通の認識がなされている。

他方、ソーシャルビジネスについては、ノーベル平和賞受賞者の経済学者であるムハマド・ユヌス等によって提唱されている、社会貢献を目的とする企業モデルであり、ジョージ・W・ブッシュアメリカ合衆国前大統領が称えたソーシャル・アントレプレナー（社会企業家）あるいはソーシャル・エンタープライズと同義概念として使われている。

ソーシャルビジネスはビジネスに力点が置かれているわけではなくソーシャルすなわち社会性という点に力点が置かれている。すなわち、社会問題として解決することが必要であるが、これを一般的なビジネスの世界に委ねても解決が困難な分野が対象とされており、企業あるいは企業経営者に社会貢献の一環としてビジネスの内部に組み入れることを提唱しているものである。

従来は、社会性が極めて強いこと、公平性が保たれる必要があること等から、公的セクターがこれを担ってきた例が多かった。これが、1980年代以降、先進諸国の国家財政の赤字と、市場原理主義経済学の台頭のもと、「小さい政府」が志向されるとともに多くのビジネスが公的セクターから民間セクターへと移行されるようになった。いわゆる「政府の失敗」、「市場の失敗」から生じてきた社会問題が中心となっているといえる。

例えば、教育、医療、福祉あるいは高齢者介護の分野では、富裕層と低所得者層との間の公平性は著しく損なわれることとなった。

富裕層はビジネスの対象となっており、十分なサービスを享受できているが、他方では、圧倒的に数の多い低所得層はビジネスの対象からはずされ、わずかなサービスを受けることさえも困難となっている。これが各分野における社会問題として前面に押し出されてきているものである。このようなかたちで派生してきた社会問題の解決のための手段の一つとして注目されているのが、ソーシャルビジネスの考え方である。

ソーシャルビジネスの定義としては、ソーシャル・アントレプレナー（社会企業家）の定義と同様のものであり「市場の失敗から生じる社会問題の解決を目指して、変革力があり財務的に持続可能な新事業を実践すること」とされている。

ここで「市場の失敗から生じる社会問題」としているのは、この分野では収益性の高い市場が全く無い（市場なし）、あるいは十分でない（限定的市場）、あるいは未だ十分成熟してない（低収益市場）のいずれかであるということの意味している。また、「変革力」とは新技術、販売経路、生産方法などの革新に向けて常に努力することであり、新しい組織の創造、新しい製品・サービスの提供あるいは既存の製品・サービスの独創的な変革が必要であることを意味している。また、「財政的に持続可能」とは、市場の成熟度による違いはあるものの、公的セクターからの補助金、ボランティアの労力提供、現物を含む寄付、そして可能な限りの受益者の支払いからの収益による事業の継続の可能性を追求することを意味している。

ソーシャルビジネスとは、このようなことから明らかのように、通常のビジネスとしては、市場が限定されていることによって成立が困難な社会的課題に対して、革新的なアイデアや技術等を創造したり、適用したりすることと、ボランティア等の労働に頼ること

により、課題解決のための事業を実施する事業体あるいは事業をさしている。ただし、このような事業は一定の期間継続的に行われることに意味があることから、市場が極めて限定的である場合には公的セクターからの補助金、現物を含む寄付が必要とされる。このようなソーシャルビジネスの努力等によって、一定規模以上の市場が創出されるような場合には、一般の営企業も参入してくるようになる。その段階でソーシャルビジネスは一般のビジネスに組み入れられてゆくものと考えてよいであろう。

## 2. ソーシャルビジネスとコミュニティビジネス

ソーシャルビジネスに地域性（コミュニティ、コミュニティレベル）という概念を付加したものをコミュニティビジネスと呼んでいる。このことからコミュニティビジネスは、地域社会における社会貢献のためのビジネスと言うことができる。ただし、コミュニティビジネスについての厳格な定義は存在しておらず、様々に解釈されているのが現状である。

2004年版の『中小企業白書』では「従来の行政（公共部門）と民間営利企業の枠組みだけでは解決できない、地域問題へのきめ細やかな対応を地域住民が主体となって行う事業である。社会貢献性の高い事業であると同時に、ビジネスとしての継続性も重視される点で、いわゆるボランティアとは異なる性格を持っている。」とされており、その具体的な特徴として以下の6項目が目安としてあげられている。

- ① 地域住民が主体
- ② 利益の最大化を求めない
- ③ コミュニティの抱える課題や住民のニーズに応えるために財・サービスを提供
- ④ 地域住民の働く場を提供する
- ⑤ 継続的な事業または事業体である

⑥ 行政から人的、資金的に独立した存在である

(ただし、①～⑥のすべての条件を満足していなければコミュニティビジネスと呼べないというわけではない)

また、このコミュニティビジネスの対象とする分野に特定の制限があるわけではなく、このビジネスを担う主体も、個人、任意団体、NPO法人、合同会社、株式会社等様々の組織が考えられているが、NPO法人に関しては「特定非営利活動促進法」(NPO法)で規定している17分野に限定されることになる。コミュニティビジネスの事業主体としてはこの具体的な特徴を前提条件とすると、当然のようにNPO法人が中心となると考えられている。

「コミュニティビジネスの時代」(本間・金子・山内他 岩波書店 2003年9月)は、経済産業省 産業構造審議会NPO部会のメンバーを中心として執筆されているが、NPO法人、特に事業型NPO法人の活動の目的あるいは活動の場としてコミュニティビジネスを考えているようであるし、逆に、コミュニティビジネスが有効な分野はNPO法人が活躍する分野とほぼ重なるとしている。

一方、コミュニティについても厳密な定義は困難であることから、とりあえず「一定のルールを共有する人々の集まり」をコミュニティの基本として、これを、生活地域を共有する「ローカル・コミュニティ」と関心や思いを共有する「テーマ・コミュニティ」に分け。その双方を考察の対象とすることとしているが、コミュニティの大きさあるいは広がりということには不明である。

このようにコミュニティを定義し、このコミュニティ(ローカル・コミュニティないしテーマ・コミュニティ)に活動基盤を置き、社会的な問題を解決するための(主としてNPO法人の活動)をコミュニティビジネスと

しており、その特徴として以下の5点をあげている。

- ① 「ミッション性」  
コミュニティに貢献するというミッションをもち、その推進を第一の目的とする
- ② 「非営利追求性」  
利益最大化をめざしていない
- ③ 「継続的成果」  
具体的成果を上げ、活動が継続して行われている
- ④ 「自発的参加」  
活動に参加する人は自発的に参加している
- ⑤ 「非経済的動機による参加」  
活動に参加する人の動機は金銭的なものを第一とせず、むしろ、生き甲斐、人の役に立つ喜び、コミュニティへの貢献など、非経済的なものが主である

このコミュニティビジネスの特徴(定義)は、NPO活動の延長線上に置かれていることもあって、「非営利性」・「非経済的動機」が強調されており、ボランティア活動の域を出ておらず、多くの地域住民(コミュニティの構成員)の参加を拒みかねないということと、行政等の公的セクターからの援助・協力に頼らざるを得ないという現状を反映しており、経済産業省の考えているコミュニティビジネスの特徴(定義)と類似性は高いものの、基本的には異なる特徴(定義)となっている。すなわち、ビジネスとして成立し、継続してゆくことや、地域に雇用の場を創造して行くことを期待している経済産業省のコミュニティビジネスへの取り組みとは一線を画していると考えてよいであろう。

一方、コミュニティビジネスを、環境ビジネスならびにソーシャルビジネスの地域版、すなわち、コミュニティレベルの事業活動と捉えみると、事業活動の対象や事業内容(特

徴)にも、もう少し幅ができるのではないかとと思われる。

この場合、社会的貢献は前提条件とするのは言うまでもないが、営利性・経済的動機を完全には否定せずに、コミュニティにとって意味のある事業（営利事業であるか非営利事業であるかを問わず）をすべてコミュニティビジネスの対象とする考え方である。具体的には、経済産業省の基本的な考え方となっている「地域の抱える社会的課題を地域住民と協力しつつビジネスの手法を活用して解決してゆく事業活動」に順ずるものであり、ここには単なる（ビジネス性のほとんどない）ボランティア活動は含まれなくなり、事業性（ビジネス）に力点が置かれている。

このようなことから、当然のように、コミュニティビジネス振興政策の効果（目的）として以下の3点が期待されることとなっている。

- ① 公的セクターと民間営利企業との間で、解決されぬまま放置されていた社会的課題を、ビジネスとして解決するという新たな産業の創出
- ② 地域発の新規産業創出に伴う新たな雇用の創出
- ③ 地域の持つ潜在的能力の引き出し及びそれを通じた地域間成長格差の是正と地域活性化の実現

このように考えるとコミュニティビジネスの対象あるいは特徴は以下の3つをあげることが出来ると思われる。

- ① コミュニティレベルでの事業活動（営利企業、非営利組織の双方）
- ② コミュニティレベルでの社会問題の解決への取り組み
- ③ コミュニティの構成員による新たなビジネス活動

本報告書では、このような観点から、これまで事例集等で紹介されてきたコミュニティビジネスの例を検討した結果、次の3つの分野に含まれると思われる事業を例としてコミュニティビジネスの特徴と継続性についての分析を行っている。

- ① 環境ビジネスの分野
- ② 生活支援ビジネスの分野
- ③ 地域経済活動の活性化の分野

### 3. コミュニティレベルにおける環境ビジネス

コミュニティレベルにおける環境ビジネスに対しては環境コミュニティビジネスという呼称が与えられている。経済産業省 産業技術環境局 環境政策課環境産業推進室の『広げよう環境コミュニティビジネス』（2007年3月）の事例集を見ると、コミュニティレベルにおける環境ビジネスとして考えられているビジネスの事例が紹介されている。（第3章で簡単に紹介）

一般に、環境ビジネスで考えられているビジネスの対象は地球温暖化への対応、化石資源の代替資源の開発や代替資源の利用技術の開発・普及というような、マクロな企業活動であり、巨大な市場の創設とそこでの企業活動（ビジネス）であるとするならば、環境コミュニティビジネスの対象は規模の小さい、コミュニティのレベルで対応できる、あるいはコミュニティのレベルでしか対応できないような分野における環境ビジネスであると言える。

事例集には、まず、「3R」と言われるリサイクル、リユース、リデュースの実施事例が収録されている。福島県浜通り地域（いわき市とその周辺町村）ならびに茨城県北茨城地域（北茨城市、日立市、高萩市、常陸太田市等）における食用油の廃油のリサイクル・リデュースビジネス、愛知県西尾市の漁村部

で産業廃棄物の処理で問題となっている海苔養殖で不要となった使用済み網を全国各地の農山村部での防獣ネットとして再生利用する仕組みを作り上げたリユース・リデュースビジネス、山梨県増穂町を活動拠点として全国的に活動している、イベント等で大量に廃棄される使い捨て食器の減量化を目的とした、リユース食器のレンタルシステムを展開している「スペースふう」（NPO法人）のリユース・リデュースビジネス（本報告書事例）である。

地域資源の再活用の例として、熊本県阿蘇市における阿蘇の高原に自生する草（資源）の収穫・保管・販売・仲介事業を行っているNPO法人の例と、滋賀県安土市の琵琶湖のヨシ（葦）を活用した商品開発と起業への取り組みの例、福岡県福岡市の雨水ビジネス「あメリット」のビジネスモデル作り（本報告書事例）の例が紹介されている。

一方、関東経済産業局コミュニティビジネス・NPO活動推進室のコミュニティビジネスの事例集として『コミュニティビジネス地域再生へのあらたなチャレンジ』（2004年3月）と「コミュニティビジネス事例集2006」にも環境コミュニティビジネスの先進例が収録されている。千葉県柏市のNPO法人「せっけんの街」の活動の歴史は古く、1980年代前半から使用済み廃食油から石鹼を製造し販売しているリサイクルビジネスの例である。千葉県内20市町村から年間約60トンの廃食料油を回収し、障害者の雇用確保の場を作っている。また、製品の販売ルートとしてはこのビジネスモデルに共感しており、年商は約3,500万円となっている。埼玉県戸田市のNPO法人「環境の未来を考える会」は家庭から排出される生ごみを回収し、海洋生物の肥料を製造販売する事業をめざしている。活動を始めたのは平成11年からで

あるのでまだビジネスとしては軌道に乗っていないが、静岡県富士市での養殖漁業家での利用が行われている。

栃木県芳賀町の有限会社「ドンカメ」では1995年から、町内の商店街、小中学校、企業の社員食堂等から集めた生ゴミから堆肥を製造して農家に販売するリサイクル・リデュースビジネスを行っている。

この有機肥料で作られた野菜は地元の学校給食にも納入されており、地産地消の地域内循環システムを形成している例である。山梨県南部町のNPO法人「なんぶ農援隊」も家庭から排出されている生ゴミを飼料として養鶏し、その養鶏から発生する糞を肥料として販売するという循環型のリサイクルビジネスを展開している例である。

以上の事例からも読み取れるように、環境コミュニティビジネスとして取り組まれてきているのは、リデュース・リユース・リサイクルのいわゆる「3R」に関するものがほとんどであった。また、市町村あるいは若干広域にわたる数市町村の範囲での事業が中心となっている。食用廃油のリサイクルにしても家庭ゴミの肥料化・飼料化にしてもビジネスとして事業継続してゆくためには、一定以上の量（規模）が必要とされるし、一方では処理能力に限界があることから、コミュニティの範囲や規模が決まってくるものと思われる。逆に、風力発電・太陽光発電などの新エネルギーへの取り組みの例は紹介されていない。既に一般のビジネスの範疇に入ってしまったものと思われる。

#### 4. コミュニティレベルにおける生活支援ビジネス

生活支援のためのNPO活動は極めて多い。NPO法人は現在17分野に分類されているが、第1分野の「保険・医療又は福祉の増進を図る活動」を定款の活動分野にしているN

PO法人は全体の約 58%<sup>2</sup>を占めている。また、第 11 分野の「子供の健全育成を図る活動」に分類されるNPO法人は 40.5%を占め、第 5 位となっており、生活支援を目的としているNPO法人が多いことが分かる。このようなことを背景として、関東経済産業局のコミュニティビジネスの事例集においても高齢者関連、福祉関連、障害者関連、子育て関連の事例が多く紹介されている。

神奈川県藤沢市を中心に小規模多機能の「シニアホーム」・「グループホーム」を昭和 63 年から展開している(株)サンフォーレは、150 名を超えるスタッフを雇用し、約 8 億円の事業規模で高齢者を対象とした介護ビジネスを行っている例である(本報告書の事例としても取り上げている)。千葉県流山市のNPO法人「流山ユニー・アイネット」は同じく高齢者の介護保険事業を中心(事業収入の 90%)としているが、一方で点数チケット「ふれあい切符」を発行し、会員同士が相互に利用出来る「ふれあい事業」を展開している介護ビジネスを行っている例としても紹介されている。

近年の高齢者を対象とした事業には、このような介護保険事業と性質の異なる事業への取り組みも増加しているようである。神奈川県川崎市の麻生区を中心として隣接区の 1 部にまでサービスの範囲を拡大して、高齢者受け入れ施設であるデイサービスセンターに対して食事サービスを提供しているNPO法人「ワーカーズコレクティブあいあい」のような例もある。また、比較的元気な高齢者(シニア)向けのサービスとしては、NPO法人「栃木県シニアセンター」でシニア向けのパソコン教室を開催したり、ケーブルテレビを活用しての放映事業を行ったりしている。高齢者の交流拠点作りはあちこちで行われてい

る事業であるが、この事例集には群馬県太田市のNPO法人「よろずや余之助」一くつろぎの空間提供とよろず相談—を実施している。東京都葛飾区のNPO法人「葛飾アクティブCOM」は葛飾区からの委託事業を受託することによって、会の運営を行っており、IT・活動情報サロン、「カフェ Cha!Cha!Cha!」、水元敬老館等の運営を行っており、その資金で様々なサークル活動を自主的に企画実行している例である。このような、交流の場作りに欠かせないのが、活動拠点となる建物(たとえば、余之助茶屋、シニア活動支援センター等)を事業主体が自分で所有するか運営主体となることである。

障害者の自立を目指す事業は比較的早くから取り組まれており、NPO法成立以前のもものが多く、有限会社や株式会社の形をとっている。関東経済産業局の事例集で紹介されているコミュニティビジネスとしては、パンの製造販売を行っている東京都北区の八王子周辺でベーカリーを展開し始めた「有限会社ヴィ王子」、ブドウ畑でのブドウ栽培とこれを原料とするワイナリーの経営を行っている栃木県足利市の「有限会社ココ・ファーム・ワイナリー」(昭和 55 年設立)の例が紹介されている。「有限会社ココ・ファーム・ワイナリー」は知的障害者厚生施設「こころみ学園」のワイン製造会社であり、設立してからまもなく 30 年になろうとしている。毎年 11 月のワイン収穫祭には 15,000 人もの参加があり、ブドウの収穫やワイン醸造には 300 名を超えるボランティアも協力している。資金的にも自立した事業運営を行っており、生活支援型のコミュニティビジネスのモデルケースになると思われる。

## 5. コミュニティを単位とする 経済活性化への取り組み

地域経済活性化を目的とした活動は個人、

<sup>2</sup> 総務省集計 2009 年 3 月 31 日現在、以下同じ。複数の分野を定款に記載している法人が多いため、総法人数 37,196 法人に対する各分野の割合である。

個別企業はもとより、行政当局、農林業団体、生産者団体、商業者組織（商店街、卸団地等）、旅館組合等の経済団体で行われてきているが、近年、これまでとは若干違った形で、地域の経済活動の活性化に取り組み始めているものとして、NPO法人がある。このNPO法人の取り組みかたの特徴としては、第1に振興を考えている経済活動の当事者ではなく権限もなければ義務も負っていないこと、第2に組織メンバーは自由に移動していること、第3に活動目的を複数持っていること、第4に、このことから、全く新しいアイデア（発想）から地域の活性化に取り組んでいる例が見受けられことである。

関東経済産業局の事例集で取り上げている地域経済活性化への取り組みのパターンとしては、大きく3つに分類される。一つは、活用されていないあるいは活用されなくなった地域の持つ資源（ハードな資源もソフトな資源もある）に着目してその活用の方策を見つけ出そうとするものである。二つ目は、発想の転換による地域振興への取り組みのパターンであり、三つ目は、商店街の活性化を目的としながらも、シニアに対する活動場所の提供、子育て支援などを前面に押し出して活動しているパターンである。

地域資源の利用によるコミュニティビジネスとしての成功の代表的事例は長野県小川村の取り組みである株式会社「小川の庄」である。当社の設立は昭和61年（1986年）と古く、既に20年を越すビジネス活動を行っている。中心となる事業は昔からこの地に伝わる「おやき」の製造・販売である。現在、従業員約80名、年商7億5,000万円をあげている。長野県北部の中間山村に位置する小川村は水田の少ない貧しい農村であった。昭和50年代、過疎化が進むなかで、「村に暮らすひとが、生涯現役で、生き甲斐を持って働ける状況を作れないか」という考えから、村

居住者6名が中心となって農協から養蚕の遊休施設を借り受け、「漬物」の生産・販売を始め、半年後に「おやき」の製造・販売を始めた。村内の資源を村民が構成員となって製造・販売を行っており、長野市の善光寺門前通りにも店舗を構えている。現在では、村の行政当局も資金的面での援助を行っているし、農協も積極的に協力している。

静岡県菊川市でブルーベリー観光農園を営んでいる株式会社「ブルーベリーオガサ」、東京町田市でブルーベリーソースの製造・販売を行っている企業組合「ワーカーズコレクティブ凡」はいずれも女性が経営者、あるいは経営陣を形成している事業者であり、地域の資源を有効に活用することと、女性の経済的自立・継続的な働く場の創出を主要な目的としている。設立はいずれも1980年代中ごろであり、20年を越す事業の継続の歴史を持っているコミュニティビジネスの例といえる。また、特産品の「繭」を活用してアートクラフトの開発と販売を行っている新潟県朝日村の「朝日村まゆの花の会」（本報告書の事例）、そば切りの発祥地ということからそば打ちの伝統を継承してゆこうと「本山そばの里」を建設し、活動を続けている長野県塩尻村の「本山そばの里」企業組合も20年を越す事業活動を行っている例である。

## 6. コミュニティビジネスの ビジネスとしての可能性

ソーシャルビジネスと同じくコミュニティビジネスの対象とされている分野あるいは事業は元々一般のビジネスとしては成立の不可能、あるいは成立の困難なものである。ソーシャルビジネスの可能性の議論で必ず出てくるように、ソーシャルビジネスの対象となるのは、ビジネスとしての市場が全く存在していない場合（市場なし）、十分な市場がない場合（限定的市場）、市場は存在しているが

十分に成熟してはいない場合（低収益市場）のいずれかである。

コミュニティビジネスをソーシャルビジネスの地域版（コミュニティ版）としてみると全く同じことが言える。「市場なし」の場合なら公的セクターが問題解決を担うことが求められる。「限定市場」の場合は公的セクター、あるいはボランティアの助けを背景としたNPO法人等も事業の一端を担える。「低収益市場」の場合には、NPO法人の活動の場としては最適であるし、一般の営利企業でも儲けすぎようという欲を出さない限りビジネスとして成立する可能性がある。「市場なし」の状態から市場を創設するというような無駄な努力を止めて、「限定市場」の状況にあるものを「低収益市場」の状態に持ってゆくことが、コミュニティビジネスの事業者求められる革新性と努力であり、これを引き出すための制度の整備が公的セクターに求められている役割なのである。

これまででも社会問題解決のための事業の実施主体として、個人、任意団体が存在していたが、1998年に「特定非営利活動促進法」が制定されることによってNPO法人が作りやすくなり、活動領域が明確とされるようになった。医療・福祉の分野のNPO法人が最も多いのであるが、環境分野、地域社会経済の活性化を目指す分野のNPO法人はこれに次いでいる。また、事例集で紹介されている例を見ても明らかのように、1つの分野のみの活動ではなく複数の分野の活動をミックスしている例が多い。例えば、高齢者サービスと商店街の活性化をドッキングさせる試みとか、環境保護と地域資源活用による農業の振興への取り組みの例が数多く存在している。

現時点では、コミュニティビジネスの一つ一つの事業に関して考えてみると、ビジネスとして成立する可能性は極めて限られており、しかも市場規模は著しく小さいものである。

このことから、地域における雇用の増加や、新しいビジネスとしての期待も限られたものになると思われる。ただし、事例集の中でも注目することができるのは、20年、30年の間組織を維持し、一定以上の収益を確保してきたビジネスが存在していることである。事業の主体は株式会社、有限会社あるいは組合企業であるが、NPO法人のような組織が出来る以前から活動していることもその要因となっているであろう。

一方、事例集のなかで多くとりあげられているのはNPO法人の活動であるが、未だ活動の歴史が浅いことと、市場性の有無に関係なしに事業を行おうとしている組織が目立つせいか、ビジネス性という観点から計ったコミュニティビジネスは残念ながら成功といえる段階には達していないようである。

といっても、本報告書で取り上げられている事例については、コミュニティビジネスとしての可能性が高い事例であり、今日までの活動の中で参考となる部分も以下の各章で論じられているように多い。今後の展開に期待したい。

## 第2章

# 生活支援分野における コミュニティビジネスの現状と課題

### 1. 生活支援における地域の課題と利用しやすい仕組み

生活の支援の課題は、日本全国どの地域にも共通した課題であるといえる。しかしこれらは、公的制度ですべて解決されるものではない。本調査では、高齢者の生活支援に関連する事例を2つ、出産、子育て、高齢者の三つの柱すべてを取り込んだ事例を1つ、とりあげた。

高齢者についていえば、加齢とともに様々な身体機能が低下することは当然のことであり、すべての人に共通することである。これを前提として個人個人が、それぞれの生きがい、尊厳を持って地域での生活をつづけることを支援するために、様々なニーズがあり、公的制度では対応できない部分を民間ビジネスとして補完していくことが求められている。

厚生労働省が2005年にまとめた「健康フロンティア戦略」の推進にむけ取り組むべき施策について」では、健康寿命を2年程度伸ばすことを施策の目的とした。重点施策としてあげた項目は、(1)働き盛りの健康安心プラン、(2)女性のがん緊急対策、(3)介護予防10ヵ年、(4)健康寿命を延ばす科学技術の振興、の4点。高齢者福祉に関連する(3)については、「家庭や地域で気軽に介護予防」「効果的な介護予防プログラムの開発・普及」「脳卒中对策の推進」「地域で支える認知症ケア」を具体的な項目としてあげている。しかし、これら介護予防の対策も、もともとの介護保険による給付対象となるサービスも、

全国一律のサービス基準によるものであり、また高齢者の個人個人の尊厳、価値観、趣味、嗜好についてのニーズに対応できるものではない。公的サービスの制度そのものの議論も必要であるが、現実的にはこれら公的サービスでは対応しきれないニーズに対して、コミュニティビジネスの意義があるといえる。

出産については、産婦人科医不足という側面と、病院ではなく助産院での出産という妊婦側からみた選択肢としてのニーズがある。平成6年の産婦人科医師数を1とした場合、平成18年の人数は0.88。小児科医や皮膚科医が増加している一方で、産婦人科医は大きく減少している。また出生千人あたり産婦人科・産科医師数も、平成6年の9.3人から9.2人に減少した。(出典:医師・歯科医師・薬剤師調査)一方医学の進歩によりハイリスク児に対する様々な対応が可能となった。出産時にそのようリスク時の対応もありさらに病院以外(自宅、助産院)で出産したいというニーズが出てきても当然であろう。

子育て支援については、核家族化、女性の社会進出の増加により、子育てについての知識面、精神面、時間的な保育支援面でのニーズがある。

生活支援とは、元気に尊厳を持って地域で生活をしていくために必要な支援であり、利用者側のニーズから以下のようにまとめることができる。

- ① 元気な人も、介護が必要なひと、医療が必要な人も、またその高齢者を支える家族も、誰もが利用できるサービスであ

ること。

- ② 必要なときに、いつでも利用できること。
- ③ 個人の価値観にあったサービスを選択できること。
- ④ 費用負担が支払い可能な水準であること。
- ⑤ サービスの提供が提供側の一方的な理由により中止されないこと。

①に含まれる高齢者について、公的サービスである介護保険は、利用者が要介護認定を受け、要支援、要介護の認定を受けた者に利用が限られる。また年齢も高齢者の場合は65歳以上と限られている。②については、介護保険においてはまだ十分に達成されているとはいえない。現実には施設介護を希望する高齢者が多い中、政府は在宅介護への転換を図り、施設入所のためには何年も待たなければ入れない自治体が多くなっている。出産についても、出産したい地域、場所を自由に選択できるだけの選択肢はなく、また病院での出産については妊娠と同時に確保しなくてはならないのが現状である。また子育て支援については、働く母親に対する支援は事業主側、自治体での支援が始まっている。しかし、子育て支援が必要なのは必ずしも働いている親だけではなく、核家族化し、ひとりで日中子育てをしている母親も同様であろう。③は、高齢者に対する介護保険によるサービスが身体支援のサービスであり、サービス提供者、事業者に求められているものが施設基準、人的配置、サービス提供者の資格であり、そこで提供されるサービスの価値観、個人別の期待への対応については定めていない。従って公的サービスを利用する場合は、一律の概念で構成されたサービスを利用することになる。また事業者によりサービスの理念や方針を個別に打ち出したとしても、それらの情報が利用者に正しく伝わる方法がまだ確立されていない。出産についても病院確保が

困難である。助産院で出産するといっても一様ではなく、家族立会い、母児同床を始め、様々なスタイルがあり得るがすべての妊婦が自分の希望どおりの選択をできているとはいえない。子育てについても、世代を超えた人とかかわりの中で子供を育てたいと思っても、なかなかそのようなニーズに対応できていない。④費用負担については、介護保険給付対象サービスは個人負担1割で利用できる。その他サービスについては、様々な民間サービスの中から選択することになり、その頻度、内容の付加価値により費用負担が増加する。勿論、有料老人ホームのように価格帯が広く用意され、自分が負担できる範囲の付加価値を選択することは一般のサービス事業と同様ではあるが、高齢者の一定の生活レベルを保障する範囲においては、やはり負担可能な範囲になければならない。子育てについても、いくら選択肢があったとしても費用負担できないのでは利用に結びつかない。⑤継続的なサービス提供については、公的サービス、民間サービスともに求められるものである。そのサービスで生活が支えられている人にとって、サービスが中止されるとその生活が守られない事態となることを事業者は認識していかなくてはならない。介護保険サービス事業者の中には経営不振から廃業する事業者もあるが、この点については行政も給付点数の見直しなど改善を検討している。一般の民間ビジネスの場合は、需給の関係で企業の収益を優先し不採算の場合はサービスを中止するなどの対策がとられる。しかし、これらサービス利用が生活の一部になっており、福祉的な意味合いが強いサービスの場合は、医療も含め事業を提供する法人が途中で中止することがあってはならないのである。

## 2. 地域住民が参加しやすい仕組み

地域住民が、サービスの担い手としても参

加でき、また利用者としても参加しやすい仕組みであることが、コミュニティビジネスの一つの定義である。

## (1) サービスの担い手

### ①有償ボランティア

日本でNPO法人というと、サービスの担い手はボランティアが中心であるが、福祉の世界でのボランティアは無償であることが美德のように考えられてきた時期もある。しかし、有償にすることのメリットはいくつか考えられる。一つは、提供側の経済的事情から、有償であることにより、参加できる可能性のある人材の層が広がるメリットである。もう一つは、有償にすることでよりサービスにルール化と責任を持たせることができる点である。本研究でとりあげた事例では、両事例とも、有償ボランティアを前提としていた。参加できる人材の層が厚いことは、サービスの継続性を維持する要因の一つになる。また、サービスのルール化と責任については、ボランティアであっても、その内容が事業者の定めたルールや基準に則って提供されることになり、結果としてサービスの質の維持向上に結びつくことになる。

### ②いつでも都合のよいときに参加できる仕組み

組織の従業員として参画する場合には、勤務日、勤務時間について一定のルールの中での就業が求められる。この点、サービスの担い手として地域住民が参加しやすくする前提として、ボランティアの都合に合わせて参画できるときにサービスを提供するというしくみが求められる。それぞれのボランティアは、職業、家庭での役割、その他個人により働ける時間や時期が異なる。これら担い手の都合に合わせて好きなときに参画できる仕組みを構築し、またそれをコントロールする機能が

事業者に求められるのである。サービス提供者として何ができるのか、いつできるのかを事前に登録してもらうことにより、事業者はそのデータをもとに、サービスの受けてのニーズとマッチングするのである。

### ③サービスの提供者から利用者へ

サービスの提供者は自分ができることをサービスとして提供し、また自分が支援してほしい部分については利用者として同じ事業者のサービスを利用できるというように、提供者と利用者を分ける必要はない。サービスの提供者と利用者が別である必要はないのである。

事例「地域たすけあいネット」では、会員として登録し、サービスの担い手にも利用者にもなれる組織運営をしていた。困ったときに人の助けを借り、支援できるときには助けるという、地域互助の精神そのものを実現している。また事例「サンフォーレ」でも、施設の周辺住民がボランティアとして参加しているが、いずれその地域で年をとり地域で生活していく上で、その施設を利用することになる可能性が高い。従って将来自分が利用するだろうサービスの一部を元気なうちに担うという意識も生まれてくるであろう。事例「いのちの応援舎」は複合施設であるため、施設で看護師として働いている人が自分の子供を連れてきて、施設で子供の面倒をみてもらうということもできるのである。

## (2) サービスの利用者

介護保険によるサービスを受けるには、要介護度、措置として行政からの支援を受けるためには所得制限、また地域のサービスを受けるには居住地がそのサービスを提供する行政地域であることなど、サービスを利用するための制限が設けられている。また日常高齢者と同居し、介護などの支援を行っている介

護者に対してのサービスは、公的保険には含まれていない。コミュニティビジネスとしての福祉サービスは、ニーズがある場合はだれでも利用することができなくてはならない。事例「地域ささえあいネットワーク」では、会員に登録すれば、所得制限もなく、また介護者自身の個人的な都合でも介護サービスを利用することができる。また単に高齢者一人になる場合の留守番だけ、力作業が難しい高齢者世帯では草取りや雪下ろしだけを依頼することができる。生活に必要な支援であれば、何でも頼むことができるのである。事例「いのちの応援舎」が開催するおやこ広場「ひなたぼっこ」は、親子、祖父母だれもが利用できるサービスであり、またサービス時間内であれば利用者の都合により好きな時間に好きなだけ利用することができる。

### 3. サービスの質の確保、向上

高齢者福祉に関連するサービスは、同居の家族がいれば家族が行っているような日常生活支援から、介護サービスのように特殊な専門技術知識を伴うものまで、幅広い。いずれにしても、そのサービスは、安全でかつ安心なものでなくてはならない。また日常の簡単な生活支援とはいえ、高齢者が相手であり、常に安全である必要がある。従って、サービスを提供する側の一定の質の維持が必要であり、また提供者も自分が提供するサービスに自信が持てる必要がある。そのために事例では、サービスの提供者に対する研修を行っている。事例「地域たすけあいネットワーク」では、毎月50名参加の実技を伴う研修を実施することで、サービスの質を維持、向上させている。一般企業の経営者は、人材を育成するという意識を当然持つが、NPOのような法人の場合、サービスの提供をボランティア個人の能力に100%依存し、その内容を評価したり不足する部分を教育したりす

るという制度があまり浸透していないと考えられる。この事例のように、ボランティアであってもサービス提供の内容に100%自信を持っているわけではなく、専門的な教育を求めていることもあり、また事業者としても組織としてサービスを提供する以上一定の質を確保することを目的に研修を実施することが重要である。

### 4. 財務上の基盤整備、資金調達

#### (1) 資金調達

恒常的な赤字収支では、事業の存続は不可能であるが、事業開設資金、何らかの投資資金については、外部からの調達が不可欠となる。一方で金融機関の不良債権増加、金融機関の経営不振による貸し渋りから、福祉の業界は金融機関からの資金調達がなかなか困難な業界である。福祉事業者を金融機関として評価する経験もツールもなく、民間金融機関からの調達が困難な業界である。本調査の二事例とも、当初は事業に賛同する地域の個人からの資金調達により事業を軌道にのせている。また、個人から資金調達する場合でも、事業者自体が個人ではやはり社会的な信用度が乏しいため、公的に認められた法人格を持つことで、資金調達における信用度をあげている。また、介護保険によるサービス事業と両建てでサービスを実施するためにも、サービス事業者として認定されるために法人格の取得は必須であった。

事業に対する賛同者個人からの資金調達により事業が立ち上がり、安定し、収支状況を開示することで法人の信用度を高めた結果として、民間金融機関から低利の資金調達が可能となることもある。しかしそこに至るまでの資金調達手段としては、やはり事業の理念を明らかにし、創業者の思いと責任に対して出資する個人の存在が重要になっていたことは、3つの事例からも明らかであった。

## (2) 収益管理

法人格を持った事業者であれば、それぞれの法律に従った手段で財務状況の開示が必要となる。特に福祉に関連するサービスに従事してきた個人にとっては苦手な分野であるかもしれない。しかし、法人の中にこの部分を担当する財務経理の担当者を必ず入れることで、常に内部から日ごろの収益を管理し、必要に応じて内部の運営方法を改善していくことができるのである。経理処理だけを税理士に委託しておいただけでは、収支の結果を見ることができるだけであり、経営の中にその結果を生かすことが難しくなる。結果を踏まえて、何をどう改善していくと、結果としての収支を安定させておけるのか、判断できる人の参画が重要である。事例「地域たすけあいネットワーク」では、立ち上げメンバーの一人がNPOという法人についての特質を理解し、経理を専門家に任せるだけではなく日々の会計管理を担当し、資金の流れを内部で正しく把握している。部門により収益状況がどのようになっているかを把握し、組織全体での収支計画を立てている。またその資金の流れについても法人内のキーパーソンに開示することで透明性のある運営を実現していた。それにより日々運営に携わるメンバーにも収支からみた効率化への協力を得られるのである。事例「サンフォーレ」も株式会社という法人格の中で、代表者、取締役が日常の収支を管理している。

## 5. 戦略的なビジネスの推進

戦略とは、法人のミッション/理念を明確にしたうえで、それを実現させるための具体的な手段である。高齢者福祉に関わるコミュニティビジネスでも、正しい戦略の前に理念が明確である必要がある。事例「地域たすけあいネットワーク」では、「住みなれた地域で安心して暮らし続けたい」を目的に「困っ

たときはお互いさま、できることをできる時間で支えあう」を実現している法人である。また、事例「サンフォーレ」では、「地域社会との調和の中で新しいシニアサービスを創造し、自由で活性化された高齢者社会の実現を目指します」と経営理念をかかげている。戦略を策定する前に、その法人は何をするのか、ミッション/理念を明確にする必要がある。これは、逆にいえば「何をやらないのか」を明確にすることにもなり、単に株主のための利益拡大だけを目的とする株式会社のように、その目的のためであれば何でもやるというのではなく、その法人がやるべき範囲を規定することにもなる。またミッション/理念を掲げるだけではなく、内部人材がこの理念に共感しなくては事業を推し進めることができない。新人研修の中でこの理念を明確にするなど、事例の各法人でも、理念の浸透のための手段を構築していた。

高齢者福祉に関連するサービスは、人的資源による部分がほとんどであり、戦略の中でも人事戦略が重要となる。人事戦略により、サービスの質も高まり、結果として利用者にとっての付加価値が高まるのである。そのためにも研修等の技術的な支援と、仕組みとしての参加しやすさが必須となる。

## 6. 課題

### (1) 人材確保

サービスの提供者である人材の確保は、サービスを安定的に提供し続けるための重要な課題である。高齢者率が高まれば、サービスニーズが高まり、提供する人員比率が低くなることで、人材の供給が難しくなることが予測される。また、ボランティアは余裕のある時間にサービスを提供していたが、昨今の経済事情により、それが困難になりつつあることも事実である。サービス提供者は自らの生活を犠牲にしてサービスを提供するものでは

なく、事例「地域ささえあいネットワーク」にもあるように、「できる時間で支えあう」という姿が本来の姿である。ボランティアの担い手の多くは、子育てが終わり経済的にも時間的にも余裕ができた50代以後の主婦層が中心であった。この層の余裕がなくなるような経済状況が継続すると、安定的なサービス提供の人材確保が困難となることが予測される。

また事業の中で、公的保険給付によるサービスと、それ以外を組み合わせることで事例では社員の効率的な活用を実施しているが、介護保険制度そのものも、まだ見直しが続いている状況であり、長期的な視点で事業計画を策定しにくい部分もあることは否めない。

## (2) ノウハウの移転

コミュニティビジネスをある一定の地域の中で立ち上げ、サービス提供と収支を安定させた実績があったとしても、そのノウハウはその法人の中に留まってしまいうケースがほとんどである。事例として他地域に紹介するだけでなく、そのノウハウをより効率的に他の地域に移転する手段について、国がさらに積極的に検討、支援する仕組みづくりが今後求められている。この部分については、そのコミュニティビジネスの事業者である一法人が単独で資金を負担して移転のための仕組みづくりをすることは困難であろう。勿論、事業として直接他の地域に展開するのであればその法人の負担による事業拡大が必要となるが、事業を拡大することを目的とせず、単にノウハウだけを他の地域に移転させ、自分たちの過去の経営資源を有効に活用させたいと思ったとしても、なかなか実現できていないのが現状である。事例「サンフォーレ」では、その試みを開始しているが、その部分についての資金援助が求められており、その内容を

評価した上で支援する国としての仕組みが期待される。単にコミュニティビジネスを一地域で成功して完結するものにとらえるのは、折角蓄積されたノウハウが有効に活用されないで終わってしまうのである。

## 第3章

# 環境コミュニティビジネス

### 1. 環境コミュニティビジネスの内容

コミュニティビジネスは、地域社会における社会貢献を目的に実施するビジネスであり、地域社会に根ざした事業性のある活動を指している。一般に、行政と営利企業の枠組みのみでは解決できない地域問題に対して、地域住民が主体となって行うもので、ビジネスとしての継続性が求められる点からボランティアとは異質のものとなっている。

環境コミュニティビジネスは、地域の環境保全、環境改善、リサイクル活動、雨水利用、エコツアー、新エネルギー導入、環境に関する新事業などに取り組むことをいい、地域企業、NPO、市民団体等が連携・協働して地域が抱える問題の解決にむけて活動し、環境パフォーマンスの向上につながる収益性のある事業といえる。

### 2. 環境コミュニティビジネスの必要性

近年、地球環境問題が大きく取り上げられているが、例えば、二酸化炭素による地球温暖化の影響を見ても、その発生源は、企業、行政、家庭と全ての人が加害者でもあり、被害者にもなりうるといった関係が成り立っている。こうした状況の中、地域が果たす役割も大きくなってきており、その重要性も増していると考えられる。

しかし、環境問題の解決に向けた地域社会の活動には十分とは言えない市場性の問題があり、営利企業における取組にはなじまない要素も多い。また、行政や公共機関では、効

率性の問題と柔軟性の問題があり、取り組む範囲に限界が生じる。さらに、ボランティアによる活動では、継続性の問題と安定性の問題があり、環境問題の解決に向けて営利企業、行政、ボランティアといった組織のみの対応では難しくなっている。

このようなことから、環境における地域社会の問題の解決においては、公共性と事業性を併せ持つNPO等による環境コミュニティビジネスの必要性が求められている。

### 3. 環境コミュニティビジネスの種類

環境コミュニティビジネスの種類は数多く、大きく分類しても次の10種に分けることができる。①エネルギーに関連した事業、②3R（リデュース、リユース、リサイクル）に関連した事業、③バイオマスに関連した事業、④都市環境、生活環境の改善に関連した事業、⑤自然環境、生態系の保全に関連した事業、⑥水環境、土壌環境の保全に関連した事業、⑦環境経営、企業の環境配慮に関連した事業、⑧有害化学物質に関連した事業、⑨環境学習に関連した事業。

例えば、①のエネルギーに関連した事業においても、①-1 新エネルギーと①-2 省エネルギーに分けることができ、さらに、①-1 新エネルギーにおいても、①-1-（1）クリーンエネルギー、①-1-（2）太陽光発電、①-1-（3）太陽熱利用、①-1-（4）風力発電などに分けることができ、環境コミュニティビジネスの種類や分野は多種に存在している。

## 4. 環境コミュニティビジネスによる効果

環境コミュニティビジネスによる効果としては、①環境負荷の削減・地域環境の改善、②事業活動を通じての地域経済・社会の活性化、③地域住民の主体的参加・連携を通じての地域コミュニティの再生、④活動する者への満足感・生き甲斐の付与などが考えられている。

①環境負荷削減・地域環境改善の効果は、環境コミュニティビジネスすべてが持つ、進むべき方向の結果生じなければならない効果と考えることができる。いろいろな組織がさまざまな施策を講じて企業や行政が解決できない部分を環境コミュニティビジネスが受持ち、公共性と事業性の観点から実施するが、その結果として、環境負荷削減や地域環境改善が図られなければならない。

②事業活動を通じての地域経済・社会の活性化効果は、環境コミュニティビジネスを実施することによって、雇用や需要の増加を図るなど、地域の活性化に大きく貢献することだと考えられる。中には、商店街の空き店舗を活用し、事務所を開設するなど新たな人の集まりの場を提供することにも繋がる。また、過去に自治体や企業が運営していたが現在は放置されたままの処理施設を利用するなど、未活用資源の再利用にも繋がり、潜在需要を掘り起こすことによっても地域経済の活性化を担うこととなる。

③地域住民の主体的参加・連携を通じての地域コミュニティ再生効果は、地域に根ざした環境に関する事業を行うことによって、地域の住民を巻き込み、顔の見える付き合いができることにある。隣近所の人となかなか触れ合う機会の少ない現在において、環境という一つの目標に向かって取り組むことによって、地域住民の協働を促し、地域コミュニティを

再活性化することができるのである。

④活動する者への満足感・生き甲斐を付与する効果は、環境コミュニティビジネスが、地域の環境課題解決に貢献することや地域の小さな組織で活動できることにあり、小さい組織で大きな効果を生むことにもある。さらに、取り組みば取り組みだけ環境が良い方向に行くことも考えられる。活動に参加している者の高い満足感や充実感を得ることができ、特に定年退職後の高齢者などが参加することによって、第二の生き甲斐を付与することもできる。

## 5. 環境コミュニティビジネスにおける課題等

### (1) 資金調達

環境コミュニティビジネスは、環境に関する諸問題に対して取り組みを行っているビジネスであるが、その対象範囲は非常に広い。また、環境コミュニティビジネスの特徴として、環境改善設備や処理施設などを調達して実施する事業が多いことが挙げられる。このため、どこにも共通している課題として、資金調達が挙げられる。資金調達の種類としては、大きく10項目に分けられる。①寄付金、②会費、③出資金、④補助金・助成金、⑤委託費、⑥金融機関からの借入、⑦市民ファンド・ソーシャルファイナンス、⑧債券発行、⑨事業利益、⑩会員の持ち出しである。

今回の調査対象は、②会費と④補助金・助成金及び⑩会員の持ち出しからスタートしている。その中でも、環境コミュニティビジネスのスタートに当たっては、④補助金・助成金の活用が重要になっている。直接的な意味合いからだけでなく、会員メンバーを集めるに当たっても、行政等の補助金や助成金関連の支援事業に採択されている事は、公共的意味合いが強くなり、会員を集めやすいということもある。しかし、環境コミュニティビジ

ネスの事業実施後、3年程度経過してくると、補助金や助成金へ依存する体質から⑨事業利益による自立的経営を目指すようになっていく。このようにして、資金調達の内容は変わってくるが、やはり、十分な資金を保有しておらず、事業開始後、6年以上経過した組織でも資金調達の問題は、依然として残っており、環境コミュニティビジネスの課題としては、最も大きいものと考えられる。

## (2) 情報活用力

次の課題としては、情報活用力が挙げられる。環境分野に対する事業に取り組むに当たっては、まず、その知識や技術を有していることが必要となるが、自分の行いたい環境分野を選択していることから、もし、専門的な知識が欠如していたとしても、それを補うことへの研鑽は苦にならず、着実に実施していると考えられた。しかし、ビジネスをどのように組み上げ、どのようなメンバーを募り、どのように実施するかについては、多くの情報が必要なことから、事前に準備することは少ないようである。問題が発生したのちにその情報を探すとといった場当たりの対応となってしまう。必ずしも有益な情報を必要な時に活用しているとはい言えなくなっている。もっと早くその情報に出合っていたなら、さらに、大きく事業展開できたのではないかと考えさせられることがあった。如何に事前に必要な情報を採取し、いつ活用するかを明確にしておくことが必要なのである。

今回の調査事例をみると、雨水タンクの活動では、空き樽から始まり、試行錯誤したのち現在のイギリス製の雨水タンクにたどり着くまで、永い時間をかけている。もし、始めに、雨水タンクに関する情報収集を綿密に行っていたのであれば、もっと早くに現在の雨水タンクにたどり着いていたと考えることができ、情報収集とその活用力が事業の進捗を

左右すると考えられる。

## (3) ビジネスデザイン

さらに、ビジネスデザインが挙げられる。環境コミュニティビジネスは、地域におけるビジネスであるので、まずは、地域における環境問題やニーズを的確に把握し、その問題に対して、当組織がどのように対処し、そして、どのように解決するのかを、目で見て視覚にアピールできるようにまとめるビジネスデザインが非常に重要になってくる。環境問題の解決のためには、いろいろな組織を活用し、さまざまな技術や要素を取り入れて解決を図ろうと考えることが多く、ビジネスデザインが複雑になりがちである。しかし、多くの賛同者を集めるのであれば、ビジネスデザインは、簡素化するほど理解が得られることが多い。情報は少ないほど多くの関係者に行き届くのである。即ち、複雑なビジネスモデルを如何に簡潔にデザインするかによって、賛同者の獲得に違いが出てくると考えられる。しかし、簡潔にするのだけれども、その環境コミュニティビジネスの入口と出口をしっかりと押さえておくことが必要である。まず、入口であるが、地域における環境に対する課題・ニーズがどこにあるのか、そして、地域資源として何が存在するのかというデータを基に入口のデザインをすることが必要である。次に、実際に環境コミュニティビジネスとして何を行うのかを明確にし、出口として、地域の環境における課題がどのように解決されるのか、また、地域資源がどのように有効活用され、効果が出るのかを分かりやすくデザインすることが必要なのである。これがあやふやであると何をしようとしているのかが分からずに、賛同者の理解が得られないこととなる。

#### (4) 地域ネットワークの構築

最後に、もう一つ課題として挙げるとすれば地域におけるネットワークの構築がある。環境コミュニティビジネスを行うにあたっては、地方自治体や金融機関、他のNPO法人、企業など、地域の他の組織との連携を図らなければならない場合が多い。また、環境コミュニティビジネスを成功させるには、このような他の組織と信頼関係を築かなければならないことが多い。即ち、環境コミュニティビジネスは、他の組織と有機的に交流できるかに事業の発展や将来性が掛かっているとみえる。

地域における環境問題の解決に対しては、当組織のみでできることは限られており、近隣や周囲の他の組織との連携の充実によって地域に根ざした取り組みが出来る。例えば、採算の悪い事業を行うことを考えた場合、地域の方もそのような事業の必要性を常々感じており、必要であると考えてくれた場合には、当組織の会員になってくれる可能性も大きく、さらには、出資などにも協力してくれる場合もある。また、地域の金融機関も賛同し、新たな融資制度を設置してくれる場合なども考えられる。

このようなことを考えると、環境コミュニティビジネスにあっては、地域と如何に結びつき、地域の理解を得て地域とのネットワークを構築するかに掛かっている。たとえ良いビジネスデザインができてネットワークを構築することができなければ、賛同してもらえ者が少なくなってしまうので、いずれは衰退していくこととなってしまう。

地域内に大学や研究機関などが無い場合でも、地域を少し広く見ていけば見つかるはずであり、そのような機関とネットワークを構築することが必要なのである。

## 6. 環境コミュニティビジネスの構築に向けて

### (1) 目的の明確化

まず、実施しようとしている環境コミュニティビジネスの目的を明確にする必要がある。

目的を明確にするに当たって、実施することの意義を考える必要がある。地域社会にとっての環境改善や環境負荷削減の価値を考えるのである。その上で、活動によって成し遂げようとする具体的目標を示し、目的を明確にするのである。

また、その目的を果たすための活動内容についても明らかにする必要がある。活動内容は、目的を達成するための手段・方法・行動であり、具体的に書くことが必要である。このことによって、目的もより明確になるのである。

このように、事業の目的・意義・活動内容が決まったら、次は、一緒に活動しようとしている人とこれらの事を共有することが必要になる。一緒に活動しようとしているすべての個人・グループと共有することが重要である。なぜならば、判断に迷ったときは、これらのことを再度読み直すことで、意思決定が出来るようになるからである。また、これらのことを地域に発信することによって、賛同者を募るツールにもなるからである。

### (2) 期待している環境影響

#### (環境パフォーマンス) の評価

環境コミュニティビジネスを実施するのであれば、必ず、環境に良い効果が生まれなければならない。その事業を実施して逆に環境負荷を増加させたのでは、環境コミュニティビジネスとして実施する意味がないからである。このため、環境効果を評価することが必要になる。このことを環境パフォーマンス評価と呼ぶ。環境パフォーマンスは、環境に対

する良い面を増進し、悪い面を抑制するためのあらゆる活動の成果を指している。ISO14001における用語の定義では、「組織の環境側面についてのその組織のマネジメントシステムの測定可能な結果」としている。このことから、事前に環境影響において測定可能な項目を決め、何をどの程度削減するのか、又は、何をどの程度効率化するのかなどを数値的に決めて実施したほうが賛同者だけではなく、地域住民にも理解しやすくなり、情報発信も具体性が増すこととなる。

### (3) 活動体制の組織作り

環境コミュニティビジネスの事業目的、内容等が固まったら、次は、活動のための体制を構築する必要がある。役割や分担が曖昧では、良い活動ができないからである。まずは、リーダーを決める必要がある。メンバー全員の総意で決定することが望ましいが、総意で決められない場合でも、決まったら協力していくことが必要である。そして、コアメンバー、メンバー、サポーター、会員などの区別も明確にしておくことが必要である。

実際に事業として成り立たせるためには、片手間の仕事ではできないので、リーダーやコアメンバーの中に、専属で従事する人がいなくてはならない。しかし、どうしても専属従事者が見つからない場合は、そのことを全員で認識し、補うための仕組みや、ルールを構築した後、実施することが肝要である。

### (4) 他組織とのネットワーク

事業を運営・継続していくことはとても大変であることから、既にNPO法人等を設定し、環境コミュニティビジネスを実施している組織などと事前に連携し、資金調達の方法や経営を行うための助言などをもらうことは、非常に重要である。

例えば、地元企業と連携を取り、経営に関

する情報交換をしてもらったり、自治体や行政とは支援内容や補助方法を聞いたりして、今後の実施に対して準備をすることが必要である。資金調達の面から見てみると、組織形態によって、例えば、資本金、社債、借入金、寄付金、会費、助成金などがあり、資金調達の方法もさまざまである。さらに、会費などは個人の会員のみではなく、法人会員等も考慮し、このような組織との連携も非常に重要になる。

また、経営に関する基礎知識の獲得も重要である。企業経営経験のないリーダーやコアメンバー中心の場合には、会員企業や地元企業やNPO団体とのネットワーク構築が重要である。

### (5) ビジネス収支の検討

事業を実施するには資金が必要である。設備を購入しなければならない事業の場合などは、まとまった資金が必要となる。また、PRを行うにしても、チラシの作成費や配布費用などが必要になる。このため、単年度収支予算の検討と中長期でのキャッシュフローを作成する必要がある。

資金調達方法は、設立する組織形態により異なる。組織形態の違いによるメリット・デメリットを考え、組織形態を選択し、資金調達方法を決めていく事が必要である。ここでは、5-(1)で掲げた資金調達方法について、順に考えていく。

①寄付金は、賛同してくれる個人や企業等から寄付を募ることで、この寄付金を日々の費用に当てるのか、又は、年レベルでの費用に当てるのか、設備購入に当てるのかなど充分検討する必要がある。日常的な運営資金を寄付金に依存すると、資金繰りに困る場合がある。

②会費は、活動や事業内容から考えて、何らかの恩恵を受ける個人や企業等に会員にな

ってもらい、年会費などで徴収するのが普通である。③出資金は、株式会社等を設立する場合の最初の資金である。しかし、この会費や出資金を高く設定すると、経済状況によっては会を脱退する者や出資者とならない場合が多くなるので、注意が必要である。

④補助金・助成金及び⑤委託費は、自治体等からの資金調達方法で、年度ごとに制度が新設・改廃される場合があるので注意が必要である。基本的には競争資金であるので、事業計画が重要である。また、募集期間が短い場合があるので、情報収集を欠かさないことが必要である。しかし、自治体の予算等は単年度で決められている場合が多く、補助金等を前提とした中長期の事業計画を立てるべきではない。

⑥金融機関からの借入については、通常的环境コミュニティビジネスはハイリスクローリターン又はローリスクローリターンであるので、民間金融機関から一般的な融資を受けることは難しいと考えられる。このため、政府系金融機関や地元金融機関に当たる必要があるが、借入するには返済計画が妥当でなければ難しいと考えられる。

⑦市民ファンド・ソーシャルファイナンスについては、風力発電や太陽光発電などの場合、新エネルギーへの投資を目的に市民ファンドが展開されており、個人などが直接出資するケースや投資会社に投資先を委託し、投資会社が環境コミュニティビジネスに投資する場合がある。ソーシャルファイナンスは、社会的な事業でリターンや配当などを追及するので、元本の回収に加え利息も求める事を認識して利用しなければならない。

⑧債券発行は、株式会社と合同会社のみで実施することが出来るようになっている。しかし、実際には、債券を購入する者が金銭的な利益を目的に購入する事が多いので、環境コミュニティビジネスとしての資金調達方法

としては、難しいと考える。

⑨事業利益は、事業を継続していく意味で、最も有効な資金であり、環境コミュニティビジネスの提供によって得られる資金であり、中長期計画では、事業利益によって事業そのものが展開していく事が望まれる。

⑩会員メンバーの持ち出しは、活動規模や事業規模が小さい段階では起こり得るし、検討に値する。リーダーやコアメンバーの所有する現金よって賄うのである。しかし、寄付なのか貸付なのか、その区別を明確にして資金提供を受けることが必要である。また、初期段階の一時的なものとして利用するだけであることをメンバー間で確認しておくことも重要である。

#### (6) 組織形態の決定

事業活動を開始するに当たっては、組織形態を決定する必要がある。環境コミュニティビジネスを行うには、大きく次の5つの組織形態に分けることができる。①任意団体、②特定非営利活動法人（NPO法人）、③合同会社（LLC）、④株式会社、⑤有限責任事業組合（LLP）である。

①任意団体は、法人格を取得しないため、設立手続きは比較的簡単であるが、必要な許認可を取得する場合や補助金などを取得して実施する場合には法人格が条件になる場合があるので、注意が必要である。さらに、契約の主体が個人となるため、構成員の個人が無限責任を負うことになる。

②特定非営利活動法人（NPO法人）は、特定非営利活動促進法で定められている17分野に限定される点が他の組織形態と異なるが、環境については、五番目に環境の保全として位置づけられている。また、特定の個人・団体等のために活動できないこととなっている。さらに、名称に非営利の言葉が含まれているが、これは収入から支出を差し引い

た利益をメンバーで配分しないという意味で、事業の対価やメンバーに給与を支払うことは可能となっている。なお、設立申請時に10名以上の構成員が必要である。

③合同会社（LLC）は、持分会社の一つであり、出資者1名以上で設立でき、責任の範囲が有限責任である。株式会社と比べ、損益配分を自由に決められることや設立時の法定費用が低いメリットがあるが、信用度が低いというデメリットがある。

④株式会社は、資本金の額に応じて社会的信用が高くなるのがメリットとして挙げられる。最低の場合、1円でも株式会社が設立できることとなっているが、実際は、目的とする最初の事業規模に合わせ設定する事が重要である。さらに、事業利益を出資額に応じて配分することができる。

⑤有限責任事業組合（LLP）は、法人ではないため、法人税を課税されることがなく損益配分できるが、損益配分を受けた構成員が課税されることとなる。また、配分は出資者同士で自由に決められる点では合同会社と同じである。ただし、会社ではないので、LLPから給料や報酬を受け取ることはできなくなっている。

## (7) 事業計画書の作成

環境コミュニティビジネスとして事業を立ち上げる際は、事業イメージを事業計画書としてまとめることが必要になる。

特に、組織としてNPO法人を予定している場合には、「設立当初の事業年度及び翌事業年度の事業計画書」が設立認証に必要な書類となっているので、注意が必要である。このため、短期的な事業計画と中長期的な事業計画の二種類を作成しておくことが望まれる。

内容としては、事業・活動の全体像や関連する社会環境の認識などを整理したものが必要になる。また、一度決めたものを必ずその

とおりに実行しなければならないものではなく、事業発展や環境の変化に伴って、変更することができる。

具体的には、①団体概要（名称、代表者、所在地、連絡先、ホームページアドレスなど）、②活動意義・目的、③活動内容、④組織内容（組織体制図、組織内の担当など）、⑤許認可の取得、⑥主な取引先、⑦関連する社会環境、⑧事業の全体像、⑨収支計画（収入の獲得方法、収入の見込み、費用の見込み、利益の見込み、資産状況など）⑩協力団体、などを掲載するとよい。

## (8) 事業実施への留意事項

事業の開始後は、事業発展に伴い、組織形態を変更するなど規模に応じた組織を選択することが必要である。しかし、事業の目的が達成されているのかどうかのチェックは欠かさずに行うことが重要である。方向が外れていけばその都度修正しなければならない。

ここでは、事業実施後の①リーダーシップ、②コミュニケーション、③マネジメント、④モチベーションについて、留意する点を説明する。

①リーダーシップは、非常に重要で組織を引っ張っていく原動力になる。といっても、一般的な営利目的の企業と異なり、上下関係が明確であっても組織をまとめ上げ、構成員の意識を同じ方に向かわせ、効果的・効率的に成果を引き出していくことは非常に難しい。このため、コアメンバーとの連携を密にしながら組織を動かしていくことが重要になってくる。このためには、リーダー本人のみが自覚を持つだけでなく、コアメンバーもリーダーを助ける体制作りにも留意し、リーダーシップが十分に発揮できる組織作りを進めるべきである。

②コミュニケーションとしては、日常的に情報を共有することが必要である。特に、状

況認識や優先課題などの共有化は大切で、このコミュニケーションを疎かにすると組織を間違った方向に導くことになりかねない。特に、専属者がいない場合には、コミュニケーションが希薄になる可能性が高いので、日程を決めて定期的にミーティングを行うことが必要である。

③マネジメントは、環境コミュニティビジネスであっても、事業継続のためには非常に重要で、計画（P）→実施（D）→チェック（C）→アクション（A）のPDCAを上手く廻すことが必要である。特に、リスクが顕在化しないよう、全体をマネジメントしていくことが望まれる。このことをリーダーのみで実施するのは無理であるので、それぞれ分担を決めて、コアメンバー、メンバー、一般会員を巻き込んでマネジメントを図ることが重要である。

④モチベーションは、立ち上げ当初は非常に高いが、事業を開始し、期待していたよりも資金調達が少なかったり、計画通りの売上が計上されなかったりした場合、あるいは必要以上に事業実施に時間がかかってしまった場合などは、下がってしまうことが予想され、事業自体に危機が発生する恐れがある。

また、飽きる、慣れるといったことによってもモチベーションが下がることが考えられるので、常に、実施する意義や目的を再確認すると共に、新たな施策を考え、導入していく仕組みを構築することが必要である。

#### (9) 環境パフォーマンスを確認する

環境コミュニティビジネスの場合、事業を行えば良いだけでなく、環境負荷の低減や環境保全の促進がされていなければならない。このため、遅くとも事業開始後約1年程度経過したときに、再度、環境パフォーマンス評価を行い、環境影響を測定する必要がある。

また、実際に数値的に示し、情報公開する

ことにより、新たな賛同者の獲得やメンバーのモチベーションを向上させられると考えられる。さらに、次の事業の発案や目標設定のステップアップにも役立てることができる。

## 7. 環境コミュニティビジネスの今後の展望

環境負荷の低減や環境影響の改善は、地域のみではなく、大きく展開してこそ環境パフォーマンスを大幅に向上することができる。即ち全国的に展開することによって、環境改善を果たすことができることとなる。しかし、このためには、規模の経済を追求しなくてはならない。しかし、規模の経済を追求していくと、環境ビジネスは環境コミュニティビジネスでは解決できないことになってしまうというジレンマが発生する。環境コミュニティビジネスは、限られた地域で行われているが、しかし、限られた地域のみでは環境への寄与度は小さいこととなる。このため、地域を広げて大きく展開していこうとすると、営利企業の目に留まることによって、営利企業と競合関係となり、経営資源の小さい環境コミュニティビジネスでは淘汰されるという恐れを抱えているのである。

即ち、行政でも営利企業でも手を出さない範囲や地域においては、環境コミュニティビジネスの優位性を挙げるができるが、こと環境分野に関しては、地域の大小と環境改善の大小が綿密に関係していることから、環境改善の効果を向上するため、環境コミュニティビジネスの範囲を大きく広げようとする、営利企業との競合関係が発生してしまうのである。

このことから、事例企業の雨水タンク事業を考えると、現状の地域を拡大していくことによって、環境配慮は拡大するが、逆に、多くの家に設置することによって、多くの人の目に留まり、営利企業が参入してくることと

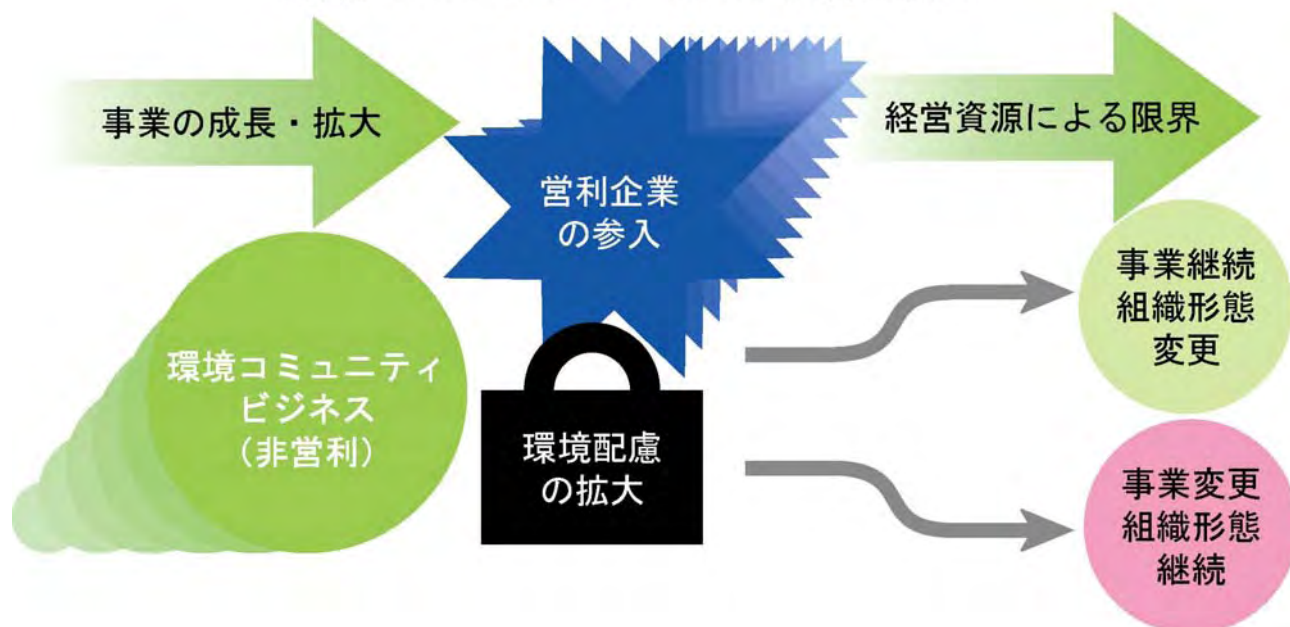
なる。環境コミュニティビジネスを実施しようとする関係者は環境のためになれば誰が行っても良いと考えているが、環境コミュニティビジネスとして考えると永続性に矛盾が発生してしまうこととなる。

このため、範囲と地域を拡大して行こうと考えた場合には、例えば株式会社への組織の変更や他のNPO組織との連携によって拡大していくことが必要であると考えます。

こうしたことから考えると、環境コミュニティビジネスは、営利企業が参入してきた段

階でその役目を終え、現事業を継続して実施していくのであれば、組織形態を変更し、実施していくか、又は、組織はそのままにして事業そのものを違うものに変化させていくことが必要になると思われる。いずれにしても、事業成長に伴って環境コミュニティビジネスを環境ビジネスとして継続していくためには、組織の変更か事業の変更が訪れることになる事を踏まえておきたい。

### 環境コミュニティ・ビジネスの今後の展望



#### 【第3章・参考文献】

- 1) 岡本真一、嶋村幸仁 他「環境経営入門」日科技連、2007年9月
- 2) 経済産業省産業技術環境局環境政策課環境調和産業推進室  
「ひろげよう環境コミュニティビジネス事例集・運営マニュアル」2007年3月
- 3) 経済産業省産業技術環境局環境政策課環境調和産業推進室  
「環境コミュニティビジネス支援マニュアル～環境コミュニティビジネス推進のために～」2008年3月

## 第4章

# 地域経済活動活性化分野における

# コミュニティビジネスの現状と課題

本章は、地域経済活動活性化に係るコミュニティビジネス分野として、商店街活性化等の街づくり関連、地域の特産品等を活用した地域経済活性化関連、地域住民の情報交流促進関連について、調査事例を題材に検討している。

また、今回の事例の中で唯一の「テーマ・コミュニティビジネス」の事例であった「NPO法人KOMPOSITION」の活動についても検討を加える。「コミュニティビジネスの時代」<sup>3</sup>では、「『一定のルールを共有する人の人々の集まり』をコミュニティの基本と捉え、その上で、生活地域を共有する『ローカル・コミュニティ』と、関心や想いを共有する『テーマ・コミュニティ』の両方を考慮の対象」<sup>4</sup>としている。この定義によれば、テーマ・コミュニティビジネスもコミュニティビジネスの一部になるが、最近の一般的な定義は、コミュニティを地域コミュニティとする場合が多い。そして、テーマ・コミュニティビジネスはソーシャルビジネスではあるが、コミュニティビジネスの範疇に入っていない場合が多い。本調査研究においても、概要の3で用語の定義を記しているが、地域コミュニティをコミュニティビジネスのコミュニティと考え、テーマ・コミュニティについてはコミュニティビジネスから除外している。しかし、事例の「NPO法人KOMPOSITION」の活動は、主に渋谷区を活動の中心においており、テーマ・コミュニ

ティビジネスであるが、その初期の段階として地域コミュニティビジネスとしての性格が強い。そこで、コミュニティビジネスの発展を検討する上でも貴重な事例と考え、考察対象としている。

### 1. 街づくり関連

#### (1) 新たな事業の導入による商店街活性化

商店街活性化は、空洞化・劣化が進む中心市街地活性化の施策等とも連動し、多くの地域で様々な試みがなされているが、成果を生んでいるところは多くはない。既に、郊外やロードサイドに新たな商業集積が形成されており、再び従来の中心市街地に買物客等を呼び戻すことが困難なためである。それは、商店というものが、提供する商品やサービスだけでなく立地に大きく影響されることから、購買客の行動パターンから取り残された地域の商店街が再活性化を図るのは難しく、逆に事業の継続をあきらめた店主の増加で、空き店舗もしくは店舗でない建物・空地が増加し、どんどん商店街としての機能を満たさなくなる悪循環に陥っているのである。

このような中で、商店街に新たな事業を導入する事で商店街の活性化も成し遂げているのが「NPO法人バリアフリー協会」の活動である。ただ、「NPO法人バリアフリー協会」では、「街のコンシェルジュ事業」を始める条件として、生鮮三品の事業者が各々複数は残っていないとしない事を挙げており、このような条件を満たしていない商店街

<sup>3</sup> 本間正明、金子郁容、他 岩波書店 2003年9月

<sup>4</sup> 同書 p. 23

が多いのも全国の、特に地方圏の実態である。

しかし、急速に進む高齢化は、日本の産業構造・就業構造の大きな変化とも相まって、分権型社会の構築を求めている。そして、従来の商店街地域については、新たな事業活動を導入する事で高齢化時代にふさわしい街づくりを進めようとしている。

## (2) 2事例にみる商店街への機能導入

今回の、商店街活性化等街づくり関連の事例としては、東京都品川区の中延商店街で、高齢者の経験と技術を活かし、相互扶助の現代的なモデルを構築している「NPO法人バリアフリー協会」の事例と、兵庫県神戸市で、駐車場を拠点に、地域の商店街の活性化に取り組む「㈱イーエスプランニング」の事例とを挙げているが、ともに、既存商店街に新たな機能を持ち込む事で再活性化を図る試みである。

「NPO法人バリアフリー協会」の場合は、高齢者の生き甲斐、相互扶助の仕組み、地域通貨機能の導入、高齢消費者起点の商品開発等々の機能を商店街の中に持ち込む事で、商店街とともに高齢化が進展する地域での街づくりを行っている。「㈱イーエスプランニング」の場合は、新たな駐車場ビジネスの仕組みで蓄積したノウハウとNPO活動で培った街づくりのノウハウとを融合し、駐車場利用者に近隣商店で利用可能なクーポンを配布する事で商店街の活性化の切っ掛けにしようとしている。

この二つの事例とも、商店街そのものの活動ではなく、あくまで外部からの活動の結果が商店街の活動に結び付いている事例である。といっても、バリアフリー協会の場合は、商店街活性化の手法としても多く取り上げられている。商店街活動とは別の活動であるといっても、その効果が極めて商店街に直接的であるからであろう。イーエスプランニングの場

合は、現状では大半のリスクを同社だけが負っており、個々の商店や商店街の積極的な参画には至っていない。商店街活性化の切っ掛けづくりというのはそのような現状を評価してのことである。イーエスプランニングの思いが商店主に届き、駐車場前商店街としての活動が仕組まれる必要がある。

## (3) 以前の商店街への回帰ではない商店街活性化

2つの事例の考察から、商店街に新たな機能が導入される事は、人が集い賑わう場としての商店街の復活であり、決して物販中心の商店街の復活を思い浮かべるべきではない。ある意味、商店街という表現が実態にそぐわなくなっているのかもしれない。バリアフリー協会の「街のコンシェルジュ事業」の活動により、商店街に人が集まる。イーエスプランニングの駐車場があるから人が集まる。人が集まるから何等かの機能提供が必要となる。それは物販とは限らない。モータリゼーションの発達、冷蔵庫や宅配便の機能向上と普及、主婦の就業をはじめとして家庭を構成する諸個人のライフスタイルの変化等々により、購買行動に大きな変化が表れ、購買の中心は郊外型SCに移ってきたのである。あるいは、高齢者の少量ニーズに合わせて住宅街のコンビニ機能が更に進化してきている。

ここは、商店街の将来像を検討する場でないが、街づくり型コミュニティビジネスの先行事例から判断する限り、従来の商店街に回帰する志向での新事業導入ではなく、人々が集う場づくりとしての新事業導入なのである。バリアフリー協会による蜂蜜生産の開始は、銀座商店街による試みを勉強し導入したものであるが、その他、独自にメーカーとの共同開発も進めており、商業だけに囚われない発想で新事業が導入されているのである。

観光ボランティアガイドが全国各地の観光

地で活躍している。無償のボランティア活動が多く、法人組織でない場合も多い。しかし、この機能は物販ではない。観光客に対するサービスが地域の商店街にとってもプラスに働くとともに、ガイドをするために地域の歴史や文化を勉強する事で知的刺激を満たすとともに生きがいの創造にもつなげているのである。この観光ボランティア活動が盛んな地域の一つである岡山県倉敷市では、美観地区を中心に、倉敷検定をネット上で行っている。この検定制度は、検定合格者に商店街での商品購入に際して割引等のサービスが付与されるパスポート交換の権利を与えている。駅前の観光案内所やホテルなどでパスポートに交換できるが、実際は観光客よりも地元の人が盛んに利用しており、かなり直接的な商店街活性化策にもなっている。

まとめると、街づくり関連のコミュニティビジネスは、商店街等の街の中心地に新たなにぎわいを創出するような事業を導入し、物販・飲食に限らないこれからの時代の街のあり方を提示しているのである。

ところで、次項の地域経済活性化関連の事例に分類した「NPO法人工房おのみち帆布」については、工房を尾道市の商店街の中に設置する事で、直接販売によるユーザーニーズの把握に努めている。このこと自身は工房側の希望によるものであるが、製造販売のシステムなので、商店街の活性化にも直接寄与している。この工房店舗で、当該NPOの売り上げの半分以上を占めているのであるから、近隣に与える影響は大きい。更に、工房店舗の2階には地元の美術系大学生等が個展を開催するスペースを提供している。この事も、にぎわい創出に貢献しており、商店街の活性化に結び付いている。事業活動というものは様々な要素を含んでおり、その事業活動を一つの分類だけで括るは難しく、この事例のように様々な要素を持ち合わせているのが

一般的である。

#### (4) 事業の継続の方策

最後に、本調査研究の目的である事業継続のための方策について検討しておこう。イーエスプランニングの場合、組織が株式会社であるので当然会社の存続、個々の事業における営利追求は行われており、課題は残っているが、事業継続性の認識とそのための方策が行われている。バリアフリー協会も、事業の多角化を図り、補助金がなくなって以降の黒字化を積極的に進めている。マネジメントの中心に財務を含めて経営に精通した人が関わっているからである。この事は、他の分野でもいえる事であり、経営陣は財務・経理に精通し、運営ノウハウのみならず資金的な蓄積についても留意する事が大前提だといえる。

また、事業・提供機能の多角化についても留意したい。生活支援分野の事例である「NPO法人いのちの応援舎」の場合も、助産院とデイサービス、病後児保育等々の様々な機能を一つの施設で受け持つ事で、その相乗効果と職員の効果的な配置を可能とし、単独事業ではなかなか採算の合わない事業も実施できるようにしている。バリアフリー協会の場合も、「街のコンシェルジュ事業」だけでなく、商品開発等の新しい機能を導入する事で採算面でのバランスを図ろうとしている。一般の営利企業の場合も範囲の経済性を求めて、サービスの提供や生産における自社の共通生産要素・共通基盤を活用し、コスト低減とノウハウの蓄積を図るが、コミュニティビジネスの場合も同様の方策が求められるということである。

もちろん、範囲の経済性を求めるだけでは不十分で、同様の活動を推進する各地のコミュニティビジネスと連携し、ネットワークの経済性も追求する事が肝要である。2つの事例の場合は、ノウハウ等の移植で、他の地域

でも同様の事業を展開する方向にある。

## 2. 地域経済活性化関連

### (1) 地域資源を活用した地域経済活性化の取り組み

地域資源を活用した産業振興は古くから叫ばれてきていたが、特に最近「地域資源活用促進法」や「農商工連携促進法」、「地域資源∞全国展開事業」といった地域資源活用による内発的な産業振興が推進されてきている。地域間格差の増大やこれまでのリーディング産業の先行きが不透明になってきた事も影響しているが、企業誘致や公共事業投資による地域活性化という従来型手法が困難になってきた事、高齢化社会の到来で地域に根差した生活を送る人が増加してきている事も背景にはある。このような視点から考えると、今回の調査事例は先進的事例となる活動といえる。

調査事例の中で、地域の特産品等を活用した地域経済活性化関連の事例としては、広島県尾道市に唯一残っていた帆布工場の製品を活用して工房活動を推進している「NPO法人工房おのみち帆布」の事例と、新潟県村上市で地域の特産品である繭を用いて、アートクラフト製品の製作と販売を行っている「朝日村まゆの花の会」の事例とが挙げられる。

帆布と繭という、衰退産業の資源を活用し、新たな市場形成を行っている事例である。しかも、女性の視点での事業展開が功を奏しており、的確な商品開発・提供が行われており、事業も順調に推移している。繭の場合、参加者の多くが蚕を飼っているのが川上産業との連携に強い。帆布の場合、当初は地元の帆布工場の製品と製造現場に感動し事業を立ち上げたのであるが、現在、当該NPOが調達する帆布のシェアが帆布工場の出荷額の一定度を占めるようになってきており、帆布工場との連携は強まっている。つまり、両事例と

も原材料という地域資源との関係は強く、双方が依拠しあって事業を成立させている。

### (2) 地域資源は地域の文化

原材料としての資源があるから新たな事業が立ち上がったばかりではない。他にも、原材料となる地域資源はある。しかし、帆布と繭の場合、地域の歴史・文化と関係の深い資源であり、その活用による事業活動は、広く地域住民からの支持を得ることになる。

北前船の寄港地の一つであった尾道には、帆船用の布の生産が行われ、港町の文化・風土に溶け込んでいた。桑が地域で広く植えられ、蚕が育てられていた旧朝日村の繭生産は、地域の主産業であり、生活に深く溶け込んでいた。今は、環境も変わり、帆布も繭もその生産量が激減しているが、小さい頃に接触する事の多かった素材は、地域の文化・伝統を物質的に伝える素材であった。ともに、天然素材であるというのも偶然ではあるが、地域住民の活動（＝コト）と深く関係しているモノといえよう。だからこそ、尾道帆布展示会に関わる美大生の活動に、毎年のように寄付をする地域住民が存在するのであり、繭のアートクラフト事業を村の施設で展開する事を地域住民が支持したといえる。

地域ブランド作りが華やかであるが、地域ブランドは一つの企業のブランドと異なり、地域の様々な事業体や住民が育てるブランドである。組合認定の地域ブランドの場合なら、一つの企業が所有するブランドのような管理が可能であるが、地域イメージを昇華させた地域ブランドの場合、個々の主体に強制力を働かすことが難しく、地域ブランドとしての誇りやイメージ、大切にしていきたいという思いを共有して行こうという弛まぬ努力が必要なのである。地域ブランド形成が、外に向かったの情報発信以上に、地域住民や企業といった内向きの情報発信・コンセンサス作りエネルギーが必要とされるのはこのような

理由からである。

地域資源を活用した地域経済活性化の取り組みも同様のことが言える。帆布や繭を素材にした商品が、地域性と関係なく売れているのではなく、地域性をバグに認知されているのである。実際、事業主体の方々もそのような認識の下で、商品の特性を訴求している。尾道の帆布であり、朝日村の繭なのである。だからこそ、地域の支持を得られ、他の様々な活動に多くの地域住民が参画するのだといえる。

### 3. 地域住民の情報交流促進関連

#### (1) 既存領域に新たな風

地域住民の情報交流促進関連の事例として、横浜市都筑区でコミュニティ紙の発行を行っている「(有)有アンド長」を取り上げている。全国の大都市圏でも有数の人口急増地域で、競争の激しいコミュニティ紙の発行に二人の女性が乗り出して始まった事業である。あくまで、自分たちが住んでいる地域で、本当に欲しい情報を提供するように心がけるとともに、地域の人が主体となっていることから木目の細かな情報提供が可能となっている。それ故、他のコミュニティビジネス事業者との連携も多く、それがまた新たな事業を創り出すという好循環を生み出している。

地方紙や全国紙のようなメディアでも地域版情報紙を出している。しかし、どうしても地域との密着度が低く、求人広告誌のような場合が多い。ならば自分たちでという事で始まったわけであるが、その活動を通して女性の再就職と起業を支援する組織としても積極的に活動するようになってきている。

#### (2) 女性の再就職・起業の支援

女性の社会参画が積極化する中、少子高齢化による生産年齢人口の将来的な減少は、別の側面からも女性のより一層の社会進出を必

要としてきている。しかし、就業地と住宅地が離れている大都市では、時間的制約からなかなか女性の、とりわけ子育て世代女性の就業を困難にしている。しかし、ICTの発達により、必ずしも会社に赴かずとも仕事ができるようになってきており、また、高齢化の進展で、居住地域で昼間も生活する人口が増えてきており、居住地域での就業機会は増大してきている。今回のテーマであるコミュニティビジネスが多様な形で生まれてきていることも機会増大に寄与している。

しかし、地域が必要とする人材の的確な情報提供がなされているとは限らず、とりわけ女性については、応募の動機づけに乏しい求人広告が多く、女性の視点での情報発信が求められていた。その社会的な要請に対応したのが「(有)有アンド長」の事業であった。それは、掲載される求人記事が、女性の知りたいと思う内容を提供しているだけでなく、イベント等の開催によるメディアミックスにより、就業・起業の動機づけを高めているのである。

#### (3) 東急電鉄の Selun (セラン) 事業

このような環境変化を先取りし、田園都市線の沿線開発のソフト面での充実として、都筑区に隣接する青葉区では、1990年から東京急行電鉄がセラン事業<sup>5</sup>を始めている。1990年というと、まだインターネットは普及しておらず、パソコンネットの時代である。パソコンネットの時代といっても、今日のインターネットのような普及率にあったわけではなく、そもそもパソコンを所有する家庭そのものが少なかった時代である。

このような時代に、主婦層とシルバー層を

<sup>5</sup> Selun (セラン) とは、Systems for an Enjoyable Life through a Universal Network の頭文字をとって名付けられた、東急電鉄が推進する事業である。1990年にたまプラーザ駅近くにセラン事務局を開設し、翌年から会員募集を開始している。

主要ターゲットにセラン会員を募集し、翻訳やデータ入力、マーケティング調査等の仕事を、東急として受注し、パソコンネットで受注した仕事の情報を会員に流し、的確な会員に実際に仕事をしてもらっているのである。今日の都筑区同様、当時から高学歴主婦層が多い地域として知られ、このような在宅でできる知的労働の受け皿は潜在的に豊富であった。それをシステム化したのがセラン事業であった。当初は、買い物代行などの計画もあったようであるが、その後の事業環境の変化の中で、上述の事業に集約してきている。

このセラン事業は、「仕事の間を提供するとともに、住民の方々との間でコミュニケーションを相互に活用することにより、『より生きがいのある豊かな生活空間の創造』を趣旨として」設立されているが、「(有)有アンド長」の取り組みも、入口は地域コミュニティ紙であったが、この事業と関わりを持つ女性に同じような機能を提供しているといえよう。

#### (4) 情報交流促進には「メディアミックス」がポイント

地域住民の情報交流促進は、高齢化社会の到来の中、ニーズは高まってきている。その時、ICTの発達を踏まえるなら、ブログや地域SNSの活用は必須アイテムともなっている。しかし、新聞という媒体が、インターネットの普及の中で収益を上げることでできる新たなビジネスモデルを構築できないように、コミュニティビジネスとしての情報交流促進事業も、単に紙媒体に頼るだけでなく、また、インターネットの活用といったバーチャルな方法だけでなく、リアルな活動との連動が必要となる。それが各種イベントであり、今回の事例である「(有)有アンド長」は、その方法を既に取り入れていたの

ある。  
イベント等のリアルな活動との連動は、メ

ディアミックスであり、このような仕掛けが事業の継続のためには必要といえる。

## 4. テーマ・コミュニティビジネス

### (1) テーマ・コミュニティビジネスとSNS

既述のように、テーマ・コミュニティビジネスとは、ある地域のコミュニティビジネスであるローカル・コミュニティビジネスに対し、何等かのテーマを軸に形成されたコミュニティを対象としたビジネスである。インターネット上でも、同じ趣味や関心のあるものがメール等のやり取りをするグループを形成しており、最近では、その活動を支えるSNSも普及してきている。このSNSは、どちらかというテーマ・コミュニティのインフラであるが、最近では地域SNSという事で、逆にローカル・コミュニティの場を形成するインフラとして機能させている事例もある。<sup>6</sup>

SNSを活用するか否かはともかく、テーマ・コミュニティビジネスは何等かのテーマを軸に広域的にコミュニティが形成されるので、ICTを徹底して活用する傾向にある。地域コミュニティビジネスの場合もそうであるが、情報通信インフラが安価に提供されるようになり、テーマ・コミュニティビジネスも内容の多様化とともに活性化してきている。

### (2) 「NPO法人KOMPOSITION」のテーマ・コミュニティビジネス

テーマ・コミュニティビジネスの事例として、アスリートやアーティストといった表現者の活動支援を通じて、ストリートスポーツやマイナースポーツあるいはアートのコミュニティ形成を行っている「NPO法人KOM

<sup>6</sup> 「NPO法人ながおか生活情報交流ねっと」が運営する「おこなごか」、「インフォミーム株式会社」が運営する「ひよこむ」等、多くの地域SNSが立ちあがってきている。

POSITION」を取りあげている。この事例は、渋谷区といった、東京でも有数の都心型商業集積地域で、特に、「ギャル」に代表される若者が多く集う地域を拠点にした活動であり、街づくりとも関連が深い。ただ、主たる目的が表現者の支援にあり、基本はテーマ・コミュニティビジネスであることから、別の項目としている。

渋谷区には、渋谷駅周辺のみならず、原宿や代官山、代々木公園と、それぞれ特色あるエリアが渋谷駅周辺に隣接しており、代表的な若者文化発信地にもなっている。また、渋谷は「渋谷川をきれいにしよう」ということから始まった「アースデーマネー」発祥の地でもあり<sup>7</sup>、このような社会的ニーズに対応した事業活動が積極的に実施されている地域でもある。KOMPOSITIONが活動の中心として渋谷を選択した事も、このような背景が働いたと考えられる。

若い表現者の中には、なかなか表現の場を見出すことができず、非合法的表現方法に走ることもある。例えば、街中の落書きである。それをリーガルウォールという形を行政に働きかけて実現している。この活動は渋谷区だけでなく横浜市等にまで広がっており、その意味からもKOMPOSITIONの活動はテーマ性がメインとなっている。

### (3) インキュベーション機能を担うNPO活動

新しい文化・スポーツは、生まれた時は少数派であり疎外される事が多い。社会的認知が低い分、社会的な協力度・寛容度も低く、試合や展示会を協賛する企業を募るのも難しいということが多い。表現者そのものの生活が厳しいうえに、表現活動そのものもなかなか思うように行えないのである。このNPO

は、表現者の活動支援を通して、表現者が提供する新たな文化創造を支援しているのであり、いわば文化・スポーツのインキュベーション機能を担っているともいえる。しかも、表現者の表現活動（試合や展示）の場を提供するだけでなく、その運営支援を通じて蓄積したノウハウを基に起業する者をも生み出している。イベント企画等の事業者で、この面でもインキュベーション機能を担っているのである。NPO法人の一つの重要な機能として、第5章でインキュベーション機能を挙げているが、このNPOの場合、二つの意味でインキュベーション機能を担っていると言える。

### (4) 賛同者・支援者の組織化

テーマ・コミュニティビジネスの場合、そのテーマによって様々な事業活動が考えられる。今回の事例の場合は、メジャーになっていないアートやスポーツの表現者の表現活動と生活を支援するといった事業であった。このような事業の場合、イベントを独自開催するだけでは継続した事業とするのは困難である。独自開催したとしても、マイナーであるがゆえに、必要な費用を観客からの入場料などだけでは賄いきれないからである。いわんや、アート関連になると、一層、継続は困難となる。どうしても、賛同者に寄付を募ったりスポンサー企業を探したり、自治体からの受託事業として実施する必要がある。

しかし、今回の調査研究の問題意識は、このような自治体からの委託やスポンサー企業からの支援に頼った構造だけでは、なかなかコミュニティビジネスの継続性を維持するのは困難ではないかということから始まっている。実際、この調査研究の最中に起こったリーマン・ブラザーズ破綻以降の世界的不況は、様々な企業によるスポンサー事業からの撤退を生じさせている。自治体の財政状況も悪化

<sup>7</sup> NPO法人アースデーマネー・アソシエーションが運営する「チケット」と「モバイル口座」の2種類がある一種の地域通貨である。

の一途をたどっており、大手製造業の企業城下町では税収の落ち込みが激しく、予算の見直しが目白押しの状態である。

では、独自開催だけではなかなか事業の採算がとれず、継続性が危ぶまれる場合、どのような解決策があるのだろうか。

明快な解決策を提示できるわけではないが、一つの方法として、個人も含めた金額的には少額である賛同者・支援者を大量に組織化する事である。インターネットの普及は、一部のビジネスモデルにおいてロングテール効果をもたらしているが、このような方法を賛同者・支援者の組織化の考え方にも応用するのである。単なる募金活動ではなく、組織化し、情報を定期的に提供し、長く賛同・支援の活動に加わってもらうのである。その際、前項の3-(4)で述べたメディアミックス的な手法も有効となる。

## 5. 地域経済活動活性化関連のコミュニティビジネスの課題

少ない事例からの考察であったが、多様な活動事例となっており、今後のコミュニティビジネスに有益な事業の仕組みも明らかになったと考えている。また、組織形態も様々であり、コミュニティビジネスの展開のうえで、どのような組織形態で展開するべきかという示唆も与えてくれている。

地域経済活動の活性化と深く関与していることから、それなりの収益事業を抱えており、ある程度自立的な活動の素地はできている。また、携わっている方々も、それがNPOの場合でも収益を上げることに抵抗はなく、その面で組織がぶれる事はない。ただ、NPOであれ株式会社や有限会社であれ、本来の使命に対する意識は明確であり、地域社会のニーズに対応しようとしている。

よって、継続性については、一般の事業活動で求められる事と同じく、各種事業のバラ

ンスや収益の源泉の明確化、組織構築といったところである。そのような中で、特に留意すべきはインターネットの活用と後継者の育成である。

インターネットの活用は、地域資源活用の2事例や「有アンド長」の事例のように、戦略的に活用されている例が多い。しかし、ネットそのもののコミュニティ形成能力を十分に活用している段階にはなく、情報発信の大きな手段として利用するにとどまっている。組織の正規のメンバーだけでなく、その活動に賛同する外部や一時的な協力者を巻き込んだ情報のやり取りを積極的に進め、参画者による自律的な情報交換・活動に結び付くようにすれば、それぞれの組織が目指す使命をより深く、多様な形で達成できるのではないだろうか。特に、同種の活動をしている各地のコミュニティが連携し、相互のノウハウの共有で一段高いサービスや商品の提供ができるようにするには、インターネットの活用は不可欠といえる。

後継者の育成については、特に高齢者中心に組織されているところでは十分認識しておくべきことである。現在のリーダー格のメンバーの努力が、今日までの発展と継続を可能にしてきているが、今後は、ある程度でき上がってしまった事業推進方法を環境の変化に適応させながら改革して行かなくてはならない。それを担う後継者であるから、組織そのものの使命を体得してもらうとともに、事業や組織の変革を担うに足る十分な知見と組織構築能力を備えるよう、早くから鍛えておくことが肝要である。

## 第5章

# 結び ～コミュニティビジネス発展のための条件～

調査概要にも記されているように、本調査研究では、全国の先進的なコミュニティビジネス 12 事例を調査した。その中から、第 2 章では生活支援分野について、第 3 章では環境分野について、第 4 章では地域経済活動活性化分野について現状と課題を整理した。この 12 事例の調査検討結果を受けて、本章ではコミュニティビジネス発展のための条件について整理する。

尚、繰り返しになるが、調査事例の中には、本調査研究における「コミュニティビジネス」の定義に完全には該当しないものもある。本調査研究では、「地域の社会的課題解決のため、ビジネスの手法を用いて、地域住民中心に組織された団体により推進される事業」を「コミュニティビジネス」と定義した。しかし、事例の中にはより広義の「ソーシャルビジネス」の範疇には入るが、限定された地域コミュニティを対象としているとは言い切れなかったり、運営団体が必ずしも地域住民主体に組織されているとは言い切れなかったりするものがある。限定された地域を対象にしていない場合は、社会的課題解決のため、ビジネスの手法を用いて効率的・安定的・継続的な事業展開を目指す上で、必然的により広い地域で事業活動を展開するようになったといえる。また、運営団体については、特に株式会社が「コミュニティビジネス」に参入するような場合、社員は地域住民主体でない場合が多い。NPOであっても、団体として幅広い知見とネットワークを活用するのに、理事クラスは地域外の者が中心ということも

あり得る。ただ、事業拠点とその拠点で日常的に活動されている方は地域住民が多いということはいえる。

このように、本調査研究における定義に完全には該当していない場合であっても、「コミュニティビジネス」の効率的・安定的・継続的發展の結果として定義から外れているのであって、より広義の「ソーシャルビジネス」の範疇には入っている事を踏まえ、そのまま有意な事例として研究対象とした。

本章では、最初に、本調査研究が目的とした「コミュニティビジネス」発展のための条件を述べる。条件に係る検討事項は、一般の企業の持続発展に求められる検討事項と同じであるが、非営利性が強い分、特有の課題、強調すべき課題もある。

次に、今回の調査研究を通して明らかになった「コミュニティビジネス」あるいは「ソーシャルビジネス」とNPO等との関係について考察する。この事が、中小企業者が新たな事業展開を起こす上でも大きなヒントになると考えたからである。というのも、やはり「コミュニティビジネス」であれ「ソーシャルビジネス」であれ、「ベンチャービジネス」である事、起業家活動である事が求められているからである。

### 1. コミュニティビジネス 発展のための条件

ビジネスを行うのは組織である。その組織が株式会社のような営利型であるか、NPO法人のような非営利型であるかにより「コミ

「コミュニティビジネス」を行う条件は異なってくる。当然、「コミュニティビジネス」を発展させるための課題も異なってくる。つまり、組織形態の違いで、担っている「コミュニティビジネス」を発展させる上で留意しなければならないことにも違いが出てくる。

## (1) 組織形態

### ①事例の組織形態

12事例のうち、NPO法人が8事例、株式会社が2事例、有限会社が1事例、その他が1事例であった。その他の事例の団体は、目的からみるとNPO法人化が望ましいが、NPOというのにはあまりにも事業に特化した面が強く、NPO法人化は難しいだろうということでNPO法人化されていない。よって、どちらかというところ株式会社や有限会社と同じ営利型組織に分類できる。NPO法人については、7事例は事業型NPOといえるが、1事例は中間支援型に近いNPOであった。

事業型NPOというのは、独自に収益を伴う事業を有し、活動の中心が当該事業であるものを指す。非事業型NPOは、国や自治体からの受託事業中心に地域に必要とされる社会的な事業のモデル創出の実験や実証をしたり施設の運営を受託したりしている場合である。中間支援型は後者に属し、NPO法人支援のために情報提供や支援活動が事業の中心であったり、国や自治体を実施する事業を受託し地域活性化に向けて地域の事業者を支援する事業が中心であったりするNPO法人を指している。もちろん、事業型と非事業型の両方の性格を有するNPO法人もある。

今回の調査研究が、社会的に有用でありその継続性が求められる「コミュニティビジネス」のあり方を検討することを目的としていたことから、基本的には独自の事業を有する組織が行っている「コミュニティビジネス」を主な対象とし選定した。そのため、NPO

法人については事業型NPOが多くなっている。

### ②組織形態の違いによる課題

営利型の企業の場合、必ずしも「ソーシャルビジネス」あるいは「コミュニティビジネス」を事業の一つに組み入れていなくても、CSR<sup>8</sup>ということで、社会貢献は行える。経済的利益の極大化のみを志向していたのではステークホルダーからの支持を得られなくなってきていることもあり、CSRをかなりの程度で推進している企業も増えてきている。もちろん、長期的にみれば、例えば環境に配慮した経営といったことが企業ブランドの価値を高め、事業面での収益を改善するという意味では経済的利益の極大化につながるとも解釈できる。しかし、基本は収益を可能な限り高めることが要請される。それ故、CSRについては、事業活動と切り離して行われることが多い。「コーズ・リレーティッド・マーケティング」<sup>9</sup>のように、事業活動の中に組み込まれる場合もあるが、それは資金面の事であって、調達した資金の活用は切り離されている事が多い。

オーナー型経営がほとんどである中小企業の場合、社会貢献につながる経営理念を基礎に、収益の極大化をそれほど気にしないで済むこともある。ただ、市場競争に晒されていることを考慮すると、よっぽど競争力あるビジネスモデルを構築していないと難しい。収益の極大化を志向する事は営利型組織に内在的であるといってもよい。

では、非営利型の組織ならば経済的利益の極大化を志向しないで済むから社会貢献がし

<sup>8</sup> Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任

<sup>9</sup> Cause-related marketingとは、商品販売に際し、その代金の一部が社会貢献目的の非営利団体に寄付するような仕組みを有している場合である。非営利団体、商品を販売する企業、商品を購入する消費者の三者が、各々の目的に照らしてメリットを受けることのできる仕組みである。

やすいかというところでもない。社会的課題であるが営利型組織が手掛けるには困難だ（収益が上がりにくい）からこそ非営利型にお鉢が回ってきているのである。まずは、収益が上がり、必要な再投資の資金を確保できるようなビジネスモデルの構築が求められるのである。しかし、参画する多くの事業従事者や資金提供者は、社会的課題解決を通して可能な限り大きな社会貢献を果たすことを期待しているので、収益確保に走ることを嫌う傾向にある。しかし、収益を確保しなくては事業の存続・継続は期待できない。ジレンマである。このジレンマを克服する実践が非営利型組織の経営者には求められる。

「コミュニティビジネス」の発展のための条件を検討するに際し、営利型組織が担うのか非営利型組織が担うのかにより、事業の存続・継続のための方針・方法に差異のあることを最初に踏まえておきたい。

## (2) 投資資金の調達

事業開始時の立ち上げ資金や本格的活動に必要な拠点施設購入の投資等に係る資金なのか、その後の運営に係る資金なのか、更に運営の効率性や提供するサービスの品質向上のために必要な資金なのか等、その目的により資金の調達方法も異なってくる。

NPO法人の場合、事業先行型が多く、参加メンバーの給与については払える範囲内という考えで始めることが多い。特に、中核メンバーについては完全ボランティアになってしまっているケースも見られた。使命感とのバランスであろうが、事業の継続上は問題となる。といっても、拠点施設を購入したり設備導入をしたりするには、まとまった資金が必要となる。必要になるが、一般の金融機関から借りるのは困難である。既にほかの事業実績があり、担保を提供できるような企業ならまだしも、多くはその事業のために組織

が形成されたNPO法人が多いことから、資金調達には苦勞するのである。

初期投資に係る資金調達の方法は、組織が掲げている使命と深く関連している。資金調達には資金提供者に事業の目的と方法について賛同してもらわなければならない、その後の事業活動と関係の深い人が対象になることが多いためである。

新潟県三条市の「NPO法人地域助け合いネットワーク」の場合、活動拠点である「かじまちの家」購入に際し、多くの地域住民からの借金で資金の調達をしている。一方、香川県高松市の「NPO法人いのちの応援舎」の場合は、中核メンバーの知り合いで、当該事業に理解のある各地の人から一人百万円単位の金額を借り入れている。前者は予定より早く返済を終えている。後者は借り入れから五年後に一度に返済することになっているが、現段階では予定通りの返済ができるだけの蓄積をしている。ただ、後者の場合、中核メンバーが完全ボランティア（無給）で働いており、その分もかなり返済原資に回っている。

東京都品川区の「NPO法人バリアフリー協会」の場合、活動拠点である「街中サロン」の維持費の一部を、最初の三年間は、国の補助金を加えて賄った。そのため、補助金が切れた最初の年は100万円の赤字となっているが、その後は事業収入の増大を図っており、黒字転換の予定である。新潟県村上市の「朝日村まゆの花の会」は、当時の朝日村（現在は村上市）が整備した施設に入居しており、村の支援を受けている。ただ、支援は金額的に減少してきており、自立的な運営が求められてきたが、今日まで乗り切っている。

地域住民か、全国の賛同者か、行政かといった違いはあるものの、活動拠点や設備の購入・賃借に際しては借入金や補助金を必要としている。その場合、貸し手や行政に対し、

事業内容をどのように理解してもらうかがポイントとなっている。実績がない場合、既存金融機関からの借入は困難である。実績ができ、現在は市中の金融機関と取引のあるところでも、事業開始のときは借入ができなかったとのことである。最近では、ベンチャー投資のための評価基準の整備と評価能力の強化を図っている金融機関もあるが、ソーシャルベンチャーまで対象にしているところはほとんどない。

最近では機関投資家の中にもSRI<sup>10</sup>という考え方が浸透してきており、投資先企業のCSRも重視する姿勢が出てきている。日本でも企業の社会性や倫理性を評価しSRIの普及を図ろうとしている組織も設立されている。

いずれにしても、社会貢献活動に理解のある投資家や少額でも資金提供を行う地域住民が存在する。そのような組織や個人に対し、自らの事業の意味と事業の可能性をアピールすることができるようにすることが事業を始める第一歩といえる。この事は、最初の資金調達するときだけでなく、事業に参加するメンバーの動機づけの面でも重要なことであり、そのような能力が「コミュニティビジネス」を行う経営者には求められているといえる。つまり、ビジネスプランづくりとそのプレゼンテーション能力である。この面で求められることは「ベンチャービジネス」を立ち上げる場合と同じである。

### (3) 事業収益確保のための事業構成

金は、借りた以上、返済しなければならぬ。初期投資については、借り入ればかりでなく寄付や補助金を活用することも考えられるが、日常的な人件費や資材購入費・動力費等を考えるなら、収益の上がる事業として推進していかなければならない。再投資に必要

な資金の蓄積も必要である。

営利型の事業者の場合とはかく、非営利型のNPO法人の場合、収益のある中で単に分配している事例もあった。時給換算で100円程度というものもあったが、これでは長続きがしないし、後継者の育成も望めない。営利型の組織に比べ、事業従事者が積極的に参加できるようになっており、自己実現性が高いが故に低賃金でも参加者がいるという事はある。しかし、それも程度の問題である。社会的に必要なだから生まれたビジネスであるなら、その継続も求められているのであり、そのような仕組みを構築することも立ち上げた人たちの義務なのである。

今回の事例の中には、公的制度による委託金や補助金を事業の中に組み込み、そこから安定的な収益を上げている場合もあった。ただ、制度は変更されることもあるし、委託事業は突然なくなることもある。また、公的制度に則った事業の場合、制約も多い。補助を受ける代わりに受益者に支払ってもらう金額に上限が設けられることも多い。どんなにサービスの質を上げてても上げなくても一定の金額になってしまうこともある。設定金額によっては、事業を受託しないほうがいい場合もある。あるいは、別の仕組みで同等のサービスを提供するといったことも検討すべきである。

そのような意味からは、企業が複数の事業を抱えることでリスク分散を図ったり業務の平準化を図ったりするのと同様、「コミュニティビジネス」においても事業構成を工夫することが肝要である。特に、公的な事業だけに依存するのではなく、独自の事業も開発することが必要である。また、複数の事業で相乗効果が見込めるように設定することも重要である。やりながら、結果として相乗効果があったということもある。第4章でも述べているが、「NPO法人いのちの応援舎」の場

<sup>10</sup> Socially Responsible Investment=社会的責任投資

合、助産院と高齢者のデーステイを兼ねていることで相乗効果が生まれている。バリアフリー協会の場合も、「街のコンシェルジュ事業」だけでなく、屋上でミツバチを飼い商品に活用したり、地域ニーズを踏まえた商品開発等の新しい機能を導入したりする事で採算面でのバランスを図ろうとしている。

#### (4) 組織運営

「戦略か組織か」といわれるように、事業組織にとっては、しっかり組織を運営していく事は肝要である。何と云っても、情報の共有度を高め、事業への参加意欲を高めるような仕組みで組織を運営することである。その場合、同様の他の事業者甚至比低賃金でも我慢してもらえるとということもあるが、参加意欲が高まることで提供するサービスの質が高まり、逆に収益力を高める結果となり、比較的高い賃金を支払うことも可能となる。ただ、多くの場合、社会的に求められているものの収益性が見込めず、誰も始めようとしなかった事を始めることが多い。そのため、比較する相手もなく、ただ低賃金を強いられることもある。ビジネスモデルが確立されていないのである。しかし、この面からも情報の共有度を高め、実際に事業に携わる人の創意工夫を共有化し、効率化を図ることが求められる。

NPO法人の場合、事業を推進している中核メンバー、特に常勤者全員が理事となり意思決定に参画するようにしているところがある。そこでは年齢を問わず、理事として議論に関わっているの、議論の際は様々な意見が出てぶつかったり、決定したらその方向で全員が頑張っているとのことであった。

もちろん、絶対にこのような理事構成にしなくてはならないということではない。「コミュニティビジネス」の場合、常勤者は近隣の者で構成される事が多い。このような近隣の常勤者だけで理事を構成した場合、仮に多

くの理事がいてもトータルの経験や知識の範囲がそれほど広がらない場合もある。そのようなときには、外部に多くの理事を抱えることも一つの方策である。多種多様なネットワークを形成でき、事業に広がりをもたらすことができる。特に、地方で交流人口を増やすような目的も持った事業を展開する時には、考え方には賛同するが常時参画できない大都市の専門家を理事に加えることも必要である。理事でなくても、ファン組織を作り、ファンに対する情報発信をこまめに行い、新たな事業の立ち上げなどの際には協力してもらえようようなネットワークを形成しておくことも必要である。インターネットの普及により、個々のファンに対して的確な情報提供をすることが可能になってきており、このようなファンクラブづくりは組織の広がり確保の上でも重要な方法である。

営利型の事業者の場合であっても、社員の事業企画・運営への参画度を高めることで非営利型と同様の効果を生み出すことは可能である。

#### (5) 後継者育成

今回の事例すべてで、対象とする「コミュニティビジネス」を始めた経営者やリーダーが現在もその役割を担っている。それ故、使命達成のため、始めた事業を軌道に乗せることに熱心であり、その熱意で様々な困難を乗り越えてきている。しかし、高齢の方がその中心にいる場合も多く、いずれは後進に道を譲らなければならない。その時にはどうしても創業の時の理念が完全には継承されない。後継リーダーはまだしも、その他の多くの事業従事者まで徹底するのは困難である。NPO法人のように、多くの従事者が経営の意思決定に参画する場合、後継リーダーだけを育てればよいというのではなく、常時事業に参画する人たちも含め、今のうちから組織的に

人材の育成、理念の継承を図らなくてはならない。創業者の強力なリーダーシップの後には集団指導体制という事が一般の企業ではよくある。NPO法人でもそのような事がないとは言えない。

また、環境の変化も考慮する必要がある。社会的課題もその解決策も環境の変化により変わらざるを得ないこともある。その事を踏まえて、基本的な使命を継承するよう尽力することである。

### (6) 規模の経済性やネットワークの経済性を求めて全国展開を図るか、地域限定ビジネスとするか

「コミュニティビジネス」は「ソーシャルビジネス」に包含される概念であり、その成長とともに、限定された地域コミュニティだけを対象としない「ソーシャルビジネス」になっていく可能性も考慮する必要がある。

地域限定から広域化する理由の一つは、同一事業を様々な個所で展開する事で規模の経済性のメリットを享受しようということである。あるいは、フランチャイズ展開やノウハウの提供（ライセンス供与）といった形で、ネットワークの経済性を狙うといったことも行われるのである。

反面、社会的要請が、子育て支援や介護といった極めて人間にかかわる面が多いことから、その地域の伝統・文化・風習を無視できなくなる。そのため、全国一律的・標準的な事業の仕組みがそぐわなくなり、「コミュニティビジネス」としての展開がおこなわれることも多い。介護施設の場合、設計・施工での規模の経済性を追求すると、どこに行っても同じ建物・設備ということになりかねない。ショッピングセンターや外食産業の施設がいい例である。しかし、高齢者の気持ちを考えた場合、三条市の地域助け合いネットワークの事例のように、高齢者が小さいときに生活

した雰囲気醸し出す古い建物が精神的な安定をもたらすといったことがある。地域の風土・文化に合った施設の提供が求められているともいえるし、コミュニティレベルでの工夫されたサービス提供が質を高めるとも言える。

環境問題全般は全国的課題であるが、主要課題は地域により異なる場合も多い。自然環境の差異なども関係しており、環境関連の「地域コミュニティビジネス」の存立も当然可能といえよう。ただ、ノウハウの移転や継続性を考慮した場合、介護や環境、あるいは地域産業振興に関わる「コミュニティビジネス」であっても、広域展開の必然性は内包していると考えられる。

## 2. コミュニティビジネスの多様な役割

今回の調査研究を通して、事業活動の新たな形態が様々な地域で多様に起きている事に驚きを隠せなかった。日本社会は、確実に高齢化社会を迎えようとしており、従来型の社会システムでは対応が困難になってきているのである。事業活動のあり方も様々な組織で革新が求められている。また、日本に限らず、イデオロギーの時代が終焉し、多様な民族と国家の対立と協調の中で、人類社会が豊かになっていくには、世界的に人々の知恵と挑戦意欲で新たな事業活動のスタイルが生み出されなければならない時に来ている。それ故、「コミュニティビジネス」という「ソーシャルビジネス」の一つの実際の事業活動の中には示唆するものが多かったのである。

### (1) 若者の社会教育面での貢献

地域社会が抱える課題解決のために推進される「コミュニティビジネス」であるから、その運営組織と構成員には社会貢献意識が高く、直接の目的とは異なる面でも社会貢献を

果たしている場合が多い。特に、若者に対する社会教育面での貢献は多くの事例にみられた。不登校児に対するフリースクールの創設等、社会起業家の活動の一つの大きな分野に教育活動があるが、他の分野で活動している場合でも、社会教育面での貢献を果たしている。

広島県尾道市の「NPO法人工房おのみち帆布」の場合、年に一回、全国から美大生を招き、宿泊場所と作業場を無償で提供し、帆布を使った作品作りとその発表展示会の機会を与えている。社会的な評価を受ける機会を学生に与えているだけでなく、一か月という制作期間の中で様々な社会的経験を積ませている。地元の美大生はその運営に参画する形で作品制作には参加しないが、そのような活動を通して社会性を身につけている。しかも、この活動に係る費用の半分は、毎年地域の賛同者からの寄付で、残りはNPO法人が負担している。本来の目的の帆布の普及と関係はあるが、その活動は若者に対する社会教育面での貢献が大きい。

山梨県増穂町の「NPO法人スペースふう」の場合、食器レンタルを実施する地元開催のサッカーの試合などでは、多くの大学生が無償で協力するとのことである。香川県高松市の「NPO法人いのちの応援舎」の場合、中核メンバーが行う講演活動の中には高校生対象のものも多く、若者に「命の大切さ」を自覚してもらっている。兵庫県神戸市の「株式会社イーエスプランニング」の場合、大学を出たばかりの若い人たちが主体的に地域コミュニティづくりという社会的使命を帯びた仕事に熱心に取り組んでいる。

このような活動は、営利型・非営利型の組織に関係なく、社会貢献性の強い多くの組織で実施されている。今回の事例にはないが、山梨県北杜市の「NPO法人えがおつなげて」が主催する高齢化率 60%を超える過疎地

での就農体験・開墾体験の事業には団塊の世代に加え多くの若者も集うが、その中のニート層は、この体験を通じて働くことの意味をつかむ事が多いとの事であった。

このような若者の社会教育面での貢献がより当該組織の信頼と評価を高める結果になるわけだが、それが自然な形で出て来るということも使命が徹底している事の証左ではないだろうか。

## (2) 価値創造

企業活動の評価の一つとして付加価値という考え方がある。国の補助金などを伴う支援事業では、売上高の増加よりも付加価値の増加を重点に置くように変化してきている。確かに、売上高が増加しても、原材料や商品の調達費用あるいは外注費用が大きければ付加価値は小さくなる。特に、人件費は付加価値に入るので、雇用創出との関係から、付加価値は企業活動・事業活動上の重要な評価概念になってきている。

しかし、「ソーシャルビジネス」、とりわけ「コミュニティビジネス」では、付加価値でも顕在化しない価値の創造がかなり行われていることを考えると、付加価値以外の価値創造に係る測定指標を検討することも必要と考える。

社会的要請をビジネスの手法でというよりもビジネスにするという意味からは、創造される価値が顕在化する面もある。例えば、家庭機能が外部化され、ビジネスとして成立すれば、事業活動から生じる付加価値が計上されることになる。家庭機能のまま埋もれていれば、付加価値として計上されることはない。中食産業や学習塾、クリーニング業は、家庭機能の外部化の典型である。介護も、従来の家庭機能としてのウェイトから考えるなら、家庭機能の外部化としても捉えられる。家庭内で行われていた介護が外部組織に委ねられ

金銭の授受を伴うようになることは、付加価値として計上されることになるからである。

しかし、「ソーシャルビジネス」あるいは「コミュニティビジネス」の中には、これまで公共組織が担っていた機能が民間組織に委ねられ、ビジネスの手法を用いて効果的・効率的に行われることも多い。その場合、事業を担う者が金銭的欲求以上に社会貢献や自己実現的欲求といった動機から入ってくることが多く、付加価値という面からみると、公共が担っていた時よりも価値創造は大きいにもかかわらず金銭的な付加価値は小さくなっているとも考えられる。ボランティア精神が発揮され、公共が担っていた時以上の価値を生み出しながら、金額的には低く、取引価額が下げられているのである。特に、相互扶助的な活動では、創造価値が相殺されることが多くなる。

高齢化の進展で、相互扶助的な事業は増加傾向にあり、それだけ金銭的な付加価値では測ることのできない価値創造がなされているとみるべきであろう。

このように考えると、「コミュニティビジネス」あるいは「ソーシャルビジネス」の社会経済的意義を考え、その継続性の重要性を検討する際には、付加価値として計上されない価値について、定量的に把握できなくとも定性的に留意しておくことが必要といえる。

尚、ブータン政府は国民総生産に対して国民総幸福感という尺度を導入し、金銭的・物質的豊かさよりも精神的な豊かさを追求しようとする施策を展開している。一つの試みとして評価できる面もあるが、政治的・文明的な最低限の近代化の進展を遅らせることになってはならないであろう。

### (3) 組織継続の問題

コミュニティビジネスは、その事業活動に社会性があり、その解決手法としてビジネス

の手法を用いるのであって、企業の場合のように、組織そのものの存続・発展が企業の抱える理念・使命と同等に重要というわけではない。よって、コミュニティビジネスは、その社会的要請から、継続性が求められるものの、必要がなくなった場合には組織そのものの存続も求められない。ただ、形成された組織の強みを生かし、社会的使命を新たに解釈し直し新たな事業を開始することはある。ただし、コミュニティビジネスの効果として、雇用の創出や起業機会の提供といったことがあるが、それ自身が目的というわけではない。単に、組織存続のためだけに事業活動が続けるわけにはいかない。といっても、NPO活動が本格化し、長期にわたるようになれば、そこで働く人の雇用維持は責任ある組織として求められるようになる。その意味からも、最初の社会的要請に基づく事業だけでなく、理念に合致した社会的要請の探索を続け、常に新たな展開を模索するという、マーケティング機能の強化は求められている。

### (4) コミュニティビジネスのネットワーク展開

「コミュニティビジネス」の新市場創造性、つまり、これまでになかった社会的ニーズを満たす製品・サービスの提供といった事は、NPOという組織形態でなくても盛んに行われている。

今回の事例の中で言うなら、地域情報誌の場合、実際に多くの地域情報誌が既に発行されていた。その中には、既存のメディアが地域情報誌を全国展開している場合もあれば、最初は特定の地域の社会的ニーズを捉え始めた地域情報誌が全国展開している場合もある。このような中で、どうも自分たちが望んでいるような地域情報誌がないということで、自分たちで始めてしまったのが「(有)有アンド長」の「地域ダス」である。広告情報の冊子

というのではなく、地域の特に女性が求める仕事と暮らしに関する情報の提供を中心に、更に実際のイベントとも連動させることで立体的な情報提供の仕組みを構築している。他の地域情報誌同様、広告収入が柱であることには変わりがないため、その差別化に苦労してきたわけで、将来の広域展開等はまだ眼中にないといったところである。しかし、立体的な情報提供の仕組みが確立されるなら、そのノウハウを他の地域の意欲ある人々に移植し、緩やかなネットワークによる広域展開も考えられる。

(株) イーエスプランニングの駐車場ビジネスも同様である。単なる駐車場ビジネスというのではなく、地域コミュニティの活性化を目指し、車の行動範囲、駐車場利用範囲から駐車場利用に際しての新たなサービスを提供することで、既存事業の駐車場ビジネスに革新をもたらしている。個別手法については、既に既存の他社の駐車場ビジネスでも採用されているが、発想の原点が地域コミュニティの活性化、特に駐車場を中心とした地域の商店街の活性化にあることから、トータルな仕組みは構築半ばといえる。といっても、一部、広島地域でも実践が試みられていることから、他の地域での実施も含めて、多様なノウハウが蓄積されることでより良い形の仕組みが構築できるのではと考えている。

### (5) インキュベーション機能

「コミュニティビジネス」であれ「ソーシャルビジネス」であれ、「社会性」ということが問題になる。しかし、何が「社会的」であるかということは、時代により変化する。公序良俗に反するビジネスはともかく、ほとんどの企業が行う事業は、社会的ニーズがあったからこそ始められたのであり、受容されてきたと考えられる。

例えば、ラジオというものは、速報性のあ

るニュースを多くの人を知りたいと考え、発明され、普及してきたと考えるなら、極めて「社会性」の高い製品である。もちろん、この事だけがラジオ開発の理由ではないし、この事が最大のきっかけであったとは断言できない。実際、当初考えられた以外の様々な効果を生み出してきている。

音楽を聴きながら仕事をするとな率が上がる人がかなりいるから、そのような機能を提供できる一つとしてのモバイルラジオには「社会性」があるかといえば、逆の考え方もある。音楽を聴きながらしか仕事ができないような人間を多く生み出してしまったから、ラジオは反社会的だと。日本を代表する発明の一つのウォークマン等は、ラジオ以上に評価が分かれる。現代の日本で考える限り、ラジオの「社会性」は薄らいできているといえよう。

ところが、発明当初に考えられていた効果であるかは定かでないが、速報性のあるニュースを提供する手段としてのラジオが、極めて「社会性」の高い形でイギリスの「フリープレイ<sup>11</sup>」という企業によって提供されている。すでに開発されていた手巻き式ラジオでの事業化に可能性を見出し商品化したのであるが、それは電力供給のインフラが整っていないところで効果を発揮しているのである。電力環境の悪い貧しい国には文字が読めない人も多いが、そのようなところではラジオは大きな威力を発揮している。今回の新型インフルエンザの情報提供も、衛生面が整っていない開発途上国ほど求められるが、そのような情報の獲得手段を持たない人々が多いのも開発途上国である。だからこそ、ラジオの果たす役割は大きいのである。

このように考えてくると、「コミュニティビジネス」のベンチャー性は高く、グローバ

<sup>11</sup> (英)Freeplay Energy 社  
(<http://www.freeplayenergy.com/>)

ルになるほど事業創造の性格を色濃く帯びてくる。そして、「コミュニティビジネス」段階とは新ビジネスのインキュベーション（孵化）段階ともいえる。

路面空洞探査車を開発し、事業化を成し遂げたジオ・サーチ株式会社（東京都大田区）では、地雷探査システムである「マイン・アイ」を開発し、カンボジア等の地雷除去に貢献している。そのシステムの実際の活用の際し、セコム、ホンダ、トヨタ、ソニー等々の応援を得て、NPO法人「地雷除去支援の会」を立ち上げている。日本での活動は2006年にその使命を終えて解散しているが、利活用の面で、NPOがインキュベーション機能を果たしたと言えよう。

もちろん、どんな製品開発・サービス開発もNPO法人の下で実施すればいいというわけではない。ただ、NPO法人の下で、新しいビジネスが育まれることも多いということ認識し、場合によっては、NPO法人が実施していた事業が、一般の営利企業の事業に移植される事もあるということを押さえておきたい。

本章では、最初に「コミュニティビジネス」発展のための条件を、次に、今回の調査研究を通して明らかになった「コミュニティビジネス」あるいは「ソーシャルビジネス」とNPO等との関係についての検討結果を述べた。あくまで、既存文献を参考に、実地調査を行った12の事例を基に検討した結果であるが、今後の「コミュニティビジネス」、更には「ソーシャルビジネス」を展開する者に様々な示唆を与えてくれていた。それも、取り上げられた事例事業を推進されている方々の熱心な起業家活動によるものと考えられる。



# 事例集



## 生活支援分野におけるコミュニティビジネス

---

- 01 特定非営利活動法人地域たすけあいネットワーク
- 02 株式会社サンフォーレ
- 03 特定非営利活動法人いのちの応援舎



## 環境コミュニティビジネス

---

- 04 特定非営利活動法人循環型社会創造ネットワーク【CROSS】
- 05 特定非営利活動法人南畑ダム貯水する会
- 06 特定非営利活動法人スペースふう



## 街づくり関連コミュニティビジネス

---

- 07 特定非営利活動法人バリアフリー協会
- 08 株式会社イーエスプランニング



## 地域経済活性化関連コミュニティビジネス

---

- 09 特定非営利活動法人おのみち帆布
- 10 朝日村まゆの花の会



## 地域住民の情報交流促進関連コミュニティビジネス

---

- 11 有限会社有アンド長



## テーマ・コミュニティビジネス

---

- 12 特定非営利活動法人KOMPOSITION



## 特定非営利活動法人 地域たすけあいネットワーク

- 所在地：新潟県三条市本町6丁目3番76号
- 電話番号：0256-34-2448
- 代表者：理事長 山谷 幸
- 事業経常収入：96,337,千円（平成19年度）
- 従業員数
  - 常勤職員 9名
  - 会員約700名
- 対応者：理事長 山谷 幸氏

### 1. 組織設立の経緯と事業概要

特定非営利活動法人

## 地域たすけあいネットワーク

#### (1) 設立の経緯

平成11年、地域の当時50歳前後の女性たちが、親の介護のために仕事を退職せざるを得なくなるような周辺の状況を見て、何か地域で支えあいながら問題を解決していくことはできないかと考えるようになり、その方法を模索し始めた。

当時新潟市で「まごころヘルプ」という地域の支えあいをシステム化した仕組みがあることを知り、これを三条市でもできないかと、活動を開始した。「住民が参加した街の福祉」という映画の上映会を開催したところ、住民300名が参加。参加者の中で同じ思いを持つメンバー20人が中心となって、住民参加型福祉活動のシステムを実現させるために「地域たすけあいネットワーク」を設立した。

草取り、雪かき、高齢者の見守り、介護、子育ての世話など、困ったときに支えあい、また支えてもらうことができる会員制のシステムである。

その後、介護保険の創設にともない、サービス事業者としての活動ができることを目論み、平成13年2月に特定非営利活動法人の法人格を取得した。

法人格取得のためにメンバーは時間をかけ、組織がやりたいこと、自分たちのミッション



などについてあらためて整理し、考える時間を持てたことが、組織力をたかめたきっかけになっている。また法人格の取得により、行政や地域からの信用度が高まり、介護サービス事業者にもなることができた。

平成15年、現在の事業所である「かじまちの家」を取得した。土地230坪、建物155坪のこの物件は、元金物問屋の豪商の屋敷が競売にかかったものである。一旦不動産業者に落札されたものを約2,000万円で取得。改修費を含めた2,500万円は、約70名の会員、支援者からの借入で調達した。

昭和10年代に建てられた「かじまちの家」は可能な限り原状を残し、自然の素材を取り入れた形で、かつバリアフリー化された。

この家の蔵ではデイサービスが提供され、また母屋の和室は地域の人が利用できるスペース「よりなせえ家」として利用されている。

#### (2) 主たる事業概要

##### 《たすけあい事業》

介護保険制度、支援費制度では利用できない、地域で困ったことを支えあう会員制の事業である。時間単位での利用料金を利用者が支払い、支えた人が事務経費を除いた金額を受け取る仕組みで成り立っている。

事務局は入会手続き、たすけあいの依頼、支援者との連絡調整、報告書伝票等の事務連絡を実施している。

## 《地域コミュニティ事業》

### 「よrinaせえ家」

地域の人たちの居場所として場所を提供し、だれでも好きなことを持ち寄って楽しむことができる。趣味、地域のサークル活動、その他に使われている。



## 《介護保険制度事業》

介護保険給付対象となる、訪問介護、通所介護（デイサービス）を行っている。

## 《自立支援法制度事業》

障害者への居宅生活支援サービスを行って

いる。

## 2. 事業内容

### (1) 事業の内容

#### ① たすけあい事業

##### ・サービスの仕組み

会員登録したメンバーは会費を払いサービスの利用者にも提供者にもなることができる。

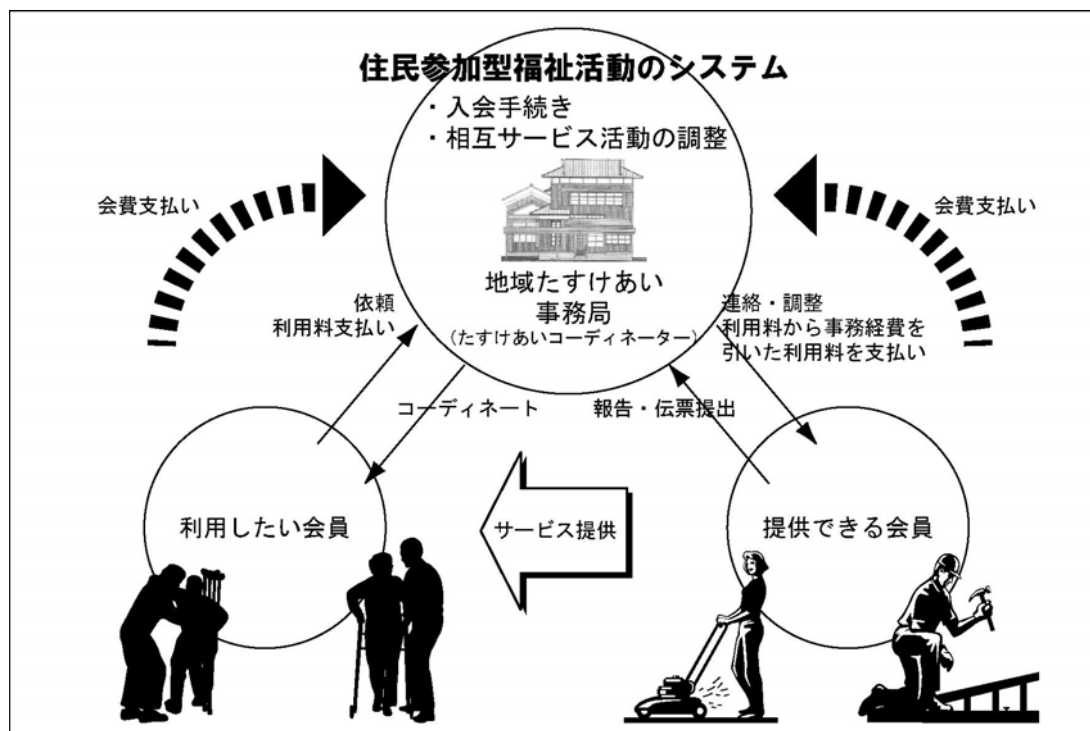
たすけあいの利用は、時間単位で計算され、利用者が負担する費用のうち、事務費用はNPO法人の事務費に充てられ、その他利用料はたすけあいの提供者に支払われる。

##### ・サービスの内容

公的福祉制度では受けられない、暮らしのうえで必要なサービスが提供されている。入院時の見守り、自宅での見守り、子供の世話、草取り、雪かき等である。

その他、配食サービスを1食650円で利用することができる。これは会員が提供するサービスであり、売上の5%が料金徴収、予約の事務経費として法人の収入となる。

### たすけあい事業サービスの仕組み



## ・利用料金と支払い

たすけあい 利用料金	1時間まで	850円	内訳	事務経費	100円
				利用料	750円
たすけあい 夜間利用料金 (午後7時～午前7時)	1時間まで	950円	内訳	事務経費	100円
				利用料	850円
たすけあい 延長料金	1時間を過ぎた30分ごと	425円	内訳	事務経費	50円
				利用料	750円
たすけあい 延長料金	1時間を過ぎた30分ごと	475円	内訳	事務経費	50円
				利用料	425円
交通費	1kmにつき				20円

※ 利用料は月締めで、まとめて支払う

## ②地域コミュニティ事業

### ・「よりのせえ家」

NPO法人の拠点となる「かじまちの家」は元金物問屋の屋敷であり、会員が自由に利用できる部屋を用意して、その部屋を会員は自由に利用できる。目的は、個人的な趣味のサークル活動、PTAの集まり、地域活動のミーティングなど、様々である。

### ・その他

介護家族の集い、お花見、餅つき、寺子屋かじ町など、地域の人に参加する様々な自主活動も実施している。

## ③介護保険制度事業

介護サービス事業者として、訪問介護通所介護を実施している。

介護認定を受けた方を対象とし、基準に定められた料金により提供されている。サービス内容は、身体介護、家事援助、住宅相談。

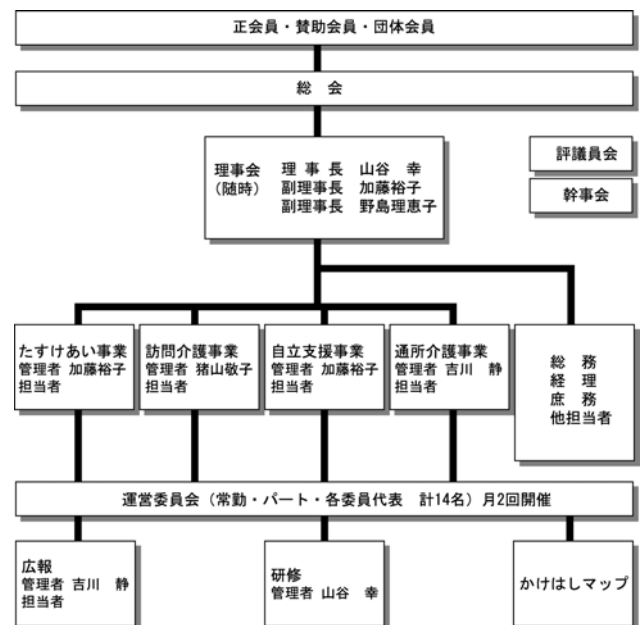
## ④自立支援法制度事業

自立支援法による居宅生活支援サービスを実施している。

市町村から居宅受給者証を受けた方がその支給量に応じて利用が可能である。身体介護、家事援助、行動援護、移動支援を行っている。

## (2) 組織体

特定非営利法人の理事20名で構成される。理事長1名、副理事長2名、常任理事5名は実務に携わるメンバーである。また常勤、パートに関わらず、各部門の責任者で運営委員会を構成し、組織運営の透明性を図っている。



### (3) 会員及び利用状況

現在会員数は700名。うち150名が何らかのサービスを利用している。その中の80名が、毎月数万円のサービスを利用している。

各事業の利用者は以下のとおりである。

#### 各事業の利用状況

たすけあい事業	1,503時間	108名
訪問介護事業	652時間	44名
通所介護事業	249回	31名
自立支援事業	462時間	25名

(19年度事業報告書より)

### (4) 教育研修

サービスを提供するのを受け取るのも会員である。従ってサービスの質を高く維持するためには、まず会員になる時点で当組織の目的、ミッションを正しく理解してもらうことが必要となる。そのために実施しているのが、新人会員ミーティングである。

1時間半のこのミーティングは技術的な研修をすることが目的ではなく、組織のミッション、設立の経緯、活動内容、仕組み、約束事などを理解してもらい、共感してもらうことを目的としている。

サービスを提供して対価を得ることだけが目的で入会することがないよう、入会時のミーティングが大きな意味を持っている。時にはこのミーティングに参加して組織の目的に賛同できないことで辞めていく会員もいるという。

サービス提供者を対象とする研修は、提供者ミーティングとして月1回、50名ずつ実施されている。このミーティングでは、ワンポイント介護テクニックなど、実務のための技術的な研修が含まれる。

通常は、以前にヘルパー養成研修の講師をしていた内部スタッフによる研修であるが、年3回は外部講師を招いて研修を実施してい

る。その他、必要に応じ、5～6人のチームでカンファレンスを開催する。

## 3. 事業の収益構造と課題

### (1) 収益構造

主たる収入項目は、サービス利用料、介護保険/自立支援法からの収入、会員会費、寄付金収入である。

費用項目は、各サービスの提供者に支払われる提供料、職員給与、その他サービスに係る直接経費、管理費である。

平成19年度の経常収入は合計96,337,298円、事業費合計は事業用減価償却費用含め71,646,882円、管理費合計は16,755,819円であり、経常収支は7,934,597円であった。

### (2) 資産状況

平成20年3月31日現在の流動資産合計金額は46,860,403円、固定資産合計額は30,284,808円、資産合計金額は77,145,211円であった。負債金額合計は35,344,223円。正味財産は41,800,988円である。

### (3) 資金調達

介護保険事業に参入する際の初期投資120万円、現在の活動場所である「かじまちの家」(土地、建物)取得に係る費用2,500万円は、特定の出資者や金融機関に頼るのではなく、複数の利用会員、その他支援者からの出資で調達した。

利用者による出資を得られたことは、それまでのたすけあい事業が利用者に評価されていたことによるものであろう。

## 4. 組織・事業内容から見た「コミュニティビジネス」としての特徴と課題

### (1) コミュニティビジネスとしての特徴

当事業の活動は、「歳をとっても、障害を持っていても、自分たちが暮らす地域で安心して暮らし続けるための活動」であり、困ったときお互いにできることを、できる時間で支えあうシステムを構築して実施している。

2. (1)①で示したように、サービスを提供するのも地域の会員であり、サービスを受けるのも地域の会員である。

地域が抱える社会的な課題の一つが、親の介護である。

当事業の創業メンバーは、創業時それぞれ子育ての時期を過ぎ、次第に親の介護の問題が現実になってきた年齢、50代であった。

単に身体介護の課題だけではなく、歳をとっても、安心して、楽しく誇りを持って暮らせる社会を作ることが創業メンバーの目的であった。従って介護保険のように、単に身体的な介護サービスを実施するだけでなく、介護認定を受けているか、否かに関わらず、人とかかわり、楽しみの時間を持てる環境を与える場として、「かじまちの家」がある。困ったときには何でも助け合える昔からの近所づきあいを、システム化したものが、たすけあい事業である。

また、法人の資産である「かじまちの家」を地域のお祭りのイベントとして屏風の展示場として公開する、市民介護教室を開催して会員以外の住民に対してもサービスを提供するなど、地域への貢献度も高い。

## (2) 継続的、効果的な事業展開

当事業はサービス事業である。サービス事業が継続される条件は利用者が継続して存在することである。

その条件は、サービスの質の維持と、利用者の負担の最小化である。

また、当事業のシステムを継続させるためには、サービス提供者としての会員の満足度の維持が挙げられる。

サービスの質を維持、向上するために、たすけあいの提供者、介護サービスの提供者である会員に対して、「提供者ミーティング」により継続的な研修を実施している。また、新入会者に対する「新入会員ミーティング」での当事業のミッションや約束事の説明が、組織の理念を共有するための効果をもたらしている。

ている。

その他都合により 24 時間利用できることも、サービスの付加価値であるといえる。

たすけあい事業の利用者の負担は、すべて一律の利用料金による料金で決められている。1 時間 850 円という料金設定は、主婦が自分の代わりに依頼するのに妥当な金額はいくらかという議論から想定されている。料金が高ければ利用者は利用を躊躇するのである。

介護保健によるサービスは、国の基準とおりの自己負担分のみで利用できる。サービス提供者としての会員の満足度は、利用料を提供したサービス時間に応じて受け取れることのみならず、いずれ自分が困ったときに助けてもらえるという安心感からも、満足を感じていると思われる。

勿論、地域の社会的な問題を解決するための地域活動に参加しているという一体感も、重要な満足度の一つであろう。また、常勤、パートの職員は、実務担当者を巻き込んだ運営委員会のメンバーでもあり、理事としての立場を持つことなどにより、運営が透明になる。これによってそこで働く職員のモチベーションを高く維持することができている。これは、企業において従業員の参画意識を高める手段をうまく取り入れた一つである。

## (3) 課題

たすけあい事業から当法人が受け取る収入は、1 時間当たり 100 円の事務経費である。

職員の給与、「かじまちの家」の維持費、広報経費など、一般管理費に充てる収入は、たすけあい事業からだけでは賄うのは難しい。介護サービス事業者としての事業からの収益があることにより、法人全体の収益が黒字になっている。

法律に基づくサービス事業は、その法律の改正によりサービス事業者の収益が大きく左右され、また改定そのものが急に決定することもあり、その改定や法の変化に速やかに対応できる準備が必要となる。

## 株式会社サンフォーレ

■所在地:本社 神奈川県藤沢市鵠沼石上 1-1-1

■電話番号:

■代表者:代表取締役 堀井利修

■資本金:5,500 万円

■売上高:90,000 万円

■従業員数:240 人(2008 年 12 月現在)

■対応者

代表取締役 堀井利修 氏

取締役 井澤英勝 氏



### 1.組織設立の経緯と事業内容

#### (1) 設立からの経緯

##### ①創業への経緯

代表者の堀井氏は、かねてよりご自身の介護経験から家庭での介護には限界があると感じていた。一方、当時行政の措置として実施されていた施設介護の運営方法は、税金によるサービスで平等が原則であり、個人の尊厳という観点からこれにも疑問を感じていた。社会福祉法人による運営は法律の枠に縛られたものであった。身体的介護が第一の目的であり、こころの介護が十分ではなく、また、運営の効率性は 200 床以上の大規模な老人施設でしか実現できないと考えられていた。それら施設では、入所と同時に入所者にとっての生活環境が一変し、身体的には介護を受けられるようにはなるが、自由、尊厳、こころの満足度が得られる環境とは大きく異なる環境に変わるものであった。

そこで運営側の効率性重視よりも、入居者にとっての質の重視に価値観を転換し、それを実現させるために 1988 年に株式会社東京サンフォーレが設立された。一人ひとりの異なる老後を支えることができ、かつ小規模なホームでも黒字運営を可能とする事業構想を構築し、1992 年に「サンフォーレ鎌倉」を開設、5 年間の公開実験を開始した。1994 年に社名を株式会社サンフォーレに変更。1996

年には、第一回かながわ新企業創出オーディション優秀賞を受賞し、1997 年にはニュービジネス大賞(旧通産省中小企業庁後援)優秀賞を受賞。当初の事業構想が社会が求めるビジネスとして認められた。これを受け、同年二つ目のホーム「サンフォーレ鵠沼」を開設、以後の拡大に続けた。

経営理念として、「地域社会との調和の中で新しいシニアサービスを創造し、自由で活性化された高齢者社会の実現を目指します」をかかげている。

##### ②発展期

さらに多様な小規模ホームのモデルを創出してきた。

1997 年から 2005 年まで、毎年有料老人ホーム、グループホームを新規に開設してきた。2000 年には公的介護保険適用事業所の認定を受けている。2001 年には施設の設計・建築を行う「株式会社リーラの家」を設立した。

2006 年には、小規模多機能型居宅介護サービスを開始するために、「まちかどメンバーズ倶楽部」を開始。現在三ヶ所でサービスを提供している。

## (2) 事業概要

### ①小規模シニアホームの運営

以下のとおり4つのコンセプトに分類される施設を運営している。

#### ●コミュニティでの老後シリーズ

施設名	類型	居室数	居室面積(平米)
サンフォーレ鎌倉	シニアホーム	19室	9.45 ～ 32.45
サンフォーレ鶴沼	有料老人ホーム(介護付)	35室	14～27
サンフォーレ南林間	シニアホーム	26室	18 ～ 18.55
サンフォーレ材木座	シニアホーム	22室	18.36 ～ 27.39

#### ●仲間との老後シリーズ

施設名	類型	居室数	居室面積(平米)
神の庭サンフォーレ	シニアホーム	30室	16.8 ～ 33.6
リーラの家 鶴沼鶴洋	シニアホーム	12室	13.5
街角の家 南林間	グループホーム	18室	17.8 ～ 18.4
街角の家 秦野	グループホーム	9室	16.8

神の庭サンフォーレは、キリスト教を軸にシニアが理解しきさえあって自分らしく暮らす新しい老後のあり方を実践している。信仰を持つ人もそうでない人も、ともに共通の倫理観や理解のうえにたって暮らすことができる。リーラの家鶴沼鶴洋は住宅街にある小ぢんまりとしたホームで、自宅とホームを行き来しながらそれまでの交流を続けることができる。街角の家は、認知症対応共同生活介護の事業所であり、一人ひとりの状況に合わせたサポートを家庭的な雰囲気の中で実施している。

#### ●まちかどメンバーズ倶楽部

施設名	類型
まちかどメンバーズ倶楽部大船	小規模多機能型居宅介護
まちかどメンバーズ倶楽部鶴洋	小規模多機能型居宅介護
まちかどメンバーズ倶楽部秦野	小規模多機能型居宅介護

まちかどメンバーズ倶楽部では、デイサービス、訪問介護、短期宿泊を組み合わせ、その地域に暮らすシニアを365日24時間、切れ目なくサポートしている。

#### ●ターミナルホーム

施設名	類型	居室数	居室面積(平米)
サンフォーレ鎌倉栗田	シニアホーム	10室	13.5 ～ 18.0

24時間の介護体制に看護、医療を充実させ、ホームでの簡単な医療的行為を可能とした施設である。複数の総合病院と提携し、日常的な診療については定期的に訪問診療を行います。

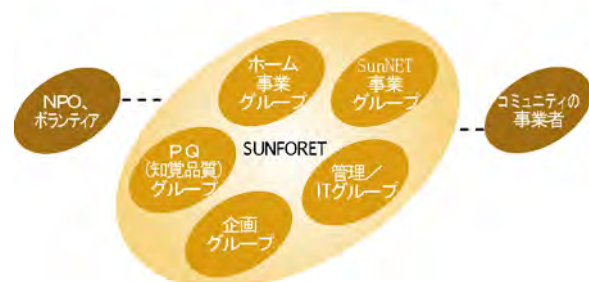
### ②シニアホームの設計・建設、運営コンサルティング

自社で培ったノウハウをもとに、運営のコンサルティングを実施している。

### ③地域同業者への食材の提供

地域同業者への食材の提供等、オペレーションサポートサービスを実施している。

#### サンフォーレ運営のイメージ



※当社パンフレットより

## 2. 事業内容

### (1) 基本方針/それを実現させる具体的な手法

先に紹介した経営理念を実現させるために、二つの基本方針を掲げている。

#### 1. シニアルネッサンス

シニアは一人ひとり固有の人生を歩んでいます。年老いてからも他から束縛された生活を強いられることなく、自分なりの人生を貫き、自らの人生を完成されたいと望んでいます。これを支えるのが、サンフォーレの人生完成期における慈しみの思草（しぐさ）です。

#### 2. 街角ルネッサンス

21世紀の超高齢者社会はシニアの増大で社会全体を重い社会にしてはならない。老いも若きも自己実現の可能性を持つ、フレキシブルな社会でありたい。その為には高齢者の増大を“負”の概念から“正”の概念の構築、即ち市場の創造に結びつけたい。市場の原点は雇用であり、地域社会の活性化です。サンフォーレはシニアサービスを通じてコミュニティビジネスを創造し、地域社会の活性化に力を注ぎ続けます。

「一人ひとりの異なる老後を支える」というサービスを実現させるために、サンフォーレの各ホームでは、契約時に「無くしたくない5つの生活習慣」を入所者から対面面談により確認し、それをホームでの生活の中でも実現することをモットーとしている。契約時に本人から5つの要望が出てこないこともあるが、ご利用後1～2ヶ月でホームのスタッフがそれらを見つけ出していくこともあるという。これらの中には子供にヒヤリングしても気がついていないようなこともあり、本人と直接話しをしながらホームのスタッフが確認してわかっていくことが必要であるとしている。これをサンフォーレでは「V I 5」（5つのVery important）という。

また、サンフォーレのご利用者は3キロ圏内で大半を占める。家族が訪問する回数も増え、家族とのコミュニケーションが生きる意欲を失わせないようにする要因となっている。支える人も近隣地域のスタッフが多い。多くの地域の主婦がヘルパーなどとして働いている。また地域のボランティア、特に有償ボランティアの支援も受けている。特に身体介護以外の部分において、入居者を楽しませるための活動は、ボランティアによる活動が大きな割合を占めている。

### (2) 分散と集中の経営

企業として運営している以上、効率化を求めるべきところと、個別対応する部分を明確に分けて考えている。

例えば、食事のメニューについては本社で一括管理し、食材を一括購入して効率性を追及している。しかし調理をホーム別を実施することで、家庭の台所そのものを実現させている。セントラルキッチン方式やレトルト食品を利用していない。これは入所者個人の好みに合わせた調理方法への対応、できたての食事の提供、台所の雰囲気を実現するためにも必要なことである。

### (3) 教育研修

高い専門性をもって人を大切にし、幸せにするサービスを実現することを目指し、独自の研修カリキュラムを開発して入社時から研修を実施している。

また、チャレンジシップ制という階層制の人事制度を導入し、一人ひとりの意欲と成長を支援している。ステップアップにより将来は幹部として活躍することを可能としており、将来独立する人も支援する。

#### (4) 地域ネットワークによる健康と安心

ホームの中に医療部門を設けるのではなく、ホームドクター契約で近隣の医療施設との連携により医師の往診や定期検診などによって体調を見守っている。

医療機関の専門性を熟知し、シニアへの治療は適正な医療（サービス）機関を選択し継ぐ。

### 3. 事業の収益構造

#### (1) 収益構造

シニアホームの運営にかかる収入は、入居者からの利用料である。

サンフォーレシリーズのホームの場合、短期入居には年会費と一日あたりの利用料が決められている。長期入居の場合は、入居一時金と月額利用料がホームごとに決められている。入居一時金の償却期間は、入居期間、年齢、部屋等による定められている。利用料には、食費、居室清掃費用、下着類洗濯費、居室に備えつけられた家具の利用料が含まれている。

公的介護保険利用による介護サービスは全ホームとも長期入居のみ対応しており、その際の利用者負担額は介護サービス利用料の1割である。介護保険とは別に介護サービスが必要な場合は有料で提供される。

#### (2) 資産状況

不動産を取得してホームを建設するのではなく、地主が建物を建設し、土地と建物を一括して会社が賃借する形態をとってきた。どうしても購入しなくてはならなかった物件以外はすべて賃借により事業を運営している。これにより施設拡大にともなう投資のための資金調達を減少させ、金利負担も軽減できてきた。

#### (3) 資金調達

金融機関の外にまとまった資金調達の手段

として、これまで私募債を3回発行している。2003年3月に、「サンフォーレ鎌倉」の増築費用5000万円の一部として4000万円の私募債を初めて発行した。償還期間は3年、利率は3.5%であり、社長の友人、社員、地域の企業経営者、主婦などが引き受けた。あえて利害関係にある取引業者や利用者は対象としなかった。この私募債の発行の実績により、これまでこのようなケアビジネスの信用度が上がり、取引先銀行が融資の金利引き下げを提案してくるようになった。2006年12月に2回目の私募債を発行し、認知症高齢者向けの研究所設立のための費用4500万円を調達した。利率は年3%、償還期限は2年であった。この発行の際には取引先やサービス利用者の家族からの申し出もあり引き受け先として加わった。2008年12月にも第三回目を計画実行した。

私募債を発行することにより資金を調達できるだけでなく、引き受け者である地域住民、知人から事業を客観的にチェックして下さる様要請し、企業経営で重要な危機管理の一つの手段にできると社長は考えていたのである。

### 4. 「コミュニティビジネス」としての特徴と課題

#### (1) 「コミュニティビジネス」としての特徴

当社は湘南エリアに直営事業を展開しており、シニアがいきいきと生活できる地域コミュニティを創出することを目指している。高齢者向け施設サービス事業を全国に展開する企業と異なり、直営でのホーム運営の展開は限られた地域に限定し、その中で成功のビジネスモデルを構築してきた。

シニアがホームでの生活に移る場合も、家から近隣3キロ以内のホームであることで継続的な地域での人間関係、家族関係を維持できると考えており、入居者の多くがもともとその地域に在住していたシニアである。

事業におけるサービスの担い手であるヘルパーの多くは地域の主婦、地域住民であり、このビジネスにより地域に雇用を創出していることになる。また地域ボランティアもこの事業の大きな鍵となっており、特に楽しみのための活動支援は地域によるボランティアによる部分が多い。

一方、当社代表の堀井氏は、当初から20年間に蓄積してきた小規模ホームに特化したシニアの生活をシニアが支えるビジネスモデルを、湘南の地域だけではなく、他の地域で同じ思いを持つ賛同者にも提供していきたいと考えている。地域により文化は異なる。湘南には湘南のカルチャーがある。介護保険のように全国全く同じ基準でサービスを定義しただけでは身体介護はできたとしても、「一人ひとり異なる老後を支える」ことはできない。しかし、ビジネスの根幹にあるノウハウ、ビジネスモデルは全国共通に活用できるものであり、このノウハウを「サンフォーレウェイ」と呼び、このビジネスモデルをSunNET<sup>1</sup>を通じて自ら事業を手がけたいと志す人へ提供したいと考えている。

SunNET事業概念図 -----



※当社パンフレットより

## (2) 継続的、効果的な事業展開

湘南地域をベースとする当社の事業については、私募債による資金調達、介護保険だけに頼らない独自のサービス提供の仕組み、家族、地域ボランティア、地域医療機関、地域での雇用創出をベースとして、順調に運営されている。

先に述べたように、分散と集中の考え方から、効率化を求めるべきところと、個別対応する部分を明確に分けて考えることにより、効果的な経営と、一人ひとりに対応した個別サービスの実施の両方を実現している。また継続的な利用者がいるということは、これらの事業運営方法が顧客が求めているものに合致しているからである。常に企業として、スタッフとして「こうしたらもっと良くなる」と考える姿勢を重視し、社内で意見を出し合って改善する努力を継続していることが、サービスの質を高く維持しているのであろう。

## (3) 課題

### ①施設土地

サンフォーレでは、ホームを拡大するに際し資金調達需要、金利負担を抑えるために、土地建物の賃借という形でホーム数を拡大してきた。しかし近年の金融不況により、土地オーナーが倒産するなどの理由で賃借していた土地のオーナーが土地を売却せざるを得なくなり、当社で買い取らなければ事業継続が困難となるケースがでてきた。これらの資金は借入れにより調達しているが、これらの金利負担が増大している。これらを証券化などの方法により別の資金調達手段が必要となってきたが、具体的な手段が現状では見つかっていない。

<sup>1</sup> SunNETで経営指導、ニューサービスの供給、食材、介護用品等供給

## ② SunNETを通し「サンフォーレウェイ」を実践者へ手渡しする具体化のための仕掛け

ショーウィンドウビジネスモデルとしてのホーム事業の拡大のための資金調達はできたとしても、このノウハウを全国に展開させるための構想「SunNET」の具体的な仕掛け、手段、またそれを支援してもらえる公的な資金的支援を得にくい。コミュニティビジネスとしてある地域で成功したそのノウハウを、全国に展開させるための施策について、管轄する公的機関、省庁が曖昧である。ある地域でのコミュニティビジネスを支援する施策は、各省庁でモデル事業支援などを行っている。しかし、全国にそのノウハウを伝授するための施策についての行政の支援を得にくいのが現状である。地域の金融機関は、その地域のための事業には支援をするが、全国展開のために支援を得ることがなかなか困難である。今後、行政でもすでに確立されたコミュニティビジネスのノウハウを、その企業の

事業展開としてのために限らず、全国に伝授するための支援を行う体制作りが必要である。



**あなたの住む街角で  
福祉サービス事業のイノベーションが  
始まります**

小規模多機能ホームで、心のケアを重視する  
ケアサービスのパイオニア「サンフォーレ」の  
あなたへの支援サービス

**人生100年 自分らしい暮らしのパートナー  
それが サンフォーレの願いです**

サンフォーレは、一人ひとりの個性や自由を尊重しながらも、安心して過ごせる「オリジナルな福祉サービス」を20年間にわたり提供してきました。  
おかげ様で、広く社会に認知され、実績が評価され、全国から様々なご要望を頂きはじめております。  
サンフォーレが誇れる点は「身体だけではなく心重視のいつくしみの意識」が20年間にわたって高水準を維持してきた経営ノウハウ「地域のシニアを、地域の人々が支える、住民参加型街角ビジネス（コミュニティビジネス）」「連携と協働によるコラボレーション」などです。  
急速に進化する高齢社会、個人・家庭・社会に多くの課題が顕在化してきておりますが、サンフォーレは、これまでの経験と実績を踏まえ、更なる挑戦と社会に貢献できる企業として、より一層、「サービスの質の向上」と「事業の広がり」を基に、全国展開を図ってまいります。  
暮らしは地域に根付いており、各地で異なる文化をもっており、提供させていただくサービスは、地域に密着した展開が不可欠です。従って、地域の起業家や働き手をはじめとして、関係企業や団体の皆さんが主体となって運営をしていただきます。  
“それぞれの地域に最適な福祉サービス事業化の仕掛け”“運営の仕組み”“変化する法への対応”“人材育成”や“土地や建物の調査・建設・調達”などソフトやハードに至るまで、サンフォーレは総合的に提供させていただきます



## 特定非営利活動法人 いのちの応援舎

■所在地：香川県高松市春日町 1176 番地

■電話番号：087-843-8255

■代表者：理事長 山本文子

■従業員数

○ 常勤 10 人

○ パート 25 人

■対応者：理事長 山本文子 氏



### 1. 組織設立の経緯と事業内容

「NPO法人いのちの応援舎」は、出産・子育て支援・高齢者支援を三本の柱として設立された組織で、2006年2月には現在の高松市春日町の施設を開所している。

#### (1) 「いのちの応援舎」立ち上げ

当NPOを立ち上げた理事長の山本文子氏は、NTT高松病院で助産師として働くとともに、関連のある様々な活動も積極的にこなしてきていた。病院勤務時の1985年には、出産した母子とその家族対象の「ママサンフェスティバル」を企画し、毎年母の日に開催していた<sup>2</sup>が、1991年からは香川県看護協会のイベントとして開催されるようになり、1995年まで続けられた。1989年には香川県内の助産師に呼び掛け妊婦のエアロビクスエクササイズ研究会を主宰し、1992年には同病院産婦人科病棟の出産の感動記録を『いのちの記念日』という本にまとめて出版している。続編も1998年に出版されている。また、1996年にはNHKテレビの「ホリデーにっぽん」で「山本文子ドキュメント いのちの重さ伝えて」が放映されている。

このように、病院時代から積極的にお産と子育て支援の活動に従事してきていたが、

1986年からは、現在も続いている中学生や高校生、更に大人も対象にした「いのちと性」についての講演活動も開始している。

「性を大切にすること」は「いのちを大切にすること」だという信念のもと、毎年数十回にわたる講演をこなしてきており、1998年に『いのちの応援団』として出版、2004年には『いのちの応援団2』も出版している。

ところが、性に関わる講演内容などがテレビ放映されると、その内容を過激と考える一部の人からの嫌がらせもあり、職場に迷惑をかけないためと、1997年にNTT高松病院を退職し、講演・相談活動に専念するため、他県の医院勤めもしながら準備を進め、1999年の8月に「いのちの応援舎」を設立している。設立当初は、山本氏の講演・相談活動が中心で、マンションの一室で始められた。

「いのちの応援舎」設立を山本氏はホームページの中の「21世紀へ伝えたい助産婦の愛」で以下のように記している。

「そんなかで平成8年、NHKテレビが『助産婦 山本文子』というドキュメント番組をつくって全国放送をしてくれたとき、いろいろな方からの励ましのお手紙の中に広島県の男の方から「君はいのちの応援団だ」と、たった一言書かれたはがきをいただいたのでした。かれのはがきは私に決断を促してくれました。『いのちの応援団』に徹していこうと決意した私は、長年勤めた病院を退職し今までの講

<sup>2</sup> NTT高松病院が通信病院時代に、NTTの民営化に伴い閉鎖の危機に陥った時、高松病院の良さをアピールして存続すべき病院としての価値を高めようと、山本文子氏は先頭になって活動されている。特に、「この病院は日本一看護の良い病院にしよう」と考え、ありとあらゆる試みを実行している。この「ママサンフェスティバル」の企画もそのひとつである。

演と、子供たちの感想文をまとめた『いのちの応援団』を上梓しました。そして、1998年8月に念願だった“相談できる駆け込み寺”を『いのちの応援舎』と命名して設立しました。」

## (2) 複合施設の開設

山本文子氏の講演・相談活動中心に始まった「いのちの応援舎」であったが、その後、夫の隆夫氏も定年前に会社を辞め、文子氏の活動を手伝うようになった。手伝いを始めた隆夫氏はヘルパーの資格取得に向け勉強を始めた。その実習先の香川県さぬき市にある大川老人看護ステーションで高齢者ケアの理想像を見出し、夫婦で高齢者ケアも含めた活動を始めようということになった。そこで、同看護ステーションの阿部美知子氏のもとに相談に行ったところ、さぬき市民病院に勤務していた旧知の真鍋由紀子氏(当NPO法人の副理事長)と再会したのである。定年を1年後に控えていた真鍋氏から助産院を開きたいという話を聞き、それなら助産院と高齢者ケアも兼ねた赤ちゃんからお年寄りまでの支援をする施設を作ろうということになったのである。

2003年の秋から同じ志を持った看護師仲間が集まり、「赤ちゃんの誕生から豊かな老後まで、みんなが集まれる施設を創りたい」<sup>3</sup>という事で、「看護職だからできる施設、利用していただく方本位の施設を目指した勉強会」<sup>4</sup>を開始した。この勉強会は次第に開催密度を高めるとともに、理想実現のための準備にも取り掛かりはじめた。「いのちの応援舎」を2005年8月にNPO法人に改組し、施設は700坪の土地に建設することになった。しかし、その資金調達が大変であった。詳し

<sup>3</sup>山本理事長と真鍋副理事長の連名で、パンフレットやホームページに記載されている「いのちの誕生から健やかな老後まで、生き生きとした人生を…」から。

<sup>4</sup> 同上

くは第3項で記載するが、山本氏と真鍋氏のネットワークで、全国の有志からの借入金で賄い、2006年2月に開所にこぎつけている。

## (3) 事業概要

開設された施設では、出産と子育て支援、高齢者福祉を複合化した活動が進められている。出産は「ぼっこ助産院」として、子育て支援はおやこ広場「ひなたぼっこ」と病後児保育の「もも」、「かがわ緊急サポートネットワーク事業」、そして高齢者福祉はデイサービス「ひなた」として実施されている。その他、子供や保護者や高齢者を対象にした講演活動、保健師・助産師・看護師・養護教諭を対象にした「いのちの応援塾」等が開催されており、複合施設としてのメリットが生かされている。



## 2. 事業内容と施設・活動の特徴

### (1) 事業内容

#### ① デイサービス「ひなた」

通所介護施設で、定員が15名である。一人ひとりに合った介護メニューを作成・実施する方法で、専門の講師によるレクリエーション文化活動も行われている。有能なケアマネージャーやヘルパーに加え、病院を定年退職された看護師2名も従事しているので、体調変化にも素早く対応できるようになっている。また、前述の一人ひとりに合った介護メニュー作りにおいても大きな戦力になっている。

一人ひとりにあったメニューによる介護は、

一人ひとりの「らしさ」を大切にする当NPOの理念を反映したものであり、③の「ぼっこ助産院」が両親の希望に合わせたお産を基本としているのと同じ考え方である。当然、職員もこのような考え方を理解し、その実践に努めている。

また、このサービスを受けられる高齢者の方は、専門家による指導だけでなく、高齢者相互で教えあうということも積極的に進めている。何も高度なことでなくても、他人の知らないことをお互いが教え合うことで、それぞれの方の生きがいが増すようにしている。また、ボランティアの方が来て、例えば銭太鼓の指導をするといった事も行われている。



## ②おやこ広場「ひなたぼっこ」

0歳～3歳までの子供と親(祖父母も可)が利用するサービスである。水曜日と日曜日を除く毎日、10:00～15:00の都合のよい時間に利用できる。年間登録料と保険料、利用料が必要になる。

子供と親と一緒にこの施設に来て、核家族の下では経験できない子供同士の交流、親同士の交流を図っている。親も四六時中子供の面倒を見ているのでは疲れてしまうが、預けている間は子供の面倒を見ないで済むわけで、ここに来ることでほっと一息つけている。母親の癒しの場・憩いの場なのである。必要ならば食事の提供も受けることができる(有料・予約制)。本格的なコーヒーの提供が行われている喫茶「ひなた」は親同士のコミュニケーションが図られる場となっているのである。



## ③ぼっこ助産院

当助産院は、家族とともに自然なお産をするのを手助けする助産院として運営されている。赤ちゃんの持っている産み出る力と母親の産み出す力を最大限発揮できるように手助けする場と考えている。よって、香川大学医学部附属病院の総合周産期医療センターと連携しており、自然なお産が困難な場合は同センターに引き受けてもらい、適切な医療を受けてもらうシステムとなっている。

例えば、健診は、初期と中期と後期の3回は産婦人科専門医での受診とし、36週目は香川大学医学部附属病院周産期科での受診を義務付け、その間の受診をぼっこ助産院で実

施することになっている。36週目の健診で、ぼっこ助産院での出産が無理ということになった場合や37週以前あるいは42週を過ぎてからは、ぼっこ助産院での出産はできない。

自然なお産の手助けという事で、出産については、「フリースタイル出産」「家族立会い出産」「カンガルーケア<sup>5</sup>」「母児同床」「おっぱいに優しい食事」といった事が実践されている。



「ぼっこ」という名称は、「ひなたぼっこ」からきている。隆夫氏が主宰する「さぬき傾聴ボランティアグループ陽(ひなた)」<sup>6</sup>にちなんだもので、「ひなたぼっこをするように人々が集まる場所」という意味が込められている。

#### ④病後児保育「もも」

病気回復期に、保護者がそばにいられないとき、保護者に代わって昼間の育児を支援する事業である。保育園に通っていてもいなくても利用できる。症状が急変した際には、主治医または協力医師と連携して対応するようにしている。登録制で、0歳児～小学生までを対象にしている。原則、前日までに申し込む必要があるが、定員に余裕があれば当日でも受け付ける。定員は6名で、看護師や保育

士が担当する。

国では、「乳幼児健康支援一時預かり事業」として、実施施設等の指定と運営施設への補助金の交付などを行っているが、当施設は指定を受けていない<sup>7</sup>。

#### ⑤かがわ緊急サポートネットワーク事業

厚生労働省委託事業<sup>8</sup>の「かがわ緊急サポートネットワーク事業」は、当NPOでは2007年の9月から始めている。この事業は、「子供が熱を出したと保育所から連絡があったが、仕事があるから迎えに行けない」とか「急な残業や出張で家を留守にするが、子供だけでは心配」といった利用会員をスタッフ会員がサポートする登録制の会員組織である。スタッフ会員は、保健師・助産師・看護師・保育士・介護福祉士・ヘルパー等の有資格者で、自宅で子供を預かることのできるスタッフ会員研修を修了した方がスタッフ会員になっている。脚注のように、2008年度で終了予定である。

#### ⑥その他の活動

従来から進めてきた講演・相談活動に加え、研修事業なども実施している。

##### ア. 講演活動

主に、山本理事長が全国の様々な機関からの依頼で実施している活動である。思春期の子供たちには「いのちと性の話」を、保護者には「出産の感動を子供に伝えて」もらうことを、そして高齢者には「いきいき健康法」をテーマに実施している。2008年12月の予

<sup>5</sup> 母親が生まれてすぐに赤ちゃんを胸に抱くのを手助けすること。このような行為は自然な行為であり、肌のぬくもりを通して出産の喜びを感じられるとのことであった。

<sup>6</sup> NPO法人ホールファミリーケア協会主催で行われている「シニア・ピア・カウンセリング養成講座」を2003年の3月に受講した香川県在住のメンバーが中心に進められている。高齢者に他人と話す機会を提供し、悩みを持つお年寄りの話し相手となる活動をしている。

<sup>7</sup> 高松市では、3診療所と高松市の保育所が指定を受けている(平成19年2月28日現在、厚生労働省)。訪問型一時保育の形もあり、香川県では丸亀市が実施している。

<sup>8</sup> 「緊急サポートネットワーク事業」は厚生労働省が2005年度から始めた委託事業で、全国40都道府県で、委託を受けた団体により実施されている。労働者が育児等をしながら働き続けるのを可能にするため、病児や病後児など集団保育になじまない子供の預かりや、急な出張等の際の宿泊を伴う子供の預かり等、育児等に係る臨時的、突発的、専門的なニーズに確実に対応するために設けられた。しかし、平成20年度で廃止し、ファミリーサポートセンターに業務を統合する計画となっている。

定を見ても、四国だけでなく広島や島根も含め 12 回の講演が組まれており、精力的に活動されていることがわかる。

## イ. いのちの応援塾「性教育セミナー」

前期・後期各々3日間行われる保健師、助産師、看護師、養護教員対象のセミナーで、「いのちと性」の語り部を全国に育てることを目指している。前期(5月)は「いのち」と「性」の教育について学習、後期(10月)は思春期や子供たちを対象にした実際の講演を体験し、実践に向けてのグループワークトレーニングを実施する。定員30名で、2008年度で9回目の開催となっている。

講師には、四国地域で様々な形でいのちの応援をしている方々を迎えている。定員は30名で、旅費・宿泊費は別途個人負担で、前期・後期各々参加費は5万円である。

## ウ. その他

介護技術講座やボランティア養成講座、子育て講座などが開催されている。

## (2) 施設・活動の特徴

あらゆる家族が大家族のように支える場所、それが当施設である。出産・子育て・高齢者介護をひとり一人の希望と状況に合わせて実施するとともに、そこに多くの世代が集う事のメリットを生かし、相互の交流を自然な形で行っている。このような、自然な形での提供機能の相乗効果は随所に見られ、開設前に山本理事長が思い描いていた以上の結果が出ているとのことであった。

デイサービスの折り紙教室におやこ広場に訪れた子供たちが参加することもある。助産院で赤ちゃんが生まれたとき、母親の了解を得て、高齢者に赤ちゃんのお披露目をするといったこともされており、認知症や脳梗塞の後遺症を抱える人にとっても喜ばれている。高齢者の楽しい過ごし方という、すぐにゲームやカラオケを思い浮かべるが、そんなものがなくても、この施設に来れば様々な過ごし

方ができている。遊ぶ仲間づくりとして、写真やパソコン、生け花、花づくり、自分史作り、グルメの会、映画の会等の募集も行われているが、このような活動をデイサービス利用者も活用している。

サービスを受ける方ばかりでない。当施設で働いている人も、複合施設としてのメリットを生かしている。例えば、看護師の中には子連れで働く人もいるが、施設では子供の面倒も見ているので安心して働くことができている。

このような複合施設の試みは、スウェーデンのある施設で行われた事があるということである。しかし、子供と高齢者をただ一緒にいただけだったようで、結局失敗したとのことである。ここでは、四六時中一緒にするのではなく、あくまで各サービスを提供する中で、自然な形で相乗効果が生み出されているのである。この事が重要なポイントであると山本理事長は語っている。



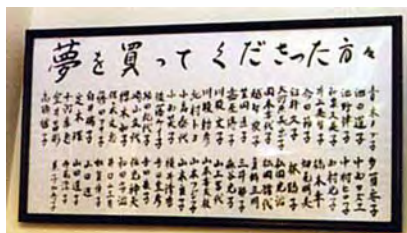
年2回、「デイサービス」と「親子広場」の各々の家族も参加して、イベントを開催している。施設ではどのような事が推進されているかを知ってもらうためである。その時にはバザーも開催している。

尚、マンションの一室で「いのちの応援舎」を立ち上げたとき、助産師会高松支部の事務所も置いたが、現在も施設内に設置している。支部としては、電話相談を受ける業務が中心で、担当の助産師の方が当番でやってくる。不在の時はNPO法人の助産師が担当している。代わりに、電話当番で来た助産師がNPO法人の手伝いをすることもある。こんなところでも支えあいの精神が発揮されて

いる。

### 3. 事業の収益構造と課題

現在の土地・建物を取得・建設するにあたっては多額の資金を必要とした。そこで、理事長・副理事長が看護師の仲間や講演で知り合った人に呼びかけ、2カ月で60人を超える人から1億数千万円を集めている。



人によっては寄付のつもりで拠出したという人もいたが、あくまで借入金として期日(借入から5年後)までに返済する予定である。

複合施設ではあるが、それぞれの機能ごとに細かな規格が定められており、施設整備に際して予定よりもコストがかさんでいる。トイレも、デイサービス用のものもあれば、子育て支援の基準に沿ったものも設置している。

土地建物の取得・建設の返済原資は、一般の企業ならば事業活動の収益から積み立てていくのであるが、以下に述べるように、「ぼっこ助産院」やセミナー等を除くとなかなか収益がとれていない。その結果、山本理事長と真鍋副理事長は無給でNPO法人の業務に従事している。本人たちは年金で生計を立てているのである。講演活動の謝金等々もすべてNPO法人に入れて、返済原資を確保している。このような苦労の末、期日までの返済ができる予定となっている。

次に、個々の事業の収益をみていこう。

1番目のデイサービスの「ひなた」事業は、一人ひとりのメニューを綿密に作成し対応している。そのためというわけでもないが、人件費を賄うのが精一杯という事で、ギリギリ収支トントンとなっている。定員は15名であるが、一日の利用が4名～7名ということで、利用者を増やすのが当面の課題である。

尚、食材はトレーサビリティのはっきりしたものでなくてはならず、その結果、その日の買い物でいいものを見つけるというよりも業者に依頼して持ってきてもらわなくてはならない。コスト的にも高くなる要因ではある。

2番目のおやこ広場「ひなたぼっこ」は、施設充実費を含む年間登録料が2,000円で、年間保険料が500円、そして参加費が一家族一日200円で、初回の1日は体験として無料となっている。施設利用者が喫茶や食事の提供を受けることもあるので、他の収入もある。この事業は、当該施設が複合施設として様々な相乗効果を生む一つのキーとなっているので単独での採算を評価するのは困難かもしれないが、一番目の事業同様、収益的にはトントンの状況である。尚、高松市から子育て支援の補助金を受けている事業でもある。

3番目の「ぼっこ助産院」は、分娩に際し複数の助産師が立ち会う体制を維持する等きめの細かな対応をしているが、収益的にもうまくいっている事業である。最初の二年間で、当助産院で250件のお産の手伝いをしてきたが、3年目もほぼ同じペースで実施している。月に2回程度お産が多いと施設容量と人員的には最適とのことであった。それでも、当助産院ができたことで、香川県では助産師によるお産の比率が1%から2%に伸びたとのことである。

4番目の病後児保育の「もも」事業は、厚生労働省の指定施設になると助成金が取れ、利用者の負担が下がる。しかし、厚生労働省の指定は診療所や保育所が中心になっており、当施設は指定を受けることができていない。このため、指定施設では2,000円/日が標準であるのに対し、当施設では800円/時となっているので、当施設の利用者は少なくなっている。専用の部屋を整備していることもあり、事業的には赤字である。

5番目の「かがわ緊急サポートネットワーク事業」は、厚生労働省の委託事業で、香川

県での拠点として依頼され始めた補助事業である。サポートする人材の育成も行い、順調に推移してきたが、他の地域で目的に沿って事業が推進されなかったため、2008年度で打ち切りになる<sup>9</sup>。

この他、実修生の受け入れやセミナー開催、後援会活動等を通して、細かな収入の積み上げで日常活動の収支に加え施設建設の返済原資を確保している状況である。

#### 4. 組織・事業内容から見た「コミュニティビジネス」としての特徴と課題

出産・子育て・介護の複合施設として相乗効果も発揮され、地域にとってなくてはならない施設に成長してきている。子育て支援や高齢者介護の充実は、少子高齢化の進む日本にとって全国的な社会的課題であるが、ひとり一人の要望や状況に合わせ、きめの細かなサービスを提供していくには、地域の文化や風土に根ざしたサービスの提供が求められる。よって、具体的な運営面では、全国一律というよりも個々の施設で特徴ある展開が必要であり、それを実践しているといえる。

もちろん、基本的な考え方はどこでも有効であり、その事はセミナーを通して各地の専門家に受け継がれ、各地の地域特性に合わせて実践されていくことになる。法人として関

係があるわけではなくても、セミナーの教え子が各地の施設で「いのちの応援舎」の名称を使う事を認めている。実際、「いのちの応援舎」〇〇支部とうたっている施設もあるとのことであった。

もちろん、課題も山積している。正副理事長が常勤で従事していながら無給という事は改善しなくてはならないし、この事と合わせ、他の従業員の中でも暗黙のうちにサービス残業が多くなっていることも改めなくてはならない。もちろん、組織の使命に関わる基本的な考え方の共有は必要であるが、長く組織・施設が存続し、期待される社会的要請を充足させていくには、仕事に携わる人々の給与等待遇面の改善も求められる。この事は、経営陣も十分に認識しており、借入金の返済が終わる5年後をめどに改善していきたいと考えている。

更に、特別養護老人ホームの建設も考えている。これは、デイサービス利用者等からの要望もあり、必要な事と考えているが、将来構想の段階となっている。まずは、土地・建物の取得・建設に際しての借入金の返済にめどをつける事となっている。

後継者の育成については、現在の中心メンバーは60歳代であるが、若い人も従事してきており、また看護師仲間のネットワークが充実していることもあり問題はないといえる。ただ、複合施設のため、多様な能力とリーダーシップが求められるので、組織的な対応を強めておく必要がある。といっても、マニュアル化された施設のように、人間ひとりひとりの個性を無視したような運営では当施設の理念に反してしまう。それを超えられるリーダーの育成も念頭に置いておく必要があるようだ。

<sup>9</sup> 病児、病後児保育を推進しているNPO法人フローレンスの駒崎弘樹代表理事によると、厚生労働省の乳幼児健康支援一時預かり事業として運営されている病後児保育施設には、交付金が支給される代わりに価格設定についての行政指導があるためなかなか採算が合わず、新規参入も少ない状況にあり、そこで、「脱施設型」と「保険型」という特徴を持つ「フローレンス・モデル」で事業を進めているとのことである。（『ソーシャル・アントレプレナーシップ』[N T T出版、谷本寛治・唐木宏一・S I J (NPO法人ソーシャル・イノベーション・ジャパン)編著]P.60～P.66) これは、2007年3月現在の話であるが、既存指定施設の場合、当該事業についてはその多くが採算面で厳しい事を考えると、脱施設型としては「フローレンス・モデル」のようなもの実践が始まっているが、施設型としては、NPO法人いのちの応援舎のような複合施設による取り組みの中にも一つの解決策があるとも考えられる。

## 特定非営利活動法人循環型社会創造 ネットワーク (CROSS)

■所在地：青森県八戸市柏崎2丁目7-14

オフィスR 1F

■電話：0178-41-2400

■代表者：理事長 類家伸一

■従業員数：事務局長1名、事務局員1名  
(うち、専従3名)

■対応者：専務理事 福田明良 氏



NPO法人  
クロス  
CROSS

Creation of Recycling Oriented Society System

NPO法人 循環型社会創造ネットワーク

### 1. 組織設立の経緯と事業概要

#### (1) NPO法人の設立

NPO法人設立に当たっては、八戸市内の地元企業で、特に地場系の企業に会員となってもらっている。会員としては、法人会員が多く、年12万円の負担をいただいている。その他、個人会員として議員の方とか個人の方が参画している。中心は若手(50代)経営者を中心に地域興しの観点から設立した。特にビジネス的に地域興しを行おうと考えた。

もともと、八戸港がFAZ指定<sup>10</sup>を受けている貿易港だったことから、商社的な企業を設立し、地域コミュニティラジオ、移動電話、プロバイダー等の事業を行ってきた。しかし、今後は、青森県及び八戸港では、環境をベースにビジネス化して地域興しをしようと考えた。任意団体はあったが、法人格を持っている団体がなかったため、NPO法人で設立した。また、環境は行政との結び付けが大きかったこともNPO法人を選択した理由である。

<sup>10</sup>FAZは、「輸入の促進及び対内投資事業の円滑化に関する臨時措置法(FAZ法)」に基づき各地に輸入促進地域(Foreign Access Zone; FAZ)を設定して、輸入貨物が集中している地域における輸入関連インフラの整備の促進(「混雑地のかさ上げ」)及び輸入貨物を分散させていく地域における輸入関連インフラの先行的な整備(「地域分散」)を図り、かつ、国際交流の拠点となる地域を育成していくことによって効果的に我が国の輸入の促進を図ろうとするものである。FAZ法は平成4年に制定され、平成18年の法期限に廃止されている。

環境と経済と地域を結びつける、経済的に環境を守る、環境を活かして地域経済を活性化させるといったことを目指している。

#### (2) CROSSのこれまでの取り組み

- 2003.7.30 特定非営利活動法人(NPO法人)の認証
- 2003.8.4 法人設立
- 2003.8.9 「新エネルギーフォーラム」開催
- 2003.10.31 「北国の循環型社会創造フォーラム」を主催
- 2003.11.25 「自然エネルギーメッセ in はちのへ2003」を主催
- 2004.2.29 青森県主催「あおもり省エネルギーフォーラム2004」を主管
- 2004.5 資源循環型住宅の研究着手(ゼロエミッション住宅研究会)
- 2004.7.30 経済産業省「平成16年度環境コミュニティビジネスモデル事業」受託
- 2004.7.30 ふるさと財団「平成16年度e-地域ビジネス事業」受託
- 2004.8.9 八戸市柏崎に事務所を移転
- 2004.11.13-14 青森県主催「エネルギーと環 in 八戸2004」を主管
- 2004.12.11 エコプロダクツ2004にて「環境コミュニティビジネスモデル事業」活動報告
- 2005.1.22 「環境フォーラム2005in八戸」を開催(CROSS、田子町、NPO法人環

境会議所東北共催)

- 2005. 7. 3-10 「環境・エネルギー先進地視察  
(アイスランド・デンマーク)」の実施
- 2005. 11. 28 新著「水素社会宣言」刊行記念  
「最首公司氏と語るトークセッション」開  
催
- 2005. 12. 1-3. 31 「家庭でエコエコ」！環境家計  
簿でエコファミリーin 白山台」八戸市白山  
台地区住民の皆さんと、環境家計簿普及啓  
発事業を長期間実施。
- 2006. 5. 18-19 第 1 回「新エネルギー国内視察  
セミナー」開催
- 2006. 6 青森県「平成 18 年度エコスクール事  
業」受託
- 2006. 7 青森県「平成 18 年度あおもり型バイオ  
マス・チャレンジ事業」受託
- 2006. 11. 11 「第 3 回全国エコタウン大会 in あ  
おもり」内市民参加型イベント開催
- 2007. 2. 19-20 「マイクログリッドフォーラム  
in 八戸 2007」「マイクログリッドメッセ in  
八戸 2007」「環境エネルギー産業視察ツア  
ー」開催
- 2007. 6 青森県「青森県循環型社会推進地域連  
携ネットワーク構築事業委託
- 2007. 6 内閣府「平成 19 年度都市再生モデル調  
査事業」受託
- 2007. 6 青森県「平成 19 年度環境学習会 (エコ  
スクール) 事業」受託
- 2007. 10. 18 環境大臣賞受賞 (循環型社会形成  
推進について)
- 2008. 7 経済産業省「平成 20 年度環境負荷低減  
国民運動支援ビジネス推進事業」受託

## 2. 事業内容と活動の特徴

### (1) エコの旅ナビ事業

平成 16 年度くらいから産業観光という機運が  
高まり、平成 18 年度に国の産業観光を振興する  
ための事業が取れたことにより、青森通りズム  
(株) が設立された。このことによって、青森  
通りズム(株)を中心にエコツアーなどのガイドを

実施している。

当初実は、全てNPO法人で産業観光の企画  
から実施まで行いたかったが、エコツアーは、  
環境コミュニティビジネスとしてNPO法人で  
行うには、旅行業法において資本金と供託金の  
制限があり、NPO法人は資本金という概念が  
なく、ツアー全てをコーディネートすることは  
法律において出来ないこととなっている。そこ  
で、八戸市と共同して、国の特区を申請したが  
認定されなかった。

また、青森通りズム(株)は、①環境系の視察需  
要、②産業観光需要、③八戸の屋台村を活性化  
するといった3つの目的で設立されている。



このような背景から、CROSSにおいては、  
金額の問題から一般の申し込みはお断りして  
おり、企業の視察を中心に環境系の視察を  
実施している。さらに、視察受け入れ企業  
の許可の問題もあり、事前に見学者のエビ  
デンスを出せる方に限っている。内容は、  
①身元がはっきりしている。②視察目的  
がはっきりしている。③競合他社ではな  
いことを証明しなくてはならない。この  
ため、一般の方の受け入れは難しくなっ  
ている。

また、視察受け入れ側の理由で中止にな  
ることも考えられ、キャンセルのトラブル  
を避けるためにも企業の方の視察に限ら  
せていただいている。

年間の収入としては、約 100 万円程  
度の事業収入となっている。

平成 20 年 3 月までは、NEDO<sup>11</sup>の新エネ実

<sup>11</sup> NEDO: 独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

## ～循環型社会に向けた先進的モデル地域の形成～ NPO法人 循環型社会創造ネットワーク (CROSS)

証実験事業があったので、そこを視察に訪れる企業者が多かった。しかし、3月に終わったので、現在は、原子力燃料のサイクル事業や世界初の蓄電式風力発電を約80基、1600kw級の能力機が集積している六ヶ所村を視察してもらうことや、八戸市内では、民間が全国で初の取り組みをしている熱をコンテナで運ぶトランスヒートコンテナ事業を見てもらっている。これは、ごみ焼却場の廃棄物廃熱を特殊な油みたいなものに130度前後の低熱源として蓄熱し、温水プール、お風呂、養殖（あわびの稚魚、ぶりの稚魚など）の熱源として利用している。熱をタンクローリーのような車を利用し、10キロ範囲くらいまでであればオフラインで運んでいる。

しかし、八戸から六ヶ所村は来るまで片道1時間半程度掛かりかなり遠いのと、トランスヒートコンテナ事業はボリューム的な問題もあって余りお金が取れないので、視察の目的である内外にPRすることを考え、視察の組み換え等を実施している。

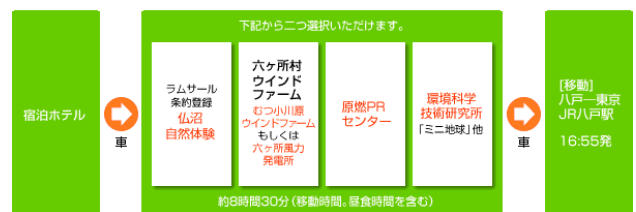


### 計画中のモデルコース例

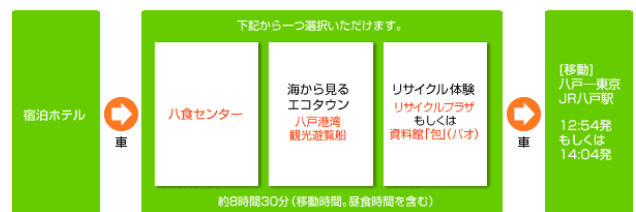
新エネルギー実証実験施設(NEDO)視察コース  
本コースと下記のコースを二日間であレンジすることもできます。



### ラムサール条約指定と六ヶ所施設コース



### 八戸港から見るエコタウンとリサイクル体験コース



- 上記は現在、計画準備中のコースです。コース毎の施設側との調整後完了後、正式に公開いたします。
- 視察先の時間や移動時間については、あくまで予定時間となっております。
- 実際の道路の状況により、時間が変わりますので、ご注意ください。

NEDOは、日本の産業技術とエネルギー・環境技術の研究開発及びその普及を推進する我が国最大規模の中核的な研究開発実施機関である（NEDOホームページより）

# 事例 04

## ～循環型社会に向けた先進的モデル地域の形成～ NPO法人 循環型社会創造ネットワーク (CROSS)

### (2) グリーン電力証書事業

事業イメージとしては、排出権取引みたいなものであり、風力発電や太陽光などで発電した環境にやさしい電力を買うといった考えを取り入れている。しかし、実際には、電力会社の送

電線を使うことから、環境にやさしい電力が運ばれているのかどうかは不明であり、新たに電線を引くことは考えられない。そこで、電力には名前が付いていないことから、発電の生産を委託するという考えを取り入れ、ある一定の金

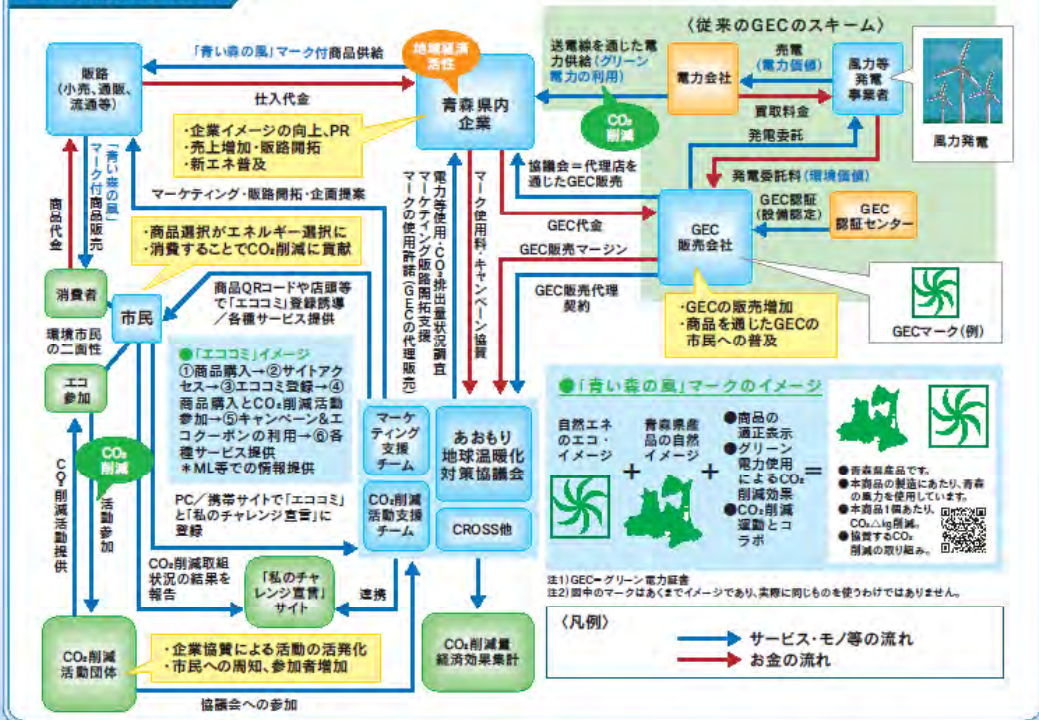
#### 4 環境負荷低減国民運動支援ビジネス推進事業の紹介 特定非営利活動法人 循環型社会創造ネットワーク

### 青森県産グリーン電力を活用した、エコの「見せる化」地域ブランドマーク構築事業(通称「青い森の風」マークで「エコみる」・「エコこみ」事業)

#### 1. 事業の概要

青森県内の風力発電等による「環境価値」分をグリーン電力証書として購入する企業が、自社の青森県産品に「青い森の風」マークを添付・表示し、全国の消費者に販売する仕組みを構築する。また、「青い森の風」商品にQRコード等を付し、CO<sub>2</sub>削減活動の情報サイトに誘導する等、より多様な市民・企業・団体の活動や協働を促進する事業を行います。これらの取り組みにより、商品のエコ度やエネルギーのトレーサビリティを可視化し、環境負荷低減活動への国民の参加意識を醸成すると共に、「青い森の風」ブランドを構築し、地域産業の振興を図ります。

#### 2. 事業モデル図



#### 3. 事業の取組状況

グリーン電力に関わる団体・企業とのヒアリング調査を踏まえ、専門家との検討会を重ねています。また、11月からは「ecoな企業の環境価値活用セミナー～グリーン電力証書と環境表示～」と題し青森県内企業向けにグリーン電力証書の普及と「環境価値」のビジネスへの活用方法を検討する目的で5回にわたるセミナーを開催予定です。

本事業の  
お問い合わせは 特定非営利活動法人 循環型社会創造ネットワーク  
〒031-0081 青森県八戸市松崎2丁目7-14 オフィスR1F  
TEL:0178-41-2400 FAX:0178-41-2401 http://www.npo-cross.jp E-mail:info@npo-cross.jp

## ～循環型社会に向けた先進的モデル地域の形成～ NPO法人 循環型社会創造ネットワーク (CROSS)

額を払って応援してもらい、その見返りとしてグリーン電力証書を発行する。既に、ソニーの工場や本社、イベント、コンサート会場などで活用しており、需要が拡大してきている。さらに、六ヶ所村に多数、風力発電を設置したことから、青森県内はグリーン電力がある。このため、日本風力開発と組み、一緒に販売することに取り組もうとしている。

証書は「ソラベア」という白熊をマークにして証書を発行している。今後、工場などへの発行のみではなく、できれば青森県産品の商品等に展開していきたい。「ソラベア」のマークがついていることによって、青森の商品だ。または、青森の風力発電のグリーン電力を使って製造しているということを周知していきたい。

本事業の証書発行は、日本風力開発であり、発電事業者と証書発行を兼ねている。CROSSは代理店として販売していくことやイベント等の仕掛けを実施していこうと考えている。全国では、証書発行等を手がけている企業は17社程度ある。

購入企業は電力会社には通常料金を払っていただき、その電力量に応じて、kwh 当たり、12円～15円くらいを日本風力発電に支払ってもらう。その見返りとしては、グリーン電力を使っていることを、マークや環境報告書などにアピールできる。これは、自社で太陽光発電や風力発電の設備を設置するよりも安くすることが出来る。さらに、企業によっては、CO<sub>2</sub>削減に換算して公開している場合もある。証書発行の最小単位としては、1,000kwhからとしている。

この考えを家庭に適用して実施すれば、自宅に太陽光発電等の設備を設置しないでも、個人として環境保全に協力することが出来る。

証書発行の問題は、買いたい企業や個人がいればいくらかでも発行することが可能なので、それを管理する機関が必要になってくるのではないかな。

また、風力発電設置者の問題は、風力発電の設備が海外製であるので、メンテナンスコスト

が非常に高いことがネックであるとしていた。

現在では、ソニーなど以外にも、サーバーのホスティングセンター、カゴメの野菜生活ジュースのパック印刷、ナビタイムなどが導入しているが、個人に対しては、今後、仕組みの構築が必要であろう。

いろいろなところが参入してくると、環境オフセットにも使えますよとか怪しい企業が入ってくる可能性がある。

### (3) バイオマス事業

バイオマス事業については、民間と実施したが、民間の設備投資が必要で、止まってしまっている。バイオマス事業は農水省の管轄で、八戸市がバイオマスタウンとして手を挙げてもらわないと大きく出来ないのでは、中断している。

他の地域でもバイオマス事業を実施しているが、中断しているところが多いと思うが、スタート時点で出口を考えないで実施しているところが多いことが原因と考えられる。

環境でコミュニティビジネスはバイオマスは多いと思うが、上手く言っているところは本当に少ないのではないかな。

廃食油なども、そのままボイラー燃料として燃やしてしまうのが効率がよいが、バイオディーゼル燃料にするとグリセリンが出てしまう。車などに使うのであれば必要であるが、ボイラーなどでは直接のほうが効率がよい。このように、環境によいとのことで、効率をあまり考えずに実施すると失敗が多くなってしまふ。

### 3. 事業の収益構造と課題

収入は1,000万円で、30%～35%が会費収入、残りの65%～70%が事業収入で、行政からの補助金も活用している。一般補助金というよりもモデル事業として国の先進事業補助金の活用である。

営利事業として進めるのは難しいと考えている。それは、半歩先のところに手を付けることを実施しているからである。

## 4. 組織・事業内容から見た

### 「コミュニティビジネス」としての特徴 と今後の展開・課題

#### (1) 他の機関との取り組み

市民向け、子供向けなどの親子川下りについては、インストラクターなど資格を持っている人が必要であるが、通常仕事を持っているので、CROSSが事務を行い、川を管理しているNPOが川の生態系を教えたりしている。また、障害者施設で、バイオディーゼル燃料を使ったイベント、地球温暖化防止センターのイベントなどはCROSSが企画して他のNPOと組んだりしている。さらに、CROSSは、ラジオ番組を持っているので、他のNPOの紹介なども行うとともに、話に来てもらっている。ラジオ番組は、月当たり1週間で15分の枠をもらっている。

他のNPOは安全面などのマニュアル作りが難しく、作成していないところが多いので、CROSSがマニュアル作成を手伝うなどで協力もしている。

#### (2) 会員

5年経ち、当初の会員の入れ替えを行わなければならないのではないかと。会員企業と個人の方に負担していただいている状況で、メリットを受けている会員と特にメリットを受けていない会員が混在している。CROSSとしては会員が多いほうがよいが、経済状況が停滞する中、メリットの少ない会員は抜けていくのではないかと。

#### (3) 資金調達

資金繰り対策が必要。会員が減ることによって年度当初の会費収入が減ってしまう。会費収入は、事前にいただける資金として非常に重要であり、国の資金などは使用した状況に応じて交付されるので、会費収入は重要である。

#### (4) 事業収入の安定化

グリーン電力証書事業を上手に利用したい。会費収入減は、今後、確実に起きることなので、その分を賄える規模に発展させていきたい。さらには、現在にも増して、いろいろな助成事業を獲得して事業収入を増やして行きたい。

#### (5) 人材の育成

人を育てていくことが必要である。以上のような関係から、事業等を増加していくには、その事業を申請できる能力や遂行する能力が必要なので、人を育てていき、拡大していきたい。

## 特定非営利活動法人南畑ダム貯水する会

- 所在地：福岡県福岡市城南区樋井川 5-34-2
- 電話番号：092-211-1556
- 代表者：理事長 山下輝和
- 対応者：理事長 山下輝和 氏



### 1.組織設立の経緯と事業内容

NPO法人南畑ダム貯水する会では、「家庭に小さなダムを！雨水と水のリサイクル利用で大きなダム一つ分の効果を発揮」するとし、リユース雨水タンク『あメリっと』事業を進めている。

#### (1) 事業実施の理由

福岡県筑紫郡那珂川町に実在するダムが『南畑ダム』で、博多湾に注ぐ那珂川の上流にあたる。家庭に雨水タンクを設置する小さな貯水の多くの集まりによって南畑ダム一つ分の効果を発揮しようとしたことからこの名称を使用している。

当NPOは、福岡県が推進し、助成金まで出していた雨水利用推進事業が終了することになったことから、独自にNPOを設立して実施することとした。

福岡県は平成 11 年から 15 年の 5 年間、1

世帯 25 万円の助成金を出し、雨水利用を促進させていた。この取り組みは非常に良く、1 トン以上貯められる仕組みであり、トイレなどにも活用していた。

非常に良い事業であったが福岡県は終了を決めた。良い事業なので続けて欲しいことをメーカーを通じて福岡県にお願いしたが、一企業のためにやっているのではないと退けられた。このことから、企業でも行政でもないものが行なえるNPOという組織を知ったことにより、NPO法人を設立してやってみようと考えた。

当初は、この福岡県の雨水助成金事業に賛同したユーザー、設備事業者、取付事業者の仲間等と始めた。この3名は、今でも理事として活動を続けている。

#### (2) 当初の取り組み内容

福岡県の事業は平成 15 年で事業終了とな

南畑ダム貯水する会という、この NPO の名前の由来は、雨水・水のリサイクル利用を5万戸の家庭が取り入れれば、一年間で南畑ダムの貯水量(約 600 万トン)の水道水を節水できるという、目標・シンボルから命名しています。(下の絵は、福岡県節水型住宅のパフレットより)、



り、当時福岡市では雨水利用の助成金等の制度はなかった。このことから、次の2つをまず行なうことから始めた。

1つは、福岡市議会に請願書を提出し、雨水利用を促した。

2つ目は安く雨水を貯めるタンクを流通できないのかを考えた。

このときは、家庭用雨水タンクが200リットル6万円くらいしていた。関心のある市民も「助成金があればね」という反応が多くこのままでは普及は進まないと思い、各地の情報を集めた。

すると、香川県高松市において雨水利用普及の事業を市民、業者、行政が連携して行なっていることを知り、現地を訪ねてみると、ピクルスの輸入に使われた樽を再利用した雨水タンクに、雨水をためていた。高松市では、助成金も作っており、水道局や行政が一緒に行なっていた。高松市では、雨水タンクの費用約3万円の半額である1万5千円を助成し、住民負担は半分の1万5千円だった。

現理事長は、福岡市に帰ってきて福岡中の漬物屋等に樽はないか調査したが、そんな樽はなかった。なぜ高松市が沢山樽があったのかは、たまたまピクルスの場合はあの港に輸入業者がいてピクルスの輸入拠点になっていたからと思われる。

リユースタンクが困難であれば、ではなぜ、雨水タンクは高いのかについて考えた。それにはそれなりの理由があった。雨水タンクは光が当たってはいけない。光が当たると藻が生える。藻が生えればそれを食べる虫が卵を産み、蚊などのボウフラが沸く。光を通さずにしっかり蓋がキチッとできることと、十分な大きさ（200リットルくらいの容量）があることが条件となっていた。しかし、このような製品を企業が樹脂で一から作るとなると金型を作製するので高くなる。さらに樽は運搬や保管時にスペースの問題があり、運ぶのも空気を運ぶ、置いておくにも余計なコストが掛か

るため、事業自身が難しかった。

そんな折、たまたま当NPOの取り組みが地元新聞に載ったところ、「雨水を貯めている樽に蛇口をつけたい」という問い合わせがあった。その家へ出向いてみると、まさに雨水を貯めた樽があり蛇口がなかった。その樽を手に入れた工場のことを聞き、早速訪問して「雨水タンクにリユースしたい」と申し入れたところ樽の処分は産業廃棄物としてお金を払って持って行ってもらっていたので、この樽を活用してくれるのは、ありがたいことだといわれた。

これで雨水タンクのもととなる廃樽の確保ができ、当事業展開に向け平成16年1月に名前を公募し、『あメリっと』と命名した。このような公募の仕方は話題性があり効果的で、雨水利用事業は口コミから広がっていった。雨水利用をはじめたお客はみな喜んでくれたが、1人だけ喜んでくれなかった人がいた。事業開始時は、当時の理事が経営する会社の一事業として始めたのだが、企業ベースでは成り立たなかった。

たしかに担当者1人付けてもらって、樽10個/月のペースで1万5千円の雨水タンク売上は3ヶ月45万円程度にしかならないので、企業じゃ出来ないことは理解できることだった。そのため、現理事長が専従となり、NPOで収益事業を開始し、ビジネスとして挑戦をはじめた。

### (3) 環境コミュニティビジネスへ、しかし、課題山積

このころ、ある人から、当NPOが実施していた『あメリっと』事業は、環境コミュニティビジネスだよといわれ、17年度の経済産業省環境コミュニティビジネスモデル事業を紹介され、申請したところ採択された。ちょうどこの年に請願した福岡市の雨水利用助成制度が始まったことも重なったため、『あメリっと』は売れすぎて品切れとなり、福岡

市の1社から出る樽では数が間に合わなくなっていた。このため、事業の拡大には安定的に樽を確保することが課題となった。大分県日田市の方からの情報が入り、北九州の工場にもいい樽があったとの情報があり、実際に供給源となった。

しかし、考えてみれば遠くの廃樽の入手は、多くのエネルギーを使ってるものであり、「これって環境にいいのか」と自問するようになり、遠くから集めるビジネスモデルは適切ではないとの結論になった。



「さて、樽の確保をどうしよう？」と考えている頃に、「うちのタンクを売ってくれないか」というタンクメーカーからの申し出があった。塩ビの加工を行なっているメーカーで、ISO14001を認証取得し、今まで廃棄していた端材を塩ビ板に再生していた。リユース素材を用いた貯水タンクの開発がはじまった。輸送と保管のコストを考えると、タンクに成型してしまうとかさばるので、組み立て

式の貯水タンクの実現させるため設計等を行なった。メーカーと協議を重ねたが、水漏れの危険性が解決できなかった。塩ビ溶接は熟練のいる作業であり、組み立て式では水漏れの可能性をゼロにすることはできず、製造した商品に責任をとるメーカーとして、組み立て式雨水タンクの実現は無理であるという結論となった。

#### (4) 組み立て式タンクとの出会い

いろいろと悩んでいるときに、イギリスのガーデン関係のパフレットをとある理事が持ってきた。「かっこよくいい製品なので、樽に代えて、これにしないか」という軽い提案だったが、調べてみると組み立て式で、輸送、保管時のコスト減が可能な商品だった。インターネットを通じてイギリスの業者と商談を行うと、NPOの体力で仕入のできるなど、諸条件が整い、輸入を開始した。

イギリスでの商品名は『レインメイト』であったが、日本では商標を取られていたので、

#### 雨水タンク『エリザベス』の外観

大きさ：直径50cm、高さ150cm

- ・ 販売価格 30,000円
- ・ 雨水取水部品 (3,000円)
- ・ 配送料 (福岡市内 1,500円)



独自に『エリザベス』という商品名に決めた。

エリザベスの価格設定は、『あメリっと』とは異なり、1万円が原価・倉庫代・輸送代、1万円がNPOの利益、残りの1万円が取り扱ってくれた団体の利益として配分するという、「賛同して伝えた人、団体と連携したマーケティング」の意図を込めて、定価を3万円とした。

その後、この利益配分のしくみがあることから、他の環境コミュニティビジネスを行っている団体、乳がん検診運動の団体や防災関係のNPOなどとの連携が始まっている。しかし、最初から1台売れたら1万円の利益が団体に入ることを宣伝して仲間を集めたのではない。このように関係団体が増えていったのは、「地球の水の環境の課題を解決する」というNPO活動への賛同から、少しずつ協働し、理解し、利益の共有へと至ったのではないかと考える。

この場合、自分のNPOでの直接の販売では2万円の粗利となる。他団体が売ってくれた場合、販促費が1万円となり、NPO自身の利益は確保されている。

## (5) 福岡市で助成金制度開始

福岡市では平成15年に、直接の雨水利用が主旨ではないが、節水のための条例を作っていた。この条例文書の中に「福岡市民は節水の義務を負う」となっており、また「雨水なども使って」といった文章が条例に入っていたことから、福岡市議会に請願書を提出した。その後、平成16年には市議会委員会で直接陳情する機会を得、その結果、福岡市では平成17年から助成金制度を始めた。

この制度では福岡市は国土交通省の補助を受けており、例えば、『エリザベス』を購入した場合、国4分の1、市4分の1、住民2分の1の負担となっている。住民負担は『あメリっと』の販売時と同じ、1万5千円となった。このまま助成制度がいつまで続くか分

からないが、この価格は他社商品に対して充分競争力がある。本来は、助成金がなくても売れるのが良い。しかし、水の循環という環境を考えると、現在、流域自治体では取り組みが出来ていない。福岡市では助成金制度があるが上流域の自治体にはない。

今後、助成金がなくなった場合は、企業であれば、製造をコストダウンして対応していくが、輸入のため、今回のケースは難しいと考えられるが、沢山売れてくれば価格低減は可能である。

平成19年度中で、『エリザベス』は100個くらい売れている。この年度は、ほとんどか直販であり、売上300万円、粗利200万円に輸送費、取り付け代などが収入となった。

## (6) もう一つの製品展開

水を貯めると言う方向性から、もう一つの製品販売も手がけることとした。それは、保水型土系ブロック『あめつち』であり、その地に水を持たせることを考え、保水を行なう。

**地域の水の循環再生の切り札！**  
**保水型土系ブロック「あめつち」**



**夏は暑く、大雨が降れば洪水となる街の原因は舗装です！**  
**「雨をいかす土のしくみ」がこのブロックに凝縮しています。**

■保水型土系ブロック

このブロック一つに(大きさ10×20×6cm)牛乳瓶1本分(180ml)の水を保水します。1㎡に敷き詰めると、一升瓶5本分(9ℓ)にもなります。

マサ土を配合したコンクリートブロックで、団粒構造を持つため、内部に水を保水できるのです。

**【重要な点】透水性 ≠ 保水性**  
★透水性は水を捨てる構造です。  
☆保水性だからこそ、水が活きます。



子供のころの夏の日、校庭ははだして遊べるのに砂浜の上を歩くとかアツアツでしたね、**違いは「土に保たれる水」**。ココがポイントです。

**「あめつち」の活用の用途例**  
涼しくらし & 保水力の再生

お庭の緑石に

アプローチや車庫の舗装に

保水で夏に涼しく、庭へ水遣り効率的に！

ブロック個からの、お取り寄せが可能です。

**【お値段】**  
200x100x60タイプ 175円/1個  
300x300x60タイプ 785円/1個  
まとめ買いの場合 8,500円/1㎡

見学 サンプル対応可能

**体感キャンペーン：10/17～先着10名さまに3割引いたします。**

NPO法人 南畑ダム貯水する会 〒814-0153 福岡市城南区榎井川5-34-2  
電話：092-211-1556 FAX：092-936-0628 e-mail：messi-abnaffty.com

開発は、Sコンサルタントが複数のメーカーに技術供与を行い、製品化している。当NPOが契約しているのはDコンクリートから仕入れている。非常に優れた保水性がある。

しかし、今まで1個単位で買えるところが多かったので、その役を、当NPOが担うこととした。この事業を実施できたのは、Dコンクリートの協力を得られたことによるのが大きく、1個からでも売れるビジネスモデルとなっている。

価格設定は、1個 175円、55円原価、65円NPO、55円売ってくれた団体となっており、1/3ずつに分配した『エリザベス』の価格姿勢と同じ意図がある。現在まで、30万円くらいは売れているが、当初考えていたよりも、まとめて買ってもらっている。

## 2.他組織とのつながりが大きな特徴となっている「コミュニティビジネス」

### (1) 他の環境コミュニティビジネスとの連携

他の環境コミュニティビジネスを実施している別のNPOグループにおいては、例えば、①生ごみの堆肥化、②紙の再資源化は、住民と売っただけの付き合いではなく、継続取引のある環境コミュニティビジネスを行なっている。

これらのNPOグループと協力して、『ベッタ会』を3つのNPOと2つの大学とで交流して3者が共に上手く行なっていけるような取り組みをしている。ベッタは地べたとBetter（ベター）のことを指している。

このグループが協力し、平成20年度経済産業省環境負荷低減国民運動支援地域振興事業費補助金事業を獲得し、『ベッタプロジェクト』として補助金を獲得した。環境コミュニティビジネスの交流を実施している。

その資金を利用して『雨水の本』『歩く森』『ダンボールコンポストの本』の3つの

冊子をつくっている。これを題材に環境教育を実施し、それが営業となっている。そして、いいなと思ってくれる人が買ってくれる。講習会の参加者は、主に年配の人や主婦の人が多い。

### (2) 雨水だけではない環境運動の広がり

環境NPOは、通常、補助金を取るために、競合になってしまうが、3つのNPOとは上手くいっており、このようなケースは少ない。1つのNPOでは小さいけれども3つが協力していくことで、小さな回るサイクルを廻していけばビジネスの基盤は強くなっていくと考えている。

今後は、ベッタ会の取り組みを大きくし、雨水のみの取り組みを理解してもらうのではなく、紙、生ごみ、水を一緒に取り組んでいくという住民を増やし、それによって広がりが見られる運動を作って行きたい。そして、参加者を募っていく。

### (3) 垣根を越えた知恵の連携

3つのNPOが一緒にやるに当たって、一緒にTシャツを作って活動することが非常に仲間意識を強くした。3つのNPOがまとまることによって閾値を越えることが出来るのではないかと。小さな循環を沢山作ることで皆の喜びを作って行きたい。このような事例は、行政では環境関係部と水道局との間でもめてまとまらず出来ない。だから、環境コミュニティビジネスとしてNPOが実施しているのだ。

今後は、生産の連携から知恵の連携へむけて頑張っていきたい。

## 3.事業の今後の展開と課題

### (1) 理事長が考える今後の展開

理事長である山下氏は、農学部（土壌生物化学のバイオ系）を卒業し、環境に良いことを仕事としたかったが、環境では、お金をも

うけることが出来ないと考え、東京でIT業界の職についていた。その後合わずに帰郷し家業の建築屋である住宅の仕事を手伝った。そして、福岡県の事業を行うこととなり、3名の理事と知り合った。

雨水利用は、大切な事なので、続くから手がけるのではなく、事業が続くような仕組みづくりが任務なのだと考えている。

今後は、①続く仕組みを自ら完成させる、②続く仕組み作りを誰かに引き継ぐ、③続く仕組みができなくても、次の誰かがチャレンジしたくなるようにもっていく、の3つの方向を考えているが、雨水利用は大切なことなので、続けなければいけないと強い信念を持っている。

また、いろいろな大学と今後は取り組んで生きたい。既に、九州大学、福岡大学の先生とは一緒に実施してきている。

## (2) 今後の課題

課題としては、雨水タンクを購入したお客はとても喜び、環境意識を高めるのに、一度売ってしまうとそれで設置してくれた住民との関係が終わってしまっていて、継続取引につながっていないことが、一番大きな課題である。

継続取引のできる水商品というと飲み水関連となるが、この関係の商材にはNPOが筋を通して商品にできるものがまだなく、かえって怪しいものも多く、体に良いとか、雨水タンクにこれを入れると活性化し、トマトが良く育つなど怪しい話が多く、気をつけないといけないと感じている。

日本のように飲めるほどきれいな水をトイレで使っている国は非常に少ない。本来は、トイレなどに使える雨水タンクレベルのものなら節水効果は大きいですが、100万円程度のシステムとなる。市民意識の高まりを伴わないと普及は難しく、販売のハードルも高い。しかし、このように大きいものであれば、治水、利水、環境面の効果は高く、ポンプや汚れた

水をろ過するための装置を交換するなどメンテナンスでの付き合いが顧客と生まれるが、現状の段階ではまだそこまで至っていない。

商品としての『あメリっと』『エリザベス』は雨水市場の入口商品であり、雨水を貯める実感からの市場拡大を期待しており、雨水タンクを購入しているのは女性が多いため、環境ネットワークや生活系の市場が期待される。今、理事長が考えていることは、水の環境を住民が雨水と接していることから実感し、住民は環境に対して理想とするものをさらに行えるムーブメントをつくり出し、みんなで環境に良い社会になれるということが、当NPOが目指している方向であると考えている。



## 特定非営利活動法人 スペース・ふう

- 所在地：山梨県南巨摩郡増穂町天神中条 177
- 電話番号：0556-22-1150
- 代表者：理事長 永井寛子
- 収入：34,000 千円
- 従業員数
  - 常勤 1 人
  - 非常勤 25 人
- 対応者
  - 理事長 永井寛子 氏
  - 副理事長 市川淳子 氏
  - 理事 志村湖野美 氏
  - 理事 窪田真弓 氏

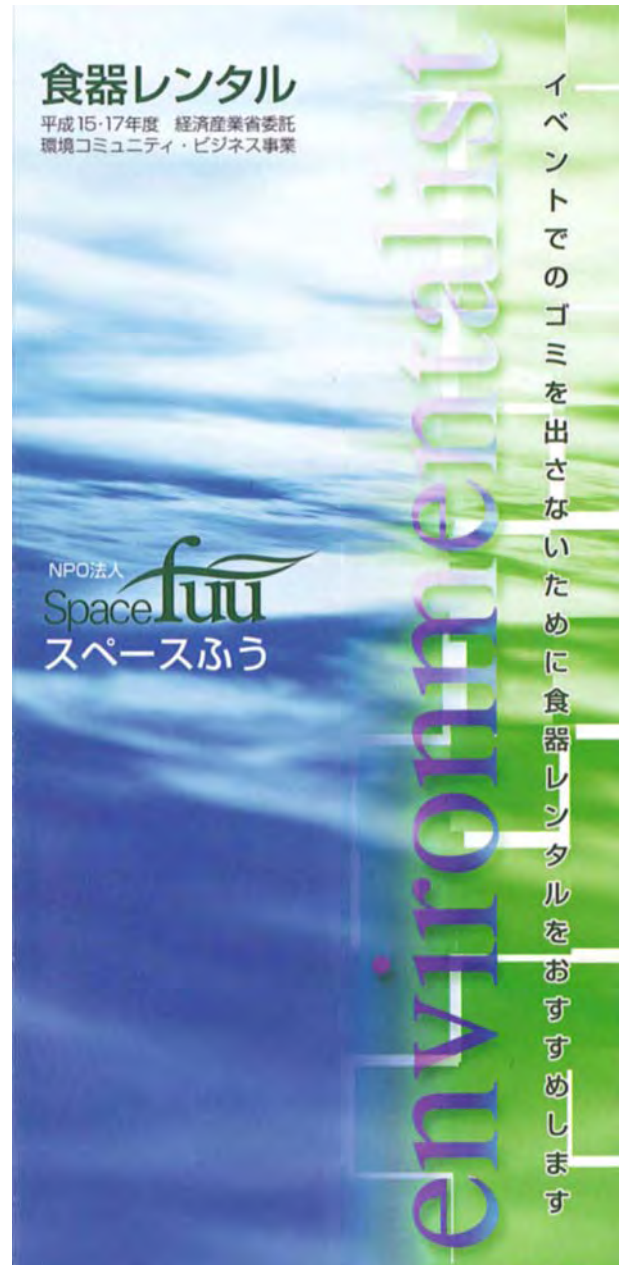
### 1. 組織設立の経緯と事業概要

「NPO法人スペース・ふう」は、社会的問題に関心があり、地域のことはできるだけ地域の者がやっという、意欲ある女性が集まり結成されている。事業活動は、イベント等のときに用いられるリユース食器のレンタルを実施している。甲府駅からJR身延線で約 45 分の鰍沢口駅で降り、そこから車で約 10 分の増穂町に拠点を持っている。



#### (1) 組織設立とリサイクルショップの開始

当NPOは、山梨県議会議員の選挙で、南巨摩郡地区が無投票選挙になりそうになったとき、急遽立候補した永井寛子氏（現理事長）を応援したメンバーが中心に組織されて



いる。永井氏は、増穂町議会議員からの立候補であったが、選挙そのものは落選という結果になった。しかし、その反省会の席で、選挙活動で集まったメンバーの地域への思いを何等かの活動として継続していこうという事になり、地域活性化のための組織が結成されたのである。永井氏が町会議員の頃、その後援組織が「風の会」ということもあり、組織も即座に「スペース・ふう」と名付けられた。

環境・福祉・教育・文化をキーワードに活動を進める事となり、最初の活動はリサイクルショップの運営ということになった。まず、

ひとり1万円以上ならいくらでも構わないという形で出資金集めが行われた。出資金以外に外部からの寄付金もあり、最終的には数百万円規模の資金を集める事ができ、開設にこぎつけたのである。出資した人はスタッフとなり、スタッフ会で運営に関わる様々な検討と決定を行っていった。スタッフ会は10人の構成であったが、実際に業務に携わっていたのは5～6人で、スタッフ会に属するが他に仕事があるので日常的な活動には携わらない人もいた。このようにして事業を始めるための資金と人が集まり、無料で借りた工場の廃屋で事業は始められた。

無料で借りた最初の施設は、借りてから1か月が経過したときに買い手が見つかり、移転しなくてはならなくなった。そこで、1999年に鉄工所の跡地であった現在の場所を借り、本格的に事業を始めたのである。「地域の社会的課題についてはできるだけ地域の者がやっっていこう」という考えから、地域の人々から情報を集め、必要な情報を発信していく拠点としてリサイクルショップを位置づけていた。また、独居老人や子育てで悩みごとのある母親が立ち寄り、相談ができ、元気になって帰っていけるような、そんな拠点にしようと、喫茶店も併設した。喫茶店では、地産地消の考え方から、夫婦焼き(おやき)やオーガニックな手作り弁当が提供された。

## (2) リユース食器のレンタル事業の 情報入手

リサイクルショップでは、最初は衣料品を取り扱っていたが、地域の方が様々な物を持って来るので、次第に何でも取り扱うようになっていった。開設当時、大都市には民間事業者によるリサイクルショップもかなり開設されていたが、県内にはそれほど多くのリサイクル事業者がいたわけではなかった。しかし、開設から2年を経過する頃になると、増穂町を対象エリアとするリサイクル事業者が

出て来るようになっていた。そこで、リサイクル事業は、そろそろ一般の事業者に任せてもいいのではないかと考えるようになっていった。そんな折、リユース食器の情報がもたらされたのである。2002年にはサッカーのワールドカップが日韓共同で開催されることになっていったが、そのサッカーの盛んなドイツでは、食器のリユース事業が行われているという事を永井氏が講演会<sup>12</sup>で聞きつけてきたのである。リユース食器のレンタルは、特に使い捨てが大量につかわれるイベントなど臨時の催し物がターゲットであった。常設店舗ならば、使い捨てでない食器を導入するという事も考えられたが、臨時の催し物の場合、回収が難しいことから使い捨てが多く、特に安価な発砲スチロール製のものが多く使われていた。

増穂町にも、3,000食のほうとうが配られる年一回の「ほうとう祭り」というイベントが催されていた。最初は、一個10円程度の発砲スチロール製のものが使われていたが、これも永井氏が町に提案し、トウモロコシを用いた生分解性の食器が使われるようになっていった。一個230円くらいするので、次の年に持参してほしいと呼び掛けていたが、それに応えてくれる人は少なかった。町としては経費がかかるので、できれば元の発砲スチロール製に戻したかったが、環境の事を考えるとなかなか決断できないでいた。提案した手前、責任を感じていた永井氏であったが、そこにドイツのリユース食器の話を知ったのである。

## (3) リユース食器のレンタル事業の検討

リユース食器事業の話は、即座に理事会にかけられた。しかし、すんなりとは決まらなかった。初期投資に充てる資金の蓄えがなかったのである。参加者は、地域を活性化した

<sup>12</sup> 2001年の今泉みね子氏の講演。氏には『ここが違う、ドイツの環境政策』等の著書がある。

いという情熱から取り組んでおり、事業で利益を確保するという事に疎かった。金銭の出入りは明朗なのだが、利益を残すという事を考えていなかった。給料をたくさんもらっていたわけではない。事実、時給 500 円の給料でさえ、分割払いを余儀なくされた事が多々あったのである。その上、実際は、手弁当に近かったが、リサイクルの手料金を低く抑えており、蓄積する利益が出ていなかったのである。こんな状況で、貸し出す食器の購入費と返却された食器を洗浄する設備を整えるのは難しい話であった。最初は提案者以外の全員が反対したのである。

しかし、理事会は多数決ではなく、皆が納得するまでとことん話し合うという姿勢を貫いていた。これからの時代、絶対必要な事業だと考え、永井氏は粘った。他の理事も頭から否定していたわけではなかった。といっても、金がない。そこで、実現可能かどうか、もっと調査検討してからやるかどうかを決めようという事になり、1 年間の検討期間をおくことになった。

確信を持っていた永井氏は、そこから必死になって様々な調査を始めた。専門家の話を聞いたりアンケートをとったりして、どのような仕組みでやればイベントで飲食販売をする方の賛同を得られるのか、イベントに参加するどのくらいの方がリユース食器を評価してくれるのか、といった事を調べていった。その結果、多くの方がイベントとごみの問題については高い関心があることがわかり、確信を強めていった。他の理事の方々も、喫茶店で多くの町の人と話す中から、イベントとごみについての関心の高さを認識していった。

このような検討・調査のプロセスを経て、最終的には食器リユースの事業を実施することになった。理事の一人の方は、このような検討過程を弁証法として捉え、止揚に至る本音の議論が当 NPO の真骨頂であると話されていた。

#### (4) リユース食器のレンタル事業のための資金調達と NPO 法人化

リユース食器のレンタル事業に確信を持ち、始めることにしたものの、やはり資金調達が課題であった。資金調達の問題に悩んでいた時、日経ビジネスの「NPO が企業を変える」という特集記事<sup>13</sup>がヒントとなった。企業は社会貢献活動の一環として、自社で実際の貢献活動をやるだけでなく、NPO 等の団体に寄付することで間接的に社会貢献の活動をしているという事である。事業の趣旨に賛同してくれる企業に協力を依頼して資金を集めようという事になったのである。

そこで、主だったメンバー 5～6 人で山梨大学工学部長の伊藤洋教授に相談に行き、環境に関心のある企業経営者の方々を紹介してもらうことにした。街づくりの審議会でも知合った先生で、「スペースふう」の活動にも関心を寄せており、今回のリユース食器事業にも賛同してくれた。そして、「諦めずに進めるべきです」と励まし、増穂町に本社のある「(株)はくばく」を紹介してくれたのである。「善は急げ」とばかりに、企画書も持たず同社の社長のところにメンバー 3 人で行き、説明と協力の依頼を行ったのである。ただ、NPO 化する事は決めており、その前提で協力を求めに行ったのである。

同社はヴァンフォーレ甲府のスポンサー企業であり、社長(現在は会長)の長澤利久氏は山梨県の経済同友会の会長でもあった。話を聴かれた社長も、熱意は分かるものの事業的には難しいのではないかと、当初は感じたようである。しかし、志の高さと熱意に胸を打たれ、協力を約束した。そして、早速、「スペース・ふうの活動を支援する会」を 5 人の発起人<sup>14</sup>を集め設立したのである。そして、

<sup>13</sup> 「NPO が企業を変える-グローバル経済の大株主」  
2002 年 7 月 29 日号の日経ビジネスの特集記事

<sup>14</sup> 次に記載するように、山梨県内の主要企業の代表者が発起人となっている。(株)吉宇屋本店・代表取締役会

この支援する会が中心となって資金集めが行われ、当面必要とされた食器製作用の金型と材料費の300万円を調達し、事業開始のめどが立ったのである。

また、金型製作や成型を担当した製造業者も地元の企業で、この活動に共感し、全面協力をしてくれている。支払いが遅くなることもよくあり、実際、2007年になってやっと、これまでの金型製作の費用を支払えたといった状況であった。

尚、2002年9月にはNPO法人化している。このNPO法人設立に際しては、同じ山梨県の「NPO法人えがおつなげて」（北杜市）の曾根原理事長<sup>15</sup>の指導・支援を受けている。そして、2002年秋の増穂町の「ほうとう祭り」でNPO法人としてデビューしたのである。

## (5) リユース食器のレンタル事業に集中

リユース食器のレンタル事業を開始して間もなく、2003年には経済産業省の「環境コミュニティ・ビジネス事業」のモデル事業にリユース食器のレンタル事業が採択され、関連のある委託事業が実施された。詳細は、後述するが、このような中で、リサイクル事業を止め、食器リユース事業に集中しようという考え方がメンバー内部から起こってきていた。しかし、補助金の対象ではないため自らの資金で洗浄設備の導入や施設の改善整備、食器アイテムの増加等を実施する必要があった。必要とする資金はまだかなりあった。そこで、理事クラスについては、最初の一年間は無給で事業をしていこうという決意を固め

てリユース食器事業に絞る事となった。退路を断つことで、理念にかなった最適の事業を確立していこうという強い意志の表れである。



## 2. 事業内容と活動の特徴

### (1) 事業の仕組み

リユース食器のレンタル事業は以下のような仕組みで行われている(図も参照)。基本は「借りる・使う・返す! 洗浄不要で簡単便利のリユースシステム」で、貸し出した食器の洗浄は当NPOが行い、借用組織が行う必要はない。借用する際にリユース食器が梱包されていたコンテナに入れて戻せばいい形となっている。洗浄はあくまで当NPOが行う。借りたまま使いまわされると衛生上の責任が持てないこともあり、返却されない食器は買い取ってもらうことにしている。

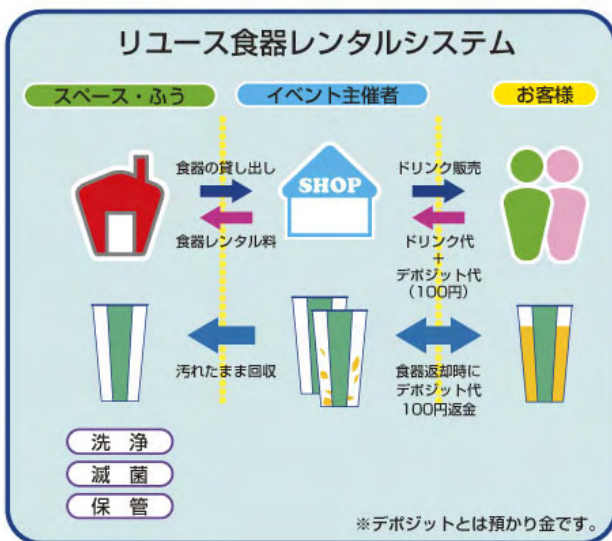
注文に際し、送料は利用者の負担であるが、サンプルで食器の確認もできる。注文に応じて届けられたリユース食器は、借用したところのやり方で使えばよいが、多くは、紛失し

長・高野孫左エ門氏、印伝屋上原勇七代表取締役社長上原勇七氏、(株)アピオ代表取締役会長秋山章氏、山梨貨物自動車(株)代表取締役社長石澤道雄氏、そして(株)はくばく代表取締役会長長澤利久氏である。

<sup>15</sup> 曾根原久司は「やまなしコミュニティビジネス推進協議会」の会長でもあり、山梨県におけるコミュニティビジネスやNPO法人の活動を自らが推進するとともに支援もされている。同協議会の年一回のイベントに際してもリユース食器のレンタルを活用している。

た際の補償金額に合わせてデポジット（預かり金）方式を採用している。デポジット方式とは、容器代を上乘せして食品や飲料などを販売し、容器を返却すればその上乘せ代金を戻す仕組みで、このことで容器の回収率を上げるのである。基本的に、紛失については一個 100 円の補償としているので 100 円を商品代金に上乘せして販売しているところが多い。スポンサーロゴ入りの容器のため、返却せず、記念に持ち帰る人もいるので、借用したところとしては相殺できる金額設定にしているのである。

尚、リユース食器のレンタルだけでなく、リユース食器の導入に係る相談やイベント当日の手伝いも行っている。ヴァンフォーレ甲府の試合当日は、学生ボランティア等も参加し、当NPOが回収等の業務を請け負っている。更に、ごみの減量化に係るプランニングも実施している。



## (2) リユース食器の種類と料金体系

様々なイベントやお祭りに対応すべく、大皿からコーヒーカップやビアカップまで用意している。ほとんどの食器の貸し出し単価は 25 円/個であるが、200ml のカップは 13 円/個、箸やスプーンは 6 円/組となっている。配送料は別料金で、直接受け取りに来てもらうことも可能となっている。紛失・破損に際しては一律 100 円/個の弁償金を支払っても

らっている。食器は滅菌梱包されているので、開封した場合はすべて正規の料金がかかり、未開封の場合は半額となる。

企業広告の入っているものとしてはペタルカップ（700ml の L サイズと 500ml の M サイズ）とアドプレート（270mm サイズの L 皿）がある。その他企業広告が入っていないもので、220mm サイズの M 皿、190mm サイズの S 皿、どんぶり、おわん、カップ、箸、スプーンがある。

### 食器レンタルの種類と料金



あらゆるイベント・お祭りなどに対応できるように大皿からコーヒーカップやビアカップまでご用意しています。また箸、スプーン大・小もご利用いただけますのでお気軽にご相談ください。ご注文はなるべくお早めをお願いします。お申し込みはTEL・FAX・またはEメールでお受けいたします。

	Petar Cup ペタルカップ L size 700ml	@25yen
	M size 500ml	@25yen
※お貸しするペタルカップは企業広告入のものとなります。		
	AD Plate アドプレート(L 皿) 270mm	@25yen
※お貸しするアドプレートは企業広告入のものとなります。		
	M 皿 220mm	@25yen
	S 皿 190mm	@25yen
	どんぶり 145mm×70mm	@25yen
	おわん 107mm×63mm	@25yen
	カップ 200ml	@13yen
	箸・スプーン大小	@6yen

## (3) 委託事業の導入や数々の表彰で受賞

既述の経済産業省の「環境コミュニティ・ビジネス事業」には、2003 年度と 2005 年度の二回、採択されている。山梨大学や山梨県

デザインセンター、山梨県、増穂町、㈱はくばくと連携し実施している。

2003年度の事業は、①リユース食器事業に供する食器の製作と洗浄システムの導入、②リユース食器事業の試行実施、③普及・啓発活動の実施、④環境負荷軽減効果の検証であった。

まず①の新たな食器製作の一つには、スポンサー名入りのリユース食器製作があった。リユース食器の製作は補助金ではできないので、スポンサーの名入りで進めようと考えていたのである。

もともとは大分県の大分公園総合競技場(ビッグアイ)を中心にリユースカップシステムが導入されているとの情報をききつけ、環境省に増穂町での取り組みを伝えたことがきっかけであった。先方が詳しい話を聴きたいというので、数名で連れ立って環境省を訪問し、当NPOの活動を報告した。そのとき、大分トリニータが導入予定のリユースカップをお土産にくれたのである。このカップを参考に、ヴァンフォーレ甲府のカップも製作しようということになっていたのである。スポンサーの一つとして(株)はくばくも協力を約束してくれていた。

②の一つとして、エコサッカースタジアム小瀬で行われるヴァンフォーレ甲府のホームゲームでの試験利用を開始した。増穂町の「ほうとう祭り」で始まった事業を広めるのに、やはり地元のサッカーゲームからと考えるの事であった。

③としては、全国への情報発信とネットワーク化を目的に「第一回全国リユース食器フォーラム in ますほ」を開催している。増穂町も共催で、申し込みの受付窓口は増穂町が担当した。第一回にも関わらず 350 人もの方々が参集した。この結果、考えていたよりも早く、リユース食器のレンタル事業は全国に広まっていった。第二回が行われた新潟市は、この第一回の時に市役所の職員が参加し

ていたのがきっかけであるが、地元サッカーチームのアルビレックス新潟を熱烈に支援している地域ということでは甲府・増穂の地域と似ている。第三回は京都市で開催されている。

そして、2007年10月には、全国商工会連合会の推薦で環境大臣賞を、2008年6月には内閣府の「男女共同参画社会づくり 女性のチャレンジ賞特別部門賞(環境)」に選ばれている。

#### (4) 「リユース食器ふうネット」の組織化

当初、このようなリユース食器のレンタル事業が山梨県で普及し、それを足がかりに全国に普及すればと考えていたが、前項で述べた「第一回全国リユース食器フォーラム in ますほ」の開催で、各地から当NPO法人に注文が舞い込むとともに、各地でリユース食器の取り組みが始められた。並行して「財団法人地球・人間環境フォーラム」<sup>16</sup>が他での取り組みも含め「リユース食器ネットワーク」<sup>17</sup>の事務局を担うようになり、運動は更に広がりを見せていった。

当NPO法人としても独自のネットワークを組織している。「リユース食器ふうネット」である。基本的に、それほどの専門知識はいらない。地球環境に対する意識があればだれでも事業を始められるはずではある。当地に来て元気になり、やってみようという人や団体は結構あるが、なかなか立ち上がらないとのことである。そこで、リユース食器の提供や具体的なアドバイス、ノウハウの提供をしようということで、ネットワーク化を考えだした。

後述するが、リユース食器レンタル事業が広域化してくると遠距離輸送による環境負荷

<sup>16</sup> 環境省所管の公益法人で、リユースカップ導入の実証実験等も実施している。

<sup>17</sup> 平成20年12月9日現在、36の拠点団体のネットワークとなっている。

の弊害や輸送コストの増大といった問題があった。また、イベントが集中すると、多くの団体でリユース食器を抱えていないと困るといったことも起きていた。そこで、各地に事業所の拠点を設け、それをネットワークしようということになり設立したのである。ノウハウの提供や立ち上げ支援等々も行い、それぞれの地域の団体が拠点を運営するネットワーク方式を採用している。参加第一号は福岡のNPOで、2005年から連携している。既にこの福岡をはじめ、東京や中国地方では事業が軌道に乗りつつあるが、まだこれからという地域もある。



### 3. 事業の収益構造と課題

#### (1) 立ち上げ資金の調達

リサイクル事業の立ち上げ時とリユース食器レンタル事業の立ち上げ時とに分けて考えなくてはならない。前者は、他の多くの場合のように、実際に事業に携わる有志自らが資金を拠出して立ち上げている。もちろん、施設を提供してくれる賛同者もいたが、資金調達の中心は活動に参画した人たちであった。

後者の場合は、活動拠点そのものは既にあったが蓄えがないので、更なる資金調達が必要となった。ただ、前回よりも多額の資金が必要なことと事業そのもののリスクが高いことから慎重な検討がなされている。その慎重な検討の中でNPO法人化とパートナーを確保するという方法が見出され、採用されてい

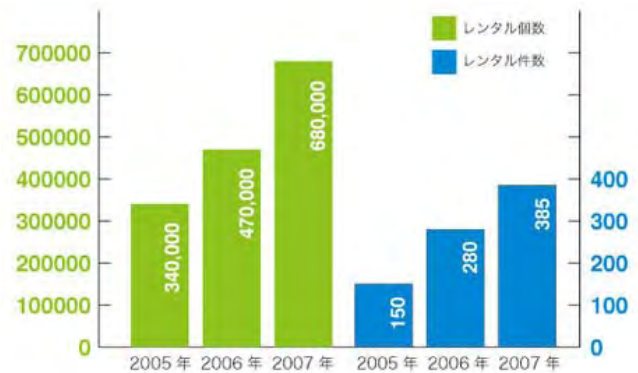
る。一般の民間金融機関からの借り入れも必要であったが、その保証は賛同する企業経営者にしてもらっている。

更に、リユース食器のアイテムを増やす際には、スポンサー方式を導入している。日本でもNPOの活動が認知されだしたころであるが、やはり先進的な事例と言える。このような事業者と賛同企業の関係が広く認知されることで、後に続くコミュニティ・ビジネスにとっては立ち上げしやすい環境が整備されてきていると言える。

#### (2) リユース食器レンタル事業

リユース食器のレンタル件数とレンタル個数は下表のようになっている。順調に件数と個数を伸ばしており、リユース食器のレンタル事業も採算的に安定する方向にはある。後述することであるが、レンタル時期が偏っていたり地域的に遠方だったり、平準化や対象地域の限定で改善しなくてはならないことは残っている。

#### 全国でのレンタル回数及び個数



年次	2005年	2006年	2007年	2008年
レンタル件数	150件	280件	385件	502件
レンタル個数	34万個	47万個	68万個	98万個

このような改善課題を克服することを通して、次項で述べる給料単価等の課題も解決する必要がある。

### (3) 課題

課題の一つ目は、実際に事業に従事している方々にふさわしい給料の支払いができていない事である。リサイクルショップの時も、給料は分割払いということもあり、十分な支払いができていたわけではなかった。更に、既述のように、食器リユース事業に集中してからは、理事クラスのスタッフは最初の年(2003年)が無給で、2年目が200円/時、3年目が400円/時、4年目が500円/時、5年目が600円/時、そして2008年になってやっと山梨県の最低賃金<sup>18</sup>レベルが見えてきたというところである。理事クラス以外のスタッフについては当初から600円/時であったが、最低賃金レベルは割っていた。事業の継続は利用者にとっても必要な事である。それが社会的に意味のあるものなら、一層強く求められる事である。そのためにも、働きに応じて最低限の賃金補償を確立する事が一つの課題といえる。

屋外イベントが中心の事業であるが、冬季はスポーツやお祭りなどのイベントが少ないということを考慮すると、他の利用を促進することが第二の課題である。現在、県内の映画館での利用等を進めているとのことである。屋外イベントと異なり常設店舗での利用の場合、洗浄設備のない、使い捨て食器前提の店舗への導入という意味で、映画館などは可能性の高い対象といえる。ただ、環境意識が高まっているとはいえ、デポジットを煩わしいと考える客もいるので、施設側としては導入をためらうことも考えられる。販売店舗から実際の飲食エリアがどの程度あるのかを検討してデポジット形式に限定しない方法の開発も必要であろう。

<sup>18</sup> 平成20年10月20日現在の山梨県における一般的な最低賃金は676円/時である。

## 4. 組織・事業内容から見た

### 「コミュニティ・ビジネス」としての特徴と課題

#### (1) 地球環境への配慮と事業展開

地球環境にやさしいことは人間社会の持続からいっても重要な事であるが、それは多面的であり、様々な場面で求められる事である。そのため、一つの行動が地球環境にやさしいといっても、そのための手段の中には地球環境にとって反ってマイナスとなる場合がある。リユース食器のレンタル事業の場合もこのような事が起こり得る。



例えば、リユース食器の利用場所が余りに遠方である場合には、輸送に係るエネルギーコストを考えなければならないし、特にそのエネルギー源としてガソリンが使われる場合などに地球環境への負荷を考慮すると、必ずしもリユース食器をレンタルする選択がよいとは限らない。使い捨て食器の場合でも往きの輸送は必要であるし、廃棄に係る輸送や処分作業のエネルギーコスト等々もかなりかかる事と比較しなくてはならない。利用される場所によって、この使い捨て食器を活用した場合の環境負荷の程度も異なるであろう。簡単な判断は難しいが、少なくとも余りに遠方の場合は、その地域に拠点を設けていく必要がある。このような事は、地球環境に留意せず、経済的コストだけを比較した場合でも考慮される。例えば空気の占める割合が大きい段ボールなどは、ある程度の圏域ごとに工場

を整備する必要があり、実際にそのように立地させている。

リユース食器のレンタル事業のように、経済的コストだけでなく地球環境への配慮も考えると、多様な要因を計量化して検討しなくてはならず、標準的な判断基準を設けるには専門家による研究が必要となる。当NPO法人の活動を一つの切っ掛けにして、リユース食器の運動は大きな広がりを持ち始めているので、このような標準的な判断基準、適切な拠点のあり方についての公的な研究が求められる。

## (2) コミュニティ・ビジネスとしての展開

前項で述べたような事業だからこそ、「コミュニティ・ビジネス」として最適な事業であるともいえる。他の面での環境負荷を考慮すると、ある程度の圏域内で完結した仕組みを有する必要があるし、地域ごとに発信するメッセージの違いやスポンサーの違いもあるので、これもまた、地域性の重視が求められる要因といえる。サッカーの試合で先導的に活用されている事は、プロサッカーチームの地域性を重視したシステムと相性の良い活動であるといえる。

もちろん、リユース食器の提供・回収・洗浄の拠点があれば、申込受付やリユース食器の企画・生産発注は本部で実施することも可能である。リユース用食器の生産などは量産効果を考慮すれば集中する必要もあるわけで、後は実際の食器の移動に関わる部分だけ各拠点で実施すればいいのである。しかし、現状は、リユース食器を社会に認識・定着させていき、市場を広げるといった活動が基本となっている。将来的には、今述べたような形での大掛かりな事業にすることも考えられるが、当面はコミュニティ・ビジネスとしての展開が最適といえる。

## (3) 若者のボランティアとしての参加

サッカーは野球と伍するプロスポーツに成長してきている。とりわけ、若年層ほど野球よりもサッカーという傾向が強い。そのサッカーゲームで先導的に取り組まれていることもあり、若者の参加を呼び掛けやすい面があるが、この活動においても山梨県立大学や山梨学院大学といった地元の多くの大学生がボランティアとして参加している。また、事業開始に際し大学の先生とも連携してきたことから、先生自らが大学生に呼び掛け、一緒に参加することも多いとのことである。

このような大学生との協働経験を生かし、2007年には学生等の若者が中心に開催された「山梨エコ・ユースフォーラム」<sup>19</sup>の立ち上げに際し、当NPO法人も仲立ちの活動を実施している。

<sup>19</sup> 高校生・大学生などの若者が、環境に対する興味や活動を起こすきっかけ、更には情報等を共有するきっかけを発見する目的で実施されたフォーラムで、学生自身で実施した環境イベントである。

## 特定非営利活動法人 バリアフリー協会

■所在地：東京都品川区東中延 2-6-1

9

■電話番号：03-3782-8802

■代表者：理事長 沢田 藤司之

■収入：24,000 千円（平成 19 年度）

■従業員数

○ 職員 6 名

■対応者

理事長 沢田 藤司之 氏



### 1. 組織設立の経緯と事業内容

#### (1) 設立の経緯と事業内容

街のコンシェルジェ事業は「NPOバリアフリー協会」が2004年から東京都品川区の中延商店街に本拠地を置いて始めた事業である。

「NPOバリアフリー協会」は1995年に設立された団体で、2001年に特定非営利活動法人（NPO）として法人格を取得している。

「元気な高齢者」を対象にしたバリアフリー商品及びサービス、ユニバーサル商品及びサービスの開発、普及を通じた街づくりを目指すことを目的としたNPO法人で、発足以来各種の研究調査を受託し事業を展開してきた。

2004年に中延商店街と提携し、商店街の空き店舗を利用して「街中サロン」を開設し、ここを拠点として「街のコンシェルジェ事業」に着手した。

#### (2) コミュニティ・ビジネスを始めた背景・目的とその内容

「コンシェルジェ」とはホテルなどで客のあらゆる要望に応える経験豊かなサービス係を意味する言葉であり、多様なリクエストにもっとも相応しいスタッフを派遣し、顧客が十分に満足できるサービスを提供できる人物を指している。

「街のコンシェルジェ事業」はこのイメージ

を基として、中高年齢層が各々の得意技術を生かして困りごとを抱えた高齢世帯の問題を解決するための出会いの場を提供する「街づくり事業」（プラットフォーム事業）と、「地域商店街の活性化」を結びつけることを目的とした事業を実施している。

### 2. 事業内容【詳細】

#### (1) 使命の社会性

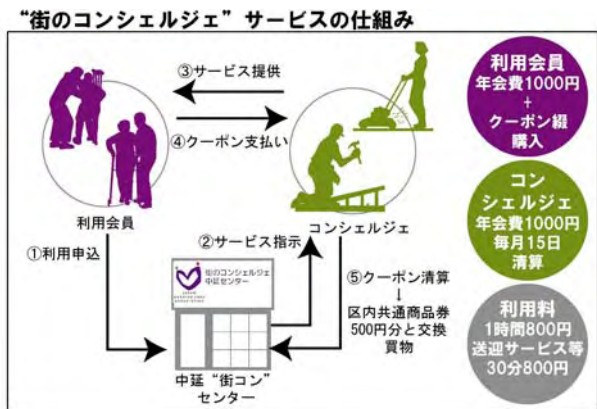
地域社会（コミュニティ）を単位として中高齢者を組織して、中高齢者自身の活力を引き出すことと、さまざまな困難を抱えている高齢世帯の問題解決にこの組織化された中高齢者の持つ得意技術を活用していくというこの考え方は、中高齢者の生きがい創造すると同時に、コミュニティ活動を通じて高齢者世帯を守ってゆくという点で大きな社会性を持っている。また、このような活動がコミュニティとしての活動を刺激し、ひいては地域商店街の活性化と結びつくことによって、地域社会全体の再構築を視野に入れていることに大きな意味があると思われる。

#### (2) 提供している商品・サービスの内容

事業内容は、①高齢者を対象とした「街のコンシェルジェ事業」、②「街中サロンの設置」、③サロンにおける各種教室等の開催で

ある。

## ① 「街のコンシェルジュ事業」の内容と仕組み



### 【サービス内容】

- ・ 家事支援（食事作り、掃除・洗濯、買い物代行等）
- ・ 軽作業（電球交換、パッキン交換、家具移動等）
- ・ 軽修理
- ・ 話し相手
- ・ 外出支援
- ・ パソコン指導・携帯電話指導
- ・ 送迎サービス
- ・ 植物の世話・ガーデニング
- ・ 趣味の支援 等

### 【仕組み】

- 1) 利用希望者は「街中サロン」に利用者登録をする。（サービスを利用できるのは、「街中サロン」から半径 700m 圏内の 50 歳以上の住民。年会費 1,000 円とクーポン券[地域通貨]を購入。）
- 2) コンシェルジュとして活動を希望するのは「街中サロン」にコンシェルジュとして登録する。（年会費 1,000 円、「街中サロン」から概ね半径 1 km 圏内に居住する者）
- 3) 利用申し込みがあると、「街中サロン」は希望するサービス内容に応じて最適なコンシェルジュを選定し、コンシェルジュがサービスを実施する。
- 4) 利用者は（あらかじめ購入した）クーポン

券でサービスの対価を支払う。利用料は 1 時間 800 円、送迎サービスは 30 分 800 円。

- 5) コンシェルジュはクーポン券を精算し（毎月 15 日）、500 円分の区内共通商品券（品川区の共通商品券で、区内の参加商店で買い物ができる）と交換できる。

## ② 「街中サロン」と各種教室

平成 16 年（2004 年）11 月に、商店街の空き店舗を改造しオープンしている。また、高齢者同士の交流を活発化させるために各種イベントや教室（「楽習教室」）を開催している。平成 17 年 3 月には現在地に移転している。

運営は 6 名のスタッフがシフトを組んで常駐するようしており、1 時間 800 円の有償ボランティアで行っている。（有償ボランティアは 50～60 名登録）。

## ③ 「コンシェルジュ事業」の「水平展開」

中延商店街の「街のコンシェルジュ事業」、「街中サロン」はあくまでも「1 号店」である。第 2 号店としては、平成 20 年 6 月に岩手県花巻市にオープンし、現在は千葉県の子川市内の商店街と契約交渉に入っている。フランチャイズ方式を採用し、「NPOバリアフリー協会」がフランチャイザーでビジネスモデルと運営ノウハウを提供し、これと契約を結んで「コンシェルジュ事業」を実施する団体がフランチャイジーという関係になる。フランチャイザーはフランチャイジーからフランチャイズフィーを受け取ることになり、これが「NPOバリアフリー協会」の収益事業となる仕組みである（加盟店募集要項）。

## 3. 事業の収益構造と課題

### (1) 資金調達

2004 年 11 月にスタートしたが、2004 年から 2006 年までの 3 年間は国から補助金がつ

いていた。2007年度は収入が2,400万円、支出が2,500万円で100万円の赤字であった。収入の内訳は、補助金0円、事業収入2,000万円、寄付金400万円であった。（2007年度の会員数は900人）

事業収入としては、会費が900人×1,000円=90万円、商品（蜂蜜、コーヒー等の自主開発商品）、サービス事業収入である。サービス事業収入はクーポン券と区内共通商品券の差額、すなわち800円-500円=300円であり、これを増やしてゆくことが収入の増加につながる。このことから、「街のコンシェルジュ事業」の損益分岐点を迎えるまでは約2年半を要すると考えている。

#### 4. 組織・事業内容から見た 「コミュニティ・ビジネス」としての 特徴と課題

##### (1) 成果をあげているコミュニティ・ビジネスとしての特徴

商店街の商圈内に居住する元気な高齢者をコンシェルジュとして登録し、同じ地域の高齢者の生活を支援することが基本の事業である。そして、「街中サロン」は高齢者のコミュニケーションの場であるとともに、各種教室の開催によって、高齢者の活力を引き出すことにつながっている。また、コンシェルジュがその労働の対価として得た商品券の商店街での利用と、商店街の中に位置している「街中サロン」への来訪者の増加は商店街の活性化にも結びついている。更に、新製品の開発によって、商店街内の個別商店に特徴ある商品の提供の機会を提供するなど、商店ならびに商店街との連携強化を図っている点でも大きな成果を生んでいる。

これらの中でも、地域の人がサービスの提供者であるとともにサービスの受給者にもなるということがクーポン券や商品券を媒介になされているが、このような事は介護に限って実施されているケースはあるものの、多様

なサービスの中で実施されていることは少なく、この事業の大きな特徴といえる。

##### (2) 効率的・安定的・継続的な活動の維持 に向けての課題

前項で述べたような特徴のあるコミュニティ・ビジネスは、経済産業省や厚生労働省等からの注目度も高く、公的委託事業や補助金の獲得につながっており、試験的な取り組みを経ての事業展開へと結実している。

また、本事業を推進しているNPO法人は、慶応大学関係の経営学者を始めとする理事メンバーがバックアップしているとともに、理事長の沢田藤司之氏もこの分野では知名度の高い方であり、各種報道機関や出版物でも紹介されている。沢田氏自身も著書<sup>20</sup>を出しており、「コンシェルジュ事業」の「水平展開」という広がりにも結びついている。

もちろん課題は残されている。国の補助金は主にサロンの家賃に充てられていたが、補助金の期限が切れた初年度は赤字となっており、サービス事業や新商品開発による事業収入の拡大が求められている。さらに、中延商店街における「コンシェルジュ事業」は沢田理事長個人の能力と強力なリーダーシップによるところが大きく、人材の育成と将来的な後継者の育成が求められている。このような課題は日本におけるNPO活動が約十年を経過したばかりで日が浅いということもあって、他のNPOの事例、とりわけ事業型のNPOに共通した課題であり、その解決に向けた情報交換を活発化していくことが必要である。

この事は、いずれ本事業の広がりから生まれてきている他の地域での取り組みでも起きる事であるから、持てるネットワークを活用して人材育成などに取り組んでいくことも一つの方法であろう。

<sup>20</sup> 『街のコンシェルジュ～地域の住民が喜び、商店街が潤い、NPOが満足する～』（2007年3月、東峰書房、沢田藤司之著、慶応義塾大学名誉教授井関利明監修）

## 株式会社イーエスプランニング

■所在地：神戸市中央区栄町通6丁目1-19

■電話番号：078-362-2512

■代表者：代表取締役 藤岡 義己

■収入：800,000千円

■従業員数

○ 常勤15名（本社）

○ パーキングパートナー40名  
（場外部・駐車場）

■対応者

代表取締役 藤岡 義己 氏



### 1. 組織設立の経緯と事業概要

#### (1) イーエスプランニングの事業

（株）イーエスプランニング（以下ESP<sup>21</sup>）の事業は現在、次の3つの分野から成り立っている。

- ① 駐車場運営のサポート（時間貸駐車場・月極駐車場の運営受託）
- ② 賃貸事業のサポート（賃貸マンション・賃貸店舗の管理受託）
- ③ アセットマネジメント（不動産有効利用、不動産仲介、建築企画等）

ESPは1989年設立の企業で、当初は建築設計事務所として出発した。1995年の神戸大地震の復興期には仕事はかなり集中したが、2000年頃から急減し、新たな事業を起す必要に迫られていた。一方、震災復興に際し大規模な都市設計に基づく地域づくりが求められたことから、中小企業が連携し相互にサポートしながら事業を遂行するNPO法人神戸ビジネスケアネットの創設に参画していた。このNPOでは中小企業の経営革新を進めるため、国の法認定を受ける支援を行っていたが、自社も経営革新を通じて第2、第

3のビジネスを進めることにした。

こうして、ESPの事業は当初の建築設計事業から、駐車場運営のサポート事業へ、そして平成17年から始まったパーキングモール事業<sup>22</sup>へと拡大し、現在では売り上げの7割が駐車場事業のサポート等の事業となっている。

ESPの駐車場運営のサポートは主として神戸市内の中小零細な駐車場経営者からの業務受託である。従来の有人機械式立体駐車場が高いランニングコストに苦しめられ、なかなか収益を上げられていないことから、地域の活性化と駐車場運営を結合させたビジネスモデルを推進している。詳しくは後述するが、神戸市内の駐車場を地域の経営資源と捉え、特に小規模な駐車場経営を神戸市内の業者がサポートし、地域の経営資源である駐車場を地域生活者（市民）が利用するようにしている。このことで、資金が市内で循環するシステムを構築している。

更に駐車場利用者による駐車場周辺の地元商店街の利用を促進するシステムを導入し、コミュニティのためのビジネスを行っているのである。ESPの事業をコミュニティビジ

<sup>21</sup> ESP=Estate Space Planningの略称である

<sup>22</sup> 駐車場駅前商店街事業

ネスの事例として取り上げたのは、このようなビジネスの仕組みを築いていることによる。現在、神戸市内を中心として68箇所駐車場運営のサポート事業を展開している。

## (2) パーキングモール（駐車場駅前商店街）の提唱と実践

E S Pが行っている駐車場運営のサポート事業の中でも、パーキングモール事業は、よりコミュニティビジネスとしての特性を有している。現在神戸市と広島市の一部で実施しているビジネスモデルである。

駐車場を「コミュニティの玄関口一駅」と考えたもので、駐車場を中心とした地域活性化（商店街の活性化）を提唱している。駐車場を基点とした地域情報誌（P-C L U Bマガジン）を発行し、地域通貨（P-C L U Bクーポン）を発行し、商店街（商店）で利用できるようにしたシステムである。このビジネスモデルは、他地域での普及も考えているが、地域内での資金の循環により地域が活性化することを基本に据えていることから、他の地域での展開は当該地域の事業者が行えるよう、フランチャイズ方式を基本にすることにしている。

## 2. 事業内容

### (1) 使命の社会性

資金の地域内循環の促進と地域商店街の活性化を図っているという点から、社会的ニーズをとらえた事業である。単なる駐車場の運営受託であるなら、多くの駐車場の運営を受託し、規模の経済性で収益を上げるビジネスモデルということになるが、E S Pの事業は、とりわけパーキングモール事業は、中小場周辺の商店街の活性化を一体化しているところに、コミュニティビジネスとしての使命の社会性があるといえるだろう。

ただ、現状は、E S Pが地域通貨（P-C L U Bクーポン）を発行し、そのリスクを単

独で負っている。複数の駐車場経営の事業者と当該地域（一定の大きさのあるコミュニティ）の商店街組織が協力して行う事業にそのシステムが深化すれば、よりコミュニティビジネスとしての使命が発揮できるようになると考えられる。しかし、藤岡社長も述べているように、活性化していない商店街では、飲食店が食材購入に自分の属する商店街を利用せず大型店を利用するといったように、共有設備の更新やイベントでは協力するものの、日々の事業活動ではばらばらという状況がある。このような状況からみると、商店街構成員への働きかけを強めていく必要がある。E S Pだけでなく商店街の個々の店もリスクを負うようにすることで、より一体化したコミュニティのビジネスが構築できるであろう。一筋縄ではいかないことであろうが、E S Pによる深化したシステム開発が望まれる。

### (2) 提供している商品・サービスの内容

#### ① 駐車場運営のサポート

E S Pの主たる事業は駐車場経営者（中小零細事業者が中心）からの業務受託事業である。E S Pが運営を受託することで収益性の改善を図れるとしている。それ故、駐車場オーナーに対して前年度の売り上げを必ず保障することを提示しているのである。

すべての形態の駐車場運営を対象としているが、最も力を入れているのは「有人の時間貸駐車場」・「機械式立体駐車場」である。神戸市（特に中心部）でも震災以降コインパーキング（機械式無人駐車場）が拡大し、従来型の有人機械式立体駐車場（タワー式駐車場）は高いランニングコストのせいもあり、収益性の悪化が具体化している。このような中で、E S Pは「有人」であるからこそ出来るサービスの開発を通じて受託先の開拓と駐車場利用者の獲得、従業員の確保のための様々なサービスや仕組みの開発を行っている。受託先の開拓では、開業サポート・再生サ

ポート・不動産有効利用等に関するアセットマネジメントの事業を通じて、収益性の向上をアピールしている。駐車場利用者の増加のため、「とめ放題」・「1分精算」・「キャッシュレス精算」などの新しい駐車場料金体系を生み出すとともにIT化を進め、POSレジの導入（PPOSS＝ピーポス）や月極駐車場を利用する車のナンバーのID化も進めている。また、従業員の確保と労働意欲の向上のために、「パーキングパートナー制度」を導入し、コアパートナー（自給1,000円以上、月176時間以上働ける者、正社員と同じ考え方で働く）、パーキングパートナー（月176時間まで働ける者、40歳～60歳）、アルバイトパーク（月130日以上働ける者）に分け、働く人の事情に応じて選択させる方式を採用している。



## ② パーキングモール（駐車場前商店街）

ESPが提唱しているビジネスモデルのパーキングモールは、試行段階を終え、実施段階に入っている。このシステムは「駐車場は、コミュニティの玄関口であり、消費のスタートライン」であると言う考え方から生まれたものであり、ESPとして商標を取得している。駐車場（特に時間貸し駐車場）の利用者は、駐車場からせいぜい300メートルの距離

の中に目的地を持っている。駐車場に車を留めて歩いて目的地まで行く。そういう意味では「駅」と同じ機能を持っている。そこで、駐車場を中心とした地域商業の活性化のモデルとしてパーキングモールが提唱されたのである。

この事業はまだ始まったばかりであるが、駐車料金に連動したポイント制（パーキングポイント）と、そのポイントの地域通貨化に特徴がある。このパーキングポイントで商店街等の商店や飲食店で利用できるようにしているもので、現在はESPが発行し、個別の商店は利用されたポイントをESPから現金で受け取る形となっている。

このように、代金の決済はクーポン券を利用された商店とESPとの間で行われているので、現時点では地域通貨というよりはESPのサービスクーポン券となっている。ESPとしては、駐車場利用者に対する販売促進事業、あるいは広告宣伝事業の一つとなっている。



## 3. 事業の収益構造と課題

### (1) 駐車場運営のサポート事業

ESPの社員は現在15名、経営者としては毎年新入社員を採用してゆきたいと考えている。

現在の年商は約8億円であるが、これを将来は15億円にまで伸ばすことを計画している。収益構造は、一般の企業と同じで、駐車

場経営のシステムとノウハウを規模の経済性の中で活かして利益をあげている。

## (2) パーキングモール（駐車場前商店街）

基本的には他の駐車場運営受託事業と同じであるが、P-C L U Bクーポン発行に伴うコストがかかっている。しかし、このクーポン発行が利用増につながれば収益に寄与することになる。現在は、この形態を広げている段階であり、一般形態よりも収益が大きいわけではないが、この形態の駐車場が増え、知名度が向上すれば、利用者も増加し収益に大きく寄与すると考えられる。

## 4. 組織・事業内容から見た「コミュニティビジネス」としての特徴と課題

### (1) 駐車場運営のサポート

企業（株式会社）として事業を行っていることから、組織としては確立されており、効率的・継続的・安定的な事業展開が行われている。事業内容もその結果として、基本的には収益獲得事業となっている。ソーシャルビジネスとしての社会性は、金銭の社会還元面からは、土地あるいは駐車場のオーナーへの賃料支払いの金額や従業員、特に正社員以外のパートやアルバイトへの支払い賃金の額によって評価されなければならない。ただ、収益の上がない駐車場の収益構造を改善してきているので、多くのオーナーにはプラスになっている。また、多様な雇用形態を準備することで、働く人の事情に合わせた仕事の間を提供しているシステムであり、その面については明確に社会性を確保している。

更に、「地域資源（この場合は土地）」を「地域の資本・企業」が活用し、「地域内で循環」させるというコミュニティレベルの事業（ビジネス）という意味ではコミュニティビジネスとしての特徴を有している。特に、経営に困難をきたしている地域内の中小零細駐車場経営者に一定以上の収益を保障する仕

組み作りを実践している点は高く評価される。

## (2) パーキングモール（駐車場前商店街）

駐車場を結節点として、地域商業活動を活性化してゆこうというアイデアは高く評価できる。ただ、前述したことであるが、これを深化させていくには、地域の商業者の組織（商店街等）や他の駐車場経営者との協力関係の構築、あるいはそのための組織作りが必要と考えられる。現時点ではE S Pの単独事業として、駐車場利用者に対する販促活動に留まっているので、さらなるシステムの開発を期待したい。

## 特定非営利活動法人 工房おのみち帆布

■所在地：広島県尾道市土堂2-1-16

■電話番号：0848-24-0807

■代表者：理事長 木織雅子

■収入：50,000千円（平成20年度）

■従業員数

○ 正社員6人

○ アルバイト1人

■対応者

理事長 木織雅子 氏



### 1. 組織設立の経緯と事業概要

「工房おのみち帆布」は、地元の帆布製造業者から帆布を調達し、ショルダーバッグやトートバッグ、あるいはペンケースや小銭入れなどの小物アイテムを企画・製造し、直営店を中心に販売しているNPO法人である。地元に残った唯一の帆布工場を維持活性化するとともに、尾道の伝統的な商品であった帆布を文化・芸術として普及するための事業を推進することで、地域における文化・芸術の振興、街づくりの推進、環境の保全といった地域社会全体の利益増進に寄与する事を目指している。



#### (1) 工場見学が活動のきっかけ

広島県中小企業家同友会に帆布工場の企業が入会した際、同工場の工場見学を女性部で行ったのが帆布を用いた地域活性化に取り組むきっかけであった。1998年の事である。新規の入会があると、製造業者の場合は工場見学を兼ねて企業訪問する事がある。先に訪問した男性会員の場合は、斜陽産業である繊維の一工場としてしか見なかったようであるが、女性会員の場合は、帆布とその生産工程をみて、「なんだか素敵じゃない！なにかつくりようよ！」という思いにかきたてられたのである。

尾道は、かつては海上交通の要衝で、北前船の寄港地であった。そんなことから、帆船の帆に使われる帆布の工場も多かった。また、帆布がテントやシートあるいは作業服の生地としても使われるようになったことから、昭和初期には尾道市内だけでも10の帆布工場が立地していた。しかし、戦後は合成繊維にとって代われ、市内の工場も、今回見学した工場の一つとなっている。



そのようにして残った工場なので、中の雰囲気は明治時代にタイムスリップしたようで、織機も 50 年以上前のものばかり、それがかえって想像力を膨らませたようだ。「鶴の恩返し」のような宝物を連想したとのことである。以前から、尾道は観光客の多い地域であるが、食品以外のお土産物があまりなく、何かいいお土産品を開発したいと考えていた事もあり、何かを創ろうということになったのである。

## (2) 帆布を使った商品の企画・販売の開始

参加した 6 人のメンバーは 2 万円ずつ出し合い、それで帆布を買い、商品製作を始めた。ところが、帆布は厚く、普通の家庭用ミシンでは縫うことができない。近所で縫製をされている方に頼み、やっとイメージのものを完成させることができたのである。動力ミシンでないのだめだということで、見学先の工場から動力ミシンを一台借り、その後はクリーニング店の片隅で製作を始めた。必死になってポーチや小銭入れ、ペンケース等の小物類を製作し、商店街の雑貨屋等 3 店舗に委託して販売した。最初から尾道のブランドを考え、北前船をモチーフにしたデザインのタグを創り、「工房おのみち帆布」として売り出した。



商品は観光客の目にとまり、結構売れるようになった。そこで、消費者と直に接触できるように小さくても自分たちの店を持とうと、2002 年 4 月に 6 坪の店を商店街の中に開いたのである。販売 2 年目で 800 万円の売り上

げを達成したこともあり、更に本格的な店舗ということで、2004 年 10 月には現在の店舗に移り、工房と帆布資料室を併設した本拠地を構えている。



## (3) NPO 法人化

帆布を利用して何か創りたいということで始めた活動であったが、商店街の活性化にも結びついてきたことから、広くまちづくりの活動に広げていこうということで NPO 法人化することにした。既に、美術系の大学生が参加するアートイベント「尾道帆布展」を 2000 年から開催してきており、これに賛同して協力してくれていた方々の意見も踏まえてのことであった。

組織は役員が 12 人で、理事長の木織雅子氏、専務理事の山北篤氏氏、理事 9 人、監事 1 人からなる。他に、特別顧問として尾道大学芸術文化学部美術科の稲田全示教授が就任している。理事は女性部から参加した当初のメンバーと地元で会社を経営している人が中心である。理事長以外のスタッフは理事ではなく、6 人の正職員と学生アルバイト 1 人で、帆布商品の企画・製作・販売をしている。学生アルバイトといっても、しっかり仕事を覚えてもらう必要があり、固定で 1 人となっている。

## 2. 事業内容

当 NPO 法人の事業の中心は、帆布商品の企画・製作と販売であるが、2005 年に開設

した店舗2階の「スペース帆（はん）」を利用した文化・芸術の振興等、様々な地域社会にとって意義のある活動が進められている。定款には以下の事業活動が記載されている。

- ・ 福祉の増進を図る活動
- ・ まちづくりの増進を図る活動
- ・ 国際協力を図る活動
- ・ 子どもの健全育成を図る活動
- ・ 社会教育の推進に関する活動
- ・ 環境の保全を図る活動
- ・ 文化、芸術の振興を図る活動
- ・ 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

## (1) 尾道帆布商品の企画・製作と販売

帆布は工場から購入し、企画・デザイン・縫製を工房内で行い、当法人の店舗を中心に販売している。染色については倉敷市の企業等4か所に外注している。柿渋染や藍染め、あるいはベガラ染と様々な染色が必要なため外注先も多くなっている。販売の約7割は当法人の店舗での販売で、約2割がホームページ利用の通信販売である。残りの約1割が、最初に販売の委託をした商店街の3店舗と尾道駅前の福屋と東急ハンズ広島店での卸販売である。



当法人の店舗販売の半分は店舗に陳列してある商品の購入であるが、半分は特注品を受けて製作販売している。既製品と大きさや付属品が異なるので特注する人、自分の頭の中に思い描いているイメージを話し注文する人と様々である。特に、後者の場合、実際に会って話してみないとわからないので、やはり店舗販売を柱にしないといけないと考えている。また、その方が商店街や地域の活性化につながるのである。ホームページでは既製品の販売だけで、特注品は受け付けていない。それでも、特注品は2か月程度待ってもらわないと製作できない状態である。特注品として、報道関係者から三脚袋やカメラ袋を頼まれたこともある。



既製品の企画・デザイン開発は顧客のニーズをよく掴んだうえで行って、自店舗販売の強みでもある。顧客の特注品が製品デザインの基礎になるものもあり、その場合は顧客から了解を得て既製品のアイテムに組み込むようにしている。

受注製作も行っている。例えば、プロ野球の広島カープグッズである。これは、広島カープのグッズを取り扱っている商社からの注文で、当法人としては量産の部類に入るグッズであった。2008年は新球場オープン記念ということもありトートバッグを受注している。既製品の主な商品としては、学生カバン、

トートバッグ、2ウェイバッグ、ショルダーバッグ、ブックカバー、ペンケース、ポーチ、PC収納可能なビジネスバッグ等が挙げられる。

企画・製作に当たっては、京都の帆布専門業者の指導を仰いだ。その帆布製品はブランドが確立しているため、当NPO法人の製品の方が価格的には安くなっている。NPO化やタグ導入前から指導を受けており、現在もご息子との交流を続けている。

## (2) アートイベント「尾道帆布展」の開催

1.(3)で、美術系大学生が参加するアートイベント「尾道帆布展」が2000年から開催されている事を述べた。このイベントはその後も毎年開催されており、当NPO法人の重要な活動の一つに成長してきている。



尾道帆布を使って商品開発をしていたメンバーが帆布を使った芸術作品の展示会を開催しようと呼び掛けたところ、美術系大学の学生がすぐに呼応したことから、このアートイベント開催が始まっている。この学

生は、現理事長の木織雅子氏も刊行委員として参画していた『尾道学寮物語（浜っこの記録）』に関心を持っていた新聞記者のご息子であった。この本は、尾道・吉和漁港の家船で育った子供達を預かる「尾道学寮」の記録本で、木織氏はここで保育士経験があったのである。

第一回は廃校となっていた筒湯小学校で開催された。以後、百島や尾道商店街空き店舗、県営上屋倉庫等々で開催されている。

参加する美大生は全国からきているが、宣伝をしなくても自然に希望者から問い合わせが来る。一度参加した事のある先輩などからの口コミによるもので、作品制作以上の様々な体験、異なった地域・大学生との交流等、

得るものが大きいのである。期間は夏休み中の1か月で、空き店舗等に一人ずつのアトリエがあてがわれる。宿泊は一軒家を借り切り、合宿形式である。お寺が宿泊場所を提供してくれることもある。



帆布を用いた作品作りという以外制約はない。完成しなくても構わないとしているが、今までの参加者は必ず何らかの作品を完成させ、展示会に間に合わせている。好きにやってもらっている事が、かえって責任感を持つようになるようである。マスコミなどの取材にはしっかり対応してもらい、社会人としてわきまえた行動をする事、こういった事が主催者に対する恩返しだと思ってもらっている。また、制作期間には尾道市民との交流、参加者同士での熱い芸術論議など貴重な体験をしている。

このイベントに尾道大学の学生は、展示会開催の手伝いやサポート、記録本の制作などはしているが、帆布作品の制作には参加しない。尾道大学の学生には店舗2階の「スペース帆」を、自主制作展や卒業制作展に際し、無料で利用してもらっている。

参加者は、毎日の食事代等の生活費以外は



必要ない。全体の運営費は一回で100万円くらいであるが、そのうち6割近くは一口1,000円の市民カンパで賄われている。残りは当NPO法人が負担している。市民の中には毎年カンパに応じてくれる人も多く、地域のアートイベントとして定着している。



### (3) その他の主な活動

#### ①綿花栽培の推進

瀬戸内海の気候は綿栽培に適していることから、綿栽培を推進している。現在は、市内の4つの小学校に依頼し、校庭で栽培しているが、この運動を広め、市内の様々なところで綿花が見られるようにし、「綿の花を見に行こう」という企画も考えている。

#### ②帆布の用途開発

尾道駅前の傘屋と連携し日傘を製作し限定販売を行ったことがある。7,000円とそれほど安価な傘でなかったがすぐに売り切れた。今後も、連携を進めていく予定である。

同じ広島東部の府中市の靴屋とも連携しスニーカーも製作した。2万円前後の価格であるが、かなり売れている。現在は、その靴屋

での販売分しか製作できないほどに売れており、当NPOの店では販売はしていない。帆布の供給は当NPOが行っている。

他に、帆布の製造工程で出てくる糸屑を用いて和紙を製作している。糸屑に古紙を混ぜ、ペースト状にしてから作るもので、東北の製紙会社に依頼している。名刺や絵ハガキあるいはA4サイズ用の紙にしている。

#### ③綿商品の産地とのコラボレーションの展開

瀬戸内海を横断する今治・尾道ルートは「しまなみ海道」と名付けられているが、対岸の今治市は日本有数のタオルの産地であり、帆布と同じ綿が原料となっている。また、隣接する福山市と岡山県の井原市から倉敷市にかけてはデニムとジーンズの産地で、これも綿を原料としている。そこで、綿を媒介に地域間でのコラボレーションができればと考えている。取り敢えずは、今治市でタオルマフラー等を製造している工房型の事業者と交流を始めており、尾道市の自店でタオルマフラーの販売も行うようになっている。将来的には、これらの地域で「綿綿サミット」等を開催したいと考えている。尚、2004年に「しまなみプロデュースコンペ」に参加し、発表した「しまなみ海道活性化企画」が最優秀の金賞を受賞している。

#### ④オーガニックコットン製帆布商品の開発

2007年からはメキシコ政府認定の綿花を原料にした帆布での商品開発も進め、製造・販売をしている。価格的には通常品の2.5倍近くするが、消費者のエコ意識もあり、順調に売り上げている。量的には少ないが、今後は拡大していきたいと考えている。



## 3. 事業の収益構造と課題

### (1) 最初の資金調達

既述のように、最初は6人メンバーが2万円ずつ出し合って帆布を購入し始めている。動力ミシンも無償で借りているのでそれほど初期投資はかかっていない。しかし、2004年に現在の店舗で本格的な活動を始めるに当たってはそれなりの資金調達が必要となった。当然、一般の金融機関からの借り入れは難しく、有志に借金の申し込みをしたが、短期間で500万円を集めることができている。一人30万円から100万円で、中には自分の会社の経営も苦しいが、帆布を通して同じ夢を見たいと言って貸してくれた方もいたとのことである。5年間で返済することになっているが、2008年までに300万円の返済が終わっている。後は、役員クラスの方からの借金なので、ある意味目途が立っている。

### (2) 帆布商品の販売収入が柱

収入の大半は帆布商品の売り上げによる。2001年に100万円の売り上げから始まり、以降、商店街に出店を始めた2002年が800万円、2003年が1,400万円、現在の店舗に10月に移転した2004年が2,290万円、2005年が3,900万円、2006年が4,400万円、2007年が5,300万円、そして2008年が5,000万円の見込みとなっている。

その他、当NPO法人では会員制をとっており、会費収入がある。正会員は入会金が2,000円、年会費が2,000円、賛助会員は年会費だけで2,000円となっている。大学生の会員の場合、入会金も年会費も無料である。会費を支払う会員が約60人いるので、12万円程の収入となっている。

助成金や補助金は受けた事がなく、逆に、公的なイベントに参加や商品提供を求められることが多い。コンペ応募も「しまなみプロデュースコンペ」で金賞を受賞し実施した以外は、事業収入があるので他の応募者に譲っ

ている。

このように、当NPO法人の活動は、収支面は帆布商品の企画・製作・販売により支えられており、その事で多様な社会活動が推進されている。よって、多くの人に期待されている社会活動の推進・継続には帆布商品事業の収益の維持が必要となる。もちろん、この帆布商品事業も単に他の社会活動の原資としているわけではなく、帆布商品事業そのものが尾道文化の発信でありまちづくりの一環をなしている。

### (3) 帆布商品事業の安定的拡大の必要性

京都の帆布ほどにはブランド化が確立されているわけではないが、知名度も上がり、顧客ニーズに合わせた丁寧な手作りバッグ類への支持も高くなってきている。収益事業の柱は順調に伸びてきているといえる。また、今後の消費者の嗜好等を考慮すると、個別オリジナル性と環境への配慮があり、売上拡大の潜在力は高いと考えられる。

ただ、特注品による来街者増加策だけでなく、既製品のある程度の市場拡大も志向する必要がある。そのとき、NPOとしての使命と事業とのバランスを経営主体の方々がどのように判断するかという問題もある。収益だけを一義的に追求するのは本意ではなく、尾道文化の発信となる帆布商品の企画・製作・販売を通してまちづくり等の社会的な使命を遂行することにNPOの使命はあるからだ。しかし、今後、競争相手の出現なども考慮すると、強いブランド力構築に向けた方策も進めていくことも必要と考える。

### (4) 尾道帆布工場の維持

この活動が始まるきっかけとなった尾道帆布工場の操業維持も今後の課題となっている。尾道帆布の工場があったからこそこの活動が生まれ、育ってきたわけだが、帆布需要の減少に歯止めがかからず、当NPO法人からの

注文が約3割を占めるまで比率が上がってしまっている。当NPO法人が製作するものは大きくなく、量的に少ないはずであるが、その比率が高くなっているという事は生産量がかなり落ち込んでいるということである。稼働中の機械の仕様にもよるが、尾道帆布の火を消さないようにすることも大きな課題になってきている。



NPOの事業活動で工場の稼働を維持しなくてはならないことも想定すると、現在のバッグ等の販売量の拡大を狙う事と並行して、他の企業や大学・研究機関と連携して新たな帆布の用途開発を行い、その需要を尾道帆布工場に向けるといった活動が必要となる。

前者の場合、(2)で述べた社会的使命と収益事業とのバランスをどうとるかという経営主体の方々の関わり方にも関係してくる。といっても、尾道文化の発信という本来使命の根幹である事を踏まえれば、また、これまでの積極的な活動の展開から見る限り、バランスは取っていけるものと考えられる。後者に

ついては、既述のように、地域企業などとも連携し、傘やスニーカーの開発・販売を行っている。地域活性化にもつながる試みであり、綿々連携等の構想を具現化する中で、更に拡大していくことが望まれている。

#### 4. 組織・事業内容から見た 「コミュニティ・ビジネス」としての 特徴と課題

##### (1) 社会的な使命が収益事業と直接結びついたコミュニティ・ビジネス

「コミュニティ・ビジネス」のタイプとしては、地域資源活用型といえるが、単に地場産業の維持活性化というのではなく、地域における伝統的な素材と文化・芸術に対する地域の思いを結び付け、尾道という地域の情報発信を目指して帆布商品の企画・製作・販売が行われている。長く連なる商店街があり、観光地でもある尾道にとって、地域イメージを多様な形で発信していく事が求められているが、それを、帆布商品事業を中核に、関連する様々な社会的な活動を推進する中で実施している。

中核の事業の収益はしっかりしてきており、商品そのもののブランド力も高まってきており、順調に運営されている「コミュニティ・ビジネス」といえる。

また、中核の事業だけでなく、尾道のまちづくりに係る多様な活動が、地域住民主体に積極的に展開されており、「コミュニティ・ビジネス」の一つの理想形を作り上げている。

##### (2) 高齢者と若者との協働

地域活性化での高齢者と若者との協働が、ある意味、新たな社会教育的側面を持つ事がある。アートイベントの「尾道帆布展」の活動もこのような側面を持っている。

理事長の木織氏は69歳で、美大生とは二世代の差がある。といっても、理事長の活動力は若者に劣ることなく、その事が年齢差を

感じないものになっているが、やはり人生の先輩としての直接・間接的な影響には大きなものがある。

地域・家庭における子育て力・教育力の低下が過度の学校教育への依存をもたらしているが、その弊害が様々な社会問題を引き起こしている。新しい時代に適合した地域社会による子育て支援・若者教育支援が求められているが、その一つのあり方が、高齢者と若者の協働と考えられる。



尾道帆布の商品企画・製造・販売というコミュニティ・ビジネスが、アートイベントや店舗2階「スペース帆」での作品展示等、高齢者と若者の協働を生み出し、社会教育的側面でも意義のある成果を出している事例といえる。



### (3) 後継者育成

上述のように、主要メンバーは元気に活動しているが、高齢ということもあり早目の後継者育成が求められている。また、NPO法人の後継者だけでなく、尾道帆布の工場も両親と同友会メンバーでNPOの理事でもある息子さんの3人に、従業員が2～3人といったところである。既に2008年からはNPOから一人派遣し、操業面での後継育成も進めている。

いずれの場合も、若い人を入れて育てていかなければならないと考えている。今までのやり方で悪いところは悪いところで改善し、積極的に新しいものを創っていくには若い人がやらなくてはならないと木織理事長は考えている。

## 朝日村まゆの花の会

- 所在地：新潟県村上市猿沢 1215
- 電話番号：0254-72-0387
- 代表者：運営統括責任者 横井栄子
- 収入：9,000 千円
- 対応者 統括運営責任者 横井栄子 氏

### 1. 組織設立の経緯と事業概要

#### (1) 日本の養蚕業と旧・朝日村

「朝日村まゆの花の会」の拠点が立地する新潟県村上市朝日地区は、県北部の旧・朝日村のエリアで、かつては養蚕業が盛んであった。四季折々の自然が豊かなところで、平成 20 年 4 月に村上市、荒川町、神林村、山北町と朝日村が合併し、新設の村上市となっている。合併以前は奈良県の十津川村に次ぐ国内で 2 番目に広い村としても知られていた。

日本における養蚕技術は弥生時代に中国から伝えられたとされる。明治時代に入ると、ヨーロッパから近代的な技術を学び、生糸や絹織物が輸出されるようになった。第二次世界大戦前までは、生糸が日本の輸出総額の中に占める割合は大きく、1922（大正 11）年には 49.8%にも達していた。しかし、第二次大戦中に輸出が停止された上、アメリカで軍需用に化学繊維やナイロンの生産が発展し、その市場を奪われてしまった。また、日本国内の農家も大戦中は食糧生産に専念せざるを得ず、養蚕業はいったん衰退の途をたどる。

23

戦後、昭和 40 年代をピークに和服の需要が大きく伸び、日本の養蚕業も再び規模を大きくしてきた。加えて、省力化も進められ、朝日村の養蚕業は県下一の生産量を誇るようになった。しかし、その後ライフスタイルの洋式化から和服の需要は減少し、まゆの生産



も減少基調に陥ったのである。

そこで、昭和 50 年代からは消費者ニーズの多様化に対応し、和装だけでなく洋装に適した蚕品種の改良も進められた。洋装衣料向けの新形質生糸や絹糸の開発、化学加工による絹の改質技術の開発などが行われた。このようにして、洋装分野への進出とともに養蚕業もその生産内容を大きく変えてきたが、その後、安価な輸入品に押され、国内の養蚕農家数と桑の栽培面積は著しく減少してきている。

朝日村の養蚕業も輸入自由化の影響は避けられず、2,500 円/kg で出荷されていた生まゆも 1,400 円/kg 程度にまで落ち込んでしまうのである。昭和 50 年代の全盛期には村内に約 700 戸以上あった養蚕農家が昭和 61 年当時は約 100 戸、現在では生糸を生産する群馬県の業者に生まゆを出荷しているのが 3 戸だけで、その他、当会に生まゆを納めているだけの農家が 9 戸と、合計 12 戸にまで減少している。

このような養蚕業の衰退の中で、生まゆを出荷する兼業農家であった代表の横井氏は、この地における養蚕業を存続させるには単価の低い生まゆの生産だけではなく、付加価値を高めた「製品」を世に送り出す必要があると危機感を募らせていた。

23 食と農の科学館（つくばリサーチギャラリー）農業技術ヴァーチャルミュージアム「養蚕技術発達史」より

## (2) まゆクラフトとの出会いから 会の結成へ

そのような折、農協系の雑誌「家の光」に山形県天童市の養蚕農家が「まゆ」を使ったフラワーアレンジメントを行っていることが掲載されていた。フラワーアレンジメントならひょっとしたら自分たちでもできるかもしれないし面白そうだからといった軽い気持ちで、昭和60年11月、朝日村養蚕婦人部のメンバーで作り方を習いに出向いたのである。2時間程度教えてもらった結果、作ってみようということになった。ちょうどその頃、村営の物産会館がオープンしたこともあり、そこでの委託販売をやるということからフラワーアレンジメントの作品製作は始められた。

生まゆは、生糸を紡ぐために出荷されていた群馬県の業者に一度出荷され<sup>24</sup>、乾繭した後買戻しを行う。一部は染色を施して材料にした。基本的には、乾燥したまゆを半分に切り、半分に切られたものを6層程度に割いて薄くし、花卉などに使う。慣れれば、材料を素材にするところまではそれほどでもないが、やはり、どのような作品にするか、製作者の感性と工夫が必要になる作業である。

製作は婦人部のメンバー19名で創め、現在は17名となっている。昭和61年4月には朝日みどりの里（道の駅朝日）内の物産会館で委託販売が開始されたが、その際に「朝日村まゆの花の会」も結成された。

当初はアレンジメントの基礎的な指導を引き続き受けつつ、作品作りを楽しみながら各地のクラフト展に出向き勉強していった。作品の企画を練ることや製作技術の向上に注力していった結果、翌年の昭和62年、新潟市で開かれた「シルクフェアにいがた」に出展し作品が高い評価を受けたのである。このことが契機となり、各地から講習会や販売の依

頼が殺到するようになり、新潟県推薦品の認定も受けるまでになったのである。

更に、昭和63年の「社団法人家の光協会」<sup>25</sup>の大会において、くず繭や羽毛を使った花の作品が“農産物に付加価値を付ける”という発想が評価され、「農林水産大臣賞」を受賞した。また、平成4年には第3回まゆクラフトコンテストでグランプリ受賞するなどして、技術力や企画力に加え、その知名度も徐々に上げていくようになった。



## (3) 工場の立ち上げ

このような実績が実を結び、平成8年には「朝日みどりの里」の一角に「シルクフラワー製作工房」が建設され、その運営を建設した朝日村（当時）から受託することになった。活動の拠点ができたのである。「朝日みどりの里」には「道の駅朝日」に加え「物産会館」や「宿泊施設」、「温泉施設」、「日本玩具歴史館」、「またぎの家」等の各種施設が併設されており、様々な人が訪れるエリア

<sup>24</sup> 現在は、新潟県の養蚕試験場から譲り受けた試験機器レベルの乾燥機があるので、各自が機器を操作して乾燥まゆに仕上げている。

<sup>25</sup> J Aグループに属し、出版文化活動を通じて農村文化の向上に寄与することを目的とした公益法人

である。そこで、この工房を活用し、体験製作や講習会を開催できるようになり、活動の幅は一気に広がっていった。

工房には、基本的には代表の横井氏のみが専従としており、土曜、日曜などの繁忙時にはメンバーが交代で勤務する形となっている。

工房完成後の平成 11 年から 3 年間、中間支援組織である N P O 法人都岐沙羅パートナーズセンターが行った「都岐沙羅（つきさら）元気づくり支援事業」<sup>26</sup>に申請し、助成を受けている。この申請に際し、自分たちが行っている会の目的や意義を見直し、地域社会の求める意義のある事業として会員も認識することとなった。養蚕業をこの地域に残していこうという社会的責任を負った、コミュニティ・ビジネスとしての活動として把握したのである。

この事業では、新潟県のネスパス<sup>27</sup>での消費者動向調査、コンピュータによる経営の効率化、クラフトキットのカタログ販売などを実現し、まゆの消費拡大を進めてた。また、同時期に「都岐沙羅元気づくり支援事業」に申請した他組織と委託販売やクラフト体験教室の開催を行うなど、連携、交流も積極的に行うようになった。

## 2. 事業内容

### (1) まゆ玉を使ったまゆアートの販売

活動の拠点でもある朝日みどりの里内の「朝日村シルクフラワー制作工房」でまゆ玉を使ったまゆアートの製作と販売を行っている。工房で販売されるアート作品はすべて会員が作ったもので、その場で購入できる。



会員は養蚕農家であるので、製作に必要な玉まゆは各自で当会に設置された乾燥機で乾燥させ、染色まで行っている。まゆ玉以外の材料は当会から購入している。

作品のデザインは基本的に作者が各々工夫しているが、代表の横井氏が購入者の反応を伝えたり、セット販売できるデザインなどのヒントを与えることもあるようだ。ただし、隣接する物産館での委託販売は会員が個人で納入しており、当会での管理は行っていない。

工房と物産館以外での販売については特に制限をしているわけではないが、現在のところ会員の中には販路を拡大しようとする動きはないようだ。

会員の企画品以外に、オーダーメイドで各種アレンジメント、コサージュ、ブーケの製作も行っている。これは、センターに会員が勤務して製作する形を採用しているため、人件費が支払われている。

当会の発足当初は公平性を重視して会員全員が同じ数量を製作することとしていたが、実際には作品によって売り上げに差が生じてきたので、現在では売り上げに合わせて製作するようにしたとのことである。売り上げ代金については販売代金から当会の手数料を差し引き、製作者に支払われる。ただし、研修旅行などの積立金は売り上げ代金から充てている。

<sup>26</sup> 新潟県と岩船広域圏が実施した「岩船地域ニューにいがた里創プラン」の一環の支援事業である。

<sup>27</sup> N'ESPASE（ネスパス）とは「新潟」又は「ネットワーク」を意味する“N”とフランス語で「空間」や「スペース」を意味する“ESPACE”を組み合わせた造語で、東京都渋谷区表参道から“食”を中心とした新潟県産品の販売、イベント、観光情報、Uターン就職情報の提供などにより、新潟の最新情報を発信するアンテナショップである。



## (2) 製作体験工房

工房では、まゆクラフトの製作風景を見学したり、製作キットを購入してその場で教えてもらったりしながら製作を体験することができる。工房に通いながらオリジナルブーケを自分で製作する事もできる。工房内には必要な材料が全て揃っているため、極端に不器用な人でなければ完成させることができるのである。

## (3) 桑の葉の出荷

養蚕に必要な桑の葉は会員農家の生産量で必要な分をまかなえている。余剰分の桑の葉は廃棄処分していたが、新潟県食品研究センターの働きかけにより、県内の食品メーカーが当会の桑の葉を仕入れて加工し「桑の葉パウダー」として発売し、当会でも商品として扱っている。

メーカーのホームページによると、『桑の葉はたんぱく質やミネラル類が豊富で、食物繊維やカルシウムといった栄養素を多く含んでおり、血中のコレステロール値や中性脂肪値を改善するなど昨今、話題になっている「メタボリックシンドローム」にも効果が期待できるという研究成果も発表されています。』とあり、さらに『食物繊維はごぼうの約8倍、カルシウムは牛乳の約5倍、カリウムはバナナの約5倍、β-カロテンはブロッコリーの約10倍、鉄分はしじみの約2倍、

ビタミンEはほうれん草の約8倍』と高い栄養価をアピールしている。

桑の葉は本来水に溶けにくい性質であるが、「桑の葉パウダー」はメーカー独自の製法により顆粒状にしたものをお湯に溶かし、抹茶状にして飲むものである。昨年当会からは2トンの桑の葉を出荷しており、メーカーからの代金は当会の手数料を差し引いて、納入した農家に支払われる。



## (4) まゆ、桑の葉関連商品の販売

前出の桑の葉パウダー以外にも「くわ茶」、絹糸で作られた「ボディータオル」、「絹石鹸」、顔のマッサージ効果と古い角質除去が同時にできる「エステまゆ」、ラベンダーの花穂をまゆ玉の中に入れた「ラベンダーまゆ」など、「美容と健康」、「癒し」といった最近のヒット商品に共通の要素を備えた商品群の開発が行われている。また、これら商品群に使われている桑の葉やまゆは朝日地区産であるため、トレーサビリティが極めて明確であることも重要なポイントである。

まゆ関連商品のうち「ボディータオル」と「絹石鹸」は朝日地区産のまゆを仕入れてい

る製糸メーカーの製品の小売であるが、「エステまゆ」、「ラベンダーまゆ」はともにまゆ玉の原形を残した比較的加工度の低い製品であり、人件費のかからない利益率の高い商品である。「エステまゆ」についてはテレビ番組でタレントがまゆ玉の良さを紹介したこともあり人気も高く、安定した売り上げを維持しているとのことである。



### (5) 教育活動及び出張講習会の開催

代表の横井氏は地元中学校の家庭科の授業で講師としてまゆクラフトについて教えるほか、小学校の総合学習でも朝日地区の養蚕業を通じてふるさとを知ってもらうための授業を行っている。また、高校でも地域経済学の講師を勤める。

これ以外にも、近隣の宿泊施設等に出向いて、まゆクラフトの製作指導を行うこともあり、地域との連携による事業の認知度向上に、活発に取り組んでいる。

## 3. 事業の収益構造と課題

### (1) 収支構造

収入の多くは、まゆアートの委託販売から得られる手数料、オーダーメイド作品やまゆ単品の売り上げ、桑の葉などの販売手数料、講師謝金が占め、売り上げは年間約 900 万円である。

その他、平成 8 年より「特産品開発助成金」といった名目で村からの助成金があり、初年度が 150 万円で、その後毎年 10% ずつ減額し、現在は支給されていない。

主な支出は人件費が約 400 万円、その他はまゆの仕入れ、材料費、市に支払う工場の賃料などである。工場の賃料は月額 3 万円であり、平成 21 年 4 月からは別途光熱費負担が発生している。

### (2) 収支バランス

収支のバランスに関しては工場の賃料が低く抑えられていることもあり、赤字が常態化するほどではないものの決して楽な状態ではない。利益の獲得が目的ではないとしても、安定した運営には収益力の向上が課題となっている。



収益力の向上には利益率の高い商品の開発や、ある程度の取引高を維持することが不可欠であるが、当会では前出のNPO法人都岐沙羅パートナーズセンターが派遣した商品開発アドバイザーの支援を平成 20 年 4 月より 6 回受けている。

しかし、当会の専従が代表一人という状態

では、商品開発や販路拡大のアイデアを実践するだけの余力がなく、また、大型受注に対応できる生産体制も整えにくいのが現状である。

#### 4. 組織・事業内容から見た 「コミュニティ・ビジネス」としての 特徴と課題

軽い気持ちで始めたまゆのアートフラワーであったが、次第に地域の養蚕業維持という社会的責任を感じるようになった。更に、最近はこの事業を継続するためにも地元の養蚕業が続いてくれなければと思うようになってきており、双方が一体化してきている。

まゆを作るのも、それを材料にするのも、作品を作るのも、販売するのも地元の女性であり、地域も村上市の朝日地区に限定されていることから、コミュニティ・ビジネスそのものである。

ただ、一部で教育活動への参画もあるが、非営利法人としての性格は弱く、NPO法人化は行えないと考えているようだ。ならば、営利企業にしたらどうかということになるが、そこまでの決断はできていない。当初のメンバーから2名が減っているが、新たに入会した者はいない。20年を超える組織でメンバー間入れ替えがないということは、そのまま高齢化が進んでいることになる。このことが、前項で述べた収益力の課題ということと関係している。

子育ての一段落した年齢層に向けて新たな会員の獲得も模索しているようであるが、会の発足当初からメンバーが変わっていないこともあり、肉親が会員にいる人などは入りにくい状況でもあるようだ。しかし、事業規模を拡大すれば、若年者にとって魅力のあるビジネスに変貌を遂げる。そうすれば、村上市朝日地区ばかりか市内の他の地区や市外、県外からの人材獲得にもつながるのではないだろうか。

代表は唯一の専従であり、工場の来客対応以外にも経理や対外的な窓口など、多くの業務をこなしている。しかし、代表が多くの業務を担当すると他の会員の参加意識が下がる傾向もあるため、当会ではこれまで代表が行ってきた商品開発については他の会員にも参加してもらい、なるべく多くの会員に分担してもらおうようにしている。

現在のメンバー内での活性化と新たなメンバー獲得が収益の改善に寄与することと考えられる。

## 有限会社 有アンド長(アリアンドナガ)

■所在地：神奈川県横浜市都筑区荏田南

5-18-17-2F

■電話番号：045-944-1714

■代表者：代表取締役 有澤つあ子

■収入：30,000 千円

■従業員数

- 常勤役員 2 人
- パート 5 人
- 他にフリーランスのライター等約 20 人

■対応者：代表取締役 有澤つあ子 氏



### 1. 組織設立の経緯と事業概要

当社は 1999 年 7 月に設立され、横浜市北部で地域コミュニティ紙の発行と関連する事業を行う会社である。広告雑誌的な既存コミュニティ紙とは異なり、紙面と連動したイベント等を様々な組織とのコラボレーションで実施しており、地域住民が求める情報の提供と地域住民から得た情報の発信を行っている。

#### (1) 起業

雑誌やPR誌の編集・制作に携わってきた二人の女性が地元のコンサートを企画するボランティア活動を通じて知り合い、地元には面白い方がたくさんいるのに、それを知らせるようなタウン紙がない事に不満を感じて始めたのが地域コミュニティ紙事業の発端であった。その二人の女性とは、有澤氏と長沼氏で、二人の名字からそれぞれ先頭一文字ずつの漢字を使い「有限会社有アンド長」と名付けた法人を設立する。

既存の地域情報紙は、広告収益を柱に据えているため、どうしても広告中心の編集になっていた。これでは折込チラシを冊子にただで、本当に地域の人が望んでいる情報紙になっていないと考え「見るだけではなく、地元の人たちを巻き込んで楽しめるような地域情報紙があった方がいいジャン！」<sup>28</sup>という思いで始めている。

#### (2) 地域コミュニティ紙の創刊

最初の地域情報紙は「地域ダス」と名付けられ、当初の読者層としては、大人も子供も家族で楽しめる紙面を目指したが、現在では女性を中心として考えている。更に、自分たちの住んでいる横浜市都筑区がこれから創られていく都市であり、区自体の成長が面白いと考え、都筑区の人を読んで楽しいもの・面白いものを制作していこうということで、都筑区の人を対象にすることになった<sup>29</sup>。

当初、周囲からは大変だからすぐつぶれるといわれたが、1999 年 7 月に創刊した「地域ダス」も既に 10 年目を迎えることになった。

父親とか、高齢者を意識したものも特集し、特集の面白さから多くの読者が読んでくれるようなものを制作してきたが、広告をとるのが大変であった。無料配布であるから制作費等は広告費に頼ることになるが、これがなかなか集められない。

特集中心の、地域の人に楽しんでもらえるタウン誌の発行を何かと心がけてきたが、常に「広告中心でないとタウン紙は成り立たない」と葛藤してきており、現在も変わらず葛藤中とのことであった。

<sup>28</sup> 当社ホームページの『「有アンド長」が目指すこと』から

<sup>29</sup> 現在は横浜市青葉区地域にも配布されている。



「地域ダス」創刊号

### (3) 第二の情報誌「あら、ステキ！」の創刊

創業から6年目の10月、ホームページ上でブログを開始するとともに、第二の情報紙「あら、ステキ！」を創刊している。「あら、ステキ！」は女性の仕事と暮らしを応援する地域情報誌で、横浜市都筑区と青葉区、緑区、宮前区<sup>30</sup>の一部に年5回発行で毎回約12万部が配布されている。

「地域ダス」で取り上げた地元で活躍している人物の中には都筑区や青葉区に住んでいる女性が多いことから、この地域の女性を対象に、カラー版のタウン紙を出そうということになっ

<sup>30</sup> 都筑区と青葉区は神奈川県横浜市北部の区で、青葉区は東急田園都市線沿線に位置し、都筑区はあざみ野駅を起点とする横浜市営地下鉄の沿線に位置する。あざみ野駅は東急田園都市線の沿線駅でもある。東急田園都市線は東京都世田谷区の二子玉川を經由し、渋谷から都心へ、更に押上駅から東武線に乗り入れており、横浜市北部は東京都心へのアクセスが良い。この横浜市北部の住民は俗に横浜都民といわれるように、港横浜とは都市形成過程が異なるため文化圏・経済圏も港横浜とは異なる都市圏を形成しているといわれる。尚、都筑区は港北ニュータウン計画（30万人）の中心エリアとなっている。

たのである。

この地域には、高収入家庭で高学歴の女性が多く、また、そういった女性は自己実現意欲が高く、その欲求を満たすような仕事を持ちたいと考えている。そこで、「地域ダス」では2007年度より女性の就職支援を一つのテーマにしているが、「あら、ステキ！」では、自ら起業する女性の応援を一つのテーマとすることにした。



「あら、ステキ！」創刊号

### (4) イベントとの連動

地域の情報提供をより立体的に進めるため、例えば紙面上で料理の記事と料理の先生を紹介するだけでなく、料理に係るセミナー等も開催するようにした。

もとは読者とのコミュニケーション度を高めようとの試みであったが、次第に紙面と連動する形が増加し、イベントの企画・運営も当社の事業の柱に育っている。

## 2. 事業内容

### (1) 二つの地域コミュニティ紙の発行

既述のように、「地域ダス」と「あら、ステキ！」の二つの地域コミュニティ紙を発行している。

「地域ダス」は横浜市都筑区と青葉区に密着した地域情報紙で、(2)のイベントと連動して女性の再就職を応援している。

「あら、ステキ！」は地元の女性たちがつくる地元女性のためのコミュニティ紙で、年5回発行している。イベント等と連動して、女性の起業を応援している。

### (2) 横浜市と協働で「再就職応援フェスタ」開催

仕事をどのようにして見つけたらいいのか、特別な技能や技術を活かして仕事をするにはどうしたらいいのか、といった事で悩んでいる女性をターゲットに「地域ダス」で「女性のお仕事見本市」という特集を組んだところ反響が大きかった。そこで、随時女性の就業に関わる特集を組むとともに、限られた時間の中で子育てをしながら地域の女性が希望する仕事に就けるよう、横浜市との協働事業として女性の再就職を応援するイベントを開催するようになった。

「再就職応援フェスタ」である。

地域で働く 女性のための合同会社説明会

## 再就職・転職 応援フェスタ

正社員・パート 派遣 求人したい 事業主のみなさまへ

ブース出展者募集!

開催日 ● 2009年 9月18日(金) 10:00~15:00

会場 ● アートフォーラムあざみ野  
(男女共同参画センター横浜北、あざみ野駅北徒歩5分)

出展 ● 地元企業を中心とする求人ブース、企業PRブース  
(企業から働きやすい女性に向けたワークライフバランスや福利厚生などの紹介、企業から働きやすい女性に向けたワークライフバランスや福利厚生などの紹介、企業から働きやすい女性に向けたワークライフバランスや福利厚生などの紹介)

協賛事業実施者：横浜市経済局内閣府補助金、男女共同参画センター横浜北、(有)有アンド長 地域ダス編集部 協力：廣田新聞社  
 後援：あざみ野地区協議会、たまプラーザ地区協議会、センター南地区協議会、センター北地区協議会、社会福祉協議会、社会福祉協議会、大宮地区協議会、社会福祉協議会、神奈川新聞社、財団法人横浜企業経営支援財団 (DEC)、NPO法人びーのーのーの

出展お申込み

横浜市、男女共同参画センター横浜北、地域情報紙「地域ダス」がフェスタを応援します。

この事業ならではの人事確保・PR効果を期待ください!

出展料 42,000円 (①②③すべて含んだ料金です)

① 地域ダス9月号 広告掲載	② 「フェスタ」ブース 出展	③ 求人メルマガ 「お仕事探しメール」 配信
年5回発行、横浜市都筑区・青葉区に2つあり、発行部数1万5千部、上記料金には紙面1枠分が含まれます。ご希望の枠数に応じてお申し込みください。	1ブースにつき、幅約1.5m、奥行き約1.5m、高さ約1.5mのブースを基本とします。	毎週木曜日に4回配信いたします。掲載中の企業様のみの配信となります。
		クワイアード アクセス!

【お申込み・お問合せ】 有限会社有アンド長/地域ダス編集部  
 Tel:045-944-1714 Fax:045-944-1399  
 URL: http://www.dassama.com

2009年の「再就職・転職応援フェスタ」出展者募集要項

2008年は9月25日に横浜市営地下鉄と東急田園都市線の乗換駅である「あざみ野駅」から徒歩5分の「アートフォーラムあざみ野」で開催されている。この「再就職応援フェスタ」は、「地域ダス」の発行に際し、毎月地元企業の求人と再就職に役立つ情報を提供しつつ、9月の開催日に集約する。

この秋、きっぱり仕事を見つけよう。女性が活躍する地元企業の求人44件掲載!

2ページ フェスタ先取りガイドをよく読んでココロの準備万端に!

全ページ 多様な求人情報のほか、女性の能力を上手に活用している企業の紹介、My Job 職種(30代~50代女性の仕事事例)など読みどころ満載。

発行(有)有アンド長 地域ダス編集部 TEL:045-944-1714 FAX:045-944-1399  
 〒224-0007 横浜市都筑区程原5-8-17-2F ●都筑区・青葉区に3万部配布

紙面のマークの見方  
 フェスタにブースを出展する企業  
 トークコーナーに出展  
 地域ダスは女性の再就職と地域生活も応援します。

ワタシの中の新しい扉を開けよう。  
 新しい分野の仕事、資格や主婦経験を生かせる仕事も勢ぞろい。女性に期待する多様な企業があざみ野に大集合します。仕事をみつめる絶好のチャンス!

出展ブース  
 女性が活躍する地元企業40社以上  
 女性が活躍している企業の求人ブースや働く女性を応援する盛装ブースが多数出展! これからの社会を担っていくべき企業ばかりです。

トークコーナー  
 女性の能力を引き出す工夫、働きやすい環境づくりなど。企業のトップやスペシャリストが語ります。求職中の女性にも企業の方にも役立つスペシャルトークです。

地域で働く女性のための合同会社説明会  
**再就職応援フェスタ2008**  
 9月25日(木) 10時~15時  
 アートフォーラムあざみ野

相談コーナー  
 人気のメイクやカラーアドバイザーはじめ、45歳以上の働き方相談など5つのコーナーがオープン。

情報コーナー  
 出展企業情報やセミナーなどの情報がいっぱい。再就職に役立つ情報満載。

参加無料 出入り自由

30代~50代女性の活躍を応援する「あざみ野」の女性に人気のイベントです。

主催 横浜市経済局内閣府補助金、男女共同参画センター横浜北、地域ダス編集部  
 後援 あざみ野地区協議会、たまプラーザ地区協議会、センター南地区協議会、センター北地区協議会、社会福祉協議会、社会福祉協議会、大宮地区協議会、社会福祉協議会、神奈川新聞社、財団法人横浜企業経営支援財団 (DEC)、NPO法人びーのーのーの

内線は変更になる場合があります。

2008年「再就職応援フェスタ2008」告知記事

「再就職応援フェスタ」で求人を行う企業は、「地域ダス」掲載広告費と当日のブース代金として4万円を支払い参加する。この場合、紙面に掲載されるのは単なる求人広告ではなく、求人企業が求める人材について取材した記事をメインにしている。

多くの求人紙の場合、業種や職種が書かれているだけで、具体的にどのような仕事をするかが分からないことが多い。例えば、鉄工所の求人といっても、その中で女性がどのような仕事を任されるのかが説明されていなければ働きたいと考える人も出てくるが、単に鉄工所とあるだけでは敬遠してしまう女性が多い。求人広告に職務内容がわかりやすく説明されていない事が多いのである。

一例では、一般的に人気の低い不動産業の営業を募集する場合に、具体的にどのような営業

を希望しているのかを募集企業側に取材して掲載したところ、「再就職応援フェスタ」当日には多くの応募があったのである。

募集企業が小さな企業の場合には、実際の仕事内容ばかりでなく、「経営者の考え方」といったものも応募先を選択するうえで大きなポイントになっているとのことであった。今後は「女性の就職促進に取り組む企業」を中心に取材を進めていくとのことである。

また、NPO等からの求人が多いのもこの事業の特徴となっている。同社ではNPOとのコラボレーション事業も多く、それが切っ掛けで、このような形の求人を活用しているのである。

NPOというと、費用をかけずにボランティアを募集しているように想像するかもしれないが、それでは必要とする人材を集める事が出来ないで広告掲載もしている。特に、NPOには地域性の強い団体が多いので、コミュニティ誌への掲載は多いとのことであった。

昨年は40社が参加し、概ね600人位が来場し、20件位が成約している。

### (3) 他の機関とのコラボレーションによるイベント等の開催

横浜市といった自治体との協働だけでなく、様々な組織とコラボレーションをしており、地域コミュニティ紙の媒体価値を向上させている。

#### 《JAとのコラボレーション》

地元の「JA横浜メルカートきた」とは地場産野菜の紹介を兼ねて、食材を活かした調理方法等のセミナーを開催している。講師には、その時の食材に合わせて的確なテーマを選定してもらえる方に依頼している。

この催し自体が発行紙の紙面づくりに反映されている。講師には謝金が支払われているが、講師本人にとっても自身の活動のPRになっていて当社、JA、講師の三者ともにメリットのあるコラボレーションといえる。

開催にかかる費用はJAが負担するが、途中

JAのPRタイムを設け、参加者にアンケート調査を行う。アンケート結果についてはJAにフィードバックしている。

The collage features several distinct sections:

- JA横浜メルカートきた:** Promotes a market event with fresh produce and cooking demonstrations.
- JA横浜ベントアップクッキング:** Announces a cooking event with a theme of 'Local vegetables and rice flour to make healthy! Delicious! Autumn's taste'.
- JAまつり:** Details a festival held on November 15th and 16th, featuring various activities and food.
- JA横浜JAMの会:** A recruitment notice for a women's club, highlighting its focus on social activities and community support.

2008年は11月25日と26日のJAまつりに合わせて11月25日に二人の講師で二つのコースを同時開催している。テーマは「地元野菜と米粉でつくるヘルシー！おいしい！秋の味」で、人参の美肌ジュースや小松菜と米粉のロールケーキ、根菜コロッケなどの作り方が指導された。ちなみに「あら、ステキ！」の記事によると、横浜市の小松菜の収穫量は日本で2番目と記されている。

#### 《NPOと共同でコンサートの開催》

介護や看護、仕事で疲れている方々を癒そうと、介護福祉関連のNPOと共同でコンサートを企画している。

これには、会場近くの商店街も参画し、都筑区の庁舎内にある都筑公会堂で2003年から毎年開催している。



イベント連動型、地域女性とのネットワークといった強みを活かして、固有の領域を確保して展開していくことが肝心であろう。

#### 4. 組織・事業内容から見た「コミュニティビジネス」としての特徴と課題

##### (1) 潜在的な地域課題に対応

当社は自らが地域住民として既存コミュニティ紙に抱いていた不満を解決すべく起業した事例である。

最初は個人の抱く不満に過ぎなくても、それが地域の人に受け入れられていったという事は、潜在的に多くの人が同様の不満を抱いていたのであり、その地域社会には新たなコミュニティ紙へのニーズがあったのだといえる。潜在的な地域課題だったのである。しかし、地域課題といっても、常に顕在化しているとは限らない。緊急性のないような課題の場合、なかなか顕在化しない事が多い。

当社の場合は実際に会社設立までしているので、二人の女性の「軽い気持ちから」というと語弊があるかもしれないが、少なくとも個人レベルでそれほどの緊急性のなかった不満が、新たなコミュニティ紙を発行するという試みで、本質的な地域課題として顕在化したものと考えられる。

一例として主婦の生活スタイルに合わせた就労希望があることは顕在化した課題であった。しかし、その事を直接的にとらえると、直接的な解決策しか生まれてこない。例えば、雇用する側に雇用形態の変革を要請するといったことである。

ところが、生活スタイルに合わせた就労希望の中には、自ら起業するという側面もある。そのことを地域コミュニティ紙の発行の中で嗅ぎ分けてきたともいえる。

##### (2) 地域住民への情報の提供のみならず、地域住民の声を域外に発信

他の組織とのコラボレーションで様々なイベ

ントを開催している。このイベント開催はより良い記事を地域コミュニティ紙に掲載するといった目的にも連動している。

このイベント開催をコラボレーションの相手組織の立場からみるとどうであろう。できるだけ効果的な結果が得られるところと連携したいと考えるのは当然である。では、当社と組むことに他にはないどのようなメリットをみているのであろうか。

小さい組織だから小回りがきいて、大きな組織に依頼するよりもコスト的にメリットがあるのは確かである。しかし、そのような事は多くの小規模零細企業に当てはまる事であって、そういった事業者は他にも少なからず存在する。では決定的な違いは何か。それは地元女性とのネットワークである。

紙面づくりのための取材などを通して、地域の様々な女性と知り合い、多様なネットワークが築かれている。単なる広告取りではなく、取材を通してフェイス・トゥ・フェイスの交流があるので、信頼関係も醸成される。このことが、地元の女性の声を聞きたいと考えている依頼者にとって、当社を選定する大きな理由となっているのであろう。

ネットワークという以上、当社だけが結接点ということではない。イベントの講師となる先生は、自分が主宰する教室に多くの生徒を抱えている事が多く、その先生のセミナーということで、多くの生徒も参加するとのことである。先生も結接点になっているのである。

加えて、スタッフも女性ということで、女性の機微を把握し相手に伝えることができるということも挙げられる。逆に考えるなら、地元の女性がやっているからこそ、多様な女性とのネットワークが築かれ、地元女性の声を伝える事が出来ているといえる。

このようにして、情報を地域住民に提供するだけでなく、地域住民の声を域外も含めた事業者提供しているのがこのコミュニティビジネスの大きな特徴となっている。

### (3) クロスメディア戦略の深化

本コミュニティビジネスの事例では、イベントを実施することでコミュニティ紙の記事の価値を上げている。また、コミュニティ紙があるからこそ、イベントそのものの価値も向上し、相乗効果が発揮されている。つまり、クロスメディア戦略が採用されているのである。

若い女性向けのファッション誌では、誌面とイベント（ファッションショー等）の連動に加え、携帯電話向けサイトも含めたWeb上の仮想店舗を組み込んだクロスメディア戦略が採用されることが多くなっている。

ファッション誌の発行者としては雑誌が売れて多くの広告が掲載されることが収益につながるわけだが、広告を出す企業が期待するのは商品の売り上げである。最近のファッション誌の発行におけるクロスメディア戦略では、イベント開催期間中に目標の商品がほとんど完売してしまうこともある。短期集中による商品販売に雑誌が活用されているのである。当社はこのような方法をコミュニティビジネスで採用しているわけである。

上述のように、多面手的な情報提供は地域住民、特に女性との多様なネットワークを築いているからこそ可能な事業である。しかし、このようなクロスメディア戦略は、インターネットや携帯電話の高度化と低価格化による普及で環境が大きく変化してきている。

全国展開をしている既存のコミュニティ紙発行元も、コスト的要請から画一的な面が多かったコミュニティ紙を、ICT<sup>31</sup>を駆使して地域性をより高める傾向を強めている。実際に当社と同じ神奈川県内の新聞社系地域コミュニティ紙は、ほぼ週刊で発行されており、記事執筆能力を活かした生活情報紙としての側面を際立たせ

てきている。

こうなってくると、現在の強みそのまま持続するとは限らない。もちろん、フェイス・トゥ・フェイスのネットワークであるから一朝一夕で真似できるわけではないが、ICTに慣れ親しんだ若い世代の割合が増加する事を考慮するなら、その対応を強化する必要があると言えよう。

まずは、Webサイトの双方向性を強化することから始まり、これからの地域住民の生活スタイルに合わせたクロスメディア戦略の深化が求められているといえる。

この事が、直接的には宣伝広告費の奪い合いがますます激化しているコミュニティ紙業界の中で勝ち残り、地域住民が求める情報提供と地域住民の情報発信を継続していくことにつながるものとする。

<sup>31</sup> Information and Communications Technology (ICT) = 「情報通信技術」と和訳される。移動体通信網の整備、固定通信網の高速大容量化などのインフラと、それらを支える技術の飛躍的進歩によって、インターネットを中心とした通信ネットワークを生活やビジネスなどに活用できるようにしたもの。Information Technology (IT) = 「情報技術」とほぼ同義語。

## 特定非営利活動法人 KOMPOSITION

■所在地：東京都渋谷区南平台町 4-8-205

■電話番号：03-3463-8159

■代表者：代表理事 寺井元一

■収入：36,609 千円（平成 19 年度）

■従業員数

- 有償の定期パート 4 人
- 無償定期パート 1 人
- 無償不定期パート 5 人
- 無償イベントボランティア 約 50 人

■対応者

代表理事 寺井元一 氏

PR担当 佐藤 慎 氏

北池智一郎 氏 ほか



### 1. 組織設立の経緯と事業概要

代表理事を務める寺井氏が大学院生時代に“社会的メッセージを自分たちが楽しめる形で発信する”をコンセプトに友人らと創設したサークル“komposition”が母体である。

その後、運営基盤の強化を図るため、'02 年 11 月に NPO 法人化、本拠地を東京都渋谷区に移転し、当初は渋谷区内の落書き問題に対する解決策として公園管理者の了承のもとで合法的に壁面アートを描く“リーガルウォール”を行政に提案し、実現する。

その他にもアーティストに表現の場を提供する様々な活動を広げながら、ストリートスポーツ、マイナースポーツへの支援活動にも乗り出していく。

#### (1) サークル“komposition”創設

代表理事を務める寺井氏は高校生時代に政治に興味を持ち、大学に進むと知人の紹介で代議士のボランティアスタッフとして雑務や広報活動などを行っていた。

同じ時期に映像制作のサークルを立ち上げた寺井氏は、代議士のプロモーション映像を

サークルのスタッフとともに作り上げる活動の中で、芸術的才能を持つ者が、その道で成功するための道筋を描けていないことにジレンマを感じていた。また、それらアーティストと社会一般の認識には相当のギャップがあることも実感する。

多くのアーティストが日の目を見ずにその夢を諦めていく状況を「もったいない」と感じた寺井氏は、若者といっしょになって道を拓き、「若者だからこそ見えることを社会に伝えていくしくみ」を作り上げるためにサークルとしての komposition を創設する。

サークル創設当時の活動資金は参加する各人の持ち出しであり、打ち合わせも近くの喫茶店で、といった状態であった。当時の活動内容は“政治”と“若者”を結びつける様々なイベント運営が中心であり、経費をかけずにイベント会場を確保するしくみ作りや、若者と政治家とのユニークなトークイベントの企画を行い、企画や運営に関する独自のノウハウを蓄積していった。

しかし、そこでは事業を継続していけるほ

どの収入は得られず、メンバーが各々アルバイト等で生計を立てながら、活動する時間を捻出する状態が続いていた。

## (2) NPO 法人 “komposition-standard” 設立、そして “KOMPOSITION” へ

その後、寺井氏はイベント企画を通じて知り合った会社経営者から様々な仕事を請け負うようになり、これまでのメンバーが各自でアルバイトをしながら割り勘で経費を負担するやり方から、サークルとして収入を得て活動資金を増やすやり方へと転換していった。仕事内容はデータのPC入力作業や着ぐるみショーの荷物運搬など、本来の活動内容とは関係はないが、若者が大人数でこなすような仕事内容が中心であった。

活動資金を増やすと同時に、今後も継続的に活動することを考えた場合には事業体として法人化し、きちんとした資金計画、管理のもとに活動することが必要であると考え、“komposition-standard” の名称でNPO法人設立申請に踏み切る。法人設立認証取得と同じ時期に初期費用なしで六本木に事務所を借りることができ、念願の活動拠点も確保することができた。

その後、事情により事務所からの退去を余儀なくされるが、その頃には敷金や礼金を払える状態であったので、六本木を離れて自分たちの“遊び場”でもある渋谷に活動拠点を移すこととなった。

移転とともに活動が本格化する時期を迎え、団体の名称をわかりやすく、活動をもっと大きくしたい、との思いから大文字表記とした現在の “KOMPOSITION” へと変更する。

# KOMPOSITION

KOMPOSITION ロゴ

## (3) 活動が本格化

渋谷に移転した頃から本格的にNPOとしての活動に取り掛かる。

その頃はまだ主幹となる活動を探している時期で、「お金で解決するのではない、今の自分たちにできること」を模索していた。

街中を廻って住宅やビルの壁面、シャッター扉などへの落書きを目にして、リーガルウォール<sup>32</sup>を思い立つ。

公共の建造物などに描かれた文字や絵の多くは管理者に許可なく描かれたものであり、違法行為として処罰の対象である。しかし、落書きの中には作者の才能を感じさせるものもあり、壁をきれいにしてから管理者の許可のもとで描くのであれば、それは芸術作品であり、その他の無秩序な落書きは減ると考えた寺井氏は、'03年10月末ごろから、渋谷区に「落書きを消すから絵を描かせて欲しい」と提案する。しかし、区からは「消すのは良いが、描くのはダメ」と絵を描くことへの許可は出ず、仕方なく宮下公園内の落書きを消して廻る活動から開始した。

ほぼ毎週のように落書きの消去と区役所への報告を繰り返し、約5か月後の'04年3月によりやく宮下公園に絵を描く許可が出たのである。



<sup>32</sup>管理者の許可を得たうえ公園や建造物の壁面に合法的にペイントアートを施す活動を指す。

## (4) 活動範囲の拡がり

宮下公園においては落書きの頻度が従来の1%未満になるなど抑止効果が実証されたことで、渋谷区内にビルの壁面をキャンバス化する活動が一気に広がりを見せる。さらに'07年は横浜市が桜木町の高架下をアート空間として運営する実験にも参加、'08年は渋谷周辺ビルのオーナーから内壁、外壁を借り受け、作品発表と修練の場として表現者に提供する活動や、六本木ヒルズのカフェと連携してアーティストに活動の場を提供する活動など、精力的にその事業活動範囲を広げていく。

さらに壁面アートの支援活動と並行して'05年からはストリートスポーツ、マイナースポーツへの支援も開始する。

屋外でのバスケットボール“ストリートボール”の最高峰トーナメントを主催するほか、都心部でランニングをするランナーに、より充実した“走る環境”を提供する為のドリンク類提供やスポーツシューズの貸し出しなどを行い、ストリートスポーツの底辺拡大を支援している。



また、世界トップレベルの選手を擁しながら日本国内ではマイナースポーツ的な扱いである「セパタクロー」を盛り上げる為に司会やDJを組み込んでショーアップしたイベントを開催するなど、その活動は独創的でありながらも非常に的を射ており、活動範囲は拡大と深化を急速に進めている。

## 2. 事業内容

以下、活動内容についてKOMPOSITIONホームページより抜粋



### (1) リーガルウォール（東京都渋谷区）

ビルオーナー、公園の管理者から許可を受け、壁面などをアート作品のキャンバスとして運営する活動

#### ○宮下公園（渋谷区宮下公園）

制作：2004/3/25～4/11

展示：2004/1/12～現在

#### ○渋谷川再生（渋谷川護岸）

制作：2004/5/8～5/16

展示：2004/5/17～2005/4/30（現存せず）

#### ○宇田川町（渋谷区役所横擁壁）

制作：2005/3/24～3/30

展示：2005/3/31～現在

#### ○宮下再生（渋谷区宮下公園）

制作：2005/6/29～（一時停止中）

展示：2005/9/1～現在

#### ○ジュネスビル（渋谷区宇田川町）

制作：2005/8/4～8/22

展示：2005/8/23～現在

#### ○渋谷ビルヂング（渋谷区宇田川町）

制作：2005/12/15～12/23

展示：2005/12/24～2006/9/20

（現存せず）

#### ○渋谷ビルヂング 2006（同上）

制作：2006/9/21～9/26

展示：2006/9/27～現在



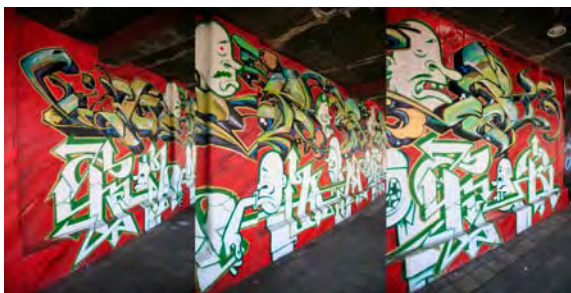
## (2) 桜木町ON THE WALL (旧桜木町駅・横浜駅間の高架下壁面)

国内有数のストリートアートで知られる、桜木町の高架下壁面について、横浜市からの依頼によりアート空間として実験的に運営。

制作：2007/2/3～3/4

展示：2007/3/5～2008/9

(壁面工事のため展示を停止)



## (3) ON THE WALL (2008/4～ 目黒区自由が丘、渋谷区初台、渋谷区宇田川町)

新たなアーティストを募って作品を描き変え続けることで、壁を“アートバトル”の場に変える活動。従来のリーガルウォールの発展型と位置づけられている。渋谷周辺のビル外壁・内壁をオーナーから預かり、ストリートアートをはじめとする表現者に作品発表と切磋琢磨の場として提供する。



## (4) ART CAFE (2008/7～ 港区六本木)

六本木ヒルズにあるカフェ、「hills cafe/space」と連携してイベントを企画運営し、アーティストに活動の場を提供

## (5) ALLDAY (2005/08～ ALLDAY 5 ON 5 TOURNAMENT)

ストリートから高校・大学・クラブチーム・実業団・外国人などあらゆる壁を取り払い、最高のバスケットボールゲームの機会を提供する目的で生まれた活動。渋谷・代々木公園にて5対5の国内最高峰を決める大会を実施。(年4回)



## (6) RUNNING CAFE (代々木公園：2005/8～ 駒沢公園：2006/7～)

ジョギング目的からトレーニング目的まで、より豊かなスポーツライフを多くのランナーに提供するための活動。公園のランニングコースや陸上競技場にて、市民ランナー向けの各種サービス(スポーツドリンクやシューズ試し履きの無償提供等)を実施。

## (7) セパタクロー

(蹴[kelu] : 2008/3～ FLYING LEGS UNION  
N : 2008/9～)

セパタクローは「足のバレーボール」「空中の格闘技」として知られる東南アジア発祥の世界的スポーツで、日本代表チームは世界選手権 3 位など、高い実績を持つ。蹴[kelu]ではライブハウスや屋外スペースにて、世界初・日本発のセパタクローエクストリームイベントを実施。「魅せる」セパタクローの活動の場所を提供。また、日本セパタクロー協会と KOMPOSITION によるセパタクロー支援プロジェクトとして日本のセパタクローのポータル WEB サイト FLYING LEGS UNION をオープンするなど、KOMPOSITION ではセパタクローの盛り上がりを支援する活動を行っている。



## 3. 使命の社会性

KOMPOSITION のミッションはアスリートを含む表現者に発表の場を提供することで、潜在的な能力の発掘や、多彩な才能による豊かな社会の実現を図ることであるが、同時に表現者らを支える多くのスタッフにもイベントの成功を通じて自己実現の機会を提供している。多くの若者がボランティアとして参加する背景には様々な理由があると考えられるが、日本経済の停滞を一因とした非正規雇用者の増加もそのひとつであろう。

内閣府の平成 20 年版「青少年白書」によれば、平成 19 年における 25～29 歳及び 30～34 歳の労働人口に占める非正規雇用者の割合は、それぞれ 28%と 26%であり、年々増加傾向にある。また、2006 年に民間教育機関が実施したアンケート調査によると、正規雇用か非正規雇用かに関係なく、25～35 歳の男女が職業を選択するうえで「自分のやりたい仕事であること」を重視する傾向があり、また「将来の目標を持って仕事ができる」ことは「仕事の充実感」との関連が深いとする一方で、非正規雇用者のうち現実に「将来の目標を持って仕事ができている」と答えた割合は 32.0%に過ぎなかった。この結果からは多くの非正規雇用者が自己実現の意欲を持ちながら将来の展望が持てていない様子が窺える。日本経済が停滞する中で若者のエネルギーは確実に行き場を失いつつあり、社会には今こそ溢れ出るエネルギーを受け止める器が求められている。

KOMPOSITION の活動は行き場を見失ったエネルギーを、豊かな社会の実現に向けていく作業そのものであり、それは現代社会の強烈な要請に応える活動であるといえるであろう。

金銭的な充足よりも自己実現を重視する若者の指向は非営利活動にとって追い風であるし、社会的要請に応える活動は、のちに新たなビジネスを生むための原動力となる。

## 4. 自治体や地域とのつながり

もともと KOMPOSITION の活動は渋谷区とのやり取りから始まったのであり、現在も公園を会場として使うイベントが多いことから、自治体とは継続した協力関係にあるといえる。しかし、リーガルウォールの対象が公共の建造物である場合、芸術的意義が建築計画や地域住民の価値観、地域にもたらす経済効果より優先することは稀で、作者の意向が作品に反映しにくい面もある。したがってアート関係の活動ではビルオーナーや飲食店など、民間事業者とのつながりが深い。

さらに、KOMPOSITION は自分たちの活動を発信しやすい環境として渋谷を選んでおり、実際に活動エリアが新宿区、目黒区、港区、世田谷区、横浜市にも及んでいることから

わかるように、渋谷という地域のために活動しているわけではない。

したがって KOMPOSITION が行う活動の受益者は地域住民よりも就学、就業、遊興の為に都内や関東近県から渋谷、表参道、原宿などに集まる若者たちであり、いわば同じ目的意識を持った昼間人口のコミュニティに向けた活動という側面がある。

渋谷区の昼間人口は、隣接する大型商圏を持つ区部と比較して、絶対数では下回るものの、20代、30代の構成比が高い。夜間人口を100とした20代、30代の昼夜間人口比率は、同じ傾向を持つ新宿区の327.5を上回る365.9であることから、突出して若年者による昼間人口コミュニティが生まれやすい環境といえる。

大型商圏を抱える東京都区部の年代別昼間人口の比較（平成17年）

	東京都区部		渋谷区		新宿区		中央区		港区	
	昼間人口	構成比	昼間人口	構成比	昼間人口	構成比	昼間人口	構成比	昼間人口	構成比
昼間人口計	11,284,699	100.00%	542,803	100.00%	770,094	100.00%	647,733	100.00%	908,940	100.00%
10代	1,385,494	12.28%	48,133	8.87%	66,095	8.58%	14,108	2.18%	41,510	4.57%
20代	1,912,625	16.95%	138,464	25.51%	195,655	25.41%	118,978	18.37%	184,914	20.34%
30代	2,260,126	20.03%	130,405	24.02%	171,392	22.26%	176,887	27.31%	257,216	28.30%
40代	1,668,071	14.78%	85,400	15.73%	117,857	15.30%	131,828	20.35%	179,059	19.70%
50代	1,695,645	15.03%	70,768	13.04%	110,536	14.35%	128,143	19.78%	149,559	16.45%
60代以上	2,362,738	20.94%	69,633	12.83%	108,559	14.10%	77,789	12.01%	96,682	10.64%

出所：東京都総務局統計部「地域、男女、年齢、就業・通学状態別昼間・夜間・流入・流出人口」より作成

## 5. 他組織とのつながり

現在の活動は大きく分けて壁面アーティスト支援、ストリート（マイナー）スポーツ振興の2つに分類できるが、このうちスポーツ関係のイベントについては、運営を他の事業者と協力して行っている。

ALLDAY、セパタクローに関してはKOMPOSITION から派生したバスケットボールに特化したイベント会社に委託している。

この他にも公園を使うイベントでは行政との関係があり、ON THE WALL ではビルオーナーやギャラリー主催者との関係など、KOMPOSITION が行う事業は、どれも他組織

との連携の上に成り立っている。

## 6. 組織としての体制

- 常勤は代表理事の寺井氏 1 人  
有償の役員 2 人（理事としてデザインやイベント制作のアドバイザー、協力企業としての立場で、報酬は委託代金として支払う）
- 有償の定期パート 4 人
- 無償定期パート 1 人
- 無償不定期パート 5 人
- 無償イベントボランティアのべ 50 人

## 7.モデル作りの方向性

### (1) 流入する人口に向けた新たな「都市型 コミュニティビジネス」

4.で述べたとおり KOMPOSITION の活動モデルは、アートやスポーツで街づくりに取り組んで地域に貢献するといった「街おこし」的なアプローチではなく、あくまでも壁に絵を描きたいアーティストやアスリートとビルオーナー、行政などとの調整を図り、街を使った表現やスポーツの機会を提供する活動である。つまり、活動の受益者は地域の者に限定されないのである。

そもそも「街おこし」といっても渋谷はその方向性が極めて見えにくい街ともいえる。青山、表参道、原宿などの隣接地域と継ぎ目なく人口が流動しているため、訪れる人々が特定のカラーを持たない。

大手の電鉄会社が再開発に積極的であるが、銀座や有楽町、丸の内といった地域と比較して街全体で方向性や危機感を共有するほどのまとまりがないことが、「街おこし」のビジョンをぼやけたものになっている。

自由な表現の場を求めて各地からアーティストが集まり、結果的に地域が活性化したとしても、それはあくまでも副産物であり、活動状況からいえば「ソーシャルビジネス」の性格が強いので、言わば「都市型コミュニティビジネス」という新たな分野といえるのかも知れない。

### (2) 他地域での展開の可能性

KOMPOSITION の活動モデルを他の都市で展開する場合の留意点は、「落書き被害の解消」や、「市街地活性化」といった効果はあくまでも副産物に過ぎないことを理解し、これを過剰に期待しない（させない）ということ、活動の本質は、あくまでも「隠れた才能」を社会との関わりの中で開花させることである、という点を見失わないことである。

ここを履き違えると、苦勞の割に成果が挙げられないという評価になりかねない。単に落書き被害を防ぐことだけが目的であれば、その場所に警察官なり警備員を配置すれば良いのである。

事業のモデル化に関しては、絵を描きたいアーティストと公園管理者のような利害の対立する両者間の調整はもともと困難なうえ、さらに具体的な活動に入るまでの根回しは、高度な調整能力を持った人間が時間をかけて根気強く交渉を重ねるといった非常に人間くさい方法によって行われていて、極めて重要な部分にはモデル化しにくい要素が多く残されている。

イベント運営のノウハウはある程度モデル化できる部分であるが、KOMPOSITIONではこういった部分を外部の事業者任せにしておき、自らは企画や交渉、関係者間の調整といった「人間くさい」部分を担っている。隠れた才能にスポットライトを向けるための仕事に集中するためである。

個々の強い思いとモチベーションに依存する部分が多いことが事業としては未成熟なのかも知れないが、逆の考え方をすれば、この未成熟な部分こそがNPOとして行う意味があるのであり、NPO主宰者とスタッフの熱い思いと豊かな発想によって、今後も同様の活動が各地の地域性をうまく活かして動き出す可能性を秘めている。

## 8.組織構成員の特性

代表理事以外で常勤はおらず、他はすべて非常勤のメンバーである。

定期的に働くパートタイム4名のほか、理事2名が実施するイベントにより随時デザイン、イベント制作などに関わる。

その他は無償で参加するメンバー6名と、無償のイベントボランティアが延べ約50名という体制で活動している。

イベント告知に必要なホームページやフ

ライヤーのデザイン、イベント制作、運営については、理事の中に本業として携わる者がいるため、そこに委託し委託費として報酬を支払っている。これは、活動規模が大きくなるにつれて製作や運営には多くの人を抱える必要があるが、製作やイベント運営が KOMPOSITION 本来の仕事ではないと考えたためである。KOMPOSITION が全てを担っていくのではなく、企画を立ち上げ、関係者との調整を進め、活動の中心となって全体をコントロールするのである。

しかし、デザインやイベント製作を行う外部の関係者も KOMPOSITION から派生した関係者であり、完全な外部委託というわけではない。

## 9. 人材育成やノウハウの蓄積の方法

人材育成のプログラムとして特別なものはないが、KOMPOSITION の活動に参加することで、実体験を通じてスタッフは様々なノウハウやスキルを身につけていく。彼らの中に社会人経験を持つ者はほとんどなく、良い意味で上下関係や前例主義という感覚がない。皆が同じスタンスで事業に関わるという雰囲気を中心スタッフ全員から強く感じられる。

また、活動に関わった者がスピンアウトして起業することもあり、KOMPOSITION の活動そのものが人材育成の役割を担っているとみえる。



## 10. 事業の認知度向上に向けた活動

新聞、雑誌を中心としたメディアへの露出は非常に多い。

また、渋谷周辺はファッション、アート、スポーツに関心の高い人が多く集まる土地柄であり、情報量は全国でも突出して多く、認知度向上には恵まれた環境にある。

ただ、リーガルウォールに関してはアーティストがメディアへの露出を嫌う傾向もあるため、難しい面もある。また、TVメディアについては編集権がテレビ局側にあるため、思うようなメッセージが伝わらないことを危惧する部分もある。

## 11. 事業の収益構造と課題

収入の大きなものは「文化振興事業」によるもので、これにはリーガルウォール、ALLDAY、RUNNING CAFE などによる入場料、参加費、企業からの協賛金、行政からの委託費、壁画制作費などが含まれるが、現在は企業からの協賛金がほとんどである。今後は ALLDAY などの参加費は受益者負担を明確に打ち出していきたいとのこと。

これら文化振興事業による収入は全体の92%を超え、当法人の活動の大きな柱となっている。一方で、寄付金や会費といった公益法人であれば主となる収入については小額であり、この部分の開拓が今後の課題である。特に寄付金について、現状では寄付金減税認定のためのハードルが高く、節税方面でのアピールが難しいと思われることから、まずは寄付をしやすくする工夫から進めており、通常の銀行振込以外にもクレジットカードによる電子決済を用いた方法を採用している。

## 12.対象事業にかかる収入と支出

平成19年度の収支は以下のとおり（KOMPOSITIONホームページより転載）

支出の部	円	収入の部	円
文化振興事業	24,069,855	文化振興事業※2	33,685,948
児童教育事業	1,266,834	児童教育事業※3	1,828,208
事務局管理費 ※1	6,337,065	会費	33,000
事務局人件費	1,560,000	寄付金	5,990
事務局外注費	1,194,000	助成金等	1,050,000
その他	40,500	その他	6,092
固定資産売却損	261,732		
法人税等	241,700		
支出計	34,971,686	収入計	36,609,238
		収支差額	1,637,552

### ※1：事務局管理費の内容

- ・ 事務所家賃
- ・ 事務所水光熱費
- ・ 事務所備品等
- ・ その他、事務局運営に必要な各種出費

### ※2：文化振興事業に含まれる活動

- ・ リーガルウォール
- ・ ALLDAY
- ・ ジョーダンコート（美竹公園）
- ・ RUNNING CAFE・GALLERY SCENE 【07年度内に終了】

### ※3：児童教育事業に含まれる活動

- ・ 広尾高校授業コーディネート
- ・ ALLDAY ISU.BAS.

無断複写・転載を禁ず。

---

## コミュニティビジネスの現状と展望

---

発行所



(財)企業共済協会

105-0001 東京都港区虎ノ門3-1-10 第2虎ノ門電気ビル  
Tel:03-3459-4878 / Fax:03-3459-4839  
<http://www.bmaa.or.jp/>

印刷所・ (株)大和プリント

---



**(財)企業共済協会**  
Business Mutual Aid Association

105-0001 東京都港区虎ノ門3-1-10 第2虎ノ門電気ビル  
Tel:03-3459-4878 / Fax:03-3459-4839  
<http://www.bmaa.or.jp/>