

## コミュニティ・ビジネスとNPO

地域コミュニティが衰退してきていることが、高齢化が進むなかで一段と明らかになってきている。コミュニティが持っていた地域の課題を解決する能力が弱まっているのだ。「このままでは、この街はどうなってしまおうのだろう」という不安を誰もが持つようになってきた。その一方で、長引く不況で失業率が高止まりしており、特に近畿圏は、国際競争力が弱い産業の割合が高いという構造的な要因による失業が深刻化している。この、地域の課題と高い失業率のどちらも解決することができるのではないかと期待が集まっているのが「コミュニティ・ビジネス」である。すでに多くの地域でコミュニティ・ビジネスが産声をあげている。その現況とビジネスの担い手として期待されるNPOについてまとめてみた。

### ・コミュニティ・ビジネスが必要とされる社会的背景

コミュニティ・ビジネスとは、住民が主体となって地域の課題を解決するという使命感をボランティアと共有するが、一方でビジネスとして収益性の確保をも図る事業である。

事業化することで得られる収益を再投資することでボランティア活動の弱点とされる「事業の継続性」や「サービスの質の向上・安定性」を確保することが狙いである。

最近、介護や保育、環境保護、国際交流や商店街活性化など、自らの地域の社会的課題を解決し、地域を元気にする地域活性化の手法として、また、雇用創出の場としても注目されてきている。

まず、このようなコミュニティ・ビジネスが注目されるに至った社会的背景について整理してみたい。

#### 1. 地域コミュニティの衰退と再生を目指す動き

高度経済成長は地方から都心部への人口大移動を促した。地方では過疎化が進んで地縁型の団体が担い手不足によって衰退し、都会では近隣社会との緊密な結びつきを避けるような新しい生活様式や価値観の多様化が進むなど、全国的に伝統的な地域コミュニティが衰退していった。

経済成長によって「物質的な豊かさ」を手に入

れた人々は、次第に余暇時間を活用して「自己実現」によって得られる精神的な豊かさを求めるようになった。この動きの一部は、社会の課題を自らが解決しようという方向にも展開をはじめ、地域コミュニティの再生を目指すボランティア活動が目立たないものの、静かに浸透していった。

そして、1995年の阪神・淡路大震災は、被災者同士の助け合いやボランティア活動を通して地域コミュニティの重要性を再認識させた。大震災を契機としてボランティア活動がより一層に活発化した。課題も浮き彫りにされてきた。

その象徴として語られるのが「ボランティア燃え尽き症候群」である。当初は使命感に燃えてボランティア活動に従事していた人が、燃え尽きたり、個人的な事情でやめた途端に残ったメンバーの活動に障害が生じて事業が継続できなくなるケースである。また、ボランティア個人個人の技量に差があって安定的なサービスを提供できないといった課題や、本格的な事業を行えば行うほど、事務所経費などの固定的な経費が発生するという課題が指摘されるようになった。

課題を解決し、ボランティア活動のミッション（使命）を達成するためには、常勤スタッフの確保や事務所の開設、サービス内容の向上のための教育訓練など、安定した活動を責任を持って実行

する体制づくりが必要である。しかし、経費がかかる。そこで活動の中にビジネスの視点を取り入れ、経費に見合う最低限の収益が得られる活動に取り組むこと、すなわちコミュニティ・ビジネスの展開が課題となってきた。

## 2. 自律型の新しい社会づくりを目指す

阪神・淡路大震災は、ボランティア活動の存在感をクローズアップし、公共的な目的を市民が実現できる力があることを証明するとともに、法律や予算に基づく公平で平等かつ、均一なサービス提供を重視する行政が、まさしくそれ故に機動性が発揮しにくいという事実をも突きつけた。

この事実は、元気な地域づくりを目指す人々に「従来の商店街活性化運動のように補助金に頼ったり、行政にまかせっきりにするのではなく、自分たちの街を自分たちの力でより住みやすくしよう」とする認識を芽生えさせた。また、行政の側も市民のニーズの多様化に対して、そのすべてのニーズに対応していくのは行政の肥大化をまねき、財政的にも厳しいことから公的サービスの担い手として市民活動に寄せる期待を高めてきている。

既に東京都や大阪府ではボランティアやNPOとの「協働」を推進する指針を作成しているし、奈良県においても平成14年度に「奈良県ボランティア・NPOとの協働のあり方に関する検討委員会」を立ち上げ、平成15年度には基本方針を策定するという。「協働」とは、行政が支出を抑えるために補完的にボランティアやNPOを活用するのではなく、お互いがイコールパートナーとして役割を分担しながら、より良く住みやすい社会形成を行おうというものである。ある行政マンは「行政が市民から委託を受けて行っていた公的サービスの一部を、市民の側にお返しするという発

想だ」と語っていた。

このように行政の手が届かない「地域の課題」をビジネスニーズとしてとらえるコミュニティ・ビジネスが展開されることで、例えば労働力といった地域内の資源を活用して（これは新たな雇用の場づくりにもなる）地域の課題を解決するといった自律型の新しい社会形成が期待されるようになったのである。

## ・コミュニティ・ビジネスとは

### 1. コミュニティ・ビジネスの定義

以上のような社会的背景によって、最近になって注目されるようになったコミュニティ・ビジネスであるが、活動分野や内容が多様であることを反映して、その定義は確立していない。

加藤恵正神戸商科大学教授は、コミュニティ・ビジネスは萌芽期であって定義することは難しいとされ、むしろ、「現時点では非常に社会貢献性が強い活動からビジネス性の強いものまで、あらゆるものを包括する形で認識していることが必要である」と、明確な定義を設けることがかえってコミュニティ・ビジネスの成長を妨げる懸念があると指摘している。

その一方で、財団法人神戸都市問題研究会は、コミュニティ・ビジネスの「その社会貢献性に注目して、社会全体として評価・支援する仕組みを考える段階になると、もはや担い手の『思い』だけで判断・定義することはできず、評価に耐え得る『客観性』が求められる」として「新たなコミュニティ・ビジネス概念」を定義づけるべきであると提言している（「地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向性」）。この報告書では、先行研究等から、以下のような共通した内容を見いだせるとしている。

主体者（だれが）：（地域）住民、同じ価値観を持つ有志

活動場所（どこで）：地域、地域コミュニティ

活動内容（何を）：地域コミュニティの元気づくり、問題解決、継続を必要とする事業

どのような状況の時に（いつ）：地域コミュニティ内に解決すべき問題がある時、生活の質の向上

どのような目的で（なぜ）：地域コミュニティ内の問題解決や生活の質の向上

手段（どのようにして）：ビジネス、地域事業

どのような意識で：よい意味での企業的経営感覚、生活者意識と市民意識を併せ持つ

以上のような先行研究を参考として財団法人神戸都市問題研究会は次のように定義づけている。

社会的認知・支援の対象となる新たなコミュニティ・ビジネスの定義として、

事業性（自立性をもつ活動）

地域性（一定の地域を対象とする活動）

変革性（地域社会問題解決のための活動）

市民性（地域社会主導型の活動）

地域貢献性（実績のある活動）

の5つの構成要素から成る「社会的・経済的活動」と定義づける。

このようなコミュニティ・ビジネスの定義が定着するかどうかはさておき、コミュニティ・ビジネスが地域の住民によって担われて公的サービスを提供する以上、評価を受け、信頼を得るためには何らかの定義づけを積極的にすべきであろう。

## コミュニティ・ビジネスの実例 ～株式会社ア・ラ・小布施～

長野県小布施町は「栗」と「葛飾北斎」をキーワードにしたまちづくりを行い、何も無い町から年間 100 万人以上が訪れる観光地へと変貌したことで有名である。

このまちづくりを民間から盛り上げているのが株式会社ア・ラ・小布施である。この会社は、小布施町商工会内のまちおこしに関心の高い若手経営者らが、自由に事業を行うために商工会から飛び出し、メンバーに一口 50 万円を出資してもらって平成 5 年 12 月に設立された。株式会社ではあるが利益配当は行わず、町の発展をもって出資の見返りとしているので、実質的には非営利法人という。

主に取り組んでいる事業には、小布施町から委託を受けた喫茶店併設の小布施ガイドセンターや駐車場の運営、町内に宿泊施設

がないために、蔵と納屋を改造して平成 9 年初めに開業した宿泊施設「ゲストハウス小布施」（四室）がある。また、小布施町を紹介する書籍「遊学する小布施」などを発行。これら事業の収入で利益を計上している。

事業以外にも「北信濃小布施映画祭」「小布施国際音楽祭」の事務局などの文化イベントの裏方を行うなどの情報発信を行っており、地域ブランドの形成に一役買っている。



### 3. コミュニティ・ビジネスの担い手

コミュニティ・ビジネスとは事業の形態の一つであって、組織そのものを意味するものではない。だから、担い手は事例で見たように株式会社や有限会社のような営利組織であってもよい。

企業が行っているコミュニティ・ビジネスとして著名な事例をもう1件紹介するとヤクルトスタッフによる独居老人宅への訪問があげられる。これは、あるヤクルトスタッフが自腹でヤクルトを購入して1人暮らしのお年寄りに配り、元気にしているかどうかを確認して回った、という活動を自治体が高く評価し、自治体がヤクルトを買い上げるかわりにスタッフがお年寄りのところに立ち寄って必ず一声かける運動に発展している。

兵庫県と並ぶコミュニティ・ビジネスの先進県として知られる岩手県では「企業組合」や「非営利特定活動法人」が多く見られると報告されている(岩手経済研究所「岩手経済研究」2002年11月号)。報告によると、企業組合は県の認可が必要ではあるが、少額の資本金で法人格を取得でき、かつ有限責任のメリットを享受できる簡易な会社ということで、主婦や女性勤労者が中心となって設立されている例が多いという。しかし、このようなメリットがある一方で、組合員の三分の二以上が組合の事業に従事しなければならないというくくりが厳しいのがデメリットである。

このような条件を考えると、特定非営利活動法人がコミュニティ・ビジネスの担い手としては本命ではないかと思われる。

本来、コミュニティ・ビジネスは地域にニーズがありながら、企業では手がけないような採算ベースに乗りにくいサービスや商品の提供を行うことである。よって、多くのボランティアに支えられないと事業として成り立ちにくい。そのため、

ボランティアの受け皿となりやすい特定非営利活動法人の方が動きやすいのではないかと考える。また、先ほど見たように特定非営利活動法人が自らのミッション(使命)を果たすため、また、組織として存続するための資金の財源としてコミュニティ・ビジネスを手がけることが必要となることもある。

次にコミュニティ・ビジネスの受け皿としてのNPOについて、その特徴と課題について述べてみたい。

#### ・NPOについて

##### 1. NPOとは

NPO(Non Profit Organization)とは、社会経済的な課題に市民が取り組んでいる民間の非営利組織のことである。ここでいう「非営利」とは「無償」という意味ではなく、株式会社の配当のように利益を団体の構成員間で分配しないことを意味している。

NPOに含まれる団体の範囲については、特定非営利活動法人のみに限定する説から財団法人や社団法人といった公益法人をも含むといった様々な説があるが、平成12年版国民生活白書では特定非営利活動法人、ボランティア団体、市民活動団体をNPOとしており、この説が一般化しつつあるようだ。

##### 2. 特定非営利活動法人とは

特定非営利活動法人とは、平成10年12月に施行された「特定非営利活動促進法」によって法人格を取得した団体である。

法人格を取得することで不動産登記や契約を法人名で出来るようになり、対外的な信用が得られるようになった。奈良県では平成14年12月末現

在で県が認証した法人数は 59 法人である。

なお、同法では「特定非営利活動」を 12 分野に限定してきたが、この活動を 17 分野へと増加させる法改正が平成 14 年 12 月に成立し、平成 15 年 5 月 1 日に施行される。

法改正後の特定非営利活動（平成 15 年 5 月 1 日施行）

- 保健、医療又は福祉の増進を図る活動
- 社会教育の推進を図る活動
- まちづくりの推進を図る活動
- 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
- 環境の保全を図る活動
- 災害救助活動
- 地域安全活動
- 人権の擁護又は平和の推進を図る活動
- 国際協力の活動
- 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
- 子供の健全育成を図る活動
- 情報化社会の発展を図る活動
- 科学技術の振興を図る活動
- 経済活動の活性化を図る活動
- 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
- 消費者の保護を図る活動
- 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
- 追加されたのは ~ の 5 分野

### 3. コミュニティ・ビジネスの担い手としてのNPO

NPOの課題として指摘されるのが、組織としてみた場合の「人、モノ、金」の経営資源が不足し、経営基盤が弱いことである。既に奈良県が認証した特定非営利活動法人にも解散した事例が見られる。

国際交流基金日米センターの第一回フェローと

してアメリカのNPO事情を研究してこられた社団法人まちづくり国際交流センター吉田浩巳理事長によると、アメリカのNPOは今のところ急速に二極分化しつつあり、「ボランティアだからこの程度で十分」といった意識のNPOは消滅するか吸収合併で無くなってしまおう一方、ミッションのクオリティを追求し、企業と変わらない強固な組織を構築して発展を続けているNPOがあるという。

NPOがそのミッションを追求し、また、その手段としてコミュニティ・ビジネスを担うにはどうあるべきなのかを吉田理事長にインタビューした。

#### インタビュー

社団法人まちづくり国際交流センター  
理事長 吉田 浩巳 氏

NPOは、行政の委託を受けて新しい公共の場づくりを行う潜在力を十分に持っている。NPOは地域のことをよく知り、専門家集団として地域の実情にあった質の高いサービスを提供できるからだ。私は、NPOは将来的に社会を変化していく要素となることを信じている。

ただ、行政と協働するには感覚だけの評価に基づく提言でなく、データに基づく理論的な提言が出来る政策提言能力を持ち、行政や消費者から信頼が得られるだけの継続性、安定性を兼ね備えなければならないだろう。アメリカのNPOは行政から委託を受けて公共サービスを提供しているが、事業の質に対しては大変厳しい評価をされている。高い評価を得なければ寄付も集まらないし、行政からの委託事業が得られない。

だから、我が国のNPOが公共サービスの担

い手として確立していくためには、企業のマネジメント手法を取り入れて組織化していくことや自立するための自主的な財源を確保していくことが必要となっている。

私ども（社）まちづくり国際交流センターは、国際交流をミッションとして日本語教室などの事業を行っているが、「ボランティアなのに金をとるのか」と聞かれることがよくある。アメリカで研修中に現地のNPOに同じ問いを投げかけたところ、「アメリカでもおなじことを言われた時があった。しかし、継続性のある安定した活動を、責任を持って行うには有給でスタッフの生活を保障しなければならない。そのため、最低限の費用はいただかないと運営は出来ない。NPOはボランティアの受け皿ではあるが同じではないと粘り強く市民を説得して、この問題を乗り越えてきた」とのことであった。

私どもは、現在、23名の専従者と400名のボランティアの力で事業を行っているが、ここまで成長できる契機となったのも、事務所とスタッフを常設できる体制ができてからだった。やはり、専門のスタッフを雇用するなど体制を整備し、クオリティの高い事業を行いながら信頼を得て基盤を強化していくという一連の流れの確立が必要であろう。

今後、NPOが新しい社会づくりの一翼を担うようになるには、我々、NPO側の努力にかかっている部分がかかなり大きいといえる。

さりながら、NPOはまだまだ脆弱である。行政にも企業にもNPOへのより一層の支援をお願いしたい。特に寄付金の税控除によってNPOへ資金が流れる仕組みづくりは必要だ。また、企業には死蔵している在庫の処分をお任せいただければ、我々が地域の資源を再分配する

役割を果たしつつ、資金が得られる。

企業の皆さんには企業市民として、ご協力をお願いしたい。 (談)

#### 4. コミュニティ・ビジネスの将来展望

経営学者のP・F・ドラッカーは、「慈善事業とされてきた分野におけるニーズの拡大」や、「『地域を変え、人々を変える』ことを目的としたサービスのニーズの拡大」といった2つの分野におけるニーズの拡大により非営利セクターの必要性はますます高まるであろうと预言している(ダイヤモンド社「非営利組織の成果重視マネジメント」)。

行政と企業とのすき間に存在するニーズをすくい上げるコミュニティ・ビジネスの分野に将来性はあると考え、調査や研究に乗り出した公共団体は多い。

一例をあげれば、尼崎商工会議所は、商工会議所として、どのようなコミュニティ・ビジネス支援の施策があり得るのかを研究する「コミュニティ・ビジネス研究会」を本年度に立ち上げている。その目的は、商工会議所が中間支援組織(インターメディアリー)としてコミュニティ・ビジネスを支援することで、内発型産業を創造、育成し、中小企業が多い地元を活性化させることである。

このように、新しい社会づくりの原動力としてコミュニティ・ビジネスやNPOに寄せられる期待は高い。しかし、その一方で期待やムードが先行しているきらいがある。

地域の消費者に信頼されるビジネスを展開するには、高い使命感と企業並みのしっかりとしたシステムとを兼ね備えた組織づくりという地道な努力を継続し、実績を積み上げていくという努力が必要な段階が来たようだ。 (西川)