

2004年 4 月14日

身近な生活領域を中心に広がりを見せるコミュニティビジネス

要 旨

- 1 . コミュニティビジネスは、介護や子育て、リサイクル、まちづくりなど、生活に関わる身近な問題を解決するために、地域の住民が主体となって継続的に行っていく事業である。それは、地域社会への貢献を目的として、行政機関や民間企業が手がけないような事業に取り組むことから、公と私の間にある「共益」を担う存在と位置づけられる。
- 2 . 近年、コミュニティビジネスが様々な分野で広がっている要因として、社会環境の急激な変化によって日々の暮らしにおいても従来の枠組みでは解決できない問題が生じ、それへの対応が求められるようになっていること、他方で、個人の意識やライフスタイルの変化から、地域の問題に関心を持ち地域に根ざした活動を支える人々が増加傾向にあることなどがあげられる。そのため、地域住民や行政機関などを中心に、コミュニティビジネスを通じて住民同士の結びつきや地域密着型の生活サービスが生まれ、それらが地域の活性化につながることを期待する向きが増えている。
- 3 . コミュニティビジネスの実態をみると、事業は高齢者や障害者への生活支援、子育て支援、不用品のリサイクルなど、生活関連分野を中心に多岐にわたる。また、組織形態はNPO法人（特定非営利活動法人）をはじめ、株式会社や有限会社、任意団体などの形で運営され、事業規模も年間数億円に達する団体から100万円程度のところまでであるなど、多様性に富んでいる。
- 4 . 今後、コミュニティビジネスが地域に浸透していくには、事業者への信頼の確立、担い手となる人材や安定的な資金源の確保といった点がカギとなる。最近では、コミュニティビジネスが認知されるのに伴い行政や経済団体などによる支援の動きが広がりつつあり、こうした支援は単に個々の事業者の育成にとどまらず、地域内でヒト、モノ、カネ、サービスが循環する仕組みを育成する一助ともなろう。
- 5 . 企業の視点から見た場合、コミュニティビジネスの事業スタイルは、地域社会への配慮など社会的責任を意識した経営を実践する際の参考にもなり得る。また、その事業のなかには消費者ニーズが潜んでいる可能性も高く、企業経営者にとって、新たな着眼点を提示するものとなるだろう。

【本件についてのお問い合わせ先】
㈱浜銀総合研究所 調査部 鈴木
電話 045-225-2375 (ダイヤル)

はじめに

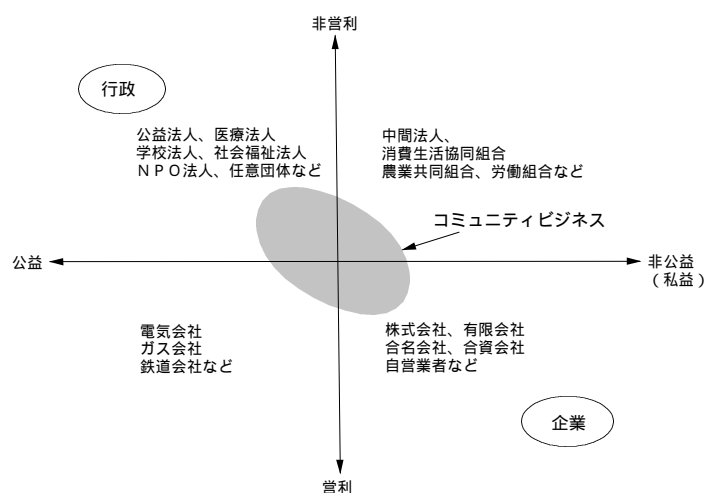
近年、コミュニティビジネスという取り組みが広がり始めている。コミュニティビジネスは、介護や子育て、リサイクル、まちづくりなど、身近な生活領域における課題を解決するために、地域住民が主体となって継続的に行っていく事業である。それらの多くは、行政や企業が手がけないような小規模な事業ではあるものの、住民同士のつながりを深め、担い手にやりがいや楽しみをもたらすほか、地域の活性化や新産業の育成、雇用の創出などにも結びつく可能性を持つものとして、多方面から注目されている。本稿では、コミュニティビジネスの特徴を整理し、コミュニティビジネスの実態や神奈川県内での事例を紹介しながら、事業者の課題やコミュニティビジネスの今後の行方を検討していく。

着実な広がりを見せるコミュニティビジネス (地域課題の解決を目指すコミュニティビジネス)

コミュニティビジネスは、「コミュニティ」と「ビジネス」という言葉を合わせた和製の造語である。コミュニティビジネスの概念については、現段階ではその定義が明確に位置づけられておらず、人によって解釈が異なるのが実情ではあるものの、おおむねその考え方は共通する。それは、生きがいや豊かな社会のあり方を模索する地域の人々が、自発的に集まり、地域の様々な課題の解決のために、ボランティアだけではなくビジネスの手法を用いて継続的に取り組んでいく事業とされる^(注)。

とりわけ、コミュニティビジネスは地域社会への貢献に重きをおく。近年、公益を担う行政機関、私益を追求する企業という捉え方に加えて、公と私の間

図表1 公と私の間領域に位置するコミュニティビジネス



(各種資料より浜銀総研作成)

域にある共益の達成を目指す担い手が注目されるようになってきており、コミュニティビジネスはそのひとつと位置づけることができる（図表１の横方向）。

また、そこでは、民間企業のように利益の最大化を目的として収益を株主に還元したり社内に留保したりすることはない。もっとも、行政機関のように全くの非営利事業を実施するのではなく、事業の継続に必要な収益の確保を目指している（図表１の縦方向）。

それゆえ、コミュニティビジネスはボランティアやベンチャービジネスとも異なる。ボランティアの場合、活動範囲は必ずしも特定地域に限定されず、基本的には無償の活動であるのに対し、コミュニティビジネスでは、一定地域を対象とする「地域性」と事業継続のための収益を必要とする「事業性」を重視する。一方、ベンチャービジネスの場合、新規創業という点では共通するものの、新しい技術や商品などをもとに、ビジネスエリアを限定せずに事業の拡大を図る傾向が強いのに対し、コミュニティビジネスでは地域資源の活用によって地域の潜在的需要を掘り起こしつつも、組織としての拡大は特に目指さない運営がなされる。そこでは、住民が主体となって動く「住民主体性」や地域へ具体的な貢献や還元をしているかという「地域貢献性」に力点がおかれている。

（注）コミュニティビジネスのなかには、地理的範囲によって想定されるコミュニティと特定分野に依拠したテーマコミュニティというとらえ方があるものの、本稿では、前者の「地域」という切り口からとらえたものを中心に検討していく。

（社会環境の変化に伴う地域課題の発生と担い手層の広がりが背景に）

近年、コミュニティビジネスが広がりを見せる背景には、様々な社会環境の変化がある。なかでも、日々の暮らしにおいて、従来の枠組みでは解決できない問題が生じ、それへの対応が求められるようになってきている点と、個人の意識やライフスタイルが変化し、地域の問題に関心を持ち地域に根ざした活動を支える人々が増加傾向にあるという点が、コミュニティビジネスの発生に結びつく大きな要因となっている。

たとえば、介護や子育てなどこれまで家族という枠組みのなかで対処されてきた問題は、少子高齢化の進展をはじめ、単身世帯や核家族の増加といった世帯構成の変化などにより、現在では家族の力だけで対応することは難しくなっている。また、治安の悪化など安全面の問題に関しても、住民同士のつながりがますます希薄になっていることから、住民相互による見守りなど地域で安心して暮らしていくための仕組みが機能しなくなっている。従来、こうした問題は地方自治体が担うものと考えられていたが、厳しい財政状況のなか、行政が多様な住民サービスを直接供給するのは難しいことから、近頃ではその受け皿となる仕組みづくりに多くの関心が向き始めている。

一方、コミュニティビジネスの担い手や理解者となる人々も増えてきている。特に、阪神淡路大震災を契機にボランティア活動が注目されてからというもの、会社や家庭中心の生活だけでなく地域や社会に目を向けた暮らし方を志向する機運が高まり、学生や若年者をはじめ、主婦、企業退職者、現役のビジネスマンなど幅広い層の人々がやりがいや楽しみ、人とのつながりなどを求めて、地域を主体とした活動に自発的に参加する動きがみられるようになっている。

そうした傾向と呼応するように、NPO法人制度（1998年）、介護保険制度（2000年）が導入された。加えて、IT（情報技術）の急速な普及は、情報発信や情報交換を容易にする手段として、地域活動などにも大きな影響を及ぼしている。こうしたことから、地域住民や行政機関を中心に、住民主体の活動を通して担い手のやりがいや顔の見える関係が構築される、そこで培われた人的ネットワークに基づく地域密着型の新たな生活サービスによって起業や雇用が創出される、行政には実施できないサービスを提供することによって社会全体のコストが抑制される、などの効果に期待が寄せられている。

（米国・英国などにみる先行的な動き）

日本におけるコミュニティビジネスの広がりや海外の動向からも影響を受けていると考えられる。特に、米国や英国などでは、政府・企業に次ぐ「サードセクター」と位置づけられる組織の活動が社会のなかで重要な役割を果たしている。

米国では、非営利という観点から、それらは「NPO（Non Profit Organization）」と呼ばれる。地域活動団体のほか病院や大学、オーケストラなども含む幅広い組織がNPOとして活発に活動をしている。こうしたNPOが米国で発展した背景としては、自主性や自立性を重んじる風土や価値観が国民の間に根づいている点があげられよう。さらに、80年代に経済環境の悪化から失業問題が深刻になったこと、NPOに対して行政が補助金などの振興策を行ったことなども、その要因になったといわれる。

一方、英国では、民主的管理という運営方法に重きをおくことから、主に「社会的企業（social enterprise）」と表現される。これは80年代にスコットランドで地域雇用対策として始まり、後に政府の福祉施策として引き継がれたものであり、現在では政府による様々な支援が実施されている。こうした動きの背景には、宗教的動機に基づく慣習、福祉国家としての取り組みなどといった経緯があるほか、税の優遇措置などが適用されるチャリティ制度の影響もあるといわれる。さらに、イタリアでも、社会的協同組合という非営利組織に法的地位が与えられ、80年代から地域密着の社会サービスが提供されているという。

身近な生活関連分野を中心に展開するコミュニティビジネス事業者
(多様性に富むコミュニティビジネス)

現時点では、残念ながら、全国のコミュニティビジネス事業者を対象とした包括的調査は実施されていない。以下では、一部の地域あるいは商工会議所などの団体を対象とした調査^(注)や先行事例などから、事業者の活動の一端を探っていくことにしたい。

まず、コミュニティビジネスの事業領域は、高齢者や障害者の介護や生活支援、地域の子育て支援、環境保全やリサイクル関連、商店街の空き店舗活用などによる地域の活性化、地域の情報化支援、地域産物の加工販売、にぎわいを創出するまちづくりに至るまで、生活関連サービスを中心に幅広い分野に及ぶ(図表2)。また、ひとつの事業に特化するのではなく多角的に事業展開することで、地域への貢献や事業の安定を実現させている例も散見される。

次に、組織については、株式会社、有限会社、共同組合、商店街、公益法人、NPO法人、任意団体などの形態で運営されている。たとえば横浜市の調査によると、NPO法人が全体の33%を占め、次いで有限会社(18%)、任意団体(14%)と続く(図表3)。NPO法人が多いのは、比較的容易に法人格を取得して

図表2 多彩なコミュニティビジネスの事業例

事業領域	事業例
介 護	ホームヘルプサービス、訪問介護、通所介護、グループホーム 買い物代行、移送サービス、弁当宅配、高齢者・障害者向けリフォームなど
保健・医療	電話による24時間在宅医療サービス、訪問看護サービスなど
子育て・育児	家庭保育園・学童保育所の運営、子どもの一時預かり、ベビーシッター派遣 専業主婦向け子育て広場の運営、乳幼児学級への講師派遣など
情報サービス	高齢者向けパソコン教室、地域密着型の情報誌発行、子育てタウン紙発行 コミュニティーFMの運営、インターネットによる地域情報の提供など
環境・リサイクル	自然にやさしい製品づくり、リサイクルショップの運営、エコツアーの実施 不用品の再生・再利用(廃油石鹸、おもちゃ・牛乳パックのリサイクルなど)
教育・生涯学習	不登校児のためのフリースクール・子ども向け野外活動教室の運営 子どもの遊び場づくり、趣味のお稽古事など
まちづくり	地元農産物の加工販売、高齢者や障害者などによる物品販売・飲食店運営 郷土料理レストランの運営、まちづくりのコンサルティングなど
観光・交流	商店街の空き店舗を利用した交流スペース、観光ボランティアガイド 地域イベントの企画運営、祭りや伝統行事などのサポートなど
中間支援	市民活動団体などへの情報提供、運営面の助言、研修の実施 コミュニティビジネスに関する講座の企画運営、啓蒙活動など
そ の 他	障害者への就労支援、高齢者の社会参加支援、地域通貨など

(新聞報道やホームページなどより浜銀総研作成)

事業を展開できる、NPOの活動目的（ミッション）がコミュニティビジネスの考え方や事業領域と重なる場合が多い、などの理由による。また、事業展開に応じて、組織形態を変更していく事例もある。

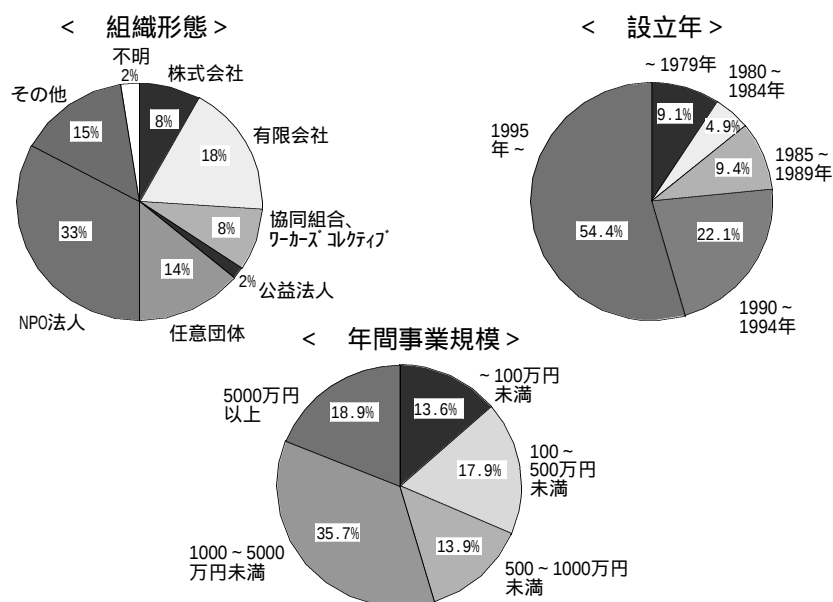
さらに活動歴をみると、10年以上に及ぶ団体がある一方で、設立間もない団体も数多くある。たとえば財団法人神戸都市問題研究所の調査によると、95年以後に設立された団体が全体の54.4%と全体の過半数を占めている。

また、その事業規模についても、年間の事業収入が4億円超の団体から100万円程度の事業を行う団体まで幅広く存在する。こうした事業収入の内訳は、事業の売り上げ、会員による会費、寄付金や助成金などとなる。特に、介護などを行う団体では、介護保険制度の導入により安定的な収入を確保できるようになったことから、事業規模と収入構造に著しい変化がみられる。

(注) 本節で引用した主な出所は以下のとおり。

- (1) 横浜市『横浜市市民生活支援ビジネス（コミュニティ・ビジネス）実態調査報告書』2003年3月
- (2) 財団法人神戸都市問題研究所『NIRA研究報告書 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』2002年9月
- (3) 関東経済産業局『地域を豊かにするコミュニティビジネスのビジネスモデルに関する調査研究』2002年3月
- (4) 九州経済産業局『九州地域におけるコミュニティビジネス調査報告書』2002年3月
- (5) 中小企業庁『コミュニティ・ビジネスの実態と育成に関する調査研究』2001年3月

図表3 多様性に富むコミュニティビジネス事業者



(注1) : 調査対象は横浜市内のコミュニティビジネス事業者1,000団体、有効回収数270件（回収率27.0%）、調査時期は2002年10月。

(横浜市『横浜市市民生活支援ビジネス（コミュニティ・ビジネス）実態調査報告書』2003年3月）

(注2) : 調査対象は神戸・阪神地域のコミュニティビジネス事業者1,500団体、有効回収数317件（回収率21.1%）、調査時期は2001年11月。

(財団法人神戸都市問題研究所『NIRA研究報告書 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』2002年9月)

（県内で展開されるコミュニティビジネスの例）

神奈川県内でも、コミュニティビジネスと位置づけられる事業が数多く展開されている。以下では、特徴的な事業運営を行う3つの事例を取り上げ、それぞれの事業が成功に至った要因に焦点をあてる形で整理していこう。

（事例1：企業退職者などによるマネジメントと行政との協働）

鎌倉では、企業退職者などが中心となり2001年にNPO法人を立ち上げ、市と協働しながら市民のIT支援活動を行っている。主な事業は、①市ホームページの観光情報などコンテンツの作成、②市主催のIT講習会への講師アシスタント派遣、③「シニアと主婦のパソコン教室」と題した施設の運営、④パソコントラブル発生時の支援、⑤市内小学生向けパソコン講座の実施である。特に、パソコン教室は普段パソコンに触れる機会の少ない人々を対象に、手作りのテキストで講師がゆっくり丁寧に教えるため、生徒の評判は上々でリピーターも多いという。事業は事業収入と会員からの会費によって賄われ、多数のボランティアと数名の有給スタッフを中心に、会員やパソコン教室の同窓生、一般市民など多くの参加者により支えられている。こうした事業の基盤には、歴史と自然に恵まれた地域の魅力、行政との協働などのほか、企業退職者などが綿密な事業計画の策定や会計実務に則った報告を行うなど、豊富なマネジメント経験を活かしながら地域の人々とのつながりを深め地域に貢献しようとする姿がある。

（事例2：主婦としての経験と介護による安定的事業運営）

横浜市南区には、住み慣れた地域で安心して暮らせるよう、近隣の主婦たちが中心となり高齢者や障害者への介護支援を行う団体がある。1991年に市民グループとして発足し、その後、NPO法人、社会福祉法人となった。主な事業は、①介護保険対象の在宅介護サービス、②介護保険対象外の在宅介護サービス（市の委託事業）、③介護保険や市の委託事業の対象外となる様々な生活支援サービス、④在宅障害者向けの生活支援サービス、⑤訪問看護や通所介護の実施などである。これらの事業のなかには収益性のある事業と見込めない事業があるものの、地域の人のために役に立つことを行うという観点から、必要なサービスは収益性が無くとも続けていく方針であるという。その一方、財務をはじめ事業全般に関して、外部専門機関による監査や助言など客観的評価を得ながら公正で透明な運営を行っており、それが信用の獲得につながっている。現在では、女性を中心に20～70代の有給スタッフ約300名が事業に参加しており、日々の生活のなかで生まれた身近な問題や地域へ眼を向けながら、各人が自分の貢献できることに取り組んでいる。

（事例3：母親たちの社会参加とネットワーク）

横浜では、育児経験のある女性たちが子育てに夢を描ける社会を目指して情報紙の発

行などを行っている。1989年に育児サークルとしてミニコミ誌制作を始め、後に有限会社、株式会社へと移行した。主な事業は、①子育てや地域などに関する月刊紙や情報誌の編集発行、②子育てを軸としたコンサルティング、③女性などを対象とした市場調査やイベント企画などであり、その運営には有給スタッフのほか、メディアやイベントなどを通して形成された母親5万人のネットワークが活かされているという。また、事業では直接的な育児支援の提供よりも母親の意識に焦点をあて、子育ての楽しさや自己実現の大切さ、子どもを取り巻く社会問題などへの関心を高めることに重きが置かれている。これらの背景には、母親としての生き方だけではなく、やりがいのあることをしたいと願って再就職や社会参加の道を探す女性たちの存在と、特定領域の問題を端緒として柔軟に多様な人や組織とつながっていくコミュニティとしてのネットワークがある。

こうした事例をみていくと、コミュニティビジネスを運営していくうえでカギとなる点が浮かび上がってくる。それは、地域の課題とそれに関心を持つ担い手が存在するとともに、一定の収入が見込まれる事業が構築されているという点である。ボランティアではなくコミュニティビジネスとして展開させる限り、収入の確保は欠かせない。さらに、信頼に裏打ちされた人と人とのつながりがあること、様々な経歴や考え方などを持つ人々をまとめ、事業全体をマネジメントする力があること、なども不可欠な要素といえよう。

コミュニティビジネスの課題と今後の行方

（コミュニティビジネス事業者の課題は信頼性、人材、資金の確保）

近年、コミュニティビジネスが注目されるようになり、成功事例も徐々に積み上がってきているとはいえ、まだその社会的認知は低い。今後、多彩で大小様々なコミュニティビジネスを立ち上げ、継続可能な事業として軌道に乗せていくためには、克服すべき課題も少なくない。

コミュニティビジネスを展開させていくうえで課題となることは、第一に、事業者に対する信頼の確立である。コミュニティビジネスや民間非営利活動への社会的評価が定まっていない現在、事業運営に関する適切な情報提供など、個々の団体やその団体による事業への信頼性を高めるための取り組みは欠かせない。前出の事例では、行政との協働や組織形態の変更が社会的信用を高め、事業を展開させていくための一助となっていた。

第二に、担い手についてみれば、必要な人材の確保や適正な処遇を巡る課題がある。最近では、サービスを提供する人のほか、会計や法務などの専門家や事業全般を管理できる人材が求められているにも関わらず、スタッフの報酬が十分な水準に達していないため、有志の担い手によるアンペイドワーク（無報酬労働）に依存せざるを得ない状況も数多くある。

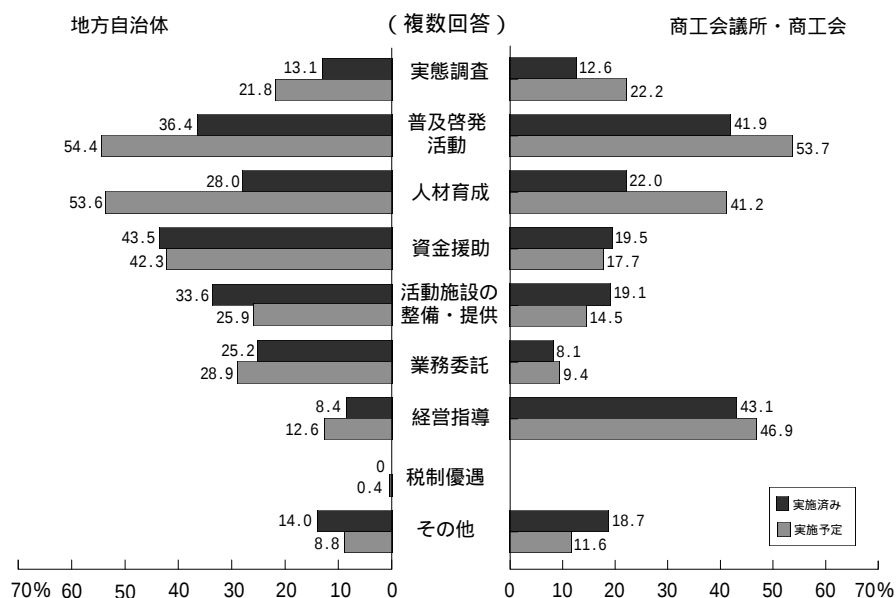
また、第三として、資金の問題も大きい。コミュニティビジネスにおいても、一般の事業者と同様に立ち上げ時の初期投資が必要となるほか、事業を運営していく際にも運転資金が必要となる。しかし、介護以外の分野では十分な事業収入を得ていくことは容易ではなく、資金調達の方法も限られている。

（広がりつつある官民によるコミュニティビジネス支援の動き）

コミュニティビジネスが認知されるのに伴い、行政や商工会議所などによる振興策や中間支援組織^{（注）}による支援の動きが広がりつつある。それらは、新規施策のほか、既存の中小企業施策や創業支援、雇用対策と関連づけて実施されたり、市民活動支援の一環として行われる場合も多く、地域や分野ごとの状況に合わせて、官民それぞれの組織特性に応じた支援の方法や方向性などが検討されている。

経済産業省が地方自治体と商工会議所などを対象に実施した調査によると、「今後コミュニティビジネスの振興施策に取り組む予定」と答えた組織の数は増加傾向にある。具体的な振興内容を見ると、「普及啓発活動」、「人材育成」をあげる割合が双方で高いほか、地方自治体では「資金援助」、商工会議所などでは「経営指導」をあげる割合が高くなるなど、組織本来の役割に沿った取り組みが検討されている様子がうかがえる（図表４）。

図表４ コミュニティビジネス振興策の取り組み状況



（注）2002年４～６月にかけて、47都道府県、3,224市町村、527商工会議所、2,799商工会を対象に郵送アンケートを実施。回収率は、地方自治体40.1%、商工会議所49.1%、商工会37.1%。

（経済産業省『コミュニティ・ビジネスにおける自治体等とコミュニティ活動事業者の連携による地域経済活性化事業実態等調査研究』2003年３月より作成）

なお、中間支援組織などでは、地域を中心とした人的ネットワークや従来の活動実績などに基づいた情報提供や助言を行うなど、コミュニティビジネスに至る前段階となる市民活動グループなどへの支援を行っている。

今後は、官民相互に連携を深めながら支援を進めていくことが必要となろう。また、成功事例やビジネスモデルの蓄積と提示、コミュニティビジネス対象領域における規制緩和、業務委託の検討、事業立ち上げ時のサポートなど、いっそうの環境整備も望まれる。そうした官民の様々な組織による多様な支援は、単に個々の事業者の育成にとどまらず、コミュニティビジネスにみられるような地域内でヒト、モノ、カネ、サービスが循環する仕組みを育成する一助ともなろう。

(注) 中間支援組織（インターメディアリー）とは、民間の非営利活動が円滑に行われるよう、情報、活動場所、資金やマネジメント方法などに関するサポートを行う組織を指す。官民の様々な組織などとの橋渡し役も担う。

むすびにかえて — コミュニティビジネスへの視線を通して

現在、コミュニティビジネスは揺籃（ようらん）期にあると考えられる。今後どのような展開を見せ、どのような形で地域に浸透していくのか、はっきりとした見通しが開けているとは言い難い。実際、多くの期待とは裏腹に、地域社会への貢献という活動目的と事業運営との狭間で、厳しい現実にも直面することも少なくないようである。ただし、その一方で、社会環境の変化に伴う新たな生活者ニーズの発生と、地域社会を基盤とした活動の担い手や理解者の存在は、今後も拡大する傾向にある。したがって、身近な生活領域の問題に取り組むコミュニティビジネスは、着実に広がっていくものと見込まれよう。

こうしたコミュニティビジネスを企業の視点から見た場合、2つの経営上のヒントとなり得る点を指摘できるのではないだろうか。

第一に、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）^{（注）}という考え方が広まるなか、地域社会や環境へ配慮した経営を実践していくうえで、地域社会の貢献に重きをおくコミュニティビジネスの事業スタイルが参考になるという点である。

第二としては、コミュニティビジネスの活動そのものが消費者ニーズをとらえる機会になるという点である。企業にとって、おそらくコミュニティビジネスの手がけている事業は、小規模で採算に合わないものと映るだろう。けれども、地域の課題という言わば消費者ニーズから生まれた事業の多くは、様々なサービスを提供する企業にとって、新たな着眼点を提示するものになると考えられる。

(注) 「企業の社会的責任」とは、企業活動のなかに社会や環境への配慮などを組み込み、従業員、消費者、供給者、地域社会などの利害関係者に対して責任のある行動をとっていくという考え方。欧州を中心に議論が進んでおり、日本国内でも近年、CSRを重視する企業が増え、SRI（社会的責任投資）ファンドも設定されるようになってきている。

以上