

平成16年度マスターセンター補助事業

新潟県内におけるNPOの課題及び
今後のコミュニティ・ビジネスの可能性のための調査研究

報告書

平成17年1月

社団法人 中小企業診断協会新潟県支部

はじめに

地域の経済や雇用環境をより良くするために新規創業や経営革新の必要性が高まってきています。そのような中、NPO やコミュニティ・ビジネスが地域社会のニーズを取り入れた1つの創業形態としてクローズアップされています。

(社)中小企業診断協会新潟県支部では、平成16年度の調査・研究事業を今後地域経済の発展に不可欠となるNPO やコミュニティ・ビジネスの実態を調査・研究することで、我々中小企業診断士として、どのように関わっていけばNPO やコミュニティ・ビジネスの発展に寄与できるかを明確することをテーマに作成しました。

この調査・研究事業の結果を有効に活用し、NPO , コミュニティ・ビジネスへの支援を通じて創業支援や経営革新支援の手助けを行い、環境や福祉分野等新潟県の経済活性化につながることを期待しております

最後に、今回の調査・研究事業にあたり、ご協力をいただいた行政機関及び金融機関、訪問調査・アンケート調査等にご協力をいただきました皆様に深く御礼申し上げます。

平成16年1月

社団法人 中小企業診断協会新潟県支部

支部長 田中 信

目次

はじめに

第1章 NPO、コミュニティ・ビジネス事業所ヒヤリング

事例1	うちの実家	1
事例2	新潟・市民映画館 シネ・ウインド	5
事例3	特定非営利法人 まちづくり学校	10
事例4	特定非営利法人 新潟エコオフィス町内会	15
事例5	特定非営利法人 地域たすけあいネットワーク	19
事例6	お笑い集団 NAMARA	24
事例7	村上町屋商人会	30

第2章 支援先ヒヤリング

新潟県県民生活課	社会活動推進係りによる NPO 支援策について	34
新潟県 NPO サポートセンター	による支援策について	39
ニューにいがた振興機構	における支援策について	42
国民生活金融公庫	におけるコミュニティ・ビジネスの支援策について	45
民間金融機関	の支援策について	46
三条信用金庫	におけるコミュニティ・ビジネスの支援策について	48
新潟市役所	におけるコミュニティ・ビジネスの支援策について	49
三条市役所	におけるコミュニティ・ビジネスの支援策について	53
財団法人 にいがた産業創造機構	におけるコミュニティ・ビジネスの支援策について	55

第3章 アンケート集計

1. 事業所に対するアンケート調査	57
2. 利用者に対するアンケート調査	66

第4章 NPO、コミュニティ・ビジネスの課題と対応

1. NPO、コミュニティ・ビジネスの課題	78
2. NPO、コミュニティ・ビジネスの課題解決策	79
3. 中小企業診断士の果たす役割	81

おわりに	83
------	----

第1章 NPO、コミュニティ・ビジネス事業所ヒアリング

新潟県の特定非営利活動法人を始めとする、コミュニティビジネスを展開している事業所に対してヒアリングを実施した。現状の課題をヒアリングを通して、今後の事業展開に役立てることを目的に実施した。

事例1 うちの実家

1. 組織の概要

- 名称 うちの実家 NPO組織ではない。
- 住所 新潟県新潟市粟山4丁目5-1
- TEL・FAX 025-277-9398
- E-mail u-jikka@khaki.plala.or.jp
- 代表 河田 珪子(かわだ けいこ)氏
- 事務局長 野崎トシ子(のざき としこ)氏
- 組織 そのほか、運営委員16名、監事2名、会員で組織する。
- 会員制度 会員数 約210名(平成16年10月現在)
- 会 員 2,000円、
(うち夢買人 初年度のみプラス 8,000円)
- 理念 空家を活かした生涯現役の場を作る。
- ここでいう生涯現役とは、人と人がつながって生きている限り、
生涯現役である、という意味である。 -
- 目的 実家のある人もない人も、施設にいる人もそうでない人も、
年齢を問わず、誰でもが集い、元気をもらったり、気軽に助け合いをする。
- 主な事業
- 1 地域の茶の間 月～金、第4土曜日
お茶を飲みながら、おしゃべり、将棋、手芸と自由に過ごす。
 - 2 パソコン茶の間 月～金、午前10時から午後3時
楽しみながら、身に付くパソコン指導を受ける。
 - 3 実家に泊まる 会員相互の助け合いにより、見守り・介護付き宿泊ができる。
 - 4 手作り茶の間 ちょっとした工芸品を作り、バザーで社会貢献をする。
 - 5 絵本 読み聞かせの部屋 第2と第4木曜日 午前10時～午後3時
1から3については、毎回、実費相当の参加費を支払ってもらう。

2. 発足の経緯について

(1) まごころヘルプ室の誕生

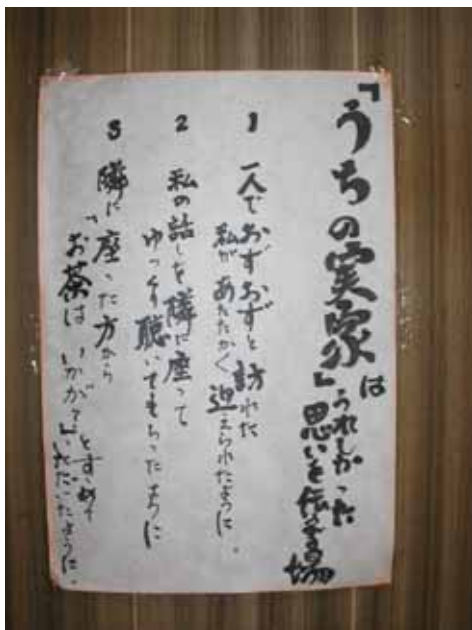
平成5年7月に新潟市出資により、財団法人 新潟市福祉公社が、老人福祉の向上、介護支援などを行う機関として設立された。その中に「まごころヘルプ室」という市民の介護、子育てなどの相互扶助のしくみを作り、初代室長となったのが、うちの実家の現代表 河田珪子氏である。

さらに、平成9年には、「地域の茶の間」という場所を作った。これは、河田代表が高齢者の配食サービス、介護経験を通じ、高齢者や近所付き合いの少ない人には、「誰かと話したい、誰かの顔をみたい」という思いが強いことに気づいたからである。ここでは、年齢を問わず、お茶を飲みながら自由におしゃべりをし、好きな趣味を教えたり、習ったりして楽しんでいる。

この地域の茶の間は、新潟県内の高齢者福祉施策として支援され県内で約700カ所になり、この動きは、北海道、千葉、鹿児島など全国に広がった。

(2) 「うちの実家」の設立

河田代表は、平成15年3月に、「地域の茶の間」が発展させて、さらに宿泊もできて、いろんな集いができる場所として、「うちの実家」を設立した。



“生涯現役の場作り”というのが、うちの実家の理念である。これには、「実家のある人もない人も、施設にいる人もそうでない人も、社会との接点を持つ場を持ち続けて欲しい。集うことが嬉しい、楽しい場を作りたい。」という願いが込められている。

河田代表は特定非営利法人（NPO）設立を審査する委員会のメンバーでもあるが、うちの実家は、いまのところこの組織形態を取っていない。介護保険、福祉行政、各種の諸手続の枠にとらわれず、いろんなニーズに応えられる場所にしたいという考えからである。

3. うちの実家を訪ねてみると

10月のある日、新潟市粟山にある「うちの実家」を訪ねた。少し歴史を感じる日本家屋、玄関はすでに開いていた。誰でも気兼ねなく、入れるようにという配慮らしい。一步和室に入ると、畳に襖、床の間があり、大きな窓、昭和の香りがする懐かしい感じがした。

事務局の星紀恵美氏、夢買人の梅津博男氏、に話を伺った。ほかの会員の方々も初めて会ったにもかかわらず、会の活動の内容、会員で俳句やパソコンを始めた元気なおばあちゃんのこと、食事会のこと、いろいろと笑顔で話をしてくれた。長く活動を続けていて、パソコンの先生でもある梅津さんは、「茶の間の利用 300 円を払って、生き甲斐をもらっている。」と語り、活動で大切なことを尋ねると、「自分のできることをお手伝いしよう、利用する人の気持ちに近づこう」という気持ちだという。

「うちの実家」の部屋の真ん中に、3つの決まりことが紙で張ってある。

- ・ あの人だれ？という目つきをしない
- ・ できることは自分です
- ・ エプロンをして茶の間に入らない。

小さな心遣い、優しさが、訪れる人を優しく包んでいるようである。



自分のできることをお手伝いしている様子

4. 活動の内容、運営

活動の収入は、会員が納める 年会費、夢買人の賛助金と、茶の間や宿泊の利用料、パソコン指導、マッサージなどの各サービス料、そのほか 河田代表が各地で行う講演料も大きい。また、市や県の福祉活動に関する助成金は、積極的に受ける方針ではない。助成金を受けることによって起こる、活動への何らかの規制を受けたくないからだという。唯一、赤い羽根共同募金の助成を受けて、クーラー、パソコンを購入した。

事務局や、食事作り、介助、その他サービスで常勤、非常勤で働いている人に対しては、若干であるが有償で行っている。

最近の大きな出来事として、今年の新潟 7.13 水害の被災者 5 名を受け入れた。高齢者で体の不自由な人には、避難所の生活に対応できない点が多い。「うちの実家」では、7月 16 日に受け入れを決定、見附市社会福祉協議会に申し入れをし、18日から 26日まで宿泊してもらった。このスピード対応は、日頃から、福祉関連の団体、介護・介助のボランティア福祉関係の専門学校、医療関係、NPO団体、行政関係とつながりがあり、即座、豪雨対策組織を築いたことにより可能となった。

5 . これからの活動の方向性

ヒアリングを終えて、「うちの实家」では、いろんな不安、さみしさを抱える人たちに対して、「お話をしてみて、食事を一緒に食べようよ、パソコンも挑戦してみようよ。」などの小さな心遣い、励まし、暖かい雰囲気、お金では買えない勇気や安らぎを与えているのだろうと感じた。この夏以降、水害、地震と次々と起こる自然災害や、核家族化や高齢化社会が進展する中で、「うちの实家」の果たす役割は、行政や企業ができない隙間を埋めるものとして大きくなっている。

現在、新潟県内外で積極的に講演を行い、各団体とのネットワークを築いている河田代表、そして、それを支える事務局長やスタッフがいるが、今後の活動の発展を考えると、若い世代で、常駐できるような後継者を育てることが大切であろう。また、それにはある程度の報酬を支払う必要もあるので、収益を生み出す事業を増やすことが課題と考える。



手作り作品



うちの实家の表札

事例2 新潟・市民映画館シネ・ウインド(屋号)

1. 事業所概要

名称：有限会社 新潟市民映画館（1985年9月30日登記）

代表者：代表取締役 齋藤正行（他取締役4名、監査役2名）

従業者数：4人

資本金：2,000万円

社員数(株主)：50人

所在地：新潟市八千代二丁目1番1号 万代シティ第2駐車場ビル1階

TEL：025-243-5530

URL <http://www.wingz.co.jp/cinewind/>

名称：新潟市民映画館鑑賞会（任意組織）

代表者：齋藤正行

2. 主な事業内容

有限会社 新潟市民映画館は次の事業を行なう。

1. 映画、演劇、音楽、美術、スポーツその他文化事業の企画、製作、興業並びにその販売
2. 録音及び録画テープの企画、製作、販売並びにリース業
3. 視聴覚機器の販売並びにリース業
4. 出版物の発行並びに販売
5. 広告並びに宣伝業
6. 貸ホール業
7. 食料品並びに雑貨の販売
8. 前各号に附帯する一切の業務

新潟市民映画館鑑賞会は、会員が主体になって行なう作品選定や広報活動等の他、地方では見る機会の少ない作品の上映、演劇や詩の朗読など映画上映にはこだわらないイベントの開催等についてボランティア活動として行なっている。

3. 設立の経緯

昭和60年3月、新潟市内の名画座映画館「ライフ」閉館をきっかけに、市民の手で自分達の映画館を作ろうと齋藤正行氏(現代表)らが立ち上がった。新しい映画館は、市民参加と市民出資による形をとることに決め、どんな法人格にするか勉強会に入った。当時の社会は今日のようなコミュニティ活動がマスコミ等に報じられるような時代ではなかった。法人と言えば合名会社、

合資会社、有限会社、株式会社、社団法人、財団法人等のいずれかであった。自分達が自由に運営できる組織を求めている齋藤正行氏らは、法人組織を一つ一つ勉強したのだが、中々自分たちに合った組織は見つからなかった。やっと見つけた組織がNPO法人(特定非営利活動法人)であった。よしこれでいこうと思い地元の法務局や市・県に問い合わせたところ、そんな組織を作るのなら米国や英国でやったらどうかとの応えであった。と当時を振り返る。やむを得ず作った組織が有限会社 新潟市民映画館と平行して立ち上げた任意組織「新潟市民映画館鑑賞会」である。この両組織を両輪のごとく運営し、85席の客席数でコミュニティビジネスを行なっている。

4. 運営面並びに経営面での特徴

新潟市内に長く続いてきた映画館も時代の流れと共にほとんどが消えてしまった。シネ・ウインドは発足当時からビジネスのみではなく、会員(主催者又は支持者)が主体となったコミュニティ活動に力を入れてきた。会員が自分の意思で自主的に行動する現場での諸問題を、正面から見つけ、何か問題が生ずれば議論の末、応えを出し、実行に移してきた。その蓄積がシネ・ウインドのノウハウである。ここでは運営面と経営面のノウハウについて一例を紹介する。



シネ・ウインド外観

(1) 運営面でのノウハウ

運営面の特徴を4つに分けて見る。規則は作らない 全員が経営者 組織より個人が優先 自己実現の場を提供する いずれも人間理解を極めた考え方だが、これがシネ・ウインドの基盤となっている。

規則は作らない

ごく小人数の組織では気心の知れた人達の集まりで規則等なくともいいのだが、スタッフが増えるに従い、活動をスムーズに行なうために一定のルールの基での規則が必要となる。一方、規則は人間の行動を抑制する一面も持っている、よって規則が強すぎると組織の活力が鈍る原因になってくる。シネ・ウインドはあえて組織を作らないとしている、規則を作ることによって参加する人達の考え方が遮られるきらいがある。参加者の意向をできるだけ尊重したいとの思いからである。もし運営上問題が生じた時は、公開の場で24時間議論することによって解決するとし

ている。

全員が経営者

参加する人達は全員が無報酬でやっているのだから、全員に経営者としての機会（チャンス）を与えたいと思うのだが、現在はリーダー等一部の人の意見を参加者多数の人が支持し、実行へと移っている。本来の姿になれば良いと思っている。

組織より個人が優先

組織と個人との利害関係が対立した時は、組織を優先するところも多いのだが、シネ・ウインドは個人を優先するとしている。その後優先された個人は必ず組織を守ってくれるからである。

自己実現の場を提供する

人間はだれもが自己の持っている能力を最大限に高めたいという欲望をもっている、とアメリカ心理学者「マズロー」は唱える。シネ・ウインドは、参加者一人一人の自己実現が図れるよう組織として応援している。

アメリカ心理学者「マズロー1908～1970」の欲求5段階説

自己実現の欲求	・ 可能性の実現 ・ 使命の達成	動成機長
承認の欲求	・ 人から尊敬されたい ・ 自尊心を持ちたい	る) される必要が満た
所族と愛の欲求	・ 集団に所属したい ・ 友情や愛をわかち合いたい	
安全の欲求	・ 保護されたい ・ 雨風をしのぎたい	
生理的欲求	・ 性欲 ・ 餓え、渴きを満たしたい	

人間の欲求は、
～ が満たされることにより
自己実現の欲求が芽生えてく

(参考文献：平木典子「カウンセリングの話」増補 朝日選書 375)

(2) 経営面でのノウハウ

経営面の特徴を5つに分けて見る。 コミュニティ・ビジネスは継続が一番 コミュニティ活動が収益を支える 経営に係わる助成金は使わない 会社の利益は地域貢献 目標設定はフラット視点で立案 経営に対するバックボーン ここでは一般的な企業とのスタンスの違いがわかる。

コミュニティ・ビジネスは継続が一番

映画は人の心に感動を与える文化的なビジネスであるが、利益のでないビジネスでもある。お客さんはいい映画を見た後、“こんないい映画ならもっとお金を出してもいい”と言った感謝の言葉をくれるが、お金を置いていったためしはない。また今迄、利益追求に走った映画館経営者のほとんどはいなくなったとのことである。コミュニティビジネスは利益より継続することが一番重要だとのことである。

コミュニティ活動が収益を支える

シネ・ウインドの収益構成は入場料50%、会費収入20%、広告収入20%、他10%である。一般的な映画館は入場料80%、食物他20%である、シネ・ウインドはコミュニティ活動から得られる会費収入と広告収入が収益に寄与している。

経営に係わる助成金等は使わない

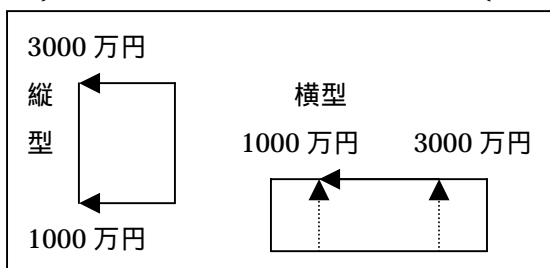
一般的に設立から運営に至るまで、行政や諸団体から経営安定のための助成金(事業執行のための助成金は除く)を当てにする企業が多い中、シネ・ウインドは一切受け入れないとしている。理由は行政等からの助成金を入れると、助成元団体から何かしらの規制(お金には色がついていない)が入り、独自の運営ができないからとのことである。これがだれからも左右されないで継続してきた要因の一つと考える。

会社の利益は地域貢献

シネ・ウインドは市民参加の形を取っているので、一人でも多くの方々からの参加を求めたのだが、有限会社法による社員(株主)は最大50名としている。従って有限会社新潟市民映画館の社員数(株主)もやむを得ず50名とした。利益追求を目的とする有限会社と公平平等を基本とするコミュニティ活動でのビジネスとの整合性をどう考えるのか伺ったところ、もし会社が潰れても地域のためになればそれでいいのでは、との回答である。そうでないと地域社会にコミュニティ活動は根づかないと思っているとの考え方である。

目標設定はフラット視点で立案：

企業は一般的に目標を立てるときは縦型視点(上下視点)で立案する。これは結果的に売上高が多ければ事業内容がどうであろう、良しとの売上高志向の考え方に走りがちになる。しかしシネ・ウインドは事業そのものを重視する、事業をするために経営を行なっているのである。そのためには縦型視点ではなく、フラット視点(横型)で立案する必要がある。フラット視点(横型)だと特定数字をフォーカスとしてとらえるので、売上高志向から事業内容志向へと発想転換できるとしている。



経営に対するバックボーン

最後にコミュニティビジネス経営者としてのバックボーンを聞いてみた。事業は儲けようと思えば潰れてしまうので(歴史が語る)経営ができれば最高だと思っている、事業は一筋の本流(経済的流行(バブル等)に流されない)を間違わなければ、長く続けられると思っているとのことである。

5. その他(ヒアリング担当者の所管)

コミュニティ活動が必要なことはだれもが一致した見解だが、そこでのビジネスは成り立つのかは意見の分かれるところである。またコミュニティ・ビジネス経営者は、社会のニーズを捉える洞察力と事業に対する情熱を兼ね備えた立派な起業家ではあるが、経営者としてはどうなのか、経営のやり方は、税務、人事労務管理などは、会ってみなければわからないことが沢山ある。そんな疑問を持ちながらの訪問であった。齋藤正行氏からは長年積み上げたノウハウを惜しみなく教えて頂き感謝申し上げます。また齋藤氏はシネ・ウインドの他に、坂口安吾の支援者として多岐にわたる活躍をしている、その分野での活躍も期待したい。



代表取締役 齋藤正行氏

事例3 「特定非営利活動法人 まちづくり学校」

1. 組織の概要

名称 特定非営利活動法人 まちづくり学校 (2001年1月25日法人認証)

住所 新潟県新潟市上所1丁目12-7

TEL: 025-241-3722 URL: <http://machi.onlyone.ne.jp/>

代表 小疇弘一(こあぜ こういち)氏

事務局長 大野国寿(おおの くにひさ)氏

組織 会員、運営委員、監事によって組織する。専任職員は2名。

目的 地域おこしや国際社会づくりのための人材を養成しながら、年齢や性別、国籍などのさまざまな立場の違いを越えて、市民一人一人の夢や想いを実現し合う場を創造し、幸せを感じられる社会システムを築くことをめざし、これらをもって社会全体の利益の増進を図ること。

理念 地域おこし、星おこしのための人財を育成する

みんなの夢や想いを実現し合う広場(公私統合圏)を創造する

幸せを感じられる社会システムを築く

校則 一、やりたい人がやる <やぶへび精神>

一、お互いに助け合う <根性良し精神>

一、みんなが生徒、みんなが先生<めだかの学校精神>

主な事業 (1)特定非営利活動に係る事業

1 まちづくりの人材育成事業

2 まちづくりの企画・開発事業

3 まちづくりの調査・研究事業

4 まちづくりのネットワーク形成事業

5 まちづくりの情報発信・出版事業

6 総合的な学習推進事業

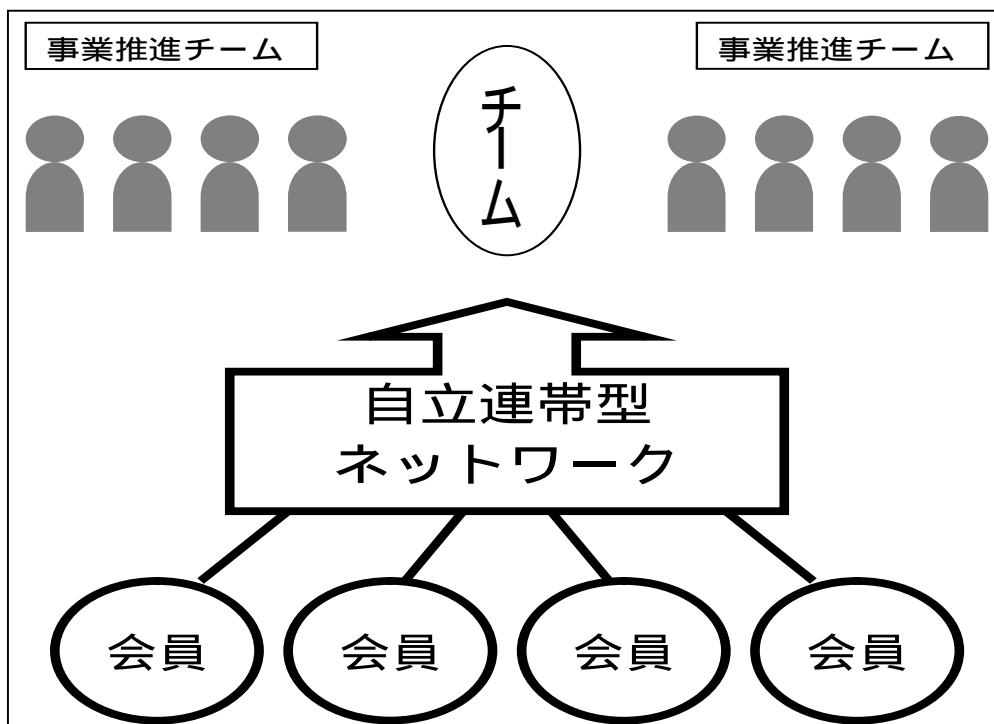
(2)収益事業

1 地域の産品等の販売

2 広告宣伝事業

事業の方向性 新しい時代に役立つ公益のコーディネート

事業推進体制



2. 新潟県内の行政、民間のまちづくり関係者が集まり設立

まちづくり学校の設立は2001年1月であるが、まちづくりの取り組みは、1989年の新潟仕掛人会議に始まる。その後、1995年に新潟県内の行政、民間のまちづくり関係者が集まり「やぶへびの会」を発足。まちづくり通信の「やびへびだより」「やぶへびひろば」の企画編集、財団法人ニューにいがた振興機構主催の「まちづくりコーディネーター養成講座」の企画運営、にいがたまちづくり事典「マチダス」の共同執筆などを行なう。1999年には、やぶへびの会の有志が任意団体「参加のまちづくり研究会」を設立。この「参加のまちづくり研究会」をベースとして、まちづくり学校の特定非営利活動法人化が決まった。

国から地方への権限委譲の流れの中で、まちづくりに関するノウハウを求めていた行政とまちづくりの現場でノウハウを蓄積してきた民間が、時代の要請に応える形で立ち上げられた組織といえる。

組織形態についても、勉強会からスタートし、方向性が明確になるに伴い、任意団体、特定非営利活動法人と形態を変えてきている。法人化した理由としては、特定非営利活動促進法の施行がきっかけとしてあり、法律の目的に組織の目的が合致する点が多かった。新潟県などとの共同事業や受託事業をする上で、法人格を取得する必要がある。などがあげられる。また、設立にあたっては、「参加のまちづくり研究会」の全員でワークショップを重ね合意を形成し、設

立申請を行なった。

3．自治体からの受託事業で収益面は安定している

まちづくり学校は、発足前より行政職員の参加があり、財団法人ニューにいがた振興機構発行の「やぶへびひろば」(14号まで企画編集を担当)や同機構主催の「まちづくりコーディネーター養成講座」の企画・運営の実績があった。そのため、法人化後も各自治体より、まちづくり人材養成事業を受託している。この自治体からの事業が年間20件程度あり、これらの事業が事業収入の9割程度を占めている。他の収入としては、自主事業による収入と会員からの年会費がある。(会員は現在50名超)

費用としては、事務局等の維持管理費が収入の2割程度(専任職員の人件費含む)、その他は各事業の経費(支払報酬含む)となっている。収支は発足以来黒字となっている。負債は平成14年度に、短期資金を運転資金として借り入れたが、返済後は自己資金で賅っている。

財務面の課題としては、会員数増による年会費収入の拡大がある。年会費による収入を自主事業に充て、法人の独自性を明確にしていく必要があると考えているためである。

事業内容が人材育成であるため、固定費がかからない。また、受託事業の支払報酬は受託先の払い込み後に支払うことになっており、運転資金を低く抑えることができている。このことが、資金面での安定性を支えている。受託事業担当者が報酬支払時期に柔軟に対応している点は、非営利法人らしい特徴と感じられた。

4．組織運営のために決め事は作らない

まちづくり学校は、参加者相互に、まちづくりについて学びあう、人材育成の場としてスタートした。まちづくりに関心のある人に、より多く参加してもらうことが、学びの質と量の向上に繋がる。したがって、運営面では、フラットで緩やかな連携を保てるように、事務局主導の決め事は作らないようにしている。いろいろな価値観を持った人を繋いでいくことが重要と考えている。いろいろな人材がいて、それぞれの持つネットワークが利用できて、まちづくり学校の活動がさらに広がるように心掛けて運営している。

さまざまな価値観の人たちが、利害対立に陥らず、共通の目的のために力を出し合えるスキルが、まちづくり学校にはある。ワークショップの手法やファシリテーション能力といわれるものがこれにあたる。ワークショップとは、市民参加の場などでよく耳にするようになったが、「講義など一方的な知識伝達のスタイルではなく、参加者が自ら参加・体験し、グループの相互作用の中で何かを学びあったり創り出したりする、双方向的な学びと創造のスタイル」(出典：中野

民夫「ワークショップ 新しい学びと創造の場」(岩波新書)と定義される。また、今日、ビジネスの場面でも聞かれることが多くなったファシリテーションとは、「組織のパワーを引き出し、すぐれた問題解決に導く技術のこと。(1)成果に至る時間を短縮する、(2)チームの相乗効果を生む、(3)メンバーの自律性を育む、といった効果が得られ、会議運営、プロジェクト推進、組織変革、合意形成、教育学習など、幅広い領域で活用できる」(出典：堀 公俊「ファシリテーション入門」日経文庫)スキルである。

知識や経験は参加者が持っているので、まちづくり学校は、その知識や経験を引き出し、融合させ、問題解決に繋げる「場」と「スキル」を提供する。そのために、まちづくり学校の校則(一、やりたい人がやる <やぶへび精神> 一、お互いに助け合う <根性良し精神> 一、みんなが生徒、みんなが先生<めだかの学校精神>)が、参加者の価値観として共有できるようにすることが運営のポイントであると感じた。

5. 参加者の能力を引き出すリーダー

まちづくり学校の代表で校長を務める小疇弘一氏は小疇建築設計事務所の所長であり、都市計画のプロフェッショナルである。イベント会場などで、ゴミがあれば自ら拾うフットワークの軽さも持ち合わせている。自ら動くだけでなく、一緒になにか作り上げることを大切にする。そのため、人に役割を振ることも、人と人とを繋ぐこともうまい。代表に対して誰でも言いたいことが言えて話し合える雰囲気を有している。

会員の自立性を大切にしつつ、組織の目標へと導くことが求められるまちづくり学校のリーダー。小疇校長には、まちづくりに欠かせない都市計画の高い専門性という軸があり、組織において自身の位置づけが明確にある。さらに、会員の能力を引き出し、組織の目標達成へ参加意識を高める能力を持ち合わせている。「高い専門性に裏打ちされた独自能力」と「皆を巻き込む能力」、この二つの能力がバランスよく取れていることが、まちづくり学校のようなフラットな組織のリーダーとしてふさわしいと考えられる。

6. 自主事業を充実させることが、組織を成長させる

今後の課題としては、自主事業の充実が挙げられる。現在、事業の中心を占める委託事業は、過去にまちづくり学校が自主事業として行なってきた活動が、社会のニーズに合致した結果である。まちづくりのスキルを持った人材の育成は、地方自治体にとって喫緊の課題となっている。そのため委託事業の依頼が多く、事業活動は充実している。反面、自主事業のための人的、時間的余裕がなくなっている。委託事業と自主事業のバランスを取ることが必要と考えている。

自主事業の方向性としては、「新しい時代に役立つ公益のコーディネート」ができる事業ということになる。それぞれの地域には、それぞれの地域にあった「公」があると考えている。それは、地域に住む人たちが、自分たちの夢や想いが実現していると実感できる地域づくりで、「公私統合圏」といっている。みんなの心が繋がっていると感じられるような「広がりのある公」を作り上げる事業を創造しなければならない。

自主事業充実のために、まちづくり学校が持つべき機能は、まちづくりに関するノウハウ、ファシリテート能力、コーディネート力になる。多くの人たちが集まり、それぞれが夢や想いを実現できると感じられる場を提供し続けられることが、まちづくり学校の存在意義だからである。



インタビューに答えてくれた、大野事務局長

これからのまちづくりに必要な人材を明確にして、現状の人材とのギャップを明確にする。そのギャップを埋めるための能力をどのように養成すべきか組み立て、実践し、修正する。マネジメントサイクルを意識して、組織の成長を図っていることがわかる。この成果が、自治体から評価を得て受託事業として組織運営の安定化をもたらしている。自主事業への取り組みが疎かになると、組織の成長速度も鈍ることになる。今後は、一般市民の評価を、会員増という成果に結びつける仕組みも検討すると良いように感じた。

「受託事業」「自主事業」そして「会員増のための事業」それぞれを運営するためのスキルやノウハウ、人脈は、まちづくり学校のコア・コンピタンスとして確立しており、成長への取り組みもされている。あとは、それぞれの事業を計画的に時間配分し、バランスよく各事業を展開すれば、確実に成果が出てくる。しかし、それぞれ本業を抱えている人が自由に参加してくる組織なので、参加者の事情も把握した上で、如何に計画的に事業を推進するかが課題である。

事例4 「特定非営利活動法人 新潟エコオフィス町内会」

1. 組織の概要

名称 特定非営利活動法人 新潟エコオフィス町内会 (2002年11月設立)

住所 新潟県新潟市長潟812-1 (有)アド・クリーク新潟内

TEL 025-287-5547 FAX 025-287-4933

E-mail ad-clin@dream.ocn.ne.jp

代表 田中カツイ(たなか かつい)氏

副理事長 原 敏明 (はら としあき)氏

事務局長 南川正幸 (みなみかわ まさゆき)氏

組織 3役のほか、理事11名、監事2名、事務所スタッフ1名、会員で組織する。

会員制度 会員数 約60の事業者・個人が加入(2004年10月現在)

年会費 法人10,000円、個人2,000円

会報 年4回発行

理念 オフィスで使用する紙について、「捨てない、燃やさない、再利用する」の実践を通して、持続可能な資源循環型社会の確立を目指す。

単独の企業やビルなどでは、古紙がまとまった量にならずスケールメリットに欠けるという悩みを、複数の団体が共同して、分別回収を行うことで解消する。

目的 オフィス(企業および団体)の紙ゴミの減量化・古紙分別回収の拡大・定着・リサイクル化推進に関する事業を行い、もって持続可能な資源循環社会の形成実現に寄与すること。

- 主な事業
- 1 資源循環型社会形成のための啓発啓蒙事業
 - 2 紙ゴミ減量化と古紙分別回収の拡大・定着を図るための活動
 - 3 古紙分別回収リサイクル化のシステム構築のための研究、調査活動
 - 4 再生紙使用拡大を図るための活動
 - 5 前各号の目的を達成するために必要な事業

2. 設立趣旨、経緯について

設立経緯は、2002年2月に、新潟の地域課題を踏まえた資源環境の仕組みを模索し、環境課題解決に向けて、産、官、学、民の有志により新潟環境ソリューション研究会が設立されたことがきっかけである。上記研究会の中に、事業系紙ゴミの減量化、リサイクル化を図る検討部会を設置した。この部会が発展して、先行していた東京都港区にある「オフィス町内会」のアドバイスを受けながら、2002年11月に特定非営利活動法人（NPO）を設立した

設立趣旨としては、現代の大量生産・大量消費・大量破棄によって、多くの環境問題が引き起こされるが、「捨てる」「燃やす」の行為を見直していけば、解決可能なことが存在していることもわかってきた。そこで、大量の「紙」を使用する事業所、団体を対象にして、紙ゴミの減量化、資源化への取組みを進めることにした。併せて、行政の紙ゴミのための廃棄処分の負担を軽減したいという狙いもある。



南川正行事務局長

3. 新潟市の紙ゴミの現状

新潟市では、企業からは年間4万t弱の紙ゴミがだされるほか、家庭ゴミに混ぜている分も多いという。市ではこれに対して、焼却費用、持ち込み運賃などを多額に負担している。

県内でも長岡市のようにゴミの有料化に踏み切った自治体もあるが、新潟市の見解としては、「ゴミ処理場の敷地はまだあり、有料化すると余計に路上ゴミが増えるであろうとの考えから有料化はまだ先である」との話があったそうである。

4. 活動の現状

(1) 古紙回収に関する事業

古紙回収に関する事業は、次の4つのステップで行われる。

会員企業は紙ゴミを分別収集する。	紙ゴミがたまると回収業者が回収	製紙メーカーが古紙を再生	会員先で古紙の購入・使用
------------------	-----------------	--------------	--------------

のステップでは、会員は紙ゴミを、段ボール、雑誌、新聞、コピー用紙に分けて回収する。これに関して、新潟市では分別ボックスを貸し出すなどの支援を行っている。

のステップでは、会員の年会費 1 万円に加え、古紙の回収料金は 1 k g あたり 18 円の費用を負担してもらう。回収料金に関して、会員企業にはあらかじめ古紙チケットを購入してもらい、回収時に応じたチケットを渡す。平成 15 年度の古紙回収の処理量は、約 60 t であった。

のステップでは、新潟エコオフィス町内会が、再生紙普及のために再生紙販売も行っている。

事業者は法令で、自社で出す廃棄物は自らの責任で処理費用を負担し、適切な処理をしなければならないと定められている。ゴミ焼却処分にかかる輸送費と焼却費用が約 30 円（内訳 市の負担 約 18 円、排出者負担 約 12 円）より、新潟エコオフィス町内会の行う古紙回収 18 円の方が、処理費用は安くすむ計算である。

(2) それ以外の活動

啓発セミナーとして、紙ごみ減量化・資源化フォーラム、企業内研修セミナーの実施
会員・専門家によるリサイクルなどに関する研究、調査

古紙リサイクルへの参加を呼びかける事業所への訪問活動し、会員を増やす活動



古紙回収チケット



古紙回収ボックス

5. 現在の活動課題

(1) 会員数の増強

専務理事が中心となって、古紙リサイクルの参加を呼びかける訪問活動を行っている。理事メンバーからの紹介先に対して、会の趣旨、古紙回収システムの説明をするが、入会先がなかなか増えない。会員数が増えていけば、古紙回収に関するコストの逡減も可能となる。

専務理事の話では、経営トップの環境に対する意識の向上が必要である。社内での環境への取組みができるかは、社長のリーダーシップで決まる部分大きい。

(2)自治体の環境政策

新潟市をはじめ自治体は、事業者等に対する紙ゴミの処理に対して、もっと厳しい態度で指導をして欲しいとの要望が出された。オフィス等のゴミが家庭ゴミに混入されることに、監視や罰則がないのが現状である。このままでは事業所の経営者は、古紙回収の費用を負担するよりも、タダで済む方法を選択しつづけるであろう。

6. これからの活動の方向性

専務理事の話では、これからの活動の方向性として、会員数を増やすためにも、事業者に対し、「環境改善のための行動を起こそう」、「オフィスの可燃ゴミの大部分を占める紙ゴミの有効活用を考えよう」という啓蒙活動を積極的に行いたい。これにより、そのための活動費用として、新潟市協働政策室」の助成金の審査が通ったそうである。今後も、新潟市などに対して、ゴミ処理の有料化の実現など、具体的な環境政策に取り組むように働きかけを行っていきたい。

ヒアリングを終えて、オフィスでの古紙回収事業の場合、それに取り組むかどうかの決定権は社長にあることが多いため、一部社員から“草の根”のように運動が広がる流れが起こりにくい状況がある、ということがわかった。

これを打開するには、一つには、やはり、新潟市などの自治体からの圧力が必要と考える。紙ゴミの処理に関する啓蒙活動、監視、罰則などの具体的な施策を早急に行う必要がある。

二つには、少ないスタッフでは事業者への訪問活動に限界がある。既存の会員企業にも一緒になって、古紙回収事業のPRをお願いしてはどうか。また、新潟エコオフィス町内会のホームページを開設し、活動の紹介をすることも検討してはどうか。

三つには、他のNPO法人との連携は少ないというが、環境に関する団体、地域のマスコミなどが共同でセミナーなどを行い、事業者への啓蒙活動を進めることが効果的でないかと考える。

事例5 「特定非営利活動法人 地域たすけあいネットワーク」

7. 組織の概要

- 名 称 特定非営利活動法人 地域たすけあいネットワーク（2001年2月28日法人認証）
- 住 所 三条市本町6丁目3番76号
TEL：0256-34-2448 URL：http://www.soho-net.ne.jp/~tasukeai/
- 代 表 吉川 静（きっかわ しずか）氏
- 組 織 会員、理事、職員、登録ヘルパーによって組織する。専任職員は、フルタイム9名、パートタイム6名。
- 目 的 この法人は、たすけあいの心を大切にする県央地域（三条市近隣市町村）の市民と共に、住み慣れた所で安心して暮らせるまちづくりの一環として、地域住民の保健・医療・福祉に関するサービス事業を行い、社会全体の利益に貢献することを目的とする。

主な事業

たすけあい事業

- 内容：介護保険制度、支援費制度でできないこと。介護保険を使い切った人、その他個人では負担が大きいこと。
例えば、入院時の見守り、自宅での見守り、送迎、子供の世話、代行、草取り、雪かきなど。
- 料金：1時間まで850円（利用料750円、事務経費100円）
1時間を過ぎたら30分ごとに425円（利用料375円、事務経費50円）
交通費 1kmにつき20円

かじまちの家に“よrinaせえ家（よrinaせえや）”事業

- 内容：子供からお年寄りまでを対象に、かじまちの家という「場所」を提供する。
- 行事：お花見、お月見、餅つき、八幡様行事、花火大会など

配食サービス事業

- 内容：三条市内で配食を行なう。
- 料金：1食650円

住宅改修事業

- 内容：無料相談、福祉用具相談をする。

介護保険サービス事業

- 内容：訪問介護（身体介護、家事援助、住宅改修相談）、通所介護（送迎、入浴、食事、機能訓練、健康チェック、生活相談）を行なう。
- 料金：国の基準通り。
- 時間：訪問介護は、午前9時～午後9時、通所介護は、午前9時～午後5時まで。

支援費制度事業

- 内容：障害児・者の自立支援。身体介護、家事援助、移動介護を行なう。
- 料金：国の基準通り。
- 時間：午前9時～午後9時まで。

地域通貨運営事務局事業

- 内容：三条市が、ボランティア活動や市民活動の活性化や交流の活発化、地域外への資金流出の防止、地域資源の循環による地域活力の創出を目的に導入した地域通貨「らて」の運営事務局。具体的には、ボランティアサービスの登録事務やマッチング、「らて」流通イベントの実施を三条市より受託している。

会費：（サービスを受けることも提供することも会員が行なう）

個人：入会金 1,000 円 年会費 2,000 円

団体：入会金 2,000 円 年会費 5,000 円

8. 地域の人だから分かる地域の助け合いを「お互いさま」の精神で始める

地域たすけあいネットワークは、「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、住民参加型のシステム」作りを目的にしている。年をとっても障害を持っても、自分たちが暮らす地域で安心して暮らし続けられるための活動を行なっている。

行政サービスとしての各種保険制度や措置制度は、医療、介護、障害者、育児等縦割りになっていて、市民の立場から必ずしも使い勝手が良いものではない。制度に示されている条件の下で、制度通りのサービスしか受けられないからだ。しかし、市民にとっては、制度に合っていようと合っていまいと、手助けを必要とすることはある。そこで、制度の隙間を埋める市民活動として、地域たすけあいネットワークは誕生した。当初は、活動を盛んにすればするほど赤字が増える状況であったが、介護保険制度の導入に伴い、介護事業に参入、それに伴い組織の法人化を行い、収益の安定を確保した。その結果、常勤職員 16 名（フルタイム 9 名、パートタイム 6 名）登録

ヘルパー60名の体制を整え、地域の雇用創出にも貢献している。

各種制度の隙間を埋めるために事業は、ニッチビジネスといえる。また、助ける内容(サービスメニュー)でセグメントするのではなく、地域でセグメントして、地域の人に求められる手助けは、すべて対応している。収入は、会費や本人負担だけでなく、介護保険制度や支援費制度の事業者となることで、行政からの資金も取り込んでいる。このことが、利用者負担の軽減と経営の安定をもたらしている。

9. なじみのある人に、なじみのある家で助けてもらえる

地域たすけあいネットワークは、「かじのいえ」と呼ばれる民家を中心に展開している。赤ちゃんから老人まで、この家に集まりお互い助け合えるシステムが整っている。助けてほしい人、助けたい人は、ここで登録をする。9名の職員がコーディネーターとなって、その間を取り持つ。最も希望の多いサービスは、通院介助である。他に、病院の見守り、障害児の送迎、透析の送迎など、既存の介護保険制度や医療制度ではカバーしきれない部分の要望が多い。このことは、制度上の不備でもあるので、さまざまな方面から、是正するよう依頼をしている。(中小企業診断協会からも提言をするよう依頼を受けた)

ここでは、助ける人も、助けられる人も「なじみの人」同士、助け合いの場も「なじみの場所」であり、会員に安心感を与えている。この、安心できる場を維持するために、吉川理事長が大切にしていることは、「同じ目線」。専門家を派遣することもあるが、相手を見下すような人材は、決して登録しない。現在会員は約650名になる。会員には、国会議員、医師、弁護士、司法書士、社会保険労務



いつもの場所「かじのいえ」

士など専門家もいるが、専門家としてではなく、同じ地域の仲間として登録してもらっている。

専門家として何を与えられるかではなく、自分がその人の立場に立ったとき、何をしてほしいかが分かり、してあげられる人がいればよいと考えている。そうすることで、誰でも手を差し伸べることができるようになる。そのことが、役割を与え、やる気を与えることに繋がると考えている。

市民生活の不安要因は増加しており、市民は安心できる生活環境を求めている。地域たすけあいネットワークでは、「手を貸してくれる同じ目線の仲間がいる」という安心を提供している。市民生活の中でおこる問題の中で、手を貸してもらっただけで解決することは意外に多い。専門性という縦割りの視点で見えていないところに、コミュニティ・ビジネスらしさを感じた。

10. 組織拡大の弊害に対処するため、権限の委譲をしている

地域たすけあいネットワークは、法人化前の活動も含めると6年目を迎える。その間、組織は拡大し、職員の福利厚生も充実することができるようになってきた。組織が大きくなると、決



事務所風景

まりごとを作らなければならなくなる。その結果、「助け合おう」という心意気より、決まりごとを優先するようになってきたと感じることもある。心意気が足りなくなると、組織の元気はなくなっている。

そこで、今年より、職員から理事に立候補してもらい、権限と責任を持ってもらっている。毎週理事会を開いているが、議事録も職員が交代でとることにして、皆に、情報が広がるようにしている。

カリスマ的なリーダーが上手に組織運営をしてくれるとありがたいと思うこともある。しかし、組織運営においても、同じ目線を大切にして、話し合いながら運営している。

組織の拡大に伴う、硬直化の問題は、コミュニティ・ビジネスであっても起こることがわかった。解決策としては、前線へ権限を委譲することにより、意思決定のスピードアップと柔軟性を確保することや、情報の公開や共有化があげられる。地域たすけあいネットワークの対応は、それらを取り入れており、機能していることが分かった。

11. 経営にも、UD（ユニバーサルデザイン）があってよいのではないか

地域たすけあいネットワークは、任意団体から法人格を取得する段階で大きな節目を迎えた。法人化に伴い、役員は経営の責任を取らなければならないことから、多くの仲間が、責任者を降



吉川 静 理事長

り、最後に残ったのは、3人だけであった。しかし、この3人は、対外的なネットワーク作りの得意な人材、事業計画から経理処理までできる人材、介護の専門家であったため、うまく運営できた。事業計画が作れる人材がいることで「かじのいえ」の購入も可能になった。

コミュニティ・ビジネスは、経営の専門家がスタッフにいることは、まれである。誰でもできる経営手法があると良いのではないか。建物などは、バリアフリーにするなどユニバーサルデザインが普及しているが、経営についても、同じようにユニバーサルデザインがあると、コミュニティ・ビジネスは、さらに盛んになるのではないか。株式会社イーディーコントライプの設立者で、取締役会長の川合アユム氏の話聞いたことがあるが、こ

の人の経営はユニバーサルデザインだと思った。

「経営のUD」という言葉が出た背景には、「経営は難しいもの」という意識がある。経営の基本も利用者と同じ目線で考え、問題を解決していくことに変わりはない。経営者やコンサルタントというと、「偉い人」というイメージがあるようだが、一市民として、もっと交流する機会が増やせると良いのではないか。（吉川理事長は、診断協会で川合アユム氏の講演を企画してほしいと言っていた。）

コミュニティ・ビジネス成功の鍵は、「同じ目線」「無理をしない」「身の丈で参加」にある。吉川理事長は、「まちに吹く風が、さわやかに感じられるようだと良い」といっている。ここには、自分が住む地域に対する愛情や誇りが感じられる。そのような「心意気」がコミュニティ・ビジネスのリーダーには求められる。

今後、国や地方自治体の財政悪化などから、地域活動のニーズは高まる。資金面や運営面で課題も多いビジネスであるが、行政を頼りすぎず、自力でサービス提供できる組織があることは、さまざまな地域のリスクを低減させることができる。このような組織の有無が、今後の地域格差を生んでいくことになるのではないだろうか。

事例6 「お笑い集団NAMARA」

(1)組織の概要

商号	お笑い集団NAMARA
設立	1997年4月
事業内容	タレントプロダクション、イベント、テレビ、ラジオ、雑誌連載など
住所	新潟県新潟市幸町4-8
TEL	025-245-1091
FAX	025-244-9807
URL	http://www.namara.tv
代表	江口 歩氏
事務局長	加藤 渉氏
組織形態	個人事業主
事務局スタッフ	5名(常勤)
専属芸人	5名(常勤)
契約芸人	20名(提携)
ボランティア	20名(提携)



(2)設立の背景

1997年に立ち上げられた、全国初の地方お笑い集団である。設立のきっかけは、同年新潟市で開催された「第1回新潟素人お笑いコンテスト」(新潟市青年ネットワーク主催ゲスト・爆笑問題)。17組の出場者が集まり大盛況のうちにイベントは終了した。その後、これからもお笑い活動を続けたいという出場者、スタッフ有志が残り、お笑い集団NAMARAを立ち上げた。



(3)事業の内容

地域に密着したNAMARAは新潟市を中心としたライブ活動、各地のイベント出演、テレビ、ラジオ、CM出演など、多種多様な活動を行い、新潟から全国へ発信できるお笑い作りを目指して日々邁進中である。マジシャンやNAMARAから独立した芸人など同業者とも連携し、所属芸人は約10組。その他に現役学生、社会人芸人が約20組所属している。以下その主たる活動を紹介する。(NAMARAのHPから一部抜粋)

教育関連

現在、NAMARAで一番多く手がけているのは、学校や教育関係とお子様向けのイベントである。

1)学校・教育

新潟県内の学校だけでも約150校の小・中学校で実施され、大好評の「NAMARA流・お笑い授業」を行っている。コミュニケーションや表現方法を主なテーマに、お笑いをつかった楽しい授業を繰り広げている。また新潟県教育センター初任者研修では、小・中・特殊諸学校の新採用の先生を対象に行ったお笑い実習「笑いづくり」科目の講師を担当した。

2)お子様向け

保育士芸人「金子ボボ」はお笑い芸人の傍ら、現役の保育士としても活動中であり、手作り紙芝居などを取り入れた、子供向けのお笑いステージが大好評である。また、マジックバルーンの伝道えんじぇるは、バルーンを何にでも変身させるショーや、バルーン教室も行っている。

メディア・ライブ・イベント

定番であるお祭りやパーティでの各種イベントやライブショーでは、お客様参加型のアトラクションなどを用意している。

1)メディア関連

テレビ、ラジオのレギュラー番組などに多数出演し、雑誌の連載、新聞にも多数取り上げられているため、メディアへの露出度が高まることによりNAMARAの知名度が向上し、他の事業との相乗効果が期待される。



代表 江口 歩 氏

2)ライブ

新潟市内を中心に毎年10数回以上、自主ライブを行っている。また、ゲストを招いて行う総合ライブやコンテストも精力的に開催してきている。

3)お祭り・野外イベント

桜まつり、夏まつり、商店街まつり、フリーマーケットなど、野外で行われるさまざまなイベントでNAMARAは楽しくイベントを盛り上げ、多くのお客様に喜んでいただいております、確実に成果をあげてきている。

4)パーティ

「ねるとんパーティ」「ブライダル関係の余興」「企業・組合のパーティ(忘・新年会、納涼会、お客様向けの懇親会等)」などのアトラクションについて、司会や企画の段階からのサポートを行っている。

行政関連

福祉関係や、堅い内容のイベントも「笑い」の力で柔らかくして伝えている。

1)福祉/介護

健康とお笑いの関連が医学会からも学術的に報告されたこともあり、NAMARAの「お笑い」は万能薬としても活用され、さまざまなイベントに出演している。

2)行政関連イベント

NAMARAはもともと新潟市青年ネットワーク(新潟市青少年課内)を母体として誕生した経緯もあって、行政からの出演依頼が多数ある。とかく堅くなりがちな「行政イベント」のイメージを和らげながらわかりやすく伝え、さらに「暗く引っ込み思案」と俗にいわれる新潟の県民性を払拭させるパワーにより、NAMARAはこれに応え、高い評価を受けている。

イベント企画

マンネリ化してしまったイベントなどを、NAMARAが企画の段階から提案している。

1)企画サポート他

NAMARAの武器「お笑い」による自由な発想で面白いアイデアを提案している。 事務局長 加藤 渉 氏



2)他ジャンルとのジョイント企画

格闘技、映画、演劇、音楽、ダンスなどと
のジョイント企画も多数行っている。

(4)現在の課題

設立当初からスポンサーが存在しないため、全てゼロからのスタートであった。事業の運営は自分たちで手探りで進めてきているため、マネジメントシステムが構築されておらず、以下様々な課題が挙げられている。

資金・経理面の課題

現在の収支状況はトントンであるが、設立当初の持ち出しを考えるとトータルでは赤字であるという。スポンサーがないところからスタートしているが、これは代表を含めスタッフが自ら動かないと事業継続できないことから、必死の努力で付加価値を生み出す結果となった。このスポンサーなどの助成には頼らない体制から、逆に前向きに営業努力を行う姿勢つまりスタッフの資質の向上に繋がり、ある意味良い方向へ作用している。

経理面では、財務諸表を毎月出力している訳ではなく、確定申告時に経営の結果である財務諸表が出力されている。毎月の売上高や経費は大体把握しているものの、正確な数字が把握されていないため、チェック機能が働かず、適切な経営判断を行うことができなくなっている。NAMARAでは会計ソフトを導入し、事務局長が自ら入力しているが、他業務の影響から負担となっており、毎月の財務諸表を提出できていない。以上から、財務管理体制を構築する必要があると考えられる。

営業面の課題



びっしりと詰まったスケジュールと両氏

NAMARAでは「営業」専門がないため、事務局スタッフや芸人自らが営業マンとして動かなくてはならない。またスポンサーがないこともあり、今の収支状況の中、ぎりぎりの範囲内での営業展開することができないことになる。

仕事の受注は、口コミが多くを占め、リピート率も高くなっている。しかしイベントを行った場な

ど顧客と接することができる機会に、他の商品を紹介するなどの次に受注に結びつけるための広告宣伝活動が抜けている状態である。ひとつは資料を事前に用意するなどの段取りに問題がある。また、イベントの前後の空き時間を使い訪問した地域の顧客開拓を行うことが可能であるが、されていない。これは実際の例として、以前代表が芸人に対しイベントの前後に2～3件訪問するよう指示したところ、そこから100%の受注があった事実がある。この広告宣伝活動を徹底できていれば、単純に倍以上の売上が期待できるという。なぜできていないのか。これはひとつに、芸人が組織として他の芸人を紹介することにより、他の芸人が売れてしまう結果となることもあるため、抵抗感があるようである。また、本人の意識の低さや執着心の無さも作用しているようである。

このように、営業経験を積むことにより色々な面で勉強になるメリットがある。江口代表によれば芸人は苦勞しそれぞれ揉まれて自分なりの哲学を持つようになり、武器になっていくという。これら解決策としては、スタッフに対して受注機会を失っていることを認識させ、本人の営業活動により受注した場合にインセンティブを与えることなどが、即効性があると思われる。

組織面の課題

NAMARA知名度の向上のため、代表のテレビ・ラジオの露出度が最近益々に大きくなっている反面、内部に目が行き届かなくなっている。主力の芸人は22～23歳であり、他は27歳が一番上となっていることから、まだまだ代表に代わる人間が育っていない状態である。

また、事務局スタッフは、相互扶助の精神でお互いの仕事を協力して遂行しているが、役割分担や責任の所在が明らかとなっていないことから、連絡ミスなどが発生しクレームに追われる結果となる場合がある。

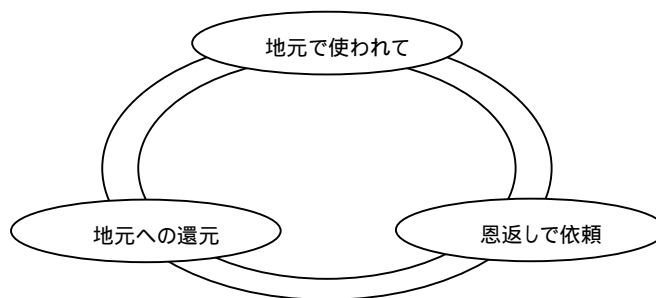
芸人には代表に代わるような知名度の向上策を担わなければならないため、営業努力及び意識改革が必要である。事務局スタッフは、現在の仕事リスト作成し、役割分担、責任を明確にすることが急務となっている。つまり組織の強化が必要である。

(5)まとめ

地元に着し事業活動を行っており、教育機関や行政にまで事業を拡大していることから、NAMARAは「コミュニティ・ビジネス」と言うのにふさわしいと考えられる。実際、特定非営利活動法人とよく間違えられるという。

地域密着型のNAMARAでは、7.13新潟豪雨災害の時にボランティアで興行を行った。困難な事態に遭遇している被災者にとって「お笑い」は心を癒すことのできる強力な支援となる。心身統一法の第一人者である中村天風氏によれば、「悲しいことや辛いことがあったら、いつに

もまして笑ってごらん。悲しいこと、辛いことのほうから逃げていくから」「笑顔は、万言にまさるインターナショナル・サインだよ」「笑いは無上の強壮剤であり、また開運剤なんだぜ」(出典：日本経営合理化協会「君に成功を贈る」)と述べていることから、「お笑い」には精神的に非常に効果があることがわかっている。



また、この地域貢献の結果、NAMARAは地元で利用されているから、困っているときの地元への還元しよう、その恩返しで仕事を依頼される、という好循環のサイクルができています。

今回の新潟中越地震では、中越地方の仕事は激減するだろうが、NAMARAは「お笑い」で被災者の方々を精神的に支えることになるだろう。中越地方で減少してしまう売上は、下越地方、上越地方の営業活動を強化することにより補填し、更には会津地方への進出の好機と捉えられる。

「お笑い」を教育関係や行政関係へ向けて展開するなど、常に様々な新しい取り組みを模索しているNAMARAは、地域社会へ貢献するとともに、すばらしい企画力や豊かな発想力を持っている。しかし、経営の知識が不足する中、自らの手で作り上げてきたマネジメントシステムは、事業が拡大し人員が増加するごとに歪みが生じてきている。今後は中小企業診断士のような専門家の経営指導を受けマネジメントシステムを確立する必要がある。その結果、強固な経営基盤が構築されることにより、今後も益々安定して発展していくことだろう。

事例7 村上町屋商人会

1. 組織の概要

名称	村上町屋商人会（むらかみ まちや あきんどかい）
住所	村上市大町1 - 20 TEL: 0254(53)2213
代表	吉川 真嗣（きっかわ まさつぐ）氏
組織	会員数 28社
目的	城下町村上に残る昔ながらの町屋を舞台に、町屋の歴史的価値、魅力を全国に広め、城下町村上の活性化に取り組むこと。
設立年月	平成10年7月
運営主体	自主的組織
会費	年間 2,000円

2. 主な事業

町屋の人形さま巡り（平成10年）

町内の商店に代々受け継がれた各種の人形を店舗内や居住空間で一般公開するイベント。特に生活空間である「町屋」を公開することで人気が高まり、全国から多数の観光客を集めるムーブメントに成長した。

美術館「旅籠門」の開設（平成12年）

ミニ美術館「旅籠門」の開設。地元の人々の作品をテーマを決めて展示している。

町屋の屏風まつり（平成13年）

3月に行なう人形さま巡りと同様、町内の各家に代々受け継がれた屏風を展示披露する。観光客の少ない9月に誘客を図る意味で企画されている。

黒塀プロジェクト（平成14年）

旧町人町にある歴史的建造物を囲む既存のブロック塀を市民の手で城下町らしい昔ながらの黒塀に戻そうというプロジェクト。黒塀1枚分・1,000円の寄付を募り、その資金を元に黒塀を巡らせていくもの。現在、約150mが完成している。

宵の竹灯籠まつり（平成14年）

黒塀プロジェクトと関連し、竹の灯籠に火を入れ、幽玄な世界を醸し出している。

町屋の外観再生プロジェクト（平成16年）

現代風になっている町屋の外観を昔の風情ある姿に再生しようとするプロジェクト。年間1,000万円の財源は、村上市民をはじめ、全国の会員に募り、再生目標は、10年間で120軒。

3. 村上町屋商人会の受賞について

村上観光協会より感謝状を授与（平成12年）

地域活性化大賞(新潟県異業種交流センター) 大賞を受賞（平成12年）

地域活性化大賞(新潟県異業種交流センター) best of best 賞を受賞（平成13年）

新潟広告賞 優秀賞(ポスター部門)を受賞（平成14年）

地域づくり総務大臣表彰（平成16年）



4. 発足の経緯について

(1) 町屋の魅力

村上市は、新潟県下で、最も古い城下町で、城址 武家屋敷 町屋 寺町という4大要素が残る希少な町であり、文化度の高い町として評価を受けていた。

(2) 村上町屋商人会の結成

道路拡幅に伴う町屋の消滅に危機感を持った吉川代表が一人で行った「折り込みマップ」作成活動がきっかけとなり、呼びかけと町屋を公開するという趣旨に賛同した加盟店(22 店、発足当時)が、村上町屋商人会を結成した。

(3) 町屋の人形さま巡りの開催

吉川代表が、福岡の菓子店の雛人形公開の事例を参考に、自店舗の改装と加盟店に埋もれていた「人形さま」の公開を依頼した。趣旨に賛同した参加店が 60 店になり、「町屋の人形さま巡り」(平成10年)として、第1回を開催した。観光客は3万人を超え、一億円以上の経済効果を地域にもたらした。

(4) イベント成功のポイント

来街者の立場から

a. 芸術性の高さ

個々の家々で代々受け継がれてきた人形や屏風を非日常性のある「町屋」という舞台で展示することで芸術性を高めた点にある。

b. 人とのふれあい

個々の町屋の住人と見学者とのふれあい(情報の双方向性)があること。住人のもてなしの心が感動を与えている点にある。

c. 程よいボリューム感とバリエーション

参加店が、60 数件という量感と、様々な人形が展示されており、バリエーションに富んでいる点が、リピートを生んでいる。

d. 見学料が無料

見学料が無料なため、気軽に訪問できる点にある。

主催者側の立場から

a. マスコミの活用

イベント開催にマスコミの活用をした点にある。新潟県内をはじめとして、NHKの全国番組に採り上げられた。

b. 商人会のメンバーの協力

若手メンバーを中心に、実行部隊として、よき理解者と協力者が存在した点にある。

c. 会員の主体性の尊重

イベント参加に対して、強制を排除し、参加店の主体性を尊重した点にある。

5. 活動内容、運営状況

活動内容、運営状況について、商人会 副会長の小杉和也氏(小杉漆器店)に話を伺った。

(1) 活動内容について

事業内容あるように、3月の町屋の「人形さま巡り」、「町屋の屏風まつり」のイベントを中心に各種の研修会、まちおこし先進地を見学し、会の活性化を図っている。

(2) 運営状況について

当会の運営主体は、自主的組織であり、会費は年間 2,000 円である。他の地域であるような、公的機関(市役所、商工会議所等)からの補助は受けていない。運営費は、各賞受賞に当たっての賞金を元に「写真集」を作成し、販売している。この売上を運営費として活用している。また、

事務担当者として、会員が、会計を担当している。

6 . 今後の課題

観光地化を避けること

集客目的で、はじめたイベントであるが、集客の増加とともに団体客の来街により、俗観光地化されないよう主催者、観光客ともマナーを守ることが重要である。

各店舗が独自性を高めること

年2回のイベントは、集客を高める起爆剤となるが、通年営業をし、常に活性化を図るためには各店舗が、独自性を高め、魅力のある商店として存在することが重要である。

地域整備と町並みの保存について

町並みの保存には、行政と民間の協力と努力が、重要であるが、同時に町並みに対して地域住民の意識を育てることが大切である。

組織体制について

自主的な組織としてスタートしたものであり、緩やかな組織形態であるが、以上の課題や今後発生する問題に対処するため、責任体制をはっきりすることが必要な時期が来ると想定される。

事例をまとめるに当たって、以下のセミナー、書籍等を引用参考にした。また、お話を伺った商人会副会長の小杉和也氏(小杉漆器店)に感謝する。

< 参 考 >

小売商業活性化セミナー 「城下町村上 活性化の軌跡」 平成16年11月17日 NICOプラザ
村上町屋商人会 会長 村上町屋 吉川 真嗣 氏 講演
町屋と人形袋まの町おこし 吉川 美貴 著 学芸出版社

第2章 支援先ヒアリング

第2章では、NPO やコミュニティ・ビジネスに対して支援を行っている行政や民間金融機関のそれぞれの取り組みを紹介し、考察することでNPO やコミュニティ・ビジネスの今後の活動に対するわれわれ中小企業診断士としての支援について明らかにしていく。

新潟県県民生活課 社会活動推進係による NPO 支援策について

1. 新潟県で実施している NPO 支援策

新潟県では、県民生活課社会活動推進係でNPOの支援を実施している。社会活動推進係では、ボランティア活動の支援やNPOの相談窓口などのほかに、他の支援機関では実施していないNPOファンドによる支援を行っている。今回はNPOファンドを中心とした支援策について報告をまとめた。

2. 公益信託にいがたNPOサポートファンドの内容

(1) 趣旨

新潟県のホームページ上では、「公益信託にいがたNPOサポートファンド」の設立趣旨について、以下のように説明している。

「新潟県では、地域社会における「新しい公共の担い手」として特定非営利活動法人(以下「NPO法人」という)が果たす役割の重要性にかんがみ、新潟県におけるNPO活動の健全な発展を促進し、もって、活力ある地域社会の実現を図ることを目的として、公益信託にいがたNPOサポートファンドによる助成を行います。」

これによると、NPO法人を「活力ある地域社会の新しい公共の担い手」といった位置付けで捉えており、NPO活動を促進していくことが今後の地域社会の発展に貢献するといった認識の元、資金面のサポートとして、「公益信託にいがたNPOサポートファンド」を設立したと捉えることができる。

(2) 助成対象者及び助成対象事業

新潟県のホームページでは、助成対象者及び助成対象事業について以下の通りに規定している。

助成対象者

この公益信託は、新潟県内に主たる事業所があり、不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与する活動(以下「NPO活動」という)を行うNPO法人を対象とする。

助成対象事業

この公益信託は、新潟県内における NPO 活動のうち、中山間地の活性化、高齢者の社会参画、地域資源活用産業の創出などにつながると考えられる活動を対象とする。

助成の種類

ア.「立ち上がり期助成」は、設立後 1 年未満の NPO 法人に対して助成するもので、その助成金の額は、上限を 10 万円とし、事業費の 2 分の 1 を限度として、その範囲内で助成する。

イ.「展開期助成」は、この助成を活用し NPO 活動を本格的に展開しようとする NPO 法人に対して助成するもので、その助成金の額は、上限を 50 万円とし、事業費の 2 分の 1 を限度として、その範囲内で助成する。

助成内容

区分	立ち上がり期助成	展開期助成
対象となる法人	設立後 1 年未満の NPO 法人	この助成を活用し、NPO 活動を本格的に展開しようとする NPO 法人
対象となる活動	新潟県内における NPO 活動のうち、中山間地の活性化、高齢者の社会参画、地域資源活用産業の創出などにつながると考えられる活動 * 次に掲げる活動は対象となりません (1) 他の機関から助成金又は委託金を受けている事業に含まれる活動 (2) 営利を目的(公益性が薄く利益配分を志向)とする活動 (3) 特定の個人又は団体の利益にのみ寄与する活動 (4) 地区住民の交流行事や親睦会などのイベント (5) 政治又は宗教布教を目的とする活動及びそれらの活動と係わりを持つ活動 (6) 主催でない事業における活動	
対象経費	(1) 講師謝金 (2) 活動に主要な役目を果たすと認められる人件費及び備品購入費 (3) 機材等借上げ料 (4) 会議費 (5) 旅費交通費 (6) 通信費 (7) 事務費 * 売上収入に資する商品仕入れ、原材料購入費及び製作加工人件費は、助成の対象となりません	

助成金の額	上限を 10 万円とし、事業費の 2 分の 1 を限度	上限を 50 万円とし、事業費の 2 分の 1 を限度
助成対象期間	毎年 4 月から翌年 3 月までの 1 年間	毎年 4 月から翌年 3 月までの 1 年間
助成回数	1 回まで	2 回まで

「立ち上がり期助成」に対する、助成金 10 万円は少々少ないような気がする。事業を立ち上げる際には、最も資金が必要となる時期と考えるともう少し助成額を高くしてもよいのではないかといった思いがする。今後の利用状況や意見を取り入れ、更に使い勝手の良い「公益信託にいがた NPO サポートファンド」になっていくことを期待している。

また、応募方法についても新潟県のホームページで確認ができるようになっている (<http://www.tatunet.ddo.jp/koueki/>) 参考までに最後の方に資料を添付しておいた。

(3) 公益信託にいがた NPO サポートファンドの仕組み

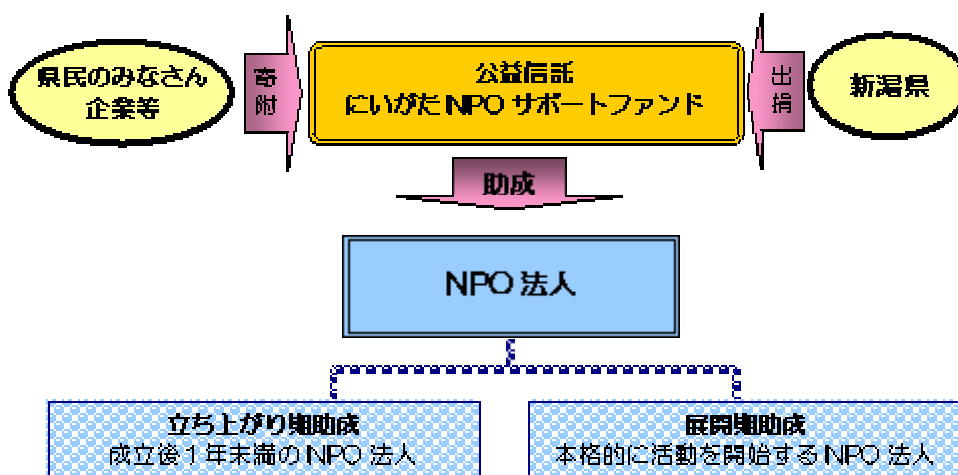
公益信託：公益信託とは、個人や団体（委託者）が財産を信託銀行等（受託者）に預け、信託銀行等が定められた目的に従ってその財産を管理・運用し、公益のために役立てる制度

委託者：新潟県

受託者：みずほ信託銀行株式会社

基金の額：当初の信託財産として、県が 1,000 万円出捐

今後 2 年間に、それぞれ 1,000 万円を出捐し、合計 3,000 万円の基金を造成する予定。併せて、県民、企業からの寄付金を募り、基金の充実を目指す。



公益信託にいがた NPO サポートファンドでは、広くホームページを活用し、寄付金を銀行振込と募金箱で実施しており、基金の充実を図り、NPO 活動の資金的な側面からの支援を実施している。

(4) これまでの助成実績

「公益信託にいがた NPO サポートファンド」の平成 16 年度台回の助成実績として、立ち上がり期助成は 8 事業所、展開期助成についても同様 8 事業所が採択されている。第 2 回の募集を平成 16 年 1 月 1 日～ 1 2 月 3 1 日までの期間で募集を新潟県のホームページを通して募っている。

「公益信託にいがた NPO サポートファンド」の助成金を採択された活動テーマを見てみると、地域生活者の要望に対応した内容になっていることが分かる。また、営利企業では参入が困難と思える事業も多くあり、NPO の持つ非営利性での活動テーマ内容になっている。

立上がり期助成

法人名	活動テーマ
特定非営利活動法人いきいき応援団	介護を必要とする高齢者の共同住宅の運営
特定非営利活動法人セーフティネットぼうさい	防災講演等により危機意識を再認識させ、地域住民の安全を図る
特定非営利法人妙高笹ヶ峰ファン倶楽部	妙高笹ヶ峰の自然を守り、人々に紹介して、地域の振興を行う
特定非営利法人にいがた森林の仲間会	里山自然の保全と文化の普及啓発活動
特定非営利活動法人ブラッド・アウトドア・ネット	塩沢町清水地区におけるアウトドア・アクティビティ開発にかかるフィールド調査
特定非営利活動法人はとの会	ひとつ屋根の下・手話、手芸、趣味を生かして世代間交流
特定非営利活動法人ホームレス支援ネットにいがた	ホームレスの自立支援と地域循環美化事業
特定非営利活動法人ゆめきゃんぱす	子育てしやすい環境づくり及び子育て家庭のサポート

展開期助成

法人名	活動テーマ
特定非営利活動法人ときわ里山クラブ	地域の「宝の山」として五十公野山の整備を行うことで里山を復活させる
特定非営利活動法人ユ－＆ミーの会	食と農の資源循環型社会作り及び地球環境を守る
特定非営利活動法人自遊舎	からだに効く「エゴマ」の栽培を通じて、健康で活気のある家庭と地域づくり
特定非営利活動法人ビューティケアネットワーク振興協会	ビューティーケアボランティア（心とからだのケア）を通じて地域の連携を深める活動
特定非営利活動法人新潟水辺の会	川・橋・電鉄から、中ノ口川連携・村おこしシンポジウム
特定非営利活動法人都岐沙羅パートナーズセンター	民間企業の地域財を活かした市民活動・社会起業家支援システムづくり
特定非営利活動法人地域循環ネットワーク	炭焼きで高齢者が地域おこし事業
特定非営利活動法人支援センターあんしん	トイレットペーパーの製造による障害者の自立支援

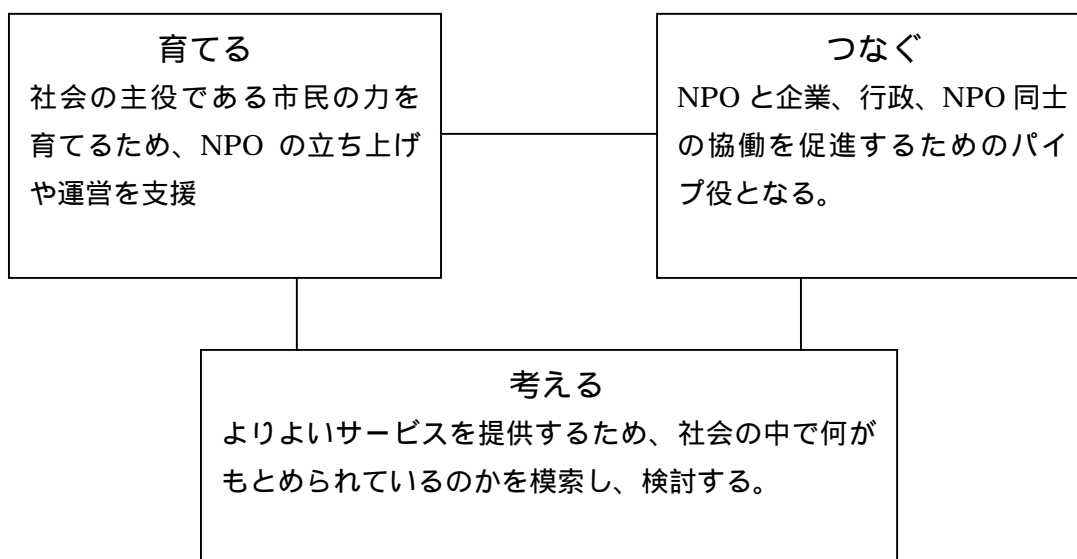
以上のようなNPOの資金的支援として設立された「公益信託にいがたNPOサポートファンド」を有効に活用することで、NPOの課題の1つである「資金的困難性」を少しでも改善でき、NPO活動の維持に貢献できるものと期待される。

新潟県 NPO サポートセンターによる支援策について

新潟県 NPO サポートセンターでは、特定非営利活動法人（以下 NPO）に対して主に活動面の支援や新たに NPO の設立を考えている方に対して情報提供などの支援を行っている。

1. NPO の活動面の支援策

新潟県 NPO サポートセンターの基本姿勢として、「育てる」、「つなぐ」、「考える」の3つの柱を基にした NPO 支援活動を実施している。



(1) 育てる

NPO 支援策の3本柱の1つである「育てる」では、「社会の主役である市民の力を育てるため、NPO の立ち上げや運営を支援します。」をモットーに、NPO 活動の設立から運営に関する相談を窓口で実施する「NPO 設立・運営相談」の実施、NPO の活動や理解を深めるための「NPO 起業セミナー」、「マネジメントセミナー」の開催、NPO に興味を持つ人（主に学生が中心になっている）が NPO 活動を一定期間体験できる「インターンシップ」による紹介、新潟県 NPO サポートセンター内に NPO に関する資料を紹介する「NPO 図書コーナー・資料コーナー」、NPO に関する書籍や NPO 団体に生産された商品を販売する「NPO ショップ」を設置している。

各活動を通じて NPO の活動面での支援を行い、NPO に対する活動を支援するとともに、NPO 活動に関する理解の推進を実施することで、NPO を育てていくといった理念を基にした活動を実施している。

(2) つなぐ

「つなぐ」では、「NPO と企業、行政、NPO 同士の協働を促進するためのパイプ役となります。互いの情報やノウハウを活かしあえる場を様々な形で提供します。」をモットーに NPO の活動の場を広げるための支援を実施している。

主な活動として、「大きな“みみ”で旬の情報をキャッチしてほしい」そんな願いを込めた「ふくみみ」という情報誌による情報提供を隔月で発行している、「にいがた NPO 情報ネット」ではホームページを活用して、主に新潟県内で活動する市民団体、ボランティア団体、NPO 法人、その他民間組織の情報支援と行政、企業、市民との協働の「場」を提供している。更に「いろいろな人とつながりたい」、「みんなはどんな活動をしているの」、「自分の活動を知ってもらいたい」などの声に答えるための交流サロンとして NPO に属していなくても、ボランティア経験が無くとも参加できる「ふくみみの日」を開いている。「ふくみみの日」の由来は、情報誌「ふくみみ」にちなみ、「参加した人が広く情報を収集して、しあわせを呼び込んでもらえたら」という願いを込めて名付けられた。その他の協働を推進するための活動として「NPO 基礎講座」、「NPO にいがたライブラリー」の開催も行っている。

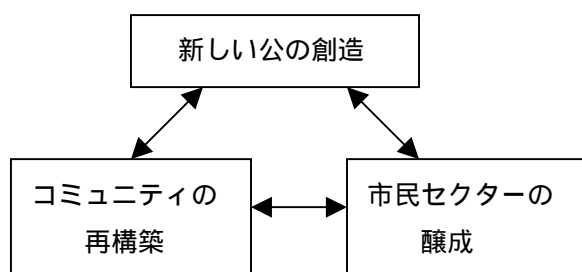
(3) 考える

「考える」では、「よりよいサービスを提供するため、社会の中で何が求められているのかを模索し、提供します。様々な調査・研究を行い、成果を広く還元します。」をモットーに NPO に関する調査や研究を行っている。

「自治体コミュニティの研究」や「企業の社会貢献活動実態調査」による調査・研究の実施、NPO の協働活動を推進するための「協働マニュアルの作成」、「その他、NPO の課題に即した調査・研究と成果の活用」を行っている。

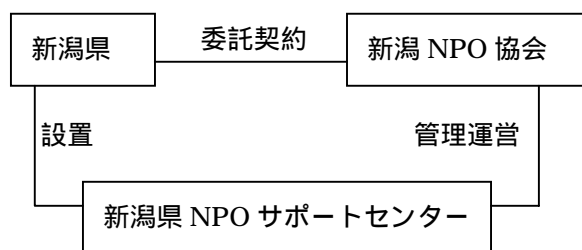
各活動を通じて、NPO のあり方や今後の活動方針について考え、より良い NPO 活動を推進していくことを目的に実施されている。

2. 新潟県 NPO サポートセンターの運営方針



新潟県 NPO サポートセンターの運営方針として、民間活動でもなく官庁活動にもない「新しい公の創造」、新たなつながりとしての「コミュニティの再構築」、「市民セクターの醸成」の相互作用を高め、NPO 活動を推進していくことを基本方針にして、活動を行っている。

3. 新潟県と新潟県 NPO 協会の関係



新潟県 NPO サポートセンターは、新潟県が設置し、特定非営利活動法人新潟 NPO 協会が管理・運営する、公設民営のセンターである。運営団体は県が2003年6月に行った運営企画コンペで、応募団体4団体の中から選ばれ現在に至っている。

4. その他の活動

新潟県 NPO サポートセンターの施設内には、「パソコンコーナー」を設置し、NPOに関する情報を自由に検索可能となっている。更に「新聞データベース」を活用し、全国紙から新潟県内の地方紙まで NPO に関する新聞記事を切り抜き保管・内容を要約してデータベース化し、情報誌「ふくみみ」の「NPO ニュースダイジェスト」に活用している。

また、今回の「新潟県中越地震」などで活動するボランティアの活動資金の基金（新潟県中越地震ボランティア活動基金）募集を「NPO 法人新潟 NPO 協会」、「NPO 法人都岐沙羅パートナーズセンター」、「NPO 法人くびき野 NPO サポートセンター」と協同で実施し、震災地のボランティア活動支援を資金的に支援する活動など広く NPO やボランティアに関する支援を行っている。

ニューにいがた振興機構における支援策について

財団法人ニューにいがた振興機構は、新潟の魅力づくりを推進する団体であり、柱の活動の1つとして、地域住民が主体となって取り組む「地域づくりの活動」のための各種支実施している。現在の活動内容、今後の展開などについて、総務・地域支援を担当する課長代理の長崎宏氏へのヒアリングと発行資料をもとに紹介する。

1. 発足経緯の経緯について

財団法人ニューにいがた振興機構(以下、当機構と記す)の発足経緯は、平成7年に平山前知事が提唱した「一村一価値運動」がきっかけである。大分県では一村一品運動が進められたが、新潟県では各地域が名産品に限らず、一つ一つ価値あるものを生み出そうという運動である。これを推進するために勉強会が発足し、地域おこしのための支援団体が生まれるもとになった。

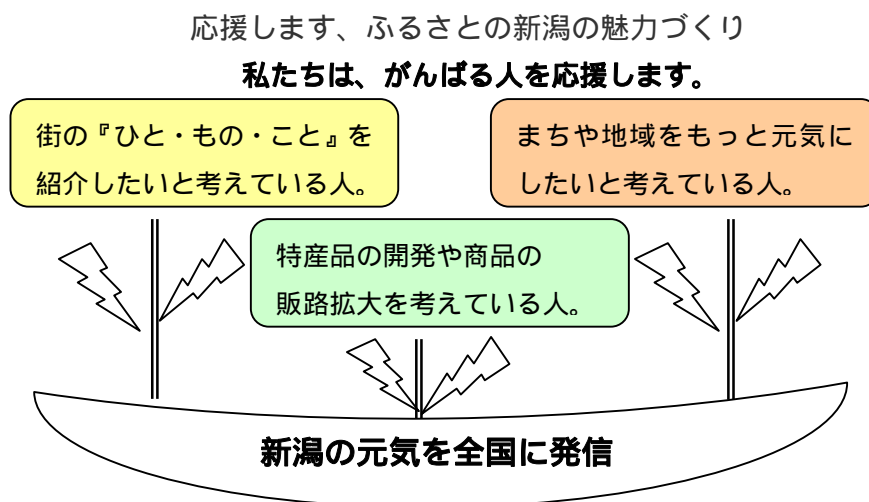
この勉強会の時に生まれ、地域づくりのモットーとして引き継がれているのが、“やぶへびの精神”である。一般的には、やぶへびだったとは、あまり良くないことの喩えに使われているが、「地域づくりでは最初に行動を起こした人が得をする」という考えで行動しようとしている。地域づくりの情報紙『やぶへびひろば』では、冒頭に次ぎの言葉が書かれている。

..「お前やれ!!」を恐れず、進んで引き受け、仲間を集め、まちづくりにさわやかさを残す。
やぶをつついた人が宝物を得るといふ.. 私はそんなやぶへびになりたい。

2. 主な事業内容

当機構では、専門家、NPOほか地域団体、その他サポーターと行政が一体なって、新潟県の農林水産業や地場産業の振興と県内の地域の活性化を図るため、県産品の販路拡大、地域づくりの支援、地域情報の発信に関する事業を行っている。

事業内容の概要図



3. 活動の3本柱

今回はコミュニティ・ビジネスや、地域活動の支援策を知ることが課題であるので、これに関した活動に絞って、当機構の活動の3本柱を取り上げる。

(1) 地域づくりの活動支援

地域アドバイザーの派遣費用に関する助成

「ニューにいがたアドバイザー費用助成事業」を設け、各団体がアドバイスなどを求める場合に専門家派遣に対して、3万5,000円の助成を行うという内容である。

平成15年度は19団体が助成を受けており、アドバイザーからどんなことを学んだのか、どんな発見があったのか紹介されている。例えば、町おこしの専門家に成功の秘訣をきいたり、地域の自然を学んだり、地物を活用した料理講習などがある。この事業は、身近なテーマについて、「まず学んでみよう、関心を持ってもらおう」という活動を助成する位置づけである。

地域づくりの活動費用に関する助成

「ニューにいがたふるさと応援事業」を設けており、支援対象は、交流事業、イベントなどソフトな事業に対して助成を行う。この活動への助成率は、1年目が1/2、2年目が1/3であり、平成15年度では15件が対象となった。成功例としては、「村上の人形様めぐり」などがある。

この制度がユニークなのだと感じたのが、上がってきた助成申請に対して行政や機構の職員が審査をするのではなく、やぶへびひろば（後述するが、地域づくりの情報誌）通信員などが審査にあっている。地域住民の生活ニーズにあったものを選択してもらい、地域のことを考える力、見目を醸成しようとの狙いがある。

当機構としては、各団体が1年目で の派遣制度の利用、2,3年目では の助成金を利用し、3年での活動の自立をめざしている。また、ヒアリングによれば、成功できる団体の条件として、資金力がある、継続的に活動できる人材がいる、などをあげていた。この2つの助成対象の事業については、何を行ったか、何に気づいたかなどをそれぞれ小冊子にまとめている。

(2) 地域づくりの情報収集・発信

当機構では、「やぶへびひろば」という地域づくりの情報誌を年4回発行している。実際の企画編集は、県内各所にいる4人の編集員、14人の地域づくり通信員が担当しており、メンバーは、会社員、主婦、NPO法人の人など様々である。ここでも、専門家の編集員に依頼するのではなく、地域の人自らが情報収集・発信して“情報のプラットフォーム”を作ることを狙いとしている。

発行部数は約8,000部、その内の約7,000部を県内外の関連ある団体などに発送しているが、かなり高額となる発送費、印刷費は当機構が負担している。

(3) 地域づくりのための人材養成

地域づくりでは、いろんな考えを調整する人の役割が大切であるとの考えから、「地域づくりコーディネーター養成講座」を実施している。講座の内容は、問題解決プロセスの設定に始まり、未来デザインを立てる、という進んだビジネススキルの伝授、実際の街歩きとビジョンデザイン構築の実習などである。運営は、NPO法人 まちづくり学校に委託している。

そのほか人材養成に関しては、「コミュニティ・ビジネス講座」を財団法人 いがた産業創造、新潟県NPOサポートセンターと共同開催している。内容は、コミュニティビジネスの起業を志している人に、コミュニティ・ビジネスの基礎知識の説明、事業計画を立てる指導などを行う。

4. 当機構がこれから強化したい支援内容

(1) コミュニティ市場の開催

コミュニティ市場（通称 コミマ）とは、環境・福祉・教育・街づくりなどで様々な活動をしている市民グループ、NPOなどが、活動の紹介、情報のやりとりを行う展示会である。ここでは誰でも気軽に参加して、見て、聞いて、話して、という“出会いの場”となっている。

ヒアリングでは「コミュニティ市場は、異分野を含めて、モノ、人、情報のマッチングを行う場として積極的に開催したい。」との話であった。この初回イベントは、当機構と新潟県NPOサポートセンター、NPO法人 新潟NPO協会主催で、2004年3月13日に新潟ユニゾンプラザで開催され、16団体が出展した。

(2) COMICとしての活動開始

当機構と新潟県NPOサポートセンター、財団法人 いがた産業創造機構では、COMIC（コミュニティ・ビジネス・クラブ）を結成し、NPO法人に資金を貸し出す市民銀行を作ろうと勉強会を開始している。

ニューいがた振興機構の活動目的は、地域づくりの活動を広げること、各団体の活動の自立を促すことなどである。よって、支援対象はNPO法人、市民活動、地元の委員会など間口は広い。また、支援内容も、人材育成、人の派遣、情報提供、出会いの場の提供、助成金と多岐にわたっている。財団法人というタテ割りの運営を想像してしまいがちだが、専門家、各団体、行政と連携して、非常にしなやかな活動をしているように感じた。

市民銀行を作る準備も始めたという動きもあり、ますます、地域づくりの活動のコーディネーターとしての活躍を期待したい。できれば、現在、専門の担当者が一人ということなので、もう少し増員してもらえればと希望する。

国民生活金融公庫における「コミュニティ・ビジネス」の支援策について

1.2. 国民生活金融公庫の概要

設立：1949年6月

資本金：3,479億71百万円

総裁：薄井 信明

職員数：4,773名（平成16年度予算定員）

目的：国民生活金融公庫は、国民金融公庫および環境衛生金融公庫の目的を承継し、「独立して継続が可能な事業について当該事業の経営の安定を図るための資金、生活衛生関係の営業について衛生水準を高めるための資金その他の資金であって、一般の金融機関からその融通を受けることを困難とする国民大衆が必要とするものを供給し、もって国民経済の健全な発展及び公衆衛生その他の国民生活の向上に寄与する」（国民生活金融公庫法第1条）ことを目的としている。

店舗：本店 / 東京都千代田区大手町1-9-3 公庫ビル

支店 / 全国の主要都市に152店舗

（新潟県には、新潟、長岡、高田、三条の4支店がある）

総融資残高：10兆694億円（平成16年3月31日現在）

1.3. スモールビジネス全般についての支援体制が整っている国民生活金融公庫

国民生活金融公庫には、コミュニティ・ビジネスの名を冠した融資制度はない。しかし、融資先の9割が従業員9人以下の企業であることなどから、すべての融資制度がコミュニティ・ビジネス向けであるともいえる。「コミュニティ・ビジネスとして融資案件を捉えることはないが、介護・福祉系事業への融資件数が増えてきている実態は、コミュニティ・ビジネスの広がりを見せていると捉えることもできるのではないか」とのことである。また、「コミュニティ・ビジネスであれ、他のスモールビジネスであれ、融資をするには、当然返済の見込みがなければならないので、収益性も含めた事業計画がなければ融資はできない」とのことであった。国民生活金融公庫では、事業を始めるに必要な「事業計画の他当て方」「開業の基礎知識」「公庫の融資制度」などをまとめた冊子や事例集など、スモールビジネス全般についての支援体制が整っている。それらの支援体制や融資制度は、コミュニティ・ビジネスが活用できるものも数多くあることが分かった。一般的に、「どのような事業をするにせよ、自己資金など返済義務のない資金をなるべく確保し、どうしても足りない資金について、金融機関を活用するようにすることが、事業を軌道に乗せるポイントの一つではないか」とのことである。

民間金融機関の支援策について

(1) NPOやコミュニティ・ビジネスの利用状況

新潟県にある銀行や信用金庫などの民間金融機関についてはNPOやコミュニティ・ビジネスを新規に開業する場合や運転資金・設備資金導入に関する借入れ案件は現状でほとんどない状態にある。NPOやコミュニティ・ビジネスに対する特別な資金貸付商品や貸付制度が現状ではなく、一般的な新規開業を目指す企業や運転・設備資金等の借入れを行う企業と比較した場合、NPOやコミュニティ・ビジネスでは借入れに対して困難を有する可能性がある。

(2) 借入れ困難となる要因

NPOやコミュニティ・ビジネスが民間金融機関からの借入れが困難となる要因として、NPOやコミュニティ・ビジネスの特徴である組織的要因と制度的要因が考えられる。

組織的要因

組織的要因の1つとして、法人企業と比較した場合「継続性」が維持されない可能性がある。法人企業の場合、「ゴーイング・コンサーン」の考えに基づく継続的發展が基本にあるが、NPOやコミュニティ・ビジネスの場合は、代表者の考え方や理念・人間性・リーダーシップなど代表者の属性に共感して参加しているスタッフで構成されている組織が多いといった特徴を持っている。そのため、代表者が変わった場合などの弊害として、以前の代表者の意思を引き継ぐ代表者が選任されたとしても既存のスタッフをまとめるリーダーシップや人間性などがあるかどうかで継続可能か事業縮小、場合によっては解散の分かれ道になると想定される。そうすると貸し付けを行った金融機関では、回収が困難となるためやや慎重になるといった問題が生じてくるためである。

もう1つの要因として、NPOやコミュニティ・ビジネスの場合は、代表者がスタッフの選任による代表者を決めている事業所も多く存在することに起因している。民間の金融機関の場合、代表者が変わるたびに内部資料の書き換えなどそれに付随する業務があるため、頻繁に代表者が変わることに警戒心があるように思われる。NPOやコミュニティ・ビジネスの1つの特徴である全員参加の代表者選任スタイルが弊害になってくるようである。

制度的要因

制度的要因では、NPOやコミュニティ・ビジネスの場合、地域社会のニーズに対応する活動が主体となるため収益よりボランティア的な活動が多くを占めている。そのため収益を度外視しての活動となってしまう活動資金までも補填できない状況に陥るケースも出てくる可能性がある

る。そのような状況下では借入金の返済が困難となってくることが考えられる。以上のようなリスクが考えられるため民間の金融機関ではNPOやコミュニティ・ビジネスに対しての貸し出し姿勢が慎重になってくると思われる。

(3) 金融機関に対しての対応策

NPOやコミュニティ・ビジネスの新規開業や活動資金などを民間の金融機関から調達を考える場合、一般的な企業と同様に事業計画や返済計画を立て事業に対する理解を求めていく必要がある。

事業計画の立案

地域ニーズへの対応による地域貢献度や会員募集システム、利用者の募集方法などNPOやコミュニティ・ビジネスとしての事業基盤を継続するための基本計画を策定する。次に活動を維持していくための組織体系や運営方法を明確にした事業計画を策定することで事業の継続性や透明性が相手に対して表現できることになる。金融機関や外部利害関係者に対して事業活動を明確にすることで、適正に評価してもらうことが可能となり、資金調達が得られやすくなるものと思われる。

返済計画の立案

民間の金融機関からの借入れを行う際、借入れに対する返済計画も必要になってくる。年度毎、月毎の資金計画を立て、返済原資を確保するための収益計画を策定することで事業の安全性を金融機関に提示できる。事業の安全性が明確になることで金融機関からの借入れが可能となってくるものと思われる。

民間の金融機関で特にNPOやコミュニティ・ビジネスに対する特別な融資商品があまりない状況では、NPOやコミュニティ・ビジネスであっても一般の企業と同じ内容で審査されることになるため、事業計画や返済計画を策定する必要がある。但し、今回のヒアリングでは金融機関によっては今後NPOやコミュニティ・ビジネス向けの融資制度を考えている所もあり、今後の動向を確認していく必要もあるように感じられた。

また民間の金融機関や利害関係者の理解を得るためにもNPO法人に義務付けられている事業報告書、財産目録、貸借対照表、収支計算書などの公開義務を守ると共に継続性を考慮した組織体形といった点などを考えていく必要があると思われる。

三條信用金庫における「コミュニティ・ビジネス」の支援策について

金融機関としてのコミュニティ・ビジネスに対する支援策について、三條信用金庫にヒアリングを行った。三條信用金庫は、1900年（明治33年）の創業以来、地域密着型の金融機関として発展し、新潟県内最大の信用金庫となっている。またシンクタンク「さんしん地域経済研究所」を設置して、地域の発展と中小企業の繁栄のための諸問題について調査研究し、情報提供を行っている。

当信用金庫では金融機関として、コミュニティ・ビジネスに絞った融資やNPO法人に対しての融資は行っていないが、地域社会支援のため以下のような融資を行っている。

昨今の三條市では市道の整備等は徐々に地域社会の判断に委ねている。例えば町内会で消雪パイプを敷設する場合、三條市では一部補助するだけであり、敷設資金が不足するため、当信用金庫では当事者である町内会に対して融資を行っている。また、地域の町内会館等の建設にも、町内会に対して融資を行っている。

このように地域社会に密着した公共性が高い物件に対しては、通常の融資と比較し以下3点についての優遇策を設定している。ただし条件として構成員の同意が必要である。

- 金利
- 返済期間
- 担保



図1-1 三條信用金庫本店

また、地域密着型の金融機関として活躍する当信用金庫も「7・

13水害」で三條市内13店舗の内5店舗が床上浸水するなど多

大な被害を被った。しかしながら店舗の営業再開も迅速であり、被災者の方々の復旧支援のため個人・事業者向け「7・13災害復旧支援融資」も水害の2日後に発表するなど、地域の復興支援活動を大きく支えている。今後当信用金庫は超地域密着型の金融機関として、長期経営計画である地域社会の再生・活性化のために、益々貢献されるものと考えられる。

新潟市役所における「コミュニティ・ビジネス」の支援策について

行政側として新潟市役所におけるコミュニティ・ビジネスに対する支援策について新潟市にヒアリングを行った。新潟市では、(1)非営利団体向け、(2)営利団体向けの2点から、以下の通りコミュニティ・ビジネスについての支援策を講じている。

(1)非営利団体への支援策（新潟市企画財政局市民協働政策室）

新潟市では平成14年3月、市民による自主的・自発的な社会貢献活動が促進されるよう、市民とパートナーシップをとり、市として連携・支援していくための基本的な方向性（行政としての基本的な関わり方や、社会貢献活動の発展・推進のための施策）を示すために新潟市社会貢献活動推進基本方針「水都（みなと）にいがた ホップ・ステップ・パートナーシッププラン～みんなでつくろう元気なまち～」を策定した。ボランティアをはじめとする市民による自主的な社会貢献活動が活発化することは多様化する社会問題の対応や、地域コミュニティの充実による社会の連帯感の強化、市民参加型の社会の形成が期待されるためである。それを踏まえ、その支援実施部署として平成16年4月に企画財政局市民協働政策室が開設された。ここでは、社会貢献をする（したい）人たちを支援する非営利団体が対象となるため、コミュニティ・ビジネスの中心の実施団体であるNPO法人も含まれている。但しNPO法人設立認証の手続き等は県で実施されているため、市としてはそれ以外の部分で支援を行う位置付けとなっている。

以下にこの市民協働政策室での支援策を紹介する。

新潟市市民公益活動支援補助金

市内の市民公益活動を促進するため、市民団体が行う公益活動に要する経費の一部を補助することにより、市民の創意と工夫を活かした豊かな地域社会を実現することを目的とした補助金である。

名 称	新潟市市民公益活動支援補助金
補助金の概要	(1) 市民公益活動立上げ補助金 公益事業を今後実施しようと計画又は実施しはじめた団体に、事業に要する経費の1/2以内を、1年間につき10万円を限度として補助する。同一事業について、1年間に限り補助金を受けることができる。 (2) 市民公益活動自立補助金 公益事業を継続して実施しており、さらに充実または拡大し、かつその自立を目指す団体に、事業に要する経費の1/2以内を、1年間につき100万円を限度として補助する。同一事業について、最長3年間まで補助金を受けることができる。

目 標	市民による公益活動(不特定多数の者の利益の増進に寄与する活動)の推進をととして市民の創意と工夫を活かした豊かな地域社会を実現する。
補助対象経費の内容	事業に直接要する経費で次のもの以外の経費 (1) 団体の事務所等を維持するための経費 (2) 団体の経常的な活動に要する経費 (3) 団体の構成員による会合等の飲食費 (4) 団体の構成員に対する人件費, 謝礼等
補助額及びその算定方法又は補助率	(1) 市民公益活動立上げ補助金(上限 10 万円(補助率 1/2 以内)) (2) 市民公益活動自立補助金(上限 100 万円(補助率 1/2 以内))
申 込 実 績	1 1 団体 (平成 1 6 年 7 月 3 0 日締切分)
終 期	平成 1 9 年 3 月末日

ホームページ「にいがた市民活動応援ねっと(<http://www.shimin-ouen.com/>)」による情報提供



このホームページは、市内で活動する社会貢献活動団体のPRや交流の場、また社会貢献活動に興味のある方のための情報収集の手段となることを目的としている。ただ見るだけのホームページではなく、利用する方が互いに意見交換や情報交換を行い、社会貢献活動の推進に役立ていきたいと考えている。

施設の提供（新潟市市民活動支援センター）

社会貢献活動を実施する団体を支援するため、平成16年12月に西堀口一サ6番館ビル3Fにおいて以下のスペースを提供し、多くの市民やNPOが集う事業展開を図ることにしている。

- 1)貸事務所スペース：各種団体の事務所として有料で10ブース提供予定
- 2)ミーティングスペース：各種団体の打ち合わせのための提供の場
- 3)作業スペース：各種団体の印刷など作業の場
- 4)相談スペース：市民団体の設立や運営に関する相談の場

以上の通り市民協働政策室では3通りの支援策を講じている。新潟市としては不特定多数の団体の利益増進のための社会貢献活動を担う団体を支援しつつ、新潟市としてパートナーシップのあり方について研究したいと考えている。この部署も含めて本年度より開始された事業であるため実績がなく、また課題もこれから発生すると考えられるため、これからの活動に期待したい。

(2)営利団体への支援策（新潟市産業経済局商工労働部産業企画課）

新潟市では平成16年1月、ビジネスサポート推進事業として「新潟市ビジネスサポート相談窓口」を開設した。背景として、新潟市では平成14年度に製造業者の技術や動向を把握し、今後の支援策の基礎資料とするため、「市製造業緊急実態調査」を実施した。市内に事業所を置くすべての製造業者を対象に、現況と特性、施策に対する要望などを調査し、1118事業所（回収率92%）という多くの製造業者から回答を得た。調査の結果のうち行政の支援策の評価では、「支援策が分からない」が最も多く、特に充実すべき行政支援の分野は、「公的融資」、「研究開発（資金・支援人材の提供）」があげられた。さらに、平成15年6月に設置された「新潟市雇用創出・産業活性化総合戦略会議」では、産官学民の協働体制のもと地域経済の活性化と雇用の活性化策の検討を深めるため議論された結果、平成15年度補正予算により、中小企業・零細企業の活性化のための担い手として「新潟市ビジネスサポート相談窓口」が開設された。コミュニティ・ビジネスへの支援策としての観点からは、営利団体である企業体を支援する窓口となる。

以下では、「新潟市ビジネスサポート相談窓口」での概要を紹介する。

目的

中小企業者の経営基盤の強化や創業希望者の経営面での不安を解消するための相談に幅広く応じ、各種支援制度や支援機関の紹介を行う。また、専門的な相談等には、産業支援機関や専門家を紹介することで、適切な相談先への橋渡しを行う。

相談内容

- 1) 企業経営、融資等の金融に関する相談
- 2) 創業に関する相談
- 3) 国・県・市などの各種支援制度の紹介（補助金など）
- 4) 技術に関する相談（製造業支援コーディネーターが担当）
- 5) 各種相談窓口の相談
- 6) 「支援機関」への橋渡し（NICO、新潟大学など）
- 7) 企業訪問による現地相談

実績

相談件数は平成16年6月末現在で137件、相談内容は金融、創業、補助金等の順で多くなっている。この窓口での結果としては、相談者の中には名乗らない者も存在するため追跡調査はできず、定量的効果の測定はできない。しかし様々な相談を受けているうちに、相談者がどのようなニーズを持っているのか傾向を把握することはできつつある。つまり、金融、創業、補助金等にニーズが多いことがわかる。

(3) 新潟市役所としてのコミュニティ・ビジネスへの取り組み

上記2部署による支援策を講じているが、コミュニティ・ビジネスを直接支援するものではなく、行政の枠組みの中で間接的に支援している。また、いずれも本年度からの取り組みとなっており、行政側としても試行錯誤で実施されていると考えられる。コミュニティ・ビジネスは比較的新しい概念であるが、地域密着型の活動であるため、市として行政側の役割はこれから一層重要になるだろう。

ヒアリングを実施する中で、コミュニティ・ビジネスとは地域に根ざした社会貢献活動と一般の企業活動の中間に位置し、中小企業と同じような経営問題に直面しているものと思われた。さらに、今後コミュニティ・ビジネスの活動が活発になるに従い、今後様々な課題が発生するだろう。そのような中、経営問題に豊富な知識・経験を持つ中小企業診断士の役割が高まると考えられる。

三條市役所における「コミュニティ・ビジネス」の支援策について

行政側として三條市役所におけるコミュニティ・ビジネスに対する支援策について三條市にヒアリングを行った。三條市では市長公室地域振興課にて、以下の通りコミュニティ・ビジネスについての支援策を講じている。

(1)情報提供・紹介

新潟県から発信されるNPO情報の提供やボランティア団体の紹介などの情報提供事業を行っている。

(2)市民活動推進事業

市民活動推進事業として市民参加のまちづくりにつながる事業を応援している。そこでは、「市民活動推進事業補助金」を設け、「広く市民に人材養成や学習機会を提供することなどを目的とする公益的な事業で、市民活動団体が企画し、市内で実施するシンポジウム、講演会、研修会など」に対して補助を行っている。

(3)地域通貨「らて」の発行

平成15年5月から開始された地域通貨「らて」とは、地域にある「ヒト」「モノ」「財」といった地域資源を有効に活用しあい、循環を支え、地域を元気にするしくみである。その目的はボランティア活動や市民活動を活発にし、人と人との交流をさかんにする。

地域の経済活動を促進し、地域外へお金が流れることを防ぎ、地域経済の自立を図る。

地域資源（人、モノ、サービス）の循環によって、地域の活力が生まれ出される。

であり、このような目的をもつ「らて」は、使う人それぞれの自由なアイデアでやり取りができる、三條で循環する「ありがとう券」である。要するに地域通貨「らて」は、ボランティアをお願いしたときのお礼として使えたり、地域の商店で買物などをした際に支払い代金の一部として利用できる、お金のようなくみで循環するまちづくりの道具である。

(4)地域通貨「らて」循環のための運営事業（委託）

地域通貨「らて」循環のための運営事業は、「NPO法人地域たすけあいネットワーク」に業務委託している（詳細は後述の「事業ヒアリング」参照）。ここでは、地域通貨事務局として委託を受けボランティア登録の受付やマッチング、通貨の発行、イベント開催など市の地域通貨事務事業をサポートを行っている。

市制施行 70周年
 三条が元気になるまちづくりの道具
 地域通貨 めて

100 めて

「ありがとう」と「握手」が合言葉！
 流通期間 ◆平成16年5月1日～平成17年2月28日



格調高く、
 程やかに……

三条の歴史とともに
 歩んできた大名行列

私たちが事務局です！ ボランティアのマッチングや 「5て」運営事務局…NPO法人 地域たすけあいネットワーク 三条市本町六丁目3-76 番(34)2141 発行:
 お問い合わせなどは… Eメール tasukenai@scho-net.ne.jp ホームページ <http://www.scho-net.ne.jp/~tasukenai/> 三条市

県央地域の過去においては昭和60年のプラザ合意移行の急激な円高のため、アジア諸国からの低価格品の輸入急増と内需の競争激化が起きた結果、厳しい状況に陥ったが、三条持ち前の高い技術力により果敢に様々な新製品分野への挑戦し活路を開いていった。三条市では「7・13水害」により多大な被害を被ったが、このような三条市民の持ち前の粘り強さにより、また行政側の支援により、早期の復活を期待したい。

財団法人にいがた産業創造機構における「コミュニティ・ビジネス」の支援策について

当機構では、平成16年度諸団体と一緒に「コミュニティ・ビジネス」の起業を志している方を対象にセミナーを開設している。

(1) セミナー名

コミュニティ・ビジネス講座

(2) 講座内容・特徴

コミュニティ・ビジネスを展開していく上で不可欠な、理念設定・現状把握・事業計画立案などマネジメント手法について、新潟の地域状況を踏まえた独自のカリキュラムにより、地域づくりコーディネートの経験豊富な方を講師に、ワークショップ方式による講座としている。

(内容)

- ・ コミュニティ・ビジネスって何？
- ・ 先進地事例にはヒントがたくさん！
- ・ 地域資源の活かし方
- ・ 想いを形（ビジネス）にする方法
- ・ 事業計画（ビジネスプラン）を作ろう！ 他

(3) 受講対象者

県内でコミュニティ・ビジネスの起業を志している方。

(4) 開催地

県内3ヶ所（新潟市会場、長岡市会場、上越市会場）で行なう。

(5) 主催団体

にいがた産業創造機構、 ニューにいがた振興機構、新潟県 NPO サポートセンター、 新潟県経営者協会、他

(6) 受講者の特典

受講された方には、関係機関の協力により事業の具体化を効果的に支援する他、「コミュニティゆめづくり事業」への応募ができる。

「コミュニティゆめづくり事業」について

- ・対象者：本講座を終了された方であって、中小企業基本法で規定する中小企業者（個人事業含む）または非営利活動促進法に規定する特定非営利活動法人
- ・助成対象経費：調査費、試作費、研修指導費
- ・助成額：10万円～30万円
- ・助成率：補助対象経費の1/2以内

（7）ヒアリング担当者の所感

定義のはっきりしないコミュニティ・ビジネスとはどんなビジネスなのかコミュニケーションを行なった。当機構によると、コミュニティ・ビジネスとは、きちんとした定義は固まっていなが、「地域の住民が主体となって住民間・異業種間で連携し、人、技術、観光資源などの地域の資源を活用して地域の課題の解決や地域の活性化を図る取り組みを、ビジネスの視点を持って継続的に行なうもの」としている。またコミュニティ・ビジネスの分野としては 福祉・介護 環境 情報ネット 観光・交流 食品加工 まちづくり 商店街の活性化 伝統工芸などが挙げられるが、これらは一例であり、いくつかの分野を同時に実施する場合やこれら以外の分野でのコミュニティ・ビジネスを行なうことも考えられるとしている。新しい分野であり本格的な政策はこれからとの印象を受けた。

第3章 アンケート集計

1. 事業者に対するアンケート調査

(1) 調査の概要

この調査は、新潟県内におけるコミュニティ・ビジネス事業所の実態を調査したものである。これは平成15年3月、コミュニティ・ビジネス雇用創出協議会（厚生労働省新潟労働局）が実施した「コミュニティ・ビジネスに関する実態調査」より抜粋した。

(2) 調査目的

コミュニティ・ビジネス事業所の活動実態の把握

(3) 調査方法

実施形態 郵送法

対象者 市町村、商工団体等へのアンケート調査によって作成したリスト、非営利活動団体のうちコミュニティ・ビジネスの対象と考えられる事業所

(4) 調査内容

事業形態・取組分野

年間の事業規模

事業を始めた直接のきっかけ・事業目的

従業者の状況及び平均年収

収支状況

協同事業の取り組み

今後の事業の方向性

創業時から現在までの課題・問題点

行政や民間企業などの支援

(5) 調査期間

平成15年11月～平成15年12月

(6) アンケート配布数

コミュニティ・ビジネスについて調査対象の643事業所

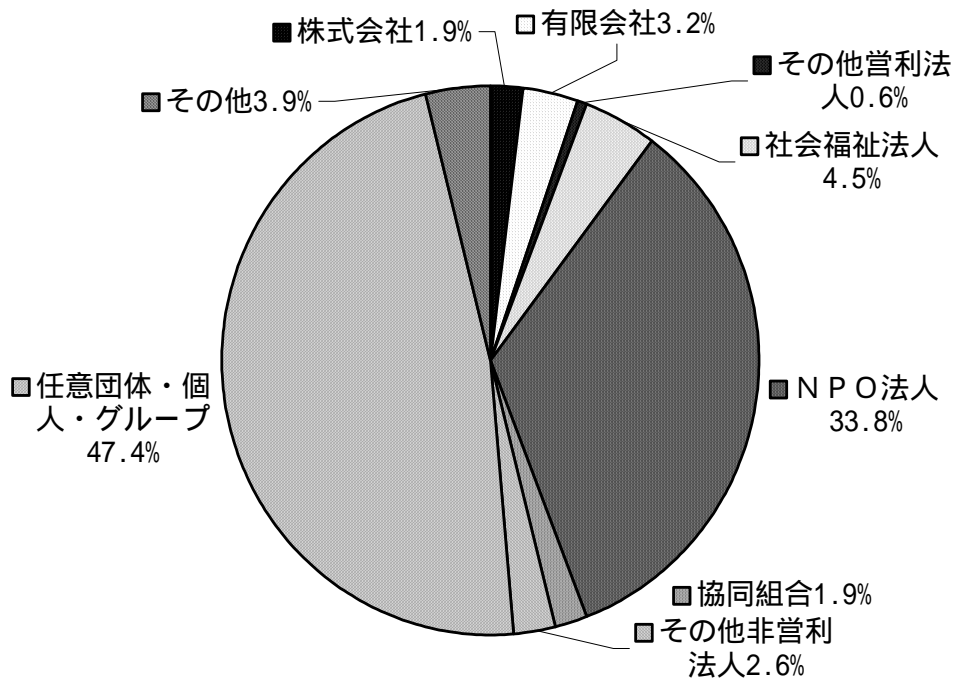
(7) アンケート回答数、回収率

有効回答数 154件

回収率 24%

(8) アンケート結果に見る事業所の実態

事業形態

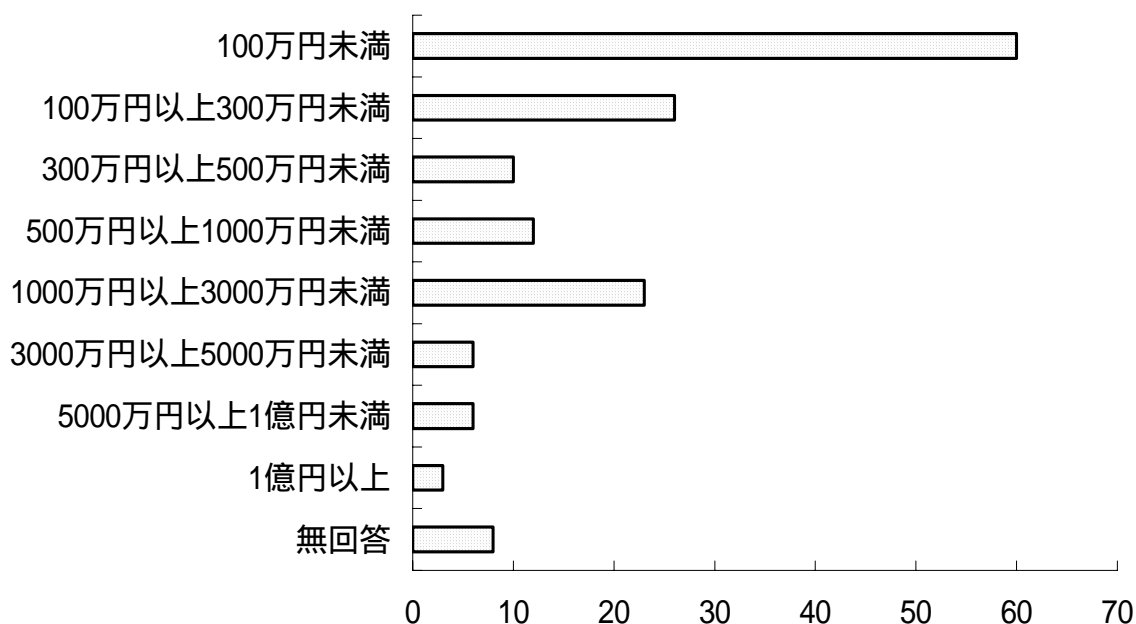


事業所・団体の事業形態では、「任意・個人・グループ」が47.4%、「NPO法人」が33.8%で高く、この2つの事業形態で全体の約8割を占めている。また、「株式会社」「有限会社」「その他営利法人」などの会社法人は合計で5.7%に止まっている。

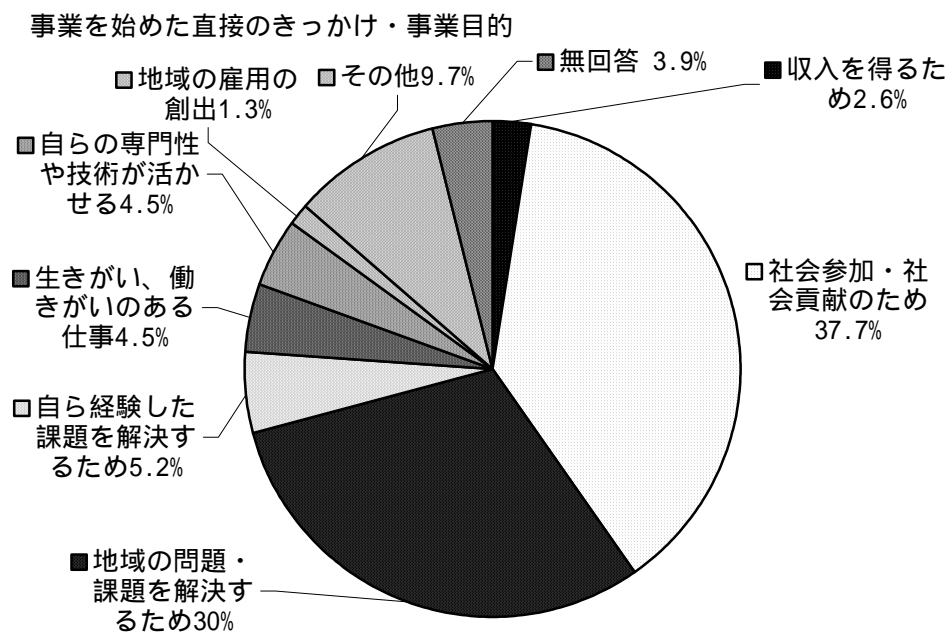
事業所・団体の主たる事業活動の取組分野では、「環境保全・保護」が20.8%、「介護」が19.5%、「生涯学習」が16.2%、「生活支援」が14.3%、「特産品販売」が11.7%などの順になっている。

創業時期については、平成元年以降の創業が全体の78.2%を占めている。特に、特定非営利活動促進法が施行された平成10年以降では、NPO法人は同時期に創業した事業所の73.2%を占めている。

年間の事業規模

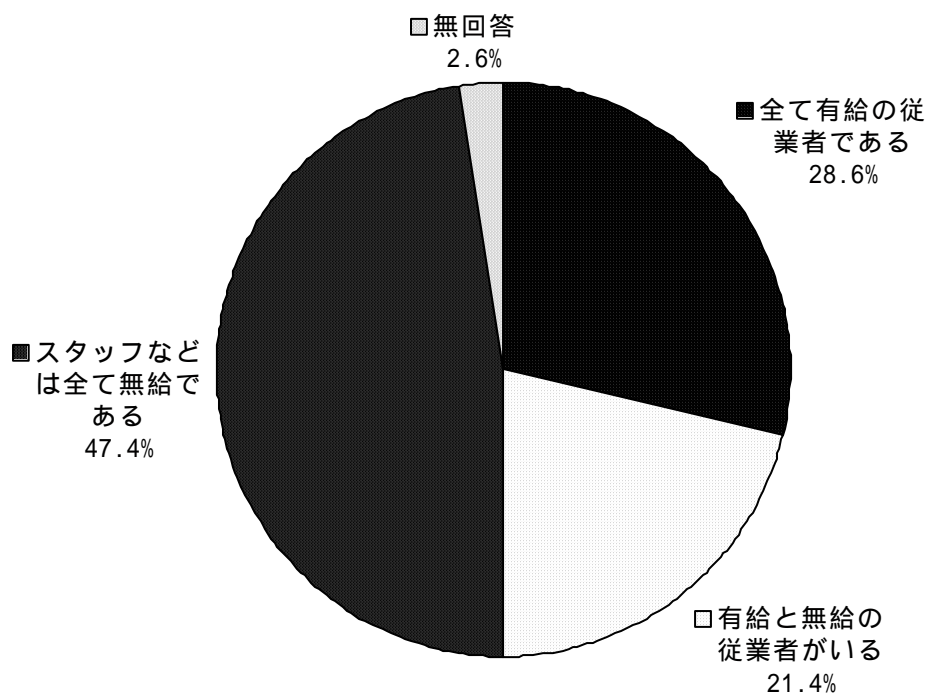


年間の事業規模は、事業規模1000万円未満で全体の約7割を占めており、100万円未満では約4割を占めるなど事業規模は総じて小さい。



事業を始めた直接のきっかけ・事業目的では、「社会参加・社会貢献のため」が37.7%、「地域の問題・課題を解決するため」が30.5%で、この2つで全体の68.2%を占めている。

スタッフなどの状況



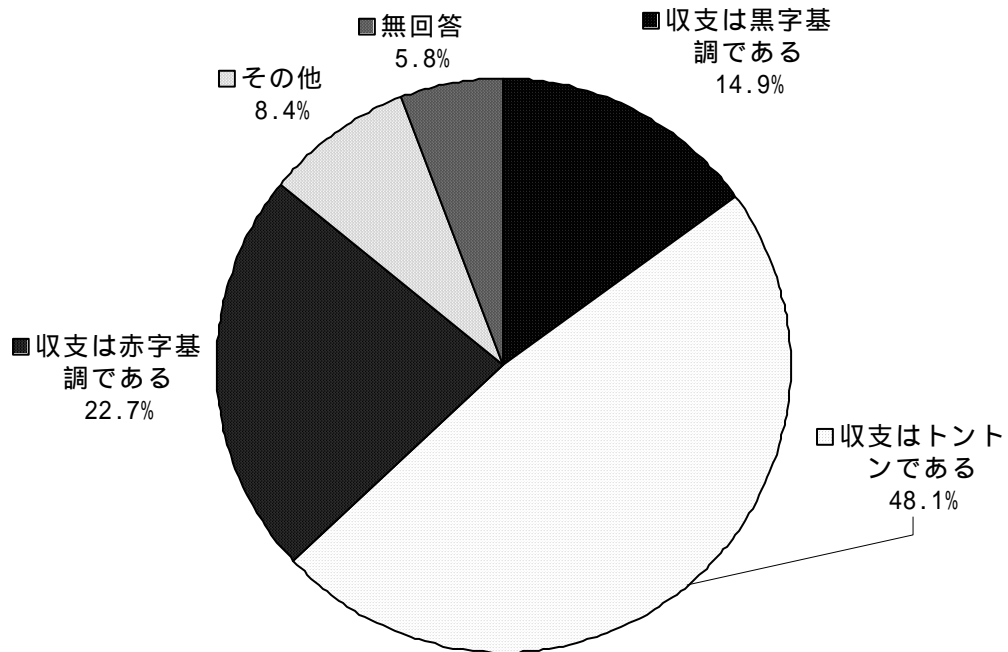
スタッフなどの従業員の給与については、「有給」が28.6%、「有給・無給」が21.4%、「無給」が47.4%であり、5割の事業所で有給の従業員が働いている。事業規模別では、規模が大きいほど、「有給」と「有給・無給」の割合が高くなる傾向がある。

「有給」と「有給・無給」の事業所の従業員数（ボランティアを除く）は、「1～4人」が35.1%、「5～9人」が27.3%、「10～14人」「15～19人」が共に10.4%などの順となっており、10人未満で約6割を占めている。

現在の有給従業員数の内訳では、「スタッフ（常勤）」が50.3%、「スタッフ（非常勤）」が37.6%、「その他（臨時パートなど）」が12.1%となっている。性別では、「男性」が29.9%、「女性」が70.1%であり、女性を中心とした構成となっている。

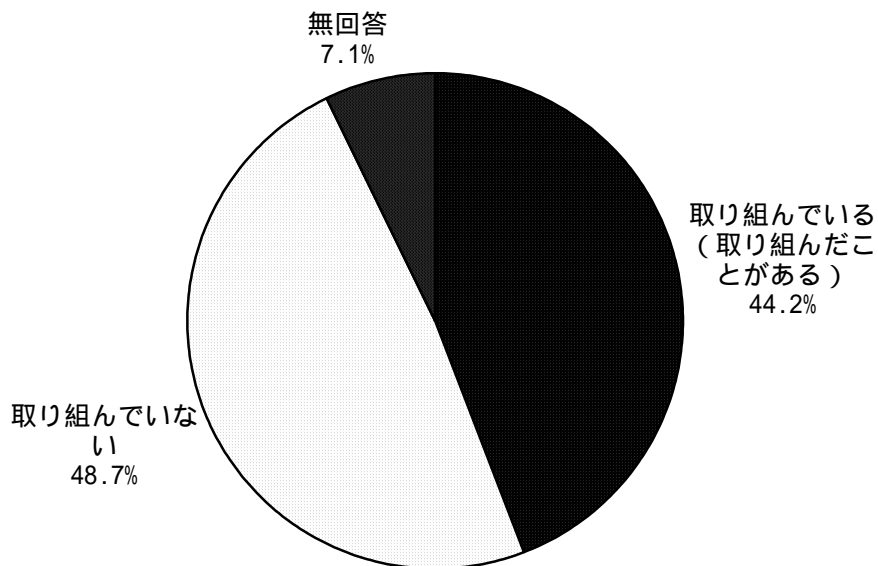
有給の「スタッフ（常勤）」の平均年収は、「50万円未満」が18.2%、「50万円以上100万円未満」が19.5%、「150万円以上200万円未満」が16.9%などとなっており、平均年収200万円未満で65%を占めている。

収支状況



収支状況では、「黒字基調」が14.9%、「トントン」が48.1%、「赤字」が22.7%となっており、採算面で厳しい状況となっている。

協同事業の取り組み



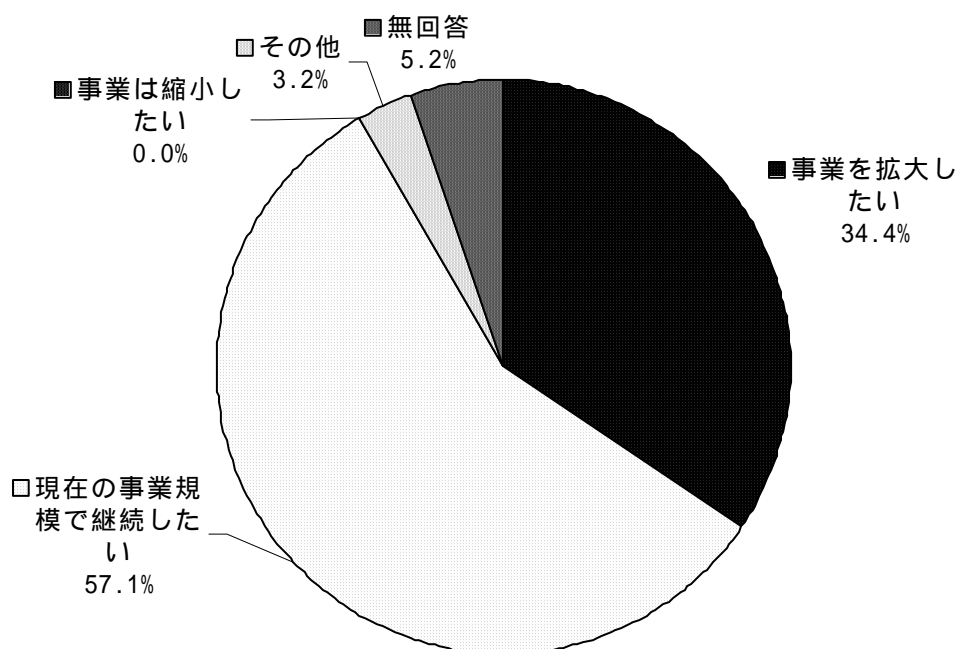
他のコミュニティ・ビジネス事業者や、企業、行政と連携して取り組んでいる共同事業について

では、「取り組んでいる」が44.2%、「取り組んでいない」48.7%となっている。

協同事業の内容（複数回答）では、「自治体との協同事業（委託事業を含む）」が63.2%で最も高く、以下、「外郭団体（自治体）との協同事業」が23.5%、「一般の民間企業との協同事業」が20.6%、「コミュニティ・ビジネス同士の協同事業」が17.6%の順となっている。

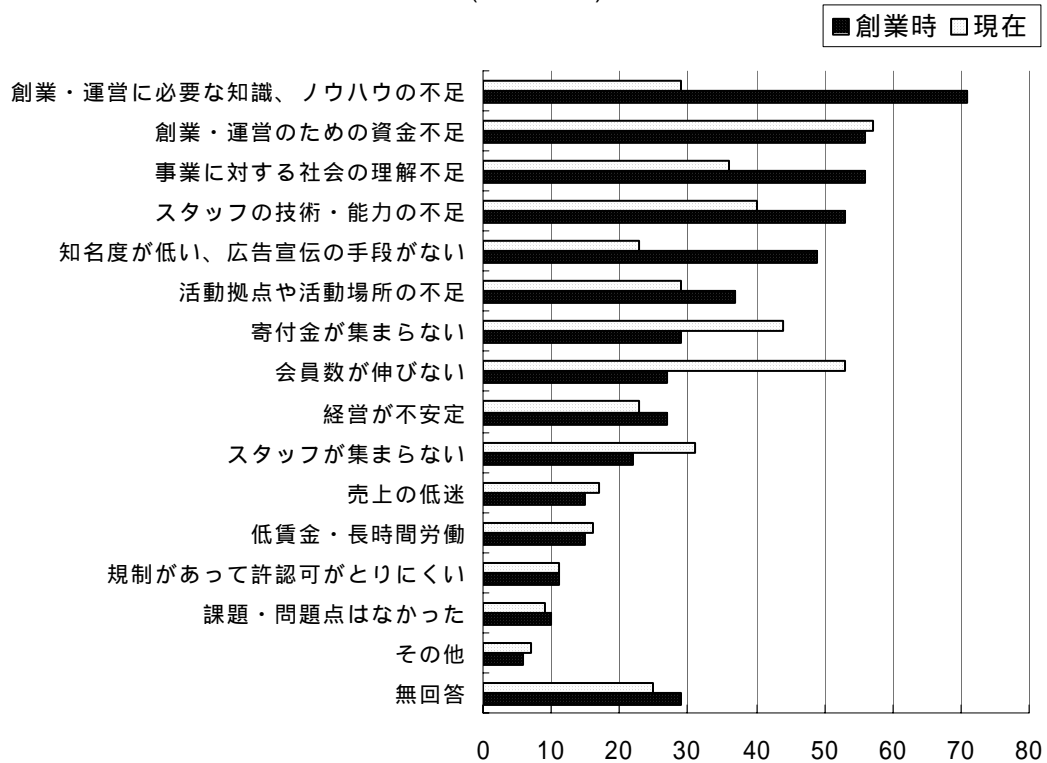
さらに、協同事業を始めた理由（複数回答）は、「提案・提言した協同事業に取り組んだから」が42.6%で最も高く、「協同事業によって取り組み事業の規模の拡大ができるから」が39.7%、「外部の資源を活用することで、新しい事業に取り組めるから」が30.9%、「収益事業によって経営を安定したいから」が16.2%と続いている。

今後の事業展開



今後の事業展開では、「事業を拡大」が34.4%、「現在の事業規模で継続」が57.1%であり、「事業を縮小」は皆無であった。事業形態では、会社法人やNPO法人は事業拡大の意向が強いが、他の事業形態では「現在の事業規模で継続」が「事業を拡大」よりも上回っている。

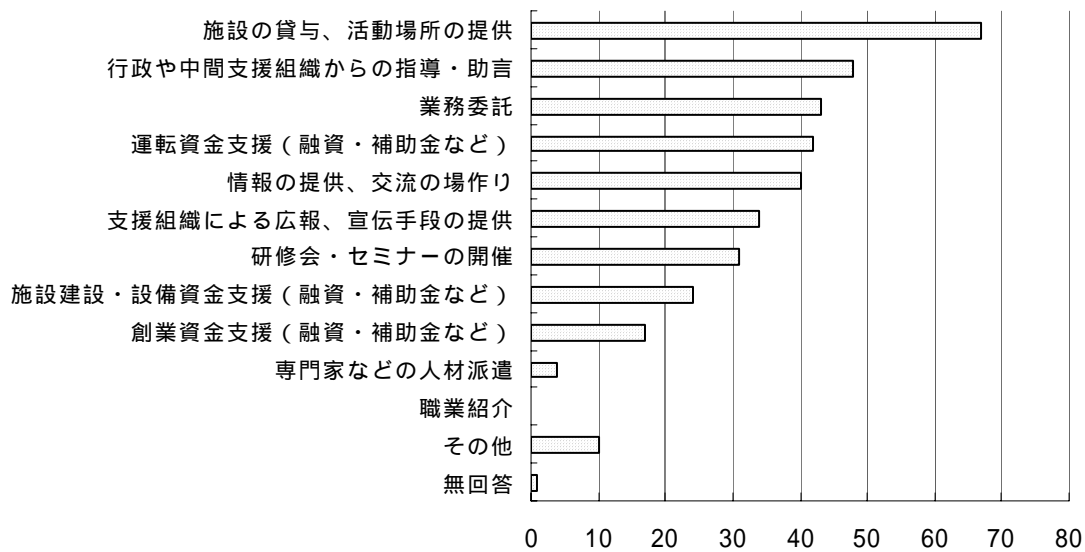
創業時から現在までの課題・問題点(複数回答)



創業時から現在までの課題・問題点では、創業時には「創業・運営に必要な知識、ノウハウの不足」が46.1%で最も高く、以下「事業に対する社会の理解不足」「創業・運営のための資金不足」が共に36.4%、「スタッフの技術・能力の不足」が34.4%、「知名度が低い・広告宣伝の手段がない」31.8%の順になっている。

また、現在の課題・問題点では、「創業・運営のための資金不足」が37.0%で、以下「会員数が伸びない」が34.4%、「寄付金が集まらない」が28.6%などとなっており、事業立ち上げに関わる知識・ノウハウの不足から会員数の不足や資金的な面に課題・問題点が移ってきている様子が見えてくる。

行政や民間企業などの支援(複数回答)



行政や民間企業などの支援では、「支援を受けたことがある」が79.9%で、約8割の事業所で何らかの支援を受けている。具体的な支援内容では「施設の貸与、活動場所の提供」が54.5%で最も高く、以下「行政や中間支援組織からの指導・助言」が39.0%、「業務委託」が35.0%、「運転資金支援」が34.1%、「情報の提供、交流の場作り」が32.5%などの順となっている。

行政への要望・期待(複数回答)では、「施設の貸与、活動場所の提供」が42.9%、「運営資金支援」が40.9%、「広報、宣伝手段の提供」が37.0%、「情報の提供、交流の場作り」が34.4%などの順になっている。

民間企業への要望・期待(複数回答)では、「事業活動に対する企業や地域住民の理解」が36.4%で最も多く、「運営資金支援」が26.6%、「会員としての参加」が26.0%、「ボランティアとしての参加」が22.7%となっている。

地域住民への要望・期待(複数回答)では、「会員として参加」が50.0%、「ボランティアとして参加」が48.1%、「事業活動に対する企業や地域住民の理解」が45.5%などの順となっている。

(9) コミュニティ・ビジネス事業者アンケート結果に見る課題

以上のコミュニティ・ビジネス雇用創出協議会が実施した「コミュニティビジネスに関する実態調査」では、コミュニティ・ビジネスの課題を次の通り整理している。

創業、運営に必要な知識・ノウハウの取得

コミュニティ・ビジネスは、代表が身近で感じた疑問や、思い、生きがいの実現といった身近な問題をきっかけに取り組まれることが多い。そして、同じ思いを持った人達が集まり、社会的な課題の解決など、共通の目的の実現に向けて創業することになる。このため、営利を目的とした一般の起業家の場合と異なり、事業計画の面では不確定な要素が多く、組織の運営に関わるマネジメント全般が創業時の課題と受け止められている。

社会的な認知の向上

コミュニティ・ビジネスは地域密着型の事業であることから、地域に受け入れられてはじめてビジネスとして成立する。アンケートの結果では、社会的な認知の低さが問題点として挙げられており、地道で着実な身の丈に合った活動を通じて実績を積み、地域住民の信頼を得ることによって地域への浸透を図ることが求められる。

協同事業の推進

事業所アンケートでは、現在の課題として「運営資金不足」が最も多くなっているなどから、協同事業への取り組みによって資金面の安定化を図ろうとしている事業所が多いとみられる。行政や民間企業との協同事業を進めるためには、協同事業による費用面での削減効果、地産地消の推進など、地域の課題を解決するための具体的な事業計画と双方の取り組みメリットを明確にできるような企画・提案力が求められる。

事業目的と収益事業の両立

コミュニティ・ビジネスは、その多くが「社会参加・社会貢献」や「地域の問題・課題を解決する」という社会性・公益性のある事業目的を持っているが、採算を割るようなサービスの提供によって支出が事業収入の範囲を超える場合や、無償ボランティアのみに依存している場合には持続的な事業活動が難しい。このため、事業目的と収益事業を両立することが求められる。

人材の確保・育成

コミュニティ・ビジネスは、介護、保育、生活支援、環境・リサイクルや地域おこし・まちづくりなど地域に密着したサービス業務が中心であり、主に人的な労働力に頼っていることから、人材の確保、育成は大きな課題として捉えられている。

2. 利用者に対するアンケート調査

(1) 調査の概要

この調査は、新潟県内におけるコミュニティ・ビジネス事業所の利用者の実態を調査したものである。

(2) 調査目的

コミュニティ・ビジネス事業所の「利用者」のニーズの把握

(3) 調査方法

実施形態 郵送法

対象者 コミュニティ・ビジネスについてヒアリング対象事業所の「利用者」

(4) 調査内容

事業所の利用形態及び利用者の属性

事業所の認知手段

事業所のサービス及びスタッフに対する満足度

事業所の利便性及び競合事業所がある場合の意識

コミュニティ・ビジネスへの参加意識

(5) 調査期間

平成16年8月～平成16年9月

(6) アンケート配布数

コミュニティ・ビジネスについてヒアリング対象の10事業所に20部ずつ、計200部

(7) アンケート回答数、回収率

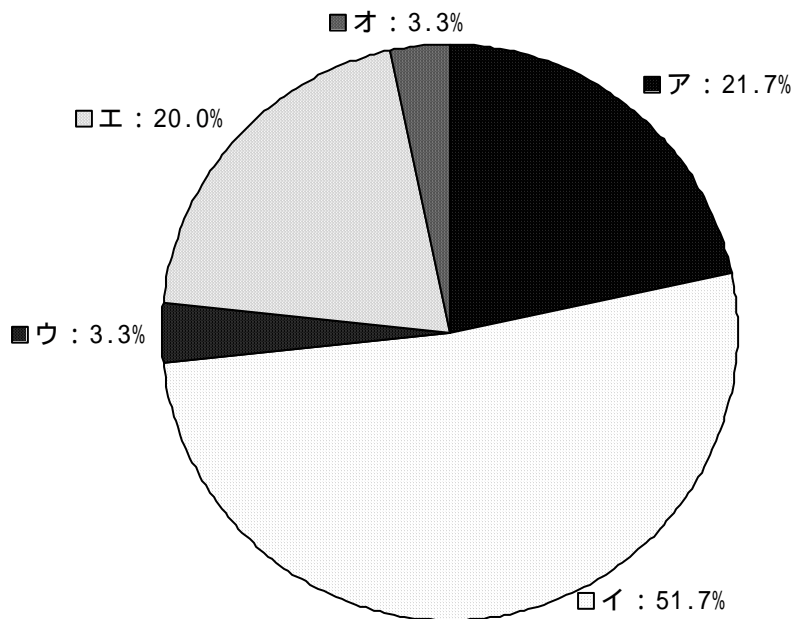
有効回答数 44件

回収率 22%

(8) アンケート結果

以下、個々の設問に対して利用者のニーズを確認する。

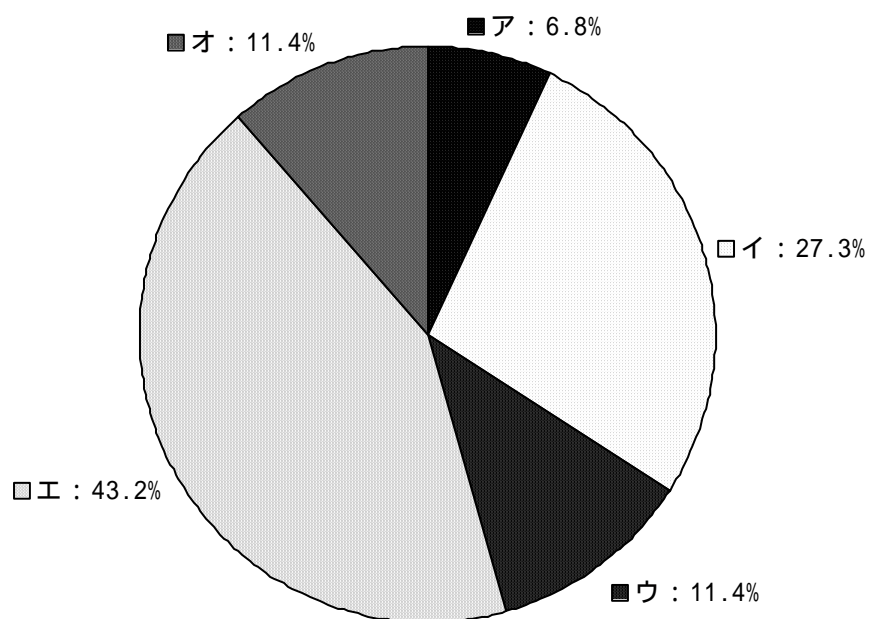
問1 どのような方法で当事業所を利用していますか(複数回答)



質問内容	回答数	構成比
ア：事業所を利用する度に経費を払い利用している	13	21.7%
イ：利用事業所の会員登録し、利用している	31	51.7%
ウ：利用事業所に協賛金等資金的支援を行い利用している	2	3.3%
エ：ボランティアとして参加している	12	20.0%
オ：その他	2	3.3%
計	60	100.0%

コミュニティ・ビジネスを行っている事業所の利用状況は、「会員登録」されている人がほぼ半数を占める。このことから、地域密着型のビジネスを行っている事業者は、利用者に対して「会員登録」をすることによりリピーターとして顧客の囲い込みが図られていることがわかる。それに対し「事業所を利用するたびに経費を払い利用している」は21.7%であり、スポット利用であると言える。また、「ボランティアとして参加している」20.0%という点から、利用者という側面よりも、事業活動と一緒に参加している人も多数存在することがわかる。

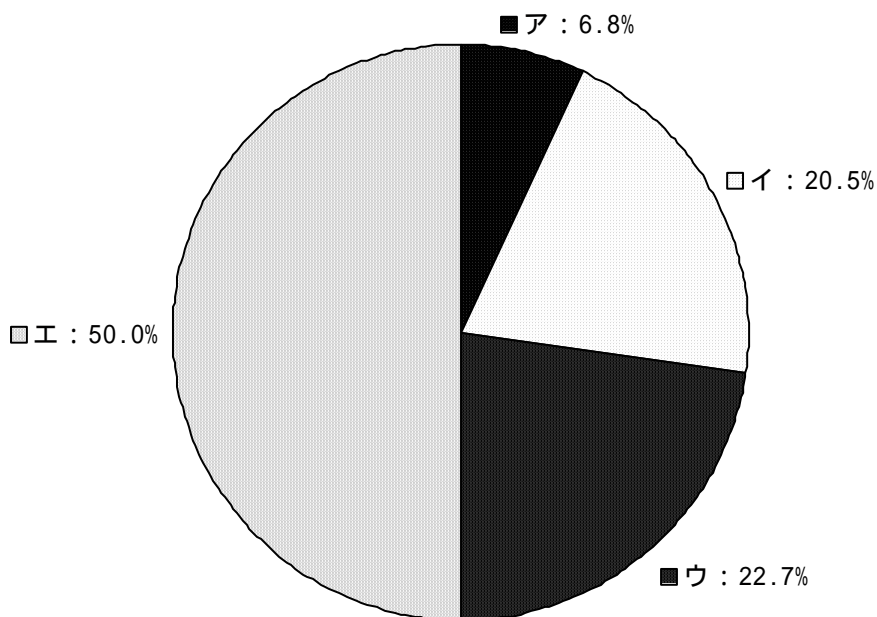
問2 どこで当事業所を知りましたか



質問内容	回答数	構成比
ア：新聞・広告等情報メディアから	3	6.8%
イ：利用者からの紹介	12	27.3%
ウ：県・市町村等公共機関からの紹介	5	11.4%
エ：運営事業所の関係者からの紹介	19	43.2%
オ：その他	5	11.4%
計	44	100.0%

事業所の認知については、「運営事業所の関係者からの紹介」が43.2%と圧倒的に多いことから、NPO関係者の知人の勧誘など、NPO関係者の営業活動により会員を獲得しているのがわかる。次に「利用者からの紹介」の27.3%は、「口コミ」による紹介が多いことがわかる。口コミは消費者の生の声のとして、強力なマーケティングの一種であることから、問1の「会員登録」の数に表れている。その他自由回答として、「運営事業関係者の訪問による」「事業所設立者にお聞きして「もともと関わりがあったので」立ち上げ時から一緒に作り上げてきている」があり、これらを裏付けている。

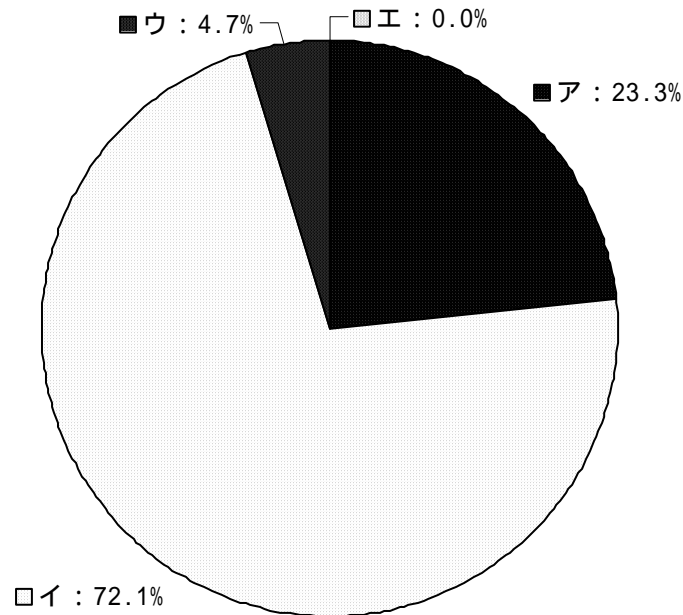
問3 利用料金について聞かせて下さい



質問内容	回答数	構成比
ア：高い	3	6.8%
イ：やや高い	9	20.5%
ウ：安い	10	22.7%
エ：普通	22	50.0%
計	44	100.0%

利用料金については、50%が「普通」と答えており、「安い」を含めると72.7%になる。コミュニティ・ビジネスは「ボランティア」に近い事業形態からか、利用者の金額面の満足度は高いと言えよう。その他自由回答として、「納得価格」「おいしいお弁当を300円で食べることができて満足です」というものがあげられているが、少数意見として「古紙回収業者が無料で処理しているのに、有料で回収する矛盾を感じている」という、やや事業の目的が伝わっていないと考えられるものもあった。

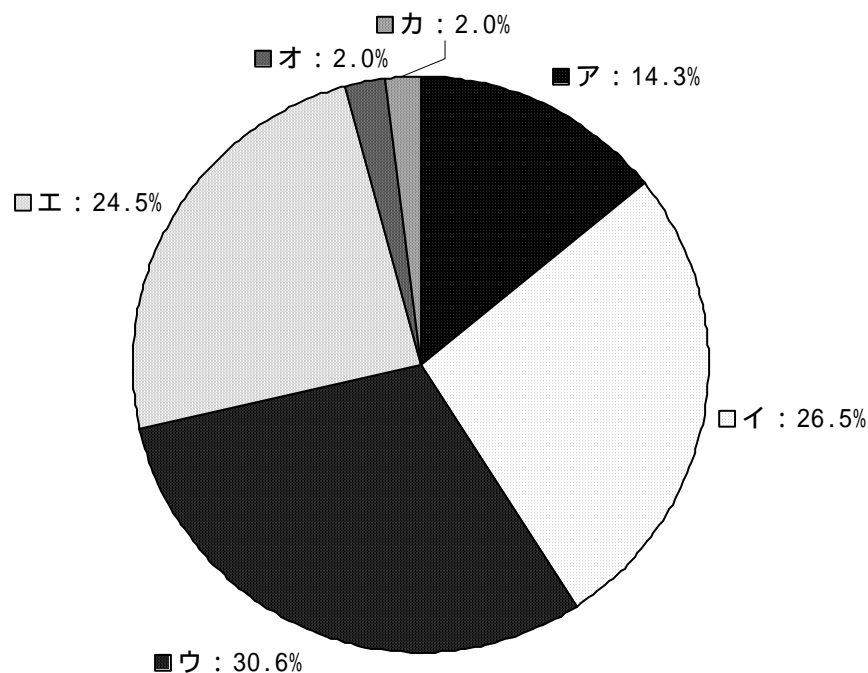
問4 利用している事業所に対して満足していますか



質問内容	回答数	構成比
ア：大変満足している	10	23.3%
イ：まあまあ満足している	31	72.1%
ウ：不満がある	2	4.7%
エ：大変不満である	0	0.0%
計	43	100.0%

利用者の満足度に関しては、「まあまあ満足している」が72.1%を占めており、「大変満足している」と合わせると95.4%となり、前設問にあった「口コミ」「リピーター」となっていることを裏付ける。またこれには、「利用金額」の満足度の高さも作用していると考えられる。その他自由回答として、「楽しいです。」「お互いの参加意識があつての成立。不満があつたら提案に変えたい。」「サービスを利用しているのではなく、自分達で作っていく団体？なので不満があつたら改善努力しております。」とあり、利用者の参加意識の高さもうかがうことができる。

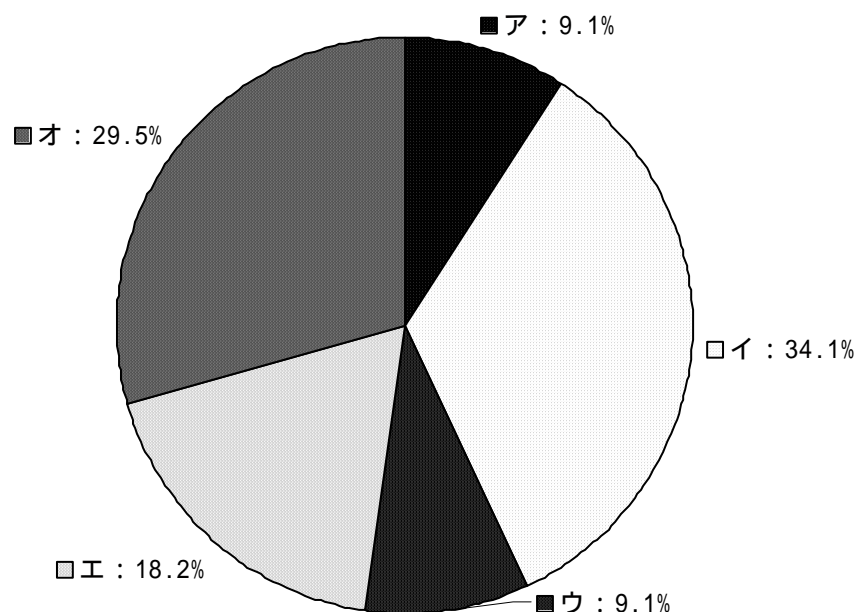
問5 同様な事業所が地域にできたらどうしますか(複数回答)



質問内容	回答数	構成比
ア：利用を考え検討する	7	14.3%
イ：気にはなるが、現在の事業所を継続利用する	13	26.5%
ウ：現在の事業所で満足しているため継続利用する	15	30.6%
エ：比較検討し、利用しやすい事業所を選ぶ	12	24.5%
オ：変更を考えたいが、協賛金や会員であるため、変更できない	1	2.0%
カ：協賛金や会員の脱会が可能であれば検討したい	1	2.0%
計	49	100.0%

これ以前の設問により「利用者の満足度」の高さは証明されている。ここでも、「現在の事業所で満足しているため継続利用する」がトップの30.6%を占め、続いて「気になるが現在の事業所を継続利用する」が多数を占めることにより、その事業所のファンがいることがわかる。しかし、「比較検討し利用しやすい事業所を選ぶ」「利用を考え検討する」を合わせると38.8%を占めていること、またその他自由回答として、「選択肢は多い方が利用する側にとってはありがたい。」「たくさんできたらいいと思う。」があることから、昨今の消費者ニーズの多様化を映し出しているシビアな利用者も少なからず存在することがわかる。

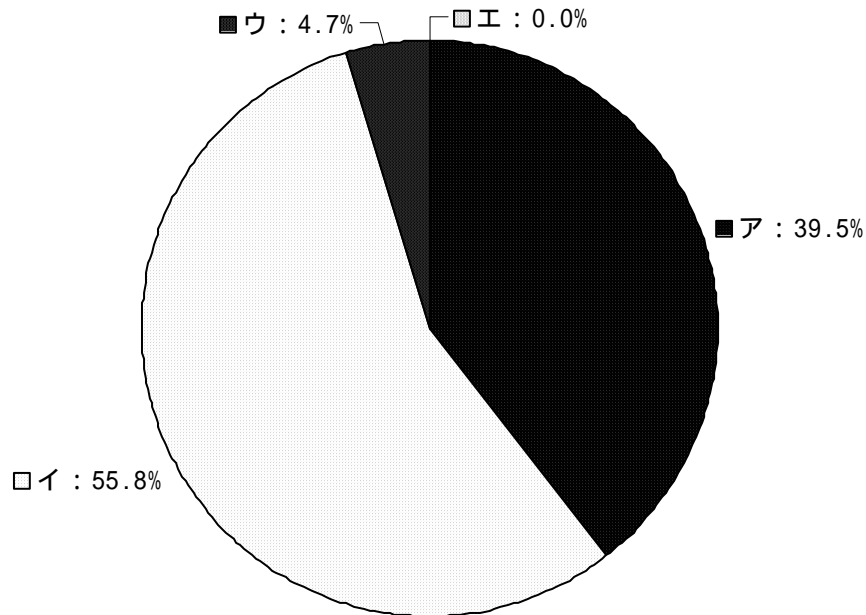
問6 今の利用している事業所の利用回数はどの程度ですか



質問内容	回答数	構成比
ア：初めて	4	9.1%
イ：2～5回	15	34.1%
ウ：6～9回	4	9.1%
エ：10～20回	8	18.2%
オ：20回以上	13	29.5%
計	44	100.0%

利用回数については、バラつきがある。「10回以上」がほぼ半数の47.7%を占めることから、前問から導き出されている「リピーター」の利用がほとんどであるが、「2～5回」も34.1%を占めている。これは、事業所のサービス内容により、少額で頻繁利用できる施設、高額でも価格相応のサービスを提供している施設など、様々なサービスの格差があることによるものと考えられる。

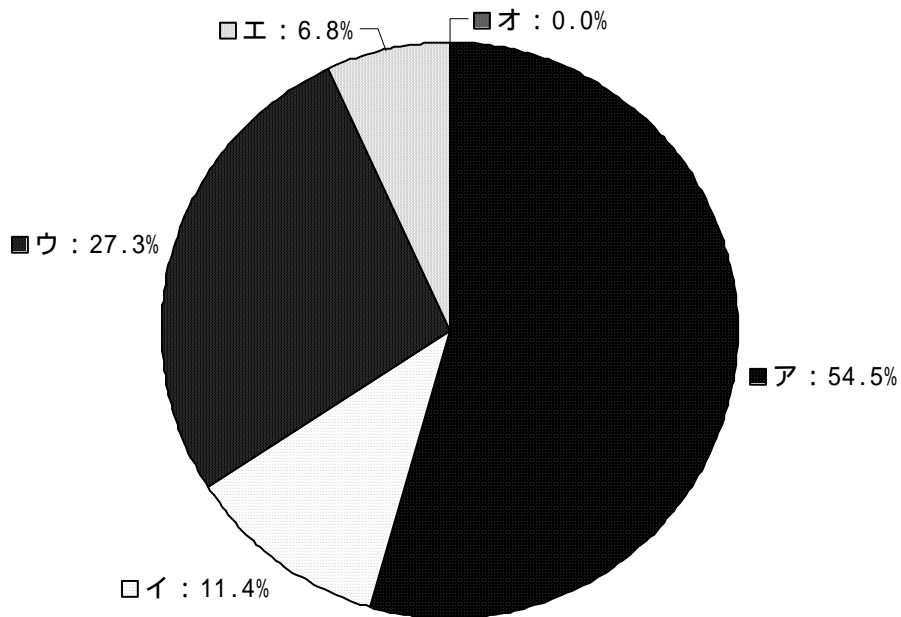
問7 スタッフの接客態度やマナーに満足していますか



質問内容	回答数	構成比
ア：大変満足している	17	39.5%
イ：まあまあ満足している	24	55.8%
ウ：不満がある	2	4.7%
エ：大変不満である	0	0.0%
計	43	100.0%

スタッフに対する満足度は、「まあまあ満足している」が55.8%、「大変満足をしている」を合わせると95.3%という結果になっている。問2の「運営事業所の関係者からの紹介」が多数あること含め、その関係者に魅力を感じ「リピーター（ファン）」となっているのではないかと考えられる。その他自由回答として、「『どなたでもどうぞ』という優しい心が伝わってきて、とてもうれしいです。」という高い評価や、「仕事意識が低い面が見られるがその事が良いと言う意見もある。」という少々辛口意見もある。また、「事務局の方がいらっしゃる時『2時30分までは家にいます。』と言ったのに、2時30分に家に来たので困りました。それから用件に10分以上かかりました。」という時間の感覚に対するクレームもあることから、一般の利益追求型の法人とは違うスタッフの意識面の低さも若干存在するようである。

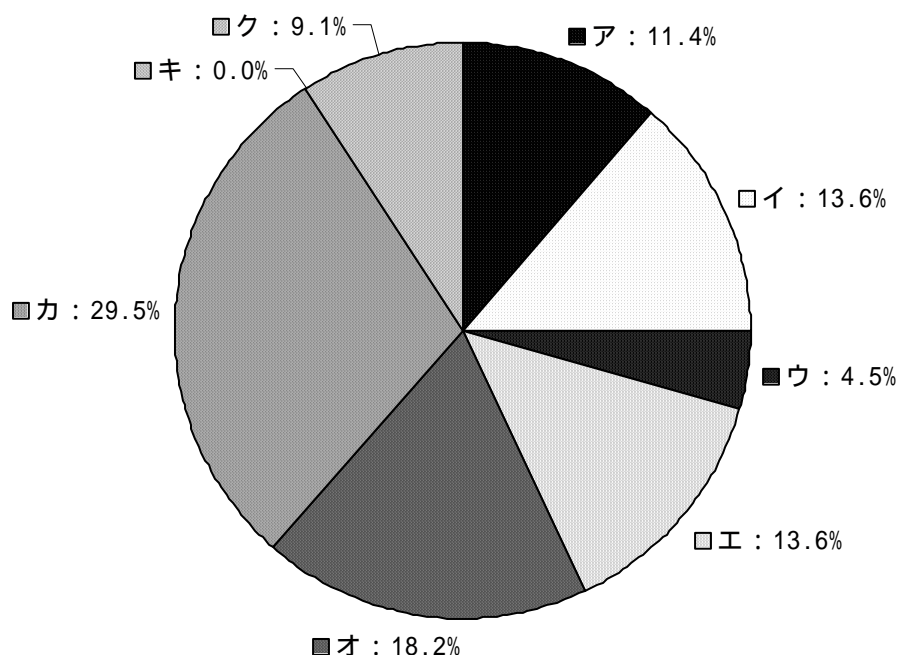
問 8 事業所を利用する場合、利用しやすいですか



質問内容	回答数	構成比
ア：利用しやすい	24	54.5%
イ：やや利用しにくい	5	11.4%
ウ：親しみやすさがあり安心して利用できる	12	27.3%
エ：同じような事業所が地域にないので仕方なく利用している	3	6.8%
オ：利用しにくい	0	0.0%
計	44	100.0%

事業所の利便性について、「利用しやすい」54.5%、更に「親しみやすさがあり安心して利用できる」も27.3%と多数を占めていることから、これまでの設問からもわかっている通り「リピーター」「ファン」が定着しているといえる。その他自由回答として、「『利用』というより『参加』させてもらってます。」から、利用者の参加意識の高さがわかり、「いつ行っても『ようこそ』とあたたかく迎えてくれるとうれしい。」という意見から地域密着型のコミュニティ・ビジネスであるが故の温かみを感じさせられる。

問9 今の利用している事業所にスタッフとして参加したいですか

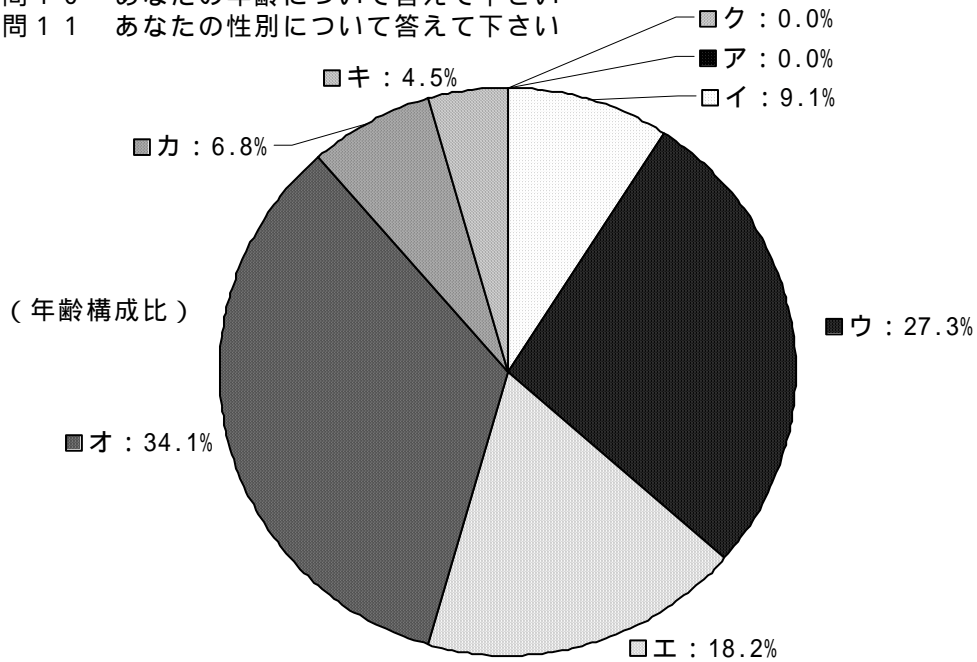


質問内容	回答数	構成比
ア：積極的に参加したい	5	11.4%
イ：ボランティアとして参加したい	6	13.6%
ウ：大変な仕事で参加したくない	2	4.5%
エ：興味はあるが参加はしたくない	6	13.6%
オ：経営者の理念に共感しているので機会があれば参加したい	8	18.2%
カ：時間があれば参加したい	13	29.5%
キ：有給であれば参加したい	0	0.0%
ク：その他	4	9.1%
計	44	100.0%

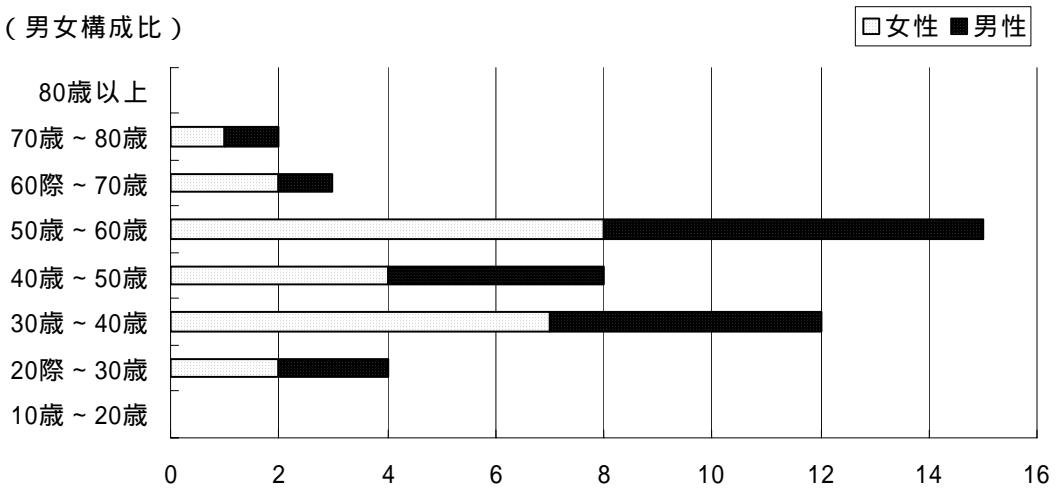
利用者の参加意識として、「時間があれば参加したい」が29.5%、「経営者の理念に共感している機会があれば参加したい」が18.2%となっており、参加意識の高さがここでも証明されている。その他自由回答として、「参加している。」「お手伝いさせていただきます。」とある点もそれを裏付けている。コミュニティ・ビジネスは地域密着型のボランティアに近い性質であるため、「有給であれば参加したい」の回答数が0であることから、地元住民の地元に対する愛着が現れているとも言える。その反面、サービス内容によっては大変な労力が予想されるため、「大変な仕事で参加したくない」「興味はあるが参加したくない」が合わせて18.1%となっており、その他回答としても「考えていない。」「今のところ参加する意思はない。」「仕事内容が自分の適性に合わない。」といった意見があげられている。

問 1 0 あなたの年齢について答えて下さい

問 1 1 あなたの性別について答えて下さい



(男女構成比)



質問内容	男	女	構成比
ア：10歳～20歳	0	0	0.0%
イ：20歳～30歳	2	2	9.1%
ウ：30歳～40歳	5	7	27.3%
エ：40歳～50歳	4	4	18.2%
オ：50歳～60歳	7	8	34.1%
カ：60歳～70歳	1	2	6.8%
キ：70歳～80歳	1	1	4.5%
ク：80歳以上	0	0	0.0%
計	20	24	100.0%

利用者の年齢や性別については、50歳代が34.1%となっている。一般的に、これからの地域活動の主体となるのは、地域で活動する時間が多くなる「子育てが終わった主婦」や「定年前後のサラリーマン」など、精神的にも経済的にも安定しているこの中高年の方々であると言われる。ボランティアにも当然この年齢層が厚く中心となっているが、阪神大震災以降、若い世代の関心も高まっており今後は幅広い年代層に広まる傾向にあることから、結果として年齢層には多少のばらつきがある。また、別の側面から「介護」としての利用であると仮定すると、老齢の親の面倒を看ている介護者若しくは被介護者の年齢層に合致する。次に30歳代も多いことから、忙しく時間のない子育て中の主婦の利用もあるように考えられる。

(8) その他自由回答及びまとめ

コミュニティ・ビジネスは、市民が主体となって特徴のある地域社会を創造し、市民の充実したライフワークを確立することが望まれている。今回の「利用者アンケート結果」から、利用者の9割以上が満足と回答しており、これはまさに「コミュニティ・ビジネスは地域に必要であり、なくてはならない存在である」ことを証明している。また、「この事業所は会員登録をしていると利用できるし、利用できることで参加の提供も可能なので、システムとして良い。」という意見がある通り、利用者自らの参加意識も高く、事業者及び利用者が一体となって地域社会に対して活動を行っていることがわかる。そのような中、以下は少数意見であるが「居宅在宅支援費の在宅支援で利用していますが、子守以上のことを期待します。『おやつは来てから食べさせてください』とか『お昼寝させるかたもいらっしゃいますよ。』と言われると、何のための支援費かと思ってしまいます。」とあるのは、コミュニティ・ビジネスが利益追求型の法人ではないため、スタッフの意識があいまいでサービス内容についてもボランティアの延長のよう活動していることから、利用者のニーズに応えきれていないと考えられる。また、「エコの成果がもう少しよくわかると助かる。」とあるのは、事業内容が利用者には浸透していないため、その事業内容について理解が得られていない可能性もある。

最後に、コミュニティ・ビジネスがいかに地域社会に必要であることを示す、今回の利用者アンケートの中で特に心に残った回答を紹介する。

「引越しをしてきたばかりで友達もいず、家庭の中で娘が「うつ病」となり、主人が脳梗塞による記憶障害を患っています。実家の弟、姉たちも、それぞれに悩みを抱えて、助けてもらうことが難しく、一人悩み苦しみました。その時、新聞、テレビで、河田さんの『うちの実家』を知りました。テレビを見ながら、涙がこぼれて止まりませんでした。『一人で悩まなくていいんだ。』と知ったとき、崩れそうだった私の心が解きほぐれていきました。すぐ河田さんとお会いして会員となり、現在利用させてもらっています。私のように一人で悩んでいる人は大勢いるはず。地域に必要な『うちの実家』です。」

第4章 NPO、コミュニティ・ビジネスの課題と対応

第4章では今まで調査してきた事業所と利用者アンケート及び各支援機関に対するヒアリング結果を基に、NPO やコミュニティ・ビジネスの課題とその対応について明らかにしていく。

更に課題と対応を受け、我々中小企業診断士のかかわり方について、マスター事業会員の意見をまとめた。

1. NPO、コミュニティ・ビジネスの課題

資金的課題

地域ニーズに対応した事業所としての位置付けである NPO やコミュニティ・ビジネスを運営していくためには、一般の企業と同様に運営するための資金が必要になってくる。しかし、非営利活動法人として設立した NPO の場合、「非営利活動」を事業形態としているため、利用者からスタッフの活動費用や事業運営費用に見合った利用費を受け取れない事業所が多く存在しているのが現状である。そのため、資金的な面で事業をやむなく閉鎖する事業所も存在している。

また、NPO 活動に対する資金的支援先や制度も未だ十分ではないため、運営資金の確保が今後の事業展開では課題となっている。

それに対してコミュニティ・ビジネスでは開業時など「地域経済発展に寄与する活動」と行政側が捉えているため、創業支援や活動支援など今後充実していく可能性がある。ただ、地域ニーズを捉えた事業内容や事業管理の整備など一般の企業と同様にしっかりとした事業計画を策定しないと資金的に苦慮することが想定される。

継続性に対する課題

今回 NPO 活動を行っている事業所に対するヒアリングや各支援活動を行っている方の意見を聞いた中で課題として挙げてきたこととして、事業の継続性が困難となっている現状があることに気が付いた。

特に NPO 法人の場合、事業活動に関する負担が代表者や理事長に集中していることが分かった。

NPO では事業活動の中心に代表者や理事長が従事しており、スタッフはそれを補完する業務を遂行している事業所が多く存在している。このような事業内容では代表者や理事長が引退したあとの事業の継続性が困難となってくる場合が想定される。

また、NPO 法人の事業所の設立・運営にあたり代表者の理念に共感して集まったスタッフが運営している事業所も多いことがわかった。このような設立経緯をとって設立された NPO

法人の場合も代表者が引退した後も継続して事業を運営していけるかどうか疑問であるといえる。

知名度不足の問題

NPO 活動の運営費用を調達する 1 つの手段として「会員」を募って会員から得た会費を事業運営費用として事業活動を行っている事業所も多く存在している。そのような事業活動を行っている NPO では、事業活動資金を会費から調達するためには、広く事業内容や事業活動を知ってもらう必要があるが、知名度不足が原因で事業費用やスタッフの活動資金の調達が困難となっている。

コミュニティ・ビジネスの場合においても地域ニーズに対する活動を地域社会に理解してもらうことは他の事業所との差別化を訴求する上では重要な課題であるといえる。

NPO やコミュニティ・ビジネスの活動の基本が地域ニーズに基づいた事業活動の提供と捉えたと「誰に何をどのようなもの提供するのか」といった事業活動を広く地域社会に訴求していく必要がある。そのような活動が地域社会に理解されないと事業の継続が困難となってくると思われる。

2 . NPO、コミュニティ・ビジネスの課題解決策

前段では 資金的課題、 継続性に対する課題、 知名度不足の問題と 3 つの課題を明らかにしていった。ここでは、各々の課題に対する解決策についてマスター事業会員で協議した内容を紹介していく。

資金的課題の対応策

NPO 活動の資金的課題解決策の 1 つとして、会費の徴収が考えられる。そのためには会員や利用者を増やす必要がある。地域活動への積極的な参加、事業体験、地域社会に向けた事業所の開放など、事業活動を地域社会に広く理解してもらい興味のある会員の募集や利用者の増加をはかる。会費や利用者負担費用が徴収できることで運営資金が確保できる可能性が高待ってくる。

NPO だけでなくコミュニティ・ビジネスを事業としている事業所においても地域に向けて情報発信を行うことは地域社会からの利用者の増加に加え、行政に対するアピールにもなるため、行政との連携も可能になってくる。支援策の紹介など行政が実施している情報も得られることにつながるため資金的課題解決のためには重要になってくると思われる。

もう 1 つの資金的な課題として、スタッフの賃金についての問題を挙げることができる。今回の調査で明らかになったスタッフの賃金として年間 100 万円程度の支給が多いといった現実がある。各々のスタッフの家庭生活を維持することを考えると、志や代表者に対する共感

だけではスタッフとして参加することに対する継続性が困難となってくる。このような問題解決策の1つの方法として、スタッフをコア・人材とノンコア・人材に分けて管理する方法がある。コア・人材スタッフには中心となって事業を運営することをおよそ義務づけ、ノンコア・人材のスタッフについては事業活動が集中する時間や時期だけ活動支援をしてもらうことにする。場合によっては、ノンコア・人材を会員から募ってボランティア的な位置付けで支援をしてもらうことも考慮する。スタッフをコア・人材、ノンコア・人材と分け、コア人材に対しては、今以上の賃金を支給できる仕組みをつくることで、少しでも継続性を保つ必要があると思われる。

資金的課題の解決については、最終的には会員や利用者を増やすことが必要となってくるが、そのためには事業内容の地域社会に向けた情報公開がポイントになってくると思われる。

継続性に対する課題解決策

NPOやコミュニティ・ビジネスであっても地域社会の貢献に寄与する事業と考えると事業の継続性が重要になってくる。むしろ一般の企業以上に地域社会ニーズに対する貢献度が高いNPOやコミュニティ・ビジネスにおいては中心課題となると思える。しかし、今回の調査では代表者や理事長に事業が集中し、継続性が課題の1つであることが分かった。

NPOやコミュニティ・ビジネスの事業を維持するための方策として考えられることの1つとして、人材育成に関するマネジメントが重要になってくると思われる。今回ヒアリング取材を行った「NPO法人まちづくり学校」など1部では実施しているものの、未だ多くのNPOやコミュニティ・ビジネスでは代表者に過度の事業運営負担が多いのが現状である。

そこで、先の「資金的課題の対応策」でも少し触れたが、スタッフをコア・人材とノンコア・人材に分け、コア・人材の育成を図り、事業に参加させることがポイントになってくる。コア・人材の育成についてはマネジメントサイクル手法で育成し、最終的には後継者の育成まで行い、事業の継続性を高めることが必要になってくると思われる。

継続性が維持されることで、行政や民間の金融機関の信頼性が高まってくる。行政や民間の金融機関からの信頼性が得られることで、事業に対する支援を受けやすくなる。そうすると更に継続性が高まる結果となり、事業運営における好循環機能が高まっていくと考えられる。

知名度不足の解決策

NPOやコミュニティ・ビジネスの事業成功の鍵となる課題に知名度不足がある。知名度を高めるには、各支援団体(NPOサポートセンターやニューにいがた振興機構など)の開催する会合や展示会などに積極的に参加し、同様な事業形態で事業を行っている事業者との連携を図ることが最初の段階であるといえる。それと同時に「誰に何をどのようなものを提供するか」を地域社会に知ってもらうための活動を実施することが必要になってくる。更に行政に対

しても積極的にアピールしていくといった活動が考えられる。

地道ではあるが、業界、地域社会、行政に対する積極的なアピール活動によって事業内容を外部に発信し、情報公開を行うことで知名度が高まっていくと思われる。

3. 中小企業診断士の果たす役割

NPOやコミュニティ・ビジネスに対して我々中小企業診断士が果たす役割を整理すると、開業段階、展開段階といった段階別に対する支援と、事業継続性を高めるための支援などに対して中小企業診断士として関わりを持ち支援していくことが必要と思える。

段階別支援

段階別支援策の考え方として、大きく開業段階、展開段階に分けて支援していく必要がある。開業段階では、事業開業の目的、法人格を有することのメリット・デメリットの整理、設立申請で必要となる書類の整理などについて、十分理解してもらうことがポイントになってくる。

その後で、各支援団体の紹介や申請先（新潟県県民生活・環境課県民生活課）を紹介することで開業準備ができる。開業時の支援で注意することは、開業段階では自己資金が必要になることを十分理解してもらうと同時に設立意図や設立にあたっての熱意が必要になることも理解してもらうことも忘れてはいけない。既に課題と対応策でも記述したように、NPOやコミュニティ・ビジネスでは数々の課題がある、それら課題を最終的には自分で解決していくことが望まれるため、熱意や情熱がないと開業は困難となってくる。

次に展開段階での支援としては、人材マネジメントをどのようにしていくかについて事業者側と十分協議していくことがポイントになってくる。NPOやコミュニティ・ビジネスにおいても社会的に継続性が必要であることは既に記述したが、資金的支援や活動支援を行政や民間などから支援を受ける必要性が高まっていく展開段階では、特に相手に対する信用を訴求するためにもどの継続可能性をアピールする必要がある。そのため、人材マネジメント支援が求められることになる。

事業継続性を高めるための支援

今回の調査でNPOやコミュニティ・ビジネスを開業した事業所で成功している事業所と残念ながらそうでない事業所があることが明らかになった。成功している事業所を見てみると、地域社会、行政、業界など関連機関と連携をうまく取っているところが成功している。継続性を高める対応策として、人材マネジメントの必要性については、課題の解決策で記述した通りであるが、もう1つのポイントとして関係機関との密接な連携も必要である。

我々中小企業診断士が事業継続性に対する支援として、人材マネジメントと関連機関との連

携に関する助言は今後NPOやコミュニティ・ビジネスを成功に導くためには必要不可欠であるといえる。そのためには、日ごろからNPOやコミュニティ・ビジネスを支援している各機関と我々中小企業診断士は連携を取っていき、相互理解を図っていく必要があると思える。

以上 段階別支援、事業継続性を高めるための支援について我々中小企業診断士がNPOやコミュニティ・ビジネスに対する関わりについて述べてきた。資金調達や知名度向上・事業継続性を高めるための事業計画の作成、実行能力を高めることを支援できるのはコンサルティングスキルを有している我々中小企業診断士において他に存在しないと思われる。また、この分野においては専門性が高く、資金や組織の脆弱性からこのような専門人材の確保が難しいNPOやコミュニティ・ビジネスでは、外部専門家として中小企業診断士を活用することが、現実的な選択肢であるともいえる。

人材マネジメントや組織運営についていえば、営利目的のための活動を行っている一般企業と違い、使命や理念によって結びついているNPOなどでは、スタッフのモチベーションを高めるための仕組み作りが複雑になってくることが想定できる。従って、一般企業以上のマネジメント能力が必要になってくると思われる。そのような高度なマネジメント能力を開発・維持するための専門性を発揮できるのも中小企業診断士の得意分野ともいえる。

我々中小企業診断士の専門性と行政・支援機関との連携によって、今後益々発展すると思われるNPOやコミュニティ・ビジネスに対して可能な限り支援をしていきたいと思っている。

おわりに

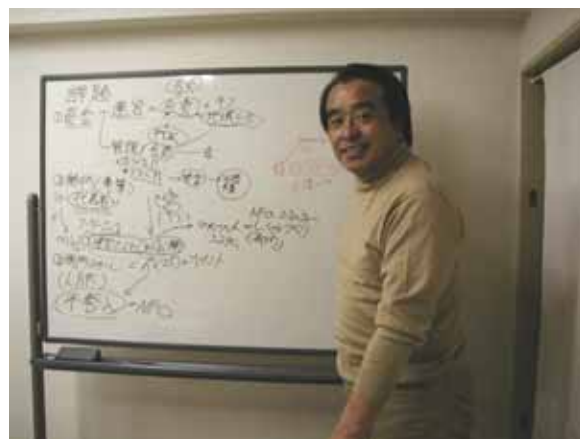
今回の新潟県支部における調査研究のテーマを「NPOの課題及び今後のコミュニティ・ビジネスの可能性」を挙げ、マスター事業の各会員により、NPO、コミュニティ・ビジネスの活動を行っている事業所のヒアリングや利用者アンケート、NPOやコミュニティ・ビジネスの支援機関に対するヒアリングを実施し、課題や対応策・中小企業診断士としての関わりについて調査してきた。

今後の新規創業の1つの形態として、NPOやコミュニティ・ビジネスの課題やあり方について、マスター事業各会員から意見を出し合い対応策や我々中小企業診断士の関わり方についてまとめた。今後、増加すると思われるNPOやコミュニティ・ビジネスの支援のために今回のマスター事業の調査・研究が役に立つことを期待している。

最後に、忙しい中、アンケートやヒアリングにご協力を頂いた事業所、行政機関、金融機関の皆様にお礼を申し上げたいと思う。

平成15年度 調査・研究事業への参加委員

委員長	佐藤 孟			
リーダー	平塚 幸雄	第2章	第4章	担当
委員	川上 學	第1章	第2章	担当
委員	大滝 雄一	第1章	担当	
委員	杉浦 祐子	第1章	第2章	担当
委員	飯塚 以和夫	第1章	第2章	担当
委員	川瀬 栄	第1章	第2章	第3章 担当



平成15年度 調査・研究事業参加委員