

平成 16 年度マスターセンター補助事業

地域活性化を担うコミュニティビジネスの現状と
展望に関する調査研究報告書

平成 17 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 山梨県支部

はじめに

近年、「コミュニティビジネス」という言葉が新聞紙面に載り、書店には「コミュニティビジネス」の図書が数多く並ぶようになった。身近なところでも環境や福祉・介護などの「コミュニティビジネス」が始まっている。

バブル経済の崩壊により右肩上がりの経済が終焉し、今までにはない多くの複雑で困難な課題が発生し、企業が供給する財・サービスや行政サービスでは対応できなくなり、新しいビジネスが誕生している。少子高齢化、子育て問題、商店街空洞化、環境汚染などのビジネスであり、これらは従来の行政の枠組みでは解決が難しく、地域住民が主体となって、地域住民自らの対応が求められている。従来こうした活動に取り組むのは無償のボランティアであったが、継続的活動を進めるために法整備が進められ、コミュニティビジネスに携わるNPO法人や企業組合が誕生した。

山梨県においてもNPO法人、企業組合、その他任意団体など多くのコミュニティビジネスが誕生しているが、その実態は把握されていないのが実情である。

(財)中小企業診断協会山梨県支部では毎年、県内の地場産業及び伝統産業などを対象にして調査研究活動を続けてきたが、本年度は激変する地域社会経済の中で、その役割が大きく期待される「コミュニティビジネスの現状と展望に関する調査研究」について取り組むことになった。

調査研究を進めるに当たっては、山梨県商工労働観光部および山梨県中小企業団体中央会の格別なご協力を得て調査研究に着手することが出来た。

中小企業や地域社会の支援、指導に携わっている指導機関の方々が本報告書を広く活用され、これからの支援・指導活動の一助になれば幸いである。

平成17年1月

(社)中小企業診断協会山梨県支部
調査研究事業委員会

目 次

はじめに

1章 コミュニティビジネスとは	2 P
2章 山梨県におけるコミュニティビジネスの現状	5 P
1. 山梨県が行なったアンケート調査結果から	5 P
2. コミュニティビジネス団体に対するヒアリング調査結果	13 P
(1) 身延竹炭企業組合	13 P
(2) 有限責任中間法人いずみそば組合	18 P
(3) 企業組合ふるさと薬膳森樹	22 P
(4) NPO法人なんぶ農援隊	26 P
(5) 有限会社ミルクプラント	33 P
(6) NPO法人スペースふう	38 P
3. 全国にみるコミュニティビジネスの状況	44 P
3章 コミュニティビジネスが抱える課題	50 P
4章 コミュニティビジネスの発展の可能性と方向性	57 P
おわりに	64 P

第1章 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

(1) コミュニティビジネスの起源

コミュニティビジネスの起源は、1980年代のイギリスのスコットランド地方の「コミュニティ協同組合」である。1979年に発足したサッチャー政権は、小さな政府を目指し財政再建・経済改革に積極的に取り組んだ。その中で過疎の農山村では、仕事がないと同時に郵便局や地域商店等のコミュニティに必要な基本的なサービスが不足する事態に陥った。行政は地域住民を会員として、地域コミュニティに必要なサービスを供給し同時に雇用を創出する「コミュニティ協同組合」を立ち上げた。これがコミュニティビジネスの起源である。我が国では滋賀県長浜市の地域活性化事業が最初であり、代表例である。

(2) コミュニティビジネスの定義

コミュニティビジネスの定義は「自らの地域を元気にする住民主体の地域事業」である。もう少し噛み砕いて言うと「地域の問題や課題の解決に思いを抱く人が広い視野を持ちつつ、顔の見える関係を大切にして、事業性を考え主体的に活動する地域の元気づくり事業」と言えよう。今までの行政や大企業が提供するサービスと違って、住民自らが地域の困った問題や生活の質を上げるような活動をビジネスで展開して行こうとするものである。

その特徴は 地域住民が主体である、利益最大化を目的としない、コミュニティの抱える課題や住民ニーズに応えるため財・サービスを提供する、住民の働く場を提供する、継続的な事業体または事業体である、行政から人的、資金的に独立した存在である等が挙げられる。

(3) コミュニティビジネスが展開する分野と範疇

活躍する分野	具体的な範疇
1. 福祉	高齢者・障害者支援、家事援助、給食サービス、送迎、ケアプラン作成
2. 環境	環境保全、リサイクル
3. 情報ネット	情報交流促進、情報交流の場の管理・運営
4. 観光・交流	体験工房、スポーツ振興、観光資源の振興
5. 食品加工	食材の栽培から加工調理・販売、
6. まちづくり	特産品の普及、イベント企画
7. 商店街活性化	町並みの整備、施設の管理、
8. 伝統工芸	伝統工芸の後継者づくり、手づくり工房支援
9. 地域金融	市民金融
10. 安全	地域の安全防犯活動

(4) コミュニティビジネスの組織形態と位置づけ

コミュニティビジネスは事業の理念や手法を表わすもので、その組織形態はNPO法人、企業組合、株式会社、有限会社、任意団体と多様である。これらはコミュニティビジネスに相応しいものであれば組織形態は問われない。コミュニティビジネスは、経済性からみると無償のボランティアと営利企業との中間に位置づけられる。非営利やミッションといった社会性のみの追及に偏ることなく、反面、営利や経済性の追求のみに偏ることもなく、経済性と社会性のバランスをとった両者の中間的に位置するものと位置づけられる。他方、組織特性の面からみるとコミュニティビジネス、は地域において顔の見える関係を基礎としているため、大企業のように巨大な組織なり閉鎖的な集団で行われるものでなく、適正な規模で開放的な組織特性を持っていると言える。

(5) コミュニティビジネスと従来利益追求ビジネスとの違い

コミュニティビジネスと従来型のビジネスの視点を利害関係、マーケティング、事業コンセプト、成果という観点で比較すると次のような違いがわかる。

<コミュニティビジネスの視点>

	従来ビジネス視点	コミュニティビジネスの視点
利害関係	単純・短期間	複雑、長期間
マーケティング	大きく、強く	小さい、スマート
事業コンセプト	競争・利益志向	共生、草の根
成果	効率・生産性	意義、意味

- ・ コミュニティビジネスの利害関係は、地域や顔の見える関係をベースにしているため、従来ビジネスより複雑で長期間の付き合いとなる。
- ・ マーケティングもコミュニティビジネスは、地域における問題や課題解決を行うので、大規模なマーケティングや資金力による力強いマーケティングは必要でない。
- ・ 事業コンセプトについては、企業間の競争や利益追求に明け暮れるのではなく、人がやらないことや困っている人を助ける事業であるため、草の根的で他の事業と共生するものである。
- ・ 成果は従来ビジネスが効率化の追求や生産性の改善を求めることに対して、コミュニティビジネスは、活動や活動に携わる人の意義や意味が大事であり決して利益追求ではない。

2. コミュニティビジネスの誕生 (中小企業白書 2004 年版から)

コミュニティビジネスを立ち上げた人

- ・ 地域社会への貢献と言う信念を抱いた強力なリーダーシップを発揮する代表者または中心となるメンバーが核にいる。その代表者の年齢属性は、40 歳～50 歳台が最も多く、一般

企業とほぼ同じ水準である。

- ・ 代表者の女性の割合は、34.4%でボランティアほど高くないが一般企業より高い。
- ・ 代表者の過去の経歴は、民間企業での勤務経験があるものが多く、営利企業の創業者と比較しても遜色がない。以上のことからコミュニティビジネスの代表者の属性は、ボランティアよりも一般企業に近いと言える。

代表者がコミュニティビジネスを立ち上げた最も重要な動機は「社会貢献がしたかった」、次いで「行政サービスが不十分」「自らが地域活動をしたかった」「自分の技術・知識を活かしたかった」「事業の将来性を感じた」である。

3. コミュニティビジネスの進化（中小企業白書 2004 年版から）

（1）コミュニティビジネスの収益状況は

コミュニティビジネスは、地域社会への貢献ため収益の多寡に係わらずミッション事業を保有しているが、半分以上の団体が黒字を計上していない。

（2）収益増加のための取り組み

ミッション事業で黒字が出ない場合、ミッション事業を継続するために主として収益を得るための事業を 54.1%の団体が手がけている。収益事業への着手はミッション事業の継続への強い意志の表れであり社会貢献意欲であろう。こうした「事業性の高い」コミュニティビジネスがある一方、黒字のミッションがないにも拘わらず、収益事業を持たない団体もある。

事業性の強い団体とボランティア性の強い団体の比較をすると、次のようになる。

- 「事業収入の増大」や「スタッフの給与の確保」「雇用の確保」で顕著な差が見られる
- 事業性の強い団体の方が見通しが立った時期が早い
- 事業性の強い団体の方が昨年に比して事業収入が多い
- 事業性の強い団体の方が幅広い事業内容を持っている
- 事業性の強い団体の方がより事業内容を拡大している

（3）他機関との協働の効果

コミュニティビジネスは高い社会的動機をもとに開始され、地域住民等のネットワークを活かし、きめ細かいサービスを地域に持続的に提供している。こうした活動は、地方自治体の提供するサービスでは手の届かない部分を補完し、行政としてもその能力を活用しようという動きがある。このことをコミュニティビジネスの側から見ると、新たな事業機会が生まれることを意味する。このような行政の協力はミッション事業、収益事業ともにコミュニティビジネスの事業基盤の強化に繋がる。「行政機関の協力と黒字事業の有無」ではミッション事業、収益事業とも行政機関の協力がある方が黒字になりやすい。特に収益事業の場合はその効果が大きい。行政の協力による「委託事業の提供」や「顧客の紹介」などが特に収益をもたらす経営を安定化させる。

2章 山梨県におけるコミュニティビジネスの現状

1. 山梨県が行ったアンケート調査の結果から

本年度8月に、山梨県はコミュニティビジネス研究会を立ち上げた。コミュニティビジネスを実施している代表者、経済団体職員、県職員のメンバー12人で構成されている。昨今、コミュニティビジネスが注目される中、さまざまな地域課題の解決に向けて地域住民が主体なり、ビジネス手法でその解決に取り組む事業の普及・振興に関する調査研究を進めようとするものである。また、コミュニティビジネスの現状の把握等の調査結果を踏まえ、コミュニティビジネス団体に対し、行政機関等がどのような支援策を行なうべきか研究課題としている。

山梨県が8月に、コミュニティビジネスを行なっていると思われる県内172団体に対し、実施したアンケート調査結果を下記に掲げる。なお、調査票の回収は64団体からあり、37.2%の回収率であった。

(1) コミュニティビジネスの実施状況について

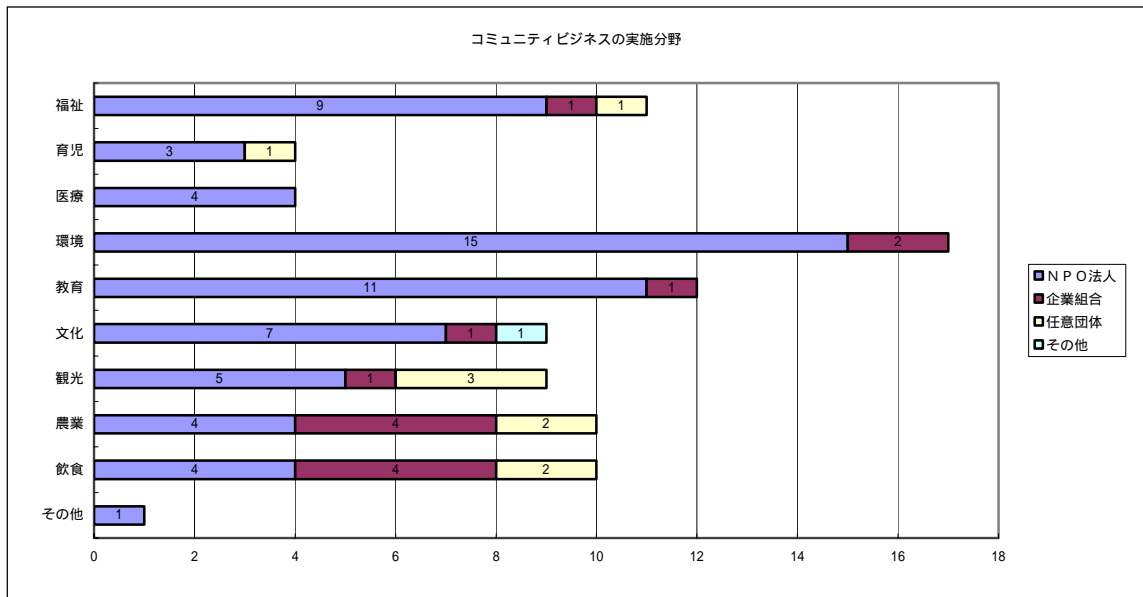
コミュニティビジネスの実施については、「実施している」が30件(46.9%)、「実施計画中」が6件(9.4%)と回答している。実施していると回答した団体の組織形態をみると、「NPO法人」が最も多く19件(63.3%)以下、「企業組合」が6件(20.0%)、「任意団体」が4件(13.3%)となっている。

上段：度数 下段：%	実施している	実施計画中	実施していない	合計
NPO法人	19 29.7%	5 7.8%	20 31.3%	44 68.8%
企業組合	6 9.4%	0 0.0%	3 4.7%	9 14.1%
任意団体	4 6.3%	1 1.6%	1 1.6%	6 9.4%
その他	1 1.6%	0 0.0%	3 4.7%	4 6.3%
不明	0 0.0%	0 0.0%	1 1.6%	1 1.6%
合計	30 46.9%	6 9.4%	28 43.8%	64 100.0%

以下、問13までコミュニティビジネスを実施又は計画中の36団体が回答

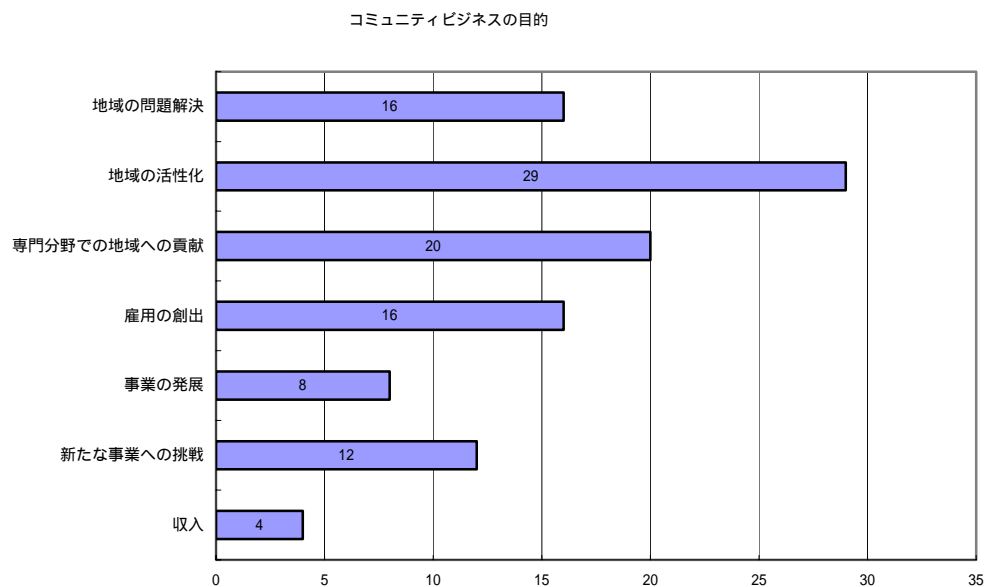
(2) コミュニティビジネスの実施分野について(複数回答)

コミュニティビジネスの実施分野は「環境」が17件と最も多く、次に「教育」が12件、「福祉」が11件、「農業」「飲食」がそれぞれ10件となっている。



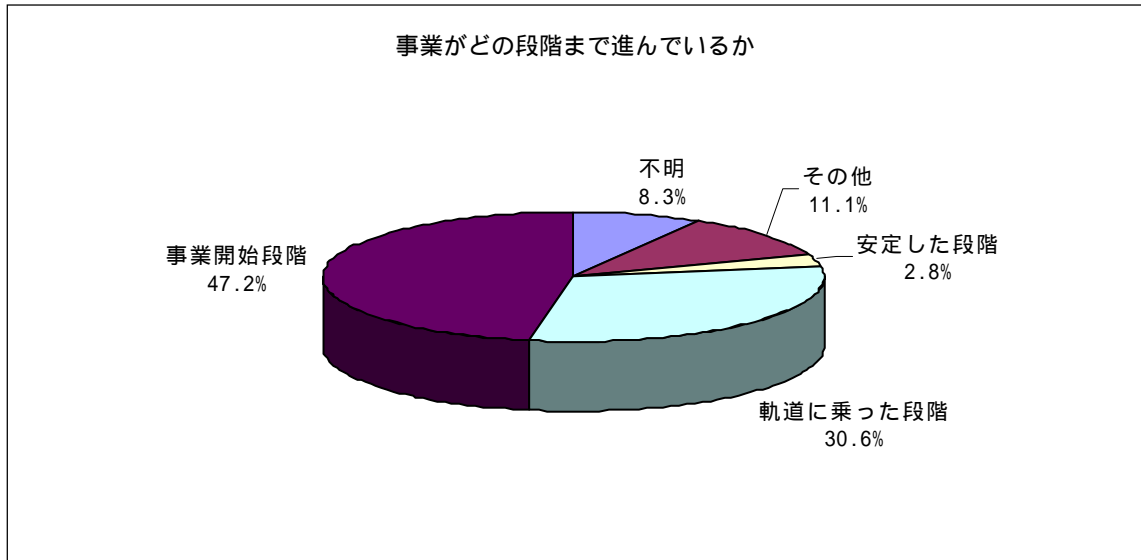
(3) コミュニティビジネスの実施目的について(複数回答)

コミュニティビジネスの実施目的は、「地域の活性化」が29件と最も多く、次に「専門分野での地域への貢献」が20件、「地域の問題解決」「雇用の創出」がそれぞれ16件となっており、「収入」と回答した団体はわずか4件となっている。



(4) 事業がどの段階まで進んでいるか

事業がどの段階まで進んでいるかについては、「事業開始段階」が17件(47.2%)が最も多く、「軌道に乗った段階」が11件(30.6%)で、「安定した段階」はわずか1件となっている。



(5) 直近の売上について

直近の売上については、売上があると回答した14件のうち、「100万円～500万円未満」「1,000万円～5,000万円未満」がそれぞれ5件となっており、「5,000万円以上」と回答した団体も2件ある。

(6) 年間収支について

年間収支については、「収支はほぼ同じ」が9件、「黒字」が4件、「赤字」が7件となっている。「黒字」と回答した4件の組織形態はすべて企業組合で、「赤字」の7件はすべてNPO法人となっている。「黒字」と回答した団体の分野をみると、「飲食」が3件、「農業」が2件、「環境」が1件となっている。(業種は複数回答のため黒字件数とは一致しない)

	黒字	赤字	収支はほぼ同じ	実施計画中	その他	不明
NPO法人	0	7	4	8	1	4
企業組合	4	0	1	0	0	1
任意団体	0	0	3	0	1	1
その他	0	0	1	0	0	0
合計	4	7	9	8	2	6

(7) 主な収入源について

主な収入源については、「事業収入」が19件と最も多く、「会費」が10件、「協賛金」が2件となっており、ほとんどの実施団体が事業の中から収入を得ている。

「助成金」「協賛金」と回答したのはいずれもNPO法人で企業組合、任意団体の全ては「事業収入」を主な収入と回答している。

前問で「黒字」と回答した4件とも、主な収入源を「事業収入」としている。一方「赤字」の7件の中には、主な収入源を外部からの「助成金」「協賛金」と回答しており、コミュニティビジネスを運営していくことの厳しさが伺われる。

(8) 有償職員の人数について

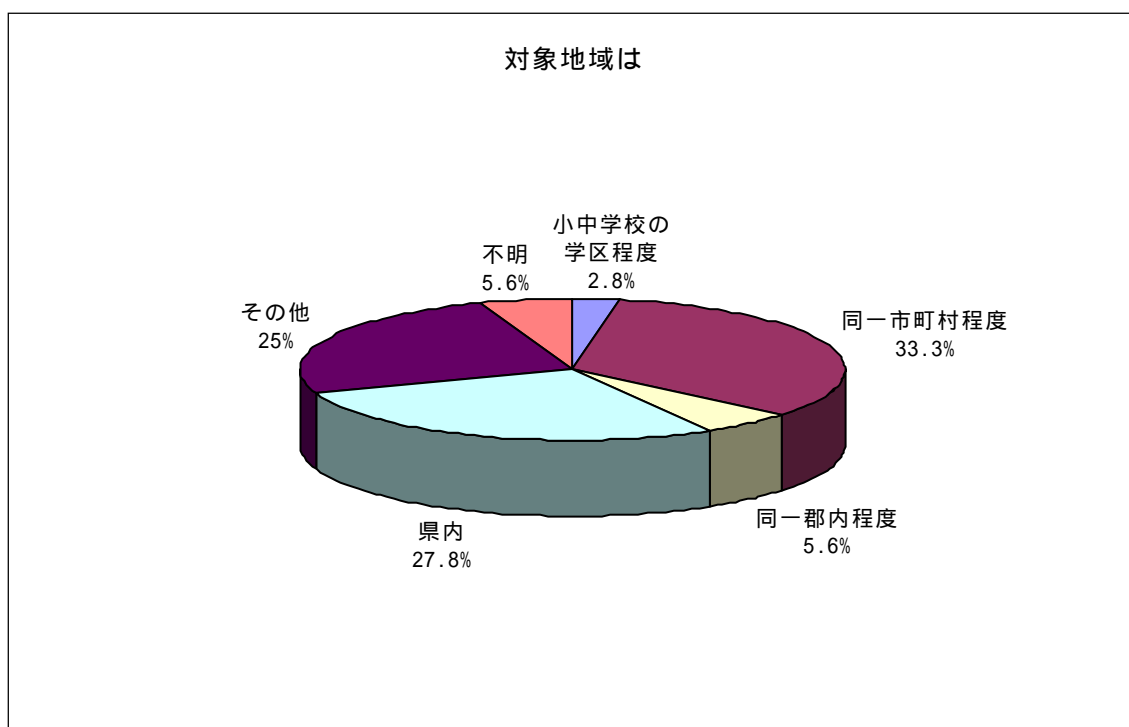
有償職員を雇用している団体は17件あり、雇用平均人数は10.6人となっている。

(9) 無償職員の人数について

無償職員の人数は「4人以下」が6件、「5～9人」5件「10～14人」「15～19人」がそれぞれ3件となっている。

(10) 事業の対象地域について

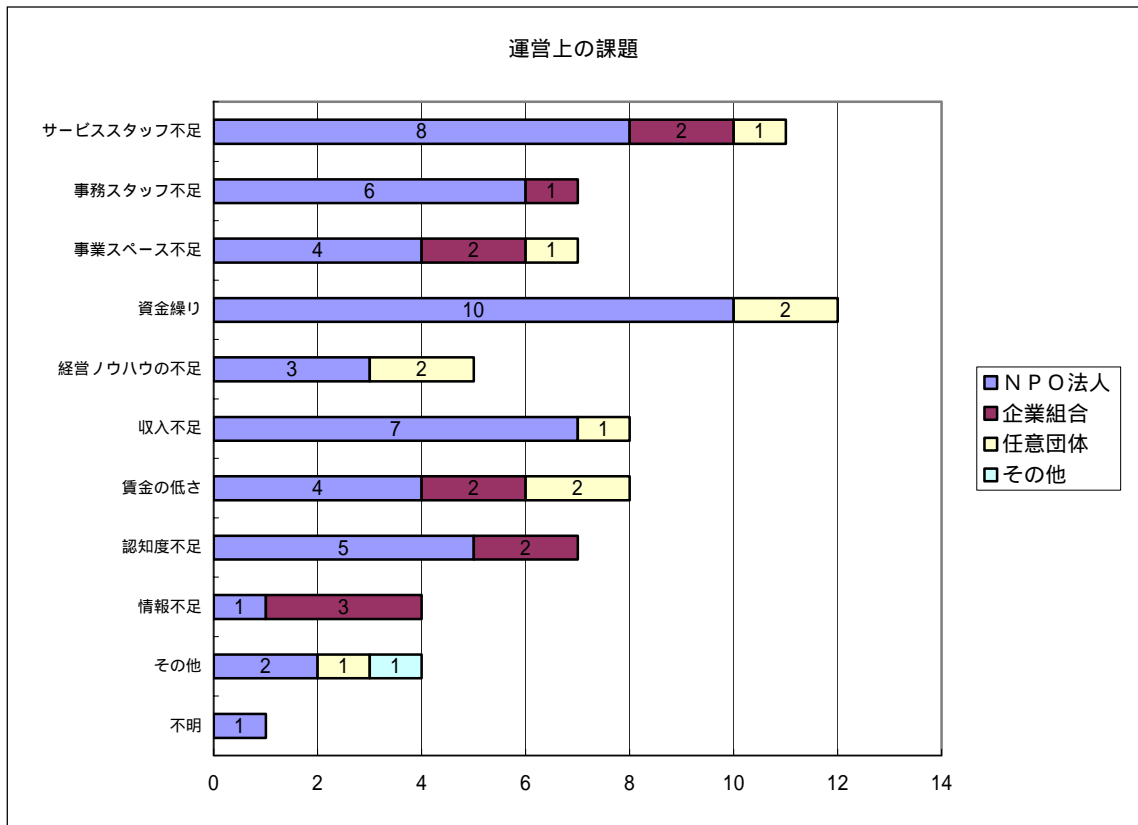
事業の対象地域は「同一市町村程度」が12件、「県内」が10件、「その他」が9件となっている。「その他」回答の内容をみると全国と回答しているところが多く見られる。



(1 1) 運営上の課題について

運営上の課題については「資金繰り」が12件と最も多く、「サービススタッフ不足」が11件、「収入不足」「賃金の低さ」がそれぞれ8件と、資金面を運営上の課題とするところが多い。

組織形態別に運営上の課題を見ると、企業組合では、「資金繰り」「収入不足」等資金面を課題とする回答はない。

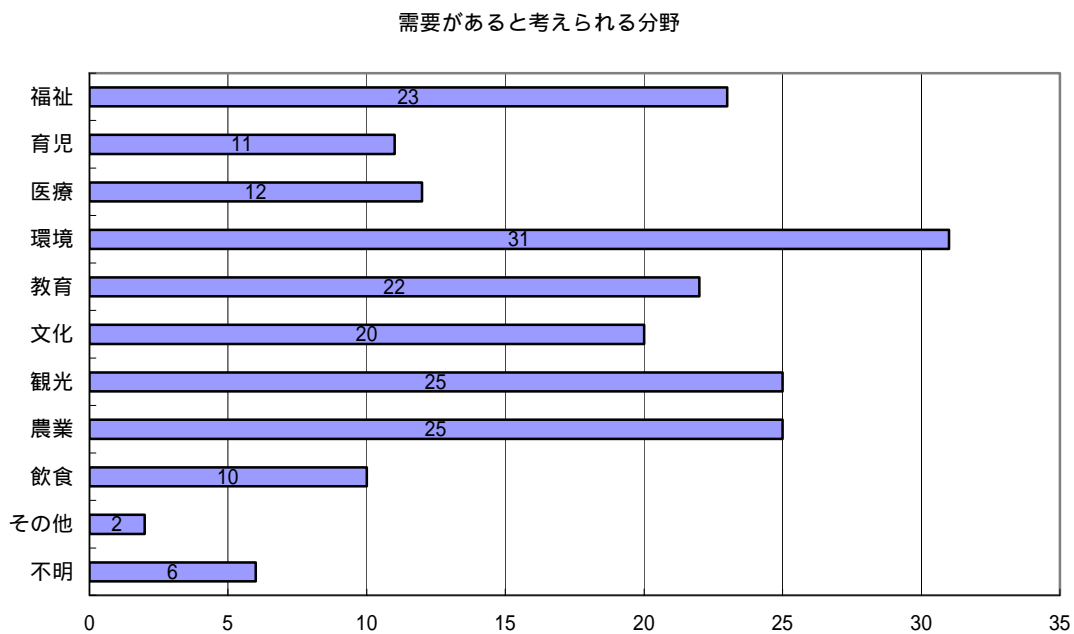


(1 2) 事業の方向性について

事業の方向性については「現コミュニティビジネスの事業規模拡大」が23件と最も多く、「新規コミュニティビジネス分野に進出」は5件となっている。

(13) 需要があると考えられる分野について

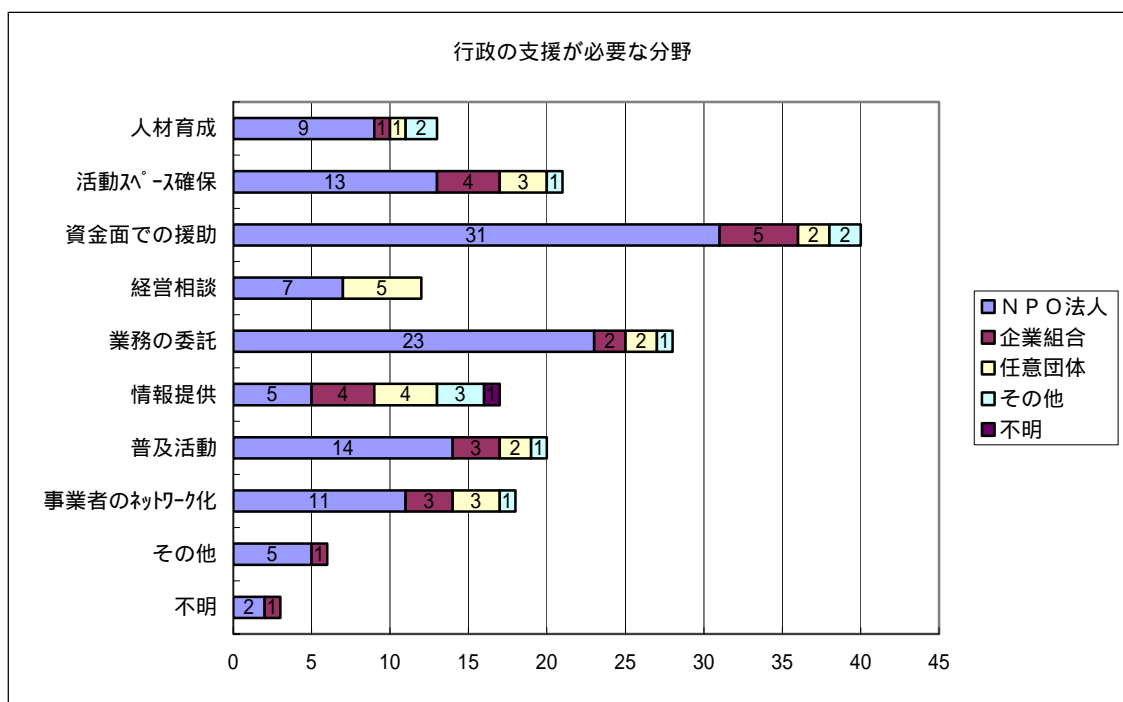
需要があると考えられる分野は「環境」が31件と最も多く、「観光」「農業」が25件、「福祉」が23件となっている。



(14) 行政の支援が必要な分野について

行政の支援が必要な分野については、「資金面の援助」が40件と最も多く、「業務の委託」が28件、「活動スペース確保」が21件となっている。

組織形態別にみるとNPO法人では31件(70.5%)が「資金面の援助」を希望しており、任意団体では「経営相談」「情報提供」を希望している団体が多く見られる。



以上、山梨県が実施した調査結果をそのまま記載したのであるが、調査実施にあたり当初想定していたより、コミュニティビジネス団体が少ないのではないかと考えられる。また、回答した62団体についてみても、コミュニティビジネスを自ら実施していると考えている団体は、約半数に止まっている。

これらのことは、調査対象である団体の多くを占めるNPO法人が「コミュニティビジネス」のビジネスという言葉に抵抗を持ち、「われわれのやっていることは営利追求のビジネスではない」といった意識の表れではないかと想像される。このように、コミュニティビジネスは、まだしっかりと定義づけが確立しているとは言えず、各団体において認識不足といった面があると思われる。

また、俄かに注目されたコミュニティビジネスであるがゆえ、草創・参入期にある段階の団体が多く、手探りの状態でビジネスといえる活動をしていないという意識もあると思われる。調査結果の売上高をみても、5,000万円以上のところは2件だけである。よって、ほとんどの団体

は、収支状況が苦しい状況である。NPO法人の多くは、組織活動が事業収入のみでは成り立たず、助成金や協賛金頼りで運営されているのが現状である。

こうした財政状態にあるので、労働の対価である報酬をえている雇用者を抱えている団体は約半数で、残りの半数はボランティア頼みである。従って、運営上の課題として資金と人材面の問題が挙げられている。また、これらの課題が行政への支援となって表れている。

2. コミュニティビジネス団体に対するヒアリング調査結果

山梨県におけるコミュニティビジネスを展開しているNPO法人をはじめ6団体に対し、ヒアリング調査を実施した。団体別ではNPO法人2、企業組合2、有限責任中間法人1、有限会社1であり、活動分野別では各団体の主なテーマとして環境関係2、農業振興2、地域資源活用1、観光と交流1ということであるが、必ずしも単一のテーマで括られるものではなく、前記のテーマがクロスオーバーされていたり、これら以外に雇用の場の創出や高齢者や地域女性たちの生きがい創造を目指すものであった。

次に、調査の概要であるが、「設立からこれまでに経緯」「事業目的と事業活動の内容」「組織が抱える問題・課題」「今後の事業展開のあり方」「行政機関等に対する支援や要望」について、インタビューを実施した。

(1) 身延竹炭企業組合

活動分野	地元の高齢者が地域資源の竹林を活用して地域起こしと雇用の場を創出		
住所	山梨県南巨摩郡身延町角打ウツギ2635-2		
電話番号	05566-2-3611	代表者	理事長 片田義光
構成人員	41人	組織形態	企業組合
設立年月日	平成11年7月	活動地域	身延町

設立からこれまでの経緯

平成9年10月に身延町の高齢者が集まり、荒れていた竹林を地域の活性化に活用できないものかと考えて、よその地域でブドウの枝を焼いて炭にしていることがヒントとなり竹炭の生産にボランティアで取り組んだ。その後、平成11年7月には50人からなる企業組合を設立した。理事長である片田義光氏は、以前地方政治に携わっており、その人脈と対外交渉力により組合を牽引してきた。理事長のリーダーシップにより、それぞれの組合員が過去の職業経験で得たスキル・ノウハウを活かせるような組織体制を構築している。

現在の組合員数は41人であり、農業従事者、サラリーマン退職者、女性などの高齢者で構成されており、平均年齢は70歳程度になるものと思われる。組合員は平均して月15日程度の職務に就き、プライベートの活動と企業組合活動とを両立させるようにしている。収入は平均して3万円程度、多い人でも5万円程度と少ない。

マスコミ等で多数紹介されていることもあり、全国から問い合わせがくる。当企業組合の事業目的を理解でき、信頼のできる異業種企業との製品開発を行っている。また、山梨県森林総

合研究所をはじめ大学の研究室、県林業関係所管部署等の支援を受けて事業の発展を図っている。

事業目的と事業活動の内容

地域高齢者が力を合わせて、荒れており活用されていなかった竹林という地域資源に目を付け、竹炭にすることにより付加価値を創出し、それを地域活性化事業として推進すること及び現役引退後の生きがいと社会参加の場を提供することが事業の目的である。

当初、ボランティア活動としてスタートしたが、本格的に事業を展開するに当たり資金調達の問題で壁に突き当たってしまった。そこで、企業組合という法人組織にすることにより、補助金を活用するなどして活路を開いてきた。

また、事業を展開していくうちに、組合員の意識改革が進み、責任感とやりがいが浸透してきている。今後は自立した事業体となることを目指している。

2004年4月には「林産物展示販売施設」が竣工し、竹炭を活用したさまざまな製品を展示するほか、炭に絵を描く教室や手芸教室などの体験事業を実施している。



事業内容は竹炭を中心に、竹酢液、食品、寝装品、工芸品などであり、新商品の開発は外部企業との共同開発で展開している。一時は竹炭ブームにより売上も伸びたが、現在はブームが終わり竹炭の売上は落ちている。

住宅など建物の床下に敷く調湿炭は売上の2割強を占めている。最近では診療所にも使用されており、今後伸びていく可能性がある。竹酢液と工芸品の売上は横ばいで推移しているが、寝

装品の売上は落ちている。

組織が抱えている問題・課題

企業組合設立当時は組合員が 50 人いたが、高齢による引退などで現在では 41 人に減少している。当企業組合は農業従事者、サラリーマン退職者、女性などの高齢者で構成されており、平均年齢は 70 歳程度と高齢化が進展しており、今後は次世代をいかにして事業に参加させていくかが大きな課題となっている。

また、当企業組合は常に新商品を企画開発しており、竹酢液、食品、寝装品、工芸品のほかにワイン、うどん等を製品化することに成功しているが、営業力が弱くなかなか売上増に結びつかないという大きな課題を抱えている。



さらに、2004 年 4 月に竣工した「林産物展示販売施設」は J R と提携して、その利用を P R しているが、思っていたほど集客に結びついていない。今後この施設を有効に活用して集客を図ることも課題の一つである。



今後の事業展開のあり方

現在、竹炭をはじめ竹酢液等の竹炭関連商品はホームセンター等さまざまな小売業態で取り扱われているが、その内容は玉石混淆であり、中には消費者を欺くような偽物商品もあるという。しかし、消費者にはどの商品が本物でどれが偽物かを見抜くことはできないので、相対的に価格が安い海外商品が売れているという。

竹炭や竹酢液等の竹炭関連商品の規格化が図られていないことが、上記の事態を招いている大きな要因だと考えられる。そのため、平成8年には日本竹炭・竹酢液生産者協議会が設立され、現在、学者を交えて規格化について検討しているという。最終的には認証制度を設けて、認証された商品は、有害物質が入っていないという認証ラベルを貼ることができるようになるという。

是非、それを早期に実現して認証ラベルにより偽物商品との差別化を図りたい。同時に身延竹炭ブランドの創出に取り組むことも必要だと思われる。そのためにはデザイン・パッケージ等を統一して、誰が見ても一目で「身延竹炭の商品」だとわかるような売り方を工夫することである。それが当企業組合の課題である営業力を強化することにつながると思われる。

また、当企業組合が、今後、事業を継続していくためには、現在の高齢化の問題を解決するために次世代を育成していくことが必要不可欠である。現状は、理事長のリーダーシップに負うところが大きく、とりわけ次世代のリーダーを育成することは急務といえる。

上記した身延竹炭ブランドを創出して商品の付加価値を高めることで、収益性を改善して組合員の収入増を図りたい。なお、身延竹炭ブランドを実現するためには、現在の営業体制を大きく見直して販路を開拓するだけでなく、山梨県工業技術センターなどの力を借りてデザイン・パッケージ等を統一するなど、商品の付加価値を外形で魅力的に表現することも検討したい。



さらに、現在提案中の温泉を竹炭の湯というキャッチフレーズで活性化を試み、産業廃棄物の処分場に竹炭を使用してもらう試みなどを推進することは、地域資源である竹林をさまざまな用途で活用することにつながる。

市町村合併により、定款で定めたエリアが拡大したので、上記により事業の拡大を図りながら広く人材を求めて、次世代のリーダー育成と現役引退直後の組合員確保を図りたい。

長期的には、背後にある山と一体となった癒しの里づくりを実現されることを目指している。まず、できることから実施して、壮大な「竹炭癒しの里構想」に結びつけていくことが望まれる。そのためには、現在、思ったほど集客に結びついていない「林産物展示販売施設」をいかに活用するかがポイントになるであろう。

行政関係機関等に対する支援や要望について

当組合は、企業組合設立当時から、山梨県中小企業団体中央会の支援を継続的に受けている。また、山梨県森林総合研究所をはじめ大学の研究室、県林業関係所管部署等の支援を受けて事業を展開してきている。資金的な支援としては、山梨県の林業振興関係の支援策、身延町の補助金、中小企業団体中央会の活路開拓調査事業などを活用して事業の拡大を図っている。

現在は、当企業組合が参画している日本竹炭・竹酢液生産者協議会が林野庁からの支援を受けて竹炭の規格化を進めており、今年度内に規格ができる予定である。

竹炭による地域活性化事業に詳しい理事長によると、行政が主導して竹炭を活用した地域活性化事業を行っているところは一定の成果を上げているという。現在、当企業組合が検討している「竹炭の湯による温泉の活性化」や「産業廃棄物の処分場に竹炭を使用する」試みは行政の支援が得られれば事業化することが可能であると思われる。

(2) 有限責任中間法人いずみそば組合

活動分野	会員が栽培したそばの原材料(そば粉)販売、そば店の直営、そば打ち体験提供		
住所	山梨県北杜市大泉村谷戸 2 8 1 5 番地		
電話番号	0 5 5 1 - 3 8 - 8 1 8 1	代表者	代表 浅川武仁
構成人員	2 7 6 人	組織形態	有限責任中間法人
設立年月日	平成 1 5 年 5 月	活動地域	北杜市

設立からこれまでの経緯

減反により稲作からそば栽培への転作を進める農家の事業を支援する目的で行政（旧大泉村）の主導により任意グループ「いずみそば栽培組合」が平成 8 年度に設立された。

上記の経緯により「いずみそば栽培組合」は行政主導で運営されていた。そばを地域ブランドに育てるためには「美味しいそば」を提供することが必要であるという村長の考えのもとで村営の「そば処いずみ」が同年度オープンした。



平成 10 年度には「そば打ち体験館」もオープンして、観光客などに P R する体制が整った。平成 12 年度からは「そば芽(そばのもやし)」の生産を始めており、サラダに用いる食材として販路を開拓している。

そば栽培農家から集荷、原材料としての販売、そば打ち体験館の事業、そば芽の販売などが中心であったが、平成 15 年 4 月からは「そば処いずみ」を組合が主体で運営するようになり、同年 5 月には任意組合から有限責任中間法人へと法人化した。現在は、県内の老舗そば店で修行をしてきたスタッフを中心に「更科そば」を提供している。

事業目的と事業活動の内容

当組合は、そば栽培農家で構成されており、集荷、価格決定、受注活動を目的に設立された。構成員全員が集まって話し合いをすることは不可能であるため、事業の運営は理事会に任されており、基本方針の決定、集荷価格、販売価格などは理事会で決定される。

そば栽培から「そば粉（原そば）」販売、さらには「そば処いずみ」によるもりそば等の販売まで一貫して手掛けており、現在 276 名になった組合員が生産するそばを全部出荷できる体制を整えている。そば生産者の集荷、価格決定、受注活動という事業目的を達成している。また、次第に味の評価も高まり、全国のそば屋の組織である「研真会」でも取り扱われるようになり、山梨県内だけでなく、長野、埼玉、東京などでも販売されている。



組織が抱えている問題・課題

当組合の売上の半分以上を占めている「そば処いずみ」は、さらに売上を伸ばしていくことが可能だと思われる。しかし、東京風の「更科そば」しか提供していないので、雄大な自然に囲まれた八ヶ岳南麓地域で生産している地元のそばを地元の人が提供しているという当店の魅力を訴求できていない。今後は「田舎そば」を提供していくことも視野に入れて地域性を訴求することにより「そば処いずみ」の集客力を高めて売上増を図ることが課題である。

また、今後さらに減反が進みそば生産者が増えたときに備えて販路を開拓していくことも大きな課題である。現在赤字の「そば芽」の生産と販売については、補助金を活用しているため事業を打ち切ることができないという。「そば芽」はルチンが含まれており、血液がさらさらになるという副次的な効用もあるが、類似商品のかいわれ大根と比較して価格が大幅に高いので市場に浸透していない。ビジネスの観点からは事業を打ち切りたいところであるが、それが難しいということであれば、当面は何とか赤字幅を縮小していくしかない。そのためには、適正な価格で販路を開拓していくことが必要である。



今後の事業展開のあり方

現在の売上高の半分以上を占めている「そば処いずみ」では、東京風の「更科そば」しか提供できないため、地域性を求める顧客にニーズに対応できていない。そばの美味しさを追求することは良いことだと思うが、現状ではそのレベルにまでは達していないようである。

自然に囲まれた八ヶ岳南麓地域で地元の人が生産しているそばを地元の人が提供していることが当店の最大の魅力であるが、現状では、そのよさが伝わっていない。

したがって、理事会では素人風でいいから、地元のそばを地元で提供するという物語を訴求するために、「田舎そば」を取り入れることも検討しているが、そばを打てるスタッフが県内の老舗そば店で修行してきており、業界の慣行により「田舎そば」を取り入れることは難しいという。

しかし、当店を訪れる観光客の多くは、当店に洗練されたそばの味や雰囲気求めていないと思われるので、その要望に合致した商品開発と店作りが望まれる。



今後経済事業をさらに発展させていくためには、当組合が生産しているそばを多くの人に知っていただくことが必要である。そのためには販売促進活動が重要であるが現状では不足している。「そば処いずみ」の集客力を高めることが、そばの販売を増やしていくもっとも効果的な方法であり、その存在を多くの人に認知していただく販促活動が求められる。それに関連して隣接地に公営の温泉があるので、その利用者のついで買いを誘うようなそば関連商品を「そば処いずみ」で取り扱うことを検討しているという。

また、東京に近いという地の利があることから都会の人が当地域を訪れることが多いと思われるので、都会で出版されている各種情報誌へのアプローチ。また、リーフレットの作成、独自のホームページの開設などにより、当店の魅力を広く情報発信することが望まれる。

行政関係機関等に対する支援や要望について

当組合は任意団体のときには行政が主導して運営されていたが、法人設立時からは山梨県中小企業団体中央会の支援を受けるようになった。今後、さまざまな課題を解決するに当たり、構成員のそば栽培農家には経済事業運営に関するノウハウが乏しいと思われるので、中央会をはじめとして商工会などの商工指導団体からも支援を受けて、販路を開拓することが望まれる。

(3) 企業組合ふるさと薬膳森樹

活動分野	レストラン事業をとおしての地域農業の振興と健康的な食生活の提案		
住所	山梨県北巨摩郡小淵沢町2968-1(スパティオ小淵沢内)		
電話番号	0551-36-3340	代表者	理事長 宮沢 栄子
構成人数	65人	組織形態	企業組合
設立年月日	平成9年7月	活動地域	小淵沢町

設立からこれまでの経緯

平成7年12月、八ヶ岳北麓の小淵沢町に在住する中高年齢女性により「食と健康を考える会」が発足した。総勢約60名で、遊休農地の活用、古くから伝わる地域食文化の見直し、農産物等の加工品開発をとおして、地域おこしの一端を担おうとするものであった。翌年7月に、農林水産省のリフレッシュビレッジ事業により、当地に「スパティオ小淵沢」が開業した。温泉、宿泊、飲食施設等からなる都市住民と農村住民の交流および農村の振興を図るもので、その施設の一つとして中高年齢女性たちによる薬膳料理のレストランが設けられた。そして、平成9年7月に「企業組合ふるさと薬膳森樹」として、組織の基盤強化がなされ今日に至っている。

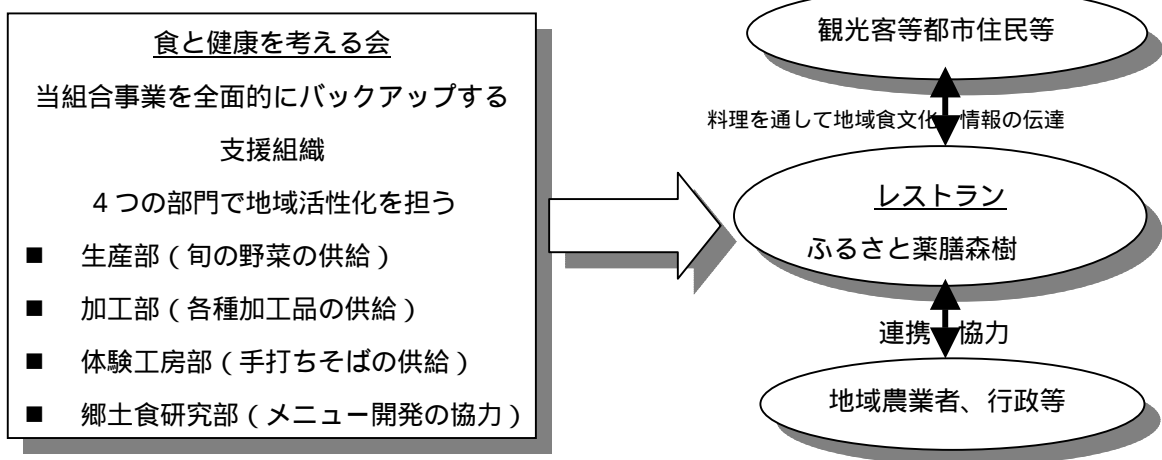
レストランの立ち上げに当たって、全面的な小淵沢町からの支援があり、厨房施設や什器備品にいたるまで当町の無償提供で、開業資金を用意する必要がなかった。農林水産省の補助事業であるリフレッシュビレッジ事業の趣旨に基づき、当地域の農産物を活用する目的と当組合のコンセプトからメインメニューを薬膳料理に据え、農水省からメニュー開発と調理の指導を受けた。

また、山梨県中小企業団体中央会も、女性だけの企業組合ということで経営支援を行なうとともに、全国へ当組合の事業活動をPRした。それにより全国的に話題となり、全国各地から視察団が訪れ注目されたうえ、売上を押し上げることとなった。レストラン開業から8年が経過し、徐々に視察団の訪問数は減少してきているが、未だに途絶えることはない状況である。

事業目的と事業活動の内容

「企業組合ふるさと薬膳森樹」が経営するレストランは、当レストランが入居している施設(スパティオ小淵沢)が観光と交流を目的にしていることから、訪れる客は観光客が圧倒的に多い。当組合の母体である「食と健康を考える会」のメンバーが栽培した農産物を食材に使い、あるいは加工品を開発してレストランに提供している。メンバーが打ったそばを延命そばと名づけてメニューに加えている。このように、当組合は「食と健康を考える会」との一体的活動の中で、観光客等との交流をとおして、地域農業の活性化と健康的な食生活の提案を行なっている。

いる。



当レストランのメインメニューは薬膳料理である。身土不二(生まれ育った土地で栽培された作物を摂取するが理想)、医食同源の考え方から力を注いでいる。こうした思想を具体化したものが、中国薬膳の基本である五行配当を用いての5種類の膳である。その他の料理は、多くの顧客の利用を促すように、大衆向けのオーソドックスなメニューを用意している。

前記したように、最近において売上高が減少していることから、地元住民等の利用促進を図るため宴会メニューを取り揃え、営業活動を展開している。特に、慶弔時の宴会需要を取り込んでいる。

当レストランは、当組合員の多くが労働を提供するとともに、経営に参画している。厨房係とホール接客係と二つのグループに分かれ、それぞれが責任者を選任して運営に当たっている。接客は、農村女性の素朴さや親しみやすさを前面に出したフレンドリーなものである。

当店レストランを立ち上げ、成功に導いた当企業組合は、女性だけの地域お越しとして全国的に評価されていることから、いろいろな地域団体から講演の依頼を受けている。主に理事長をはじめ執行部が講師となり、地域活性化の取り組み等について啓蒙・普及に努めている。そして、地域活動の幅を広げるため当町の高齢者世帯に対し、配食ボランティア等積極的に活動を展開している。

当組合のこれまでの事業活動を収益性の観点から総括してみると、自前での初期投資がなく固定費負担が軽い経営体質なので、初年度より利益を計上することができた。また、利益の源泉である売上高は、保有客席数に対して回転率が良好で予想以上の総客数を確保でき、相当な実績を残してきた。累積した利益は1,500万円近くに達し、総資産に占める自己資本比率は76%以上である。

組織が抱えている問題・課題

当レストランは、ピーク時の売上高は5,000万円を超えていたが、直近の平成15年度においては4,300万円に減少してきている。周辺の環境が変わり、競争状況が厳しさを増したことが大きな要因であるが、内部的にも問題を抱えている。当町が出資するスパティオ小淵沢の隣地に、同じく第3セクターの経営による道の駅内に軽食レストランがオープンした。道の駅のレストランは、国道に面したところにあるため顧客吸引力は勝っている。それに比べ、当レストランは建物の外からはその存在が分からない。一見客の来店を誘うことは誠に難しい。このような環境変化に対し危機感を覚えているが、オープン以来これといったメニューの追加や変更、リニューアルの断行、積極的な販売促進活動を実施してこなかった。マンネリ経営を続けてきたのである。

もう一つの課題は、マンネリ経営を続けさせる組織体質の問題である。当レストランは、企業組合によって運営されておりNPOより収益性に関心があるが、経営組織体としての認識が弱いといえる。企業組合ゆえ、組合員が皆等しく同じ立場で経営と労働に携わる組織なので、どうしても権限と責任を明確に付与することができない。また、それぞれが人生経験豊富な女性だけで構成されているので、他人からの指示等コントロールされることを嫌う。そして、コミュニケーションがうまく機能しないと、感情的葛藤となってチームワークに支障をきたしてしまうことがある。

このようなことから経営目的をついつい忘れ、顧客満足を価値尺度に据える飲食業のもてなしの心が薄れてしまい、協働意識が十分に発揮されなくなって経営感覚が鈍ってきているといえる。

そこで、今回の調査研究を終えた後、山梨県中小企業団体中央会と当担当診断士が協同して、これらの課題を当組合に示し改善するプログラムを作り、実施してもらうことになった。当組合員において、発足当時と比べ新旧交代が行なわれて30～40歳代の若い組合員の加盟があり、接遇面の技術が上がってきているということがある。当組合では、若い組合員の接遇技術やセンスをマネジメントや現場で活かし、彼女らのヤル気を引き出して次代を担う人材に養成して行くことが必要である。

今後の事業展開のあり方

当組合は、前記したように諸問題を抱えているが8年の実績があり、一応経営的には安定している。経営組織のライフサイクルでいうと成熟期に達している。このまま行くと、次には衰退期に入ってしまうことになる。現実にマンネリから、売上高が減少傾向である。

そこで、第2創業といった気構えで、コミュニティビジネスとしての店舗コンセプトを共通認識にして原点に立ち返り、レストラン経営の戦略要素である料理の品質、接客サービス、店

舗環境の改善に取り組む考えである。

さらに市場拡大を目指し、冬季等観光オフシーズンの挺入れとして、地元客に愛顧される店舗づくりを検討中である。これらの課題を解決するため経営組織において、役割と権限および責任を明確にする制度とルール化を図りたいと考えている。

行政関係機関等に対する支援や要望について

当組合は、企業組合なので中小企業団体中央会の傘下にある団体である。従って、企業組合設立から、山梨県中小企業団体中央会の支援を継続的に受けている。「地域中高年女性が地域起こしに立ち上がった」というインパクトメッセージを持って、全国中小企業団体中央会をとおして、全国に向けPR活動を展開してきた。また、労務関係や接遇等の研修会の実施についても助成を受けてきた。当組合は、山梨県中小企業団体中央会に対し、大いに感謝しているとのことである。

そして当組合は、小淵沢町からも全面的な支援を受けてきた。前記したように、施設のほとんどを当町が無償で供与した。その後においても、メニュー表や販促リーフレットの制作を当町の担当職員が行なってきた。中高年女性の集団だということで、手取り足取りの支援をもらった。だが、ここに来て当町はそろそろ独り立ちをするようにと、徐々に手を引こうとする姿勢に転じてきた。

当組合は、女性だけの団体という特性から手厚い支援の恩恵を享受してきたのであるが、当組合の今後の経営において、独立独歩の運営が期待されるのである。その意味から、当組合の課題である外部環境変化に伴う店舗環境改善について、自己資金を持ってリニューアルする必要があると思われる。その場合、補助金により建築された店舗であるので、障害が発生することが考えられると思うが、当町等の行政機関に柔軟な対応をお願いしたいとのことである。



当企業組合が経営する
「レストランふるさと薬膳森樹」



当レストランのメインメニュー
薬膳料理の一つ

(4) NPO法人なんぶ農援隊

活動分野	畜産・有機栽培農業、EM菌を活用しての環境改善活動		
住所	山梨県南巨摩郡南部町本郷8321		
電話番号	05566-4-3535	代表者	理事長 諏訪優、隊長 鈴木俊輔
構成人数	正会員37人、準会員35人	組織形態	NPO法人
設立年月日	平成13年12月	活動地域	南部町を拠点に県外にも及び

設立からこれまでの経緯

当NPOは『環境の会なんぶ』を母体として、平成13年10月に60名の有志により設立し、同年12月に山梨県知事より認証された。専従職員は4人、パート2人の事務局体制で運営している。現在は、正会員37人、準会員35人となっている。中には法人会員がおり、南部町商工会もその一つである。

当NPOは3年足らずであるが、それ以前の任意団体の活動を含め、これまでの活動の実績は下記のとおりである。

年月	活動の内容
H9年	『地球を救う大変革』を読みEMに出会う
H10年11月	『環境の会なんぶ』を結成
H12年	会員数が220世帯、550人に成長
H13年6月	『なんぶ農援隊』設立準備
H13年10月	『NPOなんぶ農援隊』設立
H13年11月	生ゴミ回収・資源化を開始
H13年12月	『NPO法人なんぶ農援隊』山梨県より認証される
H14年6月	ごみ焼却場(峡南衛生組合)へのEM活性液の投入開始
H14年7月	峡南11町実行委員会形式により夢であった比嘉先生の講演『EMで蘇る町』を開催。同時に参加団体での意見交流会を実施。
H14年11月	排水処理施設へのEM活性液の投入開始
H15年3月	TV報道『生ゴミ資源化でまちおこし』
H15年6月	南部町環境センターでEM活用始まる 孵卵器購入の補助金を受給 TV報道『EM菌で大きな成果』 町長より町の生ゴミ資源化計画を依頼

H15年10年	峡南EM活用プロジェクト主催により、福井県宮崎村長の講演 『EMで蘇った村』、『EM活用フォーラム』を開催 生ゴミ回収量が10トン/月に増加
---------	--

事業目的と事業活動の内容

当NPOの活動は、次に掲げる3つである。

- 1) 環境保全
- 2) まちづくりの推進
- 3) 保健・医療・福祉の増進

また、当NPOの母体である『環境の会なんぶ』は、会員の証として次のような行動指針を掲げている。

私たちは、EMの活用をとおして

- 1) 環境の実態を知り・・・・・・・・・・認識
- 2) できることから・・・・・・・・・・行動
- 3) 長く続け・・・・・・・・・・持続
- 4) 自分が変わり・・・・・・・・・・価値観の転換
- 5) 情報を伝え、輪を拡げます・・・・・・・・活動の拡大

周りが変われば、世の中が変わる。環境の問題は、人のこころの問題です。

活動領域で最も取り組みが進み、事業規模が大きいのは、環境保全分野である。平成13年11月に事業系の生ゴミの回収・資源化を始めた。当初は3.5トンの回収であった生ゴミが、現在では14トンを超える回収量となっている。生ゴミ処理の問題は、出口である資源化利活用をしっかりと築かないと解決しないと考え、地域農業の活性化とリンクさせる形で養鶏に取り組んだのであった。

平飼養鶏場を作り1,000羽の鶏を飼って、生ゴミをEM(有用微生物群)で醗酵・熟成させ鶏の飼料にする。この養鶏場で採取された卵は、有精卵でとても美味である。一般的に平飼有精卵は高付加価値商品であるが、当NPOの有精卵は、1個30円という安さであるスーパーで販売されている。スーパーからは、さらに多くの発注要請をもらっているが、現状では対応できないでいる。今後の飼養羽数の目標を3,000羽にしたいとしている。それを可能にするためには、飼料になる生ゴミを現在の月13トンから、20~25トンへと回収量を増加させていくことが前提となる。

また、鶏糞をEMばかしで攪拌し有機肥料を作り、地域農業の振興を企てている。当NPOの3反の実験農場において、EM自然農法での『曙大豆』やパセリ、茶葉づくりを行い、特産

物に育てたいと考えている。当NPOは、正しく農援隊の名に相応しい活動を展開しているのである。

さらに、行政が抱えているゴミの問題に対し提案を行ない、問題解決の手助けをしている。南部町の環境センターにおいて、平成11年4月より稼動した可燃ごみのRDF(固形燃料)化であるが、維持コスト負担とともにRDFの引取り手がなくなるといった事態に直面しているのである。そこで、当NPOの提案により生ゴミが混入しないRPF化にし、高品質な燃料材の生産に切り替えることを進めている。また、当NPOに対し町から、生ゴミすべてを資源化する計画を作成してほしいとの依頼があり、その計画に沿って生ゴミ処理施設の建設のための補助金400万円が、予算化されることになった。

まちづくり活動面でも、当NPOは、南部町商工会との連携で商店街の側溝から出る悪臭をEM菌の使用により、駆除することを行なった。その他、活動分野および地域において、当町を超えて峡南衛生組合、富士市の食肉処理センターや下水・し尿汚泥施設等の環境浄化をEM活性液の使用により、解決する手助けをしてきたのである。

これらの活動をマスコミ等が取材をしたことから、昨年1年間で各地から行政やNPO等2,000近くの人が視察に訪れた。

組織が抱えている問題・課題



当NPO事務所

譲渡してもらったりと独力で行なった。総資金260万円で賄ったのである。

このように、NPOに共通している問題は、事業資金の制約、調達である。NPOでは、市中銀行からの借入は困難だし、事業を拡大していくためには行政からの補助金頼みになってしまう。当NPOは、活動実績が町から認められ、その後において補助金を受給できた。また本年度、経済産業省へ補助金申請をし、紆余曲折があったが提出した事業が採択されることになった。

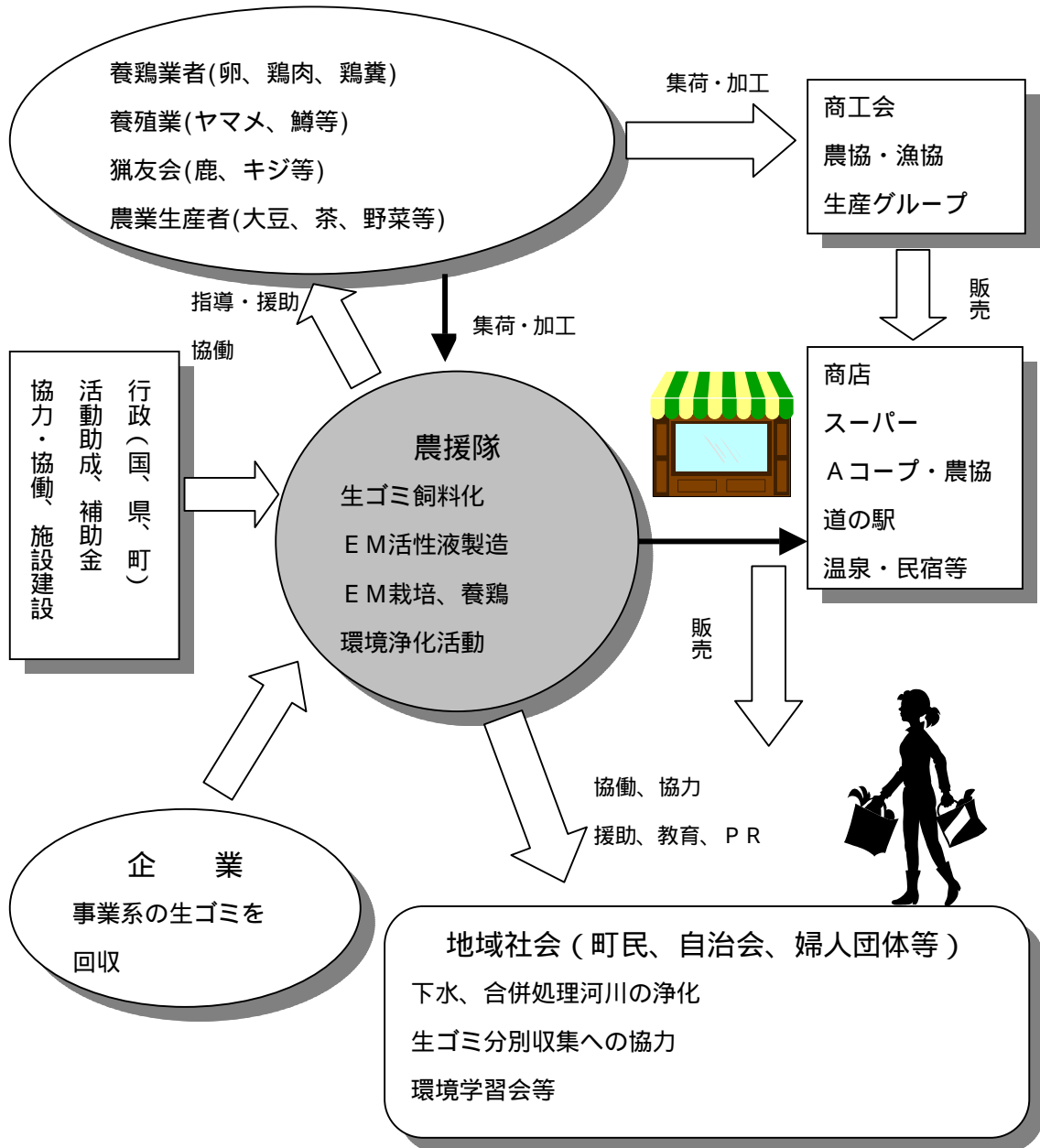
1) 資金の困窮、調達

生ゴミ処理を推進する過程で当初において、当NPOは、行政の協働・支援を町にお願いしたが、前向きな返事はもらえなかった。そこで、自己資金のみで事業を立ち上げたのである。

事業計画の練り直し、機械設備については安い中古のモノを探したり、あるいはタダで

2) 人材を支える収益の確保

『NPO法人なんぶ農援隊』の事業を取り巻く環境と仕組み



当NPOの事業のイメージは、上記の図のとおりである。当NPOのリーダーである隊長は、かつて富士市で割烹旅館を経営していた人物で、非常に優れた経営感覚を持っており、また自然豊かな南部町に移りEMとの出会いをとおして、環境を保全しようとの熱い思いを抱いている。

当リーダーは、民間レベルで環境問題を解決するには、志とともに経済が回るシステムを

創り、一定の収益を上げる事業に育てていくことが必要だと考えている。生ゴミ 飼料化 養鶏 鶏糞の有機肥料 農産物の栽培 鶏卵・農産物の販売といった循環型経済ビジネスモデルを確立しつつある。

当NPOの平成15年度の収入は、寄付金・補助金を含めて約1,500万円である。まだまだ事業収入は少ないのであるが、当初において専従職員は無給で活動を強いられていたが、現在では月給15万円を支払うようになった。また、社会保険にも加入できるようになった。次の目標は、20万円へ月給を引き上げることだとリーダーは言う。

今後、事業を拡大していくためには資金調達とともに収益を上げながら、それを支える人材の確保と育成が課題である。リーダーは、当問題に対して十分に認識している。だが、NPOに参加したいと思う人材の多くは、収益性とか労働生産性等経済側面に関心を示さない。また、組織から指揮命令を受けての活動を忌避したがる自由人である。これらの人材を事業拡大と収益性を求心力として、能力発揮させることが求められる。

今後の事業展開のあり方

当NPOは、生ゴミ処理にEM菌を用いて飼料および肥料化し、循環型社会形成のために農業の振興に結びつけ、環境保全と地域活性化に貢献している。南部町から、これまでの実績が認められ補助金を受ける等支援ならびに協働関係を築きつつある。政策提言まで踏み込み、行政プレーンといった活動に至っている。

当NPOは、南部町に活動の軸足を置き、環境面で地域循環社会を目指し、経済面では地産地消を掲げ、有機農法による特産品の開発、参加・体験型の観光の推進によるまちづくりに貢献したいとのビジョンを持っている。

高邁なるビジョンを達成させていくためには、次のような視点で事業に取り組んでもらうことが求められる。

1) 事業収入の増大

事業の収益性からは、いち早く養鶏場での飼養羽数を3,000羽に乘せ、鶏卵の販売高を増加させることである。また、大豆栽培も自家圃場ばかりでなく地元兼業農家に対し、啓蒙・支援を行なって栽培に取り組んでもらい収穫量を増産させることだ。そして、美味しい『南部曙大豆』のブランド化を目指し、高付加価値国産大豆として多方面に販売することとともに、味噌のブランド化にも取り組むことである。

また、現在手がけている茶葉、パセリ、日本古来のネギであるアサツキの栽培にも同様に付加価値をつけ、特産物に育てていくことだ。

そして商工会との連携で、当NPOの平飼有精卵を用いた鶏卵料理を目玉にしたまちづくりも不可能ではないだろう。お隣身延町の『ゆば』や富士宮市の『焼きそば』に倣い、『オ

ムレツの町』づくりも面白いと思う。

これらの事業構想を可能にするためには、行政との協働でゴミの分別収集を実施し、生ゴミの処理量を増大させることが前提である。事業所、住民の啓蒙普及を図り、地域社会の意識変革と協力が欠かせないのである。循環型地域社会の構築のために、当NPOの果たすミッションは、地域活性化に大いに資するものである。

2) 県域を超えての事業拡大

当NPOは、すでに静岡県富士市等の環境施設へEM活性液の投入を行なっている。今後も、このような要請があるものと考えられる。EM活性液の投入による環境問題解決に当たり、要請された環境施設に対しコンサルティング事業を行っても良いのではなかろうか。システム設計等の提案に、対価を得ることもできるのではないかと考えられる。

行政関係機関等に対する支援や要望

当NPOのリーダーは、行政の下請的存在ではなく良きパートナーとして、活動するための考えを次のようにまとめている。

1) 行政の役割

- a. 公共施設のNPOへの管理委託
- b. 地方行政でのNPO支援条例の制定
- c. サポートセンターの設備・補助金等の財政支援

2) NPO支援の方法

- a. 財政的支援
- b. 活動拠点の整備
- c. NPO活動の啓発
- d. 人材育成・派遣

3) 行政に対するNPOの参加は

- a. 情報参加（情報公開・情報提供）
- b. 諮問的参加・提案的参加（意見提出権等）
- c. 事業計画への参加と事業実施過程への参加

4) 行政とNPOの協働とは

多元的価値の実現に向けて先駆性・柔軟性・迅速性を目指した精神と行動力。また、協働の一般的原則は

- a. 対等性
- b. 自立性
- c. セルフ・コントロール

- ア．組織運営における民主性、透明性、平等性
 - イ．各種認証制度、ラベリング制度の積極的受入と自主規制
 - ウ．NPO連合組織による苦情処理、調停制度の導入
 - エ．NPOオンブズマンによる監査、指摘の制度
- d. NPOに対する行政のコントロール
- ア．活動報告の疑問点についての聴取
 - イ．立入検査
 - ウ．助言・指導・勧告・改善命令
 - エ．認可・認証の取り消し
 - オ．行政処分については、行政不服申立、訴訟を可能とする
- e. 行政委託先の選定方式
- ア．登録制・認定制（誰でも参加できる市民参加）
 - イ．公募方式（利害関係人を認定した参加）
 - ウ．NPO連合体への選定委嘱（NPO等の団体参加）
- f. 相互理解
- ア．住民参加
 - イ．協定方式の採用
 - ウ．NPO参加の制度化
 - エ．協議会方式の採用

現時点では難しい提案課題もあるが、地方分権が進む中で公益的性格を持つ事業の担い手であるNPOに対し、地域活性化のためにアイデアとパワーを活かしながらの協働関係が求められていると思われる。

(5) 有限会社ミルクプラント

活 動 分 野	乳製品の製造をとおして酪農業の振興と安心・安全な乳製品の提供		
住 所	山梨県北杜市清里 3 5 4 5 - 2 6 5		
電 話 番 号	0 5 5 1 - 4 8 - 2 5 1 2	代 表 者	小清水 八市
構 成 人 数	役員 7 名、会計監査 1 名、従業員 6 名	組 織 形 態	有限会社
設 立 年 月 日	平成 14 年 4 月 27 日	活 動 地 域	峡北地域、敷島、甲府

設立からこれまでの経緯

1) 食とエンターティエメントの拠点が誕生

平成 14 年 4 月 24 日、北杜市清里地区の酪農家の人々の「酪農家自ら生産した牛乳で乳製品をつくりたい」という長年の夢が実現して有限会社ミルクプラントが設立され、同年 4 月 27 日にオープンした。翌年 4 月には清里ジャム、豆腐のだいずや、パンとケーキのレストランが加わり、ミルクプラントとともに「ともにこの森」という食とエンターティエメントの地域活性化の拠点が誕生した。

清里は戦前から山梨県内随一の酪農地帯。創始者はポールラッシュ博士で、高冷地で収穫の少ない当地に酪農をもたらし、農家の生計を安定させた。戦後は海外からの引揚者や都会からの入植者によって今日のような大きな酪農地域となった。昭和 40 年代に入り人々の生活が豊かになるとともに、当地は首都圏に近い格好の観光地になった。50 年代以降は別荘や民宿が進出したが、酪農家の大半は酪農一筋に営農に努めてきた。

2) 長年の夢実現

こうした中で、全国的に地産地消の動きが生まれ、それに触発されて当地でも生産した牛乳を農協や大手製乳業者に売るだけでなく、自ら新鮮でまざり物のない乳製品を売ろうという願望が生まれてきた。平成に入り全国的に地産地消の動きが活発になり、当地でも地産地消で地域を活性化しようという構想が持ち上がり、農林省や山梨県に働きかけて、それが実現して酪農家の人々の夢が実現した。

事業目的と事業活動の内容

1) 事業目的

a. 第一の目的は安心安全で美味しい乳製品の供給

ミルクプラントの第一の目的は、遺伝子組換え飼料が不安視される中で、遺伝子組換え飼料を使わない安心安全で、新鮮な牛乳を使用した高品質の美味しい乳製品を消費者に納得価格で提供することである。

消費者の食に対する意識は、BSEや鳥インフルエンザ問題により、安心・安全な食品を強く求められており、更に健康志向も極めて強くなっている。牛乳や乳製品に対しても同様に消費者の目は非常に厳しくなり、肉骨粉や遺伝子組換え飼料による牧畜に対して拒否反応を示している。従って当地の酪農経営では遺伝子組換え飼料を使わないことを基本方針としているが、当企業でも、遺伝子組換え飼料を使わない生乳を使用して安心安全な乳製品を製造し提供することを基本的なポリシーとして取り組んでいる。

b. 第二は酪農家の所得向上

第二の目的は、その乳製品を販売することにより得られる利益を配当し、酪農家の所得の向上を図り、生計を安定させることである。

わが国の酪農は規模が小さく生産量も少ない。販売価格は国の農産物価格安定化策によって、乳価は一定価格が保証され酪農家経営の安定化を図っているが、酪農家にとっては厳しい状況である。そうした中で当企業は、乳製品を加工販売して収益を上げ、酪農家の所得の向上を目指そうとしているのである。

2) 事業の内容

a. 生産、販売について

旧高根地区の牛乳総生産高は18～20トン/日量である。そのうち当清里ミルクプラントで使用される牛乳は約1トン、総生産量の約5%である。

当ミルクプラントの1日の牛乳生産量は400リットル、ヨーグルトは550リットルである。生乳は低温殺菌した上で検査を受けて24時間後に出荷される。出荷先は旧高根町の学校給食、保育園、食品スーパーオギノ、JAコープなど166事業所である。個人の契約先は150軒であるが、やや減少気味である。これらの販売先の開拓は、社長や専務取締役自らが当たり開拓したと伺った。長年にわたり酪農業一筋に取り組んできた二人には営業経験は殆どなく、販路開拓の苦労は大変であったろうと思われるが、経営を軌道に乗せるためにはさらに多くの販売先を開拓して売上高を倍増することが必要である。

夏季には観光客への店頭販売が多く、供給が間に合わない。そのため生産の倍増を考えている。設備の生産能力には余力はあるが、貯蔵タンクが小さく増設が必要となってくる。

b. 経営状況

清里ミルクプラントの全ての建物、設備、什器備品は農林省の補助事業資金と高根町の予算で建設された。清里ミルクプラントは、これを賃借して経営している。従って、貸借対照表には建物や機械設備の計上はなく総資産はきわめて少ない。賃借料金は、平成15年度には527千円で非常に安い賃借料である。平成16年度の賃借料金は900千円の見込みであるが、大変に恵まれた条件といえる。当社の従業員は工場長1名、製造部員4名、パート職員1名である。

しかしながら、初年度の決算は売上高が当初計画の半分となり、大幅な欠損となった。そのため資金が必要になり、長期借入金と短期借入金を調達して賄った。平成15年度の売上高は初年度より大幅に増え、当期利益を計上したが実質的には赤字経営であった。平成16年度の決算は、売上高は15年度を僅かに上回る見込みであるが、当期利益はマイナスの見込みである。

既に創業後3年を経たが、利益が上がらない状況にある。根本原因は売上高の低迷であるので、全社員で経営のあり方を抜本的に見直しされる必要がある。

組織が抱える問題・課題

1) 生産能力が限界

当社の乳製品の販売額は営業努力の甲斐あって、多くの事業所や食品スーパー及び宅配先の拡大したことにより売上高は増加し、観光シーズン最盛期には生産が間に合わない状況になった。そのために設備の増設を検討しているが、幸い貯蔵タンクの容量が足りないだけで、製造装置そのものは余力があり、貯蔵タンクの増設で対応できる。

清里はロケーションに優れ、美術館やオルゴール館などが多く点在し山梨県を代表する観光地であるが、将来その良好なロケーションに加え、非遺伝子組換え飼料を使い安心安全にこだわった乳製品は「清里ミルク」としてブランド化することが可能である。そのためにも生産設備の増設は進めていくことが必要であろう。

しかしながら、売上高の増加が当社にとって最大の課題である。

現状の売上高は損益分岐点売上高を下回っているので、損益分岐点売上高を上回る売上高に増やすことである。目標利益と借入金返済額を加えた損益分岐点売上高は現在の売上高の約2倍であるが、その売上高を達成しないと出資者である酪農家の人々に喜ばれる配当は出来ない。

売上高の増加のためには、目標を立て計画的に進めることが必要であるが、まず販売する対象を明確にすることである。その対象者は、健康志向で安心安全な食品を求める消費者である。当社では販売先を事業所別に分類して分析しているが、当社が求めている顧客は、先ず成長盛りの子供たちであり、子供を育てる母親たちである。更に健康志向の中高齢者である。この人々の多くは、既に牛乳販売店から牛乳や乳製品を宅配で購入して毎朝新鮮な牛乳を飲んでいる。

当社は既に多くの事業所および個人の宅配先と契約して毎朝牛乳を配達している。この分野の当社の売上高に対する割合は約半数を占めているが、宅配等の販売を飛躍的に増加させ、それをベースにして観光シーズンの売上高を上乗せすることで、売上高は安定し経営は軌道に乗る。軌道修正をしない限り経営は安定しないのである。

最近、当地は峡北地域の市町村合併で新しく北杜市が誕生したので、今まで他町村であった地域の事業所、学校などが垣根なく新規開拓できるので、この機を捉えて積極的に新規の取引先開拓を進めたらどうか。

2) 他人依存が強い

ミルクプラントの建物、設備等のすべては農林省の補助事業資金と高根町の予算で建設された。清里ミルクプラントは、これを極めて低い料金で賃借して経営している。こうした恵まれた経営状況の中で、今般、増産のための貯蔵タンクの増設とビン自動洗浄器および自動ビン詰機の導入の問題が持ち上がったが、農林水産省もしくは当地の地方自治体である北杜市からの助成を希望している。国の財政が危機に瀕し、市町村合併を進めている中で、補助金を申請しても通らないと思うが、自前で資金を調達していくことにより、この局面を乗り切ることが必要である。

「清里ミルクプラント」は地産地消のモデル事業である。建物や設備は行政で出資したが、その後の事業は地域の住民が自らの努力で事業を軌道に乗せることが狙いである。

当社は現状厳しい経営状況にあり、事業が軌道に乗るまで国や山梨県に運転資金などの助成を望んでいるが、「清里ミルクプラント」は将来的に市場に認められる「清里ブランド」になる可能性が十分にあり、将来の飛躍を考えたとき他人依存から脱却して強い体質の企業になることが求められる。

乳製品製造販売業の経営戦略は高級化による差別化か、コスト引き下げによる量産化かであるが、当社のとるべき道は高級化による差別化路線しかない。

高品質の製品の開発や新しい需要の開拓には、研究開発と高い技術、優れた生産管理が必要である。役職員全員が意識改革し、取組む必要がある。こうした取組みは他人に依存する体質では生まれてこない。福岡県の乳製品業者は、量販型製品の生産をやめて高品質生クリームの生産で活路を開いた。研究開発の結果である。

今後の事業展開について

当社は新規開業後3年を経過し、経営の課題や問題点が明らかになった。夏季の最盛期では生産量の不足が発生することや、増産するためにはビンの洗浄やびん詰め自動化が必要であることが解った。

また、消費者対応として少人数家族に対して小さな容量の製品の供給が必要であることが判明した。消費者の利益を第一と考える立場から具体的に対応したいとしているが、妥当な判断である。

自動化装置の導入及び増産のための貯蔵タンクの増設や小さい容器の開発は、当面の課題として重要であり、対応していかなければならない。

しかしながら、当社の経営を軌道に乗せるためには、当社の事業展開を抜本的に見直すことが必要になっている。当社の経営組織は利益追求の有限会社であるが、同時に地域の酪農家の所得を上げる目的で設立された事業体であるので、当プラントだけで事業展開するのではなく地元酪農家及び住民を巻き込んだ住民のための住民による事業展開が望まれる。それを活用して売上を伸ばすことが可能になる。例えば、プラントに来た都会の人々に酪農家での乳搾りや牧草狩りを体験させることで、彼らにとってマイファームになり、毎年継続して来ることになる。そのような事業を拡大することにより大勢の都会の若者たちが清里の酪農場に来るようになれば清里ミルクプラントにも大勢の若者たちが訪れる。この若者たちにバターづくりや生クリームづくりを体験させることで、ミルクプラントの親衛隊が誕生するのである。こうした酪農家や地域の民宿との関係づくりを早急に組織し、具体的に対応することは必要である。

さらに、新製品開発などの研究開発に取り組むことが必要である。また、近年食品に対する安心安全意識が高まっているので、工場の製造工程を顧客等に見てもらえるようなプレゼンテーションも大事である。これもトレーサビリティの一環である。

行政関係機関等に対する支援や要望について

清里ミルクプラントは多くの行政機関の指導を受けて発足以来3年間経営を展開してきた。清里地域の酪農家の長年の夢が実現して幅広く活動を展開している。課題や問題点も明らかになった。最大の課題は売上高が所期の目標に達せずに利益計上が出来ないでいることである。経営目標を明確にして着実に実行することで目標売上は達成できる。

これまで清里ミルクプラントは農林水産省、山梨県峡北地域振興局、旧高根町、梨北農協、山梨県中小企業団体中央会などから建物・製造設備の供与をはじめ経営指導、販路開拓など様々な支援・指導を受けてきたが、こらからの行政機関との関係は一方的な受身関係ではなく、こちらからも様々な情報の提供や行政施策への協力などが必要である。行政側に協力することで行政の持っている様々な情報が得られ、委託事業なども受けられる。農林水産省は各地に酪農研究施設を持ち、製品開発や技術開発のノウハウを持っているので、行政との協働関係構築は大きな力になるものと思われる。

地方行政は三位一体の施策の中でやる気があり、協働関係のある事業者には協力するが、受身の事業体には支援しなくなる。こうした動きを真摯に捉え行政との関係強化に取り組みたい。

(6) NPO法人スペースふう

活動分野	リユース食器レンタル事業による省資源への取り組み		
住所	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
構成人数	10名	組織形態	NPO法人
設立年月日	平成14年9月4日	活動地域	増穂町を拠点に県外に及ぶ

設立からこれまでの経緯

1) 地域の活性化に立ち上がった10人の女性たち

当NPO法人は、子育てサークルを母体として平成11年にリサイクルショップ事業を主体として設立され、平成14年9月4日に山梨県知事より認証された。会員は10名、全員が理事会に参画している。理事会は最高意思決定機関で理事8名、監事1名、事務局長1名の体制である。外部協力者として(株)はくばくが事業展開における助言・指導やヴァンフォーレ甲府のリユース食器レンタルの採用などを強力にバックアップをしている。「スペースふうを支援する会」が組織され、県内24事業所が加入している。増穂町も強力に後援し、山梨大学も環境問題で積極的に協力をしている。当NPOの活動実績は下記のとおりである。

年 月	活 動 の 内 容
H11年9月	10人の女性たちが共同出資でリサイクルショップ「スペースふう」を設立
H12年	中小企業庁「コミュニティ・ビジネスの実態と育成の調査研究」の対象になる
H13年	「環境セミナー」(講師・今泉みね子氏)よりリユース食器事業の話を聴く リユース食器レンタル事業の可能性の調査研究を開始
H14年3月	大分サッカー場のリユース食器事業の導入を知り、環境庁にコンタクト
H14年	リユース食器レンタル事業にGOサイン レンタル食器等の製作開始
H14年11月	増穂町「甲州ますほ祭り」にリユース食器デビュー、事業の試行開始
H15年8月	J2ヴァンフォーレ甲府のサッカースタジアムへの導入構想が持ち上がる J2大分サッカースタジアムへリユース食器事業を視察
H15年11月	J2ヴァンフォーレ甲府がホームゲームにリユース食器レンタルを採用した
H16年2月	「第1回全国リユース食器フォーラム in ますほ」を増穂町で開催 350名が参加
H16年4月	J2ヴァンフォーレ甲府のホームゲームにシーズン中の採用が決まる
H17年2月	関東通商産業局と共催で「環境コミュニティ・ビジネスと企業の連携に向けて」と題してシンポジウムを開催予定

2) 「使い捨て食器ノー」と循環型社会の実現に向けて

「スペースふう」の主なる事業は環境、福祉、教育、文化の4つである。当初は牛乳パックの回収、廃食用油回収、障害者支援、街づくり、コミュニティ喫茶、手作り無添加加工食品、手作りアクセサリー教室や菜の花エコプロジェクトなどの活動を展開してきた。菜の花エコプロジェクトは遊休農地に菜種を播き、春には菜の花畑でお花見を楽しみ、収穫した菜種油はディーゼル車用の軽油に替えて町役場の公用車を走らせた。そんな活動を展開してきたが、誰にもどうにも出来ない問題があった。祭りやイベントで大量に排出される使い捨て紙コップや発泡スチロールのどんぶり・皿などの容器は、無駄な経費を使って焼却処分され、有害物質を排出している。利便性だけを求める私たちの生活スタイルは、結果として深刻なゴミ問題や環境問題を引き起こしていたのである。

「スペースふう」は、この悪循環を断ち切るために使い捨て食器に代わるリユース食器を提案しようと環境専門家への聞き取りや行政・企業・学校・各種団体へのアンケート調査やマネジメント研修など調査研究を1年間進めてきた。その結論として、リユース食器のレンタル事業に取り組むことになった。

食器づくりは未知の世界で困難を極めたが、1年後の2002年秋には予定数量の皿やどんぶり、コップが整った。レンタルの方法は「デポジット方式」を採用した。リユース食器レンタル事業は全く初めての事業であり、参考になるビジネスモデルがないため暗中模索の連続であった。

こうした取組みを始めたリユース食器レンタル事業に対して、地元の増穂町役場は全面的に協力することになった。平成14年11月には、増穂町の「甲州ますほ祭」でリユース食器がデビューしたが、その後の半年間で延べ13,000個の使い捨て食器ゴミを減量することが出来た。

平成15年9月には食器洗浄作業所の改修工事が完了し、本格的に稼働を始めた。山梨県庁でも地球温暖化防止に役立つものと高く評価し認めてくれた。地元の増穂町商工会や山梨県商工会連合会も支援団体になった。

事業を進めていくためには資金が必要である。そのために地元の有力企業である(株)はくばくの社長の呼びかけに応じて県内有力企業6社が協賛企業になった。

11月にはサッカーJ2 ヴァンフォーレ甲府のホームゲームに、オリジナル・リユースカップを投入し、多くのボランティアの協力によってサッカーグラウンドでのリユース食器事業は成功し、その後も引き続き使用されている。

3) 「第1回全国リユース食器フォーラム」を開催

「スペースふう」の投じた一石の波紋は大きく広がり、全国から問い合わせが多数来るようになった。この問い合わせに応じて平成16年2月に「第1回全国リユース食器フォーラム

inますほ」を増穂町文化会館で開催した。地元の増穂町が共催団体になり、全国のコミュニティ・ビジネスやNPO、ボランティア団体に呼びかけて、全国各地から志を同じくする350名の個人や団体が参集した。フォーラムでは、事例発表やシンポジウムなどが催されたが、特に当NPOのリユース食器に注目が集まり、この活動の全国ネットワーク化を目指すことになった。

4) 環境庁・経済産業省など中央官庁も注目

この運動の展開に当たっては、環境庁や経済産業省及び山梨県が高く評価し、支援を行なった。環境庁は「リユース・カップ検討委員会」に参加した。経済産業省は「コミュニティ・ビジネスの実態と育成に関する調査研究事業」を採択した。平成17年2月には、関東経済産業局と共催で「環境コミュニティ・ビジネスネットワーク推進事業」を山梨県立文学館で開催することが決まった。

事業の目的と事業活動の内容

1) 事業の目的

リユース食器レンタル事業の目的は、「リユース食器レンタル事業導入で、イベントやサッカースタジアムでの使い捨て食器をなくし、循環型社会の実現に寄与する」ことを目的にしている。

お祭やイベントなどで、一度だけの使用で発泡スチロールの皿やどんぶり、紙コップが無駄な経費を使って焼却処分され、有害物質を排出しているが、これらのゴミに象徴されているように利便性のみを追求する日本人の生活スタイルは、深刻な環境問題を引き起こしている。この悪循環を断ち切るためには、使い捨てに代わりリユース食器を採用することが必要である。リユース食器は北欧では既に定着し、会議や集会ではマイカップを持参することが常識になっている。「スペースふう」の活動は、この当たり前のことがなされていないことに対する提案である。

2) 事業の内容

a. 事業の取組みの実際

レンタルの仕組みは次の通りである。まず、洗浄済みの食器類をイベント主催者に25円/個でレンタルする。主催者は食品・飲料販売価格にデポジット(預託金)料金100円を上乗せして来場者に販売する。来場者が使用済み食器を返却した時点でデポジット料金100円を返金する。

「スペースふう」はイベント主催者より使用済み食器を回収し、洗浄・滅菌・保管する。紛失、持ち帰り食器についてはデポジット料金でカバーされる。

「スペースふう」では食器にスポンサー名を入れて、企業からエコ広告料を徴収し食器製

作費に当てている。J2 ヴァンフォーレ甲府もスポンサーになっている。必要に応じて食器の回収について指導者の派遣なども行っている。

「スペースふう」では頻りにアンケート調査を実施している。実施したアンケート調査によると、大量のゴミがリユース食器により減量できる。また、人々の環境意識を高めることが出来、リユース食器レンタル事業を実施していない時でも、紙コップや発泡スチロールの皿などを使わなくなることが記されている。

b. 「スペースふう」のマネジメント

「スペースふう」は事業の取組みに当たっては、慎重に調査研究を実施し、多くの専門家や指導機関の助言を受けて取組んでいる。事業の実施後には詳細に記録をとり、アンケートを実施して事業の成果を検証している。さらに、毎月1度経営戦略会議を開催し、事業結果を厳しくチェックしている。このようにPlan-Do-Checkのマネジメントサイクルで成果を検証し、着実に実績を積み重ねている。さらに、リユース食器レンタル事業の環境負荷に対する貢献度については、山梨大学の専門家に分析を依頼して、貢献度を科学的に数値で表し公開している。

具体的には、投入エネルギー量において紙コップを焼却した場合より、投入エネルギーを少なくするためにはリユース食器を9回以上使用しないと少なく出来ない。排出CO₂、NO₂、SO₂の量の比較においても一定以上のリユース回数がないと効果がない等、環境に対する貢献度の内容を公開している。

組織が抱える問題・課題

1) 給料が支払えない

当NPOの平成15年8月度の決算をみると当期利益はマイナスである。給料等の支払は専従者以外には支払っていない状況で、およそ半数の者が無償で働いている(ボランティアには1時間当たり200円が支払われている)。

平成16年度8月期の決算も同様に収益状況は芳しくなく、給料の支払は専従者に限られている状況である。これでは今後の事業の継続は困難であるといわざるを得ない。

コミュニティ・ビジネスに対する期待される効果は 人間性の回復 社会問題の解決 文化の継承・創造 経済基盤の確立といわれている。当NPOの活動は使い捨て食器を廃して環境問題やゴミ問題を解決しようとする社会的に大変に意義のある事業であるが、経済的基盤の確立がされていないと事業の継続は困難になる。

2) 第2の課題はスタッフが少ないこと

これは第1の課題と裏腹の関係の問題であり、同時に考えねばならない重要な課題である。リユース食器レンタル事業は年間20万個の食器がレンタルされ、それを回収・滅菌・保管す

る作業量は相当なもので、10名の人員では処理しきれないため、多くのボランティアを使っている。

今後の事業展開のあり方

1) 今後の事業展開について

生分解性プラスチックの製品の開発と障害者施設との連携を計画中である。これらは「スペースふう」の経営理念と一致するもので取り組まれない。特に障害者施設との連携は以前も積極的に取り組んできた事業であるので、事業の一環とすることによって地域との関係強化になる。

平成17年2月に開催される関東経済産業局との共催のイベントは、コミュニティ・ビジネスと企業の連帯が主題になるが、当NPOにとって全国ネットワークを構築する重要な機会になると思われるので、ぜひ成功されたい。

リユース食器レンタル事業を軌道に乗せるには、県内をはじめ全国に頒布してレンタル事業を定着させることが不可欠である。

2) 閑散期対策と収益性の確保

当NPOの年間売上高の推移を見ると5,6,8,9,10,11月の6ヶ月の売上高が高く、それ以外の売上高は著しく低い。閑散期の活用は緊急の課題である。

多くのコミュニティビジネスは収益性が低く、事業の継続が困難になっているが、そうした中で収益増加のための兼業事業を取り込んでいるコミュニティビジネスが多く収益の増加を図り事業を軌道に乗せている。収益事業の取り組みもミッション事業に資するものであり積極的に取り組まれない。収益が向上することで事業の幅が広がり地域貢献が進められるのである。

行政関係機関等に対する支援や要望について

経済産業省は「コミュニティ・ビジネスの実態と育成に関する調査研究事業」の対象事業として支援し、平成17年2月には関東経済産業局と共催で「環境コミュニティ・ビジネスネットワーク推進事業」を開催することが決まった。

国土交通省も環境ビジネスとして取り上げる意向を示している。街づくりに関して当NPOはソフト面から国土交通省に支援を要請して行きたいとしている。農水省に対しても廃棄物の対策として植物系天然素材を主成分にした生分解性プラスチックの活用を進めるよう要望する予定である。以上の要請は「スペースふう」の事業の発展のために必要な事項であるが、これからの行政との関係は受身の関係ばかりでなく、協働する関係を強化して行くことが求められる。

当NPOに関し、最後に申し述べておきたいことがある。前記したように、当NPOには、行政をはじめ多くの機関が支援を行なっている。その中であって、地元有力企業は、当NPOのコミュニティビジネスが大きく育つように、経営マネージメントの基本的知識をレクチャーしている。

このように、企業がコミュニティビジネスの支援ということで関わりを持ち、コミュニティビジネス実施団体が、ビジネス手法を身につけてもらうことは大きな意義があることである。地域貢献活動に意欲的な地元企業に支援を求め、企業側がCSR(企業の社会的責任)の一環としてコミットメントすることは、コミュニティビジネスを成功に導く理想形である。当NPOの地元企業とリレーションシップを築きながら歩む方向性に、大いに期待するものである。

3. 全国にみるコミュニティビジネスの状況

これまで、山梨県が実施したアンケート調査からコミュニティビジネス諸団体の実態の概要、そして当支部が行った6団体に対するヒアリング調査結果を述べてきたのであるが、全国各地におけるコミュニティビジネスの活動はどうであろうか、参考データを見ながら考察をしていきたい。

(1) 2004年版中小企業白書より

本白書において、第2部「多様性が織りなす中小企業の無限性の可能性」で、地域の実情にあったサービス、雇用を生み出す地域貢献型事業として、コミュニティビジネスを取り上げている。

事例として、「サラリーマンOBによる業務請負事業でシニアの生きがい創出に貢献(NPO法人)」、「父親の地域参加によるコミュニティ事業の展開(NPO法人)」、「行政とボランティアのイベントがきっかけとなり、年商8,000万円のコミュニティ・ビジネスが誕生、地域活性化に貢献(農事組合法人)」の3コミュニティビジネス団体が紹介されている。

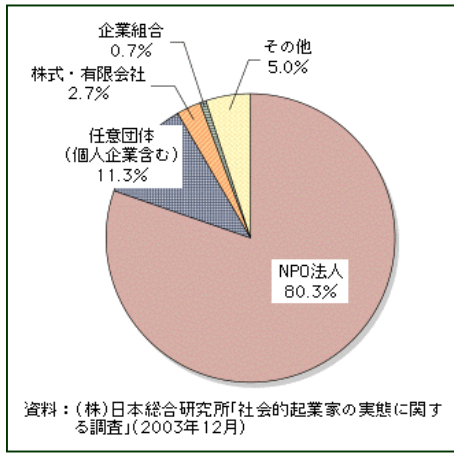
前記の最初の団体は、大阪市を拠点にする経験と知識が豊富なサラリーマンOBで組織され、中小企業に対し会員を派遣しての業務請負事業を行うものである。彼らは、「収入を得るよりも社会に貢献したい」、「小遣い程度の収入があればよい」と考え、中小企業等の支援を行なっている。現在、大阪府から福祉関連、環境関連の二事業で助成金を受けて事業を展開している。今後も行政に対し更なる協働関係を築き、NPO法人に委託事業を提供してもらいたいと思っている。また、事業拡大から中小企業総合事業団や投資育成会社、商工会議所等との連携も視野に入れている。

二つめの団体は、東京都にあるNPO法人で、団地管理コンサルティング等の暮らし支援事業と公営公園内の体験学習施設の管理・運営事業を委託されている。当NPO法人の会員は父親たちで、地域で仲良く新しいコミュニティを形成しようと活動を始めた。当NPOは、高速インターネットの普及のため、地域団地の住民に対し回線敷設のための署名活動を展開した。その結果、500回線の敷設が実現し、総務省関東総合通信局長の表彰を受けたのである。また、公園内施設管理・運営事業においては、行政が示した利用客を大きく上回る実績を残している。

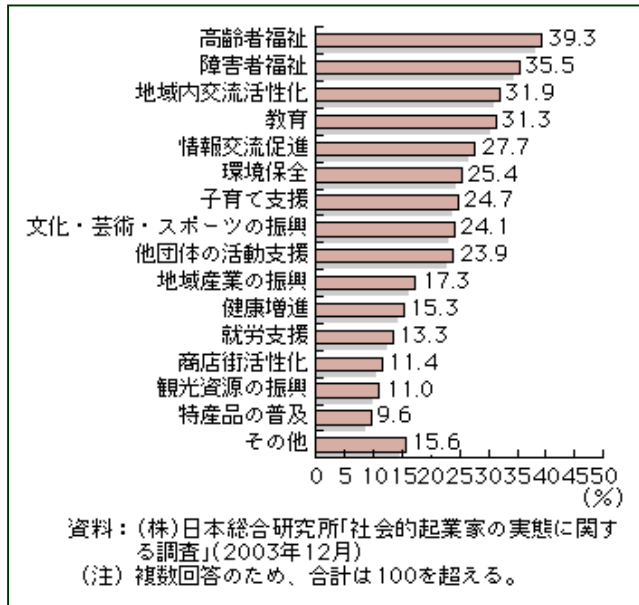
最後の団体は、高知県の農村女性たちによるケーキ店の話である。当初、規格外の苺をジャムやゼリーに加工しようと試みたが、大手メーカーに太刀打ちできないとみて、菓子作りの専門家からケーキ作りを学び、ケーキ店を開業させた。苺ケーキが評判を博し、漁業の町の観光スポットになった。この団体に刺激を受け、漁協の女性たちや商業者のグループも特産物の開発、飲食店の開業を始め、地域おこしに結びつけている。

次に、本白書にあるコミュニティビジネスの実態について、主な項目につき図を掲げながら見ていくことにする。

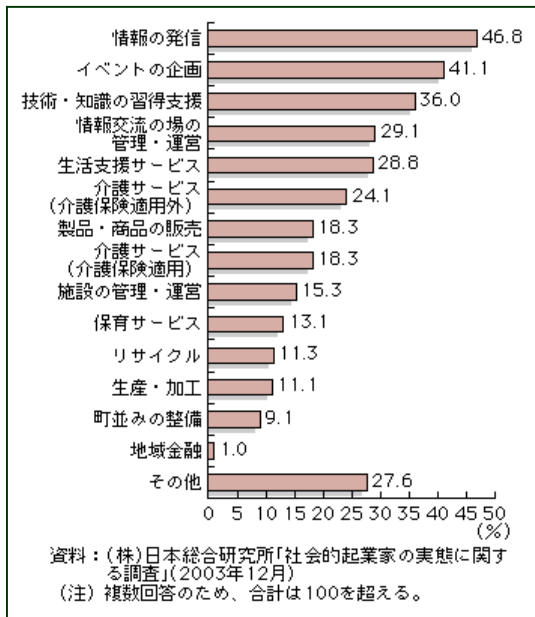
団体の組織形態



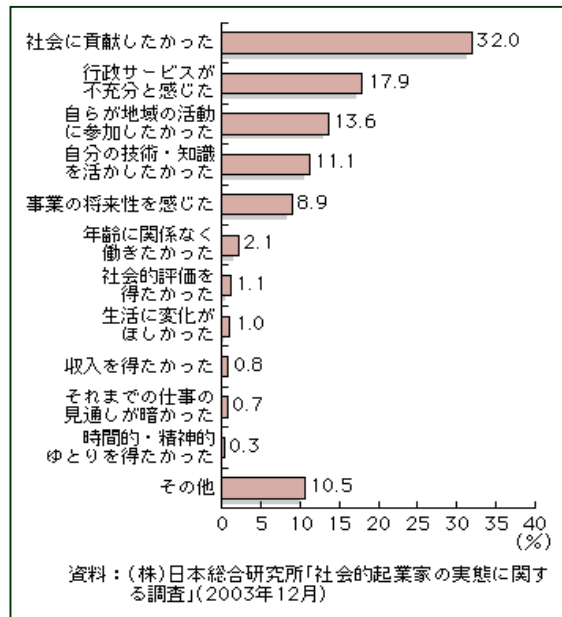
現在の事業分野



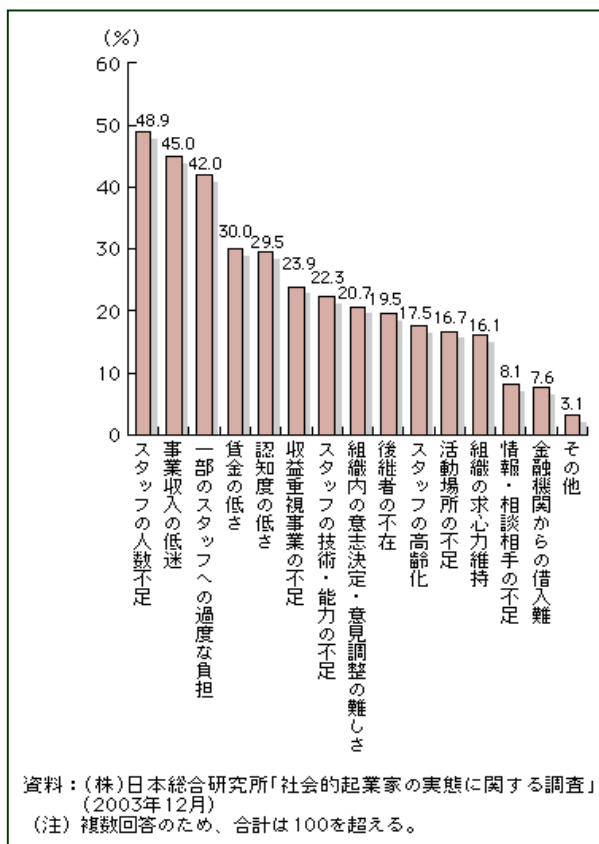
現在の事業内容



活動を開始した最も重要な動機



事業運営に係わる課題



5つの調査結果をみると、団体の組織形態は、圧倒的にNPO法人が多い。これは、行っている事業について社会性および公益的な側面から、頷けることである。続いて事業分野をみると、福祉関係が上位にきているが、教育、情報交流促進、環境保全、子育て支援から地域活性化関連等幅広い分野で活動している実態が分かる。具体的な事業内容についても、地域に密着した事業を多岐にわたって行っている。

次に、コミュニティビジネス団体の代表者が、どのような動機から活動を始めたかをみると社会貢献が最も多い。事業分野や内容からいって当然のことと思われる。

最後に、事業の運営に係わる課題については、収益性と人材面で苦労している様子が窺い知れる。本白書に書かれている(株)

日本総合研究所の調査結果と山梨県のコミュニティビジネスの実態を比較すると、同様の傾向にあるようである。

その他、本白書ではコミュニティビジネスに関し、地域社会に継続的に貢献するミッション事業について、次のような分析をしている。ミッション事業そのもので、黒字を計上している団体が45%で、半数以上はミッション事業で黒字でない。ミッション事業で赤字の団体は、ミッション事業継続のため収益事業を手がけ、その収益によりミッション事業を運営するといった対応を採っている。ここに、社会貢献性の強い事業をビジネス手法により、継続的に行なおうとする事業性の強い団体の存在を見ることができる。

また、コミュニティビジネスのむすびに、「コミュニティ・ビジネスは経済効果、非経済効果とともに併せ持つ。経済効果としては、地域産業の振興、地域密着型の各種サービスの発達、雇用の創出が挙げられ、非経済効果としては、コミュニティの再生や地域住民の生きがいの創出などが挙げられる。地方自治体の財政難、地域住民のニーズの多様化、高齢化社会の進展などを背景として、地域社会が持つ資源の高付加価値化、潜在資源の有効利用を可能にするコミュニティビジネスは、地域社会にとって今後ますます重要な事業体となるであろう。」と記されている。

(2) 千葉県の「コミュニティビジネス実態調査」から

千葉県は、平成 15 年 3 月に県内コミュニティビジネス実践団体アンケート、実践団体ヒアリング調査による事例体験、市長村アンケート、商工会・商工会議所アンケートを実施し、それらをまとめた報告書を作成した。

コミュニティビジネス実践団体アンケートは、配布数 690 に対し回収数は 258(回収率：約 37.4%)であった。回収 258 であったが、コミュニティビジネスの定義を「地域住民が自ら、地域における課題解決や地域の活性化のために有償で行なう事業」とし、これに一致する活動内容・形態の団体 157 について分析を行なった。

この分析結果を概観していくことにする。

事業概要

調査対象団体 157 のうち、高齢者支援 68、障害者支援 65、子育て 45 で福祉関係が上位を占めた。なお、当質問は複数回答であった。

組織形態

NPO 法人 50%、任意団体 29%、個人事業 6%、企業組合 5%、有限会社 1%であった。

事業目的

社会参加・社会貢献 80、地域における問題解決 74、地域の活性化 55 と地域社会と密着な項目が多い。これも複数回答である。

年間事業規模

「1,000 万円以上 5,000 万円未満」が 37 団体で最も多く、「500 万円未満」のところが 71 団体と半数近くあった。

年間収支

収支が均衡しているが約半分。黒字が 14%、赤字が 27%であった。

スタッフ

有償スタッフは常勤スタッフが 1 団体平均で 2.31 人、非常勤スタッフが 1 団体平均 16.29 人と大多数を占めている。また、女性の割合が高い。常勤スタッフ数が少ないのは、前記質問の年間事業規模の小さいことから理解される。無償スタッフも同様の傾向が見られ、非常勤者が大多数を占めている。

有償スタッフの年齢構成をみると、50 歳台が 47%、40 歳台が 20%、60 歳台が 19%と中高年齢層でコミュニティビジネスが支えられている。そして、スタッフの前職・資格については主婦 64%であり、年齢との相関関係も見られ女性の生きがい意欲を感じさせる。

課題と行政への期待

資金繰りが苦しい、スタッフ数の不足ともに 47、組織のマネジメント 45、安定収入が少

ない 38 と続いている。当調査でもカネとヒトの問題が共通課題であることが分かる。この質問も複数回答である。

また、これらの課題に対し行政に期待することは、活動資金の支援 53、活動場所の支援 52、業務委託 46、情報の提供・情報発信 39 と比較的多い要望事項である。

自由意見

コミュニティビジネス実践団体から、多様な意見が挙げられた。これらを簡単に整理し、まとめると次のようになる。

その地域に住む人が、誰から言われたのではなく、自分たちで自分たちが気づいたこと(問題や不便さ、不自由さ)に対して、何らかの行動を起こしていること、それがコミュニティビジネスになっていることが窺われる。住民が主役であるという意識を持った人たちに担われているのである。

また、コミュニティビジネスの特徴の一つである地域性を重視しているものが多くあった。この背景には、いわゆる千葉都民に代表される職と住の乖離、新興住宅地域では新住民と旧住民の二層分化、農村部では、若年層を中心とした人口流出等、従来の伝統的な地域社会が弱体化しつつあり、これに対する危機感から地域社会をつなぐ新しい価値観を求める志向があるからだと考えられる。コミュニティビジネスは、地域住民による地域益(コミュニティ益)に資するものだと言えるのである。

そして、もう一つの特徴である有償性については、さまざまな見方がなされている。多くの団体は、地域貢献活動=非営利活動=NPOというパラダイム意識があり、自分たちの活動の受け止められ方について、利益追求が目的ではないと考え、ビジネスという言葉に強い抵抗感を持っている様子である。ゆえに、収益性に関する意識が弱く事業の継続に関して、困難な局面を迎えているといえる。

千葉県の調査結果も、山梨県の調査結果(サンプル数がかなり少ない)と同様な傾向のデータであると判断される。ただし、両者の違いは山梨県においては、事業分野で福祉関係より環境が多かったことと、有償のスタッフ数について千葉県が1団体あたり2人台に対し、山梨県ではサンプル数の約半数の17団体で雇用しており、1団体平均10人台なので多いように推察される。また、中小企業白書にみる全国との比較でも、余り変わらない傾向だと見てよいものと思われる。

(3) ある活動事例 - NPO法人北町大家族

平成16年11月8日、財団法人やまなし産業支援機構が主催して「平成16年度21世紀商店街創造セミナー」が開催された。分科会「地域活動やNPO等との連携における商店街活性化」ではNPO法人北町大家族理事長の村上孝子氏がパネラーとして登場した。村上氏が理事長を務め

るNPO法人北町大家族の事業内容は、商店街と地域社会が連携したユニークなコミュニティビジネスと思われるので、その事業概要をみていくことにする。

事業の経緯

NPO法人北町大家族の活動拠点は、練馬区の東北、板橋区との区境の旧川越街道沿いにあるニュー北町商店街である。約2年前、商店街からわずか5分のところに大型店が出店することになった。商店街理事会で対応策を検討したところ、消費者に商店街の存在価値を見直してもらうために、商店街の共同施設を利用して人と人のふれあいの場を提供する活動を行うことにした。商店街の女将さんたちが中心となり検討を重ね、NPO法人北町大家族を設立する運びとなった。

商店街の活動だと地域的な広がりがないため、ボランティアを募り地域パートナーシップを組みながら商店街と連携してミニデイサービス事業、子育て支援事業などを展開している。

NPO法人の目的

地域住民に対して、高齢者福祉、子育て支援、街づくり等に関する事業を行い、優しい地域社会の創造に寄与することを目的としている。

NPO法人の事業内容

<ミニデイサービス事業>

毎週、月・金曜日に65歳以上の高齢者を対象に、太極拳、うどん打ち、習字教室、カラオケ教室などを開催している。参加費は500円(昼食とおやつ及び損害保険料に充てられる)。ボランティアスタッフにより支えられている。

<子育て支援事業>

毎週、火・水・木曜日に乳幼児と親を対象に気軽に集える親子の広場を提供している。決まったプログラムはなく、玩具や絵本で自由に過ごしている。会費は無料。資金調達は補助金。

以上を柱にして、さまざまな事業を実施しているが、このコミュニティビジネスの特徴は、NPO法人北町大家族のボランティア事業とニュー北町商店街を結びつけ、街の活性化を図るために、地域通貨を発行しているところにある。この地域通貨でボランティアスタッフに謝礼を支払い、商店街の29店舗で金券として使用することができる。また、商店街では地域通貨と連動する形でポイントカードを発行しており、地域通貨で買い物をするポイントが貯まるようになっている。

ボランティアスタッフにノルマはなく、自由参加でみんなボランティア活動を楽しんで地域社会に貢献していることが、成功のポイントだと思われる。

3章 コミュニティビジネスが抱える課題

1. 各調査における課題の抽出

(1) 山梨県が行ったアンケート調査の結果から

- 当初想定していたよりも、コミュニティビジネスを行っている団体が少ない。
- NPO法人はコミュニティビジネスの「ビジネス」という言葉に抵抗を持ち、「われわれのやっていることは営利追求のビジネスではない」という意識を持っている。
- コミュニティビジネスは、定義づけが確立しておらず、事業主体の認識が不足している。
- 草創・参入期にある段階の団体が多く、ほとんどの団体は収支状況が苦しい。
- 運営上の課題として「資金繰り」、「スタッフ不足」、「収入不足」、「低賃金」など資金面、人材面を挙げる団体が多い。(企業組合は資金面を課題に挙げていない)
- 今後の事業の方向性は「既存事業の規模拡大」が多く、「新分野進出」は少ない。
- NPO法人の多くは事業収入では成り立たず、助成金や協賛金頼みで運営されている。
- 有償の雇用者を抱えている団体は半数で、残りはボランティア頼みである。

上記から、次のような課題が抽出される。

- 意識不足：コミュニティビジネスに対する定義が確立していない。だからコミュニティビジネスを行っている団体が少ない
- 認識不足：コミュニティビジネスに対する認識が不足している。だから「ビジネス」という言葉に抵抗を持っている。
- ノウハウ不足：草創・参入期であるため事業ノウハウが確立していない。だから今後の事業の方向性を「既存事業の規模拡大」としている。
- 資金不足：NPO法人の多くは、事業収入のみでは事業が成立せずに助成金等に依存している。企業組合と任意団体は事業収入で事業を成立させている。
- 人材不足：ボランティアを前提に事業が運営されている。また、スタッフ不足を運営上の課題に挙げる団体が多い。

(2) コミュニティビジネス団体に対するヒアリング調査結果から

身延竹炭企業組合(地域資源活用型)

- 人材不足(人材育成): 平均年齢70歳程度と高齢化が進展、次世代をいかにして事業に取り込んでいくかが大きな課題となっている。
- ノウハウ不足(営業力強化): 常に新商品を企画開発して製品化することに成功してい

るが、営業力が弱く売上に結びつかないという大きな課題を抱えている。

- ノウハウ不足（施設の活用）：現在「林産物展示販売施設」の集客力が弱いため、今後この施設を有効に活用して集客力を高めることが課題の一つである。

有限中間法人いずみそば組合（地域資源活用型）

- ノウハウ不足（集客力増強）：現在「更科そば」しか提供しておらず、八ヶ岳南麓地域の特性を活かしていない。今後は「田舎そば」の提供を視野に入れて、「そば処いずみ」の集客力を高めて売上増を図ることが課題である。
- ノウハウ不足（営業力強化）：今後さらに減反が進み、そば生産者が増えたときに備えて販路を拡大することが大きな課題である。
- 人材不足（そば打ちの技術）：現在のスタッフは「田舎そば」を打つことができないという。今後は「田舎そば」を打てるスタッフを確保することが課題である。

企業組合ふるさと薬膳森樹（地域資源活用、観光と交流）

- ノウハウ不足（マンネリ経営）：オープン以来メニューの追加・変更、リニューアルの断行など積極的は販売促進活動を実施してこなかった。競合店が出現したことにより今後は積極的な販促活動を実施していくことが課題である。
- ノウハウ不足（組織力の強化）：コミュニケーションの円滑化を図り協働意識が十分に発揮できるような経営組織体に変革することが課題である。
- 人材不足（若い組合員の活用）：若い組合員の接遇技術やセンスをマネジメントや現場で生かして動機づけするなど、次代を担う人材を養成することが課題である。

NPO法人なんぶ農援隊（環境、農業振興）

- 資金不足（事業資金の制約）：NPOに共通する課題として、事業資金の制約と調達がある。NPOでは市中銀行からの借入は困難であり、事業を拡大していくためには行政からの補助金頼みになってしまうという課題がある。
- 人材不足（人材育成）：NPOに参加する人材の多くが、収益性や生産性などの経済的な側面に関心を示さない。また、組織人ではなく自由人である。これらの人材をいかに活用するかが課題である。当NPOが今後、事業を拡大していくためには収益を上げながら、それを支える人材の確保と育成が大きな課題となっている。

有限会社ミルクプラント（地域資源活用、農業振興、観光と交流）

- ノウハウ不足（販路開拓による売上高の増加）：現状の販売促進活動を大幅に見直して、

新たな販路を確保して売上高を増加することが課題である。

- ノウハウ不足（販売戦略の再構築）：新しい販売チャネルの開拓、販売容量及び価格の大幅な見直しなど販売戦略を再構築することが課題である。
- ノウハウ不足（製品開発）：消費者ニーズの変化、多様化に対応するために、そのニーズに適合した新たな製品を開発することが課題である。

NPO法人スペースふう（環境）

- 資金不足（赤字経営の克服）：当NPOの環境保全活動が社会にとっていくらか有益な事業であっても赤字経営では事業を継続することはできない。赤字経営を克服することが当NPOの最大の課題である。
- ノウハウ不足（閑散期対策）：当NPOの事業は季節変動が大きく、閑散期の売上が極端に低くなる。今後は閑散期の対策をどうするかが大きな課題である。

（3）2004年版中小企業白書から

- 事業の内容は「情報の発信」、「イベントの企画」、「技術・知識の習得支援」、「情報交流の場の管理・運営」、「生活支援サービス」、「介護サービス」など社会性、公益性が高いものが多く、組織形態は圧倒的にNPO法人が多い。（8割を占めている）
- 事業分野は「福祉関係」が多く、「教育」、「情報交流促進」、「環境保全」、「子育て支援」、「地域活性化関連」などと幅広い。
- 事業運営に係わる課題として、「スタッフの人材不足」、「事業収入の低迷」、「一部のスタッフへの過度な負担」が飛び抜けて多く、「賃金の低さ」、「認知度の低さ」、「収益重視事業の不足」、「スタッフの技術・能力の不足」などと続いている。
- ミッション事業そのもので黒字の団体は45%と半数を切り、半数以上はミッション事業で赤字である。ミッション事業継続のために収益事業を手がけ、その収益によりミッション事業を運営するという対応をしている。
- 白書では「コミュニティビジネスは経済効果、非経済効果を併せ持ち、経済効果としては、地域産業の振興、地域密着型の各種サービスの発達、雇用の創出が、非経済効果としては、コミュニティの再生、地域住民の生きがいの創出などがあり、コミュニティビジネスは地域社会にとって今後ますます重要な事業となるであろう」と結んでいる。

上記から、次のような課題が抽出される。

- ノウハウ不足：ミッション事業そのもので黒字の団体は半数を切り、半数以上はミッション事業で赤字である。今後はミッション事業そのもので事業を継続できるノウハウを構築することが課題である。

- 資金不足：事業運営に係わる課題として「事業収入の低迷」が半数近くを、「賃金の低さ」が3割を占めている。上記したノウハウを構築して事業収入を増加させることが課題である。
- 人材不足：事業運営に係わる課題として「スタッフの人材不足」がほぼ半数を、「一部スタッフへの過度な負担が」4割超を占めている。上記したノウハウ構築により事業収入を増加させ「賃金の低さ」を解消して人材を確保することが課題である。
- 経済効果の追求：コミュニティビジネスは経済効果と非経済効果を併せ持っている。コミュニティの再生、地域住民の生きがい創出など非経済効果については一定の成果を上げていると思われるが、地域産業の振興、地域密着型の各種サービスの発達、雇用の創出など経済効果については十分な成果を上げるに至っていない。よって、今後は経済効果を追求することにより、非経済効果の継続性を実現することが課題である。

(4) 千葉県「コミュニティビジネス実態調査」から

- 意識不足：山梨県ほどではないが、アンケート回収数 258 団体のうち、コミュニティビジネスの定義に該当する団体が 157 団体と少なく、コミュニティビジネスに対する定義が確立していないと思われる。
- 認識不足：多くの団体は、地域貢献活動＝非営利活動＝NPOというパラダイム意識があり、利益追求が目的でないと考え、ビジネスという言葉に強い抵抗感を持っている。ゆえに、収益性に関する意識が弱く、事業の継続に関して困難な局面を迎えている。
- ノウハウ不足：組織のマネージメントを課題に挙げる団体が多い。
- 資金不足：資金繰りが苦しい、安定収入が少ないなど資金不足を課題に挙げる団体が多い。これらの課題に対して行政に期待することとして、活動資金の支援、活動場所の支援、業務委託を挙げる団体が多い。
- 人材不足：スタッフ数の不足を課題に挙げる団体が多い。

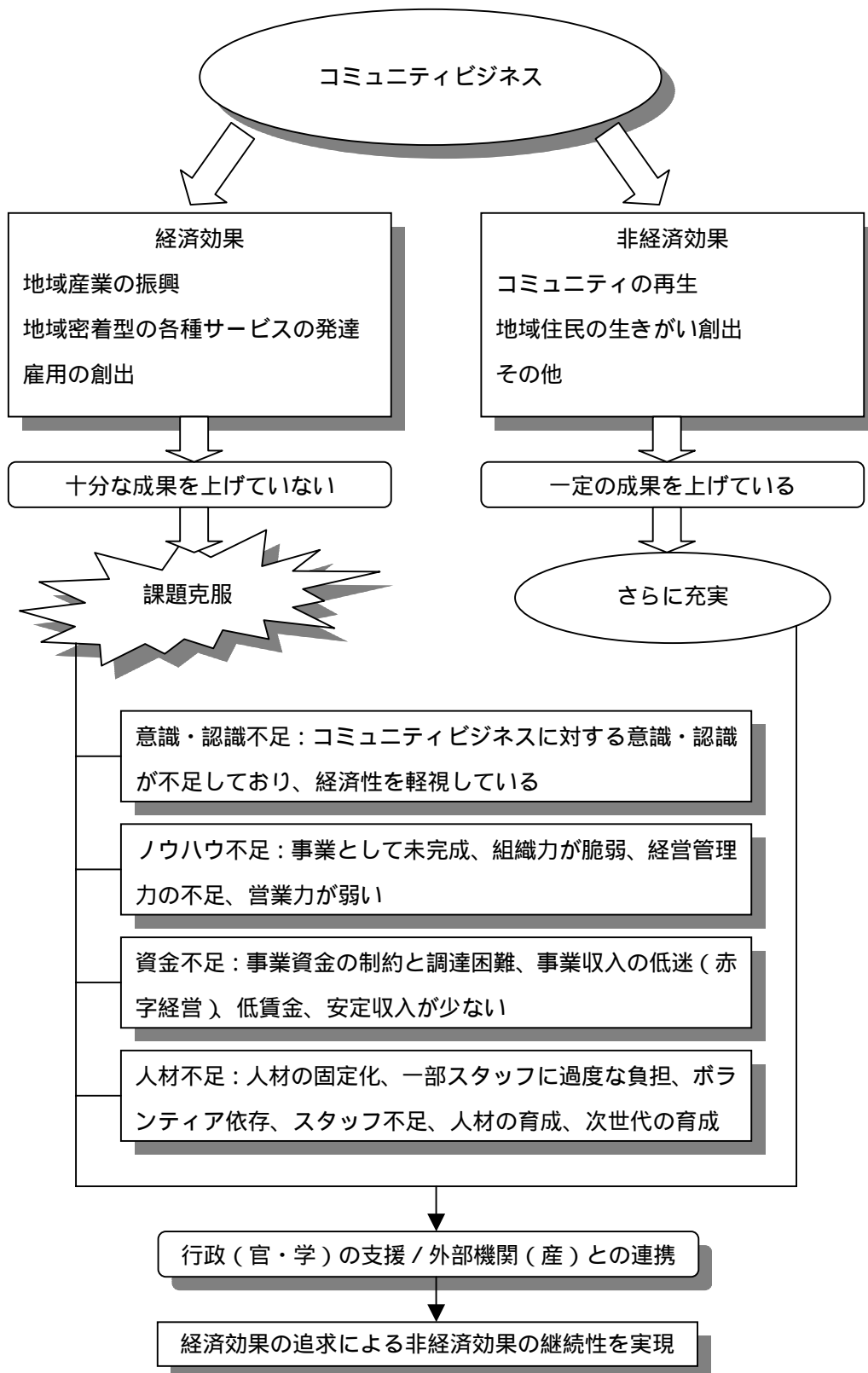
(5) NPO法人北町大家族の事業活動から

- 資金不足：ボランティアスタッフと補助金により支えられており、事業収入がほとんどない状態である。現在は、資金不足を人間的なふれあいの魅力でカバーできているが、長期的な事業継続の面では、やはり資金不足が課題になるだろう。

2. 各調査における課題の整理

	意識・認識不足	ノウハウ不足	資金不足	人材不足
山梨県の アンケート調査	定義が未確立 ビジネスという 言葉に抵抗感	草創・参入期によ る経験不足 事業が未確立	NPOは事業収 入だけでは事業 が成立しない	ボランティアに 依存 スタッフ不足
ヒ ア リ ン グ 調 査	身延竹炭 企業組合	営業力の強化 施設の有効活用	低賃金	組合員の高齢化 組合員の固定化 次世代の育成
	有限中間法人 いずみそば 組合	集客力増強 営業力強化(販路 開拓)		スタッフ不足
	企業組合 ふるさと 薬膳森樹	マンネリ経営 組織力の強化(組 織の変革)		組合員の固定化 次世代の育成
	有限会社 ミルク プラント	販路開拓 販売戦略再構築 製品開発	売上高の増加 低賃金	
	NPO法人 なんぶ 農援隊		事業資金の制約	人材確保と育成
	NPO法人 スペース ふう	閑散期対策	赤字経営の克服	
2004年版 中小企業白書	非経済効果に比 べて経済効果が 劣る	ミッション事業 のノウハウ構築	事業収入の低迷 低賃金 経済効果の追求	スタッフ不足 一部のスタッフ に過度な負担
千葉県実態調査	定義が未確立 ビジネスという 言葉に抵抗感	組織のマネージ メント	資金繰り 安定収入少ない 資金不足	スタッフ不足
NPO法人 北町大家族			長期的観点から 資金不足	

3. 各調査における課題のまとめ



行政（官・学）の支援 / 外部機関（産）との連携

行政（官・学）の支援内容

- ・ 行政からの下請的存在ではなく良きパートナーとしての関係構築
- ・ 県・市町村等行政の関係所管部署からの支援
- ・ 中小企業団体中央会等当該団体が所属している上位団体からの支援
- ・ 中小企業支援センター、商工会議所、商工会等商工指導団体からの支援
- ・ 雇用能力開発機構、高齢者雇用開発協会等雇用促進団体からの支援
- ・ 工業技術センター等公設試験研究機関からの支援
- ・ 大学の研究室、TLO等大学関係機関からの支援など

外部機関（産）との連携内容

- ・ 団体参画企業等団体に所属している地元企業との連携
- ・ 生産委託、販売委託等経済的な補完関係になりえる企業との連携
- ・ 協同組合、異業種交流グループ等目的を共有できる地元企業との連携など

4章 コミュニティビジネスの発展の可能性と方向性

1. コミュニティビジネスの発展の可能性

(1) 経済効果の追求による非経済効果の継続性確保

3章で整理したように、コミュニティビジネスは経済効果と非経済効果を併せ持っている(2004年版中小企業白書)とされている。非経済効果については一定の成果を上げていると思われるが、経済効果については十分な効果を上げるに至っていないようである。今後、事業を継続するためには、事業収入を増やすなどの事業の採算性を確保することが必要不可欠である。

よって、コミュニティビジネスが発展するためには、非経済効果を追求するだけでなく、経済効果の追求にも力を入れることが求められる。

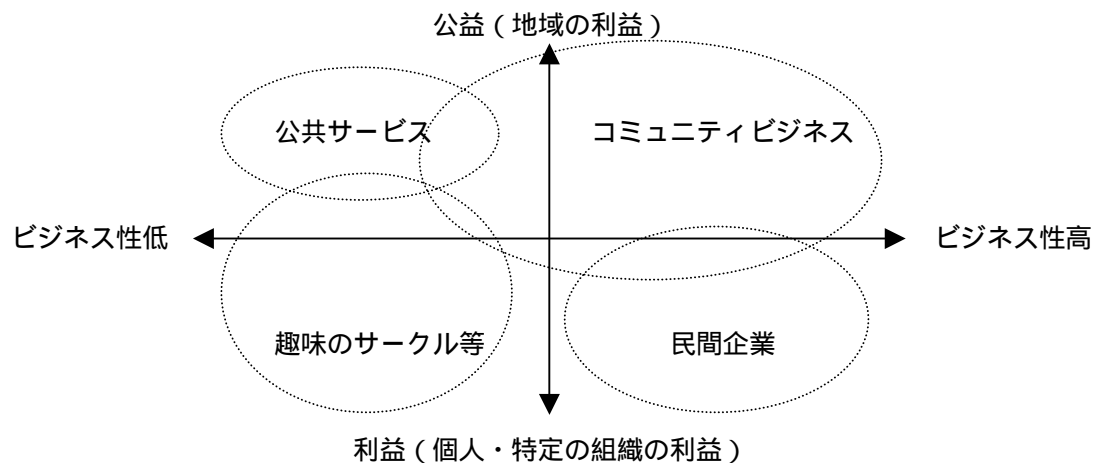
(2) コミュニティビジネスの事業領域

千葉県の「コミュニティビジネス実態調査報告書」によると、コミュニティビジネスの事業の領域は次のように言い表すことができるという。

公益性をもち、なおかつビジネス性も併せもつ領域

以下、同報告書から要約して引用する。

「従来、第1セクター（公共サービス）は、公益性が高くビジネス性は低い領域のサービスを提供し、必要に迫られた多くの住民サービスを安価で提供してきた。逆に第2セクター（民間企業）は、ビジネス性が高く利益（利潤）を追求した領域に位置し、快適で豊かなサービスを相応の対価で提供してきた。コミュニティビジネスは、これらのビジネスが包含してこなかった公益性とビジネス性を併せもった、新しい領域に位置するセクターと言える。」



（同報告書の図を一部修正・加工して作成した）

(3) 事業領域からみた発展の可能性

2004年版中小企業白書では「コミュニティビジネスは経済効果、非経済効果を併せ持ち、経済効果としては、地域産業の振興、地域密着型の各種サービスの発達、雇用の創出が、非経済効果としては、コミュニティの再生、地域住民の生きがいの創出などがあり、コミュニティビジネスは地域社会にとって今後ますます重要な事業となるであろう」と結んでいる。また、本事業で実施したヒアリング調査から、山梨県内におけるコミュニティビジネスは収益性に問題があるが、地域社会にとって必要不可欠なサービスを提供しており地域住民から支持されている。そこで働いている人々の生きがいを創出する場として定着している。さらに、企業不祥事が次々と発覚する中で企業倫理の欠如が指摘され、企業活動が単なる利益追求だけではなく社会貢献度を問われ、社会・コミュニティ益が注目されるようになってきている。

以上のことから、コミュニティビジネスは、今後さらに発展していく可能性を十分に持っているものと考えられる。

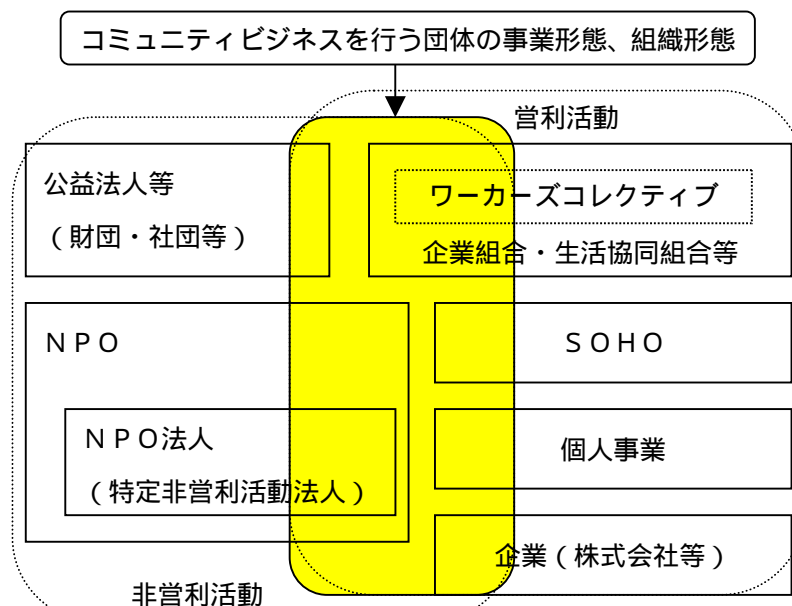
(4) 事業形態、組織形態とコミュニティビジネスの領域

引き続き、前掲報告書から要約して引用する。

コミュニティビジネスを担う事業形態、組織形態は、以下のように言い表すことができる。

NPO法人、生協、企業組合、任意団体、株式会社など特に定められない

全国のさまざまな事例をみると、事業形態、組織形態としては事業の利益を分配しないNPO法人や生協の場合もあるし、利益分配を行う有限会社、株式会社の場合もある。



(前掲報告書の図を一部修正・加工して作成した)

(5) 事業形態、組織形態からみた発展の可能性

本事業のヒアリング調査で対象とした団体の組織形態は、企業組合とNPO法人が各2、有限会社と有限中間法人が各1であった。企業組合と有限会社には経済効果を追求する姿勢が感じられたが、NPO法人には理念を追求することが至上目的となり、経済効果を追求する姿勢が弱い団体もみられた。

このような理念偏重の姿勢は、山梨県が行ったアンケート調査結果にも強く表れている。NPO法人は「われわれのやっていることは営利追求のビジネスではない」という意識が強く、その結果、NPO法人は事業収入では運営が成り立たず、助成金や協賛金頼みで運営されている事例がみられた。この傾向は千葉県の「コミュニティビジネス実態調査」でも同様であり、収益性に関する意識が弱く事業の継続に関して、困難な局面を迎えている事例がみられた。

以下、前掲した千葉県「コミュニティビジネス実態調査報告書」から、コミュニティビジネスと事業形態、組織形態の関係について、内容を要約して引用する。

<SOHOとの関係>

SOHOとはSmall Office Home Officeの頭文字をとったもので、パソコンやインターネットを使って、在宅勤務も含めた小規模なオフィス勤務形態のことである。コミュニティビジネスは職住近隣型のものが多く、事務所等の経費負担ができない場合などSOHOの形態をとることも可能である。

<NPO、NPO法人との関係>

NPOはNonprofit Organization（非営利組織）の略称。NPOのうち認可を受けた法人をNPO法人と言う。NPO法人はさまざまな非営利活動を行う非政府、民間の組織であり、株式会社などの営利企業と違い、利益を関係者に分配することができない組織のことである。これは、会計利潤が每期ゼロでないといけないということではない。剰余金が発生した場合は次期の活動費に充てるなど、将来の活動に対しては再投資できる。

NPO法人の非営利性や公益性は、コミュニティビジネスの目的と共通する部分が多いため、NPOの形態でコミュニティビジネスを行うことが多い。

<ワーカーズコレクティブとの関係>

ワーカーズコレクティブは、雇われないで働く形態として、労働者が共同で出資、かつ経営も自ら行う事業体である。所有と経営の権利が一体化しており、労働者が出資額に関係なく、一人一票ずつの議決権を持っている。ワーカーズコレクティブそのものは法人格ではなく、任意団体や企業組合とする場合が多い。

ワーカーズコレクティブの形態をとり、地域に有用となる事業を行っている場合が多くあることから、ワーカーズコレクティブはコミュニティビジネスのひとつの事業形態になりうる。

<生協との関係>

生活協同組合は主に地域をベースに住民が共同して出資する組織で、組合員の受益を目的としている。しかし、最近では地域内の住民に対して幅広く事業を行う生協も多くみられ、生協もコミュニティビジネスの担い手になりうる。

<企業組合との関係>

企業組合は複数の個人事業者などが共同で出資、事業を統合して、全員がともに働く形態をとる組織で、組合員の受益を目的としている。しかし、最近では地域に有用となる事業を行う企業組合もみられ、企業組合も地域の視点を強く事業に結び付けられる場合は、コミュニティビジネスの担い手になりうる。

<一般的な自営業との関係>

自営業は一般的に住民が事業を行う場合の事業形態を指す。最近では自営業者でも地域の視点を取り入れた事業を始める場合もみられ、自営業者もコミュニティビジネスの担い手になりうる。

以上が、コミュニティビジネスと事業形態、組織形態の関係である。コミュニティビジネスの担い手になりうる事業形態、組織形態はさまざまであることがわかる。

また、最近の法律改正により、中心市街地活性化法における中小小売商業高度化事業（ハード事業）の推進機関として位置付けられているTMO（まちづくり機関）になりうる主体として、一定の要件を満たしたNPO法人が追加されることになった。TMOが実施する事業は、コミュニティビジネスの要件を満たすものが数多く含まれると思われる。今後は、NPO法人がTMOとしてコミュニティビジネスの担い手にもなりうる。

さらに、経済産業省は法人税を納める必要がなく、出資者の責任を限定できる「有限責任事業組合（LLP）」という制度を創設する準備に入った。資本力が弱い個人やベンチャー企業を含む共同事業などの活用を見込んでおり、会社でもなく組合でもない新しい事業体の普及をめざすという。LLP制度の特徴は「有限責任制：出資者は出資金の範囲内で責任を負う」、「内部自治の徹底：株主総会や取締役会などを設ける必要がなく、迅速な事業運営が可能になる」、「構成員課税の導入：LLPに法人課税が課されず、出資者に直接課税する」などである。今後はLLPもコミュニティビジネスの担い手になる可能性がある。

いずれにしても、コミュニティビジネスの担い手になりうる事業形態、組織形態は多様であり、発展の可能性は十分にあると考えられる。現状ではNPO法人がコミュニティビジネスの担い手となっている事例が多く、2004年版中小企業白書で用いられた（株）日本総合研究所の調査結果ではNPO法人が8割を占めている。しかし、NPO法人は収益性に関する意識が弱く、事業の継続が困難になることも考えられるため、多様な事業形態、組織形態がコミュニティビジネスの担い手になり、非経済効果だけでなく、経済効果を発揮していくことが期待される。

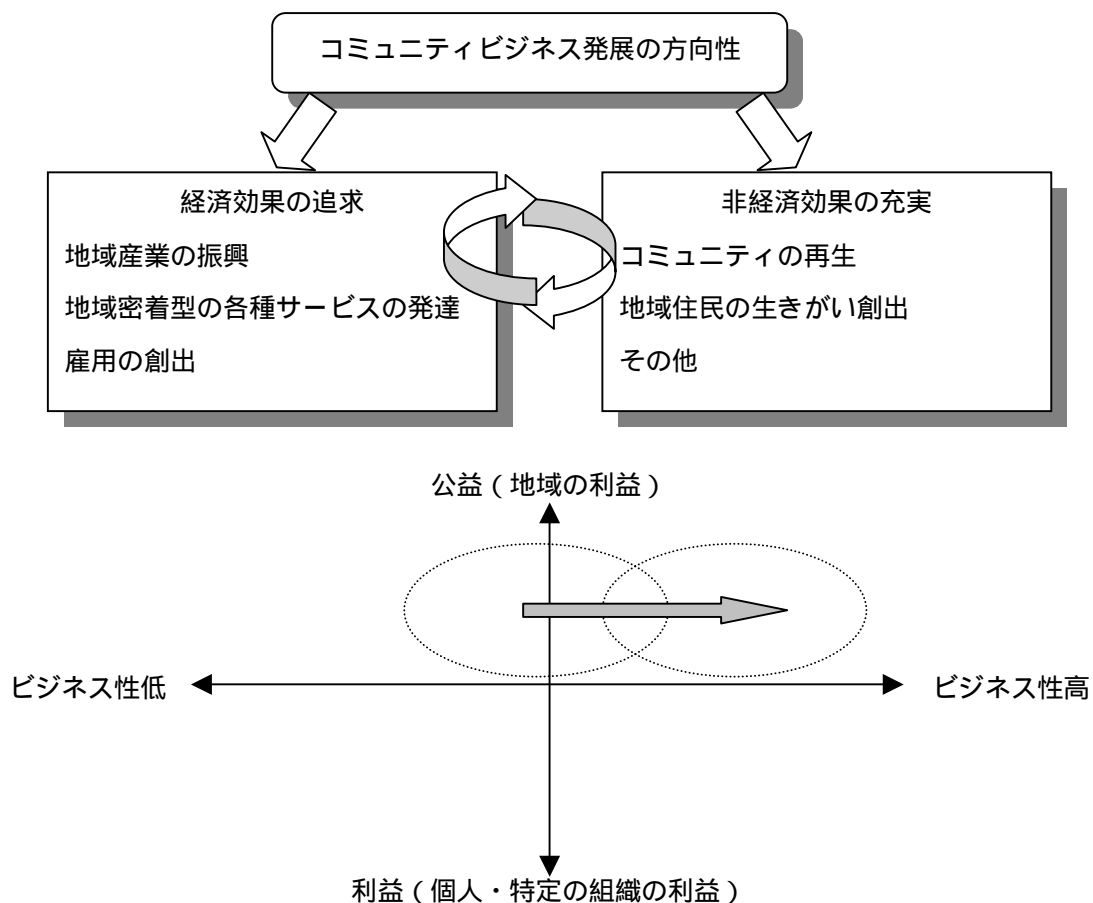
2. コミュニティビジネス発展の方向性

(1) 非経済効果と経済効果の両立

コミュニティビジネスは、まだ草創・参入期の段階にあり、その意義・定義が十分に確立されておらず、単なるボランティアではなく、有償で行うビジネスであるという認識が不足している。そのため、地域における公益性を追求している事業主体が多く、コミュニティの再生、地域住民の生きがい創出といった非経済活動は一定の成果を上げているが、地域産業の振興、地域密着型の各種サービスの発達、雇用の創出といった経済効果は十分な成果を上げるに至っていない。

地域の住民が主役となり、地域のために行われるコミュニティビジネスは利益追求を一義とする通常のビジネスとは性格を異にするが、やはり、ビジネスである以上、事業収入により経費を捻出すべきであり、助成金や協賛金頼みで事業を運営するのであれば、事業の継続性は覚束ない。

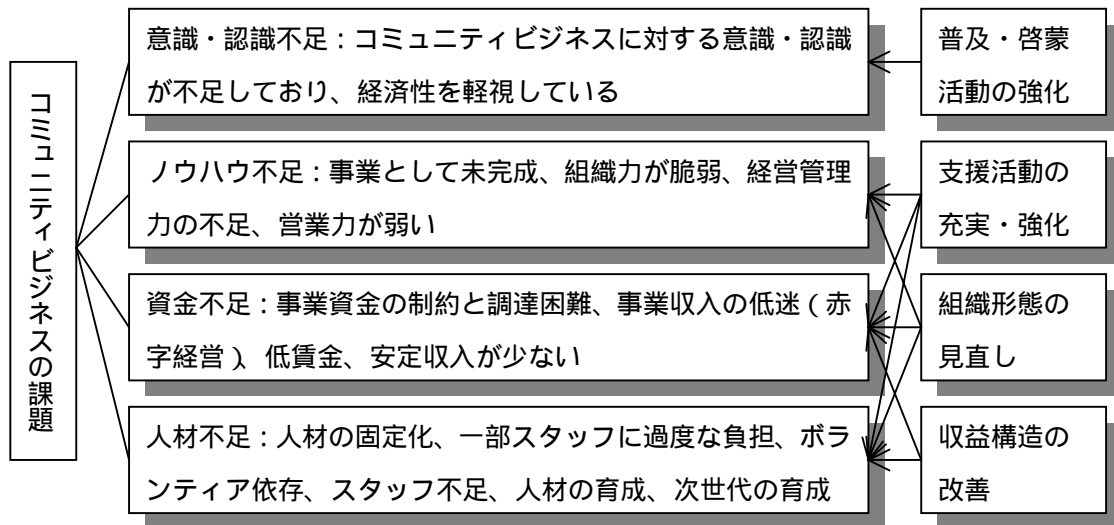
よって、コミュニティビジネス発展の方向性は、非経済効果と経済効果を両立させるべく、非経済効果の充実を図りながら、意識的に経済効果を追求することにある。そのためには、事業領域をビジネス性の低いものから、より高いものへとシフトするか、現在の事業の仕組みを変革して収益構造を改善することが求められる。



(2) 課題の克服

コミュニティビジネスが発展するためには「意識・認識不足」、「ノウハウ不足」、「資金不足」、「人材不足」という課題を克服しなければならない。

そのために、コミュニティビジネスを行なう団体の自助努力とともに、行政機関をはじめとする外部機関の支援が必要である。また、われわれ市民の地域社会に対する意識の変革も求められることとなる。



<普及・啓蒙活動の強化>

今後、コミュニティビジネスを発展させていくためには、コミュニティビジネスの意義、定義を多くの人々に理解してもらい、その社会的な必要性を認識してもらいが必要である。そのために、行政が中心となってフォーラム・シンポジウムの開催、ホームページやパンフレットによる情報提供、創業に関する研修の開催、相談窓口の設置などを実施することが求められる。

<支援活動の充実・強化>

「ノウハウ不足」、「資金不足」、「人材不足」を克服するために、専門家や事業経験者によるマネージメント、マーケティング、人材教育などの支援活動を充実・強化することが求められる。

また、「資金不足」、「人材不足」を克服するために、公益性の高い事業に対する行政の財政的支援、寄付金などによる資金援助を誘導するための法的整備、事業が軌道に乗るまでの人件費の一部助成制度の充実などの政策を講じることが求められる。さらに、「ノウハウ不足」、「資金不足」を克服するために、行政の下請的存在としての業務委託ではなく良きパートナーとしての関係構築、公設試験機関や大学研究室の支援、商工指導団体の支援、地元企業との連携による支援などが求められる。

<組織形態の見直し>

NPO法人は収益性に関する意識が弱く、事業の継続性が危惧されるため企業組合、会社など

の組織形態に変更して、公益性を実現しながらも経済性を追求することで収益構造を改善して「資金不足」を克服することも考えられる。なお、平成 17 年には、中小企業向けの新会社法が制定される。そのポイントは、株式会社と有限会社が一つの法律に同居し、有限会社は出資一口金額や資本金が定款の記載事項からはずされ、株式会社については、取締役 1 名でよく監査役も必要ないというように商法と有限会社法等が統合される。それから、最低資本金の規制が撤廃されるので、会社を設立しやすくなる。また、先述したように日本型 LLC という合名会社と株式会社等の中間的な新会社類型が誕生する。こうした新会社法による制度に則り、組織形態の変更を検討することも検討に値するものと思われる。会社形態に変更すれば、権限と責任が明確になり、自ずと「人材の育成」、「次世代の育成」を心がけるようになり、経済性を追求する過程でさまざまな事業ノウハウを身に付けられる。さらに、NPO 法人にみられがちな「非営利追求活動とボランティア活動の混同」意識を変革して、「非営利とは利潤を関係者に分配できないことであり、会計利潤が每期ゼロでないといけないわけではない。事業を継続するためには当然剰余金（利潤）が必要である」という認識を組織として共有することが求められる。

<収益構造の改善>

「人材不足」を克服するためには支援活動を充実・強化するだけでなく、自助努力により収益性を改善して「低賃金」を解消することが必要である。コミュニティビジネスである以上過大な賃金を払うべきではないが、事業に専念する人の生活を賄える程度の賃金を払うべきである。賃金で生活が保障されれば、時間的・精神的により事業に専念することができ、「一部スタッフに過度な負担」、「ボランティア依存」という課題を克服できる。収益構造の改善方法は、「(1) 非経済効果と経済効果の両立」で提示したように、事業領域をビジネス性の低いものから、より高いものへとシフトするか、現在の事業の仕組みを変革することである。いずれも自助努力で実現すべきことである。

(3) 社会的使命の貫徹

「1. コミュニティビジネスの発展の可能性」で述べたように、コミュニティビジネスは、今後さらに発展していく可能性を十分に持っており、その担い手となりうる事業形態、組織形態は多様である。ここでは、経済性を追求して収益構造を改善することを強調したが、その本意は、「公益(地域の利益)を実現する」というコミュニティビジネスの社会的使命を果たすためには、助成金や協賛金頼みで事業を運営するのではなく、事業収入で経費を捻出することにより事業の継続性を確保することが欠かせないということである。単に収益性を追求するのであれば、普通の企業と同じでコミュニティビジネスとはいえない。しかし、赤字が続いて事業を継続できなければ話にならない。経済性も追求して事業を継続することにより、「公益(地域の利益)を実現する」というコミュニティビジネスの社会的使命を貫徹することが何よりも大切なのである。

おわりに

今回のコミュニティビジネスの実態調査を進める中で、山梨県内でコミュニティビジネスの実施団体が予想以上に少ないことが分かった。同時に、ヒアリングした主要なコミュニティビジネスが多くの課題を抱えていることも判明した。人材不足やノウハウ不足などであるが、最大の課題は収益性が低く、事業の継続性に困難をきたしていることである。

今回のコミュニティビジネスの調査研究では、コミュニティビジネスの現状と課題を明らかにして、これからの発展と展望を示すように努力した。本編で記したように、現状におけるコミュニティビジネスは草創・参入期にあり、ビジネスの視点でみると悪戦苦闘しているところではないだろうか。今後の新たな経済社会を見据えると、地域コミュニティを経済的側面から市民が主体となって支えるパラダイムが必要である。経営管理と言う英語の administer は「貢献する」という意味も持つ。正しくコミュニティビジネスは、社会貢献に資する活動を実施し、ゴーイングコンサーと同じように経営管理機能を有する組織体に高めていかなければならないのである。

わたしたち中小企業診断士は、草創・参入期にあるコミュニティビジネスを第3の経済セクターとして発展させるため、行政をはじめ経済諸団体と連携し支援する新たな役割を感じずにいられない。

本報告書が、コミュニティビジネスの支援・指導に当たる方々の一助になれば幸いである。本調査研究に当たり、山梨県商工労働観光部や山梨県中小企業団体中央会からは、格別なるご協力とご支援を賜りましたことを深く感謝申し上げます、心より御礼を申し上げます。

(社)中小企業診断士協会山梨県支部

調査研究事業委員会

大久保 猛 (執筆・・・はじめに、1章、2章2(5)(6)、おわりに)
丸山 孝雄 (執筆・・・2章1、2(4)(5)、3)
白倉 信司 (執筆・・・2章2(1)(2)、3章、4章)