

BBL 議事録 2001.09.11

地域を元気にするコミュニティ・ビジネス

～人間性の回復と自立型の地域社会づくりをめざして～

細内 信孝（コミュニティ・ビジネス総合研究所所長）

コミュニティ・ビジネス(CB)の発祥

現在の日本同様、失業率の高止まりなど、深刻な不況が進行していた 1975 年頃の英国において、行政まかせの福祉、環境、教育、医療などの地域問題に地域自身に対処するというアイデアが生まれた。それが形となったのが、現在コミュニティ・ビジネス（CB）と呼ばれる、英国北部スコットランド地方に発祥した住民主体のコミュニティ開発会社、社会的企業（Social Enterprise）という組織である。1980 年代から 1990 年代にかけて、全英の失業率が 10%前後という状況の中、CB は英国各地に誕生した。行政サイドからすればコスト・センターであった行政施設を、市民主体のプロフィット・センターへシフトさせようとする動きは、問題への対処法の単なる改善だけでなく、そのまま地域再生の試金石ともなった。現在、日本の社会経済を覆っている閉塞感がすでに「日本病」を引き起こし始めているとすれば、今後、我が国の地域社会もさまざまな変化とそれに伴う問題を経験することになるだろう。

地域活性化としての CB の提唱

私は地域を元気にする事業を、そこに暮らす住民自身を主体者としたビジネス・モデルとして普及させていくという視点から、都市問題に対処する仕組みとしてコミュニティ・ビジネス（CB）を提唱している。CB とは、地域における小規模組織の仕事おこしである。住民主体で起こされた事業の収益が、地域経済を活性化する。自分たちの子孫がその地に暮らしたいと思ってもらえるような活力ある地域の創生が活動力の源泉にあるので、利益最優先の経済活動とは趣を異にするものの、地域力が上がれば不動産価値も上がり、結果として地域全体にその利益が還元されることになる。過去には、米国のインナーシティ問題同様、CB が地域経済の悪循環からの脱却に一役買った経緯もある。

コミュニティおよび CB の規模

コミュニティの規模としては、中学校区を一地区とすることを提案している。中学校は全国に約一万校ある。これが、暮らしやすさはもちろんのこと、地域の活力である「地域力」が最大となる大きさと考えられる。一般に、今まで行政任せであった地域社会活動に住民自身がビジネスの形態を通じて参与することで、一地域内での売り上げ規模は 10 億円、またフ

ルタイムに限らない自由な雇用形態を導入すれば、CBによって一地区 120 万人の雇用創造が可能といわれている。

#### とある CB の紹介

実際に起業された CB の一例を挙げよう。NHK 番組「ビジネス塾」でも取り上げられたが、青森県三沢市内にあるショッピング・センターの中には、体が不自由な方の買い物の補助及び一般的な介護を供給するデイ・ケア・サービスが設置されている。そこでは主に、ヘルパーの資格を取得した主婦たちが活躍している。サービスする側、される側、共に普段の生活の中で顔の見える者同士という安心感がある。また、以前はボランティア・ベースであったが、ビジネス・モデルの導入によって持続的な運営が可能となった。

#### ビジネス・モデル変遷の予感

企業を中心とする社会によって崩壊したコミュニティが、今見直されている。グローバル・ビジネスとコミュニティ・ビジネスはそれぞれの方向性に向けて、ますます発展する傾向にあり、もはや双方とも中途半端では生き残れない感がある。日本でも社会の階層化が進んでおり、このままでは 8 割の貧者と 2 割の富者という状態を生むという予測すらある。効率化を求めすぎた結果、就労希望者に職が行き渡っていない現状を、職業と人材のミスマッチという言葉で片付けるのはあまりに安易ではないだろうか。コミュニティには取り組まれるべき問題も、労働力もある。一番欠けているのは、それらを仲介し、結びつけるインターメディアリーの役割を果たす組織ではないだろうか。

#### 我が国における CB の成熟度

日本では 1998 年に特定非営利活動促進法 (NPO 法) が施行されたばかりで、まだ NPO という法人格の取得問題にとらわれている段階だが、海外ではすでにトラストやチャリティーといった組織の活躍が目覚ましい。地域社会の中に相互扶助的な仕組みを確立し、社会的排除を受ける人々に再雇用の場所を生み出すことで、職住一体・近接の状態を生み出している。しかし、このような活動を行うにあたっては、組織に対する法人格の付与だけでは不十分で、法的根拠の見直しも重要となってくる。また一方で、従来の「共同組合」からの脱却も必要である。ビジネス手法を重視することで、非組合員を含むコミュニティ全体へのサービス供給を可能にしなければならない。例えば英国では、上層は NPO、下層は有限会社という組み合わせの二重構造がよく見られる。ビジネス・モデルとはいえ、あくまでサービス供給維持というコミュニティへの寄与を第一目的としている CB は、利益の配分にこだわらない。つまり、CB が採る方法論はビジネスと同じでも、目的はビジネスのそれ

とは異なる。あくまでも機動力は志であって、プロフィットではない。だからこそ、このような二重構造が成立するといえるだろう。

#### 相互扶助と競争の狭間で

相互扶助の仕組みは、そこに新しい経済活動を生み出すポテンシャルを持っている。地域内における資金循環の活性化は、当然のことながら、経済効果をもたらす。ここにおいて、競争による市場主義が避けて通れないとすれば、どのような形で一地域内における経済活動に相互扶助的役割を付与することができるだろうか。すでに英米では、CBの他にも、地域内財・サービスの交換取引システムとしての LETS (Local Exchange Trading System) に代表されるようなローカル貨幣、前述のインターメディアリー、チャリティーやトラストなど、多様な仕組みが存在する。ビジネス上の取引が、日々の生活というフィールドを土台とした上で行われることを基本とする CB その他、上記の形態は、一方的に勝敗を決めてしまう競争力の、時に行き過ぎる負荷を緩和する要素を、つまり相互扶助な仕組みをはじめから持ち合わせている。

#### 行政と CB、それぞれの立場（スタンス）

CBの取り扱う分野は、福祉、環境、情報ネット、観光・交流、食品加工、街づくり、商店街の活性化、伝統工芸、金融、安全などさまざまだが、その共通の目的は、コミュニティ問題の解決による生活の質の向上への貢献である。地方分権、市民中心の社会づくりに向けて法的な整備が進む中、地方自治体の経営能力が問われ始めている。この点からすると、抱え込みすぎた行政サービスの委託が可能な CB に対する育成補助や、CB と地方行政間の連携活動などが期待される。実際、地方自治体からトレーニングやサポートを受けて成熟した CB が自治体からのアウトソーシングを請け負うというモデルがすでに実践されているところもある。例えば足立区では、介護、給食、警備、リサイクルサービスなど、多分野の業務を CB に委託しており、自治体のスリム化を計っている。

#### CB 起業のポイント

職住一体・近接で、生活にまつわるあらゆることが、CBとして実現できる。実際のCBの起業に関して、いくつかのポイントを挙げよう。マネージャークラスは企業での就労経験者より公募し、ワーカーは地域から採用する。一般に10人中3人がマネージャー向き、他の7人はワーカー向きだという。この区別をトレーニングの段階からすることは大切である。また、事業内容として、分野別に支柱をいくつか持ち、企業との競争を避けること。多方面における事業展開により、活動全体における収支バランスをとり、経営の維持を計

ることなどが肝要となる。また、企業や行政がCBに業務委託することで、地域全体の共存共栄が図られることが理想である。

#### 我が国におけるCBの展望

CBは現状のビジネス・モデルを超越するニュービジネスではない。地域の身の丈にあったスモールサイズのビジネスを、自分たちが暮らす地域コミュニティを経営するという観点から生まれた自治組織だ。地域で埋もれている財産（設備、資源、人材など）の発掘と利用を促し、滞った貨幣循環を活性化させること。そのために、今後はハードとソフトのアンバランスの修正、特にソフトの部分からの再生が必要となるはずである。そして何よりこの実現には、住民自らが地域の経営に参加する積極的姿勢、すなわち行政に頼りすぎない自律の意識が求められるだろう。結局、CBのような市民主体の活動による「地域力」の保護と育成は、私達日本人の市民レベルの意識が、効率第一主義や市場主義といった既存の価値概念から開放されうるかどうかにかかっている。