

(財) えひめ地域政策研究センター
政策研究セミナー記録集 No. 25

地域資源からビジネスへ

～コミュニティ・ビジネスの可能性～

講師： 有限会社コミュニティビジネス総合研究所 代表取締役所長 細内 信孝

政策研究セミナー

「地域資源からビジネスへ～コミュニティ・ビジネスの可能性～」



- ◆場 所 : 愛媛県庁 11 階 大会議室
- ◆日 時 : 平成 19 年 8 月 23 日 (木) 午前 9 時 30 分から
- ◆講 師 : 有限会社コミュニティビジネス総合研究所
代表取締役所長 細内 信孝 氏
(埼玉女子短大客員教授、コミュニティ・ビジネス・ネットワーク理事長)

【講師プロフィール】

1980 年大学卒業後、大手シンクタンク勤務等を経て 2001 年 4 月に独立。
1994 年コミュニティ・ビジネスによる地域の元気づくりを提唱、1997 年 3 月非営利組織のコミュニティ・ビジネス・ネットワークを東京・墨田区で設立し、全国的なコミュニティ・ビジネスの啓発・普及に取り組んでいる。
公職として、総務省、経済産業省、厚生労働省、国土交通省など政府関係委員も務める。「難問解決！ ご近所の底力」、「クローズアップ現代」、「くらしと経済」、「21 世紀ビジネス塾」、「BS インターネット・ディベート」など、テレビ出演も多数。編著書に「コミュニティ・ビジネス」(編著/ぎょうせい/2001)、「コミュニティ・ビジネス起業マニュアル」(共著/ぎょうせい/2003.)、「みんなが主役のコミュニティ・ビジネス」(編著/ぎょうせい/2006) など多数。
2003 年日英社会起業家交換プログラム(英国外務省など)から招へいを受けて渡英、海外の社会企業、社会起業家の造詣が深い。
ホームページ <http://www.hosouchi.com>

《はじめに》

ただいまご紹介に預かりました細内信孝と申します。

この「コミュニティ・ビジネス」という言葉は、私が使い始めて既に 14 年が経過しました。ちょうどバブル経済がはじけた後、1990 年代の初め頃に、東京の下町を歩いていると、空き地が目立つようになり、商店街でもシャッターを下ろす店が増え始めて、やがて駐車場に変わっていきました。こういった様子を見て感じたのは、日本でも都市問題が始まろうとしているということでした。専門用語で言うと、「インナーシティ問題」という言い方をしますが、既にアメリカやイギリスなどでは大都市の疲弊、中心部の疲弊が始まっており、こういった現象が日本でも起きてくるぞという思いを強くしたわけですね。

当時、私は銀行の研究所に勤めておりましたが、案の定、経済にブレーキがかかり、土地が投げ売り状態になっていきました。こうなると、コミュニティが衰退し、街が汚れていきます。次第に商店がシャッターを下ろし、そのシャッターに落書きが増えていきます。商店街に落書きが増え、ごみが散らかったり、トラブルが多くなり、犯罪率も高くなります。こういう状況で 2、3 年経つと、路線価が下がっているということです。つまり、コミュニティの衰退は、自分たちの住む地域の価値を下げているということに気付かなければならないということです。

同時に、自分たちの子供が通う小、中学校も荒れていきます。そうすると、子供たちが教育環境のいい私立学校のあるところに移り住みたいと言い出します。ですから、足による投票という形で、人々は去っていくわけです。

こういう状況が 1990 年から始まり、既に 16、17 年経つわけですが、東京だけではなく、日本各地に格差という形でコミュニティの衰退が見られるようになってきました。最近では、農村機能や農村コミュニティを維持することができなくなった集落のことを、限界集落という言い方をされていますけれど、お祭りができない、田植えができない、耕作地が減っていく、70 歳のおじいちゃんとおばあちゃんしか住んでいない、こういう状況が出てきています。

私は、ご当地松山には、今年で 3 年連続して仕事で来させていただいていますけれど、昨年に比べて商店街に少し元気がないなという感じがしております。一部にはシャッター

一が下りたり、店じまいのバーゲンをしている。夜の7時くらいになると、もう店は閉まり始めている。私は全国を歩いていますので、3、4年前は、松山の商店街は割と元気のある方じゃないかなと、四国の中では商店街がしっかりしている所の一つかなと感じましたけれど、昨日空港からの道中でタクシーの運転手さんに聞いてみると、郊外型のショッピングセンターが幾つかでき始めている、又はこれからできるかもしれないと。そういうこともあって、中心部の商店街に少し元気がないというのが今の松山の現状ですとおっしゃっていました。

これは、松山に始まったことではなくて、日本全国、秋田でもそうです。盛岡でもそうです。今の日本のコミュニティや地域社会は、同じような問題を抱えているということです。ですから、愛媛県の中にも、松山というミニ東京があれば、南予の方には地方が存在する。しかも、過疎地や中山間地を含んだミニ東京の構図が、この愛媛県にもあるのです。東京と松山の関係を言うならば、それが松山と南予地区であったり、松山と宇和島であったり、愛南町であったりと。このような構造で、日本では格差社会が広がりつつあると感じております。

さて、私が14、5年前から使い始めたこの「コミュニティ・ビジネス」ですが、コミュニティの再生を誰が主体になってやるのかというところがよく議論されてきました。私は、この「コミュニティ・ビジネス」という言葉を使っていく上で、多くの仲間に応援してもらっています。東京の下町で、地元の中小企業の社長さんたちや、その奥さんや子供たち、地域の方々。つまり、私の背中には1,000人の仲間がいて応援してくださっていると思っています。

お手元の資料の中に、図書の紹介のリーフレットがありますけれど、私が一人で書いたのは、実は中央大学の出版部から出した「コミュニティ・ビジネス」という本だけで、残りは全て仲間たちと一緒に書いてきました。つまり、東京の下町で作り上げてきたコミュニティ再生の考え方であります。時にはイギリスに飛んでみたり、時にはドイツに行ったり、フランスに行ったり。時にはアメリカのNPOの取材を通じて、私たちなりの地域再生論、「コミュニティ・ビジネス」論を作り上げたものです。けれども、当初は、「細内さんの言っていることは役所のやることだよ、役所がやることだから我々住民は役所に陳情に行けばいい、文句を言いに行けば役所がやってくれるのだよ。」と、

よく言われていました。でも、最近ではほとんどそういうことを言う人はいなくなりました。

自分たちの子供たちの時代には、生まれてくる人数が団塊の世代の時に比べて半分くらい、場合によっては半分以下になってきます。一世代が 300 万人程度であったのが、今は 120 万人くらいですか。これが間もなく、あと 5 年、10 年経つと、1 年間に生まれてくる子供の数が 100 万人を切ってきます。こういう時、今までの発想ですと「役所がしてくれるから役所をお願いに行けばいい」と、大概の住民の方々はそう思っていました。税収も比較的あるし職員の方もたくさんおられる。でも、行政にはもうお金はないのです。2 番目は、東京辺りですと大手のゼネコンさん、デベロッパーさんがやってくれるもの。自分たちは一生懸命会社勤めをして税金を納めていれば、まちの再生、まちづくりはやってくれると。でも、そうではないと感じた時に、一体誰が主役になってまち起こしをしていくのか。それは、他ならぬそこに住んでいる住民の方々であるということに、私たちは気が付いたのです。

けれども、その住民の方々だけでも今はできない時代になってきました。つまり、県庁や市役所、区役所、町役場の方々と一緒にやっていく、さらには地元にある企業と一緒にあって自分たちが地域を変えていかない限りは、まちは再生しないのです。NPO 法人だけが一生懸命頑張ってるというケースでは、まちは再生しなくなってきました。市役所だけ頑張っても、まちは再生しない状況になってきています。これが今の日本の社会の現状ではないでしょうか。

《コミュニティ・ビジネスとは》

今日はいただいたテーマが「地域資源からビジネスへ～コミュニティ・ビジネスの可能性～」ということですが、私もこういうまちづくりの関係を 20 年以上やってきましたが、「できます」と言うよりは、「可能性ががありますよ」と言った方が、皆さんの期待値が高まるのではないかと思います。

ちなみに、「コミュニティ・ビジネス」という言葉を初めて聞かれる方、どれくらいいらっしゃいますか。ちょっと手を挙げていただけますか。

3分の1か4分の1くらいですね。やはり増えてきたなというのが私の実感でありま

す。こういう「コミュニティ・ビジネス」という考え方は、なかなか取っ付き難い部分がございます。正確な定義がない、誰かが間違っただけの紹介をして、いまいち定義が曖昧だと言われますが、私たちは「コミュニティ・ビジネス」を、「自らの地域を元気にする住民主体の地域事業である。」という定義付けをしています。あくまでも住民が主体になって地域で事業を起こしていく。と同時に、法人格で規定するものではないということです。

つまり、NPO法人でコミュニティ・ビジネスをやってもいいし、まちづくり型でしたら株式会社でやれる。ただし、地域を元気にする、地域に貢献するような事業を、ここでは「コミュニティ・ビジネス」と呼んでいます。これは広義の意味での「コミュニティ・ビジネス」の紹介です。これは、基本的には私たちが著しました「コミュニティ・ビジネス」の関連書籍に書いておりますので、ご関心のある方はぜひ取り寄せて読んでいただければと思います。

最近、全国的に「コミュニティ・ビジネス」が広がり、ここ5年間でほとんどの都道府県で取り上げております。私が最初にお手伝いをしたのが北東北三県です。岩手県、青森県、秋田県での普及活動（講演など）は50回以上に達し、青森県では県のアドバイザーを1年間やりました。最初の段階というのは、「コミュニティ・ビジネス」とは何だろう、という啓発・普及の段階です。ほとんどの都道府県では、この第1ステージは終わっております。今あるのは第2ステージです。こういった「コミュニティ・ビジネス」を地域再生の切り札として、継続性をつけるために地域の中に働く場を作っていく。こういう状況の中で、それを引っ張る「コミュニティ・ビジネス」のマネジャー育成と中間支援機関づくり。これは、役所とは違う形での情報提供であったり、資金の紹介であったり。それを民間で行う中間の支援機関、これを「インターメディアリー」という言い方をしています。

実は、私たちは1990年代の墨田区両国で、このインターメディアリーの役割を民間で作って、地元の社長さんたちと一緒にやっていったのが、私たちの「コミュニティ・ビジネス」の社会実験の第一歩であったわけです。なぜかという、日本ではこの中間支援機関という役割を、行政が財団法人や社団法人をつくったりしてやっていたのです。今は第3ステージに入りつつあるというのが現状ではないでしょうか。つまり、「コミュニティ・ビジネス」をもって地域経営に住民が直接参画する時代に入っているという

ことです。

それはどういうことかと言うと、地域経営に参画しないと、自分たちの生活の暮らしの環境が下がっていくということです。愛媛県でも、中山間地や過疎地の方々の息子さんたちは、高い教育水準を受けようと思って、松山や大阪や東京や名古屋などに出て行ってしまいますね。でも、大学を出ても働く場所がないから地域に戻ってこないで人口が減っていく。人口が減っていくと市場が縮小し、悪循環の輪がぐるぐる回っている。東京から進出した企業さんは撤退していく、すると働く場がなくなる、路線価は下がっていく、地価が下がっていく。こういう状況の中で住民の足の一つである路線バスが廃止になる。最後に年寄りしか残らない。こういう状況の中にビジネスの視点を入れて、住民も役所と一緒にあって地域の経営に参画していこうという視点が、今まさに必要であると思っております。

まだまだ、役所に文句を言いに行けば役所がやってくれるというところが少なくありません。関東の近県でもそうです、役所がやってくれる。でも、それでは必ずしも全部が全部うまく回らない状況になってきているということです。

この第1ステージ、第2ステージ、第3ステージにおいて、住民側が「コミュニティ・ビジネス」で地域経営に直接入っていくには、事業企画書が大切であるということです。事業企画書を作って地域経営に入っていくということは、お金の流れを含めてどのように採算をとっていくかということにつながっています。実際に事業企画書を作って地域の課題を形にしていくといった視点をもって、その地域やコミュニティでどのような事業ができそうか。まず指定管理者制度でもいいですから、どのようなことを役所から受託できそうか。その情報を開示して、競合相手がいれば公開審査をしていただく。ここまですらないと、一説に1,000兆円といわれる日本の借金は減っていかないだろうと感じております。

《コミュニティ・ビジネスの特徴》

では、「コミュニティ・ビジネス」の特徴ですけれど、主に4つ挙げられます。まずは「住民主体の地域密着のビジネス」です。2つ目は「必ずしも利益追求を第一としない適正規模、適正利益のビジネス」であるということです。3つ目は「営利を第一とす

るビジネスとボランティア活動の中間領域的なビジネス」であるということです。

実は、今までこの考え方はなかったのですね。日本の国は、どちらかというとなり営利を第一とするビジネス、会社は営利を第一とするビジネスです。ボランティア活動はタダ。けれども、これからは全国で 680 万人の団塊世代の方が、60 歳で定年を迎えて地域に戻ってきます。そうすると、今の社会保障だけでは不安になってきますね。ゆとりのある人は、ボランティアで残りの人生 30 年暮らせるかも知れませんが、ほとんどの人はボランティアも時々やりながら、程々に働ける場所が地域に必要なようになってくる。こういう中間領域的な働く場を、地域で用意していく必要があるということになります。「コミュニティ・ビジネス」は、以上のような特徴を持っています。

最後は、「グローバルな視野のもとに、ローカルで活動する開放的なビジネス」であるということです。長く続いている「コミュニティ・ビジネス」にはこういった特徴があります。ですから、きちんとした事業企画書を作って、誰もが納得することでスタートしていく。そういう中で、世界とのつながりをもったビジネスを上手く事業展開しているというのが、全国にある「コミュニティ・ビジネス」の分析結果です。

《コミュニティ・ビジネスの効果》

この「コミュニティ・ビジネス」ですけれど、私は次の 4 つの期待される効果があると思います。まず、人間性の回復ですね。個人の働きがい、生き甲斐、自己実現につながっていきます。2 つ目は社会問題の解決。地域のニーズに合った社会サービスが提供されるということです。これは、それぞれの地域によって違うことです。それは地域資源が違うからです。また、環境負荷の低減、環境の保全につながっていきます。

最近、環境問題が大きくクローズアップされています。私たちは墨田区両国で雨水をためる運動をする人たちを応援しました。雨水というのは天からの資源であります。これをそのまま隅田川に流すのではなくて、200 リットルの桶を作り、そこに水をためて、いざという時には非常用水として使います。また、夏の日には植栽などにあげる水として使うのです。面白いのは、墨田区には町工場が多いですから、それを始めたお父さんは、第一の人生では薬を入れるプラスチックの桶を作っていました。それは大きな樽です。60 歳を過ぎてから、それを改良して雨水をためる桶を作ったということです。90

年代です。墨田区には「雨水をためる会」という市民団体があるのですが、95年に神戸で震災が起きると、その会のメンバーたちは、トラックに桶を100台積んで神戸へ持って行きました。震災の後、小学校に設置して雨水を濾過しながら飲み水に変えたりする、非常時のお手伝いをしてきたそうです。それから3年後に、私はその方とお話したのですが、実は震災の時につけた桶に葉っぱが詰まり水の出が悪くなったので、掃除のために3年ぶりに神戸に行ってきたと言っていました。この方は、ボランティアから一歩進んで、第一の人生の技を使って作った桶を、1基5万円で売っています。しかも、これには自治体が半額補助しています。墨田区の小、中学校にはすべてついています。ですから、「コミュニティ・ビジネス」の視点に立って、環境負荷の低減、保全などの社会問題の解決につなげていくということが可能になったそうです。

私が90年代、ドイツに通算すると6カ月間行って見てきたことが、私たちの「コミュニティ・ビジネス」の中に入っています。食用の古いテンプラ油を回収し、その地域で新しい油にしてディーゼル車に使っている。これは、墨田区では比較的早い時期に市民団体からスタートしております。

3つ目は、生活文化の継承や創造です。長野県の「おやき」なんかそうですね。あれは、縄文食と言われるものを、今の食文化の視点と適度なビジネスの視点を入れることによって、年商7億5,000万円のビジネスに変えてきました。

4つ目は、何といても地域に働く場をつくること、経済的基盤の確立です。地域で使われていない資源を積極的に使っていくということが大切です。ですから、コミュニティの自立を育むということは、こういう働き甲斐や生き甲斐づくり、そして地域に働く場所をつくったり、生活文化を生み出したり、地域の社会問題を解決していく。こういうことが相まって、コミュニティの自立をつくっていくのです。

《コミュニティ・ビジネスの領域》

皆さん、「コミュニティ」って、一言で言うとどのように説明したらいいと思いますか。私は、概ね中学校区相当が一つのコミュニティであると考えています。人口が密集しているところは小学校区相当。このコミュニティの中で一番大切なのは、ビジネスよりもむしろ、顔の見える環境をつくるということです。

今、日本は東京だけではなく、ご当地愛媛も松山も縦割り社会です。同じ地域に住んでいながら、こういう都市部ですと顔の見えない関係になります。すなわち匿名社会です。でも「コミュニティ・ビジネス」というのは、単なるビジネスを一生懸命やるのではなく、顔の見える関係をどうつくっていくのか。特に、高齢者の働く場所をどうつくるかというのは、地域に社会参加の場をつくるという視点で捉える必要があるということです。ですから、そういう中学校相当のコミュニティを意識して、職住近接の暮らしと同時に、等身大、身の丈に合った活動や事業を行っていく。特に、60歳で定年を迎えた方は、「多足のわらじ」ということで、ボランティア活動をする団体に属したり、少し自分の生業をつくる市民団体に属したり、NPOに入ったりして地域で活動する。また、事業を展開する者もわらじを幾つか作っていく必要があると感じております。そうすることによって、顔の見える関係が広がっていくのですね。極論すると、顔の見える関係がないところには「コミュニティ・ビジネス」は生まれにくいということなのです。顔の見える関係があればこそ「コミュニティ・ビジネス」は育っていくものであります。この顔の見える関係というのは、税金を投入してつくっていく方法もありますけれど、お金がなくてもできるということです。時間はかかりますけど、3年、5年、住民たちが意識して我が愛する郷土をどのように変えていけばいいのか、どのようにして豊かな地域社会を築いていけばいいのか。こういう視点に立てば、おのずと自分たちのコミュニティの自立に向けた問題点が見えてくるのですね。

《コミュニティ・ビジネス・モデル》

これを私は「コミュニティ・ビジネス・モデル」と言っていますが、地域で顔の見える関係をつくるということは、地域問題に取り組む仲間たちが集まってくるということです。つまり、地域というのは大体誰がどういう動きをしているかが見えますね。そうすると、顔の見える関係の中で地域の困った問題に取り組む人が1人でもいれば、仲間が集まってきます。つまり、クラブが出発点であるということです。ビジネスとついでいるから、いきなり会社をつくって事業を立ち上げる。これでは、どちらかというベンチャービジネスになってしまいます。「コミュニティ・ビジネス」は、それとは逆に地域の困った問題に気が付いた人が、地域で2年、3年やっていると仲間が集まって

きて、やがてクラブができるということです。このクラブができると、何らかの売り上げを上げる行為が始まります。私は、そのときに社会起業が始まると考えています。つまり、地域の困った問題にビジネスの視点を入れて、起業をすることによって継続性や信頼性をつけていくということです。ボランティア活動から一歩進めて、ビジネスの視点を入れることによって継続性をつける。真心を込めて売り上げを上げるということで、社会起業が始まります。

そして、そのクラブが2年、3年続くと、協同組合的な組織に変わっていきます。この段階で、企業組合やNPO法人を作ったりしているわけです。こういう状況の中で、やがて5年、10年近く続けていくと、社会的企業に変わっていくということです。社会的企業は「ソーシャル・エンタープライズ」という言い方をします。売り上げを上げることは、一生懸命やる人が何人かいれば誰でもできます。しかし、事業と言うものは利益をコントロールしていかないと存続が難しくなります。つまり、日々のキャッシュフローの部分まで押さえるマネージャーが必要になってくるということです。残念ながら、日本では「コミュニティ・ビジネス」のような、小さな事業をマネージングする人材の養成が進んでいません。

この協同組合的な組織から社会的企業、年商でいうと数億円、地域に与えるインパクトは雇用数で100人から200人。こういう社会的企業が過疎地や農村地帯にもあれば、地域力というものが高まってくるわけです。けれども、残念ながらこの地域マネージャーが不足しているように感じます。一部の地域では、市役所の職員さんが3年、5年出向して、マネージャーの役割をやり始めているところがありますが、なかなか難しいですね。まず、売り上げを上げるということです。公務員さんの場合、最初に予算があって、予算をどう使うか、というお金の使い方のポジショニングが民間と逆になっていますから、この利益をコントロールするというのは非常に難しいのです。

こういう考え方でいくと、松山でしたら地域で活動するクラブが、例えば1年間に100出てくるとすれば、それが3年後には大体30ぐらいに減っていきます。この協同組合的な組織が30ですと、ここから社会的企業に変わるの、そのうちの1割、2つとか3つです。それでもいいのです。地域にこういう多様性があることと循環すること、これが非常に大切なのです。これが社会的企業に成長すると、地元にあるクラブや協同組合

に助成をし、社会へ還元していくのです。

ですから、こういう仕組みを地域の中につくっていけるかどうか、それにはやはり顔の見える関係が大切であるということです。しかも、大企業とは全く違うコンセプトで地域に貢献すること。そして、中学校区相当のコミュニティを意識した「コミュニティ・ビジネス」起こしが大切になるということです。

《コミュニティ・ビジネスを支える人々》

それと同時に「コミュニティ・ビジネス」は、支える人々を顔の見える関係の中からつくり出していくことが大切です。パトロンが出てきて、物心両面で応援してくれるかもしれません。パートナーが出てきて出資をしてくれたり、場合によっては積極的に経営にも参画してきたりします。サポーターとしてボランティア活動をしてくれるかもしれません。

私たちが中間支援機関として活動した 90 年代の両国（相撲で有名な町）では、30 人のサポーターが支えてくれました。その半分が近所の主婦のお母さんたち、子育て中のお母さんたちです。駅前に事務所がありますから、昼間の 2 時間、3 時間だけ集まってきて、パソコンをたたいてホームページを作ったり、私たちの事務を手ってくれる。残りの半分は、東京にあるものですから大学生、大学院生がボランティアで協力してくれました。

《コミュニティ・ビジネスの資金調達》

それから、やはりビジネスですから資金的なこととして「コミュニティ・バンク」のバンカーが必要なのです。事業を診断したり、融資や補助金などを斡旋してくれるような人です。実は今、こういう人々を必要としているのですが、大きな銀行さんはどうしてもこういった地域密着の小さな事業にはあまり協力的ではないというのが少し残念なところ。一部の労働組合さんや信用組合さん、信用金庫さんでおやりになっているところがありますけれど、まだまだ十分ではありません。今の格差社会になっているのは、日本はとりあえず大きいところを強化して、景気全体を上げていこうという発想があり、現実にはそれに乗れない小さいところが多いということです。

それと、資金調達は何も金融機関からだけではありません。小規模事業で地域に密着していますから、顔の見える関係があれば地域から調達することができると思います。

例えば、東京の旗の台にある「スピカ」というパン屋さんは、十数年前に開業資金を金融機関に借りにいったのですが、断られてしまいました。彼女はそこで、事業企画書を作り直し、友人、知人を集めて説明会をして、1口10万円のパン債という私募債を発行したのです。償還期間は4年。その当時の金利分5パーセントの5千円分のパンクーポンを作り、パン屋ができたなら取りにきてくださいということで資金を調達したのです。ですから、金融機関だけではなくて、こういう地域から資金を調達する時代に入ってきたということです。

茨城県水戸のNPOセンター「コモンズ」は、1口1万円のとらい債を発行し、200人から資金を集めてコミュニティ・レストラン「とらい」を開業しました。そして、分離独立し、別のNPO法人になっています。

次は、長野県小布施町のまちづくり会社「ア・ラ・小布施」。信州は土蔵が多いですから、土蔵を改造してゲストハウスを造りました。これも内装費約3,000万円のうち、8割方を建設クーポンとして建設債を発行して資金調達をしています。この建設債というのは宿泊券に変わるのですね。例えば夏の法事の時、親戚が東京などから来る時に、最近では自宅に泊めるのではなくて、こういうゲストハウスに泊まってもらおうということです。群馬県では、県立病院の医療機器の購入資金として、「愛県債」というものを発行しています。

これから地方交付税が減ってきますので、皆さん方や地域の住民の方々、NPOの方々も事業企画書をつくり、公開審査の中で事業を審査し、それに基づいて私募債を発行したり、またはコミュニティ債を発行するなどして、資金調達の一部を住民型に変えていく必要が出てくると思います。政府は今、小さな政府を目指しているわけですから、3分の1でも4分の1でも自前の資金調達をどこまでできるか。そのためには、地域で必要とされる「コミュニティ・ビジネス」のような小さな事業から始めていくことが、信用を厚くしていく上で重要ではないかと思います。

《コミュニティ・ビジネスの分野》

今までは「コミュニティ・ビジネス」の概念的な部分が多かったのですが、私は便宜上、「コミュニティ・ビジネス」を10分野に分けています。「福祉」、「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」、「地域金融」、「安全」の10分野です。でもこれは、地域によっては必ずしもこの10分野ではありません。分野が8個かも16個かもしれません。地域によって違うということです。ただし、一つ言えることは、こういう住民の人たちが起こす「コミュニティ・ビジネス」が、新しい地域経済を生み出す草の根の民間資本のものであるということです。

例えば、先程の写真の雨水をためる桶を作っている「天水尊」の人。1人の方がやっていますけど、「雨水リサイクル研究所」という名前をつけています。

私は今、三鷹市の商工審議会委員もしていますが、情報ネットでは、三鷹に「シニアSOHO三鷹」というのがございます。ここでは、会社を定年された方が中心になって、地域のIT化、情報化のお手伝いをしています。ボランティア活動の部分もありますが、きちんと「コミュニティ・ビジネス」で収益を得ています。一時は8,000万円くらいの売上があったそうですが、競合相手が各地に出てきたために、最近は5,000万円くらいに減っているそうです。先程の蔵ホテル、「ア・ラ・小布施」。ここは人口1万2,000人の長野の小さな町ですね。

「花農場あわの」（栃木県鹿沼市）というのは、私が「ご近所の底力」に1年前に出演したときにご紹介した、女性たちの農家レストランです。生活改善グループの活動の中で、女性たちがリースを作っていました。ここで、分岐点がやってきました。元々趣味の仲間の仲よしクラブです。もっと自分たちの働く場を作ろう、そのために会社を作ってやろうと。それで、主婦たち8人が30万円から50万円を出し合って、300万円の有限会社を作りました。そうすると、周りで応援してくれる人が現れて、「こういう補助金が使えて〇〇〇万円まで借りられるよ」と教えてくれる。もともとコンニャク畑だった場所ですが、今はコンニャクは作られていない。耕作地が空いているのです。そこを借りて、とうとう会社を作ってしまった。年間3万人くらいのお客さんが来て、年商で約6,000万円だそうです、8人の経営で。月給制にして一人15万円前後だそうです。ここが一番等身大だなと思ったのは、8人全員が2カ月交替で帳簿をつけるのです。伝票ベースから毎日帳簿をつけている。つまり、お金の流れを全員でしっかり掴む。全員

が共同経営者という意味合いです。仲良しクラブのままでやるのもいいと思いますが、それはご本人たちが判断することです。彼女たちはそうではなく、この過疎の町にきちんと賃金が貰える働場をつくるのだと決意し、何らかの法人格を取って、自己責任として資金を入れて、それを元手に事業を起こしていった。こういう厳しさも時には必要ではないかと思います。

こうして見てくると、全国的には地域に密着した様々な「コミュニティ・ビジネス」があるということです。愛媛でも、南予には南予に相応しい、東予には東予に相応しい「コミュニティ・ビジネス」があるということです。

さあ、この「コミュニティ・ビジネス」ですけど、もう少し定義を狭めて紹介しますと「地域社会を豊かにする地域の仕事起こし」、それが「コミュニティ・ビジネス」です。その目的は、コミュニティを元気にすることにあります。ここが普通の株式会社と違うところですね。普通の株式会社では、コミュニティを元気にすることなんて、ほとんど言うておりません。「コミュニティ・ビジネス」は、やはり「地域の仕事起こし」をして、コミュニティを元気にしていくということで立ち上がってきたものです。

ですから、「コミュニティ・ビジネス」は住民主体による地域事業になるわけです。これは、「市民セクター」という経済の一分野でもあり、住民がいい意味で企業的経営感覚を持つ。それにはマネージメントを導入するということです。マネージメントはNPO法人といえども必要です。赤字を垂れ流して組織が長持ちしたという話は聞いたことがありません。仲間割れを起こしたり、自然消滅したりします。ですから、コミュニティ・ビジネスは、マネージメントを導入することで経営感覚をもち、生活者意識と市民意識のもとに活動します。こういった事業を、私たちは「コミュニティ・ビジネス」と呼んでおります。

《戦略コミュニティの必要性》

ここからは少し応用に入っていきます。もう既に地域間競争の時代に入っています。若い人はもう、東予に住もうかな、南予に住もうかな、それとも松山近辺がいいかな、自分が結婚することや、どこに勤めたいかということを考えています。県内に住むならどこがいいかなど、もう地域間競争に入っているのです。兄弟がたくさんいる方は東京

に出てもいいなど、もう東京をイメージしているのです。こういう地域間競争の中で、自分たちの地域の地域力を決して低下させないようにするにはどうしたらいいのか。行政、企業、市民が一緒になって、相互補完の総力戦に入る、総力戦の仕組みをつくっていくことが重要なのです。私はこれを「戦略コミュニティをつくる」という言い方をしております。この戦略コミュニティの話は、ぎょうせいから出版した「みんなが主役のコミュニティ・ビジネス」という書籍の中に書いてあります。

ですから、地域間競争が行われている時に、企業だけ頑張ってもだめです。市民だけ頑張ってもだめです。お互いに出来ることとできないことをテーブルの上に出し合い、戦略コミュニティをつくって、相互補完の総力戦で取り組まないと地域力はますます低下し、子供たちは地元に残らない。自分たちの地域資源は生かされないでそのまま朽ち果てていく。こういう状況が全国各地で見られるということですね。

こうして見てくると、「コミュニティ・ビジネス」というのは自分起こしであり、社会問題の解決であり、地域の雇用づくりであります。ある意味では、共に生きる社会づくりということですね。組織形態は、NPO法人から地縁団体、ワーカーズ・コレクティブ、最近出てきたLLC（有限責任会社）と企業組合、まちづくり型であれば株式会社。「コミュニティ・ビジネス」としての組織形態はいろいろあると思います。

どうも自治体というのは、今の状況から小さくならざるを得ない。そうした時に、地域の住民が負担軽減のためにどれだけカバーできるのか。と同時に、「コミュニティ・ビジネス」などが自治体から業務委託を受けて、事業として地域経営の一部に入る。こういうことを中学校区相当規模で考えていく必要がある、またはコミュニティセンターごとで考えていく必要があると思います。でも、福祉の分野、介護の分野だったら、中学校区4つ分くらいが一番運営しやすいとか、ごみのリサイクルであれば、中学校区6つ分くらいがちょうどいいとか、それぞれ適正規模というのがあります。こういった中で、例えば市役所であるとか、中学校区相当の自治会や、コミュニティセンターであるとか、地域の中の「コミュニティ・ビジネス」であるとか、そういう規模を踏まえながら、お互いが同じテーブルに着いて、戦略的、長期的に話し合っ問題解決していくことを、私は“戦略コミュニティをつくる”という言い方をしています。それくらいやらないと、地域の中では地域資源が循環しなくなるということです。全体最適をどう捉

えていくかということが重要な命題になってくるということです。また、地元の企業が企業市民として、地域に何を貢献できるのか。企業というものは、ややもすると部分最適を求めてきますから、そうではなくて、地域の全体最適をどうつくっていくのか。企業もこういう視点で捉えていく必要があると思うのです。

それと、公共と民間のパートナーシップということで、企業、市民、行政自治体も、生活者として共生の部分をつくっていく時代に入っているのです。ですから、市民も地元にある企業も主体的に関わり、問題解決に直接タッチしていくということです。

裁判員制度もその一つです。これからは、市民は日本国民としての義務として、生活者として、自分たちの暮らしの何事にも主体的に関わっていくということです。裁判の分野でも出てきていますね。

話が戻りますけど、そういうときに、行政自治体は政策的に保障し、ときには資金の一部を補助し、業務をアウトソーシングして「コミュニティ・ビジネス」の芽が出るのを応援していく。継続して3年くらいバックアップすることが時には必要なのです。

例えば、栃木県芳賀町という純農村地帯では、商工会の飲食から出る生ごみや、工業団地にある企業の社員食堂から出る生ごみを、農家の青年が企業から業務委託を受けて回収し、有機の堆肥にして、それを使って自分たちの野菜や梨やお米を作っています。こういう一連の流れを1万2,000人の1つの町の中で行なって、学校給食に薬物が多く使われる季節、地元の小、中学校での食料自給率は90パーセントを確保しています。農家の青年が、食の安全や食育について小学校へ行って話をします。20代、30代の若い青年が嬉しそうに話をします。今日のニンジンや山田さんの畑からとれたニンジンですよと、そういうことを次の世代の子供たちに伝えます。彼らに業務委託を通して、芳賀町役場の政策として保障し、町営施設から出る生ごみを回収し、出来た堆肥を買った時に、領収書を持ってくれば半分返金しますよと。政策的に保障しながら資金の一部をバックアップする仕組みがあるのです。

ですから、芳賀町の戦略コミュニティとしては、町役場、商工会、農協、小学校、中学校、保育園、町営施設、工業団地の会社がかかわっているということです。ここの工業団地には、ホンダなどが入っていますが、社員食堂からの委託費は年間1,000万円だそうです。今は6社くらいと契約していますから、有限会社の年商は約8,000万円くらい

です。よって、農家の青年は「コミュニティ・ビジネス」という 2 足目のわらじを履いて、地域に貢献する活動も仲間と一緒に実施しているということですね。

こういう公共セクターと民間セクターがいい意味で連携をして、相互の限界を超えて地域力を高める視点をつくっていく。それには、適度なビジネスの視点を導入して、地域の資源をフルに活用し、コミュニケーションを良くして、働く場をつくっていくことが大切なのです。

ご当地ですと、海がある宇和島市には宇和島市に相応しいもの、愛南町には愛南町に相応しいもの、西条市に行けば西条市に相応しいものがそれぞれ出てくると思います。

日本は本当に格差社会になってしまいました。OECD（経済協力開発機構）の統計資料などで格差がどのくらい開いているかというところ、1位がアメリカだとすると、2位が日本であったり、イギリスであったりします。つまり、アングロサクソン系の社会経済構造をもつ先進国は、貧富の格差が開いているというのが現状であります。そうして見てきた時に、「コミュニティ・ビジネス」を社会的企業としての位置付けまで高めていくことができるのです。ソーシャル・エンタープライズという言い方をしていますが、本当に地域力がなくて限界集落になってしまったところに対しては、雇用の場を生むために、あえて直接資金を投入して社会的企業をつくっていくという方法があります。アメリカではコミュニティ再投資法があったりですね。民間の会社がタックス・クレジットを使って、例えば建物を低所得者向けの住宅に改築する経費として 10 億円かかったとすれば、10 年に渡って損金扱いの処理ができる。ですから、税金ではないお金、民間のお金を直接衰退したコミュニティに入れる仕組みがあるのです。何が言いたいかというと、日本では、先程話した中学校区相当というコミュニティに対する法的な枠組みがまだ確立されていながら、このことが難しいのです。

私が横浜市コミュニティ・ビジネスの委員をしている時に、中田市長からこういう話を伺いました。中田さんが市長になられたばかりの頃です。横浜市は 360 万人の大都市です。中田さんは区ごとに予算を持たせようと指示したそうです。でも、法律（地方自治法など）で予算は本局の部局でしか持てないことになっているそうです。ですから、各区でそれぞれ予算化したものを一度本局に計上し、議会を通した後に各区へ割り振って予算をつけたそうです。でも本当は、360 万人の大都市では、地域力のあるところも

あれば、スラム化したところもあるし。そういうところの施策を考えると、もう中学校区相当で直接お金を入れる仕組みをつくらない限りコミュニティは再生しないのですね。これは、アメリカのインナーシティでもロンドンでも、スラム街というのは同じことです。こういうあらゆる分野でのお金の投入の仕方と、市民団体やNPO法人などの働きによって、やっと生活水準を維持できるのです。

日本では、こういった共に生きる社会づくり、ソーシャル・インクルージョン（社会的企業の役割）という言葉がありますけども、社会的弱者の働く場をつくる仕掛けが、まだまだ不足しているような感じがします。こういう時こそ、職業訓練とコミュニケーションを媒体とした職住近接の社会的企業を創出し、コミュニティの現場の中に働く場を積極的につくっていくということが大切になってきています。

《コミュニティ・ビジネスの先進事例》

私は、95年に「柵黒壁」の笹原さんたちと「コミュニティ・ビジネス」のまちづくり塾をやっております。私は前々から、この「黒壁」は「コミュニティ・ビジネス」の社会的企業の一つであると言っております。これはまさに、北国街道の町並み整備ですが、町並みの中が空洞化してしまって、バイパスに大きなショッピングセンターができていた。笹原さんに言わせれば、1時間に猫が3匹しか通らない町並みになったのですね。かつて黒壁と言われた銀行跡の朽ちかけた建物に、ガラス文化を入れて町並みを整備して空き店舗対策を行った。そうすると、地域で200名の雇用が生まれたということです。概ね8割方が女性です。女性の方々が地域に残っておられます。女性の方が会社の中で8割参画しているのです。男性は役員に据えていましたけど、現場のスタッフの方は女性だけです。今や黒壁5号館とか20号館とか、直営店をもっているわけですね。こういう直営店だけで事業高7億円、年間集客200万人を生み出しているわけです。これはある意味、不動産事業の手法も活用していますが、社会的企業として衰退しているコミュニティを再生する手法そのものです。これはアメリカ的に言うとCDC（コミュニティ開発法人）と呼びますが、手法的にはまったく同じと言ってもいいでしょう。これは、「黒壁」というまちづくり会社をつかって、まさに人を呼び戻し、働く場をつくり、地価（付加価値）を上げていった。これがやはり地域間競争における一つの動き、すな

わち結果となるのです。

それともう 1 つ、長野県の「小川の庄」。小川村という人口がたった 3,400 人です。3,400 人の村で未だに合併してないのです。3,400 人のうち高齢化率がどれくらいあると思いますか。55 パーセントです。つまり、2 人に 1 人はもう 65 歳以上の方です。そういうところで 20 年前に「株小川の庄」を始めたのです。おらが村を何とかしようと、村出身者や村人たち 7 人が集まってきた。でも、村役場はお金を出してくれませんでした。そうした住民たちが 7 割近く、農協が 3 割近く出しました。「縄文おやき」という信州の郷土食ですが、小麦粉を練った中に残りものの野菜を詰めていろりで焼くのです。これが 1 個 150 円くらいです。今では、年商が 7 億 5,000 万円です。徳島県の上勝町の葉っぱが 2 億 5,000 万円ですから、長野の方が古くて老舗です。上勝町は私も知っていますけど、ここは何でも特産品にしてしまうところにその凄さがありますね。

この「小川の庄」の面白いところは、村の中で遊んでいた遊休資源を積極的に活用したということです。60 歳を過ぎたお母さんを雇ってくれるところなんかどこにもありませんでしたよ。まして、自分の財布なんか持っているお母さんなんかいないのです。それから、“おやき”の中に入れる具は、農協が規格外として畑に廃棄していたものです。それを、農協が出資してくれる関係で安く契約して仕入れる。同時に、農協は集落ごとに遊休の倉庫を持っていたのです。なぜかというと、信州はかつて蚕糸王国で、集落ごとにお蚕さんの卵を保管する倉庫があるのです。小川村はすごく広いですよ。車で 1 時間以上かけないと全部回れないのです。そこで、その倉庫をおやき握る工房に活用し、集落ごとに職住近接の働く場をつくったのです。ですから、お母さんたちは歩いて通えるところに働く場があります。それと面白いのは、普通の仕事と違って昼休みに昼寝ができるということです。また、おやきだけでは事業が成り立たないので、漬物を販売したり蕎麦を打ったりもしています。農協で急速冷凍機を買ったらしいのですが、使い勝手が分からないので 2 年くらいホコリをかぶっていたそうです。それが、急速冷凍機を使ってみたところ、商品を大量に保管できるようになり、通信販売でも 1 年中商品が売れる。長野オリンピックのときには売上が 10 億円近くありました。

私が 5 年前、講演で長野県庁に行ったときに、「小川の庄」の権田社長さんがこんなことを言っていました。60 歳を過ぎて勤め始めた村のお母さんが、10 年経ったので 70

歳でお辞めになった。今までは自分の財布を持っていなかったお母さんですけど、10年間で幾ら貯まったと思いますか。お父さんと2人暮らしです。息子や娘は長野市や松本市、または東京に出て行っています。月15万円をこつこつ貯金して年間180万円、10年間で1,800万円貯めたそうです。

この権田社長さんはアイディア社長です。先程、世界につながるというか、グローバルな視点が大切ですよと言いましたが、「小川の庄」では、お母さんたちをロサンゼルスに行かせるのです。「ジャパンエキスポ」でおやきの実演販売をやってもらうために行かせるのです。東京にも行ったことがないお母さんが飛行機に乗ってアメリカに行く。そうすると、英語の勉強をしなければいけない、再びお化粧品もし始める。英会話は、中学生や高校生の孫たちにお小遣いをあげて教えてもらう。小さな村の中でお母さんが100人くらいいて、毎年6人ずつ派遣してもうすぐ20年経ちますから、全員がアメリカに行ったことになります。それと、接客業が身につけてきます。これも、3,400人の過疎の村での社会的企業です。こういう形で「コミュニティ・ビジネス」として成功しているのですね。

私は長野県に住んでいたことがあります。適度に働く場所やコミュニティがある地域では長生きをします。その証拠に、長野県はたぶん日本一の長寿県です。女性は3位ですけど男性が1位、沖縄県は女性が1位ですけど男性が20数位なので、総合では長野県ということになります。しかも日本一医療費、福祉費がかからない県も長野県です。そういう意味で言うと、過疎の村での「コミュニティ・ビジネス」の視点は、“社会参加の場をつくる”ということに他ならないでしょう。だから、年を重ねてから、お医者さんや病院でたくさんの医療費や福祉費がかかるよりも、適度におやきを握ったり、その土地に相応しい仕事で社会参加をして、適度に賃金もいただいて、住民がやる気の起きる仕組みをそれぞれの集落ごとにつくるということが、福祉費や医療費を減らすことにもつながる。70歳以上の起業率が一番高いのも長野県です。

ですから、行政は、これは福祉課の考えることだ、これは商業振興の考えることだと言うのではなく、お互いに知恵を出し合い、住民にとってためになるような仕掛けを“コミュニティ単位”や集落単位でつくるということも、新しい施策ではないかなと思っています。

もう1つ、先程の「ア・ラ・小布施」。この小布施ですが、今や年間130万人の集客があります。ここは栗菓子在地元商業者が積極的にまちを変えようとしたところです。ここは江戸時代に天領だったところですが、葛飾北斎が江戸にしばらく時、追われた時によく逃げてきた地でもあります。葛飾北斎はヨーロッパで一番有名な日本人の一人です。ここでは、実際に北斎の肉質画も見つかりました。と同時に、それを巧みに利用して、古い建物をリニューアルして、まちの景観美観を統一していったのです。ただし、30年ぐらいの時間をかけています。そういう中で、町並みの景観整備を町民たちが主体となって行うまちづくり会社として「ア・ラ・小布施」という社会的企業をつくった事例です。「黒壁」もそうですけど、人口1万2,000人の町でも有力なる町民、地元民がいれば、時間はかかりますが“まちは変わっていく”ということですね。

そのほかに、これは今私がお手伝いしている岡山県の笠岡諸島7島の事例です。離島の空き家対策事業です。ここで、10年後の日本の姿が見えるような気がします。高齢化率55パーセントです。人口はピーク時の半分で、空き家がたくさん目立ちます。でも、空き家は貸してはくれますが売ってはいけません。NPO法人をつくって、中間サービスの空き家を借り上げて、移住する人たちに物件を紹介しています。笠岡諸島には、この3年間くらいで18世帯、40人が移住してきました。小、中学校が一緒の離島で、瀬戸内少年野球団のロケが行われたところです。先日おじゃました時も先生と中学生が1対1で勉強していました。しかも全体的には先生の方が多いのです。ですから、子育て中の方に移住をしてもらいたいのです。実際に、瀬戸内海の島々では、小学校がなくなる、中学校がなくなる、介護施設がなくなるという危機に瀕したところも多いのです。私はここに、島のお弁当づくりという生活観光のプロモーションをお手伝いしています。ここはですね、NPO法人「かさおか島づくり海社」と言いまして、NPO法人を設立して1年が経ちましたけど、市役所の職員の方が営業部長として出向して、移住促進のために一生懸命頑張っています。これはまだ始まったばかりの社会起業ですが、移住してきても仕事がなければ生活はできませんから、移住してくれる人たちの「コミュニティ・ビジネス」をつくる必要があるということです。市役所も何とかしないと島が無人島になってしまいます。このような問題は、この島だけでなく全国の過疎地や中山間地域で起きているのです。ポイントは移住者の仕事起こしです。これは非常に深刻

な問題です。

私は最近、お隣の福山市にもよく行っているのですが、この辺りのドックには船がいっぱい入っていて、4、5年前に比べると景気がいいですね。その福山市から高速バスに乗ると、しまなみ海道を通過して松山市へ着きます。ただ、調べてみると、最近の松山は道後温泉の宿泊客数が減っているのですね、ここ2年くらい。その理由をちょっとご当地の人に聞いてみたいなと思っています。

さあ、これも始めたばかりですが、横浜市にある社会起業です。ここはあえてNPO法人ではなく株式会社を作りました。横浜市に寿町という町がありますが、ここには港湾労働者のための簡易宿泊所があります。日雇いの方々の宿泊所です。寿町には約7,000室の簡易宿泊所があるそうですが、現在3,000室くらいしか稼働していません。そこで、寿町の活性化・地域再生のために、空き室をコンバージョンして、外国人向けのホステル事業を始めた30代の女性がいます。「Funnybee (ファニービー)」という株式会社です。どちらかというと、日雇いの方が多い地域では、まちが一部スラム化しているところもあります。今の時代では、外国人のバックパッカーやユースホステルを利用する人たちに非常に好評です。一泊2,000円とか2,500円で泊まれます。ご当地だと、形を変えて農家民宿であるとか、グリーンツーリズムになるでしょうか。ここはまだ、年商が800万円くらいですけど、日本文化を世界の若い人たちに伝える、しかも、簡易宿泊所の空き室をリニューアルして活用することで、町の再生にもつながっている。こういう事例が横浜でも出てきています。しかも、女性が起業しているところが面白いと思います。

もう一つ、NPO法人「ひなたぼっこ」を紹介します。これは神奈川県平塚市で、自宅を改装してミニデイサービス事業を始めている事例です。ただし、最近法改正がありまして、採算面が厳しいようです。この事業が始まったきっかけですが、かつてファミリーで住んでいた自宅が、子供たちが成人すると家を出て行ってしまい、自宅に空き部屋ができるのです。そこで、自宅を改修して、地域の高齢者のたまり場を作りました。これも子育てを終えた50代の女性起業家が始めた事業です。私は2年程前に、内閣府の女性起業のアドバイザーをやりましたが、近江の栗東市でも、やはり住宅地では子育てを終えた夫婦が、空き部屋を改装して喫茶店であるとか、自分の趣味の世界のパッ

チワークをやりたいとか、そういう女性の方々の起業が増えています。こういう女性は地域のことをよく知っていますし、女性ならではの視点を持っていますので、ご当地でもこういった女性の視点を生かした事業をすると、成功事例が増えていくような感じがしますね。

このケースは、社会的企業として余りにも有名な富山市にある株式会社「まちづくりとやま」です。フリーポケットと言って、中心市街地の空き店舗を2坪ぐらいに区切って、初めて商売をする若者に提供しています。期間は1年間ですが、帳簿のつけ方から仕入れ、資金の借り方、ポップの書き方の指導など、市役所と商工会議所が協力しながらやってきました。そこで、1年間上手くやれそうだとということになると空き店舗を安く提供し、そうすることで商店街の空き店舗を埋めているというミニチャレンジショップの日本における先駆けです。最近では、パレットスクエアという言い方で、レベルを上げたものであるとか、高齢者向けの店舗も実施しております。

《コミュニティ・ビジネス成功のポイント》

さあ、こういう「コミュニティ・ビジネス」ですが、今日の会場はどちらかと言うと応援する立場の人が多くですけど、もし「コミュニティ・ビジネス」を始めたいと思う人には、私はこの4つのポイントをお知らせしたいと思います。

まず「コミュニティ・ビジネス」に携わる人々の自分起こしになっているか。人に言われたからやるような仕事だったらやらないほうがいい。そして自分起こしになっているか。2点目は、地域が抱える社会問題の解決の一助になっているか。私たちの地域社会には様々な問題が転がっています。私はこれを「暗いつぶやき」と言っていますが、そういう「暗いつぶやき」を解決する上での一助になっているかどうか。3点目は、新しい社会関係や協働関係を創造しているか。今は、東京でも地方でも縦割り社会です。縦割り社会がここまで浸透しているのかなと思っています。つまり、同じ地域に住んでいながら、商工関係の人と福祉関係の人など、こういう講演の場で名刺交換をして、お互いその存在に初めて気がついて驚かれる場合が非常に多いのです。そういう意味で「コミュニティ・ビジネス」というのは地域で横串を刺していくのです。地域の問題をキーポイントに、横串を刺して新しい社会関係や協働関係を生み出していく。そこをど

うつくるかが成功への秘訣であると思っています。ときにはコーディネーターとして全く中立的な人を連れてきたり、場合によっては誘導をして関係者を育てることも重要です。4つ目は、コミュニティの元気づくりへの貢献と事業性とのバランスがとれているか。赤字を出していくと事業は継続できませんから、赤字を出さないように、地域を元気にするという志の部分と、事業性とのバランスをうまくとることができるマネージャーが必要であるということです。

《コミュニティ・ビジネス成功への近道》

それでは最後に、「コミュニティ・ビジネス」成功への近道ということを紹介します。皆さん方の立場（特に役所の方）で言うと、社会的企業を意識して、場合によってはマネージャーとワーカーを分けて育成することも必要です。地域に適任者がいなければ、マネージャークラスは公募して雇ってもいいと思っています。例えば、年収650万で期間は3年間、事業目標を事前に提示しておきます。1年ごとに総会や理事会を開いて、達成したかどうかを確認します。最初の段階で、達成出来ない場合には交代していただくという契約書を交わすことが重要です。3年間で成果を出した人は、今よりもっと条件のいいところのマネージャー候補にチャレンジできるということです。日本にはほとんどありませんが、イギリスにはそういう人たちのキャリアアップの仕組み、人材のデータベースがあるのです。つまり、地域型の事務局長を3年間やって成功したとします。年収600万円だったのが今度は800万円になる。日本では、こういった若い人がキャリアを目指す上での仕組み、仕掛けが出来上がっていないから、縦割りの中でそういうものがまだ認知されていないという感じです。

それと、先程「コミュニティ・ビジネス」の10分野についてご説明しましたが、まずは生活領域の起業から始めること、この10分野などから始めることも成功への近道です。マネージャーには特に、事業の柱を何本か作り、全体で収支のバランスを図る（全体最適）ことが要求されます。日本では、例えば介護だけの事業を一生懸命やっても、大手が出てきたら負けてしまいます。ですから、大手が出てくる前に介護以外の事業もやる、そういうことを同時に考えていかないと難しいのです。そのためには、自治体や企業は、地域の住民が起こす「コミュニティ・ビジネス」に期間を決めて業務委

託を行い、積極的に支援していくということが必要であると思っています。私がこの15、16年間に全国を回ってみて、日本には何が欠けているのかなと考えた時に、政府のマクロ政策が欠けているなという事に最近気が付き始めました。ミクロ施策としてのマネジャーを育てる、キャッシュフローが読める人材を育てる、事業計画書を作る、これはどこの県庁や市役所、商工会議所でもやります。でも、マクロ施策としてどう地域を再生するのか。つまり、地域視点の法的な根拠がないのです。地域という法的な根拠もマクロ施策もです。それを引っ張っていく“戦略コミュニティのような法的な担保”をつくらない限りは、地域はなかなか再生していかないと感じています。単に交付金を増やしたり、または公共事業を増やしただけでは、また昔の時代に帰ってしまいます。今の時代に相応しい民意を反映できる仕掛けと仕組みをどうマクロ施策として打っていくか、これが最近現場を歩いていて感じるところであります。

それでは以上でお話を終わりにします。

長時間にわたりご静聴ありがとうございました。