

## 行政と民間の 空白を埋める新手法

「地域コミュニティを基盤とする新しいビジネスが日本でも必要になる」と確信したのは、1990年代の初め頃です。当時、銀行のシンクタンクに勤務し、まちづくりの仕事に携わっていましたが、東京の下町を歩くと、地上げが進み、空き地やシャッターを下ろしたままの商店が目立つようになっていました。英米では長期にわたる地域経済の低迷がもたらした都市の荒廃が大きな社会問題となり、住民たちがビジネスの手法を取り入れ、新しい仕組みで地域再生に取り組み始めていたところでした。日本もいずれ英米と同様の都市問題に直面し、新しい地域開発の手法が求められるようになると考えたことが、地域の問題にかかわる出発点となりました。「コミュニティ・ビジネス」はコミュニティにビジネスの手法を取り入れるという意味で、私がい始めた和製英語です。

日本経済もバブルがはじけ、予想したとおり、失業率の増加や収入格差の拡大に起因する地域の荒廃が深刻化してきました。雇用の場が失われ、人口が流出して地域コミュニティが衰退すると、ゴミが増えて街の景観が悪くなり、治安も悪化して、さらなる人口減少と経済停滞を引き起こすという悪循環が続きます。経済と税収が右肩上がりの時代は、行政が地域社会の問題に対応してきましたが、少子高齢化が進んでくると、行政の力だけでは対応が難しくなります。一方、民間企業は事業収益が見込めないところには投資してくれません。ですから地域の中にある労働力や資源、技術などを住民自身が活用していくコミュニティ・ビジネスは、行政や民間事業者の空白地帯を埋める非常に有効な手法です。

### 遊休資源を使って 雇用を生むビジネスに

私は、コミュニティ・ビジネスを「地域コミュニティを基点にして、住民が主体となり、顔の見える関係のなかで営まれる事業」と定義しています。ひとつ目はコミュニティの中に「ビジネスの視点」を入れることです。まちづくりの重要な担い手のひとつであるボランティアは、厚意で成り立っているの、やや確実性、継続性に欠ける面があります。しかし、ビジネスとして適度な資金が支払われると、ちょっと風邪気味だとか、友人が遊びに来るといっ

# 地域再生の手法 コミュニティ・ビジネスとは

「地域で顔の見える関係」が事業運営の原則

地域再生の切り札として注目が集まるコミュニティ・ビジネス - コミュニティの中にビジネスの視点を入れ、地域の遊休資源を積極的に活用することで雇用を生み出す。地域住民が主体となって、地域にある労働力や資源・技術を活用していく手法がまちづくりの推進役として地域を元気にしている。



細内 信孝  
コミュニティビジネス総合研究所  
代表取締役社長



ココ・ファーム・ワイナリー。一房一房大切に摘み取ったぶどうをつぶしワインを醸す。秋は醸造場が一番忙しい季節だ。(©有限会社ココ・ファーム・ワイナリー)

などを集めて面的な整備をしました。現在は、直営10店舗で年商7億円、年間200万人を集客するまでに成長し、地域に200人以上の雇用を生み出しています。

**有能なインジェニアを置いて事業収益を確保**

コミュニティ・ビジネスにおいても事業内容と並んで重要なのが、資金調達とマネジメントです。時にはNPO法人より、むしろ株式会社や有限会社の形をとるコミュニティ・ビジネスの方が決定力や機動力もあり、工夫次第でさまざまな資金調達が可能です。先ほどお話しした小布施町のまちづくり会社「ア・ラ・小布

指の観光スポットとしても知られています。

2番目は地域の遊休資源を積極的に活用することです。長野県小布施町では地元のみならず、ア・ラ・小布施が土蔵をゲストハウスに改装、駅前の空き店舗は喫茶や地元産品の販売所などに再生し、年間130万人を集客する観光地に生まれ変わりました。東京都墨田区では伝統工芸の職人さんが看板工房を開いたり、町工場が葛飾北斎(墨田生まれ)の商品開発を行ったりと、需要がなくなってきた伝統技術を現代の商品に活かすさまざまな試みが行われています。私は、路地の工房で職人さんたちが作業しているところや江戸下町の風情ある暮らしを見たり、聞いたりする「生活観光」も提唱しています。

コミュニティ・ビジネスでは、地域の歴史や特性に合わせたビジネス展開も重要です。人口が少なく、地域内のマーケット拡大が期待できない地方では、人を呼び込む観光交流



1989年にオープンした「黒壁一號館・黒壁ガラス館」は、1900(明治33)年に旧百三銀行長浜支店として建造され「黒壁銀行」の愛称で親しまれた建物を活用。黒壁スクエアには一號館を取り囲むように約30店が軒を連ねている。(©株式会社黒壁)

を持ち利益をコントロールできる人物を呼んでくる必要があります。日本ではそうした労働力の流動性が低く、社会性のある小規模事業をマネジメントできる人材の多くは大企業の中にいるので、今後団塊の世代が大量に退職する2007年以降、企業から出てきた有能な人材をいかに地域コミュニティに取りこんでいくかが大きな鍵になるでしょう。また、企業に勤めるサラリーマンは、コミュニティ・ビジネスやボランティア、趣味の集まりなどで、ぜひ2足目の「わらじ」を履き、「地域で顔の見える人」になって欲しいと思います。

コミュニティ・ビジネスで大切なのは、自分だけ儲かればいいというのではなく、「買い手よし、売り手よし、世間よし」という近江商人の精神が受け継がれているのか、これまでの成功事例の多くは地元の商業者が核となり、まちづくりを進めていったケースです。商店街を中心に給食調理や清掃事業の受託を行っている東京都足立区(株)アモール・トワは、地域社会に貢献しようと高齢者のよろず相談所を商店街に設け、採算を度外視して高齢者向けの宅配弁当事業も始めました。そ

由で休むわけにはいきません。活動に継続性が出てきて、2年、3年と続けば信頼性が生まれ、10年後、20年後には地域社会を変える力に育ってきます。顕著な例では、栃木県足利市の「ココ・ファーム・ワイナリー」があります。知的障害者の自立支援施設として1950年代、山に600本のぶどうの木を植えるところからスタートし、現在は年間17万本のワインを製造する、年商5億円の企業に成長しました。毎年11月の収穫祭には2万人を集める県内屈

や特産品開発が有望な分野といえます。一方、都市では空き店舗を利用した保育サービスや福祉介護事業、環境リサイクルなど労働集約型のビジネスが主流です。最近では、高級住宅地を持つ神奈川県逗子市の「逗子オーケストラ鑑賞会」や「アートコミュニティ」モラモラのような生活文化創造型も出てきました。

3番目は遊休資源の活用で雇用を生み出すことです。失業は社会参加の場を失うことでもあり、失業率が高い地域はコミュニティも衰退していきます。地域を元気にするために地域の中に働く場が必要で、コミュニティ・ビジネスが雇用の面で果たす役割は今後ますます大きくなると思います。滋賀県長浜市の「黒壁スクエア」は、黒漆喰の壁を持つ明治期の建物の保存活用を発端とするコミュニティ・ビジネスです。地元有志(近江商人)が長浜市の出資を得て第三セクターを設立し、この建物を改装した「黒壁ガラス館」の周辺に、ガラス工房、ガラス製品の専門店、ギャラリー、ガラス美術館、アンティークショップ、レストランな

コミュニティ・ビジネスで大切なのは、自分だけ儲かればよいというのではなく、「買い手よし、売り手よし、世間よし」という近江商人の精神が受け継がれているのか、これまでの成功事例の多くは地元の商業者が核となり、まちづくりを進めていったケースです。商店街を中心に給食調理や清掃事業の受託を行っている東京都足立区(株)アモール・トワは、地域社会に貢献しようと高齢者のよろず相談所を商店街に設け、採算を度外視して高齢者向けの宅配弁当事業も始めました。そ

をもち利益をコントロールできる人物を呼んでくる必要があります。日本ではそうした労働力の流動性が低く、社会性のある小規模事業をマネジメントできる人材の多くは大企業の中にいるので、今後団塊の世代が大量に退職する2007年以降、企業から出てきた有能な人材をいかに地域コミュニティに取りこんでいくかが大きな鍵になるでしょう。また、企業に勤めるサラリーマンは、コミュニティ・ビジネスやボランティア、趣味の集まりなどで、ぜひ2足目の「わらじ」を履き、「地域で顔の見える人」になって欲しいと思います。

コミュニティ・ビジネスで大切なのは、自分だけ儲かればよいというのではなく、「買い手よし、売り手よし、世間よし」という近江商人の精神が受け継がれているのか、これまでの成功事例の多くは地元の商業者が核となり、まちづくりを進めていったケースです。商店街を中心に給食調理や清掃事業の受託を行っている東京都足立区(株)アモール・トワは、地域社会に貢献しようと高齢者のよろず相談所を商店街に設け、採算を度外視して高齢者向けの宅配弁当事業も始めました。そ



長野電鉄・小布施駅に隣接する軽食堂「六斎舎」に併設されたイベントスペースでは、コンサートや写真展などさまざまな催しが行われる。(©株式会社ア・ラ・小布施)

をもち利益をコントロールできる人物を呼んでくる必要があります。日本ではそうした労働力の流動性が低く、社会性のある小規模事業をマネジメントできる人材の多くは大企業の中にいるので、今後団塊の世代が大量に退職する2007年以降、企業から出てきた有能な人材をいかに地域コミュニティに取りこんでいくかが大きな鍵になるでしょう。また、企業に勤めるサラリーマンは、コミュニティ・ビジネスやボランティア、趣味の集まりなどで、ぜひ2足目の「わらじ」を履き、「地域で顔の見える人」になって欲しいと思います。

コミュニティ・ビジネスで大切なのは、自分だけ儲かればよいというのではなく、「買い手よし、売り手よし、世間よし」という近江商人の精神が受け継がれているのか、これまでの成功事例の多くは地元の商業者が核となり、まちづくりを進めていったケースです。商店街を中心に給食調理や清掃事業の受託を行っている東京都足立区(株)アモール・トワは、地域社会に貢献しようと高齢者のよろず相談所を商店街に設け、採算を度外視して高齢者向けの宅配弁当事業も始めました。そ



東京墨田区の伝統工芸職人が技術を活かして制作した看板、木彫商品



グラスや花器などに特殊な機械で彫刻を彫る風景を見学できる黒壁スクエアのガラス工房。(©株式会社黒壁)



「アートコミュニティ モラモラ」は、湘南地域を中心にアート活動を続けるアーティストを支援、文化ビジネスの推進を目指すコミュニティ。逗子にあるアーティストショップを拠点に作品の展示、販売、イベントの実施などを行う。2005年「逗子のコミュニティ・ビジネス」に認定された。(©アートコミュニティ モラモラ)

こうした姿勢が地元住民に支持され、行事などの際には大口の注文が入るようになったそうです。いまや年商約4億5000万円、パートさんを含む従業員は約150人と雇用面でも地域に貢献しています。

### コミュニティ・ビジネスを後押しする国の法整備が急務

コミュニティ・ビジネスは「顔の見える関係」で運営される事業ですから、福祉介護事業なら小学

校区、環境リサイクル事業ならば複数の中学校区程度が適正規模です。「顔の見える」規模とは、相互扶助の経済が成り立つ規模でもありません。相互扶助経済の事例のひとつに「地域通貨」があります。仕組みは簡単で、事前に自分が提供できる技術やサービス、物品を登録しておきます。自分が提供した財やサービスの代金を地域通貨で受け取り、自分がサービスを頼んだときに、その通貨で支払います。不用品の売買なども行うことができます。ただし、日本には、自分がボランティア活動をした時間を貯めておき、将来、貯めた分だけサービスを提供してもらえる時間預託制度もあり、こちらを選択する人も少なくありません。

工業団地を造成して大企業の工場を誘致する従来型の経済開発手法も確かに有効ですが、円高になれば撤退して海外へ

移転してしまします。地域の足腰を強くし、住民が豊かさを実感できるコミュニティをつくるためには、環境の変化に対しても小回りの利くコミュニティ・ビジネス（地域ビジネス）が、世界的規模で展開するグローバルビジネスを補完していきます。

米国では、たとえば保険会社などが古いビルを買い取って低所得者向けのアパートに改装すると、投入した資金を数年間にわたって損金扱いにしてもらえる制度があります。街並みがきれいになり、治安もよくなって、低所得者層の生活改善にも役立ちます。イギリスでも、ブレア政権が社会的弱者の職業訓練のために、民営化された旧国営企業の収益から約9000億円の資金を捻出しました。日本では、創業・起業セミナーなど自治体レベルでそうしたミクロ的な施策が積極的に行われていますが、経済が停滞している地域に大胆な資金投入をして地域を再生していく仕組みがありません。こうしたマクロ的な施策の制度化は自治体レベルでは難しいので、国にはコミュニティ・ビジネスを推進するための法的整備をぜひ進めていただきたいと思えます。

### （ほそうち のぶたか）

コミュニティ・ビジネスの提唱者。1980年に大学卒業後、大手シンクタンク勤務などを経て2001年独立。1994年よりコミュニティ・ビジネスによる「地域の元気づくり」を提唱、1997年非営利組織のコミュニティ・ビジネス・ネットワーク（中間支援機関）を東京墨田区で設立し、以来、全国的なコミュニティ・ビジネスの啓発・普及活動に取り組む。現在、コミュニティ・ビジネス総合研究所代表取締役所長、埼玉女子短期大学客員教授、コミュニティ・ビジネス・ネットワーク理事長を兼任。

主な著書に『みんなが主役のコミュニティ・ビジネス』（編著 ぎょうせい）『コミュニティ・ビジネス』（単著 中央大学出版部）『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』（編著 ぎょうせい）『コミュニティ・ビジネス起業マニュアル』（共著 ぎょうせい）『ソーシャル・インクルージョンと社会起業の役割』（編著 ぎょうせい）など多数。解説者として「ご近所の底力」、「クローズアップ現代」などテレビ出演も多い。

<http://www.hosouchi.com>