

コミュニティ・ビジネス論の展開と実践

2013年12月24日
NPO法人スタイルワイナリー代表
小林 康志

本講義の概要

- コミュニティ・ビジネス論の整理と課題
（概論、先行研究の紹介）
- コミュニティ・ビジネスの実践と論理
（ワイナリー経営を事例として）

コミュニティ・ビジネスとは

- 社会問題(地域課題)の解決手段としてビジネスを活用
- 社会変革を起こすための手法として起業

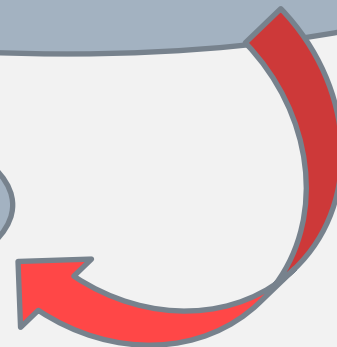
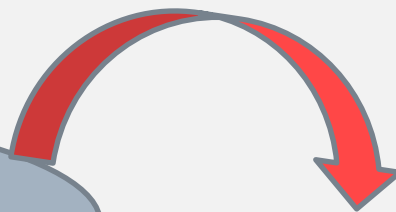
コミュニティ・ビジネスの必要性

- 生活保護205万人
- 完全失業率4.1%
- 高齢化率23.3%

財政だけでは解決できない

社会の仕組みで対応

地域課題の解決



コミュニティ・ビジネス出現の経緯

英国

1980年代の英国病、インナーシティ問題への対策として、行政(スコットランド)は地域住民を会員とし、地域コミュニティに必要なサービスを供給すると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。(行政主導)

特性は、

- ①コミュニティメンバーの就労機会を提供することが主たる目的。
- ②所有形態はメンバーシップ制
- ③個人への利益配分はない。

日本

国民経済の効率的成長を支えた「ブランチ経済」が、グローバル化・情報化社会への移行の中で再編に直面し、「自立発展型経済」へのシフトを強めている。

市場(第2セクター)の失敗

再分配(第1セクター)の限界

社会が成熟化し、人々の財・サービスに対するニーズが多様化したため、公共部門の提供する「平均」的な財、サービスでは満足しなくなっている。

→ プロシューマー(自分たちの欲しい財・サービスを自分たちで創出する)

互酬(第3セクター)への期待

コミュニティ・ビジネスと内発的发展論

外部企業の社会問題化（水俣病）
鶴見和子ほか[1989]『内発的发展論』東京大学出版会
宮本憲一[1989]『環境経済学』岩波書店

市場(第2セクター)の失敗

地域(住民)による地域(住民)のための経済活動

阪神大震災1995（ボランティアの活躍）→NPO法
特定非営利活動促進法1998
細内信孝[1999]『コミュニティビジネス』中央大学出版部

再分配(第1セクター)の限界

ビジネス展開による地域課題の解決

互酬(第3セクター)への期待

相互扶助関係



コミュニティ・ビジネスと内発的發展論

内発的發展論との共通点

文献・共通項目		社会問題 の解決	事業として 継続・自立	自発的 参加	非営 利性	地域性
鶴野和子ほか[1989]『内 発的發展論』東京大学出 版会	内発的發展とは、目標において人類共通であり、目 標達成への経路と、その目標を実現するであろう社 会のモデルについては、多様性に富む社会変化の過 程である。共通目標とは、地球上のすべての人々及 び集団が、衣・食・住・医療の基本的必要を充足し、そ れぞれ個人の人間としての可能性を十分に発現でき る条件を創り出すことである。それは、現在の国内お よび国際間の格差を生み出す構造を、人々が協力し て変革することを意味する。	○	○	○		○
宮本憲一[1989]『環境経 済学』岩波書店	日本における内発的發展： 地域の企業・組合などの 団体や個人が自発的な学習により計画を立て、自主 的な技術開発をもとにして、地域の環境を保全しつつ 資源を合理的に利用し、その文化に根ざした経済発 展をしながら、地方自治体の手で住民福祉を向上さ せていくような地域開発を「内発的發展」とよんでおき たい。内発的發展は高度成長期の外来型開発にと りのこされ、あるいはその失敗の影響を受けた地域 の中でオールタナティブ(代替的)な方式として始まった のである。	○	○	○		○

内発的發展の担い手とコミュニティ・ビジネスビジネスの担い手は地域住民であることが重なる。
外部の企業は手を出さないような利幅の少ないビジネスを背景にした地域發展が内発的發展に重なる。

コミュニティ・ビジネスの定義

- 地域住民が良い意味で企業的経営をもち、生活者意識と市民意識のもとに活動する「住民主体の地域事業」 地域コミュニティを起点にして、住民が主体となり、顔の見える関係の中で営まれる事業を「コミュニティ・ビジネス」と呼ぶ。 細内信孝[1999]『コミュニティビジネス』中央大学出版部
- ①事業性(自立性を持つ活動)、②地域性(一定の地域を対象とする活動)、③変革性(地域社会問題解決のための活動)、④市民性(地域社会主導型の活動)、⑤地域貢献性(実績のある活動)の5つの構成要素から成る「社会的・経済的活動」 神戸都市問題研究所[2002]『地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向』
- コミュニティに基盤をおき、社会的な問題を解決するための活動。 本間正明ほか[2003]『コミュニティ・ビジネスの時代』岩波書店
- ローカル・コミュニティとテーマ・コミュニティのいずれか一方、もしくはその両方に基礎をおきながら、社会的な問題解決と生活の質の向上をめざして設立される事業組織 石田正明[2008]『農村版コミュニティ・ビジネスのすすめ』家の光協会
- ①社会性(現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること)、②事業性(①のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと)、③革新性(新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その社会活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創造すること。 ・経済産業省[2008]『ソーシャルビジネス研究会報告書』

定義の必要性

コミュニティ・ビジネスの議論の拡散をとどめなければならない現状に即して**コミュニティ・ビジネスに対する共通の理解を構築することが求められている**。そのような試みなくしては、コミュニティ・ビジネスの実態や支援のあり方を議論することが難しくなっている。
橋本理[2007]「コミュニティ・ビジネス論の展開とその問題」『関西大学社会学部紀要』第38巻第2号

コミュニティ・ビジネスの共通項

文献・共通項目	社会問題の解決	事業として継続・自立	自発的参加	非営利性	地域性	その他
細内信孝[1999]『コミュニティビジネス』中央大学出版部	地域コミュニティ内の社会問題の解決	①営利追求ビジネスとボランティア活動の中間 ②新たな経済基盤の確立と雇用の創出	営利追求ビジネスとボランティア活動の中間	利益追求を第一の目的としない	①住民主体で地域密着 ②行動はローカル、視野はグローバル	①人間性の回復 ②地域文化の継承・創造
本間正明ほか[2003]『コミュニティ・ビジネスの時代』岩波書店	ミッション性(コミュニティに貢献するというミッション)	継続的成果	自発的参加	①非営利追求性 ②非経済的動機による参加		
神戸都市問題研究所[2002]『地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向性』	変革性(地域社会問題解決のための活動)	事業性(自立性を持つ活動)	市民性(地域社会主導型の活動)		地域性(一定の地域を対象とする活動)	地域貢献性(実績のある活動)
石田正明[2008]『農村版コミュニティ・ビジネスのすすめ』家の光協会	公益性(地域に役立つ財・サービスを提供)	継続性	自発性	非営利性		
経済産業省[2011]『ソーシャルビジネス推進研究会報告書』	社会性(社会的課題)	事業性(継続性)			地域性(一定の地域を対象とする活動)	革新性(新たな社会的価値の創出)
経済産業省[2004]「中小企業白書」	コミュニティの抱える課題や住民のニーズに応えるため財・サービスを提供する	継続的な事業または事業体である	地域住民が主体である	利益の最大化を目的としない		①地域住民の働く場所を提供する ②行政から人的・資金的に独立した存在である

一定の地域を対象もしくは起点として、地域の人々が自発的かつ利益追求を第一の目的とせずに、地域の社会問題の解決のために継続して行う事業である。

コミュニティ・ビジネスの共通項と定義

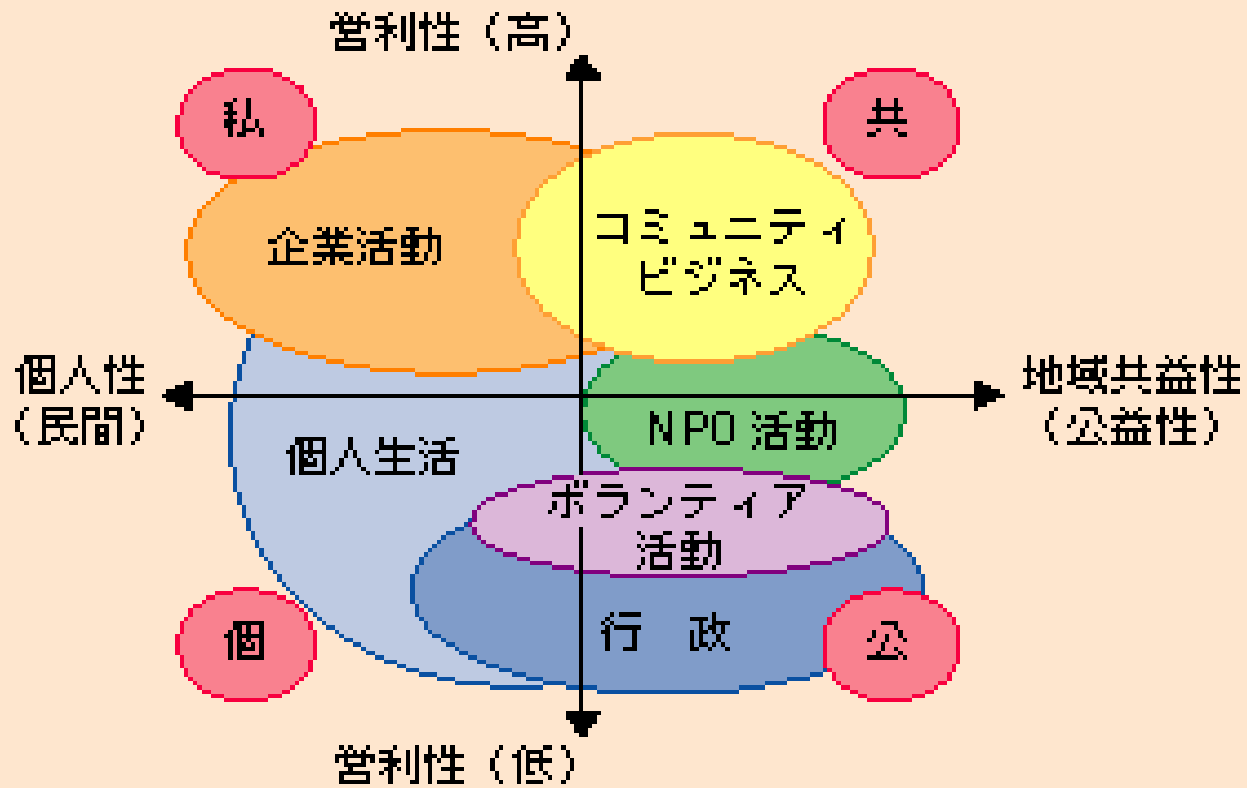
先行研究からコミュニティ・ビジネスの共通項を抽出すると、

- ①活動に自発的に参加していること、
- ②営利を主たる目的としていないこと、
- ③活動が社会問題の解決につながること、
- ④自立した事業として継続できること、
- ⑤一定の地域を対象としていること、の5点が挙げられる。

これらの共通項からコミュニティ・ビジネスの定義を

「一定の地域を対象もしくは起点として、地域の人々が利益追求を主たる目的とせず、地域の社会問題解決のために自発的に継続して行う事業」としておきたい。

コミュニティビジネスの位置づけ



資料：環境省

コミュニティ・ビジネスの範囲

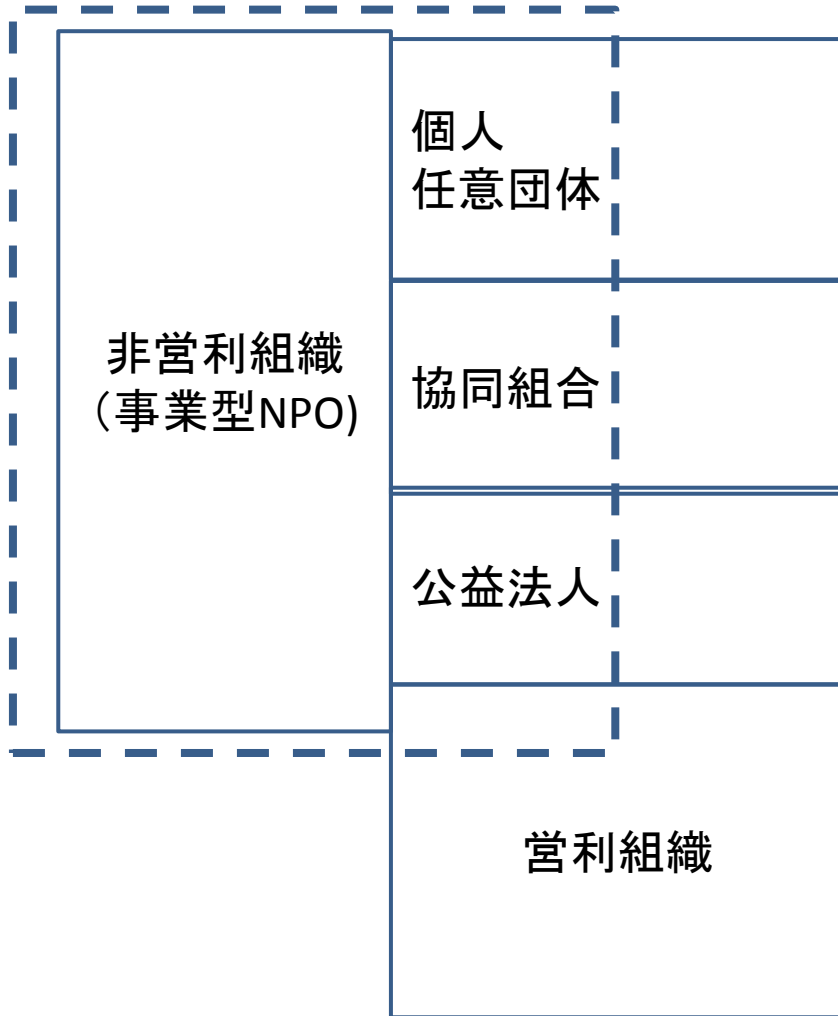
類型	事業(例)
福祉・医療活動型	高齢者向け総合サービス、高齢者のための給食サービス、障害者向け総合サービス、在宅サービス、福祉タクシー、高齢者・障害者のための住宅改造、訪問看護ステーション、医療関連の消費者支援、地域在住の外国人に対するサービス、床屋さんの出張サービス、福祉・医療機器関連サービス
健康促進型	安全な食材を使ったレストラン、安全な食材を使ったパン屋さん
教育・子育て支援型	駅型保育所、保育ステーション、不登校・学生のためのスクール、青少年向けの野外教室
雇用創出・就労促進型	女性・障害者・高齢者等の雇用創出、障害者の在宅勤務支援、高齢者の社会活動促進
環境保全型	環境保全活動、家庭廃食油リサイクル、地域廃油リサイクル、家庭医療廃棄物の回収サービス、廃家電・パソコンリサイクル、環境設備・機器関連サービス
地域産業活性化型	商店街活性化等、伝統技術・技能の継承、異業種交流活動、地域独自製品関連サービス、観光資源の発掘・活用事業
地域づくり型	歴史的資源を生かした地域づくり、住民と企業・行政の仲介による地域づくり、まちづくり会社、地域づくりコンサルティング、古い建物の修理・修復、特殊技能を持つ大工とお客の仲介・相談事業、密集市街地の整備、低所得者・ホームレス・高齢者・障害者・外国人等のための住宅確保サービス
芸術文化振興型	諮問図書館の開設・運営、伝統行事やお祭り等のサポート事業
情報サービス型	地域情報誌の発行、地域文化資源の電子データ化とその販売、地域FM放送サービス、商店街のためのバーチャルビジネス、地域に根ざしたインターネットプロバイダー・パソコン通信会社
施設支援型	高齢者(障害者)共同住宅・グループホーム・福祉医療施設等の経営、お風呂屋さんの再生・復活、民営のコミュニティセンター・公民館の設立・運営
交流支援型	都市と農村の交流サービス
コミュニティ・ビジネス支援型	市民事業の起業支援、市民事業のマッチングサービス
出所: 今瀬[1998]13	

コミュニティ・ビジネスの事業主体(組織)

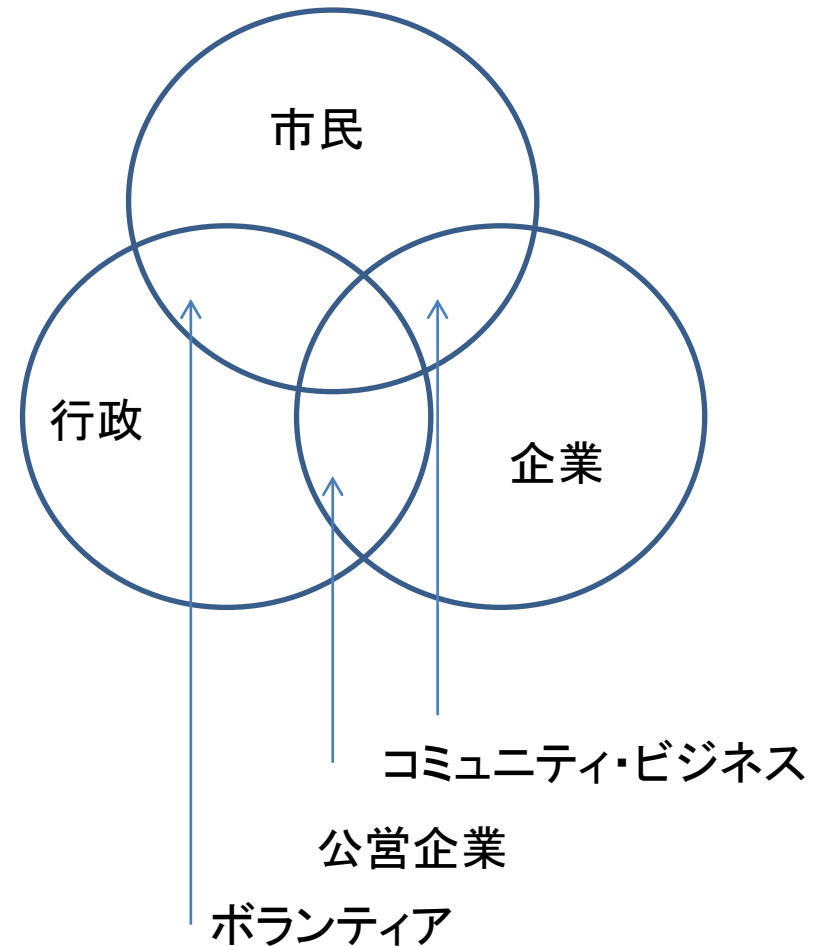
	事業主体
細内信孝[1999]『コミュニティビジネス』中央大学出版部	組織形態(法人形態など)はいずれでも良い
本間正明ほか[2003]『コミュニティ・ビジネスの時代』岩波書店	NPO,株式会社、有限会社などさまざまな可能性がある
神戸都市問題研究所[2002]『地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向性』	
石田正明[2008]『農村版コミュニティ・ビジネスのすすめ』家の光協会	ローカル・コミュニティとテーマ・コミュニティのいずれか一方、もしくはその両方に基礎をおきながら、社会的な問題解決と生活の質の向上を目指して設立される事業組織
経済産業省[2011]『ソーシャルビジネス推進研究会報告書』	ソーシャルビジネスの事業者は、社会課題の種類、展開する地域、成長段階によってさまざまであり、事業収入が主であれば営利法人、会費などが主であれば社団法人、寄付などが主であればNPO法人といったように活用しやすい法人格は分かれる。
経済産業省[2004]『中小企業白書』	地域住民が主体である
	コミュニティ・ビジネスとしての特徴を有するのであれば、任意団体、営利法人、公益法人、協同組合、非営利組織など多様な事業主体が想定される。

コミュニティ・ビジネスの事業主体(コミュニティ経済の担い手)

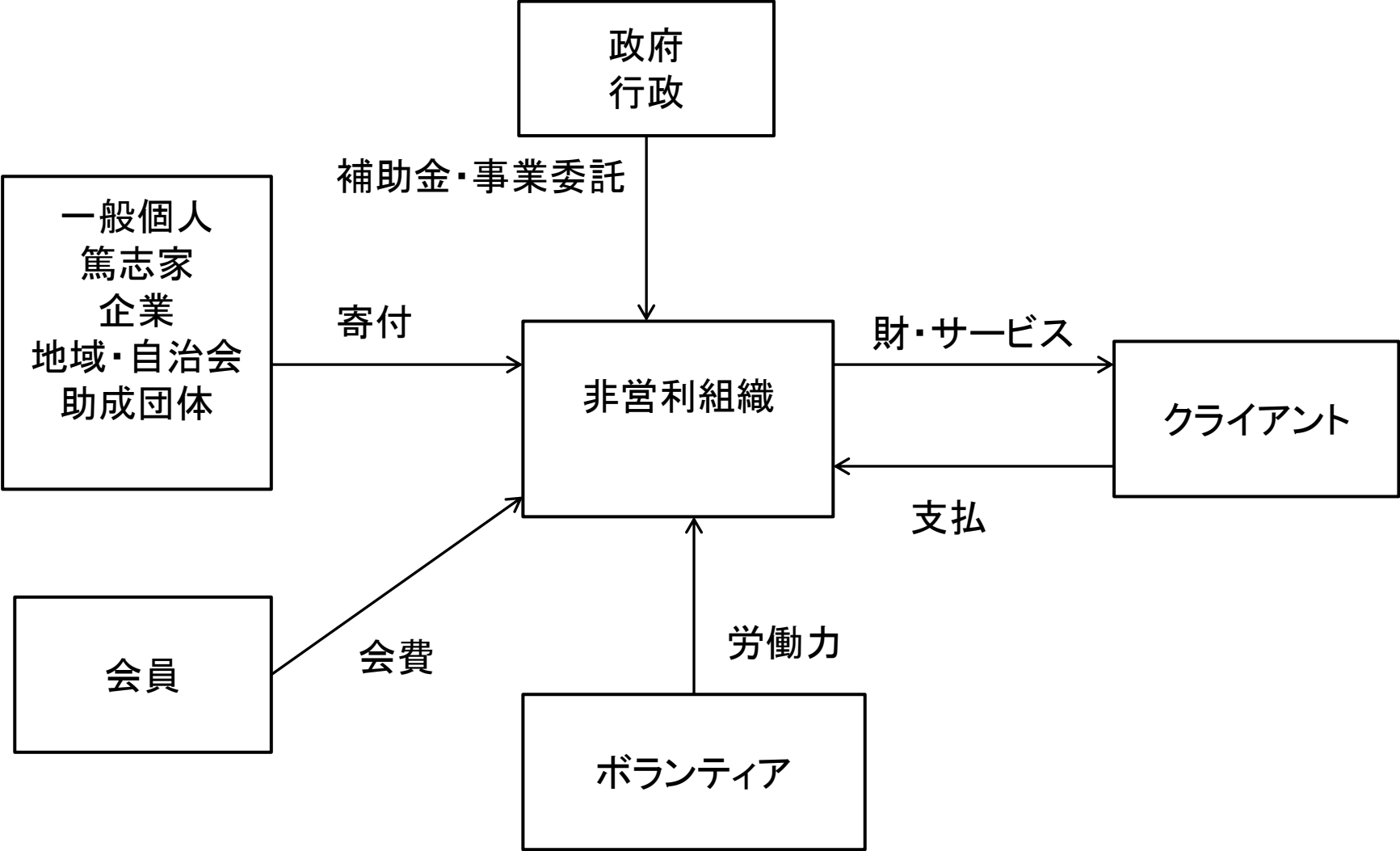
コミュニティ・ビジネスの組織(事業主体)



コミュニティ経済の担い手



非営利組織(事業型NPO)の経営(資源ソース)



出所: 田尾雅夫ほか[2009]124

コミュニティ・ビジネスの事業タイプと強み

- コミュニティ・ビジネスの3つのタイプ
 - ①行政や大企業が出来ない事業を行う。(ニッチ)
 - ②企業と競合しながら、独自の優位性を発揮して事業を行う。(オリジナリティー)
 - ③行政とのパートナーシップとして事業を行う。(業務委託・指定管理)

ビジネス形態をとる必然性

コミュニティ・ビジネスは、社会・公共性と市場・収益性の両立を試みる「市民主体の社会的事業」である。こうした活動がビジネス形態をとる必然性は、参加者の自発性に委ねられていた地域の問題解決が、**金銭的に役割や責任が明確化**されることで問題解決に向けた**活動が継続的に行われる**ためである。

神原理ほか[2005]『コミュニティ・ビジネス—新しい市民社会に向けた多角的分析—』白桃書房



貨幣の3つの機能

- (1) 価値尺度機能...商品やサービスの価値を表示
- (2) 交換手段機能...あらゆる商品やサービスと交換できる
- (3) 価値貯蔵機能...時間がたっても価値が変わらず、長期間蓄えることができる



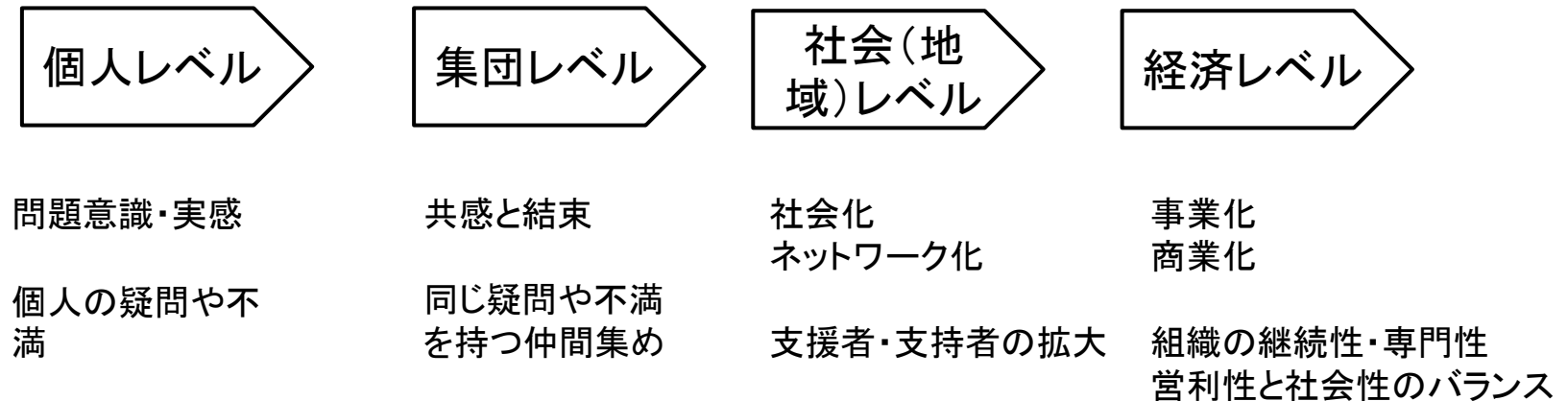
金銭授受による互酬
関係の構築

コミュニティ・ビジネスの役割

- コミュニティ・ビジネスは、福祉、子育て、まちづくり、環境保全といった「ソーシャル・サービス、コミュニティ・ケア・サービス」に集中している。これらの労働集約型サービスでは、**努力や結果を評価することが難しく、消費者が生産費用のすべてを支払えないような分野**であるため、収益を優先する企業や、公益性(広範で均等なサービス提供)を重視する政府では十分に対応できない。
- そこでコミュニティ・ビジネスは、地域の互酬関係(補助金・寄付金、ボランティアと相互扶助精神)に依拠しながら、地域住民自らが事業の主体となって民主的に運営し、**利益を「社会化」**することで、企業や政府が行うよりも取引コストの低い社会サービスを提供している。
- コミュニティ・ビジネスの役割は、地域の互酬関係に依拠しながら社会資本(ソーシャルキャピタル)を動員し、事業活動をとおして地域の問題を解決していくことで**社会資本(ソーシャルキャピタル)を再生産**していくことにある。

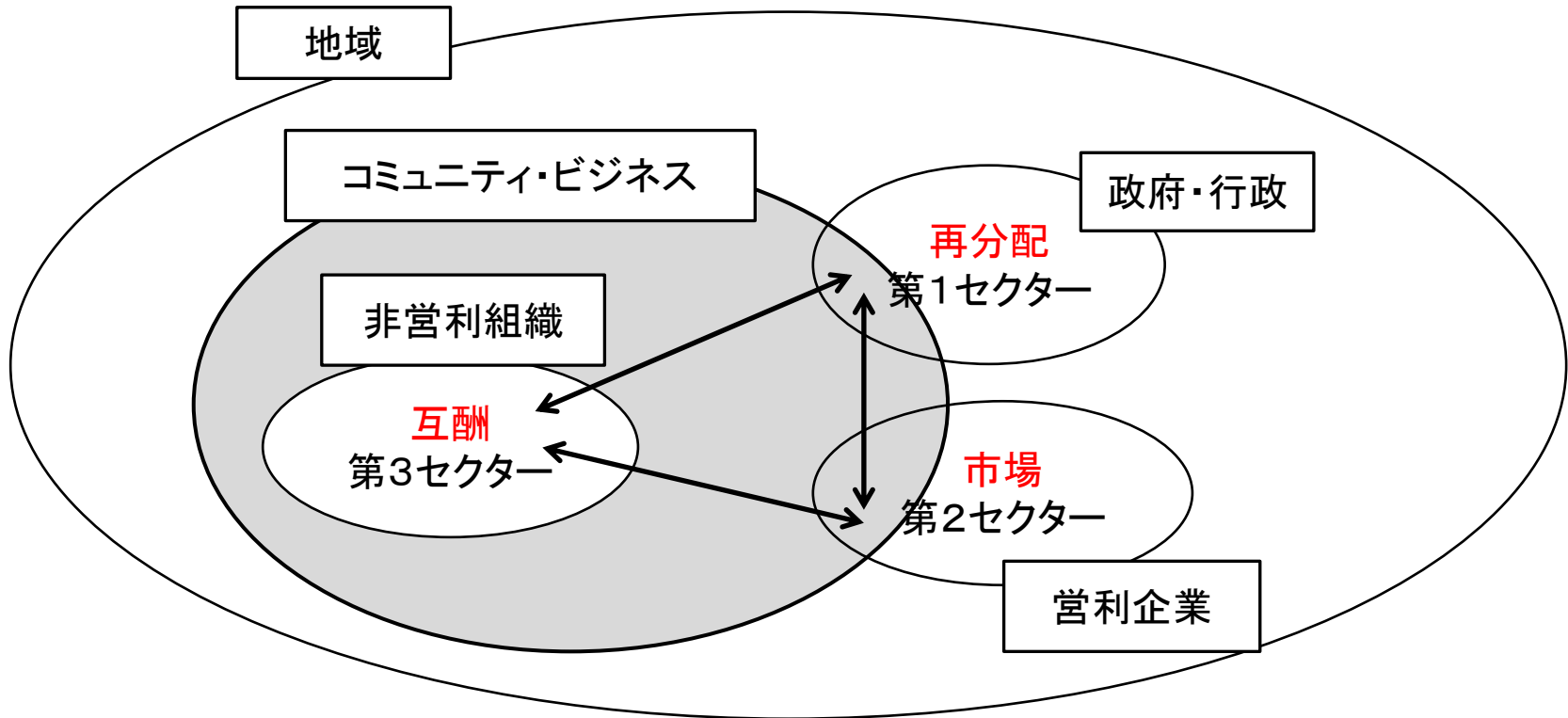
* ソーシャルキャピタル: 人々の協調行動が活発化することにより社会の効率性を高めることが出来るという考え方をもとに、社会の信頼性、規範、ネットワークといった社会組織の重要性を説く概念

コミュニティ・ビジネスの発展段階(一般論)



類似した財・サービスを提供する民間企業と競合する場合には、その価格や品質、価値(コンテキスト)を説明する必要性が生じる。

互酬に基づく相互的サービスの課題



コミュニティ・ビジネスは、市場、再分配、互酬という3つの経済(交換)活動のそれぞれの組織が協同できるような仕組みづくり(ハイブリット化)を行うことで社会的な共通益を創出する必要がある。

営利企業との相違点

NPOと営利組織の相違点		
	NPO	営利組織
ミッション	社会的使命の達成	利潤獲得
組織の行動原理	営利よりミッションや理念が優先	営利(利潤動機)の優先
成果配分	非分配制約(再投資)	出資者に配当
経営資源	互酬関係に基づく獲得 ボランティアによる人的資源確保	市場取引をとおした獲得 労働市場をとおした人的資源の確保
組織形態	多様なステイクホルダーで構成	特定のステイクホルダーで構成
ガバナンス	多様なステイクホルダーによる監視と統治	私的所有権による株主総会と取締役会
評価	投下資本の効率性と活動成果の有効性 評価システムとアカウンタビリティ(アピール)	経済性・収益性による評価 財務諸表

NPOサービスと営利サービスの相違点		
	NPO	営利組織
基本姿勢	ミッション・理念優先	営利優先
商品化の動機	コスト補填 自主財源確保	ビジネスチャンス
サービスの目的	政府や市場の失敗の補填(プロシューマー)	消費者ニーズへの対応
アウトプット特性	社会的有用性(機能) 市民ニーズの具現・表象化 価格設定はミッションに基づき柔軟に対応	市場(収益)性を持つ有用性 市場ニーズの具現・表象化 価格は利潤最大化原理に規定
サービスの提供形態	地域住民=生産者によるサービス提供(双方向性) 互酬に基づく取引関係	生産者(企業)から消費者へ(一方向性) 生産と消費の分離
市場・社会行動	商品・サービス+社会的行動 人々の関係性・共同性の実現(社会資本の再生産) 政府や市場への変革を促す	商品・サービスの提供 競争優位の獲得 利潤獲得をとおした社会貢献(雇用・納税)

NPOサービスが、営利組織のサービスと機能的に同じであったとしても、そこに付与される意味なりコンテキストは異なる。それらの説明が十分にできないレベルにまでNPOサービスを商品化することは、社会的に有用な生産として捉えられない可能性がある。 * 株式会社がNPO的サービスを提供するケースもある

農村版コミュニティ・ビジネス

石田正明[2008]『農村版コミュニティ・ビジネスのすすめ』家の光協会

農村版コミュニティ・ビジネスの基本は、移動できない資源としての土地(森林・農地)というものについて、その適正な保全と活用を図るなかから生まれる。

* 地縁型自治組織とNPO型組織の協働と**緊張・競合**

地縁型自治組織であるローカル・コミュニティと他助組織であるテーマ・コミュニティの関係を調和・融合させることが農村版コミュニティ・ビジネスの発展にとって決定的に重要と考えている。

* 農村版コミュニティ・ビジネスの領域

食と農、健康、助け合い・福祉、資源・環境、生きがいづくり、都市農村交流

* 農村版:コミュニティ・ビジネスがめざすべき方向

(ローカル・コミュニティとテーマ・コミュニティの融合:テーマ・コミュニティのローカル・コミュニティ化)

①消費者に支えられた農業と食品安全・環境保全: 有機農業、CSA

②地域特産物のマーケティング: 地域ブランドの形成

③ソフトツーリズムとしてのグリーンツーリズム: 「地域資源の観光資源化」と「観光資源の観光商品化」

* ソフト・ツーリズムとはホストとゲストの関係に重点を置き、相互理解を試みる観光形態。