

平成 14 年度「コミュニティ・ビジネスにおける自治体等とコミュニティ活動事業者の連携による地域経済活性化事業実態等調査研究」

報告書

平成 1 5 年 3 月

経済産業省

目 次

第1章 コミュニティ・ビジネスの現状と課題	1
1. コミュニティ・ビジネスの必要とされる背景	1
2. コミュニティ・ビジネスとは	7
3. コミュニティ・ビジネスの位置づけ	11
4. コミュニティ・ビジネスの類似概念との比較	12
5. コミュニティ・ビジネスで取り組む事業分野	16
6. コミュニティ・ビジネス事業者の評価	17
7. コミュニティ・ビジネスの期待効果	19
第2章 コミュニティ・ビジネスの現状と課題	21
1. コミュニティ・ビジネスの構成要件と成功条件	21
2. コミュニティ・ビジネス事業者モデルと発展段階	25
3. コミュニティ・ビジネス事業者の課題	32
4. コミュニティ・ビジネス振興の具体策	34
第3章 アンケート調査	40
1. 調査概要	40
2. 地方自治体	41
3. 商工会議所・商工会	88
第4章 コミュニティ・ビジネス振興の課題	144
第5章 サービス振興政策のアプローチの方向性	147
1. コミュニティ・ビジネスが必要とされる背景	147
2. コミュニティ・ビジネス振興の目的	148
3. コミュニティ・ビジネスが抱えている課題	149
4. コミュニティ・ビジネス振興の基本方針	149
5. 振興施策の体系	151
6. コミュニティ・ビジネスを推進する各主体の役割	153
資料編	
1. 地方自治体のコミュニティ・ビジネス関連振興施策	1
2. 商工会議所・商工会のコミュニティ・ビジネス関連振興施策	24
3. 地方自治体用調査票	39
4. 商工会議所・商工会用調査票	52
5. 添付資料	65

第1章 コミュニティ・ビジネスの現状と課題

地域経済が厳しい状況にあり、地域コミュニティの弱体化・崩壊、さらにはまちの機能の低下が進んでいる。このような地域における状況の変化や地方自治体の財政悪化を受けてコミュニティ・ビジネスが注目されている。第1章ではコミュニティ・ビジネスが必要とされる背景と、コミュニティ・ビジネスの定義・位置づけ・類似概念との比較や事業分野などの基本的な内容について記述するとともに、コミュニティ・ビジネスの期待効果について述べる。

1. コミュニティ・ビジネスが必要とされる背景

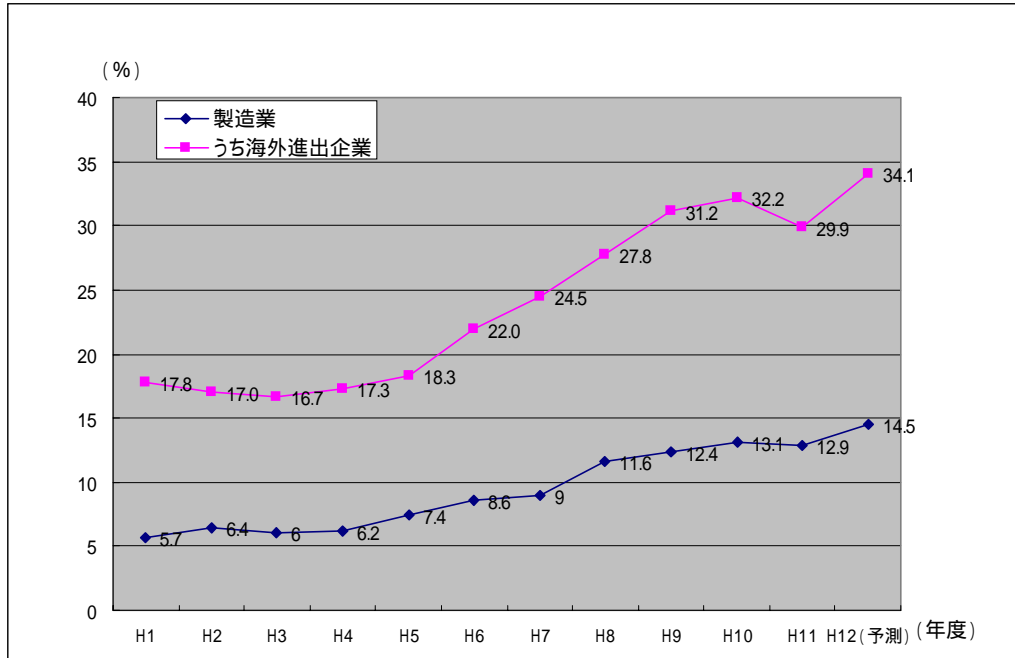
(1) 地域経済の低迷

1990年代以降日本の経済は低迷を続け、経済成長率は主要先進国の中でも最も低い。これらの背景の1つには、グローバルなレベルで経済競争が激化する中で、人件費や輸送コスト等の点で最適な立地を求めて、企業が生産拠点を海外に移転する、いわゆる「産業の空洞化」が挙げられる。

経済産業省の「産業構造審議会 新成長政策部会中間とりまとめ 参考資料集」によると、1998年度の製造業における海外設備投資比率は18.7%にも達している。さらに日本の製造業の強みを支えてきた鉄鋼業などの「ものづくり基盤産業」においても1990年以降、事業所・就業者ともに減少傾向にあり、閉鎖される工場も増加し、出荷額についても景気変動の影響はあるものの、総体としては減少傾向にあり、地域基幹産業の衰退が懸念されている。さらに企業や公共団体でもリストラクチャリングが進んでおり総務省が行なっている「労働力調査」によると、完全失業率も1990年代に一貫して上昇し、現在5%台で推移している。

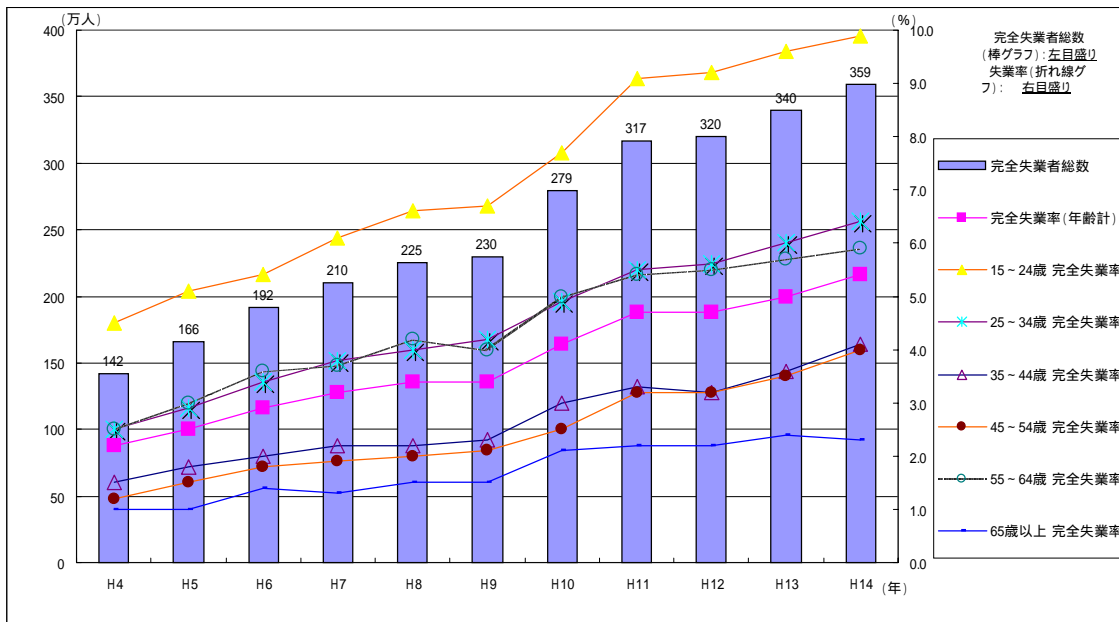
このように雇用環境の悪化によるリストラや早期退職者の増加により、従来の会社社会の中での「働き手」が地域社会に戻ってくる傾向にあり、ますます地域内での「雇用対策」が求められている。それには新たなサービス産業を創出することで、雇用機会を作り出すことが期待されている。

図表 1 - 1 わが国の製造業の海外生産比率



(出所:「製造基盤白書」経済産業省 平成 14 年 6 月)

図表 1 - 2 完全失業者数および年齢別完全失業率の推移



(出所:総務省「労働力調査(速報)平成 14 年 1 月結果」)

(2) 雇用の創出

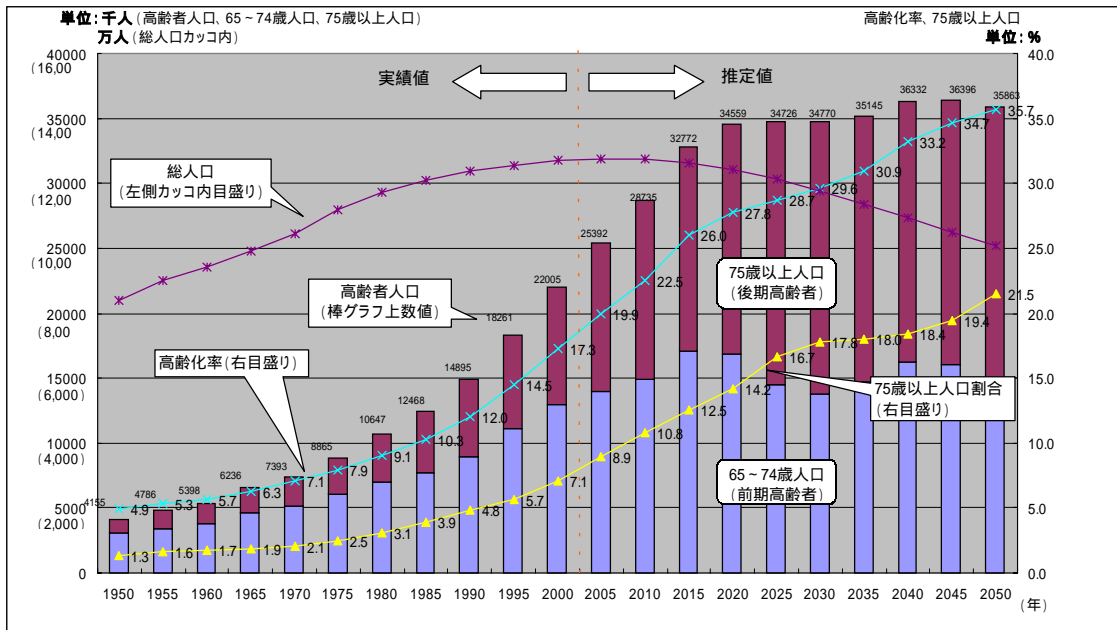
地域経済の低迷を受けて雇用環境も厳しい状況が続いている。地域における雇用が減少していることに影響を受け、働く意欲を持つ女性や高齢者・障害者への雇用環境が特に悪化している。

一般的にビジネスキャリアは30歳代に最も積みあがるものと認識されているが、その時期を多くの女性が家事や育児に費やすことで、ビジネスキャリアが男性より劣ってしまうことが、不利に働いている。長期間にわたって仕事と家事・育児を両立させることを求められるために、両立が可能な就業形態を取らざるを得ない。一方で、家庭の主婦の場合、地域密着度が高く、地域におけるサービスの担い手として適した人材である。

健康な高齢者は、健康づくりや生きがいなどの理由から、地域や社会への高い参加意識を持っている。また、高齢者の介護ニーズの高まりにともない、女性の社会参画の増加もあり、ボランティア活動などへの関心も強く、高齢者が地域において他の高齢者の生活を支える様々なサービスの担い手として活躍する場面も増えている。まさに今後、高齢者が自分の知識や経験を生かし、地域社会に主体的に参画できる生きがいの創造や支援が求められている。現状では、実際の定年年齢と希望退職年齢には差があり、さらには若年人口の減少も見込まれる。働き続けたいという高齢者の希望を満たすだけでなく、社会の活力を維持するためにも高齢者の経験と能力を活用することが不可欠となる。

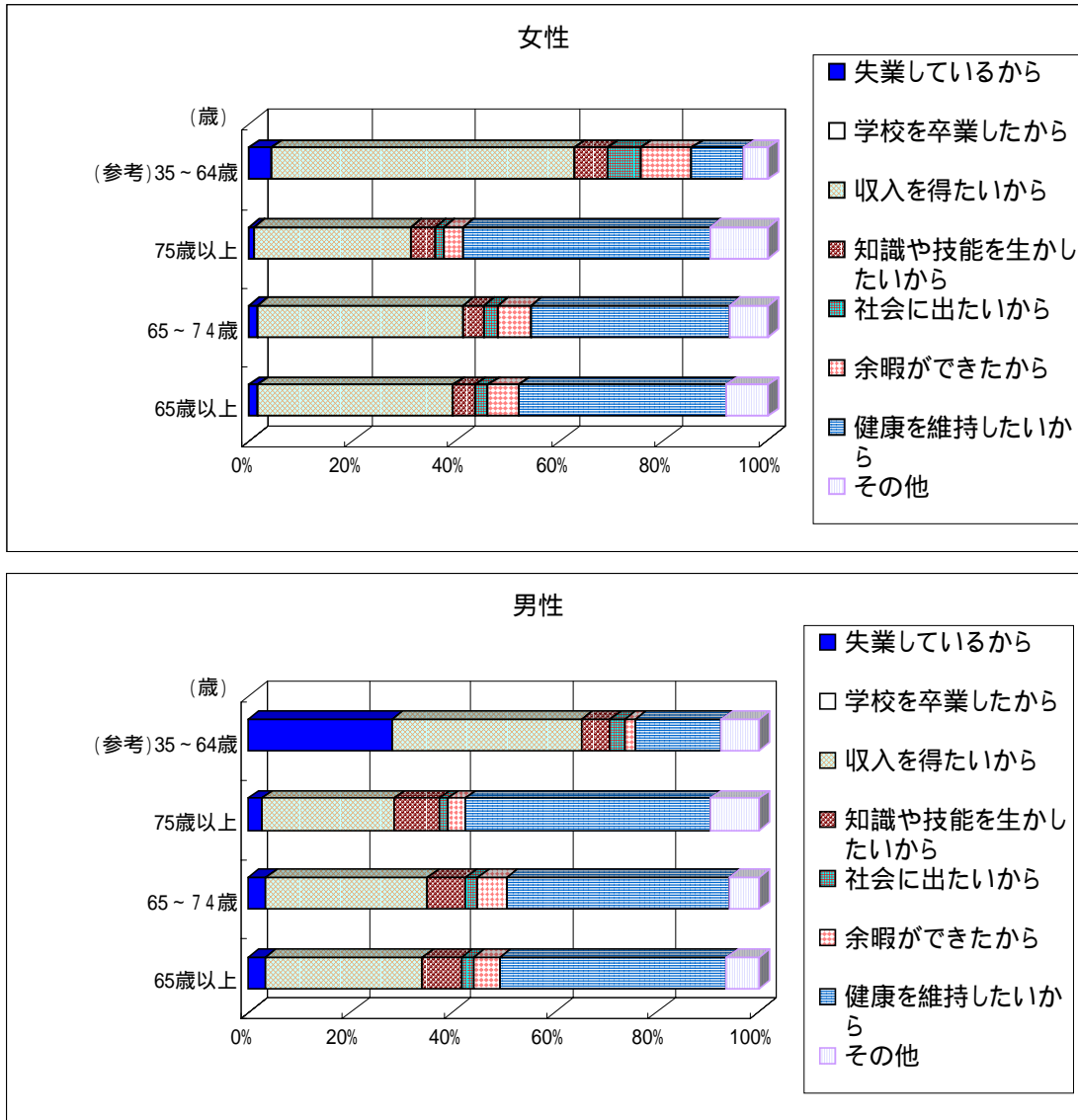
また特に地域の民間事業所においても障害者や若者の就業も厳しい状況にあり、改善策が求められている。

図表1-3 高齢化の推移と将来設計(1950～2050年)



(出所: 平成12年版「厚生白書」, 「日本の将来推計人口」平成14年1月)

図表 1 - 4 高齢就職希望者の就業希望理由別割合



(出所：平成 14 年版「高齢社会白書」 内閣府)

(3) 地域コミュニティの弱体化・崩壊とまちの機能の低下

都市部を中心に、「地域性」「共同性」が揺らぎ、「ともに住み、ともに属して、ともに役割を果たす」という地域の共同的機能が衰退している。地方では都市部と比較すると、コミュニティの状態は良好ではあるが、若年層や壮年層が都市部へ流出し、実質的に機能することが困難な状況に陥っている。そして広域市町村の合併の増加により周辺部の拡大や、地域コミュニティにおける少子高齢化、各種コミュニティ団体の衰退により地域コミュニティの弱体化や崩壊が進んでいる。

さらに地方都市における中心市街地の衰退が進んでいる傾向にある。空き店舗や遊休施

設対策が早急に求められており、中心市街地が本来持つ機能を打ち出し、地域再生を図っていく必要がある。

(4) 地域における状況の変化と国と地方自治体の財政悪化

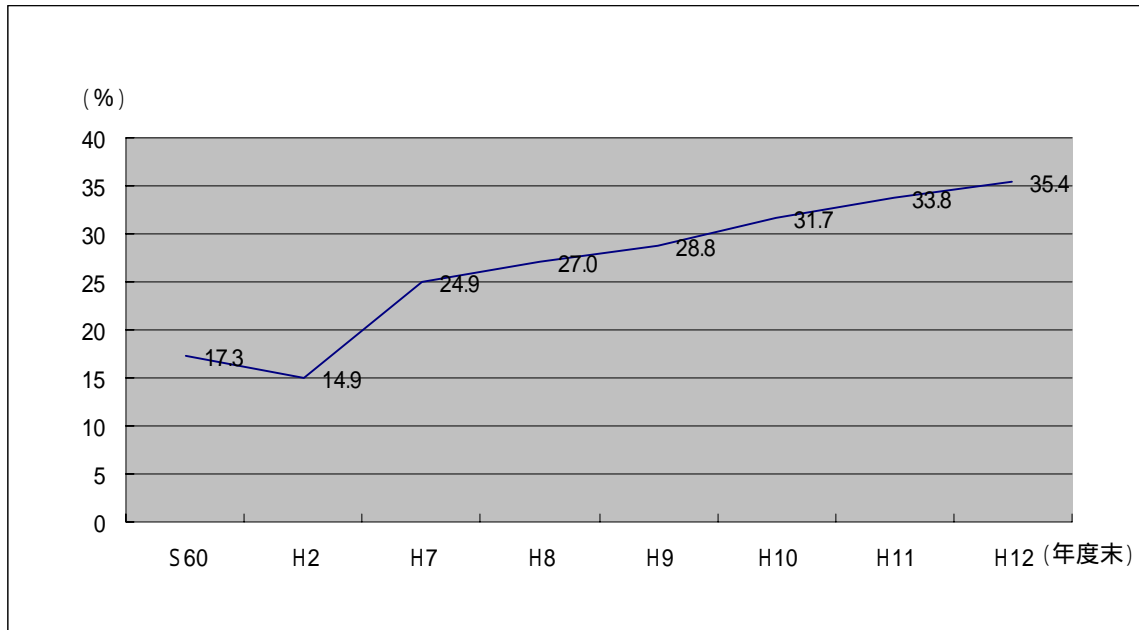
我が国経済は、バブル経済崩壊後、長期にわたる低迷を続けており、この背景には、不良債権問題のほか、内外の構造変化が急速に進む中で、経済社会の様々なシステムがうまく機能しなくなっていることがある。さらに社会や経済情勢がめまぐるしく変化する中で、現在の「画一的な事業」では、地域問題に「きめ細やか」に対応することは困難である。地域の問題もより複雑化しており、地域内での解決が求められている。

そして現在急速な勢いで市区町村の広域合併が進められおり、地域の状況は変化しつつある。市区町村の1単位のエリアは広がる一方で、地域においては公共施設やサービスの統廃合なども行われている。この統廃合により近隣にあった公共施設が遠方へ移転し、それに伴いバスなどの公共交通が廃止されるなどの日常生活に直接影響を受ける例も報告されており、すきまを埋めるサービスが必要となってきている。これらの「すきまを埋めるサービス」はその事業収益性から、民間企業の参入が困難である地域サービスもある。地域の人々を結び自主的なネットワークを構築し、地域内で解決することが、以前にも増して重要となってきている。

我が国の財政事情は、平成14年度末の国・地方の長期債務残高が693兆円に達する見込みであるなど、G7諸国の中で最悪の状況にある。国は財政構造改革として、歳出歳入両面にわたる見直しを通じて、真に必要な公共サービスを効率的かつ安定的に提供できるようにするとともに、民間の活力を引き出すことが本来の目的であるとしている。地方財政についても、国の歳出の見直しと歩調を合わせつつ、地方の歳出の見直しを行うとともに、交付税及び譲与税配付金特別会計における借入金を縮減するなどの措置を講じている。地方自治体も、歳出全般にわたる見直しや、合理化・効率化に積極的に取り組んでいる。

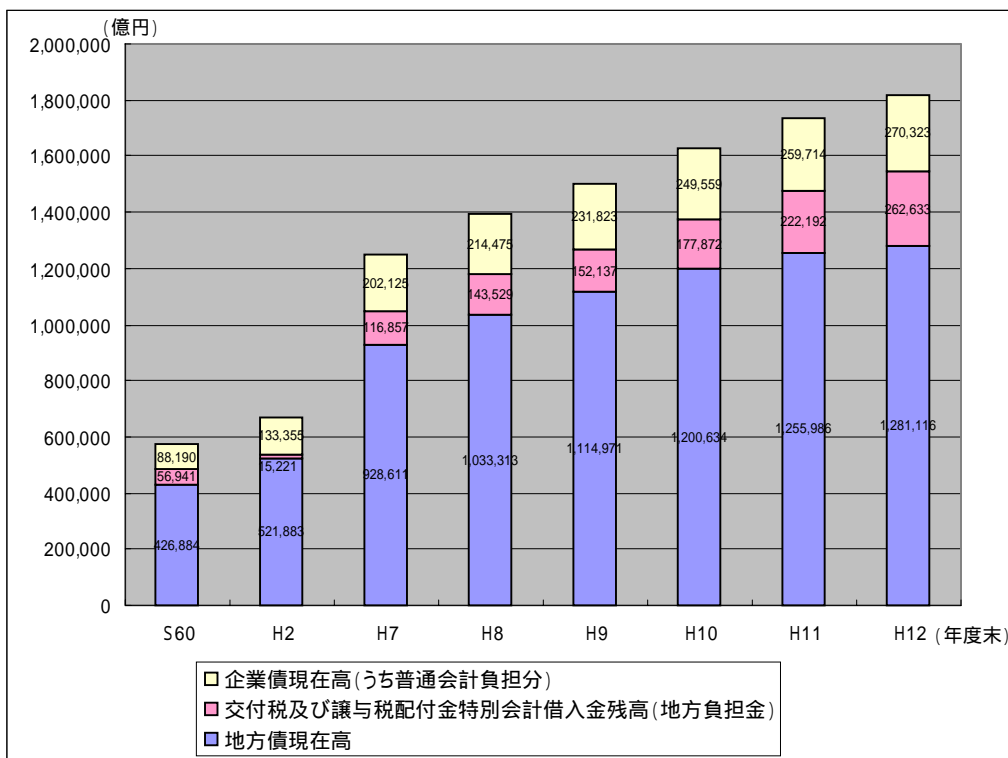
しかし、地域社会には高齢化や失業率増加、都市の空洞化や過疎化など様々な問題が集積しており、高齢社会に向けた介護保険の導入をはじめとする総合的な地域福祉施策の充実、住民に身近な社会資本の整備やまちづくり等に対応していくため、地方自治体が担うべき役割とこれに伴う財政需要は、今後ますます増大すると見込まれている。このような厳しい地方財政のもと、地方自治体がさまざまな地域のニーズに適切に対応するためには、公共サービスの効率化を図るとともに、地域住民と連携したアウトソーシングや公設民営方式、PFIの活用などの取り組みが求められている。

図表 1 - 5 地方財政の借入金残高（普通会計が負担すべき借入金残高の国内総生産（名目）に占める割合）



(出所：「平成 14 年度版地方財政白書」)

図表 1 - 6 地方財政の借入金残高（普通会計が負担すべき借入金残高）



(出所：「平成 14 年度版地方財政白書」)

2 . コミュニティ・ビジネスとは

地域経済が厳しい状況にある中、地域活性化のキーワードとしてコミュニティ・ビジネスが注目されている。しかしながらコミュニティ・ビジネスについては、まだ議論が始まったばかりで、まだ一般的に浸透していない言葉であり、地域によって様々な解釈がなされている。関係文献では様々な定義が提案されている。

「コミュニティ・ビジネスは、自らの地域を元気にするために、また地域の問題を解決するために、住民が主体的に取り組む地域事業である。」(「地域を元気にするコミュニティ・ビジネス」, 細内信孝著)

「地域が抱える課題に対し、住民ニーズに対応しながら解決する事業であり、主に地域住民によって担われるものである。その結果として地域問題の解決とともに、地域に新たな雇用を創りだすモノといえる。」(「コミュニティ・ビジネスの実態と育成に関する調査研究」, (財)自由時間デザイン協会)

「コミュニティ・ビジネスは、地域をより良くしていく知恵を出し、ニーズに対応していくための事業であり、継続していくことが必要である。」(「コミュニティ・ビジネスの実践」, (財)東北産業活性化センター)

これらを整理すると、コミュニティ・ビジネスは以下のような要素をもったものといえる。

- ・ コミュニティ・ビジネスの主体は地域住民である。
- ・ 取り組むテーマは、地域が抱える課題や、住民のニーズである。
- ・ コミュニティ・ビジネスは、継続的な事業である。
- ・ 期待される効果は、地域の問題を解決して、雇用を生み出すことである。

今後、コミュニティ・ビジネスを、行政が政策的に支援していくためには、コミュニティ・ビジネスの定義が必要とされている。ここでは、コミュニティ・ビジネスを政策的に支援していく観点から、コミュニティ・ビジネスを定義する。

コミュニティ・ビジネスとは、地域住民が中心となって、地域が抱える問題を、ビジネスとして継続的に取り組むことにより、地域の問題を解決し、新たな雇用を創りだして、地域を活性化する事業のことである。

この定義から具体的なコミュニティ・ビジネス事業者を想定すると、以下の表となる。

図表 1 - 7 コミュニティ・ビジネス事業者の定義

構成要素	内容
活動の主体	地域住民である
取り組みテーマ	地域の問題解決に取り組む
活動の特徴	事業に責任が持て、継続的に活動し、適正なる利益を出す、地域にふさわしい事業（ビジネス）形態を取る
行動の価値基準	地域貢献の意義や意味を重視する
活用資源	地域資源（労働力、原材料、ノウハウ、技術など）を活用する
利益	適正なる利益を追求し、可能な限り地域に利益を還元する
組織形態	NPO 法人、協同組合、企業組合、有限会社、株式会社などの法人組織や任意団体
事業規模	地域の中で、顔の見える関係の中で、自分のできることからはじめ、等身大で事業を展開する（最大 10 億円程度が適正規模）
構成員	1 人でも始めることができ、200 人規模までが適正規模
事業リスク	ローリスクである
活動エリア	中学校区が基本単位とし、テーマに応じて事業としての適正規模が変わる

（出所：日本総合研究所）

（１）活動の主体

コミュニティ・ビジネスの活動の主体は、地域住民が主体となるが、特に主婦、早期退職者、高齢者、学生など、働く意欲があるにもかかわらず、これまで就業機会に恵まれなかった地域住民が中心となる。また、自営業者やサラリーマンが、本業以外に、地域社会で、もうひとつの事業に取り組もうとする「多足のわらじ」的な活動形態も見られる。

地域住民は、就業を通じて自己実現、生きがい創造、生活の質の向上などの目的をもって参加しながら、地域問題を解決して、豊かな地域社会を作り出す。

（２）取り組みテーマ

コミュニティ・ビジネスは、参加者が就業を通じて、自己実現や生きがいを創造するとともに、地域の問題を解決して、豊かな地域社会をつくることがテーマとなる。この点で、ボランティア活動とコミュニティ・ビジネスは、豊かな地域社会を作るというテーマで共通している。具体的なテーマは、福祉、環境、まちづくりなどの地域の身近な問題である。

（３）活動の特徴

コミュニティ・ビジネスは、地域が抱える問題に対して、住民のニーズに対応しながら解決するビジネスで、地域住民を受益者として、商品やサービスを有償で提供する。そのた

め、行政や民間の企業・団体の商品・サービスと競合することになり、商品・サービスの品質と魅力、適正かつ競争力のある価格などが要求される。これをビジネスとして取り組んでいくためには、地域社会に対して継続的・安定的に事業を運営していく必要があり、そのためには適正な利益を出して、地域にふさわしい事業形態を取る必要がある。

(4) 行動の価値基準

コミュニティ・ビジネスの行動の価値基準は、一般的なビジネスと異なり、利益追求を第一優先とせず、地域や人のためになる事業を通じて、地域貢献の意義や意味を追求していくことである。

(5) 活用資源

コミュニティ・ビジネスは地域問題を、地域資源を活用することによって解決しようとするビジネスであるから、地域の人材(主婦、早期退職者、高齢者など)、素材(農林水産物、特産品、伝統工芸品など)、遊休施設、資金(市民出資等)など、地域の資源をフル活用して、地域の経済の循環構造をつくろうというものである。そのため、できるだけ地域内部の資源を活用することにこだわる。

(6) 組織形態

コミュニティ・ビジネスは、事業の継続性、社会的信用、資金や利益などの点から、NPO、協同組合、企業組合、有限会社、株式会社などの法人組織形態が多く見られるが、任意団体でもコミュニティ・ビジネス事業を行っている。あまり多額の資金を必要としないため有限会社や株式会社などの会社形態は少ないといえる。

(7) 利益

コミュニティ・ビジネスは、コミュニティの中にビジネスの視点を導入し、事業としての継続性ととも、地域住民の就業機会の拡大を重視するため、適正な利益の確保を基本として、可能な限り地域に利益を還元する。

(8) 活動エリア

コミュニティ・ビジネスは地域住民が自分達の地域の問題を解決しようとスタートすることから、活動エリアは、人口 10,000 人程度の中学校区のローカルエリアを基本とする。その後、取り組むテーマに応じて事業としての適正規模を探ることとなる。

(9) 事業規模

コミュニティ・ビジネスの事業規模は、地域の中で、顔の見える関係の中で、自分のできることから始める、等身大の事業であるといえる。最初はクラブ(仲間)からスタート

し、小学校区・中学校区単位程度の規模で活動することが主体となる。事業規模は最大10億円程度の売上高までが適正規模である。

コミュニティ・ビジネスが一定の成功を遂げて、活用人材を広域に求めたり、活用素材を地域外から仕入れたり、製造拠点を地域外に設置したり、地域外の資本が参加してくるなどの場合は、コミュニティ・ビジネスの定義に当てはまらなくなると考えられる。

(10) 構成員

コミュニティ・ビジネスは1人でも始めることができ、仲間を作りながら拡大するが、最大でも200人程度が適正規模である。

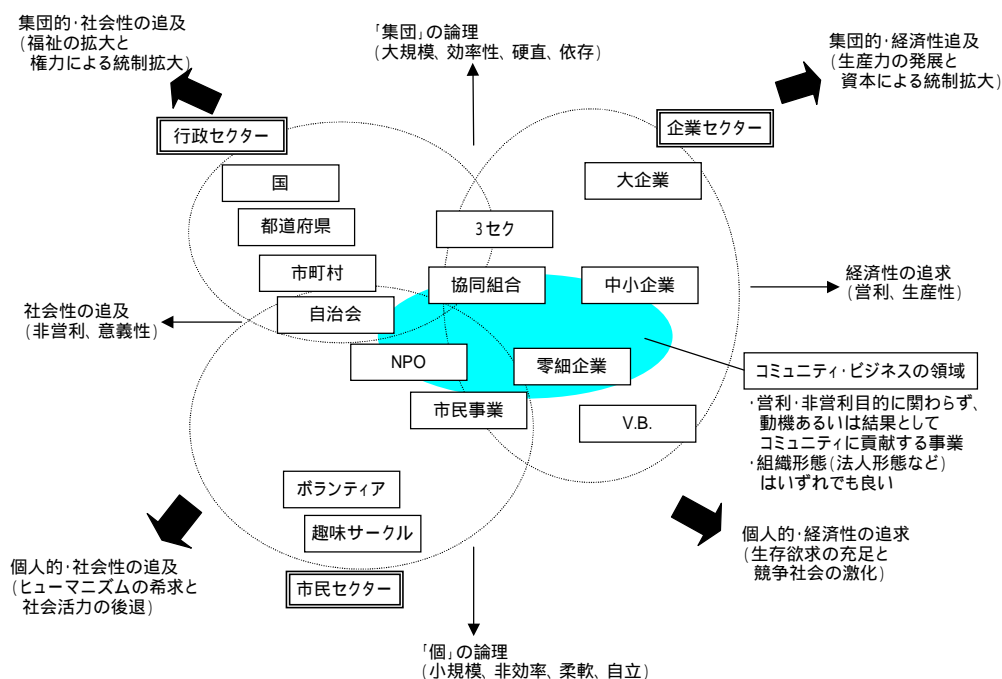
(11) 事業リスク

コミュニティ・ビジネスは、事業創業者が、事業のための小規模な投資を行うが、地域の問題に対応したビジネスとなるためリスクは少ないが、しかしながら利益は大きくないことから、ローリスク・ローリターンといえる。

3 . コミュニティ・ビジネスの位置づけ

コミュニティ・ビジネスは、社会性を追求する行政の仕事と、経済性を追求する企業活動と、市民ボランティアなどの市民活動が交差するゾーンに位置する。行政セクターは、社会性（非営利）を基本とする国、都道府県、市町村などの団体であるが、企業セクターとの接点で経済性に配慮した第3セクターを運営したり、市民との接点で NPO や市民事業を支援している。企業セクターは、経済性(営利)を追求する組織であるが、最初は個人やベンチャー・ビジネスからスタートして、次第に経済性と集団の論理を追求して中小企業から大企業へと展開していく。市民セクターは、趣味サークルやボランティア活動から、NPO 法人を設立したり、市民事業に取り組むなど、社会性（非営利）から経済性（営利）へと広がりを見せている。この3つのセクターが交わる領域で、市民セクターが、社会性から経済性へ展開し、個から集団の論理へ展開して、営利・非営利に関わらず、地域社会の問題に取り組む領域が、コミュニティ・ビジネスの位置といえる。

図表 1 - 8 コミュニティ・ビジネスの位置づけ



（出所：「コミュニティ・ビジネス」細内信孝著 中央大学出版部）

4 . コミュニティ・ビジネスの類似概念との比較

コミュニティ・ビジネスの位置づけとして混同されることの1つに、既存のビジネス上の概念であるベンチャー企業やボランティア活動とどのように区別されるのかという議論がある。コミュニティ・ビジネスをベンチャー・ビジネス、ボランティア活動と比較して差異を明確化すると以下となる。

図表 1 - 9 ボランティア、コミュニティ・ビジネス、ベンチャー・ビジネスの比較

	ボランティア	コミュニティ・ビジネス	ベンチャー・ビジネス
主たる活動の主体	地域のあらゆる住民	地域住民（特に主婦、早期退職者、高齢者が主体）	若者、企業をスピンアウトした人材など
取り組みテーマ	社会奉仕活動	地域の問題解決 就業を通じて得られる自己実現や生きがい創造	新技術や新商品の開発と事業化
活動の特徴	利益を目的とせず、自己の労力・技能・時間を提供して、地域社会や個人・団体の福祉増進のために行う社会活動	地域が抱える課題に対して、住民のニーズに対応しながら解決するビジネスで、適正な利益が必要とされる。ビジネスの拡大成長よりも、地域問題の解決と地域貢献のために維持継続をはかる事業。	革新的な技術力を核にして、新技術・新製品の開発を行い、事業化に取り組む中小企業。積極的な投資に見合う利益を第一目的とする。新しい市場を開拓し、急成長を遂げるために、多額の投資を必要とするため、ベンチャーキャピタルや大企業の出資を受け入れるなど、グローバルな経済社会に組み込まれている。
利益に対する考え方	基本的には無償の活動を主体とし利益を追求しない	有償の活動を通じて、適正な利益を確保	投資に見合う利益の確保（ROIの重視）
リスク	ノーリスク	ローリスク・ローリターン	ハイリスク・ハイリターン
活動エリア	ローカルからグローバルまで多様なエリア	中学校区程度のローカルエリアを基本とする	グローバルエリア
組織形態	NPO、任意団体が中心	NPO、協同組合、企業組合、有限会社、株式会社等の法人格組織及び任意団体	株式会社
活用資源	人的資源	地域資源（中心は人的資源）	革新的な技術と人材
事業規模	小から大まで様々	顔の見える範囲	成長拡大

（出所：「コミュニティ・ビジネスの実態と育成に関する調査研究」財団法人自由時間デザイン協会 2001年3月を参考に日本総合研究所が作成）

(1) 活動の主体

コミュニティ・ビジネスの活動の主体は、地域住民が主体となるが、特に主婦、早期退職者、高齢者など、働く意欲があるにも係わらず、これまで就業機会に恵まれない地域住民が中心となる。また、自営業者やサラリーマンが、本業以外に、地域社会で、もうひとつの事業に取り組もうとする「多足のわらじ」的な活動形態も見られる。ボランティア活動は、子どもから高齢者まで、地域のあらゆる層が参加する。ベンチャー・ビジネスは、大学等で学ぶ学生や、企業をスピンアウトした人材などで、独立志向が強く、革新的な技術や情報をもつ人材が中心となる。

(2) 取り組みテーマ

ボランティア活動が営利を追求しない社会奉仕活動を通じて豊かな社会を実現しようとするのに対して、コミュニティ・ビジネスは、参加者が就業を通じて、自己実現や生きがいを創造するとともに、地域の問題を解決して、豊かな地域社会をつくるのがテーマとなる。この点で、ボランティア活動とコミュニティ・ビジネスは、豊かな地域社会を作るというテーマで共通している。これに対してベンチャー・ビジネスは、新技術や新商品の開発と事業化をテーマとして取り組み、企業としての成長拡大を目指す。

(3) 活動の特徴

ボランティア活動は自己の労力・技能・時間を提供して、地域社会や個人・団体の福祉増進のために行う社会活動である。そのため利益を目的とせず、参加者は無償または実費程度の有償で活動に参加している。

コミュニティ・ビジネスは、地域が抱える問題に対して、住民のニーズに対応しながら解決するビジネスで、地域住民を受益者として、商品やサービスを有償で提供する。そのため、行政や民間の企業・団体の商品・サービスと競合することになり、商品・サービスの品質と魅力、適正かつ競争力のある価格などが要求される。これをビジネスとして取り組んでいくためには、地域社会に対して継続的・安定的に事業を運営していく必要があり、そのためには赤字を出さない程度の利益が必要とされる。

ベンチャー・ビジネスは、革新的な技術力を核にして、新技術・新製品の開発を行い、事業化に取り組むビジネスのことで、積極的な投資に見合う利益の追求を第一目的とする。そのため、新しい市場を開拓し、急成長を遂げるために、多額の投資を必要とし、ベンチャーキャピタルや大企業の出資を受け入れるなど、グローバルな資本市場に組み込まれる。

(4) 利益に対する考え方

コミュニティ・ビジネスは、事業としての継続性ととともに、地域住民の就業機会の拡大を重視するため、適正な利益確保を基本とする。ボランティア活動は、基本的には無償の

活動を主体として、利益を追求しない。ベンチャー・ビジネスは、多額の投資に見合うだけの利益を確保することが要求され、投資額に対する利益率（ROI）を重視した経営が求められる。

（５）リスク

ボランティア活動は基本的には、参加者の善意によって支えられており、事業としてのリスクを引き受ける仕組みを持たないと考えられる。コミュニティ・ビジネスは、事業創業者が、事業のための小規模な投資を行うが、地域の問題に対応したビジネスのためにリスクは小さいが、しかしながら利益は大きくないことから、ローリスク・ローリターンといえる。これに対してベンチャー・ビジネスは、立ち上げ期に多額の投資を必要とし、新技術開発の成功率は厳しいが、成功時点では大きな利益を得ることができるため、ハイリスク・ハイリターンといえる。

（６）活動エリア

コミュニティ・ビジネスは地域住民が自分達の地域の問題を解決しようとスタートすることから、活動エリアは、人口 10,000 人程度の中学校区のローカルエリアを基本とする。ボランティア活動は、中学校区レベルから基礎自治体単位までのローカルエリアを主体とする活動だけでなく、全国、世界といったグローバルな広がりをもつ活動も多く見られるなど、地域エリアに限定されないという特徴を持っている。ベンチャー・ビジネスは、技術、資本、市場などのビジネスの世界がグローバル化していることから、最初から世界を相手にしたグローバルな活動となる。

（７）組織形態

コミュニティ・ビジネスは、事業の継続性、社会的信用、資金や利益などの点から、NPO、協同組合、企業組合、有限会社、株式会社などの法人組織形態及び任意団体を採用するが、あまり多額の資金を必要としないため株式会社形態は少ないといえる。ボランティア活動は、非営利の活動であることから NPO や任意団体として活動する。ベンチャー・ビジネスは多額の資本調達必要性から株式会社形態で活動する。

（８）活用資源

コミュニティ・ビジネスは地域問題を地域資源を活用することによって解決しようとするビジネスであるから、地域の人材（主婦、早期退職者、高齢者など）、素材（農林水産物、特産品、伝統工芸品など）、遊休施設、資金（市民出資等）など、地域の資源をフル活用して、地域の経済の循環構造をつくらうというものである。そのため、できるだけ地域内部の資源を活用することにこだわる。それに対して、ボランティア活動は、参加者の人材が主たる資源となる。ベンチャー・ビジネスは、革新的な技術と、それを研究開発する人材が

基本的な資源で、これに資金が外部から集まってくることになる。

(9) 事業規模

コミュニティ・ビジネスは地域の問題を、地域住民が、地域資源を活用して解決することを目的としていることから、事業規模は参加者の顔の見える範囲であると考えられる。コミュニティ・ビジネスが一定の成功を遂げて、活用人材を広域に求めたり、活用素材を地域外から仕入れたり、製造拠点を地域外に設置したり、地域外の資本が参加してくるなどの場合は、コミュニティ・ビジネスの定義に当てはまらなくなると考えられる。これは、産業政策的な分類として、地場産業、中小企業、ベンチャー・ビジネスなどとして取扱いながら引き続き支援していくべきものと考えられる。

5 . コミュニティ・ビジネスで取り組む事業分野

コミュニティ・ビジネスの事業分野を、NPO の活動分野の分類等を参考にしつつ、12 に分類するとともに、都市規模別の重点分野を整理する。

(1) コミュニティ・ビジネスの事業分野

コミュニティ・ビジネスの事業分野は多岐にわたるが、以下の 12 分野に整理される。

図表 1 - 1 0 コミュニティ・ビジネスの事業分野

事業分野	具体例
福祉	各種給食サービス、在宅介護サービス、外出移送サービス、住宅改造サービス、買い物代行サービス、家事援助・代行、出張理美容サービス、福祉施設の経営など
環境	リサイクル、環境美化、リサイクルショップなど
情報サービス	地域情報誌の発行、コミュニティ FM 放送局の運営、インターネットを活用した情報サービス、地域文化資源の電子データ化など
観光・交流	観光イベントの企画・運営、観光ボランティアガイド、都市と農村の交流、国際交流、異業種交流など
まちづくり	祭りやイベントの企画・運営、商店街空き店舗の活用、まちづくりコンサルティング、商店街宅配サービスなど
ものづくり	食品加工、伝統工芸など
就労支援	女性・障害者・高齢者の就労支援など 訓練、研修、ワークアレンジメントなど
子育て支援	保育サービス、不登校児童のためのスクール、青少年スクールなど
生涯学習	趣味、おけいこごとなど
芸術文化振興	芸術文化イベントの企画・運営、伝統行事や祭りのサポート、映画・演劇等の上映など
公益施設管理	公共施設の管理運営など
科学技術振興を 図るものづくり	職人の技術をいかしたものづくりなど
コミュニティ・ ビジネス支援 (中間支援)	コミュニティ・ビジネス起業家支援、ワークアレンジメント、地域通貨、地域金融など

(出所：日本総合研究所)

6 . コミュニティ・ビジネス事業者の評価

行政が支援の対象とするコミュニティ・ビジネスを選考するためには、評価基準が必要となる。ここでは、地域問題性、地域貢献性、地域限定性、住民主体性、事業性の5つの評価基準を提案する。

図表1 - 11 コミュニティ・ビジネスの評価基準

評価基準	内容	評価尺度
地域問題性	事業内容・目的として、地域の問題解決を掲げて活動している	地域問題をテーマとして取り上げている テーマの地域問題が、地域社会で認知されている
地域貢献性	地域の問題解決に貢献していることが明確である	地域貢献の度合いが評価できる ・地域の雇用拡大につながっている ・特産品の販売拡大につながっている ・福祉の向上に役立っている、等
地域限定性	一定の地域を対象に事業活動を行っている	事業の対象地域がある 活動拠点が明確にされている
住民主体性	活動の主体として、地域住民など住民セクターが事業を展開する上で資本・運営上の主導権を確保している	参加者が地域住民主体である 出資金が地域住民主体であり、行政・企業などの出資等が1/2未満である 運営代表者が地域住民であり、地域住民との協働性が確保されている 民主的な運営の確保、構成員の経営への参画が実現されている
事業性	独自事業収入が主要な収入源として継続的に確立されている	事業が1年以上継続している 独自事業収入が1/2以上ある 就業者に賃金を支払っている 適正な利益を出している 利益配分等を情報公開している

(出所:「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」財団法人神戸都市問題研究所 平成14年9月をもとに日本総合研究所が加筆修正した)

(1) 地域問題性

事業内容・目的として、地域の問題解決を掲げて活動していることを評価する。具体的には、「地域問題をテーマとして取り上げているか」、次いで「テーマの地域問題が地域社会で認知されているか」が評価基準となる。テーマが地域社会で認知されているかどうかは、行政が支援する上で大きな判断基準となるため、重視する必要がある。このことをコミュニティ・ビジネスと行政が相互に理解し合うためには、コミュニティ・ビジネス支援を開始する時点で、行政はコミュニティ・ビジネスに期待する地域問題と事業領域を調査して、地域住民と共通理解を形成しておく必要がある。

(2) 地域貢献性

地域の問題解決に貢献していることが明確である点を評価する。具体的には、地域貢献の度合いが評価できる尺度を作成する必要がある。たとえば地域の雇用拡大につながっている場合は、雇用数が尺度になる。また特産品の販売拡大につながっているのであれば、販売額や素材の仕入額などが尺度になる。また福祉の向上に役立っているのであれば、地域福祉サービスの水準の上昇が尺度となる。

(3) 地域限定性

一定の地域を対象に事業活動を行っていることを評価する。具体的には、事業の対象地域がある、活動拠点が明確にされている等の点を評価する。対象地域が広域であったり、活動拠点が域外である場合は、地域限定性が明らかになっていないという点で支援の対象となりにくいと考える。

(4) 住民主体性

活動の主体として、地域住民など住民セクターが事業を展開する上で資本・運営上の主導権を確保しているかどうかを評価する。具体的には、参加者が地域住民主体で、行政や企業のメンバーが半数以下である、また域外の住民が半数以下であるなどを尺度とする。出資金が地域住民主体であり、行政・企業などの出資等が 1/2 未満であることも尺度となる。運営代表者が地域住民であり、地域住民との協働性が確保されていることや、民主的な運営の確保、構成員の経営への参画が実現されていることも重要である。

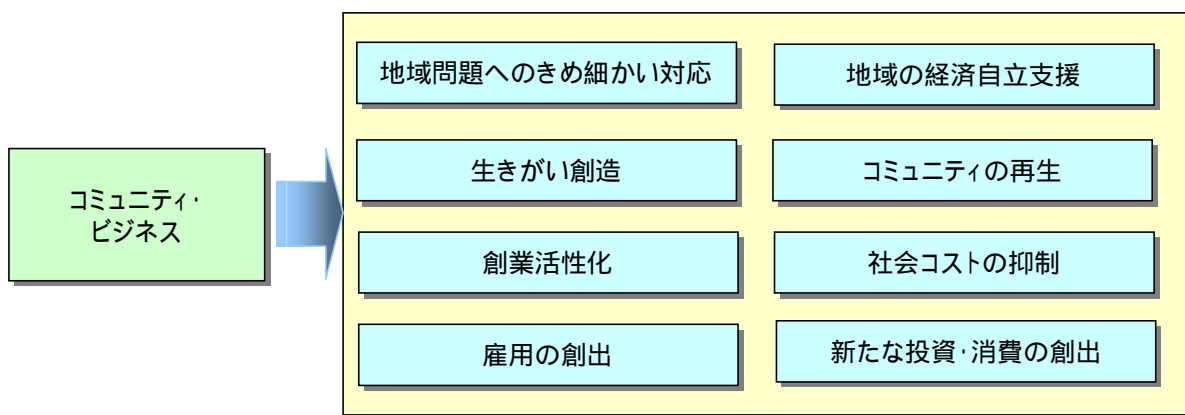
(5) 事業性

事業計画を持ち、情報公開しており、独自事業収入が主要な収入源として継続的に確立されている点などを評価する。事業が 1 年以上継続していることが事業の実績評価尺度となる。次いで、独自事業収入が 1/2 以上ある、就業者に賃金を支払っている、適正なる利益を出している、さらに利益配分に関する情報を公開しているなどが、事業の採算性の評価尺度となる。

7 . コミュニティ・ビジネスの期待効果

コミュニティ・ビジネスを地域で起こすことによって、下記のような5つの効果が期待されている。これらの効果は主に共同意識の回復や地域社会の文化、生活の再発見、地域社会の問題解決、地域社会の人的・物的資源の活用といった社会的な効果と、雇用創出や新しい社会経済活動システムの創出、社会コストの抑制、新たな投資・消費の創出といった経済的な効果に分けることができる。

図表1 - 12 コミュニティ・ビジネスの効果



(出所：日本総合研究所)

(1) 地域問題へのきめ細かい対応

従来の行政の組織では解決することができなかった地域社会の問題が、地域ネットワークや個人の働きにより、それぞれの地域の実情に合わせたきめ細かい対応が可能となる。特に生活に密着した分野においての対応が可能となるため、基本的なサービスの充実や生活サービスの向上へとつながり、暮らしやすい生活を求めた人々の中心市街地などへの回帰、あるいは自然豊かな農山漁村部への回帰などが期待される。

(2) 生きがい創造

コミュニティ・ビジネスは「地域の問題を解決する」という役割を担っているために、問題解決を行うことで地域住民に感謝されるなどして、それが個人の働きがいや生きがいをつくり、自己実現へとつながり、さらには人的ネットワークの創造やコミュニティ意識を生み出すことができる。

(3) 創業活性化

経済のグローバル化の進展により、地域外からの企業誘致が困難になりつつあり、地域内で産業を興すことが求められている。コミュニティ・ビジネスは、原材料、労働力、技

術・ノウハウなど、地域の資源を活用して、取り組むことから、産業の創業活性化に貢献することができる。

(4) 雇用の創出

コミュニティ・ビジネスは、地域の問題解決が主眼のビジネスであるために、高齢者や主婦などの生活者が担い手の中心となっている。生活費を稼ぐための仕事というよりは、生きがいのための仕事に近い側面を持ち、本業ではないために、気軽に始められるという特徴も持っている。コミュニティ・ビジネスは、今までの企業の担い手とは異なり、主婦や高齢者、学生、フリーターなど、地域の新しい担い手による創業活性化が期待される。

(5) 地域の経済自立促進

コミュニティ・ビジネスは住民の個別多様なニーズにこたえて、地域の固有資源をできる限り活用し、地域から働き手を募り、既存の事業者と連携するなど、地域での人材交流や経済循環を促す接点として様々な役割を果たす。個人や地域の潜在的な力を生かし、個人や地域の実情に添った形での地域経済の自立を支援するような効果が期待できる。

(6) コミュニティの再生

コミュニティ・ビジネス事業により地域社会の人的・物的資源が有効に活用され、従来の地縁による繋がりだけではなくテーマ性を持った繋がり（例：子育て支援、環境問題、介護支援等）により、世代を超えて地域コミュニティの弱体化を補うことが可能となる。これにより地域において共同意識が回復し、コミュニティの再生が行われる。それにとともに地域社会の文化・生活の再発見を行うことが可能となる。

(7) 社会コストの抑制

コミュニティ・ビジネスは営利追求を目的とした民間会社では提供できないサービスを提供することが可能であるため、全体的な社会コストの抑制となる。しかも「きめ細やかな」質の高いサービスを提供することも可能である。

(8) 新たな投資・消費の創出

コミュニティ・ビジネスを地域社会において起業することで新たな事業を展開することができる。さらにベンチャー企業へと発展する可能性も有しているため、従来では見られなかった新たな投資先や消費を創出することが可能となる。

第2章 コミュニティ・ビジネスの現状と課題

コミュニティ・ビジネスの範囲は社会性を追求する行政の仕事と、経済性を追求する企業活動と、市民ボランティアなどの市民活動が交差するゾーンに位置する。そしてその目的は「地域問題の解決」にある。「地域問題の解決」にあたっては現在も行政の役割としてとらえられているが、コミュニティ・ビジネスがその役割を一部担うことで、従来行政では実現できなかったきめ細やかな対応が可能になると期待されている。

従来行政指導のもとで行われていた「地域問題の解決」が、コミュニティ・ビジネス事業により実現することから、行政がどのようにコミュニティ・ビジネスを支援していくかが地域活性化において重要な課題となっている。

本章ではコミュニティ・ビジネスにおいて、どのような行政の役割が期待されているかを考察し、調査の視点を整理した。

1. コミュニティ・ビジネスの構成要件と成功条件

コミュニティ・ビジネスは、今後の地域経済を活性化していく大きな可能性を秘めている。しかし、コミュニティ・ビジネスが実際に事業として成立するには、事業内容が地域特性にマッチしたものでなければならない。また、有効に活用できる地域固有の資源（原材料・人材等）も、コミュニティ・ビジネスの事業化には不可欠な存在といえる。

今後コミュニティ・ビジネスを支援・育成していく上では、実践的なコミュニティ・ビジネスのモデルを示す事が必要といえる。そこでここでは、コミュニティ・ビジネスのモデルの構成要件と成功条件を整理した。

(1) コミュニティ・ビジネスの構成要件

コミュニティ・ビジネスは、一般的なビジネスのように、収益を追求し企業価値を高めていくことを一義的な目的とはせず、あくまでも地域の問題解決を主眼にしている。しかしながら、継続的に事業を展開していくという点では、コミュニティ・ビジネスも一般のビジネスと何ら変わりはない。従って、コミュニティ・ビジネスにおいても、明確な戦略に基づくビジネスプランと、プランを実現するための体制づくりが求められる。

その反面、コミュニティ・ビジネスは比較的新しい概念であり、どのような方法で事業化していくべきかというノウハウも、十分には構築されてはいない。そうした現状を勘案すると、今後のコミュニティ・ビジネス振興を図るためには、事業化を検討している地域住民や、投資などを通じた支援を考えている人々、さらには行政・企業関係者に対して、標準的な取り組み手法や評価尺度を、モデルの形で示す事が必要といえる。

一方、コミュニティ・ビジネスで展開される事業は多種多様であり、一般的なビジネス

のように、類型化・普遍化することは難しい面がある。また特に、コミュニティ・ビジネスを実際に展開しようと考えている人々のためにも、今回示すモデルは、抽象的なものではなく、実践的なものとする必要があると考える。

コミュニティ・ビジネスモデルの定義

コミュニティ・ビジネスモデルの定義を、「事業化のきっかけや目標とするもの、事業の具体化に至るプロセスを含めた、コミュニティ・ビジネス展開の一連の手順を定型化したもの」として捉えることとする。

一般的なビジネスモデルとは、企業の経営理念を踏まえ、利益追求に向けて事業をどのように展開していくかという、ビジネス手法そのものに着目したものをいう。しかしながらコミュニティ・ビジネスの場合は、地域の現状を認識する事で事業化のきっかけをつかむとともに、問題解決のために明確な目標を定めることが、極めて重要な鍵を握っている。また、事業を具体的に立ち上げるまでのプロセスについても、地域資源の活用方法や、関係者間の協力関係構築の進め方などが、コミュニティ・ビジネスの大きなポイントとなってくる。

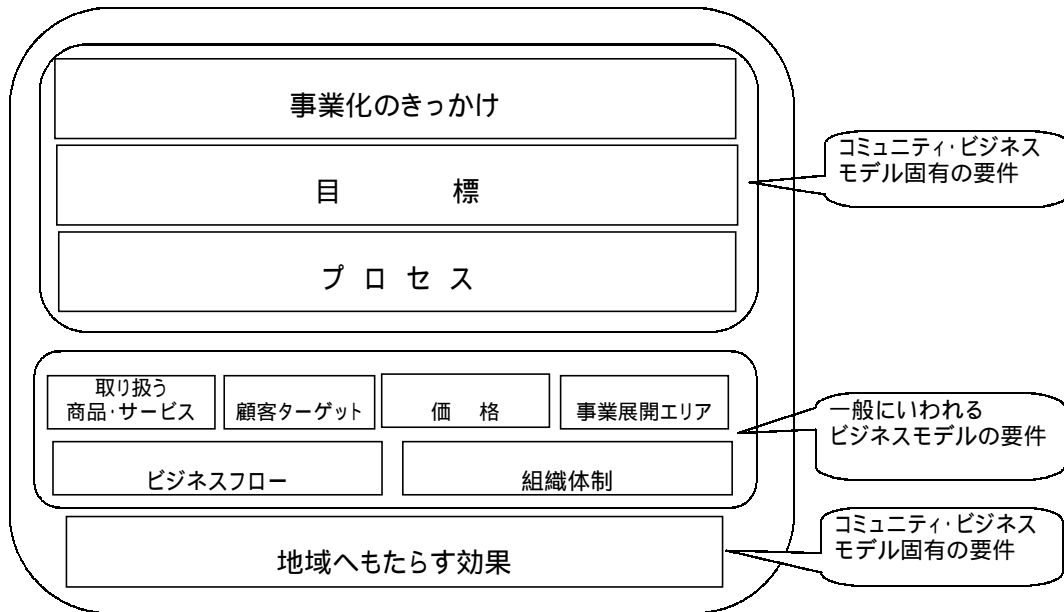
今回の定義では、事業化のきっかけや目標とするもの、さらには事業の具体化に至るプロセスも含めて、ビジネスモデルを広範に捉えることにした。

コミュニティ・ビジネスモデルの構成要件

一般のビジネスモデルの構成要件としては、取り扱う商品・サービス、顧客ターゲット、事業展開エリア、価格、ビジネスフロー（資金調達面や販路など）、組織体制などがあげられる。

それに加えて、コミュニティ・ビジネス固有のものとして、事業化のきっかけや目標・プロセス、さらには地域へもたらす効果といった点も、構成要件として取り上げる必要がある。

図表 2 - 1 コミュニティ・ビジネスモデルの構成要件



図表 2 - 2 コミュニティ・ビジネスの構成要件

要 件	現 状	今後の課題
事業化のきっかけ	問題意識を持った住民の「出会い」から始まる	出会いの場作り
目標	地域の問題を解決すること 個人の生きがいややりがいの創出	ビジネスとして成立する収支
取り扱う商品・サービス	地域資源を活用してつくりあげる	地域住民が求めているニーズに基づき物やサービスを提供する
事業化に至ったプロセス	祭りやイベントに参加する コンペやコンテストで提案する 多様な参加者のエネルギーを集める 行政の支援を受ける 専門家やコーディネーターを活用する	事業化プロセスを地域社会のしくみとして取り入れる
顧客ターゲット	地域住民が基本である（ローカル・コミュニティ） 都市と農村交流や全国など広域交流に取り組む場合もある	行政の事業サービス（アウトソーシングサービス）を恒常的請け負う仕組み作り

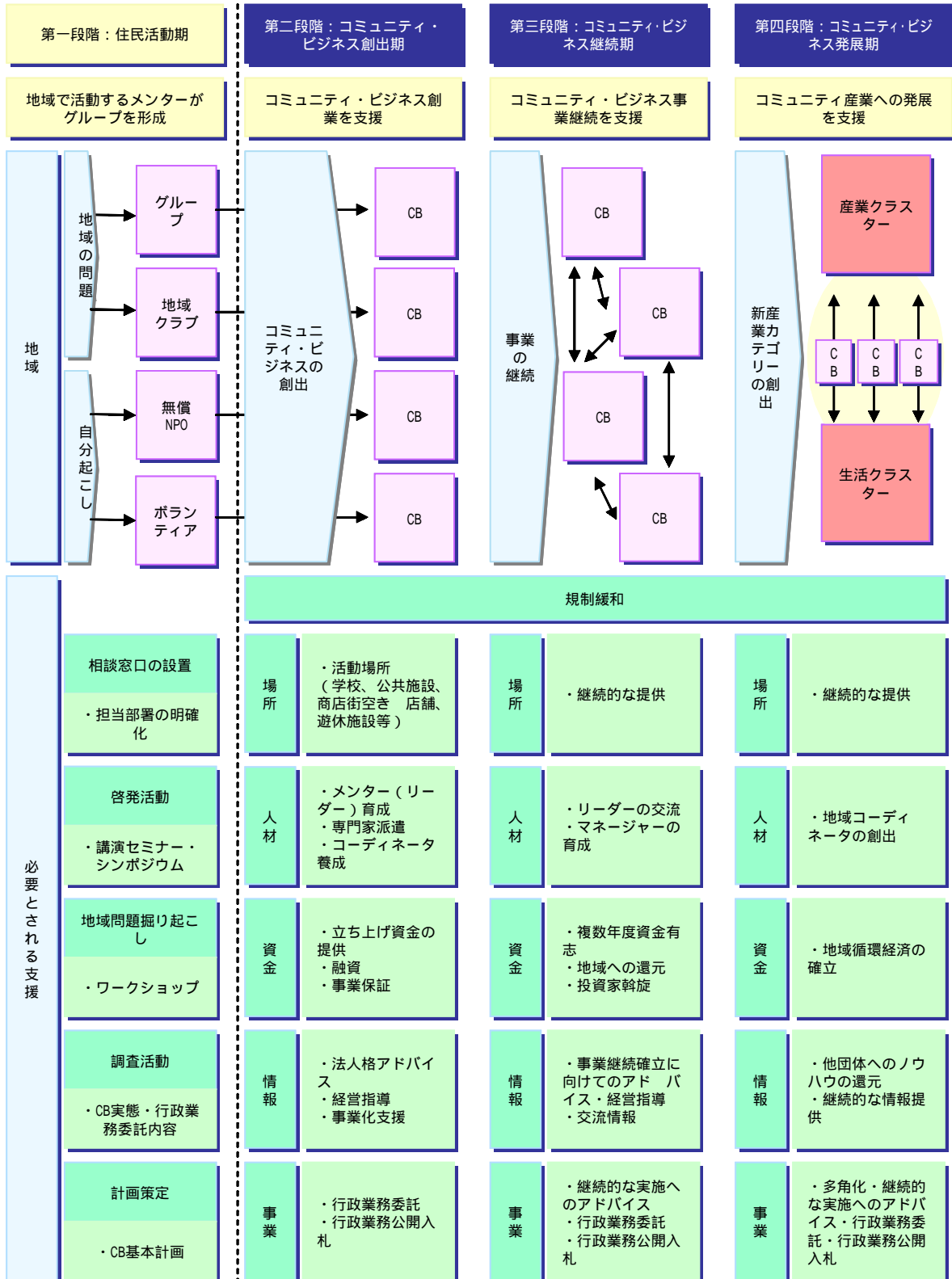
	(バーチャル・コミュニティ)	
事業展開エリア	地域コミュニティが基本となる web を活用して全国的に e コマー スを展開する場合もある	地域の連携
価格	住民ボランティアで支えられてい るため、低コストで物やサービス を提供できる	きめ細やかなサービスを「顔の 見える」関係下における価格体 系で提供
ビジネスフロー	活動に比例して収益の上がる物販 やサービスに取り組む	固定的・安定的な収益源確保が 求められている
組織体制	女性、高齢者、ビジネスマンなど、 多様な参加者を束ねる ビジネスについては素人が多いの で、専門家も必要である 本業のある人の片手間が兼業で行 っている 事業のコーディネーターのアドバ イスを活用する 専用事務所や専従スタッフを持っ ていない	専任のスタッフや専用場所の確 保
組織体制（情報 通信）	電話・FAX、メールや web を使 用	メーリングリスト、掲示板など 一歩踏み込んだ連絡手段として の活用
地域へもたらす 効果	個人の自立を支援する 住民の豊かな生活の実現を目指す 地域経済を活性化させる	雇用の拡大

2 . コミュニティ・ビジネス事業者モデルと発展段階

(1) コミュニティ・ビジネス事業の発展段階と課題

コミュニティ・ビジネスはその成長段階に従って、第一段階の住民活動期から、第四段階のコミュニティ・ビジネス発展期まで、4段階に分類されると考えられる。すなわち第一段階の住民活動期、第二段階のコミュニティ・ビジネス創出期、第三段階のコミュニティ・ビジネス継続期、第四段階のコミュニティ・ビジネス発展期である。それぞれの課題と必要とされる支援策を、活動場所、人材、資金、情報、事業の5つの分野から整理した。

図表 2 - 3 コミュニティ・ビジネスの創業・発展段階と必要とされる支援



(出所：日本総合研究所)(注：CB：コミュニティ・ビジネス)

第一段階：住民活動期

図表 2 - 4 住民活動期における課題と支援策

	課題	支援策
場所	活動に関する相談場所がない	相談窓口、支援機関等の明確化
情報	C B が認識されていない	講演・セミナー・シンポジウム開催による啓発活動
調査	地域問題を認識する	ワークショップの開催
調査	地域内におけるC B 活動を把握する	C B 実態調査
調査	自治体内の業務委託の可能性を把握する	行政業務委託内容調査
計画	C B 育成の基盤を作る	C B 基本計画の策定

A．説明

コミュニティ・ビジネスと認識されていない住民活動期

第一段階においては、コミュニティ・ビジネスについて初期の段階で、主体者がまだコミュニティ・ビジネスと認識していない状態であるが、地域のメンター達が中心となって独自のグループを形成している段階である。コミュニティ・ビジネスと認識していないボランティアの段階もこの期に含まれる。現状、多くの地域がこの段階にあるが、本段階では地域におけるコミュニティ・ビジネスの認知度も低い。さらに公共性や非営利性の高い商品やサービス供給事業は、行政の事業と見なされているので、行政業務を民間団体に委託する基盤も整っていない。

B．課題

地域内における啓発活動や調査が必要

本段階ではコミュニティ・ビジネスをまず地域住民や自治体職員等へ浸透させることが最重要課題である。そのためには行政内に相談窓口を設置し、講演やセミナーなどの啓発活動を行い、地域内にどのようなコミュニティ・ビジネスの芽があるのか、調査活動を行う。

地域の問題を認識し、計画策定を行う

どのような地域の問題が存在するか、ワークショップ等を行うことにより整理する必要もある。さらにこれらをまとめて次の段階からどのようにコミュニティ・ビジネス支援を

進めていくかという計画策定を行う必要がある。

C．必要な支援

コミュニティ・ビジネスの啓発

住民活動期において必要な支援は、地域住民や自治体職員へ向けたコミュニティ・ビジネスに関する講演・セミナー・シンポジウムを開催し啓発を行うとともに、ワークショップ等も同時に開催し地域の問題を認識することが重要である。

相談窓口の明確化及び実態調査

自治体においては、コミュニティ・ビジネス相談窓口を設置することで担当部署を明確化し、住民からの問い合わせに対応する。さらに地域内のコミュニティ・ビジネス事業者を調査し実態を把握するとともに、自治体内における業務委託の可能性を把握し、コミュニティ・ビジネスを育成するための計画や基盤作りをする。

第二段階：コミュニティ・ビジネス創出期

図表 2 - 5 コミュニティ・ビジネス創出期における課題と支援策

	課題	支援策
資金	資金の不足	立ち上げ資金の提供及び融資、事業保証
人	人材の不足	即戦力となる人材の一時派遣、専門家の派遣
場所	場所の確保	学校、公共施設、商店街空き店舗、遊休施設施設等を活動場所として提供
情報	事業のスムーズな設立	立ち上げに関する法人格アドバイス、経営指導
事業	仕事の確保	行政業務の委託、公開入札
支援	ネットワーク化、支援組織の設立	中間支援組織の設立、コーディネーターの育成

A．説明

コミュニティ・ビジネス事業者として活動を開始

これまで様々な形態で活動を行っていた地域メンターを中心とするグループが、地域問題の解決のために新たにビジネス手法を取り入れ活動を開始するか、またはコミュニティ・ビジネス事業者として認識し、活動を開始する時期である。この段階のコミュニティ・ビジネス事業者が抱える課題は、コミュニティ・ビジネス特有の課題がある一方で、一般のベンチャービジネスなどを展開する中小企業や自営業者等と共通した課題も少なくない。

B．課題

立ち上げ期における課題

本段階では、コミュニティ・ビジネスをいかにスムーズに立ち上げ事業を継続していくかが大きなポイントとなる。これにあたっては従来のベンチャービジネス立ち上げ期における課題との共通部分が多く、またコミュニティ・ビジネス特有の課題が存在する。

コミュニティ・ビジネスを始めるにあたっては、まず小規模であっても営業費などの初期投資が必要となる。現状立ち上げに必要な資金は、リーダーやコアスタッフの私的財産に負うところがほとんどである。人材の不足も課題としてあげられる。コミュニティ・ビジネス事業者は小規模で運営している場合が多く、一人で日常の雑務や運営管理から専門的知識やノウハウを活用した業務等多数の実務をこなす必要がある。立ち上げ期は、これらの事業運営の他に様々な事務的手続きをこなす必要もあり、これらの業務負担を減らすためにも、即戦力となる人材や法人格アドバイスや経営・事業化支援などのアドバイスが必要となる。さらに本格的な事業を進める上での、事務所、会議室、倉庫など、事業や運営組織の性格に合った事業スペースの確保も必要となる。場所をいかに確保するかが事業継続のポイントとなる。

C．必要な支援

行政業務委託

これらの課題を解決する支援策としては、まず資金に関しては融資等を行い、また事業保証や行政業務委託をすることで、資金が集まりやすい状況や仕事を生み出すといった支援策がある。

人材派遣や場所の提供

さらに人材に関しては、専門家を派遣したり、リーダーに立ち上げに必要な情報を与え、アドバイスをを行い育成することがあげられる。さらに場所については、学校や公共施設、商店街空き店舗、遊休施設等を活動場所として提供することがある。

中間支援組織の設立

一方中間支援組織を設立することも重要である。記述の支援を行うには地域に密着した中間支援組織が不可欠である。コミュニティ・ビジネス事業者組織をオーガナイズする人材を育成することも必要である。コーディネーターを育成し、必要に応じて派遣・アドバイスを行い、コミュニティ・ビジネス事業者をネットワーク化することで、それぞれの事業者を刺激し、事業を活発化することができる。

第三段階：コミュニティ・ビジネス継続期

図表 2 - 6 コミュニティ・ビジネス継続期における課題と支援策

	課題	支援策
資金	業務拡大に伴う資金不足	複数年度の融資実施、投資家斡旋
人	業務マネジメントを行う人材の不足	マネージャーの育成
場所	場所の確保	学校、公共施設、商店街空き店舗、遊休施設施設等を活動場所として提供
情報	事業継続の情報	事業継続に向けてのアドバイス、経営指導
事業	仕事の確保	行政業務の委託、公開入札、これまでの活動評価

A．説明

コミュニティ・ビジネス事業者が事業を継続する時期

コミュニティ・ビジネス事業者が創出期を経て事業を継続する時期である。立ち上げ時における事務手続き等の業務負担も減り、徐々に本来の業務売上が拡大し、社会的認知も高まる時期である。

B．課題

リーダーの牽引力とマネージャーの役割が重要となる時期

この時期においては、中心となるリーダーの強い牽引力がさらに必要となる一方で、業務管理体制も必要となり、そのためリーダーを管理面で補佐する参謀（マネージャー）の役割も重要となる。

利益を上げ事業を軌道に乗せる

具体的には事業立ち上げ後2年目以降となるが、立ち上げ時においては、利益を出すまでの事業モデル構築に至らなかった事業者も、継続期においては、利益を上げ事業を軌道に乗せることが重要となる。そのため資金需要もスタートアップ期と比較すると、多額となる。

C．必要な支援

場所や人材育成、資金調達等が引き続き必要

この時期の支援策としては、コミュニティ・ビジネス事業を継続させるために、引き続き場所の提供が必要となる。さらにメンターとなるリーダー育成や交流、サポートするマネージャーの育成が必要となる。そして拡大する事業に対し、複数年度の融資を実施した

り、投資家を斡旋するなどして、資金調達を行う。利益が出た場合には、地域へ還元する仕組みづくりを行う。

活動評価や経営指導、情報提供が必要となる

さらにこれまでの活動を評価し、事業継続に関するアドバイスや経営指導を行い、行政業務を委託されている場合は、その継続の可否の決定を行い、さらには新たな入札等への参加を呼びかける。また他団体の活動情報等も提供する。

第四段階：コミュニティ・ビジネス発展期

図表 2 - 7 コミュニティ・ビジネス発展期における課題と支援策

	課題	支援策
資金	利益を地域に還元させる仕組み作り	地域循環経済の確立
人	地域の核としての役割を担う人材	地域コーディネーターの創出
情報	他団体への支援	ノウハウの提供、継続的な情報提供
事業	事業の発展	多角化へ向けたアドバイス、継続的な実施に向けたアドバイス

A．説明

事業も安定し、地域の核となる

コミュニティ・ビジネス発展期においては、コミュニティ・ビジネス事業者や提供製品・サービスが認知され事業も安定する時期であり、地域の核となり様々な活動を先導する。

B．課題

新たな「生活クラスター」の創出

この時期にあるモデルとなるようなコミュニティ・ビジネス事業者は、従来の「ものづくり」産業には見られなかった「生活クラスター¹」としての事業が展開されるということである。つまり生活に密着しているサービス産業がその主たるものであるが、新しい地域の核となるビジネスとして認識される。

この時期において重要となることは、地域の核となるコミュニティ・ビジネス事業であることを認識し、発展継続すると同時に、他のコミュニティ・ビジネス団体のモデルとなるべくノウハウ提供や指導も行うことである。また新たな事業創出へ向けての多角化も行

¹ 「ものづくり主体」の「産業クラスター」に対し、「福祉」「生涯学習」「給食サービス」「特産品」といった生活に密着した新たな産業を意味する。

う。この期においては、経営も安定し事業継続が可能な状態である反面、従来のビジネスの発展過程に生じる課題と同様に、多角化に向けた革新についていけない幹部や、従来の事業者との競争と淘汰が発生する。競争力をつけ、内部体制を確立することが重要となる。

C . 必要な支援

ノウハウの蓄積及び他のコミュニティ・ビジネス事業者育成

本段階にまで至っている地域は現状においてまだ少ないと思われるが、この時期の支援策としては、多角化に向けたアドバイスやこれまで培ってきたノウハウの蓄積、さらに他のコミュニティ・ビジネスを指導・育成する地域コーディネーターの創出支援などがある。

3 . コミュニティ・ビジネス事業者の課題

それぞれの発展段階から抽出されたコミュニティ・ビジネス事業者の課題は以下となる。

(1) 場所の確保

コミュニティ・ビジネス事業者が事業を行う上で場所の確保は重要な課題である。特に立ち上がり時期などはメンバーの自宅や、周辺のファミリーレストラン、公民館等を利用し臨時で確保している状況である。特に教室や発表会等を行う場合、大勢が集まる場所を確保するために自己負担で費用を捻出しているケースも多く見られており、大きな課題となっている。

(2) 人材の確保・育成

コミュニティ・ビジネスは地域住民が中心となり事業を行うが、中でもリーダーやマネージャーの役割は大きい。コミュニティ・ビジネスの活動において資金調達難や得られる仕事の不足の原因を考えた場合、リーダーを始めとした事業者の「経営マネジメント能力の不足」が挙げられる。「財務諸表を読めず、事業計画が立てられない」といったコミュニティ・ビジネス事業者が実際には多く存在している状況である。コミュニティ・ビジネス事業者は少人数で構成されるため、それぞれのコアとなるメンバーの働きが、事業継続に大きく影響する。コミュニティ・ビジネス事業の継続にあたっては、これらの人材の確保及び育成はもちろんのことであるが、必要な専門家の派遣やアドバイザー役となるコーディネーターの創出、リーダー同士の交流等も必要と思われる。

(3) 資金の確保

コミュニティ・ビジネスの立ち上げ期及び継続にあたって資金の確保は重要な課題である。特に立ち上げ期においては、リーダーやメンバーの私的財産に負うところが大きい。事業継続にあたっては、その費用も多額となるため、何らかの方法で資金を調達する必要

がある。

これについては、立ち上げ資金の提供や融資、事業保障や複数年度の資金融資さらには投資家の斡旋が必要である。

(4) 必要な情報の提供

コミュニティ・ビジネス事業を継続させるために、ビジネスのノウハウも必要となるが、実際にはビジネスの経験のない地域住民が事業を行うケースも多く見られる。従って不足していると見られる経営情報の提供を始めとして、事業化支援、事業継続確立に向けての経営アドバイス、他団体の独自ノウハウの還元、交流情報などは必要に応じて提供することが必要である。

(5) 行政からの業務委託

コミュニティ・ビジネスは現状では経営基盤が脆弱であるところが多く、行政側から見ると業務委託する側として不安がある。確かに事業の内容や継続性について判断が困難であり、民間会社と比較した場合に特別に扱うことは、事業者本体やサービスを楽しむ地域住民にとっても良いことではないが、そもそも「地域問題を解決」することを目的としているコミュニティ・ビジネスが、従来の「営利」を目的とした企業へ業務委託をする場合の選定基準をそのまま適用すべきかどうかは議論が分かれるところである。

現在でも各地でコミュニティ・ビジネス事業者へ業務委託が行われており、実績もあがりつつあり、地域の理解も進んでいる。コミュニティ・ビジネス事業者にとっても行政からの業務委託は事業継続できるか否かの大きなポイントであることから、今後業務委託をどれくらい積極的に進められるかが、コミュニティ・ビジネス事業による地域活性化を促す上で重要な課題となる。

4 . コミュニティ・ビジネス振興の具体策

各地でコミュニティ・ビジネスを振興させるために様々な取組が行われている。以下の表は多く行われている振興策をまとめたものである。

(注記：**ゴシック体**は中間支援組織を対象とする振興策、明朝体は市町村を対象とする振興策)

図表 2 - 8 普及啓発

対象	支援内容	具体的内容	事業名称	実施機関	担当窓口
	CB 担当部署 の設置	CB 担当部署 を明確化	-	市町村	地方経産局 都道府県
	職員の啓発	庁内研修の実 施	-	都道府県 市町村	都道府県 市町村
	住民の啓発	CB セミナー、 シンポジウム の開催 CB カレッジ の開催	CB 普及啓発 事業 (@500万円) 専門家派遣事 業 (@10万円/ 日)	中間支援機 関	都道府県 市町村
	CB 需要の把 握	地域の CB 需 要を調査して 事業可能性を 検討する	CB 地域需要 調査支援事業 (@500万円)	中間支援組 織	地方経産局 都道府県
	行政における 業務委託需要 の把握	市町村等の業 務委託需要を 調査して事業 可能性を検討 する	CB 行政需要調 査支援事業	市町村	地方経産局 都道府県
	振興計画の策 定	CB 基本計画を 策定	CB 基本計画策 定事業 (@600万円)	市町村	地方経産局 都道府県

図表 2 - 9 人材育成

支援内容	具体的内容	事業名称	実施機関	担当窓口
コーディネーター人材の育成	人材育成研修	CB コーディネーター育成事業 (@200万円)	中間支援組織	都道府県
事業マネジャー人材の育成	人材育成研修	CB 創業塾事業	中小企業大学校 商工会議所・商工会	中小企業庁 全国中小企業団体中央会 都道府県中小企業団体中央会
職業訓練	女性、高齢者など CB で就業しようとする者	CB 人材育成スクール事業 (@200万円)	中間支援組織	
		職業能力開発大学校等における職業訓練	職業能力開発総合大学校 各職業能力開発大学校	雇用・能力開発機構
CB 体験	CB で一定期間就業を体験	CB インターンシップ支援事業	中間支援組織	
採用活動	公務員や企業OB等の紹介	CB 人材マッチング事業	中間支援組織	
		職業紹介（公共職業安定所） 出合いの場	雇用・能力開発機構都道府県センター	各都道府県労働局
	補助金等	新規・成長分野雇用創出特別奨励金	各都道府県高年齢者雇用開発協会	

図表 2 - 1 0 中間支援組織

支援内容	具体的内容	事業名称	実施機関	担当窓口
中間支援組織の 設立	補助金	CB 中間支援組織 助成金交付事業 (@1,000 万円)	中間支援組織	中小企業庁 中小企業総合事 業団 全国中小企業団 体中央会 都道府県中小企 業団体中央会
コーディネート 活動	補助金	コーディネート 活動支援事業(新 規成長産業連携 支援事業) (@500 万円)	中間支援組織	全国中小企業団 体中央会

図表 2 - 1 1 施設整備

支援内容	具体的内容	事業名称	実施機関	担当窓口
活動場所の整備	学校や公共施設 の空きスペース の改装	CB 施設整備事業	市町村	
	商店街空き店舗 の改装	コミュニティ施 設整備事業	市町村	経済産業省
	地域公団による CB 都市型産業支 援施設の整備	都市型産業拠点 整備事業(出資、 用地整備、施設整 備など)	地域公団	地域振興整備公 団

図表 2 - 1 2 資金

支援内容	具体的内容	事業名称	実施主体	担当窓口
事業資金全般	出資	新事業開拓促進 出資事業	各ベンチャー財 団	中小企業総合事 業団 都道府県商工担 当課
		CB 基金		
	融資	女性起業家・高 齢者起業家支援 資金 新規開業支援資 金 新創業融資制度 新事業育成貸付 新事業振興貸付 (イノベーション 21)	中小企業金融公 庫 国民生活金融公 庫 商工組合中央金 庫	中小企業総合事 業団 都道府県中小企 業担当課 都道府県等中小 企業支援センタ ー 商工会・商工会 議所
		市民バンク設立 支援事業	市民バンク	
		地域金融機関マ イクロクレジッ ト・ガイドライ ン指導事業	国	
	保証	新事業開拓保証	各都道府県等信 用保証協会	信用保証協会
	補助金等	市民活動活性化 モデル事業(市 民ベンチャー事 業)	地方経産局	地方経産局

図表 2 - 1 3 業務委託

支援内容	具体的内容	事業名称	実施機関	担当窓口
行政業務の委託	行政業務のアウトソーシング可能性調査		市町村	
	民間提案		中間支援組織	
	行政業務のアウトソーシング公開入札		市町村	
	行政に対するインセンティブの付与		国	

図表 2 - 1 4 経営指導

支援内容	具体的内容	事業名称	実施主体	担当窓口
創業支援	総合的な支援	CB スタートアップ支援事業 (@200万円)	中間支援組織	都道府県 市町村
経営ノウハウ	経営相談	中小企業支援センター事業	商工会議所・商工会	都道府県中小企業担当課 中小企業総合事業団
	研修	創業塾	各県庁所在地の商工会議所	全国商工会連合会 都道府県商工会連合会 日本商工会議所
	研修セミナー	新規創業支援研修	中小企業大学校	
			中間支援機関	
システム開発	補助金等	IT活用型経営革新モデル事業		各経済産業局

図表 2 - 1 5 税制等の優遇

支援内容	具体的内容	事業名称	実施機関	担当窓口
財政支援	寄付金の制限緩和		国	
	税額特別控除		国	
	欠損金の繰越期間特例		国	
投資家支援	エンジェルに対する優遇	中小企業創造活動促進法による	国	

図表 2 - 1 6 規制緩和

支援内容	具体的内容	事業名称	実施機関	担当窓口
兼業制限の緩和	公務員の兼業規制の緩和	公務員	国	
	企業の従業員の兼業に関する規制の緩和		民間企業	