

コミュニティビジネスの起業プロセス ～特徴と支援者の役割～

特定非営利活動法人起業支援ネット 副代表理事
鈴木直也

要 旨

ポスト資本主義経済の担い手として社会事業（ソーシャルビジネス）が増加している。この社会事業の中で、コミュニティレベルで事業活動を行う「コミュニティビジネス」が最近注目を集めている。コミュニティビジネスは、これまでに経済中心社会がその成長過程の中で招いてしまった問題、特に行政や企業が対応できない個別で、多様で、小さく無数に存在する問題の解決をはかる事業活動である。

コミュニティビジネスの起業プロセスは「共同学習期」「社会実験期」という通常のビジネスにはない段階を踏むのが特徴で、その分、通常のビジネスと比べてスローな発展をする。そして、通常のビジネスと比較した時、「商品力」よりも顧客との「関係力」が重視される結果となっており、コミュニティビジネスの成長にとってソーシャル・キャピタル（社会関係資本）の蓄積が重要な鍵を握っている。

コミュニティビジネスの起業支援において、通常の起業に必要な支援は、ビジネスである以上同様に必要である。加えて「ワークショップ技術」や「未来デザイン技術」といった、ネットワーク型の多様な人材をマネジメントするための支援が必要不可欠である。また、地域が一体となって総合的、体系的にコミュニティビジネスを支援する仕組み（地域資源バンク等）が動き出しており、今後の展開に期待したい。

1 コミュニティビジネスの特徴

(1) コミュニティビジネスとは

コミュニティビジネスについては様々な定義付けがされているが、ベンチャービジネスのケースと同様に定義付け自体が重要な訳ではない。例えばある事業をコミュニティビジネスか否かという議論は不要であり、その事業がもたらす社会（地域）的効果に着目すべきである。

しかしながら全く定義をしないままでは事業のイメージがつかみづらいので、以下のように定義しておく。

【定義】

ビジネスの視点を活用してコミュニティの抱える問題を解決したり、コミュニティに新たな価値を創出することで活性化したりするなど「元気なコミュニティをつくる」ための事業

①コミュニティの考え方

コミュニティビジネスにおけるコミュニティに

は「エリア・コミュニティ」「テーマ・コミュニティ」「エイジ・コミュニティ」という3つの視点がある。最も一般的なのはエリア・コミュニティであるが、インターネットの普及などにより地域の枠を超えたテーマ・コミュニティ型の事例も多くみられるようになった。また今後は、例えば団塊の世代が自らの世代をターゲットに問題解決や活性化を図ったり、ニート問題などに若者自身に取り組んだりする等、エイジ・コミュニティを中心としたビジネスの増加も予想される。

②ビジネス性と社会性

事業活動をビジネス性（収益性）と社会性（公益性）の両面から分析したとき、両方の性質をバランスよく持っている事業をソーシャルビジネス（社会事業）と呼ぶこととする（図-1）。NPO（法人格の有無は問わない）の中でも一部ビジネス性を有している団体が見受けられるが、全体の傾向としては社会性に大きく傾いている。コミュニティビジネス（CB）は市場規模が小さくややビジネス性が弱いことから、少し社会性に傾いた場所に位置する。逆にソーシャルベンチャー（SV）と呼ばれる事業活動はより高度なビジネス能力が求められることから、ややビジネス性に傾いている。最近社会的関心が高まりつつあるCSR¹に取り組む企業は、社会的責任を重視していることから、普通の企業と比べて社会性にややシフトしているといえよう。

③シーズとニーズと市場

コミュニティビジネスは、例えば「地域の資源を活かしたい」「地域の問題を解決したい」といった思いからスタートすることが多い。また、これらの思いは現存する企業の市場活動では満たされないものであることからすると、コミュニティビ

図-1 ビジネス性と社会性からみたコミュニティビジネスのポジション

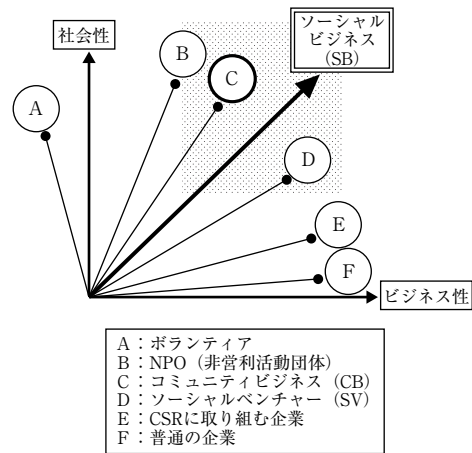


表-1 コミュニティビジネスの役割と市場との関係

	市場（マーケット）	
	小	大
シーズ有	SV CB	ベンチャービジネス
ニーズ有	CB	通常のビジネス

ジネスの市場は極めて小さいと考えられる。シーズやニーズはあるが、マーケットが小さい、もしくは存在しないといった領域をカバーするのがコミュニティビジネスの役割である（表-1）。また、故に、通常のビジネスとは異なる新たな経営上の工夫も必要である。

(2) コミュニティビジネスが注目される背景

① 国家と企業とのバランス

資本主義経済のもとに企業の発展は国境を越え、地球規模で活動を展開しているグローバル企業の躍進が目立つ。表-2は国家のGDPと企業の売上高を比較したものである。上位20までは国家が占めているが、オーストリア（GDPの順位は21

¹ CSR (Corporate Social Responsibility) : 企業の社会的責任

コミュニティビジネスの起業プロセス
～特徴と支援者の役割～

表一 2 国家の GDP と企業の売上高ランキング

順位	国・地域／企業	GDP／売上高 (億ドル)
1	米国	116,675
2	日本	46,234
3	ドイツ	27,144
4	英国	21,409
5	フランス	20,026
：		
21	オーストリア	2,901
・	ウォルマート (米)	2,882
・	BP (英)	2,851
・	シェル (英蘭)	2,652
・	エクソンモービル (米)	2,640
22	インドネシア	2,576
：		
31	ポルトガル	1,683
・	トヨタ自動車	1,636
32	タイ	1,635
：		
40	シンガポール	1,068
・	NTT (H)	1,010
・	IBM (米)	963

資料：住友スリーエム株式会社 (2005)

- (注) 1. 順位は国家の GDP の順位。
2. GDP は2004年分、世界銀行まとめ。
3. 企業の売上高は直近通期決算 (大半が2004年12月期)。

位) とウォルマート (米)、BP (英)、シェル (英蘭)、エクソンモービル (米) が並び、ポルトガル (同31位) とトヨタ自動車が並んでいる。企業の経済的な影響力が強くなればなるほど、国家の役割が低下し、企業の社会的責任は高まる。この国家と企業の役割分担が社会的に重要な課題であり、ビジネスに新しい社会貢献の側面が求められているといえる。

② 豊かさと新たな問題とのバランス

現在社会が抱えている諸問題にはこれまでに企業や行政が行ってきた事業活動が少なからず原因として影響を与えている。

表一 3 豊かさと問題の比較モデル

ケース	豊かさ	問題
a	15	30
b	10	10
c	5	5
d	2	1

表一 3 は事業がもたらす豊かさ (プラスの成果) と、それによって引き起こされる未来の問題 (マイナスの成果) を比較したモデルである。ケース a はもたらされる豊かさは大きいですが、それ以上に未来に大きな問題が引き起こされることを示している。公害問題、地球環境問題をはじめ多くの問題がこのケースに当てはまる。ケース b はケース a と比較して豊かさは減るが、問題がそれ以上に減ることでバランスが取れている。ケース c は豊かさと問題の大きさは等しいが、問題の絶対量が少なくなることで、これ以上社会に負担をかけないことを優先した事業活動と言える。ケース d は豊かさを抑さえてでもなるべく問題が発生しないことを最優先した事業活動である。

従来中心だったのはケース a の事業活動である。しかし、時が進むにつれて事業活動の副作用として問題が表面化している。コミュニティビジネスは、過去の経済成長の中で企業や行政が招き、引き起こしてきた社会的な問題を新しいビジネスとして解決していくという役割を担っている。他方、今後は企業も消費者もその時だけの豊かさの追求より、将来起きるであろう問題に目を向け、これ以上問題を発生させないよう努力をしなければならない。

③ 変化とスピードとのバランス

問題の発生と蓄積は事業活動の変化のスピードと大きな関係がある。例えば環境問題を取り上げた場合、昔であれば事業活動で河川に少々汚染物質が流れても自然の浄化作用によって時間と共に

解決した。しかし、急激な経済成長によって自然の浄化スピードをはるかに上回る変化（環境破壊）がもたらされ、回復が困難な状況を招いている。また、IT技術の急速な発展も、私たち人類にとって経験のない生活の変化をもたらした。インターネット、携帯電話、家庭ゲーム機など、使う側の人間性や情報処理能力が問われる中で、変化に対応したモラル教育や、情報リテラシー面での成長が間に合わなくなってきている。

自然の持つ浄化スピードや人間が成長するスピードを超えるような急激な変化を与えないスローなビジネスのあり方が問われており、コミュニティビジネスはスロービジネス²としても注目されている。

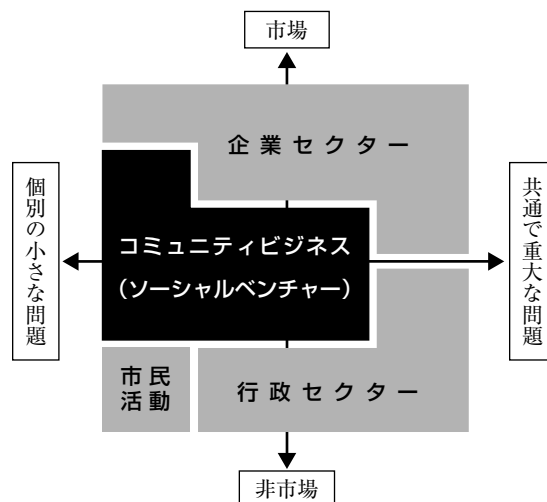
(3) コミュニティビジネスの問題解決領域

① 各セクターが担う問題解決領域

既に招いてしまった社会的問題をどうやって解決してゆくかという課題は依然として残ったままである。問題を分類すると地球環境問題のように全世界に共通で重大な問題もあれば、ある地域の伝統行事の喪失といった個別（多様）で小さな問題もある。また、その問題の解決が事業として市場性を持つものもあれば、持たないものもある。図-2は縦軸に市場性、横軸に問題のグローバル性（ローカル性）をとり、企業、行政、コミュニティビジネス、市民活動が、どの領域の問題解決を役割として担っているかを表したものである。

共通で、画一的で重大な問題は、市場性があれば企業が、市場性が乏しければ行政が問題解決の担い手となる。しかし、個別で、多様で小さく無数に存在する問題に対しては、企業も行政も対応しきれず、その領域がどんどん拡大してきている。このうち、ほとんど市場性がない領域を市民活動

図-2 コミュニティビジネスの問題解決領域



が、市場規模が小さく通常の企業では進出できない領域をコミュニティビジネス（及びソーシャルベンチャー）が担い手となりカバーしている。

② コミュニティビジネスが担う事業分野

コミュニティビジネスが担う事業分野は、1) 保健・医療・福祉、2) 教育、3) まちづくり、4) 学術・文化・芸術・スポーツ、5) 環境、6) 災害救援、地域安全活動、7) 人権擁護、8) 国際協力、9) IT・情報社会、10) 科学技術、11) 地域資源活用、12) 職業能力の開発、就業支援、13) 消費者の保護、14) 観光・交流、15) 上記の活動に関する支援・サポート、16) 地方自治体等が本来行う業務の受託など様々である³。事業分野としてはこれまで企業や行政がカバーしてきたものとさほど変わらないが、事業内容としては、もはや企業や行政ではカバーできなくなった諸問題に対応したものが中心となっている。

2 コミュニティビジネスの事例

コミュニティビジネスを理解するには具体的な

² スロービジネスと言う言葉は、辻信一氏が辻（2001）の中で表現したのが最初とされる。

³ 関東経済産業局（2004）を参考とした。

事例に接する方が有効である。以下、5つの事例を紹介しながら、考察を進めていきたい。

(1) 株式会社コミュニティタクシー

【所在地】岐阜県多治見市

【設立年月】2003年1月

【代表者】岩村龍一

【事業分野】保健・医療・福祉、まちづくり、地域資源活用、観光・交流

【理念・コンセプト】ありがとうのハートフルキャッチボール

① 事業内容

i) 一般タクシー事業（コミュニティタクシー、コミタク）

他社より10%程度安い料金設定に加え、駅待ちや流しをしない営業スタイルをとり、車両にハイブリッドカーを導入。運転手は「ハートフルドライバー」と呼ばれ、女性が4分の1を占めている。また、ドアサービス、(雨の日)傘サービス、クールバックサービス(夏季)等、丁寧で心のこもったサービスを提供している。

ii) 移送介護サービス事業（コミケア）

社会福祉士やホームヘルパーの資格を持つドライバーによる福祉サービスを実施している。

iii) 便利屋サービス事業（ラクシーホームサービス）

草刈り、庭木の剪定、清掃、修理など、高齢者世帯や子育て世帯が抱える「日常生活の困りごと」を高齢者中心のスタッフが解決する。

② 起業（事業）の経緯

岩村社長はトラック会社を経営していたが、運送の仕事やドライバーの社会的地位の低さを常日頃から感じていて、もっと人から喜ばれる仕事がしたいと思っていた。地元の貨物運送事業者9社で協同組合を設立し、便利屋サービス事業を立ち上げたことがきっかけで地域へ強く関心を持つよ

うになり、タクシー会社設立の規制緩和を受けて、「市民の市民による市民のためのタクシー会社」の設立を決意した。

業界の常識の逆をいく事業運営と地域との多様な連携で注目を集め、創業2年目で黒字化を実現し、年間売上は2億円を超える。70歳以上の利用者に発行されるシニアカード会員数が3,000人に達するなど地域からの支持を集めている。2006年3月、地域社会への貢献が高く評価され、経済産業省「創業・ベンチャー国民フォーラム」において、地域貢献賞を受賞した。

③ 事業のポイント

i) 低価格戦略

他者より10%程度安い料金設定をすることで、これまで自由に外出できなかった人の需要を喚起。タクシーを使い易くすることで飲酒運転などの防止につながり、地域の安全に一役買っている。

ii) 心のこもったサービスの提供

「ありがとうのハートフルキャッチボール」というサービスコンセプトを軸に、ハートフルドライバー全員でサービスマニュアルを作成。ドライバー1人ひとりにサービスを生み出し改善する力が備わったことで、マニュアル一辺倒ではない現場の状況に応じた“心のこもったサービス”を提供。

iii) ブランドイメージの確立

コミタクではテーマを環境、福祉、安全の3点に置いてブランドを形成。環境面ではハイブリッドカーのプリウスを導入し、駅待ちや流しを行わないことで排気ガスの低減をはかっている。福祉面では、ヘルパー2級のドライバーを養成し、福祉車両を導入。安全面では、学童保育や塾への送迎など子供たちの安全確保に努めている。また、低料金システムや代行運転による飲酒運転の防止、流し運転をしないことによる交通渋滞の緩和や事故の防止を目指している。

iv) 人事戦略

タクシー業界はほぼ100%の会社が歩合制を取っているが、コミタクではあえて固定給制を採用している。ドライバー同士が競い合うことなく協力して顧客満足を実現するためである。また、近距離の利用時に冷たいサービスを受けるといった歩合制の弊害も固定給制により回避している。そして、業界未経験者の積極採用により、業界の古い体質からの脱却をはかっている。

v) 市民出資

コミタクは利用者が利用者のために創るタクシー会社という構想に基づいて市民出資の形態をとっている。現在、資本金は2,500万円、株主は73名に上る。

(2) こらぼ屋

【所在地】三重県四日市市

【設立年月】2001年11月

【代表者】海山裕之

【事業分野】まちづくり、地域資源活用、職業能力の開発、就業支援

【理念・コンセプト】誰もが自分の色で輝ける社会の創出

① 事業内容

i) コミュニティレストラン事業 (ワンデイシェフ・システム)

プロではないが料理に興味を持つ主婦や会社員、学生などといった普通の市民が、日替わりでシェフとして厨房に立ち、自慢の料理を披露するレストラン。シェフは、自分で材料を仕入れて調理し、自分が調理したメニューの売上の70%を受け取り、残りの30%をお店の維持・管理(家賃・水光熱費など)に回している。

ii) 開業支援事業

ワンデイシェフ・システムのコーディネーター養成講座の開催、コミュニティレストランの立ち

上げ支援、アマチュアシェフの独立開業支援などを行っている。

② 起業(事業)の経緯

代表の海山さんは20年間飲食店を経営していたが、まちおこしや市民活動に参画する中で日替わりシェフレストラン構想を計画。2001年、四日市市内の商店街の空き店舗を利用して「こらぼ屋」をオープンした。

毎日シェフが変わるという試みはオープン直後から話題を呼び、最初7人だったシェフもクチコミで50人に達した。2003年経済産業省の「市民ベンチャーモデル事業」に選ばれ、マスコミの取材、全国からの見学が急増。シェフだけでなく“ワンデイシェフ・システム”をやってみたいと言う声も次第に強くなり、東は群馬県高崎市から西は熊本県荒尾市までワンデイシェフ・システムの導入店は全国9ヶ所に拡大。その内容はフェアトレードショップとの併設、商店街のおかみさん会による経営、高齢者のデイサービスの食堂、障がい者による喫茶店での導入など多様な広がりを見せている。

③ 事業のポイント

i) 地域と競わない

ワンデイシェフ・システムの成功要因のひとつに高価格戦略がある。周辺のランチ価格700円前後に対して800円に設定している。相場より安く設定すると競争が生まれるが、素人が高い価格設定にすることで競争を回避している。地域のバランスを壊さない配慮が共存を可能にしている。

ii) 低利益戦略

儲けよりも存続が重要であり、そのためには大手が参入できない仕組み、つまりシェフの受け取り額が売上の70%とするなど儲からない仕組みとしている。また、2週間に1度しか担当できない等、儲からないため、つまりお金を目的として働

かないための基本ルールも作成している。

iii) コーディネーターの養成

ワンデイシェフ・システムでは、「コーディネーター」と呼ばれるフロア担当者が新しいシェフの発掘と教育を担っている。そしてシェフ間の人間関係を良好に保つことに努めている。この場づくりこそ、ワンデイシェフ・システム最大のキーポイントである。

(3) 特定非営利活動法人 NPO 愛知ネット

【所在地】愛知県安城市

【設立年月】1999年4月（法人化2000年1月）

【代表者】天野竹行

【事業分野】まちづくり、災害救援、地域安全活動、IT・情報社会

【理念・コンセプト】災害時により良い情報を提供するために

① 事業内容

i) 防災・災害救助事業

震度5以上の災害発生時に携帯電話のメール機能を使って自分の安否を家族などに伝えるシステム「あんぴメール」の提供や災害情報コーディネーターの養成など、災害に備える活動を行っている。

ii) 在日外国人の支援事業

災害時に要援護者となりうるポルトガル語、スペイン語を母国語とする在日外国人を対象に病院や役所で電話通訳を行うシステム「いっつもトーク」の提供を行っている。

iii) 市民活動活性化支援事業

市民活動センターや他の公共施設の管理運営業務を行っている。

② 起業（事業）の経緯

代表の天野さんは26歳で機械設計事務所を設立。名古屋で障がい者向けパソコン講座のボランティア講師を募集していることを知り、設計仲間と参

加して感謝されたことがきっかけで社会的な活動への関心を持つようになった。活動を通じて災害救援団体と出会い、交流を続ける中で、無線ネットワークを災害時に活かさないかと考え、災害時に情報面からの支援をする団体としてNPO 愛知ネットを設立した。

2004年経済産業省の「市民ベンチャーモデル事業」に選出され、災害支援だけではなく、在日外国人の支援、若者や高齢者の就業・社会参加支援など幅広い事業活動を展開している。

③ 事業のポイント

i) スピード対応

被災地に駆けつけた時、行政の空白を埋める支援を素早く行うことで復興に貢献している。例えば2003年7月の宮城県連続地震の際、現場の状況を把握した後、わずか5分でブログを活用した専用HPを作成し、支援体制を整えた。

ii) 平常時からのコミュニティづくり

災害時の被害や問題が最小限に抑えられるよう、平常時に市民の社会参画の場をコーディネートすることで、災害時に機能する強い絆で結ばれたコミュニティづくりを目指している。

iii) 災害弱者の視点でITを活用

ITの最新技術を最大限活用して、災害弱者の支援ツールを開発し、その実用化をはかることで、社会的課題の克服を着実に進めている。

(4) 特定非営利活動法人 Mama's Cafe

【所在地】岐阜県多治見市

【設立年月】2001年12月（法人化2004年8月）

【代表者】山本博子

【事業分野】福祉、教育、まちづくり、地域資源活用

【理念・コンセプト】子育てママのリフレッシュプレイス

① 事業内容

i) カフェ事業

子どもが遊べるプレイスペースを備えたカフェで、スタッフは自分の子どもと一緒に出勤して働いている。ランチは全て手づくりで、月齢に合わせた離乳食やマタニティや授乳中のママに配慮した飲み物を用意するなど、きめの細かい対応で小さな子どもと一緒にきても安心して利用できる。

ii) 教室事業

ママズインストラクターと呼ばれる子育てママが特技を活かして、同じく子育てママを対象に子連れで受講できる教室を開いている。

iii) 雑貨販売事業

ママズクリエイターと呼ばれる子育てママの安全で安心できる手作り品を販売している。なかなかママズカフェに来られないママさんでも、自宅に居ながら参画することができる。

② 起業(事業)の経緯

代表の山本さんは、孤独な子育てでストレスを溜めているママ達を集めて子育てサークル「ナインキッズクラブ」を立ち上げた。その後、“経済的なこと”の必要性を強く感じ始め、2001年サークルの一部のメンバーを中心に「Mama's Style Club」という子育てママの企画グループを設立。そして同年12月、メンバーとともに「子どもを預けて働くのではなく、子どもと一緒に働ける場」として「Mama's Cafe」をオープンする。

2002年経済産業省の「市民ベンチャーモデル事業」に全国333事業所の中から選ばれ、2003年には岐阜県「コミママプラザ事業」に採択される。2004年NPO法人の認証を受け、現在、600名を超える子育てママが会員になっている。

③ 事業のポイント

i) 事業コンセプト

Mama's Cafeの事業コンセプトは「子育てマ

マのリフレッシュプレイス」である。子育てで様々なストレスを抱えるママが少しでもリフレッシュできる時間と空間を提供したいという思いが込められている。子どものためではなくママのために事業を起こしたことが同じママ達からの共感を生んでいる。

ii) 自らの問題を自ら解決

コミュニティビジネスは企業や行政が用意したサービスでは満たされないニーズをしっかりと捉え、自らの手で自らの問題を解決することに大きな意義がある。Mama's Cafeが子育て中のママ達から支持されている理由は、問題を一番良く理解している顧客と同じ立場の人がサービスを提供しているからである。

iii) 顧客との協働

Mama's Cafeでは、スタッフの子どもを顧客であるママが看ている。顧客は既に顧客ではなく、顧客とスタッフの垣根が取り払われ、仲間として助け合っている状態が存在している。地域全体で必要な事業を支えるのがコミュニティビジネスであり、象徴的な実践事例である。

(5) 社会福祉法人むそう

【所在地】愛知県半田市

【設立年月】2001年12月(法人化2004年8月)

【代表者】戸枝陽基

【事業分野】保健・医療・福祉、まちづくり、人権擁護、地域資源活用

【理念・コンセプト】必要な時に、必要な人に、必要なサービス

① 事業内容

i) 通所授産施設での日中活動支援

知的障がい者の労働を通じた自立を目指し、ラーメン店「中華茶房うんぷう」の経営、アジア雑貨の販売、平飼い自然養鶏及び卵「なちゅらん」の販売、喫茶店「なちゅ」の経営、弁当の配達等

を行っている。

ii) 障がい者の生活支援サービス事業

どんなに重い障がいを持っていても住み慣れた地域で暮らすことができるように、ホームヘルプサービス、グループホームの運営、デイサービス、私的契約でのレスパイトサービス（障がい者の家族が自由な時間を持てるよう、一時的にその障がい者を預かるサービス）、余暇支援、成年後見事業等を行っている。

② 起業（事業）の経緯

理事長の戸枝さんは、地元の社会福祉事業団に就職したが、施設福祉のあり方に限界を感じていた。全国規模のフォーラムに参加するなど、同志との交流を深める中で起業を決意。1999年、障がいのある方の親たちの協力を得て600万円の資金で任意団体「ふわり」を設立。2000年にNPO法人を取得し、地域や全国の仲間を巻き込みながら、喫茶事業、養鶏事業、グループホームの運営など数々の事業を立ち上げる。2003年には「社会福祉法人むそう」の認可を取得。中華ラーメン店、アジア雑貨の販売などを手掛けており、現在、福祉業界の革新的な事業モデルとして全国的に注目されている。

③ 事業のポイント

i) 顧客との学習会

障がい者施設で関わってきた利用者の「親の会」と学習会を6年にわたり続けてきたことで現場ニーズを的確につかんでいた。また、利用者と一緒に学ぶことで信頼関係を築き、「親の会」からの資金援助と要請を受ける形でスタートしている。

ii) 地域との連携

保育所の土地、老人のデイサービス施設、広い空き地など地域の遊休施設を活用することで、地域の交流を生み出し、支援を引き出している。また、病院との提携、地元福祉大学との連携など積

極的に協働体制を築き上げ、地域支援モデルを形成している。

iii) 全国的なネットワークの構築

代表の戸枝さんはNPO法人全国地域生活支援ネットワークの事務局長を務めるなど、地域を越えた関係づくりにも積極的である。地域の中だけでは解決できない問題を地域の外とつながることで相互解決をはかっている。

3 コミュニティビジネスの起業プロセスの特徴

ビジネスの起業においては、経営者の資質、業種（業態）、市場（社会）環境、ビジネスパートナー・取引先・支援者との出会い等、様々な要因が相互に影響を与えながら多様なプロセスを生み出す。よって起業プロセスのモデル化や類型化は極めて困難である。コミュニティビジネスの起業プロセスも同様に多様ではあるが、そこにひとつの傾向が読み取れる。通常のビジネスであれば事業計画に従ってプロセスが管理されているが、コミュニティビジネスの場合、計画はそれほど重視せず、ミッションにこだわって同志を求め、お互いに学び合う中で生まれた事業アイデアをイベント等で実験的に行ったりしている。この傾向はコミュニティビジネスのみに観察されるものではないが、特にコミュニティビジネスにおいて顕著にみられる傾向である。以下、この傾向を詳しく分析することでコミュニティビジネスの起業プロセスを特徴付け、通常のビジネスと比較したとき、起業プロセスの違いが浮きぼりになるよう試みたい。

(1) コミュニティビジネスの起業プロセス

① 起業プロセスに関する緒論

経済産業省（2003）によると、コミュニティビジネスの創業・発展段階は「第一段階：住民活動期」「第二段階：コミュニティ・ビジネス創出期」「第三段階：コミュニティ・ビジネス継続期」「第

四段階：「コミュニティ・ビジネス発展期」の4段階に分類されている。第一段階の住民活動期は「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だが、地域のメンター達を中心となって独自のグループを形成している段階」と定義されているが、このステップがコミュニティビジネスの特徴を良く表している。

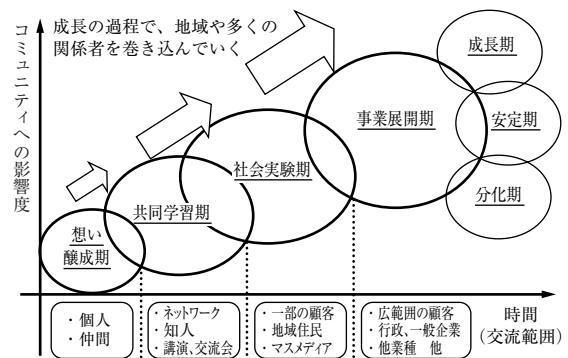
神原理編著(2005)では、コミュニティビジネスの発展プロセスを「個人レベル」「集団レベル」「社会(地域)レベル」「経済レベル」の4段階に分けている。そして、それぞれの段階の特徴を、個人レベルでは「問題意識・実感」、集団レベルでは「共感と結束」、社会(地域)レベルでは「社会化・ネットワーク化」、経済レベルでは「事業化、商業化」と説明している。個人の思いがコミュニティを巻き込んでビジネス化していくプロセスを的確に表現している。

特定非営利活動法人起業支援ネット(2003)によれば、コミュニティビジネスの発展プロセスは「想い醸成期」「共同学習期」⁴「社会実験期」「事業展開期」の4段階⁵を踏むと報告されている。図-3はこの発展プロセスを図解したものである。以下では、この発展プロセスを詳しく見ていくことを通じて、コミュニティビジネスの起業プロセスの特徴を明らかにしたい。

② 事例からみる起業プロセスの特徴

「想い醸成期」は個人的な活動初期に当たり、社会的なあるいは個人的な背景、出会いからコンセプトや活動理念が形づくられる時期である。事例で紹介した株式会社コミュニティタクシーの場合、トラック会社を経営していた岩村社長が運送の仕事やドライバーの社会的地位の低さに日頃から問題を感じていて、もっと人から喜ばれる仕事がしたいと思っていた時期が想い醸成期に当たる。

図-3 コミュニティビジネスの起業プロセス



資料：鈴木直也・村田元夫(2004)

「共同学習期」は同じ志を持つ仲間とのネットワークを広げ、共に学ぶことで、市場ニーズを把握しつつ、事業として成り立つのかや地域に貢献できるのかを模索する時期である。社会福祉法人むそうの場合、全国規模のフォーラムに参加して同志との交流を深めたり、障がいを抱える方の「親の会」と夜間の勉強会を継続した6年間が共同学習期に当たる。

「社会実験期」は身近な関係者を含めた一部の顧客に対して実験的に事業を試みると同時に、他セクターとの連携をはかり、社会的信用を獲得する時期である。こらば屋の場合、商店街の空き店舗を活用して「ワンデイシェフ・システム」というシェフの日替わりレストランの運営を試み、取材や見学を受ける中で信用を積み上げてきた。

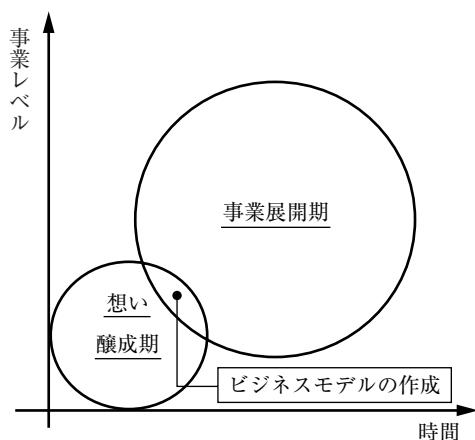
また、Mama's Cafeの場合、「子どもを預けて働くのではなく、子どもと一緒に働ける場」を目指し、リサイクルショップの中のスペースを活用してカフェをオープンした。この試みが母親たちの共感を生み、地域の信頼を得てきた。これらの時期が社会実験期に当たる。

「事業展開期」は社会的な認知をある程度得た上で、本格的な展開をはかり、自立的で持続可能な事業体へと移行する時期である。NPO 愛知ネット

⁴ 報告書では「学習期」とされていたが、後に「共同学習期」と変更されたので、表記を共同学習期に統一。

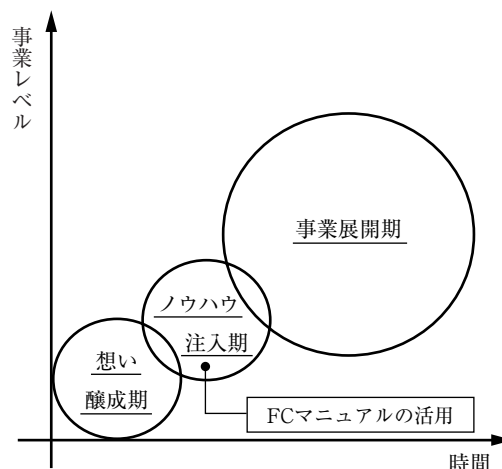
⁵ その後鈴木直也・村田元夫(2004)で事業展開期の次の展開として5段階目(成長期、安定期、分化期)が追加されている。

図一4 フランチャイズ以外の
ビジネスの起業イメージ



資料：特定非営利活動法人起業支援ネット（2003）

図一5 FCビジネスの起業イメージ



資料：図一4に同じ。

の場合、「あんぴメール」システムや「いっつもトーク」システムの開発により、地域貢献と事業の持続可能なモデルを構築しており、地域に必要な事業体へ移行している。この時期が事業展開期に当たる。

(2) 通常のビジネスの起業プロセス

① フランチャイズ以外のビジネス

通常のビジネスの起業の起業プロセスが多様で一般化が難しいことは前述の通りであるが、コミュニティビジネスと比較することで特徴付けが可能である。

図一4はフランチャイズ以外のビジネスにおける起業のプロセスを表わしたものである。想い醸成期からすぐに事業展開期に移るのが特徴であり、ビジネスモデルなどの事業化ノウハウを自前で構築している。

② フランチャイズビジネス

図一5はフランチャイズ（FC）ビジネスにおける起業のプロセスを表わしたものである。想い醸成期から、ノウハウ注入期を経て事業展開期に移るのが特徴である。事業化ノウハウはFC本部が持っており、それを購入する形で事業展開をは

かるため、開業への道は早い。自らの想いや地域のニーズが反映されにくくなっている。

③ 通常のビジネスとコミュニティビジネスの違い

通常のビジネスとコミュニティビジネスの起業プロセスを比較すると、コミュニティビジネスの場合には「共同学習期」と「社会実験期」が存在するが、通常のビジネスには存在しないことが大きな違いとして挙げられる。その結果、通常のビジネスと比べてコミュニティビジネスの方が、発展により多くの時間を必要としている。

通常のビジネスの場合、発展のスピードが速ければ速いほど起業に必要な資金を抑えられるので、倒産のリスクは下がる。よってプランニングを綿密に行い、ビジネスモデルを素早く作成して、いかに早く事業を軌道に乗せるかが重要な鍵となる。しかし、コミュニティビジネスにおいては「共同学習期」と「社会実験期」で時間をかけて地域との協働を生み、地域ニーズを組み込んだ形で事業が展開されていく。すなわち「スロー」であることが重要な鍵となっている。

(3) 起業に必要なファクター

このようにコミュニティビジネスの起業プロセス

は通常のビジネスとは異なる。次に、コミュニティビジネスの起業に必要なファクターを検討する。

① 競争力より共創力

第1は「共創力」である。

国土交通省の調査⁶では、「今後も、この事業所の経営が続いていくように支援していきたいと思うか」という問いをコミュニティビジネス⁷の顧客に対して尋ねている。この問いに対して81.6%が「思う」と答え、「少し思う」の13.2%と合わせると94.8%が事業所の支援に前向きである。つまり、コミュニティビジネスにおいて顧客は事業を共に創っていく仲間であるという状況が生まれている。コミュニティビジネスに必要なファクターは通常のビジネスに求められる「競争力」ではなく、「共創力」であるといえよう。

② 商品力より関係力

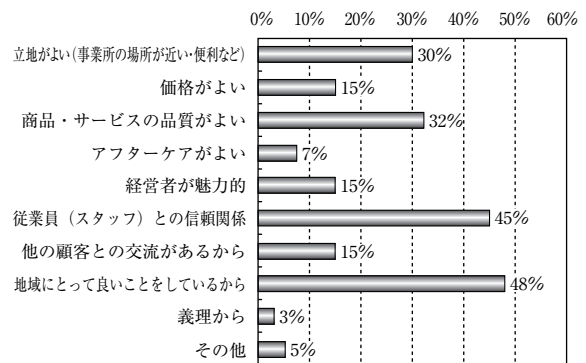
第2は、「関係力」である。

上述の国土交通省の調査によれば、コミュニティビジネスを利用する顧客の動機として、一番多かったのは「地域にとって良いことをしているから」で2番目は「従業員（スタッフ）との信頼関係」となっている（図—6）。「価格がよい」はどちらかと言うと重視されていない。

通常のビジネスでは、市場に対してよりよい商品をより安価で供給することで競争力を維持している。つまり、同じ値段であれば品質のよいものやサービスが選択され、同じ品質であれば価格の低いものやサービスが選択される。しかし、コミュニティビジネスの場合は、この競争原理が一様に当てはまらないことがこの調査結果からうかがえる。

図—7は「商品力」と「関係力」のバランスからコミュニティビジネスと通常のビジネスとの違

図—6 コミュニティビジネスを利用する動機



資料：国土交通省国土交通局 (2004)

いを表わしたものである。事例で紹介したこらほ屋では、商品はセミプロが作り、価格も地域の相場より高めに設定している。つまり商品力だけみればビジネスとしての成立は困難であるが、商品力を上回る関係力で事業を持続可能なモデルにしている。

こらほ屋で導入されている「ワンデイシェフ・システム」では、シェフは2人以上でチームを作るというルールがあり、パートナーを自分の力で発掘している。また、定期的な試食会の開催など、様々な相互交流と支援の機会が用意され関係づくりを促進している。シェフ一人に20人の顧客が付くとすると、一軒の店に50人のシェフと1,000人もの顧客が関わっていることになり、普通で考えられない数の人たちが巻き込まれネットワークをつくっている。

この関係力がこらほ屋の魅力であり、コミュニティビジネスにとって「関係力」は「商品力」以上に重要なファクターであることを物語っている。

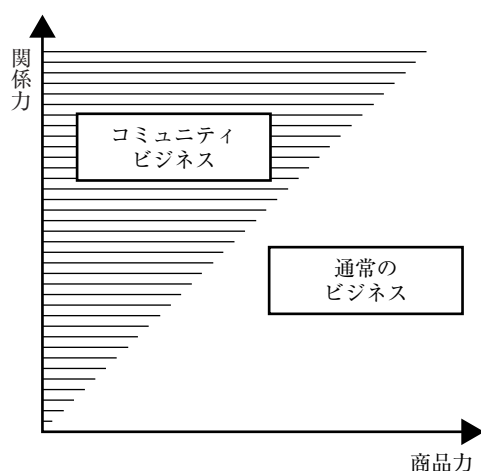
③ 個人の便益より地域の課題解決力

第3は、地域の課題を解決する力である。

⁶ 国土交通省国土計画局 (2004)

⁷ 調査では地域資源型事業となっているが、報告書の定義(1. 地域資源を活用している。2. 地域ニーズに応じている。3. 地域からのサポートを得ている)からコミュニティビジネスの要件を満たしており、コミュニティビジネスと表記(以下同様)。

図一七 コミュニティビジネスにおける
商品力と関係力



コミュニティビジネスにおける「共同学習期」「社会実験期」というステップは関係者や顧客との信頼関係を深める期間であるとも言える。通常のビジネスであれば、商品の品質向上やコストダウン、販路開拓に多くの時間を投資することで競争力の保持をはかるが、コミュニティビジネスにおいては、信頼関係の獲得と強化に多くの時間が投資される。このプロセスが、隠れた地域ニーズの把握や協力者の発掘を可能なものとし、地域課題の解決力の向上に寄与している。

先ほどの国土交通省の調査によれば、顧客の94%がコミュニティビジネスの活動が地域の問題解決や活性化に役立っていると感じており、利用の大きな動機となっている。個人の便益の最大化を図ることが重要な通常のビジネスに対して、コミュニティビジネスは地域の課題解決に貢献していることがうかがえる。

ちなみに、環境分野ではグリーンコンシューマーという、値段が少々高くても環境負荷の低い商品を選択する消費者層が増加傾向にあり、最近ではLOHAS⁸と呼ばれる消費者層も注目を集めている。

個人の便益を最大化するだけではない購買動機を持つ消費者が近年増えているといえるだろう。

④ ソーシャル・キャピタル

コミュニティビジネスは事業理念（ミッション）を掲げることで賛同者を募り、お互いの信頼関係に基づいて協力しながら事業を育ててゆく。その過程において重要なファクターは「共創力」「関係力」「地域の課題解決力」であることを述べてきたが、これらは「ソーシャル・キャピタル（Social Capital）」と呼ばれる概念とつながりが深く、コミュニティビジネスにとってソーシャル・キャピタルは必要不可欠な要素といえる。

ソーシャル・キャピタルは日本語で「社会関係資本」と呼ばれ、アメリカの政治学者、ロバート・パットナム（Robert Putnam）によれば、「ソーシャル・キャピタル」とは、「社会的な繋がり（ネットワーク）とここから生まれる規範・信頼」であり、共通の目的に向けて効果的に協調行動へと導く社会組織の特徴とされる⁹。

ソーシャル・キャピタルには「結合型」と「橋渡し型」があり、結合型のソーシャル・キャピタルとは、組織の内部における人と人との同質的な結びつきで、内部での信頼や協力、結束を生むものとされている。一方、橋渡し型のソーシャル・キャピタルとは、異なる組織間における異質な人や組織を結び付けるネットワークであるとされている。

想い醸成期や共同学習期においては、ミッションに対して強くコミットメントしているメンバーが必要であり、結合型ソーシャル・キャピタルの蓄積が求められている。そして社会実験期から事業展開期に移行するにつれて橋渡し型ソーシャル・キャピタルを獲得し、地域内連携を深めることが

⁸ Lifestyles Of Health And Sustainability の略。健康で持続可能なライフスタイルを意味している。LOHASは20世紀の大量生産、大量消費に代わる新しい産業創造の提案であり、その賛同者は「新しい価値に基づく生活創造者」と呼ばれている。

⁹ Putnam (1993)

重要となってくる。

また、世界銀行はソーシャル・キャピタルを「社会的なつながりの量・質を決定する制度、関係、規範」と定義し、その役割について「社会的なつながりは経済の繁栄や経済発展の持続に不可欠である。ソーシャル・キャピタルは単に社会を支えている制度ではなく、社会的つながりを強くするための糊の役割を果たしているのである。」としている¹⁰。

豊かなソーシャル・キャピタルの働きによる、強い社会的なつながりがあってこそ、そこからコミュニティビジネスが生まれるケースと、コミュニティビジネスが生まれることによって、結果、強い社会的なつながりが生まれ、ソーシャル・キャピタルが醸成されるケースと二つの側面があると思われる。そうした意味で、コミュニティビジネスとソーシャル・キャピタルは相互補完的であると言える¹¹。

OECD¹²の指摘によれば、ソーシャル・キャピタルは、家族、学校、地域コミュニティ、企業、市民社会などに蓄積され、健康増進、教育面での成果、犯罪発生率の低下、市場の効率化をもたらす、経済成長に寄与する可能性がある¹³。これらの効果は地域の問題を解決するというコミュニティビジネスの目的や目標と極めて類似しており、コミュニティビジネスにとってソーシャル・キャピタルの蓄積は非常に重要なファクターであることを示している。

4 コミュニティビジネスの起業支援

ここでは、コミュニティビジネスに対する支援のあり方を検討する。まず、起業における課題に

ついて、通常のビジネスの起業と比べて、コミュニティビジネスの特徴を明らかにし、必要な支援について論じる。

(1) 通常の起業に対する支援との共通点

雇用創出企画会議(2003)によれば、コミュニティビジネスの創業時における課題は、「創業に必要な知識・ノウハウの不足」(50%)、「知名度の低さ、広報宣伝手段の不足」(35%)、「資金不足」(35%)、「事業に対する社会の理解不足」(31%)となっている。また、創業後の課題としては、「人材の不足」(59%)、「経営の不安定」(52%)、「運営ノウハウの不足」(37%)、「知名度の低さ・広報宣伝手段の不足」(33%)などが挙げられている。通常のビジネスにおける起業でも課題となる項目がコミュニティビジネスにおいても同様に挙げられているという印象を受ける。ビジネスである以上、コミュニティビジネスが通常の起業と同様の課題を抱えていることが分かる。

また、厚生労働省(2004)によれば、コミュニティビジネスが事業運営上必要とする支援として、補助金(助成金)、出資(寄付)、融資(保証)といった資金に関するものが上位にきている。続いて、施設・設備の貸与・廉価提供、広報活動支援、(委託事業による)販路確保、情報化(IT)支援などが挙げられている。これらの項目は、通常のビジネスの起業においても必要かつ重要な支援であり、コミュニティビジネスにおいても同様の支援が必要とされていることがみてとれる。

(2) コミュニティビジネスの支援に求められる視点

現在、コミュニティビジネスの起業支援を行っ

¹⁰ 世界銀行 HP: <http://www1.worldbank.org/prem/poverty/scapital/whatsc.htm>

¹¹ 国土交通省国土計画局(2004)

¹² OECD: Organization for Economic Cooperation and Development(経済協力開発機構)

¹³ 日本経済調査協議会(2002)

コミュニティビジネスの起業プロセス
～特徴と支援者の役割～

ている機関は主に行政か中間支援機関（情報提供やコンサルティングなどを通じて、コミュニティビジネスの運営を支援する機関）である。商工会議所など一般事業所向けの支援機関においてはコミュニティビジネスに対する認識や理解が十分に至っておらず、通常のビジネスと同じ指導が行われているケースが多い。起業家自身が自らのビジネスがコミュニティビジネスであると認識していないことや、支援者がコミュニティビジネス支援のノウハウを持ち合わせていないことによって、通常の起業ノウハウのみを適応、流用してしまうのである。

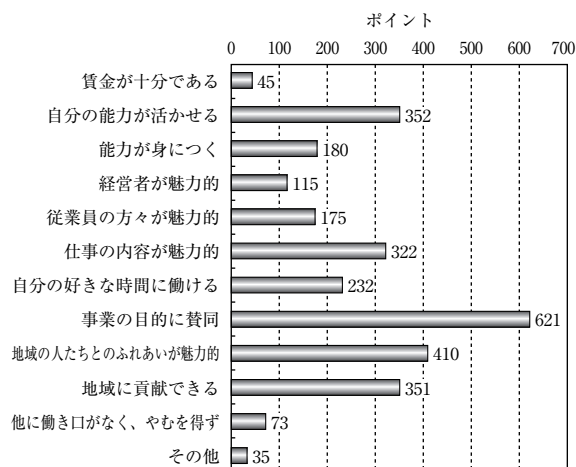
しかし、コミュニティビジネスの起業の場合、初期の段階においてはビジネスモデルの作成よりもソーシャル・キャピタルの形成の方が重要であり、この点に着目した課題の整理が必要である。

また、コミュニティビジネスで働いている人の構成は通常のビジネスとは異なることにも留意しなければならない。中小企業庁（2004）によれば、コミュニティビジネスの代表者は通常のビジネスより女性の割合が高く、メンバーの属性を見ると、高齢者や主婦の割合が高くなっている。コミュニティビジネスが通常の営利企業にフルタイムで勤めることが難しい高齢者や主婦の就業の場としても機能していることがうかがえる。更に、コミュニティビジネスにおいては、無償のスタッフも多く抱えており、この様に多様な人材を動機付け、マネジメントする必要性が生じている。これは通常のビジネスとは明らかに異なる状況であり、このようなコミュニティビジネス特有の特徴に対応した支援のあり方が求められている。

コミュニティビジネスを支援する際、支援者に求められるのは「事業のミッション性をいかに高めるか」である。

例えば、従業員を確保するうえで高いミッション性は不可欠である。国土交通省の調査によれば、コミュニティビジネスで働く動機として、一番多

図—8 従業員の「働く動機」



(注) ポイント = 「動機の1番目」×3 + 「動機の2番目」×2 + 「動機の3番目」×1
資料：図—6に同じ。

かったのは「事業の目的に賛同」で2番目は「地域の人たちとのふれあいが魅力的」となっている（図—8）。「賃金が十分である」は最も低い結果となっており重視されていない。従業員の確保だけでなく、賛同者を増やしていくためには高いミッション性が欠かせない。

しかし、どんなに素晴らしいミッションを持っていても、それがきちんと表現され、伝わっていないと支援者は「周りが共感・共鳴するわかりやすいメッセージをどうやって発信するか」という視点を持たなければならない。

北海道自治政策研修センター政策研究室（2002）によれば、コミュニティビジネスに対する行政の支援として、「相談・応援」⇒「地域課題への対応策としての位置づけ」⇒「住民の啓蒙」⇒「地域内での役割明確化」⇒「住民への周知」というプロセスが必要であると唱えている。ミッションの確立からその発信、普及までを視野に入れた支援と言えよう。

ミッションの発信によりコミュニティの共鳴や共感を引き出せばネットワークの形成までは到達するが、このネットワークを機能させることが一番難しい。ネットワークを「協働」という形で機

表一4 発展段階別にみるコミュニティビジネスの課題と支援

視点	想い醸成期	共同学習期	社会実験期	事業展開期
課題	●理念を形成する(志) ●地域の問題、ニーズを把握する(知) ●仲間と出会う(友)	●共同学習の場をつくる ●顧客を巻き込み、一緒に勉強する ●地域ネットワークをつくる	●小さく始める ●他のセクター(行政・マスコミ)とコラボレーションする ●試行錯誤を繰り返し、ノウハウを小さく積み上げる	●経営資源を広く地域から集める ●総合的なマネジメント力を発揮する ●人材を育てる
起業家が身に付けるべき力	■身近な問題の発見能力 ■自分を知る(セルフインタビュー力)	■場づくりの技術 ■インタビュー技術	■発信力(遠心力) ■構想力(シナリオ形成力)	■キャストイング力 ■求心力(影響力、動員力)
支援者が提供すべき技術、ノウハウ	■コーチング ■理念設定技術	■カウンセリング ■ワークショップ技術	■マーケティング ■未来デザイン技術	■リスクマネジメント ■プロジェクトマネジメント技術

資料：鈴木直也・村田元夫(2004)より筆者が作成

能させることで、コミュニティ力は向上し、事業自体も持続可能なものとなってゆくと考えられる。この「協働性」をどうマネジメントするかが重要な鍵であり、支援者はピラミッド型(縦型)のマネジメントではなく、ネットワーク型(横型)のマネジメントに対するノウハウを提供しなければならない。

(3) 発展段階別に見た課題と支援のあり方

コミュニティビジネスの起業家が必要とするネットワーク型のマネジメントのノウハウは、発展段階によって変わる(表一4)。そこで、以下では、発展段階ごとに、どのようなノウハウが必要とされるのか、支援のあり方とともに考えていきたい。なお、ここでは、コミュニティビジネスに特有の「共同学習期」と「社会実験期」を中心に論じている。

① 想い醸成期

i) 課題

この期で最も重要な課題は理念(ミッション)を形成することである。理念がコミュニティから受け入れられないと支援・協力・同志などのコミュニティビジネスにとって大切な要素が得られない

からである。理念を形成するためには自分と地域社会の関係を見つめ直すことが大切で、コミュニティの問題やニーズを把握することも大きな課題である。また、この期では同じ志を持つ仲間と出会うことも大切である。

ii) 起業家の役割と身に付けるべき力

上記の課題を克服するために起業家はまず、自らを知る力(セルフインタビュー力)が必要となる。本当にやりたい事が明確になっていなければ、モチベーションが安定せず、しかも言動に矛盾が生じることで、周りからの信頼を失いかねないからである。また、身近な問題の発見能力も必要である。マスコミの情報や噂などに振り回されず、なるべく現場や情報源に出向き、五感を大切に生みの声を聞く姿勢が大切であり、様々なつながりを生み出す原動力にもなる。

iii) 支援者が提供すべき具体的な技術、ノウハウ

起業家が自らを良く知るための手助けとして支援者はコーチング技術を活用することが有効である。起業家の自発性を尊重し、不安やマイナス要素を否定せず、起業家をプラス思考に導くことが求められる。また、理念形成技術の提供も欠かせない支援である。できればマンツーマンではなく、複数の起業家を集めて指導するなど、刺激のある環境づくりに努めることが大切である。

② 共同学習期

i) 課題

この期で重要な課題は「共同学習の場づくり」「顧客を巻き込んだ勉強」「地域ネットワークづくり」である。共同学習の場をつくり、そこに将来の顧客や支援者などを招いて一緒に勉強することで、事業を行うために有益で現実的な学習が可能となる。また、学習会を利用して、コミュニティビジネスの実践者や支援機関、公的機関、専門家等といかにつながり、協力体制をつくりあげることが重要なポイントになる。

ii) 起業家の役割とに付けるべき力

共同学習会は様々な人が参加するため、参加しやすい雰囲気づくりや参加する人々をコーディネートする必要があり、そのための「場」づくりの技術が欠かせない。また、学習会が活性化するために、起業家はインタビュー技術を身に付け、参加者の思い、意見、アイデアを十分に引き出し、共有することが必要である。インタビューには話し手も聞き手も参加しやすく、話の焦点が明確になるので、こういった学習会での活用は有効である。

iii) 支援者が提供すべき具体的な技術、ノウハウ

共同学習期では起業家は理念と現実とのギャップ、人間関係のトラブルなどでストレスが溜まっており、支援者にはカウンセリングによる精神的なサポートが求められている。また、共同学習会が機能して成果を最大限引き出すために、支援者は「ワークショップ技術」をマスターし、提供することが効果的である。

ワークショップ技術の提供はコミュニティビジネス支援にとって特に重要なメニューであるため、以下に詳しく紹介する。

ワークショップとは「講義など一方的な知識伝達のスタイルではなく、参加者が自ら参加・体験

して共同で何かを学びあったり創り出したりする学びと創造のスタイル」¹⁴とされている。もともとは演劇や舞踏、音楽などの芸術の分野で、集団による創造行為を目的として行われていた。日本においては1990年代から「まちづくり」の分野で広く活用され始め、現在ではビジネスの現場においても盛んに実践されている。

ワークショップの効果として、参加者がお互いの立場を越えて相互に理解し合うことで、良好な人間関係の形成が期待できる。また、参加者の多様な知識や体験を持ち寄ることで、より創造的な発案や具体的な協働が期待できる。

事例で取り上げた「社会福祉法人むそう」では、コアスタッフ全員がワークショップの講習を受け、ファシリテーター¹⁵としての技術を身に付けている。障がいを持つ方たちの親との話し合いや、ヘルパーの研修会、専門家や住民との地域の遊休施設の活用についての検討会など、あらゆる場面でワークショップ技術を活用して成果をあげている。

ワークショップの技術として主なものを以下に紹介する。

1) 場づくりの技術：

参加者間にゆるやかな関係をつくり、参加者から「思いやり」と「安心」と「協力」を引き出す「場」を形成する技術。

2) インタビュー技術：

質問によって参加者やキーマンの持つ情報を引き出すと同時に、お互いの関係を一步深める技術。

3) カード集類法：

多様な情報（意見やアイデアなど）を意味内容によって空間に配置し、集約することで全体構造を明らかにする技術。

4) ファシリテーショングラフィック：

参加者の発言をリアルタイムでビジュアル的に

¹⁴ 中野民夫 (2001)

¹⁵ ワークショップの活（はたら）きを促進する技術を持ち、中立的な立場を守りながら、参加者全員の参画を促し、創造的な合意形成、協働を引き出す役割を担う人のこと。

書き表すことで、コミュニケーションを活性化し、創造的な合意形成をしていく技術。

5) ドラマ型プレゼンテーション：

発表内容をストーリー仕立てにして演じることでリアリティ感を出し、多くの共感や支援を引き出す技術。

③ 社会実験期

i) 課題

この期で重要なことは事業を「小さく始める」ことである。コミュニティビジネスは多くの関係者や支援者を巻き込んで成長するのが特徴であり利点でもあるため、最初から大きなリスクや負担を背負ってしまうと関係性に歪みが生じる危険がある。小さく始めながら試行錯誤を繰り返し、ノウハウを少しずつ積み上げることが大切である。また、その過程で行政やマスコミなど他のセクターを上手に巻き込みながらコラボレーションをはかることで事業の推進力を高め、地域からの信用を獲得することも必要である。

ii) 起業家の役割と身に付けるべき力

共同学習期では参加者の情報を引き出すことが重要であったが、社会実験期では逆に事業者側の情報をいかに地域に伝えるかが重要となる。小さな事業ゆえに知名度や信用に乏しいことから、事業の構想力（シナリオ形成力）と発信力が弱ければ、顧客や支援者を地域から集めることができない。また、試行錯誤の結果を地域にフィードバックするためには発信力の向上が、得られたノウハウを活かすためには構想力の向上が必要不可欠であり、構想→発信→試行錯誤を繰り返すことで、ノウハウと地域からの信用が蓄積されると考えられる。

iii) 支援者が提供すべき具体的な技術、ノウハウ
小さくても事業を始めるためにはサービスや商

品の開発が必要であり、地域のニーズをサービス（商品）ごとに把握する必要がある。ニーズとサービス（商品）のギャップの最小化をはかるためにも支援者は事業にあった適切なマーケティングの手法を起業家に提供することが求められている。

また、起業家が構想力を高め、質の高い事業計画書を作成できるようにするために、「未来デザイン技術¹⁶⁾」（未来型の問題解決スキル）を提供することが効果的である。未来デザイン技術はワークショップ技術と並んで特に重要な支援メニューであるため、以下に詳しく紹介する。

未来デザインは事業の未来像をデザインし、その実現に向けて取り組む計画を考えるための思考ステップである。通常の問題解決では、既に起きている、もしくは起こってしまった問題の原因を追究することで問題の解決をはかるが、未来デザインでは、未来からの視点に立ち、成功の要因を予測することで未来に招きかねない問題の発生を回避する技術である。よって、通常の問題解決が主に問題や原因といったマイナスのデータを扱うのに対して、未来デザインでは主に成功の基点となる事実や成功要因といったプラスのデータを中心に扱うことが特徴である。

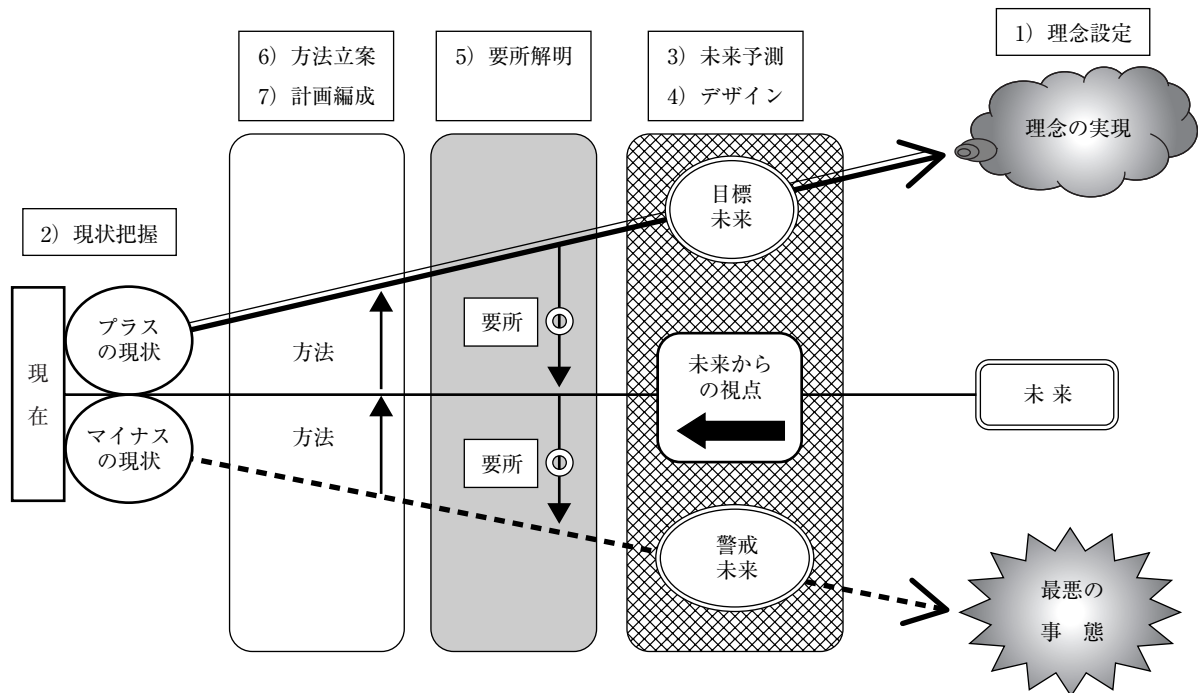
事例で取り上げた「コミュニティタクシー」は、未来デザインのステップに従って事業計画を作成した経緯がある。業界の常識の逆をいく未経験者の採用や、固定給制の導入はこの未来デザインから生まれた。また、ワークショップを活用して、ドライバー自身がサービスマニュアルをつくるという試みも同様に未来デザインの結果であり、「ありがとうのハートフルキャッチボール」というコンセプトもこの過程で生まれたものである。

図-9は未来デザインの思考モデルを表わしたものである。各ステップの内容を以下に紹介する¹⁷⁾。

¹⁶⁾ 未来デザイン技術は「えにし屋」の清水義晴氏が考案。

¹⁷⁾ 清水義晴他（2002）

図一9 未来デザインの思考モデル



資料：図一3に同じ。

1) 理念設定：

事業全体を貫く考え方や指針を明らかにするステップ。

2) 現状把握：

理念に照らし合わせて、好ましい現状と気になる現状を把握するステップ。

3) 未来予測：

社会の動向を踏まえた上で、現状把握データから目標未来と警戒未来を予測するステップ。

4) 未来デザイン：

目標未来から出てきたキーワードを統合してコンセプトを導き出し、事業領域を設計するステップ。

5) 要所解明：

2つの未来予測のギャップを未来の視点から見て、成り行きに影響を持つと思われる現在未達成の事項を明らかにするステップ。

6) 方法立案：

大局的な方向性を定め、それを実現するための具体策を考えるステップ。

7) 計画編成：

具体的なスケジュール、組織、予算を編成するステップ。

④ 事業展開期

i) 課題

事業展開期になると課題は通常のビジネスと共通する部分が多くなっていく。経営資源を広く地域から集め、それらの資源をコーディネートしながら、同時に人材を育て、顧客満足 (CS) や従業員満足 (ES)、更には地域満足 (RS) を実現していくための総合的なマネジメント力の発揮が必要となる。

ii) 起業家の役割と身に付けるべき力

この期ではネットワークマネジメントに加えて組織マネジメントも重要な課題であり、両方のバランスを保たなければならない。スタッフを適材適所に配置し、連携者には役割と仕事を適切に振り分けるキャスティング力が求められる。そのためにも、起業家自身、求心力を高め、周りから認

められ頼りにされる存在になることが重要である。

iii) 支援者が提供すべき具体的な技術、ノウハウ
事業展開期には関係者、固定費の増加とともに組織の小回りがだんだん利かなくなり、外部変化に対する適応が課題となる。支援者は市場の変化、制度の変更、クレーム等を視野に入れたりスクマネジメント策、及びプロジェクトマネジメントの技術を提供し、事業リスクの回避と柔軟な組織の維持を図るための支援を行うことが必要である。

5 支援者が今後取り組むべき課題

ここまで、起業家がネットワーク型マネジメントのノウハウを獲得するために、発展段階に応じてどのような支援が必要かを見てきた。しかし、コミュニティビジネスを育てていくためにはそれ以外の支援も必要である。そこで、本稿の最後に、今後の支援の課題について触れておきたい。

(1) コミュニティビジネス支援の課題

コミュニティビジネスは最近、特に注目を集めるようになってきたが、一般的にはまだまだ認知されていない。知名度の低さは信用の低さにもつながり、コミュニティビジネスで起業しようとする担い手やそこで働くメンバーの不足、協力者(支援者)の不足にもつながっている。今後の課題としては、

- ・コミュニティビジネスが社会の中でいかに存在感を高めるか
- ・いかにコミュニティからの信頼を獲得するか
- ・どうやって効果的にコミュニティの経営資源を活用するか

が重要であり、この課題の克服によってコミュニティビジネスの創出と持続可能性が得られ、同時にコミュニティ全体の持続可能性に貢献することができる。

① コミュニティビジネスの社会的存在感を高めるために

コミュニティの中でコミュニティビジネスが存在感を高めるためには、それぞれの地域の中に最低ひとつは象徴的な事例が存在することである。できれば地域の人なら誰でも知っているというぐらいが望ましい。その事例を地域の外から評価し、地域に返すことで地域の認識が変化する。マスコミに取り上げられることで急に周囲との関係が好転し、地域の誇りになるケース等がこれに当たる。支援者として行政には、積極的にコミュニティビジネスの発掘と評価を行い、地域にフィードバックすることが求められている。

② コミュニティからの信頼を獲得するために

ビジネスの場合、信頼は事業規模の大きさに比例することが多い。しかし、コミュニティビジネスは限定的なサービスを提供しているため、事業規模を拡大するには限度がある。

コミュニティビジネスの場合、事業規模ではなく、ネットワークの規模や質を重要視する方が本質的であろう。どんな人や団体がどれほど関わり、どんなサポートをどれくらい得ているかということが、そのコミュニティビジネスが社会からどれくらい支持されているかどうかを表わしている。中間支援機関の役割として、コミュニティビジネスの関係力に着目した整理と評価、そしてそのPR方法を確立し、社会的信用を高める支援を行う必要がある。

③ コミュニティの経営資源を効果的に活用するために

コミュニティビジネスの起業において、重要かつ最初に必要な経営資源はコミュニティをより良くしたいという「想い」を持った人である。このコミュニティビジネスの担い手(候補)に対してコミュニティが持つ経営資源とのマッチングを段

階的にはかる「場づくり」¹⁸が重要な支援となる。

i) 気付きの場：

コミュニティビジネスの担い手となる人材の発掘のために、問題意識を持っている人が参加しやすい機会を設ける。コミュニティビジネスの先駆者との交流などを企画し、想いを深めることや、起業への動機付けを支援する。

ii) 学びの場：

コミュニティビジネスに対する理解と具体的な起業の方法を学ぶ機会を設ける。同じ志を持つ仲間と共に学び、必要な情報や技術を獲得し、起業に向けた決意を養うための支援を行う。

iii) 出会いの場：

一緒に働くメンバーや支援者、そして顧客と出会うための機会を設ける。ゲーム、プレゼンテーション、審査等を組み込むなど、出会いのチャンスを見逃さない仕掛け作りで支援を行う。

iv) 協働の場：

コミュニティへの貢献度を更に高めるために、他団体との連携の機会をコーディネートする。異業種との提携や、産官学民との協働、理念型ネットワークの形成などを支援する。

(2) 地域資源バンク構想

コミュニティビジネスは、その起業プロセスの中でコミュニティの資源を活用しながら発展する特徴があり、資源や社会的関係が豊かなコミュニティであればあるほどコミュニティビジネスは育つと考えられる。また、コミュニティビジネスはコミュニティに新しい利益を還元し、コミュニティそのものを育てる働きを持つ。よって、コミュニティビジネスとコミュニティはポジティブ・フィードバック（好循環）の関係にあるといえる。

このようにコミュニティビジネスの支援はその地域の未来にとって有益であると考えられており、

現在、様々な地域で行政やNPOの中間支援組織がコミュニティビジネスの支援に取り組んでいる。しかし、これらの支援はまだ部分的なものや一時的なものが多く、地域が一体となって総合的、体系的に支援が行われている事例はまだわずかである。

こうした問題意識に基づき、近年コミュニティビジネスを総合的、体系的に支援する「地域支援バンク」構想が提唱されている。図-10は構想のイメージである。経営資源の中でも特に情報に重点を置き、ソーシャル・キャピタルに下支えされた情報の効果的な流通をはかることで、地域資源を有効に循環活用させるねらいである。

以下、地域資源バンクの持つ機能について簡単に紹介する。

i) ライブラリー機能

地域資源に関する情報 [人・モノ（施設）・金・技術・伝統・ニーズなど]、および地域リーダー・地域事業の輩出に役立つ情報 [文献・資料・各種データベース・デジタルアーカイブなど]を発掘し収集する。さらに利用者にとって検索・アクセスしやすいようにデータベースを編集し、保存する。

ii) コーディネート機能

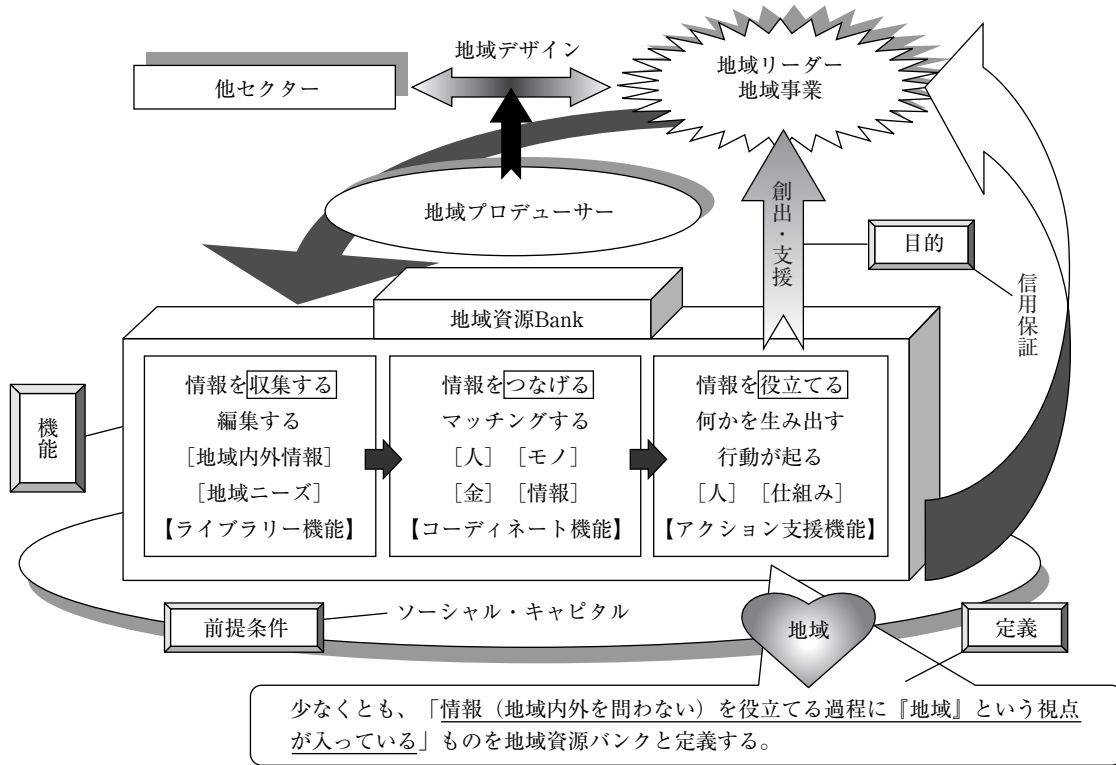
利用者（地域リーダー候補者など）が情報にアクセスしやすいように支援する。時には利用者の相談に乗りながら一緒に情報を探索する。収集している地域情報の利用・活用を進めるため、地域に向けて講座や展覧会などの、地域情報と地域市民が触れ合う機会を提供する。

iii) アクション支援機能

利用者は、情報を得ても行動に移るまでに、何らかのハードルを感じることが多い。地域資源バンクが真に地域に役に立とうとするなら、このハードルを下げるための支援を行う必要が出てくる。支援メニューは利用者の発展段階によって異なる。

¹⁸ 清水義晴（2004）

図一10 地域資源バンクのイメージ



資料：地域資源バンク調査メモ（2006年5月） 戸上昭司氏、伊東かおり氏による作成

行政、企業、NPO、市民がバラバラのことをするのではなく一体となり、利用する者にとって有益な仕組みが創られなければならない。その意味においても、地域資源バンクの担い手は多様であることが望ましく、行政、企業、NPO、市民がそれぞれの利点を活かしながら、有機的につな

がる必要がある。

地域資源バンクという名称は最近、全国各地で使われ始めているが、実態はどの地域でもまだこれからの状況のようである。今後の展開に期待したい。

参考文献

奥田碩 (2003) 「人間を幸福にする経済—豊かさの革命」 PHP 新書
 関東経済産業局 (2004) 「コミュニティビジネス創業マニュアル」
 神原理編著 (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
 経済産業省 (2003) 「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」
 厚生労働省 (2004) 「コミュニティ・ビジネスにおける働き方に関する調査」
 国土交通省国土計画局 (2004) 「新たな地域力と地域社会の持続可能性を探る—地域資源型産業のミッションと「共鳴のしくみ」(地域資源型産業の雇用面からみた持続可能性に関する調査)」
 雇用創出企画会議 (2003) 「コミュニティビジネスに関する実態調査報告」 厚生労働省
 齊藤慎 (2004) 「社会起業家—社会責任ビジネスの新しい潮流」 岩波新書

コミュニティビジネスの起業プロセス
～特徴と支援者の役割～

- 清水博 (2003) 「場の思想」 東京大学出版会
- 清水義晴他 (2002) 「集団創造化プログラム—ワークショップの可能性を探る」 博進堂
- 清水義晴 (2004) 「経営創造化プログラム—生命力のある企業生命体づくり～」 えにし屋
- 清水義晴 (2005) 「コミュニティ創造化プログラム—開かれた新しいコミュニティづくり」 えにし屋
- 菅谷明子 (2003) 「未来をつくる図書館—ニューヨークからの報告」 岩波新書
- 鈴木直也・村田元夫 (2004) 「コミュニティビジネスガイドブック」 起業支援ネット
- 住友スリーエム株式会社 (2005) 「サステナビリティ経営報告書2005年度版」
- 全国地域生活支援ネットワーク (2005-2006) 「PIECE Vol.3-7」
- 園利宗編著 (2004) 「現場からのコミュニティビジネス入門」 連合出版
- 谷本寛治編著 (2006) 「ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭」 中央経済社
- 中小企業庁 (2004) 「中小企業白書 (2004年度版)」
- 辻信一 (2001) 「スロー・イズ・ビューティフル」 平凡社
- 特定非営利活動法人起業支援ネット (2002) 「起業物語—20人の起業家たち・それぞれの選択」 ミネルヴァ書房
- 特定非営利活動法人起業支援ネット (2003) 「コミュニティビジネス事業モデル調査報告書—コミュニティビジネスの発展プロセス及び類型化の分析」
- 戸田智弘 (2005) 「元気な NPO の育て方」 生活人新書 (NHK 出版)
- 内閣府 (2003) 「ソーシャル・キャピタル：豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて」
- 中野民夫 (2001) 「ワークショップ—新しい学びと創造の場」 岩波新書
- 日本経済調査協議会 (2002) 「国の福利—人的資本及び社会的資本の役割」
- ニューにいがた振興機構 (1999) 「にいがたまちづくり辞典—マチダス」
- P. F. ドラッカー (2002) 「ネクスト・ソサエティ」 ダイアモンド社
- 藤江俊彦 (2002) 「コミュニティ・ビジネス戦略—地域市民のベンチャー事業」 第一法規
- 北海道自治政策研修センター政策研究室 (2002) 「コミュニティ・ビジネスの豊かな展開—地域に密着した多様な創造を目指して」 平成13年度アカデミー政策研究
- 町田洋次 (2000) 「社会起業家—「よい社会」をつくる人たち」 PHP 新書
- 吉田新一郎 (2006) 「「学び」で組織は成長する」 光文社新書
- Robert Putnam (1993) *Making Democracy Work*.