

地域を豊かにする

コミュニティビジネスの

ビジネスモデルに関する調査研究

「コミュニティビジネス」
NPO活動推進室

1 コミュニティビジネスとは

今、NPOが各地で話題を集めている。気を付けて新聞を読んでいるとNPOという言葉が載らない日は無いくらいである。皆さんの身近なところでも、老人介護や福祉、子育て、環境保護、まちづくり、社会教育といった様々なテーマで市民が熱心にNPO活動を展開している姿を目にする機会が増えたのではないだろうか。

しかし、「コミュニティビジネス」となると未だあまり聞き慣れない言葉かも知れ

ない。ビジネスという響きは商売、商取引といった営利活動を連想させるが、この場合はビジネスではあっても、利益をあげる事が最終目的ではなく、地域の暮らしを豊かにしたり、事業を通じて社会貢献することがより大きな目的となっている。利益を得ることよりも、自己実現や人との結びつきの方に大きな喜びを見出し出している。

当室では、コミュニティビジネスを「市民が介護、育児、環境保護などの地域の様々な課題をビジネスチャンスと捉え、ビジネスの手法で解決してゆくことであり、地域におけるコミュニティの再生と地域経済の活性化を同時に達成できる地域づくりの新しい手法」と考えており、その特徴を整理すると次のようになる。

- ① コミュニティの課題を従来のように税金を投入する行政の手法ではなく、ビジネスチャンスと捉えて、ビジネスの手法により解決する。
- ② 担い手は、アントレプレナーシップ（起業家精神）をもってコミュニティの課題を解決する「市民起業家」であること。
- ③ 営利と非営利の両面を有する。
- ④ 介護、福祉、育児、家事支援、教育、環境保護、動物愛護、ものづくり、観光、まちづくり、コンテンツビジネスなど、いろいろな分野にわたる。

本調査の目的

2

コミュニティビジネスにおいては、事業の安定性、継続性とともにより強くビジネスの視点を持って事業に取り組むことの必要性が課題となっている。今後、コミュニティビジネスがより一層発展し、期待される効果を上げ、「新しい地域づくり」に貢献していくためには、まずコミュニティビジネスが自立した存在として、充分な事業性を発揮することが求められている。そこで本調査では、それを可能とする方策を研究するため、コミュニティビジネスとして四つの事例について、財務諸表をもとにビジネスとして成立しているか、そのポイントは何か、課題は何かを把握し、コミュニティビジネスのビジネスモデルについての分析を行った。また、今後各地域でコミュニティビジネスを発展させ、育成するため、各地域での総合的、社会的な「コミュニティビジネスを支える仕組み」についても考察を行った。

事例紹介 「コミュニティビジネスの事例紹介」

3

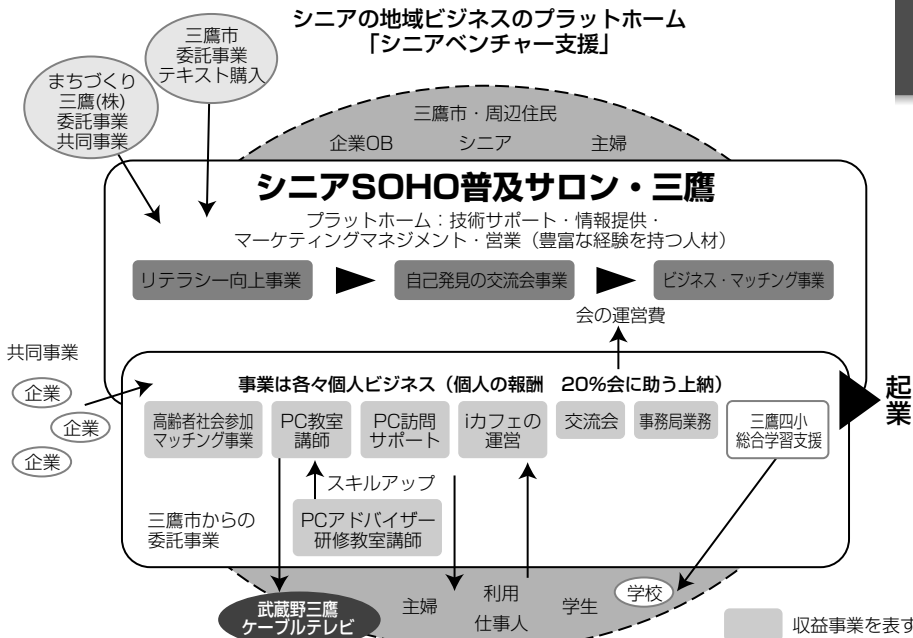
管内で注目されている5事例について、簡単に概要を紹介する。

(1) 特定非営利活動法人
シニアSOHO普及サロン・三鷹(東京都三鷹市)

シニアSOHO普及サロン・三鷹(以下シニアSOHO)は、シニアによるIT就労等を支援するNPOであり、現在は、主にパソコン講習の講師になれるシニアを育成し、市民ニーズに応じて格安の価格で派遣している。退職後のシニアが、ボランティアではなく、経験や専門知識を生かして地域に貢献するワークスタイルを提供している。企業社会で培ったビジネス感覚と専門技術と豊かな

生活経験をもつシニアは、地域での活躍の場を求めているが、これまでの生活時間の大半を企業労働に費やしてきた彼らには、退職後地域社会とのつながり(情報、人脈、共有できる場)がなく、持てる力を十分に

シニアの地域ビジネスのプラットフォーム
「シニアベンチャー支援」



發揮できずにいる。そこで、「何かをしたい」「会社を辞めても社会のために活動したい」というシニアが活躍するためのプラットフォームが必要であると考え、志のある仲間が集まった。

シニアが活躍するための最大の障害は情報不足であり、これを克服するには、IT技術を使いこなすことが必要である。仲間にパソコンの使い方を教え、そこから広がる世界に仲間を引き込み、ネットワークを広げていくことによって、豊かな経験と多彩な能力をもったシニア一人一人が活躍し、社会を支えるシニア集団になることを目指している。

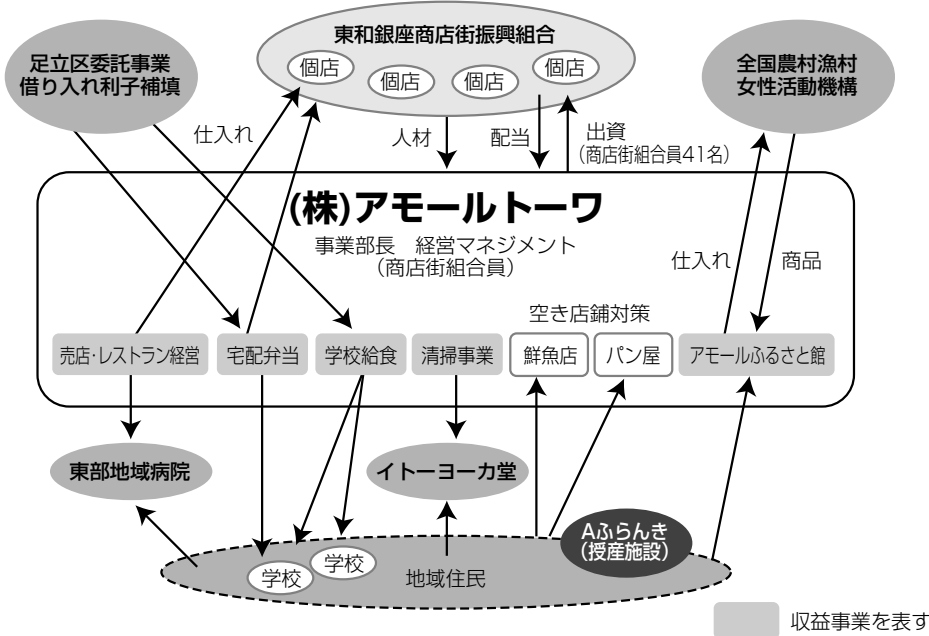
(2) 株式会社

アモールトーフ

(東京都足立区)

(株)アモールトーフの設立は、平成2年に商店街に隣接する場所

商店街のサイドビジネス・地域住民の生活支援、サービス提供 「頼りになる街」



(葛飾区)に、(財)東京都保健医療公社が運営する東部地域病院の開設が決まり、「院内の売店は、独占営業であり確実に収益が見込める。これを他地域の業者に任せるわけにはいかない」と商店街振興組合が出

店を希望したことがきっかけである。しかし、病院と振興組合の行政区域が異なることや、事業主体が商店街振興組合であることが障害となったため、組合員に出資を募って株式会社を設立した。

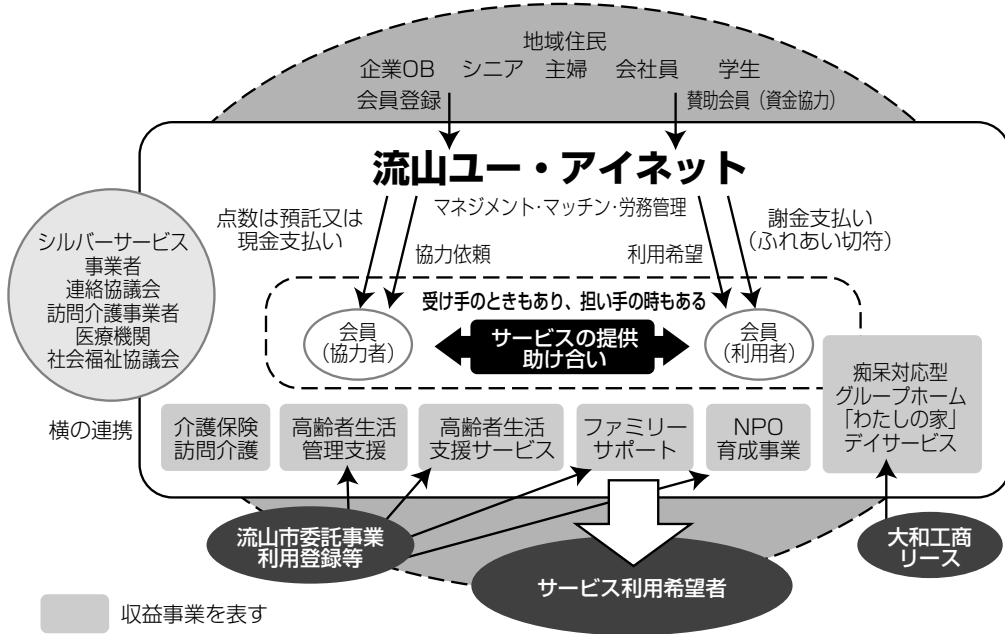
設立の理念は、「商店街を応援する株式会社」であり、商店街は「地域のため」のサービスを提供することを趣旨としており、配当もするが、基本的にはNPO的な会社を志向している。

事業内容は、商店街の業種構成上不可欠である店舗(鮮魚店・パン屋等)を営営することにより、商店街の活性化を目指しているほか、地域の高齢者への弁当宅配事業の展開、病院の売店とレストランの営業、学校給食事業の受託、清掃事業の展開により地域の雇用を生み出している。

(3) 特定非営利活動法人 流山ユーアイネット(千葉県流山市)

流山ユー・アイネットは、「ふれあい事業」で築いた地域における信用を基盤に、介護福祉事業(家事援助、介助・介護等)を展開するNPO法人である。ふれあい事業とは、会員が「ふれあい切符」を購入し、地域で生活する際に何か困ったときに「ふれあい切符」を使って会員間で相互に助け合う仕組みで、「困ったときはお互いさま」という助け合い精神だが、無償ボランティア

「企業OBと主婦による地域助け合い」



アではなく、点数チケット(ふれあい切符)を相互に利用し、会員全員が、サービスの受け手にも、担い手にもなれる仕組みとな

っている。同法人の特徴は、事務局メンバーが企業OBの男性が中心であることで、企業での豊富な経験をもとに、マネジメント感覚を十分に持った経営がなされている。また、実際にサービスを実施する中心活動メンバーは、地元の主婦が担っている。

代表理事である米山孝平氏は、証券会社に勤めていた当時、地元流山市において常磐自動車道建設計画が持ち上がった際に、周辺住民とともに地域環境を守るための活動を展開した。このことが、地域でのつながりを見つめなおす契機となつて、会社員の時代から、休日に地域サービスを行う有限会社初石タウンサービスを展開し、自治会の役員でもあったメンバーたちとともに、住民が高齢化していく中で地域の助け合いのシステムをつくらうと発意した。

(4) 特定非営利活動法人 FUSION

長池(東京都八王子市)

多摩ニュータウン南西部の長池公園周辺地域で、平成8年の夏休みに、団地の管理組合のメンバーが、せせらぎ北団地の子供達を集めて、「平成狸合戦ぽんぽこ」(アニメ映画)を上映した。映画に喜ぶ子供たちと、映画のテーマともなっていた「人間の開発はこれだよいか・多摩の豊かな自然を守りたい」というメッセージに刺激され、「自分たちの手で街づくりを」という気持ちが生じた。地域活動の必要性を確信したメンバーは、継続的な活動のために基盤をつくり、住民の暮らしを様々な角度から支援することを目的とするNPO法人FUSION長池を設立した。

主な活動は、地域情報誌「ぼんぼこかわら版」の発行、住宅管理支援「住見隊」、住まい作り支援「夢見隊」、高度情報化支援「高支隊」、地域広報支援「夢伝え隊」などのほか、平成13年7月からは八王子市の委託を受けて、八王子市長池公園自然館(長池ネイチャーセンター)の管理運営を行っている。「自由に自立した人々が創る街」をイメージし、この新しい地域を自分達の手で、安心して楽しく暮らせる住み良い街にしたいという思いがメンバーを動かしている。

(5) 特定非営利活動法人 足利まちづくりセンターIVAN-NOOGA
(栃木県足利市)

青年会議所のメンバーが視察にいったアメリカのチャタヌーガ市で、市民や大学、企業、都市計画の専門家や銀行、行政等のあらゆる団体が集まって街の将来像を考えるパートナーシップによる街づくりを知り、この仕組みを取り入れたいと考えた。

青年会議所OBなどの有志と中心市街地住民での勉強会や懇談会を重ね、平成11年に、「市民が自由に参加して行うまちづくりの場の設置」と「市とも連携をはかりながらまちづくりの協議を行うこと」を目的とした、NPO法人足利まちづくりセンターIVAN-NOOGA（以下バンヌーガという）を設立、市民の意見を積極的に集め、コンセンサスの形成をはかることを目的としたコーディネート活動を実施している。

また、市民の意見を具体的に形にする事業を展開する機関として、同時期に、バンヌーガのメンバーの有志（20名）が出資をして、足利街づくり株式会社を設立し、バンヌーガとこの株式会社が出資して、足利市の顔とも言うべき中心市街地の再生、街づくりを推進する体制を構築している。

4

コミュニティビジネスの
ビジネスモデル分析

(1) 株式会社 アモールトワ

コミュニティビジネスの成立ポイント

地域社会貢献度は高いが、収益性が低い事業を展開していくため、委託事業など、その他の事業で資金を創出しながら、組織全体の経営を成り立たせている。

事業部門別の分析

- ① 売店、学校給食、清掃業務
↓コミュニティビジネスとしての性格は弱い、安定的収益源として、企業基盤を支える事業。
- ② 鮮魚店、パン屋
↓商店街活性化に直結するが、収益性が低く、そのみでは継続が難しい事業。

- ③ 仕出し弁当
↓地域社会への貢献度合いが高く、収益性はあまり高くないが、今後拡大の可能性が高い事業。

商業環境変化により苦境に立たされた商店街振興組合を応援するため、組合員自らが「商店街を応援する株式会社」を設立した。商店街活性化を図る上での必要業種について会社自らが経営したり、弁当宅配といった商店街の新規事業を展開しているが、これらは商店街活性化に直結するが採算性が低いので、会社経営安定化のため、各種委託事業を実施している。委託事業についても、「儲ければ何でもよい」ということではなく、あくまで地域に根ざした事業（学校、病院等）であって、地域での雇用を生み出す事業となっており、これらの事業を通じて地域社会に積極的に貢献する会社の姿勢が地域住民に認められ、本来事業（宅配等）の受注に好影響を及ぼしている。

同社代表の田中武夫氏は、「鮮魚店とパン屋が継続できればよい」と語る。この言葉そのものを捉えようと、会社を設立し多様な事業を行わなくとも、ほかの手法もあるのではないかと受け取られるかもしれないが、従来の空き店舗対策事業等では、成果を上げている事例は少ない。アモールト

ーワは、不足業種の誘致・補助（パン屋）のみならず、会社自らが空き店舗を借り上げ、従業員を雇い、不足業種店舗（鮮魚店）を経営しているという、まさにいわばTMO（まちをひとつのショッピングモールとみたててマネジメントする）の商店街版を實踐している。こうした「商店街株式会社」による商店街のテナントミックスや、さらには弁当宅配という「商店街の新規事業」の開発・展開により、商店街全体に活気が生まれ、他の店舗への相乗効果を生み出している。また、各事業の従業員は、パートに加え、組合員たる商店街の店主であり、彼らは二足の草鞋を履き、店舗経営を続けている。仮にアマールトローワが存在しなかったら、廃業する店舗が続出していかもしれない。すなわち、単なる不足業種の誘致とは大きな違いがあり、商店街全体の活性化に波及する様々なノウハウを有しているといえる。

(2) 特定非営利活動法人 シニアSOHO普及サロン・三鷹

コミュニティビジネス成立のポイント

① 事務局スタッフの人件費について
↓ 定年退職したシニア層が中心であるため、金銭的給付が第一義的的とな

っており、むしろ生きがい、自己実現の場としての側面が強い。

② 行政からの支援について
↓ 平成12年度では収入のうち「行政からの委託」が占める割合は3割程度であり、今後も行政からのパートナーシップのニーズは高い。

③ 固定費の低さ

↓ クライアントに対してサービス提供するのには、会員といえども同法人のスタッフではなく、いわばアウトソーシングであり、「小さな本体制制」となっている。

④ キャッシュフローの入金先行

↓ 会員に対する講師料の支払いは行政等からの委託費入金後に行っているため、入金先行型キャッシュフローとなっており、これについてのつなぎ運転資金需要が発生しない。

シニアSOHOは、経営体としてスリムな本部（NPO・プラットホーム・受け皿・機会・場の提供）と、そこでの地域人材のネットワーク（ワーキンググループ）から生まれるコミュニティビジネス（子会社・営利部門・会員の個人ビジネス）という構図のモデルといえる。財務面をみても、經常利益を計上しており、また資金面でも現状では問題はなく、ビジネスとして成立

している。

シニアSOHOのようなプラットホーム型のコミュニティビジネスは、NPO（プラットホーム）自体が地域コミュニティに対して直接的にサービスを提供するほか、またそれ自体が地域での雇用の受け皿となることを意図していない、「プラットホームの役割に徹するビジネスモデル」になっている。

このタイプのコミュニティビジネスにおいては、原則としてプラットホームを運営するのに必要な固定費（主として事務局スタッフの人件費と事務所賃借料）を賄えればよく、キャッシュフローで注意しなくてはならないのは委託事業の委託費入金までのつなぎ資金といえる。それ自体はローリスクでありながら、地域へのハイリターン（地域コミュニティへのサービス提供と、地域人材の生きがい、働きがい、経済的なりりターンなど）が期待できるビジネスモデルとなりうる可能性が高い。

(3) 特定非営利活動法人 流山ユー・アイネット

コミュニティビジネスの成立ポイント

① 「マネジメント感覚」の高い事務局メンバー

↓「人・モノ・金・情報」をマネジメントして、継続性を考え、民間企業と同じような体力をつけることを目標としている。

②「ふれあい事業」と「介護保険」のマッチングによる展開

↓「ふれあい事業」と介護保険が上手く組み合わされた、ひと味違う介護保険サービス」を自らの存在意義と捉え、これを実践してきた。

③任意団体時代の剰余金の積み立て
↓これにより、介護保険業者が陥りやすい、事業報酬入金までの運転資金難を回避。

④民間企業、行政とのコラボレーション

↓地域での信頼性が高く評価され、グループホーム建設にあたり民間企業の協力を得られた。さらに、流山市からも事業を受託。

⑤介護保険事業展開上のポイント
↓介護保険事業の安定的な実施のためには、採算がとれるだけの利用者の確保が重要だが、それまでの「ふれあい事業」の利用者が多数いたため、それらの人が介護保険の利用者になっており、十分な利用者数が確保できた。

NPO法人がコミュニティビジネスを展開する場合、自主事業をいかに確立させていくかが課題になっている。その意味で、福祉分野のコミュニティビジネスは、介護保険事業が収益の柱になりやすいが、必ずしもそれだけで経営が安定し、継続発展していけるとは限らない。

流山ユー・アイネットのビジネスモデルは、介護保険事業や市からの委託事業を収益の源泉としながらも、あくまでその根源となっているのは「ふれあい事業」である。介護保険のうち、ケアプラン、訪問介護、福祉用具貸与だけでなく、グループホームやデイサービスに事業分野を広げたことで、さらに事業規模が拡大したが、それも「ふれあい事業」での活動実績、信頼構築を抜きにしては語れない。地域雇用も、結果としてこの両部門（グループホーム・デイサービス）開始によってさらに拡大できている。その意味で流山ユー・アイネットはコミュニティビジネスとしての性格を一層強めてきている。また、借入を起さず、内部留保（家賃や人件費相当分）により資金を創出し、つなぎ運転資金に充てるという工夫がみられるなど、ビジネス経験豊かな企業OBで事務局が構成されており、「マネジメント」を重視した活動を行っている。まさに企業OBのスキルは「知識の資産」である。代表者の米山氏は、「NP

Oといえども、収益の柱となる自主事業を積極的に展開し、剰余金を出し、税金を払い、福祉活動に投入していけばよい。日本のNPOが脆弱なのは、このような考え方が希薄であるからである」と語る。

(4) 企業組合ワーカーズコレクティブ凡

コミュニティビジネス成立のポイント

①「ものづくり」「品質」へのこだわり

↓原材料や製法にこだわり、高品質な製品を製造販売する「ものづくり」へのこだわり。これが確固たるものとして消費者の支持を得た。

②安定した受注・販売チャネル（生活クラブ生協の存在）

↓生活クラブ生協という大口の安定顧客との継続的取引関係が構築されたこと。

③受注生産による過剰在庫排除

↓原則として生活クラブ生協を通じて、消費者からの注文に基づき製造するため、在庫ロスがない。

④発展段階や経営環境変化に対応した事業の再構築・再編成

↓創業後3年間は請負事業に依存しながらも、着実に自主事業への準備をす

すめ、見事に孵化した。また、「食」を切り口とした事業展開。

⑤経営者（代表者）の理念
↓「自分たちの労働評価を上げる」ための労働条件への積極的取り組みといった、マネジメントを重視した経営。

東京都町田市の「企業組合ワーカーズコレクティブ凡」（以下、凡）は、地域の女性たちが、企業組合という「自分達で出資し、経営し、労働していく会社」を立ち上げ、地域に眠っていた農産物という資源をブランド化し、起業家精神をもって、ものづくり型のコミュニティビジネスを展開している事例として注目される。地元を中心とした農家から仕入れた農産物をもとに、高品質なジャムなどを製造し、生活協同組合（生活クラブ生協）を通して消費者に注文販売するという製造卸売を中心に営んでおり、年商は1億円に達している。

「企業組合」とは、事業協同組合等と並んで中小企業等協同組合法に定められた組合形態のひとつである。最大の特徴は、出資、経営、労働が一体化した形態となっていることにあり、自らの働き場を自ら創造し地域で事業を展開していく、コミュニティビジネスの理念に合致した形態といえる。

「ものづくり」「品質」へのこだわり、

安定した受注・販売チャネル（生活クラブ生協の存在）の確保、受注生産による過剰在庫排除などがビジネス成立のポイントである。また、自分達の「労働評価の設定」を重視した経営を実施していることから、経営体そのものの業績よりも、適正な人件費を重視している点は、他のNPO法人の事例で、自分達の人件費を極端に押さえることで、赤字にならないよう経営していく手法の逆になっている点もこの事例の特徴である。

5 コミュニティビジネスのビジネスモデル確立に向けて

①事業分野のミックス手法で経営を成り立たせる

コミュニティビジネスの場合、そもそも企業や行政が対応困難な地域課題をビジネスとするものであるから、高い収益性は見込めない。これを継続して展開していくために、「コミュニティへの貢献」という性格を帯びながらも、収益の源泉となる事業を他に確保し、全体としての事業性を確保していくというやり方は、コミュニティビ

ジネスのビジネスモデルの典型例となっている。すなわち、収益性の高い事業分野と低い事業分野の事業ミックスにより、経営を成り立たせている。

②委託事業を戦略的に活用する

事業ミックス手法の経営の安定的収益源となりえるものに、行政等からの委託事業がある。特に、事業の立ち上げ時や初期においては、行政等からの委託事業により組織の財政基盤やノウハウを高めていくことは必要なことといえる。

③顧客満足度を追求する

コミュニティビジネスにはビジネスの視点が必要である。ビジネスの視点とは、例えば顧客満足度を最大にするために、顧客に対して、彼らが十分に満足するような商品やサービスを提供するために活動し、それによって自社に発展をもたらすことである。この考え方が欠如しては、到底ビジネスとしては成立し得ない。

④人件費を戦略性をもって設定する

四つの事例では、人件費の設定の問題と、さらには人件費と企業全体の業績のどちらを優先するか、という経営判断が分かれている。シニアSOHO普及サロン・三鷹や立ち上げ期の流山ユー・アイネットでは、事務局スタッフに対する人件費を低い水準に抑えるとか無償とすることで、法人の収支を成り立たせる形をとっている。

一方で、企業組合ワーカーズコレクティブは、当初から「自分達の労働対価の設定」に積極的に取り組み、組合の業績（黒字をいくら計上するか）よりも、賃金水準の向上など労働環境の整備を優先させている。

⑤「プラットホーム型」で行くか、

「事業型」で行くか

「プラットホーム型コミュニティビジネス」は、それ自身が収益を上げて直接的に地域経済活性化に貢献したり、地域雇用を生み出したりすることよりむしろそれらを生み出す受け皿となるもので、原則として多大な設備投資、借入を必要としないことから、組織形態としてはNPO法人が向いているといえる。一方、「事業型コミュニティビジネス」の流山ユー・アイネットもNPO法人である。NPO法人の場合は収益事業の展開に苦慮する例が多いが、介護保険事業は法人の収益性、安定性を高めることが可能な事業であり、現状で積極的に自主事業を展開しているNPOは、介護福祉分野のNPOが多いと言われている。

⑥「コミュニティビジネスを支える

仕組みの必要性

コミュニティビジネスがビジネスとして成立し、地域課題の解決や地域経済の活性化に寄与していくためには、コミュニティビジネス事業者自身の取り組みに加え、金

融、経営ノウハウ、人材育成、業務発注などの問題で、コミュニティビジネスを支援し、またコミュニティビジネスを創出する総合的な仕組みの構築が不可欠と考えられる。

6

コミュニティビジネスの 資金調達を巡る 新たな動き

コミュニティビジネスの組織形態のうち、資金調達の途が最も閉ざされているのは、NPO法人といえるが、近年では信用金庫や労働金庫によるNPO法人ローンが開始されるなどの動きが見られる。これらは、コミュニティビジネスの資金調達の新たな道を開くものとして意義があり、金融機関の姿勢は実に積極的で、評価できるものである。しかし、さらに高い目標である「コミュニティビジネスとコミュニティ・ファイナンスの好循環」を目指すには以下のような課題がある。

現状は、金融機関としても、あくまで地域社会への貢献という域を出ず、収益機会とは捉えていない前提での融資制度といえる。従って、融資の対象や内容に一定の限

界が生じざるを得ない。

これと表裏一体の関係にあるのだが、NPO法人の側の問題として、財務や会計の知識に乏しく、また事業の収益性、安定性に欠けるため、金融機関にとって融資の対象となりえるNPO法人はごく限られたものになる。

これは金融機関側、NPO法人側の双方の問題で、コミュニティビジネスとコミュニティ・ファイナンスの好循環を目指すうえでの大きな課題である。

○NPO法人への融資を行っている

金融機関

・中央労働金庫（東京都）

「ろうきんNPOサポートローン」
事業活動を行う福祉を目的としたNPO法人が対象

無担保500万円限度 実績10件
(2001・11月現在)

・近畿労働金庫（大阪府）

「ろうきんNPO事業サポートローン」
住民の福祉の増進を図ることを目的とするNPO法人が対象

無担保1000万円限度（開業資金も対象）実績13件（2001・12月現在）

・奈良中央信用金庫（奈良県）

「ちゅうしんNPOローン」

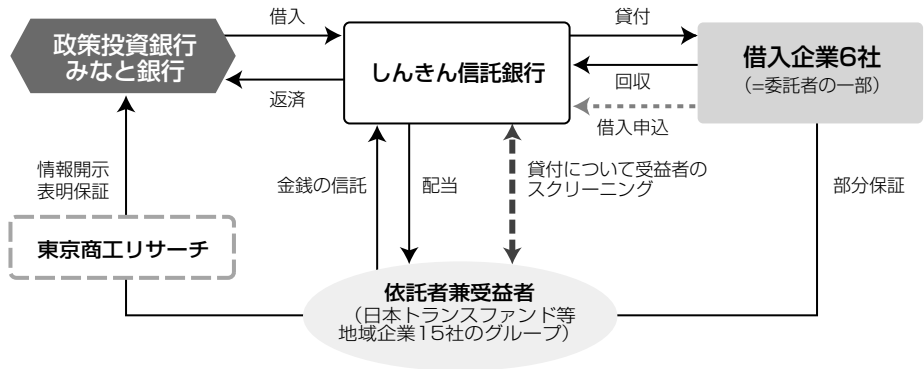
主たる事務所が営業エリア内にある
NPO法人が対象。
無担保300万円限度 実績3件
(2002・2月現在)

(3) 新しい金融手法「コミュニティクレジット」

① 神戸コミュニティクレジットの仕組み

コミュニティ・クレジットとは、日本政策投資銀行が提案する金融手法で、地域社会において互いに信頼関係にある企業等が、相互協力を目的に資金を拠出し合い連携することで、構成員の個々の信用より高い信用を創造し、金融機関からの資金調達を円滑化するとともに、地域の資金を地域に循環させるものです。相互に豊富な情報を有する地域企業間の信用に依拠し、プロジェクトファイナンス等で用いられる新しい金融技術（仕組み金融、契約技術、デューデリリジエンス等）を組み込んだものです。（出典：日本政策投資銀行）

●新しい金融手法「コミュニティクレジット」



② コミュニティクレジットが示唆するもの

「金融は情報である」
コミュニティ・クレジットにおける最大のポイントは、審査とリスク管理を「コミ

ュニティ」（地域の企業集団⇨金融プラットフォーム）に負わせたことにある。
「コミュニティにおけるクレジット（信用）は担保になる」
コミュニティ・クレジットは、「地域社会の信用を担保にした、ノンリコースローン」である。地域社会において、互いに信頼関係にある企業群が金融プラットフォームを形成し、その構成員は徹底的に情報を開示し、コミュニティの責任において相互審査・保証・監視が行われる。この情報開示、信用を担保として、日本政策投資銀行、みなと銀行は融資が可能となる。

「通常の融資制度にのりこいがないが、やる気のある事業者への融資」

すなわち、金融機関のフィルターを通して貸出基準を満たすかどうかということと、ビジネスとしてその事業が将来性があり、儲かるかは必ずしも合致しているとは限らない。コミュニティ・クレジットでは、借入企業の真剣なプレゼンテーションに基づき、審査はコミュニティが独自の基準で行う。その際、金融の視点からでなく、経営のプロフェッショナルの集団が、あくまで現場のビジネス感覚を持って審査し、そこには「地域にどれだけ貢献するか」というフィルターもかかってくる。

「地域の資金が地域に還流し、好循環を生む」
コミュニティ・クレジットの仕組みは、

コミュニティビジネスに 対する自治体の支援

(1) 業務委託の必要性

これまで、地域生活に必要な公共性の高い非営利事業は、行政や第三セクター等が担ってきた。だが、少子高齢化の進展や環境問題の深刻化など、地域全体が取り組むべき重要な問題が多数顕在化し、行政の対応だけでは応えきれない状況にある。公益性を持ったNPO法人やコミュニティビジネスの多くは、活動を通じて地域のニーズを的確に把握していることから、特定の領域において高い専門性を有していると共に、行政に比べ、柔軟性・機動性に優れていることから、地域の諸問題に対して、きめの細かいサポート、質の高いサービスが期待される。また、NPO法人は利益追求を目的としないことから、業務によっては行政や営利組織に比べて、同じコストで質の高いサービスの供給を実現できる可能性がある。

こうした状況下で、各地で、各分野のNPO・コミュニティビジネスの活動が活発になり、徐々にではあるが、公共サービス

コミュニティの構成企業が互いに資金を出し合い、金融機関からの資金（融資）も得て、これをコミュニティにおける企業が借り入れ、もって「地域の資金を地域に還流させる」もので、「地域経済の自立」を促すものである。

③ コミュニティクレジットの発想を取り入れたコミュニティファイナンスとコミュニティビジネスの好循環の仕組み

コミュニティにおいて、自分たちの金融システム、金融機関（金融プラットホーム）の立ち上げを目指す。プラットホームは、コミュニティにおいて、コミュニティのために貢献したいというコミュニティの投資家の出資により形成される。貸出先は地域のコミュニティビジネスに限定し、地域密着の顔のみえる関係の中で、情報・信用を担保に融資を行う。

これにより、地域でコミュニティビジネスが興り、育成される仕組みができ、財政基盤を高めたコミュニティビジネスは、自らの事業活動で得た利益を、自らの活動に再投資するか、コミュニティのためにプラットホームに再投資し、これが好循環を形成し、もって地域におけるコミュニティビジネスとコミュニティ・ファイナンスの好循環が確立する。すなわち、地域金融市場の活性化という手法で、「まちづくり」を推進していく。

(2) 地方自治体における、コミュニティ

ビジネス・NPO法人の活動に対する

支援策に関する調査

本調査では、管内1都10県のすべての市227団体と東京都の23区特別区に対して調査を行い、全区市から回答を得た。結果、138区市（55・2%）において、NPO法人またはコミュニティビジネス事業者に対する何らかの支援策を講じていた。

NPO法が施行されて2年を経過し、NPO法人の活動が活発化する中で、地方自治体でも徐々に資金的な支援のほか、活動拠点の提供や人材派遣、研修制度、などの支援体制も作られつつある。しかしながら、

行政内でも、NPO法人に対する理解が進んでいないところも少なからずある。また、NPOの活動は、既存の行政所轄、および、現行の法律制度では対応できない面も多く、支援体制の構築には、今しばらく時間がかかる。

また、コミュニティビジネスの概念は、まだ十分認知されておらず、支援体制は整っていないといってもよい。現行では、NPO法人支援、または、公益を供する市民活動として任意のNPO活動への支援、産業支援や中小企業・商店街支援の一端としての支援などがあるにとどまっている。以下に、調査回答より、先進的な取り組みを紹介する。

佐倉市：「さくら」ゆめのまちづくり「さぽー」と事業は、市民のグループまたは団体が主体的に実施するまちづくり活動に対して、資金援助と職員による人的支援を行う協働事業である。

横浜市：「横浜市市民活動推進助成金」は、市民活動を組織的かつ継続的に行うために必要な事務所賃借料や光熱水費を助成するものであり、NPO法人ならびに任意団体を対象にしている全国でも珍しい支援メニューである。また、福祉分野では、ボランティア基金

として注目されている「よこはまあいあい基金」「障害者年記念基金」などによる資金助成や、人材養成・研修事業、「福祉保健活動拠点整備運営事業」などが充実している。

8 結び 「コミュニティビジネス興し のモデル確立に向けて」

コミュニティビジネスは、21世紀の経済社会における市民が担う新しい形態のビジネスとして大きな期待を集めている。もともと企業や行政が対応困難な地域課題をビジネスとするものであるから、自立した存在として継続的、安定的に事業展開することは困難である。本調査では、各地においてコミュニティビジネスが芽生え、地域社会への貢献というミッションを果たしながら、自立した事業として持続発展していくための、「コミュニティビジネスを支える存在」の必要性とその方策について、資金面、人材面及び行政の業務委託の面から検討してきた。

その結果、金融機関のNPO法人への融資制度等の更なる拡大が期待されるほか、新たな地域金融の仕組みであるコミュニティ・クレジットの発想、ノウハウを参考にしながら、コミュニティにおける自分達の金融プラットフォームを設立することで、コミュニティビジネスとコミュニティ・ファインランスの好循環の仕組みを確立していくことの必要性が明らかになった。さらに、資金調達と人材育成は表裏一体の関係にあることから、プラットフォームはコミュニティビジネスへの技術支援（テクニカル・アシスタンス）を併せて行うことが有効であることがわかった。このためには、地域のコミュニティビジネスに対して、このような資金面や人材・情報面での支援を実施する中間支援組織（インターミディアリー）の存在が不可欠であり、この支援組織を設立するための検討を各地域で進めることが必要であると考えられる。

※ 本調査報告書の要約版を、コミュニティビジネス・NPO活動推進室のホームページにて掲載中です。当室ホームページでは、NPOやコミュニティビジネス関連の支援策情報やメールマガジンの配信受付などを行っております。ぜひ、一度アクセスしてみてください。