

コミュニティビジネスの手法によって地域を
活性化させるための「インターメディアリー」
構築推進プロジェクト調査事業

平成15年3月

関東経済産業局

目次

- 始めに -	
~ コミュニティビジネスの創出推進による豊かな地域社会の形成に 向けて ~	3
地域を豊かにするコミュニティビジネス.....	5
コミュニティビジネスの持つ経済社会効果.....	9
コミュニティビジネスの抱える課題.....	17
地域におけるコミュニティビジネスを支援するインターメディアリー の活動の方向性.....	25
広域関東圏におけるコミュニティビジネスを支援するインターメディ アリ - の萌芽.....	30
北区におけるコミュニティビジネスを支援するインターメディアリー 構築推進プロジェクト調査事業報告.....	39
コミュニティビジネスを支援するインターメディアリーが地域社会に 与える経済社会効果　　まとめ	58

- 始めに -

～コミュニティビジネスの創出推進による豊かな地域社会の形成に向けて～

近年、コミュニティビジネスは、市民が介護、育児、環境保護など地域の様々な課題を解決するひとつの手法として注目を浴びている。その理由としては、これまで、そうした地域課題のニーズは行政の画一性、公平性の供給システムによってサービスが提供されてきたが、行政の財政難や成熟社会の到来による個人の価値観の多様化によって、新たな社会ニーズに対応できなくなっている。また、こうしたニーズは営利を追求する民間企業では採算が取りにくいいため、サービスが供給しにくい分野でもある。行政や企業では対応できない地域の課題を解決し、豊かな地域社会を形成するためには新しい市民セクターの構築が望まれている。

従前の市民セクターは、ボランティア活動が中心であり、行政や企業のサービスでは解決できないような、小規模で多様かつ、緊急な対応が必要な地域課題への取り組みということでは大きな成果をあげてきた。しかし、ボランティア活動は原則として無報酬であることから、事業の継続性、戦略性における課題を有している。一方、コミュニティビジネスは、市民が地域の課題を受益者負担の考えによるビジネスの手法で解決することから、その継続性、発展性が期待でき、持続的な活動による地域課題解決とコミュニティの再生、新規開業や雇用創出による地域経済の発展など、地域社会への経済的・社会的効果は大きく、これからの新しい市民セクターの中核的な役割を担うことが期待される。

しかし、コミュニティビジネスは、まだ新しい概念であることから、ビジネスモデルが確立していないなどマネジメント面において多くの課題を抱えている。また、経営ノウハウに関する情報不足も指摘されている。コミュニティビジネスは、市民参画による自立した事業体であるが、「コミュニティビジネスを活用した豊かな地域社会を形成」に向けて、地域社会の構成員である行政セクター、企業セクターによる連携や支援によって、コミュニティビジネスが活性化することが望まれる。

本調査事業は、コミュニティビジネスを支援するひとつの手法として、コミュニティビジネスを支援する中間支援組織（インターメディアリー）のあり方について考察する。地域社会の活性化をミッションとしている地方自治体、商工会議所、商工会、NPO支援センター等の関係団体に、新しい地域づくりの手法として「コミュニティビジネスとそのインターメディアリーのあり方」について提言する。管内の多くの地域でコミュニティビジネスを支援するインターメディアリーが創出され事業環境が整備されることによって、コミュニティビジネスが自立し期待される経済社会効果をあげ、豊かな地域社会が形成されることを期待する。

地域を豊かに活性化するコミュニティビジネス

1. コミュニティビジネスについて

コミュニティビジネスとは、地域住民が主体となって地域の課題をビジネスの手
法で解決し、その活動の利益をコミュニティに還元することによって、コミュ
ニティを再生するビジネスである。

コミュニティビジネスの“コミュニティ”とは・・・

本書でのコミュニティとは、「生活地域、利害関係、価値観を輻輳して共有する
人々の生活のまとまり」として考える。生活地域は、住んでいる地域が同じでも、
生まれ・育ち・学び・働く場所がそれぞれ目的・機能によって使い分けられてきた
結果、多様化している。利害関係も、農業や地場産業から、近代産業社会化の中で
業種・職種が細分化され多様である。価値観は、地域の環境・歴史とともに個人・
家族等、人との関係性により大きく異なる。それでも、地域環境・教育・介護・生
活活動・街づくりなど、個人が暮らしていくうえで関わる複数の要素が相互に影響
し、人々が共通の利害関係と価値観を形成していることが、コミュニティの条件で
ある。

コミュニティビジネスの特徴とは・・・

行政や企業、ボランティア活動などと比較し、コミュニティビジネスの特性を挙げると次のとおりである。

地域の合意形成のうえに展開されるビジネスである。

コミュニティビジネスは、その地域における合意形成により、地域として共益的と認識された活動であり、営利活動として自律し、利益は組織が必要とする地域の事業計画の為に再投資される。コミュニティビジネスは、コミュニティの共益性を維持しつつ、事業として自立することが求められる。この性格から、行政やボランティア活動とは異なり、税金や市民の負担ではなく、受益者が負担する費用によって、地域の課題が解決される。

地域住民が担い手のベンチャービジネスである。

コミュニティビジネスは、生活の現場に居る地域住民自身が、地域の課題を発見し、個人的な領域を越えて、持続的な活動として経済的に自立して事業を展開するベンチャービジネスである。地域に根付いたベンチャービジネスであるコミュニティビジネスの活性化が、これまでの生活する場と仕事する場を分離した地域社会から、生活と仕事が融合する地域社会へと転換させ、様々な地域の課題を、地域の状況に合わせたビジネスとして解決することができる。さらに、生活を共にする地

域での生活と仕事の両面での関係が、相互の信頼基盤を生み、仕事にも生活にも好影響を与え、豊かな地域社会を形成する。

経済性と共益性を併せ持っている - 地域の自立に向けて

コミュニティビジネスは、営利性による経済的な自立性と、共益性を併せ持っている。コミュニティビジネスの共益性とは、比較的多くの人に共通である地域の課題を集約し、地域においてその課題とその解決手法や手段を共有化し、受益者負担によって解決することである。コミュニティビジネスには、自立に十分な受益者数が必要であり、受益者が多くなれば営利ビジネスへと発展することも可能である。生活者が地域でのサービスを必要と感じ、自らの負担で商品やサービスを提供していくことは、地方分権の時代において、地域の自立へと繋がる。

家族や地縁組織機能の社会化

教育・学習・家事・介護など、以前は家庭内で行われてきたことも、今日の少子高齢化とサービス産業化のなかで、行政活動や営利活動として事業化せざるを得なくなっている様々な地域固有の課題が個人の価値観の多様化によって細分化され、一般的な公共サービスや企業によるサービスだけでは解決できなくなっている。

これらの課題をコミュニティビジネスとして解決するには、必要な人材、資金、資源を地域において融通しあうことが必要であり、生活者が地域を支える信頼感を

持ったコミュニティを創造あるいは再生することが必要である。多様化する生活課題のニーズをある程度の規模までまとめて共益性を持たせることで、公共サービスでなくとも、より細かなニーズに対応する受益者負担のコミュニティビジネスとして展開し、地域の課題を解決することができる。

・コミュニティビジネスの持つ経済社会効果

コミュニティビジネスは、地域において潜在的な需要を掘り起こし、ビジネスを展開することから雇用を生み出すなど、地域経済に与える経済社会的効果は大きい。従前の公共事業にかわる新しい地域活性化手法のひとつといえる。

1．コミュニティビジネスが求められている経済社会背景

我が国の経済社会がグローバル化、情報化社会へと移行する過程で、国内経済のサービス経済化と産業構造変化による失業率の悪化、少子高齢化と経済社会への男女共同参画の進展、自然環境問題の深刻化などの問題が指摘されているが、これらは経済社会制度を変革する手がかりとも考えることができる。コミュニティビジネスは、地域の課題を解決するという地域社会を支える活動であり、単なるサービスの提供だけではなく、その性格から、より地域の人やモノとの関わりを深めることに繋がる。コミュニティビジネスは、地域における生活満足感を高め、地域の生活価値を最大化する経済活動であり、地域の生活視点から経済活動の価値を再構築することができる。コミュニティビジネスによる地域の生活価値の最大化が、地域の自立から地方分権化へと経済・社会制度の変革を円滑に繋げ、個の時代 成熟社会における価値観の多様化に対応するサービス提供を可能とする。

このような経済社会全体の構造変化が進展している現在、コミュニティの中心で

ある地域住民を、コミュニティビジネスの担い手として位置づけ育成していくことが新しい地域経済活性化手法として考えられる。コミュニティビジネスは、地域に密着した市民個人としての消費者の視点や能力によるビジネスであり、生活と仕事を共通とした舞台（コミュニティ）を創造・再生する能力を持ち合わせている。しかし、地域社会において、地域の課題の把握とその解決方法、手段としてのコミュニティビジネスを共有化し協働する関係が構築されていないことから、その活動基盤が弱く、その能力が十分に発揮されていないのが現状である。

2．コミュニティビジネスが地域社会に与える社会的・経済的効果

地域経済は、経済のグローバル化による産業の空洞化、少子高齢化の進行、失業者の悪化、行政の財政悪化による公共サービスの縮小など数々の問題に直面しており、疲弊している。これらは主として今までの我が国の経済社会制度が制度疲労を起こしていることによって生じており、コミュニティビジネスの持つ新しい地域社会創造力、経済社会制度変革力に対する期待は大きい。コミュニティビジネスは、その活動が活性化されることにより、以下のような様々な経済社会的効果をもたらす、地域経済の活性化に寄与すると考えられる。

コミュニティビジネスは地域の課題を地域生活者の受益者負担で解決する事業であることから以下のような地域社会への効果が期待される。

市場と行政が解決できない地域課題を解決する

福祉、育児、教育、環境など地域の社会的需要は、個人別にタイムリーできめ細かい対応が必要なサービスであることから、その供給システムは人件費を中心に高コストであり、収益に結びつきにくい事業である。そのため、営利性を優先する民間企業では対応しにくい分野であり、また行政もその公平性・平等性という価値基準から、多様化したニーズに対応したサービスを提供することは難しい。コミュニティビジネスは、市場が失敗し、行政では手が届きにくい事業を地域住民が主体となって、利用者、行政、企業と連携をとりながら解決するビジネスといえる。

地域の失業率悪化とコミュニティビジネスによる新たな雇用の創出

生産・流通の集中化とその大量販売により組織化されてきた大企業・中小企業が、経済のグローバル化、情報化の進展によって過去のビジネスモデルでは生き残れなくなっている。大企業・中小企業が、生産・流通の情報化によって、効率化が図られた結果、既存産業における雇用は減少している。一方、これからは生活地域・個人の特性にあわせた多様なサービスが求められる時代である。コミュニティビジネ

スは、その地域性・歴史性・意識性の違いなど様々な価値をくみ上げ多様な価値観に対応したサービスを提供することによって潜在的需要を掘り起こし、新たな雇用を創出する。

少子高齢化の進展による社会的需要の増大とその対応

少子高齢化は、今後、1人の成人が2人の高齢者を支えるという悲観的な数字に至る。少子高齢化の進展にともなう生活地域において増大する多様なニーズには、従来の企業のように、商品サービスの供給サイドからの視点ではなく、生活者の視点から生活価値を共有化し対応していくことが重要であり、これらのサービスの担い手として、女性、高齢者、障害者等、これまでサービスの受け手であり経済主体と捉えられてこなかった地域住民の役割が期待される。少子高齢化の進展により増大する社会的需要に対応するためには、従来、社会的な生産と認められなかった家庭内あるいは地縁的な活動が、地域における共益的な経済活動、コミュニティビジネスとして展開されることが重要である。

地方行政の財政悪化と新しい公共サービスの担い手創出

市場システムによる提供が不可能なサービスの多くを、行政・公共サービスに依存してきたのが現在の財政悪化の大きな原因のひとつである。過去、大きな政府という経済手法によって、ときには公共事業により有効需要を生み出して市場経済の

拡大を維持してきた。しかし財政悪化によって地域社会では、公共サービスの縮小、行き詰まりといった問題が生じている。こうした問題を解決するためには、これまで事業化されてこなかった地域活動を、市民自らの受益者負担の考えによって、継続性・安定性を持ったコミュニティビジネスとして提供していくことが有効である。

環境問題の深刻化と環境対応型のコミュニティビジネスの出現

近年、これまでの生産・流通・販売までの経済社会システムから、販売以後 利用・交換・リサイクル・自然への還元という活動までが経済活動となっており、環境への負荷も消費者の受益者負担として、事業化されている。環境問題への取り組みも、これまでの個人の生活での対応、ボランティア活動でのグループ対応、事業者の環境対応事業に加え、生活地域を舞台とするコミュニティビジネスによる地域生活者負担の環境対応事業もひとつの解決策として注目される。

産業機能別都市計画から生活者中心の融合型コミュニティへの再構築

我が国は、エネルギーと交通・通信の発展にそって、工業地域・商業地域などの集中・集積を進め、同時にその生産力を支える住宅地域・文教地域なども分割され、地域が機能ごとに区画され都市化が進んできた。しかし、経済社会の情報ネットワーク化が進み、産業と生活はコミュニティビジネスやSOHOなどの発展により分離から融合へと進んでいる。これからの経済社会は、生活現場を中心に産業も政

治・行政も組み立てられる時代であり、地域において生活活動を中心として仕事も融合していくことで、近代化・都市集中化のなかで分解してきたコミュニティを再生することになる。

地方自治の確立とコミュニティビジネスを活用した地域の自立

過去、明治維新以来、国家という単位による産業生産性の最大化が、中央集権化を進めたが、そのシステムが新たな時代の環境と課題に適合しなくなっている。国民の価値観の多様化から中央集権型行政システム下での全国画一の統一性と公平性の価値基準による行政サービスはもはや時代錯誤になっており、むしろ地域の自然・歴史・文化にそった地域社会における生活価値の最大化が求められている。そのためには、生活者基点による地方自治を確立することが重要であり、コミュニティビジネスなどを活用した市民参画型の地域社会づくりを進めることによって、地域が自立していくことが期待される。

コミュニティビジネスは、地域課題を単にボランティアに頼るだけでなく、受益者に負担を求めビジネスとして取り組み、継続的・安定的に活動を行うことによって、以下のような地域経済への効果が期待される。

地域発のベンチャービジネス創出による地域経済の活性化

コミュニティビジネスは、社会的需要という、これまで市場化されてこなかった分野を対象にしており、営利企業とは異なり、地域のニーズ・状況にあわせて適正規模で展開する身の丈のベンチャービジネスである。コミュニティビジネスは、サービスする人とされる人が同じ場所と時間を共有し、地域内で生産と消費が循環する新しいビジネスモデルといえる。

新しい需給関係の創出による地域における有効需要の創出

地域社会において、福祉、環境、まちづくりなどの分野は、潜在的に高い需要がありながら、市場や行政では対応しきれなかったために、商品やサービスの供給があまりされてこなかった。コミュニティビジネスはこの充足されない需要に対応して、今までサービスの受け手であった市民自らが、需要に対してサービス供給することによって新たな需給関係を創出するビジネスである。地域の潜在需要を有効需

要へと変えていくコミュニティビジネスは、需要創出によるデフレ経済の克服として、従前の公共事業依存体質からの脱却を可能にする。

持続的な経済発展のための多参画型社会の形成

地域社会において急速な高齢化が進行する中で、経済競争力を維持し発展させていくためには、高齢者、女性、障害者等新たな経済主体を育成し、生きがい創出等自らの希望能力を活かせる多様な社会参画機会が創出された社会「多参画型社会」を形成することが有効である。今後、若年労働力の減少とともに、大量の高年者を産業社会から地域社会に移転させることになるが、地域の活力再生のためには、高齢者の地域社会への移転を、地域の有力な資源と捉え、優れた経験と知識やネットワークをコミュニティビジネスによって有効に活用することが重要である。

コミュニティビジネスの抱える課題

コミュニティビジネスは、様々な社会的・経済的効果によって豊かな地域社会を形成するとともに、企業や行政による経済社会システムから市民の自立事業による市民主導の自立型経済社会システムへと変革する推進力として期待される。

しかしながら、コミュニティビジネスはまだ新しい概念であるため経営形態やノウハウに関する知見や情報が少ないこと、ビジネスモデルも確立していないことからマネジメント面に多くの課題を抱えており、地域社会において期待されるような効果を挙げている事例は少ない。

1. コミュニティビジネスの課題

コミュニティビジネスは、生活者の視点による地域の問題や解決方法の発見からその課題解決まで、既存の組織・社会制度を横断して創造されるビジネスである。

これまでサービス者と利用者、生産者と消費者、公共と個人という関係の中で、解決できなかつたり、対象にならなかつた課題を、市民によるビジネスによって解決する。しかし、コミュニティビジネスが事業を継続し安定的に課題を解決していくためには、次のように多くの課題を抱えており、その解決には地域においてその活動と同様に既存の支援組織・制度を横断し、市民の立場にたった新しい支援機関が必要である。

1. 人的な課題

コミュニティビジネスの起業時における取り組み姿勢

コミュニティビジネスの起業意識を分析すると、自己実現、生活水準向上、余暇活用などの個人的な欲求と、地域社会の問題解決、市民社会の創造など社会的な欲求が見られる。起業には、個人的な活動から事業化へと踏み込む意欲、不安を超える期待などが必要である。女性が自ら、子育て・家事・介護・生活の中での問題を、当事者として深く理解し、現実的にそれを解決してゆく活動を拡大して事業化するなどは、よい例である。個人からの起業においては、それが事業へと転換できるのだという確信を得ることが課題であり、ボランティアからの起業では、その最終的な事業責任の意識を持てるかや行政や他の活動グループとの依存関係から抜け出すことができるかが課題である。補助や支援を前提としたそれまでの活動が、営利企業と同じ市場経済に出てゆくことには、その自立力の弱さが問題である。

コミュニティビジネス独自のマネジメント力不足

企業社会の中の個人は、大企業ばかりではなく、中小企業もまた系列化・関係化が深まり、従属的な関係で受け身的な仕事をこなしてきた。そのために、コミュニティビジネスの調査・企画・研究・広報・宣伝から顧客管理などから、事業上での総務・人事管理、他業種・関係事業者などとの関係作りなど、ビジネスの総合的な

面を理解することは難しい。ビジネス経験のない主婦や障害者ではなおさらである。

コミュニティビジネスもビジネスである以上、市場競争に勝てるだけの核となるものを磨く必要があり、さらにコミュニティのなかの限度ある需要規模を理解し、事業規模を適切に維持することも必要である。営利企業のマネジメントと共通している点や、異なる点を理解し、コミュニティビジネス独自のマネジメント手法の獲得・養成が大きな課題である。特に、個人的で事業家のマインドがないこと、自立した事業体という自覚と活動が不足すること、大企業・大市場での考え方をそのまま持ち込んでしまうといった問題が多く、コミュニティビジネスに見受けられる。

人材ネットワークの形成

コミュニティビジネスには、既存の生産中心の産業以上に人的なネットワークが重要である。限られた市場において、生活者側から見た事業サービスを提供するためには、地域の顧客（コミュニティ）、行政や企業との情報交換、協働関係を構築するための人的ネットワークが必要である。コミュニティビジネスが営利企業との差別化をするためには、生活を共有する地域における人的なネットワークを形成し、そのネットワークを活用した事業を展開することが課題といえる。この人材ネットワーク形成のためには、これまでの個人的で固定的な人脈やITを活用した情報ネットワークによる部分的な関わりだけではなく、異業種交流、地域活動への参加、仕事・家族などの公私を超えた関係による多様な情報交換が必要である。この人材

ネットワークには、個人的な人のつながりが重要であり、従来の企業社会の組織を繋ぐだけでは形成できない、生活と仕事が共存するコミュニティでこそ形成することが可能である。

必要な人材発掘・育成と外部との協力

人材面においては、リーダーの発掘・育成と同時に事業内部スタッフの発掘確保、そして、事業立ち上げ時など必要時における専門家との協力体制の構築が課題である。特に、起業時には、資金・資材調達から総務・財務・経営計画などのマネジメント、企画・調査・広報・宣伝から顧客管理などのマーケティング、そのほか総務・人事・財務など多様な人材が必要である。コミュニティビジネスを立ち上げ事業化するためには、自社内で必要な人を確保するだけでなく、外部で頼れる人、組織とのネットワークを作ることも課題もある。

コミュニティビジネスでは、生活現場での課題を地域社会全体（行政、企業、市民）と一緒に考え解決をしていく中で、様々な人材が発掘され育っていく。また、事業を安定化させるためには、人材の外部化、業種・組織間を横断できるコーディネーター、地域の人材・組織の生きたネットワークなどが必要である。

また、地域で生活する住民や企業、行政などとの関係も見直して、再構築していく必要がある。コミュニティビジネスが、地域の課題を総合的に解決するためには、ビジネスとして何かに特化するだけでなく、顧客を中心に地域においてサービス

を再構築することも重要である。

2．地域内における資金循環の仕組みづくり

コミュニティビジネスにおいても、起業時の立ち上がり資金、事業を継続するための運転資金、危急の際の引当金など営利事業と同じように資金需要があるが、初めから十分な事業資金をもっている起業者は少ない。しかし、従来の金融システムは、営利企業の事業評価に基づいての実績や担保主義の金融機能しかもっていない。担保・継続性・拡大性などの審査基準は、起業しようとするコミュニティビジネスでは満たせない条件が多いのが現状である。かといって、金融機関の事業評価に合わせた収益性を基準に起業する発想では、本来の地域の課題を解決するという事業目的が達成できずに、コミュニティビジネスの特徴が生きてこないことが多いことから、地域内における資金循環の仕組みづくりが必要である。

地域内における循環型の資金調達の仕組みには、市民による共同出資、地域金融機関による融資、行政による財政支援などの方法がある。市民による共同出資には、市民ファンド、地域起業ファンドなどが考えられるが、そのための資金集めには地域横断的な活動が必要である。ファンドの企画から募集、運営を担える組織・グループは、既存の行政・公共機関・会議所・金融機関だけでは難しく、それらをコーディネートしていくような機関の構築が大きな課題である。

また、コミュニティビジネスの事業収入の安定化を図るには、行政や企業からの

委託事業という手法もある。しかし、過度に委託事業に依存することは、市場原理にはずれ、事業が硬直化する面も併せ持っている。公共サービスの民間開放が進み、地域において効率的かつ効果的に公共サービスが提供されるためには、行政、コミュニティビジネス、営利事業者が、それぞれの得意とする分野を自覚し、相互に連携協働を図るなかで、互いに委託・受託するような関係が構築されていく必要がある。但し、行政主導で進められた場合、行政の下請け傾向になる場合も多い。市民や事業者主導、市場競争の上での協働体制づくりが期待される。

3．地域資源の発掘と地域共有意識の価値付け

産業化・都市化が進んだ結果、地方独自の生活意識・価値観が見失なわれてきたが、地域における情報化や高齢化の進展にともない、自然・歴史・文化など地域の生活価値の基盤として存在してきた地域資源の価値が見直されてきている。コミュニティビジネスが地域性を発揮して生活者の生活価値の向上を図るためには、提供する商品・サービスに、地域固有の資源を活用することによって、強い地域共有意識を価値付けしていくことが重要である。

こうした地域資源の開発・強化方法としては、企業では扱えない僅かな地域の自然素材、風土にそった農林水産物、地域に根付いた産業の技術・技能・施設、その商品・サービスを楽しむ暮らしの文化、自然環境での生活、歴史遺産ばかりではない身近な民芸・地場産業・暮らし方などを、再評価してゆくことが重要である。コ

コミュニティビジネスが、地域資源を活用してより小さい・より個人的な規模での密度の高い商品やサービスなどを提供していくこと、さらに、地域に向けて情報発信することによって、地域共有意識を価値付けしていくことができる。

4．地域社会における組織を超えた横断的な交流による協働舞台の構築

コミュニティビジネスによる地域活性化のためには、地域において協働を進めるための舞台を用意し、これまでの、市民・行政・企業が個別の立場・目的で動くプロジェクトではなく、地域の共通課題に協働して取り組むことが重要である。そのきっかけとして、異業種交流や地域活動による交流などがあり、その交流から、地域の共通課題を協働して解決してゆくコミュニティビジネスが創出されることもある。こうした横の交流活動の中で、既存の制度・慣習の問題が浮き彫りにされ、地域における新しい協働の舞台が生まれ、既存組織が改変されてゆくことになる。

5．地域における情報ネットワーク構築 地域共有の価値観付けに向けて

コミュニティの形成、維持、変化にはコミュニティ内での情報ネットワークの活用が必要である。様々な価値観を輻輳して共有することは、日々繰り返される生活行動と情報をともにすることによって生まれる。自然・街などの環境を共有していても、それだけでは価値観を共有することは難しい。コミュニティビジネスは、起業者が地域課題の情報を発信し、地域における情報ネットワークを活用して、地域社会が協働して課題を解決するビジネスであることから、地域課題の解決によって

その成果が地域内で共感される。この地域課題の解決によって生まれる利用者と供給者の共感が、コミュニティビジネスとそれを取り巻く市民・行政・企業との信頼関係の基礎となる。地域の課題やその解決手法といったコミュニティビジネスの共益性、合意形成はこのような地域の信頼感を築きあげることによって生まれる。コミュニティビジネスには、地域共通の課題に立ち向かうパートナーである市民・行政・企業との生活の共有感を構築できるような情報の受発信と共有が重要である。

地域におけるコミュニティビジネスを支援するインターメディアリーの活動の 方向性

コミュニティビジネスを支援するインターメディアリーは、個々のコミュニティビジネスが事業性を持って継続・発展していくために、ヒト・モノ・カネの課題を支援しビジネスとして一日もはやく自立することを目指す。そのためには、既存の組織・機能で分断された個人の生活と事業と地域活動を融合するネットワークを構築し、地域協働を進める共通の舞台を用意する必要がある。

1. コミュニティビジネスの企業時における自立に向けた人材支援

コミュニティビジネス起業者が事業化まで進むには、市場の課題を理解するマーケティング力、事業自体を進める管理力、既存の地域社会の組織・人材との交流と協働を進める情報ネットワーク力などをもつ人材が必要である。インターメディアリーには、起業者が事業課題に直面するその時・その場での適切なアドバイスと課題を解決できる外部人材とのマッチングなどが求められる。特に、起業者の起業しようとする個人的なミッションに対する思い入れ、ビジネスとして現実的な需要との違いを示すことが重要である。そのためにインターメディアリーは、その分野に明るい人のアドバイスを手配したり、利用者の声を聞いたり、必要によっては市場調査も行う。地域の課題や需要に関する情報は、生活者・事業者では見えないこと

が多いが、地域に明るいインターメディアリーにはそのネットワークから地域の課題や需要に関する情報を得ることによって、コミュニティビジネスの事業性を確かめることができる。さらに、個人的な課題を、地域の課題として共有化し、起業者と必要な協力者との出会いと協働する舞台を用意し、コーディネイターとして地域資源を適切に組み合わせていく必要がある。

起業時には事業計画、財務計画、人事計画などのマネジメントよりも、とにかく事業サービス自体に集中している起業者に足りない知識・業務を提供するために人材を紹介することも重要である。生産や流通、サービスの管理など、バランスのよい事業体制づくりには、中小企業診断士等の専門家も必要になる場合もある。業界の習慣や規定、法律、事業自体のリスク管理なども、専門家や他のコミュニティビジネスとのマッチング、交流によって解決していくことができる。また、起業者自身のマネジメント力の向上を目指すとともに、その活動に賛同するスタッフを発掘・育成し、そのスキルアップを図っていくことも重要な支援である。

このように、コミュニティビジネスには専門的な知識やビジネスのノウハウを持った人材の育成・発掘が必要不可欠であるが、地域においては産業構造の転換や高齢化の進展によって、優れた資質を持つ人材が地域資源として眠っている。インターメディアリーが、地域における人材ネットワークを構築し、コミュニティビジネスの人材不足や人材のアンマッチングに対応していくことが期待される。

2．コミュニティビジネスの事業安定化に向けた資金支援

インターメディアリーにとって資金支援とは、全般的には、財務計画の作成支援、起業・運転資金など資金調達のために地域金融機関の紹介、安定的収入の確保のための委託事業などの活用方法の指南や申請の手助けなどの活動が中心になる。

財務計画の支援には、財務専門家とのマッチングによる相談だけでなく、地域の事情やその業界・業態における事業性などの相談にも乗ることができる。インターメディアリーが多様なメンバーのネットワークで構成されていれば、それだけ多様な事例に対応することができる。コミュニティビジネスの市場である地域のマーケティングデータは少なく、事業経験の中で感覚的に捉えられていることが多いため、コミュニティビジネスが顧客満足度を充足し、需要を確保するためには、地域の事情に明るいインターメディアリーによるアドバイスが必要である。事業規模や展開のスピードなど地域の事業・特性がわかっている「ヒト」の情報は貴重である。

外部からの融資において、従来の金融機関の融資には、国際金融機関に通じる融資基準を通過する必要がある。地域の金融機関及び公的な融資もまた、事業の実績、物的担保が必要である。インターメディアリーが起業者を金融機関に紹介することにより、地域貢献性を証明して、融資を検討してもらうことも有効な支援である。融資は地域ごとに機関、制度も異なることから、その地域の状況に合わせた情報提供・担当者紹介などの支援が必要である。また、インターメディアリーと地域金融機関が協働して、担保の代わりにコミュニティビジネスの収益性などに加え地域貢

献性に着目した新しい金融制度を立ち上げていくことも期待される。

また、コミュニティ・ファンド、地域起業による投資活動、市民からの寄付や投資を受ける活動も、インターメディアリーが仲介組織となり運営することが期待される。コミュニティビジネスへの地域ファンドを設立するためには、企画から募集、運営、投資先の選定など既存の企業や行政では対応が難しいのが現状である。コミュニティビジネスへのファンドは、起業者の資産ではなく、その事業自体の地域での役割を評価したうえで事業の支援を行うことで、地域内における資金の循環を創出し、地域の自立化に繋がる。また、地域ファンドを設立し、地域に必要な事業を募集して、起業促進を図りながら資金支援をする手法もある。このような地域ファンドの公正さを保つには、インターメディアリーが設立・運営組織として適している。

3．コミュニティビジネスの事業安定化のために地域資源を活用

地域の資源には、地域の自然の素材、風土に育った農林水産物、地域に根付いた産業の技術・技能・施設、その商品・サービスを楽しむ暮らし方、そして歴史の中で形づくった地域の人に関わり方や文化がある。インターメディアリーには、地域の遊休資源の再評価などを通じて地域の価値を再確認することも必要である。

地域における事務所・事務機能・生産拠点・流通拠点など、生産と流通に関わる資源情報を集め、相互利用や共有化のコーディネートすることもインターメディア

リーの支援活動である。例えば、インターメディアリーによる共同オフィスなど事務所管理の共同化が、単なる場所の共用に終わらず、事務機能の集中や、マーケティングから広報活動の連携、情報の交流の場、情報ネットワーク・システムの共同管理など、場所とモノと情報を集積する機能を有する支援拠点になる。この共同オフィスという場の設定によって事業の共同企画、共同受注まで発展するような効果が期待できる。

4．地域社会への働きかけ - 地域の特性にあった情報ネットワークの確立

コミュニティビジネスの発展には、インターメディアリーが地域におけるコミュニティビジネスと関係組織とを結合する情報ネットワークを形成し、地域内での情報交流と情報発信を進めることが重要である。この情報ネットワークとコミュニティビジネス自身による的確な情報発信によって、コミュニティビジネスが市民や行政、企業などから認知され、地域において多様な主体との協働関係を構築するための共通の舞台を用意することができる。コミュニティビジネスは、市民、行政、企業とのパートナーシップを基盤とするビジネスであり、その基盤強化のために、インターメディアリーは多様な情報ネットワークの確立と、地域課題とその解決手法としてのコミュニティビジネスへのコンセンサスを支援していくことが重要である。

・ 広域関東圏におけるコミュニティビジネスを支援するインターメディアリーの
萌芽

当局管内においても、コミュニティビジネスを支援するインターメディアリー活動の萌芽が見られる。その活動や支援方法は様々であるが、既存の中小企業施策やNPO施策には見られない新しい発想による支援活動も見受けられる。

管内各地のコミュニティビジネスを支援する活動を行っている団体にヒアリング調査を実施した。支援活動の概要は以下のとおり。

【事例1】

名称：NPO法人 えがお・つなげて

住所：山梨県白州町横手2910-2

代表理事：曾根原久司

HP：<http://www.npo-egao>

コミュニティビジネス支援として、会員が具体的にやりたいことの事業化支援を実施しているNPO法人である。会員はまず自分のやりたい活動の事業化を検討するために研究会を立ち上げる。研究会は1人でも立ち上げることができる。その後、

研究会活動を通して、仲間を集めたり、具体的な事業計画を策定する。策定した事業計画が、理事会に承認されると委員会へと格上げになり、NPO本体から資金等の支援を受けることができる。理事会の承認を受けるためには審査があり、審査を通して事業計画について様々な経営指導が行われている。代表者はコンサルタント業も営んでおり、その経験を生かし、個々のコミュニティビジネスに対してマネジメント支援や助成金申請指導などを行っている。

こうした支援モデルから、農業体験と農産物の販売を行う「えがおファーム」、商店街の空き店舗を活用して様々な活動をする「NPO法人やまなしまちづくりサポートセンター」、都会と山村の交流を行う「NPO法人南アルプス山の学校」など多くのコミュニティビジネスが生まれている。

【事例2】

名称：NPO法人 都岐沙羅パートナーズセンター

住所：新潟県村上市片町5 - 23

対応者： チーフプランナー 大滝 聡

HP： <http://plaza3.mbn.or.jp/~tukisara/>

NPO法人都岐沙羅パートナーズセンターは中間支援組織として、新潟県の「ニューにいがた里創プラン」事業を活用して 住民活動や社会的起業家の支援、パートナーズ・プロジェクトの支援、 地域資金システムの構築、 情報の受発

信や普及啓発など様々な活動を進めている。

都岐沙羅の元気づくり支援事業とは、市民やNPOなどから地域を元気にするビジネスアイデアを募集し、そこに資金と知恵（専門家によるアドバイスなど）を支援する事業である。申請された事業は、「公開審査会」において審査され、採択や助成金額が決定される。採択後は、中間報告や翌年春の成果発表会などで事業成果の報告が行われている。平成11年から平成14年まで毎年、30件近い助成対象事業が選ばれている。「種まき部門」、「発芽部門」、「開花部門」など、それぞれの事業の段階にあわせて助成の規模・内容が決まる。平成13年度の「開花部門」では、「新世紀を担う村の特産品づくり」、「家庭料理レストランの設立」、「灰の文化のブランド化」などの事業が対象となっている。その結果、中心市街地空き店舗を活用した都岐沙羅交流サロン「穂！人（ほっと）」など、地域において多くのユニークなコミュニティビジネスが創出されている。

都岐沙羅の元気づくり支援事業と併せて、地域に根ざした起業をノウハウ面で支援するため、起業塾も毎年開講している。ここでは事業内容の検討、資金の調達方法など、起業に必要な知識等について、専門講師による具体的なアドバイスを提供している。

今後は住民活動や社会的起業家を資金面からも支援し、地域内の資金、資源、サービスの循環を活性化させるため、コミュニティファンドの創設や昨年から実験を行っている地域通貨制度の本格導入などについて、地元の金融機関を始め、多く

の市民の力を結集して、地域力の向上を図りたいと考えている。

【事例3】

名称：NPO法人 早稲田創業支援機構
住所：東京都新宿区馬下 9-7 技研早稲田ビル 5F
対応者：理事 桜井一郎
HP：<http://entrepre.org>

地域商店街の集まりである早稲田周辺商店街連合会が、地域住民・企業そして早稲田大学などと一緒に地域の課題解決に取り組んでいく中から生まれきたNPO法人である。早稲田大学などの大学・専門家の協力により、地域資源や地域意識を活かしてコミュニティビジネス等の起業支援を行う。早稲田大学との創業連携事業や団塊・シニアの創業支援活動を展開するほか、企業からの業務委託などを商店街の空き店舗で受け入れて、その起業者を支援する活動を続けている。理事会のもとに各専門委員会を設置して地域の課題を検討し、その課題解決のための事業化を商店街の空き店舗を提供するなどの手法で支援している。さらに、コンサルティングなどの経営指導、事務手続き代行、マーケティング支援、交流会による情報交流などが行われている。こうした活動から早稲田地域では、早稲田古本ネット、サーバーやITの技術提供を行う企業組合、共同展示・委託販売スペースを運営する団体、映画を中心としたカルチャーサイトの運営など、多くのコミュニティビジネスが創

出されている。

【事例4】

名称：NPO法人 越谷NPOセンター

住所：埼玉県越谷市赤山町 1-42-9-202

対応者：代表 村田 恵子

HP：<http://www.trifect.co.jp/knpoc/>

越谷NPOセンターは、市民活動団体の自立・発展と行政・企業との健全なパートナーシップを築き、豊かなまちづくりを目的に設立されたNPO法人である。代表者は国際的な活動と地域において環境・子育て・高齢化問題をともに取り組んできた経験があり、その経験を活かして個々のコミュニティビジネスやNPOへのアドバイスを行っている。ミニコミ誌、越谷NPOセンター通信「みんなだふる」を軸に、パソコン教室、越谷まちづくり講座などの行政からの委託事業を実施したり、「おじさん変身講座」などの自主事業を行い、地域における個人やグループ、行政とのネットワークを構築して、個別に支援活動を行っている。

【事例5】

名称：NPO法人 群馬まちづくりフォーラム

住所：群馬県高崎市常磐町 133-1

対応者：理事長 有田 邦夫

地域において、ミニコミ「ちいきしんぶん」を続けてきた現理事長が立ち上げたNPO法人である。ミニコミ誌の情報収集発信とともに、各戸へ配達する400人のアルバイトからの地域情報を集約し、街の人の動き・情報などから地域の課題を的確に掴むなど、リアルな人による情報ネットワークが支援のベースとなっている。個人事業としての地域新聞による地域社会との関係を活かして、生活現場のニーズに密着した事業企画と人材発掘により、コミュニティ・ビジネスの創出・支援を行っている。具体的な事業の可能性を確かめながら適切な人材を発掘して、新規事業に対して事務所、事業資金等の支援を行っている。NPO法人化後は、行政からの委託事業を受け、それを起業希望者に担当させて事業経験を積みさせている。

【事例6】

名称：NPO法人 いちかわライフネットワーククラブ

住所：千葉県市川市南八幡 4-2-5 いちかわ情報プラザ 203

対応者：副理事長 青山 真二

HP：<http://www.i-lnc.com>

青年会議所の幹事である副理事長が、地域振興整備公団による「いちかわ情報プラザ」建設にあたり、プラザ内のSOHOインキュベーション・オフィスを運営するために設立したNPO法人である。産学官にわたる広範な人のネットワークを活かし、地域における起業を支援する活動を行っている。いちかわライフネットワーククラブの活動は、いちかわ情報プラザの運営やプラザ内における交流会・研究会を開催し、新たな地場産業を起こすことを目指している。本八幡駅前のこのプラザには、市川市の電子行政窓口、ベンチャー企業、インターネットカフェなども入っており、行政からの委託事業である地域の大学・企業・行政とデータベース構築を通じて地域との連携をはかり、新たなIT地場産業の育成、支援を行っている。

【事例7】

名称：任意団体 ぷらっとほ～む浜松

住所：静岡県浜松市鴨江 3-61-1

対応者：代表 中野 真

H P : <http://www.imilink.com/phh/>

経営コンサルティング業を営む代表が、自らの事務所を共同事務所として、地域活動をしているNPO、SOHO、アーティストなどに貸し出し、活動場所を提供することを中心とした支援活動である。地域の製造業の経営指導を行う傍ら、地域活動を進めてきた代表が、これからの社会が地域のニーズに沿ったビジネスがビジネスが必要とされる時代になると考え、地域活動のための共同オフィスを開設した。オフィスの共同利用、展示スペース、サロン機能を活用した情報交換と交流会、個別事業に対するコンサルティングなどの支援を続けている。支援活動には長年当地において地域活動に目を向けてきた代表者の人脈が活かされており、人材・資源の共有化し、地域資源の活用を進めている。ぷらっとほ～むでは、市民活動団体、NPO法人、コミュニティビジネス事業者がゆるやかに繋がる場を作り出し、共同で事業を企画し、事業を実施するまでに発展している。オフィスの共同化によるコスト削減、共同事業による資金の安定化を目指している。

【事例 8】

名称：NPO法人 まちづくり情報センターかながわ（アリスセンター）

住所：神奈川県横浜市中区新港 2-2-1-6F

対応者：スタッフ 川嶋 庸子

HP：<http://www.jca.apc.org/alice/>

アリスセンターの支援活動は、まず、調査研究業務として、NPO・市民活動の活動基盤の強化、市民活動・行政・企業の連携促進などのテーマに取り組んでいる。

次に、NPOや市民活動等の相談・コンサルティングや起業講座、さらに研修などを自ら実施するだけでなく、講師の派遣も行っている。地域社会の合意形成手法を始め市民・NPO活動全般の相談に応じ、市民活動団体の立ち上げを支援しているほか、運営支援として神奈川県内の数団体から事務局機能の委託を受けている。また、情報・収集発信のニュースレター・季刊誌を発行し、助成金等の情報提供も行っている。

長年の地域活動の経験がある理事スタッフが、自ら市民活動を展開してきた経験から起業・支援活動を行っている。活動を続けていく中で、多くの市民活動団体との連携を深め、その人脈を活かして平成14年2月には共同オフィスを開設した。さらに平成15年には、アリスセンターを含めた8団体が協力して、神奈川子ども未来ファンドを立ち上げる予定であり、県内5団体への運営費等の資金支援を検討している。

北区におけるコミュニティビジネスを支援するインターメディアリー

構築推進プロジェクト調査事業報告

コミュニティビジネスは、地域の課題を解決する非営利性とビジネスとして自立する営利性の両面を持つ新しい概念であるため、その支援のための行政その他の施策の整備が従前とは異なる。具体的には、コミュニティビジネスの支援には中小企業支援施策の要素と市民活動支援施策の要素両面が必要である。地域においてコミュニティビジネスを創出推進していくためには、その両方の機能を有したコミュニティビジネス支援をする中間支援組織（インターメディアリー）を構築することが有効である。

さらに、コミュニティビジネスは経営形態やノウハウに関する情報が少なく、ビジネスモデルも確立していないことから、その支援手法に関する情報も乏しいといった問題もある。

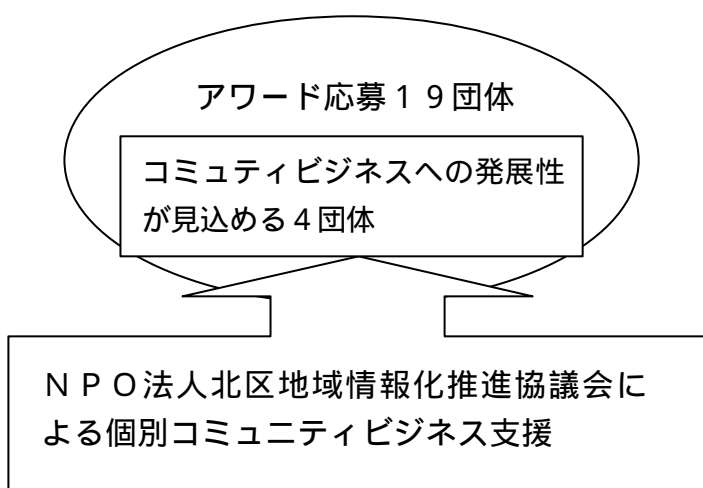
そこで、本調査事業では、コミュニティビジネスを支援するインターメディアリーの支援手法を実証するために、東京都北区及びNPO法人北区地域情報化推進協議会と協働して、北区内においてモデル事業を実施した。

< モデル事業の進め方 >

北区ネットコミュニティアワード・2002の開催

ボランティア活動、NPO、起業家、商店街の人たちなど、まちのために活動している全ての人を対象に、ホームページなどを活用して情報発信しているグループを募集し、表彰する。

(北区、NPO法人北区地域情報化推進協議会、区商連共催事業)



NPO法人 北区地域情報化推進協議会によるインターメディアリー活動

これまでのNPO法人北区地域情報化推進協議会の活動に、インターメディアリー機能を付加し、地域における取り組みがコミュニティビジネスへと発展することを後押しする。

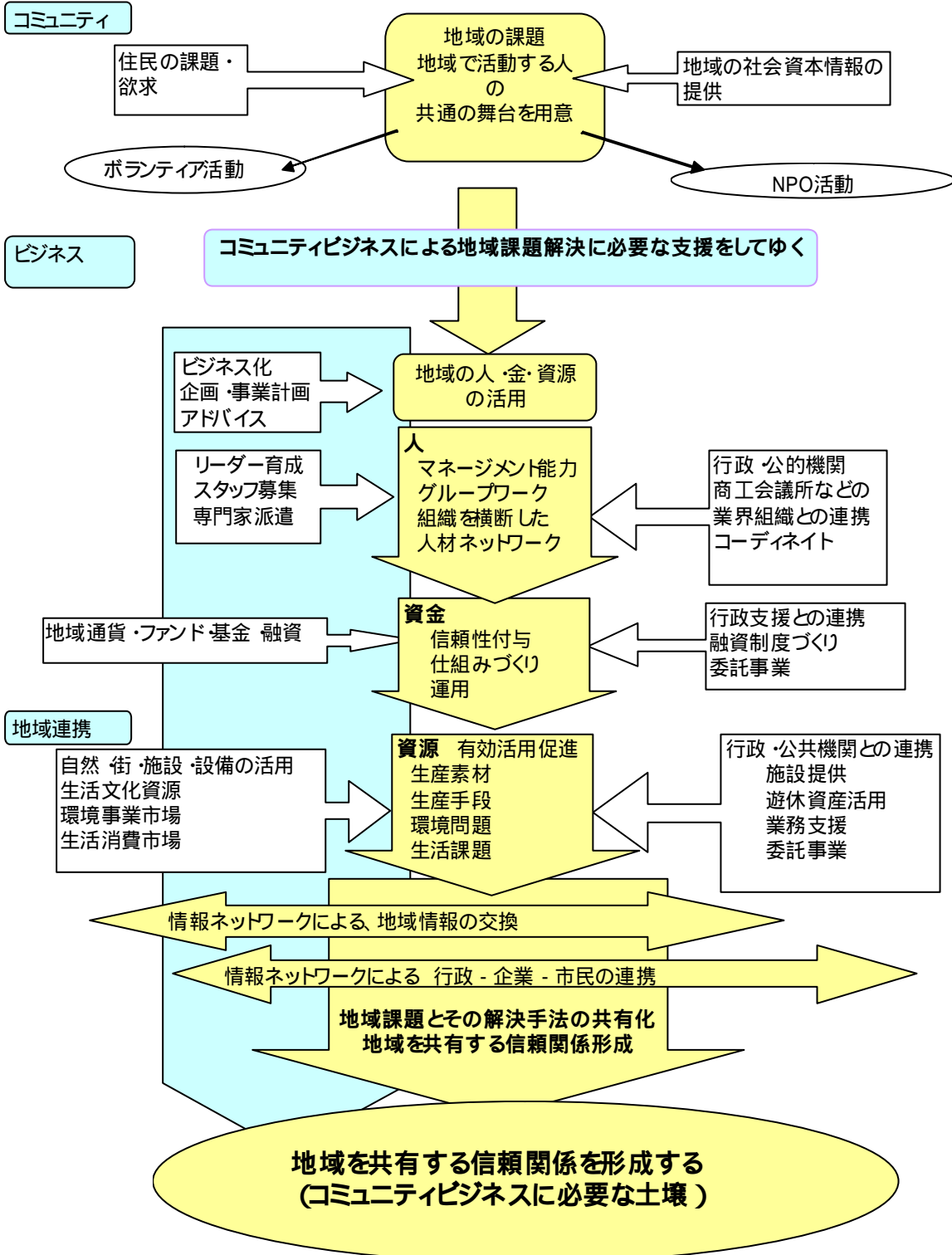
北区の方々に地域におけるまちづくり活動とコミュニティビジネスを支援するインターメディアリーの存在を知ってもらうためにシンポジウムを開催

平成15年2月13日(木)北区 北とぴあを会場に「北区ネットコミュニティ
アワード2002」の表彰式と「コミュニティビジネスを支援するインターミ
ディアリー構築推進プロジェクト事業」の紹介を行った。(参加者350名)

地域の課題を解決するコミュニティビジネスの事業活動を支援するインターミ
ディアリーの活動を次のような流れとして捉える。その役割は、地域の課題と
その解決手法を共有化し、地域で活動する人が協働するための共通の舞台を用
意するといった事業環境整備に加え、人・資金・資源や情報など、ビジネスと
して不十分な要素を直接支援し、コミュニティビジネスを通じて、地域の信頼
関係を構築することで豊かな地域社会を形成していくことである。

コミュニティビジネスを支援する インターディアリー活動

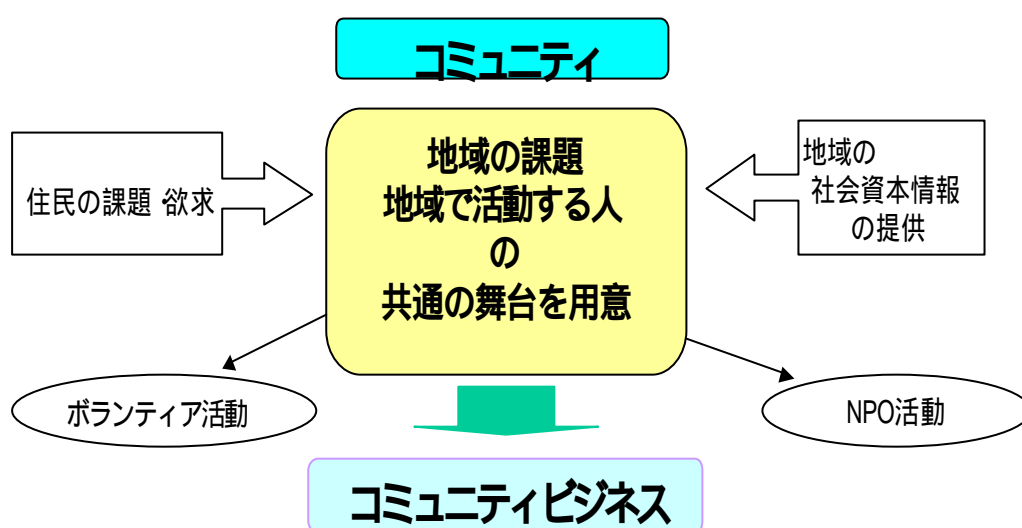
コミュニティビジネスが抱えるマネジメント力不足、人材不足、資金不足など事業を安定化させるためには外部経営資源をうまく取り込む必要がある。
インターディアリーは、コミュニティビジネスの相談に乗り、情報発信を助け、外部資源と適切に組み合わせることによって、地域におけるコミュニティビジネス創出、育成する環境を整備する。



コミュニティビジネスを支援するインターメディアリーの活動

1. 共通の舞台づくり

コミュニティビジネスを支援するインターメディアリーは、コミュニティビジネスの相談に乗り、情報発信を助け、外部資源と適切に組み合わせることによって、地域におけるコミュニティビジネスを創出・育成する場を整備する。



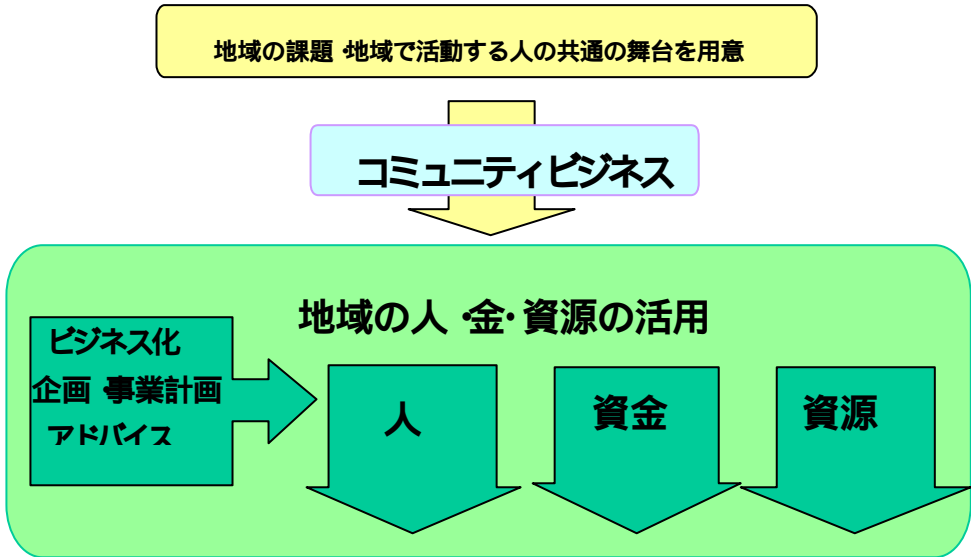
従来の行政・企業・商工会議所の活動には、それぞれの限界がある。行政は公共性のもと、地域の課題に取り組むことはできても、特定の地域や人に対するサービスは民間に任せるしかない。商工会議所も、法律の事業範囲を越えて対応することはできない。企業は、課題に対するサービスを提供しようとしても、ビジネスとして採算が取れる需要量がなければ事業として成り立たない。従来のボランティア活動は、あくまで市民の自主的な範囲での限定的な活動である。一方、コミュニティビジネスなら、地域における共益的な課題を、地域内の課題や活動する人を繋いで

組織化し、継続的な事業活動に必要な需要量をまとめビジネスとして解決することができる。そのために、インターメディアリーは、地域内の課題や活動する人を繋いでいくための共通の舞台を創っていくことが必要である。「北区ネットコミュニティアワード2002」は共通の舞台を創っていくためのひとつの仕掛けである。

2. ビジネス化のための企画・事業計画

この共通の舞台の上での支援活動は、ビジネスとして持続性を持たせる企画・事業計画全般にわたる支援が必要である。コミュニティビジネスが起業するにあたって不足している人・モノ・カネの資源の中から、インターメディアリーは支援が可能な材料を判断し、共通基盤の上で、必要な支援ができる人や組織等をコーディネートする。地域においてコミュニティビジネスが、得意なことに集中し、弱い部分は相互に信頼、依存しあって、その能力を發揮できるような環境を整備する。例えば、組織の人事・教育・経理、製造と流通、販売、サービス提供など、組織においてすべて内部化するよりも、外部化したほうが効率的である機能も多い。地域における相互の共通基盤の上で、その組織の核たる事業を確かめ事業計画を策定し、地域の人・金・資源を有効に活用していくことが、コミュニティビジネスの創出には必要であり、それをインターメディアリーのコーディネート機能がサポートしていく。

コミュニティビジネスを支援するインターメディアリー支援の概要



モデル事業で支援したコミュニティビジネス

NPO 北区地域情報化推進協議会では、地域の課題を解決しようとする人を広く集め支援してゆくために、北区ネットコミュニティアワード2002事業を通じて、次の4つを事業化へと向おうとするグループとして支援

(有)ケアネットワーク	クラブアスカ	駒込界限	(株)街から舎
在宅介護サービス事業者 北区ケアマネジャー協会幹事 事業経営の継承運営	地場の印刷事業者による地域宅配事業 地場製品・サービスの開発・製造	勤務先廃業による失業 個人的な地域情報HPから地域情報事業へ	地域情報誌「街から」発行 地域におけるメディア学校を計画

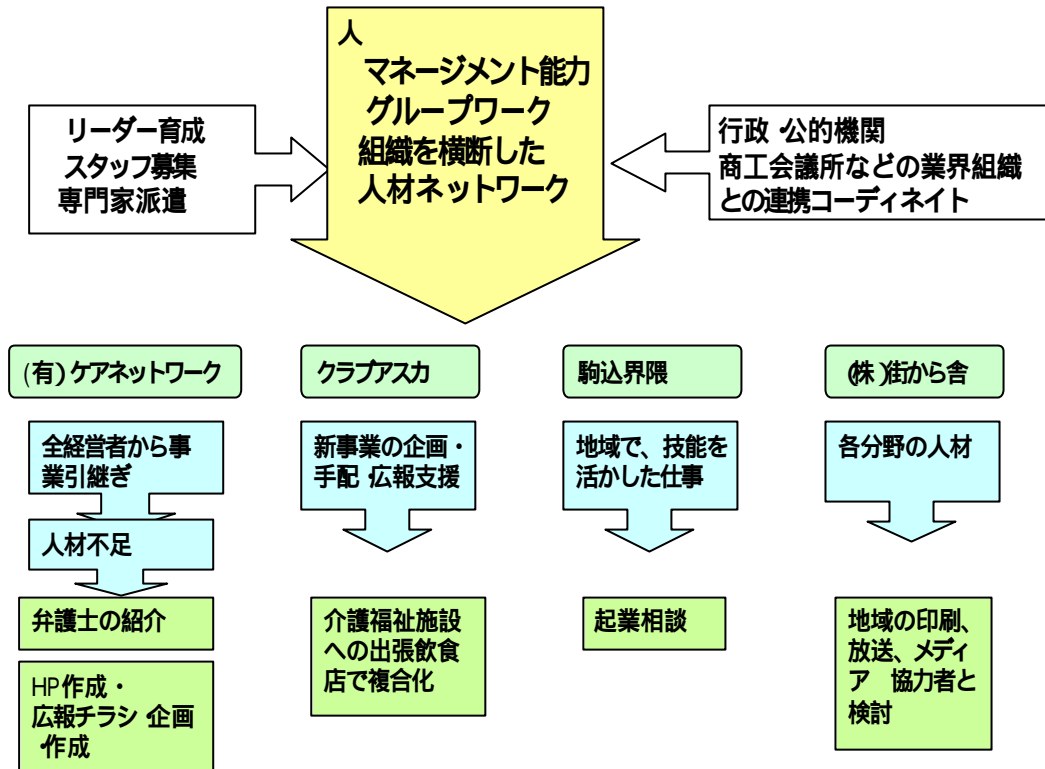
人・金・資源をキーワードに、モデル事業における個別の支援事例を紹介する。

今回支援する4事業はそれぞれ、地域における介護事業経営の継承、地域宅配業の新たな展開や地場製品開発、個人活動としてのホームページによる情報提供から地域情報事業への発展、そして北区の製紙・印刷・編集などの人材と技術を結集したメディア学校計画など、地域の課題に対して地域固有の資源を活用しコミュニティビジネスとして展開する事業計画を策定した。

3. 支援活動要素 人

人の課題は、主に 1)起業家 リーダー、2)組織内の人材・スタッフ、そして 3)外部の人材に分かれる。1)起業家 リーダーに対しては、バランスのよいマネジメント能力の醸成が必要である。2)スタッフには、組織内における協働作業を円滑にするために、情報の共有やそのための情報機器の有効活用などが不可欠である。3)起業時を始めマネジメントには、法務課題や財務、個別技術者など、外部の専門家や経営経験者との人的なネットワークが必要となる。

支援活動 1. 人



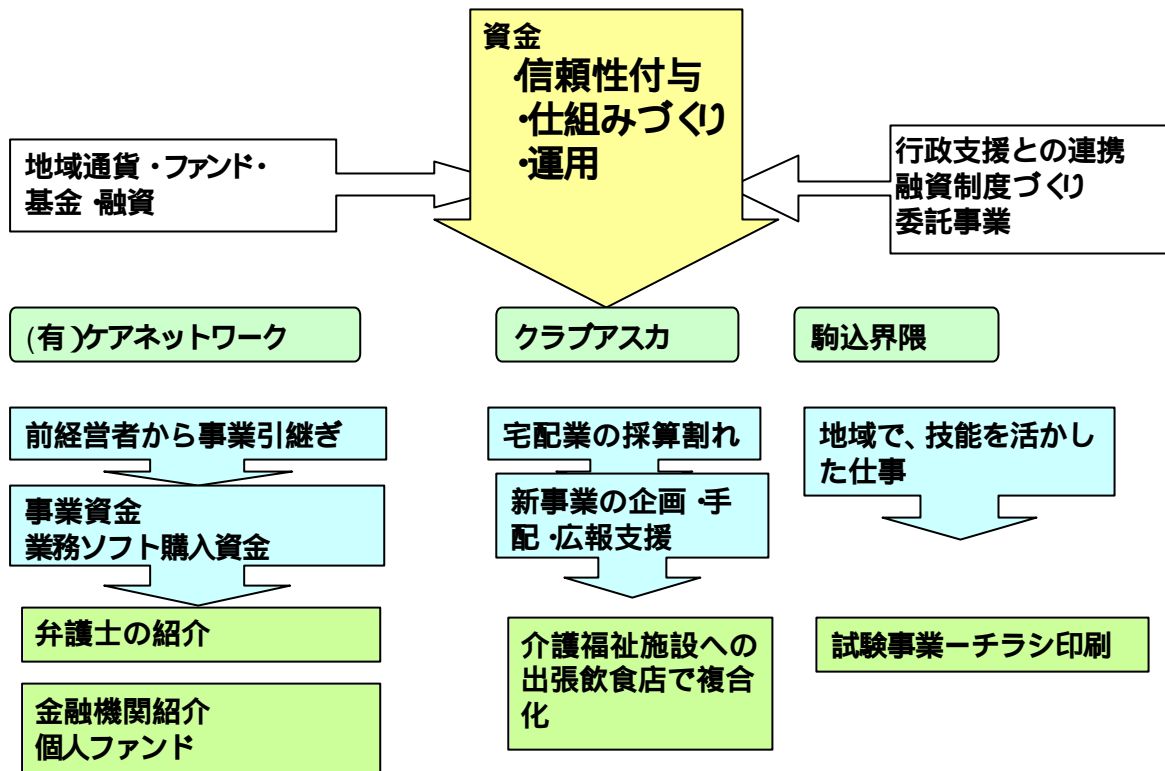
モデル事業では、(有)ケアネットワークが直面した前経営者からの事業継承に係る問題を、インターメディアリーが弁護士を紹介することで解決することができた。

また、ITに詳しい人材が不足しているため、ホームページやスタッフ募集のチラシの企画、作成を支援し、さらに地域の印刷業者の紹介するなど、広報、情報発信を人的に支援した。また、“駒込界限”に対しては、起業者の起業相談から始まり、事業改革検討から新しい事業計画の策定までの運営についてのアドバイスを実施した。こうした支援ができるのも、NPO法人北区地域情報化推進協議会が企業経営者やサラリーマン、行政マンなど多様な人材で構成されているからであり、NPOの特性を活かしたインターメディアリー活動といえる。

3 . 支援活動 資金

資金に関して、インターメディアリーが支援できる要素は、1)信用付与、2)仕組みづくり、3)運用などがある。従来の金融機関の融資審査基準は、担保資産・事業実績・拡大成長性など、コミュニティビジネスが持ちにくい要素ばかりである。1)信用付与では、適切な金融機関を紹介するばかりではなく、その事業の社会性、持続性など、地域社会への貢献度や信頼性を付与することも期待される。2)仕組みづくりとは、行政や金融機関との協働によって、地域性を重視した融資制度や基準作りをしたり、市民や企業の資金を活用したファンドや基金の制度化など、地域において資金が循環する仕組みを構築することが重要である。3)運用とは、事業における資金の流れを円滑にし、安定化するために、行政からの委託事業や営利企業との協働事業を促進していくことが重要である。

支援活動 2. 資金



(有)ケアネットワークの事業引継ぎ資金は、インターミディアリーが地域金融機関を紹介することによって、資金を調達することができた。しかし、介護業務ソフト購入資金については、金融機関との交渉がまとまらなかった。そこで、インターミディアリーの理事が中心となって個人ファンドを集め、資金提供することによって、無事開業することができた。なお、市民ファンドを反復性を持って継続的に実施する場合は、都道府県等において貸金業の登録が必要となるケースもある。

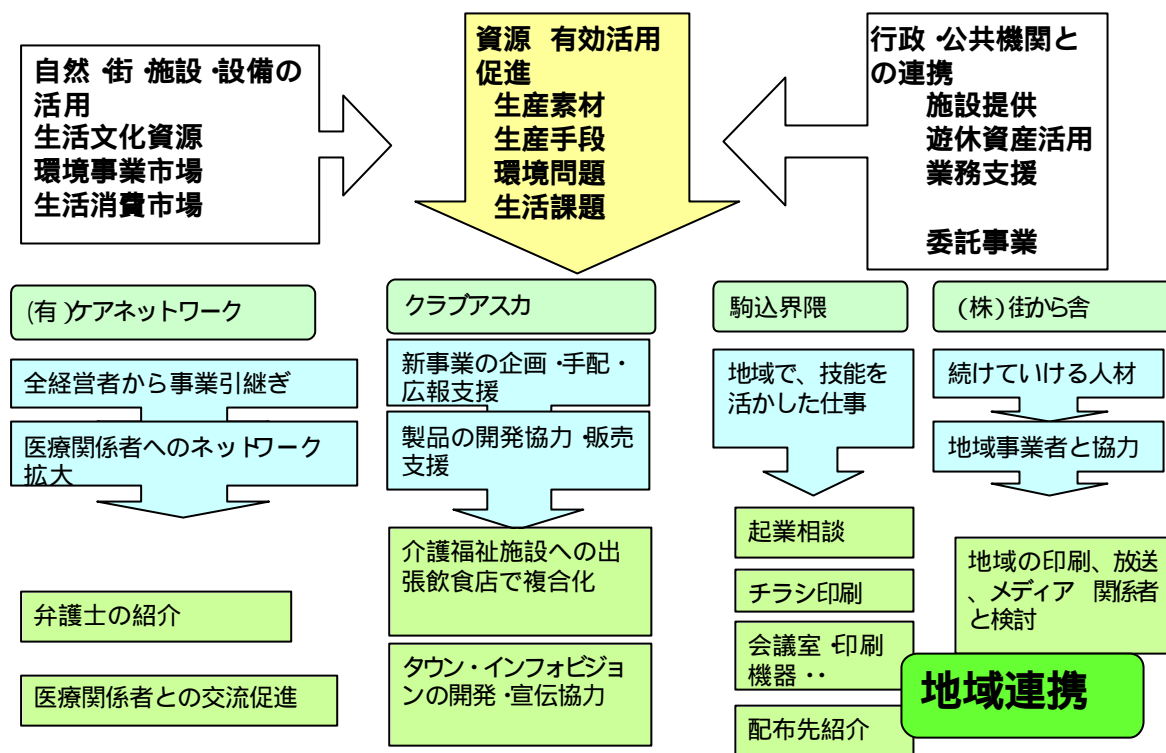
3 . 支援活動 地域の資源有効活用

従来、資源というと、天然資源など生産素材としての資源を指すことが一般的であるが、コミュニティビジネスの資源とは、地域性の中での生産手段、環境問題、生活課題など多岐にわたっている。インターメディアリーは、それらの資源が結びつくことによって、新たな事業として成立するように支援活動を行う。

遊休の公共施設・学校・事業所の設備や事務所など、地域で眠っている資源も、インターメディアリーが仲介し、利用者に提供することによって有効活用していくことも重要である。

また、地域の問題も、それをニーズとしてある程度の規模まで束ねることができれば、市場としての資源となる。例えば、買物という日常的な生活行為も、要介護の独居生活者を情報ネットワークを活用して束ねることにより事業化の可能性が出てくる。インターメディアリーは、地域の課題と地域の固有資源を共通の舞台の上で、コミュニティビジネスに繋ぎ、有効活用してゆく役割がある。

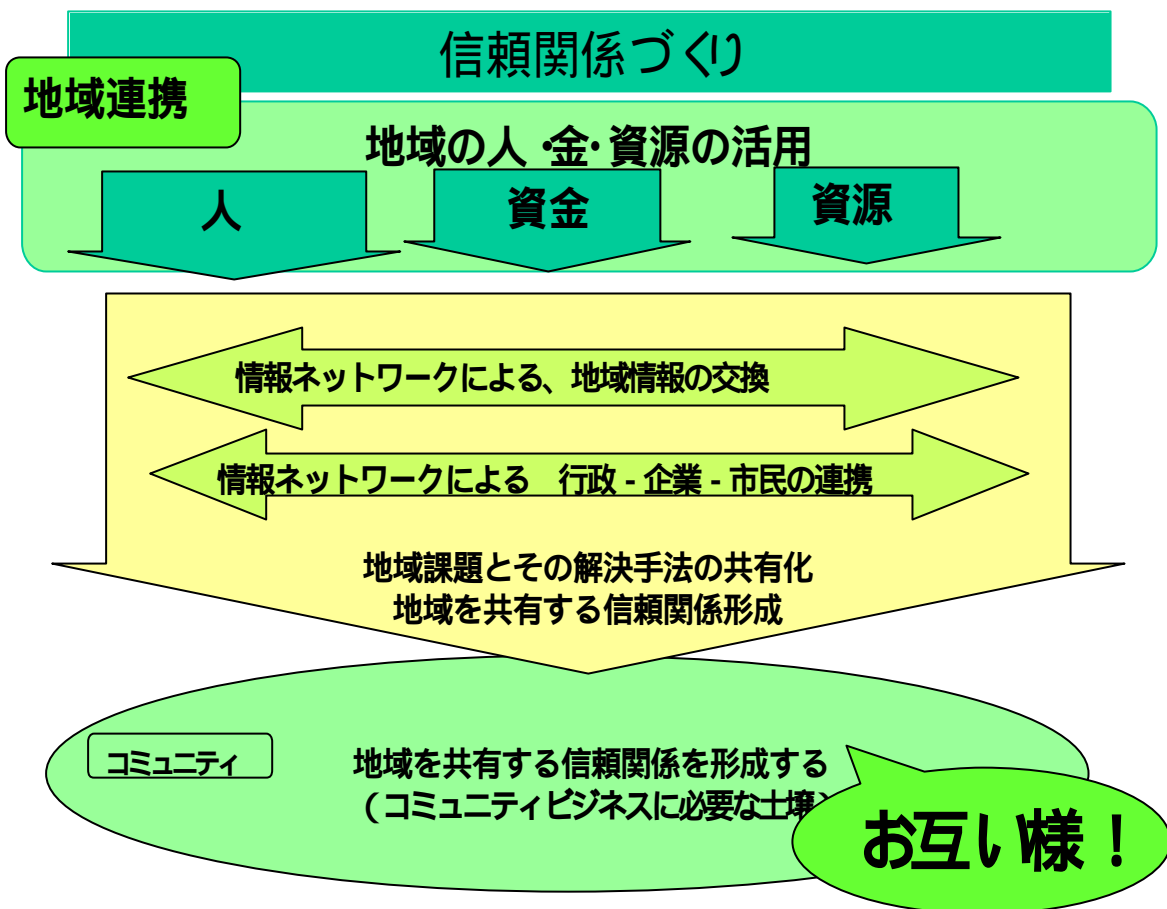
支援活動 3. 地域の資源有効活用



モデル事業の事例では、クラブアスカは続けていた地場産品の宅配事業だけでは、十分な市場が開拓できなかった。そこで、インターメディアリーが、その地場産品の宅配先である介護施設から出張飲食店へのニーズを受信し、地域の飲食店との協働をコーディネートすることで、クラブアスカは出張ラーメン屋と宅配事業とを抱き合わせにした新事業への展開を進めた。インターメディアリーが、地域課題や資源の複合化をコーディネートすることによって、新しいコミュニティビジネスを創出することができた。これは、NPO法人北区地域情報化推進協議会が、地域のNPOとしての長年の活動から得た信頼をベースに、地域においてコーディネーター機能を発揮したことによるものである。

4．地域におけるネットワークが地域連携 信頼関係の環をつくる

コミュニティビジネスは、地域において事業主体である地域住民、行政、企業、インターメディアリーがネットワークを構築し、それぞれの役割を果たしながら共通の課題を解決してゆく事業である。地域において、コミュニティビジネスの創出が繰り返されることによって、その事業プロセスから地域におけるネットワークが強化され、コミュニティを再生することができる。インターメディアアリーは、信頼に基づく地域連携の仕組みを構築し、地域経済の活性化を目指す。地域連携の信頼があればこそ、個人が持つ地域の課題が顕在化し、その問題解決のために連携、協働していくことができる。そして、地域社会全体が、地域の課題やその解決手法を共有することで、コミュニティビジネスを地域で支えていくことができる。地域協働の仕組みや信頼関係の構築が、コミュニティビジネス創出の土壌となる。



今回のモデル事業では、短い調査期間内において、北区内の4つの団体についてコミュニティビジネスの創出推進を図ることができた。各団体の概要及びインターメディアリーの支援は以下のとおりである。

有限会社 ケアネットワーク 代表者 澤田孝文

平成14年7月に起業した在宅介護サービス事業者で、代表は以前勤務していた会社の事業が暗礁に乗り上げたことから、必要とされる利用者へのサービスを続けるために、新会社を設立した。代表は北区ケアマネージャーの会の幹事として活躍、今後、医療 介護 福祉住環境コーディネーター 住宅産業などの総合的なネットワークを作っていくとしている。

事業の課題としては、事業資金、業務用ソフトの投資資金、人材不足、医療関係者へのネットワークづくりなどがあり、資金については、起業資金の融資紹介をし、借入することができた。業務ソフト購入資金の調達では、創業1年未満というのが大きな壁になった。こうした資金不足を、インターメディアリーの理事が中心となって、個人的に支援ファンド100万円(一口5万円20口)を立ち上げ融資することができた。

人材募集については、インターメディアリーが、募集チラシの資料収集、デザイン、印刷、配布などの支援を実施した。また、介護関係者ネットワークのためのホームページ作成を支援した。今後は、代表が持つ北区内のケアマネージャーのネットワークを、さらに医療関係

者へと広げるために、インターメディアリーの人的ネットワークを活かす予定である。

クラブアスカ 代表者 宮坂一朗 氏

地場の歴史ある印刷会社を営んできた代表は、平成 14 年から地域を活性化するために北区の産物を「メイド in きたく」として、ケーブルテレビの番組を通じて宅配事業を進めてきたが、当該事業だけでは採算が取れなかった。宅配先の特別養護老人ホームが出張飲食店を希望していたので、インターメディアリーが地域の飲食店とのコーディネートを行い、従来の地場産品の宅配サービスに加え、「ラーメンの出張販売」が実現した。

駒込界限（個人） 代表者 小田耕一

駒込駅は、北区、豊島区、文京区の境に位置し、各行政情報は個別で、商店街情報も十分に発信されていなかった。代表は、駒込の電気販売店従業員で、パソコンの販売、インターネットの活用説明などをしており、個人的な趣味で駒込駅周辺の情報をホームページで提供していたが、平成 14 年春に、電気店が閉鎖され失業したことが、コミュニティビジネス起業のきっかけとなった。代表の個人的な活動であった地域情報収集提供が、事業化することによって駒込駅周辺の生活者・あるいは訪問者の利便に役立ち、また地域の広報活動にも寄与する。インターメディアリーは、事業化の企画・検討へのアドバイス、パンフレット「駒込界限」発行、印刷機器などの作業設備の貸与などの支援を実施した。

(株)街から舎 代表者 本間健彦

北区は、製紙業・印刷業の歴史の中で、編集から印刷までの人材が集まる場所だった。代表は、60年代からの新宿のタウン情報誌に携わって、現在は、北区で地域情報誌(市民参加型マガジン「街から」)を発行している。今後、地域における情報発信が重要視されてゆくなかで、代表のミニコミ取材・編集技術・発行経験を生かしたメディア学校を作ること検討しており、北区内のNPOや市民活動団体からの期待もある。そこで、「北区ネットコミュニティワード2002」の交流会や表彰式などを通して地域における出版関係者、市民活動団体との交流を深め、メディア学校の事業化に向けて、着実に歩んでいる。

コミュニティビジネスを支援するインターメディアリーの課題

～北区におけるモデル事業のまとめ～

インターメディアリーの支援対象であるコミュニティビジネスは財政基盤が脆弱であり、支援に対する対価を負担できないのが現状である。インターメディアリーは、その事業から収益をあげることが難しく、インターメディアリー自体の事業の安定性・継続性が大きな課題である。

そのため、NPO法人が地域においてインターメディアリー活動を継続的に続けていくためには、収益の柱となるような別事業を構築する、地域からの理解を得て会費や寄付金を増やす、行政からの業務委託を受ける等の工夫が必要である。

特に、地域において行政がインターメディアリーの経済的・社会的効果を認知し、助成金や業務委託などの手法で支援していくことが重要である。

また、地域の第三セクター、商工会議所、商工会、TMO、NPO支援センター等が、地域を活性化するためのひとつの手法としてコミュニティビジネスを位置付け、インターメディアリーとしての役割を担っていくことも期待される。

・コミュニティビジネスを支援するインターメディアリーが地域社会に与える

経済社会効果 まとめ

コミュニティビジネスを支援するインターメディアリーは、コミュニティビジネスの課題を解決し個々の活動を活発化することによって、地域に雇用創出等の経済社会効果を与えるだけでなく、インターメディアリーの存在自体が市民社会の形成や既存の経済社会システムの変革に資するものと考えられる。

地域社会において、産業社会、都市化社会の中で組織化された既存の企業・行政あるいは市民活動では、解決できないような環境問題、高齢化問題、コミュニティの崩壊などの問題が起こっている。こうした新しく困難な課題に対しては、生活と産業と行政がまとまったコミュニティという舞台を再生し、その中で総合的な解決を図ることが重要である。それは、生産・供給を先行させる産業社会ではなく、地域住民自らが生活現場の課題を解決し、生活価値の最大化を図る、来るべき市民社会のモデルであるといえる。

その中で、インターメディアリーは、産業社会の中で組織された企業や行政・公共機関、地域の自治組織などの既存の枠を超えた組織として存在する。このことによって、生活現場の課題や機会を発見したり、コミュニティビジネスによって問題を解決したり、新たな需要を掘り起こす起業家への支援として、既存の組織を横断

的に繋ぎ、人材を繋ぎ、地域資源を活用し、地域性を加味した審査基準で資金の流れをつくることことができる。地域の課題を地域住民とともに解決してゆくコミュニティビジネスの活性化は市民社会の形成へと繋がり、さらに、インターメディアリーの横断的な活動によって既存組織の構造改革が進む。コミュニティビジネスへの支援は、これまでの商品やサービスの隙間を埋めるだけではなく、生産性を低下させた既存の企業・行政などの改革へも繋がる。行政や企業も、生活現場での個別な課題解決を、コミュニティビジネスなどに委ねることにより、その本来の機能を発揮できる。

コミュニティビジネスによる経済社会改革は、生活者の視点によって市民自らが生活現場での課題を総合的に解決するという、小さな単位の成果の積み重ねであり、より小さな規模、小さなリスクで確実に前進する。また、状況の変化に応じて柔軟に対応してゆくことが可能であり、コミュニティビジネス個々の社会変革力は小さいながら確実に成果をあげ、さらにインターメディアリーが、そうした市民の自発的な活動に対して、市民の視点から既存の枠を超えた支援活動を進めることによって、市民を中心とした経済社会システムを構築することができる。

参 考

1. 東京都北区の概要

北区は、東京都北部の交通の要所に位置し、隅田川に面する地域である。総面積 21k m²、人口約 31 万 6千人 (2000 年国勢調査)、昼間人口比率 95.7%、単身世帯比 42.8% であり、高齢化の進展が著しくなっている。

特に戦後の住宅開発地 (赤羽等)での高齢化は著しく、また十条地区商店街での惣菜店の多さは、統計上の独居者の多さを反映している。独身者が結婚し家庭を持つと、家賃の安い川向こうの埼玉へ移る傾向が高く、残るのは高齢者ということになる。その結果、高齢化にともなう介護福祉の需要増大が予測され、コミュニティビジネスの舞台が広がっている。

歴史的には、江戸庶民の行楽地 (飛鳥山の桜、音無川の紅葉)で、明治初期に近代製紙工業の発祥の地となり、その後多くの軍施設、軍需産業が進出した軍都 (赤羽・王子・滝野川)であり、戦後は住工都市として発展した。飛鳥山公園、旧古河庭園、紙の博物館、東京ゲーテ博物館、田端文士村記念館等があり、渋沢栄一ゆかりの地でもある。

2. NPO法人北区地域情報化推進協議会の活動内容

「インターネットの普及とその活用によるコミュニティ創造」をテーマとして組織化されたNPO法人北区地域情報化推進協議会は、北区で様々な活動をともした企業経営者、若手の社会人、行政職員など幅広い層で構成されている。北区産業振興 北区産業活性化ピ

ジョン」を契機として生まれた「北区担い手1000人会議」からスタートし、桜SA*KASO祭り、ホームページ「NetCityきたくなるまち」、北区IVIS(インターネット・ボランティア・インストラクター・システム)などの活動に取り組んできた。

現在、NPO 法人北区地域情報化推進協議会は、下記のような様々な事業に取り組んでいる。(詳しくは<http://npo.kitaku.net/plan14.html>をご覧ください。)

- ・ 北区地域情報化推進センター (通称 :ほくよん)運営
- ・ 市民活動促進マルチメディアセンター運営
- ・ 北区IT講習会 (主催 :東京都北区)
- ・ メールマガジン、たっくる、北's (ほくす)等の配信
- ・ 商店街ホームページ作成支援事業

北区商店街連合会と協力して商店街のホームページ作成支援を行っている。

- ・ 観光ホームページ作成事業
- ・ 北区赤羽の地域情報誌「赤羽インフォ」の制作・発行
- ・ 北区ネットコミュニティプロジェクト

北区ネットコミュニティアワード2002 主催 (共催 :北区産業振興課、北区商店街連合会)

- ・ コミュニティビジネスやSOHOの情報交流支援事業
- ・ パソコンやインターネットに関する独自の講習会の実施など