

## 1. 事業の継続こそ、コミュニティビジネスの力なり



- ✓ コミュニティビジネスは、立ち上げることも重要だが、その後の継続がもっと重要である。
- ✓ なぜなら、事業を継続することによってこそ、みなさんが目指していることが達成でき、社会や環境が改善されていくからである。継続こそ、力なり。
- ✓ 事業を継続していくためには、採算状況を改善し、事業を安定化させる必要がある。

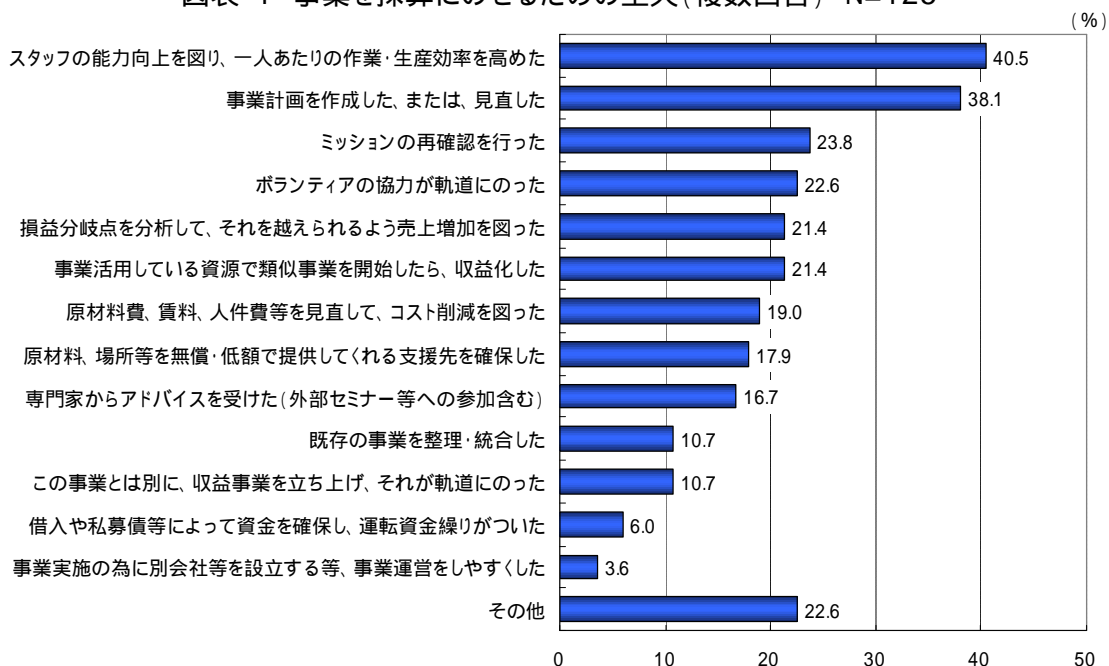
立ち上げたはいいいけれど・・・

困っている人のために、地域のために、環境のために・・・と熱い思いをもって、コミュニティビジネスを立ち上げたみなさんの中には、「起業と、その後の事業の運営では、どうやら必要なノウハウが異なるのでは?」「利用者が伸びず、スタッフにも十分な報酬を支払うことができなくて、このままやっていけるのだろうか?」という悩みを抱えている人も多いだろう。

### 先輩達の軌跡

先輩達は、どうやって事業を軌道にのせていったのだろうか。次図表は、事業採算に成功した先輩達が行った工夫である。先輩達は、スタッフの能力向上、自分たちの進む道の再確認や軌道修正、ボランティアや物資の支援者や専門家等の応援団の確保、売上増加、コスト削減、収益事業の実施などの様々な取り組みをして、起業後の不安定さを乗り越えてきた。

図表 1 事業を採算にのせるための工夫(複数回答) N=125



出所:「コミュニティビジネスの経営力に関する実態調査結果」より(詳細は巻末「お役立ち資料」参照)。

## ☆☆☆ (1) 成功事例だって、みんな悩んで立派になった！ ☆☆☆

先輩達が事業採算にのせるために行った工夫について、その具体例を見てみよう。今は上手に事業や組織を運営している先輩たちにも、いろいろな悩みを抱え、それに果敢に取り組みながらの日々があった。先輩達の事例をみて、今まで気がつかなかった問題や、将来直面する可能性のある問題が見えてくるかもしれない。紹介する事例は下記の事業継続の悩みを乗り越えたものを選定した。



**事業継続の悩み** : 自分たちの事業は、地域に必要とされているのだろうか？

事業を立ち上げてから、ずっと、“思い”と“気力”で走ってきた。でも、ふと立ち止まってみると、自分たちの事業は地域にとってどんな意味があるのか、自信が持てなくなってきた。

<この悩みを乗り越えた事例>

- 朝日村まゆの花の会:助成申請を契機に活動の意義を見つめ直し、結束を新たに 【P16】
- 市民シアター・エフ:提供するサービス内容を軌道修正し、利用者との対話で決定 【P10】
- 高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会:独り善がりのサービス提供にならないよう、利用者評価、第三者評価 【P6】



**事業継続の悩み** : 事業をしていくために、どんな組織をつくったらよいのだろうか？

事業を立ち上げた時からみると、アルバイトやパートのスタッフ、ボランティア等が増えた。多様なかかわり方をする人たちを、どうまとめていったらよいのだろうか。みんなで仲良しグループのようにやっていたときと、事業をするために必要な体制とは違うのではないだろうか。自分たちにあった組織とは、どんなものだろう。どうつくったらよいのだろう。

<この悩みを乗り越えた事例>

- 高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会:立ち上げ時のスタッフから人数が絞り込まれ、ミッションに賛同したスタッフが相互補完しながら働く体制ができあがった 【P6】
- 地域たすけあいネットワーク:主要なスタッフが活動を人任せにせず主体的に動けるよう、責任を明確にした体制をつくり、日常の活動のなかで成長するしくみもつくった 【P14】
- 明宝レディース:社長と役員も現場をもって、タテとヨコの人間関係がうまく動く体制に 【P18】



**事業継続の悩み** : スタッフに報酬を支払えるだけの十分な収入がない

売上が伸びない。赤字は、スタッフへの報酬を減額したり支払いを遅らせたり、主要メンバーが自己資金で埋めたり。こんな状況が長期化したら、メンバーが疲弊してしまって、内部崩壊してしまうかもしれない。補助金や助成金に頼るのも、付け焼刃で解決にはならない。

<この悩みを乗り越えた事例>

- 市民シアター・エフ:地元優良企業に営業したり、スーパー等にポスターを貼ったりの営

業努力。加えて、提供するサービスの魅力を向上させてファンが増加【P10】

- コミュニティタクシー：売上が伸びない時間帯を分析し、その時間帯のターゲットを高齢者に絞った。高齢者に特化したサービスを提供することで固定客を確保【P12】



事業継続の悩み：事業単体では採算の見通しがたたない。赤字でいくしかないの？  
地域社会に役立つものの、どうしても採算に乗り難い事業もある。そうした事業は、いくら社会的意義があっても、あきらめなければならぬのだろうか。今は赤字解消の方法が見つからなくても、いつかは、そこその事業にしていけるとも思うのだけれど…。

<この悩みを乗り越えた事例>

- 地域たすけあいネットワーク：介護保険事業を収益事業として開始。そして、委託事業に依存しすぎる状況をも乗り越えようとしている【P14】
- 高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会：採算がとりにくいコミュニティレストラン。この経営資源を活用して弁当事業を収益化して、事業全体を安定させた【P6】



事業継続の悩み：財務、法務、労務管理…！専門的なノウハウをどう調達する？  
事業や組織を経営していくには、様々な専門的なノウハウがいる。これを自前で調達するのはむずかしい。

<この悩みを乗り越えた事例>

- フローレンス：弁護士、公認会計士、企業で人事畑のキャリアを積んだ人など、専門的なスキルを持った人のなかには、社会に役立ちたい人が意外と多い。そういった人たちに活動の場を提供すれば、そのスキルを活用して応援団になってくれる【P8】



事業継続の悩み：事業を続けられなくなるようなピンチに！

事業は水もの。なかなか当初の計画通りにはいかない。実際事業を開始してみて初めて気がつくことも多い。肝心なことに詰め甘さが出て、事業を継続できないようなピンチに陥ってしまった。いったいぜんたい、どうしたらよいだらう。

<この悩みを乗り越えた事例>

- 高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会：立ち上げメンバーであった調理師が転居のために事業から身を引いた。メンバーに調理師免許を持っている人がいなくなり、コミュニティレストランを継続できなくなった。そのとき、資金支援をしてくれた応援団のなかから、栄養士と調理師の2つの免許を持つ人が経営に参加してくれた【P6】
- 市民シアター・エフ：最初の事業(映画館)は9ヶ月間で閉館。借金500万円だけが残った。しかし、商工会議所と市の応援で、中心市街地の空き店舗を活用して再スタート。設備一式の調達は市民や地元企業の寄付でまかされた【P10】

図表 2 紹介事例リスト

番号	事例	事業	見どころ
事例1 P6～7	NPO 法人高齢社会の食と職を 考えるチャンプルーの会(レ ストラン・サラ) (東京都立川市)	コミュニティレストラン、弁 当事業、ひろばサラ(交流 事業)、デイサービス事業	・ 独り善がりにならない工夫 ・ 自分たちらしい組織づくり ・ 収益事業の実施 ・ ピンチを救った応援団
事例2 P8～9	NPO 法人フローレンス (東京都中央区)	病児保育運営事業、 病児保育立ち上げ事業、 ワークライフバランス・コン サルティング事業、 ソーシャル・プロモーション 事業	・ 発想の転換で画期的なサ ービスを実施 ・ 利用者にも助け合いのしく みを支えてもらう ・ 専門家を応援団として積 極的に活用
事例3 P10～11	NPO 法人市民シアター・エフ (埼玉県深谷市)	映画館運営	・ 事業の軌道修正 ・ 利用者との対話 ・ 地域の津々浦々に営業 ・ サービスの魅力アップ ・ 固定客の確保 ・ ピンチを救った応援団
事例4 P12～13	株式会社コミュニティタクシー (岐阜県多治見市)	タクシー事業、 便利屋サービス事業、 マイクロバス事業	・ 売上不振の原因を分析 ・ ターゲットを絞って、サービ スを特化し固定客を確保 ・ 差別化されたサービス
事例5 P14～15	NPO 法人地域たすけあいネッ トワーク(新潟県三条市)	市民参加型福祉活動「た すけあい事業」、地域コミュ ニティ事業、配食サービ ス、福祉用具相談、介護保 険サービス、支援費制度、 地域通貨運営事務	・ 自分たちらしい組織づくり ・ 収益事業の実施 ・ たくさんの応援団の出資で 念願の拠点施設を獲得
事例6 P16～17	朝日村まゆの花の会 (任意団体)(新潟県朝日村)	地域特産のまゆ玉による工 芸品「まゆクラフト」の製造 販売	・ 事業の意義を見直し ・ 料金値上げと新商品開発 による採算向上への努力
事例7 P18～19	株式会社明宝レディース (岐阜県郡上市)	地場の農産物加工・販売、 レストラン事業	・ こだわりぬいた自慢の商品 ・ 価格を守る ・ 楽しく安価な材料調達 ・ 自分たちらしい組織づくり

## 事例 1 NPO 法人高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会 (レストラン・サラ) (東京都立川市)

【団体概要】 <http://members.jcom.home.ne.jp/npo-sarah/sarahindex.htm>

- ✓ コミュニティレストラン、弁当事業、交流事業、デイサービス事業
- ✓ コミュニティレストラン+弁当事業とデイサービス事業は各々年収 1,300 万円
- ✓ 有給スタッフ6名、ボランティア約 20 名

【乗り越えてきた経営課題】

- ✓ 事業に必要な免許保有者の確保 資金支援の応援団の中から適任者が経営に参加
- ✓ コミュニティレストラン事業だけでは採算がとれない 事業の多角化を実現し収益事業(弁当事業)を軌道にのせた。
- ✓ 自分達らしい組織とは? 短時間勤務ローテーションからフルタイムのスタッフの確保。
- ✓ 独り善がりにならないために 利用者と第三者の評価を把握する

自分たちのために始めた事業が、地域になくてはならない事業へ

自分たちが住み慣れた家と地域で暮らし続けるには何が必要かの問題意識が出発点。調理師、有機野菜を扱う八百屋、イラストライターの3人の女性が集まり、高齢者向けのコミュニティレストランを商店街の空き店舗に開店(家賃は 11 万円/月)。開店してから1年後、地域の高齢者から「命綱だ」と言われ、事業を継続していく経営責任を実感。いつのまにか地域から信頼される存在になっていたのだ。

高齢者向けにしないことが、高齢者に愛されるヒケツ

メニューは、毎日来店しても飽きないように日替わり定食(850 円と 780 円)を中心に構成。毎月公民館に老人会を招いて食事会を開催し、コミュニティレストランの趣旨を理解してもらい、メニューのニーズも探った。当初は、高齢者には「あっさり味の和食」と思っていたが、今の高齢者は何でも食べる。「自分たちが食べて安全でおいしいもの」へとメニューの考え方を転換し、店舗も「お年寄り向き」の雰囲気にはしないことに。事業が軌道にのった今でも、“独り善がりになるべからず”の教訓を忘れず、利用者のニーズ調査や第三者評価を実施。

調理師免許の保有者がいなくなった！

創業時のメンバーの一人、調理師免許の保有者が転居で事業から引退。事業を継続していけない状況に陥ってしまった。そこで、創業時に出资に応じてくれた人たちに相談をした。そうしたら、栄養士と調理師の資格取得者が名乗りをあげてくれて、経営に参加。ピンチを救ってくれた応援団は本当に有難い。出資者には女性の有資格者が多く、経営面でのよき相談相手、そして、困ったときには助けてくれる心強い存在だ。

採算、ちょっとまずいんじゃない? 事業を多角化して、収益事業をもとう!

開店以来3年間は、いつ潰れてもおかしくない採算状況。スタッフの給料の支払を遅らせた

り、時給をカットしたりして、気力だけで対応してきた。しかし、これではいけないと考え、チラシ配布等をして利用者を増やす努力を続けながら、弁当事業に乗り出した。弁当の宅配は事前予約制なので、食材を効率的に使え、事業に計画性が出てきた。レストラン・サラは人とのふれあいを大切にするのがモットーなので、宅配時に不在だったら、頃合を見て何度でも訪問する。こうしたきめ細かな対応をする配達員にはボランティアの力を活用している。

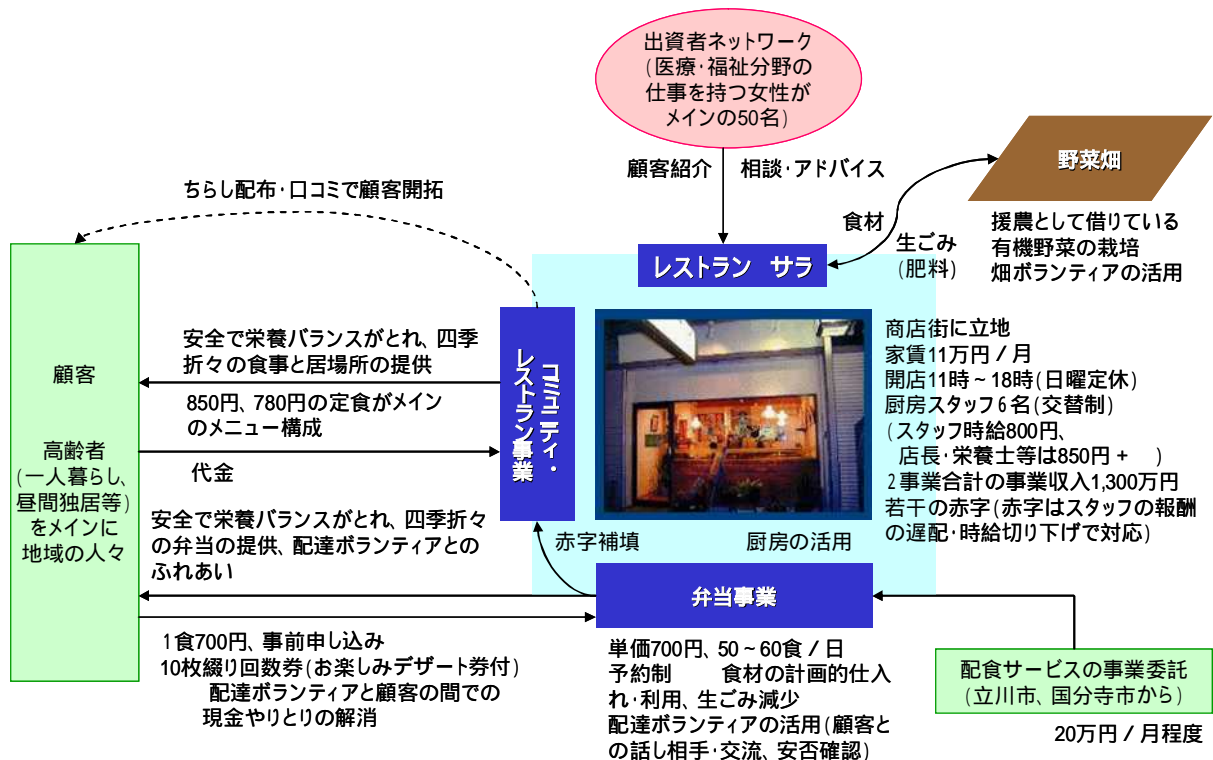
### 人を育てる職場

開店時のスタッフは今の6名よりも多かった。主婦が中心だったので、短時間でのローテーションを組んで厨房の仕事を回していた。利用者の増加とともに仕事の内容が高度化していき、フルタイムで働けるスタッフが残り、人数は絞られた。スタッフには、得意分野、不得意分野がある。しかし、スタッフにはレストラン・サラの理念に賛同するという共通事項があり、お互いを補完しあって仕事をしている。スタッフの資格取得も奨励している。資格取得後サラを卒業して外で活躍するのも問題ない。固まりすぎない、適度な自由度のある組織が目標である。スタッフから「ここは、人を育てる場所ね」と言われ、組織づくりに手応えを感じている。

### デイサービスをやりたい！と内部で手が挙がった

NPO 法人を取得後、立川市から商店街の他の空き店舗を活用してみないかと委託事業の打診があった。そこで交流事業を実施しながら、行政からの家賃補助が終了しても自力で運営できる事業もしようと内部で相談したら、介護福祉士の資格を持つ会員が「デイサービスをやりたい！」と提案。別の介護グループが活動場所を探していたこともわかり、協働で事業化へ。デイサービス事業とレストラン事業は別会計だが、両方が会の活動の柱である。

図表 3 コミュニティビジネス(コミュニティレストラン)の概要



## 事例 2 NPO 法人フローレンス (東京都中央区)

【団体概要】 <http://www.florence.or.jp/>

- ✓ 病児保育運営事業、病児保育立ち上げ事業、ワークライフバランス・コンサルティング事業、ソーシャル・プロモーション事業を実施。
- ✓ 2005 年度(病児保育事業開始年度):  
収入 18.5 百万円(病児保育事業 5、ソーシャル・プロモーション事業 2.9、民間助成金等 7.5、寄付金 2 等)  
支出 18.6 百万円(病児保育事業 9.3、ソーシャル・プロモーション事業 2.7、共通事業費 2.1、管理費 1.8、借入金返済 1.6 等)
- ✓ 代表理事 1 名、スタッフ 32 名(うち、有給スタッフ 14 名)、学生インターン 5 名、プロフェッショナル・ボランティア 13 名、こどもレスキュー隊員(保育スタッフ) 15 名

【乗り越えてきた経営課題】

- ✓ 地域課題への新しい解決方法の構築 在宅で病児を預かるしくみと資源の開発。
- ✓ 利用者も共に支えるコミュニティづくり 新規利用会員説明会、ギャザリング方式。
- ✓ コストをかけずに質の高い組織をつくる プロフェッショナル・ボランティアと企業の活用。

以前の助け合いを新しいしくみで復活させよう

病児保育へのニーズは非常に高い。しかし、既存の保育サービスでは、体調が悪くなった子どもを預かってはくれない。病気の子どもを預かる施設はあるが数が十分でない。

でも、昔はご近所の助け合いで風邪を引いた子どもの面倒を見ていたのでは？ 昔のご近所の関係は廃れてしまったが、新しいやり方でコミュニティをつくることはできないだろうか？ 地域には、子育て経験者、保育所や幼稚園で働いていた人、ベビーシッター経験者などの人的資源がある。採算をとりにくい施設を持たず、地域の子育てベテランママの家でお預かりするしくみであれば、固定費を大幅に削減することができる。地域の小児科医と協力したら、病児を預ける親も預かる人たちも安心だろう。「よし！ 非施設型の病児保育ならいけそうだ。」と代表が考えたことから病児保育のためのしくみづくりが始動した。

いつでも頼ってもらえるためには、高い価格でなく安定的に事業を継続していくこと

朝起きたら、子どもに熱がある！ こんなことはよくあること。急な対応も含めて、必要なときに確実に利用できることがサービスのカナメである。とにかく、事業を安定的に継続していくことが重要。そこで、通常のベビーシッター業務は従量制課金だが、フローレンスは月会費制を採用。利用会員が積み立てた月会費から病児保育の必要経費をまかなう「共済型」のしくみによって、格段に経済的な価格でのサービス提供を実現した。月会費として安定的な収入を得ることによって、サービスの提供に季節変動があるという弱みを克服することができる。

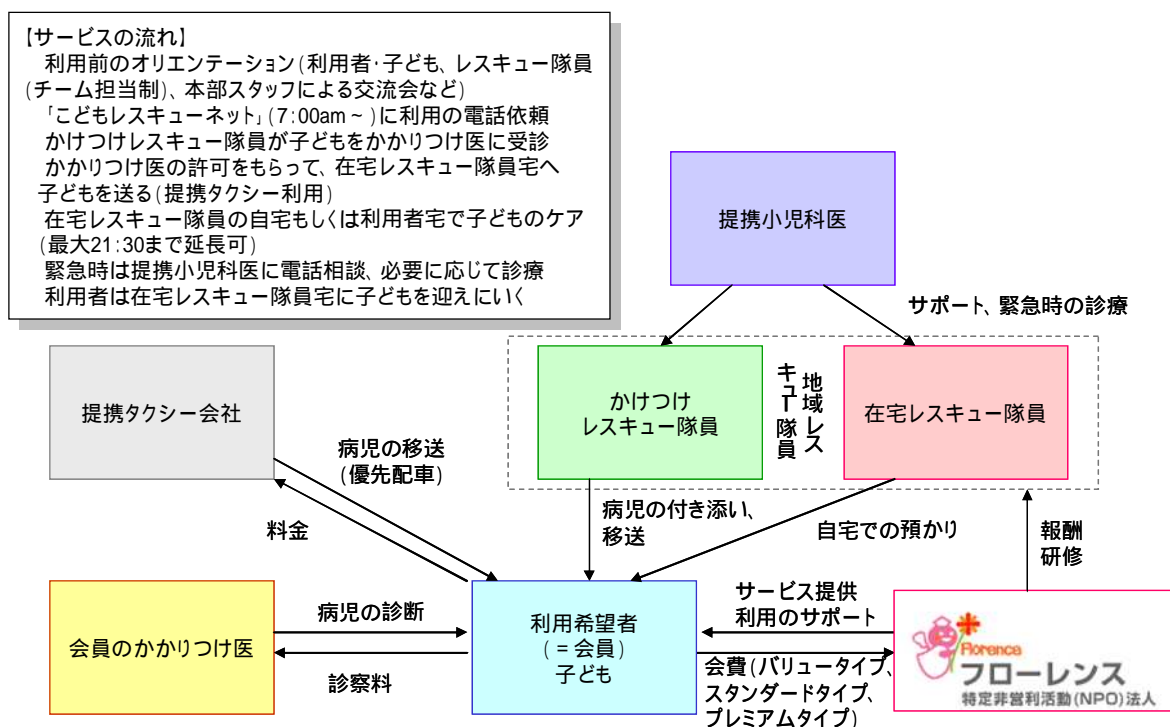
## 利用者も共に支えるコミュニティづくり

コミュニティビジネスでは、利用者自身も、助け合いのしくみを当事者として支えていく必要がある。“お客さん気分”で「お金を払っているんだから」と権利ばかりを主張する人ではなく、フローレンスが目指すビジョンと事業に賛同して盛り立ててくれる人と助け合いのコミュニティをつくる。これが事業継続の基盤。そのために、新規の利用希望者には説明会に参加してもらい、そこでフローレンスのやり方をよく理解してもらう。また、インターネットショッピングで一般化したギャザリング方式(共同購入方式)を導入した。フローレンスの病児保育を利用したい人が友人等を誘い合わせて、ある程度の規模の利用者グループとなってもらおうと、早期に事業を利用できる方式。これによって、利用者の積極的な参加意識を引き出すことが狙い。

## プロフェッショナルな人々の社会貢献を活用

えいやっと事業を立ち上げるのは、ある意味、力技。しかし、継続していくためには、様々な経営のノウハウが必要になる。病児保育事業そのものに必要なノウハウだけでなく、事業を継続的に、かつ、安定的に実施していくためには、財務、法務、労務管理、リスク管理、広報、事務など、実に様々な力が必要になる。企業であれば、弁護士、公認会計士や税理士等の専門家に適正な報酬を支払って対応するのだが、コミュニティビジネスの事業規模では、なかなかそうはいかない。そこで、こうした専門的なスキルを持っている人に、フローレンスを通じて社会貢献をしてもらう機会を提供することにした。これが、プロフェッショナル・ボランティア。社会の役に立ちたいと思っているプロは意外と多い。また、社会貢献の意識を持っている企業も増えてきている。こうしたプロの資源も積極的に活用していくことによって、規模は小さいながら、質の高い事業と組織体制をつくることができる。

図表 4 コミュニティビジネスの概要



### 事例 3 NPO 法人市民シアター・エフ（埼玉県深谷市）

【団体概要】 <http://fukayacinema.com/index.html>

- ✓ 映画館運営。50 席(固定席 44 席)
- ✓ 2005 年度 収入 3,660 万円、利益 114 万円
- ✓ 常勤スタッフ 2 名、アルバイトスタッフ 4 名



【乗り越えてきた経営課題】

- ✓ 映画館にふさわしい拠点の確保 TMO 事業に位置づけられ、銀行店舗を活用。
- ✓ 借金を抱えての再スタート シネマ基金として市民や企業に寄付を呼びかけ。
- ✓ 上映作品の魅力アップによる集客増 配給会社と直接交渉、来場者へのアンケート。

代表理事、50 歳を機に、夢の実現へ

世界の名画、ミニコンサート、人形劇や寄席が楽しめるミニシアターをつくるのが代表理事の夢。有志 15 人で「映画文化の発信とまちづくり」を目的に NPO を立ち上げ、当初は、商店街の洋品店の 2 階で仮設劇場を開始。

しかし、建物が抱える事情を理解しきれず、9 ヶ月で閉館。そして、500 万円の借金  
洋品店の 2 階は、老朽化した建物で、空調設備がなく、消防法の基準をクリアできなかった。高齢者を中心に多数の来場者があったが、2 階への階段の昇り降りが大変。さらに、洋品店自身が、市の区画整理事業で土地建物を売却する予定であることが発覚。当初から洋品店側と考えがすれ違っていたらしい。見通しが甘かった。閉館後に残ったのは、国民生活金融公庫からの 500 万円の借金だけ。「さて、これからどうしよう。やっぱり、どこかで映画を上映したい。前を向いていかないと、お金は生み出せない。」と代表理事たちは考え続けた。

捨てる神あれば、拾う神あり。TMO 事業として再スタートだ！

NPO が映画館を立ち上げたことは地域で話題となっていた。それが「文化の香りが賑わいをもたらすのでは？」と、商工会議所の目に留まった。そして、深谷市中心市街地活性化計画の「深谷 TMO 構想」の中で、空き店舗を活用した映画館をつくること明記された。

翌年、空き店舗となっていた銀行跡を、市が銀行から借り受け、商工会議所が管理し、NPO が家賃を支払う方法で活用することに。銀行の建物は天井が高いので大きなスクリーンを設置でき、街中にあるので集客にも好都合だ。家賃は、水道光熱費込で月額 16 万円。電気代だけでも月額 7 万円かかっているの、これは、破格の家賃。大きな支援である。代表理事の個人の思いが、今や、地域活性化の拠点として重要視されるまでになったのだ。

再スタートのための資金を調達

借金からのスタートだったため、映写機等の設備一式を調達する金がない！ という状況。

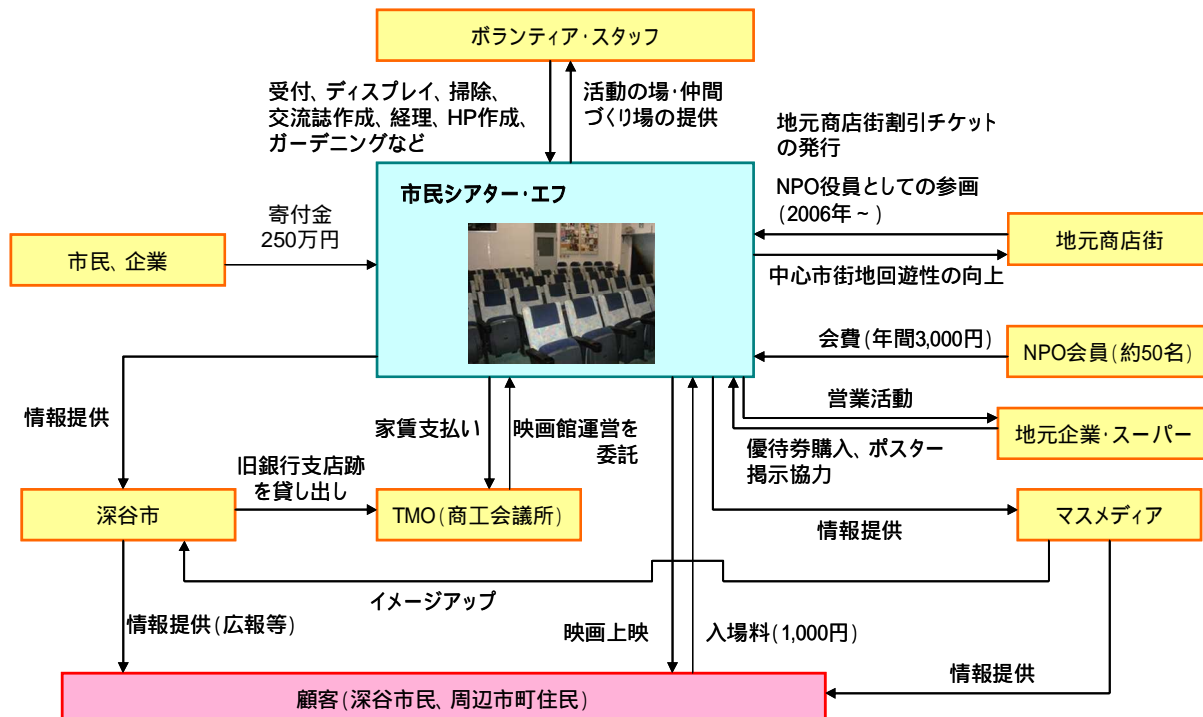
そこで、市民や地元企業に寄付を呼びかけて、「シネマ基金」(1口 1,000 円)を設置。約 250 万円が集まった。椅子は中古品で仕入れる等の工夫をしながら、設備を整えた。寄付者への感謝の気持ちとして、映画館内に寄付者の名前を書いた札を並べている。建物の改装費用 600 万円は、TMO 事業として補助金を活用することができた。

上映作品の魅力アップ。市民と対話しながら上映作品を決める市民の映画館  
構想段階のころは、渋谷のミニシアターのように、かっこいい系を目指そうかと思っていた。しかし、洋品店の2階で最初に上映したのは、ひょんなことから「愛染かつら」。終了後、昔話に花をさかせて、高齢者の来場者同士が楽しそうに交流している光景を見て、「日本映画もやろう」と軌道修正。再スタート後2年目からは、来場者に次回上映を希望する作品のアンケートをとって、その結果で決めている。これが可能になった背景には、埼玉県映画協会(興行組合)に加入して、配給会社と直接交渉できるようになったことがある。これからも、シネマコンプレックスでは上映されないけれど、質のよい作品を提供していく。

#### 営業努力と口コミとで事業が軌道に

再スタートの2年目の途中までは人件費を捻出することができなかった。しかし、地元の優良企業に営業して前売り券を年間購入してもらったり、スーパーや公共施設にポスターを掲示したりなどの営業努力と、上映作品の魅力向上にともない徐々に口コミで来場者が増えてきたことによって、3年目に1日平均入場者数が 80 名(入場料 1,000 円)となり黒字に転換。500 万円の借金を完済し、専従スタッフとアルバイトの人件費を確保できるようになった。今ではアジア映画グループ等の様々な交流の輪が生まれている。深谷出身の渋谷栄一の生涯を映画化する話(47 人が出資し資本金 500 万円の株式会社を設立)も進められている。

図表 5 コミュニティビジネスの概要



## 事例 4 株式会社コミュニティタクシー（岐阜県多治見市）

【団体概要】 <http://www.comitaku.com/>

- ✓ 2003年に資本金1,000万円で設立。半年後に1,500万円の増資(現在の資本金は2,500万円)。資本金は、貨物事業者5社と市民からの出資。
- ✓ 地域の生活者にとって真に使いやすい足となる新しい移送手段の提供と、機動力を活かした各種生活支援サービスを提供。タクシー事業、便利屋サービス事業、マイクロバス事業を実施。福祉サービス事業は分離独立。
- ✓ 従業員は56名(パート27名)で、そのうちドライバーが48名。ドライバーの8名は女性。給与は固定給。タクシー保有台数は20台。
- ✓ 2005年度の年間収入は約2億円。300万円程度の黒字。

【乗り越えてきた経営課題】

- ✓ 設立当初の大幅な赤字の克服      新たに出資を募り運転資金を調達。利用の少ない昼間に、高齢者にターゲットを絞って利用増。
- ✓ 既存のタクシー業者との差別化      固定給制度、徹底した社員教育、低価格路線による「コミタク」ブランドの確立。

地域に愛される事業をしたい

社長は運送業者の出身。価格競争に巻き込まれ、いつの間にか、利用者から感謝の言葉ももらうこともなくなっていた。「人の役に立つことを仕事とし、堂々とお金をもらって飯を食べていきたい」という思いが募り、利用者が利用者のためにつくる市民タクシーを構想。組織形態は、任意団体かNPO法人という案もあったが、敢えて、継続が使命の株式会社を選択。

1年目は大赤字！

運輸局からの許認可が遅れて人件費が高んだこと、スタッフの教育費や設備投資に対する見積もりが甘かったことから、1年目は大赤字となった。許認可が遅れた間に、スタッフ全員で接客方法等のサービス・マニュアルを作成。ここでコミタク独自のきめ細かなサービスが考案され、かつ、組織内部の結束が高まった。こうした“怪我の功名”はよしとしても、赤字の問題は残っている。そこで、再び出資者を募って1,500万円の資金を調達。タクシー事業を開始すると高い評判をとったことや、既存の株主が新しい株主を紹介してくれたことによる。

2年目は収支均衡、3年目は黒字計上

夜間の飲食店帰りの客の需要は事業開始当初から非常に高く、1時間待ちをお願いするほど。しかし、サービスが好評なため、他の会社に切り替える顧客は少なかった。飲食店の人たちも出資者であること、口コミ、リピーターが大きな要因である。

しかし、昼間の利用は低調で、赤字の原因であった。打開策として、70歳以上の高齢者にターゲットを絞り、1割引になる「コミタク・シニアカード」を発行。これがあたり、「プリウスのタクシー会社が発行するカード」として口コミで広まり、利用者が増加。カード発行数は、多治見市の70歳以上高齢者の3割を占めるまでになった。

こうして、タクシー事業の収益が安定し、事業採算がとれるようになった。

### 競合他社との差別化

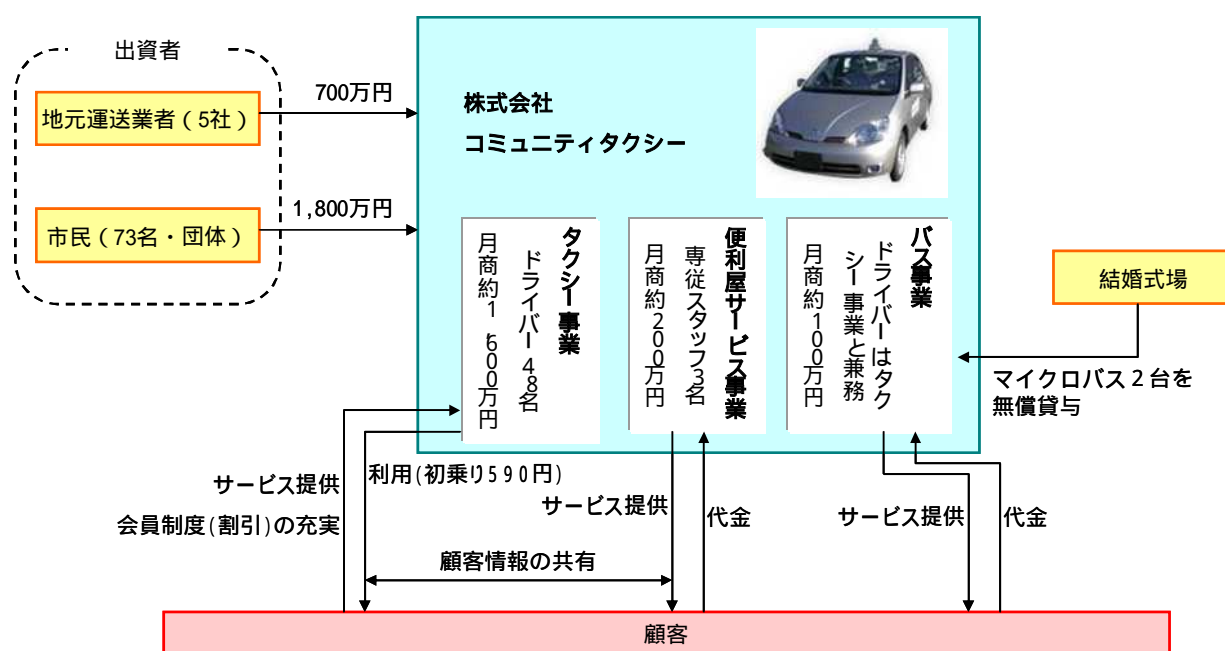
既存のタクシー会社とは常に差別化を図っていく。開業時は、地域最安値の初乗り、サービスの充実、特徴ある車両(プリウス)の採用、女性ドライバーの登用をウリにした。他社の追従を覚悟したが、意外にも、有効な対抗手段をとってこない。やがて、多治見地区でのコミタクのシェアは2割強に達した。現在は、サービスの水準が評価されて「コミタク」ブランドが確立されてきたと判断しているため、これ以上の低価格路線には進まない。

サービスの質の向上 = 人間性の向上であると考えて、社内で挨拶運動をしたり、朝礼での情報共有化、クレド(信条、行動基準)の作成等を行ってきた。また、固定給制度を採用することによって、近距離利用者にも十分なサービスを提供している。

### 拡大路線をいったん停止

2005年末に保有台数を20台にしてから、需要に応じた拡大路線を1年間小休止している。これは、事業拡大のなかで、新規採用者について十分な選考ができず、理念を共有しないままに仕事に就いてしまったため、利用者から「サービスが低下した」との指摘を受けるようになったためである。そこで、20台の稼働率をあげることで採算を確保し、社員の質の向上に取り組んでいる。

図表 6 コミュニティビジネスの概要



## 事例 5 NPO 法人地域たすけあいネットワーク（新潟県三条市）

### 【団体概要】

- ✓ 1999年から活動開始。市民参加型の福祉活動「たすけあい事業」、地域コミュニティ事業「かじまちの家に“よきなせえ家”」、配食サービス、福祉用具相談、介護保険サービス（訪問介護、通所介護）、支援費制度（訪問介護、移動介護）、地域通貨「らて」運営事務。
- ✓ たすけあい事業を利用するには会員になる。個人会員は入会金 1,000 円。利用料金は 1 時間まで 850 円（利用料 750 円、事務経費 100 円）、1 時間以降 30 分ごとに 425 円（利用料 375 円、事務経費 50 円）。交通費は 1 km につき 20 円。
- ✓ 常勤スタッフは 11 名、常勤理事は 9 名。パート 10 名。
- ✓ 2005 年度の収支は、収入 9,030 万円、支出 7,945 万円、収支差額 1,085 万円、次期繰越金 2,097 万円である。



### 【乗り越えてきた経営課題】

- ✓ 収益の安定化 介護保険事業の実施。
- ✓ 活動拠点の確保 市民出資で財務コストを削減し資金調達。「かじまちの家」を取得。
- ✓ スタッフのお客さん意識の払拭 理事会の運営の工夫によるスタッフの能力向上

たすけあい事業は3ヶ月間依頼なし

たすけあい事業（会員がお互いにできることで支え合う事業）の立ち上げ後、3ヶ月間は依頼がほとんどなかった。しかし、自分で事業を立ち上げた経験のあるリーダーの一人は、「最初はこのもの」と気長に構えた。たすけあい事業は、サービス提供者を常勤で雇用している勤務形態ではないので、電話番程度の事務所経費だけを捻出すればよい規模から出発でき、初期投資はそんなに大きくない。

介護保険事業による収益の安定化

介護保険事業に進出するにあたっては、組織内のプロジェクト・チームを発足させて、メリットとデメリットを徹底的に協議した。その結果、たすけあい事業の利用者の要介護度が進行した場合の受け皿としても実施するべきとの意思決定となった。介護保険事業によって収益構造は安定しているが、一方で、介護保険事業がうまくいかなければ大きなリスクを負うことになる。新しい収益事業を考えていく段階に差しかかっている。

大きな投資は、財務コストの少ない市民出資の方法で

介護保険を開始するにあたって管理ソフトを購入するために 120 万円の初期投資が必要となったが、手元には現金がない。そこで、1口2万円（利息3%、3年間返済）で出資者を募った。介護保険事業が軌道に乗ったため、2年間で完済し、地域の信用を高めた。

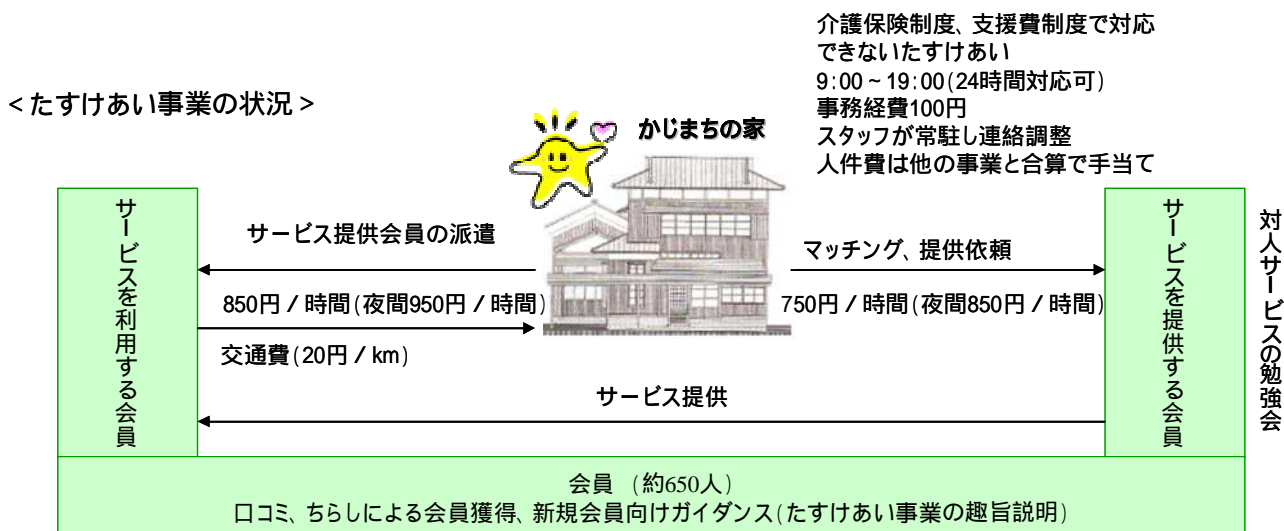
現在の活動拠点「かじまちの家」は、街中に拠点をもちたいという気持ちが会のなかに湧き上がり、2003年に1,970万円を取得。地域にとって価値ある建物(元豪商の屋敷)を残したいという気持ちもあっての取得だったが、廃屋同然だったため、リフォーム代にさらに500万円を要した。資金調達のために、1口1,000円で利息付(当初5年間1.5%、その後の2年間3%)の出資者を募った。特定のスポンサーに依存しないように一人当たり最大50万円までとした。この結果、前回の信用もあり、1ヶ月で250人から2,500万円が集まった！出資者には利用会員が多く、これまでのたすけあい事業が評価された結果となった。既に期限前に返済できる目処がついている。



「かじまちの家」を使える状態にするため、100人単位のボランティアが参加して掃除や片付けを行った。「かじまち」の地域名を復活したことに感銘を受けた自治会長らが庭の維持管理をボランティアで買って出ている。今では多くの人々が集まる場所になった。

「役員がきめるんでしょ」というスタッフの声に、組織がダメになる兆候を察した活動を進めるうちに、常勤スタッフのなかから、「役員が決めるんでしょ」という声が聞こえるようになってきた。これは、スタッフに当事者意識が薄れ、使われている立場という意識が定着するサインだとリーダーが敏感に察知。「このままでは、いずれ組織がダメになってしまう。」と考へ、常勤スタッフの大半を常任理事に昇格し、毎週会議を開催し、経営方針から細々とした毎日の問題点までを話し合った。会議の議長役や記録係、次回議題の設定の担当を交代制にした。このやり方は、スタッフの意識を改革し、組織の課題を自分の課題として受け止め、主体的に行動するようになった。当初は議論が暴走することもあったが、今では、毎回1時間半程度で成果を得て終了している。外部からは「学級会のような組織だ」といわれることもあるが、自分たちにあったやり方が軌道にのり、よい組織になってきたと思っている。

図表 7 コミュニティビジネス(たすけあい事業)の概要



## 事例 6 朝日村まゆの花の会（新潟県朝日村）

【団体概要】 <http://www.mayuhana.com/>

- ✓ 養蚕業を地域に残すため、1986年からまゆ玉による工芸品「まゆクラフト」を製造販売。
- ✓ 任意団体。会員は、50～70歳代までの女性17名。
- ✓ 平成17年度売上900万円。支出は、人件費400万円、材料費400万円、残りは光熱費、通信料、雑費。

【乗り越えようとしている経営課題】

- ✓ 売上の減少 付加価値の高い新商品の開発。営業への取り組み。既存のサービスに付加価値をつけて値上げ。
- ✓ 行政からの受託事業の終了 事業を継続していくための体制づくりに着手。

小遣い稼ぎのつもりが、実は地域社会にとって意義のある活動だった

養蚕業だけでは生計が立たなくなってきた時期に、「小遣い稼ぎ程度の現金収入になればよい」という軽い気持ちで、まゆクラフトの製造販売を始めた。新潟県主催のシルクフェアに出展して好評を博し、さらには、農林水産大臣賞を受賞したことから、一気に全国から注文や問い合わせが来るようになった。会員のなかに、徐々に、プロ意識が芽生えていった。1992年、新潟県の「岩船地域ニューにいがた里創プラン」の「都岐沙羅の元気づくり支援事業」に申請し3年間の助成を獲得。この申請をするために、会内部で活動の意義を見つめ直し、自分たちの強みや弱みは何かを明確にし、それを多くの人々に理解してもらうプレゼンテーションの経験をした。この経験を通じて、小遣い稼ぎ程度にしか考えていなかった自分たちの活動が、養蚕業を守り、地域の環境を守るという社会的な意義のあることだと自覚した。

ちゃんと継続していくための拠点施設がほしい

「体験製作や講習会を開催できる自分たちの場所がほしい」と、村役場に要望した。1996年にシルクフラワー製作工房が完成し、会は、村から施設運営を委託された。この施設は、道の駅のなかにあり、物産館とも隣接している。道の駅の集客力を借りて売上が伸びていき、ピーク時には年間1,300万円の収入があった。

しかし、村からの委託事業が終了し、道の駅の集客力が低下していった

シルクフラワー製作工房の委託費は、初年度が150万円で、徐々に減額していき、2006年には委託が終了した。道の駅自体の集客力が低下するなかで、隣に野菜直販所が新設され、そこに観光客をとられてしまった。大型バスで来る観光客は、滞在時間が決まっているので、直販所で野菜を買って、さらに、まゆクラフトの体験も・・・というわけにはいかない。

2005年の売上は、ピーク時の半分程度の700万円に落ちてしまった。

継続していくために、ある程度の収益確保をしたい 体験料金の値上げ

まゆクラフト体験に来てくれる人は、最盛期には2,500人を超えたものの、現在は年間2,000人前後で比較的安定している。これは、地元の人がリピーターとなっているため。体験料は当初、材料費のみだったが、材料キットのバリエーションを増やして付加価値をつけ、材料費+500円に値上げをした。

継続していくために、ある程度の収益確保をしたい 付加価値の高い新商品開発

新潟県中山間地農業技術支援センターと共同で平面繭(布状の平面の繭)を商品開発した。市場への出荷価格は1枚2万円だが、会で染色し、使いやすい大きさに裁断して、クラフト材料として売ると10万円になる。会にも、養蚕農家にも、利益となった。

桑の葉からつくる桑茶も商品化し、2006年には2トン出荷した。さらに、真綿(繭を綿状にひきのばしたもの)の技術を復活させようと考え技術者を1人養成した。

営業にも力を入れたい!

行政からの委託事業が終了したが、施設の維持自体は売上でなんとか収支トントンでやっていける。しかし、事業を継続していくためには、ある程度の利益を得ることが必要。そのために商品開発に着手し、少しずつ成果を挙げている。近隣の市等で製作キットを使っての出張講習会を開き販路の開拓をしているが、この営業活動にもっと注力したい。専従スタッフが工房の代表1人だけなので、あまり頻繁に留守ができないのが悩みである。

図表 8 コミュニティビジネスの概要



## 事例 7 株式会社明宝レディース (岐阜県郡上市)

【団体概要】 <http://www.gujomeiho.jp/meiho-ladies/>

- ✓ 1992年に資本金1,000万円で設立。第三セクター。
- ✓ 社長と社員は全員女性。代表取締役1名、役員4名、社員20名の計25名。社員の年齢構成は、30～60歳代とバランスがとれている。
- ✓ 売上は年間1.8億円程度。利益は600～900万円。

【乗り越えてきた経営課題】

- ✓ 農産物加工・販売部門の採算の改善 主力商品「明宝トマトケチャップ」の開発。
- ✓ 組織経営の力の向上 仲良しグループから脱皮して、自分たちらしい組織体制づくり。

### 仲良しグループが始まり

農家のお嫁さん達の仲良しグループが地域特産品を加工して公民館等で売ってみたら、仲間と何かができる楽しかったし、しかも、儲かった…という経験が始まりである。1985年に村がスキー場を核とした観光立村施策を打ち出すと、仲良しグループは、スキー場に1坪の店をつくって2年間で400万円の利益をあげた。これを原資に、村や他の第三セクターの出資をあわせて、株式会社を立ち上げた。農家の女性だけの第三セクターの株式会社は大きな話題となった。農産物加工と、スキー場や温泉でのレストラン事業の2本柱であり、当初は、農産物加工部門の赤字をレストラン事業の黒字で埋めていた。

### 明宝トマトケチャップの開発による採算改善

明宝トマトケチャップは、売上の大きな部分を稼ぎ出す主力商品。口コミトリピーターによる注文で毎年の商品の大半がさばっていく。10月迄に集荷したトマトの在庫が翌年の5月まであるだろうかと、毎年うれしい心配をするくらいである。このトマトケチャップは525円(税込)。商品開発には6年の歳月をかけ、普及センターの支援を得ながら、メンバーがこだわりぬいて作り上げたもの。そのコンセプトは、安心安全な地元食材に手間をかけること。手間をかけた分だけ魅力が増し、他にないもの、人に喜ばれるものができること信じている。



### 地元の人々のために、価格を守る

トマトケチャップの値段を維持するために社長はタフな交渉を行っている。有名デパートからの「ぜひ、置かせてほしい」との依頼には、明宝レディースの言い値で引き取ってもらっている。これは、消費者からの強い支持があるから。容器等の値上げ要請があると、自分達の条件

にあう事業者を全国から探す。これは、地元の人々にこそ、毎日食べてほしいと思っているから。地元で支持され続けることがコミュニティビジネスの基本中の基本なのだ。

材料調達も、コミュニティビジネスらしく！

明宝レディースの目的は、地元の食材を活用すること。それも、規格外のものや、高齢者が栽培した農産物を活用して、地元の女性と高齢者の雇用の場を確保すること。

トマトケチャップの材料は生食の規格外のトマト。毎年4月に契約農家との勉強会を開催し、収穫量の見通しをつけ、種苗を配布する(費用は明宝レディースと農家が折半)。

蒟の加工品は「蒟とりツアー」でまかなう。観光客や地元の人々の参加者に蒟のとり方を教え、楽しみながら収穫してもらう。各自がとった蒟は明宝レディースが現金で買い取る。これも参加者にとっては大きな楽しみ。ここで蒟の採り方を覚えた参加者は次回自分でとってきて、明宝レディースに持ち込んで買い取ってもらっている。蒟とり名人は増え続けている。

働く社長、働く役員

仲良しグループから会社経営への移行は大変な苦勞で、初代社長は体を壊してしまった。現在の2代目社長は、会社組織を引っ張っていく役員がどうあるべきなのかを試行錯誤し、「うちは、働く社長、働く役員」との思いに到達。会社組織としての縦の命令系統を持ちながらも、全員が現場を持って働くことで、変化する現場と採算状況を把握している。月1回の役員会は勉強会と称し、先月の売上、コスト、労務管理等の様々な経営課題が話し合われ、解決策が立てられ、それを各役員がすぐさま自分の現場に持ちかえって実践している。

図表 9 コミュニティビジネスの概要

