



## (2) 成功事例から学べること



成功事例を見て、コミュニティビジネスの経営者のあなたには、いくつかの気づきが起こっていることだろう。それは、こんなことではないだろうか。

まずは、自分たちが楽しむ…で、いいんだ



成功事例は、どれも、「地域課題に取り組み、公益を実現しなければ」と大上段に構えてはいない。まずは、自分のやりたいこと、自分がほしいものがある、それを仲間と楽しく実現することがスタートラインである。

自分がやりたいことには、パワーが出る。仲間と一緒になら、もっとパワーが出る。最初から、世のため、人のためでももちろんよいが、事業が軌道にのる前の山あり谷ありの状況のなかでは、「私がこんなに、みんなのために頑張っているのに…」と、うまくいかない理由を周りのせいにしてしまうキモチが出やすい。

それよりも、いっそ、「自分のため」と割り切ったほうが苦勞もできるし、頑張りもきく。そして、結果として、自分のやりたいことが地域のためにもなっていると、事業が軌道に乗っていく。

立ち上げ時とは違う力があるのかも…

各コミュニティビジネスが取り組んでいる分野の専門的なノウハウのほかに、事業の実施状況をチェックして必要な資源を調達したり、採算状況を把握して資金繰りを考えたり、労務管理をしたり、内部の体制を整えたりと、多方面に目配りしながらの経営のノウハウが必要となってくる。

そして、必要に応じて事業を軌道修正していく力も必要である。事業の現場もそれを取り巻く環境も変化する。事業を継続するなかで新しいニーズも問題も、さらに、見えてくる。こうしたなかで、“思い”と事業のバランスをとっていくためには、環境変化に対応していく、しなやかな力が求められる。

事業の安定化に、やっぱり、採算は重要だ

ボランティア活動のような感覚でコミュニティビジネスを行っている人のなかには、事業採算をとって、スタッフに適切な報酬を支払い、できれば利益を出して、それを貯めておいて日頃の運転資金として活用したり、あるいは、今後必要となる設備投資のために積み立てたりすることに抵抗感を覚える人がいるかもしれない。



適度な利益を出すことは罪悪感を持つことではない。コミュニティビジネスの多くは、民間企業が行う値決めと違って、最初からコストと利益が織り込まれた価格ではなく、利用者の懐具合を考えた価格設定になっていることが多い。収入が増えるということは、それだけ、コミュニティビジネスが提供するサービスや製品が支持されていることを意味している。

そして、事業採算がとれるということは、資金繰りに汲々とすることなく、ある程度将来の見通しをもって事業を実施していけるということである。安定して提供されるサービスや製品こそが信頼できるものであり、さらには、サービスや製品の質の向上を図っていくことができる。

#### 事業採算のとり方って、いろいろあるんだ

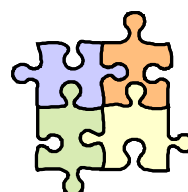
コミュニティレストランが弁当事業を行ったり、住民参加の助け合い事業に介護保険サービスを組み合わせたりなどのように、収益事業を確保するケース。ターゲットを絞った対応があたって売上が伸びたケース。拠点施設を無償供与されたり廉価で提供されたり、あるいはいっそ、施設を持たない選択をして固定費を圧縮してコスト削減をしているケース。ボランティアを活用してコスト削減しているケース。大きな金額の投資が必要なときに、市民からの出資という応援をもらって、金融機関から借り入れするよりも資金の調達コストを低くしているケース。いろんな工夫が可能である。

ただし、コミュニティビジネスらしいところは、単にコスト削減のためにボランティアを活用するのではなく、また、単に不足分を補うために資金集めをするのではなく、そうしたことを通じて、最終的にコミュニティビジネスの応援団となってくれる人との関係づくりができるようにすることである。



#### やっぱり、内部が固まっていなくて、自分たちらしい組織づくり

成功事例は、どれも、自分たちらしい組織のあり方を工夫していた。組織づくりの回答は一つではない。最低限、数人の専従スタッフが本気になって取り組むことは共通しているが、スタッフやボランティア等をどのようにまとめあげるかは、その団体ごとに、そして、同じ団体でも事業の局面によって、ふさわしい組織体制は異なってくる。これは、自分たちで見つけ、納得するしかない。なぜなら、自分たちが一番力を発揮できる体制は、自分たちにしかわからないからである。試行錯誤をしながら、自分たちらしい組織体制をつくりあげたとき、それが、事業を推進していくための核になる。



#### くるくると、よい循環がおきている。よいサービス・商品、利用者増、支援者の拡大、地域からの信頼

成功事例は、自分たちのやりたいことがうまく地域課題に結びついており、課題解決のために、「なるほど!」と思えるサービスや製品を提供している。すなわち、何をしようとしているのかと、実際にやっていることが、ちゃんと整合がとれたストーリーになっているのである。このわかりやすさが共感を生み、利用者を増加させ、支援者を増やし、そして、地域から信頼され、なくてはならない存在になって地域社会に組み込まれていく。



### (3) 事業を継続していくための基本の「き」



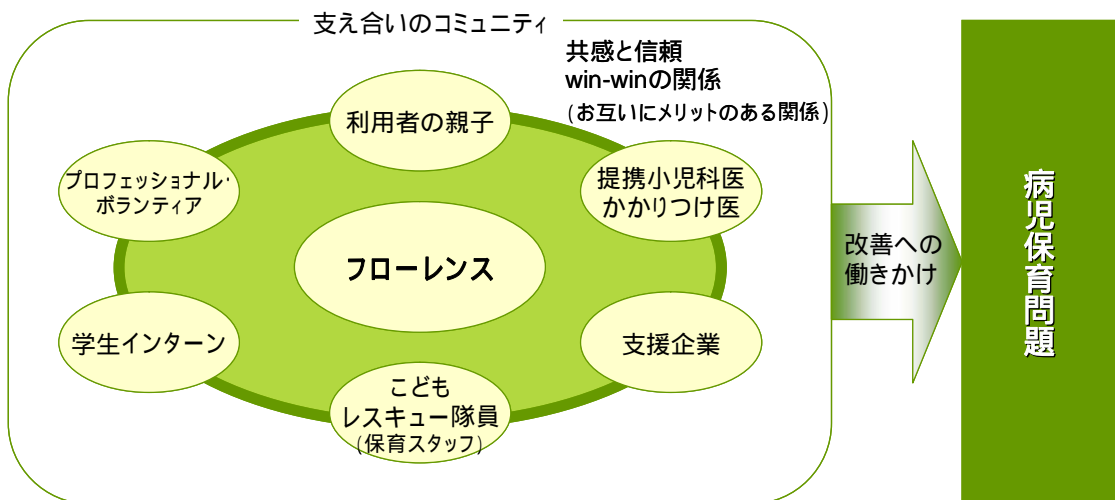
ここで、コミュニティビジネスの基本をおさらいしておこう。現場を持って日々走っていると、うっかり、基本を忘れてしまう。コミュニティビジネスのよさを、折に触れて再確認しながら、事業を改善していこう。

#### コミュニティビジネスの基本の「き」

その1: コミュニティビジネスは、事業を通じてコミュニティをつくって、地域課題に働きかける

コミュニティビジネスは、問題意識と対応策への共感を共有したコミュニティをつくる。このコミュニティには、コミュニティビジネス主体のメンバー、サービスの提供者、利用者、支援者などの多様な顔ぶれが見られる。顔ぶれが多様になるほど、コミュニティが調達できる資源も多様化し足腰の強い場となるが、一方で、多様な顔ぶれの間にもどのように関係をつくっていくかがポイントとなる。

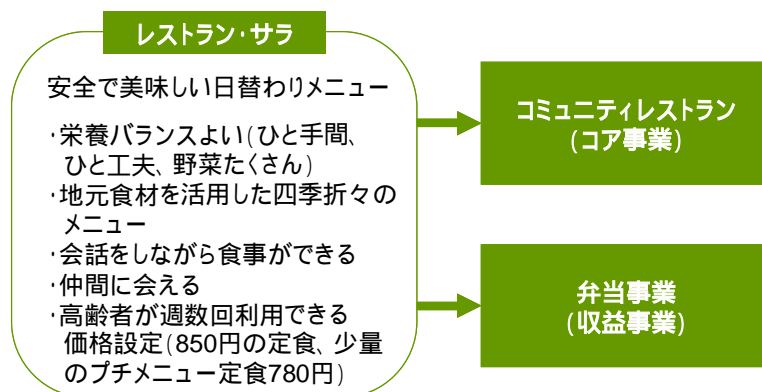
図表 10 フローレンス(P8)のコミュニティ



その2: コミュニティビジネスは、独自の強みと魅力を持ち、事業を通じて(ビジネスの手法を活用して)収入を得る

コミュニティビジネスは、取り組む地域課題の解決に有効なサービスや製品を持ち、それが独自の強みや魅力となっている。これを活用して、事業を実施し、事業と組織が継続していくための収入を得る。行政、財団、企業等からの補助金・助成金に依存せず、自分たちの活動を自由に創意工夫をしていける使い勝手のよい資金を得ることがポイントである。

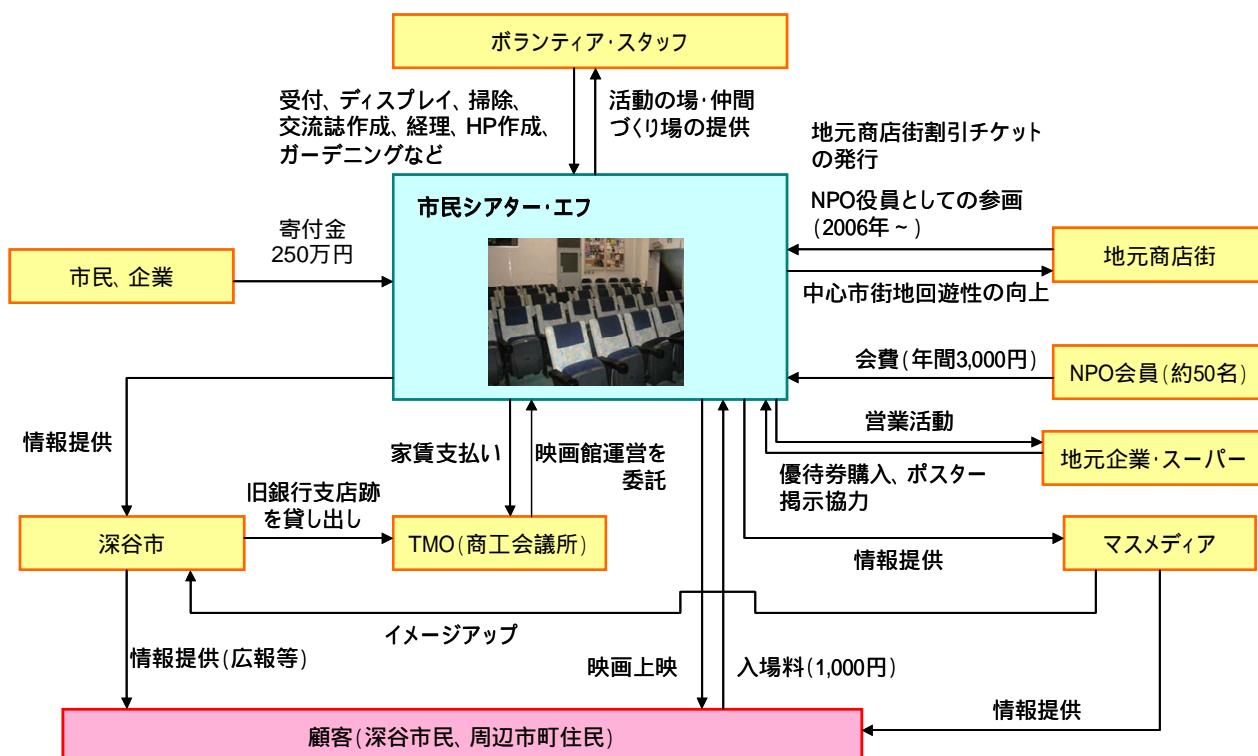
図表 11 高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会(レストラン・サラ)(P6)の強みと事業



その3: コミュニティビジネスは、様々な応援をもらって(資源を活用して)成り立つ

営利活動では採算がとりにくい分野に果敢に乗り出すことが、コミュニティビジネスらしさである。企業と同じやり方で事業を実施すると赤字が膨らみ、事業を継続していくことができない。このため、コミュニティビジネスは、多様な顔ぶれの応援団をつくって、この応援団を通じて多様な資源を活用する。資源の活用は、経済的には安価や無料であるが、応援団は、その対価として、生きがい、自己実現、仲間づくり等の非経済的な価値を受け取る。コミュニティビジネスにとっては、多様な資源を使い倒すこと、そして、その対価として経済的・非経済的な価値の等価交換が成り立つ関係づくりをすることがポイントである。

図表 12 市民シアター・エフ(P10)の応援団(再掲)



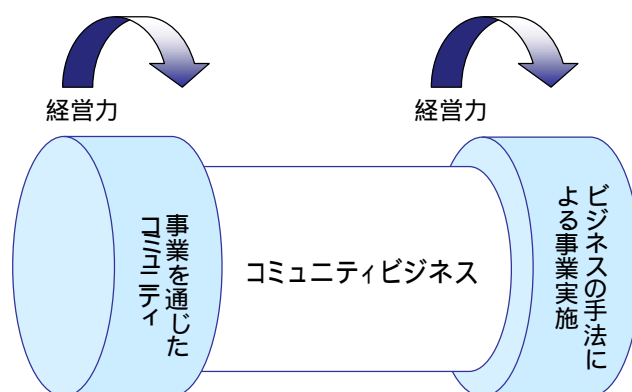
## 事業継続のためには、経営力が必要

コミュニティビジネスは、事業を通じてつくれるコミュニティと、ビジネスの手法を両輪とし、そのバランスをとる。

事業を通じてつくれるコミュニティを維持し、コミュニティの構成員の間によりよい関係をつくっていくためには、構成員間を共通のビジョン(目指す将来像)でまとめあげ、各々に適した役割や活躍の場を提供し、コミュニティに属している実感と充実感を享受してもらう必要がある。また、ビジネスの手法を活用して事業を行うということは、限られた資源を適切に活用し、最大の効果を得ていくことを意味する。こうしたことのためには、経営力が必要である。経営とは、方針を定め、組織を整えて、目的を達成するよう持続的に事を行うことである。

また、コミュニティとビジネスの両輪は、いつも円滑にまわって、コミュニティビジネスを推進するものではなく、時には、双方の間に摩擦が発生する。例えば、利益が出た場合に、それを、人件費として処分するのか、将来の資金需要のために積み立てしておくのか、である。人件費に充当すれば、コミュニティの主要部分を担う有給スタッフの意欲が高まるであろう。しかし、運転資金や将来の資金需要を考えるとある程度の内部留保は必要になる。こうした事態にどう舵取りをして乗り切っていくのか。ここにも、経営力が必要とされる。

図表 13 コミュニティビジネスの両輪



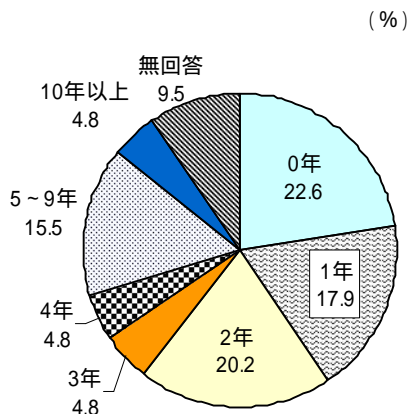
## 経営力の基本は、将来シナリオの作成

経営の基本は、コミュニティビジネスの将来像を描いて、それを実現するために、何をいつまでにどのようにやっていったらよいかの将来シナリオをつくること。これを、「戦略」という。多くの人は、将来シナリオを無意識につけている。これを、「戦略」という言葉を用いて、意識的にやってみよう。意識的に将来シナリオをつかって、誰もが理解できるように、見えるものにしていき、そして、それを関係者間で共有していくことが重要である。

将来の見通しを立てられるくらいになると、適度な余裕ができて、事業のよりよい実施のためにいろいろと工夫をしていくことができるようになる。そうになると、コミュニティビジネスに携わっていることが、より一層楽しくなり、メンバーみんなで頑張っていけるようになる。これが、事業が軌道にのるということ。

しかし、“思い”が優先されてしまうと、事業継続のための地固めがおろそかになってしまうこともある。コミュニティビジネスの成功事例の多くは、開始から3年以内に採算をとっている。3年くらいが勝負どころと、腹を決めて、頑張ってみよう。

図表 14 主要な事業が採算にのるまでの年数 (N = 76)



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)。

【赤字は、“発熱という症状”。その背景には、いくつかの理由アリ】

事業が採算にのらないということは、要するに、赤字だということ。でも、赤字になったからといって、すぐにあわてることはない。近い将来に採算がとれる見通しがあって、それまでの過渡期の赤字であれば、みんなで心をあわせれば乗り切ることができる。しかし、見通しのないまま、そして、何が原因なのかわからないままに赤字が続くのは、大きな問題。そして、もっと問題なのは、自分たちの採算の状況自体がわからないこと。

赤字は、それ自体がいいとか悪いとかではなく、その背後にある原因をつきとめる必要がある。市場そのものが縮小傾向にあるのか、市場は縮小していないのに利用者が伸びないことが理由なのか、組織内部が一致団結して動いていないことで様々な無駄が出ているのか、そもそも商品やサービス自体が魅力的でないのか、あるいは、無理な借金をしてしまったのか……。

赤字という発熱があるのは、何が原因なんだろう。熱が出てしまった原因は、いろいろに考えられる。風邪を引いたのかもしれない。アレルギー反応かもしれない。単なる知恵熱かもしれない。その原因をきちんと突き止めようとしないで、簡単に解熱剤をたくさん飲んでしまうと副作用が出てしまうこともある。熱はいったん下がるかもしれないが、根本的な解決にはならない。赤字の背景には何があるのか、自分たち自身で、そして、時には第三者の力も借りて、しっかり診断することが重要である。

