



### (3) 事業の新たな展開



- ✓ これまで見てきたことは、コミュニティビジネスが事業を継続していくための、いわば生存戦略である。ここをしっかりとつくり込んだら、その先に、事業の新たな展開が見えてくる。
- ✓ 事業の新たな展開は、本マニュアルが目的としている経営の安定化の先にある別の段階である。その段階においても、コミュニティビジネスらしさを失わずに、コミュニティビジネスの生存戦略に立脚して、より広範囲な、あるいは、より高度な方法で地域課題の解決に取り組んでいこう。

#### 事業の新たな展開とは

ここでは、既存の事業を実施する地理的範囲を広げたり(他地域へのヨコ展開)、これまでに得られたノウハウを他の地域に移出して活用することを、事業の新たな展開として考える。

事業が軌道にのったコミュニティビジネスのなかには、事業の規模を拡大させたり、より多くの収益を得るためにビジネスのしくみを再構築するなどの成長段階に足を踏み入れるものもある。成長段階には特有のノウハウが必要となってくるが、本マニュアルは、事業を継続実施するための経営の安定化を目指したものであり、その状態を超えて、個別のコミュニティビジネスが収入や収益を大幅に伸ばすためのノウハウまでは対象としていない。それよりも、個々のコミュニティビジネスが事業の継続実施のなかで培った地域課題解決の手法が、より多くの人々に享受され、新しい社会システムにまで発展するためのノウハウを重要視する。

#### 他地域へのヨコ展開

他地域へのヨコ展開は、事業エリアが拡大され、より広範な地域において、地域課題の解決方法の選択肢が豊かになる可能性を含んでいる。しかし、ヨコ展開にふさわしいコミュニティビジネスとそうでないものがある。まず、自分たちのビジネスの特性をよく把握し、特定の地域に密着した事業を行うのか、多くの地域にヨコ展開していくことによって自分たちのミッションが達成できるのかをよく見極め、組織内で合意をとっておく必要がある。

例えば、コミュニティレストランを経営している活き粋あさむしは、事業が軌道にのって経営が安定してから、「他地域でもコミュニティレストランをやってほしい」との依頼を受けているが、地域密着こそが自分たちの生きる道であるとして断っている。活き粋あさむしは、他地域に進出する代わりに、地域の資源をより一層活用して、他地域の人が活き粋あさむしのホームグラウンドに来てもらうような新サービスを実施する、という道を選んだ。

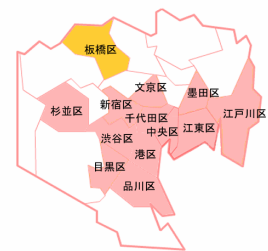
一方、フローレンスの病児保育サービスは、一定数の利用者、子どもを預かるレスキュー隊員、協力してくれる小児科医が揃えば、直営方式で、多くの地域で展開していくことが可能なビジネスモデルを有している。

【フローレンス(P8)のヨコ展開】

フローレンスは、2012年までに東京全域に「非施設型の病児保育サービス」という新しい社会システムを普及させ、「子育てと仕事そして自己実現の全てに、誰もが挑戦できる、しなやかで躍動的な社会」の実現に貢献することを目指している。

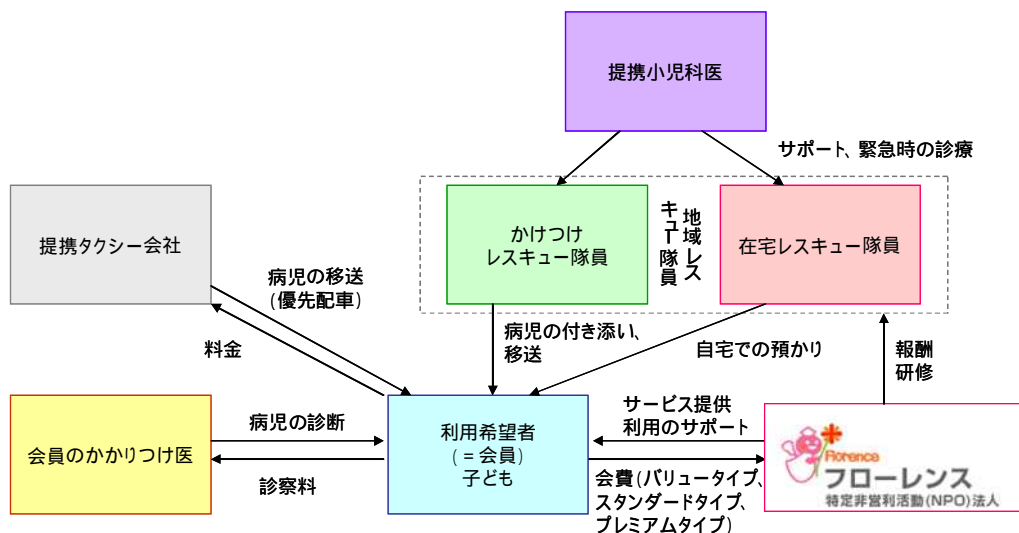
2005年4月に、東京都中央区と江東区で全国初の非施設型・保険型の病児保育事業を開始して以来、2007年3月現在では、12区での利用が可能となっている。このうち、板橋区は、「ギャザリング(共同購入)方式」の対象地域であり、一定数の「利用希望メール」をフローレンスが受け取ったらその地域でのサービス提供を開始する。すなわち、ニーズが高い地域から順番にサービスを開始していくためのしくみである。早くにサービス提供を受けたい利用希望者は、仲間を募って「利用希望メール」を出すことができる。

サービス対象エリア



新しい地域で病児保育事業を展開するにあたっては、その地域でこどもレスキュー隊員(地域レスキュー隊員)を確保することに最も時間がかかる。これは、利用希望のある地域のなかで、自宅で病気の子どもの世話をしてくれる人を募り、そして、十分な研修を受けた上で、サービスの担い手となってもらうためである。そこで、フローレンスでは、本部に、専門性が高く機動力のあるこどもレスキュー隊員(病児保育ケアビルダー)をかかえている。一定規模の利用者を確保できると、地域レスキュー隊員が稼働するまでは、本部の病児保育ケアビルダーを活用して自宅での預かりをするという柔軟な体制をとっている。

< フローレンスのビジネスモデル >



ノウハウの移出 ～ ネットワークの活用による展開 ～

フローレンスのヨコ展開は、直営方式であり、フローレンス自身の事業量が拡大していくタイプである。一方、これまでに培ったノウハウをネットワーク先の組織に移出して、その組織において活用してもらうというやり方もある。このタイプは、自分自身は事務局機能だけを担い、ネットワークをつくって、地域社会の課題への解決方法を普及させていくものである。

この具体例が、リユース食器の活用によってゴミを出さないイベントを提案している NPO 法人スペースふう(山梨県増穂町)である。スペースふうは、全国各地の志を同じくする NPO 法人と手を組むことによって、自分たちのミッションを全国展開しようとしている。

【NPO 法人スペースふう(山梨県増穂町)の水平展開 <http://www.spacefuu.net/>】

スペースふうは、イベント時やサッカースタジアム等でのゴミの減量化に取り組むため、リユース食器のレンタル事業を実施している。この3年間で約 100 万個分の使い捨て食器ゴミを減量することができた。

リユース食器の利用ニーズは年々高まり、全国的に広がっていった。このため、スペースふうだけでは対応しきれなくなってきた。リユース食器を増穂町から全国に運ぶのは輸送コストの無駄であり、遠距離輸送による環境負荷が高くなる。

こうした事業上の課題を解決するため、スペースふうは、リユース食器のレンタル事業の理念に共感した全国の NPO と「リユース食器ふうネット」を結成した。「リユース食器ふうネット」の事務局をスペースふうがつとめ、2007 年 3 月現在では、全国の4つの NPO が加盟している。

<リユース食器ふうネット>

岩手事業所 : NPO 法人いいものクラブ

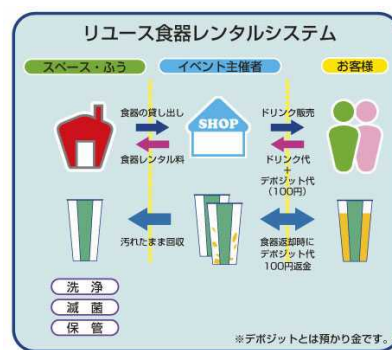
東京都中野事業所 :

NPO 法人社会資源再生協議会

鳥取県米子事業所 : NPO 法人 MEDAKA

北九州事業所 :

NPO 法人北九州エコ・サポーターズ



## 相談しましょう！



これまで、事業継続のために、コミュニティビジネスらしい強みをつくりあげ、採算をどのように改善するのかについて経営ノウハウを見てきた。コミュニティビジネスの現場で皆さんが経営ノウハウを高めていくためには、座学であるマニュアルに加えて、生の情報や経験を持っている専門家に相談しながら取り組むことをお勧めする。相談先は、組織の外部になるべく多く確保するとよい。コミュニティビジネスの責任者である皆さん方の悩み事は、どれほど仲のよいスタッフであっても共有することは難しい。リーダーとは時に孤独なものである。

しかし、リーダーとしての孤独に負けずに、同じ立場で頑張っている人たちがいることを思い起こそう。同じ分野で活動する先輩達、分野は違えども素晴らしい経営力をもっている先輩達がいる。そうした人たちとのネットワークを、中間支援組織を活用するなどして意識的につくっていき、様々な教えを請うていこう。そして、いつか、皆さんも、先輩からしてもらったことを後輩にもしていこう。コミュニティビジネスのリーダーたちが、お互いをよく知り、信頼関係を築いていくとき、そこにリーダー自身の学びの場があることに気付き、さらには、コミュニティビジネス同士が連携することによって地域課題の解決の新しい手法が見えてくるであろう。



### 【フローレンス(P8)の先輩 NPO たち

～ 有能なメンター(実務経験が豊富な指導者、助言者) ～

フローレンスの代表は、2003年に若者の起業を支援する NPO 法人 ETIC と NEC の協働企画「NPO 起業塾」のメンバーとなった。そこでは、ETIC 代表理事がメンターにつき、1年間にわたって月1回の打ち合わせを行い、ビジネスモデルの改善と事業の準備を行った。ETIC 代表理事からは、コーチング方式<sup>(\*)</sup>の指導を受けた。

その後、ETIC から、NPO の経営に詳しい IHHOE[人と組織と地球のための国際研究所]代表、福祉分野の NPO の大先輩である NPO 法人ケア・センターやわらぎ代表等の複数のメンターを紹介してもらった。ETIC や IHHOE からは NPO のマネジメント、事業のマネジメントについて指導を受けた。介護保険制度以前から先駆的に介護サービスに取り組んでいるケア・センターやわらぎとの交流は、フローレンスが取り組もうとしている病児保育問題がちょうど介護における介護保険制度以前の状況に似ていることから、さらには、保育も介護も労働集約型の事業であることから、大変参考になった。

マネジメントに強い NPO と同様の事業分野の NPO の両方の先輩 NPO に起業時の指導や協力を受けたことが、ビジネスモデルを明確化し、十分な準備を行って起業して、3年間で黒字にする見通しをつけることに非常に役立っている。

(\*) コーチングとは、その人のありたい姿に向かって、本来持っている能力や可能性を最大限に発揮し、ゴールを達成できるよう、コーチとのコミュニケーションを通して答えを見つけ、それを実現していくプロセス



カリスマでなくってもいい

コミュニティビジネスの責任者となって以来、「リーダーとして何をすべきなのだろうか」「自分はリーダーの適任者なのか」と悩みを抱えている人が多いのではないだろうか。

しかし、心配は無用。コミュニティビジネスのリーダーには、一人が全てを背負い込むカリスマ的リーダーになるのではなく、スタッフ、利用者、応援団という多くの人々の力が結集する場をつくり、それを運営していくことが求められる。すなわち、多くの仲間の協力を得て、みんなでやることが、事業を継続していける足腰の強いコミュニティビジネスをつくるヒケツなのである。関係者をぐいぐいと引っ張っていく、一人で全てを決定してしまうなどの強さよりも、人の話を傾聴する思慮深さ、新しい情報や人への好奇心・人懐っこさ、自分にできないものを素直に認めて上手に人に頼っていくしなやかさが、リーダーには求められているのだ。

通訳者であり、語り部であり

そして、もう一つ。ぜひ、コミュニティビジネスのリーダーとして磨き上げてほしい能力がある。それは、「自分たちがどのような課題に対応しようとしているのか」ということを、スタッフや会員などのメンバーをはじめ、対外的にわかりやすく語れる」という能力である。皆さんは、皆さんが実施しているコミュニティビジネスのミッション、手法、成果をわかりやすく伝える通訳者である。そして、取り組んでいる地域課題の重要性 コミュニティビジネスで提供しているサービス・商品が地域課題の解決に役立つ その結果どんなことが起こっているかを、ストーリーとして関連づけて伝える語り部である。こうしたコミュニケーション能力を高めていくと、皆さんの人脈がどんどん広がり、コミュニティビジネスの基盤となる人的資源がますます充実してくる。

成長するリーダー

コミュニティビジネスの経営は、やりがいのある立派な仕事である。その責任に圧倒される必要はない。なぜなら、どんなに立派なリーダーも、最初からそうではなかったからである。マニュアルで紹介した事例のリーダーたちも、様々な人たちから支援をうけ、幾多の試練をくぐってきた。コミュニティビジネスの現場こそが、皆さんのリーダーとしての資質を向上させる学びの場なのである。できるところから、学びながら、応援団の力を借りながら、少しずつ、着実に進めていく。そんな気構えでいよう。

皆さんのコミュニティビジネスが安定的に継続されて地域が豊かになるとともに、あなた自身もどんどん成長していく。そんなリーダーになっていこう。

