

・ヒアリング調査編

1. ヒアリング調査の概要

(1) 目的

コミュニティビジネス実践者を対象に、経営力向上ノウハウを把握し、マニュアル作成にあたっての資料として活用する。なお、ヒアリング先の選定にあたっては、以下の点に留意した。

- ・ コミュニティビジネスを立ち上げてから、3～5年程度を経過していること
- ・ コミュニティビジネスに多い事業分野(サービス業、製造業など)であること
- ・ NPO、株式会社など多様な団体構成とすること
- ・ ヒアリング先の市場が多様であること(地元、地域外、全国など)

(2) ヒアリング実施先

ヒアリング実施先は下表のとおりである。

図表 29 ヒアリング先一覧

名称	活動開始時期・ 設立年	業種・特長
NPO 法人生き粋 あさむし (青森県)	1999年 (法人格取得は 2003年)	地元小学校、温泉施設等の地元資源を活用して、高齢者のためのコミュニティ・レストランなど健康なまちづくりに取り組んでいる。
企業組合コンシェル ジェ (岩手県)	2000年	地域の女性の能力を活用するマッチングの場づくり。創業時のメンバーが次々に離脱する中、事業の選択と集中、内部の組織固めに着手し、事業継続に目処をつける。
NPO 法人市民シア ターエフ (埼玉県)	2000年	商店街の空店舗を改装したミニシアターの運営。行政と市民が協働で立ち上げ、周辺店舗との相乗効果で地域活性化に寄与。
たてやま・コミュニ ティビジネス研究 会(千葉県)	2004年	館山市のNPOの連携組織として集客交流推進プランを作成し、プロジェクトを実践。組織間の連携効果を生み出している。
NPO 法人 たがや す (東京都)	2002年	後継者難や人手不足に悩む農家に対し、会員の市民を有償(1時間 540円)で派遣。都市化の進む農村風景の保全に貢献。
NPO 法人 フローレンス (東京都)	2001年 (法人格取得は 2004年)	病児保育運営事業、病児保育立ち上げ支援事業など、対象を絞った「都市型のコミュニティビジネスモデル」。
NPO 法人高齢社 会の食と職を考え るチャンプルーの 会(東京都)	1998年 (法人格取得は 2000年)	コミュニティ・レストランとデイサービス事業の運営。地域住民が積極的に出資に応じるとともに、NPO側もニーズ調査を怠らず独りよがりでない地域に根ざしたサービスを展開。
NPO 法人ぱれっと (東京都渋谷区)	1987年 (法人格取得は 2002年)	障害者の自立のための就労の場としておかし工房、レストランなどを運営。障害者とその関係者にとどまらず、企業(外資系)・外部有識者など豊富なネットワークを有する。

名称	活動開始時期・ 設立年	業種・特長
株式会社 サンフォーレ (神奈川県)	1988年	地域密着型の高齢者のケアシステム および シニアホーム・グループホームの運営・管理。
朝日村 まゆの花の会 (新潟県)	1985年	特産のまゆによるアートクラフトの開発・製造、体験観光の受入。市場調査、クラフトキッドカタログの制作などを実現しまゆの消費拡大を実現。
NPO 法人地域た すけあいネットワー ク (新潟県)	1999年	市民参加型の助け合い活動、地域コミュニティ事業「かじまちの家」に“よきなせえ家”運営など。拠点「かじまちの家」の入手にあたり、短期間に 250 名もの出資者を集めるなど、地域の女性を中心にした強固なネットワークを保持。
NPO 地域づくり工 房 (長野県)	2002年	水力発電プロジェクト、菜の花エコプロジェクトなど、地域資源を活用したビジネスモデルの提案・実践。
株式会社明宝レデ ィース (岐阜県)	1961年 (法人格取得は 1992年)	農家の主婦たちが、市場に出荷できないトマトを使い、ケチャップ製造を開始。現在では豆腐加工や喫茶店の経営を行い、黒字経営を継続。
NPO 法人 G-net (岐阜県)	2001年	地域活性化をテーマにした事業を幅広く手がけて急拡大。昨年度から地域における起業家的人材育成へ事業の焦点を絞り始め、企業と学生の間でのマッチングを行う。
株式会社コミュニテ ィタクシー (岐阜県)	2003年	地元運送業者と市民、市内事業者の出資を受け、会社を設立。タクシー事業と便利屋事業を複合化させる。設立3年で黒字化。
農事組合法人伊賀 の里モクモク手づ くりファーム (三重県)	1987年	地元産品を活用した直営農場、直営農畜産加工場、食農学習施設(農業公園)の運営。事業領域は拡大するが、「プロの農業者によるドキュメンター農業」を見てほしいという理念にこだわり続ける。
NPO 法人 シンフォニー (兵庫県)	1996年 (法人格取得は 1999年)	震災ボランティアから生まれた団体で、現在は、防災、福祉、環境を中心テーマに、活動範囲を拡大。
高知県馬路村農協 (高知県)	1981年	人口約 1,200 人弱の過疎山村で昭和 56 年から柚子加工品の販売を始め、平成 17 年に売上 30 億円超を達成。

(3) ヒアリング結果

NPO法人生き粋あさむし(青森県)

日時	平成18年11月7日(火)13:30~16:00
場所	浅めし食堂(青森市浅虫地区)
先方担当	事務局長 三上公子氏

ア) 団体の概要について

- ・ 青森市の浅虫温泉駅近くでコミュニティレストラン「浅めし食堂」、弁当事業、小学校を活用した浅虫コミュニティスクール等を実施している。
- ・ 有給スタッフ6名、ボランティア2名の計8名。
- ・ 地域の健康づくりを課題と考えた市民活動が、NPO法人になり、そして、コミュニティビジネスを実施するというステージの変化を経験し、その都度、進むべき方向にそって組織を変革しながら現在に至っている。コミュニティレストラン事業がコア事業であるが、この採算を改善するために、弁当事業を実施している。
- ・ 事業開始当初は、NPOとは何か？NPOが商売をして儲けてもよいのか？と理解を得られなかったが、3年かかって地域にあってあたりまえの食堂になることができた。現在では、町内会の慶弔時の仕出しや弁当を頼まれるようになり、地域から信頼されるようになってきた。

イ) 事業の概要について

コミュニティレストラン「浅めし食堂」

- ・ 浅虫温泉は青森市の奥座敷の温泉街であるが、浅めし食堂はそのメインストリートにある診療所の裏手にある。以前スナックであった店舗を居ぬきで利用している。施設は診療所のもので、無償貸与してもらっている。
- ・ 店のコンセプトは、医師と栄養士の監修による650kcal、塩分4g以下で、栄養バランスがとれた昼食を日替わり定食として提供することである。地元でとれた減農薬の米や野菜を活用して、郷土に伝わる懐かしい料理を再現し、ほっとするお母さんの味を提供している。
- ・ 定食は、1食500円で、毎日40食を提供している。500円の値段は、支援してくれている診療所の医師が、地域の高齢者が受診に来る際に「いくらなら週数回食べにこられる金額か」をヒアリングして決めた。
- ・ 1ヶ月分の日替わりメニューを新聞折込広告でPRしている。HPやIモードでも見られるようにしている。



弁当事業

- ・ コミュニティレストランのネットワークの仲間からおおよその採算の算出方法と、コミュニティレストランとしての目安を聞いて、採算をはじめてみたところ、「ちょっと、まずい状況だね」ということになった。
- ・ 採算をとるためにどうしたらよいかを考えていたところ、近所の温泉旅館のおかみさんから、地域の橋梁の改修工事をしている作業員向けに弁当を売ったらどうかという情報が入った。この作業員たちは他の地域から来ており、健康で美味しい弁当が一定期間・一定個数さばけるのは魅力だったことから、すぐに営業をして受注した。
- ・ 弁当事業がコミュニティレストランの採算を安定化させることから、積極的に弁当事業に乗り出し、現在では診療所の病院食を受注している。診療所の病院食は、これまで大手が受託していたが、基本的に冷凍食品が多く、マンネリ化しており、患者からは味に飽きるとの声があがっていた。診療所の隣にある浅めし食堂の食事を食べたいとの声もあがっていた。そこで、同じ委託料なら患者が喜ぶ手作りのものをと受注が決定した。

ウ) 事業の立ち上げ時について

- ・ 1999年に浅虫地区が青森市の「健康づくりまちづくり支援事業」のモデル地域になったことがきっかけである。事務局長は、当時行政職員(保健師)としてこの事業に関わっていた。しかし、行政主導では目標の実現が難しいことを実感し、NPO法人を設立して、現在の事業に取り組み始めた。
- ・ 健康づくりに重要な食が乱れてきていることを地域の課題としてとらえ、コミュニティレストランを運営したいと思うようになった。そこで、当時募集していた経済産業省の市民ベンチャー事業に申請して採択された。この支援を受けることによって、コミュニティレストランの実現が数年早まったものと考えている。
- ・ 市民ベンチャー支援事業の支援を活用して、メニュー開発をしっかり行った。支援の枠のなかで、安心して様々な開発にチャレンジすることができた。また、PRの手法の開発等、その後の事業に役立つソフト開発を中心に行えたことは大きな成果であった。
- ・ 当初は、週3日くらいオープンするのが自分たちの力量にあっていてよいのではないかと考えていたが、実際に営業してみると、レストランは毎日開いていることが重要であると実感した。食材を計画的に活用してコスト削減をすること、地域の人々がいつでも利用できるインフラになることなど、当初考えもしなかったことに気づいていった。

エ) 事業を継続するための対策について

目標設定のレベル感

- ・ 当初「うれし、楽し、あさむしクラブ」と称して、季節ごとに年4回活動していた頃は、地域を知りたいとの思いがあったにもかかわらず成果の手ごたえがなかった。そこで、イベント的なやり方を改めて継続的に活動を行おうということになった。とりあえず、自分たちの身の丈にあ

った活動をしていけば継続していけると考え、道路端の花植えなどの活動をしていた。しかし、そうした夢のない活動をしているうちに、「やれることしかできない、やれることしかない自分たち」になっていることに気づいた。夢がないと、何も変えていけない、何も生み出していけないと思った。

- ・ そこで、かなり背伸びをした夢だと思ったが、地域に雇用の場をつくろうと思い、浅めし食堂に着手した。立ち上げ当初は、パートの人との雇用契約の書類等の労務管理、保健所や消防署等の認可・許可の法的なこと、地元で商売をしている人たちとの調整など、税務以外のことで大変な1年間を過ごした。
- ・ しかし、地域のため、そして、同時に自分のためにも、夢のある目標設定をしたために、現在のコミュニティビジネスがあると思っている。夢中になって事業を立ち上げているときにはあまり何のためかを考える時間がなかったが、結果的には、地域と自分の両方のためというバランスがよかったのだと思う。

ステージにあわせて組織を変える

- ・ ボランティア活動的な段階から NPO 法人化し、さらに、コミュニティビジネスに乗り出してきたが、そのたびに、自分たちがおかれた状況、ステージがまったく変わったと認識し、組織を変えてきた。思いの強い人たちは、環境が変わっても自分たちを変えずに環境を変えようとする。それでは、何の解決にもならない。
- ・ 特に、NPO 法人を取得した後に、コミュニティビジネスを実施する段階では、実質的なスタッフのスクリーニングが起こった。NPO が儲けてもよいのか、商売をしてもよいのかを疑問に思うスタッフは去っていき、地元で子育て中の母親や高齢者が通年働ける場が必要だという思いを共有し、そのための手法としてコミュニティビジネスをとることに賛同し一緒に働いてくれる人が残った。
- ・ また、浅めし食堂が注目をあびたときに、ボランティアとしてかかわりたい人がたくさんあらわれ、一時期はお客さんの数よりも多い状況があった。これは、地域から関心を集めていることを示しており、うれしい反面、事業はボランティアだけでは成り立たないし、また、食堂に大勢のボランティアが入ることは衛生面でも問題が生じる。このため、批判を受けることを覚悟で、ボランティアのかかわりを断り、時給を払って働いてもらう人々で対応するようになった。
- ・ こうした人たちが全員主体性をもって関わっているとは言えないが、スタッフの多くは、実際に雇用されているという感覚は持ちながらも、コミュニティビジネスに主体的にかかわり、時には組織を引っ張っていってくれるコミットメントを発揮してくれる人がいる。
- ・ 事業を行うには、環境の変化に敏感になって対応していく必要がある。そのときに、全員一致の方式では身動きがとれない。事務局長と数人のコアメンバーが、迅速に課題や情報を共有して意思決定し動ける状態でないとやっていけない。また、組織のなかに、トライ＆エラーをしながら新しいことにチャレンジしていくプロジェクト・チーム的なものができることが望ましい。事業は全員一致の組織では対応していけないと思う。
- ・ また、事業が軌道にのって多忙になってきたときには、「雇用を1人増やせば、みんなが交

替で休みをとることができる。そのためには、「どれくらい収入を増やしたらよいか」を考え、イベント等の機会を活用して営業活動を行ったりもした。

- ・ 一方で、事業が軌道にのってスタッフが増えてくると、各自のモチベーションが異なり、その結果が仕事の質の違いとなってあらわれてくる。今後は、スタッフのモチベーションの差異をどう調整していくかが経営課題であろう。

ステークホルダーにきちんとお返しをする

- ・ スタッフには、仕事としての報酬をお返ししている。近隣のスーパーで働くよりは高い時給を支払っている。実際、スーパーでマニュアルどおりの決められた仕事をするよりも、浅めし食堂で働くほうが難しい仕事である。また、金銭的な報酬だけでなく、スタッフは利用者から感謝の言葉やお褒めの言葉をもらってやりがいを感じている。TV や全国紙の取材が入ると、遠くに住む親戚や知人などから連絡があったりする。これもスタッフにとって励みになっている。
- ・ 利用者には健康的で美味しい日替わり定食を提供し、誰かと話をしながら食事するくつろいだ場所を提供している。しかし、これだけでなく、高齢者については、医療や介護の専門的なサービスを受ける場面では与えられる福祉の立場に甘んじている人が、食堂では対価を払ってサービスを購入する対等な立場になることができる。その人の尊厳が尊重される場を提供していることにもなる。

成功して形にすれば、支援者は自ずとあらわれる

- ・ 事務局長の三上氏は日常的に様々な人とネットワークづくりを行うことを心がけている。取材やインタビューにも日程が空いている限り積極的に対応するようにしている。そうすることで、いろんな人に相談できる状況をつくっていきける。
- ・ こうした事務局長の努力もあるが、浅めし食堂の成功が形になってみえてくると、地域の様々な人が「かまってくれる」ようになったと実感している。おそらく、NPO が何をやりたいか、何が足りないのかが、形になって見えてくると、志のある人が関与しやすくなるのだろう。そのなかで、青森県のコミュニティビジネスのサポートを行っている NPO のキーパーソンとも知り合っていた。

地元こだわってブランドを確立していく

- ・ 浅めし食堂の成功をみて、他の地域に2号店、3号店を出さないかとの話も持ちかけられた。しかし、地元の常連を何より大切に、浅虫地区での活動を重要視しているため、そういった話にはのらない。地域の信頼を獲得することがコミュニティビジネスにとってはとても大切であり、信頼を勝ち得た先に、事業展開が見えてくる。また、地元こだわったサービスを提供することによって、ここにしかない差別化されたものになっていき、他の地域から人が来てくれるようになって考えている。
- ・ 例えば、浅めし食堂の定食の質の良さを活用して、ヘルシーツアーを企画している。ヘルシーツアーは、生活習慣をリセットするためのもので、診療所、宿泊施設、浅めし食堂が連携し

て実施している。平成 18 年度は青森県教職員を対象に実験的に実施した。

企業との違い

- ・ 企業の営利活動とコミュニティビジネスは共通するところが多い。事務局長は NPO のほかに株式会社も経営しているが、収益の上げ方等経営の基本は変わらないと考えている。
- ・ 異なるのは、マーケティングのセンス、手法であろう。コミュニティビジネスの場合には、ステークホルダーの一人ひとりと顔の見える関係でつながり、そこからニーズを吸い上げて事業を組み立てていく。
- ・ 経営の方向が見えなくなったら、この顔の見える信頼関係を頼りに声を聞くことが解決の第一歩である。一方、企業のマーケティングにはマスの要素が強いせいも、コミュニティビジネスの研修講座で市場調査から入るビジネスのマーケティングを聞いてもどうもぴんとこない。
- ・ また、企業と違って、NPO は同業者同士でネットワークを組んで、情報やノウハウを交換しあうことができる。実際、コミュニティレストランの先輩 NPO たちから学んだこと、アドバイスしてもらったことは多い。現在も、何かあったら相談できる先である。同業者の先輩 NPO という資源をいかに確保するかが、経営力を向上させる上では重要ではないか。

インターメディアリーは支援をしてくれる機関ではなく、必要な支援を一緒につくっていく場

- ・ 会計や税務のことは、他のコミュニティレストランの先輩たちからおおよその指南を受けたし、必要ならば専門家に依頼すればよいと思う。
- ・ しかし、NPO の労務管理には苦労した。NPO に詳しい労務士がいないためである。インターメディアリーの「あおりコミュニティビジネスサポートセンター」(NPO 推進青森会議が受託)には、NPO に詳しい社労士がいて、格安の費用で支援をしてくれる制度「NPO 推進青森会議労働保険事務組合」¹がある。こうした支援制度を一緒につくりあげていく場がインターメディアリーであると考えている。

¹ NPO においても労働者に労働保険を適用しておく必要があるとの考え方から、NPO 推進青森会議では、2005 年 8 月、青森労働局の認可を受け、労働保険事務組合の業務をスタートした。中間支援組織が運営する労働保険事務組合は、全国で初めて。NPO 推進青森会議労働保険事務組合は、労働保険関係の諸手続きを始め、定められた労務関係の一切の事務を、NPO 推進青森会議スタッフの社会保険労務士と労働保険事務組合が協力して実施。労働保険事務を事務組合に任せることによって、事務処理の軽減など様々なメリットが得ることができ、NPO が本来の活動に専念することが可能になる。事業主や家族従業員も労災保険に特別加入でき、労働保険料は、3 回の分納ができる。

図表 30 生き粋あさむし の概要

NPO法人生き粋あさむし

活動開始:1999年 法人格取得:2003年3月 事業:コミュニティレストラン経営、弁当事業、浅虫コミュニティスクール
 年間収入:事業開始から6ヶ月間の営業で14万円程度の黒字化
 スタッフ数:有給スタッフ6名、ボランティア2名、計8名

立ち上げ

1999年、浅虫地区が青森市の「健康をつくるまちづくり支援事業」のモデル地域になった。事務局長は当時行政職員(保健師)として関与。

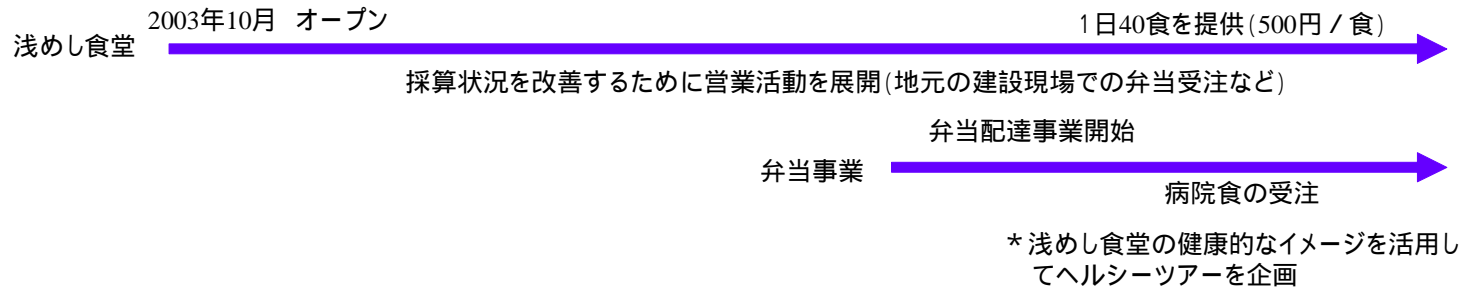
行政依存から脱却して市民が主体となって健康づくりをしていく必要があることを痛感し、NPO法人を設立。

子どもの食育に関するスクールを開始し、後に高齢者ケアに拡大。地域のコミュニティレストランの必要性を感じた。

2003年度市民ベンチャー事業(経済産業省)と青森県地域づくり推進ソフト事業の採択を受け、メニュー開発、スタッフ教育、広報を実施

2003年10月
浅めし食堂
オープン

事業の変遷



組織・地域資源の活用

地域のボランティア

遊休農地の活用

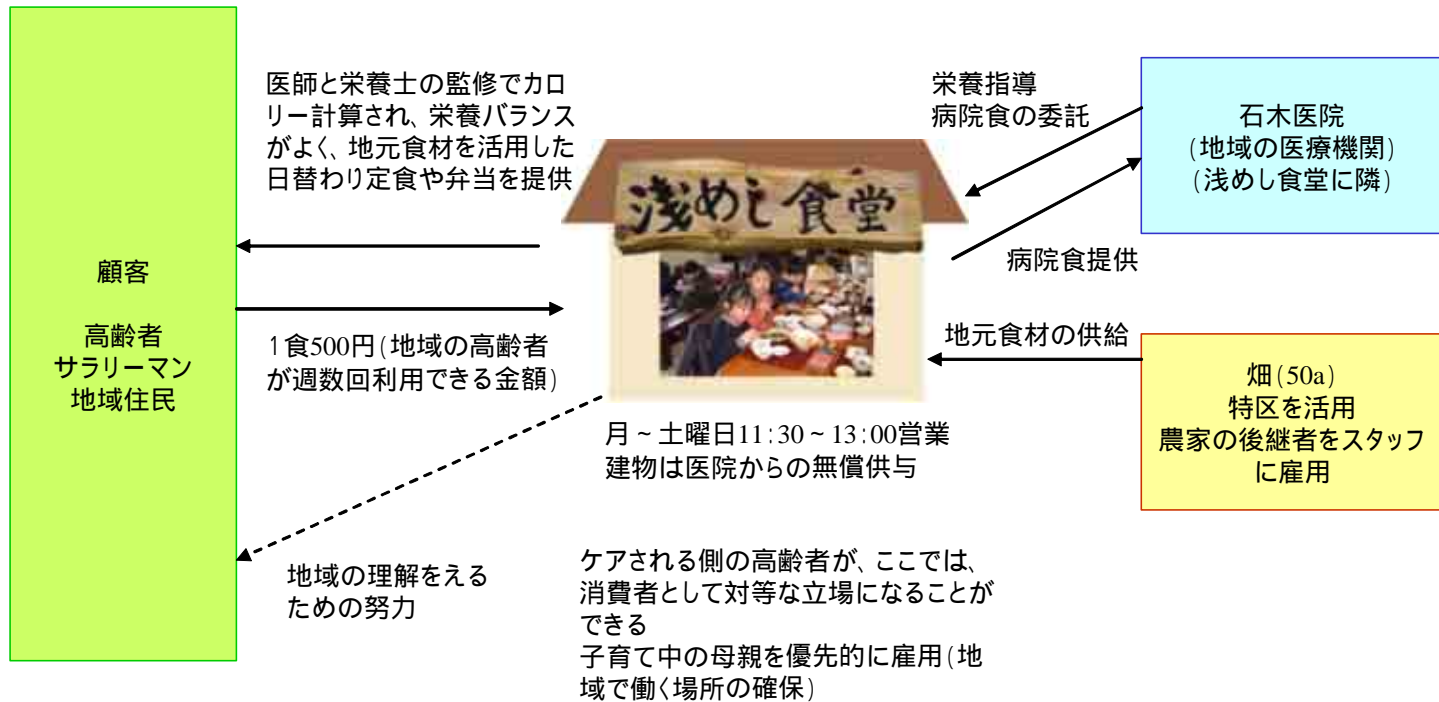
隣接する地元医院

図表 31 生き粋あさむし のコミュニティビジネスの概要

生き粋あさむしのコミュニティビジネスの状況

< 経営安定化のポイント >

- ・市民ベンチャー事業の助成を活用して、しっかりしたメニュー開発を行うことができた。
- ・地域の理解を得て、利用者が広がっていった。地域の理解は、継続して事業を実施することによって住民が納得、地元の常連を何よりも大切にする姿勢、地域に信頼されている医者が支援してくれること等によって促進され、事業開始3年目に町内会のイベントや法事等で活用されるようになった。
- ・事務局体制にボランティア的な要素を排除(「やれることしかやらない」体質からの脱却)し、代表と数人のコアメンバーで実質的に動かしていくコミュニティビジネスを実施する組織体制をつくりあげた。
- ・コミュニティレストランのネットワーク、青森県内のインターメディアリーとのネットワーク等の多様な人脈を活用して経営ノウハウをもらっている。



企業組合コンシェルジェ（岩手県）

日時	平成 18 年 12 月 14 日(木)13:00～15:30
場所	コンシェルジェ事務所
先方担当者	理事長 吉田征子 氏

ア) 団体の概要について

- ・ 女性起業家セミナーで出会った4人が、働く女性を応援したい、地域をもっとよくしたいという思いから企業組合を設立(2000年10月)。女性限定の会員ウェブコミュニティをつくった。
- ・ メーリングリストの登録会員は約300名。
- ・ 現在の事務局スタッフは理事長の吉田氏1名。
- ・ ミッションは「生活者が感じる身近な疑問、要望など生の声を社会に反映していくコミュニティビジネスを目指す」

イ) 事業の概要について

さくら隊

- ・ 最大の消費生活者である女性の生の声やアイデアを生かし、広報や口コミ宣伝までトータルでプロデュースできる女性主体の販売促進応援隊。
- ・ 具体的には、要望にあわせてさくら隊会員によるアンケートやグループインタビュー、モニタリングなどで評価・意見を出して企業に届ける。企業に顧客満足度やマーケティングの重要性を気づかせ、企業と消費者の信頼関係を築いて、自分たちの地域の暮らしをよくしていくことを目指している。特に、消費者本位のビジネス、地域社会の改善に役立つ、環境にやさしいなど、社会的意義のあるビジネスを、女性の生の声で信頼関係に基づくコミュニティを基盤として支援していく形が理想形である。このため、こうした方針に照らし合わせて、支援していけるビジネスかどうかを事務局が精査することとしている。さくら隊の会員を単なる消費者として依頼してくるモニターの仕事(呉服関係など)は受けないようにしている。
- ・ 約300名のメーリングリスト会員のうちの約100名がさくら隊として活動している。生活に前向きで問題意識を持った質の高い人材が集まっているので、よいアイデアが出てくる。
- ・ アンケートを1回受けるとポイントがつき500ポイントたまと図書券と交換する。時々、モニター調査などで企業から現物をもらうときもある。観光地モニター調査では、交通費無料で観光ができるという楽しみもあるので、やる気もおきる。
- ・ 数社の地元企業から仕事を受託しており、特に、観光地を体験してくるモニターはさくら隊会員に人気がある。企業への営業は、岩手県の中小企業団体中央会のネットワークや知り合いからの紹介先等に行なっている。当初はプレゼンテーションに戸惑ったが、実績をつくって、提供するサービスを形にして見せることができるようになってから、プレゼンテーションがしやすくなり、自信がついてきた。

お仕事します隊

- ・ 企業との窓口となり、依頼された仕事を登録会員へつなぐ SOHO のマッチング制度。仕事の内容は HP 制作、テープおこし、翻訳など。必要に応じて会員同士でチームを組んで受けることもある。人材派遣や仕事の斡旋は、許認可が必要なため行っていない。
- ・ お仕事します隊に会員登録するとメールリストにより仕事の情報を得られる。登録料は紹介ページ制作費 5,000 円(初回のみ)+ 登録年会費 5,000 円。

コミュニティ広場

- ・ WEB 上で会員同士のおいしいものや面白いお店、聞いてみたいことなど生活に役立つ情報交換の場を提供。他にモニターの結果報告や求人情報などを掲載。

お買い物コンシェルジェ

- ・ からだ・こころ・自然にやさしい地元岩手の商品の通信販売コーナー。扱っているのは食品、石鹸洗剤、炭関連商品など。作業所の商品も扱っている。

ウ) 事業の立ち上げ時について

コミュニティビジネスを立ち上げた理由、対応している社会的課題

- ・ 平成 12 年、岩手県中小企業団体中央会(中央会)主催の女性起業家セミナーに出席した 4 人の女性が意気投合し企業組合を設立した。4 人は企業経営者や仕事を持った母親たちで、働く女性や子育てをする女性に共通する問題の解決に向けて、インターネットを利用した女性ネットワーク組織を立ち上げた。
- ・ まず、会員同士の情報交換のためにメールリストを作成した。会員を募集すると、すぐに 50 名ほどが集まった。これは、当時としては画期的な活動であったことから趣旨に賛同する女性達が多かったこと、また、初代理事長が人をやる気にさせるような器の人であったことから、ミッションとリーダーの両方の魅力によって集まった。
- ・ 当面、SOHO の仕事を会員に紹介することで利益を出しながら、メールリストを活用して、SOHO 支援、子育て支援などをやろうと考えていた。
- ・ しかし、創業者 4 名はミッションは共有していたものの、その実現のための事業の方向性まで一致していたわけではなかった。また、創業メンバーはいずれも本業を持っており、コンシェルジェの事業はその余力でできるものと思っていた節がある。

立ち上げ時の体制

- ・ 設立者 4 人が組合員(役員)兼スタッフ。

エ) 立ち上げ後、現在に至る変化について

活動の展開

- ・ SOHO 支援では、仕事の依頼がくると会員に情報を流してできる人が受けた。しかし、仕事のまわし合いだけでは利益が出ず、自分たちの本業の仕事をコンシェルジェで受けたことにしてのぐこともあった。

- ・ 子育て支援では、保育施設と医療施設が併設された複合サービスマンションをつくりたいという構想があった。その第一歩としてワーキングマザーへのアンケート、グループインタビューを行った。最初は行政との連携で実施しようと考えたが、マンション建設には莫大な資金が必要で、その上行政機関の予算が削減されて支援中止となり、その構想はたち消えになった。
- ・ 岩手県では県をあげてコミュニティビジネスを推進してきたこともあり、言葉は比較的 understood されている。コンシェルジェはその中でも先駆的団体ということで、コミュニティビジネス関連の仕事で行政や関係団体からワークショップやセミナー講師など声がかかった。

体制の変遷

- ・ 前理事長は元気でパワフル、人に安心感を与えるリーダー資質を持った人だった。プレゼンテーションが上手く、人をやる気にさせる。最初は代表になることに消極的だったが、プレゼンスが高く看板になるということで周りに推されて引き受けた。そんな前理事長の人柄にひきつけられて、吉田氏を始め多くの会員が集まった。行政や中央会も、前理事長の押し出しの良さから、様々な委員会の委員や講師等に活用した。しかし、前理事長は、人をひきつけ、コンシェルジェのミッションや必要性を人に納得させることにはすばらしい力を発揮したが、事業や組織のマネジメントという重要な部分に甘さがあった。
- ・ 現在の理事長である吉田氏は、平成 13 年に役員として加わった。設立当時からメーリングリストの会員だったが、コンシェルジェが行った IT 研修の講師を務めたところ、スタッフから声をかけられて役員として参加することになった。参加した理由はインターネットのコミュニティに興味があったこと、女性限定であること、スタッフの雰囲気よかったことである。
- ・ 吉田氏は前理事長を補佐する立場として、マネジメントを担当することになった。事業の継続のためには、利益は組合に残して後につなげるようにした方がよいと吉田氏は考え、実際に実践した。
- ・ 他のスタッフ4人はそれぞれ別に本業を持っていて、当初はその余力でコンシェルジェを運営できると考えていた。しかし現実には難しく、本業が忙しくなった会社経営者のスタッフがやめ、さらに夫の転勤などで次々とスタッフが抜けていった。結果として吉田氏は実質上ひとりで継続していくことになってしまった。

活動の見直し

- ・ 吉田氏は、会員は生活に前向きで優れたアイデアを持っていたり、高いスキルを持った人が少なくなかったのに、岩手にこれだけの人材が集まったのだから、やめてしまうのはもったいない、何とか存続させようと頑張った。
- ・ 立ち上げメンバーは働く女性を支援したいという思いは同じだったが、事業に関しては方向性が一致していなかった。そこで、吉田氏が行ったのは事業の見直しである。まずはさくら隊に注力することで組織と経営基盤を固める方針にした。他の事業についてはひとりでは手が

回らないため、休止あるいはごく小規模で続けていくという暫定的な対応とした。

- ・ スタッフに加わりたいという人はいるが、意欲だけでなく、その人の人柄や能力、そして、コンシェルジェの事業の方向性などよく見極めたいので、事務局はしばらく1人で続けていくことにしている。
- ・ その理由は、過去にネットショッピング事業を立ち上げた時の反省がある。チャレンジドの雇用拡大を目指して、県が立ち上げた検討委員会に吉田氏が委員として参加した。作業所の製品をネットショップで売り出す事業をある団体に任せるはずだったが、その団体が受けられなくなり、コンシェルジェに打診がきた。立ち上げの事業費と運用費について補助金が出るという条件と会員の中でやりたいと手をあげた人がいたので受けることにした。ところがいざ実施の段階になるとその会員は体調不良でできなくなり、さらに2つの補助金のうち運用費が出ないことになってしまった。断る機会があったのだが、制作者として係わってきた前理事長の判断で実施した。ところがその後、前理事長はイギリスへの移住が決定してしまい、結局専任者不在のまま走り出した。しかし、ネットショップは専任者がいないときちんとした運用は難しかった。

活動場所

- ・ 当初は盛岡市産業支援センターを借りていたが2006年5月に理事長の自宅に引っ越した。
- ・ 現在は、吉田氏がほぼ一人での運営であるため、家族の理解を得て、新居の1階を事務所スペースとして使用している。子育て中である吉田氏にとっては、いつでも子どもの様子をみることができることもメリットである。

オ) 事業を継続するための対策について

伝え方の工夫

- ・ 岩手県内にはさくら隊のようなサービスを提供する企業はなく、最初は回りから理解されずコンシェルジェという言葉自体もよくわからないと言われた。そこで、平成18年1月にホームページをリニューアルした。一面にコンセプトを出して何を目指しているのかわかるように工夫した。メディアの取材でも意識的にミッションを伝えて発信するようにした。
- ・ 事業を始めて5年たったが、大型店の進出で地元企業にも危機感が広がり、マーケティングや顧客満足度の重要性がだいぶ浸透してきた。県内では女性だけのマーケティングチームは珍しいので、興味を持ってくれる企業もある。一方、ネットワークビジネスと勘違いされて、強引な引き合いを断るのに苦労した経験もある。
- ・ 新しいホームページではIDとパスワードを用いて会員だけがログインできるシステムを入れた。WEB上でアンケートと集計がすぐできるので、簡単なアンケートを無料で行い営業ツールとして活用している。発注企業にはサイト上に1年間無料で広告を載せるサービスもしている。(スポットの広告料は年間21,000円)

- ・ リニューアルの資金は中央会からの助成金。会員のログインシステムは無料のソフトがあるが、セキュリティにお金がかかった。
- ・ 実績が増えるにつれて、多様な事例をモデル商品として提示することができて営業がしやすくなった。サービスを目に見える形で示すことで企業側も具体的なイメージがわき話も進む。経験をつんでプレゼンのスキルもあがってきた。この1年は事業に手ごたえを感じている。
- ・ さくら隊の生の声を企業に伝えることで、企業は緊張感を持つ。彼女たちの声を活用して、企業が消費者との関係を見直し、アクションをおこすことにより信頼関係が生まれる。企業が顧客満足を考えて消費者の意見に耳を傾ければ、よりよい商品やサービスの提供につながる。それはコンシェルジェの目指している地域の暮らしをよくしていくことになる。

ミッションに沿った仕事の選別

- ・ 仕事の依頼が来ると、まずミッションに沿っているかどうかによって選別する。コンシェルジェとしてどのような仕事を受けるかを会員に知らせることで、間接的にミッションを会員に伝えている。さらに、会員へのアンケートやグループインタビューのお知らせメールに付随させて、毎回ミッションを記載している。

仕事を受けたケース

- ・ 花巻に地元作家の木材クラフト作品を展示販売している店があり、実験的に盛岡に出店することになった。この店のコンセプトづくりと PR 支援の仕事をコンシェルジェが受けた。森林保全のため作品に下枝や廃材を利用していることや、無名の作家を応援して地元で文化的要素を育てるということからミッションに合致すると判断した。

仕事内容を変更したケース

- ・ あるメーカーから日本の伝統文化を普及させたいという依頼があった。よく聞いてみると、さくら隊にアンケートを実施して自社製品に興味のある人へ直接働きかけたいというねらいだった。これはミッションとは合わないため、消費者ニーズを探り文化普及の方策を調査するという企画を提案して了解を得た。

会員への対応

- ・ 300名のメーリングリスト会員の入会目的は同じではない。最初は全ての会員に生活情報などを流していたが、求職目的の人からは不要なメールが多いと苦情がでた。
- ・ 現在は「生活に前向きな人」というコンセプトでさくら隊の会員募集に力を入れている。また、さくら隊の会員と他の会員とを異なるコミュニティと見立てて、流す情報等を区別している。ただし、他の会員には、いつでもさくら隊に入ってもらえるようにしている。

継続のための支援先

- ・ 吉田氏は、フリーのアナウンサーであり、声と話し方のきれいな方である。しかし、司会業は決められたせりふを読むことがメインの仕事のため、営業やプレゼンテーションといった自分

の言葉で話す業務はあまり経験したことがなかった。マネジメントについても手探り状態であった。

- ・そこで、行政、中央会、商工会などからセミナー関係の情報を集めて、経営者として自分に足りないものを自覚し、必要なものを選択して積極的に参加した。特に役に立ったのは、コーチングのセミナーである。それらの担当者と懇意になりすぐに相談できるネットワークをつくり何でも聞いた。一番大事なものはミッションを達成するという思いで、その手段は努力によって得られると考えている。
- ・セミナーで知り合った人とのネットワークも大いに役立った。初対面でも「今、が必要」と誰かに伝えると「それならにある」というように話がつながっていく。営業にしても飛び込みより、知り合いを通じた方が効率がよい。
- ・会員も多彩な人材が揃っている。例えばHP制作の仕事が来ると、コンテンツを考える人、制作管理、デザインをする人がすぐに集まる。
- ・助成金をうまく活用しながら事業を継続させてきた。資本金は当初8万円だったが現在は30万円に増えた。

カ) 課題

- ・創業者達が残した経営課題を一つひとつクリアしながら、やっと、事業の建て直しに目処がつく段階になった。ミッションの明確化、ミッションを実現するために最も重要な事業の選定、これまで得た利益や資源をコア事業に投入すること、会員として支えてくれている人たちのコミュニティの維持など、こなしてきた課題は多い。これからは、コア事業であるさくら隊をさらに充実させるために、営業活動に力を入れて実績をつくっていききたい。
- ・なお、岩手県のIT普及率は低い。会員は毎日PCを開く人ばかりではないので、情報を流しても伝達に時間がかかることも問題である。

キ) コミュニティビジネス継続のための助言

- ・商品の持つ強みやメッセージを伝える努力を惜しまないこと。それには伝えられるオリジナリティのある商品を持つことが必要。コンシェルジェの強みはさくら隊という生活者の視点をもった県内唯一女性のネットワークである。そして、伝えるためのスキルを身につけておき、出会いがあったときにその場できちんと伝えていけるように、機会を逃さないように力をつけておくことが重要である。
- ・よき相談相手、支援者をたくさん持って上手に助けてもらう。助けてもらったら感謝を十分にすること。さらに、結果を報告するなどフィードバックも大切である。

図表 32 企業組合コンシェルジェ の概要

企業組合コンシェルジェ(岩手県盛岡市)

活動開始: 2000年10月 事業: 地域の女性の能力を活用するマッチングの場づくり(コンシェルジェ)
 年間収入: - (現在は事業の建て直し中)。 会員数: 約300名の女性

立ち上げ

女性起業家セミナーであった4人が、働く女性を応援した、地域をもっとよくしたいという重なりから企業組合を設立。女性限定のウェブ・コミュニティを構築。

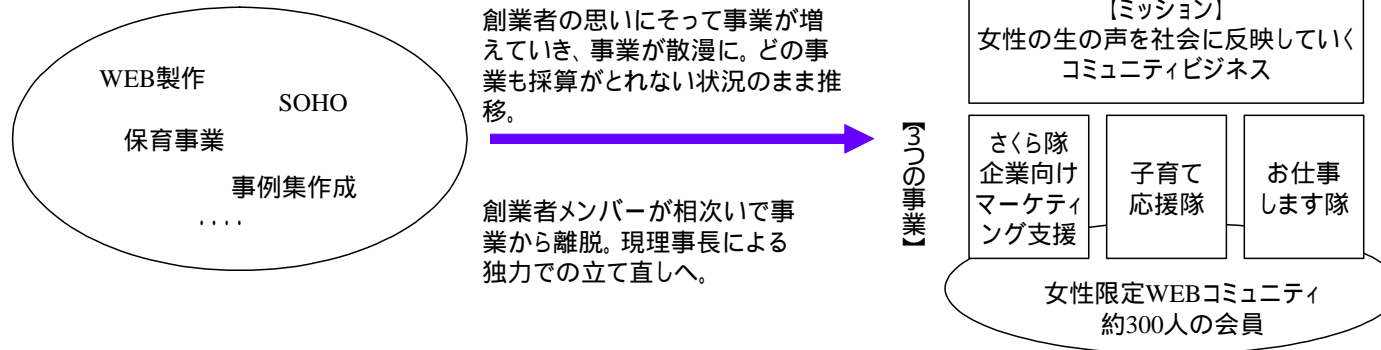
創業者の4人は出会ってすぐに意気投合したものの、在宅で仕事をする女性への仕事あっせんをしたい人、保育事業をしたい人など、ミッションの実現の方向性にはばらつきがあった。

4人は別に本業を持っていて、コンシェルジェはその余力での経営。本業が忙しくなったり、夫の転勤で海外へ行ったり等の理由から次々とコアメンバーがいなくなった。

現理事長が、前理事長の補佐として経営に携わるようになり、事業の選択と集中、内部の組織固めに着手。

企業活動を女性の感性で応援する「さくら隊」を中心に、事業継続の目処をつけることができた段階

事業の変遷



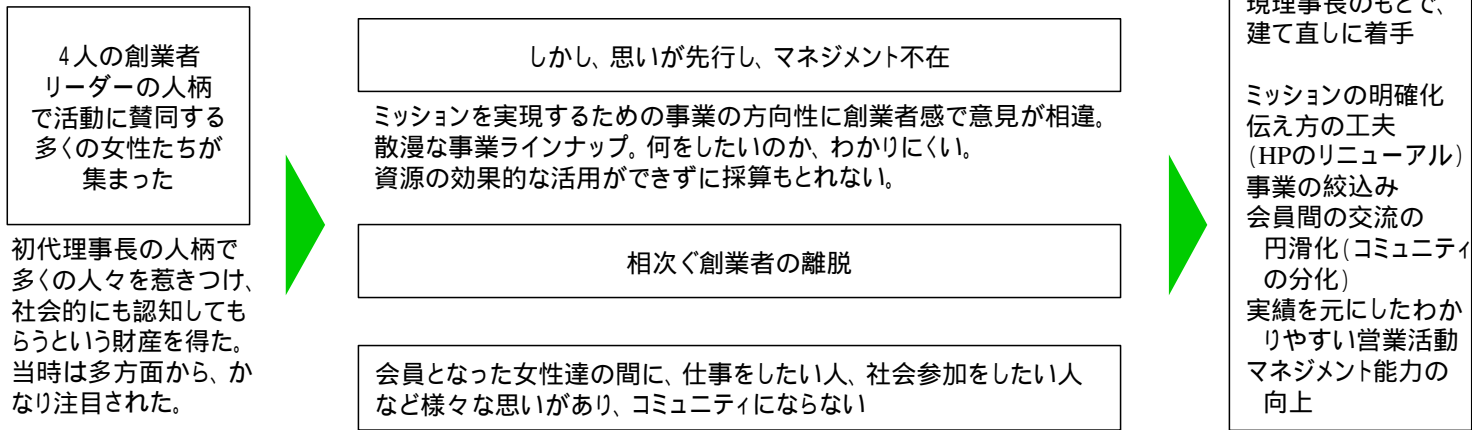
組織・地域資源の活用

多様な能力をもった
地域の女性

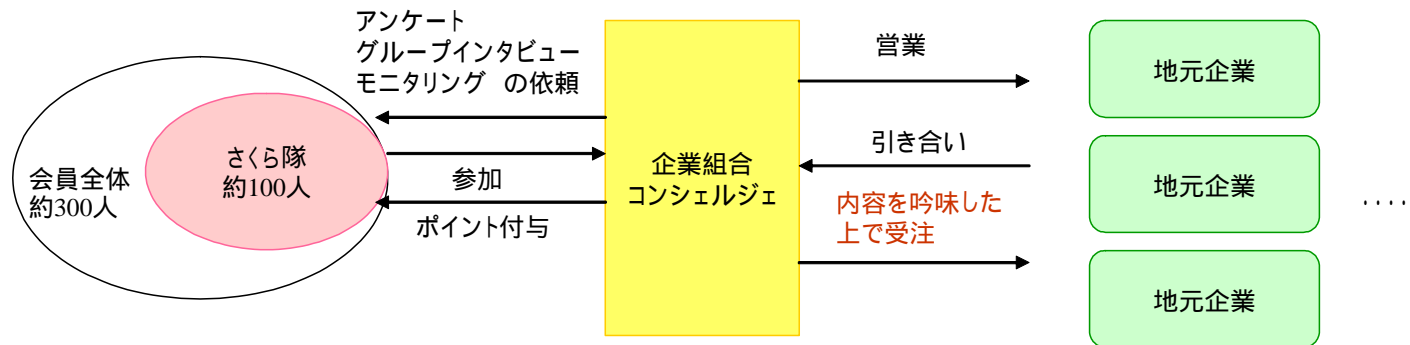
県や中小企業団体中央会
の支援

図表 33 企業組合コンシェルジェ のコミュニティビジネスの概要

企業組合コンシェルジェが辿ってきた経営課題



今後の方針： さくら隊を中心とした事業展開



コンシェルジェの狙いは、環境にやさしい、地域のためになるといった社会的意義のあるビジネスを支援すること。会員が消費者になることだけを期待しての仕事依頼は受けない。企業のマーケティングに参加することを通じて、よいビジネスを支援する口コミ・コミュニティをつくって支援することが目指す形。

NPO法人市民シアターエフ（埼玉県）

日時	平成 18 年 11 月 27 日午後 2 時～午後 4 時
場所	深谷シネマ
先方担当	理事長 竹石研二氏
資料	「映画・ドラマとまちづくり」（「埼玉自治」より） 「楽映」（交流紙）

ア) 団体の概要について

- ・ 2000 年 4 月に NPO 法人申請、7 月に認証。会員数は約 50 名で、年会費 3,000 円。理事が 11 名、幹事 2 名で、役員は計 13 名。専従の有給スタッフは 2 名、アルバイトスタッフは 4 名。ボランティア（昼食代を支給）が 6～7 名。
- ・ 「深谷シネマ（チネ・フェリーチェ）」運営のほか、映画館のない地域への巡回映画会開催による収入もある。

イ) 事業の概要について

- ・ 座席数 44（補助席別）、1 スクリーンの映画館で、主にロードショー終了後の作品を 1 日 4 回、1 週間単位で上映している。入場料は 1,000 円。
- ・ 2005 年度の入場客数は 25,735 人（一日平均 80.2 人）、今年度は 11 月現在で一日平均 100 人を突破している。これは 2002 年度の一日平均 28.1 人の 3 倍以上の集客となっている。
- ・ 客層は中高年の女性が約 7～8 割。子育てが一段落し、自由に使えるお金がある人たちで、毎週のように来館してくれる重要なリピーターである。また、最近は団塊世代の夫婦の来館者も増えてきた。身近な場所に映画館があれば、一人ひとりの生活の中に映画が溶け込んでいけるのだと実感している。
- ・ 地域的には 5 割～6 割が深谷市民だが、熊谷市（シネコンが 2 つある）、本庄市、鴻巣市からも来館者がいる。

ウ) 事業の立ち上げ時について

コミュニティビジネスを立ち上げた理由、対応している社会的課題

- ・ 映画好きが高じ、商店街の空きスペースを活用した映画館づくりを目指していた竹石氏は、「深谷シネマ」オープン前に、近隣の洋品店「フクノヤ」の 2 階を利用し、仮設の映画館「フクノヤ劇場」（60 席）を開設していた。
- ・ 当初は、「愛染かつら」など往年の名作を上映し、高齢者を中心に多数の来場者を集めたものの（1 週間で 1,200 人）、映画館が 2 階にあり高齢者の階段の上り下りも大変であったため、その後は動員数も減少していった。また、老朽化した建物であったために、空調設備もなく、消防法の基準をクリアできなかったため、わずか 9 ヶ月弱で撤退に追い込まれてしまった。
- ・ さらに、フクノヤ自身が、市の区画整理事業で土地建物を売却予定であり、竹石氏の思いとフクノヤ側の考えがすれ違っていたことに気づいた。今振り返ると見通しが甘かったと思う。

- ・ あとに残ったのは、映画館開設のために、国民生活金融公庫から借りた 500 万円の借金だった。しかし、フクノヤ劇場をたたんだ時も、前を向いていかないとお金は生み出せないで、どこかで映画を上映しようという意欲は衰えなかった。
- ・ 500 万円の借金の内訳の中で最も大きかったのが内装工事費(席に段差をつける)だった。当初は仮設のつもりであったが、いつの間にか話が進んでいき、大掛かりになってしまった。あとは、消防法をクリアするために消火設備等をそろえたものの、結局法律をクリアすることはできなかった。
- ・ 借金は、商工会議所の仲介により、NPO 名義でした。採算の目処も立たない中で、よく融資してくれたと思う。
- ・ しかし、フクノヤ劇場の立ち上げにより、認知度が高まり、中心市街地活性化に向けた取り組みを検討していた商工会議所の目に留まった。
- ・ 2001 年 8 月に、深谷市の中心市街地活性化計画に基づく「深谷 TMO 構想」の会議がはじまり、NPO として参加、空き店舗を活用した映画館が TMO 構想の中で位置づけられることとなった。
- ・ 翌 2002 年に商工会議所関係者らと好条件の空き店舗を探していたところ、支店統廃合により空き店舗となっていた銀行跡が候補として上がり、市側が銀行と交渉、市が借り受け、商工会議所(TMO)が管理し、NPO 法人市民シアター・エフが家賃を払うという方法で合意に至った。
- ・ 銀行の建物はまちの中心部にあり便利であるし、天井が高いので大きなスクリーンを設置でき、映画館向きだと思う。
- ・ 「深谷シネマ」は、500 万円の借金を抱えたマイナスからのスタートを強いられたため、「シネマ基金」(1口 1,000 円)を設立し、市民や地元企業に寄付を呼びかけたところ、約 250 万円集まり、中古の映写設備を購入した。現在でも寄付者の札が映画館内にならび、感謝の気持ちを表している。
- ・ 映画館オープンにあたり、改装費用(約 600 万円)は、TMO 事業として、国や県の補助金を活用することができた。自己負担(約 250 万円)としては、スピーカーや映写機、椅子、スクリーンなど、映写設備の調達に使った。
- ・ 映画館の椅子は一脚 3,000 円。中古品を仕入れた。
- ・ 恐らく、TMO と出会っていなかったらこの映画館はなかっただろうし、単独で映画館づくりをしていたら、経営も難しかっただろうと思う。
- ・ 映画館ができる前は、地域の小ホールを借りて上映会を開催していたが、ホールの使用料や映写機の持ち込み費用、フィルム代、宣伝費などを合わせると 50 万円前後かかってしまうので、チケットを 1,000 円で売っても簡単には採算がとれるものではない。
- ・ 500 万円の借金の返済は、毎月 10 万円、地道に返済し続け、5 年間で完済した。重石がとれて、非常に喜んでいる。

立ち上げ時の体制

- ・ 知り合いの映写会社の社長から、同社で働いていた永吉氏を紹介され、スタッフ2名体制で立ち上がった。

エ) 立ち上げ後、現在に至る変化について

活動の展開

- ・ 2年目の途中まで人件費を捻出することができなかった。しかし、竹石氏も永吉氏も「映画が好き。1人でも2人でも観に来てくれれば」という思いを胸に踏ん張った。そのような思いが通じ、来場者が自宅の畑で取れた野菜や果物を差し入れてくれたり、コミュニティシネマの趣旨に賛成してくれた周辺の商店が食事のお裾分けをしてくれるなど、周囲の様々なサポートに助けられた。
- ・ シネマの損益分岐点は一日あたりの入場者数を 70～80 人にすること。この目標を達成するために営業努力を続けてきた。ただし、現在は、相場と比較して安い賃貸料であるので、これがなくなるとさらに集客をしなければならない状態になる。
- ・ 現在でも、映画館と商店街の発展の相乗効果を認識し、飲食店が映画館入場者用の割引チケットを発行するなどの協力を惜しまない。その結果、ある飲食店の売り上げが 15% 上がり、後継者も見つかったという話を聞いた。商店街との協力の輪が広がれば、訪れた人たちが「深谷って面白いよ」と感じてくれるのではないかと期待している。この NPO のミッションは、映画館だけが良ければいいという考えではなく、映画文化を通じてまちのにぎわいづくりに貢献することである。だからこそ、商店街の空きスペースを活用している。
- ・ 2年目以降から経営が軌道に乗ってきた大きな要因の1つが、配給会社と直接交渉するために必要な埼玉県映画協会(興行組合)に入会できたことである。それまでは、熊谷の映画館からフィルムを借りていた。映画協会に入会できてから、上映作品の幅も広がっていった。
- ・ 確かに、立ち上がりの1、2年間は経営は苦しかった。しかし、一度来てくれた方が次に来館する時には友人を同伴してきてくれるなど徐々に安定化に向かった。口コミで評判が広がるには、やはりある程度の時間はかかるものだと、今となっては言うことができる。
- ・ 最近は映画によっては満席もあるが、曜日によってうまく分散して、リラックスして映画を鑑賞できる環境が整っている。
- ・ 平日の1回目(午前 10 時半)上映でもほぼ満席になることもある。早起きが多い高齢者が多い地域性が現れているのだと思う。コミュニティシネマは地域の特徴に合わせた運営サービスを展開していく必要があるのだと思う。
- ・ 現在、深谷出身の偉人「渋沢栄一」の映画化を進める話が出るなど(47人が出資し500万円の株式会社を設立)、深谷シネマの存在がまちの活性化に大きく貢献している。
- ・ 映画は投機性の高いビジネスであると同時に文化であり芸術である。また、映画館は公共性を有した場であるので、映画館があるかどうかは都市の文化の充実度を測る大事なポイントになるのではないだろうか。

- ・ シネマコンプレックスができることはいいことだが、シネマコンプレックスで上映されないような作品が、地方都市で見られるようにまちなかの映画館が共存するということが意義のあることだと感じている。そのような意味では、深谷シネマのようなモデルが県内外に広がっていくのではないだろうか。既に、行田や秩父ではそのような機運が高まっている。
- ・ シネマコンプレックスでは多くの映画を上映しているが、何か落ち着かないという人が深谷シネマにやってくる。そのような人たちは、スクリーンは小さいし、音響効果もシネマコンプレックスには及ばないけれども、ひざ掛けがあったり、座布団があったりする深谷シネマに居心地の良さを感じるのだと思う。市民の目線で運営しているからこそできる対応なのだと自負している。
- ・ まちなかで映画を見たいという需要は潜在的にあると思う。ただし、ビジネス性のみを重視すると、盲目的に「当たる映画」ばかりを上映してしまう。深谷シネマが目指すのはそのような映画館ではなく、市民の皆様と「どのような映画を観たいのか」と対話をしながら上映作品を決定する市民的な映画館である。
- ・ 現在、寄居町や秩父市から通ってくれているお客に呼びかけて、寄居町と秩父市で、隔月に映画会を開催している。その結果、地元スタッフも育成され、自主的な運営がされるようになり、映画館復活の兆しが見えてきている。また、川越でも、既存の映画館からバトンタッチしてNPOが映画館運営を行う準備が進んでいる。

年商、利益の変遷

- ・ 2005年度の収入は約3,660万円で利益は約114万円(2002年度の収入は300万円程度であった)。
- ・ 収入では映画館の入場料収入が占める割合が高く、支出では3分の1が人件費、3分の1がフィルム代となっている。フィルム代は配給会社が良心的な値段に設定してくれており(1週間あたり15~20万円)、助かっている。入場料が1,000円であるため、新作の公開はせず、ロードショーが終わったタイミングで上映しているため、フィルム代が抑えられるというもある。また、評価の高い映画ばかりを上映できるので、贅沢な気分も味わえる。
- ・ 竹石氏と永吉氏は現在月給20万円(税込み)。アルバイトは時給700円。少しずつ上げていけるように頑張りたい。

体制の変遷

- ・ 常勤のスタッフは2名のままである。
- ・ 経理は永吉氏が長らく担当していたが、最近、税理士事務所での勤務経験のあるボランティアが協力してくれることになり、経理の仕事に関してはアルバイトとし週1~2回勤務してもらっている。
- ・ スタッフが食べていけるようになることも大事だが、かわりを持つスタッフを増やしていくことの方がもっと大事なのではないかと考えている。

- ・ 映画館ができたことにより、様々な交流の輪が広がっている。例えば、日本映画が好きな人たちが集まって催しをしたり、ボランティアで交流誌を発行したりしている。
- ・ また、TMOと共催で「花の街ふかや映画祭」を毎年開催、多くのボランティアが参加し、後に会員になっている。

オ) 事業を継続するための対策について

商品開発

- ・ 2年目ぐらいから、映画館の上映作品は、来館者のアンケート調査によって決定し、顧客にとって魅力のある映画館づくりをめざしている。

マーケティング

- ・ 地元で業績の良い企業を訪問し、前売り券(優待券)を年間購入してもらうなどの営業努力も欠かさなかった。深谷シネマにとってはまとまった現金収入にもなるので助かった。現在も3~4社の企業が購入に協力してくれている。
- ・ 認知度を高めるためには、スーパーや公共施設など70~80箇所以上上映作品を案内するポスターを掲示させてもらったり、PRする努力を欠かさなかった(ポスター掲示協力店には優待券を進呈した)。
- ・ 追い詰められると新しいアイデアが出てきたりするもので、コミュニティビジネスをする上で、追い詰められることはある程度大事なことだと思う。映画館の場合、お客様が来なければ収入が絶たれるのは一目瞭然であり、お客様に来ていただくために何をしたらいいのかと日々考えをめぐらせ、行動していた。
- ・ 映画館によっては会員優待制度を設けているところもあるが、深谷シネマの場合は、敷居を低くしてだれでもふらっと立ち寄れる庶民の憩いの場にしようと、会員制度は設けていない。しかし、スタンプカード制度を導入しており、7個ためると1回サービスしている(延べ発行枚数は3万枚に達する)。
- ・ 映画館の趣旨に賛同する映画監督が多数訪れ、トークショーなどを開催している。まちの中から古い映画館がなくなっていく中で、映画館が復活したことをとても喜んでくれている。
- ・ マスコミの効果も大きかった。NPOであったので、テレビやラジオ、ミニコミ誌など様々な形で取材を受け、評判が広まっていった。
- ・ また、TMOの空き店舗事業がそもそものきっかけであり、当初より市とのパートナーシップが築かれていたため、市の広報で上映スケジュールが定期的に掲載されるなど、市側のバックアップも非常にありがたかった。
- ・ ホームページでの情報発信も行っている。

教育啓発活動

- ・ NPOの趣旨を理解し、活動してもらう会員は約50名いる。人数は大きな変化はなく、交流を

進めていく中で、映画館の趣旨に賛同してくれそうな人たちに、個別に働きかけをしている(会費は年間 3,000 円)。

- ・ NPO でも法人になってスタッフを募集、雇用すると、一定額の報酬を支払わなければならない。しかし、本来の姿はミッションを共有し、目的を達成できなかつたときには減俸も我慢できるという体制づくりが本当は必要なのではないだろうか。

継続のための支援先・ネットワーク

- ・ 市や商工会議所からの直接的な支援はないものの、相場と比較すると破格に安い家賃(月額 16 万円、水光熱費込)で借りている。映写機が 200 ボルト使用のため、電気代だけでも月額 6 ~ 7 万円かかっており、実質的には援助していただいていると認識しており、大変感謝している(家賃は 2006 年に約 2 万円値上がりした)。
- ・ 自立的な運営・経営を目指すことが大前提であるが、活動当初は資金繰りが苦しく、そのような時はスタッフ間の士気も下がってしまう傾向がある。設立当初の 1 ~ 2 年間でも、サポートしてくれる仕組みがあれば良いと思う。
- ・ 深谷シネマでも、当初の 1 ~ 2 年は苦戦が続き、人件費を捻出できなかった。竹石氏は共働きであった夫人の理解に助けられ、永吉氏は貯金を食いつぶしたが、1 ~ 2 年間我慢できる体制が整っていない人たちは、途中で事業を断念せざるを得ない。地域への認知や理解を広めるのに 1 ~ 2 年の時間は要すると思うので、それまでの財政的なサポートというのは必要だと思う(行政等の支援ばかりに頼らなかったからこそ、地域の支持を集められたという側面もあり判断が難しいが)。
- ・ 行政との協働は重視している。行政としても、「軌道に乗ってきたから支援を打ち切る」ではなく、お互いに自立をしながら、もたれ合いのない本当の意味での協働関係を継続していくためのバランスをうまく保っていくことが重要なのだと思う。深谷シネマがマスコミに露出することによって、市外の人から「深谷はいいわね」と言われ、深谷市全体のイメージアップにつながっている。そのような点から NPO が地域に貢献するということもあり得るのではないだろうか。
- ・ 直接的な補助金をもらっていないため、対等の立場で行政と話し合い、結論を導き出せるという点も、協働関係を築く上で重要な要素だと思う。

今後の展開

- ・ 現在の映画館は区画整理事業用地内に入っており、現在の場所で営業できるのもあと 2 年 ~ 3 年ほどとなっている(既に市が買収済)。したがって、移転先の選定が検討課題となっている。おりしも、まちづくり三法の改正で、新たな中心市街地活性化のための基本計画を策定する必要が生じてくることから、その中で、新たな映画館の存在も位置づけてもらえたらと考えている。
- ・ 映画館はパブリックなものであり、公設をはじめ様々な主体が協働して整備されてもいいの

ではないだろうか。また、運営はNPOをはじめとする、ミッションを共有する人たちに託されるのが理想ではないかと考えている。丁寧に住民の合意形成を図れば、行政にとってもさほどお金のかかることではないし、それ以上の効果を得られるはずである(お年寄りが家に閉じこもってテレビを見るよりも、まちに出て映画を観て人々と触れ合った方がよっぽど福祉面での効果が大きいはずである)。

- ・ 理想としては、「商店街」ではなく「生活街」に溶け込む本格的な映画館(スクリーン 2 つ)を目指している。顧客にとっては選択肢が増え、また雇用の機会も増えるはずだ。
- ・ スタッフが超過勤務になることも多いので、スタッフ募集をはじめたところである。正常なローテーションを組んで継続的に安定した労働環境が築けるように努力しているところである。
- ・ 映画館に来る人はただのお客さんではなく、「まちなかのみんなの映画館」と思ってもらえるような工夫をしていきたい。

カ) 課題

- ・ 現在の課題は労務面。就業規則もまだなく、早急に整備し、法人としての体裁を整えないといけない。これからはスタッフ数も増えてくることも予想されるために、ミッションの共有だけではない、組織としてのシステムづくりを行う必要があると認識している。

キ) コミュニティビジネス継続のための助言

- ・ 仲間を増やし、時には応援して下さる方々に頼ることも大事。率直に相談をし、お金もそうでない面でも力になってくれる人たちをどんどん増やしていくことが大切だと思う。外に向かって動いて、いろいろな人と出会って、話していくことが前進することにつながる。
- ・ 深谷では、今年から、商店街の役員が NPO の理事に参加してくれるなど、商店街ぐるみで映画館支援の輪が広がっている。ようやく自分たちもこの地域の一員になれたという気がした。

図表 34 市民シアター・エフ の概要

NPO法人 市民シアター・エフ(埼玉県深谷市)

NPO認証:2000年7月、常勤スタッフ2名、アルバイトスタッフ4名

事業:映画館

年間収入:約3,700万円(2005年度実績)

立ち上げ

映画好きが集まり、中心市街地の店舗の一部を借り、映画館を創設。当初は好評を博す。しかし、顧客の中心であった高齢者にとっては不便で、消防法をクリアできない施設が災いし、わずか9ヶ月で閉館に追い込まれる

TMOの計画策定時にNPO代表として参加し、計画に市民シアター構想が盛り込まれる

TMOを活用した補助金や市民基金を活用し、2002年7月に「深谷シネマ(チネ・フェリーチェ)」がオープン

おもな事業の変遷

オープン後1~2年は人件費も確保できなかったが、現在では黒字

映画館 初年度は1日平均入場者が約28名で苦戦
 マスメディアへの露出も増え、市民への認知度も浸透
 1日平均入場者数が約80名になり黒字を確保(2005年度)



地元企業への優待券の販売や「観たい映画アンケート」の実施など、積極的な営業活動を展開

巡回映画会
 映画館のないまちで、巡回映画会を実施、中心市街地での映画館復活への機運を醸成

組織・地域資源の活用

TMOを活用した国、市からの支援

市民参加の基金

地元商店街の協力

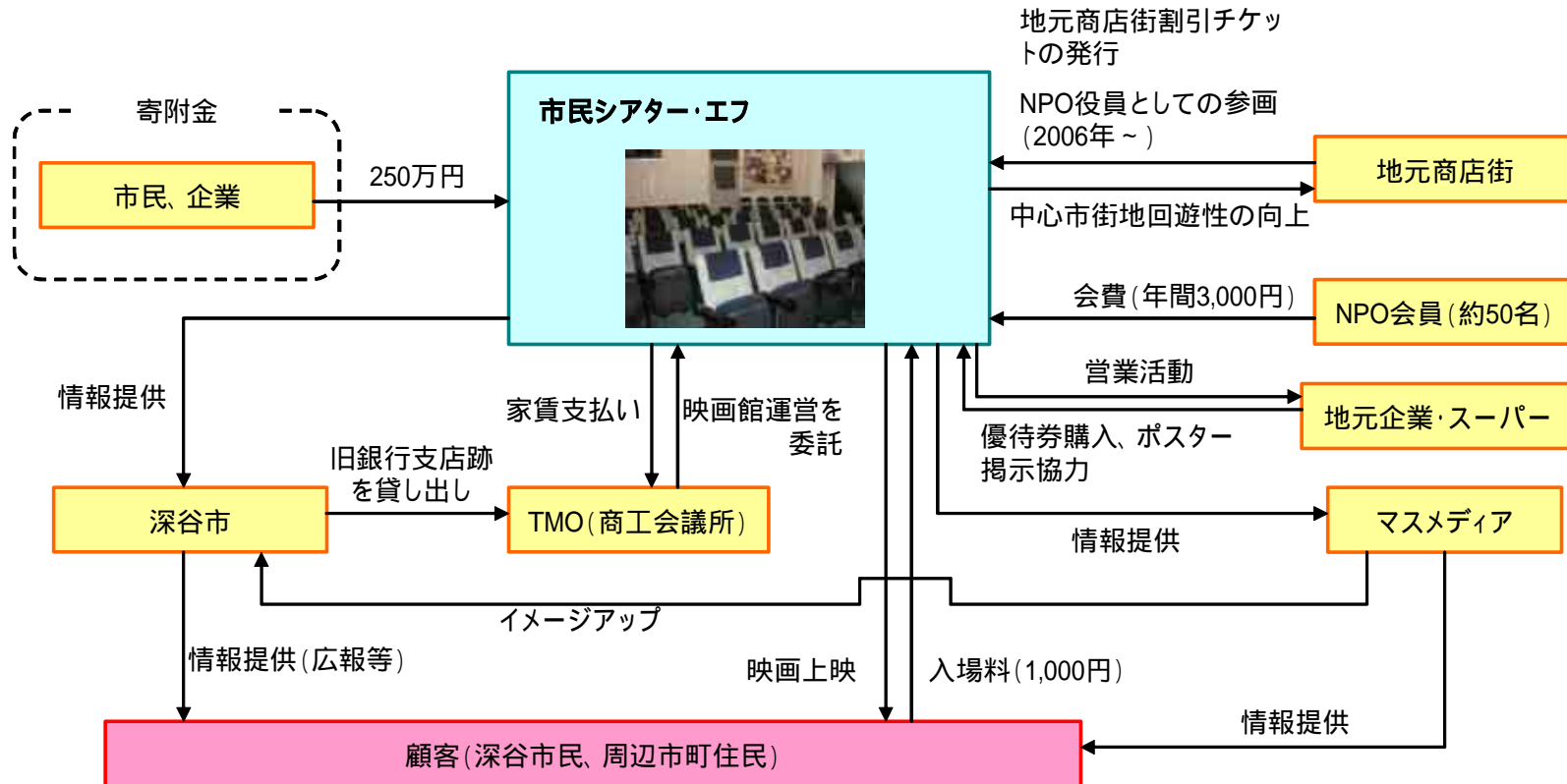
映画好きのボランティアの参画

図表 35 市民シアター・エフ のコミュニティビジネスの概要

市民シアター・エフのコミュニティビジネスの状況

<経営安定化のポイント>

- ・地域活性化のビジョンのなかで、シアター・エフが果たせる役割を明確化していった
- ・市民がいつでも気軽に立ち寄れるパブリックスペースとしての開放感の演出(アンケートによる上映作品の選定やボランティアの主体的な参画)
- ・相乗効果を認識した地元商店街との協力関係の構築
- ・積極的な営業活動(市民に存在価値をアピールする)
- ・直接的な支援は受けないものの、行政との良好な関係を築くことにより、お互いの必要性を認識する



たてやま・コミュニティビジネス研究会（千葉県）

日時	平成 18 年 10 月 2 日午後 3 時半～午後 5 時
場所	館山市体験交流センター（館山駅構内）
先方担当者	たてやま・コミュニティビジネス研究会 山口孝氏（館山市港湾観光部観光立市推進課 副主査） たてやま・海辺の鑑定団 理事長 竹内聖一氏
資料	「南房総たてやま・集客交流推進プラン」 「コミュニティビジネスによる地域経営プラットフォームの構築」 「南房総エリアにおける観光動向」 「ちばデスティネーションキャンペーン」 「海辺の達人要請講座 in 南房総」 「シーニックバイウェイ的発想による滞在型観光の拡大に向けた滞在資源活用 法の検証調査」 「重点支援地域を日光市と館山市・南房総市に決定」 「関東観光まちづくりアドバイザー会議」の設置について 「平成 18 年度全国都市再生モデル調査提案書」 新聞記事「JR 東日本歴史ツアーを企画」徳島新聞 パンフレット「体験刊行 50 選 & マップ」 パンフレット「戦争遺跡めぐり」

ア) 団体の概要について

- ・ 館山市の観光振興を目的に集客型交流地域づくりを目指して平成 16 年 3 月に設立された。参加メンバーは NPO の代表と大学、市民、行政などである。
- ・ 会議は月 1 回程度で、状況に応じてその都度開く。日頃の連絡はメーリングリストを活用している。

参加メンバー	主な活動
NPO たてやま・海辺のまちづくり塾 (幹事団体)	海辺の自然体験メニュー開発・イベント
NPO 南房総 IT 推進協議会	商店街 IT サロン・道の駅ネットワーク
NPO 南房総文化財・戦跡保存活用フォーラム	歴史・文化資源の活用ガイド
NPO たてやま・海辺の鑑定団	海辺の自然体験ガイド事業
NPO 南房総いなか暮らし応援団	移住者支援・ツアー等
NPO 千葉自然学校	広域連携・自然体験事業促進・支援
千葉大学工学部	デザインによるまちづくり・専門調査機能
館山市観光協会	宿泊施設等とのネットワーク
移住者(1ターン)	定住促進・新規発想の視点
館山市(関係部局課)	地域振興・観光交流・生涯学習支援機能

イ) 事業の概要について

研究会が推進しているプラン「南房総たてやま・集客交流推進プラン」の中のリーディ

ングプロジェクト

新たなツーリズムの創出

- ・ 体験メニューの開発・モデルコースの設定

快適交流空間「まちの駅」の開設（現在は「まちかど博物館構想」）

- ・ 空き店舗を活用した地域情報・見学・体験・交流機能の拠点の整備

新たなツーリズムを支える多様な人材の育成

- ・ 効率化のため、それぞれの各 NPO が個別に行ってきたガイド養成を合同で行い、人材の発掘と育成を図る。

観光産業におけるブランド化支援

- ・ 「南総里見八犬伝」など地域資源を活用した商品開発（八犬伝弁当、切り絵柄の手ぬぐい等）

IT を活用した集客交流施設の発信

- ・ 観光・地域情報のシステムの開発

インターメディアリー（中間支援機能）の組織化

- ・ 共同オフィス「仮称・集客交流プロデュースセンター」の開設
- ・ 当研究会を核として、事業ごとに多様な主体が参加する組織体制づくり

事業の戦略

- ・ 最終的な目標は、個別のコミュニティビジネスの成功とともに、観光産業を核にまち全体が活性化していくことであり、そのコーディネーター、アドバイザー的役割としてコミュニティビジネス研究会を位置づけている。
- ・ 具体的には、温暖な気候と豊富な自然資源と海との交流によって培われた黒潮文化、壮大な歴史ロマンの「南総里見八犬伝」などの歴史・文化資源を再認識し、歴史・自然体験などのエコツーリズムによる観光産業の創出へ積極的に活動していく。
- ・ 通年型、滞在型の集客を図るため、魅力ある観光地として来訪を動機づける「物語化」、「体験型観光」に力を入れている。
- ・ コミュニティビジネス研究会では、ターゲットを設定した上で、メニュー開発、土産品開発、推進方法について、共同で研究し、参加 NPO が役割分担できるようにコーディネートする役割を担う。

ウ) 事業の立ち上げ時について

館山市の観光産業が抱えている課題

- ・ 館山市のある安房地域の観光客は年間約 1,300 万人。アクアライン開通直後の 1998 年～99 年は 1,400 万人以上であったが、バブル崩壊後は徐々に減少し、現在はアクアライン開通前と同程度になった。
- ・ 館山市単体では年間 150 万人程度であるが、宿泊客の割合は 30% で、来年、高速道路が

全通すると、さらに宿泊客の比率が下がることが予想され、宿泊客をいかに増やしていくかが課題であった(現在も)。

- ・ 観光客の主な目的は春のいちご狩り、花摘みと夏の海水浴で季節的な偏りがある上、観光客の嗜好(体験型を重視、ただし海水浴は衰退)や旅行形態が変わり(団体型から自由旅行型)、館山として何をしなければいけないかということは大きな課題であった。

団体設立の背景ときっかけ

- ・ 館山市では観光立市を目指し、既存の資源依存型の観光から資源活用で付加価値を高めた魅力ある観光地づくりに取り組んできている。
- ・ 平成 15 年度に関東経済産業局の「コミュニティビジネス創出モデル事業」の指定を受け、館山市の観光振興に寄与する組織として、設立されたばかりで当時は任意団体であった「たてやま・海辺の鑑定団」がモデル団体に選定された。そして、「自然体験活動ガイド養成講座」など、プログラム作成や野外活動、モニターツアーなどを実施した。その後、同事業の締めくくりとして行ったシンポジウムを契機に、NPO 同士の横のつながりの重要性を認識するようになり、平成 16 年度も「コミュニティビジネス創出モデル事業」の支援を受けつつ、同年 10 月には集客交流を中心テーマとする中間支援組織設立に向けた調査・研究を行う「たてやま・コミュニティビジネス研究会」として、本格的な活動を開始した。
- ・ 名称に「コミュニティビジネス」を冠したのは、地域に根付いてほしいという思いが強かったから。事実、「コミュニティビジネス」というキーワードのおかげで、皆が集まりやすい印象を受けたと思う。

立ち上げ後の活動について

立ち上げ当初

- ・ 各 NPO にも、どのようにすれば集客が実現するのかという不安はあったかと思う。
- ・ 個性の強い人たちの集まりであったので、当初は言い争いも絶えなかったが、一緒になり汗をかいて活動しているうちに、お互いの目指しているところが同じであることに気づき、活動も円滑化してきた。
- ・ 研究会独自の活動として、「南房総・集客交流推進プラン」を作成した(前述)。6本の柱を設定したが、行政計画のような「 をいつまでに行う、予算はいくら」という規定は設けず、皆の大きな目標として設定した。
- ・ 研究会参加にあたっては会費はいらぬが(事業費という項目はない)、開発したメニューを実行する段階になり、各団体が資金繰りに苦労したという話を聞いている。

「体験観光 50 選」とのリンク

- ・ 平成 15 年から3年間、多様化している観光客のニーズをさぐるため、館山市は観光プロデューサーを登用し、これまで脚光を浴びていなかった新しい観光資源・メニューを発掘

するため「体験観光 50 選」を選定した。

- 従来の観光振興は、宿泊施設、観光協会、観光行政、旅行業者などによって検討されていたが、「体験観光 50 選」の選定により、既存の観光業界に加え市民・NPO、農漁業者、伝統工芸者など多様な主体が参加してくるという機運が醸成された。
- 「体験観光 50 選」は、海辺の自然体験、戦跡巡り、自然・歴史めぐりウォーキングなど、今までになかった体験観光のプログラム化がなされた。
- 「体験観光 50 選」を実践する方法として目をつけたのは修学旅行。積極的に誘致活動に取り組んだ結果、平成 15 年度は 3 校 600 名だったが、平成 17 年には 40 校 4,800 名と飛躍的に増えた。修学旅行は 5 月、6 月に多く、館山の観光シーズンでは端境期にあたるためメリットが大きい。今後も積極的に誘致する。
- 「体験観光 50 選」の実践(修学旅行の誘致)により、NPO が活躍する場ができ、NPO の存在が大きなものになっている。逆に NPO がいないと、館山の体験観光が成り立たない状況になりつつある。
- 修学旅行の誘致活動は、当時の観光プロデューサーと地元のペンション組合が主体となって行った。誘致当初は、観光協会でもガイド指導・育成を行うなど、NPO に対する支援を行った。
- 行政としても、体験観光を応援するべきだと機運が盛り上がり、平成 17 年 4 月に「館山市体験交流センター」を設立し、観光協会と協働のまちづくりに取り組んでいる。(ここは研究会の拠点にもなっている。)

現在の活動と成果

- 高齢化を見据えた、高齢者・障害者向けツアー(ユニバーサルツーリズム)の開発などの研究を行っている。実際の活動(メニュー提供)は各 NPO が行うが、全体のプラン、コーディネートのある方については、コミュニティビジネス研究会で検討している。
- 平成 16 年 5 月に立ち上がった NPO いなか暮らし応援団がコミュニティビジネス研究会に加入し、移住者向けの PR のために、海辺の鑑定団の協力の下、ツアーを開催するなど、旅行者だけではなく広範囲の活動を繰り広げている。
- 国土交通省の支援を受けた「地域資源活用構想等調査(シーニックバイウェイ調査の視点)」などを通じ、観光ルートの開発研究などを行ってきた。その成果は、JR 東日本の旅行商品としても売り出されるまでになった。地域を盛り上げる NPO と、NPO の活動を調査事業として成り立たせるコミュニティビジネス研究会の活動がうまく連携した成果なのだと思う。
- JR 東日本主催で平成 19 年 2 月から 4 月まで行う、「ちばデスティネーションキャンペーン」で、地元宿泊業界などととも、館山市でできることを検討しているが、実施プログラムの多く(36 プログラムのうち半分以上)は NPO がしかけていたメニューであった(歴史ガイドによる戦争遺跡を巡るツアー、神話の里をテーマにした語り部と触れ合うツアーなど)。

- ・ 館山全体の魅力を高めないと、コミュニティビジネスどころの話ではない。その意味では、「ちばデスティネーションキャンペーン」は、館山の魅力を発信するために、様々な主体が参加する良い機会であると捉えている。それまでは、話し合いの場になかったタクシー業界や宿泊関係者がこの事業をきっかけに参加するようになった。地域がまとまってきたと感じる。
- ・ 情報発信は観光協会が中心になって取り組んでいるが、一部の NPO は自らの情報発信・営業活動にも熱心に取り組んでいる。
- ・ 当初は各団体の拠点整備もままならない状況であったが、活動が地域で信頼を得るにつれ、拠点づくりが進捗してきた。
- ・ 研究会が国から内閣官房都市再生本部「全国都市再生モデル調査」の指定を受け、歴史資源を活用した地域振興調査を行っており、「ちばデスティネーションキャンペーン」に向けたコース設定研究などを行っている。

エ) 事業を継続するための対策について

たてやま・コミュニティビジネス研究会

- ・ 研究会には様々な分野の団体が参加し、中にはボランティア色が強いと思われるものもあるかもしれないが、研究会としてはビジネスとして成立し、他産業との融合をどのように進めていくのかという観点から取り組みを進めている。
- ・ 各 NPO の経営面についての支援や支援策の検討については、現状は手が回っておらず、観光メニューの開発、実践で精一杯の状態である。個々の NPO の経営課題の対処については、重要だが考えている暇がないというのが実情である。この調査でマニュアルを作成していただくと大変助かる。
- ・ 人材育成にやや手薄な感があり課題となっている。10月～来年2月にかけてガイド養成講座を開く。研究会が主催することで、個々の NPO がばらばらに実施するより、自分たちの専門以外の分野の知識も得ることができ、オールマイティなガイドが育つことを期待している。
- ・ 各 NPO の代表は、個性は強いが絶対的存在のカリスマはいない。1人のカリスマより複数の小カリスマが協力した方がより大きな力が発揮できるし、カリスマがいなくなることによる事業中断のリスクが少ない。
- ・ 南房総全体を底上げするためには、館山の NPO だけのインターミディアリーでは限界があり、広域的な中間支援機能が必要なのではと感じるようになった。そこで、平成18年度 国土交通省「観光まちづくりコンサルティング事業」ではコミュニティビジネス研究会が主導となり、旅行会社と地元の市民が協働で着地型旅行商品づくりを行うこととなった。
- ・ コミュニティビジネス研究会として活動していたからこそ、個々の NPO では受けることができなかった助成金や調査事業を実践できている面はある。
- ・ 今後は、中間支援機能の創出に向けたコミュニティビジネス研究会の NPO 法人化など、その構成メンバーの拡充とともに、企業と NPO の連携のあり方(互いに支えあう関係づくり)に

ついて、実践を通じた取り組みを進めていきたい。

たてやま・海辺の鑑定団

- ・ 経営継続のためにいろいろと模索している状態が続いている。人材や資金の問題は常につきまとっている。
- ・ 地域貢献という目的の中で、NPOとして何ができるのか役割をさがしている。
- ・ コミュニティビジネス研究会があることにより、活動する仲間を得て、地域の大きなビジョンと課題を共に考え共有し、活動することができた面で有意義だったと思う。個々のNPOの力は弱いですが、集まれば地域を動かせると実感している。

図表 36 たてやま・コミュニティビジネス研究会 の概要

たてやま・コミュニティビジネス研究会

活動開始: 2004年3月

活動内容: 地元のNPOが集まり、集客型交流地域づくりのためのメニューを検討、実践

立ち上げ

館山市の観光客は近年、減少傾向にあったほか、アクアライン開通の影響もあり、宿泊者比率が低下。また、花摘みと海水浴など、季節変動が激しい観光スタイルの見直しに迫られていた

2003年度に関東経済産業局の「コミュニティビジネス創出モデル事業」指定を受け、当時は任意団体であった「たてやま・海辺の鑑定団」をモデル団体として、モニターツアーなど、様々なプログラムを実施し、NPOの横のつながりの重要性を実感

集客交流を中心テーマとする中間支援組織設立に向けた調査・研究を行う「たてやま・コミュニティビジネス研究会」を設立

活動の概要(「南房総たてやま・集客交流プラン」におけるリーディングプロジェクト)

- ▶ 新たなツーリズムの創出: 体験メニューの開発、モデルコースの設定
- ▶ 快適交流空間「まちの駅」の開設(現在は「まちかど博物館構想」)
- ▶ 新たなツーリズムを支える多様な人材の育成: コミュニティビジネス研究会による人材育成
- ▶ 観光産業におけるブランド化支援: 「南総里見八犬伝」など、地域資源を活用した商品開発
- ▶ ITを活用した集客交流情報の発信
- ▶ インターメディアリーの組織化: 共同オフィス(仮称: 集客交流プロデュースセンター)の開設、事業ごとに多様な主体が参加する組織体制づくり

組織・地域資源の活用

観光、IT、移住者支援など、多様なNPOが参加

目的に応じて、複数の団体が事業の実施に協力

観光協会との協力

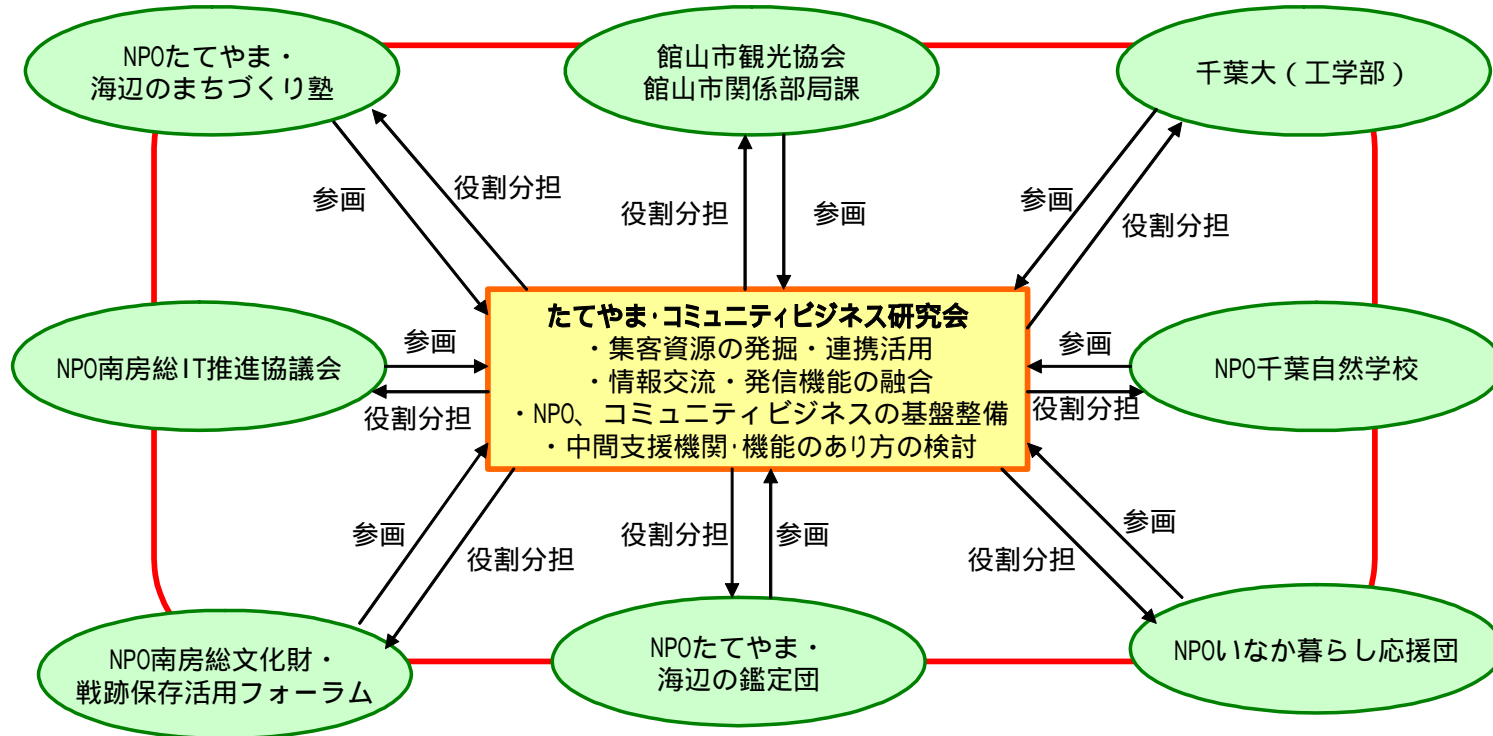
修学旅行をターゲットにした地域全体での取り組み

図表 37 たてやま・コミュニティビジネス研究会 のコミュニティビジネスの概要

たてやま・コミュニティビジネス研究会の状況

< 目的達成へポイント >

- ・これまで脚光を浴びていなかった観光資源・メニューの発掘
- ・ターゲットを設定した上で、メニュー開発、推進方法などについて研究し、各団体が得意分野で関わるができるようコーディネート
- ・連携により多様なニーズへの対応が可能となり全体としての総合力アップ、「館山ブランド」としての外部情報発信が可能に
- ・個々のNPOでは取得が難しかった、調査事業や助成金取得の受け皿としての役割、大手企業との連携プロジェクトへの展開



NPO法人 たがやす（東京都）

日時	平成 18 年 11 月 6 日午後 1 時～午後 3 時 30 分
場所	たがやす事務所(町田市)
先方担当者	理事長 奥脇信久氏、事務局長 齊藤恵美子氏
資料	「たがやす」パンフレット 「2006 年度通常総会議案書〔第 5 期〕」

ア) 団体の概要について

- ・ 生活クラブ生協の事業の一環として事業を開始し、2002 年 11 月に NPO 法人格を取得した。当初、農業法人化も考えたが、資本金等のハードルの高さを勘案して NPO 法人とした。
- ・ 事務局スタッフは専従 1 名(齊藤事務局長)で、奥脇理事長以下スタッフ 9 名は非常勤(理事長は無給、事務や野菜の配送を行う残り 8 名はパートタイム勤務)。人件費は全体で月 20 万円程度。
- ・ 現在の会員は正会員約 80 名(個人年会費:3,000 円、団体年会費 10,000 円)に賛助会員が約 30 名(個人、団体とも年会費 1,000 円以上)。正会員のうち、援農ボランティア受け入れ先農家の会員が町田市内で 13 名、残りが事務局や資金援助をしてくれる会員と実際に援農ボランティアを行う会員で構成されている。援農ボランティアを行う会員については、町田市以外の近隣都市(多摩市、八王子市、府中市など)の住民も多い。
- ・ 「たがやす」の主な活動内容としては、援農活動(援農ボランティアのコーディネート事業)、市民・体験農園(研修農園)の運営、地場野菜の普及活動、農作業の受託活動、生ごみリサイクル活動の 5 つである。

イ) 事業の概要について

援農活動(援農ボランティアのコーディネート事業)

- ・ 援農ボランティアのコーディネート事業は、野菜の収穫や袋詰め、除草作業といった農作業を希望する人たちと、地域内の農作業の手伝いを必要とする農家とをコーディネートする事業。ボランティア受け入れ先農家は「たがやす」の会員である。
- ・ 援農活動の登録者数は、2005 年度において 124 名(2004 年度は 115 名)。実際の参加者は 67 名(2004 年度 84 名)で延べ約 15,600 時間(2004 年度は 21,500 時間)活動した。参加者の年齢層は大半が 50～60 歳代のシニア層である。
- ・ 援農ボランティアは 1 時間当たり 460 円の有償プラス地場の新鮮な野菜を受け取っている。受け入れ先の農家は、1 時間あたり 540 円を、毎月まとめて現金で「たがやす」に支払い、「たがやす」は事務経費(80 円)を差し引いた 460 円を援農ボランティアに支払っている。当初は、農家からのみ事務経費を拠出するシステムを採用していたが、それでは対等性が確保されず、雇用関係にあると判断されかねないことから、ボランティアからも事務経費を負担してもらうこととした。

市民・体験農園（研修農園）の運営

- ・ 町田市の保有していた七国山の休耕地(30 アール)を使い、2005 年から事業を開始した。民間で研修農園を運営するのは珍しいはずである。
- ・ 景観保全地域に位置しているため、農地のうち、3分の1は菜の花やそばなどの景観作物、3分の2が何を栽培してもよい研修農園用地とされた。
- ・ 研修農園用の農地の提供については、団体側より市に対して要望を出した結果、七国山の休耕地が候補として上がってきた。
- ・ 当該事業の参加者(年間約 15 名)の年齢層はまちまち。昨年度は団塊世代の参加が多かったが、今年度は20 歳代の女性や30 歳代など若年層の参加も目立つ。
- ・ 研修農園運営に必要な費用約 50 万円は「たがやす」が3分の1、町田市が3分の2を負担した。農具等は会員から不要なものを寄付してもらったものである。
- ・ 現状、研修農園の収支はトントンである。

地場野菜の普及活動

- ・ 生活クラブ生協の敷地内で週1回、生活クラブ会員農家より野菜の買い付けをし、販売を行っている。売り上げは年間 240 万円で、金額的には最も大きい事業である。
- ・ 生活クラブに出荷している農家を中心になって野菜を販売しているが、減農薬野菜など質が高いために価格も高くなっている。

農作業の受託活動、生ごみリサイクル

- ・ 2005 年度は、農作業の受託活動、生ごみリサイクル活動の2つに関しては、町田市では具体的な活動の実施までには至っていない。
- ・ 農作業の受託活動は、高齢化などの理由で農業をやめようという農家に代わって農業を受託する事業である。一方の生ごみリサイクル活動は、生ごみをたい肥として利用する仕組みであり、国分寺市などでは実績がある。

ウ) 事業の立ち上げ時について

コミュニティビジネスを立ち上げた理由、対応している社会的課題

- ・ 事業立ち上げの目的、事業運営上の理念は「都市農業を守っていく」ことである。背景には生協組合員から「地場の新鮮な野菜を食べたい」という要望が強かったことがある。
- ・ 農地の減少や農業後継者の不足という問題は、地場野菜を食べたいと言う消費者や農業を継続したいと考えている生産者にとっても深刻な問題となっているという認識があった。また、都市部の農地、緑地の減少は環境への負荷も招いていると考えている。

立ち上げ時の体制

- ・ 当初、生協の出荷農家のひとつから、体験農業実施の提案があった。この体験農業の記事

が地元広報誌に紹介されることで、組合員以外にも活動に広がりが出てきた。こうした活動の広がりを踏まえ、生活クラブ東京と生活クラブ多摩南が30万円ずつ貸付することで団体を立ち上げた。生活クラブ多摩南に対しては、昨年30万円を返済した。

- ・ 立ち上げ時に、町田市からも農作業支援事業に関わる補助金(緊急雇用創出事業、人件費を2年半支給)を受けられることとなった。この助成を受けるため、NPO 法人格を取得したという経緯がある。
- ・ また、一般市民からも支援金(1口1万円)を募り、約100万円を集めた。これだけ集められたのは、齊藤事務局長の個人的ネットワークの強さに起因する部分が大い。なお、支援金は5年後に返済し、利子は収穫物等で渡されることになっている。
- ・ 事務局長の齊藤氏はもともと生活クラブの組合員。「たがやす」の立ち上げに関わり、そのまま事務局長となった。理事長の奥脇氏は元校長で、定年後、公募記事を見て参加してきた。非常勤スタッフの多くは生活クラブの関係で参加してきている。

立ち上げ時に直面した課題、対処方法、成果

- ・ 援農活動に関して、2003年2月に朝日新聞で取り上げられ、1日当たり40件もの照会が入ったことがある。このため、臨時で援農活動に関する説明会を実施したが、援農ボランティアをやりたいという希望者に対して、受け入れ先の農家の数が十分確保できないという問題が生じた(発足当初は4軒でスタート)。
- ・ これらの問題について、七国山の休耕地を再耕地化したことをはじめとする「たがやす」の実績が徐々に認められ、受け入れ先農家の確保やJAとの関係構築もうまくいくようになった。
- ・ 援農活動に関して、「たがやす」は有償ボランティアであるのに対し、東京都の事業では農業研修を受けた援農ボランティアを無償で派遣する仕組みがある。また、現金収入の乏しい農家にとって、小額とはいえボランティアの謝礼が現金で出て行くということについての抵抗もあった。
- ・ このため、有償にするとしても作業内容に応じて細かく価格付けを行う方法なども考えたが、チェック体制の構築にはさらなる手間ひまがかかることなどから、会員間の相互扶助精神に照らして、最終的に活動時間に応じた有償の仕組みとした。
- ・ 援農ボランティアと受け入れ先農家のマッチングも大変な作業である。長続きさせるためには機械的に割り振り出来ない。現状、この部分は、両者の特徴、性格を熟知した事務局長が手作業で行うほか方法がない。

立ち上げ時に有効だった支援

- ・ 行政(町田市)の相談や研修農園用の土地の紹介、助成金の支給等、行政の協力的な態度が非常に有効だった。

エ) 立ち上げ後、現在に至る変化について

活動分野の変遷

- ・ 立ち上げ当初は、援農活動メインであったものが、市への働きかけの結果、研修農地の確保につながり、研修農園の運営を実施している。
- ・ 当初、援農ボランティアを欲しているのは、老夫婦2人でやっているような担い手不足の農家であると考えていたのだが、実際には、後継者がいる農家であって、援農ボランティアを入れることによって効率化(大規模化)が実現することや、就農条件が良くなる(休みが取れる)という現実があった。
- ・ こうした認識の変化に合わせ、今後は農業をやめようかどうしようか迷っているような農家をフォローしていく仕組みが必要だと感じている。具体的には、現在ほとんど実施できていない農作業の受託活動に注力していくことである。

年商、利益の変遷、収益向上の要因

- ・ 2005年度における「たがやす」の収入は約1,386万円、支出は1,355万円。ただし、収入のほとんど(960万円)は援農ボランティアへの謝礼の預かりである。
- ・ 事務所は生活クラブ生協の建物の一部を借りている(実際には専用賃貸部分だけでなく、共用部分も使用して活動している)。実際に事務所を借りるとなれば多大な費用がかかることが予想されるため、大変助かっている。
- ・ 収益向上につながるような方法について、たとえば事業分野や会員層を広げるといったことの必要性は感じているが、現状は人手不足もあってそこまで十分対応できていない。

体制の変遷

- ・ 事務局の体制そのものは大幅に変化していない。
- ・ 援農ボランティアの受け入れ先農家は、「たがやす」の実績についての認識が浸透するにつれて増加してきた(前述)。
- ・ ボランティアそのものについては、人数は安定しているが、入れ替わりは頻繁にある。

オ) 事業を継続するための対策について

収益力向上

- ・ 今後は農作業の受託活動に注力することで事業収入を増やしていきたいと考えている。相続問題の発生しない市の土地を借りて事業を行うことも考えられるが、市の土地で採れた農作物は一般に販売できないというネックがある。
- ・ 現状売り上げのメインとなっている野菜販売だが、販売量も少なくマンパワーも限られているため、それだけでは収益を上げられないと考えている。
- ・ 農機具や運搬用自動車などを活用した支援ニーズの高まりがあることから、援農ボランティアなどの対する研修内容もそうしたニーズに対応できるものにするなど、高付加価値化して

いくことも考えている。

- ・ ブルーベリー収穫など、農家の側から高額な謝礼を申し出てくるケースもあるが、ボランティア参加者間の公平性を保つためにそうした申し出は断っている。

経営の合理化

- ・ 2005年度収支では黒字だが、実際、無償になっている人件費や賃貸している以上に使っている事務所のことを計算に入れると赤字になる。このあたりの改善が今後の課題である。
- ・ 事業経費としては、通信費が相当かかっている。これは、ボランティアや農家への連絡に不可欠なものであり、削減は難しい。

マーケティング

- ・ 会員は町田市内中心であったが、今後は会員層を市外にも広げていく必要があると考えている。PR チラシについては生活クラブのものに相乗りさせてもらうことやオリジナルのチラシを配布することを考えている。しかし、受け入れ農家が町田市中心で、地理的要因で会員になりたくても、実際に援農活動に参加できないという問題もある。
- ・ 観光農園についての一般の認知度、人気も高いことから、観光農園の要素も入れていくことを考えたい。
- ・ 団塊の世代の援農ボランティアは必ずしも農家の指示の下で農作業に従事することをよしとしない傾向もあることから、今後は「たがやす」が農地を保有して、希望者に農地を提供する事業を展開することも考えられる。

組織体制

- ・ 後継者育成の必要性を感じているが、実際にはできていない。ボランティアと農家のマッチングなどは、齊藤事務局長の個人的能力やネットワークに依存している部分も多く、大きな問題である。

リスク対応

- ・ 農業であるため、天候による事業リスクというものが発生する。しかし、リスクヘッジのために天候保険等への加入は行っていない。
- ・ リスク管理としては、ボランティア参加者に対しボランティア保険への加入を推奨している。法人としてまとめて保険料を負担することについては、雇用形態とみなされる見解もあり、また、ボランティアは自己の意思で行うものであるという認識に立っている。

カ) 事業の継続・廃止について

- ・ まだ、具体的に実施できていない事業分野もあるが、今後はそうした事業分野にも注力しつつ、全体的に事業を進めていきたい。現時点で廃止等考えている事業はない。

図表 38 たがやす の概要

NPO法人 たがやす

設立:2002年11月

事業:援農ボランティアのコーディネート事業、農業研修事業(町田市民農業研修農園運営)、地場野菜販売事業

年間収入:約1,380万円(2005年度実績)

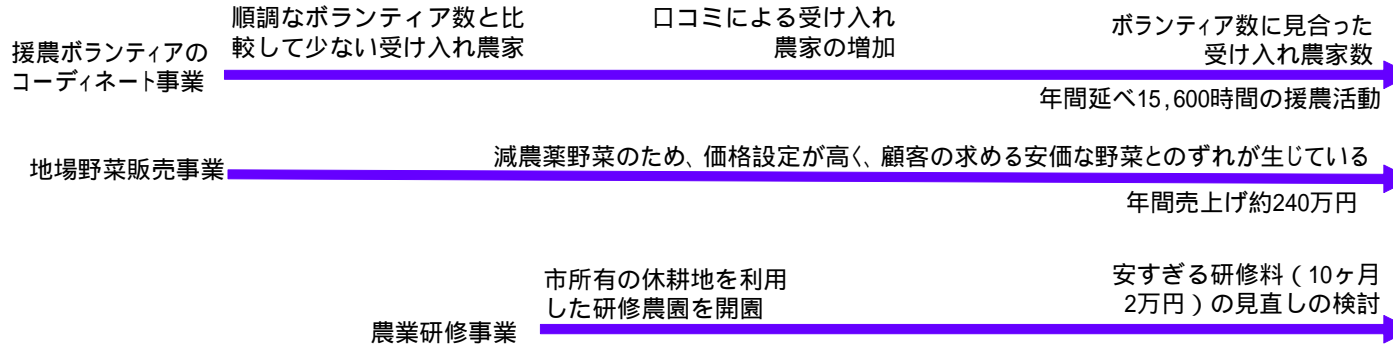
立ち上げ

生協組合員の「地場の新鮮な野菜を食べたい」という強い要望が上がるとともに、生協への出荷農家から体験農業実施の提案がされる

農地の減少や後継者不足は、消費者や農業の継続を望む生産者にとって頭の痛い問題

「都市農業を守っていく」ことを目的とし、生活クラブ東京(30万円)、生活クラブ多摩南(30万円)、呼びかけに応じた市民(1口1万円、計約100万円)の貸付により、「NPO法人 たがやす」が設立

おもな事業の変遷



組織・地域資源の活用

生協を基礎とした強固な基盤

自然破壊、耕作放棄地の増大に対する危機感の共有

農業を体験したい都市住民の存在

町田市からの助成金をはじめとする支援

図表 39 たがやす のコミュニティビジネスの概要

たがやすのコミュニティビジネスの状況

< 経営安定化のポイント >

- ・生協からの全面的な支援（例：事務所貸与等の便宜供与）
- ・町田市からの協力（立ち上げ当初の人員費補助、市所有の休耕地利用の紹介など）
- ・事務局長の個人的ネットワークの強さ

