

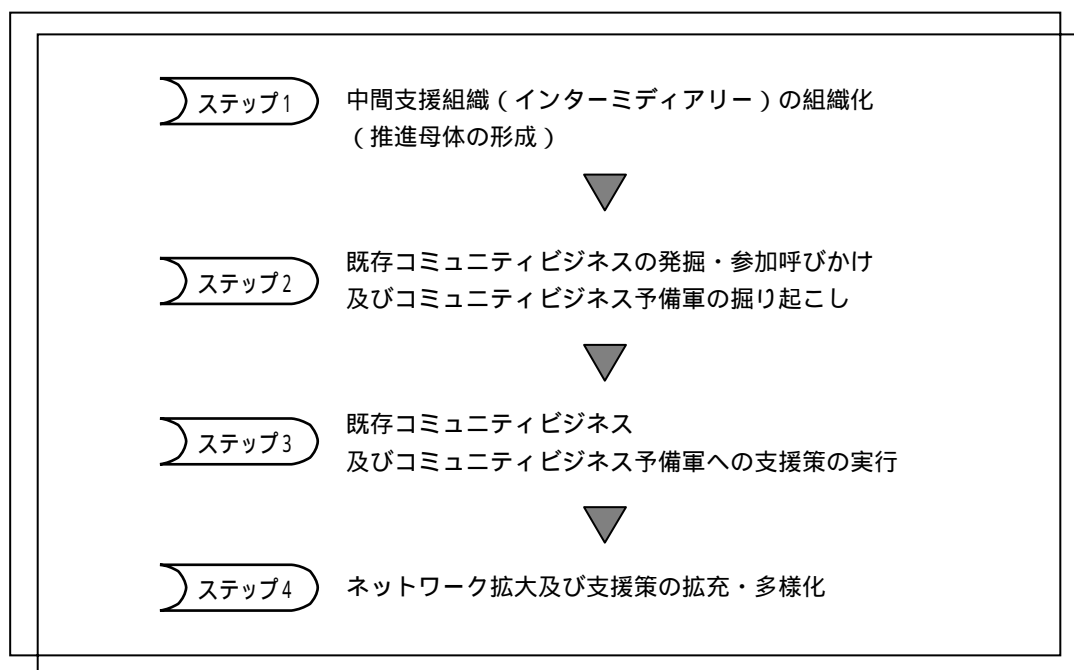
6章

コミュニティビジネス創出育成プログラム

- ・本調査では、コミュニティビジネスを創出育成していくためのコツを明らかにし、効果的支援策（プログラム）を講じるためのノウハウを確立することを目的とした。そのため、先進事例調査として10行政機関、6中間支援NPOへのヒアリング調査と南部地域でモデル事業を行った。
- ・本章は、先進事例調査から得られた情報とモデル事業実践による成果・課題を踏まえて、地域において、コミュニティビジネスを創出育成するための効果的なプログラムを取りまとめたものである。

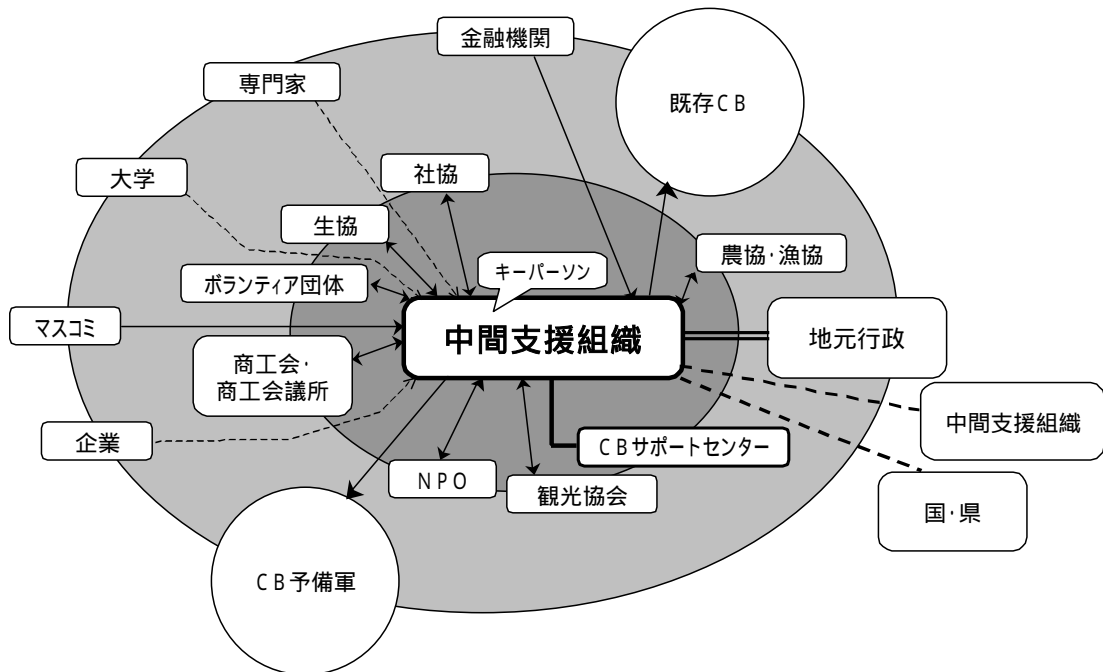
6 - 1 コミュニティビジネス創出育成のステップ

コミュニティビジネス創出育成を行政主導で行う場合のステップは、以下の通りである。



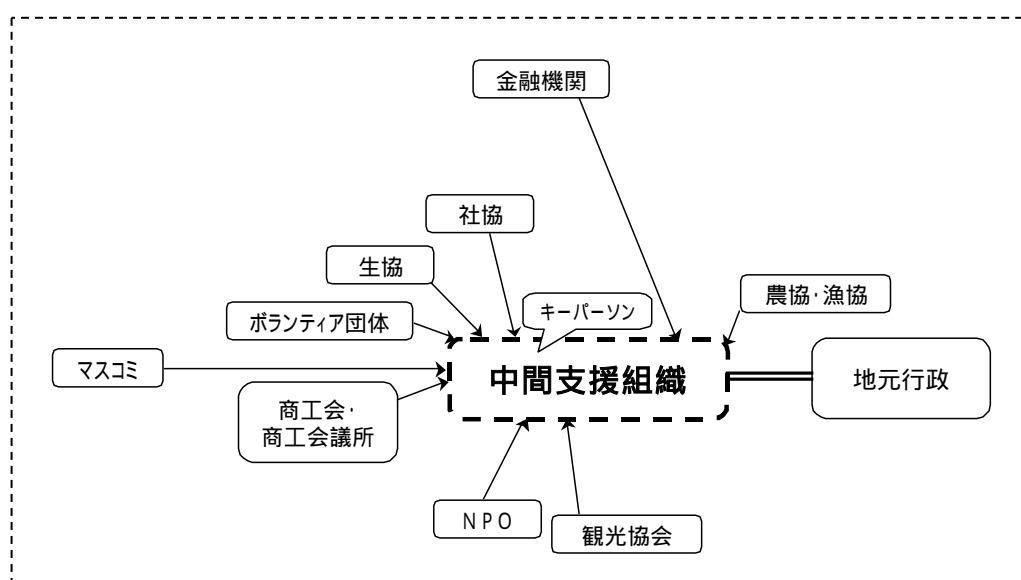
*これは、行政主導で行う場合の一般的な流れである。
地域の実情に合わせて適切なステップを採用されたい。

コミュニティビジネス創出育成のための連携イメージ



6 - 2 コミュニティビジネス創出育成の各ステップでの具体例

1. 中間支援組織（インターメディアリー）の組織化



(1) 関係者・関係機関の構成について

- ・コミュニティビジネスは地域全体で育てていくものである。行政、市民、商工団体、地元金融機関や地域の企業が一体となって支援をする必要がある。
- ・本調査の南部、中部、北部地域では、商工会議所・商工会、観光協会、地元金融機関、マスコミ、商店街組合、コミュニティビジネス実施者からなる「コミュニティビジネスサポート連絡会議」を組成（行政関係者はオブザーバーとして参画）し地域でのコミュニティビジネス創出・育成を検討した。
- ・コミュニティビジネス関連の会議の構成員には、コミュニティビジネス実施者をメンバーに入れる、それも地域内で活動している経験者を必ず入れることが望ましい。
肩書き重視より、経験者重視のメンバー構成にする。
コミュニティビジネス経験者の発言は、説得力がある。
マスコミ関係者は、パブリシティの関係も有り構成員として必須
金融機関関係者も資金面からのアドバイス等をいただけるので必須

(2) 関係者・関係機関のコンセンサス形成について

～コミュニティビジネスという言葉・意義等の理解、事例の紹介～

- ・コミュニティビジネスは新しい概念であるがゆえに、地域の支援機関でもコミュニティビジネスに対する理解度は低い。南部、中部、北部地域のサポート連絡会議でも、当初は、意見がうまくかみ合わない状況にあった。

コミュニティビジネスの「ビジネス」という言葉に対する認識の違いが大きい

- ・実際に活動しているコミュニティビジネス実施者からの報告・発言や先進事例の紹介をしていくことで、コミュニティビジネスという言葉・意義等の理解が深まる。
- ・会議の手法としてワークショップ形式の会議を行うことも有効である。コミュニティビジネスは市民活動。肩肘張らない会議になるような工夫が必要である。

テーマに沿った作業中心のワークショップにより、中心となる人物を抽出できるメリットもある。

(3) キーパーソン(コーディネーター)の発掘・登用

- ・中間支援組織の構築、ネットワークの形成において、キーパーソン(コーディネーター)は非常に重要な役割を担う。中間支援組織の評価は、コーディネーターの良し悪しで決まるといっても過言ではない。
- ・また、中間支援組織の構成員が自分の事業を持っていることは中間支援組織の活動の障害となる。専任のコーディネーターが必要である。
- ・優秀なコーディネーターを発掘・育成することは非常に困難である。しかし、先進地域には、必ず優秀なキーパーソン(コーディネーター)が存在している。先進地域では、様々な工夫でキーパーソン(コーディネーター)を確保している。
- ・先進地域のキーパーソンは、学生ボランティア経験者、ネットワークを持つ市民活動家などをうまく取り込んでいる。また、知事や市長のイニシアティブの大きな要素となっている。
- ・南部・中部・北部地域のサポート連絡会議でも、コーディネーターの重要性は認識されたものの、コーディネーターの確保まではいかなかった。そこで、コーディネーター発掘の方策として、「コーディネーターの公募・登録」を行い、人材リストを作成することを検討した。

先進地域が考えるキーパーソン(コーディネーター)の資質

- ・フットワーク、人付き合いが良いこと、楽しんでやれること、地域作りはセンスとバランスが必要である。
- ・コーディネーターに必要なものは、チャレンジ精神、従来と違ったものを受け入れる能力。何でもやってみること。柔軟性、真面目、誠実、汗をかくこと、高い倫理観を持っていること。
- ・経営の経験者である方が望ましい。決算書の読み方等のテクニク的なことはあまり重要でない。より「個」に密着したコーチングができることが必要。
- ・人を集める魅力がある人。NPOのリーダーが共通的に持っている
- ・キーパーソン(コーディネーター)には、マッチング役とプロデューサー役の2つがある。プロデューサー役に必要な資質は、
 - ・コンセプト固めのリーダー
 - ・行政との交渉に長けている人
 - ・人脈を持っている人

先進地域に見るキーパーソン（コーディネーター）の発掘方法

- ・CS神戸のコーディネーター育成は、座学だけでなく、OJTも活用している。成功するのは1%程度である。人が好きでコミュニケーション能力があることが望ましい。
- ・キーパーソンの発掘方法は、シンポジウム等の後に必ず交流会を開いて、集まった人の中から「この人」と思われる人を見つけて一本釣りする形で声をかける。
- ・ワークショップの中から、リーダー的な要素をもつ人材を選定する。
コーディネーター・専門家の公募・登録を行い、人材リストを作成する。
中部、北部地域で検討

（4）事務局組織と地元行政の連携が核

- ・コミュニティビジネス団体・予備軍からの相談を、専門家につないだり、利害関係者との調整を行う事務局組織が必要となる。
- ・先進事例では、事務局はNPO代表者や市民活動家がキーマンとして活躍しているケースが多い。しかし、立ち上げ当初は、行政の役割、リーダーシップが必要となる。
- ・行政が黒子となって、サポート連絡会議等の検討の場を設定したり、地元のキーマン（コーディネーターや専門家）を発掘することが必要である。
行政、商工会議所ホームページや行政広報誌、新聞等でコーディネーター・専門家を公募し登録する 人材リストの作成
コーディネーター・専門家に対するコミュニティビジネス支援研修会を開催する。

（5）プラットフォームの組織

～コミュニティビジネス創出育成のために多様な機能の主体で構成する～

- ・コミュニティビジネスを推進し、地域経済の活性化を図るためには、コミュニティビジネス事業者、支援者、行政等の関係団体とのネットワークを構築し、ネットワークのプラットフォームとして参加者間の連携を図る
- ・コミュニティビジネス支援についてそれぞれの機関が自らの強みを持ち寄って支援していく。
- ・先進事例では、プラットフォームを機能させるために必要なものは、コミュニティビジネスを本当に熟知した事務局であるとしている。
- ・プラットフォームは、「初めにネットワーク有りき」ではなく、必要に応じてネットワークを組む形が有効である。
NPO支援センターちばでは、事業を企画し、そのテーマごとに必要な団体と連携する「テーマ別プラットフォーム」という手法をとっている。
CS神戸では、事業を提案し、中心となる人物を発掘することからはじめ、中心人物の周りに自然と人が集まり、新事業につながる手法をとっている。

(6) 会議・話し合いの限界

～支援策実行により現場を見てもらうことの重要性～

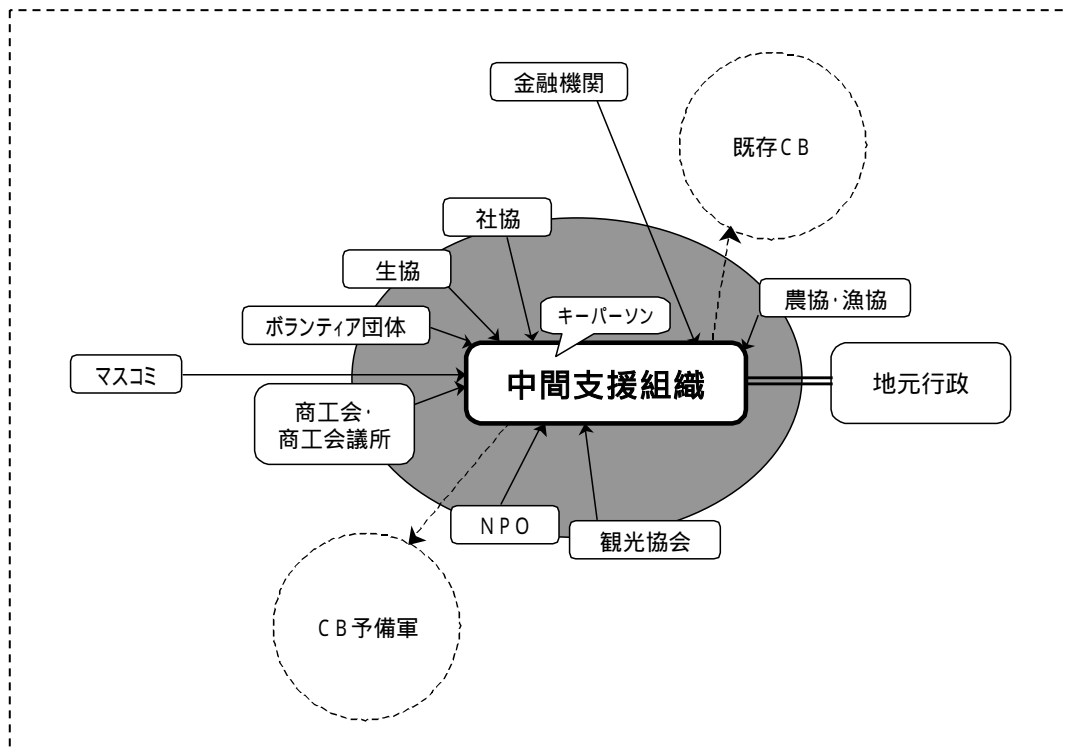
- ・会議メンバーそれぞれの組織のもつ背景等からコミュニティビジネスに対する理解度が違う。会議や話し合いでは一定の理解は得られるものの、本当の意味での共通認識を得るのは難しい。
- ・南部地域では、市民を巻き込んでモデル事業を半ば強引に実施した。実際にモデル事業を動かすことで、会議では否定的であったメンバーもコミュニティビジネスに対する認識が変わる。コミュニティビジネスを実感として理解するようになる。
- ・コミュニティビジネスの本質を知るには、事業者の話聞くことも大事だが、支援策を実行することで現場を見せることが重要である。

(7) 地域課題共有の難しさ ～アンケート調査の難しさ～

- ・コミュニティビジネスの種は地域課題の中にある場合が多い。さらに、市民活動の分野、形態も様々である。「これぞコミュニティビジネスである」という活動をしている団体でも、自分達の活動がコミュニティビジネスとは思っていないことが多い。
- ・南部地域では、館山市等で市民活動を行っている団体に対して、事業化、法人化を目指す団体を掘り起こすことを目的に要望調査（アンケート調査）を実施したが、回収率が低かった。
- ・コミュニティビジネスに対する啓発、普及がないままに実施したことが大きな要因と思われる。

2. 既存コミュニティビジネスの発掘・参加呼びかけ及びコミュニティビジネス予備軍の掘り起こし

- ・地域には、既に地域課題を解決する活動している団体や人、こうした活動をやりたいと思っている意欲ある人が必ずいる。
- ・地域に潜在化しているこうした市民活動団体や人材を発掘するため、様々な工夫が必要となる。



(1) シンポジウムや先進事例の紹介で市民に気づき、やる気を促す

- ・市民のコミュニティビジネスに対する理解の促進を図るため、基調講演や当該地域や全国での実践例の紹介を行う。

基調講演は、コミュニティビジネス実施者が有効である。

- ・特に身近な地域の事例の紹介は、

コミュニティビジネスの種はどこにでもあること

誰でもコミュニティビジネスの担い手になれること

に気づいてもらい、自分もできるというやる気を引き出す格好の機会となる。

(2) 調査による地元コミュニティビジネス団体の把握

- ・地域内のどこに、どのようなコミュニティビジネス団体がいるのか把握することが必要である。コミュニティビジネスと一口で言っても、活動分野、組織形態は実に様々である。協働の相手、支援の対象であるコミュニティビジネスの実態を把握し、データベース化する。
- ・岩手県や長野県では、地域に存在するコミュニティビジネスの意識・実態及び行政との協働の実態把握を目的に調査を実施している。

(3) 予備軍発掘に有効な起業化講座

- ・入門編と実践編に分けて起業化講座を開催する。入門編では、コミュニティビジネスの基礎的な考え方、地域資源の理解、起業化に向けた準備作業等を学び、実践編では、

実践例の分析、ビジネスプラン等の作成を行う。

- ・南部地域のモデル事業でも、起業化講座を実施したが、様々なビジネスコンセプトが出てきた。起業化講座により、地域に埋もれていた（気が付かなかった）、コミュニティビジネス予備軍が顕在化してくる。

(4) アイディア募集しユニークなプランに奨励金を出す

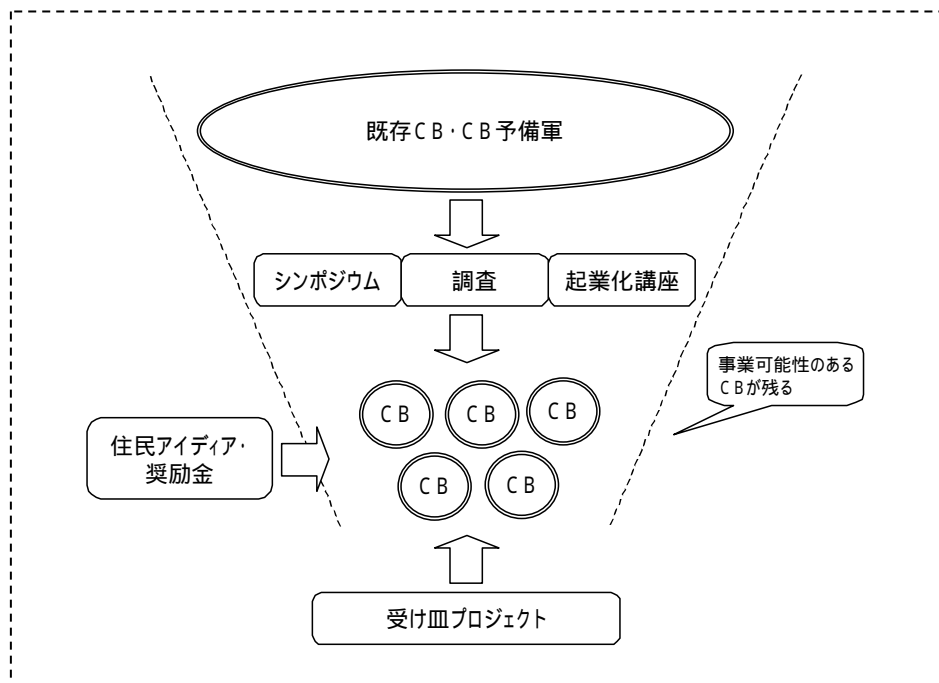
- ・地域づくりの意欲とアイデアを広く市民からプランを募集し、ユニークなプランに対して事業化を支援する。

大阪の例では、事業化奨励金、雇用奨励金、運営サポートを行っている。

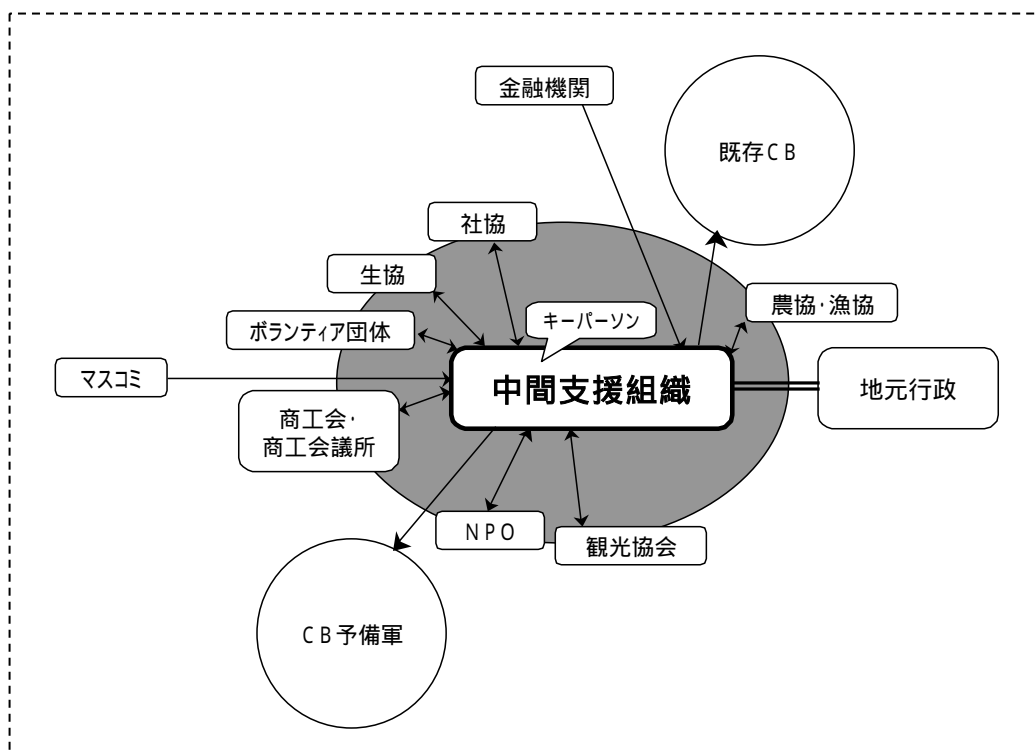
- ・行政が期待するビジネスモデルを提示し、「この指とまれ方式」でプランを募集する手法で、市民のアイデアと意欲を掘り起こす工夫をしている自治体もある。

(5) フォローの大切さ～受け皿プロジェクトの準備や参加者のグループ化～

- ・シンポジウムや起業化講座を開催しても単発で終わってしまうケースがある。せっかく市民に気づきとやる気が芽生えても、後のフォローがないため進展しない。
- ・我孫子市では、起業化講座の第一期生が「我孫子コミュニティビジネス協会」を立ち上げ、コミュニティバスやグループホーム事業に乗り出している。やる気のある市民に受け皿となるプロジェクト（活躍の場）を用意することが活性化のポイントである。
- ・南部地域で行った起業化講座の受講者アンケートでも、仲間づくりに関する支援への期待が高い。そのため、南部地域では、起業化講座終了後、交流会を開催している。起業化講座等のプログラムを単発で終わらせず、次の交流の場を設定することが必要となる。



3. 既存コミュニティビジネス及びコミュニティビジネス予備軍への支援策の実行



(1) 助成金

- ・コミュニティビジネスには資金面の課題が付き纏う。先進事例を見てもコミュニティビジネスに対する助成制度を創設しているところは多い。
- ・各先進地域のコミュニティビジネスへの助成金は、立ち上げ期のもの、成長期のもの2つに分かれる。
- ・CS神戸では、各団体に設立後1～2年は収益事業と助成金で運営し、3年目からは自立を促す指導をしている。
- ・助成金は、呼び水としての効果は大きい。また、助成を受けた団体の信用力も向上する。しかし、助成対象が経費等に限られるため使い勝手は必ずしもよくないので、金融機関と連携した融資制度の検討が必要である。

(2) 情報発信の支援

- ・コミュニティビジネスの普及・啓発活動では、新聞等のマスコミや行政の広報誌等の活用が不可欠である。
- ・先進地域でも広報誌を普及媒体として活用しているところは多い。また、コミュニティビジネス活動を新聞で取り上げてもらうことでコミュニティビジネス実施者の認知度の向上、自信の醸成につながる。

せんだい・みやぎNPOセンターは、マスコミの取材源となっている。

- ・南部地域では、サポート連絡会議のメンバーに地元のマスコミの方に入っただき、会議内容や、講座の内容などその都度、記事として扱っていただいた。講座のお知らせ等もお願いをしたため、南部地域では、コミュニティビジネスという言葉の露出度はかなり高くなった。
- ・また、特定コミュニティビジネス支援モデルの対象団体である「たてやま・海辺の鑑定団」は、短期間にマスコミをにぎわし、かなり名が売れてきている。

(3) ビジネスプラン(事業計画)作成指導

- ・コミュニティビジネスは、市民の思いを形にするビジネスプランが必要である。一般的にコミュニティビジネス予備軍はビジネスプランの作成になれていないため、自分の熱い思いを表現できないでいる。
- ・南部地域では、コミュニティビジネス起業化講座を実施し、その中でビジネスコンセプトの作成まで指導した。自分の思いを整理することができ、実現に一步近づけたといった意見があり、コミュニティビジネス予備軍の意欲向上に有効である。
- ・また、ビジネスプランの提出を助成金審査の条件としている自治体が多く、ビジネスプランの作成はコミュニティビジネスにとって資金調達の手段にもなる。

(4) 活動拠点確保の支援

- ・CS神戸では、資金がなく活動場所の確保に苦慮するコミュニティビジネスに対して、商店街の空き店舗賃貸交渉に入り、信用力を補完している。
- ・南部地域でも、中心商店街の空き店舗とコミュニティビジネスをマッチングすることを検討した。コミュニティビジネス側は、空き店舗利用の申し込み窓口がわからない、一方、空き店舗側は、コミュニティビジネスの存在がわからない等の問題があり、インターメディアリー等がマッチング支援することは有効である。

(5) 情報提供

- ・中間支援組織の機能の一つにコミュニティビジネス関連の情報発信機能がある
- ・我孫子市ではコミュニティビジネスに関するポータルサイトを開設し、情報提供により起業化を支援している。
- ・長野県NPOセンターでは、情報誌の発行、FAX・メール通信の発行、NPO関係情報の発信、ガイドブック・記録集・資料集の発行。
- ・きょうとNPOセンターでは、情報誌でさりげない情報発信、インターネットによる総合的な情報発信、2週間に一度のメールマガジンの発行、出版事業。
- ・せんだい・みやぎNPOセンターでは、NPO情報ライブラリーを設置し、団体紹介パンフレット、PRチラシ、会報、ニュースレターをファイリングし、インターネット上にデータベース化している。
- ・コミュニティビジネス団体の情報化支援を行っている中間支援組織もある。
 - メールアカウントサービス
 - ホームページ作成支援
 - パソコン教室

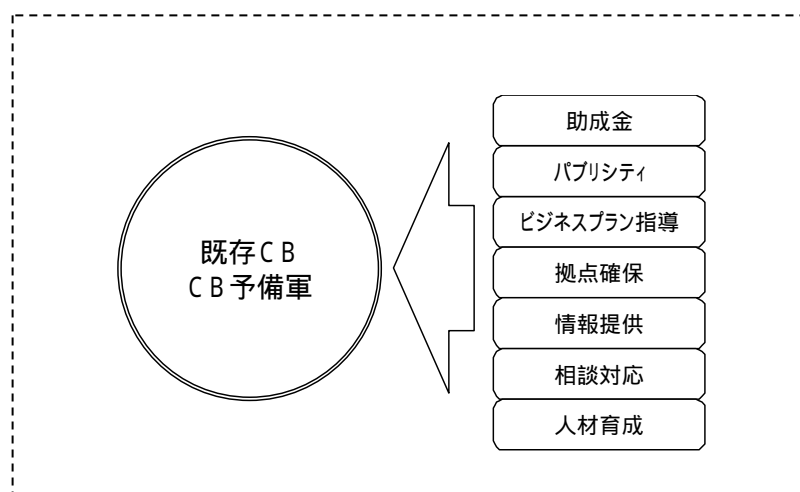
情報管理基礎講座

(6) 相談対応

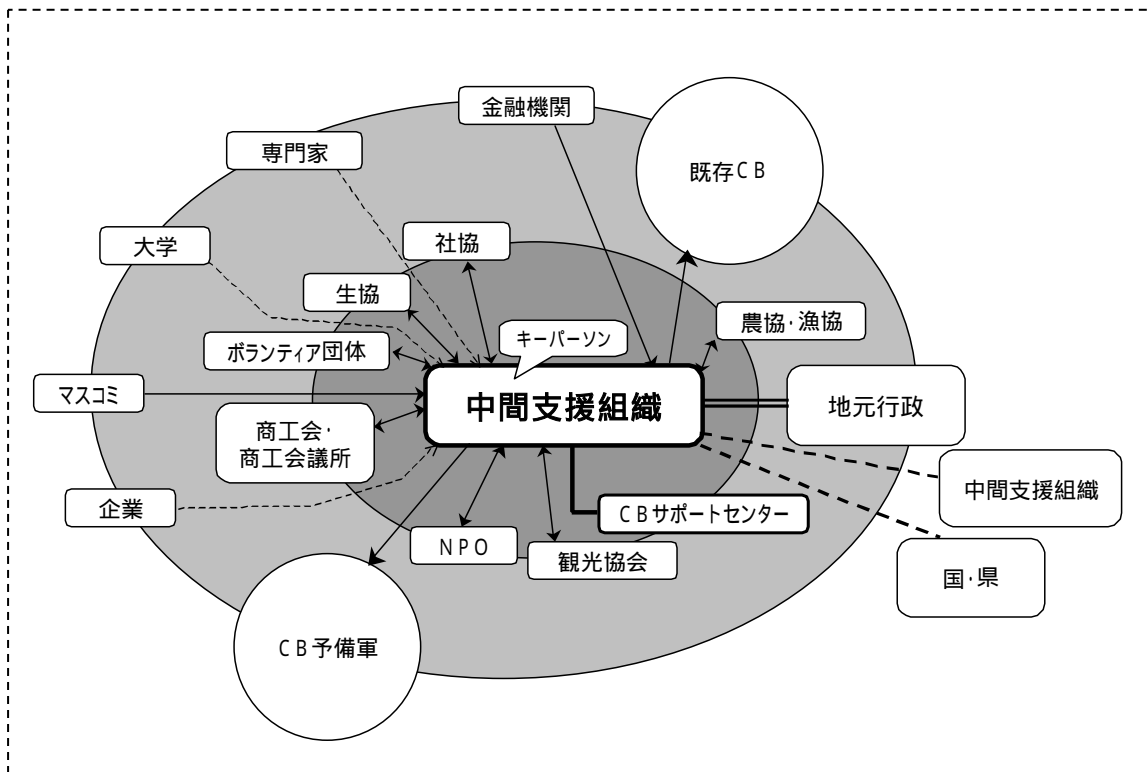
- ・先進地域の中間支援組織では、コミュニティビジネスの相談に対応を大きな役割と位置付けている。
- ・長野県NPOセンターでは、組織運営、会計実務、ボランティアマネジメント、労務などについて相談会を開催したり、訪問による個別相談を実施。NPO法人認証手続き組織の立ち上げのコンサルティングを実施している。
- ・きょうとNPOセンターでは、自立したNPO運営をサポートすることを目的に、運営やボランティアマネジメントなどに関する相談、助成金情報の提供と助言、法人格取得相談などを実施している。
- ・せんだい・みやぎNPOセンターでは、NPO向け相談業務、行政・企業向けコンサルティング業務を実施している。

(7) 人材育成

- ・長野県NPOセンターでは、人づくりは絶対必要であるが、大人になってからでは難しいと考え中高生対象の訓練も開始している。また、職業訓練は、厚生労働省の公共職業訓練のNPOに委託し実施している。
- ・きょうとNPOセンターでは、大学コンソーシアムと連携したNPOスクール、マネジメント講座、コミュニティビジネス事業化を実施している。



4. ネットワーク拡大及び支援策の拡充・多様化



(1) 専門家とのネットワーク拡大

～相談（経営・会計・税務・労務等）対応等の充実～

- ・コミュニティビジネスは、脆弱な経営体質なものが多く、経営面、財務面等のマネジメント力に多くの課題を抱えている。
- ・これらの課題に対して、先進地域では、弁護士、会計士、税理士、司法書士、中小企業診断士といった士業と連携し、相談窓口や相談会を開催し、専門家に直接相談できる支援を行っている。

我孫子市では長期的に継続してサポートできる専門家と連携している。

長野県NPOセンターでは、NPO会計専門家委員会で税務会計事務所、監査法人と連携している。

せんだい・みやぎNPOセンターでは、税理士・会計士が作ったNPOと連携している。

(2) 大学との連携 ～専門的ノウハウの導入等～

- ・近年、地域貢献・地域とのつながりを重視する大学、大学教授が増えてきている。大学内でNPOを立ち上げ、地元商店街とまちづくりを行っているところもある。
- ・大学にはノウハウ・教室・パソコン・学生（若者）が存在する。こうした、大学の資

源と他の地域資源とのコラボレーションによりコミュニティビジネスへの多様な支援が可能となる。

- ・大学がコミュニティビジネス及びその支援に参加しやすい仕組みを作ることが必要となる。

NPO支援センターちばでは、「大学とNPOの連携」に関するシンポジウムを開催した。さらに、大学のインターンシップ活動をコーディネートする事業も開始している。

(3) 金融機関との連携 ~融資メニュー等創設~

- ・行政からの助成金・補助金もあるが、使い勝手の面から見ると市中の金融機関からの融資やローンを得られることはコミュニティビジネスにとっては有効なことである。
- ・都岐沙羅パートナーズセンターでは、村上信用金庫との連携によるローンを実現している。

岩船広域事務組合の証明があれば無担保でローンが可能となる。

村上信用金庫の理事長が、コミュニティビジネスの公開審査の審査員になった際に検討・実現したものである。

- ・きょうとNPOセンターでも近畿労働金庫とのネットワークによりNPO向けのローンを実現している。
- ・また、おおさかCBネットでは、近畿労働金庫との連携により、事業性の高いCB事業者に対し、立ち上げ期の融資制度を創設している。

(4) 他の中間支援組織との連携 ~ノウハウの共有等~

- ・中間支援組織には、ミッションの違いによって事業型、支援型、構成員によって強い部分と弱い部分を併せ持っている。
- ・中間支援組織が、コミュニティビジネスの支援を果たすためには、自らの弱い部分を他の中間支援組織と連携することで補完する必要がある。
- ・また、地域のネットワークが効果的にワークするためには、広域的機関との交流も必要である。他地域の活動等を知ることで、新しい連携や新たな需要の創出につながり、資金、人材、マネジメントノウハウの共有・移転、商品開発などの連携などの可能性が広がる。
- ・南部地域の起業化講座では、東京のNPO法人コミュニティビジネスサポートセンターと連携して開催し、また、自然体験活動ガイド養成講座は、NPO法人千葉自然学校と連携している。

(5) 行政との連携拡大(業務委託推進) ~内部体制充実・支援メニュー強化~

- ・コミュニティビジネスの支援において、行政の役割は重要である。コミュニティビジネスの経済的・社会的効果を認知し、コミュニティビジネスや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に対し、理解と協力、支援を実施していく。
- ・行政とコミュニティビジネスとの協働の一つとして、コミュニティビジネスへの自治体業務委託の推進がある。

提案事業の促進

競争入札への参加が可能となる資格要件の検討

行政サービスのコミュニティビジネス、NPOへの移行

- ・一方、コミュニティビジネス側は、委託を通して目的を達成することが重要である。委託先を支援するための委託ではなく、委託を受けることで問題解決できるものを委託していくことが重要である。

CS神戸では行政からの仕事は下請け的工作になりやすいため、神戸市と協定を結んでいる。これにより新たな価値を生む事業が委託できる。

我孫子市では、安易な委託はせず、特定政策目的を最もうまく果たすために委託する方針である。ミッションが合うことが重要であるとしている。

- ・行政の内部体制の整備も必要である。行政内部でもコミュニティビジネスに対する理解は進んでいない。行政をあげてのコミュニティビジネス支援体制の構築が望まれる。

コミュニティビジネス支援窓口の設置

コミュニティビジネス担当者の長期にわたる配属（行政職員のコミュニティビジネス、NPOのノウハウの蓄積）

行政職員とインターメディアリーの交流（インターメディアリーへの職員派遣）

- ・行政が理念をしっかりと持っていないと場当たりのになる。ある先進地では3年前から議会でコミュニティビジネスに対する質問が出ていたため庁内理解が進んだ。

庁内理解促進のためには、外部圧力（議会等）を活用することも有効

(6) 企業等との連携 ~ 資源調達源泉の多様化 ~

- ・せんだい・みやぎNPOセンターでは、市民活動団体と地元企業との連携に向けた仕組みづくりを検討し、「サポート資源提供システム」を開発している。これは、コミュニティビジネスが必要とする物品・パソコン・資金・人材などの様々な経営資源を企業、団体、市民から提供を受けるシステムである。

資金提供プログラム「地域貢献サポートファンドみんな（みんなファンド）」の運用を開始した。

- ・企業市民として地域活性化の一端を担う企業の社会的貢献の意欲や地域への恩返し等の想いをもつ企業と連携した事例である。
- ・北部地域のサポート連絡会議でも「れんげトレインプロジェクト」が提案された。これは、茨城交通那珂湊線を軸にしたまちづくりプロジェクトである。市民と企業の協働でコミュニティビジネスの活躍の場や活動環境は飛躍的に向上する。

(7) 既存コミュニティビジネスとの連携

~ 経験・実践ノウハウのストック・共有化 ~

- ・コミュニティビジネス事業者の交流には、ビジネスパートナー・顧客・コミュニティビジネス予備軍と実施団体、支援団体を混ぜて集めるなどの工夫が必要である。
- ・コミュニティビジネス同士の交流は、目的が明確になっていないと難しい。新たな出会いを求めて、異業種交流、明確な課題を共有できる、などの目的を持たせる。

- ・コミュニティビジネス事業者には、他の団体との交流・グループ化に対する希望は高い。単に集まるだけのグループではなく、同じミッションを持つコミュニティビジネス同士を連携させることが重要である。

(8) その他機関(観光協会・農協・漁協他)との連携

～コミュニティビジネスの課題に応じた連携先の開拓～

- ・コミュニティビジネスの課題は、資金面、マーケティング力などの内部的な課題とコミュニティビジネス自体では解決できない外部要因に基づく課題がある。
- ・南部地域の特定コミュニティビジネス支援モデルに参加していただいた「たてやま・海辺の鑑定団」は活動の主フィールドが海辺であり、活動当初は漁業権の問題が存在していた。現在では、海を守る活動であることが理解され漁協とは良好な関係を築いているが、まだまだ制約も残っている。
- ・県・市等の行政が間に入り、コミュニティビジネス活動をやりやすくする環境を整えることも必要である。

(9) コミュニティビジネスサポートセンターの設置 ～施設・備品等の貸与～

- ・先進地域では、中間支援組織等が施設の管理運営を行政から委託して、コミュニティビジネス団体等に、無料または廉価で施設・設備を提供しているケースが多い。
長野県NPOセンターは、長野市市民公益活動センターを運営。
きょうとNPOセンターは、京都市市民活動総合センターを運営・管理。
せんだい・みやぎNPOセンターは、市民活動サポートセンターを運営・管理。
- ・我孫子市ではコミュニティビジネスサポートセンターに委託しているが、成果目標値を設定し、達成できない場合は委託料を戻す契約を検討している。

コミュニティビジネスに提供している機能

- ・貸会議室、貸ホール、研修室
- ・NPO共同オフィス(スモールオフィス)
- ・交流サロン
- ・印刷作業室
- ・レターケース、掲示板、パンフレットスタンド
- ・貸しロッカー、貸しBOX
- ・パソコンコーナー
- ・情報ライブラリー