

# 鳥取県におけるコミュニティ・ビジネスの課題と今後の発展の方向性

研究員 松田 真由美

## 要旨

(はじめに)

コミュニティ・ビジネスは、きめ細かなニーズや課題に対応する地域経済の新たな担い手として近年益々注目を浴びている。コミュニティ・ビジネスは従来行政が提供してきた公共サービスを担っていく存在として位置づけられ、また、企業や政府と並んで雇用を作り出し、財やサービスを供給していく「新たな経済主体」として地域内で経済循環を促進する役割を担うことが期待される。鳥取県においても、今後地方分権が進めばさらに財政状況は厳しくなり、行政サービスだけでは今後益々進むと予想される少子高齢化社会に対応することは困難となる。また、企業誘致と公共事業に依存した経済では地域経済を活性化していくことは難しい。したがって、鳥取県においてもコミュニティ・ビジネスを発展させていく必要がある。

( 章)

コミュニティ・ビジネスには統一した定義はないが、その最大の特徴は社会性と事業性を両立させる点にある。コミュニティ・ビジネスでは、サービスに対する対価は得るが社会的目的の達成が第一である。事業が多面的であり、地域のニーズに対応して各分野にまたがって展開されることから、コミュニティ・ビジネスには様々な分類の方法があり、自治体内でのコミュニティ・ビジネス支援担当部署も自治体によって異なっている。

( 章)

コミュニティ・ビジネス事業者の組織形態と活動分野が多岐にわたるため、コミュニティ・ビジネスの全体像を既存の統計だけから把握することは非常に困難である。コミュニティ・ビジネス振興の先進県ではすでに実態調査が行なわれているが、鳥取県においては未だ調査が実施されていないため、鳥取県のコミュニティ・ビジネスの活動実態の全体を把握できるデータは存在していない。

( 章)

しかし、鳥取県内のコミュニティ・ビジネス事業者に対する聞き取り調査からは、地域のニーズにいち早く反応し、革新的な取り組みをはじめている事業者もあることが明らかになった。一方、多くの事業は事業規模、雇用者数とも小規模に留まっている。雇用の受け皿としての期待もあるが、現在のところ一部の事業を除いては、実質的な雇用確保の場というよりは、女性や高齢者、若者の生きがいづくりや社会参画の場としての機能の方が大きい。また、多くの事業者は資金調達と採算性の確保に苦労しており、人件費を圧縮することによって何とか収支均衡を保っている。

( 章)

一方、コミュニティ・ビジネスの潜在的な取り組み者である県民や行政職員の地域活動状況は、依然として自治会活動やボランティア活動が中心ではある。しかし、コミュニティ・ビジネスに対する認識は向上しつつあり、コミュニティ・ビジネスへの取り組みに意欲のある県民も数多くいることが明らかとなった。今後、コミュニティ・ビジネス促進のための支援体制が整えば、事業者が増加する可能性はあると考えられる。

( 章)

鳥取県におけるコミュニティ・ビジネス支援体制は十分とはいえない。事業者は特に資金やネットワーク、情報、経営スキルなどの面で課題を抱えている。事業性を保ちながら社会的な目的を達成するコミュニティ・ビジネスには、住民との協働と、事業としての経営の双方を考慮した経営戦略が必要となってくるため、従来のボランティア活動や中小企業に対する支援とは異なった観点からの複合支援が必要となってくる。資金支援の面では、当面は行政からの直接補助金が有効であるが、将来的にはそれに代る資金支援の仕組みを関係者で検討していくことが望まれる。取り組み者増加のためには住民、特に取り組み意欲の高い中高年層や女性、無職層と行政職員双方に対する意識改革や啓発活動を行うとともに、事業の立ち上

げや行政や自治会等との連携についての具体的なアドバイスの提供を行う必要がある。

現時点で鳥取県のコミュニティ・ビジネスの発展のために最も大切なことは、コミュニティ・ビジネスは、行政や民間企業、地縁組織などでは提供できない「地域のニーズや課題に密着した社会サービスを提供するものであり、その事業分野に関わりなく、地域における重要な経済主体として発展させていく必要がある」との認識を県民、行政職員、首長が共有することである。コミュニティ・ビジネスもビジネスであるから、本来はすべてのコストが事業収入によって賄われるべきものである。しかし、事業の中には経営努力を行なっても事業として成り立たないサービス分野もあり、各事業者の経営努力だけでは採算性を確保することは困難であるというのが現実である。事業として採算性がとれないからといって彼らが事業を継続しなければ、他に同様のサービスを提供するところがない以上、住民は必要なサービスを受けられないことになる。したがって、コミュニティ・ビジネスは地域を支えるためになくてはならない経済主体として、公的資金の投入も含めて地域全体で支えていく必要があるといえよう。

## 目次

はじめに

．コミュニティ・ビジネスとは何か？

1．コミュニティ・ビジネスの定義

2．コミュニティ・ビジネスの類型

3．コミュニティ・ビジネスに期待される効果

．数字からみる鳥取県のコミュニティ・ビジネスの現状と課題

．事例からみる鳥取県のコミュニティ・ビジネスの現状と課題

1．調査対象団体概要

2．事例調査結果

(1) ふれあいウィズ(鳥取市)

(2) 岩美あくていぶカンパニー(岩美町)

(3) まちづくり日野(日野町)

(4) 鳥越どんづまりハウス(岩美町)

(5) はあととはんど(鳥取市河原町)

(6) 因幡万笑の会(鳥取市)

(7) たかしろ(倉吉市)

(8) まごの手応援団(米子市)

(9) AMBS インターナショナル(鳥取市)

(10) 学生人材バンク(鳥取市)

3．結果分析と考察

．県民・行政職員のコミュニティ・ビジネスに対する意識の現状と課題

．鳥取県におけるコミュニティ・ビジネス発展に向けた方策の方向性

1．コミュニティ・ビジネス発展方策の基本的な考え方

2．今後の支援策の提言

おわりに

参考文献・聞き取り調査にご協力いただいた方

## 鳥取県におけるコミュニティ・ビジネスの課題と今後の発展の方向性

研究員 松田 真由美

### はじめに

コミュニティ・ビジネスは地域活性化ときめ細かなニーズや課題に対応する地域経済の新たな担い手として近年益々注目を浴びている。当センターにおいても、コミュニティ・ビジネスが果たすこれからの役割の重要性に鑑み、2003年度にはコミュニティ・ビジネスをテーマとしたフォーラムを開催し、県内での啓発活動に務めるとともに、自主研究としてこのテーマに取り組んだところである<sup>1</sup>。その後、鳥取県内でもコミュニティ・ビジネスという言葉が聞かれるようになり、県内各地でコミュニティ・ビジネスという名の下に様々な取り組みがなされつつある。

コミュニティ・ビジネスが注目されるようになった背景には日本が直面している経済・社会システムの再編がある。一つは公共サービス提供システムの再編であり、もう一つが地域経済システムの再編である。コミュニティ・ビジネスはこれからの地域ガバナンスにおいて自立型の公共サービス提供システムの一翼を担うと共に、その経済活動によって停滞した地域経済を活性化させるという期待がある。

まず公共サービス提供システムの再編という観点から見ると、これまで公共サービスが「公」＝「官」という図式の下で行政が中心に担ってきたが、成熟社会に入るに伴って住民のニーズと価値観が多様化し、住民のニーズに行政だけでは対応できないものとなっている。これからは住民あるいは民間事業者が主体となって行政と共に「公」を担っていく必要がある。住民と市民団体、事業者が行政と共に担う公共が「新しい公共」といわれているものであり、これらの新しい主体が行政などと連携して様々な地域の問題を解決する取り組みとして「協働」が推進されている。コミュニティ・ビジネスは新しい地域ガバナンスにおいて他の地域主体と共に従来行政が行ってきた公共サービスを担っていく存在として位置づけられている。

「新しい公共」や「協働」の考え方が登場した背景には財政危機という問題もある。三位一体改革が今後さらに進めば、財政力の弱い地方自治体は現在の公共サービスの水準を維持することができなくなると予想される。コミュニティ・ビジネス事業者はそのような状況下でも住民の生活水準を一定に保つために必要な公共サービスを低コストで提供することができる担い手として期待されているのである。

次に地域経済活性化の観点から見ると、行政や民間企業によって対応できない住民のニーズや課題に対応するコミュニティ・ビジネスの活動は、停滞している地方経済の活性化にも寄与すると期待されている。これまでの地方経済は大企業の支店・支所や分工場を中心に成長する「ランチ経済」であったが、今後は地域内で循環するコミュニティ経済が中

---

<sup>1</sup> 山根茂幸（2004）。

心となっていくと考えられている<sup>2</sup>。NPO やコミュニティ・ビジネスは、企業や政府と並んで雇用を作り出し、財・サービスを供給していく「新たな経済主体」として地域内で経済循環を促進すると考えられている。

コミュニティ・ビジネスが注目されるようになった背景には NPO がコミュニティ・ビジネス化しなければならないという事情もある。質の高いサービスを安定的、継続的に行なうためには、収入を得て事業として運営していく必要性を感じ始めている。NPO への寄付は未だ充実していないこともあり、NPO は運営経費を獲得するために事業収入を上げていくことが求められるようになったのである。

このような背景から、各地方自治体はコミュニティ・ビジネスの育成にむけて取り組んでいる。鳥取県においても、地方分権が進めばさらに財政状況は厳しくなり、行政サービスとボランティア活動だけでは今後益々進むと予想される少子高齢化社会に対応することは困難となるであろう。また、無償のボランティア活動だけでは停滞している県内経済を再生することも難しい。なぜならば、ボランティア活動だけでは事業規模も極めて限定的にならざるを得ず、活動基盤を確保することが困難となり事業として活動を再生産していくことができないからである。このように、公共サービスの持続的提供と地域経済活性化の双方の観点から、鳥取県においてもコミュニティ・ビジネスを発展させていく必要がある。

2003 年度の研究<sup>3</sup>では、コミュニティ・ビジネスが注目されている背景、コミュニティ・ビジネスの定義、期待されている効果、行政による支援方策についての一般的な議論の整理が行なわれた。2004 年度はそれを受けて、県内のコミュニティ・ビジネスの聞き取り調査を行ない、その実態把握に努めた。

本稿では、その結果を通して鳥取県のコミュニティ・ビジネスの現状と抱えている諸課題を明らかにし、鳥取県の現状を踏まえた上でその発展方策の方向性を検討する。本稿はまた、2002 年に実施した NPO 法人実態調査（松田真由美（2003）「鳥取県の NPO 法人の現状と課題 中間報告」2003 年春 TORC レポート No.18）の最終報告としての位置付けでもある。前回の調査では多くの NPO 法人で活動の継続性という面から課題を抱えていることが明らかになった。社会性と事業性を追求するコミュニティ・ビジネスは事業型 NPO 法人の今後の方向性を指し示すものとなるだろう。

## ．コミュニティ・ビジネスとは何か？

コミュニティ・ビジネスの一般論については、山根（2004）にて既にまとめられているので詳細は触れないが、ここではその結果を補足しながら簡単に述べておくこととする。

### 1．コミュニティ・ビジネスの定義

---

<sup>2</sup> 加藤恵正（2004）、64 ページ

<sup>3</sup> 山根茂幸（2004）

コミュニティ・ビジネスの定義については様々な考え方があり、統一した定義はない。また、コミュニティ・ビジネスに対する呼び方も「地域市民事業<sup>4</sup>」や「市民ベンチャー事業<sup>5</sup>」、「地域貢献型事業<sup>6</sup>」など様々であり、必ずしもコミュニティ・ビジネスという名称が統一して使用されているわけではない。先行研究ではコミュニティ・ビジネスを NPO 活動やベンチャー・ビジネスなどと比較することによって、コミュニティ・ビジネスの定義をより明確にしようと試みている。一方で、定義を明確に定めることはダイナミックなコミュニティ・ビジネスの発展可能性を阻害する恐れもあるとして、ゆるやかに定義しておくことを主張する考え方もある。

ここでは広義の概念である、「地域の住民が主体となって、地域が抱える問題を、ビジネスとして継続的に取り組むことによって、地域の問題を解決し、新たな雇用を作り出して、地域を活性化する事業」という経済産業省（2003）の定義を採用する。

ここでポイントとなるのは、コミュニティ・ビジネスは事業を通して地域の問題を解決する、あるいは地域を活性化することが目的であるということである。一般企業では利益追求が第一の目的となるが、コミュニティ・ビジネスではサービスに対する対価は得るが前述の社会的目的の達成が第一とされているのである。

NPO とコミュニティ・ビジネスの違いについては、いずれも事業体として並列して議論される場合もあれば、NPO は組織形態のことを指し、コミュニティ・ビジネスは事業そのものを指しているため対立する概念ではないという考え方もある<sup>7</sup>。したがって、NPO はコミュニティ・ビジネスの担い手であるが、NPO が即コミュニティ・ビジネスになるわけではない。NPO による活動の中でもコミュニティ・ビジネスであるものとコミュニティ・ビジネスでないものが混在しており、事業型 NPO がコミュニティ・ビジネスとされている<sup>8</sup>。コミュニティ・ビジネスには NPO という組織形態以外にも、株式会社や有限会社、企業組合、協同組合などの形態をとるものもある。また、生業としての中小企業との違いは、中小企業が生活の糧を得ることが第一の目的であるのに対して、コミュニティ・ビジネスは地域の課題解決やニーズへの対応が第一の目的となる点で異なっている<sup>9</sup>。

コミュニティ・ビジネスの最大の特徴は社会性と事業性を両立する点にある。コミュニティ・ビジネスと類似の概念として近年注目されている「社会的企業」は社会性と事業性の両立という点ではコミュニティ・ビジネスと同様であるが、社会的企業の活動範囲が限定されないのに対して、コミュニティ・ビジネスの活動は一定の地域に限定されているという違いがある。

コミュニティ・ビジネスの「事業性」については、「適正な利益を得て地域社会に対して

---

<sup>4</sup> 藤江俊彦（2002）。

<sup>5</sup> 経済産業省によるコミュニティ・ビジネス支援事業の名称。

<sup>6</sup> 中小企業庁（2004）104 ページ。

<sup>7</sup> 神戸都市問題研究所（2002）。

<sup>8</sup> 神戸都市問題研究所（2002）。

<sup>9</sup> 藤江俊彦（2002）72 ページ。

継続的・安定的に事業を運営していくこと」と広く捕らえる考え方がある。一方で、高寄(2002: 8)のように、「支援の対象となる活動としての定義」を形成する目的から、「事業性」を「独自事業収入が主要な収入源として継続的に確立されていること」とし、「独自事業による収入の全収入に占める割合が継続的に概ね 2 分の 1 以上」と厳格に捉える考え方もある。それだけの事業収入がなければ事業としての経営マインドが形成されないという理由による。その一方で、高寄(2002:192)はコミュニティ・ビジネスの提供するサービスの多くは共益・共生サービスで純粋な市場サービスではないために市民支援と経営努力のみによって収支の均衡を図ることが困難である点を指摘し、自治体からの外部支援の必要性を説いている。このことから、行なわれている活動がコミュニティ・ビジネスかどうかを論じる際には、自主事業収入のみで運営されているかどうかではなく、会費や寄付金、行政支援等が入っていても事業としての自立性が保たれているかどうか、事業としての経営マインドを持って運営がなされているかどうかで判断することが大切であると考えられる。

## 2. コミュニティ・ビジネスの類型

地域の課題を解決するための活動であるコミュニティ・ビジネスは、その性質から多岐の分野にわたっており、一般の企業の場合と異なり、現在のところ統一された産業分類は存在しない。分類の仕方としては、福祉、環境、まちづくりなどの活動分野ごとに分類しているものもあれば<sup>10</sup>、地域社会企業型、地域問題解決型、市民協働事業型、サービス総合型、行政受託事業型、市民活動支援型など事業の形態や目的に応じて分類しているものもある<sup>11</sup>。また、コミュニティ・ビジネスの持つ目的から、地域内の問題(弱さ)を解決していく「地域課題解決型」と地域内の特徴(強み)をさらに成長させていく「地域個性伸張型」、そのビジネスの対象から「地域内でのビジネス」と「地域外対象ビジネス」に分類している例もある<sup>12</sup>。コミュニティ・ビジネスが多面的であり、地域のニーズに対応して各分野にまたがって展開されることから、一般企業のように産業分野ごとにコミュニティ・ビジネス事業者を分類することは困難である。その結果、自治体内でのコミュニティ・ビジネス支援担当部署も自治体ごとに異なっている。

---

<sup>10</sup> 神戸都市問題研究所(2002)。

<sup>11</sup> 高寄昇三(2002) 69 ページ。図表 - 2 - 1 参照。

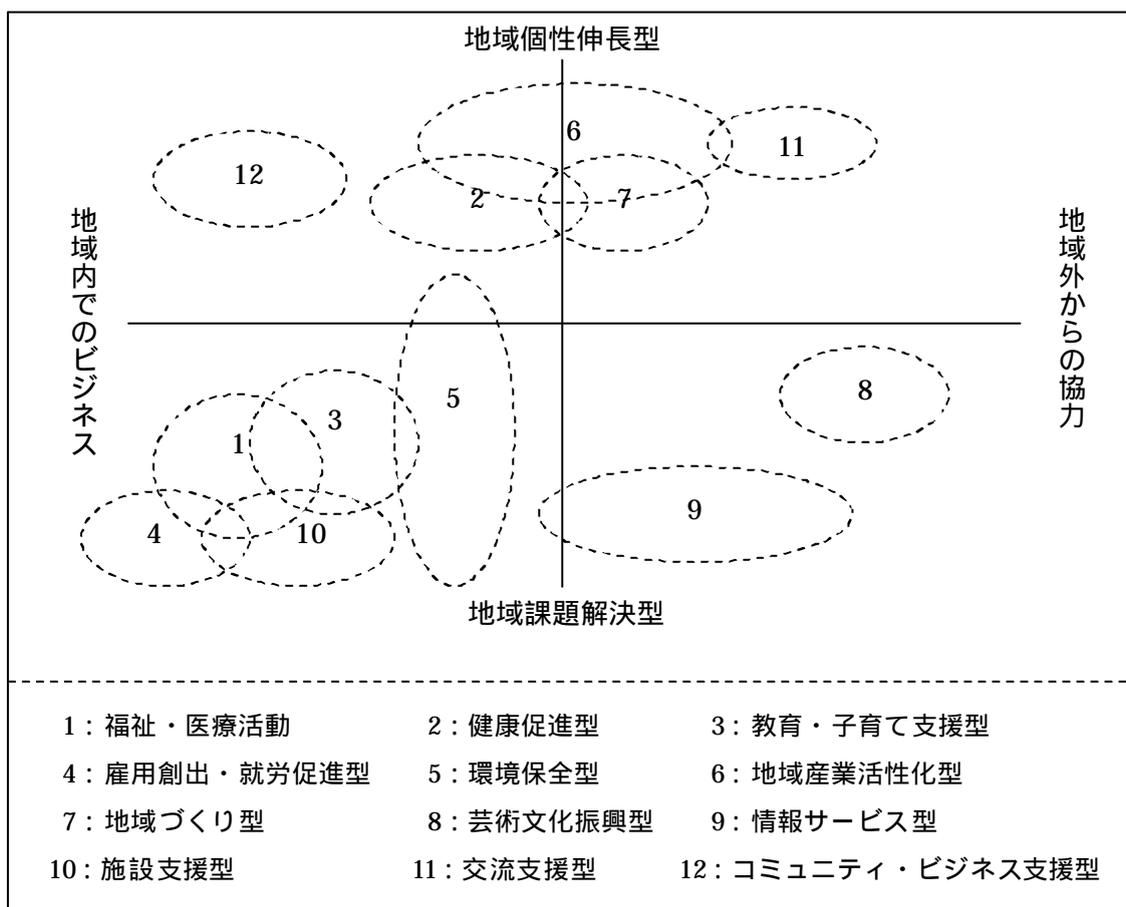
<sup>12</sup> (社)中国地方総合研究センター(2003) 204 ページ。図表 - 2 - 2 参照。

図表 - 2 - 1 コミュニティ・ビジネスの類型 1

区分	備考
地域社会企業型	伝統建造物保存、観光資源開発、販売施設経営
地域問題解決型	非公益事業型福祉サービスを事業化
市民協同事業型	住民相互福祉事業を企業化
サービス総合型	ボランティアサービス事業を事業経営型へ強化
行政受託事業型	市民団体への支援・地域行政の受託
市民活動支援型	市民活動団体への情報提供・人材派遣

(出典：高寄昇三 (2002) \ 69 ページより筆者が加工)

図表 - 2 - 2 コミュニティ・ビジネスの類型 2



(出典：(社)中国地方総合研究センター(2003)『中国地方経済白書 2003』、205 ページ。)

### 3. コミュニティ・ビジネスに期待される効果

コミュニティ・ビジネスに期待されている効果については社会的効果と経済的効果に分けて論じられる場合が多い<sup>13</sup>。社会的な効果としては、地域の実情にあったきめ細やかなサービスの提供、地域に関わり、問題を解決する活動を通じた生きがいの創造、地域の人的・物的資源を活用することによって地域コミュニティのつながりを回復するコミュニティ再生などが挙げられている。

一方、経済的な効果としては、新たな経済社会活動システムの創出、新たな投資・消費の創出、雇用の創出、社会コストの抑制などが挙げられている。コミュニティ・ビジネスは、従来のような行政セクターや企業セクターとは異なり、コミュニティ・ビジネスで得た収入を社会活動に使うという新しい社会経済システムを形成していく効果を持つ。また、コミュニティ・ビジネスは従来行政や企業による経済活動だけでは提供できない多様な商品やサービスを地域社会において提供することによって、眠っていたニーズを掘り起こし、貯蓄を新しい消費に結びつけることができる。さらに、コミュニティ・ビジネスは純粋なボランティア活動とは異なり、商品やサービスを継続的に提供する収益的事業として展開されるため、長期にわたって業務に従事する職員が必要であり、一般労働市場では雇用確保が困難な高齢者、主婦、障害者などに対して働きやすい就業の場を提供できる。さらに、コミュニティ・ビジネスは商品やサービスを供給するにあたっては通常のビジネス活動によって生じる利潤をそれらのサービス供給事業へ再投入していくために、質の高いサービスを継続的に低コストで提供することができ、全体的な社会コストを抑制する効果がある。

次章以降では上述のコミュニティ・ビジネスの一般論を踏まえ、鳥取県におけるコミュニティ・ビジネスの現状と課題を統計、取り組み者の状況、県民・行政職員の認識の3つの面から明らかにする。

#### ・数字からみる鳥取県のコミュニティ・ビジネスの現状と課題

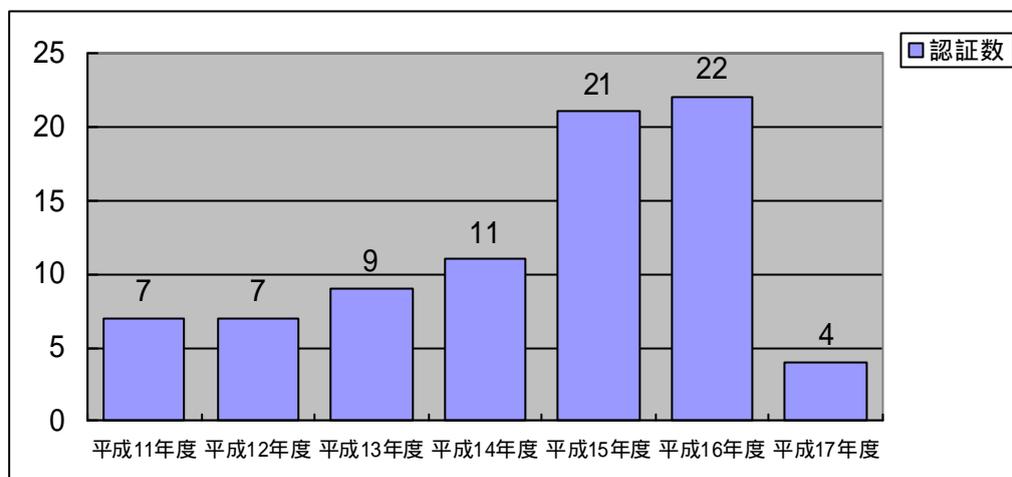
コミュニティ・ビジネスの事業者や事業分野は多岐にわたるため、その全体像を既存の統計から把握することは困難である。コミュニティ・ビジネス振興の先進県ではNPO法人、ワーカーズコレクティブ、株式会社、有限会社などを対象にコミュニティ・ビジネス事業者の実態調査が行なわれているが、鳥取県では未だ同様の調査が実施されていない。コミュニティ・ビジネスに関する統計として考えられるのがNPO法人認定数である。鳥取県のNPO法人は2005年5月末現在79団体と全国で最も少ないが、年々増加の傾向にあり、特に2003年度以降は毎年21団体ずつと大幅に増加している。また、コミュニティ・ビジネスの担い手の一つとされる企業組合は23団体(2004年6月現在)となっており、47都道

---

<sup>13</sup> 神戸都市問題研究所(2002)、経済産業省(2003)。

府県中 33 位と必ずしも少ないわけではない<sup>14</sup>。

図表 - 1 鳥取県の NPO 法人認証数の推移



( 出典：鳥取県企画部協働推進室ホームページ。 )

ボランティア団体も含めた市民活動団体に対して行なわれた「市民活動白書」によると、鳥取県の市民活動団体の活動分野は福祉、まちづくり、子どもの健全育成、環境保全、社会教育の順に多くなっている<sup>15</sup>。一方、各市町村がコミュニティ・ビジネスと思われる団体を取りまとめた団体リスト（45 団体）<sup>16</sup>では、農産物や特産品の加工・販売の分野が圧倒的に多い。したがって、鳥取県におけるコミュニティ・ビジネスはこの分野が最も多いとも考えられる。但し、各市町村によって抽出された事業分野に偏りがあることから、市町村の担当者によってコミュニティ・ビジネスの捉え方が異なっているため、事業分野の傾向を正確に反映しているとは言えない可能性もある。ちなみに、『2004 中小企業白書』に紹介されている「社会的起業家に関する調査」によれば、全国的な傾向としては、コミュニティ・ビジネスの事業分野として最も多いのは高齢者福祉、障害者福祉であり、それに続いて地域内交流活性化、教育などである<sup>17</sup>。この他、(社)中国地方総合研究センター発行の「中国地域経済白書 2003」にも鳥取県におけるコミュニティ・ビジネス団体として 54 団体が掲載されている<sup>18</sup>。これには事業性を追求しているとは思われない多くの文化保存団体も含まれている。

コミュニティ・ビジネスに関する最近の報告書の一つである(財)地域活性化センター発行の『コミュニティ・ビジネスとコミュニティの再生について - 調査研究報告書』(2005

<sup>14</sup> 鳥取県中小企業団体中央会より入手資料参照。

<sup>15</sup> 市民活動センターとっとり(2004)。

<sup>16</sup> 鳥取県商工労働部経済政策課作成資料(2004年、非公開)参照。

<sup>17</sup> 中小企業庁(2004) 106 ページ。

<sup>18</sup> (社)中国地方総合研究センター(2003) 199 - 200 ページ。

年2月)では、全国854のコミュニティ・ビジネス事業団体を対象にした調査結果が報告されているが、鳥取県からの回答者は含まれていない。

以上のことから、県内のコミュニティ・ビジネスの担い手の中心となるNPO法人は増加傾向にあるといえるが、既存の統計だけではその数や規模、活動分野を把握することが困難であることがわかる。また、前述の通り、市町村の担当者によるコミュニティ・ビジネス団体に関する回答状況をみると、鳥取県内においてはコミュニティ・ビジネスに対する共通認識が存在していないといえる。

## ・事例から見る鳥取県のコミュニティ・ビジネスの現状と課題

### 1. 調査対象団体概要

次にコミュニティ・ビジネス事業者への聞き取り調査によって、鳥取県のコミュニティ・ビジネスの現状と課題の一端を把握することとする。鳥取県においても各地域で様々な市民活動が展開されており、その一部は事業性を追求するコミュニティ・ビジネスと考えられる。しかし、コミュニティ・ビジネス事例集が調査時点では存在しなかったことから、調査対象団体を抽出するにあたっては、鳥取県商工会連合会、鳥取商工会議所、鳥取市市民活動センター、鳥取県経済政策課への問い合わせと、各種ホームページより入手した情報をもとに、分野や組織形態、活動主体、活動期間を考慮に入れてなるべく多様となるよう抽出した<sup>19</sup>。

活動分野： 中心市街地活性化(住民向け食料品店運営)(2団体) 中心市街地活性化(交流人口の増大)(1団体) 集落活性化(1団体) 福祉・介護(2団体) 過疎地移送サービス(1団体) 生活支援サービス(1団体) 若年者雇用(2団体)

活動主体： 学生または学生および先生(2団体) 商工会、商店街(4団体) 地縁組織(2団体) 専門職のグループ(2または3団体)

活動形態： 企業組合(2団体) NPO法人(4団体) 株式会社(1団体) 任意団体(3団体)

活動期間： 1年以下の短期(4団体) 3年から5年の中期(4団体) 8年以上の長期(2団体)<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> 2003年に(財)とっとり政策総合研究センターが開催したとっとり総研国際フォーラム「コミュニティ・ビジネス」にパネリストとしてご参加いただいた「NPO法人新田むらづくり運営委員会」(智頭町)及び「株式会社赤瓦」(倉吉市)は今回の聞き取り調査対象からは外させていただいた。活動の詳細は(財)とっとり政策総合研究センターホームページ(<http://www.tottori-torc.or.jp/forum/view.html>)に掲載されている「国際フォーラム2003報告書」をご参照いただきたい。

<sup>20</sup> 「調査事例団体の一覧」も別途、ご参照いただきたい。

## 2. 事例調査結果

### 中心市街地活性化（住民向け食料品店運営）分野

#### （1）ふれあいウィズ（鳥取市）<sup>21</sup>

##### <団体概要>

「ふれあいウィズ」は鳥取市の若桜街道商店街で地元の農産物を中心に販売する食料品店を運営する企業組合である。当事業は平成 9 年に空き店舗対策事業としてスタートした。当面の事業目的は商店街の空き店舗対策であったが、様々な活動によってまちなかの交流人口の増加を図ることが大きな目的である。現在、企業組合のメンバーは 53 名。団体の代表者を含めてうち 3 名は男性であるが、事業の母体が商店街の婦人会、農村の生活改善グループであることから、50 名が女性メンバーである。売上高は年間約 1500 万円。現在、新鮮野菜と加工食品の販売を行なう他、店舗内でカルチャー教室も開催している。

##### <きっかけと経緯>

空き店舗での事業を考えるに当たっては、まず県から生活改善グループを紹介してもらった。そこで、鳥取市内でできる新鮮な農産物を提供してもらって生産者と消費者をつなぐ形で販売することを活動の大きな柱とした。朝、新鮮な野菜を生産者といっしょになって売ることによって食の安全が見えてくると考えた。また、県の補助金によって建てられた食品加工施設でジャムや味噌などの加工品をつくっているグループを紹介してもらい、それらも売っていくことにした。さらに、福祉作業所や重度障害者の子どもを持つ母親とも協力し、障害者の作った手作りの品物を展示・販売していくことになった。さらに、カルチャー教室を主宰し、人に集まってもらうことによって、その人たちにもお客になってもらおうと考えた。補助金が終了したのをきっかけに活動をやめることも考えたが、現在は 70 代になっている生産者は作った野菜を売ることによって生きがいを感じており、平成 12 年に企業組合として再スタートすることになった。

##### <事業内容>

###### 農産物・加工食品販売

現在の活動の中心は新鮮野菜と手作り加工食品の販売である。野菜については、週三回、月、水、金の朝は契約農家が新鮮な野菜を店舗で売りに来る。契約農家以外にも登録されているフリーの農家から野菜を入荷している。また、ブルーベリージャムやトマトケチャップ、みそなど生活改善グループが作った加工品も販売している。この他、撤退した大手スーパーに納入していた地元の手作り豆腐や昔風の揚げ、県東部地域の酒造会社の粕づけも入荷販売している。顧客は中心市街地の高齢者などの交通弱者と食の安全に関心のある 30 代、40 代の子どもを持つ女性が中心である。高齢者の中には 9 時開店のところを 8 時から並んでいる人もおり、現在、一日平均 100 人が実際に食料品を購入している。全く宣伝はしていないが、利用者の口コミによって顧客が拡大している。

---

<sup>21</sup>渡辺博氏（企業組合ふれあいウィズ、理事長）より 2004 年 12 月 9 日に聴取。

## カルチャー教室

これまでカルチャー教室では地元市民がパッチワークやパン、そば、カントリードール製作などの教室を行なってきた。ここで教室を行なった人が独立して自分で開業するケースも出ている。受講者からは材料代のみ徴収しているため、収益をあげるまでには至っていない。

### <経営状況>

活動メンバーは企業組合員 53 名。3 分の 1 が商店街の事業者、残りは農村部の生産者で、特に契約農家を中心である。スタッフは月から土曜まで主婦のパートが 3 人で 2 日ずつ交替で勤務している。時給 700 円くらい。この他、週三回朝売りに来る生産者の 1 名の人件費を一回単位で支払っている。この他、在庫管理係、会計係、出入金係は商店街のメンバーがボランティアで担当、理事長もボランティアである。

採算ラインは 1500 万円だが、現在収支はトントンである。初期の設備投資を除けば来年は黒字になる予定である。現在、赤字分は出資金の範囲でカバーしている。設備投資分の回収は不可能である。当初の設備投資は補助金でカバーされたが、店舗を移動した分が負担となっている。

### <事業の効果>

当初は契約農家も白菜や大根を中心に出荷していたが、農家が店舗で直接売ることによって何が売れるかがわかってきており、少量多品種を生産出荷するようになってきている。また、契約農家が店舗で食べ方を教えるなど工夫するようになってきている。また、この活動によって商店街に人が来ることを目の当たりにした商店街の人々自身も、自分達も工夫しようという意識に変わってきている。

### <事業推進上の課題と今後の方向性>

#### 既存業者との競合

特に町から離れるほど JA の力は強く、契約農家以外の生産者は JA のイベントを優先して出荷する場合も多い。「ウィズ」はそれほど知られていないため、新しい付き合いよりも古い付き合いのほうが優先される傾向にある。

#### 新たな商材の開拓・商材ルートの確立

黒字化のために季節変動に影響されないような商材の入荷も必要である。但し、それを無制限にやると「ウィズ」をつくった意味がなくなってしまうのでバランスをとっていく必要がある。今後、てづくりのものなど様々な商材を探していく予定であるが、新しい商材を見つける時間がない。現在のところ、県から商材の情報を提供してもらい、代表が時間を見つけて会いに行っている状況である。鮮度を保てるのでなるべく近くの商品を売りたいと考えている。

#### 事業の多角化

現在、新しい店舗に移って二年目であり、これから事業は安定していく。今後、コミュニティ・ビジネスとして事業部門を増やしていく予定である。赤字にならない程度に商材

がそろい、商材のルートが確立できれば、現在ボランティアで行なっている業務分の人件費がでると考えられる。また、今後、商店街を退職する人々の受け皿となる事業も考えていく予定である。これまでは行政から依頼を受けて補助事業をすることが多かったが、今後はやりたいことを提案して支援してもらうように持っていきたい。

#### **<行政への要望>**

##### **行政内部の連携強化**

事業展開の過程で、当団体の行っている事業と同様の事業を行政が税金で行なうことによって、農産物生産者の確保が困難となり事業が遂行できなくなるという事態があった。また、当初参加していた障害者の保護者は行政によって立ち上げられた福祉の店に流れてしまった。現在は状況は改善されて入るが、行政内の担当部局間の連携をよくして、民間が行っている事業に行政が参入してくる事態を避けてほしい。

##### **情報提供と立ち上げ時の資金支援**

東部に品物があるという情報発信の場としての役割を果たしたいので、生産者グループなどの情報が欲しい。また、立ち上げ時の資金支援も必要である。

#### **[事業の特徴]**

##### **生産者との契約システムにより新鮮野菜の販売、在庫なし**

この事例の経営上の特徴は、生産者との契約システムによってコストの削減と供給の安定化を図っている点である。生産者には、「ウイズ」のために栽培している契約農家があり、農産物の安定供給が可能となっている。この他、近郊の個人生産者が現在 200 人近く登録されており、契約農家が出荷していない時や品不足の時にパート販売員の電話依頼によってすぐに出荷してもらう体制となっている。生産者にとって「ウイズ」で販売することの利点は、出荷した品物を全部売り切ってくれることである。他と比べて多少手数料は高いが、生産者は売れ残りを引き取る必要がないことがメリットとなっている。このような方法によって、常に完熟のものを店頭に並べることが可能となっており、結果としてスーパーマーケットの生鮮食品との差別化が図られている。この他、加工品については年間を通しての安定供給を図るため、生産者に「ウイズ」での販売用として製品 1 年分を押さえてもらい、売れた分だけ支払いをしていく方法をとっている。このような方法が可能なのは数年の経験から年間の販売量の見当がついているため品切れや売れ残りがなく、生産者との長年の信頼関係による。

##### **地域活性化の触媒として**

この事例は団体自体が利益をあげることによって地域経済の活性化に貢献するのではなく、触媒としての働きをすることによって活性化に貢献している。ウイズは地域で使われていなかった資源を活用し、それらを結びつける働きをすることによって活性化の触媒としての役割を果たしている。まず、多くは自家消費用として生産されていた農産物や販路に困っていた食品加工グループの加工品を市場に載せ、安全な新鮮な食品を求めていた中

心市街地の交通弱者やその他の消費者のニーズと結びつける働きをしている。また、大型スーパーマーケットの撤退によって販路を失った地場製品の新たな流通の受け皿ともなっている。新たな流通システムを構築することによって地域経済の活性化に貢献しているといえる。ウィズの成功が商店街の人々の意識改革のきっかけとなっていることから、一定の商店街活性化の効果を持っているといえる。

「ウィズ」で得た利益は生産者へ手数料の引き下げという形で還元している。利益があれば、組合員の手数料をまず下げる。組合全体としての売上が増えると手数料が下がることを生産者に理解してもらうため、手数料を下げるラインとなる売上高を前もって生産者に知らせている。「ウィズ」自体が儲けるのではなく、組合員が利益を得るために活動するだけなので、利益を上げる必要はないのである。

#### **雇用・社会参加の機会の創出**

ウィズは使用されていなかった人材の能力利用も促進している。店舗では3人の主婦がパートで雇用されており、主婦の能力とネットワークを営業に結びつけている。また、ウィズに出荷する生産者の多くは高齢者であるが、自家消費用の農産物を市場に載せることによって一定の収入を得られていることから、一定の雇用・就業機会を創出するとともに高齢者の生きがい作りともなっているのである。

女性や高齢者という十分生かされていなかった人材と空き店舗や余剰野菜などこれまで十分生かされてこなかった資源を活用して地域のニーズにこたえているビジネスということができる。

## **(2) 岩美あくていぶカンパニー (岩美町)<sup>22</sup>**

### **<団体概要>**

「岩美あくていぶカンパニー」は、平成13年度に町商工会で実施された商店街活性化構想推進事業の調査研究を受けて、商工会青年部の有志が設立したNPO法人である。平成14年度に空き店舗対策事業を使い、中心市街地完成化のために岩美町駅前通りに食料品店「あくていぶ屋漸」を開店した。空き店舗事業を商工会青年部で受けた際、メンバーから様々な意見が出され、店舗の黒字経営は無理であるという結論に達したが、中心市街地を何とかしたいという思いから、赤字覚悟で出店を決意した。街中にお金を落としてもらうシステムを何とかつくりたいという思いが活動の出発点にある。まず、理事全員が個人保証をして銀行から借り入れを行い、NPO法人を設立した。銀行からの融資の受け方は、カンパニーのメンバーになっている銀行社員に教えてもらった。立地のよかった空き店舗物件は大家さんの同意が得られずに借りることができなかつたため、元の商工会会長の空き店舗を利用させてもらうことになった。「漸」の赤字をカバーするために、平成

---

<sup>22</sup>前嶋伸一氏 (NPO 法人岩美あくていぶカンパニー、理事長)、安養寺清美氏 (同、事務局長) より 2005 年 1 月 17 日に聴取。

16年4月に町立病院内に売店を開設した。店舗出店には、「カンパニー」のほかに町内業者、農協が手を上げていたが、「漸」での実績もあり、パートの雇用も予定していた「カンパニー」が出店することになった。現在、活動の柱は、メンバーである商業者の得意分野である環境、観光、まちづくりである。

#### <事業内容>

##### 店舗経営

「漸」では、中心市街地で生鮮食料品を買える店が欲しいという要望にこたえて、地元の農産物や一般的な食料品を販売している。顧客は交通手段を持たない中心市街地に住む高齢者中心である。店内に高齢者の休憩スペース設置したことによって固定客も徐々に増えており、中には人の顔を見に来る客もあり、高齢者の憩いの場になっている。現在、一日10から13人の固定客がいる。

当初から、赤字覚悟の上で店舗を開始したが、現在でも赤字経営となっている。それを解消するために、2004年より新しく建設された岩美町立病院内で売店を開店した。これによってほぼ収支均衡が図られている。現在の売上高は年間約2,800万円である。二つの店舗を合わせてパート5名を雇用している。

##### その他の事業

店舗経営の他にも様々な活動を行なっている。その一つに、2004年11月より開始した廃食油精製試験運転事業がある。この事業では、民間バス会社と町の協力を得て、精製機を借りて、廃食油を精製し、町営バスで便数の一番少ない路線で使用して、燃費や廃油の集まり状況のデータを取っている。将来的には町営バスがすべて廃食油で運営されることを展望しての実験事業である。

また、2004年には鳥取県教育委員会の委託事業として鳥取県内の子供向けに米作りや野菜作りなどを行う週末農業体験事業を行なった。今後は子供向けではなくグリーンツーリズムの方向で発展させていきたいと考えている。

#### <事業推進上の課題と今後の方向性>

##### 駅前店舗の採算性確保

現在の最大の課題は、駅前通りの店舗「漸」の経営を黒字にすることである。その理由は、店舗面積が小さく、品揃えも少なく、駐車場がないためである。安さや品揃えではスーパーマーケットに勝てないので、「なんとなく行きたい店」を目指す。そのために、お年寄りのニーズを把握しているパート販売員のアイデアを具体化していく予定である。例えば、一人や二人暮らしのお年寄りが求めている少量の惣菜を扱うこと、「漸」にしかない商品を仕入れることを考えている。

##### 活動の認知度の向上

当初期待していた駅前通りの賑わいはいまひとつである。特に病院ができてからはバスが直接病院に入ってしまうため、駅前にはさらにさびしくなった。今後は、駅前通のさびしさ対策として、以前にあった金曜夕暮市を病院駐車場内などで復活させ、それによって「あ

くていぶカンパニー」に関わってくれる人を増やしたい。

### < 行政への要望 >

#### 委託事業は町内の事業者へ

町の事業は町内の団体に委託してほしい。町内にアイデアもやりたい人もいる。町の事業を町でやれば、町内の雇用作りにもなる。

#### 行政との連携

町との連携は重要である。行政とは二人三脚で同じ方向に向かって進んでいきたい。

#### 委託事業の出し方

委託事業の中には人件費や経費がでないものもある。ぜひ出るようにしてほしい。

### [事業の特徴]

#### ミッション事業と収益事業の組み合わせ

この事例の特徴は、ミッション事業の一つである駅前通りの店舗は赤字であるが、病院の売店を運営するなど収益事業を展開することにより店舗を継続している点である。そもそも事業は黒字運営が望ましいが、すでに衰退してしまった商店街での店舗運営は困難であるため、赤字の店舗運営の黒字化を模索しながらも他の収益事業によって経営を安定させる仕組みを作っている。

#### 女性パートの活躍

この事例においても、「ふれあいウィズ」の事例と同様パートの主婦の活躍が生鮮食品店の経営を支えている。以前は若者を店員として雇用していたが、近所の主婦のパートを雇用してからは、彼女たちのネットワーク力と世間話をする会話力によって顧客を惹きつけ、売り上げが増加している。彼女たちは顧客のニーズを最もわかっており、仕入計画も任されている。お金のためだけでなく、地域に関わること、地域の年寄りとのふれあいが好きであるということが働く意欲を高めている。

#### 実験的事業に積極的に挑戦

この団体は、店舗運営だけでなく、町に関わる様々なまちづくり事業に意欲的に取り組んでいる。廃食油によるバス運行や自然体験事業などはビジネスとして発展するまでには至っていないが、単独自立を選んだ岩美町が経済的に自立するための実験的な試みに挑戦しているといえる。事業を多角的に展開することによって、経営の安定化を目指している。

### 中心市街地活性化（交流人口増大）分野

#### （3）まちづくり日野（日野町）<sup>23</sup>

#### < 団体概要 >

株式会社「まちづくり日野」は 2000 年に日野商工会を母体として第三セクター方式

---

<sup>23</sup>石田茂雄氏（株式会社まちづくり日野、総務部長）より 2005 年 2 月 15 日に聴取。

で設立されたまちづくり団体（TMO）である。資本金は 2250 万円。株主 139 名で構成されている。株主の中に在外日野町出身者が含まれており、在京および在阪日野町出身者合わせて 340 万円（11.5%）を出資している。同会社設立の背景には、過疎化が進むと共に、日野町の中心地である根雨にあった国の出先機関や病院、高校などが根雨から移転し、中心市街地の活力が低下したことがある。かつての賑わいを取戻すために交流人口を増加させたいというのが会社設立の目的となっている。

会社設立のきっかけは、1998 年 8 月に中心市街地活性化法に基づき、日野町も TMO を設置できる補助対象地域に入ることになったことである。これを受けて町は住民参加によって中心市街地活性化基本計画を策定、1999 年には商工会が TMO 構想を作成し、2000 年に商店街活性化先進事業としてチャレンジショップである「出雲街道根雨宿一番館」とそば屋である「二番館」の 2 店舗が整備された。この過程で、商工会メンバーと中心市街地活性化計画策定の際に設置された市民によるワーキング・グループのメンバー（43 名）の話し合いによって、行政と車の両輪として機能するような行政とは違う別の組織が必要であるという結論に達し、「株式会社まちづくり日野」を設立するという事になった。

#### <事業内容>

事業は商工会の実験事業を引き継いだチャレンジショップ「出雲街道根雨宿一番館」と「二番館そば道場たたらや」の店舗運営の他、日野町を離れた町出身者のためにお墓のお守りをする墓守事業、日野高校売店と日野病院売店の運営、県職員用駐車場の管理、コミュニティ・バスの運行等の事業を展開している。この他、交流人口増大のための仕掛けとして、「土曜夜市」の復活や「おしどりマラソン」、「おしどりウォーク」などのイベントを開催している。

##### チャレンジショップ、そば屋の店舗運営

「出雲街道根雨宿一番館」は、元米蔵を改造したもので、公募による 6 人がブースを設営して町の特産品、茶器・陶器等を販売している。「まちづくり日野」も直営のブースで特産品販売などを行っている。

「出雲街道根雨宿二番館たたらや」は元酒屋を改造したもので、そば屋とそば打ち体験ができるそば道場となっている。「二番館」がそば屋となったのは、中心市街地にはそば屋がなかったためである。それに加えて、2000 年に起きた鳥取西部地震によって水稻が困難となり、その代わりに作ったそばが町内に大量にあったため、100%地元産のそば粉を使用することとなった。それ以来、地元産のそば粉 100%にこだわっている。営業時間は 11:00～14:00 で水曜日が定休日。年間約 5000 人が訪れている。そのうち地元の顧客は 20%程度で、残りは松江、出雲、岡山、広島、四国、東京、大阪などから来ている。1 番館と 2 番館の連携によって両者の顧客は増加している。

##### 墓守事業

墓守事業を始めたきっかけは、会社設立当初に、ワーキング・グループのメンバーの女性や在外日野町出身者から墓守をどうにかできないかという声が届いたことによる。サービ

スは春のお彼岸、お盆、秋のお彼岸の年 3 回、墓の掃除、お花と線香を手向けるなどの墓参りを行い、仕上がりの様子を写真にとって送るというものである。サービス提供前には、契約者と除草の方法などについての話し合いを行い、その後の作業まで一貫して行なう。費用は、最低年間 3 万円で、墓の広さ状況、数などに応じて金額が決まる。現在顧客は 20 件となっており、その中心は在外日野町出身者である。このサービスは口コミで広がっているほか、お寺からも顧客の紹介を受けている。

この事業は比較的収益率が高く、会社のよい収入源となっている。さらに、在外日野町出身者が年に一回契約更新のために町に戻ってくるという効果もあり、人とのつながりを維持するというまちづくりの趣旨にも合致した事業となっている。今後、信頼を増していけば、墓だけでなく家の管理を任される可能性もある。

#### おしどりバスの運行管理委託事業

2001 年度より日野病院や日野町役場の駐車場と中心市街地を結ぶ「おしどりバス」の運行管理を行なっている。現在、利用者は年間 18000 人。バスの運行にあたっては、2001 年に「おしどりバス運営協議会」が設立され、日野町が補助金 280 万円を出し、商工会がバスを無料提供することによって運営されている。利用料は無料で、白ナンバーで運行している。年間管理手数料が会社の収入となっている。

#### その他の収益事業

その他の収益事業として、2001 年より日野総合事務所の県職員のための駐車場を委託管理や病院の食堂売店経営委託、2004 年より日野高校売店運営などを行っている。

#### まちづくり事業

まちづくり事業として、「土曜夜市」や「おしどりマラソン」、「おしどりウォーク」などのイベント事業を行っている。会社の取締役が総出でたこ焼きや金魚すくいなどの縁日を行う土曜夜市は過去 5 年間、6~8 月の第二・第四土曜日 18:30~21:00 に開催されている。

日野町はおしどりが観察できることで有名な町で、11 月~3 月にかけて年間 17000 人の来訪者があるが、来訪者はもっぱらおしどりを見に来るだけで、街中に入ってもらっていない。そこで、何とか来訪者に街中に入ってもらい「一番館」「二番館」に回遊してもらおうと、カップルで根雨地区内を走る「おしどりマラソン」と誰でも参加できる「おしどりウォーク」を 2004 年から開催している。2004 年の参加者は「おしどりマラソン」が 100 名、「おしどりウォーク」が 380 名。参加者はほとんど町外者で、地元の住民はボランティアとして運営に参加している。

この他、中心市街地野中を流れる水路の水の音の美しさを町外から来た人に指摘されたのをきっかけに、「水の音」を根雨のコンセプトとして、水琴窟を 6 器設置し、出雲街道の風情を増すために店頭景観整備のため藍染めの日よけ暖簾を 30 店舗の店頭を設置した。

#### < 事業の効果 >

これらの事業の効果は徐々に現れてきている。そば屋の客も順調に伸びており、一日 3 時間営業にも係わらず、年間約 5000 人が訪れている。地元の人にはそばを食べる習慣

がないためこれらの客のほとんどが町外からの客と考えられ、まちなかの交流人口増大につながっている。

また、会社の活動に触発されて地元の商店街や金融機関も自主的にまちづくり活動を開始している。

#### **<経営状況>**

年間売り上げは非収益事業も含めて約 5000 万円。経営状態は毎年年間 150 万円の赤字である。これはちょうど事務局の人件費分に当たる。収益をあげている事業だけを取り出せば黒字となっているが、収益事業で得た利益をまちづくりなどの非収益事業へとまわしているため、全体としては赤字となっている。

取締役は現在 7 名おり、株も保有している。日々の広報宣伝業務や総務業務、会計処理、イベント事業、会合への出席、その他パートでカバーできない業務は総務部長が 1 名で行なっており、店舗運営等の事業にはパートスタッフを雇用している。現在、店舗の販売員やバスの運転手など 10 名を雇用している。

#### **<現在抱えている課題>**

##### **非収益事業の採算性確保**

「おしどりマラソン」や「おしどりウォーク」などの非収益事業についても補助金に頼らずに経費を生み出していく方法を探る。

##### **地域における活動の認知度アップ**

地元の住民や株主に活動についてさらに知ってもらうために広報に力を入れていく必要性を感じている。活動を認知してもらうことによって協力者の増加を図りたい。現在、広報誌の発行を検討中である。HP の更新も頻繁に行なえるようにしていきたい。また、町に積極的に出て行って町の人に積極的に意見を聞きたい。

##### **若手の育成**

今後は世代交代する必要がある。後継者はいるが、仕事量と人件費の問題がネックとなっている。1 年のうちに、2 名雇用できる収益を上げたいと考えている。

#### **<今後の方向性>**

事業収入の拡大が最大の課題である。そのために、既存事業の拡大をはかると同時に、さらに収益性の高い事業を展開する予定である。

##### **既存事業の発展**

そば店運営事業については、来店する顧客を待つだけでなく、農業祭や食の祭典などに積極的に出向いてそばを売り込みにいく。今後、最も需要が増加すると思われる墓守事業については地元で積極的に顧客獲得を行なう。

##### **新規事業への参入**

さらに新たにマンション管理運営事業に参入することによって収益率のアップを図る予定である。現在、根雨地区にある地震で屋敷が壊れて空き地になっている土地を買い取ってマンションを建設計画中である。根雨地区に勤務する通勤者の住む家がないという声

聞かれており、需要はあると考えている。2005年7月には入居可能予定であるが、すでに申し込みが来ている。すでに申し込みをしたのは、Iターン、Uターン、転勤者である。マンション経営事業に乗り出す目的は、第一に、収益を上げる必要があること、第二に、定住人口を増加させること、第三に、町並みを保全することにある。

### **事業計画の策定**

この5年間は走るので精一杯だったが、今後はこれまで行なってきた事業を整理し、計画をたて、売り上げ目標を設置する。現在、取締役が現状分析と今後の方針を検討しており、それに基づいて来年度の計画を策定することになっている。

#### **<行政に対する要望>**

### **方針の決定**

町の方向性が見えてこない。まちづくり3法と過疎法があるにもかかわらず、これだけはやろうという事業が見えてこない。町からは、「人をいれてどうするのか?」という質問が出てくる。中心市街地に人がくれば商店での消費が伸び、町の収入アップにつながると説明しても理解してもらえない。町の方向性を示して欲しい。

### **行政の協力的姿勢**

鳥取県日野総合事務所県民局へは日参し、情報や仕事を収集している。行政は相談にいった際には「できません」ではなく、どうやったら「できるか」を一緒に考えてもらいたい。行政はまちづくりのプロであるから、プロとしてのプライドを持って協力・指導して欲しい。

### **補助金制度の改善**

国・県の補助金制度は、補助するものが偏っている。TMO・まちづくり活動は直接人件費の補助がないと難しい。直接人件費の補助が最低3年間出ればいいが、それが無理ならば立ち上げの際の事務経費の補助がほしい。

## **[事業の特徴]**

### **在外出資者の協力**

この事業の特徴は、日野町や地元商工業者のほか、一般町民と在京、在阪日野町出身者が出資協力していることである。これは金銭的なメリットのほか、外からの情報やアイデアの提供を受けることができ、場合によっては事業の顧客となってもらえるというメリットを持っている。また、町から出て行った人が出資してくれることが活動の励みにもなっている。

### **明確な目標と多角的な事業展開**

交流人口の増加を目標として掲げ、町外から人を呼びこんで町内でお金を落としてもらうという意識を強く持っているのが特徴的である。そのために活動の中心を担う総務部長が町外への宣伝活動などを積極的に行なうとともに、住民や行政とのネットワークから地域のニーズを掘り起こし、墓守事業やアパート管理運営などうまく収益事業に結び付けて

いるといえる。

### 集落活性化分野

#### (4) 鳥越どんづまりハウス(岩美町)<sup>24</sup>

##### <団体概要>

「鳥越どんづまりハウス」は、鳥越集落の60～70代の女性8人が1997年に開始した農村レストランである。鳥越集落は、鳥取県岩美町と兵庫県温泉町の県境に位置する集落戸数18戸、人口39人の東西を山に囲まれた集落である。当時、65歳以上の高齢者率が60%を超え、トラクターの入らない田畑は耕作放棄され、子ども達も学校が遠い、通勤が不便などの理由で外に出てしまっていた。このままでは田畑だけでなく人間もいなくなってしまうという危機感があった。

そこで1996年にふれあい市を開設した。実際に農産物は良く売れて楽しかった上、作ったものを即お金に換えられることがわかった。その後、県から恒常的なふれあい市を作ることを提案された。それがいつの間にか県や町、農協と部落の男衆の話し合いで食堂ができあがっていた。しかも食堂をやるのは女性ということをはじめて知らされてびっくりした。当初村の女性は、「こんなところに人が来るわけない」としり込みしたが、やってみることにした。

##### <事業内容>

現在取り扱っているメニューは、山菜定食(1500円)、おふくろ定食(1000円)、うどん(500円)、ぼたん鍋(3000円)。山菜定食はイワナの塩焼き、自家製こんにゃく、山菜の煮付け、てんぷら、鳥越特産のワサビ漬け、ごみの炒め煮、寒天ゼリー、チマキ、味噌汁、ご飯がついている。おふくろ定食には、山菜うどん、おにぎり、酢の物、わさびの塩漬け、キャラブキ、山菜天ぷら(抹茶塩)、コーヒーがついている。お店の個性を出すために、集落で採れた米、山菜やイワナを出すことにこだわっている。山菜取りなどは男性が協力してくれたので困ったことはなかった。また、農業改良普及所の方が山菜定食やおふくろ定食を出したらどうかと提案してくれた。ぼたん鍋も農業改良普及所の方の助言で開始した。

このほか、大吟醸の粕をつかったわさびの粕漬け、自然に生えているキャラブキの佃煮などの加工品製造を行い、また県や町の行事の際には仕出しなども行なっている。

さらに、2003年まで毎年春に、町・県の募集でどんづまり祭りを開催していた。祭りでは山菜とりや山歩きなどを行い、採ってきた山菜をその場でてんぷらにして食べるなどの活動を行っていた。この行事は集落の高齢化のため、2004年春から中止した。

##### <経営状況>

設立当初は元気だったので、毎日開店していたが、だんだん年をとってきて体が大変

---

<sup>24</sup>尾崎佐智子氏、寺崎久江氏、山本千恵乃氏(鳥越どんづまりハウス)より2005年1月31日に聴取。

になってきたので営業日を減らし、現在は日曜日に予約だけ受け付けている。レストランの定員は 27 名。設立当初、来訪者は年間約 1700 人いたが、現在は、月 7~8 件程度。

客層は団体客と一般客であったが、団体客は県内や但馬などからが中心で、「どんづまり」と似たような活動をしたいグループの視察目的が多かった。一方、東京や大阪からの一般観光客には、わざわざ来る人もいれば、親戚が連れてくる場合もあった。一般客も県内が中心で、毎年来てくれるリピーター客もいたが、最近は来なくなった。

事業規模は現在約 150 万円。メンバーの人件費は売上に応じて時給額を決めている。一番儲かったときには事業規模は 300 万円。売上から必要経費を引いた額を、メンバーの労働時間数で割った額を時給として計算して支払っていた。全盛期には時給 320 円。現在は 200 円程度。

「どんづまり」の建物は、町・県と集落で出資して建設された。当初必要な調理器具などは地域の人や役場から寄付してもらった。さらに必要な調理器具などは、事業収入から購入した。

#### < 事業の効果 >

農村の女性高齢者の生きがいがづくりの効果が最も大きい。集落や地域外の人とのネットワークができたり、東京まで賞をもらいに行ったりする過程で普段では経験できないことを経験し、視野が広がった。

#### < 事業推進上の課題 >

##### 客数の減少

若い頃は元気だったので、最初の 4~5 年は毎日働き、楽しかったが、だんだん年をとってきて体が大変になってきたので、当初は月曜日を休むことにした。次に土日だけ営業することにした。その後日曜日だけ営業することにしたが、日曜日に営業しても客が来ない日もあるので、2004 年 12 月からは日曜日に予約だけとることにした。予約制にすると客は来づらくなるが、塩蔵庫から山菜を取り出すなど下準備があるので予約してもらわないとレストランの方が困る。珍しいときにはお客は来たが、他にも似たような場所が増えたということも客が減った理由の一つである。ようやく仕事のやり方はわかってきたが、客の方がこなくなった。

##### 高齢化

設立当時、メンバーは 60 歳代で元気だったが、今は最高齢で 78 歳、最年少で 65 歳。8 人中 1 人は既に死去している。約 30 世帯の集落で最も若い人が 65 歳のため世代交代はできない。

#### < 今後の事業展開 >

##### 事業縮小

事業は縮小維持の方法で展開する予定である。「どんづまり」に来る顧客をわざわざ増やす予定はない。今後は、レストランは予約のお客さんと日曜日の開業(4 月~)だけにし、加工食品の方に力を入れていきたい。加工食品であれば、それほど体力的に大変ではない

し、販売先も町や県で確保してくれるのでやりやすい。

## **[事業の特徴]**

### **地域資源の活用による独自性の構築**

「どんづまり」の強みは地元でしか食べられない山菜などの食材を使った家庭料理をそのまま出していることである。

### **地域や行政のバックアップ**

事業はそもそも行政のサポートで始まっており、当初は行政もかなり力を入れ、メニューの開発や PR、顧客の誘致まで行っていた。また、イベントの際の受付業務も行っている。その一方で、「どんづまり」も行政の開催するシンポジウムやイベントへ仕出しを行なうなど、かなり行政に協力している面もある。物資、アイデアの両面で地域の人の協力があつたことも成功に寄与していると思われる。

### **高齢化とリピーターの確保**

行政のサポートもあってマスコミもたくさん取材に来たが、3~4年たつと関心が一巡して訪問客が減るという問題があるようだ。行政のサポートや関心も立ち上げから2~3年で薄くなった。これは他の農村レストランも経験していることだという。それに加えて、担い手の高齢化があり、地元の資源を生かした家庭料理の味もおばあちゃん達と共に消滅していく可能性がある。

## **福祉・介護分野**

### **(5) はあとはんど(鳥取市河原町)<sup>25</sup>**

#### **<団体概要>**

「はあとはんど」は、旧河原町を中心に旧八頭郡全域と鳥取市に福祉サービスを提供している NPO 法人である。この団体の活動は、それまで河原町の社会福祉協議会に勤務していたベテランの介護福祉士 2 名が、社会福祉協議会の提供するサービスではカバーされていない住民のニーズに気づき、それに対応するためのサービスがしたいとの思いから、2001 年に有償ボランティアとして活動を開始したもので、2002 年に法人化された。介護保険事業を行うためには法人格が必要であったが、社会福祉法人になるためには資本金が 1000 万円必要となるため、資本金の必要ない NPO 法人として設立することになった。

#### **<事業内容>**

現在の主なサービスは、介護保険適用による居宅介護支援事業(ケアプランの作成)、介護保険適用による居宅介護サービス事業(訪問介護)、介護保険適用外のホームヘルプサービス(家事援助等)及び障害者に対する支援費事業である。

---

<sup>25</sup>猪口はるみ氏(NPO法人はあとはんど、理事長)より2005年1月25日に聴取。

この他、県からの依頼を受け、2004年4月から県の委託事業で養護学校への通学支援サービスを開始した。現在、2名の児童に対して県立白兔と鳥取養護学校への通学支援をしている。1回2人以上を移送しなければならないなど事業には制度的な制約がある。また、委託金額も一回1000円だが、この金額では経費をカバーすることはできない。しかし、赤字でも、困っている人がいるために行なっている。

#### **<経営状況>**

現在、事業規模は約2000万円。常勤6名、登録ヘルパー2名のスタッフ8名(すべて女性)でサービス提供を行なっている。この団体が設立されて1年に満たない2003年2月の時点で収支は赤字であったが、設立3年目の現在、収支状況は赤字は脱している。この間、サービスの利用者は確実に増加してきており、現在、利用者数は居宅介護サービス事業が35ケース、居宅介護支援事業が20ケース弱、ホームヘルプサービス事業が2件、支援費事業が約4ケースとなっている。利用者が順調に伸びているのは、高齢化の進行により需要そのものが増加していることに加え、この団体が365日24時間サービスを提供でき、突然の依頼にも対応するなどの体制をとり、利用者のニーズに柔軟に対応していることによる。それに加え、事業黒字化の背景には、重度の方が在宅を希望されることにより、利用が増え、一ケースあたりの収入が増加していることもあるということである。一方、介護保険適用外のホームヘルプサービスは利用しやすくなるよう利用料の値下げを行った。収入の柱は介護保険事業や支援費事業であり、利用者が自ら全額負担するホームヘルプサービスや県からの委託事業は赤字である。

#### **<課題と今後の方向性>**

##### **人材確保**

今ある利用者への対応は現在のスタッフ数で賄えているが、これ以上の利用者には対応できない。今後もさらに利用者の増加が見込めるが、これ以上の利用者に対応するためには新たな人材を確保することが必要である。今後さらに、不規則なニーズに対応できる登録ヘルパーや常勤スタッフを募集している。

##### **場所の確保**

河原町の中心地に近いところに移転し、現在より広いスペースを確保したい。事業拡大により、設立当初よりスタッフも増員されたため、現在のところでは手狭である。また、今後、事業を拡大する際に高齢者の一時預かりなどのさらに柔軟な対応を可能とするため、より広いスペースが必要である。しかし、場所を確保するのは至難の業であり、設立当初は自宅の一室を使っていた。現在も物件のチラシを見てあたってみるくらいである。

##### **住民等からの支援の確保**

車の寄付などを含めて寄付を募りたいと考えているが、どのようにして募っていいのかわからない。住民の中から支援者をどのように確保すればいいかわからない。

##### **次世代の育成**

事業の継続のためには次世代の育成も徐々に図っていく必要がある。

## **利用件数の拡大**

これまで順調に利用者が増加してきたのは誠実に利用者第一で痒いところに手が届くようなサービスをしてきた結果である。現在、ニーズも増加しているがNPOや事業所も増加しており、いい事業所だけが残る時代になっていくと考えられる。競争は結構であるが、利用者を囲いこむことによって結果的に利用者に合わないサービスを提供するような競争は望ましくない。今後も利用者にあったサービスを提供し続けることによって利用者の拡大を目指していきたい。

### **<行政への要望>**

#### **情報共有**

介護福祉サービスの調整会議のあり方や幅広い参加を検討して欲しい。

#### **申請から回答までの手続きの短縮**

様々な申請手続きの結果がいつ出るのかがわからないと利用者が不安になる。特に支援費の認定の時期を明確にしてほしい。

#### **行政の支援方法の改善**

行政の支援は利用に際してペーパーワークが多すぎて利用しにくい。委託事業の費用も実際にかかるコストで費用が算出されていない。福祉行政に携わっている人は実態を知り、実態にあった支援をしてほしい。

#### **情報提供・立ち上げ時の資金提供**

今後、建物の建設を行う際に資金援助や物件の情報が欲しい。都会なら、ただで使ってくださいという人もいるようだが、鳥取の場合にはあまりそういう話はない。これから行政から民間へのサービス委託を進めるならば、ますます情報の提供や立ち上げの資金援助をして欲しい。

## **[事業の特徴]**

### **黒字経営**

この事例は、今回の聞き取り調査の中で、唯一事業体として黒字経営を行っている団体である。事業の立ち上げから現在まで行政の支援や金融機関からの融資を受けずに順調に拡大している。訪問介護を専門に、きめ細かく柔軟なサービスを誠実に提供しているために住民の信頼を得ているものと考えられる。

### **雇用環境重視の姿勢**

この団体の特徴は設立当初からサービス提供スタッフの雇用環境を重視した戦略をとってきたことである。スタッフの給与は一般的な水準に比べて低い、当初からフルタイムで雇用し、社会保険も完備している。

## (6) 因幡万笑の会(鳥取市)<sup>26</sup>

### <団体概要>

「因幡万笑の会」は2004年5月に設立され、高齢者と障害児にデイサービスを提供するNPO法人である。代表は以前ワンフロア50名という大規模老人施設に勤務していたが、施設の職員は忙しすぎて高齢者とコミュニケーションをとる時間もなく、仕事が流れ作業になっていたことに違和感を覚えていた。ある日、小規模の施設を運営しているところもあると聞き、高齢者の生活スタイルに合せた施設を自分でも始めてみようと思うに至った。設立は代表の昔の同僚や通学していた福祉学校の同級生ら4人で行った。当初はグループホームの運営を希望していたが、県から市内のグループホームの数が定数に達しているとの聞き、デイサービスだけでもやってみることにした。

場所は、はじめは電話帳で不動産屋を調べて物件をあたったが、最終的には知り合いの不動産屋で紹介された物件を借りた。物件の場所は、似たような施設のない所を地図上で探した。物件が見つかったのは12月だったが、営業開始は5月であったため、その間は収入がないまま家賃を払い続けた。資金は、立ち上げに関わった4名の自己資金のみでスタートした。設立当初、鳥取商工会議所に融資の相談に行ったが、NPO法人への融資はできないと断られた。最終的に知り合いを通して山陰合同銀行から融資を受けた。NPO法人に貸すはじめてのケースと言われた。その後、依頼している会計士へ相談したところ、国民金融公庫ならNPO法人でも借りられることを聞いた。

### <事業内容>

活動の柱は、高齢者に対するデイサービスと障害児に対するデイサービス。児童デイサービスは、県障害福祉課から障害児のためのデイサービスが少ないことを聞いたことがきっかけで開始した。居宅介護支援事業も行っている。

サービス提供の定員は、高齢者のデイサービスと児童へのデイサービスそれぞれ一日10名だが、現在、利用者はそれぞれ一日平均で5名程度。高齢者デイサービスの時間は8:30~15:30、児童へのデイサービスは15:00~18:00となっている。スタッフは代表も含めて現在10名。常勤5名、非常勤5名。常勤は介護福祉士、看護師、保育士、ケアマネージャー、介護士。非常勤は保育士、介護士、調理担当。

### <経営状況>

現在、売上は月100万円程度。収支状況は、初期投資と代表の給与を除けばほぼ均衡している。収入はほとんどすべて介護保険制度と支援費制度適用サービスから入ってくる。経営上難しいところは、デイサービスは利用者の変動があることである。また、児童デイサービスも突発的なものが多い。

現在、高齢者の利用者は以前社会福祉施設に勤務していたスタッフが持っているケアマネージャーとのネットワークで紹介してもらっている。高齢者向けデイサービスを受ける

---

<sup>26</sup>西村俊二氏(NPO法人因幡万笑の会、代表)より2005年1月26日に聴取。

人は全て介護保険利用者である。また、障害児へのデイケアサービスについては養護学校に案内を出したり、ポスターを貼ったりさせてもらった。依頼はそれを見た保護者からくる。行政作成のサービス提供事業者リストの中に名前は入っているが、特別な宣伝活動は行っていない。地区の自治会長や公民館への挨拶などは行なったが、個別家庭にちらし配布などを行なうのは困難であると聞いていたため、近所以外には行っていない。

#### <事業推進上の課題と今後の方向性>

当面の課題は収支均衡を図るための利用者の増加である。そのためには、高齢者に対する訪問調査を実施するなど計画している。また、デイサービスの内容を充実させるために高齢者のリハビリや障害児の遊び場の場となるより広い活動拠点が必要である。

この他、障害児デイサービスに関しては、デイサービスは学校教育の延長ではなく、障害児が社会と接して社会を理解し視野を広げる手助けをするところであるということがまだ障害児の保護者の間に浸透していないことから、今後このような認識を深めていく予定である。

当面は現状の規模を維持しながら、地域との交流をはかり、足元を固めていきたいと考えている。

#### <行政への要望>

拠点の移転の際に、建設費用や家賃などに対する助成金があればいい。

自分たちの活動を PR する場が欲しい。

### 移送サービス分野

#### (7) たかしろ(倉吉市)<sup>27</sup>

##### <団体概要>

「たかしろ」は倉吉市役所と倉吉市高城地区の振興協議会の協働によって誕生した NPO 法人である。現在、高城地区内で移送サービスを行っている。

移送サービス開始のきっかけは、2001 年に予定されていたバスの需給規制廃止に伴い、高城地区と市街地とを結ぶ代替バス路線が減便されるのではないかという危機感であった。2000 年 12 月、地区の振興協議会が中心となってバス対策委員会を設立した。委員会では、現在のバス路線の維持と共に、もともとバス路線から離れている地域の足の確保が問題となった。地区は、地形的に集落の多くが谷筋に沿って点在しており、路線バスの走らない地区が 9 集落存在している。これらの集落の高齢者がバスを利用するためには最寄のバス停まで 2~3 ㎞歩かなければならず、日常生活に不便を強いられていた。

地区は当初この問題を解決するために、倉吉市に対して福祉バスのようなサービスを提供してくれるよう依頼したが、市では赤字路線の補填だけで毎年多額の支出をしてお

---

<sup>27</sup>美船誠氏(倉吉市企画部企画課、企画員)より 2005 年 1 月 26 日に聴取。

り、また市内には同様な地域があることから、この地区だけにバスを走らせることはできない状況にあった。そこで、地区住民は代案として、市は赤字補填によってバス路線を維持すること、地域はバス路線が利用できるところまでの移送サービスを提供するという役割分担を示した。当初、市は過疎地有償運送特区の申請を考えていたが、その後、国土交通省から 2004 年 4 月からは特区申請しなくても有償輸送が可能であることがわかった。地区振興協議会は NPO 法人を立ち上げ、定められた過疎地有償運送のプランを検討し、現在のサービスプランを策定した。倉吉市は、廃車とした公用車を 3 台無償で提供した。

#### **<事業内容>**

現在、月・水・金曜日の昼間の路線バスの下り 4 便に対応して、降車した会員を自宅まで輸送している。利用料は一回 200 円である。現在利用者は一日平均 8~10 人で、70 代以上の高齢者が中心である。彼らは移送サービスのある月、水、金に病院を予約しているということである。運送対象はあらかじめ登録した会員（現在 131 名）以外は乗せてはいけないという規定になっている。運転手は会員のボランティア 30 名で、無報酬でサービスを行っている。運転者 30 名のうち女性は 3 名、平均年齢は 60 歳以上で、高齢者がその上の高齢者を支えている。

#### **<経営状況>**

運転手は無報酬である。一人当たり月一回まわってくるペースのため、ボランティアでも対応可能である。経費の中心は車の保険代とガソリン代。特に保険料は一台につき年 10 万円、3 台で 30 万円かかる。経費をサービス料収入だけで賄うことはできない。現在、収入は利用料収入 15 万 4000 円（平成 16 年度）、市からの補助金 25 万円、利用者の会費 10 万円（一世帯あたり 1000 円/年）の計約 50 万円。これで収支がとんとんとなっている。

NPO 法人の事務所は高城地区にある廃所になった JA の事務所を駐車場付きで無償で借り受けている。事務局作業は役員が分担してボランティアで行なっている。料金の授受はチケット制になっているため、運転手が直接行なうことはない。

過疎地有償運送事業においては、タクシーやバス事業者を含めた過疎地有償運送運営協議会を設置しなければならないが、日の丸バスはバス路線維持の支援にもつながるので応援してくれている。タクシー事業者は街中まで運ぶことはやめてほしいと考えている。運輸局からの事業認可は 2 年間。問題が生じた場合や 2 年後に更新する際にも運営協議会で協議する必要がある。

#### **<事業の効果>**

移送サービスの実施により、路線バスの利用者が増加している。これまで歩行車を押して歩いてバス停まで往復しなければならなかったが、バス停までの移送サービスができたことにより町へ出かける回数が増えたという効果が現れている。

#### **<事業推進上の課題と今後の方向性>**

##### **採算性の確保**

移送に係る人件費はゼロにも関わらず収支状況は赤字となっている。現在、赤字分は市から補助金で賄われているが、今後はさらなる会員の獲得、利用者の増加、任意保険の搭乗者部分の引き下げによって収支均衡を目指していく予定である。

会員の獲得については、利用者以外に NPO 法人の会員になってもらうことを考えている。利用者の増加については、現在バス停から自宅までの「迎え」サービスに加えて、自宅からバス停までの「送り」サービスを展開する予定である。団体が行った事前アンケート調査では「送り」の希望もあったため、これによって利用者の増加が見込む予定である。現在、支出の中で大きな割合を占めているのが損害賠償保険料である。これは国土交通省の通知によって搭乗者賠償が無制限に設定されているためである。しかし、利用客の数やほとんど車の通らない道路状況を考えると保険料を無制限に設定しておく必要性は薄いのので、今後は、市が任意保険の保険料引き下げを国土交通省に提言をしていく予定である。

この他、村おこし活動として、地区に人を呼び込む活動や福祉・医療活動、山菜や竹など地域資源を使った活動なども検討中である。

## **[ 事業の特徴 ]**

### **行政との協働により事業化**

この事業は、地域の危機意識から出発し、行政との協働作業によって事業へと発展していった興味深い事例である。事業立ち上げ前に事前アンケート調査を実施するなど、ニーズ把握に努めている。地縁型 NPO のため、地域の自治組織との連携もスムーズであり、地域住民の協力を得られやすくなっている。高城地区は倉吉市の中でも特に地域活動が活発な地域だったわけではなく、むしろ旧来の農村型地区で役所に対する要望も多い地域だったということである。今後はそれほど地域活動が活発でなかった地域でもきっかけとサポート体制があれば事業に発展する可能性があることを示唆している。

### **生活支援サービス分野**

#### **( 8 ) まごの手応援団 ( 米子市 )<sup>28</sup>**

##### **< 団体概要 >**

「まごの手応援団」は米子市伯仙商工会のメンバーが中心になって作った生活支援型のコミュニティ・ビジネスである。屋根の簡単な修理や庭木の剪定などの住宅環境整備や水周りやドア、窓などの修繕、電化製品のトラブルなどに対応している。当事業はもとも、2003 年度地域振興活性化事業伯仙地区生活総合支援サービス策定事業として経済産業省と米子市から補助を受け、実験的に開始された。事業の立ち上げの背景には、伯仙地区の人口の半分を占める新興団地の居住者が生活必需品や生活関連サービスを地域外に依存していることもあり、地元の商工業者が地区住民との接点を失って停滞し

---

<sup>28</sup>梅田努氏（伯仙商工会、経営指導員）より 2005 年 1 月 27 日に聴取。

ていた事情があった。また、子どもや高齢者など生活弱者を抱える世帯、独居高齢世帯も増加しており、彼らは市内中心部で提供されているサービスへアクセスできない状態となっていた。そこで商工会にできることは何かと考え、同様のサービスについて北条町の事例や岩手県の事例について資料を収集したり、視察を行ったりして、事業の可能性を検討することにした。

この事業は補助金終了後の 2004 年度になっても、商工会が事業の事務局となり任意組織として引き続きサービスの提供を行っている。

#### <事業内容>

「まごの手応援団」は、基本料金 30 分 500 円でプロでなくてもできる作業を提供している。「まごの手」では対処しきれない専門的な相談については、本業としてメンバーの業者が請け負うか、外部の業者の紹介を行なっている。2004 年度の相談件数は全部で約 120 件、月平均で 5~6 件となっている。相談件数の 3~4 割は「まごの手応援団」で対応し、残りの 6~6.5 割はメンバーの本業として対応している。

提供するサービスの 7 割は屋根の簡単な修理や庭木の選定など家周りの支援である。このほか、パソコン講習や家具の移動などのサービスが残りの 3 割を占めている。このようなサービスを求めて市中心部に行くのは大変であるし、またパソコン講習などは行政の研修では回数が少ない。パソコン講習は訪問講習で 1 回 1000 円、12~3 回訪問している。介護・子育て支援については、県男女共同参画センター西部相談室相談員が中心となって子育て支援活動を計画なので、今後当センターとの連携も視野に入れている。

利用者は商工会から車で 5 分圏内の伯仙地区内全域におり、その数は従来地域と新興地域とで半々で、リピーターもいる。従前から商工会は公民館と近い関係にあるため、公民館にも協力していただきながら自治会への活動 PR も実施した。当初は、子どもがいる女性や独居老人、男手がない世帯などを顧客として想定していたが、実際にはそれ以外の一般顧客からの依頼も多い。「まごの手」の利用者の中には、大工さんに頼んだが修理は 1~2 ヶ月先になると言われたためにこちらに来たという例もある。顧客の年齢層は 50~60 代が多く、若い世代の関心はそれほど高くない。

#### <事業の仕組み>

当初は依頼の電話が事務局に入ると、事務局がメンバーに連絡し、メンバーが現場を見て料金や依頼先等を決めていた。しかしこの仕組みだとメンバーによって見積り金額が異なるなどの問題が生じたためシステムを変更した。現在は、依頼を受けてから半日以内に事務局が顧客のところに足を運び依頼事項を確認する。その後、メンバーへ依頼を行い、メンバーが顧客と金額を確認してサービスを提供する方法にした。また、見積り額が 1 万円以上のものはメンバーが見積り額を事務局に提示し、事務局からその日のうちに顧客にその旨を伝えている。集金は事務局が行なう。

このシステムのメリットとして、顧客にとっては商工会を通して行なうので安心であり、値段交渉せず適正価格でサービスを受けることができること、また、商工会を通して

のでクレームや意見を言いやすいということが挙げられる。一方、メンバーにとっては顧客との接点ができるので新規顧客の開拓につながっている。実際に、「まごの手応援団」を利用した顧客がそれをきっかけとして本来業務への注文を出す例も見られる。

#### < 経営状況 >

この事業にかかる経費は電話代くらいであるため、本格的にサービス提供を実施すれば採算が取れる事業であり、ニーズは十分存在している。しかし、現在事務局は商工会職員が商工会業務との兼務で行なっているため、これ以上の業務負担を引き受けられる余力はなく、本格的な事業展開に至る段階まで手が回っていない状況にある。

行政からの支援としては、平成 15 年度の実験事業では米子市から 100 万円、経済産業省から 100 万円の補助金を受けた。今後も米子市から事務経費程度の補助を受けられる可能性は高い。

30 分 500 円という料金設定は、最低賃金プラス であり、ワンコインでわかりやすいと考えたためである。この価格では商売としての採算はあわないが、「まごの手」事業で本業の顧客をつかむ広告宣伝効果があり、メンバーは地域への奉仕と将来への投資という捉え方をしている。

#### < 事業推進上の課題と今後の方向性 >

##### 事業の組織化・事務局体制の確立

現在事務局は商工会内にある任意団体として存在しているが、今後本格的な事業展開のためには独立した運営組織の設立が必要である。現在、企業組合としての組織化を検討しているが、事務局を担っている商工会経営指導員が設立準備に必要なまとまった時間を見つけないため実現していない。しかし、2005 年度中には臨時職員等の人的手当を行なって企業組合を設立していく予定である。企業組合設立後も商工会が関与しないと営利目的が前面に出て活動が鈍る可能性があるため商工会は関与し続ける予定である。

##### 事務局員の確保

現在、経営指導員が中心となって「まごの手応援団」の相談受付及び依頼業務を行なっているが、商工会の本来業務の隙間でやっているためにこのままでは事業の拡大は困難となっている。今後、本格的にサービスを継続、拡大するためには事務局専従者が必要である。月に利用者が 12～3 件あれば、事務局専従者（パート）の人件費がカバーでき、採算性もとれると考えており、メンバーも事務局専従者を雇用するために出資する準備がある。

この方法以外にもメンバーの事業者のいずれかが事務局を担うという選択もある。他地域で行われた同様の事業では事業者が事務局機能を持ったケースがあるが、業者が事務局を持つことになると、商工会という公の信用機能がなくなってしまうため、相談受付が一般的な受注や営業のようになってしまい、相談する住民の側も構えてしまう傾向にある。同じ業者なら別のところに頼むということになって注文が来なくなる可能性がある。したがって、事務局を事業者に任せるよりは、パートを雇用して事務局を商工会内に設置する方法をとる予定である。

## 適正な利用料金設定

実験事業の時には補助金が入っており、30分で500円という一律料金だった。また、時間や人数の制限がなかったため、4人でサービス提供しても1人で提供しても料金は同じだった。現在は利用料金体制を確立しつつある。「まごの手」サービス（専門性を有しない作業）は1人2時間程度まで。利用者区分も設置し、高齢者や女性世帯などの「弱者」と「一般」の区分を設定した。これに対応できないものは、メンバーの本業または外部業者への委託とする。また2004年10月1日からは、作業員から事務局運営手数料として利用料の10%を徴収している。今後は、事務局運営費の利用者負担や割引制度などの導入を検討する予定である。

### <支援ニーズ・行政への要望>

#### 立ち上げ時の資金支援・人材派遣

他県などで行っているような立ち上げのための資金支援が必要である。特に運営する力への支援が足りないので、例えば、2~3ヶ月の臨時職員派遣費用や司法書士費用の支援などをしてもらいたい。

#### コミュニティ・ビジネスに対する理解増進

住民の側には、地域のための事業にお金を出すという意識がない。コミュニティ・ビジネスのサービスのメリットを得るためには、利用する側もその組織を支援することが必要だということを認識する必要がある。地域で唯一のサービスを維持するために、利用する側も負担金を出す必要があるが、これはボランティアに対してお金を払うということとは異なり、いわば税金という形で公共サービスが担保されると同様の考え方である。このような発想のメッセージを行政が住民に伝えるべきである。

## [事業の特徴]

### ニーズ掘り起しとビジネスモデル構築

この事業は、実験事業を利用して、商工会の経営指導員が中心となり地域住民の隠れたニーズを掘り起こした例といえる。事業化前に同様の事業の事例について資料収集や視察などを行い、入念に準備して事業化している。事業化後も試行錯誤をしながら、事業の仕組みや料金の設定を行ない、ビジネスモデルの確立に努めている。

### 地域住民とのネットワーク

事業化成功の背後には、この地域には地域の結びつきがまだ残っており、伯仙地区の商工会と自治会が近い関係にあるため、商工会の活動に対して公民館や自治会が協力的であるという事情があるようだ。その他、事業が成り立つためのサービス提供範囲の面積など物理的条件もビジネスとして成り立つポイントになっている。

### 若年者雇用

## (9) AMBS インターナショナル(鳥取市)<sup>29</sup>

### < 団体概要 >

「AMBS インターナショナル」は 2004 年 7 月、鳥取環境大学の教授が学生とともに立ち上げた企業組合である。主な事業分野は出版・翻訳業。企業組合を立ち上げたきっかけは、鳥取環境大学の学生に就業の場を提供したいと考えたためである。県内には学生が卒業後に働ける場が少なく、多くの学生が官庁に就職を希望していた。アルバイト経験だけでは就職で有利にはならない時代に、会社づくりに携わらせ、学生に営業部長や経理部長などの役職を与えることによって学生が就職活動をしやすくなると考えた。また、これからの時代は生活の安定確保のために自営業が有効であり、会社のおこし方を学んでおくことは学生の将来の役に立つとも考えた。さらに、町を活性化させないと鳥取の将来も学生の将来もないと判断し、何か事業をしようと考えた。

当初は組織形態として NPO 法人も考えたが、NPO 法人で軌道に乗っているものがあまり見当たらず、NPO 法人はボランティア中心で長続きしないと考えた。株式会社、有限会社、合資会社などが主な会社形態だが、いずれもある程度の資本金が必要なので学生では難しい。個人企業という形でもよかったが、学生を雇用の形態にすることはできない。鳥取中小企業団体中央会の方を知り合いから紹介され、企業組合という組織があることを初めて知った。株式会社や有限会社はお金を中心とした組織であるのに対し、企業組合は人間を中心とした組織であり、かつ会社と同じように法人格があると聞き、学生とやるのに適当であると判断した。法人登録するためには発起人が 4 人必要で、実印を押さなければならないことが判明し、環境大学の他の先生に声をかけて先生 4 人が発起人になった。学生はその下に、専務理事 1 名、理事 2 名、監査役 1 名。ゼミの学生十数人に営業部長や経理部長という役職を与えているが、採用しているわけではない。登記には様々な書類が必要で手間がかかるが、鳥取中小企業団体中央会がすべてやってくれた。

事業内容として様々な分野を考えたが、教授の出版社での経験を生かし、出版・翻訳業に取り組むことになった。

### < 事業内容 >

先生が色々な会合で企業組合を設立したことを宣伝すると、自然と仕事が入ってくるようになった。これまでに、民間企業の子供向け紹介パンフレット作成、自治体の合併協議会の「合併 Q&A」の制作、大学祭のパンフレット作成、自治体のホームページ作成、大学内の先生の本の出版やホームページの作成などを手がけている。

### < 事業の効果 >

設立して間もないが、すでにこの事業をきっかけに自分でビジネスを立ち上げる準備を始めた学生もおり、やる気のある学生を起業へ促す効果が出てきている。

### < 経営状況 >

---

<sup>29</sup>篠原勲氏(企業組合 AMBS インターナショナル、理事長)より 2004 年 12 月 7 日に聴取。

事務所は先生の研究室を使用し、先生は無給、学生の報酬は出来高払いにすることによって経費を抑えている。学生への報酬は先生が決定する。また、仕事があるときにだけ行うという受注生産の形をとっているため、赤字はでていない。学生が生活していけるだけの収入とはならないが、ボランティアと異なり、行なった仕事に対する報酬を受け取れることは学生の励みになっており、報酬は学生の生活の補助になっている。

#### <事業推進上の課題と今後の方向性>

この事業は学生が生計を立てられるだけの収入を確保するためにやっているわけではない。また、仕事があるとれなくても損をしないので、仕事があるときだけやるというスタイルをとっていく予定である。今後は大学の教科書出版や報告書作成などさらに学内での業務を積み上げていくと共に、機会があれば学生のアルバイト斡旋など関連事業への参入も考えていく予定である。

### [事業の特徴]

#### 中間労働市場としての役割

若者の雇用問題ということに焦点を当てた興味深い活動事例である。一般的に言われているようなコミュニティ・ビジネスが直接雇用を生み出すという考え方だけではなく、正規の労働市場に送り出すためのいわゆる中間労働市場的な役割を果たしているのが特徴である。実際に学生の中には AMBS の活動を通して起業するまでに至った学生も出ています。正規雇用または起業による雇用を確保するための実地トレーニングの場として機能している点がこれからの若年者雇用とコミュニティ・ビジネスを考える上で参考になると思われる。

#### 信頼関係に基づいた受注生産方式

さらに、受注生産方式をとっていること、印刷会社には代金が入るまで支払いを猶予してもらうことにより、資金ショートを防いでいる。信頼関係に基づいた商売が決め手のようである。

### (10) 学生人材バンク (鳥取市)<sup>30</sup>

#### <団体概要>

「学生人材バンク」は 2002 年に当時の鳥取大学の学生が立ち上げた学生の人材派遣を行う任意団体である。団体立ち上げのきっかけは、代表が鳥取大学の 4 年生の時、学内でやってみたくことを発表するワークショップで「学生人材バンクプロジェクト」を発表したことである。当時大学院進学が決まっていた代表は、自らの経験から学生が就職を決定するに当たっては様々な職種や人を知る必要があると考え、自分がインターンシップなどでそれまで構築した人とのつながりを次の学生達にバトンタッチしたいという思いがあった。

---

<sup>30</sup>田中玄洋氏(学生人材バンク、代表)より 2005 年 1 月 15 日に聴取。

「プロジェクト」は既存の学生ネットワーク内での情報共有とネットワーク外への情報発信を目指したものであった。ワークショップの傍聴者の中には「プロジェクト」に興味を示し実行することを勧めてくれる人もいたため、2002年4月から実際に「プロジェクト」を開始した。

まず、学生とメーリングリストやアルバイト情報の共有を行った。その後、メーリングリストやテレビで活動が紹介されたのをきっかけに、新聞社や自治体、ボランティア団体から少しずつアルバイトやボランティア紹介の依頼が来た。立ち上げ当初は一人であったが、活動の過程でサークルの元仲間やアルバイトを紹介した学生が加わり、現在、メンバーは5名である。

#### <事業内容>

現在、事業の柱は、ボランティア・アルバイト斡旋と農山村ボランティアの事務局委託事業である。その他、アンケート入力などの事業委託も受けている。

##### ボランティア・アルバイト斡旋

ボランティア・アルバイト紹介は登録制をとっている。設立当初(2002年)登録者は30人程度であったが、ホームページでの登録制を導入したことにより、登録者数が急増し、現在230人。登録者は主に鳥取大学、鳥取環境大学、鳥取短期大学、福祉専門学校の学生で、仕事は鳥取市内が中心である。ボランティア・アルバイトの紹介は登録者の携帯電話にメールで発信される。ボランティア紹介の場合には、代表者が依頼者に直接会って依頼内容等を確認するようにしている。アルバイトについては、応募者が直接雇用者に会うようにさせている。紹介件数は設立当初は月10件程度であったが、現在は月3~4件程度。

##### 農山村ボランティア事務局事業

学生人材派遣の実績をもとに、2004年度には県の農村体験事業である「農山村ボランティア事務局事業」を受託した。それまで行ってきた依頼のあった仕事を紹介するというアルバイト・ボランティア紹介が学生にとって受動的な仕事であるのに対して、事務局の運営は学生が主体的に行なうことができる仕事であると考えたためである。ボランティアの登録、募集パンフレットの作成、事業の広報・宣伝、受け入れ集落への情報提供などを行っている。現在、ボランティア登録者は学生が210数人、一般が110人。

#### <経営状況>

スタッフは現在男性3人、女性2人。いずれも代表以外は学生。アルバイト・ボランティア紹介は最初無料で行なっていたが、現在は全ての依頼について紹介料を取っている。現在、紹介料は1回1000円。これでインターネット環境の維持・整備、メール発信、交通費などの経費をカバーしている。学生からは一切料金はとっていない。紹介料収入が年間5万円。この他に委託費が収入となっている。事務局スタッフへのアルバイト代は適正価格を支払っているが、代表の人件費は人材バンクに投資している。これまでは事務所は代表の自宅を使っていたが、2004年12月から安価で借りた11部屋付の下宿屋を新しい自宅兼事務所としている。代表の人件費や諸経費等考えると採算性はとれていない。

## <事業推進上の課題と今後の方向性>

### 学生スタッフの限界と後継者の育成

学生スタッフの動ける時間帯が限られており、学生は4年で変わってしまうのでバトンタッチが難しい。今後、常勤職員を雇わないと事業の持続は難しいと考える。紹介事業については学生の感覚に近い若い世代の後継者を見つけないかと考えている。

### 採算性の確保

現在、採算が取れていないのが課題である。委託事業は1年契約のためいつ契約を打ち切られるかわからないので当てにできない。今後は、紹介事業を学生相手の人材派遣会社に発展させるか、鳥取市湖山で借り受けた下宿屋11部屋を使って活動拠点の確保に困っている学生グループのための拠点事業を展開していきたい。

### 情報・ネットワーク不足

県内のNPO活動をしている人とのネットワークが欲しい。似たような点や悩みを共有したい。助け合える部分もあるのではないかと思う。

### 社会人からの出資の検討

事業拡大を希望しているが、今の人材では難しい。人材がそろったら拡大を検討したい。その際には社会人からの出資を募ることも検討したい。

## <行政への要望>

### 寄付税制の拡大

## [事業の特徴]

### 新しいニーズに対する試み

雇用創出や人材派遣の事例は主に高齢者や主婦が主体となっているものが多い中、この事例は学生による学生の就職難や働き方の多様性への対応という若者の新しいニーズに対応する興味深い試みとして注目される。また、大手の民間人材派遣会社が入ってこれない市場規模の小さな人材派遣業であり、ボランティアの斡旋もするという事業形態をとっており、他に競合相手がいないというメリットもある。

### インターネット、メディア、携帯メールの活用

顧客獲得に当たってはNHKなどのマスメディアや県内のZIT(ジゲおこしインターネット協議会)と呼ばれるメールリングリストが大きな役割を果たしている。これらのメディアやネットワークを通じて口コミで注文が入るようになった。

### 企業家精神と自己研鑽

代表を務める田中氏に企業家精神があり、発想豊かであることが事業展開のカギとなっているように思われる。ボランティアとアルバイトの斡旋という二本立てにしたところが学生のニーズを捉えていたといえる。また、その当時ではめずらしい携帯メールへの配信という手段が学生にとって利用しやすいサービスだったといえよう。

新事業開始に当たって代表を務める同氏は、様々なところに顔を出しコーディネート

ノウハウの習得やネットワーク作りにも努力している。

### 3. 結果分析と考察

聞き取り調査の結果から、鳥取県におけるコミュニティ・ビジネス事業者の現状と課題、行政への要望についてまとめると次のようになる。

#### (1) コミュニティ・ビジネス事業者の現状

##### 事業者について

##### 事業主体と事業分野

県作成のコミュニティ・ビジネス団体リストによると、事業の主体は商店街、商工会、集落、食品加工グループ、小規模作業所など既存団体を母体とすることが多く、事業分野は特産品や農産物の加工・販売が圧倒的に多い。これは、これまでの地域振興や集落活性化活動などの延長として取り組まれていることを表していると考えられる。聞き取り調査で取り上げた介護福祉サービスを行う団体などのように既存の団体と関係なく立ち上げる例は未だ少ないが、徐々に出てきているようである。特にここで取り上げた若年雇用のための活動などは既存の政策とは関係なく登場してきた新しい動きといえる。今後、新たな住民のニーズに対応しようとする個人の動きが益々活発になっていく可能性がある。

##### 事業規模と雇用者数

今回聞き取り調査を行なった団体の年間事業規模は5000万円以下と小規模な事業が中心である。仕事があるときだけ行なうというスタイルを取っている団体の事業規模は1000万円以下となっているが、事業として運営し、サービス提供者にある程度の給与を支払っている団体は1000万円以上の事業規模となっている。1億円以上の事業規模を持つ県外の先進事例に比べると、県内のコミュニティ・ビジネスの事業規模は小さいといえる。但し、日本のコミュニティ・ビジネスの事業規模は5000万円以下が8割となっており<sup>31</sup>、人口の少ない鳥取県で地域密着型のサービス提供を中心に行う場合にはそれほど大きな事業規模にはならないと考えられる。

雇用者数については、組合員やボランティアなどを除く常勤正社員やパートは概ね10人以下である。また、女性のみで構成されている団体を除くと、代表者は男性、サービス従事者は女性という一般的なコミュニティ・ビジネスの傾向<sup>32</sup>も見られる。

##### 事業展開について

##### 起業の動機ときっかけ

コミュニティ・ビジネスを始める動機は儲けではなく、「まちなかの賑わいを取り戻したい」、「学生の就業の機会を作りたい」、「廃村の危機を免れたい」、「既存のサービスでは対応できていない住民のニーズに対応したい」などの問題意識や危機感から事業を立ち上げ

<sup>31</sup> 神戸都市問題研究所（2002）56ページ。

<sup>32</sup> 厚生労働省（2004）。

ていることがわかる。さらに、その問題意識や危機感が具体的な取り組みとなって表れる際には、「学内のワークショップでの発表」、「他に同様の活動を行なっている人がいることを知った」、「たまたま支援者がいた」、「行政からの補助金事業を受けた」など何らかのきっかけがあったといえる。コミュニティ・ビジネスの取り組み者を増加させるためには何らかのきっかけ作りが必要と思われる。

#### 活用されていない地域資源の活用

調査事例においてはこれまで活用されてこなかった地域の資源を活用していることがわかる。例えば、農村レストランやそば屋においてはこれまで活用されてこなかった山菜やそば粉を使用している。また中心市街地の食料品店舗においてはこれまで自家消費用として作られており市場に出なかった地元の農産物や加工品を販売している。

人材の面では、これまで雇用や社会参加が限られてきた女性や学生、高齢者などが活用されている。店舗運営においてはパートで主婦が雇用されており、その能力とネットワーク力を生かして店舗の売り上げ増加に寄与している。また、農村レストランにおいては、高齢者の伝統的な知識や知恵が活用されており、移送サービスにおいては退職者の労働力、学生主体の事業においては学生の力や知恵が活用されている。

#### 信頼関係の上に成り立つ事業

地域に密着しているコミュニティ・ビジネスは生産者やサービス提供者、顧客などの信頼関係の上に商売が成り立っている。例えば、中心市街地の食料品店で在庫を持たないシステムや売りきりが可能なのは生産者との信頼関係に基づいているからといえる。また、顧客獲得の方法が広告などに頼らず口コミでなされているのも商売が事業者と顧客の間の信頼関係とネットワークに基づいているからと言える。

#### 事業拡大より事業継続を優先

コミュニティ・ビジネスでは事業拡大より事業継続が優先される。近所で生鮮食品を買うことができること、施設に入らなくとも地域で福祉サービスが受けられること、若者に就業体験の機会を与えることなど、利益の拡大よりも地域にそのサービスが存在し続けることが社会的目的を達成するために大切であるためである。したがって、無理に事業拡大を図ろうとするよりはニーズに応える形で身の丈にあった事業展開をしている。

#### 地域との協働関係

コミュニティ・ビジネスは、地域の問題解決を行なう事業であり、多くの場合、民間企業が参入できない小さな市場を対象としていることから、市場原理だけでは事業として成り立たない。各事例において必要物資の寄付やアイデアの提供、ボランティアとしての参加、情報の発信など地域の人との協働関係によって成り立っていることがわかる。

### 収支状況と採算性確保のための取り組みについて

#### 収支状況

収支状況はいずれの団体においても厳しい状況である。収益を上げている事業があっ

も収益率が低く、わずかな収益を上げている場合でもそれをミッション事業である非収益事業の支出に回しており、現在のところ収支上自立している団体は少ない。鳥取県の多くのコミュニティ・ビジネスはまだ発展の初期段階にあると考えられる。

但し、事業性について事業分野ごとに比較してみると、一般的に介護・福祉分野は事業性が高いのに対して、地域振興型事業やその他の事業は事業性が低いといえる。これは、介護福祉の分野に一定のニーズが存在していることと、介護保険制度や支援費制度によって使用者負担以外に保険料や税金によってコストが補填されていることによる。一方、地域振興事業や移送サービス事業などの場合には、もともと地域にとっては必要だが民間企業では採算が取れない事業であることが多いため、社会性と事業性のバランスをとることに苦労している。

#### 人件費の圧縮

採算性を確保する手段として一般的なのは人件費の圧縮・未計上である。パートスタッフには市場価格の人件費を支払っている場合が多いが、事業の中心的役割を果たす者の人件費は払われていないか、もしくは低く抑えられている。

#### 安価な活動拠点の確保

また、どの団体においても活動拠点を市場価格より低い価格で確保しており、事務経費も何らかの形で低く抑えることによって採算性を保つ努力をしている。メンバーの本業の事務所を活動拠点としているところもあり、地域で使われなくなった施設を安く借り受けているところもある。

#### 収益事業と非収益事業の組み合わせ・多分野にわたる事業展開

収益事業と非収益事業の組み合わせによって採算をとるというコミュニティ・ビジネスの特徴が聞き取りの事例においても確認された。特に中心市街地活性化や集落活性化などの地域づくり事業の場合、当初取り組んだ事業を柱に様々な分野に事業を展開させる傾向にある。これは地域振興という性格上、当然のことであるが、それによって幅広いニーズへ対応するとともに、事業全体としての採算性を確保しようとしているといえる。

#### 委託事業の活用

経営安定化のために委託事業を活用している団体もある。但し、聞き取り事例で見受けられた委託事業は行政からのアプローチによって委託を受けた例が多かった。委託事業によって団体の経営の安定に寄与するというメリットはあるが、コミュニティ・ビジネスの事業者にとっては行政の下請先となる危険性もある。

## 効果について

### 雇用創出

聞き取り事例からは大きな雇用創出効果は期待できないことがわかる。給与は総じて低水準で実質的な雇用の創出効果は限定的である。一事業あたりの雇用者数も10名以下と小さい場合が多い。また、コミュニティ・ビジネスでの雇用だけで生計を立てられるまでに

は至っていない場合が多い。したがって、コミュニティ・ビジネスに過大な雇用創出効果を期待をすることはできないといえる。但し、コミュニティ・ビジネスの数を増加させることによって雇用を拡大することはできる。また、コミュニティ・ビジネスが直接雇用を創出することに期待するのではなく、「AMBS インターナショナル」の事例のように、コミュニティ・ビジネスが正規労働市場への橋渡しとして、職業訓練的な要素を兼ねた中間労働市場としての役割を果たすことによって、間接的に地域に質の高い労働力を提供することを期待することができる。

#### 地域経済活性化

他県ではコミュニティ・ビジネスが大幅な利益を上げてその事業自体が地域経済の活性化に直接貢献する例も見られる。しかし、聞き取り調査を行った地域振興型事業や若年雇用創出事業の場合、事業そのもので大きな収益をあげるよりも、事業を展開することによって地域活性化の触媒となっている。例えば、「ふれあいウィズ」の事例では、新しい流通システムを構築することによって経済の地域内循環を促進している。若年雇用事業においては、事業をきっかけに若者が自ら起業したり、正規労働市場で雇用されることを通して活性化に貢献する。生活支援事業においては、それまで潜在的に存在していたニーズを掘り起こすことによって新たな消費を生み出している。

#### 多様なニーズへのきめ細かい対応

コミュニティ・ビジネスの社会的効果としては、移送サービスや訪問介護、墓守事業などで見たように、行政でも民間企業でも対応できないようなニーズにきめ細かく対応しているといえる。

#### 生きがい創造と社会参加

コミュニティ・ビジネスは高齢者や主婦、退職者、学生の社会参加の場となるとともに、生きがい創造の場ともなっている。

### 行政とのかかわりについて

行政との関わりについては活動主体によって違いが見られる。商工会や商店街振興組合、地縁組織などの既存の団体が母体となっている場合には、事業立ち上げ当初及びそれ以降も行政からの支援が資金や情報などの形で入っている。また、ほとんどの場合、行政からの補助事業が事業や団体立ち上げのきっかけとなっている。それに対して、福祉事業など個人がグループを作って事業を立ち上げる場合には、行政からの資金的支援は行なわれていない。個人が新たにコミュニティ・ビジネスを立ち上げる際の支援は薄いといえる。既存団体を母体にした場合には、それまで行われてきた国や自治体の政策実施過程で団体と行政との間に人脈が形成されているためと考えられる。

### コミュニティ・ビジネスに対する認識について

聞き取り調査を行った多くの団体は、地域の課題を解決するために「コミュニティ・ビ

ビジネス」をしているという意識はない。特に商業者の集まりの場合、本業との兼業が多く、根本的には本業を何とかしたいという気持ちが根底にある場合もある。したがって本業にもつながるような方法を模索している。

## (2) コミュニティ・ビジネスの発展のための課題

### 立ち上げ時の課題

#### 資金調達

立ち上げ時の資金調達が困難な状況である。特に NPO 法人では、事業立ち上げ時の資金調達に苦労している。特に信用力の低さから金融機関からの融資を断られる例や、商工会議所の融資相談に行った際にも、NPO に融資できる制度はないと断られた例がある。営利組織であってもまちづくり事業など大幅な収益を期待できない事業を行う場合には、立ち上げから一定期間の運営費の補助を求める声もある。立ち上げ時の何らかの資金調達の仕組みが必要である。

#### 拠点確保

商工会や地縁組織などを母体に行っている場合や行政からの何らかの支援を受けて出発した組織の場合、補助事業による拠点建設、空き店舗の改装利用、既存団体の事務所の間借、使用されなくなった施設の無償貸与などで比較的安価に拠点を確保できているが、個人やグループで始めた事業の場合には、立ち上げの拠点確保に苦労している。任意団体や NPO 法人では、家主の厚意で拠点を安価に借りている例もあるが、当初は自宅を事務所として使用し、一般の不動産会社を通して物件探しを行なっているケースも見受けられる。そのような組織からは物件情報や物件紹介を望む声が聞かれている。社会性の高い事業を行う組織のための物件情報や活用されていない物件の賃貸を希望する人とのマッチング機能が必要であろう。

#### 情報・ノウハウ

必要な情報やノウハウについては各団体によって異なる。株式会社や企業組合を設立する際の手続きが複雑であることが指摘された。

介護福祉の分野では一定の経験のもとに設立しているため、事業分野の知識やノウハウに関しては苦労していない。NPO 法人の場合、会計業務や融資制度、支援制度についての情報が不足している感がある。

人材派遣や生活支援サービスなど、これまで市場にはのらなかったサービスを提供する場合、サービス価格の設定に苦労している。立ち上げ当初は利用しやすさから価格設定を行い、以後顧客の反応を見ながら修正を行なって適正価格を探っている。市場価格より低い価格に設定される傾向がある。

#### 営業（需要確保）

介護福祉の分野では、需要が存在していることは認識しながら、立ち上げ当初には潜在的な顧客に PR することに苦労している。PR する場の設定を望む声もあった。一方、中

中心市街地活性化の分野では、地域のニーズを一定程度認識しつつも需要の確保に苦労している。過疎地における有償移送サービスは、もともと民間では採算がとれない需要の低い事業であることから、採算に合うだけの需要を確保することは困難である。もともと採算性への志向が薄い事業の場合には、需要に応じて仕事量を決定しているため、需要確保の必要性を強く感じていない。

### **継続時の課題**

#### **収益（採算性）の確保**

教育的効果や生きがい作りを主目的にした採算性を志向しない事業を除くと、営利組織、非営利組織のいずれの団体も採算性（収益）の確保に苦労している。事業収入が不足しているため、いずれの団体においてもスタッフの報酬が十分な水準に達していない。特に介護福祉サービスを除き、組織の運営業務に携わるスタッフは無償の場合が多い。店舗運営を行なっている組織は単年度での収支は良好の場合でも、初期投資分の返済はできていない。そもそも事業性と社会性の両方を追求するというコミュニティ・ビジネスの性質から、収益性の高い事業だけに特化することができないため、事業の社会的な目的と採算性のバランスをとるのに苦労している。介護福祉サービスの場合には、介護保険適用サービスや支援費適用サービスでの新規顧客の開拓が課題となっている。中心市街地の店舗運営の場合には固定客の確保が課題となっている。

#### **人材確保**

ニーズはあるが収益上の余裕がないために必要な人材が確保できないことが事業拡大を阻害している。介護福祉事業の場合、事業拡大に必要なサービス提供スタッフの確保が困難となっている。生活支援事業の場合、資金的な余裕がなく専従の事務局スタッフの確保が遅れている。これらのケースでは、現在のところニーズはあるが供給を制限することによって採算をとっている。

活動が安定してきた組織の中には経営に当たる人材の世代交代が課題となっている組織もある。過疎地域における集落活性化事業では、担い手の高齢化が深刻な課題であるが世代交代するための人材がいない場合もある。学生中心の組織の場合には、メンバーの入れ替わりによって継続性を確保するために専従の事務局員の確保が課題となってくる。

#### **活動拠点確保**

介護福祉サービス事業の場合、事業拡大にあたってさらに広いスペースのある活動拠点の確保が課題となる。

#### **情報・ノウハウの取得**

NPO法人や任意団体では、税務や法務などのマネジメントに関わる知識が不足しており、この分野における支援への期待がある。また、これらの団体では行政支援の情報や新規業務に必要な法律や制度の情報が不足している例も見られる。店舗運営を行なう営利組織では生産グループや新しい商材の情報を求める声がある。事業拡大のために異分野参入を行

う際にノウハウ不足のために苦勞する例も見られることから、異分野の事業者間のネットワーク充実によるノウハウの共有が今後期待される。

住民の支援・協力、社会的認知度の向上

地縁組織が母体となっている事業者を除き、いずれの事業者からも地域住民の支援や協力、社会的認知度の向上を求める声が聞かれた。それによって事業の新たな展開や組織の安定的経営を図ることを期待している。但し、具体的な PR の方法や協力の取り付けの方法がわからないという声が NPO 法人から聞かれた。NPO 法人が地域住民へ活動を PR する機会の提供と住民からの協力を得る手法についての情報・支援の必要性が伺われる。

また、コミュニティ・ビジネスの基本的な考え方について住民の認識が深まることを望む声も聞かれた。

公平な競争環境整備・制度の障壁緩和

行政からの支援策の要望だけではなく、公平な競争環境の整備と制度の障壁緩和を求める声もある。行政が事業と競合する店舗を近隣に設置することによって公平な競争環境が損なわれたケースもある。また、過疎地移送サービスなど地域の実態に合わない規定によって事業の採算性が損なわれている場合もある。

### **(3) 必要な支援・行政への要望**

#### **創業時に必要な支援策**

立ち上げ時の資金支援を行政に望む声が最も多かった。介護福祉分野の NPO 法人では拠点確保が困難であることから、物件情報の提供や拠点建設補助または家賃補助を行政に求める声もあった。また、住民に対して活動を PR する場を提供するように行政に求める声もあった。この他、立ち上げ時の事務を担う臨時職員派遣を希望する声もあった。

#### **現在や今後の事業展開に必要な支援**

店舗運営事業を行なっている組織では、生産グループや商材についての情報提供を行政に求めている。行政からの委託事業や補助事業を行っている事業者は、経費の算出方法や委託費の使途など委託事業・補助金制度の運用改善に対する要望が強かった。また、行政職員の積極的な姿勢や行政内部での連携強化を求める声も聞かれた。住民の間でコミュニティ・ビジネスに対する理解促進を高める努力を行政が行なうことを望む声もあった。その他、寄付税制の改善を求めるものもあった。

### **(4) 考察**

聞き取り調査からは、地域のニーズにいち早く反応し、革新的な取り組みは始めている事業者もあることが明らかになった。地域から離れて暮らす住民のための墓守サービスや過疎地における移送サービス、屋根の修理や庭木の選定などの家周りのサービスなど地域に眠っていた潜在的なニーズの掘り起こしが各地で始まっている。また、生鮮食料品店の

不足に悩む中心市街地の交通弱者に地域でとれた安全で新鮮な農産物を販売するなど新たな流通システムの構築によって地域経済活性化の触媒としての役割を果たしている事業者もいる。事業の主体は既存の団体を母体としたものが多いが、若年者雇用など有志の個人やグループによる新しいタイプの活動も現れ始めている。したがって、今後コミュニティ・ビジネス発展のための環境が整備されれば、潜在的なニーズに対応して新しい主体による新しいタイプのコミュニティ・ビジネスが登場する可能性を秘めているといえる。

一方、多くの事業は事業規模、雇用者数とも小規模に留まっている。雇用の受け皿としての期待もあるが、現在のところ介護保険サービス事業等の一部の事業を除いては、コミュニティ・ビジネスは実質的な雇用確保の場というよりは、女性や高齢者や若者の生きがいづくりや社会参画の場としての機能の方が大きいといえる。また、多くの事業は資金調達と採算性の確保に苦勞している。事業者の中には、初期投資から運転資金まですべて持ち出しで行なっているところもあり、ほとんどの事業者は人件費を圧縮するなどによって何とか収支均衡を保っている状態である。

コミュニティ・ビジネスもビジネスであるから、本来はすべてのコストが事業収入によって賄われるべきものである。しかし、コミュニティ・ビジネスはそもそも民間事業者では採算の取れない分野で事業を行うという性質から、事業の中には経営努力を行なっても事業として成り立たないサービス分野もあり、各事業者の経営努力だけでは採算性を確保することは困難であるというのが現実である。

しかし、事業として採算性がとれないからといって彼らが事業を継続しなければ、他に同様のサービスを提供するものがない以上、住民は必要なサービスを受けられないことになる。言い換えれば、コミュニティ・ビジネスは社会において民間事業者や行政が供給できないサービスを供給することによって失われた地域の利便性を回復する機能を果たしているのである。したがって、コミュニティ・ビジネスは地域を支えるためになくてはならない経済主体として、公的資金の投入も含めて地域全体で支えていく必要があるといえる。

しかし、コミュニティ・ビジネスに対する支援体制は十分とは言えない現状である。調査の結果、事業者は資金やネットワーク、情報、経営スキルなどの面で課題を抱えていることが明らかになった。そこで 章では、鳥取県におけるコミュニティ・ビジネス促進の基本的な考え方を設定し、事業者から挙げられた課題やニーズに対応した具体的な支援策を検討する。その前に 章では、コミュニティ・ビジネス促進に不可欠な県民や行政職員のコミュニティ・ビジネスに対する認識について検討する。

## **．県民・行政職員のコミュニティ・ビジネスに対する意識の現状と課題**

### **1．県民の地域活動への参加意欲**

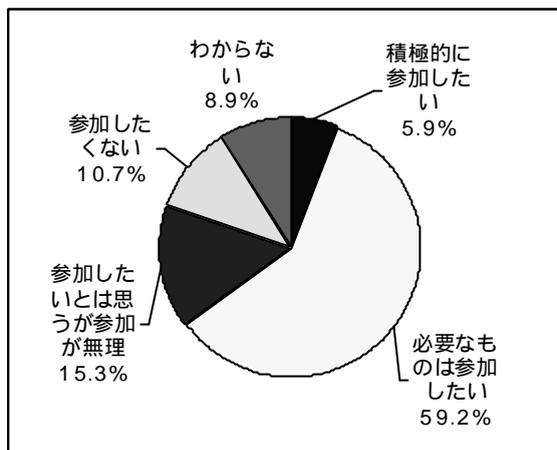
「鳥取市民アンケート調査」<sup>33</sup>によると、今後地域活動に参加したいと答えた鳥取市民は

---

<sup>33</sup> 鳥取市（2005）

65%となっており、地域活動への参加の意欲が高い。特に、30代以上では70%以上に参加の意欲がある<sup>34</sup>。

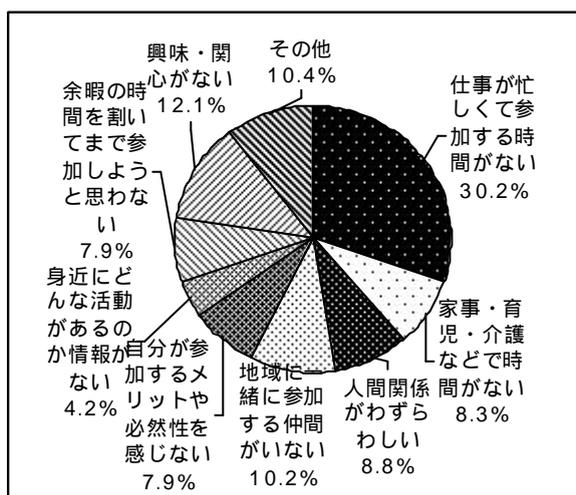
図表 - 1 - 1 地域活動への参加意向



(出典：鳥取市(2005)「鳥取市民アンケート調査報告書」, 53 ページ。)

しかし、実際に参加することを妨げている理由として、回答者の約40%が仕事や介護、育児などで「時間がない」としており、「参加する仲間がいない」ことや「活動の情報がない」ことを理由に挙げる人も約15%となっている<sup>35</sup>。

図表 - 1 - 2 地域活動への参加を妨げる要因



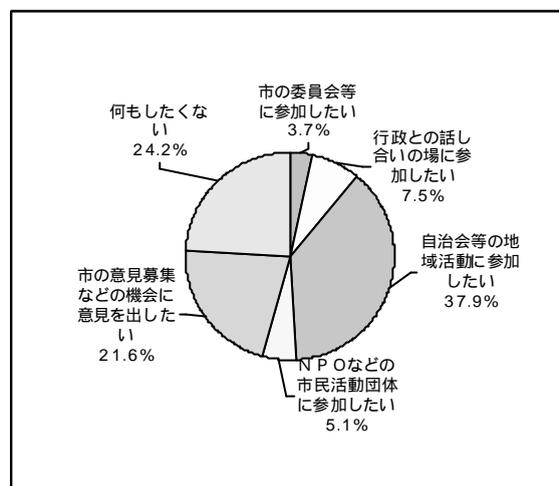
(出典：鳥取市(2005)「鳥取市民アンケート調査報告書」, 55 ページ。)

<sup>34</sup> 鳥取市(2005) 53 ページ。

<sup>35</sup> 鳥取市(2005) 55 ページ。

一方、鳥取市をよくするための行動では、「自治会等の地域活動に参加したい」とする割合が約 38%であるのに対して、「NPO などの市民活動団体に参加したい」とする割合は約 5%であった<sup>36</sup>

図表 - 1 - 3 鳥取市をよくするための行動



(出典：鳥取市(2005)「鳥取市民アンケート調査報告書」、61 ページ。)

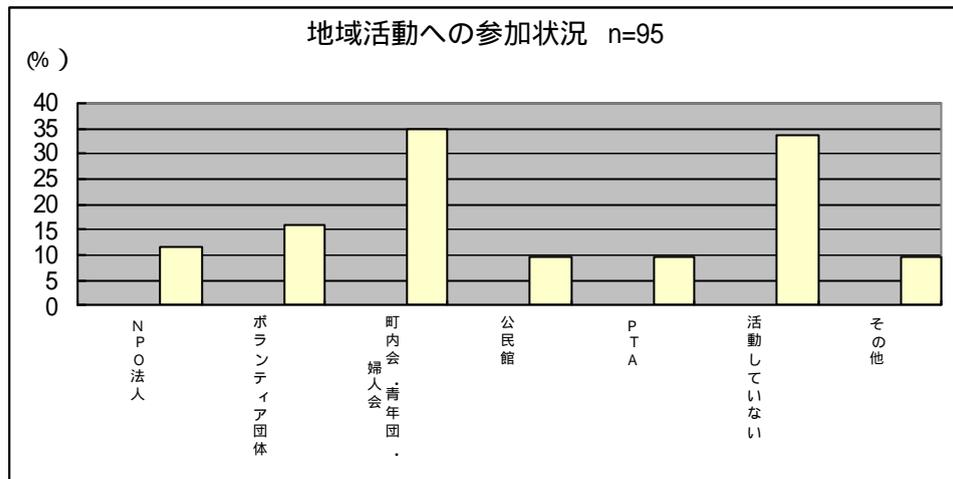
これは、地域活動に参加する意欲は高いが、それは主に自治会の地域活動であり、市民活動団体への参加意欲はそれほど高いとはいえない。

2003年に(財)とっとり政策総合研究センターが開催した国際フォーラム「コミュニティ・ビジネス」への参加者アンケート調査<sup>37</sup>でも、40代以上が何らかの形で地域活動に参加している。参加している地域活動の中でも最も多いのが、町内会、青年団、婦人会などの地縁型団体での活動(34.7%)、続いてボランティア団体での活動(15.8%)であり、NPO法人への参加率(11.6%)は低い。

<sup>36</sup> 鳥取市(2005) 61 ページ。

<sup>37</sup> 標本数 95、複数回答。以下、標本数が少ないので調査結果は必ずしも全体の傾向を表しているとはいえない点には注意が必要である。

図表 - 1 - 4 参加者の地域活動への参加状況

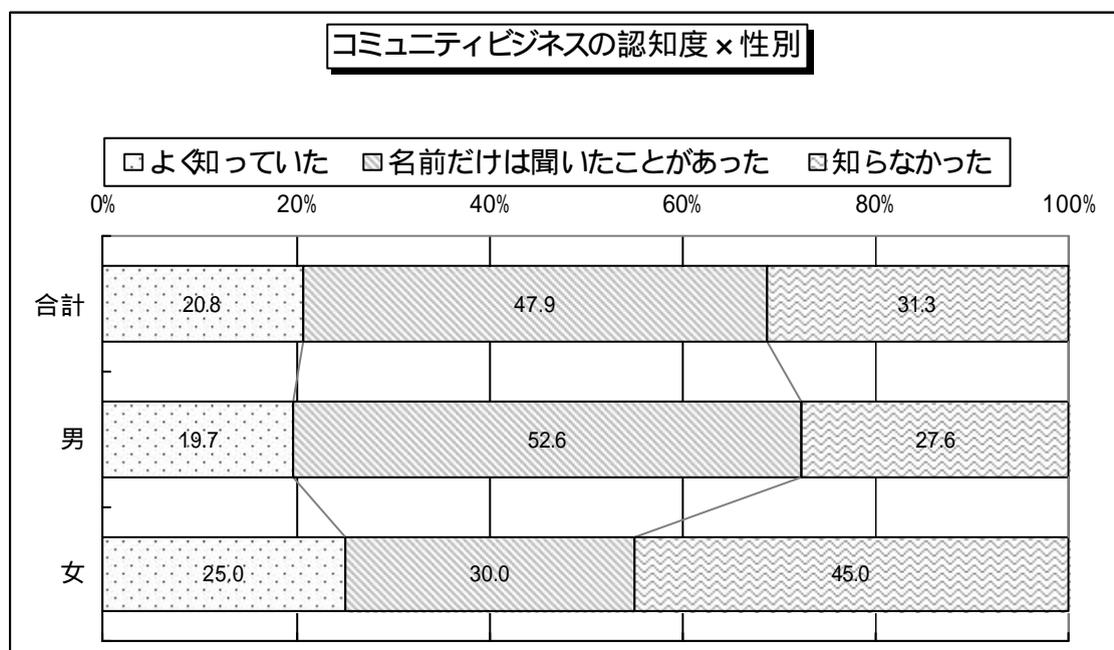
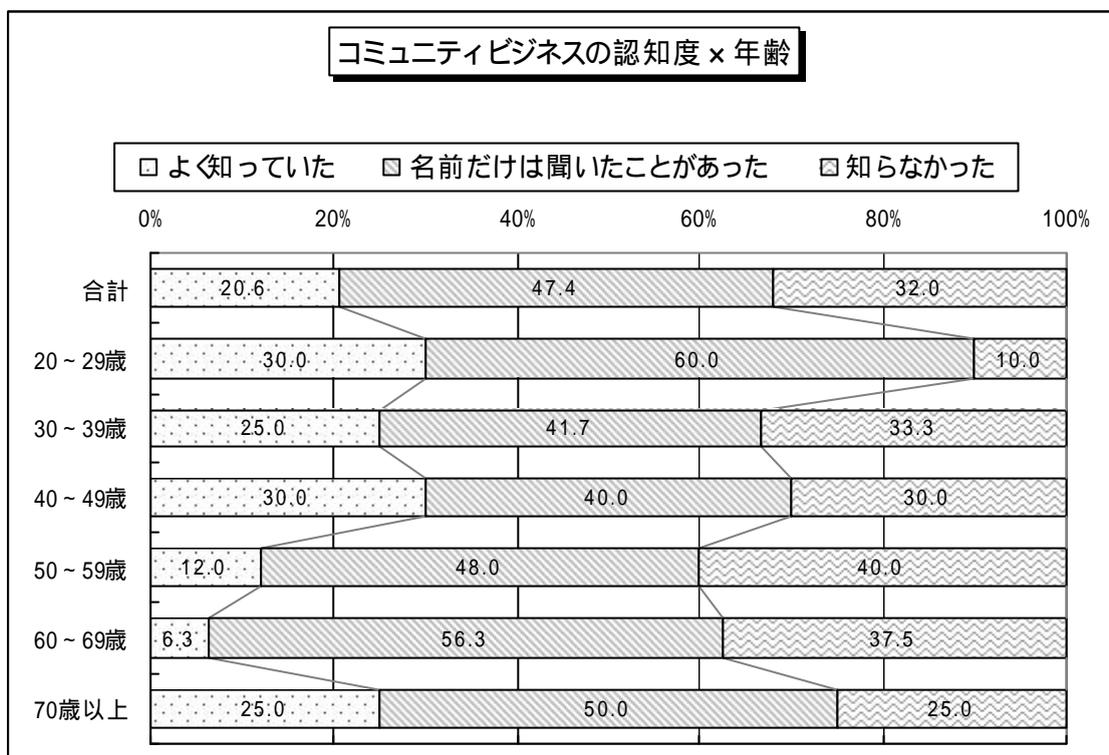


以上の結果から、県民の地域活動への意欲は高いが、「時間」や「仲間」、「情報」がないことが実際の参加を妨げているといえる。また、現在、参加している活動は地縁団体、ボランティア団体が中心であり、コミュニティ・ビジネスを担うNPOなどの市民活動団体への参加の意欲がそれほど高くないことがわかる。今後、コミュニティ・ビジネスを発展させるためには市民活動団体などを中心としたコミュニティ・ビジネス事業者についての情報提供や参加・協力の方法や仲間作りの支援が求められる。また、時間がないことが参加の阻害要因となっていることから、事業者の側が雇用時間や雇用形態など柔軟に対応することによって事業に参加する人が増加する可能性がある。

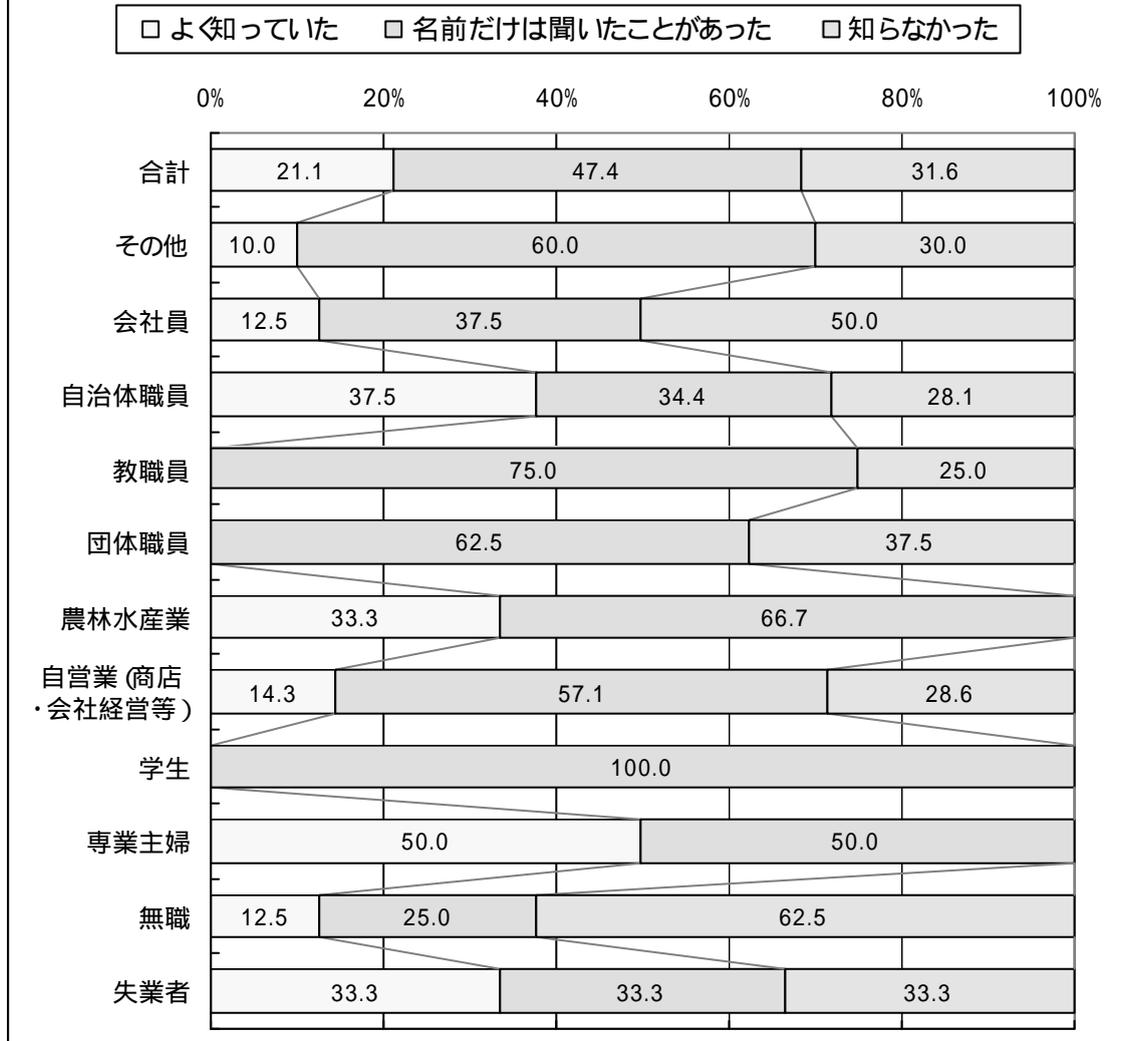
## 2. 県民のコミュニティ・ビジネスの認知状況とコミュニティ・ビジネスへの取り組み意欲

県民のコミュニティ・ビジネスについての認知状況や取り組み意欲について全県的に調査したものはないが、「国際フォーラム」の参加者アンケート調査（2003年）によると、フォーラム参加者は「コミュニティ・ビジネスの名前だけは聞いたことがあった」という人が最も多く、「よく知っていた」という人とあわせると約70%となり、参加者のコミュニティ・ビジネスの認知度は高い。特に20代から40代の若い世代の認知率が高く、男性の方が女性より認知度が高い。学生の参加者はコミュニティ・ビジネスを良く知っているが、無職の人はあまり知らなかった。

図表 - 2 - 1 コミュニティ・ビジネスの認知度（年齢別、性別、職業別）

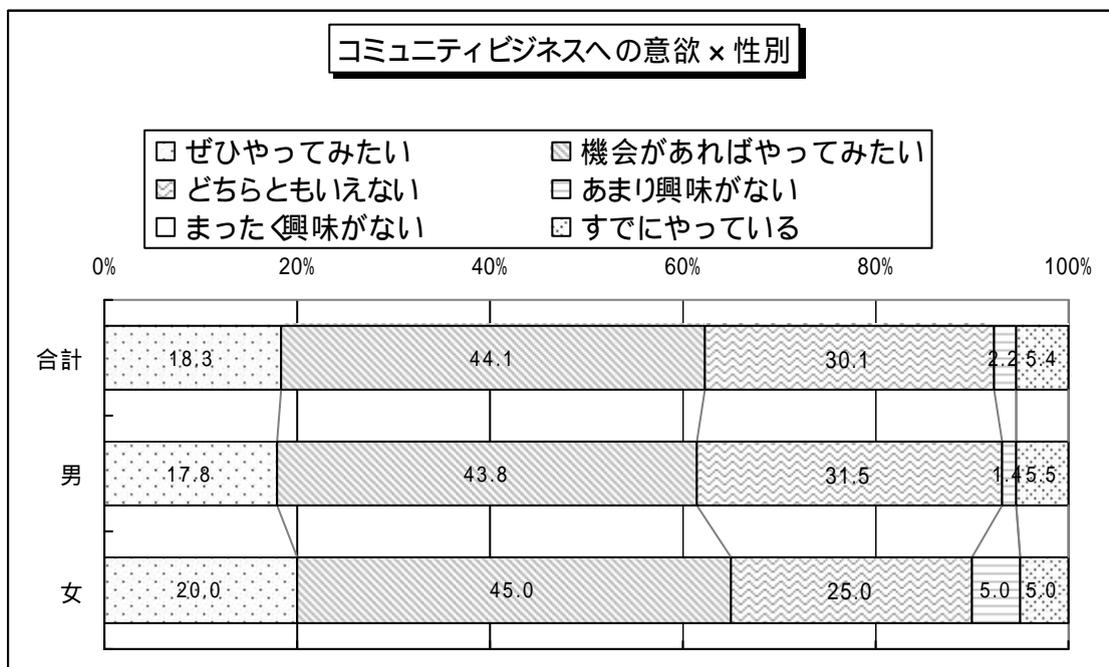
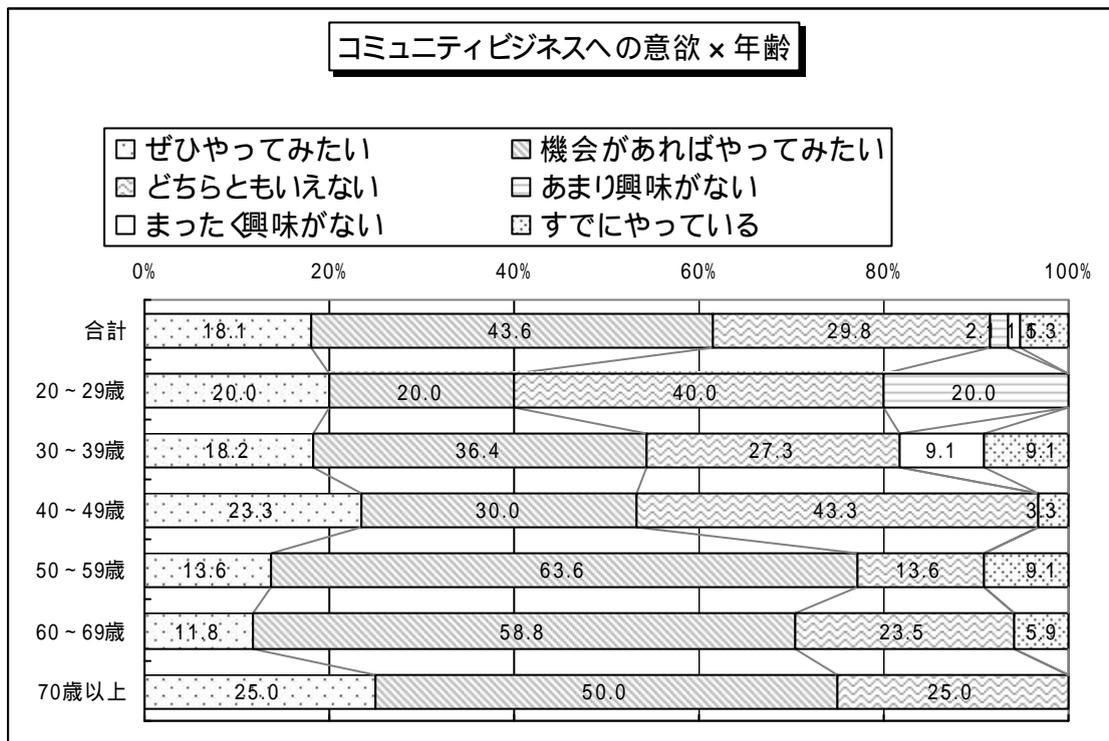


### コミュニティビジネスの認知度×職業



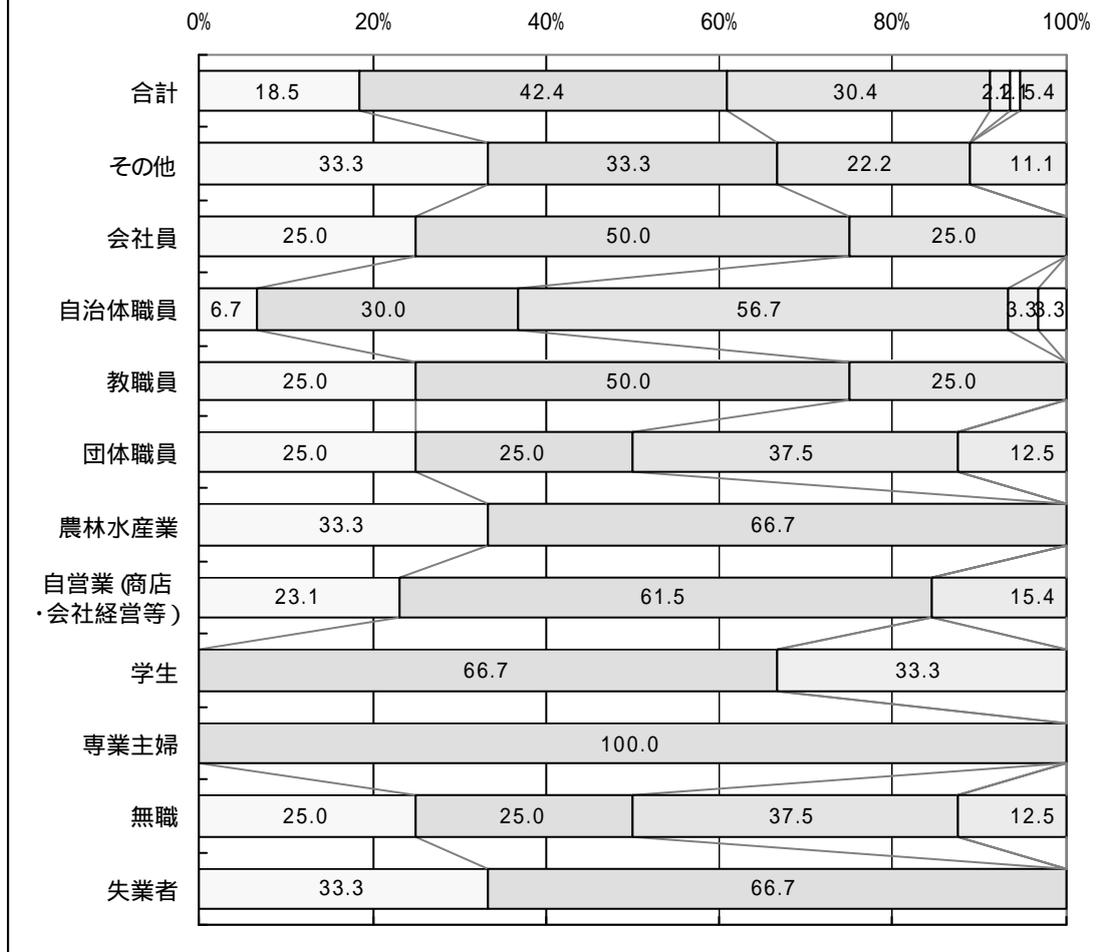
同アンケート調査によると、参加者のコミュニティ・ビジネスへの取り組み意欲は約 60% と高く、世代が上がるほど取り組み意欲は高く、女性の方が男性より意欲が高くなっている。自治体職員は、コミュニティ・ビジネスについて知っているが取り組み意欲はそれほど高くない。また、失業者の意欲は非常に高く、無職者もすでに取り組んでいるか取り組む意欲が高い。

図表 - 2 - 2 コミュニティ・ビジネスへの取り組み意欲（年齢別、性別、職業別）



### コミュニティビジネスへの意欲×職業

- |                                    |                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ぜひやってみたい  | <input type="checkbox"/> 機会があればやってみたい |
| <input type="checkbox"/> どちらともいえない | <input type="checkbox"/> あまり興味がない     |
| <input type="checkbox"/> まったく興味がない | <input type="checkbox"/> すでにやっている     |



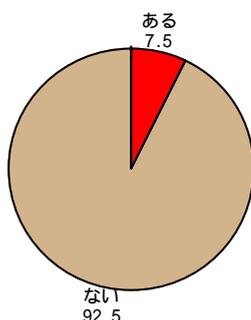
フォーラム参加者はそもそもコミュニティ・ビジネスに関心のある層であるため、一般国民のコミュニティ・ビジネスの認知度はこれより低いと考えられる。また、「名前だけは聞いたことがあった」とする人が依然として多いことから、今後もより一層の啓発活動が望まれる。特にコミュニティ・ビジネスの担い手として期待されている中高年層や女性、無職層はコミュニティ・ビジネスについて知らなかったが取り組み意欲は高いことから、これらの層への啓発活動が特に重要であると考えられる。

### 3. 町内会と市民活動団体との連携

コミュニティ・ビジネスが発展するにあたっては地域との連携や地域からの支援が大切である。「鳥取市町内会実態調査」<sup>38</sup>によると、地域で活動している NPO 法人やボランティア団体などの市民活動団体と連携して行なっている取り組みがあると答えた町内会は 7.5%で、現在ほとんどの町内会は市民活動団体との連携は行なっていない。

図表 - 3 - 1 町内会と市民活動団体との連携状況

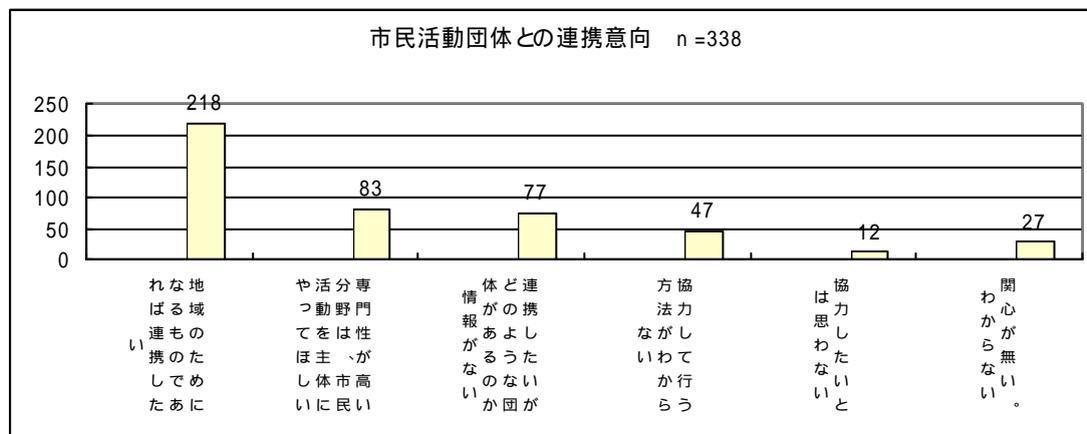
Q31 他の市民活動団体との連携の有無 n = 347



(出典:(財)とっとり政策総合研究センター(2004a)「鳥取市町内会実態調査」, 16 ページ。)

一方、今後市民活動団体との連携を求めている町内会が約 65%、市民活動団体が主体にやって欲しいとする町内会が約 25%あり、地域活動を担ってきた町内会の市民活動団体との連携の希望は高く、市民活動団体に対する期待は大きいといえる。しかし、「連携したいが、情報がない」、「連携する方法がわからない」とする町内会が約 33%あり、連携・協力したいが情報がないことややり方がわからないことが連携を進める上での課題となっている。

図表 - 3 - 2 町内会と市民活動団体の連携意向

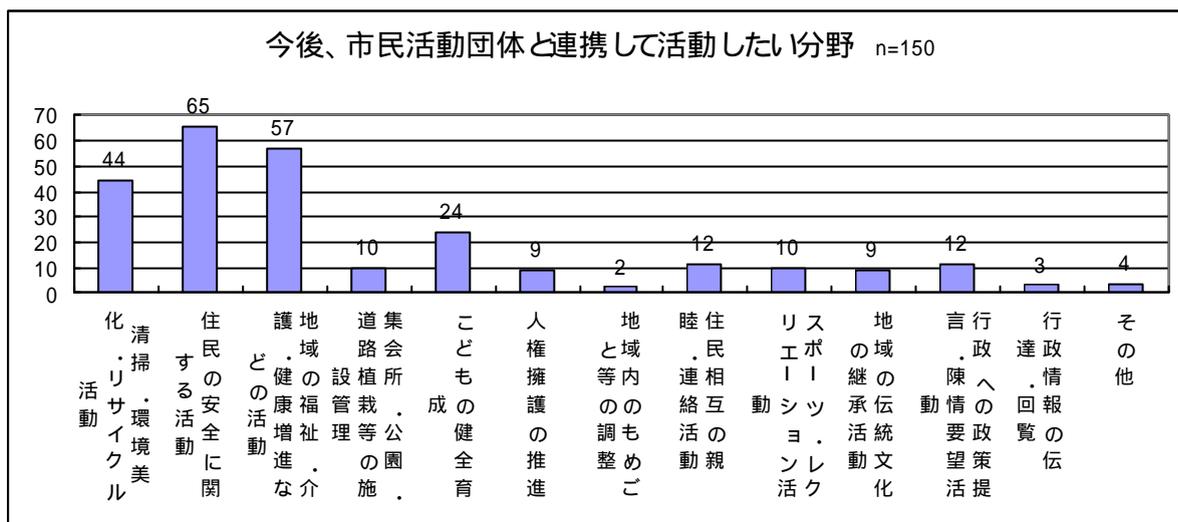


(出典:(財)とっとり政策総合研究センター(2004a)「鳥取市町内会実態調査」, 17 ページ。)

<sup>38</sup> (財)とっとり政策総合研究センター(2004)

市民活動団体と連携して取り組みたい分野として、住民の安全に関する活動、地域の福祉・介護・健康増進などの活動、清掃・環境美化・リサイクル活動などがあげられている。これらの分野にコミュニティ・ビジネスのニーズがあり、コミュニティ・ビジネスが発展する可能性がある。

図表 - 3 - 3 市民活動団体と連携して取り組みたい分野



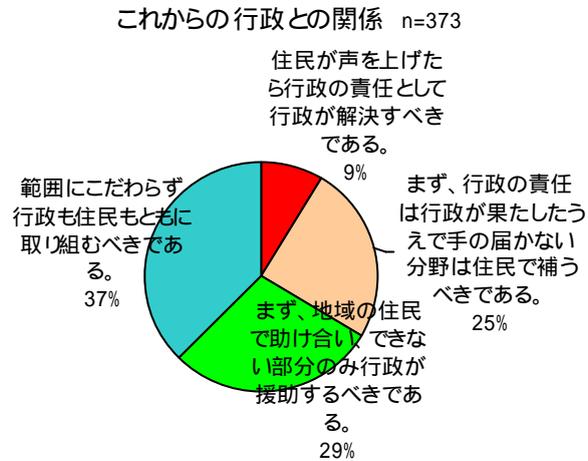
(出典:(財)とっとり政策総合研究センター(2004a)「鳥取市町内会実態調査」, 17 ページ。)

以上のことから、地域活動を担ってきた町内会と市民活動団体との連携・協力はそれほど進んではいないが、市民活動団体への期待は大きく、町内会が市民活動団体の情報や市民活動団体との連携や協力のやり方についての支援を受けることができれば、住民の安全に関する活動や介護福祉、健康増進、環境やリサイクル活動の分野でコミュニティ・ビジネスが発展する可能性があるといえる。

#### 4. 公共の担い手への認識

コミュニティ・ビジネス発展の基礎となるのは、これからの公共は行政だけではなく、地域住民や民間企業なども共に担っていくという考え方である。「鳥取市町内会実態調査」によると、行政と地域住民のこれからの関係については「範囲にこだわらず行政も住民もともに取り組むべきである」とする回答が 37%、まず「地域の住民で助け合い、できない部分のみ行政が援助すべきである」とするものが 29%となっており、これからの公共は行政と住民がともに担っていくという考え方が浸透しているといえる。

図表 - 4 - 1 行政と地域住民のこれからの関係

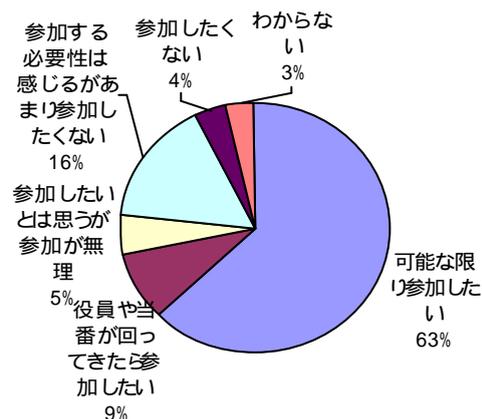


( 出典:(財)とっとり政策総合研究センター(2004a)「鳥取市町内会実態調査」, 18 ページ。)

### 5 . 行政職員の意識と協働の現状

鳥取市職員を対象とした「住民との協働に関するアンケート調査」<sup>39</sup>によると、鳥取市職員の地域活動への参加意欲は 63%と高いが、地域活動に参加できない理由として「参加する時間がない」、「参加する方法がわからない」、「地域と一緒に参加する仲間がいない」などを挙げている。

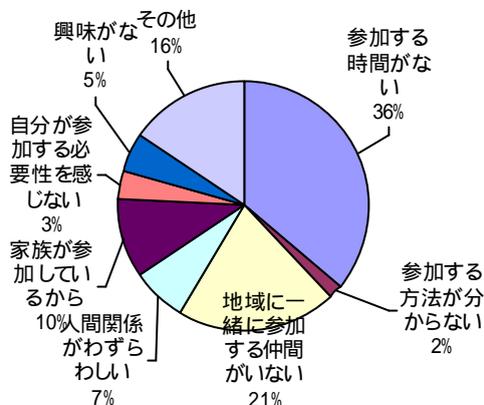
図表 - 5 - 1 鳥取市職員の今後の地域活動への参加の意向



( 出典:(財)とっとり政策総合研究センター(2004b)「住民との協働に関するアンケート調査」)

<sup>39</sup> (財)とっとり政策総合研究センター(2004)

図表 - 5 - 2 鳥取市職員が地域活動に参加しない(できない)理由

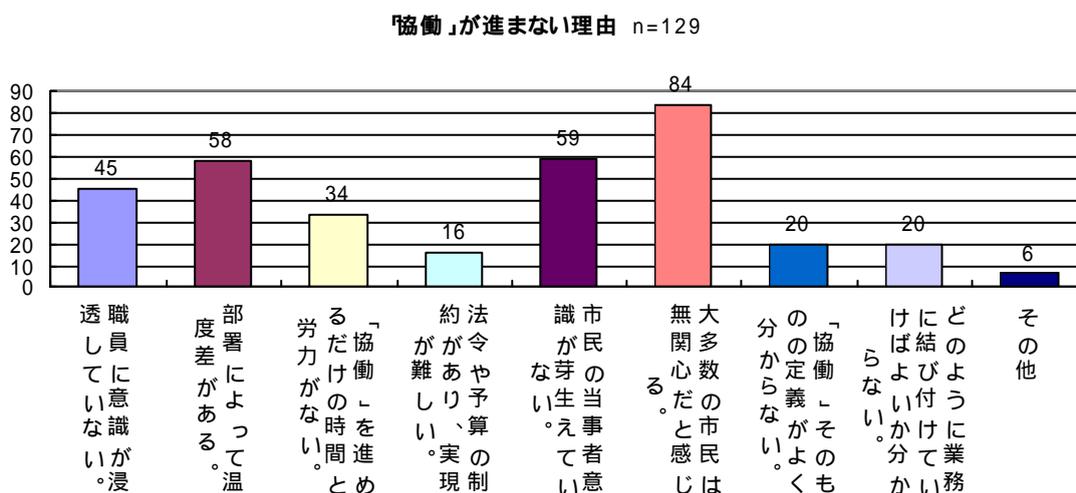


(財)とっとり政策総合研究センター(2004b)「住民との協働に関するアンケート調査」

この結果は、(1)で検討した住民の地域活動への参加の阻害要因と一致している。

また、同調査によると、行政と住民の協働がある程度進展していると考えられる分野は福祉保健及び都市整備である。「協働」の取り組みが進展しない理由として、「大多数の市民は無関心だと感じる」、「市民の当事者意識が芽生えていない」、「部署によって温度差がある」など行政と住民の意識の問題が指摘されている。

図表 - 5 - 3 「協働」の取り組みが進展しない理由



(出典:(財)とっとり政策総合研究センター(2004b)「住民との協働に関するアンケート調査」)

今後取り組み者を増加させるためには、きっかけづくりや仲間づくり、参加に関する情

報提供などの機会を提供していくことが有効である。また、(1)や(5)で見たように、住民の地域活動への参加意欲は高く、町内会もこれからの公共は行政依存ではなく住民と行政が共に担っていくという意識が進展していることから、行政職員が考える住民の意識と住民や町内会の意識との間に何らかのずれがあると考えられる。コミュニティ・ビジネス発展のためには行政職員と住民とがこれからの公共の担い方について共通の認識を醸成していく必要がある。

## 6. 考察

以上のことから、コミュニティ・ビジネスについての認知度は高いものの、依然として住民が参加している、あるいは参加したいと考えている地域活動は自治会活動やボランティア活動が中心であることがわかる。しかし、今後のコミュニティ・ビジネスへの取り組み者としての可能性はあると考えられる。地域経済活性化の役割をコミュニティ・ビジネスに期待するのであれば、住民、とりわけ取り組み意欲の高い中高年層や女性、無職層と行政職員双方に対する意識改革や啓発活動を行うとともに、事業の立ち上げや行政や自治会等との連携についての具体的なアドバイスの提供を行う機関が必要である。一方、コミュニティ・ビジネスからのサービスの受け手としての県民の認識はコミュニティ・ビジネスの発展を考える上で鍵となることであるが、それについては既存のアンケート調査の結果から直接把握することはできなかった。しかし、サービスの利用者が増加している事業もあることから、対価を支払って市民による事業者からサービスを受けるという意識が徐々に浸透しつつあると推測される。

### ・鳥取県におけるコミュニティ・ビジネス発展に向けた方策の方向性

#### 1. コミュニティ・ビジネス発展方策の基本的な考え方

##### (1) 県民・行政職員双方の意識改革

コミュニティ・ビジネスの発展を考えるに当たって最も大切なことは、コミュニティ・ビジネスの存在意義を取り組み者、住民、行政ともに明確に認識しておくことである。それはすなわち、これからの地域社会は住民が主体となってその他の地域主体とともに公共を担っていく住民主体の協働型社会であり、コミュニティ・ビジネスは行政や民間企業、地縁組織などでは提供できない地域のニーズや課題に密着した社会サービスを提供するのであり、地域における重要な経済主体として発展させていく必要があるという認識である。新たな協働型社会についての認識は県民・行政職員双方の間に一定程度浸透していることが明らかになったが、NPO 法人などのコミュニティ・ビジネスの役割についての認識をさらに県民・行政職員双方に広めていくことが求められる。

具体的には、行政の側には、コミュニティ・ビジネス事業者の営業妨害をしないことや規制を緩和すること、行政による無料サービスをやめることなど民でできることから手を引

くという姿勢が求められる。住民の側も顧客としてコミュニティ・ビジネスを外から眺めるだけでなく、協力者として支えるという姿勢が求められる。また、コミュニティ・ビジネス事業者の側は、地域における自らの社会的役割を認識し、地域に対する説明責任を果たしていく必要がある。

## （２）公的資金投入による育成

鳥取県のコミュニティ・ビジネスは事業規模や収支状況からみて未だその萌芽期にあるといえる。取り組み事業者の間からは必要な支援として、特に立ち上げ時から一定期間の資金支援を望む声が多く聞かれた。今後は積極的にコミュニティ・ビジネス事業者へ資金支援を行なう必要がある。

一方、コミュニティ・ビジネスに公的資金を投入することに対しては、事業者側にも一定の遠慮があるように見受けられた。コミュニティ・ビジネスはビジネスであるのだから、設備投資を含めたすべてのコストを事業収入によって賄うべきだという考え方が根本にあるように思われる。しかし、コミュニティ・ビジネスはニーズに応じて住民の生活を豊かにするという社会的意義に加えて、ニーズがあるところに事業を行うことによって地域における経済的活動を増やすという効果もある。また、コミュニティ・ビジネスへの投資の行財政効果は箱物投資の数倍になると言われている<sup>40</sup>。このようなコミュニティ・ビジネスの経済的効果を考えても、コミュニティ・ビジネスに対して公的資金を積極的に投入していくべきである。

## （３）縦割りでの支援ではなく複合的な支援が必要

事業性を保ちながら社会的な目的を達成するコミュニティ・ビジネスには、住民との協働と、事業としての経営の双方を考慮した経営戦略が必要となってくる。しかし現在のところ、鳥取県ではコミュニティ・ビジネスを一つの括りとした振興策は打ち出されていない。コミュニティ・ビジネスに対する個別支援は大きく分けて、ボランティアや NPO などの非営利活動の推進と中小企業支援などの営利活動推進に分けられる。前者を県協働推進室や各自治体のボランティアセンターが支援し、後者を商工会議所、商工会、中小企業団体中央会等が支援している。しかし、聞き取り調査からも明らかになったとおり、非営利活動推進の切り口からだけでは、商工会や商店街など既存の商業団体には入らないが事業性を追求する団体に対する経営指導など事業性確保のための支援が十分ではなくなる。一方、中小企業支援という切り口だけでは、事業性確保への支援はできても社会的目的の達成や地域住民との協働という部分に対する支援が抜け落ちてしまう可能性がある。

したがって、従来のボランティア活動や中小企業に対する支援とは異なった観点からの複合支援が必要となってくる。鳥取県でも縦割り行政による個別支援を続けるのではなく、「コミュニティ・ビジネス」を担う組織であれば営利、非営利を問わず複合的に支援してい

---

<sup>40</sup> 神戸都市問題研究所（2002）50 ページ。

く必要がある。

#### **(4) 新しい取り組み者増加と事業性強化のための支援**

コミュニティ・ビジネスは地域に密着した事業であり、そもそも事業の拡大よりも事業の継続が重要となってくることから、コミュニティ・ビジネスの発展のためにはまず取り組み者数を増加させることが肝要である。特に個人や有志グループがNPO法人等として事業を立ち上げた場合には、事業立ち上げのノウハウや融資などについて十分な支援が得られたとは言い難い。今後は地域のニーズや課題に気づいた潜在的な事業者がコミュニティ・ビジネスに取り組むことができるよう、事業化を後押しするようなきっかけを提供するとともに、事業化の方法やその後の事業運営の方法を学ぶ機会を提供するなどコミュニティ・ビジネスの創業に対する支援が必要である。

次に、社会的目的達成を第一として活動を始めた事業者は事業開始後もビジネスとして成り立たせるために様々な課題を抱えていることから、創業後のコミュニティ・ビジネスの事業性を高めるための支援も必要となってくる。

#### **(5) 事業者間や事業者と住民との連携促進**

コミュニティ・ビジネスは地域での様々なネットワークによって支えられて成り立つ事業である。調査の結果、コミュニティ・ビジネス事業者同士のネットワークは十分に発達していないことが明らかになった。同業者間で支援制度や個別の課題についての情報交換をしている例も見られたが、コミュニティ・ビジネスが地域のニーズに応じて異分野へ進出する際に苦労している例もあり、異分野のコミュニティ・ビジネス事業者からノウハウの提供を受けられるようなネットワーク構築を促進する必要がある。

また、コミュニティ・ビジネスの事業者側は事業継続のために住民からの協力や住民との連携を望んでおり、住民の側も市民活動団体との連携を望んでいることが明らかになった。一方、住民の側も事業者の側もお互いの情報が不足していることも明らかとなった。コミュニティ・ビジネスについての情報発信や住民とコミュニティ・ビジネス事業者を結ぶコーディネーターの役割を果たす機関が必要であろう。

### **3. 今後の支援策の提言**

#### **(1) コミュニティ・ビジネス支援窓口の設置**

コミュニティ・ビジネスについての情報発信や支援を行う中間支援組織を設置し、コミュニティ・ビジネスの運営に有益な情報を集約し、コミュニティ・ビジネスについて知りたい人が誰でも立ち寄れるようなワンストップサービスを提供する。具体的には、行政や民間による助成や融資などの各種支援制度の情報提供を行なうとともに、起業家向けのセミナーや各種講座の開催などを行なう。また、起業後も事業者の抱える問題に合わせて中小企業診断士や税理士、会計士、ITサポーターなどの専門家などによる個別の運営相談がで

きるようにする。

また、現在、商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、ボランティアセンター、各県民局、県協働推進室、県経済政策課等に分散している情報や支援制度を把握し、事業者の必要に応じて各機関に紹介する機能も果たす。

但し、現実的には新しい中間支援組織を運営する人材も限られていることから、当面は前述の中間支援組織のいずれかがコミュニティ・ビジネス支援機能を受託することによって設置することが有効である。その下で、コミュニティ・ビジネスに関係する機関が定期的に集まり、情報交換を行なうことによって、より複合的な支援が可能になる。

## **(2) コミュニティ・ビジネスについての普及・啓発活動と人材育成**

取り組み意欲はあるがコミュニティ・ビジネスの意義や事業化の方法についての知識が十分でない女性や中高年に対する啓発活動を行う。具体的には、シンポジウムを開催し、コミュニティ・ビジネスの考え方と実践例を紹介するとともに、合わせて事業立ち上げ支援の情報を提供する。すでに、事例紹介を行うシンポジウムは商工会議所などによっていくつか開催されているが、参加者は既存の商業者が中心となっている。コミュニティ・ビジネスの担い手となりうる主婦や中高年層への啓発を図るためには、市の各地区や町村ごとにシンポジウムを開催し、地域にあったコミュニティ・ビジネスの先進事例や実際にその地域で活動しているコミュニティ・ビジネス事業者の活動紹介を行う。それによって、広く市民に対してコミュニティ・ビジネスの社会的認知度を高めるとともに、自ら取り組んでみようという意欲を持つ者を増加させる。

また、実際にコミュニティ・ビジネスに取り組む意欲がある者に対しては、コミュニティ・ビジネス起業塾等の創業のノウハウを学ぶ機会を提供する。現在、一般起業家向けには商工会議所や商工会連合会による「創業塾」が開催されているが、コミュニティ・ビジネスは一般のビジネスとは考え方や経営戦略が異なることから、コミュニティ・ビジネス向けの創業塾が必要である。

特に女性に対する支援を充実させるために、県男女共同参画推進センターでもコミュニティ・ビジネス起業に関する情報を提供すると共に、女性専用のコミュニティ・ビジネス支援サイトをインターネット上に開設することも有効である。

この他、コミュニティ・ビジネスの事例集の作成や実際にコミュニティ・ビジネスを始めたい者向けに、創業のステップを示した起業マニュアルを作成する。

## **(3) 支援する人材の育成**

コミュニティ・ビジネスの運営は中小企業の経営支援やボランティア活動に対する支援などの複合支援となるため、運営相談を受ける側にも新たなスキルが必要となる。したがって、コミュニティ・ビジネス先進地より講師を招き、商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、ボランティアセンターなどの職員に対してコミュニティ・ビジネスのコーディネー

ター研修などを実施する。また、実際に先進地域の支援機関に職員を派遣して実地研修を行なう。

#### **(4) 資金支援**

本来、コミュニティ・ビジネスは自主事業収入を柱として運営していくことが望ましいが、そもそもコミュニティ・ビジネスの収益性は低い。事業立ち上げ時の設備投資や事業が軌道に乗るまで経費は大きな負担となっている。特に NPO 法人に関しては立ち上げの際の資金支援は限られている。そこでコミュニティ・ビジネス起業促進を図るために、事業立ち上げ資金を補助するような小額資金援助を導入する。その際には、コミュニティ・ビジネス経営コンサルタントの派遣などと組み合わせ、事業として継続できるような支援も合わせて行なう。

また、コミュニティ・ビジネス育成のために当面は行政からの直接補助金があるが、将来的には民間の資金を行政機関を通さずにコミュニティ・ビジネスに流していく仕組みが必要である。県が地域金融機関と組んで地域住民や企業からも出資を募りその資金を元手に NPO に無担保で貸し付けるコミュニティファンドの導入<sup>41</sup>や個人市民税の 1% を納税者の選んだ NPO への助成金とする制度などの導入<sup>42</sup>も検討する。

#### **(5) 活動拠点確保へのサポート**

活動拠点の確保は特に福祉系の NPO 法人の課題となっている。そこで福祉系 NPO の活動拠点となりうる空き店舗などの物件情報の提供や、物件を提供したい人と利用したい人のマッチングをインターネットでのコミュニティ・ビジネス専用サイトを通して行なう。

#### **(6) コミュニティ・ビジネス事業者間のネットワーク構築**

県内にはいくつかネットワークがすでにできているところもあるが、その範囲はそれぞれの組織形態や活動分野に限られていることが多い。商工会、中小企業団体中央会、商工会議所、福祉 NPO 法人などそれぞれのネットワークで情報を共有しているが、ネットワーク外については同じ地域にあっても団体の存在や活動状況を知らない場合がある。他の団体とのネットワークを組むことによってお互いの抱える課題などを共有できるメリットがあることから、非営利組織、営利組織の区別をすることなく、活動内容の紹介や意見交換を行う場を提供するなどして、各地域でコミュニティ・ビジネス事業者間のネットワークを形成していく。

---

<sup>41</sup> 自治体は、コミュニティファンドへの出資を目的として地方債を発行することができ、その場合、返済に必要な費用を地方交付税で賄うことができる。住民はその地方債を購入したり、直接出資することで、コミュニティファンドを支援することができる。総務省も 2003 年度の「地域再生支援プラン」や 2004 年度の「地方行財政重点施策」の中で、活力ある地域づくりとしてコミュニティファンドの形成・支援を掲げている。

<sup>42</sup> 市川市では「市川市納税者が選択する市民活動団体への支援に関する条例」を制定し、平成 17 年度からこの制度を導入している。

### (7) 自治体内外での意識統一と各種情報の共有・提供

コミュニティ・ビジネスを発展させるために、まずコミュニティ・ビジネスは公共サービスの新たな担い手でありその活動が地域経済の活性化につながるという基本的な認識を県・各市町村に浸透させていく必要がある。その上で、コミュニティ・ビジネスの活動について十分に把握し、各分野の既存の施策の改善につなげていく。次に、自治体内に部局横断的な「コミュニティ・ビジネス促進連絡会議」を設置し、各部局が担当分野以外のコミュニティ・ビジネスの動きについての情報を共有することも必要である。それによって分野横断的なコミュニティ・ビジネスの活動に必要な情報提供や支援を関係部局が連携して行なうことが可能となる。

### おわりに

今回の調査から、鳥取県でもコミュニティ・ビジネスの認知度が向上しつつあり、地域活動への参加やコミュニティ・ビジネスの取り組みに意欲のある県民も数多くいることが明らかになった。また、地域のニーズにいち早く反応し、革新的な取り組みは始めている事業者もあることが明らかになった。一方、多くの事業は事業規模、雇用者数とも小規模に留まっており、特に資金調達と採算性の確保に苦労していることが明らかになった。

コミュニティ・ビジネスもビジネスであるから、本来はすべてのコストが事業収入によって賄われるべきものであるが、実際には事業の中には経営努力を行なっても事業として成り立たないサービス分野もある。しかし、事業として採算性がとれないからといって彼らが事業を継続しなければ、他に同様のサービスを提供するものがない以上、住民は必要なサービスを受けられないことになる。したがって、コミュニティ・ビジネスは地域を支える経済主体としてなくてはならない存在であり、中小企業など他の経済主体と同様に公的資金の投入も含めて地域で支えていく必要があるといえる。

しかし、県内のコミュニティ・ビジネス事業者に対する支援体制は十分とは言えない現状である。調査の結果、事業者は特に資金やネットワーク、情報、経営スキルなどの面で課題を抱えていることが明らかになった。

事業性を保ちながら社会的な目的を達成するコミュニティ・ビジネスには、住民との協働と、事業としての経営の双方を考慮した経営戦略が必要となってくるため、従来のボランティア活動や中小企業に対する支援とは異なった観点からの複合支援が必要となってくる。特に NPO の場合、コミュニティ・ビジネス立ち上げの際の資金支援が限られている。当面は行政からの直接補助金が有効であるが、将来的には行政による直接支援に代る資金支援の仕組みについて関係者で検討していくことが望まれる。

しかし、最も大切なことは、コミュニティ・ビジネスは、行政や民間企業、地縁組織などでは提供できない「地域のニーズや課題に密着した社会サービスを提供するものであり、

その事業分野に関わりなく、地域における重要な経済主体として発展させていく必要がある」との認識を県民・行政職員双方が共有することである。そして、コミュニティ・ビジネスを支援する立場にある公益団体や行政機関がセクショナリズム（縄張り意識）を超えて、長期的展望のもとに地域全体のコミュニティ・ビジネスのあり方を考えて連携することであろう。その連携を通して、コミュニティ・ビジネスを発展させるためには、何よりも首長のリーダーシップが必要不可欠である。

今回の調査は鳥取県のコミュニティ・ビジネスの一端を把握するために行なった調査である。ここでご紹介した事業以外にも、県内には様々な事業が展開している。今後はさらに事例を収集・検討し、人口の少ない鳥取県におけるコミュニティ・ビジネスのビジネスモデルを探っていくことが求められる。また、公共サービスの提供に関わる事業については、分野ごとに行政とコミュニティ・ビジネス事業者、地域住民などとの役割分担を検討していく必要がある。さらに、将来的には行政が地域金融機関と組んで民間の資金を直接コミュニティ・ビジネスに還流させる仕組みについて検討していくことが望まれる。

最後に、本稿を執筆するに当たり、お忙しい中を聞き取り調査にご協力いただきました皆様に厚く御礼申し上げます。

## 参考文献

- 市川市ホームページ <https://portal.city.ichikawa.chiba.jp/eNPO/index.php>
- 加藤恵正（1999）「ランチ経済から地域に根ざした参加の経済へ」、鳴海邦碩編著『都市のり・デザイン』学芸出版社。
- 経済産業省（2003）『平成14年度「コミュニティ・ビジネスにおける自治体等とコミュニティ活動事業者との連携による地域経済活性化事業実態等調査研究」』報告書、平成15（2003）年3月。
- 厚生労働省（2004）『コミュニティ・ビジネスにおける働き方に関する調査報告書概要』、2004年6月。
- 神戸都市問題研究所（2002）『NIRA 研究報告書「地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向性」』、平成14（2002）年3月。
- 市民活動センターとっとり（2004）『平成15年度版鳥取県市民活動白書～鳥取県における市民活動団体の実態調査報告書』、2004年3月。
- 高寄昇三（2002）『コミュニティ・ビジネスと自治体活性化』、学陽書房。
- （財）地域活性化センター（2005）『コミュニティ・ビジネスとコミュニティの再生について - 調査研究報告書』、2005年2月。
- 中国地方総合研究センター（2003）『中国地域におけるボランティア経済と地域の活性化 中国地域経済白書2003』、2003年7月。
- 中小企業庁（2004）『2004年版中小企業白書』。

鳥取県企画部協働推進室ホームページ

[http://www.pref.tottori.jp/kyoudousuishin/npo/npo\\_law/index4-3.html](http://www.pref.tottori.jp/kyoudousuishin/npo/npo_law/index4-3.html)

(財)とっとり政策総合研究センター(2004a)「鳥取市町内会実態調査」。

(財)とっとり政策総合研究センター(2004b)「住民との協働に関するアンケート調査」。

鳥取市(2005)「鳥取市民アンケート調査報告書」。

藤江俊彦(2002)『コミュニティ・ビジネス戦略 地域市民のベンチャー事業』、第一法規。

本間正明、金子郁容、山内直人(2003)『コミュニティ・ビジネスの時代 NPO が変える産業、社会、そして個人』、岩波書店。

山根茂幸(2004)「コミュニティビジネスの現状と支援方策」、『TORCレポート』No.22 2004 春。

### 聞き取り調査にご協力いただいた方

安養寺清美氏(NPO 法人岩美あくていぶカンパニー、事務局長、2005 年 1 月 17 日)

石田茂雄氏(株式会社まちづくり日野、総務部長、2005 年 2 月 15 日)

石原達也氏(鳥取市ボランティア・市民活動センター、ボランティアコーディネーター、2004 年 11 月 25 日)

猪口はるみ氏(NPO 法人はあとほんど、理事長、2005 年 1 月 25 日)

梅田努氏(伯仙商工会、経営指導員、2005 年 1 月 27 日)

尾崎佐智子氏(鳥越どんづまりハウス、2005 年 1 月 31 日)

坂本貢一氏(鳥取県商工労働部経済政策課企画推進室、主事、2004 年 12 月 22 日)

篠原勲氏(企業組合 AMBS インターナショナル、理事長、2004 年 12 月 7 日)

田中玄洋氏(学生人材バンク、代表、2005 年 1 月 15 日)

寺崎久江氏(鳥越どんづまりハウス、2005 年 1 月 31 日)

中林宏敬氏(鳥取県福祉保健部こども家庭課、課長補佐、2005 年 1 月 19 日)

西村俊二氏(NPO 法人因幡万笑の会、代表、2005 年 1 月 26 日)

福美秀敏氏(鳥取県中小企業団体中央会振興部、次長、2004 年 11 月 29 日)

藤井辰美氏(鳥取県商工連合会経営企画課、主事、2004 年 11 月 26 日)

布野真由美氏(鳥取県東部地域中小企業支援センター、コーディネーター、2004 年 11 月 30 日)

前嶋伸一氏(NPO 法人岩美あくていぶカンパニー、理事長、2005 年 1 月 17 日)

美船誠氏(倉吉市企画部企画課、企画員、2005 年 1 月 26 日)

山本千恵乃氏(鳥越どんづまりハウス、2005 年 1 月 31 日)

渡辺博氏(企業組合ふれあいウィズ、理事長、2004 年 12 月 9 日)

(50 音順)