

栃木県における コミュニティ・ビジネスのあり方

作新学院大学 地域発展学部
教授 和田 尚久

1. コミュニティ・ビジネスという概念

コミュニティ・ビジネスは、本来「地域を元気にする」ことを目指しています。しかし栃木県のコミュニティ・ビジネスをどう振興すべきか、その対象をどう見分けるかという観点から再定義を試みると「地域の資源を活用して地域に拠点を置く移動性が低い就業の場を創り・維持する事業」となります。

私はコミュニティ・ビジネスにかかる期待の最初第一歩は「就業の場」を創ることだと考えています。今は就職活動を初めからあきらめてしまっている学生が少なからずいますが、普段あまりぱっとしないように見える学生でも自分の仕事を与えてみると日ごろの言動からは考えられないくらい積極性を出てきます。ですから、まずコミュニティ・ビジネスで社会人としての経験を積ませることが必要だと思うわけです。

栃木県におけるコミュニティ・ビジネスの振興策として、まず自分一人のなりわいを起こすための小さなリスクを冒す人を増やすことから始めたらどうでしょうか。栃木県、特に県央地区では、起業家精神を持った人材の層が比較的薄いように見受けられます。私の前任地の福井県では、一人の成功者がいると周りからわっと似た商売が出てきて、あっという間に創業者利得がなくなります。それがいいかどうかはわかりませんが、地元の経済に活力を与えることは確かです。ところが栃木県では上野百貨店な



【和田尚久教授】

どがなくなっても、チャンスだと手を挙げた人の話をあまり聞きません。企業を起こす人が10人しかいないところと1000人いるところとでは、大成功する人が出る率は後者の方が高いに違いありません。もちろん経済には浮き沈みがあります。好景気の時には栃木県のような大規模な工場誘致をした所が成長するのですが、景気後退期には小さな起業家がたくさん出てくる所の方がしぶといというわけです。

それから「産業創発」という概念があります。あまりいい例ではありませんが、一時、コギャル達の間で「ガングロ」という化粧が流行ったことがあります。あんなものが流行るなんて誰も思わなかったでしょう。ただ、何か新しいファッションが欲しい少女たちには極めてショッキングな化粧方法だったようで、それがウケると一気に増えました。つまり何が起るかは予測できなくとも、何かが起こりや

すい状況というものはあるのです。ですから起業家精神の持ち主が増えていけば、そこに何かが入ったときに大化けする可能性も増すわけです。

夢のある話、種があるところに能力のある人は集まってきます。だから初期投資の額が比較的少ない分野に、行政がもう少し前向きに支援していただきたいのです。億単位の金を可能性のある人たちに注ぎ込むだけではなく、意欲や能力を見て参加する人達そのものを増やすという考え方があってもよいのではないのでしょうか。

新しい産業が生じるには、そこに起業しやすい初期条件ときっかけになる何かが必要です。起業しやすい初期条件とは、例えば通常の賃金以下の対価で利用できる労働力があるということです。つまり賃金負担の少なさが損益分岐点を下げるわけです。最低賃金法で規定する賃金以下であろうと、自営であれば、事業ができれば別にかまわないと思います。もちろん、もう少し夢のある表現が必要だと思いますが、経済学者が身も蓋もない表現をするとそういうことになるわけです。

次にきっかけです。これはほとんどの場合イノベーター、革新者がもたらすものです。彼らに新しい試みをやらせてくれるシステム、つまり「やってみれば」と言って必要な援助をしてくれるシステムの開発が大事です。少なくとも革新的なことをやりたい者を募集する制度と、その人を支援する資金の両方があればイノベーションの発生率は高くなります。

さらにコミュニティ・ビジネスは「移動性が低い就業」につながります。地域資源の中心は人ですから残ってくれる方がいいわけです。進出企業によって雇用が生まれても、状況が悪くなると引き揚げてしまいます。土着性の強い資源を活用した事業を起せば、移動性の低い就業の場ができます。それも単に道の駅に農産品を持っていくだけでは終わら

ず、付加価値を加える、これが私の考えるコミュニティ・ビジネスの概念です。

2. コミュニティ・ビジネスに関する様々な定義

埼玉女子短大客員教授の細内さんは、94年にコミュニティ・ビジネスという言葉をもとに唱え、その定義を「地域住民がよい意味での企業的経営感覚を持ち、生活者意識と市民意識のもとに活動する住民主体の地域事業」としました。一方、関東経済産業局は「地域住民が主体となって地域の課題をビジネスの手法で解決し、その活動の利益をコミュニティに還元することによってコミュニティを再生するビジネスである」としています。また板橋区では「グローバル経済のすき間となってしまう領域で、地域コミュニティが必要とする仕事を営利目的だけに偏らず、きめ細かく継続的に提供する仕事」としています。しかし私は「儲けられる人はどんどんもうけて金持ちになればいいではないか。問題はその地域に就業の場を増やすことだ」と考えています。

行政が中心になると、企業性と公益性の共存を前提として営利を目的にすることを嫌がる傾向があります。私は営利目的でいいと思います。公社や第3セクター等、企業性と公益性の二兎を追って成功した事業形態は今のところ国内ではありません。とりわけ、株式会社形態をとって自治体が債務保証をしたところでは惨憺たる状態です。もともと有能なビジネスマンが入るわけでもありませんから、しわ寄せの部分が大きいほど失敗する確率が高くなります。ですから目的を就業の場を維持する、創設することに絞れというのが私の主張です。コミュニティ・ビジネスに企業性と共益性（公共性）の両立を求めると潰せなくなり、少産少死になって地域経済はあまり活性化されません。1割続いたらよしとするくらい大らかな多産多死、これを前提にした支援策が必要だと思います。

3. 経済・社会における位置づけ

国民経済は政府（公共経済）・企業（市場経済）・個人に分かれており、どちらにも属さない部分を欧米では社会経済あるいは市民セクターと呼びます。この部分がNPOの領域でもあります。コミュニティ・ビジネスは、社会経済と市場経済の両方に足をかけた存在です。その事業は、NPOに近い公益追求型と、市場経済に近い利益追求型、個人が趣味の世界でお金を稼ぐ自己実現型があると思います。

昔は公共経済、市場経済ともにもっと小さくて、農村の共同体の中で完結しているような社会経済が大部分でした。しかし社会構造の変化によって隣近所の助け合いができなくなり、その部分が公共経済に移っていった結果、公共経済は財政的にパンクしています。一方、市場経済が不況になって企業からも人がバサバサとクビを切られる事態を招いています。そのような中で住民達は、政府はあまり当てにできない、自分達で何かをしようと考えようになり、今、社会経済が復権してきたのです。すなわち個人主義的な洗礼を受けた個人が集まって、新しい装いでお互いに助け合う社会を創りつつあると言えるでしょう。コミュニティ・ビジネスやNPOはそれが具体化されたシステムだと思います。

コミュニティ・ビジネスは、基本的にみんなビジネスとある程度のかかわりを持ちます。言い換えればサービスなり物品の対価はもらう。ただ利潤も含めたフルコストをカバーするかどうかはわからない。社員の最低賃金をカバーするかどうかもわからない。しかし少なくともフローの部分は一応のものがある。この最低限の条件を満たしたものがコミュニティ・ビジネスだろうと思うわけです。

4. 類似概念との関係

コミュニティ・ビジネスの類似概念に、非営利組織（NPO）があります。アメリカや日本の法律で

は、NPOは利益の配当はしないことになっていますが、ヨーロッパでは組合活動が盛んで利潤が出れば関係者で分け合うのは当然という概念があるそうです。組合というのは市場経済の利潤追求型よりも少し穏健な組織形態ですが、利益配分も可能なのでビジネス組織として適性が高く、コミュニティ・ビジネスに最も適したタイプだろうと考えています。

実際にコミュニティ・ビジネスの成功例として組合の例が報告されているものも多く、日本の福祉系のNPOでも、提供するサービスを無償にするとかえって組織が続かず、通常の賃金水準よりかなり低くても、対価を貰う組織の方が続くといわれています。日本ではボランティアという労働力を使う習慣がまだできていないのですが、試行錯誤を繰り返す中で心地よい方向が出てくるだろうと思います。

企業に関しては個人企業が主となります。便利屋さんといったようなもので十分でしょう。低廉な労働力（本人）の利用が可能ですから、起業のハードルが低いと思われます。

次にベンチャー企業です。ここでは先端的技術利用の企業は想定しません。日本のベンチャー企業はアメリカと違い、技術先導よりも営業主導型の方が多いです。ですから生産主導の地域ベンチャー、農産品の地産地消に近い業務形態が狙い所だと思います。「とちおとめ」を使ったアイスクリームなどが良い例です。またインキュベーションの知識や経験をもう少しラフに企業に対して適用すれば、そこそこいけるのではないかと思います。

中小企業レベルになるとコミュニティ・ビジネスの親会社的な機能も期待されます。部分的な対企業サービスとして、簡単な作業の下請をさせる。そのようなことが可能であればいいなと思います。また本来業務の一部切り放しや中小企業からのスピン・オフといった形での起業も考えられますが、この場合どうしてもメーカー系が中心になりますので、栃

木県では難しいかもしれません。

地場産業は地域資源の活用という面ではコミュニティ・ビジネスそのものです。サービス系ではスピン・オフによるコミュニティ・ビジネスの蓄積と、さらにそれが新しい地域産業の形成につながっていくことを期待したいと思います。

5. 新しい経済環境に対応するシステム

そしてもう1つ、コミュニティ・ビジネスを新しい経済環境に対応するシステムとして捉えることはできないかといろいろと議論をされているところです。グローバル化やマーケット化というのは非常にいいことのように喧伝されますが、これは経済システム間の闘いです。現在の金融機関を中心とする不況は、アメリカの会計基準に合わせられたところに相当起因します。しかしグローバル化が地域経済に追わせた負荷は、コミュニティ・ビジネスによって多少緩和できると思います。マーケットそのものをニッチ化した状態にして、地域との密着性を高くしておけば、大資本の参入が難しくなってグローバル化の影響を受けにくくなるからです。

全国一律のものには向きませんが、地域特性に合った社会的技術の担い手、環境対応の担い手としてもコミュニティ・ビジネスは注目されています。しかし、私が最も大きな関心を持つ領域は、コミュニティ・ビジネスによる若者対策です。その最大の理由は若年失業者の増大です。これは10年以上前にヨーロッパで非常に心配されたことです。若者が社会に出た段階で仕事がない。それで5年、10年たつともう労働力として使いものにならない。もっとひどいことに社会人としてもまともに機能できない。そういう就業経験を持たない若者がどんどん蓄積されていくことに、私はかなり不安を持っています。皆さんの意図するところとは少し離れているかもしれませんが、私は教育者として地域の脅威を支柱に

変えていきたいと考えているのです。

6. 栃木県におけるコミュニティ・ビジネス

コミュニティ・ビジネスは①個人でやる、②何人か集まって起業をする、③一応の事業化ができる、④ビジネス化をするという発展段階をたどりますので、支援策もそれに応じて考えていく必要があります。支援の中身としては①の段階ではスペースの提供、②では技術、市場、人材に関する情報の提供、③では経営上の助言が考えられます。アメリカの大学でよくやっていたのがエクステンションセンターです。ここには弁護士や税理士がいて、助言をただで行うサービスを提供していました。そして、④のビジネス化が成功してから必要なのは資金援助です。

支援機関としてはまず自治体が挙げられます。これに関しては、やはり発展段階①～③のいずれについてもスペース提供が比較的やりやすいと思います。そしてNPO支援センターや銀行については、事業化した後の役割が大きいと思います。ベンチャーキャピタルが一時期流行りましたが、あれは経営支援ノウハウを持たないということで、事業をしている方には意外に評判が悪かったようです。そしてもう1つ、先発のコミュニティ・ビジネスは、ビジネスモデルの提供とスピン・オフの役割が大了。あるところで仕事を覚えて自分で独立するのが一番安心できる起業のスタイルです。ですから、多少人間が過剰であっても一緒にやらせておき、けんかを始めたら、そこから出して独立させる。そういう支援ができないかと思っています。支援策については、むしろこれから検討すべきところなのですが、現時点で思いつく方策を並べてみました。

以上、定義から社会経済の話までいろいろ入ってしまいましたが、これで終わりにします。ありがとうございました。

(実施日：平成15年5月28日)