

〔論 文〕

地域福祉におけるコミュニティ・ビジネスの可能性

—コミュニティ・ビジネスの実践事例をもとに—

柴 田 学*

I. はじめに

2002年に厚生労働省が示した「市町村地域福祉計画及び都道府県地域福祉支援計画策定指針の在り方について（一人ひとりの地域住民への訴え）」というガイドラインでは、福祉や保健・医療の一体的な運営だけではなく、教育・就労・住宅・交通・環境・まちづくりなどの生活関連分野との連携を、地域福祉推進の基本目標の一つとして掲げている。具体的には、「地域おこしに結びつくような福祉関連産業、健康関連産業、環境関連産業などの領域で、地域密着型コミュニティ・ビジネスあるいはNPOなどを創出していくこと（社会的起業）が考えられる」¹と示されている。

このように近年では、地域活性化や地域再生に結びつく一つの選択肢としてコミュニティ・ビジネスが、地域福祉の分野でも注目され始めている。そこで本稿では、地域福祉実践が展開される場としての地域社会の現状を捉えなおしたうえで、「住民主体の地域事業」であるコミュニティ・ビジネスに関しての論点を整理する。また、コミュニティ・ビジネスに関する実践事例にも着目するなかで、これからの地域福祉研究において、コミュニティ・ビジネスからどのような示唆を得ることが出来るのか。その可能性についての試論的見解を述べる。

II. 地域社会の現状と地域福祉実践

我が国における社会福祉の方向性は、2000年に改正・改称された社会福祉法以降、より地域福祉

へとパラダイムシフトされたといわれている。同法では「地域福祉の推進」が強調され、その中でも地域住民が社会福祉の担い手として明記されている。特に、厚生労働省の「これからの地域福祉のあり方に関する研究会」による「地域における『新たな支えあい』を求めて—住民と行政の協働による新しい福祉—」（2008）という報告書においては、ボランティアやNPO、住民団体など多様な民間組織が、「新たな公」を創出する地域福祉実践の担い手として想定されている。

そもそも地域福祉の源流とは何かと問えば、セトルメント活動や民間社会事業団体の設立等、民間組織による慈善事業や社会事業であったように、現在でも、地域の民間組織が日本の地域福祉活動を支えているのは、多くの人々が認める事実であろう。つまり、これまでの地域福祉実践が、歴史的・法的・政策的に捉えても、地域の民間組織を重要なアクターとして位置づけていることが確認できる。

その一方で、地域の民間組織が地域福祉実践の舞台としてきた現代の地域社会に着目すると、日々の生活を支えてきた地場産業の衰退や中小零細企業の減退といった地域経済や産業構造問題で暗い影を落としている。グローバル化による金融や情報、流通のシステム、そして人材の流動化が、地域社会の空洞化を加速させているなかで、終身雇用や年功序列型の賃金構造の崩壊を背景とした非正規雇用者の増大に伴う働き方の変容、さらにはワーキングプアやニートの増大、格差社会の顕在化など、生活構造はここ数十年で大きく変化してきた。グローバル化に関連させれば、日本が置

キーワード：地域福祉、コミュニティ・ビジネス、地域資源開発、人材開拓

*川崎医療福祉大学医療福祉学部助教

かれている経済状況として、TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）参加についての動向が注目されている。TPPに参加すれば、例えば農業の国際化も進むことになり、零細農家への影響は計り知れない。経済環境がより国際化すれば、良くも悪くも関税によって守ってきた地域社会への最終的な防御システムも解除に向かい、国際競争についていけない地域社会はより衰退し、排除の論理に曝されることにもなるだろう。

野口定久（2008）は、現代地域社会で発生している問題が、グローバル化と連動したローカル化の中で展開されていることを指摘する。すなわち、グローバル化²により日常生活から遠く離れて生み出されたはずの諸問題が、実際には身近な地域社会の中において様々な形で影響を与えることとなる³。結果として、その問題の解決の場を地域社会に求めるというローカル化の視点が、地域福祉における環境的背景になっていることを示唆している。また、牧里毎治（2012）は、グローバル化とローカル化と関係について、限界集落の現象問題とも絡めながら、次のように指摘している。

「限界集落というだれも認めたくない現象も格差社会の現れの一つであるが、偏った輸出・輸入依存体質の産業構造がもたらした結果ともいえる。…（中略）…都市の限界集落ともいえるインナーシティ問題も地域間格差の表現ともいえるが、在日外国人や滞在外国人のヒューマン・セキュリティ（人間の安全保障）も含めて、地域福祉の課題もグローバルな視点とローカルな実践から捉えていく必要がある。」⁴

野口・牧里の指摘はまさしく、「Think Global, Act Local（グローバルに考え、ローカルに行動する）」ともいうべき、地域福祉実践の視点を強調しているといえるだろう。

しかし、具体的な問題解決を地域社会の中で求められる事がローカル化であるにしても、実際の地域福祉実践の担い手として想定されてきたはずの地域自治会や町内会、住民福祉協議会（地区社協）、NPO・NGO等の民間組織活動は、行き詰まりの様相を呈している。これまでの地域福祉実践を振り返れば、確かに既存の民間組織は、社会

保障・社会福祉制度の網からこぼれ落ちた社会問題を認識し、先駆的・開拓的にその問題解決を担ってきたわけだが、一方で財政面に目を向ければ、その民間組織の多くが、国や地方自治体の補助金や委託金を資金源としてきた。その資金が枯渇してくると、事業や活動も規模縮小・廃止を余儀なくされるケースも増えてきている。つまり、良くも悪くも行政依存による体制が、既存の民間組織による地域福祉実践の安定的操業を可能にしてきたといえる。この点について、牧里（2012）は、「活動の資金源が行政からの助成金に頼らざるを得なくなると、ある種の行政下請化が濃厚になり、民間団体としての独自事業がやせ細っていき、自主独立性を見失ってくる」⁵と指摘している。

このように、「地域福祉の推進」の担い手として当たり前のように扱われてきた既存の民間組織による地域福祉実践が、現実として悪循環に陥っているのである。それは、民間組織が制度・政策的にも、実践的にも地域福祉推進の担い手として重要視されながらも、本来発揮すべき（民間組織としての）先駆性・開拓性を発揮できない状況下にあるともいえる。

Ⅲ. 住民主体の地域事業としてのコミュニティ・ビジネス

1) コミュニティ・ビジネスの論点整理

さて、上述したような地域社会の現状があるなかでも、地域福祉が伝統的に「民間組織による先駆的な取組みによって切り拓かれてきた」⁶ものであり、「これからの地域社会に根ざした地域福祉実践には、民間組織の位置づけは増すことがあっても減退することはない」⁷ものであるとするならば、いま一度、民間組織の持つ先駆性に着目するべきではないだろうか。こうした「民間組織の先駆性」を読み解く一つのアプローチや考え方として、近年の地域福祉実践において注目されているのが、「コミュニティ・ビジネス」である。

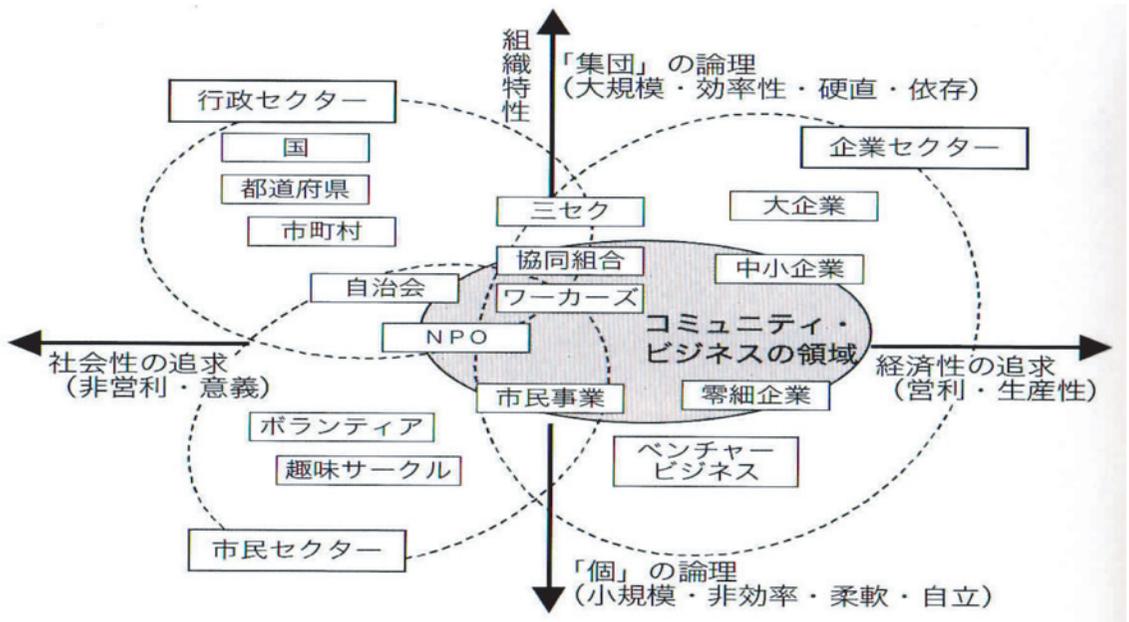
コミュニティ・ビジネスという用語は、スコットランド北部における地域再生の取り組みの中から、1970年代初頭から登場してきたものである。日本においては、市場と政府という2つの失敗を背景として、1990年代半ば以降から登場してきた

図表1 「コミュニティ・ビジネスに関する代表的な定義」

コミュニティ・ビジネス(CB)とは	主要な論客	論じる視点	定義(内容)	共通した特徴
コミュニティ・ソリューション活動	金子(2002, 2003) 本間ら(2003)	主としてNPO的な側面から注目	①コミュニティに貢献するという「ミッション性」 ②利益最大化を目指していないという「非営利追求性」 ③具体的成果を挙げ、活動が継続しているという「継続的成果」 ④自発的に参加しているという「自発的参加」 ⑤生き甲斐、人の役に立つ喜び、コミュニティへの貢献など「非経済的動機による参加」以上5つの特徴を持つ「コミュニティに基盤を置き、社会的問題を解決するための活動」である。	<p>①CBは非営利活動と営利事業の中間に位置づけられる(非営利性の強調については論者によって多少の強弱あり)</p> <p>②CBは、地域という視点から入り、地域の課題解決を図っていく</p> <p>③主婦、高齢者、大企業をリストラされたサラリーマン層など、地域の市民が担い手として想定される</p> <p>④CBは、あくまで継続していくことを前提とした「ビジネス」であり、事業性の重視する</p> <p>⑤営利企業としてのスタートを否定していない</p>
市民事業体	高寄(2002)	主として自治体による行政的支援の観点から注目	<p>必要条件として、</p> <p>①事業性(事業収入が1/3以上)、</p> <p>②地域性(地域社会のニーズの充足、地域問題の解決)</p> <p>十分条件として、</p> <p>③変革性(地域社会における問題解決志向性)、</p> <p>④市民性(市民資本が1/3以上あり地域住民が経営の主導権)、</p> <p>⑤「貢献性」(共益性(社会貢献性)をもち、地域社会への還元・非収益事業が1割以上)と厳格・厳密に定義。</p>	
地域市民事業 (地域市民のベンチャー事業/ 地域ベンチャー)	藤江(2002, 2004)	主体をNPOだけではなく、営利企業形態のCBにも注目(※2004)	(営利・非営利等の)事業形態に関わらず、地域住民が主体となり、地域の問題発見、問題解決を目的として、ミッション(使命)をもって地域社会に貢献する継続的なビジネス活動である。(※2004)	
市民ベンチャー	市民ベンチャー研究会(1999)	経済性と成長性を志向する一般ベンチャーとは対極の視点から注目	主婦やサラリーマンなど普通の人たちが(市民)が、今の生活をもっと豊かにするために始める新しいタイプの事業であり、①環境、②福祉、③教育、④健康が主な活動分野である。	
住民主体の地域事業 (地域密着のスマールビジネス)	細内(1999)	NPOに求められるような高いミッション性や、強い非営利性などを直接的には求めない視点から注目	地域住民がよい意味で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」である。	
地域課題解決ビジネス (マイクロビジネス)	加藤(2000)	地域の問題解決という視点をより明確にしたうえで、ビジネスを強く意識した視点から注目	地域の生活者・住民が主体となって、地域の課題をビジネスチャンスとして捉え、コミュニティの再生と地域経済の活性化とを同時に達成しようという新しい地域づくりの手法である。	

(出典) 澤山(2006, pp45-61)を参考に筆者作成

図表2 「コミュニティ・ビジネスの領域」



(出典) 細内 (2010 : p19)

(注) 3セク=第3セクター/ワーカーズ=ワーカーズ・コレクティブ/V. B=ベンチャービジネス

ものとされている⁸。また、「1995年の阪神・淡路大震災以後、地域再生やボランティアな市民活動への関心が高まる中、地域問題解決のための新たな手法として脚光を浴びるようになった」⁹ともいわれている。

澤山弘 (2006) は、コミュニティ・ビジネスにおける主要な論者の定義についての論点整理を行っている(図表1)。これら諸定義に注目すると、日本におけるコミュニティ・ビジネスは、地域社会に関わる様々な事業活動を幅広い意味で捉える傾向にあることが伺える。

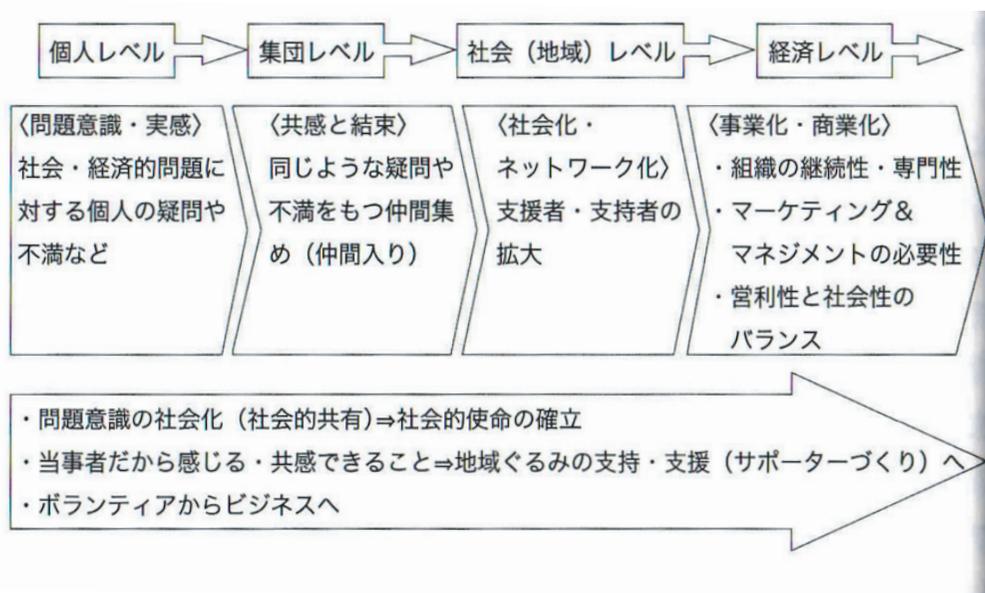
特に、図表1のなかでも、コミュニティ・ビジネスの代表的論者である細内信孝 (2010) は、コミュニティ・ビジネスを「住民主体の地域事業(生活ビジネス)」として位置づけており、地域福祉の文脈的にも注目に値するものである。細内のコミュニティ・ビジネスでは、地域における雇用機会の創出が協調されており、地域内で人・モノ・カネ・情報を好循環させることによって、住民主導の自立した地域経営と雇用創出を目指している。また、コミュニティ・ビジネスの領域を図表2の

ように示している。組織形態としては、中小零細企業、市民事業、NPO、協同組合、自治会の一部が重なるものとして設定していることから理解できるように、コミュニティ・ビジネスは民間組織形態として、実に幅広い供給主体を想定していることが理解できよう。

また、澤山が取り上げていないコミュニティ・ビジネスの代表的論者として、神原理がいる。神原 (2011) はコミュニティ・ビジネスを「市民(地域住民)が主体となり、地域の課題解決のために取り組まれる地域に根ざした事業活動(ビジネス)」¹⁰であると定義しており、これは細内の定義とも共通している¹¹。

さらに神原は、コミュニティ・ビジネスについての発展プロセスを整理している(図表3)。神原によれば、地域の課題に対して問題意識を持った個人(地域住民)からスタートし(個人レベル)、その個人に共感・賛同した人々によるグループ形成(集団レベル)、その後は地域社会からの支持・支援を受けて一つの組織として成立することでコミュニティ・ビジネスがスタートし(社会レベル)、

図表3 「コミュニティ・ビジネスの発展プロセス」



（出典）神原（2011：p36）

組織としてのミッションや事業性のバランス、ステークホルダー（行政や企業、寄付者、スタッフ、ボランティア、地域住民等を指す）との調整を含めて事業化・商業化のステップ（経済レベル）を踏んでいくのだという。そのため、「コミュニティ・ビジネスが地域社会の変革を促す存在として社会・経済的な地位が高くなるにつれ、社会的使命の達成と収益性、地域住民の共益と私益、地域の生活文化と経済的發展といった、相反するような課題や利害のバランスを保ちながら活動していくとともに、活動目標を再設定することで組織の再結束を図っていかなければならない」¹²と指摘している。

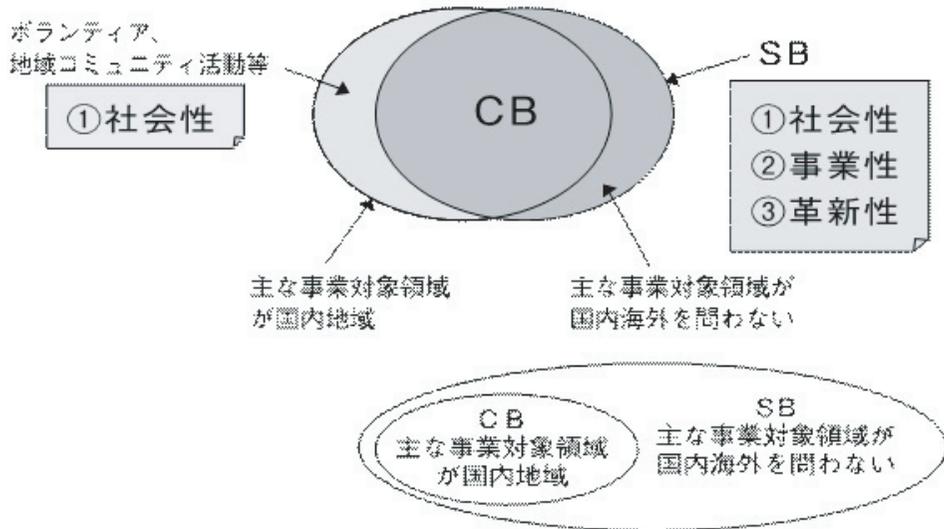
2) コミュニティ・ビジネスと社会的企業、ソーシャル・ビジネス

コミュニティ・ビジネス発祥の地であるイギリスにおいて、1980年代から90年代にかけての保守党政権の間、コミュニティ・ビジネスの存在は認知されていたが、実際には公的資金頼みで経済的自立が出来ず、1990年代以降は地方政府による歳出削減の影響を受け、多くのコミュニティ・ビジネスが衰退していったとされている¹³。また、コミュニティ・ビジネスに関する議論は、イ

ギリスの政策過程のなかでも、特定の地域コミュニティを限定せずに事業を展開する社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）¹⁴の文脈のなかで捉えられるようになってきている。

そして、近年ではソーシャル・ビジネスという概念も台頭している。イギリスにおいては、社会的企業の類型として、ソーシャル・ビジネスもコミュニティ・ビジネスもその一形態として紹介されている¹⁵が、日本では、コミュニティ・ビジネスよりもソーシャル・ビジネスが強調される傾向となってきている。経済産業省が主催していたソーシャルビジネス研究会（2008）ではソーシャル・ビジネスの定義について、①社会性（現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること）、②事業性（①のミッションをビジネスの形の表し、継続的に事業活動を進めていくこと）、③革新性（新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みづくりを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること）、という3つの条件を満たす主体であり、社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むものであるとしている¹⁶。なお、従来のコミュニティ・ビ

図表4 「コミュニティ・ビジネス(CB)とソーシャル・ビジネス(SB)の関係」



(出典)「ソーシャルビジネス研究会」(2008：p4)

ビジネス (CB) については、「必ずしも社会性や革新性が高くない、地域でボランティア的展開をしている事業や、あるいは必ずしも社会性や革新性が高くない、地域での小さな事業活動をCBと呼んでいる場合もみられる」¹⁷としており、事業性や革新性をより強化した概念としてソーシャル・ビジネスを強調し、コミュニティ・ビジネスは事業対象領域を国内地域に限定した概念として提示している (図表4)¹⁸。

ソーシャル・ビジネスが求められるようになった背景としては、特定の地域コミュニティだけに限定されない、より広範囲での社会課題に取り組む活動や事業が求められるようになったに起因する。つまり、今やホームレス対策やネットカフェ難民等に関連する社会的排除に関する問題や環境に関する取り組みなどは、まさしく特定の地域コミュニティの課題を超えた社会全体の課題として考えなければ、根本的な解決には繋がらないという機運や認識が高まっている現れでもある。特に、産業構造の変化や雇用問題、経済格差の問題については、先述したようにグローバル化の文脈のなかで生じていることもあり、例えば、ソーシャル・ビジネスにおいては、フェアトレード等の国際的・国家的な課題解決に向けたレベルでの活動を指す

ことも多い。

そのような意味では、ソーシャル・ビジネスもグローバル化という文脈の中で台頭してきた概念であると捉えることもできるだろうが、さしあたり、ソーシャル・ビジネスとコミュニティ・ビジネスの違いを整理すれば、地理的な活動範囲や活動に関わる集団の規模によって棲み分けられるのが、現時点における概ねの見解である。しかし、多くのコミュニティ・ビジネス論において共通しているのは、コミュニティ・ビジネスが「地域社会」で暮らす「地域住民」自身を活動者として捉えて、地域課題の解決を目指すという、いわば「当事者」視点からの事業展開を想定していることであろう。この「当事者」視点からの事業展開は、コミュニティ・ビジネスとソーシャル・ビジネスとの違いであるとはいえないが、コミュニティ・ビジネスにおける大きな特色であることは、予め断っておきたい¹⁹。

IV. 実践事例から捉えるコミュニティ・ビジネス～徳島県上勝町「いろいろ」の事例から

1) 上勝町の地域概要

徳島県上勝町は徳島駅から車で約1時間のところに位置している、人口1,997人、全世帯数853（平成21年7月現在）の農村部の町である。その人口動態は特徴的で、国勢調査の結果によると、昭和30年の6,265人をピークに年々減少しており、平成21年7月1日現在では1,997人で50年近くの間約69%の減少となり、高齢化率は49.6%を占めている。

主な産業は林業と農業であり、農家の総農家数は401世帯（平成17年現在）で、全世帯数の約半数を占めている。若手層の農家人口は減少する一方で高齢者が営む農家が増え続けており、農家人口の約半数を占めるようになっている。

2) 「株式会社いろどり」の概要

こうした上勝町の中でも、特に注目を浴び続けているのが「株式会社いろどり」（以下、「いろどり」とも表記）である。「いろどり」では、上勝町の農産物全般の拡販を行っているが、特に「彩事業」（通称「葉っぱビジネス」）は、高齢者を中心にした農家が、料理に添える大葉や食用菊、花や枝葉等の「つまモノ」と呼ばれる葉っぱを出荷している事業で、年商2億6千万円を売り上げ、町の主要産業となっている。また、高齢者に使いやすいパソコンの開発や、個人売上を各農家に公表し競争心が沸くような仕組みづくりを行うなどによって高齢者のエンパワメントを促進するなど、高齢者福祉産業として確立させている。この事業の中心的存在である、A氏はニューズウィーク日本版「世界を変える社会起業家100人」にも選出されており、いろどりは社会的企業やソーシャル・ビジネスとしての側面でも注目されている。

この事業の大きな特徴として、生産者の半数が60歳以上（生産者平均70歳超）であり、しかも女性が多いという点である。高齢化が進む上勝町では、主な労働者は高齢者と女性である。上勝町では中山間地域であるため、広い耕地面積が取れないために大量生産ができない。だからこそ軽量で単価収入が高いものではないといけない。そんなものが何か無いかと考えていたときに思いついたのが「葉っぱビジネス」である。今では月に100万円を稼ぐ高齢者も存在し、生産農家の中には月200万円以上、1年で年収1,000万円以上稼ぐ人も

出てきているという。ユニークなビジネスの一つとしてマスコミに取り上げられることも多く、視察や講演活動なども積極的に行っている。2008年度には、4,657人が視察に訪れ過去最多を記録し、それに伴う視察料収入や講演料収入が増えたことで過去最高益を記録している。

「いろどり」では営業活動や研修等の企画の他に、彩事業において重要な役割を担う情報ネットワークシステムやシステム上で生産者へ提供される情報の運用など、実質的な彩事業の運営を一手に引き受けている。「いろどり」の「情報ネットワークシステム」では、セブンイレブンで導入している「POS（販売時点管理）システム」を導入し需要と供給のバランスや納期の管理を行う他、的確な情報交換を可能にするため、高齢者向けに改良された専用パソコンやソフトを設け、農家に設置している。2007年には、上勝町とマイクロソフト社が情報通信技術（ICT）を生かした過疎地振興づくりで提携を結び、高齢者のICT活用で上勝モデルを発展させている。

生産者といろどりの間に雇用契約はなく、彩事業に参加する生産者は「彩部会」という組織に登録し、同社から専用のパソコンを貸与してサービスを受ける仕組みになっている。2008年度時点で部会員は196名であり、そのうち100名以上の農家がパソコンを使っているという。同社の主な収入源は、生産者へのパソコンリース料と、つまモノやしいたけ、柑橘類などの農産物の出荷高に応じてパーセンテージで課金する手数料収入（一商品当たり0.5～5%の手数料収入。つまモノについては5%の手数料収入）、視察者から徴収する見学費用、講演料収入である。

また、会社の運営費は、農協が設立した「彩部会」が5%、香酸柑橘物部会や野菜部会等全部の部会からの拠出金でまかなわれていることも特徴的である。

3) 「いろどり」におけるコミュニティ・ビジネスの発展プロセス

「いろどり」は、どのような発展プロセスを経て、上勝町における地域再生や活性化の取り組みに繋がっていったのか。以下は、神原理による「コミュニティ・ビジネスの発展プロセス」に基づいて要

点を整理していきたい。

①個人レベル～社会起業家としてのミッションの形成

全国的に有名になった「葉っぱビジネス」の仕掛け人である A 氏は、1979年に、上勝町農協（現 JA 東とくしま上勝支所）に、営農指導員として採用されたことがきっかけで、上勝町へやってきた。当時は、農林業も停滞しており、林業に関しては海外から安い木材が輸入されることから大打撃を受け、農業に関しては当時主力のミカンが産地間競争により激しくなることで伸び悩んでいた。

A 氏が上勝町に来て一番驚いたことは、山や田畑で働いている60代～70代の男性ら数人が、朝一番から農協や役場へ集まっては、酒を呑んでは、管を巻いていたということであった。また、女性に関してはもっと悪い状況下にあり、自分で定期的に収入を稼げるような仕事もノウハウも持っていなかった。人の田畑や産業を手伝うことで手間賃を稼ぐ程度であった。このような状況下の中でも、A 氏は、「私は上勝町に初めて行ったときから、若い人でも、女性でも、70歳80歳のおばあちゃんやおじいちゃんでも、『何か自分がすることがある』、それをつくるのが大事だと考えていた。特に、女の人が表に出て来るような形にしないとダメだという強い意識があった。『女の人が変わらなければ、地域は変わらない』」²⁰と感じていたという。

そんな中、1981年の異常寒波による主要産業のミカンが全滅したことをうけて、収入が断たれた多くの農家を立て直すために、A 氏は、短期間で生産出来、かつ農家の人々に一日でも早く現金収入が得られるようにするため、野沢菜やホウレン草、ワケギなどの軽量野菜を中心とした、多品目少量産地化して農業を再編成していった。そこには、農家の人々の必死の努力があり、上勝町農協の売り上げも1981年から1983年にかけて約1億円以上も伸びた。しかし、A 氏にとって気がかりだったのは、シイタケの栽培は、当時原木シイタケばかりであるためかなりの重さがあり、高齢者や女性が扱うのは難点があるものであった。そのため、A 氏は、「女の人やお年寄りにもできる仕事は何かないかなあと、いっそう頭をひねるよ

うになった。町じゅうの一人ひとりに仕事があれば、それぞれの家の収入はもっと安定する。ひまだからと酒を呑んだり、悪口を言ったりしないようにするために、みんなが忙しくなって稼げるようにするためには、どうすればいいのか。このことを四六時中、頭の中で考えるようになった。」²¹という。

そんな A 氏によって革命的な出会いがあったのが、1986年の秋、大阪なんばにある「がんこ寿司」に立ち寄ったときのことである。そこで料理のツマモノとして出ている「紅葉」に注目したのである。「(こんな葉っぱ……上勝の山に行ったら、いくらでもあるのに……) そう思った瞬間、ピッとひらめいた。そうだ、葉っぱだ！葉っぱがあった！葉っぱを売ろう！葉っぱなら軽いから、女の人やお年寄りでも扱いやすいし、何より上勝の山にいくらでもある。」²²このヒントを得て、1987年2月には、葉っぱのパッケージを「彩」とする「彩事業」が開始される。

②集団レベル～「彩事業」への共感と「彩部会」の結成

立ち上げ発足当初は、農家4軒の協力だった。やはり、「葉っぱ」で収益があがらないであろうという農家の人々の不信感もあったからである。その後、事業は試行錯誤を重ね、「彩」は市場で値がついて売れ始めた。そうすると、それまで様子うかがっていた他の農家の人々も関心を持つようになり、1988年4月には44軒に生産農家が増え、上勝町農協には「彩部会」が結成された。同時に「彩事業」の売上高は、発足当初の売り上げが約116万円だったにも関わらず、この年には約2,160万円と上昇し、主要な産業として確立していった。

1988年頃から、「彩事業」の売上高は毎年1,000万円ずつ上昇していった。1991年になると、その売上も5,700万円にまで成長する産業になっていった。44軒で結成された「彩部会」の部会員は、1991年には160人にまで増加するなど、「彩事業」に対する支持者は確実に拡大していった。また、「彩事業」で行われている「葉っぱビジネス」がユニークな商売であるということで、マスコミにも注目されるようになった。1990年2月には、上

勝町農協が「朝日農業賞」を受賞するなど、全国的に注目されるようになっていった。A氏はその後も、農家に全国初の防災無線FAXを導入し、市場から農協へツマモノの注文が来れば、その注文の一覧表を、午前11時までにFAXで一斉送信することで、手上げ方式で自分が注文に応えたい農家が出荷できるような仕組みを試みた。そうすることで、農家間にも競争心理が生まれ、生産者の意識向上を図ったと同時に、FAXを通じて毎日情報を共有することで、農家1軒1軒と農協との関係性をより一層強めることになった。

③社会レベル～「株式会社いろどり」の組織化

1996年の4月に、A氏は農協から役場の産業課へと転籍した。しかし、翌年の1997年には農協全体の売上が億単位で急落した。「彩事業」が勢いづいた矢先に、上勝農協が広域合併したため、指導体制の弱体化したこともあるが、A氏が役場の職に就いたことで彩事業自体に離れてしまったことも大きかった。こうした彩事業の将来性に不安を感じて動き始めたのは、農家の人々であった。彩部会の人々が、部会長を中心に話し合いを重ね、その後の対策について役場へ相談・協議をしていた。そこでは、A氏をどのような形で現場へ復帰させ、売り込みが出来るような体制を整えるかが検討されていたのだという。そうした議論の結果、第3セクター方式で株式会社をつくり、A氏をその会社の責任者として迎えることで話が進んでいた。A氏によれば、「私の知らないところで、三セク会社の設立は進んでいった」²³という。そして、1999年4月に第3セクター「株式会社いろどり」は設立された。

④経済レベル～上勝町における地域再生のブランド化

「株式会社いろどり」では、「彩事業」などの農産物全般の拡販や、町全体の中での営業や講習等の企画、視察の受け入れを行うなどして事業を展開し、2000年度から「彩事業」は右肩上がりに成長した。2003年には、「株式会社いろどり」としての年間販売額が2億円を突破している。また、「いろどり」でのコミュニティ・ビジネス以外にも、上勝町では、様々な地域再生における取り組みが

1990年代以降、活発に行われることになる。

まず、上勝町では、現在5つの第3セクター（株式会社）を設立し、経営している²⁴。これらの企業各社は、いずれも地域資源の有効活用を目指して設立されたもので、町の産業復興と若年層の人材の定住への貢献が期待されている。実際に、1985（昭和60）年から2005（平成17）年にかけてのUターン・Iターン者数は、Uターン数が56名（うち定住者が47名）、Iターン者数が122名（うち定住者数83名）で、Uターン・Iターンが人口に占める割合が6.3%になっているなど少しずつ増加傾向にある。なお、町単位で都市との交流事業や「緑のふるさと協力隊」「ワーキング・ホリデイ」事業などを実施している他、「いろどり」においても、農業や葉っぱビジネス体験、社会起業家育成を目的としたインターンシッププログラムを実施するなど、Iターン・Uターン者受け入れの有力ルートづくりを行っている。また、ユニークな彩事業は全国各地でも有名となり、視察者も増加している。Iターン者や視察者の増加は、「いろどり」を含めた上勝町における地域再生の取り組みに共感する人々の輪が広がっているといえるだろう。

行政・住民が協働主体となって地域活性化の活動や計画づくりも活発化した。1991年の「上勝町活性化振興計画（いっきゅうと彩の里かみかつ）」策定にあたっては、当時では革新的だった「PDCA（Plan- Do- Check- Action）サイクル」の手法を用い、総合計画でもない、住民と行政職員らが協働して一緒に地域の実情を分析し、対話をしながらつくる計画に取り組むという、いわば限りなく地域福祉計画の手法に近い「住民参加」を基盤とした計画づくりを実施している。また、振興計画の目標でもある「人づくり」という内容を踏まえて、強靱な問題解決能力を中心とした人間形成を目標とした「1Q運動会」が組織化された。「1Q運動会」では振興計画でも用いた「PDCAサイクル」の手法を導入し、活動に関しては外部委員による審査も用いることで、運動会のように地域間で競いながら知恵を出し合い、住民自身が自発的に地域活動やまちづくりに関われる住民組織活動を展開している。なお、2001年には「新上勝町活性化振興計画」が策定されている。

2003年5月には、国の構造改革特区制度にいち早く目を付け、「有償ボランティア輸送特区事業」を社会福祉協議会の下で開始した。さらに、同年9月には、2001年に開始していた「ごみの33種分別」が町内で活発化する中で、町議会が「ごみゼロ宣言の町」を決議し、上勝町ごみゼロ(ゼロ・ウェイスト)推進基金条例を制定した。上勝町では、そのゼロ・ウェイスト政策を定着化させるために、行政主導ではなく、住民の内部から広がる運動として展開することを意識した。そこで、2005年にはNPO法人「ゼロ・ウェイストアカデミー」が発足し、一般廃棄物中間処理事業などの環境事業の他に、上勝町介護予防事業センター事業、シルバー人材センター事業などといった福祉分野の活動も受託し、「環境」と「福祉」を軸とした活動を展開している。そして、2006年からは「有償ボランティア輸送特区事業」も社会福祉協議会からNPO法人である「ゼロ・ウェイスト」に受け継がれることとなった。ボランティアに関連したこととしては、NPOでは住民に呼びかけ大規模な町内一斉清掃にも取り組み、毎回300人規模で協力しているという。こうした「ゼロ・ウェイスト」の趣旨は地域に確実に定着してきている。

また、2010年には「株式会社かみかつツーリスト」も設立され、上勝町における視察やツアーのパッケージ化やオリジナル商品の開発を行うなど、地域に根ざした民間営利活動も生まれ、雇用も創出している。

このような上勝町地域全体で起こっている現象を「上勝好循環システム」と表現している久保智弘(2006)は、上勝町での様々な取り組みについて、「地域そのものをブランド化すること・知恵と工夫を生み出すこと・全員の力を組み合わせること、これらの相乗効果で、上勝町の経済の活性化・所得の向上・いい話題となる」²⁵と指摘している。まさしく「いろどり」を中心とした上勝町の事例は、それぞれの事業や施策が別々で実施されているのではなく、上勝町全体の取り組みとしてパッケージ化することで、“上勝町における地域再生”をある種のブランド化することに成功した事例であるといえる。

V. 考察

ここまで、コミュニティ・ビジネスが求められる背景や論点、実践事例等を整理してきた。では、これからの地域福祉実践において、コミュニティ・ビジネスを戦略的に位置付けていくためには、どのような視点が必要だといえるだろうか。試論的にはなるが、コミュニティ・ビジネスを戦略的に位置付けていくための視点について考察していく。

1) コミュニティ・ビジネスという地域資源開発

コミュニティ・ビジネスにおいては、地域の課題解決に向けて、地域の事業を通して様々な取り組みが展開されている。この場合、コミュニティ・ビジネスは実践の主体であるわけだが、一方で、コミュニティワークの視点から客体化した場合、コミュニティ・ビジネスそのものを、地域資源開発の手法という発想で、戦略的に位置付けていくことが求められる。コミュニティワーカーとしては、実際のコミュニティ・ビジネスにおける直接的な担い手になる事もあれば、地域住民によるコミュニティ・ビジネスに対してのコンサルティングの機能(側面的な担い手)を果たすことも期待されよう。

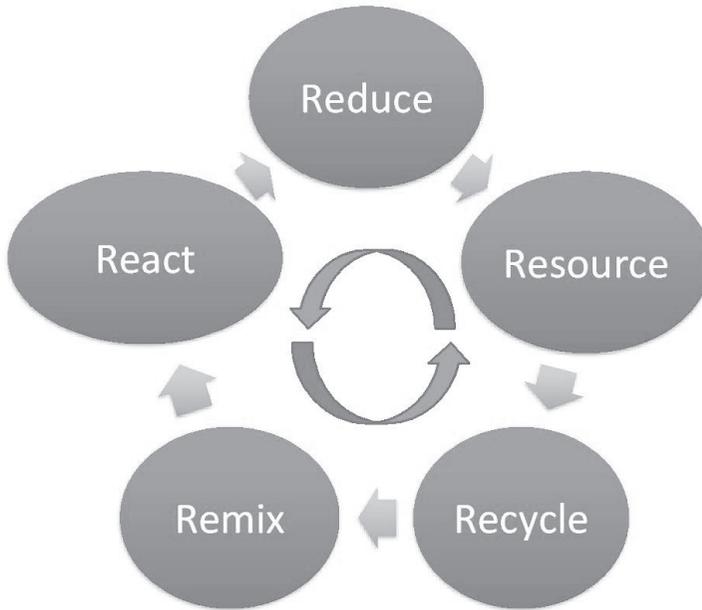
2) 地域資源開発における好循環サイクルの形成

また、コミュニティ・ビジネスを地域資源開発の手法として捉えた場合には、地域において好循環のサイクル(図表5)を形成していることが重要であるといえよう。

「いろどり」を例にとれば、以下のような好循環サイクルを形成していた。

- ① 上勝町における農業の衰退と女性や高齢者が生き生きと働ける仕組みづくりに取り組むことで、地域課題の解決・抑制(Reduce)に動きだす
- ② 悪戦苦闘の結果、女性や高齢者でも取り組みやすい「葉っぱ」という資源を発掘・開拓(Resource)
- ③ その結果、「葉っぱ」という地域資源の活用(Recycle)を料理に使用する「つまもの」として活用する「彩事業(葉っぱビジネス)」を立

図表5 「コミュニティ・ビジネスという地域資源開発5Rの循環形成サイクル」



筆者作成

ち上げる

- ④ 「葉っぱビジネス」が、地域経済的なインパクトと、高齢者・女性の働く場（仕事おこし）の創出というインパクト、の両輪におけるクロスオーバー化に成功（Remix）
- ⑤ やがて、視察者の増加やI・Uターン者の増加に伴い、「いろいろ」を含めた上勝町における地域再生の取り組みに共感する人々が現れ、地域課題解決に繋げていきたいという思いや願いが発展・広がりを見せる（React）
- ⑥ 新たな活動も創出され、その現象が次の地域課題解決にも繋がっていく（Reduce）

こうした地域の課題解決と地域資源を結びつけてコミュニティ・ビジネスを考える際には、好循環サイクルの形成を意識した戦略的見通しが必要不可欠になると考える。

3) コミュニティ・ビジネスを担う地域福祉人材の開拓

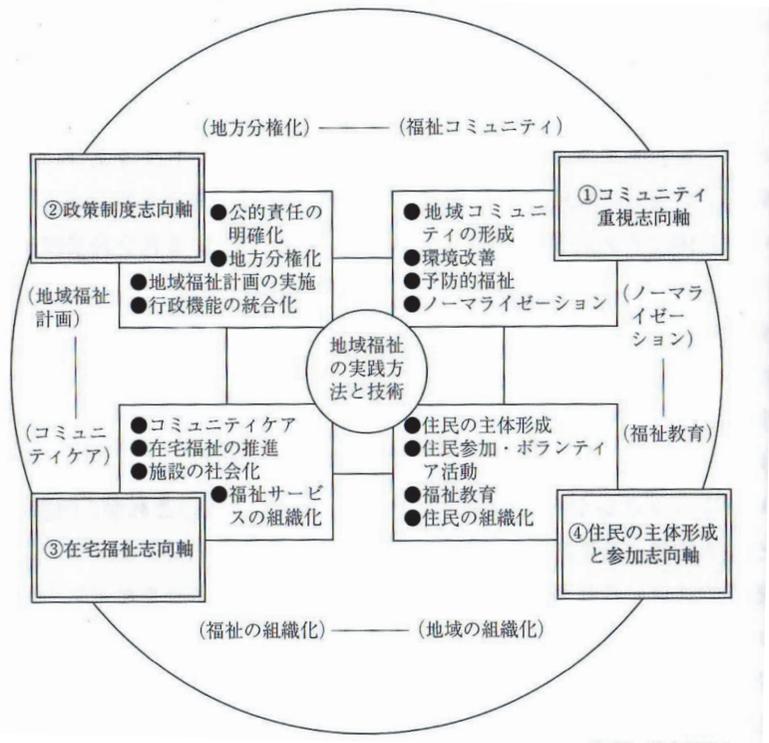
コミュニティワークにおける地域資源開発として関連させれば、コミュニティ・ビジネスを担う

地域福祉人材の開拓を実施する必要がある。その際には、以下の2点に留意することが重要である。

まず、コミュニティ・ビジネスの発展プロセスでも言及したように、事の始まりは、地域住民個人の問題意識から始まることが多い。つまり、地域社会の衰退や地域課題に対して敏感な地域住民を把握し、または地域住民が地域課題を認識・共有化を図り、コミュニティ・ビジネスの「活動者」としてのステージに立つことが出来るよう、目を配りながら支援していかなければならない。

一方で、特定地域の住民だけをターゲットにするのではなく、コミュニティ・ビジネスの取り組みに魅力を感じ、共感する人材を、地域外からも積極的にヘッドハンティングするという発想も求められるであろう。上勝町の事例でも理解できるように、コミュニティ・ビジネスを展開している地域の行政や地元企業においても、積極的な雇用や都市との交流事業の積極的展開、インターシッププログラムによる学生や企業人の受け入れ等、I・Uターンの受け入れルートづくりを積極的に展開していた。つまり、コミュニティ・ビジネスを取り巻く多様なステークホルダーと協力し

図表6 「地域福祉論の4つの志向軸」



(出典) 岡本 (2006 : p13)

ながら、地域外の人材を確保するべく多様な参加ルートを形成していくという、いわゆる“まちぐるみ”での人材開拓を創造していく必要があるだろう。

VI. おわりに

以上のように、地域福祉におけるコミュニティ・ビジネスの可能性について、その理論と実践事例を踏まえて考察をしてきた。さいごに、地域福祉研究におけるコミュニティ・ビジネス研究の当面の課題について言及していきたい。

第1に、コミュニティ・ビジネスが地域福祉論において、どのように位置づけられていくのかという課題である。岡本栄一(2006)は、日本における代表的な地域福祉論を4つの志向軸で整理している(図表6)が、この4つの志向軸で捉えたとき、コミュニティ・ビジネスという実践からはどのようなアウトプットを見据えることができるだろうか。コミュニティ・ビジネスを地域福祉活

動の一つとして考えることは出来ても、大なり小なり、ある種の経済活動・消費行動を通じて事業を展開している事が、4つの志向軸においてどのような影響やインパクトを与えているといえるのか。その検証が必要である。

第2に、コミュニティワークとコミュニティ・ビジネスとの関連性について、どのように考えていけば良いのかという課題である。考察においては、コミュニティワークとして客体化した場合でのコミュニティ・ビジネスを、地域資源開発の手法として捉えたわけだが、先述したようにコミュニティワーカーをどのように捉えるかによってスタンスは変わるであろうし²⁶、コミュニティワーカーが所属する組織がどのような構成や規模、形態なのかによっても違って来るであろう。また、これまでのコミュニティワークとの比較検討も必要であるが²⁷、その比較検討を踏まえた上で、例えば、ビジネスやマーケティング、マネジメントの手法や考え方を応用・導入した新たなコミュニティワークの理論構築は可能であろうか。コミュ

ニティ・ビジネス論の隣接概念である「社会起業家論」や「社会的企業論」、「ソーシャルマーケティング論」「CSR（企業の社会的責任）論」等での議論や考え方にも学びながら進めていくことが求められるだろう。

そして第3に、ソーシャル・ビジネスとの関係については、どのように捉えるかという課題である。先述したように、コミュニティ・ビジネスとソーシャル・ビジネスには概念として違いはあるものの、双方を対立軸として捉えるもの、もしくはどちらかが取って代わるものではないと考える。むしろ、コミュニティ・ビジネスを支えるソーシャル・ビジネスという図式やコラボレーションがあれば、最初はコミュニティ・ビジネスとしてスタートしても、取り組んでいる地域課題が社会全体の課題として認識され、そのビジネスモデルが別の地域でも応用可能であれば、ある種の波及効果を生み、ソーシャル・ビジネス化していくというプロセスも想定できる。また、市場規模で捉え直してみればどうだろう。仮にコミュニティ・ビジネスが、（雇用に限定されない）地域における仕事おこしや、地産地消・地場産業に基づく流通・循環のシステムづくりという地域内循環を想定した市場規模であるとするれば、ソーシャル・ビジネスはより一般市場を想定し、経営活動を通じた社会性の発揮（雇用の創出など）や、社会貢献を意識したより良いビジネスを目指すものとして、その棲み分けなり役割分担を明確に位置づけることも可能であろうか。そのような意味では、ソーシャル・ビジネスとの関係性を明確にすることが、実は地域福祉におけるコミュニティ・ビジネスの位置づけを明確にすることにも繋がるのではないか。

以上のように、研究課題は山積しているが、一つひとつの課題を丁寧に検証しながら、今後も地域福祉研究におけるコミュニティ・ビジネス研究に精進していきたい。

【注】

- 1 厚生労働省（2002：p8-9）
- 2 野口（2008：p5）は、今日のグローバル化の特徴について「①世界の市場を高速に流通する資本や金融の量的規模の拡大、②発展途上国から先進国へ労働力の移動、③情報の瞬時の移動、④生活

資源の流動化」という4点を挙げている。

- 3 例えば、地場産業の海外移転による地域経済の衰退、外国籍住民の増加による地域住民のトラブルという形で、日常生活の場である地域社会に影響を及ぼすとしている。（野口2008：p5）
- 4 牧里（2012：p290）
- 5 牧里（2012：p3）
- 6 牧里（2009：p112）
- 7 牧里（2009：p112）
- 8 天明（2004：p15）
- 9 栗本（2006：p152）
- 10 神原（2011：p30）
- 11 ただし、神原におけるコミュニティ・ビジネス実践の文脈は、主にNPOからの発展で論じられることが多い。
- 12 神原（2011：p37）
- 13 北島・藤井・清水（2005：p62）
- 14 社会的企業には明確な定義はないが、イギリスにおいては公共サービスを担うサードセクターに属する組織（非営利組織や協同組合）の事業化や組織構造・社会政策との関わりに焦点があてられる。一方、アメリカにおいては社会起業家（ソーシャル・アントレプレナー）個人による社会的使命や事業の革新性に焦点をあてられ、特に組織形態においては非営利組織から一般企業・CSRまで幅広く捉える傾向にある。詳細は拙稿（2011）を参照されたい。
- 15 小島（2008：p89）
- 16 ソーシャルビジネス研究会（2008：p3）
- 17 ソーシャルビジネス研究会（2008：p4）
- 18 この点について塚本（2008：p61）は、「単に地理的限定性を伴わないという違いのみで、その概念規定の曖昧さという点からすれば『コミュニティ・ビジネス』（CB）の言い換えに過ぎない。統計的実証も困難である。CB概念と同様、企業家的機能が強調されない点でも限界がある」と否定的な見解を示している。
- 19 コミュニティ・ビジネスとソーシャル・ビジネスにおける論点や視点および方向性の違いについては、十分に論議されているとは言い難い。その点に関しては、別途論じていきたい。
- 20 A氏（2007：pp160-161）
- 21 A氏（2007：p50）

- 22 A氏(2007:p52)
- 23 A氏(2007:p125)
- 24 「株式会社いろいろ」以外にも、「株式会社上勝バイオ」「株式会社かみかついっきゅう」「株式会社もくさん」「株式会社ウインズ」を運営している。
- 25 久保(2006:p63)
- 26 加納恵子(2003)は、コミュニティワーカーを①一般的コミュニティワーカー、②専門的コミュニティワーカー、③コミュニティワークの技法を必要とする他の専門職、④ボランティアとしてのコミュニティワーカーという4つに分類して整理し、本来のコミュニティワークとは、「地域の住民が自らその地域問題を認識し諸資源を動員して解決していく過程」(加納2003:p100)であると提起している。
- 27 例えば、これまでコミュニティワークの中核を担ってきた社会福祉協議会は、伝統的には協議体組織として地域組織化、資源の調整等を担ってきたが、介護保険事業が本格化した現在においては、サービス供給型(事業体)組織として変貌をとげ、その機能も既存サービスや社会資源の調整に偏ってしまったきらいがある。そういう意味ではコミュニティワークも、「伝統型コミュニティワーク」、「制度サービス供給型コミュニティワーク」ともいべき変遷を辿ってきている。
- 【引用・参考文献】**
- 岡本栄一(2006)「地域福祉の考え方の発展」福祉士養成講座編集委員会編『地域福祉論(第3版)』中央法規出版, pp10-20.
- 加藤敏春(2000)『マイクログビジネス—すべては個人の情熱から始まる』講談社.
- 金子郁容(2003)「それはコミュニティからはじまった」本間正明他著『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, pp1-43.
- 加納恵子(2003)「コミュニティワーカー」高森敬久・高田眞治・加納恵子・平野隆之編著『地域福祉援助技術論』相川書房, pp96-106.
- 神原理(2011)「コミュニティ・ビジネスとは何か—市民による市民のための事業活動」徳田賢二・神原理編著『市民のためのコミュニティ・ビジネス入門』専修大学出版局, pp23-40.
- 北島健一・藤井敦史・清水洋行(2005)「解説」生協総合研究所『社会的企業とは何か—イギリスにおけるサード・セクター組織の新潮流(生協総研レポート No.48)』生協総合研究所, pp61-66.
- 栗本裕見(2006)「コミュニティビジネス」中山徹・橋本理編著『新しい仕事づくりと地域再生』文理閣, pp151-174.
- 久保智弘(2006)「木の葉、売ります—徳島に芽生えた高齢者自立事業—」高知工科大学大学院起業家コース著『木の葉、売ります。ベンチャーに見る日本再生のヒント』ケー・ユー・ティー, pp57-80.
- 小島愛(2008)「先進的病院経営による社会的企業への志向—イギリス・プライマリーケアの市場の拡大—」『立命館経営学47(3)』, pp85-99.
- 厚生労働省社会保障審議会福祉部会(2002)『市町村地域福祉計画及び都道府県地域福祉支援計画策定指針の在り方について(一人ひとりの地域住民への訴え)』(<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2002/01/dl/s0128-3a.pdf>)
- 厚生労働省(2008)『地域における「新たな支え合い」を求めて—住民と行政の協働による新しい福祉(これからの地域福祉のあり方に関する研究会報告書)』
- 澤山弘(2006)「コミュニティビジネスをどうとらえるか—ソーシャルビジネス、およびコミュニティ産業と関連付けて—」『信金中金月報2006年2月号』, pp43-67.
- 柴田学(2011)「日本における社会起業理論を再考する—地域福祉への新たな視座を求めて」関西学院大学人間福祉学部『Human Welfare 第3巻第1号』, pp91-105.
- ソーシャルビジネス研究会(2008)『ソーシャルビジネス研究会報告書』経済産業省.
- 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.
- 塚本一郎・土屋一歩(2008)「日本におけるソーシャル・エンタープライズの現状」塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ 社会貢献をビジネスにする』丸善, pp59-83.
- 天明茂(2004)「地域で始まるコミュニティ・ビジネスの展開」日本経営診断学会編『コミュニティ・ビジネスの診断—公共性・共同性を意識して—(日

- 本経営診断学会論集④)』同友館, pp15-24.
- 野口定久 (2008)『地域福祉論 政策・実践・技術の体系』ミネルヴァ書房.
- 原田正樹 (2012)「地域福祉の基盤づくり」岩間伸之・原田正樹編著『地域福祉援助をつかむ』有斐閣, pp138-148.
- 藤江俊彦 (2002)『コミュニティ・ビジネス戦略』第一法規.
- 藤江俊彦 (2004)「営利企業形態によるコミュニティビジネスの認識に関する一考察」日本経営診断学会編『コミュニティ・ビジネスの診断—公共性・共同性を意識して— (日本経営診断学会論集④)』同友館, pp25-36.
- 細内信孝 (1999)『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版部.
- 細内信孝 (2010)『新版コミュニティ・ビジネス』学芸出版社.
- 牧里毎治 (2009)「福祉コミュニティビジネスと企業の社会貢献」社会福祉士養成講座編集委員会編『地域福祉の理論と方法』中方法規出版, pp111-116.
- 牧里毎治 (2012)「社会起業と社会事業」「社会起業のゆくえ」牧里毎治・神野直彦編著『社会起業入門』ミネルヴァ書房, pp1-7, pp287-291.
- A氏 (2007)『そうだ、葉っぱを売ろう!』ソフトバンククリエイティブ.

The possibilities of Community Business in Community Development: From a practical case study of Community Business

Manabu Shibata *

ABSTRACT

This paper considers the possibilities of community business from the viewpoint of community development. Its purpose is to clarify the realities of regional communities where community activities are put into practice, and delineate key issues faced regarding community business via review of previous studies. It furthermore focuses attention on a case study of community business, and discusses perspectives for strategically positioning community business as part of community development.

Key words: community development, community business, development of local resources, human resource exploitation

* Assistant Professor, School of Medical Welfare Studies, Kawasaki University of Medical Welfare