

転換期を迎えるコミュニティ・ビジネス (3)

——その幻想と現実、そして新たな可能性——

櫻 澤 仁

はじめに

前々号及び前号に引き続き、コミュニティ・ビジネスをめぐる諸問題を、主として経営学的なアプローチに基づき検討していくこととする。ここであえて意図的に経営学的アプローチとした理由は、これまでコミュニティ・ビジネスの定義や社会的役割、まちづくりの等への支援とその関わり方、担い手育成の方法そして行政との共生関係等に関する議論は豊富に存在するものの、コミュニティ・ビジネスの経営実態そのものに入り込んだ分析が、実はまだかなり希薄だからである。当方自身もこれまでの論稿の中では、主として制度的側面や行政施策との関連において、コミュニティ・ビジネスの展開プロセスを追いかけてきた。そして「官から民へ」という流れを意識しつつ、また行政側からの期待という視点を強調しつつ、若干の考察を行ってきた。そしてそこでは行政によるコミュニティ・ビジネス支援の限界が早くも露呈し始めたことや、インターメディアリー型のNPOによる当該分野の啓蒙活動がまだ初期的段階であること等が強調された。この種の行政からみたコミュニティ・ビジネスの整理の作業が一段落したので、今後はコミュニティ・ビジネスの経営実態の解明作業に着手することとしたい。

1. コミュニティ・ビジネスとソーシャル・ビジネス

1-1 ソーシャル・ビジネス論の登場

あらためて言うまでもなく、まちづくり・高齢者福祉・少子化対策・生涯学習・環境問題等の社会問題は、概して言えば、これまで公共セクターである行政が処理すべき問題として位置づけられていた。しかしながら、市町村財政の急速な悪化を背景として、そしてこれらの社会的課題そのものの質的变化や多様化を背景として、地方自治体によるこれらの諸課題の解決策の模索の発想そのものにも、大胆な発想転換や大幅な修正を余儀なくされるようになってきた。そして「官から民へ」「共生」「共助」といったようなキーワードに代表されるように、社会的課題解決の担い手そのものにも質的变化や多様化が模索されるようになり、その主たるターゲットとして、NPO法人や市民レベルのボランティア団体が設定されるようになりつつあることもまた、時代の流れといえるのかもしれない。

さて、ここ数年、このような従来型の活動団体のみならず、「社会起業家」「ソーシャル・ベンチャー」と呼ばれ、これまで論じてきたコミュニティ・ビジネスよりもかなり広域的もしくは地域横断的に社会的課題解決に取り組む姿勢を見せる団体・個人の出現を強調する論調も見ら

れるようになってきた。この種の活動団体の保有する代表的な特徴は、国家レベルでの対応が求められるような社会的課題そのものを、当事者意識を保持しつつ部分的な解決策を模索しようとし、さらに同じような志を保有する仲間とミッションを共有しつつ、社会的課題の解決そのものをビジネスとして位置づけようとする行動と指摘することができる。たとえば障害者雇用のネットワーク化を推進したり、またカーボンオフセット等の環境問題と介護施設運営を連動させようとする動きにその具体例を見出すことができるのだが、経済産業省ではこの種の活動をコミュニティ・ビジネスとの重複部分が多いことを承知の上で、あえて実験的に峻別しようとし、「ソーシャル・ビジネス」と位置づけようとしている。したがって、その担い手としての組織形態も図-1に見るようにNPO法人のみならず、株式会社や中間法人等がイメージされている。

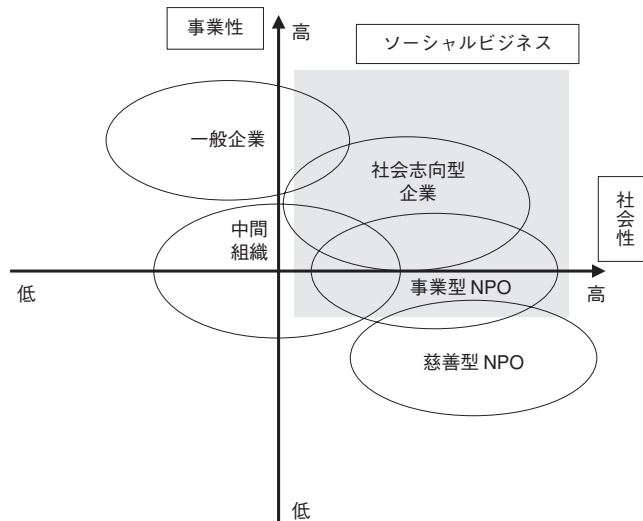


図-1 ソーシャルビジネスの担い手

出典：「ソーシャルビジネス研究会報告書」p.3

目下のところ、このソーシャル・ビジネスという概念そのものは、コミュニティ・ビジネスに比べて認知度が低く、またこの種の事業の活動主体や顧客である市民セクターにも、まだ十分に定着されたキーワードとなっていない。ちなみに最近に経済産業省から発表された研究会レポートでは、そのソーシャル・ビジネスとコミュニティ・ビジネスの関係を次のように整理している。

『従来から地域の社会的課題を解決しようとするものとして「コミュニティ・ビジネス」がある（CBと略記する）。地域性という限定があるものの、CBも社会的な課題をビジネスの手法を通じて解決する活動である以上、本来、社会性、事業性、革新性を要する事業体であると考えられる。しかしながら、CBの用語の使い方は人によって多様であり、中には必ずしも事

業性や革新性が低い、地域での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低い、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。このようにソーシャル・ビジネス（SB）とCBという呼称については、人によって想定する活動のタイプやイメージに差がみられるが、本報告書においては、基本的に両者はともに社会的問題の解決をミッションとしてもつものであるが、CBについては、活動範囲や解決すべき社会的課題について一定の地理的範囲が存在するが、SBについては、こうした制約が存在しないという整理の下で、用語を用いることとする。⁽¹⁾』

そしてその上で、このコミュニティ・ビジネスとソーシャル・ビジネスの関係を、図-2のように整理している。おそらく当初から高いミッションを設定し、そしてイギリス等で展開されてきたソーシャル・ベンチャーの活動概要を認識の上で、その日本化を図りつつ活動を展開しようとしている団体、類似の活動を展開している団体間の広域連携を志向しようとする団体及び霞ヶ浦のアサザプロジェクトのように、産官学の連携による環境問題対応をおこなっているような団体ならば、このソーシャル・ビジネスというくり方のほうが望ましいのかもしれない。しかし、現時点ではまたこの種の活動は緒についたばかりの状況にあり、その評価は今後の課題であると言えよう。

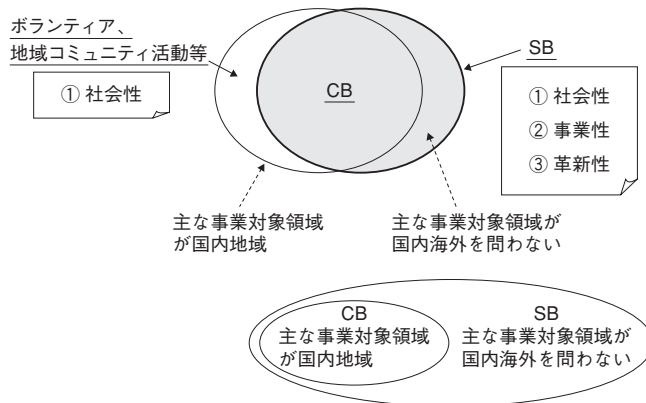


図-2 コミュニティビジネス（CB）とソーシャルビジネス（SB）の関係

出典：「ソーシャルビジネス研究会報告書」p.4

いずれにせよ、この種の社会性を有する事業活動も、いずれは広域的視野から社会的課題を解決していこうとする社会起業家等が推進するソーシャル・ビジネスと、地域限定的で特定の地域の社会問題を解決していこうとするNPO法人等が推進するコミュニティ・ビジネスに、大きく区分されていくのかもしれないが、この区分そのものについてはまだ異論をさしはさむ余地があり、現状ではソーシャル・ビジネス的な活動を展開している団体であっても、自らをコミュニティ・ビジネス推進団体と位置づけているところもありそうである。

この一連の論稿においては、ひとまず両者を明確に区分することなく議論を継続することと

し、さらに主として市町村レベルの地域問題の解決をミッションとした団体のコミュニティ・ビジネス事業を念頭に置くこととする。

1-2 事業構造検討の困難性

ここ数年間に提起されたコミュニティ・ビジネス関連のレポートや提言を見ていくと、以前のように啓蒙中心で先進事例満載の創業マニュアル類が影を潜め、それにかわって「課題抽出と支援ニーズの分析」「官民コラボレーションの方法」「資金調達メカニズム」等の政策的取り組みに関するものや、「今後の支援施策のあるべき姿」に関するものが増加しているように感じられる⁽²⁾。その一方、事業主体の経営状況の詳細な分析やそのビジネスモデルの優位性等に関する分析は、まだまったくと言っても過言でないほどなされていない状況にある⁽³⁾。

後述するように、各事業主体の経営概況に関するアンケート調査結果をまとめた報告書は、確かに存在している。しかしながら、この種の調査のサンプル母集団はすでにNPO活動で一定レベル以上の実績を上げ、地域社会や市町村行政から認知されているような既知の団体が圧倒的である。そしてそれらの一部には、NPO法人格を取得する以前の時期を含め、すでに10年以上の活動実績を誇るような市民団体も多く、その事業基盤はかなり強固の様子である。その一方、ここ数年以内にコミュニティ・ビジネスのブームに乗るようなかたちで創業した活動団体の多くは、まだ市場でほとんど認知されておらず、行政とのパイプも十分に構築されていない。このように見ていくと、実は各事業主体の経営実態の分析とはいえ、ごく一部の大規模団体みみの事業構造が表出されているに過ぎないことが分かるはずであり、そして新規参入者の経営実態がヴェールに包まれていることにも気づくはずである。さらに各種補助金や委託事業の存在が、コミュニティ・ビジネス事業者の経営実態解明を困難にさせている。すなわち、補助金の獲得や委託事業の受託等の諸要素が、単年度ベースでの事業規模のみならず経営課題をも規定するようになり、とりわけ創業から日の浅い小規模の団体に対し、どのようなタイミングでどのような調査が舞い込むかにより、アンケート調査の回答内容が大きく変動し、必ずしも正確な経営実態が表出されないからである。このような状況を回避しようと思うならば、やはり数多くのコミュニティ・ビジネスの事業主体を、半ば定点観測するようなかたちで、時系列的に分析していくほかはないのかもしれない。

さて、当方は目下のところ、埼玉県福祉部福祉政策課と一緒に、「福祉コミュニティ・ビジネス実践者育成事業」を展開中である。この事業はまさに上述のような未開拓の領域にメスを入れようとするものであり、コミュニティ・ビジネスの事業構造の詳細な分析を実施しようとしている。具体的にはコミュニティ・ビジネスの創業後間もない団体の初期的な躓きの原因を究明し、その問題点の克服と解決策の模索を通じて、主として福祉領域のコミュニティ・ビジネスの持続的競争優位の構築方法を模索していこうとしている。さらに事業の生成発展プロセスに着目しつつ、まだ創業直後の危機を乗り越えた程度の発展途上の事業主体（この活動主体は必ずしもNPO法人に限定していない）の詳細な事例研究を行い、さらにその事業主体に個別指導を行うかたちで、分析結果のフィードバックを行い、その経営改善努力を促そうと考えている。この

ような作業を踏まえた上で、埼玉県の市場特性や市場特性を加味しつつ、今後の進展が期待される共助型ビジネスのあるべき姿を模索し、最終的には主として市町村行政向けに具体的かつ広域的なコミュニティ・ビジネス支援施策を、マニュアルのかたちで提示する予定である。なお、この調査の成果は次稿に反映させる所存である。

実は前号でも指摘したように、首都圏の多くの市町村行政においては、まだ当該地域内のコミュニティ・ビジネス活動の展開状況に関する正確な情報収集がなされておらず、活動団体の掌握も遅れている。またコミュニティ・ビジネスの育成方法や活用方法についての方向性が設定されているような市町村はほとんどなく、例えば市町村策定の地域福祉計画にこの種の記載がなされているところも皆無の状況にある。したがって、市町村職員の職務分掌の中にも、この種の事案の処理についての記載はほとんどないはずである。このような状況下で、たとえ数多くの地域課題を抱える市町村といえども、現状では制度的な対応によるコミュニティ・ビジネスの戦略活用には、まだかなりの時間がかかるのかもしれない。なお、埼玉県では策定中の地域福祉支援計画のなかで、コミュニティ・ビジネス支援を「共助の仕組みづくり」の一環として積極的に推進しようとしている。そして当方が関与している「福祉コミュニティ・ビジネス実践者育成事業」は、このような県のスタンスと軌を一にしたものである⁽⁴⁾。

2. コミュニティ・ビジネスの事業領域と経営実態に関する概観

本章では2つの資料に基づき、主として首都圏でコミュニティ・ビジネスを展開している活動団体の事業展開動向とその経営実態の概要を提示していくこととする。前述したように、コミュニティ・ビジネスの活動状況とりわけ経営実態に関する分析を、主として二次的資料を用いて行う際には、そのサンプル母集団の特性を注意深く観察しておく必要がある。ここでは比較的サンプル抽出が論理的に妥当性を保持していると思われる調査データのみを活用することとし、あらかじめ特定地域内のコミュニティ・ビジネス活動の全体像を表出させ、そこでの事業領域と経営実態について概括し、その上で個別の要素を別調査から見えていくこととする。

2-1 埼玉県の「コミュニティ・ビジネス実態調査報告書」の調査データから

いささかデータが古いが、ここでは主として「埼玉県におけるコミュニティ・ビジネスの活動実態とその支援のあり方について～コミュニティ・ビジネス実態調査報告書～」(埼玉県労働商工部 H17.3)をベースとしつつ、埼玉県におけるコミュニティ・ビジネス活動の現状と問題点の整理を行っていくことにする。残念ながら、県内で活動するコミュニティ・ビジネスの経営実態に関する地域別の分析は、市町村での現状把握の作業が立ち遅れていることもあって、まだほとんどなされていない状況にある。

この調査結果の概要を箇条書き的にまとめて提示すると、以下のとおりである⁽⁵⁾。

<埼玉県におけるコミュニティ・ビジネスの活動実態の概況>

・調査対象…埼玉県内でコミュニティ・ビジネスを実践している可能性があると思われる700

団体

- ・ 調査方法…郵送配布・訪問回収
- ・ 調査期間…平成16年12月～平成17年1月
- ・ 回収結果…総回収票数376票 (53.7%) のうち、自立的かつ継続的に地域貢献型事業を実施しており、そのための有給のスタッフがいると回答した241団体 (34.4%)
- ・ 組織形態…NPO法人 (68.0%)、有限会社 (12.9%)、任意団体 (8.7%) ワーカーズコレクティブ (4.6%)、協同組合 (4.1%) 株式会社 (2.1%)
- ・ 事業目的…福祉 (67.2%)、子育て支援 (32.0%)、まちづくり (23.7%)、就労支援 (17.8%)、生涯学習 (17.0%)、環境 (14.5%)、情報サービス (11.6%)、芸術文化振興 (9.1%)
- ・ サービス提供範囲…隣接する市町村程度 (51.5%)、当該市町村内 (19.5%)、県内 (14.1%)
- ・ サービス提供先…障害者 (51.0%)、地域住民全体 (43.6%)、要支援・要介護高齢者 (40.7%)、子供・青少年 (39.0%)
- ・ 事業開始動機…社会参加・社会貢献 (65.6%)、地域の課題や問題の解決 (56.4%)、個人・メンバーの生きがい (34.4%)、自らの専門性や技術の活用 (34.0%)
- ・ 事業規模 (年間売上高) …百万円未満 (19.1%)
 - 百万円以上～五百万円未満 (22.4%)
 - 五百万円以上～一千万円未満 (17.4%)
 - 一千万円以上～五千万円未満 (27.4%)
 - 五千万円以上 (10.9%)
- ・ 事業歴…1年未満 (16.6%)、1年以上2年未満 (17.0%)、2年以上3年未満 (12.4%)
 - 3年以上5年未満 (12.0%)、5年以上10年未満 (17.8%)、10年以上 (18.3%)
- ・ 事業収支…損益が黒字 (19.5%)、収支均衡 (37.3%)、損益が赤字 (31.5%)
- ・ 常勤有給スタッフ数…平均4.35人、うち女性 (3.20人) 男性 (1.15人)
- ・ 常勤有給スタッフの平均給与…平均147,800円
- ・ 運営上の課題…
 - ・ スタッフ不足
 - ・ 安定収入が少ない
 - ・ 賃金の低さ
 - ・ 広報・PR手段の不足
 - ・ 知名度・認知度の不足
 - ・ 活動スペースの確保が困難
 - ・ 事業収入の頭打ち・減少傾向 等
- ・ 不足する人材…
 - ・ サービス提供の現場で働いてくれる有給スタッフ
 - ・ サービス提供の現場で働いてくれる無償ボランティア

- ・民間企業等の出身でビジネス感覚にあふれている人
- ・財務など会計に詳しい人
- ・営業経験豊富で仕事を受注できる人
- ・人事総務的なことなど組織マネジメントに詳しい人 等
- ・事業者が求める公的支援…
 - ・事業立ち上げに関する相談体制・窓口の充実
 - ・行政による資金の融資・助成制度の充実
 - ・様々な支援制度に関する情報提供
 - ・事業場所確保に関する支援（情報提供・賃貸借契約手続き等の助言）
 - ・広報・PR活動の手助け

上記の調査結果は、大都市圏におけるコミュニティ・ビジネスの実態調査結果に典型的に見られるものと考えられ、必ずしも埼玉県に固有の傾向ではない。コミュニティ・ビジネスには限定的な事業領域はないが、「地域の抱える問題の解決」が主たる活動領域となってくる。したがって、一種の起業発想でコミュニティ・ビジネスの事業創造を行うと仮定しても、活動領域の探索を行う可能性はあまり高くなく、むしろ顕在化した事業ニーズをどのように束ね、そして展開可能な事業のかたちにしていくかが大きなポイントとなってくる。ややアイロニカルな指摘かもしれないが、NPO法人がコミュニティ・ビジネスの事業展開を行おうとする場合、自らの組織のミッションの明確化・具現化を意図した活動を展開するケースが多く、事業着手当初からの黒字化を念頭に置いていない場合も多い。そのような意味において、活動領域の探索の前提条件とは「自分がやりたいこと」「自分が得意なこと」「周囲からの要請があること」等であっても、特に問題はないものと思われる。ただし、八方美人的に「あれもこれも」というのではなく、自らの強みや専門性が活かせる領域に集中化を行うことが肝要であろう。この調査結果から顕著に見て取れる傾向とは、「地域のニーズを満たすため、汗をかいてがんばっているのだが、必ずしも結果がついてこない状況」であり、この状況の改善なくしては、持続的競争優位の構築は困難となってくる。

なお、ここでコミュニティ・ビジネスの事業領域に関する検討を行っておくこととする。前々号の拙稿に掲載した表をそのまま再掲することになるのだが、表-1に示したものが、ごくオーソドックスなコミュニティ・ビジネスの事業領域に関する区分である。そして埼玉県の調査に見る事業領域区分（ここでは事業目的という表現が用いられている）とその集計データが図-3である。

実はこの事業領域の区分にも、一定の注意を喚起しておきたいと思っている。一般的には平成15年に施行されたNPO改訂法で設定された特定非営利活動の17の活動に則して、コミュニティ・ビジネスの事業領域区分をする発想が持たれており、事業領域設定のひとつのガイドラインを形成しているものと思われる。以下に掲げた表-1と図-3の区分も、見事なまでに相互に整

事業分野	具 体 例
福祉・介護	在宅介護サービス、各種給食サービス、外出移送サービス、買い物代行サービス等
環境	リサイクル推進、ゼロエミッション推進、環境美化、リサイクルショップ運営等
情報サービス	コミュニティFM局運営、シニアネットワーク支援、各種情報サービス支援等
まちづくり	チャレンジショップ運営、ボックスショップ、各種イベント企画運営、観光ボランティア等
就労支援	障害者・高齢者向け就労サポート、能力開発・研修ビジネス、ワークアレンジメント等
子育て支援	保育サービス、不登校児童向け支援、保護者向け再教育等
生涯学習	芸能文化イベント企画運営、各種セミナー開催等
国際化推進	地域内外外国人居住者向けサポート、各種翻訳サービス等
公益施設管理	公共施設の管理運営等
C.B支援	コミュニティ・ビジネス支援、起業セミナー開催等

表-1 コミュニティ・ビジネスの事業領域

出典：経済産業省及び日本総合研究所等の資料を参考としつつ作成

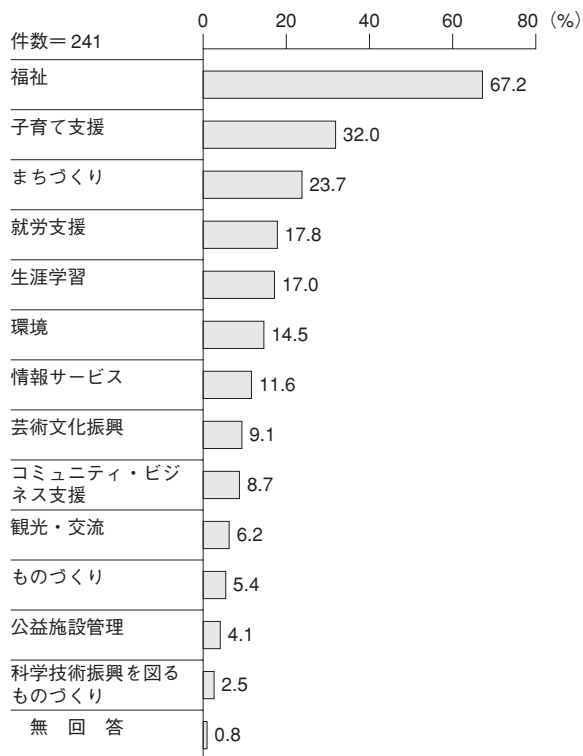


図-3 埼玉県調査におけるコミュニティ・ビジネスの事業目的

出典：「埼玉県コミュニティ・ビジネス実態調査報告書」p.10

合性が取れている。そして記入する活動団体もこの種の調査に慣れているので、あまり疑問も抱かずに、申請したNPO活動領域と同一の回答を行う。要するに顕在化した事業領域に、自らの活動を適合させようとしているのである。本来ならばコミュニティ・ビジネスの活動の多くは地域内で発生しているさまざまかつ微細なニーズへの対応の努力であり、言わば「スモール・ニッチの領域」での事業展開が中心である。それらは既存の事業領域区分の重複部分に位置しているのみならず、当初から「福祉のまちづくり」といったように重複部分の新しい処理方法の探究活動を行おうとしている場合も多い。そして後述する経済産業省関東経済産業局の調査でも、まさにその傾向が見られるのだが、直近の調査であればあるほど、展開中の事業領域に「その他」という回答が増加しているのである。もしかすると、今後は事業領域の区分や類型化そのものが大きな意味を持たなくなるのかもしれない。既存のコミュニティ・ビジネスらしき活動もしくはこれから展開しようとしている活動が、上記のタイプのどこに区分されるのか、もしくはどの領域での活動事例が多いのかを検討するよりも、記載されていない領域での事業展開の可能性の検討のほうが、新規参入者にとって持続的競争優位を構築しやすいものと考えられる。今後は事業区分の方法論も再検討すべきであろう。⁽⁶⁾

2-2 経済産業省関東経済産業局の「コミュニティビジネス経営力向上マニュアル」の調査データから

経済産業省関東経済産業局が平成19年3月に発表した調査でも、埼玉県の調査結果とほぼ同様の傾向が見られる。ここではいくつかの特徴的事項に絞って、首都圏のコミュニティ・ビジネスの事業主体の有する事業特性を確認していくこととする。この調査はすでにコミュニティ・ビジネスの事業展開を推進中と認識・紹介されている団体に限定して郵送回収のアンケート調査を実施したものであり、有効回収サンプルは125と少ない。

本稿においてはごく一部の概要のみしか提示しないが、このアンケート調査結果を見ていくと、サンプル母集団の約80%が現在実施している事業を継続していく見通しを保有しており、また2/3の団体が事業採算を確保できているとしている。このことはやはり、活動の継続を通じて、徐々に収益構造が改善されつつあることを意味するものと言えよう。その証拠として、80%を超える団体が、「自分たちの団体にとって、どのくらいの事業規模が適しているかの目安をもって事業運営を行っている」とし、さらに「損益分岐点を算出して目安としている」団体が全体の30%も存在していることを紹介している。また「中核事業を採算にのせるための工夫は、スタッフの能力向上と事業計画の作成・見直し」にあるとし、現時点での経営課題は図-4に示したように「顧客開拓、集客力のアップ、販路の開拓」がトップ項目になっている。⁽⁷⁾

この調査は主要設問について「採算が取れている団体」と「赤字、利益不追求団体」別の集計結果も提示されているのだが、サンプル母集団が不鮮明で、かつ利益不追求団体の特性やその占める比率があいまいであるため、コミュニティ・ビジネスの事業を推進している団体の経営概況に関し、その明確な結論づけを行うには至っていない。また、他の調査には見られない着眼点として興味を引いたものが中核事業の開始年と収益力の関係に関する分析である（図-5）。

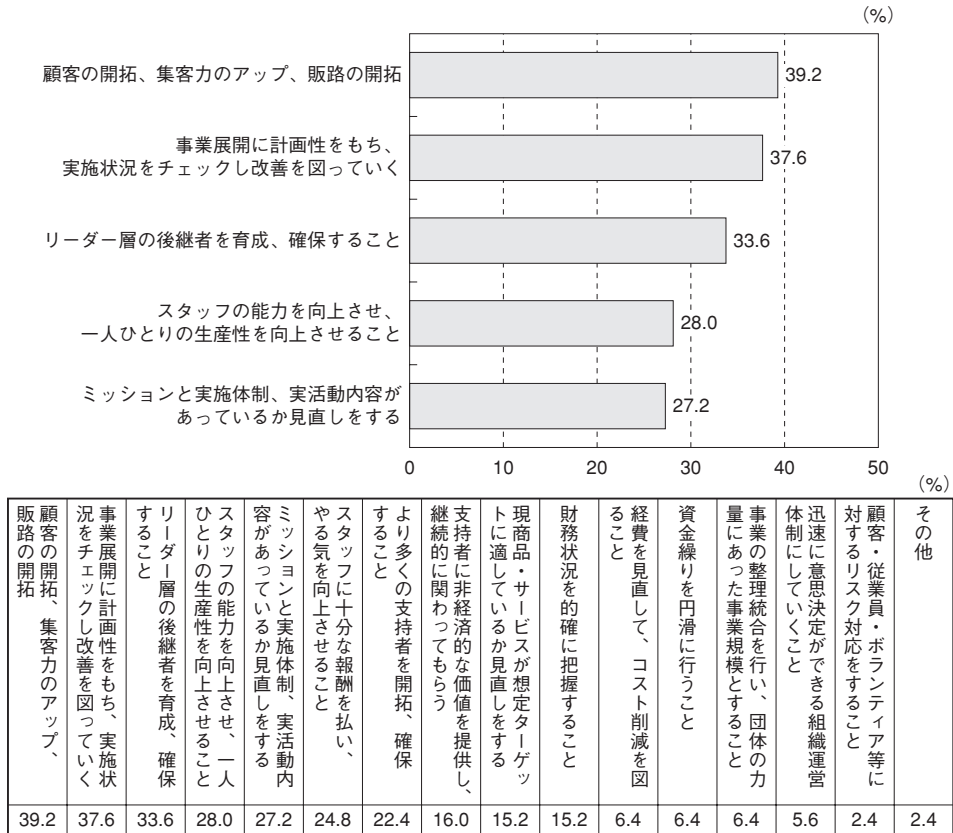
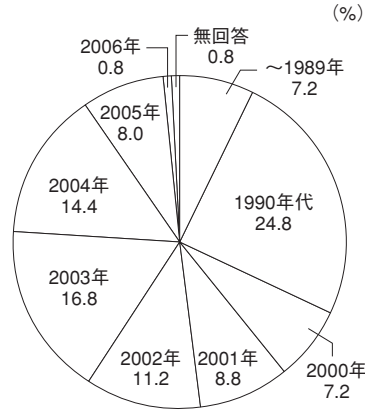


図-4 今後の経営課題について (3つまで複数回答)

出典：「コミュニティビジネスの経営力向上マニュアル」資料編p.37

クロス集計のサンプル母集団が少ないため、安易な結論付けは困難であるが、事業開始間もない団体に赤字傾向がかなり強く感じられる⁽⁸⁾。



(上段：団体数、下段：%)

	調査数	1989年	1990年代	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	無回答
全体	125 100.0	9 7.2	31 24.8	9 7.2	11 8.8	14 11.2	21 16.8	18 14.4	10 8.0	1 0.8	1 0.8
採算が取れている団体	84 100.0	6 7.1	26 31.0	8.9.5	8 9.5	10 11.9	13 15.5	9 10.7	3 3.6	1 1.2	—
赤字、利益不追求団体	40 100.0	3 7.5	5 12.5	1 2.5	3 7.5	4 10.0	7 17.5	9 22.5	7 17.5	—	1 2.5

図-5 コア事業の開始年

出典：「コミュニティビジネスの経営力向上マニュアル」資料編 p.25

2-3 現時点での予備的考察

福祉領域にとどまらず、コミュニティ・ビジネスを展開している数多くの事業主体の保有する大きな課題は、「持続力と競争力を保有したビジネスモデルの確立」である。ここでいうビジネスモデルとは、「誰に、何を、どのように付加価値を創造し、そして収益を得ていくのか…、そのことが明確に盛り込まれたビジネスの仕組み」であり、IT社会の急速な進行に伴って浮上してきた概念である。たとえ福祉コミュニティ・ビジネスといえども、競合相手との競争に晒されているわけであり、また顧客ニーズも千差万別である。価値ある資源を保有し、競合相手にとって模倣困難な事業システムを構築していかなければ、その持続的な競争優位の発揮は困難である。そのような意味において、何を武器としつつ事業活動を展開していくのかという独自能力（コア・コンピタンス）の保有が、事業活動の安定化のキー・ファクターとなっている。そして顧客ニーズのみならず、事業をとりまく社会経済環境もまた、急速に変化を見せており、「変化はチャンス、チャンスはビジネス」と位置づけつつ、先進的な活動を展開していくことも重要な要素であろう。そのように見ていくと、上述した埼玉県内のコミュニティ・ビジネスの事業主体の活動概況は、かなり脆弱な事業運営体質を露呈したものであると言わざるを得ない。

本来ならば本稿において、現在展開中のインタビュー調査結果を事例研究として詳細に提示

することを計画していた。しかしながら調査報告書の完成は2009年春になるため、それ以降にしなければ、別稿での掲載が困難となってしまった。現時点ではごく一部の情報のみしか提示できないが、インタビュー調査等からも明らかになったことは、例えば福祉コミュニティ・ビジネスの推進主体においては、事業活動の効率性よりも顧客満足の追求を優先するあまり、活動の継続のプロセスにおいて、顧客サービスに費やす単位時間当たりの原価（人件費等）が増加し、もしくは予定時間を大幅にオーバーしつつも特定の顧客に対するサービスを継続し、たとえば1日に6ヶ所回る予定が4ヶ所しか回れなくなってしまうといったように、サービス1単位に費やす所要時間が採算割れになってしまう程度までに増加してしまう傾向を見せている。このような事業展開方法が常軌化してしまうと、収益力の向上は極めて困難になり、また周辺事業領域への業務拡大もまた極めて難しくなってしまう。このような「好意的な悪循環」というスパイラルからどのように脱却し、そして民間企業にも伍することができるような力強いビジネスモデルをいかに構築していくかが、コミュニティ・ビジネスの初期的課題と言えよう。

さて、一連の調査活動を継続していくプロセスで、当方が試行的かつ仮説的に保持しているコミュニティ・ビジネスの事業推進団体が保有している一般的特徴とは、以下のようなものである。

- ・ 一定の予算枠のなかでの制度的対応という社会福祉協議会的な体質が染み込んでいて、ビジネスマインドが欠落している。
- ・ 定められたサービスの範囲内での安定的・現状維持的な遂行に力点が置かれている。
- ・ 顧客特性から判断し、適正利潤の追求を前面に出しにくい。
- ・ 創業の当初から補助金依存体質が存在している。
- ・ 横並び意識が強く、自主独立の意識に欠け、差別化・集中化発想に乏しい団体が多い。
- ・ そもそも事業展開面でのイノベーションをあまり志向していない。
- ・ ごく狭い商圏のニーズを満たそうとしている。
- ・ 必ずしも新規顧客開拓に積極的ではない。
- ・ 「収益モデル」というよりも、むしろ「対価回収モデル」が念頭に置かれている。

おそらく数多くのコミュニティ・ビジネス推進団体は、努力をしても成果が上がらない原因が、主としてビジネスの仕組みにあることに、あまり気づいていない。言い換えれば、頑張っているのだが、儲かる仕組みを保有していないのである。おそらくその主たる原因はマーケット・インの発想が希薄で、プロダクト・アウトのスタンスが前面に出すぎていることにあるように感じられる。

次稿においては、このようなコミュニティ・ビジネスの事業推進団体が保有していると思われる一般的特徴を踏まえつつ、また展開中の埼玉県「福祉コミュニティ・ビジネス実践者育成事業」の成果をも加味しつつ、コミュニティ・ビジネスのビジネスモデルと競争優位性構築の問題を検討していくこととする。

<以下次号>

(注)

- (1) 「ソーシャルビジネス研究会報告書」 p.4
- (2) 経済産業省関東経済産業局の一連の調査研究がその代表であるとみなすことができる。
- (3) ほぼ唯一の例外は経済産業省関東経済産業局が2007年に刊行した「コミュニティビジネスの経営力向上マニュアル」であるが、この膨大な報告書においても、各事業主体の経営力分析はほとんどなされていない。
- (4) この「福祉コミュニティ・ビジネス実践者育成事業」は2008年度末には完了予定であり、その成果および報告書等は埼玉県庁のホームページにもアップされる方針である。
- (5) 「コミュニティ・ビジネス実態調査報告書」 p.6～p.46
- (6) たとえば市場環境変化の先読み能力に優れ、コミュニティ・ビジネスの先進的な事業展開で顕著な実績を上げているNPO法人では、東京都三鷹市で毎年刊行されている『三鷹市自治体経営白書』を精読している。この資料のなかには官民コラボレーションの先進事例が数多く披露されているばかりか、官から民へアウトソーシングされる可能性がありそうな、そしてコミュニティ・ビジネスにも相通じる最新事業が提示されている。
- (7) 「コミュニティビジネスの経営力向上マニュアル」資料編 p.3～p.39
- (8) 「コミュニティビジネスの経営力向上マニュアル」資料編 p.27参照

参考資料

- 埼玉県地域福祉推進委員会（埼玉県福祉部福祉政策課）（2005）「コミュニティ・ビジネスを始めよう！ みんなで創る福祉のまち～地域密着型コミュニティ・ビジネスに関する報告～」
- 埼玉県労働商工部産業企画課（2006）「埼玉県におけるコミュニティ・ビジネスの活動実態とその支援のあり方について<コミュニティ・ビジネス実態調査報告書>」
- 愛知県地域ビジネス総合支援協議会（2006）「コミュニティビジネス支援指針」
- 経済産業省関東経済産業局刊行資料
- 「コミュニティビジネス活動事例集2004」（2004）
 - 「コミュニティビジネス創業マニュアル」（2005）
 - 「コミュニティビジネス支援マニュアル」（2006）
 - 「コミュニティビジネス事例集2006」（2006）
 - 「企業とコミュニティビジネスのパートナーシップ」（2006）
 - 「コミュニティビジネス資金調達マニュアル」（2007）
 - 「コミュニティビジネスの経営力向上マニュアル」（2007）
 - 「行政とコミュニティビジネスのパートナーシップに関する調査研究報告書」（2008）
- 経済産業省経済産業政策局地域経済産業グループ地域経済産業政策課（2008）「ソーシャルビジネス研究会報告書」
- 東北産業活性化センター編（2000）「コミュニティビジネスの実践」第一法規
- 藤江俊彦（2002）「コミュニティ・ビジネス戦略」第一法規
- 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
- 本間正明他（2003）「コミュニティビジネスの時代」岩波書店
- 安田龍平他編（2004）「コミュニティビジネス成功事例集」経林書房

- 跡田直澄 (2005) 「利益が上がる！NPOの経済学」集英社インターナショナル
- 神原理編 (2005) 「コミュニティ・ビジネス」白桃書房
- 渡邊奈々 (2005) 「チェンジメーカー」日経BP社
- 神座保彦 (2006) 「概論ソーシャル・ベンチャー」ファーストプレス
- 福井幸男編 (2006) 「新時代のコミュニティ・ビジネス」御茶ノ水書房
- 三菱総合研究所地域経営研究センター編 (2006) 「都市・地域の新潮流」日刊建設工業新聞社
- 櫻澤仁 (2008) 『行政経営戦略の視点から見たコミュニティ・ビジネス』「経営教育年報」日本経営教育学会 Vol.11, No.2
- 「平成16年版 国民生活白書」内閣府 (2005)
- 「中小企業白書2006年度版」中小企業庁 (2006)
- 「中小企業白書2007年度版」中小企業庁 (2007)
- 「中小企業白書2008年度版」中小企業庁 (2008)
- 「三鷹市自治体経営白書」三鷹市 (2002～2008)