

転換期を迎えるコミュニティ・ビジネス (2)

——その幻想と現実、そして新たな可能性——

櫻 澤 仁

はじめに

前稿に引き続き、地域再生の新たな担い手として脚光を集めているコミュニティ・ビジネスに関し、主として経営戦略論・行政経営論の視点から検討を加えていくこととする。前稿においては、あらかじめコミュニティ・ビジネスの概念規定とその一般的特徴の抽出を行い、あわせて首都圏のコミュニティ・ビジネスを概括した。さらにコミュニティ・ビジネスの創業活動に着目し、そのマネジメントのあるべき姿を提示した。そこで本稿においては、前稿の議論を発展させつつ、主として行政経営戦略の策定・展開動向と地域内に所在する様々な地域資源との関連において、コミュニティ・ビジネスを取り巻く諸問題を検討していくこととする。まず、地方自治体行政から見た地域活力向上策について触れ、ついで若干のミスマッチの様相を呈している行政経営戦略の策定動向に見られる地域資源とコミュニティ・ビジネスの取り扱い問題、地方自治体によるコミュニティ・ビジネス支援の状況等を検討し、その上で地域資源論に立脚したコミュニティ・ビジネスの詳細な実証研究に入っていきたいと考えている。

1. 行政経営戦略の構図とコミュニティ・ビジネス

1-1. 最近の行政経営戦略策定の状況から

長年にわたり県・市町村レベルの公務員向けに行政マーケティング技法等を講じる仕事を行っていたのだが、この数年間は埼玉県内の複数市町村や秋田県大仙市等で地域再生事業に取り組む機会を有していた。そして昨年春までの2年間にわたって、埼玉県富士見市が設置した同市の行政経営戦略会議の委員長として、行財政改革に関する支援活動と改革提言の取りまとめ作業を行ってきた。夕張市の事例を改めて持ち出すまでもなく、劣悪な財政構造や地域間格差に悩む全国各地の県・市町村では、骨太の行政経営改革が急務の課題となっている。そしてそのような問題への解決策の模索に際しては、従来からのような行政学の切り口だけでなく、経営学・会計学・経済学・社会学・都市工学等からの学際的なアプローチが期待されるようになってきている。改革提言内容のほとんどの部分の単独執筆を余儀なくされた埼玉県富士見市の場合も、その論点は「ダウンサイジングとコスト削減」「事業推進方法の改革」「意思決定システムと事業運営体制の改革」「近隣市町村に対する競争優位性の構築と実験的な政策投資」そして「行政評価の方向性設定」等と多岐にわたっているが、提言内容の骨格には民間企業の戦略経営手法や競争戦略の論理も積極的に活用されている。

さて、行財政構造改革に関する諮問機関を市町村レベルで設置する事例は、都道府県レベルに比べればまだ少ないものの、最近では漸増傾向にある様子である。そしてそのような市町村レベルの行財政構造改革の議論の中で、一定部分の検討が必ずなされる重要案件の一つに「地域経営資源の発掘と有効活用」がある。夕張市や富士見市にとどまらず、財政危機を背景として行政のスリム化が模索されるような場合、その主要方策としてアウトソーシングやPFIといったような外部委託や民営化が強く志向される傾向にあるのだが、パブリックビジネスやNPO等の市民団体の活用方法に関する明確なガイドラインを保有している市町村は少なく、また行政運営への市民参加に関する「協働のガイドライン」の設定も形式的なところが多い。地域づくりのパートナーとしての役割をNPOに期待している自治体も数多くあるが、例えば三鷹市のように行政・まちづくり会社・NPO等が上手にスクラムを組んでいるような自治体が一部に散見されるものの、福祉領域等で顕著な実績を有する各地のNPOは必ずしも地元市町村とのコラボレーションにさほど積極的ではなく、むしろ自主独立の道を歩もうとする。その一方、市民組織の活動や地元企業とのコラボレーションが未発達な自治体にかぎって、「協働のガイドライン」づくりに躍起になっている姿が見えてくる。おそらく従来型の地域活性化策検討の域を出た、地域経営資源との関連においての地方自治体の行政経営戦略策定の動きは、まだ緒についたばかりの状況にあると言えよう。

1-2. 市町村レベルの行政経営戦略の策定動向とコミュニティ・ビジネス

さて、このような地域志向の行政経営戦略策定の局面においても、コミュニティ・ビジネスに関連する事項が提示される場合がある。ここでは前述した埼玉県富士見市の事例を示すことにする。

埼玉県富士見市は都心の池袋駅から東武東上線にて約30分の距離にある典型的なベッドタウンであり、現在の人口は約10万5000人である。そして同市の概況を整理すると、以下の通りである。

- ・人口規模に比べて商業集積が十分でないため、消費購買力が市外に流出する傾向にある。
- ・さらに工業の水準も低く、製造品出荷額も県内市部の最低水準に位置している。
- ・昼夜間人口格差が県内で最も高い水準にある。
- ・すでに商業活性化ビジョン策定や中心市街地活性化基本計画が策定されている。
- ・その一方、歴史的に公民館活動が盛んであり、民力の水準が高く、県内を代表するような認定NPOも存在している。

残念ながら富士見市は深刻な財政難に陥っており、その劣悪な財政構造もまた県内市部の最低水準に位置している。そのような状況の局面打破を念頭に置きつつとりまとめられた行政経営戦略会議の提言は、主として財政再建を取り上げた第一次提言と、組織改革と行政評価を取り上げた第二次提言に区分されている。そして本稿の射程として位置づけられている行政経営戦略と市民ビジネスの関連性に関する言及は、主として第一次提言内に散見され、行政と地域

社会との連携のあるべき姿の提示や市民団体・NPO等とのコラボレーションの重要性を提起している。さらに当方が中心となっておりまとめたこの提言では、事業推進方法の改革、とりわけ大胆なアウトソーシング策推進の重要性の指摘の中で、コミュニティ・ビジネス誘発の意義を提示している。そこでは今後の地方自治体のサステナビリティ構築に際して、単にコスト削減の視点のみならず、地域活力強化等の視点も加味しつつ、業務のアウトソーシングを大胆かつ積極的に推進していけとの主張が見られ、そして今後はアウトソーシング策検討とコミュニティ・ビジネス創造を関連付ける試みに着手すべきと提案されている。そしてこのような行動を通じて、地域インフラの整備やNPO活動活性化といったまちづくり施策と関連付けていくことを求めている。

実はこの戦略会議の議論の中で、地方自治体行政の事業推進方法の変革と地域経済活性化とを関連付けつつ、中長期的な視点からの地域内需要構造の掘り起こしを図るべきだという方向性が提示され、そこでは富士見市そのものの商工業の低迷とインフラ不足を補うためには、新たな地域密着型生活産業の戦略的創出が肝要であり、行政・市民組織間の効果的な共益追求策としてのコミュニティ・ビジネス展開に、行政運営の効率化のみならず停滞した地域の活性化をも期待すべきとする見解が提起されていた。このような発想は、おそらく大都市圏のコミュニティ・ビジネス推進に関する行政の思惑を代弁したものとなっていると考えられる。

1-3. 行政によるコミュニティ・ビジネス支援の概況とその功罪

前述した富士見市のみならず、地域経済の活性化や地域コミュニティの再生を志向する地方自治体においては、一般的にコミュニティ・ビジネスに対する一定の着目が見うけられる。そしてそこではコミュニティ・ビジネスが目指そうとしているきめ細かな社会サービスの提供、新たな雇用の創出、地域内の高齢者のいきがい再創造等が期待されている。

ここでは埼玉県労働商工部が平成17年3月にとりまとめた「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」と題するコミュニティ・ビジネスの実態調査報告書を手がかりとしつつ、行政側がどのようにコミュニティ・ビジネスを位置づけ、そして支援しようとしているのかについて、その状況を見ていくことにする。

この報告書において、行政から見たコミュニティ・ビジネスに期待される効果として、次の4つを提示している。

- ①行政や民間企業では対応できない地域課題の解決
- ②新たな雇用の創出
- ③地域経済の活性化
- ④行政のスリム化

このような発想は極めてオーソドックスなものであり、特段の目新しさを感じさせないが、④の「行政のスリム化」への着目と、コミュニティ・ビジネス創出が公務部門の大幅な人員削減に資するという言及には一定の評価を与えるべきであろう。前稿でも指摘したように、都道

府県レベルの地方自治体においても、コミュニティ・ビジネスを一括的に管轄するような部門は存在せず、この種の情報の一元管理化を志向するような動きも見られない。埼玉県においても、総務部・福祉部・産業労働部等のなかのさまざまなセクションでバラバラの対応を行っていたのだが、ひとまず産業労働部産業企画課が中心となって部局横断的なプロジェクトチームを結成し、ひとまずの状況把握を行った。そこではアンケート調査やヒアリング調査をも加味しつつ県内のコミュニティ・ビジネスの展開動向を確認し、あわせて県内の市町村と商工団体に展開されている各種の支援施策の実態が整理されている。埼玉県内のコミュニティ・ビジネスの活動団体の経営実態分析や主要団体の事例研究そのものにはさほどの新鮮味がなく、いささか平凡な議論が展開されているものの、市町村や商工団体のコミュニティ・ビジネス支援等に関する取り組み状況の提示については、これまでこの種の調査が他県においてもほとんどなされていなかったこともあり、かなり小規模な調査ではあるものの、ここで考察対象として取り上げる価値を有するものと思っている。

このアンケート調査は埼玉県内の90の市町村、86の商工団体向けに平成16年11～12月に実施されたものであり、回収率は市町村向けが92%、商工団体向けが58%となっている。調査項目は極めてシンプルな設問が5項目あるだけであり、それらは以下の通りである。

- ・当該市町村内におけるコミュニティ・ビジネスの実態把握の状況
- ・コミュニティ・ビジネス支援策の展開動向
- ・コミュニティ・ビジネス支援策の具体的内容
- ・コミュニティ・ビジネス支援を行っていない理由
- ・コミュニティ・ビジネス支援の今後の展望

調査項目と設問が単純であるためか、結果の整理方法も極めてシンプルな内容となっている。その概要を市町村・商工団体に分けて整理したものが表-1である。

この表に見られるように、市町村レベルにおけるコミュニティ・ビジネスの把握・支援の状

表-1 埼玉県内の市町村及び商工団体の当該地域内コミュニティ・ビジネスの支援動向

	市町村	商工団体
コミュニティ・ビジネス把握の動向	・ある程度把握できている……………26.5% ・把握していない……………73.5%	・ある程度把握できている……………46.0% ・把握していない……………50.0% ・無回答……………4.0%
コミュニティ・ビジネス支援策の展開動向	・特に講じていない……………74.7% ・NPO等への事業委託や相談支援…19.3% ・次年度からの予算化を検討中……2.4% ・支援策を既に講じている……………4.8%	・特に講じていない……………66.0% ・NPO等への事業委託や相談支援…12.0% ・次年度からの予算化を検討中……………4.0% ・支援策を既に講じている……………18.0%
主要な支援策(上位5項目)	・補助金・融資等の資金支援 ・拠点施設や活動場所の提供 ・事業委託 ・創業や運営に関する相談 ・セミナー・研修等の普及誘発活動	・交流の場づくり・実施団体のネットワーク化 ・補助金・融資等の資金支援 ・拠点施設や活動場所の提供 ・創業や運営に関する相談 ・広報・宣伝手段の提供

出典：「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」埼玉県産業労働部 2006.3 p.79～p.83より作成

況は、まだまだ低調なレベルにある。これはコミュニティ・ビジネスの概念や活動内容そのものの曖昧さに起因するものと思われ、このことが有効な支援施策を打ち出さきれていない大きな要因となっている。要するに将来的には何らかのかたちで支援施策としてピックアップしていく必要性は認識されているものの、現時点ではひとまず情報収集程度にとどめ、既存のNPO支援制度の範疇の中で対処していこうとするスタンスが強く感じられる。このような発想は市町村のみならず商工会議所・商工会等の商工団体にも共通していることであるが、この種の活動は地域住民が主体であってしかるべきという判断から、当分の間は適宜サポートを行っていく程度という認識で一致しているものと思われる。

このような状況下で、少なくとも県レベルでは各種の中小企業支援施策や市民活動支援施策を援用しつつ、主として「経営相談」「補助・助成」「普及啓発」等の諸施策を講じようとしているのだが、市町村レベルではその財政難をも背景としつつ、まだまだ具体的な施策の立案に至っていない模様である。

そして一部の識者からシンポジウム等の場で指摘されているように、コミュニティ・ビジネスという言葉の独り歩きと拡大解釈傾向を懸念しつつ、それが地域ビジネスとしての社会的認知を受けるならば商工部門で、そしてNPO活動に包含されると解釈されるならばNPO関連部門で処理すべきという発想のもとに、現状ではNPO団体向けの支援指針の範囲内のみで対応していこうとする、もしくはあくまでも市民活動のひとつとして捉えていこうとする発想が根強いものと思われる。

1-4. 民間委託型のコミュニティ・ビジネス推進活動の現場から

実は都道府県レベルの行政の現場においても、コミュニティ・ビジネスの普及・啓蒙活動に腐心している。例えば埼玉県健康福祉部福祉政策課においては、ここ数年、「福祉コミュニティ・ビジネス」の創造・推進事業を精力的に展開している。そこでは主として当該事業推進をNPOに公募し、コンペ形式で単年度事業の提案をさせている。これは行政側の意図としては、少子高齢化の進展や介護・子育て等に関し、家庭や地域の役割が変化してきたことに伴い、従来とは異なる福祉ニーズが発生していること背景としつつ、県行政が福祉コミュニティ・ビジネスを地域の生活課題解決の有効な手段として位置づけ、当該コミュニティ・ビジネス実践者育成事業をNPOから公募させようとしたものである。この事業公募のユニークなところは、公募の対象となる事業内容を「人材育成事業」に限定していることであり、受託団体の保有するノウハウやネットワークを活かしてカリキュラムを開発させ、必要に応じて先進活動団体からの協力を仰ぎつつ体験学習を行わせ、地域特性に合わせた事業展開ができるような応用力を兼ね備えた人材育成を想定している⁽¹⁾。

当方自身、この公募提案事業の選考委員に就任中なのであるが、このユニークな制度は必ずしも行政側の思惑通りには進行していない様子である。その理由としては、以下の3項目が指摘できよう。

①応募団体の力量不足

当該事業に応募してきた団体は埼玉県を主たる活動のフィールドとしている、よく知られたインターメディアリー型のNPOであり、一定の活動実績とネットワーク力を保有していた。そしてコミュニティ・ビジネスに関しても一定の知見を保有していると認知されていた。しかしこれらの団体からの具体的な提案内容は、コミュニティ・ビジネスのアウトライン紹介と先行事例の提示、そして複数事業所での実習体験程度のメニューであり、有望市場参入の方法や各種経営資源の調達方法、活動可能領域の拡がりや将来的な事業領域拡大の可能性、そして持続的競争優位の発揮方法、事業責任・説明責任・顧客満足といったようなマネジメントの諸側面に関する配慮やメニュー構築は全くなされていなかった。もしかするとその程度の情報蓄積のレベルで応募してきたのかもしれない。残念ながらこれらの応募団体が提案できたのは、コミュニティ・ビジネスそのもののごく表面的な啓蒙活動のレベルに過ぎなかった。

②市場ニーズのミスマッチ

当該事業は2つの団体が独自のコンセプトに基づき、2年続けて別メニューで進行させたのであるが、定員設定を50名程度にしておいたにもかかわらず、セミナーの回数が進むにつれて参加者が減少し、実際にコミュニティ・ビジネスの実習に取り組もうとする参加者はごく少数に過ぎなかった様子である。このことはセミナー参加者募集の方法論に問題があったことを意味するのみならず、提示したメニュー内容そのものが市場ニーズにフィットしていなかったものと思われる。ちなみに平成19年度に当該事業を受託したNPOが設定したメニューは下表の通りである。このセミナーに参加し講義内容を正確に把握したわけではないので、細部については未確認の要素が多いものの、このメニューを見てすぐに飛びつきそうな人がいそうもないことも事実であろう。あまりに総論的なメニュー内容であり、ターゲット顧客のイメージも不鮮明

表-2 平成19年度「福祉コミュニティ・ビジネス起業セミナー」のメニューの具体例

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ①コミュニティ・ビジネスの「基本のき」を学ぶ <ul style="list-style-type: none"> ・コミュニティ・ビジネスって何だろう？ ・コミュニティ・ビジネスで元気な地域づくり ・会社人間が地域で大活躍 ・セカンドライフを設計してみよう！ ②ケーススタディで起業プランを作ってみよう <ul style="list-style-type: none"> ・NPO法人から学ぶ ・起業プラン作り ③コミュニティ・ビジネス「実践」を学ぶ <ul style="list-style-type: none"> ・NPO インターンシップ ・インターンシップ報告 ・成功事例に学ぶ ・実際に起業するための実務とスキル ④これが私の起業プラン <ul style="list-style-type: none"> ・私の起業プランを作る ・起業プランの発表と講評 |
|--|

出典：埼玉県ホームページより

である。要するに受託主体も完全に手探り状態で、顧客のレベルや顧客が志向する事業領域を把握できていない状況が見え隠れしているのである。このような状況下では、よほどの動員でもかけない限り、たとえコミュニティ・ビジネスに強い関心を保有する人であったとしても、その触手を当該セミナーには伸ばしてこないように見受けられた。

③関心レベルのミスマッチ

コミュニティ・ビジネスが一定の市場を形成し、ある程度の需給バランスが取れそうな状況にあるのは、おそらく「介護」と「まちづくり」といったような特定の事業領域のみであり、これらの領域に例えば団塊シニアが後発参入したとしても、ビジネスモデルによほどの新規性でもない限り、容易に安定事業化できるものではない。おそらく現在、当該市場に新規参入しようとしている人々は、すでに冷静かつ十分な情報収集活動を終えており、場合によっては、この種のセミナーの主催者よりも豊富なビジネス知識や事業展開ノウハウを保有している場合もあるものと考えられる。

この埼玉県福祉コミュニティ・ビジネス創造事業の事例にとどまらず、全国各地で行政主導型で展開されているコミュニティ・ビジネス啓蒙型のセミナー事業は、多くの場合、同様のジレンマを抱えているものと思われる。いささか皮肉めいた言い方であるが、セミナーの推進主体よりもむしろ対象受講者のほうが真剣で、すぐれたビジネスセンスの保有者である場合もあるのかもしれない。そのような意味において、啓蒙型の内容のセミナーは早晚、不毛の時代へと突入し、むしろ対面型の戦略的個別対応型のカウンセリングサービスの時代に入っていくのかもしれない。

なお、本件に関連し、今、最も需要があるサポートサービスに「活動が低迷しているNPO向けの経営力向上セミナー」というものがある。さまざまなミッションのもとに結成されたNPOも、活動開始後数年を経てくると、事業の存続が困難になる場合が出てくる。そのようなNPOの新たな活路として、コミュニティ・ビジネス推進を志向する動きも一部に見られる。実際、この種の活動団体が参加しているセミナーや集会、そしてさまざまな活動資金助成のイベントに講師等の立場で参画してみると、コミュニティ・ビジネスの事業展開の方法や経営能力向上策についての相談を受ける場合が多い。おそらく、この種の団体に対しては、旧来型のオーソドックスなコミュニティ・ビジネス啓蒙セミナーが依然として有効なのかもしれない。事実、全国各地の公的な起業支援センターにおいて、地元NPO向けの経営アドバイスコーナーの設置が目立つようになってきた。

1-5. 行政によるコミュニティ・ビジネス支援の限界と地域間格差

おそらく、しばらくの間、行政によるコミュニティ・ビジネス支援施策の展開には、地域間格差が生じてしまうものと予想される。前述したように、市町村や商工団体の対応はまだ手探りの状況にあり、コミュニティ・ビジネスの実態把握も遅れている。その一方、深刻な財政難を背景として、行政が市民によるこの種の有償ボランティア事業に、安易に支援の手を差し伸

べきではないとする意見も支配的なものとなってきた。

前述した富士見市の事例にも見られるように、地場産業振興との連動やPFI推進による一部事業の民間委託を強力に推進しようとする市町村、もしくは地域ブランドの確立を念頭に置きつつ農村型コミュニティ・ビジネスを誘発しようとする市町村、そして既に先行団体によるこの種のコミュニティ・ビジネス活動が顕在化している市町村、及び中心市街地活性化基本計画等を新たに策定しようとする市町村においてのみ、この種の議論が活発化してきそうな状況にあるといえよう。

なお、この種のコミュニティ・ビジネス支援事業において、支援の局面を限定化していくべきとする指摘が多方面から提起されていることにも着目すべきであろう。このことはNPOの立ち上げ時に、その展開しようとしている事業に対して一定の助成を行うことには意義を認めるものの、当該団体の活動継続（言い換えれば当該組織に対する持続的競争優位の構築）に対する運営経費支援は、NPO等の事業主体の自立に水を注すだけでなく、先行者事業の独走を助長しかねないとする懸念の表明とも言うべきものである⁽²⁾。

既に全国各地で展開されている市民活動向けの助成制度は一定のキャパシティを超え、NPO側にしてみるならば「入れ食い状態」のような様相を呈している地域も散見される。そしてこの種の公的助成情報も、インターメディアリー型のNPO組織のホームページ等を通じて、広範に流布されるようになってしまった。目を引くようなビジネスモデルを保有しているわけでもなく、また脆弱な経営資源のみしか保有していない団体のコミュニティ・ビジネス活動に対して、安易に支援の手を差し伸べるべきではないとする強気の市町村の発想にも、首肯できる要素が十分にありそうである。

ところで上述したようなコミュニティ・ビジネス支援をめぐる地域間格差の発生は、単に行政側の政策決定上の諸事情のみならず、コミュニティ・ビジネス展開のビジネスモデルそのものに内在する諸条件にも起因するものと考えられる。あらためて言うまでもなく、一般論では人口集積の進んだ大都市部においては活動地域が狭く限定され、地域内市場を念頭に置いたコミュニティ・ビジネス運営がなされ、その一方、地方部とりわけ中山間地においては、各種経営資源の地域外からの調達と広域活動展開がオーソドックスなコミュニティ・ビジネス展開の方法論となってくる。そうすると中山間地の市町村においては、当該市町村限定型のコミュニティ・ビジネス支援策の設定は、やはりかなり困難なものとなってくるだろう。

1-6. 顕在化している市場ニーズの動向

前述したように、総論的には行政（県市町村）そして商工会議所・商工会といった各地の商工団体ともに、コミュニティ・ビジネスの意義等を認識しつつ、一定の配慮・着目そして支援活動を展開しようとしている。しかしながら、コミュニティ・ビジネス事業の市場性や収益性を度外視して施策の立案ができるわけでもなく、また事業を推進する主体の存在が見られなければ、支援制度そのものが宙に浮いてしまいかねない。次にコミュニティ・ビジネスの需給バ

ランスについて見ていくこととする。

この点に関しては、2007年度版の中小企業白書内のデータが有益な示唆を投げかけている。同白書ではここ数年、コミュニティ・ビジネスについて積極的な言及がなされているのだが、2007年度版白書では第2章として「地域を支える中小小売業等、コミュニティ・ビジネスの役割」という章を設定し、高齢化の進展等を背景として、今後の拡大が見込める新しい公共的サービスの担い手の登場を期待している。そして特に地域活性化、福祉、生活関連分野等において、地域密着型の中小小売事業者等の保有する地域への思い入れ、住民からの親しみ、本業との相乗効果などの発揮が期待されている。そしてこのような指摘とあわせて、興味深い基礎データを提供している。このデータは中小企業庁と三菱総合研究所が2006年12月に全国の市及び東京23区（合計802団体）に対し、「地域における中小企業等と公共的サービス提供に係るアンケート調査」を実施した結果である（回収率：約48％）

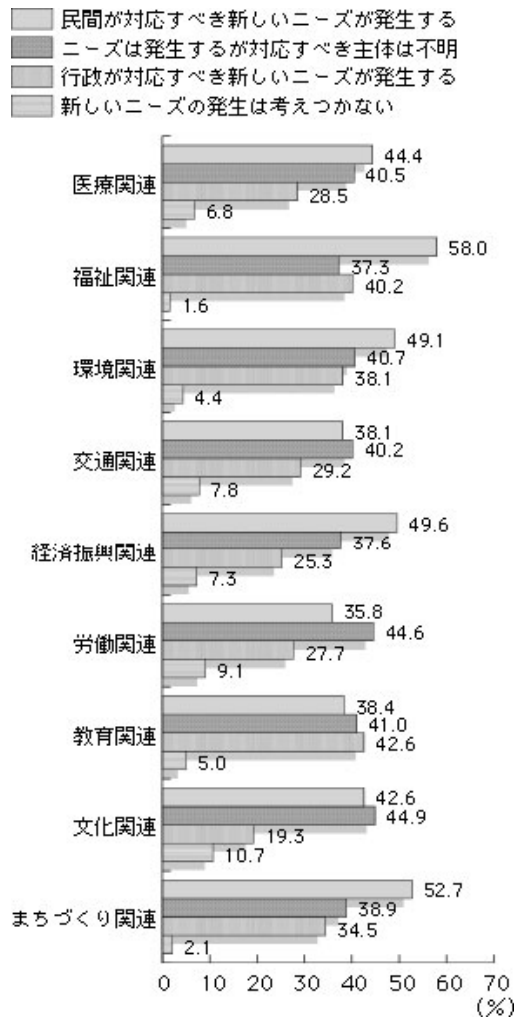


図-1 新たな「公共的サービス」ニーズの発生とその対応主体について

出典：「中小企業白書2007」p.99

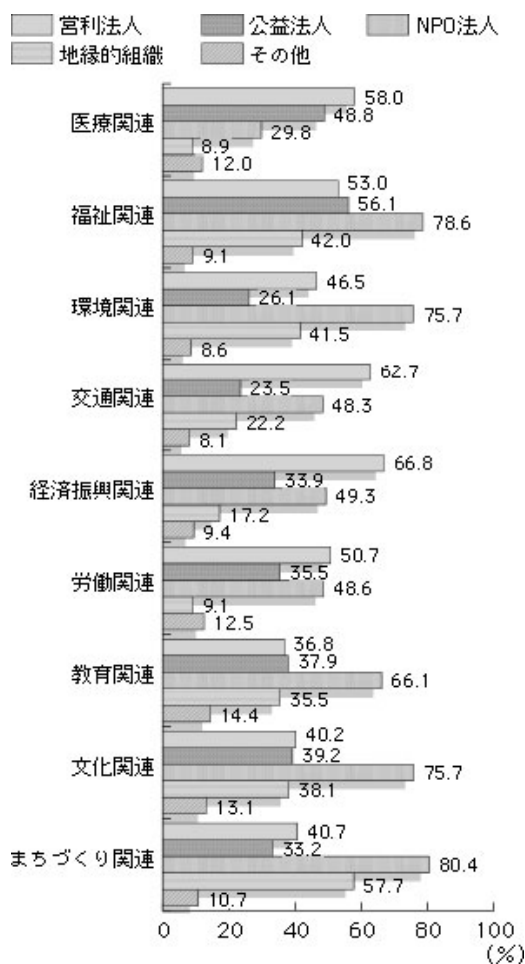


図-2 新たな「公共的サービス」ニーズへの対応において期待する民間主体

出典：「中小企業白書2007」p.99

そこではあらかじめ「公共的サービス」を「地域の公共的な課題解決に資するサービス」と定義した上で、行政が従来実施してきたサービスの民間への委託、行政との連携・協働が必要な民間での取り組みに焦点をあて、その実施状況を調査したものである。その結果を整理したものが、図-1～図-4であるが、その基本特性は次のように整理することができる。

- ・行政側は高齢化や人口減少、自治体財政の悪化等の環境変化を踏まえ、新しい公共的サービスに係るニーズが発生すると考えている。
- ・高齢者福祉における配食サービスや独居老人の見回り等、「民間がより適切に対応可能な新しい公共的サービスへの需要」が存在しそうである。
- ・この種の新しいサービスニーズは、とりわけ福祉とまちづくり関連で顕著な傾向を見せている。
- ・民間のなかでも新たな公共的サービスの担い手として、営利法人・公益法人・NPOが期待

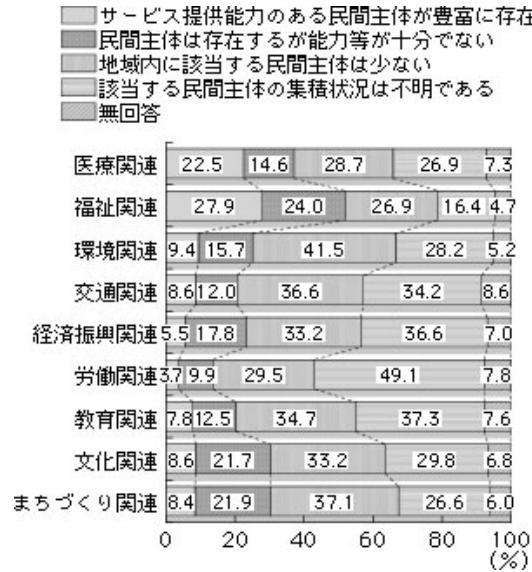


図-3 現時点での民間主体の集積状況
出典：「中小企業白書 2007」 p.100

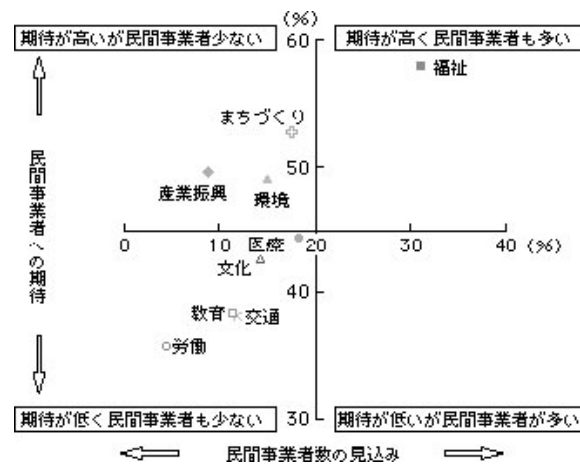


図-4 公共的サービスの民間主体へのニーズと集積確保の見通し
出典：「中小企業白書 2007」 p.100

されている。

- ・ その一方、新しいサービスの提供能力を保有する民間団体が数多く存在するのは福祉関連と医療関連に限定される。
- ・ 民間からの確保見通しに関しては、高いニーズを充足できる分野は福祉関連分野のみである。

ここで整理した事項は行政側から見れば、現在そして将来的に見ても、民間主体の公共的サ

ービスが期待・確保できそうな領域が「福祉」のみであることを意味するものであるが、別の詳細データから見ていくと、当該領域の中でも「高齢者福祉サービス」「児童福祉サービス」そして「障害者福祉サービス」にニーズが集中している姿も見えてくる。これらの諸サービスはすでに民間企業やNPO等への事業委託がある程度進展している領域であり、各行政ともに、委託先・顧客・サービス内容・費用対効果等のイメージが保有されている領域に限定しつつ、公平性の原則が貫きにくいような領域を中心として、民間活用の施策を講じようとしている。

NPOや民間企業によるコミュニティ・ビジネス事業展開は、それぞれが独自のミッションの保有に基づき展開されているわけであるが、そのミッションは必ずしも市場ニーズや需給動向の綿密な分析に基づいて設定されたわけではないはずである。しかし、上述のような市場情報は短期間で市場に拡がって行くはずであり、今後はこの種の半ば顕在化した公共的サービス市場の中で、コミュニティ・ビジネス事業主体間の競争が激化していくものと考えられる。

当該事業領域で確固たる地位を形成しているNPO団体のリーダーの言によれば、「例えば高齢者向けの弁当宅配サービス事業に参入したとしても、50食程度を供給しても、全くと言っていいほど利益は出てこない。福祉コミュニティ・ビジネスはもっと大規模化しないと、事業活動基盤が安定してこない」とのことである。おそらく現状ではこの種の福祉領域での先発市場参入者の多くは10年以上の事業展開経験を保有し、行政等との太いパイプもあるので、後発参入者が直ちに一定の市場確保を達成することは、かなり困難なことと思われる。このことは行政・顧客の双方に、委託・利用しているサービスにスイッチング・コストが存在していることを意味するのかも知れない。そのような意味において、福祉コミュニティ・ビジネスには、先発参入者利得が強く作用している可能性がある。

(次号に続く)

(注)

- (1) 埼玉県庁ホームページに依拠。
- (2) ただし、NPOが展開しているコミュニティ・ビジネスに数年間継続しつつ一定の支援活動を行っていくようなスタンスもあっていいと思われる。この種の助成活動のほとんどが単年度ベースの支援であることを疑問視しているNPO関係者も多い。

参考資料

- 「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～」埼玉県地域福祉推進委員会（埼玉県福祉部福祉政策課）2005年3月
- 「コミュニティ・ビジネス実態調査報告書」（埼玉県労働商工部産業企画課）2006年3月
- 「コミュニティビジネス支援指針」（愛知県地域ビジネス総合支援協議会）2006年3月
- 本間正明他著「コミュニティビジネスの時代」岩波書店 2003年
- 藤江俊彦「コミュニティ・ビジネス戦略」第一法規 2002年
- 高寄昇三「コミュニティビジネスと自治体活性化」学陽書房 2002年
- 東北産業活性化センター編「コミュニティビジネスの実践」2000年
- 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創業マニュアル」2005年3月
- 「コミュニティビジネス支援マニュアル」2006年3月
- 「企業とコミュニティビジネスのパートナーシップ」2006年3月
- 「コミュニティビジネスの経営力向上マニュアル」2007年3月
- 「平成16年版 国民生活白書」内閣府 2005年5月
- 「中小企業白書2006年度版」中小企業庁 2006年6月
- 「中小企業白書2007年度版」中小企業庁 2007年6月
- 埼玉県富士見市行政経営戦略会議「第一次提言」「第二次提言」2006年3月・2007年3月