

農村コミュニティのコミュニティ・ビジネス戦略

コミュニティ・ビジネスとは何か

コミュニティ・ビジネスは、都市部・中山間地、過疎などさまざまな立地分野によって成立条件が違ってきます。

農村コミュニティが直面している課題(図1参照)は以下の通りです。

「限界集落」という言葉も出てきましたが、農村コミュニティの限界集落化が言われ、農地が荒廃しています。また、農地が使われていたとしても、就労者は60歳を越えている方がほとんどです。だからといって、若い人の仕事場が農村コミュニティにあるかといえば、若者の働く場はほとんどない。それと同時に、残っているのは高齢者ばかりで、しかも医療・福祉分野のサービスが不十分な状態にあります。若者が都市に流出していくために空き家がでてきています。そうすると、冠婚葬祭が集落として成りたたなくなります。

まさに、少子高齢化、後継者不足、生活文化や伝統の継承が出来ない状況にあります。

中山間地域や、過疎地の学校では、小中学校の先生の数と、生徒の数、どちらが多いといえ、先生の数が多いのです。1対1のマンツーマンで授業をやっていきます。

そのような例からも、人間の暮らしを支える仕組みが変化してきています。

当社は、コミュニティの衰退を食い止めるには、コミュニティ・ビジネスが有効に働くのではないかと仮説をもって全国を調査しています。

当社は「コミュニティ・ビジネス」を次のように定義づけしています。

「地域コミュニティを起点にし、住民が主体となり、顔の見える関係で営まれる事業。

そして、地域コミュニティで今まで眠っていた労働力・原材料・ノウハウ・技術などの地域資源を活かして、地域住民が主体となって自発的に地域の問題に取り組み、やがてビジネスとして成立させていく事業活動(図2参照)を「コミュニティ・ビジネス」と言っています。

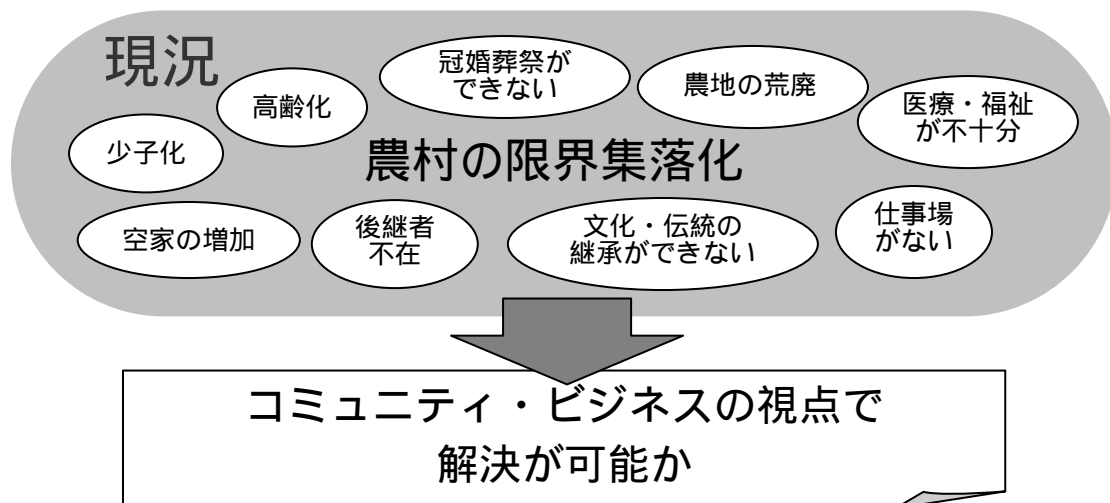


図1. 農村コミュニティが直面している課題

これまでの一村一品運動とは考え方、価値観の捉え方が全く違います。

つまりコミュニティ・ビジネスはコミュニティをベースにしているという点です。

「コミュニティ」というものを捉えるとき、一般的に解説するときは中学校区相当と言っていますし、都市部では小学校区相当の範囲を「コミュニティ」と見ます。

日本には、中学校が1万2千ありますし、小学校は2万4千、郵便局も2万4千あります。(市町村合併でその数が現在は減少しています)、コンビニエンスストアは4万あります。

このような範囲を1つのコミュニティとして意識して、顔の見える関係を作っていくのが大切です。コミュニティ・ビジネスの根幹に流れるのは顔の見えるコミュニティです。顔の見える関係が非常に大切になります。

コミュニティ・ビジネスでは、一般的に法人格は規定していません。NPO 法人から協同組合、まちづくりの株式会社まであって、法人格で規定するものではありません。

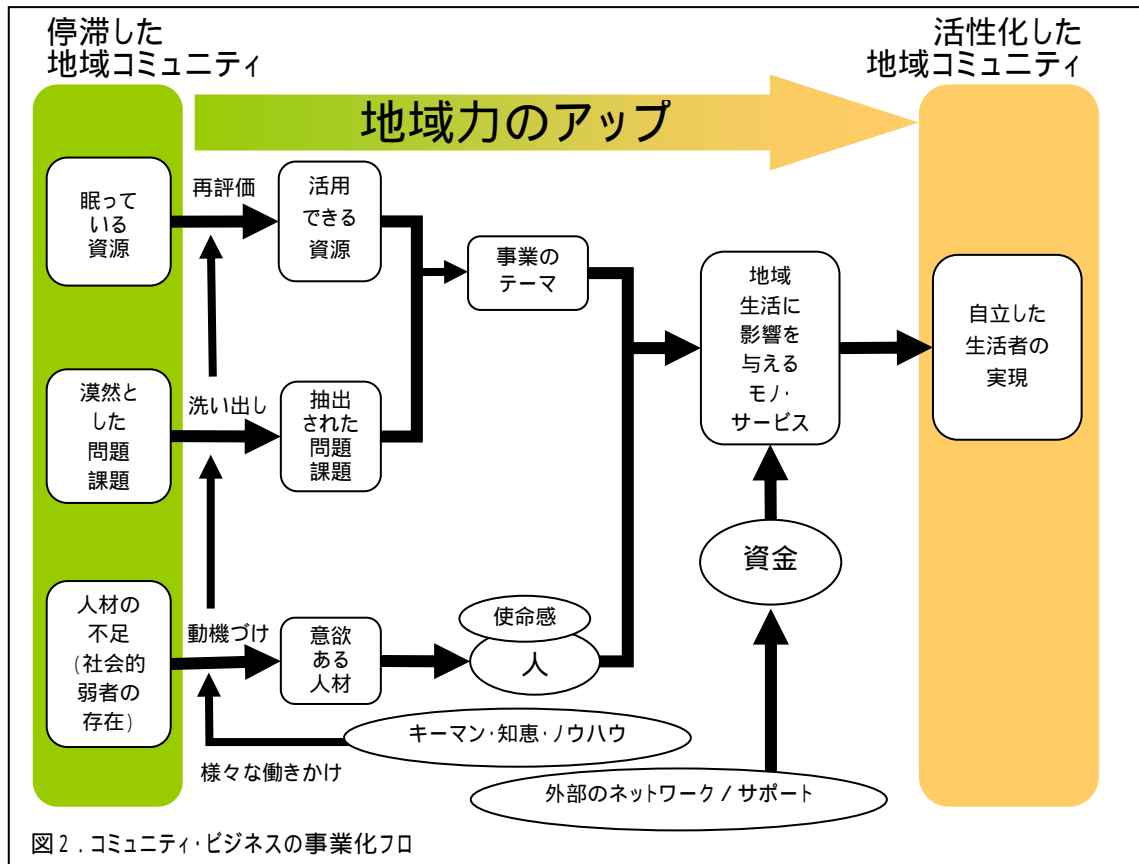
私たちは地域社会に貢献するような活動や事業を、幅広くコミュニティ・ビジネスという言い方で紹介しています。

単なる一村一品運動と違う視点がもう1つあります。

それは、コミュニティ・ビジネスは総合的な視座に立つ必要があるということです。

どういうことかということ、人々が集まるところであればどこでも、コミュニティの共同体があります。つまり私たちの暮らしのベースにコミュニティの共同体があるということです。ですから、コミュニティ・ビジネスでは、コミュニティの共同体の中にビジネスの視点が入っていくわけです。

また、「コミュニティ・ビジネス」には、4つの総合的な視座のもとにバランスをとって取り組んでいくという意味合いもあります。この総合的な視座とは、地域開発論、企業経営論、市民セクター論、NPO論のことで、そのベースとなるのはコミュニティの共同体論です。この4つの総合的な視座のバランスをいかにとっていくか、この視点が重要です。極端に言えば、ベンチャービジネスは企業経営論の部分だけが大きく、都市部でベンチャービジネスを起す人はコミュニティ共同体論の考え方を持っていません。これに対して、中山間地域になると、逆に地域開発論やコミュニティ共同体論のウエイトが大きい。また、役所と一緒にやるような第3セクターだと企業経営論や、市民セクター論が小さくなっています。つまり地域や活動内容によって、これら4つのウエイトが大きくなったり小さくなったりします。これがコミュニティ・ビジネスを考える上での総合的な視座の在りようです。ですから、自分達の地域はこの企業経営論が弱いのか、顔の見える関係を失っているためコミュニティ共同体論が足りないのか、そういうことを確認する必要があります。今、農村は停滞した地域コミュニティをたくさん抱えています。耕作放棄地は誰も手をつけないまま、放置され増え続けています。人材も若者は外へ出て行ってしまっています。けれども、そういう中にも実は眠っている資源があります。コミュニティ・ビジネスでは、この眠っている資源を再評価し、活用できる資源に変えていくわけです。(図2参照)



コミュニティ・ビジネスを支援する中間支援組織の必要性

コミュニティ・ビジネスをすすめる方法のひとつとして、農村地域や中山間地に住んでおられる高齢者の方、一人暮らしの方が話されておられる問題を洗練化することで、何に最初に取り組みなければいけないかを浮き彫りにします。つまり、現状の問題の洗い出しをしていきます。また、人材の不足ということで社会的弱者の存在があります。働きたいが、思うような働き場所、就業場所がない、このような方々に働きがけをし、動機付けをし、弱い立場の人を意欲ある人材に変えていく。

事例としては、1990年代半ばから、東京都墨田区において両国駅前の空き店舗の2階に事務所を置いて、民間の立場から、行政とは別の視点でまちを元気にする仕事を応援し、支えていく役割を、地元の中小企業と一緒にやった「コンサルタント会社」、「中間支援機関」と行った。中間の支援機関の役割は、キーマン(人材)・知恵・ノウハウを地域に働きかけて提供したり、外部のネットワークを紹介したり、サポートしたり、場合によっては資金を提供したり、意欲ある人材に変えていったり、これまで日本には無かった市民サポートを活用したことは画期的です。停滞しているコミュニティにおいて、活用できる資源を再評価し、抽出された問題・課題、に対して意欲ある人間を見つけ出し、これに事業としての

テーマを絡めると、新しい事業の中身が見えてきます。

これらをひっくるめてコミュニティ・ビジネスと言っていますが、事業として展開することがポイントであり、これによって人間らしくいきいきとした生活者がつくられることが事業化プランの目標です。事業が展開していく過程で、地域力がアップし、活性化した地域コミュニティ・ビジネスの基本的な考え方です。

コミュニティ・ビジネスの効果

1つ目は人間性の回復、個人の働きがい、生きがいづくり、自己実現につながってきます。

人的なネットワークが形成され、コミュニティ意識をはぐくむことで、これまでシャドールワークとか陰の仕事と言われてきたものが、事業となることで、自らの財布を持ち、自分の意思で買い物ができる。地域のニーズにあった社会サービスがコミュニティ・ビジネスで提供されることがボランティア活動から一歩すすめてビジネスという視点をいれていくのは継続性がつくと信頼性が生まれていく、さらに社会問題の解決と環境の負荷の低減と、環境の保全にもつながるといことです。

歩いていける距離の所に仕事をつくるのがコミュニティ・ビジネスの特徴で、職住近接を言います。顔の見える関係を作るといことは、コミュニティの中に働く場所があるといことです。まさに職住近接の顔の見える関係、これがコミュニティ・ビジネスの大原則です。特に社会的弱者の職場を確保するためにコミュニティ・ビジネスという手法が有効であるという考え方が広がりつつあります。

2つ目として、生活文化の継承・創造・智恵とノウハウ、このようなものが蓄積されてまた新しい生活文化を生み出していきます。誰かが地域で始めて1～2年たつと、仲間が集まって来る。このビジネスはクラブが発点なのです。その中で2～3人くらいからはじまって、地域の問題に取り組み、何でしかの売り上げを上げるようになる、このことを「社会的起業」と言っています。例えば、一人暮らしの高齢者にかつてお世話になったのがきっかけで、週1回だけお弁当を届けに行く、最初はボランティア活動です。だいたい3年くらいたつと役所から電話がかかってきて、原材料費なら出せませんから予算を使ってくださいと、継続するというのが力です。仲良しクラブは仲良しクラブのままでいいのです、クラブからはじまり、共同総合的なものへ、やがて社会的起業として(ソーシャル・エンタープライズ)として地域に積極的に雇用の場を作るという方向で展開していきますが、コミュニティ・ビジネスは最後まで行く必要はありません。クラブのままでいいものはクラブのままでいいのです、それは参加者が決めていけばいいことです。

ただ、たまたままちづくりのレベルで高まり、雇用創出の周りへの影響まで含めると、30名の雇用を地域に生み出し、月給を1人15万円払っているケースもあります。女性が中山間地域で起業し、生きがいづくりと健康づくりを目指して、農家レストランのような事業を行い、年間5万人近い人が訪れるといったコミュニティ・ビジネス事例が全国的に

増えているのです。コミュニティ・ビジネスは口コミで広がっていきます。最初は配食サービスとして2食だけつくっていたのが、私もつくってほしいということで5食になり、5食が20食になります。そうすると協同組合的な組織に変わってくるのです、そして共同組合組織がさらに3年もたつと100食、そしてついに150食となる。そうすると、単に売り上げを上げようと一生懸命になる人だけでは組織は維持できません。利益をコントロールするマネージャーが必要になり、このマネージャー的機能が市民活動や農村地域で新しく事業を起すときに弱いのです。それは、利益をコントロールするマネージャーが育てないからです。これまでの市役所とか町役場の仕事では、創業塾とか創業セミナーから始まって、いきなり会社をつくることをやってきたわけですが、これからはそうではなく、地域のこと、地域の困った問題に取り組むクラブがたくさん生まれる、そういったクラブがコミュニティの苗床から毎年たくさん出てくるような仕掛けをつくっていくのが役所の仕事で、そういうことが重要だと思っています。

10万人ぐらいの都市ですと、毎年クラブが20~30できます。だいたい30できると、そのうち10ぐらいは共同組合組織に変わってきます、またさらに3年たつとこの10のうちから1つか2つが社会的企業になり、そしてこれが毎年繰り返されます。それを側面からサポートしていくのが、これからの行政の役割になってくると思います。

コミュニティ・ビジネスにおけるミクロ・マクロ政策

コミュニティ・ビジネスでは、マクロ政策とミクロ政策の両方が必要で、これまでの日本の村づくりにはマクロ政策が全く欠けていたのです。

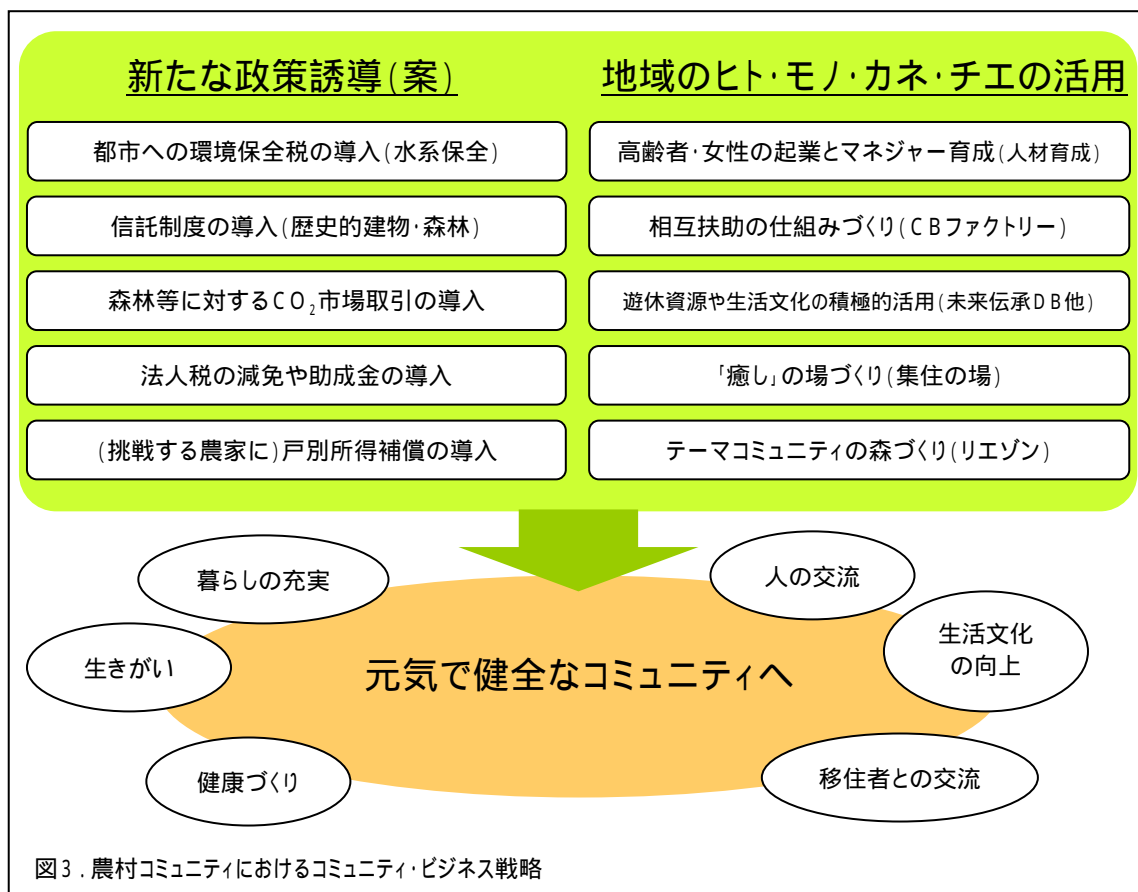
農村で言うと遊休資源と生活文化の積極的活用が大切で、どこの地域にも誇れる地域文化があると思うのです。それとこれから農村に戻ってくるであろう700万人の団塊世代の都市生活者のために癒しの場を農村コミュニティの中に作っていく必要があります。このとき基礎集団と機能集団の融合の場が必要となります。機能集団というのはどちらかというとテーマ別の、つまりテーマに沿って人が集まってくるコミュニティで、基礎集団は地域に住んでいる人々の集落における役割と務めを支えあう仕組みです。そういうものが出会いの場をつくりましょうということにつながり、元気で健康なコミュニティをつくっていくという大きな目標につながっていきます。

今回信託法が変わり、森林、土地、建物などをビジネスのできる人に預けて利潤をあげてもらおう仕組みを導入することも考えられます。

コミュニティ・ビジネスを起すときの資金調達のアイデアですが、資金を提供するコミュニティ・ファンドの発行と信用保証の仕組みを新たにつくっていくことの必要性を感じています、このような信託制度によって預かった土地、建物、森林等から生み出した利潤をファンドに組み入れたり、入会地などの環境保全に際して環境保全税を都市部に適用し、そういうものを基金にした新たな施策を実現したりしていくことが必要です。

私は、日本の農村部における新たな政策誘導を進めていく必要があると感じていますが、事業税の免税や助成金の付与を行う必要があると思っています。

そのときのコミュニティ・ビジネスの対象は農林水産業や医療とか福祉とか、子育て等に限定することにし、特に過疎地における農林水産業や医療、福祉、子育て等には積極的に事業税の免税や助成金の導入を入れても良いのではないかと思います。



地域づくりへの信託制度の創設と公務員参加の必要性

例えば、個人資産の運営管理です。一人暮らし高齢者の方は、資産をお持ちの方がおられます、このような資産を信託という形でコミュニティ・ファンドに預けてもらい、コミュニティ・ビジネスに投資して、その利潤を地域社会に還元していく仕組みを作ることも、必要だと思います。コミュニティ・ファンド(私募債)を1口 10万円でも5万円でもいいのです。それは何になるかということ、例えば温泉源の活用にあてる場合、温泉源はだいたい1本

1000万近くになるので、これを買って活用し、村の人たちがつくった各種信託事業

に投資し、利益をあげてもらおう。耕作放棄地の再生とか、歴史的な建物の活用などにもその資金が活用できると思います。

これからの地域信託制度は、新たな地域資源の活用やこれまでにないアイデアを引き出すために積極的な役割を果たすと思われる。

農村では、女性による起業例が非常に多いと思われる、そのときの課題は、女性の起業を増やすときに、起業を支援するコーディネーターの存在が大切で、そうした地域コーディネーターの育成を図っていくことが重要で、コーディネーターの役割は、中間の位置づけに立って地域資源や地域の人々と女性起業者とを結びつけること、そのためのコーディネーターを養成するスクールをつくっていくことも必要だと思います、地域経営を学び、地域の活性化に寄与できる人材を育てていくことが求められます。

市町村では、効率化が市民から求められ、余剰の人材を現場に出向させて、現場の住民と一緒に働いてもらう、つまり地域のコーディネーターとして、地域づくりへの公務員の直接参画が促進されているので、もし小さな政府になって国と自治体あわせて1000兆円の借金を皆が我慢してやっていくと、公務員の半分、少ないところでも3分の1は各地の現場に出て、このようなコミュニティ・ビジネスの事業を起すということを求められていかなざるおえません。自分で最初から最後まで顔の見える関係の中で農産物やさまざまなものをつくっていくのが、本物の農業であったり、本物のものづくりだと考えています。地域には、残っている物、消えつつある物が必ずあって、このようなものをいかに拾い集めて事業化していくかが大事なのです。

遊休資源の活用とコミュニティ・ビジネスへの公的資金の投入について

地域の特産物を活用した食品加工や、特産品作り、このような事業をコミュニティ・ビジネスファクトリーでやっていこう、育成していこうというときは、政策的に補助金の投入もやもおえないと思います。過疎地では、郵便局が単独維持できないので、このようなものに郵便局機能を入れていくとか何でも屋さんが必要になってくるということです。農村地域には、遊休資産が今たくさんころがっています。そういうものを使って、生活文化も含めて活用する。それぞれの地域には先人の智恵、生活の智恵、生活文化があります。このような暮らしの智恵とか無形の資産があり、ある意味世界遺産に匹敵するような価値をもっています。

現在、私達はあまりにも便利社会の中において、コンビニが全国に4万店もあるから、24時間なんでも買えます。そういう暮らし方だけではなくて、どちらかというアナログ的で顔と顔を接するようなコミュニケーションを必要とする暮らしの智恵とか、無形の資産、例えば郷土料理作りとか、食事のしつけ、食育とか、風土に合った子育ての仕方、家族のあり方、地域コミュニティでの作法、冠婚葬祭等、残していく必要があると思います。

それらを残していくには、語り手としての高齢者の知恵の活用が不可欠です。語ること

で高齢者本人が、社会参加として自分価値への気づきを促進させ、自分は社会にとって必要な存在だと真にきづくことが本人の健康を維持し、元気な人たちが地域の中を好循環で回っていくのではないかと考えています。

地方は少子高齢化で今、空き家が多いですが、都市生活者の癒しの場づくりでの利活用が可能です。例えば空家率が一番高いのは山梨県で、空き家の積極的な活用の場として多世代の交流、テーマ型家族の形成、健康を取り戻す場、集落ごとの一括借り上げなど、いろんな形の活用が考えられます。建物信託、コレクティブハウスとしてのお試し版、長期滞在の場、健康的菜五感を取り戻す場、団塊世代の移住のお試し版、トレーニング場、青少年の集団生活・研修の場、散策コース、森林周遊コースを設置して積極的に活用していく。

戦略的コミュニティの必要性

先ほど基礎集団と機能集団の融合について触れました、これらの出会いの場づくりということで、普通、農村集落のような地縁コミュニティは基礎集団としての集落のみならず、里山、森林、温泉、田園風景などの資源を持っているわけです。それに対し、都市型の人には好縁コミュニティであり、機能集団としてテーマで集まってくる人たちです。スポーツ、医療、生活文化、グリーンツーリズム、里山保全などこのようなテーマコミュニティのネットワークが都市部にはたくさんできつあります。特に団塊世代の人たち700万人がこれから家庭に戻ってきますし、さらに地域に出て行くことになります。

このような農村の地縁コミュニティと都市部の機能集だとしての好縁コミュニティを結びつける、出会い、融合させることが重要になってきます。

コミュニティ・ビジネスの考え方というのは等身大で、自分の出来る範囲のことから地域を変えていこう、決して無理をしない、60歳をすぎたら毎日働くのではなく、週3日でもいいのです。

戦略的コミュニティの規模はテーマによって変わってきます、基本は中学校区程度のコミュニティ、広さですが、介護サービスとかは中学校区3つか4つが経済的な採算を取るのに適正規模である場合が少なくありません。つまり、戦略的コミュニティを決めたならば、次に戦略的ユニットを決めて、その広さと経済的な折り合いをつける事業規模などを見極めていく必要があるということです。この構成要素は、集落、自治会、NPO法人、大学、公民館、農協、行政区、コミュニティ・センターであったりします、これらは多様であるということです。

コミュニティ・ビジネスでは営利を第一にするビジネスとボランティア活動の中間的な働き方を地域につくっていきます。ですからそういう中で、先人の智恵を活かした生活文化の継承や新たな創造、このようなものを中山間地でもできるということです。

今後の農村コミュニティの課題

最後に今後の農村コミュニティにおける課題について、まとめてみました。

1 番目は人材育成のあり方です。行政の支援は重要ですが、従来の箱物支援ではなく、地域リーダーやマネージャー、コーディネーターの育成と、各地に配置されている箱物をいかに運用・管理していくか、このような視点に立った経営のわかる人材育成が大切だと思っています。

2 番目は女性・高齢者の人材活用のあり方で、従来の家内労働、シャドーワークから離れて賃金労働者を意識したような雇用創出、それによるやる気を出す仕掛け作りが大切です。自分の財布を持つ、自立する、そうした自分おこしの視点が大切です。

3 番目は新しい地域コミュニティのあり方です。私達の社会というのは縦型社会です、そういう縦割りの社会に横串を刺した問題解決型のコミュニティ・ビジネスをつくり、それを幾重にも重ねてネットワーク化していくそういったプロセスがあるのだと思います。

その地域にふさわしい新しいコミュニティのあり方を考えていくことが可能となります。

4 番目は、新たな政策誘導も大切です。マクロ施策としての地域信託構想、コミュニティ・ビジネス支援では、コミュニティ・ファンドで支援するといった新しい誘導政策を設け、人、物、金、知恵の積極的活用によってそれらの地域内循環を促すといったミクロ政策が必要です。マクロとミクロの施策の両方を意識して、実際両輪でまわしていくことで、農村コミュニティの望ましい姿になると確信しております。

