

転換期を迎えるコミュニティ・ビジネス(1)

— その幻想と現実、そして新たな可能性 —

櫻 澤 仁

はじめに

これから数回にわたって、経営戦略論・行政経営論そして地域経営論の視点から、そして主としてフィールドリサーチの方法論を活用しつつ、コミュニティ・ビジネスと社会起業家の問題を取り上げていくこととする。もとよりわが国におけるコミュニティ・ビジネスの検討は、まだ10年程度の議論の歴史しか有していない。若干のオピニオンリーダーや先行事例とみなされるもの、そして数冊の関連図書や調査報告書等も存在するが、あたかも「諸子百家」のような様相を呈しており、その意図するものや施策の方向性等により論理・事例が都合よく誘導・紹介され、コミュニティ・ビジネスの概念や事業展開イメージそのものも多岐にわたっている。

そもそも、なぜこのようにコミュニティ・ビジネスが社会の関心を集めるようになったのだろうか。現状を注意深く観察していくと、コミュニティ・ビジネスに関して、様々な利害関係者が様々な思惑のなかで、自らに有利に作用するように権益や既得権を主張していることが見て取れる。たとえば閉塞状況にある NPO 組織がその存続を図るため、そして地方自治体も行政・市民間のコラボレーションを加速化させるため、各々コミュニティ・ビジネスにひとつの活路を見出そうとする動きを見せている。さらに経済産業省も都道府県や市町村を頭越しにしつつ、直接的にアクティブに活動している NPO 法人等を組織化して、コミュニティ・ビジネスの啓蒙や基盤整備に走っている。このようなブームの到来を裏付けるかのように、最近では「コミュニティ・ビジネスの着手の仕方」「コミュニティ・ファンドのあるべき姿」等に関するセミナーも、全国各地で頻繁に開催されるようになってきた。

このような状況下で、コミュニティ・ビジネスに対し、行政の様々な領域からのアクセスが可能であることも着目されるようになってきた。例えば国レベルでは上述の経済産業省のみならず、少なくとも国土交通省・文部科学省・厚生労働省・総務省等が当該領域を自らの施策のなかに取り入れようとしている。経済産業省ならば創業・ベンチャービジネス支援等との関連において、文部科学省ならば生涯学習やまちづくり教育との関連において、厚生労働省ならば福祉や雇用等との関連において、そして総務省ならば NPO 支援や IT 推進との関連において、当該分野との関わり合いを強調しようとしている。もしかするとコミュニティ・ビジネス市場は「IT 市場」や「シニア市場」と並んで、21世紀の有力な「利権ゾーン」となる可能性もある。

さて、コミュニティ・ビジネスの振興を地域活力強化の有力な手段として位置づけていこうとする動きは地方自治体も同様な傾向を見せているのだが、その対応状況は中央官庁といささか異なる様相を呈している。とりわけ市町村レベルの地方自治体にしてみるならば、地域住民の多種多様なそして高度化しつつあるニーズに対応し、この種の新しい事業を積極的に推進していきたいのだが、自らの地域内でのコミュニティ・ビジネスの実態の把握がなされておらず、担当セクションの明確な設定もなされていない。国や県レベルから定期的に実態把握のためのアンケート調査票が市町村に送付されているのであるが、その調査票の処理作業そのものが市町村の商工・福祉・総務等の各セクションをたらいまわしにされているのが常である。このような傾向は、少くともあと数年続くかもしれない。

ここでは、まずコミュニティ・ビジネスを取り巻く環境要因や基本認識を再確認し、様々な利害関係者にとってのコミュニティ・ビジネス観を整理していく。そしてその上でコミュニティ・ビジネスの現状と新たな可能性等を、主として経営資源論や資源ベース理論の様々な視点から数回にわたって検討していくこととする。そしてその一連の分析作業の端緒をなす本稿においては、全体のプロローグと予備的考察としての性格を持たせつつ、コミュニティ・ビジネスの概念規定、着眼点、現状の問題点を、これまで数年間にわたって行ってきた社会活動やフィールドリサーチの成果を加味しつつ整理していくこととする⁽¹⁾。

1. コミュニティ・ビジネスの概念規定と一般的な特徴

コミュニティ・ビジネスの諸活動は、地方自治体関係者やNPO活動家を中心にすでに社会的認知を得ているのだが、公的な統計調査の分類にあるわけでもなく、その事業領域のイメージに関しても中央官庁間や論者によりかなりの差異が生じている。本稿においては主として経済産業省関東経済産業局で使用している定義に依拠しつつ、コミュニティ・ビジネスの概念規定を、『地域の課題を地域住民が主体的に、ビジネスの手法を用いて継続的に解決していく取り組み』と行っておくこととする⁽²⁾。

この概念規定はコミュニティ・ビジネスの一般的な特徴をそのまま反映しており、自発的に参画している地域住民が事業展開の主体となり、自己実現や社会貢献といったような非経済的インセンティブを優先しつつも的確なビジネスマインドを同時に保有し、コミュニティへの貢献というミッションの元に、様々な地域課題や住民ニーズへの対応を主たる活動テーマと位置づけつつ、継続的な事業活動を行おうとするものである。そしてその活動の担い手となる存在は、NPO法人、ワーカーズコープ、協同組合、社会福祉法人、企業等さまざまな可能性を有し、行政や企業が解決できない細かな地域内の課題解決と地域内雇用創造が期待される効果として位置づけられている。

このようなコミュニティ・ビジネスの活動可能領域は極めて多岐にわたるはずであるが、既に活動がある程度顕在化されていると思われる事業分野を示したものが表-1である。このような活動分類はNPO法人の活動領域の区分に則したものであるのだが、コミュニティ・ビジ

ネスの活動領域の類型化の作業そのものは、さほど大きな意味を持たないものと思われる。もともとの種の事業が微細でまとまりを欠くものであるため、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コミュニティ・ビジネスが表-1のどこに類型化されるかなどという検討はあまり大きな意味を持たない。むしろ下表に記載されていない領域での事業展開の可能性検討のほうが有益であろう。

表-1 コミュニティ・ビジネスの活動領域

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, 地域歴史資料体系化等
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, セミナー講師等
国際化推進	地域内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

資料：日本総合研究所等の資料を参考としつつ作成

2. 首都圏コミュニティ・ビジネスの概括

2-1. 自立した地方経済とコミュニティ・ビジネス

周知のように、規制緩和や三位一体改革そして地方自治体の財政悪化等の環境変化は、『官から民へ』という大きな流れを形成し、このことがPFIや指定管理者制度の導入を促すこととなった。ここで注意を要すべきことは、『官から民へ』というシナリオが、『官から民間企業へ』と『官から市民団体へ』という二つの側面を有していることである。例えばアルビレックス新潟の事例に見られるように、民間事業者の自己革新活動が地域活性化ムーブメントに結びつく事例もあるが、多くの場合は、地方自治体等がまちづくり活動を推進していくプロセスのなかで、市民に対しコミュニティ・ビジネスを啓蒙していこうとしている。そしてそのような方向性を強化するため、まちづくり基金の創設のようなコミュニティ・ファンドの構築に腐心している様子である。

そもそも地方自治体にとって見るならば、コミュニティ・ビジネスは「誘発」「啓蒙」する

ものであって、民間事業者や NPO そして一般市民が展開しているその種の諸活動に対し、直接的な「支援」を行うべきものではないと思われる。たとえそれが市民団体の活動であったとしても、“民間企業との競争に負けて整理淘汰されても仕方がない対象”なのであろう。しかし情報公開度が高く、そして行政への市民参加の水準が高い市町村では、3セクによる SOHO やインキュベーションオフィスの設置運動も見られ、サステナビリティを有する地域社会のデザインにコミュニティ・ビジネスを有効活用しようとする動きが強まっている。

ここであらためて、「自立した地方経済」という視点からのコミュニティ・ビジネス検討に際し、コミュニティ・ビジネスが必要とされる社会的・経済的な背景を整理するとおおよそ以下の通りである。

- ・地方経済の低迷や地方自治体の財政悪化に伴い、新たなサービス産業の創出を通じた雇用機会の増大や産業振興策の推進が期待されていること
- ・広域市町村による合併の進行、中心市街地の空洞化進行そして少子高齢化の進行等に伴い、地域コミュニティの基盤そのものが弱体化し、何らかの対応が求められていること
- ・地方自治体の財政悪化に伴い、公共サービスの提供発想が選別志向を強め、より効率性重視へと移行しつつあること
- ・地方自治体のサステナビリティが問われるなかにあって、公共サービスの効率化推進の一環として、さまざまなアウトソーシング策の追求が模索されていること
- ・「行政では提供しにくいサービス」「民間企業では展開しにくいサービス」といったような隙間市場が市民生活周辺で顕在化してきたこと
- ・中心市街地や商店街の衰退化の進行により、旧来型の商業活動に大きなかげりが見えてきたこと

おそらく「コミュニティ・ビジネス」という意識もそしてネーミングもなされていなかったとしても、類似の市民ビジネスはかなり以前から事業展開されていたはずであり、行政もある程度は認知していたはずであろう。それらのビジネスの多くは地域限定的・事業領域限定的なものであるとともに、たぶんに共益追求的であったはずである。

あらためて指摘するまでもなく、コミュニティ・ビジネスの中核的な担い手は NPO 法人である。NPO の地域社会のなかで果たすべき役割に関する議論は、明らかにセカンドステージに入っている。従来のような“産めよ、ふやせよ”の時代は終焉し、早くも整理淘汰の時代に突入している。そしてその組織存続のための自主事業展開は、すでに他の NPO のみならず民間企業や社会福祉協議会等との競合状況にさらされている。このような状況下で、最近では NPO の経営センスが問われており、事業センスの巧拙が組織存続に決定的な影響を与えていると考えられる。前述したように NPO の主力事業領域の一部は明らかにコミュニティ・ビジネスの領域と重複しており、有償ボランティア活動としてのコミュニティ・ビジネス推進をミッションに掲げる NPO も増加してきた。そのような意味において、NPO に対しても企業等と同様に、その事業存続を念頭に置いた「透明性の発揮」・「説明責任の履行」・「情報公開の推

進」・「顧客主義」・「コア・コンピタンスの確立」等が求められており、これが達成されないならば、例えば指定管理者等への応募も困難なものとなってくるはずであろう。

2-2. 地方自治体から見たコミュニティ・ビジネス

次にコミュニティ・ビジネスに関する地方自治体の啓蒙・支援の状況を整理しておこう。表一2に示したように、普及・啓蒙活動、経営相談、補助・助成事業、融資制度創設等の諸項目が、都道府県そして市町村レベルでのコミュニティ・ビジネス支援施策となっている。支援窓口となっているのは圧倒的に商工労働部門だが、一部には観光事業支援担当、農政部門、土木建築部門、共同参画担当部門の関与も認められ、さらに独自に設置したまちづくり財団や社会福祉協議会に支援業務を移管している事例も散見された。この種の施策の推進に際しては、都道府県別の格差や地域間格差のようなものは見られず、支援メニューそのものはかなり画一的である。ただし当初からNPO活動が盛んであった宮城県あたりだと、さらなる飛躍を意図した融資制度の構築に力点が置かれ、その一方、コミュニティ・ビジネス啓蒙にいささか出遅れた千葉県では、県内コミュニティ・ビジネスの実態調査の実施と報告書作成、先進団体を招いたパネルディスカッション等のセミナー開催、そしてコミュニティ・ビジネス啓蒙を念頭に置いたイベント開催等に注力している。

さて、これらの支援施策は、施策体系そのものが「事業の立ち上げ支援」と「事業展開サポート」の二つの局面に区分されていることを意味している。コミュニティ・ビジネス支援に精通している中小企業診断士やコミュニティ・ビジネス支援を担当業務としている某県職員の弁によれば、「事業の立ち上げ支援」領域においては、コミュニティ・ビジネス創業に関する相談体制の整備や窓口サービスの充実や各種情報提供基盤の整備が当面の戦略課題となっており、一方、「事業展開サポート」領域では、融資・助成制度の充実と行政からの業務委託の拡大要望への対応が急務の課題となっている様子である。

ここ数年、当該領域に関与している行政関係者やNPO関係者との定期的なディスカッションのなかで、コミュニティ・ビジネス推進に関し、行政関係者とNPO関係者の間の微妙な思惑の相違が顕在化し、さらに都道府県レベルと市町村レベルの対応状況に乖離が発生していることに気づくようになってきた。いずれの自治体も同じような傾向を見せているのだが、NPO支援やNPO構築啓蒙施策の一環として、当初は都道府県レベルのほうがコミュニティ・ビジネス啓蒙・支援活動に積極的で、さまざまなモデル事業の推進や先行事例集の作成等を行おうとする。そしてその上で地元の市町村等との連携を図り、主要業務の移管を画策しようとする。その言い分は、たぶん、「コミュニティ・ビジネス展開のミッションが地域の問題解決である以上、その支援は地元の市町村や商工会議所そして地域内で活動しているNPO団体等が行うのが筋である」というものなのだが、市町村にしてみるならば、おいしいところや実験主義的な取組みが許容されるところだけあらかじめ確保されていて、残ったところがまとめてドサッと降りてくるような感慨を抱いている様子である。ところが周知のように首都圏内

表一 2 地方自治体によるコミュニティ・ビジネス支援策の類型

支援類型	具体的な支援策
普及・啓蒙活動	手引き作成, 先進事例集作成, フォーラム設置, 各種セミナー開催, 啓蒙ホームページ立ち上げ, ポータルサイト構築, コンクール・コンペ開催
経営相談	相談窓口開設, アドバイザー派遣, 各種情報提供
補助・助成事業	創業支援基金設置, 新規事業開拓支援基金設置
融資	小規模融資制度創設, コミュニティ・ビジネス向け制度融資枠確保
その他	事業公募, インキュベーションオフィス設置

資料：各県ホームページ等より作成

の多くの市町村は財政難に陥っており、当該市町村内の広範なコミュニティ・ビジネスニーズやコミュニティ・ビジネスの展開動向、アクティブに活動している NPO 間の連携動向そして外部からの経営資源の移入動向等について十分な把握がなされておらず、ましてや予算化や施策整備の域までには至っていないのが実情であろう。このような状況の中で、ややもすれば都道府県レベルの担当者や地元の NPO リーダー等にコミュニティ・ビジネス展開の情報やノウハウが集中し、市町村が後手を踏んでいるような状況に陥っている。このような傾向は、今後しばらくの間、継続しそうである。

このことに関連したもうひとつの問題点は、コミュニティ・ビジネス推進を行っている NPO 団体等の行動様式そのものに内在している。少なくとも首都圏における進歩的なコミュニティ・ビジネスの推進主体は、活動の地理的範囲を地元の区市町村に限定しておらず、また外部からの経営資源導入や他の NPO 団体等のコラボレーション推進等に熱心であり、地元市町村とのアイデンティティが希薄化しつつある。そして収益力が確保できる領域での地域問題解決に特化しようとしている。これに対し当該領域に後発参入した新興 NPO 団体等は、自らの組織存続と組織拡大を画策するため、地元市町村に対し、行政からの業務委託の拡大を要請しつつ、地元との係わり合いの強化を目指そうとする。しかしそのような活動団体の多くは、まだ経営資源の安定的な確保が達成されておらず、十分なビジネスセンスや事業ノウハウが保有されていない場合もあるとのことである。地元行政にしてみるならば、事業展開の主体の経営能力の把握が急務の課題となってきた。提起されるミッションの正当性検討だけでは、活動主体の状況把握は困難なのである。

2-3. コミュニティ・ビジネスの創業マネジメント

おそらく NPO・市民団体・民間企業等がさまざまな地域課題の解決を念頭に置きつつコミュニティ・ビジネスを推進していくに際しては、中途半端な低価格戦略や差別化戦略では大規模民間企業の事業主体には太刀打ちできないと思われる。コミュニティ・ビジネスの基本的な事業推進方法とは集中化戦略であり、その戦略展開に際しては、コア・コンピタンスの確立が

重要な要件となってくるはずである。さらにこのコア・コンピタンスの確立と発揮を通じて、周囲の他組織と効果的・友好的なネットワークづくりを展開していくことが事業存続のポイントであり、そのような意味において、コラボレーションとアライアンスを展開していく能力も、事業主体のリーダーのマネジメントセンスとして問われてくる。

さらに後に詳述するように NPO 団体等が展開しているコミュニティ・ビジネスにおいては、有償ボランティアの活用等により人件費や物流コストが低く抑えられるため、「見かけの利益」が出やすい傾向にある。この種の「見かけの利益」は将来も約束された事業体質ではないことに配慮していく必要がある。そして「地域内のユニークな社会資源への早期着目と占有」「特殊な人的経営資源の確保策の保有」「集中化による徹底した効率性の追求」「安定固定客の確保」「豊富な無償ボランティアの存在」「民間企業以上の徹底した見える化推進による信頼・共感の確保」「期間限定型の事業推進による撤退の容易性確保」といったようなスタンスの保有こそ、コミュニティ・ビジネスのあるべき姿であろう。言い換えれば、ヒト・もの・かね・情報の諸側面で、ユニークな地域資源の組み合わせを行い、周囲からの模倣の困難性を構築していくことが当該事業推進の要諦となっている。

(1) 創業に向けてのステップの提示

さて、埼玉県福祉部が平成17年3月に刊行し、当方も執筆者のひとりである報告書に『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』というものがある。これは「福祉で元気な街づくり」を標榜している埼玉県が地域密着型のコミュニティ・ビジネスの推進を意図しつつ、その基盤整備の第一歩として作成したものであり、県内の市町村や主要 NPO 法人等に配布された。そこでは福祉領域のコミュニティ・ビジネスの先行事例が紹介され、さらにコミュニティ・ビジネスの創業に向けてのステップとその事業展開上のチェックリストが整理されている。

このコミュニティ・ビジネスの創業に向けてのステップとその事業展開上のチェックリストは当方が作成したものであるが、そこでは図-1に示したように事業化のステップを新規事業探索の方法論検討と同様の発想から9段階に区分し、さらに事業化検討に向けての重要事項として、以下の諸項目を設定した。

- ①創業に向けての使命（ミッション）を確立していく
- ②地域内の顧客ニーズの探索と確認を行う
- ③ビジネスとしての事業のまとまりを考慮する
- ④事業化に必要な経営資源の確認と獲得方法を検討する
- ⑤ビジネスとしての長期的ビジョンの確立を行う
- ⑥創業スタイルの確認を行う
- ⑦組織化の方法を検討する
- ⑧マネジメント能力に磨きをかけていく
- ⑨閉鎖的な活動にならないよう注意していく

図-1 コミュニティ・ビジネス創業に向けてのステップと事業展開上のチェックリスト

創業に向けてのステップ	事業展開上のチェックリスト
<p style="text-align: center;">解決が求められる地域課題</p> <p style="text-align: center;">①コミュニティ・ビジネス創業に向けての使命（ミッション）の確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 自分たちの手で解決可能な問題なのか ● 福祉のまちづくりに貢献できそうか ● 周囲の理解や支援を受けられそうか ● どの程度のリスクなら負担可能か ● 活動を長続きさせる意欲があるか
<p style="text-align: center;">②地域内の各種ニーズの探索と事業化領域の絞込み</p> <p style="text-align: center;">③市場規模の推計と潜在的な顧客層の発掘</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域ニーズへの対応がビジネスに直結するか ● 明確なニーズの固まりが存在するか ● 事業活動に連続性や永続性が期待できるか ● 潜在的な顧客層の掘り起こしが可能か
<p style="text-align: center;">④事業化に必要な各種経営資源の確認と獲得</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 「ヒト・モノ・金・情報」は十分にあるか ● 模倣されにくい能力を保有しているか ● 不足する経営資源の補い方の方法は適当か ● 重要な経営資源の安定的確保は可能か
<p style="text-align: center;">⑤ビジネスとしての長期ビジョンの確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 他組織とのタイアップの可能性を検討したか ● 次の段階の事業の発展イメージは設計したか ● 多種多様な事業展開方法を保有しているか ● 事業の使命を定期的に確認しているか
<p style="text-align: center;">⑥創業スタイルの確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 法的規制や許認可事項への対応は適当か ● 事業形態の選択に関する検討は十分か
<p style="text-align: center;">⑦組織化の方法検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 責任権限体系や意思決定方法は適当か ● 適材適所や世代間交流等に配慮しているか
<p style="text-align: center;">⑧マネジメント能力の向上策の検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部のブレーンを保有しているか ● 採算性や収益性を強く意識しているか ● 事業規模の拡大を意識した検討を行っているか
<p style="text-align: center;">⑨閉鎖的活動からの脱却</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部とのネットワーク能力を保有しているか ● 情報公開にも積極的に取り組んでいるか

資料：拙稿『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』
埼玉県地域福祉推進委員会編所収 P.11

さらにコミュニティ・ビジネスとして成功するための要素・視点として、以下の4項目を設定していた。

1. 「創業者の意思や創業時の使命（ミッション）」をどのように事業に結び付け、さらにどのようなマネジメント能力を保有しているか。
2. その事業には、既存の行政サービスや民間企業等ですでに制度化されているサービスでは行き届かないような、きめ細やかで先見性のあるサービスをどのように提供しているか。
3. 事業展開を行っていくに際して、どのように行政、各種団体、商店街及び企業等との協働連携を図っているか。結果として、「福祉のまちづくり」にどのように貢献しているか。
4. 地域住民等との多種多様で積極的なコラボレーションを推進しつつ、地域福祉文化形成等にどのような貢献を行っているか。

これらの整理と指針の提示は、ビジネス領域に対して必ずしも十分な知見を保有していないNPO活動家向けに作成されたものであるが、首都圏で展開されているコミュニティ・ビジネスの先進事業者の実態を分析していくと、上述の事業化ステップのなかで③、④及び⑤の検討にもっと時間をかけるべきだったとの声をよく聞く。福祉領域のコミュニティ・ビジネスで顕著な実績を上げているNPOのリーダーは、「運営資金の苦労や人材確保で腐心するのは当たり前と思っていたが、これまで親しく付き合い、的確なサポートをしてきていた地元行政が、こちらの事業規模が大きくなるにつれて、手のひらを返すように敵対していったのが辛かった。そしていつの間にか地元行政や社会福祉協議会の事業や他の民間事業者との熾烈な競争に巻き込まれていった」と話していた。

資源ベース理論の視点から見ると、首都圏で展開されている先進的なコミュニティ・ビジネスの事業モデルはかなりシンプルなものであり、その競争優位性の源泉となる要素について見ても、組織の構成メンバーのスキルや組織プレーに内在するコンピタンスのようなものはあまり見られず、そのような意味において模倣困難な因果関係の曖昧さのようなものはほとんど存在していないか、もしくは競争の前提条件として十分な認識がなされていない。むしろリーダーのカリスマ性やネットワーク構築能力が決定的な意味を持ち、そのことが外部の人的・物的経営資源の移入に一定の貢献をなし、ごく狭い市場内で初期参入者利得を確保している事例にコミュニティ・ビジネスの成功事例を見出すことができるようだ。

(2) 小括 一問題提起に代えて一

これまで主としてここ数年間のインタビュー調査等のフィールドリサーチの成果を踏まえつつ、首都圏のコミュニティ・ビジネスをめぐる状況の一端を概説してきた。ここでコミュニティ・ビジネスの現状の問題点と特徴を仮説的に整理しつつ、今後続く拙稿のリサーチデザインを提示しておくこととする。

- ① すぐれて都市型の社会起業形態であるにもかかわらず、コミュニティ・ビジネスの先駆

事例といわれているものの大半は、実は歴史や文化に恵まれそしてまちづくり運動が盛んなローカル地域に所在している。都市型の事業展開とローカル地域での事業展開方法の決定的な差異はどこにあるのだろうか？

- ② 最近のキーワードであるソーシャル・ベンチャー型の起業との関連において、コミュニティ・ビジネスの起業マネジメントのあるべき姿とその持続的競争優位の発揮方法
- ③ 長期永続的なNPOの動向分析を踏まえつつ、コミュニティ・ビジネスの発展段階モデルの構築可能性の検討
- ④ 地域経営資源の汎用性とコミュニティ・ビジネス事業展開の関連性の検討

次稿においては、上記の①と④の関連性を意識しつつ、主として行政経営戦略の構築の視点から、当該問題に接近していきたいと考えている。

〈以下次号〉

(注)

- (1) 本稿は主として当方のインタビューメモや公的会議の議事録等をベースとして執筆している。次稿以降で展開予定の詳細な事例研究を除き、インタビュー対象者の氏名や所属組織等は公表しないことにした。これは当事者の多くが小規模事業者であり、かつ事業内容の性格から容易に団体の特定化の類推が可能になってしまい、情報開示による競争優位性崩壊を回避しようとしたためである。
- (2) 経済産業省関東経済局のホームページによる。

(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
 - 「コミュニティビジネス支援マニュアル」2006年
 - 「企業とコミュニティビジネスのパートナーシップ」2006年
- 「平成16年版 国民生活白書」内閣府 2005年5月
- 季刊「まちづくり」No. 9, No. 10, 2006 学芸出版社