

地域デザインフォーラム・ブックレット

No.6

コミュニティビジネスと 地域の活性化

大東文化大学・板橋区
地域デザインフォーラム

地域デザインフォーラム ブックレット刊行にあたって

大東文化大学と板橋区は2000年5月から、地域連携研究「地域デザインフォーラム」を始めました。これは大学と行政が連携して、地域の政策課題を共同研究するというものです。今まで、これらの研究成果は中間報告書、最終報告書という形でまとめて、発表してきました。

この度、私たちの研究成果を「ブックレット」という形で刊行することになりましたが、これには二つの理由があります。一つは、私たちは今までの共同研究を情報の共有化と情報公開といった方針で進めてきました。従いまして、研究成果は研究員だけでなく、広く一般の方々にも知っていただきたいということです。もう一つは、地域の課題を連携して解決していくためには、今地域が抱える課題を地域の方々に知っていただき、そのテーマに関する基礎的な知識を身に付けることも大切なことだと考えたからです。

今までの報告書と違い、テーマごとにコンパクトにまとめたつもりです。このブックレットが、地域の課題解決のために活用されることを期待しています。

2004年3月
地域デザインフォーラム 研究員一同
(代表 中村昭雄 大東文化大学教授)

目次

はじめに	1
第1章 コミュニティビジネスと地域	5
1. コミュニティビジネスと地域	5
2. 事例 [1] 株式会社黒壁（滋賀県長浜市）	16
3. 事例 [2] 特定非営利活動法人XOクラスター （京都府京都市）	19
第2章 板橋区の現状と政策展開	23
1. ワークショップによる意識啓発とネットワーク形成	23
2. コミュニティビジネス・コンテスト	29
3. 事業の今後の方向性	31
4. 事例 [3] 板橋区の事例 ～コミュニティビジネス・コンテストのモデル事業～	32
第3章 コミュニティビジネスと産学公民連携	35
1. コミュニティビジネスが必要とされる社会的背景	35
2. 行政とコミュニティビジネスの役割分担	38
3. 協働とコミュニティビジネス ～コミュニティバスの事例から～	46
第4章 コミュニティビジネス支援のプラットフォーム	54
1. 事例 [4] 兵庫県における コミュニティビジネス支援施策	54
2. 支援システムの比較	59
3. 広域連携と推進協議会の動向	61
第5章 コミュニティビジネス支援システムの構築をめざして	65

1. コミュニティビジネスの可能性	65
2. コミュニティビジネス支援システム	69
おわりに	77
資料Ⅰ コミュニティビジネス・モデル支援事業実施要綱	78
資料Ⅱ 板橋区のコミュニティビジネス 活性化支援事業イメージ	83
研究班研究活動記録	84
参考文献等	86
執筆者一覧	88

はじめに

今日、コミュニティビジネスに対する関心が集まり、注目され、具体的な行動・活動が世界中で、そして日本でも生まれていることは確実なようです。

『コミュニティビジネスが地域を変える』（地域デザインフォーラム・ブックレットNo.1）で指摘したように、コミュニティビジネスの定まった定義や概念はありません。というのは、コミュニティビジネスがいち早く生まれたイギリスやアメリカの実情、さらにそれらを導入したわが国の現状などをみると、地域性などをはじめとする特殊性やコミュニティビジネスを事業として運営する組織もさまざまあるからです。むしろ、その曖昧性、多様性こそがコミュニティビジネスの特徴とも言えるのではないのでしょうか。

しかしながら、コミュニティビジネスの共通点も見いだすことができます。まず、このようなコミュニティビジネスが注目された背景には、地域社会や地域経済の低迷などがあります。イギリスの場合、1960年代半ば以降のいわゆる「英国病」と呼ばれる経済不況がありました。イギリス経済の低迷が地域経済と地域社会の崩壊に拍車をかけたのです。アメリカの場合は、1950年代後半からの都市荒廃とコミュニティの崩壊が背景にあります。60年代にはコミュニティの存在意義が再認識され、地域社会再生への動きが芽生えてきました。そういった動きの中からCDC（コミュニティ開発法人）などが誕生してきました。

このように、荒廃した地域社会（コミュニティ）をなんとか再生させようという動きの中で、コミュニティビジネスの考え方・動きが芽生えてきたのです。

さてわが国を見ると、日本の経済と社会は1980年代末（昭和）まで繁栄を誇っていましたが、90年代（平成）になってから、混乱し始めました。わが国の現状はほぼ以下の7点に要約されます。

①経済のグローバル化（あらゆる経済活動において構造的な変

化が生じ、失業率の悪化が生じる)

- ②成熟社会の到来 価値観の多様化
- ③少子高齢化の進展
- ④環境問題の深刻化
- ⑤コミュニティの崩壊
- ⑥国と地方自治体の財政難
- ⑦地方の時代と地方の疲弊

(広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会「コミュニティビジネスの現状と課題 -その推進に向けて-」より。)

このように、わが国を取り巻く経済社会は、多くの問題を抱えています。まさに元気がない・活力がない、地域社会が崩壊したと言われて久しいわけですが、そういう状況を私たちがただ手をこまねいて見てきたわけではありません。地域をよくしよう、まちを元気にしよう、「まちづくり」をはじめ、地域社会再生のために、さまざまな人たちが、さまざまな運動や活動を試みてきました。そのような動きの中で、地域社会に元気を取り戻す一つの可能性と期待を込めて注目されてきたのが、コミュニティビジネスなのです。

特にわが国の場合、従来の中央集権型行政システムでは、国民の多様化した価値観、地域社会の諸問題、地域の複雑で多様なニーズに応じた地域づくりには、的確な対応が困難となってきました。また同様に、営利だけを追求する企業もこのような諸問題に適切な対応が難しくなってきました。行政と民間企業の両者が、大きな壁に直面しています。言い換えれば、第1セクターといわれる行政と、第2セクターといわれる企業の両者が機能不全に陥ってしまったのが今日の状況です。

こういった背景の中から、第1セクターの行政でも、第2セクターの企業でもない、第3セクターの活動に期待が寄せられてきたのです。第3セクターとは、市民セクター、NPO（民間非営利組織）、ボランティア団体をいいます。こういった市民が主体となって、地域の問題を解決するために起こした地域に根ざした事業をコミュニティビジネスとよんでいます。(ブックレットNo.1で

は、「コミュニティビジネスとは、地域の中の様々な問題を解決するために、自分たちのアイデアと地域にある資源を活用して、市民自らが取り組んでいく地域に密着した事業活動をいう」とした。）

イギリスのコミュニティビジネスにもアメリカのコミュニティビジネスにも共通するのは、その地域の住民が中心となって起こした事業ということです。わが国でも地域住民が主体となって起こした事業の事例が各地で紹介されています。本書でもその代表事例をいくつか紹介します（ブックレットNo.1でも、先進地域の事例を紹介しています）。

さて最後に、わが国における最近の政府の対応について触れておきます。2003年10月、内閣に地域経済の活性化と地域雇用の創造を地域の視点から積極的かつ総合的に推進するため、「地域再生本部」を設置しました。同本部は12月に地域再生推進のための基本方針を定めました。

その基本的な考え方は、少子高齢化の進展、国際化の進展、情報通信技術の高度化、環境問題といった構造的な変化に対し、地域経済はこれらの課題への対応が求められている。その際、国が一方的に支援するのではなく、「国から地方へ」、「官から民へ」ということを強調し、地域の持続可能な経済発展を目指す。地域を再生していくためには、それぞれの地域の特性や住民のニーズなどを踏まえながら、地域経済の活性化と地域雇用の創造を実現することが重要である、と指摘しています。

この指針では、地域再生とは、地域のさまざまな資源を活用しながら、民間事業者が、地域内外のニーズを掘り起こし、それに応じてビジネスを健全な形で展開することを通じて…、と述べています。これは、コミュニティビジネスという言葉こそ使用していませんが、まさにコミュニティビジネスのことを指しているのです。この実現のため地方公共団体は、住民や民間事業者などと一体となっていくことが必要としています。藤江俊彦は、コミュニティビジネスの主体は多様であると言っています。例えば、NPO、企業、協同組合、公益法人、個人、主婦、定年退職者、大

学生、さらに大学と企業や行政との連携活動など（『コミュニティ・ビジネス戦略』より）。コミュニティビジネスには、地域再生のために地域の構成員が主体となって、知恵と工夫を生かすさまざまな形態があり得るのです。

以上のように、コミュニティビジネスには、地域社会を再生・活性化させるという大きな期待が寄せられています。そのために、まず地域住民が自ら考え、行動を起こすことが大切なのです。

第1章 コミュニティビジネスと地域

1. コミュニティビジネスと地域

コミュニティビジネスに関連する著書を見ると、地域を元気にする、まちを温かくする、地域社会づくり、まちづくり、自治体活性化などという言葉と組み合わせられた書名が多い。このことはコミュニティビジネスがどのような効果を地域社会にもたらそうとしているのか、あるいはコミュニティビジネスに期待されているものが何なのかが想像される。コミュニティビジネスにはさまざまな効果や役割、可能性などがあるが、ここではその全体像についてまとめてみる。

(1) コミュニティビジネスが求められている背景

コミュニティビジネスの効果、役割、可能性を述べる前に、ここでまずコミュニティビジネスが求められている背景をまとめてみる。

すでに本書の「はじめに」やブックレット No.1 の「はじめに」でも簡単に触れたように、イギリスの場合 1970 年代後半から始まる不況、失業率の増加という経済不況があった。その結果、地域社会の衰退が生じた。アメリカの場合も 1950 年代後半からの地域社会の荒廃が指摘される。また、コミュニティビジネスの成功例としてあげられるシリコンバレーも、1980 年代後半から始まる経済的な危機に悩んでいた。このように主に経済不況を原因とする社会問題に悩んだ地域住民が、この社会問題をどのように解決するかという視点から、コミュニティビジネスが地域社会の中から生まれてきたのである。

経済的危機→社会問題→地域住民が解決策を考える



コミュニティビジネス

わが国の場合も、その状況はほぼ同じである。政治的に見れば、

1990年代には、行政改革や政治改革や地方分権などが叫ばれた。もちろんこういった動きは日本だけ特有の議論ではなく、世界の各地で同時に進行した。こういった議論は、言い換えるならば国家の機能や役割が見直されたということであり、国家の機能や役割が低下した、ということに他ならないのである。その要因として、経済の国際化（グローバル化）や情報通信技術の発達（例えば、IT化、インターネットの発達）などが考えられる。

こういった変化に加え、わが国は少子・高齢化の進展、環境問題などを背景に、成熟社会の到来（価値観の多様化）などの構造的変化を迎えている。その中で、失業率の悪化、コミュニティの崩壊などといった諸問題を抱えているのが現状である。「失われた10年」と言われて久しいが、出口が見えないまま「失われた15年」になろうとしている。

バブル経済の崩壊、金融機関に対する信頼の欠如、大企業の倒産、国と自治体の財政難などに加え、治安の悪化、学力低下などの教育問題、自殺者の増加など、日本の政治や経済のシステムだけではなく、日本社会全体が問題を抱えているのである。

こういった活力が失われた、元気がなくなった社会の中で、従来の中央集権、行政主導ではなく、地域住民が主体となって、地域の諸問題を解決していこうという活動が生まれてきたのである。それが、コミュニティビジネスの活動なのである。このように見えてくると、欧米と同様わが国でも、経済的危機に端を発する社会の諸問題に、地域住民が解決策を見いだしていこうとする、同じような思いと活動が芽生えてきたと言えるのである。

（2）コミュニティビジネスへの期待と可能性と目的

このようにコミュニティビジネスには、地域の課題を解決し、地域社会を再生させるといふ、大きな期待と可能性が寄せられているのである。このことを高寄昇三は「コミュニティビジネスは大袈裟に言えば、経済社会構造を改革する牽引車として期待されている」といふ高寄昇三『コミュニティビジネスと自治体活性化』学陽書房、2002年、40頁）。

高寄はコミュニティビジネスへの期待として5点指摘している。

第1は、コミュニティビジネスは地域主義に基づいて市民型社会形成、自己循環経済の形成、地域民主主義の確立など三つの大きな目標を持ち、経済社会文化の変革を目指し、地域主義の復権を目指す。そして究極的には、経済社会政治システムの改革という壮大な期待と可能性をかけているのである（高寄、前掲書、40～41頁）（図表－1、参照）。

図表－1 コミュニティビジネスの目的

目 標	具体的理念・システム・メカニズム
市民型社会形成 自己循環経済機構 地域民主主義創設	公的・私的扶助から社会的扶助、コミュニティ活動の展開、企業市民化 エコマナー、受益者負担の原則、贈与の経済学、生協・ワーカーズ 自治体改革、行政評価システム、住民投票制度化、地方財政改革

（出典：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、41頁）

高寄は、わが国では昭和40年代にコミュニティ主義とか昭和50年代に地域主義が提唱されたが、コミュニティ再生にはつながらず、失敗したと述べる。一方、コミュニティビジネスは、行政主導型ではなく、民間主導の地域活性化プロジェクトであり、コミュニティビジネスはコミュニティの復権を展開する起爆剤になると指摘している（高寄、前掲書、41-42頁）。

第2は、コミュニティビジネスはもっとも実践能力と行動力にすぐれた市民セクターである、という。コミュニティビジネスは一般の企業活動と比べれば事業規模は小さいが、行政・企業・公益セクターの機能を連携させ、地域社会に貢献させる媒介・斡旋機能を秘めている。そして、21世紀は、第3セクターを第1、第2セクターの補完・補強セクターとして定着することを期待している（高寄、前掲書、42頁）。

高寄は、従来の観念的な地域主義とは異質のコミュニティビジネスが、既に多くの地域実践活動を展開し、顕著な実績を残していることに大きな期待を寄せている。こういったコミュニティビ

ビジネスが、経済成長の成果を、行政・企業・個人ではなく、地域社会に還元し、市民社会を豊かにするシステムの構築をめざす、と述べている（高寄、前掲書、42-43頁）。

第3として、コミュニティビジネスの活動は、事業展開の実績をベースにした地域実践活動であり、その変革の影響力は確実な成果が期待できるとしている。すなわち、意識の変革は一過性でムードで終わるおそれがあるが、コミュニティビジネスは実践をベースとした事業セクターなので、行政や企業セクターにとっても、かけがえのない社会セクターになっていると指摘する。むしろ、これからの行政はコミュニティビジネスなどの共益セクターと積極的にネットワークを結び、活用していく必要があると述べる（高寄、前掲書、43-44頁）。

第4は、コミュニティビジネスの第3セクターとしての「共生・共益」という概念である。これは、企業の「私」概念、行政の「公」概念に代わる第3の「共」という概念で、市民・地域主義の創造をめざすものである。高寄はコミュニティビジネスの主体である事業系NPOに大きな期待を寄せる。それは、実践性という点で、構造改革につながる社会的変革の確実な機動力になるからだとしている（高寄、前掲書、44-45頁）。

第5は、このようにコミュニティビジネスが地域実践活動を通じて、行政や企業の変革を迫ることである。わが国はもはや中央だけでなく地方も、従来式の行政運営に手詰まり状況を示している。高寄は、コミュニティビジネスは地域社会におけるセクターとして、成長する経営環境は成熟しつつあるという。今日、行政が十分な行政サービスを行おうとするならば、信頼できるパートナーが必要である。コミュニティビジネスの成熟は、行政と市民のパートナーシップを現実化する、不可欠の前提条件だとする（高寄、前掲書、45頁）。

わが国は、1990年代に地方分権の推進を求めてきた。この動きの中で求められたものは「分権型社会」の創造であった。分権型社会では、地方自治体は国と対等・協力の関係になり、地域の実情に応じた住民本位の総合的・能動的行政をめざし、住民の参加

を前提に、地方が自己決定・自己責任の原則に立ち、住民のニーズにあった施策を展開していかなければならなくなった。

地方分権時代の自治体行政では、住民参加の充実と地方自治体の役割が一層拡大し、その責任も重くなったのである。地方自治体は少子高齢化、環境問題、低迷する地域経済などの困難な問題を迅速に解決していかなければならない。また、住民の多様化したニーズにも応えていかなければならない。これらは、現在わが国の多くの自治体が直面している課題である。

今日の自治体は、このような問題解決能力、政策形成のあり方が問われている。ここに、高寄が指摘するように、協働とかパートナーシップが求められてきたのである。自治体はその地域を構成するさまざまなアクターとパートナーシップを結び、ネットワークを構成しながら行政運営を進めていかなければならなくなったのである（板橋区と大東文化大学は、2000年5月から、行政と大学が連携して地域の政策課題を共同研究し提言するという「地域デザインフォーラム」を始めた。詳しくは、編集代表・中村昭雄『行政・大学連携による新しい政策形成 共生へのパートナーシップ』ぎょうせい、2003年、をご参照ください。なお、このブックレットもこの研究成果の一部です）。

高寄は、コミュニティビジネスは既存のシステムへの拮抗力になっていくだろうと指摘する。今日の極度に中央集権化された政治行政、巨大化され営利化された経済社会に抵抗するには、地域コミュニティの強化しか、現代社会の病巣を治癒する手だてはないと断言している。コミュニティビジネスは市民の変革を具体化していく、新しい経済社会システムの担い手であり、構造改革の推進者なのであると、大きな期待を寄せている（高寄、前掲書、46頁）。

（3）コミュニティビジネスの社会的効果

前述したように、コミュニティビジネスには、さまざまなそして大きな期待が寄せられていることが分かった。ここでは、さら

に具体的にその社会的効果について述べていく。コミュニティビジネスの社会的効果といっても、多様である。ここではまずその手がかりとして、何人かの専門家の論点をまとめてみよう。

図表－２ コミュニティビジネスの社会的効果

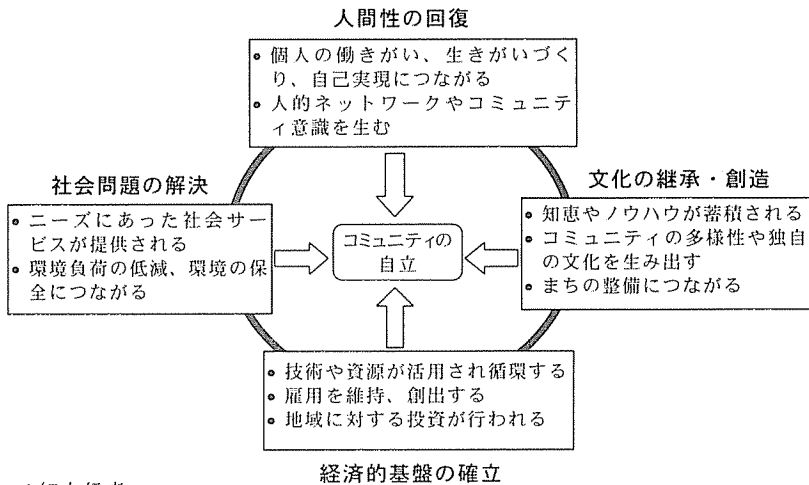
提 唱 者	論 点
藤江俊彦 『コミュニティ・ビジネス戦略』	①地域の問題解決、②地域の雇用の創出、③地域住民のコミュニケーションの活性化、④生きがいの創出
細内信孝 『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』	①人間性の回復、②地域社会の問題解決、③生活文化の継承・創造、④経済的基盤の確立
高寄昇三 『コミュニティビジネスと自治体活性化』	地域社会の再生＝①共同意識の回復、②地域社会の遊休資源活用、③地域社会の問題解決、④自治体行財政効果、⑤自治体行財政変革
関東経済産業局 『コミュニティビジネスの手法によって地域を活性化させるための「インターメディアリー」構築推進プロジェクト調査事業報告書』	①市場と行政が解決できない地域課題を解決、②新たな雇用の創出、③社会的需要の増大とその対応、④新しい公共サービスの担い手創出、⑤環境対応型のコミュニティビジネスの出現、⑥生活者中心の融合型コミュニティへの再構築、⑦地方自治の確立とコミュニティビジネスを活用した地域の自立

社会的効果といっても、実際は社会的効果と経済的効果を峻別することはなかなか難しいし、両者は関連性があるので、重なる部分もある。上記の4者についても、藤江と細内は社会的効果と

経済的効果を厳密に区別していない。高寄と関東経済産業局は、社会的効果と経済的効果を区別している。

4者はコミュニティビジネスに対する視点が異なるので、当然その論点も異なってくるが、社会的効果としての共通点は概ね以下の3点である。①地域社会の問題解決、②生きがい・人間性の回復、そして最終的には③地域住民のコミュニケーションの活性化、生活文化の継承・創造などによる地域社会の再生である。こういった効果が現れてくると、コミュニティが自立（自律）し、自治体改革、地方自治の確立、地域民主主義の確立につながるというわけである。そして、この他に新たな地域の雇用創出という経済的効果がある。

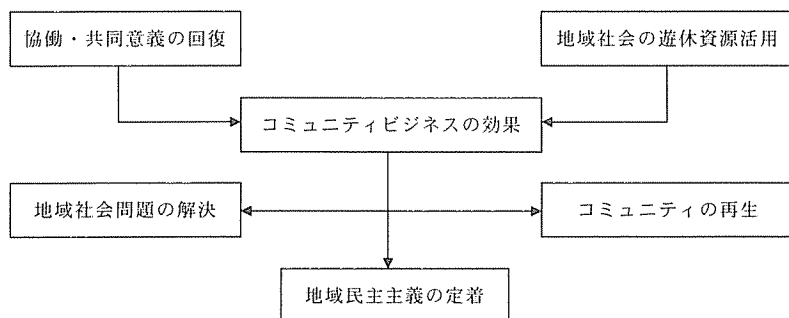
図表－3 細内のコミュニティビジネスの効果



◎細内信孝

(出典：細内信孝『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』9頁)

図表－４ 高寄のコミュニティビジネスの社会的効果



(出典：高寄昇三『コミュニティビジネスと自治体活性化』57頁)

第1の地域社会の問題解決は、地域が抱えるさまざまな問題を解決することである。地域が抱える課題は多様である。以下のようにほぼ10分類される。①まちづくり・人材育成に関する課題、②環境に関する課題、③子育て、学校教育に関する課題、④高齢者・障害者福祉に関する課題、⑤地場産品・伝統工芸に関する課題、⑥雇用・就業支援に関する課題、⑦情報化に関する課題、⑧地域の安全に関する課題、⑨文化・芸術・スポーツ振興に関する課題、⑩これらの活動をサポートする中間支援、である（細内信孝・鶴飼修『コミュニティ・ビジネス企業マニュアル』ぎょうせい、2003年、18頁）。まさにこういった日々の生活で生じてくる問題や課題の解決策として、コミュニティビジネスがあるわけである。それは、言い換えればコミュニティビジネスのジャンルにもなっている。

例えば、墨田区に都内のレストランから回収した廃油をリサイクルしてディーゼル燃料を精製している有限会社染谷商店がある。これは、地域の問題を行政ではなく、コミュニティビジネスとして解決している事例である（大東文化大学法学部中村昭雄ゼミナール『まちを温かくするコミュニティビジネス』2002年、165-167頁）。これは、行政が問題解決しているのではなく、有限会社、地域住民が主体となっているコミュニティビジネスの事例である。

第2は、生きがい、人間性の回復である。コミュニティビジネスの活動をしている方に、活動を通じて得たものは何ですかと尋ねると、やりがいを感じている、生きがいを感じている、働きがいを感じている、という答えが返ってくる（中村ゼミナール前掲書、107頁）。さらに、定年退職者や家庭の主婦などがコミュニティビジネスに参加するのは、生きがいや自己実現を求めているのである。

第3は、地域社会の再生である。コミュニティビジネスがこういった地域の問題を解決し、地域住民が生きがいや働きがいを感じる社会は、今までになかった地域社会の構築に他ならない。

従来の日本の社会の特徴は、政治的にみれば中央集権型行政システムであった。このシステムが機能不全に陥り、20世紀末に地方分権の推進に方向転換したことは前述したとおりである。一方、経済的にみても、行政主導によるいわゆる「護送船団方式」がうまく機能していないことも明らかとなった。共通点は行政主導ということである。ここに、第1セクターの行政でもなく、第2セクターの企業でもない、第3セクターに期待がかけられてきたのである。第3セクターは、地域であり、市民が中心となる市民セクターである。これは、今まで慣れ親しんできた日本社会を180度転換するほどの、パラダイムの転換を迫る考え方である。

コミュニティビジネスが最終的にめざすものは、地域住民が中心となり、自治の確立と地域の自立を約束する地域社会の構築なのである。言い換えれば、従来の行政主導ではなく市民が主体の市民社会を作ることである。そのためには市民が自己決定・自己責任が取れる自立した市民にならなければならない。政治的にみれば、これこそが民主主義の基本である。コミュニティビジネスを発展させるということは、もはや「お役所任せ」という発想は通用しない。高寄はこのことを自治体改革という。これが定着すると、地域民主主義の定着となる（高寄、前掲書、55-56頁）。

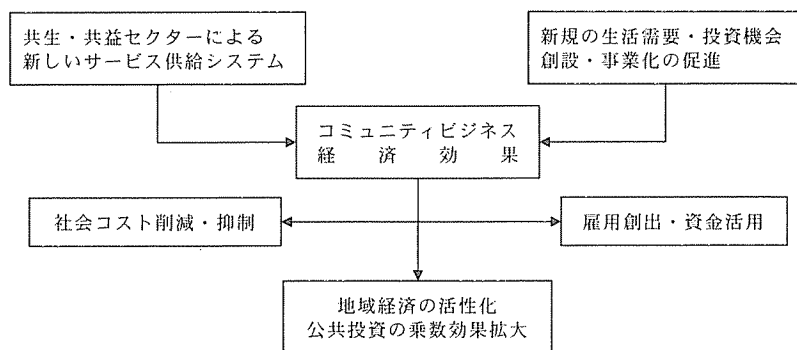
（4）コミュニティビジネスの経済的効果

最後に経済的効果について述べる。すでに社会的効果の中で地

域雇用の創出、経済的基盤の確立などが指摘されているが、ここで改めて整理しておく。

高寄は、コミュニティビジネスの経済効果として、次の5点をあげる。①地域社会の遊休資産を動員して、投資・消費・雇用創出をうみだす。地域循環経済を形成する。②地域社会サービスを拡充し、地域社会で有効需要をうみだす。③大きいコミュニティビジネスの経済乗数効果。④大きい雇用創出力。⑤公共投資・社会保障のような膨大な財源を必要としない。

図表－5 コミュニティビジネスの経済効果



(出典：高寄昇三『コミュニティビジネスと自治体活性化』54頁)

関東経済産業局の報告書では、地域経済への効果として3点あげられている。①地域発のベンチャービジネス創出による地域経済の活性化。②新しい需給関係の創出による地域における有効需要の創出。③持続的な経済発展のための多参画型社会の形成。

①は、サービスする人とされる人が同じ場所と時間を共有し、地域内で生産と消費が循環する新しいビジネスモデルと位置づける。いわゆる地域循環型経済の創出である。これは、板橋区地域経済活性化協議会の答申に盛り込まれた「個性豊かで、持続的な地域循環型経済コミュニティの創造」という基本目標と共通するものである（板橋区地域経済活性化協議会『板橋区地域経済活性化

化協議会報告書』平成13年、22頁)。②は、地域の潜在需要(例えば、福祉、環境、まちづくり)を有効需要へと変え、需要創出でデフレ経済を克服する可能性をもつ。③は、雇用創出とも関連があるが、高齢者、女性、障害者、失業者、定年退職者などが経済主体となり、地域の有力な資源として有効に活用される社会を形成するというものである(関東経済産業局、前掲報告書、15-16頁)。

2. 事例 [1] 株式会社黒壁（滋賀県長浜市）

まちづくり役場事務局長 山崎弘子氏

【プロフィール】

郊外型大型ショッピングセンターの進出に圧されて空き店舗率5割を超え、「一時間にひと4人と犬1匹」といわれていた長浜の中心商店街は、昭和58年の「長浜城」再建をきっかけに地域の人々にまちづくりの意識が急速に高まり、様々な事業が展開された。十数年を経過した現在、空き店舗には新規店舗が次々と参入し、年間210万人の観光客が訪れる観光地にまで成長した。

推進役となったのは、昭和63年に設立された第三セクターのまちづくり会社㈱黒壁である。黒漆喰壁の旧銀行のガラス工芸品店への改装を皮切りに、現在では28の店舗・工房を出店し、年商719百万円にまで成長している。

また、平成10年には、こうした成果を地域に定着させようと「まちづくり役場」を設立、TMO（まちづくり会社）として機能している。行政とは連携しつつも、直接の助成は受けておらず、あくまでも民間の力で事業を推進し成功している。

【経緯】

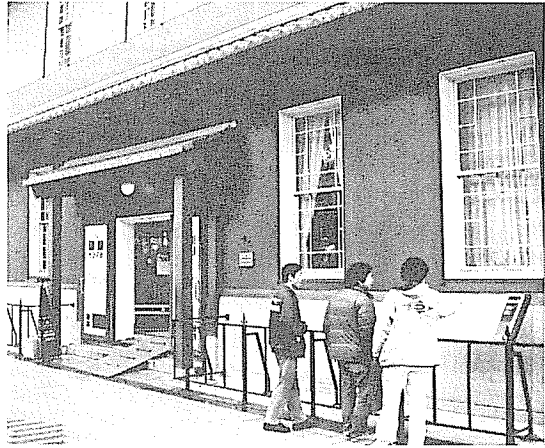
長浜市は、面積約45k㎡、人口約6万人。琵琶湖の北東部に位置し、約400年前、秀吉の長浜築城により城下町の基盤が整った。町衆の保護と自立を目的に「町屋敷年貢免除」の朱印状が与えられた。これが、江戸時代を通じて明治維新まで続き、北国街道の宿場町、生糸や浜ちりめんの商工業都市としての発展に大きな力となり、長浜に町衆自治の精神が育まれる基となった。

明治初期には、県下初の小学校や国立銀行が設立、さらに県下初の鉄道が開通するなど進取の気性に富み、近畿・中京・北陸3圏の接点として、独自の文化圏を形成してきた。

まちおこしのきっかけは、総事業費10億円のうち市民の寄付が約半分集まった「長浜城」の再建であった。その後、明治に建築され、洋風土蔵造りに黒漆喰壁から「黒壁銀行」と呼ばれた旧銀

行の建物保存と商店街活性化の拠点としての活用を目的に、長浜市の支援を受け第3セクター(株)黒壁が誕生した。

それまで特に長浜とは関連がなかった「ガラス工芸」に着目、江戸時代の面影を残す古い街並みを生かしたまちづくりが始まった。「黒壁



図表6 黒壁ガラス館

銀行」は、「黒壁ガラス館」(図表6)として原形復旧され、その周囲には「黒壁スクエア」と呼ばれる工房、ガラスギャラリーなど多種多彩な店が集積している。(株)黒壁は10周年を機に、ガラス事業に一本化し、これまで進めてきたまちづくり事業は「まちづくり役場」にその役割を移管した。

【事業の特徴】

プラチナプラザ 平成8年に大河ドラマにちなんで行われた地元開催の北近江秀吉博覧会に55歳以上のコンパニオンを採用。閉幕後、活躍した熟年スタッフの活力を元に、シルバーも磨けばプラチナになるという意味を込めて「プラチナプラザ」と名付け、一人5万円の出資を募り商店街の空き店舗を使って4つのお店を開業。商店街の活性化と高齢者の生きがい作りを兼ねた地域事業の一つが新たにスタートした。店舗により売上げの多少はあるが、独立採算制をとっている。このことが各経営者のやる気につながり、4店合計で年間4,000万円～5,000万円の売上げがある。

まちづくり役場 平成10年に地域でまちづくりを考える拠点として、博覧会で事務局本部だった旧商家に「まちづくり役場」を設立。黒壁グループ、プラチナプラザなどの事務局業務のほか、

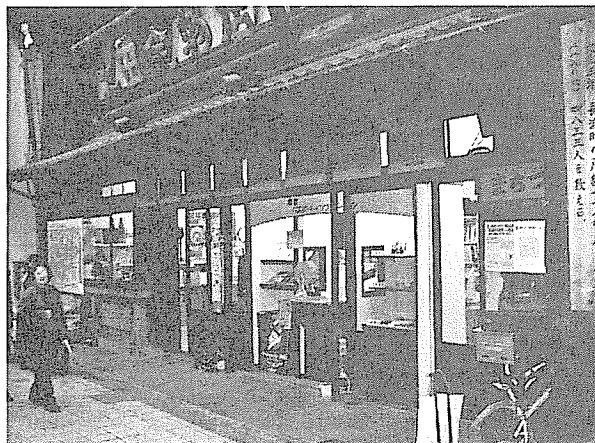
地元民放ラジオ局定例番組のスタジオや全国からの視察受入れ所にもなっている。また、年間約400件ある視察の受入れ料も財源とするなど自主運営されている。平成15年9月にNPO法人申請。

【課題と考察】

㈱黒壁の「株式会社としてきちんと営利を追求することが、まちづくり継続の条件」との考え方や、「町のために市民が金を出し、参画する」という秀吉の時代から受け継がれる自主・自立の「町衆気質」がここまでの発展を支えてきたといえよう。

ガラス工芸とまちづくりを融合させた“黒壁運動”は、収益による自立を目指すことで事業を維持・継続し、徐々にその存在が商店街や地域に認められるようになっていった。市の店舗改装支援も加わり、この10年余りで中心市街地はかなり活性化した。まさに、黒壁がまちの求心力を高め、まちを再生したのである。

そして、そうした成果を地域に定着させようと活動しているのが「まちづくり役場」である。博覧会の開催が起爆剤となって、地域住民のコンセンサスが得られ、市民全体の活力を引き出すことに成功した。今後は、今までほとんど活動を共にしてこなかった商店街との協力関係を築き、「地元の人のための商店街を地元の人で元気にしたい」との目標を掲げ、観光地化した商店街の更なる活性化に向け、新たな一歩を踏み出そうとしている。



図表7
まちづくり役場

3. 事例 [2] 特定非営利活動法人 X O クラスター

(京都府京都市)

事務局長 田中寿雄氏

㈱京都ソフトウェアアプリケーション総務部長 新田稔氏

【プロフィール】

制御機器メーカー・オムロンを退職した O B が集まり、それぞれの得意分野を生かし楽しく社会貢献しよう、と結成された団体である。メンバーには技術、営業、法務、人事などに精通した人が多く、中小企業やベンチャー企業の支援をはじめとした様々な事業活動を行っている。

「X O クラスター」の「X」は、超える、外に出るの意味、「O」はオムロンの頭文字あるいはオリジナル、「クラスター」はぶどうの房のような最適の結合を表しており、オムロンを退職した人たちで、豊かな房を实らせようという思いが込められている。

集まった O B は技術者が多く、ハイテクにも精通していることから、ビジネス志向の I T シルバー集団として注目されている。現在の会員数は 104 名。

【経緯】

設立のきっかけは平成 10 年の新事業創出促進法施行にともなう「地域プラットホーム」構想に基づき、京都市地域プラットホームとして京都高度技術研究所が中核拠点に位置づけられ、オムロンの O B が多数コーディネーター、アドバイザーとして参加したことによる。

平成 11 年 7 月に同研究所からシニア人材の有効活用とシニアが生きがいを持って社会参加できる社会経済システムを目指した、各企業グループ単位の組織化の呼びかけがあり、平成 12 年 1 月、中小企業支援のための N P O として活動を開始することとなった。

この呼びかけに応じて、京都シニアベンチャークラブ、堀場 O B ベンチャークラブ、島津シニアベンチャークラブ、C N 京都クラブ、京都シニア I T プラットが誕生し、同年 12 月、6 グループ

で「京都シニアベンチャークラブ連合会」（事務局：政府出資特別法人㈱京都ソフトウェアソリューション（K Y S A）内）を結成、その後、日本電池O BのG S・O B ベンチャークラブが加盟して7グループ（約400名）となっている。

連合会では相互の連携を深め、各グループ活動の円滑化及び活性化を図るとともに、起業家人材育成事業などの人的支援活動や自らのベンチャー企業化に向けた活発な取り組みなどを行っている。近々、積水化学O Bによる新たなクラブ発足の動きもあるとのことである。

【事業の特徴】

具体的な活動内容は、地域の中小企業に直接訪問して技術・経営支援のための相談に応じているほか、企業で習熟した知識を生かして学生に講義を行う講師派遣（現在2つの大学で実施）や、シルバー向けパソコン教室の開催などである。

企業への派遣指導は、会員と企業の間で個々に契約し、報酬は直接会員の収入としているが、一般的なコンサルタント料より安く請け負っている。大学の講師も何人かで年間通して担当するなどしているが、交通費程度で引き受けているとのことである。

また、汚水を浄化させる機能のある多用途樹木「モリンガ」を世界の開発途上国に植樹するプロジェクトを手がけるほか、X O クラスタの中の有志が、米国の退職経営者によるインターネット経営支援組織「S C O R E」を見習って、インターネットを通じた中小企業や起業家への経営相談を受ける体制を立ち上げるなど、その活動は広がりを見せている。

【課題と考察】

京都シニアベンチャークラブ連合会の中でも、元の会社との繋がりが強く資金援助を受けているクラブもあるが、このX O クラスタは唯一N P O 法人化している組織であり、オムロンとは繋がりはない。それゆえ、活動資金は会員の年会費（1,000円）とK Y S A から各団体への補助金によって賄われている。各会員が

直接クライアントとやり取りする方法や、事務所をK Y S A内に置くことで、極力、管理経費をかけないようにしている。

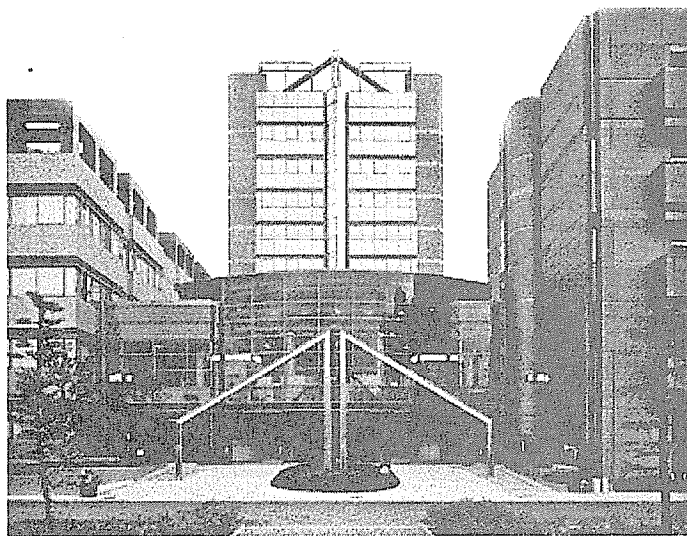
図表 8 活動状況

ジャンル	事業グループ	事業内容の事例
地域産業の振興	専門領域を活用した派遣指導や講座開設及び地域振興策の考察グループ	起業・創業に関わる業務支援、講座開設 Web による「京都スコア」経営支援 社会貢献した個人・団体を表彰する仕組造り
社会教育	専門領域活用による学生支援グループ	キャンパス内インキュベーターの支援
文化・観光	川の美化貢献グループ	川底清掃、見せる川へのイメージチェンジ支援
国際協力	外国人との交流活動グループ	在京外国人に日本語教育、交換講座開設
環境保全	モリリンググループ	多用途樹木モリリング栽培の実用化支援
福祉の増進	シルバー層へのIT普及活動グループ	リースアップしたPCを整備して提供
その他	放置物件のリサイクル化考察グループ	備え付け機器等の現地訪問修理支援

また、京都府の個人や企業向けの販路開拓への支援事業としてのボランティアによる「創援隊」立ち上げや、「京都市ベンチャー企業目利き委員会」による起業家募集事業などの話も聞くことができ、大変参考になった。

京都地域の産業振興・科学技術進展のために産・学・公の第3セクターとして設立された(株)京都高度技術研究所や、情報化人材育成機関として起業・創業支援、情報化支援を推進する(株)京都ソフトウェアアプリケーションという地域の核となる基盤組織の活動のうえに、ベンチャー企業を中心にしたOB会の「せっかく身につけた技術や経験を眠らせるのはもったいない」との気概が結びついたからこそ実現できたように思われる。

京都は歴史と伝統を重んずるまちとの印象があるが、田中氏の「京都の特色として、新しく生まれたベンチャー企業を伝統として育て守っていききたいという風土がある」という言葉に新鮮さと同時に「ものづくり」にこだわる熱意を感じた。



図表 9

京都高度技術研究所

第2章 板橋区の現状と施策展開

1. ワークショップによる意識啓発とネットワーク形成

すでに『コミュニティビジネスが地域を変える』（地域デザインフォーラム・ブックレットNo.1）の中で触れたように、板橋区では、平成13年度に「地域経済活性化協議会」においてコミュニティビジネスの検討を始めて以来、意識啓発とネットワーク形成を目的としたワークショップを実施してきた。平成15年度からはこれに具体的な事業実現に向けてのモデル支援事業『コミュニティビジネス・コンテスト』が加わり、事業着手から3年目を迎え、実践的な段階に踏み出すこととなった。

区がコミュニティビジネスに注目した平成13年当時は、板橋区内には他地域にあるような先進事例はなく、協議会で実施した事業者向けアンケート調査でも具体的な取り組み事例を見出すことはできなかった。地域のコミュニティビジネスに対する関心や意識が十分でない段階で、いきなり「ビジネスモデル支援事業」などの事業者向けの支援施策を展開するのは無理があることから、まずはワークショップなどにより意識啓発とネットワーク形成を重点的にすすめることが必要と判断した。その間、大東文化大学中村昭雄ゼミナールの学生による研究活動（平成14年10月「まちを温かくするコミュニティビジネス」刊行）などの支援もあり、区におけるコミュニティビジネス意識は徐々に高まっていったといえる。平成15年度からはワークショップの成果としての「ネットワーク形成」が育ち、具体的な事業に結び付く動きも見られている。

（1）啓発事業としてのワークショップからの脱皮

平成13年度（平成14年3月実施）のワークショップは、まず第一の目的が「コミュニティビジネスを知ってもらう」ことにあり、平成14年度に実施したものはそのステップアップとしての具

体的な事業プランを考えることであった。平成14年度に実施したグループワークでまとめられたビジネスプランの中には、現在でも継続的に取り組んでいる事例があり、平成15年度からのワークショップに継承されている。ただし、このワークショップでの真の狙いは、必ずしもコミュニティビジネスの事業そのものの実現を狙ったものではなく、各人の問題意識やニーズを共有することによる、多様なネットワークを形成することが主な目的であった。しかし、実施期間が短く限定的であったり、目的が参加者に充分浸透されていなかったりしたせいもあり、この時点では十分なネットワークを形成することができなかった。

過去2年間の状況を踏まえ、平成15年度からのワークショップは、開催規模も運営方法も大きく見直し、より実践的で成果を期待するものとした。運営に当たって区が最初に設定したのは、隔月1回延べ6回開催、運営委員を決め、合間に運営委員会を開催し、運営方法をメンバーで決める、というものであった。このワークショップはその後多様な展開を見せて、板橋区のコミュニティビジネス実施母体としての存在感を高めつつある。

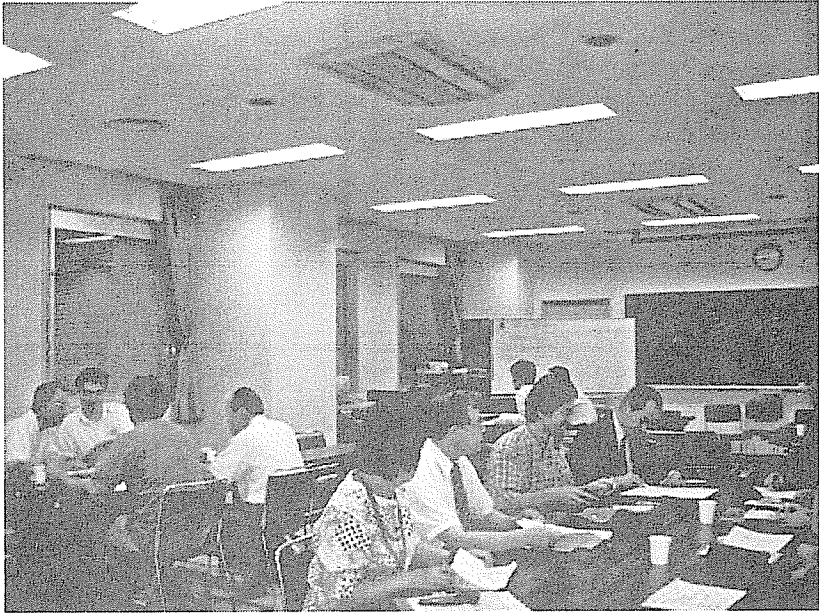
(2) 平成15年度ワークショップ① 最初の方向付け

平成15年度のワークショップ第1回は平成15年6月24日に実施された。基調講義、先進事例紹介（すみだりバーサイドネット代表・竹村行正氏）、参加者の自己紹介につづき、今後の運営方法などについて議論し、運営委員の選定などを行った。ここで参加者からは「関東経済産業局など、広域での連携の動きがあるが、このワークショップはどのような位置づけで捉えればよいか」という質問があり、区事務局としては「区も関東経済産業局の広域連携に加わっており、将来的には広域連携も視野に入れるべき。このワークショップはそのためのネットワークの基礎固めと位置づけている」との姿勢を示した。

また、今後自由な情報交換と情報共有の場として、メンバーへのメール配信・掲示板機能を併せ持ったYahoo! Groupsを活用して、グループサイトを開設することとなった。

(メーリングリストのアドレス)

[http:// groups. yahoo. co. jp/group/cbws-itabashi](http://groups.yahoo.co.jp/group/cbws-itabashi)



(図表 10 平成 15 年度ワークショップ討議風景)

(3) 平成 15 年度ワークショップ② グループ結成

第 2 回 (平成 15 年 7 月 22 日) には、各メンバーが取り組みたいテーマを出し合って、6 つのグループを編成した。各グループが当初に掲げた目的は概ね次のとおりである。

「地域情報化・情報共有化」

様々な分野のノウハウを活かして、インターネットでの情報発信・パソコン教育の 2 つの事業を軸に、ビジネスとしてどう成り立たせるかを模索する。

「地域就労支援」

- ① 就労を希望しているが、企業に雇用されることがない、あるいは機会のない人に就労機会の提供・創出・あっせんを行う。
- ② 就労や自宅で仕事を行うにあたり、必要とされる教育・訓

練・情報の提供。

「世代間交流」

ワークショップを通じて、世代・組織等を超えた交流の場を創出する。何をするにしても、協力体制は必要。そこで、グループ一つだけではなく、複数のグループとの連携が不可欠であり、そのための仕組み作りも考える。

「高齢者福祉」

- ①お年寄りの集いの間の提供
- ②子育て支援の施設
- ③高齢者向けのコミュニティレストラン

「コミュニティバス」

板橋区内にコミュニティバスの運行を行えるようにする。

「支援組織」

このワークショップでの活動を、地域コミュニティを多角的に支える支援組織に発展できるようにするために、その方法を探る。

第3回からは、グループ活動が中心となり、全体会を一時間程度実施し、その後はグループワーク、というパターンで現在に至っている。また定例会の合間には運営委員会が開催され、運営方法の協議のほか、さまざまな意見交換、提案などがされている。

(4) ワークショップから生み出されたネットワーク

ワークショップでは、各テーマ毎に結成されたグループから、具体的な事業プランや支援メニューなどが生み出されていくことを期待しているが、事業として設定した期間内(平成15年度)に何らかの成果物を作らなければならない、というような取り決めはなく、各グループの判断に委ねている。このような自由な運営の中から、以下にあげるようなネットワークが形成されつつある。

- ①グループサイト「CBWS-I t a b a s h i」による交流
Yahoo! Groupsのサイトでは、当初のメンバー以外にもサイト上のみ参加するメンバーも含めて平成16年1月現在43人が参

加している。事務局からの連絡だけでなく、各メンバーやグループ相互の情報を交換・共有できる環境として活用されている。

②板橋コミュニティビジネス・ワークショップBBS

メンバー以外も参加可能なBBS（電子掲示板）を、メンバー橋本史郎氏の尽力により、氏のサーバーを借用して試験的に立ち上げて運用している。

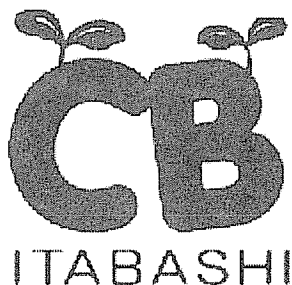
<http://www.think-it.jp/cbws/bbs/>

③井戸端会議

隔月の定例会での全体討議の他、より気軽に意見交換・交流のできる「場の創出」として、メンバーの鈴木敏文氏の提案により始まった。参加は自由、議題も基本的に自由という沙龙的な雰囲気を持った会合である。活動場所として、区立勤労福祉会館の創業支援室をワークショップとして借用できるととなり、平成15年10月19日に第1回目を開催、その後第2回（コミュニティバス運行経路実地調査）、第3回（12月25日）と実施している。

④CIマークの作成

運営委員会での提案により、ワークショップのロゴマークをメンバーから募集することとなり、9作品の応募の中から選定された（図表11）。イベントを開催するときに活用したり、各グループが自主的に活動するときに名刺に刷り込んだりすることができる。



図表11 CBWSロゴマーク
（作者：橋本史郎氏）

（5）今後の展開と課題

メンバーが固定化しないよう、新しいメンバーの募集も随時行っている。区のホームページでは、現在活動しているグループ紹介や会議録などを掲載して、新たなメンバーの参加を促している。

また、グループ間での相互乗り入れも可能で、現在は、地域情報化と就労支援の相互乗り入れにより、後述のコミュニティビジ

ネス・コンテストで佳作に選ばれたモデル事業「ありがたネット」が、シニアパソコン教室を事業化し、広報誌で募集したところ、定員 80 名のところ 250 名の応募が集まり、活況を呈している。また、地域情報化の中で検討テーマを分割するなど、事業化の実現に向けて必要に応じて常に柔軟な組織編成をとっている。

その他、このワークショップが核となった、お祭りなどのイベント開催なども懸案である。今後は新しいメンバーを増やし、自由な雰囲気を保ちつつ、目的意識を明確に意識したネットワークを強化し、板橋地域のコミュニティビジネスを支えるプラットフォームとしての存在意義を高めることをめざしている。

2. コミュニティビジネス・コンテスト

ここでは、平成15年度に着手した、実際の事業化を支援するためのモデル支援事業である「コミュニティビジネス・コンテスト」を紹介する。

モデル支援事業の先進事例としては、岩手県のコミュニティビジネス・モデル支援助成事業があり、これは先のブックレットNo.1で紹介している。板橋区では、岩手県の事例を手本に、当共同研究の産業振興分科会が立ち上げた「大東文化大学起業アイデアコンテスト」も参考にして、「コンテスト」としてのイベント性を高めたものである。(事業の根拠となる実施要綱を巻末資料Ⅰに添付した。)

(1) 趣旨

優れたビジネスプランをモデル事業として支援し、起業意欲を促進することを目的とした事業である。いわゆるビジネスコンテストの一種であるが、ここでは、次に定義する『コミュニティビジネス』を板橋区及び近隣地域で起こすことを条件としている。

(2) 対象とするコミュニティビジネスの定義

さまざまな地域課題の解決のため、地域住民が主体となって継続的に取り組む事業のうち、次の要件をすべて満たすものとする。

- ア 個人、任意団体又は法人(行政機関及びその関係団体を除く。)により運営される事業であって、当該事業を運営することにより、地域の抱える課題解決に寄与するものと認められること。
- イ 事業運営によるサービス提供の対価として、当該事業を継続していくための収益があること。
- ウ 地域内に存在する人的・物的資源を活用していること。

(3) 応募できるビジネスプランの要件

- ア 実際に開業することを前提とした、コミュニティビジネスのビジネスプランであること。又は、当該年度の4月1日現在、開業後6ヶ月に満たないものであること。
- イ 活動拠点が板橋区内にあること。又は、活動拠点が板橋区に

隣接する区市であり、かつ事業主体の代表者が板橋区民であること。

ウ 他の類似の表彰制度又は助成制度等により支援を受けていないこと。

(4) 経過

募集は5月1日から7月28日までの約2ヶ月間行われ、17件のビジネスプランが集まった。17件の内訳は、①地域情報化支援②高齢者介護用衣類③障害者就労支援④教育⑤地域資源活用によるまちおこし⑥世代間交流⑦地域交通（送迎）⑧子育て支援⑨防犯⑩地域コミュニティの場づくり、など多岐にわたっている。応募条件は「自ら開業することを前提とした」ビジネスプランであり、他県の事例と比較しても、非常に多くのプランが集まったといえる。

書類による一次審査で6件に絞り込み、9月22日に面接審査と審査員の合議による二次審査を実施し、3件の入選事業（優秀賞1件と入選賞2件）と、3件の佳作事業を決定した。佳作以上の6事業について、板橋区の産業展示会である「いたばし産業見本市」会場において表彰式を行った。（図表12）

また、入選事業のうち、平成15年度中に実際に開業した事業には、その開業に必要な経費に対し補助金を交付することとなっている。補助率は3分の1、上限は50万円である。なお、佳作以上の6事業は項を改めて紹介する。



図表12 コミュニティビジネス・コンテスト表彰式

3. 事業の今後の方向性

区のコミュニティビジネス活性化支援事業は、ネットワーク形成支援としての『ワークショップ』と、起業を促進するモデル事業支援としての『コミュニティビジネス・コンテスト』と、ビジネスインキュベーションや空き店舗活用支援事業などの『活動環境の整備』の三つの柱を揃え、基本目標である『個性豊かで、持続的な地域循環型経済』の構築を目指していくこととなった。(巻末資料Ⅱに事業のイメージ図を添付した)

ただ、今回選ばれたモデル事業にしても、今後生み出されるであろうコミュニティビジネスにしても、その経営基盤が十分でなかったり、事業の周知方法や活動場所の確保に困ったりと、さまざまな困難が予想される。ビジネスとして軌道に乗るためには、コミュニティビジネスを側面支援できるプラットフォームの構築が不可欠である。先進事例としては、昨年視察した岩手県（ブックレットNo.1 で取り上げた。）、阪神淡路大震災を経てコミュニティビジネスの先進地域となった兵庫県などを参考に、また、関東経済産業局の主催する「広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会」の支援なども受けて、コミュニティビジネス支援のプラットフォーム構築のため、推進協議会の設立準備を検討している。

なお、この冊子では第4章「コミュニティビジネス支援のプラットフォーム」で、兵庫県や千葉県我孫子市での先進事例などについて取り上げている。

4. 事例〔3〕板橋区の事例

～コミュニティビジネス・コンテストのモデル事業～

平成15年度のコミュニティビジネス・コンテストで選出された6事業は、すでに事業化が実現したものもあり、現在実現のために鋭意取り組んでいるものもある。区ではこれらの6事業を「モデル事業」と位置づけて、その開業に向けて、必要に応じて側面的な支援をする方針である。

(1) 優秀賞受賞事業

「地域密着・小規模・多機能」宅老所開設支援セミナー

『2005年の介護保健制度の見直しに向けて、今注目されている小規模・多機能ケアの理念、政策、実践事例、開設の方法等の最新情報を学び合うセミナーを開催します。「住み慣れた地域で支え合って暮らし続けられるまちづくり」に向けて、関心のある区民のみなさんに広く受講を呼びかけます。共に学び、情報を交換し、地域を豊かにするための事業を立ちあげる仲間を広げます。』



図表13
徳島県の宅老所
「ねざらい」(H15開設)

高齢者の介護福祉という地域課題を解決するため、住み慣れた身近な地域で支え合う新しい形態である『宅老所』を開設することがこの事業の最終目標である。そのための啓発と技術的アドバイスを、多くの人に参加できる「セミナー」形式により実施し、一緒に開設していこうとする事業である。ユニークな取り組みであり、社会的意義、実現可能性、事業継続性ともに高いものと評価された。

(2) 入選賞受賞事業①

ギャラリーショップ・レイ

『重度障害者が地域の中で暮らしていくというだけでなく、この社会で役割を担って働ける場所、機会を自ら築いていくためのショップです。障害者施設で作られた手作り品の展示販売や、重度障害者が製作したCGアートを製品化して販売しています。

また、重度障害者が特殊OA機器を使ってデザインした名刺、封筒、オリジナルのカレンダー・ポスター等を製作します。障害者の表現の幅、労働能力が広がることを示し、障害の有無に関わらず誰もが経済活動に参加していける場として発展させていきたいと考えています。』



図表 14 店舗風景

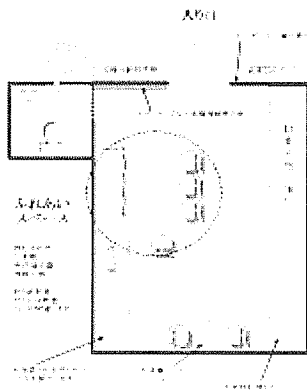
このショップは平成 15 年 7 月に開設しており、審査開始時には営業を始めていた。開設の立役者は区立加賀福祉園などでも活躍されているCGアーティストであり、実績もあり、障害者の社会参加という重要な地域課題に大きく貢献できるものと思われる。

(3) 入選賞受賞事業②

ふれあい駄菓子屋

『子供も大人も楽しめる「多機能駄菓子屋」です。世代間交流のための「楽しいふれあいの場」として、次の7つの機能を備えます。

- a 駄菓子屋本体
- b 地域情報掲示板
- c ボランティア幹旋
- d 毎週土曜日冒険ツアーの企



図表 15 店舗プラン

画・主催

e ふれあいコーナー（荷物預かり所・お買い物お休み処・井戸端会議室・お友達待ち合わせコーナー・子供・お年寄りの作品展など）』

f 資源の拠点回収

g 誰でも気持ちよく使える「商店街トイレ」

駄菓子屋は子どもにとってはわくわくする場であり、お年寄りにとっては郷愁を感じる場でもある。そんな駄菓子屋を世代間交流の場、地域交流の場とするプランで、楽しく、夢のある企画である。なお、この発案者は中学3年生の学生であった。

（4）佳作受賞事業（3事業）

①板橋の高齢者ねたきり"ゼロ"の予防計画！

『「隠したい介護製品」から「見せたくない予防製品」へ』をコンセプトに、おしゃれで手ごろな『生き生きパンツ』を地域との連携により開発。転倒骨折を軽減して、二次障害である寝たきり“ゼロ”を目指す。

②デジタル・コミュニケーションで商店街を活性化するクリック・コミュニティ

地域住民の情報交換や知識の共有を、商店街の活性化などのビジネスに役立て、地域社会の価値を高め豊かにしていく事業である。インターネットや紙記入でのアンケート情報などを分析・加工して地域に提供し、地域の経済活動を活性化する。

③ありがたネット

情報格差解消のため、シニア向けのパソコン教室や出張相談、小規模企業への支援、ホームページ作成支援などを行う。地域情報ネットワークを構築することを目標とする。

第3章 コミュニティビジネスと産学公民連携

1. コミュニティビジネスが必要とされる社会的背景

コミュニティビジネスと行政のかかわり、役割分担・協働のあり方を考える前に、コミュニティビジネスが必要とされる社会的背景について整理しておきたい。

(1) 経済・社会環境の変化

国内では、長引く不況や、経済のグローバル化、金融不安、雇用環境の悪化といった、将来に向けての経済活力に懸念が生じている。

一方、社会環境においては、個人の価値観も量から質へと大きく変化し、少子高齢社会の進行による社会構造の変化にともないコミュニティへの帰属意識が希薄になり、その活力を失ってきている。

今後、経済社会の発展を目指していくには、大量生産大量消費に象徴される20世紀型のたて型中心の経済社会システムから、持続的な循環型社会、横断的・多参画型中心の新たな経済社会システムへの転換が求められている。

こうした経済社会環境の変化にともなって生じた福祉、雇用、環境などの様々な地域社会問題を解決するための取り組みは、主として行政や第3セクター等が公益事業として行ってきた。

しかし、平等・公平を基本とする最大公約数的な施策だけでは、地域における介護福祉や環境問題、まちづくりといった増大し続ける地域社会ニーズにきめ細かく対応できない部分が生じてきている。これらのニーズの充足は行政の能力を超えており、これらの全てに行政が対応していくとすれば、結果として行政の肥大化を招くことにつながる。それはそもそも地域住民も望んではいない。

さらに、90年代前半以降の国と地方自治体の急速な財政悪化により、すべての公共サービスを担うことは困難な時代となってきた。

た。

また、営利を目的とする従来型の企業も低迷する経済環境のもと、公益的意味合いの強い事業を負担する余裕がなく、あっても十分な対応ができないものも多い。

（２）地方分権の進展と行政の役割の変化

従来、日本は産業を育成・振興し、地域間の不均衡を是正して統一性と公平性を保つために、中央集権的機構をとってきた。しかし、国も地方自身による地域再生の重要性を認識し、平成 12 年 4 月地方分権一括法を施行し、自治体による地方分権政策を推進することとなった。

平成 13 年 12 月に出された地方分権改革推進会議の「中間論点整理」では、「公共サービスの提供を「役所（官）」が独占する時代ではなく、地域の実情に応じ、公的分野（公共）をコミュニティ、NPO、民間企業との間で適切に役割分担する仕組みを整備することが、地域社会における多様な主体間の協働を生み出すことになり、地方行財政の効率化がもたらされることになる」、さらに、「地域住民がNPOあるいはコミュニティ活動を通じて公的分野に積極的に関わり参画していくことが住民自治を飛躍させる可能性を秘めている」と報告されている。

すなわち、住民自ら地域の課題に問題意識をもち、主体的な活動を通じて地域経営に積極的に参加すること、そして自治体は福祉やまちづくりといった公共サービスに住民が積極的に参加できるような仕組みを構築すること、が求められている。

地方分権の推進を契機にこれからの行政には、公共サービスの提供だけでなく、事業の民間委託・開放を視野に入れて住民活動をサポートする役割へと変化していくとともに、個性豊かな地域社会の形成のため、公私協働によるパートナーシップに基づき地域経営を行っていく責務がある。

（３）新たな市民社会の成長

こうした地方分権の潮流のなかで、住民による地域づくりに向

けた様々な自主的活動が生まれている。これらは、自律精神の高揚とともに市民型社会における新しい自己責任の萌芽ともいうべきものである。

わが国では平成10年に特定非営利活動促進法（通称NPO法）が施行され、既に1万を超えるNPO法人が生まれ、福祉や教育、まちづくりなどの分野で活動を始めている。NPO法人などの新たな市民セクターは、自ら雇用を創出し、公益性はあるが行政が提供しにくい事業やサービス、採算性の面で企業が参入しにくいサービスを担って社会政策コストを抑制するなど、一つの経済主体としてその役割が大きくなりつつある。

また、パートタイムやフレックスタイム、派遣労働など多様な就業形態の拡大により、女性や高齢者、障害者のニーズに合ったより柔軟な働き方が可能になってきている状況や、単に所得を得て経済基盤を築くというだけでなく、生きがいや自己実現といった、より充実した人生を求める人が増加してきている点があげられる。

このようにコミュニティビジネスが必要とされる社会的背景として、社会経済システムの変化や地方分権の進展と行政の財政難、新たなライフスタイルの実現を望む住民意識の変化があげられよう。

こうした状況の中から、行政や第3セクター、企業だけでは対応が困難な地域課題の解決に応え、営利と非営利の中間領域「隙間（ニッチ）」で住民が主体となって行う市民型社会の新たなサービス提供者として、コミュニティビジネスがとらえられている。

2. 行政とコミュニティビジネスの役割分担

(1) コミュニティビジネスに取り組む行政の方向性

公益性を持ったNPO法人やコミュニティビジネスの多くは、活動を通じて介護や福祉、まちづくりといった地域のニーズを的確に把握できることから特定の領域において高い専門性を有しており、また、行政に比べ柔軟性・機動性に優れた面があることから地域の諸問題に対してきめ細かいサポート、質の高いサービスが期待できる。

こうしたことから、各地でNPO法人やコミュニティビジネスの活動が活発になってきており、公共サービスの担い手としての基盤が形成されつつある。

さらに、事業の目的（ミッション）をもち地域の人々が主体となって、地域還元型の利益追求や個人の生きがい追求、地域課題解決を目指した小規模ビジネスとして、地域の活性化や多参画型社会の実現を図る重要な役割を担うことが期待されている。

このように社会的役割は大きいですが、財政基盤が弱いNPO法人やコミュニティビジネスも多い。従来行政主導のもとで行われていた「地域課題の解決」を、コミュニティビジネスがその一翼を担うことによって実現していくとすれば、行政がどのようにコミュニティビジネスを支援していくかが地域活性化において重要な課題となってくる。

特に住民に一番身近な存在である自治体は、コミュニティビジネスに対する理解を深め、積極的な姿勢を持てば、その地域での一層のコミュニティビジネスの発展が望めることになる。そのためにはコミュニティビジネスの一般的な認知度及び行政における認知度を高め、支援の仕組みを整えていく必要がある。

また、今後はこれらの活動を財政面から支援する意味でも、行政における事業の民間委託・公共サービスの民間開放への期待は大きいといえる。行政サービスの供給主体の再編と行政コストの削減を実現し、同時にまちづくりや地域活性化を推進する信頼できるパートナーとしてNPO法人やコミュニティビジネスの経営

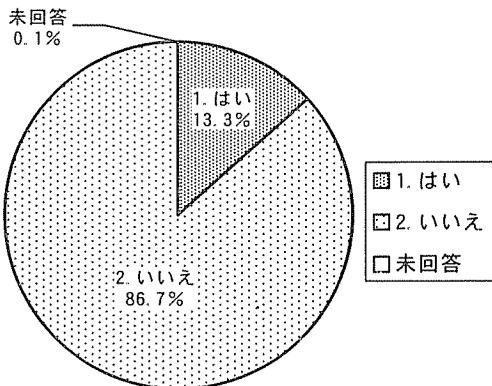
基盤を強化し、事業の継続性を確保していくことができる。

(2) コミュニティビジネス施策の取り組み実態と課題

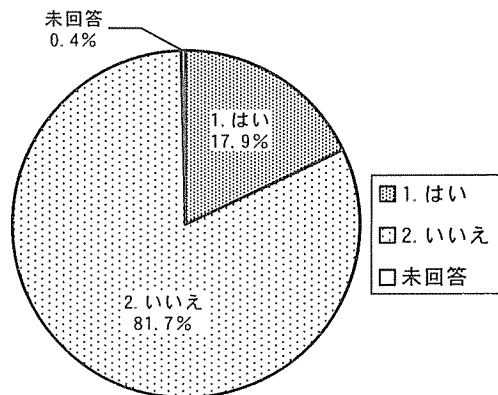
ここでは、平成 15 年 4 月に経済産業省が地方自治体（回答 1,313 件）、商工会議所・商工会（回答 1,298 件）を対象に実施した「コミュニティビジネスの振興に関するアンケート」結果から現状をみてみたい。それによると地方自治体でコミュニティビジネスという言葉を使用しているのは 13.3%に過ぎず、商工会議所・商工会においても所内で使用しているのは 17.9%の低さであった。（図表 16、17）

コミュニティビジネスに取り組む予定がないと回答した地方自治体の理由としては、「住民にコミュニティビジネスが認識されていない」（92.1%）、「コミュニティビジネスのことがよくわからない」（90.1%）をあげており、住民のコミュニティビジネ

図表16 「コミュニティ・ビジネス」言葉を
庁内で使っているか



図表17 コミュニティ・ビジネスという言葉
所内で使っているか

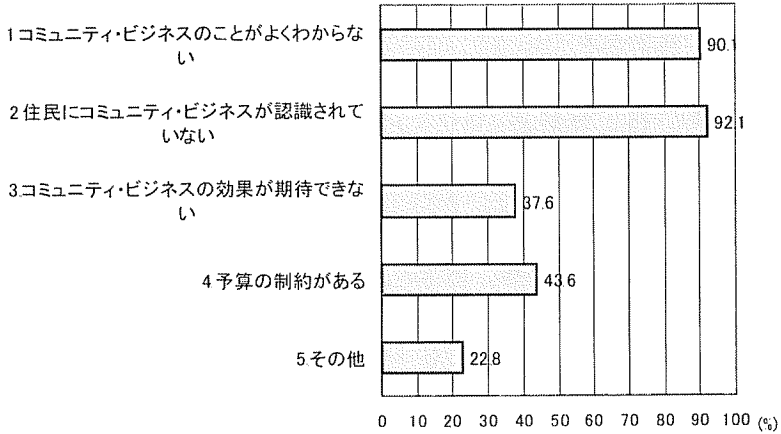


経済産業省「コミュニティビジネス推進に関する報告書」（2003年）より 以下同様

スに関する報告書」（2003年）をあげており、住民のコミュニティビジネ

スに対する認知度を高める必要があると指摘している。(図表 18)

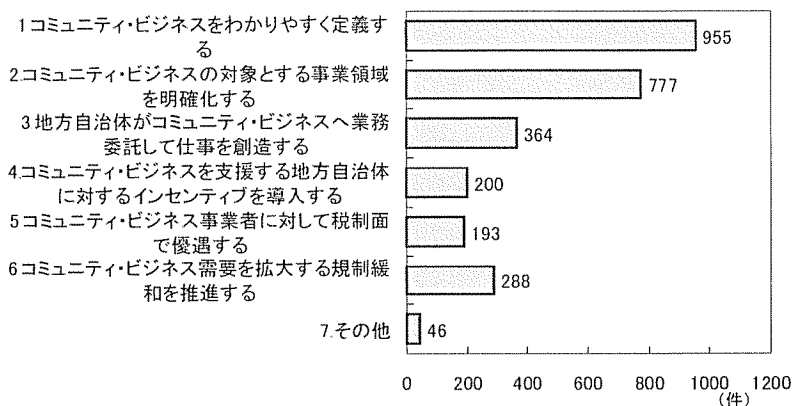
図表18 取り組まない理由



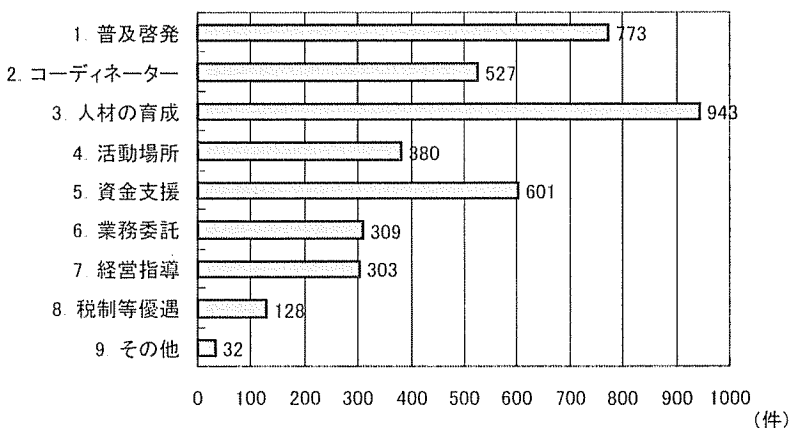
コミュニティビジネスの考え方が社会全体に浸透することは、より多くの住民が関心を持ち、立ち上げを目指すようになり、コミュニティビジネスの発展とともに地域コミュニティの活性化につながっていくことになる。

また、地方自治体がコミュニティビジネスを振興するには、「コミュニティビジネスをわかりやすく定義する」(955 件)、「コミュニティビジネスの対象とする事業領域を明確化する」(777 件)、「地方自治体がコミュニティビジネスへ業務委託して仕事を創造する」(364 件)から着手すべきとし(図表 19)、「人材育成」(943 件)、「普及啓発」(773 件)、「資金支援」(601 件)が重要な課題であるとしている。(図表 20)

図表19 振興のためどこから着手すべきか(3つまで回答可)

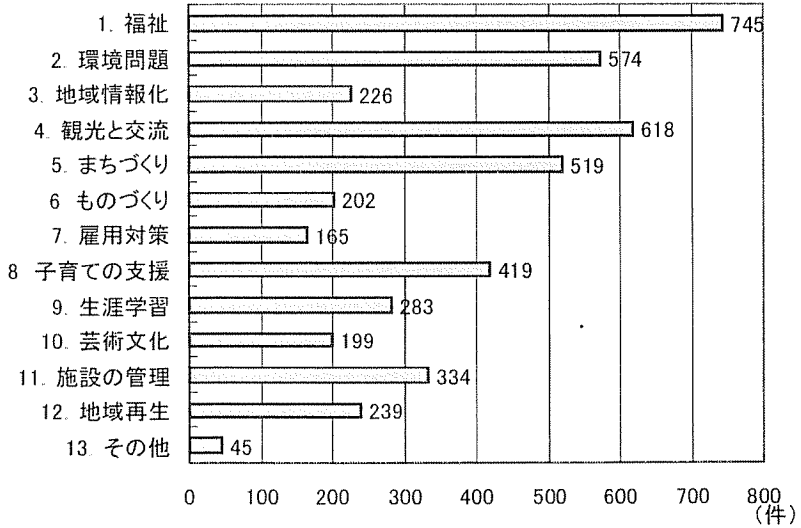


図表20 重要な課題とは何か(複数回答)

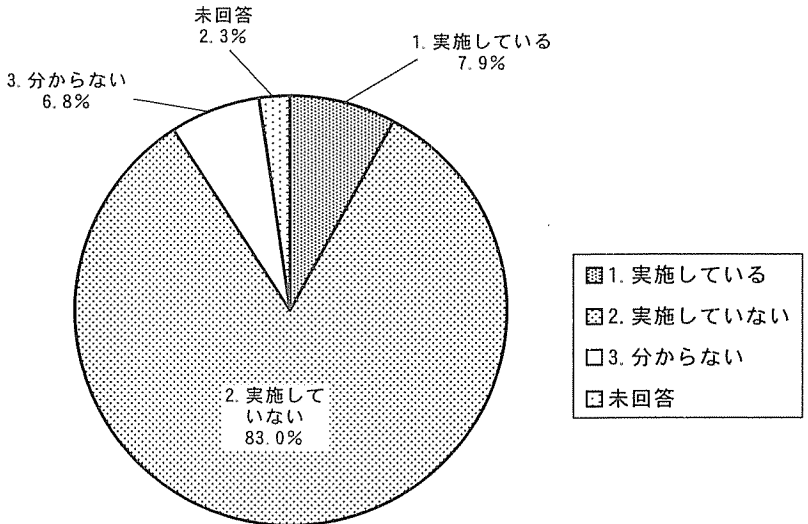


コミュニティビジネスが取り組むことが想定できるコミュニティの課題として、「福祉」(745件)、「観光と交流」(618件)、「環境問題」(574件)、「まちづくり」(519件)などがあげられている。既に7.9%(104件)の自治体がコミュニティビジネス事業者に業務を委託しており、「福祉」(40.4%)、「施設管理」(31.7%)の分野が多い。(図表21、22、23)

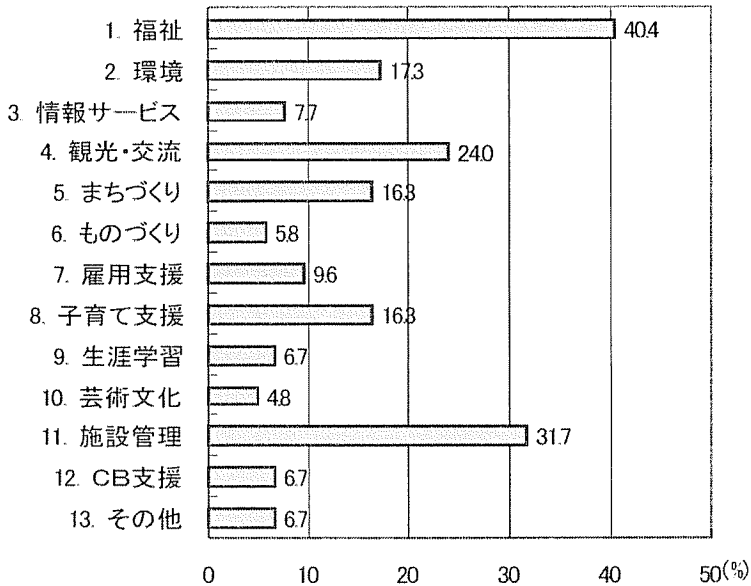
図表21 取り組むことが想定できるコミュニティの課題(複数回答)



図表22 コミュニティビジネス事業者へ業務委託しているか



図表23 業務委託している分野（複数回答）



報告書では、コミュニティビジネスは新しい生活関連サービス産業の創造として振興を図り、地域産業としての位置付けを明確化することが必要であるとしている。

今、地域に目を向けることは時代の要請である。行政は、住民活動が自立化し、ビジネスとして継続性を持つことができる地域独自の新たな市民サービスビジネスを創造していくという視点から取り組んでいかなければならない。

（3）パートナーシップ形成のための産学公連携

コミュニティビジネスには、その立ち上げのための起業のノウハウ、資金の確保、活動拠点の確保、継続していくための経営ノウハウなど様々な課題がある。

さらに、行政その他の支援のための施策の整備が十分でないこと、あるいはそれらに係る情報も乏しく、支援の中心となってい

く役割のある行政にそのノウハウがあまりないことも大きな課題である。

コミュニティビジネスの起業にあたっては起業者の強い情熱と意志、高い問題解決能力に依存する部分が大いだが、今後、コミュニティビジネスを発展させ、地域活性化を図っていくためには、地域において行政、企業、地域住民が、さらには大学等も協力してコミュニティビジネスを支援する仕組みを整えていくことが不可欠である。

なお、コミュニティビジネスといえども、採算が合うように適切な事業計画を立て、事業を継続できることが望まれる。しかし、公共性が高く採算性が低い事業であって行政が行うよりコスト面やサービス面で優れていると期待できるときは、行政の代替機能として公共サービスを分担するものであるから行政の財政支援は当然必要となる。

コミュニティビジネスの振興策としては第一に、地域におけるネットワークの構築である。行政、企業、住民、大学等の教育機関とのネットワークを構築し、情報交流と情報共有の仕組み（プラットフォーム）を創ることが必要である。行政や企業も地域情報を持っているが、地域社会のニーズにすぐ応えていける機能に乏しい。コミュニティビジネスは地域サービス事業者として、こうした地域ニーズを事業化していける強みがある。

また、コミュニティビジネスが地域で事業を展開するうえで、市民活動団体や企業、大学のネットワークを活用しなければならないことが考えられる。福祉活動やリサイクル活動などの情報交換をはじめ、コミュニティビジネスが持っているアイデアと大学の持つ技術情報、企業の持つ技術とビジネス情報が結びついて商品開発していくなどといった連携も生まれてこよう。

さらに、これまで地域とかかわりが薄いとされてきた学生などの若者が、社会に出る前にインターンシップや社会勉強としてコミュニティビジネスに係わったり、行政と大学が連携して講座を実施し地域を担う人材を育成する、企業の定年退職予定者のコミュニティビジネスやNPO活動への橋渡しなどが考えられる。

こうした行政をはじめとした各セクターが相互に地域の課題及びその解決策において共通のコンセンサスを確立し、地域課題に対する理解を深めることによって、コミュニティビジネスを支援していく体制を整備することができる。

第二に、中間支援組織（インターメディアリー）の構築である。コミュニティビジネスの支援は、個別のコミュニティビジネスに起業・経営ノウハウを提供したり、相談に乗ったり、必要な情報提供や情報発信を手助けするなど、決め細やかな支援が必要とされる。しかし、個々のコミュニティビジネスを支援するよりもこうした中間支援組織を重点的に支援することで、より多くのコミュニティビジネスが育つという波及効果が期待できる。

行政には中間支援組織に対して、活動事業費や人件費などの補助や業務委託などによる支援が求められる。

コミュニティビジネスを支援することは地域課題を解決するための住民との協働の仕組みづくりそのものであり、地域社会における分権化の実施である。各セクターがそれぞれの役割を担い、協働して情報、知恵、労力、資金を出し、協力し合いながら取り組むことで地域活力を生み出せるのである。

コミュニティビジネスが進化し成熟することは、行政・住民のパートナーシップを実現することにほかならない。

3. 協働とコミュニティビジネス

～コミュニティバスの事例から～

(1) 地域主体の限界

コミュニティビジネスの明確な定義は定まっていないが、少なくとも「地域課題を地域主体で解決する」という要素は不変であろう。しかし、多くの地域課題の発生要因は、さまざまな立場の人々が生活する場において、利害や価値観など、無数の要素がぶつかり合う中で起こる歪みから来ていると思われ、地域主体の活動だけで解決できる部分というのは限定的とならざるをえない。とりわけ地域全体のシステムとして整備されることではじめて解決の糸口がつかめるような課題、たとえば「地域の交通」に関する問題などは、地域住民の力だけではなかなか解決することは難しい。バスや鉄道を誘致しようという住民運動は活発に行われても、それを実現させるのは行政、というのが一般的であり、住民が事業を起こすとしても、行政との協働があって初めて実現するものである。「地域交通」に限らず、コミュニティビジネスの手法で地域課題をより良い解決に結びつけるためには、行政と地域住民の良好な協働関係を構築することが不可欠である。

(2) 板橋区の地域交通とコミュニティバス

さて、第1章で紹介した平成15年度からの板橋区コミュニティビジネス・ワークショップでは、この地域交通という課題に取り組んでいる「コミュニティバス」グループがある。板橋区の鉄道網は、図表24に見るとおり、東武東上線、地下鉄三田線を二本柱として、近隣区との境界付近をJR埼京線、営団地下鉄有楽町線が走っている。区内のどの町からもほぼ1キロ程度以内にはこの四つの鉄道網に到達できるようになっていて、それほど不便とはいえないが、東上線と三田線、あるいは東上線と有楽町線のいずれからも離れている町はやや不便なところがあり、とくに東上線と三田線とは相互に接続する駅がないため、三田線側と東上線側相互の地域の往来が不便で、なおかつ両線の間に荒川の河岸段丘

東京近郊でも多数の事例がある。ワークショップのグループは、活動の中で武蔵野市と戸田市を視察した。ただし、この二つの事例はいずれも行政が事業主体であり、コミュニティビジネスではない。

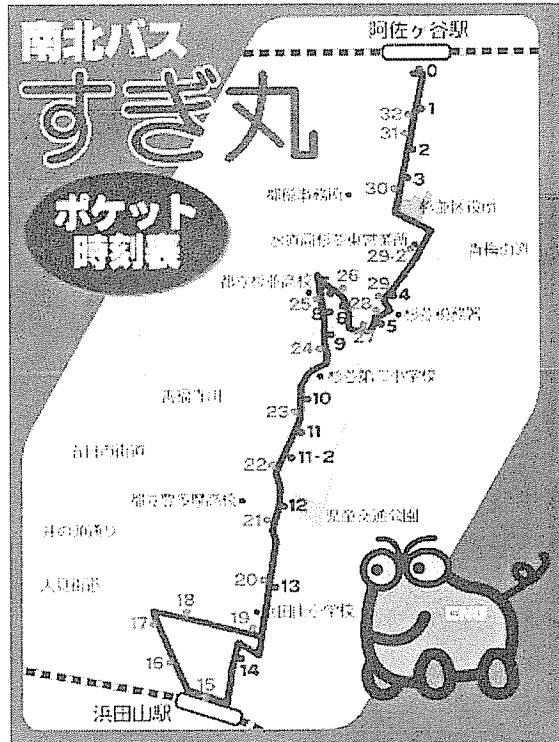
武蔵野市の「ムーバス」の事例では、市民の身近な足としてのコミュニティバスの目的はもちろんだが、同時に交通ターミナルである吉祥寺駅や三鷹付近の自転車の過剰駐車や自動車による交通渋滞を解消することがひとつの大きな目的であり、バスの停留場に駐車場を設けるパークアンドライド方式を導入するなど、都市政策としての交通対策事業として計画的に準備することにより、高い収益性を上げることに成功している。これに対し戸田市の場合は、交通弱者になりがちな市民の足としての活用を第一目的としており、地域コミュニティの潤滑油としての役割を果たしている。このように戸田市と武蔵野市のコミュニティバス運行には、その目的に微妙な違いが認められる。



(図表 25 戸田市の toco バス 戸田WEBサイトより)

東京 23 区では、渋谷杉並区に「すぎ丸」というコミュニティバスがあり、2000 年から運行を開始している。これは杉並区が南北の交通手段が乏しく、南北を走る道路は環七・環八以外は狭隘でバス路線を設定しにくいことから、武蔵野市のムーバスにならって小型のコミュニティバスを導入したものである。(路線図＝図表 26) 住民の請願により区事業として民間に委託して運営している。南北交通の不便解消、という点でも板橋区の抱える問題と共通している。

上記はいずれも自治体の事業であるが、関東以西には、民間主体の動きもみられる。路線バスの廃止に伴う地域交通手段を守るためにコミュ



(図表 26 ポケット時刻表より)

ニティバスを運行している例は地方都市に多いが、その中で、地域住民と企業とが協働して立ち上げた事例が四日市市の「生活バスよっかいち」である。もとの路線バスは 2002 年 5 月に廃止となり、市による代替運行も実現しなかった。そこで地域住民が主体となって「生活バス四日市運営協議会」を立ち上げ、地域のスーパーや施設などから協賛金などの支援を受けて 2002 年 11 月から運賃無料の試験運転を開始、2003 年春からは協議会が NPO 法人化して有償による本稼動を開始している。現在では市側は月 30

万円を上限とした補助金を出しているが、住民主体で実現した地域交通のコミュニティビジネス事例として貴重な存在といえる。
(資料＝四日市市及び福井日報サイト)

(4) 産学公連携によるコミュニティバスの実現へ

～京都・醍醐コミュニティバスと「京のアジェンダ 21 フォーラム」～
2004年2月に、京都市伏見区醍醐地区で住民主体によるコミュニティバスの運行が実現した。この醍醐地区は京都市の南部にあり、醍醐寺という観光名所もあるが、神社仏閣の立ち並ぶ京都観光の中心地域ではなく、コミュニティバスの運行目的は、地域の生活利便性を向上することが主である。

計画の発端は、京都市伏見区の地域住民による「醍醐地域にコミュニティバスを走らせる市民の会」であった。市民の会では、当初、京都市に要望したが、財政難のなかで断念、市民の会が主体となった自主運行をめざすことになった。地域の声をなるべく多く聞くため、何回にもわたって会合を開いて地域住民や地元企業・施設との合意形成を行った。それらの活動が実り、運行に関しては地元のタクシー会社が請け負い、資金面では地域の協力施設「醍醐コミュニティバスパートナーズ」が共同で負担する方式により財政基盤を確立することに成功、事業化にはずみがついた。2003年11月に国土交通省にバス運行事業の認可申請を行い、2004年2月2日に事業認可が下り、2月16日から運行が開始された。

この市民活動を側面から支えているのが、『京のアジェンダ 21 フォーラム』である。京都市の環境行動計画「京のアジェンダ 21」は、学識者、市民団体や事業者団体の代表及び行政の職員が参加し、環境にやさしい生活の指針、事業活動における省エネルギー・省資源の指針、行政が進める事業や計画策定の指針などを考えるときの課題と方向性を示したものである。これを受けて創設された「京のアジェンダ 21 フォーラム」は、計画を実行に移すためのワーキンググループの活動の場である。

フォーラムでは現在、「ライフスタイル」「企業活動」「エコツーリズム」「環境にやさしい交通体系の創出」「エコミュージアム」

「食の循環」「自然エネルギー」「えこまつり」の8つのワーキンググループがテーマごとに活動を行っている。産学公民さまざまな立場の人が行動し、それぞれが互いに特徴を生かしあって共通のゴールを目指すパートナーシップを築くことを目標としている。また、個人の取り組みからグループを広げていくためのグループ作りの支援システムも備えている。

京のアジェンダ 21 フォーラムは、醍醐地区のコミュニティバスに対して「企画協力」という立場で支援しているが、事業主体はあくまでも地域団体である「市民の会」であり、産学公連携による住民主体の地域交通事業＝コミュニティビジネスとして、画期的な事例ということができる。(資料＝京のアジェンダ 21 フォーラム HOME PAGE)



(図表 27 開通した醍醐コミュニティバス)

(5) 協働の場としてのワークショップ

板橋のコミュニティビジネス・ワークショップで検討しているコミュニティバスは、現在メンバーも少なく、十分に検討を重ねているともいえない。しかし、これまでも先進地域調査、区内の候補ルート実踏調査などを進めており、今後地域住民を対象とした意識調査にも乗り出す予定となっている。このような取り組みを地域住民主体で進めようとする動きがあることに、大きな意義を見出すことができる。

会員数約 500 人を擁する「京のアジェンダ 21 フォーラム」と板橋のコミュニティビジネス・ワークショップとでは、参加者規模、組織規模等では比較にならないが、フォーラムが取り組もうとしている『さまざまな立場の人が行動し、それぞれが互いに特徴を生かしあって共通のゴールを目指すパートナーシップを築く』という方向性は、板橋のワークショップが掲げる目標に近いものがある。しかし、現状の板橋区のコミュニティビジネス・ワークショップでは、行政担当者との協働によるワークグループは存在していない。行政担当者の存在が希薄であることは、このワークショップの可能性を拡げるうえでのボトムネックといえるかもしれない。

一方、区では平成 15 年 9 月に、「環境基本計画ワークショップ」が編成され、活動を始めている。さらに、平成 15 年 12 月には「基本構想ワークショップ」が発足した。これからの区の将来像とそれを実現するための目標を示す基本構想を区の職員と地域の方が加わって検討し、「区民提案」を作成するものである。この後に審議会で最終的な構想・計画を策定することとなっている。これらのワークショップの目的は、行政施策に対する提案の作成である。ではその提案により作成される構想や計画を、具体的にはどのように実現するのだろうか。計画の実現段階からは行政施策に任せて、ということでは「協働」とは言いがたい。構想・計画の具体化の段階でも、地域のさまざまなセクターが主体的に加わるような仕組みが必要と思われる。

もちろんすでに区では協働の視点を重視して、NPO 法人や地

域団体などとの協働による事業運営の取り組みが行われている。また、平成14年3月に「ボランティア・NPOと区との協働に関する推進計画」を策定し、その中でNPOとの協働の望ましいあり方について、「行政主導の協働」でなく、「対等の協働」を推進することとしている。しかし、ここで定めているのはNPOを対象としたものであり、地域産業や学術機関など、産学公民が一体となって連携できる内容とはなっていない。産業界の人々が社会貢献活動として参画するのではなく、さまざまな立場・セクターの人が社会課題をビジネスに結びつけることのできる仕組みを作ることで、地域社会を流れる血液としての経済が循環するものと思われる。

端的に言えば、板橋区の基本構想ワークショップは「行政の計画を地域住民とともに決める場」であり、コミュニティビジネス・ワークショップは「地域課題解決のために地域住民が考え行動する場」であるが、両者の考え方が融合されているものが、「京のアジェンダ21フォーラム」ということができるかもしれない。

「京のアジェンダ21」では、計画に基づくワークグループが活動して、コミュニティバスなどの事業を実現に結びつけている。板橋区のワークショップも、産学公民が一緒に行動してコミュニティビジネスなどの事業を立ち上げて地域課題を次々と解決していけるような、前向きで開かれた、協働の仕組みとしての「ワークショップ（＝創作工房）」に発展することを期待したい。

第4章 コミュニティビジネス支援のプラットフォーム

フォーム

第2章の3において、コミュニティビジネス活性化支援事業に関する板橋区の今後の方向性に触れたが、ここでは、平成15年12月4日に実施した兵庫県への視察と、他県市の先進事例を紹介して、比較することにより、板橋地域のコミュニティビジネスの将来を占いつつ、より効果的な支援策のあり方等について考える。

1. 事例 [4] 兵庫県におけるコミュニティビジネス支援施策

見学先：兵庫県産業労働部雇用就業課生きがい就業係
座間満氏、難波千恵子氏
兵庫県内のコミュニティビジネス支援組織・事業者

兵庫県では1995（平成7）年の阪神淡路大震災の後、被災地において、地域で相互に助け合う必要性からボランティアを中心としたさまざまな市民活動が芽生えた。その活動の中で、ある程度自立して自主財源を確保しながら、また従事者も生活費収入を得ながら継続的に運営できる組織として発展していったのがコミュニティビジネスである。

県では、地域のこのような動きを受けて、平成11年度に全国に先駆けて「コミュニティ・ビジネス離陸応援事業」を創設し、事業の立ち上がり経費の一部補助や経営コンサルタントの派遣などを行っている。また平成12年度からはコミュニティビジネス事業者をさまざまな面から支援する「生きがいごとサポートセンター」を開設し、経営基盤に不安の残るコミュニティビジネス事業者を支援する体制を整えた。

なお、兵庫県は国内で最もコミュニティビジネスのさかんな先進地域といえるが、既述のとおり阪神淡路大震災という深刻な危機に直面することにより地域活動が活発になった側面があり、県の支援事業も、その経費の多くが、震災復興基金によるものとな

っている。なお、震災復興基金は10年間で、平成16年度が最終年度となる。

(1) コミュニティ・ビジネス離陸応援事業

この事業は、コミュニティビジネスなど、新たな地域密着型のビジネスを起こそうとする者に対し、事業の立ち上がり経費の一部補助（助成）と、経営コンサルタントの派遣等を実施することにより、県下各地域においてコミュニティビジネス等の創出を支援するものである。

事業の財源は開始当時は震災復興基金のみであったが、これに平成13年度から県の一般財源による「地域共生ビジネス離陸応援事業」が加わって、一体の事業として運営されている。

この事業は全国にさきがけたもので、昨年度視察した岩手県が参考とした先進事例でもあり、すなわち板橋区の「コミュニティビジネス・コンテスト」の源流に位置する事業ともいえる。すでに区で類似事業を行っているので詳細は省くが、補助期間は2年間、補助率は2分の1、補助総額は300万円と、板橋区より、また岩手県と比べても金額・期間ともに大きく手厚い。また、対象となる事業の範囲も、板橋区と比べて広いのが特徴である。募集要項では、「事業が有償で行われ、事業に参加する人が労働対価（収入）をもらっていること」ということとなっているが、事業収入による継続性まで問うておらず、いわゆる有償ボランティア的なものでも対象に入っている。

平成14年度の実績では、応募の36件に対し、震災復興基金で助成しているものが8件、県費が14件である。選ばれた事業の中身は、高齢者や障害者の福祉関連事業が多いが、例えば被災地の競売不動産物件をリフォームして高齢者や新婚家庭に提供する等、具体的でその地域の生活に密着した内容が多い。

(2) 生きがいしごとサポートセンター事業

【見学先 生きがいしごとサポートセンター神戸「わーす」】

(特) 市民事業サポートネットワーク

理事長 金宣吉氏、白木久美子氏

コミュニティビジネス事業者やNPO事業者、あるいはこれから事業を起こそうとする者への各種支援、求人情報の提供などを行うために、県が設置した事業拠点であり、予算は復興基金事業である。平成12年度に神戸市内に開設され、平成14年度からは阪神地区の宝塚市にも設置された。

①主な業務内容

- ・コミュニティビジネス等での就業を希望する者の開拓・把握
- ・コミュニティビジネス等での就業を希望する者への支援
- ・有償で公益的なしごとの場の創造に向けた支援

②運営方法・団体

運営は県内で活動している中間支援組織団体に委託しており、コンペ方式により事業運営団体を選定して委託契約している。コンペなので受託者は入れ替わる可能性があり、今回見学した『生きがい仕事サポートセンター神戸“わーす”』では開設当初の平成12年度に受託した団体が平成14年度から代わって現在の団体になっている。現在の運営団体であるNPO法人市民事業サポートネットワークは、平成10年に発足した中間支援団体で、コミュニティビジネスなど市民事業への就業サポートが基幹事業であり、無料職業紹介事業者の許可を受けている。

③事業内容

“わーす”で実際に行っている事業内容は、コミュニティビジネスの4つの活動段階にあわせてに次の事業を実施している。

【情報提供・体験のステップ】

- ・広報誌やインターネット（WEB、メール）等による情報提供
- ・NPOトライやるワーク（NPOでの活動体験）、CB寺子屋やフォーラムなどの啓発・体験事業

【就業支援のステップ】

- ・ C B 事業への就業支援（しごと情報の収集）、ただし、具体的な職業紹介に関しては県事業としては行っていない。

【創業支援のステップ】

- ・ C B 入門相談やゼミナール、交流サロン、インキュベートオフィスなど

【経営支援のステップ】

- ・ 実務講習会や C B 経営指導、ネットワーク支援などの経営支援

④課題・問題点

運営上の大きな問題点は、センター運営が年毎のコンペによっているので、事業を安定的に運営できないことで、受託する団体にとっては、事業開始のための設備投資などもあり、単年度更新はかなり無理がかかる。県では 1 年目の運営に問題がなければ、2 年目は同一団体にする方向で検討している。また、事業予算が復興基金であり平成 16 年度で終了するため、それ以後は一般財源で継続していくことになり、そのため事業の見直しも含めた検討が必要になっている。

（3）その他の事業

震災復興事業では、他に「コミュニティ・ビジネスコンサルティング事業」として、事業者への経営コンサルタントの派遣事業を行っている。

また、緊急雇用創出事業として「ビジネス経験・能力を活用したコミュニティ・ビジネス支援プロジェクト」を平成 14 年度に実施した。これは中高年齢者の失業者が体験就労することで、人材が不足しがちなコミュニティビジネスの事業推進に役立てると共に、失業者の就業機会の促進を図ったものである。

（4）事業継続への課題

兵庫県内には中間支援組織団体がいくつもあり、それらは高齢福祉だったり、障害者福祉だったり、就労支援だったり、それ

ぞれ強みの分野がある。また、それらの民間支援組織が県の委託事業を請け負うためにコンペで競い合っているという状況は、板橋区や関東周辺地域では考えにくい。兵庫県のコミュニティビジネス支援事業は、震災という特殊事情から自然発生的にたくさん生まれた事業を支援するために、必要に応じて作った制度ともいえ、震災復興という大きな目的の中で、離陸応援事業の額は大きく、非常に充実している。その一方で、事業者はその継続に関して逡巡している一面をのぞかせる事例が今回の視察で見られた。

見学したのは、『生活の場サポートセンターひょうご(事務局長 岡裕之氏)』。障害者向けの作業所の支援団体である。被災地域にある小規模作業所等、障害者の就労・生活拠点を支援するため、主に次のような支援事業を行っている。

- ・335 ヲ所にも及ぶ作業所を独自取材によりデータベース化して書籍にまとめ販売
- ・作業所の経営者等による会員向けの実務講習会
- ・独自開発による経理ソフトの販売や使用方法のサポート

母体はNPO 法人被災地障害者センターで、デイサービスやヘルパー派遣などを行っている団体である。

平成 13、14 年度には県のコミュニティ・ビジネス離陸応援事業の補助金交付を受け、また財団法人木口ひょうご地域振興財団からも3年間の助成を受けた。収入は会費の他、データベースやソフトの販売であるが、補助金なしでの運営は困難で、補助金の切れる来年度以降については組織の再編(母体の団体への統合と事業の縮小)が必要となっている。ここでは県の離陸応援事業は「離陸」できる継続性のあるものとはなっておらず、コミュニティビジネスよりは、被災地復興支援の色合いの濃い事例となっている。

2. 支援システムの比較

前節では、コミュニティビジネス支援の草分け的存在である兵庫県の実例を紹介してきた。また、昨年のブックレットNo.1では岩手県のコミュニティビジネス支援施策を紹介している。両者はいずれも他の地域に先駆けた事例であるが、地域性の全く異なるところであり、コミュニティビジネスの捉え方や支援方法も相当異なると思われる。ここでは兵庫県、岩手県、それに板橋区でのコミュニティビジネス支援施策の現状での比較をする。

図表 28 C B モデル支援施策の比較表

	兵庫県	岩手県	板橋区
C B 事業者の性格及び現況	被災地のボランティアから発展したものが多く相互扶助的、市民NPO的色彩の強いものが多い	地産地消の伝統が根強く、地域密着型の事業が多い	地域での活動はまだ限定的
支援施策の目的・ねらい	当初の目的だった被災地での活動から、新しい市民事業への支援と新たな雇用の創出を加味	地域資源を活用し、地域の活性化につながるような新しい地域密着型サービスの支援	個性豊かな地域循環型経済を構築するためのコミュニティビジネス活性化支援
支援施策でのC Bの捉え方	事業が有償で行われ、事業に参加する人が労働対価(収入)をもらっていること(少しでも収入があれば可)	サービス提供の対価として、当該事業を継続していくための収益があること	岩手県に準ずる
助成期間と補助率、総額限度	2年間 2分の1 300万円	当該年度内 2分の1 100万円	当該年度内 3分の1 50万円
助成の性格	助成期間が長く、事業の運営自体を支援する傾向が強い	経常的な運営経費(いわゆるランニング経費)は対象としない	開業経費の一部のみ。「コンテスト」として懸賞的性格を付加
支援組織	県施設2箇所の他、多様な中間支援組織が存在し、活動している	県及び県下商工会主導で協議会発足	ワークショップで形成途上

図表 28 で見るとおり、三者のコミュニティビジネスの捉え方と支援施策は相当異なっている。以下にその主な特徴を述べる。

①兵庫県

前にも述べたように、被災地で自然発生的に増加した市民事業がビジネス化して、その支援のために立ち上げた事業であり、すでに活発化していた事業をサポートする意味合いが濃かったものと思われる。また、地域に展開しているコミュニティ事業者は数多くバラエティに富んでいるが、傾向的には震災復興のための相互扶助という色彩が濃く、事業の性格は収益性より社会性を重視したものが多く。ただ、今後は震災復興基金事業も終了し、創業するビジネスも芸術文化に関するものや町おこしの性格のものが多数現れており、事業の性格も変化していく可能性が高い。

②岩手県

岩手県の場合は、四国4県に匹敵する広大な土地があり、伝統的に地産地消の精神が息づいていた。そのため、とくに強い市民活動意識がなくても、自然と地域密着型のビジネスが育つ素地があったと思われる。平成12年に行った調査でも多数の「コミュニティビジネス」的事業者を見出すことができた。そこで地域経済の活性化を企図した県庁職員と地域の有志者によりコミュニティビジネス活性化支援事業が仕掛けられ、一気にコミュニティビジネスの事業化が促進されたものと推察できる。

③板橋区

これに対し、板橋区は東京都区内の人口密集地域にあって、都心のベッドタウンであり、区内にも工業をはじめとする産業がさかんである。厳しい就職事情も地方と比べれば現状ではそれほどでもないと思われる。しかし地域コミュニティのむすびつきが希薄であり、犯罪の増加や家庭の崩壊、介護福祉・環境・防災の問題など、社会の不安や課題が顕在化しつつある。その意味で、板橋区のコミュニティビジネス活性化支援事業は、将来予測される問題に対処するための予防的性格が強いということもできるだろう。

3. 広域連携と推進協議会の動向

(1) 広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会

「広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会」（以下、「広域協議会」という）は、「コミュニティビジネスを実施する者、コミュニティビジネスを支援する者、行政機関、金融機関などの間にネットワークを構築することにより、コミュニティビジネスの新たな事業機会を創出推進し、地域経済の活性化を図るためのプラットフォーム」である。関東経済産業局コミュニティビジネス・NPO活動推進室が主催し、いわゆる関東甲信越地方をカバーしている。管内の都県及びコミュニティビジネスに取り組んでいる一部の市区町村は支援団体としてメンバーに加わっており、板橋区もメンバーの一員である。

平成16年1月9日に広域協議会において開催された「第2回コミュニティビジネス政策研究会」で、「地域におけるコミュニティビジネス推進協議会の発足について」という提案がなされた。これは、各地域においてコミュニティビジネスの事業者を支援できるプラットフォーム、すなわち地域コミュニティビジネス推進協議会（以下「地域協議会」という。）が必要であり、多くの地域が主体的に協議会を発足させることによって、国（＝広域協議会）と地域が連携して地域のコミュニティビジネス支援を進めていく、というものである。以下、主な指針概要を列記する。

①地域協議会の立ち上げ運営指針

- ・事務局と担当者の設置
- ・定款の作成
- ・協議会の運営主体は自治体、商工会、商店会、NPOなどを問わない
- ・運営は運営主体が中心となり地域で運営を行う
- ・原則として一市区町村に一協議会とする
- ・名称は「〇〇コミュニティビジネス推進協議会」とする
- ・登録を行う
- ・事務局会議に出席

②地域協議会発足のメリット

地域協議会主導によるコミュニティビジネス支援を推進するため、広域協議会は主に次のようなバックアップを行う。

- ・地域の協議会発足に必要なネットワーク、設立ノウハウなどの支援・協力
- ・関東圏及び全国のコミュニティビジネスに関する状況、事例、施策等の情報提供
- ・地域で実施する勉強会、講座、交流会などの実施協力
- ・ホームページ等の情報インフラの活用、など

③地域協議会の支援メニュー（例）

- ・コミュニティビジネス支援に関する情報の提供・相談
- ・専門家、実践者によるアドバイス・紹介
- ・地域のネットワーク、情報交流の場作り
- ・勉強会・講座の実施
- ・インキュベーションオフィス、ほか起業支援
- ・その他、コミュニティビジネスに関する総合支援

④モデル地域の募集

最後に、広域協議会事務局から「モデル地域づくり」の提案があった。これは、多くの自治体が地域協議会を発足し、地域主体で活動を開始してもらうため、他地域の参考となるようなモデル地域を募集するというものである。板橋区では、かねてよりこのような支援プラットフォームを構想していたところであり、モデル地域としての応募を検討しているところである。

（２）我孫子市のコミュニティビジネス支援事業

以下に述べる我孫子市の先進事例は、前節でも触れた、「コミュニティビジネス政策研究会」において、我孫子市の取り組みに関する情報を入手したものである。

我孫子市では、平成14年度からコミュニティビジネス支援モデル事業に着手した。これは経済産業省の平成15年度市民ベンチャー事業委託事業として委託金を受けたもので、実施主体は東京都内に拠点を持つ中間支援団体であり、広域協議会の事務局も務め

ている「NPO法人コミュニティビジネスサポートセンター」である。

①実施事業（市民ベンチャー事業として実施）

ア. 事前調査報告書の作成(H14)

イ. コミュニティビジネスシンポジウムの実施(H14・15)

ウ. 起業化講座の開設(H14・15)

平成14年度はNPOも含めたものであったが、平成15年度はコミュニティビジネスに特化した起業化講座として開講した。11回シリーズで入門編と起業化編とに分け、入門編では基礎的な考え方、市内の地域資源の理解、企業化に向けた準備作業等について、起業化編では起業ノウハウや企画書の作成方法など、より実践的な内容となっている。

なお、この起業化講座を受講したOBにより、「我孫子コミュニティビジネス協会」という組織が結成されている。

エ. 我孫子市コミュニティビジネス支援事業報告書の作成(H14)

オ. コミュニティビジネス入門講座

カ. ポータルサイトの開設(H15)

キ. コミュニティビジネス・アドバイスフォーラム(H15)

この事業は平成16年3月27日に開催予定である。コミュニティビジネスの企画書を募集し、専門家や金融機関が公開でアドバイスをを行う。

②我孫子市コミュニティビジネス推進協議会

平成15年度に立ち上げた協議会で、地域（市区町村）単位のコミュニティビジネス推進協議会としては、おそらく関東圏では最も早く立ち上がったものといえよう。事務局は市が受け持っている。

ア. 役割

- ・コミュニティビジネスに関わる機関の役割の調整
- ・コミュニティビジネスに関する支援策の検討・検証
- ・関係機関の連絡調整

- ・その他協議会の目的達成のために必要な事項に関すること。

イ. 委員構成

- ・市民 4名以内
- ・商工関係者 3名以内
- ・企業化支援・中間支援組織 3名以内
- ・市関係者 2名以内

第5章 コミュニティビジネス支援システムの 構築をめざして

1. コミュニティビジネスの可能性

(1) 協働のシステム

この章では、経済産業省の平成14年度「コミュニティビジネスにおける自治体等とコミュニティ活動事業者の連携による地域経済活性化事業実態等調査研究」を基礎として、板橋区のコミュニティビジネスの支援システムについて検討する。

経済産業省はコミュニティビジネスを必要とする社会的な背景として地域社会にある機能の総体的な低下と近年の経済的な混迷、地方自治体の財政悪化をあげている。

- ①地域経済の低迷
- ②雇用の創出
- ③地域コミュニティの弱体化・崩壊とまちの機能の低下
- ④地域における状況の変化と国と地方自治体の財政悪化

さて、板橋区では高齢者、環境等の地域課題への対応が急務になっているなかで、いち早くボランティア活動等の区民活動に着目し、区民との協働を区政の基本方針としている。板橋区は全国に先駆けて平成9年に「東京都板橋区ボランティア活動推進条例」を制定している。目的は「東京都板橋区におけるボランティア活動の推進及び円滑化を図り、区民の福祉の向上に資すること」であり、責務は「区は、ボランティア活動の自主性及び主体性を損なわないよう配慮し、ボランティア活動に関する知識の普及、意識の啓発及び活動環境の整備に努めなければならない。」となっている。

以後、ボランティア・NPO活動を推進するためにボランティア・NPO係を総務課に新設し、統合になった板橋第三小学校に

「いたばしボランティア・NPOホール」を設置している。区民との協働も積極的に進められており、「平成15年度社会貢献活動団体等との協働の現況（中間報告）」によると、協働事業が「115事業」、協働団体が「359団体（延べ474団体）」となっている。うち、「NPO法人」との協働事業が「27事業」、協働団体が「19団体（延べ46団体）」となっている。

（２）地域社会の再生

全国において、児童虐待、犯罪の低年齢化等の子どもをめぐる社会的な問題が起こっている。この要因として、家庭、学校、地域社会の機能が著しく低下していることが指摘されている。以前は、このような地域課題を解決するためにはコミュニティの再生が有効であるという強い考えのもとに、地域ぐるみの様々な政策が行なわれた。しかし、一部の地域社会を除いてコミュニティの再生が著しい成果を生むことはなかった。本書第1章（コミュニティビジネスと地域）で触れているように、高寄昇三氏はわが国では昭和40年代にコミュニティ主義とか昭和50年代に地域主義が提唱されたが、コミュニティ再生にはつながらず、失敗したと述べている。一方、コミュニティビジネスは、行政主導型ではなく、民間主導の地域活性化プロジェクトであり、コミュニティビジネスはコミュニティの復権を展開する起爆剤になると指摘している。（出典：『コミュニティビジネスと自治体活性化』学陽書房、2002年、41頁）

経済産業省も総合的な地域機能の再生をコミュニティビジネスの主要な機能としている。すなわち、①大きな地域問題へのきめ細かい対応、②生きがい創造 ③創業活性化、④雇用の創出、⑤地域の経済自立支援、⑥コミュニティの再生、⑦社会コストの抑制、⑦新たな投資・消費の創出である。地域社会に住んでいる全ての人々が積極的に関わることができ、豊かな地域社会を創造できるものとしている。

また、コミュニティビジネスの多様な定義が少なからず政策を進める上での混乱を生んでいるが、経済産業省によるとコミュニ

ティビジネスは図表 29 のような定義になっている。

図表 29 コミュニティ・ビジネスの構成要素

構成要素	内容
活動の主体	地域住民である
取り組みテーマ	地域の問題解決に取り組む
活動の特徴	事業に責任が持て、継続的に活動し、適正なる利益を出す、地域にふさわしい事業（ビジネス）形態を取る
行動の価値基準	地域貢献の意義や意味を重視する
活用資源	地域資源（労働力、原材料、ノウハウ、技術など）を活用する
利益	適正なる利益を追求し、可能な限り地域に利益を還元する
組織形態	NPO法人、協同組合、企業組合、有限会社、株式会社などの法人組織
事業規模	地域の中で、顔の見える関係の中で、自分のできることからはじめ、等身大で事業を展開する（売上規模は最大 10 億円程度）
構成員	1 人でも始めることができ、200 人規模も可能
事業リスク	ローリスクである
活動エリア	中学校区が基本単位とし、テーマに応じて事業としての適正規模が変わる

（出典「コミュニティ・ビジネスによる地域活性化方策に関する調査研究」）

(3) 産業と生活が調和のとれた板橋

板橋区は都内有数の工業区であり多くの店舗を抱える商店街も点在していて、地域経済の低迷は産業と密接な関係にある区民の生活に大きな影響を与えている。地域活力が低下する中で、コミュニティビジネスは地域経済の活性化や雇用の創出の機能があり、地域産業の新たな担い手としての役割が大きく期待されている。

コミュニティビジネスが活発化するには、市民が地域課題に主体的に取り組む機運や、新しく企業や事業を起業していく土壌が必要である。板橋区は戦前から光学・精密機械等の中小企業が活動している地域であることから、産業の活力を支えている創業等のイノベーションが活発な地域である。また、生活と産業の関係を見た場合でも住居系と工場が混在している地域では共に支えあう構図が長い歴史の中で作られ、生活と産業が調和のとれた発展をしている。

板橋区には歴史的、地域性からみても生活と産業が密接に関連するコミュニティビジネスが成長していく産業の基盤が整備されているように思われる。産業振興政策でも、昭和 62 年に策定した板橋区産業振興ビジョンにおいて産業と生活が融合する都市の創造を基本目標とし、工業・商業等の産業政策を展開してきている。

コミュニティビジネスは地域課題を解決するために動き始め、解決の道筋がビジネスという形態へと発展していく。テーマを解決する方法は多様であり、その過程で様々なネットワークに拡大する可能性があり、そこにコミュニティビジネスがもっている大きな魅力がある。その魅力を担保しているのは、地域社会にある労働力、技術、ノウハウである。板橋区は都内でも有数の産業集積地域であり、また産業と生活が調和のとれた発展をしている地域である。今後、個性ある多様なコミュニティビジネスの形態が生まれる素地があるように思われる。

2. コミュニティビジネス支援システム

「コミュニティビジネスにおける自治体等とコミュニティ活動事業者の連携による地域経済活性化事業実態等調査研究」では、コミュニティビジネスはその成長段階に従って、第一段階の住民活動期から、第四段階のコミュニティビジネス発展期まで、4段階に分類している。すなわち第一段階の住民活動期、第二段階のコミュニティビジネスの創出期、第三段階の継続期、第四段階の発展期である。また、場所、情報、調査、計画に応じた課題と支援策を整理している。

(1) 第一段階「住民活動期」

第一段階においては、コミュニティビジネスについて初期の段階で、主体者がまだコミュニティビジネスと認識していない状態であるが、地域のメンター達が中心となって独自のグループを形成している段階である。(図表 30)

図表 30 住民活動期における課題と支援策

	課題	支援策
場所	活動に関する相談場所がない	相談窓口、支援機関等の明確化
情報	CBが認識されていない	講演・セミナー・シンポジウム開催による啓発活動
調査	地域問題を認識する	ワークショップの開催
調査	地域内におけるCB活動を把握する	CB実態調査
調査	自治体内の業務委託の可能性を把握する	行政業務委託内容調査
計画	CB育成の基盤を作る	CB基本計画の策定

(出典：図表 29 に同じ)

現在までの区のコミュニティビジネス活性化支援事業は、本書第2章1・2節で詳述しているとおり、ネットワーク形成支援としての『ワークショップ』と、起業を促進するモデル事業支援としての『コミュニティビジネス・コンテスト』と、ビジネスインキュベーションや空き店舗活用支援事業などの『活動環境の整備』の三つの柱を揃えている。板橋区はこの第一段階からスタートし、現在ではワークショップから新しいネットワークが誕生し、コミュニティビジネスへの現実的なステップを踏み始めている。

(2)第二段階「コミュニティビジネス創出期」

これまで様々な形態で活動を行っていた地域メンターを中心とするグループが、地域問題の解決のために新たにビジネス手法を取り入れ、活動を開始するか、またはコミュニティビジネス事業者として認識し、活動を開始する時期である。

図表 31「コミュニティ・ビジネス創出期」における課題と支援策

	課題	支援策
資金	資金の不足	立ち上げ資金の提供及び融資、事業保証
人	人材の不足の	即戦力となる人材の一時派遣、専門家の派遣
場所	場所の確保	学校、公共施設、商店街空き店舗、遊休施設施設等を活動場所として提供
情報	事業のスムーズな設立	立ち上げに関する法人格アドバイス、経営指導
事業	仕事の確保	行政業務の委託、公開入札
支援	ネットワーク化、支援組織の設立	中間支援組織の設立、コーディネーターの育成

(出典：図表 29 に同じ)

板橋区の現状を見ると、コンテストで選出され創業を進めている

る事業者の動きや、ワークショップから生まれた新しいネットワークから、コミュニティビジネスへの胎動を感じさせる。板橋区は第二段階に入りつつあり、より具体的な支援システムの構築を目指す段階にあるように思われる。

この段階から、一般的な市民活動とは様相を異にした段階であるビジネス活動へと踏み入ることとなる。家庭の主婦、高齢者等の地域住民が主体であるという特殊性からも、人・もの・資金について行政の総合的な支援が必要となってくる。この段階からスタートする支援システムが構築されるならば、それを土台として第三段階、第四段階における支援もスムーズに行われると思われる。

(3)第三段階「コミュニティ・ビジネス継続期」

コミュニティ・ビジネス事業者が創出期を経て事業を継続する時期である。立ち上げ時における事務手続き等の業務負担も減り、徐々に本来の業務売上が拡大し、社会的認知も高まる時期である。

図表 32 コミュニティ・ビジネス継続期における課題と支援策

	課 題	支 援 策
資金	業務拡大に伴う資金不足	複数年度の融資実施、投資家斡旋
人	業務マネジメントを行う人材の不足	マネージャーの育成
場所	場所の確保	学校、公共施設、商店街空き店舗、遊休施設 施設等を活動場所として提供
情報	事業継続の情報	事業継続に向けてのアドバイス、経営指導
事業	仕事の確保	行政業務の委託、公開入札、これまでの活動

(出典：図表 29 に同じ)

(4)第四段階「コミュニティ・ビジネス発展期」

コミュニティ・ビジネス事業者が創出期を経て事業を継続する

時期である。立ち上げ時における事務手続き等の業務負担も減り、徐々に本来の業務売上が拡大し、社会的認知も高まる時期である。

図表 33 コミュニティ・ビジネス発展期における課題と支援策

	課 題	支 援 策
資金	利益を地域に還元させる仕組み作り	地域循環経済の確立
人	地域の核としての役割を担う人材	地域コーディネーターの創出
情報	他団体への支援	ノウハウの提供、継続的な情報提供
事業	事業の発展	多角化へ向けたアドバイス、継続的な実施に向けたアドバイス

(出典：図表 29 に同じ)

(5) 板橋区の必要とされる支援策

ここでは、板橋区が進みつつある第二段階において必要とされる支援システムについて検討する。

【資金：融資制度の設置】

ビジネスを立ち上げるためには開業資金、設備投資や給与等の運転資金が必要となってくる。コミュニティビジネスの主体は特に主婦、早期退職者、高齢者、学生など、働く意欲があるにもかかわらず、これまで就業機会に恵まれなかった地域住民が中心となる。日本の金融制度は事業の将来性や採算性よりは、融資先の担保力を審査し融資額を決めていくシステムで運用されている。これらの人たちが民間金融機関から融資を受けることは難しく、金融面での行政のサポートが必要である。

区の産業融資制度は中小企業が対象であり、対象業種、規模が限定されている。NPOやボランティア団体は融資の対象外となっている。もちろん、主婦や高齢者が福祉、環境、街づくりのコミュニティビジネスを立ち上げようとしても、現在の融資制度では対象外となってしまう。また、融資を受けられる制度が整備さ

れていても、コミュニティビジネスの主体は主婦や高齢者たちで、保証人の確保や担保の設定など非常に困難なことが予想される。

事業資金の援助はコミュニティビジネスやボランティア団体、NPO法人等を対象として総務課、商工振興課で行われている。総務課が担当している「いたばしボランティア基金支援事業基金による支援事業」は、対象がボランティア団体、市民活動団体、NPO法人で、募集期間は5月から6月末になっている。補助率は2分の1、上限は20万円である。一方、商工振興課が担当している「コミュニティビジネス・コンテスト」(第2章第2節に詳述)は、対象が個人、任意団体又は法人(行政機関及びその関係団体を除く。)、募集期間は5月1日から7月28日までの約2ヶ月間になっている。補助率は3分の1、上限は50万円である。

この制度はコミュニティビジネスの実施主体や事業への補助であり、資金面での弱い立場にあるコミュニティビジネスの実施者にとっては心強い制度である。しかし、応募期間や対象団体等が限定されていて、不定期に資金が必要となる者にとっては、少なからず利用しにくい制度であるように思われる。今後、コミュニティビジネスの重要性を再確認し、その健全な成長を援助するならば一般的な企業が利用できる融資制度と同様な制度の確立とともに、ビジネスとは疎遠にある主婦や高齢者等地域住民も融資を受けられる制度の整備を検討する必要がある。

民間では、コミュニティビジネス等の新しい市民活動に対する積極的なサポートが始まっている。「しあわせ市民バンク」は事業の採算性や社会性を重要視するなど、今までの金融機関の融資制度から一歩市民サイドへ歩み寄った資金融資となっている。

参考：西京銀行しあわせ市民銀行

http://www.saikyobank.co.jp/contents/cust_other_happy.htm
女性や学生を中心に、福祉や教育、環境問題など社会的に意義のある市民事業の起業を志すバックアップする融資制度で、融資の審査は事業性と同時に社会性を審査している。事業計画・保証人リストとともに「夢作文」という起業の動機や意欲、事業に対す

る「夢」を800字以内の作文を提出し、加点主義的な発想で事業の採算性や社会性を審査している。

- 名称：しあわせ市民バンク
- 対象事業：市民事業(原則、西京銀行の営業区域内(大阪・東京を除く)で市民事業を起業しようとする個人・法人)
- 融資枠：総額1億円
- 資金用途：開業資金、設備資金、運転資金
- 融資限度額：1先500万円以内
- 融資利率：長期プライムレート(固定金利)
- 融資期間：設備資金・・・7年以内
運転資金・・・5年以内(但し1年間の据置期間を含む)
- 返済方法：毎月の元利均等払い
- 連帯保証人：借主が法人の場合代表者1人と他に1人以上
個人の場合2人以上
- 担保：原則として、物的担保は不要

【人、場所】

「財務諸表を読めず、事業計画が立てられない」といったコミュニティビジネス事業者が実際には多く存在している状況である。コミュニティビジネスへの援助は、実施主体として予想される主婦や高齢者等に大きく規定される。特に、ビジネスでの人材や事務所等の場所の確保は、コミュニティビジネス運営で最も基本的であるとともに、最も困難な課題である。一般の企業でさえプロフェッショナルな人材の確保や育成は基本的な戦略目標であり、資金と時間等で多大な投資の対象となっている。また、福祉や環境問題等高い付加価値をあげにくいビジネス展開の上で、事務所家賃・人件費等の高いコストを吸収し利益を上げることはビジネスの素人である主婦や高齢者たちにとっては非常な重荷である。

アンケート調査でも、人材や場所はコミュニティビジネス運営での深刻な課題になっている。地域社会の弱い立場にある区民サイドからも、行政の積極的な支援を期待するところとなっている。

①インキュベーション施設の設置

現在、産業振興の面から地域社会の創業を活発化するために、23区では空き店舗や空き教室を活用したインキュベーション施設が設置されている。コミュニティビジネス支援でもこのノウハウを活用して場所の提供を積極的に進めるべきである。

②地域センターの設置（大学との連携）

行政サービスと市民活動の決定的な違いは、ネットワークの編成と再編成というように活動を弾力的に行えるかである。人材、技術、ノウハウ等の資源を十分に活用できるかがコミュニティビジネスの成功の鍵を握っている。人材の面で内部努力に限界があるならば、地域社会の資源を積極的に活用していくべきであろう。

大学には経営指導や法律相談等ビジネス運営での援助が期待できる人材が豊富にある。区では平成12年度から大東文化大学と地域課題について共同研究を行っており、大学では地域社会へ貢献していく土壌が培われている。大学に地域社会のネットワークのハブ的な位置付けをするとともに、大学の人材や知識を活用できる地域センターの設置について検討を行うべきである。

【公私役割分担】

行政が担当していたサービスを地域社会の人々に移譲していくことは、コミュニティビジネスの継続性を担保する一つの方法である。事業費の補助、事業の委託等形態は様々であるが、資金と仕事を継続的に供給することが必要である。もちろん、行政からのサポートは団体等の自律性や主体性を損なわないように、コミュニティビジネスの成長を目的として計画しなければならない。

一方、ビジネスが成長するためには、事業のマーケット、競争企業、顧客等の実態について正確な把握と判断に基づいた計画を策定しなければならない。コミュニティビジネスが活動する領域では、概ね行政がマーケットを支配し、競争相手も行政という構図が支配的である。従って、コミュニティビジネスが中・長期的な見通しのもとに事業を立ち上げ継続するためには、行政の守備範囲の見直し等積極的な協力がなければ難しくなっている。

コミュニティビジネスを含めた社会貢献事業の成長にとっては、明確な公私役割分担に基づいた事業移譲等の計画を積極的に区民

に公開していくことが必要である。勿論、その計画の策定にあたっては、区民の参加を得て行うべきであろう。

以上、コミュニティビジネスにおける事業の継続性という観点から区サポート体制について考えてきたが、現在の市民活動における行政の位置を視野にいれるなら、更に市民活動の担い手である区民との積極的なコミュニケーションの場を設定して、スタートしなければならない。また、資金、人材、場所、そして仕事が確保できる「協働」態勢が構築できればスムーズなテイクオフが可能であり、第3段階、第4段階における支援策も速やかに構築できるように思われる。

おわりに

2年間にわたる共同研究により、コミュニティビジネスは活力の低下している地域社会の再生に大きく寄与するものであることがあきらかになった。報告書でもふれているが、その一つはコミュニティの再生である。主婦や高齢者等が担い手となるコミュニティビジネスが地域社会における様々な課題の解決に向けて動き始めるとき、そのプロセスにおいてネットワークを拡大していかなければ事業の成功は覚束ない。彼らは地域社会の人材やノウハウ、活動拠点等を発掘し、地域住民の手と手を結び合わせていく。その力がビジネスへと発展していくとき、継続性という大きな果実を産み落とす。この継続性に着目するとき、初めてコミュニティの再生という言葉が現実味を帯びてくるのである。

もう一つは、産業の活性化である。産業のダイナミックな動きを起動していくエンジンは、イノベーションである。それは、企業では技術や製品の開発であり、地域社会から俯瞰すれば創業や廃業といった産業の新陳代謝である。経済の停滞、地代・家賃、人件費の高コスト等により都内での創業は次第に難しくなりつつある。この開業率の低下が、都市産業の活性化を語る上で大きな課題となっているのである。創業活性化の役割をコミュニティビジネスが担うとき、それは福祉や環境問題等の新しいマーケットの創造であり、主婦や高齢者等の登場は新しい企業家の誕生である。

コミュニティビジネスに過大な期待を寄せるのは良くないことかもしれないが、コミュニティビジネスに関わる文献研究や各地の事例視察により、私たちの期待は確信へと変わりつつある。板橋区は他の地域に比べて早くからコミュニティビジネスに取り組んでいる先進的な自治体である。今回の共同研究の成果を速やかに検討していただくことを望むものである。

資料 I

コミュニティビジネス・モデル支援事業実施要綱

(平成 15 年 5 月 1 日区長決定)

(目的)

第 1 条 コミュニティビジネス・モデル支援事業（以下「支援事業」という。）は、コミュニティビジネスの振興を図るため、優れたビジネスプランを表彰するとともに、開業に必要な経費を補助することにより地域経済の発展を図り、区民生活の向上に資することを目的とする。

(定義)

第 2 条 この要綱における用語の定義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。

(1) コミュニティビジネス

さまざまな地域課題の解決のため、地域住民が主体となって継続的に取り組む事業のうち、次の要件をすべて満たすものとする。

ア 個人、任意団体又は法人(行政機関及び当該関係団体を除く。)

により運営される事業であって、当該事業を運営することにより、地域の抱える課題解決に寄与するものと認められること。

イ 事業運営によるサービス提供の対価として、当該事業を継続していくための収益があること。

ウ 地域内に存在する人的・物的資源を活用していること。

(2) ビジネスプラン

コミュニティビジネスの事業計画書

(支援事業の種類)

第 3 条 この要綱に定める支援事業は次の各号に定めるものとする。

(1) コミュニティビジネス・コンテスト（以下「コンテスト」という。）

ビジネスプランを募り、優れたビジネスプランを表彰する。

(2) コミュニティビジネス・モデル補助金（以下「補助金」という。）

コンテストで入選した事業の開業及び初期運営に必要な経費を

補助する。

(コンテストへの応募)

第4条 コンテストへ応募しようとする者は、自ら考案したビジネスプランを次に掲げる書類にまとめて区長に提出しなければならない。

(1) コミュニティビジネス・コンテスト参加申込書(別記第1号様式)

(2) 事業経費見積書(別記第2号様式)

(3) 登記簿謄本(法人格のある場合のみ)

(4) その他区長が必要と認める書類

(ビジネスプランの要件)

第5条 前条に定めるビジネスプランは、次の各号に示す要件を満たしていなければならない。

(1) 開業することを前提としたビジネスプランであること又は当該年度の4月1日現在、開業後6ヶ月に満たないものであること。

(2) コミュニティビジネスの活動拠点が板橋区内にあること又は活動拠点が板橋区に隣接する区市であり、かつ、事業主体の代表者が板橋区民であること。

(3) 応募しようとするビジネスプランで、他の類似の表彰制度又は助成制度等により支援を受けていないこと。

(審査会)

第6条 優れたビジネスプランを選考するため、次の各号に掲げる者をもって構成するコミュニティビジネス・コンテスト審査会(以下「審査会」という。)を設ける。

(1) 学識経験者

(2) 中小企業診断士

(3) 区内産業団体代表者

(4) 区民代表者等

(5) 板橋区職員

2 審査会の委員総数は8名以下とする。

3 ビジネスプランの事業主体の構成員は、審査会の委員になる

ことができない。

(入選の決定と表彰)

第7条 審査会は、別に定める基準により、ビジネスプランの評価を行う。

2 区長は、審査会の評価に基づきビジネスプランの入選を決定し、賞金及び記念品を贈呈する。

(補助金の交付)

第8条 当該年度及び前年度に入選したビジネスプランのうち、当該年度内に実際に開業したものについては、本要綱により補助金を交付する。

(補助対象経費)

第9条 補助金の対象は、ビジネスプランに基づいて開業し、初期運営に要する次に掲げる経費とする。

- (1) 謝金
- (2) 旅費
- (3) 備品費
- (4) 消耗品費
- (5) 印刷製本費
- (6) 通信運搬費
- (7) 広告料
- (8) 使用料及び賃借料

(補助金の額)

第10条 補助金の額は、毎年度予算の範囲内で、前条の対象経費のうち3分の1以内で、50万円を限度とする。

2 前項の規定により算出した助成金の額に1,000円未満の端数があるときは、その金額を切り捨てるものとする。

(補助金の優先順位)

第11条 入選したビジネスプランの数により、補助金の予算額を上回る場合は、審査会において評価した順位を優先順位として補助金の交付対象を決定する。

(申請期間)

第12条 補助金の交付を受けようとする者(以下「申請者」とい

う。)は、審査会において入選が決定してから1か月以内の期間に、補助金交付申請を行うこととする。

(交付申請)

第13条 申請者は、補助金交付申請書(別記第3号様式)に、入選したビジネスプランを添付して、区長に提出しなければならない。

2 ビジネスプランの事業経費見積書(別記第2号様式)は、ビジネスプランの主旨に反しない範囲内で修正することができる。

(交付決定)

第14条 区長は、前条の規定に基づく申請があったときは、第4条のビジネスプランと照合の上、補助金を交付することが適当と認めた場合は交付決定通知書(別記第4号様式)により、適当でないとした場合は不交付決定通知書(別記第5号様式)により、申請者に通知するものとする。

(補助金の請求)

第15条 補助金の交付決定通知を受けた申請者(以下「交付決定者」という。)は、交付請求書(別記第6号様式)を区長に提出しなければならない。

(実績報告)

第16条 交付決定者は、交付を受けた年度内に、実績報告書(別記第7号様式)に次に掲げる書類を添付して区長に提出しなければならない。

(1) 費用報告書

(2) 領収書の写し

(補助事業の変更等)

第17条 交付決定者は、当該補助事業の内容を変更し、又は中止しようとするときは、その理由を明記した変更(中止)承認申請書(別記第8号様式)を区長に提出し、承認を受けなければならない。

2 区長は、前項の申請書の内容を審査し、適当と認めた場合は、承認通知書(別紙第9号様式)により申請者に通知するものとする。

(進捗状況報告)

第 18 条 区長は、交付決定者から、事業運営の経過状況を必要に応じて報告を求めることができる。

(交付決定の取消及び補助金の返還)

第 19 条 区長は、交付決定者が、次の各号の一つに該当した場合は、補助金交付決定の全部又は一部を取消し、既に交付した補助金の全部又は一部の返還を命ずることができる。

(1) 偽りその他不正な手段により、補助金の交付を受けたとき。

(2) 補助金を他の用途に使用したとき。

第 20 条 この要綱に定めのない事項は、東京都板橋区補助金等交付規則(昭和 42 年板橋区規則第 3 号)の定めるところによるほか、商工振興を主管する部長が別に定める。

付 則

この要綱は、平成 15 年 5 月 1 日から施行する。

【別紙様式は省略】

コミュニティビジネス活性化支援事業イメージ

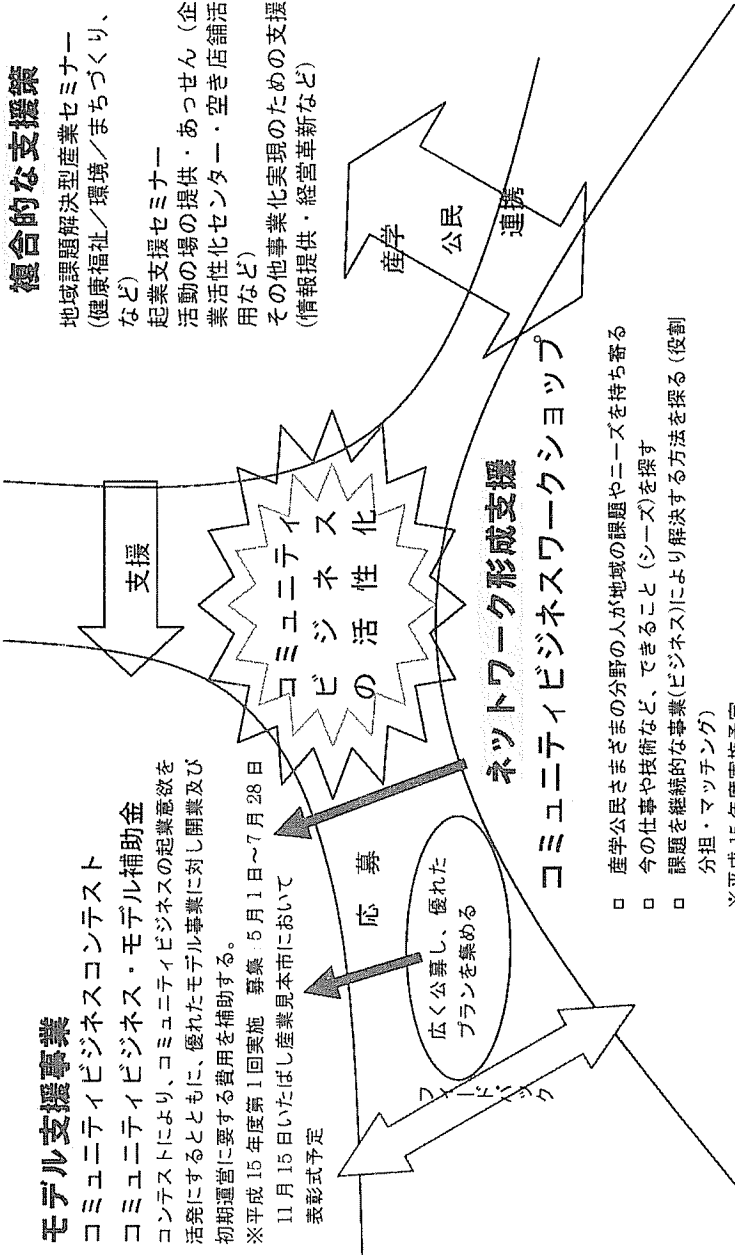
モデル支援事業

コミュニティビジネスコンテスト

コミュニティビジネス・モデル補助金

コンテストにより、コミュニティビジネスの起業意欲を
活発にするとともに、優れたモデル事業に対し開業及び
初期運営に要する費用を補助する。

※平成15年度第1回実施 募集 5月1日～7月28日
11月15日いたばし産業見本市において
表彰式予定



複合的な支援策

地域課題解決型産業セミナー
(健康福祉／環境／まちづくり、
など)
起業支援セミナー
活動の場の提供・あっせん（企
業活性化センター・空き店舗活
用など）
その他事業化実現のための支援
(情報提供・経営革新など)

ネットワーク形成支援

コミュニティビジネスワークショップ

- 産学公民さまざまな分野の人が地域の課題やニーズを持ち寄る
- 今の仕事や技術など、できること（シーズ）を探す
- 課題を継続的な事業(ビジネス)により解決する方法を探る(役割
分担・マッチング)

※平成15年度実施予定

6/24 (火) 7/22 (火) 9/30 (火) 11/18 (火) 1/20 (火)

3/16 (火)

第一分科会 コミュニティビジネス研究班 研究活動記録

回	月日	テーマ	概要
1	2002/11/16	平成 14 年度の 研究について	コミュニティビジネスの板橋 モデルについて検討を行い、例 えば学生による実現に向けて 研究を進めることで決定した。
2	2002/12/3	研究のすすめ 方	重点目標 ①板橋型のコミュニティビジ ネスのあり方 ②板橋区における総合的協 働・支援体制(プラットフォーム) 作りの方向性
3	2003/1/24	個人研究成果の発表及び関連情報の報告	
4	2003/2/6	今後の取りま とめの方向に ついて	平成 14 年度研究活動の中間報 告書(ブックレット)の編集方 針・構成など
5	2003/2/20 ~ 22	岩手県視察	①岩手県庁(コミュニティビジ ネス支援事業)②岩手コミュニ ティビジネス協議会③盛岡市 (障害者の就労支援ネットワ ーク)④北上市(商工会による 御用聞きシステム)⑤江刺市 (地域資源である蔵を活用し たまちづくり会社)
6	2003/3/1	公開講座	講師：藤江俊彦(千葉商科大学 教授)
7	2003/5/27	研究のすすめ 方	・先進地の視察候補 ・区事業の情報提供 ・その他意見交換

8	2003/6/17	「協働」について	<ul style="list-style-type: none"> ・板橋区の地域社会における活動団体（町会・青健など）について意見交換 ・行政とNPO／ボランティアとの関わり、特に行政の補助について ・コミュニティビジネスと地域の活性化について
9	2003/10/29	研究のすすめ方	<ul style="list-style-type: none"> ・先進事例の視察先決定 ・区事業の進捗状況報告 ・報告書の構成検討
10	2003/11/19	視察準備など	視察先に関する事前調査・資料の検討及び質問事項などについての確認と打ち合わせを行った。
11	2003/12/4～6	関西視察	①兵庫県庁②兵庫県内中間支援組織など③京都XOクラスター④滋賀県草津市地域通貨「おうみ」⑤長浜市「黒壁」
12	2003/12/24	報告書作成検討	最終報告書骨子（案）について

参考文献等

【書籍・雑誌等】

- 1 経済産業省商務情報政策局 「平成 14 年度コミュニティ・ビジネスにおける自治体等とコミュニティ活動事業者の連携による地域経済活性化事業実態等調査研究報告書」(2003 年)
- 2 財東京市町村自治調査会 「コミュニティビジネスがもたらす元気なまちづくり」(2003 年)
- 3 広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会 「コミュニティビジネスの現状と課題」(2003 年)
- 4 経済産業省関東経済産業局 「地域を豊かにするコミュニティビジネスのビジネスモデルに関する調査研究」(2002 年)
- 5 経済産業省九州経済産業局 「九州地域におけるコミュニティビジネス調査報告書」(2002 年)
- 6 財広域関東圏産業活性化センター「コミュニティビジネスによる地域活性化方策に関する調査研究」(2004 年)
- 7 関東経済産業局『コミュニティビジネスの手法によって地域を活性化させるための「インターメディアリー」構築推進プロジェクト調査事業報告書』(2003 年)
- 8 板橋区地域経済活性化協議会『板橋区地域経済活性化協議会報告書』(2001 年)
- 9 藤江俊彦「コミュニティ・ビジネス戦略－地域市民のベンチャー事業－」第一法規(2002 年)
- 10 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)
- 11 細内信孝『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』ぎょうせい、(2001 年)
- 12 細内信孝・鵜飼修『コミュニティ・ビジネス企業マニュアル』ぎょうせい、(2003 年)

【Web サイト】※平成 16 年 3 月時点でアップロードされていたもので、削除されている可能性があります。

株黒壁 <http://www.kurokabe.co.jp/>

まちづくり役場 <http://www.biwa.ne.jp/~machiya/>

(特)XO クラスター <http://ksvu.kyoto-sb.ne.jp/xoc/index.htm>

京都シニアベンチャークラブ連合会

<http://ksvu.kyoto-sb.ne.jp/>

経済産業省商務情報政策局

「コミュニティビジネス推進に関する報告書」（2003 年）

http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/contents/venture_support/venture_support.html

杉並区のコミュニティバス『すぎ丸』（杉並区のサイト）

<http://www2.city.suginami.tokyo.jp/guide/guide.asp?n1=80&n2=1500&n3=100>

三重県四日市市のコミュニティバス

四日市市のサイト（広報よっかいち）

http://www.city.yokkaichi.mie.jp/koho/200212/1st/city_npo.htm

福井日報（福井県紙）

http://www.kenmin-fukui.co.jp/00/kur/20040108/ftu_____kur_____001.shtml

京都市伏見区醍醐地区のコミュニティバス

醍醐地区ホームページ

<http://www.mediawars.ne.jp/~daigon01/>

醍醐コミュニティバス（京のアジェンダ 21 フォーラム内）

<http://web.kyoto-inet.or.jp/org/ma21f/daigo/>

京都市「京のアジェンダ 21 フォーラム」

<http://web.kyoto-inet.or.jp/org/ma21f/>

執筆者一覧

(大東文化大学)

中村昭雄・法学部政治学科教授 はじめに
..... 第1章1

(板橋区)

相田治昭・総務部総務課文書係長 第5章
..... おわりに

堺 由隆・政策経営部 IT 推進課地域情報化担当係長

..... 第1章2、3
..... 第3章1、2

横田 昇・区民文化部商工振興課工業振興係主査 第2章
..... 第3章3
..... 第4章

地域デザインフォーラム・ブックレット No.6

コミュニティビジネスと地域の活性化

発行者／大東文化大学 国際比較政治研究所

地域連携研究班（代表）中村昭雄

〒175-8571 東京都板橋区高島平1-9-1

電話 03-5399-7341 FAX 03-5399-7379

発行 2004年3月31日

印刷・製本／株式会社 フジヤマ印刷