

鳥取県内のコミュニティビジネスに関する実態調査

倉持裕彌

1. はじめに

本研究の目的は鳥取県内におけるコミュニティビジネスの現在地を明らかにし、今後の課題を検討することである。

コミュニティビジネスは、地域住民自らが住んでいる地域の社会課題をビジネスの手法を用いて解決する取り組みとされている。それゆえ、住民自治や自治体財政、地域経済といった各方面から期待が寄せられてきた。しかし、社会課題の解決をビジネスにすることは容易ではなく、志は高いものの活動を継続するために十分な収益をあげられずに事業を断念する事業者や、収入の多くを補助金に頼ることで継続している事業者ばかりが目につく。中でも中山間地域において生活課題の解決にフォーカスしているコミュニティビジネスは、ビジネスとしては厳しい状況に置かれている。一方で地域資源を活用して特産品を開発し全国に販売するなど、地域資源を活用したビジネスの分野では成功例もあり、広義にはこれらもコミュニティビジネスに含まれる。同じコミュニティビジネスとはいえ、前者と後者の間にははっきりと質の差を見出すことができる。

コミュニティビジネスが社会課題を解決しようとするほどビジネスにならないのであれば、一般的な認識だけでなく政策支援など実務的にも齟齬が生じている可能性がある。本稿では鳥取県内のコミュニティビジネスの事業者を聞き取り調査し、実態と課題を明らかにする。

2. コミュニティビジネスの実践的な定義

経済産業省が作成した図に示されているようにコミュニティビジネスは、ソーシャルビジネスに内包され、担い手や課題が地域に限定されるものとして理解されている。ソーシャルビジネスは「事業性」「社会性」「革新性」を有する取り組みのことである。コミュニティビジネスはこれらに「地域性」を加えたものである。「事業性」や「社会性」などの概念は学術分野において様々に議論されているが、「社会性」については実務面から以下のように問題提起されている¹。すなわち、ソーシャルビジネスが扱う社会課題とは、生活に支障が出るレベルの生活課題、例えば貧困や環境問題などである。

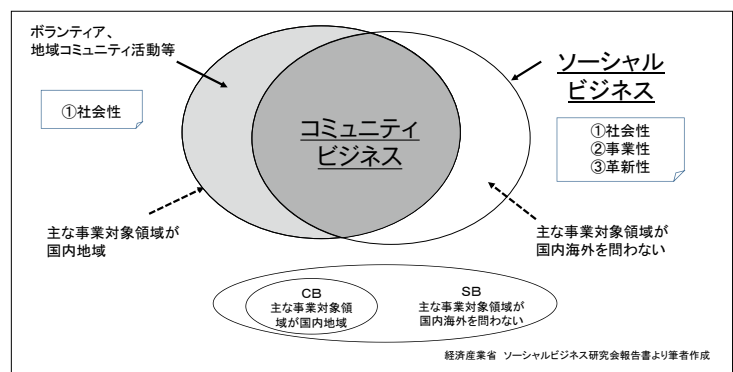


図 コミュニティビジネスの領域

¹田口一成氏 株式会社ボーダーレス・ジャパン <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000005.000021621.html> (2019年5月閲覧)

ソーシャルビジネスの対象領域を明確に示すこの実務的な視点に立てば、コミュニティビジネスの対象領域もまた生活に支障が出るレベルの社会課題、例えば交通弱者等の「～弱者」となる。地域資源の加工や販売、あるいは民泊なども含む広義のコミュニティビジネスは、雇用が少ない、収入が少ない、地域資源を活用できていない、などの地域課題の解決を目指すものであるが、必ずしも生活に支障が出るレベルの社会課題ではない。

確認するとコミュニティビジネスとは「社会性」「事業性」「革新性」「地域性」を備えた事業である。社会性は生活に支障が出るレベルの社会課題を事業の対象とすること、地域性は地域住民による地域課題の解決を目指す取り組みであること、事業性は課題の解決に向けて持続性を有すること、革新性は社会課題の解決という困難なビジネスを成り立たせるうえで備えていなければならない要素である。

過疎地において、ここで示したコミュニティビジネスの定義に合致する事業者はほとんどいない。すでに述べたように多くの場合、社会性は有していても事業性に課題を抱え、補助金を頼りに細々と事業を継続している。その背景には人口減少による利用者（＝社会課題を抱える人々）減少等の外部環境の変化がある。

なお、松田（2005）は鳥取県内のコミュニティビジネス事業者10団体に対し聞き取り調査を行っている。その結果、地域のニーズにいち早く反応し、革新的な取り組みを始めている事業者も存在していること、多くの事業者は資金調達と採算性の確保に苦戦しており、人件費の削減で収支均衡を保っていたことを報告している。

3. 事例調査

3.1. 事前調査と調査概要

ここからは事例調査結果を報告する。調査は1章で整理したコミュニティビジネスの定義になるべく近い事業者を対象とし、聞き取り調査をおこなった。なお、今回の調査は今後大規模に実施することを前提としたプレ調査として位置付けている。

個別の事業者への聞き取り調査を実施する前に、鳥取県内のNPO等市民活動の中間支援を行っているとっとり県民活性化センター事務局長毛利葉氏に、全県的なコミュニティビジネスの傾向と課題について聞き取り調査（2018年6月）を行った。

結果を以下に要約する。まず、鳥取県で展開されるコミュニティビジネスは、行政からの委託に頼ってしまうものもあれば、県外にも目を向け人材確保や販路開拓を行い収益性を高めている事業者もある。次にコミュニティビジネスと行政の関係性について、行政が外部委託を推進する傾向にあり、受託側にビジネスサイドを要求する傾向が加速している。行政の資金が少なくなっている中で、効率的な活動や評価しやすい活動に集中している傾向もある。これらの傾向は今後も加速すると考えられ、評価しにくい地域にとって重要な事業についてどう捉えていくかが課題となる。

以上の聞き取り調査、および費用や時間的制約を踏まえ、調査対象事業者を以下の段階を経て15事業所絞り込んだ。

- ①県内全287NPO法人（2018.10.24現在）の事業ジャンル・活動地区・事業内容の把握

②コミュニティビジネス（一般的認識）を実施している鳥取県内企業の抽出

③上記2つの作業から得られた事業所を事業の継続・活動内容から15事業所ほど抽出

なお抽出の基準は、事業が継続していること、全国的な社会保障制度運用の担い手となっているNPO等を除く（福祉系NPOなど）こと、それぞれの分野において特徴的（優良事例となっている、話題性がある）な活動を行っていること、である²。

調査は事業者に対して以下の内容について聞き取り調査（半構造化面接）を行った。調査日、調査対象者については各事例に記載した。

- ・団体概要・事業内容について
- ・事業による社会課題の解決についての実感・経営状況
- ・今後の方針・課題について

最終的に調査した事業所は8事業所であるが、本稿では紙幅の都合を考慮し、以下の3つを事例として取り上げる。

3.2. 特定非営利活動法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会

3.2.1. 団体概要

特定非営利活動として実施する事業（事業報告書より）：

- 1) 地域住民が伝統工芸品（菅笠、提灯etc）の製造に携わる活動拠点とし、その技術の向上、伝承を図る。
- 2) 藍染め工房を開設し地域住民、観光客、子供達に対して藍染め技術を伝え、その伝承を図る。
- 3) 町並み整備に関する検討に取り組み、それに基づきPDCAを回し新しいまちづくりの推進を図る。

事業規模：団体の2018年度経常収益額 22,612,717円（うち補助金・事業委託7,964,882円（35.2%））

活動背景：NPO法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会は、2000年に有志ボランティアグループとして立ち上がった。鳥取県の街並み整備コンテストで提案した計画の実現を目的に始まった活動だが、今では空き家や古民家を利用した事業や、フォーラム・シンポジウムの開催、学びやアートに関連したプログラム、学生派遣プログラムの受け入れなど活動は多岐の分野に及んでいる。委託事業ありきにならないよう自主事業も展開してきた。事業の参画者が元々経営者だったためこれまで比較的スムーズに経営できた。

3.2.2. 事業による社会課題の解決についての実感・経営状況

それぞれ（社会課題の解決・組織運営）で実感を持っている。課題解決の面而言えば、鹿野の街並みを守ることから始まった活動も賞を受賞し、街並みの維持も実現できた。町内で目立っていた空き家も今では不足している状況にまでなっている。また、鹿野町に住みたいという人も増加しており、そのうち7～8割が若者である。

²中には定例会のみの団体や少年スポーツ団体等直接コミュニティビジネスに関係ない団体もかなり多く存在する

今では、仮に委託事業を断り、自主事業のみの組織運営になっても継続して活動ができるまでになった。これは上手くいっている実感がある。

3.2.3. 今後の方針・課題

現在の軸は空き家事業である。空き家事業については将来的なものも含めいくつか課題がある。

大きくは、空き家の持ち主自体の高齢化が進んでいること、移住希望者に提供できる空き家が足りていないことだ。高齢化については所有者の記憶があいまいになり、書面で交わした契約についても都度確認しなくてはならない事例も出てきている。本人のみではなく親族等も含めて話を進めていくなどの対策が必要となってきた。(調査日2018年12月22日 対応者 NPO法人 いんしゅう鹿野まちづくり協議会 副理事長小林清氏)

3.3. 合同会社えんちゃん(元有限会社安達商事)

3.3.1. 団体概要

合同会社えんちゃんは、鳥取県日野郡江府町を中心にスーパーと移動販売を手掛け、買い物弱者支援を行っていた元有限会社安達商事から事業承継を受けた事業者である。したがってここでは主に安達商事について述べる(以下、団体概要)。

安達商事が運営していたスーパー「あいきょう」は1990年、地元の生協の倒産を受けて、事業を引き継ぐ形で元生協の従業員だった安達社長が設立した。最盛期には江府町、日野町に固定店舗を4店舗、江府町にローソンを1店舗、そして江府町、日野町、伯耆町の一部を巡回する移動販売車「ひまわり号」を4台運行していた。

この移動販売はそもそも店舗への来客が減少したことを埋めるために取り組んだ事業で、買い物支援よりは収益改善という目的であった。しかしその仕組みや移動販売時に結果的に付随して行われる見守りや声掛けなどの高齢者福祉機能を合わせて、中山間地域における先駆的な買い物支援事業として認知されるようになった。移動販売に全国チェーンのローソンの商品を含めることも当時はほかに例を見ない取り組みであった。

3.3.2. 事業での課題解決についての実感・経営状況

安達商事の移動販売は江府町の高齢者の買い物を支えている。拙稿(倉持 2014)で示したように、高齢になるほど買い物手段として移動販売を選択する傾向にある。現在は、移動販売の車両について更新や整備の補助を受けているほか、移動販売時に実施する福祉サービスについて、人件費の補助を受けている。

江府町の人口も年々減少し「あいきょう」は自治体の支援なしでは継続が難しくなる。そして安達社長の経営判断によって、事業を縮小し、主に江府町内の店舗と移動販売の仕組みを元安達商事の従業員の遠藤氏に引き継いだ。

3.3.3. 今後の方針と課題

高齢化によって、買い物する人が減ってきている。また、自分で料理を作らなくなったという利用者が目立ってきたため、惣菜を提供するサービスを考えている。また、惣菜を作るための施設やスペースを現在の店舗か、あるいは別の場所に設置することも検討課題である。

(調査日2018年12月21日 対応者 江府町長白石祐治氏)

3.4. 特定非営利活動法人たかしろ

3.4.1. 団体概要

特定非営利活動法人として実施する事業（事業報告書より）：

1) 有償運送事業

事業規模：団体の2018年度経常収益額 1,552,781円（うち補助金・事業委託810,100円 52.2%）

活動背景：NPO法人たかしろは、鳥取県内で初めて過疎地有償運送に住民主体で取り組んだ事業者である。2004年に事業を開始した。

倉吉市高城地区は2000年に市よりバスの減便が伝えられ、交通弱者の発生が見込まれたため、住民有志によるNPOを設立し、過疎地有償運送に取り組んだ。各集落から高城地区内のバス停までの送迎である。事前に調査したところ約100人の利用希望者がいることもわかった。2008年で月平均100名の利用者があった。

運転手はボランティアで、有償のスタッフはいない。利用者収入だけでは車両の維持管理が困難となるため、自主財源を確保するための竹林整備や草刈りを行っている。

3.4.2. 事業での課題解決についての実感・経営状況

たかしろは、事業開始当初がもっとも利用者が多かった。それから事業内容は大きく変わっていないが、NPOの会員、運転協力者、利用者は減少している。利用者の減少の主な理由は高齢化による外出機会の減少である。表は創立に近い時期（2006年）と現在の変化を示している。

表 NPO法人たかしろの利用者数等の変化

| | 2006年 | 2018年 |
|----------|-------|--------|
| 利用者（月平均） | 約100名 | 10～15名 |
| 会員数 | 60名 | 37名 |
| 運転協力者 | 37名 | 13名 |
| 運行日 | 1日4便 | 1日1便 |

3.4.3. 今後の課題

今後の課題として、運転手の確保と事業継続の議論がある。バス利用者も減っているが、運転手も減っており、現在は13人で回している。その多くは高齢者であり、今後も減っていく一方のため、確

保の仕方を考える必要がある。

また、事業継続の議論に関して、地区人口が2000人を切り、本当にこの事業を継続する必要があるのかという声が出てきた。続けるべきという方がまだ多い現状であるが、今後の状況次第によってはどのような方針で進めていくのかも一度考えていく必要がある。(調査日2019年2月22日 対応者 NPO法人たかしろ 理事 尾崎潤一氏)

4. 考察とまとめ

ここまで、コミュニティビジネスの実践的な定義(2章)と鳥取県におけるコミュニティビジネスの実態(3章)について述べてきた。まず調査対象とした事業者にみられる傾向として、日常生活に支障がでるほどの社会問題の解決に取り組んでいる事業者ほど事業性が低かった。事例の中では、「いんしゅう鹿野まちづくり協議会」は高い事業性を示している。彼らが解決をめざす社会課題は、彼らだけでなく多くの人々や組織によって様々な角度から取り組まれていく性質のものである。対して「たかしろ」や「えんちゃん」は、彼らが主な課題解決の担い手となっている点で異なっている。

「たかしろ」や「えんちゃん」はまた、人口減少によって利用者を減らし続けている点でも共通している。結局、人口減少が引き起こした社会課題を解決しようとする場合、人口が増えない限り、ビジネスとしては成り立たないのである。効率性が一つの特徴である民間ビジネスが成り立たない地域で、さらに効率的なビジネスを絞り出す余地はわずかしかない。

ここから中山間地域におけるコミュニティビジネスの概念に関して、革新性の重要性を指摘できる。とりわけ効率性の確保につながる技術的な革新性である。無人バスやドローンなど人件費や維持費の圧縮につながり、かつサービス水準を落とさないような仕組みがあれば、事業性を確保する可能性が高まる。

事例に見たように、過疎地域においてコミュニティビジネスを継続するのは至難である。しかし、事業の開始がビジネスであることには意味がある。住民との議論を通して、効率性や採算性を考慮した事業設計が期待できるからだ。長期の継続性は期待できないので、ゆくゆくは自治体が経済的な担い手となる。このように入り口がビジネスであることによって社会課題を解決するための効率的で地域から支持される仕組み、地域住民による事業の担い手を確保できる点は見逃せない。

本稿は、鳥取県内のコミュニティビジネスの事業者に対する聞き取り調査結果を中心に報告し、中山間地域におけるコミュニティビジネスの概念を若干考察した。地域政策においてコミュニティビジネスは一時期に比べやや下火になったようだが、それはおそらく民間ベースの事業性が確保できないことに要因があると思われる。あるいは、いわゆる成功事例がコミュニティビジネスという枠にとどまらず、民間企業や地場産業としての成功と差別化が難しくなっているからではないだろうか。今回の調査で、コミュニティビジネスは事業の継続性以外の面で、社会課題の解決に重要な役割を果たす可能性が示された。この点についてさらに多くの事例を調査し、より精緻に検証することが今後の課題である。

引用文献

- [1] 松田真由美：鳥取県におけるコミュニティ・ビジネスの課題と今後の発展の方向性
https://www.kankyo-u.ac.jp/f/innovation/research/community/2005matsuda_pdf.pdf、2005
- [2] 倉持裕彌・谷本圭志・土屋哲：中山間地域における買い物支援に関する考察—移動販売に着目して—、社会技術研究論文集、Vol11、33-43、2014