

## コミュニティ・ビジネスの持続性をめぐる議論

経済学部教授 小林 伸生

企業社会における雇用不安の増大、少子高齢化や、いわゆる「格差社会」の進展等に伴い、様々な社会的要請が量的・質的に拡大する一方、財政的な厳しさが増す中で行政サービスの供給における制約の強まり等、国民生活を質的に向上させていく上でのハードルは年々高まってきている。そして、これらの課題を解決する一つの有力な手段として、地域の課題を住民自らがイニシアチブを取って解決するとともに、市民のワーク・ライフ・バランスの実現に寄与すると考えられるコミュニティ・ビジネス（以下、地の文ではCBと略記）に対する期待感が強まってきている。

期待感の高まりに伴い、近年CBに関する研究が活発化してきている。しかし、その多くは後述する櫻澤論文でも指摘されている通り、研究の焦点は主にCBの定義や社会的役割、政策的支援のあり方等に当たっており、持続性を担保するための経営のあり方に関する分析と提言等は、あまり行われてこなかった。今後、地域社会に対するサービスの供給主体として期待感が高まってきているCBの経営力の向上は重要な課題であり、そのための条件整理、制度設計のあり方などは、解明が進むべき重要な論点である。

櫻澤仁「転換期を迎えるコミュニティ・ビジネス(3)―その幻想と現実、そして新た

な可能性―」（文京学院大学『経営論集』第18巻第1号）は、これまでほとんど行われてこなかったCBの経営実態を明らかにする試みである。そこでは、埼玉県と東京都におけるCBの実態調査を概観しながら、共通する問題点を抽出し、議論の普遍化を行っている。そこで浮かび上がる問題点として、①CBの担い手が、自らの社会的意義、顧客満足の追求を意識するあまり、収益力の向上が極めて困難になるという「好意的悪循環」が生まれること、および②多くのCB推進団体は、努力しても成果が上がらない原因が、主としてビジネスの仕組みにあることに気づいていない点を指摘している。

こうしたCBが抱える問題点に対する解決の道筋を示すものとして、日置真世「地域課題の解決を生活者が担う「ソーシャルビジネス」」（『都市問題』第100巻第7号）は参考になる。この論文の著者は、釧路市を拠点とする地域生活支援のNPOを10年にわたり運営し、100名以上の職員を抱える事業体に拡大してきた実績を持つ。その実践から得られる示唆として、①マーケティングは、事業体側から計画をするのではなく地域のニーズを出発点とし、それに応える形で事業を拡大する。②マネジメントは目の前にある条件から出来ることを探るのではなく、やるべきことに条件をどうあわせるかという発想で臨む、③モデル事業

を地域との共同で行い、それを通じて事業のモニタリング機能を担保する、などの点が示唆されている。同時に、道州制のパイロット事業としての取り組みが紹介され、地域の生活課題・実態に即したローカルな制度設計の重要性が指摘されている点は注目すべきである。

相川康子「もうひとつのワーク・ライフ・バランス論～地域内で中間労働市場的な雇用を増やすために～」(神戸都市問題研究所『都市政策』136号)は、企業のCSR(社会貢献活動)の一環としてのCB育成や政策的育成のあり方を論じている。従来CSRは、主に企業が自らの経営資源を一部提供する形で展開されてきたのに対して、これからのありかたとして、良心的なアウトソーシングによる地域内のCB育成の必要性などを指摘している。また、公的セクターの役割として、指定管理者制度を活用したCBの事業機会の創出や助成・融資制度の創設の必要性などに言及している。

地域コミュニティが抱える課題は千差万別であり、それぞれの状況に即した、臨機応変な解決方策が求められる。公的使命を帯びつつ、民間事業者としての経営能力を求められるCBは、いわば「第3の道」を実現する重要なプレイヤーとして、今後存在感をますます高めていくだろう。そうした観点からも、事業継続のための条件をCB内／外両面から分析し、担い手の育成と外的環境の整備を進めていくことが求められる。