

③ 地域経済の新たな担い手 横浜市コミュニティビジネス実態調査の概要

■大友靖子

1 コミュニティビジネス実態調査の背景とねらい

地域経済の新たな担い手としてコミュニティビジネスの果たす役割について全国的に関心が高まっている。地域のニーズや課題に対応し、事業を通じて地域に貢献するコミュニティビジネスは、きめ細かな社会サービスを提供するだけでなく、地域の人材やノウハウ、施設、資金を活用することにより、地域における新たな創業や雇用の創出、働きがい、生きがいを生み出し、地域経済の活性化と豊かな地域社会づくりにつながるものと期待されている。

横浜市経済局では、このような背景を踏まえ、横浜市内におけるコミュニティビジネスの実態を把握し、各事業者の抱える課題や今後の展開意向などを分析することにより、コミュニティビジネス促進のための支援策を検討することを目的として「コミュニティビジネス実態調査」を実施した。

2 事業者アンケート実施概要

① 調査概要

実態調査にあたっては、できるだけ多くの

事業者の実態をとらえるため、アンケート調査を実施することとした。市内の事業者の中から、調査仮説を立てて抽出し、総数1000者の事業者へのアンケートを郵送により実施した。

② 回収結果

全体で271事業者からアンケートの回答を得、有効回収数は270事業者(27・0%)となった。うち明らかに該当しないものを除く251事業者(25・1%)を今回のアンケートの分析対象とした。(組織形態別・事業分野別回収結果は表1・2の通り。)

③ アンケート調査結果

① 全体傾向

まず事業収支について、全体で約6割(58・5%)の事業者が収支均衡または黒字化しており、事業分野別の偏り傾向は特に見られない。

今後の雇用意向に関しては、事務常勤スタッフを今後増やしたいとする事業者が35・9%に上った。特に介護分野では半数以上(52・1%)の事業者に雇用増加意向があることが分かった。今後の事業拡大意向に関し

表1 アンケート回収・組織形態別

組織形態	有効回収	分析対象	割合
営利団体	82	77	30.7%
株式会社	21	20	
有限会社	45	45	
協同組合	3	3	
自営	13	9	
NPO法人	85	82	32.7%
ワーカーズコレクティブ	18	18	7.2%
その他非営利	78	68	27.1%
公益法人	5	4	
任意団体	38	35	
その他	35	29	
不明	7	6	2.3%
合計	270	251	100%

表2 アンケート回収・事業分野別

組織形態	有効回収	分析対象
介護	96	96
子育て	41	37
医療・保健	19	17
環境・リサイクル	25	25
生涯学習・教育	25	20
その他	53	48
不明	11	8
合計	270	251

表3 インタビュー調査団体・組織形態別

株式会社	有限会社	NPO	W.Co※	商店街	任意団体	企業組合	その他	合計
3	2	2	2	4	6	2	2	30

※ W.Coはワーカーズコレクティブの略

表4 インタビュー調査団体・事業分野別

介護	子育て	教育	環境	中間支援	商店街	その他	合計
5	4	1	2	5	3	10	30

- 1 コミュニティビジネス実態調査の背景とねらい
- 2 事業者アンケート実施概要
- 3 ケーススタディ結果に見る事業展開と経営の動向(事業者インタビュー)
- 4 横浜市内におけるコミュニティビジネスの特徴
- 5 コミュニティビジネス促進の基本的な視点

では、全体の約6割(62・2%)の事業者が事業規模は拡大するとみている。

② アンケートから把握できる課題

現在の事業や組織運営上の課題は、営利団体、ワーカーズコレクティブ(NPO法人取得団体は除く。以下同様)の傾向と、NPO法人の傾向に分歧している。前者では、サービス提供スタッフの確保難や高齢化が特に顕著な対応課題(営利団体53・2%、ワーカーズコレクティブ66・7%)である一方、後者では、安定収入確保(24・4%)や活動スペース(活動拠点)の確保(22・0%)の課題がより大きい。

事業段階別に課題をみると、立ちあげ中では「サービス提供スタッフ不足」(37・1%)、「資金繰り」(38・6%)が最も多く、次いで「安定収入の少なさ」(28・6%)となっている。事業構築が完了している段階では、「サービス提供スタッフ不足」がより顕著(43・9%)となり、安定成熟段階では、「サービス提供スタッフ不足」が最も多い(27・3%)ものの、その割合は減少する。(表1-5参照)

③ 事業者が必要としている施策

事業分野別の起業前後に必要な施策では、全分野で「支援制度に関する情報提供」(35・5%)が多く、介護、子育て、環境の分野では、「事業立地・店舗開設時支援」が多くなっている。(介護分野31・3%、子育て・育児分野40・5%、環境・リサイクル分野44・0%)また、介護分野、子育て・育児分野では「経営に関する相談体制」(介護45・8%、

子育て45・9%)、「行政による資金の融資・あっせん」(介護32・3%、子育て32・4%)が、生涯学習・教育分野では「広報やPRの手助け」(35・0%)が特に多いのが特徴的である。

営利団体の場合、起業前後では「経営相談」(49・4%)、事業展開時では「区や市行政との関係強化」に対するニーズが大きい点が特徴的である。一方、ワーカーズコレクティブやNPO法人の場合は、起業前後では、「支援制度情報の提供」(NPO42・7%、ワーカーズコレクティブ44・4%)や「拠点開設の支援」(NPO37・8%、ワーカーズコレクティブ44・4%)、「経営相談」(NPO32・9%、ワーカーズコレクティブ27・8%)、事業展開時では「広報やPR」に関するニーズが大きい点が特徴的である。(表1-6参照)

3 ケーススタディ結果に見る事業展開と経営の動向(事業者インタビュー)

① 調査概要

調査では、アンケート調査と併せて、特徴的な事業者に直接伺い、起業の経緯から現在の事業の実施状況、起業から現在までの課題や今後の展望、それぞれの事業促進のための支援ニーズについてのインタビューを実施した。

対象とする事業者は、コミュニティビジネスの組織形態の多様性を踏まえ、それぞれの組織形態のバランスに配慮した。また、事業分野についても特定の分野に偏ることのないよう配慮を行った。(対象事業者は、表1-

3・4のとおり。)

② 事業実施上の課題について

① 創業時の課題

全ての組織に共通して資金面の問題、特に融資がなかなか受けにくいといった点があげられた。また、NPO法人や任意団体では、活動の拠点の確保や団体としての信用の確保が困難であったとするものが多く見られた反面、知識、ノウハウについては一定の蓄積や経験があったり、様々なネットワークを活用できたため、それほど苦労しなかったという声も多い。一方で、有限会社や個人経営者においては、前職などの経験と関係なく起業したため、ノウハウ・情報の収集に苦労したという声も多い。また、多くの事業者が地域のニーズや課題を認識しながら起業化しており、需要そのものが不足したとの声は少なかった。しかしながら事業分野によっては、有償での商品・サービスの提供が困難な分野もある。

② 現在の課題

NPO法人・任意団体等では、具体的なサービス提供を行うノウハウはあるものの、会計・法務など主にマネジメント領域の人材の不足感が顕著であった。また、事業収入が不足しているため、スタッフの報酬・分配金が十分な水準に達しているところは少なく、多くがスタッフのボランティア的要素に依存している。株式会社等の営利団体においては、従業員の処遇面では非営利の団体を凌駕しているが、組織全体としては依然として金銭面での

表1-6 アンケート調査・事業促進、起業に必要な支援策

	合計	営利法人	NPO	W.Co	その他	不明
経営に関する相談窓口の充実	91 36.3%	38 49.4%	27 32.9%	5 27.8%	19 27.9%	2 33.3%
様々な支援制度の情報提供	89 35.5%	22 28.6%	35 42.7%	8 44.4%	22 32.4%	2 33.3%
事業立地・店舗開設の支援	74 29.5%	19 24.7%	31 37.8%	8 44.4%	15 22.1%	1 16.7%
資金の融資・あっせん	69 27.5%	24 31.2%	20 24.4%	6 33.3%	19 27.9%	0 0%
営業・市場開拓支援	46 18.3%	21 27.3%	15 18.3%	2 11.1%	7 10.3%	1 16.7%
広報やPRの手助け	46 18.3%	14 18.2%	18 22.0%	1 5.6%	12 17.6%	1 16.7%
市や区などの行政機関との関係強化	42 16.7%	11 14.3%	13 15.9%	1 5.6%	16 23.5%	1 16.7%

表1-5 アンケート調査・現在の運営上な主な課題

	合計	営利法人	NPO	W.Co	その他	不明
サービス提供スタッフの不足	96 38.2%	41 53.2%	24 29.3%	12 66.7%	16 23.5%	3 50.0%
資金繰りが苦しい	69 27.5%	25 32.5%	27 32.9%	2 11.1%	15 22.1%	0 0.0%
人材育成・技術や能力の不足	60 23.9%	21 27.3%	17 20.7%	2 11.1%	19 27.9%	1 16.7%
会員数の伸び悩み	50 19.9%	7 9.1%	23 28.0%	1 5.6%	18 26.5%	1 16.7%
安定収入が少ない	44 17.5%	9 11.7%	20 24.4%	2 11.1%	13 19.1%	0 0.0%
低額賃金	43 17.1%	9 11.7%	15 18.3%	5 27.8%	12 17.6%	2 33.3%
サービス提供スタッフの高齢化	41 16.3%	11 14.3%	13 15.9%	7 38.9%	9 13.2%	1 16.7%
組織のマネジメント	39 15.5%	14 18.2%	13 15.9%	3 16.7%	8 11.8%	1 16.7%

課題を挙げる声が多く、特に単年度での収支は比較的良好であったも、初期投資に伴う返済負担に苦しみと多い。また、商店街のように、多様な主体が参加する組織では、組織としての意志決定がスムーズにいかなくなったり、会の決定事項を傘下の店舗に徹底する事が困難であるという課題も見られた。また、創業の経緯が1個人の意志で始まったような事業者では、企画・立案から営業までトータルに実行できるような人材の不足感も強い。

また、情報やネットワークについては、大きな中間支援組織に加盟していない事業者で特に不足しているとの声も多い。介護・福祉系の非営利の団体では経営に関する情報の不足が、営利団体では非営利の団体とのネットワーク不足がそれぞれ課題としてあげられている。

③ 事業振興のための支援策

① 創業時に必要な支援策について

NPO・任意団体などでは、拠点の確保が困難であることから、廉価で賃借できるスペースの提供を望む声が多い。また、立ち上げ時には市民・利用者からの信頼性の確保が困難なため、行政が何らかの信用を付与することを望んだり、市のスペースにパンフレット等を置きたいという意見もあった。また、事業収益の乏しいところでは、市からの委託事業に対する期待感も強い。一方、営利団体では、特に事業立ち上げ時の融資制度の充実を希望するところが多い。

② 現在や今後の事業展開に必要な支援策について

組織形態にかかわらず、様々な問い合わせ等に対応する総合窓口的な機関の設置を望む声が非常に多かった。機動的な対応を図るため、もつと区に権限委譲を行うなどして行政との距離を縮めてほしいとする要望もあつた。また、情報基地としての機能を行政に期待する事業者も多い。地域にニーズは十分にあるものの、需要と供給とを結びつける機能を果たす組織が少ないため、特に営利団体では、利用者と事業者双方が利用できるようにネットワークシステムを構築してほしいとの声が多い。さらに、市からの各種の補助事業や委託事業を行っている事業者では、当該制度の要件緩和などの改善要望も強い。

4 横浜市内における「コミュニティビジネス」の特徴

① 「コミュニティビジネス」とは

コミュニティビジネスの概念については、様々な先行調査があるが、その定義については一様ではない。横浜市経済局では調査の結果を踏まえ、横浜市内における「コミュニティビジネス」を以下のように捉えることとした。

「高齢者支援、子育て支援や子どもの健全育成、環境・資源の保全、商店街活性化など、地域・コミュニティの様々なニーズや課題に対応して、市民自らが主体的に、地域の人材やノウハウ、施設、資金等を活かして、継続的に事業を行うビジネスの手法で解決してゆくことで、豊かな地域社会づくりと地域経済

の活性化をめざすビジネス」

各種の先行研究でも触れられているとおり、コミュニティビジネスの組織や事業は、地域やコミュニティの特性によって多様である。今回の調査の結果から、横浜市経済局では、コミュニティビジネスの多様性を考慮し、確定的な定義ではなく、以下のとおりコミュニティビジネスの「特徴」として捉えることとした。

【コミュニティビジネスの特徴】（註1）

① 地域のニーズや課題を事業機会として捉え、継続的に事業を行うビジネスの手法で解決することをめざしている。

② 事業の担い手は起業家精神（アントレプレナーシップ）をもって事業にあたる「市民起業家」である。

③ 事業継続に必要な収益をあげるとともに、地域の暮らしを豊かにしたり、事業を通じて社会貢献することを目的としている。

④ 競争市場での市場原理に基づく行動と、地域との協働の関係に基づく行動を併存させながら、自立して事業を実施している。

⑤ 組織の形態は、株式会社、有限会社、企業組合、NPO法人（特定非営利活動法人）、任意団体、商店街組織など様々である。

5 「コミュニティビジネス促進の基本的な視点」

今回のアンケート調査やインタビュー調査を経て、横浜市では既に数多くの市民が「コ

（註1）加藤敏春著「エコマナーはマナーを駆逐する…環境に優しいエコマナー資本主義へ」

（2002年けいそう書房）第5章4「エコマナーとコミュニティビジネスの組み合わせによる社会的イノベーション…リナックスのパラダイムの創造」を参考にした。

「コミュニティビジネス」に取り組み、地域・コミュニティの様々なニーズや課題に対して、きめ細かなサービスを提供していることが明らかとなった。横浜市は350万人の人口を抱え、市民のニーズ・課題も多様化している一方、そうした地域のニーズや課題に対して意欲的に取り組もうとする市民も数多く、横浜市はそうした意味で「コミュニティビジネス」を促進する優れたポテンシャルを有しているといえる。

こうした「コミュニティビジネス」を促進していくための支援策を検討するにあたって、調査の結果を踏まえながら、「コミュニティビジネス促進の基本的な視点」を整理した。支援策については、この視点をふまえて検討を行うこととする。

① ビジネスとしての自立性を高めるための支援

今回の調査の中では、意欲的に事業を展開するコミュニティビジネス事業者が数多くいた反面、「ビジネスとしての安定性や継続性を確保するため、事業性を高めていくこと」が多くの事業者から課題としてあげられている。また、創業時の組織化や事業運営のマネジメント、人材育成、販路開拓など、事業者の事業化のステージに応じた様々な課題も挙げられている。こうした課題を解決し、ビジ

ネスとしての事業性、自立性を高めていくための支援を行うとともに、担い手となる「市民起業家」に対して創業のノウハウを学ぶ機会を提供するなど、コミュニティビジネスの創業を促進する支援を行う。

② 民の力との連携

市内では、「コミュニティビジネス」に取り組む事業者が自発的にネットワーク化（中間支援組織化）し、個々の事業者だけでは取組めない、研修や組織化支援、行政とのネットワークなど様々な事業に取り組んでいることが調査の中で明らかになった。こうしたネットワーク組織・中間支援組織は、これまでの活動の中で個々の事業者の課題や実情に精通するとともに、個々の事業者への支援のノウハウを蓄積している。コミュニティビジネスの促進にあたっては、行政のみで支援を行うのではなく、こうした民間の中間支援組織と連携して取り組むことが求められている。

③ 営利・非営利の形態にとらわれない支援体制の整備

「コミュニティビジネス」に取り組む事業者には、株式会社、有限会社等のほか、企業組合、NPO法人、任意団体など様々な形態があるが、「地域のニーズや課題に対応した

ビジネス」を行うという点では、営利・非営利の形態に関わらず公平な支援を行っていくことが求められている。営利、非営利の形態の違いによる特性に配慮しつつも、両者を「コミュニティビジネス」の主体として捉え、ビジネスとしての自立性を高めるために必要なサポートを、事業化のステージに応じて公平に提供していくことが必要であろう。

④ コミュニティビジネスのビジネスモデルの発信

「コミュニティビジネス」に取り組む事業者は、事業主体としての認知度が低く、そのため利用者等からの信頼性の確保に苦慮するケースが多くあげられている。また、NPO法人やワークショップコレクティブからは、「収益事業を行うことに関しての理解を得にくい。」といった声も多く聴かれている。コミュニティビジネスが地域のニーズや課題に対応した豊かな社会サービスを提供するものであり、地域経済の活性化や豊かな地域作りに大きな役割が期待されていることを横浜市がPRし、市内事業者のビジネスモデルを発信していくことで、コミュニティビジネスに対する社会的認知度を高め、個々の事業者が実施する事業への信頼性を高めていく役割を横浜市は期待されている。

△経済局産業金融課▽