

コミュニティビジネスについて

2012年7月7日

京都大学経営管理大学院

小林 潔 司

問題提起

ひとは、なぜ場所について変化したことを気にかけるが、
ひとのことについては変わっていないことを気にかける
のか。

Amartya Sen

- **At the Airport**

“Some years ago when I was returning to England from a short trip abroad (I was then Master of Trinity College in Cambridge), the immigration officer at Heathrow, who scrutinized my Indian passport rather thoroughly, posed a philosophical question of some intricacy. Looking at my home address on the immigration form, he asked me whether the Master, whose hospitality I evidently enjoyed, was a close friend of mine. This gave me pause since it was not altogether clear to me whether I could claim to be a friend of myself. On some reflection, I came to the conclusion that the answer must be yes, since I often treat myself in a fairly friendly way, and furthermore, when I say silly things, I can immediately see that with friends like me, I do not need any enemies. Since all this took some time to work out, the immigration officer wanted to know why exactly did I hesitate, and in particular whether **there was some irregularity in my being in Britain.**”

胡蝶の夢

莊子が胡蝶になっている夢を観る。

莊子が胡蝶なのか、胡蝶が莊子なのか。

内部観察のみを通じては確認するすべがない。

アイデンティティの危機

パーフィットの自己同一性

去年の我々 = ? 今日の我々



アイデンティティ

同一であると認識すること
同一であると確認すること

パスワード(ラベル)の一致	必要条件
他のなにものでもない	十分条件

相互認証による確認行為(共有知識)
相手が変わらないことを確認することは、自分が
変わらないことを確認すること

アイデンティティ

- What we think about ourselves (自己認識)

セルフイメージ「自分は何者か」「どう生きるべきか」

アイデンティティ (相互承認により内生的に確立される準公共財)

他者の承認(コミットメント)「自分はどの社会集団・カテゴリーに属するか」

- What others understand about us (他者認識)
Family, Friend, Firm,

Identity Economics (Akerlof, G.A. and Kranton, R.E.)

$$U_j = U_j(\mathbf{a}_j, \mathbf{a}_{-j}, I_j)$$

$$I_j = I_j(\mathbf{a}_j, \mathbf{a}_{-j}; \mathbf{c}_j, \boldsymbol{\varepsilon}_j, \mathbf{P})$$

a_j : j の行動

a_{-j} : j のほかの人々の行動

I : アイデンティティ

c : 社会的カテゴリー・ベクトル

ε : 個人の特性ベクトル

P : 適切な行動規定

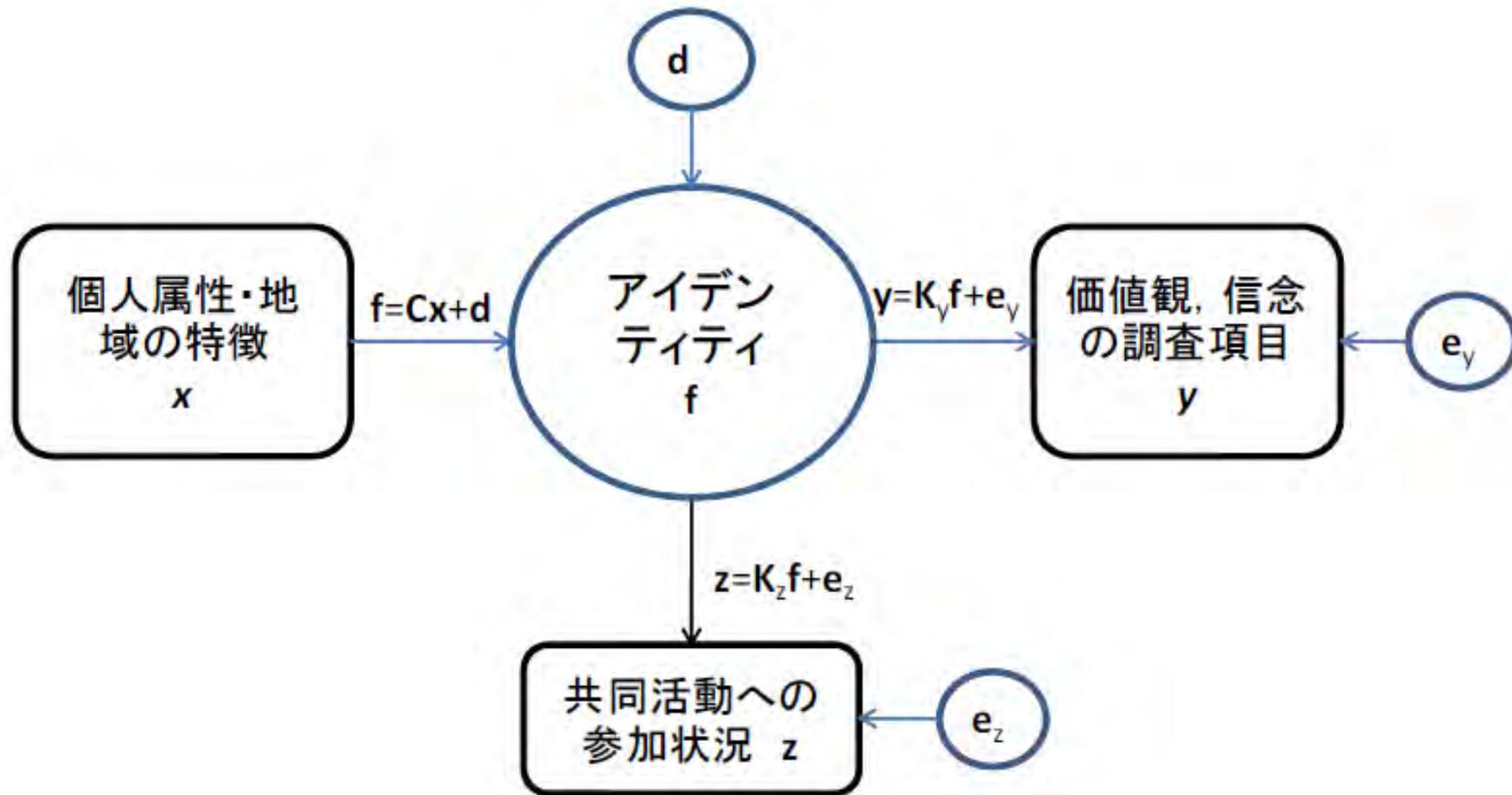
場との関係

- 場所と自己との関係 : Where am I, Where do I belong
- 場所と集団との関係 : Sense of Community
 - － メンバーシップ: 帰属感
 - － 内集団に対する影響力: パワー
 - － ニーズに対する集会: 努力
 - － 感情的つながり: 信頼
 - 住み続けたい居住意識・地域愛着

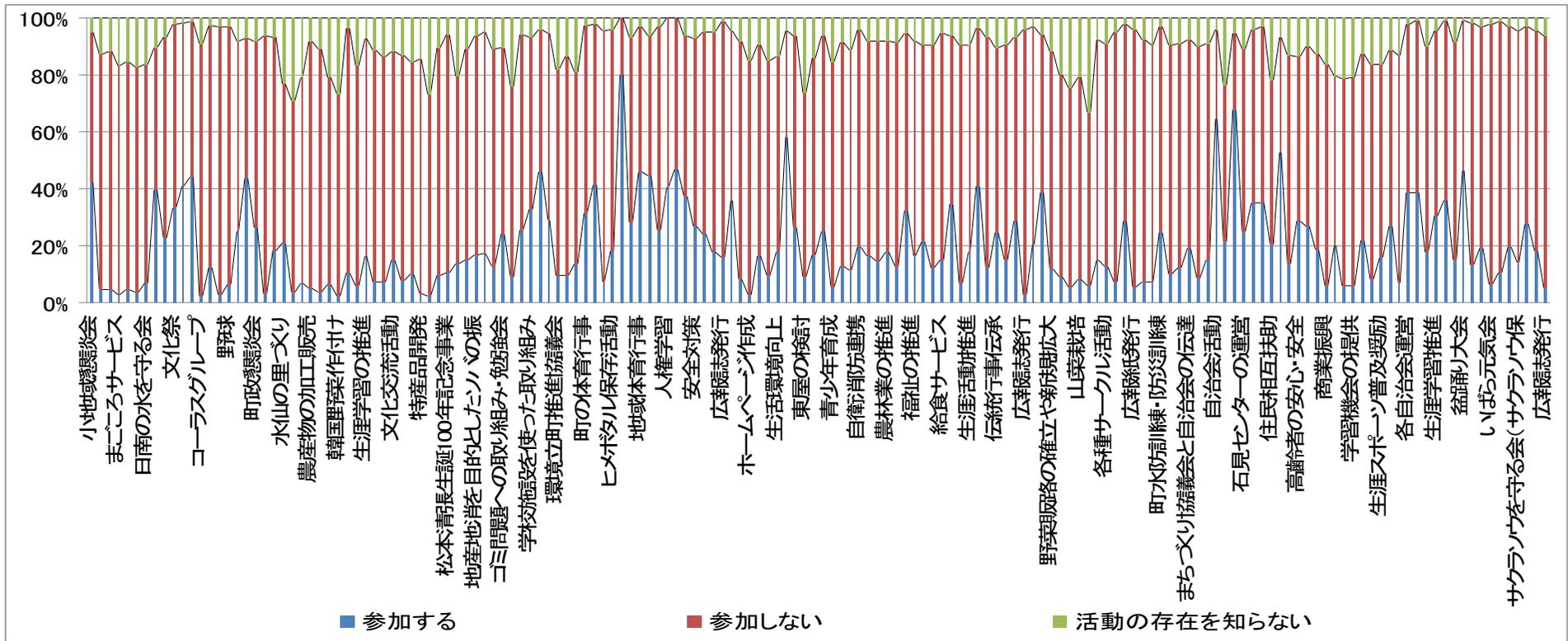
アイデンティティと計画論

- 地域アイデンティティを構成・維持する要素
 - － 領土境界(Territorial shape)
 - － 象徴的境界 (symbolic shape)
: 経済・文化・メディア・ガバナンス
 - － 領土境界と象徴的境界を維持するための組織群 (A number of institutions)
 - － 内部的かつ外部的社会実践と意識によるアイデンティティ形成

アイデンティティの共分散モデル



鳥取県日南町のコミュニティ活動(157活動)

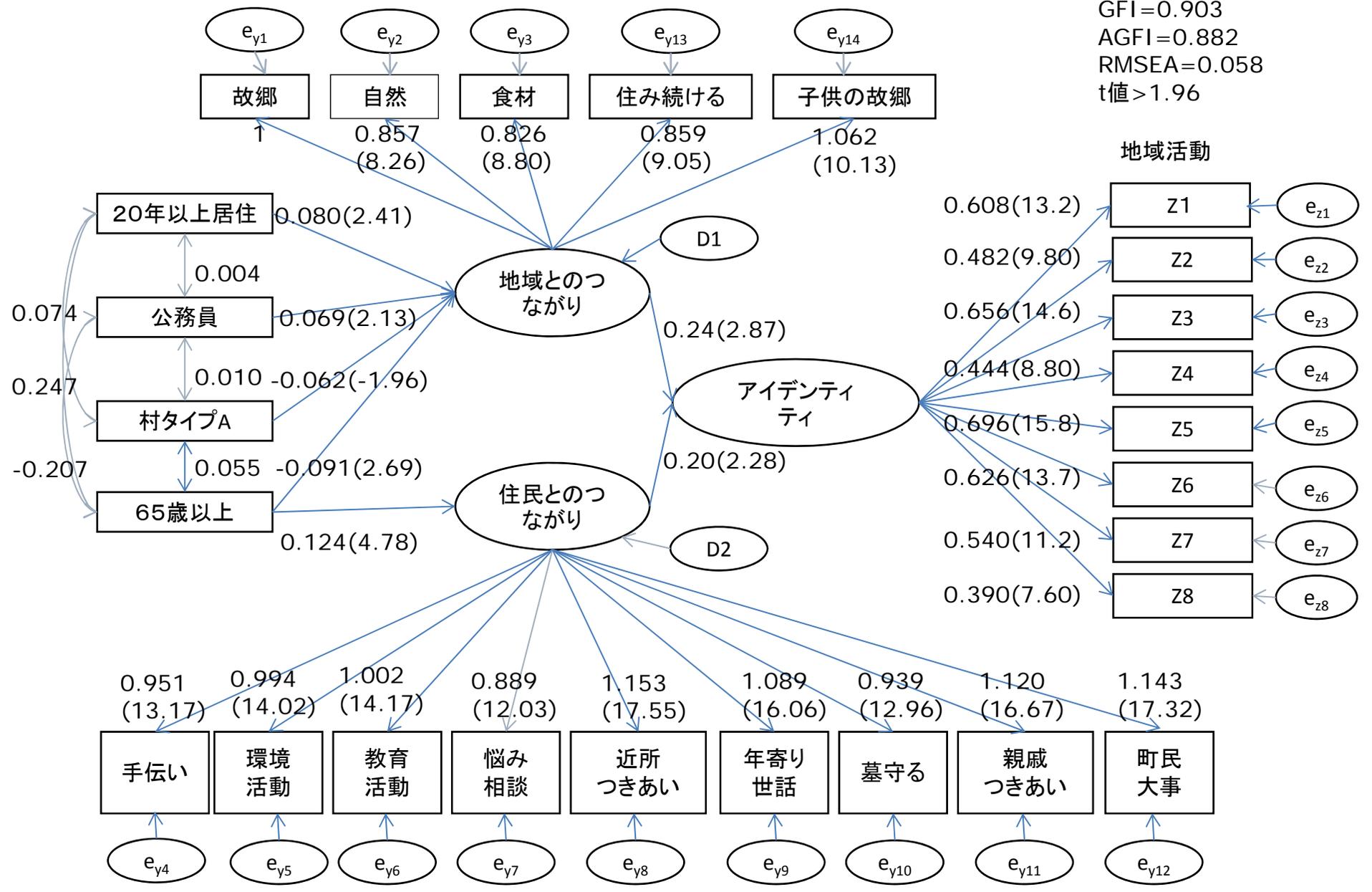


参加/不参加の比率が0.7以上の活動は、敬老会・運動会・環境整備のあり方検討、ふる里まつり、地域の体育行事、同和教育推進、道路清掃ボランティア、小地域懇談会、100キロマラソン運営、盆踊り大会、消防活動、環境活動、健康づくり、地域体育行事、放水訓練の実施、ボランティア活動、環境美化活動、自治会活動、環境美化活動、住民自治活動一般

アイデンティティ(主成分分析)

変数	主成分負荷量	
	第1	第2
地域のアイデンティティ 愛着をもっている.	-0.54	0.44
日南町の自然や京巴が素晴らしいと思う.	-0.49	0.47
日南町で手に入れることができる食材は素晴らしいと思う.	-0.51	0.53
住民としてのアイデンティティ りを手伝うことは大事である.	-0.59	0.08
のために協力しあうことは大事である.	-0.60	-0.04
地域の子供たちの成長のために教育活動に参加することは大事である.	-0.59	-0.10
他人の悩みごとの相談にのってあげることは大事である.	-0.51	-0.26
ご近所との日常なお付き合いを続けることは大事である.	-0.63	-0.31
一人暮らしの人やお年寄りの方の世話をすることは大事である.	-0.60	-0.29
先祖を大事にし、地域の墓地を守っていくことは大事である.	-0.53	-0.32
日南町に住んでいる親戚とお付き合いは大事である.	-0.62	-0.31
日南町の人々は自分にとって大切な存在である.	-0.68	-0.09
今後も、今住んでいる所に住み続けたいと思う.	-0.52	0.17
こどもたちが日南町を郷土として誇れるようにしたいと思う.	-0.67	0.22
固有値	4.72	1.24
寄与率(%)	33.7	8.9
累積寄与率(%)	33.7	42.6

GFI=0.903
 AGFI=0.882
 RMSEA=0.058
 t値>1.96



包摂 (inclusion)

アイデンティティの形成政策

パスワード(ラベル)の一致

共通目標のシェア

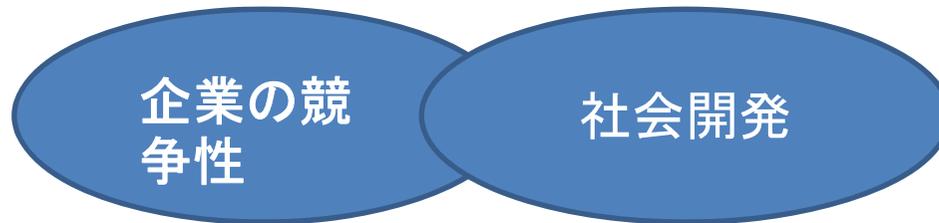
コミュニティビジネス

空間(場)で展開されるアイデンティティの形成

コミュニティビジネスとは?

ステークホルダーのための利潤最大化ではなく、獲得した利益をコミュニティの目的のために再投資することを志向したビジネス.

コミュニティビジネスの原型



- ビジネスとコミュニティの連携
- 健全なビジネスは、生産した製品やサービスに対する需要、ビジネス環境を支えるコミュニティの健全性に依存する
- 健全なコミュニティはしごと、賃金水準、地元の財を購入し、税を支払う競争力のある企業に依存する。

コミュニティビジネスは何に貢献するのか

- 生産性と競争性
- 持続的経済活動を通じた資産形成
- 近隣コミュニティ、都市・農村の再生と復活
- 公共サービスの提供と改革
- 社会的包摂 social inclusion
- ソーシャルキャピタルとシティズンシップの活性化

コミュニティビジネスの分野

- 環境
- 住宅
- 健康と介護
- 情報サービス
- 公共サービス
- 金融サービス
- 訓練、ビジネス開発
- ものづくり
- 食品、農業









コミュニティビジネスの要件

- コミュニティに社会的便益を提供
- 地域住民が自分たちや他の人々の手助けをするための機会を提供
- 持続性を確保するためにはビジネスとして健全な収益性を上げることが必要

コミュニティビジネスの特徴

- 業界のしきたりや伝統に制約されない
- 目標設定のための制約にとらわれない
- 問題を克服するための新しいモデルやアプローチを開発する
- 社会問題に対する革新的アプローチ
- 戦略的関係をつうじてコミュニティを変革する

コミュニティビジネスの社会的便益

- 社会が負担する費用の削減
- サービスの本源的価値
- 行政や企業によって提供されないサービスギャップを克服する
- サービスの独自性（ユニークネス）
- サービス生産を実現する費用対他の手段
- 利用者、行政、その他の組織の支払い意思額



- ドナーの関心が社会的便益に障害となることがある

戦略がめざすもの（外的要因）

- 社会的無理解
- 社会的貢献が目に見えにくい
- 一体化されない支援体制
- 金銭的調達の高難性
- 販路確保の高難性
- 人材の欠如や偏り
- 複雑性、業界内部での調和の欠如

戦略がめざすもの(内的要因)

- 細かな戦略問題にマネジメント資源を削がれる
- 複数の、互いにコンフリクトがある、明確でない目標
- 目標に関するコンセンサスができていない
- 成果の測定に合意がとれていない
- コストに関わる情報が不十分
- 財源のしぼりがプログラムを歪めたり短期的視点に陥る
- 組織の態度、活動、施設が将来の方向性を阻む
- トレードオフを明確にできない



- 戦略が財源を決定するのではなく、財源が戦略を決定するという誤りを犯す

価値の共有化原則

- ビジネスが、社会問題を解決するものではない
- ビジネスは社会的ミッションを事後的に、しかし戦略的に提示する
- ビジネスが最も高い価値をコミュニティに賦与する

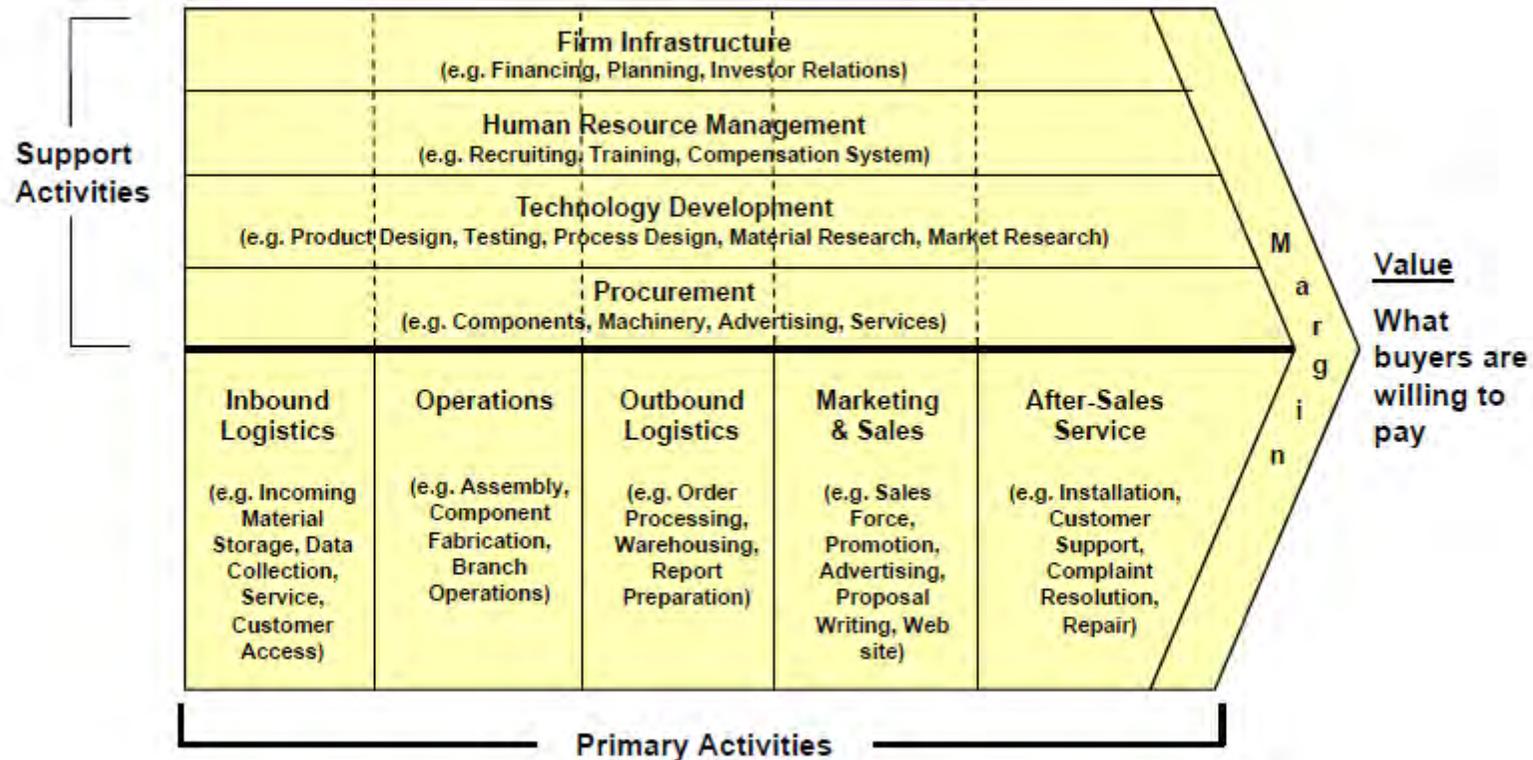


- ビジネスにもっとも密接に関連する社会的問題を選択する
- 社会的価値を想像するためのバリューチェーンを模式化する
- ビジネスの生産性に影響を及ぼし、ビジネスを持続的にする社会経済的文脈を改善する
- 持続的な経済発展を創造するような機能クラスターをつくり上げる

戦略テスト

- 他の組織と比較してユニークな価値を提供しているのか？
- 異なった、ユーザーに沿ったバリューチェーンが形成されているか
- トレードオフを明確にし、してはいけないことを明確にせよ
- アクティビティが互いに補完関係にあるか
- 戦略を継続的に改善するために連続性

Strategy Fundamentals Defining the Value Chain



- Competing in any business involves performing a set of discrete **activities**, in which **competitive advantage resides**
- The value chain is **unique** to each business and can be unique to each company

戦略の連続性

実行グループやスタッフによる戦略の理解と実行
戦略と関連した独自の技術や資産の形成
ステークホルダー間の明確なアイデンティティの形成
バリューチェーンの構成強化



戦略を実現するための継続的改善、しかし
頻繁な方針の変更は費用高と混乱を招く

戦略決定におけるリーダーの役割

- 組織のユニークなポジションを選択するプロセスを指導。
- 戦略の選択が完全に民主的であることは不可能
- 操作的効率性と戦略を明確に区別する
- 戦略についてすべてのメンバーとコミュニケーションする
- 戦略に関わる基本原理がぶれない
- どのような変化、技術が顧客のトレンドであるかを決定し、組織のユニークネスに反映させる
- 戦略に関する価値と発展を厳密に計測する



- 戦略へのコミットメントは日々テストされる

起業塾

- 背景
 - 被災地・中山間地等の条件不利地域が持続可能に生存していくために、事業を興す必要がある。
 - 起業に必要なノウハウ・資源を部分的に持った人は地域に存在するが、事業モデルを構築するためには、全ての機能を備える必要がある。
 - 人材発掘、部分的な機能を備えた人のネットワーク化を行う場が不足している。
- 目的
 - 人材を発掘
 - 人材にノウハウを移転
 - 事業立ち上げに必要な機能の補完を狙った人材ネットワーク化
 - 事業の立ちあげの支援

内閣府復興支援型地域社会雇用創造事業



岩手ソーシャル ビジネススクール

「未来を担う人づくり」「夢を繋げる仕事づくり」
SAVE IWATEは新しいいわて三陸を全力応援!

人材育成研修
【インターンシップ事業】

被災地の復興支援のための
人材育成研修と起業・
新規事業支援を
行います。

起業・新規事業支援
【インキュベーション事業】

基本的に研修の受講料は無料で、各コースとも
180時間の研修プログラムとなっております。
【開催予定コース】
震災復興のための経営マネジメントコース
パソコン初心者コース
介護・ケアコース
震災復興まちづくりコース(沿岸地域にて開催)等

社会的企業の起業や、既設立の法人等が社会
性のある新規事業を行う場合に、上限210万円
の起業支援金の支給と起業からスタートアップ
まで指導・助言を無料で行います。
【対象者】岩手県内に拠点を置いて事業を行う方
【対象事業分野】土木・建設業以外での全ての
事業が対象

6/18 月曜日 公募説明会開催 & 募集受付開始!

【場所】アイナいわて県民情報交流センター8階 803会議室
【日時】6月18日(月) 10:00~12:00

- 公募説明会終了後、募集要領と参加申込書をホームページで公開
- 人材育成研修及び起業・新規事業支援の募集を開始



事業実施 団体 SAVE IWATE(セーブイワテ)
京都ビジネスリサーチセンター(KBRC)

協力団体/岩手大学工学部 南研究室・一般社団法人 藤田財団
連携団体/三陸に仕事を!プロジェクト・一般社団法人 おらが大槌夢広場・有限会社 三陸とれたて市場
支援団体/京都大学経営管理大学院附属経営研究センター

お問い合わせ先: 詳しくは下記のお問い合わせ先までご確認ください。

岩手ソーシャルビジネススクール事務局 〒020-0827 岩手県盛岡市鉾屋町3-10 八百倉
TEL/FAX 019-601-2468 (9:30~16:00※月曜は除く)
E-mail/iwatesbs.svi@gmail.com URL/http://www.iwatesbs.net







起業塾の構成

コミュニティビジネス起業家の登竜門 優秀な起業家の人材バンク

- ・潜在能力の高い少人数精鋭の人材を募集
- ・起業マネジメントのプロによる徹底指導
- ・実際の現場における起業実践

マッチング

地域における起業ニーズ
に関する情報提供

フィールドの提供
支援

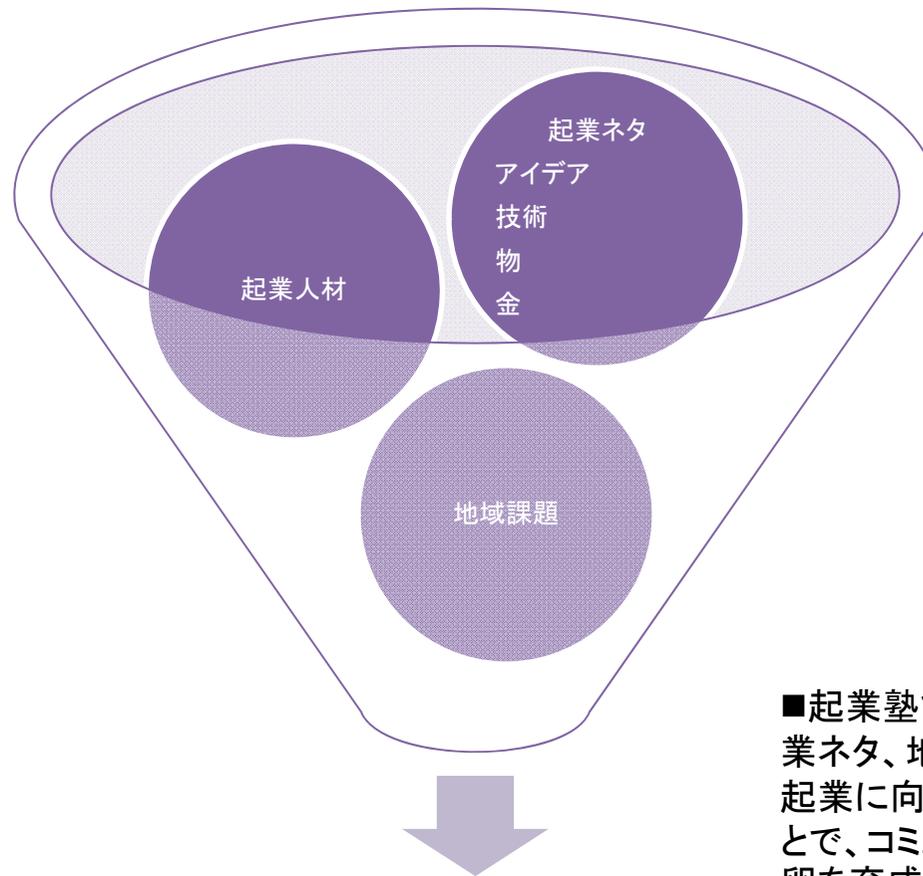
出資

行政

住民

地域のステークホルダー

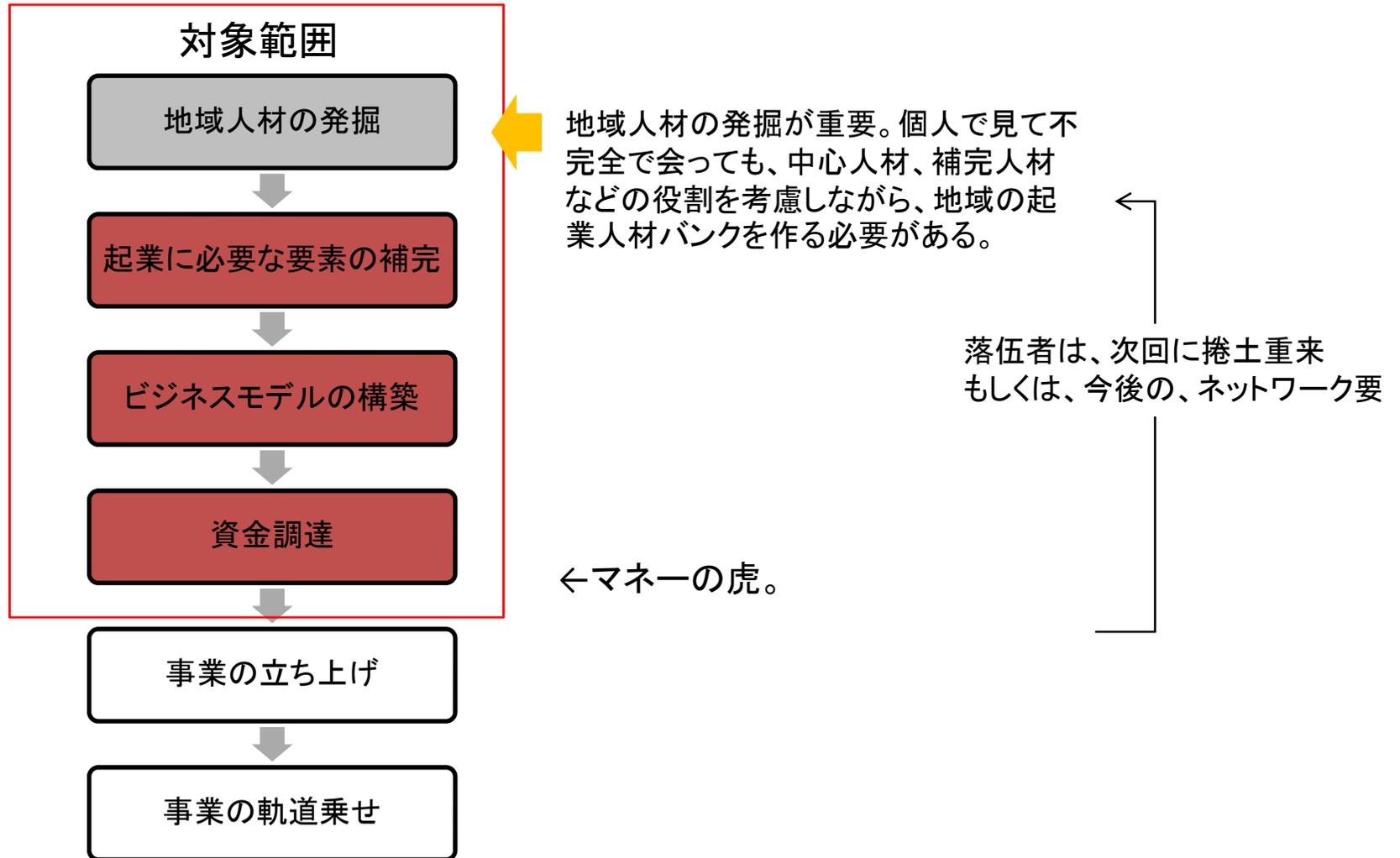
起業塾の役割



■起業塾では、起業人材、起業ネタ、地域課題を出会わせ、起業に向けて組み合わせることで、コミュニティビジネスの卵を育成する。

コミュニティビジネス

起業塾の役目



起業塾の役割

コミュニティビジネス展開に必要な能力



いずれかの能力を持った人材の発掘

■起業塾側が、公募、自治体の人に問い合わせ等で人材発掘を行う

能力評価

■起業塾側が、自薦他薦の人材の能力評価を行う

能力の具現化

■起業塾が各種トレーニングを行う

能力の組み合わせ:チーム作り

■起業塾側が、具現化した能力を踏まえて、チーム作りを行う

4つの起業支援プログラム

高村義晴

地域の起業支援については、これまでも取り組まれてきておりますが、地域の状況や特性・事情に応じた実効性、実用性という意味では十分ではなく、支援プログラムに工夫や新たな開発が求められています。

他方、これまでの社会貢献や社会的責任CSR)を超えて、企業活動の一環や企業の論理として、大都市の企業等が、地方や地域との関わりを求める動き(※)が出てきています。このことは、地域の起業に際し、企業が新たな関わりをもてくることが期待できることを意味します。むろん復興というこの国の大事にあたって、そこへの参加意識も関わってきます。

ここでは、「地域と企業との新たな関わり」にも着目し、次の四つの支援プログラム(平成23年度に天草市と共同開発)を考えております。

四つの起業支援プログラム

- ①地域の人材発掘型
- ②二地域居住者・移住者活用法
- ③企業の人材・資源活用法
- ④地域と企業の共同・連携プロジェクト型

地方・地域に目を向ける企業を巡る新たな動き

意識等の変化	説	明
雇用リストラ		定年制の延長、厳しい競争環境のなかで、中高年社員の次の生きがいつくりや生き方が叶うよう支援する動き。
稼働率低下への対策		経済情勢の変化に伴う稼働率低下時の余剰人員への対応の備えとして、例えば本業とは別の、地方の農業分野に求める動き
社員の福利厚生		社員の精神的ストレスなど、企業の福利厚生の一環として、地方に目を向けたプログラム(リトリート)が指向。
企業戦略		企業のイメージ戦略・多角化などの理由から、農業への参入や、地域とのつながりを指向。



地域の起業に企業がかかわる可能性が増大

「企業・行政・地域の三位一体」の取組み志向の萌芽

稼働率低下対策にしても、地域との共同や連携、そして地域密着型が志向

「二地域就労」という考え方

たとえば、

- ①中高年層の雇用リストラ策として、企業に籍を置きながら、地方での、次の自分の生きがいつくりを目指すことを企業が支援し始めている。
- ②地域と共同・連携プロジェクトにおいても、企業の勤務先と、地域で就労。

コミュニティ起業の類型

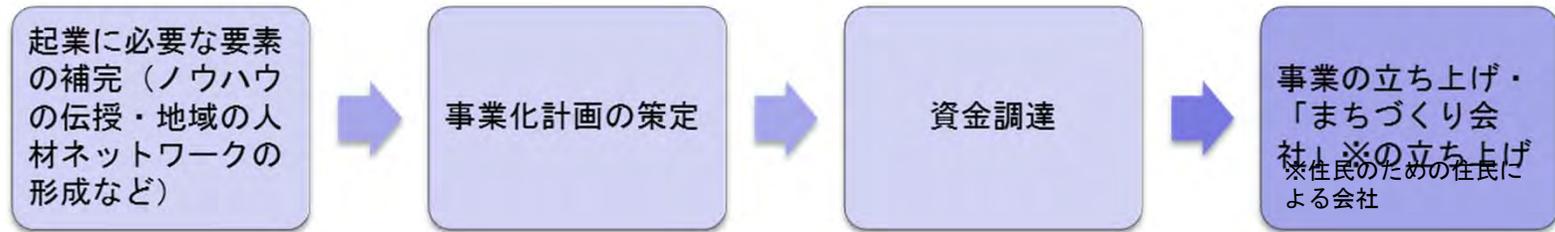
高村義晴

起業支援のタイプ	起業の仕方	支援の方法	性 格
①地域の人材発掘型	地域の人材が起業	地域の人材を発掘し、ノウハウ移転、地域の補完ネットワークの構築、事業の立ち上げ支援	
②二地域居住者・移転者活用型	二地域居住者や移住者が、ノウハウや経験を活かし、地域の起業を手助け。または二地域居住者・移住者が自ら起業	市町村とのつながり、地域の人材や補完機能とのマッチング、信用力の付与、市町村の支援	二地域居住の新たな役割
③企業の人材・資源活用型	地域が、企業の人材や資源の手助けを受け起業	地域や市町村と企業のマッチング・コーディネート、企業の人材(二地域就労者)の支援。企業と市町村が一体となって、企業の人材を支えることが要所。	二地域就労
④地域と企業の共同・連携プロジェクト型	地域と企業が一体となって地域活性化プロジェクトに取組み。これを機に、地域の起業に発展。そこでは企業の利潤より、地域の持続性が尊重。	地域や市町村と企業のマッチング・コーディネート、企業・地域の活動支援(環境づくり) 地域の受入れ意思と主体性が要所。	二地域就労の拡大版

起業へのロードマップ

地域の人材発掘型

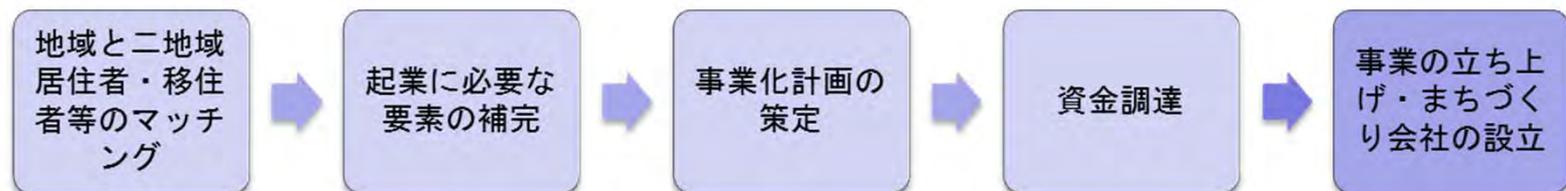
募集（公募）



- ・ 起業構想をもつ「地域人材」を発掘し、起業に必要な要素を整備し、事業化計画の策定を支援。これをもとに資金を募集し、事業立ち上げにつなげる。
- ・ 立ち上げに当たっては、地域の住民個人という場合もあるが、持続可能な地域づくりに寄与するという意味では、「住民のための住民によるまちづくり会社」が考えられる。
- ・ このなかで、市町村には、募集や、地域の人材・資源ネットワークづくりに協力をいただく。

二地域居住者・移住者活用型

募集

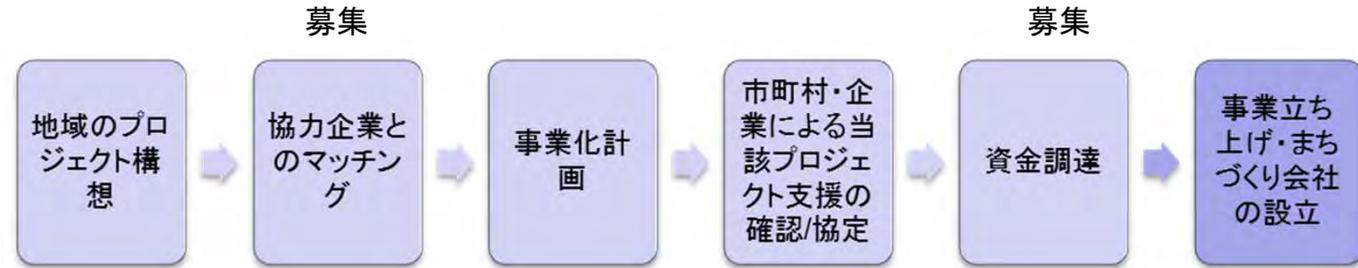


- ・ 「①地域が中心となり、二地域居住者・移住者が手伝う形で起業に至るケース」と、「②二地域居住者・移住者が中心となって、地域を巻き込んで起業するケース」が考えられる。
- ・ いずれのケースでも、起業に必要な要素としてのノウハウを二地域居住者等に頼ることになる。
- ・ このなかで、市町村は「地域と二地域居住者等のマッチング」、「募集」、「地域の人材・資源ネットワークづくりに協力をいただく。

起業へのロードマップ

高村義晴

企業の人材・資源活用型



- ・この「企業の人材・資源活用型」は、企業の新たな意識・動きの変化（地域志向）をとらえ、地域の起業に際して、企業の人材（二地域就労者など）や資源を活用するものである。
- ・そのためには、企業側にとっても魅力のある「地域のプロジェク構想」が欠かせない。
- ・また、地域のプロジェクを事業立ち上げに結び付けるには、このプロジェクを企業と市町村双方が、協力して支援することが重要であり、そのための協定を締結することが、起業を引き入れるうえでも大事となる。

イメージ例

○柿の高級食材化・ブランド化プロジェクト



他所にはない、この地独自の柿を増産し、地域のブランド化を図ることで、地域の誇りと手仕事をつくり出したい。地域のなかに、柿の並木通りなどをつくらして、柿をテーマに地域づくりを進めていきたい。

企業との関わり

- ・販売戦略や商品のパッケージデザインの立案
- ・柿を活用した商品開発、ブランド化の支援 など

○『ぶどうの郷づくり』プロジェクト



かつては地域の風景ともなっていた、その土地固有のぶどうを、もう一度復活させ、地域に誇りと希望をとり戻したい。そのために、地域で挿し木による増産を始める。採れたぶどうを加工品にしたり、ワインや地域の他の食材と組み合わせ食を楽しむスタイルを生み出し、地域に手仕事をつくりだしたい。そのための「まちづくり会社」もつくりたい。

企業との関わり

- ・ワインの製造とワインづくりに適した育成技術の提供
- ・ぶどうを楽しむライフスタイルのブランド化の支援
- ・陶器や美しい浜など資源活用による観光事業 など



- ・企業が利潤追求のみを考えて、ある地域で事業を展開するのではなく、「行政・企業・地域」が三位一体となって、持続可能な地域づくりにも十分配慮して、企業と地域が共同または連携してプロジェクトに取り組む形をとる。
- ・その意味では、地域がどのように関わり、地域のプロジェクトとしての側面を強めていけるかが大事となる。ここでのマッチングとは、企業のプロジェクトと地域の取組みを結びつけ、共同ないしは連携に誘導することを意味する。
- ・この共同・連携プロジェクトに対し、企業市町村双方が、いかに協力・支援していくかが、双方の協定でもって明らかにされることで、事業の立ち上げにはずみがつく。

イメージ例

グランドリーフの生産拠点の形成プロジェクト
(株式会社熊本部品×株式会社果実堂)



自動車部品会社が、生産機能の海外移転に対応して、地元雇用を確保するため、ベビーリーフの栽培・出荷を開始。今後、農家収入の増加、耕作放棄地対策、地域の仕事づくりなどに役立つと考えられる。また土地のものとの組み合わせなどにより、新たな付加価値の創造や起業なども期待される。

企業と地域との関わり

- ・地域イメージを活かした、天然塩や魚などとのコラボレーションによる食の地域ブランドづくり
- ・病院など各種施設との連携・販売戦略づくりなど

オリーブの生産拠点の形成プロジェクト
(株式会社九電工)



電気設備関連の企業が、経営の多角化、新たな企業イメージを目指し、天草で、オリーブの栽培とオリーブオイル等の製造を開始。地域の農家と一緒に取組むだけでなく、オリーブのある暮らしを広めようとする。オリーブオイルを、化粧品、飲用など、様々な使い、楽しむことを提案。地元企業との連携により、レトルト商品を開発するなど、地域づくりとなる。

企業と地域との関わり

- ・オリーブのある暮らしの楽しみ方を、地域住民が提案し実践。
- ・様々な地域での商品開発、オリーブオイルと地元産品とのコラボレーション。
- ・オリーブのある風景による観光地づくり

京大コミュニティビジネス研究会

- Facebook
- ワークショップやセミナーの案内等の情報発信の一元化
- 主にフロー情報



- ▶ Website
- ▶ 地域での活動, コミュニティビジネスのケース、pptやテキスト等を一元管理
- ▶ 主にストック情報