

コミュニティ・ビジネス・ブックレット①

# 「地域で持続可能な事業づくり」



発行：(公財)草津市コミュニティ事業団

監修：(認活)大阪 NPO センター



## はじめに

2016年2月20日、27日に（公財）草津市コミュニティ事業団は（認活）大阪NPOセンター事務局長堀野亘求氏を講師に、コミュニティ・ビジネスを地域で持続的に事業展開するために必要な要素や資源（共感を呼ぶ力、地域からの信頼など）を事例やグループワークなどから学び、実際に事業を展開していく力を養うための講座を実施しました。

地域の特色を活かした運営が期待されているまちづくり協議会、次なるステップを踏み出そうと考えている市民公益活動団体、地域に貢献したいと考えている方などに、活用いただきたく、ブックレットとして取りまとめました。

草津のまちを元気にする取り組みを考えられる際の一助として、本書をご活用されることを期待しています。

なお、このブックレットは講師の了解を得て、草津市コミュニティ事業団が発行するものです。

注) 講座の様子を伝えるため、話しことばのままとしています。

# コミュニティ・ビジネス ～地域で持続可能な事業づくり～

認定特定非営利活動法人大阪NPOセンター 事務局長  
堀野 亘求 (のぶひで)

平成 27 年度 コミュニティ・ビジネス講座

1 講目 2 月 20 日 (土)

2 講目 2 月 27 日 (土)





## 1. 講師自己紹介

みなさん、こんにちは。大阪NPOセンターの堀野と言います。大阪NPOセンターは阪神大震災によって、ボランティアが注目されるようになった20年前に、NPOを支援するNPOとして、大阪青年会議所が母体となり設立されました。大阪NPOセンターが考えるCSOの実現に向けて、NPOの設立や運営のサポートをしています。

CSOとは、Civil Society Organizationの略で、市民の観点から自発的・公共的な活動を担いながら、社会変革を目指している団体を総称したものになります。

## 2. コミュニティ・ビジネスとは

まず、「コミュニティ・ビジネス」という言葉から説明したいと思います。経済産業省の定義では、「ソーシャル・ビジネス」と称することもあり、地域資源とビジネス的手法を使って、地域を豊かにしていくことです。言い換えれば、地域のお金を地域のために使う「お金の地産地消」を生み出すということです。

大儲けはできないけれど、潰れる可能性も低い。なぜなら、コミュニティ・ビジネスは地域の人々の志や資金で支えられていることが多いからです。例えば、地域の人が出資している居酒屋があります。最初は儲かっていたが、段々とお客さんが減ってきました。そうすると、地域の人はどうするかというと、「あそこが潰れるとやばいぞ」となる。そうすると、みんなで飲みに行き、売り上げが上がるんですね。それが繰り返され、地域に親しまれる居酒屋として、持続的に営業していきます。

つぶれない持続可能な仕組みを考えていくことがコミュニティ・ビジネスの特徴です。ビジネス的手法を使って、地域の資源を活用して、地域を豊かにしていくのがコミュニティ・ビジネスです。



- 経済産業省(ソーシャルビジネス/コミュニティビジネス並列で表記)  
地域社会の課題解決に向けて、住民、NPO、企業など、様々な主体が協力しながらビジネスの手法を活用して取り組むのが、ソーシャルビジネス(SB)／コミュニティビジネス(CB)です。
- 大阪市  
地域の住民が、地域課題やニーズに対応し、その解決のために必要なサービスなどをビジネスの手法で提供する事業をいいます。  
営利目的ではなく、地域の利益を増大させることを目的とします。
- 「地域の利益」を大切にするもの
- 地域のニーズに  
「地域の資源」で「地域の責任」で「ビジネスの手法」  
で取り組む
- 個人と地域を豊かにする＝自分らしさを仕事にする

## 3. コミュニティ・ビジネスが生まれた背景

### ●変わりゆくニーズ

地域には今、色んな問題があります。これまではあまり身近じゃなかった問題がみなさんの身近な問題になっています。例えば、児童虐待、DV、高齢者の問題などがあります。ニュースでお年寄りが突き落とされるという事件もありましたね。色んな事件が遠い世界でなく、みなさんの身近なところで起きています。

同時に住民のニーズも色々と変わってきています。今までは住民のニーズに対して行政が応えてきました。ところが行政もそこまで手が回らなくなってきました。行政は公平性という原理が働いています。市民全員に対して同じような環境を整えるのが行政の考え方ですが、今はそれができなくなっています。アマルティア・センという経済学者が言った言葉があります。「これからの『平等』というのは環境の平等ではなく、機会の平等である」と、また「チャンスをつかまえるかどうかは、その人たちの責任ですが、機会だけは平等にすべき」と言い、センはノーベル賞を受賞しました。

## ●課題をチャンスに

関西圏、特に大阪では、児童虐待やホームレスなど色々な問題が出ています。それを悪いこと、大変なことと捉えるだけでなく、コミュニティ・ビジネスやソーシャル・ビジネスでは、それを社会を良くするためのチャンスだと捉えていく必要があります。

世界中を見渡して、こんな難しい社会課題を抱えている国はありません。ところが、こういった社会課題はおそらく10年、20年、30年後に周りの国々が直面していく課題だと思います。例えば、中国も日本に続き、どんどん高齢化しています。この急速な高齢化という問題は、未だどの国も経験していないことから、どうなっていくかは分かりません。そういったことを考えると、日本がこの問題に対する解決能力を見つけ、世界にさきがけ解決していくことが期待されます。よって、私はこのような状況をチャンスだと捉えています。

世の中は刻々と変化しています。大企業ですら、どんどん形を変えてきています。関西圏のガスを売っている会社が「電気を買いませんか」と宣伝に來られました。そういう風にガス屋さんが電気を売りにくる時代になったんです。今、そのガス屋さんの電気をたくさんの方が購入されているとのことですが、その動機として多いのが「原発を推進したくない」と思っている人なんです。

このように、消費者の価値観や基準などが、それぞれ多様になっている部分があります。それに応じて企業や周りの社会にも変化がおきているように感じます。

コミュニティの活動に対しては、その変化に柔軟に対応しながら継続することが大事なんです。そして、継続する場合にはある程度の資金を必要とします。そこで、ビジネスの手法を使いましょうってなるんです。別にビジネスをしろという訳ではないんですね。あくまでもビジネス的な発想を持つというのが重要です。コミュニティ・ビジネスで大事なのは、儲けたお金をどんな風に使うかを先に明示する必要があります。企業の場合はいくら儲かったかが大事で、儲かったお金を何に使うかまでを言う必要がないんですね。

コミュニティ・ビジネスやソーシャル・ビジネスでは儲かったお金でこれをして出すという出口をはっきりと説明して、儲けていくことが重要になってきます。



■ 地域にはさまざまな問題が表出し、住民のニーズも多様化

行政に変わる新たな公の担い手が必要

■ 経済の悪化、働く機会がない

新たな雇用の創出

■ 社会的閉塞感、やりがいがない

新たな社会的価値  
生きがいの創出

■ 地域やひとの元気がなくなる

地域の活性化  
地域経済の活性化

#### 4. コミュニティ・ビジネスの視点

従来のビジネスを見ると、とにかく短期間で儲けを出し、生産性や効率性を最大限追い求めています。その結果何が起きたかということ、上場企業の不祥事や粉飾決算などが生じるようになりました。短期利益を追求してきたことが原因なんですね。証券取引所というのは東京証券取引所の1箇所しかありません。昔は大阪証券取引所もあり、名古屋にもありましたが、今は統合し東京に1箇所しかありません。

東証で何が問題かと言うと、東証は短期利益の売買が中心。株主は株価が儲かったか、儲からないかを考え、株の売買をしてそれで利ザヤを稼ぐんです。その結果、歪みが生じています。

それに対し、関西圏では東証とは違う長期保有するような株式市場をつくってはどうかと提案する人もいます。株式の売買を短期でやらない。例えば、どこかの企業の株を買っても10年は売らない。私はこれを非常に重要なことだと思っています。

実際、京都に本拠を置くワコールさんはCSR（企業の社会的責任）とIR（投資家に対する広報活動）の統合に力を入れています。ワコールは社会貢献をしている企業だということに共感してくださる株主を沢山集めています。そ

うすると、短期でワコールが儲かっている、儲かってないをあまり考えず、本当にワコールが社会に役立つための長期的な事業を支持してくれるんです。

みなさんも、お金が短期的に儲かっているかという視点ではなく、違った視点を持っていただくと今見えている風景も変わってくると思います。本来の短期的な利益を追い求めている視点を変えてくれるのがコミュニティ・ビジネスです。みなさんがやるかどうかは別として、こういう視点で物事を見ていくと風景が変わることを実感してもらうことが大事です。

コミュニティビジネスの視点		
	従来のビジネスの視点	コミュニティビジネスの視点
利害関係	単純、短期間	複雑、長期間
マーケティング	大きい、強い	小さい、弱い
事業のあり方	競争、利益志向	共生、草の根的
成果	効率、生産性	意義、意味

©細内信孝

Copyright © 2016 OSAKA NPO CENTER All Rights Reserved

## 5. コミュニティ・ビジネスのニーズ

### ●業務の因数分解

コミュニティ・ビジネスに関するニーズについてですが、内閣府が「社会意識に関する世論調査」をやっています。社会貢献したいという人がどんどん増えているんですね。つまり、社会で何か役に立ちたいという気持ちが非常に高まってきているという証拠です。

社会貢献をしたいと回答した人の内訳を見てみますと、面白いのは「地域活

動」という項目が結構上位にくるんですね。でも、地域活動の担い手が不足しているとか、メンバーが固定化していると、よく言われています。実は社会に貢献したいと思う人が周りにたくさんいます。そういう人の活動の場を上手く増やしていく必要があります。

面白い話があります。あるシンクタンクのコンサルタントの人がPTA会長をしていました。この中にもPTAをされている方もいらっしゃるかもしれませんが、PTAの役員のみなり手がいないとよく言われていますよね。

その方はコンサルタントなので、PTAの業務の工程を全部分解したんです。PTAの仕事を一項目ごとに全部書き出して、誰が何をやっているかを全部付箋で貼り出したんです。鍵を開ける係とか、子どもの見守りとか、色々な工程が200項目くらいあるんですね。

それを一つひとつ張り出して、「この中であなた達の出来るものはどれですか、選んでください」と他の人たちに選んでもらいました。そうすると、PTAの人も「これなら、できるわ」と言って選んでくれたんです。そうすると、自分で選んだことなので、やらされ感がないんですね。楽しみながら活動を継続されたそうです。

これは地域活動をするに際にも参考になります。みなさん、「大変」、「忙しい」と口にするけれど、何が大変で何が忙しいのかを明らかにしないと分かりづらいですね。そのためには見える化といって、どんな仕事かどれだけあるのかを因数分解してみると、一人ひとりができるものが見つかります。そこからできる項目を増やしていけば、良いんです。そうすることで、参加する側の人が、企画運営側の人に変化していきます。

## ●「ありがとう」と言える関係づくり

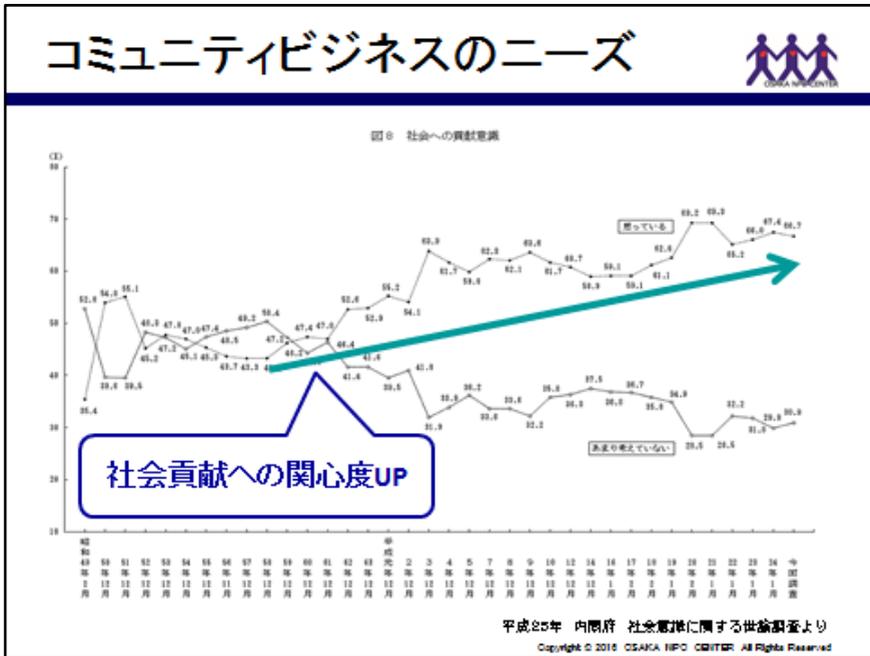
年配世代や若い世代、どちらも誰かとつながりたいと思っています。しかし、近隣との関係が希薄化しています。隣り近所との関係性が失われてきている、あるいは全然知らない土地に来ているという人もいるかもしれません。

先日もNHKスペシャルで「ママの非常事態宣言」という番組をやっていましたが、ママ友というだけで、どんどんつながるわけです。そうしないと自分が育児ノイローゼになったり、鬱になったりします。とにかく誰かとつながっていたいんです。老いも若きも関係なく、ありがとうと言われる関係性をつくりたいという気持ちがあるんですね。

一番大事なのはありがとうと言えることなんです。私は「コミュニティ・ビジネスの一番の成功のポイントは何か」をよく聞かれるんですが、「ありがとう、すみません」と素直に言えることだと答えます。これさえ言えれば、

ほぼ成功です。

残念ながら、それが言えなくなってくる人が結構多いんです。段々、事業などが大きくなると、天狗になってくるんですね。そうなると、ありがとうと謙虚に言えなくなってくる人が大勢います。ありがとう、素直に言える気持ちを持ち続ければ、コミュニティ・ビジネスは、ほぼ成功だと言っても間違いなと思います。



## 6. コミュニティ・ビジネスとビジネスの違い

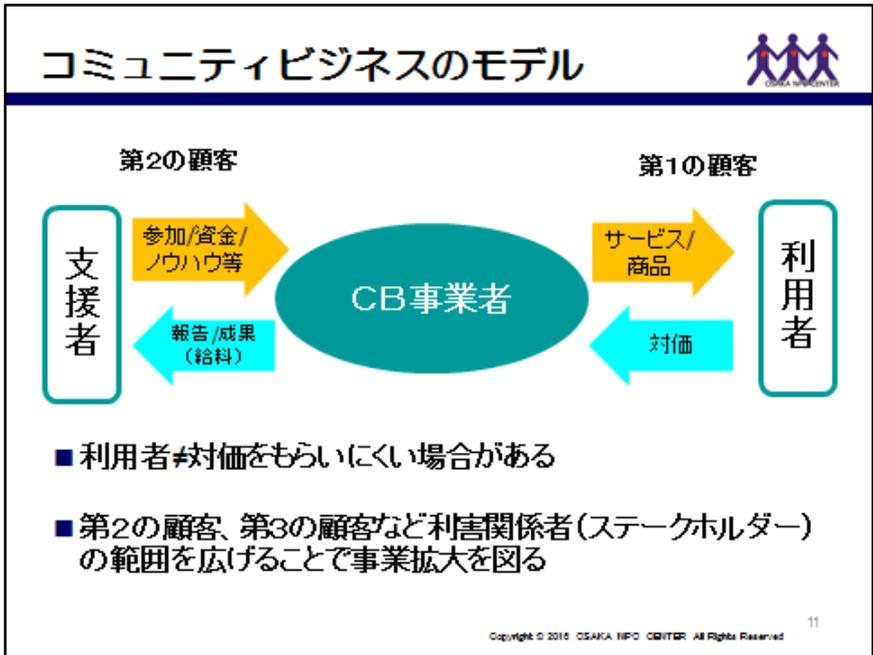
コミュニティ・ビジネスで少し難しいところは何かという、お客さんが二人いるんです。通常のビジネスはお客さんが一人しかいません。物をつくって売って、それに対して代金を支払うという関係です。

ところが、コミュニティ・ビジネスはサービスやモノを提供する相手から、直接お金が取れないところが大変です。おそらく、対象は子どもであったり、シングルマザーの家庭であったり、お年寄りであったりするんです。つまり、直接その方々からお金が取れないこともあります。

では、どこからお金を取るかという、別のところから取らないといけません。例えば、個人や企業から寄付を貰ったり、行政からの補助金を貰う

ことが想定されます。

そういった第二の顧客からお金を取っています。つまり、お客さんへのアプローチが2種類あるんですね。それがコミュニティ・ビジネスを少し難しいものにしています。企業だとそれがなく、お客さんイコールお金を取る人になります。



## 7. 会費・寄附の重要性

ビジネスと言いながら、寄付や会費の収入も大事です。ある大手企業の役員さんは、「寄付金というのは持続可能なものではないからダメなんだ」と言っていました。でも、私たち大阪NPOセンターも、20年間継続して会員という方が多くおられます。寄付は意外と継続性があります。額は大きくありませんが、活動に共感してお金を払ってくれるものなので、とても重要です。

日本は寄付文化が欧米に比べ、醸成していません。アメリカなどではFacebookをつくったザッカーバーグやマイクロソフトのビル・ゲイツは何億円という金額を寄付するんです。それがステータスだと捉えられていますが、日本の場合はそういう文化ができていません。

一方で、日本に寄付文化がないかと言われると、そうではないんですね。伏見稲荷の鳥居は全部寄付です。あれだけの鳥居なので相当な寄付額でしょう。寄付するという気持ちはあるが、表現方法は西洋とは違うと思います。日本にあった新しい寄付の方法を、さらに開発していく必要があるでしょう。

## 資金調達例（収入源）



---

- 会費収入**  
活動への賛同者・共感者からの会費収入。  
(例) 正会員 年会費 ○千円×人数  
賛助会員 年会費 ○千円×人数  
**活動を支えてくれる大切なサポーター**
  
- 寄付収入**
  - ・自分たちはどんな団体なのか
  - ・どんな想い（ビジョン・ミッション）をもって活動しているか
  - ・具体的な活動内容
  - ・寄付の用途
  - ・お金の使途報告**これらを伝えることにより、共感を得て、寄付につなげる。**

Copyright © 2016 OSAKA NPO CENTER. All Rights Reserved 13

## 8. 事例紹介①株式会社いろどり

ここからは代表的な事例を交えながらお話をしていきたいと思います。まずは「いろどり」さんです。ここは有名なところですが、TVドラマや映画にもなっています。徳島の上勝町というところにあります。いわゆる葉っぱビジネスです。「ツマもの」という、お造りの横にある葉っぱを売ります。

このポイントはおばあちゃんが葉っぱをとりに行くところです。それだけでなく、80歳のおばあちゃんがパソコンを使っています。マウスも大きいマウスです。このパソコンを使っておばあちゃんが何をしているかという、葉っぱの値段を見ているんです。中央市場から情報がまわってきて、おばあちゃんが高く売れる葉っぱをチェックして、山に葉っぱを取りに行くんです。

こういう過疎地でビジネスを成功させる秘訣は非常に簡単です。女性に現金

が渡る仕組みをつくれれば、成功します。何故かという、過疎地や地方の女性は現金収入を得る術がないんです。大抵は、お父さんが農作物をいっぱい積み込んでJAに持っていきます。つまり、旦那さんからしか現金収入を貰えませんが、自分がどれだけ家事を頑張っても、旦那さんの稼ぎからしか貰えないんです。だから、自由に使えるお金がない。

そこで考えたのが、自分が努力するとお金が儲けられる仕組みです。そうすると、何がおきるかという、女性が自由に使えるお金が増えて、地域経済が活性化するんです。美容院だと、3か月に1回行っていた人が、2か月に1回行くようになる。そうすると、都市にいた美容師も地元に戻ってきます。そうして経済がまわっていくんです。

最近では、おばあちゃんがパソコンでなく、タブレットを使うようになってきます。そのタブレットはメーカーが寄付した物です。おばあちゃんに使ってもらって、それをモニタリングして商品開発をしています。要はお年寄りを使いやすいタブレットがどんなものか、意見をもらっているんです。ここのお年寄りのほとんどはタブレットを使っています。なぜかという、買い物ができるんです。車に乗れないので、ネットを使ってボタン一つで買い物をしているんです。

宅配便が翌日、みんな持ってきてくれる訳です。もしかすると、みなさんより上手にタブレットを使っているかもしれません。日常生活に困っているので、どんどんと新しい技術を習得していくんです。

- 地域の課題/事業者の夢
  - 過疎化(人口が減り、高齢者ばかり)
  - 地域に活気がないので元気にしたい!
- 事業性
  - 葉っぱを”つまもの”として販売
- 地域資源の活用
  - 高齢者の雇用
  - 地域のどこにでもある葉
  - 有線放送網、インターネットの活用
- 地域への還元
  - 地域の雇用創出=高齢者の生きがいづくり
  - モデルとして注目を浴び、若い人が参入



## 9. 事例紹介②いえしまコンシェルジュ

ここも面白い事例です。小豆島はご存知の方もいると思いますが、家島はその近くにあります。姫路から船でちょうど20分くらいのところですが、ここで、「いえしまコンシェルジュ」をやっています。この取り組みはずっと大阪NPOセンターが応援しています。最近、色々なテレビにも出ています。

何が面白いかというと、島のお魚屋さんです。これが珍しい理由は、この魚屋はお魚が泳いでいるんです。おばちゃんに、「この魚が欲しい」というと、その場で締めるんです。それは島では当たり前の光景ですが、都会の人は魚をこういう風にして食べるっていうことを知らないんです。スーパーで切り身になっている状態しか知りません。泳いでいる魚を殺して、いただくということを知らないんです。子どもたちにとっては大切な命をいただくという学習(食育)にもなるんですね。あと、おばちゃんもみんな気さくなので、どんどん声をかけてくれます。だから、外国人も喜んで家島に来ます。

- 地域の課題/事業者の夢
  - 過疎化(人口が減っている)
  - 家島の魅力をもっと知ってもらいたい!
- 事業性
  - ガイド料、宿泊料など
- 地域資源の活用
  - 地域の日常風景
  - 地域住民(趣味を活かして)
  - 既存の施設(旅館など)
- 地域への還元
  - 地域の雇用創出
  - 観光客の増加=地域へお金を落とす



## 10. 事例紹介③農業法人(株)秋津野

ここも面白い事例ですね。和歌山県田辺市にある農業法人秋津野です。これは公民館活動からできた農業法人なんです。使わなくなった小学校の校舎を使っています。これは子どもの数が減って廃校になった小学校ではありません。むしろ人口が増えて手狭になって、昔の小学校が要らなくなったので、宿泊所とレストランとして再利用しています。婦人会のおばちゃんたちがレストランを運営していますが、大体1億円くらいの売り上げがあります。高速道路の近所ですが、県内の人がいっぱい来ます。地元の野菜しか使っていないから安心だということで、若いお母さんたちが子どもを連れて車で来るんですね。僕も食べに行きましたけど、バイキングで食べ放題です。だから、多くの家族連れが毎日来るので、売り上げが1億に届くんです。

地元農家と連携し、直売所もやっています。あと、「みかんの木オーナー」と言って、出資した人がみかんのオーナーになって、ジュースができれば、みかんジュースが送付されるんですね。これを「俺の家」と書いて、「オレンチ」

ジュースと書いています。

## ⑤サークル・生涯学習からコミュニティビジネスへ



### 農業法人(株)秋津野(公民館活動)

#### ■地域づくりのための「秋津野塾」から派生(公民館が事務局)

##### 秋津野塾の地域内外の交流イベントの紹介

秋津野な祭り	秋津野まつり	高尾山登山マラソン大会	高尾山登山
			
花まつりは子供クラブの発案で始まりし。 毎年、3月末の日曜日に秋津野夢むかし公園で開催されます。 地域のみんなが大切に育てた花を見ながら、子供たちの喜ぶイベントを中心に行い、模擬店なども賑わいます。 (参加)3000~3500人	一度は途絶えてしまった盆踊りも、農村センター前で復活させました。6月の暑い夏の一役を、地域の方々が集まることで、新旧住民の交流にもつながっています。もちろん模擬店は秋津野塾の自給産の方々が参加しています。 (参加)1000~1500人	秋津野の稲産のみかんが実る12月に毎年開催されています。農村センターから秋津野のシンボルでも遊みます。標高606mの高尾山頂上まで駆け駆け上がります。走行距離は約9kmと短いのですが標高差が...誰でも参加出来ます。 直売所まで戻生は、この会場で地産物品を販売したのがきっかけでした。	当初は12月に登山マラソン大会と同時間開催していましたが、現在では分断しています。1月の秋津野のみかん山には、ポンカンやデコポン、清見オレンジ、他たくさん品種の柑橘が樹上で熟させています。ゆっくりと農村センターから秋津野別ルテン橋を通りミカン畑を駆け上り頂上を目指します。 (参加)700~900人

Copyright © 2016 OSAKA NPO CENTER All Rights Reserved 24

## 11. 事例紹介④(特活)南市岡地域活動協議会

次は、大阪市港区の南市岡地域活動協議会です。NPO法人格を取得し、朝市などを運営しています。南市岡では、スーパーやコンビニが無く、「地域の人が買い物をすることができ、集まって話せる場をつくりたい」という思いから朝市をはじめました。地域の人に「農協」「漁協」などの仕入れ先を紹介してもらい、商品を揃えています。立ち上げ当初は、他の地域の取り組みを学びながら、実践をされたそうです。

このコンセプトは収益を地域に還元していくことです。防災備蓄を揃えるための費用を収益で賄っていく方針を掲げており、商品を販売する際には、使い途を店頭に表示しています。モーニング、ふれあい喫茶などの事業も実施していて、将来的にはデイケアサービスも検討しているそうです。また、活動を重ねるごとに自分たちの知らない若い人が「手伝わせてほしい」と申し出るこ

ともあったそうです。

さらなる財源確保のため、行政から他地域への広報誌配送の業務委託も受けています。別の地域では1000万円以上の売り上げを上げている所もあります。そこで、雇用も生み出されています。これからのパターンとして、地域が自分たちの手で事業をやりながら地域を守っていくことが必要になってきます。

この事例を通して、いくつかポイントがあると思います。南市岡は緑地区という地域から、ノウハウを学んできました。コミュニティ・ビジネスというのは、ノウハウをフルオープンにしてくれるんです。みなさんがコンコンとドアをノックして、「こんなやりたいんやけど」と言ったら、「おいでおいで」と、色んなことを教えてくれます。むしろ、知らないことまで教えてくれるかもしれません。

そして、何度も協力してくれます。一からビジネスを行う必要はありません。他の地域とつながって、良いところを学び、それを自分たちの地域に合せ、少しアレンジしていくことで、色んなことができます。

## 紹介動画

<http://www.osakanpo-center.com/cb/minamiitioka>

## 12. コミュニティ・ビジネスのポイント

コミュニティ・ビジネスのポイントを少し整理していきます。社会を変えるという強い意思を持ち続けること、素直に耳を傾けることなどが大事になってきます。後、チームワーク、信頼関係ですね。先ほどもありましたけど、色んな人たちで、色んな事業をやるのが大事なので、一人で全部抱え込まないことです。色んな人たちと関わりながら事業を展開していくことがコミュニティ・ビジネスの大きな特徴ですね。

多様なステークホルダーを巻き込むことも大切です。行政、企業、地域団体、NPO、大学など、色んなものを巻き込んで事業をしていくのがポイントなんです。

また、色んな中間支援組織を活用していただいて、横のつながりをつくっていただけたらと思います。



- 「社会を変えるという」強い意志を持ち続ける
- 素直に耳を傾ける
- チームワーク・信頼関係を大切にする
- 多様なステークホルダーを巻き込む
- 中間支援組織を活用する

### 13. コミュニケーションのコツ

誰かの合意を得ようとするとき、相手の反応を4分割すると、この図のようになります。「内容も気持ちも分かる人」、「内容は分るけど、気持ちは分からない人」、「内容は分からないけど、気持ちは分かる人」、「内容も気持ちも分からない人」の4種類に分かれます。

「内容も気持ちも分かる人」を除いて、一番合意に持っていきやすい人は3つのタイプの内、どの人だと思えますか。実は「内容も気持ちも分からない人」なんですね。なぜなら、気持ちも内容も分かってないということは、どっちかを分かってもらえれば、両方分かってもらえる可能性が高いです。

地域活動などをやっているとき、あの会長が同意しないから、何も動かないということもあります。何か始めるときに、こういった「拒絶」の人とどう接するかがポイントになってきます。こういう人と接することは人間にとって、一番嫌なことかもしれません。厳しいことを言われるかもしれません。でも、そういう人は話や内容を聞いてもらって、理解まで持っていくことができれば、色んなことがスムーズに進みます。

しかし、人間はそういう人に直接お会いすると、緊張したり不安になったりします。そうすると、楽そうな人のところに行くんですね。それはどういう人

かと言うと、「内容は分からないけど、気持ちを分かってくれる人」です。みなさんの身近にもいるかもしれませんが、「よく頑張っているね、私も応援しているから」と言うけど、講座などに誘ったりすると「ごめん、その日は都合悪いのよ、今度何かあったら言って、次は必ず行くから」と言う人がいます。そういう人は絶対来ないんですね。同情はしてくれるんですけど、内容を分かろうとしないんです。でも、「応援しているよ」と言ってくれるから、期待するんです。だから、そういう人のところに行きがちになります。

「内容は分るけど、気持ちは分からない人」は、一番ややこしい。「俺、空いてるけど、行かへん」という人です。このパターン、はっきり言って好き嫌いです。この世界では、こういうことが多いですよ。

では、そういう人たちをどうするかというと、「拒絶」の人を「合意」にできれば、「同情」「反発」の人にも「合意」してもらいやすくなります。

まずは、一番難しいと思う拒絶している人に敢えてチャレンジしてみるということが大事です。その人と接する前には、相手はどのようなタイプの人なのかということを自分で分析してください。相手の反応が分かると、接し方が大分楽になります。ただ気を付けて欲しいのは、分析の結果はあくまでも心の中にとどめておくことですね。間違っても、「あなた拒絶してますね」とかは言うてはいけません。



内容 気持ち	わかる	わからない
わかる	合意	同情
わからない	反発	拒絶

Copyright © 2015 CSAGA NPO CENTER All Rights Reserved

## 14. まとめ

これからの社会は垂直統合でなくて水平分散です。縦のラインではなく、横に広がっていくことが大切ですので、自分たちのノウハウ、やり方で色々な地域に展開していくビジネスが期待されています。

次は、「ハブ&スポークからクラウドへ」です。ハブ&スポークは車の車輪です。中心があって、そこから色々な方向に広がっています。しかし、これからは中心の無い社会ですので、どこに中心があるのかが分からなくなっています。あるいはネットワーク、ノットワークという表現をします。ノットというのは結び目という意味です。ネットワークというのは一度結んでしまうと二度と解かないということを意味するのに対し、ノットワークは結び目です。その時々に応じて解いたり結んだりすることを言います。こういう関係性がソーシャル・ビジネス、コミュニティ・ビジネスをすすめるにあたって重要です。時には強く結ぶ、あるいは、一旦解いてしまうということも必要になってきます。

最後に、「長所練磨の角熟人生」です。それは長所をどんどん見ることです。色々な問題、人間の欠点を見るときりがありませんので、良いところをどんどん磨きましょう。いいところを磨くのは円熟でなく、角熟なんです。要は、角ばった状態で円熟していく人生。長所を磨き、自分らしさを活かすことが、ソーシャル・ビジネス、コミュニティ・ビジネスでも大切です。

- 垂直統合から水平分散へ
- ハブ & スポークからクラウドへ
- ネットワークからノットワークへ
- 長所練磨の角熟人生



## 2 講目

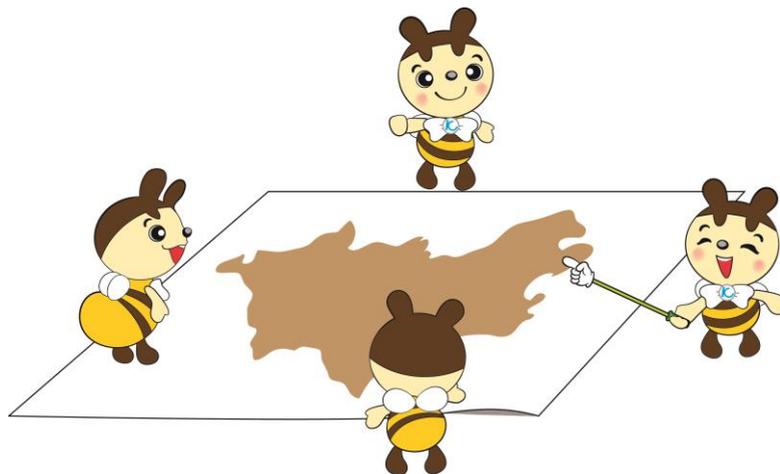
### ～事業計画をつくろう！～

(平成 28 年 2 月 27 日)

平成 28 年 2 月 20 日 (土) 13:30～15:30

会場：草津市立まちづくりセンター

講師：堀野 亘求



## 1. はじめに

この講座を受けた2時間後に、素晴らしいビジネスプランができるとか、お金がバンバン儲かるという状況にはならないということをまずお伝えしておきます。事業計画をつくることよりも、事業計画をつくるにあたって何が大事なのかをお伝えしていきたいと思います。また、コミュニティ・ビジネスをはじめの上で、普通の営利のビジネスとは違う事業計画のつくり方というのを体感してもらうワークをしたいと思います。

今回はみなさんには手や頭を使ってもらって、学んでいくスタイルにしていきたいので、みなさんにご協力いただきたいと思います。みなさんが積極的に参加をすれば、周りの人の成果も大きくなりますし、消極的であれば、その分成果も小さくなります。積極的にご参加いただきたいと思います。

## 2. 前回のふりかえり

前回のふりかえりですが、大事なことはビジネスをやるのが目的ではありません。あくまでもみなさんや地域が抱えておられる問題、課題に対して継続的に解決を図っていくための一つ的手段として、ビジネスを使っていくということです。何かこれでお金儲けをしようとか、ひと山あててやろうとかということではなく、みんなが抱える課題を解決していくのがコミュニティ・ビジネスです。

コミュニティ・ビジネスはサービスの対象から直接お金を受け取ることができない場合が多いです。相手はお子さん、障害者、お年寄りです。その人たちから対価を得ることは非常に難しく、対価は別の方から取る必要があります。前回、第一の顧客と第二の顧客というお話をさせていただきました。まさに2種類お客さんがいます。2種類のお客さんがいることが、コミュニティ・ビジネスというものを少し難しいものになっています。

そのポイントとして、事業を行う目的などが明確になっていないと、第一の顧客も第二の顧客も巻き込めないということです。今日はこの辺を体得して帰っていただきたいと思います。

### 3. 事業計画の必要性について

事業計画が必要な理由からお話をします。これからやることは「内」を「外」にすることです。外に示すのも大切ですが、意外と組織の内部に示すのも大切です。地域活動、NPO活動をしていると、一緒に活動しているから何となく分かってくれているんじゃないかと考えてやりはじめると、全然違う方向にいったりすることが結構あります。なので、事業計画をたてる理由として、内側に何をしていくかをしっかりと示すことが大事です。

後は優先順位をつけることです。地域の課題って優先順位がつけづらいんですね。「子育ての問題」、「障害者の問題」、「お年寄りの介護の問題」、どれを優先しますかって聞かれても、どれも大事だと思います。どれも大事と一番言っているのが行政です。なので、行政がどんどん大きくなって、色んなことに手をつけようとして、結局何もできなくなっています。NPO、市民活動、コミュニティ・ビジネスの場合は、これをやりたいという部分をあえて選んでいただくことが大切です。確かに色んなことをやるのも大事ですが、優先順位をつけていくことが必要です。

後は数値化、計量化です。「一所懸命頑張ります」、「笑顔にしていきます」と言われても、何を一生懸命頑張るのか、何をどう笑顔にするのかが分かりません。計画や目標をなるべく、数字や文字で表すかたちで、他人の方から見ても分かるような指標を示していく必要があります。

もう一つは、評価を受けることです。必ず、計画を立てると、「できている」「できていない」ということが出てきますので、そこから評価を受け、さらに分析をかけて、課題を細分化する必要があります。課題が細かく明確化していくと、段々と不安がなくなってきます。あれもこれもやらないといけなくなると、人間不安になります。逆にこれだけ解決すれば良いと分かれば、色んな人が参加しやすくなります。

前回もお話したかもしれませんが、PTA業務の工程分解をやったところがあります（本書8～9頁参照）。コンサルタントをしているPTA会長が、PTAでやっていることの中で何が大変かを1個ずつ書きだし、全部で200の項目に分解しました。それを貼りだし、「あなたは何ができますか」と聞いて、色んな人に仕事を割り振りました。大切なのは、できることから始めていき、できることを増やしていくことです。

よくありがちなのはNPOや市民活動、地域活動でもそうですが、一人の人がいっぱい仕事を抱えています。誰かやってほしいなと思っていても、なかなか手をつけられないし、周りもどこを手伝ったらいいか分からない。自分もどこから手伝ってもらえばいいか分かりません。それをきちんと見える化して、みなさんに渡していくということが大切です。

あとは覚悟です。やはり、計画を立ててみなさんに発表するということが何

が何でもやらなければなりません。実行できなければ、みなさんの信用は低下していきますので、自分を鼓舞する、周りに知らしめるという意味で計画をきちんと立てて、実行していく必要があります。

## なぜ、事業計画が必要なのか？



- これからやることを内外に示す
- 優先順位をつける
- 数値化・計量化する
- 評価を受ける
- 課題を細分化する
- 覚悟する

……などなど

### 4. ワーク①

ホワイトボードの裏に貼ってある絵を、言葉だけで再現する。

#### ルール

- ①グループで一人、絵を見に行く人を決める。その人の説明だけを頼りに模造紙に絵を再現する。
- ②絵を見に行った人は絵を書くことができない。
- ③何回でも絵を見に行くことができる

#### 【ワーク①解説】

なぜこのワークをしていただいたかと言うと、事業計画をつくるときはみな

さんの頭の中にあるものを具体化してくという作業を行います。みなさん、頭の中で理解していても、伝わらないことがあります。こんなことをやりたいと思っているのに、なんでこれが分からないんだと思うようになり、コミュニケーションで色々ミスが生じるようになります。これをいかに正確に伝えていくかが重要になってきます。絵も様々な要素が集まった一つの集合体としてあるように、事業計画も一つの集合体としてあることを認識していただきたいと思います。

絵を伝えるのが難しいという会場からの声もありましたが、正確に伝えるコツがあります。まず、絵が書いてある紙を4分割することです。上の4分の1から伝えていきます。みなさん、全体を伝えようとするから、混乱しちゃうのですよね。あれもこれもってなります。これはよくあるパターンです。地域課題も同じことが言えます。あれもあるし、これもあるって伝えると何が大変で、どこからやるべきなのか混乱します。しっかりと課題を細分化することが大切です。

次のコツはこれを数値化、計量化して伝えることです。例えば、〇〇が何個あるとか、角度は何十度とか。そうすると、みなさんパッと絵が書けます。それを「長い」と伝えても、人によって長いの基準って違いますよね。デフコミュニケーション（言葉を使わないコミュニケーション）の中に、手話があります。手話は非常に伝えやすいコミュニケーションです。みなさん、大きな大根という、どんなイメージですか。みなさん、たぶん大きいという捉え方がバラバラだと思います。

手話を使うと、大きな大根の具体的な大きさが伝わるんですね。何が言いたいかというと、視覚にうたえていくことが非常に大事だということです。みなさんの持っている頭の中の絵をはっきりとさせ、数値化、計量化していきます。そして、課題を細分化することで、伝えづらかったことも伝えやすくなります。みなさんの困っていること、伝えたいことを意識してもらおうと良いかなと思います。



## 5. ワーク②

全員に形の異なるパズルを4枚ずつ配り、パズルを組み合わせて一人一人が図形を作成する。クリアの条件はグループ全員が形と大きさが同じ図形を完成させること。

### ルール

- ①言葉は使わない。ジェスチャー・合図なども禁止。
- ②自分のカードを他人に渡すことができる。
- ③他人のカードは取ることはできない。
- ④完成したパズルの形は参加者に伝えられていない

### 【ワーク②解説】

このワークは普段、コミュニケーションの際にいかに言葉に頼っているかを感じてもらうものです。唯一、できることがありますよね。それは紙を渡すことです。これを早くクリアするにはどうするかと言えば、まずパズルがとにかく動きます。実はこの一つひとつのパズル自体が言葉です。

要はチームで何か目的を達成するとき、とにかく言葉が行きかって、コミュニケーションが常にあります。このワークでも図形がよく動くところは早く終わります。グループによっては全員が立ち上がります。こういう時は、姿勢にも表れるんですね。

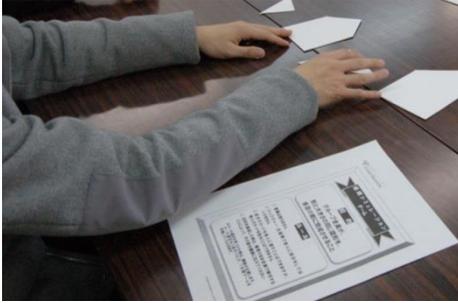
実はこのワーク、みなさんの普段のお仕事に対する姿勢が如実に表れるものです。複雑な図形が来たときの反応は、嫌な仕事 came ときの反応と全く同じです。嫌な仕事 came ときに、「なんで私が」ってなるんですね。人によっては、いっぱい図形を抱え込んで、あたふたするかもしれません。

後、このワークはパズルを他の人に渡すことができます。だから、完成した図形を組み立てて、それを丸ごと渡せばいいと思います。それが早くできるコツです。それがなかなかできず、みんな自分の形だけつくりまします。俺は知らない、私は知らないってなります。

自分のつくった成果を丸ごと他人に譲るということは意外とできない。それができると、全体が早く成果をあげることができます。

事業計画をつくるにはポイントがあります。自分たちだけでなく、組織全体が結果を残さないといけません。それをふまえて自分が何をできるか考えていく必要があります。あと、メンバー全員が同じかたちをつくれるような計画にしていけることが大事になってきます。そういったところも、事業計画をつくる

一つのポイントとして、このワークをみていただけるといいかなと思います。企業さんに、このワークをしてもらうときには制限時間をもうけません。そうすると、途中で上司がたばこ吸いに行ったりします。新入社員は一生懸命完成させようとします。このワークは会社の状況も表します。何気ないワークですが、参加する人の性格や社風も見えてきます。



## 6. ワーク③

机の上に「キャンペーンソング作成」「被災地支援」などのコミュニティ・ビジネスで想定されることが書かれた「アクションカルタ」が多数あり、そこからメンバーで話し合い、5枚以上のカードを選択する。選択したカードをつなぎあわせ、ビジネスプランを作成する。会場でプランを発表する際には、ストーリー化して説明をする。

### 【ワーク③発表】

#### グループA

地域で生まれた伝統産業を紹介するためにキャンピングカーで全国を廻り、各地方の有名歌手に無料で来てもらい、それがTV番組で紹介されます。そしてノウハウ本を出版し、最後にその売り上げを伝統産業に還元してきます。

#### グループB

農家の見学ツアーをするために民間の助成金を獲得して、草津ブランドのお酒をつくります。見学ガイドはボランティアのガイドさんを使います。そのプロジェクトの運営会議をテレビで放送したり、全国紙に取り上げてもらい、どんどん有名になっていく草津ブランド創出計画という壮大な計画を立ててみました。

## グループC

まず、テーマソングを作り、キャンピングカーで全国を廻ります。そして、サッカーや野球のチームと協働し、本拠地を表敬訪問します。その時にスポーツ大会やチーム見学ツアーを行い、それをテレビで紹介してもらいます。そして募金活動やチャリティイベントを行い、貧しい国を助けるツールとなるように取り組んでいきます。題しまして『愛は日本を巡る』です。

### 【ワーク③解説】

みなさんにはストーリーテラーというワークをしてもらいました。要は、ストーリーが大事だということです。単なる数値だけだと味気ないですよね。どういうストーリーなのかが大事なので、ストーリーを意識的に作っていくことがコミュニティ・ビジネスを進めて行く上で大切になってきます。

このカードに書かれていることは全部、大阪NPOセンターが支援してきた団体で実践されてきたことなので、まったく出来ないことは書かれていません。実際に他のコミュニティ・ビジネスの実践者がやってきたことを基にしていますので、やれないことはないと思います。こういったツールがあるとみなさんの頭の中で、広げられます。このようなものも活用をしていただければと思います。



## 7. まとめ

まとめに入ります。組織の三要素というところですが、バーナードという人が言っていますが、組織を動かしていくのは3つだけです。

1つは共通の目的ですね。どんなことをしたいのかという目的をはっきりさせる。それをみんなが認識するということが1つです。

そして協働ですね。みんなで助け合っていく、やっぴいこうという貢献意欲ですね。最後にコミュニケーションです。とにかく色んな人と言葉を交わす、ジェスチャーする。何でもいいんです。そして、コミュニケーションを意識的に図る。この3つの要素さえ揃えば、どんな組織でも上手くいきます。この3つの要素をどのように揃えるかがポイントになります。

先ほども言いましたが、「思い」がいつの間にか「思いこみ」になってしまうことがあります。「思い」が「思いこみ」になっていないかは第三者からちゃんと意見を受けていただいて、思い込みになっていないか常に確認してください。

事業計画書も活動の一つですね。事業計画の柱の一つです。大事な活動に沿っているので、計画だからついでにやろうと言っても、なかなか出来ません。意識的につくるのが大切です。

あと、細部へのこだわりですね。例えば、計画書などの写真や絵のずれのような細かい部分にこだわりを持つことが必要です。

あと、常に読み手を意識することも大切ですね。全然知らない人に自分たちの今までのストーリーや事業計画を伝え、正確に事業計画が伝わっているかどうかを常に確認していただくことが大事です。

目的に始まり目的に終わる。要は何のために、この仕事をしているかを常に考えなければなりません。最初はできていても、本当にその目的は達成できるかを常に考えることが必要です。

後は捨てる勇氣。最後のビジネスプランを考えるワークで使った色んなアクションカードが沢山ありましたけど、その中から取捨選択していただいたと思います。あれもこれもやりたいという気持ちはあるけれど、その中でどれが必要かを考え、あえて捨てる勇氣を持つことがコミュニティ・ビジネスにとって非常に重要になってきます。色んなことをしたくなると、捨てきれなくなり、家の中が物でいっぱいになります。こういうときは、ときめくか、ときめかないかで、残すものや捨てるものを選んでいただくのもありだと思います。

後はミッションとの整合性ということで、とことん詰めて、読み手の気持ちになって考えるのも大事ですね。例えば、助成金の審査委員だったらどう感じるかとか、あるいは大勢の前でのプレゼンテーションであれば市民にはどういう風に伝わるのかとかですね。つまりは常に相手の立場に立って考えることも大事です。

事業計画は一夜にしてできあがりません。常にこうしたいなと思っていると、そこにぱっと情報が引っかかってくるものです。今から準備しましょうではなくて、常に、ああしようこうしようと考えていると色々な情報が引っかかってきます。

事業計画で本当に大事なことは、みなさんのしたいことをしっかりと強調し、伝えることです。事業計画を書くことが目的ではありません。作ることが目的になってしまいがちですけれど、あくまでやりたいことをより多くの人に伝えるための事業計画ですので、そこを外さないように計画を作っていただくと、どんな所へ行っても間違いなく思いというのは伝わります。

## 魅力的な事業計画



- 事業計画書も活動の1つとして捉える。  
(プロとしての自覚)
- 人の望むものを、予期せぬカタチで提供する。  
(伊丹監督)
- 細部へのこだわり
- その状態を読み手にイメージさせることができる。

コミュニティ・ビジネス・ブックレット①  
**コミュニティ・ビジネス**  
～地域で持続可能な事業づくり～

発行：(公財)草津市コミュニティ事業団

TEL:077-565-0477

FAX:077-562-9340

監修：(認活)大阪 NPO センター

平成28年3月

