



# 地域の課題解決を目指した 新しいビジネスが地域を豊かにする コミュニティビジネス

## コミュニティ ビジネスとは

コミュニティビジネスとは、地域住民が主体となって、地域の資源を活用しながら、地域の課題を解決することを目的としたビジネスです。財政的に厳しい状況にある自治体が、すべての地域課題を解決していくことは困難になりつつある一方、大きな利益が期待できない分野の課題解決には民間企業の参入も期待できません。このような問題に対してボランティア団体の活動が一定の役割を果たしてきましたが、事業の継続性という点から不安定さも持っていました。

## コミュニティビジネスに 対する行政の支援策

- (1) 情報提供  
起業に関する相談会開催  
NPO設立の相談会開催  
法的手続に関する支援  
アドバイザーによる診断・助言  
先進事例の紹介

### (2) 業務委託

コミュニティビジネスにおける代表的な主体はNPOですが、利潤追求を第一の目的としないことから、安定した事業資金の確保に窮しているのが現状です。しかし、活動を通じて地域のニーズを的確に把握し、特定の領域において高い専門性

## コミュニティビジネスの 特徴

- (1) 目的  
「地域の課題になっていることを解決すること」、「地域の人々が求めているものを作り出すこと」が目的であり、事業のニーズになります。利潤追求を第一目的とする企業とはこの点が異なります。
- (2) 事業の継続性  
地域課題を解決し、事業を継続させていくためには、しっかりと事業計画・資金計画の作成・実行をし、事業継続に必要な収入を確保する必要があります。この点がボランティア活動と異なります。
- (3) サービスの質  
地域課題の解決という高い志をもった活動ですが、企業と同様、ビジネスとしての競争に勝ち抜くために、
- (4) 強いリーダーシップの存在  
事業創設者として、地域の課題解決に強い情熱を持ったリーダーと支援者である仲間が存在が不可欠です。

## コミュニティビジネスの 効果

- (1) 地域ニーズにあった  
独自の方法による課題解決  
地域資源を活かした地域独自の創意工夫により地域の課題を解決していくため、住民が期待し、支持する事業が実施されることとなります。
- (2) 新しい住民自治の実現  
コミュニティビジネスの発展は、住民参加による地域独自のまちづくりを推進し、「自己決定・自己責任」の地方分権型住民自治の実現を促進

します。加えて、住民主導による地域コミュニティの再生が期待されます。

### (3) 地域経済の活性化と 新規雇用の創出

企業OBや女性・若者など、市民起業家を創出し、新規雇用者を生み出します。事業収入は新たに地域資源に投下され、地域内の経済が循環し、地域経済の活性化が図られます。

### コラム

#### 故郷でこだわり事業 ターン&コミュニティビジネス

故郷に戻った企業OBが、コミュニティビジネスの手法を活用して故郷を豊かにする取り組みが、パイロット事業として群馬県太田市で行われています。関東経済産業局とNPO法人日本NPOセンターとの共催で実施するこの取り組みは、豊富な経験、知識、実績を持つ高齢者が、故郷で活躍できる可能性を秘めた事業として注目されています。

イスも珍しくなくなってきました。さらに、コミュニティクレジットという新しい仕組みも始まっています。

### コラム

#### コミュニティクレジット

コミュニティクレジットとは、新製品の共同開発や新分野進出を目指す地域の堅中小企業、あるいは店舗改装・新規出店を目指す中小事業者等を支援するために、日本政策投資銀行が取り組んでいる地域金融の新たな手法です。地域社会において互いに信頼関係にある企業グループ（コミュニティ）が、自らの資金を拠出し合つとも、コミュニティ固有の信用情報と高いモラルに基づいて、コミュニティ内で構成員への貸付審査を実施することにより、金融機関からの資金調達を円滑に行つていきます。二〇〇一年十一月、日本トラストファンドを中心とした阪神・淡路大震災被災企業等のグループに対し、日本初のコミュニティクレジットが実行されました。

### (4) 中間支援組織による支援

地域のコミュニティビジネスに対して、資金面や人材・情報面での総合的な支援を展開していくためには、中間支援組織（インターメディアリィ）の存在が不可欠であり、この支援組織の設立を検討することが重要です。

## 全国の先進事例

名称	所在地	事業概要
(株)小川の庄	長野県小川村	郷土食おやきで高齢者雇用
森のそば屋	岩手県葛巻町	水車をシンボルとした地域特産品そばの製造・販売
(株)アモールトーワ	東京都足立区	生活支援サービスによる商店街活性化
(株)黒壁	滋賀県長浜市	歴史的建造物活用による集客交流事業
(株)ア・ラ・小布施	長野県小布施町	街並み修景事業による観光産業
NPO・FUSION長池	東京都八王子市	大規模団地多摩ニュータウンの暮らしを支える活動
(株)なんてん共働サービス	滋賀県石部町	福祉サービスと建築物管理施行
コミュニティ・サポートセンター神戸	兵庫県神戸市	住民活動団体支援による復興支援活動
都岐沙羅パートナーズセンター	新潟県村上市	まちづくりの中間支援組織

## コラム

### 指定業者制度

平成十五年九月二日、改正地方自治法が施行され、地方公共団体の指定を受けた「指定管理者」が、「公の施設」を管理できるようになりました。従来は認められていなかった株式会社でも、議事決定があれば指定管理者になれるもので、官から民へ構造改革を推進する小泉内閣の規制緩和策の一つです。この制度は、コミュニティビジネスの代表的な担い手であるNPOの受託業務の幅を広げ、安定的な事業収入を得る道を開くものとしても期待されています。「公の施設」とは、住民の福祉を推進する目的を以て住民に供するために地方公共団体が設ける施設

## コミュニティビジネスの モデルケース

### 長野県 小川村



# 六十歳入社・定年なし 郷土食「おやき」が村を元気にする

長野県上水内郡小川村は、長野市の中心と白馬とのほぼ中間に位置し、長野市からはオリンピック道路を車で三十分ほどのところだ。人口約三千五百人の村で、高齢化率は四割弱。特に農業人口のほとんどが六十歳以上で、年間の農産物出荷総額は隣の中条村と合わせてもわずか五億円という、高齢化・過疎化の進む典型的な中山間地域です。

この小川村を一躍有名にしたのが、郷土食の「おやき」でした。昭和六十一年五月、変則的な第三セクター方式でスタートした村づくり事業「おやき村」(株式会社小川の庄)は、数々の特徴ある取り組みがマスコミにも取り上げられ、コミュニティビジネスのモデルケースとして注目を集めています。

「小川の庄」の従業員の多くは小川村在住または出身者で、しかも「六十歳入社・定年なし」のスローガンのもと、高齢者が大半を占めています。にもかかわらず、昨年度の年商は七億円に達し、村に活気を与えるばかりか海外でも人気を呼んでいます。

社長の権田市郎さんも小川村の出身。「村のためにできることを」と立ち上がり、数多くの協力者や応援者を得て「おやき村」を軌道に乗せたリーダーです。地元ならではの郷土食に着目し、地域との共存共栄を第一に考えてビジネスを展開してきました。

ここでは「小川の庄」におけるコミュニティビジネスの取り組みについて、これまでの経緯と現状、今後の展望について紹介します。

## 郷土食こそ地域資源 高齢者の技術を活かした おやき事業

「おやき」は、この地方に昔から伝わる焼き饅頭的一种です。野沢菜などの具を小麦粉の皮で包み込み、囲炉裏などで焼いて食べるもので、主食と野菜が同時に摂れ、作り置きもきく便利な食べ物です。昭和三十年代までは各家庭で作られていましたが、生活が洋風化し、村の家庭からも囲炉裏が姿を消すにつれて、次第に忘れられていきました。

現在、「小川の庄」の社長を務める権田さんは、その当時、年々過疎化が進み、子どもや若者が減りつつあった村の将来に不安を感じ、「若者を村に呼び戻したい」と考えました。

しかし、実際に村に住んでいるのは高齢者ばかり。そこで、若者を呼び戻すためにも、今この村に住んでいる多くの高齢者のためにも、まず魅力ある村にすることが大切だと考えました。お年寄りにもできる、魅力ある村づくりにつながることを探し続けた結果、「おやき」にたどりついたのです。

「昔は『おやきが焼けなければ嫁に行けない』といわれたほどで、お年寄りなら誰でも作り方を知っていたからです。」

会社の創立メンバーは、食品加工会社に勤務していた権田さんをはじめ、地元の郵便局員や農協職員など、小川村出身の七名でした。彼ら「七人の侍」は、気心の知れた二十代からの仲間、顧問・参与あるいは製



株式会社 小川の庄 取締役代表  
権田市郎さん



「おばあちゃん」の要望を取り入れた働きやすい職場

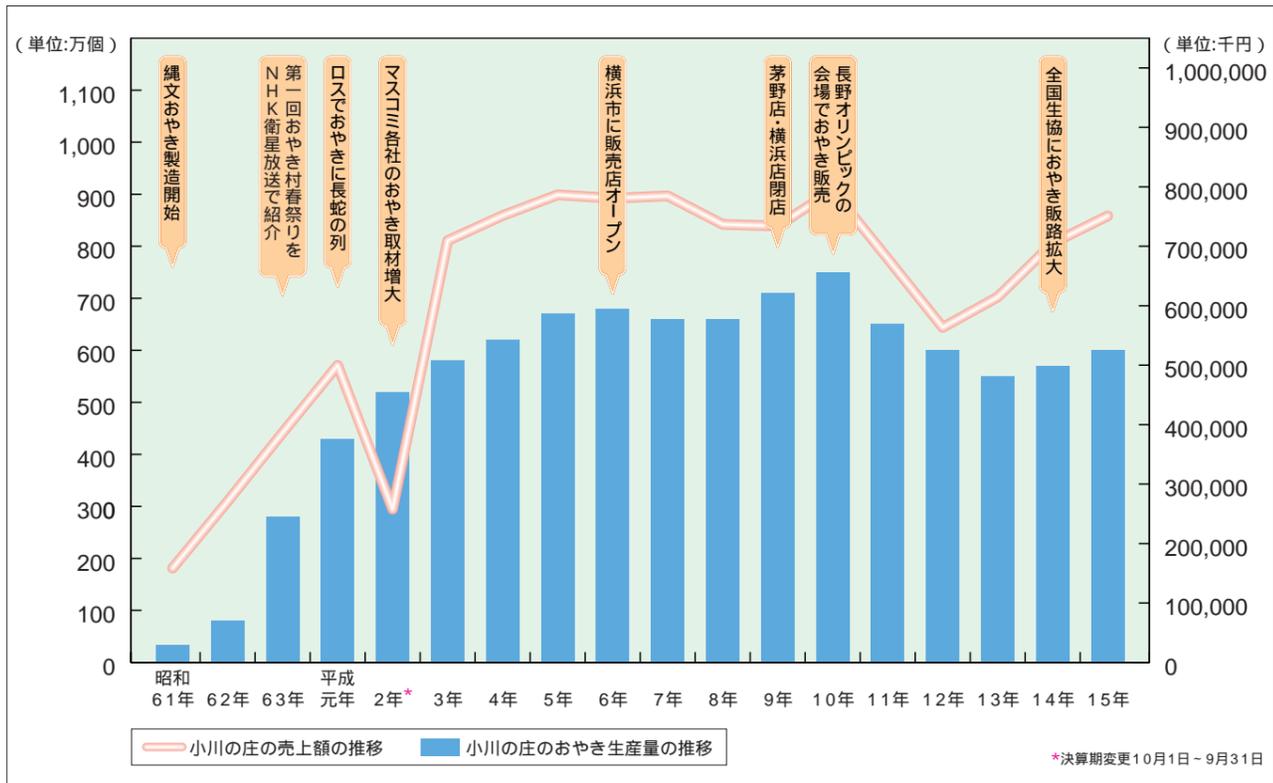
造・営業・総務部長として、権田社長を支えました。権田社長の強い熱意と彼らの尽力があったからこそ、農協が長野県農協地域開発機構のふるさと田舎事業に指定され、その一環として、農協から七十五万円(当初資本金五百万円の十五%)と床の補修・水道の施設等に関する二千二百万円の投資を受け、「小川の庄」がスタートできたのです。発足にあたり

つては、「村の人たちが、生涯現役で生きがいを持って働ける環境」に着目して、和気あいあいと働ける場の創出を目指しました。「小川の庄」は、地元の人たちの協力やマスコミが競って取り上げる幸運にも恵まれ、初年度売上約一億四千万円と順調に立ち上がりました。ところが、創業から十年余りは順調に伸びていた「小川の庄」の売上



小川の庄ホームページ  
<http://www.nande.com/ogawa/index.htm>

は、平成十年の約七億二千万円をピークに減少に転じました。不景気に加え、長野県は平成十年に開催された長野オリンピックの景気の反動が大きく、「小川の庄」も大手スーパー閉店に伴い、ここに出店していた五店舗を閉鎖せざるを得ませんでした。既存店の売上も大幅に減少し、どこまで



おやき村への入口(右上) 村には囲炉裏を切った棟があり、その場でおやきを味わえる



下がるか分からないと、経営を危惧するほどでした。

「一ついった状態は、おばあちゃんたちにも少なからず影響がありました。その頃、七十五歳以上のおばあちゃんたちが五人も退職したのです。人手も足りていないし、年齢もあるし、そろそろゆつくり老後を楽しみたいのもいいかもしれない、というような理由でした。

これまで五人もまとまって退職したことはなく、長年一緒に働いてきたので寂しさもありましたが、結果的には、売上減のため事業規模を縮小しながらも、強引な人員削減をせ



作ってすぐ焼くことが「おやき」のおいしさの秘訣のひとつ

品作り」を行っています。徒歩十五分で通える働き手が十五人確保できる範囲を一集落とし、「お年寄りや畑仕事の間で通える職場」を実現しました。現在は、「おやき村」「農園村」「野菜菜村」「山菜村」の四集落です。多くの作業場を抱えることは、経営上はコスト増ですが、高齢者の生きがいと希望もてる地域づくりのためには必要なことであり、労働力の安定確保にもつながります。

**方針3**  
**六十歳入社・定年なし**

発足時に最も特徴的だった基本方針が、「六十歳入社・定年なし」です。現在、従業員数は約八十名ですが、半数が六十歳以上です。設立当初の

平均年齢は六十五歳でしたが、現在は若い人たちも増えて、五十五歳以下がなくなりました。

定年は各自が決めていますが、まだ健康で働ける七十五歳前後で退職する人が多いようです。六十歳未満の若い人への配慮や、十分な現金収入を得て豊かになり、いよいよ本当の老後を楽しみたいという心のゆとりができたという理由からです。

**皆においしく食べてもらいたい**  
**幅広く販売するための工夫**

販路は当初、村内の「おやき村」一店舗で、顧客は長野市など周辺地域の人たちでした。

しかし、権田さんたちは「おやき」を販売するからには、できるだけ多くの人においしく食べてもらいたいと考えました。そこで、「村の味」が都会の人にも受け入れられるように、東京のデパートの売り子さんにも試食してもらい、具の味や皮の柔らかさを決めました。蒸しても焼いてもおいしく食べられるように、調理直後に瞬間冷凍して全国に配送しています。この瞬間冷凍方法には予想以上に苦労し、今ではちょっとした企業秘密になっています。

価格については、百四十円を基本に、できる限り抑えています。これは価格競争のためではなく、普及さ

ずすみましました。

その後、オリンピック後の低迷からもようやく脱し、五億六千万円まで落ち込んでいた売上も、今年度は七億五千万円に回復しました。

この間、施設改修投資や財務の健全化のため、会社の資本金も二千万円に増資し、安定的な成長を遂げることができました。

**「小川の庄」を形づくる特徴的な三つの基本方針**

「小川の庄」には、創業当初から続く三つの基本方針があります。

**方針1**  
**変則的第三セクター方式**

村が企業に出資できる条例がないため、村からの出資はありません。この点で、通常の第三セクター方式とは異なるのですが、それでも「第三セクター」と呼ぶのは、基本理念を共有し、村と一体となって村の活性化を目的とした事業を展開しているからです。

事業は、村・農協・小川の庄の三者がそれぞれ役割分担をして進められています。村は補助金導入の検討・実施や道路整備などの環境整備を出資者でもある農協は遊休施設の提供や無農薬有機栽培による原料の確保を、そして、(株)小川の庄が加工・

販売を、それぞれ担当しています。

具体的な補助は、製造施設に対し、国から二千万円、県と村から各一千万円。その後五年間で村に一千万円を返済し、現在、施設は「小川の庄」の所有となっています。

**方針2**  
**集落二品づくり**

集落ごとに作業場を作って、集落一



「おやき」はこの地方に伝わる郷土食

せることが第一という考えからです。「おやき」普及に関しては、やはり地元村民の協力と、マスコミ報道によるものが大きかったと思われる。四千人の村民が、村外の知人や親戚などに「おやき」を送ってくれたのです。これが口コミによる効果を生みました。村外に住む村出身者も「おやき村」のおかげで誇りをもって村を紹介できるというような、うれ

しい効果も生まれました。さらに、「ちょっと」「ふるさと志向」「地方の時代」といった言葉が脚光を浴びた時期で、マスコミに競って取り上げられるという追い風もありました。報道直後は、山の中に行列ができるほどの賑わいでした。このような「費用をかけない広告」も、販売促進につながりました。今では県南部や県外から訪れる人



コミュニティビジネスだからこそこの暖かい職場風景

して、彼らが安心して農業に取り組めるようにしています。

### 「口コミ」の活性化

集落ごとに作業所があるので、いつも顔を合わせる仲間ができ、会話をしながら働けます。また、「おやき村」でお客さんとのふれあいを通じて働く意欲もわき、高齢だからと閉鎖的になることもありません。自分で作ったものが売れる喜びを通して「やらなければ」という自覚も生まれます。

### 高齢者の健康づくり

村の老人医療費は年間一人あたり四十七万八千円(全国平均七十九万円)と、極めて低い水準にあります。働き続けることで、高齢者が健康でいられるのです。また、平均寿命も長野県内でトップクラスです。

### 後継者の誕生

「小川の庄」が着実に業績を伸ばすにつれ、十代、二十代でも「働きたい」という人が増えてきました。実際に八人ほどが入社し、おやき作りの後継者として高齢者から指導を受けています。権田さんが最初に抱いた「若者を村に呼び戻したい」という想いが、ようやく実現に向かい始めたのです。「地元では勤務先としての信用がまだないのか、若い人は村

も増え、現在、直売店は村内一カ所のほか県内三カ所、そのほか、通販や生協・テラートでも販売しています。特に食の安全に厳しいと評価されている生協との取引は、商品の信用力の向上にもつながっています。ただ、やはり主力は直売です。その理由は、直売でない「おやき」をつまぐ蒸したり焼いたりしてもらえなかつたりして、いちばんおいしい状態で食べていただけないことがあるからです。

さらに、もっと「おやき」を楽しんでもらおうと、新商品の開発にも積極的にチャレンジしています。それぞれのおばあちゃんの自慢の「My おやき」を商品に加えたこともあります。これまでにメニューに載った商品は計五十八種類にも及びます。

### 「おばあちゃん第一」の職場づくり

「小川の庄」の従業員は全員が正社員ですが、時給月給制を導入し、休みも自由に取れるようにしています。これは、「農繁期には畑仕事をしたい」「孫が来たときに相手をしたい」さらには「趣味の時間がほしい」というおばあちゃんたちの要望をできるだけ取り入れるためです。

各職場には休憩室をつくり、お昼に六十分、三時に三十分の休憩時間が取れるようにしています。事業の

滑り出しが予想外に好調だったため仕事が忙しくなりすぎ、おばあちゃんたちから「昼寝もできないのではやっつけていくのが大変」「ゆつくり世間話もできない」といった声が続出したからです。

「小川の庄」の主任は、何とんでもおやき作りの技術を持ったおばあちゃんたち。彼女たちの生活のペースを尊重し、大切に守ってきたことが、事業の発展にもつながっているのです。六十歳と八十歳では作業効率が二割ほど違いますが、お年寄りの働く意欲を尊重するため、給与は同じに設定されています。六十歳の社員には不満がもたれませんが、自分の将来を考えてみてくださいという説明しているそうです。

### おやき作りが生んだ幅広い効果

#### 地元経済への還元

原料は、当初三年間、地元の高齢者農家三百八十人から継続仕入れすることを約束しました。安定供給の面から農協仕入れに切り替えた現在も、極力地元産を使っており、年商の七割が地域に還元されています。

最近では、定年後に再び農業に携わる人も増えていきます。「小川の庄」では毎年の買い取りを約束するなど

「小川の庄」であることに変わりはありません。

#### 無農薬証明の確保

生協などから「無農薬証明」を求められますが、地元農家や農協では対応できていません。市場購入の素材であれば無農薬証明は難なく取得できますが、それでは地元農業との共存共栄という目標に反するため悩んでいます。今後は他地域の事例なども参考に、地元農家と協力し合っ

て対応していきたいと考えています。

おやき村は、決して一人の成功事例ではありません。権田さんが独創性と実行力のあるリーダーであることは確かですが、青年団時代の仲間、地域の高齢者や生産者、地元行政、農協、外部の協力者など、大勢の人が「村を元気にしたい」という共通の想いで取り組んだ成果なのです。権田さん自身も「皆の意見をその通り実行しただけ」と語ります。

「自分の母親が、喜びを感じながら生き生きと働いて生活できること」を考え抜いたという権田さん。その理念は、村の活性化という成果の中に息づいています。



ジャパンエキスポでの「おやき」の実演販売。長蛇の列ができるほど好評だった

外から通う人が中心ですが、今後に期待しています」と、権田さんは明るい表情を見せます。

### 地域や海外との交流

県内の特別養護老人ホームや精神薄弱者施設へ、おばあちゃんが出かけていって、実演販売をしています。周辺の美麻村・中条村とは街道沿いの交流として、「アルプスおやき恋訪」という名称で共通の販促活動を展開しています。

### 多様な郷土食の商品化

おやきという単品では将来的に不安なため、地元の郷土食の商品化に取り組んでいます。郷土食こそ「オ

平成年から十年まで、毎年、ロサンゼルスで開催される「ジャパンエキスポ」におばあちゃんたちが参加して実演販売をしていました。また、平成四年にはヨーロッパ視察にも出かけ、特にドイツのグータツハ村からは学ぶべき点も多く、国際交流をスタートさせました。

### おやき作りの今後に向けた課題と展望

#### ドイツやオーストラリアへ

ドイツやオーストラリアへは、ドイツ一貫した村が、ランドスケープデザインでドイツ一美しい村に生まれ変わり、百二十五軒の民宿を擁するドイツ一裕福な村になりました。地域の食材を使った郷土食の「グリーンツリースム」の原産地も特徴です。