

郊外地域におけるコミュニティビジネスの継続に関する研究

ー 千葉海浜ニュータウンの事例を通して ー

Keywords

コミュニティビジネス 郊外地域 ニュータウン 担い手



DZ19662 町田弘志

1. はじめに

1.1 研究背景と目的

高度成長期以降、東京の郊外地域には多くの住宅地が造成された。その多くは50年以上が経過し、施設の老朽化や超高齢化、商業機能の衰退、福祉サービスの不足などの多くの課題が生じている。行政や民間企業のサービスのみでは対応が難しい課題も多く、住民主体での地域課題の解決の必要性が指摘されている。

そこで本研究では、近年注目されている取組みの1つである「コミュニティビジネス(以下、CB)」に注目する。経済産業省関東経済産業局ではCBの定義を「地域の課題を地域住民が主体的に、ビジネスの手法を用いて解決する取り組み」としている¹⁾。ボランティアとビジネスの中間的な活動とされ、活動や目的の幅が広く、郊外地域の課題解決も期待される。

しかし日本におけるCBは、多くの課題を抱えている。主な課題として「ボランティアの傾向が強く、ビジネス要素が弱いこと」「担い手が少ないこと」「補助金に依存し、経営基盤が弱いこと」「CBへの理解や認識がまだ進んでいないこと」が挙げられる。²⁾ また、日本におけるCBは収益性の低い社事業に偏る傾向にあり、事業継続に課題を抱えている。CBを継続していくには経営的な創意工夫、そして地域資源(特に人的資源)を最大限活用し、事業を補完していく必要がある。

以上を踏まえ、本研究では郊外地域におけるCBの継続要因と課題を明らかにすることを目的とする。事例となるCB事業者は「NPO法人ちば地域再生リサーチ(以下、CR3)」である。CR3は千葉海浜ニュータウン(以下、海浜NT)の高洲・高浜地区で活動をしている団体である。CR3を事例とした理由は、①長期(19年間)継続している事業者であること、②幅広い事業を展開しており、事業ごとの継続要因と課題を検討できることである。また、CR3についての著作³⁾もあり、過去に行われた事業等の情報も得ることができる。

1.2 CBに関する先行研究

CBについての既往研究としては、過疎地域におけるCBの継続性について論じた倉持(2022)⁴⁾、韓国の農村CBの成長段階別における成長要因と成長による課題を論じた李・山田(2021)⁵⁾、多摩ニュータウンのCBの成長段階別におけるネットワーク組織の効果を論じた田口ら(2015)

⁶⁾ などがある。特にCBの継続性については、倉持(2022)では、不安定なCBを継続するにあたり経営の工夫、担い手の存在、地域の協力の重要性を述べている。また、李・山田(2021)では、成功しているとされるCBの調査を通し、成功要因として、連携組織との信頼関係構築、福祉事業の展開による効果、ノウハウの継承を挙げている。

2. 研究方法

はじめに、CR3の関係者の著作³⁾から、CR3の事業内容や特徴を整理する。次に、CR3の現副理事長である鈴木雅之氏へのヒアリング調査からCR3の経営面の継続要因を、CR3のスタッフとして活動している地域住民へのヒアリング調査からCBの担い手(人的資源)面の継続要因を検討する。最後に、これらの検討結果を踏まえて、郊外地域におけるCBの継続要因と課題について考察する。

3. NPO法人ちば地域再生リサーチ(CR3)の概要

3.1 対象地と対象事業者の概要

海浜NTは千葉市美浜区に位置し、埋め立てより造成され、1966年から団地への入居が開始された。海浜NTには多くの団地が建設されたが、50年近くが経過したことで、団地の老朽化が進んでいる。また空き家や近隣ショッピングセンター(以下、SC)の空き店舗の増加、住民の高齢化が進み、地域機能の低下が問題となっている。行政による団地の建て替えの計画が浮上したが、財政の逼迫により大部分の計画がなくなった。このように海浜NTが抱える課題が深刻化している。

CR3は、こうした地域課題に着目し、海浜NTの高洲・高浜地区でCBを行っている。CR3の概要を表1、活動拠点とその周辺地域を図1に示す。CR3は、もともと千葉大学の教員らにより発足した組織であり、高洲第一SC(高須SC)に拠点を置き、現在3名の教員を含む計10名程のスタッフにより運営されている。

表1 CR3の概要

組織名	NPO法人ちば地域再生リサーチ (CR3)
設立	2003年設立
拠点	高洲第一ショッピングセンター (高須SC)
活動範囲	千葉海浜ニュータウン (海浜NT) 高洲・高浜地区
構成員	CR3スタッフ及び大学教員3名を含む 計10名
活動内容	建て替えのない団地の再生

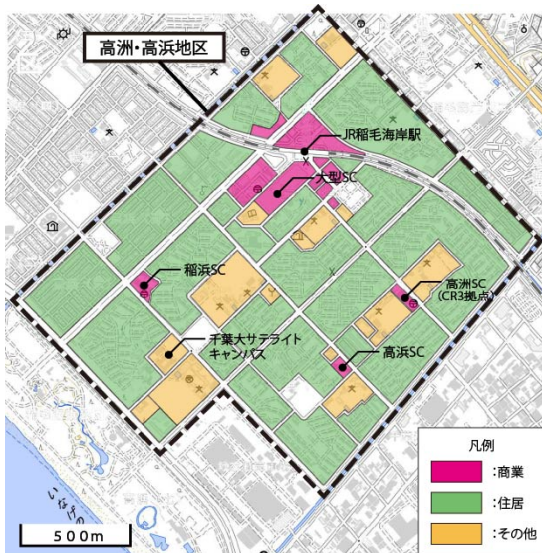


図1 高洲・高浜地区におけるCR3の活動拠点

3.2 CR3の事業概要

CR3の事業概要は以下の通りである(表2)。

事業①(住まいのリペア・リフォーム) :2004年から団地を再生するリフォーム事業として開始された。老朽化する団地では、壁紙や襖の張替え、フローリングの板張り、設備の部分的な修理などの需要が多くあったが、「賃貸のため大掛かりなリフォームができない」「リフォームにお金をかけられない」という状況であった。そこでCR3は一般のリフォーム会社では取り扱いにくい、簡易的で安価なリフォーム・修理を行う事業を開始した。

事業②(コミュニティ・暮らしサポート) :2004年から地域のコミュニティの再生、住民の生活支援を目的として始まった福祉事業である。EVなし5階建て団地に住む高齢者の買物支援のサービスから始まり、そこから近隣SCの空き店舗を活用した地域交流スペース、近年は学童保育事業に事業を展開している。

事業③(団地学校) :2009年から地域の文化活動や交流の促進を目的に、近隣SCの空き店舗を活用して始まった文化活動事業である。様々な知識や特技をもつ住民が講師となり、住民が主体となって講座が開設される。CR3は主に管理を担っている。

事業④(コミュニティ・アート) :2009年に高浜SCをリニューアルしてできた施設がアート・コミュニティ美浜である。CR3の活動を通して出会った地域のアーティストが施設で活躍をしている。住民が参加できるイベントを開催し、地域の活性を目的とした事業である。

事業⑤(住宅流通促進) :2006年から始まった不動産流通事業である。団地の空き家増加、不動産流通の停滞が課題となっており、CR3は不動産協会と協働してオーナーから空き家を借り上げて様々な活用をしている。

事業⑥(団地再生コンサルティング) :千葉大学の教員らの研究を活かしたコンサル事業である。URや企業から地域のコンサル業務を委託している。またマンションの管

理組合からの相談や調査の依頼を受けている。

以上のようにCR3の事業は大きく6つに分類され、具体的事業は30近くにも及ぶ。事業の特徴として、福祉・教育・建築といった幅広い事業を行っていること、近隣SCの空き店舗を活用した事業展開、大学教員らの建築の専門的知識・技術を活用していることがわかる。

3.3 CR3の事業の変遷

2003年から2022年までの事業の変遷を表2に示す。2004～2012年は多くの事業が始まり、2012～2018年は多少の事業の増加はあるが、大きな変化はなかった。しかし、2018～2022年には事業の減少・縮小が見られた。2012年にCR3関係者が出版した著作³⁾から状況が大きく変化していることから、2012年以降について重点的にヒアリングを行った。

4. CBの経営の変遷と継続要因

4.1 2022年における事業の減少・縮小理由

ヒアリング調査では、事業減少の主な理由として「収益が低いこと」「人件費や運営負担が大きいこと」「補助金がなくなったこと」が挙げられた。加えて、「民間企業などの代替サービスにより、事業の必要性がなくなったこと」「CR3の積極的な関与が不要になったこと」「事業の担い手が減ったこと」も挙げられた。一方で「にこりこキッズクラブ」「放課後子どもスクール」といった学童保育事業が近年開始されているように、地域でのニーズの変化に伴う事業転換という側面もあった。

4.2 経営実績の推移と経営の変化

CR3の事業規模は、2007年頃までは1,000万円程度であったが、2008年以降増加し2010年には4,500万円程度まで拡大した。2012年以降は3,000万円程度となっている。収入実績の内訳は、事業収益が3割～4割程、行政や協働組織による補助金が6割～7割程である。

2012年以降に新たな事業展開が見られない大きな理由として「2012年に補助金の大幅減少による経営危機」が挙げられている。CR3における収益事業は主に事業①と事業⑥であり、他の事業はほぼ収益がなく、赤字のものも多い。運営を継続するために、全体の事業支出が一部の事業収益や各種補助金による収入と同等になるように事業を実施する必要性が生じた。2018年以降は中心的な事業である一方で人件費等の支出が多い「買物サポート」「安否確認」を廃止し、経営の安定化を行っている。

4.3 経営面での継続要因と課題

先述のようにCR3は補助金と収益事業により経営が支えられているが、補助金による収入は不安定である。そのため、活動を継続していくためには、収益事業の拡大が重要である(図2)。そしてCBにおいて収益を拡大するためには“地域の独自性”と“事業の専門性”を高めることが重要である。地域の独自性とは、CBは競争力が弱い

表2 CR3の事業内容と実施状況

事業名	具体的事業	実施状況				事業内容
		2004年	2012年	2018年	2022年	
事業① 住いの リペア・リフォーム	ハウス・リペア	実施				<ul style="list-style-type: none"> ・2004年から事業が開始されCR3の中心的な事業の1つである。老朽化する海浜NTの団地の再生を目的として、住宅のリフォームや修理を行っている。簡易的で安価なリフォームサービスを提供し、一般的なリフォーム会社との差別化を図っている。 ・住民で長年大工として活躍していたCの協力があり細やかな事業展開が可能になった。現在、カサイさんはいなくなり、事業の勢いが減少している。 ・事業の収益性が比較的高いためCR3にとって重要な事業である。
	リフォーム普及	実施				
	作業者ネットワーク	実施				
	DIYサポート		実施			
	ハウス・リフォーム			実施		
	ハイブリッド・リフォーム				実施	
高齢者向け最小限リフォーム				実施		
事業② 暮らしサポート コミュニティ	買物サポート	実施				<ul style="list-style-type: none"> ・2004年から事業が開始されCR3の中心的な事業の1つである。開始当初は高齢化が深刻な海浜NTにおいて買物支援や安否確認を行っていた。それから近隣SCの空き店舗を利用して相談窓口や交流の拠点を設置、近年は地域の需要から学童保育事業を開始した。 ・初期は高齢者支援や地域交流の促進を中心とした事業が多かったが、近年は一部の高齢者支援サービスが終了し、子育て世代向けの事業が拡大している。 ・元保育士であったBさんの存在が学童保育事業に大きな影響を与えている。 ・事業の収益性は低く労働負担が大きい、多くの事業は赤字で行っており、事業に対する補助金の依存している。そのため継続に多くの課題を抱えており、不安定な事業が多い。
	安否確認	実施				
	御用聞きサービス		実施			
	ワンストップサービス			実施		
	多世代交流拠点				実施	
	空き店舗活用				実施	
	商店街サポート				実施	
	にこりこキッズクラス				実施	
	放課後子どもスクール				実施	
買わなくていい古物商				実施		
事業③ 団地学校	文化教室		実施		不定期	<ul style="list-style-type: none"> ・2009年から事業が開始され、地域のSCの空き店舗を活用し地域の文化活動や地域交流の促進を目的とした事業である。趣味や特技を持つ住民が主体的に講座を開講し行われる。講演会で出会った住民の提案から事業が始まり、CR3は事業の管理を行っている。事業として収益性が低い点や管理が難しい点がある。
	外国人日本語教室		実施		不定期	
	環境学習教室		実施		不定期	
	スキル形成		実施		不定期	
事業④ アート コミュニティ	アート・コミュニティ美浜		実施			<ul style="list-style-type: none"> ・2009年に老朽化したSCを再生し、「アート・コミュニティ美浜」が設立された。CR3のリフォーム事業や陶芸教室を通して出会ったアーティストが活躍している。CR3は地域の活性を目的に、アート・コミュニティ美浜と協働してイベントなどを開催している。
	参加型アート		実施		不定期	
	創造海岸アート祭		実施		不定期	
	アーティスト住民		実施			
事業⑤ 住宅流通促進	空き家活用		実施			<ul style="list-style-type: none"> ・2006年頃から地域の空き家活用の事業が開始された。海浜NTは空き家が増加、不動産流通の停滞が課題となっている。そこで管理組合や不動産協会と協働し、空き家を借り上げて活用している。事業⑥で行っている研究などから派生した事業である。生活支援や地域の活性を目的としており、収益はあまりないといわれる。
	エリアブランディング		実施			
	マッチング・住み替え支援		実施			
	中古住宅流通化			実施		
事業⑥ 団地再生 コンサルティング	団地・住まいの問題研究	実施				<ul style="list-style-type: none"> ・設立当初から大学の教員らが地域の研究をする中で始まった事業であり、CR3の収益の中心となる事業の1つである。URや企業からコンサルティング業務を委託している。活動の中で団地の様々な調査を行い、企業や行政と協働して団地再生の研究を行っている。
	団地再生検討部会	実施				
	管理組合サポート		実施			
	合意形成支援			実施		

め、地域性の高い事業内容によって民間企業と差別化を図ることである。事業の専門性とは、高度な技術や知識を活かした専門性のある事業によって収益化を図ることである。

例えば、事業①では、先述した団地の老朽化という地域性の高い課題を、元大工や大学教員というスタッフの専門性を活かしながら、民間企業と比較して安価で簡易的な小口のリフォーム事業を多く実施することで、収益を上げている。

響を与えている。CR3の事業に影響を与えた主な担い手の経歴、出合いやきっかけ、事業に与えた影響を表3に示す。

表3 担い手との出会いと事業の発生

担い手	経歴	出会い・きっかけ	影響
C	元大工	チラシ・活動風景	『リペア・リフォーム』の発展
B	元保育士	活動風景	学童保育事業の開始
D	カルチャースクール店長	講演会	『団地学校』の設立
E	ガラスアーティスト	リフォーム事業	アート・コミュニティ美浜の構想
F	陶芸家	陶芸教室	アート・コミュニティ美浜の構想

事業①、②、③、④はそれぞれ担い手B、D、E、Fの提案によって誕生した。担い手は、CR3の活動風景や事業、講演会などから、興味を持ち、活動に参加している。参加の動機としては、ビジネス的な目的よりも自身の経験や技術を活かした社会貢献をしたいという目的であった。

実施される事業は、事業を推進する担い手の人柄や特色、能力が大きく反映される属人的な傾向があり、担い手が変われば事業が大きく変化する。例えば、事業①では元大工で経験豊富なCの存在により事業が発展したが、その後Cが亡くなった後は事業が縮小している。一定程度の技術継承は行われたものの、現在の担い手では技術的に受けられない依頼が増えたことや作業の単価が上昇したことにより事業は縮小している。また、事業②（うち学童保育事業）でも、元保育士であったBの存在が事業の継続に大きな影響を与えている。学童保育事業を利用す

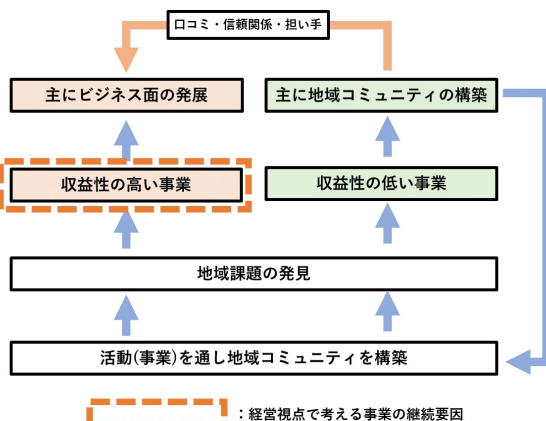


図2 CR3の経営視点における事業展開

5. 人的資源が事業に及ぼす影響と継続要因

5.1 担い手の出会いによる事業発生と継続

CR3の事業の発展と継続には、担い手の存在が大きな影

る地域住民には、Bの人柄やキャラクターに惹かれて利用している利用者が少なくない。ヒアリング調査では、「学童保育事業は、Bが居なくなってしまうと継続できない。また他の手段による事業の継続方法がない。」という意見が得られている。

5.2 事業の担い手の継続理由

事業の担い手であるスタッフは給与待遇の不安定さを理解した上で活動に参加しており、給与は活動を継続する動機としてもそれほど重要ではなかった。ヒアリング調査では、活動を続ける動機として、一般的な企業と比較して、「柔軟で意思反映しやすいところ(自分の経験が事業化される)」、「日常生活と親和した働き方ができること(育児しながら働けるなど)」、「深い地域交流を通じた社会貢献ができること」などが挙げられており、自由な働き方や社会貢献、自己実現などが、担い手が活動を継続する理由であった。

またスタッフ間で、それぞれ活動に参加する目的の違いはあるものの、「活動に参加する目的の中で、共有できる目的があることが重要」とされ、スタッフ間で目的意識の違いによる障害は見られなかった。

5.3 担い手視点における事業の継続要因

担い手視点における事業の継続要因を図3に整理した。担い手であるスタッフは事業の継続において「地域との信頼関係の構築」が重要であると考えている。これは利用者の定着や口コミによる広報効果につながり、事業の継続に影響を与えている。「地域との信頼関係構築」には、担い手の人柄やキャラクター、担い手が活動に参加する目的である「地域貢献を通じた自己実現」が重要である。

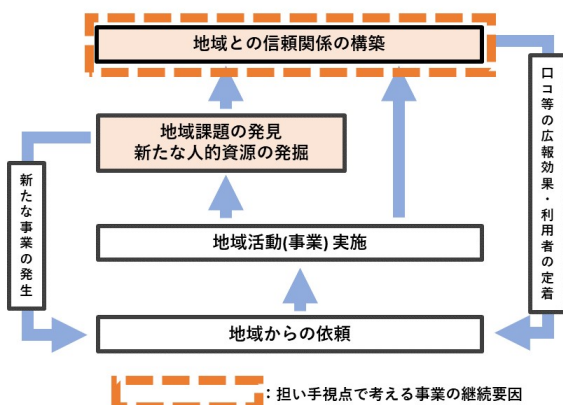


図3 担い手目線における事業の流れ

6. 考察と結論

以上よりCR3は、経営側と担い手側で、事業に対する捉え方が異なっていることがわかった。CBについて、経営側はビジネスとして、担い手のスタッフはボランティアとしての認識が強い。経営的な視点からCBの継続を考え

れば、収益事業の拡大が間違いなく重要である。しかし属人的な性格を持つCBの事業は担い手の「人柄」「キャラクター」によって左右される。特に、CBに多い福祉事業やコミュニティ関連事業は担い手に依存する部分が大きく、事業継続において彼らのボランティア的な視点は無視できない。また、福祉事業やコミュニティに関する事業は、必ずしも収益に結びつきにくく経営的には継続性に課題を抱えるが、一方で住民との信頼関係を築きやすく、口コミや利用者の定着、担い手の参加のきっかけといった担い手視点では事業の継続性につながる。

例えば、CR3の中心的なサービスであった「買物サポート」は、SCで購入した商品を自宅まで50円の配送料で届けるサービスである。収益性が低いことやネットスーパーなど民間企業で同様のサービスが増えてきたために主に経営的な観点から廃止されたが、廃止直前に住民から「配送料が300円になってもよいので継続してほしい」との要望が多く上がっていた。つまり「信頼関係」が収益増につながり、経営的な継続性を高める可能性がある。もちろん信頼関係の構築には時間もかかり、その間は赤字になる可能性もあるため、簡単には評価できないのも確かである。

本研究では郊外地域におけるCBの継続要因について調査・分析を行った。郊外地域は市場が大きいと、民間企業による影響を受けやすく、経営的にはCBの継続には困難がある。その一方で、一定量の人口を有する郊外地域は、CBの担い手となる人的資源が豊富であり、事業の発展や継続に影響を与えている。郊外地域のCBの継続には、経営的な面では“地域の独自性”と“事業の専門性”を高めること、担い手という点では「信頼関係の構築」による担い手や利用者の確保が有効である。

参考文献

- 1) 関東経済産業局コミュニティビジネス推進チーム(2009).(2014-2016),コミュニティビジネス事例集
- 2) 社団法人中小企業診断協会山梨支部(2004),地域活性化を担うコミュニティビジネスの現状と展望に関する調査研究報告書
- 3) 服部岑生・鈴木雅之・陶守奈津美・東秋沙・金森敬明(2012),市民コミュニティ・ビジネスの現場 建て替えない団地再生のマネジメント
- 4) 倉持裕彌(2022),過疎地域におけるコミュニティビジネスの継続性に関する考察,日本地域政策学会p46-54
- 5) 李裕敬・山田崇裕(2021),韓国の農村コミュニティビジネスの成長要因と課題,農業経営研究p33-38
- 6) 鈴木雅之(2018),地域価値を高める千葉海浜ニュータウンのノベーション,都市住宅学p66-69
- 7) 田口友子・佐藤宏亮・後藤春彦(2015),コミュニティビジネスの育成におけるネットワーク組織の効果,都市計画論文集p1173-1179