

第1章 農村型コミュニティビジネスの日欧比較の視点

石田 正昭

1. はじめに

地域の諸問題を解決するため、地域住民の力を結集しようとする動きが全国各地で広がっている。これまで行政が担ってきた公共、公益の領域に、地域自治の観点から地域住民が主体的に参画・参加し、地域を活かそうとする取り組みがそれである。

こうした取り組みをコミュニティビジネスと呼べば、都市ではさまざまな問題を抱えながらも、NPOを中心にまちづくり活動の定着が図られてきた。一方、これに呼応するかのように、農村においても、むらづくり活動と呼べるようないくつかの先導的なコミュニティビジネスが各地に生まれつつある。

ただし、農村のコミュニティビジネスではNPOという形をとることは稀で、主として地域自治組織とか、協同組合（JAの他に農事組合法人を含む）、小さな株式会社（有限会社を含む）など、地域住民の協同組織によって実行されるのが普通である。地域で眠っている資源を掘り起こし、それに関連する新たな活動・事業を立ち上げて、地域に雇用を生み出し、地域を活性化しようとしている。

実のところ、農村では、農地、河川、湖沼、森林、特産物、自然環境、景観、伝統文化など、都市市民にとって大きな魅力となりうる地域資源が数多くある。これに地域独自の工夫を加え、タイムリーな情報を発信することによって、“まちづくり”“むらづくり”というミッション（使命）と“金儲け”というビジネス（事業）が連結したコミュニティビジネスを立ち上げることが可能である。

本研究では、こうした観点から、農村型コミュニティビジネスとして、中部・北部ヨーロッパで展開されている「有機農業（CSA）」「農産物加工（ワイン）」「グリーンツーリズム」「バイオマス循環システム」という4つのコミュニティビジネスを取り上げ、その地域社会に果たす役割や活動・事業の継続条件を解明することによって、わが国でもこうした取り組みを各地に広げたいとの意図をもっている。

とくに、われわれが注目しているのは、生産者と消費者、都市市民と地域住民、都市と農村といった、近代社会の二分法にとらわれず、「生産に関与する消費者」と「消費に関与する消費者」が一体化したプロシューマー（生産＝消費者）型の人びとが推進するようなコミュニティビジネスである。

農村型コミュニティビジネスを対象に、こうした視点を大切にする理由は、近年、都市市民による農山村の位置づけが変化してきたことによる。すなわち、過疎化によって農山

村は疲弊しつつあるものの、その一方で自然やその自然とかわる農林業の価値が都市市民の間で再評価されるようになり、都市と農村の交流、食と農の結合、営農に関する関心などが高まり、農山村エリアがテーマ型活動の最前線として注目されるようになっているからである。

そこで、本研究では、こうしたタイプの日欧の農村型コミュニティビジネスについて、

- ① 地域社会開発との関連で、その実態を把握すること
 - ② とくに雇用の創出と資本の調達・活用の両面に注目すること
 - ③ 課題や支援の方向を明らかにすること
 - ④ 実践に向けたヒントの提供など、わが国での普及啓発に資すること
- などを目的としている。

2. コミュニティビジネスの考え方

1) コミュニティビジネスの概念

コミュニティビジネスとは、地域住民がよい意味で企業的感觉を身につけ、生活者意識と市民意識のもとで活動する「地域住民が主役となる地域社会開発のための事業」と定義することができる^{注1)}。この定義をより端的に表すために、「住民主導の地域経営」と表現する場合もある。

ここで、地域社会開発とは、地域の問題解決と生活の質の向上をめざす「地域社会の元気づくり」を、ビジネスを通じて実現することを指している。これをより具体的にいえば、地域の人びとが力を合わせてビジネスの場を起こし、それによって「社会的に排除された人びと」、例えば、失業者、ハンディキャップをもった人、希望を失った若者やお年寄りたちが、地域社会からいなくなることをめざしている。それはまた「地域力のアップ」といいかえることができるものである。

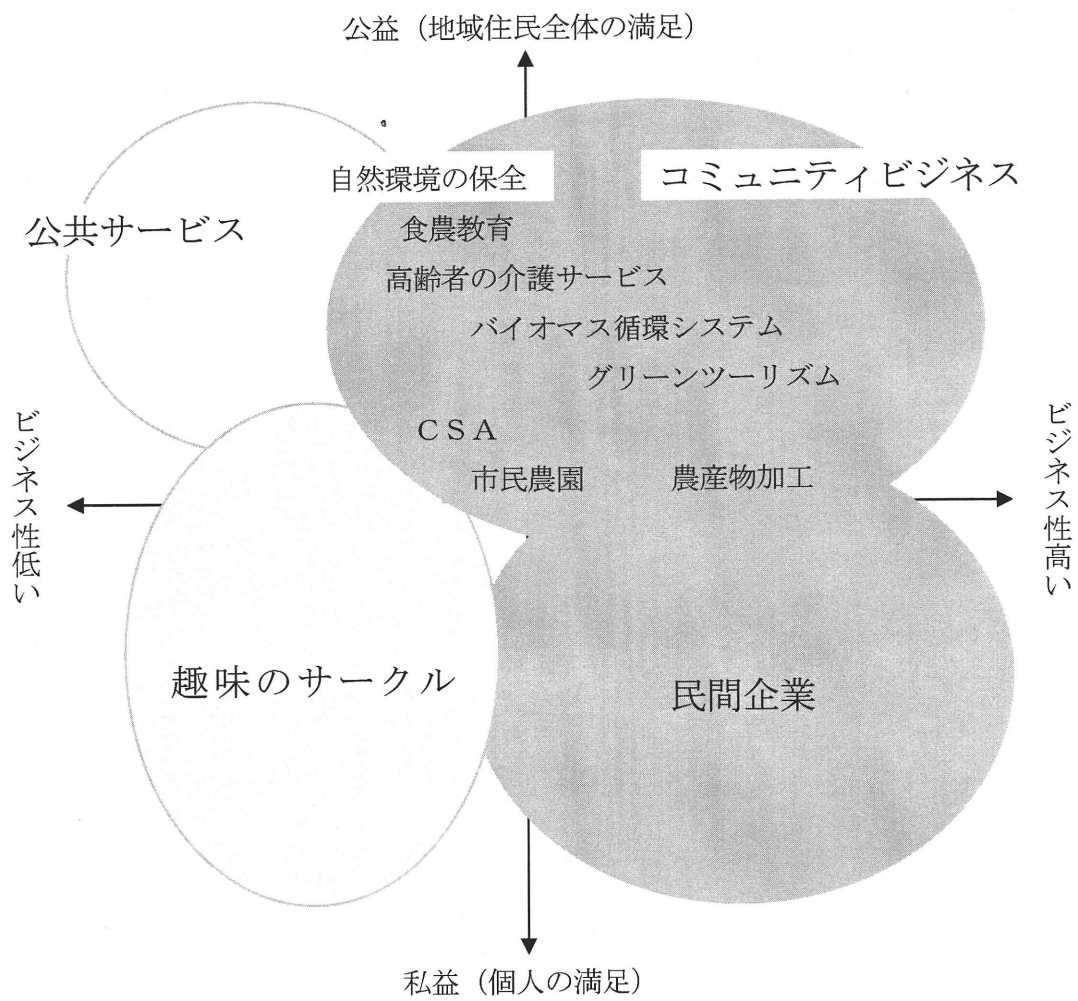
2) コミュニティビジネスの事業領域

コミュニティビジネスは、地域社会開発、すなわち“まちづくり”“むらづくり”というミッションと、企業感觉、すなわち“金儲け”というビジネスが一体化したものであるから、コミュニティビジネスの領域とは、「公益性をもちながら、なおかつビジネス性をあわせもつ領域」と表現することができる。

従来、第1セクターと呼ばれる公共（政府）セクターは、公益性が高く、ビジネス性の低いサービスを提供し、一方、第2セクターと呼ばれる市場（民間企業）セクターは、ビジネス性が高く、私益性（利潤追求）の高いサービスを提供してきた。公共セクターは、所得の再分配、公共財の等量消費の原則のもとで、必要に迫られた多くの住民サービスを安価に提供することによって、市場経済の欠陥を補うことをめざしてきた。他方、市場セクターは、消費者に対して快適で豊かなサービスを相応の価格で機動的に提供することによって、政府セクターの欠陥を補うことをめざしてきた。

コミュニティビジネスは、こうした政府セクター、市場セクターでは包含しえなかった領域、すなわち公益性とビジネス性をあわせもつような新しい領域に位置する第3のセクターである。図1-1に示すように、その領域は、公共サービスとして提供されるもののビジネス性の高い事業の領域や、民間企業が利潤追求のもとで提供してきたサービスのうちで公益性のある事業の領域と部分的に重複している。

図1-1 コミュニティビジネスの事業領域



注) 千葉県『コミュニティビジネス実態調査報告書』(平成 15 年 3 月) 101 ページを参考に筆者が作成。

3) コミュニティビジネスの組織形態

図1-1に示すように、コミュニティビジネスの事業領域は、「公共サービス」「民間企業」「趣味のサークル」などの領域と一部重なり合っている。このため、コミュニティビジネスの組織形態（ないしは企業形態）も、当然のことながら、これらの事業領域に適した組織形態と重なり合うことになる。

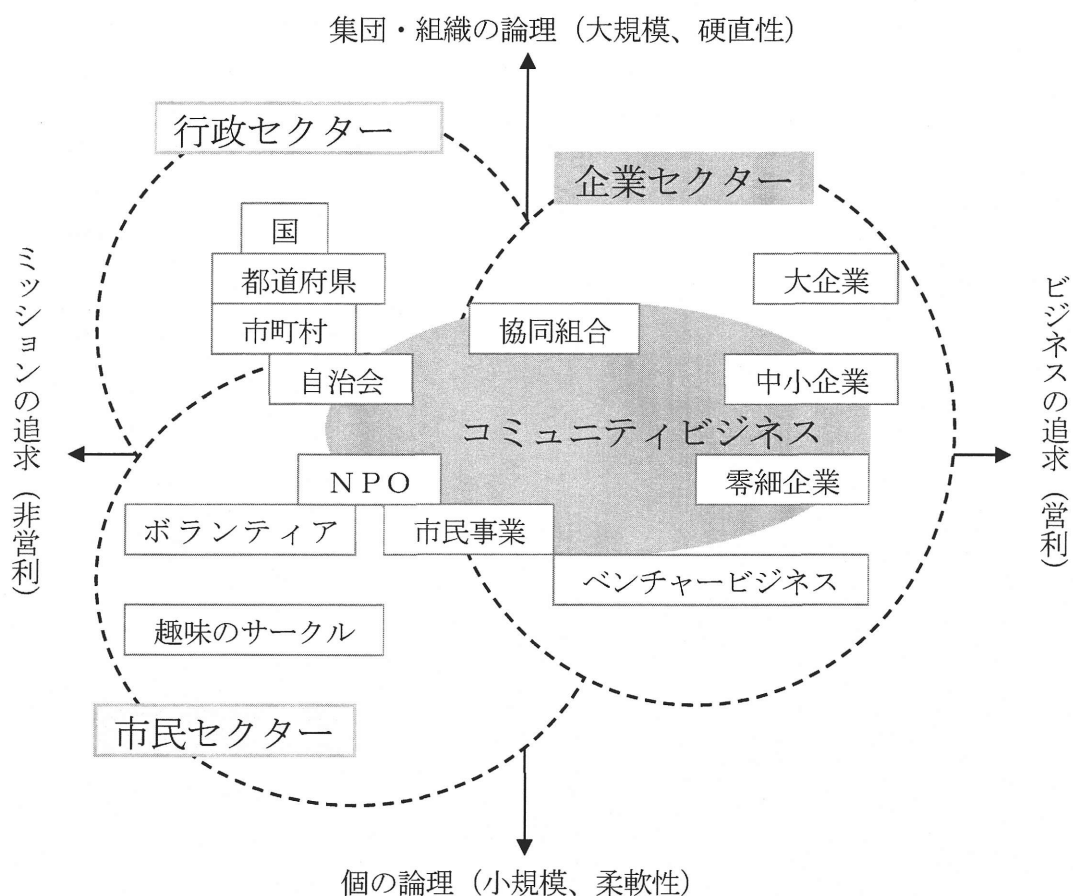
いいかえれば、コミュニティビジネスの組織形態は、「NPOや協同組合、株式会社、任意団体、自治組織など、とくに定められない」という特質をもっている。つまり、自らの活動・事業の実態に応じて最もふさわしい形態を選べばよいのであって、その形態にとく

にこだわる必要はない。

しかし、一般的に言えば、個人の興味や関心の充足を目的とする「活動」(趣味のサークルやボランティアなど、営利を目的としないグループ活動)の場合には、任意団体でも構わないが、一定の目的と計画にもとづいて経営する経済的行為(持続性、採算性、効率性を優先する経済行為)の場合には、NPO、協同組合(農事組合法人を含む)、株式会社などの法人化をめざす必要があるということはいうまでもない。

図1-2は、コミュニティビジネスの組織形態が自治会、NPO、協同組合、小さな株式会社等(市民事業、零細企業、中小企業)などによって構成されるとともに、その領域が行政セクター、市民セクター、企業セクターと一部重複していることを表している。

図1-2 コミュニティビジネスの組織形態



注) 細内 [9] 20 ページを参考に筆者が作成。

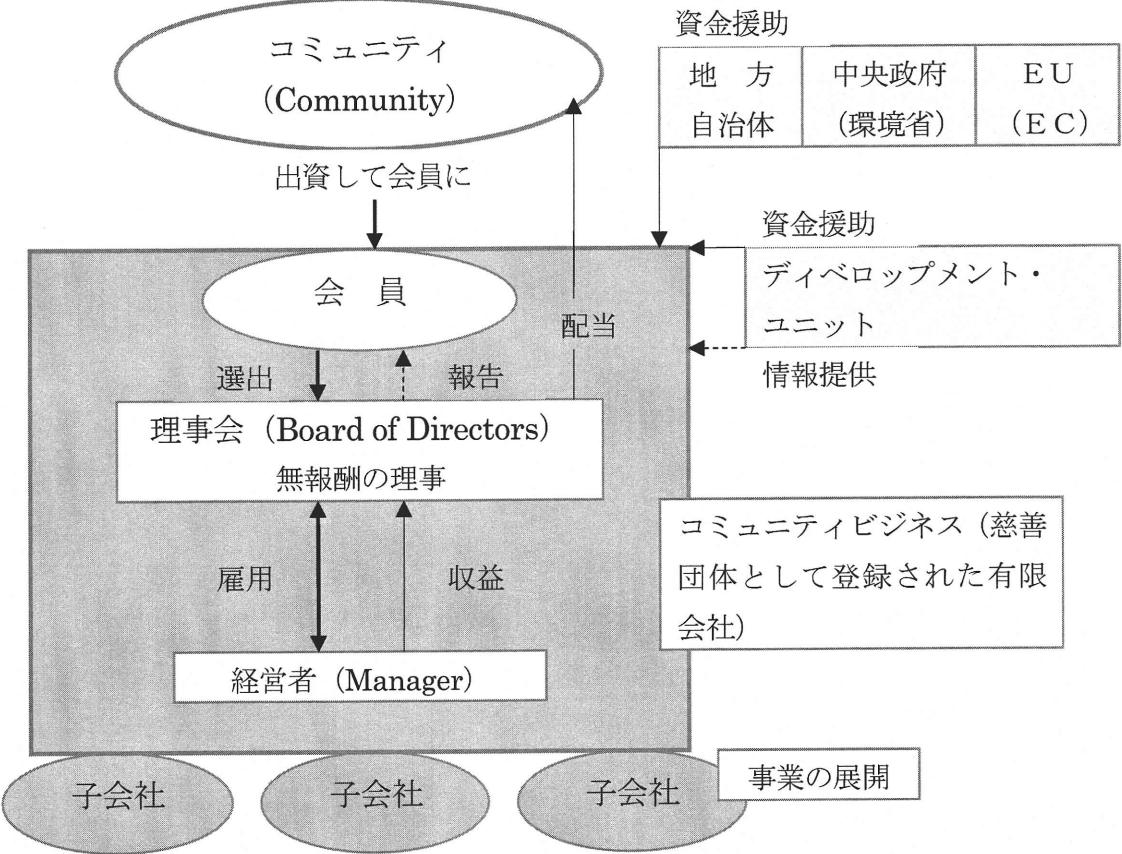
4) コミュニティビジネスの海外の事例

以上のように、「地域住民が主役となる地域社会開発のための事業」と定義されるコミュニティビジネスではあるが、その組織形態についてはとくに定められたものはない。では、海外ではどのように定義されているのであろうか。これを次に述べたい。

アメリカでは、とくに明確に定義されたものはないが、一般には、市民主導型のもとで産・官・学・民がパートナーシップを形成し、地域コミュニティの再活性化をめざすNPO組織という意味をもっている^{注2)}。

また、イギリスでは、コミュニティビジネスは「最終的に事業として自立できることを目標とし、地域コミュニティによってコントロールされ、所有される企業」と定義され、通常の場合、“慈善団体（チャリティ）として登録された有限会社”（a company limited by guarantee with charitable status）の形態が採用されている^{注3)}。

図 1－3 イギリスのコミュニティビジネスの概念図



注) 細内 [9] 80 ページから転載。

その基本モデルは、図 1－3 に示すように、おおむね parish (教区) を基礎単位として、

そこに居住する地域住民たちが共同出資のパートナーシップ（有限会社）を設立し、無給の理事たちによって構成される有限会社の理事会（Board of Directors）が専門的知識を備えた経営者（Manager）を雇用するという形態をとりながら、その専門的経営者たちが傘下の複数の子会社を経営し、より多くの雇用の創出と収益の確保、効率的な運営の実現に努めるというものである。地域住民は出資金として名目的金額（1 ポンド）を支払うことによって、年次総会で1票を行使する権利が与えられる。ただし、非営利原則を貫くという観点から、コミュニティビジネスから得られる利益は個人には分配しないことを原則としている。

イギリスのコミュニティビジネスの基本モデルは「慈善団体（チャリティ）として登録された有限会社」という形態をとっているが、これを日本の現実照射するならば、それは地域社会をベースとするNPOないし協同組合、すなわち地域住民によって設立される地域協同組織（地域社会の、地域社会のための、地域社会による協同組織）の形態をとるのがふさわしいと思われる。

このことはまた、コミュニティビジネスが「地域協同組織」として福祉、健康、環境、情報、学習、教育、安全、住宅、食料、食品加工、観光、特産物、伝統工芸、金融、まちづくり、むらづくりなど、地域住民の“暮らし”にかかる多様な事業領域を担う自発的な事業体に近いことを表している。

5) 社会的企業（ソーシャルエンタープライズ）との関係

イギリスでは、こうした性質をもつ協同組織はコミュニティビジネスの他に、コミュニティエンタープライズ（Community Enterprise）とか、コミュニティアソシエーション（Community Association）、ソーシャルファーム（Social Firm）、コミュニティ開発トラスト（Community Development Trust）、コミュニティ協同組合（Community Co-operative）などと呼ばれているが、これらを総称して社会的企業（Social Enterprise）と呼ぶことが可能である^{注4)}。

中川〔8〕は、このような性質をもつ「社会的企業」を以下のように定義している。すなわち、

社会的企業は、地方のコミュニティのニーズおよび他の特別なニーズに根ざした社会的目的をシチズンシップを基礎にして達成するために、財およびサービスの生産と供給を継続的に遂行する市民事業体である。社会的企業の事業活動と経営はそれに自発的に参加する人たちの意思決定によるステークホルダー型の民主的管理にもとづいて実践され、またその事業活動と経営によって生じる利益（剰余）は、主に事業とコミュニティに再投資されることから、個人の間には分配されないか、あるいは分配を制限されるか、いずれかである。このことは、社会的企業の事業と経営が利潤最大化の動機によってではなく、「人びとの労働と生活の質」と「コミュニ

ティの質」の双方を向上させるという社会的目的を達成する非営利の動機によって遂行されることを意味する^{注5)} ^{注6)}。

ちなみに、こうした定義を有する社会的企業に関連して、社会的資本 (Social Capital) という考え方がコミュニティの開発や再生を促進するという観点から注目されるようになってきた。社会的資本は、アメリカのロバート・パットナムがその著書『ボウリング・アローン』のなかで、「社会的資本とは、義務、信頼、社会規範や慣行、それにそれらを通じて交換される情報のネットワークなど、さまざまな形態で存在し、普通一般の人たちが個人的に成しえないことを、その個々人の人たちが形成している協同組織やグループに成し遂げさせるものである」と定義され、また「社会的資本とは、共同行動を容易にすることによって、社会の能率を向上させることのできる、信頼、規範およびネットワークといった社会的組織の特性である」と認められたものである^{注7)}。

6) コミュニティビジネスの中間支援組織

以上のような内容をもつコミュニティビジネスが、自らが理念とする「地域住民が主役となる地域社会開発のための事業」を成功的に実行するには、人的条件、資本条件という2つのハードルをクリアしなければならない。ここで、人的条件とは知識・スキル、ノウハウのレベルアップ、すなわち専門的能力の開発を意味し、また資本条件とは事業資金の確保、すなわち非営利原則を貫くなかで、自律性を損ねない範囲で多種多様な資金（出資金、借入、助成金・補助金、寄付金など）を集めるためのベスト・ミックスを構築することを意味している。

コミュニティビジネスが抱えるこうした諸問題に関連して、その解決を社会的に後方から支援し、ステップアップのための手がかりを与えようとするのが中間支援組織であるが、わが国においても既存のシンクタンク（地域計画関係のシンクタンク）の他に、“NPOの中間支援組織”を名乗るNPOが徐々に設立されはじめている。

残念ながら、こうした中間支援組織もまた財政的にゆとりがあるわけではない。そうした状況のなかで、少ないながらも行政や企業と協調しながら、地域社会の問題解決や雇用と生活の質の向上に不可欠な、専門家の派遣、知識・ノウハウの提供、先進事例の紹介や外部ネットワークの紹介、コミュニティビジネスを学ぶための実習現場の紹介、補助金や資金の仲介などを行う中間支援組織が生まれつつある^{注8)}。

コミュニティビジネスの育成・発展に対してインターミディアリー（中間支援組織）が果たす役割はきわめて大きい。ヨーロッパやアメリカなどでは、市民グループが“まちづくり事業”を展開するとき、行政、企業、大学、市民との間を仲立ちするインターミディアリーから支援を受ける事例が数多くみうけられる。インターミディアリーは、アメリカでは主として企業や財団によって設立され、イギリスでは地方自治体の内部もしくは地方自治体とのパートナーシップのもとで設立されている^{注9)}。

確かに、わが国においても、都市型コミュニティビジネスの場合には、NPOの発展を後方から支援する中間支援組織が生まれつつあるが、しかしNPOそのものが存立・活躍しにくい農村地域にあっては、中間支援の役割を実質的に担うことのできる機関は市町村（市民センターなど市民活動の促進を担う部署）、農協（営農指導、生活指導を担う部署）、普及センター（農業改良普及、生活改良普及を担う部署）などにかぎられる場合が多い。今後、OBを含めて、こうした機関が農村社会開発に対してどこまで指導的な立場が発揮できるかが注目されている。

次節に述べるように、地域自治組織（ないし住民自治組織）は農村型コミュニティビジネスの日本版とみなされるものであるが、この地域自治組織をだれがどのように担うのか、またこの地域自治組織と中間支援組織（市町村、JA、普及センターなど）がどのような連携プレーをとれるのかが、農村地域再生の重要な鍵を握っている。

3. 日本の農村型コミュニティビジネスの実態と課題

1) 農村社会の変容をどうとらえるか

中国や韓国からの留学生によれば、日本の農村は豊かで美しいといわれる。確かにそれぞれのお国と比較すると、日本の農村は豊かで美しいといえるかもしれない。しかし、ヨーロッパの農村、とくに中部、北部ヨーロッパの農村と比較すると、そうではないように思われる。道路沿いに看板や電柱が林立し、せっかくの自然景観や農耕景観が損なわれているからである。

実は外面的な美しさばかりでなく、内面的な美しさが失われつつあるのが日本の現実ではないだろうか。その理由はさまざま考えられるが、その根本は商品経済の進展とともに家計の個別化が進行したことにあるように思われる。人と人のつながり、家と家のつながりを特段意識しなくても、何不自由なく暮らせるようになった。それは衣食住という狭義の暮らしの領域にとどまらず、農という広義の暮らしの領域においてもそうである。“助け合い”が農村で暮らす最大の徳目であったとすれば、回りにとらわれず“自分の好きなようにやる”という自由裁量の余地が広がった。

しかし、こうした家計の個別化の進行は地域社会に新たな問題を引き起こしている。要援護のお年寄りの面倒をだれがどのようにみるのか、次世代を担う子どもたちの社会性をどのように高めるのか、地域の防災や防犯あるいは交通安全をどのように確保するのか、農地や森林、景観や自然環境、史蹟や伝統文化といった地域資源をどのように保全・活用するのか、といった問題がそれである。

現在、地方分権の観点から市町村合併が推進されているが、その関連でこれまでは行政に任せればよいと思われてきたこの種の問題は、地域住民が一体となって取り組むべき課題となってきた。すなわちそれは行政サービスではなく、地域社会の強化によって乗り越えるべき課題となってきた。神野〔7〕は、こうした公共、公益の領域に属する諸問題の解決を、官（政府）から民（市民社会）へ移行し、かつそれを定着させるような取り組みをソーシャルガバナンスと呼んでいる^{注10)}。

2) 地域自治組織による“まちづくり活動”“むらづくり活動”

地域協同活動の場としての地域自治組織

いま全国各地で主として小学校区を単位とした“まちづくり活動”が進められている。この取り組みは、地域自治の観点から、従来の行政区（自治会）の枠組みを越えて、「わがまちを美しく」しようとする住民自らの自治活動とみなせる。その場合の「美しさ」とは、外面的な美しさだけではなく、内面的な健全性や安定性に裏打ちされたものでなければならない^{注11)}、このような意味の美しさを地域社会の強化によってつくり出そうとする取

り組みが“まちづくり活動”なのである。

通常、この種の取り組みを進める活動組織（連合自治会ないしは先見性のある地域リーダーによってけん引される自発的協力の組織）は「地域自治組織」とか「住民自治組織」と呼ばれている。仮にこの地域自治組織が活動する領域を“コミュニティ”と呼べば、コミュニティは従来の行政区（自治会もしくは農家組合）よりも大きな広がりをもった、地域協同活動（地域の人びとによる地域づくりのための自発的な協同活動）の基礎単位とみなせるものである。

このコミュニティの領域には農業者、非農業者などの地域住民のみならず、商工業者や都市市民も多数居住している。工業団地や住宅団地を抱えている場合も多い。反対に、過疎化が進み、小学校が廃校になってしまった場合もあるが、その場合には廃校の危機感をバネに、行政区を越えた“まちづくり活動”や“むらづくり活動”が進むという事例もみられる。

地域自治活動（住民自治組織）によるまちづくり活動の取り組みは、それぞれの地域の事情に応じて区々であるが、一般的にいうと、地域自治組織は「〇〇地区まちづくり委員会（または協議会）」という名称のもとで、自治会もしくは連合自治会の協力組織という位置づけが与えられ、その下にコミュニティ部会、広報部会、ふれあいネットワーク部会、防災推進部会、地域交流部会、保健福祉部会、環境部会、総務部会などの部会組織が配置されているところが多い^{注1 2)}。

四日市市県（あがた）地区の地域自治組織

例えば、表1-1に示すように、筆者が“まちづくり活動”に関与している四日市市県（あがた）地区を例にとれば、「県地区まちづくり委員会」のもとに生活基盤部会、青年部会、農業部会、コミュニティ部会、情報部会が設置され、これまで（平成16年4月に実質的に発足して以来、平成18年1月までの期間）に、NPOやその他のボランティア団体との連携による里山の整備（グリーンパーク岡山のオープン）、河川の環境整備（竹谷川の環境整備：桜並木とホタルの生息できる環境整備）、イベントの開催（あがた秋祭り in グリーンパーク岡山）などを行ってきた他、県道上海老高角線の早期整備の要請、地域ケアネットワークの活動（地区社会福祉協議会と在宅介護支援センターの連携による地域福祉の実践）、自主防災組織の活動活性化（防災台帳の整備、発災型訓練の実施）、青少年連絡調整会議の設立（子どもに関連する組織の連携強化）などに取り組んできた。

表 1－1 あがたまちづくり構想の概要

【県地区がめざす将来像】

自然と調和のとれた 田園都市 あがた

【将来像を実現するための 7 つの目標】

1. 地区を花でいっぱいにし、清潔なまちを心がけます
2. 県地区が培ってきた歴史・自然を大切にします
3. 次代の主役となる、子どもたちの成長を見守ります
4. 元気な老人がいつまでも活躍できるようにします
5. 道路など都市基盤の整備について行政と協働して考えます
6. 実り豊かな農業が地区住民の生活と共存できるようにします
7. 安心して暮らせるよう安全なまちにします

【部会別構想】

部 会	まちづくり構想における検討項目
生活基盤部会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 岡山の里山づくりによる住民のいこいの場づくり 2. 地区を流れる 3 つの河川の親水空間整備 3. 竹谷川におけるホテル生息環境づくり 4. 県道上海老高角線バイパスの建設計画に伴うまちづくり 5. 密集した集落の居住環境の改善 6. みんなにやさしいまちづくりの推進 7. 公園・広場の利活用と管理・運営 8. 国道 365 号沿いの計画的な土地利用 9. 生活・雨水排水機能の整備 10. 使いやすく親しみやすい公共施設の整備と管理 11. 住宅団地の居住環境の維持
コミュニティ部会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 地域で支えあう福祉社会づくり 2. スポーツを通じた地区住民の健康づくりと青少年育成 3. 地域の貴重な歴史・文化資源の見直しと次代への継承 4. 地域を美しく花で彩る環境美化の推進 5. 男女がともにいきいきできる地域社会の形成 6. 災害に備えた自主防災のしくみづくり

青年部会	■検討に際しての基本的な考え方 1. 地域全体の子育て力の向上 2. 子育て中の親同士のコミュニケーションと育児ストレスの解消 3. 豊かな心を育むための学校教育と地域の連携 4. 子どもが安全で健全に育つ環境づくり
農業部会	1. 農業センターの利活用 2. 農業が続けられるしくみづくりと生産力の向上 3. 地産地消の推進と地域のかかわりあい
情報発信部会	1. 住民への各部会・全体会の経過報告 2. 住民へのまちづくりへの関心を高める 3. 県地区の取り組みを外部に向けて発信

【構想の実現に向けて】

- あがたまちづくり構想を実現するため、県地区まちづくり委員会にまちづくり事業推進委員会（仮称）を設置し、個別のまちづくり活動を実践します。
- 県地区まちづくり委員会を核とし、各单位自治会や地区社会福祉協議会各部（広報部、体育部、文化部、福祉部、運動広場運営委員会、サロンコンサート実行委員会）と綿密な連携を図ります。また、環境や福祉などについては NPO・ボランティア団体などと協力します。

3）農村型コミュニティビジネスの成立可能性

地域協同活動の類型区分

以上で述べてきたように、コミュニティを基礎単位とする地域協同活動にはさまざまなものがあるが、そのうちの農業を軸とした地域協同活動として想定できるものは、表 1-2 に示すように、①食と農を結ぶ活動（ファーマーズマーケット、レストラン、農産物加工、農業体験、加工体験、学校給食、農業トラストなど）、②健康を守る活動（カントリーウォーク、トレッキングなど）、③助け合い・福祉を進める活動（ミニデイサービス、生きがい農園、高齢者に対する給食サービス、庭木の剪定・管理など）、④資源や環境を保全・利用する活動（生ごみコンポスト、里山・河川の環境美化、エコツーリズム、用排水路の維持管理、ため池の活用、遊休農地の活用、棚田オーナー制度、獣害対策など）、⑤生きがいづくりの活動（市民農園、料理教室、樹木園の管理、マレットゴルフ、ボランティアガイドなど）、⑥都市農村交流を進める活動（都会のインショップ、地域特産品の宅配・直販、民宿・民泊、グリーンツーリズムのプロデュースなど）等々である。

こうした地域協同活動は、コミュニティの人びとがそのすべてを行うというのではなく、地域資源の賦存状況に応じて、また個人の関心や能力に応じて、選択的に取り入れるべきものであって、その全体は自由意思の結晶とみなせるものである。

表 1－2 コミュニティを単位とする農業を軸とした地域協同活動

領 域	活 動 分 野
食と農	ファーマーズマーケット、レストラン、農産物加工、農業体験、加工体験、学校給食、農業トラストなど
健 康	カントリーウォーク、トレッキングなど
助け合い・福祉	ミニデイサービス、生きがい農園、高齢者に対する給食サービス、庭木の剪定・管理など
資源・環境	生ごみコンポスト、里山・河川の環境美化、エコツーリズム、用排水路の維持管理、ため池の活用、遊休農地の活用、棚田オーナー制度、獣害対策など
生きがいづくり	市民農園、料理教室、樹木園の管理、マレットゴルフ、ボランティアガイドなど
都市農村交流	都会のインショップ、宅配・直販、民宿（民泊）、グリーンツーリズムのプロデュース

活動と事業の違い

コミュニティを基礎単位とする地域協同活動は、その活動の性質上、“まちづくり”“むらづくり”というミッション（使命）と“金儲け”というビジネス（事業）が一体化したコミュニティビジネスとしてとらえられるものである。

ただし、このコミュニティビジネスは、その活動の種類や主体の経営力に応じて、活動にとどまる場合（ミッションが優越した状態）もあれば、事業に発展する場合（ビジネスが優越した状態）もあって、その内実は多種多様である。ここで、活動とは、人びとが「生き生きと行動していること」を表しており、活動の期間が比較的短いものであって、個々人の興味や関心などの欲求を満たすことが優先されるものである。これに対して、事業とは、「一定の目的と計画とにもとづいて経営する経済的活動」を表しており、事業の永続性、採算性、効率性などが優先される経済行為である^{注13)}。

例えば、表 1－2 の農業を軸とした地域協同活動においても、里山・河川の環境美化は

公益性、公共性は高いものの、それだけで採算性を合わせようとする、と、非常な困難に直面することは想像にかたくない。これは、公益性、公共性が高いために、個々人はだれも進んでそれに対価（経済的報酬）を支払おうとしないことによる。このような場合には、活動費として地域の共通財源である自治会費や、行政からの支援金、個人・企業・団体などからの寄付金を充てなければならない。

また、農業体験や加工体験などは、イベント的（単発的）にそれを行えば、活動にとどまる場合も多いが、特徴のある企画（素材のみならずパブリシティも含む）によって継続的な集客に成功すれば、事業として成立する可能性をもっている。活動と事業の違いは、その活動を行う主体の経営力（ヒト、モノ、カネ、ノウハウなどの経営資源の質と量）によって定まるといってよいだろう。

さらにはまた、コミュニティビジネスを担う主体（経営形態）についても、ファーマーズマーケット、レストラン、農産物加工などがその典型であるが、人びとの願いをかなえるために農業者自身が小規模な協同活動を展開する場合もあれば、農業者の負託を受けてJAがこれを請け負う場合や、一般の商工業者が純粋な営利目的でこれを行う場合などもあって、直面する事態は複雑である。

こうした活動と事業の違いを念頭に置けば、おおむね初期投資を含めて長期的な採算が確保される、あるいはそれが見込めるという場合は、活動の継続性を求めて、活動を事業に転換するのがふさわしい。しかし、事業に転換できず、活動にとどまるという場合であっても、“ただ働き”は絶対に避けるべきであって、時給の確保が活動成立の最低限の条件になっていることを忘れてはならない。みんなのために活動するとしても、ただ働きほどむなしいものはないからである。

4) コミュニティビジネスの成立・発展とその人的条件

自治会と地域自治組織の違い

コミュニティビジネスの展開には、それが活動にとどまるものであれ、事業に転換するものであれ、實際上“ひとおこし”や“ひとづくり”が一体化していて、人材の確保が不可欠である。この問題をクリアーするには、性・年齢にとらわれず、地域から「やりたい人」をみつけだすことを出発点とする必要がある。

自治会（行政区を単位とした女性会や農家組合を含む）の活動と地域自治組織（行政区を越えた人と人のつながり）の活動はよく似た部分もあるが、その際だった違いは、地域自治組織の活動の場合には、世帯を単位として出役や賦課金を求めるといった“世帯単位主義”ではなく、個人を単位として希望者を募る、適任者を選ぶといった“個人単位主義”が採用されている点に求められる。女性会（旧称婦人会）やJA女性部など、行政区を単位とする既存の活動が停滞してきた理由は、それが基本的に輪番制のもとで「やらされる

活動」(役員をやらされる、事業推進をやらされる)になっていたからであり、地域協同活動を基礎とするコミュニティビジネスの展開にあたっては、こうした過ちをくり返さないことが重要である。

突き詰めれば、コミュニティビジネスというのは、第二の人生を歩み出そうとする団塊の世代への働きかけを含めて「やりたい活動」を出発点とし、その活動の発展度合いに応じて事業への転換を図るべきである。農村地域における団塊の世代には行政(関連団体を含む)、JA、学校、一般企業など、農業以外の分野で活躍してきた人びとが数多く含まれており、その豊かなキャリアのなかで形成された専門的知識を“まちづくり”や“むらづくり”に活用してもらうことが望ましい。

(有)小池手造り農産加工所にみる起業家精神

いうまでもなくコミュニティビジネスを成功させる最も重要な要素は“人間的要素”である。コミュニティビジネスはほんの数人の、願いを同じくする人びとの集まりからスタートするのが普通である。例えば、農村女性たちが、地域資源のなかで活用し切れていない“未利用資源(left-over resources)”を使って新たな所得を生み出し、雇用を創出することを思い立つこともその一つの方法である。南信州飯田市の「(有)小池手造り農産加工所」の代表である小池芳子氏によれば、氏が農産加工に着手した最初の動機は、仲間との話し合いで「農家段階で捨てられてしまう野菜、果実の規格外品の活用」を思い立ったことにあったという。



(写真) 小池芳子氏

農家が丹誠込めてつくった野菜や果実であっても、規格外品は市場(JA共販)では取り扱ってくれない。それを活用して漬け物やジャムをつくれば売れる、雇用にもつながるという点に着目したのである。小池氏のアイディアはいまや南信州という地方エリアを超えて、全国各地の農産加工品の受託生産というOEM事業にまで発展している。

このように、コミュニティビジネスの成功例は、上意下達の戦略から生まれるのではなく、草の根の進取の精神から生まれている。そして、そこから生まれる具体的なプログラムは“社会的企業家(ソーシャル・アントレプレナー)”と呼ばれる地域のリーダーたちによって主導されているといってもよい^{注14)}。

二人三脚による事業展開：（農）下條ふるさとうまい会

ただし、そのリーダーは一人であるとはかぎらない。これも全国的に有名な事例であるが、「（農）伊賀の里・モクモク手づくりファーム」の成功は木村修社長、吉田修専務という修々コンビの二人三脚から生まれたことがよく知られている^{注15)}。木村修社長はどちらかというミッションを語ることを得意とし、吉田修専務はどちらかというビジネスをつくることを得意としている。

リーダーたちがそれぞれ違った能力をもつということは、活動を事業に発展させる重要な要素である。例えば、加工品をつくって直売所で売るという“加工・直売所”のケースを考えてみると、“確かな加工技術”と“顧客に満足される接客マナー”という成功のための2つの条件は、通常の場合、両立しがたい。南信州のエリア内にもこの種の加工・直売所が数多くあるが、下伊那郡下條村の「（農）下條ふるさとうまい会」は、みそ、もち、だんご、まんじゅう、おやき、梅干し、漬けもの、こんにゃくなど、販売されている農産加工品はどこにでもある普通の商品ではあるが、直売所面積あたり売上高で抜群の成績を収めていることで有名である。これは、確かな加工技術（熊谷栄氏の分担領域）によって行事食の注文が絶えないこと、顧客に満足される接客マナー（中島啓子氏の分担領域）によって直売所のリピーターが絶えないことの2つの相乗作用の結果である。



（写真左）熊谷栄氏



（写真下）中島啓子氏

5）コミュニティビジネスの経営管理

経営者の役割：諸資源の賢明な結合

ところで、活動が事業に転換していく過程で、あるいは事業量が拡大し構成員が増えて

いく過程で、成功的なコミュニティビジネスほど高度な「経営管理」が必要になってくる。小さな協同活動であれば問題にならなかったことが、大きな協同活動（いわゆる共同事業）では組織の存亡にかかわる重大な問題となるのである。その典型は、コミュニティビジネスの拡大版ともいえる J A 運営の難しさにみられるのであるが、要するにミッションとビジネスのバランスをどう保つかが大問題になるのである。

コミュニティビジネスが活動の次元でとどまっているかぎりは「だれもがすべてのことを行う能力がある」とか、「だれにも等しい機会が与えられるべきである」といった主張、すなわち“総意による経営管理”の主張はかなりの説得力をもっている。しかし、こうした主張は大きな協同活動（共同事業）では必ずしも真実とはいえない。むしろ事業発展の阻害要因にすらなるといえる。

共同事業を切り盛りする上で重要なことは“諸資源の賢明な結合”である。これをうまく行う能力をマネージャー能力と呼ぶが、この能力は構成員のだれもが備えているものではない。外部からの登用も含めて、この種の能力を備えた人材を探し出し、その人に「経営管理」の権限を与えることが必要である。

経営者の役割：（株）げんきの郷の事例

例えば、J A あいち知多の子会社が運営する「（株）げんきの郷」は、J A が設置・運営するコンプレックス（複合）型ファーマーズマーケット（生産者直売、加工品販売、食農教育、農業体験、加工体験、温泉、レストラン、給食、生産資材販売などの運営）であるが、表 1－3 に示すように、この共同利用施設が大成功を収めている理由は、計画づくりの段階（合併前の J A 東知多による計画づくり）からかかわっている岡部篤男専務によるところが大きい。岡部氏はすでに J A あいち知多から（株）げんきの郷に転籍しており、もはや後戻りできないという立場に立っている。ファーマーズマーケットの経営管理が腰掛けの仕事ではないことが、生産者のコントロールを含めて、すぐれた経営手腕を生み出す源泉と考えられるのである。

生産者のコントロールにあたっては、図 1－4 に示すように、「げんきの郷生産者出荷組織代表者会議」をつくり、その下に 14 にのぼる作物別部会を置いている。この 14 の作物別部会長が担当分野の出荷品の商品チェックを行い、出荷組織の「申し合わせ」に合致しないような不適切な商品については、部会長の権限で陳列棚から即座に撤去すると同時に、生産者に注意勧告を行い、この注意勧告を 5 回受けたものは除名するという厳しい措置を設けている。実際にこれまでに 5 人の生産者を除名している。また、「値は下げるな」「最高の商品を出せ」「栽培記録を出せ」といった厳しい出荷指導も行っている。ここでは俗にいう「生産者のわがまま」は通用しないのである。しかし、生産者と安易に妥協しないという開設者の姿勢が、生産者のなかにはお年寄りや女性、団塊の世代の帰農者たち（新規就農者）が数多く含まれているのにもかかわらず、退出希望者が生じないばかりか、生産

者たちの間でごく自然に競争心と自立心が芽生えているという。さらにはまた、直売の有利性が認識されて、後継者も次々と生まれているという。

表 1－3 げんきの郷の年度別取扱高

(単位：億円)

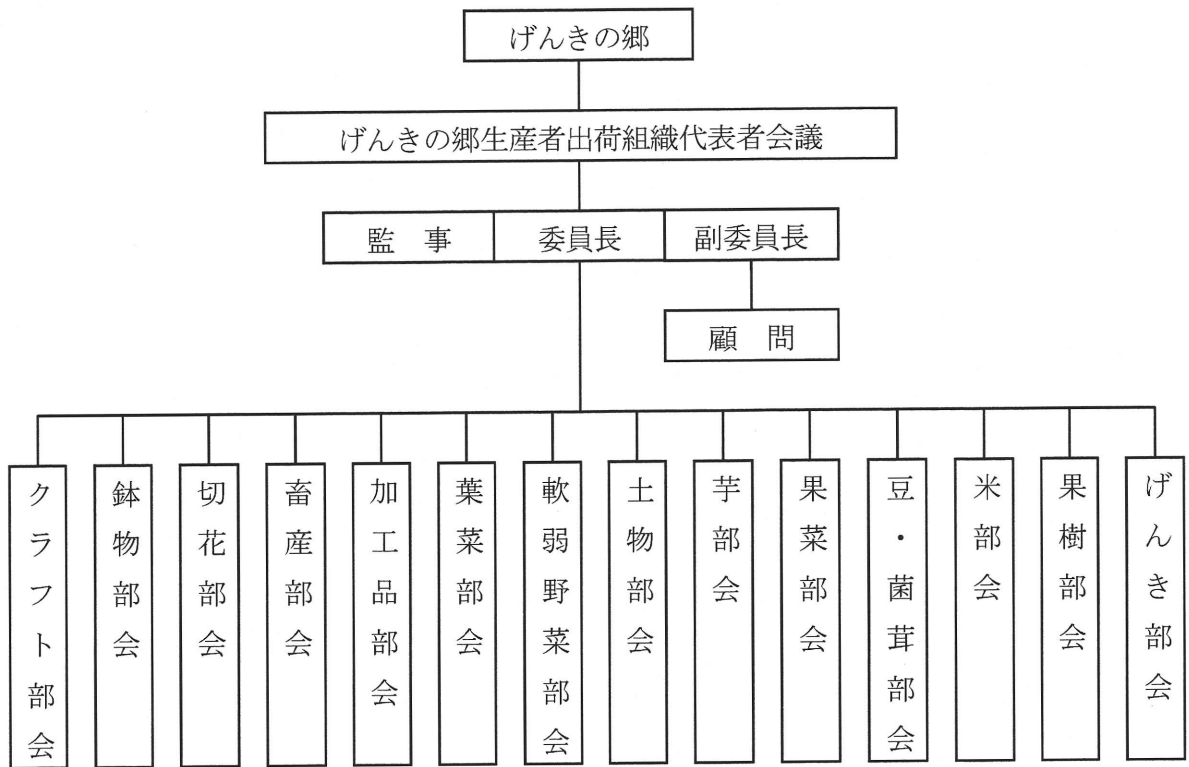
施設・事業名	2004 年度	2003 年度
ファーマーズマーケット はなまる市	18.6	17.1
グリーンセンター さんハウス四季	3.1	3.0
加工施設 できたて館	3.6	3.9
食彩処 だんらん亭	1.6	1.6
天然温泉 めぐみの湯（レストラン「夕風」の売上を含む）	5.1	5.4
あぐり工房（空港対応等給食事業）	3.5	－
合 計	35.5	31.0
年間お買上客数（万人）	221.3	215.4

出所）：（株）げんきの郷「事業要覧」（2004 年度実績）



(写真) レジに並ぶ買い物客たち

図 1－4 げんきの郷生産者出荷組織の体系



経営者の役割：（株）南信州観光公社の事例

実は、転籍者によるすぐれた経営管理は「（株）げんきの郷」だけにみられる現象ではない。南信州のグリーンツーリズム・プロデューサーとして有名な「（株）南信州観光公社」でも同じような現象がみられる。

（株）南信州観光公社は、南信州エリア（下伊那郡）内の入り込み客を増やすべく、管内の全市町村、JAみなみ信州、信南交通をはじめとする10の地元企業・団体の出資によって設立された地域振興を目的とした観光プロデューサー（旅行会社）であるが、この会社は従来の観光にグリーンツーリズム（農業体験、農家民泊を軸とした体験型観光）の要素を加えて、誘客とりわけ修学旅行生の誘客に成功した先進的な事例として全国的に有名である。

表1－4に示すように、学生団体、一般団体の受入団体数、受入人数、体験プログラム数はいずれも順調に伸びているが、（株）南信州観光公社の資料によれば、こうした増加のなかでもとりわけ学生団体の農家民泊の要望が年々高まっていることが重要であるとしている。これはこの会社のミッションを語っている部分であり、きわめて興味深い。これに加えて、2002年と2003年の一般団体数の伸びは「桜守の旅」（日帰り）の企画実施によ

るところが大きいとし、また 2005 年の一般団体数の伸びも「和菓子探訪の旅」（日帰り）が同様の効果をもたらしたとしている。

また、表 1－5 に示すように、各種体験プログラムのなかでは、体験者の数が最も多いのが農業体験であるが、この他にスポーツ体験（ラフティング、マウンテンバイク、乗馬、溪流釣りなど）、味覚体験（いちご狩り＋ジャムづくり、五平餅づくり）、市街散策・桜守の旅などにも人気が集まっていることが分かる。

以上でみてきたように、（株）南信州観光公社の地域経済に対する貢献（管内の入り込み客を増やし、それによって数多くのコミュニティビジネスを起こし、多数の雇用を創出したという貢献）はきわめて大きなものがあるが、この会社の成功要因は、個人的出資まで行ってこの事業を盛り立てきた現社長の新井徳二氏の貢献によるところが大きい。新井氏の前歴は信南交通常務であるが、民間企業のなかで形成された経営管理能力と、南信州観光公社のもつ地域振興というミッションとがうまくマッチした事例として特記されるべきである。

表 1－4 南信州観光公社のあっせんによる旅行者受入れ状況（2001～2006 年）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
【学生団体】						
団体数	84	107	101	109	109	105
人数	9,500	15,000	15,000	16,500	17,000	15,500
体験プログラム数	21,000	32,500	35,500	45,000	46,000	44,000
【一般団体】						
団体数	62	91	117	130	200	200
人数	700	2,000	3,500	4,000	6,000	6,500
体験プログラム数	2,000	2,500	4,500	4,500	6,500	7,000
【宿泊利用団体数】						
学生団体	48	68	69	76	88	89
一般団体	35	64	20	35	50	50
【延べ宿泊数】						
旅館・ホテル泊人数	6,000	10,000	10,500	12,000	12,000	12,000
大平宿民泊人数	2,400	2,600	2,000	2,200	2,600	2,200
農家民泊人数	2,800	4,500	4,850	6,600	7,200	7,500
農家民泊校数	20	30	33	47	51	52

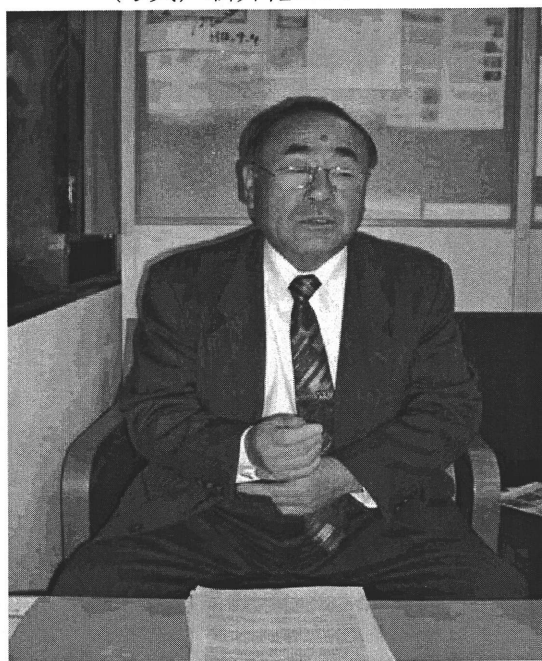
出所）（株）南信州観光公社、社内資料

表 1－5 体験プログラムの種類別受入れ状況（2005 年）

体験種類	人数	比率（％）
市街散策・桜守の旅	5,500	10.5
自然体験・環境学習	1,300	2.5
農林業体験	25,200	48.0
味覚体験	5,500	10.5
伝統工芸クラフト体験	1,900	3.6
スポーツ体験	9,100	17.3
原生活体験・野外活動	2,700	5.1
観光見学・その他	1,300	2.5

出所）（株）南信州観光公社、社内資料

（写真）新井徳二氏



活動が事業に転換する場合の問題点（活動が事業にうまく転換できない理由）は、数多くの組織がそうであるように、マネージャーの不在に求められる。そして、その不在の原因は、多くの構成員がコミュニティビジネスの「政策的管理権」と日々進歩する「経営的管理権」の違いを区別できないことにある^{注1 6)}。共同事業の社会的ならびに政策的な方針を民主的な方法で決定することと、事業の遂行にあたっての日常的な課題に対して機動的な意思決定を下さなければならないことは、本来別個のものである。この2つを混同すると、要するにミッションとビジネスのバランスが壊れてしまうのである。

こうした事態の発生を避けるためには、「事業の成功は君に委せた」と構成員たちがマネージャーに宣言することによって、そのマネージャーは構成員たちへの説明責任と事業遂行責任から逃れられなくなることを、構成員たちがいち早く気づかなければならない。この“気づき”を構成員たちに与えるには、教育・研修の実施によって、共同事業（大きな協同活動）のガバナンス（統治）とはどういうものかを構成員たちに理解させることが大切である。ビジネスの発展を願うならば、構成員たちはその役割分担的な関係（二層式の機関設計）を受け容れなければならないのである。

6) 農業者が核となるコミュニティビジネス

世帯主義の弊害

表1-2で示したように、農業者（もしくは農業者のグループ）が地域自治組織と連携しながら、農業を軸とした地域協同活動（もしくはそれが発展した形のコミュニティビジネス）を展開する方法は数かぎりなくある。しかし、それへの参画なり参加を個人に求めると、農業者はどうしても尻込みするというのがわが国農村の現状であろう。とりわけ女性の参画や参加を求めるとなると、「夫や姑への気兼ね」が前面に出てきてしまい、求める人材が発掘できないという事態も起こりかねない。

しかし、よく考えてみると、集落営農というのも「集落の農地は集落のみんなで守ろう」という共益の性格をもっていることから、農業者による小さな協同活動とみなせるものであって、その活動を営農のみならず、環境保全、農地保全、農業体験、都市農村交流などの領域に広げることによって、公益、公共の性格をあわせもつコミュニティビジネスに発展させることが可能である。

集落営農組織は人材の宝庫：（農）ファーム・おだ

集落営農をコミュニティビジネスに発展させる場合にすぐれていると思われる点は、集落営農組織にはすでにリーダーないしコアメンバーが確保されているということである。その典型的な事例として東広島市河内町の「（農）ファーム・おだ」の事例を取りあげれば、この組織は、河内町小田地区内の12集落（13行政区）に居住する農家戸数167戸のうちの128戸（77%）を構成員とし、また地区内の農地面積126haのうちの82ha（65%）を経営面積とする県内最大の集落営農組織である。こうした“コミュニティぐるみ”ともいえるような大規模な集落営農組織を立ち上げることに成功したのは、組合長理事である吉弘昌昭氏のすぐれた指導力によるところが大きい。吉弘氏のキャリアは県庁（農業改良普及所長）、県農業会議（次長）を経て、農業経営スペシャリストの資格をもつ経営指導の専門家であるが、その専門的能力を地元のむらで生かそうとしたことが、ファーム・おだの設立（2005年11月）につながった。

このファーム・おだは、しかし、大きくみると“小田地区”というコミュニティに単独に存在しているのではなく、図1-5に示すように、地域自治組織「共和の郷・おだ」の協力組織の一つとして設置・運営されていることが分かる。こうした小田地区のコミュニティとしての取り組みは、吉弘氏を中心として、「共和の郷・おだ」の現会長・香川正志氏（農機具店経営）と前会長（現小田公民館館長）・重津昌稔氏（元会社員）の3氏の連帯のなかから生まれている。彼らは地域自治組織のリーダーでもあり、集落営農組織のリーダーでもある。



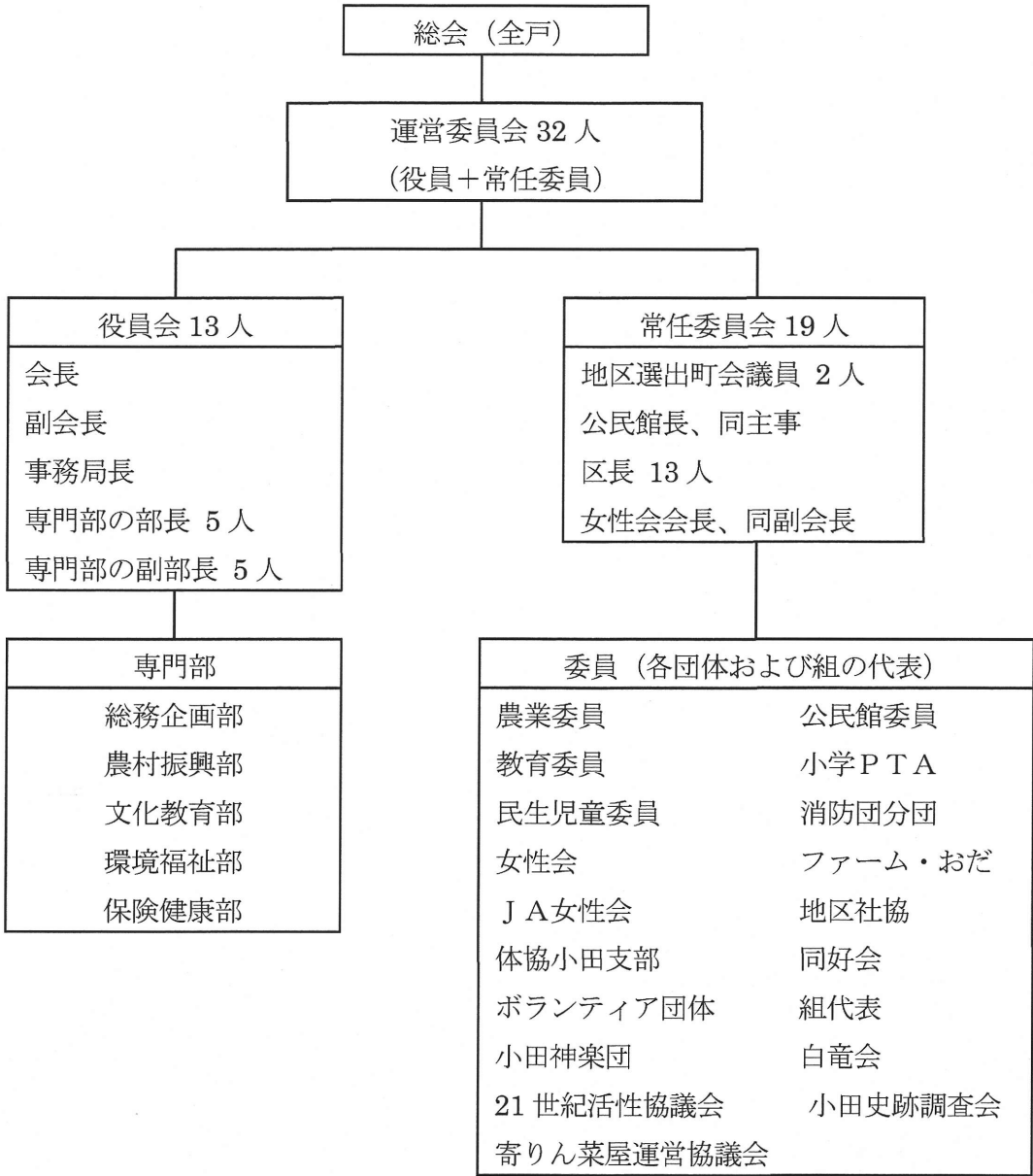
(写真)「寄りん菜屋」をバックに左から香川正志氏、吉弘昌昭氏、重津昌稔氏

この3氏によれば、小田地区12集落(13行政区)の自治会機能が低下してきたのは自治会の役員が輪番制(任期2年)になっていて、絶えずメンバーが入れ替わるため、行政の末端機関として必要最小限のことしかできなくなっていることにあるという。そうした状況のなかで、地区のシンボルである小田小学校の廃校計画がもちあがり、また保育所、診療所も他地区へ統合されるという話がもちあがるに及んで、この3氏が「これではいけない、むらをもっとよくしようや」と地区のみんなに声をかけたところ、老人たちが立ち上がってくれて道路の清掃や花壇の設置ができるようになったとされる。このことがきっかけとなって「共和の郷・おだ」の設立へとつながったのである。

地域自治組織と一体化したファーム・おだのコミュニティビジネス

「共和の郷・おだ」は、手づくりの広報誌を毎月全戸配布する他、地区内の環境美化、高齢者福祉、都市農村交流(田植えまつり、収穫まつり)、農産物品評会(堆肥利用の振興と地元生産品の販売を兼ねる)、パターゴルフ場の管理(指定管理者)など、さまざまなむらづくり活動に取り組んでいるが、その延長線上に集落営農組織「ファーム・おだ」と農産加工・直売・食堂施設「寄りん菜屋」の設立があったのである。

図 1－5 共和の郷・おだの組織図



「寄りん菜屋」は農村女性 8 人の共同経営（任意団体）であるが、このうちの直売・食堂施設は山村振興等農林漁業特別対策事業（平成 10 年度）、また加工施設は農村活性化事業（県単独、平成 15 年度）という 2 つの補助事業をうまく組み合わせて建設されたものである。そこで提供される地域特産品は、地区で生産されたコメ、野菜、果実の他に、耕畜連携の牧場から仕入れた牛肉、地元産の食材を活用した 1 日 50 食限定のヘルシー定食、夏季限定のアユずし、ファーム・おだの加工部との連携による「ふるさとの味パック・深山のかほり」（干し柿、こんにゃく、大豆入りのしば漬け、つくだ煮、もち、みその詰め合

わせ)、豆ご飯の素「おだ・ビーンズ」などであるが、これらは地域住民のみならず、都市市民（広島市、東広島市民）からも好評を博している。

けれども、「寄りん菜屋」の経営状況は必ずしも順調とはいえず、直売手数料（10%）を加えても、時給 600 円を確保するのが精一杯であるという。そして、この点が構成員（農村女性）たちをして、法人化（活動から事業への転換）をためらわせる大きな原因となっている。

JA も人材の宝庫

2006 年末現在、広島県全体では「ファーム・おだ」のような集落営農組織（集落農場型の特定農業法人）は 84 法人あるが、そのうちの約半数は県庁職員のOBたちが組織の中核を担っているという。これは彼ら（とりわけ農業改良普及員）の専門的能力を考えたとき当然の結果ともいえるが、これとよく似たケースとしてJA職員やそのOBたちが集落営農組織の中核を担っている場合も多い。その一例として、三重県松阪市藤の木町の「（農）コスモス」をあげることができる。（農）コスモスの代表理事である古市武巳氏は、JA松阪の元職員であると同時に、現在は同JAの経営管理委員会会長という要職に就いている地域のリーダーである。

リーダーとはいっても、政治力を発揮するというタイプではない。人と人のつながりを大切にする地域リーダーにふさわしい温厚な人柄である。そのことを端的に示しているのが、ブランド品“JA松阪のいちご”の中心産地として藤の木町のイチゴ団地を育て上げたことが指摘できる。

（農）コスモスの地域貢献活動

（農）コスモスは、藤の木町の農家 46 戸のすべてを組合員とする全戸参加型の集落営農組織で、平成 14 年 1 月に設立された。それに先立つ任意組合の設立は、当該地区のは場整備が終了した平成 4 年 4 月である。出資金は 700 万円で、これは所有農地割で負担している。経営概況は表 1-6 に示す通りであるが、特記すべきことはそこで行われている社会貢献活動である。

その第 1 は前身の（任）藤の木生産組合時代から連続 13 回にわたって、隣接する住宅団地、日丘町自治会の住民や、生協、JA の関係者など、総勢 1,400 人を招待して「収穫祭」を開催していることである。これだけの参加者を迎い入れるため、田んぼを駐車場として使っている（幸いなことに 13 回の収穫祭はすべて晴天であった）。この収穫祭は毎年 12 月の最終日曜日、集落センターをメイン会場に、落語家や吉本興業の芸人を招いて盛大に開催されており、組合員自らが獅子舞や伊勢神楽を演じながら、みかん、柿、焼きいも、豚汁、ごはんなどを無料でふるまう一方、焼きそば、酒、地元産の農産物、加工品（とうふ、乾燥しいたけ）などを有料で販売している。前夜祭もあって準備に忙殺されることか

ら、1戸あたり3人の出役を義務づけている。

表1-6 (農)コスモスの経営概況(平成18年度)

項 目	実 績	備 考
【事業実績】		
水稻全作業受託	2.7ha	うち採種 2.4ha
水稻作業受託 耕うん	5.0ha	
畦塗り	3,860m	
代掻き	11.7ha	
育苗	11,000 箱	うちJA受託 4,500 箱
田植え	22.2ha	
稲刈り	28.1ha	
土壌改良材散布	15.3ha	200kg フレコン 50 袋
小麦(19年産)	48ha	うちあやひかり採種 40ha
大豆(小麦後)	45ha	
その他 みかん、柿、さつまいも	約 1ha	
レクレーション農園(50㎡区画)	33 区画	
【損益】		
売上高	57,524 千円	
営業外収益	6,598 千円	
売上原価	55,006 千円	
販売費・一般管理費	7,354 千円	
営業外費用	0 千円	
経常利益	1,762 千円	

コスモスの収穫祭は団地住民との単なる交流会ではなく、コスモスと日丘町の住民が一体となって盛り上げる文字通りの「収穫祭」である。団地住民たちおよそ400人は団地内で集合し、徒歩で藤の木町に向かう。その途中でみかん刈り、柿刈り、枝豆取りなどを楽しんだ後、集落センター前の広場に入り、そこで豚汁ごはんや、焼きいもなどがふるまわれるという趣向である。

コスモスでは、収穫祭の開催費として自らの広告宣伝費から毎年50万円を計上している。この他に、みかん刈り、柿刈り代として日丘町自治会から21万円、協賛費としてJ

A松阪から10万円、コープみえ（生協）から5万円、農産物直売の利益から1万円（売上は約40万円）を活動資金として獲得している。また、この開催のために毎年10人以上の企画担当者を総会で指名している。

第2の社会貢献活動は、藤の木町を含む小学校区は松尾地区と呼ばれているが、この地区の幼稚園、小学校や、松尾地区を含む中学校、および県域生協（コープみえ）との連携により、農業体験、農業学習の機会を設けていることである。平成18年度は、松尾幼稚園の園児・保護者170人を対象に、6月13日に芋植え体験、10月24日に芋掘り体験を実施した他、松阪市立西中学校生2人を対象に、6月25日～30日に農作業体験を「わくわくワーク」として開催した。また、コープみえとの交流活動では、稲作（田植え）体験として5月13日に18家族78人を、稲刈り体験として9月9日に15家族60人をそれぞれ迎え入れた。

第3の社会貢献活動は、レクレーション農園や柿のオーナー農園を行っていることである。レクレーション農園は、50㎡区画33区画を隣接の住宅団地（日丘町よりも新しい住宅団地）である平成町の住民に貸し出している。コスモスが地権者から借り受けた農地を契約方式ではなく入園方式で貸し出し、年間5,000円の入園料を徴収している。現在33区画中26区画が利用されている。一方、柿のオーナー農園は一本1万円で柿のオーナー募集を行っているが、これには松尾地区外の住民も数多く含まれており、そのなかには遠く名古屋市のオーナーもいるという。

集落営農組織のもつ多様な発展パターン

こうした社会貢献活動は、純粋な社会貢献活動という性格と、農業資源をうまく活用したコミュニティビジネスという性格の両方の要素をもっている。そうした取り組みのなかで、社会貢献というよりも、コミュニティビジネスとしての性格が強い取り組みは「コイン精米機」の設置である。これは、農住一体化した松尾地区においては生産者が玄米を消費者へ直売することが多いため、コスモスの収益事業として道路沿いに設置したものであるが、この売上が毎月10万円を超えている。とりわけ無洗米のコイン精米機に変えてから売上が大きく伸びたという。

（農）コスモスのこうした経験から指摘できることは、農村型コミュニティビジネスを開発する上で、集落営農組織は設立時点からすでにリーダーが確保されており、このリーダーの指揮のもとで、営農+αの事業展開が可能になるという点である。コスモスの例でいえば、その+αとは、①コミュニティ内の消費者を対象としたコメの直販やコイン精米機の設置は稲作経営の拡大を意味し、②レクレーション農園やオーナー農園の開設は遊休農地の活用を意味し、③農業体験は次世代を担う子どもたちへの社会教育の展開を意味し、④収穫祭は農業農村のもつ多面的価値のパブリシティの意味をもっている。そこには生産者が消費者を支え、消費者が生産者を支えるという近未来型の農業農村の姿が映し出さ

れているといってもよい。

7) コミュニティビジネスの成立・発展とその資本条件

活動・事業の内容が資本調達を容易にする

コミュニティビジネスは“まちづくり”と“雇用の創出”が一体化した地域の取り組みである。それは同時に、地域に根ざした小さな、しかし地域の人びとの能力を開発し、地域の生活の質を高める重要な協同活動である。こうした協同活動にあつては、労働が資本に雇用されるのではなく、労働が資本を雇用するといった形態をとるために、資本は第二義的な役割しか発揮しない。

資本の役割が限定的であることから、どういうミッションをもちながら、どういう人びとが集まってきて、どのような活動をするのかが、資本調達上決定的に重要になる。いいかえれば、そこで展開される活動・事業の有効性によって、どういう性質のお金が集まってくるのかが決まる。資本が活動・事業を生み出すのではなく、活動・事業の内容が資本を集める上で重要な役割を果たすのである。

多様な資金チャネルをみつけよう

純粹に私的利益をめざすのであれば、市中の金融機関が貸し手となって現れてくるであろう。逆に公的利益をめざすのであれば、市中の金融機関が貸し手となって現れてくることはない。このため、コミュニティビジネスは、その志が高ければ高いほど、資金が不足し、思うような活動・事業が展開できないという事態が待ち受けている。とくに資本の概念をもたないNPO法人においては、活動資金として資本金もしくは出資金を集めることができず、また活動や事業から生み出された利益は分配されないまま将来の活動資金として内部留保されるために、つねに資金問題にさらされる結果になる。

ミッションの高潔さという点では、NPOは重要な役割を演じる。しかし、コミュニティビジネスはNPOだけのものではない。他の企業形態、例えば協同組合、株式会社（小会社）においても、“まちづくり”や“むらづくり”といったミッション性の高い事業を展開することは可能である。

コミュニティビジネスにおける資本調達の第1の方法は、自分たちのお金（自己資本）を集めることである。第2は、ミッションの高さに応じて、中間支援的な組織、例えば都市型コミュニティビジネスであればコミュニティバンクから、農村型コミュニティビジネスであれば農林漁業金融公庫やJAバンクなどから低利資金を借り受けることである。第3は、行政庁（国・都道府県・市町村）から施設・機械の導入時に補助金をもらい、また市民活動組織（地域自治組織や住民自治組織）を積極的に育成しようとする市町村の場合にかぎられるが、市町村から“まちづくり活動”の助成金を受けることである。第4は、

中間支援組織、例えば市民団体（NPO）の中間支援組織や財団、各種団体、企業などから、（公募型の）資金を獲得することである。第 5 は、文字通り、わずかな金額であつてもカンパという形で零細な個人の寄付金を受けることである。

農村型コミュニティビジネスの中間支援組織

中間支援組織からの資金の獲得については、例えば、筆者が理事長を務める「(N) 地産地消ネットワークみえ」の事例が該当する。このNPOは、国・県の補助金や委託費を集め、それを県内の地産地消活動を積極的に進めている市民グループに分配するという農村型コミュニティビジネス専門の中間支援組織である。

(N) 地産地消ネットワークみえは、毎年、一企画あたり最高 72 万円、総額 500 万円以上の助成金を公募型で交付しているが、その審査基準は、政府の補助金を利用していることから、ビジネスよりもミッションを重視していることに特徴がある。このため、そこでの資金をビジネスに投入できるわけではないが、コミュニティビジネスの一環として行われる社会貢献活動にこの種の資金を充てることは十分に可能である。その交付要件は、次のいずれかに該当する活動を行うことである。

- ⑤ 地元産品の地域内流通の仕組みづくり
- ⑥ 地元産品を活かした商品開発およびマーケティング
- ⑦ 地産地消の観点からの食育推進
- ⑧ 地産地消を活かした観光地づくり
- ⑨ 生産者と消費者の交流
- ⑩ 資源循環型社会の推進
- ⑪ その他、地産地消や食育の推進に資するものとして、当法人が認める活動

8) 農村型コミュニティビジネスの競合関係

農村型コミュニティビジネスの多様な主体

すでに述べたように、農村型コミュニティビジネスは、その活動・事業の種類に応じて、あるいはまた、その主体の経営力に応じて、単発的な活動にとどまる場合もあれば、継続的な事業に発展する場合もあつて、対象の幅が広いことが特徴である。また、その活動・事業を展開する主体についても、集落やコミュニティを基礎単位とする小グループの場合もあれば、JA（例えば「(株) げんきの郷」のような協同会社も含む）や一般企業が担う場合もあつて、主体にかかる事情も複雑である。

問題は、例えばファーマーズマーケットでも、あるいはグリーンツーリズムでもそうであるが、地域において小規模なコミュニティビジネスと大規模なコミュニティビジネスが競合し合う、あるいは小規模なコミュニティビジネス同士が競合し合うという事態が生じ

ることである。

ファーマーズマーケットにみる競合関係

表１－７はＪＡ関係のファーマーズマーケットの設置運営状況を示したものであるが、それによれば、平成１４年４月から平成１８年４月までの３年間で、ファーマーズマーケットの総数は２０か所の増加を示している。しかし、そのうちで「ＪＡが開設し、ＪＡが運営する」や「行政等が開設、ＪＡが運営受託し、ＪＡが運営する」など、比較的大規模な協同活動（ＪＡ事業として運営されている場合）は２４１か所の増加を示しているが、「ＪＡが開設し、組合員が運営する」や「行政等が開設、ＪＡが運営受託し、組合員が運営する」など、比較的小規模な協同活動（組合員の協同活動にとどまっている場合）は２２１か所の減少となっていることが分かる。そこでは競合の結果、ＪＡ関係のファーマーズマーケットの大規模化が起きているのである。

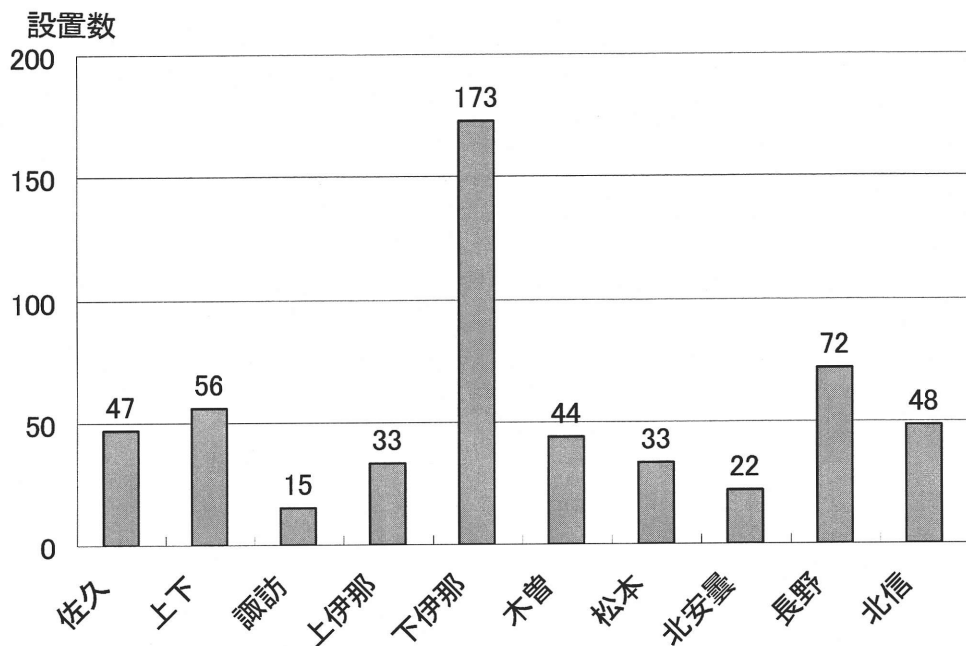
以上のことは、ファーマーズマーケットといえども、新鮮、安いだけではなく、品揃えや出荷量の豊富さ、その他サービス面の充実が必要であることを教えている。図１－６は長野県のファーマーズマーケットを地域別に示したものであるが、それによれば、その総数は５４３か所にのぼっているが、そのうちで下伊那地域（飯田市を含む）の設置数が圧倒的に多く、全体の約３割にあたる１７３か所を占めており、この地域がファーマーズマーケットの高密度地帯であることを教えている。

表１－７　ＪＡ関係のファーマーズマーケットの設置・運営状況

	ＪＡが運営	組合員が運営	計
ＪＡが開設	1,175 (936)	627 (795)	1,802 (1,731)
行政等が開設し ＪＡが運営受託	123 (121)	64 (117)	187 (238)
計	1,298 (1,057)	691 (912)	1,989 (1,969)

注) 上段：平成１８年４月１日現在　下段：平成１４年４月１日現在
出所) ＪＡ全中「ＪＡの活動に関する全国一斉調査結果」

図 1-6 ファーマーズマーケットの地域別設置数（長野県）



出所) 産直新聞 2007 年 4 月 1 日号 (直売所調査結果報告)

また、図表では示せないが、長野県内のファーマーズマーケットの内訳は、無人と有人の比率では 3 対 7 で有人の方が多く、年間の売上金額では 1 億円以上の大規模ファーマーズマーケットから 1,000 万円未満の小規模ファーマーズマーケットまでバラエティに富んでいることが分かる。さらにはまた、年間売上規模別の構成比でみると、1,000 万円以上 5,000 万円未満のファーマーズマーケットが全体の約 7 割を占め、小規模なファーマーズマーケットが多数を占めていることが示唆されている。

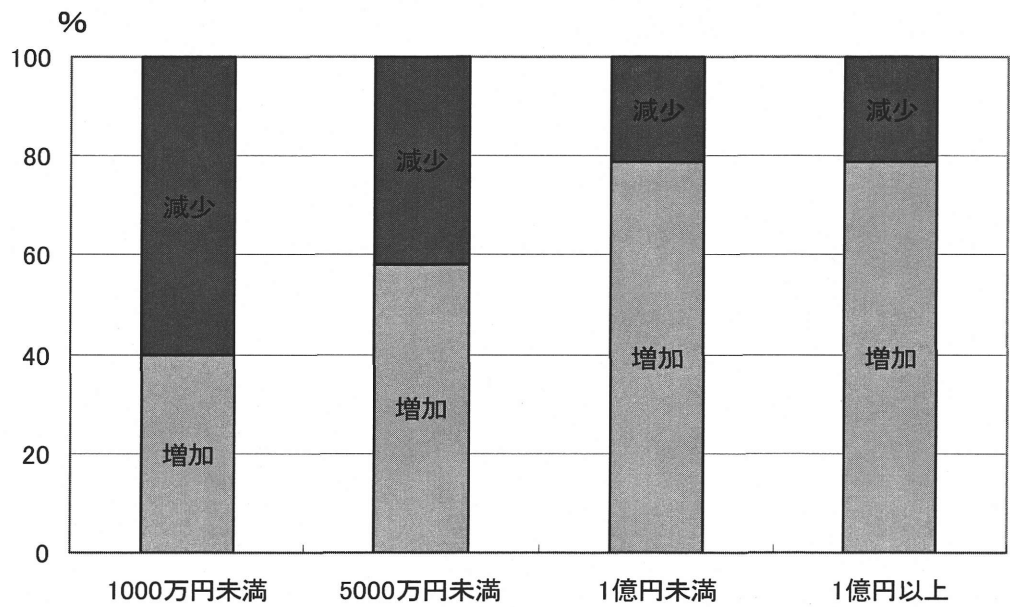
一般に、ファーマーズマーケットの市場規模は、人口 1 万人あたりの売上が 1 億円とされており、1,000 万円以上 5,000 万円未満の売上規模が多いということは、人口が少ないところにファーマーズマーケットが設置されているか、もしくは人口が多いところに多数のファーマーズマーケットが設置されているか、のいずれかの事態が起こっていると推察される。

二極化の進むファーマーズマーケット

こうした状況のなかでみすごせない問題は、売上規模の大きいファーマーズマーケットが売上を伸ばし、売上規模の小さいファーマーズマーケットが売上を減らしているということである。すなわち、大規模ファーマーズマーケットと小規模ファーマーズマーケットの二極化現象が起こっている。具体的には、図 1-4 に示すように、売上高 1,000 万円未

満のファーマーズマーケットでは6割近くが売上の減少に見舞われる一方、売上高が大きくなればなるほど、売上の増加が達成されていることが分かる。

図 1－7 年間売上規模別にみた対前年比売上の推移



出所) 産直新聞 2007 年 4 月 1 日号 (直売所調査結果報告)

また、図表では表せないが、ファーマーズマーケットの出荷者数でも、出荷者 100 人以上の大規模ファーマーズマーケットは売上を伸ばし、100 人未満の小規模ファーマーズマーケットは売上を減らしている^{注17)}。加えて、開設年度別にみると、この 10 年以内に開設されたファーマーズマーケットは8割以上が売上を伸ばし、それよりも古いファーマーズマーケットは半数以上が売上を減らしている。

以上で述べたような競争激化により、小規模で売上が減少傾向にあるファーマーズマーケットにあつては、高齢化、後継者不足、来客数の減少などの問題が発生する一方、大規模で売上が増加傾向にあるファーマーズマーケットにあつては、品揃え、販売促進、施設整備などの諸課題が発生していると考えられる。

9) JAのジレンマ

JAに対する組合員の願いとニーズ

こうしたファーマーズマーケット同士の競合は、とりわけJA運営を難しいものにして

いると考えられる。というのは、規模の大小や売上の増減など、異なった状況に直面しているいくつかのファーマーズマーケットに、直接・間接に関与しているのがJAだからである。

具体的には、JA自らの事業拡大が組合員の事業縮小を招いたり、あるいは、ある組合員の事業拡大が他の組合員の事業縮小を招いたりするため、JAがどのようなスタンスで組合員と接するかが重要になってくる。JAあいち知多の「(株) げんきの郷」のように、すべての組合員を包摂するような巨大なファーマーズマーケットを設置するのも一つのアイデアであるが、この方法では新設募集の場合にはスムーズにいくとしても、移設収容の場合には条件面で折り合いがつかない事態の発生も予想される。

JAがジレンマに立たされる事例は、ファーマーズマーケットばかりではなく、グリーンツーリズムでも同様に起こっている。例えば、すでに述べた“みなみ信州”のグリーンツーリズムでは、体験農園（りんごやブルーベリー、桃などの収穫、加工、飲食体験）が集客の目玉となっているが、そのプロデューサーである「(株) 南信州観光公社」の呼びかけに応じて、いち早く農園整備を行い、大型観光バスを受け入れ、大成功を収めている農園もあれば、反対に、事業意欲は十分にあっても、それに乗り遅れてしまった農園もある。そういう農園では、どういう人びとを観光客として迎え入れるかをめぐって、(株) 南信州観光公社と理念面、条件面での折り合いがつかず、結果として観光客が集まらないといった事態が発生している。

JAみなみ信州は(株) 南信州観光公社の出資者であるから、大型観光バスで乗り入れるような団体ニーズに対応した大規模農園も、手づくり感覚を大切にするような個人ニーズに対応した小規模農園も、ともに観光公社で面倒をみてもらいたいというのが本音であろう。しかし、それはいわば理想であって、機動性が重視される観光事業にあっては客の要望と農園の要望を直ちにマッチングさせることが重要であり、その機動性という面で小規模農園は出遅れてしまうのである。その出遅れが、小規模農園主をして、観光公社とは別の事業主体をつくって欲しいとの要望をJAに寄せる結果となった。つまりはJAのグリーンツーリズム事業に二元構造が生まれたのである。

同じグリーンツーリズムではあっても、ビジネス重視派の大規模農園主は観光公社へ、ミッション重視派の小規模農園主はJAへという流れが生まれつつある。このため、JA南信州ではミッション重視のグリーンツーリズムを“都市農村交流”として位置づけ、飯田市農業振興センターとのタイアップのもとで、農業・農村体験、食農教育、生産者と消費者（例えば市場関係者）の交流などのプログラムを走らせている。

組合員の多様化のなかでの多元的な事業方式の模索

組合員の経済的性格が多様化するなかで、一つの事業方式ですべての組合員のニーズを満たすことはできなくなっている。よく考えてみると、このような二元構造あるいは多元

構造は、グリーンツーリズム事業のみならず、稲作をはじめとする各種営農事業でもみうけられる一般的な現象である。

例えば、稲作の場合であれば、集落営農をめざす方向もあれば、認定農業者になって個人自立をめざす方向、産地の集荷業者との自由取引をめざす方向もあって、それぞれ別個の組合員対応が必要とれる。また、お茶の場合であれば、自園自製の茶園もあれば、共同製茶工場を運営する茶園、芽売りに特化する茶園もあって、事情は複雑である。このように考えてくると、ファーマーズマーケットやグリーンツーリズムなどのコミュニティビジネスの領域においても、また稲作やお茶といった営農事業の領域においても、JAが直面する困難は同根のものといってよいだろう。

では、規模の大小やそれによるビジネス感覚の相違に直面して、JAはどのように対処すればよいのであろうか。それに対する解答は、一般的に言えば、同じ種類のコミュニティビジネスであっても、そこに微妙なニュアンスの違いがあれば、それぞれの主体がお互いに刺激し合いながら並存を模索すべきであると結論づけられる。切磋琢磨によるコミュニティビジネスの発展と、交流や連帯によるコミュニティビジネスの発展は、その両方とも必要である。

4. 農村型コミュニティビジネスの日欧比較の視点—中部ヨーロッパを中心に—

本章を閉じるにあたって、農村型コミュニティビジネスの日欧比較を行おうとする場合の基本的視点というべきものを指摘しておきたい。

コミュニティ概念の検討

その第1は、日本とヨーロッパで地域社会、すなわちコミュニティの概念にどれほどの違いがあるのかという点である。すでに述べたように、イギリスでもドイツでもそうであるが、地域社会は“教区 (parish)” と一体化したものであって、地域の人びとは、宗教的基盤を同じくする、一定のニーズと目的を共有する集団に帰属している。こうした帰属集団の条件が日本の地域社会に成立しているかどうか重要な問題である。

わが国農村においても、地縁・血縁関係を基礎とした、人びとの帰属集団としての“集落”は成立している。そして、そこが人びとの“暮らし”の中心であることはヨーロッパと何ら変わるところがない。しかし、その紐帯が基盤整備の進展、市場経済の進展とともに弱まっているのではないかという懸念がある。

DORE [1] が指摘するように、かつては水利用の共同によって強力な紐帯が形成され、それを基盤に近代的な協同組織（農村協同組織としての産業組合）を形成したわが国農村ではあるが、昭和40年代以降の基盤整備の進展とともに水利用の個別化、機械・施設の個別所有・利用が進行してきた。水利用の制約から解放された農民たちは、自由な営農が可能となった。これに伴い、トラクター、田植機、コンバイン、乾燥機などの高能率の機械・施設を共同利用の形でいかに効率的に利用するかという関心が薄れる一方、非効率ではあっても適期作業を行い、残りの時間は兼業に出るという兼業農業もしくは副業農業の形態が一般化した。

この結果、集落における人と人のつながり、家と家のつながりを特段意識しなくても、農家の人びとは何不自由なく暮らせるようになった。このような農家の個別化は営農の領域にとどまらず、衣食住、遊ぶ、憩う、さらには冠婚葬祭といった生活の領域にまで広がっている。かつては“助け合い”が農村で暮らす最大の徳目であったが、現在では回りととらわれず“自分の好きなようにやる”という自由裁量の余地が広がったのである。

都市近郊農村はもちろん、中山間地域の農村に至るまで、こうした形の農家の個別化が進行するにつれて、地域社会の力が弱まり、企業社会の力が強まっている。いいかえれば、農村地域における人びとの暮らしの紐帯は“地域”から“企業”に転換しているのである。しかし、そうした企業における紐帯もまた、団塊世代の退職期を迎えて、勢いが失われようとしている。では、こうした転換期にあってわが国農村はどのような方向へ向かおうとしているのか？これが問われるべき問題である。

プロシューマー（生産＝消費者）概念の検討

第2の視点は、生産者対消費者という近代社会における二分法の成立根拠が弱まり、生産者と消費者の両方の性質をもつ生活者の性格が強まっているのではないかという点である。もしそうであるならば、農村地域における人びとの紐帯も、都市と同様、生産者の紐帯ではなく、生活者の紐帯とみなしてもよいということになる。

こうした認識は、一方では、もはや農家といえども完全自給の農家はいなくなり、主要な食料はこれを市場で購入するという農家（消費者に近い農家）が増えていることを反映したものであるが、他方では、都市市民の間でも、食の安全・安心、生ごみリサイクル、市民農園、有機農産物、グリーンツーリズム、田舎暮らしなどへの関心が高まり、農業や農山村が市民活動の最前線として注目されていることを反映したものである。

つまり、人と人のつながりは、一定地域において凝縮されたもの（生産者としての狭く強い紐帯）から、より広範な地域においてそれぞれの関心に即して自発的に結ばれたもの（生活者としての広く弱い紐帯）へと変化しているとみてよいだろう。農業者の紐帯は、それがいくら集まっても農業者の紐帯のままであるが、農業者と消費者が一体化した生活者の紐帯は、その間の結びつきが大きくなればなるほど、また深まれば深まるほど、多種多様なネットワークがつくられることを意味し、それがひいては地域社会の強化をもたらすと考えてよい。

こうした形での地域社会の強化はまた、行政に過度に依存することのない、地域自立の“まちづくり”“むらづくり”を進めることと同義である。ここで、地域自立の“まちづくり”“むらづくり”とは、家計の個別化が進行するなかで、地域社会で起こっているさまざまな問題、例えば、要援護のお年寄りの面倒をだれがどのようにみるのか、次世代を担う子どもたちの社会性をだれがどのように高めるのか、地域の防災や防犯にだれがどのように取り組むのか、農地や森林、景観や自然環境、史蹟や伝統文化といった地域資源をだれがどのように保全・活用するのか、といったような問題は、これを地域社会の強化によって解決することをめざすという意味をもっている。

地域協同活動からコミュニティビジネスへの発展条件の検討

第3の視点は、コミュニティビジネスは以上で述べたような地域協同活動から出発することが妥当であるとしても、最終的には事業として自立できることを目標としなければならないという点である。これは地域協同活動そのものを否定しているのではない。地域社会において「星の数ほどの地域協同活動」が生まれることを前提として、そのなかでも事業体が継続的に担えるものについては、これを積極的にコミュニティビジネスへ転換すべきことを指しているのである。

日本とヨーロッパ・アメリカを比較したとき、失業や暮らしのセーフティネットの問題など、地域社会の置かれている状況が違うためか、地域協同活動をコミュニティビジネス

として成立・発展させるための“仕掛け”が異なるような気がする。差し迫った状況にあるヨーロッパやアメリカでは、インターメディアリー（中間支援組織）が、人材開発、資金調達、情報提供などの面において、コミュニティに積極的にアプローチできるような環境が整えられているように感じられる。

こうした彼我の違いは、自助（self-help）の精神が共有され、その自助の精神に訴えて地域自立を促そうとするヨーロッパやアメリカのやり方と、互助（mutual help）の精神が共有され、自然調和的な地域発展を善とする日本のやり方の違いといつてよいのかもしれない。ヨーロッパの社会的企業のように、コミュニティの各メンバーが会員となって、法人型のコミュニティビジネスをつくり、そこが専門的経営者を外部から雇い入れ、その人に子会社の運営を任せる、そしてそこから上がってくる利益は地域の発展のために、あるいは将来のビジネスの発展のために使用するという仕組み（二層式の機関設計）は、事業体としては完璧な姿ではあるが、つねにそうでなければならないというものではないだろう。

地域において眠っている資源を探し出し、地域が抱える諸問題を洗い出し、地域において意欲ある人材をみつけだす、といった地域住民に対する啓発活動をベースとしながら、一方では大きな協同活動（専門的経営者を確保した形の二層式のコミュニティビジネス）が展開され、他方では小さな協同活動（出資者が経営者、労働者となるような単層式のコミュニティビジネス）が展開されることによって、重層的に“地域の活力”を生み出していくことも重要であるように思われる。

例えば、（株）南信州観光公社、（株）げんきの郷は大きな協同活動の典型であるが、それだけですべてのコミュニティビジネスが語れるというわけではなく、（有）小池手作り農産加工所、（農）下條ふるさとうまい会など、数多くの小さな協同活動が生まれることによって、コミュニティビジネスは地域においてより広く、より大きく発展していくようになると思われる。

【注】

- 1) この定義は細内〔9〕第1章「コミュニティビジネスとは何か」を参照し、筆者が作成したものである。
- 2) 細内〔9〕72ページによる。
- 3) 細内〔9〕78ページによる。
- 4) 中川〔8〕24ページによる。
- 5) 中川〔8〕118ページによる。
- 6) この社会的企業の定義に先行して、ジャック・ドウルフィニは、カルロ・ボルガザとの共編書〔2〕27～29ページにおいて、社会的企業を定義するための基準として、

4つの経済的基準と5つの社会的指標を提示している。ここで掲げた中川〔8〕118ページの定義もそこから強い影響を受けている。ここで4つの経済的基準とは、①財・サービスの生産・供給の継続的活動、②高度の自律性、③経済的リスクの高さ、④最少量の有償労働、から成り、また5つの社会的指標とは、①コミュニティへの貢献という明確な目的、②市民グループが設立する組織、③資本所有にもとづかない意思決定、④活動によって影響を受ける人びとによる参加、⑤利潤分配の制限、から成っている。

- 7) 中川〔8〕237ページによる。
- 8) 細内〔9〕169～170ページによる。
- 9) イギリスのインターメディアリーの事例としては、コミュニティビジネス・スコットランド、レッツリンクUK、ディベロップメントトラスト・アソシエーション、ニューエコノミックス・ファンデーション、デモスなどがある。細内〔9〕122ページを参照。
- 10) 神野〔7〕に従えば、農村社会でのソーシャルガバナンスの担い手としては、家族、行政区ないし自治会（インフォーマルセクターに属する地縁組織）、協同組合（ボランティアセクターに属する自助組織）、NPO（ボランティアセクターに属する他助組織）などが想定できる。これらに加えて、われわれは農業団体（土地改良区など）、株式会社（地域住民を構成員とする小さな株式会社）、LLC（合同会社）、LLP（有限責任事業組合）などもボランティアセクターに属する自助組織として想定できると考えている。
- 11) 「美しいむらづくり」はドイツにおいて40年以上の歴史をもち、わが国農村計画の模範となってきた。この場合の「美しさ」とはビジュアルな美しさだけではなく、内面の健全性、安定性に裏打ちされたものである。それゆえ、そこでは、①自治体と住民・市民の協力による地域の将来ビジョンの共有、②地域の経済的ポテンシャルの発見と活用、③地域の社会的、文化的な質の向上、④保存価値のある建造物の保全と開発、⑤自然と環境に配慮した生活、生産、保養の場の保全と開発、の5点が重視されている。詳しくは小林・佐合〔6〕を参照されたい。
- 12) 江端〔5〕による。この部会構成は北九州市八幡西区医生丘（いせがおか）小学校区における医生丘まちづくり協議会の事例である。
- 13) 広辞苑によれば、活動とは「生き生きと行動していること」、事業とは「一定の目的と計画とにもとづいて経営する経済的活動」という意味が与えられている。
- 14) 社会的企業家という用語は中川〔8〕211ページによる。
- 15) 石田〔4〕を参照のこと。
- 16) 政策的管理権、経営的管理権という用語はグレッグ・マクラウド〔3〕206ページによる。ここで政策的管理権とは「経営の基本方針を決める」、経営的管理権とは「定

められた基本方針のもとで日常の経営を行う」という意味をもっている。

- 17) 産直新聞 2007 年 4 月 1 日号（直売所調査結果報告）による。

【引用文献】

1. DORE, RONALD F: Modern Cooperatives in Traditional Communities. in *Two Blades of Grass: Rural Cooperatives in Agricultural Modernization* (ed. by P. Worsely), Manchester University Press, 1971.
2. カルロ・ボルガザ／ジャック・ドゥルフィニ（編）、内山哲朗・石塚英雄・柳沢敏勝（訳）『社会的企業：雇用・福祉のEUサードセクター』日本経済評論社、2004 年。
3. グレグ・マクラウド（著）、中川雄一郎（訳）『協同組合企業とコミュニティーモン・ドラゴンから世界へ』日本経済評論社、2000 年。
4. 石田正昭「モクモク手づくりファームの革新性と経営能力—三重県阿山町—」、戦後日本の食料・農業・農村委員会（大原興太郎・中川聡七郎）編集『農業経営・農村地域づくりの先駆的实践—地域農業の 21 世紀展望事例—』農林統計協会、2005 年。
5. 江端康二「地域経営とコミュニティーの再編」、神野直彦・澤井安勇『ソーシャルガバナンス—新しい分権・市民社会の構図—』東洋経済新報社、2004 年。
6. 小林久・佐合隆一『農村開発の「新たな道」—ドイツ連邦バイエルン州バイエルバッハにおける地域社会型農業の展開—』筑波書房、2003 年。
7. 神野直彦「新しい市民社会の形成—官から民への分権」、神野直彦・澤井安勇『ソーシャルガバナンス—新しい分権・市民社会の構図—』東洋経済新報社、2004 年。
8. 中川雄一郎『社会的企業とコミュニティーの再生—イギリスでの試みに学ぶ—』大月書店、2005 年。
9. 細内信孝『コミュニティービジネス』中央大学出版部、1999 年。