

コミュニティ・ビジネスにおける草の根イノベーション —青森県における事例研究を中心に—

井上隆一郎* 遠藤 哲哉** 志賀 敏宏***

はじめに

地域社会の問題解決を目的とするか、あるいは事業遂行の結果、派生的にその解決を達成することを目指す地域ビジネス、ここではこのようなビジネスをコミュニティ・ビジネスと呼んでいる。単に経済的価値（利益）の追求だけを目的とせず、地域における何らかの社会的価値の追求を目的にするビジネスは、これらの両立がうまく行かないケースが多い。むしろ経済的に自立しておらず、公的補助金、寄付など取引外の資源を注入することで命脈を保つ事例も多い。すなわち、社会的な事業として大変立派なものであり、その点での地域社会貢献は大きなものであるが、経済的には破たんしているコミュニティ・ビジネスが多い。このようなコミュニティ・ビジネスは、素晴らしい社会的目的を掲げても、結局長期的な業務遂行が困難となっていくことが必然的である。

しかし、コミュニティ・ビジネスも、またソーシャル・ビジネスも、ビジネスという名称を用いる以上は経済的な自立が前提になるはずであると我々は考える。困難に直面するコミュニティ・ビジネスが多い中で、かかる経済的自立性を確保しながら、地域社会の課題解決を実現するという、経済性と社会性の両者をバランスよく達成している事例を認めることができる。

この達成を可能にしているのは、経営に携わる本人たちが明確に意識しているか否かは別にして、それぞれのビジネスに何らかのイノベーションが存在するからであると考えている。多くの成功したコミュニティ・ビジネスを観察すると、そこには基本的に、身の丈に合った「等身大」であること、「地域・現場に密着したもの」

と言う意味で、「草の根」性が存在している。これを拠点にしながらも、なおイノベーション、革新性を創造しているのである。革新性と「草の根」性とは一見矛盾、あるいは相反するように見えるが、実は「草の根」性に徹するがゆえに創造性が生まれているのではないかとすなわち、自らの能力の限界をわきまえながらそれをフルに活用することを出発点に、同時にその活用を通じて自らの能力構築を着実に果たすという営為の中で、あらたな顧客価値の提供を設計するという創造性が生じているのではないかと。また、自らの地域、そしてその中でのビジネスの現場に直面するとともに、そこから逃げず徹底的に挑戦する姿勢を貫徹する結果、革新性が生みだされているのではないかと。このような仮説を我々は有している。

本研究では下記の内容について述べるものである。まず第1に、これまでソーシャル・ビジネス、コミュニティ・ビジネスに関する研究を概観し、ついで第2に、コミュニティ・ビジネスの中の革新性に関する分析フレームを検討する。さらに第3に、青森県におけるコミュニティ・ビジネスの成功事例を観察し、第4に観察結果を分析することを通して、コミュニティ・ビジネスにおける「草の根」性がいかに、経済価値と社会的価値の両立を可能にするイノベーション結びついているのか、その構造を明らかにする。

なお、この研究ノートを、2月の訪問時には自らの事業を詳細にわたり解説してくださった、故三上公子氏（2014年7月7日永眠）に捧げたい。

* 青森公立大学非常勤講師・東京都市大学教授
** 青森公立大学教授
*** 多摩大学教授

1. ソーシャル・ビジネス、コミュニティ・ビジネスとは何か

(1) その基本概念

ソーシャル・ビジネスに関しては、3つのコンセプトがある。第1に、EU諸国・イギリス。これは、事業体の所有形態を問うものである。生活共同組合や生協、ワーカーズ・コレクティブなどを含むものである。社会的排除の解消、社会への包摂も大きな目標となる。第2は、米国の考え方で、市場をベースに社会的価値創造を目指すものである。すなわち、社会問題の解決をビジネスの手法を用いて行うのであるが、社会的価値の創造を重視する考え方である。特に所有形態は問わない。さらに、前記のものの発展系ともいえるが、第3には、ムハマド・ユヌスが提唱している形態で、貧困問題の解決に集中したものである。貧困問題を解決するために、ビジネスの手法を用いて行うのであるが、貧困層でない株主への利益再分配は行わないことこそが、第3の形態の特徴である。貧困層が参加しているグラミン銀行やグラミン・ダノンは、そうした考えで創られたソーシャル・ビジネス（以下SB）である。

コミュニティ・ビジネスは、これらSBの地域社会版とみてよいだろう。コミュニティの社会問題を解決するために、ビジネスの手法を用いてマネジメントする団体、会社におけるビジネスを指す。また、特徴としては、社会問題を解決するために、市場のみならず、地域における様々な政治的、ボランタリーな諸アクターとの相互関係が重要になることである。資源が限られていることが多いし、潜在的資源を引き出し有効に活用することによって困難な社会的課題を解決するからである。そのために、他の競合する団体や会社と競争するよりも、協働を志向することによってネットワークの力を借りて、課題解決に向かう特性を持つといえる。

もとより、市場の中で営利企業と対抗し競合するケースもあるから、競争戦略がありうる。その場合、社会的価値を創造しつつ、マーケットの中で独自のポジションを見つけながら、一

緒に戦える同志を見つけ、そうした企業と協働し、価値創造に向かうという形をとるのではないか。すなわち、競争といっても、利己的利益を上げるための競争ではなく、社会的価値創造を巡り、良い意味での競合であり、切磋琢磨の成長戦略が必要になるということではないか。

(2) アメリカにおける動向

藤井は、アメリカにおける社会的企業とは、1981年に発足したレーガン政府の予算削減によるNPO（民間非営利セクター）の商業化という文脈で語られていることを指摘する（藤井、2006）すなわち、アメリカにおける社会的企業とは、政府による支出削減・その代替的財源となる寄付や助成金の獲得競争の中で、非営利組織であるNPO法人が商業化を強いられたことによって台頭することとなった。また塚本は、アメリカにおいて社会的企業に関する学術研究の発展の基礎が築かれたとして、その根拠を「非営利組織の組織的变化に関する先行研究の蓄積」であると注目する（塚本、2008）。また藤井は、アメリカにおける社会的企業論の焦点は、イノベーションの担い手としての社会的企業家である（藤井、2006）点にあると述べている。

(3) EU 諸国・イギリスにおける動向

ヨーロッパ諸国では、社会的に排除された人々を社会に統合していく「社会的包摂(social inclusion)」を社会政策の目標にしており、こうした目的に沿った活動をしている企業を社会的企業と捉え、政府は法的側面、金融面、財政的な枠組みなど、様々な側面で支援している点が特徴である。またその背景には、「社会的経済」という考え方がある。「社会的経済」とは、経済と社会とをそれぞれ別々のものとして扱うのではなく、社会問題の発生を阻止するような経済運営の試みを検討する理論である。イギリスでは、ブレア首相をはじめとして、社会的企業を「社会的経済」の文脈において、「社会的包摂(social inclusion)」の担い手として政策的に支援している。（塚本、2008）

2. コミュニティ・ビジネスにおける草の根イノベーションの分析フレーム

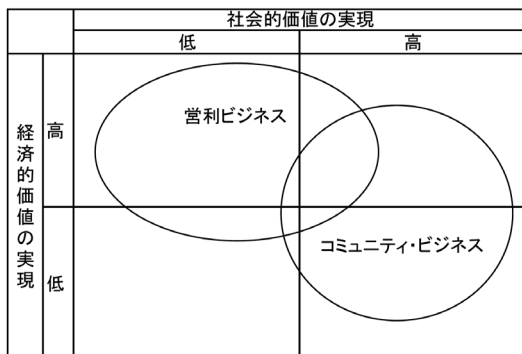
分析する視点として、第1にビジネスとしての視点、第2に草の根の視点という二つの視点が必要である。これらについて見方を整理したい。

(1) ビジネスとしての価値創造

コミュニティ・ビジネスもビジネスである以上、先述のように経済的価値（収益）の確保が必要なことは言うまでもない。しかしそれが単なる一般ビジネスと異なるのは、経済的価値は第1の目的ではなく、むしろ地域社会の問題解決という「社会的価値」を創出するための手段として位置づけられている点である。社会的価値と経済的価値の同時実現といっても、そこには前者が目的であり、後者が手段であるという関係が存在している。この点がいわゆる一般企業のCSRと大きく異なる点である。しかしだからと言ってこの経済的価値の実現の重要性が低いということではない。この点を実現しなければ、本来の目的である社会的な価値の実現の継続性が失われてしまうからである。

この点をコミュニティビジネスサポートセンター（2010）は、コミュニティ・ビジネスには「A自己満足度」「B経済自立度」「C社会貢献度」「D地域連携度」の四つのバランスが重要であると指摘している。C、Dがここでいう社会的価値の内容と見ることができ、Bはまさに経済的価値の実現を示している。Aはいわばコミットする人の動機づけに関連する要因であり、今回の分析

図1 コミュニティ・ビジネスにおける二つの価値の実現



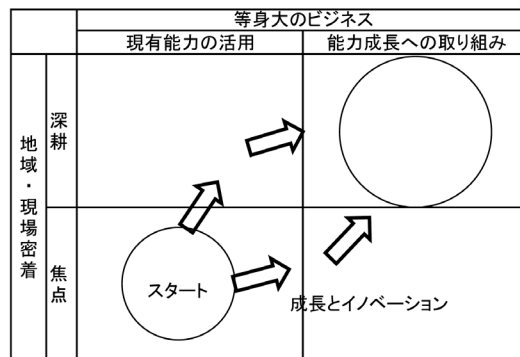
資料：筆者作成

では直接触れない。

(2) 草の根の条件—等身大のビジネス、地域・現場への密着

地域に存在する現有能力をフルに活用する視点をここでは等身大のビジネスと呼び、また、地域・現場の問題に密着する視点と併せて、この両者の存在が草の根のイノベーションをもたらす条件だと考える。まず第1に、自分たちの能力の活用(資源を含む)をベースに、限定した地域・現場の問題に直面しながらその解決策を探っていく。第2に地域、現場の問題を解決していく過程で、自らの能力と資源を高度化していく。この両方の作業を繰り返す中で、コミュニティ・ビジネスのイノベーションは実現されていくものとする。

図2 草の根イノベーションの立脚点と成長経路



資料：筆者作成

3. 青森県における事例研究

本研究においては、次にあげる青森県内で業績をあげているコミュニティ・ビジネスを対象にして、責任者に対するインタビューを実施した。横浜町「菜の花トラスト」宮桂子、同茂氏（2014年5月8日実施）、青森市浅虫温泉「活き粋あさむし」三上公子氏（2014年2月17日実施）、五所川原市「でる・そーれ」辻悦子氏、渋谷尚子氏（2014年2月18日）の3機関である（順不同）。以下はこれらのインタビューをもとにした各事例のまとめである。

(1) 横浜町「菜の花トラスト」

① 地域の概要と菜の花栽培

横浜町は、青森県下北半島の間、むつ湾に面した人口4907人（2144世帯）（2014年5月1日）、総面積126.55平方キロメートルの自治体である。横浜町に隣接して、むつ市、野辺地町、六ヶ所村、東通村があり、JR大湊線が南北に通り、陸奥大湊駅が中心にある。むつ方面に向かう下北半島の間地点にあることから、交流人口に期待されるところも多く、菜の花の町として全国的に知られるようになってきた。菜種作付面積は、日本有数で、例年5月の中旬に満開を迎える。作付面積の大きさでは北海道滝川市と1位を競っていたが、2014年は128ヘクタールとなり、日本一に返り咲いた。

横浜町は、かつて菜種の作付面積が全国一。しかし、耕作放棄地が増加し、なたねの作付面積が減少。ふるさと創生1億円事業の用途について協議したところ、「日本一の作付面積のある菜の花畑」を通して、各種団体が参加する実行委員会を組織し、平成3年通産省支援事業の補助（電源地域産業育成支援事業）を得て「菜の花フェスティバルinよこはま」が開催された。したがってこのフェスティバル自体は、行政主導のフェスティバルということになる。

② 活動の経緯と概要

他方、民間サイドでは、減り続ける菜の花畑を守り育てようと、2002年に町の有志7名の呼びかけで「菜の花トラストin横浜町」が設立され、耕作放棄地や休耕地に菜種を作付する活動が開始された。この取り組みの中心になったのが宮桂子、茂夫妻である。当初は、地元小中学生を交えた農業体験プログラムをしながら休耕地に菜の花を咲かせること、国産菜種油のファンを増やす事が目指された。そして、3年越しの努力が実り、2005年4月、非焙煎一番搾りの「御なたね油」が誕生する。

2008年には、NPO法人化している。この法人の目的は、定款によると「国内外の人々に対して、なたねの作付、農業体験活動、菜種油の搾油・販売活動を行い、横浜町の農家が、継続して生産できる体制をつくり、横浜町の菜の花をまもり育てることによって、自然環境の保全と地域の活性化に寄与すること」である。法人

は、第3回耕作放棄地発生防止・解消活動表彰事業で全国農業会議所会長賞を受賞、生産される「御なたね油」は2009年度優良ふるさと食品中央コンクール国産農林産品利用部門にて農林水産大臣賞を受賞した。

作付される菜の花は、東北農業試験場開発の「キザキノナタネ」である。この品種系統はエルシン酸を含まない我が国初めての優良系統で、草丈が高く、菌核病や耐雪性、耐倒伏性の点で強く、また収量性に優れているとされる。1990年11月なたね農林47号として農林登録された。

③ 「御なたね油」の生産販売

菜の花トラストは、現在横浜町にて耕作放棄地の土づくり、「御なたね油」の原料となる菜種の種播きから刈り取り、そして天日干し、搾油、精油、瓶詰め製造、販売に至るまで、一貫して行っている。「御なたね油」の特徴は、①土づくりから始まり、②天日干し、③非焙煎、④一番搾り&6回ろ過、⑤栽培期間中、農薬不使用、⑥自然ろ過仕上げである。①については、町内の耕作放棄地を借り、雑草の根を切りながら土をひっくり返す「プラオ掛け」及び、春には、土を細かくし、雑草が無くなるように「ローリー掛け」が行われている。②は、生搾りの前に、全量昔ながらの天日干しを実施。③は、通常、焙煎（炒めること）、温水処理することで搾油量は増加するのであるが、風味が損なわれるので、一切行っていない。④一番搾りの搾油率は約25%程度でしかないが、「御なたね油」は、一番搾りのみ使用。また食味向上のねらいで通常より多い6回ろ過を行っている。⑤種の栽培に関しては一切農薬を使うことなく、化学肥料等も使っていない。⑥搾油後の一番搾りを数日間静置後、精油機におし、数回の自然ろ過を繰り返す。瓶詰め作業も1本ずつ確認しながら手作業で仕上げている。

商品としての特徴

「御なたね油」の高品質な特徴は、自然と人間の共生を目指し、手間暇かけて自然仕上げに徹底している土づくり、菜種栽培、油製造プロセスの全体に及ぶが、特に⑥の自然ろ過プロセスが決定的である。他のメーカーの類似品と差

別化している最大の特徴が、非焙煎及び一斗缶に穴を開けて自然ろ過を行い、時間をかけて高品質の油を抽出しているプロセスにある。ろ過に関していえば、普通機械だけで絞る油は機械で後ろから押される。一斗缶で落とす油は、いい油しか落ちていかない。後ろから押された油は、缶に溜まって落ちていけないので、いい油が創られるというのである。この発見は、偶然に生まれた。搾油機と精油機を助成事業で設置したが、投資をするお金が限定されていたため、一斗缶に穴を開けてろ過を繰り返したことが逆に、思いもかけない非常に高品質な油になったのであった。

この主力商品である「御なたね油」シリーズは、①純粋のなたね油、②ガーリック等を入れたもの、③てんぷら油の3つに分かれる。①は、4種類の瓶詰があり、「御なたね油ミニ」90g(内容)、840円(消費税抜き価格)、「御なたね油ロング」180g、1575円、「御なたね油レギュラー」475g、3150円、「御なたねグリーン」820g、5250円。②は、「御なたね油ガーリックオイル」である。45g、535円。③は、てんぷら油として開発したもので、他のメーカーものと違い酸化しにくく繰り返し使える缶詰めスタイル。900g、1810円、3600g、6000円。

総じて、価格設定は高めである。これは、生産を手造りにこだわり手間暇がかかっていること、及び大消費地東京等で販売する上で、商品デザインの重要性を痛感し、県の販売促進課のアドバイスもあり、瓶詰めの瓶の選定、デザインにコストをかけてきた結果でもあるという。瓶は、大阪のメーカーに発注しているが、徹底的に拘り、当時どこも使用していない新しい瓶を使った。また、栓を覆っている和紙や題字もプロに依頼し、コストをかけて削っている。もちろん、そう高いお金をかけることもできず、多くの部分はできるだけ宮桂子が自分で工夫し製品完成にこぎつけてきたものであった。

「御なたね油」は、菜の花プラザや県内の主要な店舗及び、東京にある青森県のアンテナショップ(北彩館)、物産展等の外販を中心に販売されている。2012年6月からは、合同会社下北半島行商隊が設立され(宮茂代表、資本金300万円、

むつ市)、下北半島の物産、特に産地や作り手のわかる良いものにこだわった商品とともに、外販&通販ネットショップルートを通して販売されるようになった。普段は、JR大湊線の臨時リゾート列車「あすなろ下北号」に、ほっかむり行商隊(NPO法人菜の花トラストin横浜町のスタッフと共に)として、また、国内の物産展やデパート等で販売を行っている。このように、「御なたね油」の販売は、NPO法人の理事が経営する合同会社を通しても行われている。

③ 草の根イノベーションとしての含意

地域社会において、農村の構造変動が続いている。農業政策によって休耕地が増え、農村の景観が悪化してきた。安く遺伝子組み換えの農産物商品も輸入されており、消費者は賢明に自分たちの生活を守り、消費生活と地域生活を豊かなものにしていかなければならない。コミュニティ・ビジネスの中心になっている宮桂子、茂夫妻は、日本における農村田園風景の象徴でもある菜の花を守り育てることを通じて、農村地帯の活性化と我々の消費生活を見直し、健康で健全な食生活を支える運動を起こそうとした。先行する菜種油ビジネスを他のメーカーや商品と差別化するために彼らが採ったことは、徹底的に人間と自然との共生を念頭に油づくりを行ったことである。当時は、任意団体であり、資本金に制約があった。そのため機械投資を手控えていたことが、逆に幸いし、一斗缶を活用した自然ろ過を行ったところ思いもかけぬ高品質の油を精製することが可能となった。当初から意図していたわけではなく、ロハスな思いと資源制約の結果として、偶然素晴らしい効果を生んだのであった。

④ 協働への含意

横浜町の菜の花フェスティバルは、行政主導で始まっている。つまり、職員が努力し、取り組みを続けており、自治労も支援している。菜種油も、「御なたね油」に先行して、製造されている。一方で、菜の花トラストは、農村を守るビジョンに共感した町民や町内外の市民がボランティアとして加入、2008年からNPO法人になった。搾油機や精油機は、助成事業から、また事

務所、製造場所は町の施設を借り受けている。疑似私募債によってこれらに必要な投資も賄ってきた。「御なたね油」の販売に当たっては、合同会社も協力している。つまり、今日では、NPO法人+合同会社の連携で販路を開拓している。販路や流通販売の過程では、県庁や町役場の果たした役割も大きい。このように、菜の花トラストのビジネスは、当初ボランティア活動から始まり、行政との連携を深めつつ、民間企業とのパートナーシップを得て、本格的に展開してきたといえる。また、草の根イノベーションの実現に当たっては、様々なアクターが関係しつつ、協働の結果として創発されてきたと考えられる。

⑤ 今後の課題

「御なたね油」は、高級レストラン、ホテルや高名な料理コンサルタント等に高く評価されている。しかし、価格が高く一般の消費者にはなかなか手に届きにくい高級オイルである。ちなみに、和紙は福井和紙工業組合に依頼し、1年半かかって仕上がった。この和紙が特注和紙のため高価であった。今後の進め方としては、高価格でも高品質で高級を支持する富裕層にターゲットを絞り販売していく方法を続けることと、地元や一般の消費者を開拓していくことの2方面から進めていく必要があるだろう。農村社会の明日を切り開く、象徴的な運動として始まった取組みである。地域社会の人々に土づくりから生産、販売に至るまで、付加価値を高め、コミュニティにおける経済を循環させていくことができれば、そこに係る全ての人たちに、少なからぬメリットが享受されていくことだろう。そこで、県内の大学とレストランが強みを活かして、販売戦略を練っていく試みも始まっている。今後は、一般の消費者にも手ごろな価格で高品質の食用油を楽しんで食できるよう、土づくりから販売まで、一貫した地域ビジネスプロセスのイノベーションが求められているともいえる。

(3) 青森市：生き粋あさむし

① 活動の経緯と事業概要

設立と当初事業

取材当時、NPO法人「生き粋あさむし」の代表を務めていらした三上公子氏は、2000年代初頭、当地域の少子高齢化が想定以上の速さで進むことに危機感を覚えた。人口減少は、自然減を大きく上回っていった。若年層はもちろん、高齢者にも当地域から青森市内のアパートに移り住む現象が散見された。若年層は、仕事を求めて、高齢者は孤立を恐れ、子供・親族に近く、生活の利便性に優位な市内に移動していた。一方、当地域は、少子高齢化や様々な社会変化により、コミュニティが崩壊しつつあり、ここに残って生活するメリットが少なく、高齢者の自立生活は困難度合を高めていた。

本活動の主催者となった三上氏（保健師）は、夫（医師）が当地で病院を開業している病院の役割・機能に鑑み、上記の状況を、医療だけで解決はできない問題であると認識した。

三上氏は、2003（平成15）年、医療あるいは介護が救済するよりも前段階、より日常的なレベルの生活支援を目指して、市民ベンチャー事業として今日の「生き粋あさむし」（食堂）の前身となる事業を立上げ、そのためのNPO法人を設立した。その事業は、イベントレストランであり、地元のおばあちゃん達から郷土料理のレシピを聞き取り、それをメニュー化し、今日のコミュニティレストラン「生き粋あさむし」の元を築いた。上述したように既に地域コミュニティは崩壊しつつあったが、本活動：「聞き取り、レストランイベント」によりその復活の端緒を築いた。この際、成功の確信はなかったが、最悪自分のためになること（自分の食事、病院の食事との連携）をやれば良いと考えたので、着手できたと言う。

事業展開

上記の活動に加え、2006（平成18）年には、「いきいき農園」事業に参入した。これは、冬の除雪要員の夏の仕事（農業）の確保（による地元定着）と土地利用を目的としたものである。これは、その後サンネット青森等とのコラボレーションも進め、コミュニティスクール（「食と農の体験教室」）等として展開したが、現在は、行

政の直接活動と内容が重なるので行っていない。こうした、展開は、特段に計画・戦略的というより、自然に拡大したという性格が強く、また、行政の呼びかけ等に応えた側面も大きいとのことである。

コンセプトと特徴

基本コンセプトは、「三世代が一緒にいる状況」である。「高齢者（被介護者）－中核主体（介護者）－子供・若者」が所・時を同じくすることを目指している。なお、子供・若者は、必ずしも中核主体の親族とは限らず、外来・観光客等の若者をも想定している。そこまで、「若者もいる」空間・時間を重視しているのである。そのために、当レストランは、デザインに気を配り、若者に好まれることを目指している。

本事業の最大の特長は、医療（病院）を基盤事業として、その上に、各事業の中核になるコミュニティレストランを置き、加えて、様々な「生活支援サービス」体制を整えていることである。生活支援サービスの内容は、高齢者住宅、生活用品ショップ、配食サービス、訪問看護・訪問介護、御用聞き・安否確認、情報提供・相談、移動サービス等である。

以上のサービス体制により、高齢者住宅に居住する高齢者は、隣接するコミュニティレストランで三食を食べ、買い物は生活用品ショップを利用し、これに隣接する病院で医療サービスを受け、必要に応じ、訪問介護、御用聞き・安否確認サービス、移動サービス等を受けることができる。また、これらの施設・サービスは、高齢者住宅居住者だけでなく近隣住民も利用可能である。近隣住民も適宜コミュニティレストランで食事をとり、生活用品ショップや配食サービス、訪問看護・訪問介護を利用し、様々な情報提供や御用聞き・安否確認サービスを利用することができる。

つまり、隣接する病院・高齢者住宅・コミュニティレストランがローカルなコミュニティを形成すると同時に、それらが核となり、より広域のコミュニティが形成され、活性化される構造を確立している。

② 組織内外での連携体制

第一に、行政との連携や、その支援の活用に注力している。県の仲介等を受けながら、厚生労働省、国土交通省等のプロジェクトに参加、補助金の利用等を行っている。

第二に、上述した「生活支援サービス」として内部連携すると共に、近隣のNPOや企業等との連携も行っている。特定非営利活動法人サンネット、NPOを支援する中間支援組織、企業のCSR活動等との連携を実施している。

これらの連携は、資金の確保、リスクの分散、サービスのワンストップ化、地域の各種組織との連携を通じた人的関係の拡大、コミュニティの再生等に貢献している。

③ 地域資源と市場展開

活用資源

資金の確保における行政との連携や支援活用を除けば、原則として地域内の資源を活用している。そこにおける第一の特長は、基盤となる病院の存在である。これは、高齢者の最も深刻な問題への対応、サービス提供という役割と共に、基本的な費用の確保という経済的意味があると言う。

第二の特長は、中央では縦割り関係にある資源の連携である。つまり医療、福祉、住宅、生活（食事、移動）等が上述したように連携してサービス対象者へのパッケージサービスを提供している。

市場展開

本事例のサービス対象の中核、大半は地域の高齢者であり、市場は原則として地域内部である。ただし、コミュニティレストランは若者に好まれるようにデザインされ、実際に観光客が訪れ利用されることもある。その意味では市場は域外にも連結している。若者・観光客は顧客（市場）であると同時に、三世代が一緒に過ごす場の資源であるという側面を持つ（狙っている）ところにもユニークな特長がある。

また、コミュニティレストランで販売される域内の資源を活用した食品等を通信販売することでも域外の市場との連結を確保している。

つまりコミュニティの再生と外とのつながりの両者が重視された市場展開を行っている。

④ 社会的価値の実現とリーダーシップ 経済・経営と社会的価値の両立

本事例における経済・経営的要件の担保のための工夫は次の二点である。

a 施設建設、事業立ち上げにおける中央行政の制度・補助金・支援制度の利用

b 基盤施設としての病院での収益確保

aについては、厚生労働省、国土交通省等の中央においては縦割りである制度を適宜・柔軟に活用していること、またそのための仲介として県等の自治体の情報提供、サポートを利用しているところに特長がある。

bについては、経済的安定の基盤とすると同時に、サービスの核として利用者から「最後の砦」として信頼を得るシンボルとなっていることに高い意義がある。

なお、本事業の社会的価値は、高齢者福祉、コミュニティの再生を通じた地域住民一主に高齢者であるが高齢者には限らないに対する「心の繋がり」、「安心感」、「具体的な生活の利便性」の提供等言うまでもないものである。

リーダーシップ

本事例は、代表であった三上公子氏のリーダーシップに支えられているところが大きい。その背景として三上氏が保健師として長年医療・福祉分野での経験をつみ、地域の事情や顧客（高齢者）の実態を知り尽くした上で、はじめた事業であることを抜きには考えられない。

また、影のリーダーシップとして医師である三上氏の夫の存在も重要であることは、既述した病院の意義の大きさからも明らかであろう。加えて、三上氏が常に、住民目線で、率先垂範活動して来たことに重要な意味があらう。これらの活動を実施するにあたって、「医師の妻がやや浮世離れた夢を勝手に追っているようにならないように、常に留意することが重要と考える」という旨の発言を伺った。

⑤ 草の根イノベーションとしての含意

従来、地域振興行政、社会福祉活動に属する領域に、サービス業の発想を起点に、事業の基盤となる「ビジネスの自立性を確立した」ところに一つのイノベーションが存在する。単なる医療施設とせず、また単なる給食施設とせず、医療施設と連携した地域食堂を核としたところが革新性と言えるだろう。その結果、地域の老人の食生活を支えるだけでなく、老人だけでなく多様な世代のコミュニケーションの場として機能している。結果として、賑わいの創出、安心して住むことのできる街という結果につなげた創意には、草の根イノベーションとして注目するところが多い。

（４）五所川原市：でる・そーれ

① 創業の経緯と事業の概要

2008年が創業に至る活動の発端の年となった。当時、渋谷尚子現代表、辻悦子現理事たちは、NP Oが主催する地域の信頼関係、ソーシャルキャピタルの勉強会に参加しながら、地域活動のリーダーたちで「つながる絆パーティー」を結成し、地域資源を活用した商品開発などを行った。この活動が母体となり、2010年の東北新幹線新青森駅開業を控え、地域資源を生かしたお土産づくりへの取り組みなども本格化すると同時に、五所川原駅前賑わいづくりも課題になっていた。2009年4月に津軽鉄道や地域の協力を得て、渋谷尚子氏を代表として、北澤由美子、辻悦子、松野麗子各理事たちは、津軽鉄道本社建屋の空きスペースを活用してコミュニティカフェ「でる・そーれ」を開店した。津軽鉄道は多くの鉄道ファン集める鉄道路線であり、また冬場に運行される「ストーブ列車」は鉄道ファン以外の観光客に対する当地域の観光資源の一つとなっている。そのため、地域の高齢者を始めとした地域住民のカフェとしてだけではなく、多くの観光客、鉄道ファンなども訪れる地域の交流拠点となっていった。

またここで提供する商品開発にも当初より取り組んできた。土産物としてはストーブ列車のイメージを活用した「石炭クッキー」（カカオの黒色、ごつごつした形状に焼き上げたクッキー）、

青森特産の食材を知るに仕上げた「津鉄汁」、「青森シャモロックとトマトのシチュー」、「赤ーいリンゴジュース」等を自分たちで開発し販売している。これらは店頭で飲食することもできるだけでなく、レトルト化、瓶詰などの形体となっており、お土産として持ち帰ることもできる。したがって、でる・そーれは単なる飲食業にとどまらず、食品の開発製造、すなわちメーカーとしての機能も有している。

任意団体として発足した初年度の売上は800万円を計上し、その後2010年には企業組合の法人格になり、順調に売り上げを伸ばし、2013年度の売上・事業収入は1600万円に達した。専従者2名を含む役員5名で運営される事業体としては順調な成長ぶりといえよう。内訳はカフェ売上が7割、加工商品売上1割、仕入品売上1割、

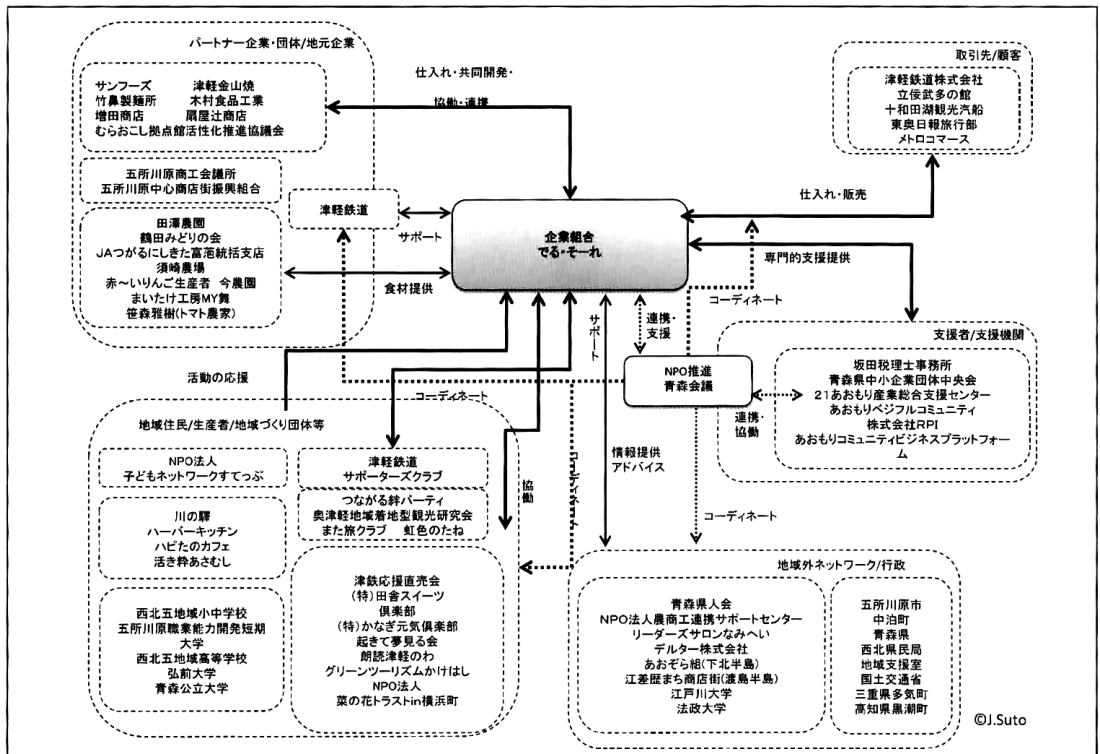
助成金1割という構成である。助成金の中身は商品開発に関する助成（自己負担2割で8割助成）である。

なお、2013年度に同社は、経済産業省「元気な中小企業300社」の一社として選ばれ、表彰を受けるに到っている。

② 組織内外の連携体制

外部連携組織は大きく次の4つに分けられ、これらとの連携を活用しながら事業推進につなげている。多くは地元で立地する組織であるが、一部首都圏の大学の協力も得ている。第一に地元パートナー企業（食材供給、加工委託、仕入先）、第二に支援民間機関（津軽鉄道、各種NPO、大学など）、第三に地元顧客企業（販売先）、第四に行政機関である。

図3 でる・そーれの地域連携の概念図



資料：青森県（2012）

③ 地域資源と市場展開

活用資源

特徴ある地元食材を全面的に活用した商品群である。青森シャモロックやトマト、リンゴなどすべて地元の農家、生産者の資源を活用し、自ら商品開発したものである。また、地元の名物（ストーブ列車）のイメージを商品に生かすなど、地域資源を軸にした商品開発を行っている。地域の契約農家、生産者のネットワークの構築と活用、また開発のプロセスでは地域の若者の協力を得て地域の知恵の動員を進めると同時に次世代の能力育成にも一役買っている。

市場展開

顧客層としてはもちろん地域の高齢者などがカフェを活用することで、コミュニティカフェとしての役割を果たしている。しかし、津軽鉄道、五所川原立佞武多などの観光資源を訪れる、鉄道ファンや観光客は首都圏をはじめ地域外の人々である。市場展開においては、津軽鉄道に関連したイベント開催などを通じて外部からのインバウンド客をうまくとらえている面もある。また、地域観光の情報拠点として、多くの観光客が立ち寄り場所との地位も築いている。

広報担当の松野麗子理事は、自社ホームページ、facebookの運営を手掛け、対外発信に努め、このような外部からのアクセスを情報面から支えている。

④ 社会的価値の実現とリーダーシップ

社会的価値の実現

でる・そーれはそれ自体コミュニティカフェとして、地域の人々に触れ合いの場と女性たちに働く場を提供するという基本機能を持ちながらそこにとどまっていない。さらに、五所川原駅前、津軽鉄道の事務所建屋内という立地を生かして、域外からの来た人々、観光客や鉄道ファンをひきつけることで駅前のにぎわいを創造するという地域振興に寄与している。

また域内外の人々に人気の土産物などの商品を開発し、地域生産者と域外も含む消費者を結びつける役割を果たしている。このことは、単なる流通、販売機能にとどまらず、地域の生産者の高

い動機付けを引き出し、また彼らの目を広い市場に向けるきっかけを作り出している。

地域・現場の問題に密着しながら自らの能力や資源に対するしっかりとした見極めた商品開発であるからこそ、域内外消費者、観光客に対して大きな価値ある商品としてアピールできており、事業の経済的価値の実現を保証しているといつてよいだろう。

リーダーシップ

渋谷、辻、北澤の3名でのスタートであった。現在はそこに松野が加わり、4人の理事、そして1人の監事、高木の5人の役員体制である。渋谷が全体の調整と商品開発、辻が対外交渉、北澤が店舗運営、松野が広報、対外情報発信というように役割分担がはっきりしている。でる・そーれという組織は誰か一人が全体を引っ張るリーダー牽引型の組織ではない。各分担領域で各人がベストを尽くすことが、結果としてでる・そーれ事業の発展に寄与している。いわば共同経営者＝パートナー型企業とみることができる。そしてこの共同経営者たちが地域社会のリーダーとしての役割も果たしている点が重要だと考える。

⑤ 草の根イノベーションとしての含意

経営グループは、寂れた五所川原駅前における賑わいの再生を目指して、津軽鉄道という地域資源を最大に活かすコミュニティカフェの運営を開始した。しかし単にカフェの運営にとどまらず、このカフェを核にして、地域外の顧客にまで視野を広げた創意が新しい。

全国から参集する鉄道ファンというヘビーユーザー向けのイベント、また全国各地から来訪する観光客への土産物の開発販売へと常に目前の顧客の満足を確保するために、カフェという場を最大限に活用して、特徴ある地域資源による商品開発を継続し成功させている。立脚点・拠点であるカフェという場所、そしてこの場所を訪れる顧客へのニーズの観察を踏まえたこと、地域資源の活用と新製品のアイデアを、継続する製品開発につなげたところにその革新性がある。この店は地域内の顧客に愛されていることは勿論だが、広く全国から顧客を呼べる存在になり、

地域の家徴的存在になっている。

4. 草の根イノベーションの類型と構造

(1) 三つの組織の比較評価

事例研究対象とした3つの組織は、地域内、

他地域とのネットワークを形成し、いずれも事業を軌道に乗せることに成功している。また単に事業としての成功だけでなく、地域社会の活性化に大きな役割を果たしている。その活動を、今回設定した「経済社会価値実現」と「『草の根』性」という分析フレームの上で評価してみたい。

表1 三つの組織の比較

項目		生き粋あさむし	菜の花トラスト	でる・そーれ
経済的価値の源泉	市場展開	増大する域内の高齢者の介護需要	景観としての菜の花畑の維持への期待。 健康、美食志向から良質菜種油への需要	津鉄ファンとストープ列車観光客増加
	地域資源	三上夫妻の医療施設及び医療技術 浅虫温泉	菜種生産の伝統及び菜種畑用地	津軽鉄道等の企業連携 良質な地域素材生産者支援組織
社会的価値の源泉	社会対応	単身高齢者の医療、介護基盤の確保 レストラン、物販での一般客とのコミュニケーション、賑わい	耕作放棄地の解消 菜種畑景観の維持	地域交流の場 地域特産品生産者の動機づけ 域外交流の場と賑わいイベント主催 観光情報拠点
推進母体	リーダー	三上公子 (石木基夫)	宮桂子 (宮茂)	渋谷尚子(商品開発) 辻悦子(渉外、調整) 北澤由美子(店運営) 松野麗子(広報)
「草の根」性	等身大	医師、保健師として医療を柱とした展開	手工業生産技術による価値の創造	地域の素材を生かしたカフェで製造、提供できる料理と菓子。
	現場密着	浅虫温泉地域の現状に対する深い理解	横浜町の現場に深く根ざし、そこを拠点として構想する。	五所川原駅前、津鉄本社を拠点に、交流客を対象、県域の特産品の活用
	イノベーション	医療と食堂。給食を結合し地域の賑わいを回復するとともに、高齢者をはじめ多世代に安心な地域を提供	菜の花に景観と高級菜種油としての新たな価値を吹き込み、農村景観悪化を逆転させた。	地域外客をも魅了する、地域資源活用の新製品開発の継続

資料：筆者作成

① 経済的価値と社会的価値の同時実現

経済的価値は、第1に市場展開における顧客と製品・サービスの適切な設計、第2に地域資源の適切な動員からもたらされるものである。この設計と動員に失敗するなら、まずもって経済的価値の実現は不可能である。また、社会的価値は、まず地域の社会問題に対する適切な認識とそれへの対応、次にやはり地域資源の適切な動員からもたらされるものである。

「活き粋あさむし」の場合は、域内及びその周辺で生じていた高齢老人の介護需要の拡大に着目し、まずもって域内及びその周辺への市場展開を進める。同時にその実現のための資源は、地域の医療機関として蓄積してきた資源であり、地元の温泉資源である。自分が生まれ育ったところで老後は暮らしたいというニーズを背景にしているため、市場展開は域内とその周辺が主となっている。

社会的価値としては、独居高齢者介護の問題を地域として解決する方策を提供するとともに、少子高齢化による地域人口の減少、地域の衰退に対して、人口減の歯止めとなることが期待される。

「菜の花トラスト」の場合は、市場展開の方向を明確に域外に向けたものとなっており、この点は前者と対照的と言ってよいだろう。全国一円と言っても、やはり大都市部の住民に向けて、菜の花畑の保護への参加、これに加えて希少で高品質な菜種油を供給する形で市場展開を果たしている。したがって、製品は域外に流れ、資金は域外から域内に流れる構造を形成している。いわば移住型事業によって経済的価値を確保する形態である。他方、この製品購入とトラストへの参加は、当初横浜町に限定され、それ故に価値の高い資源である、菜の花という地域資源に集約されている。

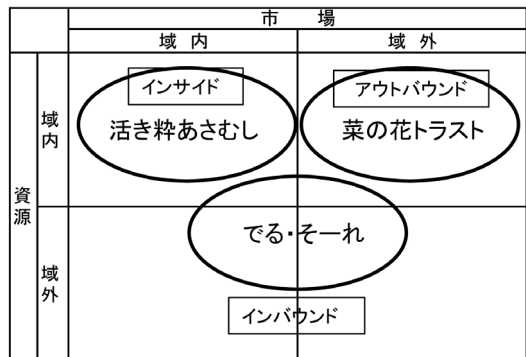
社会的価値として菜の花栽培の衰退とともに耕作放棄が広がることへの歯止めをかけ、季節の景観を保ち、地域衰退に歯止めをかけることに役立っている。

「でる・そーれ」の場合は、域内と域外の市場展開においては、前2者の中間的な形態と言ってよいかもしれない。市場展開で購入者となる

人たちは、域内も少なくないが、多くは域外の人たちである。すなわち、域外の津鉄ファン、ストーブ列車を使用する観光客たちが手ごろな土産物として商品を購入したり、観光情報、津鉄情報の拠点としてコミュニティカフェを利用している。域外の顧客を域内に引き込む、市場展開の形態である。その際、動員される地域資源は、もちろん青森県域、さらに言えば津軽地域の特産品やイメージではあるが、当初横浜町に限定された「菜の花トラスト」、浅虫温泉地域に限定された「活き粋あさむし」とは異なり、やや広域なネットワークから動員される地域資源である。これはカフェのメニュー開発や商品開発において、多様な品ぞろえが必要なことから生じたものと考えられる。

社会的価値としては、地域内のコミュニケーションの場を提供するだけでなく、地域内外、多様な地域から集合する人々にコミュニケーションの場を提供し、寂れる一方であった駅前には賑わいを取り戻すとともに手作りの観光振興につなげている。

図4 コミュニティビジネスの3類型



資料：筆者作成

② 「草の根」性ゆえの革新性

「草の根」性を、ここでは外部から借りてきたものでない「等身大のビジネス」あるいは「等身大の技術」と地域の現場に密着した活動の2要素にあると考えている。さらにこの「草の根」性が、製品・サービスの新しさ、すなわち革新性の源泉であるとしてとらえている。

革新性を求めて外部のコンサルタントに頼ったりすることが、借り物の技術や地域資源への

無理解から、どこにでもある製品やサービスの開発につながり、かえって革新を阻む可能性が大きい。外部に頼る傾向は、地域に眠っている資源や能力の見落としや「ないものねだり」につながる。こうなるともはやコミュニティ・ビジネスの成功は不可能だろう。3組織で新しい製品・サービスが創出された過程でどのようにこの「草の根」性が関与したのか見て行きたい。

「活き粋あさむし」は代々同地域で開業していた医師の家族によって、医療の要素を加味しながらそのビジネスが構築されている。しかもその視点はあくまで浅虫地域の現場である。「菜の花トラスト」は菜の花畑を守らなければならないという、横浜町の現場から生じる強い意志に支えられている。トラストへの参加者に提供する菜種油を、多く見られる工場型の機械搾油ではなく、手作業による搾油を重視した。これは大きな設備投資が難しいという言ってみれば「けがの功名」によって生まれたところであろう。しかしこれが「菜の花トラスト」ならでは、良質かつ高級な「御なたね油」を生み出したと言える。「でる・そーれ」では、津鉄事務所一階の廃業したタクシー車庫の活用というネガティブな要素から始まった。しかし、この場所にコミュニティカフェを構想することは、五所川原で生まれ育ち、このロケーションを知り尽くしている人たちだからできたことであろう。しかも商品開発も、素人らしい素直なアイデア、高度な加工を前提としない素材のうまさで勝負するものという等身大の発想が、やはり新しさを産んでいる。

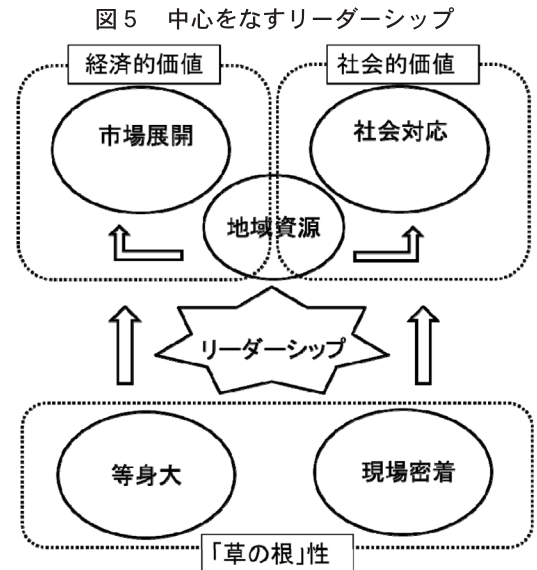
③ コミュニティ・ビジネスにおける3類型

資源と市場の2軸から次に3つの類型が抽出される。インサイド型（資源＝地域、市場＝地域）である。これは「活き粋あさむし」のケースが該当する。次いでインバウンド型（資源＝地域、市場＝地域＋域外）である。これは「でる・そーれ」が該当する。そして最後にアウトバウンド型（資源＝地域＋域外、市場＝域外主体）である。これは「菜の花トラスト」のケースが該当する。

(2) 価値の実現とリーダーシップ

市場展開及び社会対応と地域資源の組み合わせを明確に認識しビジネスの基盤を確立し、経済的価値と社会的価値を実現することがコミュニティビジネスの目的である。このような形で地域の問題の解決を図るためには、地域の事情に合わせてそれに応じた商品開発、ブランド開発を強力に推進することが成功要因である。この推進のためには、強力なリーダーシップが求められる。なぜなら、社会課題の認識とその特定、市場展開の方向性の決定、経済と社会の両立の困難、域内外資源の動因の調整力など、強いリーダーシップがなければ実現しないことばかりだからである。

「活き粋あさむし」には、三上氏（女性）、「菜の花トラスト」には宮夫妻、「でる・そーれ」には辻・渋谷両氏ほか（いずれも女性）の存在が不可欠である。彼らのリーダーとしての行動、決断がなければこれらのコミュニティビジネスが成立し、存在し続けることはできなかったであろう。



資料：筆者作成

最後に

青森県しかも少数の事例であるが、いくつかの発見を述べてきた。これらの発見の普遍性を強調しすぎることは控えるべきだろう。しかし、

ある程度見通しのきく発見であると考え。

今後、全国規模に多数の事例を収集し分析することでより普遍性のある結論を得たいと考えている。

(2014年6月2日受付、2014年7月15日受理)

(注)

- i 奥山善直他 (1991), p.285。
- ii 当時、CB(Community Business)という概念・言葉は、まだ一般的ではなかった。
- iii 高齢者住宅事業
- iv 障害者雇用による高齢者支援を目的とした「健康弁当」の配達等
- v 日本の社会保障制度の中でも最も歴史があり、大きな経済規模を有する国民皆保険制度を基盤にしていること。

参考文献

- ・青森県 (2012)、『平成24年度 コミュニティビジネス地域連携支援体制構築事業 コミュニティビジネス事例集ー平成24年度青森コミュニティビジネス表彰 表彰事業等の紹介』青森県
- ・カルロボルザガ&ジャックドフルニ (2004)、『社会的企業 (ソーシャルエンタープライズ～雇用・福祉のE Uサードセクター』、日本経済評論社。
- ・奥山善直他(1991)、「なたね新品種『キザキノナタネ』、農業技術46(6)
- ・コミュニティビジネスサポートセンター(2010)、『コミュニティビジネスアドバイザーテキスト』特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター
- ・塚本一郎(2008)、『ソーシャル・エンタープライズー社会貢献をビジネスにする』、丸善出版。
- ・藤井敦史他 (2013)、『闘う社会的企業』、勁草書房。
- ・三上亨 (2013)、『地域を自立させる人々ー持続可能な地域社会の創造』 文真堂
- ・ムハマド・ユヌス (2010)、『ソーシャル・ビジネス革命ー世界の課題を解決する新たな経済システム』、早川書房。(Muhammad Yunus, (2010), Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs, Public Affairs .)

The Research Note on Grass-roots Innovation in Community Businesses

Ryuichiro INOUE, Tetsuya ENDO and Toshihiro SHIGA

Abstract

From our observation of many community businesses, we found a few firms won success on the other hand many firms lost. The successful firms' activities seem suitable for their own life-size, and in close contact with "Genba" called in Japanese. The just characteristic of grass-roots activities seems to turn their businesses innovative.

Many people may feel inconsistency between grass-roots and innovation. But, in fact, the character of grass-roots makes them very creative. In other words, their effort to build their own capability changes them more and more innovative. They face the regional problems and try to use up their own limited abilities for providing their customers new value. As a result of these, both of social value and economic one are realized at the same time.