

<研究ノート>

## 農村コミュニティビジネスの実態と展望

村山元展

### The Actual Condition and Perspective about Rural Community Business

Motonobu MURAYAMA

#### はじめに

本稿は農村地域におけるコミュニティビジネスの二つの事例を紹介し、その課題と可能性を探ることにある。周知のようにわが国の農山村地域の多くが過疎・高齢化問題を抱えている。また市町村合併によって自治体の「周辺」に「追いやられ」たり、非合併の道を選択したものの展望を見出しきれない町村も少なくない。こうした中で、コミュニティビジネスは農山村地域活性化の内発的な取り組みとして注目されている。

コミュニティビジネスを藤江は「地域市民事業を担う主体と活動」と定義する<sup>(1)</sup>。すなわち、①地域のニーズ解決のための諸事業は従来自治体によって担われてきたが、財政難のために限界になっており、利益優先の企業では採算が取れないために事業化できず、②そのため地域に基盤を置いて活動するNPO、ボランティア団体、地域の公益優先の小企業など、市民の中から生まれてきた組織・事業体が、③自らの手で公益事業を担う時代になったのだという。氏は特に市民の中から生まれてきたNPOを「市民NPO」と呼び、その経済的自立の必要性を強調し「人件費を含めた活動経費を自ら稼ぎ…活動する人々が暮らしていくことができるだけの報酬を支払えるようにしなければならない」「団体としての経済的自立があってこそ社会的な自立であり、そこで初めて社会的な発言も十分できる」<sup>(2)</sup>という。しかも「自社だけでなく地域全体の活性化につながる経営マネジメントこそ、コミュニティビジネスの醍醐味である」<sup>(3)</sup>と指摘する。すなわち「地域循環型経済の実現」<sup>(4)</sup>である。また細内はコミュニティビジネスを「コミュニティの中に住民が主体となって問題解決のためにビジネスの視点を入れること」<sup>(5)</sup>と定義し、「地域住民が企業的感觉を持ち…地域コミュニティ内の問題解決と生活の質の向上を目指す」ものだとする。そしてイギリスの事例をもとに「新しい地域経済の創出」<sup>(6)</sup>につながると指摘する。

コミュニティビジネスに近い概念にソーシャル・ビジネスがある。土肥はこれを「ビジネスのス

マイルをとりながらも社会的なミッションを掲げて、地域や社会の課題に取り組む」もので、ボランティアでもチャリティーでもないとする<sup>(7)</sup>。その3つの要件として社会性・革新性・事業性をあげる。社会性とは社会的ミッションをもつことで、革新性とは「新しい社会的な商品・サービスの開発…社会問題を解決する新しい仕組みの構築」であり、事業性とは継続性のあるビジネスモデルの構築である<sup>(8)</sup>。さらにソーシャル・ビジネスの特徴として、①問題解決が主眼であり、②社会的・公共的な事業領域、③経済的成果と社会的成果のダブルボトムラインの追求、④多様な組織形態、⑤ビジネスによる社会的価値の普及・共有、⑥他地域への拡張性、⑦大企業の社会的課題への適用・波及をあげる<sup>(9)</sup>。

このようにコミュニティビジネスとソーシャル・ビジネスは基本的に同じ概念のようであり、前者が「地域」に注目しているのに対して、後者は「事業の性格」に注目したものだといえよう。しかしいずれの概念においても、①地域社会の問題解決という社会的目的、②経営としての自立、③新たな商品開発による地域経済循環の創出がポイントである。さらに地域政策からみると、④自治体の役割もまた重要な視点として付け加えることができよう。

本稿ではこれら4つのポイントに注目して、静岡県浜松市天竜区のNPO法人「夢未来くんま」と、長野県小川町の株式会社「小川の庄」を取り上げる。いずれも農村コミュニティビジネスとして注目されている取り組みである。

## I. NPO 法人「夢未来くんま」－女性ビジネスの展開と地域福祉への貢献－

### 1. 浜松市天竜区熊地区の概要

2005年7月1日、天竜川・浜名湖地域の12市町村の合併によって長野県境、南アルプスに連なる山岳地帯から遠州灘までの広大な地域を含む新浜松市が誕生した。浜松市は静岡県西部に位置し、愛知県東部の東三河地域、長野県南部の南信州地域、静岡県西部の遠州地域の3地域で形成される三遠南信地域200万広域交流圏の中核都市と位置づけられている。市域は、東西52キロメートル、南北73キロメートル、総面積は1,511.17平方キロメートルと、高山市に次いで全国で2番目に広い市である。人口は804,032人（2005年国勢調査による）、全国で16番目の規模を有しており、ヤマハ、スズキに代表される産業集積が進んでいる。

天竜区は市の北部に位置し、天竜市、春野町、水窪町、佐久間町、龍山村の旧市町村から構成される。市域のおよそ6割の面積を占め、その約90%は豊富な森林資源に恵まれた急峻で起伏のある中山間地域である。区の中央部を天竜川が縦断し、佐久間ダム他4つのダムは市の水源として重要な役割を果たしている。

熊地区は海拔220m～最高地840.6mにあり、山林が地区面積の87%を占め、農用地は僅か4.7%にすぎない。地区内には23の集落があり、2007年4月現在の人口は803人、総世帯数270戸で、人口の43.5%が高齢者である。

熊地区は 1956 年の町村合併前は「熊村」であった。熊地区は天竜区の北西部阿多古川の最上流部に位置する総面積 32.2km<sup>2</sup> の、日本三大美林の一つの天竜美林に囲まれる山村地域で古くから林業が盛んであった。かつては秋葉街道の宿場町としてにぎわい江戸時代には年間 4 万人が訪れており、当時の地区には 13 戸の旅籠があり、様々な文化交流が行われていた。また木材産業を基盤に地域経済が展開し、天領であったこととあいまって、「どんな時期でも食糧自給できる餓死者の出ない豊かな村」が地区の誇りでもあったという。

しかし高度経済成長以降の林業の衰退とともに過疎化と高齢化が進み、1955 年には 2,512 人を数えた人口も 85 年には 1,178 人まで減少し、旧天竜市内でも最も過疎化した地区となった。そのため地域行事や支え合いの組織であった婦人会・青年会・消防団等の活動も弱体化を余儀なくされている。

## 2. NPO 法人「夢未来くんま」の概要

### (1) 組織と事業

NPO 夢未来くんまの事業は、①水車部、②しあわせ部、③いきがい部、④ふるさと部の 4 部門からなる。このうち水車部が収益事業部門、その他が非営利部門である。

水車部は①食堂「かあさんの店」、②物産館「ぶらっと」、③農産加工「水車の里」から構成されている。このうち「かあさんの店」では客の多い土日には会員以外にアルバイトが雇用されている。

しあわせ部は高齢世帯へのボランティアサービス部門で、給食サービス、高齢者交流支援「どっこいしょ」に取り組んでいる。いきがい部は社会教育、まちづくり、交流推進、地場産業振興に取り組む。そして、ふるさと部は都市部の子供たちの農村体験を実施するもので、「くんま子供の水辺」、「山川まもり隊」といった事業を実施している。

以上の諸事業を統括するのが理事会で、理事会の下に各事業部門の執行部によって構成される「ゆめまちづくり委員会」があり、各事業の実務的な連携が図られる。理事は 8 人からなり、このうち半数が女性である。「ゆめまちづくり委員会」は 14 人からなり、うち 6 人が女性である。以下具体的に紹介しよう。

#### 1) 水車部

水車部では「かあさんの店」と「ぶらっと」以外に、農産加工が日常的な活動である。商品は、蕎麦・味噌・饅頭・コンニャク・漬物・五平餅からなる。こうした日常的な加工以外に、そば打ち、五平餅、こんにゃくの体験を実施しており、2007 年度にはそば打ちを中心に 85 回、1,581 人が体験している。参加者は個人をはじめ小中高生グループ、各種団体である。また浜松市や天竜区、熊地区のイベントに合わせて出店している（07 年には 25 回出店）。

#### 2) しあわせ部

2007 年の実績を見ると、①給食サービス部門では、デイサービスへの配達食が 474 食、「どっこいしょ」での利用が 482 食、高齢者宅への福祉弁当が 228 食、一般弁当が 383 食、計 1,567 食となっ

ている。このうち福祉弁当（独居高齢者への夕食宅配サービス）は熊地区を東・中・西部の3地区に分け、現在31人に月1回配達される。人件費はNPOくんまが負担し、食材費のみを有料としている。合併前の天竜市の時代には食材費として一人当たり400円が助成されていたが、浜松市との合併によって補助は打ち切られた。これによって比較的元気な高齢者がこのサービスを断っている。

②「どっこいしょ」活動部門では熊地区を7地区に分け、各地区毎月1回開催される。ここでは地域の高齢者が集まり、会話やゲームそして昼食を楽しんでいる。③介護保険にもとづいた介護サービス部門では、中学校の一室を利用して週4日のサービスを提供している。このうち2日は昼食弁当を出している。

さらに現在、新たな事業として高齢者の輸送サービスを検討している。地区内の高齢者を調査したところ、自宅がバス停から500m以上離れている高齢者が230人いることが判明し、バス停まで輸送する有償ボランティアが提案されたのである。

### 3) いきがい部

いきがい部ではふるさと祭りへの参加、「大寒謝祭」の企画・準備・実施など、地域住民の交流事業を企画・実施している。

### 4) ふるさと部

ふるさと部の事業は県や市からの受託事業である。このうち「子供の水辺事業」は国土交通省・文化庁・環境省の共管事業で、夏から秋にかけて、ホテルの学校、熊平川水遊び、「くんまであんまいか」、棚田ウォークが開催されている。また「ふるさと山川まもり隊」事業では冬を中心に、生ゴミ堆肥づくり、「くんま創造の森ワークショップ」、「カブト虫のすみかをつくろう」、森の下草刈り、堆肥置き場屋根づくりが行われている。これらの活動には地区協力員（23集落代表）とゆめまちづくり委員会委員など約50人のスタッフが参加し、活動を支えている。

## (2) 収支

### 1) 収入

2007年の総収入は6,894万円、このうち水車部事業の売上額が6,851万円で総収入の99%を占めている。自主事業収入以外の収入は自治体からの補助金で、これはふるさと部が実施している受託事業への56万円にすぎない。またしあわせ部事業の利用者の利用料金や参加費用もあるが、両方でも25万円程度にすぎない。

### 2) 支出

支出では水車部の支出が6,504万円で、総支出6,894万円の94%を占める。しかし水車部の収入と支出の差額約350万円の収益が福祉事業91万円や管理経費（施設利用料金等）260万円をカバーしている。

### 3) 賃金

賃金は時給制で、700円で、収益にあわせてこれにボーナスが加わる。ボーナスを加えて年間

を平均すると 1,000 円程度の時給になっているという。

### 3. 取り組みの経緯と展開

#### 1) 生活改善グループ

地区における女性活動は、1953 年の生活改善運動に始まる。生活改善活動が定着した後、76 年に「夢未来くんま」代表の K さんを含む会員 53 名の「神沢生活改善グループ」が誕生し、学校や公民館の調理室でみそ作りが取り組まれた。

1984 年に、第三期山村振興農林漁業対策事業により生活改善センターが建設され、調理台 3 機と味噌の発酵施設が整備された。これを契機に新たな生活改善グループも立ち上がり、二つの生活改善グループで味噌作りが始まった。当時はイベントでみそ汁を提供していたが、市民からは「この美味しい味噌を購入したい」という声が出始め、生活改善グループも「売れるかもしれない」という印象を持ったという。しかし「公の施設で作ったものは売ることにはできない」という行政の指導で、販売計画は頓挫した。これが、後述の加工施設建設へと結びつくこととなった。

#### 2) 婦人会活動

他方、地域を考えることが昔から盛んであった熊地区で、1981 年には熊地区婦人会がおばあちゃんやおじいちゃんのインタビューをもとに地域の食についての聞き書き『くんま生活とその文化』を刊行した。その本を作成する過程で、改善運動をしていた女性の間から食による地域おこしのアイデアが生れ、翌年には中学校の調理室を借りて伝統料理の勉強会も開催された。

#### 3) 公民館活動

当時の地区は地域産業の衰退に伴い、利便性と働く場所を求めて人口の流出が相次ぎ、地区の過疎化は一層深刻化していた。地域行事や支え合いの組織であった婦人会・青年会・消防団等の活動も弱体化を余儀なくされた。こうした中、1985 年に当時の地域リーダーが中心となり、「明日の熊を語る会」が発足した。問題意識は「今は寂しい地域でみんなもバラバラになってしまったが、何とか地域を活性化したい」というもので、老人クラブや自治会役員などが参画した。ここに地域への思いを持つ人たちが集まった。男性参加者が多い中で、「林業を何とかしよう」「農家はお茶を作って経済活性化につなげよう」といった意見が出される中、最後のパネルディスカッション（年間 4 回開催した）で、生活改善グループのリーダーの K さんが「自分たちで自家製造し、消費していた味噌を販売することで地域を活性化したい」「ほったて小屋でもいいから、自分たちの加工施設が欲しい」「女性たちは生活改善グループ、農協婦人部、公民館運動でやってきた手作りの食の良さや食文化を大勢の人に知っていただきたい」と訴えた。

#### 4) 取り組みの展開

翌 86 年に「農産品加工・販売施設を建設してはどうか」という市の提案を受け、地区内全戸に加入を呼びかけ、同事業の検討組織として 10 月に「熊地区活性化推進協議会」が地区 306 全戸加入で結成された。13 名の理事構成で、この中に上述の K さんと O さんの二人の女性が参画した。

当時の天竜市では初めての取り組みで、天竜市熊支所に職員2名を配置し、支所長が「協議会」の事務局長を務めるなど、市も積極的に支援した。Kさんは「熊地区としては非常に助かった」と振り返る。

問題は加工施設建設の資金確保であった。計画では事業費が1億6千万円で、4,200万円の自己負担が必要とされた。もちろん女性たちにそれを負担することはできなかった。そこで地区では地区財産区会計から資金を捻出し、女性たちを支援した。もともと昭和初期に当時の熊村が40%の山林を購入して管理していた。それを天竜市との合併時に天竜市に寄付したが、その管理委託費を財産区管理会が受け、収入を貯金していたのである。財産区管理会(当時の役員は60～70歳)が「地域が元気になる事業に使ってくれ」ということで地区負担分4,200万円を出してもらった。Kさんたちは「この活動は熊地区全体のものにしよう」と決意したという。

こうして1987年に、農産加工施設「くんま水車の里」、食事処「かあさんの店」が完成した。発足してまもなくNHK総合テレビ番組「かあさんたちの村おこし」で紹介されたのをきっかけに、当時女性が中心となる地域おこしが珍しいこともあって、ラジオ、新聞、雑誌、また行政の情報誌に相次いで紹介された。これが話題を呼び、活動が評価され1989年の第28回農林水産祭において「豊かなむらづくり」部門で天皇杯を受賞した。

当時の「水車の里」の加工商品は、イベント販売と「母さんの店」に卸す程度にとどまっており、「母さんの店」の売り上げが増加するのに対して、「水車の里」の加工品販売額はそれほど伸びなかったという。しかしそれでも出役する女性たちの賃金を抑えることで、徐々に貯金ができてきた。要するにボランティアに近い活動だったのである。そうした中、メンバーの家庭でそうした活動のあり方に批判が出てきた。毎月5日程度の限られた出役日数で、しかも時給350円という低賃金ではわずかな所得にしかならない、という現実への批判であった。しかしながら、自分たちのお金を持つことのなかった女性たちにしてみれば、わずかな小遣い収入でも喜びは大きく、就労の場としての意識も高まってきていた。こうしてメンバーたちは、かつてなかった満足感と、他方での安い賃金への家族の批判という間で悩むようになった。

それに追い打ちをかけたのが、一部の村の人から出てきた「配当がかなり出たんだろう」「自分たちだけがもうかっているのではないか」というねたみに近い声であった。そこで運営をガラス張りにならせよう、ということとなった。

まず出資してもらった5万円に利子を付けて全員に返還した。そして新たに「母さんの家運営委員会」を発足し、「地区の全戸の会社」という位置づけにした。その上で、取り組みの母体である「水車の里」の運営は31人の出資で別経営にした。

また熊地区活性化協議会に施設利用料を納めることにした(施設維持の必要経費と施設の償却引当金相当)。「水車の里」も「母さんの家」も大型機械も活性化協議会の所有であり、収入の地区への還元が彼女たちの活動の意義を理解してもらえる方法だと考えたのである。こうして1989年から年間200万円を使用料として納め始め、すでに5,000万円は地域に還元できたと胸を張る。

#### 4. NPO 法人化

上述のように自分たちに支払うべき賃金を切りつめて経営してきたこともあって、事業は軌道に乗り、1992年頃には、「水車の里」で1,200万円、「かあさんの店」では800万円、合計2,000万円の定期貯金ができるまでになる。しかし93年に税務調査が入り、300万円以上を追徴課税されてしまった。

このショックは大きかった。そこで「それなら課税されないように利益は出すまい」「時間給を上げて自分たちの所得を増やそう」と、世間並みに時給を700円に引き上げた。また蕎麦の機械も更新し、軽ワゴンも購入した。「ボーナスを含めると時給は1,000円に近くにはなったのではないか」という。このことが、ボランティアの延長からビジネスの自覚を芽生えさせたきっかけとなった。任意組織から法人への組織替えである。

そこで、1995年に「熊地区活性化推進協議会」の役員と「水車の里」役員、そして県の普及組織、市役所担当者によって、組織の法人化を検討することとなった。当初案は「熊地区活性化推進協議会」と「水車の里」、「かあさんの店」の3組織を有限会社として一本化するというものであった。しかし非営利で全戸加入の「熊地区活性化推進協議会」と、営利事業体で31人が経営する「水車の里」（当時の貯金が1,200万円）、さらに村の事業組織である「かあさんの店」（当時の貯金が800万円）を1つの法人に統合するにはかなりの議論と時間が必要とされた。

法人化に際して最初に検討されたのは、有限会社、企業組合、農事組合、商法法人のいずれの企業形態を選ぶかということであった。「水車の里」の有限会社化は、資本金が300万円の手軽に設立できることから、それに意見が固まりつつあった。しかし「利益を追求する目的とする有限会社では趣旨が異なるのではないか」、「利益が出なくなるとデイサービスも体験交流もやめることになるのではないか」、「組織の目的は元気でまとまりのある熊地区をつくることだったのではないか」「そのためには国や県や企業にも認められる法人にしたい」といった声が出始めた。

こうした中、NPO法人を知ったのは、中心メンバーの一人Oさんが1996年に静岡県が主催するワークショップに参加したことがきっかけであった。Oさんはその後も東京へ通いNPO法人という新しい法人形態について勉強をかさねた。

NPO法が成立した翌年に、静岡県の担当職員を熊地区に招いて講演会を開催したことがきっかけとなり、NPO法人格取得の検討がはじまる。その後講演会と勉強会を重ね、同年11月にNPO法人を設立することを決め、認証手続きの準備に取りかかっている。そして2000年6月、熊地区活性化推進協議会を解散し、「夢未来くんま」が特定非営利活動法人として県で54番目に認証を取得し、7月に法人登記された。

「特定非営利活動法人 夢未来くんま」は「熊地区活性化推進協議会」同様に全戸加入で、入会しやすいように入会金1,000円（世帯単位）、年会費を一人当たり100円とした。こうして地区の全世帯270戸と20歳以上の住民570人の会員でスタートし、現在に至っている。

## 5. 論点の整理

### (1) 社会的目的

興味深いのは、当初は女性の経済的自立を目的にした生活改善グループ活動から始まったが、地域社会の危機感とシンクロし、地域社会の活性化を目的とするに至った点である。NPO 法人化はその象徴である。ここでは①「明日の熊を語る会」という地域全体で問題意識を共有する場を設けたこと、②施設建設に当たって地域共有の資産を資金として援助してもらったことが、社会的目的の明確化に決定的であった。女性たち（担い手サイド）の主体性だけではなく、地域の認知・問題共有が重要であることが示されている。

### (2) 経営の自立性

決算上は黒字経営である。しかも収益部門の利益を高齢者福祉事業等に投入して地域貢献事業とのバランスをとっている点で、その経営努力は評価できる。しかし女性の雇用形態がパートにとどまっており、時給を高めてきたとはいえ、一般企業並みの通年雇用はできないという課題を残している。恐らく現在主力となっている高齢女性たちにとっては、それは問題と認識されていないだろう。これに対して若い女性たちにとっての雇用先としての魅力は弱い。

活動を始めた当時、初期メンバーの平均年齢は47歳であったが、現在はすでに60歳を超えており、後継者の確保が緊急の課題となっている。初期メンバー同士の結束力が強く、地域課題解決を目標に掲げてきたことからそれぞれが高い意識をもっていた。それゆえ低い賃金も我慢できた。それが若い女性が入りにくい雰囲気醸成し出す要因ともなっていた。そこでNPO 法人化して経営をオープンにして若い女性の雇用を促進しようとした。その結果12人の女性がパートとして参加しているが、他の雇用の場と比較して就業時間も限られ、賃金もやや低いという現状の下では後継者の確保には限界がある。また新人を含めて毎月全体会議を開いて意思統一しようとしているが、地域活性化への思いは必ずしも伝わらず、もどかしさがあるという。

### (3) 地域経済循環の創出

最大の問題は水車部で実施している事業の加工原料や食材のほとんどを他地域から購入していることである。このため水車部の事業規模が拡大しても、地域農業への波及効果は限られ、地域の農家の所得増大には結びついていない。地域活性化の核としてのNPO くまの位置づけを再度、地域住民全体で確認する必要があるだろう。加工原料や食材供給を地域がまかない、農家の所得増加に結びつく仕組みづくりへの工夫である。

県の関係者によると、地区では高齢化が激しく進んでいるために、活動できる高齢者はすでにNPO くままで活動しており、その他の高齢者は事業の受益者となっているのだという。しかも山間地域で農地が少なく、茶畑を中心にした自給畑程度の農地しかない。かつて蕎麦生産の努力もしたが、茶中心の集約的労働のために蕎麦生産は次第に衰退したという。地域経済循環づくりへのハードルはかなり高いかもしれない。

### (4) 行政の役割

もう一つの問題は市町村合併である。旧天竜市が所有していた熊地区内の公共宿泊施設の運営が指定管理者制度に移行し、浜松市中心部の事業者が運営することとなり、地域との関係が切れてしまったのである。熊地区の来訪者からは「地区のみなさんと交流できる宿泊施設が欲しい」という要望は少なくなく、上述のOさんが農家民宿の検討をすすめているという。また前述のように高齢者併当事業への支援も打ち切られている。

しかし可能性もある。静岡県が進める一社一村運動を契機に、県内の測量会社が熊地区に隣接する地域で大豆生産にボランティア協力し、交流が深まっている。県の普及担当としてはこれを活かして熊地区や周辺の山間地域を含む新天竜区全体を視野に入れた一社一村運動を展開し、そこでできた生産物を水車部の原材料・食材として利用する可能性を追求したいという。ちなみに、新天竜区にある旧佐久間町では「NPO がんばらまいか佐久間」が蕎麦生産と蕎麦打ち体験に取り組んでいる。こうした組織との連携の強化も一つの方向であろう。

## II. 株式会社「小川の庄」―農村コミュニティビジネスによる地域経済循環の形成―

### 1. 地域の概要

長野県小川村は、長野市と白馬村のほぼ中間に位置し、人口 3,300 人の山間地域に位置する総面積 58km<sup>2</sup> の小規模な村である。長野市から車で 30 分の距離にあるが、隣接する信州新町と中条村が長野市と合併することを決定しているのに対して、小川村は非合併の道を選択している。

村は戦前から養蚕地帯として展開した。しかも急傾斜の畑からなる零細な農業構造である。高度経済成長期の生活水準向上は農家により多くの生活費を必要とさせ、また輸入農産物の増大、特に繭価格の下落は農家経済を直撃し、現金収入を求めて若年労働力の流出と、兼業化が一気にすすんだ。これに対して村は工場等の企業誘致に取り組んだものの、円高による海外移転によって、これまた大きな打撃を受けた。現在は都市農村交流と移住促進策に重点を置き、「びっくらんど小川」「ふるさとらんど小川」「星と緑のロマンピア」などの山村体験交流の公共施設を建設するとともに住宅用地を造成してきた。しかしこうした政策の効果は必ずしも十分とはいえず、村財政は実質公債比率 22%、財政力指数 0.14 と厳しい状況下にある。

このような村の産業政策の中で、地域経済の核となっているのが住民主導のビジネスである株式会社「小川の庄」である。

### 1. 株式会社「小川の庄」の概要

#### (1) 資本・従業員・雇用形態

「小川の庄」は長野県の食の代表である「おやき」を中心とした食品加工販売とそれらを提供する食堂を事業とする企業である。資本金は 3,000 万円で、後述の起業メンバー 7 人が 70%、従業員が 30%を出資している。

従業員は88人で、女性の高齢者が中心である。平均年齢は58歳で、設立10年後当時の状況は67歳と高かったが、この4年間に20代の若者が入り（35歳以下の職員が13人）、平均年齢は一気に下がっている。ちなみに「小川の庄」のホームページはかなり整備されており、ネットの整備も含めてこの若い職員が力を発揮している。職員は可能な限り村出身者にしたいが、長野市からも通勤できる距離だということと、やる気のある若者を確保したいということで、人材は職安を通しオープンに募集している。また高齢者も免許があれば長野市からの通勤可能で、また長野市内に直営店もあるということで、長野市に住む高齢者も雇用している。

従業員は下記の各施設に勤務し、その勤務時間は8時～5時30分である。また65才までは常雇いで、それ以降は臨時職員扱いとなる。賃金形態は給与で、年金と社会保険にも加入している。転職者が多く、できるだけそれまでの給料より下がらないように配慮しており、「技術的な個人差はあるが、生活給なので基本的な線がある」という。頑張っている人にはそれを評価できるようにしたいとしており、役場や農協の給与よりも高い人もいる。「考え方は“まず給与ありき”で、ボランティアではない。基本は経営として自立していることだ」と強調する。

## （2）施設・店舗・売り上げ

加工施設は、おやきを製造する「おやき村」「農園村」「野沢菜村」という名の工場と、漬け物、惣菜、瓶ものを製造する「山菜村」工場、そしておやきの餡を生産する「野菜工房」からなる。これらは高齢者が通勤しやすいように村内の5カ所（大字で3カ所）に分散させて立地している。この他に「事務所」、おやき専門の「配送センター」、つけもの・おやきのネット通販専門の「発送センター」がある。

食堂の直営店舗としては、小川村内の「おやき村」、長野市の「ばていお大門・蔵楽庭」にある「大門店」があり、さらに委託販売店舗として善光寺仲店の「いずみや」、長野駅「おやき村分村」、松本駅「駅ビル店」がある。

2007年の「入村者」数は9万人近く、2008年度の売り上げは約8億2千万円で、昨年の7億9千万円と比較して伸びている。部門別には食堂部門が35%、販売部門が65%であり、特に通販が伸びている。

## 2. 取り組みの経緯

この株式会社「小川の庄」は村に住む7人の仲間によって設立され点が大きな特徴である。以下はその経緯である。

### （1）取り組みの出発点

取り組みの出発点は会社設立の30年前に遡る。1950年代、村では農家の長男は農村に残ってイエの農業を継ぐのが当然とされていた。7人の創業者を含む当時20歳代の若者たちは青年団「こだま会」に加入し、公民館活動などに集いながら、急傾斜地の山村地域という条件のために余儀なくされている「貧しさからの脱却」をテーマに、熱心に勉強会をおこなっていた。創業者の一人で

統括総務部長を務める I 氏は「苦労した親を楽にしたい、親が喜ぶことは村民も喜ぶだろう。一生暮らすには楽しい生活ができる方法を考えよう」という夢をさかんに語り合ったという。「ここに住んでいて良かった、村の人たちと関わり合って生きていく」という意志が原点にあった。

その中で出された方向が農産物の加工と自分たちの手による販売であった。「農産物や山菜など出荷しても価格を決めることができない。自分たちが付加価値を付けて販売していける組織を作らなければ、一生人任せの農業で終わってしまう」と考えた。村には雇用の場がないために出稼ぎするしかなく、村の中に働ける場を作りたかったという。

また当時の村では、高校に進学できるのは親の面倒をみる長男だけで、次男三男は中卒で都会に出ていた。親兄弟に対する感謝の気持ちからも、取り組み避けて通れない道であった。

## (2) 取り組みの中断

しかし取り組みは中断される。1960年代には経済成長の波が地方にも及び、若者が村から都市へと流出し始めたためである。農業所得の低さもあり、「仲間たちもいつの間にか百姓をやめて現金収入を求めなければ」というように変わっていったのである。こうして若者たちは60年代には村の外へ散っていった。

それでも、村の中に働く場所をつくるという夢が消えてしまわないように、あの時間だけは大切にしようというのが彼らの合い言葉であった。「一途に夢と理想を追いかけた時間を大切にしたい」のだという。こうして、村外に出ても定期的に声を掛け合い、それぞれの今の生活を報告し合いながら、「今は勤めに出ていても、いずれ俺たちの加工場を立ち上げ、実現しよう」と確認しあっていた。

そこで彼らの考えたのが、加工会社を設立するために、勤め先で役立つものを学ぼう、ということであった。「経営管理、組織管理、仲間づくり、どん欲に知識を得よう。それを持ち帰り、持ち寄ろう。加工会社の肥料にしよう」としたのである。

## 3. 取り組みの展開

### (1) 「小川の庄」の設立

そういうときに、農協系統が地域の状況に合わせて、農協と組合員が一体となる「ふるさと田舎事業」を立ち上げた。村の農協も事業の指定を検討し、加工施設の建設に向けた機運が高まった。しかし最初は大勢いた仲間もその頃には7人に減っていた。「今の安定した生活を続けたい。新たな仕事にチャレンジするのは定年を迎えた後に」と抜けていったという。それでも7人は村と農協に事業計画を出し協力を求め話しかけた。行政から「何かしろ」といわれたのではなく、自分たちの思いを計画として出したのである。

特に、この7人の組織がうまくいったのは、リーダー権田一郎氏の役割が大きく、氏は農産加工に格別強い思いを持っていたという。権田氏は8人兄弟の長男で、高卒後アメリカに渡りアメリカ農業を学んだ。カーネーション農場で働いた3年間の中で、価格を自分で決めて市場を左右できる

農業経営の存在に刺激を受けた。帰国後は収入を得るために役場に就職したが、8年でやめている。保守的な職場は向かないこともあったが、加工会社を設立するには特別の技術を持つ人の下で学ぶ必要があると考えたのである。こうしてつけもの会社へ転職し、加工技術や販売方法を学び、代表取締役までにまで上り詰め、漬け物のプロになっていったのである。

こうして「小川の庄」は1986年に設立された。権田氏をはじめ当時、郵便局副局長、県社会福祉協議会課長、民間会社につとめていた者など、48～54才の7人が同時に退職した。7人のメンバーの一人であるI氏は当時を振り返り、「内職程度の収入にしかならない10人程度の小さな電子部品工場すら海外へ撤退し始めていた。村が工場を建てて誘致しても撤退を繰り返していた。手の打ちようがない村の危機だった。村に根付いた工場をつくらないと高齢者だけの村になってしまうと思っていた」という。危機感はピークに達していた。

最初の施設は稚蚕共同飼育所の空き施設を月20万円で農協から借りた。また器具は漬け物会社から借りるなど、初期投資を抑える形で事業は始まった。その後の新規施設導入では7人が保証人になって農協から借入れ、できるだけ早く返済し、新たな借入れを起こすという工夫をしている。また「おやき村」は権田さんの生家を利用しており、当初はその半分を借りて、半分には氏の母親が住んでいた。しかし徐々に客が増えたために自宅全部を借りて改装し、現在に至っている。

## (2) 商品・販売戦略の確定

商品、販売方法、販売先などは、設立の3年前から具体的に検討された。商品については、都市の人が癒されるもの、都市にはないものがコンセプトとなった。「これからは農村に目が向けられる時代が来て、まず食べ物求められるのではないか、代々続いてきた小川村の食を掘り起こそう」ということであった。素朴な「お袋の味」「田舎の」産品づくりで、そこに行かなければ食べられないものが追求された（ただし当初の3年間は「絶対に会社を潰さない」ために漬け物会社の下請けもした）。

そこで設立した年の10月に「おやき」を取り上げた。この地域は村でも水田のない畑作地帯で、かつては食事という3日に1回はおやきが夕食で、囲炉裏で焼いて食べた。しかしそれは「貧しさ」の代名詞であり、白いご飯は12月31日のみという貧しい生活の中にあった。だが、「近代化」の中で1970年代にはその囲炉裏も「おやき」もなくなっていたという。「おやき」が都会に住む村の出身者たちのなつかしい味になり、「売り方さえ間違わなければ、いけるぞ」というのが権田の意見だった。「おやき」なら、村に住む高齢者の力と技が発揮できるというねらいもあった。

販売方法では、当時ドライブインが流行っていたが、「おやき」は便利なところで食べるのではなく、小川村の中で雰囲気のある所に建設しよう、ということで現在の「おやき村」でつくりはじめた。

## (3) 会社組織・雇用方針

組織形態については、「小川の庄」を信頼できる組織とするために7人の他に農協と権田氏が勤務していた漬け物会社の出資による第三セクターを採用した。村からの出資も考え方が、村には側

面から応援してもらおうこととし、協力を取り付けた。当初は資本金 500 万円で出発し、漬け物会社が 50%、農協が 15%、仲間 7 人で 35% の出資構成であった。農協には加工原材料の集荷も担ってもらった。

従業員については、若い雇用は無理なので高齢者にもう一度村のために頑張ってもらおうこととした。「60 歳入社、78 歳定年」を高齢者にうたえていった。8 年後には定年制は廃止されている。また高齢者が通勤しやすいように「集落一品」の分散型の工房づくりとした。「自分の住む集落で働いてもらう」「高齢者に相応しい雇用の場をつくる」「集落が過疎にならないように」「布団を干しても雨が降りそうになったらすぐに帰ることができる距離」という考え方である。24 年前の高齢者はわずかな年金しかなく、月 15 万円の収入は非常に大きかったという。

特に村の女性の多くが長野市に出ていったが、パート先で夜勤や早朝勤務に回され家族との生活に支障をきたした女性が就業しはじめており、「村内で働く方が楽」という声が大きくなっている。「中年になると村内で働きたいと切実に願う。これが村外に勤めに出た女性たちの共通の話だ。村の中だと安心なのでしょう」という。

こうして 2007 年から従業員を増やしており、職員の 7 割を女性が占める。「中年になると子供の学費もかかる。高齢の女性には安心して働ける。工場が村から出ていくこともない。安心な職場だ」と強調する。

#### 4. 農業振興と「小川の庄」

まず、原材料は村内の農家から調達することを基本に、生産者大会（懇親・情報交換）を開催するなど積極的に農家を組織している。原材料の購入には生産者が加工施設に直接持ってくるタイプ（カボチャ 5 個とか）、村の農家が農協に出荷して「小川の庄」に仕入れるタイプ、村外の野菜で農協から仕入れるタイプがある。

今は村内だけでは不足するほどに商品が売れているため、合併農協管内の生産者からも調達している。場合によっては婦恋のキャベツが暴落で廃棄されつつあるという情報があれば「もったいない」ので仕入れを増やしたりすることもある。村内で車がないために来られない高齢者には「こっちから取りに行きます」ということで生産を促している。「農地を荒らさないように」「家庭で食べる、そんな野菜を出してください」「見栄えは悪くて市場性がなくても安全な農産物は使おう」「地域に貢献できる企業でありたい」がコンセプトである。

村には 1,220 の世帯があり、うち農家が過半数の 700 戸を占める。このうち 380 戸の農家が何らかの形で「小川の庄」に農産物を納入している。中には 300 万円以上納入している農家もある。村内の直売所で売れ残ったものや、直売の規格に合わなかったものでも、新鮮さと安全性を確認して購入するなど「もったいない」精神を発揮している。

## 5. 今後の方向

まず上げられたのが販売方法の検討で、実は 2000 年から 2 年間に百貨店にも出店している。しかし百貨店の経営再編によって 2 年間で撤退を余儀なくされている。このため当面は従来の店舗における対面販売に重点を置くとともに、さらに住民や観光客等の集中している地区に新たな支店と生産拠点をつくることを検討している。

雇用では、従業員の高齢化が進み村内の人材だけでは限界になりつつある。そこでまず、定年帰村してきた人を対象に原材料である農産物生産に協力してくれるよう訴えてくるとともに、経営管理の後継者づくりという点から、地区外の有能な若者も確保していきたいという。

## 4. 論点の整理

### (1) 社会的目的

株式会社「小川の庄」の設立目的は、地域住民の雇用の場の創出による地域社会の維持にあった。しかも興味深いのは当時 20 歳代だった若者たちの 30 年間もの苦勞の末に設立された点にある。地域社会に対するこのねばり強い思いがコミュニティビジネスの成功を支えているといえる。

### (2) 経営の自立性

さらに注目されるのが当初から会社としての自立を前提としていた点である。創業者 7 人はもちろん、地域の高齢者の雇用と所得も確保できるビジネスモデルの構築が前提だったのであり、30～40 歳代の勤務先でのノウハウの蓄積の果たした意味は大きかった。今や 88 人を雇用し、年間 8 億円以上を売り上げる規模に成長している。

### (3) 地域経済循環の創出

しかも原材料は村の農家の生産物を基本に調達し、地域農業の発展と「小川の庄」の発展という一体・循環性を創出している。「小川の庄」の収益は地域の農家へと確実に還元される仕組みができていたのである。このように「小川の庄」を起点に、雇用と原材料調達を通して地域経済循環が構築・拡大されている。

### (4) 行政の役割

村の役割は必ずしも大きくはなく、道路整備、駐車場整備といったインフラ整備への協力が中心である。1988 年におやきが不足し、新工場の建設に補助金を出してもらっているが、利用料金を支払うことで事実上の返済としている。

## Ⅲ. 課題の展望

### 1. 事例の比較

まず指摘できるのが二つの地区における形態の違いである。熊地区の取り組みは女性ビジネスを出発点に、地区の全農家が参加する NPO 法人を設立し、その中核＝実践部隊として女性ビジネス

が位置づけられている。つまり問題を共有すべく設立された地区組織の上に女性ビジネスがある。ビジネスの社会的目的は地区に対してオープンにされている。これに対して小川村の取り組みでは7人の創業者の地域問題解決という強烈な社会的目的がビジネスの契機にあり、社会的目的は鮮明ではあるが、村全体で目的を共有するための組織はない。会社が（起点に）ビジネスを介して村人を組織化し目的を統合しているのである。このように農村コミュニティビジネスの形態（ビジネスと地域の構造）には、地域の歴史や事業主体のあり方によって多様性があることが予測できる。

第2はビジネスと地域問題解決の仕組みの違いである。社会的目的の違いといってもよい。熊地区では地域問題＝地域活性化＝高齢者福祉・都市農村交流であり、そのために女性ビジネスの利益が高齢者福祉と交流事業に還元される。NPO組織たる所以である。これに対して小川村では地域問題＝雇用の創出・住民所得の増大であり、ビジネスそのものが地域問題の解決となっている。このような社会的目的の相違は、生活改善活動を母体とする女性たちの取り組みと、自分たちが生きていくための所得確保を目的とする男性たちの取り組みという、主体と課題の違いにもとづくものといえよう。

そしてこの仕組み（社会的目的と主体）の違いは地域経済循環の違いとなって現れている（第3の相違点）。小川村ではビジネス展開が雇用増大と地域での原材料調達＝農業振興につながり、広く村民の所得増大に波及・循環している。また雇用形態は常雇いで給与水準も高い。農村ビジネスの所得で生活することが目的とされているからである。これに対して熊地区では、原材料の地区外依存にみられるようにビジネス展開の地域経済循環効果は小さい。また雇用形態はパートで時給支払いにとどまっている。補助的所得確保のための女性の就業の場、という位置づけに留まっている（当面はそれで課題達成ともいえよう）ためであろう。

第4に自治体との関連については、特に熊地区でみたように旧自治体で行われていた支援策が打ち切られるなど市町村合併の影響は大きく、精神的なダメージは大きい。小川村では自治体の役割はインフラ整備程度にとどまっており、自治体のリーダーシップの発揮のあり方については必ずしも明確ではない。この課題については、さらに他の事例の検討が必要であろう。

## 2. 課題の展望

わが国の地域は今、地方分権の流れと市町村合併・地方財政危機という二つの流れの中にあり、特に農山村地域はその生き残りをかけた深刻な状況下にある。そのため、農村ビジネスは農山村の生き残りをかけた住民・民間主導の農山村地域経済づくりとして注目されることとなっている。どのようにすれば、自律的な内発的な地域経済が構築できるのか、そのための新たな地域政策が問われているといえよう。

本稿ではコミュニティビジネスの社会的目的と経営の自立、地域経済循環を視点に検討してきたが、実はビジネス主体そのものが重要な分析視点であることに気づかされた。というのも、本稿で紹介した地域住民が主体となっている取り組みでも、上述のように取り組みの内実は大きく異なっ

ており、さらに事例のように農村住民や住民組織が主体となっている地域もあれば、農協や第3セクターという半ば公的な組織が主体となっている地域も、全国には数多く存在するからである。

しかも本稿でみたように、社会的目的（地域社会の危機と克服方向の認識）と意志決定＝主体形成は一体の関係にある。社会的目的の自覚と事業主体の自立が同時に必要なのである。ここでいう自立とは自ら社会的目的を実現するために主体的にビジネスにチャレンジする意志決定のことである。そして社会的目的はそれぞれの地域が抱える多様な現実への対応であり、ビジネス主体もまた多様な地域歴史という地域個性によって規定されているとすれば、コミュニティビジネスの多様性は、ある意味必然であろう。

本稿ではビジネスが地域経済循環の核となる可能性とその地域波及効果も明らかにできたが、ここでも両事例の間には大きな差がみられた。ビジネス・マネジメントはそれだけ困難な課題だということもできる。多くの地域で農協や第三セクターがビジネスの主体として展開してきた背景には、そうした主体しか農山村地域では「経営」主体にはなることができない（できなかった）という現実があるのかもしれない。しかしそのような既存の方式は農協の広域合併や市町村財政の悪化によって限界になりつつある。農山村地域住民のビジネスへの挑戦が否応なく迫られているのである。

こうして、農村コミュニティビジネスの多様な展開をふまえたうえで、その類型化とともに、主体形成の条件、ビジネスの成立条件・有効性・課題、地域政策としての課題を明らかにすることが求められているのである。

（むらやま もとのぶ・高崎経済大学地域政策学部教授）

注

- 注1) 藤江俊彦『コミュニティビジネス戦略』第一法規、9ページ
- 2) 同上 48～49ページ
- 3) 同上 81ページ
- 4) 同上 85ページ
- 5) 細内信孝『みんなが主役のコミュニティ・ビジネス』ぎょうせい、3ページ
- 6) 同上 10ページ
- 7) 土肥将敦「ソーシャル・ビジネスとは何か」『地域政策を考える』頤草書房、191ページ
- 8) 同上 194ページ
- 9) 同上 195～200ページ

付記 本稿は平成19年度および20年度「高崎経済大学特別研究奨励金」の成果の一部である。調査に当たっては、NPO法人「夢未来くんま」の金田三和子氏、大平展子氏に、また株式会社「小川の庄」では伊藤宗善氏にお世話になった。記して謝意を表したい。なお「NPO 夢未来くんま」の調査には高崎経済大学地域政策研究科大学院生屋良恵、「株式会社小川の庄」の調査には屋良恵と同大学院生柳沢宗範が参加した。