

地域とテーマに挑む事業の試練 コミュニティ・ビジネスの 5つのカベを乗り越えよう

「NPOの事業の経済的な持続可能性」について3号連続で詳しく解説する特集の第2回は、コミュニティ・ビジネスの立ち上げや継続に際して、試練を乗り越えるためのポイントを確認する。

地域の課題や、地域を超えたテーマに挑む難しい事業だからこそ、効率的に成果を生むために、必ず直面する5つのカベを理解した上で、どんな工夫や取り組みが必要なのかを確認しよう。

コミュニティと社会の課題に応えるために

人々とニーズを知って、応えるビジネスづくり
どんな人に、何を、どれだけ、いくらで売る？

5つのカベは、まず「商品」の確立から

コミュニティ・ビジネスの5つのカベ
商品の基本4条件を確立する

顧客とニーズを正確に理解して、継続を促す

コミュニティ・ビジネスだからこそ、売上はリピート率が左右する
顧客とニーズを正確に理解できているか？
続けてもらえない「本当の理由」を知る
買い続けてもらうために、変える姿勢と協働を促す

季節と記録と地域を生かす

通年の見通しを立て、季節を生かす
記録は必ずヒントをくれる！
地域の素材や人々を巻き込み、プロデュースする

ふりかえりと申し送りを徹底し、「本当に届けるべき人」へ

ふりかえりと申し送りを徹底する
次の世代と一緒に決める
本当に届けるべき人に、届けているか？

コミュニティと社会の課題に応えるために

人々とニーズを知って、応えるビジネスづくり

若い世代の流出による高齢化と人口減少に悩む地域もあれば、子育て支援を必要としている地域もある。自分たちに合う仕事ができる会社が、地域になくて困っているのは、障碍を持つ人も、農家の女性たちも同じ。「ならば自分たちで、その課題に挑む事業を始めよう!」と生まれるのが、コミュニティ・ビジネスだ。図表1に挙げたのはごく一部の事例に過ぎず、地域や課題の数だけコミュニティ*があり、コミュニティのニーズの数だけコミュニティ・ビジネスが生まれる可能性もある。

NPOの事業には、相手から対価が取れるものも、取りにく

い、または全く取れないものもあることは、前号で確認したとおりだが、コミュニティ・ビジネスは、相手からいただく対価によってまかなわれることが原則であり、コミュニティのニーズに応えながら、相手から対価をいただくかねばならない。

マーケティングとは、一般的には、顧客を知って顧客に応えるプロセスを意味する。コミュニティ・ビジネスのマーケティングとは、コミュニティを知ってコミュニティに応える、つまりその地域やテーマを共有する人々とそのニーズを深く正確に知って、それに対価を払ってもらえるように応えることが求められる。

では、コミュニティを構成する人々はどんな人たちで、その人たちはどんなニーズを抱え、それにどう応えればよいだろうか。たとえば子育て支援事業を始める際に、対象となる人々を「子育て中のすべてのお母さんたち」とひとくりに定義してしまうのは、あまりに画一的で、個性やニーズを完全に無視してしまっている。しかし、ひとりひとりの個別事情にすべて対応しようとする、手間がかかりすぎてコストがまかなえない。そこで、対象となる人々を、少なくとも5つのタイプに分けて、相手の特徴やニーズをより深く詳しく把握しておこう。

*「コミュニティ」には、同じ場所に住み暮らしている人々が構成する「地域コミュニティ」と、同じことごとらについて関心や状況を共有する人々が構成する「テーマ・コミュニティ」の2種類があり、コミュニティ・ビジネスは、どちらのコミュニティでも発生・発展しうる。

どんな人に、何を、どれだけ、いくらで売る?

図表2は、自分たちが取り組みたい事業について、その対象者と人数を5つのタイプに分け、それぞれについて、どんなものやことを、どれだけ、いくらで提供する必要があるかを確かめながら記入する書式だ。対象者数の大小に関わらず、個々のタイプごとに抱えているニーズを正確に理解した上で、それに応えられる製品やサービスを用意し、それらを1年間にどれだけ届けることが期待できるかで、年間の市場や事業の規模が見えてくる。

規模が大きく期待できるなら、常勤職員を雇ったり、場所や設備を確保して賃料を払った

りして、通年で提供する体制を整えて臨む可能性もある。しかし小さな規模しか期待できないなら、期間を限定し、スタッフも非常勤を前提として、場所や設備も借りて済ます体制で臨む必要がある。

しかし小さな市場でも、固定費を可能な限り縮減するとともに、対象者の他のニーズにも応えることで、事業規模を徐々に拡大していけば、着実に収益構造を確立することができる。

コミュニティ・ビジネスは、始めることより、続けることの方が、よほど難しい。市場の規模に関わらず、むしろ一般の企

業が参入しないぐらい小さな市場で、ニーズに取り組む意欲を持って事業を始める人は珍しくないが、収益構造を確立させるスキルを持った事業者は、まだまだ少ない。

全国各地でコミュニティ・ビジネスとしてしっかり確立している人や団体と、まだまだ確立できていない人や団体からお話を伺っていると、コミュニティ・ビジネスには、始めた後に乗り越えるべき5つのカベがあるようだ。その要因や背景を確認しながら、乗り越えるための方法を確立しよう。

図表1 コミュニティ・ビジネスは、課題を生かして起業する

<p>自然は豊かだけど、人口が少ない。 →有機・減農薬の農畜産物の生産・販売する。 →「道の駅」型の現地販売 ・「産直」型の消費者組織販売 →自然体験プログラムを実施する。 →通年で実施 ・あえて夏休みや大型連休だけに限定</p> <p>伝統芸能や文化財が生かせていない。 →体験ワークショップを連続開催する。 →まちなかで一斉展示し周遊コースに。 →ひな飾り、庭、古民具・古民家…</p> <p>農作業や家事の合間で働きたいが、パート先がない。 →惣菜・弁当やケーキなど、地域の素材を生かした食品加工直販店を開く。</p>	<p>鉄道・バスが廃止され、農協の支店もなくなった。 →タクシーを乗り合いする →各自の農産品を持ち寄って直売し、足りないものはまちのスーパーに共同注文して届けてもらう。</p> <p>小さな起業の種はあるが、育たない。 →合同お試し起業の場をつくる →オンパク(本誌第43号・第52号参照) いっぺんさん(アジアフィルムネットワーク主催、松山市)</p> <p>障碍を持つ人たちの雇用の場をつくりたい。 →パン、麺類、炭、豆腐、酒、工芸品など、同じ作業の繰り返しによって品質が高まる製品を製造・販売する。</p>
--	---

図表2 顧客と、期待できる売上は?どんな人に、何を、どれだけ、いくらで売る?

どんな人に? (対象者・ニーズと人数)	何を? (提供したい製品・サービス?)	どれだけ? (提供する頻度と量)	いくらで? (単価と年間総売上)
例: ・地域に自然があるのに自然体験のない低学年3000人 ・経験豊富なのに進学後は続かない高学年100人	・自然への関心と同年齢の子どもとの関係を育てるために、週末の半日プログラム ・「後輩」との関係やチームワークを育てるジュニアリーダー養成プログラム	・30人(1%)に毎月1回(計10回) ・20人(20%)に2泊3日×2回+終日5回	@500円×30人×10回=15万円 @(1万円×2回+2千円×5回)×20人=60万円
あなたの団体では?			
①			
②			
③			
④			
⑤			
計			