

SCB

SHINKIN
CENTRAL
BANK

産業企業情報

28 - 1

(2016.4.1)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

「地方創生」で脚光を浴びるコミュニティビジネス - コミュニティビジネスの可能性を探る -

視 点

「地方創生」が叫ばれるなか、地域社会での課題解決の担い手としてコミュニティビジネスが脚光を浴び、まちづくり、医療・福祉、環境、防災など幅広い分野でコミュニティビジネス事業者の活躍が目立ちつつある。一方、コミュニティビジネスの担い手が増えるなかで、これらコミュニティビジネス事業者をどのように支援していくかが大きな課題の一つとなっている。

そこで本稿では、「社会性」と「事業性」を両立させて適正な利益を求めながら持続的にビジネス展開するコミュニティビジネス事業者の事例などを取り上げて紹介するとともに、コミュニティビジネス支援のあり方を示唆したい。

要 旨

- コミュニティビジネスは、一般的に「市民が主体となって地域・社会の課題を解決する事業」といわれ、その事業の原点は、“地域社会を元気にしたい”という「志」である。すなわち、「市民主体」、「地域密着」、「地域貢献」をキーワードに“地域社会を愛する心”が根幹を成し、「社会性」と「事業性」の2つの価値を持つことが求められる事業といえる。
- 地域社会の課題が多様化、複雑化するなかでコミュニティビジネスの担い手が増加しており、今後、これら増加する担い手をどのように支援していけばよいか大きな課題になりつつある。コミュニティビジネス支援は、「経営面（行政、専門家による支援）」と「金融面（資金面）」の2つに大きく分けられ、このなかで中間支援組織や信用金庫が果たす役割は大きいといえよう。
- ミュニティビジネスが持続的に維持、発展していくためには、それぞれの事業への信頼を高め、孤軍奮闘に陥らないよう地元住民を巻き込んだ地域内連携を図っていくことが重要だろう。また、コミュニティビジネスでは「チームワーク」や「人脈ネットワーク」などが鍵を握り、これから起業したい人材を含めてコミュニティビジネス事業者同士をコーディネートする役割へのニーズはますます高まるだろう。中間支援組織や信用金庫には、この役割が期待されているのではないだろうか。

キーワード： コミュニティビジネス事業者 コミュニティビジネス支援
地方創生 信用金庫

目次

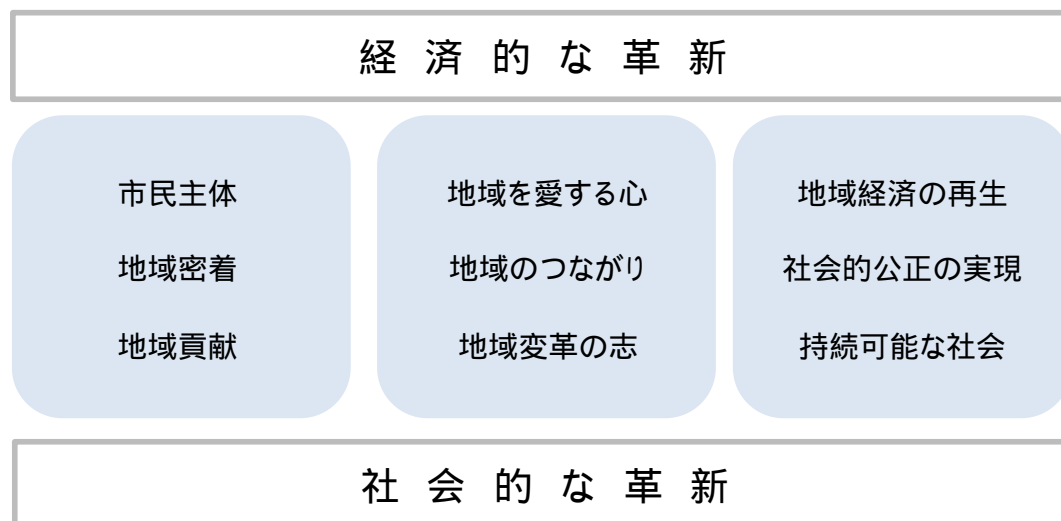
1. 脚光を浴びるコミュニティビジネス
 2. 持続可能な地域づくりに挑戦するコミュニティビジネス事業者
 - (1) 特定非営利活動法人 ムーミンの会 (神奈川県横浜市)
 - (2) 特定非営利活動法人 おやじりんく (埼玉県さいたま市)
 - (3) 一般社団法人 コレカラ・サポート (千葉県松戸市)
 3. コミュニティビジネス支援のあり方とは
 - (1) 特定非営利活動法人コミュニティビジネスセンター (東京都千代田区)
 - (2) 横浜信用金庫 (神奈川県横浜市)
 - (3) 埼玉縣信用金庫 (埼玉県熊谷市)
- おわりに — 「地方創生」で期待の高まるコミュニティビジネス—

1. 脚光を浴びるコミュニティビジネス

「コミュニティビジネス」という言葉は、1995年の阪神・淡路大震災のときの被災地がさまざまなボランティア活動によって支えられたことから注目をされるようになった。現在、“地域活性化”あるいは“地方創生”が叫ばれるなかで、その担い手になるコミュニティビジネスへの期待が高まっている。

コミュニティビジネスは、一般的に、「市民が主体となって地域・社会の課題を解決する事業」といわれ¹、その事業の原点は、“地域社会を元気にしたい”という「志」である。すなわち、「市民主体」、「地域密着」、「地域貢献」をキーワードとし、“地域社会を愛する心”が根幹を成している事業といえよう。

(図表1) コミュニティ・ビジネスの概念



(備考) 学芸出版社『コミュニティビジネス入門』30頁をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 以下3章で事例として取り上げるNPO法人コミュニティビジネスサポートセンターの永沢代表理事への取材に基づく。

コミュニティビジネスが環境、医療、福祉、教育などさまざまな地域問題の解決を担うなか、風見正三・山口浩平（2009年）は、コミュニティビジネスを「「経済的な革新性」と「社会的な革新性」を併せ持つ新時代の事業創造プロセス」と概念づけている（図表1）。また、「ビジネス」である以上、ボランティアとは一線を画し、事業の継続性を念頭に置かなければならないだろう。そのため、コミュニティビジネスには、「社会性」と「事業性」の2つの価値を持つことが求められる（図表2）。

少子高齢化が進み地域社会での課題が多様化・複雑化していくなか、地方自治体では人的あるいは予算上の制約などで行政サービスを十分に提供できなくなりつつある。こうしたなか、地域社会での課題解決の担い手としてコミュニティビジネスが脚光を浴び、まちづくり、医療・福祉、環境、防災など幅広い分野でコミュニティビジネス事業者が活躍

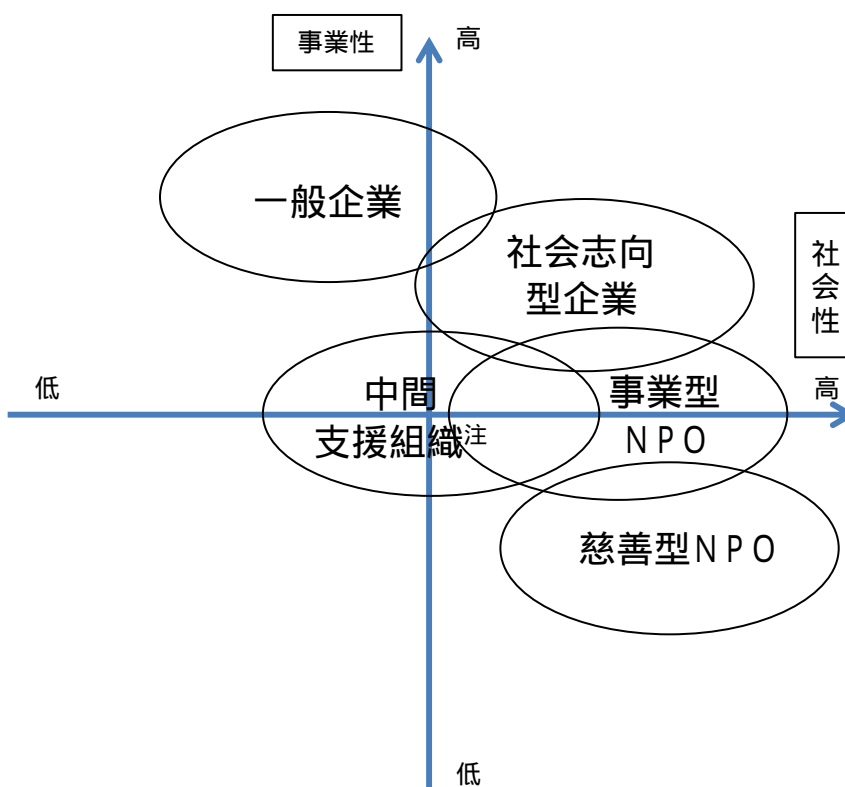
するようになってきている。コミュニティビジネス事業者の担い手は、株式会社や特定非営利活動法人（以下、「NPO法人」という。）など組織形態はさまざまである（図表3）。

（図表2）コミュニティ・ビジネスの尺度



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

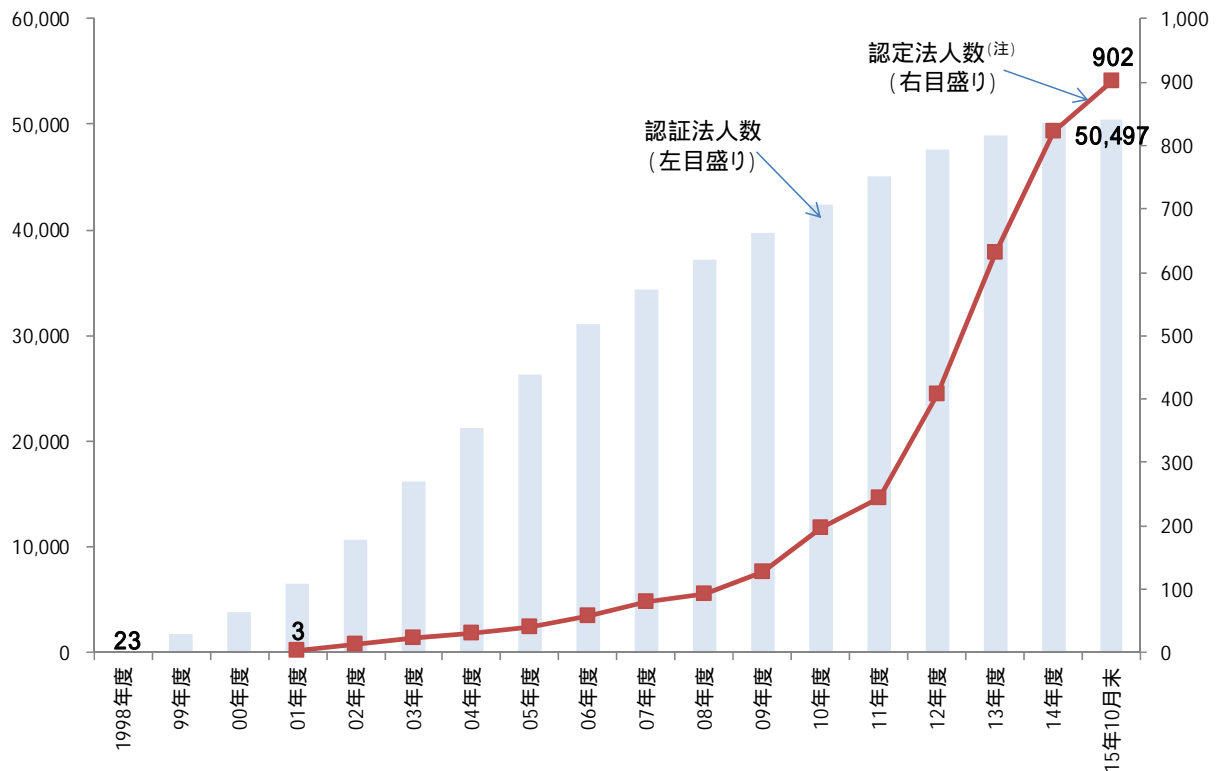
（図表3）コミュニティビジネスの担い手



（注）中間支援組織とは、ネットワーク、コーディネート、政策提案、資金面の支援の4つの機能をもつ組織のこと。限定された分野でこれら機能を併せ持つ組織としては社会福祉協議会が挙げられる。

（備考）経済産業省（2008年）「ソーシャルビジネス研究会報告書」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表4) 特定非営利活動法人の認定数の推移



(注) 認定NPO法人とは、認証を受けたNPO法人のうち、高い公共性等要件を国税庁長官に認められた法人のこと

(備考)内閣府ホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

とりわけ、NPO法人の果たす役割への期待が高まっており、認証法人数は5万を超えるまでに至っている(図表4)。

一方、コミュニティビジネスの担い手が増えるなかで、これらコミュニティビジネス事業者をどのように支援していくかが大きな課題の一つとなっている。以下2、3では、「社会性」と「事業性」を両立させて適正な利益を求めながら持続的にビジネス展開するコミュニティビジネス事業者の事例や、これらコミュニティビジネス事業者を支援する事例を取り上げて紹介する。

2. 持続可能な地域づくりに挑戦するコミュニティビジネス事業者

(1) 特定非営利活動法人 ムーミンの会(神奈川県横浜市)

イ. 法人の概要

同法人は、どの子どもその人格を発達させながら生涯にわたって能力を開花できるよう、保育園、学童クラブ、児童発達支援、放課後等デイサービス²と幅広い事業を運営し、それぞれの施設同士の交流を含めて地域一体で福祉活動を展開している特定非営利活動

² 2012年の児童福祉法一部改正にともない創設されたサービスである。障がいのある学齢期児童が学校の授業終了後や学校休業日に通うもので、療育機能・居場所機能を備えたサービスのこと。

法人である（図表5）。同法人の特徴は、卒園後の子どもの成長や発達を長期の視点で捉えた「切れ目のない子育て支援」である。また、2016年4月に運営を開始した子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」（横浜市西区浜松町、図表5写真上）は、政令指定都市では初めてとなる画期的な複合施設となり、同法人の本部機能も有する。

同法人は、1980年に、無認可保育所「ムーミン乳児保育園」として開所し、87年に、「横浜保育室」として横浜市の認定保育所となった。こうしたなか、同法人の保育士から「運営費として公費の出る認可保育所（国基準）³になりたい」との意見が一部にあったことから、05年に特定非営利活動法人（NPO）の法人格を取得したうえで、開所場所を確保するための地主との交渉⁴などを経ながら、翌06年に認可保育所「あそびの杜保育園」をオープンした。なお、法人格としてNPOを選択した理由は、「同じ志を持って一緒にやっという仲間の集まり」として最適であり、利害関係のない仲間同士で活動の幅を広げていける期待を抱いたためである。

その後、図表6のとおり、通所する子どもの親の意見を含む地元のニーズに応えながら事業を展開してきた。現在は、上述した子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」のほか、認可保育所である「ムーミン保育園」（横浜市西区南浅間町）と「あそびの杜保育園」（横浜市西区久保町）、障がい児通所支援事業（多機能型）である「つむぎ子ども教室（西区南浅間分室・西区久保町

（図表5）特定非営利活動法人ムーミンの会の概要



当団体の概要	
団体名	NPO法人ムーミンの会
代表	中川 節男（理事長）
本部所在地	神奈川県横浜市西区
設立	1980年
事業内容	認可保育（児童発達支援・放課後等デイサービス含む）

（備考1）特定非営利法人としての認可は2005年

（備考2）写真（上）は子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」、写真（下）は取材に応じていただいた中川節男理事長

（備考3）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

³ 児童福祉法に基づく児童福祉施設で、国が定めた設置基準（施設の広さ、保育士等の職員数、給食設備、防災管理、衛生管理等）を満たしたうえで都道府県知事に認可された施設のこと。保護者が仕事や病気などの理由で、0歳～小学校就学前の子どもの保育ができない場合に、子どもを預る保育施設であり、区市町村が運営する公立保育所と社会福祉法人などが運営する民間保育所（私立）がある。

⁴ 快く応じていただいた地主からは、保育園の建設にあたって築年数の古いアパートを取り壊すなど多大な協力をしていただけました。

分室)」、「陽だまり学童クラブ」(横浜市西区藤棚町)の6拠点、4事業9施設⁵を運営している。

ロ．事業の概要

同法人は、子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」の完成前から、保育園、学童クラブのほか、児童発達支援や放課後等デイサービスを運営してきた。こうした運営ができる背景には、同法人理事であり「なかまの杜」代表兼ろぜっと保育園施設長である相馬範子氏(以下、「相馬理事」という。)の存在が大きい。

相馬理事は、全国各地で「子どもの発達・生活リズム」や「障がい児教育」などをテーマにした講師を務めたり数多くの関連書籍を執筆したりなど障がい児教育の専門家である。相馬理事は、「障がい児保育をするには、高い専門性と子どもの発達の科学に基づくより丁寧な保育が必要であり、“保育の質を上げる”ことにつながる」とも言い切り、同法人を先代園長から引き継ぐにあたっては「障がい児保育」を事業に加えることにこだわったという。とりわけ、放課後等デイサービスに取り組むにあたっては、「四肢不満足で知的障がいもある重度障がい児」と「四肢満足であるが知的障がいや社会適応障がいなどのある軽度障がい児」に分けて、それぞれに合った丁寧なケアに心がけている⁶。なお、放課後等デイサービスを事業として取り組むにあたっては、保育士のほか児童発達支援管理責任者の配置が障害者総合支援法で義務付けられており、これらの専門人材は、相馬理事が同法人を引き継ぐまで東京都内で運営していた障がい児通所支援事業所のスタッフで確保した。また、通常保育でも特徴を際立たせる。相馬理事は、「生活リズムを整えることは、脳やからだの発達および心の安定や成長につながる」という理論と経験に基づく考えから、“昼寝は午後”とは決めつけずに「午前中の昼寝」をとり入れている。とはいえ、“昼寝は午後”という保育が常識となっているなかで、親子の早朝散歩を実施したり保育士の勤務シフトを組み直したりなど、通所する親や保育士の理解を得ることに努めた。

(図表6) ムーミンの会のあゆみ

年	概略
1980年	無認可保育所「ムーミン乳児保育園」開所
1987年	「横浜保育室」認定
2005年	特定非営利活動法人「ムーミンの会」設立
2006年	認可保育所「あそびの杜保育園」開所
2008年	「陽だまり学童クラブ」開所
2010年	障がい児の居場所事業「つむぎ」開所
2011年	横浜保育室「ろぜっと」開所
2013年	障がい児通所支援事業「つむぎ子ども教室」開所 (児童発達支援・放課後等デイサービス)
2014年	認可保育所「ムーミン保育園」開所
2015年	子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」開所 (認可保育所ろぜっと保育園・なないろ学童クラブ・つむぎ子ども教室 児童発達支援・放課後等サービス)

(備考) 受領資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

⁵ 4事業とは、認可保育所、学童保育、児童発達支援、放課後等デイサービスであり、9施設とは、「ムーミンの会本部」、認可保育園「ろぜっと保育園」、「なないろ学童クラブ」、障がい児通所支援事業(多機能型)「つむぎ子ども教室」、認可保育所「ムーミン保育園」、認可保育所「あそびの杜保育園」、障がい児通所支援事業(多機能型)「つむぎ子ども教室(南浅間分室)」、障がい児通所支援事業(多機能型)「つむぎ子ども教室(久保町分室)」、「陽だまり学童クラブ」である。

⁶ 現在の登録児童数は約40名であり、1日平均約10名をケアしている。

こうしたきめ細かい保育事業を展開するなかで、地元の親から「街中や駅の近くなど利便性のよいところに子どもを預けたい」といった要望を受け、理事長である中川節男氏（以下、「中川理事長」という。）や相馬理事は、「認可保育園は働く家庭の就労支援の役割がある」という共通の思いから、子ども子育て支援複合施設の必要性を強く感じた。この思いを、横浜信用金庫藤棚支店（横浜市西区中央）の担当者に相談したところ、当時の支店長と渉外担当者は、この思いの実現のために、開所場所の確保のための地主との交渉や福祉医療機構との折衝など数々の困難を一緒になって苦労し奔走してくれたという。また、当時の渉外担当者は、保育園児と一緒に給食をとるなど施設自体を理解し馴染む努力も惜しまなかったという。これに併せて、保育士で実行委員会を組織して、毎週2、3回夜遅くまで白熱した議論を重ねながら施設の設計を検討した。施設の名称である「なかまの杜」は、全職員と通所する親や子どもたちからも募集し決めた。中川理事長と相馬理事は「横浜信用金庫の後押しがなければ子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」は実現できなかった」と振り返り、まさに「なかまの杜」は、横浜信用金庫と同法人職員（保育士）と地元の親子が三位一体となって実現した施設といえよう（図表7）。

現在、「なかまの杜」を含む9施設で雇う保育士は150名以上⁷（パート含む）に及ぶ。このように保育士が増えたことで、同法人の理念や方針の周知が不徹底となったり、指導力の不足に陥ったりすることを懸念して、2015年に入ってから自前の研修体制を構築した。「理論研修（保育関連行政施策、指導論など）」と「実践力研修（リズム運動、水泳など）」の2体系に分け、前者は相馬理事が、後者は元中学校体育教師の経験を活

（図表7）子ども子育て支援複合施設「なかまの杜」での保育風景



（備考1）写真（上）は5歳児のパン作りイベントの風景、写真（下）は4歳児のおにごっこ風景
（備考2）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

⁷ 「なかまの杜」だけで60名以上に及ぶ。

かして中川理事長が講師を担う。本部主催で年間 60 回以上、施設ごとには月 1～2 回実施している。研修を通じて「保育士同士の輪」が広がり仲間意識が強まってコミュニケーションが深まることを期待し、全体研修にはせず「新人」、「5 年未満」、「5 年以上 10 年未満（リーダー）」、「幹部（施設長）」の 4 段階研修とした。とりわけ研修では、「子ども相手の仕事だからこそ楽しくやろう」、「子どもにとって最善の幸せを考えながら仕事をしよう」などを意識付けしながら同法人の理念や方針への共感を誘い、常に笑顔でいられる職場づくりを目指している。

八．今後の展望

中川理事長と相馬理事は、「良い保育は地域の信頼を得ることにつながる」という想いから、「保育士と子どもたちが笑い合えて、立ち寄った親や地元の方々も元気になるような親しみやすい空間にしたい」と意気込む。また、地域に溶け込むとともに、卒園した児童に気楽に立ち寄ってもらえて常に元気を与えられる施設を目指している。

地元のニーズで事業が拡大するなか、保育士の採用で苦勞している。株式会社組織の保育園などとの競合もあってハローワークや専門学校等での求人では募集が難しいため、コスト負担のある派遣会社を通じての採用となっている。現在も必要数を若干下回るなど、「保育士不足」は、今後解消すべき同法人の主な経営課題の一つとなっている。

また、本部機能を兼ねた「なかまの杜」が完成したことから、当面、保育士の待遇改善に力を入れる方針である。待遇改善を通じて、保育士に心のゆとりを創り「じっくりと丁寧な保育」をより徹底していく。さらに、中川理事長と相馬理事が“お手本”として職員にみせてきた地域に関わる姿勢や親への協力の求め方などのノウハウを受け継いだ次世代幹部を輩出したいと強く願っている。

同法人は今後も、地元の親子のニーズ、地区のニーズ、横浜市のニーズに応じて事業展開していくなかで、地元のことをよく知り地元の人脈も広く持つ信用金庫に対して、今までどおりの「地域を育てる観察眼」と、良い事業に対する共感をもって地域を盛り立てる役割を続けてほしいと期待している。

（２）特定非営利活動法人 おやじりんく（埼玉県さいたま市）

イ．法人の概要

同法人は、障がい者に対する自立支援や療育、障がい児の保育（放課後等デイサービスなど）、就労支援などを行う特定非営利活動法人である（図表 8）。

金子訓隆^{のりたか}代表理事（以下、「金子代表」という。）が同法人を立ち上げようと動いた主なきっかけは、「息子の自閉症診断」、「東日本大震災」、「頭打ちが予想される社会保障費（障がい者関連）」である。

金子代表の長男・真輝君（10歳）は、乳児期にキラキラしたものやモノを並べることに異常な関心を示すなど他の乳児とは明らかに異なる行動を続けており、2歳10か月を迎えた検診で広汎性発達障害（自閉症）と診断された。自閉症に関する情報が少ないなか夫婦で思い悩み、金子代表は「父親として何かできないか」と自問自答を繰り返す日々であった。こうしたなか、同じく自閉症の子どもを抱える母親の体験談ブログを参考にすることで、徐々に自閉症への理解を深めることができるとともに夫婦にあった不安も和らげることができた。この体験をきっかけに、金子代表は、証券系IT企業でのITコンサルタントとしての経験を活かして、息子が3歳になったときから子育てブログ「マサキング子育て奮闘記」を立ち上げた。このブログでは、参考にした母親たちによる体験談ブログからさらに一步踏み出し、息子を実名かつ写真入りで紹介してリアリティとインパクトをもたせるとともに、証券系IT企業で培った経済社会情勢への高い感度を活かして日記の背景となる経済社会情勢にかかる記述を盛り込んだ。この結果、“読み物”として高い共感を誘い、全国にいる自閉症の子どもを抱える父親からコンタクトを受けるようになった。これらコンタクトを受けた父親の一部と協力して、同団体を立ち上げるに至った⁸。また、2011年3月に起きた東日本大震災では、さいたまスーパーアリーナ（埼玉県さいたま市中央区）に非難してきた福島県双葉町の住民に対するボランティアをするなか、金子代表は「モノで住民に不自由はさせることはなかったものの、住民の心を満たすことはできなかった」という複雑な心境に至り、“共助”の必要性を感じたことも同団体設立のきっかけとなった。さ

（図表8）特定非営利活動法人おやじりんくの概要



同法人の概要	
法人名	NPO法人おやじりんく
代表	金子 訓隆
本部所在地	埼玉県さいたま市見沼区
設立	2012年
事業内容	障がい者の自立支援、療育、保育、就労支援事業

（備考1）写真（上）は放課後等デイサービス施設「輝HIKARIみぬま」、写真（下）は取材に応じていただいた金子訓隆代表理事

（備考2）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

⁸ 同団体の理事である大谷貴志氏、山中弘幸氏、奥脇学氏、本田信親氏、は全員発達障がい児を子どもを抱える父親である。

らに、今後の経済社会情勢を踏まえると障がい者支援関連を含む社会保障関係予算は頭打ちから減少に転じるだろうという見通しから、予算が減少に転じる前に障がい者が自立できる仕組みづくりに貢献したいとの強い思いもきっかけの一つとなっている。

同法人は特定非営利活動法人（NPO法人）として立ち上げた。障がい児を持つ親は自分の子どものことを中心に考えて利己主義に陥る傾向が強いことから、障がい者支援事業では、共感者でチームワークを組んで取り組むことが重要だと考えている。そのため、同法人は、一人で設立できる株式会社や社団法人ではなく、チームワークに馴染むNPO法人という法人格でなければならないと金子代表はいう⁹。ちなみに、同法人では、職員を「チームおやじりんく」と呼ぶほど、チームワーク（協調性）を最重要視している。

ロ．事業の概要

従来、障がい児の子育てや保護者交流では母親が中心になりがちだった傾向をみて、同法人では、“父親の目線”から子育てや子どもの将来の自立、就労支援を考える“父親が交流する機会づくり”を意識している。子育てでは、直近の近い将来をよく見ている母親の“顕微鏡的な視点”と、将来の自立や就労支援など広く遠い将来を見据える父親の“望遠鏡的な視点”の両方が必要であり、同法人では、とりわけ後者に注目し、障がい児の子育てにおける“望遠鏡的な視点”での父親の役割の重要性を強調し、「“おやじ”が結集する」という意味合いを持つ「おやじりんく」を組織名称としている。

同法人では、児童発達支援・放課後等デイサービス事業（図表9、10）のほか、障がい児を抱える親同士で愚痴や不安を言い合うだけでなく、“話し

（図表9）「輝 HIKARI みぬま」の保育風景



（備考）NPO法人おやじりんく提供

⁹ NPO法人設立では理事は最低3人以上、監事は最低1人以上と理事同士で牽制し合える運営が可能で公平性が保てるほか、情報開示が必要なことから、金子代表としては、組織をガラス張りにできて世間の評価を正しく受けることができることも期待している。

合いながら解決していく”という姿勢で活動している。そのため、金子代表は、障がい者支援にかかる知見を高めたり情報収集をするために海外視察を行うなど調査研究活動も欠かさない。さらに、「発達障がい者の支援を考える議員連盟¹⁰」に働きかけるなど政治活動にも参加したり、埼玉県やさいたま市の地方議員に働きかけを行うなど、発達障害者支援法の改正などの法

(図表 10) 「輝 HIKARI みぬま」スタッフ一同



備考) NPO法人おやじりんく提供

制度改正や障害者支援関係予算の確保に向けた提案活動も精力的に行っている。

2012年11月に同法人が立ち上がったからは、2013年9月に児童発達支援・放課後等デイサービス施設「輝 HIKARI 志木」(埼玉県志木市中宗岡)、2014年3月に「輝 HIKARI さいたま」(埼玉県さいたま市北区)を開所した。その後、2015年3月に「輝 HIKARI 上宗岡」(埼玉県志木市上宗岡)、2016年1月に「輝 HIKARI みぬま」(埼玉県さいたま市見沼区)と、障がい児を抱える地元の親のニーズに応えながら拠点を拡大してきた。なかでも、「輝 HIKARI みぬま」の開所にあたっては、埼玉縣信用金庫大和田支店の担当者に現在の拠点となる建物の地主との交渉に同行してもらうなど、同支店担当者と一緒に行動した。同支店担当者も、“NPO法人とは何か”という総論から“NPO法人おやじりんくはどのような組織で、どのような事業に取り組んでいるのか”という各論に至るまでを調べて理解したうえで、同法人の資金面に限らないサポートに取り組んだという。

現在、同法人の職員は41名であり、そのうち約65%が20歳代の若者である。そのため、金子代表は常々「若者がチャレンジできる職場づくり」、「若者が将来の可能性を感じてもらえる職場づくり」を心がけており、とりわけ若者が“楽しい”と感じて仕事をしてもらうことが大切だと考えている。

八．今後の展望

金子代表は、海外視察などの経験を踏まえて「日本は障がい者に対する理解度が高い」といい、「日本には障がい者支援に対する“理解者”は多いが、“協力者”が少ない」

¹⁰ 2004年5月19日に超党派で設立し発会した。同議員連盟では、発達障害児を早期に発見し、発達支援を行うことに関する国および地方公共団体の責務を明らかにするとともに、学校教育における発達障害者への支援、発達障害者の就労の支援、発達障害者支援センターの指定等について定め、発達障がい者に対し生活全般にわたる支援を行い、もってその福祉の増進を図ることを目的とし、具体的な立法化に向けた活動をしている。

と言い切る。そのため、今後、同法人を通じて「協力者を増やす」仕組みづくりを構築していきたいという壮大な夢を掲げる。併せて、金子代表は、「障がい児の成長に合わせた仕組みづくり」や「社会ニーズを的確かつ迅速にキャッチしての最新の仕組みづくり」も目指しており、そのなかで第三者として冷静な視点を持つ障がい者支援の専門家を“協力者”として巻き込んでいきたいと考えている。こうしたなかで、農林水産省、厚生労働省、地方自治体などが取り組んでいる「農福連携¹¹」事業にも提言などを行い、障がい者の社会参加を促す活動に積極的に参画している。

また、同法人には、自閉 (図表 11) 同法人スタッフ合同研修会

症の子どもやその親などの“お客様”がいるため、その“お客様”が困らないために事業を持続していかねなければならない。そのため、職員に対して年2回以上の理念研修(図表 11)を行うなど人材育成を徹底するとともに、そのなかで金子代表以下理事の後継者となる次世代リーダーを育てていきたい。



備考) NPO法人おやじりんく提供

さらに、同法人では、自らも障がいの妹を抱えデザイナーとしての経験を持つ20代女性の広報担当者が、パンフレットを独自にデザインして法人内で企画から制作までワンストップでスピーディーに対応できる仕組みを整えている。“NPOは広報が弱い”と一般的にいわれるなかで全面的に広報の役目を担っており、今後も“暗くなりがちな障がい者の世界を明るくしたい”と考えている。また金子代表は「障がいのあることが可哀想や不幸ではなく、障がいと向き合えないことが可愛想であり不幸である」と語る。障がいのある当事者に寄り添い、そしてその家族に寄り添い、共に障がいに対して向き合っていけるような温かい心を持って障がい者支援に取り組んでいく方針である。

(3) 一般社団法人 コレカラ・サポート (千葉県松戸市)

イ. 法人の概要

同法人は、2012年、高齢者の相続などの諸問題の解決に向けて高齢者とその家族に対してさまざまな支援を行うことを主な目的として設立された一般社団法人である(図表

¹¹ 農林水産政策研究所(http://www.maff.go.jp/primaff/kw/2015_nofuku.html)において、「農福連携」に関する情報が発信されている。

12)。現時点での会員は、議決権のある正会員が6名おり、うち2名は代表権のある理事で、そのほか監事が1名いる。同法人のサポーターの位置づけにあたる議決権のない賛助会員は7名である。

同法人の代表理事である千葉晃一氏（以下、「千葉代表」という。）は、同法人を立ち上げる前、ファイナンシャルプランナーとして個人の資産運用の相談にあたるなど個人事務所を運営していた。このなかで、とりわけ高齢者の財産を巡るトラブルに多く直面し、個人事務所としての相談者への対応に限界を感じ始めた。すなわち、「自分だけでは相談者ニーズに対応できなくても誰かの協力があれば対応できる」仕組みを構築するためには組織的に取り組んだほうがよいという想いに至った。これをきっかけに、2009年頃から、外部講演会などへ出席して名刺交換をするなど積極的に人脈を広げながらメンバーの募集に努め、同法人設立に向けて活動をした¹²。また、千葉代表が運営していた個人事務所では相談者が事務所に相談に訪れる「来店型」であったが、相談実務の経験を積み重ねるなかで、「本当に相談したくて困っている人がいれば、その人に対して自分から接触を図っていく」ことの重要性を感じたことから、同法人のビジネスモデルを「訪問型」に転換した。

こうして現在、同法人が一つの相談窓口となり、同法人に協力する各分野の専門家が集まって一度に相談者の課題解決にあたる「ワンストップサービス」に取り組んでいる。

ロ．事業の概要

同法人は、その設立経緯にあるとおり、例えば身寄りのない高齢者や、家族を亡くし

（図表12）（一社）コレカラ・サポートの概要



同法人の概要	
法 人 名	（一社）コレカラ・サポート
役 員	千葉 晃一（理事） 稲生 豊（理事）
本 部 所 在 地	千葉県松戸市新松戸
設 立	2012年
事 業 内 容	高齢者およびその家族の相談業務、高齢者支援団体のサポート、相談業務に関する研修事業

（備考1）写真（上）は浦和の縁側「ゆずり葉」、写真（下）は取材に応じていただいた千葉晃一理事

（備考2）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹² 2011年3月の東日本大震災をきっかけに相続コンサルティングの利用者ニーズが高まり、この頃から同法人のビジネスモデルに対する社会の理解度が高まり、またメンバー募集もスムーズとなった。

た人、介護や看護をしている家族などを対象に、相続や財産管理にかかる一括したサポートを行っている。同法人では、それぞれの分野の専門家（税理士等）と連携し、同法人と専門家が一つのチームとして相談者に対応している¹³（図表13）。すなわち、同法人の相談員が相談者と専門家をつなぐ窓口になるため、相談者は「この相談内容を誰に相談すれば良いか」で悩むことはなくなる。

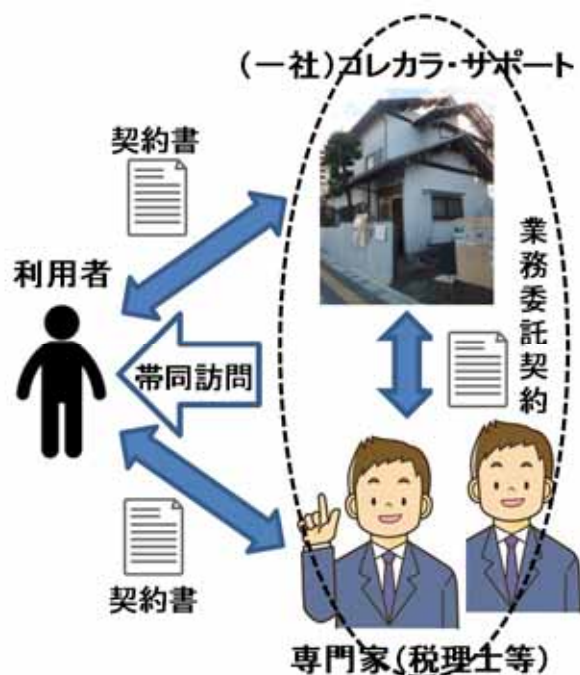
受け付けた相談に対しては、「相手が困っていることをなくす」ことを目指し、依頼されたことだけでなく家族を亡くしたことによる精神的なケアを含めて手厚いカウンセリングを行っている。相談者対応は、1回の訪問で解決すること

があれば、年単位で相談者に寄り添っていくこともあるなど、ケースバイケースで真摯に相談者に向き合う。この姿勢の背景として、同法人では、亡くなった個人を取り巻く家族の存在にも配慮し、「『人』ではなく『家』という考え方」を大切にしていることが挙げられる。

同法人の主要な事業の柱は、家族信託¹⁴である。とりわけ、親が認知症になった場合の財産管理にかかる相談が多いことから、相談者一人ひとりの状況に応じたオーダーメイド型財産管理「コレカラ^{あんしん}安信」をサービス提供している。認知症のほか入院をしたり身体が不自由になったときなどに本人名義の通帳や印鑑の管理、入出金や必要な手続きを依頼できる家族が対応できるようサポートしたり、介護付き老人ホームなどの施設への入居希望者に対するサポートなどを行うことで、相談者を手口が巧妙化する詐欺被害などからも守っている。また、「未然に防ぐ」という主旨での相続コンサルティングとして、公正証書やエンディングノート¹⁵などの作成支援などにも取り組んでいる。

そのほか、「『人』ではなく『家』という考え方」の下で相続コンサルティングをするなかで、家族を亡くした悲しみや介護などへの不安などを持つ人々が「話し合い、癒し合い、相談できる場所」の必要性を感じ始めた。こうしたとき、2014年末に、ある亡

（図表13）相続コンサルティングのサービス提供スキーム



（備考）取材にもとづき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹³ 同法人では土業の独占業務を担うことは法律上できないことから、相談者は、同法人用と土業用との2つの契約を締結する契約スキームとなっている。

¹⁴ 財産管理の一つの手法であり、資産保有者が、特定の目的（例えば「自分の老後の生活・介護等に必要な資金の管理及び給付」等）に従って、その保有する不動産・預貯金等の資産を信頼できる家族等に託し、その管理・処分を任せる仕組みのこと。

¹⁵ 本人が死を迎えるにあたり、家族などに、自身の想いや希望を伝えるためのノートのこと。ただし、記述内容に法的拘束力はない。

なくなった家主の「遺された自宅は地域の交流の場として役立ててほしい」という遺言についてある家族から相談を受けるなか、同法人とその家族で何度も話し合いを重ねた。その結果、この家族の理解と協力を得て、「縁」、「円」、「entry（エントリー）」の頭文字をとった空き家活用事業「en（えん）プロジェクト」を立ち上げた。2015年6月に、亡くなった家主が自宅で茶道教室を開いていたことを考慮して、茶室という憩いの空間を活かした新たな本のあるコミュニティスペース「まちライブラリー@ゆずり葉」（図表14）が開設された。同施設は2階建てであり、どの部屋でも、日中、オープンスペースとして誰でも自由に利用できる。現在、このオープンスペースでは、正会員の石倉英樹公認会計士・税理士による相続を楽しみながら学ぶ創作落語が行われたり、地元のインテリアコーディネーターによる部屋をテーマにしたイベントが行われるなど、相続に限らず幅広い話題で“地域がつながる”スペースとして活用されている¹⁶。

（図表14）まちライブラリー@ゆずり葉の室内風景



（備考1）写真（上）は1階和室ラウンジ、写真（下）は玄関にあるイベント予定ボード

（備考2）「まちライブラリー@ゆずり葉」の所在地は埼玉県さいたま市浦和区

（備考3）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

八．今後の展望

今後、千葉県、埼玉県、東京都、神奈川県を中心に、同心円を描くように事業を拡大していきたい意向がある。相続コンサルティングは、相談1件にかかる時間は多いわりに対価が少ない「非効率」なものであるが、それを承知のうえで「非効率でトがる」ことを狙っている。すなわち、「質」での事業拡大を目指したい。こうしたなか、高齢者問題に取り組んでいる民間企業、NPO、自治体との外部連携を進めており、とりわけ「コレカラ^{あんしん}安信」サービスのかかわりで不動産会社との連携強化を図っている。

¹⁶ 利用者からは、「和室や庭が親戚の家のような雰囲気です。居心地がよく、初対面の人とも話しやすい場所だと感じました。また立ち寄りたいたいです。」(40歳女性)や「近くにこういう場所があれば、心のケアのような役に立つのではないか」(50代男性)などの感想が寄せられている。今後も、地元の住民が入りやすくなるよう心がけながら、「地域の居場所づくり」に取り組んでいく。

同法人の主要な収入源は、家族信託による相談報酬であるが、まだ安定的な収入には至っていないため、常にキャッシュフローが不足しないかを配慮した運営となっている。NHKへの出演などで知名度が上がりつつあり、口コミでの人材や仕事の紹介を受けるようになって協力者が増えつつあるなかで、収入が安定してくれば、事務所に常時駐在する事務員を雇い入れ、相談を受ける“入り口”の体制を充実させたい。また、千葉代表の後継となるきめ細かい手厚いコンサルティングのできる相談員を育成できておらず、30歳前後の若手相談員の育成にも課題を抱えている。すなわち、事業を拡大するにあたっては、「カネ」と「ヒト」の問題が常につきまとっている。

同団体は、最近、「日本一思いやりのある社団法人をつくる」をキャッチフレーズに掲げた。このキャッチフレーズに“共感”できる会員をさらに募りながら、事業展開を図っていく方針である。

3. コミュニティビジネス支援のあり方とは

前章で取り上げた各事例は、それぞれの地域社会において解決しなければならない課題があり、その解決へのニーズが存在していることから、コミュニティビジネスとして今後、事業の継続、成長が期待できよう。

しかし、1章で述べたとおり、地域社会の課題が多様化、複雑化するなかでコミュニティビジネスの担い手が増加しており、今後、これら増加する担い手をどのように支援していけばよいか大きな課題になりつつある。

コミュニティビジネス支援は、「経営面（行政、専門家による支援）」と「金融面（資金面）」の2つに大きく分けられる。そこで以下では、「経営面」のコミュニティビジネス支援の事例として、コミュニティビジネス事業者に対する支援を使命とする中間支援組織である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（以下、「CBS」という。）を取り上げる。また、「金融面」のコミュニティビジネス支援の事例として、前章で取り上げたNPO法人ムーミンの会およびNPO法人おやじりんくに対する支援に取り組んだ横浜信用金庫（神奈川県横浜市）と埼玉縣信用金庫（埼玉県熊谷市）を取り上げる。

（1）特定非営利活動法人コミュニティビジネスセンター（東京都千代田区）

CBS（図表15）では、「人材育成」、「支援施設・拠点の運営」、「コミュニティビジネス事業者への資金支援」、「中間支援機能（他地域との連携や交流の機会提供）」などを事業として取り組んでいる。

永沢代表は、コミュニティビジネスの特徴として、①法人格の多様性（任意団体、NPO法人、株式会社など幅広い）、②財源の多様性（事業収入、寄付金、補助金、助成金など資金調達幅が広い）、③事業分野の多様性（公益性の強い分野を含み事業分野の幅が広い）ことを挙げる。こうした多様性から、コミュニティビジネスを専門的に目

利きしたり、事業者間をコーディネートしたりネットワーク化できる専門家が乏しい。そのため、同センターでは、まずは「人材育成」に取り組み、セミナーやシンポジウムの開催だけでなく、地域でのコーディネーター人材の育成や中間支援機関の機能強化を目的とした「コミュニティビジネスアドバイザー（CBA）認定講座」や「コミュニティビジネスコーディネーター（CBC）認定講座」を実施している。

また、永沢代表は、コミュニティビジネスでの成功要因として、①地域性（地域の風土、歴史、環境等）、②担い手の個性（担い手自身の想いや団体のミッション等）、③ビジネスモデル（事業の仕組み）を挙げ、失敗事例の多くはこの3つの要素を活かしていないという。そこで同センターでは、担い手のステージに合わせた「支援施設・拠点の運営」に取り組む。現在、「ちよだプラットフォームスクエア¹⁷」（東京都千代田区）、「ネスト赤羽¹⁸」（東京都北区）でインキュベーション施設の運営、「足立区NPO活動支援センター¹⁹」（東京都足立区）で地域団体のコーディネートを行っている。

そのほか、コミュニティビジネスへの資金支援では、東京都内の信用金庫、信用組合と連携した「女性・若者・シニア創業サポート事業²⁰」で中核的役割を果たしたり、「広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会²¹」の事務局機能を務めて関東地域の地方自治体や支援機関、コミュニティビジネス事業者、民間企業、大学等の交流の機会を提供するなど幅広い活動に取り組んでいる。

同センターでは、コミュニティビジネス事業者が「社会性」と「事業性」のバランスをとりながら自立して継続的にビジネスを継続できるよう支援を続けている。

(図表 15) 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の概要



同法人の概要	
法人名	NPO法人コミュニティビジネスサポートセンター
代表	永沢 映
本部所在地	東京都千代田区神田錦町
設立	2002年
事業内容	コミュニティビジネス支援

(備考1) 写真は取材に応じていただいた永沢映代表理事

(備考2) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹⁷ 東京都千代田区の産業支援施設の民営化を非営利型株式会社で実践しており、現在、企業やNPOなど300社以上が施設に入居をし、連携、協働してプロジェクトを生み出している。

¹⁸ 東京都北区での創業者および創業間もない個人・法人（コミュニティビジネス事業者含む）を、専門家による個別相談や勉強会の開催などで支援している。現在、22社が事務所として利用している。

¹⁹ 「ワンストップ相談」（地域貢献活動団体の相談等）、「コーディネート」（ビジネスマッチング等）の機能を持つ地域活性化拠点で、一人ひとりのステージに合わせてきめ細かく支援している。

²⁰ 低利・長期返済の創業者向け融資、ハンズオン支援（経営支援）の提供、決算支援、創業者向け講座の開催などを行う（<http://cb-s.net/tokyosupport/>参照）。

²¹ 関東経済産業局と連携した1都10県のコミュニティビジネスプラットフォーム事務局（<http://www.k-cb.net/>参照）

(2) 横浜信用金庫(神奈川県横浜市)

横浜信用金庫(図表16)では、2004年頃からNPO法人などコミュニティビジネス事業者からの融資相談が出始めたことを受けて、本部担当者が「地域の再生を担うコミュニティビジネスとは何か」についてフィールドワークを重ねながら調査を行った結果、コミュニティビジネスとは、「資金は乏しいものの地縁に恵まれており“ヒト”のつながりで成長している」、「“非営利”とは“儲けてはいけない”ということではない。利益を貸出の返済原資に充てることは十分にできる」などの結論に至った。



同金庫の概要	
信用金庫名	横浜信用金庫
理事長	大前 茂
本店所在地	神奈川県横浜市中区
設立	1923年
役員数	1,275名
預金量	1兆6,544億円
貸出量	8,855億円

こうした調査結果を踏まえ、地元の税理士等の専門家からアドバイスを受けながら、2005年2月、コミュニティビジネス事業者が成長していくための融資商品として「拓く^{ひらく}」の取扱いを開始した。当時、NPO法人は信用保証協会の保証対象ではなかった²³が、本部担当者による実地調査でNPO法人の実態を把握していたことから、当時としては県内で先駆けてコミュニティビジネス事業者向け融資に取り組むことができた。

この取組みをきっかけに、同年4月には横浜市と連携したコミュニティビジネス事業者向け融資商品「横浜こみゆにていろーん²⁴」を、翌06年4月には川崎市と連携したコミュニティビジネス事業者向け融資商品「川崎市コミュニティビジネス支援融資」の取扱いを開始し、地元の自治体と連携したコミュニティビジネス支援にいち早く取り組んできた。

同金庫では、今後、地元自治体が予算等さまざまな制約で十分な行政サービスを提供できなくなるなか、地元住民にとって社会性、公共性の高い“すきま産業”の担い手としてNPO法人を含むコミュニティビジネス事業者に期待している。同金庫では、「“コミュニティバンク”を名乗る以上、コミュニティビジネスを支援できない理由はない」との姿勢で、コミュニティビジネス事業者支援の“先駆者”として、今後もNPO法人

²² コンセプトは、「コミュニティの支える地域金融の可能性を拓く」である。

²³ 2015年10月1日から、NPO法人は信用保証協会の保証対象となっている(<http://www.zenshinhoren.or.jp/news/2015/10/01-171033.html> 参照)。

²⁴ 商品内容は、同金庫のコミュニティビジネス向け融資商品「拓く」をベースにしている。

を含むコミュニティビジネス事業者を支援していきたいとしている。

(3) 埼玉縣信用金庫(埼玉県熊谷市)

埼玉縣信用金庫(図表17)では、地元自治体が人的あるいは予算等の制約で十分な行政サービスを提供できなくなるなか、行政がやるべきことをやれなくなっている現実とのギャップを埋める役割としてNPO法人を含むコミュニティサービス事業者の存在は大きいと考えている。同金庫では、こうした時代の変化を捉えて対応していくことを重要と捉え、“まちづくり”に熱い想いを持って取り組むNPO法人を支援することを通じて自金庫も積極的に“まちづくり”に関わっていこうという想いでコミュニティビジネス支援に取り組んでいる。また、この取組みを通じて“さいしんブランド”をさらに高めて地域に不可欠な存在となり、地元での認知度アップを図りたいとしている。

(図表17) 埼玉縣信用金庫の概要



同金庫の概要	
信用金庫名	埼玉縣信用金庫
理事長	橋本 義昭
本店所在地	埼玉県熊谷市久下
設立	1948年
役員数	1,868名
預金量	2兆5,479億円
貸出量	1兆4,535億円

(備考1) 15年3月末現在

(備考2) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2013年頃から、埼玉県ではコミュニティビジネス支援を積極的に主導しており、こうしたなか14年7月、同金庫は主な県内他行庫²⁵とともに「共助社会づくりにおける協力に関する協定」を締結した。また、本協定を締結した金融機関とともに「共助社会づくりのための活動資金調達勉強会²⁶」にも参加している。同金庫では、本協定の協力事項でもある「ソーシャルビジネス事業化支援」と「共助社会づくりのためのNPO法人向け融資商品創設」の2分野を軸に協力する方針を固めている。

こうしたなか、14年7月、「さいしんコミュニティサポートローン²⁷」の取扱いを開始した。同金庫では、既にNPO法人支援を創業サポートデスクで担っていたが、役職員の意識をコミュニティビジネスに向けるために、あえてNPO法人支援だけを取り上

²⁵ 埼玉りそな銀行、武蔵野銀行、日本政策金融公庫、川口信用金庫、青木信用金庫、飯能信用金庫、西武信用金庫

²⁶ 新たな需要、雇用、資金循環を生み出すことで地域の課題を解決し活性化するため、行政、金融機関、専門家等による勉強会を開催し、共助の担い手の資金調達を支援する仕組みを構築することを目的とする。

²⁷ “まちづくり”に積極的に関わるNPO法人の活動資金を支援することを主な目的とする融資商品である。審査基準は、一般事業会社の基準とほぼ同様となっている。(http://www.saishin.co.jp/houjin/shikinshotatsu/community/index.shtml 参照)

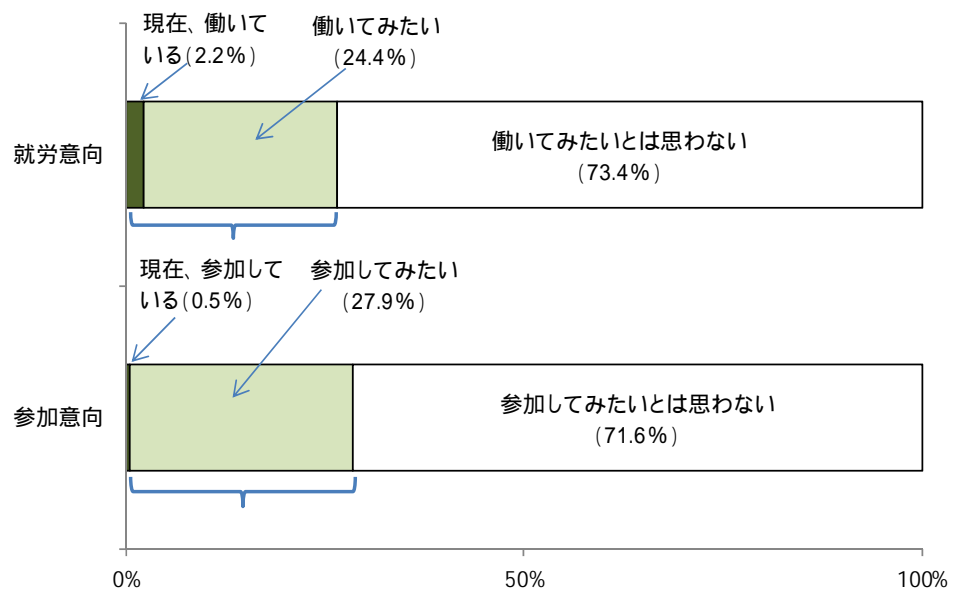
げて商品化している。本商品は、14年12月、NPO法人支援の実態に合わせて、融資金額の上限を1千万円から3千万円に改定され、現在までの1年間に15件以上に及ぶ案件に対応している。

同金庫では、「地方創生」を实践するうえで「コミュニティビジネスとどのように関わるか」を考えることは重要であると考えており、今後、役職員の間におけるコミュニティビジネスへの理解度を高めるための方策を模索していく。

おわりに - 「地方創生」で期待の高まるコミュニティビジネス -

日本政策金融公庫総合研究所が2014年9月に公表した『「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」の結果について』のうち、コミュニティビジネスへの就労意向に関するアンケート結果をみると（図表

（図表 18）ソーシャルビジネス／コミュニティビジネスへの就労・参加意向



18)、就労意向および参加意向それぞれにおいて3割

（備考）日本政策金融公庫総合研究所（2014.9.12）「「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」の結果について」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

がコミュニティビジネスに関心を持っていることがわかる。また、経済産業省が2011年3月に公表した「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」では、「・・・さらに、学生や子育て後の主婦、高齢者等、幅広い年齢層における新しい働き方として、従来ならば活躍の機会が必ずしも無かった人々も含めて、「居場所」と「出番」を作り出す。」ことが強調され、コミュニティビジネスでは「（広義での）住民参加」が重要な鍵を握ることが示されている。

本稿で取り上げたコミュニティビジネス事業者それぞれの事例では、「チームプレー」が強調された。その「チームプレー」には、それぞれの事業者に所属する社員だけではなく、事業者を取り巻く地元住民も含まれる。コミュニティビジネスが持続的に維持、発展していくためには、それぞれの事業への信頼を高め、孤軍奮闘に陥らないよう地元住民を巻き込んだ地域内連携を図っていくことが不可欠であろう。こうした地域一体となった取組みが、「地方創生」でいわれる豊かで魅力ある地域社会づくりにつながるだ

ろう。

また、コミュニティビジネスにこれから関わろうという意欲の高い人材も少なからず存在する一方、コミュニティビジネスの多様性から、いくら意欲が高い人材でも一人での起業には二の足を踏むケースはあるだろう。繰り返しになるが、コミュニティビジネスでは「人脈ネットワーク」がとりわけ重要になる。そのため、個人の“集合体”として事業を展開できる環境を創出するとともに、これから起業したい人財を含めたコミュニティビジネス事業者同士をコーディネートする役割へのニーズはますます高まるだろう。こうした役割が、特定非営利活動法人コミュニティビジネスセンターのような中間支援組織であり、事例に挙げた横浜信用金庫や埼玉縣信用金庫のような信用金庫に求められているのではないだろうか。

以 上

(藁品 和寿)

<参考文献>

- ・風見正三・山口浩平（2009年）『コミュニティビジネス入門』学芸出版社

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2016年3月末現在)

レポート等の発行状況(2016年3月実績)

発行日	分類	通巻	タイトル
16.3.9	産業企業情報	27-15	経営革新につながる製品・サービス創出へのヒント - 活力ある中小企業は顧客の製品・サービス利用時に 感じる価値を常に追求 -
16.3.10	ニュース&トピックス	27-27	全人代：6.5~7.0%の成長を目指す中国
16.3.14	金融調査情報	27-34	電力自由化時代の取引先支援
16.3.25	産業企業情報	27-16	業況堅調な小規模事業者とは - 時代の変化を捉えた「強い想い」から「イノベーシ ョン」の実現へ -
16.3.31	内外経済・金融動向	27-7	日本の預金・貸出金の中長期的展望

講演等の実施状況(2016年3月実績)

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
16.3.2	資源価格の動向と中小企業に与える影響	徳島商工会議所金融部会	角田匠
16.3.7	補助金を活用した経営改善	新発田信用金庫	井上有弘
16.3.8	中小企業にみる身近なイノベーションの事例	瀧野川信用金庫	藤津勝一
16.3.9	『老舗』の経営が示唆するものは何か	千葉信用金庫 稲毛支店	鉢嶺実
16.3.11	経済見通しについて	東京東信用金庫	角田匠
16.3.15	日本経済の現状と今後の展望	しのめ信用金庫	角田匠
16.3.15	環境変化に挑む全国の中小企業の経営事例	山形信用金庫	鉢嶺実
16.3.16	地方創生と各地域の取組みについて	飯田信用金庫	笠原博
16.3.23	地域経済・金融と中小企業の未来を考える	(一社)北海道中小企業家 同友会 西胆振支部	鉢嶺実
16.3.25	中小企業にみる身近なイノベーションの事例	アイオー信用金庫	藤津勝一
16.3.25	中小企業を取り巻く経済環境	三条信用金庫	角田匠
16.3.29	中小企業を取り巻く経済環境	西京信用金庫	角田匠

< 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先 >

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL 03-5202-7671 (ダイヤルイン)

FAX 03-3278-7048

e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)