

# コミュニティレストランの継続要因について —千葉県と埼玉県の事例から—

遠藤 雅子  
(総合福祉学科)

## 要 約

本稿では、10年以上の長きにわたり事業を継続しているコミュニティレストランの継続要因を明らかにすることを試みた。従来、コミュニティレストランは地域の人びとの居場所であり情報発信基地であるとともに、高齢者とりわけ独居老人の見守り機能や子育て支援など家族役割の代替機能を担ってきた。しかし、地域の交流拠点として3年以上活動を継続している事例を対象とした研究はほとんど見当たらない。そこで、先行研究で指摘された継続要因の検証をした上で関東地方の2事業所を対象に事業形態の変遷、機能および地域の人々との関わり等に関する聞き取り調査を実施した。今回の調査によって10年以上継続できた要因としては、①やめないという意志の共有、②1dayシェフ・システムによる赤字回避の工夫が明らかになった。

キーワード：コミュニティレストラン、コミュニティ・ビジネス、起業

(2022.9.7 受稿 査読審査を経て 2022.11.22 受理)

## 1. はじめに

少子化により労働人口が減少し続ける超高齢社会では、様々な地域課題を市民自らが力をあわせて解決してゆこうという動きが顕在化して久しい。行政では提供しきれない公的サービスの担い手としての期待の高まりは、2001年以降さまざまな施策に反映されるようになった。地域市民と行政・企業との連携強化、共助社会づくりが図られるなかで、地域に密接に関与する事業はコミュニティ・ビジネス（以下CB）として今や多くの人々に認知されるに至っている。経済産業省ではCBを「地域の課題を地域住民が主体的に、ビジネスの手法を用いて解決する取り組み」と定義し、各地の取組事例を紹介している。CBは、地域資源を活用した地域経済の活性化や地方における魅力ある仕事創出、地域発の技能振興、子育て支援や若者・高齢者・障害者等の居場所づくりなどの課題を解決する試みとして注目を集めてきたが、近年は地域包括ケアシステムの構築等をテーマとする先進事例に学ぶ活動も増えているようだ。筆者は女性の再就職および起業に関する研究を続けるなかで、個人の経済的自立が地域振興に寄与する事例を見出ししてきた。

本稿では、一般的に事業継続が難しいといわれる飲食分野の先行事例において指摘された継続要因の検証を

行うとともに、10年以上にわたり事業を継続してきた2事業所の継続要因を考察する。尚、後述の通り、「コミュニティ・レストラン®」は商標登録されているが、本稿においては食を通じてのコミュニティ活動を社会資源の一つとして捉え、コミュニティレストランという表記を用いる。

## 2. 調査目的・調査方法

CBの事業分野は福祉、環境、情報サービス、観光交流、まちづくり、就労支援、子育て支援、生涯学習、芸術文化振興、公益施設管理、科学技術振興、中間支援などである。活動への参加の機会があることで、人々の自由な意志に基づく自己実現に寄与することも期待できる。コミュニティカフェ／レストランに関する先行研究では、居場所づくり（なぜ人が集まるのか、場所の意味づけに関するもの）、商店街の空き店舗等の活用（地域振興）、カフェ／レストランを併設した福祉施設に関するもの等、多様である。仕事創出（障害者・高齢者・子育てママの働く場の提供）、カフェ併設施設の運営状況、地域活性化（食育活動、大学生との交流、6次産業）、自治会主導の拠点づくり、子育て支援、カフェをとりまくネットワーク等をテーマに調査したものが多い<sup>〔注1〕</sup>。次章では、

コミュニティレストランの目指すもの、機能と役割<sup>[注2]</sup>を踏まえた上で、飲食事業がどのようにCBを展開しているかを概観し、3年以上継続的に運営されているコミュニティレストランを分析事例とした調査・研究等をレビューする。

とはいうものの継続要因に言及した先行研究は、管見の限りほとんど見当たらない。そこで、10年以上継続している2事例を分析対象として取り上げ、運営団体の代表者に聞き取り調査を行い、それぞれの運営全体について分析・考察を試みた。

### 3. 先行研究の整理

#### 3-1 コミュニティレストランとは

1998年、「食」を核にしたコミュニティ支援を目的として、NPOの起業モデルが特定非営利活動法人NPO研修・情報センターによってスタートした。この団体は、「公共」の担い手となるNPOの「ひと」や、NPOを支援し協働していける行政や企業の「ひと」に関わる研修などを行っている。そして、「障害のあるなしにかかわらず地域で生き、地域で自立して暮らすためのもう一つのしごと場の場づくり」、「コミュニティビジネスとしてのNPOの起業」、「福祉就労と社会就労の中間型のいわばNPO就労のモデルづくり」などを目指して、多様で多元的な価値を実現する市民社会を拓く人材養成をミッションとしている。このプロジェクトの主たる参加者は、シェルターから出ようとしている女性、仕事を探しているシングル女性、地域での自立生活をめざす身体障害、知的障害、精神障害など様々な障害者、在日外国人など、働く場や機会を見つけにくい、いわゆる社会的弱者たちであった。地域に根を下ろしているレストランでインターンとして働きながら仕事を覚え、その後、それぞれの地域でそれぞれのテーマに合ったコミュニティレストランを開店していくというものであった。

コミュニティレストランの概念が普及し、実施している団体が増えることによって、一般企業が経営するレストランのなかから同様に名乗るところが現れた。そのコンセプトを守るために、「コミュニティ・レストラン®」を民間非営利活動団体(NPO)の共有財産として非営利の事業につかえる名称としておくために、2004年に商標登録をした。

#### 3-2 コミュレスの機能と役割

コミュニティレストラン(以下、コミュレス)が包含する機能は、①人材養成機能、②生活支援センター機能、

③自立生活支援機能、④コミュニティセンター支援、⑤循環型まちづくり機能、の5つである。レストランを運営するための人材を育成し、地域の子育て先輩の母親と若い母親たちが交流することで、知恵を学ぶ場でもある。一人暮らしや個人でなかなか食事をつくれないう障がい者や高齢者の自立を、食事の提供を通して支援することもある。また、地域の人と顔見知りになり、話が出来る関係、相談しあえる関係をつくるということを実現するための場でもある。そして、地産地消や身土不二<sup>[注3]</sup>などの考え方をもって活動していくことで、地域との連携が生まれる。生ゴミなどの排出も最小限に抑え、できるだけ肥料として農家に戻していくという循環型の考え方に基づいている。循環型まちづくり機能の中で、中心街の空き家店舗の利用も空間の循環ということが出来るし、既存のレストランや居酒屋の休日利用や、使われていない企業の寮などのスペースを借りてコミュレスを開くことも出来る。

コミュレスは地域のさまざまな課題を解決するための社会実験の場でもある。地域福祉・高齢者福祉対応、引きこもりの若者の就労支援、子育て支援、女性や障害者の就労の場づくりなど、それぞれの抱える課題に対応したコミュレスが、全国各地で展開されている。そこで、特定非営利活動法人NPO研修・情報センターでは、表1の5項目のうち1つ以上を行っている、または実践を目指しているものをコミュレスと呼ぶことにしている。

表1 コミュレスの5つの実践

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地産地消を目指す(生産者の顔が見える食材の活用、地域食文化の再発見と継承、旬の食材を優先に使用)</li> <li>2. 健康づくりを応援する(食育の場、安心安全な食事の提供)</li> <li>3. 地域の食卓・地域の展開をめざす(共食の場、地域課題への取り組みの場一食を通じた子育て支援、高齢者・障害者の自立支援など)</li> <li>4. 誰でも安心して利用できる(バリアフリー・ユニバーサルデザインが基本、ひとりでも気軽に利用)</li> <li>5. 循環型社会づくりに取り組む(エコクッキングの実践、食材を丸ごと使用、地域資源の活用)</li> </ol> |
|---|

コミュレスがこの5つの実践を行うことで、利用者にとっては安心して利用でき、安全な食事をとることや地域の人たちとのコミュニケーションを図ることができ、

地球環境を考えることができるようになる。営利の追及ではなく、地域支援の社会的ミッションを持っているという点で、一般の企業が経営するレストランとは異なる。中心市街地の活性化のためにコミュレスを開店する例が出てきている。また、地域循環型として地域にある場所、人、モノを資源ととらえ、それを活用することで、地域で資源が循環し、仕事や収入をつくり出している事例もある。

コミュレスは協働事業によるまちづくりの可能性が大きいといえる。自前の施設でコミュレスを展開するのか、公共施設や福祉施設、生協などとのタイアップで展開するのか、空き店舗や既存のレストランの休業日を活用するのかという施設の活用が、それぞれのテーマと結び合い、市民、NPO、行政、企業が協働でまちづくりをすすめていくことができる。協働事業によって進められるまちづくりとなることで、障害者福祉の促進、子育て支援、女性の自立支援、環境保護など違う分野としてとらえられがちな市民活動が横に連携することができる。

### 3-3 ビジネスとしての展開

前述のとおり幅広い分野で活動を展開し、地域コミュニティにとって必要となりつつあるコミュレスの運営状況を知るために、コミュニティ・カフェにおけるソーシャル・ビジネス（以下SB）の展開<sup>[注4]</sup>をみてみよう。菅原(2017)は、アンケート調査からコミュニティ・カフェの4割強が赤字であり、7割近くが補助金を除くと赤字と回答している結果を踏まえ、存続を図るには採算性を確保しつつも、SBの担い手となり、地域コミュニティにとって必要とされる存在を目指すことが求められると言及した。5事例の概要（背景・内容・体制・成果等）を分析し、コミュニティ・カフェが今後もSBを展開していくためには、SBの苗床としても機能すべきであると指摘した。一般に、ソフト面での起業支援の制度、仕組み等を指す「インキュベーター」ではなく、「場」というハード面を活用した起業支援という意味で、苗床という表現を用いている。さらに、人材や資金などの経営資源には限りがあるため、苗床の方向性として2点あげ、それぞれに取組んでいる事例を紹介している。

表2 SBの「苗床」の方向性

<p>1. 地域からの「やりたい」という声に添えていく</p> <p>○資格取得講座をやりたいというケアマネジャーや、読書会をやりたいという人の「やりたい」に添え、場所（機会）を提供。</p> <p>○高齢者が子どもに文化・伝統を教えるための機会提供。来店者に限らず、地域住民を含めてどのような趣味、特技、資格、経験等を持っているか把握し、高齢者に講師として教室を開いてもらう。</p> <p>○障害者（利用者）が作ったパンの販売。</p>
<p>2. 地域での起業に向けた支援を行う</p> <p>○小箱ショップ（ハンドメイドの作品が中心のレンタル棚）出店者に対し、来店者へ売り込みや、カフェのテーブルを利用して作り方を教える等の助言。</p> <p>○出店者同士のワークショップ実施。</p> <p>○自宅でとれた野菜や自家製の漬物を持参した来客者に、小鉢を用意して、店のメニューとして提供。</p>

高齢者の出番を増やすことは、孤立や閉じこもりなどの社会的課題の解決を図ることにつながる。障害者のパン作りはモチベーションを高め、就労への可能性を秘めている。ハンドメイド作品は趣味の領域から収益性のある仕事になり得る。出店者に売れるための感覚が身につけば起業の可能性が生まれる。既にレンタルスペースの利用者が自宅で教室を開業した実績もある。自宅でとれたものや作ったものを持ち寄り客にふるまう行為も、高齢者の孤立や閉じこもり解決につながる。

### 3-4 社会的企業としての位置づけ

地域の課題を地域住民が主体的に、ビジネスの手法を用いて解決するCBと、子育て支援や高齢者・障害者の介護、環境保護、まちづくり・地域活性化など、広く一般社会の諸問題をビジネスの手法を用いて取組むSBは、重なる部分も多い。CBはSBのなかでも地域性のあるものと捉えてよいだろう。いずれも働く場の創出、経済活性化、市民の協働促進、コミュニティ再生などの効果が期待できる。

SBと類似する概念として1990年代以降注目されてきたのが、社会的企業である。コミュニティに貢献し、活動によって生み出された剰余は活動拡大のために再投資され、他の人々の利益になるように使われるべきだという要件を備えた企業を指す。C.ボルザガ/J.ドゥフルニによると、社会的企業は伝統的な非営利組織と違うものの継続的に財の生産やサービスの供給に直接関与

する。公的補助金に依存することもあるが、行政や業界団体、民間企業等に管理されることはない。経済的リスクの高さ、十分な資源の確保は当事者の努力次第であることを踏まえて活動を開始している。活動にはボランティアと最少量の有償労働者が必要である。社会的側面としては、コミュニティへの貢献、市民グループによる設立、資本所有に基づかない意志決定、地域レベルでの民主的な関わり、利潤分配の制限の5点を挙げている<sup>[注5]</sup>。

そもそも社会的課題の解決を目指した事業形態ではない営利企業が、社会的企業と同様に社会的課題の解決を目的としたビジネスを展開するようになってきたため、一般企業と社会的企業を区別しにくくなっている点は否めない。非営利組織も営利組織も社会的課題解決に取組み、その境界は曖昧になっている。社会貢献が営利企業の付加価値を高め、非営利組織が少しずつ助成金など行政からの支援を手放し、経済的自立に向けて商業化してきた頃より、営利と非営利を超えたところに社会変革が期待されるようになった。渋澤(2010)は、組織形態より社会変革を担う新たな事業を起こすところを重視する重要性を指摘し、「お金儲け」と「社会的活動」の両方の長所を実践できる者を社会起業家と呼んでいる<sup>[注6]</sup>。服部(2010)は、非営利が取り組む社会サービスと営利事業の融合が新たな社会のしくみをつくる手法であると主張した<sup>[注7]</sup>。さらに武藤(2020)は、個人と企業の経済主体としての理念と役割を捉え直し、社会起業家を既存の営利企業と対立・対置させるべき存在ではなく、新たな経済社会の役割を果たすものとして捉えている<sup>[注8]</sup>。

以上を踏まえると、経済的基盤の弱い組織が、事業を継続させるためには何が必要かを検討するために、ひとつでも多く事例調査を行うことが急がれる。

### 3-5 3年以上活動を継続しているカフェの特徴

コミュレスにおける社会的資源の活用やネットワークのあり方、まちづくりの拠点としての可能性を探る事例研究は増えているなかで、活動継続の要因を探る研究が少ないのは、継続している事例が少ないということではなかろうか。ここで、3年以上活動を継続しているコミュニティ・カフェの特徴<sup>[注9]</sup>をみてみよう。

栗川ら(2021)は、先行研究をもとにコミュニティ・カフェを「地域、社会につながり、人々と交流できる」、「特定の場所に立地し、スタッフががいる」、「飲食をともにする」、「年齢や対象の制限なく、気軽に立ち寄れる」の4条件を満たす場所をコミュニティ・カフェと定義した。人が集まらず収入が不足して閉店する事例が多く、調査過

程で「3年続けられるかどうか地域交流の拠点になるかどうかの鍵」であるとした。

そこで、京都府、東京都、福岡県の5事業所に対して聞き取り調査を行い、14もの特徴を5項目にまとめた。それは、①設備、②資金、③地域連携、④スタッフの心がけ・意識、⑤プログラム・内容の5つである。設備には、子育て中の母親や高齢者が利用しやすい、レンタルスペースがカフェに併設、誰でも気軽に集える憩いのベンチの設置等の特徴があった。資金は助成金を活用し、運営費や人件費に充てるとともに喫茶以外の収益があった。地域連携では行政・町内会・地域の学校との協働、スタッフの心がけ・意識では利用者が運営を手伝いやすい雰囲気を醸し出す、スタッフが運営の負担を負い過ぎない、スタッフ間の情報共有、スタッフがやりがいや楽しさを感じている、目的が明確で信念を貫いている等の特徴が見いだせた。交流拠点として飲食以外の活動の機会も重要で、例えば歌声喫茶や落語を聞くなど場の提供の他、カフェに來た人の「ここで何かをやりたい」を反映させていた。スタッフはイベントをやる人ではなく、やりたい人と場をつなぎ、地域資源をコーディネートする役割を持つ。古本交換市などはその一例である。また、飲食代500円ごとに1ポイント付与することでリピーターを増やす試みもみられた。

それまでの研究にはなかったハード面の特徴（段差の解消や多機能トイレの設置、カフェ外にもベンチやぬいぐるみを置いて交流のきっかけとなる仕掛け等）を指摘した点は注目に値する。また、利用者がサービスを受ける側だけでなく提供する側になることで、誰かの役にたっているという自己肯定感を得られ、コミュニティ・カフェが自分の居場所となり、継続利用につながると指摘している。さらに利用者は交流を目的に集まるのではなく、好きなことが出来ることを目的として利用し、結果的に好きなことを通じて利用者同士の交流が生まれることを明らかにした。この特徴は年代が多様で、人口が多い都会のコミュニティ・カフェならではの点という。

栗川らは、事業継続の要因は地域でのファンづくりで終始するとし、「子育て中の母親や高齢者が利用しやすい設備が整っている」、「誰でも気軽に集える憩いのベンチがある」、「利用者が運営を手伝いやすい雰囲気を醸し出す」等が、新規に事業を立ち上げる際の参考になることを新たに指摘した。

### 3-6 子ども食堂における継続要因

食を通じたコミュニティ活動の事例として、子ども食



堂も注目に値する。人口密度が低く広域分散型の地域構造となっている北海道内の子ども食堂では、その多くが開設後3年以内であり、利用者は広範囲に存在する。

菅原(2020)は、先行研究の多くは事例紹介や、設立・運営のノウハウの提示にとどまっているとして、他府県内の子ども食堂とは異なる運営のあり方が求められると考えた。名寄市や八戸市における実践事例は、いずれも大学等の事業として行われていたためか、運営に対する外部からの支援についての言及が十分とはいえないと指摘した。さらに京都市の事例では、補助金による縛りについての解決策が提示されていない等、必ずしも運営全体を通じた分析であるとはいえないと結論づけた。そこで、調査当時2年以上継続して運営されている子ども食堂を分析対象として取り上げ、団体代表者にインタビュー調査を実施した<sup>〔注10〕</sup>。

菅原によると継続要因は以下の8点である。①開催場所の安定的確保、②食材の安定的な寄付、③行政からの支援、④地域住民あるいは町内会の協力、⑤迅速な意思決定、⑥社会福祉協議会からの支援、⑦スタッフの自由度が比較的高いこと、⑧スタッフ間の明確な役割分担である。自由度とは、スタッフの顔ぶれとその役割が固定化していないことを意味する。スタッフは仕事を持っているので来られるときに来る。コアメンバーは使命感を持っているが、強制参加ではなく、無理をしない。スタッフのモチベーションの源泉は、活動にあまり拘束されない点だという。スタッフ間の明確な役割分担が効率的な運営につながった。

子ども食堂は、運営団体のほとんどがボランティア団体であるため、広範囲への情報発信を行うのに十分な経営資源を持っていない。そこで、行政や社会福祉協議会が中心となって、子ども食堂が何の食材をどのくらい必要としているかという具体的な情報を、定期的に集約して発信する必要性を指摘した。さらに今後の課題として、子ども食堂と地域住民・地域の諸団体との連携促進、子ども食堂間でのネットワーク構築、行政と社会福祉協議会の連携によるワンストップ型の支援体制の確立を挙げている。

食を通じた地域の交流拠点としての分析は、コミュレスにも通じるものがあり興味深い。

### 3-7 起業活動における継続要因

ここで営利事業も見ておきたい。北海道の漁協女性部を事例に取り上げ、小泉聡美(2016)は起業活動の事例調査および全道女性部へのアンケート調査を実施した。活

動の継続と中止に関わる要因を明らかにし、女性部の組織的特徴を踏まえながら活動の継続要因と課題を考察した。ヒアリング調査の項目は活動の動機・きっかけと経緯、地域の漁業、女性部と活動メンバー、加工施設、商品内容、生産と販売、漁協のサポート、収益の分配を共通項目とし、中止事例では「中止の理由」を加えた。中止した活動のなかでもイベント販売は、保健所の許可が厳しくなった他、参加者の減少や少ない収益、経費過多がその理由として挙げられている。加工品の製造・販売においては、材料の「女性部資金での購入」が最も多く、「部員の持ち寄り」と合わせ、女性部が自前で準備することが多い。このことが収益性や負担感につながると指摘した。水産加工品は「イベントでの販売」を目的として製造されており、イベントに連動した活動である。

活動継続要因は、漁協と女性部の協力体制を踏まえ、「起業の成果→漁協と地域に貢献→活動に対する漁協の理解と支援→活動の継続」というサイクルと、「起業の成果→女性部資金の獲得→研修旅行などの全体活動の活性化→活動に対する女性部員の理解と賛同→活動の継続」という2サイクルが生み出され、このサイクルが潤滑に進行することによって起業活動の発展的な継続が可能になると結論づけた<sup>〔注11〕</sup>。

起業は経済活動であり収益は重要な側面である。小泉は、収益性が活動のモチベーションに関わる要因として継続要因になり得るという。さらに、「活動する女性の意識や活動の社会的意義を視点とした研究が行われる反面、経済性を視点とした研究は行われていない」ことを指摘し、今後の課題として、「コストや商品価値、販売戦略などの経済的要素を視点として起業の存立構造を明らかにし、収益性の高い活動実践の方略を立案すること」を掲げている。

本章ではコミュレスの機能および役割を踏まえ、食を通じてのコミュニティ活動の実践事例を見てきた。先行研究からは、物理的な利用しやすさ、参加しやすい雰囲気も含めて地域住民から支持されることが要因の一つとして確認できた。交流する場として飲食をともにする場が繰り返し活用されれば売り上げにつながる。子ども食堂の事例で提示された8要件の、場所および食材の確保には、地元住民や企業からの寄付、行政からの支援が欠かせない。運営面では地域住民らのマンパワーが、メンバー間では迅速な意思決定と参加の自由度、明確な役割分担が、広報面では社会福祉協議会からの支援が挙げられた。漁協女性部の活動でも、収益性の確保と負担軽

減とともに当事者のモチベーションを生み出す協力体制が指摘された。

しかしながら経済性、収益性に関する調査は十分とはいえず、小泉が指摘するようにコストなど経済的要素を視点として、いかに収益性の高い活動を可能にするか、成功事例からノウハウの整理を行うことが必要であろう。

次章では先行研究によって明らかになった要因があてはまるか、継続要因として新たな取組みが見いだせるか、事例を検討する。

## 4. 事例調査

### 4-1 調査の概要

埼玉県および千葉県において 10 年以上活動を続けているコミュレス代表者に、2022 年 1 月および 3 月にそれぞれ半構造化面接法を中心とするインタビューを行った。時間はいずれも 1 時間半～2 時間程度である。今回の聞き取り調査では、事業の歩み、事業形態の変遷、地域の人々との関わりおよびコミュニティレストランの機能等に関して質問し、出来るだけ自由に語ってもらった。記録に頻出する言葉に着目しつつ、活動が継続していくための工夫や特徴と思われるもの、先行研究事例（カフェ／レストラン）のなかで共通しているもの、調査対象者が強調して語ったものを抽出した。尚、コミュレス A については文献<sup>[注 12]</sup>を参考に、事業の展開状況を併せて整理した。コミュレス B については、代表者の他に、利用者（地域の人たち、社員）、シェフおよびサポートスタッフにも 15 分程度のヒアリングを行った。

表 3 コミュレス A 概要

調査時期	2022 年 1 月
所在地	埼玉県
開催場所	借家 1 階（大家はスタッフの一人）
営業時間帯	11:30-17:00
定休日	日・月曜日
運営主体	合同会社
運営目的	地域活性化・地域住民の交流の場
こだわり	地産地消・安全な食の提供
継続年数	13 年
利用者の年齢層	子ども～高齢者
スタッフの働き方	常勤（シェフ）、非常勤（他スタッフ）
スタッフ数	4 人

表 4 コミュレス B 概要

調査時期	2022 年 3 月
所在地	千葉県
開催場所	企業内 2 階（15 時以降は学童保育所として使用者が代わる）
営業時間帯	11:30-14:00
定休日	日・水曜日/夏・冬・春の長期休暇中
運営主体	株式会社
運営目的	地域住民の交流の場・起業支援
こだわり	地産地消・安全な食の提供
継続年数	15 年
利用者の年齢層	子ども～高齢者
スタッフの働き方	1day シェフ・システム（登録制）
スタッフ数	登録シェフ（30 名程度）が交代で、月 1～2 回担当 シェフのサポートスタッフ数名

### 4-2 コミュレス A の活動状況

#### 【立ち上げ経緯】

代表者 Cさんは、三十数年前に子育てに閉塞感を感じ、公民館の学習会に参加した。ありのままの自分を認めてもらえる「大人の学び」との出会いは、自主学習グループ結成につながった。個人の課題は社会の課題であるという認識のもと、埼玉県が公募した調査・研究事業に採択され、「子育て期における女性の生活意識調査」を実施した。その後、ひとり暮らしの孤立などの地域課題に気づき、活動は多様な人々が気軽に集まれる居場所づくりへと発展していった。

#### 【事業の歩み】

Cさんのコミュレス構想に賛同した Kさんとの出会いが、レストラン立ち上げを具体化した。Kさんが実家の庭に二階建ての店舗付きアパートを建築し、一階部分を貸し出すことになった。合同会社設立に際して資金はスタッフが出し合い、賛同者の出資による私募債を一口 10 万円で募った。共感して集まった有志らが漆喰壁を塗るなど、労働力の提供を受けて内装は完成した。

#### 【機能と特徴】

Cさんは立ち上げ当初から、多様なワークショップを開催し、広場の運営を通して情報が行き交う場づくりを目指した。ワークショップは 16 帖のフローリングフロアで行われ、生涯学習や健康づくりなどの他、音楽会や映画上映会、読書会や防災訓練、写真展など民間公民館

の機能を有している。

レストランの運営に関しては専門家が担当していたが、開店間もなく活動から離れることになった。しかし、厨房担当の仲間が調理師免許を取得し、スタッフの入れ替わりにもスムーズに対応できた。素材は地産地消にこだわり、契約農家から旬の素材を直接仕入れている。

#### 【働き方】

スタッフは生業の傍らこの事業に関わっている。定年退職後に厨房で働くようになったスタッフもいる。

#### 【継続の秘訣】

Cさんに10年以上継続している秘訣を尋ねると「やめないこと」と即答された。スタッフもボランティアも、足繫く通ってくれる常連客も、農家・食材提供者たちも、自分にできることを続ける意志が、事業継続の原動力になっている。客ももてなす側も、自分が抱えている課題とは異なるものを発見し、新たな視点に気づくこともある。立場の違う者が集うことで緩くつながり、強固なネットワークになる。人が集まることで情報が集まり、信頼を増してゆくという。恩義と期待を繰り返すこのようなネットワークは重要な経営資源である。このことは、須藤(2013)の、「あるコミュニティ内の固定的なメンバー間において相互交流が促進されることで、相互関係が強まり、仲間意識やアイデンティティ、信頼関係が形成されていく。そうした冗長性のあるネットワークを通じて、ノウハウの共有、協調や学習の創出がレント(利得)となる。」によっても裏付けされている<sup>[注13]</sup>。

#### 【収益について】

コロナ禍の影響もあり、飲食部門の収支は厳しく、人件費は持ち出しになることも少なくない。家賃を支払えず、現状は大家であるスタッフの厚意に支えられている部分が多い。効率的な運営という点では、役割分担がなされているが、調理に関しては固定メンバーであるため、経費と採算に関して見直しが難しい可能性は否定できない。



図1 レストランフロア（筆者撮影）



図2 多目的のフローリングフロア（筆者撮影）

### 4-3 コミュレスBの活動状況

#### 【立ち上げ経緯】

このレストランは不動産管理会社の事業の一部である。レストランを始めたきっかけは社員の定期健診の結果だった。経営者として代表者Tさんは社員食堂にマクロビオティック<sup>[注14]</sup>を取り入れることを考えついた。その後、体に良い食事の提供を地域にも開放することにした。社員食堂時代に調理を担当していた女性が初代コーディネーターとなり、2007年より1dayシェフによるコミュニティ・ダイニングがビジネス化した。広く緩やかなネットワークを広げられる空間を地域に提供して、作り手と客とが自由に歓談しながら昼食を共にすることで、大きなコミュニティの場となることを目指した。また、本業と並行して、社員と地域の人たちとの協働で始めた各種地域活動、ボランティア活動の数は2015年3月時点で283に達し、その後社会貢献活動の実践数は300以上にもなった。

#### 【事業の歩み】

転入者やひとり暮らしの高齢者が地域に馴染めるように、食を通じて会話ができる空間を恒常的に提供することは、本業である不動産業の発展にもつながる。料理好きな地域住民（主婦、会社員、学生など、プロの料理人以外）が会員登録し、日替わりで調理を担当して自分の得意な料理をつくる。空間と機材を会社が時間貸しするという発想で売上の7割をシェフが、3割を会社がシェアしている。販売価格は一律で決まっているため、シェフは収支のバランスを理解しなくてはならない。メニューにこだわりすぎることなく、地産地消で経営が可能かどうかを見極めることに重きが置かれた「実験の場」となっている。

#### 【機能と特徴】

Tさんは、農家に嫁いだ女性、実家が農家の女性、退職して移住してきたシニア世代から店を持ちたいとい



う声を多く耳にした。ここでマネジメントを学び、客の感想をダイレクトに聴くことによってメニュー開発も出来ることから、起業のインキュベーター（起業および事業の創出をサポートする組織）としての機能を有している。孤立しがちな子育て世代や高齢者がここで集うことで、息抜きとなり、生活課題の解消にもつながっている。独居老人の見守り機能も有している。また、コミュレス A と同様に、民間公民館機能も有している。

#### 【働き方】

前述のとおり家業の発展や、前職の経験を生かす、或いは生業とは別にやってみたい仕事の実現など、年齢・性別を問わず、挑戦することが可能である。現在は、社員にも関わることを勧めているという。メニューを考え採算を考えることは、どの部署で働く社員にとっても新たな発想のきっかけとなり、マネジメントの勉強になるからだ。

#### 【継続の秘訣】

社員 50 人未満で手堅く事業を継続してゆくために、T さんは「赤字部門をつくらない」ことに徹している。不採算部門を他の事業で補う経営は多いが、T さんの経営方針にそれは合わない。決して無理をしないことを信条としている。「身の丈にあった」、「矛盾のない」といった言葉が T さんからは頻出した。やりたいことを次々に取組むことで経費がかさむリスクを避け、出来る範囲で実現する工夫をシェフにも社員にも課している。価値観の共有が、「迅速な意思決定」につながっていることはいうまでもない。

常に他のシェフと比較されるので、味付け、見栄えなど料理そのものに対する評価は手厳しいこともあるが、気に入ればそのシェフの担当日は必ず食事が出来るようにと、日常生活の予定をやりくりする常連客も少なくない。ロコミが功を奏して思いがけず集客できる日もある。その繰り返しでシェフは経済性を身につけてゆく。

#### 【収益について】

収支は“とんとん”であるという。大きな収益を生み出してはいないが、売上微増の状態を維持している。

#### 【利用者・提供者の立場から】

5 名ほどの常連客に「通い続ける理由」を尋ねてみたところ、以下のような共通した回答が得られた。

「メニューにハズレがないし、美味しい。」

「常連にはサービスがある。」

「町のファミレスでは飽きる。」

「(シェフが異なるから) 多分野の料理が味わえる。」

「食材への安心感」

「ご近所でも知らない人、会話したことのない人がいるが、ここで顔見知りになることが出来てよかった。」

「ここは旧住民と新住民のしがらみがない場所。」

「コロナ禍で閉塞感を感じるなかで、ここなら安心して食事ができる。」

コロナ禍が始まってしばらくの間はテイクアウト対応をしていたが、今は衛生管理および黙食を徹底し、短時間での営業を再開している。

この日のシェフは初代コーディネーターに誘われたという県内在住の女性だった。もともと食に関わる仕事に従事していたこともあり、現在はシェフとして参加するだけではなく、仲間のヘルプに入ることもある。客からの感想は勉強になる。金銭に代えられない価値、達成感があるので、大きな儲けにはならないが続けてゆきたいという。「達成感」「仲間づくり」の言葉が頻出した。



図3 ダイニングおよびメニュー例（HPより）



図4 メニュー例（筆者撮影）



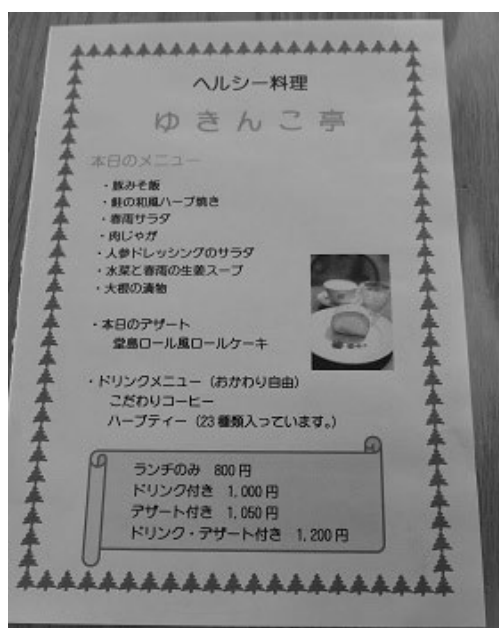


図5 メニュー表 (筆者撮影)

#### 4-4 考察

2事業所とも形態は営利企業である。共通点は、独立した設備を整えており、食材の調達など地域との連携がなされていることと、地元の利用客が多く、客同士のつながりがこの場を通じて展開されていることだ。どちらも広々としたテーブルで自然と相席になる。何度も顔を合わせるなかで、会話が生まれ、客同士の“やりたい”が生まれる。そしてそれを実現することが可能なスペースを有していることも、特徴のひとつである。両者とも前述の「3年以上活動を継続しているコミュニティ・カフェの特徴」4点を満たしている。

ハード面においても段差のない／少ない工夫が見られ、多機能トイレも設置されている。コミュレスAのレストランエリアはテーブル席だが、その奥にある16帖のフローリングフロアでは乳幼児とともに座してくつろいだり、寝かしつけたりすることもできる。コミュレスBのダイニングスペースも椅子・テーブル席と、座敷スペースがあり、午後3時以降は学童保育所になる広さを有している。コミュレスAはレストラン内に小箱ショップを設置し、コミュレスBでは社長室が、地域住民のハンドメイド作品を展示・販売する部屋にとって代わって久しい。いずれも食後の交流の場となっている。

大きな違いは調理担当者が固定化しているか、利用者参加型かという点である。専属スタッフが担当するコミュレスAに対して、コミュレスBは利用者のシェフに“なりたい”を支援する場として登録制度を設け、有資格者らがサポートしている。インキュベーターとしてソ

フト面での起業支援の制度、仕組みを構築している。

継続の秘訣についてAは、続ける意志が事業継続の原動力になっている。価値観の共有は継続要因「迅速な意思決定」の必要条件であり、困難に遭遇しても支えあうことで乗り切り、その成功体験が次の困難に遭遇したときにもさらに工夫を重ねる原動力になっていたようだ。自分にできることを続けるという客は、定期的な継続利用のみならず、時に食材を提供したり、交流イベントの提案をしたり、飲食を超えたところで主体性を発揮する。先行研究にあった通り、飲食以外の活動の機会も、交流拠点として重要である。Cさんの言葉で表すと“無理なく関わる”こと、つまりスタッフが活動に拘束されないことも、「モチベーションの源泉」になっている。恩義と期待を繰り返すネットワークは重要な経営資源である。

Bの継続要因には社長のリーダーシップが発揮されていた。思いを伝えあえるフラットな関係性を基盤として、A同様に関係者間の強い信頼感、価値観の共有が、「迅速な意思決定」につながっている。特筆すべきは、シェフを固定化しない仕組みである。固定化しないということは、客にとってメニューが豊富というメリットがある。事業所にとっては提供できない（開店できない）リスクの回避にもなる。また、シェフが相互ヘルプに入ることにより、メニュー、コスト、スタッフの使い方、客との対応などマネジメントに関する学びを当事者同士で行うことができる。よい意味で競争意識も芽生えるから、つくる腕前、回してゆく腕前も上がってゆくことが期待できる。

10年以上継続しているだけあって、どちらも先行研究で指摘された条件は満たし、場所および食材の確保、そのための地元企業や諸団体、地域住民との連携はなされている。前述の「利用者は交流を目的に集まるのではなく、好きなことが出来ることを目的として利用し、結果的に好きなことを通じて利用者同士の交流が生まれる」点も確認できた。集う人々の相互作用によって新たな地域活動が生まれるなど、コミュニケーションや仕事創出に役買っていることも確認できた。コロナ禍の影響で当初の形態で営業できない日々が続いたが、コミュレスBが常に黒字を維持できているのは、採算性の確保に尽きる。ABともにリーダーシップ、メンバーシップを発揮して、迅速な意思決定、明確な役割分担がなされているものの収益性の確保という点では開きがあった。

## 5. おわりに

コミュレス／カフェに關与する研究分野は社会学、社会福祉学の他、多岐にわたる。居場所や拠点づくりという視点からの事例分析は進んでいるが、学術的な研究に余地があるとすれば、事例の蓄積が少ないからだろう。継続要因あるいは継続できなかった要因を探るには、分析対象を集めることが必要である。社会科学の場合は対象が成熟しなければ研究を深めるのに時間を要する。それだけに、行政サービスの隙間を埋めるコミュニティ活動として、事例を紹介してゆく意義は大きいと考える。

会社としてこの事業部門を継続してゆくために心がけていることをTさんに聞いた。「やればやるほど赤字になるのであれば、やる頻度を減らすこと。」と即答された。継続には収益を度外視しては語れない。やりたい気持ちを抑えて数字を取る勇気も経営者には必要ということだった。“やればやるほど赤字”になるのは飲食業に限ったことではない。輸送密度が低い地域での運輸事業や、ものづくりの現場でも材料費の高騰などにより、内部留保を確保できず経営が悪化した事例、小ロットの受注では利益が取れなくなった事例は少なくない。

一般的に飲食店は、新規開店時に店舗を構え、什器を購入またはレンタルすることから始める。毎月の家賃や光熱費、人件費、食材の仕入れなど売上にかかわらず多くのコストを負担しなければならない。初期コストに加え、ランニングコストを考える必要がある。コミュレスの事業継続が難しいのは、補助金等で初期コストをまかなうことが出来ても、ランニングコストを抑えることが難しい点だろう。圧倒的な商品力を持っているのに利益が出ていない企業も少なくない。コミュレスを経営・調理・接客の3方向からみたときに、原価率や回転率を抜きには事業継続は考えられない。

しかし、一般のレストランとは目的が異なるため、ターゲットを絞ることは出来る。メニューが流行に左右され、突発的に売り上げが上下することも工夫次第で避けられるだろう。大きな赤字要因として考え得るのは、材料費と人件費である。コミュレスBのシェフ達が早い段階で経営を軌道に乗せられるのは、他のシェフのヘルプに入ることと材料の使い方（コストの抑え方）を学ぶことが出来るうえ、ヘルプの人件費をお互いの学びあいでも相殺できる点ではなかろうか。そもそも一日30食限定なので、大きな損失を抱えることもない。

全国に広がるコミュニティ・カフェ／レストランのなかでも個性が光る事例<sup>[注15]</sup>の多くは非営利事業であり、

営利目的ではないが、ボランティア活動でも行政・企業からの委託事業でもない。それぞれの環境や地域特性により運営手法が多様であるため、事業ノウハウを汎用化、一般化できるポイントはかなり少ないという。ビジネスモデルを汎用化することは難しいが、市民の主体性がないと成り立たない点は共通である。標準化しにくいものの、継続するためには①狙いや目的・予算に応じた立地や施設、②空間デザイン性、③共感度を高めるストーリー性、④4つの「間」をデザインする（空間・時間・人間・隙間）がポイントであるという。地域ニーズを想うあまり採算性や事業性が後回しになるケースがあるとの指摘もある。

今回は人口減少と高齢化が進む地方都市において10年以上継続してきたコミュレスの継続要因を検討した。継続するうえで必要なことは、ぶれない意志を関係者で共有することと、1dayシェフ・システムに見られるような赤字回避の小さな工夫の積み重ねである。価値観の共有、濃密なコミュニケーションは、使命感の共有にもつながる。今回は限られた事例を対象とした調査であり、都市部や比較的人口が多い地域でのコミュニティ・カフェ／レストランの運営に関しては、必ずしも同様の結果が得られるとは限らない。継続要因を探るためには、利用客にアンケート調査を行い、経年変化を通して利用機会の増減を確認することや、利用目的の変化を考察する必要もある。地域の特性を生かした持続できる仕組みを探るために、2事例の継続的な調査と、他地域の事例研究を今後の課題としたい。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり調査ならびに資料提供にご協力くださいました関係各位に、心より御礼申し上げます。また、ご多忙のなか査読の労をとってくださった先生方にもお礼申し上げます。推敲段階では、大阪府立大学名誉教授 田間泰子先生より、示唆に富んだご助言を賜りました。深謝申し上げます。

## 注・引用文献

1. 拙稿「コミュニティカフェにおける地域と人のつながり」『アジアデザイン文化学会論文集11』, 379-390頁, 2017
2. 世古一穂 編著『コミュニティ・レストラン』日本評論社, 2007, 2-17頁
3. 「身と土、二つにあらざ」、つまり人間の体と人間が暮らす土地は一体で、切っても切れない関係にあることから、

- 「その土地のものを食べ、生活するのがよい」という意味で使われる。
4. 菅原浩信「コミュニティ・カフェにおけるソーシャル・ビジネスの展開」『日本経営診断学会論集 17』,2017,21-26 頁
  5. C.ボルザガ・J.ドッフルニ（内山哲郎・石塚秀雄・柳沢敏勝訳）『社会的企業 雇用・福祉のEUサードセクター』日本評論経済社,2004,24-29 頁
  6. 洪澤 健「市民社会の王道を導く社会起業家」『ソーシャル・イノベーション 営利と非営利を超えて』日本評論経済社,2010,19-21 頁
  7. 服部篤子「ソーシャル・イノベーションとその担い手」前掲 6,30-38 頁
  8. 武藤 清「明日の経済社会モデルの創造」前掲 6,208-212
  9. 栗川佳奈 他「3 年以上活動を継続しているコミュニティ・カフェの特徴」『人間と科学:広島県立保健福祉大学誌 21(1)』 2021, 53-61 頁
  10. 菅原浩信「北海道の子ども食堂における継続要因」『北海学園大学経営論集,18(2)』,2020,1-13 頁
  11. 小泉聡美「漁協女性部が行う起業活動の継続要因と課題ー北海道の漁協女性部を事例にー」『農村計画学会誌 34 (4)』,2016,461-469 頁
  12. 「ヘルシーカフェのら」10 周年記念誌編集委員会『人が人を呼び知恵が知恵を生む場』 2019
  13. 須藤 順「社会的企業におけるネットワークの形成と展開ー企業組合でーそれにおけるアクションリサーチからー」『日本 NPO 学会機関誌 13 (2)』 2013,59-68 頁
  14. 肉や精製された砂糖、乳製品、食品添加物などを避け、玄米、野菜、豆、海藻などを季節や体調にあわせた選び方と調理方法で取り入れることにより、自然のエネルギーを心身に送り込むことができるという食生活法。
  15. 斎藤 保『コミュニティカフェ まちの居場所のつくり方、続け方』学芸出版社,2020

## A Study of Factors Allowing the Continuation of Community Restaurants ー A Case Study of Saitama and Chiba Prefectures ー

ENDO Masako

