

研究ノート

共通価値創造により地域ブランド創出に取り組む コミュニティビジネス

— 東京都足立区における NPO 法人の活動を事例として —

河藤 佳彦

はじめに

コミュニティビジネスについて、地域経済や地域コミュニティの活性化における重要性が注目されるようになって久しい。コミュニティビジネスの役割が大きくなった理由は、多様化する地域課題を的確に解決する方策として行政が提供する公共サービスだけでは対応し切れなくなってきたこと、逆に多様化する地域課題の解決に取り組むことが新たなビジネスモデルとして有望であること、地域固有の原材料や特産品、歴史や文化、人材などの地域資源が、地域に密着して活動するコミュニティビジネスによって有効活用されることにより、地域経済活性化への貢献が期待されるようになってきたことなどが挙げられる。

地域経済の自立的で持続的な発展のためには、大きな付加価値や雇用を生み出す産業は重要である。しかし一方で、生み出す付加価値や雇用はそれほど大きくないが、社会的な地域課題を解決しながら地域経済を支え、さらに地域のブランドやアイデンティティを高めたりする産業も重要である。取り分け地域コミュニティの衰退傾向が顕著な大都市部においては、コミュニティビジネスの役割の重要性は高まると考えられる。

関東経済産業局は、コミュニティビジネスについて次のように説明している¹⁾。定義は、「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」と捉える。また、ソーシャルビジネスの概念との関係について、ソーシャルビジネスが社会的課題全般の解決を目指すのに対し、コミュニティビジネスはそのうちの地域的な課題に特に着目しており、ソーシャルビジネスはコミュニティビジネスを包含する概念である。さらに、コミュニティビジネスの組織形態は、NPO法人が比較的多くを占めるが、個人、会社組織、組合組織等、様々な形態が存在するとする。また、活動分野としては、まちづくり、環境、介護・福祉、IT、観光、地域資源活用、農業、就業支援等、あらゆる分野に広がっており、地域課題解決というミッションを第一義に活動していることが、コミュニティビジネスたる所以とする。さらに、コミュニティビジネスの効果については、地域課題解決のためのビジネスの場を形成することで、地域における創業機会・就業機会を拡大する効果が望まれること、地域住民自らが主導し実践する

ことによって、地域社会の自立・活性化、地域コミュニティの再生などの効果が期待されると同時に、活動主体たる地域住民にとっては、社会活動へ参画することで自己実現を図ったり生き甲斐を得る機会になるとする。

コミュニティビジネスの意義や社会的役割についての論点は多岐にわたるが、本稿では地域の特産品を活かした「食」の振興により、地域ブランドの創出に取り組むコミュニティビジネスに着目し、その可能性について考察する。コミュニティビジネスは、地域の特産品を活かした「食」の振興に取り組むことにより、地域ブランドという「社会的価値」を創出し、同時に自らのためにも事業収益という「経済的価値」を創出することができる。創出された地域ブランドは、地域の関係業種に共有されるだけでなく、関係業種以外の幅広い業種にも、市場からのイメージを向上させることを通して恩恵を与える。さらに、市民が地域ブランドへのプライドを共有することで市民アイデンティティの向上を促進することができ、コミュニティの活性化にも貢献する。

本稿は、コミュニティビジネスの意義や可能性について理論的な整理を行った上で、東京都足立区で積極的に地域の社会経済の活性化に取り組んでいるコミュニティビジネスである、「特定非営利活動法人（NPO法人）あだち菜うどん学会」（以下、「あだち菜うどん学会」とする）を採り上げ、その活動を可能性や課題といった側面から評価していきたい。

1. コミュニティビジネスの理論的位置づけ

コミュニティビジネスの存立基盤となる「コミュニティ」の意義について、馬奈木・中村・松永（2019）は、「一定の地域の共同生活で繰り広げられる生活空間における共同性や相互作用で生み出される価値意識」（p.213）であり、「地域住民が、生活者の視点で生活の場を見直し、共通の問題への関心のもと、共同の力で地域問題を解決していくための活動の場」（p.213）としている。そしてコミュニティビジネスを、「地域社会における社会貢献のための地域社会に根差した事業性・収益性のある活動」として捉えている（p.215）。

高寄（2002）はコミュニティビジネスを、第三セクターの中核的存在であり、変革の担い手として捉えている（pp.6-18）。なお、高寄は第三セクターについて、「いわゆる官民共同出資の株式会社である第三セクターではなく、行政・企業セクターでもない、市民活動団体、公益法人、生活協同組合などの非行政・企業セクターをすべて統合したセクターが、本来の第三セクター」（p.3）と捉えている。そして、コミュニティビジネスの要素について、必要条件として事業性（ボランティア団体、政策系NPO、自治会などと区別、一定以上の事業収入）と地域性（地域社会のニーズを対象とした事業展開）、十分条件として変革性（地域社会の課題解決の事

業内容・目的が必要)、市民性(地域社会の市民による運営の主導権、一定以上の市民資本、貢献性(一定以上の地域社会への還元・非収益事業)を挙げている(p.6)。第三セクターの定義について国は、「地方公共団体が出資又は出えんを行っている一般社団法人及び一般財団法人(公益社団法人及び公益財団法人を含む。)並びに会社法法人」としている²⁾。これとは異なる定義を高寄が提示していることは、社会におけるコミュニティビジネスの位置づけを明確にする前提として有意義である。その上で、コミュニティビジネスの要素(条件)が必要条件と十分条件の視点から整理されており、コミュニティビジネスの本質を理解する上で有益な視点を提供してくれる。ただし、コミュニティビジネスの範囲については、自立的で継続的な地域発展を幅広く促進する趣旨から、できる限り幅広く捉えることが望ましい。具体的には、地域課題の解決に貢献するのであれば、高寄の提唱する条件のうち「市民性」と無償の「貢献性」については必ずしも厳格に適用しなくても良いと筆者は考える。

地域の諸セクターのコミュニティビジネスとしての適格性についても、高寄(2002)が丁寧に論じている(pp.18-24)。ここで検討対象となる地域セクターとして挙げられているのは、地方自治体、外郭団体、営利企業、公益法人、生活協同組合、地縁組織、ボランティア団体、政策系NPO、事業系NPOである。このうち、コミュニティビジネスの適格性を持たない地域セクターとその理由を、次のように述べている。地方自治体：公共性が目的であり、収入財源が対価でない地方税であり、事業性とは無関係。ボランティア団体：事業継続性・事業収益性がきわめてひくくコミュニティビジネスとはいえない。逆に、コミュニティビジネスの適格性を積極的に持つ地域セクターとその理由を、次のように述べている。事業系NPO：事業継続性・事業収益性があり、コミュニティビジネスに該当する。これらの見解は的を射ている。その他の地域セクターについては、団体の性格によってはコミュニティビジネスに該当する場合もあるとしている。その見解も基本的には的を射たものである。

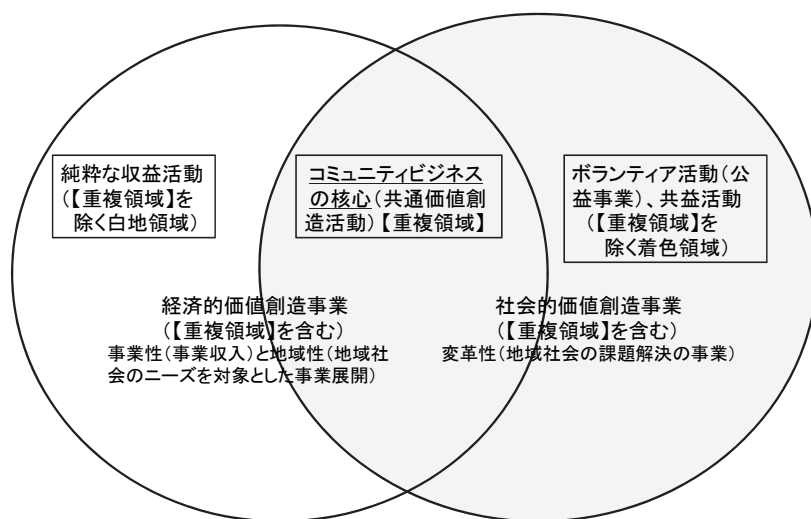
高寄(2002)は、営利企業のコミュニティビジネス適格性について、「利益配分でなく共益性が目的の形式的株式会社はコミュニティビジネスといえる」(p.21)としている。櫻澤(2006)も、コミュニティビジネスの意義について、「自発的に参画している地域住民が事業展開の主体となり、自己実現や社会貢献といったような非経済的インセンティブを優先しつつも的確なビジネスマインドを同時に保有し、コミュニティへの貢献というミッションの元に、様々な地域課題や住民ニーズへの対応を主たる活動テーマと位置づけつつ、継続的な事業活動を行おうとするものである」としている。

コミュニティビジネスとしての適格性に係るこうした議論には基本的に賛同できる。しかし、利潤追求を主とし一般市民の参画がない営利企業であっても、地域課題解決のための公益性・共益性をもつ事業を展開している場合には、利益分配が目的であってもコミュニティビジネス

と捉えても良いと筆者は考える。藤江（2004）もこのことについて、「組織形態はたとえ営利企業であっても、地域の住民や市民の抱える問題を理解し、彼らのニーズや要求にこたえるサービスや財を適切な価格で提供するならば、有償であったとしても社会貢献度は高く評価すべきであろう。地域の受益者、住民のニーズに応え、地域の課題解決をどれだけ達成したかが、社会的貢献性として重要な評価軸でなければならない」としている。

利潤追求を主とする営利企業についても、地域課題解決のための高い公益性・公益性を持つ事業の展開を可能にする理論的根拠となるのが、ポーター・クラマー（2011）の提唱する共通価値創造の理論である。ポーターらは「共通価値」の概念について、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行と定義できる」（p.11）、「企業は、社会的価値を創造することで経済的価値を創造できる」（p.14）としている。これにより、共通価値創造は「企業が地域において『社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ』（p.10）」として捉えることができる。この理論は、営利企業のみならず、他の地域セクターがコミュニティビジネスを実施する場合にも当てはまる。すなわち、地域セクターがコミュニティビジネス以外の事業を実施している場合であっても、コミュニティビジネスに該当する事業については、共通価値創造の理論が適用可能である。

（図1）は、コミュニティビジネスの主体となる可能性がある地域セクター（高寄（2002）による類型化に基づく）の諸活動における「コミュニティビジネス」の位置づけを包括的に示



（図1）地域セクター活動における「コミュニティビジネス」の総括的位置づけ

出典：筆者による作成。

したものである。コミュニティビジネスの核心は、社会的価値創造事業と経済的価値創造事業の重複領域、すなわち共通価値創造活動として捉えることができる。なお、「純粋な収益活動」に属する主な地域セクターは、当該活動に重点を置く営利企業であり、「ボランティア活動（公益事業）、共益活動（複数の団体や個人に共通の利益を生み出す事業活動）」に属する主な地域セクターは、当該活動に重点を置く外郭団体、公益法人、生活協同組合、地縁組織、ボランティア団体、政策系 NPO、事業系 NPO と捉えることができる。ただし、営利企業であっても、CSR などボランティア活動に近い活動を行う場合がある。また、ボランティア活動（公益事業）や共益活動に重点を置く地域セクターであっても、活動財源の確保のために純粋な収益活動を行う場合がある。

2. 先進事例としての「あだち菜うどん学会」

本稿で事例として採り上げる「あだち菜うどん学会」は、「足立区の特性を活かしたご当地グルメの開発・普及を行う。この活動により足立区のブランドを高めることで来街者の増加につなげ、農業生産物の需要と供給の増加と地域経済活性化、地域振興に寄与し、ひいては足立区民の地元愛着意識の向上を図ることを目的とする」(特定非営利活動法人あだち菜うどん学会定款)。これは、第1章で言及した事業系 NPO 法人として捉えることができる。

コミュニティビジネスは様々な経営形態や事業、財源の在り方があり、それは多様であって良いと考えられる。大事な要件は、各財源の由来に合理性があると共に継続性があり、事業主体がトータルとして自立的・継続的に活動していける点にある。その中で、特にあだち菜うどん学会に着目するのは次の理由による。コミュニティビジネスは社会的な貢献を重視する取組みであるが、ベースはビジネス（収益事業）であり、可能な限り財源において自立的な取組みであることが望ましいと考えられる。あだち菜うどん学会は、この理念に則した活動を行っている。

あだち菜うどん学会は、あだち菜（小松菜）を活用した食品の普及により地域ブランドの創出とそれによる地域活性化を目指しており、本質的に社会性の高い主体として活動している。また、それを支える事業体制として、事業活動ハブとしての役割を担う企業組合をはじめとする協力企業による連携・協働活動がある。あだち菜うどん学会は、こうした整った事業体制により、社会的価値創造と経済的価値創造を図りつつ多様な事業を展開することにより、地域活性化に取り組んでいる。次章以降ではその活動について採り上げ、事業系 NPO 法人のコミュニティビジネス活動としての意義について考察する。

3. 東京都足立区の概要

あだち菜うどん学会の活動の意義について考察するのに先立ち、その活動の拠点である東京都足立区の地域の特徴について、以下、『足立の土地利用 2019：土地利用現況調査結果の概要』（足立区都市建設部都市計画課、2019）と『新修 足立区史 下巻』（東京都足立区役所編、1967）により概観する。なお、必要により他の資料により追記する。

（1）概況（位置・面積・人口・地勢）

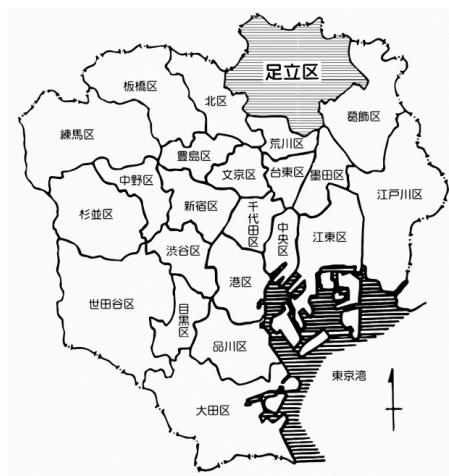
足立区都市建設部都市計画課（2019、pp.1-4）により、足立区の基本状況を概観する。足立区は、東京 23 区の最北端に位置している（図 2）。東は中川をはさんで葛飾区、西は隅田川をはさんで北区、荒川区、北は埼玉県川口市、草加市、八潮市、南は葛飾区、墨田区、荒川区に接している。総面積は 53.25 km²、人口は 695,043 人である（総務省『国勢調査』、2020 年により追記）。

足立区はかつて海辺に接していた低湿地帯の一部であり、松戸・国府台の台地と上野・飛鳥山を結ぶ台地との間に横たわっていた入江や湿原、入り組んだ荒地であったと推定されている。区内は全体的に平らで、人工的に築かれた荒川の堤防や公園内の丘以外に丘らしい高地はほとんどない。

地勢上のもう一つの特色は、川が多いということである。東京を水害から守るために、1911（明治 44）年から 1930（昭和 5）年まで長い歳月をかけて開かれた荒川（放水路）が区内を北西から南東へと流れているほか、四方を川で囲まれ、南に隅田川、西に荒川、新芝川、北に毛長川、東に中川、綾瀬川、圀（がけ）川が流れている（西暦は筆者による追記）。

（2）足立区の沿革

あだち菜うどん学会の活動を理解するためには、その活動の動機付けの源泉となる、地域の歴史を知ることが重要な要件となる。そこで、近世以降の足立区の主要な沿革のうち、本稿のテーマと関係の深い地域産業に関係する主な箇所を中心に、足立区都市建設部都市計画課（2019）



（図 2）足立区の位置図

出典：足立区役所
(<https://www.city.adachi.tokyo.jp/hodo/ku/aramashi/profile/chise.html>、2022 年 8 月 3 日取得)による。

の引用 (pp.5-10) を基本とし (引用文献の記述のない箇所は当該文献の引用)、他資料の引用を追記する形式で概観する。

1) 交通

1590 年に後北条氏が滅びると、関東 6 ヶ国は徳川家康が支配するようになり、1591 年に千住村で検地が行われ、1597 年には千住宿が宿駅に指定された。この間、1594 年には、関東郡代伊奈忠次により、隅田川 (当時は荒川とよばれていた) に千住大橋がかけられている。この大橋によって奥州街道筋が本区を縦貫するよう固定され、千住宿を中心とするその後の足立の変遷が形作られていく。3 代将軍家光の時代になると、千住が日光街道の初の宿場となり、日光東照宮参詣や参勤交代の大名行列でにぎわった。

道路は江戸時代になって急速に発達し、江戸以北と江戸をつなぐ街道はほとんどが千住を経由するようになった。区内には旧日光街道、水戸街道、下妻街道、赤山街道、鳩谷街道の 5 街道が通り、ほかに大師道、阿弥陀道、熊谷堤道があった。また、当時の貨物輸送は舟便が主役で、特に荒川を利用して江戸、川越間を往復する川越舟はその花形であった。

2) 農業・漁業

江戸幕府の治水政策の浸透により農耕地の開拓が進み、未開地であった足立区東部の地で佐野新田に代表されるような新田開発が始められると、徐々に定住者が増えていった。新田は 1596～1703 年の間に 17 か所が開発された。江戸中期以降は水田に加え、せり、ねぎなどの野菜、菊などの花の栽培が盛んになった。

農産物などの流通に関しては、千住市場、俗にいう「やっちゃ場」は天正年間 (1573 - 1591) に始められ、千住大橋がかけられると、野菜・川魚の荷扱いが増え 1720 年頃には神田・駒込の市場と共に江戸の三市場となり、幕府のご用市場となった。千住市場については、東京都足立区役所編 (1967) にも次の記述がある。「千住青物市場の起源は遠く、天正年間 (1573～) で、江戸時代は神田・駒込とともに、幕府御用の三市場の一つとして隆昌をきわめていた。しかし明治維新後これら市場の間屋・仲買および組合はすべて解散され、また諸制度の改革や経済事情の急変などによって、府下の市場は一時衰微の状態におちいった。東京府では、はじめこれらの施設に対する対策については省みようとはしなかったが、1877 (明治 10) 年 6 月に市場の盛昌、商業の保護に注意し、府下における営業者の相互補益、組合永続の方法を立てさせる趣旨で、「魚鳥ならびに青物市場および問屋仲買営業例規税則」を公布し、これによって市場の数を定め、問屋仲間に鑑札を与えるなどして、市場の保護発達を図った」(p.992、西暦は筆者追記)、「1888 (明治 21) 年における府下市場の記録中に、千住魚鳥市場：問屋戸数 4、仲買戸数

3 (中略)、千住中組青物市場：問屋戸数 36、仲買戸数 8 (中略) とあり、魚鳥市場は日本橋、深川、芝金杉について売上高を示し、青物市場は神田、京橋と同様な売上高を示している。なお 1877 (明治 10) 年、4 か所だった魚市場は、この時 (1888 (明治 21) 年) には 12 か所に増加している」(pp.993-994、西暦は筆者追記)。

農業については、東京都足立区役所編 (1967) にも、足立区の代表的な作物として、米とそ菜 (せり、里芋、かぶ、はす、小松菜、ねぎ、くわい、みつば、京菜、食用ゆりなど)、花卉が紹介されており、次の記述がある。「米：足立区は地勢平坦、地味肥沃で、古来から農業地として開けてきたことは人の知るところである。利根川、荒川などの河川による灌漑の便に富み、その大部分は古くから水田として耕され、土地開発以来、米は主要農産物であった」(p.905)、「そ菜：米に次いでそ菜の栽培も盛んで、新鮮な野菜の供給地として重きをなし、産物の豊作、不作は青物市場を左右したといわれている。現在と異なり、遠隔の地からの輸送が不可能な時代であったから、鮮度を争う野菜などについては、江戸府内在住の者はその近隣に頼るほかなかったのである。この点からみて、足立のそ菜類は重要なものであった」(p.907)。さらにそ菜のうち、本稿との関わりが深い小松菜については、次のように紹介されている。「小松菜：長禄年間 (1457-9) 滝野川・田端・中里辺に栽培したのがはじめてで、小松菜の名称を得たのは、徳川将軍が、しばしば小松川・松江 (現在の江戸川区) 方面へ鷹狩したおり、地方の名物としてその地のものがこの菜を献納したのにはじまるという。足立でも栽培したことは確かであるが記録がない」(p.908)。また同資料は、明治以後のそ菜園芸について、次のように記述している。「東京府下におけるそ菜園芸は、都市の発展にしたがい米麦などの耕作地が減少したのに反し、むしろ増大の傾向を示した。これはそ菜の需要が年々増大していること、その栽培が他の農業に比較して有利であることなどに起因するものである。本区内の各町村は古来からの長い経験と、そ菜栽培家の日夜の精進によって最も好条件なそ菜生産地として、府下でも重要視されてきた」(p.940)。

3) 工業

明治・大正初期には、レンガ造りの建物は一種の流行となった。良質な原料土にめぐまれ、製品の運搬に水運が使えた足立区の堀之内、小台大門、宮城、本木等は、レンガの供給地であった。しかし、関東大震災後は需要が止まり、次々に工場が閉鎖されていった。また、日本製靴株式会社 (リーガルコーポレーション) が 1903 (明治 36) 年に千住橋戸町に設立され、さらに 1907 (明治 40) 年、千住緑町に日本皮革株式会社 (ニッピ) が創業されると、この付近に大小の製靴工場が群立し、都内一の靴生産地となり、併せて製靴工場も多く立地し、靴の生産も盛んになった。1937 (昭和 12) 年の日中戦争勃発を契機とする軍需産業の異状な発展で、近代的

な大工場が足立区内に進出してきた。その主なものは製鉄工場、戦車製造などの重車両工場、精密工場、化学薬品工場であり、重量運搬に舟運が使われたため、それらの多くは隅田川、中川、綾瀬川、荒川の沿岸に建てられた。

足立区の工業発達の推移については、東京都足立区役所編（1967）にも次の記述がある。「足立区の工業は明治時代はその揺籃期で、大正時代は成長期に当たる。昭和に至って年を追って工場が増加し、1936（昭和 11）年以降は東京における主要工業地区となり、各種工場の煙突が林立する盛況を呈するに至った。とくに、1937（昭和 12）年日華事変の勃発を契機として、軍需産業が急速に伸び、墨田川沿岸、千住関屋町、千住曙町に鉄鋼工場が林立し、また、中川沿岸大谷田町には戦車・上陸用舟艇のディーゼルエンジン、航空機の精密部品を製造する日立製作所亀有工場、国産精機（のちに日立精機）などの大工場が建設された。なかでも兵器を製造した日立工場は第二次世界大戦中に、動員された学徒や徴用工を使用し、その従業員は三万ともいわれた」（pp.977-978、西暦は筆者追記）。

東京都足立区役所編（1967）は続けて次のように述べている。「終戦後、軍需工場は閉鎖となり、重工業は衰退したが、他の工業地帯が空襲で大被害をうけたのに対して、本区の工場群は極めて僅少な被害ですんだため、平和産業に切り替えると同時に、再び活発となった。その発展状況は統計表をみてあきらかであるが、1963（昭和 38）年末の工業統計をみると、前年度 2,650 工場であったものが 4,334 工場に増加している。これは 9 人以下の零細企業が工場数に加えられたのと、家内工業的下請工場が急速に伸びたことを示している」（p.978）、「現在（1967 年当時、筆者追記）、足立区の産業は、東京における産業分布同様、各種にわたっているのも、その特色をあげることはむづかしいが、工場数の多い順に産業種別をあげると次のようである（以下、上位 2 産業のみ引用、筆者追記）。金属製品製造業：金属玩具・ライター・装身具・製罐などの工場が多い。その大半は中小企業、または零細企業で下請工場がほとんどである。金属玩具や装身具などは輸出されている。そのほか、ボールベアリング・ネジなどの製造工場がある。工場総数 789。皮革、同製品製造業：皮革製造の大企業があり、製靴工場が多い。メーカーは 150～160 社であるが、その関連の下請零細企業はおびただしい数にのぼる。毎年靴の見本市が催され、製品は大量に輸出されている。靴のほかに、カバン・バンド・毛皮の製造工場もある。工場総数 437」（pp.978-979、西暦は筆者追記）。

4) 近年の動向

近年では、2007（平成 19）年に東京未来大学が開学し、2010（平成 22）年に帝京科学大学新キャンパス、2012（平成 24）年に東京電機大学新キャンパスが開学した。さらに、2021（令和 3）年に文教大学新キャンパスが開学、2022（令和 4）年に東京女子医科大学附属足立医療セ

ンターが開設された（あだちなうどん学会へのヒアリング調査に基づき追記）。また、2008（平成20）年には、新都市交通：日暮里・舎人ライナーが開業された。まちづくりとしては、2004（平成16）年2月に北千住駅西口地区、2005（平成17）年3月に竹ノ塚駅西口南地区の市街地再開発事業が完成した。北千住駅西口地区では、再開発ビル「千住ミルディス」が完成し、商業の拠点、文化の拠点としてにぎわいをもたらしている。また、竹ノ塚駅西口南地区では、再開発ビル「エミエルタワー竹の塚」が完成した。

4. あだち菜うどん学会の概要

あだち菜うどん学会（東京都足立区千住〔企業組合M内〕、設立：2015年）の概要を確認する。以下、(1)～(5)は同法人のホームページの情報³⁾、(6)は東京都のウェブサイトの掲載資料（出典は(6)の項目に記載）による。あだち菜うどん学会は、東京の特産品を地元食材として注目して活用し、本当の意味での豊かな日本になれる事を心より願い活動しているという。

(1) 「あだち菜」の名称の由来

「あだち菜」の名称は、次のような由来による。足立区は、江戸時代に世界最大規模の宿場町を擁していた。それ以前から生鮮野菜の栽培が盛んで、やっちゃ場（青物市場）があり、文化レベルの高い歴史や多くの野菜生産があった。

現在の小松菜は歴史を持ち、足立区における農業産出額順位第1位⁴⁾で、全国屈指の生産地の一つである。足立区で生産され、他地域よりも鉄分が30%程度豊富な高品質の小松菜を「あだち菜」と命名した（東京電機大学調べ）。

(2) 事業立上げの経緯

東京商工会議所足立支部事務局長から「地元の活性を目的とし、きっかけに繋がる名物を開発しよう」との声掛けにより、同区で活躍する大学の教授、デザイナー、金融機関、新聞社、飲食経営者など多方面のメンバーが集結し「足立新ご当地グルメ創造プロジェクト」が結成された。その後注目したのは、地産地消である区内生産物である。足立区には小松菜を作る農家が多数あり、他地区と比べ製麺所も多いという事も知り得た。それらを踏まえ、その小松菜を活かし、フレッシュな状態で練り込んだうどんを作ろうと動き出した。

失敗を数十回繰り返し、ようやく生の小松菜を練り込んで、香りや味わい、そして彩りも活かした麺の製造技法を発見し完成した。通常の練り込み麺の場合は1～5%が平均と言われている中、この麺は20%フレッシュな状態での小松菜練り込みに成功でき、その麺を美味しいうど

んとして味わえるスープや食べ方を開発した（主な沿革は図3を参照）。

2012年6月	東京商工会議所足立支部が中心となり、任意団体「足立新ご当地グルメ創造プロジェクト」として始動。
2012年11月	東京都主催《第3回都内農林水産物を使用した料理コンクール》 あだち菜うどんが最優秀賞を受賞（当時名称は「あだち肉うどん」）。
2013年3月	任意団体「あだち菜うどん学会」に名称変更。
2013年4月	業務用生麺「あだち菜うどん」飲食店で提供開始。
2013年9月	東京国体2013における足立区からの「おもてなし料理」として、あだち菜うどんが選定され、600食を配布。
2015年6月	足立区小中学校の学校給食で、あだち菜うどんの提供開始。
2015年12月	NPO法人認可。
2016年1月	病院や福祉施設で、あだち菜うどんの給食提供開始。
2016年4月	おみやげ乾麺「あだち菜うどん」の一般販売開始。
2016年5月	《第20回自治体総合フェア》国際展示場と東京芸術センター同時中継で、あだち菜うどん で町づくりセミナーを遂行。
2016年6月	あだち菜フェアが、イトーヨーカドーチャレンジ大賞受賞。
2017年1月	「あだち菜パスタ」業務用生麺・おみやげ乾麺の提供開始。
2017年2月	《東京都地域特産品認証食品》あだち菜うどん&パスタが認定。
2018年12月	《足立おいしい給食グランプリ》にて、あだち菜パスタが最高位足立区長賞受賞。
2018年12月	《TBS報道7Days ニュースキャスター》にて、ビートたけし氏が「NPO法人あだち菜う どん学会名誉会長」就任を全国生放送で公表。
2019年2月	《スーパーマーケットトレードショー2019》に東京都代表枠として出展。

（図3）あだち菜うどん学会 沿革（出典サイトからの一部抜粋）

出典；あだち菜うどん学会（<https://adachina.tokyo/>、2022年8月4日取得）

（3）製品

あだち菜うどん学会が製造販売している主な商品としては、次のものが挙げられる。

・「あだち菜うどん、あだち菜パスタ」（生麺）

足立区内にある東京都知事賞受賞の製麺所で造り上げる、着色料無添加で含有量20%の麺である。足立区の農園で収穫された新鮮なあだち菜の彩りと香り、味わいを守るために生のまま練り込んでいる。

・「あだち菜うどん、あだち菜パスタ」（乾麺）

乾麺の練り込み量限界と云われた数値を上回り、小松菜を生換算で50%以上練り込むことに成功した。うどんは伝統の湯捏ね製法・パスタはデュラム小麦を活かす水捏ね製法で仕上げている。乾燥は共に、通常の4倍時間をかけた熟成乾燥で仕上げ、着色料無添加で自然な味わいと風味を活かした（写真1）。

・「あだち菜パウダー」(福祉法人とコラボレーション)

乾麺(あだち菜うどん、あだち菜パスタ)に不可欠な製品。足立区内にある社会福祉法人あだちの里で加工している。

・「あだち菜のお酒 緑でござる」

JA東京スマイル足立直売部会の農家グループ・酒千会があだち桜エールを中心に創り上げた酒屋とあだち菜うどん学会が1年以上かけて令和に完成させた。あだち菜をたっぷりに加え、無濾過と天然色素にこだわった個性ある緑色のビール系発泡酒である。爽やかな香りとあだち菜、ホップの苦みが相乗効果を生み、コクがあるのに清涼感あふれる美味しさが特長である(写真2)。



(写真1) あだち菜うどん、あだち菜パスタ
(乾麺)

出典：筆者による撮影(2022年7月20日)



(写真2) あだち菜のお酒 緑でござる
出典：筆者による撮影(2022年7月30日)

(4) 乾麺パッケージの由来とデザイン(写真1)

助六寺と云われる足立区の「易行院」には、歌舞伎で馴染みの「助六」を祀った塚がある。「あだち菜うどん おみやげ乾麺」発売の際には、粋で人気者の助六にあやかり表絵に「助六」をあしらった。この塚は助六を愛した「揚巻」との二人を祀った「比翼塚」である事を後に知ったあだち菜うどん学会では、「揚巻」をあしらった「あだち菜パスタ」を作り「二人をこの世で再会させてあげよう!」と思いたち、パスタ開発プロジェクトが発足した。

構想から1年以上の歳月をかけて完成した「あだち菜パスタ」には「あだち菜うどん」同様に、生換算で50%以上の小松菜が使用されており、艶やかな揚巻に相応しい美しくも美味しいパスタが出来上がったという。

(5) 近年の成果の事例

あだち菜うどん学会では、参画企業や関係者の協働によりあだち菜を活用した独自の製品を開発し、取扱店や納入団体の拡大により、食品関係の分野における地域産業の振興と地域ブランドの創出、地域アイデンティティの創出に大きく貢献している。地域ブランド創出に貢献する近年の成果の事例として、次のような事柄が挙げられる。

・《東京都地域特産品認証食品》あだち菜うどん&パスタが認定 (2017年2月)

東京産の原材料を使用した加工食品または東京の伝統的手法などの特徴、商品への思いやこだわり、味、品質における厳しい審査基準を達成した食品にのみ「東京都地域特産品認証食品」が認証される。お土産乾麺「あだち菜うどん&パスタ」はこの基準を達成し、現在も認証が継続されている。(あだちなうどん学会へのヒアリング調査に基づく追記)

・「あだち菜うどん&あだち菜パスタ 料理コンクール」(2017年7月)

地元足立への郷土愛を育てていくことを目的とし、あだち菜うどん・あだち菜パスタを使用した料理コンクールが開催された(特別審査委員 足立区長ほか)。レシピの応募は足立区以外の区外・他県からも33作品と多数あり、最終優秀8作品の応募者全員が会場に集い、腕を競い合った。その結果、最優秀作品に「野菜がおいしいミートソースパスタ」が選ばれメディアにも取り上げられた。(あだちなうどん学会へのヒアリング調査に基づく追記)

・「おいしい給食グランプリ 2018」最優秀賞受賞 (2018年12月)

足立区小・中学校の「おいしい給食」メニューの新たな人気メニューを考案するため、足立区によりグランプリが開催され、足立区内小・中学校の学校栄養士がレシピを考え競い合った。そして、書類選考により3作品が選ばれ、試食審査の結果、「あだち菜パスタの野菜デミソース」が最優秀賞を受賞した。当行事の開催へのあだち菜うどん学会の直接の関与はないが、あだち菜パスタが教育の場で高い評価を得たことに意義がある(筆者追記)。

・足立区への寄贈 (2021年5月)

あだち菜パスタ乾麺がコロナ禍による店舗休業などで販売が困難な状況になっていた。皆が心を込めて作り上げた大切な物という事もあり、賞味期限になり廃棄してしまうのは大変勿体ないと感じていた。これを誰かの役に立てないかと、足立区役所に相談し「あだち子どもの未来基金」に寄附した。

(6) 事業内容

あだち菜うどん学会の事業について、NPO 法人ポータルサイト（東京都生活文化スポーツ局）⁵⁾に掲載された同法人の事業報告書により概観する。

なお、近年は実施事業が新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けていることから、この影響を受けない状況での本来の事業活動を確認するため、新型コロナウイルス感染拡大が本格化した直前の時期である 2018 年度の事業に着目する（あだち菜うどん学会では 2018 年度は 2018 年 8 月 1 日から 2019 年 7 月 31 日の事業年度）。

(a) 事業の成果

2018 年度は、特産品の開発支援・指導、販売促進事業を実施するとともに、地域経済活性化事業として、料理教室、講演会活動、見学会等を実施した。具体的な事業実績は（表 1）に示すとおりである。

あだち菜（小松菜）を使った特産品の普及に関する事業が 2 項目ある。即ち、足立区内の農家・製麺所を中心に行う特産品の開発支援・指導と、足立区内の飲食店・小売業者を中心に行う特産品の販売促進支援活動である。なかでも後者の事業に力点を置いていることが分かる。もう 1 項目の事業は、農業・商業従事者と消費者とのコミュニケーション及び情報交換・相互協力に関する指導・支援である。

（表 1）特定非営利活動に係る事業

事業名	事業内容	実施日時 (事業年度内の月)	実施 場所	従業者 の人数	受益対象者の 範囲及び人数	事業費 の金額 (千円)
特産品の開発支援・指導に関する事業	足立区内の農家・製麺所を中心の特産品の開発支援・指導を行う。	12/2/4 月	足立区内	6 人	足立区内の農業従事者・食品加工業従事者不特定多数	10
特産品の販売促進を支援する事業	足立区内の飲食店・小売業者を中心の特産品の販売促進支援活動を行う。	12/1/2/3/4/5/6/7 月	足立区内	6 人	足立区内の飲食・小売業従事者不特定多数	170
地域経済活性化支援に関する事業	農業・商業従事者と消費者とのコミュニケーション及び情報交換・相互協力に関する指導・支援	3/5/7 月	足立区内	3 人	足立区民・足立区来街者不特定多数	10

出典：「平成 30 年度事業報告書（2018 年 8 月 1 日から 2019 年 7 月 31 日まで）特定非営利活動法人 あだち菜うどん学会」（NPO 法人ポータルサイト（内閣府）（<https://www.npo-homepage.go.jp/nportal/detail/013011974>、2022 年 8 月 12 日取得）、NPO 法人ポータルサイト（東京都生活文化スポーツ局）（https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/houjin/npo_houjin/list/ledger/0011974.html、2022 年 8 月 12 日取得））

(b) 活動計算書（2018 年 8 月 1 日から 2019 年 7 月 31 日まで）

あだち菜うどん学会を、収支の側面から見ていきたい（図 4）。以下、活動計算書を基に、

I 経常収益	合計：404,013 円
・受取会費：正会員受取会費 100,000 円、賛助会員受取会費 0 円、・受取寄附金：受取寄附金 100,000 円、・受取助成金等：受取補助金 0 円、・事業収益：特産品開発支援事業収益 114,848 円、特産品販売支援事業収益 89,165 円、地域経済活発化支援事業収益 0 円	
II 経常費用	合計：740,305 円
○事業費 ・人件費：0 円〔人件費計 0 円〕、・その他経費：広告宣伝費 0 円、支払手数料 0 円、研究開発費 188,412 円〔その他経費計 188,412 円〕	
＜事業費計 188,412 円＞	
○管理費 ・人件費：0 円〔人件費計 0 円〕、・その他経費：通信運搬費 24,397 円、諸会費：15,000 円、交際費：0 円、広告宣伝費：508,824 円、備品・消耗品：0 円、雑費：3,672 円〔その他経費計 551,893 円〕	
＜管理費計 551,893 円＞	
＜当期経常増減額＞ -336,292 円	
III 経常外収益	合計：93,802 円
IV 経常外費用	合計：0 円
税引前当期正味財産増減額	-242,490 円
法人税、住民税及び事業税	70,000 円
当期正味財産増減額	-312,490 円
前期繰越正味財産額	656,175 円
次期繰越正味財産額	343,685 円

(図4) 活動計算書 (2018年8月1日から2019年7月31日まで)

出典：「平成30年度事業報告書 (2018年8月1日から2019年7月31日まで) 特定非営利活動法人 あだち菜うどん学会」(NPO法人ポータルサイト(内閣府) (<https://www.npo-homepage.go.jp/npoportal/detail/013011974>、2022年8月12日取得)、NPO法人ポータルサイト(東京都生活文化スポーツ局) (https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/houjin/npo_houjin/list/ledger/0011974.html、2022年8月12日取得))

その要点を概観する。経常収益の特徴は、受取寄附金と受取助成金等がゼロであること、事業収益が特産品開発支援事業収益と特産品販売支援事業収益の2つの収益項目で構成されていることである。(表1)の事業内容の項目からこの2つの事業の公益性が高いことが確認されることに加え、地域経済活発化支援事業は収益がゼロであり事業内容も公益性が高いことが確認されることから、あだち菜うどん学会の事業活動は全体として公益性の高い活動であると言える。

一方、経常費用の特徴は、研究開発費と広告宣伝費の占める割合が大きく(2項目で経常費用全体の94.2%)、事業推進の実践的な支出構造になっていると言える。一方で、人件費はゼロになっており、事業を推進しているスタッフはボランティアで参画していることが分かる。

5. ヒアリング調査の実施

本研究では、コミュニティビジネスとして捉えられる事業方式によりに地域ブランド創出に

鋭意取り組んでいる、あだち菜うどん学会から直接に、事業理念、取組みの現状や課題、将来展望などについて聴取した。実施概要は次のとおりである。

- ・日時：2022年7月20日（水）午後
- ・ヒアリング対応者：理事長（飲食店企業Eの経営者）A氏、理事（前理事長・企業組合Mの経営者）B氏、理事（製麺業企業Kの経営者）C氏

ヒアリング調査（ヒアリング調査以後の郵送による補足取材を含む）の結果によると、あだち菜うどん学会の理念や重点事業、法人の所在地を置く企業組合M、共に活動している企業との関係などについては、以下のように整理される。

（1）事業立ち上げの経緯

東日本大震災がきっかけの一つであった。足立区では、計画停電なども含めて地域経済への影響が大変大きく、倒産や廃業も多く発生した。1年が経過しても地域経済は復活しなかったことから、東京商工会議所足立支部が中心となり、足立区を活性化するためB級グルメの開発を目指して様々な有識者が集められ、「足立新ご当地グルメ創造プロジェクト」という活動が発足した。最初に商工会議所が声掛けしたメンバーは、商工会議所の会員も非会員もあった。また、行政関係者、金融機関関係者、デザイナー、コンサルタント、商店街振興組合連合会の理事長、地主、市場を代表する者、飲食店を代表する者など、多様なジャンルの人たちであった。その活動の中で自分たちも様々な試行錯誤を行った結果、一過性のご当地グルメではなく地域に根づくものとして小松菜に注目した。足立区は小松菜の区内生産量が豊富であり、東京電機大学の調査によると、鉄分が他の地域の小松菜より30%ほど豊富だという結果もある。

小松菜の名前の発祥は江戸川区と言われ、生産量が多く知名度も高いが、足立区の小松菜は品質が良いことから、自分たちも足立区産の小松菜を使った食品づくりに取り組もうと考えた。足立区内には製麺所が多くあることから、それも組み合わせて小松菜を使った麺づくりに取り組み商品を完成させた。自分たちの理念である足立ブランドの確立による地域活性化のためには、ご当地グルメを数多く出すより足立区の小松菜の知名度を高めることが大事だと考えた。そこで、足立区産の小松菜を筆頭に、足立区で採れる新鮮で美味しい野菜をアピールすることで地域の活性化を目指した。

小松菜は農家によって日常的に生産され身近な存在であったことから、自分たちは却ってその価値に気付かなかった。しかし、初めて足立区産の小松菜を食した時に、その美味しさに衝撃を受けた。美味しい足立区産の小松菜の知名度が低いことが悔しく、自分たちで名前を考えた結果、「あだち菜」になった。あだち菜の味を知る前後の、あだち菜に対する認識のギャップの大きさが積極的な活動の動機になった。

東京商工会議所の取組みがきっかけであったが、次第に自分たちのあだち菜うどん推進の活動の規模が大きくなっていったことから、商工会議所のプロジェクトの枠組みでは収まり切らなくなり、任意団体として単独で活動することになった。その後、活動体制を整える必要性が高まりNPO法人を設立した。

(2) 商品開発の経緯

あだち菜うどんの商品開発に当たっては、優れた製造事業者がいることが強みであった。しかし、強みが製造者だけであれば現在の発展には至っていない。

農商工、福祉、金融、行政など様々な業態の人たちに集まっていただき食していただいたことにより、作り方を知らない方々だからこそ、様々な提案や屈託ない率直な意見が得られた。試作と多くの方々からの感想や意見のおかげで製品化にまで至ることができた。

(3) 立ち上げ関係者及び法人の拠点を置く企業組合Mとの関係

あだち菜うどんの製品化の際に中心となって取り組んだ人物に、企業EのA氏と企業KのC氏の2名がいる。A氏は飲食店を経営しており、商品開発の料理人を擁していた。C氏は麵製造企業の経営者である。A氏とC氏によるあだち菜うどんの試作は50回以上にも及び苦難の末に製品化に成功する。やがて、商品の販売が本格化する段階で、法人化の必要性が生じた。企業組合Mの代表理事のB氏は当該組合の経営をしていたことから、NPO法人の初代の理事長を務めることになった。B氏が理事長を引き受ける際に、事業を立ち上げたA氏とC氏2名に、近い将来には自立して事業を進めるよう約束し、そのためのプラットフォームは自分が創る旨を伝え、運営体制の整備に取り組んだ。現在は、開発者でもある飲食店経営のA氏が理事長を務めている。A氏が理事長を継承したことにより、これまで以上に地域や各団体との連携や繋がりが深まり、あだち菜うどん学会の活動は広く周知されるに至った。

あだち菜うどん学会で乾麵を作ることになった際には、C氏の会社では乾麵は作っていなかったことから、乾麵を製造できる企業Tの経営者D氏にメンバーに入ってもらった。そのときに、製造における最終的な取り纏め役を請け負う工場が必要であったので、その役割をC氏の工場に請け負ってもらった。そして、あだち菜うどん学会がロイヤルティー収入を受け取り、法人の運営費に充てるという流通の仕組みを作った。現在では、企業組合Mに製品を置き、各代理店が必要数を購入して顧客に販売していくという流れになっている。即ち、企業組合Mは現在、流通のハブ（結節点）になっている。

(4) 人員体制（理事、会員、ボランティアなど）と組織体制

人員体制については、基本的にA氏、B氏、C氏の3人をベースとしながら、会員やその他の関係者が事業に従事しており、必要に応じてボランティアも募集する。法人から報酬を受け取っていないという意味において、基本的には全員がボランティアである。常勤の事務局は置いていない。事務局も有った方が良いとは考えているが、今の状態では資金面でまだ難しい。収入構造としては、事業収入の比重が大きいことが特徴である。補助金は受けたことがない。

各々の会員からは1万円の会費を受けている。会費を負担している会員の動機は、熱意と一緒に取り組んでいこうという共感だと受け止めている。すなわち、メリットが動機というより、当法人の取組みの趣旨を訴えて理解を求め、主にアドバイスや活動支援をしていただいている。何のリターンもないが、皆さんで集まってお酒を飲む。その場合も各自で会費を出し合い、当法人で交際費は使ったことがない。賛助会員は、会費は受け取らず、あだち菜うどんや関係商品を店舗などで取り扱っていただく仲間たちである。一方で、当法人のホームページで紹介したり、当法人がテレビ取材を受ける際に協力していただいたりしている。

(5) 協力者拡大の方策

あだち菜うどんや関連商品を使った様々なレシピを作っている店舗が多くあり、ホームページで紹介されている。賛同者（仲間）を増やすに当たり特に協力を得たのは、信用金庫ASである。信用金庫ASには、地域振興を推進する部門がある。

足立区の行政から飲食店の店舗まで足立区の津々浦々まで熟知している方がおられ、足立区が盛り上がらないと金融機関も盛り上がらないとの発想の下、力強く推進していただいた。そして、飲食店、屋形船、葬儀社など様々な分野の取引先を紹介していただいた。

(6) 事業発展の要因

自分たちのような地域活性化の取組みが、地域の人たちから期待されていたように感じられる。足立区はまちとしての個性が弱いことから、地域活性化の起爆剤にできる活動が求められていることを感じる。行政の足立区にも色々と協力していただいている。当法人がNPO法人の形態をとったことが良かったようだ。特定の企業を行政が応援することに行政は躊躇するが、非営利活動を主な活動にするNPO法人という形態を採っていることから行政としても支援がし易い。販路拡大に取り組むに当たっても、NPO法人の肩書ができたことで、かなり活動がし易くなった。販路開拓に積極的な協力をいただいている信用金庫ASも、製品紹介がし易くなったという。製麺業企業Kでは、都心部の大手の企業の社員食堂10数カ所、あだち菜うどんとパスタを提供している。企業組合Mでは、足立区や葛飾区などの老人ホームと病院にあだ

ち菜うどんを給食で相当数納入している。このように、製品の浸透を進めている。

足立区内の小中学校の給食では、定番メニューではないが、2カ月に1度程度の頻度で採り入れられている。更に高い頻度の学校も可能性はある。また、麺の製造過程で足立区産の小松菜のピューレを練り込んでいるが、このピューレのみでの出荷要請も出てきている。学校の家庭科授業、もしくは小中学校同士の料理コンテストが足立区にはある。そこで例えば、子どもたちがこのピューレを使ってケーキやポタージュを作りたいという需要がある。うどんとパスタ以外の「あだち菜」の名前と製品が徐々に普及し始めた。また、「あだち菜」という名称は造語だが、JA（農業協同組合）の直売所が、「あだち菜の郷」という名称になっている。また、乾麺の「あだち菜うどん」と「あだち菜パスタ」は足立区のふるさと納税の返礼品にもなっている。これらのことは、「あだち菜」が地域や行政に広く認知されるに至った証と考えられる。

（7）商品の種類の拡大

事業は「あだち菜うどん」で立ち上げたが、その後、「あだち菜パスタ」に取り組んだ。販売を始めたのは、あだち菜うどんへの取組みを始めてから概ね4～5年後の2017年であった。あだち菜うどんが給食に採用されてから、学校の栄養士の方々や学校、子供たちからパスタに対するニーズが生まれた。他にも、ラーメンやうどんに特化すべきなど様々な案があったが、子供たちの要望でパスタに決まった。

パスタは個性も出しやすい。うどんとラーメンの組合せより、うどんとパスタの組合せの方が外国などでも通用する。バランスの観点からも、パスタが良いということになった。また、試作した際にも美味しいし面白かった。

（8）課題

コロナ禍の影響でイベントなどが開催できなかったことから、乾麺の在庫が多くなってしまった。賞味期限が近づいたことによって、昨年、足立区を通じて800パック程度を子ども食堂に寄附するなどした。寄附を受け取っていただくことは喜ばしいが、当該分はあだち菜うどん学会が負債として抱えることになる。あだち菜を原材料にした「緑でござる」という酒も、新潟の酒造メーカーに委託して造った。この酒は酵母が生きておりワインのように熟成するので、味の変化も楽しめる優れた商品だが、コロナ禍の影響もあり売れ行きが厳しく現在は製造していない。

商品の保管は、今は企業組合Mがハブ（結節点）として行っている。しかし、経済的負担はあだち菜うどん学会にかかってくる。学会自体が大きな利益を出せるような状態ではないことが課題だ。利益が潤沢に上がり、学会にもロイヤルティーがしっかりと入り、学会の運営費が

賄えるようにしたい。自分たちからの持出しがなくとも事業を進めていける状態を作ることが大事な課題と考えている。ただし、商品は一度作ると販売促進や、パンフレット、手提げ箱などの様々なツールを作るため、どうしても軌道に乗るまでの数年間は大きな経費支出が必要になる。そのため事業活動を継続するためには、数年間は自分たちで資金を持ち寄るよるぐらいの覚悟が必要となる。

(9) 今後の事業展望

法人発足当時は、東京オリンピックまでにある程度事業を軌道に乗せることを目標に取り組んできた。コロナ感染拡大で予定に支障が出たが、今後はあだち菜うどんやあだち菜パスタを通してさらに足立区の農業の活性化を進めていきたい。さらには、これらの商品を足立区だけでなく東京の名産品の一つというポジションにしていけるように、アプローチを広げていきたいと考えている。

足立区では、あだち菜うどんの展開前から農家と学校は大変親しい関係にあった。足立区の給食は、日本一美味しい給食と言われている。給食センターがあって8割程度の調理が済んだものを給食センターから運んで加熱するという方法が普及しているようだが、足立区の場合は各学校に栄養士が配置されており、ハンバーグ一つを採り上げても全部「手ごね」で作っている。献立も、例えば小松菜のシチューだと、〇〇氏が栽培した小松菜で作ったシチューというように生産者の名前が分かっている⁶⁾。農業体験を含めて顔が見える関係同士の食の流れなので、フードロスの削減における効果が大きい。あだち菜うどんもフードロス削減に貢献できる。あだち菜うどん学会だけではなく、小松菜などの農作物を中心にした農業や行政との繋がりがそのベースにある。

それを実感した、居酒屋の従業員と小松菜栽培農家U氏のエピソードがある。あだち菜うどん学会の会合を、あだち菜うどんを取扱店で行った。その会合で、アルバイトの女性が、会合メンバーの一人の小松菜栽培農家U氏に、このアルバイト女性が「Uさんは、ひょっとして小松菜を作っている農家のUさんですか」と声掛けをしてきた。アルバイト女性は、「とても嬉しい、私、Uさんの栽培された小松菜を学校給食で食べていて、美味しいと思っていました」と言ってくれた。足立区の小松菜栽培農家の小松菜で育った小学生が、その店のアルバイトであったことは嬉しかった。収穫体験も行ったとのことである。

農家が大規模でなく、中小規模農家が小じんまりとあるからこそ地域に根付いている。自分たち自身も足立区産の小松菜を日頃口にしているかという、流通の仕組みが十分に整っていないために難しい状況にある。一方で、東京は人口が多く多様な特産品が多いことから、ブランド化しようと頑張っても埋もれてしまう。その対策が必要だ。

まとめ

コミュニティビジネスは、取り分けコミュニティの衰退が顕著な大都市部において、多様化する地域課題を的確に解決し、地域経済の自立的で継続的な発展を促進するために重要な役割を担う。コミュニティビジネスの範囲は、自立的で継続的な地域発展を幅広く促進する趣旨から、高寄（2002）が提唱する事業性、地域性、変革性、市民性、貢献性といった条件を踏まえつつ、できる限り幅広く捉えることが望ましい。利潤追求を主な目的とする営利企業であっても、地域課題解決のための高い公益性・共益性を持つ事業を展開している場合には、コミュニティビジネスと捉えて良いと考えられる。その理論的根拠を、ポーター・クラマー（2011）による、（企業が）「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」として捉えられる共通価値創造の理論に求めた。この理論は、営利企業以外の地域セクターが実施する、コミュニティビジネスに該当する事業活動についても適用することができる。

本稿では、以上のようなコミュニティビジネスの意義や社会的位置づけに関する理論的な考察を踏まえ、共通価値創造により地域ブランド創出に取り組み成果を上げてきたコミュニティビジネスの事例として、東京都足立区の「あだち菜うどん学会」の活動を採り上げ、その活動意義の理論的背景、活動拠点である足立区の地域個性、団体としての活動の実績や課題、将来展望などについて考察した。あだち菜うどん学会の活動体制は、ハブ（結節点）としての企業組合Mを中心とし、自己の本来事業に取り組む関係企業によってしっかりと支えられている。その体制により、特産品による地域ブランド創出という社会的価値創造と、それによる事業参加企業やあだち菜うどん学会の事業収入獲得という経済的価値創造が一致した活動を展開している。

あだち菜うどん学会の活動のきっかけは、東京商工会議所が中心となって始められた、足立区を活性化するためのB級グルメの開発を目指す「足立ご当地グルメ創造プロジェクト」であり、多様な分野の人たちが集まった。あだち菜うどん学会の活動は、このプロジェクトから発展的に独立して始められた。その立ち上がり母体である「足立ご当地グルメ創造プロジェクト」が、地域諸主体の連携と協働による地域活性化のための取り組みであったことは、あだち菜うどん学会の基本的な性格に大きく反映されていると言える。また、あだち菜という特産品（足立区の個性であり優位性と捉えられる）に注目し、それに特化して徹底的に有効活用し、地域ブランドの構築に取り組んだことが効果を発揮したと考えられる。またその実現のために、第一次産品である足立区産の小松菜（あだち菜）の生産農家と製麺事業者を結びつけ協働したことが、生麺・乾麺のうどんやパスタ、さらにはビールの製造を可能にした。今後とも新たな協働

体制を構築することにより、新たな商品の創出が期待される。

次に、人員体制と組織体制について考える。関係者はボランティアで事業に参画している。事業は、あだち菜を使った商品の販売を促進することによって足立区の地域ブランドの創出を図るものであるが、その動機は自らの直接の事業収益ではなく、足立区の地域活性化である。しかし、その活動の結果として地域ブランドが向上すれば、地域における関係事業者全体の事業収益が向上し、自身の事業収益も向上する。事業収益の獲得のみを目的とする企業ではこのような効果は得られない。コミュニティビジネスの役割が期待される大きな理由がそこにあると言える。組織体制については、あだち菜うどん学会が、企業組合Mを流通のハブ（結節点）としてプラットフォームを構築し、生産者側と販売者側を集約し橋渡しする役割を担うことによって事業を推進している。

また、事業推進の協力者として、販路の拡大には地元金融機関の信用金庫 AS が大きく貢献している点も注目される。地元金融機関は地域の企業情報を知悉しており、豊富な取引ネットワークを擁していることから、その協力を得ることは大きな事業推進力となる。また、区内小・中学校における、給食を活用した食育との連携も重要である。給食において地元産の農産物やその加工品を使用することにより、新鮮な食材を供給できると共に、子供たちの地域への関心を高め、地域アイデンティティの育成にも貢献する。

当面の課題は、コロナ禍による商品の販売量の低下といった困難を乗り越えることである。また、新商品を開発する際の開発費用や広告宣伝費用の資金調達も課題である。コミュニティビジネス向けの公的融資制度や、地元金融機関によるリレーションシップバンキングに基づく融資の拡大が望まれる。また、今後の事業展開として、あだち菜うどん学会は、あだち菜うどんやあだち菜パスタを通して足立区の農業活性化を進めていくこと、さらには足立区だけでなく東京の名産品の一つというポジションを獲得できるよう取組みを上げていくことを目指している。農業者、食品製造業者、食品販売業者や飲食店、地元金融機関、学校など地域の諸主体が連携して、あだち菜（小松菜）を活用した地域ブランド創出に取り組むことにより地域が盛り上がっていけば、地域の経済規模が大きくなると共にコミュニティが活性化し、さらには地域内外の人々の交流が拡大する。

注

- 1) 関東経済産業局 (<https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/cb/index.html>、2022年8月1日取得)
- 2) 総務省自治財政局公営企業課報道資料（2014年8月5日）「第三セクター等の経営健全化の推進等」の別紙資料「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」による。
- 3) あだち菜うどん学会 (<https://adachina.tokyo/>、2022年8月4日取得)
- 4) 東京23区において足立区の小松菜の収穫量は、江戸川区(2,819 t)、葛飾区(746t)に次いで第3位(457t)である。東京都内の市区町村全体においても同じく第3位である。また、足立区における農業産出額順

位（グラントカバー類を除く）は第1位（33%）である。

出典：東京都産業労働局農林水産部『東京都農作物生産状況調査結果報告書（2019年産）』2021年3月

5) NPO 法人ポータルサイト（東京都生活文化スポーツ局）（https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/houjin/npo_houjin/list/、2022年8月4日）から検索により取得。

6) 足立区の給食は、できたてを提供するために各校調理方式をとり、天然だし・薄味を基本とし、すべて食材から調理している。また、各校に配属された栄養士が献立に工夫を凝らし、味つけや塩分量を管理している。さらに区では子どもたちにもっとおいしく給食を食べてもらうための取組みを行っている。「おいしい給食」とは、味として「おいしい」と感じるだけでなく、自然の恵みや料理を作ってくれる人への感謝の気持ち、給食の時間がより楽しく、心を豊かにすることができ、またからだにとって大切な食べ物を知り、選ぶことができる「給食」である。足立区は「生きた教材」として、児童・生徒が食を学び、自ら食べたくなり、思い出に残る「おいしい給食」を、学校、保護者、調理業者、農家等とともにめざしているとしている。そのために、「味」、「食材」、「献立」、「環境」の4つの項目から改善を図っている。

出典：足立区（<https://www.city.adachi.tokyo.jp/gakumu/k-kyoiku/kyoiku/kyushoku-torikumi.html>、2022年9月1日取得）

参考文献

足立区都市建設部都市計画課編『足立の土地利用 2019：土地利用現況調査結果の概要』2019年3月、pp.1-10

櫻澤 仁「転換期を迎えるコミュニティ・ビジネス(1)：その幻想と現実、そして新たな可能性」『経営論集』第16巻第1号、2006年、pp.27-36

高寄昇三『コミュニティビジネスと自治体活性化』学陽書房、2002年

東京都足立区役所編『新修 足立区史 下巻』1967年

藤江俊彦「営利企業形態によるコミュニティビジネスの認識に関する一考」『日本経営診断学会論集』第4巻、2004年、pp. 25-36

ポーター・クラマー（Michael E. Porter and Mark R. Kramer）「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻第6号、ダイヤモンド社、2011年、pp.8-31

馬奈木俊介・中村寛樹・松永千晶『持続可能なまちづくり：データで見る豊かさ』中央経済社、2019年

本研究は、JSPS 科研費 JP22K01707 の助成を受けた研究成果の一部である。

研究種目：基盤研究（C）、研究年度：2022年度～2024年度

研究課題：共通価値創造の観点からみたコミュニティビジネスによる大都市圏の地域活性化方策

謝辞

本研究に当たり、「特定非営利活動法人 あだち菜うどん学会」の理事長をはじめ理事の皆さまには、格別のご協力とご助言を賜りました。心より感謝申し上げます。