

第8章 非営利組織を活用した農村地域再生の取組

ーコミュニティビジネスによる配食事業を事例にー

大橋めぐみ・小柴有理江・小林茂典

【要旨】

農山漁村地域の維持・再生を図るためには、所得と雇用を生み出す「仕事づくり（産業化）」と豊かな「暮らしづくり（生活インフラの整備）」を一体化させた、内発的で地域密着型の地域再生手法が重要である。本章では、この「仕事づくり」と「生活インフラの整備」を一体化させた地域再生のビジネス手法としてコミュニティビジネスに着目し、非営利組織を活用した配食事業を対象として、先行研究のサーベイや事例分析等を踏まえながら、地域再生に向けた取組としての意義や課題等の整理を行った。

本章で、配食事業に着目したのは、高齢化・過疎化等が進行する農村地域社会において、配食は、高齢者世帯や買い物困難者等の食を支える重要な役割を果たすとともに、配食時の声かけや安否確認等が地域社会との接点づくりやコミュニケーションの維持・活発化等を図る上で大切な役割を担うなど、生活インフラの整備の一環として重要な位置を占めるからである。また、配食事業の主体は、採算性を重視し営利を第一目的とする一般企業とは異なる視点から事業活動を展開することが可能な非営利組織（NPO 法人、生協、高齢協）に着目し、事例分析を行った。

非営利組織による事業活動は、「生活者ニーズ」に対して迅速・柔軟かつ機動的に対応できる点に特徴があり、また、「事業体でありながら、ボランティアや寄付、ネットワークなどを事業の資源として積極的にとらえること」ができる。こうした一般企業とは異なる特徴を有しているものの、事業を継続させるためには、非営利組織による配食事業においても一定の収益の確保が必要とされる。事例分析からは、基本的な共通点として、調理に際しては手作りを基本とし、配送エリアについても配送効率がよい地域に限定しないなど、コストを上昇させる要因を抱えながらも、さまざまな工夫により、配食事業単体でみても黒字ないし若干の赤字程度で経営されていることが明らかとなった。

コミュニティビジネスとしての配食事業は、「生活インフラの整備」において重要な意義を有する取組であるとともに、地域の高齢者や主婦層の雇用の場としても重要な役割を果たしている。非営利組織の場合、一般企業とは異なる事業活動が可能であるが、事業の継続に向けた一定の収益確保のためには、配食事業と他の事業との組み合わせも必要とされよう。また、地域住民の日常的な困りごと等を支援するサービスと配食事業とを組み合わせることによって、面的な広がりを持つ配食事業の配送ルートを多様なコミュニティビジネスを実施するための地域インフラとして活用していくことも重要であろう。

1. 地域再生におけるコミュニティビジネスの役割

（1）なぜコミュニティビジネスと配食事業に着目するか

地域の維持・再生には、所得と雇用を生み出す「仕事づくり（産業化）」と豊かな「暮らしづくり（生活インフラの整備）」が不可欠である。

この場合、「仕事づくり」の面だけを考えるならば、他地域からの企業誘致等も選択肢となる。しかし、高齢化や過疎化等が進行する農山漁村地域においては、日々の生活に直結する生活インフラの整備が喫緊の課題となっているケースが多い。このため、農山漁村地域の維持・再生に向けては、「仕事づくり」と「暮らしづくり」を一体化させた内発的で地域密着型の地域再生手法が重要である。また、この場合、事業（「仕事づくり」）を継続させるためには適正な収益をあげることが必要であり、ボランティア活動に依存するのではなく有償サービスの視点を有した取組が必要となる。これに加えて、高齢化の進展を踏まえるならば、「仕事づくり」においても、定年退職者を含む多様な高齢者の働く場の確保・拡大をいかにして図るかが重要であり、働く主体としての高齢者活用型のビジネスの形成が求められる。

こうした視点に立った「仕事づくり」と「生活インフラの整備」を一体化させた地域再生のビジネス手法として、コミュニティビジネスに着目する必要がある。コミュニティビジネスは、幅広い内容を含む概念であるが、ここでは、「地域が抱える課題に対して、地域に暮らす生活者が主体となり、地域の資源を用いてビジネスの形態で解決すること」⁽¹⁾としてコミュニティビジネスをとらえている。

また、コミュニティビジネスについて、別の表現を用いるならば、「生活者ニーズ」に迅速かつ柔軟に対応できる「住民主体の地域密着のビジネス」、「営利を第一とするビジネスとボランティア活動の中間領域的なビジネス」⁽²⁾としてとらえることもできる。

これに加えて、コミュニティビジネスが必要とされる社会的背景として、少子高齢化や都市社会化等の進展に伴い、「地域社会と地域住民の関係がますます希薄となり、地域の防犯、防災、福祉、環境などの重要な生活サービスの維持が困難」となっており、「従来、町内会や自治会といった地域コミュニティが支えてきた相互扶助の部分が失われてきている」⁽³⁾ことが指摘されている。こうした側面からとらえるならば、コミュニティビジネスの意義を、「これまで日本社会で培われてきた「縁」や「結」といった地域主体の問題解決の仕組み（相互扶助や協力関係）の再生を促すもの」として認識することが重要であり、コミュニティビジネスは、「市民主体」、「地域密着」、「地域貢献」に着目した「地域再生型のビジネスモデル」⁽⁴⁾としてとらえることができる。

本章では、コミュニティビジネスの基本的な内容や意義等をこのようにとらえた上で、非営利組織を活用した配食事業に着目し、先行研究のサーベイや事例分析等を踏まえながら、地域再生に向けた取組としての意義や課題等の整理を行うものである。

ここでコミュニティビジネスとしての配食事業に着目するのは、この事業が生活インフラの整備の一環として重要な位置を占めるからである。すなわち、高齢化・過疎化等が進行する農村地域社会において、配食は、高齢者世帯（および高齢単身者）や買い物困難者等の食を支える重要な役割を果たすとともに、配食時の声かけや安否確認等も地域社会との接点づくりやコミュニケーションの維持・活発化等を図る上で大切な役割を担っているからである⁽⁵⁾。また、地域農産物の活用を含む地域農業とのかかわりや、その地域で食べ慣れた日常食等の調理を含め、高齢者の知恵や技量等を活かすことができる仕事づくり

の場としても重要な役割が期待されるからである。

なお、配食事業に取り組む主体は多様であるが、その中で、非営利組織に着目するのは次のような理由による。一般の民間企業の場合、特に採算性が重視されることから、配食事業においても、効率的な配送エリアの設定、メニュー作りにおける大量集中調理と低コスト化等をはじめ、基本的には「規模の経済性」に立脚した事業展開が行われている。しかし、こうした採算性を確保した上での、民間事業者による配食事業でカバーできる地域や利用者だけではなく、ビジネスとしての事業収益の点では必ずしも十分ではないとしても、生活インフラの整備の一環として取り組む必要がある地域・利用者等を念頭に置かなければ、その事業の担い手として非営利組織の役割に大きな期待がかかる。非営利組織による事業の場合、その継続性を図るために一定の収益の確保が必要であるとはいえ、それにとどまらず、「事業体でありながら、ボランティアや寄付、ネットワークなどを事業の資源として積極的にとらえること」⁽⁶⁾ができるという特徴を有している。ボランティア活動の利用については、有償の「仕事づくり」という点からみるならば、その過度の依存は避けなければならないが、例えば、食材として利用する農産物の現物供与等をはじめ、一般企業ではできないような柔軟な事業展開の工夫が可能となる。こうした点を含め、採算ベースの観点からは、営利を第一目的とする一般企業では困難な事業活動について、「生活者ニーズ」に対して、迅速かつ柔軟に機動的に対応できる主体として非営利組織の役割は重要であると言える。

なお、ここでは、非営利組織について、営利を第一目的とする一般企業（組織）とは異なる事業活動目的を有する事業体・組織として広くとらえている。厳密な定義では、「非営利」とは「団体関係者に利益分配を行うことを目的としないこと」を意味することから、非営利組織の中に協同組合を含めることには異論がある場合もあろう。しかし本章では、営利を第一目的とする一般企業とは異なる事業活動目的（コミュニティビジネスとしての視点）を有する活動である点を重視しており、一般社団法人や NPO 法人等のほか、協同組合も非営利組織として位置づけている。

以下、配食事業の市場規模を概観した後、非営利組織を活用した配食事業について、先行研究のサーベイと事例分析を行う。

（２）配食（在宅配食サービス）の市場規模

矢野経済研究所（2013）によると、在宅配食サービスの等の市場規模は第8-1表のように示されている。まず、在宅配食サービス⁽⁷⁾は、2008年度の519億円から2012年度の850

第8-1表 在宅配食サービス等の市場規模

(単位:億円)										
	2008年度	2009	2010	2011	2012	2013 (予測)	2014 (予測)	2015 (予測)	2016 (予測)	2017 (予測)
計	530	585	641	759	929	1,159	1,315	1,501	1,656	1,802
在宅配食サービス	519	569	620	730	850	970	1,080	1,200	1,280	1,350
コンビニ宅配	11	16	21	29	79	189	235	301	376	452

資料:「2013年版 食品宅配市場の展望と戦略」矢野経済研究所, 2013年。

億円へ増加している。さらに 2017 年度には 1,350 億円と、2008 年度に比べおよそ 2.6 倍の市場規模に拡大するものと予測されている。後述するように、高齢者向け配食サービスは 2006 年度の介護保険制度の改正により、公的サービスが後退し、民間サービスによるものへと移行している。そのため、中食・外食企業等をはじめとする民間企業の参入が相次いでいる。

また、配食を含むコンビニ宅配⁽⁸⁾も、2008 年度の 11 億円から 2012 年度の 79 億円に増加し、2017 年度には 452 億円と急速に拡大することが予測されている。コンビニチェーンにおいても高齢者や働く女性のニーズを取り込もうと宅配サービスを本格的に展開し始めたためである。

このほか、生協、スーパー等も参入しており、配食の市場規模は今後さらに大きく伸びるものと見込まれている。

こうした配食市場規模の拡大は、高齢化の進展、高齢者の個食化等によるところが大きい。しかしながら、同研究所の分析では、公的補助の減少や配送費用の高さ等から「全国的にシステム化された配食事業を行う（中略）企業を除いて、配食サービス事業単独で採算を得ている企業はほとんど見られない」⁽⁹⁾としている。安否確認等の付随サービスと効率性との両立も課題となっている。

配食については、行政や社会福祉協議会等による取組も重要であるが、自治体等の高齢者向け配食については、「要介護・要支援の認定が必要だったり、単身世帯に限定するなど利用のハードルが高い」場合がある。また、ある自治体では、配食を利用する資格要件として「本人が 65 歳以上で要介護・要支援の認定を受けている単身者」か、「同居人も買い物や料理ができない」ことが求められるとしている⁽¹⁰⁾。

先に指摘したように、特に採算性が求められる民間企業における配食事業の取組は、効率的な配送エリアの設定、メニュー作りにおける大量集中調理と低コスト化等をはじめ、「規模の経済性」に立脚した事業展開が基本となっている。これをベースとしながら、コンビニやスーパー等を中心に、配食を他の日用品配達と組み合わせること、すなわち、「範囲の経済性」的な事業展開を行い、配送コスト等を含めると配食事業単独では採算がとれないケースにおいても、他の物品販売との組み合わせで収益を確保しようとする取組もみられる。

農山漁村地域における生活インフラの整備において、配食（見守りを含む）は重要な地域課題への対応方法として位置づけることができるが、それを担う主体をどう確保し、コミュニティビジネスの一環として事業化を図っていくのが課題となる。

これらの点を踏まえながら、次に、非営利組織による配食事業の特徴等について、先行研究のサーベイと事例分析等をもとに、整理する。

2. 非営利組織による配食事業に関する先行研究のレビュー

(1) 非営利組織等によるコミュニティビジネスとしての配食事業

ここでは、非営利組織を活用した農村地域再生の取組として、非営利組織⁽¹¹⁾等によるコミュニティビジネスとしての配食事業について分析を行う。その背景にあるのは、農村地域における人口の流出による地域の維持の困難化である。特に、農村地域では、高齢者のみの世帯が増加しており、買い物や雪下ろしなどの日常生活に支障が出ることで、たとえ健康であっても、住み慣れた集落に住み続けることができなくなるという課題がある。

高齢者向けの配食事業は、高齢者の食を支えるだけでなく、毎日、声かけをしながらお弁当を届けることで、高齢者の見守りを行うという活動が重要であり、こうした見守りと安否確認のサービスは遠方に住む子供世帯からの依頼で行われることも多い。配食事業は、生活の基盤となる食や見守りの確保によって、高齢者が住み慣れた地域で自立して生活する支援であると言える。また、こうした配食事業は、地域の人口の維持にとって重要であるだけではなく、さらに、地域の雇用創出、地場農産物の活用などの経済効果によって、地域再生に寄与することも期待される。

実際に、日本における配食事業についてみると、1980代以前は、高齢者の比率も比較的低く、地域の高齢者の孤独死という社会問題に対し、民間企業では採算が合わず、行政でも、対応する制度がないため、配食事業などの、高齢者の支援は実施が困難であった。その際に、「できることを、できるところから」という機動性をもつ非営利組織が、高齢者の配食事業に取組、それを契機として、政府が非営利組織の活動を支援する形で、全国の市町村にサービスが拡大している（小伊藤ほか、2007）。このように、非営利組織は、助け合いや協働を信条基盤とし、人々の間に交流を復活させ、社会問題を自発的に解決していこうとする活力の源となると期待され（小澤 2001, サラモン 2007）、配食事業にとどまらず、地域住民の抱える課題について、最も早く対応し、解決策のモデルをつくりだしていく主体となることが期待される。

(2) 日本における配食事業の経緯と非営利組織の課題

日本における高齢者向けの配食サービスは、草の根での活動から開始されており、ボランティアや寄付、公的支援を活用しつつ、限られた地域で行われていた。1992年には、配食事業の国庫補助化が開始され、2000年の介護保険制度施行時に多くの市町村で導入されたが、2006年の介護保険制度改正で国庫補助から外れたため、各市町村は任意事業に移行したり、事業を終了した。また、当初は介護認定外の高齢者も対象であったが、要介護2以上など、対象者も狭まる傾向にある（松井 2011,2012）（第8-2表）。生協総合研究所(2008)によると、多くの非営利組織は、既存の老人ホーム等の施設や地域のボラン

第8-2表 政策における高齢者への配食事業の位置づけ

1981年	配食サービスが国庫補助化	・実績は少ない
1992年	在宅高齢者等日常生活支援事業	・支援事業の選択メニューに配食が加わり、国庫補助が拡大
2000年	介護保険制度施行、介護予防・生活支援事業の1事業(国庫補助事業)となる	・介護保険施行を機に事業を実施する自治体が増加、介護予防として介護認定外の者も対象
2002年	介護予防・生活支援事業が「介護予防・地域支え合い事業」に改定	・配食サービスが「食の自立支援事業」のサービスの一つとなり、単独事業ではなくなる
2006年	介護保険制度改正「介護予防・地域支え合い事業」見直し	・食の自立支援事業が国庫補助から外れ、明確な位置づけがなくなる
2012年	介護保険制度改正	・配食サービスは市町村の判断で実施される介護予防・日常生活支援総合事業に

資料: 松井(2011,2012), シルバーサービス振興(2007)。

ティアなどの活用により事業を行ってきたが、安否確認の充実、小規模での調理等が高コストであるため、委託事業の減少により、経営が悪化する組織も多いという。

一方、近年、民間企業でも、配食事業に多くの大手企業が参入し、高齢者向け在宅配食の規模は 2006 年の 500 億円から、2012 年は 750 億円程度へと拡大しているという（石橋 2013）。こうした企業では、元気な高齢者や単身赴任者など多様な客を対象に、カロリー等に配慮したメニュー、手渡しでの安否確認、日用品配送などのサービスも導入している。多くは、拠点工場で大規模な生産を行い、前日に調理された弁当をチルド配送するため低コストであるが、効率性や採算の点から、都市部や拠点店舗の近隣に配送エリアを限定することが多いといわれている。

このように、現在は、配食事業に参入した民間企業が大規模生産を行い、配送効率の良いエリアに限定して進出すること多いため、非営利組織は価格面で競争することが困難となっている。さらに、自治体からの委託事業の減少により事業の採算性が悪化する組織も増加している。こうした状況下で、非営利組織が、手作りや交流といった理念を維持しつつ、どのように採算を合わせて配食事業を成立させているのかを調査の主眼とした。さらに、事業による雇用拡大や農産物の利用、地域社会への課題への取組についても考察する。

3. 非営利組織による配食事業の事例

ここでは、独立採算で配食事業を行っている非営利組織の事例として、「認定 NPO 法人もりおか配食サービス」（以下、NPO もりおか配食）および「いわて生活協同組合」（以下、いわて生協）を取り上げ、事業の特徴、経営、地域社会への効果について検討する⁽¹²⁾。

（1）認定NPO法人もりおか配食サービス

NPO もりおか配食は、もともと、いわて生協の福祉活動の一環である弁当を月 2 回配

布する活動を発展させたものである。活動に参加していた主婦を主体に、生協の組合員以外の利用が可能となるように、1999年にNPO法人として設立され、2013年、認定NPOとなった。配食範囲は盛岡市とその近郊であり、自社の施設で当日調理した弁当を配達している。立ち上げ当初の1日平均131食(2000年度)から、264食(2013年度)まで拡大している(第8-3表)。また、年に3,871食の会議用の仕出し弁当を受注している。

2013年度の会員数は597人で、うち利用会員(配食利用者)が349名、協力会員(配達ボランティア)が61名、賛助会員(寄付金による支援者)が、個人132名、団体55団体で、会員更新率は81.9%となっている(2013年総会資料より)。利用者の多くは70代以上の高齢者となっている⁽¹³⁾。

本法人の特徴をみると、第1に、地場産食材の比率が高いこと、加工品は1割程度に抑えられ、手作りであることがあげられる。食材の仕入れ先は、いわて生協が8割程度を占め、骨なしの魚等の生協で取り扱いのないものを中心に業者から仕入れている。添加物の基準は厳しく、生協以外の業者にも仕様書を依頼し、生協の品質基準に準じたものを使っている。また、食材の産地については、海外産でも基準に適合している商品は利用するが、県産品へのこだわりがある。2012年総会資料によると、平成22年に県産農林水産物利用実態調査の一貫として食材の利用状況を調査したところ、配食弁当の県産食材の利用率は、平均60.2%と非常に高く、うち、主食97.2%(うち、米は100%)、野菜類54.9%、畜産・水産物58.2%、加工品11.4%、冷凍食品、その他0%となっている。

第2の特徴は、認定NPO法人であり⁽¹⁴⁾、いわて生協をはじめとする多くの主体の支援を得て事業を運営していることである。いわて生協からの支援としては、生協からの手厚い食材費支援があり、理事長はいわて生協の嘱託職員扱いになっている。また、調理場および事務所の建物も生協が整備しており、賃料を支払っているが、初期投資を抑えることができている。なお、生協からの支援は、毎年度理事会討議で採択されて行われる。また、配達では、ボランティアで全体の配送の3分の1強程度の配達を担っている。協力会員であるボランティアが週1～2回配達に参加し、走行距離は長くて2時間程度であり、ガソリン代のみ支給されている。ボランティアは生協の会報、市の広報などで募集を行っており、参加者の動機は多様であるが、長期間継続して参加するボランティアが多いことが組織の財産であると考えられている⁽¹⁵⁾。また、賛助会員は寄付や会費の支払いで活動を支援する会員であり、増減はあるが、ほぼ毎年同じ人数で推移しているという。一方で、行政による支援は現在も行われておらず、委託事業も、土日の配達がないことで規定に合わないため、申請が不可となっている。

第3の特徴をみると、人材面では、活動を立ち上げたメンバーの意欲によって支えら

第8-3表 もりおか配食サービスにおける配食事業の概要(2013年度)

項 目	概 要
雇用者数 (人)	調理および配送 13 配送 3 理事・事務 4
配食エリア	盛岡市とその近郊
配 食 数 (食/日)	216(夕食), 48(昼食)
主な配食先	個人,他(行事弁当等)
1食単価 (円)	595(夕食), 520(昼食)

資料:ヒアリング調査より作成。

注:個人は自由契約の弁当配食

れてきたことである。雇用の状況を見ると、調理員 13 名（1 人が正規雇用、12 名がパート）事務（パート）4 名、配達（パート）が 3 名である。40 ～ 60 代が中心であり、65 歳以上は配達を中心に 4 名となっている。配達は、調理員も、調理の終了後に 2 時間ほど行っている。「(事業の立ち上げは) 大変な作業で、調理後の配達は負担が大きいが、当たり前だと思ってやってきたので続けることができた」とヒアリングで述べられているように、熱意をもったメンバーによって活動が支えられてきた。現在は、立ち上げ当時の職員メンバーは理事を含めて 3 名となり、近年の雇用は、ハローワークを通じて行っている。ハローワークを通じての募集の場合、仕事のやりがい伝わりにくく、NPO に勤務するという意識を持ちにくいという課題があり、調理者を配達に同行させる研修を行ったり、社会福祉協議会の行事の参加を促すなどの働きかけを行っている。さらに、高齢者疑似体験、防災・救命救急の講習会など、ボランティアと職員合同で、研修が行われている。

4 点目として、東日本大震災の発生時も配食を可能な限り継続し、さらに、ボランティアの炊き出しの場を提供するなど、食の支援の拠点として活躍した。震災当日は、調理は終了していたため、停電と渋滞が続く中、夜の 9 時すぎまでかけて配送を行い、利用者の安否を確認している。また、その後も 2 日分は米や乾物などを利用して変則メニューで配食を行ったが、ガソリンの供給がなく 3 日間配食を停止したが、その後、車、バス、自転車、徒歩を組み合わせ、配れる範囲から開始し、その翌週には通常営業を再開している。公的機関や民間企業の配食が中止になる中で、他の配食を利用している人からも問い合わせがあり配食したという。また、震災時は、いわて生協のボランティアによる炊き出しに場所を提供し、豚汁や牛丼等を被災地に届けるといった活動を行い、計 6 回、12,000 食が被災地に届けられている。「自分たちで考えてすぐに行動に移せるところが、NPO の良いところかもしれない」と述べられていたように、手続きなどに時間が必要な行政や大規模な組織と異なり、迅速に対応できることが非営利組織の利点であり、もともと地域の課題の解決のために配食事業に取り組んできた組織であるからこそ、地域の拠点となりえると言える。

コスト面をみると、前述したいわて生協を中心とする県産食材の利用、調理員による手作り、見守りを含めた配送などの高い品質はコストの上昇要因となる。しかし、配食代金は抑えられている。こうした経営を可能としているのは、生協からの食材費支援、嘱託職員 1 名分の給与支給により、食材費、人件費が抑えられているからである。また、ボランティアの活用で 3 分の 1 強の配送費を抑えて

第8-4表 もりおか配食サービスにおける配食事業の収支（2013年度）

	金 額 (万円)	構成比 (%)
収 入	3,777	
支 出	3,985	100.0
食 材 費 (弁当箱含む)	1,187	29.8
人 件 費 (配送除く)	1,098	27.6
物 件 費・その他費用	908	22.8
配 送 費 (配送人件費含む)	792	19.9
収 支 (事業剰余金)	▲208	

注(1) 配送費はガソリン代(車両費含まない)+人件費、人件費は配達員給与(年120万)+調理員給与の一部(13人が1日2時間、時給655円で年間253日勤務と仮定)。

(2) 経常利益は税引き前。

いる。その結果、第8-4表に示した収支をみると、食材費が支出の3割前後、配送費が2割、人件費が3割、および物件費その他で2割強となっている。収支は若干の赤字であるが、これらは、寄付でまかなわれている。他社との差別化について、理事長は、「本当に手作りで、人とのつながりを大切に活動してきたことが大事」と述べている。総会には業者やボランティアが集まり、生協とも熱意のある人とのつながりがあってこそ活動が継続できたと考えている。そのために、「とにかく夕食だけで200食という採算の取れる規模を継続的に続けていきたい」と述べている。

現状の課題としては、近年は食材の他、衛生・厨房・事務用品などの値上がりにより質の維持が大変であり、また、年金目減りなど先行き不安で利用を控えたり、大手競合社の参入もあり、利用数が若干減少していることがある。また、人の確保の面では、調理の後での配送は負担が大きく、賃金も含めて条件は良くないため、ハローワークからの応募者が少ないことである。

（２）いわて生活協同組合

いわて生協の夕食宅配は、2013年6月に共同購入事業の一環として立ち上げられた。配食の規模、配食エリアをみると、利用者は生協の組合員であり、配食数は、調査時で600食であり、盛岡市などの都市部を中心に、拠点となるセンターからおおよそ30分圏内が配食範囲となっている（第8-5表）。

特徴をみると、第1に、配送は、専用の車両を利用し、すべて直雇用のアルバイトとし、従業員の待遇の改善とサービスの向上を図っている。配送員は24名で、20代～50代までの多様な年代の女性である。勤務時間は午後1時から4時間であるため、配偶者の扶養範囲内での勤務が大多数である。直雇用で配送を行った場合、車両費や保険費が発生するため、配送を委託するよりも1.5倍程度のコストが発生すると試算されたが、従業員の待遇を考え、直雇用としている。また、市町村と高齢者の「見まもり協定」を結び、従業員が利用者とコミュニケーションをとれるように配送時間を確保し、教育を行っている。そのことで、利用者が何らかの不満を感じても、クレームや利用停止に直ちににつながるのではなく、改善に結びつくことが可能であるという。また、従業員が長期に務められるように、ノルマなども設けていない。

第2の特徴として、いわて生協の事業の一部門であるため、生協のインフラを活用できるという点がある。具体的には、共同購入事業の配送拠点のセンターを活用し、夕食宅

第8-5表 いわて生協における配食事業の概要

項 目	概 要
雇用者数 (人)	調理 4 栄養士 1 配送 24 事務・管理 3
配食エリア	盛岡市、滝沢市、矢巾町、紫波町、 花巻市、北上市、奥州市、平泉町、 一関市(4事業所から片道30分圏内)
配 食 数 (食/日)	600
主な配食先	個人、他(行事弁当等)
1食単価 (円)	514

資料:ヒアリング調査より作成。

注. 配食数は調査時点(2014年7月)の配食数。

配に関する問い合わせ業務もセンター長が兼任している。また、組合員へのチラシ配布や、保冷剤などの資材の利用も行っている。ただし、衛生管理のための保冷の必要性や、見守り時間を織り込んだ配送時間の設定などのため、不在時にも配達可能な共同購入の配達ルートは利用できず、専用の軽車両をリースしている。

第 3 の特徴をみると、生協独自の添加物基準の遵守と、手作りでの調理、柔軟なメニューの改善がある。調理は、前日に、北上市にある委託先でクックチルとして調理を行い、翌日の午前中に拠点となる 4 つのセンターまで運搬し、1 時から配達を行う。委託先では、栄養士 1 名と調理師 4 名が専属で雇用されている。食材については、添加物等の基準を満たしたものを、給食センターに一任しているが、毎週担当者が、委託先の工場長と試食を行う。クックチルの導入の利点として、衛生管理の徹底、保存料が不要であり食味も損なわないこと、日中に少人数での調理が可能となることがある。コスト面から、現在はいわて生協の共同購入の食材は活用していないが、産直部門で野菜等で規格外品などを活用できないか検討がなされている。また、手作りは、下処理に時間がかかるなど、基本的にはコストは増加するが、大手との差別化として、手づくりであることを重視し、加工品をそのまま出すことはしない方針である。

第 4 の特徴として、生活協同組合という組織であるため、長期的な視点から事業を実施しようとしている点である。岩手県では、民間の大手配食事業者は進出していないため、高齢者への配食事業へのニーズは高く、当面赤字であっても、3 年程度で黒字化を目指す予定であり、また、被災地からの配食の要望も多く、沿岸部への配達は、配送効率が低下するため黒字化にはより時間がかかる見込みであるが、可能となるよう調整が行われている。さらに、買い物難民の対応と採算性の向上の方向性として、日用品も含めた生協の商品の販売などを検討しており、高齢者にも容易な注文方法などの工夫を検討している。

第8-6表に示した収支は、事業開始後 1 年をすぎていないため、見通しを含む試算値であるが、支出の内訳をみると、食材費と人件費が約 3 割となっている。また、配送費が 3 割弱、物件費・その他費用が 1 割程度となっており、収支が若干の赤字となる見込みである。前述した直雇用での配送がコストの上昇要因となり、事業拡大と利用者の入れ替わりのため広報費で 1 千万円弱が必要となっている。一方で、生協のインフラを活用することにより、物件費を抑えている。なお、夕食宅配専属の 2 名の生協職員の給与は計算に含まれていない。

こうした配食事業は、1 日 2,000 食程度が採算ラインであると試算されている。今後の規模拡大は、現在は 4 センターと

第8-6表 いわて生協における配食事業の収支
(2014年度計画値)

	金 額 (万円)	構成比 (%)
収 入	9,914	
支 出	10,175	100.0
食 材 費 (弁当箱含む)	3,073	30.2
人 件 費 (配送除く)	3,073	30.2
物 件 費 ・その他費用	1,097	10.8
配 送 費 (配送人件費含む)	2,931	28.8
収 支 (事業剰余金)	▲262	

注(1) ヒアリング調査より作成、事業開始後1年をすぎていないため、見通しを含む2014年度の計画値。

(2) 人件費(配送除く)には、調理の委託先の利益および物件費を含む。

なっている実施事業所を増加し、さらに現在の配食エリアで、0.2 %にとどまっている世帯利用率を上昇させることである。一方、沿岸部までの配送の拡大は、むしろ配送効率さが下がるため、共同購入との連携など、何らかの対策が必要となる。

課題は利用者の確保であり、利用者の契約中止への対策として、組合員の声を反映したメニューの改善に取り組んでいる。現在は、利用者からの声を、栄養士がすぐ反映でき、委託先の工場でも内容は柔軟に改善が可能であり、小回りのきくメリットがある。また、課題として、いずれ大手の配食業者が都市部の効率の高い地域に参入することは脅威であると感じている。

(3) 高齢者が参画する配食事業の展開—高齢協の取組—

次に、高齢者自身によって、農村部も含む地域で配食事業を展開し、高齢者の食のインフラ形成に寄与している高齢者生活協同組合（以下、高齢協）を事例として取り上げ、その特徴と課題を分析し、コミュニティビジネスとしての展開方向を考察する。

高齢協とは、「寝たきりにならない、しない」、「元気な高齢者がもっと元気に」をスローガンに、高齢者の「福祉、生きがい、仕事おこし」に取り組む生活協同組合である。現在 21 都道府県で設立され、4 万人以上が組合員となっている。高齢協では労働者、利用者、経営者ともに組合員であり、年齢制限はないものの、高齢者が主体となった組織である。介護事業を核として元気な高齢者の「年金プラス月 5 万円」の仕事づくりを目指しており、配食事業もその一環として行われている。

ここでは、高齢協の中でも配食事業の規模が大きい福岡県、長野県、沖縄県を事例として取り上げる⁽¹⁶⁾（第8-7表）。

福岡高齢協は、介護事業を核とし、給食センター（1 か所）を活用した配食事業を行っ

第8-7表 各高齢協における配食事業の概要

	福岡高齢協	長野高齢協	沖縄高齢協
組織形態	生活協同組合	生活協同組合、 一部NPO法人	生活協同組合
組合員数 (2011年度)	5,123名	2,813名	1,842名
配食事業開始時期	1979年	2000年	1997年
全事業高に占める 配食事業の割合 (2011年度)	4.4%	7.5%	100%
年間配食数 (2013年度)	約10万食	約15万7千食	約26万食
配食拠点数	1か所	3か所	4か所
自治体からの 配食委託事業	あり	なし	一部地域であり

資料：聞き取り調査より作成。

注：数値等は福岡は2013年度、長野は2012年度、沖縄は2014年度の値。特記のない限り本項以下同じ。

ている。長野高齢協も介護事業を核に、県内 3 か所（長野市 2 か所、佐久市 1 か所）に配食拠点を設けて事業を行っている高齢協である。員外利用の多い佐久市では、長野高齢協が運営する NPO 法人が配食事業を担っている。一方、沖縄高齢協は、唯一配食事業に特化した高齢協である。県内 4 か所（名護市、恩納村、沖縄市、那覇市）に配食拠点を設け、年間約 26 万食を配食している。

いずれの事例も、高齢者の見守りや配食への切実なニーズが存在したことから、最初是有志によるごく小規模な取組から開始されている。そうした使命感もあり、高齢協では、事業規模に関わらず、配食事業を高齢者の食のインフラとして重要な事業であると位置づけている。

1) 高齢協による配食事業の特徴

高齢協の配食事業は、高齢者の雇用や安否確認も目的としているため、過度に効率化しすぎていない点が特徴と言える。

それは第 1 に、配送効率のよい地域に限定せず、広い範囲を配送エリアとしている点である。配送範囲をみると（第8-8表）、都市部に拠点を設けている場合もあるが、多くは人口規模の小さな都市、およびその周辺の農村地域を配食範囲としている。しかも、長野や沖縄の一部遠隔地においては、自治体からの補助が得られない中で配食を行っている。沖縄高齢協では、片道 40km と遠方にも配送を行っているとのことである。ただし配送コースから大きく外れた地域や山間地域には配送できない場合もあり、そうした場合には行政等の支援が必要であることが指摘されている。

第 2 に、多頻度の配送である。いずれの高齢協でも、希望すれば 1 日 2 回、週 6 ～ 7 日配送してもらうことが可能である。こうして外出や家事がままならない高齢者や障害者に手作りの食事を提供している。

第8-8表 各高齢協における配食範囲

	配食拠点	配 食 範 囲		1日当たり配食数	配 食 頻 度	1 食 単 価	安否確認
		配 食 エリア	エリア内人口規模				
福 岡 高齢協	A店	志免町*,須恵町*,新宮町*,宇美町*,久山町*,粕屋町*	17万人	約200食	1日2回, 週7日	650円	○
長 野 高齢協	B店	千曲市(旧更埴市)	4万人	約180食	1日2回, 週7日	577円	○
	C店	長野市(半分程度)	19万人	約130食			
	D店	佐久市(浅科・望月地区除く),佐久穂町	11万人	約130食			
沖 縄 高齢協	E店	名護市*,本部町,今帰仁村, 大宜味村, 宜野座村	9万人	約250食	1日2回, 週6日	600円	○
	F店	恩納村*,金武町,読谷村*,嘉手納町	8万人	約150食			
	G店	沖縄市*,宜野湾市*,うるま市,北谷町,北中城村*,中城村*	41万人	約100食			
	H店	那覇市*,浦添市*,西原町*,与那原町	48万人	約700食			

資料：聞き取り調査より作成。

注(1)ゴシック体は事業所の所在地域。B店の拠点は長野市。

(2)「*」は認定者に対し自治体から補助が出ている地域。

(3)C店の合計人口規模は便宜上、長野市の人口の半分とした。

(4)「1食の単価」普通食の単価。食事内容や配送距離によって単価が異なる場合がある。

第 3 に、上記と関連して配送時に手渡しすることで高齢者の安否確認を行っている点である。配送時に連絡なく不在の場合には、他の配送を終えてから再訪問するなど安否確認を徹底している。

第 4 に、配食メニューの工夫である。長野高齢協および沖縄高齢協には管理栄養士が雇用され⁽¹⁷⁾、カロリーや塩分を考慮したメニュー、高齢者が食しやすい形状や硬さ、アレルギー等の要望にも対応している。また、地域の味や家庭料理、行事食をメニューに取り入れ、高齢者が親しみやすい食事の提供がなされている。

第 5 に、高齢者の雇用を目的としているため、調理の過程はできるだけ機械化しないようにしている。例えば、使用する野菜は手作業でカットしている。また、多機能加熱機器（1 台で煮る、炊く、炒めるなどの調理が可能）はあえて導入せず、調理担当者が個別に行っている（長野高齢協）。

2) 高齢者のワークシェアリングを基本とした就労形態

このような過度の効率化を避けることは、コスト上昇の要因ともなる。高齢協では、主として以下の点からコスト抑制の工夫がなされている。

その 1 つは、高齢者や女性のワークシェアリングを基本とした就労形態である。調査を行った配食拠点の半数では、配食事業に携わる従業員の 6 ～ 7 割が高齢者である（第 8-9 表）。高齢者は、平均給与およそ月 5 ～ 7 万円の範囲で、他の従業員と分担しながら調理や配送を担当している。また、高齢者だけではできない作業もあり、調理等には子育て中の女性も参加している。

2 つ目に、配送用の車は長野および沖縄では配送担当者本人の持ち込みとなっている⁽¹⁸⁾。車のリース料や駐車場代を節減するためである。例えば、長野高齢協では、配送個数に応じた出来高払いと、配送距離に応じた車の維持費込みのガソリン代、加えて常勤者には交通費が支払われる仕組みとなっている。

また、3 つ目に配送拠点を設置する際は、自治体等の財政補助が出る場合もあるが、飲食店の店舗跡を活用したり（沖縄高齢協）、自前の給食センターを利用する（福岡高齢協）等で設備投資をかけずに拠点を広げている。ただし、これ以上の拠点拡大に関しては対応が分かれている。沖縄では自治体の要望もあり、2013 年度に中部地域に配食拠点を新設した。一方、長野高齢協では、高齢化の進行とともに配食希望者が増加していると感じているものの、他の事業者との競合で利用数量が安定せず⁽¹⁹⁾、配食拠点の拡大には慎重な姿勢である。

第 8-9 表 配食事業における高齢者の参画

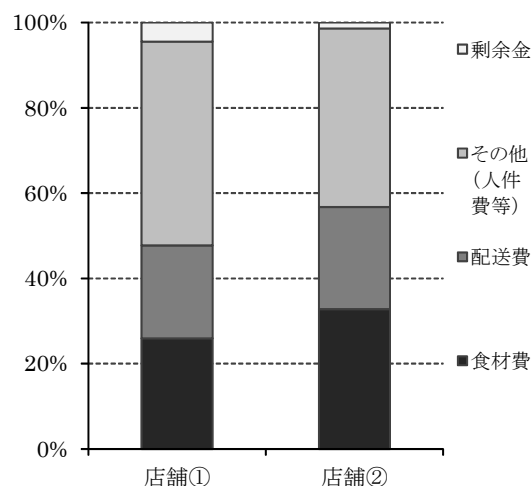
	配食拠点	雇用者数 (人)	60歳以上
福岡高齢協	A 店	20	13
	B 店	17	12
長野高齢協	C 店	11	8
	D 店	10	2
沖縄高齢協	E 店	18	3
	F 店	9	0
	G 店	11	2
	H 店	36	16

資料：聞き取り調査より作成。

3) 課題と対応方向

他の事業者との競合が激化する中、また自治体からの補助が削減される中であっても、高齢協の配食事業の収支は、いずれも若干の赤字もしくは黒字である。また、配食拠点ごとの独立採算も維持されている。

第8-1図は、ある配食拠点の支出の内訳（割合）である。これをみると食材費は約3割、配送費も約2割に抑制され、残りの5割弱が人件費等である。聞き取り調査によると、いずれの高齢協でもこれらとほぼ同じ収支状況である。必ずしも利益を出すことを目指した組織ではないものの、収入に対する剰余金の割合が店舗①では4%台、店舗②



第8-1図 高齢協のある配食拠点の支出内訳

資料: 高齢協資料より作成 (2012年4月～2013年1月の値)。

では1%台であり、剰余金を次の取組に投資するといったことは困難な状況にある。

こうしたことから、高齢協の特色を維持しつつ、販売先の拡大やコスト低減を一層図っていくことが今後の課題となる。

その解決方向として、各高齢協で先行して取り組まれているのは、1つは地元農家等と契約して野菜を調達することによるコストの低減である。これは長野高齢協のB店で先行している。高齢協のメニューは家庭料理を基本としているため、必然的に野菜の使用率が高くなる。加えて手作業で調理を行っているため、規格外の野菜でも利用が可能である。そうしたことから、B店では使用頻度の高い品目については、定年帰農者と契約して規格外の野菜を提供してもらっている。しかしながら高齢協全体としてみると、地域の農家や農協、農産物直売所等との接点がなく、取引関係は生じていない。地域の特色を出す意味でも、今後こうした地域内の主体との連携を深めていくことが重要となる。とりわけ周年で安定供給が可能な農産物直売所との連携も有効であると考えられる。

2つ目は新たな利用者の獲得である。ほとんどの配食拠点では、個人や自治体からの委託による配食のほか、高齢者福祉施設の給食や行事用の弁当の受注等で販売先を広げつつある（第8-10表）。そうした新たな供給先が、配食数の約3割を占めるようになった高齢協もある。生協法人であるため員外利用には制約があるものの、施設での給食等にも販路を広げることで、配送コストを節減しつつ、売り上げを拡大することが可能となる。こうした面からも地域の主体とのかかわりが重要となる。

第8-10表 高齢協の配食先

	配食拠点	主な配食先
福岡 高齢協	A店	個人,委託,他 (2施設・行事弁当等)
	B店	個人
長野 高齢協	C店	個人,3施設
	D店	個人,一般事業所
沖縄 高齢協	E店	個人,委託,13施設
	F店	個人,委託,6施設
	G店	個人,委託,3施設
	H店	個人,委託,10施設

資料: 聞き取り調査より作成。

注. 委託とは、自治体から委託された配食先である。

3つ目に、配食のルートを活用した新たな事業の展開である。福岡高齢協では、配食事業の配送ルートを活用して、日用品の配送や、日々の困り事を支援するサービスを行うなど、多様なコミュニティビジネスを実施する地域のインフラとして発展しようとしている。福岡高齢協では、従来であれば家族が対応していた日常の困り事を、有償でこまめに対応していく「ゆいサービス」を組織的に強化していく方針であり、このサービスもコミュニティビジネスの1つとして位置づけることができる。沖縄高齢協でも、「コミュニティの原点は家族であり、家族の生活に必要なものを地域単位でそろえていく」との視点から、今後の展開方向としてコミュニティレストラン等をあげている。今後、こうしたサービスと配食事業とを組み合わせることによって、面的な広がりをもつ配食事業の配送ルートを多様なコミュニティビジネスを実施するための地域のインフラとして活用することも可能であろう。

4. 非営利組織による配食事業の地域再生における役割と課題

以上、「仕事づくり」と「生活インフラの整備」を一体化させた地域再生のビジネス手法としてコミュニティビジネスを位置づけ、非営利組織を活用した配食事業を対象に、先行研究のサーベイや事例分析を行い、その取組の特徴、意義および課題等を検討した。

以下、特に、事例分析から得られた特徴や課題等を中心に若干の整理を行い、まとめたい。

まず、経営面についてみると、調理員による手作り調理や、十分な見守り時間を確保した配送、県産食材の利用、高齢者雇用や配送の直雇用などの取組は、配食事業のコストを上昇させている。しかし、ボランティアや支援の活用でコストを抑え、地域のニーズに柔軟に対応することで食数を伸ばす努力が重ねられている。その結果、ある程度の販売規模を確保し、独立採算でも、黒字あるいは若干の赤字で経営が維持されている。採算性の高い施設給食などの受注拡大に加え、生活支援や買い物サービスなどの取組を、いかにビジネスとして確立していけるかが課題と言える。

次に、地域にもたらす効果についてみる。まず、第1点目に、地域農産物の活用についてみると、事例とした配食事業は、比較的小規模で、手作りによる差別化を図るため加工品の利用率が低く、メニューに柔軟性があるため、規格品でない野菜などを含め、地域農産物の利用がしやすい。また、多くの事業者は地域貢献の意欲が高く、地場産の食材を使いたいという意識は高い。そのため、実際に、農家から直接購入したり、直営農場を経営するといった取組が行われてきた。また、生協と連携しているNPOでは、地場産の使用比率は非常に高くなっていた。こうした取組を進めていくためには、地域の農家グループや道の駅、生協やJA等の地場産食材を扱う主体との連携を強めることも重要と考えられる。

第2点目に、地域住民の雇用についてみると、調理や配送に、主婦層や高齢者が活躍

しており、地元からの雇用者が大多数であった。合議制などがとられているため、意欲のある従業員が多く、小回りのきく地域に根ざした事業につながっている。一方で、近年は、ハローワークでの雇用が主流となり、低賃金で重労働といった視点で捉えられることもあり、研修の充実など、意欲をもって取り組める体制の充実が必要と言える。

第3点目に、いずれの事業者も、もともと、高齢者の生活支援など、地域の課題の解決のために配食事業に取り組んできた。そのため、高齢者の見守りには十分な時間がとられており、震災時の配食の再開も、行政や民間事業者よりも早く行っている。また、構想段階であるが、被災地への配食、コミュニティレストランの運営、日常的な困りごとへの対応サービスなど、配食事業にとどまらず、包括的に地域の高齢者の抱える問題解決に向けた取組が行われている。非営利組織として、地域の抱える課題について、最も早く課題を認識し、解決策のモデルをつくりだしていくという、重要な役割を果たしていると言えるだろう。

最後に、今後の研究課題について述べる。本研究で注目した NPO や協同組合による配食事業の事例は、大手配食事業者が参入しない地方都市にも立地し、さらに遠方の利用者まで数十キロも配食している事例もあった。しかし、配送効率や、担い手の確保の面から、中山間地域での、こうした非営利組織等による配食事業には限界もあると考えられる。しかし、買い物などの日常生活に不便な地域の高齢者が、住み慣れた農村地域での生活を続けていく上で、こうした手作りで手渡される食事の重要性は高いと言える。中山間地域などの集落においては、地方中核都市に立地する事業者が周辺の中山間地域の市町村まで配食する、あるいは、中山間地域の介護施設や学校施設等の給食施設で調理した弁当を配達するといった複合経営での配食事業が考えられる。今回は独立採算の事業を扱ったため、後者の事例については、今後の検討点としたい。

併せて、配食事業で活用している配送ルートを、地域住民の日常的な困りごと等を把握し相互のコミュニケーションを図るための接点として活用していくことも重要であると考ええる。地域の課題解決に向けたさまざまな有償サービス事業の立ち上げとその組み合わせを図って生活インフラを充実させていくために、面的な広がりをもつ配食事業をいかにして効果的に活用していくかという点についても検討を深めたい。

注 (1) コミュニティ・ビジネス・ネットワーク編 (2009 年) 21 ページ。

(2) 細内信孝 (2010), 20 ~ 21 ページ, 44 ~ 46 ページ。

(3) 風見正三 (2009), 14 ~ 15 ページ。

(4) 風見, 同上, 18 ~ 19 ページ。

(5) 生協総合研究所 (2008) では、地域社会における配食事業 (配食サービス) の意義等を次のように指摘している。「配食サービスは、継続して定期的に利用者の自宅を訪問することにとどまらず、利用者の安否確認として機能するとともに、そこで得られた情報にもとづいて介護保険など、他のサービスにつなげていくことができる。さらに、孤独死などのリスクを軽減する家族や近隣が果たしていた役割や、自宅で倒れて動けなくなっているなどの緊急事態への対応などの役割を負うようになっている。」(5 ページ)

(6) 生協総研, 同上, 7 ページ。

(7) 健康食・治療食宅配サービス。

- (8) 矢野経済研究所（2013）では、コンビニ宅配とは、コンビニの店頭商品を中心に、店舗ベースで食品を宅配するサービスとしている。コンビニチェーンが実施している食事（弁当）定期配達サービスは在宅配食の方に含まれる。
- (9) 矢野経済研究所（2013），55 ページ。
- (10) 日本経済新聞 2014 年 8 月 4 日付け，日経 MJ2014 年 7 月 18 日付け
- (11) なお，非営利組織とは，営利を目的としない民間組織を指し，日本の法人制度でいえば，一般社団法人，一般財団法人，公益法人，社会福祉法人，私立の学校法人，宗教法人，更生保護法人，特定非営利活動法人（NPO 法人）等である（田尾・吉田 2009）。また，非営利組織は，営利活動は可能であるが，利益を組織メンバーに分配することが禁じられている。そのため，利益を組合員に分配することが可能である共同組合などは理論的な定義では非営利法人ではないが，実態として利益が配分されることがない場合は，協同組合などは，実質的には非営利組織とみなすこともある。
- (12) 両組織ともに，2014年に事業者へのヒアリング調査を実施した。
- (13) 同会で実施された調査によると（2011 年 9 月実施，回収率 66.3%），利用会員の年齢をみると，60 歳未満は 3 %，60 歳代が 10 %，70 歳代が 26%，80 歳代以上が 61%であり，男性が 63 %，一人暮らしが 46%，介護認定者が 50%となっている。
- (14) 認定 NPO 法人は，収入のうち寄付金が 20 %以上 または 3000 円以上の寄付者が事業年度平均 100 人以上という要件を満たす必要がある。
- (15) 同会が実施したアンケートによると，ボランティアの年代は，30 代 3%，40 代 9%，50 代 27%，60 代 40%，70 代 21%となっており，女性が 64 %，活動年数は 1 年以下が 29%，2 ～ 4 年が 26%，5 ～ 9 年が 16%，10 年が 29%となっている（2010 年 4 月実施，回収率 82.5%）。
- (16) 各高齢協の正式名称は，福岡県高齢者福祉生活協同組合，長野県高齢者生活協同組合，生活協同組合・沖縄県高齢者協同組合である。本文中では，それぞれ，福岡高齢協，長野高齢協，沖縄高齢協と略している。事例調査は長野および沖縄は 2012 年度，福岡は 2013 年度に現地調査を行った。沖縄はその後配食拠点が 1 か所増加したため，2014 年度のデータに更新した。
- (17) その多くは病院を退職したり，子育てから復帰した管理栄養士である。
- (18) 福岡高齢協では配送用の車 6 台をリースしている。
- (19) 長野高齢協では，年によって数千食の利用食数の変化がある。

[引用文献]

- [1] 石橋忠子ほか（2013）特集「生活弱者が後を押す 配食ビジネスが急伸」激流 38-4,12-52
- [2] 小澤亘（2001）『ボランティアの文化社会学』，世界思想社
- [3] 風見正三（2009）「持続可能な社会を築くコミュニティビジネスの可能性」，風見正三・山口浩平編著『コミュニティビジネス入門』，学芸出版社
- [4] 小伊藤亜希子ほか（2007）「在宅高齢者の食生活を支える草の根型配食サービスの利点と課題」『日本家政学会誌』58-12，781-793
- [5] コミュニティ・ビジネス・ネットワーク編（2009）『コミュニティ・ビジネスのすべて』，ぎょうせい
- [6] シルバーサービス振興会（2008）『障害者・高齢者等の在宅ケアサービスにおける新たな食事提供のあり方に関する調査研究事業報告書』
- [7] 生協総合研究所（2008）「非営利団体のコミュニティビジネスとしての配食モデル形成事業報告書」
- [8] 田尾雅夫・吉田忠彦（2009）『非営利組織論』，有斐閣
- [9] 細内信孝（2010）『新版 コミュニティビジネス』，学芸出版社
- [10] 松井順子（2012）「大阪市を事例とした配食サービス事業の現状と今後：日常生活支援総合事業に

向けて」、『社会福祉学』53-1, 41-53

[11] 松井順子 (2011)「地域類型でみた大阪府各自治体の配食サービス事業」『社会福祉学』52
(1), 83-95

[12] 矢野経済研究所 (2013)『2013年版 食品宅配市場の展望と戦略』

[13] LM サラモン著, 江上監訳 (2007)『NPO と公共サービス』, ミネルヴァ書房