

コミュニティ・ビジネス

英・米・日の住民主導の地域経営について

一橋大学商学部経営学科

71160

竹内 浩哉

はしがき

私が“コミュニティ・ビジネス”という言葉に出会ったのは、5月の卒業論文の第1回目の発表中であつた。先生が「コミュニティ・ビジネスという言葉がある」とおっしゃった時である。その言葉がこうして卒業論文の題になるとは思つてもみながつた。私はぼんやりとであるが「地域活性化」について論文を書いてみたいと思つていた。それで5月の発表までに、文献を読んできたつもりであつた。それらの文献を見直せば、“コミュニティ・ビジネス”という言葉がちらちらと出ていが、私は、そのコミュニティ・ビジネスという言葉に注意を払わずに、読み進めてしまつていたのである。

注意を払わなかつたのは、自分でいうのも変だけれど「無理」であると思ふ。それは言葉自体が“コミュニティ”と“ビジネス”と日常的に使われる言葉だからである。自らの知識内にあると思つている言葉が2つ並んでいるだけである。「コミュニティビジネス」と声に出してみると何となく分かるということが理解できると思ふ。「コミュニティ内のビジネスとか何となくそういう意味である」と。確かにそういう意味である。

しかし、「何となく」ではすまされないほど多くのことがこの言葉に詰まつていることが深く学ぶうちに分かつてきた。さらに、このテーマで調べれば調べるほど、知識が増えれ

ば増えるほど、それと同程度に、「わからない」ことが増えていった。その「わからない」ことは、「何となく」分かっていたが詳しく説明できないということが多かった。辞書的な意味での「わかる」と、自らの言葉で文章化できるほど「わかる」ということの違いというものを思い知らされた。

1つのテーマについて深く学ぶということは、同時に他の知識も必要とされるものであるということが体験的に理解でき、少し喜んだ。が同時に学ぶべきものは無限にあるのではないかと少し悲しくなった。

卒業論文を書いてみて分かったが、論文を書くということは恐ろしく時間がかかるものであるということである。満足いくものに仕上がったものではないが、それにしても多くの時がついやされたものだと思う。

以上が私の感想である。感想は感想であって「学べば学ぶほど知識が必要になる」などと書いたが、学び、そして知識を獲得し、それを論文中に生かせたかと思うと、はなはだ疑わしいことである。

本文については、アメリカ、イギリス、日本について住民主導の地域活性化について述べているが、国によって異なる法制度、歴史・文化的背景があり、それぞれ異なる形で「住民主導の地域経営」が起こってきている。それらは、行政、企業が失敗した領域に、可能性を見出した組織である。

最後に、谷本先生、ゼミのメンバーには感

謝したい。技術的な面で助けてくれた人、精神的な面で支えてくれた人、様々な人に支えがなければこの論文は完成しなかつただろうということを今、痛切に感じながら「はしがき」を終わることにする。

目 次

第1章 アメリカにおける住民主導の地域経営

第1節	C D C の概要	1
第2節	インナーシティ問題の発生	2
第3節	連邦政府の政策とその変遷	6
第4節	C D C の誕生とその経過	15
第5節	C D C の組織構成とその特徴	20
第6節	C D C とインターメディアリー組織の関係	24
第7節	注目すべき点	31

第2章 イギリスにおける住民主導の地域経営

第1節	都市の荒廃とその歴史	36
第2節	政府の政策	37
第3節	コミュニティ・ビジネスの誕生	44
1.	コミュニティ・ビジネス・スコットランド	51
2.	スピタルフィールズ・スモール ビジネス・アソシエーション	53
第4節	ディベロップメント・トラストの誕生	
1.	コイン・ストリート・コミュニティ・ビルダーズ	59
2.	ディベロップメント・トラスト・アソシエーション	61
第5節	注目すべき点	63

第三章 日本における住民主導の地域経営

第1節	現在の日本の状況	66
第2節	コミュニティ・ビジネス	68
第3節	コミュニティ・ビジネスの実例	71
1.	黒壁	71
2.	野沢温泉村	76
3.	染谷商店グループ	78
4.	株式会社アモールトーワ	84

第4節 インターメディアリーの支援機関	86
1. コミュニティ・ビジネスにおける課題	86
2. 既存の組織の可能性	88
3. 評価軸の必要性	91
4. 財務支援の方法	94
5. インターメディアリーの実例	98

第5章 コミュニティ・ビジネスの展望

参考文献一覧

第 1 章 アメリカにおける住民主導の地域経営

第 1 節 C D C の概要

C D C とは Community-based Development Corporation であり、コミュニティ開発法人と訳される。独立した民間の非営利法人であり、住宅供給を基軸に多角的な活動に取り組んでいる。現在では、住宅創出だけではなく、コミュニティの再活性化を行うべく、事業内容は多岐にわたっている。人が生活していく上で、基盤となる住宅の創出から、地域の再活性化を行っているともいえる。それらは、日本におけるコミュニティ・ビジネスを考えるうえで重要な指針となることであろう。また、C D C を取り巻く、政府セクター、企業セクター、非営利セクターも大きな役割を担っている。それらのことに注目していきたい。

C D C の事業内容としては、低所得者向けの住宅の供給と運営、コミュニティの住民のための仕事の機会の創出、住民のための職業訓練、高齢者・障害者・子ども・ホームレスのための社会サービスの提供、事業を起こそうとする住民起業家に対する少額融資の提供、などを行っている。

インナーシティでの都市の荒廃の改善、アフォーダブル住宅⁽¹⁾の欠乏などがアメリカ社会の中で問題となっているが、企業や行政

が手をつけず、また、手をつけたとしても失敗した領域が存在する。その領域では、住民が行動を起こすことによって、また様々な組織からの支援を受けることによって住民主導の地域経営としてCDCが成立したのである。

単純化を恐れずにいえば、“政府”は都市の荒廃を解決する方法としての低所得者向けの住宅供給という選択をし、“市場”は利益が得られないところには立地しない。それでは、インナーシティ問題解決には結び付かなかったのである。明確な成果を上げることができなかつたといえる。もちろん、“政府”と“市場”はこゝ、衰退した地域における再活性化という面で、大きな役割を果たしていくことには間違いない。公的政策の方針、民間市場の役割というものは強大である。しかし、その機能は現在にいたって一定の限界に直面し、人々の支持を失いはじめたことは確かであり、従来とは異なる変質に向かうはずである。そして同時に新しい選択肢が生まれ、発展していく可能性は確実に広がっているように思える。その可能性の一つとして、アメリカにおける新しい動きは明確に一つの方向性を示していると思える。

第2節 インナーシティ問題の発生

スラム街および都市環境問題の発生は、世界的にみれば、産業革命を契機とする都市への急激な人口流入にまでさかのぼることがで

きる。その問題はアメリカでも同様であり、1900年以前から問題になっていたが、当時州・地方政府が独自の政策を行うにとどまっていた。連邦政府がスラム街の問題、つまり、インナーシティ問題に取り組み始めたのは、1900年代に入ってからである。連邦政府はスラムクリアランスのための助成金制度を少しずつ整備していった。1929年のウォール街株暴落を景気に起こった大恐慌により、きわめて深刻な状況を呈し、失業者は増大した。それを受けて政府は低所得者層に対する住宅供給とスラム地区の融資を行った。また、この時期にはニューディール政策の一貫として、住宅建設や再開発がマクロ経済回復手段としてとりあげられた。こうした“ケインズ主義”による経済政策の展開では、問題が発生した。スラム街の解消のため、公共住宅の建設など物的環境の整備をはかった地区が、次々と元のスラム街に逆戻りしたのである。これは低所得者層が不況を影響で職が得られず、真新しい再開発住宅に入っても、それをまたたくまにスラムに引き戻してしまったのである。このことは物的整備だけではインナーシティ問題の根本的解決にはならないという教訓を与えることになった。

1949年連邦住宅法では、教訓をふまえ、スラムクリアランス用地を民間企業に払い下げ、その用地の開発計画と事業経営を企業の力に委ねるという方法⁽²⁾をとった。しかし、1949

年法によるスラムクリアランス事業は計画立案に長期間を要し、土地の買収、収容、スラム居住者の地区移転などに巨額の費用がかかり、連邦政府にとって大きな財政負担となった。スラムはそれが除去されるより速いスピードで拡大していったこと、さらに、再開発後の住宅は、従前にそこにいた、行政サービスの必要な税負担能力のない低所得者層の住宅供給に答えるものではなく、一方では連邦政府による黒人や少数民族の追い出し事業（federal bulldozer）と非難された⁽³⁾。

1960年代には、大都市のインナーエリアで家主が低所得者住宅を“放棄”するという現象⁽⁴⁾が起きた。その主な原因としては、借家人の低所得化、家賃負担能力の低下、借家経営・維持費の増大などである。戦後に持家所得が普及し、郊外に成長するにつれて、インナーエリアは中所得者層が流出し、低所得者の集中が進み、その家賃負担能力は低下してきていた。低所得者の集中は近隣の荒廃を進め、近隣の荒廃はそのことによって起こる近隣の荒廃は、借家人を低所得者層に限定するように作用していくこととなる。家主は経済的に合理的な家賃収益を確保できず、維持費と不動産税は増大し、低家賃住宅の放棄を選択することになる。金融機関は低所得層の賃貸住宅には融資を拒否しがちであり、それは住宅の修復と維持を困難にし、住宅放棄に拍車をかけるようになる。そうした物件を購

入しようとするものは存在せず、家主は低家賃住宅の売却もできない。このような低家賃住宅の“放棄”が、大都市のインナーエリアに広範に広がっていった。そこでは、都市の荒廃の改善・アフォーダブル住宅の不足という明らかな問題が存在していた。

低所得者住宅の“放棄”が広がるのに平行して、その“高質化”が進み始めた。これは高所得者層が都市内へ回帰するジェントリフィケーションと呼ばれる現象によるもので、彼らはインナーエリアの低所得層のコミュニティに入り込み、近隣全体を“高質化”していった。この動きは、近隣を物的に改善すると同時に、低家賃住宅の高家賃化ないし、他用途への転換を進め、「立ち退き」問題を引き起こし、低所得層の住宅ストックの現象をもたらした。

“放棄”と“高質化”は互いに異なる現象でありながら、同一の都市の中に同時に進行し、低家賃住宅の不安定化と消滅の加速という共通の効果⁽⁵⁾をもたらした。あるコミュニティの住宅がある時期に“放棄”され、次の時期に“高質化”されたとしても、珍しい現象ではない。住宅放棄が進むコミュニティのすぐ近くにジェントリフィケーションが発生しても不思議ではない。しかし、重要なのは、そうした変化のすべてはつねに低家賃の住宅ストックを減少させる方向に作用したことである。そのプロセスの中で、低所得層は

居住可能な住宅を見つけ出すことがいっそう困難になった。

アフォーダブル住宅の不足を強く象徴しているのが、ホームレスの存在である。居住の場が無いことによる悲惨は明白である。それは人間の物質的、社会的、あるいは心理的な生活を確実に壊していく。適切な食事、入浴、清潔、深い睡眠、着替え、これはすべては路上の生活では望むことは難しいことである。冬の厳しさ、夏の容赦ない日差し、路上の暴力、人々の視線、衰弱しようとする肉体と意識、これらに抵抗を試みるだけで疲れきってしまう。住居を定めなければ、仕事を得ることは難しい、子どもの養育は不可能に近い、親類、知人からの手紙、電話を受けることもできず、友人はしだいに遠ざかっていく。住居は人々の生命と生活を支える基本的な基盤であるということがいえるであろう。

その基盤となる「住宅」を主に創出しているCDCというアメリカにおける組織について注目する。

第3節 連邦政府の政策とその変遷

図表1-1 政策の年表

年度	法令、政策等
1937	National Association of Real Estate Board
1949	Urban Renewal Program
1964	Community Action Program
1965	H U D (Department of Housing and Urban development) 設立
1974	CDBG (Community Development Block Grant
1977	CRA (Community Reinvestment Act
1986	LIHTC (Low Income Housing Tax Credit

平山 [5] より 作成

政府としては、基本的には公共住宅を提供することで、問題を解決しようとした。まず、連邦政府が行ったプログラムである公共住宅について説明する。

公共住宅は1930年の大恐慌を背景にして、住宅供給と雇用創出を目的としてみつプログラムとして37年住宅法 (National Association of Real Estate Board) の中に制度化されたものである。連邦政府による住宅への介入であり、当初から民間セクターの不動産業界、住宅産業などから強い反発を招いた。全国不動産協会は「住宅は民間企業の仕事、民間所有のものとして維持されるべきである。連邦政府が市民の地主になるというのは、アメリカ人とその理想の神髓に対立するものである。」⁽⁶⁾と述べ、公共住宅を強く非難した。議会の保守派は公共住宅に“社会主義”のレッテルを貼り付け、連邦政府と民間企業が競合するものとして攻撃を加えた。大戦中にはプログラムは中断されたが、49年には公共住宅を再び制度化した。しかし、当然民間セクターからの攻撃が続いた。そのような中で、公共住宅はいくつかの妥協を余儀なくされた。第一に、政府と民間企業との活動領域の分離を行うため、その供給対象はきわめて低所得者に限定された。第二に、公共住宅は、都市再開発事業に関連づけられ、立ち退きになる人々への「受け皿」としての性

格を強めた。これは公共住宅の建設を再開発事業の範囲内に制約し、民間企業の活動領域を確保しようとするものである。第三に、民間セクターの攻撃は公共住宅のデザインにまで及んだ。公共住宅は民間住宅と明確に区別でき、装飾を排し、質素であることを強要され、けっして魅力的なデザインであってはならない⁽⁷⁾とされた。その三点を見てみても分かるように、公共住宅は、当初から制約の強い、限定されたプログラムとしてスタートしたことが分かる。

そういった中で、特に大都市部においては、公共住宅は、再開発の「受け皿」となったこともあり、周辺部に大規模に開発され、それは標準的な住居を積み重ね、画一的で単調な団地空間を形成し、そこに低所得者層を集積させた。都市部から隔離された居住地をつくりだし、低所得者層の特定地域への集中を進展させたともいうことができる。その結果として公共住宅に代表される低家賃住宅は“NIMBY”と呼ばれるようになった。これは“Not In My Back Yard”の略称で、「私の裏庭には低家賃住宅を建てるな」ということである。民間企業との競争を発生させないように制約された公共住宅は、「単調、目ざわりで、施設のようにあり、居住者は望ましくない人々、すなわち低所得、異なった人種であり、態度が悪く、社会的病理の群れを作り、近隣を荒廃させ、不動産の価値を破壊する」⁽⁸⁾

という認識が持たれるようになり、貧困者は群れとなって都市周辺部に追いやられ、その近隣は荒廃していった。

60年代には政府の活動が拡大し、様々なプログラムが実施された。1963年政権についたジョンソン大統領は“偉大な社会”を目標に掲げ、貧困、住宅、雇用、教育などの問題への連邦政府の介入を強める方向性を明確に打ち出した。その中心となったのは、1964年の経済機会法におけるコミュニティ・アクション事業 (Community Action Program) である。それは事業地区の中にコミュニティ・アクション機関を設置し、そこを拠点として問題に対応しようとするもので、対象地区の貧困者自身を巻き込む“住民参加”を導入するというものであった。しかし、この事業は当初から、目的、手段、性格などがきわめて不明瞭で、“住民参加”についても、明確な実施規定は定められなかった。短期間の間にプログラムの修正が行われ、事業の性格がますます曖昧になっていった。実際にはさまざまなケースがみられた。貧困者はアクション機関に形式だけ参加し、プログラムの内容の決定、実施にはほとんど関わらないケースや、それとは反対に貧困者自身がアクション機関を実質的に運営し、事業を実際にコントロールするケースもあった。しかし、総じて前者が優勢であり、貧困者の参加が強力に進められたというわけではなかった。

1966年には、モデル・シティ事業が始められた。それは、65年に都市住宅開発省 HUD (U S Department of Housing and Urban Development) が作られたことをうけ、HUDが中心となって、問題の大きい都市を対象にし、スラムの開発、住宅供給、教育、保健などの社会サービスを実行しようというもので、150都市において事業が展開された。さらに、民間市場に介入して、直接的に住宅を供給したり、家賃補助をしたりした。以上のような、コミュニティ・アクション、モデル・シティなどの連邦政府のプログラムは、貧困者(住民)参加の土台を作ったという部分的な成果を上げたとしても、全体としては、やはり失敗に終わったと評価すべきであろう。これらの事業は、インナーエリアの貧困、住宅、雇用、教育などの問題に対し、実質的な効果はほとんど示せなかった。コミュニティ・アクションとモデル・シティは再開発とは異なり、貧困者それ自体をターゲットに捉える事業であったが、その実績は大きいとはいえなかった。“住民の参加”という概念を用いて政策を実行したが、その“参加”とはそれがどのようなかたちで導入されようとも、公的プログラムのもとでコミュニティの“外部”から実施される限り、基本的に“トッパダウン”の制度としての限界を有していたということが出来る。逆説的にいえば、政府の活動はそれ自体の限界を露呈することで、新たな局面

の生成を促し、より有効な方法の必要性を刺激すること⁽⁹⁾になった。

70年代に入ると、政府は、住宅政策の見直しをはかっていった。つまり、CDCなどに一定の役割を認め、その補助金政策を中心に展開していった。代表的なものとして、コミュニティ開発補助金 CDBG (Community Development Block Grant) がある。それは州・地方政府に補助金を地方のニーズに合ったように柔軟に利用できるようにしたものであった。CDBGは、住宅・社会サービスなどの問題には地域ごとに対処するという考え方を明確に打ち出したといえることができる。また、この時期の77年には、コミュニティ再投資法 CRA (Community Reinvestment Act) が成立し、金融機関が営業地域内に一定基準以上の融資をすることが義務づけられた。これは、“レッドライニング”と呼ばれるような金融機関の低所得者地域内への融資を拒否することに対してつくられた法律であった。

80年代には、81年に成立したレーガン政権が、“新保守主義”を強調し、“小さな政府”を目標に捉え、財政支出の全面的縮小を試み、人びとの自助・互助の促進を訴え、政府自らが住宅を提供するのではなく、民間企業による市場の力に期待するようになった時期であるといえることができる。この時期に成立したもののとしては、低所得者住宅投資税控除制度 L

I H T C (Low Income Housing Tax Credit)
がある。その仕組みは、賃貸住宅への投資額の9%あるいは4%に相当する連邦所得税を10年間にわたって出資者に返還するものであり、簡単にみると、民間投資家が、低所得者層の住宅開発に投資すると、税制上の優遇措置を受けることができるというものである。また、都市住宅開発省 HUD の予算も80年代に入って激減した。1980年には358,5億ドルであったものが、1987年には146,6億ドル、連邦政府全体に占める割合は5,3%から1,3%への激減⁽¹⁰⁾であった。政府は、インナーシティにおける問題は、公共住宅の創出という方式では解決しないという認識を強め、公共住宅事業から撤退し、公共住宅の売却を推し進めていった。それにより、もちろん貧困者は増大していき、インナーエリアは荒廃化の傾向をいっそう強めた。住宅政策の後退は、アフォーダブル住宅の不足を加速した。そうした状況の中で、連邦政府は住宅政策を再編していった。その一貫としてHOMEプログラム、HOPEプログラムが設定された。HOMEプログラムとは、低所得者層のアフォーダブル住宅のためのファンドを州・地方政府に提供するものである。また、コミュニティ開発のCDBGと同様、補助金は制度ごとに準備するのではなく、一括して投入する方式を採用している点に特徴がある。

HOPEプログラムについて詳しくみるこ

とにする。レーガン政権は公共住宅の売却、及び除去を指向し、85年に政策を開始した。しかし、これは公共住宅を単純に売却するもので、アフォーダブル住宅の社会的資源を減少させるものとして強い批判を招いた。転売規制は厳しく、購入者は市場価格の持家として公共住宅を取得することとなる。そうした経緯を踏まえ、HOPEプログラムでは、地方住宅庁LHA(Local Housing Authority)などの公的機関でだけでなく、居住者の非営利法人である借家人管理機構TMC(Tenant Management Corporation)がプログラムの実施を担当できることとし、売却政策の中に新しい方法を採用している。公共住宅は居住者が直接的に購入するのではなく、TMCが購入したうえで、居住者のコープ住宅、コンドミニアムに転換するという方式である。TMCは居住者に資金計画などのカウンセリングを行い、購入者のローンなどの負担は所得の30%以内に押さえるように要求される。購入者の転売規制は強められ、転売による利益は限定される。低所得層にしか転売できず、それが困難であるときにはTMCが買い戻しの権利を持つ。TMCは転売規制を独自に強化することもできる。HOPEプログラムは、TMCの設立、育成や補助のための資金も提供した。HOPEは、単なる売却政策とは異なり、公共住宅居住者の非営利法人であるTMCのコントロールの中に組み込み、低所得

層のアフォーダブル住宅として維持していく方向を示した点⁽¹¹⁾に特徴がある。

80年代にはいると、CDCなどの非営利組織への支援を通じて低所得層への住宅供給を実現しようとする方向性を明確に打ち出した。CDCはアフォーダブル住宅を生みだし、荒廃した近隣を再生していく能力を着実に高めてきた。それを支援することは住宅政策の枠組みの中に中心的課題として位置づけられるようになったといえる。

こうした連邦政府の住宅政策の再編は公的資金の側面の変化が重要である。

第一は“ブロック・グラント”の強調である。すでに述べたように、従来から存在するコミュニティ開発のCDBG、新たに創設された住宅政策のHOMEは、州・地方政府に“ブロック・グラント”の補助を行うもので、補助金の使途の柔軟性に特徴がある。CDCの住宅供給はきわめて多様なものであり、個々のプロジェクトごとに特徴的な内容を有している。公的資金をCDCに投入するときにはその柔軟性が必然的に要求される。これまでの住宅政策は、制度ごとに公的資金供給の内容を規格化していたのに対し、“ブロック・グラント”はCDCにとってより有効な展開を示す可能性を備えている。

第二は“レバレッジ(てこ)”の重視である。CDCへの公的資金の供給は、それだけでプロジェクトを実現するのではなく、むしろそ

れを“レバレッジ”として用い、民間資金を引き込んでいく点に意図がある。CDCは、住宅供給に要する資金のすべてを公的資金から調達できるわけではない。それを基礎にプロジェクトの信用と実行可能制を高め、より大きな資金を引きつけるように行動していくことが期待されている。連邦政府の住宅政策の効果、効率としても、1単位の公的資金で何単位の民間資金を“レバレッジ”できるかが評価基準となってきた（12）。第3は“タックス・クレジット（13）”の重要性が増している点である。住宅政策による公的資金供給の形態は「直接補助」と「間接補助」に大別できる。両者を比較すれば、「直接補助」は一定の目的、手法を持つ制度の下で、規格化された資金を財政から直接的に提供していくのに対し、「間接補助」は民間の自由な活動を前提として、それを住宅供給に結合していくためのインセンティブとして提供する点に特徴がある。タックス・クレジットは「間接補助」であり、CDCが自由に動き、民間投資を調達していくうえで、技術的に新たな局面を作り出している。CDCの支援を拡大するために「間接補助」の比重はさらに高まっていく可能性がある。

第4節 CDCの誕生とその経過

CDCは突然生まれたわけではない。どのようなものから生まれてきたのかを考察し、

さらに70年代、80年代にかけてどのように発展していったかをみていくことにする。

CDCの母体になったものとしては、多様なものがあげられる。第一に、多様なアドボカシー組織がある。アドボカシーを簡単にいうと、何らかの利益を代表して世論を形成し、政府当局、民間企業へのプロテスト、代替提示を行い、その行動に影響を及ぼそうとする活動である。インナーエリアが疲弊していく中で、そこには、再開発への抵抗、住宅問題への取り組み、貧困問題の告発などを主眼とするコミュニティ組織が発達し、政府当局、民間企業、一般市民へのアドボカシーを拡大していった。そのような活動の中から、徐々に実際のプロジェクトに関わる組織が現れ、次第にCDCに転化していった。第二に、協会、慈善団体などがある。それらの組織にはもともと貧困者の問題に対して具体的な対応を示し、コミュニティの中に活動を浸透させてきた長い歴史がある。教会などでは、単独でCDCを設立するものもあれば、いくつかの教会が連携してCDCを設立する場合もあった。それらはカトリックであれ、ユダヤ教であれ、黒人教会であれ宗派に関わりなく教会関連の活動の中から、多くのCDCが生まれた。第三に、先に延べた連邦政府のプログラムである。基本的にトップダウンの事業であるが、その中で事業に参加することを通じて、CDCを起こしたもの⁽¹⁴⁾もある。

CDCは最初からプロジェクトに成功したわけではない。むしろ技術力、資金調達力は乏しく、失敗を繰り返し、多くの組織は消滅していった。なぜなら住宅供給は容易な事業ではない。その計画、資金調達、法規、設計、建設、管理など、一連のプロセスに高度な知識を必要とする。活動を始めたばかりのコミュニティ組織がプロジェクトに簡単に成功しなかったことは、むしろ当然である。かりに、最初のプロジェクトを成功させても、それを維持するだけで多くの困難に直面し、次の事業に取り組めるだけの余力は残されていなかった。始動期のCDCは社会的動機と熱意にあふれていたが、「能力をはるかに超える目標を設定している」と評価⁽¹⁵⁾されていた。たとえば、CDCが低所得層に賃貸住宅を供給するとき、借家人は家賃を滞納しがちである。CDCは家賃収入が不安定になり、プロジェクトに要した資金の返済は困難になる。そうしたケースにおいて、当時のCDCは問題に対処できる技術はなく、資金返済はしばしば不可能となった。60年代のCDCの成功は、少数例であった。CDCのプロジェクトが成功し、実質的な成果を生み出すようになったのは70年代を迎えてから⁽¹⁶⁾である。

70年代に入ると、CDCは当初の社会的動機を保ち、アドボカシーを展開しながら、同時にプロジェクトを拡大し、プロのデベロッパーとしての性格をあわせもつようになる。

C D C は コ ミ ュ ニ テ ィ の 独 立 性 を 維 持 し 、 内 部 か ら の ボ ト ム ア ッ プ の 方 法 を 強 調 す る と 同 時 に 、 政 府 の プ ロ グ ラ ム を 利 用 し 、 住 宅 供 給 の 技 術 を 向 上 さ せ 、 プ ロ ジ ェ ク ト に 成 功 す る 確 率 を 高 め て い っ た 。

8 0 年 代 に は い っ て 、 連 邦 政 府 の 「 小 さ な 政 府 」 化 も あ り 、 連 邦 政 府 は 住 宅 政 策 か ら 撤 退 し て い っ た 。 補 助 金 が 削 減 の 対 象 と な り 、 C D C は 新 し く 、 資 金 提 供 者 を 探 さ な け れ ば な ら な く な っ た 。 そ し て 、 よ り 自 立 的 な 運 営 が 求 め ら れ る よ う に な っ た の で あ る 。 こ の 資 金 提 供 者 が 政 府 を 含 め 多 様 な 主 体 か ら 求 め る と い う 状 況 の 変 化 の 中 で 、 C D C は 成 長 し た と い え る 。 従 来 の 組 織 よ り も 洗 練 さ れ 、 プ ロ の デ ィ ベ ロ ッ パ ー と し て 性 格 を い っ そ う 強 め て い っ た 。 6 0 年 代 と は 異 な り 、 C D C は も は や 少 数 事 例 で は な く 、 広 範 に 存 在 し 、 豊 富 な 経 験 と 実 績 を と も な い 、 多 角 的 な 活 動 を 繰 り 広 げ る よ う に な っ た の で あ る 。

C D C は 住 宅 供 給 の 領 域 の 中 に 、 住 民 主 導 の 非 営 利 セ ク タ ー と し て 一 定 の 位 置 を 占 め る よ う に な っ た 。 そ し て 、 連 邦 政 府 は 、 政 府 自 体 が 事 業 を 手 が け る の で は な く 、 非 営 利 セ ク タ ー を 通 じ て 政 策 を 展 開 す る と い う ス タ イ ル を 試 み 始 め た 。 C D C は 、 公 共 セ ク タ ー の プ ロ グ ラ ム を 利 用 す る だ け で な く 、 民 間 セ ク タ ー の 企 業 、 投 資 家 の 共 同 事 業 を 試 み る こ と に な っ た 。 共 同 事 業 は 一 般 的 に 「 リ ミ テ ッ ド ・ パ ー ト ナ ー シ ッ プ 」 を 形 成 し て 実 施 さ れ る 。

これは一種の合資会社であり、プロジェクトを所有・運営する。CDCはプロジェクトの全体的な運営を担う。これによりCDCは、それ自身の出資額が低い場合であっても、プロジェクトの内容をコントロールできる立場を確保⁽¹⁷⁾する。民間セクターの側からみると、企業、投資家がプロジェクトに資金を提供するのは、税制上の利益が主な動機である。この目的は86年の低所得者住宅投資税制控除制度LIHTCの成立によって、より明確になっていった。

CDCの成長は、それ自身の努力、あるいは公共セクターのプログラムの利用、民間セクターとの共同事業などに負う部分が多い。しかし同時に、その効果が実現するには、CDCの活動領域が客観的に準備されている必要がある。連邦政府は低所得者層に対して公共住宅を供給してきた。しかし、量的に低所得者層の問題のすべてをカバーするにはほど遠く、質的にみてもそのニーズに的確に対応できるとは限らなかった。インナーエリアに住宅が不足していても、公共住宅は都市の周辺部に集中して開発された。民間市場の住宅が低所得者層を回避して供給されることは、その危険性からして明らかであり、その傾向が強まっていった。住宅産業、不動産産業者は中間所得層、高所得層への住宅供給を通じて利潤を追求し、低所得者のニーズは黙殺していくこととなったのである。70年代から

80年代にかけて、低所得者層への住宅供給に関わる政府と市場の限界はしだいに明確になり、その間にCDCは活動領域を見出したのである。

第5節 CDCの組織構成とその特徴

CDCは特定のコミュニティに基礎を捉え、その居住者の意思決定をもとに活動を展開する。これは、“コミュニティ・コントロール”の原則⁽¹⁸⁾と呼ばれ、CDCの性格を特徴づけるもっとも基本的な要素である。その原則のもとで、CDCはアドボカシーだけではなく、実際のプロジェクトを手がけている。

CDCの組織の基本構成は、ボード（理事会）とスタッフの2つの部門から構成されている。スタッフのリーダーはエグゼクティブ・リーダーと呼ばれる。単純化すれば、ボードは近隣居住者の意志決定を踏まえ、組織の行動方針を示す役割を果たす。スタッフは日常業務とプロジェクトの実行を担う。ボードは無給、スタッフは有給である。重要なのは、この2つの部門を持つことで、住民の意志を把握でき、同時プロのディベロッパーとしての活動が可能になることである。

ボードは非営利組織に特有の部門である。その理事は近隣内の居住者が中心であり、大半のケースにおいて過半数を占める。残りの理事は各種の領域のプロフェッショナル、地域のビジネス・リーダーなどである。理事選出

方法は組織によって異なるが、通常は何らかの一定の手続きがある。CDCはメンバー制度を設けているケースがあり、この場合はメンバーの選挙によって理事を選出する。近隣居住者は会費を納め、メンバーとなり、選挙権をもつことになる。メンバー制度を持たない組織では、ある時点でのボードが次期の理事を選出するケースが

出所：平山[5] p. 143 多い。複数の非営利組織がお互いのボードの理事を推薦し合うこと（19）もある。

ボードの活動は多岐にわたるが、その基本は組織の行動内容の指針を示すことである。具体的には、近隣居住者の意志の把握、プログラムの内容と実績の評価、活動内容の策定、予算の編成などがボードの主な仕事である。エグゼクティブ・ディレクターの人選もボードが行う。ボードは、スタッフとは異なり、日常的業務には原則的に関与せず、組織の行動を客観的に評価できる立場を保つことが重視される。

こうしたボードのもとで実際にプロジェクト

トを手がけるのがスタッフ部門である。その専門領域としては、都市計画、法律、会計、不動産管理、コミュニティ開発などが中心で、それぞれのプロフェッショナルが仕事を担当している。CDCが成功できるかどうかは、スタッフの力量に左右される場合が多い。スタッフは近隣の問題について関心を持ち、CDCの活動に理解を示す人材が選ばれるが、同時に高度な技術をもっていることが条件になる。スタッフがかりに熱意をもっている限り、CDCは決して成功できないといえるだろう。

CDCは特定の近隣に拠点を構える組織であり、ボードとスタッフの双方は近隣居住者との関係を日常的に保ち、強化していく必要がある。例えば、ニュース・レターの発行、各種の集会などは、CDCの活動の中に重要な位置を占めている。活動内容を紹介したビデオテープを作成するCDCも多い。それらを通じて、CDCはプロジェクトの内容をコミュニティに伝え、居住者の考えを把握していく、マイノリティの近隣では、ニュースレターなどは数ヶ国語で記載されるのが一般的である。特に中国系、ヒスパニック系のコミュニティでは、英語を理解できない居住者が多く、中国語、スペイン語は日常的に使用される。そうしたケースでは、CDCのスタッフもその近隣の言語を使用できることが必要となっている。

C D C は ボード と スタッフ の 2 つ の 部 門 を 合 体 し た 独 自 の 組 織 を 構 成 し て い る と い う こ と が い え る 。 一 般 的 な デ ィ ベ ロ ッ パ ー に 比 べ て 、 C D C は ボード を 備 え 、 コ ミ ュ ニ テ ィ の 意 思 決 定 を 尊 重 し て い る 点 に 特 徴 が あ る 。 通 常 の コ ミ ュ ニ テ ィ 組 織 と 異 な る の は 、 ス タ ッ フ 部 門 を も ち 、 活 動 内 容 を 実 際 の プ ロ ジ ェ ク ト に ま で 広 げ て い く こ と で あ る 。 そ の よ う な 仕 組 み が あ っ て は じ め て 、 コ ミ ュ ニ テ ィ の 自 立 的 な 活 動 に 現 実 的 な 可 能 性 が 生 ま れ て く る の で あ る 。

ま た 、 多 く の C D C は 近 隣 居 住 者 が 自 ら の 意 志 で 設 立 し た 組 織 で あ る 。 組 織 は 概 し て 小 規 模 で あ り 、 ス タ ッ フ だ け で は 日 常 的 業 務 は 処 理 し き れ ず 、 一 般 的 な 事 務 、 経 理 な ど は 近 隣 の 住 民 が 行 う こ と が 多 い 。 こ れ ら の 近 隣 居 住 者 の 労 働 は 、 ボ ラ ン テ ィ ア と し て 行 わ れ る 場 合 、 一 定 の 賃 金 が 支 払 わ れ る 場 合 の 双 方 が あ り 、 そ れ は 、 仕 事 の 内 容 、 プ ロ ジ ェ ク ト の 性 格 な ど に よ っ て 異 な る 。 し か し 、 C D C の 実 際 の 活 動 内 容 を み る と き 、 近 隣 居 住 者 の 有 償 、 無 償 に 関 わ ら ず ボ ラ ン テ ィ ア を 前 提 に 成 立 し て い る こ と が い え る 。

そ れ ら の ボ ラ ン テ ィ ア 活 動 は 、 C D C が 住 宅 を 提 供 す る 場 合 に は 、 住 宅 の 低 コ ス ト 化 、 住 宅 の 物 的 状 態 や 管 理 水 準 の 質 的 向 上 が 期 待 でき る 。 さ ら に 重 要 な こ と は 、 住 宅 を 作 る だ け で は な く 、 貧 困 者 の 生 活 を 強 化 し て い く 役 割 も 果 た す 点 で あ る 。 特 に 建 設 工 事 、 管 理 業

務に貧困者を巻き込むプロジェクトは、貧困者自身による建設・管理技能の習得、就労能力の向上、福祉受給からの脱却などを意図的な課題としている。たとえば、あるCDCでは、家賃を払えない貧困者に対し、住宅の修繕の技能を教え、管理の仕事を任せ、賃金を支払い、その居住の継続を保証し、生活の強化に一定の効果をもたらしている。この方法は多くのCDCが採用している。また、別のCDCでは、初犯の若い犯罪者に関して裁判官と交渉し、彼らをプロジェクトの工事に参加させ、建設技能を身につけるように促したりしている（20）。

このようなCDCのプロジェクトはアフォーダブル住宅の建設と雇用の創出という都市の荒廃の改善に向けての実際的な効果が認められる。

第6節 CDCとインターメディアリーとの関係

次に、CDCを取り巻く状況、パートナーシップについてみていきたいと思う。CDCは特に初期の段階には、ある程度の資金・技術援助を必要とするものである。ここでは特に資金・技術の流れについて考察したい。

1960年代から70年代はじめ頃、CDCの活動がまたまた世の中に知られておらず、組織自体も少なかった時代においては、政府からの補助金がすべてを占めていた。当時はコミ

ユニティのリーダーが補助金を得るために、コミュニティの組織化を図り、運動を展開し、政治的行動をとるようになり、政府の補助金を獲得していった。そのような地道な運動を積み重ねることによって、中央政府、地方政府からのCDCに対する支援プログラムを徐々に充実させてきたのである。

しかし、70年代中頃になるとそのように政府にプレッシャーを与えて補助金を引き出すだけでは限界が生じてきた。都市のインナーシティを中心としてコミュニティの崩壊はCDCの活動をうわまわる勢いで進行し、そのニーズは大きくなる一方であった。80年代に入り政府は補助金削減を打ち出したこともあり、政府からの補助金だけでは対応しきれない状況になってきた。そこで政府以外の企業に働きかけて資金を調達するようになったのである。具体的には、財団や企業などの民間の資金を調達して、より多くのCDCがより規模の大きい住宅プロジェクトを手がけるようになったのである。

民間ディベロッパーは、営利企業としての性格上、採算性の高い中所得者層以上を対象としたものが中心である。つまり、市場として機能している地域での住宅供給であるので、銀行などの投資対象としてきわめて安全性が高いといえる。したがって、単純化すると資金の調達が容易であると共に、いくつもの資金調達先から集める必要が無く、一つの銀行

から融資を引き出すといった極めて単純な手続きで済んでしまうということができる。

一方、CDCが行う住宅供給プロジェクトは、民間ディベロッパーが手を出さないような都市のインナーエリアの低所得層が居住する地域である。つまり、市場として成立していない地域を対象として住宅供給を行うため、投資の対象としてはきわめてリスクが大きくなる。建設に際して巨額の投資をしたとして、果たして、すべての住戸に居住者を住ませ、その低所得の居住者から毎月家賃を集めて、融資を返済する能力があるのか、投資した資産の価値が保全されるかどうかという懸念がある。

そのような投資リスクを分散させるために、多くの主体から資金を集める必要が生じてくる。そのために、民間、行政を含めてさまざまな主体に働きかけて資金を調達してくるという非常に複雑な実務が要請されることになるのである。したがって、「第5節 CDCの組織構成と特徴」で見たようにCDCの組織代表者には、単に不動産開発、コミュニティ開発、能力だけでなく、政治的行動力や財政全般といった、開発プロジェクト全体についてのマネジメントをする総合的な高度な能力が求められることとなっている。そのような、複雑な資金調達を支援するために、複数の銀行や企業からの投資や融資をパッケージして、CDCに仲介するシンジゲーション

(21) が近年発達している。

また、政府側も、C D C に対して、資金を流れる仕組みを作ってきた。その代表的な例として、第 3 節でみたように L I H T C がある。これは民間セクターから資金を C D C に対して、流れる仕組みを持たせるものであるといえる。他にもさまざまなプログラムによって、行政側から C D C に対して資金を提供してきた。また、金融機関においては、コミュニティ再投資法 C R A によって、営業地域内に一定基準以上の融資をすることが義務づけられている。民間セクターの資金提供者は、企業、金融機関、財団、資産家など様々なものがあるが、それらは、C D C に資金を提供することによって、税制上の利益が受け取ることができる。

そういった構造の中で、インターメディアリーといわれるものが生まれてきた。

インターメディアリーとは仲介者のことである。C D C の資金・技術などのネットワークは複雑なシステム、多様な主体が含まれ、それぞれが独自の行動を展開しているため、行政や民間セクターが直接資金を提供するのでは非効率である。そのため、仲介者としてのインターメディアリー組織が、多様な資金提供者と多様な C D C をむすぶための存在として必要となってくるのである。

図表 1 3 インターメディアリーの役割

出所：林 小野 [] p . 42

インターメディアリーとは、CDC に対する資金援助、技術援助の集約、CDC に信用を付与し、大きな支援を引き出す、各主体に対して、その性格を踏まえた対応を行い、パートナーシップを円滑に機能させる、政府へのアドボカシー機能、CDC と CDC をネットワーク化する、などという特徴をもった組織である。そのインターメディアリーについても多様な組織がある。全国展開するインターメディアリーとして代表的なのは LIS C (Local Initiatives Support Corporation) と近隣再投資機構 N R C (Neighborhood Reinvestment Corporation) (22)、エンタープライズ財団 (Enterprise Foundation) (23) がある。また、地域レベルのもの、情報ネットワークを構築するためのもの、専門性を獲得のためのものなどあるが、

L I S C について具体的にみていくことにする。

L I S C はフォード財団、生命保険会社（6社）の出資により1979年設立され、全米で最大のインターメディアリー組織である。フォード財団が1960年代から展開していたCDCへの支援活動を拡大することを目的にL I S C を創設した。その活動は「L I S C はCDCが荒廃した地域の再生に最もふさわしい主体であると考え。CDCの支援を通じてアフォーダブル住宅の供給、商業施設開発、雇用創出を行い、荒廃したコミュニティを再生するもの」⁽²⁴⁾との使命に基づいて行っている。活動内容としては、900を超えるCDCに対する技術的、財政的な援助を行うこと、財団や企業、州政府などの働きかけによってCDCが働きやすい環境を生み出すこと、連邦政府、州政府へのアドボカシーを行い政策の決定に影響を与えることと大きく3つを挙げている。⁽²⁵⁾ L I C S の活動の特徴は、「タックス・クレジットを用いて民間の資金を引き出し、それをCDCの活動に結びつけていく」点にある。ここでこの作用はレバレッジ効果といわれるものである。それは、民間投資家、企業、金融機関は、信頼性のより高いCDCに投資しようとする。CDCは多様なものがあり、その情報を持っていないので、どれに投資、融資していいのか分からない。そこで、情報を持つL I S C などインターミ

ディारीーが投資することによって、そのCDCやCDCの関わっているプロジェクトの信頼性が高まり、より多くの資金を引き出すことができるというわけである。そのことが、レバレッジ効果、つまり、インターメディアリーの資金提供が、多くの多様な資金提供者からの「てこ」の効果となるというわけである。

実際、LISCにおいても、援助はプロジェクトに要するコストの20%を超えることはなく、LISCが援助を行うことによって、他の資金を引き出していることが分かる。また、資金の流れをLISCが仲介することによって、CDCにとっては、多数の民間企業、投資家から資金を調達することに要する交渉、手続き、事務に関する時間、費用の縮小が期待できる。資金提供者の側にとっては、LIHTCなどのタックス・クレジットの利用について、精通しているわけではないから、その利用について、説明を受けられること、また利用手続きの処理、投資先プロジェクトの選定、リスクの回避、税制上の利益の確保などが期待できることとなる。LISCは「CDCの能力を高め、企業、金融機関、投資家を満足させる。資金提供者は一定の利益を確保し、同時にコミュニティに貢献できる」⁽²⁶⁾ということが分かる。また、LISCは“集中地域”を設定し、資金援助は分散させて行うのではなく、戦略的に特定のエリアを選択

し、そこで活動するCDCに集中させる。そして、“集中地域”の多様な主体に刺激を与え、パートナーシップの拡大、多方面の資金を促し、そこに持続的な効果を生み出していくことを意図している。

LISCは現在、38都市と66地区にプログラムを実施している。これまでに2,200以上の支援者から30億ドル以上を集め、35億ドル以上を“レバレッジ”し、112万㎡の商業地区の開発を支援している。また、約1700のCDC、10万戸のアフォーダブル住宅を建設、再建を支援⁽²⁷⁾してきた。

LISCは関連組織として、NEF(全国投資基金 National Equity Fund)を1987年設立した。NEFはタックス・クレジットによって、民間企業から資金調達を行い、その集めた資金をプールする役割を持つ。NEFはその集めた資金を低所得者向け住宅プロジェクトに使う。

このことみても分かるように、多様なCDCが成功することによって、社会の中にCDCを支援する組織ができ、資金・技術が流れる仕組みが生まれてきていることが分かる。

第7節 注目すべき点

第1にターゲットの発見である。CDCは公共セクターのプログラムがカバーできず、民間セクターが適切に反応しない領域にターゲットを定め、そこに活動の根拠を発見して

きた。CDCはコミュニティのニーズの上に成り立っている。CDCは低所得者層への住宅供給、ホームレスの救済、荒廃した近隣の経済開発、貧困な高齢者への社会サービスなどのターゲットを絞ってきた側面に注意が必要である。つまり、CDCの活動は、「可能」な場面ではなく、「必要」な場面に根拠を捉えているということである。

第2には、非営利組織の基本構成である。近隣の住民を中心とする意思決定部門である理事会と専門家のスタッフ部門を合体させた形態がCDCの基本構成である。この組織形態は、コミュニティの意志を捉え、それを反映したプロジェクトを自力で事業化していくことが重要である(28)。

第3は、自主性と説明責任とのバランスのありかたである。CDCは「民間」の「独立」した「自主的」な組織である。コミュニティの意志を尊重して自由に動くことができる。しかし、「非営利法人」として認定され、「非課税」の資格を有し、「公的補助」を受けることができることから、社会に対する責任を負っている組織として存在する。一方において、自由の保障を抜きにして独創的な活動は達成されないとする見方が存在し、他方では、理事会の構成が恣意的ではないか、政府の監督を強めるべきではないか(29)、CDCは説明責任をはたしているのか、そうした指摘がなされることがある。「事業」型非営利セクター

全般にいえることであるが、組織の自主性と社会への責任が問われているのである。

第4は競争原理の導入である。CDCが公的補助を獲得するには、実績の蓄積が不可欠であり、信用力、企画力、事業力を証明する必要がある。非営利組織に対して、限りある公的補助の競合性は高い。政府は補助の効果を最大化するために、CDCの能力に注意を払い、選別的に支援を投入する。非営利組織への公的補助は費用・便益分析によって恒常的に評価を加えられている。CDCはプロジェクトを組み立てるために、市場の民間資本を補足する必要がある。企業、投資家、金融機関から資本を引き出すには、競合的な状況のもとで能力を示すことが求められる。今日のCDCでは、特徴であるところの“コミュニティのニーズ”と“プロジェクト”を両立させることに疑問が投げかけられている。“プロジェクト”つまり、事業として成立できたとして、それが本当に“コミュニティのニーズ”を満たしているのか。また、“コミュニティのニーズ”を満たそうとしても、事業力を向上させなければ資本を調達する事ができないということである。コミュニティのニーズを的確に捉え、同時に競合的な環境で生き抜くための事業力をつけるという能力が必要⁽³⁰⁾とされている。

(1) 川合[1]p.21より
住宅・都市開発省の規定によるとアフォーダ

ブル住宅とは、光熱費などを含む総住宅費が世帯総収入の30%未満の住宅で、賃貸の場合も持ち家の場合もある。簡単にいうと「一般大衆が手に入れられる住宅」「適正な値段の住宅」のことである。

- (2) 日端 木村 [4] p . 14
- (3) 日端 木村 [4] p . 15
- (4) 平山 [5] p . 21
- (5) 平山 [5] p . 24
- (6) 平山 [5] p . 43
- (7) 平山 [5] p . 44
- (8) 平山 [5] p . 48
- (9) 平山 [5] p . 189
- (10) 佐々木 [13] p . 58
- (11) 平山 [5] p . 128
- (12) 平山 [5] pp . 238 ~ 239
- (13) 低所得者住宅投資税控除制度 L I H T C などを用いて民間投資家が、低所得者層の住宅開発に投資すると税制上の優遇が受けられるものこと
- (14) 平山 [5] pp . 90 ~ 92
- (15) Bartelt, D., and R. Lawson . 1986 "Rent Control and Adandonment in New York City: A Look at the evidence" 180 ~ 183 より
平山 [5] p . 92
- (16) 平山 [5] p . 92
- (17) 平山 [5] p . 100
- (18) 平山 [5] p . 142
- (19) 平山 [5] p . 143
- (20) 平山 [5] p . 145
- (21) 平山 [5] p . 251
- (22) 川合 [1] p . 54 、
平山 [5] pp . 285 ~ 290
- (23) Enterprise Foundation [w5]
<http://www.enterprisefoundation.org/>
- (24) L I S C [w9]
<http://www.liscnet.org/whatwedo/mission/>
- (25) L I S C [w9]
<http://www.liscnet.org/whatwedo/mission/>
- (26) 平山 [5] p . 129
- (27) L I S C [w9]
<http://www.liscnet.org/whatwedo/facts/>
- (28) Rorald William [13] p . 219

-
- (29) R o r a l d W i l l i a m [1 3] p . 2 2 0
(30) 日 本 青 年 奉 仕 協 会 [1 2] p . 1 5 5

第 2 章 イギリスにおける住民主導の地域経営

第 1 節 都市の荒廃とその歴史

アメリカでは、1980年代レーガン大統領の「小さな政府」化が、補助金の削減という形で表れ、住宅政策やCDCの資金調達源が不足するというように、コミュニティに大きな影響を与えたようにイギリスにおいても、サッチャー政権が同様にコミュニティに影響を与えている。1940年代戦後の窮乏の中から福祉国家の建設が始まるが、1950年代、1960年代になると先進資本主義国が高度成長を経験し、その中でイギリスの福祉国家の仕組みが完成し、維持されてきた。つまり、「揺りかごから墓場まで」といわれる福祉国家の完成である。しかし1970年代に入り、オイルショックなどを契機にして事態は大きく変化し、すでに低成長を示し始めていたイギリスは、経済停滞、インフレと高失業というスタグフレーションに苦しみ始め、深刻な「英国病」に陥ることとなる。1970年代以降はこのような深刻な経済停滞を抱えながら巨大化した福祉国家体制が依然維持されているという危機的な状況があったのである。

このような状況下で、サッチャーは政権につき、停滞したイギリスの改革を行うことになった。そして、1980年代には、深刻な「英国病」、経済停滞は長年存続してきた福祉国家に主たる原因があると位置づける。つまり、

目標は肥大化した福祉国家を解体すること、そして、経済の活力を回復するために強い個人による競争社会を作り上げることにあつた。そのため、市場への国家干渉を控え、あらゆる市場原理を導入し民営化、自由化や規制緩和を積極的に行い、経済の活力を高めようとした。多くの国有企業を民間に払い下げてスリム化した。また、社会保険、公的扶助、児童給付など現金を支給する社会保障の分野も大幅に削減の対象となつていった。英国病の象徴とされる増大する失業者を支え維持するものとして失業手当なども、削減の対象となつていった。このようにして福祉、社会保障の分野にも、競争原理が持ち込まれ、それがたとえ意図したものであるとしても失業者の増大など、コミュニティの崩壊につながつていった。

第 2 節 政府の政策

図表 2 - 1 政府の政策

1944	都市計画法 (Town Plannig Act)
1977	インナーシティ白書 (The Policy for Inner City, Cmnd 6845)
1980	地方土地計画法 (Local Government and Planning, Land Act) エンタープライズ・ゾーン (Enterprise Zone)
1982	都市開発補助金 (Urban Development Corporation)
1994	単一予算制度 (Single Regeneration Budegt)

高寄 [14] より作成

戦後イギリス福祉国家としての伝統的、規

範的な行政組織の枠組みは、地方自治体、とりわけ市町村に第一義的な主導権を与えていた。地方の行政当局は「1944年都市計画法」(Town planning Act)やその他の戦後の計画法による強制収容権の行使により、行政区域内のかなりの部分を直接所有することで、権限と税源を確保してきた。地方自治体の所有に所属していない土地も、多くは公共公益の事業者すなわち、英国国鉄、英国運河庁、英国ガス、中央電力、公園管理局などが所有しているのが実体であった。戦後のイギリスの都市では、公共セクターが、地方経済、労働市場、都市市場を支配していたのである。その意味では、アメリカより行政の力が強いということができる。そこでもう少し行政の政策について詳しくみていくことにする。

地方議会では、労働党が選挙による一党支配状況を確認していた。労働組合、とりわけ公共部門の労働組合と労働党との複雑な関係は、各レベルでの意思決定に影響を及ぼしていた。その結果、公共賃貸住宅や伝統的な労働集約型産業に対して、保護的なスタンスを強め、逆に住宅の自己所有や新しいタイプの経済活動、例えばハイテク産業、サービス産業、レジャー産業に対しては反対するスタンスをとるよう⁽¹⁾になっていた。

イギリスの地方自治体は、過度の土地保有と間接的ながら土地計画法制度を用いることによって、地方経済への強力な権限を保持し

ていた。これは日本の都市計画制度とは比較にならないほど強い、市町村の自由裁量によるコントロールを可能にした。地方の行政当局は、みずからの住宅市場における独占的地位の保全と非伝統的な雇用形態の参入阻止にこれらの権限を利用した。東欧諸国と同様に、公共の土地所有に支配された都市では、規則に縛られた受動的な不動産管理が行われたおかげで、空閑地や遊休地が高い比率で存在し、非効率な利用が蔓延していた。都心に近いインナーシティ地区の光景は、効率の悪い荒涼とした空き地が広がり、機械的な公共賃貸住宅の高層棟群と道路が広がるという状況であった。

1970年代から1980年代にかけての都市政策、特にコミュニティの崩壊と関係するインナーシティ政策は、1970年代労働党中央政府・地方政府が主導し、インナーシティ問題に取り組んできた。1977年の政府の環境庁(The Department of Environment)によるインナーシティ白書(The Policy for The Inner City, Cmnd 6845)では政府のインナーシティ問題における強い意気込みが感じられる。インナーシティは「経済の衰退」(economic decline)が存在する。その経済の衰退は「都市構造の荒廃」(physical decay)、「社会的不利な状況」(social disadvantage)、人種的少数民族(ethnic minorities)など様々な問題が含まれており、インナーシティ

問題解決には、経済・社会・空間的理解が必要とされ、国家・地域ぐるみでの対応が求められる総合政策でなければならない⁽²⁾としている。インナーシティ白書では、コミュニティからのボトムアップの力は重視されず、あくまで自治体からの計画の決定における方針の難しさを述べるにとどまっている。

そのころ、コミュニティに影響を与え、都市政策の鍵を握っていたのは、先に述べたように地方政府・地方自治体であった。1970年代の労働党政権下で地方自治体が計画的に都市政策を推し進めていたということである。そのためには、自治体が卓越した事業的センスをもった担い手でなければならないということができる。しかし、規制に縛られた非効率な土地利用によって停滞していた。

1980年代初頭に保守党政権が提唱した政策は、この状況を断ち切ることを意図していた。解決策の提案は、市場が自立的に効率よく回転するために、自由市場を拘束せず、市場を本来の状態に戻す必要性を第一義とするものであった。この政策では、市場主導で、不動産を活用した地方経済再活性化のアプローチとして、その障害とみなされた地方自治体にとって替わる新たな実施機関の設立が考えられた。

具体的には1980年代の地方自治計画法(Local Government and Planning, land Act)の中でエンタープライズゾーン

(Enterprize Zones)が、特定の地域に設けられたことが重要な政策の一つである。エンタープライズゾーンとは、税の減税や各種の規制緩和を行うことで企業の自由な経済活動を支援する地域のことである。行政の介入、特に地方自治体の介入が都市問題の根源であり、自由市場が、税や規制などに制限されず効率的に機能するためには、行政は撤退すべきである、という見解⁽³⁾に基づいている。市場の力こそがインナーシティ問題への解決策を提供するというものである。

地域活性化における重要な政策は、先のエンタープライズゾーンと同時期に制定された都市開発公社UDC(Urban Development Corporation)である。UDCは、衰退地域において、いまだ1970年代と同様、地方自治体の都市計画が大きな力を持っていたので、中央政府が直接的に地域開発を行おうとしたものである。UDCの多くはその対象地区が比較的狭く、そこへかなりの資金を集中的に投入したことで、低迷する地方の不動産市場に強いインパクトを与えた。そして、多くの場合、公社自体が行った投資額を超えた民間投資を引き出すことに成功した。このことが、都市開発公社のある程度の成功を示していることは疑う余地がない。しかし、不動産主導型という中央政府から付与された限られた分野での成功に過ぎず、広く社会の再活性化を図るということに関しては、この効果に疑問

が残る。つまり、より幅広くそこに住む人々に及ぼす影響を軽視してきたとの批判⁽⁴⁾がある。例えば職業訓練や就業前のカウンセリングを通して就業機会を地元の地域社会にもたらすといった試みよりも、不動産主導の開発に重きが置かれ、職業訓練は他の機関の役割であるとされた。都市開発公社は一定の成果をあげたが、公社はやりやすい地区だけを管轄区域として開発を行ったことや、開発で生まれる商業・業務機能は工業都市であった元ブルーワーカーの雇用には向かず、失業問題の解決には貢献しないなどという欠点も指摘されている。

代表的なUDCとして、LDDC(London Dockland Development Corporation)がある。1981年LDDCは設立され、London Docklandの開発を担当する専門機関となった。ドックランドはロンドン東南部に位置し、テムズ川沿いの2,226ha(ヘクタール)の旧港湾工業地帯である。1967年にイーストインディア造船所が閉鎖となり、以後、次々と造船所・倉庫が廃業に追い込まれ、荒廃地と化していった。しかし、ドックランドはシティーに近く、環境整備によっては市街地として再生する条件を秘めていた。しかも、周辺を含めた区域はインターシティ再生のためには放置できない重要な地区であった。このドックランドの公的開発は、1970年代から計画が進められていた。しかし、本格的に実行に移さ

れたのは、1980年代である。そして、L D D Cは、新交通・空港・高速道路など交通手段を梃子とする業務都心型の計画、ディベロッパー指向の経営方針に基づいて、ドックランドを開発していった。

物的再生として、L D D Cは873haの都市開発用地と水面を取得し、総額1億6900万ポンド、また、623haの放棄地の開発を行い、経費は1億2200万ポンドである。また、公益事業サービスガス、電気、排水として、1億4500万ポンド、88キロメートルの道路およびドックランズ高速道路の新設および改良を行い、8億5000万ポンドを投資した。経済再生として、15億4800万ポンドの公共部門投資が91億ポンドの民間部門投資を引き出した。また、4万人の仕事を生み出し、総雇用数は2万7000から5万へほぼ倍増した。さらに、一万6700戸の住宅新築を行い、人口が3万9429人から6万4500人に64%の増加⁽⁵⁾した。

ドックランドの問題としては、一つは、雇用と失業の同時増加という問題である。雇用が約5万へとほぼ倍増したが、失業も1981年には3万6000、85年には5万5000、91年には4万7500を⁽⁶⁾数えている。L D D Cの開発には、工業化時代の都市の象徴的地域であり、第二次産業の比重の重かったドックランドのサービス経済化を進めたが、それが産業構造と労働力のミスマッチを生み、失

業を増加させたといえる。新しく創出された雇用の多くは、転入者に提供されたのである。2つめは住宅に関する問題である。1万6700戸の住宅が新築され、個人住宅が44%の比率に達した。しかし、公営住宅の比率は81年の83%から91年44%へ激減⁽⁷⁾している。また、ホームレスは81年と88年を比べれば284%にまで増加⁽⁸⁾している。LDDCは、高額で取引される個人住宅の新築ブームを作り出したが、低所得者向け住宅はほとんど建築しなかったなどという問題⁽⁹⁾が提起されている。政府の投資は民間企業の投資を引き出したことに疑いはないが、貧困層に対して住居や仕事を提供したかどうか疑問である。そう考えると、インナーシティ対策としては失敗であったといえることができる。

1970年代には、労働党による都市計画を自治体が中心となって行う福祉志向型の政策では、いずれ財源が不足し、非効率が露呈するだろうし、1980年代の地域の民間セクターを活用するという保守党の政策では、あくまで従来のディベロッパーとしての役割しか果たすことしかできず、その事業成果は地域住民には浸透しがたいといえる。都市部から離れ、社会資本が整っていないような衰退地域をどうやって活性化していくのかという指針は含まれていない。

第3節 コミュニティ・ビジネスの誕生

1980年代コミュニティ・ビジネスという「コミュニティによって所有される企業」という組織が生まれてきた。それはNPO的な要素と企業経営的な要素を併せ持つ独自の構造組織を持っている。深刻な失業問題に対する対策として行政が支援を行ったが、基本的に住民のイニシアティブのもとに運営が行われたものである。

コミュニティ・ビジネスの起源はスコットランドの北西沖諸島ウェスタン・アイルズ地区で行われていた「コミュニティ協同組合」にある。そこでは過疎に悩む農漁村が点在しており、それらのコミュニティでは仕事が無いことだけではなく、コミュニティに必要な基本的サービス(郵便局や地域の商店など)が不足していることが問題となっていた。そこで、行政は地域住民を会員として、コミュニティに必要なサービスを供給すると同時に雇用を創出する「コミュニティ協同組合」のプログラムを実施した。コミュニティに必要なサービスを提供することによって事業を起こしていくというアイデアが生まれた。その考え方が1980年代初め、高い失業率と社会問題の発生に悩む都市部のインナーシティに応用されたのである。

後述するが、コミュニティ・ビジネスはチャリティの資格を持つ有限会社の形態をとることが多い。そこでまず、イギリスにおけるチャリティの資格ということについて簡単に

見ていくことにする。

チャリティとは、活動の目的が、貧困の救済、宗教の信仰、教育の振興、地域社会に利益をもたらすその他の活動、とチャリティ委員会に認められた公益資格である。また、それらのチャリティ団体は、法人格の有無に関わらず、準政府機関であるチャリティ委員会に認証された公益団体をチャリティと呼び、税制優遇を受けることができる。その形態は有限会社、人格のない社団、信託、特別法人などである。有限会社などが含まれているので、チャリティ・イコール・NPOではないが、現在ではチャリティとして登録されている団体は約180万⁽¹⁰⁾である。所得税、法人税は、収入が公益目的であれば非課税で、その他の収益業務については別会社を設立することにより非課税とできる。個人の場合、イギリス独自継続的誓約寄付(三年以上の継続的な寄付をすることを誓約)すれば、寄付控除⁽¹¹⁾が受けられる。

社会的に意義のあるとチャリティ委員会が認めた組織は形態に関わらず優遇税制が受けられるということである。

コミュニティ・ビジネスとは、コミュニティ・ビジネス・スコットランド(Community Business Scotland)の定義によれば、「ローカルなコミュニティによって所有される小さなビジネス組織であり、コミュニティから選出されたボランティアな役員会(a voluntary

board of directors)によって運営される。概してそれらは経済的に衰退した地域にあり、地域で必要とされるサービスを提供すると同時に、雇用と訓練の機会を提供する。他の場合にはそれらは、より広い市場の中にニッチを見出すが、雇用機会の少ない地域の労働力を活用する。企業の利益は分配されるのではなく、さらに雇用を生み出すために、あるいはコミュニティの利益のためにコミュニティに再投資される。コミュニティ・ビジネスは、衰退した都市や地方の再活性化に独自の役割を果たしていると考えられるようになってきた。コミュニティ・ビジネスは、新しいビジネスの創造のための機会を提供し、国家の給付に過度に依存していたコミュニティにエンタープライズ文化を導入する。そして、人々の、他の機関とのパートナーシップに参加する能力を高める。それは、「ユーザー・フレンドリー (user friendly) なイメージをもち、他の再活性化イニシアティブの動機に信用が置けない地域住民の信頼を得ている」⁽¹²⁾とされている。

図 2 - 2 コミュニティ・ビジネスの組織図

出所：細内 村山 [] p. 7

特徴としては、コミュニティに開かれた
会員制 理事会 法的地位 二重構造 利益
はコミュニティへと5つ⁽¹³⁾が挙げられる。

コミュニティに開かれた会員制

通常のビジネスの場合、その所有権は、株
主やパートナー、(協同組合の場合)組合員に
付与されるが、コミュニティ・ビジネスの場
合、各コミュニティの住民に所有権がある。
地域住民は名目的な金額(1ポンド)を払う
ことによってコミュニティ・ビジネスの会員
となることができる。そして年次総会におい

て一票を行使する権利を持つ。ただし会員であるだけで利益の配分を受けることはない。

それぞれのコミュニティ・ビジネスは数万人から20万人くらいのコミュニティに活動範囲を定め、その会員数は多いところで1000人程度、少ないところで8,9人で最も多いケースは50人くらいである。

この「コミュニティに開かれた会員制」には、以下のような効果がある。第一にコミュニティの問題に取り組みたいという意志をもつ住民は、誰でもコミュニティ・ビジネスを通じて地域の経営に参加することができるようになる。第二に、コミュニティ・ビジネスは、常にコミュニティに対して開かれていることになり、コミュニティによるチェックが可能になる。第三に、誰でも参加することができるので、そこには様々な経歴を持った人が集い、人々の新しい繋がりが生まれる。また、失業者にとっては失われた社会との繋がりを回復するための1つの機会となる。

理事会

コミュニティ・ビジネスの運営の責任は会員によって選出された理事で構成される理事会(a board of directors)が負う。彼らの理事としての仕事は基本的にボランティアであり、金銭的配当をもらうことはない。駄々氏、理事会は必要であるならば有給のマネージャーを雇うこともある。従業員として雇われた場合は、コミュニティ・ビジネスの会員となる

ことはできない。また、理事が兼任スタッフとして有給で働く場合もある。

この理事会もコミュニティ・ビジネスにとって重要な意味がある。会員（住民）によって選出された理事会がコミュニティ・ビジネスを運営するということは、コミュニティ・ビジネスが常にコミュニティのコントロール下にあるということの意味する。

また、理事会には企業経営のスキルを持った住民が参加し、彼らの志と能力がいかされる。他方、企業経営の経験のない住民も、理事会に入ることで自分の能力を高めることができる。つまり、コミュニティ・ビジネスの理事会は地域の人材の活用と住民の能力向上のために役立つと考えられる。

法的地位

コミュニティ・ビジネスは通常、法的には有限会社の形態を取り、さらには、チャリティとして登録されていることも多い。「コミュニティ・ビジネス」という法的地位があるわけではない。しかし、書くコミュニティ・ビジネスは上述のような運営を行うということは、各コミュニティ・ビジネスの「規約（memorandum）」に定められている。

二重構造

コミュニティ・ビジネスの理事会は、必要に応じて、経営上の専門技術をもったマネージャーを雇うことがある。マネージャーは、複数の子会社を経営し、より多くの雇用の創

出、収益の確保、効率的な運営に専念する。つまり、基本的に無給の理事会によって運営され、チャリティとして登録されている(あるいはその可能性のある)親会社と、有給のマネージャーによって運営されていることが多い。この二重構造は、社会的、公共的な目的をもったNPO的な部分とビジネス組織としての効率的な運営のバランスをとるための組織上の工夫である。

利益はコミュニティに

コミュニティ・ビジネスの事業やこの子会社の事業から得られた利益は、会員や無給の理事に分配されることはない。子会社からの利益は、経営状態の悪いほかの子会社に再投資されるか、契約により親会社であるコミュニティ・ビジネスを通じて、コミュニティに寄付されたり、コミュニティの他のプログラムを支援したりすることに使われる。

チャリティの資格をもち、行政からの補助金をもらっていること、コミュニティのニーズを捉えること、理事会は2つの部門があるということをもて、イギリスのコミュニティ・ビジネスとアメリカのCDCは基本的に、同様の構造、目的を持つといえる。

1. コミュニティ・ビジネス・スコットランド
コミュニティ・ビジネス・スコットランド
(Community Business Scotland)は設立は

1981年であり、組織形態はチャリティの資格を持つ有限会社である。実施事業はカンファレンス・セミナー・ワークショップの開催、調査研究とニュースレター「New Sector」の発行（年五回）と出版事業、全国的ネットワーク化、コミュニティ・ビジネスへの資金の貸し付け、ロビー活動など様々で、子会社であるScottish community enterprise fund（コミュニティ・ビジネスへの貸し付け）、Community and Cooperative Research and Publication（調査研究、New Sectorの発行）、National Network of Community Business（全国的ネットワーク）を下部組織に持ち、専門的に事業を行っている。子会社自体には、政府からの補助金はあるが、その親会社であるところのコミュニティ・ビジネス・スコットランドには行政からの補助金はなく、年間規模は約1300万円であり、内訳は会議収入29.4%、会議の実施委託費20.2%、宝くじ慈善団体から20.2%、その他、会費、寄付、企業のスポンサーシップが収入源である（14）。

コミュニティ・ビジネス・スコットランドで重要なことは、インターメディアリ的な要素をもっていて、ロビー活動を行ってきたことである。コミュニティ・ビジネス運動に明確なアイデンティティを与え、運動の発展に大きな貢献をしたということが出来る。行政からの支援を獲得するために、積極的なロビー活動の結果、コミュニティ・ビジネスに対する

公的支援を獲得してきた。インナーシティ対策であるアーバンプログラムからの補助金を受け、スコットランドの各地域に「コミュニティ・ビジネス・サポート・ユニット」が漸次整備されていった。各ユニットの財源は100%公的な補助金に頼っているが、運営は行政から独立しており、担当地域のコミュニティ・ビジネスに対して、トレーニングや起業のためのアドバイス、財政支援や融資を行っている。

コミュニティ・ビジネス・スコットランドのロビー活動の成果であるコミュニティ・ビジネス・サポート・ユニットは1968年の流れをひくインナーシティ関連の補助金制度の総称であるアーバンプログラムが主な財源であったが、そのアーバンプログラムが1994年の単一予算制度(Single Regeneration budget)により、廃止になったことにより7つのユニットのうち5つが行政の内部に編入され、2つを残すのみとなっている。そのためコミュニティ・ビジネス運動は以前にも増して自立への道を模索⁽¹⁵⁾している。それでは、財政的に自立しているようなコミュニティ・ビジネスについてみていくことにする。

2. スピタルフィールズ・スモール・ビジネス・アソシエーション

スピタルフィールズ・スモール・ビジネス・アソシエーション (Spitalfield Small

Business Association : SSBA) はロンドンの最も荒廃したインナー地区の一つ、スピタルフィールズで活躍するコミュニティ・ビジネスである。スピタルフィールズの人口の多くは、最近移民してきたバングラディッシュ人である。その大半は、職業技術を持たない未熟労働者であり、高失業率のなか、職を見いだせないでいる。SSBAでは、そうしたマイノリティ、特に女性に対し、起業化を支援するとともに、職業訓練機会や雇用を提供している。

SSBAはそもそも、住宅供給を目指す活動の中で生まれた。スピタルフィールズでは、1979年に地元のバングラディッシュ人らの手で、ハウジングコープによる不動産取得と住宅供給が計画された。しかし、同地区の建物の多くが、ハウジングコープにとって公的な融資の獲得しがたいミックストユース（混在利用）であったことから、別に不動産所有の受け皿を用意する必要が生じた。そのため、1983年に設立されたのがSSBAである⁽¹⁶⁾。

SSBAでは、財務的支援者などからなるサポーターメンバー、SSBA所有の建物のテナントやサービス利用者などで構成されるコミュニティメンバー、SSBAの従業員のメンバーの3つのメンバーシップ制をとっている。

SSBAは、1988年にワーカーズコレクティブの全国組織である、Industrial Common

Ownreship Movement が開発したコミュニティ・ビジネスの典型的な組織としての形態を整えている。

常勤スタッフは、コーディネーター、不動産管理担当、財政担当と3人とわずかであり、必要に応じてフリーランスのコンサルタントを雇っている。また、活動は多くのボランティアと専門家に支えられ活発である。SSBAの業務の中心は、不動産賃貸である。地区の老朽化した建物を修復・改造し、一階を事業用として貸し出している。現在12の建物を所有し、事業用部分の総床面積は約7,400㎡に及ぶ。その中には合計すると約80の事業スペースがあり、そこで働く人は250人以上にのぼっている。テナントの80%以上は繊維業、特に皮製品加工工業に重視するバンゲラディッシュ人である(17)。

テナントには、SSBAによって経営上のアドバイスも行われている。SSBAの雇った専門コンサルタントが、税務・財務、市場調査、補助申請手続きに関する無料相談を実施している。

このほかSSBAでは、失業者、マイノリティ、女性を対象に、大工職、衣服・縫製、木工玩具制作等の職業訓練プログラムも実施している。また、ニュースレターの発行やビジネス・クラブの運営、繊維業界団体の設立等により、スモール・ビジネスのネットワーク化にも努めている。

SSBAの事業は、これまでのところ成功と評価されている。当初は地方自治体からの補助金を得ることでスタートしたが、現在は、賃貸料等により、50万ポンド相当の収入を得るまでになり、財政的にはほぼ自立できる状態になっている。また、適切な賃貸料とテナント間の一体感からか、テナントの定着率も高い。また、テナントにはSSBAのメンバー資格が与えられ、経営参加も認められていることも影響しているであろう。職業訓練プログラムも、SSBAの支援のもと受講者によるコミュニティ・ビジネスが数社設立されるという成果をもたらしている。

SSBAの今後であるが、コミュニティ財団の設立が現在検討されている。財団では、主に職業訓練事業への助成を行う予定である。また、各種の職業訓練プログラム間の交流も期待（18）されている。

コミュニティ・ビジネスで特に成功している分野は、コミュニティの警備や不動産管理、ビジネスインキュベーターなどがある。分野別でタイプ分けすると、従業員、賃金等を全面的に政府等の補助金に頼る「緊急失業対策型」中古家具、電気製品販売といった商業的に独立を志向する「商業型」、手編みセーターの販売など家庭内での仕事を市場化しようとする「家庭事業型」施設の貸与、管理・運営のレンタルによって多様な地域活動を支援する「開発エージェント型」などと多様な分野

での活躍が期待⁽¹⁹⁾されている。

第4節 ディベロップメント・トラスト D T (Development trust)

ディベロップメント・トラストとは利益追求ではなく社会的公共的な目的(当該地域の活性化など)もった事業を行う「企業(enterprise)」のことである。事業収益は、組織を維持するために使われるか、コミュニティへ再投資される。ただし、「ディベロップメント・トラスト」という法的地位があるわけではなく、多くの場合「有限会社」ないし、「チャリティとして登録されている有限会社(a company limited by guarantee with charitable status)の形態を取っている。「トラスト」とは、「利益追求が目的ではない」ということを広く意味する言葉であり、特定の組織形態を表すものではない⁽²⁰⁾。つまり、今までみてきたコミュニティ・ビジネスと基本的には同様のものである。

ディベロップメント・トラストは1990年代急増している。その背景は、1994年単一予算制度によって、インナーシティ関連の補助金制度であるアーバンプログラムが廃止されたことにあるが、そのアーバンプログラムの補助金が無くなった訳ではなく、単一予算制度に、集約されたといつてよい。そして、複数の省庁がバラバラに所轄していた地域振興目的の補助金制度(アーバンプログラム)が単

一 予算制度のもとに一本化されたということである。単一予算制度には、補助金の対象プロジェクトになるためには、コミュニティの参加や地域における公的セクター、民間企業セクター、ボランティアセクターのパートナーシップが前提条件とされている。このことが90年代にはいってディベロップメント・トラストが増加した直接的な原因としてあげられる。つまり、住民主導の地域経営が、政府の補助金獲得のためにディベロップメント・トラストという形態を取ったということもできる。

ディベロップメント・トラストの特徴（21）は、

地域の長期的な再活性化に興味を持っている。この場合の「再活性化（regeneration）」とは、地域の経済、環境、施設やサービス、コミュニティのスピリットなど幅広い観点からの再活性化を意味する。

補助金のみならず、財政的に自立すること（self sufficient and independent）を目指す。

コミュニティの資産（assets）を生み出し、コミュニティに利益をもたらすことを目的とする。あらゆる利益はコミュニティに再投資される。

事業活動や理事会の構成において、コミュニティに基盤を置くこと（community

based)やコミュニティに対して開かれていること(accountability)が重視されている。コミュニティ、ボランティア団体、民間企業、行政などとパートナーシップを形成しその中で事業を行っていく。

1. コイン・ストリート・コミュニティ・ビルダーズ

コイン・ストリート・コミュニティ・ビルダーズ(Coin Street Community Builders: CSCB)がある。CSCBは正式には設立は1984年だが、その前に1972年頃には、前身となる活動が行われていた。サウスバンク地区において、都市開発の失敗、それに伴う住環境の悪化、失業問題がおこり、最盛期には5万人であったサウスバンク地区の住民数は1970年代には4千人にまで減少していた。ここでは学校や商店も相次いで閉鎖され、地域コミュニティは崩壊の危機にさらされていた。そんななかで危機感を募らせた住民たちが、行政のトップダウンによる都市計画ではなく、住民自身による町づくりを模索するようになったのが、1972年頃であった。ちょうど同時期には、商業ディベロッパーによる高層ホテルと大規模なオフィス空間の建設計画が持ち上がっていた。住民たちはそれらに対抗すべく、1977年にコイン・ストリート・アクション・グループを形成した。住宅、新しい公園と川辺の遊歩道、地域の小さな店舗、共同事務

所、レジャー施設などを重視した計画を作成して、7年間に渡ってキャンペーンを続けた。結果として、住民側が計画の実行を許されることとなった。そして CSCB が 1984 年に設立された⁽²²⁾のである。

CSCB の事業内容は、住宅の提供と協同組合と住宅以外の地区の開発 サウスバンク地区の活性化である。において説明すると、地域コミュニティで働き、生活したい人に廉価な住宅を提供するための住宅の建設、運営、管理である。住宅に関するプログラムを進めるために、コイン・ストリート・セカンダリー・ハウジング・コーポラティブ (Coin Street Secondary Housing Co-operative : CCS) が別組織として設立されている。CCS の目標は、最終的には 7 つの住宅地区を開発し、約 4000 戸、1300 人が居住できるようにすることである。そして、CCS が開発した住宅の管理・運営はそれぞれのテナントの自主運営組織であるハウジング・コープに任せられる。ハウジング・コープはテナント料の徴収、建物の修繕・管理などを行う。このような住宅管理法は、民主主義的運営が可能になること、住民が運営の責任者の一人になることで住宅の維持管理に積極的に努めることができるようになるためのものであるといえる。現在 160 戸が住宅として提供されている。においては、CSCB の事業の一つに、本格的な開発が始動するまでの会社の運営コストを稼ぐとい

う「用地の一時的利用」がある。開発予定地で駐車場を経営したり、埠頭をデザイナーの仕事場やレストランとして利用したりするための場所の提供、アドバイスなどを行っている。

では CSCB の地区に立地する企業に呼びかけ、サウスバンク・エンプロイヤーズ・グループというパートナーシップを形成し、サウスバンク地区全体の再活性化やイメージ向上を目指している（23）。

2 . デイベロップメント・トラスト・アソシエーション

デイベロップメント・トラスト・アソシエーション DTA (Development Trust Association) とは 1992 年に設立され、会員数は現在 285 団体（24）である。これはイギリス全土に渡るネットワークを持つインターメディアリーである。事業目的は、会員の DT (Development Trust) に対するサービスを行うこと。新しい DT の起業を促進し、アドバイスを行うこと。DT の成長と目標達成を支援すること。DT を代表して、DT の地位確立のために発言すること（25）が挙げられている。

DTA が会員に行った調査（1997 年度）（26）によると

- ・年間予算は 60% が 10 万ポンド以下であり、100 万ポンド以上は会員全体の 5% である。
- ・収入源は自らの事業収入が 23% を占める

ものの、中央政府 40%、地方政府 21%、EU 6%である。

- ・理事会の人数は10人前後が一般的であり、内訳は50%が地域住民、20%が地域の民間企業の代表者、14%が公的セクターの代表者、11%がボランティアセクターの代表者である。この理事会の多様性は、単一予算制度の補助金獲得のために、前提としてパートナーシップが求められたことが影響しているのであろう。コミュニティ・ビジネスの場合に比べて多様なものになっている。
- ・利益はコミュニティに配分することはできず、地域のコミュニティに再投資される。
- ・個人および組織がDTの会員となり、会員は地理的に限定された範囲から募集される。調査対象のDTの約50%弱が50人以下の会員を持つ。100人以上の会員をもつ組織は、3分の1、平均は135人である。
- ・調査対象のDTの23%が3人以下、40%が6人以上のフルタイムの有給スタッフを抱えている。

DTAの調査は以上であるが、これから分かることを挙げる。

第一にDTの組織構造は、コミュニティ・ビジネスとほぼ同じと考えてよいだろう。実際、コミュニティ・ビジネス・スコットランドの推進者の1人である。John Pearce氏は、「コミュニティ・ビジネス」と「ディベロッ

「コミュニティ・エンタープライズ」をまとめて、「コミュニティ・エンタープライズ (Community Enterprise)」と呼んでいる。彼によれば「コミュニティ・エンタープライズ」の特徴はコミュニティの利益となるような社会的目的を持っている、収益は個人でなく、コミュニティに再投資される、コミュニティによって所有され、運営されている、コミュニティに対するアカウントビリティのシステムが存在する、と4つ⁽²⁷⁾挙げている。

第二に、DTは基本的には財政的な「自立」を目指しているが、データをみると実際には、公的セクターからの補助金が60～70%を占めることが分かる。ただし、このことは必ずしもDTが「行政の下請け」的なものになっていることを意味していない。CSCBの例をみても分かるように、「住民主導」で行政を動かしてきたのであって、ボトム・アップ型の地域経営が行政を支援しているという構図となっている。

第三にDTの理事会の構成をみると、地域住民を中心に、行政、企業、ボランティア組織の代表などが参加しており、DTが地域のパートナーシップの格となっていることが分かる。

第5節 注目すべき点

イギリスにおける住民主導の地域経営の特徴としては、事業体として自立するという方

向を目指しているということである。事業性を確保することで、地域コミュニティにより大きなインパクトを与えることができるからである。「地域コミュニティのために」という公共的な目的と事業体としての経済的自立を両立するために、組織上さまざまな工夫がなされていることが分かる。また、住民主導の地域経営を行うことによって、地域コミュニティの住民自治を高めることができ、地域住民の「自立」を促し、住民の経済基盤の確保に役立っている。

また、イギリスの社会の特徴といえる長期的な失業と貧困にも、コミュニティ・ビジネスは貢献する。近年イギリスでは、「社会的排除 (social exclusion)」という言葉が定着するよう⁽²⁸⁾になった。この「社会的排除」という言葉は、単に収入の欠如だけをいうのではなく、長期的な失業によってさまざまな社会的つながりを失い、通常の世界生活に参加することができなくなった状態をいう。コミュニティ・ビジネスは長期的失業者に雇用を提供することによって、収入を得られるようにするだけではなく、社会的つながりを回復させ、失われた自尊心を回復させる事ができるように作用するということである。

深刻な失業問題や地域コミュニティの崩壊、またインナーシティ問題という既存の機構・組織では対応しきれないような問題に対して、事業性を確保しつつ公共性を持って機能する

というコミュニティ・ビジネスやディベロップメント・トラストは新しい地域の社会関係を作っていくことになるであろう。

-
- (1) 都市みらい推進機構 [18] p . 13
 - (2) 高寄 [15] p . 65
 - (3) 都市みらい推進機構 [18] p . 26
 - (4) 高寄 [15] p . 65 ,
都市みらい推進機構 [18] p . 24
 - (5) 水口 [10] p . 23
 - (6) 水口 [10] p . 24
 - (7) 水口 [10] p . 22
 - (8) 水口 [10] p . 23
 - (9) 水口 [10] p . 22
 - (10) Charity Commission [w2]
<http://www.charity-commission.gov.uk/>
 - (11) 山内 [19] p . 194 , 275
 - (12) 細内 [6] p . 74 ,
Community Business Scotland [w1]
<http://www.international.co.uk/network/cbs/>
 - (13) 細内 村山 [7] p . 9
 - (14) 細内 村山 [7] p . 11
 - (15) 細内 村山 [7] p . 10
 - (16) 東北産業活性化センター [16] p . 183
 - (17) 加藤 [2] p . 78
 - (18) 加藤 [2] p . 78
 - (19) 加藤 [2] p . 76
 - (20) 細内 [6] p . 107
 - (21) 細内 村山 [7] p . 28
 - (22) 細内 [6] p . 114 ~ 115
 - (23) 細内 [6] pp . 116 ~ 119
 - (24) D T A [w3]
<http://www.dta.org.uk/about/members.htm>
 - (25) D T A [w3]
<http://www.dta.org.uk/about/index.htm>
 - (26) D T A [w3]
<http://www.dta.org.uk/dtrust/20things.htm>
 - (27) 細内 村山 [6] p . 29
 - (28) 細内 [6] p . 86

第 3 章 日本におけるコミュニティ・ビジネスについて

第 1 節 現在の日本の状況

日本のコミュニティは複雑で多様な問題を抱えている。大都市部ではバブル景気時に地価高騰で人口が流出し、また円高で地場産業の空洞化を招いた。中小都市部ではローサイド店の増加で商業地が地盤沈下し、その商業地に支えられていた地域が衰退してきている。農村部では農作物が競争力を失いかけ、また、漁村部でも沿岸漁業の漁獲量が減少し、ともに後継者がいない状況に追い込まれているところも少なくない。若者の流出、高齢化、過疎化の同時進行でコミュニティは衰退を招いている。そういったさまざまな社会問題、手痛い状況をどうやって打破していくか。

現在、日本には、長引く不況と構造転換の波に呑み込まれようとしている。失業率は以前高くとどまったままである。サラリーマンの多くがいつ自分のいる企業で解雇されるか予測がつかず、先の見えない不安感に覆われている。特にサラリーマンにとって、会社は突然、グローバルスタンダードのもとで実力主義、成果主義が取り入れられた。企業内知や企業特殊な才能を開発してきた人にとっては厳しい状況に陥っている。

ベンチャーによる起業ということが官民ともに盛んに叫ばれてはいるが、ベンチャーピ

ジネスが盛んなアメリカにおいても、ベンチャー企業で成功する確率は1%に満たない。特に日本は、失敗が容認されないという社会環境下であるからして、一般のサラリーマンがベンチャー企業を起こして独立するという選択肢はあるにはあるが、余り現実的ではないということができるであろう。しかし、今の不安感を消し去ることができないため、この企業でも使えるような技能を身につけるべく、職業訓練所に通うこととなっている。それ自体は決して悪いことではないが、もう少し立ち止まって考えてもよいのではないか。そんなに背伸びをしないで、等身大で人間らしい生活をしていくということも今後、選択肢として考慮する必要があるのではないか。

自分たちの周りを見ても、地域社会で解決すべき問題はたくさんある。高齢化が問題となり、ニュータウンでは核家族が作り出した街の特質上、介護する家族がいない老人だけの世帯の増加が問題となり、ゴミ問題では分別は徹底されるようになったものの肝心の量自体は増加している。しかし、これを処理するゴミ焼却場はダイオキシン問題などで周辺住民の反対にあっている。

解決主体として、日本においては行政が中心となってきた。行政主導で地域コミュニティの問題に対応してきたのである。行政主導、都市計画の延長上での施策は、地域コミュニティを一方的かつ単一的にしか捉えてこなか

った。そして、政府・自治体の抱える負債が大きくなるにつれて、行政が地域の問題のすべてに対応するということは難しくなっている。そのため、さまざまな社会サービスの業務は民間に移行されることとなっている。では、民間企業に地域コミュニティの問題に対して主導権を握らせていてよいか。民間企業といっても、地域社会とのつながりが深いという訳ではない場合が多く、特に大企業の場合においては、地域外に資金が流出したり、地域内のネットワークとは無関係であったり、地域外で重要な意思決定が行われたりする傾向がある。行政セクター、企業セクターだけでは地域社会の総合的な再生に取り組むことが難しい状況になっているということがいえる。

第2節 コミュニティ・ビジネス

地域の再生に取り組むことができるのは、その地域に住んでいる住民自身であると考えられる。住民自身の活動によるものは、福祉、環境などの分野で活発になってきているが、現在の景気の悪化とそれに追随する失業者の増大という状況下では、地域コミュニティの再生運動を「活動」のレベルから雇用を生むために「ビジネス」する必要があるが出てくる。地域コミュニティの再生運動をなぜ「ビジネス」にするか。それは、そうすることによってスピードが付き、継続性が生まれ、地域コミュ

ニティの多様な人、モノ、カネ、情報を巻き込んで展開し、地域社会の信頼を得ることができるからである。また、雇用機会の創出や、地域の資源・技術を活用することは地域内で人、モノ、カネを循環させ、地域内に自立的な経済基盤を築くことにつながる。さらには、地域コミュニティが必要としている財・サービスが供給されたり、働き手にとって働きがいや生きがいを得られ、地域に新しい社会関係と生活文化を蓄積していくことが期待できるからである。地域コミュニティの再生には、その地域の中で身の丈にあったさまざまな「事業」の成立と地域住民の就業によって、適度な経済活動がなされ、自立的な生活基盤が確立されることが重要である。そのような「ビジネス」の力を使った住民主導の地域経営をここでは「コミュニティ・ビジネス」⁽¹⁾と呼ぶ。

コミュニティ・ビジネスとは、地域住民が良い意味で企業経営的感覚をもち、生活者意識と市民意識のもとに活動する「住民主体の地域経営」ということ⁽²⁾ができる。そして、組織形態、法人形態はいずれでもよいという特徴を持つ。コミュニティ・ビジネスの領域は福祉、環境、情報、観光、食品加工、まちづくり、商店街の活性化、伝統工芸、安全、金融、教育などさまざまな分野がある。地域内で起こすスモール・ビジネスということもできる。では、従来のビジネスの視点とコミ

ユニティ・ビジネスの視点の違いはどこにあるのか。それは単純化してみると、従来のビジネスは利益志向型で結果としては、効率性、生産性が求められるのに対し、コミュニティ・ビジネスでは、利益志向型ではなく、意味や意義が求められる⁽³⁾。つまり、今までのビジネスでは、売上高や利益率といった視点が重視されてきた。しかし、コミュニティ・ビジネスの場合はもちろん組織を維持するために必要な限りでそのような視点は重視すべきであるが、むしろビジネスの社会的位置づけや地域での位置づけを強調するということである。例えば、福祉の分野で高齢者向けの配食サービスをしていて、毎日弁当150食を配達している人は、「寝たきりの高齢者のところに配達すると、笑ってくれるのが嬉しくて、そんな人とのコミュニケーションがあるから働いている」⁽⁴⁾と語っている。そんな意義や意味を求めながら、赤字を出さないで、つまり「ビジネス」の視点を忘れることなく事業を行っていくのがコミュニティ・ビジネスである。

ビジネスの視点を入れるとは、自分たちの強みは何か、マーケティングをどうするのか、どのように売するのか等をあらかじめ把握しておくという「ビジネス」戦略が必要となる。また、どのように資金を調達するか、何人で運営していくのかといった財務も当然必要となってくる。

従来の営利追求型のビジネスとは異なり、コミュニティ・ビジネスは地域社会のネットワークに支えられて成立する。つまり、顔の見える関係の中でそのネットワークを使って成立するということもできる。地域コミュニティに生活の場を持つ人たちによって、また地域コミュニティに利害関係や関心を持つ人々によって事業が行われていき、雇用が創出され、資金が循環し、地域コミュニティに対する責任感や当事者意識が醸成されていくということである。

その事業を支える人たちを分類すると、第一に「パトロン（後援者）」がいる。それはコミュニティ・ビジネスに寄付をしてくれる人である。第二に「パートナー」として消極的には投資や出資をしてくれる人、積極的には経営に参加する人が挙げられる。第三に「サポーター（支持者）」としてはボランティアとして参加する人、第四に「バンカー」これは土地や建物を担保にして融資をするのではなく、事業性を判断して融資をする金融機関である。また、融資は行政の場合も有り得る。これらの支援者を多く作ることが、地域の問題解決のための第一歩（5）であるということができる。

第三節 コミュニティ・ビジネスの実例

1. 黒壁

明治33年に建てられた第百三十銀行の建

建築物は「黒壁」(壁を黒くしっくいであらったもの)とよばれ歴史的建造物として、滋賀県長浜市琵琶湖に面した「湖北」の地ではシンボリックな存在で、戦後はカトリックの教会として活用されていた。さらにこの建物の周辺にある北国街道通りには、江戸から明治にかけて築造された古い家屋が約八十軒も残っており、長浜の歴史を伝える貴重な街並みであった。しかし、1970年の半ばからのバイパスへのローサイドショップの進出、郊外型チェーン店の出店などから、旧市街地である黒壁周辺は寂れた商店街と化しており、すでにそれらの家屋もすべてが、空き家などになり、誰も手をつけていない状態であった。

そんな状況の中、教会の移転にともない、第百三十銀行の建物が不動産会社に買収されるという話が持ち上がった。旧市街地のシンボルであり、活力ある時代を彷彿とさせる長浜のシンボリック建物を失うことに対して、地元住民の危機感は強く、市役所に買い上げを要求した。しかし、市では歴史資料館ぐらいしか活用できないと判断した当時の教育長は、元青年会議所理事長の実業家笹原司郎さん(倉庫業)に協力を依頼し、笹原さんは6人の実業家(繊維卸業、履物卸業、酒販売業、建築業、金属加工業、ホテル業)と信用金庫に出資を呼びかけるとともに、市にも3割の出資を促した。こうして資本金1億3千万円の民間企業「株式会社黒壁」が設立され、黒

壁を買収した。これが「株式会社黒壁」の誕生である（6）。

（株）黒壁は、地元活性化を願う立場から活動を開始した。そのため、まず、コンセプトづくりとして4つの点 取扱業種が地元商店と競合しないもの 大企業には真似ができないもの 来館者増をはかれるインパクトを持っているもの 長浜の歴史・芸術、将来に向けての国際性などを満たす（7）というものが考慮された。このコンセプトにしたがって具体的に「株式会社黒壁」は何を事業としていくのか。古い街並みと調和しながら、同時に新しさ、将来性を感じさせる産業はないのか。そこで、考え出されたのは「ガラス工芸」であった。イタリアのベネチアン・グラスをみた社長が、ガラスを吹いているところには人が集まる、という世界の国々を回ったことから実感できる発想であった。

長浜市は歴史的に見てもガラス工芸とは無縁であったが、入念なマーケティング調査が行われた結果、日本でのガラス市場は未だ未成熟であり、ことに手作りガラスの分野では、歴史・技術ともに海外に比べて大きな差があることが分かった。そこで黒壁は参入するチャンスを見出した。こうして、古い建物を修復・改装して街道の景観を保ちつつ、そこでガラス工芸という新たな産業を展開していくという、黒壁の「ガラス街道」構想（8）が始まった。

そして、黒壁は資本金 1 億 3000 万円のうち 1 億円で土地建物を買収し、さらに 2 億円を投資して、1 号館である「黒壁ガラス館」を整備していった。その後、買収、賃貸等により、館を増やし、現在はレストランやガラス工房、ガラスのギャラリー、ガラス専門の店舗など総勢 27 の施設によって「黒壁ガラススクエア」が形成されるに至っている⁽⁹⁾。また、黒壁の各施設は、すべてが黒壁の所有という訳ではなく、さまざまな工夫がなされている。黒壁所有の建物は、新築して自己使用され、直営の黒壁ガラス館やガラス鑑賞館となるほか、いったん建物を黒壁が取得した後、建物修復を条件に転売することもある。また、黒壁が借家し、自己使用したり、または改装して、「火を使わない、壊さない」といった特約条項のもとに転貸したりしている。建物取得の際には、株式を発行し、資金を調達もしている。こうした工夫により、組織の財政に負担をかけずに街並みを維持し、活動を展開⁽¹⁰⁾させている。また、「ガラス工芸」という黒壁のコンセプトは世間に受け入れられ、毎年確実に収益を重ねている。初年度 1989 年には売上高 1 億 2300 万円で入場者数 9 万 8 千人から順調に伸び、1998 年度は 8 億 7700 万円で入場者数 162 万 3 千人、1999 年度は 8 億 900 万円で入場者数 189 万 8 千人となっている⁽¹¹⁾。

また、黒壁では従業員のほとんどを女性が

占めている。長浜には大阪などからリターンしてきた女性も多く、地元の高学歴の女性に職場を与え、運営にも女性の感性と能力を活かそうというねらいである。また、ガラス工芸の仕事につくためにやってくる若者や、その活動に引かれて黒壁に就職する若者も増えてきている（12）。また、経営陣についてみると、黒壁の経営陣は、それぞれ独立した地元企業の経営者が、黒壁役員を兼任するという形を取っている。そのため、黒壁経営に関しては全く無給のボランティアという立場で参加している。そして、事業の売上は、従業員の教育費、街の整備、国内外の人々との交流、ガラスを使った市民大学の開催、海外の職人達との交流などの形で地域に還元されている。また、(株)黒壁は、他の地域とのネットワークも構築している。

(株)黒壁は、岩手県江刺市にある「株式会社黒船」に出資している。(株)黒船とは(株)黒壁を例にならって商店街振興を目指している民間のまちづくり会社である。(株)黒船は20歳から40歳を中心とする若手経営者11人が発起人となり、1997年5月に会社を設立した。資本金は、設立当時は4600万円で一年後に7255万（13）になっている。1998年4月に、黒船スクエア黒壁ガラス館を、その後、音をテーマにしたまちづくりを進める第一歩として、音のミュージアム「キンコン館」を同年8月に開設し、今後オルゴール事業、飲

食、ビアレストランなどを計画している(14)。

この「株式会社黒壁」はイギリスのCommunity businessと同様であり、行政との連携によって、また、役員のボランティアな働きによって、地域の再活性化を行っている事例ということができる。また、「ガラス工芸」というコミュニティ内に独自の文化を生み出し、さらに、廃れた商店街を再活性化し、特に女性の雇用を創設しているということや、収益を地域に還元しているという意味で、コミュニティ・ビジネスとの好事例ということができる。

2 . 野 沢 組

図表 3 - 1 野 沢 温 泉 村 の 組 織 構 造

出 所 : 細 内 [] p . 1 4 5

長 野 県 野 沢 温 泉 村 は 新 潟 県 境 に 近 い 人 口 約 5 0 0 0 人 の 小 さ な 村 で あり、温 泉 と ス キ ー が 特

徴となっている。大手資本を導入しない村民主体のコミュニティ・ビジネスで“自分たちの地域づくり”を進めていることが特徴的である。例えば、長野県に「八十二銀行」があるが、野沢温泉村には支店はおけない。農協が資金源を持っている。また、旅館、民宿は地元資本によって営まれている。その規模は、旅館 26 件、民宿 370 件からなり、2 万人の収容が可能である。温泉は良質な弱アルカリ硫酸泉の温泉である。源泉が 36 ヶ所あり、湯量が豊富であり、地域コミュニティの中に、13 ヶ所の共同湯とクアハウスをもっている（15）。

野沢温泉村には「野沢組」という中世から続く自治組織が存在する。野沢組は、地域コミュニティの有志によって構成される任意団体で、地域コミュニティにある温泉、山林、水、道路など共有財産を管理する組織である。野沢組は、11 の区から構成され、各区ごとに共同湯を設置し、住民による自主管理をしている。また、村営スキー場にも土地を貸しており、年間事業収入は約 1 億円にもなる。その資金を用いて、住民主導の自治が、村役場や野沢温泉スキークラブ、湯仲間、農協など各主体が協力して補完し合いながら“地域づくり”を進めている（16）。

野沢組には野沢温泉郷の住民が戸ごとに加入し、組員の選挙によってトップの「惣代」（任期一年）が選ばれる。惣代や副惣代などの役職

は実質的にはボランティアで野沢組の税金ともいふべき組費は、それぞれの家庭の資産、収入などの状況に応じて決まり、事情によっては免除になる。そして、組費は毎年改定される。

野沢温泉村では、行政でも、企業でもない、コミュニティに根ざした自治組織が地域の経営を担っている。つまり、行政とは別の地域に民主的組織が存在し、その組織が地域の再活性化に影響を与えているということである。これは、日本の伝統的な共同体の中にも、いわゆる NPO 主導型の内発的発展の事例を見出しえることを示しているといふ。

3 . 染谷商店

東京都東墨田にある「有限会社染谷商店」は、現在より 50 年近くまえ 1946 年設立され、廃食油の回収、再利用を業務として行っていた。その当時は回収後精製された油はまだ食用として使用され、米と同程度で取引されていた。しかし、廃食油は値段がつかないような時代となり、海外から安く新品の油が輸入されるようになった。回収した油をどうするのか。リサイクルというのは、需要と供給のバランスを保たなければならない。再利用する油の出口が見えないまま、(有)染谷商店は廃業に追い込まれていった。

こうした状況の中で、1992 年 7 月日経新聞に「アメリカのミズーリ州では、大豆油から

燃料を作りバスを走らせている。」という記事が掲載された。バージンオイルから作られた燃料はバイオ・ディーゼル・フューエル（BDF）といわれ、これに軽油を20%混ぜて使用するだけでも、環境への負荷が少ないクリーンな燃料であることが分かった。日本だけで一年間に消費する食用油は約200万トンある。そして捨てられる廃食油は年間約40万トン。そのうちレストランなどの食品業から出る廃食油約20万トンは、回収されて飼料や肥料、石鹸、塗料などに再生されている。しかし、一般家庭から出る約20万トンは、ほとんどが生活排水に流されて環境汚染で問題になっている。そこで、廃食油での可能性を実験し、1993年9月には、使い終わった天ぷら油で、作ったベジタブル・ディーゼル・フューエル（VDF）で試験的に車を走らせるまでになった。

VDFは廃食油100リットルから95リットルのVDFが作れる。VDFは現状のディーゼルエンジンの構造を改造しなくても使用可能で、硫黄酸化物を含まず、黒煙が軽油の三分之一、価格も軽油とほぼ同じといった特性（17）を持っている。

（有）染谷商店は、VDFを作るためのプラントを開発し、VDFを製造・販売している。VDFは様々なところで使用されるようになってきている。一部マクドナルド配送車や有機農産物を宅配するトラックにも使用されたり、

また、東京自由が丘の駅と周辺の施設やバス「サクスネイチャーバス」もVDFで走っている。

現在では全自動で廃食油をVDFに変えるミニプラントの販売に力を入れている。それは、ゴミは発生場所から離れ離れるほど問題が大きくなるからであり、地方の各拠点にVDF製造プラントをおいて、そこで油を回収し、燃料に変えるのが理想だからである。

VDFの環境への配慮がみとめられ、墨田区では家庭からの廃食油の回収を始めた(18)。月2回、第一、第三土曜日に、区内に設置された約27ヶ所の回収所で回収される。回収所は、保育所や図書館、その他の事業所であり、現在、廃食油の回収に共感する住民自らが回収所としても区に申し出ているところも3ヶ所ほどある。こうして、区民より集められた油からできたVDFを燃料として使用し、ゴミ清掃車1台と、庁用車5台で実験走行している。ゴミ清掃車は構造が特殊であるため、実験段階として一台しかVDFは使われていない。墨田区では人口約22万であるが、回収毎に約400kgの廃食油が集まる。墨田区以外でも千葉県佐倉市や埼玉県草加市でも導入について検討が始まっている。

また、(有)染谷商店では「ユーズ(U'S)」という株式会社を設立している。ユーズは廃食油の回収業務を専門的に行うために設立されたものだが、「ユーズ森の本屋さん」という

ユニークな活動を行っている。ユーズの森として福島に600坪の森を購入し、油と森の交換を行っている。この活動は本と森の交換を行っている「たかもく」⁽¹⁹⁾という株式会社にであったことから始まり、交換にはかユーズマネーという地域マネーを発行している。10円が1ユーズ、油を10回送れば、油量に関係なく167ユーズ(1670円分)と交換できる。167ユーズでユーズの森から1坪の土地が買える。また、古本屋も経営していて、油だけではなく本でも、定価の10%で評価し、ユーズマネーを発行している。そのユーズマネーを使って、“ユーズ森の本屋さん”では本、“U'S Bar あぶらや”では食事、“染谷商店グループ”ではVDF、“雅春”ではお鮎と交換できるというシステム⁽²⁰⁾になっている。

この試みは、地域内でお金を循環させるこのにより再活性化を行うという地域内通貨の方針の現れであるといえる。

次に、自由が丘駅周辺を走るエコロジーバスを運営している「サンクスネイチャーバスを走らせる会」についてみていく。サンクスネイチャーバスを走らせる会は、「自然をとりいれた暮らし」という設立目的にのっとり、ガーデニングショップを1994年から自由が丘で経営しているThanksnatureが中心となって作った任意団体である。NPO法人格を取得する予定はなく、行政の補助金にも頼らない予定で、基本的に会費収入によって

成り立っている（²¹）。店舗が自由が丘駅から少し離れたところにあったのが直接的な契機となり、そこで注目したのがVDFを使ったバスである。現在、VDFを使ったエコロジーバスを走らせているのが、「サンクスネーチャーバスを走らせる会」である。エコロジーバスは無料で乗り降りでき、自由が丘駅周辺を巡回している。

Thanksnatureが経営するサンクスネーチャーガーデンとザ・ガーデン自由が丘、自由が丘インターナショナルテニスカレッジが月157,500円ずつ提供している。その三社前にはバス停があり、必ず止まるが、運転手に声をかければどこでも止まれるようになっていいる。ほかに、周辺の商店も20数社（月52,000円もしくは月10,500円）が資金を提供している。自由が丘周辺の個人（年6,000円）の賛同者も20名弱いるということである（²²）。

会では、「この試みを持続させ、広げることで車を使わなくても買い物ができる町を実現させ、地域の省エネと活性化に貢献していきたい」（²³）とのことである。

染谷商店の生み出したVDFは地域循環システムや環境負荷低減に共感する中小企業を巻き込んだ活動が次第に広がっているといえる。そのうちのひとつが、「サンクスネーチャーバスを走らせる会」である。会では自由が丘周辺の顔が見える関係の中で、同じ地域にいるもの同士が集まって、自分たちや環境、

地域コミュニティのためになる事業を起こさせることとなった。つまり、新しい地域社会のネットワークが形成され、協同関係を生み出したといえる。

(有)染谷商店は地域コミュニティの廃棄物処理問題の解決に貢献しつつ、新たなリサイクルのネットワークを作り出す可能性を秘めているといえることができる。

環境保全や環境修復が大きな課題となっている現在、いかにして代替燃料を確保するか、そして、資源を有効活用するかが問われており、染谷商店の試みは、これらの課題を地域毎に解決する方法の一つであるといえる。リサイクルをビジネスとして成立させるには、小さな地域単位で回収、再利用のシステムを作ることが望まれる。トータルエネルギーの消費量の減少や地域社会にとどまる付加価値額の増大に結びつき、地域の経済的自立への可能性が開けるからである。VDFの製造プラントが廃食用油の回収と再利用に最適な規模が地域毎にできれば、地域で回収した廃食用油で作ったVDFを地域の車に使用するという地域内循環が成立することだろう。しかし、現在、精製効率が低いといったことが問題となっている。その原因は、家庭用廃食用油の回収システムが欠如しているということ、利用者が少ないことがある。環境への意識の高い住民が増えることによってVDFは、社会に大きな影響を与えることとなるだろう。VDFに

ついでにマーケットはまだ顕在化しておらず、さらなる情報発信やネットワークによってVDFの使われる領域も大きくなっていくであろう。

4. 株式会社アモールトローワ

アモールトローワは、東京都足立区のJR亀有駅のそばにある東銀座商店街が中心になって設立した会社である。近隣にあった工場の移転、大型スーパーの立地、長期化する不況の影響など、全国の駅前商店街が抱える問題を同様に抱え、閉店が相次ぎ、商店街に停滞感が漂っていた。そんな中で、「売り手と買い手の関係を超えて、生活に密着して地域コミュニティに根づいていたはずの、商店街が、地域コミュニティから遊離している。」⁽²⁴⁾という危機感を感じていた。

その付近に都立病院が設立されることとなり、商店街は病院の売店に参加しようとするが、「商店街が地域外で営利事業を行ってはならない」という規制のため、新しく株式会社を設立。その会社をベースにして地域の活性化を行うという志を立て、病院内での売店・レストラン経営のほか、地域の福祉公社から委託された老人向けの弁当の宅配、足立区から業務委託を受け、給食サービスなども行っている。興味深いのは、本来商売敵として反目しているはずの大型スーパーの清掃業務も委託を受けている。これは、「大型店には、大型店

の、商店街には、商店街の役割があるはずだ」
「地域コミュニティにある仕事は、地域コミュニティの業者がもつべきである」⁽²⁵⁾という地域循環経済の認識がなされているからである。このように、地域内の経済が活発に循環すると雇用の創出につながり、地域コミュニティを見直す結果ともなる。お互いの利点を生かし、共存していくという観点から、うまくすみわけようという意識の現われだといえる。依然として商店街には閉店されている商店が多くみられるが、アモールトローワは閉店した商店の高齢者を従業員とし、会社を設立し、弁当の宅配、給食サービスなどを行うことで別な雇用のあり方を模索している事例といえる。

いままでの実例で分かるようにコミュニティ・ビジネスの効果⁽²⁶⁾として、

「自己実現を目指す」

個人の生きがい、働きがいを満たすことによる人間らしい暮らし、いわゆる「人間性の回復」できるということ

「その地域特有の社会問題の解決」

地域コミュニティ特有の問題を、コミュニティ・ビジネスで解決することができるということ。

「文化の継承・創造」

少子、高齢化が進むと、例えば地域の祭りが御輿の担ぎで不足でできなくなるというよ

うに、生活文化、伝統芸能の継承者がいなくなくななどの問題が出てきた場合、コミュニティ・ビジネスは、地域文化のクラブ活動として地域にある愛好団体と地元企業を結び付け、人々の交流を促す役割を担うなどして、地域の観光・交流による地域コミュニティの再活性化をねらうなどするということである。

「経済的基盤の確立を図っていく」

地域コミュニティに対する投資が行われ、地域コミュニティの雇用を創出するということであり、「ビジネス」の視点を入れるという意味では最も重要なことである。

第4節 インターメディアリー的支援機関の 必要性

コミュニティ・ビジネスと呼べる事業は、数多く発生していると考えられるが、しかし、課題も存在している。その課題からどうしてインターメディアリー的組織が必要であるか見ていきたい。

1. コミュニティ・ビジネスの課題（27）

資金的支援

多くのコミュニティ・ビジネスは一般の民間企業や行政が取り組んでいない分野を事業とし実績が無いため、民間金融機関から事業の可能性を評価されにくい。特に行政は法制度に則った硬直した公共性の基準しか持たず、コミュニティ・ビジネスが持つ新しい意味で

の公共性が評価されにくい。そのため融資や行政からの補助が受けられないなどの課題が生じる。したがって資金援助が必要である。

事務部門のサポート

多くのコミュニティ・ビジネスが小人数でスタートし、直接部門を優先するため、総務や広報や事務部門が手薄になりがちになるという課題がある。しかし、人材を確保しようとしても、一定の賃金が支払われない場合が多い。そのため、コミュニティ・ビジネスの事務部門をサポートすることが必要になると考えられる。

経営のノウハウ提供

ボランティア活動から徐々にビジネスとして成立しつつある事業の多くは、社会的弱者、特に女性や高齢者等が担い手である。彼らは、事業経験がなく、事業計画性に乏しいとみなされることが多い。そのため、事業計画、経営計画についてのノウハウを提供することが必要である。

情報発信の支援

コミュニティ・ビジネスの多くは顔の見える範囲の顧客を対象としている。しかし、提供している商品は、広域的なニーズを喚起するケースも多い。つまり、マーケットは顕在化していない状態にある。これに対応するためには、情報発信が不可欠であるが、コミュニティ・ビジネス事業者単独では難しい場合が多い。そのため情報発信支援が必要である。

ネットワークづくり支援

コミュニティ・ビジネスの多くは地域にある産物や技術・技能を活用して商品やサービスを提供している。しかしその多くは狭い範囲の知恵、情報に基づき商品を提供しており、より多くの知恵や情報を集めて改良を加えれば、さらに広範なマーケットを得る可能性がある場合が多い。そのためには、広く知恵や情報を集めるネットワークが不可欠である。しかし、これもコミュニティ・ビジネス事業者が単独では難しい場合が多く、そのためネットワークづくりが必要となってくる。

2. 既存の組織の可能性（28）

それでは、既存の支援機関について、コミュニティ・ビジネスが持つ課題にどう対応できるか検討する。

民間の金融機関

民間の金融機関は、事業の採算性や効率性、実績、将来性、担保の有無、自己資金の有無など従来の評価軸しかもっていないので、コミュニティ・ビジネスのような従来の評価軸では捉えにくいビジネスは実績や担保の面で評価が低く、支援が期待できない。

ベンチャーキャピタル

ベンチャーキャピタルはそこに集う投資家に如何にビジネスの内容や将来性をアピールするかが重要であり、投資家は投資し、事業を育てることによって将来適切な配当が選ら

れるかを基準に評価する。そこでは、「事業を育てる」という視点はあるものの、従来の評価軸が中心であり、「コミュニティの再活性化」という視点はない。

行政

行政の評価は現行の法制度に則っているかが判断基準となっているので、あたらしいモノ・サービスを提供するビジネスの場合は、評価されないことが多い。また、手続きも煩雑である。つまり、コミュニティの状況に応じて柔軟に対応するコミュニティ・ビジネスが持つ公共性を行政が判断するのは難しいといえる。

政府系金融機関

事業資金融資を行う政府系金融機関は、国民金融公庫・中小企業金融公庫・商工中金・環境衛生金融公庫・農林漁業金融公庫・中小事業団等であるが、国民金融公庫以外は融資対象事業者を限定しており、国民金融公庫がもっとも利用しやすい政府系の融資機関である。しかし、国民金融公庫がおこなう普通貸付、新規開業支援特別貸付は民間金融機関同様、担保および保証人が必要であり、かつ手続きが煩雑で時間がかかるという欠点がある。また評価軸には行政と同様であり、コミュニティ・ビジネスが持つ新しい公共性が評価されるのが難しい場合が多いと考えられる。

市民バンク

市民バンクは基本的には女性の起業や社会

的に意義のある事業、21世紀を作る新しい事業（市民事業）のなかで、事業の継続性が望めそうなものを評価し、融資する仕組みであり、永代信用組合（江東区）が中心となつて東京都下の信用組合で取り組まれている。ここでは「地域コミュニティの活性化」という視点は強調されていないが、市民事業とコミュニティ・ビジネスは実際に重なる点が多い。また、融資希望者に対し、事業計画や経営計画作成を支援することも同時に行っている、新しいタイプの融資制度であり、積極的に評価できる。ただ、永代信用組合での市民バンクの融資制度は預金総額の1%程度であり、まだまだ発展途上にあるといえる。

コミュニティ・ビジネスは、従来の尺度では信頼性が低く、融資の担保が無い等の評価となり、なかなか起業、および事業継続ができない状況にある。また、既存の仕組みではビジネスを「地域コミュニティの再活性化」という視点で評価することがないため、とりたてて特徴の無いビジネスは支援されないケースが多くあると考えられる。コミュニティ・ビジネスをどう育成し、社会的に後方から支援していくか。アメリカの場合は、第1章第6節でみたように市民セクターがまちづくり事業を展開するとき、行政、企業、市民とを仲介するインターメディアリーという組織が存在し、大きな役割を担っていた。イン

ターミディアリーとは、行政や企業と協調しながら、地域コミュニティの問題解決や生活の質の向上を目指して、専門家の派遣、知恵・ノウハウの提供、先進事例の紹介や外部ネットワークの紹介、ワークショップの開催、補助金や資金の仲介といった業務を行ったり、また直接出資を行うこともあるような組織である。こうしたインターミディアリーの仲介支援機能が、現場のコミュニティ・ビジネス起こしとともに、日本における地域コミュニティの再生に求められることは必須であろう。

3. 評価軸の必要性

「2. 既存の金融機関の可能性」で見たように、既存の金融機関、行政にはコミュニティ・ビジネスがもつ公共性に対する評価軸がないということが分かった。しかしどのような評価軸があるのだろうか。

コミュニティ・ビジネスは、ビジネスを地域コミュニティの様々な問題を解決するための手段として導入し、地域コミュニティの再活性化に寄与するものであるということ、また、収益はビジネスの出資者に配分されるというよりはむしろ、地域に再投資されることが多いことなどから、新しい公共性をもつと考えられる。そのような公共性を判断するのは難しいと考えられるが、評価の方法が存在しないと融資先は決定しないのであるから、何らかの評価基準が必要となってくる。

(次 ページ 図表 3 2 参 照)

と細内は挙げている。「ここでは第一に、コミュニティ・ビジネスがそれに携わる地域の人々の自分起こしに貢献しているかどうかということ。第二に、地域コミュニティが抱えるさまざまな問題の解決に貢献しているかどうか(雇用創出、地域経済の活性化、地域における社会サービスの提供、地域の街並みや自然環境の改善、地域内の交流や活動の活発化)である。第三は、地域内での問題解決のための新しい社会関係や共同関係を作り出しているかどうかということ。第四は、地域コミュニティの再活性化への貢献と事業性とのバランスをうまく保つような経営が行われているかどうかということ」としている。

しかし、この評価軸は地域のニーズにあったようにそれぞれの資金提供者が決定すべきであって、固定する必要はない。基本的にはこの4点を中心に考えるのがよいが、図の重要度は地域によって異なると考えられるからである。例えば、大都市周辺のベットタウンでは、これから高齢化を迎えるにあたって人との繋がりが薄いことが問題になっている。そこでは、図表でいうところの「(一)人間性の回復」が重要な評価基準となり、東京山谷地区などのインナーシティにおけるホームレスの問題では、「(四)経済基盤の確立(4)」が最も重要な問題となってくることであろう。細内も図表3- を「例」としていることか

らも分かるように、それぞれの地域において問題となっていることに対して、評価の仕方も様々であると考える。

4 . 財 務 支 援 の 方 法

これから地域コミュニティのために、起業するコミュニティ・ビジネスへの支援として、最も重要であると考えられるのが、財務的支援である。情報提供、コンサル業務、ワークショップの開催などももちろん重要であるが、コミュニティ・ビジネスにおいては「ビジネス」の力をつかって人・モノ・金・情報を巻き込んで展開していくものであるから、起業するにはベンチャービジネスと同様、「資金」援助、特に初動期の資金援助が必要となってくる。その提供者として考えられるのが、金融機関であるがコミュニティ・ビジネスの新しい可能性を判断する評価基準の不足のため、既存の金融機関では難しい。期待できるのが担保は取らず、社会性と事業性に考慮して融資を行うという市民バンクの試みであるといえるだろう。しかし、市民バンクは、提携先の経営者や市民バンクの代表者の篤志的な人格に頼っている面が大きい。もっと市民自らが行動を起こす形での財務支援がないであろうか。その可能性の一つとして「公益信託」がある。まずは財務支援全般についてみていく。

財務支援の一つの方法が、「2. 既存の組織の可能性」でみてきたのは「融資」である。次に「助成」についてみていきたい。

「助成」とは、融資とは異なり、額が少額であること、継続的に助成を受けられないな

ど、組織体を運営していく上では不十分な点がある。事業を行うコミュニティ・ビジネスは仕事として組織に関わる人を内包する形態であるから、「助成」では限界があるといえる。「助成」だけで必要な資金を満たすことは不可能であるといえる。しかし、「助成」だけで、必要額を満たす必要はないと考える。つまり、第1章でみてきたように、少額であっても「助成」おこなう組織が、信用を付与すれば、他の多様な主体からの融資という形での資金提供が期待できるということである。多様なコミュニティ・ビジネスの主体の情報を持ち、経営のノウハウを教え、技術的にサポートしていくインターメディアリー組織が助成を行うことで、他の資金を引き出すという“レバレッジ”効果が期待できるのである。この場合信用の付与といった点に、注目すると、行政府やそれに準ずる組織も“レバレッジ”効果を与える組織であるということができらるう。

それでは、助成を行うための資金源（ファンド）の仕組みをみていく。ファンドの仕組みは、財団法人や公益信託、自治体の条例基金など（29）がある。これまで企業などが作ったファンドは、学術研究や奨学金などを助成対象とするものであった。しかし、最近では市民活動への助成を行うものも増えている。比較的低額で設定できる公益信託には、市民の資金でつくったものもみられてきている。

また、行政や特定の利益団体ではない商工会議所や青年会議所が作ったものもある。

ファンドは“ どのようなところに助成するか ” と “ どのような手続きで助成先を決めるか ” また、“ その基準等が公開されているか ” というのが重要である。今後、コミュニティ・ビジネスを支援するファンドを増やしていくためには、市民も出資者として参加でき、運営にも市民的なセンスを生かしていくものが数多くできることが期待⁽³⁰⁾される。

具体的に挙げるとすれば、「世田谷まちづくりファンド」がある

・世田谷まちづくりファンドとは

「公益信託世田谷まちづくりファンド」は、“ 住民・行政・企業のパートナーシップ型まちづくり ” を目指して、三者の中間に立って住民主体のまちづくり活動を金銭面から支援するという目的で1992年12月に設立された。

ファンドが作られた発端は1986年に策定された世田谷の「新基本計画」に「まちづくりセンター」を設置することが位置づけられたことである。5年間の検討の過程の中で、住民主体のまちづくり活動に対して、資金援助、人的支援および情報支援が必要であるということになり、資金援助は世田谷まちづくりファンドが担い、「世田谷まちづくりセンター」が活動の支援を担うことになった。

世田谷まちづくりファンドは、当初から住民のまちづくり活動とともに、NPOに資金

助成することを目指していた。

世田谷まちづくりファンドは、出された資金を信託銀行が管理運営をして公益的な活動に助成する公益信託という制度をつかった基金である。

当初は、(財)世田谷区都市整備公社が3000万円を支出し、公益信託を設定することから始まり、それに、市民や企業も募金をして、さらに公社も毎年資金を足していくという方式をとっている。

世田谷まちづくりセンターも同じ92年に都市整備公社によって設立されたものであり、役所と市民の間に入って市民活動を支える役割を担っている。このセンターの仕事には住民主体のまちづくり活動の支援 まちづくりの学習機会の提供 まちづくり情報の収集と発信 区の住民参加型まちづくり事業の支援 まちづくりの調査・研究など⁽³¹⁾がある。それも世田谷の住民だけのためではない。まちづくりのワークショップ講座には、全国から受講生が集まってきている。市民参加のまちづくりの勉強をする、日本でほとんど唯一の場所として、たいへん重要な役割を担っている。

これらの組織、活動はその後たくさんの市民の活動グループを生み出しているが、それらのグループが集まって市民の活動体の交流の場をつくる、まちづくりフォーラムに発展している。

ファンドは世田谷まちづくりセンターの支援を受け、運営委員会とボランティア市民の協力のよって独自の運営がなされている。

4 . インターメディアリーの 実 例

コ ミ ュ ニ テ ィ ・ ビ ジ ネ ス ・ ネ ッ ト ワ ー ク

(C B N)

図 表 3 3 C B N の 組 織 図

(出 所 細 内 [] p . 176 より 作 成)

コ ミ ュ ニ テ ィ ・ ビ ジ ネ ス を 通 じ て 地 域 社 会 の 問 題 を 解 決 し、「 地 域 コ ミ ュ ニ テ ィ の 元 気 づ くり 」 を し て い き た い と い う こ と を 目 標 に し て い る が、 い ま だ 発 展 段 階 に あ る 。 コ ミ ュ ニ テ ィ ・ ビ ジ ネ ス の 活 動 や 研 究 の 意 義 な ど を 広 く 社 会 に 知 っ て も ら う よ う に 多 摩 大 学 と の 共 催 に よ る シ ン ポ ジ ウ ム や 公 開 講 座 、 フ ォ ー ラ

ム、ワークショップの開催、ホームページの作成など、多様なメディアを通して、その考え方を情報発信している。また、出資に賛同する会員を多く募り、様々な領域の専門家、まちの起業家、一般市民、公務員、ビジネスマンからなるネットワークが形成⁽³²⁾されている。1998年3月には、両国駅前に事務所を開設、拠点を定め、コミュニティ・ビジネスを支援するためのさまざまなアイデアが実験されるに至る。そのうちの1つに「SOHO for Mother」がある。家庭にいるお母さん達が自宅でも働けるようにするためのパソコン教育プログラムと仕事の紹介をパッケージ化したものであり、墨田区のお母さん達に、パソコン講習会を有料で開催し、ホームページ作成のノウハウを習得してもらい、受講後に仕事として地元法人会やミニコミ紙のホームページ作成を依頼する。一年間で約40名のお母さんが受講し、約10名が現在ホームページ作成に携わっている。

また、「ネットワーク活動」として二ヶ月に一度の情報交換の場として定例会を開催したり、起業時の資金集めの知識を習得するために、より専門的な勉強を行うファイナンス分科会や起業方法を検討するビジネス分科会が開かれている。また、遠隔地にいてこれらの定例会に参加することができない会員には、機関紙である「CB通信」やインターネットを活用した会員向けのメーリングリストを提供

し、会員間の情報交換を積極的に進めている。

他にも、情報提供しているものとして「日本NPOセンター」や「神奈川県民サポートセンター」がある。

現在、兵庫県でもコミュニティ・ビジネス支援が始まっている。つまり、行政側としても、信用を付与し、コミュニティ・ビジネスが助成や融資などを受けやすいような政策を行いつつあることがいえる。

(1) 日本においてはヒューマンルネッサンス研究所の林泰義と細内信孝が1994年ごろから使い始めた言葉である。

(2) 細内 [6] p . 13

(3) 細内 [6] p . 22

(4) 細内 [6] p . 22

(5) 細内 [6] p . 26

(6) NPOとまりづくり研究会 [11] p . 34

(7) NPOとまりづくり研究会 [11] p . 34

(8) NPOとまちづくり研究会 [11] p . 35

(9) 黒壁 [w7]

<http://www.kurokabe.co.jp/kurokabemap.htm>

(10) NPOとまちづくり研究会 [11] p . 34

(11) 黒壁 [w7]

<http://www.kurokabe.co.jp/out%20line%20of%20kurokabe.htm>

(12) NPOとまちづくり研究会 [11] p . 36

(13) 東北産業活性化センター [16] p . 57

(14) 黒船 [w8]

http://www.rnac.ne.jp/~kurofune/new_page_3.htm

(15) 東北産業活性化センター [16] p . 177

(16) 細内 [6] p . 145

(17) 染谷商店 [w14]

http://www.vdf.co.jp/someya/someya_fl.htm

(18) この点は墨田区リサイクル推進課に12月6日に確認した。

(19) たかもく [w18]

<http://www.tamokaku.com/index.html>
(20) 染谷商店 [w14] <http://vdf.co.jp/book/>
(21) この点は「サンクスネーチャーバスを
走らせる会」の武村さんに 12 月 6 日に電話
で確認した。
(22) Thanksnature [w16]
<http://www.thanksnature.com/bus001.htm>
(23) Thanksnature [w16]
<http://www.thanksnature.com/bus001.htm>
(24) 細内 [6] p . 49
(25) 細内 [6] p . 50
(26) 細内 [6] p . 28
(27) HRI 研究所 [9] p . 35
(28) HRI 研究所 [9] p . 36
(29) NPO とまちづくり研究会 [11] p . 112
(30) NPO とまちづくり研究会 [11] p . 112
(31) 世田谷まちづくりセンター [w12]
<http://www.setagaya-udc.or.jp/machisen/>
(32) 細内 [6] p . 175

第 5 章 コミュニティ・ビジネスの展望

コミュニティ・ビジネスで必要なことは、地域をコミュニティの総体として考え、地域の実状に合った政策を展開することが必要であると考える。つまり、経済性のみを判断材料にした従来の地域政策の見直しが必要であるということ、例えば、大都市周辺のニュータウンでは、高齢化が始まり福祉需要が急増しているが、これをただ単に、“高齢者対策”として捉えるのではなく、地域コミュニティの問題として捉えなおすことが必要になる。

また、それとともに現在のビジネスは売上高や利益率などの経済的側面で評価することが一般的で、その事業の社会的位置づけや地域内での位置づけという視点は薄いものとなっている。そこで、経済的側面ではなく、何らかの方法で、コミュニティ・ビジネスを評価することが必要になってくる。そうすることによって支援対象が決まってくるからである。評価項目は、固定されるべきではないと考える。評価項目は多様であってその地域の実情に合ったものであるべきである。その地域のインターメディアリ－的組織や、実際に資金を貸して地域でお金が回るよう考えている金融機関が考えるのが妥当だと考える第 1 章ではアメリカの CDC についての考察を行った。そこでは都市の荒廃とそれにともなう住環境の悪化が問題となっており、低所得者

向けの住宅の供給は、行政、企業両セクターが手をつけられない、もしくは手をつけたとしても失敗するような領域が存在している。そこにCDCという、住民が主導する形での事業型NPOともいえるべき存在が出現したのである。CDCは、その領域において様々な経験をへて、行政が問題に取り組むよりも、CDCこそが問題解決に貢献し、問題解決に対してより効率的であるということを示し、CDCは地位を確立したのである。

さらに、それに伴い行政、企業ともにCDCを認め、CDCに対する支援体制を整えてきたということがいえる。

第2章では、イギリスにおけるコミュニティ・ビジネスについてみた。CDCとは生まれ出てくる背景こそ異なるものの、組織形態、目的は同様であるということが出来るであろう。いずれもその地域に住む住民が、自らボランティアな精神をもって事業を行うのである。そして事業目的は利益第一ではなく、地域の問題の解決であったり、住民自身の篤志的な考えによる自己実現であったりする。それは利益がコミュニティに還元されたり、経営の方針を決める理事が、無給であることから分かる。

それら英・米の住民主導の地域経営をみたことは、日本に多くの指針を与えている。

まずは、インターメディアリーの組織(支援組織)の必要性である。英・米では、インター

メディアリーが住民の地域経営や政府、企業にとって書かせない役割を果たしていたことが理解できたであろう。社会的に必要とされている領域において起業しようとする人たちに対しての支援態勢は整っていないのが現状である。例えば墨田区には「すみだリバーサイドネット(SRN)」や「コミュニティ・ビジネス・ネットワーク(CBN)」というインターメディアリーが存在するが、それと同様、地域ごとにそういった支援組織が存在することで、専門家の派遣、知恵ノウハウの提供、先進事例の紹介や外部ネットワークの紹介、ワークショップの開催、補助金や資金の仲介といった業務が、効率的にできるのである。

最も重要だと考えるのが、優遇税制である。アメリカでは、NPOへの優遇税制、イギリスではチャリティ団体への優遇税制が確立している。一方日本においては検討されてはいるか、まだ、成立には至っていない。

英・米とくにアメリカでは、多様な人種、所得格差が存在する国である。その多様性は、行政により一律に、社会的な政策を展開することを難しくさせている。それぞれが違ったニーズをもっているからである。

日本においては、均質的な社会であったということが出来るであろう。均質な社会であるならば、むしろ政府による社会的政策が効率的であろうといえる。しかし、構造転換が叫ばれ、その均質性がいつまで続くか分から

ないという状況にある。その中では、自らの決定が今まで以上に重要な意味をもち、多様な人が生まれてくることであろう。コミュニティ・ビジネスは多様な人の多様な生き方を満足させる働き方の一助となることであろう。

< 参考文献一覧 >

- [1]川合正兼「コミュニティの再生とNPO - サンフランシスコの住宅・福祉・まちづくり - 」学芸出版社 1998
- [2]加藤恵正 「ランチ経済から地域に根ざした参加の経済へ」 鳴海邦碩編『都市のり・デザイン』所収 1999
- [3]林泰義 小野啓子「NPO教書：創発する市民のビジネス革命」風土社
- [4]日高康雄 木村光宏「アメリカの都市再開発」学芸出版社 1992
- [5]平山洋介「コミュニティ・ベスト・ハウジング - 現代アメリカの近隣再生」ドメス出版 1993
- [6]細内信孝「コミュニティ・ビジネス」中央大学出版部 1999
- [7]細内信孝 村山浩一郎「英国における住民主導の地域経営 - 英国NPOの視察報告 - 」コミュニティ・ネットワーク・すみだ分室 1998
- [8]細内信孝 澤登信子 田中尚輝「市民起業」日本短波放送 1999
- [9]ヒューマンルネッサンス研究所「日本的インターメディアリーの研究報告書」株式会社ヒューマンルネッサンス研究所 1997
- [10]水口憲人「今なぜ都市か」 敬文堂 1997
- [11]NPOとまちづくり研究会「NPOとまちづくり：明日へジャンプ！まちをささ

- える市民事業体」風土社 1997
- [12]日本青少年奉仕協会 明治生命 「NPO
は地域を変える：ニューヨークブロンク
スの奇跡を中心に」はる書房 1999
- [13]Ronald F. Freguson ,William t.
Dickens 「Urban Problems and
Community Development」Brooking
institution press 1999
- [14]高寄昇三 「現代イギリスの都市政策」勤
草書房 1996
- [15]東北産業活性化センター 「コミュニテ
ィ・ビジネスの実践：NPOによる地域
密着型事業の展開」日本地域研究所
2000
- [16]富永一夫 『多摩ニュータウン発 市民ベ
ンチャーNPO「ぼんぼこ」』日本放送
出版協会 2000
- [17]都市みらい推進機構 「検証 イギリスの
都市再生戦略：都市開発公社とエンター
プライズゾーン」風土社 1997
- [18]山内直人 「NPOデータブック」有斐
閣 1999

参考URL一覧

[w1] Community Business Scotland
<http://www.international.co.uk/network/cbs/>

[w2] Charity Commission
<http://www.charity-commission.gov.uk/>

[w3] DTA
<http://www.dta.org.uk/>

[w 4] 永代信用組合
<http://www.eitai.co.jp/>

[w 5] enterprise foundation
<http://www.enterprisefoundation.org/>

[w 6] HUD
<http://www.hud.gov/>

[w 7] 黒壁
<http://www.kurokabe.co.jp/>

[w 8] 黒船
<http://www.rnac.ne.jp/~kurofunef/>

[w 9] LISC <http://www.liscnet.org/>

[w 10] neighborhood reinvestment
corporation
[http://www.sustainable.doe.gov/database/
256.html](http://www.sustainable.doe.gov/database/256.html)

[w 11] Rural LISC
<http://www.ruralisc.org/>

[w 12] 世田谷まちづくりセンター
<http://www.setagaya-udc.or.jp/machisen/>

[w 13] 市民バンク、WWB ジャパン
<http://www.p-alt.co.jp/wwb/>

[w 14] 染谷商店グループ
<http://www.vdf.co.jp/>

[w 15] 墨田リバーサイドネット
<http://www.srn.ne.jp/>

[w 16] サンクスネーチャーバス
<http://www.thanksnature.com/bus001.htm>

[w 17] たかもく
<http://www.tamokaku.com/index.html>

