

# 地域ベースの社会的企業論

石 井 和 平

## 序 章

社会的企業に関する議論を概観してみると、その成功事例を、社会的起業家と呼ばれる個人の活動に還元している場合も多い。あるいは、社会的企業の活動が特定の地域をベースにして行われている場合、その事業をコミュニティ・ビジネスと同義として位置づけている場合も、多々、見受けられる。また地域に密着し、地域の資源を活用したスモールビジネスの場合は、地域活性化という社会的使命を伴うことで社会的企業と見なされる。他方、大企業を含む多くの企業は、その企業評価を、経済的な視点すなわち利潤の追求からだけではなく、トリプルボトムラインと呼ばれるように、環境および社会という視点からも評価されるようになる。この場合、個々の企業は、社会的責任を意識し社会的事業にコミットメントすることで、社会的企業であることを主張する。「社会的経済」という抽象的な概念に立脚した、これら社会的企業に関する定義が未だ整理されず、議論が拡大しているのが実情である。社会的企業という概念が、明確に規定されぬまま、様々な社会的事業の成功事例と結びつけられてきていることを、まずは理解したい。

ある特定の倫理基準に従うことで、結果として新たな制度（あるいはパラダイム）を創りだすこともある。従って、企業が利益を追求することで、結果的に社会に貢献できる事業を創出することは可能であろう。だが、社会的企業の成功例をもって、利潤を生むことと社会的であることの間には矛盾はないと喧伝するのは、明らかに間違いであろう。社会的企業を立ち上げるという使命だ

けでは、持続可能な社会的事業を創出できるわけではないからである。

地域には地域固有の課題が存在しており、その問題解決を、自治体や公的機関に依存し、委ねてしまうことができなくなってきた昨今の傾向は、特定の国や地域に限らない普遍的な現象であろう。だが、地域コミュニティに、地域の課題を解決しうる力と熱意を持った社会的起業家が必ずしも存在しているわけではない。社会企業の経営基盤は脆弱で、持続可能な運営は困難である。社会的企業を支援する交付金や補助金には、評価や（社会的）監査が伴い、継続した資金獲得ができなければ、事業の存続は難しく、多大なサンクコストが残るだけである。経営基盤を安定させることは、地域ベースの社会的企業を存続させるために、まずは解決しなければならない最優先の課題である。しかしまた、そのような確固たる経営基盤を求めることで、地域コミュニティは、社会的企業をその内部に埋め込みつつ、また社会的企業によって取り込まれることになる。

本稿では、社会的企業に関する一般論を展開する代わりに、英国、特にスコットランドで得た知見を基に、地域ベースの社会的企業と自治の思想という問題に絞って議論を展開することにする。第1章では、社会的企業論の整理を行い、地域ベースの社会的企業の実態を明らかにする。次に第2章では、経営基盤の観点から地域ベースの社会的企業の問題点を取り上げ、その支援システムを紹介する。続けて第3章では、安定した経営基盤を持つための方法とその理念を論じることで、住民自治という視点から捉える新たな社会的企業論を提示する。経営基盤を安定させ、地域が地域のために社会的企業を存立させることの意義を明らかにし、自治の母体（それは一般的な意味での基礎自治体ではない）としてのコミュニティを、一つのアソシエーションとして位置づけることが最終的な目標である。

なお、本稿では、地域と地域コミュニティの両方の用語を併用しているが、コミュニティ概念には、「地域」を含まない広義の定義が存在しうることを念頭に使い分けている点も付記しておく。

## 第1章 地域ベースの社会的企業論

社会的企業とは、端的に言って、社会的問題をビジネスの手法をもって解決する事業体のことである。だが、社会的企業や社会的起業家の台頭が語られる一方、従来から述べられてきたコミュニティ・ビジネスと社会的企業の異同が判然としないのも確かである。コミュニティ・ビジネスやソーシャル・ビジネスは、社会的使命を果たしつつ利潤を追求するビジネスであると言われるが、それ故、その持続は難しい。また、コミュニティ・ビジネスの発祥地として知られるスコットランドにおいては、地域ベースの社会的企業を支援する非省庁型公共機関（non-departmental public body）である Highlands and Islands Enterprise および Scotland Enterprise（以下、HIE および SE と略す）の存在が、個々の社会的企業とともに重要な働きを担っていることは重要な点であろう。議論を始めるに当たり、社会的企業の定義を整理し、続けて地域ベースの社会的企業例を紹介したい。

さて、社会的企業の定義化には様々な試みがあるが、あまり成功しているとは言えない状況にある。例えば、EMES は定義化に際し、以下のような基準を設けている（Borzaga & Jacques, 2004, p17）。EMES（L'émergence des entreprises sociales en Europe）とは、ヨーロッパ科学研究ネットワークによる社会的企業に関する4年間のプロジェクト名である。

経済的・起業家的な側面に関わる4つの基準

1. 財・サービスの生産・供給を継続的に行う
2. 高度の自律性（発言と退出の権利）を持つ
3. 経済的リスクが高い
4. 有償労働を最小限に抑える

## 社会的側面に関わる5つの基準

1. コミュニティへの貢献という明確な目的を持つ
2. 市民グループが設立する組織である
3. 資本所有に基づかない意志決定（1人1票制）を行う
4. 活動によって影響を受ける人々が参加している
5. 利潤分配を制限する（完全な非分配制約とは限らない）

この場合、ケーススタディから抽出された、社会的企業を定義する際の「基準」を示すだけであって、厳密に社会的企業を定義したわけではない。

EU圏における社会的企業の目的は、米国において顕著な「人と社会の変革」ではなく、むしろ地域コミュニティの発展や、地域において社会的に排除された人々を包摂することの方にある。求められるものは変化ではなく、持続可能性である。さらに、米国の非営利組織の多くが、市民からの寄付を原資とするのに対し、EU圏における社会的企業は、中央政府やEUからの補助金に依存する場合が多い。米国とEU諸国における第三セクターの意味づけが異なることは、十分に注意したい。

塚本一郎は、EU圏、特に英国における社会的企業の台頭の背景として、ボランティアセクター（非営利セクター）の商業化、政府のパートナーシップ戦略、政府の社会的排除対策とパートナーシップの活用および社会的ネットワークの創造力と社会的企業家精神という4つの理由を挙げている（塚本、2004, p246）。コミュニティ・ビジネスの伝統の長いスコットランドの場合は、加えて、条件不利地域を抱えた深刻な地域の再生と、「ローカル・ナショナリズム」と言いうる政治変革および「メイキング・スコットランド」と呼ばれる文化の再発見運動が呼応し合った形での、イングランドからの分権・独立運動とその社会的意識が微妙に絡み合った状況も、社会的企業台頭の理由に挙げられる。社会的・政治的背景の上に、新たな社会経済的な動きが生じているのである。



一方、非営利活動（NPO）の盛んな米国では、社会的変革を求める「個人」としての社会的起業家を重視すると同時に、営利企業の社会的責任（CSR）を、社会的企業活動の事例として取り上げることも多い。いずれの場合も、特定の地域に限定されない社会的企業の存在を示唆している。この場合は、地域ベースの社会的企業を軽視しているわけではなく、地域コミュニティを活動の場におく非営利組織の存在が前提となって、地域に依存しない、社会変革を理念とする革新的な社会的企業の登場が強調されているのである。

別の事例を挙げよう。例えば、ジョン・トンプソンとボブ・ドハーティは、彼らが、社会的企業と見なした事例を多数取り上げているが、その基準は以下のものである（Thompson & Doherty, 2006, p362）。

- ・社会的な目的がある。
- ・資産や財産は、コミュニティに利益をもたらすために用いられる。
- ・利益（の少なくとも一部分）は市場取引による。
- ・利益追求型の事業とは異なり、利潤や余剰は株主には分配しない。
- ・構成員や従業員は、意志決定や運営において何らかの役割を持つ。
- ・企業は、その構成員とコミュニティの両者に責任を持つものとして見なされる。
- ・ダブルボトムラインあるいはトリプルボトムラインの規範を持つ。そして適切な社会的企業は、財務的また社会的に健全な収益を得る。

彼らが紹介した事例は、コミュニティ・デベロップメントなどの明らかに地域ベースの社会的企業と呼べる例から、開発途上国に対するフェアトレードの例まで多岐にわたっている。その中には、特定の地域に依拠しない社会的企業の事例も多い。そして彼らの研究の総括は、社会的企業は一括りには説明できないということである。残念ながら、多様な形態が考えられる社会的企業を同じ枠組みで分析はできない、という彼らの結論は、それ以上の意味を持ちえるものではないであろう。いずれにしても、社会的企業ないしは社会的事業とし

て見なされる事例を、特定の基準でふり分けることは可能であるが、そこから明確な定義を導出するのは困難であることが、この結果からも読み取れる。社会的企業と思われる全ての事例を対象とする代わりに、従来とは異なる分析視角を持つ必要性があるのではないだろうか。

では、どのような分析視角が考えられるであろうか。社会的企業の概念の曖昧さと多義性を考えれば、まずは「地域に依拠しない社会的企業」と「地域に依拠した社会的企業」を弁別し、地域に依拠した社会的企業を、地域的社會企業あるいは地域的企業（community enterprise）として、新たに位置づけていくという別の方法論も考えられよう。総体としての社会的企業を考えるのは、その後の作業とすべきではないだろうか。

それでは、地域に依拠し、地域ベースで事業を行う社会的企業には、どのようなものがありうるのか。一般に、コミュニティ・ビジネスと呼ばれるものが、地域ベースの社会的企業の事例として考えられよう。例えば、細内信孝によれば、コミュニティ・ビジネスの領域は、「福祉」「環境」「情報」「観光・交流」「食品加工」「まちづくり」「商店街の活性化」「伝統工芸」「安全」「地域金融」の10分野にあると述べている（細内，2001，p176）。彼に従えば、コミュニティ・ビジネスの定義は、まず、住民主体の地域密着のビジネスであること、また必ずしも利益追求を第一としない適正規模・適正利益のビジネスであること、さらに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であること、最後にグローバルな視野のもとに行動はローカルの開放型のビジネスであることである（同，p3）。

細内による日本型（と名付けてもよい）コミュニティ・ビジネスの定義と領域を見れば、確かに、先に述べたように社会的企業の定義や領域と重なる部分も多い。だが、その実態は、明らかに地域密着型の私的なマイクロビジネスを示唆している。

一方、スコットランドがコミュニティ・ビジネスの発祥地であると先に述べたが、ここで言うコミュニティ・ビジネスが、日本とは異なった意味で捉えられている事実にも着目すべきであろう。実は、英国で、コミュニティ・ビジネ

スと呼ばれたものが、地域ベースの社会的企業として整理し直されているからであり、そこで意味する社会的企業は、上記のような私的なマイクロビジネスとは異なる存在として位置づけられているからである。地域ベースの、そしてかつてコミュニティ・ビジネスと呼ばれた社会的企業の特徴を挙げれば、以下のものにまとめることができる (Pearce, 2003, p115)。

- ・社会的目的を持つ
- ・商取引を行う
- ・利益を個人には還元しない
- ・コミュニティによる共同所有である
- ・民主的な組織体である
- ・説明責任を負う

この定義に従えば、英国における地域ベースの社会的企業は、利益を個人（あるいは株主などのシェアホルダー）に還元しない点とコミュニティが所有するという点において、地域密着型のマイクロビジネスを含意する日本型コミュニティ・ビジネスとは、異なる存在であることは明らかである。

では、上記の、社会的企業の定義にある、「コミュニティによる共同所有」の持つ意味は何であろうか。もちろん、日本の自治体がそうであるように、企業を所有する、あるいは自治体が私企業の株主であることはよくあることだ。だが、社会的企業をコミュニティが共同所有するといった場合、それは何を明らかにしているのであろうか。以下、英国、特に、スコットランドの事例をもとに、その意味を考えたい。

さて、自治体あるいは地方公共団体が企業を所有していると言った場合、直接に会社経営を行う場合もあれば、株主として間接所有する場合もある。だが、スコットランドにおける社会的企業の所有者は、自治体それ自体というわけではない。

日本の行政システムと対比すれば、その違いはさらに明白になろう。例えば、

日本においては、地方公共団体としての各自治体が、総合計画の立案から個別の公的サービスまで、自治行政の全てを担っている。この場合、選挙で選任された首長を通じて、当該地域に住む市民の意思が反映される仕組みになる。また各地方議会も、議員選挙を通じて選ばれた議員によって構成されるが、自治体が行政機能を全面的に担っている以上、その存在は相対的に小さなものになる。首長の権限下で、地方公務員が行政サービスを一定に引き受ける一方、議会はそのチェック機関に甘んじているのが現状である。

ところが、スコットランドの場合、あくまで議会と政府は一体である。立法権と行政権を共に持つ議会政府の下に、各省庁や執行型エージェンシー（Executive agencies）の事務局職員が、いわゆる地方公務員として配置される仕組みになっている。日本のように官僚制度に基づく地方公共団体が存在し、そこに地方自治体職員としての公務員が行政一般を担うのとはかなり異なる。また職員の多くは公募制によって採用されるため、公務員としての地位は恒久ではなく、その権限は限られている。

またスコットランド政府自体の職員（公務員）は15,263人（2006年度、<http://news.scotsman.com> より）であるが、例えば、スコットランドとほぼ同じ面積と人口を持つ、北海道の道庁職員数が約8万人であることを考えると、スコットランドにとって、各地方自治体の存在や、またそこに所属する地方公務員の役割が、いかに限定的かが理解できるはずである。

ところで、歴史的背景から見れば、サッチャー政権による強制競争入札制度（Compulsory Competitive Tendering）やメージャー政権が導入した市民憲章（Citizen's Charter）に見るように、公共サービスの民生化は、地方公共団体そのものの存在を、さらに小さなものにした。このような歴史の展開の後に誕生したのが、イングランドからの権限移譲（devolution）によって成立したスコットランド議会下にあるスコットランド政府である。今や、32のカウンティの下にある個々の地域コミュニティが抱える課題は、地域住民自らが解決すべき問題となったのである。地域の代表によって構成される、例えば、以下で述べるロッホブルーム・カOUNシルのような地域コミュニティの議会と地域住民

が、地方公務員が担わない公共的なサービスを提供するようになったことが、スコットランドにおける社会的企業の勃興の背景にある。

さて、社会的企業の多くは保証有限責任会社 (company limited by guarantee and having no share capital) である。出資金は通常 1 ポンドの場合が多い。だれもが出資し企業の構成員になれるという緩やかな条件が、実はコミュニティの共同所有という理念の、一つの根拠になっているのである。その前提の上で、以下、スコットランドの社会的企業の典型例として HIE が紹介した事例 (アラスプール) をもとに、コミュニティによる共同所有の意味を考えたい。

アラスプール (Ullaspool) は、スコットランド北西のアラプール (Ullapool) にあるスポーツ施設の経営会社である。アラプールは、ルイス島などアウトター・ヘブリディーズ諸島へのフェリー発着港もある観光の要所であり、先に述べた HIE が、その配下の機関で、それ自体、有限責任会社であるローカル・エンタープライズ・カンパニー (Local Enterprise Companies) を通じてこのような個々の地域ベースの社会的企業を支援する体制を取っている。HIE によれば、アラプール自体、社会的企業の成功事例を持つコミュニティとして評価されているようである。

アラスプールは、25メートルの温水プール施設などを運営している地方企業であるが、外部資金と地域住民からの寄付によって1990年に設立された典型的な社会的企業と言える。アラスプールは、株式資本を有さない、つまり私企業 (private company) の保証有限責任会社である。施設は、アラプールおよび近郊のコミュニティの住民、および小学校から高校まで全ての教育機関に利用されているだけでなく、観光客にも自由に開放されている。

アラスプールの立ち上げまでの経緯は以下の通りである。アラプールの住民にとって、1年中利用できる温水プールの設立は長年の課題であり、最初に1万ポンドの調査資金を獲得した後、3年間で15万ポンドの資金をコミュニティ自身で調達し、その後、施設の建設に着手している。2000人程度の人口しかないコミュニティにとっては多額の資金と言えるが、その中には、缶の収集、ダンスや祭りの主催、スポンサー付きイベントの開催、T シャツなどの生産販



売などから得た収益も含まれている。アラプールもそれに含まれるロッホブルームという地域議会（Lochbroom Community Council）と HIE の協同による、いわゆる「ボトムアップとトップダウンの結合」による成果である。もちろん予算総額である750,000ポンドを調達できなかった結果として、多額の負債を負うことになった事実もあるが、その負債も返済し終わり、現在の財務状況は健全である。

周知のように、スコットランド政府の場合、外交・防衛・マクロ経済・社会保障など国策を除く、全ての財政基盤は包括補助金に依っているが、それは予算配分の裁量がスコットランド政府にあることを示している。一方、個々のコミュニティのニーズに合わせた地域計画はトップダウン的に策定されるわけではない。上記の温水プール施設がそうであるように、地域のニーズを満たすためには、その地域からのボトムアップ的な要求が必要なのであり、またそのための資金も地域自らが調達しなくてはならないシステムになっている。一方、施設ができたとしても、その管理・運営も、地域が担わなくてはならない状況にある。

先に述べたように、アラスプールという私企業が運営する温水プール施設は、地域の福利・教育・観光施設として十分に活用されている。従って、アラスプールは、地域コミュニティの全ての住民、および訪れる観光客にとって、極めて重要な社会的な存在と言える。だがまた、その施設を建設するための資金調達を住民自ら行い、運営管理するという意味で、コミュニティが所有する企業として見なされている。

地域コミュニティの住民であれば誰でも、1ポンドを出せば社会的企業の出資者になれるが、実際には、コミュニティ住民全体が結束しなければ、温水プール施設を作り上げることは不可能であった。地域ベースの社会的企業が、地域コミュニティによって所有されるという意味は、地域住民が、当該コミュニティの一員として、積極的に社会的課題を解決するという、住民自治を貫徹する意思の表明と考えるべきである。そして、それを具現したものが社会的企業なのだと言える。社会的企業をコミュニティが所有するということは、日本の地方

公共団体がそうであるように、企業経営に関与する際の明確な所有関係を意味するのではなく、そのような公的システムを持たない地域住民が、自ら資金を集めて起業し、公共的なサービスを担う、その理念のことを、実際には意味しているのである。

各地域コミュニティは、伝統的に、住民の代表から構成される独自の地域議会制度を持っており、地域の課題に自ら応えてきた。そしてその延長上に、次章以下で詳しく述べるように、社会的企業自体が、経営基盤を安定させるために土地等の所有者になるような新たな動きも出てきたのである。政府機関である HIE や SE の支援と、EU からの資金を含む様々な資金獲得手段が、個々の起業家に依存しない社会的企業を創出する礎になってきたのであり、それは社会的企業一般の定義からは見出すことのできない特徴を有していると言える。官僚システムを前提とした地方公共団体が存在しないスコットランド（および近似した自治組織を持つ欧州の各地方都市が含まれよう）だからこそ、日本と、また米国とは異なる地域ベースの社会的企業を発展させた理由がある。

以上、社会的企業全体のフレームワークから、地域ベースの社会的企業を弁別し、さらに地域密着型のマイクロビジネスを示唆する日本型のコミュニティ・ビジネスを、筆者が考える地域ベースの社会的企業から弁別し、地域ベースの社会的企業に限定した議論を展開した。次章では、経営基盤の脆弱性の視点から、地域ベースの社会的企業を支えるシステムを、各国の事例を中心に考えていく。

## 第2章 社会的企業の経営基盤とその支援システム

社会的企業が、利潤を追及し、ステークホルダーに利益を分配するということは、社会的企業の定義上、特に、非分配制約の観点から見て矛盾が生じる。一方、組織としての持続可能性を図るためには、事業から一定の収益を得る必要があり、他方、社会的企業論と、社会的起業家論とが輻輳して語られている場合も多い。

特に米国においては、先に述べたように、社会的起業家という個人に焦点を当てた議論が盛んである。従って、米国における社会的企業支援においては、単なる資金援助には収まらない支援策も登場している。例えば、アショカ財団の場合は、「アショカ・フェロー」と呼ばれる個人起業家に固定給という形で財務支援と助言を提供する活動を行っている（Ashoka: Innovators for the Public）。また、オミディア・ネットワーク（Omidyar Network）は、営利・非営利を問わずにソーシャルインパクトの大きな事業を支援する会社であって、財団ではない点に大きな特色がある。これらの新しい支援団体は、ベンチャー精神の強いIT企業の創始者が設立する場合が多い。例えば、Google.orgはグローバル社会における様々な問題に対処する団体に資金援助を行っているが、助成のみではなく投資も行う営利組織である。伝統的にボランティア活動や非営利活動の盛んな米国における新しい動きとして注目すべきであろう。

一方、EU諸国においては、社会的企業のカテゴリーに入る多くの事業体が、国家やEUなどからの補助金や交付金を得ることが普通である。例えば英国において交付金や補助金など資金を調達するためには、多くを基金組織に頼っている<sup>(\*)</sup>。EUや政府からの交付金（grant）や英国内の宝くじ基金のようなものまで、実に多彩な資金援助を行う組織が存在している。またそのことは、これらの資金援助がなければ、社会的な事業は成り立たず、また社会的企業という組織の持続も図れなくなるという厳しい現実を意味している。

具体例を述べよう。例えば、先に述べたスコットランドの非省庁型公共機関であるHIEが、アラスプールと同様、社会的企業の成功例として挙げたのが、ネスソープ（Ness Soap）である。ネスソープは、ハイランド、インバネスのマーキンチ（Merkinch）地区に存在する石鹸製造会社である。その使命は、地場産業を興すことと、障害者の雇用の機会を与えることで、実質的には、ソーシャル・ファーム、あるいは日本で言う授産施設に近い存在である。その年間予算は以下の通りであった（ヒヤリング調査を行った当時、2007/2008年度の概算予算）。

支出は約8万ポンドである。その内訳は、有給職員3人の人件費5.3万ポンド、石鹼生産にかかるコスト1万ポンド、事務所経費その他1.7万ポンドである。実際に石鹼を生産する上で必要になる労働力は、ほとんどそこで働く障害者に依っているが、彼らはボランティアの扱いである。日本の授産施設が、工賃という名目で、入所者の労働の対価として利益配分が行われるのとはかなり異なる。一方、収入は、2.4万ポンドを私的資金に、また4.8万ポンドを公的資金に頼っており、石鹼の売り上げ予想は、わずか1.4万ポンドである（ただし実際の売り上げは2万ポンドであった）。社会的課題をビジネスの手法を用いて解決するのが社会的企業であるとは言え、成功している事例の財務状況としては、いささか心許ない結果になっている。さらに、地域再生事業に伴って設立されたローカルな支援組織（Merkinch Partnership Ventures）が、資金獲得の手助けだけでなく、経営に関する無料アドバイスを行うなど手厚い支援策を取っている。

確かに、地域の課題をビジネスの手法で解決してはいるが、自立した経営が可能になっているわけではない。先に見たように、様々な資金獲得の手段が用意されており、その資金があって初めて、組織の経営が成り立っているのが実情である。また、先に授産施設との異同について言及したが、労働の対価として障害者に工賃を提供する日本の授産施設とは異なり、ネスソーブの場合、障害者をボランティアとして位置づけて工賃を払わない点が明らかに異なっている。ネスソーブにおいては、障害者に金銭的な支援を与えることが目的ではない。彼らに社会参加の機会を与えるという意味で、社会的包摂（Social Inclusion）を主要目的にした社会的企業なのである。

一方、石鹼の売り上げだけでは維持できず補助金に頼っているにもかかわらず、一部の有給職員には、かなりの人件費を計上しており、組織自体は、ボランティア職員で運営されていないのが特徴と言える。ネスソーブは、地域コミュニティが再生事業の一環として立ち上げた私企業である。志の高い起業家が、ボランティア活動の一貫として非営利の福祉事業を興したわけではなく、地域の再生という使命に基づいて、当該コミュニティが、地場産業の育成と社会的



包摂を目的とした企業を設立したのである。企業の運営にはそれなりの責任が伴い、その対価として相応の報酬が与えられているのである。

上記のように、基本的に、多額の補助金や支援組織がなければ維持存続できない点、地域ベースの社会的企業が抱える一番大きな問題なのである。補助金の存在なしでは社会的企業は存続できない状況にあり、むしろ資金獲得が可能になったから、社会的企業を立ち上げたというのが実情に近い。では、日本における社会的企業に対する支援策の現状はどのようなものなのか。以下、政府の支援事例を取り上げて、その特徴を見ていきたい。

最近の動きとして経済産業省では、地域経済に寄与すべく、コミュニティ・ビジネス等を支援補助する事業（ソーシャルビジネス／コミュニティビジネスの推進施策）を行い始めた。主たる事業は以下の通りである（経済産業省のサイトより。またソーシャルビジネスおよびコミュニティビジネスという用語を、ここではそのまま転記している）。

・中間支援機能強化事業：地域経済産業グループ・立地環境整備課

他地域において質の高い中間支援機関を創出し、又は既存中間支援機関の機能を強化するために実施する事業を行おうとする法人格を有する民間団体等（NPO 法人、公益法人、株式会社等）に対し事業に係る人件費・事業費を補助する。

・先進事例他地域移転事業：地域経済産業グループ・立地環境整備課

自立的・持続的に自らが実施しているコミュニティビジネスの事業モデル・ノウハウを他の類似の課題を抱えている他地域の事業者に移転し、当該地域の課題を自立・持続的な事業を通じて解決しうる新たなコミュニティビジネスを育成するための事業を行おうとする法人格を有する民間団体等（NPO 法人、公益法人、株式会社等）に対し事業に係る人件費・事業費を補助する。

・村おこしに燃える若者等創出事業：地域経済産業グループ・立地環境整備課



農山漁村地域の産品、農地、森林資源、人などの潜在能力、発展可能性を活用し、都市部等のニーズ、資源をつなぐなどの手法によって、農山漁村地域に係る課題解決のための事業を実施している事業者等が、農山漁村地域に係る課題の解決を事業として行おうとする意思と能力を兼ね備えた人材を育成するための事業費等を補助する。

また同時に、経済産業省は、全国を九つに分け、地域ブロック毎に、コミュニティ・ビジネスや（経済産業省が用いる用語であるが）ソーシャルビジネスに関わる促進事業として「地域コミュニティビジネス／ソーシャルビジネス推進協議会」を設置している。例えば、北海道ブロックでは、北海道商工会議所連合会など経済団体の他、学識経験者、事業者・支援機関、行政、金融機関などで構成される「北海道コミュニティビジネス（CB）・ソーシャルビジネス（SB）協議会」が2008年度に設立されており、コミュニティ・ビジネス（およびソーシャルビジネス）の促進事業を行うことになっている。

この点、地域の内発的発展という意味では、スコットランドにおける HIE や SE の存在は参考になる点も多い。先に述べたように、例えば HIE では、下部組織を地域コミュニティに配置することで、中央政府から与えられる包括補助金（Scottish block grant）の一部を、個々の地域コミュニティの実情に合わせて有効に利用できる仕組みになっているからである。

従って、北海道とスコットランドの地勢的近似性を考慮すれば、北海道ブロックの協議会は、上記スコットランドにおける政府機関（HIE や SE）が担ってきた役目を、北海道において同様に果たす機関となりうるはずである。ところが上記補助金に関しては、経済産業省の直轄事業であり、協議会の方は、地方支出局（北海道の場合は北海道経済産業局）の管轄であって、さらに事務局は各地域の社団法人や NPO 法人に設置されている状況である。また、その目的は、コミュニティ・ビジネスやソーシャル・ビジネス等の認知度向上のための啓発・広報および普及活動の推進、またネットワークの構築に向けた取り組みにあり、地域の社会的事業に、直接に資金援助をしているわけではない。地域

の実情に詳しい協議会ではあるが、社会的企業を直接に支援しうるシステムにはなっていない。

日本においては、スコットランドにおける HIE や SE のように、政府直属の機関として各コミュニティ内の社会的企業を支援しつつ、地域の経済振興を担うような行政システムが整備されているわけではなく、また都道府県庁ないしは市町村と連携して事業を行うシステムも完備されているわけではない。スコットランド政府と地域コミュニティを直接結びつけるために、HIE や SE、あるいはその下部組織としてのローカル・エンタープライズ・カンパニー (Local Enterprise Companies) が果たしている役割を、経済産業省や各ブロックの協議会が担うことはできないのである。また経済産業省の目的は、社会性・事業性・革新性を重視した新しい日本版起業モデルの提唱であって、私的なマイクロビジネスを意味する日本型コミュニティ・ビジネスに対する、起業支援が主要な事業となっている。

英国型のコミュニティ・ビジネス、すなわち地域ベースの社会的企業は、利益をその構成員や株主などのステークホルダーに還元せず、コミュニティが当該企業を所有するが、そのような意味での社会的企業を支援するような仕組みが、そもそも日本には存在していない。それはまた、地域の課題に応えるために設立された地域ベースの社会的企業の使命を考えると、地域コミュニティ自体を支援するシステムが、日本とは全く異なるということなのである。社会的企業の総体から地域ベースの社会的企業を弁別し、さらに日本型の地域密着型の私的なマイクロビジネスを弁別しなければならない所以がここにある。

ところで、HIE や SE は、政府と地域コミュニティを仲介する中間組織であって、それ自体を一つの社会的企業（事業体）と見なすこともできるかもしれない。実は、スコットランド（特に高地および島嶼）とともに、EU の条件不利地域に指定されているイタリア南部においても、地域協定 (patti territoriale) の存在と、そのコーディネート組織としての中間組織が、新しい地域開発手法として、その支援機能を担っている点にも着目すべきである。

さて高原一隆は、その一事例として「サルノ・ノッチェーラ地域農業関連雇

用のための地域協定（Patto Territoriale per l'Occupazione dell'Agro Nocerino Sarnese）」を取り上げている。スコットランドの事例と比較するため、以下に紹介しておこう（高原，2008，p158）。この地域協定は、サレルノ県の協同組合・信用金庫・労働組合・NPO などがパートナーとなっている。それをコーディネートする組織である「農産振興協定株式会社（Patto dell'Agro S. p. a.）」が、社会的企業として、地域プロジェクトの調整や運営および企業活動を支援する仕組みになっている。当該地域協定の事業では、サルノ川浄化および流域公園づくり、農産加工や衣料等の産地形成、また地域ブランドの強化などが挙げられる。

高原は、地域協定の意義を以下の3点にまとめている（同，p164）。

1. 公私混合のパブリックなまちづくり会社という形を取りながら、民間が中心となってフレキシブルなコーディネート活動を行っていること。
2. 単に経済的効果を求めるだけではなく、地域の文化そして地域の価値自体を見直していく事業であること。
3. 産・官・学そしてEUとの複合的な連携に立っていること。

地域開発を、ボトムアップ的な内発的發展に求め、地域の価値の復権やそれによる地域アイデンティティの強化を図る点などは、スコットランドにおいても見られるものである。また中央から地方へという分権化の動きも、また同様である。しかし、スコットランドにおいては、地域コミュニティが抱える個々の課題に応えるために、コミュニティ所有の社会的企業が台頭しているが、イタリア南部では、地域協定をコーディネートする株式会社も社会的企業として見なされる点が異なっている。

さて、イタリア南部の各地域協定の事業資金は、EUの構造基金からの拠出であって恒常的なものではない。地域ベースの社会的企業の位置づけは、各国の実情によって異なる状況にあるが、地域の発展が交付金や永続的に支給される保証のない補助金に依存している点は変わらない。繰り返して述べてきたよう

に、社会的企業の財務基盤は脆弱で不安定である。

では、地域の内発的發展を可能にし、またその持続可能な發展を保証しうるような社会的企業や社会的事業を展開するには、どのような方法があるのでしょうか。次章では、地域ベースの社会的企業の存続維持を可能にするような手法とその理念について取り上げ、地域コミュニティに与える意味を考えたい。地域ベースの社会的企業を考えることは、それを共同所有するコミュニティの自治の問題に深く関わってくるからである。

### 第3章 社会的企業と住民自治

第1章で述べたように、地域ベースの社会的企業の特質を考えると、社会的企業ないし社会的事業を同一のカテゴリーに属する存在として捉えることは困難である。例えば、各国・各地域を拠点に活動するビッグ・イシュー（The Big Issue）のような社会的企業も、特定の地域を拠点にするが、定義上、コミュニティによる共同所有の企業ではないということで、別のタイプの社会的事業モデルとして位置づけるべきであろう。以下では、地域ベースで、かつコミュニティによって共同所有される社会的企業に限定して、その経営基盤の強化と、それによって強調される自治の問題を取り上げることにする。

さて地域ベースの社会企業にとっては、収益の健全化の問題が一番のボトルネックとなっている。社会的企業を経営的に安定させ、またその結果として、当該コミュニティ自体を持続可能な状態に維持するためには、第2章で見てきたように、事業の運営収入のみではならず、別途、多額の補助金等を必要とするからである。英国における社会的企業の多くは、連邦政府やEU、また宝くじ基金等、様々な補助金に依存しなければ存続できない状況にある。では地域ベースの社会的企業が、資金獲得という手段を取らずに経営基盤を安定させることは可能なのだろうか。

繰り返しになるが、スコットランドにおいては、使途の自由な包括補助金が中央政府から委譲されるシステムになっている。他方、医療などの社会保障費



に関しては、中央政府の管轄であり、地域差なく平等に保証される。教育関連予算や社会保障費の多くを地方に移管する日本の予算配分制度とは異なり、国家と地方が扱う予算項目が明白に切り分けられているのが特徴であり、地方が抱える問題は地方が解決するという意味で、地域の自治が徹底されるような予算配分になっている。その結果、個々の地域コミュニティは、内在する課題の解決のために多様なコミュニティ・プロジェクトを準備し、その計画を実現可能なものにするために、住民自身が資金獲得を行わなくてはならない状況にある。一人一人の社会的起業家に依存できないという点で、スコットランドでは、HE や HIE のような政府機関が、地域コミュニティを支援する政府機関として重要な役目を果たしている事実は、すでに見てきたとおりである。

もちろん、スコットランドにおいても、政府機関の支援があるとは言え、補助金に依存している以上、その事業を継続させることは難しい。日本のように箱物に特化した施策は見られないが、公的交付金や補助金依存の体制にあるという点では、スコットランドも日本と変わりがないと言えよう。

そこで、交付金や補助金への依存度を下げ、財務状況の健全化を図るための方法として、「プロパティ・マネジメント」と呼ばれる手法が登場する。それは、地域ベースの社会的企業が、自ら不動産（土地・建物等）を所有し、その一部を賃貸することで得られる収益を社会的企業の収益に組み入れる手法である。また社会的企業が、土地・建物（property）から地代や家賃収入を得るだけでなく、それを資産（assets）として重視するということから、プロパティ・マネジメントを用いた地域開発を、“asset-based community development”と呼ぶ場合もある。

プロパティ・マネジメントの手法を活用した社会的企業としてよく知られるのは、ロンドンのテムズ川河岸の荒廃地域の再生事業を行った、開発トラストであるコインストリート・コミュニティ・ビルダー（Coin Street Community Builders, 以下 CSCB と略す）の事例であろう。会社自らが土地・建物を所有し、賃貸料など不動産から得られた事業収入を用いて、公的なサービスを住民に提供している。さらに住宅経営については、協同組合方式（co-operative）



を取っており、個々の共同組合では、そこに居住する住民（借家人）は自ら住居を買い取ることができない制度になっている。一方、住民は建物管理等に責任を持つだけではなく、協同組合自体のシェアホルダーとして、経営に直接参加するシステムになっている。

ところで、社会的企業が地域コミュニティによって所有されるということと、個々の社会的企業が、プロパティ・マネジメントの手法を取って不動産を所有するということの延長上に、コミュニティ自体の自主管理という理念も登場してきている。例えば、スコットランドにおいては、HIEの支援の下に、地域住民がトラストを設立して信託を行い、自らの土地を買い取るという事例も出てきている。それは、community buyoutと呼ばれる、地域コミュニティ自体が、その土地の所有者になるために取られる手法である。

その意味で言えば、コミュニティを所有し自主的に管理するという理念は、エベネザー・ハワードが1898年に唱えた田園都市構想にまで遡ることができるはずである。コミュニティは社会的企業を所有すると同時に、コミュニティは社会的企業によって所有される。言葉を換えて言えば、プロパティ・マネジメントの手法を取り入れることによって、コミュニティの自主管理、そして住民による自治という理念が具現化できるのである。

実際、ハワードの理念は、レッチワースという都市の創造において実現している。英国ロンドンの北に位置するレッチワース（一つの教区として位置づけられていた）では、土地は共同所有され、その地代収入による財務基盤を通じて公共サービスを提供するという理念が長く貫かれていた。ハワードの協力者であるJ. F. オズボーンが言うように、レッチワースという一つの地域を管理した株式会社は、ハワードが信じた「協同と社会的企業の未来」を予見する社会実験と呼ばれるものになったのである（Osborn, p230）。非営利組織の私企業が、土地を所有し自主管理する社会的実験は、今日、先に述べたプロパティ・マネジメントの手法を取ることで、社会的企業の経営実践に継承されていると考えるべきであろう。

ところで、ハワードは、地方自治体（municipality）と、株式会社である田

園都市の管理母体（ハワードはそれも municipality と呼んでいる）との主要な違いを、収益を上げるための手段の相違であると述べている（Howard, 1965, p58）。田園都市では、収益は、レント（rents）と呼ばれる地代を、当該住民から徴収することによって得られるようにした。またその中には、地方自治体に支払われるべき地方税（rate）も含まれていた。そして得られた収益を、通常なら地方自治体が行うべき様々な公共サービスの提供に用いるのである。田園都市を管理運営するための収益を地代から得る方法は、規模の違いはあるにせよ、プロパティ・マネジメントの手法そのものと言える。

事実、レッチワースでは、当該事業の立ち上げのために、1903年にファースト・ガーデンシティ・カンパニーという会社が設立されたが、以後、1963年に町議会による公社設立と会社の解散まで、レッチワースは当該株式会社の下で開発・管理されてきたのである。以下、参考までに上記企業の初期の約款の一部を記載しておこう（菊池威, 2004, p57）。

「会社の純利潤の余剰部分は、かかる配当および過去数年分の5パーセント配当に必要な金額の支払いを済ませた後、交通網の整備、水の供給、照明、排水、マーケット、病院、図書館、共同浴場、その他まちの美化施設、教育手段の供給、リクリエーション、大衆娯楽施設、そのほか会社あるいは経営者が住民の利益になると考える諸目的に使用される」

地代をもとに、ファースト・ガーデンシティ・カンパニーという「社会的企業」が、自治体あるいはそれ以上の公的サービスを行おうとし、実際、行ってきた事実がよく分かるはずである。また、同時に、ハワードは、田園都市における自治組織（それは会社組織であるが）の議決機関を中央評議会（Central Council）として位置づけ、住民（借地人）から評議員を選出することにした。住民の意思は、この評議会を通じて、公的なサービスとなって還元されるのである。ここで、Central Council を「評議会」ではなく「議会」、また「評議員」を「議員」として訳出することもできよう。先に述べたように、彼にとって田

園都市の管理母体は、地方自治体（municipality）そのものだからである。

この意味で言えば、レッチワースというコミュニティは、一私企業によって所有されてはいるが、このコミュニティ自体、住民主体の自治に委ねられた一つの地方公共団体であると見なすことができるはずである。また、住民が土地の所有者ではなく借地人である理由も、コミュニティを永久に存続するために、自治体の機能を持つ企業に土地を信託し、地代を企業の収入手段とした点に依る。私企業が土地を所有し自主管理する一方、住民自治の思想が貫徹しているのが、レッチワースというコミュニティなのであった。そして、その理想を実現できたのは、プロパティ・マネジメントという手法を用いたからである。この手法が、今日、開発トラストとしての CSCB が自らの経営手段に用いると同時に、その事業の一つである住宅経営（協同組合住宅）の管理運営手段にも適用されていることは、先に述べたとおりである。CSCB においては、住民は協同組合のシェアホルダーとして経営に直接参加する一方、その協同組合は、家賃収入をベースに安定した経営基盤のもとでの運営が可能になっているからである。

地域ベースの社会的企業は、また、アソシエーションとしてのコミュニティの理念と形成過程に強く関係づけられていることにも着目したい。渡辺俊一が述べたように、コミュニティは、「大都市圏の多様な階層の混合的居住状態から、小規模・同質の地域集団を形成するためのゲゼルシャフト的契機を与え、ひとたび集住をはじめた者を相互に同化し、統合するためのゲマインシャフト的擬制として機能」しているからである（渡辺，1977，p83）。そもそも、ハワードが田園都市構想を持ったのも、過密都市ロンドンから脱し、快適な環境でのコミュニティを創造したいというゲゼルシャフト的契機によっている。本質意志に基づく基底的な存在としてのコミュニティを強調することは、畢竟、アソシエーションとしてとしてのコミュニティを維持・存続させるために、人々を結束させることにある。そして、今、求められていることは、住民の意思を再び統合し、当該コミュニティを持続可能な存在にするための新たな方略なのである。

英国に見るように、新自由主義というイデオロギーが、公的セクターの役割を縮減してしまったのは確かであるが、コミュニティが所有する社会的企業の新たな勃興は、アソシエーションとしてのコミュニティの重要性を再確認することにつながろう。特定の地域に住み、そこで生じる様々な利害関係の当事者として意識することは、単なる地理的上の領域を、活動母体としてのコミュニティへと転換させることになる。社会的企業をコミュニティが所有するという理念とそれから導出される自治の精神は、ゲマインシャフト的擬制だけでは維持・存続しえなくなったコミュニティに、再度、人々を結束させ、その存立を図る新たな方略と考えるべきなのである。

コミュニティは、地域住民の選択意志によるアソシエーションであるとともに、再帰的にコミュニティの内的発展を促す。またそのことは、住民の自治が、中央政府から地方自治体への権限移譲による「地方分権」によってもたらされるわけではないことも示唆している。なぜなら分権の問題は、むしろ既存の地方自治体への財政を含む権力の移譲を伴うことで、結果として自治組織の最小単位を構成する地域コミュニティの独自性と主体性を奪いかねないからである。住民主体の自治の貫徹と、中央政府と地方自治体の間で議論されている分権問題（それは地方主権という造語を創出した）は、異なる課題である点は強調しておきたい。

今まで見てきたように、プロパティ・マネジメントという手法は、極めて脆弱な地域ベースの社会的企業に安定した経営基盤を与える一つの可能性を示している。と同時に、コミュニティによって所有された社会的企業による公共サービスの提供という考え方は、住民主体の自治を作り上げる理念であり、持続可能な社会的事業を営むためのビジネスモデルであり、また大きな政府論と小さな政府論との間の深い溝を架橋しうる実践活動と見なすことができる。地域コミュニティは、社会的企業をその内部に埋め込みつつ、また社会的企業によって取り込まれることで、自治の精神をさらに強化するのである。



## 結 語

以上、地域ベースの社会的企業に限って議論を進めてきた。だが今までの議論を踏まえて、より一般的な意味で、持続可能な社会的企業のあり方を考える必要もあろう。例えば、社会的企業が、補助金や交付金に頼らず、持続可能な経営を行うにはどうしたら良いのであろうか。第一は、狭義の社会的企業、つまり地域ベースの社会的企業の場合で、すでに述べてきたように地域の公的サービスを補完することで補助金等を獲得し、また可能な限りプロパティ・マネジメントを行うことにより収入の安定化を図る方法である。その場合、理念的な側面はあるにせよ、社会的企業は、コミュニティによって所有され管理される。また株主等への配当は考えない。

第二は、広義の社会的企業、特に社会の矛盾の解決をめざし、社会変革を求めて、いわゆる社会的起業家が立ち上げた企業の場合である。一定の利潤を社会に還元する。だが、また株主への配当も可能である。社会的変革を第一の目的として設立した企業の場合、創立者が筆頭株主になることで、他のステークホルダーからの圧力を防ぐことができる。そうではない場合、逆に、ステークホルダーからの要求によって社会的企業としての役割を果たしにくくなるため、企業の社会的責任（CSR）を強調した活動へとシフトすることもありうる。いずれにしても私企業を含むその形態は多様であり、地域ベースの社会的企業の場合と同様に、その対象を絞って考えていく必要がある。

だが、社会変革を求めるグローバルな社会的企業論と起業家論の潮流が強い米国において、その下では着実に地域ベースの社会的企業の重要性が意識されつつあることにも言及しておきたい。例えば、IT 業界に強い影響力を持つティム・オライリー（Tim O'Reilly）は、ハワイ州カウアイ島で、州立公園へ通じる道路が海に流された際、地元の企業がボランティアを募って自ら道路を修復した事例を挙げ、それを都市レベル（あるいは公共）の DIY（DIY on civic scale）と呼び、その意義を強調している（<http://www.techcrunch.com/2009/09/04/gov-20-its-all-about-the-platform/>）。



彼は、政府自体が、公共サービスを提供するのではなく、市民が公共サービスを自ら行うための「プラットフォーム」になるべきだと言う。つまり政府の役割を、地域コミュニティの抱える課題を解決するために、住民自体が公共サービスを開発し、円滑に運営できるような支援機関として再編しなおすということである。この考えは、スコットランドにおける政府機関である SE や HIE の役割に極めて近い。公共サービスを地方自治体のような公共団体に頼らず、住民自らが行う DIY の精神と、その延長上に考えられる住民自治の理念は、スコットランドに限らず、普遍的な傾向となりつつある証左であろう。

コミュニティによって所有され、地域住民が主体となって運営する社会的企業と、地域の内発的發展を促し、個々の社会的企業を支援・資金提供するプラットフォームとしての政府機関を前提とした、この新しい地域経営のモデルを提示することは、今までの自治体行政とは異なる自治システムを考えることであり、中央政府と地方自治体との間の権力移譲問題を越えて、本質的な分権や主権のあり方を考える契機になるはずである。地域ベースの社会的企業を、それ自体固有な存在として捉え直すことで、「社会的問題をビジネスの手法をもって解決する」という社会的企業に対する一般認識からは見えてこない、コミュニティの本質が明らかになるはずである。

ピーター・ドラッカーは、「非営利機関こそ、アメリカのコミュニティである」(Drucker, 1999, pxiii) と述べたが、実は、コミュニティ自体、一つの非営利機関、つまりアソシエーションと考えるべきなのである。

付記：

本稿のスコットランドに関する記述は、札幌学院大学のスコットランド研究グループ（代表久保田義弘）の研究結果を基にしている。

## 註

(\*) 基金組織は、以下の通りである。

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Art</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Arts Council England</li> <li>・ Arts of Northern Ireland</li> <li>・ Arts Council Wales</li> <li>・ Isle of Man Arts Council</li> <li>・ Scottish Arts Council</li> </ul> <p>2. Conservation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Natural England</li> <li>・ Scottish Natural Heritage</li> </ul> <p>3. Foundations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ The Co-operative Foundation</li> <li>・ Lloyds TSB Foundation for England and Wales</li> <li>・ Lloyds TSB Foundation for the Channel Islands</li> <li>・ Lloyds TSB Foundation for Northern Ireland</li> <li>・ Lloyds TSB Foundation for Scotland</li> <li>・ Nationwide Foundation</li> </ul> <p>4. Heritage</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Cadw</li> <li>・ English Heritage</li> <li>・ Environment and Heritage Service Northern Island</li> <li>・ Historic Scotland</li> </ul> <p>5. Lottery</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Awards for All</li> <li>・ Big Lottery Fund</li> <li>・ Heritage Lottery Fund</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Sports England</li> <li>・ Sportscotland</li> <li>・ Sports Council for Northern Ireland</li> <li>・ Sports Council for Wales</li> </ul> <p>6. Social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Comic Relief UK</li> <li>・ Government Funding</li> </ul> <p>7. Sports</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Football Foundation</li> </ul> <p>8. Youth</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ BBC Children In Need</li> <li>・ Help Yourself</li> </ul> <p>9. Other Helpful Organisations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Voluntary Action/Council for Voluntary Services</li> <li>・ Rural Community Councils (England only)</li> <li>・ Community Foundation Network</li> <li>・ VolResource</li> <li>・ National Association of Local Councils (for parish councils)</li> <li>・ Department for Communities and Local Government</li> <li>・ Directory of Social Change</li> <li>・ Neighbourhood Renewal Unit</li> <li>・ Social Exclusion Unit</li> </ul> <p>(Fundraising for a community project, p171より)</p> |
|---|---|

## 引用文献

- Borzaga, Carlo & Defourny, Jacques (ed) (2001) : The Emergence of Social Enterprise (Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations), USA  
 Drucker, Peter F. (1990) Managing the Nonprofit Organization = (1991) : 上田惇生・田代正美訳 『非営利組織の経営』 ダイヤモンド社  
 Howard, Ebenezer (1965) : Garden Cities of To-Morrow, The MIT Press, USA  
 Pearce, John (2003) : Social Enterprise in Anytown, Calouste Gulbenkian Fundation, UK  
 Thompson, John & Doherty, Bob ( 2006 ) : The diverse world of social enterprise, International, UK  
 菊池威 (2004) : 「田園都市を解く」 技報堂出版  
 高原一隆 (2008) : 『ネットワークの地域経済学—小さな会社のネットワークが地域をつくる』 法律文化社  
 塚本一郎・吉川俊一・雨宮孝子編著 (2004) : 『NPO と新しい社会デザイン』 同文館出版  
 細内信孝 (2001) : 『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』 ぎょうせい  
 渡辺俊一 (1977) : 『アメリカ都市計画とコミュニティ理念』 技報堂出版