

「社会的企業」による地域づくり活動と住民自治(2)

— スウェーデンイエムトランド県トロングスヴィーケン地区を事例として —

The Revitalization of Community by “Social Enterprise” and Autonomy

小内 純子

2. 第2期：EUプロジェクトの実施期間

2-1 EUプロジェクトの開始

さて、非営利 (ideell) アソシエーションであるコミュニティセンター組合を中心に企業家組合のサポートを受けて行われていた活動は、1998年にスタートするEUプロジェクトの実施過程で大きく変貌していくことになる。後述するように、(株)トロングスヴィーク社の設立もEUプロジェクトの開始に伴うものであった。

EUプロジェクトの期間は1998年から2005年の7年間で、その間に表1にあるような6つのプロジェクトが展開されている。1998年から1999年までが目的6、2000年から2005年までが目的1によるプロジェクトである。これは2000年にEUの構造基金に関する制度が改正されたことに伴う変更である。目的6とは、北欧の人口密度が極端に低い地域の発展及び構造調整を図るためのもので、目的1とは、構造基金の3つの優先目的分野のなかの1つで、後進地域の開発と構造調整を促進することを目的としている。いずれにせよ過疎地域や後進地域の開発のための基金である⁽¹⁾。

トロングスヴィーケン地区が得た補助金総額は約1,477万SEK、日本円で2億円前後のお金がこの7年間に開発資金として投入されている。全体の約43%がEUからの基金、

22.7%が県、11.8%がコミューンからとなっており、残り約2割は地元の企業や個人の拠出金で占められている。

プロジェクトごとの補助金配分からみると、目的6の3つのプロジェクトに全体の約1割の142万SEKが、目的1の3つのプロジェクトに残り約9割に当たる1,335万SEKが用いられている。補助金額からみて、1998-1999年は導入期間であり、2000年以降に本格的なプロジェクトが進行していくことがわかる。

2-2 EUプロジェクトの導入期

①目的6プロジェクト

導入期の1998年から1999年にかけては、以下の3つのプロジェクトが実施された。

1つめの初期(予備)プロジェクトでは、住民参加による地域開発が推進された。例えば、住民全体的話し合いのなかからモンスターを使った観光開発が提案された。これは、スコットランドのネッシーにあやかって自分たちで写真にあるようなモンスターを作り、夏はストール湖に浮かべるというもので、モンスターに関する展覧会なども開催し、一時はマスコミにもとりあげられ注目を集めた。また、女性のための特別セミナーが開催され、女性の起業が勧められた。2つめはマーケティングプロジェクトで、市場開拓のために、トロングスヴィーケン地区を中心にイエムトランド県全体を扱った宣伝用フィルムづくり

表1 EUプロジェクトの概要

プロジェクト名	種類	実施年	補助金額 (総額に占める比率)
初期(予備)プロジェクト	目的6	1998年	390,000 SEK (2.6%)
マーケティングプロジェクト	目的6	1998年	118,000 SEK (0.8%)
ITプロジェクト	目的6	1998-1999年	913,000 SEK (6.2%)
生活環境 第1段階	目的1	2000-2002年	6,001,000 SEK (40.6%)
ブロードバンド	目的1	2003年	4,500,000 SEK (30.5%)
生活環境 第2段階	目的1	2003-2005年	2,849,000 SEK (19.3%)
総 計			14,771,000 SEK (100.0%)



写真 ICAの屋根の上のモンスター(筆者撮影)

に取り組んだ。3つめのITプロジェクトでは、住民向けのコンピュータ教育が行われ、100人以上の人がコンピュータの資格を取得している。

②プロジェクトリーダーの採用

一方、EUプロジェクトの開始に伴い組織上の改編も行われ、プロジェクトリーダーが採用された。従業員を雇わずボランティアで運営するというそれまでの体制では、プロジェクトに対応することが難しくなったからである。

最初のプロジェクトリーダーはC.A.(当時38歳)である。彼女は、イェムランド県の県都にある中央スウェーデン大学の大学院生の時、トロングスヴィーケン地区の開発をテーマとした調査を行っている(Asplund, 1997)。トロングスヴィーケン社の初代社長の父親(当時スウェーデン産業省の大臣)に、

この地域の将来の可能性に関する調査を依頼されたことがきっかけであった。それが縁で1997年にプロジェクトリーダーに採用されている。

2-3 EUプロジェクトの大規模化とトロングスヴィーケン社の設立

①目的1プロジェクト

以上の導入期を経て、2000年から大規模なプロジェクトが開始される。目的1プロジェクトは3つのプロジェクトによって構成されるが(表1)、その中心的活動は、「生活環境第1段階」と「生活環境第2段階」のプロジェクトを通じて取り組まれた(1)各集落自治会(byalag)単位の住民参加による地域づくり活動と(2)職場の維持・創出と雇用の確保の試み、及び(3)ブロードバンド敷設による情報環境の整備のためのプロジェクトである。3つのプロジェクトの具体的な活動は以下の通りである。

まず第1は、集落自治会単位の地域づくり活動である。トロングスヴィーケン地区には、オーセ/トロング、モー/トロングスヴィーケン、エーデ/ロンニングスベリという3つの集落自治会があるが、それぞれの集落では単独、あるいは共同して、以下のような活動に取り組んだ。

a. ヨー農場の改修と石灰博物館の建設

オーセ/トロング集落自治会によって、ヨー農場の改修と石灰博物館の建設が行なわれ

た。ヨー農場は、1600年代から続くこの地域の草分けの農家であり、この農家の醸造用建物の2階部分を改修し、内部の設備を整え、建物の周辺も整備した。また、石灰博物館を建設し、展示物を整え、村にとって石灰が如何に大切であったかを学習できるようにした。農場の周辺に散策コースをつくり、石灰博物館をはじめ観光スポットを示す標識を設置している。

b. カフェテリア・レストランの開設

モー/トロングスヴィーケン集落自治会によって、鉄道の古い倉庫を整備し、内部にバーカウンター、テーブル、椅子を設置し、夏の間はカフェテリア・レストラン「マガジン」として利用できるようにした。「マガジン」の周辺を整備し、蒸気船の船着き場へ向かって街灯を設置した。

c. 水浴場の整備

モー/トロングスヴィーケン集落自治会とエーデ/ロンニングスベリ集落自治会によって水浴場が整備された。モーストランド湖畔のルルポーという自然キャンプ場・水浴場にテーブルやベンチを購入し、バーベキュー設備を整える。エーデチャーン湖の小さな水浴場に、ボートの接岸設備、バーベキュー設備などを設置し、湖畔に至る道を整備し、駐車場の拡張を行っている。

このように集落自治会単位に、地域に存在する資源を見直し、地元の人々の余暇や観光に役立つように整備がすすめられた。日本の各地でみられるまちづくり活動と共通する点も多い。

第2は、職場の維持・創出と雇用を確保するための活動である。雇用の場の確保は、過疎地が生き残るための最重要課題であり、今回のEUプロジェクトで最も力を入れた活動である。2006年に出された最終報告書によれば、プロジェクト期間中に以下のような成果をあげている。

a. 新たな雇用の創出

新たな企業の誕生や転入によって、新たに34.5人分(男20.5, 女14)の雇用が創出されている。当初の目標4人分(男1, 女3)を大きく上回る結果となった。コミュニティセンターにサービスオフィスが設置されたことによる雇用のほか、空き家になっていた事務所専用ハウスへのMELINK(2002年11月)やノシュケ・スゴグ社(2002年12月)の入居などが実現している。

b. 職場の存続と雇用の保持

撤退が予定されていた職場を存続させることによって、24.5人分(男16, 女8.5)の雇用が保持された。例えば、以前の経営者が事業からの撤退を計画していたトロングスヴィーケン製パンを従業員の1人が引き継ぐことで10人の雇用が維持された。同様に撤退が予定されていたICAの経営も新たな後継者によって引き継がれ、3人の雇用が確保された。また、郵便局と銀行もプロジェクト担当者の交渉と努力により業務が継続され、職場として存続した。

c. 新たに設立された事業所

プロジェクト期間中に設立された新しい事業所は23にのぼる。男性経営者によるものが15事業所、女性経営者によるものが8事業所となっている。

このようにEUプロジェクト期間中に多くの雇用が維持・確保されたことが分かる。この活動において(株)トロングスヴィーク社が果たしてきた役割は大きい。銀行が融資を躊躇する場合でも、(株)トロングスヴィーク社は相応のリスクを負って支援をしたり、事業所の閉鎖や譲渡の話があれば仲介に乗り出すかたちで積極的に関わってきた。とりわけクロコムコミュニケーションが、1997年から1998年にかけて財政危機に陥り政府の直接の指導下に入ったこともあり、それ以降、当地域に関しては銀行がお金を貸し渋るという状況が続いており、その意味でも同社の融資活動は、地元企

業の存続と雇用先の確保に大きな役割を果たした。

第3に、情報環境の整備にも力が入れられ、ブロードバンド関連の設備に全補助金の約3割が投資されている。1,700時間余りのボランティア作業によってトロングスヴィーケン地区とその近くにある約90の建物が直接オンラインでつながることになった。このシステムは300の建物をファイバー接続することができるだけの機能を備えている。過疎地にとって、地理的条件の不利を緩和するためにも、情報環境の整備は必要不可欠なインフラ整備の1つである。トロングスヴィーケン地区では、それをEUプロジェクトによって一気に整備したのである。

以上のように、2000年以降、目的1プロジェクトが推進される過程で、集落単位の地域づくり、雇用の維持・確保、地域の情報化などの面で確実な成果が生み出されていく。その結果、トロングスヴィーケン地区は過疎地における地域活性化の数少ない成功例として、国内外の注目を集める存在になったのである⁽²⁾。

2-4 ㈱トロングスヴィーク社の設立と運営体制

①㈱トロングスヴィーク社の設立と運営主体の変化

ところで2000年からの本格的なEUプロジェクトの開始に伴い、運営主体が大きく変わることになる。株式会社が設立されるのである。

1992年、コミュニティセンターが完成した当時、企業家組合には約60社が組織されていた。しかし、EUプロジェクトを推進していくには、より強固な組織が必要とされた。そこで、2000年に企業家組合を解散し、㈱トロングスヴィーク社が設立されるのである。資本金は当初は150万SEKで、2003年に120万SEKの増資が行われている。このように株式

会社化することで、銀行や自治体に対してより強い交渉力をもつことができ、プロジェクトリーダーへの給料の支払いも円滑に行うことができるようになった⁽³⁾。

株主は、コミュニティの発展のために投資した企業、組合、および個人で構成されている。総出資額は271万6千SEKで、表2は2004年現在の株主構成を示したものである。村内個人43、村内会社・組合16、村外個人24、村外会社・組合6となっており、全株主89のうち71(79.8%)は5,000SEK(約8万円)以下の少額株主で占められている。筆頭株主は69万SEK(全体の25.4%)の株を所有するコミュニティセンター組合である。この組合の組合員がこの地区の全住民であることを考え合わせれば、株主構成からみても、㈱トロングスヴィーク社が地域のための株式会社であることが理解できる。

この㈱トロングスヴィーク社はEUプロジェクトの統括責任者である。図2は㈱トロングスヴィーク社とコミュニティセンター組合の関係を示したものである。株式会社側は、EUプロジェクトの推進、2つのインダストリーセンター(工場が数社入居する建物)やICAなどの不動産を管理するほか、企業誘致や会社創設の援助などが重要な業務となっている。

一方、コミュニティセンター組合の役割は以前に比べて相対的に低下する。コミュニティセンター組合は非営利アソシエーションとして、住民から選ばれた幹部会のもとに事業責任者をおき、これまで通りコミュニティセンターの管理のほか、イベントやレストランの運営を担っていくことになる。コミュニティセンター内のレストランの運営は、当初他の企業に委託していたが、2003年にはコミュニティセンター組合が担当するようになる。より住民の意向を反映したレストランにするための変更といわれる。しかし、全体の活動量からみると、コミュニティセンター組

表2 ㈱トロングスヴィーク社の株式所有の現況 (2004年)

投資額	トロングスヴィーク地区内			トロングスヴィーク地区外		
	個人	会社・組合	計	個人	会社・組合	計
100 SEK	0	0	0	1	0	1
500	2	0	2	4	0	4
1,000	24	2	26	7	1	8
1,500	0	0	0	1	0	1
2,000	4	2	6	6	0	6
3,000	3	1	4	0	0	0
5,000	6	2	8	3	2	5
10,000	1	0	1	0	1	1
11,000	0	1	1	0	0	0
20,000	0	1	1	1	0	1
25,000	0	1	1	1	0	1
35,000	0	1	1	0	0	0
50,000	1	1	2	0	0	0
100,000	0	0	0	0	1	1
105,000	0	0	0	0	1	1
125,000	1	0	1	0	0	0
200,000	1	0	1	0	0	0
350,000	0	1	1	0	0	0
375,000	0	2	2	0	0	0
690,000	0	1	1	0	0	0
合計	43	16	59	24	6	30

資料：㈱トロングスヴィーク社提供資料（翻訳は筆者ら）

トロングスヴィーク・コミュニティセンター組合
(ideell förening)

トロングスヴィークス株式会社
(aktiebolag)

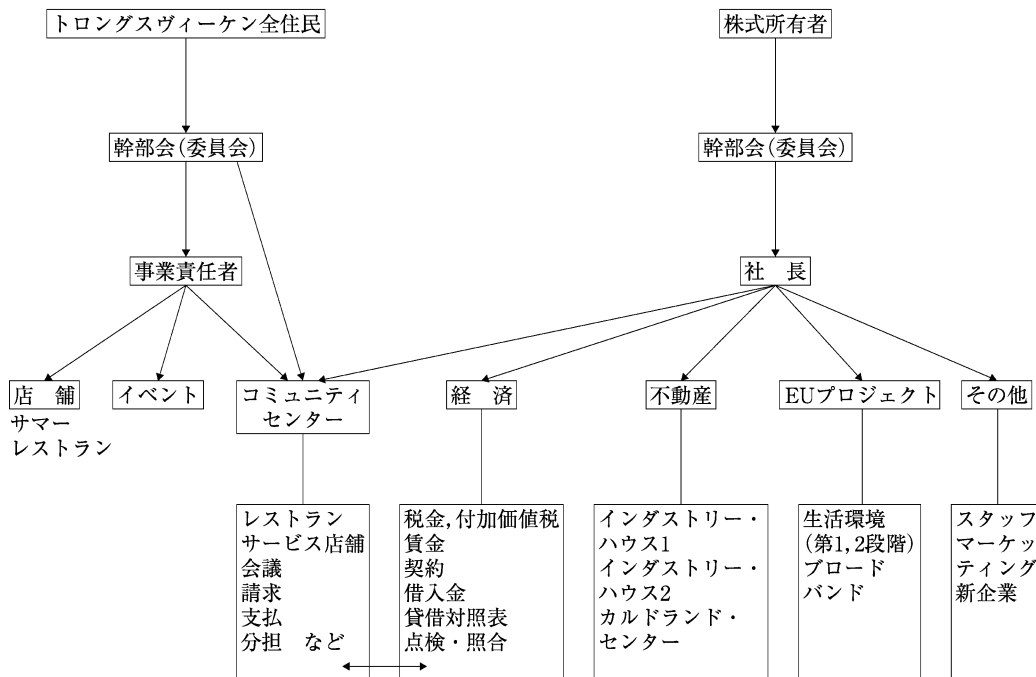


図2 第2期のコミュニティセンター組合と㈱トロングスヴィーク社の関係図

資料：㈱トロングスヴィーク社提供資料（翻訳は筆者ら）

注：矢印は指揮命令系統を表している。

合が果たす役割は大きく後退したことがわかる。

従って、トロングスヴィーケン地区の活動は、EUプロジェクトの開始に伴い、当初の住民ボランティアを中心とするコミュニティセンター組合による運営から、株式会社中心の運営に大きく転換することになる。「社会的企業」としての活動のスタートでもある。

②プロジェクトの運営体制

㈱トロングスヴィーク社が設立されると、P.A.(当時 43 歳)が社長に、プロジェクトリーダーだった C.A が副社長にそれぞれ就任している。C.A はプロジェクトコーディネーターを兼任し、新たにプロジェクトリーダーが採用され、2004 年 6 月には現在のプロジェクトリーダーの R.U (当時 30 歳)に引き継がれる。R.U は、デンマークの大学で、プロジェクトリーダーシップなどについて実践的に学んでおり、専門的な知識を有した人材である。

㈱トロングスヴィーク社の最高意思決定機関は年に 1 回開催される総会であり、経営管理は 12 人の理事で構成される理事会が担う。実際の活動は、社長、副社長、およびプロジェクトリーダーを中心に運営される。プロジェクトコーディネーターとプロジェクトリーダーは、セミナーの開催、マーケティング、情報提供、および諸機関との連絡調整などを行う。財務については会社の会計が担当した。

また、3つの集落自治会から選ばれた3人が管理グループを結成し、管理グループとプロジェクトリーダーの間で、月に1度、会合がもたれた。さらに、プロジェクトリーダーが事務局を担当し、月に1度住民全体会議を開催している。参加者は自由に議論し、プロジェクトリーダーがそれを集約し、決まったら手上げ方式でボランティアを募集、実行するというかたちで進められる。月に1度のこの会合は「水曜例会」と呼ばれ、平均20人程度の住民が参加するという。参加者は決して多くはないが、常に集落全体の意向を吸い上

げるシステムを保持している意味は大きい。このように株式会社設立後も、集落自治会や地域住民との連携を密に取りながら活動を進める体制が取られた。

一方、トロングスヴィーケン地区の活動は、外部機関から様々な支援を受けて進められた。先に指摘したように、EUプロジェクトの補助金の22.7%をイェムランド県が、11.8%をクロコムコミューンが負担している。また、クロコムコミューンは、トロングスヴィーケン地区に所有していた建物を無償譲渡している。クロコムコミューンとトロングスヴィーケンの間には長い期間をかけて良好な関係が築かれており、この他にもコミューンから有形無形の援助を受けている。このことがトロングスヴィーケン地区のプロジェクトの成功を後押ししてきた。

また、当時県都エステルズンドにあった労働生活研究所(ALI, 2007年閉鎖)や中央スウェーデン大学との関係も深く、理論面での支援を受けてきた点も大きい。同大学の数名の教授はこの地域で研究を行っており、そこでの成果がプロジェクトの実践面にも影響を与えている。

このようにトロングスヴィーケン地区の活動は、①地元住民の積極的参加、②プロジェクトリーダーのリーダーシップと外部機関との仲介機能、③コミューンや大学など外部機関のサポートが、それぞれうまく絡み合って展開されてきたことがわかる。

2-5 EUプロジェクトの成功要因

それでは、ここで本章の主な課題であるトロングスヴィーケン地区においてEUプロジェクトが成功した要因についてまとめておく。以上の分析を通して指摘できる主な成功要因は以下の諸点である。

第1は、歴史的な社会資本の蓄積を生かした点である。第1章でみたようにトロングスヴィーケン地区には、企業間の社会資本と住

民間の社会資本が、地域形成の早い段階から蓄積されてきていた。それらがコミュニティセンターの設立運動から EU プロジェクトの実施過程を通じて、活動を支える大きな役割を果たしてきた。また、EU プロジェクトの事業そのものが、こうした歴史的社会資本を生かすかたちで展開された点も大きい。職場の維持・創出と雇用の確保や集落自治会単位の地域づくり活動は、まさにこうした歴史的社会資本を生かし、さらに強化する方向で作用している。また、株式会社設立後の運営も、常に住民全体の意向を汲み上げつつ進められてきている。

第2に、第1章でみたコミュニティセンターづくり活動の成果が、EU プロジェクトの成功の土台を築いたという面も大きい。1つには、この活動を通じて地域の力が結集され、さらにその成功で地域住民が自信を取り戻し、次のステップにも積極的に関わっていった点である。2つには、活動の拠点が形成されたという意味も大きい。人口密度が低い地域の場合、地域の人々が日常的に顔を合わせる場所が確保されていることは重要である。コミュニティセンターには14もの機能が集積し、利用する住民によっていつも賑わっている。特にレストランは、地域住民や企業間の交流の場として大きな役割を果たしてきた。

第3に、状況に合わせて運営主体を整備していった点も重要である。とくに2000年に企業家組合を解散して㈱トロンクスヴィーク社を設立した意義は大きい。それまでの非営利アソシエーションによる運営を脱却して、株式会社形式を選択したのである。株式会社による地域づくりという形態はスウェーデンでは一般的ではない。しかし、その後の活動内容、とりわけ企業の誘致や職場の維持・確保に力を入れていくためには、コミュニケーションや銀行との交渉力を持つことは必要不可欠な条件であった。従って、株式会社化という選択は

十分に適切なものであったとみることができると。

第4に、職場の維持・創出と雇用の確保にとりわけ力を注いだ点があげられる。単に新しい企業を誘致するだけでなく、現に存在する企業の事業継続の支援に力を注いだ点は特筆に値する。銀行が貸し渋る地域だけに、㈱トロンクスヴィーク社の積極的な財政支援が果たしてきた役割は大きい。過疎地にとって雇用の確保は最重要課題の1つであり、その成功が現在の活性化につながっていることは間違いない。とりわけ、ICAの撤収を阻止した意味は大きい。これは単に職場の維持というだけにとどまらない。地元スーパーがなくなることが地域社会に与える影響は大きく、スーパーの閉鎖は、小学校の閉鎖と並んで地域衰退のバロメーターとも言われる。そうした施設の存続に力を注ぐ組織が存在することは、地域にとって心強いものである。

第5に、有能なプロジェクトリーダーを確保しえた点があげられる。前プロジェクトリーダーのC.Aにしろ、R.Uにしろ、専門的な知識をもったリーダーを外部から迎えることに成功している。専門知識をもち、外部からの視点でプロジェクトの活動を客観視することができる人材の存在は、プロジェクトの成功に大きな力を発揮する。特に、C.Aはプロジェクトの最初から現在まで関わり続けており、活動の継続的發展という点でも大きな役割を果たしてきた。

第6に、地域と自治体と大学の間に良好な協力関係が築かれたことがあげられる。労働生活研究所や中央スウェーデン大学との交流も頻繁で、専門的なアドバイスを受けられる環境にあった。また、クロコムコミュニケーションとの関係も密で、金銭面のみならず、様々な支援を受けることができた。

最後に、これらの活動を支える財政的支援がEUや県などから得られた点がある。総額約1,477万SEKの補助金があつてこそ、こ

これらの成果をあげることができたことは言うまでもない。それだけに、ポスト EU プロジェクトの段階で、どのような活動を展開し得るかが大きな課題となることはあきらかである。

3. 第3期：EU プロジェクト以降の現段階

さて、「はじめに」で指摘したように、トロンクスヴィーク地区のこれまでの活動は、IDELE プロジェクトにおいて、地方の雇用の発展に成功した EU 内の 10 のすぐれた実践例の 1 つに選ばれるなど、国内外において注目されるようになり、見学者が後を絶たない状況も生まれている。だがその活動も、EU プロジェクトの終了によって、新たな段階に入っている。本章では、ポスト EU プロジェクトの状況について検討していく。とはいえ、EU プロジェクトが終了してまだ数年しか経っていないため、離陸時点の評価に留まらざるを得ないことを先にお断りしておく。

3-1 活動のミッション——どう自己規定しているのか

EU プロジェクトが終了した翌年の 2006 年に、(株)トロンクスヴィーク社は、広報用の新聞を発行している。その広報紙には、(株)トロンクスヴィーク社の活動目的が書かれており、そこから同社の活動のミッションを読み取ることができる。まずその点を確認することから始める。

以下は、広報紙において自らの活動について表現したものである。「(株)トロンクスヴィーク社は、社会のコーディネーター及び原動力を与える触媒として機能している。(株)トロンクスヴィーク社は村のコミュニティセンター組合を心臓とし、株式会社の財政を筋力にもつ企業である」、「(株)トロンクスヴィーク社は地域社会の発展に尽力している企業である。顧問、アドバイスの提供及び経済的問題の解

決に対する援助という 3 つの分野で働くことにより、町の企業発展に寄与している」、「(株)トロンクスヴィーク社は、発展を手助けし、より多くの企業人・企業・企業活動を作り出してきた熱心な造園業者である」、「(株)トロンクスヴィーク社は中小企業の温室として機能している」等々である。

すなわち、第 1 に、中小企業を育てるインキュベーター（培養器）としての役割を重視していることがわかる。もともとトロンクスヴィーク地区は企業が集積する地域であったが、その蓄積を生かし、さらなる起業の支援に力をいれている。実際、(株)トロンクスヴィーク社や地元企業がメンターシップ（助言者）の役割を果たし、必要に応じて、資金調達、人脈づくり、銀行や公共機関とのコンタクト、生産の拡大、マーケティングなどに関して助言したり、銀行の保証人になったりしてきた。今後も活動の中心は中小企業のインキュベーターとしての役割に置かれている。

第 2 に、こうした活動をあくまでも地域のために遂行していくというスタンスにたって実行している点である。広報紙のなかの、「社会のコーディネーター及び原動力を与える触媒」、「地域社会の発展に尽力している」といった表現からそれは読み取れる。また、会社の経営陣に対するインタビューにおいても、「村全体のことを考えてやっている企業である」、「村の利益を追求する企業である」という点を明確に述べている。

従って、(株)トロンクスヴィーク社は、自らを「社会的企業」「社会的経済の担い手」と自覚しており、なによりも地域社会の発展を重視し、その方法として中小企業をインキュベートする活動に力を入れ、地域の雇用を確保することを重視する企業なのである。

3-2 ポスト EU プロジェクトの体制づくりと新たな活動

3-2-1 運営体制の再編

ところで、EUプロジェクトの終了を目前にした2005年12月に、(株)トロングスヴィーク社では、再度、運営体制の再編が行われている。あきらかにポスト EUプロジェクトをにらんでの対応である。この再編を通じ、(株)トロングスヴィーク社に権限が集中する体制が決定的となった。

すなわち、それまではコミュニティセンター組合がコミュニティセンターの所有者であり、レストランやサービス店舗の他、「マガジン」と呼ばれるサマーレストランの運営にも責任をもっていたが、これらすべてがこの段階で(株)トロングスヴィーク社に移ることになる。その結果、図3にみるようにコミュニティセンター組合は、主に文化的なイベント

を担当する組織となり、その役割は大きく後退する。

再編話が持ち上がった当初、自分たちの力で作り上げてきたコミュニティセンターを株式会社に委ねることに対する住民の抵抗感は大きかったという。そのため、まずコミュニティセンター株式会社を作って、そこで約1年間(2004/12/7~2005/12/31)運営し、2006年1月1日より、(株)トロングスヴィーク社へ権限を移行するという経過的措置がとられた。こうしてかつて非営利アソシエーション中心に行われていたトロングスヴィーク地区の活動は、株式会社主体の活動に完全に移行する。(株)トロングスヴィーク社の経営陣は、その理由を、非営利アソシエーションが、建物を所有したり従業員を雇用したりすることに伴うリスクの大きさに配慮したものであると説明する。

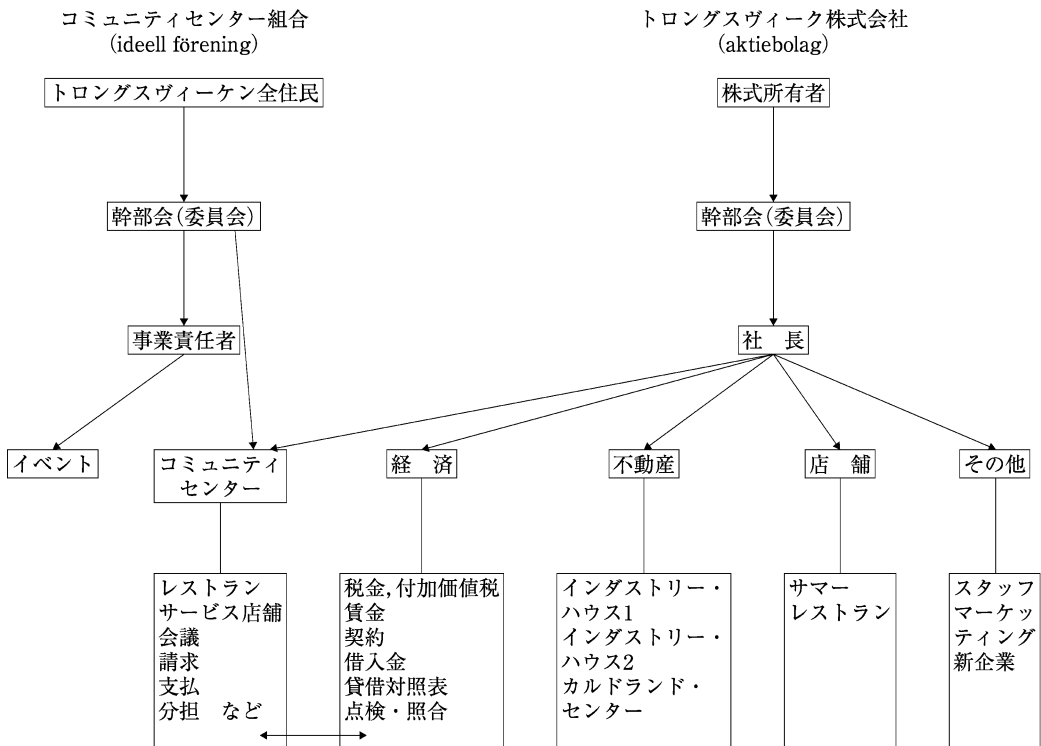


図3 第3期のコミュニティセンター組合と(株)トロングスヴィーク社の関係図
資料：トロングスヴィーク株式会社内部資料（翻訳は筆者ら）
注：矢印は指揮命令系統を表している。

表3 コミュニティセンター(株)バランスシート (貸借対照表)

2004/12/7~2005/12/31

資産の部	SEK	%	負債・資本の部	SEK	%
固定資産	3,787,301	68.7	長期負債	3,779,750	68.6
流動資産	1,724,342	31.3	短期負債	1,431,609	26.0
			負債合計	5,211,359	94.6
			資本合計	300,284	5.4
資産合計	5,511,643	100.0	負債・資本合計	5,511,643	100.0

資料：クロコムコミュニケーション提供資料

コミュニティセンター組合が大きなりiskを負っていたことは事実である。表3と表4は、コミュニティセンター株式会社時代の経営状態を示したものである。この段階で職員は5人(うち女性4人)。税金などを差し引いた年間純利益は約10万SEKと黒字を計上しているが、バランスシートをみると負債・資本の部では、負債が約95%を占め、支払い能力も低く、riskの大きい経営となっている。経営陣の言い分を裏付ける結果を示している。

こうして2006年1月に再編を終えた(株)トロングスヴィーク社の活動がスタートし、C.Aが社長に、R.Uが副社長にそれぞれ就任した。従業員構成は、社長、副社長のほか、会計、キッチン、掃除、用務員、郵便局/図書館(兼任)をそれぞれ担当する計5名を加え7人体制となり、これに数名のパートを雇用して運営されることになる。

3-2-2 新たな事業の模索

①子会社の設立

(株)トロングスヴィーク社は、EUプロジェクトの終了と前後して、いくつかの新しい事業に乗り出している。その1つが子会社の設立である。

ここ1、2年の間にボラーグススミーディアン社とアントレプレナールスコッコ社という2つの子会社が組織されている。ボラーグススミーディアン社は、いいアイデアを持ちながらも、すぐに事業を興すことができな

表4 コミュニティセンター(株)の経営状況

2004/12/7~2005/12/31

純売上高	3,876,761 SEK
金融項目差し引き後の残高	236,702 SEK
年間純利益	102,184 SEK
バランスシートの資産状況総額	5,511,643 SEK
支払い能力	4.9%
株主資本利益率	86.8%
資本利益率	7.5%

資料：クロコムコミュニケーション提供資料

い人たちを雇用する会社である。つまり会社がそのアイデアを評価した場合、この会社が彼/彼女を雇う。彼/彼女らは、地元の企業経営者などから助言を得ながら、自分のアイデアを事業化し、収入が得られれば利益の12%を会社に拠出し、残りを自分の給料として得るというシステムである。収入が得られなければ自分の給料もないが、失業保険へ加入することができるため、失敗した時のriskが小さい。まずは雇われている立場で起業を開始し、軌道に乗った段階で独り立ちすることを目的としており、まさにインキュベーターとしての活動である。2007年9月時点で従業員は2人だが、もっとPRをして大きくしたいと考えている。

もう1つのアントレプレナールスコッコ社は、「企業家活動」「企業家精神」を学ぶイベントなどを行う会社である。2005年には「企業家活動」「企業家精神」を教えたり体験したりできる子ども向けのサマーキャンプを開始している。この年は、県内外から13歳から15歳までの子どもが25名参加し、2週間にわ

たって楽しみながら「企業家活動」「企業家精神」を学ぶサマーキャンプがトロングスヴィーケン地区で実施された。2006年には、2ヵ所、2007年には4ヵ所で開催されている。この活動は、トロングスヴィーケン地区以外の地方の子どもたちが「企業家活動」「企業家精神」を学ぶことができないのは不公平であるという意見を受けて行われるようになったという (Johansson, 2007: 63)。

また、2006年には、㈱トロングスヴィーク社の企画で「若い企業家たち」という大きなイベントがオーレで開催されている。2日間のイベントには全国から延べ2,500人の子どもたちが参加し、セミナーやワークショップを経験した。「企業家の育成」が㈱トロングスヴィーク社の1つのセールスポイントとなっていることがわかる。

いずれもトロングスヴィーケン地区のこれまでの地域活動の蓄積の上に組織された子会社であり、EUプロジェクト後の新しい収入源を目的としたものである。

②新たな事業の受託

一方で、㈱トロングスヴィーク社は、受託事業も開始している。例えば、イェムトランド県の行政機関から委託されて、イェムトランドのクレジット保証組合 (KGF) の設立にも中心的に関わった⁽⁴⁾。これは地方で銀行からの融資が得にくい状況を改善するため組織である。イェムトランドクレジット保証組合は2006年4月に、約1億SEKを資金として設立され、200人以下の従業員を持つ中小企業を対象とした事業を開始している。組合への出資金は一口5,000SEKで、組合員は申請が認められると必要とする融資額の60% (最高金額90万SEK) までの保証を受けることができる (Johansson, 2007)⁽⁵⁾。このように㈱トロングスヴィーク社は、これまでの活動を通じて信用を築いてきており、行政などから事業を委託されるようになってきている。

③住宅不足の解消へむけた取り組み

先の2006年発行の広報紙1面は、「残念ながら、トロングスヴィーケン地区は住宅地も企業用地も今は一杯である。」という記事で始まっている。これ以上の住民や企業を受け入れるためには条件整備が必要になっている。とりわけ住宅建設は、長い間の懸案事項であった。スウェーデンでは、一般的に過疎地に住宅を建てる場合、銀行は100%の担保を要求するため、建設後に価格低下が予想される地域での住宅建設は、資金確保の点で極めて難しい状況にある。しかし、ようやく最近になってクロコムコミューンの支援を受けながら住宅建設の計画が具体化してきている。

現在2ヵ所で住宅建設の計画が進行中である。1つは、湖畔のかつて製材所があったところに20戸の賃貸住宅の建設が予定されている。「55歳プラス」、つまり子育て期が終わり、ちょっと質のいい住居を求めている年齢層をターゲットにした住宅である。もう1ヵ所は、コミュニティセンターの近くで、11戸分の土地の分譲が予定されている。こちらはコミューン所有の土地の提供を受けている。

こうした住宅建設は、㈱トロングスヴィーク社と住宅建設会社とコミューンの3者の協力で進められているが、㈱トロングスヴィーク社にもたらされる直接の経済効果はほとんどないという。人口が増えるということが地域に与えるプラスの効果のために、㈱トロングスヴィーク社はマーケティングや3者のコーディネートを担っているのである。㈱トロングスヴィーク社が、「村全体のことを考えてやっている企業」、つまり社会的経済を標榜する企業ゆえに重視している活動とみることができる。

3-2-3 経営状況

ところで、EUプロジェクト後にとって、やはりもっとも大きな問題は財政問題である。EUプロジェクトの下で拠出されていた補助

表5 (株)トロンクスヴィーク社のバランスシート (貸借対照表)

	資産	SEK	%	負債・資本	SEK	%
2005年	固定資産	15,732,704	85.8	長期負債	12,676,667	69.2
	流動資産	2,594,804	14.2	短期負債	3,044,098	16.6
				負債合計	15,720,765	85.8
				資本合計	2,606,743	14.2
	資産合計	18,327,508	100.0	負債・資本合計	18,327,508	100.0
2006年	固定資産	20,398,513	85.8	長期負債	16,358,463	68.8
	流動資産	3,383,595	14.2	短期負債	4,519,712	19.0
				負債合計	20,878,175	87.8
				資本合計	2,903,933	12.2
	資産合計	23,782,108	100.0	負債・資本合計	23,782,108	100.0

資料：クロコムコミュニケーション提供資料

表6 (株)トロンクスヴィーク社の経営状況

	2005	2006	
純売上高	2,606,195	8,352,235	SEK
金融項目差し引き後の残高	125,414	104,888	SEK
年間純利益	125,414	906	SEK
バランスシートの資産状況総額	18,327,508	23,782,108	SEK
支払い能力	14.2	12.0	%
株主資本利益率	4.7	3.9	%
資本利益率	4.8	4.1	%

資料：クロコムコミュニケーション提供資料

金が終わり、補助金なしでの経営が求められるからである。

(株)トロンクスヴィーク社のEUプロジェクト後の主な収入源は不動産収入である。コミュニティセンターの一部(保育所、学童保育、ケアワークなどの場所としてコミュニケーションに貸与、礼拝堂として教会に貸与など)、それぞれに数社が入居する2軒のイングストリーハウス、事務所として4、5社に貸し出している事務所専用ハウス、スーパーマーケットICAの建物など全部で6つの不動産から収入を得ている。これらはある程度確実に毎月の収入が見込める部分である。しかも、(株)トロンクスヴィーク社の中心事業である中小企業の育成や支援がうまくいけばいくほど、賃貸料も確実に得られ、経営が安定するという関係になっていることがわかる。

その他の収入源としては、地元企業からの

援助金やいままで培ってきた経験やノウハウを提供することによって得られる講演料などがある。また、EUプロジェクト終了後には押し寄せる見学者から見学料(1500~3000 SEK程度)を徴収するようになっている。もちろん、先にあげた子会社の設立やサマーキャンプの実施も新たな収入源の確保を目指した試みではあるが、これらはまだ大きな収入を生むまでには至っていない。

表5と表6は、(株)トロンクスヴィーク社の2005年と2006年の経営状態を示したものである。2005年はコミュニティセンター株式会社の合併以前、2006年は合併以後の状況である。合併に伴い資産を引き継いだことにより資産総額が約550万SEKほど増加している。また、2006年の年間純利益は906SEKで、かろうじて黒字を計上したものの、バランスシートをみると、負債額が負債・資本の

部の87.8%を占め、支払い能力も低く、やはりリスクが大きい経営となっている。とはいえ、それは合併以前からみられた傾向であり、その意味で合併によって経営状態が大きく変化したということはない。従って、リスクを背負いながらもなんとか黒字経営を維持してスタートをきったという状況とみてよいであろう。

3-3 今後の課題

以上、ポストEUプロジェクトの下での活動をみてきた。まだ短期間であるため新企業の成果がでるところまではいっていないが、(株)トロンクスヴィーク社は、財政問題も含め、大きなトラブルもなく無難に離陸を果たしているように見受けられる。とはいえ、そこにはいくつかの課題もみられる。

3-3-1 (株)トロンクスヴィーク社と住民との距離の拡大

現在抱えている大きな課題の1つは、株式会社と地域住民の間の距離が広がってきている点である。トロンクスヴィーク地区の活動は、これまで再三指摘してきたように、集落自治会を中心とする地域住民の自発的な活動に支えられてきた面が大きい。コミュニティセンターの建設過程やその後の運営、およびEUプロジェクトの下での開発活動において、地域住民はつねに活動の担い手として関わってきていた。しかしながら、2005年から2006年にかけての再編によって、地域住民が果たす役割は決定的に小さくなってしまった。プロジェクトリーダーや住民活動のリーダーたちのなかにもそれを問題として明確に意識する人たちが出てきている。

例えば、2006年の関係者に対するインタビューのなかで、「会社ができる前は集落自治会が自分たちで頑張ってやっていこうという気持ちがあった。会社ができて大きくなるに従って、そういう熱意が消えてしまったのが

いま問題である。」、「住民は、自分たちが直接参加をして決定しているという感じを受けることができなくなってきた。」、「村の人たちが、なんとか自分たちのことは自分たちでしようという意識が薄らいできている。」、「基本となる村の人たちが受け身になってきている。もともとの目標から遠くなってきている。」という意見を多く耳にした。Pestoff(1998=2000)は、福祉社会の発展にとって利用者が共同生産者(Co-producer)として活動に参加することの重要性を指摘しているが、そうした視点からみても以上のような傾向は大きな後退とみることができる。

もちろん(株)トロンクスヴィーク社の中心的な担い手たちもその問題性は認識しており一定の対策も講じられている。例えば、2006年には、「GREEN FMA」というコンサルタント会社のサポートを受けて、住民自らが受け身になっている部分に気づき、「自分たちのことは自分たちです」という意識を高めるための学習の場を設けている。この試みは単年度で終わったが、当時のプロジェクトリーダーのR.Uは、将来的に、会社と住民の役割分担を明確にしていくことの重要性を指摘している。(株)トロンクスヴィーク社はプロに徹し、自分たちの得意分野の技能を高めていく努力をしていく一方で、住民が担当する部分には(株)トロンクスヴィーク社はタッチせず、住民に任すといった棲み分けをきちんとすることが必要という主張である。そうすることで住民の主体性を取り戻そうということである。

しかし、現状では、(株)トロンクスヴィーク社が中小企業の育成に力を注げば注ぐほど、住民自身が参加できる活動領域は狭まってくという状況にある。なぜならそれは専門的知識が必要とされる領域であり、多くの住民にとって容易にアクセスできる領域ではないからである。EUプロジェクトの下では、生活環境の整備として集落自治会単位の地域づく

り事業が行われていたが、そうした取り組みは今ではなく、住民生活との乖離が進んでいる。

これに対する対策は、いまのところ成功しているとは言い難く、今後とも大きな課題となっていくことは間違いない。㈱トロングスヴィーク社が、「社会的経済の担い手」「社会的企業」としての活動を持続的に展開していくためには、この先いかにして地域住民を活動に巻き込んでいくかが重要なポイントとなりそうである。

3-3-2 経営基盤の強化

2つめに課題としてあげられるのは経営基盤の強化である。先に、経営状態をみたように、EUプロジェクト終了後、コミュニティセンター株式会社の合併を行った翌年も、なんとか黒字経営を維持していたが、負債部分が大きく、経営的には安定しているとはいえない。さまざまな新しい取り組みを行っているが、まだ結果が出る段階には至っていない。

そんななか、2007年9月、イングストリーハウスに入居していたイソドア (Isodoor) という1つの企業が倒産した。イソドアは、前経営者の会社が3年前に倒産した際に、㈱トロングスヴィーク社が仲介役となり、現社長が経営を引き継ぐことで、雇用の維持が図られた事例である。㈱トロングスヴィーク社は、資金調達面でサポートとすると同時に、メンターとしてトランギア社の経営者を配置し、支援してきたが、経営状態は改善されず、再び倒産という事態になった。㈱トロングスヴィーク社が、雇用の維持のために力を入れてきた対象企業のなかでは、倒産するのは初めてのケースである。

㈱トロングスヴィーク社は、再び新しい経営者を捜し、イソドアの再生を目指すという。1つの企業の倒産は、経営者や従業員の生活を不安定にさせるだけではなく、㈱トロングスヴィーク社にとっても賃貸料が回収できなくなることで直接の打撃になってしまう。こ

うした打撃を最小限に食い止めることができるかどうかは、㈱トロングスヴィーク社の手腕が試されるところである。イソドアの社長は、彼が倒産した会社を引き継いだ際、以前の会社の従業員をそのまま継続して雇わざるを得ず、そのことから生じる人間関係の難しさが経営破綻の1つの要因となったと語ってくれた。地域住民の雇用を守ることと企業経営を刷新することの両立の難しさを物語る事例である。そうした側面まで含めての今後の対応が求められている。

おわりに

さて、以上トロングスヴィーク地区の活動を追い上げることを通じて、EUプロジェクトが成功した要因と、ポストEUプロジェクトの現状と課題についてみてきた。EUプロジェクトの成功要因については、すでに第2章第5節で詳しく論じているので繰り返すことはしない。ここでは、本事例全体を通じて特に考えさせられた点を指摘し、本稿のまとめにかえたい。

(1) トロングスヴィーク地区のこれまでの活動を見渡して感じることは、歴史的な社会資本の豊かな蓄積と、それを生かしながら地域住民全体が活動を支える構造を作りあげてきた点である。この蓄積をうまく生かしたからこそ成功したといえることができる。イエムトランド県の他の活動と比較しても、活動を下支えする地域住民や地元企業の層の厚さは、この地域の大きな特徴であり、強さであるといえる。

(2) また、EUプロジェクト以降、雇用の維持や創出を重視し、地元企業をサポートする活動に力を入れてきた点から学ぶことが多い。日本で過疎地の雇用創出というと、ただちに企業誘致が思い出されるが、トロングスヴィーク地区では、企業誘致や起業のサポートと並んで今ある企業を地域として守るという姿勢を明確に打ち出している。倒産し

そんな企業が現れると新たな経営者を求め、見つければ地元の企業経営者と協力して、全面的に経営をサポートする体制をとる。こうした活動をコミュニンが行うのは困難で、私企業だからこそできる活動ともいえる。地元企業の閉鎖という現実を前に、地域の信頼を得ている第三者が介入できるシステムが存在する意味は大きい。

(3) こうした活動の中心にある(株)トロングスヴィーク社は、EUプロジェクト終了後も、経営の継続に成功している。同社に、確実な収入をもたらしているのは6つの不動産である。不動産から収入を得て経営の安定をはかっている点では、イギリスで注目されているアセットマネジメントの手法にも通じる面がある(西山・西山, 2008)。6つの不動産のうち、2つのインダストリーハウスと1つの事務所専用ハウスには、それぞれ複数の工場や事務所が入居している。その多くは、(株)トロングスヴィーク社が起業や経営をサポートしているものである。つまり(株)トロングスヴィーク社の本業がうまくいけばいくほど、賃貸収入も増加し、収入源としての確実性も増す関係にある。しかし、一旦負のスパイラルに陥ると、大幅な収入減になるという危険性もはらんでいる。まだまだ別の安定した収入の道を確認するまでには至っていない現在、負のスパイラルへ向かう道を断ち切るような対応が求められている。

(4) またその一方で、(株)トロングスヴィーク社の本業である中小企業のインキュベーターとしての業務が拡大すればするほど地域住民との距離が広がるというジレンマを抱えている点は、やはり見過ごすことができない問題である。コミュニティセンターの設立時には、地域住民が無償で労働を提供しており、EUプロジェクトのなかには集落単位の地域づくりの活動が位置づいていた。しかし、2回の組織再編によって株式会社の権限が拡大し、ポストEUプロジェクト以降、業務は中小企

業のインキュベーター関連のものに収束してきている。地域住民が参加できる領域はきわめて狭くなり、当然のことながら(株)トロングスヴィーク社と地域住民間の距離は広がっていくことになる。

この傾向が強まれば、社会的企業としての存在意義が問われることになる。地域にとっての企業という性格を弱めることなく持続可能な経営を展開していくためには、新たな収入源の開拓と同時に、地域住民との距離を縮めていく努力が必要な段階にきている。改めて「住民参加」「住民の主体性」の持続と「組織の拡大」「ビジネスの成功」を両立することの難しさを考えさせられる結果となった。

<注>

- (1) EUの地域政策関連の助成金は構造基金を通じて配分される。EU構造基金は1989年に大きく拡大され、その後、1989~1993年、1994~1999年、2000~2006年の3期にわたりプログラムが展開されている。その結果、構造基金は2003年にはEU全予算の30.9%を占めるまでになり、全予算では農業政策に続く規模となる。これはEU内部の地域間格差が非常に大きく、しかも1980年中頃からその格差がほとんど縮小されていないという事態に対応しての措置である(アームストロング, 2005)。目的6から目的1への変更は、2期目から3期目へのプログラムの移行に伴うものである。
- (2) 以上の成果については、『最終報告書 プロジェクト「生活環境トロングスヴィーク 2000-2002年」(SLUTREDOVISNING AV PROJEKT "LIVSMILJÖ TRÅNGSVIKEN" 2000-2002)による。
- (3) トロングスヴィーク地区の活動において、株式会社が選択された点については、この地域の政治的風土も関係していたと考えられる。当地区は、中央党の国会議員を輩出するなど同党に対する支持率が高く、株式会社に対する親和性が相対的に強い地域である。中央党は、農民

政党であり、リベラル政党を標榜している。

- (4) スウェーデン最初のクレジット保証組合 (KGF) は、1999年スモーランド地方に設立されており、われわれの調査時には全国に8つの地域別、分野別 KFG が存在した。上部機関のスウェーデンクレジット保証組合 (SKGF) は財政監督庁から許可を受けているクレジット市場企業で、地域の KFG は SKGF に加盟することで、自分たちの組合員に SKGF のクレジット保証システムへのアクセスを提供することができる。
- (5) ㈱トロングスヴィーク社の社長 K.A. は、このクレジット保証組合が設立された当初、理事会のメンバーであった。K.A. は、われわれのインタビューのなかで、スウェーデン北部地域を対象に農林業や環境に優しいグリーンセクター関係の企業や女性の起業への融資に特に力を入れたいと抱負を語っている。

<参考文献>

- アームストロング, H, 原勲編(2005)『互恵と自立の地域政策』文眞堂
- 小内純子(2008)「スウェーデン過疎地における地域再生運動と支援システム(上)」札幌学院大学総合研究所『社会情報』Vol.18, No.1: 1-15
— (2009 a) 「スウェーデン過疎地における地域再生運動と支援システム(下)」札幌学院大学総合研究所『社会情報』Vol.18, No.2: 1-13
— (2009 b) 「『社会的企業』による地域づくり活動と住民自治(1)」札幌学院大学総合研究所『社会情報』Vol.19, No.1: 23-34
- 中道仁美・小内純子・大野晃・吉澤二郎 (2007) 「条件不利地域における地域開発と住民参加——スウェーデンの2地区の事例から——」日本村落社会学会編『村落社会研究』第13巻第2号(通巻26号) pp 24-36
- 西山康雄, 西山八重子(2008)『イギリスのガバナンス型まちづくり』学芸出版社
- Asplund, C., Carlsson, M. (1997); “*Trångsviken-Ett samhälle där man tror på framtiden* [トロングスヴィーク——将来に期待する社会]”, Mitthögskolan i Östersund, Institutionen för mänskliga resurser, affärsutveckling och moljö,C-uppsats i sociologi
- Borzaga, C., Defournny, J. (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge= (2004) 内山哲朗ほか(訳)『社会的企業』日本経済評論社
- IDELE (2005) “*Connecting the Local: Linking Local Employment and Economic Development into National and Regional Governance Systems*” (The Sixth Thematic Report of the IDELE Project)
- Johansson, Karin (2007), *Trångsviken-ingenting är tur* [トロングスヴィーク——幸運なんかじゃない, 努力の成果だ]; Prinfo Malmö
- Pestoff, Victor (1991) *Between Markets and Politics Co-operatives in Sweden*; Westview Press=(1996) 藤田暁男ほか(訳)『市場と政治の間で——スウェーデン協同組合論——』晃洋書房
- Pestoff, Victor (1998) *Beyond the Market and State*; Ashgate Publishing Limited=(2000) 藤田暁男ほか(訳)『福祉社会と市民民主主義』日本経済評論社

<参考HP>

- ㈱トロングスヴィーク社のHP
(<http://www.trangsviksbolaget.se/228-17-124.html>) 2010年2月11日最終閲覧

付記

本研究は、2008年度札幌学院大学研究促進奨励金を受けて行われたものである。記して感謝の意を表す。