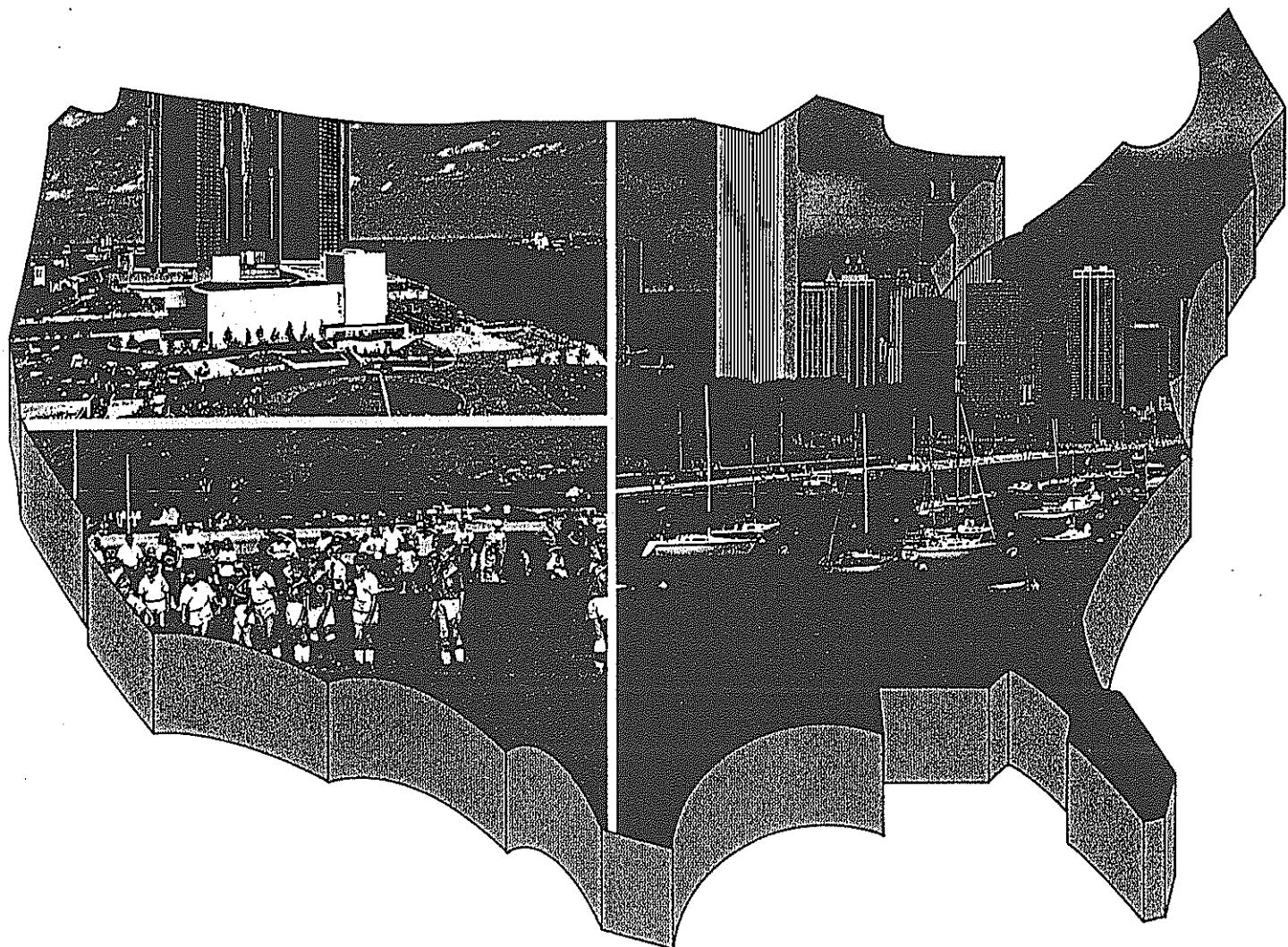
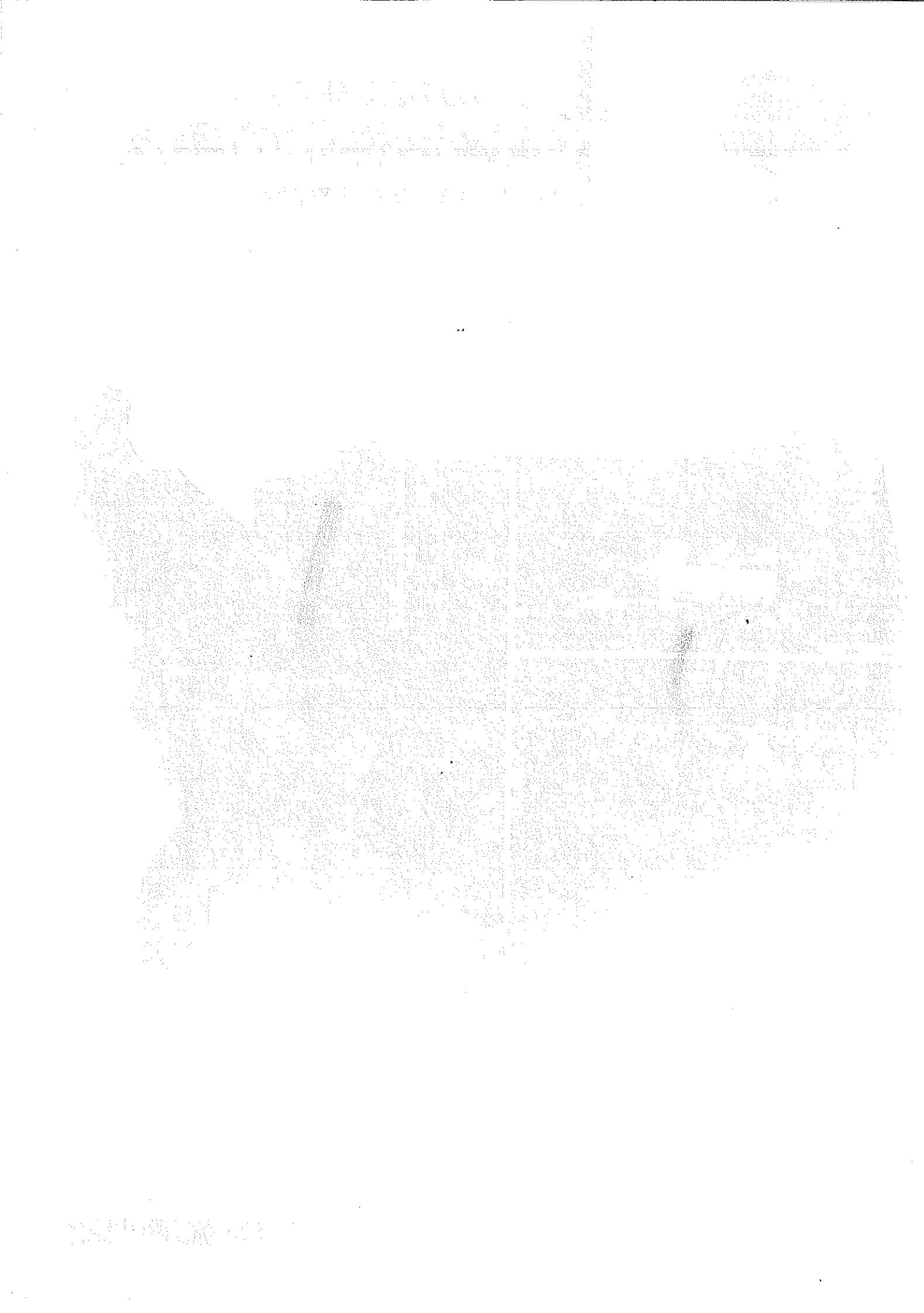
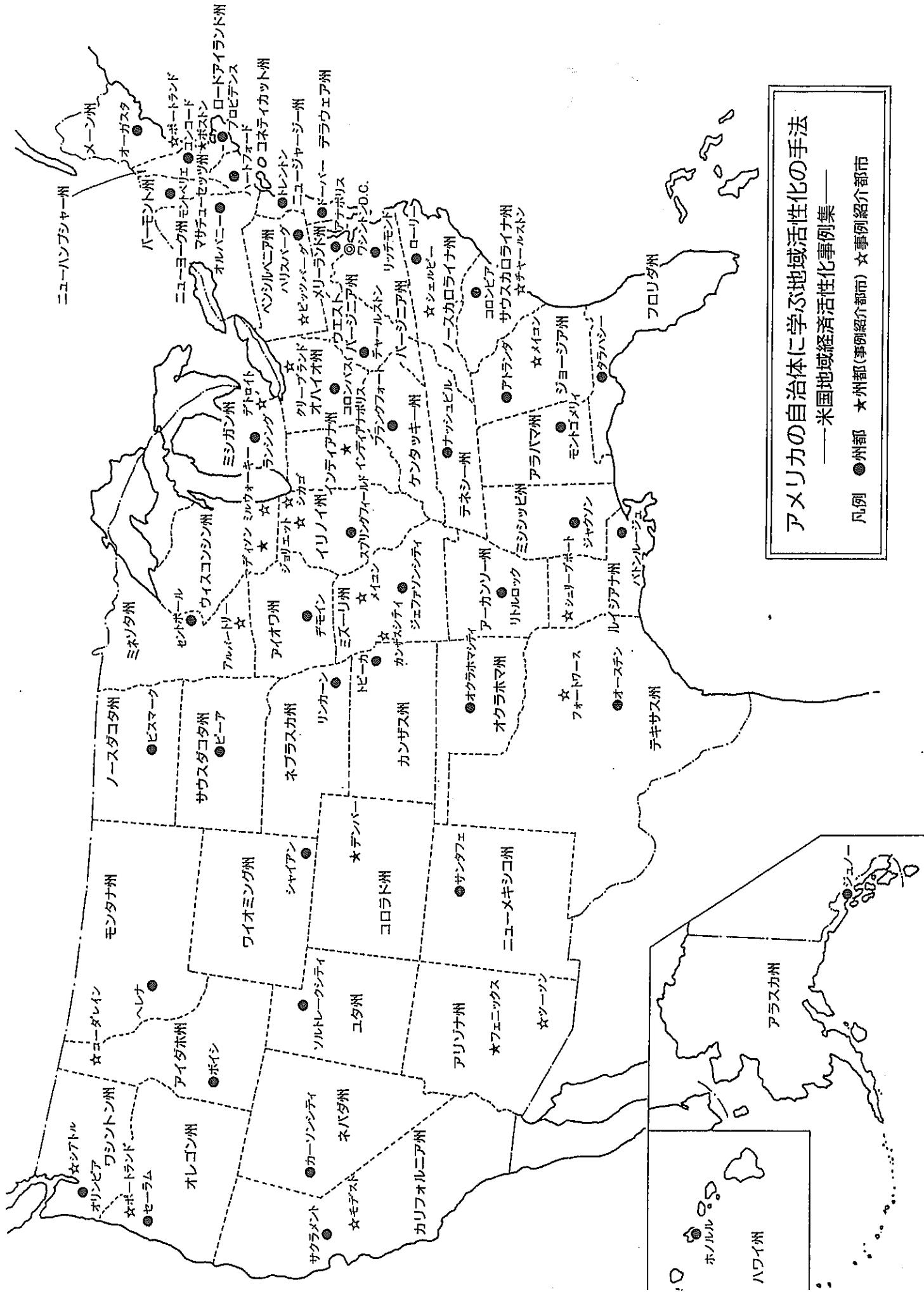




アメリカの自治体に学ぶ
地域活性化の手法
米国地域経済活性化事例集









目 次

はじめに

第1章 地域経済の分析と活性化戦略

1. 米国における地域経済活性化戦略策定のポイント	1
2. 戦略の分類に当たっての需要サイドと供給サイド	8
3. 事例分類の説明	11

第2章 事例紹介

1. 第3セクター等の経済開発機関による地域経済活性化	13
(1) オレゴン州ポートランド	14
(2) ミネソタ州アルバートリー	21
(3) ミズーリ州メイコン	24
(4) オハイオ州クリーブランド	27
(5) ミシガン州デトロイト郊外のダウンリバー地域	32
2. 地元企業の振興	36
(1) マサチューセッツ州ボストン	38
(2) ルイジアナ州シュリーブポート	45
(3) イリノイ州ジョリエット	51
(4) アリゾナ州ツーソン	56
(5) メーン州ポートランド	61
3. ベンチャービジネスの育成	66
(1) インディアナ州インディアナポリス	67
(2) アイダホ州コーダレイン	75

(3) アリゾナ州フェニックス	78
(4) カリフォルニア州モデスト	84
(5) ウィスコンシン州マディソン	88
(6) ジョージア州メイコン	94
 4. 市街地の活性化	99
(1) サウスカロライナ州チャールストン	100
(2) テキサス州フォートワース	108
(3) ワシントン州シアトル	113
(4) ノースカロライナ州シェルビー	118
(5) ウィスコンシン州ミルウォーキー	122
 5. コミュニティー・レベルでの活性化	127
(1) ペンシルベニア州ピッツバーグ	130
(2) コロラド州デンバー	137
(3) イリノイ州シカゴ	142
(4) ミズーリ州カンザスシティ	147

おわりに

巻末資料

1. 各事例の照会先一覧	i
2. 在日州政府事務所等一覧	v
3. 主要参考文献	vii

は　じ　め　に

日本でも、一村一品運動、むらおこし運動などから大規模なウォーターフロント開発に至るまで、地域の活性化に関する様々な努力が試みられてきている。例えば、自治省が行っている「ふるさと創生1億円事業」は、それぞれの地域における多様な歴史、伝統、文化、産業等を生かして独創的・個性的な地域づくりを行うという、「自ら考え自ら行う地域づくり事業」を推進することを趣旨としているが、実施市町村の事業内容を見ても、まちづくりの推進、地域文化の振興、地域経済の活性化等、様々なアイデアで地域活性化を目指した事業が大半を占めており、自治体関係者にとって地域の活性化が大変関心の高い事項であることがわかる。

ところで、豊かな地域づくりは、米国の自治体関係者にとっても共通の関心事である。このことは、全米都市連盟(National League of Cities, NLC)が1987年度に行った調査からも明らかであり、調査対象とした300以上の市の市長のうち90%が市の重要課題として上位3位までに地域経済活性化をあげている。このように、自治体関係者の課題は日本も米国も同じであり、それに地域活性化のための努力を行っている。

米国の地域活性化事例をみてみると、日本で行われていることと同じ様に思える所もあり、また全く異なって見えるところもあると思われる。日本とでは制度の違い、国民性の違い等の要素もあり、これらの点を考慮する必要はあるが、異なった観点からのアイデアとして、その手法、考え方等について知ることは、国内の自治体関係者にとっても、今後の行政施策を企画立案する際のヒントになるのではないかと思われる。

本書では、事例を実際に活用する際の参考に資するため、自治体関係者が事例の利用に当たって、考慮すべき事項として、米国における地域経済の仕組みに関する基本的考え方の整理を試み、続いて、個々の事例紹介を行っている。

なお、本書の作成に当たっては、全米都市連盟発行の“ECONOMIC DEVELOPMENT -WHAT WORKS AT THE LOCAL LEVEL -”を底本とし、各開発事例につ

いての報告書等の関連資料により内容を補足し、再構成を行っている。

全米都市連盟及び資料をお寄せいただいた米国各自治体関係者の方々には紙面を借りて、厚く御礼申し上げる次第である。

平成2年4月

財団法人 自治体国際化協会

理事長 大林 勝臣

第1章 地域経済の分析と活性化戦略



1. 米国における地域経済活性化戦略策定のポイント

人的資源――を組み合わせて、長期にわたって
物的資源――地域を豊かにすること。
財源――

地域の経済を活性化させるために、自治体関係者が果たすべき重要な役割は、地域の長期的な利益を考えて、戦略を方向付けることである。

そして、その戦略を企画する際の基本的な考え方は、抽象的に表現すれば、「人・物・金の3つの資源をうまく組み合わせて地域を豊かにすること」である。

そこで、これらの基本的事項を考慮に入れながら具体的な戦略を企画していく上で、考慮すべき点、手順、手法等について以下に説明する。

(1) 長期的視野に立った戦略策定にあたり、考慮すべき事項

ア. 長期的な到達目標と短期的な要求のバランス

長い目で見た地域の発展を考えた戦略を企画しようとする場合に、どうしても「今をどうしのぐか」あるいは、「すぐに目に見える効果があらわれるか」といった、目の前のことに対する住民からの要求や政治的な圧力が障害となる。そこで、地域経済活性化を成功させるためには、自治体関係者は、短期的な要求とのバランスを取りながら、あくまでも長期的に見た到達目標に向かった戦略を進める考えなければならない。

イ. 地域の特性に合った到達目標と戦略の設定

地域によって、地理的な位置、歴史的要因等様々な要素から、人的資源、物的資源、財源ともにそれぞれの特性があり、地域経済の活性化に取り組む姿勢や地域のニーズにも差があるものと思われる。

従って、どこに到達目標を置くかを考えるに当たっては、各自治体における地域のニーズ、地域の経済基盤、将来の実現可能性といったことを充分に考慮しなければならない。

戦略の企画にあたっては、いろいろな戦略の持つ長所、短所を充分に比較検討し、地域の特性に合った振り分けをしなければならない。

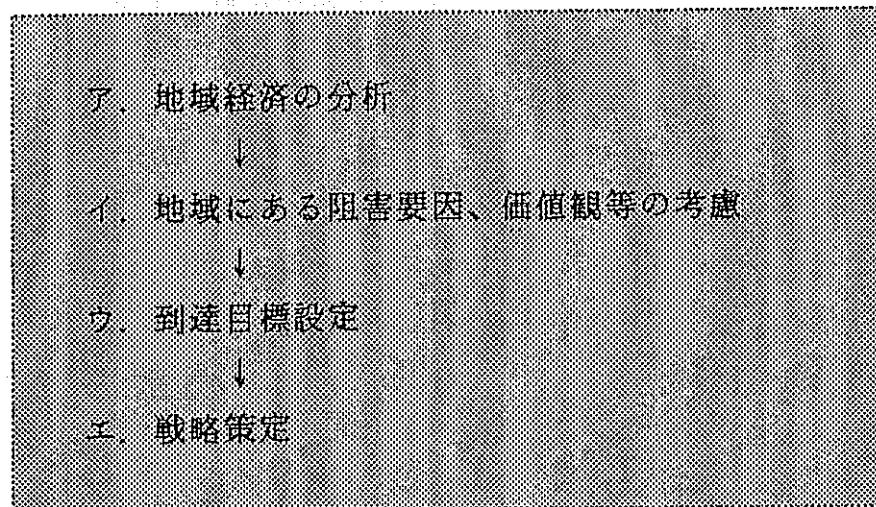
ウ. 利害関係の調整

人によって、地域経済の活性化に対する要求レベルや価値観が異なり、従って、目的とするところや、事業の優先順位のつけ方が異なることは、戦略策定の上で、大きな障害となる。

例えば、環境の保護よりも、工業生産力の向上を重要と考える人もあるであろうし、基礎的産業への投資による経済基盤の強化を望む人もいれば、そのようなことに税金を使うよりも減税が良いという人もいるであろう。また、1つの地域が発展することによって、近隣の他の地域から顧客を奪うことになれば、それに対する反発もあるであろう。

こういった様々な利害関係があることを前提に、地方自治体は、利害関係を調整し、自治体に見合った経済活性化の目標と優先順位の設定を行わなければならない。利害関係の調整を図る方法としては、後に述べる第3セクター等の機関を利用して、なるべく多くの利害関係者を参加させることが一つの参考となるであろう。

(2) 具体的な戦略策定の手順



ア. 地域経済の分析

地域経済活性化の戦略を策定するためには、まず、一般論としての地域経済発展のしくみを理解し、次に、対象とする地域の経済の現状を把握して、地域の強み・弱みを現実的に評価することによって、これから行おうとしている活性化のための政策の影響範囲や地域レベルでコントロールが可能な範囲、あるいは不可能な範囲を浮かび上がらせることが必要である。

地域の経済状況を評価する上で考慮すべき要素の例としては、次のようなものが考えられる。

- 地域経済と地域外の市場との関連
- 地域内の販売力、購買力
- 地域内の労働力
- 地域内の産業構造
- 最近の地域経済の成長や衰退の原因
- 地域内の小売り市場の規模

イ. 地域にある阻害要因、価値観等の考慮

地域のニーズに応じた戦略を策定するために、次に必要となるのは、

各地域によって異なる様々な阻害要因や価値観を把握し、到達目標の設定と戦略の策定に当たって、これらの要素を反映させることである。例としては、次のようなものが考えられる。

- ・地域の人々に固有の価値観
- ・労働者の権利
- ・環境への配慮
- ・その他、経済発展の阻害要因と考えられるもの
- ・自治体がどこまでの役割を果たすことが望まれているか
- ・地域全体への配慮がバランスよく行われているかなど

ウ. 到達目標設定

以上述べてきたような要素を考慮した上で、どこに目標を置くかを決めることになる。この様な手順を踏んで行くことによって、いたずらに、他の自治体の成功例の結果だけを見て真似たり、到達不可能な目標をかかげる弊害を避けて、地域の実状に合った、しかも、実現可能な目標の設定を、より確かなものにすることができる。

エ. 戦略策定

到達目標が明確化されたところで、今度は、目標に到達するための戦略を策定する段取りとなる。

戦略の策定に当たっては、いろいろな戦略案の持つ長所、短所を到達目標の設定に当たって検討してきた事項と照らし合わせるなどして、充分に比較検討し、次にコストパフォーマンスを考えることが必要である。また、財源に限りがあるので、一つの戦略に投入した分だけ、他の部分に回す財源が減ることになることを忘れてはいけない。

低成本で、コストを上回る最高の効果を上げるもののが最良の戦略であることは当然であるが、この観点から見ると、例えば、目立って見える大規模な公共投資は、必ずしもコストパフォーマンスが良いとは言えないし、また、単純に、店の数を増すようなやり方も、マーケットが小さい場合には互いに客を食い合うだけで、あまり利益のない

可能性もある。

成功させるためには、注意深く戦略を練る必要があり、できる限り、自治体の担当者、民間人、ボランティアなど各方面から、資質の豊かなメンバーをスタッフに加えることが有効である。

(3) 地域経済分析の切り口としてのキャッシュフローの考え方

（注）この章では、地域外からの資金の流れを「流入」として、地域内への資金の流れを「循環」として扱う。

（注）この章では、地域外からの資金の流れを「流入」として、地域内への資金の流れを「循環」として扱う。

- ア. 地域外からの流入
- イ. 地域内での循環
- ウ. ア、イに影響する地理的要因

ア. 地域外からの流入

地域の外から地域内にお金が流れ込むことにより、地域の経済は確実に成長する。この、いわば、外貨の獲得のための基幹的産業としては、主に製造業と資源輸出産業が、重要視されていた時期もあったが、例えば、広告代理店、研究所、金融、通信、コンピュータソフト、運輸等のサービス産業も重要である。また、例えば、病院、政府機関、年金、投資の配当等、いろいろな形での資金の流入を考えられるので、地域の政策を考える場合には注意が必要である。

イ. 地域内での循環

地域の外からお金を稼ぐことと同様に重要なのは、地域内に資金が溜って、地域内で循環することである。

地域内の産業が地域内で材料を購入し、地域内の人を雇用することによって、材料の売り上げ、給与所得といった形で支出された資金が、地域内に溜ることになる。ただし、完全に自給自足の完結した経済を持った地域というのは、現代社会としては不可能であり、また、かえって不経済と思われるので、考慮すべきこととしては、地域内で消費する傾向を高め、企業の利益もまた、給与等の形で地域内に還元される割合を高めるということになるであろう。

ウ. ア、イに影響する地理的要因

以上に述べたように、単純な表現をすれば、地域の外からの資金の

流入と、地域内における資金の循環を増進することによって、地域経済は成長するということになるが、具体的な戦略の策定に当たっては、各自治体の規模、地理的な位置、地域内の収入レベル等の要因から、それぞれの状況に応じた戦略を考えることとなる。一般的な傾向として、地域外からの資金の流入については、都市の規模が大きいほど、インフラが整備されており、人口が多いことなどから、いろいろな産業が集中し、資金も集まりやすい。また、地域内での循環は、小規模な町であって、他の都市から離れているところほどその傾向が強い。

なお、地域の経済は、行政区画の境界で途切れるものではないので、広域の経済圏として、いくつかの自治体が協力して、地域経済の活性化を推進することが有効な場合も有り得る。

2. 戰略の分類に当たっての需要サイドと供給サイド

これまでに、キャッシュフローと地域経済の関係について、米国における考え方の例を説明してきたが、このキャッシュフローに関する考え方を念頭に置いた上で、具体的な戦略の企画にあたって、戦略を経済学的な手法として、デマンドサイド（需要サイド）とサプライサイド（供給サイド）に分類する考え方がある。この考え方について、以下に説明する。

経済活性化のための戦略は、商品やサービスに対する需要に関するものと、供給に関するものがある。もっとも、両者は密接に関連するもので、例えば、物の供給を促進することは、作り手の「物を作りたい」という需要を満たすことでもあるから、必ずしも明確な区分とは言い難いが、戦略を分類して考える場合の助けになると思われる。

(1) 需要サイドの戦略

地域内にある企業が、地域内外の需要に応じられるかどうかを見極めて、需要に応じて地域内の企業の生産を増やしたり、新しい企業を育成したり、また、製品の情報をうまく流して、新しい顧客を開拓するなどのやり方が需要サイドの戦略として位置付けられる。具体的には、例えば、次のようなものがこの範疇に入ると考えられる。

- ・現在の経済基盤をそのまま利用して、旅行者や買い物客を呼び寄せるためのイベント、キャンペーンを開催する。
- ・地場産業振興のため、海外との貿易促進や、国内の新たな顧客の開拓を援助する。
- ・企業誘致
- ・新しい企業を生み出すための援助 等

なお、企業誘致については、ただ単にA市からB市に移転するだけという性格のものは、いわば、ゼロサムゲームであって、国全体として見れば、あまりメリットがないという考え方もあり、また、米国においては、新た

な産業活動の90%は、企業の事業拡大や新しい企業の誕生によって生じるものであるということからも、企業誘致以外にも目を向けていくべきであろう。

また、地域内の需要に応えるためには、地域内の市場の分析と同時に、その需要に応じた充分な製品を製造しているかどうかを調査することも必要である。

（注）（1）本調査は、主として、（a）新規事業者による新規事業、（b）既存事業者による新規事業、（c）既存事業者による既存事業の拡大、（d）既存事業者による既存事業の縮小、（e）既存事業者による既存事業の廃止等の五種類の事業活動を対象としたものである。

（2）本調査は、主として、（a）新規事業者による新規事業、（b）既存事業者による新規事業、（c）既存事業者による既存事業の拡大、（d）既存事業者による既存事業の縮小、（e）既存事業者による既存事業の廃止等の五種類の事業活動を対象としたものである。

（3）本調査は、主として、（a）新規事業者による新規事業、（b）既存事業者による新規事業、（c）既存事業者による既存事業の拡大、（d）既存事業者による既存事業の縮小、（e）既存事業者による既存事業の廃止等の五種類の事業活動を対象としたものである。

（4）本調査は、主として、（a）新規事業者による新規事業、（b）既存事業者による新規事業、（c）既存事業者による既存事業の拡大、（d）既存事業者による既存事業の縮小、（e）既存事業者による既存事業の廃止等の五種類の事業活動を対象としたものである。

（5）本調査は、主として、（a）新規事業者による新規事業、（b）既存事業者による新規事業、（c）既存事業者による既存事業の拡大、（d）既存事業者による既存事業の縮小、（e）既存事業者による既存事業の廃止等の五種類の事業活動を対象としたものである。

（6）本調査は、主として、（a）新規事業者による新規事業、（b）既存事業者による新規事業、（c）既存事業者による既存事業の拡大、（d）既存事業者による既存事業の縮小、（e）既存事業者による既存事業の廃止等の五種類の事業活動を対象としたものである。

（7）本調査は、主として、（a）新規事業者による新規事業、（b）既存事業者による新規事業、（c）既存事業者による既存事業の拡大、（d）既存事業者による既存事業の縮小、（e）既存事業者による既存事業の廃止等の五種類の事業活動を対象としたものである。

(2) 供給サイドの戦略

地域のコンディションを決める供給サイドの要素としては、労働力、原料、資本、インフラ、用地等と並んで、専門的知識、科学技術等のソフト面も重要である。

ア. 労働力は基本的で重要な要素である。最近では、技術を持った高学歴の労働者に対する必要性が高まっており、このため、地域の企業に競争力をつけるための戦略として、教育や職業訓練の重要性が増している。

イ. 資本も重要な要素である。新しく企業をはじめるにあたって、投資家の立場から見れば、投資先に対する情報が不足しており、また、企業をはじめる側としては、経験不足から、事業計画をうまくアピールできないことなどが、新しい企業を立ち上げる際の障害となる。

これに対する供給サイドの戦略としては、ビジネスのノウハウを身につけさせるための援助、投資情報のフローを増やすための方策などが考えられる。

ウ. インフラストラクチャーの整備も、供給サイドの要素の一つである。街路、下水道、廃棄物処理施設、通信網、空港、警察、消防等全てが地域の生産能力に大きく影響する。

エ. もう一つの供給サイドの要素として、近年注目されているのが、アメニティである。技術を持った高学歴の労働者や、先進的なサービス産業を集めるために、清潔な環境、良い学校、芸術・娯楽施設等の充実により、生活のクオリティを高めることが重要である。

3. 事例分類の説明

米国における地域経済活性化のための主な手法として、以下の分類により事例を紹介する。

(1) 第3セクター等の経済開発機関による地域経済活性化

第3セクター等の機関を利用することによって、日々の様々な要求に追われ、長期的な視野に立った地域経済活性化に取り組み難いという行政側の困難性を和らげ、また、地域の様々な要求をなるべく調和させながら施策の遂行を図るための手法。

(2) 地元企業の振興

地元で既に操業している企業の維持・拡大を図ることは、地域経済にとって、極めて重要な要素であることから、その振興を図るための手法。

(3) ベンチャービジネスの育成

新しい地元企業を育てることにより、地域経済の振興を図る手法。

(4) 市街地の活性化

市の中心的商業地域の再開発に関する手法。

(5) コミュニティー・レベルでの活性化

経済的に立ち遅れたコミュニティーの開発策。

次章では上で分類した各手法別に事例紹介を行う。

第2章 事例紹介



1. 第3セクター等の経済開発機関による地域経済活性化

需要サイド、供給サイドのいずれの方策を行うにしても、限られた人材と限られた財源を使って、できるだけ多くの利害関係者の要求に応じられるように、効果的な経済開発戦略を策定し、実行することが、行政の責務として要求されている。

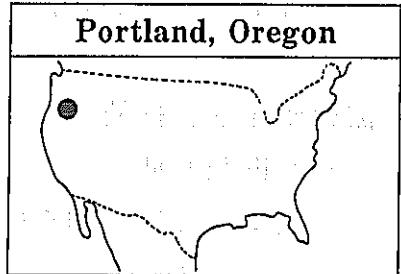
この様な戦略の策定あるいは実行の主体としての経済開発機関を類型化すると、公的機関、半官・半民の機関、民間の機関の3種類に分けられる。

行政から独立した公的機関は、市の担当部局等が直接取り組む場合と比べて、日々の行政に対する様々な要求から離れて、長期的な経済開発戦略に取り組む上で、メリットがある。民間機関の場合には、個々の企業利益の追求と、地域社会全体の利益とのバランスに注意する必要がある。また、半官・半民の機関の場合には、官・民の権限のバランス等に注意する必要がある。

いずれの形を取るにせよ、これらの機関が効果的な働きをするためには、明確な設立目的を持ち、関係者間の連絡を密にして、地域の持つ様々な資源を有効に利用していかなければならない。

そして、特に重要なことは、これらの機関の構成メンバー、あるいは意思決定過程に関わる人として、できるだけ多くの利害関係者が関わりを持つようになることである。例えば、市や民間企業の代表者はもとより、地区住民の代表、労働組合、公益事業、環境問題の研究者、地域の大学の関係者、あるいは近隣の自治体関係者等を関わらせることによって、目標に向かっていく上での障害を少なくし、コミュニティの集結を強めることができる。

以下、まず公的機関の例として、オレゴン州ポートランドの事例を紹介し、続いて関連事例として、他の類型による経済開発機関の成功例を紹介する。



(1) オレゴン州ポートランド —ポートランド市開発局—

[データ] 1986年的人口 387,870人
1987年の失業率 6.5%

[キーワード] オレゴン州、ポートランド市、ポートランド市開発局、
PDC、都市再開発進出用地選定サービス

要旨 1958年に設立されたポートランド市開発局 (Portland Development Commission, PDC) は、市長からの指名を受けた5人のメンバーで構成された委員会の下で、市から独立した公的機関として、市中心部の再開発、市全体の住居改善、経済開発及び雇用促進等の分野で活動している。

地域の概況

オレゴン州の州都ポートランドは、オレゴン州北西部のワシントン州との州境に位置しており、太平洋岸まで車で1時間の距離にある。コロンビア川に面しているため、太平洋岸へのアクセスは容易で、そのため、ポートランド市は物流や交通の中心地の一つとなっている。

以前は、市の経済基盤の中心を為すのは資源型産業であったが、今日では、小売業、貿易産業、ハイテク産業、金融業、健康産業、食品加工業等の比重が大きくなっている。日本からの進出企業も、自動車産業、ハイテク産業を

中心に多数の企業が立地している。

ポートランド市周辺には、コンピューター関連のメーカー やソフト会社が多く立地しているが、この理由としては、交通の便が良いこと、土地価額や建設コストが、米国西海岸では比較的安いこと、電気・水道等の公共料金が安く、きれいな水が豊富であること等の基本的因素に加えて、この地域には4年制大学が17校あり、市民の教育レベルが、米国の平均よりも高いこと等の要素が大きく影響していると思われる。

活動開始の経緯

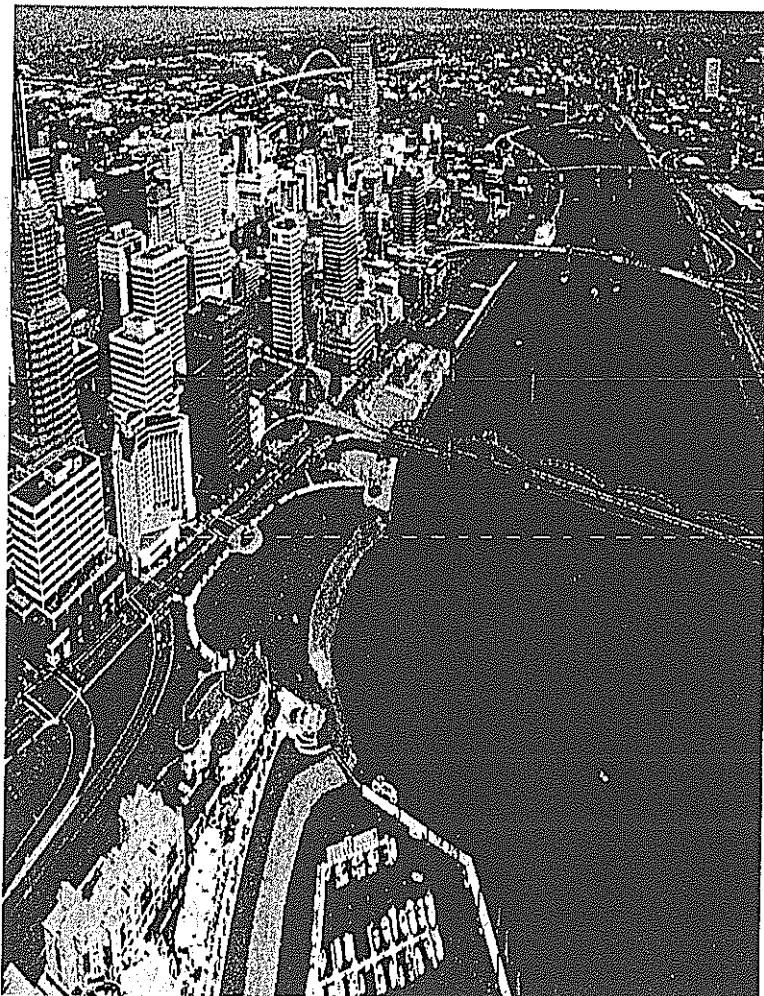
1950年代半ばから住民や市当局者の間で、ポートランド市街地の衰退についての問題意識が高まりを見せた。市の諮問委員会からも都市再開発のための機関の設立が提唱され、1958年にポートランド市開発局（PDC）の設立が承認された。PDCはまず、市街地の中でも立ち遅れた4,450アールの地域に民間の資金を活用することによって、質の良い住宅地、商店街、広場等を作り直していく仕事に取り掛かり、それ以後、多くの事業を手掛けている。

財源

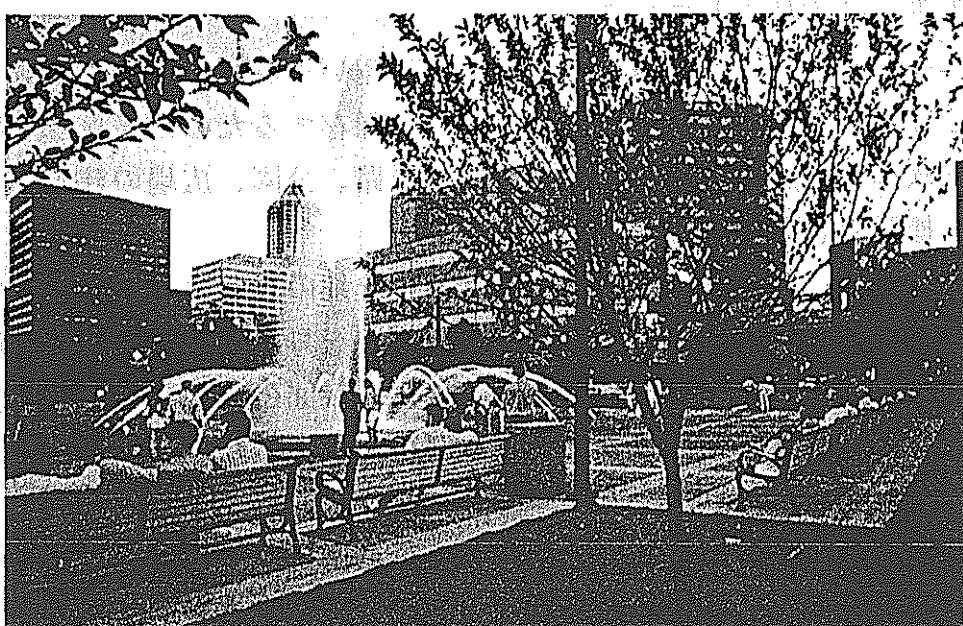
PDCは、130人の職員を有し、1987年7月～1988年6月の年間予算は、8,500万ドルであった。PDCの収入のほとんどは、市債で賄われており、開発促進指定地域の資産価値増加に伴う税収の増加分は、市債の償還に充てられている。

市債以外の財源としては、地域開発包括補助金、住宅都市開発局補助金、米国経済開発運営基金等による政府補助を受けた実績があり、また、過去に行った貸付の返済金、PDC基金の資産運用益、ポートランド市等、自治体へのサービス提供により得た収入などがある。

コロンビア川沿いに広がるポートランド市の中心部



この公園は、PDCが開拓した「アーバン・リバーフロント」の一部で、市街地の高速道路の一つをつぶして、1マイルにわたる公園を作った。PDCは、この公園の中にも、噴水や川の見えるポイントなどのアメニティ施設の整備を行っている。



アーバン・リバーフロント公園

1970年代の半ばに、ポートランド市では市街地の高速道路の一つをつぶして、1マイルにわたる公園を作った。

PDCは、この公園の中にも、噴水や川の見えるポイントなどのアメニティ施設の整備を行っている。

活動内容と特徴

市長は任期3年のPDC管理委員会メンバーとして5人の住民を指名している。彼らのほとんどは産業界の人たちである。同委員会は毎月会合を開いており、事業計画、貸付事業、他の団体やポートランド市との契約締結等について承認を与えていている。

PDCの業務内容は、市中心部の再開発、市全体の住居改善、経済開発及び雇用促進を3本柱としている。

PDCの行う開発事業には、様々な手法が用いられている。

投資を促進し、あるいは、歴史的街並みを保存するためのインフラ整備に関わる財政施策や建設事業はその一つで、道路、公園、広場の建設、共同溝の敷設、標識の設置等を行っている。

またPDCは、開発プロジェクトのための土地の買収や整理を行っており、このために必要な個人資産の収用に関する権限を与えられている。民間のデベロッパーの活用を原則としているが、適当な民間のデベロッパーが見つからないときには、自らデベロッパーとしての役割を果たし、プロジェクト完成後は民間に売却する。

この他にも、企業の維持・拡張のための低利融資制度、地元企業の立地状況・雇用状況を把握し、問題点を割り出すための調査事業、インキュベーター設立の援助等、活動内容は多岐にわたる。

具体的イメージを把むための例として、PDCの進出用地選定サービスについて紹介する。

○進出用地選定サービス (Business Location Services)

進出用地選定の支援にあたっては、不動産業界、融資機関、デベロッパー、その他各産業界のリーダー達と密接な協力体制をとり、更に、オレゴン州政府、ポートランド港湾局、ポートランド商工会議所、その他の経済開発団体とも連携して、企業に総合的なサービスを提供している。

(情報提供)

PDCは、ポートランド・メトロポリタン地域に進出を考えている企業に対して、地域の経済、労働力、運輸、税務、不動産価額等の一般的及び技術的なデータを提供している。

(用地調査)

企業の要望に応じて、個別の用地選択調査を行って、詳細な情報及び、分析結果を提供し、各企業特有の問題点を提起する。また、視察のツアーも行う。

不動産業者の協力により作成された工業用地や建物のデータはコンピューターで管理され、様々なニーズに対応できる体制を取っている。また、不動産仲介者やデベロッパーの紹介も行っている。

(開発援助)

法令や規則に関するデータを提供し、許認可の支援を行う。また、州当局や自治体関係者とのミーティングもアレンジする。

(資金援助)

進出企業が利用可能な市・州・連邦政府の資金援助制度を調査し、利用できるように助力する。また、PDC自らも資金援助を行う。

(雇用)

雇用支援のための組織の活動を取りまとめて、求職者募集、選考、配属、訓練等を行い、雇用を支援する。進出企業がこの制度を利用して、従業員の採用を決定した場合は、従業員の訓練費用を賄う資金援助と税制上の優遇措置が利用可能である。また、特殊な高度技術者などを他州から採用するための斡旋機関を紹介する。

(ポートランド・アンバサダー・プログラム)

金融、法律、会計、製造、教育、技術などの分野の専門家 80 名

で組織されているポートランド・アンバサダー・プログラムにより、これらの専門家たちと会合し、ポートランドで事業を展開する上で民間の専門的知識を利用することができる。

（2）ポートランドの市長や議員による公的機関の運営
（3）民間の専門家による民間機関の運営

（4）民間の専門家による民間機関の運営

（5）民間の専門家による民間機関の運営

（6）民間の専門家による民間機関の運営

Albert Lea, Minnesota



(2) ミネソタ州アルバートリー

一民間の経済開発機関 Jobs Inc. 一

〔データ〕

1986年の人口 18,150人

1987年の失業率 5.6%

(フリー・ボーン・カウンティ全域)

〔キーワード〕

ミネソタ州、アルバートリー市、Jobs Inc.、民間の産業開発機関、地元産業の維持・振興、新しい企業の設立援助、企業誘致、フリー・ボーン・カウンティ商工会議所

要旨

民間の産業開発機関 Job Inc. は、市当局と協力して、地元企業の保護・育成、新しい地元企業の設立援助、企業誘致等の活動を行い、就業機会を生み出す努力を行っている。

地域の概況

地域の概況

アルバートリー市は、ミネソタ州の南東部に位置し、ミネアポリスの南約 150 km、アイオワ州との州境から車で 10 分の距離にある食品加工業を中心とする市である。1980 年のはじめに、アメリカの製造業全体が不景気となり、市の経済も大きく落ち込んだ。就業場所が減少し、市の人口は減っていました。しかしながら、1983 年以来めざましい成長を遂げ、人口は 18,000 人前後で安定している。

活動開始の経緯

Jobs Inc. は、米国商工会議所の先例的なプログラムとして、1944年に、地元有力企業の代表者や地元商工会議所の役員達により、地元資本で設立された。

当初の目的は、第二次世界大戦からの帰還兵に対して、職を提供することであったが、現在も、就業機会を生み出すことを目的として、地元企業の維持・振興や、新しい企業の設立援助、地元企業のニーズに合致するような企業の誘致などのための方策を行っている。

財 源

Jobs Inc. は、年間約15万ドルの活動資金を使っているが、この財源の約8割は、自ら所有している工業用地・工場用建物の賃貸料から得る収入で、残りは、融資の金利収入で賄っている。時には、土地・建物の売却も行うが、ほとんどの企業が、買取りよりも貸し付けを希望するので賃貸が主である。

スタッフは、商工会議所の役員、事務職員、パートタイムの秘書、出納係で構成されている。

活動内容と特徴

Jobs Inc. は、効果的な政策の発案者として機能するとともに、地域開発のためのいろいろな形の資源をコーディネートする役割も果たしている。

役員は15名で、市長、市支配人、地元の銀行家、有力企業代表者、弁護士、中小企業の代表者等が役員となっている。また、役員会のメンバーと他の専門的知識を有する地域住民とで構成されている独立した委員会をいくつか設けており、地元企業の振興策、食品加工業の育成、州レベルの陳情活動、企業誘致策、組織内部の問題等、個々の問題についての協議を行っている。

Jobs Inc. は、基本的に3つの手法を用いている。低利融資及び債務保証、工業用地の取得及び開発、企業に対する技術援助である。

融資制度は、主に新しく企業を設立したり経営を拡大するための資金を、通常の金融機関から借りることが困難な場合に利用できるものであるが、業態の悪い工場や企業の買収にも役立てられている。融資や債務保証を行うに当たっては、申請する企業の責任者の能力及び経験、そして、企業の将来性を審査の基準としている。

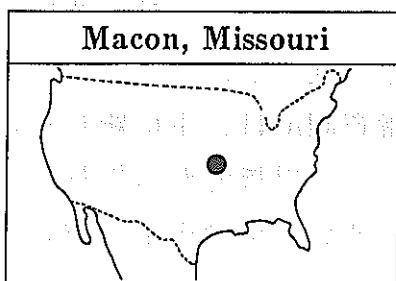
Jobs Inc. は、市場価額で土地を買い付け、工場用の建物を建設し、妥当な金額で売却もしくは貸し付けを行っている。3つのインダストリアルパークを整備し、16の建物を建設した実績があり、この中には、市と共同で行ったものもある。

地元企業に対する技術援助は、ボランティアを活用することとしており、例えば、経営上の問題に直面している企業には、企業経営の専門家がアドバイスし、技術スタッフを持たない小企業に対しては、大企業が技術指導を行うなどのやり方をしている。

このほか、委員会の活動としては、地元企業の維持・拡大についての見通しや、障害となる事項について話し合うために地元企業の重役や工場長で組織されている地元企業維持委員会や、地元企業のニーズに合った企業誘致を行うための委員会等がある。

これらの活動により、Jobs Inc. は、多くの企業や工場を倒産の危機から救い出し、多くの地元企業に工場増設のための用地を提供してきた。また、例えば、マーガリン製造工場や食肉包装材製造工場、植物油用コンテナの製造工場など、これまで地元になかった業種の工場誘致に成功した。

(3) ミズーリ州マイコン
—マイコンカウンティ経済開発公社—



[データ]

1986年の人口 5,920人（マイコン市）

1987年の失業率 6.2%（マイコンカウンティ）

[キーワード] ミズーリ州、マイコン市、マイコンカウンティ、農村地域、半官・半民の機関、マイコンカウンティ経済開発公社、MCEDC、市場情報の広報、インフラ整備、技術援助、企業設立援助

【要旨】

半官・半民のマイコンカウンティ経済開発公社 (Macon County Economic Development Corp., MCEDC) は、マイコンの市場情報を小売業者に流し、中小企業や新しくできた会社に対するきめ細かい援助を行い、また、州や連邦の経済開発計画についての広報を行っている。この団体の設立以来、同カウンティ内の失業率は目立って下がってきてている。

【地域の概況】

マイコン市は、ミズーリ州の北部中央にあり、州都ジェファーソン市から北へ 145 km、カンザスシティから東へ 240 km、セントルイスから西に 240 km のところに位置しているマイコンカウンティの中心都市である。

過去数十年間、マイコン地域の経済は、農業と鉱業を中心としていたが、

現在では製造業が地元経済の中心となっており、またサービス業も増えている。立地している製造業の主なものは、小型機器製造業、冷凍フライドチキン製造業、牛肉包装業、ファイバーガラス製造業等である。

1982年代初めの不景気はメイコンカウンティ全体に深刻な影響を及ぼし、人口も減少した。しかしながら、その後、雇用は著しく増え、人口も増加に向かい、メイコン市の人口は、1980年の5,680人を上回って、1986年は5,920人となった。メイコンカウンティの失業率は、1982年には3か月間20%を上回る時期もあったが、1988年3月には3.8%に下がっている。

活動開始の経緯

1982年、不況が最も深刻であった時に、市、カウンティ、商工会議所、近隣のコミュニティの間で、失業と人口減少の打開策として、官民共同で、経済開発公社を組織することが必要であるという共通認識が生まれた。そしてこの年に、非営利のメイコンカウンティ経済開発公社（M C E D C）が、メイコン市、メイコンカウンティ、商工会議所、近隣のエルマータウンをメンバーとして設立された。

財源

M C E D Cは、運営資金として、構成団体から毎年約45,000ドルを受け取っている。最も多く資金を提供しているのはメイコン市で、金額は住宅数を基に算出されている。エルマータウンも人口200人足らずであるが、人口に応じた資金を提供している。商工会議所も会員数に応じて約5,700ドルを提供している。カウンティからは10,000ドルが支払われている。また、特定の事業に関する財源として、州の補助金や地域開発包括補助金等の連邦補助金を受けた実績もある。

活動内容と特徴

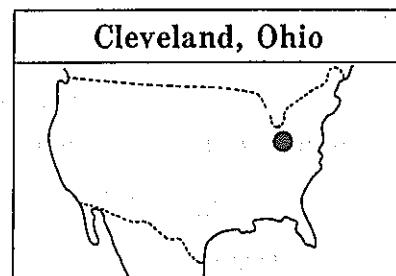
M C E D C は、地域内の就職口を増やすために、様々な試みを行っている。幹部から提案された戦略案は役員会で承認を受け、実行に移される。最近は、この役員会の議長をメイコン市長が務めている。

小売業者を市に呼び込むためM C E D C は、統計局の人口統計などのデータ、ミズーリ大学の研究結果、売上税のデータなど、地域の購買力を示す各種の市場情報を流すことにより地域の魅力の P R に努めた。この結果、新たに数軒の小売チェーン店がオープンした。

また、地元企業の維持振興のための活動も行っており、例えば、製造業者数社に対して行った廃水処理施設を設置するための資金援助なども、生産能力向上に役立っている。この地域のインフラストラクチャーは、良好に維持されているので、インフラ整備にはあまり経費を使わずに済んでいる。企業誘致は、近年、競争相手の自治体が増えて、より困難となってきているが、M C E D C は、先頭に立って、企業誘致に努めている。なお、担当者の話によれば、メイコンカウンティでは、新しい企業の設立や地元企業の事業拡大によって、雇用が大きく伸びて来ており、誘致企業が建てた工場の数ばかりに、あまり目を奪われすぎないようにしなければならないということである。

このような様々な努力により、M C E D C が1982年に事業を開始して以来、メイコン市やメイコンカウンティでは、他の農村地域が衰退している時期にも、めざましい経済成長を遂げ、メイコンカウンティの就業人口は、1982年の年平均5,727人から1987年の年平均8,486人へと飛躍的に增加了。また、1985年から1987年の間に、小規模なサービス業や小売業を中心として、120の新しい企業が生まれ、地域外からの買物客が増え、地域内で買物をする傾向が強くなつて、良い循環が成り立っている。

(4) オハイオ州クリーブランド —公的機関と民間機関のパートナーシップ—



[データ]

1986年の人口 535,830人

1987年の失業率 9.4%

[キーワード]

オハイオ州、クリーブランド市、クリーブランド市経済開発局、大クリーブランド発展期成会、GCGA、クリーブランド未来研究所

要旨

市の経済開発局 (Department of Economic Development)、大クリーブランド発展期成会 (the Greater Cleveland Growth Association, GCGA)、クリーブランド未来研究所 (Cleveland Tomorrow) は、地元企業の維持発展、新しい企業の創造、企業誘致、現行の経済開発戦略の内容とプライオリティーの付け方についての評価など様々なプログラムを互いに補完し合って行っており、この結果クリーブランド市は、全米モデル都市の指定を 3 回受けている。

地域の概況

クリーブランド市は、オハイオ州北東部に在り、五大湖の一つエリー湖のほとりにある市である。州都コロンバスは南西に、ペンシルベニア州ピッツバーグ市は南東に、それぞれ車で 2 時間半の距離である。クリーブランド市

を中心に半径 965 km (600 マイル) の範囲内の人口の半分はアメリカ、半分はカナダという位置にある。エリー湖とアメリカ北部の大市場へのアクセスの良さもあって、クリープランド市は、製造業の中心地として栄えてきた。このことは、農業を除く製造業従事者の就業人口に占める割合が、アメリカ合衆国全体では 5 人に 1 人程度であるのに対して、クリープランド市では 4 人に 1 人であることからも分かる。

1980 年代のはじめ、アメリカ合衆国の製造業は不況に見舞われたが、クリープランド市の地域経済は、相変わらず、耐久消費財の製造業が大きな比重を占める一方で、地域外にサービスや一般消費財を販売するような分野にすそ野を広げることができたため、この不況の影響をあまり受けなかった。

活動開始の経緯

1970 年代末頃から 1980 年代初めにかけて、製造業の不況等の諸問題に対処し、地域の経済を長期的に活性化させ、安定化させるために、官・民の経済開発機関・団体のパートナーシップづくりが始められた。この指導的役割を果たしたのは、1980 年に設立された市経済開発局、1848 年に大クリープランド商工会議所が設立した大クリープランド発展期成会、1982 年に設立された民間非営利機関のクリープランド未来研究所の 3 つである。

財源

市経済開発局の運営予算は、1989 年の例では年間 120 万ドルで、このうちの約 45% は市の基金から、また、職員 26 人の人件費に充てられる約 55% は、連邦政府の地域開発包括補助金によって賄われている。

約 80 人の職員を有する大クリープランド発展期成会の年間の運営予算約 400 万ドルは、8,200 人いる会員の年会費で賄われている。

クリープランド未来研究所は、スタッフ5人のほか、プロジェクトに応じて必要な人員を雇用しているが、その年間運営予算約60万ドルは会員となっている50社が、規模と利潤の割合に応じて納める年会費によって賄っている。

活動内容と特徴

市経済開発局、GCGA、クリープランド未来研究所は、クリープランド地方の雇用機会の拡大と経済活性化のために協力して活動している。お互いの事業に重複する部分が生じたときには、お互いに補完し合うように話し合いを行っている。

・市の活動

市の経済開発局は、財政面、場所の選定、諸規則、インフラの整備などのビジネスに関わる諸問題に取り組んでいる。

財政面では、市内で事業を拡大する企業や、市内に移転してきた企業への低金利の貸付などを行っている。貸付を受けようとする企業は、返済能力があることを示し、クリープランドのマイノリティや低所得者層の住民を雇用しなければならない。建設貸付を受ける企業は、マイノリティや女性が主体となっている企業に発注し、マイノリティの建設労働者を雇い入れることが必要である。

市の貸付金は、州や連邦政府のプログラムを通じて貸し付けられるもので、貸付対象は、マイノリティの経営する小規模な会社に限定されている。市の中小企業回転資金貸付制度の財源には、既に廃止された連邦政府の都市開発活動補助金(Urban Development Action Grant)プログラムを利用して過去に市が行った貸付の返済金があてられ、その他にも、産業歳入債(industrial revenue bonds)や連邦政府開発局貸付金(U.S. Economic Development Administration loans)があてられることがある。市は商業開発プロジェクトを行う地域開発企業のための基金ももっており、中央部のビジネス地区の

主な商業開発プロジェクトへの拠出を目的として銀行等に運用させている。

また、経済開発局は、入手可能な土地・建物のリストを持っており、事業の拡張や移転を考えている企業に対して、無料で援助を行っているほか、開発の必要性の高い特定地区に立地しようとする企業に対する税制上の優遇措置を実施している。

さらに、経済開発局は、インフラの整備も行っており、経済的に地盤沈下している地域のインフラ改善、特別なプロジェクトを行うために必要なインフラ整備、歴史的景観保存のためのインフラ整備などを行なっている。

・大クリーブランド発展期成会

the Greater Cleveland Growth Association (GCGA)

G C G Aは、いくつかの機関を持っており、その中でクリーブランド地域開発会社と中小企業委員会が、地域企業や新しい企業への直接的な支援活動を行っている。

クリーブランド地域開発会社は、地域の雇用を増やし、維持していくための活動を行う機関である。ここのスタッフは、地域の産業を活性化させるためのプログラムを考案したり、実際に地域の状況を見て回り、拡張の可能性のある企業や、移転計画のある企業、解決すべき問題点などの発見に努めている。また、労働者向けの職業訓練、輸出振興のための企業向けの教育活動や貿易使節団の組織、マイノリティのための商談会開催など、活発な活動を行っている。

中小企業委員会は、ベンチャービジネスと中小企業の育成・振興策に重点をおいて活動している。年一回ベンチャービジネスのための会議を開催したり、ビジネスプランニングなどについての教育プログラムを実施するなどの教育活動、経営指導を行うボランティアのネットワーク整備、中小企業の健康保険などの福利を行うための非営利の会社“C O S E グループサービス”的経営などを行なっている。

大クリーブランド発展期成会は、これらふたつの機関の活動のほかにも、地域の宣伝活動や、州・連邦予算の配分を得られるように働きかけるためのロビー活動組織をつくるなどの活動により、地域が発展しやすいような条件

づくりにも努めている。

・クリープランド未来研究所

Cleveland Tomorrow

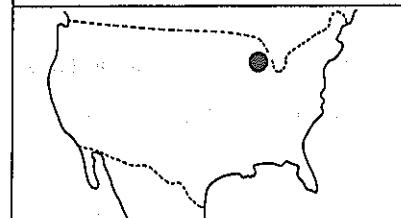
この機関は、地元の大手企業50社を会員として、それぞれの会社から集まつた50人の責任者が運営している民間非営利機関である。この機関は、ケース・ウェスタン・リザーブ大学が持っているクリープランド地域に関する経済情報を利用して、経済開発プログラムの策定や、地域の経済動向等に関する報告書の作成を行っている。また、市の経済開発に関する基本構想の策定、土地利用計画の策定等に民間人が参加できるように取りまとめたり、市街地開発、技術指導、経営指導などの様々な経済開発プログラムに参加し、政府からの財源確保や、官・民の役割の調整などに触媒的機能を果たしている。

・機関相互の役割調整

クリープランド地域には、このように3つの有力な経済開発機関があるので、互いに協調しながら活動することで、より大きな効果を生みだすことができる。

このため、これら3つの機関と他の地域グループや大学関係機関などを含めた都市開発協議会が1985年に組織され、毎月1回財源調整や重複する戦略の調整のために、会議を開催している。

Detroit, Michigan



(5) ミシガン州デトロイト郊外のタウンリバー地域

—ダウンリバー・コミュニティー・コンファレンス—

[データ]

1986年の人口 地域全体で約40万人

(地域内の市の人口は4,440人～72,440人)

1987年の失業率 8.9% (ウェインカウンティ)

[キーワード]

ミシガン州、デトロイト市、ダウンリバー地域、ウェインカウンティ、ダウンリバー・コミュニティー・コンファレンス、DCC、広域な経済開発機関、ビジネスインキュベーター

要旨

タウンリバー・コミュニティー・コンファレンス (Downriver Community Conference, DCC) は、ミシガン州南東部 17 のコミュニティーを含む地域を対象地域として活動する公共機関である。DCC の役員会は、分担金を納めている 16 市の市長や管理者たちによって構成されている。小規模企業の創出・育成、地元企業に対して公共事業参入の機会を与えること、産業の維持・拡張、雇用対策及び職業訓練、企業誘致、文化・芸術活動の促進等を目的として、経済開発活動が行われている。DCC の活動はダウンリバー地域における職業訓練、雇用の維持・創出のあり方に特に大きな影響を与えている。

地域の概況

ミシガン州南東部のダウンリバー地域は、五大湖のひとつエリー湖畔のデトロイトとの境界から西にのびている。この地域は、ウェインカウンティ内の17の郊外型都市を含む地域で各市の規模は、1986年の統計では、4,440人から72,440人までであり、5万人以上の都市は2市のみである。地域の総人口は約40万人である。

この地域の主要産業は製造業で、特に自動車製造工場、自動車部品製造工場の比率が高い。また、この他にも化学、鉄鋼、プラスチックなどの工場も立地している。

1970年代末から1980年代初めにかけて、輸入製品の増加と製造業全体を襲った不況の影響により、自動車産業を中心に、地域の経済は大きなダメージを受けたが、その後かなり回復してきている。

活動開始の経緯

1950年～1970年にかけて、ダウンリバー地域の各市では、着実に経済成長を続けていたが、地域としてのまとまりは無く、また、各市では、カウンティ、州、連邦政府から地域に対して、相応の配慮や財政援助が行われているとは思っていなかった。1977年に、地域全体の政治的な影響力を増し、経済の活性化を図る上での共通の問題点を解決するために、11市が集まって、広域な経済開発機関ダウンリバー・コミュニティー・コンファレンス（DCC）を結成したのが始まりで、その後、メンバーも増えて16市となり、現在に至っている。

財源

DCCは、年間予算およそ1,300万ドルで運営されており、そのほと

んどが、連邦政府及びミシガン州の補助金により賄われている。また、メンバーの16市は、毎年4,700ドルの会費を納めている。

DCCには、100人余りの職員が居るが、この約半数が雇用促進、職業訓練の分野に、約30人が社会福祉事業に、10名程度が経済開発に従事している。

活動内容と特徴

ダウンリバー地域の16市の市長や管理者達がメンバーとなっているDCCの役員会は、月に一度会議を開き、DCCの事業の進展状況を振り返るとともに、新しい事業や政策の実施について、承認を与えていている。

DCCは、経済開発を推進するため、市場調査の援助、中小企業の抱える諸問題を取り上げたセミナーの開催、事業計画作成の支援などを目的とした中小企業センターを運営している。

また、約2,300m²の広さを持つビジネスインキュベーターを運営しており、この施設は、発展の可能性を持つ20社以上の新しい小規模な企業に対して、市場価額より安く貸し出されている。このセンターでは、ウェイン州立大学とミシガン大学分校によるビジネス関連の講座も開設されている。

融資制度としては、連邦政府経済開発局からの補助金による回転資金融資制度や、州政府の補助制度を利用したベンチャービジネスへの融資制度などがある。

公共事業への参入を図りたい企業に対しては、カウンセリングを行い、公共事業の入札についてのアドバイスも行っている。また、DCCの経済開発部は地元企業と接触を保つことにより、企業の事業拡張時期を見極め、事業を維持していくうえでの問題解決に協力している。

ダウンリバー地域は、一級のビジネス地域として売り出されており、DCCは事業規模を拡大したり、新たに立地しようとする企業に対する支援を行っているが、製造業に偏っている経済構造を変革させるために事務所、ホテ

ル、小売店舗などの商業開発を援助するための努力も行っている。

DCCの企画部は、ダウンリバー地域の人口動態や地域経済の動向を見極めながら、経済開発戦略を策定している。企画担当者たちは、用地のデザイン、土地の選定、プロジェクトの実行可能性、土地の利用計画、工業団地及びインフラストラクチャーの開発等に関する業務を行っている。

更に、DCCは、経済開発のための重要な要素として、雇用推進と職業訓練のためのプログラムを行っている。現在あるいは将来必要となる職種にあった職業教育、実地訓練等を行うことにより、地域の企業と住民の双方のニーズを満たすために努力している。また、芸術文化振興策を行うことによって、高度な技術を持ち教養のある労働者を魅きつけ、企業が立地場所を選定する際の要素としても加味されるように努力を行っている。

これらの努力により、1988年の最初の6ヶ月間で、DCCの中小企業センターは、20社の設立を援助し、163社の経営援助を行い、連邦や州政府の公共事業受注額を増やすことに成功した。そしてこれらの実績とともに、DCCの役員会等で情報交換することによって、他の地域でどの様な開発が行われ、それが他の地域に対してどの様な影響を与えるかという様なことからに対する互いの不信感を取り除き、競争意識を調整することができたことも大きな意味があると言われている。

2. 地元企業の振興

地元企業は地域外の顧客に商品やサービスを販売することにより地域の収入を増加させ、また地域内で商品やサービスの売買を行うことにより、地域内経済の循環を促進する。

第二次世界大戦後、米国の就業構造に占める製造業の割合は、次第に低下してはいるが、G N Pにおいても就業者の数においても 20 %前後を占めており、国全体及び各都市の経済に重要な影響を与え続けている。また、全米で新たに創出される仕事のうち 90 %以上が、大小さまざまな工業関係の企業で占められていることが、最近の調査で分かっている。

地元の企業が成長するためには国内外の経済成長、成長しつつある分野に属していること、経済成長に関係なくシェアを伸ばせることなどが必要である。

国や世界レベルそして地域レベルの経済成長に対し、地方自治体はほとんど統制力を持っていないが、地方自治体は、新しい顧客を獲得し、生産性を向上させ、地域の競争力を強くするための戦略により、地元の企業を援助することができる。労働者や経営者に対する教育、研修もまた有効である。

近年、国際貿易の伸展により、輸出振興策に力を入れているコミュニティーも多く見られる。具体的には、貿易動向についての情報を収集し、その情報を地元企業に提供しているところもあるし、また経営者を対象に研修を行っているところもある。

地元企業を発展させるためには、生産性を向上させるための技術移転も重要な要素である。高度な技術は時として伝統的な地場産業とは関係ないと思われがちであるが、技術発展はほとんどの場合、従来からの生産工程に組み込まれて効果を發揮するものである。米国では多くの市において、地元企業の生産性を向上し競争力をつけるための問題点解決に向けた研究を大学が行っている。市は高度な技術情報を提供し、地域の企業の技術習得を援助することができる。

職業教育・訓練もまたもう一つの重要な要素であり、職業教育を受けた熟練労働者が生産性の向上や競争力の増大に大きく貢献するという事実に対す

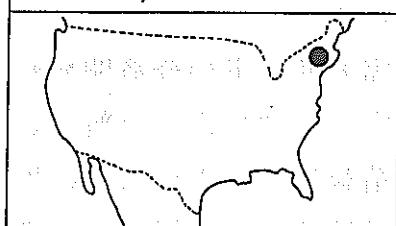
る認識は徐々に高まりを見せている。技術の進展に伴い、米国では質の高い労働者は不足しており、この傾向は今後も高まると予測されている。

需要サイドの経済開発戦略としては、貿易の振興、地域内の需要振興、地域内の需要に応じた新しい企業の育成、州および連邦政府の入札などに関する情報提供、市場情報の提供による販売促進などの方策がある。

供給サイドの経済開発戦略としては、職業訓練、用地や施設での援助、インフラの整備、新しい技術の振興、資金援助、経営上の援助など、主に生産性の向上に関する方策がある。

以下の事例紹介では、先ずマサチューセッツ州ボストンにおける経済開発及び地元企業の維持振興策の事例を紹介し、続いて関連する事例をいくつか紹介する。

Boston, Massachusetts



(1) マサチューセッツ州ボストン —工業の維持、拡大—

[データ]

1986年の人口 573,600人

1987年の失業率 3.2%

[キーワード]

マサチューセッツ州、ボストン市、土地の高騰ブーム、経済開発工業公社、地域開発公社、工業用地、職業教育・訓練

要旨

ボストン市における製造業は、経済開発工業公社によって、その維持、発展が図られている。特に土地の高騰ブームによって土地の賃借料が上り、企業が市内の工業用地の多くを非工業用途に転用せざるを得なくなったときに、企業は公社所有のインダストリアル・パーク (industrial parks) の土地を借りることができる。公社では工業を維持、拡大するプロジェクトに対する低金利の融資を行い、地元企業の労働力開発の需要に対しては、公社の公認の職業訓練所を通じて対応している。市の担当官によれば、公社で行われているプログラムによって数多くの人が解雇されずに済んだということである。

地域の概況

ボストン周辺の大都市区域に住む350万人のうち57万人がボストン市

内に住んでいる。大西洋沿岸の港湾都市であるボストン市の経済基盤を支える産業は、長い間、製造業と水産業であったが、今世紀に入ると、貿易とサービス業の中心地に変貌を遂げた。この地域の経済基盤に占める、金融サービス、研究開発、保健・教育産業、法律業、その他のサービス業の割合は急速に高まった。ボストン市の製造業就業者の割合は、1950年には23%だったのが、1985年には8%まで下がったが、その後は、医療、歯科器具、印刷、電子部品、水産加工の分野で、雇用の伸びが期待されている。1980年代、ボストン市及びその周辺地域は好景気に沸いた。サービス産業、ハイテク企業、小売店の成長によって、1987年のボストン市の失業率は全国平均よりも3.1ポイント低い3.2%にまで下がった。同時に、事務所や住宅に対する需要の高まりが不動産の価格を押し上げ、土地の高騰ブームとなつた。製造業の多くは、他の業種と較べて広い用地を必要とするので、用地の取得が困難となつた。

活動開始の経緯

ボストンの工業開発公社は1971年に設立されたが、その当時、市内の不動産の取引は活気がなく、工業用地も不足していた。この公社は、現在は経済開発工業公社 (the Economic Development and Industrial Corp., EDIC) として知られており、その設立目的は、ボストン市の製造業関係の雇用を生み出し、伸長させることにあり、設立後最初の大きな事業は、すでに廃止された軍用基地をインダストリアル・パークに転用することであった。市全体の経済をバランスの取れた多様性を持ったものに発展させる方策の一環として、EDICでは、引き続き製造業関係の雇用促進に力をいれている。

土地の高騰ブームをひとつの要因として、製造業関係の雇用が落ち込み、ボストンでは移民や熟練工、そして高卒以下の学歴しかない住民の雇用問題が表面化してきた。EDICは、製造業において市民の雇用が継続的に行われるよう、将来にわたって効果が及ぶような政策を取っている。例えば、公社が有する3つの工業団地から、適当な価格で工業用地を供給し、また、

事業の設備資金や拡張資金に対し低利融資を行ない、市民に対して地場産業の求人状況に応じた職業訓練を行なっている。

財 源

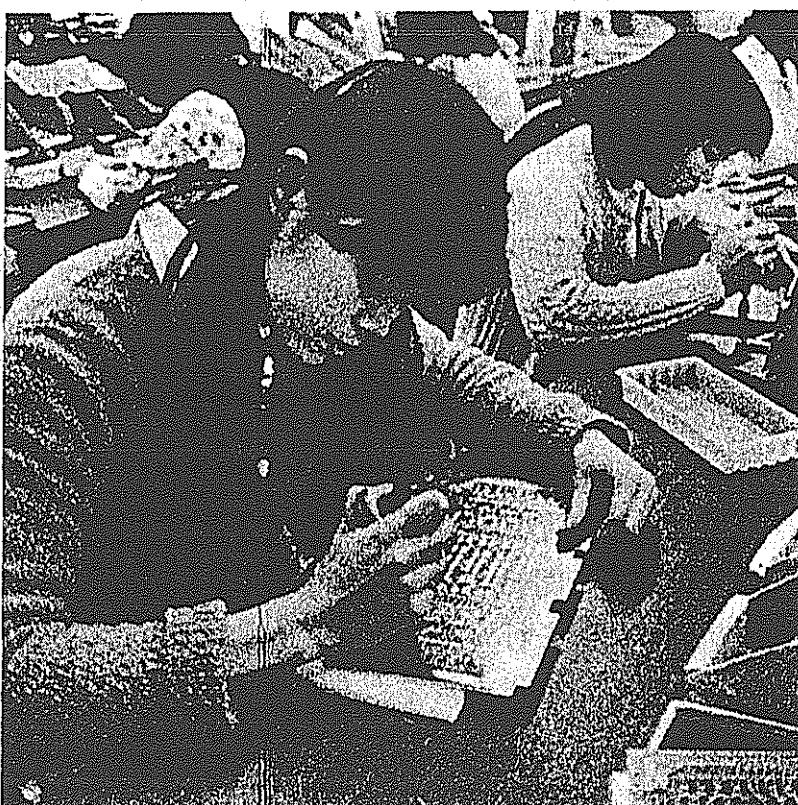
経済開発工業公社は、年間予算600万ドル、総勢120人のスタッフで運営されている。財政的には、公社の3つのインダストリアル・パークのテナントの地代に支えられている。歳入のうち、3分の1は人件費に、残りは一般経費に充てられる。EDICの活動は事業中心であるため、スタッフの活動内容も取り組んでいる事業によりさまざまである。

ボストン地域開発公社(Boston Local Development Corporation)では、事業回転資金の融資基金を連邦地域開発包括補助金や米国経済開発局からの補助金で運営しており、その補助金は1983年から1986年までで250万ドルになる。職業教育・訓練は、EDICの関係団体であるボストン技術センター(Boston Technical Center)が実施している。この職業訓練施設は、100万ドルあまりの独立採算の年間予算によって運営され、授業料、政府や財団からの補助、EDICからの数十万ドルの助成金で賄われる。センターではEDICのスタッフ24人が働いている。

活動内容と特徴

ボストン住民の雇用促進のため、EDICは地域の製造業者が事業を維持・拡大できるよう援助をし、製造技術やサービス業の質を向上させるための職業訓練を実施している。

EDICは、合計で8,000アール以上もある、軽工業に適した3ヵ所のインダストリアル・パークをボストン市内に有しており、地価の高騰などにより一般の工業用地が非工業用地に転用されていく中で、民間ベースよりもはるかに低い価格で工業用地を賃貸している。この3ヵ所の用地の他にも、



インダストリアル・パーク内にあるプリント基盤工場の作業風景。ここも経済開発工業公社からの低利融資を受けている。

新たなインダストリアル・パークの建設を計画しており、また、公共交通機関の空き用地、古くなった病院の敷地の一部、数多くの小さな利用度の低い敷地等、土地の有効利用を考えている。

EDICは、現在ある工業用地の維持にも力を入れている。EDICの工業地区プログラム(Industrial District Program)では、公社が対象とする地区のなかで小規模な区画の用地を買収し、工業用地として整備して工業の再開発を促す触媒として利用している。そのほか、このプログラムでは、ゾーニング、インフラの改善、職業訓練、交通の流れのプランニング、消防、治安維持、工場などの改修等のいくつかの財政措置や企業への援助となるさまざまな手段を講じて、工場用地の確保に努力している。

EDICの調査部門では、工業用地を探している企業に対して、土地調査サービスとして物件の紹介を行っている。調査部では、約300種類の工業用地物件の目録を保有している。調査官は電話で、あるいは現地訪問により、ボストン市内にあるメーカー900社にインタビューして、土地の利用状況、用地拡張の必要性、雇用状況、工場の移転、拡張計画等についての情報を収集している。また、調査官はEDICの施策が時代遅れにならないように、ボストンの経済についても研究を行なっている。

EDICは、ボストン地域開発公社を通じて工業近代化、振興プロジェクトを実施するための低利融資を行っており、また、企業が、米国中小企業局の融資プログラム、連邦政府や州の基金、そして、公社の回転資金融資基金からの融資を受けられるように援助している。公社の回転資金融資基金の財源には、過去に融資した、まだ完済されていない250万ドルの返済金として毎年受け取る20万ドルが利用される。将来の成長が間違いなく見込まれる企業には、一般的に10年間の返済期間で、プライム・レートより2%高い金利で貸付がなされる。このほかにも開発公社では、民間投資のための施策を検討している。

EDICのもうひとつの融資部門であるボストン工業開発融資機関(Boston Industrial Development Financing Authority)は工業開発の債券に係わっており、州の発行する非課税債の割り当てを確保し、それをボストンにおける適格性のある工業プロジェクトに使用した。また、課税債の中か

たる事は、必ずしも「技術」の問題ではない。たゞ、その「技術」が、必ずしも「知識」の問題ではない。たゞ、その「知識」が、必ずしも「経験」の問題ではない。たゞ、その「経験」が、必ずしも「実験」の問題ではない。たゞ、その「実験」が、必ずしも「訓練」の問題ではない。たゞ、その「訓練」が、必ずしも「指導」の問題ではない。たゞ、その「指導」が、必ずしも「監督」の問題ではない。たゞ、その「監督」が、必ずしも「監視」の問題ではない。たゞ、その「監視」が、必ずしも「監査」の問題ではない。たゞ、その「監査」が、必ずしも「監視」の問題ではない。たゞ、その「監視」が、必ずしも「監査」の問題ではない。

ボストン技術センターが実施している職業訓練風景



ら融資に利用可能なものがいか研究している。

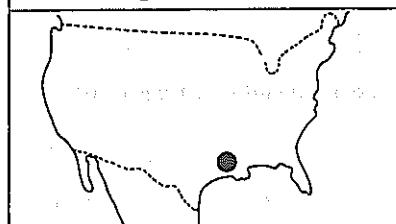
EDICは、地元の製造業のために、職業訓練や教育面での努力も行っている。公認の職業訓練専門学校であるボストン技術センターでは、地域の雇用主と密接に関係を保ちながら、雇用主の需要に応じた職業訓練プログラムを実施している。プログラムの多くは、製造業に従事している労働者を訓練するためのものであるが、他にも入門レベルのものとして、健康管理、通信技術、事務機器の修理など市内で普及しているサービス業分野のプログラムもある。入学した者は、連邦政府や州の補助金あるいは州の福祉事業を通じて授業料の補助が受けられる。

このようなやり方のほかに、EDICでは、軽工業地区やその他の工業地区での非工業活動を制限するいくつかのゾーニングによって、ボストンの製造業を保護する政策を考えられている。また、企業の抱える問題に関する情報を追跡することによって、できれば工場を閉鎖せずに済むようにするための、工場閉鎖に関する早期警告の制度も適用されつつある。

7人のメンバーによる役員会が、EDICのプログラムや活動を方向づける政策を取り決める責任を負っており、そのメンバーは、銀行家、不動産業者、政府関係者、低所得のコミュニティーの代表者である。

(2) ルイジアナ州シュリーブポート —地元企業への援助—

Shreveport, Louisiana



[データ]

1986年の人口 220,380人

1987年の失業率 11.0%

[キーワード]

ルイジアナ州、シュリーブポート市、シュリーブポート商工会議所、工業振興、企業成長力の評価事業、技術移転事業

要旨

シュリーブポート市では、官民の協力によって、地元企業の振興を図り、工業就業者数の維持拡大に貢献している。例えば、地元企業の維持振興を図る上での阻害要因を除くための方策、新しい技術の導入による方策、官庁との契約獲得のための支援策、自社の維持振興を図りつつ近隣の中低所得者層の住民を雇用している企業に対する低利融資などが挙げられる。市の調査によればこれらの政策により、シュリーブポート市では多くの雇用が維持され、あるいは新しく生み出されている。

地域の概況

シュリーブポート市は、人口約22万人の中核都市で、ルイジアナ州北西部、テキサス州とアーカンソー州との州境の近くにあり、ニューオリンズから北西へ530km、テキサス州のダラスから東へ290km離れたところ

に位置する。1960年まで、地域経済を支えていたのは主に石油、天然ガス、農業であった。現在でもシュリーブポート市では、石油や天然ガスは地域経済に重要な役割を果たしているが、1960年以降は製造業が主要な位置を占めるようになってきている。

1980年の初め、石油や天然ガスが比較的高値で取引されていたため、シュリーブポート市ではこれらの採掘や精製産業が盛んとなり、当時は市の経済基盤は堅固であった。しかし、1985年AT&T社がシュリーブポートの電話製造工場で人員を7,000人から4,000人に削減し、現地で生産していたもののほとんどをシンガポールでの生産に切り替えたため、市の就業者数は大きく減少したのである。まもなく、石油や天然ガス産業は経営不振に陥り、シュリーブポート市の経済は、不況の波に襲われた。シュリーブポート市中心部の失業率は、1984年の7.8%から、1987年には11%まで上昇した。市の担当官によれば、市の人口増加は、この不況以来頭打ちになっている。

活動開始の経緯

AT&T社の大量解雇の一年前、シュリーブポート市長は、地域経済の伸長と多様化のために、地域経済活性化の必要性を訴えた。その同じ年に、市、商工会議所、同会議所の経済部門、ルイジアナ州のカウンティにあたる教区(parish)の4者が後援して、シュリーブポート市の活性化の可能性について、突っ込んだ研究が行われ、雇用を維持振興するための政策研究が始められた。

そこでは、地元の工業に照準を合わせ、製造業の競争力を付けさせるための様々な戦略が提案された。主な内容は経済活性化の事業として、経済発展を阻害する要因を取り除いたり、低中所得者層が多い特定地域の人々を雇用する企業に低利融資を行ったり、先進技術を企業に紹介したり、政府との契約を企業が獲得できるように援助したりすることである。その他にシュリーブポート市が行ったプログラムは、新しい企業の創出、マイノリティが経営

するビジネスの振興、生物医学上の研究、倉庫・流通業、その他地場産業への援助などである。これらのプログラムはすべて1985年に始められた。

財 源

シュリーブポート市の「地元の工業振興プログラム」を実施するために必要なスタッフと資金はいろいろなところから集まっている。シュリーブポート市では、低・中所得者層の市民を雇用している企業に、回転資金を低利で融資するために、連邦政府地域開発包括補助金の140万ドルを利用している。この融資の取扱いは市との契約によりシュリーブポート商工会議所が行っている。

商工会議所の経済振興部門である、大シュリーブポート経済振興財団(the Greater Shreveport Economic Development Foundation)も他の工業振興プログラムを行なっている。その財団の年間予算85万ドルのうち25万ドルは商工会議所からの補助である。他にも、財源としては、建物のリース料、特許権使用料、サービスの提供により市から得た手数料、コミュニティ全体からの募金により4年間の経済開発活動資金として集められた基金などがある。商工会議所の経済振興部門は7名の専門の職員が運営している。

この他にも商工会議所の専門家2人が、政府との契約獲得プログラムを扱っているが、その事業の資金は1988年度の予算額36万ドルのうち3分の2を国防総省からの補助金で、その残りを募金で賄った。シュリーブポート市の技術広報センターには、2人の専門家がいるが、この1987年度予算額約17万ドルは、サービスの提供により受ける手数料と、財団、利用会社、地方自治体などからの補助金により成り立っている。競争協調プログラム(The Competitive Alliance Program)は、ボランティアによって組織され、予算や職員は定型化されていない。

活動内容と特徴

市当局、教区当局、シュリーブポート商工会議所そしてルイジアナ州立大学シュリーブポート校は、協力して地元企業の振興事業を進めている。地元企業の振興策を含めた個々の地域経済活性化事業のために集めるボランティアの役員会と専門委員会の議長を、シュリーブポート市長がコミュニティのリーダーの中から任命する。リーダー達は、市長の指揮のもと、経済開発のプロジェクトチームとして、毎月会合を開催する。

経済活性化事業の1つとして競争協調プログラムがある。これは、現在操業している地元企業や将来の展望についての情報を整理し、討論するために役立っている。このプログラムにより定期的に、市当局、教区、首都計画委員会、商工会議所、商工会議所のシュリーブポート経済振興基金、市の資金で作られた企業振興会、大学、そして北西ルイジアナ地方の経済開発団体から集まった15人の代表者が集まり、非公開の会議を開いて諸問題の解決に当たっている。このグループは、地元企業のニーズや問題点を掘り起こして、シュリーブポート市他の経済開発プログラムに対して、しばしば問題提起を行っている。その内容は、市の許認可の問題から道路に穴が空いているという程度のものまで、あるいは事業資金の手当てに関する問題から立地をどこにするかまで、さまざまである。

この競争協調プログラムで提起された問題の多くは、商工会議所の経済開発財団の努力によって明らかとなったものである。地場産業担当のスタッフは、毎年定期的に企業訪問するボランティアを募集するためのプログラムをコーディネートしている。このボランティアは企業を訪問し、事業の拡大や移転の計画、企業が成長するために障壁となる事項、整備してほしいインフラの内容、外国との貿易の可能性、政府の契約獲得状況等についての調査を行う。

大シュリーブポート経済振興財団はまた、市の資金による低利融資プログラムを管理している。このプログラムは、雇用支援強化事業(the Jobs Leveraging Project)と呼ばれ、製造業関連会社が、地域で事業を維持拡大する場合、回転資金が融資されることになっている。新しい会社もこの融資の対

象となる。融資を受けようとする企業は、荒廃した地域をなくすために協力するか、シュリーブポートの低・中所得者を一定の割合で雇用することを義務付けられる。後者の場合、振興財団では毎年、参加企業の人事記録を監査している。もしも、中・低所得者を雇うことができなかった場合には、そのローンの利率が上がることになる。翌年末までに雇用条件が満たされれば再度もとの低い利率が適用されるが、そうでなければ、利率は再び上昇する。このプログラムによって雇用される低・中所得者は連邦政府が財政措置をする職業訓練法(Jobs Training Partnership Act)により職業訓練を受けることができる。

シュリーブポートの雇用支援強化事業では、企業の維持拡大にかかる費用の20%まで、最高25万ドルまでが補助される。利率は生み出される仕事の数や、税収の変動見込み、個人投資を喚起するために必要な利率のレベルなどを勘案して4%から8%の幅で設定される。この他マイノリティや女性が経営する会社との契約状況も市は判断要件としている。ローンのほとんどが融資期間15年である。銀行家、地元の製造業者の代表、市の幹部職員、市の都市開発担当官そして市の雇用関係の行政官らによって構成されている委員会で、ローンの申し込みについての審査が行われている。

先進製造技術サービス(Advanced Manufacturing Service)は、ルイジアナ州立シュリーブポート大学の持つ技術情報を提供し、技術情報の照会に答える事業であるが、これもシュリーブポートの地場産業に良い影響を与えていく。この技術移転サービスは、最新の製造過程における技術革新に、地元の製造業が遅れを取らないようにするためのものである。このサービスに携わるスタッフは、まず地元企業の製造技術を把握し、つぎに改善するための技術開発調査を行う。この調査は、国が管理するコンピュータに入力された技術データベースや、大学自身がもつ情報源にアクセスする形で実施される。

また、場合によっては、地元企業を個別に訪問して、必要な技術援助を行うこともある。この他にも、先進製造技術サービスでは、技術を知るための機会を提供し、その情報を関心ある企業に広く知らせている。プログラムのスタッフは、異業種のグループ同志の討論会やワークショップの開催を援助したり、製造業のプラントがある地域を回り、そこで見た製造技術が小規模

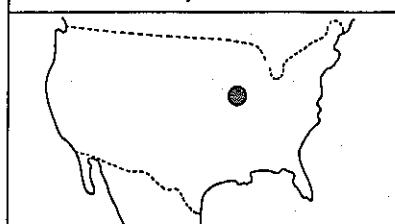
な会社にどのように応用できるかを見るための視察ツアーを実施している。さらに、最新の将来有望なテクノロジーに関する出版物、報告書、機関誌等の出版や、従業員のための職業訓練も行っている。

シェリーブポート商工会議所では、地元企業の市当局、教区、州、そして連邦政府との契約取り付けを支援するために、入札斡旋制度(Government Procurement Program)を実施している。このプログラムは、コンピューターのデータベースを使って連邦政府契約を検索し、その入札条件に合う企業とのマッチングを行うなど、政府の契約に関する情報のいわば手形交換所の役割を果たすと同時に、地元企業に対して政府の入札に関する準備の手助けや教育を行っている。

(3) イリノイ州ジョリエット

—経済技術研究所—

Joliet, Illinois



[データ]

1986年の人口 76,010人

1987年の失業率 12%

[キーワード]

イリノイ州、ジョリエット市、職業教育、職業訓練、ジョ

リエット短期大学、経済技術研究所、IET

要旨

ジョリエット短期大学の経済技術研究所 (the Institute of Economic Technology, IET) では、地場産業のニーズに合わせて作られた雇用・訓練プログラムを通じて雇用を生み出し、維持している。また、そこでは、労働者のキャリアや技能を伸ばすため、個々の労働者、特に失業者に対して、その技能や意欲の査定を行っている。この研究所の事業によって、数多くの企業が雇用を維持・拡大できるようになり、また、何百人の失業者が雇用されることとなった。

地域の概況

ジョリエット市は、イリノイ州の北東部、シカゴの南西約 64 km に位置する。1986年の人口は 76,010 人で、ジョリエット市を含む統計上の大都市地域の中で最大の都市であり、地理的な位置からシカゴのベッドタウンとなっているが、単独でも都市機能を十分発揮できる中枢都市である。

ジョリエット市の人口は、住宅建設や都市合併等の政策によって、過去5年間わずかに増加した。

ここしばらく、ジョリエット市の経済基盤は製造業関係の大企業が支えてきたが、石油化学工業もまた重要な位置を占めており、また、市周辺のカウンティに住む農民にとっては、地域全体の穀物取引所となっている。

他の重工業地域と同じように、1980年代初めの不景気な時期に、ジョリエット市や周辺のコミュニティーにおいても地域の工場のほとんどが閉鎖され、工場によっては労働者を解雇するところもあった。1982年7月までに、その地域の失業率が28.2%にも達した。現在では、製造業部門の景気が回復し、1988年7月には、その地域の失業率は11%以下に下がったが、この工業地域の工場閉鎖や労働者の解雇は、現在でも問題となっており、失業率も国の平均より高いままである。

活動開始の経緯

経済技術研究所は、ジョリエット短期大学の管轄区域内の包括的な経済振興を目的として、1985年ジョリエット短期大学によって創設された。研究所が創設されたことによって、ジョリエット(Joliet)、ボーリンブルック(Bolingbrook)、ロメオビル(Romeoville)、ニューレノックス(New Lenox)、そして学区内にあるイリノイ州の33のコミュニティーに及ぶ経済振興策のためにジョリエット短期大学に蓄積している情報などの資源を役立てることができた。

この研究所は、失業者の再訓練や労働者の技能向上を図り、また、労働力を必要とする企業の援助や企業家の啓発を行うことによって、ジョリエット地区における雇用の維持、拡大に貢献している。経済技術研究所では、実業界、労働者、政府、教育や地域に関する機関などの間の連携に重点を置きながら、高度先端技術を含む工業の分野での雇用促進に努めている。研究所の中で、企業支援訓練センター(Business Assistance and Training Center)・地域研究センター(Community Assessment Center)・転職者支援センター

(Dislocated Worker Assistance Center)など数多くのプログラムを実施している。

財 源

I E Tの全体予算は、受け取る補助金の額によって、年間予算額1,400ドルから2,200万ドルの間で変動する。収入の約半分は、セミナー受講料、職業訓練料、その他のサービス手数料から成り立っている。研究所には、13人の管理職と5人のプログラムコーディネーター、そして5人の事務員がいる。最近では、職業訓練事業である中小企業開発センター(Small Business Development Center)や事業サービスセンター(Entrepreneurship Services Center)などにも人員と予算が注ぎ込まれている。

研究所の職業支援訓練センターは、年間予算およそ60万ドルで運営され、その予算は、その事業に加入する個人や企業からの授業料で成り立っている。スタッフの給料も、この職業訓練事業を企画、立案したコンサルタントや講師の賃金と同様にこの財源から支払われている。I E Tの地域研究センターの歳入もまた、参加者からの手数料によって成り立っており、例年の予算額はサービスの需要によって、5万ドルから10万ドルの幅で変動する。職業訓練法(Job Training Partnership Act)に基づき、転職者支援センターには連邦政府からイリノイ州政府を通じ年間50万ドルが交付される。失業者は、このセンターを無料で利用できる。

活動内容と特徴

I E Tは、地域の企業や住民からの職業訓練の要求に関連したあらゆる形の経済開発サービスを提供している。ジョリエット短期大学は40か所で職業教育や職業訓練を実施している。高校で行う場合がほとんどであるが、企業で行う場合も多い。研究所のスタッフは州や連邦政府の行った研究結果を

を利用して産業の動向を調査し、個々のプログラムに役立てている。I E Tは地方政府、企業、労働組合、教育界の代表から構成される諮問委員会からも指導、助言を受けている。助言にあたる自治体の行政官の中にはジョリエットの地域経済開発管理者が入っていて、諮問委員会では、I E Tの小規模事業プログラムを担当している。ロメオビル村の経済開発担当官は、転職者支援センターにおける地域のプロジェクトチームに加わっている。I E Tは、他の市の経済開発部局とも密接な関係を保っている。

I E Tの企業支援訓練センターでは、企業のための職業訓練事業を企画し、実行している。同センターのスタッフは、経営者や組合の幹部と面接し、職業訓練の必要性を個別に査定する。企業の労働者に対して一般教養の講座を持つことも可能で、多くの場合これは大学の単位として認定される。また、企業のやり方に合わせた訓練プログラムをセットすることもある。必要に応じて、労働者の訓練のための補助金を企業が受けられるように助力も行っている。プログラムは、企業の生産計画に沿って組まれ、外部から専門家を雇って、職業教育や訓練を行っている。

企業支援訓練センターでは、専門プログラムとしてセミナー、ワークショップや短期職業訓練なども行われている。同センターの扱う科目は技術的なもののほかにも、コミュニケーションや人材登用、会計学などの経営面でのトレーニング、プログラミングやソフトウェアの使い方などのコンピューター実習、秘書の訓練方法、販売やマーケティングなどいろいろなものがある。また、職業訓練のプログラムとして必要な場合には、短期大学と共同して、基礎的な成人教育も行っている。

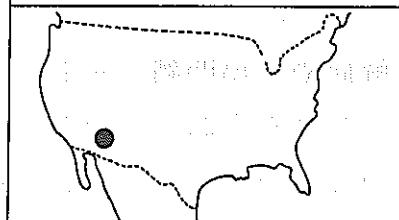
地域研究センターでは、地域住民に対してテストや就職ガイダンスを行っている。センターのスタッフは、まず、参加者の職業に対する資質、適性、興味などを調べて、訓練をする技能を見極め、職業選択の可能性を勘案して、クラス別のトレーニングに入らせる。地方の事業主に対しては、新しいポストに適当な従業員を見つけ出したり、技能向上のためのプログラムに参加させるのに適当な従業員の選出にも協力している。クラス別のトレーニングを受ける人たちは、州の奨学金を受ける資格がある。最近の訓練プログラムは、電気・電子制御による製造システム、コンピュータプログラミング、

メンテナンスの技術などに重点を置いている。

I E T のもう一つのプログラムとして、転職者支援センターでは、一時的な解雇や工場閉鎖、そして、配置換えによって職を失った地域住民に対してサービスを実施している。州政府から 19 の失業者救済策が示されているが、そのうちの一つとして、そのセンターでは、プログラムの参加者をさまざまな面から調査して、彼らの技能、意欲、雇用の見込みについて評価を行っている。職を探したり、職業紹介を受けるために、このセンターを利用する人もいる。労働者がその職業訓練プログラムに参加すると、雇主は、受講期間中は政府からの補助金として、労働者の時間給の 50 % を受けることができる。

転職者支援センターは、職種に応じて就職口へのふるい分けを行っている。また、このプログラム参加者が失業によって受ける精神的ショックを和らげ、再雇用の相談に乗るため、個人的なカウンセリングなどの支援サービスも行っている。

Tucson, Arizona



(4) アリゾナ州ツーソン —輸出振興事業—

[データ] 人口：358,850人、失業率：5.1%

[特徴] 1986年の人口：358,850人、失業率：5.1%

[キーワード]

アリゾナ州、ツーソン市、ツーソン地域開発公社、地域貿易振興グループ、国際貿易、地元企業の振興、貿易問題セミナー

要旨

ツーソン市は、地域の企業が国際的な貿易を通じて市場を拡大できるよう、様々な輸出振興策を講じている。地元の企業の情報と、台湾の台北市にある市の貿易事務所などの情報源から得られた貿易の先進事例とを結びつける努力が行われている。市当局は、米国輸出入銀行と共に、輸出のための少額融資を行い、地元の商工会議所やコミュニティーカレッジを通じて、貿易問題のセミナーやワークショップを開催している。輸出振興策は、地域の生産力の強化、雇用創出、経済の活性化により影響を与えた、と市の担当者は話している。

地域の概況

ツーソン市の1986年の人口は358,850人であり、その住民の半数以上は、ツーソンの都心部に、面積の上ではコネチカット州に匹敵するピ

ーマ・カウンティに居住している。ツーソンはアリゾナ州の南東部の都市で、フェニックスの中心部から国道10号線を通って車で2時間、メキシコとの国境からは国道19号線で北へ105kmのところにある。ツーソンはメキシコに近いため、地元の小売業、製造業、そして労働者の賃金水準に、メキシコの経済状況が影響を与えている。

ツーソン市では、ここ数年、好景気が続いている。地域の経済基盤は、現在では産業の多様化が幾分みられるが、1970年代末まではかなりの比重で銅の採掘業に依存していた。この10年間、ツーソンではハイテク関連の製造業において急速な成長が見られた。この地域にある大手の企業は、主に電気機械工業関係の企業で、その多くは軍と契約を結んでいる。また、定年退職者の多くがこのツーソンで冬を過ごすため、観光産業も重要であり、アリゾナ大学やデイビス・モンサン空軍基地などがあるため、政府関係機関も地域経済にとって重要な要素である。

活動開始の経緯

1984年、ツーソン市では、中小企業の振興など地域経済のいろいろな側面にわたって、経済開発計画の見直しが行われた。当時、民間の非営利団体であるツーソン地域開発公社(Tucson Local Development Corp., TLDC)は、既に行っていた中小企業に対するいくつかの融資プログラム以外に、これらの地域の中小企業を援助するための別の方法はないかと探していた。市当局としても、メキシコ国内の隣接地と取引を強め、併せてその地域の経済援助もしたいと考えていたので、市の経済開発計画は、中小企業の振興への支援と同時に貿易に力点を置いたものとなった。

大企業は当然のことながら輸出面の実績があることから、市当局は零細あるいは中堅企業の輸出促進に的を絞ることとした。市は輸出を主な業務とする台湾の貿易事務所を運営し、同時に他の情報網も使って先進事例を調べた。そして、地域貿易振興グループ(Community Development Trading Group, CDTG)に加盟し、地元の団体と共同して輸出研修セミナーを行っている。ま

た、資金が必要な輸出業者に対しては、融資プログラムを行っている。

（注）融資プログラムの実行には、市議会の承認が必要である。

（注）融資プログラムの実行には、市議会の承認が必要である。

財 源

市の経済開発局は、この国際貿易プログラムを実行するため市の一般財源から毎年約20万ドルを充てている。この中から、3人の専門職のスタッフの人物費、ツーソン市やメンバーとなっている他の都市に対して貿易の先進事例に関する情報提供等の援助を行っている地域貿易振興グループに支払われる1万ドルの手数料などを支払っており、また、台湾の台北市にある市貿易事務所に係る経費も支払われている。海外の貿易事務所の直接経費は、年間6万6千ドルほどであり、主に、事務所スペースに係る経費と、事務所長、常勤の台湾人の貿易専門家、秘書の人物費などである。その他に電話代、旅費、事務所の活動費として1万5千～2万ドルが必要である。

ツーソン地域開発公社が運営する輸出融資基金を創設するための15万ドルの財源には、市有余剰財産の売却金が充てられた。同公社には、貿易問題に従事するスタッフが1人雇われている。地元の商工会議所やピーマ・コミュニティーカレッジもこの事業に協力している。

（注）融資プログラムの実行には、市議会の承認が必要である。

（注）融資プログラムの実行には、市議会の承認が必要である。

（注）融資プログラムの実行には、市議会の承認が必要である。

活動内容と特徴

ツーソン市のスタッフは、地元の製造業者の参考となるような輸出の先進的事例を探すこと力を注いでいる。1985年、市に国際貿易部が設置され、地元の企業が、何を生産し、どこに製品を売り、外国との貿易にどの程度関心を持っているかを調査した。貿易を事業としてすでにしている企業に対しては、輸送上の問題点、資金調達における問題点、国際取引に関する法律上の諸問題など、輸出において障害となる事項を挙げてもらうように依頼した。その調査結果を利用してコンピュータのデータ・ベースを構築し、外国との貿易の先進事例に照らして地元企業がついて行けるかどうかの判断

を行っている。

ツーソン市は、また、全米地域開発協会（National Community Development Association）の輸出サービス部門であるCDTGにも加入している。CDTGは、海外に何人かの駐在員を置いており、貿易の先進事例を調査している。集めた情報は、ロードアイランド州ニューポートのCDTGのスタッフに送られ、そこからCDTGのメンバーとなっている都市に流される。

CDTGからの情報がツーソンに送られると、市のスタッフはコンピュータ・データベースを利用するなどして、情報を利用できそうな地元企業とのマッチングを行う。これにより、企業は外国の買い手のことや買い手が必要としている製品についての情報を得ることができる。また、市では、米国商務省の貿易紹介プログラムにより、商務省通信（Journal of Commerce）や電子メールシステムを利用して貿易の先進事例情報を入手している。

ツーソンのこの貿易に関する先進事例のプログラムは、受け取る事例情報が増えてもこなせるだけの余力があったので、1987年7月、台湾の台北市に貿易事務所を設置して、情報収集に当たることとした。台北市を選定した理由は、商業上重要な位置を占めるようになったアジアの湾岸諸国における貿易の中心地であること、台湾に事務所を構える方が日本に設置する場合に比べてコストがかなり安くなること、また、ツーソン市と姉妹提携を結んでいる市が台湾にあり、馴染みがあることなどである。

市は、貿易事務所を台北市の新しい世界貿易センタービルの中に置いている。海外事務所の運営について、ツーソン市はTLD Cと契約を交わし、さらにTLD Cはツーソンに拠点を持つ民間会社と契約している。台湾事務所のスタッフは、ツーソン市の企業にとって適切な先進事例を探し出している。台湾における貿易先進事例を集中的に調査すると同時に、世界貿易センターへの日々の来訪者と毎日接触する中で、イギリス、シンガポール、など他国との取引の機会も生まれるようになっている。

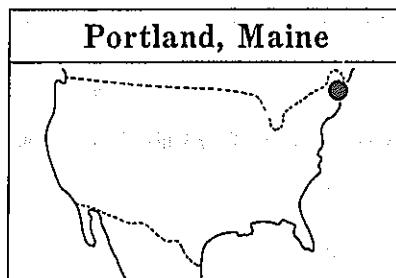
先進事例情報を提供する以外にも、市では、零細企業あるいは中堅企業に対して輸出取り引きに関するセミナーやワークショップを開催し、輸出振興を図っている。市は、地元の商工会議所やピーマ・コミュニティーカレッジ

と共同して、これらのプログラムを推進している。ピーマ・コミュニティーカレッジでは、輸送、財務、保険、信用状、免許、貿易法といった基礎的な貿易の方法に関する、4週間コースを開講している。商工会議所でも、同様の指導を行い、また、特定の国との貿易の手法に関する昼食会形式の講習会を開催している。1988年7月には、CDTGと市の共催により、ツーソン市の企業に対して、国際市場への戦略や各種の貿易協定に関する一日集中セミナーを開催している。

市とTLD Cは、共同で、市内の中小企業が連邦政府の輸出入銀行から短期の運転資金融資を受けられるよう援助するプログラムを試験的に導入した。輸出入銀行は1934年に設立された連邦政府の機関で、輸出促進のためのいくつかの融資プログラムを持っている。このプログラムの中には、銀行やその他認定された金融機関が輸出関連の短期の運転資金融資を行う場合には、90%まで輸出入銀行の保証が受けられることになっている。輸出契約に基づいて製造した製品が相手方に届けられるまでの間に資金不足が生じた場合には、企業はこれを補填するためにローンを組む必要があるが、通常、銀行は手続きに要するコストに見合わない少額の融資は行わないでの、中小企業は融資を受けることが困難であった。このプログラムによりこの様なケースにおいても融資を受けることができるようになった。

ツーソンでは、TLD Cが輸出入銀行の支援を受けて、市中金利で、少額の融資を行っている。市はこのための輸出融資基金の資本金として15万ドルを拠出している。

(5) メーン州ポートランド —ポートランド漁業埠頭複合施設—



[データ]

1986年の人口：62,670人

1987年の失業率：2.7%

[キーワード]

メイン州、ポートランド市、漁業埠頭複合施設、魚市場埠

頭の建設、卸売施設の建設と運営

要旨

ポートランド市は、漁業用地の確保と漁業振興のために、ウォーターフロントに漁業埠頭複合施設が必要であるとの結論を下した。その施設が、市の経済基盤安定に大きく寄与するという訳である。ディスプレイを見ながら魚介類のせり売りを行うことのできる、国内で初めての施設を含む、約688アールの広さの複合施設の建設のため、市は基金を集めた。市は、せり売りを担当するポートランド漁業取引所 (Portland Fish Exchange)を設立し、複合施設の中に、民間の3つの同業者連が漁業関連施設を作った。1987年、ニューイングランド沖での漁獲高が減少した時にも、逆に、ポートランドの水揚高は27パーセント増加したのである。

地域の概況

ポートランドはメイン州最大の都市で、カスコ湾に面した州の南部、マサチューセッツ州ボストンの北160kmに位置している。市の350年の歴

史のほぼ全体を通して、漁業と造船業がポートランド経済の原動力となり、地域の経済基盤に貢献してきた。1900年代の初期になって他の沿岸都市が同じような港町として整備されるに従い、港湾関係の商業にブレークがかかるようになった。にもかかわらず、ポートランドの住民の多くは、その生活を今でも漁業に直接依存している。

この数十年間、ポートランドは小売と流通の中心地としての重要度を増し、ビジネスサービス、健康保健産業、金融保険サービス、さらにハイテク分野でのめざましい成長を遂げた。伝統的な金属加工業、食品加工業、繊維産業、製紙業は、雇用割合でみると低下したものの、製紙業は都市地域の基幹産業として影響力を残している。

ポートランド市の人口は着実に増加しており、成長と発展により地域の失業率は1987年には2.7パーセントに抑えられた。このため、ポートランドのウォーターフロントに住宅地と商業地を建設しようという動きに拍車がかかった。市はインフラの整備や伝統的海運産業の保護強化を意図したゾーンの見直しを行って、海事区域はウォーターフロント産業のための用地とし、ポートランド市街地の中心的商業地域から離れた小さなウォーターフロントゾーンにおける商業開発を促進した。市の有権者も従来のウォーターフロント産業を強く支持していた。

活動開始の経緯

1977年、4人の船長が、市の経済開発局に行き、漁船を停泊させたり、荷を下ろすための用地がないと不服を申し立てた。ポートランド市議会はこのため、翌年には漁業埠頭検討部会(Fish Pier Task Force)を設置し、この部会が市に代わり、連邦政府基金を使って、新しい漁業埠頭複合施設に関する実行可能性調査(feasibility study)を開始した。調査により、地域の漁業関連産業を維持強化するためにはそのような複合施設が必要であるとの結論に至った。調査によれば、複合施設は港湾産業を盛んにし、ポートランドに以前から基盤を置いていた漁民の収入を増やすことになる。ポートランド

漁業埠頭複合施設の内容は、船舶荷揚げ部門、停泊用地、船舶修理部門、燃料施設、海事関連ビジネスのための事務所用地、それに国際的な漁業関連企業の加工流通センター、漁業取引委員会が運営する約2,300m²のせり市場のビルなどである。このせり市場は1986年の春にオープンし、アメリカで初めてディスプレイ上で魚介類のせり売りを行うようになっている。

財 源

ポートランド漁業埠頭複合施設は公的資金1,500万ドルをかけて建設された。複合施設の実現可能性調査に資金を出した連邦経済開発局は、この複合施設にも補助金650万ドルを拠出した。プロジェクトは、さらにメイン州の有権者の支持で州の発行する債券650万ドルを得、市が資金改善プログラム基金から300万ドルを拠出した。埠頭を所有する市は、インフラ整備にかかる費用を、埠頭にある施設の賃借料と船主からの船舶の停泊用地使用料で賄った。

取引所は、約40人の従業員の給料とせり施設の運営費用を含めたコストに見合うように1ポンド（約0.45kg）当たりの魚介類の取引手数料を決め、徴収することができる。漁業取引所の支出予算は最初の年は100万ドルで、2年目に180万ドルになった。収入が支出を下回ったが、市の取引所への賃貸料を下げることでこの問題は解決されており、他の手数料についても市と取引所の間で見直しを行っている。また、運用資金の銀行融資を受けるために、市は担保の提供を行っている。

活動内容と特徴

ポートランド市は、地域の漁業支援のために多くの方策を取ってきた。実行可能性調査の結果を基礎にして、ポートランド港の中央部近くの約690

アールのウォーターフロント用地に、漁業埠頭複合施設を建設するため、公的基金を確保した。海上に突き出た総延長240mの埠頭は、漁船のために必要なスペースを提供するものである。2,300m²の広さのせり施設と3つの民間のビルが複合施設内に置かれている。

魚介類の取引を盛んにするため、市議会はポートランド漁業取引所を設立し、それがせり施設の営業を監督することとなった。市議会は、ポートランド漁業取引所の役員会の9人のメンバーを任命する。役員会は3人の漁業者、水産加工業の代表3人、一般市民3人で構成される団体である。取引所が設立された目的の一つに、公平な、開かれた魚介類の市場を提供することがある。市当局によれば、以前は入札制度がなかったので、漁業者たちは魚介類を水揚げする度にひとりの買い手に左右されるという状態であった。時には、買い手は品物の質に関係なく値を決めていたのである。今では、取引所で働いている人たちは、水揚げされた魚介類を大きさと種類によって分け、100ポンド(約45kg)の箱に詰込み、3つの桟橋埠頭に水揚げする。詰込み作業で魚介類の鮮度は保たれ、毎日のせり売りに使われるディスプレイ方式で見れば、最高値がいくらかが一目瞭然となっている。入札者は8,500ドルの供託金と、信用状を取引所に出す必要がある。入札者は通常は水産加工業者や魚介類を他に転売するブローカーである。あらゆる魚類がせりにかけられるが、ニシマダラとクロダラが最も多い。

複合施設の中の民間所有のビルには、水、燃料、真水などを船に供給する船舶サービス施設が入っている。同じ複合施設に入っている海事交易中心(Marine Trade Center)では船舶設備、通信機器の修理サービス、海事ビジネスのための事務所スペースの提供などを行っている。これら二つの施設の建設資金を援助するため、市は非課税の産業歳入債を発行した。このほか大手の国際的な水産ブローカーと加工業者が別の埠頭複合ビルを所有している。

ポートランドの漁業埠頭は港湾関係のビジネスと地域の雇用に素晴らしい影響を与えたと市や連邦政府の当局は言っている。1987年、ニューアイングランド全域での水揚げ高が10パーセント減少した時に、逆に、同年のポートランドの水揚げ高はポンド数で27パーセント増加したのである。ポー

トランドから出て操業している船舶数は、複合施設が事業を開始する以前の1985年に72隻であったものが、1987年に92隻に増えた。ポートランドの魚介類の売上げ額は、1985年から1987年にかけて2倍以上に増加して3,620万ドルになり、複合施設への民間投資も400万ドルに上っている。

3. ベンチャービジネスの育成

ベンチャービジネスを成功させるためには、資本金、熟練技術者、近くに市場が存在すること、技術上の援助や経営上のアドバイスを受けられる高等教育機関が存在することなど多くの地域的な要因が影響するが、とくに基本的で重要な要素は、企業家の資本獲得能力と経営手腕にあると思われる。

ベンチャービジネスが資本を集めるのに苦労するのは、ベンチャーキャピタルなど利用可能な資金源に関する情報を十分に知らず、また、利用のしかたを知らないからであり、また、貸し手に対して説明し、関心を買うために必要な事業計画を企画したことになければ、十分な経営の経験を持っていないからである。また逆に、貸し手の側から見れば、ベンチャービジネスを始めようとする人に関する情報を知らず、しかも、リスクが大きくて小規模な融資は、わずらわしいという気持ちもある。

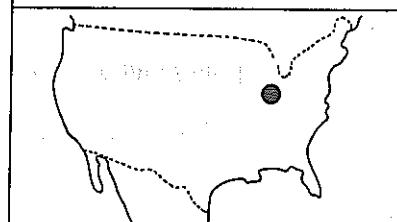
いくつかの自治体においては、これらの問題に対して資本獲得能力を高めるための方策によって応えている。

このほかにも、様々なビジネス関連情報の援助や、インキュベーターの設置などの活動を行っているが、事例に紹介されている主なものを上げると、需要サイドの方策としては、市場調査、マーケティング、公共事業の獲得などの援助が、また、供給サイドの方策としては、企業家と投資家とを組み合わせる縁組の世話、ビジネスのオーナーや労働者に対する教育、オフィスや生産スペースの提供、ハイテク製品・サービスを商品化させるための援助などがある。

以上、先ず新しい資本提供及び企業家と投資家を縁組させるためのプログラムを実施させているインディアナポリスの事例を紹介し、関連して、ベンチャービジネスや新しい企業に対する支援を行っている他都市の例を紹介する。

(1) インディアナ州
インディアナポリス
—新しい事業への資本提供—

Indianapolis, Indiana



[データ]

1986年の人口 719,820人
1987年の失業率 5.6%

[キーワード]

インディアナ州、インディアナポリス市、投資家と企業家の
縁組、インディアナ・ニュービジネス・ベンチャー協会、
インディアナ・ベンチャークラブ、サークルベンチャーズ、
市中央開拓会社、インディアナ科学技術会社、ベンチャー
ビジネス

要旨

インディアナポリスのたくさんの非営利団体が、企業家と投資家とを
縁組させるための手助けをしたり、直接投資を行うなどして、新しい企
業に対する資金援助を行っている。

地域の概況

インディアナポリスは、インディアナ州の中央に位置し、オハイオ州シン
シナチから北西に車で2時間、イリノイ州シカゴから南東に車で3時間の距
離にある。1986年の人口は、719,820人で州都インディアナポリ
スはインディアナ州最大の都市である。

州都であるため、行政関係機関は、市の経済基盤に大変な貢献をしている。

また、インディアナポリスでは、たくさんのアマチュアスポーツの全国的なイベントが開催されており、旅行とレクリエーションもまた、地域の経済にとって重要な要素である。

更に、地理的に中央部にあることから、コンベンションビジネスや卸売・配送の中心地でもある。

製造業の部門では、自動車産業などの輸送用機器の製造業者が中心的存在である。

活動開始の経緯

1980年代の初め、米国全体が深刻な不況に見舞われていたときに、製造業への依存が強かったインディアナポリスは、特に大きな影響を受けた。市の基幹産業での失策が地域経済に影響した結果として、何千人の工場労働者が解雇され、多くの失業者が出了。そこで、この状況を開拓するために、インディアナポリスの経済基盤を多様化するための道を求める声が、行政側からも民間側からも強まり、このためには、新しい企業を生み育てることが、重要であるとの意見が、強く主張された。

インディアナポリスの経済開発担当官は、創業期にある企業を重視し、彼等が資本を得られるようにするために、州の積極的な助力が得られるように努力した。また、地域レベルでも、様々な機関により、資本を獲得するための努力が払われた。

財 源

(個々の機関の活動内容の中で記述している。)

活動内容と特徴

インディアナポリスにおいて、新しい企業への資金プログラムを実施している様々な機関のうちで、特色のあるものについて、その概要を以下に紹介する。

・インディアナ・ニュービジネス・ベンチャー協会 (The Indiana Institute for New Business Ventures)

この機関は、1983年に州により設立された、インディアナポリスに基づ盤を置く非営利機関で、投資家と新しい企業とを縁組させるための2つのプログラムを運営している。プログラムの経費は、参加者の会費で賄っている。

プログラムの1つは、インディアナ・シード・キャピタル・ネットワークであり、これは、企業を興すための資金を探している企業家と、投資家とをいわば縁組させるために、コンピューターによるデータベースを利用するものである。まず、企業家と投資家が、それぞれ受けようとしている、あるいは提供しようとしている投資の内容がわかるように、プロフィールを用紙に記入して、秘密事項として提出する。次にこの情報はコンピューターのデータベースに入力される。コンピューターによって組み合わせが決められると、投資家は相手方のビジネス情報の概要書を受け取るが、投資家がそれ以上の詳細情報を求めたときに初めて詳細を明らかにするシステムとなっている。加入者は年会費として100ドルを支払っている。このプログラムのほとんどの事務は協会の事務員一人が行っている。

もう1つのプログラムは、毎年1回開催しているベンチャーキャピタル協議会である。この協議会では、インディアナ州の企業家が、ベンチャービジネスの創立に必要な資金を提供しようという投資家を前にして、事業計画を発表することによって、投資家とのつながりを作っている。このプログラムのために、協会の専門スタッフ数人がチームを組んでいる。参加しようとする企業家は前もってビジネスプランを提出する。そして、そのプランは、市場性、資金面・管理面での可能性などにより選定され、上位15社のプランが、スタッフの助力によって改善されて、協議会で発表される。参加する企

業家は250ドルの実費を支払い、投資家側は1社当たり、代表者1名が250ドル、2人目以降は1人につき100ドルの参加費を支払う。

・インディアナ・ベンチャー・クラブ (The Venture Club of Indiana)

新しい企業を創出・育成するために1984年に設立されたこの非営利機関は、個人投資家、ベンチャーキャピタル管理者、企業家、銀行員、弁護士、会計士、その他各方面の専門家が会員となっている。スタッフ一人当たり約1万ドルの年間予算を運営し、会員の会費と昼食代を積み立てている。会員は、月に1度昼食会に参加して、企業の創業や発展のために新たな資本を必要としている企業の発表を聞き、質問することができる。また、参加できなかつた会員も、昼食会の要旨を紹介する月刊誌により情報に接することができる。

・サークルベンチャーズ (Circle Ventures)

前述の2機関が投資家と企業家とを縁組させるものであるのに対して、この機関は、直接資金を提供している。1983年に設立されたこの機関は、営利団体でありインディアナポリス市東部の中小企業に対して、5万ドルから15万ドルの投資を行っている。創立時の資本金100万ドルは、非営利の親団体、連邦経済開発プログラム、慈善団体、市から支給される連邦地域開発包括補助金 (Community Development Block Grant) から得たものである。融資や投資を行い、その結果受け取る金利及び回収金を運営資金に当てている。小規模事業投資会社として認可されているので、米国中小企業庁 (SBA) の資金を借りることができる。

・市中央開拓会社 (The Mid-city Pioneer Corp.)

1976年に設立されたこの機関は、中小企業に長期の融資を行っている米国中小企業庁の認可団体であり、市内にある非営利のインディアナポリス経済開発会社 (Indianapolis Economic Development Corporation, IEDC) の下部機関である。1つのプロジェクトに対して経費の40%を上限として75万ドルまで融資する。この融資を受けるためには、少なくとも10%をそ

の会社のオーナーが出資する必要があり、残額は通常の融資を受ける必要がある。この機関の融資は、通常、比較的新しい創業後5年以内の製造業に対して行われ、融資を受けた会社は、融資額1万5千ドルについて1人分の雇用を生み出すことが要求される。年間予算は4万ドルであり、IEDCの9人の専門スタッフの助力を受けながら、専門職員1名が業務を行っている。財源には融資を行うことによって得られる手数料や利息を当てている。

・インディアナ科学技術会社 (The Indiana Corporation for Science and Technology)

この会社は産官学の共同体として、インディアナ州議会により1982年に設立された非営利団体であり、高度な先進技術を持った企業を支援することを目的としている。現在研究開発段階にあって将来有望なベンチャービジネスに対して、補助金の支給や融資を行ったり、契約の援助を行ったりしている。対象とする分野は、バイオテクノロジー、情報処理、集積光学、遠隔通信等の先端技術であり、リスクが高いために融資を受け難いような研究開発の費用を賄うために資金の提供を行っている。この資金の利用を希望する企業は、インディアナの経済に将来与えるであろう利益や影響を考えて選別される。州全域の研究開発を援助するための財源として、2年に1回、州の補助金を1,000万ドル受けている。

投資した資金は、新しく商品やサービスの開発に成功した企業からは投資額の2倍の返還金を受けるが、失敗した場合には、回収不能の補助金として扱われる。

以上、資金援助プログラムを持つ主な機関の例を紹介してきたが、インディアナポリスには、資金援助以外にも、技術援助、情報提供、経営上の援助など様々な活動を行っている経済開発機関が存在する。

例えば、初めに紹介したインディアナ・ニュービジネス・ベンチャー協会は、資金援助以外にも事業計画、資金の獲得等、創業時の様々な事項についての研究集会やフォーラムを開催している。

具体例としてこのインディアナニュービジネスベンチャー協会の1990

年のイベント・カレンダーから主なイベントをいくつか紹介する。

• CSE PROPOSAL WRITING WORKSHOP

インディアナ科学技術会社に応募するための書類の作成方法等についての1日半のセミナー。

• SOURCES OF MONEY WORKSHOP

成長しつつある企業が利用できる資金源についての分析を行う研究集会。

• LEADERSHIP 2000 CONFERENCE

成長しつつある企業が、生産性を向上させ、競争力につけるための方策について研究する集会。ケーススタディー有り。

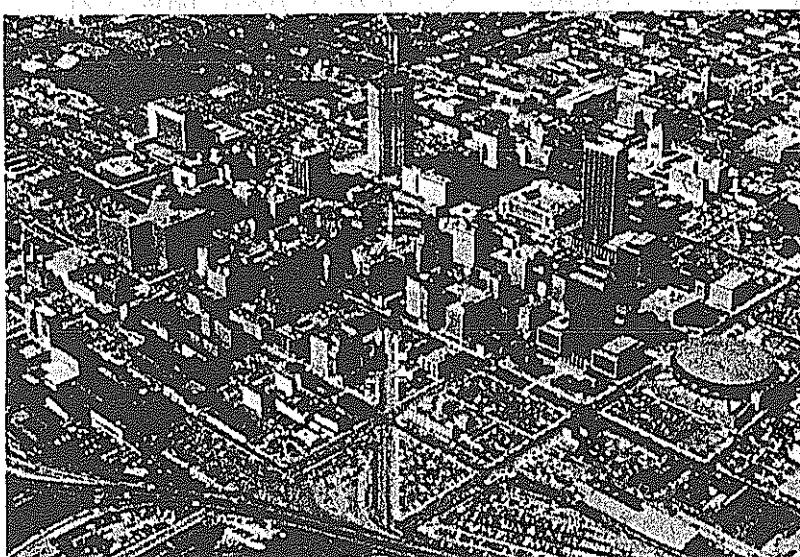
• EMERGING BUSINESS FORUM

企業家の事業計画について、経験豊かな企業の重役やベンチャーキャピタリスト、コンサルタント、他の企業家などのパネラーが、建設的な批評を行う。

• INDIANA SOFTWARE ENTREPRENEURS FORUM

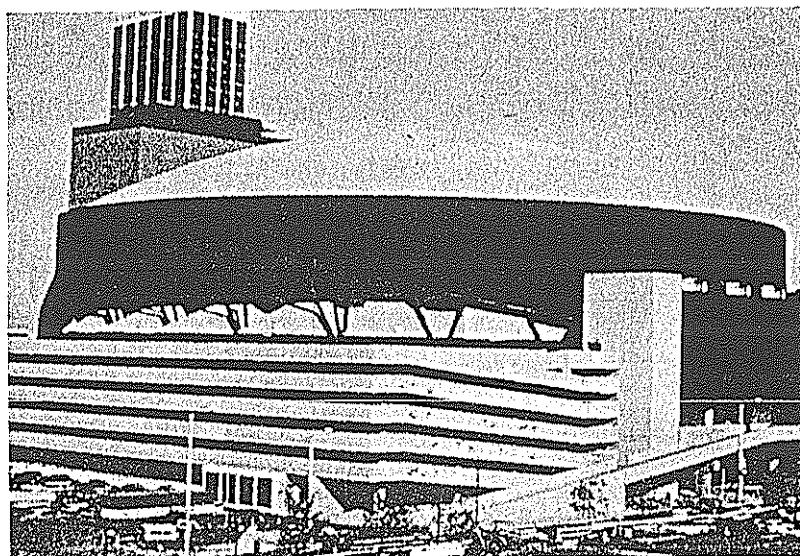
ソフトウェア会社の役員が、この業界に特有の問題点やビジネスの機会について意見を交換するための集会。

インディアナポリスのダウンタウン



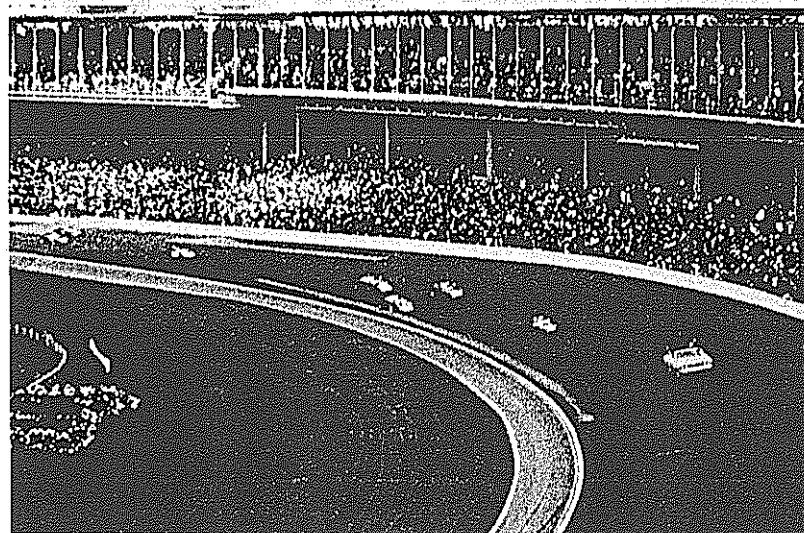
マーケット・スクエア・アリーナ

ここには、多くの小売店が入っている。



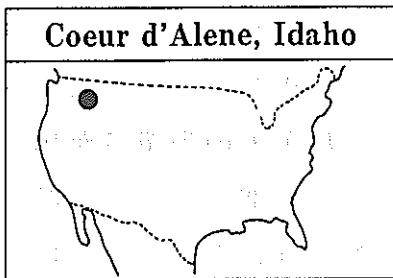
インディ 500 マイルレース

当地では、スポーツ関係のイベントがさかんに開催されている。日本でも知名度の高いこのレースは毎年40万人以上の観客が集まる。



インディ 500 マイルレース

(2) アイダホ州コーダレイン
—ベンチャービジネスへの地域的な取組—



[データ]

1986年の人口 24,690人

1987年の失業率 9.7% (クーテナイ・カウンティ)

[キーワード]

アイダホ州、コーダレイン市、パンハンドル・エリア協議会、PAC、ビジネスインキュベーター、技術援助、職業訓練、電算会計システム、ビジネスコンサルタント

要旨

アイダホ州のパンハンドル・エリア協議会 (the Panhandle Area Council, PAC) では、5つのカウンティエリアを対象として、ビジネスインキュベーターの運営、融資、事業計画立案、会計、マーケティングなど様々な問題点についての援助を行っている。

地域の概況

コーダレインは、カナダの南側国境に接し、東のモンタナ州、西のワシントン州に挟まれた、アイダホ州北部パンハンドル・エリア最大の市であり、1986年の人口は、24,690人である。

この地域の経済は、鉱業・林業を中心として成り立っており、1970年代には、順調な成長をしていたが、1980年代に入って金利の上昇に伴う

住宅建設の減少から、木材需要が低下し、また、相場の下落によって鉱山も経営を縮小して、労働者を解雇するところや、閉山に追い込まれるところが出て、数千人の失業者が出了。失業者は、職を求めて他の地域へ移り住んだため、この地域の人口は減少した。

現在では、人口の減少に歯止めがかかり、地域の経済は、やや持ち直している。

活動開始の経緯

パンハンドル・エリア協議会（P A C）は、35市、5カウンティによって、1972年に設立された機関で、各種の社会的サービスを提供し、経済の活性化を促進するための活動などを行っている。1980年代に、経済が低迷したため、P A Cは、新しい企業を育成するためのたくさんのプログラムを策定した。具体的には、ビジネスインキュベーターの運営、中小企業開発センターによる創業期にある会社や、中小企業に対する技術援助、また、融資や従業員教育などを内容としている。

財 源

1987年のP A Cの年間予算は、約55万ドルであり、スタッフは19名である。その財源は、回転資金融資の金利収入がいくらかあるほか、そのほとんどを補助金で賄っている。公共事業の獲得を援助するための政府調達プログラムには、米国防省から補助金の支給を受けており、プランニング活動には、連邦政府開発局（E D A）からの補助金を受けている。これらの他にも、連邦地域開発包括補助金（Federal Community Development Block Grant）や州の経済開発プログラムによる補助金なども受けている。

ビジネスインキュベーターの設立に当たっては、E D Aの補助を受けているが、施設の運営経費は、利用者から得る使用料で賄っている。

活動内容と特徴

PACのスタッフは、創業期にある企業や、まだ設立間もない企業のために、ビジネスインキュベーターを設置し、いろいろなサービスを提供している。ビジネスインキュベーターの入居者は、希望者の中から資金力、雇用を増やす可能性等に基づいて選別される。ビジネスインキュベーターの施設は、1,200m²の広さがあり、ここに入居者は、受付、電算会計システム、図書室、会議室、食堂などを共用する。入居スペースは、まだ事業の構想段階にある人向けの9m²から製造段階に入った人たちのための140m²まで幅がある。入居者は、入居後2年間施設を利用することができるが、2年間経ったら出て行くことになっている。

PACの役員と、中小企業開発センターのスタッフが入居者と共に活動し、事業計画策定や会議報告書作成の手助け、特許取得の手続き、人事管理、経営、マーケティングの方法等に関する助言などの援助活動を行っている。

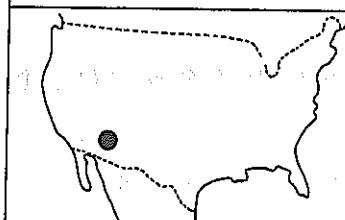
入居者がしなければならないことは、毎月ビジネスカウンセラーに面接し、事業実施計画の見直しと翌月の目標設定を行うこと、電算会計システムを利用することなどである。この電算会計システムの利用により、キャッシュフローの把握等の経営上必要な情報を得ることができる。

この他にも、熟練技術者を必要とする入居者のために、従業員を訓練するための資金援助や実際のトレーニング、政府の入札に参加するための援助なども、PACを通じて受けることができる。

また、PACは、ビジネスインキュベーターの入居者以外の中小企業に対しても、カウンセリング、職業訓練、政府調達プログラムなどの援助や、低利融資などを行っている。

PACの理事の話によれば、米国の他の地域で、ビジネスインキュベーターが、経済活性化という目標に到達できないのは、入居者として適切な企業を選定し、必要なサービスを提供することよりも、とりあえずスペースを埋めることに一生懸命になるからだということである。

Phoenix, Arizona



(3) アリゾナ州フェニックス —マイノリティと女性の ビジネスに対する援助—

【データ】

1986年の人口 894,070人

1987年の失業率 5.4%

【キーワード】

アリゾナ州、フェニックス市、マイノリティ・女性・中小企業回転資金融資プログラム、市の地域経済開発部、職業教育参加法

要旨

フェニックスの地域経済開発部は最近、マイノリティ及び女性がオーナーである企業が活動資金融資 (working-capital loans) 及び固定資産融資 (fixed-asset loans) を受けるために必要とする担保金を援助するためのプログラムを設立した。マイノリティ・女性・中小企業回転資金融資プログラム (Minority/Women Small Business Enterprise Revolving Loan Program) は市の資金をマイノリティ及び女性がオーナーの企業に貸し出し、その企業がその資金をより高額の融資をうけるために貸付機関に預ける担保金 (collateral reserve funds) として利用するものである。この制度を利用した企業は全て小規模で、活動開始以来 2 年以内の企業であった。

地域の概況

州都フェニックスはアリゾナ州の南部中央に位置し、ツーソンの北西160 kmにあり、カリフォルニアとの州境から約225 km東にある。過去20年間近く急激に人口が増加したのは、一つには、フェニックス地域の温暖な気候と優れた教育システム及び美しい自然などが魅力となって、退役者が移住してきたからである。1980年の人口調査の数字によるとフェニックスの人口の16%がマイノリティーであった。

フェニックスは近年強力な経済成長を謳歌した。ハイテク関連の製造業がフェニックスの経済基盤に大きく貢献し、米国の他の市では製造業が不況にあっている時でさえもフェニックスの製造業は成長することができた。他の主要な産業としては建設業、健康産業、旅行業などがある。フェニックスのこれらの経済的な強さと数十年間の経済成長にもかかわらず、市の中の幾つかの地域は立ち遅れたままである。市の行政当局はこれらの地域の経済開発を目標とした施策を実施した。

活動開始の経緯

1985年にフェニックスの地域経済開発局(the Phoenix Community and Economic Development Department)は8つの経済的に立ち遅れた地域の開発を促進するためのプログラムの創設を決めた。市は対象地域の企業が立ち直るために融資援助プログラムを既に行っていたが、さらにこの考え方を拡大して、市の財源を使って女性及びマイノリティーが活動資金や固定資産購入のための資金を金融機関から借りられるように援助するためのプログラムを企画した。この地域ではマイノリティーと女性がビジネスのオーナーとなる傾向が高いことなど、地域の経済に関する情報から、市の担当官にとって、これらの企業が対象地域のみならず市全域にとっても重要な発展の可能性を秘めていることは明らかであった。このプログラムによる融資は1987年の半ばから始まった。

マイノリティー・女性・中小企業回転資金融資プログラムは、市の資金をマイノリティー及び女性がオーナーの企業に貸し出し、企業はその資金をより高額の融資を受けるため金融機関に担保金として預ける。いくつかの連邦政府中小企業融資プログラムとは違って、市のプログラムは活動資本融資 (working capital loans) にも利用可能である。活動資本は成長期にある企業が給与支払い総額の増加に対応し、請求と支払いとの時間差を凌ぐためにしばしば必要とするものである。プログラムの指針には企業の規模による制限は定められていないが、実際のところ、利用しているのは全て中小企業である。多くは創業後2年以内で8つの対象地域に立地している新しい企業である。製造業あるいは労働集約型の産業が最も望ましいと考えられているが、女性及びマイノリティーがオーナーであるほとんど全てのタイプの企業がこのプログラムに応募することができる。賭博、投機的なベンチャーなどは対象とならない。

市はこのマイノリティー・女性・小規模ビジネスプログラムを通じて担保金の融資を行うために連邦の地域開発包括補助金 (CDBG) を用いている。

1988年6月に終わる会計年度にCDBG基金で約20万ドルが使われた。1988-89会計年度にこのプログラムで使用できるCDBGの配分額は約10万ドルまで減額された。このプログラムが一旦十分な期間にわたって運用されると、市は融資の返還金を新たな貸し付け資金にまわすことができる。地域経済開発局 (Community and Economic Development Department) の3人のスタッフが、このプログラム及び市の他の資金援助プログラムを運用している。CDBG基金はこれらのビジネス専門家の給与も賄っている。

活動内容と特徴

マイノリティー・女性・中小企業回転資金融資プログラムは健全な企業が担保金がないために必要な融資を受けられない場合に融資の手助けをするために創設されたものである。このプログラムに参加するためには企業は市の公平機会局(Equal Opportunity Department)により、マイノリティー及び女性がオーナーであることの証明を受けなければならず、また半分以上が人種に拘らず女性あるいは黒人、スペイン系、アメリカンインディアン、アジア系の男性により所有されていなければならない。この所有者は日々の企業経営の責任者でなければならない。付け加えると、このプログラムの助力を得ようとする企業は、少なくとも、通常2年以内に、市が担保金として貸し付ける額の1万ドルにつき一人分の恒久的な雇用を生み出すことを論証しなければならない。また、新しく生み出された職に就くのは、そのほとんどが、低・中所得者でなければならない。そして、プログラムの利用者はあらゆるプロジェクトについて少なくとも10%を自己資金で出資しなければならず、また、主に活動資本の融資を受けるために利用する場合には、この10%よりも高い出資比率が要求される。このプログラムを通じて行われる市の融資は、認可された金融機関から企業が融資を受ける場合の副次的な担保としての利用に限って受け取ることができる。それぞれの場合に市の資金は金融機関に対して、利息付きの担保金として預託される。プログラムを利用できるのは40,000ドル以上500,000ドル以下の融資を受ける為に副次的担保を必要としている企業でなければならない。市は、企業が受けようとしている融資額の大きさにより、決まった方式で算出された額を貸し付けする。40,000ドルから100,000ドルまでの融資額に対しては4ドルに付き1ドルを貸し付ける。融資額が増えるに従い、市が貸し付ける割合は減少し、一番高い400,001ドル以上500,000ドル以下の範囲では6ドルにつき1ドルである。市の資金を金融機関に預託する期間は金融機関から延長の要請が無い限りは3年以下である。貸し付け期間の終了に際して、市は元本と預本金利を合わせた額の返還を受ける。マイノリティー・女性・中小企業回転資金融資プログラムは活動資本、新規の建築、建築物の改修、

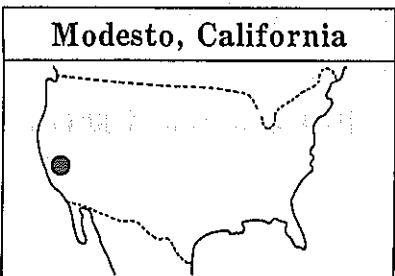
借地の借り増し、機械・設備の購入などの用途に利用できる。最も多いのは活動資本を必要とする場合である。建築の融資については、その工事の完了を証する書面を市に提出することが必要である。

このプログラムに基づき、金融機関は、利用企業が借金を返済出来なくなった場合には、この担保金の全額に対して権利を有する。また融資の返済が90日以上遅延した場合には担保金を返済に充てることができる。このように市の資金がリスクを負っているために、利用企業はプログラムの管理者に対して会社及び本人の置かれている資金状況及び経営の中心人物、事業計画、資金計画、株主等について詳細な情報を提供することが要求されている。応募内容の評価にあたり、市のスタッフは返済不能の場合に市が要求できる資産を明確にするために厳格な財政状況の分析を行なっている。その結果、ときには市の融資は会社に向けてではなく、オーナー自身に対して行われることもある。また、不要なリスクを避けるために、通常は一年以上存続している企業に対して融資されるが、操業一年未満の創業期にある企業数社に対しても融資を行っている。金融機関は、利用企業の返済が30日以上遅延した場合には市に通知することとなっている。遅延した場合には、不履行とならないように、必要に応じて市は企業及び銀行とともに融資の組み替えを行うこととなる。プログラムの管理者は雇用創造と低・中所得者の雇用について記録を取るために、利用企業と緊密に連絡を取り合っている。この融資はひとつには応募者が雇用を生み出す潜在力に基づいて行われるので、応募者は約束した数の雇用を生み出すための努力を誠実に行うことを宣言しなければならない。企業が労働力を必要とするときには、地域経済開発局のスタッフがコミュニティーカレッジの就職指導教官と連絡をとれるように便宜を図ったり、州の職業教育参加法(Job Training Partnership Act)のプログラムを利用できるようにしている。企業が雇用を生み出すための努力を誠実に行わず、あるいは新しく生み出した職において低・中所得者を雇用することに失敗したことが明確になったときには、市は担保金融資を回収し、違反した企業に対して市が提供するこれ以外のあらゆる経済開発資金プログラムの利用を禁じる権利がある。

このプログラムに関連した技術上・経営上の援助を与える正規のプログラ

ムは存在しないが、市のスタッフは利用企業が一括した融資（packaging loan）を必要とする場合に、金融機関の融資担当者にうまくプレゼンテーション出来るように手助けしたり銀行との交渉にも時には立ち会ったりする。

(4) カリフォルニア州モデスト —技術革新博覧会—



[データ]

1986年の人口 132,940人

1987年の失業率 10.4%

[キーワード]

カリフォルニア州、モデスト市、技術革新博覧会、経済開発局、ベンチャービジネス

要旨

モデスト市では、毎年、技術革新博覧会 (Innovation Expo) を開催している。この博覧会では、出展者が新しい発明を発表し、この発明をビジネスとして成功させるための機会を得ることと同時に、発明家や新しく事業をはじめる人のための講習会を開催している。このイベントは、コミュニティー全体のベンチャービジネスに対する認識を高めることにも貢献している。

地域の概況

モデスト市は、カリフォルニア州の北部に位置し、オークランド市の東145km、州都サクラメントの南130kmの所にある。家賃が比較的安いこと、サンフランシスコベイエリアから比較的近いことなどから、1980年に10万人程度であった人口が、1986年には13万人まで急激に増加した。また、これに伴って、地域の雇用も増大しているが、これは主に卸売、

小売などの業種によるものである。製造業、サービス業、建設業もこれに続いて伸びている。また、古くからモデスト市の経済基盤を支えてきた農業も、地域経済にとって重要であることは現在も変わっていない。

活動開始の経緯

モデスト市では、雇用を生み出し、経済的な活力を強化することを目的として、1984年に経済開発局を設置した。経済開発局では、これから成長する強い潜在力を秘めたベンチャービジネスを支援するための方策を探していたが、その頃、米国の中西部で発明家の集会が開催されたことを知った。そこで、市では、ベンチャービジネスを支援し、市の意気込みを示すために、市独自の博覧会を開催することとした。

財源

市は、1987年の第11回の博覧会に4,000ドルの予算を配分し、翌年は6,000ドルを配分した。経費の半分くらいは、出展者から集めた一人あたり50ドルの出展料と、一人当たり2ドルの入場寄付金により回収できている。必要な経費は、会場費用、出展者の募集と一般客の来場を促すための宣伝費用などである。プログラムの印刷は、新聞社が無料で行い、その他の経費についても民間企業の協力を得ている。また、ボランティアの協力も得ている。

活動内容と特徴

この博覧会を成功させるためには、興味深い発明をしている発明家、十分な来場者、そしてベンチャービジネスの創出に関するしっかりしたプレゼン

テーションが必要である。技術革新博覧会を組織するための第一歩として、市は約6人の人に助言のためのプロジェクトチーム(Advisory Task Force)へのボランティアとしての参加を依頼した。プロジェクトチームのメンバーは出展者を審査し、企画に携わり、スタッフとして活動する。プロジェクトチームのメンバーにはビジネスカウンセラー、広告の専門家、地元の商工会議所の代表者、市及びカウンティの経済開発部門の代表者、コミュニティーカレッジの代表者、実業界の代表者がいる。

プロジェクトチーム及び市にとって最も困難なことは有望なアイデアと製品を持った発明家を見付け出すことであった。経済開発局は募集の通知を発明家の団体と弁理士のリストに載っている人々に送った。市のスタッフとプロジェクトチームのメンバーはまた、新発明に関する記事に注意を払った。時には発明家はアイデアを盗用されることを恐れて参加をためらっていることもある。

出展応募者の製品については、プロジェクトチームがその製品を評価し、市場で売れる可能性のある革新的なアイデアであることを確認する。これまで、プロジェクトチームが出展を断った応募者の中には、単に他の出展者に対する金融上のアドバイザーとして儲けようとしていた人々や、出展しようとする製品が危険なものとして議論を呼んでいるスタンガンであった例などがある。

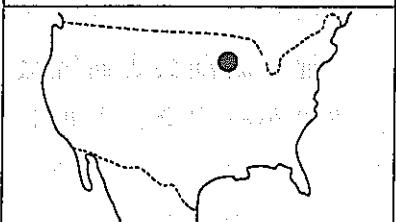
当初の構想では、博覧会の出展者としては、モdesto市内の発明家で、新しく地域の産業となるような製品を作る人が想定されていたが、十分な出展者を集めて、このイベントを興味深いものにするためには、もっと広い範囲から出展者を募るほうが良いという考え方から、米国全土のみならず、外国にも門戸を開いた。

過去に展示された発明には、ポートをトレーラに導く仕掛け、子供がテレビや動力装置のスイッチを入れられないようにする安全装置、溜まったお湯を沸騰した状態に保つ装置、確実に飛距離が伸びる特性のプラスチックで作ったゴルフクラブのヘッド、医療関係に従事する人をうっかり注射針が刺さって病気に感染することから守るために皮下注射針保護装置、などがある。1988年には博覧会の出展者は55人であり、初めの年の39人よりも増

加している。市及びプロジェクトチームはまた同時に、発明家及び博覧会の来場者に対して、ビジネスのはじめ方に関する情報を提供するために考えられた一連の講演会と研究会を開催した。また、市は出展する発明家に対しては、彼等が研究会に参加している間も展示スペースが無人とならないようにスタッフとなれる人を連れてくるように奨励した。研究会の発表者の多くは地元の実業家であり、すべてが無料奉仕である。

この博覧会により、実際に新しいビジネスを始めるのに成功した発明家もあるが、それとともに、モデスト市が技術革新とベンチャービジネスの支援活動に入れているということの宣伝効果があったことも大きな利益であったと考えられている。

Madison, Wisconsin



(5) ウィスコンシン州マディソン

—ハイテク企業の振興策—

[データ]

1986年の人口 175,830人

1987年の失業率 3.9%

[キーワード]

ウィスコンシン州、マディソン市、種資本基金、ビジネスインキュベーター、ウィスコンシン大学、米国中小企業庁

要旨

ハイテク企業を振興するために、マディソン市、ウィスコンシン—マディソン大学、たくさんの非営利団体、民間企業が新しい企業を生み育てるための支援活動を活発に行っている。これらの活動の多くはハイテクビジネスの振興を狙いとしたものである。

地域の概況

マディソン市はウィスコンシン州の南部中央にあり、ミシガン湖の西岸にあるミルウォーキー市から西に120km、イリノイ州シカゴの北西230kmに位置する州都である。ここは、カウンティの中心地であり、州内で2番めに大きな市であり、ウィスコンシン大学の本部の所在地である。マディソンの経済基盤のかなりの部分は大学と州政府に頼っており、両者で市の労

効力のほぼ25%を雇用している。製造業が13%、金融・保険・不動産部門が8%である。ハイテク産業関係に分類される分野には、4%が従事している。

活動開始の経緯

1980年代のはじめ、マディソン市では一般的に市の経済の多様化と活性化に対する関心が高まり、これに刺激されて、市長及び市議会は1983年に市の総合的な経済活性化策を検討した。この結果、市の経済を活性化するためには、新しい企業を育てることと、すでに存在する地元企業の維持及び発展を図ることが重要であるという結論に達した。そこで、市の計画及び開発局は商品やサービスをマディソン市外に販売することによって市内にお金をもたらすような会社や、現在地元に立地している企業が必要とするような商品やサービスに関連した企業、とりわけハイテク産業の分野で新しい企業を育成するための活動を行った。

またウィスコンシンーマディソン大学は、科学技術の分野の研究開発費の額では常に全米で上位3位までに入るほど、研究開発には力を入れている大学であり、この大学の存在はプロジェクトを実施する上で、大変な助けとなっている。

財源

マディソン市では、新しい企業の育成を援助するため、市、大学、民間部門の、様々な団体が活動しているので、財源もいろいろなところから来ている。

例えば、市のマディソン開発会社 (Madison Development Corporation) は低利の融資を行っているが、その財源には、連邦地域開発包括補助金 (CDBG) 及び米国中小企業庁 (SBA) の融資保証プログラムを充てて

いる。

市の計画及び開発局の経済開発部門は C D B G の資金を利用して、3つのインキュベーターの設立に、50万ドル以上を補助した。さらに、米国住宅及び都市開発局（H U D）の基金からの45万ドルを利用して、2年にわたり、民間の非営利団体が運営する種資本基金(seed capital fund)を援助した。

活動内容と特徴

マディソン市では、市の機関、ウィスコンシン大学、多くの非営利団体及び民間企業がそれぞれ新しい企業を育成するための努力を行っている。

市にとっては市の財源を使ってすべてのプログラムを運用するよりも既に地域に蓄積のある専門的知識や資金などの資源を利用するほうが好ましいのは言うまでもない。

分散したそれぞれの活動を全体として調和の取れたものとするために、関係機関は1か月おきに集まって、活動内容、計画、戦略などについて話し合うこととしている。

・非営利団体の活動

民間の非営利機関ウィスコンシン・フォー・リサーチは種資本基金を設置するために、特別な H U D 基金から45万ドルを受け、2年間でそのほとんど全額を企業の設立に投資した。ウィスコンシン・フォー・リサーチはまた1984年末に設立されたビジネス・インキュベーターを管理している。このインキュベーターには15社程度が安い家賃で入居しており、職業訓練などいろいろな支援サービスを受けている。入居者はエンジニアリング、コンピューター等のハイテク関係の企業が多い。

もう一つの非営利団体であるウィスコンシン・イノベーション・ネットワークは毎年ウィスコンシン・ベンチャー・フェアを開催している。このフェアは地元の商工会議所と大学が共同で始めたもので、創業段階あるいは発展

段階にあり資本を必要とする企業にとって、全米の投資家に事業計画のプレゼンテーションをする貴重な機会となっている。ウィスコンシン・イノベーション・ネットワークはこのほかにも、4半期に一度、まだアイデア段階にある企業が、企業経営や研究開発の専門家と将来の事業計画を話し合うための機会として、企業フォーラムを運営しており、さらに、ハイテク関連の企業家と資本家を結びつけるための集会を毎月開催している。

・ ウィスコンシン大学のプログラム

ウィスコンシン大学は研究情報を企業家に提供し、大学の専門家が事業を始めるのを援助することにより、地域の新しいビジネスの開発に重要な役割を果たしている。このような役割を果たす大学の機関のひとつにバイオテクノロジー・センターがある。ここはバイオテクノロジーの研究活動を調整し、大学の著名なバイオテクノロジーの研究家と産業を結び付けるようにと、1984年に設立された。このセンターは大学の科学者の中で、企業活動に関心のある人を探し出し、またセンターのスタッフは市等と共に、大学の科学者が研究成果を商業ベースにのせる方法についてのセミナーの運営に当たっている。

産・学研究プログラム(The University-Industry Research Program)は企業が大学を利用できるようにするもう一つのサービスである。このプログラムのスタッフは企業が適当な研究者をみつけだし、専門の研究所や設備を設置し、科学技術の情報を得るための助力を行っている。1963年に始まって以来、長い間このサービスは、既存のビジネスが必要とする技術移転に焦点を当ててきたが、ここ数年は、創業期にあるビジネスと新しい会社への援助にも力を入れてきている。この大学はまた、約13,000アールの研究開発型企業のためのビジネスパークを運営しており、企業6社に対して、ビジネススペースを提供し、研究施設面での援助を行っている。この中にはいくつかの新しい会社が含まれている。このビジネスパークにある科学センターに、もうすぐ小規模な会社のための研究所その他の試験施設が設けられる予定である。

大学のビジネススクールは、新しい会社及び既存の会社に資金源の選択、

事業計画の策定、会計、キャッシュフローの管理、マーケティングといったビジネス関連事項について、広範な助力をするために、中小企業ビジネス開発センターを運営している。

このセンターは、米国中小企業庁（SBA）が助成している多数の機関の一つであり、1対1のカウンセリングと職業教育を行っている。また、1988年1月から電話相談室(phone-in action line)を設けており、小規模なビジネスの事業主及び、ビジネスの創業に関心のある人達の質問に答えている。相談室のスタッフはコンピューターに登録した資源情報により問い合わせに対する答えや、紹介すべき人材を検索したりしており、また、スタッフが自らもビジネスカウンセリングを行っている。

・市のプログラム

市のマディソン開発会社（MDC）を通じて、市自身も創業期にあるビジネスや小規模な会社に助力を与えていた。この会社はSBAの融資プログラムのために認可された開発会社であり、融資のほとんどは、製造業と地元で商売している小売業に向けられている。6年間にこの会社は、1社当たり30,000ドルずつの低利融資を行ったが、融資を受けた企業の内、創業期にあった23社は今も操業を続けている一方で、何社かは失敗に終わっている。

MDCはまた、事業として成功している営利目的の研究所インキュベーターを拡大するために10万ドルの融資を行った。このインキュベーターは1970年代半ばに設立されたもので、大学の研究室から飛び出してビジネスを始めるのを援助するために機能してきた。これに加えてMDCは、数年前、新しい企業に投資を行うためのベンチャーキャピタル基金の設立に、5万ドルを投資した。この基金は、その後民間の営利を目的としたベンチャーキャピタルへと発展し、投資額も500万ドルを超えていた。

MDCはまた、1986年に市から75,000ドルの補助を受けた民間の小規模ビジネスインキュベーターを有している。このインキュベーターは営利目的の「応用技術のためのマディソンセンター」の中にあり、ハイテクに焦点を当てているが、空いた場所を埋めるために4分の1は伝統的産業

分野の新しい企業にも貸している。このセンターの中には、研究所やハイテク製品の研究・生産に適した設備がある。

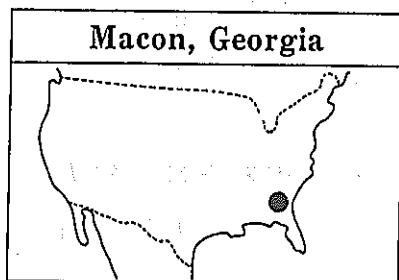
・公益事業会社の努力

マディソン瓦斯電気会社は公益事業を行う民間企業であるが、特にハイテクに関わるベンチャービジネスに対して助言を与え、教育プログラムを行い、情報資料等を提供するなどして、地域経済にとって、現在および将来にわたって重要な要素であるハイテク産業の振興を図るためにしばしば市・大学と共同で活発に活動している。

この会社は、新しいビジネスの必要に応えるためにいろいろな活動をしている。例えば、インキュベーターの一つに建物を提供しており、また、ベンチャーキャピタル機関に基金を寄付している。

新しいビジネスの開発は長期的な戦略であり、マディソン市は雇用の創出とビジネスの繁栄によって、将来は元が取れることを期待している。今日までに、市中で行われた様々なプログラムによって、地域のインキュベーター施設のいくつかはテナントを集めることができたし、ハイテク産業等の企業は市内で創業するのを助けられてきた。多くの企業家がS B D C のセミナーとカウンセリングによりビジネスの創業を助けられてきた。また、S B D C の電話相談室により助力を得たものも多くあり、初年度の予定数500件を上回る700件の問い合わせを初めの7か月間で受けた。様々なプログラムと各方面の努力により企業家はアイデアの的を絞り、投資家を見出だし、ビジネスの成功に向かって進むことができた。ビジネスに関する最近の調査とこれとは別の雇用状況の傾向分析によりマディソン市では特にウィスコンシン州内の他の市と較べて、たくさんの企業が創業し、たくさんの新しい雇用が生み出されたことが明らかとなっている。

(6) ジョージア州メイコン —マイノリティーの企業への援助—



[データ]

1986年の人口 118,420人

1987年の失業率 6.3%

[キーワード]

ジョージア州、メイコン市、マイノリティー中小企業支援プログラム、中央ジョージア地域中小企業開発センター、ビジネスカウンセリング、実務教育、米国中小企業庁、ジョージア大学

要旨

メイコン市と中央ジョージア地域中小企業開発センター (the Central Georgia Regional Small Business Development Center) は協力して、マイノリティーがオーナーである中小企業等が必要とするサービスを提供している。市のマイノリティー中小企業援助プログラム (Small and Minority Business Assistance Program) は、通常の金融機関から資金を得られないオーナー企業に対して、固定資産購入のための融資を提供している。中小企業開発センターは経営の援助を必要としているマイノリティーがオーナーである企業がマイノリティーの大学生の助力を得られるように企業と学生の間を取り持っている。このセンターはまた経営援助カウンセリングおよび職業教育コース、ビジネスに関心のあるマイノリティーのための毎月のイベント開催等を行っている。

地域の概況

メイコンはアトランタの南東約130km、ジョージア州の中央にある。この市と周辺地域には、近年成長を続けてきた多様な経済基盤がある。メイコン市はアトランタの近郊にあるので、ここに立地する企業はこの広大な首都圏の喧騒の外にあって、しかも首都圏の運輸、通信、金融等のサービスを利用することが可能である。飛行機の修理と改造の中心地の一つであるロビンズ空軍基地が市の外29kmにあるため、多くの航空関連企業がメイコンおよびその周辺に立地している。メイコン市の人口は、1986年に118,420人であり、周辺地域が大きく成長したにもかかわらず、過去8年間比較的変化がなかった。この市の人口にマイノリティーの占める割合は、1987年には50%であり、同規模の他市に較べて高い比率であった。近年、市はマイノリティーの住民が地域経済の成長による利益を受けられるような経済開発戦略に力を入れてきた。このための重要な方策の一つは、マイノリティーがオーナーである企業の育成支援策である。

活動開始の経緯

1983年に市の担当官は、市街地活性化のプロジェクトにより、結果的に黒人がオーナーである企業をメイコンの中心地から追い出すことになりはしないかと懸念し始めた。このため、市および州は企業立地促進のための資金援助の一環として、リースを受けるための補助金と建物改修のための補助金を、マイノリティーがオーナーである会社に交付した。このプログラムには、中央ジョージア地域中小企業開発センター（S B D C）で提供している経営援助カウンセリングと実務教育のコースが組み込まれている。S B D Cは、1980年に設立された教育・訓練施設である。

今日では、メイコンの担当官は、小規模な、マイノリティーによる会社を対象とした、全市的なプログラムを通じて、地元の企業を育成し雇用を生み出し、拡大するための援助を続けている。市のこの援助プログラムは、通常

の金融機関から固定資産購入のための融資(fixed-asset financing)を得られないような企業に対して小額の低利融資を提供している。このプログラムは、メイコン市内で地域開発を特に必要とする10地区の中に立地するオーナー企業を対象としている。S B D Cは大マディソン商工会議所内にあり、マイノリティーの大学(college)でビジネスを専攻している学生と、問題解決のためにきめ細い助力を必要としているマイノリティーがオーナーの会社とを結び付けるプログラムを行っている。S B D Cはまた、マイノリティーの企業家に企業の運営方法に関する重要な情報を提供するためのイベントを毎月開催している。

（上）市内に立地するオーナー企業に対する融資のための会議室
（左）S B D Cの会員である、ジョージア大学の学生たち

財 源

市は、小規模なマイノリティーの企業に対する低利融資を賄うために、連邦地域開発包括補助金 (Community Development Block Grant, CDBG) を利用している。市のプログラムには専任の市の職員がついており、1988年に行った融資の資金としてC D B Gにより10万ドルの補助を受けた。市では、融資の償還金がある程度まで達し、償還金を新しい融資に振り向けられるようになったら、このプログラムが補助金を受けずに独り立ちできるようになることを期待している。

S B D Cの1988年の運営予算は16万ドルであったが、このほとんどが、ジョージア大学と米国中小企業庁からの資金で賄われていた。このセンターには、専任の職員4人と、非常勤の職員7人がおり、この中にはメイコン地域外を担当している者もいる。

活動内容と特徴

メイコン市とS B D Cは、共同して、設立後間もないマイノリティーがオーナーの会社に対して、資金上・技術上の援助を行っている。市はC D B G

の補助金を利用して、通常の固定資産融資を受けられない企業に対して、融資を行っている。このマイノリティー中小企業援助プログラムはその名称のとおり、その対象のはほとんどがマイノリティーである。というのも、マイノリティーの企業オーナーは、しばしば、標準的な銀行ローンを受けるために必要な副担保を欠いているからである。通常、この制度融資に応募する人は、負債に耐えうる十分な実力と将来性があるにもかかわらず他の資金源から資金を得ることが出来ない旨を示さなければならない。市のスタッフは市長によって任命され、申請を認めるか認めないかを判断する権限を与えられている構成員9人の監視委員会に対して融資を推薦する。この委員会の構成員には地域の銀行員も入っている。

このプログラムは固定資産関係、例えば所有権や設備の購入、建物の改修あるいは建設、テナントによる借地の改善等に対して15,000ドルまで融資する。利息はプライムレートよりも2%低く、償還期間は通常の銀行融資が3~10年であるところを20年としている。企業を始める場合には資金の15%は融資を受ける人の自己資金で賄われなければならない。プログラムの利用者のなかには融資限度額15,000ドルを上回る部分の経費を賄うために通常の融資を受ける人もいる。

このプログラムは融資したお金が、間違いなく地域内で所有され地域内で運営されている会社によって使われるよう、融資の受取人を受取人自身の会社で働く人に限定している。対象となる企業は、純資産が50万ドル以下で、市が経済活性化を期待している10地区の中に立地するものでなければならない。融資が行われた企業のほとんどは申請時点で設立後2年以内の比較的新しい企業であった。企業を設立する場合にもこの制度の利用資格があり、企業として確立するまでの間最長1年まで償還を猶予される。マイノリティー中小企業援助プログラムは融資先を業種によって決めようとはせずに、企業の規模とオーナーによって決めることとしている。市が資金援助を行う一方で、中小企業開発センターはマイノリティーの企業オーナー及び企業家に対して経営上の援助と教育を行っている。このセンターのマイノリティー学生インターン・プログラム(Minority Student Internship Program)は、地域の大学のマイノリティーの学生と特殊な問題を抱えているマイノリティ

ーの会社と組み合わせるためのものである。学生は S B D C から時給 3 ドル 50 セントの支給を受けて、96 時間を上限として 3か月以上にわたって企業に親身な手助けを行い、企業自身はこのサービスに対して料金を支払う必要はない。企業は訓練を受けたビジネス専攻の学生から助言を受けることができ、学生は日々の企業運営に関する理解を深めることができる。1988 年の夏の間に、3つの企業が業務記録を電算化するための援助を受け、またマーケティングの研究についての援助を受けた企業もあった。

S B D C はまた、マイノリティ拡大プログラム (Minority Outreach Program) として企業のオーナー及びこれから事業を始めたい人のためのイベントを毎月行っている。このプログラムには、新しい企業が直面する一般的な問題点に関する講演、マイノリティーの企業が政府の契約を獲得する機会を学ぶ研究集会、地域のビジネス関連施設の視察、貿易展示会などがある。この集会には誰でも無料で入場でき、入場者は他の新しい中小企業の人達と連絡をとりあうことができる。

S B D C は他にも通常の企業援助プログラムやサービスを行っており、マイノリティーの実業家も利用している。中小企業のオーナーと企業を始めるに關心の有る人は、S B D C のスタッフから会計、税金の手続き、マーケティング、人事の方針その他のビジネス関連事項について無料で援助を受けることができる。このセンターは大学の協会と商工会議所によって管理されているが、広範囲のビジネス関連事項に関する研究集会や教室も行っている。この教育プログラムの参加者は実費負担分の料金を支払っている。この中には、教室で教えている地域のコンサルタントや大学教授の賃金も含まれている。S B D C は定期的に新しいコースを設け、賃金や給与の管理、戦略の企画、コミュニケーションと顧客サービス、在庫管理、利益を生む値段の付け方、マーケティング、キャッシュフローの管理、など様々な内容を盛り込んでいる。

4. 市街地の活性化

市街地（downtown）は地域社会の中心地であり市部における商業活動の多くが行われているところである。市街地の持つイメージによって、企業が立地するかどうかあるいは人々が住みたいという気持ちになるかどうかといったことに大きな影響がある。

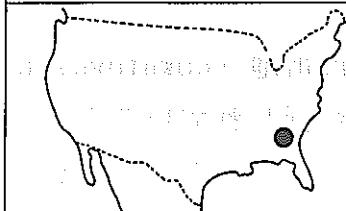
市街地の経済的機能はとくに重要である。市街地にある小売店など消費関連のビジネスは、地域の需要に応じたものであるから、地域内で消費が行われ利益もまた地域内に還元されるという循環が生じて、地域内の経済的な結合を強める作用がある。また地域外の顧客に商品やサービスを提供することにより地域外からの収入をもたらすことができる。

市街地はこのように地域社会において重要な役割を果たすものであるから、多くの市で、地域活性化の一つの重要な焦点として努力が向けられており、また、すでにある程度インフラが整備されているので活性化を進めるに当たって有利である。

市街地再開発のための方法にはいろいろあるが、市街地の道路や交通システムの整備、警察消防の機能充実、都市景観の整備、環境保護、電気・水道などの公益事業の充実、通信網の整備等の供給サイドの要素が重視される。例えば、いくつかの市では、土地利用計画や地域区分条例の制定による市街地開発の方向付け、風光明媚な景観の保護、芸術や娯楽の振興、イベントの開催、廃棄物の適正処理を促進し環境汚染を減少させることなどの方策を行っている。

以下の事例紹介においては、芸術祭の開催等の文化振興策を通じて市街地の活性化に成功したチャールストンの事例を紹介し、続いて市街地開発の例をいくつか紹介する。

Charleston, South Carolina



(1) サウスカロライナ州 チャールストン —文化フェスティバル—

[データ]
1986年の人口 68,900人
1987年の失業率 4.8%

[キーワード]

サウスカロライナ州、チャールストン市、芸術祭、市文化局、市街地劇場、芸術センター

要旨

チャールストン市は市を有名な文化の中心地にするための大規模な芸術プログラムを推進してきた。市は2つの大きな芸術祭を主催し、フェスティバルにも資金援助を行ってきたが、それらはすべて国内に限らず、国際的関心を引き起こした。加えて、市は地方芸術機関に対する補助金、地方劇場管理、芸術行政のための歴史的に有名なスペースの修繕等を通じて芸術振興策を進めてきた。チャールストンの芸術プログラムは、多くの旅行者を集め、市街地に新しい企業を誘致することに役立っている。

地域の概況

サウスカロライナ州は米国東海岸にあり、チャールストンは州内で2番目に大きな都市である。チャールストン市は1670年にイギリス人が初めて居住したところの一つである。市は、経済的な発展を促進するために港湾と歴史的遺産に資本を投入してきた。チャールストンは国内で最大の貨物港の

一つであり、約4万人の軍隊と民間の社員を雇用する海軍基地の本拠地である。この基地の存在により、チャールストン市では政府関係の雇用者の割合が最大であり、卸売りと小売りの商業部門はそれに次いでいる。

観光業はチャールストン市の重要な産業である。市のロケーションとその歴史的な趣きに魅かれて、毎年250万人の旅行者が訪れ、市にお金を落とし、サービス部門の雇用を増加させている。

活動開始の経緯

チャールストンは芸術と文化イベントの長い歴史をもっており、それは、1735年に米国内で劇場というものが初めてできたのがチャールストンであったということに遡る。この伝統は、イタリアのス波リート(Spoleto)でフェスティバルを開催したイタリア人が1977年にス波リートのフェスティバルに相当するイベントを開催できるアメリカの都市を探したことにより弾みがついた。市の美しい建造物と市の担当者の熱意によって、チャールストンはフェスティバルの開催地として選ばれた。7日間の音楽、ダンス、オペラ、劇場パフォーマンス、展覧会を含む、ス波リートUSAフェスティバル(the Spoleto U.S.A. Festival)及び同時開催のピッコロ・ス波リートフェスティバル(Piccolo Spoleto Festival)は、世界で最も総合的な芸術祭と呼ばれている。市がフェスティバルの開催に深く関わっていたことから、その後市は文化局を設置することとなった。

財源

チャールストン市の1988年の芸術と観光関係の予算は240万ドルであった。このうち、芸術関係の支出は、フェスティバルに45万ドル、芸術補助金プログラムに45万ドル、2つの劇場の運営と維持に20万ドル、芸術センターとなるビルに1万9千ドルである。これらのプログラムの基金は、

ホテルや他の宿泊施設から徴収した州税と市の運営予算から得ている。

文化局のスタッフは、劇場管理者3人を含む5人と、ピッコロ・スポリートフェスティバルの間雇用される2人を中心としており、フェスティバルの開催に当たっては、多くのボランティアの参加を得ている。市法制局、総務局、財政局、公園の維持部門のスタッフもフェスティバルの実現に重要な役割を果たしている。

活動内容と特徴

市の文化局の役割は、芸術を通じてチャールストンを活性化するための支援活動を行うことである。文化局は、地域の芸術機関の支援、サウスカロライナ芸術委員会の支援、地方劇場の管理、芸術センターの建設、芸術家のための活動スペースづくり、芸術補助金プログラムの管理、地域の芸術家への情報提供、地方芸術祭の開催等幅広い活動を行っている。市は、ピッコロ・スポリートフェスティバルとMOJA芸術祭の主催者であり、また、スポリートUSAフェスティバルの中心的な存在である民間非営利機関のスポリートUSA(Spoletto U.S.A.)に対し財政的支援と広範なサービスの提供を行っている。

スポリートUSAフェスティバルは17日間にわたって開催されるもので、ダンス、劇、ビジュアルアート、国際的なアーチストによって演奏される音楽などを含む、一日平均40のイベントが催されており、毎年多くの来場者で賑わっている。このフェスティバルのイベントの多くは、市街地の劇場で行われ、チケットの値段は5ドルから36ドル程度である。1988年のフェスティバルの予算は、360万ドルであり、そのほぼ半分はチケットの売り上げによって賄われた。

市の基金からもフェスティバルに寄付を行っており、また、市のスタッフがフェスティバルの警備その他必要なサービスを提供している。

商工会議所などはスポリートフェスティバルに州外の企業家を招待し、地元の企業家とのコミュニケーションを図るような機会を設けたり、知事との

チャールストンの街並み



チャールストンの街並み。この街は、アーチーの妻の故郷である。

アーチーは、妻の故郷であるチャールストンに、娘の夫のジョンソン一家と一緒に住んでいた。

アーチーは、娘の夫のジョンソン一家と一緒に、チャールストンで暮らしていた。

アーチーは、娘の夫のジョンソン一家と一緒に、チャールストンで暮らしていた。

アーチーは、娘の夫のジョンソン一家と一緒に、チャールストンで暮らしていた。

アーチーは、娘の夫のジョンソン一家と一緒に、チャールストンで暮らしていた。

アーチーは、娘の夫のジョンソン一家と一緒に、チャールストンで暮らしていた。

アーチーは、娘の夫のジョンソン一家と一緒に、チャールストンで暮らしていた。

朝食会を行うなどして市の市街地を紹介する一つの方法としてこのフェスティバルを利用した。

フェスティバルの創設者とチャールストン市長は、スポリート U S A フェスティバルの2年目から入場無料あるいは低料金のイベントや子供向けのイベントを行うミニフェスティバルを同時開催することにした。このフェスティバルは3年目からはピッコロ・スポリートフェスティバルと命名された。国際的に認められた芸術家に展示の機会を提供するスポリート U S A フェスティバルと比較して、ピッコロ・スポリートフェスティバルは地域の芸術家がお金を掛けないでも参加できるイベントである。伝統ある大きな劇場がスポリート U S A フェスティバルに使われているという事情もあるが、ピッコロ・スポリートフェスティバルのイベントは「市全体がステージだ（City as a Stage）」というコンセプトのとおり、市街地の駐車場、教会、レストラン、市場、公園、倉庫、大学のキャンパス、公共のビルなど街のあちこちで行われる。イベントは市の文化局との契約によって行われ、入場料は無料から12ドル程度である。

もう一つの芸術祭であるMOJAフェスティバルはチャールストン市の人口の半分が関わりを持つアフリカ・カリブ文化を利用したフェスティバルである。MOJAとはスワヒリ語で「調和（unity）」と言う意味である。チャールストン港からはじめて多くの黒人奴隸が入国し、それゆえにチャールストン港はアフリカ・カリブ文化が西洋文化に影響を与える源であったという歴史がある。この歴史を踏まえて、1983年に始まったこのイベントは、毎年10月に2週間にわたって開催される。フェスティバルは、ダンス、劇、映画、講演、展示、音楽を通じて市の人口の約半分に関わる文化と歴史を強調するものである。MOJAアートフェスティバルは市の文化局が管理している。チャールストン大学は、補足的な一連の講義を行い、また、このフェスティバルの教育的な使命を深めるために特別のプログラムを実施している。

フェスティバルが地域の芸術振興に果たす役割は大きいがこれ以外にも市では地域の芸術を促進するためにいろいろなプログラムを行っている。市の文化局は、地域の芸術家グループに対する市の補助金プログラムを運営している。また、市は劇場の管理運営や地域の芸術家グループのための芸術セン

ピッコロ・スポレートフェスティバルのパンフレット



PICCOLO
FESTIVAL

MAY 26 - JUNE 10, 1988 ♦ CHARLESTON, SOUTH CAROLINA

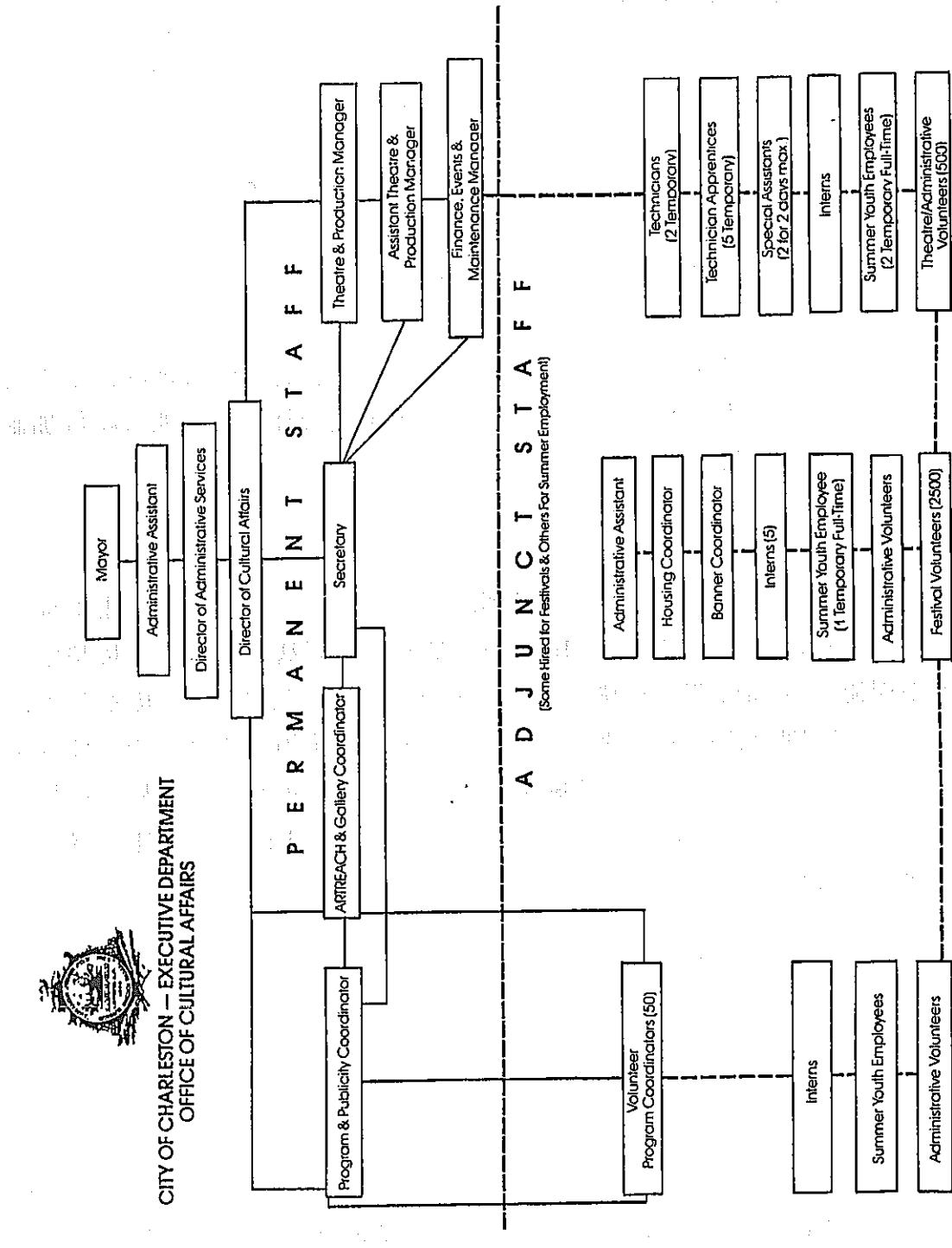
ター建設などを行っている。

チャールストンの芸術プログラムによって、市は文化の中心地の一つとして確実に成長し、多くの人をチャールストンの市街地へ誘致し、地域経済を直接間接に活性化することに成功してきた。1987年には芸術関係の雇用者は4,000人に達し、スポリートUSAフェスティバルが1977年に開催されてから、13の新しい芸術機関ができた。フェスティバルの経済的なインパクトは重要である。スポリートUSAフェスティバルとピッコロ・スポリートフェスティバルの来場者の半数以上は、チャールストン市外から来ており、これが小売業の振興にも役立っている。

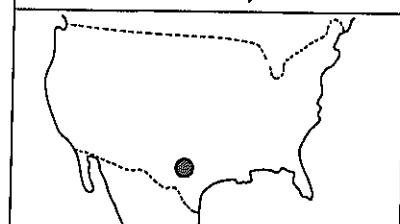
市文化局の組織



CITY OF CHARLESTON - EXECUTIVE DEPARTMENT OFFICE OF CULTURAL AFFAIRS



Fort Worth, Texas



(2) テキサス州フォートワース —特別改善地区—

〔データ〕

1986年の人口 429,550人

1987年の失業率 8.6%

〔キーワード〕

テキサス州、フォートワース市、特別改善地区、市支配人事務所、フォートワース市街地会社、市街地財産付加価値税

要旨

フォートワース市と民間の非営利法人であるフォートワース市街地会社 (Downtown Fort Worth Inc., DFWI) は、景観の改善、環境整備、安全保障、交通機関の整備によって市街地の状況を向上させるために1986年に特別改善地区の設定をした。もともと市街地の財産の大部分を所有する人々から市街地の整備を行うことへの見返りとして税金を払ってよいという声があったので、この方法により市は、DFWIと協力して地区の管理を行っている。

地域の概況

フォートワースは、テキサス州の北部中央、ダラスの48km西方に位置する。1986年の人口は429,550人であり、テキサス州で6番目の都市である。フォートワース市はマンハッタン島に匹敵する面積を持ち、ア

メリカで3番目に混雑するダラス・フォートワース空港に隣接している。この空港があるため、フォートワース市部の経済において輸送設備部門が重要な役割を果たしている。他のハイテク産業、特に防衛関係の産業は、フォートワースの経済において急速に重要性を増しつつある。多くのハイテク産業を含む非電気機械部門は、1975年から1983年にかけて年間14.5%の成長を遂げている。

活動開始の経緯

1981年に設立されたフォートワース市街地会社は、民間の非営利の機関であり、フォートワースのビジネスリーダーと市・州政府との連絡を行うものである。市街地の事業者は、一般会員になるためには1,500ドル、理事になるためには5,000ドルの年間会費を支払う必要がある。1984年にDFWIの企画委員会では、特別税地区を創設することが、景観の保全、地域の保安向上、商業振興、交通機関や駐車場の整備などの市街地のニーズにあった環境整備に取り組む上で大きな助けになるという結論に達した。DFWIがこの公表を行った後、市街地の財産所有者の多くが、フォートワースを取り囲む12ブロック四方の特別改善地区を創設する旨の市議会への嘆願書にサインした。

財源

市街地の財産に対する特別税として市も、市有地の税を年間85,000ドル支払っている。州法のもとでは、地方自治体はその地区に対し税を支払うだけの公的 existence にすぎないのである。25,000ドルの収入は、毎年行われるメインストリート芸術祭に関係した場所代収入や市街地のバス停の清掃請け負いなどによって得ている。DFWIには、特別改善地区専任の4人の専門家と2人の職員があり、また、市支配人、市法務官、税務署の職員も、

常時、特別改善地区の問題を取り扱っている。

活動内容と特徴

市とDFWIは、フォートワース改善地区を設置するため緊密に連携している。DFWIの長期計画委員会は、市街地の長所と短所を調査し、今後3年から5年の間に行われるべき効果的な市街地改善策のアウトラインを描くために、一連の戦略計画会議を組織した。また、DFWIのメンバー、DFWIのスタッフ、その他の市街地の実業家からなるDFWI推進委員会が、市街地事業者の切迫したニーズを確認するために組織された。この委員会は、改善する順序として以下の4つの優先エリアを決めた。それは、景観美化と環境整備エリア、保安向上エリア、市場振興エリア、交通機関と駐車場整備エリアである。

1985年にDFWIのメンバーは、12ブロック四方の特別改善地区の創設計画と提出された5か年計画予算を承認し、続いて、地区的創設支持を訴える広報キャンペーンを開始した。DFWIのスタッフは、4つの集会を開催し、市街地の財産保有者の間に嘆願書を回付した。何人かの財産所有者の意見によって、以下のような条項が嘆願書に付け加えられた。3年後に財産所有者の大多数が希望しなければ地区の取決めを継続しないこと、地区的受入れ可能な税率の上限を設定すること、地区へのサービス供給状況と予算状況の評価を年4回行う勧告委員会を設けること。

これらの変更により市街地の財産所有者を安心させた後、DFWIは特別地区の課税可能な財産価値の91%を占める財産所有者の64%から嘆願書の署名をとりつけた。テキサス州法によれば、特別改善地区の嘆願書はその地区的土地所有者の過半数及び課税可能な財産価値所有者の過半数の署名が必要とされている。

嘆願書が提出された1か月後、市議会はフォートワース改善地区を創設し、地区的5か年計画を採用し、年間の地区課税率は100ドル当たり8.5セントを越えないこととした。市は民間企業による入札を行い、DFWIは1

1986年の年間契約を最低価格で落札した。市はDFWIとの契約を2年間更新した。1988年の契約額の内訳は、それぞれ以下のとおりであった。環境整備に483,708ドル、市場振興に152,502ドル、安全保障に22,684ドル、交通機関と駐車場整備策に4,550ドル、管理費に155,620ドル。

市は財産所有者から税を集め、毎月DFWIに支払いを行っている。DFWIは特別改善地区に対するサービスを直接行うとともに下請業者も利用して、植栽、交通案内書の発行、パトロール、清掃などを行った。

当初は100ドルの財産価値に対して年間8.5セントの税率が決められていたが、1986年には財産価値の上昇により年間8セントに下げられた。1988年に地区の財産所有者によって支払われた税金の額は人によって年36ドルから10万ドル以上まで幅がある。市によれば税の水準に関する不満が少ないとから見て、大部分の財産所有者は結果に満足しているようであるとのことである。

特別改善地区の創設に当たっては予想外に多くの時間がかかった。市の法務官は、例えば特別地区創設前に提供されたサービスにこの税が使用されないことなど、このプロジェクトが州法にかなっていることを確認する必要があった。このため、市の各部は、これまでに地区内で供給されたサービスとそれらのコストについての情報を集めた。加えて、関連各部はこのプロジェクトを行うことによって増加するコストを見積もった。市の税務部は課税名簿の作成と税の徴収に極めて多くの時間を要した。市支配人事務所の職員は、情報を調整・収集し、ビジネスとの連携に役立てた。

また、財産所有者を特定するのにもかなりの時間を要した。財産税の記録は税金の請求先の住所しか分からぬことが多い、財産所有者の住所はしばしば間違っていた。財産所有者の中には目立たないままでいることを希望する者があり、多くの財産はその財産の何パーセントが同一の所有者のものか分からぬ状態にあった。このため、DFWIにとって正確な市街地財産所有者名簿と分布地図をつくることは困難なことであった。また、DFWIの職員は、市街地のニーズを特定する上で地域のコンセンサスを得て、特別改善地区の創設と実行に必要となる事項について市長をはじめとする職員に周

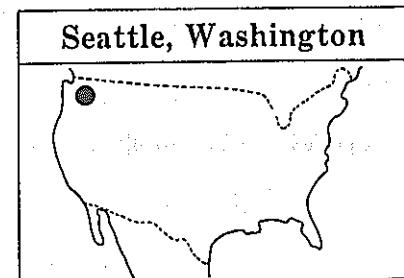
知を図ることにも多くの時間を要した。

D F W I 及び市の話によれば、特別改善地区は、市街地の外観を綺麗にし、特に清潔な街というイメージを著しく改善させることに成功したということである。また、これは市街地が一つの機関によって管理され調整されているために、バランスのとれた統一性のある開発が行われたことも大きな要因であるとのことである。加えて、市街地の犯罪率は地区の創設後、2年間で12%減少しており、この減少がすべて特別地区活動の結果ではないにしても、D F W I の犯罪防止セミナーやパトロールが貢献していることは確かであるとの意見である。

（注）（略）

(3) ワシントン州シアトル

—シアトル市街地土地利用・輸送計画—



[データ]

1986年の人口 486,200人

1987年の失業率 6.5%

[キーワード]

ワシントン州、シアトル市、環境アセスメント、容積率割増制度、地域区分条例

要旨

シアトル市は、市と市民が密接に関わり合いながら市街地の開発を進めてきた長い歴史がある。この素地の上に、市は最近、中央のビジネス地区と近隣の地域を含むシアトルの市街地のすべてのエリアについて土地利用及び輸送計画を策定した。プランを実行するために、市は地域区分条例 (zoning ordinance) を修正し、容積率割増制度 (density bonus system) を作り、地域の改善を行った。

地域の概況

シアトル市はワシントン州の北西部、ポートランドの約 290 km 北、カナダの約 210 km 南に位置している。市はワシントン州で最大の都市であり、水運関連の活動が市の物質的、経済的発展に重要な役割を果たしている。というのも、市の 80% はワシントン湖、エリオット湾、大西洋につながる

ピュージット湾(Puget Sound)などに囲まれているためである。シアトルの経済にとって、特に農産物・林産物の輸出及び自動車・電気機械の輸入による国際貿易は重要な要素である。

航空宇宙産業は、シアトルの経済のもう一つの鍵である。世界で最大の航空宇宙会社であり、国内で5番目に大きな防衛関連企業であるボーイング社は、大都市エリア内の労働者の10人に1人を雇用している。この結果、この会社の将来はシアトルの経済に対して直接的・間接的に大きな影響力を持っている。1968年にボーイング社は、労働者の50%以上を解雇した。このことによりボーイング社に商品を納めたりサービスを供給していたシアトル市の企業の多くが痛手を受けた。失業率が全国平均の2倍となるに至って、市では一つの産業に過度に依存することの危険性を痛感し、地域経済多様化の促進に入れることになった。

活動開始の経緯

1970年代後半のシアトルの開発ブームに乗って、市では、当時の時代遅れの市街地計画にかわる新しい計画を策定することになった。この計画としては、住む人にとっても企業にとっても魅力的な市の美しい景観をこわすことなく開発を行なうことができるような新しい市街地計画が考えられていた。

この新市街地計画の策定に先立って、市民も市の担当者もこれまでの市街地開発には明確な方向性が無く、ほとんどすべての提案を議論なしに受け入れてきているという状況に対して不満を持つようになっていた。

これに答えて、市は、1981年から1984年の4年間をかけて土地利用計画、ハーバーフロント開発計画、そしてこれらの計画が環境に及ぼす影響などの市街地計画に関する諸問題について調査とヒアリングを行なった。市の職員は、集められた情報からシアトル市街地のもつ強みと弱みを認識することによって、市街地計画を促進するまでの検討材料とした。

最終的に出来上がった「シアトル市街地における土地利用と輸送計画」と

呼ばれる計画は、地域の中心部としての市街地の優越性の維持、抑制のない成長による市街地への悪影響の防止、市街地の多様な地区のユニークな個性の保持・強化、住宅建設の増加、市街地の道路の快適化、舗道の安全性促進、交通システムの改善、生活環境の向上に寄与する都市デザインの促進などを内容としている。

財 源

5年間を要した市街地計画の策定に、市はおよそ150万ドルの費用を投じた。かかった経費は職員の人工費、コンサルタントのレポート代のほか土地利用、人口、住宅建設、雇用、交通機関、道路の利用状況、風の流れ、建物などの影の影響、などの多くの問題を考慮した環境アセスメントの準備経費などである。州法と市条例で必要とされている環境アセスメントだけで40万ドルを要している。計画を策定し始めたころには、連邦政府の地域開発包括補助金から15万ドルの援助を得られたが、補助縮小のため、それ以上は受けられず、残額は市の一般財源で賄われた。5年間の計画期間を通して、5人の計画スタッフは、昼夜の別なく働き、レポートの準備やヒアリングの指導を行なった。計画スタッフは、しばしば土木、警察、消防、地域振興などの市の他部局と協議を行なった。

活動内容と特徴

シアトルの市街地計画の策定において、住民の積極的な参加を得るために、公開制度 (open process) を採用した。これは市民の参加を得ることは、策定する計画を受け入れられるようにするために重要であるとの考えによるものである。市の職員が市街地開発のためのデータ、調査・分析結果についての主要な背景リポートを準備した後、1981年に市は多くの研究集会とフォーラムを開催し、シアトル市街地の将来について市民の意見を汲み

取る様にした。この討論は、市街地計画の準備段階として行われた。

1982年に全体計画の素案が作られ、その後1983年に土地利用と輸送計画の素案が作成された。これらの素案について各方面の集会において議論が行われた。そして市街地の住宅問題と交通機関プロジェクトについてのレポート発行、環境影響声明の準備などに続いて、1984年5月に市長は最終案を市議会に提出し、1年後若干の修正の後承認された。

市街地計画は3つの章から成っている。第1章は計画の中で想定されている到達目標や主な実施案と実施案相互の関係を要約した計画の概要、第2章は経済成長、住宅、交通手段などの主要問題についての政策の方向を示した市街地政策のフレームワーク、第3章は具体的な政策と実行のためのガイドラインとなっている。

この計画の最も革新的で重要な部分の一つは地域区分による容積率割増制度である。容積率割増制度は、望ましい要素をいくつか満たしていれば、通常は許可されないような大きなビルを建設することが許されるというものである。多くの市で地域区分は行っているが、シアトル市のアプローチは他の大部分の市とは異なっており、市街地を11の地区に分けて、それぞれの地区ごとに設定された開発目標に応じて、必要な要素を区別するというものである。この制度によって促進される要素には、低・中所得者の住宅整備、舗道改善、歴史的文化財の保存、文化的機能の充実、人的サービスの向上、小売業の活性化などが挙げられる。この制度により、それぞれの地区のもつ特色を失わないように開発を進めることができる。

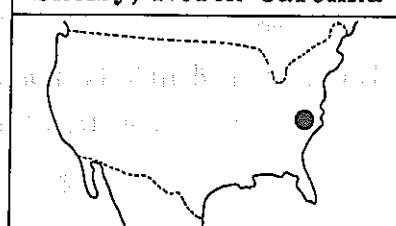
シアトルの市街地計画の大部分は実行された。この計画のうち、容積率割増制度を含む約半分の実施策は、市街地計画案と同時に市議会を通過した地区区分条例の改正案にも組み込まれていた。市街地計画と地区区分条例が同時に議会を通過したことにより、計画の重要な要素がすぐに市条例のもとで実施できることになった。

国内のエキスパートは、シアトル市の市街地計画を高く評価している。というのは、この計画がそれぞれの地区に不足する要素に目を向けながら地区的持つ特色を効果的に維持し、また高めるものだからである。この計画の実行により、100万ドルの公共投資が行われ、また計画が採用されてからシ

アトルの市街地で行われた民間投資は1億ドル以上となっている。

市の話によれば、計画の準備は当初考えられているより長くかかるものでありシアトル市では予定よりも3年近く余分に時間がかかったとのことである。またシアトル市の計画は様々な要素が複雑に絡み合っているので、住民の理解を得るために教育に長い時間が必要であったが、この結果として計画を円滑に実施することが出来、住民が計画の実施に興味を持つようになったことから考えて、この時間は無駄ではなかったとのことである。

Shelby, North Carolina



(4) ノースカロライナ州シェルビー

—シェルビーの市街地再興戦略

[データ] 1986年の人口 15,040人

1987年の失業率 4.2% (クリーブランドカウンティ)

[キーワード]

ノースカロライナ州、シェルビー市、歴史的文化財保存プログラム、歴史的建造物の修復、市の経済開発委員会、産業歳入債、特別課税地区、歴史的文化財保存税

要旨

シェルビー市街地再開発は、市の経済開発委員会と、歴史保存ナショナルトラストのメインストリートプログラム (Main Street Program of the National Trust for Historic Preservation) に関する民間非営利機関であるシェルビー山の手協会 (the Uptown Shelby Association) という団体の働きにより急速に進められた。これらの機関は資金を集め、補助金を給付したりシェルビーの市街地を売り込み、個人財産の歴史的建造物修復に低利の融資を行うなどして、シェルビーの市街地の歴史的建造物の修復と小売業振興の両方に成功した。

地域の概況

シェルビーは、ノースカロライナ州シャーロットの西 72 km に位置する。

1970年代前半まで、織物産業がシェルビーにおける主要産業であったが、その後米国では織物産業が衰退し、シェルビーの経済基盤は多様化し、自動車部品、小型エンジン、ボートなどの機械工業を中心となっている。この経済の多様化は1980年に22%であった失業率が1987年には4.2%に改善されるのに貢献している。

1981年に2つの大きな小売り業者が市街地エリアを離れ、新しい郊外のショッピングモールに変わったことにより、シェルビー市街地の経済は大きな打撃を受けた。商品量においても宣伝予算においても市街地の商店の規模を遥かに越えるものであるそのショッピングモールと競争しようとするかわりに、市では違った方法で小売業を立ち直らせるように努力した。

活動開始の経緯

市は、豊かな歴史と建造物を利用するため歴史的文化財の保存に力を入れ、同時に市街地における小売業の活性化を進めることとした。1980年には、シェルビーはノースカロライナ州内で歴史保存ナショナルトラストのメインストリートプログラム(Main Street Program of the National Trust for Historic Preservation)に参加する5つの都市の中の一つであった。全国で400を越える都市がこのプログラムに参加しているが、このプログラムに参加できる都市は、通常人口5万人以下の都市に限られており、また、プログラム実行のために出向してくる人の経費を負担すると同時に常勤のプロジェクトマネージャーを雇用することが必要とされている。

当初このプログラムは市の経済開発委員会によって管理されていたが、民間企業のプログラムへの参加を促進するために、民間の非営利法人による管理に移行することとし、その法人として1982年にシェルビー山の手協会(the Uptown Shelby Assosiation)が設立された。

市の経済開発委員会とシェルビー山の手協会の働きによって、1983年に市街地は歴史的景観登録機関(the National Register of Historic Places)による歴史的景観地区の指定を受けることとなった。このことによ

り、歴史的景観保存のために建物の改修を行っている人が課税控除を受けることが可能となった。

1980年から1986年の間に、シェルビー山の手協会と経済開発委員会は、建造物の改修を促進し、新しい企業を育成するために、低利融資や産業歳入債等を利用した。

財 源

過去には、低利融資や補助金プログラムを行う財源は、都市開発活動補助金(the Urban Development Action Grant, UDAG) プログラム、このUDAG プログラムによって過去に貸し付けた分の返済金、非課税の産業歳入債、などから得ていた。しかし、税法の改正により、歴史的建造物修復のための産業歳入債の課税免除措置がなくなり、UDAG プログラムによる補助も終了した。この結果、基金に残された唯一の資金源は、以前のUDAG プログラムから得た20万ドルだけである。返済金の返済期間は10年にわたることが予定されており、毎年の返済金収入は最初の5年間が2万4千ドル、後半の5年間が5万4千ドルとなっている。また税制改革によって歴史保存課税控除の率も25%から20%に引き下げられたので、歴史保存活動の意欲をそぐ結果となった。

シェルビー山の手協会の1987年の年間予算は7万5千ドルであった。プログラム実施のための基金は、従来は寄付金により賄っていたが、40%～50%の事業家からしか寄付が集まらないという問題があったので、1985年以来、市街地地区における特別賦課金による収入を資金としている。

活動内容と特徴

シェルビーにおいて歴史的文化財を保存するために用いられた主な方法は、低利融資などの財政的支援策、広報やデザインの支援、補助金プログラムな

どである。

税法の改正によって、市は市街地の財産所有者に対して低利融資を行うために非課税産業歳入債を用いることができなくなった。そのかわり、市では市にとって利益となるようなプロジェクトのために市街地財産に対し行われる融資の利率をプライムレートよりも3%低くするために、UDAGプログラムによる貸し付けの返済金を使用している。どの融資に対して補助するかを決めるのは、4つの地方銀行からの代表者、市支配人、幹事を務める市経済開発委員会の理事で構成されている委員会である。委員会は、プロジェクトの信頼性によって判断するのではなくて、市街地を活性化させる潜在力を判断基準とした。

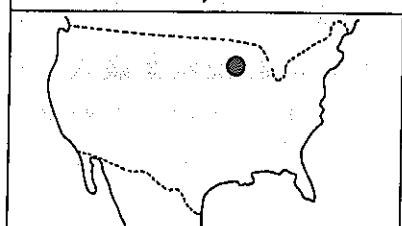
市はまた、小口の奨励補助金プログラムのための基金を積み、管理している。その補助金を受け取るためにには、財産所有者は構想を提示して、経済開発委員会に申請を行わなければならない。申請が受け入れられれば、財産所有者は委員会の協力を得て、プロジェクトをすすめることができる。

シェルビー山の手協会は市街地開発に様々な観点から関わりを持つ37人の理事からなる理事会により管理されている。この協会は、歴史的建造物改修の技術面での援助、歴史保存課税控除制度を広報するための集会開催、歴史的文化財の目録作成などの活動を通じてデザイン改善を促進した。このことにより、シェルビーの市街地は歴史的景観登録機関（the National Register of Historic Places）から歴史的地区として指定を受けることになった。

販売促進活動や財政支援活動は、ケースバイケースで行っている。これまで新しい小売業者を誘致したり、市街地全体あるいは特定の企業を促進するための活動が行われて来た。例えば、市街地のロゴマークのデザイン、催しを行うときのパレードやオープニングセレモニーの開催、将来有望な小売業者が求人を行うための準備などを行ってきた。

市当局によれば、1981年から1986年までに、シェルビーの市街地再開発プログラムにより、歴史的なビルが31棟改修され、256の新しい雇用が生み出され、87の新しい企業が事業を開始するに当たって援助を受けたということである。

Milwaukee, Wisconsin



(5) ウィスコンシン州 ミルウォーキー —ミルウォーキー再開発会社—

【データ】
1986年の人口 605,090人
1987年の失業率 7.0%

【キーワード】

ウィスコンシン州、ミルウォーキー市、市開発局、ミルウォーキー再開発会社、開発プロジェクトの支援、税収増加
融資

要旨

市と非営利のミルウォーキー再開発会社 (the Milwaukee Redevelopment Corp., MRC) は互いに協力しながら、開発プロジェクトをミルウォーキーの市街地において行っている。市はしばしば、用地の確保、融資、駐車場などの公共施設の改善等を行い、また債券を発行するなどして、プロジェクト実施の財政的な支援を行ってきた。ミルウォーキー再開発会社は、開発プロジェクトの策定に携わり、しばしば分担してその実施に当たっている。

地域の概況

ミルウォーキーは、ウィスコンシン州最大の都市であり、国内で17番目に大きな都市である。国内で3番目に大きな都市であるイリノイ州シカゴは、ミルウォーキーのわずか140km南である。ミシガン湖の西岸に位置し、3つの川に囲まれているため、ミルウォーキーの経済は水に関連した工業や

レジャー産業の強い影響を受けている。

市内の全雇用者の4分の3は、製造業、サービス業、卸売・小売業に分散されている。歴史的には、製造業がミルウォーキーの支配的な産業であったが、1980年代前半の不況によって打撃を受け、ミルウォーキーの製造業における雇用者の数は1979年の32%から1987年には24%まで減少した。ミルウォーキー市ではこの頃既に経済成長と産業構造多様化のための重要な経済開発戦略として市街地活性化に着手していた。

活動開始の経緯

市街地において、市が関与しない民間ベースでの建設も行われてはいたが、1970年代中頃には、地域のリーダーたちは、大規模な再開発を行うために官・民・非営利団体という3つの部門の協力が必要であるという認識をもっていた。民間の中央ビジネス地区に関する研究結果に基づいて、1973年にミルウォーキー再開発会社が設立された。市とミルウォーキー再開発会社は協力して、市街地活性化のための協議事項の検討を行った。この協力関係が後々ミルウォーキーの市街地活性化のための官民の協力関係確立への素地となった。

財 源

ミルウォーキー再開発会社のスタッフは、会長、副会長、3人の補助メンバー、及び理事で構成されている。副会長の話によれば、ミルウォーキー再開発会社と同様な機関を運営する場合、人件費その他で年間およそ20万ドルかかるということである。ミルウォーキー再開発会社の運営経費はミルウォーキー市内にある企業の上位約40社が納める年会費と同社が行う投資による収入で賄っている。

なお市によれば、市の経費の算定に当たっては、市街地スタッフは市の機

構の一部であるため、何人の職員が関係し、経費が幾らかかっているかを特定することは難しいとのことである。

活動内容と特徴

ミルウォーキー再開発会社と市は市街地開発融資を共同して行うとともにそれぞれ独立して必要な公共施設の改善を行った。成功した市街地開発の例としては、小売業などの商業関係のビルや住宅の新築・改修プロジェクトがある。市開発局は住宅局(the Housing Authority)、計画委員会(the City Planning Commission)、再開発局(the Redevelopment Authority)のスタッフからなる上位機関であり、市街地を新しく開発するために適当な用地の取得を主な任務として、ミルウォーキー市街地の改善と開発に主導的役割を果たしている。市開発局は、1973年に設立されて以来市街地開発に重要な役割を果たしてきたミルウォーキー再開発会社と協力して、市街地の再開発を進めており、最近は市街地の活力を呼び戻すために、廃墟となったビルの再建と住宅建設に力を入れている。

市街地開発の目標とするところに向かって開発プロジェクトを進めるために、市開発局とミルウォーキー再開発会社は開発方策を一本化する努力を行っている。このために必要となる、民間の開発業者、市、ミルウォーキー再開発会社等の役割分担を決めるに当たっては、市再開発局の協力を得ており、また民間開発業者と市との仲介役をミルウォーキー再開発会社の副会長が務めている。さらに、民間開発業者と公共事業局(the Department of Public Works)や建物検査及び技術安全局(the Department of Building Inspection and Safety Engineering)などの公共機関との連絡役を市開発局が務めている。

ミルウォーキー再開発会社では、民間開発業者に開発のコンセプトを提示して、プロジェクトへの参加を促している。市街地開発は通常郊外の開発プロジェクトよりもコストがかさむものであり、また、リスクが大きい投資とみなされることもあるため、市とミルウォーキー再開発会社がプロジェクト

に積極的に参加しているということがひとつの大きなセールスポイントとなっている。

ミルウォーキー再開発会社はしばしば開発プロジェクトに直接投資を行っている。もともとミルウォーキー再開発会社は限定配当(limited dividend corporation)の投資会社であり1900万ドル相当の株式の売却により基金を積んでいたが、1983年に非営利機関となった。それ以後は、各プロジェクトについて、これまでの投資分からの返済金と、参加している約40社のミルウォーキーにある会社から支払われる年会費で基金を積んできた。これらの参加企業の代表者はミルウォーキー再開発会社の理事を務めている。投資する期間は各プロジェクトごとに決められ、通常、開発業者がある程度のレベルまで投資額を回収してから返済を受けている。

市とミルウォーキー再開発会社は、それぞれ再開発のために用地を取得し開発のために用地の整備を行っている。市は用地を整備し、建物を取り壊し、必要に応じて公共施設の立て替えを行っている。ミルウォーキー再開発会社は民間企業としてできる範囲で開発用地を取得し、地元企業の建て替えを援助している。

市は市街地開発に資金面での援助を行っている。市が援助する割合は、当該プロジェクトの価値と開発業者が提示する資金計画によって決められる。市は開発業者からプロジェクトの資金計画についての情報を得て、プロジェクトにかかる経費と、開発業者の採算ラインとのギャップを埋めるために、市がどの様な方法でどのくらいまで援助するかを決定する。

市の資金参加にはいくつかの形態がある。過去には、今ではもうなくなつた連邦都市開発活動補助金(Urban Development Action Grant, UDAG) プログラムにより、主要な小売業の振興と幾つかのオフィスビル建設への融資を行った。市は今でもUDAGプログラムによる融資の返済を開発業者から受けている。また市は開発への融資のために非課税債も利用していたが、1986年の税制改革でこの非課税扱いがなくなってから、この方法は利用できなくなった。

過去数年間、市は市街地開発に資金を供給するために税収増加融資(tax-increment financing)に依存してきた。税収増加融資により、市は市街地の

特定区域における開発行為のための債券発行が可能である。これらの開発活動によって、その地区が活性化され、民間投資の増加ひいては資産価値の増加を呼び、これによって課税評価額も上昇する。市は債券の償還に、開発以前の評価額と開発以後の評価額との差額分の税収を利用する。ミルウォーキーの市街地では、税収増加融資は公共施設の改善に利用されている。

市街地開発プロジェクトのためのもう一つの主要な資金源は私的目的債(private purpose bonds)である。市によって発行されるこれらの債券は、開発業者への融資の財源として使用される。開発業者は民間の銀行から融資を受けるよりも低い金利で、この私的目的債による融資を利用できる。

（第1回）市街地開発のための債券発行と税収増加融資

私的金融機関の融資は、開発の初期段階では、開発のための借入金の返済や、開発のための設備の購入費用の返済など、開発のための初期費用の返済が主な目的である。しかし、開発が進むにつれて、開発のための借入金の返済が終了すると、開発のための設備の購入費用の返済が主な目的となる。

（第2回）市街地開発のための債券発行と税収増加融資

（第3回）市街地開発のための債券発行と税収増加融資

（第4回）市街地開発のための債券発行と税収増加融資

（第5回）市街地開発のための債券発行と税収増加融資

（第6回）市街地開発のための債券発行と税収増加融資

（第7回）市街地開発のための債券発行と税収増加融資

（第8回）市街地開発のための債券発行と税収増加融資

5. コミュニティ・レベルでの活性化

各コミュニティ・レベルで経済を活性化させることは、コミュニティ内の経済の循環を強化するという効果がある。コミュニティ内の商店、レストラン、映画館などの消費者指向のビジネスは、住民のニーズに合ったものであるから、その振興策は地域経済内の通貨の循環を促進することにつながる。またそのような施設があることで、その地域住民が他の都市で消費をしなくともすむようになり、更に地域外の顧客を呼びこむことも可能である。

新しい企業の育成、地元企業の振興、企業誘致等を促進させる地域経済開発の戦略にとって、コミュニティ・レベルで近隣の経済を活性化することは重要な要素である。残念なことに、多くの場合この経済的な重要性は見過ごされがちであるが、都市内の衰退した地域でも、社会環境が改善されれば、人口が増加し、税収も伸び、労働力不足を補うことができる。

開発を進めるに当たって、住民の意向を無視したやり方では、ともすれば地域の生活の質を害し、住民を追いやることにもなる。一般的に、大部分のコミュニティの開発は、地域住民のニーズを満足させる小売業や消費者指向のビジネスを中心としているが、住民のレベルに応じて、より高度な職業に対する需要があるならば、それに合わせた高度な産業の育成を図ることになるであろう。

ともすれば、小売業を振興しても、他の都市の小売業の売上げをこちらにもって来るに過ぎないし、あまり成長に繋がらないと考える向きもあるが、この仮説は、都市の人口が増加し、消費者の新しい需要に応じて、コミュニティ近隣のビジネスが盛んになっている場合にはあてはまらない。さらによえることは、完全競争が行われて、資源が流動的で、情報が十分に行きわたり、独占が存在しないというような条件の揃った机上でのみ、ゼロサム・ゲームたり得るのである。事実として、ややもすれば閉鎖しかけた市場の競争を促進することによって、その地域経済を救うことになるかも知れないのである。暮らしが便利になり購入できる商品の量・種類が増すことによって、住民にとっては時間の節約になると同時に、生活の質を高めることにつながるであろう。

コミュニティー・レベルでの活性化を進めていく上で障害となるのはまず資金の問題である。地域によってはその地域に対する偏見から、資金の確保が困難な場合があり、また、経営者としての経験や能力の不足が原因である場合もある。あるいは、経営規模が小さいため、少額の融資はコスト面から金融機関にあまり好まれないということや、企業家と金融機関を結び付けるための情報交換があまり活発でないことなども要因と考えられる。

このような資金面での問題に対して市は、各種補助制度により、直接・間接の援助を行ったり、企業家と金融機関を結び付けるための援助を行ったりしている。

コミュニティー・レベルでの開発に当たりもう一つ障害となるのは、この小規模なレベルでの開発事業に関心を持つような開発業者があまりいないことであろう。市によっては、コミュニティー開発関連の企業や地域に基盤を持つその他のグループに、技術援助や運営上の支援をして必要なノウハウを身につけさせているところもある。

インフラストラクチャーへの投資は、商業的にも工業的にも地域のビジネスを促進させ、ビジネスへの民間の投資を高めることになる。また、ビジネスを振興するためには管理面での援助も有効である。製造業に対しては、技術移転、マーケティングへの支援、従業員教育などの指導方法を取ることができる。商業に対しては、イベントの関係、小売業者間の調整、マーケティングへの支援等の、売上振興策をとることができる。

もちろん、地域の一部だけで収入と支出を循環させようとしても、都市全体の経済活動との兼ね合いにより、自ずから限界があるが、これらの方策によって、コミュニティーの資源を有効利用することにより、地域の開発会社や経済開発機関は、その地域内で、失業中の住民に職を与えることができるし、地域内の通貨の循環を良くすることにもなるであろう。

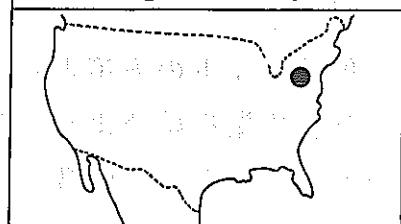
コミュニティー・レベルでの開発を進めるにあたっては、コミュニティーの特性に合わせて、あるところでは商業の活性化を、また別のところでは製造業の維持を中心にというように、コミュニティーにとってのニーズの多様性を考え、その多様性を生かす施策を考案し、都市開発の全体的アプローチの中に位置付けなければならない。

需要サイドの方策としては、コミュニティーの外からの顧客の誘致、コミュニティーのニーズに合った、企業誘致や企業の創業援助などがある。

供給サイドの方策としては、金融機関からリスクが大きいと考えられている、事業を始めようとしている人の経験不足から生じる融資獲得上の困難を解消するための財政上の支援、開発の中心となる専門家・専門機関等の不足を解消するための支援、企業の管理面での支援、生産技術面での支援、用地・建物の取得に関する支援などがある。

以下、コミュニティー・レベルでの開発を強化するための機関の働きにより、企業の育成や技術援助、商業振興、住宅整備等の施策を活発に行ってい ピッツバーグ市の例を紹介し、続いて他の都市の類似事例を紹介する。

Pittsburgh, Pennsylvania



(1) ペンシルベニア州ピットsburgh —コミュニティ・レベルでの開発機関の強化—

[データ]

1986年の人口 387,490人

1987年の失業率 6.2%

[キーワード]

ペンシルベニア州、ピットsburgh市、市の都市計画局、コミュニティ基金、コミュニティ機関基金、コミュニティ組合、地域に基盤を持つ機関への資金援助、特定経済開発事業補助金

要旨

ピットsburgh市の、都市計画局(Planning Department)には地域計画部 (community planning division) があり、コミュニティ・レベルでの開発のための様々なプログラムを管理し、あるいはプログラムに参加している。これらのプログラムの中には、コミュニティ基金 (the Neighborhood Fund)、コミュニティ機関基金 (the Community Based Organization Fund)、コミュニティ組合 (the Neighborhood Partnership)などのプログラムがあり、地域機関へ資金の提供を行い、新規の、あるいは現に事業を行っている地域開発企業の育成を図っている。市ではこれらの基金を活用し、地域開発企業に技術的な援助をしたり、いくつかの商業、住宅、製造業の開発に対し財政措置を施している。

地域の概況

ピッツバーグは、ペンシルベニア州の南西部、オハイオ川、アレゲニー川とモノンガヘラ川の交わったところに位置する町である。市の経済基盤は過去1世紀の間、鉄鋼業を中心としてきたが、1950年代から鉄鋼業は下降線をたどってきた。その理由の一つには、業者が設備の近代化を行わず、他の鉄鋼メーカーとの競争についていけなかったことがある。過去10年間に日本、ブラジル、韓国などの鉄鋼輸出の増大によって、米国内の鉄鋼業全体が打撃を受けるに至り、問題はさらに深刻化した。こうしたことによって、ピッツバーグにおける製造業の雇用者数は、1953年に雇用全体の44%だったものが1987年には14.5%へと急激に落ち込んだのである。

ピッツバーグの経済は、近年サービス業の発展でいくらか回復した。市の教育機関のうち、特にピッツバーグ大学は、研究・開発プロジェクトにより新しい雇用の創出と、これによる経済の回復に大きな役割を果たした。また、多くの企業の本社が集まり、現在では本社売上げでは、国内第3位である。

ピッツバーグのコミュニティーは常に、市の経済と文化を引っ張ってきた。ピッツバーグには、市から離れたところに、移民と多民族が多く住む88のコミュニティーがある。市では、地域経済を安定させ活性化するため、コミュニティーレベルの経済活性化を進めてきた。このことは、過去30年人口が減少し、コミュニティーの3分の2が経済的に困窮しているピッツバーグにとって特に重要事項であった。

活動開始の経緯

市のプログラムにより、ピッツバーグの各コミュニティーに足腰が強く、地域に根ざした活動的な機関がつくられるようになった。市側が有能な地域団体と協同作業をすることによって、地域経済開発を一層推進させ、コミュニティグループに集まっている寄付金を活用したいと思っていたことが、これらのプログラムの推進につながった。1980年代の初め、いくつかの全

国あるいは地方の財団が、ピッツバーグの地域機関へ補助金を出すことについて興味を示してはいたが、これらの機関に開発プロジェクトを引き受けるだけの能力があるとは見ていなかった。他方、当時すでに市は地域機関への援助をしていたが、開発プロジェクトを実地に行った経験のある地域開発企業は、まだなかった。

1983年、市、各コミュニティ及び財団の代表者間の話し合いで、ピッツバーグコミュニティ開発組合 (the Pittsburgh Partnership for Neighborhood Development) を組織する方向が決まった。組合は、実績記録に基づいてコミュニティグループへの投資をする。市自身もコミュニティ基金、コミュニティ機関基金を発足させ、組合の補助金を受けていない団体へ投資を行った。このプログラムや数々の技術的援助といった方法を通して、コミュニティレベルでの経済開発に関心を持ち、その指導的役割を果たし得るコミュニティグループの核を育てた。

財 源

ピッツバーグのプログラムの成功は、フォード財団やいくつかの地方の基金の厚意によるところが大きい。たとえば1989年7月に終わる会計年度の予算については、コミュニティグループは、民間基金から185万ドル、連邦地域開発包括補助金 (Community Development Block Grant) による基金によって市から受けるものとして、運営資金だけで、938,000ドルが組まれていた。基金のおよそ4分の3は組合を通して支出され、残金は地域機関とコミュニティ基金とに分配される。市は、プログラムに携わる6名の地域プランナーと2名の地域開発担当者を抱えている。

さらに、ニューヨークの非営利の地域開発支援会社 (Local Initiatives Support Corporation, LISC) が別個のプログラムを実施し、ピッツバーグの地域開発企業が資金を出している宅地、商業用地、工業用地のプロジェクトに対し、融資や補助を行っている。LISCは毎年の査定をするのではなく、プロジェクトがどの程度価値があるかとか、基金がどれだけ役に立つかとい

ピットバーグのダウンタウン



う観点から支出を決定している。L I S C ピッツバーグ (LISC-Pittsburgh) は、その全国事務所から基金のおよそ半分を受取り、あの半分は、アレゲニー地域開発会議という開発に関する市民団体の努力によって集められた 25 の地方企業や財団からの拠出金で賄っている。1982年から1987年までの L I S C の実績は、補助金、貸付、補填補助金等を合わせて 170 万ドルである。このうち貸付として支出されたのは 100 万ドルを超える。

活動内容と特徴

市はピッツバーグの地域機関が経済開発の能力を身に付けるように補助金の拠出と技術的援助を行ってきた。経済開発プロジェクトを実行できる実力を証明した地域開発企業は、市の幹部、コミュニティーの団体のメンバー、それに民間財団や銀行の代表からなるピッツバーグコミュニティー開発組合の援助を受けることができる。これらの資金により、人件費や全体経費をカバーし、これによって地域機関は住宅改良や商業開発などの活性化プロジェクトに着手することができる。市の幹部によれば、組合に参加した地域機関は既にいくらかの開発事業の経験があり、地域機関の代表するコミュニティーも、低迷はしていたが、プロジェクトによる蘇生のチャンスを生かせないほど致命的に悪い状況ではなかったので、この組合はかなりの成功であったということである。

1983年以来、ピッツバーグコミュニティー開発組合は任意団体であったが、1988年に法人化された。15名の役員は月1回会議を持ち、拠出基準と基金の分配について話し合う。当初は、組合の基金の対象は、地域開発企業法人で、開発プロジェクトを直接担当するところに限られていたが、1988年の役員会で所属するコミュニティーの開発促進を目的とするところでも基金の対象とすることになった。

1984年、市は自ら、組合の資金援助を受けられないコミュニティーグループを援助するための第2の非営利機関を発足させた。それまで、市議会はいくつかの団体に使途を制限しないで資金を割り当てていたが、使途を明

確にし、基金の割当をより厳しくコントロールし、さらに、組合よりも幅広い対象に資金援助を行うため、市ではコミュニティー基金を設立することを決定したのである。

コミュニティー基金は、特定のプロジェクトの可能性の検討、あるいは長期的な目標の検討をしようとしている比較的経験の浅い地域機関に対して、8,000ドルの補助金を交付している。基金から受ける補助金は、1団体1種類に限られているわけではないので、1つの補助金を受けたから他の補助金が受けられなくなるということはない。基金の役員は、コミュニティーの代表5名と、6市の部局の担当官と、民間人3名から構成されている。

地域機関基金は、経験はあっても、組合に参加している地域開発企業のように有能とは言えない地域機関を支援の対象としている。9つの地域機関が、これまで9,000ドルないしは35,000ドルの補助金を受けている。その機関の年度決算で特に問題がなければ、通常は順次3年にわたり補助金を受けることができる。

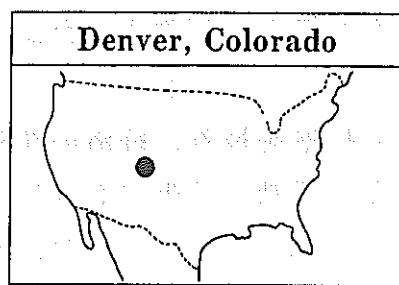
地域機関基金から補助金を受けるコミュニティーグループのうちいくつかは、開発団体になる段階を踏まずにコミュニティーの経済開発を担当し続けることになる。また企業体となって組合の基金から補助金を受ける資格を持つようになるものもある。市の担当官は、以下の2つの理由で、全ての地域機関が企業化されることは望んでいないとのことである。第1に、企業化は全ての機関にとって適切とは言えないこと、そして第2に、ピツツバーグの組合はそれほど多くの地域開発企業を支援するだけの財源を持たないことがある。

そもそも、市はコミュニティー基金の役員会が、地域機関基金に対して指導的役割を果たすことを望んでいたが、結果的に、2つの基金が重複することで、両方の役員を兼ねている役員会のメンバーにとって、利害が対立する多くの状況を引き起こすこととなった。そこで、基金のための新しい組織が作られ、利害の対立を取り除くようにしている。

ピツツバーグのプログラム全体において、革新的で重要な役割を果たしているのは、おそらく地域の機関に対する人件費等活動経費の援助であろうが、市のそれ以外の努力もまたコミュニティーの開発を押し進めている。市の都

市再開発局では、いくつかの住宅、経済開発プログラムを通じ、開発プロジェクトへの援助を行っている。都市再開発局とLISCは、共同で地域開発投資基金 (the Community Development Investment Fund) を運営しており、特定の住宅、商業、製造業プロジェクトの基金を求めている地域機関に対して、75,000ドルを上限として補助金を出している。また、市がスポンサーとなっている技術援助プログラムは、地域機関が新しい住民をそのコミュニティに呼び込み、地域の組織づくりやその運営の改善を図るために役立っている。さらに市ではコミュニティグループや低所得者に対する、建築デザイン面での支援も行っている。

市の担当官によると、ピッツバーグにおけるコミュニティー開発のあり方は、あらゆる方向を網羅していて、多面的な援助を展開しているが、このアプローチの1つの欠点は、統一された意思決定過程が欠けており、諸々の団体、機関への基金の配分が、ひとまとめの方針の下に行われず、全体的戦略が考えられていないことにあるということである。



(2) コロラド州デンバー —コミュニティー内の企業への資金援助—

【データ】
1986年の人口 505,000人
1987年の失業率 7.8%

【キーワード】
コロラド州、デンバー市、コミュニティビジネス活性化
プログラム、地域開発局、経済開発局、インフラ改善

要旨

デンバーでは、近隣の商業地域の改善とニュービジネスの立上がりのため、低金利の融資が行われている。これにより、近隣の商業地域の街並を改善し、ニュービジネスを誘致し、小売業の売上を増やし、市内で雇用を生み出すことに成功している。市の担当官によれば、このプログラムで、1981年から1988年の間に該当地域に4,000万ドルを超える民間投資が生み出された。

地域の概況

周辺地域を含めたデンバーの都市圏には、160万人が住み、半径800kmの範囲では、最大の都市圏である。デンバーの経済は、過去40年間に大きく進展した通信、製造業、大型小売店、エネルギーなどの部門から恩恵を受けてきた。1974年から1980年にかけて、地域経済は隆盛を誇る

石油産業に席巻されたが、それについて当時デンバーでは建物の建設が相次いだ。1982年になって、デンバーの経済は石油ガス産業が衰えるについて打撃を被り、経済の沈滞は10年間に及んだ。エネルギー分野が凋落し、商業活動の分野でも周辺のショッピングゾーンとの競合が強まり、市のビジネスの大部分が大きな影響を受けた。

しかしながらその後、デンバーの経済は多様化とサービス・製造部門の発展によって改善されてきた。いくつかの小規模な製造業者の活動が活発になるにつれて、1987年には、さらに37,000m²の用地が必要となった。市やその他の行政レベルでも、その地域のインフラ整備や施設の改良に投資を行った。例えば、新しいコンベンションセンターの建設、高速道路の新設、新空港の着工準備等がそれであり、新空港は全体が完成すれば、世界最大となる予定である。

活動開始の経緯

コミュニティービジネス活性化プログラム (Neighborhood Business Revitalization Program) は地域開発局 (Community Development Agency) の監視の下で1979年に発足した。このプログラムは、それまで市が基金を住宅やコミュニティの施設に投資していたのに対し、コミュニティーの商業中心地の改善に向けた投資の必要性を訴える一部の斜陽地域の住民からの声をきっかけとして始められたものであった。このプログラムは、かつては傾きかけていた商業地域の住民自身の要望を反映しているという点、低利あるいは無利子の民間投資を奨励したという点、さらに、ビジネスを行う人々に販売促進や建築に関する指導をしたという点において、成功であった。1985年、市の内部に新たに設けられた経済開発局 (Economic Development Agency) は、このコミュニティービジネス活性化プログラムを担当することになった。

財 源

27名の委員で構成される市長の諮問委員会は、毎年、コミュニティービジネス活性化プログラムに拠出する額を答申し、市議会では通常この答申が承認される。プログラムの財源は連邦地域開発包括補助金（CDBG）で、諮問委員会はこれを3つのプログラムに配分する。これによってプログラムの年間予算は大きく上下するが、1986年度から88年度で見ると、その幅は260万ドルから370万ドルである。市の予算割当ての他に、プログラムでは貸付金の返済金による収入をおよそ100万ドル見込んでいる。プログラムに関わっている市の専門官は2人である。

活動内容と特徴

コミュニティービジネス活性化プログラムは、その対象を、市の特定の地域に絞っている。1985年以降、特定地域に選ばれるための、競争が激しくなっている。ひとつの新しい特定地域のための基金が十分に蓄積されると、住民所得が平均以下であること、その地域の建物が物理的に老朽化していること、地域内で基本的な商業サービスの多くが得られないこと等の条件にあてはまる地域の小売業者やコミュニティーの団体に対して市から申請書が送られる。活性化プログラムの担当者は、プログラムに対する小売業者の熱意と、地域の建築物等の物理的な老朽の度合いを基準として特定地域を選び出している。

コミュニティービジネス活性化プログラムは、いろいろな種類の資金貸付や、その特定地域の商業の活性化に資する技術的援助を内容としている。コミュニティービジネス活性化基金は、例えば、1ブロックあるいは2ブロック単位で、店舗正面を修復するための経費の低利融資を行っている。この目的のためであれば、申請者は、プロジェクト一件につき2万5千ドルを超えない範囲で、基金からプロジェクト経費の半分までを無利子で借りることができる。更に、このプロジェクトにより、特定地域でビジネスを行う人々は

市と契約している民間の建築設計会社からデザイン面での支援を受けることができる。

また、この基金は、直接貸し付ける以外に、通常の金融機関から融資を受けるために必要な担保資金の援助も行っている。この制度は、プロジェクト一件につき25万ドルを超えない範囲で、経費全体の25%までを貸付けるというものであり、融資の条件や利率は金融機関の融資を受けるために必要な条件や融資の必要性を勘案して決められる。

その地域において、店舗の修復がかなりの程度完成すると、このプログラムにより今度は、改善の効果を高めるため、街路の景観や植込み等の公共面での改良事業への投資が行われることとなる。また、このプログラムにより、小売業者が集めた情報に基づいて作成する、その一帯の商業地区案内といったパンフレットの印刷等、販売促進のための投資が行われることもある。

この活性化プログラムを利用できるコミュニティーの数は、基金の大きさと希望するコミュニティーの数により判断される。1988年までの実績では、10か所の特定地域があり、いずれもマイノリティが人口の大多数を占める、低所得あるいは比較的低い所得の地域であった。また、1984年から1988年までで見ると、プログラムに参加している小売業者の60%以上がマイノリティの人たちである。10か所のうち2か所では、その地域のビジネスに関わっている人々がすでにマーケティングの技術を習得し、地域の建築物も十分改善されたため、もはやプログラムによる援助の必要が薄れており、従って、この2か所にかわってもっと必要性の高い地域に、時間とお金を注ぎ込むことができる。

市当局は、このプログラムが、コミュニティーの物理的な改善を促すものであること、これらの地域に新しい企業を誘致する力となっていること、雇用を生み出すこと、そして、売上税の増収につながることから、その効果を信頼している。市の担当官によれば、1981年から1988年の間の特定地域での民間投資額は4,000万ドルを超えていている。

デンバー市の担当官は、同じようなプログラムを導入しようと考えている他の都市に対して次のような助言を行っている。通常、小売業者をひとつにまとめるために膨大な時間を要することとなるので、その対策として、再開

発には必ずその地域でビジネスを行っている人々を関わらせることと、開発の推進の先頭に立つ正式な機関の存在が必要である。この様な条件の下に開発が行われないと、プログラムの援助対象となる特定地域を選定する過程で、大変な障害が生じることとなり、デンバーでもコミュニティー間での競争という現在の方法を取り入れる以前は、同様な困難を抱えていた。



(3) イリノイ州シカゴ —業種別の活性化策—

[データ]

1986年の人口 3,009,530人

1987年の失業率 8.3%

[キーワード]

イリノイ州、シカゴ市、特定開発事業、ジェイン・アダムス人材会社、産業別の市場調査、市の基金、コミュニティーの金属細工企業、販売面の支援、職業訓練

要旨

ジェイン・アダムス人材会社 (the Jane Addams Resource Corporation, JARC) の特定開発プロジェクトは、2つのコミュニティーにまたがる金属細工業組合を設立し、そのコーディネーターとしての役割を果している。プロジェクトのスタッフは、綿密な調査や、情報提供、金属細工企業の職業訓練や販売面の支援等の活動を通して、これらのコミュニティーの経済的に不利な立場の住民に対する雇用機会を維持・拡張している。1988年7月までの12か月間に、組合の傘下にある会社の報告によると、26の職が新たに生み出され、1970年代以後経験したことのない新しいビジネスのうねりが起こっている。

地域の概況

シカゴは、人口300万人以上で、中西部最大の都市、国全体でも3番目に大きな都市である。都市としての規模と、国を中心から北東のところにあるという地理的条件から、シカゴは中西部における運輸流通の拠点として発展したものである。シカゴにある3つの空港は、合衆国の他のどの都市の空港よりも、貨物取扱量で勝っている。

また、シカゴは地域内のみならず全米の金融サービスの中心地である。商品、株式オプション、通貨、金融先物などの取引では国全体をリードしている。金融やサービス関連の産業が、市の経済基盤に大きく寄与するようになった反面、製造部門は落ち込んできている。製造業の雇用者数は、1970年シカゴの雇用者全体の34%であったものが、1987年には23%に低下している。市とコミュニティーでは、製造業の維持と拡大に焦点を合わせて努力している。市の経済全体がバランスのとれた健全な発展をするためにも、また製造業に関しては技術を習得していないレベルの住民の生活を安定させるためにも、こうした努力は重要である。

活動開始の経緯

1985年、特定開発プロジェクトは、ジェイン・アダムス人材会社の事業の1つとして始まった。同社は全市規模で活動中の100年の歴史を持つハルハウス協会と関係のある経済開発機関である。プロジェクトは、その地域の基幹産業への支援を通して、不利な状況にある住民の経済水準を引き上げることを目的として取り組まれた。周到な調査のあとで、プロジェクトは金属細工業を対象とすることに決められた。これは、金属細工業が、成長の大きな可能性があり、熟練を要しない職を多く提供することになり、従って、コミュニティーの経済的に不利な立場の住民に対して恩恵があると判断されたからである。コミュニティーにある25の金属細工会社の700の職のおよそ60%が熟練を要しないものと判断された。会社間の情報交換を活

発にし、製品の質を向上させ、設備の近代化を進め、新しい顧客を増やすという点では、組合を作つて特定開発プロジェクトを進めたことは成功であった。

財 源

特定開発プロジェクトは各種の民間や公的機関からの資金援助を受けている。1988年度予算の収入には、地域開発包括補助金による19,000ドル、連邦政府の厚生省からの補助金の33,000ドル、それに民間基金からの40,000ドルが含まれている。さらに、新たな販売事業として、特定開発プロジェクトでは、グループ外の顧客から新しい仕事を取ってきた場合には組合の会員から契約料の5%を手数料として徴収し、組合の会員相互の契約の場合は3%の手数料を取るというやり方で、仕事のあっせんを行っており、将来的には、このやり方を拡大していく、独立採算にしたい考えである。

JARCはこの特定開発プロジェクトにおよそスタッフ2.5人を投入している。

活動内容と特徴

このプロジェクトは地域の金属細工業を拡大するために、生産能力の拡大と販売やマーケティングの技術改善に重点を置いてきた。プロジェクトがスタートしたころには、これらの目標に合うように、金属細工の企業主の話や、地方の専門家との会合、ニューヨーク、マサチューセッツ、ミシガンなどの専門家との会議から集めた情報に基づいて個々の戦略を考えていた。この特定開発プロジェクトの戦略に欠くことのできないものの一つが、金属細工会社間の組合を結成することであった。プロジェクトのスタッフが奔走して、コミュニティー内の25社全部の組合参加が実現した。組合の会員は、夏の

期間を除いて毎月集まって、アイデアを出し合ったり、プロジェクトのスタッフから情報を得ている。このときは、組合会員は会費を払う必要がない。

このプロジェクトは、組合の会員企業がビジネスを拡大するための重要な戦略として、設備の近代化に力を入れており、また、会員に8週間の品質管理トレーニングをさせている。このトレーニングは金属細工の生産過程で不都合な点を調査して改良するためのものである。将来は、イリノイ州の訓練機関が同じようなセッションへの入学金の50%を奨学金として出すことで合意ができている。

マーケティングや販売への援助も、こういった会社の健全経営を持続させ、特定開発プロジェクトの努力を生かすためには欠かせない問題である。プロジェクトのスタッフはそれぞれの会員となっている会社の能力と特性をまとめた会員名簿を作成し、会員企業に顧客を紹介するために利用した。さらに最近では、組合の会員に対して一定の手数料の下に仕事の契約斡旋も行っている。この金属細工のプログラムで特定地域に選定された2つの地域の住民に対する効果を確実にするため、プロジェクトのスタッフは、組合に加盟している会社に対して雇用の余地がある場合は通知するよう強く要請している。スタッフは、対象地域内で資格を持った求職者を見つけ出すため、J A R C の職業訓練および人材派遣プログラム（「制限のない学習プロジェクト(the Learning Unlimited Project)」）を利用している。また逆に、市や他の地域の人材機関に働きかけて、特定地域の住民が職につけるようにする努力も行っている。

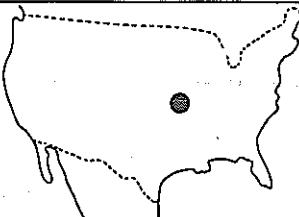
この特定開発プロジェクトは、金属細工業の分野に限らず、組合会員の一般的なビジネス上の問題点にも目を向けてきた。例えば、スタッフがシカゴの産業関係の弁護士たちと共同して土地利用計画を作ったが、その計画は、市内の賃貸料と地価の高騰によって企業が移転することを考えに入れて策定されたものである。この計画では、在来の産業を守る立場から、用途地域条例(zoning ordinance)を制定すべきであるとの提案がなされている。

ジェイン・アダムス人材会社の担当者によれば、同社の役員会と特定開発プロジェクトの諮問委員会はプロジェクトの発展に重要な役割を果たしてきた。役員会の11人のメンバーは、製造業者、銀行家、地域住民、教師で構

成されている。また、金属細工店の経営者たちと大学の技術商業化センター所長が、特定開発プロジェクト諮問委員会のアドバイザーとなっている。

市の担当官の話によれば、このプロジェクトの成果として、1988年前半に、625,000ドルを超える入札が行われ、額にして23,000ドル以上の契約を取付け、26人分の新たな雇用を生み出したということである。また、組合に参加している会社の顧客を見つける努力はまだ始まったばかりなので、この数字は将来増えることが期待されることである。

Kansas City, Missouri



(4) ミズーリ州カンザスシティ —カンザスシティ地域開発—

[データ]

1986年の人口 441,170人

1987年の失業率 6.7%

[キーワード]

ミズーリ州、カンザスシティ、特定地区、低所得者層、マイノリティー、カンザスシティ地域開発公社

要旨

カンザスシティ地域開発公社 (the Community Development Corporation of Kansas City, CDC-KC) は、40平方キロに及ぶ経済的に立ち遅れた地域に住む低所得者層やマイノリティーのための職業斡旋、職業訓練、経済機会の拡大、などを目的として、1974年に設立された。これらの目的を達成する手段として、CDC-KC は独立した非営利団体として、住民の技能に応じて適当な雇用先と結び付けたり、労働集約型の新しい事業を推進し、マイノリティーに対してビジネス面での援助を行い、あるいは、中小企業を育成し、ショッピングセンター、集合住宅等を所有、開発、管理している。1980年、ワシントンを中心に行われた地域経済開発国民協議会 (National Congress for Community Economic Development) は、その年の最優秀地域開発公社に CDC-KC を指名した。

地域の概況

カンザスシティは、ミズーリ州の西端に位置する。合衆国全体で言うと、カンザスシティは他のどの主要都市よりもその中心に位置しており、このことがカンザスシティの経済にとって最も有利な条件である。このため市は国的にも地域的にも流通の中心地である。

過去において、カンザスシティの経済は農業関連産業が大半を占めていたが、そのことが現在も都市区域に14パーセントの農業者を抱えることにつながっている。今日ではその他の分野も発展しつつある。印刷出版業の果たす役割が大きく、大手の印刷会社27社が本拠地を置いている。カンザスシティは、また、主要な卸売や小売業の中心地でもある。

このような多様性に支えられカンザスシティの経済は比較的健全である。しかしながら、地域の経済成長の恩恵を受けて来なかつた住民も多くあった。市の黒人の85パーセントが住む40平方キロの地区では、世帯収入が市全体の3分の1未満であり、量的にも質的にも就業の機会に恵まれていない。

活動開始の経緯

1974年に設立されたカンザスシティ地域開発公社は、独立した非営利の開発機関で、経済的機会を拡大したり、市の40平方キロの経済的に立ち遅れた地区の住民のニーズに応えるための活動を行っている。公社は、特定地域の経済開発プロジェクトに対していくつかの異なる役割を果たしてきた。この公社の会長は、地域にとって良いビジネスであれば、援助する方法を考えることにしていると語っている。同公社が過去において取り組んだのは、廃業した病院の取り壊しから新しいショッピングセンターの開発まで、あるいは、中小企業への投資から住宅団地の取得にまでに及んでおり、コミュニティー内の小売業の活性化と雇用増加に成功している。

財 源

最初、CDC-KCはその資金の大部分を連邦政府から厚生省の地域政策室を通じて受けていた。連邦の補助が最も多かった年には、CDC-KCの予算は45万ドル、職員は34人であった。1981年からは連邦プログラムの削減やカットにより、経営する企業からの献金、篤志家の財団からの補助金、民間の寄付、市の補助等に資金を頼るようになった。市は連邦地域開発包括補助金を拠出したり、CDC-KCのプロジェクトを遂行させるためのインフラ改善を行った。1988年度予算は32万5千ドルで、このうちの65パーセントはCDC-KCの所有する企業の管理業務により得ている資金である。

活動内容と特徴

地域開発公社というのは、土地や経済開発のプロジェクトを通して低所得者層のニーズに応えることを義務とする非営利団体のことである。地域開発公社は官民のいくつかのところから資金を得ている。連邦政府の補助金を受ける資格を持つためには、地域開発公社は厚生省の運用上のガイドラインに適合していなければならない。そのガイドラインに示された条件には、基金が必要であること、公社の特定する地区の低所得者層を支援する総合経済開発計画を策定すること、資格ある職員と政策立案能力を備えた役員会が存在することなどがある。CDC-KCは1980年にこのガイドラインの条件を満足している。

CDC-KCの職員は、個々の開発プロジェクトについて参加すべきかどうか、もし参加するとなるとどの程度関与するのかを検討する。これまで、CDC-KCは商業、製造業、住宅建設及び改良などのプロジェクトに主要な役割を果たしてきた。古い建物の取り壊しやプロジェクトの企画の監督を行ったり、補助金や低金利の銀行融資によって開発資金を工面したりした。さらに、CDC-KCが運営している管理会社は大きなショッピングセンタ

ーを含む4つのプロジェクトの管理業務を行っている。

CDC-KCが不動産開発プロジェクトへの参加を決定する場合には、いくつかの要因が考慮される。プロジェクトの対象とする土地が対象地区内の人口密集地にあること、公共輸送手段が存在すること、プロジェクトによって新たに多くの雇用が生み出されること等である。これらの基準に従って、CDC-KCは多くの分野のプロジェクトに参加した。過去に参加したプロジェクトの例を挙げると、破産しかけていた2つの小さなメーカーの買収、78戸のアパートの買収と改修、ショッピングセンターの開発等で、中でもこのショッピングセンターは非常に成功した例である。

CDC-KCのプロジェクトの中で最も成功した例と思われるリンウッドショッピングセンターの開発例からは、ひとつのプロジェクトを実らせるまでの地域開発公社のさまざまな役割を見ることができる。このショッピングセンターは、その地域で数年間にわたり目障りな斜陽のシンボルとなっていた廃業した病院に替わって建設されたものである。1970年代の終りに、バプテスト教会の組織が、病院跡地に刑務所を建てるという州の案を覆した。しかし、そのためにバプテスト司教会は、その跡地の責任を負うことになったのである。司教会は、CDC-KCに働きかけて、その土地開発の主要なパートナーとなってもらった。CDC-KCは市内に住む人々が市外の店で年間およそ7,600万ドルを消費していることを明らかにして、地区的ショッピングセンターの必要性を説明した。病院跡地にショッピングセンターを建設するためCDC-KCと司教会は、550万ドルの補助金と市中金利より低い貸付を、ブルーデンシャル保険会社、市、一般市民、地域の機関、銀行、連邦政府の機関から集めた。CDC-KCはこのショッピングセンター建設を監督し、現在は管理者の立場にある。

このセンターの半分以上が入居者で埋まったとき、CDC-KCは銀行に低金利の貸付を申し入れ、70パーセント以上が黒人で占められているリンウッドショッピングセンターの入居者に市場より低い金利での融資が受けられるようにした。入居者はスーパーマーケットや自動車サービスセンター、ドラッグストア等を経営している。このショッピングセンターによって、近隣の住民に多くの就職口ができ、入居しているスーパーマーケットだけでも

100人を雇用している。さらに、CDC-KC関係者によれば、センターは予定をはるかに超える収益を上げたということである。

CDC-KCの関係者によれば、プロジェクトによって多少の違いはあるが、行政の関与がいつも重要な要素となっている。市は、インフラの改善、財政及び技術面での支援、企業化の可能性を研究するための資金提供などを行ってきた。例えば、リンウッドショッピングセンター周辺の歩道や一般道路の改善に、市は25万ドルを支出している。

CDC-KCの存続に重要なのは、管理業務により得られる収入である。公社は、リンウッドショッピングセンターを含めて、いくつかの管理契約を結んでいる。管理の内容は、共用部分の維持管理、テナント料の集金、空スペースがある場合のテナントの振分けなどである。職員全員が公社の管理サービスに何等かの形で関わっている。

CDC-KCの最高機関は、企業やコミュニティーの人たちで構成する役員会である。役員会は隔月で会合を開き、プロジェクト参加に対する最終決定を任せられている。また、役員会は政治団体との交渉にも責任を負っている。役員会と職員とは長い間一緒に働いてきた関係で、職員は役員会の厚い信頼を受けており、従って、役員会が運用上の主要事項全ての決定に関わっているわけではなく、また、CDC-KCの職員は、役員会に地域の重要事項を報告する責任を負っている。

お わ り に

地域活性化の方策を検討するに当たって、米国ではマイノリティの問題、日本では東京一極集中の問題など、それぞれ固有の問題点はあるにしても、自治体関係者にとって、地域を豊かにしたいという願いは共通であり、お互いに他国の地域活性化のための発想や工夫を知ることの利益は大きいと思われる。

本書では、経済的側面から地域経済を分析し活性化の方策の位置付けを行う米国の手法を紹介したうえで各地の代表的な事例の紹介を行っており、本邦においても自治体関係者が施策の考え方を整理する上でのヒントになればと考えている。

この様な形で海外の地域活性化事例を紹介したものには、まだ類書がなく、第1号の栄誉に浴することができたものと思われる。制度の違いがあるにもかかわらず、固有の名称を適切な日本語に置き換える必要があり、その点については、多大な困難があった。また、訳語や説明等の吟味が不十分な点も多々あろうかと思うが、米国における地域振興のアイデアをできるだけ早く日本の自治体関係者に紹介することが肝要と考え、この点に関しては、今後の読者諸兄の御叱責を仰ぐこととしたい。なお、財源等の数字は、原文に従っている。

なお、各事例について、より詳細な内容を知りたい人には、担当機関と直接コンタクトをとれるように、巻末にコンタクト先の一覧を添付しているので、これを参考としていただきたい。この点については、当協会としてもできるだけの協力をするつもりである。

the other hand, the results of the first study were not replicated in the second study, and the results of the second study were not replicated in the third study. In fact, the results of the three studies were at variance. In the first study, the results indicated that the Japanese subjects had a more negative attitude toward the elderly than did the Americans. In the second study, however, the results indicated that the Japanese subjects had a more positive attitude toward the elderly than did the Americans. In the third study, the results indicated that the Japanese subjects had a more negative attitude toward the elderly than did the Americans. The present study was conducted to determine whether the results of the three previous studies could be replicated. Specifically, the purpose of the present study was to compare the attitudes of Japanese and American college students toward the elderly.

The present study was conducted to determine whether the results of the three previous studies could be replicated. Specifically, the purpose of the present study was to compare the attitudes of Japanese and American college students toward the elderly.

卷末資料



1. 各事例の照会先一覧

事 例	担当部局及び所在地
第2章1(1) オレゴン州 ポートランド	Portland Development Commission The Portland Building 1120 S.W. Fifth Ave., Portland, OR 97204 (503)796-5300
第2章1(2) ミネソタ州 アルバートリー	City of Albert Lea 221 E. Clark Albert Lea, MN 56007 (507)377-4330
第2章1(3) ミズーリ州 メイコン	Macon County Economic Development Corp. 412 Vine St., Macon, MO 63552 (816)385-5627
第2章1(4) オハイオ州 クリーブランド	Cleveland Area Development Corp. Greater Cleveland Growth Association 690 Huntington Building Cleveland, OH 44115 (216)621-3300
第2章1(5) ミシガン州 デトロイト	Downriver Community Conference 15100 Northline Road Southgate, MI 48195 (313)281-0700
第2章2(1) マサチューセッツ州 ボストン	Economic Development and Industrial Corp. 38 Chauncey St., Boston, MA 02111 (617)725-3342
第2章2(2) ルイジアナ州 シュリーブポート	Shreveport Chamber of Commerce P.O. Box 20074 Shreveport, LA 71120-0074 (318)677-2500
第2章2(3) イリノイ州 ジョリエット	Institute of Economic Technology Joliet Junior College 214 N. Ottawa St. Joliet, IL 60431 (815)727-6544, ext. 1316
第2章2(4) アリゾナ州 ツーソン	Division of International Trade Office of Economic Development City of Tucson P.O. Box 27210 Tucson, AZ 85726 (602)791-5093

事例	担当部局及び所在地
第2章2(5) メイン州 ポートランド	City of Portland 389 Congress St. Portland, ME 04101 (207)874-8683
第2章3(1) インディアナ州 インディアナポリス	Indianapolis Economic Development Corp. Suite 906 320 N. Meridian St. Indianapolis, IN 46204 (317)236-6262
第2章3(2) アイダホ州 コーダレイン	Panhandle Area Council 11100 Airport Drive Coeur d'Alene, ID 83835 (208)772-0584
第2章3(3) アリゾナ州 フェニックス	Community and Economic Development Department City of Phoenix Seventh Floor 1 N. First St. Phoenix, AZ 85004-2357 (602)495-5249
第2章3(4) カリフォルニア州 モデスト	Office of Economic Development City of Modesto P.O. Box 642 Modesto, CA 95353 (209)577-5473
第2章3(5) ウィスコンシン州 マディソン	Department of Planning and Development City of Madison Madison Municipal Building Madison, WI 53710 (608)266-4222
第2章3(6) ジョージア州 メイコン	Small and Minority Business Assistance Program Economic and Community Development Department City of Macon 713 Southern Trust Building 682 Cherry St. Macon, GA 31201 (912)751-7190 Central Georgia Regional SBDC P.O. Box 169 Macon, GA 31298 (912)741-8023
第2章4(1) サウスカロライナ州 チャールストン	Office of Cultural Affairs City of Charleston 133 Church St. Charleston, SC 29401 (803)724-7305

事例	担当部局及び所在地
第2章4(2) テキサス州 フォートワース	Downtown Fort Worth Inc. 777 Taylor Street, Suite 920 Fort Worth Club Tower Fort Worth, TX 76102 (817)870-1692 Office of Economic Development City of Fort Worth 1000 Throckmorton Fort Worth, TX 76102 (817)870-6130
第2章4(3) ワシントン州 シアトル	Office for Long-Range Planning City of Seattle 200 Municipal Building Seattle, WA 98104 (206)684-8056
第2章4(4) ノースカロライナ州 シェルビー	Economic Development Commission City of Shelby P.O. Drawer 207 Shelby, North Carolina 28150 (704)484-6829 Uptown Shelby Association P.O. Box 2045 Shelby, NC 28150 (704)484-3100
第2章4(5) ウィスコンシン州 ミルウォーキー	Milwaukee Department of City Development 809 North Broadway P.O. Box 324 Milwaukee, WI 53201 (414)223-5840
第2章5(1) ペンシルバニア州 ピッツバーグ	City of Pittsburgh 1600 West Carson Street Pittsburgh, PA 15219 (412)255-2221
第2章5(2) コロラド州 デンバー	Economic Development Agency First Western Plaza 303 West Colfax, Suite 1025 Denver, Colorado 80204 (303)575-5540
第2章5(3) イリノイ州 シカゴ	Jane Addams Resource Corp. 1800 West Cuyler Chicago, IL 60613 (312)871-1151

事例	担当部局及び所在地
第2章5(4) ミズーリ州 カンザスシティ	Community Development Corporation of Kansas City 2410 East Linwood Blvd., Suite 400 Kansas City, Missouri 64109 (816)924-5800

2. 在日州政府事務所等一覧 (事例に関する州)

州事務所	住所・電話番号	事例
オレゴン州 州政府駐日代表部	〒100 東京都千代田区有楽町1-7-1 有楽町電気ビル北館1213番 電話 03(213)3081	第2章1(1) ポートランド
ミネソタ州 州貿易事務所	〒530 大阪市北区中崎西2-4-43 電話 06(359)0372 〒150 東京都渋谷区渋谷2-12-19 東急インターナショナルビル9Fハネウェル内 電話 03(409)1611	第2章1(2) アルバートリー
ミズーリ州 経済開発東京事務所	〒105 東京都港区浜松町2-1-15 芝パレスビル9階 電話 03(435)8290	第2章1(3) マイコン 第2章5(4) カンザスシティ
オハイオ州 州政府東京オフィス	〒102 東京都千代田区平河町2-6-1 平河町ビル7階 電話 03(262)1312	第2章1(4) クリーブランド
ミシガン州 商務省在日事務所	〒105 東京都港区新橋5-23-7 三栄ビル7階 電話 03(433)3421	第2章1(5) デトロイト
マサチューセッツ州 港湾局日本事務所	〒100 東京都千代田区霞ヶ関1-4-4 ニューダイヤモンドビル7階 電話 03(506)9001	第2章2(1) ボストン
ルイジアナ州 州商務省極東事務所	〒105 東京都港区芝大門1-6-9 第2高千穂ビル2階 電話 03(438)0987	第2章2(2) シェリーブポート
イリノイ州 州政府駐日代表事務所	〒541 大阪市中央区本町3-2-15 小原NO.3ビル9F 電話 06(251)4153 〒105 東京都港区浜松町1-27-14 サン・キツカワビル7階 電話 03(578)8111	第2章2(3) ジョリエット 第2章5(3) シカゴ
インディアナ州 州通商局極東事務所	〒102 東京都千代田区麹町4-5 紀尾井町レジデンス 電話 03(230)3526	第2章3(1) インディアナポリス

州事務所	住所・電話番号	事例
カリフォルニア州 アジア貿易投資事務所	〒107 東京都港区赤坂1-14-15 第35興和ビル別館 電話 03(583)3140	第2章3(4) モデスト
ウィスコンシン州 極東中日事務所	〒107 東京都港区赤坂2-10-9 ランディック第2赤坂ビル 電話 03(589)4700	第2章3(5) マディソン 第2章4(5) ミルウォーキー
サウスカロライナ州 極東事務所	〒105 東京都港区虎の門1-19-9 電話 03(591)1604	第2章4(1) チャールストン
ワシントン州 州通商経済開発局	〒102 東京都千代田区九段南2-4-16 A B Sビル 電話 03(221)9707	第2章4(3) シアトル
ノースカロライナ州 州政府日本事務所	〒105 東京都港区芝公園1-6-8 泉芝公園ビル 電話 03(435)9301	第2章4(4) シェルビー
ペンシルベニア州 州政府極東事務所	〒105 東京都港区浜松町2-4-1 世界貿易センタービル1214号 電話 03(436)5583	第2章5(1) ピッツバーグ
コロラド州 州政府在日代表事務所	〒101 東京都千代田区一つ橋2-1-1 如水会館ビル14階 電話 03(288)3670	第2章5(2) デンバー

3. 主要参考文献

書名	発行元・発行年
CITIES REBORN	THE URBAN LAND INSTITUTE 1987
ECONOMIC DEVELOPMENT -WHAT WORKS AT THE LOCAL LEVEL-	NATIONAL LEAGUE OF CITIES 1988
REVITALIZING DOWNTOWN 1976-1986	NATIONAL TRUST FOR HISTORIC PRESERVATION 1988
REVITALIZING STATE ECONOMIES	NATIONAL GOVERNORS ASSOCIATION 1986
THE DORSEY DICTIONARY OF AMERICAN GOVERNMENT AND POLITICS	THE DORSEY PRESS 1988
THE RETURN OF THE LIVABLE CITY -LEARNING FROM AMERICA'S BEST-	PARTNERS FOR LIVABLE PLACE (ACROPOLICE BOOKS, LTD) 1986

