

# デジタル地域通貨および労働者協同組合 に関する調査・提言

令和5年1月

Harvard Undergraduate Japan Policy Network  
(ハーバード大学日本政策ネットワーク)

# 1. デジタル地域通貨に関する提言

## デジタル地域通貨の導入に向けた提言

- デジタル地域通貨の利用を促進させるためには、利便性と認知度の双方を向上させる必要がある。デジタル・ディバイドに十分に留意し、高齢者等、デジタル技術の扱いに慣れていない人へのサポートを手厚くする必要がある。
- デジタル地域通貨が地域経済に良い影響を与えるようにするためには、その流通の速度を上げる必要がある。そのためには、通貨の利用時に一定のプレミアムを付与する、通貨を一定期間利用しなかった場合にその価値が逡減するようにする等の取り組みが有効と考えられる。
- デジタル地域通貨は地域社会における社会的資本の形成に貢献しうる。そのために、地域の商店等の主要なアクターの参画を促すとともに、行政の関与により、通貨への信頼を向上させる必要がある。

## デジタル地域通貨の導入にあたり検討すべき点

### 利用の促進

#### ○認知度の向上と利便性の向上

デジタル地域通貨の認知度の低さは、導入にあたって大きな障害となる。故に、行政が積極的に関与し、通貨への信頼度を上げることが一つの手である (Marshall & O' Neill, 2018; García-Corral et al, 2020)。なお、フランスでの地域通貨の導入事例では、地域に通貨が十分に浸透するのに平均2年弱かかったことが指摘されており、比較的長いスパンで安定的な取り組みを講じることが求められる (Blanc & Fare, 2018)。

デジタル地域通貨の利用を促進すべく、利用時に割引が適用されるようにしている事例も多いが、割引のレートとデジタル地域通貨の認知度には相関関係があることが指摘されており、デジタル地域通貨を利用するメリットが増えれば認知度も向上すると考えられる (Ključnikov et al., 2020a)。単にデジタル地域通貨に関するプロモーションを行うだけでなく、その利便性を向上させ、利便性をアピールすることが有効だ (Corrons Giménez & Garay Tamajón, 2019)。

#### ○高齢者世代への配慮

デジタル技術への親しみが少ない高齢者世代の間でデジタル地域通貨を普及させることは容易ではない。高齢者世代はデジタル地域通貨の恩恵を受けづらい可能性もあり、デジタル・ディバイドに十分に配慮する必要がある。高齢者の中で、デジタル技術の利用の習熟度と生活満足度の間に相関関係が見られており、デジタル技術の利用をサポートするための行政の取り組みが求められる (Liu et al., 2021)。また、デジタル地域通貨の信頼性を向上させる取り組みは、高齢者世代よりも若い世代に影響を及ぼしやすい (Ključnikov et al., 2020b)。デジタル地域通貨の導入に向けた広報・啓発活動が十分に高齢者に届いているか注視する必要がある。

## 経済への影響

デジタル地域通貨は、通常の通貨と比べて流通の速度が速いことが指摘されている。米国マサチューセッツ州バークシャー地域の地域通貨 Berkshares の担当者によると、2015 年に行われた検証にて、Berkshares の流通速度は米ドルと比べて 3 倍以上であったことが分かった。流通の速度を上げるためには、デジタル地域通貨を保有したまま利用しなかった場合にその価値を逓減させるようにする、デジタル地域通貨でのローンが可能にする等の取り組みが行われている (De La Rosa & Stodder, 2015)。例えば、ドイツ・バイエルン州の地域通貨「キームガウアー」(Chiemgauer) は、最初の 90 日間を過ぎると、年 6% の「負の金利」が課せられる仕組みを導入しており、通貨の利用を促している (Gelleri & Stodder, 2021)。

## 地域社会への影響

デジタル地域通貨の利用者は、協力関係や互惠関係を築きやすくなることが指摘されており、利用者や地域の商店の間の繋がり強化等、社会的資本の形成の一助となると考えられる (Siquera et al., 2020; Wheatley, 2011)。とりわけ日常生活に必要なものの購入にデジタル地域通貨を頻繁に用いる人の中で通貨への満足度が高い傾向が見られる (Sanz, 2016)。ただし、千葉県地域通貨「ピーナッツ」の導入による社会的資本への影響を検証した Nakazato & Lim (2016) は、企業間の互惠関係の強化は見られたものの、個人間での互惠関係の強化は見られず、「ピーナッツ」の導入は総じて個人間の社会的資本の強化には至らなかったと結論づけている。その原因として、企業同士は互いのニーズを把握しているため、情報コストが低い一方で、個人間の取引を促進するにはあまりに情報コストが高過ぎることが挙げられている。そもそも通貨への信頼度がなければ、通貨が地域社会に良い影響を与えることは困難なため、行政の関与により地域社会において通貨が十分信頼されるようにする必要がある (García-Corra et al., 2020)。

## 2. デジタル地域通貨のケーススタディ

### さるぼぼコイン

#### 地域通貨の基本情報

- 運用開始日：2017年12月4日（森側，2020）
- 地方自治体：岐阜県高山市、飛騨市、白川村（ひだしん，n.d.）
- 通貨の取得方法：8
  - 1コインを1円として取得できる。飛騨信用組合の窓口、専用チャージ機、セブン銀行ATM、飛騨信用組合の預金口座からさるぼぼコインをチャージすることができる。（ひだしん，n.d.）
- 通貨の利用方法：
  - 加盟店での支払いに利用することができる。（ひだしん，n.d.）
    - 加盟店は飛騨信用組合から発行されたQRコードを設置するだけで、さるぼぼコインによる決済を導入することができる。（ひだしん）
  - 2019年から住民票の写し、印鑑証明、納税証明書など、市役所での手数料支払いをさるぼぼコインで支払えるようになった。（森側，2020）
  - ユーザーは互いにさるぼぼコインを送金することができる（ひだしん，n.d.）
  - チャージをするとポイントを取得できる。（ひだしん，n.d.）

#### 地域通貨が運営されている地方自治体についての基本情報

- 人口：105,312人—2022年10月1日発表（岐阜県庁統計課，2022）
- 主な産業：製造業、業卸売・小売業（岐阜県庁統計課，2019）

#### 目的

- 地域通貨が採用された目的
  - 人口減少や過疎，経済停滞の深刻化の解決に向けて地域密着型の金融機関に期待が高まった。（平野、宇都宮，2018）
    - 飛騨信用組合は、CSV経営をめざし、社会課題の解決と地域活性化に取り組んできた。
  - 高山市は、外国人観光客を含め、毎年多くの観光客が訪れる。外国人向けサービスを充実させるため、オンライン決済が注目された。（平野、宇都宮，2018）
- 主導したアクター
  - 株式会社iRidgeがさるぼぼコインを主導した。iRidgeは020のソリューション開発に取り組むFinTech企業である。スマホ決済サービスの展開を模索していた同時期に、飛騨信用組合が地域電子通貨の導入を検討していたため、プロジェクトが2016年11月に開始した。（井口、別井，2018）

- プラットフォームは iRidge、認可取得は飛騨信用組合が担当した。（井口、別井, 2018)

## 詳細

- 誰が使うことができるのか
  - 誰でも使用することができ、観光客による利用も歓迎されている。（平野、宇都宮, 2018)
  - 地域外でも「さるぼぼコイントウン」のプラットフォームからさるぼぼコインで商品を購入することができる（飛騨高山観光情報, n. d.）
- 地域通貨を利用すると、割引などがあるのか
  - 「さるぼぼコイントウン」では、店舗や個人がさるぼぼコインでしか購入できない裏メニューを提供する（飛騨高山観光情報, n. d.）
  - 新規登録で 500 さるぼぼポイントプレゼントや 20% キャッシュバックなど、さまざまなキャンペーンを実施している。（株式会社アイリッジ, 2020）
- 手数料はあるのか
  - 加盟店による現金交換の手数料は 1.5% に設定されており、一般的なクレジットカードよりも割安である。また、地域店舗の企業間取引でも利用できる。加盟店間の送金手数料は 0.5% である。手数料の安さは、さるぼぼコインの利用を促進させる効果がある。（白肌・大山・大崎, 2020）
- 地方自治体は地域通貨を推奨しているか
  - 様々なキャンペーンを通して、地域通貨の利用を推奨している。
- 地域通貨は、その国の法定通貨と両替することができるか
  - 1 円を 1 さるぼぼコインとしている。
  - さるぼぼコインを円に払い戻しするには手数料が発生する。（ひだしん, n. d.）

## 運用体制

- 地域通貨の運用主体の属性
  - 飛騨信用組合
- 紙幣や電子決済など、媒体の形
  - 電子決済
- 技術/システム/プラットフォームの詳細
  - “MoneyEasy” というプラットフォームを活用している。（株式会社アイリッジ）
  - アイリッジのグループ会社、株式会社フィノバレーが提供するプラットフォームシステムである。（株式会社アイリッジ, 2020）

## 影響

- 経済効果の定量的・定性的な根拠
  - さるぼぼコインは、2021 年 6 月末時点で、ユーザー数 21,000 人、加盟店数 1,600 店、毎月の決済額が 2 億円に達した。（菊武, 2021）

- 高木・石川・安田による研究では、さるぼぼコインによって地域の生産額が3億1300万円、そのうち所得が1億800万円増加し、高山市の地域通貨流通額において従来の1.6倍の経済効果があると試算している（高木・石川・安田，2021）
- 優れた点
  - QRコードでのさるぼぼコインの導入は、加盟店側の負担を減らした
  - チャージの1%がプレミアムポイントとして還元されるのは、主婦にとって魅力的とされた。利用者の4割は50～60代の女性で、近所のスーパーでの利用が最も多い。（森側，2020）
- 改善できる点
  - 事業者間の取引に不足がある。さるぼぼコインを円に交換する際よりも、事業者同士の送金手数料を安くし、事業者同士の利用を促そうとした。しかし、234,630件（約8億4千万円）のさるぼぼコインの利用で、導入2年後に事業者間で移動したのは349件（約1100万円）にとどまった
  - キャッシュバック：他の国内オンライン決済システムが高額なキャッシュバックキャンペーンを実施している中、さるぼぼコインの1%キャッシュバックはユーザーにとって魅力がない。（森側，2020）
- その他、つくば市にとって参考になる点
  - さるぼぼコインは決済手段だけでなく、防災情報のような情報発信にも活用されている。（森側，2020）

## Bristol Pound

### 地域通貨の基本情報

- 運用開始：2012年
- 地方自治体：英国ブリストル
- 通貨の取得方法：
  - 通貨を直接両替する：100ユーロ＝110ブリストル・ポンドで両替できる。
  - 取引で受け取る
- 通貨の利用方法：
  - 税金の支払い
  - 給与の支払い（市長の給与はブリストル・ポンドで支払われた）

### 地域通貨が運営されている地方自治体についての基本情報

- 人口：467,099（2019）
- 主な産業：都市と地方の格差が激しい。Bristol Poundは地元企業をターゲットにしている（非技術、非創造的メディア）

## 目的

- 地域通貨が採用された目的
  - 地域内で資金循環が行われることを目的とした
    - 人々が地元の独立したビジネスでお金を使い、ブリストルにお金が残るようにする
    - 企業はブリストル・ポンドを購入する顧客との接触が増え、市民はこの通貨を使用している企業をより多く利用することになる。
- 主導したアクター
  - 市長の強力な支持により、通貨に法的正当性が与えられた

## 詳細

- 誰が使うことができるのか
  - ブリストル内での資金循環を維持することが目的であったため、非居住者は利用することができない
  - 市民と企業が通貨を利用することができる
- 地域通貨を利用すると、割引などがあるのか
  - 100 ユーロ=110 ブリストル・ポンドで両替できるため、1 ブリストル・ポンドでより多くの貨幣価値を受け取ることができる。結果的にその使用が奨励されることになる。
- 地方自治体は地域通貨を推奨しているか
  - Bristol Team の利用促進モデル：知名度の向上、ビジネス価値の類似、会話のきっかけ、倫理観の醸成

## 運用体制

- 地域通貨の運用主体の属性
  - <https://bristolpound.org/>
  - 通貨は固定である。会社により設定され、ブリストル政府関係者と交渉する
- 紙幣や電子決済など、媒体の形
  - 電子決済が可能である。4つの決済方法：SMS、電子決済、アプリ、紙幣

## 影響

- 経済効果の定量的・定性的な根拠
  - 「1週間で100万人以上を動員することができたのですから、この計画は大成功でした。BP（ブリストル・ポンド）は、金融機関、地方自治体、新しい経済財団、トランジション・ネットワークなど、いくつかの異なる組織が協力した結果、生まれました。」 [source](#)
- 優れた点
  - 当時の豊富な政府資金

- 改善できる点
  - 複雑さ：
    - 手続き的に複雑：登録と本人確認が必要なアプリが別にある
    - 取引上複雑：ブリストル・ポンドと自国通貨との交換方法に関する情報が不足している。人々は両替方法を知らないため、消極的になる。
  - 政治的な課題
    - このプロジェクトは独立して運営されているわけではなく、政府の資金援助を必要とした。通貨を熱心に支持したジョージ・ファーガソン市長のもとではうまく機能していたが、ファーガソン市長の2016年の選挙での敗北により、3年間の資金提供契約が翌年終了して打ち切れ、プロジェクトの収入の核となる部分が断ち切られることになった。
  - 新たなトレンド
    - ブリストルでは、気候変動問題が大きな話題となり、経済状況はあまり注目されなくなった。
  - 競争
    - 「他の決済方法は数秒で終わるのに対し、ブリストル・ポンドの電子取引は、数分かかる。」
    - アクセス性：消費者は、ブリストル・ポンドを使うのは、他の支払い方法よりも不便だと感じた。

その他、つくば市にとって参考になる点

- ブリストル・ポンドが失敗を踏まえ、地方通貨を成功するには最大限のアクセシビリティと使いやすさを確保し、デジタル通貨を政治的変動から守ることが重要である。

## Berkshares

### 地域通貨の基本情報

- 運用開始:2006年9月29日
- 地方自治体：米マサチューセッツ州バークシャー地域
- 通貨の取得方法：Berkshares mobile scan-to-pay app というアプリを使用する。米ドルとの交換レートは1対1である。
- 通貨の利用方法：
  - アート・エンターテイメント、コミュニティと教育、農業、食料品、健康、観光など、さまざまな業種の店舗や企業でバークシェアを利用することができる。参加店舗の一覧：<https://berkshares.org/directory/>
  - 地元のガス会社などのサービスや公共事業でも利用することができる。税金の支払いはできない。



## 地域通貨が運営されている地方自治体についての基本情報

- 人口：約 129,000 人
- 主な産業：バークシャー州は、産業の衰退から回復しつつある。また、「芸術や文化が盛んで、先進製造業、エンジニアリングサービス、創造経済、ヘルスケア、ホスピタリティ・観光、食品・農業、アウトドアレクリエーションなどの主要な経済クラスターを有している。」

## 目的

- 地域通貨が採用された目的
  - 地元企業の支援と地域内の資金循環を促進するために発行された。
  - 中小企業がクレジットカード手数料を支払う必要がないようにするために採用された。
- 主導したアクター
  - 発行元：Berkshares Inc という非営利団体
    - 民主的な仕組みで、コミュニティバンクや地域の団体、その他の非営利組織と連携している
  - バークシェアは、新しい経済の組織化を推進する非営利団体 「Schumacher Center for New Economics」が統括している。

## 詳細

- 誰が使うことができるのか
  - 非居住者でもアプリをダウンロードし、利用できる。
- 地域通貨を利用すると、割引などがあるのか
  - 利用登録をした人は、B\$10 が付与された
- 手数料はあるのか
  - 手数料はない
- 地方自治体は地域通貨を推奨しているか
  - ご当地ヒーローやアート作品を通貨で紹介。
  - 「ビジネス・オブ・ザ・マンス」で地元企業を紹介
  - バークシャーは独立した小規模な地方銀行の存在が強い。事業主との有益なコネクションも持っていたこれらの銀行と連携して通貨を発行することができた。  
(Kennedy, 2012) (Boston Fed, 2015)
  - 通貨のデザインも好奇心を掻き立てる - 4人に1人の顧客は皆、好奇心からバークシェアを購入した。
- 地域通貨は、その国の法定通貨と両替することができるか
  - 米ドルへの交換には1.5%の手数料がかかる。

## 運用体制

- 紙幣や電子決済など、媒体の形
  - 紙幣・電子決済の二つの媒体がある。
- 技術/システム/プラットフォームの詳細
  - アプリを利用する
  - ブロックチェーン技術を活用し、取引コストを低減した

## 影響

- 経済効果の定量的・定性的な根拠
  - Matti, Zhou (2021) Money is Money: バークシェアーズの経済効果  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3732903](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3732903)
  - バークシェアと米ドルの交換レートをめぐり、当初は10%割引でバークシェアに交換することを提案したが、高すぎると判断された。
  - コミュニティへのインパクトが薄く、反循環的な効果もあまりない。単に交換単位が変わっただけであると評価されている。
  - <https://www.wbur.org/news/2022/07/07/berkshares-local-currency-crypto-digital>
  - クレジットカードと比較して、バークシェアは手数料が安いと、現地企業にとってメリットがあった。
- その他、つくば市にとって参考になる点
  - 企業の利用を促進するために、取引手数料の低減や広告の掲載が有効である。

## Calgary Dollars

### 地域通貨の基本情報

- 運用開始：当初はBow Chinook HOURSと名付けられ、1996年1月13日に開始され、2000年にカルガリー・ドルに改称された（CDLI Calgary, 2022）
- 地方自治体：カナダ カルガリー市
- 通貨の取得方法：
  - 加盟企業で買い物をすると、10%のカルガリー・ダラーが付与される
  - 広告を利用して、カルガリー・ドル マーケットプレイスで商品の売買を行う
  - 企業は所定の購入額に対して10%~100%を受け取る
  - アプリを通してデジタル通貨を取得
- 通貨の利用方法：
  - カルガリー・ドルを受け入れる住宅協会もある
  - 住宅協会は、庭仕事、雪かき、落書き除去などのメンテナンス作業や地域開発活動に参加した住民にもカルガリー・ドルを支払う（CDLI Calgary, 2022）

- 住民はカルガリー・ドルを使って他の住民と交換したり、アルーシャから交通機関のチケットを購入することができる (CDLI Calgary, 2022)
- リワードプログラムにより、カナダの通貨で買い物をすると 10%のカルガリー・ドルを得ることができる
- ファーマーズマーケットの家賃や出店料の支払いに利用できる
- カルガリーでの社会的・環境的活動のために寄付することができる
- カルガリー・ドルと連邦ドルを同額ずつ組み合わせた最大 2000 ドルの助成金制度において、社会的・環境的プロジェクトを追求する人々を支援する (Uptigrove, 2020)

### 地域通貨が運営されている地方自治体についての基本情報

- 人口：1,600,000
- 主な産業：農業、航空宇宙、エネルギー、テクノロジー

### 目的

- 地域通貨が採用された目的
  - 過去の重点分野には、「高齢者の支援、食料へのアクセスの提供、新移民の支援などがある」 (Uptigrove, 2020)
  - 現在は、地元企業の振興と住宅機会均等のための利用に力を入れている。
- 主導したアクター
  - 持続可能性とコミュニティ形成に焦点を当てた非営利団体「アルーシャ・センター」によって開始された
  - カルガリー市と非営利団体 United Way が資金を提供している
  - United Way からの資金は 1996 年に始まり、2011 年に終了し、Sustained Poverty Reduction Portfolio から提供された。カルガリー市の支援は、家族・地域支援サービス局を通じて、2003 年に開始した (Wheatley, 2011)

### 詳細

- 誰が使うことができるのか
  - 誰でも利用可能
  - 非居住者も利用できるが、居住者がより恩恵を得られる
- 地域通貨を利用すると、割引などがあるのか
  - 割引はないが、広告の掲載、アンケートの回答など、利用登録のインセンティブがある。
  - 誰かを紹介すると、40 カルガリー・ドルを受け取ることができる。
- 地方自治体は地域通貨を推奨しているか
  - 登録を促すためのインセンティブを提供されている

- カルガリー・ドルを使える場所が多くあることが、この通貨の成功と耐久性を高めている
- 地域通貨は、その国の法定通貨と両替することができるか
  - 両替は不可能である

## 運用体制

- 地域通貨の運用主体の属性
  - アルーシャセンターにより管理されている
  - 通貨の価値は、1カナダドル=1カルガリー・ドルと定められている
- 紙幣や電子決済など、媒体の形
  - 紙幣通貨が流通しているが、デジタル通貨もある。デジタルと紙幣のC\$を交換することができる
- 技術/システム/プラットフォームの詳細
  - モバイルアプリと、ウェブサイトを通じたオンラインマーケットプレイスが運営されている

## 影響

- 経済効果の定量的・定性的な根拠
  - Wheatley (2011)の研究では、回答者の経済的豊かさが増加した。カルガリー・ドルの利用で、仕事の紹介が増え、金融危機の支援やマーケティングスキルが向上した。
  - 生活困窮者がカルガリー・ドルにより得た補完通貨収入は、利益をもたらした (Wheatley 2006)
  - カルガリー・ドルの取引によって、参加者はより多くの経済資本を受け取ることができ、標準的なカナダドルの取引では得られない商品やサービスをより多く利用することができるようになった。
- 通貨の社会資本の構築における影響の定量的・定性的な根拠
  - Wheatley (2011)の研究の回答者は、カルガリー・ドルによって商品やサービスへのアクセスが増え、「友情、信頼関係、システム内の他者への忠誠心、他者を助ける能力」を促進したと回答した
  - ポットラック (持ち寄りパーティー) についてカルガリー・ドルの参加者は、「私はカルガリー・ドルを成功だと判断しています。なぜなら、ポットラックでは60歳の人や16歳の人の隣に座るかもしれませんが、彼らとはカルガリー・ドルを利用しているという共通点があります」 (Wheatley, 2006)
  - 参加者が必要なものを買うのに苦労しているときに、頼りになる友情が生まれる。このような友情は、社会サービスの必要性を減らす効果がある。
  - カルガリー・ドルの融資を受けた人は「カナダドルの場合、自分が所有しているという感覚はなく、誰かの所有している物を少し借りていると感じます。カルガ

リー・ドルなら、自分が何をどこで使うか、より自由にコントロールできると思います。」と答えた (Mascornick, 2006)

- 優れた点

- カルガリー・ドルは、カルガリーの人々の社会的・経済的安定性を効果的に高めた。参加者は、カルガリー・ドルや連邦政府の通貨を受け取りながら、地域の人々とのネットワークを築くことができた。Weatley (2011) の研究では、「これらの社会的・経済的利益は相互に関連している」と強調された

### 3. 労働者協同組合に関して

#### 概観

労働者協同組合は伝統的なビジネスに対する効果的な非資本主義的な代替手段として、これまでヨーロッパを中心に注目されてきた (Ji, 2018)。特にフランスやスペインなどのヨーロッパ諸国で見られ、社会に対して非金融的な影響を大きく与えるにもかかわらず、国際市場においても競争力を持つこともある (Morlà-Folch et al., 2022)。スペインのモンドラゴン協同組合はその一例である。日本においても、令和4年10月1日に施行された「労働者協同組合法」を皮切りに、法整備や行政による支援が進みつつある (The passage of the worker cooperative bill in Japan is celebrated around the world, 2020)。欧米諸国に存在する労働者協同組合の多くは、政治的な動機または貧困などの地域社会の厳しい状況から生まれたものである。スペインでは、貧困や飢餓などの問題に取り組むために地域社会に連帯と参加をもたらす手段として、1955年に今日における最大の労働者協同組合であるモンドラゴン協同組合が設立された (Morlà-Folch et al., 2022)。また韓国では、日本統治下の20世紀初頭に労働者協同組合が革命的な解放戦略として登場し、その後地域社会の民主化メカニズムに変容を遂げた (Won & Hang, 2020)。

日本における現行の労働者協同組合法は厚生労働省の所管であり、主に福祉など地域社会に根付いた分野での協同組合を想定しているが、欧米での労働者協同組合のサービス分野は金融や電気産業など様々である (The passage of the worker cooperative bill in Japan is celebrated around the world, 2020)。雇用やサービス提供の面においては地域に強く浸透すべきであることには違いないが、極端に狭いサービス対象の設定や組織運営に対する深い理解の欠如については慎重に検証すべきであると考えられる。労働者協同組合はNPO法人と頻繁に比較がなされるが、単なる地域慈善団体といった見方は望ましくない。労働者協同組合最大の特徴である社会的なインパクトの創出という目標を持続的に達成するには、一般的なビジネスと同様に経営管理や積極的なマーケット展開等が求められてくると考えられる。そのため、労働者協同組合の普及を新たに進めるにあたっては、どのようなイメージ戦略を展開するかは非常に重要になる。

#### 各国での法整備

金銭的利益と社会的インパクトの両立を可能にするべく、適切な法律の制定は重要であると考えられる。韓国では、日本の労働者協同組合法にあたる「協同組合法」が2012年に施行された (Cooperatives in Korea, 2019)。一般 (営利) 協同組合と社会 (非営利) 協同組合を区別し、設立に関するガイドラインを定めている (Cooperatives in Korea, 2019)。スペインのギブスコア県は1997年に協同組合に関わる徴税規則を決定しており、「特別保護」のカテゴリーに属する協同組合は法人税が通常28%から10%に引き下げられる (Morlà-Folch et al., 2022)。労働者協同組合が社会的影響を最適化するために規則を設定することがある。モンドラ

ゴン協同組合傘下すべての協同組合は、純利益の最低 10%をコミュニティへの投資に使用される組合の基金に割り当てるのが義務付けられている (Tang, 2019)。

## 労働者協同組合に対する自治体の支援

労働者協同組合は地域経済にプラスの波及効果をもたらす傾向にあるため、自治体は労働者協同組合に対して支援を行うことが多い。労働者協同組合は、立地する地域社会に強く根付き、社会的にも生態学的にも持続可能である (Kennelly & Odekon, 2016, 169-170)。地域経済を刺激し、それによってコミュニティ内の富の構築を促進など、労働者協同組合は様々な方法で地域経済に貢献する (Baskaran, 2015, pp. 366-367; Clamp & Alhamis, 2010, p. 166)。労働者協同組合は一般的に地元住民を雇用する傾向にあり、中には労働者に職業訓練を提供し、それによって地域内の雇用可能な労働者の数を増やしている。また、組合の所有者のほとんどが地域住民であるため、彼らが受け取る給与が地域内の富の形成に直接貢献する (Baskaran, 2015, p. 367)。

アメリカの自治体が労働者協同組合を支援していることは事実だが、つくば市が労働者協同組合の支援に関心を持つ理由とは異なる理由で労働者協同組合を支援している可能性がある。世界金融危機以降、労働者協同組合が支持されるようになった大きな理由として、格差の拡大や社会的公正への関心の高まりが挙げられる (Rothschild, 2009, pp. 1025-1027)。ニューヨーク市では、貧困緩和策として 2014 年から労働者協同組合の支援を開始した (Hudson, 2021, p. 325-326)。例えば、オハイオ州クリーブランド市は、ケース・ウェスタン・リザーブ大学周辺の経済的に恵まれない地域に雇用機会を創出するために、労働者協同組合を支援している (Baskaran, 2015, pp. 373-375)。

地方自治体が労働者協同組合をどのように支援するかは、地域によって異なる。Sutton (2019) は、労働者協同組合を支援する都市を、開発型都市 (developer cities)、賛同型都市 (endorser cities)、耕作型都市 (cultivator cities) の 3 つに分類している。開発型都市はトップダウンのプロセスを採用し、市政府は予算措置を通じて労働者協同組合を積極的に支援する。こうした取り組みは、市長の政治課題と密接に連携している傾向がある (Song, 2016, p. 236)。賛同型都市は、ボトムアップのアプローチを特徴としている。それらの都市では、すでに労働者協同組合が存在しており、市政府は財源を投入するのではなく、既存の草の根的な取り組みを支援する。オークランドとボストンは賛同型都市に分類される。オークランド市議会は 2015 年に「オークランドにおける労働者協同組合の発展を支援する決議」を採択している (Kennelly & Odekon, 2016, p. 167)。最後に、耕作型都市は、ボトムアップとトップダウンの両方のアプローチを採用しており、草の根組織が労働者協同組合を促進するためのイニシアチブを主導するが、同時に市政府はそれら草の根組織を支援するための法律を採択し、行政改革を推進する。市は通常、労働者協同組合のキャパシティ・ビルディングを促進するための予算イニシアチブを採択する。これはニューヨークのケースで、市議会は労働者協同組合のイン

キューベーションのために毎年資金を計上している (Kennelly & Odekon, 2016, pp.166-167, 182)。

つくば市が労働者協同組合を支援することになった場合、市内に既存の労働者協同組合がないことから、開発型都市か耕作型都市のどちらかになる可能性が高いと思われる。開発型都市も栽培型都市も、労働者協同組合を支援するための予算措置をとるのが一般的であり、つくば市は労働者協同組合を財政的に直接支援することが可能か、あるいはその価値があるかを検討する必要があるであろう。

## 自治体のサポート事例：ニューヨーク

### 基本情報

- 地域の労働者協同組合の数  
2020年度～2021年度時点で、62団体がニューヨーク市の労働者協同組合ネットワークに加盟。なお、会員には労働者協同組合ではなく、労働者協同組合を支援する団体もある (New York City Network of Worker Cooperatives, n.d.)。

### 歴史

労働者協同組合の設立は、貧困や不平等を解決するための手段として存在してきた。2007年から2008年にかけての金融危機をきっかけに、社会経済的不平等に対する社会的関心が高まり、その不満は2011年にニューヨークで起こった「ウォール街を占拠せよ」運動などに結実。2013年の市長選では、ビル・デ・ブラシオが貧富の格差を強調して選挙戦を成功させた (Federation of Protestant Welfare Agencies, 2014)。連帯経済研究プロジェクトが2014年から2015年にかけて行った調査によると、ニューヨークの労働者協同組合の多くは2008年以降に作られた (Solidarity Economy Research Project, 2016, pp. 3-4)。

### 労働者協同組合の種類

- 種別および業種  
ニューヨーク市の労働者協同組合の41%はサービス業であり、ヘルスケア、ホームケア、クリーニング、チャイルドケアなどのサービスを提供している (Solidarity Economy Research Project, 2016, pp. 6-8)。
- 労働者について  
ニューヨーク市の労働者協同組合で働く人々は、女性、非白人、大学教育を受けていない人が大多数を占める。99%は女性で、99%は非白人、97%は大卒でない。ヒスパニック系は全体の約70%を占める (Solidarity Economy Research Project, 2016, pp. 6-8)。
- 労働者協同組合の実例



全米で最大の労働者協同組合は、ニューヨークに2つある。The Drivers Cooperative (2,500人規模)とCooperative Home Care Associates (2,000人規模)である。The Drivers Cooperativeは、ニューヨークのライドヘイリング会社である。ドライバーによって所有されており、UberやLyftといった競合他社に雇われた労働者が直面する「搾取的状況」に対処することを目的としている(The Drivers Cooperative, n.d.)。Cooperative Home Care Associatesはブロンクスに拠点を置き、高齢者、障害者、慢性疾患患者に在宅ケアサービスを提供している。低所得者や失業中の女性には無料でトレーニングを提供している。1985年に設立され、現在2,000人以上の従業員が働いている。2012年にはBコープ(社会と環境の持続可能性の基準を満たした企業に対する認証)を取得(Cooperative Home Care Associates, n.d.)。

### 自治体からの支援

2014年2月に市議会の地域開発委員会で「Worker Cooperatives-Is this a Model that can Lift Families Out of Poverty」と題した公聴会が開催された。この公聴会や、労働者協同組合のインキュベーターやニューヨーク市労働者協同組合ネットワーク(NYCNWC)が主導する運動の結果、市は貧困緩和の手段として労働者協同組合の支援を検討し始めた。ブロンクスに拠点を置く労働者協同組合のインキュベーターであるGreen Worker Cooperativesは、労働者協同組合に関する公聴会を開催するよう市議会に働きかける活動を主導し、ニューヨーク市労働者協同組合ネットワーク(NYCNWC)もこの取り組みに参加した。この運動は、ブロンクスを代表する市議会議員であるマリア・デル・カルメン・アロヨによって支援された。市は、貧困を緩和する目的で労働者協同組合の支援を検討し始め(Hudson, 2021, p.326-327)、労働者協同組合を「コミュニティの富-特に従来の事業所有にアクセスできない人々のための開発」の手段とみなしている。

- 法整備

2015年、ニューヨーク市の労働者協同組合を支援する目的で、地方法22条が採択。この法律は、ニューヨーク市の行政法を改正し、労働者協同組合を明確に定義。市の調達責任者に、労働者協同組合に発注された市の契約の件数と総額を毎年報告することを義務づけた。また、コミッショナーには、前年度に市から支援を受けた労働者協同組合の数と種類、市が提供した支援の詳細に関する情報を含む年次報告書の作成を義務付け(Local Law No. 22, 2015)。

- 財政的支援

2015年の予算でニューヨーク市議会は、低所得者やマイノリティの労働者の事業所有を促進する観点から、労働者協同組合のインキュベーションのために120万ドルを計上した。この金額は2016年度予算で210万ドルに増額された(Kennelly & Odekon, 2016, pp.166-167, 182)。2022年度には、ニューヨーク市議会は労働者協同組合開発イニシアチブに380万ドルを支出し、この資金は13のパートナー組織を支援するために使われる(New York City Department of Small Business Services & Mayor's Office of Contract Services, 2021)。2015年度予算に計上された120万ドルは、技術支援、トレ

ーニング、法的支援などのサービス提供を通じて労働者協同組合を支援する「労働者協同組合事業開発イニシアチブ」の10のパートナー団体に分配された。特に、労働者協同組合のための融資を行う団体「ワーキング・ワールド」の支援には、218,500ドルが配分された(New York City Department of Small Business Services & Mayor's Office of Contract Services, 2015)。ワーキング・ワールドは、協同組合に“担保を置いたり、借金の負担を強いる”のではなく、“融資のリターンをプロジェクトの成功に結びつける”ことで、労働組合に「非搾取的金融」を提供することを目指している。

- その他支援

労働者協同組合事業開発イニシアチブのパートナー組織は、労働者協同組合の設立と発展を促進するために様々なサービスを提供している。Green Worker Cooperativesは、“Coop Academy”と呼ばれる5ヶ月間の研修/支援プログラムを通じて、労働者協同組合に研修を提供。Workers Justice Projectは、研修と技術支援の提供を通じて、低賃金労働者が労働者協同組合を設立できるよう支援している。ビジネス・アウトリーチ・センター・ネットワークは、十分なサービスを受けていない起業家に法律やその他のサービスを提供しています。Takeroot Justiceは法律や政策の支援を行っている(New York City Department of Small Business Services & Mayor's Office of Contract Services, 2021)。

## その他

- 自治体以外の主要ステークホルダー

ニューヨーク市の労働者協同組合運動は、ニューヨーク選出の少なくとも2人の議員によって支えられている。カーステン・ギリブランド上院議員(2009年から民主党)とニディア・ベラアクエス下院議員(1993年から2014年まで民主党、2013年から民主党ニューヨーク州第7区)である。2人は「メインストリート従業員所有法」を提唱し、2018年8月に法律として署名された。この法律により、従業員所有に移行する企業は、米国中小企業庁の中小企業向け連邦融資である7(a)ローンを利用することが可能になった。また、この法律により、従業員所有に転換する企業への融資の分散が迅速に行われるようになった(New York State Comptroller, 2022, p.10)。

- 労働者協同組合が地域経済に与える影響についての定量的・定性的な証拠

連帯経済研究プロジェクトは2016年、ニューヨーク市の労働者協同組合が2486人の労働者を雇用し、5860万ドルの総収入を生み出すと推定している。労働者協同組合の間接効果だけでなく誘発効果も考慮すると、労働者協同組合の経済効果の総計は、2865人の雇用と1億2500万ドルの総生産と推定された(Solidarity Economy Research Project, 2016, pp.16)。

- 労働者協同組合の課題

ニューヨーク州会計検査院は、労働者協同組合が直面する重要な課題は、協同組合の立ち上げに必要な資本を確保することであると指摘。従業員が経営していない企業を労働者協同組合に転換する場合、労働者オーナーは会員株を購入する。82の労働者協同組合を対象にした調査によると、シェアにかかる費用の中央値は500ドルで、シェアは労働

者協同組合の立ち上げに必要な資金の10%未満に過ぎない。さらに、貸し手は、協同組合の組合員でないものは議決権を持たないなど、協同組合の型破りな構造に慣れていないため、協同組合への融資に懐疑的である (New York State Comptroller, 2022, pp. 7-8).

## 参考文献

- Marshall, A. P., & O'Neill, D. W. (2018). The Bristol Pound: A tool for localisation?. *Ecological Economics*, 146, 273-281.
- García-Corral, F. J., de Pablo-Valenciano, J. de, Milán-García, J., & Cordero-García, J. A. (2020). Complementary Currencies: An Analysis of the Creation Process Based on Sustainable Local Development Principles. *Sustainability*, 12(14), 5672. <https://doi.org/10.3390/su12145672>
- Blanc, J. & Fare, M. Pathways to Improvement. Successes and Difficulties of Local Currency Schemes in France since 2010. *International Journal of Community Currency Research*, 20, 60-73.
- Liu, Wu, F., Tong, H., Hao, C., & Xie, T. (2021). The Digital Divide and Active Aging in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12675. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312675>
- Ključnikov, A., Civelek, M., Vozňáková, I., & Krajčík, V. (2020a). Can discounts expand local and digital currency awareness of individuals depending on their characteristics? *Oeconomia Copernicana*, 11(2), 239–266. <https://doi.org/10.24136/oc.2020.010>
- Ključnikov, A., Civelek, M., Polách, J., Mikoláš, Z., & Banot, M. (2020b). How do security and benefits instill trustworthiness of a digital local currency? *Oeconomia Copernicana*, 11(3), 433–465. <https://doi.org/10.24136/oc.2020.018>
- Ključnikov, A., Civelek, M., Krajčík, V., & Ondrejníšková, I. (2020c). Innovative Regional Development of the Structurally Disadvantaged Industrial Region by means of the Local Currency. *Acta Montanistica Slovaca*, 25(2), 224–235. <https://doi.org/10.46544/AMS.v25i2.9>
- De La Rosa, J. L & Stodder, J. (2015). On Velocity in Several Complementary Currencies. *International Journal of Community Currency Research*, 19, 114-127.
- Gelleri, C., & Stodder, J. (2021). Chiemgauer Complementary Currency – Concept, Effects, and Econometric Analysis. *International Journal of Community Currency Research*, 25(1), 75-95.
- Siqueira, A.C.O., Honig, B., Mariano, S., Moraes, J. (2020). A Commons Strategy for Promoting Entrepreneurship and Social Capital: Implications for Community Currencies, Cryptocurrencies, and Value Exchange. *J Bus Ethics* 166, 711–726. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04578-2>
- Wheatley, G., Younie, C., Alajilan, H., & McFarlane, E. (2011). Calgary Dollars: Economic and Social Capital Benefits. *International Journal of Community Currency Research*, 15, 84-89. <https://doi.org/10.15133/J.IJCCR.2011.009>
- Sanz, E. Oliver (2016). Community currency (CCs) in Spain: An empirical study of their social effects. *Ecological Economics*, 121, 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.008>
- 岐阜県庁統計課 (2022年10月1日)「岐阜県市町村別推計人口・世帯数(令和4年10月1日現在)」『岐阜県庁』.  
<<https://www.pref.gifu.lg.jp/uploaded/attachment/324471.pdf>>

- 岐阜県環境生活部統計課 (2019 年) 「令和元年度 岐阜県の市町村民経済計算結果」 『岐阜県庁』 . <<https://www.pref.gifu.lg.jp/uploaded/attachment/305794.pdf>>
- Hidashin. (2022 年) 「さるぼぼコイン」 『Hidashin』 . <<https://www.hidashin.co.jp/coin>>
- 飛騨・高山観光コンベンション協会. 「電子地域通貨 さるぼぼコインとは？」 『飛騨・高山観光コンベンション協会』 . <<https://www.hidatakayama.or.jp/useful/sarubobo/index.html#>>
- 平野 実良, 宇都宮 仁 (2018 年 2 月.) 「地域通貨電子化事業実証実験の視察報告 : 電子地域通貨「さるぼぼコイン」」 『新潟産業大学経済学部紀要』 (50) 109-117.
- 井口裕右, 別井貴志. (2018 年 1 月 15 日). 「飛騨高山に誕生した電子地域通貨「さるぼぼコイン」 --アイリッジにその狙いを聞く」 『CNET Japan』 . <<https://japan.cnet.com/article/35113151/>>
- iRidge (2020 年 9 月 28 日) 「還元率 20% ! 高山市・やすがわ商店街をデジタル地域通貨・さるぼぼコインがジャックしキャンペーンを開催『PR Times』」 . <<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000219.000011255.html>>
- 菊武省造 (2021 年 8 月 4 日). 「域通貨が担う地方創生~デジタル化で再注目の動き~」 『Sompo インスティテュートプラス』 . <<https://www.sompo-ri.co.jp/2021/08/04/710/>>
- Morigawa S. (2020). 「お金の地産地消」を公民連携で加速へ、電子地域通貨「さるぼぼコイン」 『日経 BP 総合研究所』 <<https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/434167/010900139/>>
- Shirahada, K., Oyama, H., & Ohsaki, T. (2020). Local social innovation by Blockchain technology: A trial in a provincial city in Japan. *Business Innovation with New ICT in the Asia-Pacific: Case Studies*, 349–365. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-7658-4\\_16](https://doi.org/10.1007/978-981-15-7658-4_16)
- Takagi A., Ishikawa Y., & Yasuda, K. (2021). Economic Effects of Local Currency “Sarubobo Coin” On Takayama City, Gifu Prefecture. *Journal of Japan Society of Civil Engineers, Ser. D3 (Infrastructure Planning and Management)*, 76(5), 1\_461–1\_471. [https://doi.org/10.2208/jscejpm.76.5\\_1\\_461](https://doi.org/10.2208/jscejpm.76.5_1_461)
- Telalbasic, I. (2017). Redesigning the Concept of Money: a service design perspective on complementary currency systems. *Journal of Design, Business & Society*, 3(1), 21-44.
- McDowall, L. M. L. (2020). How can complementary currency schemes transform communities?: the case study of the Bristol Pound (Doctoral dissertation).
- Calvo, S., & Morales, A. (2014). Exploring complementary currencies in Europe: a comparative study of local initiatives in Spain and the United Kingdom.
- BBC. (2021, July 4). Bristol pound to be withdrawn from circulation in September. *BBC News*. Retrieved January 14, 2023, from <https://www.bbc.com/news/uk-england-bristol-57694453>
- Cork, T. (2020, March 1). What ever happened to the bristol pound? BristolLive. Retrieved January 14, 2023, from <https://www.bristolpost.co.uk/news/bristol-news/what-ever-happened-bristol-pound-3890628>

- U.S. Census Bureau quickfacts: Berkshire County, Massachusetts. (n.d.). Retrieved January 14, 2023, from <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/berkshirecountymassachusetts/PST045221>
- *The Berkshires*. Center on Rural Innovation. (2022, November 10). Retrieved January 14, 2023, from <https://ruralinnovation.us/community-impact/rural-innovation-network/berkshires/>
- BerkShares Currency. (n.d.). *Using berkshares – berkshares: Currency of the Berkshires region*. BerkShares Currency of the Berkshires Region. Retrieved January 14, 2023, from <https://berkshares.org/using-berkshares/>
- Moriarty, R. (2022). BerkShares Business Packet 2022. Great Barrington ; BerkShares.
- CDLI Calgary. (2022, September 13). *Mini Summit 2022: Calgary Dollars: A Tool for Building Community* [Video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=kSyw\\_cSsNMM](https://www.youtube.com/watch?v=kSyw_cSsNMM).
- Mascornick, Jeff. (2006). *Local currency loans and grants: Comparative case studies of Ithaca HOURS and Calgary Dollars*. The University of Montana. <https://scholarworks.umt.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6290&context=etd>.
- Mulligan, E. (2008, May). Trading favours: Calgary Dollars in action. *Briarpatch*, 37(3), 20+. [https://link.gale.com/apps/doc/A183042677/AONE?u=mlln\\_b\\_bumml&sid=bookmark-AONE&xid=527d1fc6](https://link.gale.com/apps/doc/A183042677/AONE?u=mlln_b_bumml&sid=bookmark-AONE&xid=527d1fc6)
- Uptigrove, Meghanne. (2020). "Keeping Currency Local with Calgary Dollars." Todayville Calgary. <https://www.todayville.com/calgary/keeping-currency-local-with-calgary-dollars/>.
- Wheatley, G. (2006). Complementary currency and quality of life: social and economic capital effects on subjective well-being (Unpublished master's thesis). University of Calgary, Calgary, AB. doi:10.11575/PRISM/436
- Ji, M. (2018). The worker cooperative movement in South Korea: from radical autonomy to state-sanctioned accommodation. *Labor History*, 415-436. <https://doi.org/10.1080/0023656X.2018.1422379>
- Morlà-Folch, T., Aubert Simon, A., Burgués de Freitas, A. *et al.* The Mondragon Case: Companies Addressing Social Impact and Dialogic Methodologies. *Small Bus Econ* 58, 1609–1626 (2022). <https://doi-org.ezproxy.bu.edu/10.1007/s11187-021-00459-8>
- *The passage of the worker cooperative bill in Japan is celebrated around the world*. (2020, December 14). International Labour Organization. [https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS\\_764076/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS_764076/lang--en/index.htm)
- Won, J., & Hang, S. (2020). Korea's worker cooperative and organizational transformation: the case of Happy Bridge Co-operative. *Waking the Asian Pacific Co-Operative Potential*, 32, 345-354. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-816666-6.00032-X>
- *Cooperatives in Korea*. (2019, July). International Cooperative Alliance Asia and Pacific. <https://icaap.coop/ICANew/President/assets/Cooperatives%20in%20Korea-Country%20Brochure.pdf>
- Tang, C. (2019, July 12). *Exploring the Mondragon cooperative system*. Beneficial State Foundation. <https://beneficialstate.org/perspectives/exploring-the-mondragon-cooperative-system/>
- Kennelly, J. J., & Odekon, M. (2016). Worker Cooperatives in the United States, Redux. *WorkingUSA*, 19(2), 163–185. <https://doi.org/10.1111/wusa.12235>

- Baskaran, P. (2015). Introduction to Worker Cooperatives and Their Role in the Changing Economy. *Journal of Affordable Housing and Community Development Law*, 24(2), 355–382.
- Rothschild, J. (2009). Workers' Cooperatives and Social Enterprise. *The American Behavioral Scientist*, 52(7), 1023–1041. <https://doi.org/10.1177/0002764208327673>
- Hudson, L. (2021). New York City: Struggles over the narrative of the Solidarity Economy. *Geoforum*, 127, 326–334. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.04.003>
- Song, L. (2016). Enabling transformative agency: community-based green economic and workforce development in LA and Cleveland. *Planning Theory & Practice*, 17(2), 227–243. <https://doi.org/10.1080/14649357.2016.1158307>
- New York City Network of Worker Cooperatives. (n.d.). NYC Network of Worker Cooperatives Biannual Report: FY 2020 - FY 2021. <https://express.adobe.com/page/KKZTOQAfLCu7E/>
- Federation of Protestant Welfare Agencies. (2014). Worker Cooperatives for New York City: A Vision for Addressing Income Inequality. <http://www.fpwa.org/wp-content/uploads/2014/10/Worker-Cooperatives-for-New-York-City-A-Vision-for-Addressing-Income-Inequality-1.pdf>
- Solidarity Economy Research Project. (2016). NYC Worker Cooperatives Survey: Round 1 Detailed Public report.
- The Drivers Cooperative. (n.d.). Our Mission. <https://drivers.coop/about-us>.
- Cooperative Home Care Associates. (n.d.). Our Mission. [https://www.chcany.org/about#navbar\\_global](https://www.chcany.org/about#navbar_global).
- Local Laws of the City of New York for the Year 2015 No. 22 (2015) <http://nyc.legistar1.com/nyc/attachments/4cfe30db-2815-4fc5-a05d-cd3f93dd3047.pdf>
- New York City Department of Small Business Services & Mayor's Office of Contract Services. (2021). Working Together: A Report on the Seventh Year of the Worker Cooperative Business Development Initiative. [https://www1.nyc.gov/assets/sbs/downloads/pdf/about/reports/worker\\_coop\\_report\\_fy21.pdf](https://www1.nyc.gov/assets/sbs/downloads/pdf/about/reports/worker_coop_report_fy21.pdf)