HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	NPOが主導する新しい経営形態を有する組織の創造 : 地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）による地域経営
Author(s)	加藤, 知愛
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報, 8, 68-71
Issue Date	2019-03-29
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/73629
Type	bulletin (article)
File Information	092-2186-9359-8.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

＜2018 年度　第 1 回研究会＞

NPO が主導する新しい経営形態を有する組織の創造
－地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）による地域経営－

加藤　知愛

1. はじめに

持続可能な地域社会を創造するためには，地域を支える産業と人材が必要である。非営利組織は，その実践者になりうる。非営利組織（以下 NPO）とは，「営利を目的とせずに，市民が主体となって自発的・継続的に社会的公益的なサービスを提供する組織であり，その利益を構成員に分配しない組織」をさす。しかし，そのためには，NPO は，自らを取り巻く，制度上の諸課題を乗り越えなければならない（加藤 2017b）。営利企業の経営形態を選択することは，その 1 つのアプローチとなるだろう。しかし，営利企業は，長期的利益を追求したり地域に貢献し続けたりすることを必ずしも約束しない経営形態であるため，それを克服する「地域社会に貢献する NPO の特徴を保持した営利企業」という概念上矛盾する組織が求められる。

本報告では，先駆的な事例「北海道グリーンファンドの風力発電事業」から，経営形態に着目して導出した，「非営利・営利組織のハイブリッド型経営形態を有する組織－地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）－」の概念モデルについて，（1）誕生と成長のプロセス，（2）特徴と機能の側面から紹介したい（加藤 2017c）。

北海道グリーンファンドは，NPO と株式会社を結合した経営形態を有する。株式会社の 1 社は，風力発電事業行なう（株）市民風力発電であり，残る 1 社は，ファンディング事業を行なう（株）自然エネルギー市民ファンドである。これらの各組織は，それぞれの役割をもって事業提携し，1 つの経営体のようなまとまりを形成している（こ

こでは，これらをグリーンファンドグループと呼ぶ）（図 1）。

2. 新しい NPO－地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）－

（1）誕生と成長のプロセス

NPO と営利企業の制度上の課題を克服する解となる，「新しい NPO－地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）－」は，社会的使命を実現するために，NPO と株式会社を結合させた組織形態を有する。NPO と結合する株式会社は，3 つの過程を経て誕生する。第 1 段階は，NPO が，自身の社会的使命を実現する事業体系を設計する段階である。この段階では，NPO の非営利活動の実践が中心事業となる。第 2 段階は，収益事業とファンディングを担う株式会社を設立して提携し，事業化を図る段階である。この段階では，ビジネスモデルが確立し，資金調達が達成される。個々の事業が進められ，新しい市場が開拓される。第 3 段階では，NPO と株式会社が結合する新しい経営形態をもつ経営体が，地域と一体となって各地域で事業を展開する。この段階では，事業が

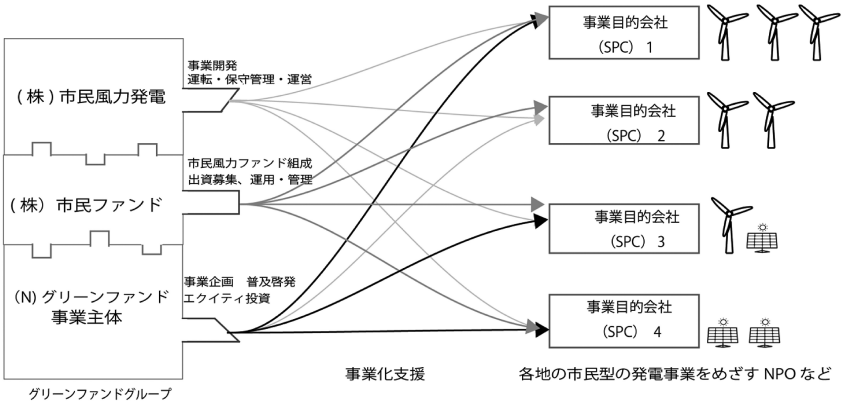

図 1　グリーンファンドグループの役割と推進体系図

実施された地域に事業理念が伝えられる。事業規模が拡大し，参画する事業体が増加することによって市場は広がり，技術革新とコストダウンが達成される。第 1 段階では，NPO が「理念の確立から非営利活動の実践まで」を主導する。第 2 段階では，株式会社が「非営利活動の実践から事業化」を主導する。事業化の過程では，ファンディング会社や既存の財団が地域の新しい産業に投資するしくみが併設される。第 3 段階に至った新しい経営形態をもつ経営体－地域一体型の企業－が，より広範な地域に事業を展開する。第 4 段階では，地域単位の新しい産業形態とその市場が創造される，ことになる（図 2）。

（2）特徴と機能

グリーンファンドグループが体現する経営体モデル：地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）は，NPO と株式会社の両方の特徴をもつ。つまり，① NPO の行動原理である「社会変革性」「市民性」「地域への貢献」と技術「地域の意思決定との事業成果の統合」と，②企業の行動原理である「利潤の追求」と「事業の持続性」，及び「マーケティング」「プロモーション」「財務能力」等の技術，を備えている。地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）は，これらの特徴を有するゆえに，企業とも政府とも NPO とも協力して，地域の意思決定に沿った産業創造事業を担うことができ，利益（good）を地域に還元する（表 1）。この産業創造事業モデルは，各地域の実践者によって，各地域に適合的な，環境保全と両立するものに改良され，地域の実践者によって活用されるものになる（加藤 2017b）。

新しい NPO/ 地域コーポレーションには，2 つの機能がある。1 つは，社会的使命をプロダクツの供給を通じて市民と消費者に信頼とともに伝達することであり，残る 1 つは，「協働性のネット

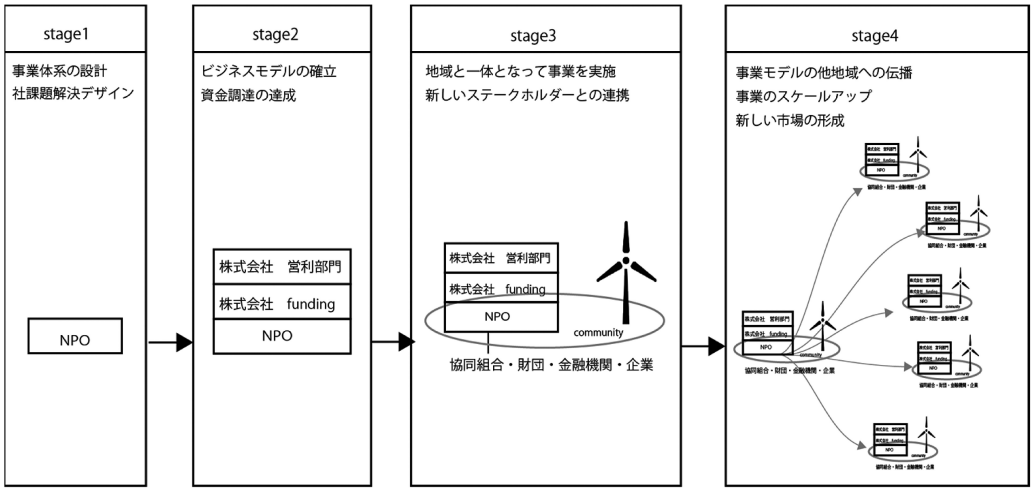

図 2　地域一体型の複合企業の誕生と成長のプロセス

表 1　3 つの組織形態を活用するグリーンファンドグループ

	セクター	組織形態	行動原理	特徴	技術	グリーンファンドグループ内組織
1	市民 セクター	NPO の組織形態	市民性 社会変革性 非営利性	地域への利益還元 損益非分配	地域の意思決定と 事業成果の統合	NPO 法人 北海道グリーンファンド
2	民間 セクター	株式会社の組織形態	利潤の追求 事業の持続性	株式による資金調達 有限責任性 株主への利益還元 損益分配	マーケティング プロモーション 専門技術 事業開発 財務管理	株式会社 市民風力発電 株式会社 自然エネルギー市民ファンド
3	公的 セクター	国・自治体	平等性 非営利性	地域資源の管理 財政	政策立案	一般社団法人 北海道再生可能エネルギー振興機構

ワーク」を活用して，地域社会の NPO や新規の事業者を支援し，彼らに必要な情報やサービスを，プラットフォームを形成して提供することである。このプラットフォームは，長期的に，市民・地域主導の事業が創造される環境（eco-system）の醸成に帰結する（加藤 2017c）。

以上のような, 新しい NPO/ 地域コーポレーション（図 3）による地域経営には，政策立案に携わる NPO 的な役割を果たす市民と，地域に根ざしたビジネスを創出し牽引する。市民が，協働性のネットワークを活用して，協働して地域社会を形成する可能性が包含されている。

3. 地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）モデルの導出アプローチ

本研究では，地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）モデルを導出するために，2 つの調査手法を用いた。第 1 にインタビュー調査，第 2 に当グループの社会事業に関するプログラム評価分析である。前者のインタビュー調査（計 23 回延べ約 70 時間）は，2014 年 4 月から 2017 年 5 月にかけて，7 名の実践者と関係機関の諸氏に対し 3 段階に分けて行なった。本研究で実践者の言葉を重視する理由は，（1）組織の戦略･事業体系･理念は，実践者の言葉に内在し，言葉を媒介にして組織内外に伝達され，（2）そこに公開資料には未だ表われていない未来の組織の姿と未来の地域コミュニティの姿が表れている，からである。第 1 段階のインタビューは，実践者の自己の組織に関する認識と関わり方について，対面で問いかけた。その結果，実践者は,「北海道グリーンファンドは，再生可能エネルギー社会に変えていく NPO である」と考えていることが明らかになった。この結果を検証するため，第 2 の調査手法であるプログラム評価（program evaluation）を，北

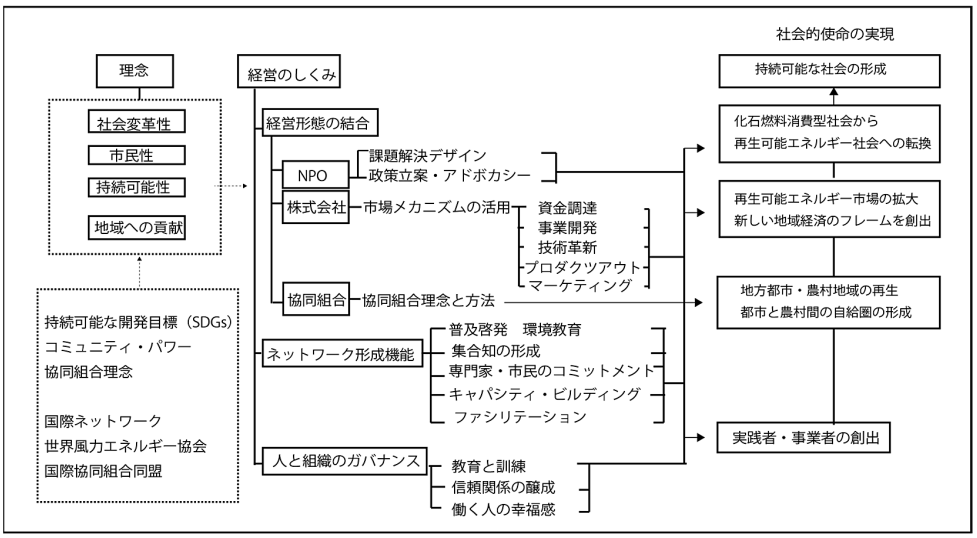

図 3　地域コーポレーション概念図

海道グリーンファンドの再生可能エネルギー事業に関して行なった（加藤 2017a）。プログラム評価とは，事業の目的と戦略との関係を検証することによって，その達成度と妥当性を測定する手法である。ここでは，6 つの評価項目，（1）事業本来の定義，（2）解決すべき課題の設定の検証，（3）目的に対する手段の検証，（4）実施過程で起きている現象の把握，（5）成果から見たプロセスの妥当性の検証，（7）成果から見た達成度の検証，に対して，グループの事業活動報告書，有価証券報告書等の公開資料を元にロジック・モデルを策定して分析した。分析の結果，北海道グリーンファンドは，再生可能エネルギー市場を開拓し，国や自治体の政策・施策に影響を与え，暮らしのインフラを次世代のものに転換する事業モデル＝「社会変革モデル」を有することが明らかになり，このモデルは，2 つの条件「NPO の要素と株式会社の要素を備える経営形態」と「協働性のネットワークとプラットフォームの形成機能」に支えられていることが示唆された。次に，上記結果を検証するため，第 2 段階のインタビュー調査を実施し，3 つの観点（事業の持続性 36 項目，経営形態 28 項目，協働性のネットワーク形成機能 32 項目）から検証した。その結果，「新しい経営形態」の概念モデルが導かれた。本概念モデルの有効性を検証するために，明らかになったグループ組織の特徴を掘り下げて問う第 3 段階のインタビューを実施し，実践者の言葉の意味を解釈した。

参考文献

加藤知愛（2017a）「地域経済システムの創出と NPO：北海道グリーンファンドの社会変革モデルを事例に」『ノンプロフィット・レビュー』Vol.17-1, pp. 63-75。

――――（2017b）「北海道グリーンファンドの経営形態に関する事例研究」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』No.24, pp. 3-19。

――――（2017c）「NPO が主導する新しい経営形態を有する組織の創造：地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）による地域経営」https://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/handle/2115/67404。