



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	北海道グリーンファンドの経営形態に関する事例研究
Author(s)	加藤, 知愛
Citation	国際広報メディア・観光学ジャーナル, 24, 3-19
Issue Date	2017-03-24
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/64759
Type	departmental bulletin paper
File Information	3.pdf



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・観光学院 博士課程

加藤 知愛

A case study on the corporative management system of the Hokkaido Green Fund

KATO Tomoe

abstract

The new management system of the Hokkaido Green Fund (HGF) is a model that overcomes the economic problems of NPOs. It is a form of management in which an NPO establishes two companies and cooperates with them, thereby combining the public benefit service and the profit-making enterprise.

HGF has a business model that may causes social change with the realization of a renewable energy society. The Community Wind Power Co., Ltd. is responsible for its development, maintenance of wind power generation business. The Japan Green Fund Co., Ltd. is responsible for fundraising.

The management system of the Green Fund Group has three characteristics. First, HGF's financial management has become sophisticated, and its philosophy has penetrated into the two companies. Second, the projects are carried out in accordance with locally made decisions, and the profits are returned locally. Third, with this management system, they can collaborate with various partners in different sectors who share their ideas.

はじめに

日本の地方の各地域では、新しい地域活性化政策の立案と実施が求められている。非営利組織（NPO）¹は、その立案や実施を担う存在になりうる。北海道グリーンファンド²は、風力発電事業を通じてそれを体現する事業型NPOである。多くのNPOが事業の持続性に課題を抱える中で、当NPOが成功している要因には、彼らが創出したNPOと株式会社を融合した経営形態がある。

本研究の目的は、この「新しい経営形態」に着目して、地域の住民とともに事業化を図るNPOの新しい可能性を描き出すことにある。

本稿では、第1章においてNPOの経営形態をめぐる課題を整理し、第2章において、北海道グリーンファンドの「新しい経営形態」に関する事例研究を行なう³。第3章において、地域社会に求められる地域活性化事業の立案と実施を担いうる「新しい経営形態」を有する組織の可能性を提示する。

1 NPOの組織形態をめぐる課題を乗り越える北海道グリーンファンド

NPOは、組織形態をめぐる課題に直面している。NPOは、自ら掲げた当該事業の社会的使命に忠実であるが、それを事業として持続させることは容易ではない。特定非営利活動法人促進法（NPO法）には、「営利益のためではなく地域社会に貢献する」理念が定められ、それゆえに市民への情報の公開と損益の非分配の原則が定められている。この原則は、NPOが社会的使命に由来する組織であることを明示する一方で、社会的影響力を与える組織になるためであっても、継続的な事業収入の獲得を難しくしている。

1.1 NPOの実態と法制度上の課題

2016年12月現在、国内のNPO法人の総数は、特定非営利活動法人51,431団体（内閣府集計12月）を数える。その実態を全国（内閣府、2015）及び北海道（北海道、2014）の調査データを元に概観すると、事業の推進に必要な資金調達が困難なNPO法人が多数存在する。こうした法人は、補助事業、委託事業に依存しがちであり、寄付金や助成金による収入も十分に確保できていない。「NPO・行政・企業が協働する事業」は政策的には進められているが、委託・補助・助成事業の受け手に止まるNPOが多く、自治体や企業と対等に「協働」する活動は実は少ない（北海道、2014）。こうしたNPOの実態は、NPOとは福祉分野の委託事業を行なう組織であるとか、町内会の慈善事業を行なう組織である、等の一面的なイメージが流布され、「経済的な利益を求めない組織」と解される要因になっている。

▶1 非営利組織（NPO）の定義は様々あるが、本稿では組織形態を扱う観点から、特定非営利活動法人及び市民活動団体等の任意団体を範囲とし、広義のNPOの範囲に位置する組織（公益法人、地域団体、協同組合等）は含まない。

▶2 NPO法人北海道グリーンファンドは、札幌市に所在する会員数1042人（2015年）のNPO法人で、市民共同発電事業を実施する過程で、（株）市民風力発電と（株）市民ファンドを設立し、両社と提携して再生可能エネルギー事業を実施する。各地の市民型発電事業の取り組みを支援する他、省エネルギーに関する普及啓発活動、環境教育も行なう。

▶3 本事例研究で活用する主な調査データは以下のとおりである。北海道グリーンファンド活動事業報告書（2000年～2016年）、株式会社自然エネルギー市民ファンドを営業者とする「市民風力ファンド2006（大間・秋田・波崎・海上）匿名組合」有価証券報告書（2015）、株式会社市民風力発電株主総会資料（2015）、北海道、札幌市、石狩市行政資料、他文献データである。

社会的使命を自覚したNPOが事業規模の拡大を意図した際に、それを支援する法制度は整備されていない。NPO法は、地域にNPOが生まれ、地域づくり活動を担う団体が育つ契機となったが、損益非分配の原則により、営利事業のための資本の蓄積や内部留保が許されず、金融機関からの融資は得られにくく、事業収益を得て活動領域や事業規模を拡大することが難しい。NPO法人の組織形態をとる限り、乗っ取りのリスクを排除できず（小林，2014年9月12日）、企業との事業提携は不可能で、NPO法人以外の法人との組織統合もできない。NPO法が定める範疇は、設立論拠と事業内容の規定に止まり、推進体制や財源の確保、国や自治体の責務、経済活動を促進する環境の醸成等の事項は、含まれない。以上のNPOの実態と、事業の持続性を担保するための経済活動を十分に行えない法制度上の課題は、NPOを現状に止め、営利事業を活用して非営利事業を行おうとする事業家の参画を疎外しかねず、彼らが活躍する余地を狭くしている。この組織形態では、地域活性化事業を十分担うことができない。

以上のような課題を乗り越えるアプローチとして、NPOに株式会社の経営形態を結合する方法がある。社会に影響力をもつ組織になることを志向するNPOは、自らの組織形態を柔軟に改編することによって、法制度上の不足を補う必要がある。

1.2 北海道グリーンファンドを取り上げる理由

北海道グリーンファンド（以下、(N) グリーンファンドとする）は、NPOと株式会社を結合した経営形態で、市民型の発電事業を実施し、実績を残している。(N) グリーンファンドと補完関係にある株式会社の1社は、風力発電事業を行なう株式会社市民風力発電（以下、(株)市民風力とする）であり、残る1つは、ファンディング事業を行なう株式会社自然エネルギー市民ファンド（以下、(株)市民ファンドとする）である。(N) グリーンファンドと(株)市民風力と(株)市民ファンドは、各組織が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とから、本稿ではこれらの組織全体を1つの経営体と捉えて、グリーンファンドグループと呼ぶ。グリーンファンドグループは、NPOの事業を持続的なものにしつつ、既存の株式会社のみを経営形態が地域活性化事業を担おうとすると直面する、次のような2つの課題をも乗り越えている。

地域には企業による利益追求を目的とする事業だけでは、満たされない社会的なニーズが存在する。例えば、国際的にも国内的にも顕著な格差の拡大や貧困、資源の減少等の課題は、特定の企業による営利事業やCSR事業では解決が難しい。株式会社には、こうした社会的なニーズに応じなければならない制度上の理由はない。これが第1の課題である。第2の課題は、地域への貢献性が約束されないことである。地域の自治体は、住民の暮らしが成り立ち、維持しうる恒常的な財源を必要とする。それに対して、地域に存在する企業の事業利益が、長期的に安定して地域に還元されるとは限らない⁴。ある企業が「地域への貢献」を経営理念に掲げ、本体事業やCSR事業を実施したとしても、経営状態が悪化した場合には、当該事業の縮小や撤収があるかもしれ

▶4 現代の日本の会社制度の課題について、コリン・メイヤーは、以下のように指摘している。「日本の株式会社に見られる引き起こされるインサイダー取引、保守的な行動、革新的な行動の不足、情報の非開示、企業統治や管理運営の機能不全は、社会（市民）からの企業への信頼を損なう結果を招いている。その根本的な原因は、株式会社制度そのものにある」「世界で課題となっていることは、株式会社が短期的利益を求めて行動する株主への利益配分を優先する結果、長期的展望での企業価値を毀損し、地域社会のような広範なステークホルダーへの利益が無視される傾向である。株式市場は、株主の利益に貢献するならば、たとえ他の利害関係者の利益を犠牲にする行動であっても好意的な評価を下すことは珍しいことではない」「日本においては、長期的株主が一般的だが、株の持ち合いや銀行による株式保有に偏っていて、画一的な株保有が常態化している。（コリン・メイヤー，2013）。」

ない点を考慮しないわけにはいかない。当該企業の事業規模が大きければ大きい程、雇用される従業員数が多ければ多い程、地域が受ける恩恵は大きく、撤収時の打撃もまた大きい。それに対して、自治体や住民が、刻々変化する外部環境にさらされる企業の経営状況や倒産リスクを予測して、対応策を準備することは困難である。企業が長期的に地域に貢献するためには、地域・企業双方に利益があり、かつ企業が掲げた「事業理念から離れない」ための制度的な工夫が必要になる⁵。

グリーンファンドグループは、NPOと株式会社を結合する「新しい経営形態」をもつことにより、NPOの組織形態の課題と株式会社の組織形態の課題をともに乗り越えている。つまり、事業の持続性と地域への貢献性を共に実現する経営形態を有するのである。従って本稿では、当NPOを研究対象とし、その経営形態の特徴に分析軸を定め、NPOはいかに事業を持続させ、地域活性化事業の立案と実施を担いうる経営体になりうるのか、その方法を明らかにすることを研究課題とする。

2 事例研究—北海道グリーンファンドの「新しい経営形態」：グリーンファンドグループ

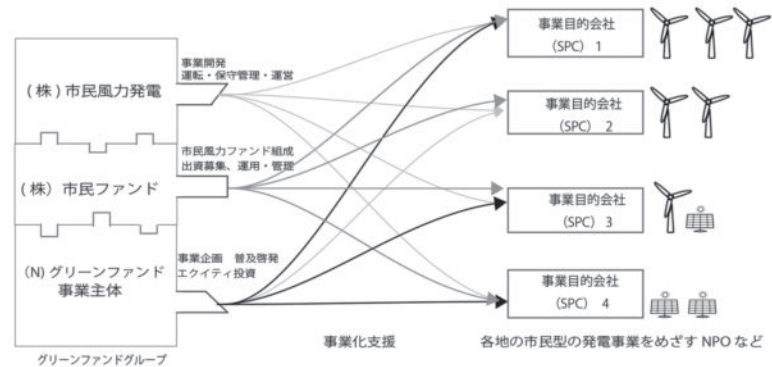
(N) グリーンファンドが「新しい経営形態」をもつに至った原点は、発電事業を推進する過程で、採算の見込める事業モデルを確立した後、株式会社を設立してその業務を委譲し、自らは筆頭株主となったことにある。それによって、(N) グリーンファンドは、NPOの社会的使命を保持しながら、株式会社の経営に株主として関与し、事業を持続する体制を築いた。本章では、グリーンファンドグループのこのような経営形態の特徴を詳察する。

2.1 新しい経営形態をもつ経営体による事業—3つの特徴

グリーンファンドグループは、1つのNPO—(N) グリーンファンド—と2つの株式会社—(株)市民風力と(株)市民ファンドから構成される。(株)市民風力は風力発電事業の開発・保守管理・運営などの専門技術部門を担い、(株)市民ファンドは、市民ファンド等の資金調達部門を担う。3つの組織は、それぞれの役割を分担して風力発電事業を進める。同時に各地域で市民型の発電事業の立ち上げをめざすNPOなどを支援して地域の事業目的会社（SPC）の設立を支援する（図1詳細は後述）。株式会社2社は、NPOであるグリーンファンドと組織形態を異にするが、社会的使命を共有し、一つの経営体のように連動して、地域の実情に合った発電事業を実施している。

▶5 前述のコリン・メイヤーは、以下のように指摘している。「世界で成功している企業の中には、産業財団によって所有されている事例がある。当財団は、企業がしかるべき価値を守っているのか、様々なステークホルダーの利益、従業員・債権者の利益、株式の利益を考慮しているかを監視し、達成されていない場合は株式を売却するのである。歴史的には、強い道徳的・倫理的な原則に則って創業された企業も、株式所有の分散化に伴って、株主利益のみを求める経営に陥り、当初の原則から離れていくことになった。企業は、道徳的・倫理的な原則をもち続け、かつ、商業的にも経済的にも成功していなければならない。」

■図1 グリーンファンドグループの役割と推進体系図（グリーンファンド活動報告書より著者作成）



上述のような、3つの組織が結合する「新しい経営形態」で実地される発電事業は、次の3点で成功している。第1に、地域の住民が参加する地域主導型の発電事業が、地域主体に進められている。地域の住民は、主に3つの方法で地域主導型の発電事業に関わっている。1つには、暮らしの中で省エネや再エネの取り組みを組織する活動の実践者として。2つには、事業者や出資者として。3つには、自らの地域のエネルギービジョン策定者として。そのいずれにおいても、(N) グリーンファンドの再生可能エネルギー社会をめざすというミッションは共有されている。その結果、事業者となって発電事業に関わる住民と、政策づくりに関わる住民の取り組みによって、事業利益が地域に還元するしくみが創られていくのである。第2に、地域において、環境保全と事業収益が両立する大手企業とは異なるビジネスモデルがデザインされる。地域に優位性のある発電事業への関心が高まった地域では、後述する秋田市の株式会社ウェンティ・ジャパンのような、新しい技術の開発に挑戦する地域企業が輩出されている。第3に、グリーンファンドグループは、事業の推進時に直面する法制度や現実的な課題と対応するために必要となる組織を、最適な法人形態を選択して設立し結合させてきた結果、外部のどのような組織ともその属性を問わずに提携することができる。各地に生まれる事業体は、グリーンファンドグループのこうしたネットワークに参加して、先達の事業体の発展の過程を学ぶことができるのである（2016、加藤）。

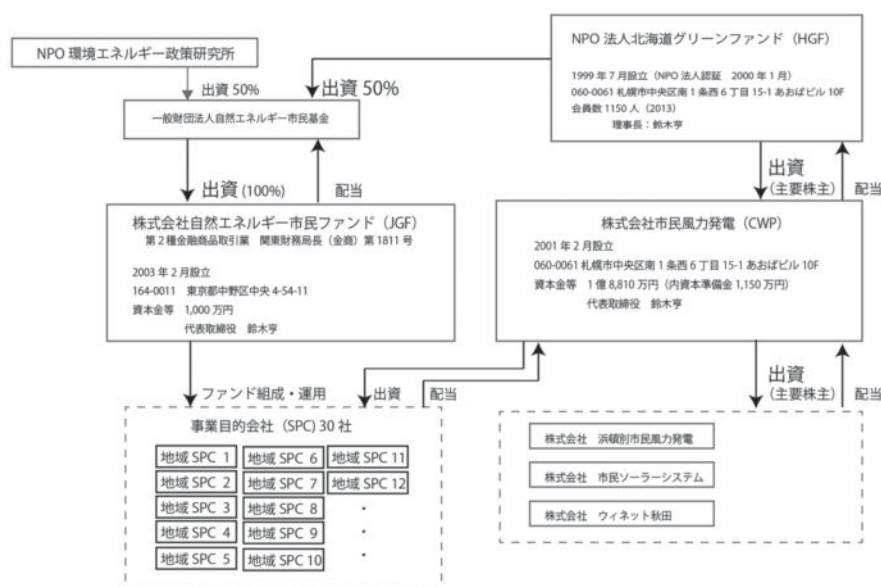
以上の3つの特徴—地域の住民と一体となった発電事業の実施、地域に適した事業モデルの開発、セクターを越える連携事業の実施—は、NPO単独でも株式会社単独でも成功しえない事業である。では、グリーンファンドグループの各組織は、いかに役割を分担し、連携して、それを達成しているのだろうか。次項では、それら各組織の特徴を見ていく。

2.2 新しい経営形態をもつ組織の特徴

グリーンファンドグループの3つの組織間の関係は以下のようになっている。(N) グリーンファンドは、(株)市民風力発電の株式を保有しており、また、(株)市民ファンドの親組織である一般社団法人自然エネルギー市民基金に出資

している。この資本関係と、(N) グリーンファンドの理事長鈴木亨が2社の代表取締役であることにより、(N) グリーンファンドが、2社をゆるやかに統治する形態をとる (図2)。

■図2 グリーンファンドグループの組織関係図 (グリーンファンド活動報告書より著者作成)

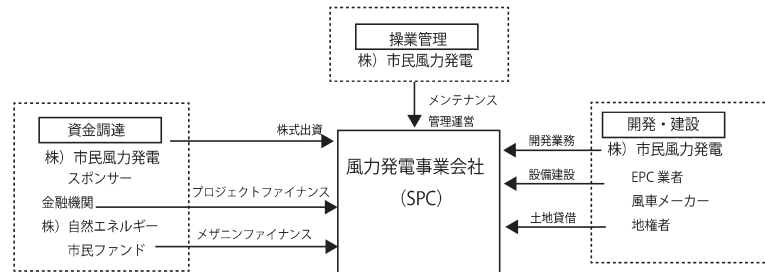


2.2.1 新しい専門技術で市場を開く風力事業会社 —市民風力発電

[1] 事業の概要

(株)市民風力発電は、2001年に設立された風力発電に関わる事業会社である (資本金188,1百万円)。2基の風車を建設して風力発電事業を開始し、2016年現在は18基の風車を所有する (29,000kWを発電)。第15期 (2014年度) 売上高は1,776,391千円、営業利益は259,164千円、当期純利益は143,517千円となっている。利益は増加傾向にあり (株主總會資料, 2015)、社員数も増えている (約30名)。札幌に本社を構え、秋田市と東京都に支社を置いている。100%子会社と60%~70%以上の株式を保有する事業提携会社を約30社保有する (前出図2)。主要株主は代表取締役の鈴木と (N) グリーンファンドである。(株)市民風力の主要事業は、風力発電事業の開発とメンテナンス事業である。財務管理部門と専門技術部門を整えており、地域に事業者を育てて自律させるアセットビジネスモデルをもつ。主要事業は3つの部門から構成される。3つとは、事業開発部門 (新規事業の企画立案、事業化調査・解析、建設施工管理)、技術統括部門 (建設施工管理、日常運転保守管理、定期点検、不具合対応)、事業管理部門 (事業開発コスト・資金調達、保守メンテナンスコスト及び資金の管理、発電所資産管理) である (図3)。

■図3 株式会社市民風力発電の事業内容と推進スキーム（市民風力発電社内資料より著者作成）



〔2〕株式会社市民風力発電の役割—風力事業の専門技術部門を担う

グリーンファンドグループを構成する組織の1つである(株)市民風力は、グループが進める風力発電事業のオペレーションの実動部隊であり、グループ全体の専門技術部門をも司る。先に述べた3つの特徴—①地域の住民と一体となった発電事業の実施、②地域に適合した事業モデルのデザインと技術開発、③セクターを越える連携事業の実施—のいずれにおいても(株)市民風力は重要な役割を果たしている。①においては、地域のニーズを満たす発電事業モデルの開発、風車の建設、操作管理を担っている（前出図3）。「ご当地エネルギー」事業者及び地域生協、一次産業団体等への支援は、その中心的な事業である。②においては、(株)市民風車の技術部門がその中核となって、地域に適合した環境保全と両立する風力発電モデルを、リスク負担を低減させながら開発している。③においては、地域で発電事業を開始する際に事業主体となる風力発電事業会社（SPC）が立ち上がるように、地域の金融機関、生協、企業などの民間セクターの組織と提携しながら支援する。地域の事業者の条件に合わせて、(株)市民風力がSPCを設立する場合と、地域のSPCの設立を支援する場合がある。極力地域のNPOや企業が発電事業の事業体（地域SPC）になることを模索するが、必要な場合には(株)市民風力がその親会社となる。それらの条件が満たされない場合、(株)市民風力が地域SPCとなるのである。このような過程を経て、地域に発電事業者が立ち上がった時には、発電事業が地域活性化事業に寄与するしくみが整えられている。石狩市における森づくりに見る環境保全等の試みはその1例である⁶。

以上のように、風力発電事業の開発・保守管理・運営の実働部隊である(株)市民風力は、グリーンファンドグループが進める地域主導型の風力発電事業が、地域の事業体によって成功することを叶えるための、専門技術部門を担っているのである。

▶6 石狩市の厚田市民風力発電事業は、石狩市及び市民と連携して進められている。売電収入の一部は石狩市に寄付され、石狩市は環境まちづくり基金を設け、地域の環境保全（植林等の森づくり活動）に活用する。市民からの出資の募集と分配を行なう株式会社あい風市民風車基金は、融資金利の1%を厚田区の地域振興団体に還元する（鈴木、2014年7月4日）。

2.2.2 社会的投資市場を開くファンディング会社 —自然エネルギー市民ファンド

〔1〕事業の概要

(株)市民ファンドは、北海道グリーンファンドがNPOであるためにできない市民出資の組成・募集・損益分配を実施するために2003年2月に設立された(資本金1000万円、2004年1月に有限会社から株式会社に移行)。代表株主は一般社団法人自然エネルギー市民基金である。同法人は、(N)グリーンファンドが³⁾NPO法人環境エネルギー政策研究所 (isep) とともに50%ずつを出資して設立された。(株)市民ファンドは、金融商品取引業者(第二種金融取引業)関東財務局長(金商)第1811号を取得し、(N)グリーンファンドが手がける発電所建設に関わる市民出資をはじめ、発電事業の初期建設費用の資金調達と配当業務を行なう⁷⁾。代表取締役は(株)市民風力と同様鈴木亨である。加藤秀生(事業部長兼務)、飯田哲也(isep)らが取締役を務め、河合弘之(弁護士、さくら共同法律事務所)が監査役に就いている。

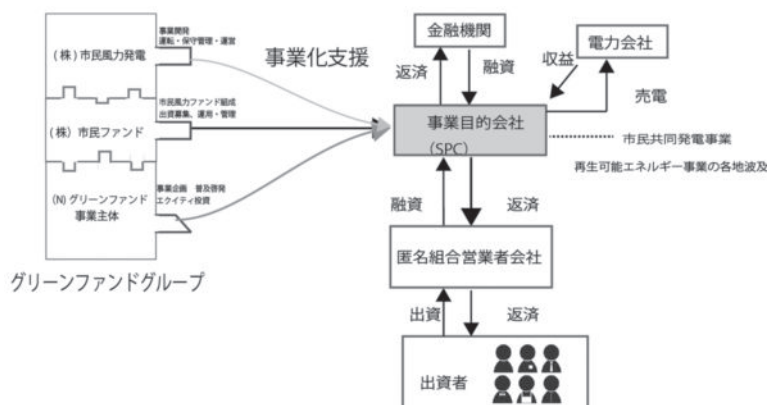
〔2〕株式会社自然エネルギー市民ファンドの役割—社会的投資市場の開拓

(株)市民ファンドは、先述したように市民型の発電事業の建設費用を調達する事業を担うファンディング会社であり、3つの特徴—①地域の住民と一体となった発電事業の実施、②地域に適合した事業モデルのデザインと技術開発、③セクターを越える連携事業の実施—のうち①のフェーズで重要な役割を果たす。(株)市民ファンドは、地域に事業体が立ち上がる時に直面する資金調達の壁をファンド組成によって打開し、①の達成を助け(図4)、②と③のフェーズに進む道を開くと同時に、発電事業の投資市場を開拓しているからである。

上記のようなファンドの組成モデルは、2003年以前には、ほぼ見られなかった。地域のインフラ事業でもある発電事業は、売電利益がでるようになれば、価格変動リスクが低く、安定的な配当が発生する。しかし、風力発電事業は、風況調査、環境影響評価、研究開発などに係る先行投資費用が高額で、NPO

▶7 (株)市民ファンドの主要事業は、以下の3つの部門から構成される。各地の市民風車プロジェクトに係る匿名組合出資の募集・運営及び管理、日本各地の市民風車プロジェクトに対する事業計画・資金計画のサポート、自然エネルギー普及に資するファイナンスに係るビジネスモデルの開発である。

■図4 地域SPCへの事業化支援と投資市場の開拓(グリーンファンド活動報告書より著者作成)



- ▶8 匿名組合とは、当事者の一方(匿名組合)が相手方(事業者)の事業のために出資をし、事業によって得られる利益の分配を受けることを約束する契約形態をいう。事業者と匿名組合を交わした組合員から集めた出資金は、事業者に帰属し、事業者は自己の権限で契約内容に定めた商行為を行う。商法の原則の範囲内で契約書の内容を、事業者は自由にデザインできる。組合員は、出資義務や損失分担義務を負うが、第3者に対しては一切の責任を負わず、出資した金額を越える損失を負う責任はない(グリーンファンド資料, 2014)。
- ▶9 市民出資には、直接出資モデルと間接出資モデルがある。前者は、事業者が事業を行うことを目的に出資を募る事業スキームであり、事業者が損益の分配を行う。後者は、ファンディング事業者が発電事業者に資金を融資することを目的に出資を募るスキームであり、ファンディングの事業者がエネルギー事業者に融資を行い、エネルギー事業者が設備を設置し所有・運営し、電力会社に売電する。エネルギー事業者がNPO法人や財団法人などの非営利法人である場合、損益分配できないために考え出されたスキームである(グリーンファンド資料, 2014)。

や中小企業は殆ど参加できなかった。(N) グリーンファンドは(株)市民風力とともに、その領域に参加し、NPOや中小企業でも事業主体となれる安定的な事業モデルを創出した。その初期投資費用の調達を可能にしたモデルが、匿名組合契約(商法第535条-542条)⁸を活用する市民出資だった。市民出資⁹は、(N) グリーンファンドの独自事業であるグリーンファンド基金(グリーン電気料金制度)から発展したモデルであり、市民による風力発電事業を可能にした(小島, 2011, p270-p279)。(株)市民ファンドは、このような市民型の発電事業に関わるファンド組成を、風力発電事業以外の事業においても実施しており、出資者の組み合わせは年々多様化している。2006年に建設する予定の風車を集めた(西城戸・丸山, 2006)「市民風力ファンド2006(大間・秋田・波崎・海上)匿名組合」は、複数のファンドを組み合わせで募集するファンドモデルの先駆けであり、風力発電に生じる不安を軽減するように工夫されたものだった(有価証券報告書, 小島, 2011, p278)。市民出資は、とりわけ長野県飯田市の太陽光発電事業で「おひさまファンド」が組成されたことを契機に、2011年以降小田原市、福島県会津市をはじめ全国に加速度的に波及した。2016年までに北海道、青森、秋田等11都道府県で、地銀・信金の融資枠と市民ファンドを組み合わせたファンドが組成されている。

(N) グリーンファンドは、株式会社化したファンド会社を設立して併設することにより、NPO単独ではできない出資者へ配当を可能にした。(株)市民ファンドは、リスクを減らしたファンドの組成、出資募集、運用の業務を担い、再生可能エネルギーに投資する市場を目に見えるものにしたのである。今日「再生可能エネルギーファンド」は、再生可能エネルギープロジェクトに投資するインフラファンドの一種として、定着しつつあり(再生可能エネルギー事業の情報開示に係る検討会, 2016)、これまで参画に躊躇していた地域の金融機関がこの市場に参画しつつある。

市民出資により調達された資金は、地域の市民共同発電所の設立資金になり、20年間程かけて出資者に返済され、売電利益の一部は地域の経済振興や環境や福祉に還元される。(株)市民ファンドは、(N) グリーンファンドとともに、上記のような投資市場を開拓し、地域における市民型の発電事業を、新しい地域活性化事業の1つに押し上げる役割を果たしてきたのである。

2.2.3 社会的使命の源泉—北海道グリーンファンド

前項の2つの株式会社の事業モデルと企業文化に影響を与えているのは、その母体となる(N) グリーンファンドである。本項では、(N) グリーンファンドの組織形態に焦点をあて、事業の概略を説明した後、ヒアリング調査結果を用いて経営形態の特徴を分析する。

[1] NPO法人北海道グリーンファンドの事業内容

(N) グリーンファンドは、1999年に札幌市に設立された。理事長は鈴木亨、年間の事業規模は約1億1千万円(2015)である。2001年に浜頓別町で営業運転を開始した市民風車第1号機「はまかぜちゃん」をはじめ、現在までに

18基の市民風車設立を主導してきた。年間出力約29,000kW、約19,000世帯相当（1世帯300kWh/月（電事連）年間6800万kWhと想定）のエネルギーが供給されている。市民の出資額は、1件あたり平均60万円で、2～2.5%の利益分配を達成している。（N）グリーンファンドは、各地域の市民発電事業の創設と経営支援も行い、その結果、各地域のNPO等による市民風車を設立した事例や、（N）グリーンファンドや（株）市民風力が事業目的会社を設立して経営する事例がある¹⁰。

（N）グリーンファンドとグループ組織は、おおよそ、4つの発展過程を辿って現在の形態になった。第1期：NPO創業期（グリーン電気料金制度と市民出資で日本初の市民風車建設）、第2期：NPOに併設する（株）市民風力、（株）市民ファンド創業期、第3期：各地域での市民共同発電事業の展開～風力事業以外の発電事業への応用、第4期：中規模発電事業の開始、という過程である。第2段階で、既存のNPOが直面する「事業の持続性の確保」の壁を乗り越え、再生可能エネルギー市場を開拓した。同時に政策提言事業を通じて、電力システム改革の端緒を開いてきた（加藤，2015）。地域では、プロダクツが提供されることによって、市民が主導する再生可能エネルギー事業が立ち上がり、そこに再生可能エネルギー市場が広がっていった。以上の（N）グリーンファンドの実践には、「市場原理の活用と国や自治体の政策提言によって、再生可能エネルギー社会を実現する」事業モデル（＝社会変革モデル）がある（2015，加藤）。そして、その事業モデルには、（N）グリーンファンドが掲げる「市民が社会を変えていく」理念—文字通り社会変革性と市民性—が内在している。

[2] 北海道グリーンファンドの役割—ミッションを形づくる

本項では、グリーンファンドの事業が遂行されうる経営形態の特徴を把握するために、グリーンファンドの組織に関して、組織診断のアプローチを活用して4つの観点（ミッションの共有、ガバナンス、組織管理、事業統合）から、聞き取り調査を行なった¹¹。結果は以下の通りである。

ミッションの共有

（N）グリーンファンドの「市民が既存の社会を再生可能エネルギー社会に変えてゆく」ミッションは、設立趣意書と定款に明示されている。理事長鈴木亨、事務局小林ユミ、（株）市民ファンド取締役加藤秀生は、このミッションと事業目的、活動内容、行動原理を理解し共有している。（N）グリーンファンドは、ミッションを実現するための活動を一貫して実施してきたため、ミッションと事業目的、活動内容、行動原理は、（N）グリーンファンドとグループ組織全体に伝えられている。同時に、「人と人、組織と組織のつながり」を重視する考え方が浸透している。

ガバナンス

グリーンファンドには、自由に議論できる組織風土があり、総会・理事会の意思決定のしくみがある。理事会と事務局は、役割と責任の分担が明確にされている。事務局は理事会に対し、毎年事業報告と会計報告を行い、理事

▶10 各地における発電事業者の設立例は、2001年に青森県にグリーンファンドに学んだNPO法人グリーンエネルギー青森、2004年に有限責任中間法人いしかり市民風力発電、グリーンファンド石狩等がある。設立された市民風車には、秋田県湯上町の「天風丸」（2003）、青森県鯉ヶ沢町の「わんず」（2003）の他、石狩市の「かりんぷう」（2004）「かぜるちゃん」（2004）がある。2007年迄に青森県大間町、秋田県秋田市、千葉県旭市、茨城県神栖市、2014年迄に石川県輪島市、秋田県にかほ市、秋田県由利本庄市において建設開業している（2016）。

▶11 バブリックリソースセンターによるNPO組織診断基準を基に調査票（附録参照）を作成し、理事長鈴木亨、事務局の小林ユミに対する対面質問紙法を用いた半構造化ヒアリング調査を実施した（2014年4月から2015年2月にかけて計7回）。検討項目は、調査対象者のルーツ（4項目）ミッション（3項目）ガバナンス（8項目）、組織管理（11項目）、事業統合（2項目）である。

会の議事内容は文書で記録されている。理事会では、「既存の活動」と「新しい展開の事業の機会」を意識し、課題を克服する方法を常に模索している。組織運営や活動・事業に関わる法令を把握し、一貫性のある事業が系統的に、かつ持続的に実施されている。事務局では、発電事業に関する業務の他、複数の調整とイベント・セミナー等の普及啓発事業を担っている（グリーンファンド活動事業報告書、2000-2016）。

組織管理

グリーンファンドのミッションは明確で、中・長期計画が立案され、直面しているリスクは把握されている。それらは、普及啓発事業を通じて社会に伝えられている。

事業に必要な資金が、会費・寄付・グリーン電気料金制度、調査・研究委託の受託への公的資金、民間財団からの助成、売電収益、地域に立ち上がる事業者へのコンサルタント事業などにより調達されている。風車の稼働率に応じて収益の増減はあるが、固定費はカバーされ、総じて事業利益は増加している。財務管理はNPO会計基準に準拠して適性に管理され、外部監査が行なわれ、活動計算書が公開されている。発電事業に関しては、(株)市民ファンドのファイナンス業務の財務管理が反映されている。

事業統合

(N) グリーンファンド、(株)市民風力、(株)市民ファンドの各社は独立経営されているが、経営理念と社会的使命は、スタッフの内面と行動形態に刻まれている。市民風車事業のゴールまでの進展度のモニタリングは各社で実施される。グリーンファンドの事業の中には、政策提言事業があり、北海道・札幌市・石狩市等、各地の地域のエネルギー政策の策定に参画している。「グリーンファンドの成果を、国・道・自治体の再生可能エネルギー事業に戦略的に統合させる」構想は、経営者レベルで立てられている。

上記結果から、(N) グリーンファンドの組織形態の特徴をまとめる。当組織が他のNPOと異なる点は3つある。第1の点は、手堅い組織管理・財務管理が実施されていることである。第2の点は、多様収益性を備えていることである。その結果、行政に依存することなく、事業の持続性を獲得できる¹²。このような特徴をもちえる理由は、社会を変革する事業モデルがあり、事業モデルには、(N) グリーンファンドが掲げる「市民が既存の社会を再生可能エネルギー社会に変えてゆく」理念が通底し、かつ、それを実際にオペレートできることにある。第3の点は、グリーンファンドは政策提言事業を実施し、新しいエネルギー政策の立案に参画していることである。その結果、事業成果と新しいエネルギー政策が、地域で統合されながら事業が進められることになる。

以上の特徴は、グリーンファンドグループにおける (N) グリーンファンドの役割が、「ミッションを形づくること」にあることを示している。(N) グリーンファンドは、社会的使命を実現するために、新しい経営形態を獲得し、上記のような実務能力と事業スキームを整えることによって、持続可能なNPOに成長してきたのである。

▶12 鈴木は、「株式会社に求められるレベルのガバナンスをNPOにも適応しているのか」という筆者の問いに、「必然的にそうなっていった」と応えている（鈴木、2014年7月14日）。(N) グリーンファンド(株)市民風力(株)市民ファンドは、再生可能エネルギー事業の立ち上げを求める各地域の実情に合わせてビジネスモデルを組み立て、早い段階で採算性と評価が得られるようにコミットしてきた。この実践が事業規模と他地域での拡大に帰結し、次の世代層が後続する要因となっている（鈴木、2014年7月14日）。

2.3 新しい経営形態をもつ経営体モデルを導出する

本項では、グリーンファンドグループの経営形態の特徴を総括した上で、当グループの経営形態から、地域の住民と共に事業化を図る地域一体型の経営体のモデルを導出する。

2.3.1 グリーンファンドグループの経営形態の3つの特徴

(N) グリーンファンド、(株)市民風力、(株)市民ファンドが結合した経営形態では、(N) グリーンファンドが、営利企業レベルの財務・ガバナンス機能を保有する一方、(株)市民風力、(株)市民ファンドに、地域における住民合意形成の手続きと、環境や自然との調和の原則が根付いている（鈴木，2014年7月14日、加藤，2014年9月25日、小林，2014年9月12日）。その結果、グリーンファンドグループは、既存のNPOが陥りがちな「事業の非持続性」を克服し、既存の株式会社の経営形態に備わっていない「長期的展望で地域に利益を還元する」しくみを備えるに至った。このような新しい経営形態をもつグリーンファンドグループの再生可能エネルギー事業を通じた地域活性化事業の特徴をまとめる。

第1の特徴は、利益が地域に還元される点である。(N) グリーンファンドと株式会社2社は、地域の意思決定に沿った風力発電事業を進めてきた。その過程で、地域のNPOや企業を事業主体とする発電事業モデルと市民出資による直接金融のしくみを確立した。地域に根ざした発電事業による利益が地域に還元された時、その利益の活用方法が検討され、地域自立型の地域づくりを誘発する。

第2の特徴は、事業利益と環境保全が両立する風力事業を開発し推進できる点である。(N) グリーンファンドは環境教育や普及啓発事業を実施する環境NPOの側面がある。政策提言NPOとして実績のある環境エネルギー政策研究所 (isep) とも連携している。(株)市民風力は、10年間の調査研究と開発から、持続可能な風力発電事業モデルとオペレーション技術を保有する、中小規模風力発電事業者を牽引する企業の1つに成長した（加藤，2014年9月25日）。市民型発電事業の難関である初期費用の調達には、(株)市民ファンドが担う。2社はこのようにNPOと連携して、利益と環境が両立する風車事業を推進する。地域の自然環境（自然資本・社会資本を担保する）と調和しながら発電事業を進めることは、主に一次産業を基盤とする地域の持続可能性を、長期的に高めることになる。それら2社の企業イメージは、NPOと協働する、環境との調和や社会変革性をもつ未来志向的なものになる。

第3の特徴は、事業理念を実現するために必要な組織を、現実的な法人形態を選択して立ち上げ、グループの事業体系に組み込んでいる点である（前出図2参照）。グリーンファンドグループは、グループ内にNPOと株式会社の経営形態をもつため、公的セクターの組織とも民間セクターの組織とも連携できる（表1）。自治体と連携する場合には非営利組織である(N) グリーンファンドが主体となり、民間事業との事業提携には(株)市民風力が主体となるのである。この体制により、発電事業の開発や計画段階では(N) グリーンファ

■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

ンドが地域のNPOを支援し、プロジェクトが立ち上がった後は㈱市民風力が事業開発やメンテナンス事業を実施するというように、事業の連続性が担保されることになる。更に、グループ内に株式会社があることは、地域の他企業と資本提携してプロジェクトを組織したり、新会社を設立したりすることができ、金融機関や大手企業と提携してインパクトの高い事業に挑戦する条件を備えることになる¹³。これらの事業の推進に必要な資金調達は、自前のファンディング会社である㈱市民ファンドが担い、他の財団とも提携関係を築いている。他方、自治体に特化したサービスを実施する組織として、社団法人である北海道再生可能エネルギー振興機構がある¹⁴。以上のように、グリーンファンドグループは、パートナーとなる相手のセクターや形態に左右されず、あらゆる経営形態の組織と連携することができる。

(N) グリーンファンドと㈱市民風力が地域の発電事業の立ち上げ支援に関わる際には、「地域がやると決める」ことを前提に進められる。この手続きは、22基の大型風車で最大66MWの発電量が見込まれている秋田潟上ウィンドファームのような規模の大きいウィンドファーム事業においても、基本的には同様であり、本項で述べてきた第1、第2、第3の特徴を備えている。㈱市民風力が共同出資して設立された株式会社ウエンティ・ジャパン（佐藤裕之社長）¹⁵が中核となって計画中の上記事業は、秋田市に最初の市民風車が立てられてから10年の月日が費やされて実現されるプロジェクトである。

2.3.2 新しい経営形態をもつ経営体モデルの導出

グリーンファンドグループの経営形態の特徴を見る限り、NPOを母体とし、新たな産業を創造する、地域と一体となった経営体は、3つの段階を辿って誕生すると考えられる。第1段階は、社会的使命を抱くNPOがそれ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段階は、NPOと株式会社が結合する新しい経営形態をもつ

- ▶13 ㈱ウエンティ・ジャパンは、羽後設備株式会社、㈱市民風力、北都銀行をはじめとするフィデアグループが、再生可能エネルギー事業を行なうために設立した事業会社である。秋田県内で運転中の2つの風力発電施設に関与し、6箇所36基の風力発電施設を建設中または開発中である（同社プレスリリース2016.3.3）。
- ▶14 北海道再生可能エネルギー振興機構は、再生可能エネルギー社会を実現するために、道や自治体の政策ベースに必要な事業を実施するために、74自治体の市町村長が発起人となって設立された（2012）一般社団法人である。理事長に鈴木亨が就任している。
- ▶15 ㈱ウエンティ・ジャパンは、日本製紙株式会社（馬場文雄社長）と日本製紙ウエンティ風力株式会社を設立し、秋田市向浜地区で風力発電事業を実施する（平成30年商業運転開始）。風車の設置にはEPC方式を採用し、三井造船株式会社に調査・設計（Engineering）風車・変電機器他の調達（Procurement）施工（Construction）を発注する。事業資金は北都銀行のプロジェクトファイナンスで調達された（同社プレスリリース2016.3.3）。

経営体が、地域と一体となって各地で事業が展開される段階である。この段階では、事業が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まで」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段階では、新しい経営形態をもつ経営体—地域一体型の企業—が、地域単位の新しい産業形態を創造する。第2段階で形成された投資市場が、第3段階で大きくなれば、第1章で提起した今日の株式会社の組織形態の課題である「事業の理念からの乖離」を防ぐ制度を、地域単位で工夫しながら創造することができる。

3 NPOと営利企業が結合する経営形態の可能性

「NPOと株式会社が結合する経営形態＝新しい経営形態」は、NPOが、既存のNPOが抱える経営形態上の困難な要素を克服して、地域の課題を解決する事業に取り組む際に、その実現に役立つ経営形態モデルである。

本章では、グリーンファンドグループの事例分析から得られた、新しい経営形態をもつ事業体の「新しい経営形態」の可能性を、既存のNPOが直面している課題に対する解として提示する。

3.1 持続可能なNPOの経営形態とその可能性

NPOの経営形態は、活動や事業の利益を、地域に還元するための事業に適合する。「持続可能なNPO」は、手堅い組織管理と財務管理を行い、多様収益性を確保し、社会的使命を達成するための事業を持続的に実施する。彼らの活動や事業に内在する行動原理は、社会変革性と市民性である。NPOは、この2つの原理を体現する事業の実施によって、社会の課題を解決し、地域社会に貢献する。

NPOの「利潤の最大化を目的とはしない」行動原理は、企業の「利潤を追求する行動原理」とは直ちには容れ合わないが、事業資金の確保及び財とサービスの安定的な供給は、事業理念を実現するための前提である。異なる行動原理をもつ営利企業や財団とも社会的使命を共有して連携することによって、その前提を準備することができる。

3.2 持続可能なNPOと結合する株式会社の経営形態とその可能性

企業は、営利益を追求し、事業を持続させ、事業利益は株主と内部留保に還元される。ゆえに株式会社は、利益の最大化と事業の持続性を担保する事業に適合する。持続可能なNPOと結合する株式会社は、株式会社の組織形態

がもつ利点を保持したままNPOの特徴を理解して提携する。株式会社がNPOと連携して進める事業では、地域の住民や事業者が掘り起こされて育てられる。従来の企業—消費者の「売る・買う」という関係性ではない協働作業を伴う関係で、財・サービスがやりとりされ、それらの事業は、各地域に適合する事業モデルに精錬されてゆく。「NPOと結合する株式会社の経営形態」をもつ事業体は、事業の進展に従って、NPOに内在する「市民性」「社会変革性」「地域への貢献性」を共有するようになり、「NPOと結合していること」を強みとする企業文化を醸成する。

3.3 NPOと株式会社が結合する経営形態 ＝新しい経営形態とその可能性

NPOと株式会社が結合する経営形態は、NPOの経営形態と株式会社の経営形態の両方の要素を併せ持つ。この「新しい経営形態」を持つ事業体に属するNPOは、営利企業の行動原理（営利益の追求と事業の持続性）と技術（マーケティング、プロモーション、顧客主義、財務管理能力）を体得し、株式会社は非営利組織の行動原理（市民性、社会変革性、長期的展望での課題解決）と技術（地域の意思決定と事業成果の統合）を体得する。この事業の社会的使命は、NPOからもたらされ、参画する事業体の増加と規模の拡大に応じて、関係する人や組織に理解され伝えられる。

「新しい経営形態」をもつ事業体は、いずれのセクターに属する組織とも提携することができ、政策でも、営利事業でも、ボランティア活動でも供給されなかった財とサービスを創り出し、地域に暮らす人々へ安定的に供給する。彼らは、政策、財とサービス、提供者と購入者を出会わせて、売買が成立する（需給調整する）ように繋ぎ合わせ、それまで存在が見えなかった市場を切り開く。この市場では、社会的責任を果たしながら投資行動をとる人と、消費行動をとる人が出会い、当該事業の担い手に育てられる。事業規模と参画者が拡大することによって、この市場は大きくなっていくのである。

NPOは、事業の持続性を担保するための営利部門をもつことによって、企業は、社会的使命を保持するための制度的な工夫を付加することによって、「新しい経営形態」を獲得することができる。

おわりに

NPOを母体に誕生する地域一体型の複合企業の可能性

NPOは、事業を成長させる法制度上の助けがない中で理念を実現させるために苦心している（第1章）。グリーンファンドグループの事例分析結果は、この限界を越えることのできる地域一体型の企業の誕生を示唆する。この企業は、第2章第3項で示した3つの段階を経て誕生し、複数のセクターの組織と連携し、現実に対応して組織を改編する。この新しい経営形態をもつ事業

体は、国や自治体の政策だけでも、民間企業の事業だけでも提供できない財やサービスを安定的継続的に供給することができる。そしてその起点に存在する組織は、一般的には、事業の継続性に課題を抱え、営利事業の市場原理から遠い場所に存在するNPOである。各地で求められる新しい地域活性化事業を担うことを志向するNPOは、現実柔軟に対応しながら社会的使命を実現する道を模索しなければならない。新しい経営形態をもつことに挑戦することは、その選択肢の1つとなる。

本稿で提示した地域一体型の複合企業モデルは、グリーンファンドグループの事例に基づいて導出したものであり、中小規模の慈善型のNPOには必ずしも適用できないが、社会的な影響力を高めたい組織には有益であろう。今後、NPOと株式会社が結合する経営形態に関する定量分析や比較分析を、事例が増えた段階で実施し、本モデルの一般化をめざしたい。

■ 附録 ヒアリング調査 調査票

質問	項目数
[1] ご自身のルーツについておたずねいたします。	
1 HGFで活動を始めたのはいつ頃ですか。	
2 活動を始めたきっかけは何ですか。	
3 これまでにどのような活動に関わってこられましたか。	
4 現在とりくむべき課題があれば上げて下さい。	4
[2] 組織についておたずねいたします。	
(1) ミッションについて	
1 明文化されたミッションは存在しますか。	
2 ミッションは、リーダー層、スタッフに共有されていますか。	
3 リーダー層、スタッフは、ミッションを自分の言葉で説明することができますか。	3
(2) ガバナンスについて	
1 自由に議論できる組織風土や場がありますか。	
2 代表者やリーダー層は、組織の進むべき方向性についてスタッフに伝えてありますか。	
3 リーダー層とスタッフの間で情報が伝達され、共有がなされていますか。	
4 適切な意思決定の方法がとられていますか。	
5 リーダー層や各スタッフの役割と責任が明確に規定されていますか。	
6 組織運営や活動、事業に関わる法令を把握し、それらを遵守するための仕組みをもっていますか。	
7 理事会に対し、毎年適切な事業報告と会計報告を行なっていますか。	
8 理事会の内容が文書として記録されていますか。	8
(3) 組織管理について	
1 法律で定められた事項（定款、組織体制など）をわかりやすく伝えていますか。	
2 会計報告書を作成し、公開していますか。	
3 事業に必要な資金調達（競争的補助金・寄付等）は達成できていますか。	
4 有効と思われるメディア関係者や広報ルートを把握していますか。	
5 広報に役立つものを整備していますか。	
6 組織が直面しているリスクを把握していますか。	
7 ボランティアを積極的に受け入れていますか。	
8 適切な財務管理がなされ、外部監査が行なわれていますか。	
9 事業収益が増加し、固定費はカバーされていますか。	
10 ミッションが明確で、中・長期計画が立案されていますか。	
11 事業成果を測定し、結果を公開していますか。	11
(4) 事業統合について	
1 理事会または事務局は、HGF/CWP/JGFの協働プロジェクト全体のマネジメントを担っていますか。	
2 理事会または事務局は、HGF/CWP/JGFの協働プロジェクト全体の進展度のモニタリングを担っていますか。	2
	28

参考・引用文献

- 北海道（2014）「NPO法人活動実績報告書」
- 北海道グリーンファンド（1999）『グリーン電力』コモンズ
- 加藤知愛（2015）「北海道グリーンファンドの社会変革モデルに関する実践事例研究」日本NPO学会第17回年次大会フルペーパー
- 加藤知愛（2016）「北海道グリーンファンドの協働性のネットワーク形成機能に関する実践事例研究」日本NPO学会第18回年次大会フルペーパー
- 環境エネルギー政策研究所（2014）『自然エネルギー白書2014』
- 小島廣光（2011）『戦略的協働の本質』有斐閣
- コリン・メイヤー（2013）「危機後の日本企業をコミットメントの視点から考える」「新たな日本企業とその将来をめぐって」商事法務No.1995
- Lester M.Salamon, “Partners in public service, government-nonprofit relations in the modern welfare state” The Johns Hopkins University Press, 1995（L.Mサラモン、江上哲監訳（2007）『NPOと公共サービス』政府と民間のパートナーシップ、ミネルヴァ書房）
- 内閣府（2016）「平成27年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査報告書」
- 西城戸誠・丸山康司（2006）「「市民風車」に誰が出資したのか？市民風車出資者の比較調査」『京都教育大学紀要』No.108.
- NPO法人北海道グリーンファンド講演会資料（2014）「市民風車の現状と課題」
- NPO法人北海道グリーンファンド活動報告書、2000-2015.
- パブリックリソースセンター（2009）『NPO実践マネジメント入門』東信堂
- 再生可能エネルギー事業の情報開示に係る検討会（2016）「再生可能エネルギーファンドの情報開示について—太陽光発電事業ファンド風力発電事業ファンド（陸上）バイオマス発電事業ファンド（木質系・湿潤系）—」
- 「市民風車ファンド2006（大間・秋田・波崎・海上）匿名組合」（2015）有価証券報告書
- 谷本寛治（2006）『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社
- HP
- 北海道グリーンファンド（<http://www.h-greenfund.jp>）
- 市民風力発電（<http://www.cwp.co.jp>）
- 自然エネルギー市民ファンド（<http://www.greenfund.jp>）
- 北海道再生可能エネルギー振興機構（<http://www.reoh.org>）
- 北海道（<http://www.pref.hokkaido.lg.jp>）
- 石狩市（<http://www.city.ishiri.hokkaido.jp>）
- 飯田市（<http://www.city.iida.lg.jp>）
- 札幌市（<http://www.city.sapporo.jp>）
- 内閣府（<http://www.npo-homepage.go.jp>）

（2016年12月31日閲覧）

（平成28年10月24日受理、平成29年1月13日採択）