



Title	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
Author(s)	加藤, 知愛
Citation	ノンプロフィット・レビュー：日本NPO学会機関誌, 17(1), 63-75 https://doi.org/10.11433/janpora.17.63
Issue Date	2017-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/67048
Rights	本論文は、日本NPO学会より許諾を頂いて転載するものです。This paper was published in The nonprofit review : the journal of the Japan NPO Research Association, Vol. 17, Number 1, pp. 63-75 and is made available as an electronic reprint with the permission of Japan NPO Research Association.
Type	journal article
File Information	NonprofitReviewVol17No1_63-75.pdf



〔研究ノート〕

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—

加藤 知愛¹⁾

¹⁾北海道大学国際広報メディア・観光学院

Role of Nonprofit Organizations in Creating the Local Economic System: Focus on the Social Reform Model of the Hokkaido Green Fund

Tomoe KATO¹⁾

¹⁾Hokkaido University Graduate School of International Media, Communication, and Tourism Studies

Nonprofit organizations (NPOs) are expected to lead the local economy and contribute to local society by implementing changes. The Hokkaido Green Fund (HGF) was established in 1999. Since 2001, 18 citizen-financed windmills have been built, which are operating in Hokkaido, Aomori, Akita, Chiba, Ibaraki, and Ishikawa prefectures. The HGF's policy and business model, as expressed in its "Community Wind Farm Projects" in regional areas, has caused changes in the social structure, making it possible to form "collaborative networks and platforms" between public and private sectors and integrate the divergent renewable energy policies of the national and local governments. Its major challenge is to simultaneously secure profits and maintain autonomy. People have a chance to establish a sustainable living standard by purchasing HGF's product, i.e., wind-power generated energy. The HGF's practical case provides local governments with useful knowledge in reforming their own local economic system. It is a sustainable local management model developed by an NPO working with other sectors that incorporates a new local economy into the existing political and economic system.

Key words: nonprofit organization, local economic system, collaborative network and platform, social reform model

1. はじめに

北海道の各地では、過疎化、一次産業の衰退、地域社会の崩壊が進行しており、新しい地域経済の創造が求められている。ここでいう地域経済の創造とは、「国や自治体の産業政策と大手企業によって進められる地域活性化事業を補完・代替する地域経済、即ち、地域の非営利組織（以下NPOとする）¹⁾や事業者が主体となり、民間資金を投資して進められ、地域の環境や福祉などに事業利益が還元される地域経済」を指す（小磯ほか 2014, 堀越 2008）。国や自治体の政策だけでも、民間企業の事業だけでも届かない、「既存の経済を補完し、代替する地域経済」を創出する事業に、NPO

が参画する事例は、各地で増えてはいる。しかし、経済的なリスクを負って、「成果」を出し、インパクトを達成するNPOは、道内の29認定NPO法人（2014年12月現在）と、自治体と連携する保健・福祉分野の法人を除いては、殆ど見られない。

NPO法人北海道グリーンファンド（以下HGFとする。詳細は後述）は、1999年に札幌市に設立された市民風車事業を核とする再生可能エネルギー事業を実践する事業型NPOである。当該事業を実施するNPOの草分けであり、経営力を強化しながら地域内外にインパクトをもたらしてきたHGFは、地域経済のシステムを創出する社会変革モデル（social reform model）を含む事業モデルをもつ。ここでいう社会変革とは、社会学小辞典（濱嶋ほか 2005）によると「社会的な構造的矛盾によって生じる社会的危機を、構造的部分的または全面的革新・再編によって解決し、望ましい新秩序を形成しようとする有意的・集合的な社会過程」をいう。上記特徴をもつHGFの事業モデルは、各地のNPOが、その社会変革性を持続させ、「既存の

¹⁾ ここで用いる非営利組織（NPO）は、市民が主体となって、自発的・継続的に社会貢献活動を行なう営利を目的としない団体で、特定非営利活動法人法（NPO法）に定める特定非営利活動法人（NPO法人）及び市民活動団体、ボランティア団体などの任意団体を指す。広義には公益法人地域団体、協同組合が含まれる場合があるが、本稿では特定の組織に着目した分析であるためこれらは含まない。

経済を補完し、代替する地域経済」のシステムを創出することを目指した際に、参照すべき示唆を含有する。

本稿では、第1に、研究の背景となる北海道のNPOをめぐる課題の整理と研究手法を提示する。第2に、上記課題の解を示唆するHGFの事業の事例研究を行なう。第3に、HGFの事業の特徴を記述し、その本質的な事業モデルを析出し、考察を加える。

2. 研究の背景と研究手法

2.1. 研究の背景

北海道が平成24年度に実施した、道内のNPOの公益活動の活動に関する調査によると、同年までに北海道及び札幌市に設立されたNPO（1875法人）には、以下のような課題がある。第1に、地域的な偏在があり、活動分野別にも偏りがある²。第2に、既存事業の継続や新事業の開始に必要な資金が不足して行政に資金援助を求める法人が半数近くある。第3に、中・小規模のNPOが多数で、職員数も少ない³。有給職員を雇用できるNPOでも、支払われる給与額は労働市場の相場に比して低い⁴。第4に、組織経営・管理に法人代表が関与している法人は約80%に上り、限られた職員が、複数の運営業務を兼務している他、ボランティアによって活動がカバーされている。第5に、収入総額・支出総額がともに3000万円以下の法人の割合が約80%あり、30%は300万円未満の法人が占める。事業実施に必要な資金調達が困難なNPOが多く、補助事業、委託事業に依存しがちであり、市民や企業からの寄付金、助成金を獲得できない組織も多い。寄付文化が弱い傾向は、北海道では一層顕著である⁵。

第6に、他組織との協働・連携の実績を見ると、実際に協働の実績があると答えた法人が、協働・連帯の具体例としてあげた要素の多くは、国や自治体の行政

機関からの委託事業等を示し、自治体や企業と対等のパートナーシップを築いて協働・連携する活動は少ない。

以上のように、北海道のNPOには、6つの弱点がある。各地域で求められる上記の弱点を克服する組織に、HGFは位置づけられる。

2.2. 先行研究

北海道グリーンファンドを研究対象とする先行研究には、大きく3つのアプローチがある。第1のアプローチは、HGFの事業の先駆的なソーシャル・イノベーター性に着目する大室悦賀の研究である。大室は、HGFの市民風車事業のキーパーソンを社会的企業家と呼び、彼らが成功の主たる要因であるとした。また、HGFには、社会課題を事業によって解決するソーシャル・ビジネス性があると指摘している（谷本2006、大室2009）。

第2のアプローチは、小島廣光に代表される経営戦略論を導出するアプローチである。HGFが北海道で生まれ、社会化した社会条件と形成過程を、小島は「協働の窓」理論を用いて詳細に分析している（小島・平本2011）。

第3のアプローチは、HGFの市民風車事業を通じて、創造された社会的経済的価値（資本）に着目する高浦（2007）、佐藤（2011）のアプローチである。高浦はHGFが実施した市民風車事業によって形成された資本を、佐藤は生活クラブを母体としてHGFが立ち上った経緯を、社会的資本（ソーシャル・キャピタル）の視点から解明している。他方、西城戸・丸山（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」は、市民風車事業に出資した人々の属性や意識の分析を通じて、HGFが創造した市民が参加する資金調達のしくみと、その意味を明らかにしている。高浦・佐藤は社会的資本、西城戸・丸山は金融資本に着目し、それらが、市民風車事業によって、地域に利益をもたらしていることを評価する。

本研究は、上述の研究に多く依拠するが、先駆的なNPOの事業をプログラム評価の分析手法とインタビュー調査を用いて、その全体像を把握し、そこから本質的な特徴を析出し、地域経済のシステムを創出する機能に着目して検討する点に、先の研究との違いがある。

2.3. 研究の方法

2.3.1. 調査対象

NPO法人北海道グリーンファンド（HGF）を調査対象とする。HGFは、1999年に札幌市に設立された

² 道南・十勝地域で活発であるが、その他の地域ではあまり活発ではない（北海道2014）。

³ 会員数が正会員50人未満である法人が全体の60%、賛助会員が50人未満である法人は30%を占める。設立時から会員数が「変わらない」推移の法人は、50%である。職員が10人以上いる法人は10%にすぎない。5人未満である法人がほぼ半数を占めている。職員がいる法人のうち、有給職員が1人以上いる法人は、約60%である（北海道2014: 24-37）。

⁴ 年間総人件費の平均が約1090万円であり、200万円未満の法人が約20%、500万円未満の法人は40%強を占める。有給職員1人当たりの人件費が200万円未満である法人が約60%あり、職員数が10人以上の比較規模が大きい法人であってもこの割合は変わらない。常勤の有給職員1人当たりの人件費が200万円未満の法人が40%程度となる（北海道2014: 39-43）。

⁵ 全国的な傾向でもNPOの収入構成の事業収入比率は高い。その内訳は公的資金比率が高く、寄付金、会費の比率が低い（内閣府2015）。

会員数 1066 人（2013 年）の事業型の NPO 法人（理事長鈴木亨）である（北海道グリーンファンド website）。市民共同発電事業を実施する過程で、株式会社市民風力発電（website）（以下 CWP とする）と株式会社自然エネルギー市民ファンド（website）（以下 JGF とする）を設立し、両社と提携して再生可能エネルギー事業の他、各地の市民型発電事業を支援する事業、市民による地球環境保全活動、省エネルギーシステム等の普及事業を実施している。

2.3.2. 調査データ

調査データは、(1) 北海道グリーンファンド事業活動報告書（2000 年～2013 年）⁶ (2) 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⁷、(3) NPO 法人環境エネルギー政策研究所編『自然エネルギー白書 2014』⁸、生活協同組合電力事業研究会資料⁹、北海道¹⁰、札幌市¹¹行政資料、他文献データである。

2.3.3. 調査の方法

本稿では、2つの方法を用いる。第1の方法は、関係者へのインタビュー調査である。インタビュー調査は、2014年4月から2015年2月にかけて、HGF 理事長鈴木亨、事務局小林ユミ、株式会社自然エネルギー市民ファンド取締役加藤秀生に対して、対面質問紙法及び非構造型インタビューにより実施した。

第2の方法は、プログラム評価を活用した事業の分析である。プログラム評価（program evaluation）とは、社会的介入プログラムの効果をシステムティックに検討する評価手法の1つである¹²。社会事業の本来の目的と戦略との関係を包括的に記述し、その因果関係とプロセスを検討することを主な目的とするプログラム評価は、特定の主題に分割しない方法で、HGF の事

業の本質的な特徴を把握することに適している。同手法により、プログラムの実施過程で起きている支援者への財やサービスの提供の状況や、実施体制を詳細に捉えることができる。

3. 北海道グリーンファンドの再生可能エネルギー事業のプログラム評価を用いた分析

本項では、プログラム評価手法を活用して、HGF が設立時に掲げた事業目的とミッションに対して実践された事業の成果の達成度とセオリーの妥当性を検討する。

プログラム評価は、通常、以下の5つの領域のうち1つ以上のアセスメントを伴う。5つの領域とは、(1) プログラムのニーズ、(2) プログラムの設計、(3) その実施とサービス提供、(4) そのインパクトあるいはアウトカム、(5) その効率性、である（Rossi et al. 2003: 18）。実際には、評価をする者が、明らかにする要素に対応して、評価項目を選択する。

本稿では、HGF の特徴を、事業の実施プログラム全体を捉えることによって析出するため、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、(6) 成果から見た達成度の検証—を設定する。

上記の評価項目を、以下の3つの手順で検証する。第1に、設立趣意書と活動事業報告書から、評価項目のうち(1) 事業の定義、(2) 解決すべき課題の設定、(3) 目的に対する手段の検証を行ない、成果の仮説を設定する。第2に、ロジック・モデル¹³を作成した上で、(4) 実施過程で起きている現象の全体像を把握する。第3に、現象の全体像から、(5) 成果から見たプロセスの妥当性、(6) 成果から見た達成度の検証を行なう。

3.1. 事業の定義

NPO 法人 HGF は、1999 年に「地球温暖化もない、原子力にも頼らない持続可能な社会を、市民自らの手で創り出していくために」設立された。

設立趣意書に HGF が定めている目標は、「社会全体でエネルギーの消費を抑制、削減し、自然エネルギーの利用を大胆にすすめる社会」を築くことである（北海道グリーンファンド 1999a）。従って、HGF の最終的

⁶ 北海道グリーンファンド各年度総会時に会員に公開。2014 年 4 月 17 日ヒアリング調査時に入手。

⁷ 自然エネルギー市民ファンド（E15446）有価証券報告書（国内有価証券投資事業権利等）第 11 期。https://toushi.kanrei.me/docs/pdf/S1007YMM（2016/7/1）。

⁸ http://www.isep.or.jp/images/library/JSR2014All.pdf（2015/7/31）。

⁹ 生協の電力事業研究会（2013）「生協の電力事業研究会報告書」生協総合研究所。

¹⁰ 北海道経済部（2017）「北海道エネルギー関連データ集」。

¹¹ エネルギービジョン策定の検討経過第 9 次札幌市環境審議会 http://www.city.sapporo.jp/energy/vision/（2016/7/1）
札幌市温暖化対策計画の概要 http://www.city.sapporo.jp/kankyo/ondanka/newplan/index.html（2016/7/1）

¹² プログラム評価は、当該プログラムを取り巻く政治的・組織的環境に適合し、社会状況を改善するために社会活動に有益な知識を提供しうる方法で、社会的調査法を利用する方法である（Rossi et al. 2003: 16）。

¹³ ロジック・モデルとは、社会事業のプログラムが採用する戦略や算術と、期待される社会的便益との関係に関する一連の仮説（プログラム理論）を図示したものをいう（Rossi et al. 2003: 93）。

な事業理念 (mission) は、「温暖化もない、原子力にも頼らない持続可能、低炭素型ライフスタイルが定着した社会を実現すること」(北海道グリーンファンド 1999b) におかれている。

3.2. 解決すべき課題の設定の検証

HGF は、直面している課題を、「現代社会のエネルギー消費は、すでに限界に達しつつある。このまま大量に生産し、消費し、廃棄する社会のあり方を続けていけば、21 世紀には限界を越え、地球環境とあらゆる生命の破滅的な危機に向かわざるを得ない」ととらえ、この危機に対して、「市民自らが行動し」、先の事業理念を実現することを目指している(北海道グリーンファンド 1999b)。これは、NPO が取り組むべき主題にふさわしいものといえる。

3.3. 目的に対する手段の検証

HGF は、「人は、選ぶことができれば、自然エネルギーを選ぶ」と考え、「人々が電力を選択できる」ようにすることを目指した。そのために、「市民自らエネルギーの消費を抑制し、自ら資金を拠出して環境負荷の少ないグリーンな電力を生産することで市場を動かし、そうした電力を市場の主役に育てる」。一方、「電力事業を中心とする社会制度変革のために、政策提案を行う」。この2つの戦略を遂行するために、「グリーン電気料金制度の実施」と「市民による非営利共同発電事業」を実践する(北海道グリーンファンド 1999a)。HGF の活動の理念・目的・方法・戦略の事業セオリーは、次図のように矛盾なく組み立てられている(図1)。

ここで、設立時に立てられた理念・目的・方法・戦略に基づいて、再生可能エネルギー事業による成果の仮説を、以下の通り設定する。

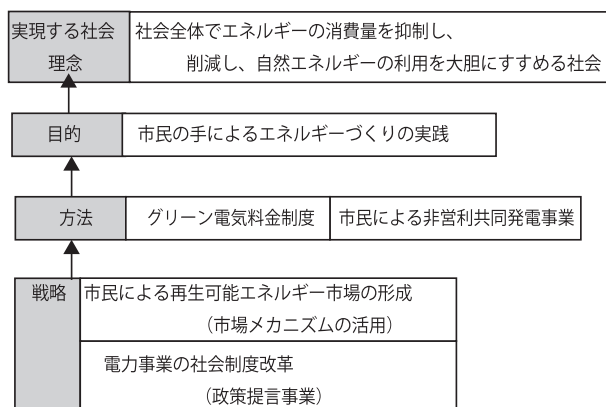


図1 HGF の活動の理念・目的・方法の体系
出所：北海道グリーンファンド(1999a)を基に筆者作成

第1の成果の仮説は、「市場メカニズムを活用して、市民が主体的に再生可能エネルギー市場を形成すること」であり、第2の成果の仮説は、「政策提言事業によって、電力事業の社会制度を改革すること」である。

HGF の事業の実施過程で起きている現象を把握した後に、上記設定した成果が、実施された事業によって実現できたのか、成果の達成度と妥当性を検証する。

3.4. 実施過程で起きている現象の把握

HGF の市民風車事業を主要事業と設定したロジック・モデルを、HGF の事業活動報告書及び有価証券報告書を基に策定した(図2)。本事業ロジック・モデルに従って、HGF が創造した近位・中位成果(アウトカム)と、遠位成果(インパクト)を説明し、事業目標及び最終的なミッションの達成に至る事業の組み立てに矛盾がないか(事業セオリーの妥当性)を見ていく。

3.4.1. ロジック・モデルを策定する

(1) ステークホルダー(関係者)

HGF の事業に関わるステークホルダーは、5つのカテゴリーに分類でき、次のような関係者により構成される。

- A 事業主体：HGF 経営陣・HGF 会員
- B 市民社会の協働アクター：環境エネルギー政策研究所、生活クラブ生活協同組合(生活クラブ生協)、財)北海道環境財団、NPO 北海道サポートセンター他、NPO 団体多数
一般市民、大学研究機関、研究者
- C メディア：新聞社各社、TV局・ラジオ局
- D 民間企業の協働アクター：株)カタログハウス、株)アレフ等、民間企業多数
- E 国・自治体レベルの関係機関：経済産業省、環境省、北海道、札幌市、石狩市他、政府・自治体
- F 電力会社：北海道電力他、各地の電力会社

(2) インプット(資材)

HGF の事業に伴って投入された資材(インプット)は、以下の通りである。

- A HGF 経営陣：事業立案のアイディア・私財
HGF 会員：会費、グリーン電気料金、ミッションへの支持
- B 生活クラブ生協：食とエネルギーの地産地消の理論・実践論、組合員による寄付、ミッションへの支持
環境エネルギー政策研究所：HGF 経営理念・事業手法形成支援
北海道環境財団：ミッションへの支持 HGF・環境

地域経済システムの創出とNPO

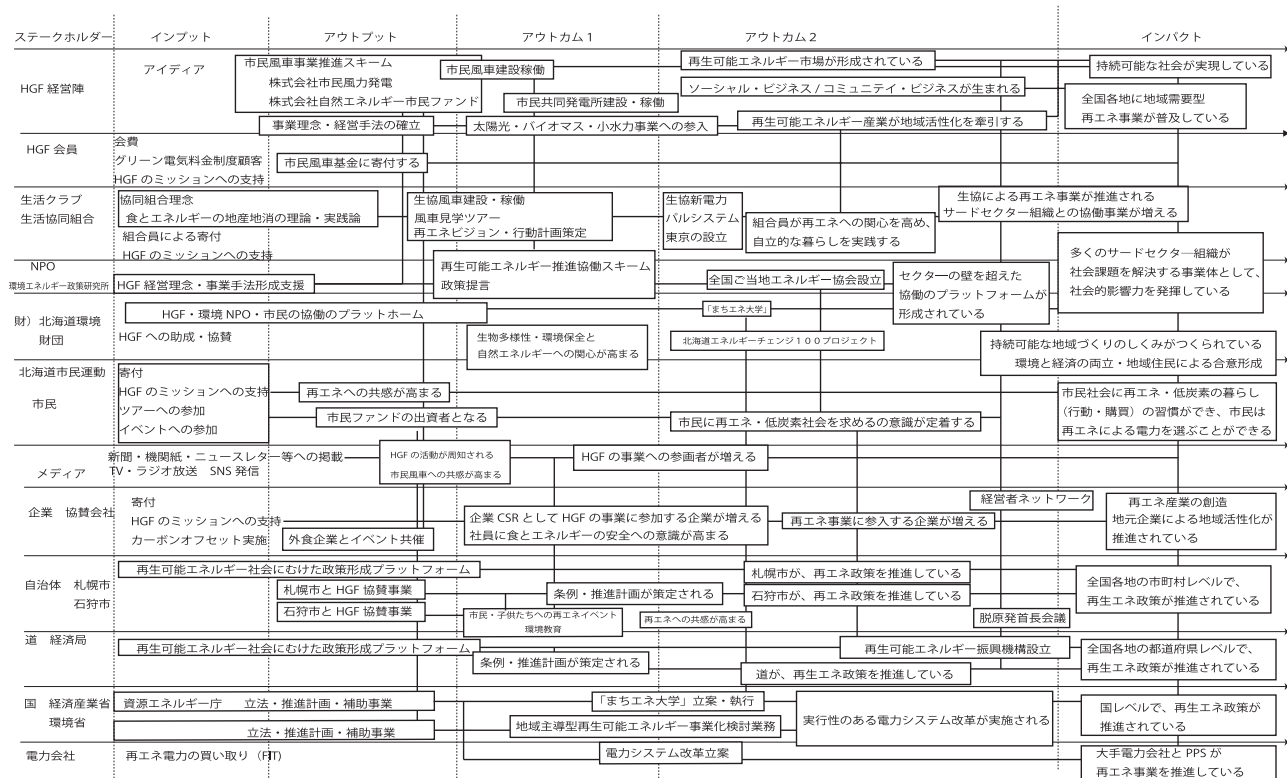


図2 HGF 事業ロジック・モデル
出所：筆者作成

- NPO・市民のプラットフォーム，助成・協賛
市民運動・一般市民：寄付，ミッションへの支持
ツアーへの参加，イベントへの参加
C メディア：新聞掲載，TV・ラジオ放送，SNS 発信
D 企業・協賛会社：寄付，ミッションへの支持
カーボンオフセット実施
E 自治体（札幌市・石狩市他：再生可能エネルギー
社会にむけた政策形成のプラットフォーム
国（経産省・環境省）：立法，推進計画，補助事業
F 電力会社：再エネ電力の買い取り

(3) アウトプット（活動）

HGF の事業による活動（アウトプット）は，以下の通りである。

HGF 事業によって，市民風車事業の推進スキームが形成され，2001 年より市民風車が建設稼働した。市民風車事業の実施には，環境エネルギー政策研究所等のNPO，研究者，法律家，民間の先発の発電事業者等が，HGF の経営理念や事業手法の策定をサポートした。市民風車が起動したことによって，会員は支持を強くした。生活クラブ生活協同組合（生活クラブ生協）は，風車の建設を検討し始めた。市民は，HGF が実施する風車イベントや，ツアーに参加し，メディアがそれらのニュースを報道することで，市民風車の

社会的認知が次第に高まっていった。北海道，札幌市と石狩市は，HGF と政策形成のためのプラットフォームを設定し，協働でのイベント開催が軌道に乗った。

(4) 近位成果（アウトカム1）

HGF の事業による近位成果（アウトカム1）は，以下の通りである。

市民風車が東北から関東，関西に広がり，市民共同発電所が建設され稼働した。HGF は，大学研究機関等と共に，風力発電以外の自然エネルギーの開発，野生鳥類のストライク問題の研究，持続的な社会へのロードマップの立案を開始した。生活クラブ生協は，組合員に風車見学ツアーを実施し，再生可能エネルギービジョン，行動計画の策定を開始した。再生可能エネルギーへの共感をもった市民の中から，出資者が現れるようになった。市民風車が稼働する地域では，地元メディアが報道することで，市民風車への認知度が高まり，事業への参画者や，地元市民による発電所の建設に賛同する地域が増えていった。CSR 活動として参加する民間企業が増え，その社員に，食やエネルギーの安全への意識が高まった。札幌市・石狩市でエネルギービジョンが，北海道において，推進計画の策定が進められた。

(5) 中位成果（アウトカム2）

HGFの事業による中位成果（アウトカム2）は、中位アウトカムの指標として定められ、実現されつつある項目について示す。

市民風車が立てられた地域に再生可能エネルギー市場が形成され、複数の再生可能エネルギー産業が生まれ、事業者が地域活性化を牽引する。北海道・東北地方をはじめ各地域の生活クラブ生協の組合員が再生可能エネルギー社会への関心を高め、食とエネルギーの地産地消の取り組みを進める。生活クラブ生協から、「パルシステム東京」等の新電力会社（PPS）が立ち上がる。HGFは環境エネルギー政策研究所と連携し、各地の市民電力事業の立ち上げを支援し、立ち上げられた地域主導型の市民電力発電所のネットワークである一般社団法人「全国ご当地エネルギー協会（website）」が設立される。北海道の非営利組織グループによって、「再生可能エネルギー100%社会」を実現する市民の意思を示す「北海道エネルギーチェンジ100」プロジェクトが策定される。市民による再生可能エネルギー・低炭素の意識が定着する。民間企業セクターに、再生可能エネルギー事業に参画する企業が増え、「エネルギーから経済を考える経営者ネットワーク会議（website）」が組織される。札幌市・石狩市・北海道及びその他の地域において、条例・推進計画が策定され、自治体レベルの再生可能エネルギー事業が推進される。首長による全国組織「脱原発をめざす首長会議（website）」が設立される。道内の自治体に参加する「北海道再生可能エネルギー振興機構（website）」が設立される。国が電力システム改革を実施するように、自治体やNPOが政策提言事業を強化する。

(6) 遠位成果（インパクト）

HGFによる遠位成果（インパクト）を以下に記す。

全国各地に地域需要型の再生エネルギー市場が広がる。その担い手となる市民セクターの組織が地域の課題を解決するアクターに育ち、地域社会にインパクトを与えている。各地域で「再生可能エネルギー事業」と「地域の環境保全」が両立する事業モデルが開発され、地域住民の合意を得て、地域づくりが進められている。市民に再生可能エネルギー社会・低炭素社会を意識した購買行動が定着し、暮らし方（電力）が選択できるようになる。民間セクターによる再生可能エネルギー産業が創出され、地元の企業による地域活性化が進み、各市町村、都道府県、国の各レベルで再生可能エネルギー政策が採られ、大手電力会社、大手金融機関、新電力会社（PPS）が加わった電力システム改革が実施される。

(7) 事業成果と各セクターの関係

HGFは市民セクター、民間セクター、公共セクターのステークホルダーに、再生可能エネルギー社会への実現にむけた働きかけを継続して実施している。その結果、受け手となる各セクターの関係者は、地域のNPOや地元企業による発電事業を立ち上げ、その規模は拡大している。それを支援する自治体の政策も増えている。HGFの支援が届かない地域においても、それに類似する取り組みが起きている。

各セクターで実現されるインパクト（遠位成果）は、それまでの成果（近位・中位アウトカム）上に実現される。(1)ステークホルダーが(2)投入した資材を利用して(3)活動が実施され、(4)各セクターにおいて成果（近位アウトカム1）が生まれ、(5)各成果（中位アウトカム2）が発展し、(6)インパクトに到達する。各セクターの成果が上位で統合されると、「持続可能な社会」の実現に近づくことになる（図3）。

最もインパクトの達成が困難な分野は、「国の電力システム改革の実現と、大手電力会社の再生可能エネルギー事業の本格化」であるが、HGFの経営者による戦略化レベルで立案され、政策提言事業を継続している¹⁴。2016年4月には電力小売り全面自由化が実現している。

3.4.2. 事業の成果

プログラム評価手法を用いた分析結果から、HGFの再生可能エネルギー事業の成果を把握する。

HGFの事業の成果は、大きく2つに分類できる。第1の分類は、「市場原理の活用によって得られた成果」であり、第2の分類は、「政策提言事業の実施によって得られた成果」である。前者の「市場原理の活用によって得られた成果」とは、創造されたプロダクトとそれを可能にする経営形態である。後者の「政策提言事業の実施によって得られた成果」とは、市民が参加する国や自治体のエネルギービジョンの策定である。

(1) 市場メカニズムを活用することによって得られた成果—創造されたプロダクトと経営形態

HGFが創造したプロダクトは、大きく4つある。第1に、市民による風力発電事業、第2に、地域ファイナンスシステム（匿名組合市民出資モデルとリスク管理）、第3に、市民による再生可能エネルギー立ち上げコンサルティング、第4に、再生可能エネルギー環境付加価値の仲介取引システムである。

これらのプロダクトは、HGFの非営利事業と株式

¹⁴ HGF 鈴木亨へのインタビュー。2014年2月14日。

地域経済システムの創出とNPO

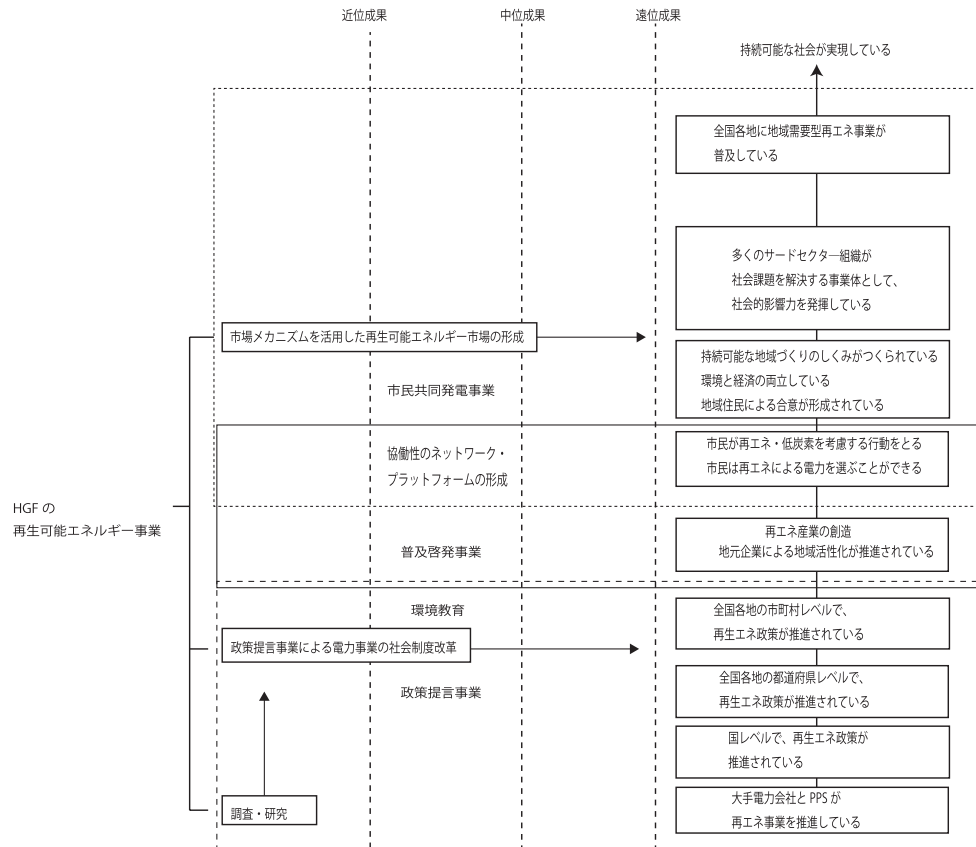


図3 事業成果と各セクター関係図
出所：筆者作成

会社2社の営利事業によって、各地域に適合するように組み合わせられて地域に提供されている。HGFの以上のプロダクツが地域に提供されたことにより、「市民による発電事業」が地域に埋め込まれ、地域循環型の再生可能エネルギー市場が、小さくとも確実に創られた。現在、HGFが手がけた全18基の風力発電の設備容量は、2万4990kW（2014年1月現在）になり、一般家庭1万5800世帯分の電力を発電（5700万kWh/y）している。

こうしてHGFは、会費・寄付・調査・研究委託事業に係る公的資金及び民間の助成等の他に、グリーン電気料金制度・発電事業収益・地域に立ち上がるNPOや事業者へのコンサルタント事業から、事業資金を調達することができる。その多様収益性ゆえに、多くのNPOが直面する行政依存と資金調達の壁はHGFには該当しない。

HGFは、上記プロダクツを創造するために、NPOと株式会社が結合する組織形態を取り、協同組合とも連携している。HGFは、発電事業の開始によって、HGFに営利的な要素が含まれてきた時に、NPOを株式会社化する道をとらず、株式会社を別建てにし、事業採算のとれる分野を委譲するしくみに整えた。この推進

体制を確立することによって、HGFが株式会社の株主として、株式会社の経営に関与する一方で、NPOが経済原理によって事業の方向性が歪むことを回避し、社会を変革する活動や事業を継続できるのである。

株式会社2社の経営者でHGFの理事長の鈴木は、HGFの組織の安定性に関し、「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、「必然的にそうになっていった」と答えている¹⁵。事業の過程では、発電事業のリスク分析力と出資者へのリスクの説明責任能力が求められるため、NPOの事業においても経営上必要なリスク管理能力が身に付いていった。また、HGFは、CWPとJGFとのチームで、アセット・ビジネスモデルをもって地域支援に入ることにより、他地域への拡大を「事業」として実施することができる¹⁶。HGF・CWP・JGFのチームは、事業理念・方針を、HGF理事会・

¹⁵ HGF 鈴木亨へのインタビュー。2014年7月14日。

¹⁶ 同インタビューにおいて鈴木は、「採算がとれなくても、社会的目的のために必要なのは、HGFが入る」と答えており、NPOであるHGFと営利企業であるCWPとJGFの推進スキームが形成されても、事業の本質を貫いている理念は、「社会運動性」であることがわかる。こうした企業風土は、一般の大手開発会社と異なる要素である。

株式会社取締役会で共有し、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、チームの事業規模と、実践する地域の拡大に帰結し、次の世代層が後続する要因となっている¹⁷。

また、HGF の設立以来の事業パートナーである生活クラブ生協北海道は、「食とエネルギーの自給社会の実現」という理念を共有している。生活クラブ生協の経営陣は、HGF との協働事業を通じて HGF と関連会社を理解し、寄付者や出資者や株主となって支えている。HGF と生活クラブ生協の協働事業の代表的な事例には、HGF が協力し、生活クラブ神奈川、東京、千葉、埼玉の 4 生協（出資・融資）が進めている秋田県にかほ市の「夢風」（出力 2000kW）風車事業がある（半澤 2012）。生活クラブ生協は、市民風車事業を実施する HGF と提携することで、生協単独では事業化が困難であった再生可能エネルギーによる発電と売電事業に参入している。

（2）政策提言事業の実施による成果—市民が参画するエネルギービジョン策定

HGF は、2002 年に「地球温暖化対策地域協議会」の事務局を、2001 年に「21 世紀の北海道のエネルギー政策をつくる市民実行委員会」の事務局を担っている。前者は環境省が設置を進めていた地域で温暖化対策を実行するための組織¹⁸であり、後者は、北海道の自然エネルギー促進法の制定に向けた運動を、HGF が窓口となって道内自治体と連携して進めるためにつくられた組織である（北海道グリーンファンド 2002）。また、札幌市が運営する「新エネルギービジョン策定委員会」には杉山さかゑ（当時理事長）が委員として「新エネルギー政策ビジョン」の策定に関わり、その後も、HGF からは、杉山さかゑ、鈴木亨、高橋ゆみ子が、審議会等の委員として、政策づくりに参画している。HGF が掲げる事業理念（mission）は、これらの政策提言事業を通じ、北海道の北海道省エネルギー・新エネルギー促進条例、行動計画（北海道 website）、札幌市のエネルギービジョン（札幌市 website）、石狩市の新地域エネルギービジョン（石狩市 website）に盛り込まれている（表 1）。

このような政策提言事業は、HGF が有するネットワーク・プラットフォームに、市民セクター、民間セクター、公共セクターの各セクターから、ステークホルダーを呼び込むことにつながっている。

表 1 政策策定への参画事例

年	参画した審議会等
北海道	
2001–2002	北海道総合エネルギー対策推進会議委員（杉山）
2001	北海道木質バイオマス資源促進協議会委員（鈴木）
2009–2010	北海道エネルギー問題懇談会委員（杉山）
2009	北海道地域雇用戦略会議委員（鈴木）
2010–2011	環境産業振興戦略策定研究会委員（鈴木）
2010	環境道民会議（鈴木）
2011–2014	北海道地域エネルギー・温暖化対策推進会議委員（鈴木）
	北海道環境審議会専門委員（鈴木）
2013	環境道民会議企画委員会委員（高橋）
札幌市	
2000	新エネルギービジョン策定委員会委員（杉山）
2007–2008	地域エネルギー戦略会議委員（杉山） メガワットソーラー検討委員会委員（鈴木）
2008–2009	環境広場さっぽろ実行委員会委員
2009–2010	ソーラーのまちづくり地域（推進）協議会委員（鈴木）
2010	環境首都札幌推進協議会（鈴木）
2011	第 7 次環境保全協議会（環境主都札幌推進協議会）委員（鈴木） 第 8 次札幌市環境審議会委員（鈴木）
2012	第 8 次環境保全協議会（環境主都札幌推進協議会）委員（鈴木）
2012–2013	市民出資ファンドでの屋根貸し太陽光発電事業と環境教育による地域振興モデルの開発検討委員会（鈴木）
2013–2015	第 9 次札幌市環境審議会委員（鈴木）
石狩市	
2009–2011	石狩市環境基本計画改訂市民協議会委員（鈴木）
ニセコ町	
2012	緑の分権推進委員会委員（鈴木）
環境省	
2010–2011	チャレンジ 25 地域づくり委員（鈴木）
経産省	
2007–2010	北海道経済産業局・北海道地方環境事務所 地域エネルギー・温暖化対策推進会議委員（鈴木）

出所：北海道グリーンファンド事業活動報告書（2000 年～2015 年）を基に筆者作成

3.5. プロセスの妥当性を検討する

HGF の事業の 2 つの戦略—市場メカニズムの活用と政策提言事業の実施—によって得られた成果は、近位-中位-遠位と、成果が上位になるに従い緊密に絡み合い、効果が高まっている。事業のプロセスは妥当である。

3.6. 成果の達成度を検討する

HGF の事業プログラム分析と、関係者ヒアリングで得られたデータから成果の仮説を検証する。

¹⁷ 注 15 参照。

¹⁸ HGF 小林ユミへのインタビュー。2015 年 3 月 9 日。

第1の成果の仮説「市場メカニズムを活用して、市民が主体的に再生可能エネルギー市場を形成すること」と、第2の成果の仮説「政策提言事業によって、電力事業の社会制度を改革すること」は、2つの理由から、達成されてきたといえる。

第1に、HGFは、市民風車事業を始めとして地域に提供してきたプロダクトと市民出資によって、再生可能エネルギー市場を形成してきた。市民出資の発明によって新しい金融のしくみを創り、産業と環境が共存する地域に根ざした発電事業モデルと、住民が長く就業できる事業体を創出することに寄与している。従って、上記の第1の成果の仮説は、達成されてきたといえる。

第2に、HGFは、北海道・札幌市・石狩市の再生可能エネルギー政策の方向性を定める条例・推進計画・ビジョンに、市民社会セクターの意思を反映させる役割を果たしてきた。HGFが、各地域に事業の中核となる事業体と推進スキームを形成し、地域に事業の推進者を育ててきた結果、これらの地域では、実践が政策に反映され、出力された政策・施策を、地域の実践者が活用する、「政策」と「地域の事業」が連関して推進されるサイクルが準備されている。従って第2の成果の仮説についても、達成されてきたといえる。

4. 北海道グリーンファンドによる再生可能エネルギー事業の特徴

本章では、前章からHGFの特徴を抽出する。

4.1. 既存のNPOの6つの弱点を克服する組織

HGFが実施してきた事業は、最終的な事業理念の達成に近づいている。HGFの再生可能エネルギー事業は、市民風車事業を核として、複合的なアプローチ（普及啓発事業、プラットフォーム形成事業、政策提言事業）が採られ、これらのアプローチによって形成されたネットワーク・プラットフォームは、市民風車事業が持続する前提条件となっている。これらの実績から、HGFは本稿冒頭に掲げた「北海道のNPOの6つの弱点」を克服したNPOであるといえる。

4.2. 非営利・営利ハイブリット組織形態を整えた組織

HGFは、株式会社（CWP・JGF）とともに事業を推進する経営形態をとる。その形態をとることによって、非営利組織の本質的特徴である社会変革性が株式会社にも共有され、一体となって事業を進めることにより、2つの戦略（「市場メカニズムの活用」と「政策提言事業の実施」）による事業理念（mission）の実

現を確かなものになっている。

4.3. 地域経済システムの創出の起点

4.3.1. 市民出資の発明

市民風車建設の初期費用の殆どは、匿名組合契約（商法第535条-542条）¹⁹を活用した市民出資で調達された。市民出資モデルは、HGF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）から発展したファンディングモデルであり、このしくみの発明が、市民による風力発電事業に道を開く契機となった（大室2009: 75-79, 小島・平本2011: 270-279）。

このモデルは、大きく2種類ある。その1つの直接型出資モデルは、事業者が事業を行なうことを目的として、市民から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なうため、営利法人である必要がある。そのため、第1基目の風車「はまかぜ」ちゃんの設立の際に、HGFは後のCWPにつながる市民ファンド会社を設立している。残る1つの間接型出資モデルでは、ファンディングの事業者が、発電事業者に資金を融資することを目的に、市民から出資を募るスキームである。ファンディングの事業者は、エネルギー事業者に融資を行ない、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、このスキームをデザインした（北海道グリーンファンド2014）。

その後2006年には、HGFが全国で建設する予定の風車すべてのファンドを同時に集める出資方法を考え出し販売した。各風車事業は、補助金が入るまでのつなぎ融資と一部の借入を行なった他は、補助金を除いて、全てこの出資で建設資金をまかなっている。複数のファンドを組み合わせる募集スタイルは、風力発電に生じるリスクを心配する出資者に安心感を与え、出資しやすいものに工夫されたものである（小島・平本2011: 278）。市民出資を活用した発電所事業は、秋田、青森他の各地で展開された。市民出資事業が他地域で展開した風力発電事業以外の事例の1つには、長野県飯田市において実施された市民出資「おひさまファンド」がある。このモデルは、飯田市を中継

¹⁹ 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なう。商法の原則の範囲内で契約書の内容を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は負うが、第三者に対しては、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（北海道グリーンファンド2014）。

点として、小田原市、福島県会津市など、2011年以降全国に加速的に波及した。

市民出資の出資者を分析した西城戸・丸山（2006）によると、2006年に募集された市民風車事業の地域枠のファンと、全国枠のファンに対し、地域枠には地域の人々が出資し、全国枠には都市を含む地域外の人々が出資していたことがわかっている。地域の住民が当事者として事業に賛同して出資し、地域外の人々が都市に暮らしながら事業に共感し、あるいは投資目的で出資している（西城戸・丸山 2006: 129）。これまで地域で事業を興そうとするNPOには、資金調達的手段がなかったが、市民出資は、この壁に風穴をあけ、諸地域に関心をもつ人々の出資を通じて、都市と農村との地域間に、再生可能エネルギー事業の投資市場が創られた。HGF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。このような「お金の回路」が形成されることによって、社会運動と無縁だった人々、地域の子供たち、自治体が、地域ぐるみで市民風車事業に参画できるようになった（北海道グリーンファンド2014）。

以上のように、プロダクツの創造とりわけ市民出資の発明は、再生可能エネルギー市場を開拓し、地域に新しい地域経済システムを創出する起点となっている。

4.3.2. 地域経済システムの他地域への移転

再生可能エネルギー市場ができたことは、他地域に事業を拡大する条件となり、同時に新しい国の政策を引き寄せることになった。

環境省（website）の「地域主導型再生可能エネルギー事業化検討業務」は、地域のエネルギー事業体を立ち上げ、本業終了後に地域エネルギー事業が実施されることを目標とするものであり、23年度は全国から7地点（北海道（石狩市・ニセコ町）、小田原市、長野県、徳島県、高知県、雲仙市、小浜町）が採択された。その後、25年度までに30カ所が採択されている。2012年以降、プロジェクトの拡大に伴って、全国各地で地域産の電力発電事業が生まれ、HGFは、CWPとJGFと共に、発電事業の立ち上げに必要な専門知識、事業計画の立案、資金調達方法等を、各地域の学習会に講師を派遣して支援した（北海道グリーンファンド2012）。各地域で生まれた再生可能エネルギー事業は、「ご当地電力・ご当地エネルギー」と呼ばれ、「一般社団法人全国ご当地エネルギー協会」が設立された。石狩振興局が開催した太陽光発電セミナー「地域資源を活かした再生可能エネルギーがつく

る未来（2014年10月3日）」に講師として招かれた環境エネルギー政策研究所の古屋将太は、道内のエネルギー事業の立ち上げを目指す自治体関係者や事業者には、「地域で自然エネルギーに取り組むことは、これまでのエネルギーと社会のあり方を根本的に見直すことにつながる。地域の様々なステークホルダーが集まり、時間をかけて課題を洗い出し、協力して解決策を模索するプロセス自体に価値がある。事業者、行政、市民が役割を担うことで全体として前に進む。なぜこの地域で自然エネルギーに取り組むのか、当初描いた趣旨を問い返し、確認しながら進むことが大事」と語っている。

また、飯田市のおひさま進歩エネルギー株式会社（website）の原亮弘は、2013年8月9日に開催された「太陽光発電のメリットと地域振興」と題する同局主催のセミナーで、飯田市がHGFから学んで市民出資で太陽光発電事業に挑戦し、実現したプロセスを語った。HGFが2000年以降、北海道で実践して培ってきたノウハウが、飯田市のNPOや事業体に受け継がれ、飯田市から、道内の新規立ち上げに挑戦しようとするNPOや事業体、自治体の人々に、飯田市で培われたノウハウが受け継がれている。

以上のような「地域需要型の発電所づくり」では、各地域の資源及び推進する構成員の力量に合わせた「各地域仕様のやり方」が編み出されている。飯田市の「おひさまファン」「地域MEGAおひさまファン」は、HGFの市民出資スキームを原型としながらも、想定される出資者が出資しやすいファンに編成されている。

市民出資と地域需要型の発電事業モデルの他地域への伝播は、市民出資の発明によって創出された地域経済システムの他地域への拡大をもたらしている。

4.4. 基盤にあるもの—セクターを越える協働性のネットワーク・プラットフォーム

HGFは、設立後継続して、市民風車事業に並んで、省エネルギーに関するイベント、セミナー、講演会、シンポジウムを開催し、発電事業に参入しようとする自治体やNPOなどの支援を実施している²⁰。札幌市や石狩市の小中学校における出前講座と風車見学ツアーの開催、大学等への講師の派遣（北海道グリーンファンド2011, 2012）、各地の議会や自治体、各地の生活クラブ生協、NPOの視察受け入れは、将来の地域の担い手を育て、実践者を増やすことにつながっている。

²⁰ HGFは、設立以来ずっと普及啓発事業を続けている。毎年度の事業活動報告書（2000年～2013年）にはその事業内容が報告されている。

これらの活動の結果、関わった市民・自治体・民間企業間に、双方向に協働し合うネットワークが形成され（協働性のネットワーク）、協働事業を出力するプラットフォーム（協働性のプラットフォーム）が開かれた。プラットフォームは4つある。第1には、市民風車に関わるネットワーク・プラットフォーム、第2には、市民風車が立つ地域自治体とのネットワーク・プラットフォーム、第3には、NPOのネットワーク・プラットフォーム、第4には、民間企業とのネットワーク・プラットフォームである。これらのネットワークやプラットフォームは、複数セクターに広がり、「アクター間」は、既存社会のような縦割りではなく、属性にこだわらない繋がり方をしている²¹。彼らはHGFの事業の顧客や出資者となり、HGFの事業のインパクトを高めることを助けている²²。

以上、HGFの経営ロジックには、設立時から一貫する社会変革性が内在し、事業の進行とともに「協働性のネットワーク」が広がり、そうして築かれたネットワーク上に、地域需要型の再生可能エネルギー市場が生まれている。その地域の住民は、HGFが提供する風力発電エネルギー（プロダクト）の購入を通して、「自らの暮らしを創る営み」を選択することができる。

5. 結 論

5.1. HGF 社会変革モデル

以上の分析結果からHGFの事業の本質的な特徴—社会変革モデル—を析出する。

HGFと連携している株式会社2社は、HGFの事業ミッションを共有し、地域の意思決定に沿った風力発電事業及び資金調達事業を実施している。その結果、地域で以下のような、変化が起きている。

(1) 地域にHGFと株式会社から再生可能エネルギーに関わるプロダクトが提供される、(2) 地域にプロダクトが提供されることにより、地域主体のエネルギー事業体が立ち上がる、(3) プロダクトの提供者と購入者が出会い、再生可能エネルギー市場が形成される、(4) 地域に市場ができたことにより、事業が他地域に拡大する、(5) 市場が可視化され、再生可能エネルギー事業を進める国や自治体の施策や事業が打ち出される、(6) 市場とエネルギー政策の両面から、再生可能エネルギー社会のインフラが整えられていく。

²¹ HGF 小林ユミへのインタビュー。2014年9月12日。

²² HGFは、設立以来ずっとネットワーク形成事業を実施している。すべての年度の活動事業報告書（2000年～2013年）には、その年度の参画者、事業パートナー、支援した組織、形成されたネットワークについての記載がある。

以上のプロセスが進む結果、既存の地域経済の構造が、市民がマネージできる経済に部分的に置き換えられていくことになる。このような社会を変革する事業モデルを、本稿では「社会変革モデル」と呼ぶ。

5.2. 社会変革モデルが起動する条件

上記「社会変革モデル」は、いずれの組織でも活用可能でかつ持続的な万能薬であるということではできない。それが機能するためには、HGFの「NPOと株式会社が結合した形態」に類似する事業体をもつことが必要である²³。

HGFと株式会社2社の間では、次のような現象が起きている。即ち、各組織は、各地域の事業体が持続的に発展できるように、連携して事業を進める。その際に、NPO（HGF）には、営利企業レベルの財務・ガバナンスが転移し、株式会社（CWP・JGF）には、地域における市民合意の手续きと、環境や自然との調和の原則が転移しているのである²⁴。

株式会社は、NPOと連携することで、社会変革性が会社のアイデンティティとなり、一般の開発業者との差異となる。上記推進スキームで創造されたプロダクトには、経済的価値のみではなく、社会・文化的な価値と、市民風車に象徴されるライフスタイルの要素もある²⁵。その結果、HGFと株式会社2社による事業は、地域の環境保全と調和するものとなる。「協働性のネットワーク・プラットフォーム」は、これらの事業が持続的なものとなり、刷新されるための基盤であり、「社会変革モデル」が機能する前提条件である。

従って、「社会変革モデル」は、非営利・営利ハイブリッドの経営形態と「協働性のネットワーク・プラットフォーム」があって初めて、活用可能なものになるのである。

5.3. 考察—地域経済システムの創造とNPO

北海道の各地では、新しい地域経済のシステムが求められている。地域のNPOや事業者はその主体とな

²³ 地域の事業体を支援し、ビジネスモデルを委譲することに採算性があるか、何かの工夫があるのではないかと推測された。鈴木は、「地元の地域が自律することに意義がある。市民型の再生エネルギー事業はスケールアップしなければならない。従業員の数には適正な規模がある。地域への移転には、HGFとCWPのアセットマネジメント事業（再生可能エネルギー事業に関わる予算、保険会社、メンテナンス、地元NPO、企業への委託などを代行する事業）を通して行い、固定費がかからずフィーはとれるため収益性はある。倫理的な理由からだけではない」と語った（鈴木、2014年7月14日）。

²⁴ HGF 小林ユミへのインタビュー。2014年9月12日。HGF 鈴木亨へのインタビュー。2014年7月14日。JGF 加藤秀生へのインタビュー。2014年9月25日。

²⁵ JGF 加藤秀生へのインタビュー。2014年9月25日。

ることが期待されている。しかしNPOは6つの弱点(地域的な偏在と活動分野の偏り、資金調達不足、少ない職員数と低い給与額、組織経営力の不足、小事業規模、行政依存、協働・連携活動の弱さ)をもち、その期待に応えることができない。その中でHGFの再生可能エネルギー事業が実施された地域では、プロダクトが提供されることによって、地域に発電事業を担うNPOや事業体が生まれ、地域に事業利益が還元する経済のしくみと再生可能エネルギー市場が形づくられた。HGFは新しい市場を開拓し、国や自治体の政策・施策に影響を与え、それによって市民社会の暮らしのインフラを再生可能エネルギー社会に近づけることに貢献している。HGFの事例分析結果は、NPOが主導的な役割を果たして、既存の産業を補完・代替する新しい地域経済を創出することは可能であることを示唆している。国や自治体の産業政策のみでも大手企業によって進められる地域活性化事業のみでも届かない経済活動の小さい地域の産業分野においてNPOは、社会変革モデル、ハイブリッド型経営形態、協働性のネットワーク・プラットフォームを備えて、「新しい地域経済システムを創出する」組織になることができる。そして、既存の大量生産消費型の社会がもたらす将来的なエネルギーの枯渇という「社会的危機」を、持続可能な低炭素型の暮らしが定着した社会(望ましい社会の形成)に転換する事業で社会的インパクトを生み出す主体になれるのである。

6. 今後の研究課題

本稿では、HGFの社会変革性に焦点を当てた分析を行なったが、HGFのもう一つの特徴の1つである「協働性」については、セクターを網羅する量的な広がり言及に止まった。別稿では、HGFの協働性のネットワーク形成機能に焦点をあてた分析を行ないたい。

謝 辞

本論文の執筆に際しまして、有益なご指摘をいただきました2名の査読者に、深く感謝いたします。

Final version accepted March 21, 2017

参考文献

- 脱原発をめざす首長会議 (<http://mayors.npfree.jp>) 2015/10/30.
 エネルギーから経済を考える経営者ネットワーク会議 (<https://enekei.jp>) 2015/10/30.
 濱嶋朗・竹内郁郎・石川晃弘編 (2005)『社会学小辞典』有斐閣。
 半澤彰浩 (2012)「生活クラブ風車の建設と新たなチャレンジ」『生活協同組合研究』vol.433.
 北海道 (2014)「NPO法人活動実績報告書」北海道。
 北海道「北海道省エネルギー・新エネルギー促進条例、行動計画等について」<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kke/1.htm> 2015/10/30.
 北海道グリーンファンド (<http://www.h-greenfund.jp>) 2015/10/30.
 北海道グリーンファンド (1999a)「設立趣意書」(<http://www.h-greenfund.jp/whatis/syuisyo.html>) 2015/10/30.
 北海道グリーンファンド監修 (1999b)『グリーン電力—市民発の自然エネルギー政策』コモンズ。
 北海道グリーンファンド (2002)「事業活動報告書2002年度」北海道グリーンファンド。
 北海道グリーンファンド (2011)「事業活動報告書2011年度」北海道グリーンファンド。
 北海道グリーンファンド (2012)「事業活動報告書2012年度」北海道グリーンファンド。
 北海道グリーンファンド (2014)「講演会資料 市民風車の現状と課題」北海道グリーンファンド。
 北海道再生可能エネルギー振興機構 (<http://www.reoh.org>) 2015/10/30.
 堀越芳昭 (2008)「地域経済自立化の条件—地域と協同の再発見」中川雄一郎・柳沢敏勝・内山哲朗『非営利・協同システムの展開』日本経済評論社。
 石狩市「石狩市新地域エネルギービジョン」(<http://www.city.ishikari.hokkaido.jp/soshiki/k-seisaku/66.html>) 2015/10/30.
 環境省 (<http://www.env.go.jp/earth/ondanka/rere/>) 2015/10/30.
 小磯修二・草薙健・関口麻奈美 (2014)『コモンズ地域再生と創造—北からの共生の思想』北海道大学出版会。
 小島廣光・平本健太編著 (2011)『戦略的協働の本質—NPO、政府、企業の価値創造』有斐閣。
 内閣府 (2015)「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」内閣府。
 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.
 おひさま進歩エネルギー株式会社 (<http://www.ohisama-energy.co.jp>) 2015/10/30.
 大室悦賀 (2009)「ソーシャル・イノベーション—NPO法人北海道グリーンファンドの市民風車を事例として」『京都マネジメント・レビュー』no.16.
 Rossi, Peter H.; Lipsey, Mark W. and Freeman, Howard E. (2003) *Evaluation: A Systematic Approach*, SagePublication (大嶋巖・平岡公一・森俊夫・元永拓郎監訳 (2005)『プログラム評価の理論と方法—システムティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』日本評論社)。
 札幌市「エネルギービジョン」(<http://www.city.sapporo.jp/energy/vision/vision.html>) 2015/10/30.
 佐藤郁夫 (2011)「ネットワークつながりと社会」小林好宏・梶井祥子編著『これからの選択—ソーシャルキャピタル—地域に住むプライド』北海道開発協会。
 市民風力発電 (<http://www.cwp.co.jp>) 2015/10/30.
 自然エネルギー市民ファンド (<http://www.greenfund.jp>) 2015/10/30.
 高浦康有 (2007)「ソーシャル・キャピタルの資本的形成—NPO法人北海道グリーンファンドの市民風車設立事業を事例に」『研究年報経済学』vol.68, no.4.
 谷本寛治編著 (2006)『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社。
 全国ご当地エネルギー協会 (<http://communitypower.jp>) 2015/10/30.

要 約

1999年に札幌市に設立され、経営力を強化しながら地域需要型の再生可能エネルギー事業を推進するNPO法人北海道グリーンファンド（以下HGFとする）は、NPOが直面する壁を突破し、事業を通じて地域コミュニティ形成事業に貢献してきた。HGFの事業モデルには、社会変革性、「協働性のネットワーク・プラットフォーム」の形成機能が内在する。HGFは、地域需要型の再生可能エネルギーマーケットを掘り起こし、風力発電エネルギーを供給する。人々は、HGFが提供する風力発電エネルギー（プロダクト）の購入を通して、「自らの暮らしを創る営み」を選択している。本実践事例は、非営利組織が、複数のセクターに働きかけて形成された、既存の政治・経済システムに新しい地域経済を組み込んでいく地域経営モデルである。HGFによる実践事例は、各地域の自治体が地域経済システムを形成する際に役立つ知見を提供している。

キーワード：非営利組織，地域経済システム，協働性のネットワーク・プラットフォーム，社会変革モデル