

非営利組織のマネジメント研究

望月恒男・今西宏次・梅津亮子

浦野恭平・大槻隆・田子晃・若原憲男 著

はじめに

非営利組織（NPO：Non-Profit Organization）とは、営利を目的としない民間組織である。具体的に、非営利組織には、学校、病院、社会福祉団体、宗教団体、NPO 法人、ボランティア団体、協同組合等々があり、目的も特性・性格も異なる多種類の組織が含まれる。

現代社会において、これまで非営利組織は、行政や市場だけでは対応しきれない社会課題の解決のために大きな役割を果たしてきた。さらに、今日では非営利組織に対する社会的ニーズはますます高まっており、社会を活性化する推進力としての役割が大いに求められている。それに伴い、活動領域も多方面にわたり多様化し、行政や企業との連携も進んでいる。

このような状況を踏まえた上で、本共同研究では、共同研究メンバー各人の問題意識・問題提議に従って、各々の専門領域（経営学、会計学、法学）の視点から、非営利組織のマネジメントの研究に取り組んできた。また、併せて、個別の非営利組織に対するインタビュー調査も実施した。その研究成果が、本書である。本書の構成は、次のとおりである。

まず、第1章では、非営利組織にとって適切なマネジメントについて考察する。ドラッカーによれば、非営利組織の特性に則したマネジメントが必要であり、非営利組織のマネジメントとは組織のミッション（使命）を成果に結び付けることである。そして、次にミッション（使命）を具体的な成果に結び付けることを実現し、より良い意思決定を行うためのマネジメント手法として、ドラッカーが開発した非営利組織の自己評価のための5つの質問について検討する。

続く、第2章では、非営利組織の業績とは何であるか、及び、それを踏まえた非営利組織のあるべき財務諸表の体系についての検討を財務会計の視点に基づいて行う。非営利組織の業績とは、社会的・環境的インパクトであると考えられるが、

現行の非営利組織の財務諸表の体系では当該インパクトが表示されないという問題を有する。そこで、非営利組織の業績評価に必要な財務諸表の体系を現状の枠組みをもとに考察する。

第3章では、非営利事業を行う組織としての「非営利型株式会社」の有用性と組織設計について考察する。既存の非営利法人はガバナンスの形骸化や資金調達の制約といった課題を抱えているが、株式会社制度を活用することで、透明性の高い運営や多様な資金調達が可能になることを指摘する。特例法の制定を視野に、配当・残余財産の分配制限、種類株式による議決権の調整、専門家による監査の義務化など、社会性と事業性を両立させるための柔軟な組織モデルを提案する。

第4章では、非営利組織を経営学の視点から考察する。経営学は通常、営利企業を対象とする研究分野であると思われるが、米国では非営利組織もその研究対象であると考えられている。ドラッカーは「非営利組織は企業より学び、企業は非営利組織より学ぶ」と考えており、非営利でも利潤確保が存続に不可欠とする。本章では、米国で用いられるようになっているベネフィット・コーポレーションを利用し、非営利組織にビジネス的視点を導入することで、非営利組織の社会的影響力を拡大できると主張する。

第5章では、NPO研究の一環として、多様な連携の一つの形態として中小企業とNPOとの連携について取り上げ、その現状及び課題について考察する。その背景としては、近年、地域の社会問題に対して多様な主体が関与し、連携することで解決をはかることの必要性が高まっており、国内各地でそうした取り組みが見られるようになっているからである。

第6章では、非営利組織のマネジメントのあり方について、特定非営利活動法人ETIC（エティック）へのインタビューをもとに考察する。ETICは、実践型インターンシップや起業支援プログラムなど、学生や若手社会人向けの起業支援を中心とした事業を行うNPO法人である。近年、同法人では、それまでのピラミッ

ド型の組織からリーダーを置かないフラットな組織に変革された。ピラミッド組織とチーム型組織の特徴や違いを踏まえながら、自由な意思決定と個人レベルの高い自律性、チームメンバーの高いモチベーションに支えられた同法人のチーム型組織のマネジメントについて検討する。

最後に、第7章では、改正農業協同組合法（2015年）の施行による経営改革を起点として、JAのマネジメントについて考察する。JAの収益構造上の制約および組織の階層構造に内在する統治上の課題を整理した上で、組織機能の見直しを通じ、自律的な組織運営の可能性とJA中央会の役割を支援・調整機能に再定義することの重要性を明らかにする。

本共同研究のインタビュー調査に際しては、複数のNPO法人および協同組合の代表又は幹部の方々から大変好意的なご協力を賜った。個々のお名前を挙げて御礼を申し上げることは差し控えていただくが、ご対応をいただいた方々には、心より御礼を申し上げる次第である。

なお、本共同研究は、愛知大学総合科学研究所の研究助成金（2023-2024年度）をいただいた。ここに記して感謝申し上げます。

2026年1月

眼下に中川運河を望む研究室にて

代表 望月 恒男

非営利組織のマネジメント研究

目 次

はじめに

第1章 非営利組織のマネジメント考察	望 月 恒 男	1
第2章 非営利組織のあるべき財務諸表体系—業績評価の視点から—	田 子 晃	11
第3章 非営利型株式会社についての考察	大 槻 隆	45
第4章 非営利組織とベネフィット・コーポレーション	今 西 宏 次	71
第5章 地域における中小企業とNPOの連携 —その現状と課題に関する—考察—	浦 野 恭 平	91
第6章 非営利組織のマネジメント —ETIC.のチーム型組織マネジメントを中心に—	梅 津 亮 子	129
第7章 JAのマネジメントに関する考察 —改正農協法による経営改革を起点として—	若 原 憲 男	147

第1章 非営利組織のマネジメント考察

望 月 恒 男

1 はじめに

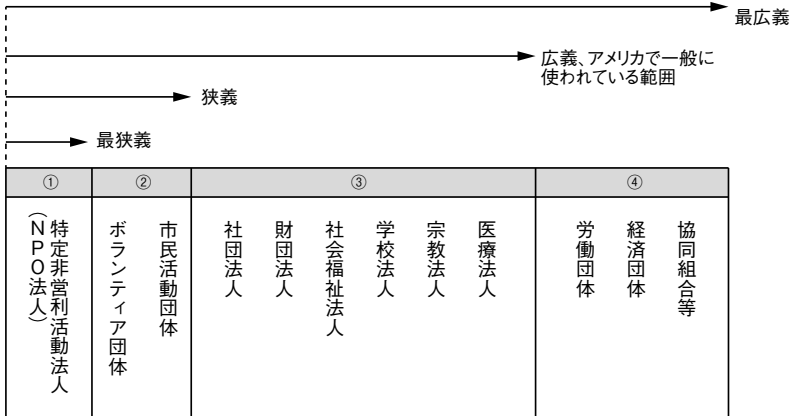
現代社会において、これまで非営利組織は、政府および地方自治体や市場だけでは対応しきれない複雑で多様な社会課題の解決のために大きな役割を果たしてきた。近年では、非営利組織に対する社会的ニーズはますます高まっている。非営利組織が、役割期待に応え、継続的に活動するためには、適切なマネジメントが必要不可欠である。そこで本章では、非営利組織の特性・特徴を踏まえた上で、非営利組織にとって適切なマネジメントについて考察する。

2 非営利組織の定義と範囲

一般に非営利組織（NPO：Non-Profit Organization）とは、営利を目的としない非営利の民間組織であると理解されている¹。また、非営利組織は、利益を追求してはいけないのではなく、利益を組織メンバーに分配することが禁じられている。わが国において、非営利組織としては、公益社団法人、公益財団法人、一般社団法人、一般財団法人、社会福祉法人、学校法人、宗教法人、更生保護法人、医療法人、協同組合（生協、農協）、NPO法人（特定非営利活動法人）、ボランティア団体・任意団体等が挙げられる。これらは、目的も特性・性格、種類も異なる組織である。しかしながら、非営利組織の分類・範囲については、現在のところ統一の見解はなく、様々な見解が存在している状況である（図表1）。

¹ 一方、営利を目的とする営利組織には、企業（株式会社、合同会社、有限会社）が該当する。

図表1 非営利組織の分類と範囲



出所：経済企画庁（2000）p.130を一部加筆・修正

図表1では、非営利組織にどこまでの分類（カテゴリー）を含めるのかの範囲について最狭義から最広義までの見解が示されている。まず、最狭義の見解は、分類① NPO 法人（特定非営利活動法人）のみを非営利組織とみなす見解である。これは、近年の非営利組織（NPO）をめぐる議論において、しばしば混乱を招く要因の一つとなっている。背景としては、1995年の阪神・淡路大震災を契機に社会的にボランティア活動への関心が高まった結果、1998年3月に議員立法によって「特定非営利活動促進法」（通称 NPO 法）²が制定され、NPO 法人の存

² 同法では、次の20の活動が「特定非営利活動」として定義されている。

1. 保健、医療又は福祉の増進を図る活動、
2. 社会教育の推進を図る活動、
3. まちづくりの推進を図る活動、
4. 観光の振興を図る活動、
5. 農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動、
6. 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動、
7. 環境の保全を図る活動、
8. 災害救援活動、
9. 地域安全活動、
10. 人権の擁護又は平和の推進を図る活動、
11. 国際協力の活動、
12. 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動、
13. 子どもの健全育成を図る活動、
14. 情報化社会の発展を図る活動、
15. 科学技術の振興を図る活動、
16. 経済活動の活性化を図る活動、
17. 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動、
18. 消費者の保護を図る活動、
19. 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動、
20. 前各号に掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動。

在感が際立つことになり、NPO 法人＝NPO（非営利組織）との認識が部分的にせよ社会的に定着してしまったことに起因するものと思われる。

次に、分類①NPO 法人、②ボランティア団体・市民活動団体を含む範囲であり、狭義の見解とみなすことができる。続いて、分類①、②、③社団法人、財団法人、社会福祉法人、学校法人、宗教法人、医療法人を含んだ範囲であり、アメリカでは一般的に使われている範囲でもあり、広義の見解とみなすことができる。

最広義の見解として、分類①、②、③、④労働団体、経済団体、協同組合等を含んだ範囲がある。また、政府・地方自治体の行政部門については、営利を目的としないものの、非営利組織には含めないことが一般的であるが、①、②、③、④に加えて、さらに政府・地方自治体を非営利組織に含めるより広い範囲を支持する見解も存在することを付言しておく³。

3 非営利組織のマネジメント

3.1 非営利組織の特徴

非営利組織がその活動を継続していくためには、企業経営と同様にマネジメントが必要となってくるが、非営利組織は営利組織である企業とは異なる特徴を有している。非営利組織のマネジメントを考察する上でも前提条件となるので、まずは非営利組織の特徴について概観する。

アンソニーとヤングによれば、非営利組織の特徴として、以下の事項が挙げられる⁴。①利益尺度（profit measure）の欠如、②税の違いと法的に考慮すべき事項、③サービス組織的傾向、④目的と戦略におけるより大きな制約、⑤財務的支援に対する顧客への依存度の低さ、⑥専門職の優位性、⑦ガバナンスにおける違い、⑧政治的影響の重要性、⑨不適切なマネジメント・コントロールの習慣。

³ 例えば、高橋(2020)を参照されたい。また、同書では、病院経営へのBSC(balanced scorecard)の導入・適用の有効性について詳細に考察している。

⁴ Anthony and Young (2003) p.53、浅田・松本監訳(2010) pp.39-41。

これらの特徴の中でも、とりわけ①利益尺度 (profit measure) の欠如は、非営利組織の最も重要な特徴であり、全ての非営利組織に影響を及ぼすものである⁵。それは、非営利組織は企業とは異なり、利益追求を目的としているのではなく、利用可能な資源を使って最良のサービスを提供することを目的としているからである。また、⑨不適切なマネジメント・コントロールの習慣は、非営利組織は利益メカニズムによって提供される半自動的なコントロールが欠けているので、非営利組織は企業よりもさらに良いマネジメント・コントロール・システムを必要とすることを指摘している⁶。

3.2 ミッション（使命）から成果への結び付け

非営利組織が継続的に活動していくためにはマネジメントが必要であるが、1990年のドラッカーの著書は非営利組織のマネジメントに関する初の本格的な専門書である⁷。ドラッカーによれば、これまでのマネジメントの理論と手法は企業のために開発されたものであるので、非営利組織の特性やニーズに焦点を合わせたものはなく、即ち非営利組織のミッション（使命）、成果、戦略、イノベーション、理事会等に焦点を合わせたものはなく、実際の経験に基づいた非営利組織の現実と関心に焦点を合わせた理論と手法が今日ほど求められている時期はないと主張している⁸。そして、企業とは異なり、非営利組織は成果を重視しない傾向にあるが、非営利組織こそ常に成果を重視するべきであり⁹、その成果を明らかにするためには、ミッション（使命）からスタートしなければならないとする¹⁰。

要するに、非営利組織のマネジメントとは、組織のミッション（使命）を具

⁵ 同書 p.53、同監訳書 pp.40-41。

⁶ 同書 p.73、同監訳書 p.68。

⁷ Drucker (1990)、上田訳 (2007)。

⁸ 同書 pp. xiv-xv、同訳書 p.ix。

⁹ 同書 p.107、同訳書 p.118。

¹⁰ 同書 p.141、同訳書 p.157。

体的な成果に結びつける全体的な活動のことであり、同書では実際の事例と共に、非営利組織のマネジメントにとってのミッション（使命）、マーケティング戦略、資金源の開拓、自己管理とリーダーシップ、ボランティアと理事会等の重要性が説かれている¹¹。加えて、さらにドラッカーは、自ら非営利組織のミッション（使命）を具体的な成果へと結び付けるための最も強力な手法として、非営利組織の自己評価のための5つの質問を開発した¹²。この5つの質問は、相互に独立した単なるチェックリストではなく、相互密接に連鎖した一連のプロセスとなっており、自己評価を通して組織の方向性を明確にし、より良い意思決定を行うことを可能にする。非営利組織には利益という客観的な尺度（指標）がないため、組織の方向性を明確化することは非常に重要である。以下の一連の5つの質問を繰り返すことが経営そのものとなり、非営利組織のマネジメントの要諦を成すものといえよう。

・非営利組織の自己評価のための5つの質問

質問1：「われわれのミッション（使命）は何か？」

質問2：「われわれの顧客は誰か？」

質問3：「顧客は何を価値あるものとするか？」

質問4：「われわれの成果は何か？」

質問5：「われわれの計画は何か？」

3.3 自己評価のための5つの質問

それでは、上述した非営利組織の自己評価のための5つの質問の意義・意味について考察したい。まず、質問1：「われわれのミッション（使命）は何か？」は、起点となる最も基本的な問であり、その意義・意味について、以下のよう

¹¹ 同書、同訳書。

¹² Drucker (1999a)、(1999b)、田中監訳 (2000)。

に要約できる¹³。全ての非営利組織は人々の生活と社会に明らかな変化をもたらすために存在している。生活の改善が、常に出発点であり、到達点である。ミッション(使命)には深い意味があり、全ての組織構成員が信じていること、正しいと考えることと一致している必要がある。

リーダーの基本的な責任は、組織の全構成員がミッション(使命)を知り、理解し、それを実践できるようにすることである。「われわれのミッション(使命)は何か?」を自己評価プロセスの間中、問い続ければ、一步、一步、課題と機会を分析し、顧客を確認し、彼らが価値あるとみなすものを知り、成果が何であるかを理解することができる。そして、計画を策定する時が来れば、この自己評価プロセスを通じて得たものを考慮し、ミッション(使命)を見直して、それを変更するべきかを否かを判断するようになる。

次に、質問2:「われわれの顧客は誰か?」であるが、その意義・意味について以下のように要約できる¹⁴。非営利組織には2種類の顧客が存在すること。第一の顧客は、非営利組織の活動によって生活が改善される人々である。第二の顧客は、ボランティア、メンバー、パートナー、資金提供者、委託先、職員、その他の人々で非営利組織の活動に参加することで満足感や達成感を味わいたいと思っている人々である。特に、第一の顧客については、誰がターゲットであるのかを見定めて絞り込むことが必要である。顧客ニーズの変化・多様化にも柔軟に対応しなければならない。また、「われわれの顧客は誰か?」の問に答えることは、顧客は何を価値あるものとするかを見極め、成果を明らかにし、計画を策定する際の基礎を提供すること。そして、常に誠実さを失わず、成果に専念する組織は、顧客の変化に適応し、組織自体を変化させている。

質問3:「顧客は何を価値あるものとするか?」は、その意義・意味について、以下のように要約できる¹⁵。顧客のニーズ、欲求、希望を満たすものは何か、

¹³ Drucker (1999a) pp.14-16、田中監訳 (2000) pp.10-13。

¹⁴ 同書 pp.22-24、同監訳書 pp.20-23。

¹⁵ 同書 pp.32-34、同監訳書 pp.30-33。

という質問は非常に複雑で顧客自身に答えてもらうしかない。「顧客は何を価値あるものとするか?」は、最も重要な問であるが、最もなおざりにされている質問である。非営利組織のリーダーは、自らの行いを正しいと信じるあまり、組織それ自体を目的とみなし、この質問に勝手に自分で答えてしまう傾向がある。その結果として、成果を得ることを難しくするだけでなく、組織のビジョンと活動をも台無しにしてしまうことがある。また、第一の顧客と第二の顧客から何を学ぶべきかを徹底的に考えること。そして、顧客に耳を傾け、彼らが価値あるものとするものを客観的事実として受け入れ、顧客の声がこの自己評価作業の時に限らず、常に組織の議論や意思決定に反映されるようにしなければならない。

質問4:「われわれの成果は何か?」は、その意義・意味について、以下のよう
に要約できる¹⁶。非営利組織においては、利益のような標準的な成功の基準は存在しない。自らの顧客を確認し、彼らが何を価値あるものと考えているかを学び、それを満たすための方法を見出し、顧客の生活が改善されたかを正直に判断しなければならない。組織の発展と業績は、定性的調査及び定量的調査から評価することができるが、両者は互いに密接な関係にあるので、両方の調査が必要である。非営利組織が自らの成果を定義するためには、何を測定し、モニターすべきか、どのような尺度(指標)が必要か、成功のために欠くことのできないものは何か、という問いかけが必要であり、さらにそのためにはミッション(使命)に戻る必要がある。

そして、第一の顧客の声に注意深く耳を傾け、彼らが誰であり何を価値あるものと思っているのか、その対象について定性的及び定量的に考えてみれば、ボトムラインを決めることができ、その結果、組織の何を評価し、判断すべきかが判明する。また、リーダーにとって最も重要なのは、「われわれの成果は費やしたエネルギーや資源に見合うだけのものであったのか」について問い直すことであり、収穫が多く成功できそうなところに資源を配分しなければならない

¹⁶ 同書 pp.40-44、同監訳書 pp.40-46。

い。この自己評価プロセスでは、この段階において組織の成果は何であるべきか、将来の成功のために何に集中すべきか決定し、ミッション（使命）が組織の責任の範囲を定義する。リーダーには、組織が資源を浪費するのを防ぎ、成果を保証するため、何を評価し判断するべきかを決定する責任がある。

最後に、質問5：「われわれの計画は何か？」であるが、その意義・意味について、以下のように要約できる¹⁷。自己評価プロセスは、組織の目的と将来の方向を簡潔に指示してくれる。計画には、ミッション（使命）、ビジョン、ゴール¹⁸、目標¹⁹、行動計画²⁰、予算、査定²¹が含まれる。ミッション（使命）を確認し、中長期のゴールを設定するのはこの計画段階である。ミッション（使命）には、機会、能力、コミットメントの3つが反映されなければならない。即ち、「われわれの目的は何か」、「われわれはなぜ今この事業をおこなうのか」、「われわれは最終的に何を社会に残してゆきたいのか」という間に答えなければならない。ミッション（使命）は現在だけではなく将来にも通じるものであり、いま行っていることに助言と情報を与えるものであり、事業を軌道に乗せるための基礎となるものである。ミッション（使命）とゴールを綿密に考え、それを正式に承認することは、組織のガバナンスの基本であり、理事会の最も重要な責任である。

ミッション（使命）を達成するためには、今日行うべき行動と明日のための明確な目標が必要である。計画とは、到達したい目標とそのための方法を定義することである。また、効果的な計画の5つの条件として、①不要な活動の放棄、②成果を上げていることへの強化・集中、③イノベーション、④リスクを負うこと、⑤最終決定の前に状況を分析すること、が必要である。計画に関する質問は、自己評価プロセスの最後の段階であるが、自己評価はこれで終わらず、

¹⁷ 同書 pp.52-56、同監訳書 pp.54-59。

¹⁸ 組織の基本的、長期的な方向性を示す3つないし5つの目的である。

¹⁹ 具体的で測定可能な業績のレベルをさす。

²⁰ 目標のもとに策定された詳細な計画と行動である。

²¹ 目標が満たされ、成果が達成されたかを論証することである。

常に続いていく。以上の自己評価プロセスを繰り返すことによって、組織の方向性を明確にし、ミッション（使命）の具体的な成果への変換を実現するために、リーダーは絶え間なくイノベーションを生み出していかなければならない。

4 おわりに

本章では、非営利組織のマネジメントの要諦として、ドラッカーが開発したマネジメント手法である、非営利組織の組織と活動を自己評価するための5つの質問を中心に概観した。これは、一連の5つの質問という形式を取り、まずは組織のミッション（使命）を明確にし、組織の方向性を示した上で、ミッション（使命）を確実に具体的な成果に結びつけ、より良い意思決定をするための絶え間ない組織イノベーションを生み出すマネジメント手法である。ミッション（使命）は、マネジメントの起点であり、その中核を成すものである。

今日の非営利組織は、単なる政府および地方自治体等の補完的な役割ではなく、社会を活性化する推進力としての役割が大いに求められており、その活動領域も多方面にわたり多様化し、行政や企業との連携も進んでいる。このような多様化に伴い、各組織の目的及び成果も多様化することになり、各々の組織にとってより適切なマネジメントが必要となるだろうが、まずは、「われわれのミッション（使命）は何か？」を徹底的に自らに問い直し、各々のミッション（使命）を明確にし、マネジメントの起点・根底とすることが必須であろう。

参考文献

- 雨森孝悦. 2020. 『テキストブック NPO (第3版) 非営利組織の制度・活動・マネジメント』 東洋経済新報社.
- 経済企画庁. 2000. 『国民生活白書 ボランティアが深める好縁』.
- 田尾雅夫・吉田忠彦. 2009. 『非営利組織論』 有斐閣アルマ.
- 高橋淑郎 [編著]. 2020. 『非営利組織と営利組織のマネジメント』 中央経済社.
- 吉田忠彦. 2019. 「日本における NPO の経営学的研究」 『ノンプロフィット・レビュー』 第19巻第1+2号, pp.23-32.
- Anthony, R. N. and Young, D. W. 2003. *Management Control in Nonprofit Organizations* (7thEd), McGraw-Hill. (浅田孝幸・松本有二監訳. 2010. 『ケーススタディ 医療・NPO の経営管理ガイドブック』 中央経済社)
- Drucker, P. E. 1990. *Managing the Non-profit Organization*, Harper Collins Publishers. (上田惇生訳. 2007. 『非営利組織の経営』 ダイアモンド社)
- Drucker, P. E. 1999a. *The Drucker Foundation self-assessment Tool participant workbook*, Jossey-Bass. (田中弥生監訳. 2000. 『非営利組織の成果重視マネジメント NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」』 ダイアモンド社 pp.3-61.)
- Drucker, P. E. 1999b. *The Drucker Foundation self-assessment Tool process guide*, Jossey-Bass. (田中弥生監訳. 2000. 『非営利組織の成果重視マネジメント NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」』 ダイアモンド社 pp.63-103.)

第2章 非営利組織のあるべき財務諸表体系 —業績評価の視点から—

田 子 晃

1 はじめに

代表的な非営利セクターの研究者である Salamon (1999) は、アメリカの非営利セクター (nonprofit sector) の存在理由を以下の5つの主要な事項で説明している¹。

① 歴史

他の多くの国と同様、アメリカにおいても国家成立以前に社会が存在しており、人々は自分自身で問題に取り組まなければならなかったが、そのためにはボランティア団体で他の人々と協力することが有益であると気づいた。政府が誕生した後も、アメリカ人は君主制や官僚主義の復活を恐れて政府を利用することに消極的だったため、市民は政府の援助が必要であると納得するまで自らの手で問題を解決しなければならなかった。これらの組織は一度設立されると、政府のニーズを満たすのに役立ちながら政府が介入した後も存続することが多かった。

② 市場の失敗

靴、車、衣類、食品など個人的に消費する商品を扱う場合には、市場における消費者の選択によって消費者が支払ってもよいと思う価格とその価格で販売できる数量についての情報を生産者に送るため、市場は最適であるが、これとは対照的に、きれいな空気、国防、安全な地域など集団でしか消費できない所謂公共財 (public goods) と呼ばれるものは、フリーライダーと

¹ Salamon (1999), pp.11-15.

いう深刻な問題を伴うため市場ではうまく扱うことができない（市場の失敗）。これを修正するには何らかの非市場メカニズムが必要であり、その1つが個人に課税することによって共同財（collective goods）のコストを負担させる政府である。しかし、政府による支援が不足している場合には別のメカニズムが必要となるが、非営利団体は個人が共同で望むものの国民の大多数の支持を得られない共同財を生産するために個人の資源をプールすることを可能にする。従って、非営利セクターがそのようなメカニズムの一つであるとされる。

③ 政府の失敗

民主主義国家であっても、政府の行動には多数の支持が必要なため、市場の失敗に対して政府に行動を起こさせることは難しいことが多いが、非営利団体を結成することでより少数のグループがまだ他の人々からの支持を得られていないニーズに取り組むことができる。また、たとえ多数の支持があったとしても、政府の行動には煩雑さ、無反応さ、官僚主義がつきものであるから、サービスを提供し、公共のニーズに応えるために非政府的なメカニズムが好まれることが多く、これはアメリカにおいて顕著であるとされる。

④ 多元性（pluralism）/ 自由

企業が私的財に関する個人の自主性の行使を促進するのと同様に、非営利団体は公共財に関する個人の創意工夫の行使を促進するため、たとえ国民のニーズに応える上で政府が非営利セクターよりもはるかに効率的であったとしても、アメリカ人は自分たちの自由を保証し、ある程度の多元性を確保するメカニズムとして活発な非営利セクターに固執する可能性が高いとされる。

⑤ 連帯

自発的な団体は、条件の平等性によって自然に作り出すことが極めて困難な共同行動能力を人工的に作り出すために民主主義社会において極めて重

要であり、非営利セクターは連帯感を表現するための何らかのメカニズムの必要性に対する反応であるとされる。

こうした非営利セクターの存在は、アメリカ社会に特有なものではなく、多かれ少なかれどのような社会にも存在するが、Drucker (1990) が言うように、非営利セクターはアメリカの生活の質・市民権の中心であり、アメリカ社会とアメリカの伝統的価値観を体現するものであることからアメリカ社会の中心であり、その最も際立った特徴であると言えるであろう²。

これに対して、我が国においては、2011年の東日本大震災を契機に寄付を行う人の割合も総額も増加し、新型コロナウイルスによるパンデミック時の市場・政府の失敗やそれまでの価値観の大きな変容により非営利セクターの重要性が社会的に認知されるようになった。しかし、2020年の名目 GDP に占める個人寄付総額の割合は、日本ファンドレイジング協会 (2021) によると、アメリカが1.55%、イギリスが0.47% (但し、データは2018年) であるのに対して、日本は0.23%と著しく低く、しかも、日本の寄付額の半分以上が主に返礼品等を目的としたふるさと納税によるものである³。また、国民に占める寄付者の割合も東日本大震災が発生した2011年においては68.6%であったが、2016年は45.4%、2021年は44.1%となっており、これらはいずれもふるさと納税を含んでいる⁴。このように、アメリカ社会との文化的違いはあるにせよ、我が国における非営利セクターはアメリカ社会のように必ずしも市民生活に根差したものとはなっていないと考えられる。

当該非営利組織に一般市民が参加する場合、一般的にはボランティアとして自らの時間を提供するか、或いは寄付として資金を提供するかのいずれかであると考えられるが、こうした意思決定を行うためには、非営利組織の情報が必要であり、特に、その中心となるのが財務諸表に基づく会計情報であると考え

² Drucker (1990), pp. xiii.

³ 日本ファンドレイジング協会 (2021), pp.10-11.

⁴ Ibid., pp.10-11.

られる。非営利団体 (Not-for-Profit Entity) の会計基準は、アメリカにおいては、一般目的財務報告と同様のフレームワークのもとで、米国財務会計基準審議会 (Financial Accounting Standards Board : 以下、FASB) の Accounting Standards Codification : 会計基準編纂書 (以下、ASC) の業種別会計基準 (ASC 958) において規定されている。一方、日本においては、法人形態ごとに許認可省庁が異なり、会計基準も FASB のような統一的な会計基準ではなく、各許認可省庁が独自に定めている。このため許認可される法人形態ごとに会計基準が存在することになり⁵、統一的な概念フレームワークも存在しないため、開示される情報に精通していなければその意味を理解することができないと考えられる。従って、我が国においては、FASB のような非営利組織にも適用できる概念フレームワーク及び統一的な会計基準を整備するのが喫緊の課題であると言える。但し、FASB の非営利団体の財務諸表の体系にも問題がないわけではない。FASB の非営利団体の財務諸表の体系では一般財務諸表のような「業績情報」が提供されないという非常に重大な欠陥が存在するのである。

そこで、本章では、現行の非営利組織の財務諸表の体系において「業績情報」が提供されない欠陥及びその解決策についての検討を行うこととする。

本章の構成は次のとおりである。まず、2において、対象となる非営利組織の定義を明らかにする。次に、非営利組織会計は、目的が異なればその体系も異なることになるから、3において、非営利組織会計の目的が何であるのかについて検討する。そして、4においては、非営利組織の財務諸表の問題を明らかにするため社会に幅広く受け入れられている一般目的財務諸表との比較を行い、その問題点を明らかにしていく。その上で、5においては、4において問

⁵ それぞれ以下の会計基準が適用されている。公益法人：内閣府公益認定等委員会による公益法人会計基準、学校法人：文部科学省令で定める学校法人会計基準、社会福祉法人：厚生労働省令で定める社会福祉法人会計基準、NPO 法人：内閣府の特定非営利活動促進法に基づくが、民間の NPO 法人会計基準協議会が作成した NPO 法人会計基準が望ましい会計基準であるとされている（特定非営利法人の会計の明確化に関する研究会 (2011) I 3）。

題とされた非営利組織の財務諸表の体系における業績情報に関して、非営利組織にとっての業績とは何であるかを検討し、更に、6において、非営利組織のあるべき財務諸表の体系を検討する。最後に、7において結論を述べる。

2 非営利組織とは

非営利組織の業績評価を財務会計の視点から論ずるにあたっては、まず、非営利組織とは何であるかを明確にしておく必要がある。そこで、代表的な非営利セクター研究者である Salamon (1999)、FASB、英国勅許公共財務会計協会 (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy : 以下、CIPFA) が公表した International Non-Profit Accounting Guidance (以下、INPAG)、日本公認会計士協会 (Japanese Institute of Certified Public Accountants : 以下、JICPA) のそれぞれの非営利組織の定義を取り上げ検討する。なお、非営利セクター (Nonprofit Sector)、非営利団体 (Not-for-Profit Entity)、非営利組織 (Non-profit organisations) と定義される用語が異なるが、ここでは同一のものを指すものとする。

2.1 Salamon

Salamon (1999) によると、非営利セクターとは、以下の6つの特徴を有する団体の集合体であるとされている⁶。

- (1) 組織、すなわち、ある程度制度化されているもの
- (2) 政府ではなく民間、すなわち、政府から制度的に独立していること
- (3) 利益分配をしない、すなわち、所有者のために利益を生み出すことに専念していないこと
- (4) 自治、すなわち、自らの活動をコントロールする能力を備えていること
- (5) 自発的、すなわち、強制的なものではなく、活動の実際の実施またはその業務管理において、ある程度の自発的な参加を伴うもの

⁶ Salamon (1999), pp.10-11.

- (6) 公益のため、すなわち、何らかの公共の目的を果たし、公共の利益に貢献すること

2.2 FASB

FASBによると、非営利団体 (Not-for-Profit Entity) とは、程度の差はあるが、事業体 (business entity) とは異なる以下の特徴を持つ存在であるとされている (ASC 958-10-20)。

- a. 相応の又は比例した金銭的見返を期待しない資源提供者からの相当額の資源の拠出
- b. 利益を上げて商品やサービスを提供する以外の運営目的
- c. 事業体のような所有者持分の不在

但し、FASBの会計基準の適用は、当該定義の非営利団体が、政府会計基準審議会 (Governmental Accounting Standards Board: 以下、GASB) または連邦会計基準諮問委員会 (Federal Accounting Standards Advisory Board: 以下、FASAB) によって公布されたガイダンスに従って財務報告書を発行する必要がない事業体である非政府組織 (ASC 958-10-20) であることが前提となっており (ASC 958-10-5-1)、FASBの非営利団体は民間であることが前提となっている。

2.3 INPAG

INPAGによると、非営利組織 (non-profit organisations) は以下の幅広い特徴をすべて備えているものとされている (INPAG 公開草案 Part 1 para. G1.2)。

- ① 公共に利益をもたらすことを主な目的としている
- ② 剰余金を公共の利益のために振り向ける
- ③ 公共部門の財務報告基準に基づいて一般目的財務報告書を作成すべき政府機関または公共部門の組織ではない

2.4 JICPA

JICPAによると、民間企業や非営利組織は民間組織として、中央政府や地方自治体その他の政府関係機関は公的組織として位置付けられるが（JICPA 非営利法人委員会研究報告第25号「非営利組織の会計枠組み構築に向けて」：以下、JICPA 非営利法人委員会研究報告第25号 IV2.(1)）、非営利組織とは、団体利益の構成員への分配を目的としない組織であり、組織目的を達成するために事業活動を通じて稼得した資源が利用されるが、本定義に該当し得る組織には、公益社団・財団法人、一般社団・財団法人、NPO 法人、社会福祉法人、学校法人、医療法人、宗教法人、労働組合、消費生活協同組合を含む各種の協同組合及び任意団体等があるとされている（JICPA 非営利法人委員会研究報告第25号 IV2.(2)）。これらのうち、法令によって利益分配が認められない組織が非営利組織となることは疑いないが、一定の利益分配が認められる、又は実質的に分配することが可能な組織も存在するため、このような組織を非営利組織として取り扱うか、或いは営利組織と取り扱うかの区別の判断基準が問題となるが、非営利組織を定義するのは、制度上の取扱いを定めることが目的ではなく、会計報告の想定利用者やそのニーズ及び会計主体の組織特性を明確にして会計枠組みの検討を進めるためであり、外部報告目的の会計は、情報利用者の情報ニーズに応えることを目的とするものである以上、対象組織範囲の判断に当たっては、情報利用者及びそのニーズの違いが重視されるべきであるため、将来の経済的成果を求める情報利用者（投資家等）が主に想定する組織を企業会計が適用される対象とし、経済的成果を重視しない（組織目的の達成を求める）情報利用者が主に想定する組織を非営利組織会計の適用対象と考えるとしている（JICPA 非営利法人委員会研究報告第25号 IV2.(2)）。

以上の4つの定義をまとめると以下の表2-1のようになる。

表2-1 Salamon・FASB・IPANG・JICPAの定義

項目		Salamon	FASB	IPANG	JICPA
組織形態	組織	(1)組織	—	—	組織
	民間・政府	(2)民間	(民間)	③民間	民間
	資金提供者	—	a. 金銭的見返を期待しない	—	—
	所有者	—	c. いない	—	—
活動	能力	(4)自治	—	—	—
	強制性	(5)自発的	—	—	—
目的	利益獲得	(3)利益分配なし	b. 利益獲得以外	②剰余金は公共利益のため	利益分配なし
	公益性	(6)公益のため	—	①公共利益	—

(出所：筆者作成)

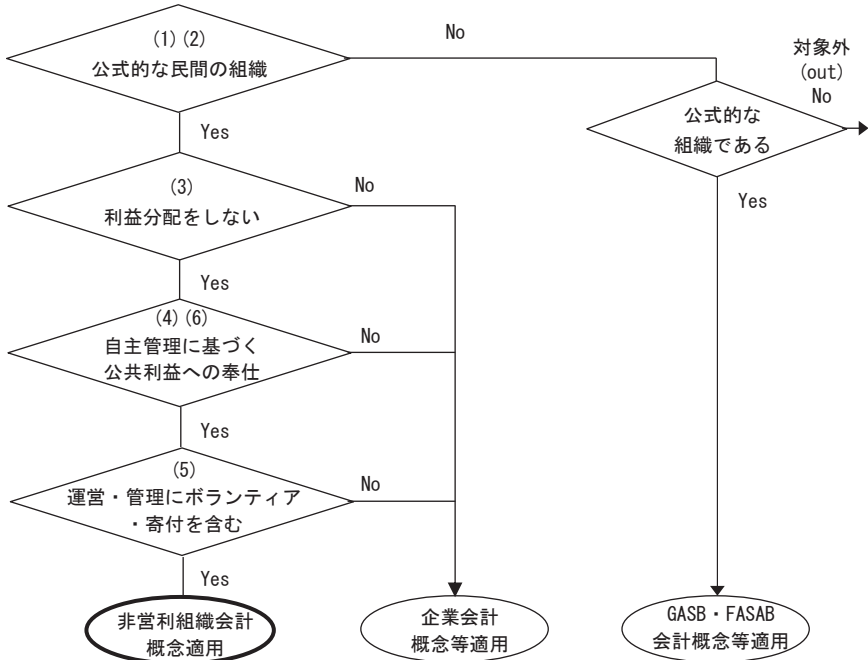
非営利組織は組織を前提としているのであるから FASB・IPANG の定義も組織を前提としていると考えることができる。また、FASB の定義の要件である、a. 資金提供者が金銭的見返を期待しないということは、目的が利益獲得・分配目的ではないということであり、同様に、c. 所有者がいないということは、石津・大原・金子（2023）が述べているように、利益分配と同じことを意味する資金提供者等による残余財産の分配を認めないということである⁷。従って、FASB・IPANG・JICPA の定義に大きな差異はないと考えられる。そして、組織を前提とすれば、Salamon (1999) の (4) 自治、(5) 自発的は満たされると考えられるから、結局、Salamon (1999)・FASB・IPANG・JICPA の定義に大きな差異はないと考えることができる。本稿においては、非営利組織のあるべき財務諸表の体系について論ずるため、体系の明確な FASB の定義を前提に論を進めていくこととする。

なお、日野（2021）は上記 Salamon（1999）の非営利セクターの定義に基づき、どの組織にどの会計概念が適用されるかを以下の図2-1のようなフローチャートとして示しているが、上記で検討した様に、FASB の定義と Salamon（1999）の定義に大きな差異はないことから当該フローチャートを用いて適用される会

⁷ 石津・大原・金子（2023），pp.6.

計概念を峻別することができる。

図2-1 対象とする非営利組織と採用すべき基礎概念フローチャート



(出所：日野 (2021) pp.16 図表序-1. なお、(1)～(6)は2.1 Salamonの(1)～(6)に対応している)

3 非営利組織会計の目的

非営利組織会計は、目的が異なればその体系も異なることになる。従って、非営利組織会計の体系を論ずるためには、その目的が何であるのかについて検討する必要がある。そこで、前述した、JICPA・INPAG・FASBそれぞれの非営利組織会計の目的を確認しておく。

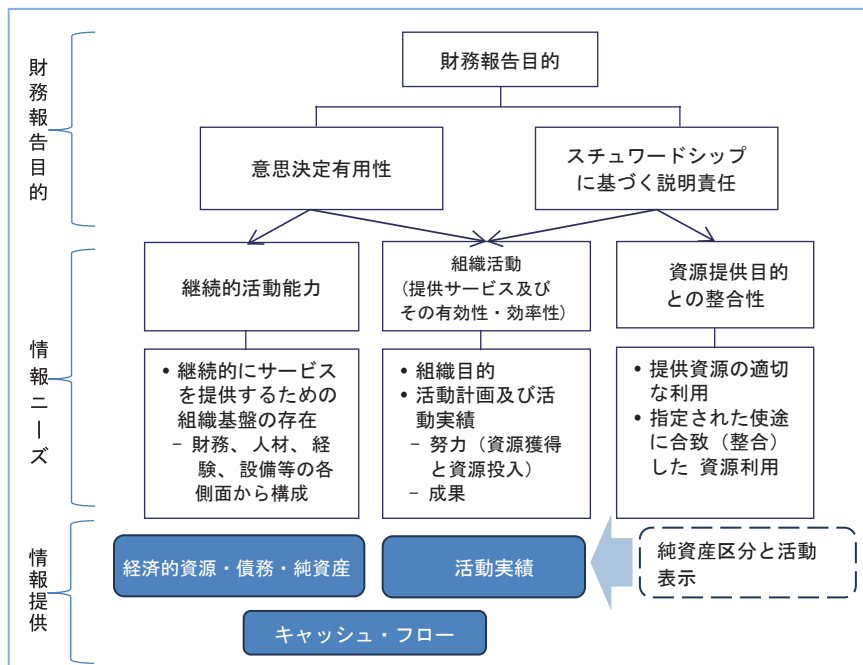
3.1 JICPA

JICPAによると、非営利組織における財務報告は、主たる情報利用者による

意思決定に有用な情報を提供すること（意思決定有用性）、そして、非営利組織に提供された資源を、どのように利用したかについての説明責任（スチュワードシップとそれに基づく説明責任）を果たすことを目的とするとされている（JICPA 非営利組織会計検討会による報告「非営利組織における財務報告の検討 ～財務報告の基礎概念・モデル会計基準の提案～」附属資料1「非営利組織における財務報告の基礎概念」：以下、JICPA 非営利組織会計検討会報告附属資料1第18項）。

そして、意思決定有用性とスチュワードシップに基づく説明責任という財務報告の目的は、①継続的活動能力、②組織活動、及び③資源提供目的との整合性という三つの情報ニーズと関連し、これらの情報ニーズを満たすために、組織の経済的資源・債務・純資産（ストック情報）、活動実績（フロー情報）、及びキャッシュ・フローが非営利組織の財務報告において提供すべき情報となり、さらに、③資源提供目的との整合性という情報ニーズに対応するために、これらのストック情報及びフロー情報に関して、使途制約の課された資源に関する情報提供が重要となる（JICPA 非営利組織会計検討会報告附属資料1第26項）とされている。これらの関係をまとめたのが以下の図3-1である。

図3-1 財務報告目的、情報ニーズ及び提供情報の体系的整理 (JICPA)



※情報ニーズのうち、財務報告に特に期待されるのは網掛け部分に対応する情報である。

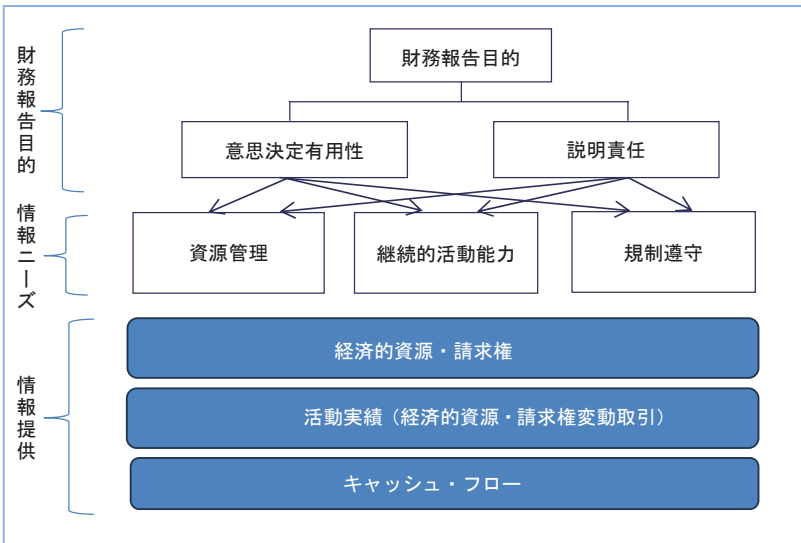
(出所：JICPA(2019)P6【図表1】)

3.2 INPAG

INPAGによると、非営利組織の一般目的財務報告書の目的は、説明責任と財務報告書の利用者の意思決定に役立つ非営利組織に関する情報を提供することであるとされている (INPAG 公開草案 Part 1 para.G2.3)。説明責任を果たすには、非営利組織がその目的を達成するために資源をどのように管理しているか、将来にわたって活動を継続する能力、及びその運営を規定する規制を遵守しているかどうかに関する情報の提供が必要であり (INPAG 公開草案 Part 1 para. G2.7)、説明責任に関して一般目的の財務報告書で提供される情報は、経済及びその他の意思決定にも貢献し、それらに関する情報を提供する (INPAG 公開草

案 Part 1 para.G2.8)。一般目的の財務報告書には、報告対象の非営利組織の財務状況に関する情報、すなわち非営利組織の経済的資源及び非営利組織に対する請求権に関する情報を提供する財務諸表が含まれるが、それらは報告対象の非営利組織の経済的資源と請求権を変動させる取引やその他の事象の影響に関する情報も提供し、これらにより、利用者は非営利組織への将来のネット・キャッシュ・フローの金額、時期、不確実性の評価に基づいて、意思決定をし、予想を立てることができるとされる（INPAG 公開草案 Part 1 para.G2.10）。これらの関係をまとめたのが以下の図3-2である。

図3-2 財務報告目的、情報ニーズ及び提供情報の体系的整理（INPAG）



（出所：筆者作成）

3.3 FASB

FASBによると、非営利団体の財務諸表の主な目的は、寄付者、メンバー、債権者、および非営利団体に資源を提供するその他の人々の共通の利益を満たす関連情報を提供することであるとされ、当該財務諸表の外部利用者は、以下

の両方を評価することに共通の関心を持つとされている（ASC 958-205-05-3）⁸。

- A) 非営利団体が提供するサービス及び当該サービスを継続的に提供する能力
- B) 管理者が受託責任（stewardship responsibilities）や業績のその他の側面をどのように果たしているか

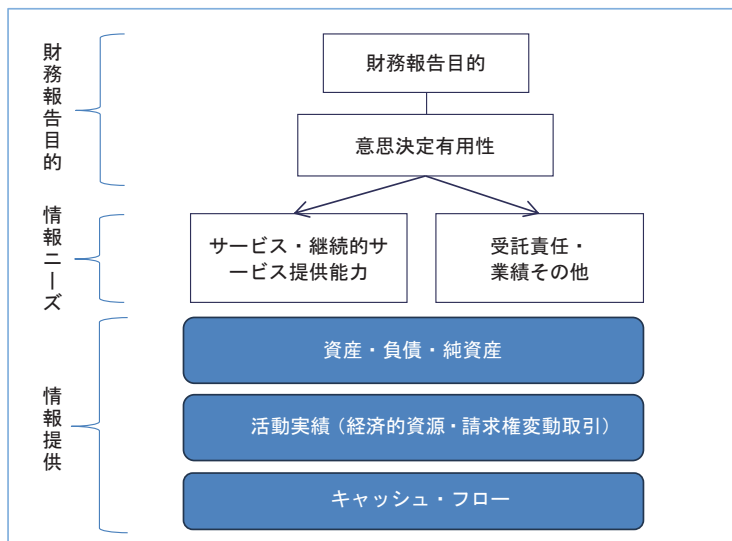
そして、より具体的には、財務諸表（付随する注記を含む）の目的は、以下のすべてに関する情報を提供することであるとされている（ASC 958-205-05-4）。

- a. 非営利団体の資産、負債、純資産の金額と内容
- b. 純資産の金額と内容を変動させる取引、その他の事象及び状況の影響
- c. ある期間中の経済的資源の流入と流出の金額及び種類、並びに流入と流出との関係
- d. 非営利団体がどのように現金を取得し使用したか、借入金と借入金の返済、及び流動性に影響を与える可能性のあるその他の要因
- e. 非営利団体のサービス活動

これらの関係をまとめたのが以下の図3-3である。

⁸ なお、非営利組織の財務報告の目的については、Statement of Financial Accounting Concepts（財務会計概念書（以下、SFAC））第4号「非営利組織の財務報告の目的」として独立して規定されていたが、概念フレームワークはすべての団体に関連すべきであり、財務報告の外部利用者は投資先の団体の種類に関係なく同様の目的を持っているので、非営利団体の財務報告の別の目的を維持する必要はないと結論付け、SFAC第4号を廃止している（SFAC第8号，para.BC1.37、BC1.30）。このため、非営利団体の財務報告の目的はASCの産業別の規準に規定されている。

図3-3 財務報告目的、情報ニーズ及び提供情報の体系的整理 (FASB)



(出所：筆者作成)

なお、前述した様に、SFAC 第4号は廃止されているが、旧SFAC 第4号における非営利組織の財務報告の目的は以下の4つである⁹。

- ① 資源配分的意思決定に役立つ情報
- ② サービス及びサービス提供能力を評価するのに役立つ情報
- ③ 管理者の受託責任及び業績の評価に役立つ情報
- ④ 経済的資源、債務、純資源、及びそれらの変動に関する情報

このうち、①はSFAC 第8号第1章の「一般目的財務報告の目的」に規定されている一般目的財務報告の目的である。情報利用者の資源の提供に関する意思決定を行う際に有用な財務情報を提供すること (SFAC 第8号, para.OB2) と同じであり、すべての団体に共通するものである。また、②は前述したASC 958-205-05-3のA)に対応し、③はB)に対応するものである。更に、④は②③の情報に必要な情報であるから②③に包含されると考えられる。従って、旧

⁹ 旧SFAC 第4号, para.33-55.

SFAC 第4号も現行のASCと異なるところはないと考えられる。

結局、JICPA・INPAG・FASBそれぞれにおいて、財務報告目的、情報ニーズ、及び提供情報の区分の仕方が異なるが、大きな区分でみると、財務報告の目的は意思決定に有用な情報の提供であり、情報ニーズはサービス・継続的サービス提供能力に関する情報、及び受託責任・業績その他の情報であるといえる。従って、非営利組織の目的は定義と同様FASBの区分に基づくこととする。

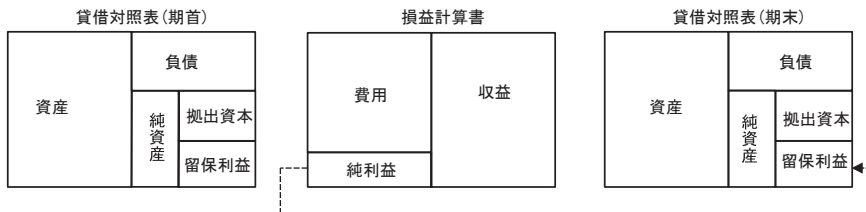
4 一般目的財務諸表と非営利組織財務諸表

非営利組織の財務諸表の問題を明らかにするためには、社会に幅広く受け入れられている一般目的財務諸表との比較を行うことが有益であると考えられる。そこで一般目的財務諸表との比較を行い、その問題点を明らかにして行くこととするが、ここでも検討の対象とするのはFASBの一般目的財務諸表と非営利組織財務諸表とする。

4.1 FASBの一般目的財務諸表の体系

まず、FASBの一般目的財務諸表について検討するが、FASBの一般目的財務諸表の体系は以下の図4-1のとおりである。なお、ここでは、株主資本変動計算書及びキャッシュ・フロー計算書は省略している。また、その他の包括利益は存在しないものとしている。

図4-1 FASBの一般目的財務諸表の体系



(出所：筆者作成)

このような一般目的財務諸表の体系が必要な理由は、一般目的財務報告の目的を明らかにすることによって明らかとなるであろう。2010年に公表されたSFAC第8号第1章の「一般目的財務報告の目的」はIASBとの共同プロジェクトに基づくものであったが、一般目的財務報告の目的を以下のように規定している。

- ① 一般目的財務報告の目的は、現在及び潜在的な投資家、融資者及び他の債権者が企業への資源の提供に関する意思決定を行う際に有用な報告企業についての財務情報を提供することである。当該意思決定には、資本性及び負債性金融商品の購入、売却、又は保有、及び貸付金並びに他の形態の信用の供与又は決済を含む（SFAC第8号、para.OB2）
- ② 現在の及び潜在的な投資家、融資者及び他の債権者が資本性及び負債性金融商品の購入、売却又は保有を行う意思決定は、彼らが当該金融商品から期待するリターン（例えば、配当、元本及び利息の支払、又は市場価格の上昇）に依存する。同様に、現在及び潜在的な融資者及び他の債権者が貸付金及び他の形態の信用の供与又は決済を行う意思決定は、彼らが期待する元本及び利息の支払、又はその他のリターンに依存する。投資家、融資者及び他の債権者のリターンに関する期待は、企業への将来の正味キャッシュ・インフローの金額、時期及び不確実性（見通し）に関する彼らの評価に依存する。従って、現在及び潜在的な投資家、融資者及び他の債権者は、企業への将来の正味キャッシュ・インフローの見通しに関する評価を行うために役立つ情報を必要としている（SFAC第8号、para.OB3）

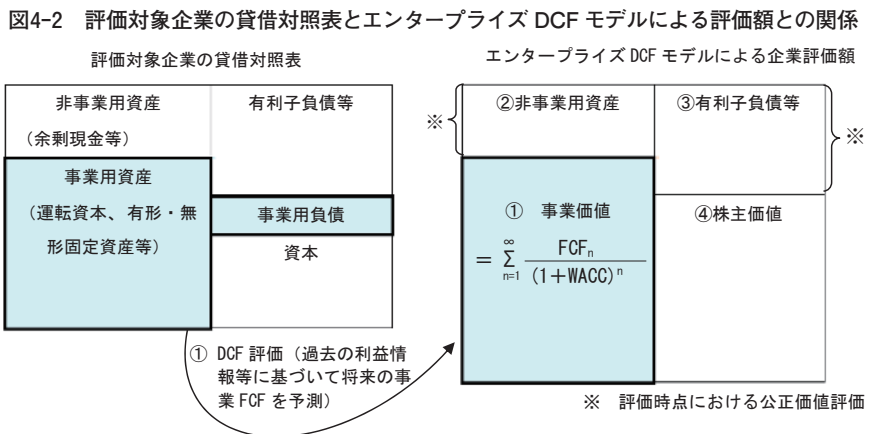
すなわち、一般目的財務報告の目的は、現在及び潜在的な投資家、融資者及び他の債権者が企業への将来の正味キャッシュ・インフローの見通しに関する評価を行うために役立つ情報を提供することであり、投資家等は一般的に当該評価を用いて企業価値評価を行うと考えられている。SFACにおいて当該企業価値評価モデルは明示されていないが、エンタープライズ DCF モデルが最も理

論的であると考えられており、実務上也広く用いられている¹⁰。

Mckinsey & Company et al. (2020) によると、エンタープライズ DCF モデルでの株主価値（株価）は以下の4つのステップで算定される¹¹。

- ① 事業から生み出されるフリー・キャッシュ・フロー（事業 FCF）を加重平均資本コスト（WACC: Weighted Average Cost of Capital）で割り引き、事業価値を算定する
- ② 非事業用資産を特定し価値を算定する。①と②の合計が企業価値である
- ③ 企業価値に対する全ての有利子負債等を特定し価値を算定する
- ④ 株主価値を算定するため企業価値から有利子負債等の価値を差し引く

以下の図4-2は、田子（2014）に基づく上記ステップの概念図である¹²。



（出所：田子（2014），pp.38 図4-1を基に筆者作成）

また、上記①の DCF による事業価値評価は、EBIT（Earnings Before Interest and Taxes：利払・税引前利益）を基にした NOPAT（Net Operating

¹⁰ 宮崎（2018），pp.222-223、田中・保田（2019），pp.153.

¹¹ Mckinsey & Company et al. (2020), pp.180.

¹² 田子（2014），pp.38.

Profit After Taxes) を調整して計算される将来 FCF を WACC で割り引いて求めるが、FCF 及び NOPAT は以下の算式で求められる。

$$\text{FCF} = \text{NOPAT} + \text{減価償却費等土運転資本の増減額} - \text{設備投資額}$$

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} \times (1 - \text{税率})$$

当該①のステップを表にしたものが以下の表4-1であるが、将来 FCF の基礎となる予想 EBIT は、過去の実績 EBIT から予想され、当該実績 EBIT は過去の損益計算書から導き出される。

表4-1 エンタープライズ DCF モデルによる事業価値評価

WACC	×× %	実績	予想	予想	予想	予想	予想
永久成長率	×× %	20×2	20×3	20×4	20×5	20×6	20×7
EBIT		××	××	××	××	××	××
税額			××	××	××	××	××
NOPAT			××	××	××	××	××
減価償却費等			××	××	××	××	××
運転資本増減額			(××)	(××)	(××)	(××)	(××)
設備投資額			(××)	(××)	(××)	(××)	(××)
予想期間の FCF			××	××	××	××	××
TV							××
事業価値		××					

(出所：筆者作成)

この様に、エンタープライズ DCF モデルに基づいて企業価値評価を行うためには、過去の損益計算書・貸借対照表に基づく予想損益計算書・貸借対照表が必要であり、このために、図4-1のような一般目的財務諸表の体系が必要であると考えられる。

ところで、Mckinsey & Company et al. (2020) は、事業価値を投下資産との関係からみたバリュース・ドライバー式と呼ぶ以下の算式を示している¹³。なお、当該バリュース・ドライバー式は、毎期、NOPAT のうち一定割合を事業に再投

¹³ バリュース・ドライバー式の導出については、Mckinsey & Company et al. (2020), pp.49-51参照。

資することによって事業フリー・キャッシュ・フロー（FCF）が一定の割合 g で成長し、投下資産利益率（ROIC：Return On Invested Capital）＝再投資投下資産利益率（RONIC：Return On New Invested Capital）であることを前提としている。

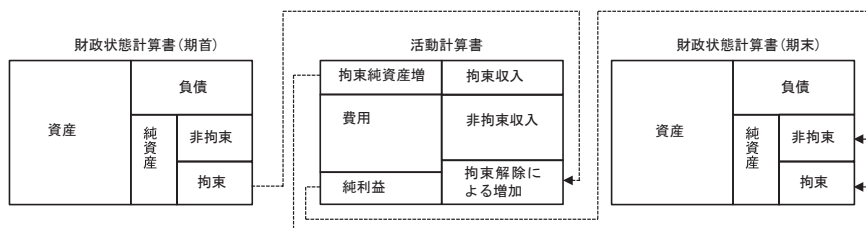
$$\text{事業価値} = \frac{\text{NOPAT}_{t=1} \left(1 - \frac{g}{\text{ROIC}} \right)}{\text{WACC} - g}$$

バリュー・ドライバー式に基づくと、当初の予測NOPAT、WACC、予測成長率及びROICが判明すれば事業価値が算定できることになる。一般目的財務諸表の体系においては、貸借対照表においてROICの投資額が、損益計算書においてROICの利益額が明らかになるから、一般目的財務諸表の体系は、その計算構造上、投下資本利益率（ROIC）の算定と極めて親和性が高いものであるとすることができる。この様に、会計上の利益計算とエンタープライズDCFモデルは極めて親和性が高いとすることができる。

4.2 FASBの非営利組織の財務諸表の体系

これに対して、FASBの非営利組織の財務諸表の体系は以下の図4-3のとおりである。なお、ここでもキャッシュ・フロー計算書等は省略している。

図4-3 FASBの非営利組織の財務諸表の体系



(出所：筆者作成)

一般目的財務報告と同様、非営利組織の財務報告の目的は意思決定に有用な

情報の提供であるが、その情報ニーズは、3で検討した様にサービス・継続的サービス提供能力に関する情報、及び受託責任・業績その他の情報である。サービス・継続的サービス提供能力に関する情報のうち、サービスに関する情報に関しては活動計算書によって、継続的サービス提供能力に関しては活動計算書及び財政状態計算書の拘束・非拘束情報によって提供することができ、受託責任に関しても活動計算書及び財政状態計算書によって提供することができる。しかし、業績に関しては情報提供ができない。なぜなら、活動計算書の費用は業績のうちサービスの提供努力を示すが、当該提供努力に対応する成果が活動計算書においては示されないからである。活動計算書は一般目的財務諸表における損益計算書のように一期間の企業の事業努力とそれに対応する事業成果を示すものではなく、一期間の借入等を除く寄付等の資金調達状況とそれをどのように消費したかを示す計算書であり、一般目的財務諸表における損益計算書のような非営利団体の業績を示す計算書ではないのである。

これに関して、池田（2012）は旧SFAC第4号・第6号をもとにした検討において、非営利組織の財務諸表が「資産」・「負債」・「純資産」の3要素からなるストック報告書と、「収益」・「費用」・「利得」・「損失」の4要素からなるフロー報告書の2種類の財務報告書から構成され、当該フロー報告書によって「サービス提供努力と成果についての情報」が提供される必要があるが、サービス提供努力は費用によって表されるものの、サービス提供成果は収益や利益以外に測定されることが要求されており、従って、「収益」、「費用」、「利得」、「損失」という構成要素ではサービス提供成果情報が提供されないことになり、結果として、「業績情報」が提供されないFASB概念フレームワークには非常に重大な欠陥があるとしている¹⁴。

5 非営利組織における業績

この様に非営利組織の財務諸表の体系においては、サービス提供成果情報と

¹⁴ 池田（2012），p.87.

しての「業績情報」が提供されないことになるが、非営利組織にとっての業績とは何であろうか。

国際標準化機構（International Organization for Standardization：以下、ISO）が2010年に公表した、組織の社会的責任に関する国際規格 ISO 26000は、社会的責任を以下のように定義している（ISO 26000, para.2.18）。

- ・組織の意思決定及び活動が社会及び環境に与える影響（impacts）に対して組織が透明性と倫理性を備えた以下の行動を通じて責任を負うこと。
 - 健康と社会福祉を含む持続可能な開発に貢献すること
 - ステークホルダーの期待を考慮すること
 - 適用法令を遵守し、国際行動規範と整合すること
 - 組織全体に統合され組織内の関係において実践されること

企業が社会的責任を完遂しており、政府が社会問題をすべて処理できるのであれば、非営利組織は必要ないであろうが、Salamon (1999) が述べているように、市場の失敗や政府の失敗などの理由により非営利セクターが存在している¹⁵のであるから、非営利組織は、企業や政府の社会的責任を補完する役割を担っていると考えることができるであろう。

Drucker (1990) は、企業の経営者が好むと好まざるとにかかわらず、企業の業績を測る指標として利益が用いられることは間違いないのに対して、非営利機関（non-profit institutions）においては業績と成果は企業よりもはるかに重要であり、測定や管理もはるかに困難であるとしている¹⁶。そして、ミッションが非営利機関における成果を規定することから、非営利機関における業績とは、ミッションを具体化するものであるとしている¹⁷。社会的責任が社会及び環境に与える影響（impacts）として定義づけられる以上、非営利組織における業績

¹⁵ なお、前述した様に、この他に歴史・多元性 / 自由・連帯を非営利セクターの存在理由として挙げている（Salamon (1999), pp.11-15）。

¹⁶ Drucker (1990), p.107.

¹⁷ Ibid., pp.108-109.

も当該インパクトに基づいて設定されなければならないであろう。Epstein and Yuthas (2014) は、よくある問題の一つとして、成功を組織によって生み出されるインパクトではなく、組織が生み出すもので定義してしまうことであるとし、組織のアウトプットに基づく目標の例とそのアウトプットによって生み出されるインパクトに基づく例を以下のように比較している¹⁸。

表5-1 アウトプットに基づく目標とインパクトに基づく目標

アウトプットに基づく目標	インパクトに基づく目標
1万人のホームレスに食事を提供したい	飢餓を5%削減したい
100万個の防虫処理済の蚊帳を提供したい	マラリアを5,000件削減したい
1万世帯を薪調理からガス調理に切り替えさせたい	住宅からの二酸化炭素排出量を50%削減したい
500人の小学生に読みを教えたい	村の識字率を10%向上させたい

(出所：Epstein and Yuthas (2014), pp.4 Table 2)

このように非営利組織が提供するサービスそのものではなく、そのサービス提供の結果としてもたらされる社会的インパクトが非営利組織にとっての業績であると考えられる。

5.1 ロジックモデル

Epstein and Yuthas (2014) によると、この社会的インパクト測定のためのシステム構築の第一歩は、活動と結果を因果モデルに結び付けるロジックモデルを確認することであるとしている¹⁹。Epstein and Yuthas (2014) によると、基本的なロジックモデルは以下の5つの要素で構成されている²⁰。

- ・ 「インプット (Inputs)」には、プログラムが直面する資源と制約の両方が含まれ、プログラムは資源を活用し、制約の中でそのインパクトを最大化しようとする
- ・ 「活動 (Activities)」とは、プログラムや取り組みを実施する際に実行さ

¹⁸ Epstein and Yuthas (2014), pp.3-4.

¹⁹ Ibid., p.152.

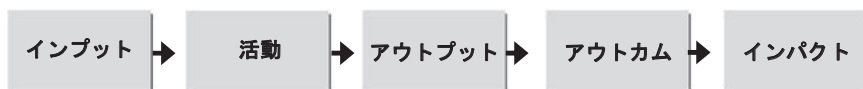
²⁰ Ibid., pp.106-107.

れるステップであり、プロセス、事象、行動が含まれる。プログラムは意図した成果を達成するための活動を実施するために資源を使用するが、活動は、プログラムの計画された作業である

- ・ 「アウトプット (Outputs)」とは、組織の活動の直接的な結果であり、その成果物であるが、対象集団への継続的支援やその他の完了したプロジェクト等、受益者に提供される製品やサービスが含まれる場合がある
- ・ 「アウトカム (Outcomes)」とは、望ましいインパクト目標を達成するために必要な対象集団への中間的な効果であり、支援対象集団の行動、態度、技能、または特定の社会的あるいは環境的変数の状況に対するプログラムの直接的な結果である
- ・ 「インパクト (Impact)」とは、社会的目的を持つ組織の究極の目標であり、社会問題に対する体系的かつ根本的な進歩を指す。インパクトは、そもそも当該組織が存在する理由の根幹をなす

ロジックモデルの標準的な流れが以下の図5-1である。

図5-1 標準的なロジックモデル



(出所：Epstein and Yuthas (2014) P107 Figure 13)

5.2 SIB

この非営利組織にとっての業績である社会的インパクトと資金調達を組み合わせたものが Social Impact Bond (以下、SBI) である。SBIには成果購入者、社会サービス提供組織、投資家の3者のプレーヤーが関与するが、それは伝統的な意味でのBond(債券)ではなく、本質的には、特定の社会的成果(outcome)を達成するために目的志向型サービス提供組織に業務委託を行う成果購入者と、当該サービス提供組織との間の成果に基づく業務委託契約であり、社会的に動機づけられた投資家がサービスを提供するための資金を提供し、成果購入者の

財務リスクを排除する²¹。契約で設定された目標が達成されなかった場合には、投資家は事実上慈善寄付を行ったのと同様投資額を失い、一方、目標が達成された場合には、投資家は投資額を回収し、達成された成果の程度に応じてリターンが増加する²²。成果資金提供者は通常は政府であるが、公的支援組織や慈善財団である場合もあり、プログラムによって期待される社会改善を達成し、投資家に資金を返済する²³。

SIBの発案者であるCohen(2020)は、以下の新興国の教育改善におけるSIBの事例を図5-2のように説明している²⁴。

1. 出資者がアウトカム・ファンド²⁵に対する10億ドルの出資を約束し、アウトカム・ファンドはサービス提供組織と契約を締結する。
2. これを契機として投資家が、DIB²⁶ファンドを通じて最大7億ドルをサービス提供組織に資金提供する **(1)**。
3. NGOや目的志向型企業が学習成果を向上させるため教育に介入する。
4. 生徒の教育達成度が向上し、それが独立して検証される。
5. 契約上の成果が達成によって、アウトカム・ファンドから投資家への投資元本の返済と成功度に応じて増加するリターンの支払いが開始される **(2 3)**。

²¹ Cohen(2020), p.22.

²² Ibid., p.22.

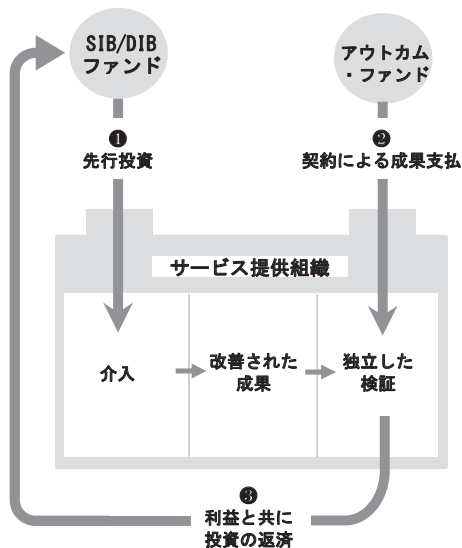
²³ Ibid., p.22.

²⁴ Ibid., p. 135-136.

²⁵ アウトカム・ファンドとは、SIB/DIB及びその他の成果に基づく契約の結果として達成された成果に関して支払を行う慈善基金である(Cohen(2020), p.202)。

²⁶ DIB(Development Impact Bond)とは、新興国におけるSIBである。財団や支援団体が政府とともに、或いは政府に代わって成果に対する支払いを行う(Cohen(2020), p.198)。

図5-2 サービス提供組織に資金提供するアウトカム・ファンドの役割



(出所：Cohen (2020) P135)

6 非営利組織のあるべき財務諸表の体系

現行の非営利組織の財務諸表の体系は、4で検討した様に、キャッシュ・フローをアンカーとした一般目的財務諸表の体系を基にしているが、当該体系では非営利組織における業績である社会的・環境的インパクトが表示されなかった。社会的インパクトを非営利組織にとっての業績とする場合、どのような財務諸表の体系が必要であろうか。問題は現状の非営利組織の財務諸表の体系においての社会的インパクトの表示であるので、キャッシュ・フローをアンカーとした現状の体系を維持したままで業績評価に必要な財務諸表の体系を考察する。

一般目的財務諸表の体系においては、貸借対照表においてROICの投資額が、損益計算書においてROICの利益額が明らかになるから、一般目的財務諸表の体系は、その計算構造上、ROICの算定と極めて親和性が高いものであると言ったことができた。非営利組織においても投下した資本に対する社会的

インパクトの金額の算定が重要な指標であり、当該指標は Social Return On Investment：社会的投資収益率（以下、SROI）として知られている。SROI ネットワーク（2012）によると、SROI は、社会的・環境的・経済的コストと便益を組み込むことで不平等と環境悪化を軽減し、福祉を向上させることを目指す広範な価値概念を測定・説明するための枠組みであり²⁷、以下の算式で表すことができる²⁸。なお、ここでの便益は社会的インパクトと読み替えることができる。

$$\text{SROI} = \frac{\text{便益の割引現在価値 (present value of benefits)}}{\text{投資の価値 (value of investments)}}$$

従って、非営利組織においては、SROI を算定することができる財務諸表の体系が必要となる。前述した様に、一般目的財務諸表においては、貸借対照表が投資額²⁹を損益計算書が利益額を表すのでこれらにより ROIC を算定することができるが、学校法人等を除く非営利法人においては、一般的には業績に対応する投資額は貸借対照表には計上されず、一般目的財務諸表の損益計算書に対応する活動計算書において費用として計上され、また、業績としての社会的インパクトも活動計算書においては表示されない。従って、業績としての社会的インパクトを投資額に対応させて表示する新たな計算書が必要となる。

倍（2008）は、CSR マネジメントシステムを会計学のキーコンセプトと位置づけた会計の総合的な観点から、CSR 会計情報と財務報告のあり方をめぐる課題と関連づけて、客観的な定量評価の仕組み－CSR 会計計算書の体系－を明示している³⁰。すなわち、内部 CSR 会計システムによって識別された環境・社会的側面にかかわる CSR 関連コストを活動領域別に集計する「CSR 活動計算書」、

²⁷ SROI Network. (2012), p.8.

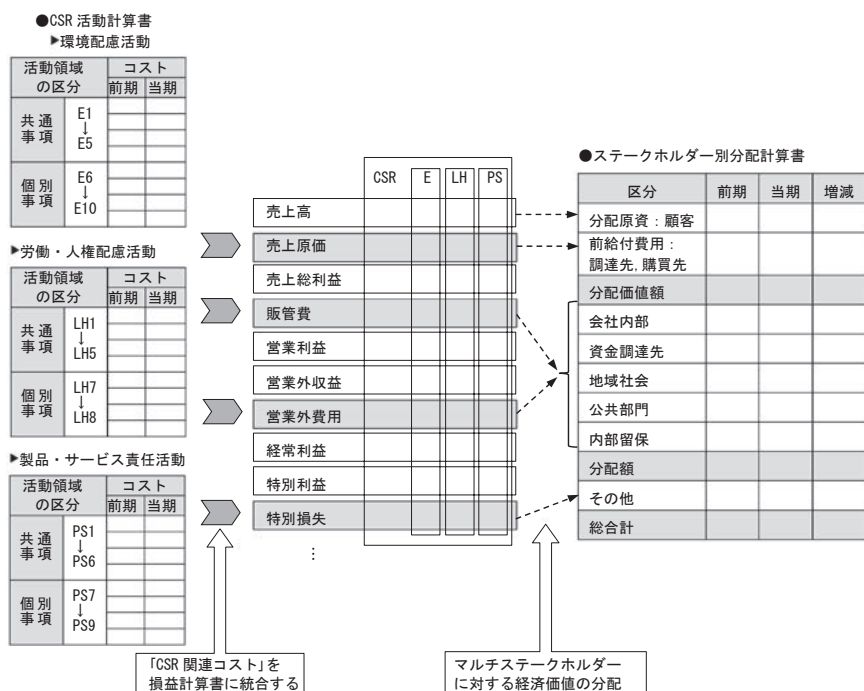
²⁸ Ibid., p.68.

²⁹ 但し、貸借対照表に計上されない投資に該当する項目である研究開発費や人的資産等の調整は必要である。

³⁰ 倍（2008），p.124.

CSR 活動計算書で集計されたデータを損益計算書と統合して事業活動における CSR 活動の取組状況の分析・評価に主眼を置く「損益計算書との統合計算書」、経済的側面に関するデータの集計・提供を目的とした「ステークホルダー別分配計算書」により、現行の取得原価主義会計のもとで CSR 会計情報の適切な開示を行おうとするものである³¹。図6-1は当該 CSR 会計情報の財務諸表の構成及び体系である。

図6-1 CSR 活動計算書とステークホルダー別分配計算書の関係



(出所：倍(2008), pp.122図4.10)

³¹ Ibid., p.68.

倍（2008）のモデルは、現行の取得原価主義に基づく一般目的財務諸表を前提とした CSR 会計の計算書の体系であるが、図6-1の左側の CSR 活動計算書は取得原価主義に基づき損益計算書に計上される CSR 関連コストを集計した計算書であり、図6-1の右側のステークホルダー別分配計算書は外部性評価モデルのインパクト加重勘定（Impact-Weighted Accounts）³²における統合損益計算書を取得原価主義ベースで表示したものと考えることができる。当該 CSR 活動計算書に集計されたコストは SROI の分母を構成する投資の価値の当年度分の支出額に相当するものであり、当該計算書のコストに対応する社会的インパクトを表示すれば、業績としての社会的インパクトを投資額に対応させて SROI を算定することができる。従って、倍（2008）のモデルにおける CSR 活動計算書に当該 CSR 活動計算書の各コストに対応した社会的インパクトを追加して表示すれば、非営利組織の業績を表示することができ、これによって SROI も算定することができるであろう。

7 おわりに

本章は、財務会計の視点に基づいた非営利組織にとっての業績とは何であるか、及びそれを踏まえた非営利組織のあるべき財務諸表の体系についての検討を行ったものである。

これらの検討を行う前に、まず、2において、対象となる非営利組織の定義を代表的な非営利セクターの研究者である Salamon（1999）・FASB・IPANG・JICPA のそれぞれに基づいて検討した。その結果、定義に大きな差異はないと考えることができたが、本章においては、非営利組織のあるべき財務諸表体系について論ずるため、基本的には FASB の定義を前提に論を進めていくこととした。

次に、非営利組織会計は、目的が異なればその体系も異なることになるから、

³² 一般的には、インパクト加重会計と呼ばれるが、英語表記は会計（accounting）ではなく勘定（accounts）であるのでインパクト加重勘定としている。

3において、非営利組織会計の目的を JICPA・INPAG・FASB それぞれについて検討した。その結果、JICPA・INPAG・FASB それぞれにおいて、財務報告目的、情報ニーズ、及び提供情報の区分の仕方が異なるが、大きな区分で見ると、財務報告の目的は意思決定に有用な情報の提供であり、情報ニーズはサービス・継続的サービス提供能力に関する情報、及び受託責任・業績その他の情報であると言えるから、定義と同様 FASB の区分に従って検討することとした。

その上で、4においては、非営利組織の財務諸表の問題を明らかにするために社会に幅広く受け入れられている一般目的財務諸表との比較を行い、その問題点を検討した。一般目的財務報告の目的は、現在及び潜在的な投資家、融資者、及び他の債権者が企業への将来の正味キャッシュ・インフローの見通しに関する評価を行うために役立つ情報を提供することであり、投資家等は一般的に当該評価を用いて企業価値評価を行うと考えられていた。SFAC において当該企業価値評価モデルは明示されていないが、企業への将来の正味キャッシュ・インフローの見通しに関する評価を用いた企業価値評価モデルとしては、エンタープライズ DCF モデルが最も理論的であり、実務上も広く用いられていると考えられる。当該モデルに基づいて企業価値評価を行うためには、過去の損益計算書・貸借対照表に基づく予想損益計算書・貸借対照表が必要であり、そのために一般目的財務諸表の体系が必要であると考えられた。また、Mckinsey & Company et al. (2020) は、事業価値を投下資産との関係からみたバリュース・ドライバー式と呼ぶ算式を示しているが、当該バリュース・ドライバー式に基づく、当初の予測 NOPAT、WACC、予測成長率及び ROIC が判明すれば、事業価値が算定できるが、一般目的財務諸表の体系においては、貸借対照表において ROIC の投資額が、損益計算書において ROIC の利益額が明らかになるから、一般目的財務諸表の体系は、その計算構造上、投下資本利益率 (ROIC) の算定と極めて親和性が高いものであると言うことができた。従って、会計上の利益計算とエンタープライズ DCF モデルは極めて親和性が高いと言うことができた。これに対して、非営利組織の財務報告の目的は、一般目的財務報告と同様、意

思決定に有用な情報の提供であるが、その情報ニーズは、3で検討したサービス・継続的サービス提供能力に関する情報及び受託責任・業績その他の情報であった。サービスに関する情報に関しては活動計算書によって、継続的サービス提供能力に関しては活動計算書及び財政状態計算書の拘束・非拘束情報によって提供することができ、受託責任に関しても活動計算書及び財政状態計算書によって提供することができた。しかし、活動計算書の費用は非営利組織の業績のうちサービス提供努力を示すが、当該提供努力に対応する成果が活動計算書においては示されないため、現状の財務諸表の体系では非営利組織の業績に関する情報提供ができないと考えられた。

そこで、5においては、4において問題とされた非営利組織の財務諸表の体系の業績情報に関して、非営利組織にとっての業績とは何であるかを検討した。

Salamon (1999) が述べているように、市場の失敗や政府の失敗などの理由により非営利セクターが存在しているのであるから、非営利組織は、企業や政府の社会的責任を補完する役割を担っていると考えることができるが、Drucker (1990) は、非営利機関 (non-profit institutions) においては、ミッションが非営利機関における成果を規定することから、非営利機関における業績とは、当該ミッションを具体化するものであるとされた。そして、社会的責任が社会および環境に与える影響 (impacts) として定義づけられる以上、非営利組織における業績も当該インパクトに基づいて設定されなければならないと考えられた。また、この非営利組織にとっての業績である社会的インパクトと資金調達を組み合わせたものとしてSBIを取り上げた。

最後に、6においては、5の非営利組織の業績の検討を踏まえて、非営利組織のあるべき財務諸表の体系を検討した。現行の非営利組織の財務諸表の体系は、キャッシュ・フローをアンカーとした一般目的財務諸表の体系を基にしているが、当該体系では非営利組織における業績である社会的・環境的インパクトが表示されない。問題は現状の非営利組織の財務諸表の体系での社会的インパクトの表示であるので、キャッシュ・フローをアンカーとした現状の体系を

維持したままで業績評価に必要な財務諸表の体系を考察した。一般目的財務諸表の体系においては、貸借対照表において ROIC の投資額が、損益計算書において ROIC の利益額が明らかになるから、一般目的財務諸表の体系は、その計算構造上、ROIC の算定と極めて親和性が高いものであるとすることができたが、非営利組織においても投下した資本に対する社会的インパクトの金額である SROI の算定が重要であると考えられるから、SROI を算定することができる財務諸表の体系が必要となると考えられた。しかしながら、現行の学校法人等を除く非営利法人の財務諸表の体系においては、一般的には業績に対応する投資額は貸借対照表には計上されず一般目的財務諸表の損益計算書に対応する活動計算書において費用として計上され、また、業績としての社会的インパクトも活動計算書においては表示されないため、業績としての社会的インパクトを投資額に対応させて表示する新たな計算書が必要となると考えられた。そこで、現行の取得原価主義に基づく一般目的財務諸表を前提とした CSR 会計の計算書の体系である倍（2008）のモデルのうち、CSR 活動計算書に当該 CSR 活動計算書の各コストに対応した社会的インパクトを追加して表示すれば、非営利組織の業績を表示することができると考えられた。

我が国においては、2016年に民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律（以下、休眠預金等活用法）が成立し、2018年に指定活用団体として一般財団法人日本民間公益活動連携機構（以下、JANPIA）が指定され、2019年度から助成事業が開始されている。JANPIA に交付された休眠預金等は、行政では対応することが難しい社会課題を解決するために、民間の団体が行う①子どもや若者への支援②生活を営む上で困難を有する者への支援③地域活性化への支援の3分野の活動に活用されているが、内閣府（2025）によると、実施した事業の成果の可視化に向けてそれぞれの団体において事前に達成すべき成果を明示した上でその成果の達成度合いを重視した社会的インパクト評価を実施しているとされている³³。こうした社会的インパクト評価は、

³³ 内閣府（2025）。

5で述べたロジックモデルに基づいて評価されているが、実際はロジックモデルのアウトカムまでであり、金額換算されたインパクト評価はなされていない。従って、このままでは社会的インパクトの金額をベースとした各プロジェクトのSROIを算定することはできないことになる。Cohen (2020) が指摘するように、社会的インパクトの金額を算定するのに最も有用な方法は、政府が社会問題の単位コストを算出することであろう³⁴。政府主導による休眠預金等活用法に基づく助成事業によって、我が国における非営利組織活動もこれまで以上に活性化されると考えられるが、本章で検討した非営利組織の業績に関する情報開示の観点からは、更に踏み込んで、政府がイギリスのように社会問題の単位コストを算出し、これによって社会的インパクトを評価する体制を整備すべきであろう。こうした体制の整備は、非営利組織の業績に関する情報開示の観点だけではなく、営利法人におけるインパクト評価にも役立つことになる。

参考文献

- Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. 2022, *International Non-Profit Accounting Guidance (Exposure Draft)*
- Cohen, R. 2020. *Impact: Reshaping Capitalism to Drive Real Change*, Ebury Press. (斎藤聖美訳 (2021) 『インパクト投資 社会を良くする資本主義を目指して』日本経済新聞出版)
- Drucker, P. F. 1990. *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practice*, Harper Collins Publishers. (上田惇生訳 (2007) 『ドラッカー名著集4 非営利組織の経営』ダイヤモンド社)
- Epstein, M. J. and Yuthas, K. 2014. *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*, Berrett-Koehler Publishers. (鶴尾雅隆・嶋崎貴泰監訳 (2015) 『社会的インパクトとは何か 社会変革のために投資・評価・事業戦略ガイド』英治出版)

³⁴ Cohen (2020), p.161. Cohen (2020)によると、イギリスの内閣府は2014年に教育と技術、雇用、健康、犯罪、住宅、社会サービス等の分野で600以上の社会コストの推定値を提供する Unit Cost Database を公表している (Cohen (2020), p.161)。

- Financial Accounting Standards Board. 1980, *Statement of Financial Accounting Concepts No. 4 : Objectives of Financial Reporting by Nonbusiness Organizations*
- 1985, *Statement of Financial Accounting Concepts No. 6 : Elements of Financial Statements*
- 2021, *Statement of Financial Accounting Concepts No. 8 : Conceptual Framework for Financial Reporting Chapter 1, The Objective of General Purpose Financial Reporting*
- 2015, Accounting Standards Codification 958-10-5-1
- 2012, Accounting Standards Codification 958-10-20
- 2012, Accounting Standards Codification 958-205-05-3
- 2012, Accounting Standards Codification 958-205-05-4
- International Organization for Standardization. 2010, *ISO 26000: Guidance on Social Responsibility* (ISO/SR 国内委員会監修 (2011) 『日本語訳 ISO 26000 : 2010 社会的責任に関する手引』 日本規格協会)
- Mckinsey & Company, Koller, T., Goedhart, M. and Wessels, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, Seventh Edition, John Wiley & Son (マッキンゼー・コーポレート・ファイナンス・グループ訳 (2022) 『企業価値評価 第7版—バリュエーションの理論と実践【上】【下】』ダイヤモンド社)
- Salamon, M. L. 1995. *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, The Johns Hopkins University Press. (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)
- 1999. *America's Nonprofit Sector: A Primer, second edition*, The Foundation Center. (入山映訳 (1994) 『米国の「非営利セクター」入門』ダイヤモンド社)
- 2012. *The State of Nonprofit America, second edition*, Brookings Institution Press.
- 2015. *The Resilient Sector Revisited: The New Challenge to Nonprofit America, second edition*, Brookings Institution Press.
- SROI Network. 2012. *A guide to Social Return on Investment*
- 池田享誉. 2012 「非営利組織会計の基礎概念」 大塚宗春・黒川行治責任編集 『体系 現代会計学 [第9巻] 政府と非営利組織の会計』 中央経済社
- 石津寿恵・大原昌明・金子良太. 2023 『非営利組織会計の基礎知識』 白桃書房
- 田子晃. 2014. 『包括利益とリサイクリング』 創成社
- 田中慎一・保田隆明. 2019. 『コーポレートファイナンス 戦略と実践』ダイヤモンド社
- 塚本一郎・関正雄編著. 2020. 『インパクト評価と社会イノベーション』 第一法規
- 特定非営利法人の会計の明確化に関する研究会. 2011. 「特定非営利法人の会計の明確化

に関する研究会報告書]

内閣府. 2016. 「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」

—— 2025. 「休眠預金等活用制度について」

日本公認会計士協会. 2013. 非営利法人委員会研究報告第25号「非営利組織の会計枠組み構築に向けて」

—— 2019. 非営利組織会計検討会による報告「非営利組織における財務報告の検討～財務報告の基礎概念・モデル会計基準の提案～」附属資料1「非営利組織における財務報告の基礎概念」

日本ファンドレイジング協会. 2021. 『寄付白書2021—Giving Japan 2021』日本ファンドレイジング協会

倍和博 2005. 『CSR 入門講座第4巻 CSR 会計を導入する』日本規格協会

—— 2008. 『CSR 会計への展望』森山書店

日野修造. 2021. 『非営利組織会計の基礎概念—利益測定の計算構造と財務報告』中央経済社

宮崎淳平. 2018. 『会社売却とバイアウト実務のすべて』日本実業出版社

第3章 非営利型株式会社についての考察

大 槻 隆

1 はじめに

非営利事業については、特定非営利活動法人が活動しているが、ガバナンスにおいて問題点がないわけではない。そこで、非営利事業を行う組織として、非営利型株式会社も存在している。非営利型株式会社の組織について、考えてみたい。

非営利型株式会社とは、利益全額を社会貢献積立金に拠出し株主には配当しない「所有と分配の分離」を実現した株式会社のことである（跡田真澄・渡邊清2004）。

2 日本の非営利法人のガバナンスにおける問題点

2.1 ガバナンス構造の不備

2022梅津によると、実質的な意思決定をしている経営全般に責任のあるトップは、理事長という回答が最も多かったという。次に多かったのは「理事長・副理事長・専務理事」が意思決定者であるというものであった。そして、外部理事の最頻値は5人で、1人から180人、平均で11.1人だという。常務理事は1人から21人で、使用人兼理事は1人から18人とのことである。監事は、1人から5人であり、理事と比べると選任人数の最小値と最大値の幅が狭くなっているが、最頻値は2人で財団法人の方が社団法人よりも少ないという。財団法人では評議員が置かれ評議員会が開催されるからではないかと分析されている。評議員は5人以上が多い。社団法人で評議員を置いているものがあり、その理由として、そもそも社団法人では社員総会で理事会や理事の業務執行に対する

牽制・監視監督の機能はその構造上備えているはずであるが、チェック構造としては不十分なのであろうかと疑問が呈されている。会計監査人を置いているという回答は24.6%で、置いていないという回答が75.4%だったという。「理事会は会議体であり、非営利組織を経営する最高経営責任者は、理事長ないしは専務理事である。他の理事は、理事会から経営責任を委嘱されていない限りは、理事会の会議期間中、理事会で討議・決議・承認を行うに過ぎない。」「法律の定める理事会の権限の他に、アンケートの問う『理事長が提出する』（理事長が提出するのであって、理事会が事業計画案や予算案などを作成して提出するのではない）毎年度事業計画案・予算案・戦略案・予算編成方針・危機的な状況にあるときの対処案の討議と承認は、最高経営責任者としての理事長の行う計画→実行→統制という経営管理サイクルを、決算書を通して総合的観点から定期的に監視していることに他ならない。そして、最終的には、組織が効率的に運営され、組織目的を有効に達成していることに理事会が満足することとなる。」理事会の現実の役割と理想とする役割に違いがあるという回答は20%程度であり、その理由は、「予算案は形式的な討議がなされるのみで、承認されている」（70.1%）、「決算書類の形式的承認だけで討議がない」（64.2%）、「事業計画案は形式的なものしか提出されないし、また、提出されても討議されていない」（40.3%）が上位を占めている。「その他」記述欄には、「理事会で討議はなされるが、どうしても事務局主導とせざるを得ない」「100%自治体からの出資団体であり、理事長は自治体OB、専務理事は自治体兼務職員で、事務局職員もほとんどが自治体からの派遣職員で構成されており、出資自治体の意向に沿った運営であり、外部理事からも反対意見は出ない」「外部理事（非常勤理事）の実質的な貢献度が低い」「経営者としての自覚が少なく、発展的な意見が出ない。人任せである」「外郭団体であるため、地方自治体の意向が既決事項としての前提である場合が多い」「各理事が持っている専門的分野からの意見がもっと提供され、それらが反映した方針に基づいた運営執行のできる理事会にしたい」「法人運営に関して、中・長期的視点による議論がなされない」「議案に対する突込

みが不足している」「もう一步経営判断に踏み込めるよう、毎月か隔月に、優良民間企業の取締役会のように開催した方が良いのではないかと考える」「理事会と常任理事会が併存している」というものだったという。民間企業の取締役会のように、理事会をもっと実質化したいという要望があることが分かる。

2020リチャード・P・チェイトほかによると、非営利組織の理事や職員、顧客や資金提供者が今の非営利組織のCEOに抱く期待は非常に高くなっており、それは、単に人付き合いの良さ、道徳的誠実さ、管理能力、団体の社会的ミッションに対する熱意あるコミットメントだけにとどまらず、リーダーシップを望んでいるという。それを、非営利組織の運営者からリーダーへの変化としている。そして、ガバナンスのモードには3つあり、どれもが重要であるとして、「タイプⅠ：受託モード 理事会は、主として有形資産の管理に関わる。」「タイプⅡ：戦略モード 理事会は、運営人との戦略的パートナーシップを組む。」「タイプⅢ：創発モード 理事会は、リーダーシップの源泉を組織に提供する。このモードはあまり認知されていないが極めて重要である。」としている。そして、理事が全てのモードで能力を発揮するとき、リーダーシップとしてのガバナンスが実現するという。タイプⅠは監査と監督であり、タイプⅡは目標と任務であり内外の環境における多くの影響要因を把握してある程度予測もできる組織である。タイプⅢは組織のソフト面であり、生産性や論理でなく、価値観や判断や洞察に関するものである。「タイプⅢの仕事がタイプⅠやタイプⅡを形作るからである。どの問題を解決すべきかを見極めなければ、様々なマネジメント知識も問題解決に使えない。組織が目指す未来とは何かを決めないと、現在から未来へと導く最善の戦略を決められない。何が重要かを判断しなければ、資源をそれに応じて振り分けることもできない。」そして、創発モードの理事会がより高い視座からガバナンスを行うための資本として、①知的資本、②評判資本、③政治的資本、④社会関係資本の4つの資本を増やしていく必要があるという。

2020リチャード・P・チェイトほかの「訳者（山本未生）まえがき」においては、「日本の公益法人制度は、法人の自主的・自律的な運営を通じて公益に資する活

動を増やしていこうという主旨に基づいて2008年に見直されました。誰かから監督されるだけのガバナンスではなく、内発的に自身で立てた規範にしたがって行動することが非常に重要になりますが、それには、関係者の高い意識と実践力が欠かせません。」「多様で優秀な人材がより多く、非営利組織の理事会に参画することは、大きなインパクトにつながります。その際、団体の責任は負っているのに、やることは形式的で知的刺激がないという状況に理事を置いてしまうよりも、理事会を、リーダーシップを磨き発揮しあう機会にすることができれば、特に無報酬の場合が多い理事にとって、大きな魅力になるでしょう。」「非営利と営利の境目はどんどん曖昧になっています。例えば、企業の存在目的が、株主利益の最大化だけではなく、社会の多様な関係者に価値を届ける点にもあるというメッセージと実践は、ESG、SDGs、CSRやCSVの文脈でも多く見られるようになってきました。」「コーポレート・ガバナンス強化の文脈において、社外取締役を何名入れたなどの形式的な議論や、不祥事を防ぐための『守りのガバナンス』を超えて、ボードを持続的な企業価値向上につなげていくための『攻めのガバナンス』という課題に対して、本書は多くの示唆を与えてくれます。」と指摘している。

現代の株式会社の考え方が非営利組織の運営にも生かせることが指摘されている。

2.2 内部統制の欠如

2022梅津によると、「予算を利用したコントロール活動において困っていることはありますか」という質問に対して、「経理または予算担当者以外は、予算を意識せずに活動している」(61.8%)、「予算は達成すべき目標値であるという意識が浸透していない」(44.1%)、「タイムリーな報告、必要な報告があがってこない」(21.4%)「下部層へ指示がうまく伝わらない」(15.9%)等となっている。「最終的には、そこで示した内容を解決していなければならぬだろう。特に、『タイムリーな報告、必要な報告があがってこない』『下部層への指示がうまく伝わ

らない』という上層と中層・下層との指示報告のやり取り、伝達の仕組みが整わなければ、どのような取り組みをしても形だけのものになってしまうだろう。いずれ組織が硬直化して行き詰ってしまう。この2つの選択肢は、本文中で示した『予算ないし予算編成プロセスに期待すること』『事業活動が効率的に実施されるような配慮や取り組み』及び『事業活動の実行とその結果に影響を与える多様な要素』とのいずれの組み合わせにおいても、常に関係性がある項目としてあがっていた。上から下、下から上の情報の流れ、指示報告のやり取りが、いかに組織のマネジメントにおいて鍵となっているかが窺える。指示命令系統による情報伝達・報告の流れを確保することはもちろんであるが、マネジメントをするのもコントロールするのも、ヒトである。タイムリーな報告、必要な報告があがってくるように、また、下層部への指示がうまく伝わるように、インフォーマル・マネジメント・コントロールの要素、とりわけマネジメントを行うヒトの側面、経営者層の資質や能力といった人間的側面を強化していく必要がある。」と結論づけられている。

2020リチャード・P・チェイトほかの「訳者（山本未生）まえがき」には、「本書のテーマである非営利組織のガバナンスについて日本の現状を見ると、助成・寄付金の私的流用などの不祥事が起きたり、休眠預金等活用法に基づき国民のお金を公益に活用しようという動きがあったりと、組織のガバナンスに関係する動きに注目が集まっています。しかし、ガバナンスの役割がいつそう問われているにも関わらず、その本質や価値が実は知られないまま形骸化しているのが実態です。」と指摘されている。

2.3 法的・制度的な制約

日本のNPO法人は、法的な枠組みが複雑で、特に法人格の取得や運営に関する規制が厳しいため、柔軟な運営が難しい状況である。例えば、特定非営利活動法人法に基づく規制が多く、これがNPOの活動を制約する要因となっている面もある。また、寄付に対する税控除が限られているため、寄付者がNPO

に対して積極的になりにくい状況も影響していると思われる。

2.4 資金調達

2022梅津によると、資金提供者・出資者で最も多かったのは、地方自治体であり、アンケート回答の53%であり、次いで営利企業、非営利組織、創始者及びその親族、国、地方資産家と並ぶ。そして、資産総額では、全体の6割が5億円以上の資産を保有しており、1億円以上5億円未満の資産を保有しているという法人も加えると全体の86.7%に達するという（アンケート回答者で）。また、「さて、予算結果を踏まえて、環境の変化を出発点としない戦略や事業計画の策定、予算編成の現実的なプロセスを描くとすれば、結果として決算から見た予算の編成が行われているということになる。」「環境の変化を取り込んで能動的に戦略・事業計画・予算に反映させていく、あるいは環境に自ら働きかけていくということではなく、決算として集計された結果数値を見て、赤字であったからそれを受けて次年度の予算で業務規模を縮小する、人員を整理する、借入先を検討する、というように、決算を予算に反映させるという受動的な反映の仕方である。」と指摘されている。

非営利組織のガバナンスの在り方を「攻めのガバナンス」「創発モード」とするには、資金調達も多様な形で資金を集めやすいような方策を検討する必要があると思われる。

2.5 検討

上記の、ガバナンス構造の不備、内部統制の欠如、法的・制度的な制約、資金調達について検討すると、これらの問題については、すでに株式会社制度において議論が長年月行われ、かつ、実行されてきているのであり、株式会社制度を利用することで、これらの議論や実行例を直接的に利用できると言えるのではないだろうか。

3 新しい非営利法人制度研究会検討報告書など

3.1 新しい非営利法人制度研究会検討報告書

ここでは、2003新しい非営利法人制度研究会の独立行政法人経済産業研究会委託調査による『新しい非営利法人制度研究会検討報告書～NPO・市民活動をふまえた非営利法人制度のあり方～』（以下「検討報告書」という）により、以下、検討したい。

3.2 検討

営利法人と非営利法人とは、そもそもの法人の性格が異なる。

「営利を目的とする」とは、①対外的な営利活動によって法人自身が利潤を得ること、②法人が得た利益を構成員（株主等）に分配すること、の双方を備えることとされている。この分配については、一事業年度における利益の分配、過大な役員報酬・職員賃金における分配（過大な部分が利益の費用化）、法人解散時における残余財産の分配が該当する。

したがって、「非営利」とは、活動で生じた剰余金を関係者に分配しないという意味である。

「非営利型」株式会社においては、活動で生じた剰余金を株主等に分配しないことが必要である。

ただし、検討報告書によると、「公益の概念の中に「非営利」が挙げられ、広義の公益法人、中間的法人においても「非営利性」を要件としているが、中間法人、消費生活協同組合、農業協同組合などの一部の中間的法人については、「非営利性」の考え方が異なっている。たとえば、中間法人については、残余財産の分配が可能で、また、消費生活協同組合や農業協同組合においては、その制限があるとはいえ、出資配当（生協では割戻）、残余財産の分配を認めている。このように、「非営利性」を視点から各法人を見た場合、その収益や残余財産の取り扱いに相違があり、収益や残余財産の分配を全く禁止している法人（完全な非

営利)、残余財産や収益の一部を配当する、あるいは配当が可能な法人(部分的な非営利)に類型化できる」という。

そうすると、部分的な非営利も許容されると考える余地もある。

また、検討報告書では、法人側は、「これまで事業の運営を主務官庁や所轄庁が発するガイドラインや指針等に依拠してきたことから、会員や受益者等のニーズや意見よりも、主務官庁の意向を意識した運営がなされるなど、自己統治や受託者としての責任の自覚が少ないという指摘もなされている。これに対し、営利法人の基本法規である商法(筆者注:現代の会社法)は、コーポレート・ガバナンスや株主保護に関する規定について、時代背景の変化に応じて、過去数回にわたって改正が行われていると指摘されている」という。

この点は、株式会社であれば、会員や受益者等のニーズや意見を意識する統治がなされやすいし、過去の議論と改善、実行から適切な運営を行いやすいと言えるかも知れない。

検討報告書では、税制についても指摘がなされており、これは非営利組織の活動においては重要な問題であるが、本稿では割愛する。

検討報告書の提言の中に、「法人の運営の透明性や適正性を確保し運営しやすい制度設計」として、「非営利活動には、法人運営を担う人、その理念に共感し活動を物心両面から支える人、その活動に参加する人、その活動による財・サービスを利用する人など、多様な人々が関わるにより成り立っている。そして、一口に非営利法人と言っても、巨大なものから小規模なものまでと階層化されることが想定される中で、運営スタイルも様々で、また、「財団」、「社団」という法人形態もある。従って、これら非営利法人の多様性に配慮し、それに合った運営ができる制度にする必要があるものの、法人運営や活動に関わる人たちが、その姿を容易に知ることができるようにする必要がある。当然、非営利法人活動の自由度を確保しようとするあまり、不適切な活動を助長させてはならない。以上のことから、法人運営については、自律性を基本とした制度設計を行うことを想定する。自律的な運営のためには、法人内部のチェック機能(理事会や

監事、「社団」における社員総会、「財団」における評議員会などによるガバナンス)の確立が必要と考えられる。そして、非営利性や法人運営の適正性については、情報開示によって担保することが考えられる。」としている。

非営利型株式会社は、法律上柔軟な機関設計ができる（特に、非公開会社＝全株式譲渡制限会社）こと等により、この提言に沿う組織運営が可能になるのではないだろうか。

検討報告書が、新しい非営利法人制度の効果（これは新しい制度の目的と考えてもよいと思われるが）として挙げているのは、①多様な法人の出現に繋がる、②既存法人事業・活動の幅が広がる、③法人の自立性が高まる、④寄附社会の醸成、⑤より一層の地域社会やコミュニティの活性化、⑥市民社会の構築である。

非営利型株式会社は、この効果（目的）に資する可能性のあるひとつの事業形態と言えるのではないだろうか。

検討報告書の「各論」において、社団法人の社員総会については、「社員総会は、法人運営の中で、最高意思決定機関として位置付けられるが、実際の法人運営においては、社員（総会）主導型と理事（会）主導型、あるいは、その中間などといった運営方法がとられている。これは、実質的に社員総会の開催回数が限られてしまうことに由来する。特に、社員が全国に散らばっている法人や社員数が多い法人などは、定足数を満たす総会の開催が難しく、また、通知事務において大変な労力を要する等との意見も多い。」「社員総会の権利・権能が大きすぎると、柔軟な事業運営や機動性に制約がかかる等、法人運営の安定化にも課題を残すといった指摘もみられる。反対に、理事（会）の権限が大きすぎると、法人の私物化に繋がりやすいとの指摘もある。以上のように、社員総会と法人との関係については、非営利法人に相応しい社員の地位なども改めて検討し、運営方法の多様性がある中、法人運営の意思決定、執行、監督の権能分担などの基本的なルールと、そのバランスを勘案しながら、法律で規定する事項、法人の判断に委ねる事項を検討する必要がある。」「社員数の多い法人では代議員制を認めるなど、規模の格差にも配慮する必要がある。」「一方で、法人運営

の方法も、その法人の自主性や個性と考えれば、一般の非営利法人においては、この関係を予め規定することなく、「定款」への必要的記載事項とし、各法人の判断に任せて良いのではという意見もある。」「なお、「社団」における最低限の社員数の要件については、少人数による法人化と理事会の合議制・内部チェックの観点から、理事3名、監事1名程度が適切ではないかという意見があった。」とされている。

規模等による（非公開会社か公開会社か、大会社かそれ以外かをメルクマールとする）機関の柔軟化が規定されている会社法における株式会社であれば、非営利組織の規模に応じた機関設計が可能であり、規模の変動により機関を変更することも可能であるから、上記の提言に応じることが可能である。

次に、理事については、「理事と法人との関係については、法人運営の個性性、多様性と適正性のバランスの中、意思決定、執行、監督の権能分担を、何をどこまで理事に委ねるかが議論となる。その最低限のルールとしては、執行機関の合議制と理事の相互監視という観点から理事会を必置機関とし、人数については最低3名を要件としてはどうかとの意見があった。」「理事の資格については、同一親族等の割合などの制限や報酬制限、欠格事由を規定する必要があるとの意見があった」「責任については、そもそも理事の責任は有限か、無限かを議論した上で検討する必要があるとの意見がみられた。ただし、現在、報酬がある理事と無報酬の理事が存在するため、有給・無給、常勤・非常勤で責任範囲を分ける必要がないかという意見や、理事を無限責任とすれば、小規模の法人では理事のなり手がなくなるのではないかという懸念も示された。」とされている。

株式会社においては、3名以上の取締役から構成される取締役会を設置することができ、取締役と会社との関係は委任関係（会社法330条）であり、取締役は会社に対して善管注意義務を負っている。ただし、業務執行取締役以外の取締役については定款で定めることにより責任限定契約を就任前にあらかじめ締結することも可能であり、会社が保険料を負担して役員損害賠償責任保険を付保することも可能である。こうした措置により、取締役のなり手を確保しやす

くすることが可能である。

検討報告書は、監事については、「法人内のチェック機能として、「社団」における社員総会、「財団」における評議員会と、理事会における相互チェックが挙げられるが、監事は、法人の財産、理事の業務執行状況等を監査することを職務とする内部の監督機関として、その中核をなす。このため、監事を必置とする。」「その独立性を保ちながら、その職務を有効に機能させるには、監事の選出方法と職務範囲、権限を明確に規定する必要がある。」「監事の職務・権限については、法人の財産状況、理事の業務執行状況、監査と総会等への報告、不正発見時の総会召集、不正活動に対する勧告が挙げられるほか、理事会等への出席を義務付けてはどうかという意見があった。」「監事の選出方法については、「社団」の場合は社員総会、「財団」の場合は評議員会とすべきという意見がみられる。」「監事の資格については、欠格事由と理事・職員との兼業禁止規定は最低限必要」「任期は、監事の地位の強化を図るという観点から理事の任期より長くしたほうが良いとの意見がみられる。」「監事の責任については、善管注意義務、自己執行、忠実義務、損害賠償等を規定し、責任範囲を明示する必要があるとの意見があった。」

監事に関する提言は、株式会社を参照して述べられているのではないかと思われるくらい、株式会社の監査役の地位に即している。株式会社における監査役は、任期は4年で、取締役の2年の任期よりも長く、必要があるときの取締役会の招集請求権や取締役会への出席義務・意見陳述義務が規定されており、株主総会においても一定の事項を報告する権限を有している。なお、提言にはないが、非公開会社の株式会社においては、監査役の権限を会計監査権限に限定することも可能である。ただし、検討報告書においては監査権限を限定することは望ましくないと考えられているようである。

検討報告書の各論の情報開示については、「情報開示については、民法上に規定がみられないため、これについては規定する必要がある。この場合、年次報告書の備え置きと閲覧が考えられるが、その他、法人運営の適正性を確認する

ために会議（理事会、社員総会、評議員会）の議事録も閲覧対象としてはどうかという意見がみられた。その際、議長のほか出席者の代表による署名捺印も必要であろうという意見もみられる。」とある。

株式会社においては、株主総会において事業報告の報告と計算書類の承認手続きによるほかに、株主の株主総会議事録の閲覧・謄写や、必要がある場合の裁判所の許可を受けたうえでの取締役会議事録の閲覧・謄写等、各種の情報開示の制度が規定されており、会社の企業秘密とのバランスが採られた制度設計となっている。

検討報告書は、会計については、「会計の原則については、正規の簿記の原則に従い正しく記帳することとし、その際に、寄附した人の意図が反映されているかどうか、内部留保の目的などがチェックできる方式が必要との意見があった。」とされているが、株式会社においては、前記の通り、定時総会において計算書類の株主総会における承認が義務付けられており、また、会社の会計は一般に公正妥当とされる会計基準に従うものと規定されている。

検討報告書においては、解散・合併についても提言がなされているが、株式会社においては、解散の規定が整備されているし、合併等の組織再編の規定も整備されているため、対応可能である。

3.3 Polaris の例

非営利型株式会社として、代表者がインターネット上に記載している記事(2021市川望)があるので、これを紹介したい。

これによると、「非営利型株式会社とは：利益を配当により分配しないことや、残余財産の分配を行わない事を定款で定めた株式会社のこと。」と紹介したうえで、「Polaris は定款にてこのように設定しています。

(剰余金の配当)

第26条 剰余金は全て内部留保し、当会社の理念遂行のために再投資するものとします。

(残余財産)

第27条 当会社が解散した場合における残余財産は、以下のとおり分配します。

一、資本金の額までは株主へ分配します。

二、資本金の額を超える部分は、当会社の理念に沿った団体に寄付するものとします。」と定款の規定を公開している。

非営利性の要件である、構成員に利益の分配をしないこと、残余財産の分配をしないこと（一定限度しかしないこと）を定款で規定した例のひとつである。

そして、非営利型株式会社にした理由その1として、「事業性と社会性の両立の強調」として、「一番最初の案では『1つの定款をベースにNPO法人と株式会社を創る』』ということを考えていました。同じ想いに根差しながら、異なる手法を選択すれば、より社会性高く、より事業性高く、相乗効果で事業を行っていけるはずだ。それを証明するためには一つの定款で2つの事業体を回せばいいのではないかと、というのが当時の私の考えです。なんか、「地域で仕事をする、地域から新しい価値を創造する」ということに対し、「営利vs非営利」といった対立構造で扱われることへの違和感がありました。どっちかに決めないと上手いかないよ！みたいなことも言われたのですが、（つまり振りきる、ということ）、私は両方を目指したいし、今までがどうあれ、なんか別の方法を試したいという想いもありました」とのことであったが、「途中で『非営利型株式会社というものが作れる』』ことを教えてもらい、だったら2つ持たなくていい、株式会社だけで行こう！と方針転換をした」とのことである。

非営利型株式会社にした理由その2は「ガバナンス面のスピード感と柔軟性」として、「NPOではなく株式会社を選択した理由、というのが正しい説明ですが、NPOよりも株式会社のほうが、意思決定のスピードが速くできるというのも大きな理由でした。一人1票の経営スタイルの利点は、組織がもっと落ち着いてから。社会が大きく変わっていく中で、自分たちの中にも正解はないし、具体的なノウハウもまだまだ溜まってない。いろんな人の知恵を借りてつくっていくにはNPOもいいけれど、事業の中で試行錯誤していくためには、理事会や

総会などで諮っていき、運営に手間がかかる NPO よりも、自分たちで合意形成してどんどん動かしていける自由度の高い組織のほうがいいだろうということで、株式会社です。」「また、あえて創業時の役員 3 人の出資比率を、創業時の代表である私を過半数以上とし、残りを二人で半々としました。当時はまだまだ「のぞみさんがやりたいことを手伝う」という感じもありましたし、内閣府の助成金が私個人への支援だったこともあり、いざという時の意思決定および責任を私一人でも果たせるようにという観点からあえてそうしていました。今の Polaris だったら、きっとそんな力配分はしないだろうなあ。」と説明されている。株式会社の組織設計等の柔軟性や議決権割合が株式所有割合であること等の法的性質を活用していることが分かる。

非営利型株式会社にした理由その 3 は、「地域×ママ＝ボランティアの誤解を超えるために。」としており、「私自身、NPO 法人の理事としても事業を行っていたし、ソーシャルセクターの経営、ファンドレイザーとしての勉強、その他様々な経験から、「NPO とは決してそうではないこと」を重々承知の上で言いますが、NPO＝ボランティアと誤解されてしまう、ということは大きな懸念材料でした。NPO だって営利事業は行えるし、事業規模数億というような NPO だってある。アメリカでは有名大学の学生たちこそ NPO に就職したがるというようなことも起きている。」「そもそも NPO＝ボランティアだという認識や、ボランティア＝無償労働という認識も正確だとは言えないわけですが、さらにそこに『地域×ママ』というキャッチフレーズが加わると、余計に『ボランティア』とか『ママたちの自己実現』のように思われてしまうことを危惧していました。」「小さくても『仕事であること』にこだわりたいのに、その話をする前に『ああ、ママさんたちが支え合うボランティア団体ですね、素敵ですね』と間違われてしまうことへの違和感と懸念。なんか、ほめていただけて応援していただけるんだけど、ズレている。そして、こちらはそのずれが大いに気になるのに、先方は気にしていない。向こうはそんなこと些末なことなのだろうけど、私たちにとってはとても大きな違和感でした。」とあり、「株式会社というものは、多くの人

にとってビジネスの器であると理解されている。ボランティア団体だとは思わない。株式会社であれば、ビジネス、仕事をする組織であることをわざわざ（筆者注：一文字追加）説明しなくても理解いただける。」としており、株式会社が原則は営利法人であるという株式会社のイメージを有効に活用していることが分かる。

非営利型株式会社にした理由その4として、「拡張性と市場における存在感」として、「2010年～2011年当時に、具体的なビジョンやタイミングを思い描けていたわけではないのだけど、『投資、出資を受ける』ことを想定もしていました。」「今は全然考えられないけど、私たちの事業が育っていけば、いつか出資や投資を受けられるようになっていくはずだ。むしろそれを受けるような組織となっていくないと『未来のあたりまえ』にならない。NPOだと出資を受けることはできないし、やっぱり株式会社だな、となったのです。」とある。株式会社が募集新株の発行や社債の発行等により資金調達が可能であるという拡張性に着目して、株式会社という制度を利用しているのである。

雇用については省略するが、経営者・運営者として優れた考察をしており、とても参考になると感じたので、この記事を紹介した。

4 現行会社法における非営利型株式会社の組織についての検討

4.1 考え方

現行会社法における非営利型株式会社の組織について、どういう組織設計が可能かについて、特別法の制定による立法的な修正も含めて、試験的に検討したい。なお、これは、あくまでも空想的な試案であって、単なる思考のたたき台となるものであって、これが最善と考えているものではない（むしろ他の研究を待ちたい）ものであることをご了承いただきたい。PDCAサイクルにより、検討し、試行しながら常に改善していくことが必要であると考ええる。

4.2 配当及び残余財産分配、その他の株主の権利について

非営利型株式会社とは、冒頭で述べたように、利益全額を社会貢献積立金に提出し株主には配当しない「所有と分配の分離」を実現した株式会社のことである（跡田真澄・渡邊清2004）。

しかし、会社法第105条1項は、株主は、①剰余金の配当を受ける権利、②残余財産の分配を受ける権利、③株主総会における議決権を有するとし、同条2項は、①及び②の権利の全部を与えない旨の定款の定めは無効だと規定している。

そうすると、株主に配当権も残余財産の分配の権利も与えないとする非営利型株式会社の定款の定めは無効となってしまう。

これについては、残余財産を第三者に寄附する旨の定款にすれば残余財産分配請求権が否定されない限り適法であるという解釈論も、会社法の下ではまったく成り立たないわけではないように思われるという考えもある（渡辺清2007）が、会社法第105条2項に反しないとは明確には断言できないように思う。

また、前記の非営利型株式会社 Poraris の定款記載例のように、資本金の額までは残余財産の分配を行い、それを超える部分は寄附するという方法も考えられる。

しかし、有限会社において特例法により通常の株式会社とは異なる規制が設けられているのと同じように、非営利型株式会社についても、特例法（以下、非営利型株式会社に関して制定されるべきと思われる特例法を、単に「特例法」と呼ぶことにする）を制定するにより、通常の株式会社の例外の規制を設ける必要があるのではないだろうか。

つまり、特例法により、非営利型株式会社は、株主には配当請求権も残余財産分配請求権も認めず（そのように定める定款は有効なものとし）、議決権のみを認めて経営への参画を認める（但し、どこまで議決権を認めるかは、定款の定めにより限定できる）というのが良いと思われる。

一般株主の議決権は、取締役・監査役等の役員の選任・解任権と計算書類の

承認にとどまるのか（もちろん株主総会での質問権や調査者選任権、少数株主による会計帳簿閲覧請求権・株主総会招集請求権などは認められる）、募集新株発行について株主総会の議決も要するとするのかは検討が必要である。

種類株式発行会社にすれば、運営者のみが重要事項について議決権を有する株式を所有し、一般の出資者の人たちには、限定された議決権を認めるということも可能である。

これにより、出資者によるガバナンスを効かせつつ、運営に関する重要事項は運営者たる株主（経営者株主）が決定する（新株発行や、合併、会社分割、事業譲渡など、議決権制限株式の定款の定め等により選択・決定できる）ということが可能となる。

4.3 株式の譲渡（投下資本の回収）が不要であること

営利型の本来の株式会社は、株主が有限責任であるために会社債権者保護のため出資の払戻を認めていない（持分会社は出資の払戻請求を認めている）。しかし、自己の利益のために出資をした株主は、投下資本の回収の手段を認めないと、投資が塩漬けになることになるから、出資をしてくれなくなってしまう。そこで、会社法は、株式譲渡自由を原則として、株主に株式譲渡による投下資本の回収の方法を確保した。

しかし、株式会社でも、少数の株主により経営する小規模閉鎖会社が存在する。そのような株式会社では、株式が自由に譲渡されて、会社にとって好ましくない株主が議決権を持つことは会社経営に支障を来すおそれがあるため、譲渡を制限したいというニーズがある。このニーズに応えるため、会社法は株式の譲渡には会社の承認が必要（会社が承認しない場合には、会社自身または会社が指定する者が買い取る）という株式譲渡制限の制度が設けられている。これはあくまでも譲渡の「制限」であって、禁止ではない。株主は譲渡が不可能ではなく、会社自身または会社が承認する相手にしか譲渡できないという規制である。

ところが、非営利型株式会社の株主は、出資と言っても前項で検討したよう

に、出資金の返還を請求できない(利益配当請求権も残余財産分配請求権もない)が議決権だけはある(ガバナンスに関与できる)だけであるから、株主に投下資本の回収の方法を確保する必要はない。

そうすると、会社が譲渡を承認しない場合に、会社または会社が指定する者が買い取る義務を課す必要がないとした方が良いと思われる(むしろこの義務を認めると、非営利型株式会社の財務を危うくする危険があるし、そもそも出資者は投下資本の回収を期待していないはずであるから、買取を否定しても出資者にとって不当ではない)。

そこで、特例法で、(会社法における新株予約権に譲渡制限を付けた場合に会社等の買取義務がないのと同じように)会社は譲渡を承認しないことができ、その場合には株主は譲渡ができない(会社には買取義務や買取人指定義務がない)とするのが良いだろう。

4.4 新株発行(資金調達)をしやすくすること

非営利型株式会社が、好ましくない相手(例えば反社会的勢力や、非営利型株式会社を脱税や詐欺など違法行為に利用しようとする者)に経営に参画されたり支配されることは避けたい。そのためには、株式に譲渡制限を付することにした方が良いと思われる。全部の株式に譲渡制限を付している株式会社は全株式譲渡制限会社(非公開会社)と言われるが、このような形態の会社の新株発行には、株主総会の特別決議(過半数以上の株主が出席が必要で、出席株主の議決権の3分の2以上の賛成が必要)が会社法において要求される。

しかし、このような厳しい制限があると、非営利型株式会社の資金調達が円滑に行えないことになってしまう可能性がある。

公開会社(一部でも譲渡制限のない株式を発行できる株式会社。上場会社とは異なる概念である)においては、資金調達の便宜のために、取締役会で新株発行を決定でき、株主には通知または公告のみすれば足り、これが違法な発行などの場合に株主が差止請求できるという仕組みになっている。

非営利型株式会社においては、資金調達の便宜を優先し、定款の定めまたは特例法により、全部譲渡制限会社（非公開会社）であっても、取締役会が新株発行を決定できるようにした方が良いのではないだろうか。取締役会へのガバナンスは、監査役や株主総会の取締役選任・解任権・新株発行差止請求権等によるもので十分ではないだろうか。ここが硬直的であると、結局は、NPO法人にしないで非営利型株式会社を選択した意味が薄くなると思われる。

また、後に述べる種類株式を発行することにより、資金調達の多様化を図ることが可能であるし、新株予約権を発行することもできる。

また、非営利型株式会社は社債を発行することも可能であるし、新株予約権付社債を発行することも可能である。

非営利型株式会社は、多様な資金調達が可能となる。

4.5 出資の取消について

通常の株式会社においては、一度出資された場合にこの出資が取り消されると株式会社の財務基盤を損ねることになり、ひいては株式会社というものに対する社会の信用が悪化する可能性があるために、会社法においては、株式会社が設立され、あるいは、新株発行手続が完了した後は、錯誤・詐欺・強迫を理由とする出資の取消はできないこととされている。また、心裡留保や虚偽表示の規定は出資には適用がないとされている。

非営利型株式会社においては、真実は投資する意思がない心裡留保や虚偽表示の規定が適用されないことについては問題ないと思われるが、説明の不十分なことによる錯誤や、非営利型株式会社の運営者が行った詐欺や強迫による出資については、むしろ取消を認めるべきではないだろうか。

もちろん非営利型株式会社の財務基盤は重要であるが、これに出資する株主は、すでに述べたように配当金ももらえず、残余財産の分配ももらえないという、とても財産的には報われない立場にある。そのような重大な損害をあえて被ろうとする人たちなのだから、利益を当てにして出資する通常の株式会社の株主

とは立場がまったく異なる。そのような非営利型株式会社への出資者は、通常の株式会社の株主よりも、保護されるべきであろう。

したがって、特例法では、出資者は、出資後も法定の期間内は、錯誤、詐欺または強迫を理由とする出資の取消権が認められるとすべきであると考える。

4.6 株式の議決権割合について

新株発行をした際に付与する議決権の割合であるが、必ずしも出資した都度の出資金の金額と比例するわけではない。なぜなら、当初の出資による設立から活動を経て、非営利型株式会社の資産が変動することにより、既発行の株式の価値も変動するからである。起業の場合と同様に、どの段階で出資をするかによって当該出資金額に対応して付与される議決権数は変動することになる。

株式の評価は、通常の株式会社においてはDCF法（ディスカウント・キャッシュ・フロー法）によることが多いが、非営利型株式会社の株式については異なる評価方法が採られるべきかも知れない。付与される議決権数及びその内容については、運営者と出資者の協議によるが、株式の公正な評価が重要な基準となるから、評価方法はとても重要である。

4.7 種類株式の活用・反対株主の株式買取請求権

非営利型株式会社において、設立初期段階など運営者の強力なリーダーシップが必要な場合がある。そして、運営者が他の出資者による支配を望まない場合がある。そのような場合には、会社法第108条1項9号による取締役・監査役の選任・解任権株式を運営者に発行することが考えられるし、109条2項による属人的株式を発行して運営者の株式の議決権を例えば10倍にするということも考えられる。ただし、監査役・会計監査人の選任・解任を運営者の専決事項とするのはガバナンス上で問題があると思われるので、監査役・会計監査人の選任・解任については他の投資家の議決権を制限しないか、あるいは、特例法により後に述べる義務的社外取締役（弁護士、公認会計士等）の同意を要

するとすることも考えられる。

また、重要事項については拒否権付き株式（会社法第108条1項8号）を運営者に発行することも考えられる。これは、運営者の同意がなければ、一定の事項（例えば、合併や事業譲渡、会社分割、定款変更など自由に定めることができる）については株主総会で決議しても有効とならないというものである。もし、出資者の一部も拒否権付き株式を要求した場合は、出資をしてももらう条件として拒否権付き株式を発行してもよいが、運営者の拒否権の対象と、出資者の拒否権の対象が同じ事項である場合は、運営者と当該出資者の両方の同意がなければ、当該事項は株主総会で決定できないことになる。両方の同意がないと進められないという形式にすると、いわゆるデッド・ロック状態になってしまい、事業が空転することになるおそれがあるので、注意が必要である。それでも出資者の完全な理解を得ながら進めたいという運営者もいるかも知れないので、その場合にはこういう方法がある、ということである。

また、非営利型株式会社は前記の通り、株主に対する利益の配当や残余財産分配を禁止している定款を定めており、これは「非営利型」であることの根幹部分になる。また、種類株式の発行も運営の仕方に関わる重要な定款事項である。そうすると、運営者以外の出資者が上記の定款事項について変更する議決権を有するとすると、非営利型株式会社の存在意味自体がなくなってしまったり、運営に支障が生じてしまうことになるため、これらの定款事項の変更については運営者以外の出資者には議決権がない（議決権制限）株式を発行する必要があると思われる。では、運営者以外には全部の定款事項について議決権がないという株式はどうだろうか。これについては、運営者は、出資者と円満な関係で説明をしながら事業を進めるという姿勢も必要ではないだろうか。そう考えると、全部の定款事項について議決権がないとすることは不適當ではないかと考える。

合併、会社分割、株式交換・株式移転、事業譲渡など重要な事業再編については、上記で運営者に拒否権付き種類株式発行することを提案したが、さらに考えると、

これらの重要事項は運営者が判断すべきであるし、他の出資者は投下資本の回収を考える必要がないのだから（それが「非営利」ということ）、これらの議決権を制限してもよいとも考えられる。その場合、会社法上は、他の出資者に反対株主の株式買取請求権が認められる可能性があるが、非営利型株式会社の出資者は投下資本の回収は考慮しなくてよいので、特例法で反対株主の買取請求権はないものとする必要があると思われる。ただし、例えば、残余財産を資本金の額までは認めるといような定款規定の場合には、その限度で反対株主の買取請求権が認められるとすべきであろう。

このような種類株式の活用により、非営利型株式会社の運営に何らかの参画をしたい（牽制したい）という出資者のニーズにこたえることができ、あるいは、運営者が出資者の奴隷に成り下がることを避けることができるし、非営利型株式会社が乗っ取られるような危険も回避できる。

そのような種類株式を発行している会社に出資するか否かは、出資者が考えれば良いので、あまりに不合理な種類株式や運営者にばかりに有利すぎる株式、出資者に不利益すぎる株式を発行することにすれば、新たな出資者を集めることが難しくなるかも知れない。それは需要側と供給側が市場原理で判断することになるだろう。

4.8 組織について

理事会に代わるものとして、取締役会を設置するのが望ましいと思われる。もちろん、運営者による強いリーダーシップを望む場合には、取締役1名（＝運営者）とする組織設計も考えられる。しかし、より大きな組織を目指す場合には、複数の取締役による創発的な協働関係を志向するのが望ましいであろう。

また、財務面の監督のため、監査役または会計参与を設置するのが望ましい。業務監査権限のある監査役を設置するのは、ガバナンス面でさらに望ましい。負債や資本金の規模が大きくて大会社に該当する場合には、会計監査人を設置する必要がある。

非営利型株式会社においても、指名委員会等設置会社の形態を採ることや監査役設置の代わりに監査等委員会を設置することも有効かも知れないが、会社法においては会計監査人の設置が義務づけられるため、非営利型株式会社については特例法で一定の規模以下の非営利型株式会社については会計監査人の設置義務を免除しても良いのではないだろうか。

4.9 取締役の任期について

全株式譲渡制限会社（非公開会社）については、定款の定めにより、取締役・監査役の任期を最大10年まで延長することができる。

この規定を活用して、運営者たる取締役の任期を10年にすれば、非営利型株式会社の運営が乗っ取られてしまうような事態は避けられるだろう（ただし、任期途中で解任されるという可能性はある。出資者の議決権が制限されている株式であるか否かによる）。非営利型株式会社は、運営者の理念と情熱で運営され、それを期待して出資する人や寄付する人などが集まるといえることが多いであろうから、運営者の任期を長期に設定することは適格的だと思われる。

また、監査役の任期についても、同様に10年とすることは考えられてもよい。ただし、監査が、長期間の担当により運営者との馴れ合いが生じて、厳密な監査ができなくなることは避けるべきなので、例えば、監査役や次項に説明する社外取締役については、任期を最長でも6年程度にした方がよいかもしれないと思う。これは定款の定めと実際の運用面での検討事項である。

4.10 健全性を補助する仕組み

社外取締役として、公認会計士または弁護士を1名以上選任することを義務付けることも考えられる。しかし、高額な報酬を支払うことが困難な団体が多いのではないだろうか。報酬は、業務内容の困難さと（損害賠償義務などの）リスクの軽重により決まることが多いと思われる。そこで、特例法で義務的社外取締役（公認会計士または弁護士）の損害賠償責任を限定してはどうだろう

か（但し、無報酬の場合もあると思われるので、最低額を政令等で定める必要があると思われる）。そうすれば、損害賠償責任保険の保険料も低廉で済むであろうし、義務的社外取締役の報酬も低額で済むだろう。

また、義務的社外取締役には、非営利型株式会社に問題があった場合に、必要があれば、会社法第316条2項の株式会社の業務及び財産の状況を調査する調査者の選任申立権と解散の訴えを提起する権利、監督官庁への報告権を認めてはどうだろうか。また、これらの費用は当該非営利型株式会社の負担とするのが適切だろう（権限を行使するのが監査又は法律の専門家だから濫用しないとされるし、いきなり申し立てをしないで、「正確な情報を開示しなければ、調査に協力しなければ、これらの権限を行使する。」と正確な情報を得る交渉のために警告して、なおも調査に応じない場合に権限を発動するという使い方をするであろう。監査や法律の専門家であるため、そういうことに慣れているから）。

また、担当官庁の後見的な関与権も認め、必要があるときの調査権、全部または一部の業務停止権限、解散命令の権限を認めては如何だろうか。

また、株主（運営者以外の出資者）は、運営者たる取締役が任務懈怠により非営利型株式会社に損害を与えた場合には、経営判断原則により責任が発生しない等の場合を除き、会社に対して責任追及を請求することができ、これが法定の期間内にされないときは、株主代表訴訟により株主自身が責任追及をすることにより、運営者たる取締役に対して会社が受けた損害を会社に賠償させることができる。なお、損害が発生すれば直ちに賠償義務が生じるわけではなく、非営利型株式会社は通常の営利型株式会社よりもなお一層事業損失等が生じやすいであろうことを配慮した経営判断原則を適用すべきではないかと考える。

このような方策を採ることにより、非営利型株式会社を不正に利用しようとする勢力を排除できるのではないだろうか。

5 おわりに

5.1 非営利型株式会社の活用試案

会社法とその一部を変更する特例法（制定すれば）によって、発行する種類株式と選択する機関設計や定款の規定によって、運営者側の権限を大きくしつつ専門家が監査し出資者も一定の監督を行うことができる組織も作るができるし、運営者を業務執行者・取締役会側を運営者を選解任・監督するという役割分担をするような組織を作ることもできるし、むしろ出資者の権限をある程度大きくして運営者を監督するような組織を作ることもできる。

これにより非営利型株式会社の目的や人的資源等に合わせた多様な組織を設計することができるし、状況に合わせて組織を変更しながら、その時その時のあるべき組織を模索しながら、事業運営を進めることができる。そうしたいろいろな組織が競い合えば、各種の場合に適した方法というものが見つけられていくのではないだろうか。

また、資金調達が多様化を図ることもできる。

非営利型株式会社は、非営利活動を行う主体として高い可能性を有していると思われる。

5.2 今後の展開

本稿は思考実験のようなものであるので、非営利団体のあるべき組織や規制について正解と言えるようなものではまったくないことをご了承いただきたい。

いろいろな検討をしたり、いろいろな意見を参照したり良いものを取り入れたりして、当該団体に適した組織体制を導入した上で、運営しながら、適宜変更し改善していくことが必要であると考えます。

以上

参考文献

- Drucker. P. F. 2005. *Managing the Nonprofit Organization Principles and Practices*. First Edition. Haper Collins books. (上田惇生訳. 2024. 『非営利組織の経営』ダイヤモンド社.)
- 新しい非営利法人制度研究会. 2003. 『新しい非営利法人制度研究会検討報告書～NPO・市民活動をふまえた非営利法人制度のあり方～』独立行政法人経済産業研究所.
- 跡田直澄・渡辺清. 2004. 「非営利型株式会社の提案 所有と分配の分離」『経済セミナー』(590) : 42-47.
- 市川望. 2021. 「【質問にお答えします】Porarisはなぜ「非営利型株式会社」で、なぜ雇用しないスタイルなのか？」非営利型株式会社 Poraris (https://note.com/polaris_npc0820/n/na6232dfd553e).
- 梅津亮子. 2022. 『非営利組織のマネジメント・コントロール 予算行動に関する実態調査』全国公益法人協会.
- 枝見太郎. 2006. 『指定管理者制度の決め手！ 非営利型株式会社が地域を変える ちよだプラットフォームスクウェアの挑戦』ぎょうせい.
- チェイト, R. P.・ライアン, W. P.・テイラー, B. E. 2020. 『非営利組織のガバナンス 3つのモードを使いこなす理事会』山本未生・一般社団法人WIT 訳. 英治出版.
- 渡辺清. 2007. 「非営利型株式会社の資本市場構想 社会投資家を登場させる」『経済セミナー』(623) : 43-49.

以上

第4章 非営利組織とベネフィット・コーポレーション

今西宏次

1 はじめに

本稿は非営利企業の念頭に置いて研究を進めるものである。ただ、筆者の専門は経営学であるため、経営学の視点から、非営利企業について考えてみたいと考える。

経営学は、一般的には営利組織、営利企業をその研究対象とすると考えられているかもしれない¹。しかし、われわれは、国、学校、市民団体、私企業など必ず何らかの組織に所属しており、複数の組織に所属している場合も多い。このように見ていくと、現代の社会は組織社会、組織中心の社会であるということが出来る。組織論として経営学の問題をとらえるなら、国、会社、学校、市民団体、非営利組織などは全て組織体であるから、これらは全て経営学の研究対象ということになるのかもしれない。

特に、経営学の研究が最も進んでいるアメリカにおいては、経営学は管理 (management) の学であるとされている²。管理は、多数の人間が存在する組織体に存在するものであるから、単に企業のみが存在するものではなく、大学、病院、軍隊、教会、官庁などにおいても存在しているものである。実際、近年、アメ

¹ 日本経営学会の英語表記は、Japan Academy of Business Administration である。Business Administration を翻訳すると、経営管理もしくは企業経営となるであろうが、経営学は、通常は、通常、Business を対象としていることが伺われる。

² 日本の経営学は、戦前は「骨はドイツ、肉はアメリカ」と言われるような形で輸入され、戦後はアメリカ経営学が中心的な役割を果たすようになっている (三戸公『経営学—増補版—』同文館、1981年、4ページを参照した)。また、理論から離れて、日本企業を中心とした、実際の企業を調査・研究したタイプの研究も多くなっている。

リカにおいては、NPOなどの非営利組織の経営に関する研究が盛んになされるようになってきている。経営学は通常、営利企業を対象とする研究分野であると思われているが、米国では非営利組織もその研究対象であると考えられているのである。

わが国でも有名なドラッカー (P. F. Drucker) は「非営利組織は企業より学び、企業は非営利組織より学ぶ」と考えており、非営利組織でも利潤確保が存続に不可欠としている。本稿では、まず筆者の体験や2025年に行った一般社団法人理事長とのインタビュー調査を通じて、筆者が非営利組織の経営に対して感じたことを記したい。そして、次に、利潤についてどのように考えるかに関する考察を加え、アメリカにおいて用いられている様々な事業形態について見てみたい。最後に、アメリカで用いられるようになっているベネフィット・コーポレーションや認定 B Corporation を参考にすることで、非営利組織にビジネスの視点を導入することで、非営利組織の社会的影響力を拡大できると主張したい。

2 非営利組織と利潤

非営利組織は、一般的には、利潤の獲得を目的とせず、社会性・公益性・公共性のある活動を行う組織・団体であると考えられる³。認可が必要な非営利組織としては、医療法人、学校法人、社会福祉法人、宗教法人、公益社団法人などがあるが、ここでは、筆者の医療法人（病院）での経験と2025年に行った一般社団法人理事長とのインタビュー調査を通じて、筆者が非営利組織の経営に対して感じたことを記したい。

病院は、われわれ誰もが日常的に関わる非営利組織として代表的なものであると言える。私事で恐縮だが、筆者の子供は双子で8か月の早産ということ

³ 国や地方公共団体が設立した独立行政法人は民間団体ではないため、非営利組織を狭くとらえる場合、独立行政法人は非営利組織に含まないことになるが、本稿では非営利組織を文字通り「営利・利潤を目的としない組織」と捉え、独立行政法人等も非営利組織に含めて考えたい。

もあり、県立病院で出産した。当時、私立の病院は、母親一人子供一人で利益が出るように設計されている病院が多く、ハイリスク妊娠ということもあり断られる場合が多かった。その後、6か月で破水し、赤ちゃんの体の機能がおおむね整う8か月になったら帝王切開で出産することを予定し、新生児集中治療室（NICU）がある県立病院に入院することになった。約20年前のことで、記憶があいまいなところもあるのだが、当時NICUは県全体で12～3床しかなく、出産した病院がその半数を占めていたと記憶している⁴。子供たちが2か月余りNICUに入院していたこともあり、看護師長と何度かお話をさせていただく機会があった。看護師長は、私が経営学の研究者であるということを知っておられたようで、「県から赤字を垂れ流している。何とかするよ」という指導が入っている」という内容の相談を受けたことがある。NICUは24時間体制ということもあり、NICU専属の看護師さんが20名ほど、一般病棟の治療も行っているようだったが医師は少なくとも7～8名は在籍しておられたようだった。6床しかないところに30名もの人員が投入されていたため赤字体質は避けられず、とは言え24時間体制で新生児の命を守ることを考えれば人員を減らすことは困難と考えたため、看護師長さんには「赤字になることはやむを得ない。赤字を減らすように少しでも効率化できるところは効率化していくしかない」と返事をした記憶している。

厚生労働省の調査によると、2024年度、20床以上の病床をもつ医療機関の役7割が赤字となっている。物価や人件費の高騰、高額な高度医療機器の購入や購入の必要性に対して診療報酬の伸びが追い付かないのが原因とされている⁵。

⁴ 現在、その病院は移転し、県の総合医療センターとなっている。ホームページを見ると産科病床32床、NICU12床及びNICU後方病床（GCU）12床となっている。在籍する医師は11名、看護師の人数は不明である。（<http://www.nara-hp.jp/departments/center/mother-child>）（2025年12月15日アクセス）

⁵ 「病院の7割が赤字経営 3つの原因とは 地域医療の維持へ 病院の再編・統合 <https://news.yahoo.co.jp/articles/f7c14e5f899730fa1aacc8e6c64b759f39b09acb>」（2025年12月15

地域にとって必要不可欠な医療を提供する中核となるような医療機関は倒産や休業・廃業させるわけにはいかない。非営利組織である医療法人に営利組織の視点を導入し、利潤についても考えたうえで経営改革をしていく必要があると考えられる。

次に、2025年2月10日に行った「一般社団法人北九州空き家管理活用協議会」理事長豊饒誓司氏とのインタビューから考えてみたい⁶。「一般社団法人北九州空き家管理活用協議会」は、2015年8月に「北九州空き家管理活用プロジェクト」として発足し、2019年4月に一般社団法人として設立されたものである。法人名からもわかるように北九州市の空き家問題解決を目的に設立された社団法人で「あなたの大切な『空き家・留守宅』の管理、問題解決、活用」を「お手伝いいたします!!⁷」としている。筆者の妻の実家が北九州市にあり、「空き家」となる可能性もあったため、大きな関心を持ってインタビュー調査に参加した⁸。なお、同プロジェクト・協議会は、2017年度、2018年度、2020年度に国土交通省「空き家対策モデル事業」に採択されている。以下、インタビュー調査の内容を簡条書きの形で記しておきたい。

- 最初は小倉南区の空き家をチェックし、所有者と交渉し管理するために立ち上げた。空き家を放置すれば、地域の環境に悪影響が出る。所有者らとの交渉は困難な点が多かった。
- 当初は、市の行政組織の中に、空き家問題に対応する部署はなかった。現在は市から委託を受け、市に報告している。
- 空き家問題は、どのようにすれば解決できるのか。北九州市は斜面地が多く、日アクセス)

⁶ このインタビューは、愛知大学から研究費をいただいている研究会が行った調査の一環としてなされた。当日は、理事長の豊饒氏にわざわざ北九州市立大学の一室においていただき、お話を伺った。感謝申し上げます。

⁷ <https://www.akikyo.com/> (2025年12月15日アクセス)

⁸ インタビューの中に「車が入れない家」とあるが、妻の実家がまさにそれにあたる。

下水道はあるものの車が入れない場所に建っている家も多い。人口減の中、有効活用を図りたい。

- 既存の住民が住んでいる住宅がある中に空き家がある。空き家を利用して、住民が集うことが可能な街づくりをしたい。
- 北九州市は、50万世帯に8万の空き家があり、使えない空き家が25,000ある。人口が少ない市は、空き家を管理しやすい。
- 市には予算がないため、市のみで空き家を管理することは困難である。空き家の支援制度を国が作り民間が管理する形になっているが、民間にはメリットが少ない。費用は自前、市はあまり何もしてくれない。
- 固定資産課は所有者を把握しているが、民間には教えてくれず、所有者が特定できない。民間は地域に貢献しているのに、手弁当で、市は、口は出すが十分な支援をしてくれない。
- 法人として認可されると管理され、予算書や報告書を作成し、いちいちチェックされ、手間がかかりすぎる。法律を作るのはいいが、よくない。
- 空き家番号をつけるのはいいが、そもそも売れる物件は売れる。
- 車が入れるようになれば有効活用できる。しかし、それができたのは年間で10件ほどしかない。
- 流動しない物件をどのように処理し、災害の足かせにならないものにするかが重要。ヨーロッパは空き家2%しかないが、これは新築を抑制しているためである。これに対して、日本では15.8%が空き家となっており、多い。
- 日本は人口が急増した時期に、とりあえず安普請の建物を大量に建てしまった。日本では、新しい家を建てるという意識が強い。100年住める住宅を建てることで、住宅の新築を抑制する必要がある。
- 資産価値の観点から反対が多いかもしれないが、家が既に建っていた場所にしか家を新たに建てることができないという法律を作ればどうか？
- 行政は、実務に精通している人の意見をよく聞くべき。初期の頃は専門家がよく参加していたが、今は胸襟を開いて話し合うことができなくなった。

職員の少数化により対応が困難になっている。民間は、行政の予算の何分の一かで動く。市も与えられた仕事をこなすということだけでなく、民間をうまく活用すべき。

- 2025年2月現在、会員50名。3割くらいが会社。残りは個人。会費は年間5,000円、市からの委託手数料がある。市からの援助は1円もない。
- 「一般社団法人北九州空き家管理活用協議会」の運営は、50%がボランティア、50%が事業というイメージ。空き家の管理・問題解決・活用を行い、その際出た利益の5%をバックしてもらい、寄付は運営費全体の10%、市からの委託手数料が一番大きい。社員に払う賃金は低く、最低賃金をかなり下回る。
- 1年間に引き受ける相談数は、80~100件。適切な対応ができる数には限界があり、あまり多く引き受けられない。キャパを超えるとおどなりになる。ボランティアでやるので、過剰な対応はできない。
- 国会議員や市会議員と付き合い、世の中の流れを知り、議員に意見を伝えている。
- メンバーの交流、関心を高めるため、懇親会なども行っている。単純に空き家問題だけでなく、いろんな交流を図っている。
- 前理事長は大学教授だったので信用はあるが、営利を求めなかった。協議会のメンバーはビジネス関係者が多く、現在の理事長は存続を図るために、経済的基盤も必要であると考えている。市に頼ると経済的自律が失われてしまい、自分たちのやりたいことができなくなってしまう、というのが現理事長の考えである。
- 事業は信用が大事、継続的に行える体制が必要である。

以上、「一般社団法人北九州空き家管理活用協議会」理事長とのインタビュー調査について見てきたが、協議会が理事長をはじめとする協議会メンバーのボランティアにより支えられ、運営されていること、協議会を継続的に運営して

いくためには、非営利組織ではあってもしっかりとした経済的基盤を持つ必要があることがわかる。ボランティアは、そのメンバーの想い・意思に大きな影響を受けると考えられるが、メンバーが入れ替わってしまうと組織継続ができなくなってしまう可能性も出てくる。

「一般社団法人北九州空き家管理活用協議会」はそのホームページで「所有者」、「地域市民」、「高齢者」の三方よしの仕組みを作る必要性を示しているが、今後は、これに「一般社団法人北九州空き家管理活用協議会」も加えて、四方よしの仕組みを考えていく必要があるだろう。

また、お話を伺いして、規制緩和を進め、民間組織が活動しやすいような環境づくりを進める必要もあるように感じられた。

3 利潤をどのように考えるか

第Ⅱ章で見たように、「非営利組織は、一般的には、利潤の獲得を目的とせず、社会性・公益性・公共性のある活動を行う組織・団体であると考えられる」が、実際には、非営利組織ではあっても利益・利潤は必要であり、継続して運営していくためには、しっかりとした経済的基盤を持つことが不可欠である。ここでは、営利組織（企業）において利潤をどのように考えるかに関して、①市場経済理論、②ドラッカーの未来費用説について見てみたい。

3.1 市場経済理論

企業は、例えば製造業の場合を見てみると、仕入れ→製造→販売→仕入れ・・・の形で、投下資本は循環を繰り返すことになる。市場経済理論の考え方に基づけば、この投下資本は、最初から、出発時点より増加してもどって来ることが期待されている。つまり、利潤のあがることが最初から期待されているのである。資本提供者がリスクにさらしてまで自身の資本を企業に投資する最大の理由は、利潤をあげるためである。この場合、利潤を生み出せなかったり、損失を出して投下された資本を減少させてしまったりするような企業（経営者）は、失格

であるといえる。その企業に投資されている貨幣資本には、他にも無数の投資機会が存在している。赤字を出している企業からは資本が引き上げられ、マーケット・メカニズムに従い、より利益をあげると予想される企業へ資本が移動してしまうと考えられるからである。このため、市場経済理論では、赤字や損失は、その企業が社会に対して貢献していない証拠であるとみなされ、利益・利潤は大きければ大きいほど、その会社は社会に対して大きな貢献をしている証拠であるとみなされることになる⁹。市場経済理論では、利潤はその企業が社会にとって有用であるか否かの基準なのである。

バブル崩壊以降、規制緩和や市場万能主義が財界や多くの研究者から主張されるようになった。日本版ビッグバンやいわゆる小泉・竹中改革は、市場経済理論に基づいて進められたと言える。1980年代のアメリカのコーポレート・ガバナンスに関する議論は、市場経済理論に基づくガバナンス論＝株主理論が中心であった。日本のコーポレート・ガバナンス論は1980年代のアメリカの議論を輸入する形で進められたため、日本企業も、株主理論に基づくコーポレート・ガバナンス論が考えている方向に、改革が進められたのである¹⁰。

なお、この市場経済理論は、新古典派経済学ともいわれ、多くの経済学者・会社法学者がこの考えに基づいて議論を展開している。

3.2 ドラッカーの未来費用説

ドラッカーは、企業を制度 (institution) であると考え、ドラッカー経営学は、企業を1つの制度として考える見方であるため、制度論的な経営学と言われることも多い。

⁹ 生駒道弘「財務管理の基礎」赤石・小島・榊原・田中編『財務管理』有斐閣、1993年、2～4ページを参照した。

¹⁰ コーポレート・ガバナンス論については、今西宏次『株式会社の権力とコーポレート・ガバナンス—アメリカにおける議論の展開を中心として—』文眞堂、2006年を参照されたい。

企業は、まず社会に対して財やサービスを提供する経済的制度であると考えられる。市場経済理論は、企業の経済的な制度としての側面しか見ていない。これに対して、ドラッカーは、企業は経済的な制度としての側面以外にも、国や地方自治体と同様に司法・立法・行政のような統治的な機能をもつ自律的な制度としての側面を持ち、また、今日人々は企業を社会的な生活の場としているという意味で、社会的制度としての側面も有していると考える。このため、彼は、今日、企業は社会の基本をなし、その企業が活動する社会の盛衰を左右する決定的な制度となっていると考えることになる。加えて、現代の企業（特に巨大な上場株式会社）は、個人の私的所有に基づく単なる利潤追求の手段ではなくなってしまっているため、彼は、企業の指導原理が利潤追求原則から企業維持原則に移行するとするのである。

このように企業が企業維持原則をその第一原則として活動するようになると、企業の利潤に対する考え方も変化することになる。企業が維持・存続し続けるためには、企業は費用を回収する必要がある。通常、費用は、過去に支出された人的・物的資源にかかったもののものであり、これは当期費用（current cost）と言われるものである。しかし、ドラッカーは、この当期費用を回収するだけでは不十分であると考える。彼は、将来発生する陳腐化、危険、そして不確実性に対応するための費用を、企業は未来費用（future cost）として回収しなければならないとする。これは、企業がその維持・存続を求められる存在になっているからである。

そして、これに加えて、社会の維持・発展のために、企業はさまざまな社会的諸費用も負担しなければならないため、ドラッカーは、企業はそのような社会的諸費用も回収しなければならないとする。これは、教育・医療などの社会的な制度を維持するための費用は、究極的には企業が生み出す以外にはなく、社会が存続できなければ、企業も当然存続することができないからである。ドラッカーは、利潤をこの未来費用と社会的諸費用の回収であると考えたのである¹¹。

¹¹ ドラッカーに関して、三戸公『前掲書』81～86ページ、正木久司『経営学講義』晃洋書房、1991年246～249ページ、三戸公『ドラッカー、その思想』文眞堂2011年を参照した。

なお、ドラッカーの利潤に対する考え方は、マルクス経済学の利潤に関する考え方に対する批判であると考えられる。マルクス経済学では、労働者は自身に支払われる価値（賃金）以上に労働し、それによって創り出された剰余価値（つまり、不払い労働）の部分を資本家が搾取していると考ええる。この剰余価値が現実化したものが利潤であるため、マルクス経済学においては、利潤追求は悪であり、そこに諸悪の根源があり、搾取のない社会（社会主義社会、共産主義社会）が目指されることになる¹²。これに対して、ドラッカーは、利潤を未来費用と社会的諸費用の回収であると考え、利潤追求を積極的・肯定的に把握している。また、社会主義社会、共産主義社会においては、教育・医療などの社会的な制度を維持するための費用は国家が負うことになっているが、このような費用は、資本主義社会同様に、究極的には企業が生み出す以外にはない。社会主義社会、共産主義社会は、国家が国民に社会的なサービスをきちんと提供することが前提とされている社会である。このため、ドラッカーは、社会主義社会、共産主義社会こそ利潤追求が必要であると考えるのである。

以上、利潤をどのように考えるかという問題に関して、代表的な議論を見てきた。筆者を含め経済学、経営学、法学などの社会科学の研究者は、多くの場合、利潤に関して、大別すれば市場経済学、ドラッカーの未来費用説、マルクス経済学のいずれかの考え方を採っているように思われる。筆者は、概ねドラッカーの考え方を採っている。本稿の目的である非営利組織についても継続的に存続・運営していくためには、しっかりとした経済的基盤を持つ必要があると考えられる。非営利組織は補助金による公的な助成があることが前提のように思われているが、公的な補助金に頼ってはいは自律的なマネジメントはできない。ドラッカーの未来費用の考え方を取り入れる必要があるように思われる。

¹² マルクス経済学については、三戸公『経営学—増補版—』58～61ページを参照した。

4 アメリカの主な事業形態

－ベネフィット・コーポレーション活用の必要性－

日本の非営利組織について考えるために、ここでは、まずはアメリカにおいて用いられている様々な事業形態について見てみたい。

アメリカでは会社法は州ごとに制定されているため、会社法は50存在し、州によりその規定も多少異なることになるが、一般的に見れば主要な事業形態は以下のとおりである¹³。

- ① 個人事業 (proprietorship、無限責任。利益は個人所得として税務申告する。)
- ② パートナーシップ (経営・利益分配に関する権利を共有するパートナーの合意により形成される。無限責任。利益は個人所得として税務申告する。)
- ③ リミテッド・パートナーシップ (経営権を持ち、債務に対し無限責任を負うパートナーと、経営権を持たず、有限責任のパートナーから構成。設立するためには、州または郡当局に定款の提出が必要。)
- ④ LLC (Limited Liability Company、出資者全員が有限責任。税法上、事業利益は個人所得として申告できるため、二重課税を回避できる。)
- ⑤ Cコーポレーション (一般的な株式会社。内国歳入法典の Subtitle A, Chapter 1, Subchapter Cに基づき課税されるためC Corporationと呼ばれる。出資者全員が有限責任。税法上、会社は利益を法人所得として申告し、株主への配当金は個人所得となるため、いわゆる二重課税となる。)
- ⑥ Sコーポレーション (内国歳入法典の Subtitle A, Chapter 1, Subchapter Sに基づき課税されるためS Corporationと呼ばれる。出資者全員が有限責任。小規模なC Corporationで二重課税が課されない株式会社である。株主は、

¹³ Management Consulting Mark Research 「アメリカの事業形態」 https://www.markresearch.com/learning/business_form/ (2025年12月15日アクセス)、吉川達夫・飯田浩司編著『ハンドブック・アメリカビジネス法 (第2版)』第一法規、2020年、河野昭三 (訳・解説) 『ベネフィット・コーポレーション入門—さらば株主資本主義—』 (Harmer, M. A. & T. Hering, *Putting Soul into Business*, Kate Pearce, 2011.)を参照した。

アメリカ居住のアメリカ人である必要がある。州により異なるが、株式発行人数に制限がある。)

- ⑦ ベネフィット・コーポレーション (州により名称が異なり、例えば会社法で有名なデラウェア州ではPBC (public benefit corporation) と呼ばれている。デラウェア州に多くの判例が蓄積されていることもあり、同州の会社法に準拠し設立される場合が多い。「通常の株式会社と異なり、株主の利益のためだけでなく、環境や社会のための活動を行う企業ための法制度¹⁴⁾」として設けられている。

これに加えて、法的に定められたものではないが、民間認証制度 (国際的な第三者認証) として、⑧ Bコーポレーション「B Corp (B コープ)」がある。Bコーポレーションの「B」は「Benefit (利益)」を表している。2006年に設立されたアメリカの民間の非営利団体 B Lab が、社会・環境問題に配慮する公共性の高い企業を認証する国際的な制度である。B Lab は、自らが決定した「①社会的、環境的なパフォーマンス、②法的説明責任、③公に対する透明性¹⁵⁾」の基準を満たした企業に対して認証を与えている。2026年1月1日現在、世界103カ国で10,409社が認証を取得している。その中には、163の業界 (industries)、約105万人の勤務者が含まれている¹⁶⁾。B Corp の認証を受けている企業は、95%は中小企業だが¹⁷⁾、大手企業について見てみると、2026年1月1日現在、アメリカで事業活動を行っており従業員が1,000人以上 (アメリカ以外で働いている従業員も含む) の企業が、Patagonia 等81社 (アメリカで事業活動を行っている B Corp は3,352社)、日本で事業活動を行っている B Corp は391社、そのうち従業員が1,000

¹⁴⁾ 岩瀬有加「ベネフィットコーポレーションのまちづくり会社への応用」『SUMITOMO MITSUI TRUST RESEARCH INSTITUTE』Report, 2023(https://www.smtri.jp/report_column/report/pdf/report_20231101.pdf)、1ページ (2026年1月1日アクセス)。

¹⁵⁾ 同上論文、3ページ。

¹⁶⁾ <https://www.bcorporation.net/en-us/> (2026年1月1日アクセス)

¹⁷⁾ 河野『前掲書』viiページ。

人以上（アメリカ以外で働いている従業員も含む）の企業は、21社である¹⁸。なお、B Corp の認証を受けている日本企業は、2025年2月時点で50社である¹⁹。

既に述べたように、アメリカの会社法は州法であるため、⑦ベネフィット・コーポレーションに関する法律が制定されていない州では、ベネフィット・コーポレーションを設立することができない。また、ベネフィット・コーポレーション及びそれに類似する法律を有する国がアメリカ以外にイタリア、イギリス、スペイン等数カ国しかないため²⁰、B Lab による認証は、世界中の国・地域でも受けることができるという点で、大きな意味があると考えられる。

以上、アメリカにおいて用いられている様々な事業形態と B Corp について見てきたが、日本の非営利組織に営利の視点を持たせるということを考える上では、⑤と⑦について考察を進める必要があると考えられる。⑧ B Corp についても考察すべき対象であると思われるが、法制度によるものではなく、民間の第三者機関による認証であるため、ここでは一般的な株式会社とベネフィット・コーポレーションに注目し企業の目的という観点から議論を進めたい。

まず⑤の株式会社の目的について考えてみたい。ここでは、上場会社（public corporation, publicly held corporation）と非上場会社（closely held corporation）を区別して考え、上場会社を対象に議論を進める必要がある。これは、非上場会社の場合、その株式は会社の運営に深くかかわっている少数の株主（支配株主）により所有されている場合が多く、支配株主の望み＝会社の目的だからである。非上場会社の場合、利益のみにしか関心がない支配株主がいる場合があれば、

¹⁸ <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/> から検索した。（2026年1月1日アクセス）

¹⁹ 「B Corp (B Corporation) とは？ 取得方法とメリット・認証を受けた企業」
<https://elemnist.com/article/1323>（2026年1月1日アクセス）

²⁰ 一般財団法人社会変革推進財団「ベネフィットコーポレーション等に関する調査（最終報告書）」2023年（https://www.siif.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2024/11/PBC_research_final.pdf）（2026年1月1日アクセス）

さまざまな利害関係者の幸福や企業それ自体の成長・健全性に関心をもつ支配株主がいる場合もある。これに対して、第Ⅲ章で取り上げた市場経済理論の立場をとる多くの経済学者や会社法学者は、上場会社の場合においても、経営者は株主の代理人であるから、会社経営者は株主第一位 (shareholder primacy) の考えに従い、利潤を最大化する必要があると主張している²¹。

専門経営者は誰のために、また何ために仕えるべきなのかという株式会社の目的に関する論争は、古くは Berle と Dodd により、1931～1932年にかけて『ハーバード・ロー・レビュー』誌上においてなされており²²、この問題は、コーポレート・ガバナンスをめぐる議論として、今日でも議論の対象となっている。

ただ、株主第一位の考え方は、歴史的には1919年の Dodge v. Ford Motor Co. の判例により初めて述べられ、確立されたと言われている。ミシガン州最高裁判所は、このケースで、「株式会社企業は、第一に株主の利益のために組織され、経営される。取締役の権力は、その目的のために用いられるべきである²³」としている。この判例はまた、株式会社の目的に関係するケースとして最も多く引用されるものである。しかし、この判例を参照する場合は、注意が必要である。Ford Motor 社という非上場会社（支配株主は経営者である Henry Ford、訴訟時に同社の株式の58%を所有）に対して、少数株主である Dodge 兄弟（同、10%所有）が配当の支払いを巡って起こした訴訟であったという点である²⁴。今日、株主第一位の規範を主張する研究者は、基本的に上場会社に焦点

²¹ 詳しくは、今西宏次「株式会社の本質・目的と巨大株式会社のガバナンス」『経営学論集第86集』2016年47-56ページを参照されたい。

²² Berle, A. A., “Corporate Powers as Powers in Trust,” *Harvard Law Review*, Vol. 44, 1931.; “For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note,” *Harvard Law Review*, Vol. 45, 1932. Dodd, E. M., “For Whom Are Corporate Managers Trustees?,” *Harvard Law Review*, Vol. 45, 1932.

²³ 170 N.W. 668 (Michigan 1919)

²⁴ Smith, D. G., “The Shareholder Primacy Norm”, *The Journal of Corporation Law*, Vol. 23, 1998, pp. 315-317.

を当てて議論している。しかし、Dodge v. Ford Motor Co. の判例は、上場会社が一般化する以前の非上場会社 Ford Motor 社の、多数株主（支配株主）と少数株主の対立という株主間の問題を解決するためのものだったのである。今日、株主第一位の規範は上場会社に適用され、論点も株主と株主以外の利害関係者との間の対立に変化してしまっている²⁵。

これに加え、会社法学者 Stout が「株式会社企業は、第一に株主の利益のために組織され、経営される」という見解は、単なる傍論（mere dicta）に過ぎないとする点は重要である²⁶。傍論とは判決の中で述べられる付随意見のことで、アメリカでは判決理由とは区別され判例とはならない。したがって、この判例が会社法のテキストに常に引用されるのは、疑問が残る。Stout は、2008年に執筆した論文「なぜわれわれは Dodge v. Ford を教えるのをやめるべきなのか」の中で、「過去30年間、デラウェア州の裁判所が Dodge v. Ford 事件を判例として引用したのは、未公表の判例 1 件のみであり、それも企業目的ではなく、全く別の法的問題に関するものであった²⁷」としている。

Stout は、彼女が法科大学院の学生だった1980年代初頭、教授たちから株主が会社を所有し、会社の目的は「株主価値を最大化すること」だと教えられ、当時はビジネスの世界にあまり詳しくなかったため、これで納得していたとしている。その後、彼女自身がビジネス法の講義や論文執筆を進めていく中で、この考え方に問題があると感じることになる。「ビジネス法の判例を読めば読むほど、アメリカの会社法は、実際には会社に株価や株主資産の最大化を求めていることが明らかになった²⁸」とするのである。

²⁵ *Ibid.*, p. 305.

²⁶ Stout, L. A., “The Problem of Corporate Purpose”, *Issue in Governance Studies*, Number 48, 2012, p. 4. Stout, *The Shareholder Value Myth*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2012, p. 26.

²⁷ Stout, L. A., “Why We Should Stop Teaching Dodge v. Ford”, *Virginia Law & Business Review*, Vol. 3, 2008, p. 166.

²⁸ Stout, *The Shareholder Value Myth*, p. v.

多くの専門家が株主価値という考え方を受け入れている中で、彼女は、株主価値の追求がなぜ会社法の実際の規則で義務付けられていないのか、自問し困惑することになる。1995年に彼女はブルッキングス研究所の客員研究員となり、株式会社に関心を持つ経済学者 Margaret Blair に出会う。Stout は、彼女が困惑している問題を Blair に質問したところ、「おそらく会社法が正しく、専門家が間違っている。会社取締役が株主価値を最大化する義務がなかったのには、正当な理由があったのかもしれない²⁹」という答えが返ってきた。このようなプロセスを経て、Stout は、株主理論の支持者から利害関係者理論支持者へと変化したのである。

彼女の『株主価値という神話 (The Shareholder Value Myth)』は、DIRECTORS & BOARDS 誌において2012 Governance Book of the Year を受賞しており、研究者のみならず社会的にも大きな影響を与えたように思われる。Stout のような一部の会社法学者や社会経済学者、筆者のような経営学系の研究者は Stakeholder 型の株式会社を想定し、会社の目的は多様化する。これに対して、株主価値を信奉する研究者は、Stockholder モデルを採用し、会社の目的は、利潤の最大化、株価最大化ということになる。

このように（一般的な）株式会社の目的が何であるのかに関する議論が、二分する中で、出てきたのが「社会的営利企業 (for profit social enterprise)」に関する関心の高まりである。このようなムーブメントにおいて注目されているのが、既に取り上げた民間認証制度 B Corp と法制度化されたものである⑦のベネフィット・コーポレーションである。ここでは、⑦のベネフィット・コーポレーションについて、もう少し敷衍しておきたい。

既に見たようにベネフィット・コーポレーション及びそれに類似する法律を有する国は、アメリカ以外にイタリア、イギリス、スペイン等しかない。ベネフィット・コーポレーションが最も用いられているアメリカでは、州の会社法で法人格が規定されている。2010年にメリーランド州で規定されたのが最初で、

²⁹ *Ibid.*, p. v.

現時点で約40の州と Washington, D.C. において公共の利益（社会や環境に対する貢献）と営利目的を両立させる企業形態として認められている。

企業の目的に関する議論が展開される中で、1980年代以降のアメリカでは、株主中心のコーポレート・ガバナンスを求める声が強くなった。このようなコンテキストの中で、「企業が株主利益の最大化といった株主至上主義から脱却し、社会目的を果たすことが求められる」ような状況になったのである。ベネフィット・コーポレーションという法人格を持ち、あらかじめ公共の利益を追求することが定款に書かれていれば、株主からの批判にさらされることがなく、法的に保護されると考えられるのである³⁰。

このようなアメリカ等の国々の状況を受け、わが国では2022年4月28日に岸田総理を議長として「新しい資本主義実現会議」（第6回）が開催され、ベネフィット・コーポレーションが取り上げられることになる³¹。また、2022年6月7日に出された内閣府の「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画～人・技術・スタートアップへの投資の実現～」においても、ベネフィット・コーポレーションが取り上げられ、ベネフィット・コーポレーションが全米中に広がって多くの投資を集めており、「社会的・環境的效果」というインパクトの実現を意図するインパクト投資家からの資金だけでなく、従来型の投資家からも資金を集めていることが示されている。そして、「新たな官民連携の形として、このような新たな法制度の必要性の有無について検討することとし、新しい資本主義実現会議に検討の場を設ける。あわせて、民間にとっての利便性向上の観点から、

³⁰ 橋爪麻紀子「株主資本主義からの脱却（前編）—ベネフィットコーポレーションとB Corp 認証とは何か」(<https://ggpartners.jp/article/000737.html>)（2026年1月1日アクセス）

³¹ 「新しい資本主義実現会議（第6回）」https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai6/gijisidai.html（2026年1月1日アクセス）

財団・社団等の既存の法人形態の改革も検討する³²⁾とされているのである³³⁾。民間が公的役割を果たすことに関する関心が高まっていると言えるだろう。

既に見たように非営利組織は十分な運営資金を集めることが困難な場合が多く、医療法人では国民健康保険と患者の自己負担金（及び公立病院の場合は、行政からの補助金）により、「北九州空き家管理活用協議会」のような一般社団法人やNPO法人では、行政からの委託手数料、寄付金、わずかな事業収入により運営されており、十分な資金確保が困難な場合が多い。ベネフィット・コーポレーションを参考にすることにより、少しでも問題解決を図ることができればと考えている。

5 おわりに

以上、本稿では、営利組織（営利企業、株式会社）について見ることに通じて非営利組織について考えてみた。非営利組織は、十分な資金を確保することが困難な場合が多く、多くの点でメンバーのボランティアにより支えられていることが示された。非営利組織は補助金による公的な助成があることが前提のように思われているが、公的な補助金に頼ってはいは自律的なマネジメントはできない。非営利組織についても継続的に存続・運営していくためには、しっかりとした経済的基盤を持つ必要があり、営利組織の利潤にあたるものを確保する必要があると考えられた。

このため、本稿では、欧米で用いられているベネフィット・コーポレーションをわが国でも導入し、法制度化していく必要があると考えた。ベネフィット・

³²⁾ 内閣府「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画～人・技術・スタートアップへの投資の実現～」2022年6月7日、25ページ https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2022/0607/shiryo_01.pdf（2026年1月1日アクセス）

³³⁾ ただし、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」は、2023年以降、毎年改定版が発行されているが、ベネフィット・コーポレーションに関する記載はなされていない。https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/index.html（2026年1月1日アクセス）

コーポレーションを利用し、非営利組織にビジネス的視点を導入することで、非営利組織の社会的影響力を拡大できると考えたのである。最初から、その定款の中に社会的な活動を行うことを明記しているベネフィット・コーポレーションは、出資者もそれを前提として投資しているためわかりやすく、利潤が少ない場合や損失が出た場合でも、株主からの批判は少ないと考えられる。

とは言え、ベネフィット・コーポレーションを導入したとしても、実際には十分な資金を確保できないケースも多いのではないかとと思われる。民間組織の方が行政組織よりも効率的に運営できる場合が多いと考えられるが、実際には、民間組織が行う場合は、多くのボランティアがいなければ運営できない事業も多いのではないかと考えられる。今後は、ベネフィット・コーポレーション先進国であるアメリカ等において、社会的な問題や環境問題がベネフィット・コーポレーションを利用することによりどのように改善されていったのか、うまくいかなかった場合も含めて、具体的なケースを見ながら研究を進めていければと考えている。

第5章 地域における中小企業とNPOの連携 —その現状と課題に関する一考察—

浦野 恭平

1 はじめに

近年、少子高齢化・人口問題、医療・福祉、防災・安全、環境問題など、地域が抱える社会問題は多様化・複雑化しており、それらへの対応は地域の行政機関のみでは難しくなっている。その背景には行政機関の財政や人員の不足など、それが有する資源の制約に起因する要因も多々あるが、そもそも、こうした社会問題は多様な要因や主体の相互関係の中で生じており、その解決は多くのステークホルダーの関与無くしては困難であるといえる。また、こうした社会問題とその解決はSDGsの目標としてあげられるように、世界や国内の各地域に共通する普遍的な側面をもちつつも、それぞれの地域の歴史とそれに起因する経済・産業や社会の構造の違いによって、問題の具体的な顕在化のあり方は多様である。

以上のことを背景に、近年、地域の社会問題に対してその地域社会を構成している多様な主体が関与し、連携・協力することで課題解決をはかることの必要性が高まっており、実際、国内各地でそうした取りくみが見られるようになっている。本稿ではNPO研究の一環として、かかる連携の一つの形態として、地域における中小企業とNPOとの連携について取り上げ、その可能性と現状及び課題について検討していくこととする。

なお、本稿の研究の目的は上記問題意識のもと、地域における中小企業とNPOの連携の現状と課題の全体像を整理し把握することにある。すなわち、今後のより詳細な研究のための予備的考察としての位置づけにあたる。

2 わが国中小企業とNPOの現状と課題

ここではまず、わが国の中小企業とNPOの現状、そして、それらが抱える課題について確認し、中小企業とNPOの連携の必要性と可能性について見ていく。

2-1 中小企業の現状と課題

企業数で全体の約99%、従業者数で全体の約7割を占める中小企業は、わが国の社会経済において重要な役割を果たしてきたが、その労働生産性の低さは従前から指摘されており¹、企業数は年々減少傾向にある²。中小企業は地域の中でも経済や産業の主要プレーヤーとして、また、雇用をはじめとした社会基盤の主体としての役割を果たしてきた。こうした中小企業セクターの業績改善は、地域経済や地域社会の維持のための重要な政策課題である。個々の中小企業におけるイノベーションによるコスト構造の改善や高付加価値化の取り組みが待たれるところである。

以上の中小企業の経営改革の課題とともに、中小企業による社会課題への取り組みも問われるようになってきている。2015年の国連サミットにおけるSDGsの採択に見られるように、社会問題の解決が世界共通の課題として認識され、各国政府や国際機関の社会課題に関連する規制や国際基準は強化される傾向にある。こうした中、企業のコーポレートガバナンスをめぐる議論においては、企業が株主だけでなく顧客・従業員・地域社会等、様々なステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する「ステークホルダー主義」に依拠すること、そして、貧困や環境、地域活性化など「サステナビリティ」に関

¹ 中小企業庁(2022) I-71ページ、及び、日本生産性本部(2021) 4から6ページを参照。

² 中小企業庁(2020) I-110ページ参照。

わる社会課題への関与が求められるようになってきている³。このような環境の中において、現在、企業の社会的責任（CSR: corporate social responsibility）をめぐる議論は、企業は利益創造活動に専念すべきとする「CSR消極論」から「CSR積極論」が大勢を占めるようになってきている⁴。そして、こうした企業の社会的責任に関わる主張は、これまで主として大企業を対象としていたが、近年、中小企業に対しても向けられるようになってきている⁵。

なお、こうした中小企業の経営革新と社会課題への取り組みは、必ずしも矛盾するものではなく、両立しうるものと考えられる。すなわち、「社会課題」への取り組みが中小企業の事業活動に寄与する場合、あるいは、中小企業が営む事業活動に「社会課題」が包摂されるとき、両課題は統合されうることとなる。近年、こうしたことに取り組む中小企業も出てきているが、ただ、現状においては、その「経営資源」や「組織能力（capability）」の制約や欠如によって、新たな取り組みを現実のものとして来ている企業は、いまだ少数にとどまっている⁶。

2-2 NPOの現状と課題

内閣府の定義によると、「NPO」とは「Non-Profit Organization」又は「Not-for-Profit Organization」の略称で、様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対して収益を分配することを目的としない団体の総称である。したがって、NPOは様々な分野で、社会の多様化したニーズに応える重要な役割を果たすことが期待されているが、NPOが収益を目的とする事業を行うこと自体は認めら

³ わが国においては「OECDコーポレートガバナンス原則」を踏まえて金融庁と東京証券取引所が原案を作成し、2015年に日本版「コーポレートガバナンス・コード」（2018年と2021年に改訂）が策定されたが、そこで「ステークホルダー主義」、「サステナビリティ」に関わる考え方が見られる。

⁴ 田中（2019a）及び田中（2019b）を参照。

⁵ 藤野洋（2012）を参照。

⁶ 浦野（2024）を参照。

れているものの、事業で得た収益は様々な社会貢献活動に充てられる⁷。

以上のように定義されるNPOは社会を構成する組織の一形態である。組織形態を「所有（私的・公的）」と「目的（営利・非営利）」の二次元でとらえると、私的所有・営利目的の「企業」、公的所有・営利目的の「公企業」、公的所有・非営利目的の「行政機関」、そして、私的所有・非営利目的の「非営利組織」に分類することができるが、NPOはこの「非営利組織」に含まれる。そして、「非営利組織」にはNPOの他、民法及びその特別法で規定される一般社団、一般財団、公益社団、公益財団、社会福祉法人、学校法人、宗教法人、更生保護法人、協同組合、共済組合等がある⁸が、本稿では基本的に特定の会員やメンバーの便益ではなく、社会への「公共奉仕」を目的とするNPO法人を対象とする。

さて、わが国においては一般に、任意で活動してきた民間の非営利組織に法人格を与える「特定非営利活動促進法（NPO法）」が施行された1998年が「NPO元年」と言われている⁹が、それ以降、全国で多くのNPO法人が認証・認定されてきており、2025年の9月末時点で認証が49,237法人、認定が1,305法人となっている¹⁰。なお、その定義から分かるようにNPOは「社会的ミッション」を有した法人であるが、その活動領域と法人数は図表1のとおりである。下記の全ての活動領域はなにがしかの形で地域社会に関わるものであるが、「まちづくりの推進」や「地域安全活動」など、直接的に地域社会の社会課題を目的とする領域も見られる。

⁷ 以上の定義は「内閣府NPOホームページ」(<https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/npoiroha>)による。なお、NPOのうち、特定非営利活動促進法に基づき法人格を取得した法人を、「特定非営利活動法人（NPO法人）」と言う。

⁸ ここでの整理は田尾・吉田（2009）第1章を参照。

⁹ 例えば、朝日新聞（1999）「『NPO元年』、歩み着実 県内に30法人誕生」（愛知、12月27日朝刊20ページ）を参照。

¹⁰ 認証法人とは特定非営利活動促進法に基づき法人格を取得した法人であり、認定法人とはNPO法人のうち実績判定期間（直前の2事業年度）において一定の基準を満たすものとして所轄庁の「認定」を受けた法人で、税制上の優遇措置を受けることができる。（定義およびデータは「内閣府NPOホームページ」を参照。）

図表1 NPOの活動領域と法人数

活動の種類	法人数
保健、医療又は福祉の増進を図る活動	29,157
社会教育の推進を図る活動	25,204
まちづくりの推進を図る活動	22,639
観光の振興を図る活動	3,735
農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動	3,184
学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	18,492
環境の保全を図る活動	12,915
災害救援活動	4,337
地域安全活動	6,442
人権の擁護又は平和の活動の推進を図る活動	9,294
国際協力の活動	9,082
男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	4,940
子どもの健全育成を図る活動	25,324
情報化社会の発展を図る活動	5,483
科学技術の振興を図る活動	2,739
経済活動の活性化を図る活動	8,816
職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	13,018
消費者の保護を図る活動	2,773
前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	23,907
前各号で掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動	376

※複数の領域で活動する法人があるため、法人数は延べ数。

出所)「内閣府 NPO ホームページ」

このように現在、多様な領域で多くのNPOが活動しており、確実な実績を残して税制優遇の対象となる「認定法人」として、長期・安定的に事業を遂行している法人は確実に増えているが、他方で「認証法人」の数は近年、減少傾向にある。NPO法施行の1998年に23法人が認証されて以降、2000年には3,800法人、2005年に26,394法人、2010年に42,385法人、2015年に50,865法人、そして、2017年の51,866法人と増加を続けていたが、2017年をピークとしてその後は毎

年減少を続け、2024年には49,485法人となっている¹¹。そして、内閣府は2018年に「休眠状態」にあるNPO法人の実態調査（2017年実施）の結果¹²を発表しているが、NPO法人が毎年度に所轄官庁に提出が求められている事業報告書について、提出期限から3年未満の間、提出していない法人が6,791（全承認法人の13.1%）、そして、3年以上の提出していない法人が1,273（同上の2.5%）となっている。このようにNPOの中にはその活動の限界を迎えている法人が一定数を占めることとなっており、わが国においてはNPOの数拡大のフェーズから、その活動内容の質や実績が問われるフェーズへと移行しているといえる。

なお、内閣府の『2023年度（令和5年度）特定非営利活動法人に関する実態調査報告書』によると、NPO法人が抱えている運営上の課題（※複数回答）は、認証法人では上位から「人材の確保や教育」が65.5%、「後継者の不足」が44.5%、「収入源の多様化」が39.8%、そして、「法人の事業運営力の向上」が29.8%となっており、認定法人では同じく「人材の確保や教育」（70.6%）、「収入源の多様化」（54.8%）、「後継者の不足」（45.9%）、そして、「法人の事業運営力の向上」（33.5%）となっている。認証及び認定法人ともに人材や財源といった「経営資源」の不足と解消、そして、組織を運営・継続していくための「組織能力（capability）」の拡充が課題としてあげられている。換言すると、これら課題の解消や克服がNPO法人の存立基盤の確保のためには不可欠であるといえる。

3 中小企業とNPOの連携

以上みてきたように、中小企業においてはイノベーションによる経営基盤の確立と同時に社会課題への関与が求められており、他方、NPOにおいて

¹¹ 内閣府 NPO ホームページ参照。

¹² 内閣府（2018）「いわゆる『休眠状態』にあるNPO法人実態調査結果について」（<https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/20190416kyuminchosa.pdf>）を参照。なお、いわゆる「休眠状態」にあるNPO法人とは、「事業報告書等を提出していない法人」と「事業報告書等を提出しているものの、活動実態が不明確な法人」を指す。

は社会課題を目的としつつも、その事業基盤の確立が必要とされていることが確認できた。ここでは両者の連携の必要性と可能性について見ていくこととする。

3-1 連携の必要性

谷本（2006）によると、企業において社会的責任として求められている中心課題とは以下のように整理される。第1に「経営活動のあり方」であり、それは環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、製品の品質や安全性、途上国での労働環境・人権問題、情報公開など、「経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境への配慮を組み込むこと」である。第2に「社会的事業への取り組み」であり、それは環境配慮型商品の開発、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアー、フェアトレード、地域開発に関わる事業、SRIファンドなど、「社会的商品・サービス、社会的事業の開発に組み込むこと」である。そして、第3に「社会貢献活動」であり、それは金銭的寄付、施設・人材などを活用した非金銭的支援、本来業務・技術などを活用した社会貢献活動など、「企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動に取り組むこと」である¹³。

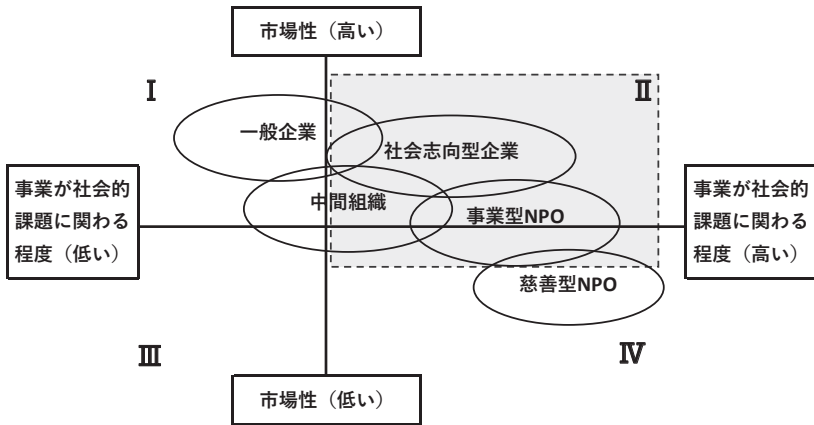
他方、NPOはその活動の機能から次のようなパターンに分けられる。すなわち、第1に「慈善型NPO」であり、これは寄付やボランティアをベースに、ローカル/グローバルコミュニティにおいてチャリティとして、貧困、難民、福祉などの社会的課題に取り組むものである。第2に「監視型・批判型（アドボカシー型）NPO」であり、これは企業や政府・国際機関などの活動を批判したり、アドボカシー活動を行うスタイルで、地球環境問題や人権問題に関わるものである。そして、第3に「事業型NPO」であり、これは有料・有償による社会的サービスの提供、情報の分析・提供、コンサルティングといった活動を事業として行うものであり、社会的事業を担う1つのビジネスとして理解される。

なお、谷本（2006）は図表2にあるように、事業の「市場性」の高低と「事業が社会的課題に関わる程度」の高低によって、事業の性格を4象限でとらえ、

¹³ 谷本（2006）14ページ図表1-3「CSRの三つの次元」を参照、整理。

その中に様々な事業体を位置付けている。すなわち、「一般企業」を主として第Ⅰ象限に、「慈善型NPO」を第Ⅳ象限にプロットし、市場性と社会的課題への関与が共に高い第Ⅱ象限に「社会志向型企业」と「事業型NPO」の各事業体をプロットしている。

図表2 事業体の位置づけ



出所) 谷本 (2006) 15ページ。なお、ⅠからⅣの象限数字は筆者加筆。

以上の図をふまえて先の中小企業とNPOの現状と課題を捉えなおすと、中小企業は第Ⅰ象限の「一般企業」から第Ⅱ象限の「社会志向型企业」の方向に、そして、NPOは第Ⅳ象限の「慈善型NPO」から第Ⅱ象限の「事業型NPO」の方向へ移行することで収入源を確立し、存続基盤の安定を図ることも可能だと考えることが出来る。ただ、先に見たように中小企業とNPOの両事業体においては、「経営資源」や「組織能力」の制約や欠如によって、かかる移行が難しくなっていると考えられる。そうした中、両者が主として図表2にある第Ⅱ象限の領域で連携することによってかかる弱みを克服し、強みを活かすことが両事業体の経営改革の一つの方向性として示唆される。

3-2 連携の有効性

さて、こうした中小企業とNPOとの連携は両セクターにとって、その経営革新の手立てとなりうるのか。その有効性を示唆する先行研究について確認していくこととする。

まず、ここでは「戦略提携論」について取り上げる。中小企業の政策や研究の領域では、以前から連携の重要性は指摘されてきた。例えば、「産学連携」や「異業種交流」、「中小企業ネットワーク」の実施や形成が、中小企業の経営革新のための有効な手段とされてきた。そして、国の施策である「異分野連携新事業分野開拓」（通称：「新連携」）制度では、事業の分野を異にする事業者が有機的に連携し、その経営資源を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより新たな事業分野の開拓を図ることが推奨されていた¹⁴が、その中で連携先として、「中小企業（異分野）」や「大学・研究機関」にくわえて「NPO・組合等」が想定されていた。

こうした連携の有効性を示唆する理論の一つとして、「戦略提携論」をあげることが出来る¹⁵。Spekman, et. al. (1998)によると、「戦略提携とは、それぞれのパートナーの競争地位を強化する目的のもと、資源、知識、ケイパビリティが共有化される、二ないし複数パートナー間の密接で長期にわたる相互利益的な協定」である。この定義から理解できるが、企業や組織は「戦略提携」をつうじて、パートナーが有している「補完的な資源にアクセス」する機会（提携の「資源ベースドアプローチ¹⁶」）、そして、パートナーの「価値ある知識を学習」する機会（提携の「組織学習アプローチ¹⁷」）を得ることが出来る。さらには、戦略提携はパートナー間の知識の「相互補完」のみならず、パートナー間の相互作用

¹⁴ なお、「異分野連携新事業分野開拓計画」（通称：「新連携計画」）制度は、2010年10月1日に「経営革新計画」に統合されているが、その考え方は新制度の継承されている。（中小企業庁 HP：<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shinpou/index.html>）

¹⁵ 浦野（2009）における「戦略提携論」の整理を参照。

¹⁶ Das, et. al. (2000), Ireland, et. al. (2002) 参照。

¹⁷ Inkpen (1998) 参照。

用による新しい知識の「共同創造」の役割をも果たし得るとの、「知識創造理論」からの主張¹⁸も見られる。

さらに、このように企業や組織が自社・自組織内のみならず、組織外の資源や知識を活用することの有効性を指摘する考え方として、「オープンイノベーション (open innovation)」論をあげることが出来る。Chesbrough (2003,2006)によると、オープンイノベーションとは企業が技術の価値を高めようとする際、内部のアイデアとともに外部のアイデアを用い、市場化の経路としても内部の経路と外部の経路を活用することができるし、また、そうすべきであると考えられるパラダイムである。また、企業が自らのビジネスにおいて外部のアイデアや技術をより多く活用し、自らの未利用のアイデアは他社に活用させるべきであることを意味する。

以上のように企業や組織の連携は、資源や知識の「相互補完」や新しい知識の「共同創造」を可能とするものであり、特に異なるセクターの事業体である中小企業とNPOにとって、連携は経営革新にとって有効な手立てとなり得ると考えられる。以上を受けて、次に中小企業とNPOの「地域における連携」の有効性について確認していく。

ここでは、Porter and Kramer (2011)で提示されている「共通価値創造 (creating shared value : 以下 CSV)」の考え方について確認していく。「共通価値」という概念は経済的価値を創造しながら社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するというアプローチである。そして、共通価値を創造する方法としては、「製品と市場を見直す」こと、「バリューチェーンの生産性を再定義する」こと、そして、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」ことがあげられている。

「クラスター」の概念は以前より M. ポーターの戦略論の主要な部分の一つとして主張されていたが、それは「ある特定の分野において、地理的に近接した、相互に結びついた企業群と関連する諸機関 (供給業者、サービス提供者、大学、

¹⁸ 野中 (1991)。

業界団体など)の集団」であり、これらの要素が競争しつつも協力し合うことで、イノベーションが促進されると考えられている。

このクラスターを知識創造論の視点で捉える考え方も見られる。田柳(2007)は、欧米の地域クラスターや地域イノベーションの研究において「知識創造論」は数多く参照されているとし、「地域では、既存の企業やコミュニティやセクターの境界を超えて、多元的なアクター間で組織される相互関係のネットワークが形成される。ネットワークをベースに、個人間や組織間のコミュニケーションや学習が起り、アウトプットやアウトカムが蓄積されていく。この一連の過程を、地域における組織的知識創造として捉えることができる¹⁹⁾と主張している。地域やクラスターは知識創造やイノベーションのための「場²⁰⁾」の機能を果たしているともいえる。

このように、CSVの考え方においては「経済的価値」と「社会的価値」は同時に創造し得るものであり、そして、それは「地理的に近接」した主体が協力することで促進されうるものである。かかる視点に立てば、地域の社会問題に対して地域社会を構成している多様な主体が連携して取り組むこと、なかでも中小企業とNPOが連携することは、地域の社会課題の解決に寄与するとともに、双方の経営革新にとって有効な手立てであるといえる。

3-3 連携の事例

ここでは連携の有効性を確認するために、本稿が想定する地域における中小企業とNPOとの連携の事例について見ていくこととする。

¹⁹⁾ 田柳(2007)100ページ。

²⁰⁾ 伊丹(1999)によると、場とは「人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組みのことである」と定義され、「その枠組みはある意味で、人々の間の情報的相互作用の容れもの」(23ページ)とされている。

【共同開発の事例】

福岡県北九州市の鉄道機器メーカー九州鉄道機器製造株式会社とNPO法人ALL OKは「ペットシェルター」の共同開発プロジェクトにおいて連携に取り組んでいる。

九州鉄道機器製造株式会社（本社：北九州市、創業1921年、資本金5,000万円、従業員数47名）は、鉄道関係で利用される分岐器各種の製造、レール加工、レール溶接工事、トンネル用H形支保工、道路照明器具販売、鉄道車両部品販売等を主力事業とする。そして、NPO法人ALL OK（所在地：北九州市、設立2019年）は、国際交流、動物愛護、子育て支援、音楽を通じた文化交流、人と動物の共生社会づくりを目的とした調査、研究、啓蒙、啓発などを事業とする。

九州鉄道機器製造は、公共工事の減少で受注が落ち込むことが予測される中、新規事業展開を考えている際、2024年に防災商品開発を手掛ける株式会社SPOON（所在地：北九州市、設立2020年）から声を掛けられ、これをきっかけに鉄道機器メーカーとしての加工技術を活かした「防災シェルター」の開発に着手し、2025年2月に完成させた。4月には動物愛護に取り組むALL OKが主催するペットの防災訓練に参加、その後、10月からは地元自治体が主催する官民連携防災啓発活動の一環として、ALL OKと連携した「ペットシェルター」の開発・実証実験プロジェクトにも参加している。

環境省の災害対策ガイドラインにおいては、「飼い主とペットと一緒に避難すること」が原則とされているが、北九州市内ではペット同行可能な避難所457か所のうち、約7割にあたる319箇所のペット避難所が「屋外」であり、改善がもためられている。九州鉄道機器製造とALL OKの連携は、中小製造業の技術とNPOの視点・コンセプトやネットワークが結びつくことで、地域の社会課題の解決が図られる事例として理解することができる²¹。

²¹ 毎日新聞（2025）、NEWS CAST（2025）、九州鉄道機器製造HPを参照。

【共同運営の事例】

北九州市の株式会社タカミヤが設立した公益財団法人タカミヤ・マリバー環境保護財団と同市のNPO 法人里山を考える会は、北九州市の指定管理者としてタカミヤ環境ミュージアムを共同運営している。

株式会社タカミヤ（本社：北九州市、創業1949年、資本金9,000万、従業員980名）は、フィッシング・マリン用品等の製造・卸・小売販売・EC 事業等を主力事業とする。同社は、創業者の時代から行政や地域の環境保全団体と協力して、地元河川での「ボランティア清掃」や「アユ放流祭」を実施・開催するなど、「社会的責任（CSR）」活動に積極的に取り組んでいたが、1993年に創業者が亡くなった際、その意志を継ぐかたちで二代目（現会長）の高宮俊諱氏がタカミヤ・マリバー環境保護財団を設立している。なお、同財団の事業目的は河川環境の保全と水生生物の保護・育成及び河川愛護の啓発、生活環境の向上と市民福祉の増進である。

NPO 法人里山を考える会（所在地：北九州市、設立2002年）は、「持続可能なライフスタイルを、里山の暮らしのデザインで」をミッションとして、持続可能な社会と生活環境を創造するために、環境教育事業、まちづくり・にぎわい創出事業、人材育成事業を行なっている。そして、タカミヤ環境ミュージアムは2001年に開催された北九州市博覧祭のパビリオンとして誕生以来、環境学習の場、環境活動の拠点として機能している。同施設では北九州市の公害克服の歴史や世界の環境問題、身の回りのエコ活動や市民・企業の環境への取り組みなどを学ぶことができる展示やプログラムが提供されている²²。

この事例は、直接的には企業が設立した財団とNPO との連携の事例ではあるが、企業とNPO が連携することで、両者が有している資源や知識・能力を相互に活用することが可能になっている。そして、企業にとっては社会貢献活動を有効かつ効率的に行うことが可能となり、NPO にとっては自身の組織が目

²² 北九州市（2017）5-6ページ、タカミヤHP、タカミヤ・マリバー環境保護財団HP、里山を考える会HPを参照。

的とする社会課題の解決を図るとともに、指定管理者受託による収益という事業化を実現できている事例として考えることが出来る。

3-4 連携の現状と課題

ここまで確認してきたように、中小企業とNPOとの連携は、地域の社会課題の解決、および双方の事業体の経営革新に寄与するものと考えられる。ただ、連携にあたっては課題もある。ここでは連携の現状について確認する。

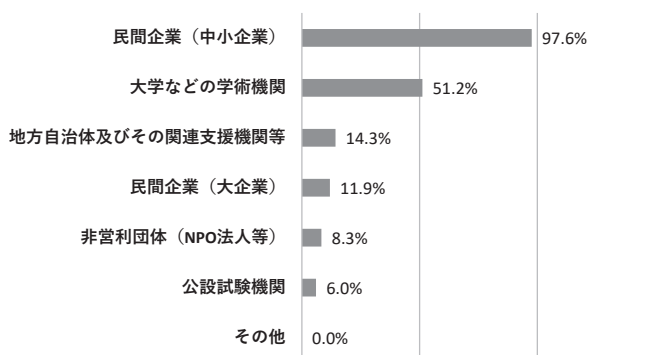
まず、先にふれた中小企業庁の「新連携計画」制度の採択企業を対象とした、連携の実体に関する調査結果²³を見ていく。なお、採択企業の「業種」、「資本金額」、「従業員数」、「売上高」などについては、あらゆる属性のものが一定数で含まれている。回答のうち採択された事業に取り組んだ問題意識（※複数回答）をみると、「自社の売上の増加」（79.3%）、「イノベーションへの挑戦」（73.2%）、「情報通信技術の活用」（40.2%）、「自社の評判・名声の獲得」（22.0%）、「自社の費用の削減」（11.6%）と、イノベーションや新しい技術の活用による、自社の売上改善や費用削減の目的があげられるとともに、「社会・地域への貢献」（57.3%）が三番目に多くっており、その他でも「高齢化問題の解決」（29.3%）、「都市・地域問題の解決」（24.4%）、「環境問題の解決」（23.2%）、「少子化問題の解決」（14.6%）、「災害・事故などへの対応」（14.6%）、「資源問題の解決」（13.4%）、「治安・社会不安などの問題の解決」（6.1%）、「格差の是正」（6.1%）などがあげられている。これは「新連携」制度の趣旨、そして、質問項目の設定の影響によるものと考えられるが、中小企業の中でイノベーションと社会問題の解決、そして、自社の業績向上の同時追及が志向されていると理解できる。

ただ、同制度のもとでの「連携先」（※複数回答）を見てみると、図表3にあるように「民間企業（中小企業）」が97.6%と圧倒的に多く、次いで、「大学などの学術機関」51.2%、そして、「地方自治体及びその関連支援機関」が14.3%となっており、従前から中小企業の連携先として取り上げられることが多かつ

²³ 出所）中小企業庁（2018）『商業・サービス競争力強化支援事業 成果事例集2018』

た「異業種連携」や「産学連携」、そして、「産官連携」が上位を占めている。他方、本稿のテーマであるNPOを含む「非営利団体（NPO法人）等」は大企業（11.9%）に次ぐ8.3%にとどまっている。もちろん、民間企業等に比較してNPOの法人数が少ないことを前提として勘案する必要があるが、連携に積極的に取り組んでいる「新連携」認定企業においても、NPOは連携先としては、他の機関と比較すると低水準にあることが分かる。

図表3 「新連携」認定事業での連携先属性



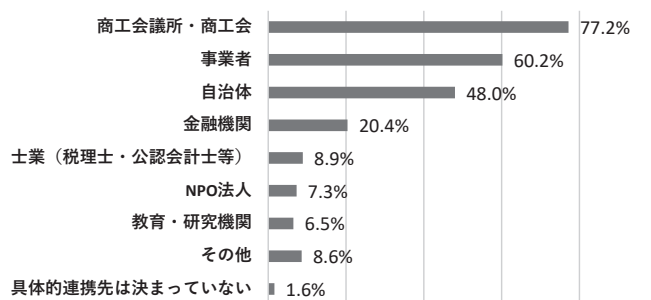
注) 複数回答

中小企業庁（2018）『商業・サービス競争力強化支援事業 成果事例集2018』

次に中小企業庁『小規模企業白書』2022年版における、小規模事業者の調査結果に寄りながら、中小企業の中でも特に地域課題における小規模事業者と他機関との連携の現況について見ていく。それによると、地域課題解決に向けて地域内の事業者や団体等との「連携」を行っているかの問いに対して、「既に行っている」が46.9%、「連携を検討している」が17.0%と、「連携していない・予定はない」の36.1%を上回っており、全体として地域課題への取り組みや連携に対して積極的な姿勢であることが分かる。なお、地域外との連携においては「連携していない・予定はない」が58.6%となっており、地域内での連携を志向していることが伺える。

そして、既に連携を実施している、及び検討している事業者の地域内での「連携先」(※複数回答)をみると、図表4にあるように「商工会議所・商工会」(77.2%)、「自治体」(48.0%)、「金融機関」(20.4%)といった、経営指導・支援や融資先といった機能を提供する機関、そして、事業取引の中で関係を構築し得る「事業者」(60.2%)が多くなっている。それに対して、「士業」(8.9%)、「NPO法人」(7.3%)、「教育研究機関」(6.5%)は一桁台にとどまっている。なお、地域外との連携の場合は「事業者」(60.7%)が突出して多く、「商工会議所・商工会」(22.8%)、「自治体」(20.2%)、「金融機関」(7.4%)、「士業」(8.0%)、「NPO法人」(7.6%)、「教育・研究機関」(7.5%)となっている。以上のように小規模事業者においては、多くの企業が連携に対する取り組みの実績や意思を有しているが、「NPO法人」との連携については他機関と比較して低水準にとどまっていることが確認できる。

図表4 地域課題解決での連携先



(注) 複数回答

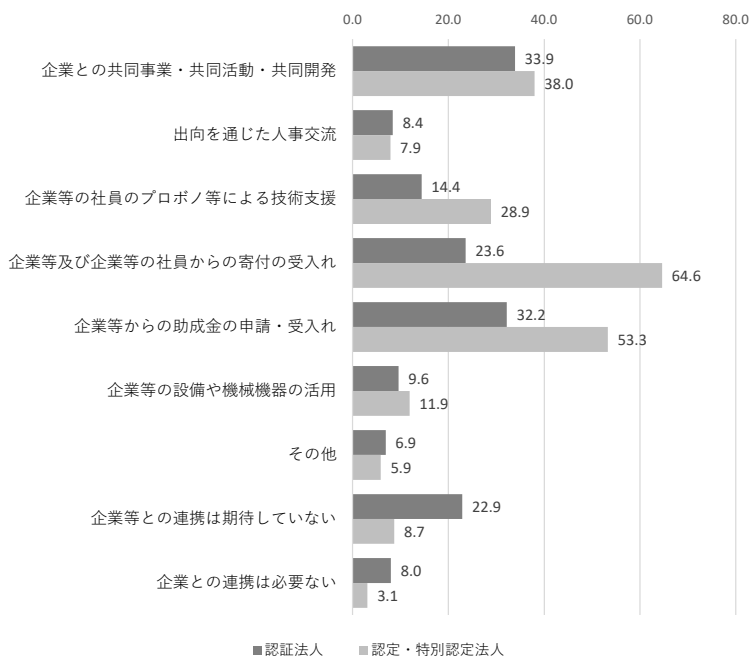
出所) 中小企業庁『小規模企業白書』2022年版

他方、NPO法人からの視点で現状を確認してみると、NPO自体は企業との連携の意志を持っていることが確認できる。NPOの認証法人と認定法人を対象とした、内閣府『2023年度特定非営利活動法人に関する実態調査』によると、「企業等との連携は期待していない」及び「企業との連携は必要ない」としている

法人が、認証法人でそれぞれ22.9%、8.0%、そして、認定法人でそれぞれ8.7%、3.1%となっている。すなわち、全体として連携を不要と考えている法人は少なく、特に NPO 法人として認定を受けるレベルで一定期間以上、事業を継続的に遂行している認定法人においては、高い水準で連携の必要性を認識していることが見て取れる。ただし、認証法人においては 2 割強が「期待していない」との数字は注意を要する。

そして、求める連携の内容（※複数回答）としては、認定法人では「企業等及び企業等の社員からの寄付の受入れ」（64.6%）、「企業等からの助成金の申請・受入れ」（53.3%）といった資金面での理由が多く、そして、「企業との共同事業・

図表 5 NPO の企業等との連携の意向



注) 複数回答

出所) 内閣府 (2024) 『2023年度特定非営利活動法人に関する実態調査』

共同活動・共同開発」が、認証法人及び認定法人それぞれ33.9%、38.0%と多くなっている。その他、「出向を通じた人事交流」及び「企業等の社員のプロボノ等による技術支援」といった人材面での理由を上げる法人も見られる。

4 中小企業とNPOの連携に向けて

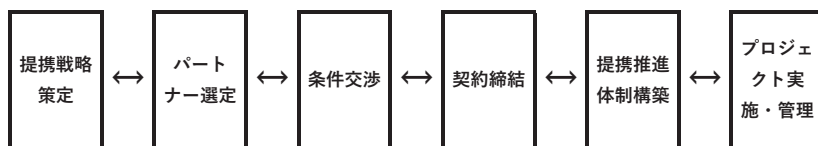
以上みてきたように、中小企業及びNPO法人の両サイドにおいて、他機関・組織との「連携」の必要性を認識しているものの、中でも中小企業とNPO法人との間の連携を見た場合、その実体はまだ活発化していないことが確認できた。ここでは、かかる現状からの転換、連携の促進に向けてはどのような課題があるのか検討していく。

4-1 連携のプロセスと課題

学術的な戦略提携論における議論、及び実務的な各種施策等を見ると、一般的な戦略的提携の実践プロセスは以下のように構成される。すなわち、「提携戦略策定」、「パートナー選定」、「条件交渉」、「契約締結」、「提携推進体制構築」、そして、「プロジェクト実施・管理」²⁴である。中小企業とNPOとの連携においては、それぞれの事業体の特徴に起因する要因を考慮する必要があるが、基本的にはこうしたプロセスを経て連携が実施されるものと考えられる。上記プロセスは図表6のように表すことが出来る。なお、戦略策定と実行のプロセス一般に言われることであるが、このプロセスは「提携戦略策定」から「プロジェクト実施・管理」に至るプロセスをリニア（直線的）に経過するものではなく、状況によって行きつ戻りつを含む複雑なプロセスとして理解する必要がある。

²⁴ 安田（2006）第6章を参照。

図表 6 戦略的提携のプロセス



出所) 安田 (2006) の内容にもとづいて筆者作成。

さて、中小企業及びNPOにとってその連携は、現状、まだ活発とは言えない状況にあるが、他組織との連携を進めていく上で、そのプロセスにおいてどのような点が障壁となってくるのであろうか。水野 (2021) によると、企業や組織体が他組織との連携やオープンイノベーションから成果を得られる一方で、連携を進めて行くためにはいくつかの課題があるとされる。それは第一に、的確な技術や適切な連携相手を探し出すために時間や手間がかかること、第二に適切な相手を見つけたとしても、その相手とのやり取りに時間と手間がかかること、第三に連携相手候補との関係性や信頼を構築する必要があること、第四に連携のプロセスにおいて情報・知・技術に付帯する暗黙的知識が流出してしまうこと、そして、第五に連携による成果や利益配分をめぐる関係性がこじれることである²⁵。このように提携のプロセスを遂行していくためには、「提携戦略策定」、「パートナー選定」、「条件交渉」、「契約締結」、「提携推進体制構築」、そして、「プロジェクト実施・管理」といった各段階において、通常の業務遂行とは異なった「提携コスト」に対する対応が必要になると考えられる。

なお、NPOを対象とした大倉 (2021・2025) の研究によると、セクター横断的な協働の実施には「提携能力」が必要であるとされ、その内容として次の3つがあげられている。すなわち、第一は提携の管理能力であり、これは提携の目的設定、提携の実行・評価に関する適切なプロセスを用いることによって提携を管理する能力のことである。第二は統合能力であり、これは提携を運営す

²⁵ 水野 (2021) 175-176ページ。

る方法や統合の作業手順などをパートナーとの間で整備することや、パートナー間での相互理解を深めたり、信頼関係を構築していくことなど、提携パートナー間での構造的・社会的関係を築くことで提携を統合する能力である。そして、第三は学習能力であり、これはパートナーから知識を吸収し、それを提携にうまく活用することで、提携関係から知識を吸収・創造して内部化する組織の能力である。

このように見てくると、中小企業やNPOが自身の経営資源や組織能力の不足を補うことを目的として実行される連携において、その連携を実施していくためには、「提携戦略策定」、「パートナー選定」、「条件交渉」、「契約締結」、「提携推進体制構築」、そして、「プロジェクト実施・管理」といった、各プロセスを実行するための、そして、プロセス間の調整を図って連携を成功裏に導くための「能力構築」といった、新たな課題が浮かび上がってくる。先に見たように、現状では中小企業とNPOの間での連携が活発化していないが、そうした現状の背景には「提携コスト」をカバーするだけの「提携能力」が不足しており、そのことが提携実行の障害となることで、両主体が躊躇していることが想起される。

4-2 支援機関の現況

中小企業及びNPOの連携における「提携能力」の不足を前提とした場合、連携を促進するためには、それらの能力不足に対処する手立てが必要になってくるが、そのためには大きく二つの方策が考えられる。一つは中小企業及びNPO自身がその「提携能力」の形成をはかることであり、もう一つが外部機関による支援を活用することである。そして、後者の支援については提携のプロセスの各フェーズで必要とされるアドバイスの提供など、特定の知識やノウハウの不足を補う支援と、中小企業やNPOが連携に取り組んで実現するための「組織能力」全般の涵養を目的とした支援とに分けることが出来る。以上のように理念的には上記区分が出来るが、中小企業やNPOが有している経営資源や組

織能力の不足を前提とした場合、自助努力には限界があり、多くの中小支援やNPO施策と同様に、外部機関による支援を活用することが必要であろう。

こうした中、わが国においては本稿のテーマである中小企業とNPOを含む、異なる主体間の連携を支援する機関については多様なものがある。連携支援機関の機能としては、連携の場をつくる「ネットワーク形成」機能、多様な主体の間をつなぐ「コーディネート」機能、そして、活動をささえる「資源提供・研修・相談」機能などが含まれると考えられるが、基本的に図表6で示した「提携戦略策定」、「パートナー選定」、「条件交渉」、「契約締結」、「提携推進体制構築」、そして、「プロジェクト実施・管理」といった、戦略提携の各プロセスにおける課題に対応する支援機能が想定される。かかる機能を有する機関としては、その主体、目的や対象分野によっていくつかのパターンに分けて考えることが出来る²⁶。

まず、地域における中小企業支援や産業振興を対象としたものとして、自治体による「中小企業支援センター」や企業団体による「商工会議所」、「商工会」といった機関・組織があげられる。また、産学官連携によるイノベーション創出機能を有した、大学や自治体等によって設置・形成される「地域連携プラットフォーム」、「産学連携センター」、「TLO（技術移転機関）」、「インキュベーション施設」、「産業クラスター推進組織」等もあげられる。そして、こうした産業振興や中小企業支援を背景としたものとは別に、地域振興、市民活動、福祉、まちづくり等を対象に、多様な主体間の連携を支援・促進するものとして、「NPOセンター」、「市民活動センター」、「地域づくり協議会」等があげられる。さらに、近年ではSDGs推進のための「プラットフォーム組織」や個別の社会課題の解決を目的とした「ネットワーク」などがある。さらには共通の場所（な

²⁶ ここでの連携支援機能を有した機関・組織のパターン整理については、まず、筆者の勤務地である北九州市において該当するものをピックアップし、HP等を通じて設置主体や支援機能などを調べ、それを踏まえていくつかの類型で整理した。（図表6）その後、それをもとに一般的なパターンを筆者の判断で整理・明示した。

いし「場」をつうじて人材の交流を促す「コワーキング・スペース」、そして、金融機能をつうじて企業・組織間の仲介をになう地域「金融機関」等も含めて考えることが出来る。ちなみに、図表7は北九州市を事例として取り上げて確認できた、連携支援の機関・組織の一覧である。

図表7 北九州市における連携支援機能を有した機関・組織のリスト（一例※）

【行政系（自治体の連携・支援窓口）】
・北九州市中小企業支援センター (https://www.ktc.ksrp.or.jp/)
【経済・産業系（企業同士の連携を促す組織）】
・北九州商工会議所 (https://www.kitakyushucci.or.jp/)
・九州環境エネルギー産業推進機構 (K-RIP) (https://k-rip.gr.jp/)
【研究・産学連携（大学・TLO等）】
・公益財団法人北九州産業学術推進機構 (FAIS/KSRP) (https://www.ksrp.or.jp/)
・北九州 TLO (https://www.ksrp.or.jp/collaboration/tlo/tlo.html)
・北九州市立大学 地域産業支援センター (https://www.kitakyu-u.ac.jp/env/research/chiikisangyosien-center.html)
・北九州市立大学 地域共生教育センター (https://www.kitakyu-u.ac.jp/421/)
【NPO / 市民セクターの中間支援】
・北九州市市民活動サポートセンター（キラキラネット）(https://www.kirakirakitaq.jp/)
・北九州市社会福祉協議会 (https://kitaq-shakyo.or.jp/)
【分野横断共創プラットフォーム】
・北九州イノベーションゲート (https://spot.creww.me/com/kitakyushu-innovation-gate-2025)
・北九州 GX 推進コンソーシアム (KTQ-GX) (https://ktq-gx.com/)
・北九州 SDGs ステーション (SDGs クラブ) (https://kitaq-sdgs.com/)
【国際交流・多文化共生ネットワーク】
・北九州国際交流団体ネットワーク (Kiinet) (https://kiinet.info/)
【スタートアップ / 創業支援・インキュベーション / コワーキング】
・COMPASS 小倉 (https://compass-kokura.com/)
【金融的支援機関】
・福岡ひびき信用金庫等の地域金融機関 (https://www.fukuokahibiki.co.jp/)

注) ※上記は代表的なものであり、上記以外にもその機能を有す組織や機関はあり得る。
出所) 各種団体のホームページ等をもとに筆者作成。

このように連携支援機能を有している機関・組織としては、その設置主体や形態によって多様なものがあり、その目的や狙いもまた多様であるが、地域レベルで中小企業やNPOが連携に際して支援を仰ぐ先は重層的に存在していることが確認できる。すなわち、中小企業やNPOにとって連携の必要性を認識し、その実現に際して支援を求めたい際には多様なアクセスポイントがあるといえる。ただ、こうした機関・組織があるものの、中小企業とNPOとの連携は、他の組織間の連携に比して少ないものとなっており、両者の間で連携を躊躇させる何らかの要因（連携主体の要因・支援機関の要因）があるのではないかと考えられる。

4-3 議論と小括

以上、本稿ではここまで、中小企業及びNPOが連携して地域の社会課題に取り組むことが両者の経営改革に寄与すること、そして、連携の有効性は認識されているものの、実際にはその戦略オプションに取り組んで実現しているケースが他の連携に比して少ないこと、さらに、わが国においては異なるセクター間の連携を支援するために、多様な機関・組織が整備されているが、実情に照らすと支援のあり方には課題があることが確認できた。以上を受けて、本節では今後の研究のための小括として、改めて異なるセクター間の連携が果たす役割と意義を再確認し、連携の主体である中小企業及びNPO自身の取り組みの方向性と支援体制のあり方について検討していく。

さて、本稿ではここまで、中小企業とNPOの連携の考察にあたって、戦略提携論が示す「戦略提携プロセス」のモデルに依拠して議論してきた。すなわち、図表6で示したように、戦略提携を「提携戦略策定」、「パートナー選定」、「条件交渉」、「契約締結」、「提携推進体制構築」、そして、「プロジェクト実施・管理」の一連のプロセスとして把握する考え方である。このモデルは異なる組織間の提携プロセスを理解するうえで、また、提携や連携の支援機能を理解するうえで有意義なものである。ただ、ここではさらに、企業や組織の「経営戦略」

の策定ないし形成と実行に関わるプロセスを含めて検討する。なぜならば、「戦略提携プロセス」は企業や組織の戦略行動の実現のための手段であり、他企業・組織との連携の必要性や可否は、経営戦略の文脈との関連の中で検討する必要があると考えるからである。

冒頭で見たように、わが国の中小企業においては経営環境の変化の中で、イノベーションをつうじた経営革新と同時に、社会課題への取り組みも求められるようになってきている。他方、NPOにおいては法人の存立基盤の確保のために、自身が社会活動をつうじて収益を上げうる「事業」への取り組みも問われるようになってきている。3-3においては、こうした取り組みの事例として、鉄道関連製品を中軸とする中小製造業が本業の業績低迷の可能性を受けて、新規事業として「防災商品」の領域に組み込み、その中でNPOとの連携によってペットの災害避難といった社会課題に取り組むケース、そして、NPOが地元中小企業の設立した財団と協力して博物館の指定管理者を務めるケースを示した。

企業や組織がこうした経営革新を実施するに際しては、企業ないし組織として、既存の戦略から新たな戦略への転換、すなわち「戦略転換」が必要であるが、こうした転換を行うためには、既存の戦略の遂行とは異なる行動・プロセスや能力が必要とされる。こうした点について、O'Reilly and Tushman (2016) は、企業の持続的な成長のためには組織としての「知の深化 (exploitation)」と「知の探索 (exploration)」を両立する「両利きの経営」(両利き: ambidexterity)が重要であると指摘している。ここでいう「知の深化」とは、既存事業における知識を深めることを意味し、「知の探索」とはこれまでとは異なる事業活動をつうじて新たな価値を創造するために、従前の認知の範囲を超えて新たな知を求めることを意味する。

そして、Teece (2009) は「ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability)」という概念をもちいて、「認知の限界」や「資源や能力の再構築能力の不足」を克服することの重要性を指摘している。ここでいうダイナミック・ケイパビリティとは、「環境変化に対処するために内部・外部のケイパビリティの統合・再構築・

再配置を実行する組織・経営者のケイパビリティ²⁷」であり、それは具体的には経営陣が保有すべき3つの能力、すなわち、①「感知 (sensing)」：環境変化における機会や脅威を感知する能力、②「捕捉 (seizing)」：機会を捉えて価値獲得を実現するために資源を動員する能力、③「転換 (transforming)」：組織内外の有形・無形の資源や組織を継続的に更新する能力からなる。

以上のことから、企業や組織の持続的な存続と成長のためには、「戦略転換」のための「探索」・「感知」・「捕捉」・「転換」といった行動・プロセスと、それを実行するための能力が問われることが理解できる。これらを前提とすると、中小企業やNPOが他組織と連携することの意味や意義は、「探索」・「感知」・「捕捉」・「転換」といった行動・プロセス全体の中で位置づける必要があるといえる。すなわち、図表6の提携戦略プロセスに示されている、「提携戦略策定」以前の、新たな知を求める「探索」や機会や脅威を「感知」する段階において他の組織と何らかの関係性を持つことが重要な意味を持つと考えられる。

こうした点については、起業家による新事業創造の議論においても見出すことが出来る。山田(1999)によると、事業創造のプロセスは起業家が環境の中に見出した事業アイデア及び事業機会から事業コンセプトが醸成され、それを具体化した事業計画にもとづいて、資金・技術・人材といった経営資源が動員され組織化される一連の行動の流れ、あるいはそれらの反復として理解出来る。そして、そのプロセスにおいて起業家は組織外の機関や人々との関係づくりを意味する「ネットワーキング活動」をつうじて、事業創造に必要な資金・技術・人材といった経営資源を動員する他、新しい情報やアイデア、パースペクティブ等を獲得することによって事業を創造していくのである。

3-3で示した鉄道関連製品の中小製造業とNPOの事例では、企業が新規事業の創出を企図している中、異業種の防災会社の声掛けによって「防災」という自社技術の新たな用途に気付くこととなった。そして、NPOが主催するペット

²⁷ Teece (2009), 邦訳 (2013), xvii ページ。

の防災訓練に参加することで、「ペットの防災」という新しい情報やアイデア、パースペクティブを獲得することとなり、結果、「ペットシェルター」という具体的な製品の開発・実証実験におけるNPOとの連携に至っている。

この事例から示唆されることは、Mintzberg (1994) が指摘するように、企業や組織における戦略は、事前の戦略意図が詳細な分析によって戦略計画として「策定」されて実行されるだけではなく、予測できない状況変化に即し、現場における一つひとつの行動や経験をつうじて試行錯誤しながら「形成」されるということである。したがって、具体的な提携プロジェクトに先立った「探索」や「感知」の段階において、自身の既存のネットワークを超えた他組織と何らかの関係性を持つことで、新しい情報やアイデア、パースペクティブに接し試行錯誤することは、企業や組織の経営革新において重要な意味を持つと考えられる。

以上の議論を前提とすると、中小企業とNPOの連携の方向性を検討するにあたっては、より広範な視点が必要となってくる。具体的には先に見た狭義の提携プロセス、すなわち、「提携戦略策定」、「パートナー選定」、「条件交渉」、「契約締結」、「提携推進体制構築」、そして、「プロジェクト実施・管理」における「提携能力」の拡充を超えた、「ダイナミック・ケイパビリティ」の視点も包含した、能力拡充の視点である。そして、支援体制のあり方についても、これに対応した視点が求められる。具体的には、連携の活動を支える「資源提供・研修・相談」機能はもちろん重要であるが、連携の場をつくる「ネットワーク形成」機能や多様な主体をつなぐ「コーディネート」機能はより重視されるべきであろう。

なお、前出の大倉 (2021・2025) は、「セクター横断的な協働においては、協働に関わる組織が事業を通して蓄積した経験やその経験からの学習によって、提携能力を形成していく」としている。「ダイナミック・ケイパビリティ」の形成においても同様のことが指摘できる。このように、中小企業とNPOの連携能力を高め、連携を推進していくためには、研修や相談による「知の移転」による学習だけでは涵養できない能力が必要とされていることから、各企業や組

織が「経験からの学習」の可能な機会に入り込んでいくこと、そして、支援機関においてはそれを促す施策が必要となつてこよう。

4-4 事例の検討—「北九州 SDGs ステーション (SDGs クラブ)」

ここでは上記の議論と小括を受けて、支援機関の先進事例について紹介・検討する。取り上げる事例は、4-2の図表7に示した「北九州 SDGs ステーション (SDGs クラブ)」である。

「北九州 SDGs クラブ」は、北九州市が2018年に国から SDGs 未来都市に選定されたのを機に創設された。同クラブは SDGs に関連する活動にすでに取り組んでいる、又は関心をもっている団体・企業・個人等が参加できる組織であり、会員同士の交流や情報交換を通じて各々の活動の活性化を目指すとともに、多様なステークホルダーの交流・マッチングを促進することを目的としている。会員数は2025年5月現在2,353で、内訳は企業1,246社、会員団体（一般財団法人、一般社団法人、医療法人、NPO 法人、公益財団法人、その他、地域協議会など）282団体、教育機関（大学、高等学校、中学校等）249校、個人会員576名となっている²⁸。そして、「北九州 SDGs ステーション」はこうした活動を更に発展させ、多様な主体による SDGs の実践を進めるためのプラットフォーム（交流拠点）として、2022年に市内商業ビル内に開設された。

ここでは「北九州 SDGs ステーション (SDGs クラブ)」の事業の中でも、本稿の視点から見て特に重要と考えられるものとして、「北九州 SDGs 登録制度」、「SDGs 経営サポート」、「プロジェクトチーム」を取り上げて紹介・検討する。

①北九州 SDGs 登録制度

「北九州 SDGs 登録制度」は SDGs の達成に寄与する企業等の取り組み内容等を「見える化」し、地域の SDGs の取り組みの誘発・加速を図ることを目的

²⁸ 北九州 SDGs ステーション HP 内「北九州 SDGs クラブ会員企業・団体・教育機関」一覧（2025年5月末時点）（<https://kitaq-sdgs.com/list>）

としたものである。対象となる団体は北九州市内に本社又は支店等を有し、市内で事業活動を行う企業、団体（教育機関、個人事業主を含む）であり、登録要件は北九州 SDGs クラブへの加入と、以下の3つの様式に企業等の取り組みを記載することである。すなわち、【様式1】SDGs 達成に向けた取組状況：「経済・社会・環境」を網羅した12項目に関連する取組み、【様式2】SDGs 達成に向けた宣言書：「経済・社会・環境」の三側面で重点的に取り組む内容の宣言、【様式3】SDGs の達成や地域課題の解決を目指すパートナーシップの構築：SDGs の達成や地域課題の解決のためのニーズやシーズである²⁹。登録は2021年11月の1次登録から始まり、2025年11月の11次登録までで、現在、743事業者（※多くは企業であるがNPO 法人や教育機関も見られる）が登録されている。この登録制度のもとでの「北九州 SDGs 登録事業者」の一覧及び上記3様式の記載内容はオープン化されており、SDGs クラブの会員以外でも登録事業者のSDGs 課題への取り組み状況や地域で取り組んでいる「地域課題」解決に向けての活動状況などを確認することが出来る。登録の有効期限は3年間で希望事業者は更新手続きが必要となるため、最新の内容を公開・閲覧することが出来る。

② SDGs 経営サポート

「SDGs 経営サポート」は北九州市と北九州 SDGs クラブの会員である金融機関（※21機関、図表8参照）が連携して、会員企業が経営戦略としてSDGs を活用することを支援する仕組みであり、会員企業の依頼をワンストップで受付けて様々なニーズやシーズ対応することが主な機能である。サポートの依頼と対応は図表9にあるように、SDGs クラブの会員がエントリーシートを用いて案件をクラブの事務局に提出すると、事務局が連携締結の全金融機関に一括依頼し、その後、サポート可能な金融機関が対応する流れとなる。各金融機関の対応可能なサポート内容は共通というわけではなく、各機関から特徴あるスキー

²⁹ 北九州 SDGs ステーション HP 内「北九州 SDGs 登録制度について」(<https://kitaq-sdgs.com/registration-system>)を参照。

図表 8 「SDGs 経営サポート」参加金融機関

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	株式会社広島銀行
アクサ生命保険株式会社	株式会社福岡銀行
株式会社北九州銀行	福岡ひびき信用金庫
住友生命保険相互会社	株式会社みずほ銀行
損害保険ジャパン株式会社	三井住友海上火災保険株式会社
第一生命保険株式会社	株式会社三井住友銀行
大同生命保険株式会社	三井住友信託銀行株式会社
東京海上日動火災保険株式会社	三井住友ファイナンス&リース株式会社
株式会社西日本シティ銀行	株式会社三菱 UFJ 銀行
日本政策金融公庫	明治安田生命保険相互会社
日本生命保険相互会社	

北九州市 HP 内 (https://www.city.kitakyushu.lg.jp/contents/324_00006.html)

図表 9 SDGs 経営サポートの概要



出所) 北九州市 HP 内「SDGs 経営サポート」資料

(https://www.city.kitakyushu.lg.jp/contents/324_00006.html)

ムが提示されている。

このサポート体制は「SDGsの達成」のために地域の金融機関が行政と連携し、ワンストップで企業をサポートする協力体制を整備する全国初の取り組みであり、2023年2月に内閣府の第2回「地方創生 SDGs 金融表彰」を受賞している。

③プロジェクトチーム

「プロジェクトチーム」は北九州 SDGs クラブ会員が地域課題の解決のため、趣旨に賛同する他のクラブ会員と連携して活動するチームのことである。クラブ会員は解決したい課題などに基づき、共通の認識を持つクラブ会員を募り、連携することで活動の幅を広げることができる。SDGs クラブでは会員のマッチングや情報発信をサポートするとともに、このプロジェクトチームの活動を推進することで「新たな地域課題の解決モデル」の創出を目指している（図表10）。

現在、企業や学校・研究者、NPO から提案された複数のプロジェクトが同時に進行しているが、そのうちの一つである、「北九州みらいキッズプロジェクト

図表10 プロジェクトチームの概要



出所) 北九州市 HP 内「北九州 SDGs クラブプロジェクトチーム」資料
https://www.city.kitakyushu.lg.jp/contents/324_00011.html

（出張こども大工編）」について確認してみる。提案者は地元の「大英産業」（不動産業）、「大英工務店」（建設業）、「社会福祉法人桑の実会 桑の実工房」（障害者就労施設）であり、プロジェクトの目的は住宅端材の廃棄の課題解決、新たな雇用の創出・継続、産学連携によるこどもへの学びの提供、そして、ダイバーシティに富む街づくりである。具体的な活動内容として、住宅端材を用いた木工キット（「桑の実工房」で加工）で、プロの大工や建築学科の学生が協力して幼稚園児オリジナルのイスを制作するイベントの開催などに取り組んでいる。結果、住宅端材の廃棄削減、シニア大工の雇用・働き甲斐の創出、障がい者就労支援の継続等の成果が得られている³⁰。

以上、「北九州 SDGs ステーション（SDGs クラブ）」の概要、そして、主たる事業として、「北九州 SDGs 登録制度」、「SDGs 経営サポート」、「プロジェクトチーム」について紹介してきた。ここでは本稿の視点から本機関及びその事業の意味・意義について検討していく。

まず、同機関の特徴として指摘出来る点として、SDGs というテーマを明確にして、多くの「SDGs クラブ会員」を集めることに成功している点である。「連携」を促進する機関にとっては、「参加者の数」が大きなアドバンテージとなる。つまり、連携しうる相手の多さそれ自体が参加者にとっての大きな価値となり得る。いわゆる「ネットワーク外部性³¹」による効果である。

³⁰ 出所）北九州市 HP 内「北九州 SDGs クラブプロジェクトチーム」資料（https://www.city.kitakyushu.lg.jp/contents/324_00011.html）における「北九州みらいキッズプロジェクト（出張こども大工）資料」

³¹ 安田（2013）によるとネットワーク外部性(network externality)とは、次のように理解できる。すなわち、「利用者が増えれば増えるほど、その財やサービスから各利用者が得られる便益が増えるようなタイプの正の外部性(externality)を、ネットワーク外部性またはネットワーク効果(network effect)と呼ぶ。また、ネットワーク外部性を生じさせる財・サービスをネットワーク財(network good)と言う。たとえば、携帯電話や SNS サービスは、自分以外の加入者が増加すればするほど自分にとっての利便性が向上するため、典型的なネットワーク財である。他にも、クレジットカードは利用者が増えるにつれて加盟店が増え、結果的に個々の利用者にとっての

そして、こうした会員を集めることに寄与しているのが、上で見た「北九州SDGs登録制度」、「SDGs経営サポート」、「プロジェクトチーム」の各制度・スキームと理解できる。まず、「北九州SDGs登録制度」は登録会員のSDGsに関するビジョンや取り組みが可視化されることで、そのことが情報の発信や情報の収集・獲得を望んでいる企業や組織相互にとって、入会・登録のインセンティブになっていると考えられる。また、「SDGs経営サポート」における金融機関のサポートの提供は、特に経営資源や組織能力に限りのある中小企業やNPO等の組織にとって、参加にあたっての大きなインセンティブとなると考えられるし、金融機関にとっては社会的課題を果たすと同時に潜在的な顧客との接点を得る機会ともなり得る。そして、SDGsクラブ会員による「プロジェクトチーム」は、これまでに異なるセクターとの連携の経験が無い事業体にとっては、新たな「経験や学習の機会」を提供するものとなっており、こうした点も参加を促す要因になっていると考えられる。

以上のように、「北九州SDGsステーション（SDGsクラブ）」の取り組みは、複数の施策がシステムとして構成されており、今後、相乗効果が働くことで、支援機関に求められる「ネットワーク形成」機能、「コーディネート」機能、そして、「資源提供・研修・相談」機能がさらに強化されうる可能性があると考えられる。また、それを背景に、多くの参加者にとって、経営革新のための「探索」や「感知」の機会を提供する場として、そして、「提携能力」や「ダイナミック・ケイパビリティ」を涵養する場として機能し得ることも考えられる。

便益が増大する。前者のように、利用者の増加から直接外部性が発生する場合を直接的ネットワーク外部性 (direct network externality) と言い、後者のように、利用者の増加自体は外部性をもたらさないものの、他の要因に影響を与えることによって間接的に外部性を生み出す場合には、間接的ネットワーク外部性 (indirect network externality) と呼ぶ。」(『Imidas : 時事用語辞典』内 : <https://imidas.jp/genre/detail/A-101-0125.html>)

おわりに

本稿では地域の社会問題に対して地域社会を構成している多様な主体が関与し、連携することで課題解決をはかることの必要性への社会認識が高まる中、その一形態としての中小企業とNPOとの連携について取り上げ、その可能性と現状及び課題について検討してきた。そして、検討をつうじて、(1) 中小企業及びNPOが連携して地域の社会課題に取り組むことが両者の経営改革に寄与すること、(2) 実際にはその戦略オプションに取り組んで実現しているケースが他の連携に比して少ないこと、(3) わが国においては異なるセクター間の連携を支援するために、多様な機関・組織が整備されているが、実情に照らすと支援のあり方には課題があることを確認し、両者の間での連携を阻害している要因、あるいは躊躇させている要因（連携主体の要因・支援機関の要因）があるのではないかとの問題提起をした。

そして、議論と事例研究をつうじて、第一に、中小企業及びNPOの連携の方向性を検討するにあたっては、狭義の提携プロセスを超えた、企業や組織の「戦略形成」のプロセスにおける「探索」・「感知」・「捕捉」・「転換」といったプロセスを包含した、より広範な視点が必要との認識を提示した。そして、第二に、具体的な取り組みとして、中小企業及びNPO両者における「ダイナミック・ケイパビリティ」拡充の重要性と支援体制における「ネットワーク形成」機能と「コーディネート」機能の重要性について提起した。

以上、本稿では一定の成果を上げることができたが、今回の研究は今後のより詳細な研究のための予備的考察にあたるものであり、今回得られた結果をもとにさらなる詳細な検討を行っていく必要がある。また、本稿では公開資料にもとづくデータや事例を検討することで連携の現状と課題の全体像を整理してきたが、独自の調査研究をつうじた検証が求められる。今後の研究課題としたい。

参考文献

(欧文)

- Caroll, A. B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, Vol. 34. No. 4
- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press (大前恵一朗訳『OPEN INNOVATIO : ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産能大出版部、2004年)
- Chesbrough, H. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press (栗原潔訳『オープンビジネスモデル~知財競争時代のイノベーション』翔泳社、2007年)
- Das, T. K. and Teng, B. S. (2000) *A Resource-Based Theory of Strategic Alliance*, *Journal of Management*, Vol. 26 No. 1
- Drucker, P. F. (1990) *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, New York, Harper Collins Publisher (上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営—原理と実践—』ダイヤモンド社、1991年)
- Inkpen, A. C. (1998) *Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances*, *European Management Journal* Vol. 16 No. 2
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. and Vaidyanath, D. (2002) *Alliance Management as a Source of Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol. 28 No. 3
- Mintzberg, H., “The Fall and Rise of Strategic Planning”, *Harvard Business Review*, January-February, 1994 (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「戦略クラフティング」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社2003年1月号、pp. 86-97)
- Mintzberg, H. (2015) *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center*, Berrett-Koehler Publishers (池村千秋訳『私たちはどこまで資本主義に従うのか—市場経済には「第3の柱」が必要である』ダイヤモンド社、2015年)
- O'Reilly III, C. A. and M. L. Tushman (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. Stanford University Press. (入山章栄監訳、渡部典子訳 (2019) 『両利きの経営 : 「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社。)
- Porter, M. and M. R. Kramer (2006) *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*,

- December 2006. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社2008年1月号、pp. 36-52)
- Porter, M. and M.R. Kramer (2011) Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, January-February 2011. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社2011年6月号、pp.8-31)
- Spekman, R. E., Forbes, T. M. III, Isabella, L. A. and MacAvoy, T. C. (1998) *Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future*, *Journal of Management Studies*, Vol. 35 No. 6
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities & Strategic Management*. Oxford University Press (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ S. チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略—イノベーションを創発、成長を加速させる力』ダイヤモンド社、2013年)
- (和文)
- 伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメント—経営の新パラダイム』NTT出版。
- 浦野恭平 (2009) 「中小企業ネットワークと戦略提携論 —分析アプローチ試論—」(北九州市立大学『商経論集』44巻第1・2・3・4号合併号)
- 浦野恭平 (2024) 「中小企業のイノベーションとコーポレートガバナンスの機能」(愛知大学経営総合科学研究所叢書61『コーポレートガバナンスに関する研究』第5章)
- 大倉邦夫 (2021) 「社会協働の成功要因と提携に関する考察」(弘前大学『人文社会科学論叢』11号)
- 大倉邦夫 (2025) 「企業とNPO セクター横断的な協働における提携能力と組織間学習」(弘前大学『人文社会科学論叢』18号)
- 北九州市 (2017) 『企業とNPO との協働事例とポイント解説 お互いの良さを活かしたより良い関係の構築に向けて』
- 田尾 雅夫・川野 祐二編著 (2004) 『ボランティア・NPO の組織論：非営利の経営を考える』学陽書房
- 田尾雅夫・吉田忠彦著 (2009) 『非営利組織論』有斐閣アルマ
- 田中信弘 (2019a) 「現代における CSR の理解」(佐久間信夫・田中信弘編著『[改訂版] CSR 経営要論』創成社、第1章)

- 田中信弘 (2019b) 「CSRの理論とその展開」(佐久間信夫・田中信弘編著『[改訂版] CSR経営要論』創成社、第2章)
- 谷本寛治 (2006) 「ソーシャルエンタープライズ(社会的企業)の台頭」(谷本寛治編著『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、第1章)
- 田柳恵美子 (2007) 「地域イノベーションと組織的知識創造のダイナミクス—自律的展開期を迎えた日本のクラスター政策への提言として—」(『日本地域政策研究』第5号 掲載)
- 中小企業庁 (2015) 『2015年版中小企業白書』
- 中小企業庁 (2017) 『2017年版中小企業白書』
- 中小企業庁 (2018) 『商業・サービス競争力強化支援事業 成果事例集2018』
- 中小企業庁 (2020) 『2020年版中小企業白書』
- 中小企業庁 (2021) 『2021年版中小企業白書』
- 中小企業庁 (2022) 『2022年版中小企業白書』
- 中小企業庁 (2022) 『2022年版小規模企業白書』
- 東京証券取引所 (2021) 『コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』
- 内閣府 (2023) 『2023年度(令和5年度)特定非営利活動法人に関する実態調査報告書』
- 日本生産性本部 (2021) 『労働生産性の国際比較2021』
- 野中郁次郎 (1991) 「戦略提携序説」(『ビジネスレビュー』vol. 38 No. 4)
- 藤野洋 (2012) 「『企業の社会的責任(CSR)』に関する研究—中小企業への適用についての考察—」(『商工金融』2012年9月)
- 水野由香里 (2021) 「オープン・イノベーション」(長内厚・水野由香里・中本龍一・鈴木信貴著『イノベーション・マネジメント』中央経済社、第10章)
- 宮本元気 (2018) 「日本市民社会の30年:NPOの変遷を中心に」(『KIEIO SFC JOURNAL』Vol. 18 No. 1)
- 安田洋史 (2006) 『競争環境における戦略的提携 その理論と実践』NTT出版
- (新聞・雑誌記事など)
- 朝日新聞 (1999) 「『NPO元年』、歩み着実 県内に30法人誕生」(愛知、12月27日朝刊 20ページ)
- 毎日新聞 (2025) 「防災シェルター:鉄の街、枝を防災に 強度高いシェルター開発 北九州 鉄道部品製造会社」(5月27日西部朝刊18ページ)

(オンライン)

『Imidas：時事用語辞典』(<https://imidas.jp/genre/>) 内、安田洋祐稿 (2013) 「ネットワーク外部性」(<https://imidas.jp/genre/detail/A-101-0125.html>) 2025年12月26日最終確認。

NEWS CAST(2025) 「NPO 法人 ALL OK 行政・企業と連携し『ペットシェルター』共同開発プロジェクトを始動！」(<https://newscast.jp/smart/news/5501042>)2025年12月26日最終確認。

九州鉄道機器製造(株)ホームページ (<https://www.kyutetsu.com/>) 2025年12月26日最終確認。

埼玉県「NPO 報道ステーション NPO コバトンびん」(https://www.saitamaken-npo.net/html/shinsei_todokede/houritsu_seido/nandarou.html) 2025年12月26日最終確認。

特定非営利活動法人 里山を考える会ホームページ (<https://www.nposatoyama.org/>) 2025年12月26日最終確認。

(株)タカミヤ ホームページ (<https://www.takamiya.co.jp/index.html>) 2025年12月26日最終確認。

(社)タカミヤ・マリバー環境保護財団ホームページ (<https://www.takamiyamariver.or.jp/>) 2025年12月26日最終確認。

内閣府 NPO ホームページ (<https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/npoiroha>) 2025年12月26日最終確認。

第6章 非営利組織のマネジメント —ETIC. のチーム型組織マネジメントを中心に—

梅 津 亮 子

1 はじめに

本稿は、非営利組織のマネジメントのあり方について、特定非営利活動法人ETIC. (エティック) に行ったインタビューをもとに考察するものである¹。ETIC. は、学生や若手社会人向けの起業支援を中心とした事業を行う特定非営利活動法人である。1993年の活動開始以来、実践型インターンシップや起業支援プログラムを通して、これまでに1,900人以上の起業家を輩出し、12,500人の学生・社会人を支援してきている。ETIC. では数多くのプロジェクトが展開されているが、インタビューでは、特定の事業やプロジェクトに限定することなく、全般的な組織運営の方向性、チームによるプロジェクト運営の方針や現状についてお話し頂いた。

それぞれが実現したいテーマを持って事業として推進する、リーダーを置か

¹ 今回のインタビューでは、特定非営利活動法人ETIC. (エティック) のシニアコーディネーター 伊藤淳司氏にご協力頂いた(2025年1月29日に実施)。ご多忙にもかかわらず、お時間を作って頂き、またどの質問に対しても丁寧かつ率直にお答え頂いたことに心より感謝申し上げます。伊藤氏は、早稲田大学在学中の1997年からETIC. に参画し、日本初の長期実践型インターンシップ「アントレプレナー・インターンシップ・プログラム(EIP)」の事業立ち上げに携わる。コーディネーターとして、これまで1,000社以上に対して外部人材を活用した新規事業立ち上げ・少数精鋭組織のコンサルティングに関わる。2004年から「若者×経営者×地域=挑戦が生まれる日本」を目指すチャレンジ・コミュニティ・プロジェクト(チャレコミ)の立ち上げに参画。現在も日本全国の多様な地域・セクターのコーディネーター育成を担当している。

ない、各自の自由な意志決定に任せる、というチームメンバーの高い自律性に支えられたフラット組織がETIC.のチーム型組織である。以下、まずチーム型組織の特徴を捉えるために、ピラミッド構造の組織との比較を試みる。さらに、階層に基づく権限構造を持たないフラット組織とはどのようなものか、チームメンバーには何が要求されるかを明らかにした上で、チーム型組織を中心とした非営利組織の組織運営について述べることにする。

2 チーム型組織の特徴

ETIC.のチーム型組織のマネジメントに言及する前に、まず、チーム型組織はどのような特徴を有するのか、特にピラミッド構造の組織との違いを意識ながら概観しておきたい。なお、営利組織と非営利組織では、法的な規制および構造²、また組織目的・活動領域などの面で違いはあるが、一つの組織体として見たとき、マネジメントの階層化といった経営管理上の組織設計に本質的な違いは見られないので、ここでは営利あるいは非営利を特段区別することなく、一般的なチーム型組織の特徴を述べていくことにする。

チーム型組織の特徴は、自由な意志決定と行動が認められるところにある。ピラミッド組織のように階層で定義される上下関係が入り込まないフラットな構造のため、チーム内のメンバーは対等な関係に置かれる。フラット組織であるため、チームあるいはチームの各メンバーに、プロジェクト運営の意志決定権限が委譲された構造となり、したがってそれぞれ各自が自己のやるべき職務範囲を決定して自律的に行動することが求められる。

² 非営利組織の法的な構造については、拙稿「マネジメント・コントロールの法的構造」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、ワーキングペーパーシリーズNo.135、2012年を参照されたい。非営利組織が外見的に備えていなければならない構造（根拠法に基づく法的な組織設計）について、「定義、根拠法令等、法人の設立、目的、監督、事業活動の制限、機関等、社員／評議員、社員総会／評議員会、理事、理事会、監事、課税所得の範囲、法人税率、寄附税制の優遇、みなし寄附金等」から分類、整理し、個人および会議体に与えられる権限の構造について明らかにしている。

プロジェクトによって求められる人材は異なるが、能力や知識、技術や情報、人脈あるいは経験など様々なバックグラウンドを持つ人々が、そのチームが手掛けるプロジェクトの必要に応じて集められる。一般にプロジェクトに関わるメンバーは少人数であることが多い。集められたメンバー間の相互作用によってプロジェクトの成果を生み出さなければならないので、無論、メンバー間の相性が良いこともチーム目標を達成するために不可欠な要素となる。

また、階層構造のような厳格な指揮命令系統がないために、権限分散型の体制となり、構造的に見て特定の個人に権限が集中することはない。それゆえに個人が自由な意志決定をすることが保証され、通常、ピラミッド組織のような強力なリーダーと呼ぶべき存在はいないものとされる。この点もチーム型組織の大きな特徴であろう。この「リーダーはいない」というフレーズは、今回のインタビューで繰り返し聞かれた言葉でもある。話を聞いていて大変印象に残った。自由な意志決定が尊重されているという印象も受けた。次節では、リーダーはいないとする、いわゆる自由度あるいは柔軟性の高い組織についていまだ少し言及するものとする。

なお、リーダーがいなかったとしても、チームを代表する人は置いておいた方が都合がよい。チームとしての見解を表明する人、全体会議に出席する人、予算折衝や他部署との交渉連絡窓口となる人を決めておかないと、外から見て誰と話をしたらよいのか分からない。プロジェクトを立案した人物、チームメンバーを集めた人脈のある人物、対人関係を築くのが得意な外交的な人物、経験の長い人物など、チームの顔となれる人が該当しようか。この代表する人をリーダーと呼ぶならば、この意味ではリーダーはいると言ってもよい。ただし一般的な感覚として、リーダーという言葉には集中した権力、指揮命令権限がその人物に付与されているという認識が伴う。先ほどのチームを代表する人物とチームメンバーの関係は、いわゆる上司と部下の様な上下関係ではない。単に皆を代表して情報発信や連絡窓口となるだけで決定権限はないとすれば、この意味ではリーダーはいないと表現できようか。この観点からすれば、多くのチー

ム型組織には集中的な権力を持ったリーダーはいないといってよいだろう。

3 チーム型組織に求められる自律性

リーダーに求められる資質や役割、行動理論などリーダーのあるべき姿については、リーダーシップ理論のなかで研究され、また、リーダーシップとは何かについても様々に議論されてきた³。現実社会では、組織を傾けるような好ましくない結果をもたらすリーダーもいるが、リーダーシップ理論におけるリーダーの重要性が揺らぐことはなく、リーダーがいることが当然の前提として論じられることが多い。リーダーの要否をここで論じるつもりはないが、ここでは「リーダーはいない」とする組織について取り上げるので、まず、リーダーという存在によって従業員の意識にどのような影響が生じ得るのかについて確認しておきたい。

優秀なリーダーには絶大な信頼感や安心感が寄せられる。人格が優れている、判断力がある、統率力がある、頼りがいがある、交渉力があるなど、何をもって優秀なリーダーとするかは議論が分かれるが、組織が置かれた状況とリーダー個人の能力や資質が上手く適合するほどに、「この人がいるから大丈夫」「この人に任せておけば大丈夫」といった意識がメンバーの中に醸成されがちである。頼りになる人物に精神的に寄りかかる意識と言えようか。逆に、物事が上手くいかなければ、「期待していたのがっかりだ」とか「あの人がいれば出来たのに」「あの人が仕切ってくれていたらこんな酷いことにはならなかったのに」というように、より望ましい結果に導いてくれそうな人物を求めがちである。どちらも自分の上に立つ人物を希求するものである。

リーダーの存在は重要であるが、リーダーがいることの難しさは、リーダー

³ Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, *Fundamentals of management: essential concepts and applications*, 11th ed., Pearson, 2019を参照。翻訳書もあるが、翻訳は原書第8版の訳である（高木晴夫監訳『マネジメント入門：グローバル経営のための理論と実践』ダイヤモンド社、2014年）。

がいることを当然のことと受容して、なおかつ信頼や安心、期待という名を借りた、ある種の依存心をメンバー側に育ててしまうことにある。経営スタイルや組織文化によって程度の差はあるが、リーダーの引っ張る力が強ければ強いほど、その傾向は高まることになる。強力なリーダーを希求する思考の根底には、誰かに仕切って貰いたいという心理が潜在的に多少なりともあることは否定できないであろう。何かをするときに、誰かのお墨付きや許可を得ることが習慣になると、それがないと不安で仕方が無くなる。問題にぶつかったときに、自分たちで何とかするという発想が出てこなくなる⁴。

リーダーの権限を強く定義するのにもっとも優れた構造が、ピラミッド組織と言われる階層構造であることは明らかである。権力構造という権限移譲の経路⁵が完成しているピラミッド組織では、階層によって作られる上限関係を利用して、上層者からの指示命令を下位者に段階的に伝達することで、組織のすべての人々が合目的な行動を選択するようにコントロールする⁶。指示命令という伝達のプロセスは意思決定の階層化⁷でもあり、リーダーシップを効率よく発揮するための優れた構造と言える。リーダーシップを過度に受容した従順なメンバーを統率するのは容易だが、自分の判断で動く自律的で主体的な従業員が

⁴ 自立心のある人が問題意識を持って何かを変えようと提案したとしても、権限のある上位者が動いてくれなければ実行できない。聞き入れてもらえない状態が続けば下位者は諦めてしまう。

⁵ ピラミッド組織は一般に三層構造になっており、上層から中層、中層から下層の管理者へと段階的に指示命令が伝達される。下位の管理者は、自分より上の階層にいる上層者（リーダー）の指揮監督下に入り、委譲された権限の範囲内で職務を行う。各階層の管理者の責任のもとで、各階層レベルの仕事が実行される。

⁶ 組織の目的に対して戦略的に選択された計画が効率的に実行されるように、そこで働く人々（組織の構成員）に対して何らかの影響を与える経営管理者の職能全般を包括してマネジメント・コントロールという（拙著『非営利組織のマネジメント・コントロール—予算行動に関する実態調査—』全国公益法人協会、2022年を参照のこと）。

⁷ 意志決定の階層化については、拙稿（2012年）、pp.3-4を参照されたい。

育ちにくいので、結果として、組織として創造的な知識やユニークな発想、柔軟なアイデアも生まれにくくなる。

一方で、本稿で取り上げているチーム型組織のようにリーダーはいないとするならば、これらの要素は回避されることになるだろう。トップダウンで上から押しつけられることはなく、従うべき指揮命令系統もない。リーダーや上司の管理下に置かれることはなくなるが、それと引き換えに、各自の判断能力が問われることになる。誰かが自分の責任範囲を決めてくれるわけではないので、自身で決めた活動方針に従ってやるべき職務を判断しなければならない。リーダーがいないことで生まれる意志決定の自由度がチーム型組織の魅力であろう。しかしながら自由で柔軟性の高い組織が、そこに属するメンバーにとって心理的にも負担の軽い状態であるかと問われると、一概にそうと言い切ることもできない。ドラッカーの見解を参考にしたい。

「ピラミッド型の従来の階層型組織は自由を与える。割り当てられた職務を遂行しているかぎり、仕事を行っていることになる。それ以上の責任はない。対する、自由型と言われる組織は、そもそも名称が間違っている。それはチームのメンバーに対して、厳しく自己規律を要求する。全員がチームの仕事をしなければならない、チーム全体の成果に責任を持たなければならない。組織は自由であるほど、そこで働く者は強くならなければならない、追うべき荷は重くなる」⁸

厳格な規律やルール、構造的に決定づけられた職務範囲と責任範囲は、ある種従業員を守ることに機能するということである。階層構造によって権限と職務の範囲が明確であれば、上位の者が下位者の職務権限領域に干渉するリス

⁸ Peter F. Drucker, *Management: tasks, responsibilities, practices*, Harper & Row, 1974, pp.525-527. (上田惇生訳『マネジメント—課題、責任、実践 ドラッカー名著集』〔上〕〔中〕〔下〕、ダイヤモンド社、2008年)

クを軽減することができるし、従業員は職務範囲以上の責任を問われることはない。自由とは、「他から制限や束縛を受けず、自分の意志・感情に従って行動する（出来る）こと。またその様子」⁹をいう。そして、責任とは、与えられた執行活動について、意志決定の権限があるかということである。自由に好きなことをして良い、自由にやりたいことができる環境と言われれば大変魅力的に聞こえるが、実際には、職務範囲、責任範囲が曖昧である分、自由な意志決定には厳しい自己規律が要求される。

チームメンバーそれぞれが自分の活動目的を自由に設定し、仕事の方向性や方針を決め、何をどこまでやるか判断し、自分で決めた規範に従って職務を遂行しなければならないとすると、個々人にかかる負荷および各自のチームに対する成果責任は、階層構造のそれより重くなる。成果を出しているかという周囲の目も厳しくなる。リーダーを置かないフラットな組織は、チームメンバー全員が高レベルで自律していないと成立しない組織構造なのである。なお、ピラミッド組織と自由型あるいはチーム型組織は、どちらがより優れているというものではない。あらゆる状況に適応できる万能な組織構造はないので、全体として一定の成果が出ているのであれば、それはその組織にとって適切な組織構造である。

4 ETIC. の組織運営

4.1 ETIC. の概要

特定非営利活動法人ETIC.（エティック）は、実践型インターンシップや起業支援プログラムなど、学生や若手社会人向けの起業支援を中心とした事業を行う特定非営利活動法人である。特定非営利活動法人は、一般にNPO法人と略称されている。法人名に付けられたETIC.とは、Entrepreneurial Training for Innovative Communities.の頭文字をとったものであり、当法人では、「変革の現場に挑む機会を通して、アントレプレナーシップ（起業家精神）溢れる人

⁹ 新明解国語辞典第七版。

材を育み、そういった個々人の活動が継続することで、さまざまな課題が自律的に解決される社会を作ることを目指す」ことをミッションに掲げている¹⁰。当法人のスタートから現在までの変遷を概略すると、まず、1993年に早稲田大学の学生団体として、起業家を目指す学生が集まって作られたが組織がETIC.の前身となる組織にあたる。この団体組織は1997年にはNPO事業体へ移行され、事務局の名称をETIC.に統一して日本初の長期実践型インターンシップ・プログラムをスタートさせている。そして、2000年に特定非営利活動促進法¹¹に基づく特定非営利活動法人の認証を受け、NPO法人となった。その後、認定NPO法人制度¹²を利用して所轄庁に認定申請を行い、2017年に認定NPO法人の認定を取得している。1993年の前身団体から考えると、30年以上が経過したことになる。

¹⁰ 参考までに、定款に示された組織の設立目的には、「自らの意志と行動で社会の課題を解決し新しい価値を生み出す「起業家型リーダー」の育成及び輩出並びに「起業家型リーダー」を育む社会基盤の創造及び整備を行うことを通じて社会全体の変革を創造し、もって社会全体の利益の増進に寄与することを目的とする」と記載されている。なお、同法人の従業員は、社員61名、委託社員140名（2025年1月現在）であり、正味財産の合計（一般正味財産と指定正味財産の合計）は約4億4,000万円（2025年5月末時点）である。

¹¹ 特定非営利活動促進法は、1998年（平成10年）3月25日に公布、同年12月1日から施行された。1995年（平成7年）に発生した阪神・淡路大震災を契機としたものである。震災発生直後から地域の市民活動や団体組織が被災地支援に奮闘したことが注目され、このような社会的活動を行う団体に法人格を付与すること等により、ボランティア活動をはじめとする市民の自由な社会貢献活動としての特定非営利活動の健全な発展を促進することを目的として、法制度化された。

¹² もともとは国税庁長官が一定の要件を満たすNPO法人を認証し、税制上の優遇措置の対象とする認定NPO法人制度という施策であったが、2011年（平成23年）の法改正（「特定非営利活動促進法の一部を改正する法律」平成23年法律第70号）により、2012年4月1日以降、それまでの国税庁長官が認定していた旧認定制度は廃止され、新たに所轄庁が認定する認定NPO法人制度が開始された。

ETIC.の事業は、学生や若手社会人向けの起業支援プロジェクトが中心となるが、2015年（平成27年）には有料職業紹介事業の免許を取得し、現在は、職業紹介サービスにも業務を拡大している。事業領域は大きく5つに分けられ、「次世代育成事業」「ソーシャルイノベーション事業」「ローカルイノベーション事業」「企業共創/支援事業」「人材マッチング事業」の5つである。このそれぞれに多くのプロジェクトが含まれている。当法人のホームページから5つの事業領域の概要を示しておこう¹³。1つ目の「次世代育成事業」では、起業家やイノベーターを目指す強い意思を持った学生を対象としたプログラムや、起業家的チャレンジを志す人を発掘し、その成長を支援するプログラムなど、社会をより良くしようという意思を持った若者や社会人の支援事業を展開している。つぎに、「ソーシャルイノベーション事業」は、NPO等のソーシャルセクターの起業家支援・事業加速のサポートを行う事業領域であり、スポンサー企業と連携した社会起業家の支援プログラムを数多く展開している。近年では、休眠預金を活用したNPO支援事業も展開している。

3つ目の「ローカルイノベーション事業」は、日本全国の間接支援組織（地域コーディネーター/地域プロデューサー）とネットワークを形成して、社会や地域の課題が自律的に解決していく社会の実現を目指した活動を行っている。さらに、「企業共創/支援事業」では、主に、大企業CSR部門や新規事業開発部門に向けて、新たな事業の創出の種となるような共創の機会を提供する事業を展開している。そして最後の「人材マッチング事業」では、新たな仕事の機会を求めている個人と、人材を求めている企業や団体とをマッチングする事業を複数展開している。

以上のような活動領域であるが、起業支援、地域社会の課題解決支援だけでなく、職業紹介業まで業務が広がっていることを考えると、何も非営利組織で

¹³ 特定非営利活動法人ETIC.（エティック）ホームページ（<https://etic.or.jp/>）より。同法人の『令和5年度事業報告書』も参考にした。この5つに分類されない事業も行われている。

なくとも例えば株式会社形態でもよいように思われる。なぜ非営利組織という形態を選択したのかという疑問が湧くが、それについては次のような話であった。

「確かに、今となっては株式会社でも他の組織形態でも可能だと思うが、当時、インターンシップ事業では、株式会社という形態は行政機関や大学組織から利益目的とみられて警戒されることも多かったので、NPO という中立性の高い法人形態は ETIC. の事業立ち上げ期には適していた。ただ、逆に、値踏みされたり、ボランティアだからお金要らないでしょ、と言われていたりすることも多かった。現在は、あくまで ETIC. として目指すビジョン・戦略があり、そこで協働するパートナーとして行政・大学機関があると考えている」

非営利あるいは非営利組織という言葉に対して、タダである、無料で提供されるというある種の思い込みや一方的な期待が根強く存在するのは事実であろう。非営利組織の本来の目的は、組織目的ないし事業目標を達成するために、予算を執行して事業活動を行うことである。確かに、正味財産の増大を目指しているわけではないし、第一目的は利益獲得目的ではない。利益を最大化することを目的とはしないが、非営利であることは、利益を得ることを否定するものではない。労力やサービスの提供、専門知識の提供などに対価は必要である。仮に、無料で提供されたサービスがあったとしても、それはサービスの受け手（利用者）が対価を支払っていないと言うだけで、そのコストは誰かが負担しているのである。組織形態にかかわらず、何らかのサービスを受けるときは、正当な対価が払われるべきである。

4.2 組織単位

先に示したように、ETIC. には5つの事業領域（次世代育成事業、ソーシャルイノベーション事業、ローカルイノベーション事業、企業共創/支援事業、人材マッチング事業）があり、そのそれぞれに複数のプロジェクトが含まれて

いる¹⁴。ETIC.では、スタッフ一人ひとりが自ら実現したいテーマ・アジェンダを持ち、それを事業として推進していくことを信条としているので、原則としてプロジェクトの立案は組織の各メンバーが行う。人材の採用、人材の育成、予算作成もプロジェクトごとに行われる。各プロジェクト案は経営会議に掛けられ、助言等を受けるものとされ、反対がなければ承認という流れになっている。各プロジェクトが組織活動の基本単位であり、プロジェクトごとに活動が進められる。

ここで、このプロジェクトを担う集団をチームと呼べば、ETIC.では、ひとつの事業領域の中にいくつもの組織単位が存立し、それぞれが担うプロジェクトの成果に責任を持ついわゆるチーム型組織を採用しているといえる¹⁵。ちなみに、2023年12月に実施されたETIC.の30周年記念イベント「ETIC.30周年ギャザリング～つながろう、語ろう～」では、自律分散的な組織体制（ティール組織）¹⁶という表記が見られるが、今回のインタビューではチームで活動している

¹⁴ 例えば、次世代育成事業であれば、「MAKERS UNIVERSITY」「MAKERS UNIVERSITY U-18」「TOKYO STARTUP GATEWAY」「フクシマックス」「好きなまちで仕事をつくる in 三浦半島」「774-FIELD LEARNING-」といったプロジェクトがある。また、ソーシャルイノベーション事業であれば、「ユースセンター起業塾」「Vision Hacker Association」「社会起業塾イニシアティブ」「みてね基金」「DRIVE キャリア」「セルフマネジメント・マインドフルネス講座」「東海若手起業塾」「Youth Co:Lab」などである。詳しくは同法人のホームページを参照されたい。

¹⁵ 2021年6月に組織改革が行われ、それまでピラミッド型の組織から、リーダーを置かないフラットな組織構造（自律分散型の組織構造）に変革された。本稿では、チーム型組織と呼称する。

¹⁶ ティール型組織は、2014年に、Frederic Laloux が『Reinventing Organizations』の中で紹介した組織モデルである。本書は、組織の進化過程を5つに分け、5段階のそれぞれに色（Red → Amber → Orange → Green → Teal）を割り当てて、各組織モデルを識別する。ティール組織は5番目の最終段階の組織モデルである。各メンバーがフラットな関係にあり、集中した権限と権力をもつリーダーは存在せず、各メンバーが自身の意志決定と責任のもとで行動する自律的な組織である。2021年のETIC.の組織改革は、ティール組織の考え方を参考にしている。

という言葉は出てきたものの、ティール組織について深く言及されなかったもので、ここでは、わかりやすく明確なイメージを描き出せる言葉として、従来からあるチーム型組織という名称を用いることとする。

4.3 チーム型組織のマネジメント

(1) 組織構造

ETIC. では2021年6月に組織改革が行われ、それまでのピラミッド型の組織から、リーダーを置かないフラットな組織構造（自律分散型の組織構造）に変革された。組織改革前は一般的なピラミッド型の組織構造であった。ディレクター（経営陣）がトップ・マネジメントとして経営を担い、マネージャーが事業部門を統括し、その下でスタッフがプロジェクトを担う形である。2021年の組織体制の変更後は、各事業部門・プロジェクトの自律的な意思決定や運営を重視した自律分散型の組織構造となり、組織の経営についても「ベテランが担う」という一般的な慣習に囚われることなく、適材適所や多様なメンバーの参画を重視している。ETIC. のマネジメント上の特徴を同法人のホームページから引用しておこう。

①管理職を廃止し、最適な役割分担をチームごとに決めていく方式

マネジメント機能を分解し、例えば、育成が得意なスタッフがチーム内の育成担当として動く、財務に強いスタッフがチームの財務を取りまとめるといった、適材適所の配置を重視する。

②助言プロセスによる意思決定

原則として、個人があらゆる意思決定を行うことが可能である。ただし、その意思決定によって影響を受ける全ての人から助言をもらう必要がある。その助言については、全てを取り入れる必要は無く、取捨選択が可能となっている。ETIC. ではスタッフ全員が閲覧しているビジネスチャットツール上や、月に1回の全社会議、後述の自主経営会議の場を使って助言プロセスを回している。

③全社の経営については、自主経営会議によって決議する。

会議の参加メンバーは各部門から代表者を募るが、誰でも自主経営会議に参加することができる。議事録や資料もスタッフ全員に公開される。

④人事・労務や財務・経理、組織マネジメントなどの全社機能は、自主経営推進部門（一般的な組織ではコーポレート部門に該当）が担う。

多くのスタッフは事業部門との兼任で、各々の適性や意欲に応じて自発的にチーム組成される。

⑤理事会の役割

理事会は、特定非営利活動促進法など法令に定められた役割を果たしながら、組織が合意した方針に沿って健全に運営されているかをモニタリングし、主に自主経営推進会議に対して必要な働きかけを行う。

(2) チームマネジメント、セルフマネジメント

ETIC. では、チームの一人ひとりが自ら実現したいテーマ・アジェンダを持ち、それを事業・プロジェクトとして推進するチームマネジメント方式を採用している。チームの各メンバーが主体となってプロジェクトが立案され、プロジェクトごとに人材の育成から予算原案の作成まで行われる¹⁷。各チームには予算係（予算担当者）が置かれ、彼らによって取りまとめられたプロジェクト予算原案は、予算管理委員会に掛けられて助言等を受けるものとされ、反対がなければ実行に移される。

また、チームメンバー間に上下関係はなく、一般的に言われるような上司・部下という関係は存在しない。自身が担当するプロジェクトにおいては、チームで議論して意思決定を行い、物事を進めていく必要がある。新卒1年目の社員であってもプロジェクトマネジメントを担当し、プロジェクトを主導するこ

¹⁷ 各自がやりたいことをプロジェクト化することが中心となるが、その他、外部のプログラムやサービスに応募して、それを実行することもある。外部からこういったことができないかと相談や依頼が入ることもあって、それに応じて仕事が始まることもある。

とが求められる。チームメンバーのセルフマネジメントや成長機会をサポートするために、SV（スーパーバイザー）、キャリアフィードバックミーティング、オープンドア、メンター制度を設けている¹⁸。

（3）報酬システム

ETIC. では、プロジェクト実現のために費やされる個々人の貢献努力の対価として、各自が希望する給与額を要求できる報酬システム（給与自己申告制）を採用している¹⁹。給与テーブルが作られており、そこから各自が欲しい給与水準（職責によって異なる。期待される役割と金額が示された1から6までの職責グレードがある）をその理由書とともに提出する。理由書には、これまで何

¹⁸ 各制度の概要は以下の通りである（ETIC. ホームページより）。

- ・SV…新卒、中途採用共に、1年の間、業務上のサポートを1対1で行うSV（スーパーバイザー）が付けられる。直接的な業務のサポートを行うSV①と、ETIC. の文化や風習、他部署や関係者の情報、キャリアの相談などに関する広範囲なサポートを行うSV②の2名が伴走する。
- ・キャリアフィードバックミーティング…年に1度、1年間の振り返りと翌年の目標設定、中期的なキャリアに関する自身の考えを全社員が記載し、社内で開催する。チーム内で各人の内容を読み、それについて本人に対してアドバイスやコメントを返す。受け取ったアドバイスについて、自分がどのように受け止めたか、そこから得た学びは何か、をチーム内で共有するミーティングを行う。
- ・オープンドア…年間工数の10%を上限として、所属チーム以外の経験を得ることを目的に、自身が希望するプロジェクトに参画することができる。
- ・メンター制度…自分が希望するメンターを社内のスタッフから指名し、毎月メンタリングを受けることができる。

¹⁹ 給与は、年齢給（19万円～30万円）と職責給（1万円～39万円以上）から構成される。年齢給は、年齢によって金額が決まる給与であり、職責給は、その人が担っている職責によって決まる。職責は1から6までのグレードに分類され、期待される役割と金額が定義されている。また、ETIC. では各人の職責のグレードは社内で開催されており、それに伴い全員の給与額も公開されている（ETIC. ホームページより）。なお、給与自己申告制は、職責給部分に適用される。

をやってきて、どのような成果を上げてきたか、自身がその給与を得るに値することを説得的に記述することが求められる。ETIC. ホームページで紹介されているように、同法人では、職責グレードの自己評価と360度評価を行っており、自分自身の当年度の自己評価、それに対する周りの人の評価、さらに本人の意思や周りとの相対的評価、並びに全社の業績等も勘案して、各自が次年度の自身の職責グレードを自己評価・申告することとされている。それに対して妥当性が議論され、多面的、総合的な判断をもって、最終的な職責グレードが決定される。なお、チームの合意があれば、肩書きも自由につけてよい。

(4) 業績評価

承認されたプロジェクト予算は、各チームの責任管理のもとで実行に移される。ETIC. では、全体の予算を管理する財務チームが置かれており、定期的にそれぞれの実績値が報告され、予算の進捗状況・執行状況がチェックされる。その他、チームメンバー個人ごとに目標数値が設定されており、加えて、定性的な目標も設定されている。定性的な評価は定量的な評価と同様に重要である。とりわけ、非営利組織の活動は利益尺度だけでは評価出来ない側面もある。定性的目標も併せて評価する必要がある。

このように ETIC. は、プロジェクトの立案から予算の編成、人材の採用やその育成に至るまで、チームメンバーあるいはチームに意志決定の権限が委譲されている柔軟性の高い組織である。こういったチーム型組織においては、階層組織のように権限と責任範囲を厳格に限定することができないため、従業員一人ひとりにかかる負荷や責任負担が増大することは既に指摘した。何をやって何をやらないのか、あるいは自分の能力や経験を鑑みて何ができて何ができないのか、自己の職務範囲を自身で決定する必要がある。そこに、ややもすると管理とチェックが厳しくなりがちな給与自己申告制が入ることによって、各自が給与に見合った仕事をしているのか、場合によっては相互監視に陥る危険性

も孕む。監視と成果プレッシャーが強くなりすぎると、従業員が疲弊して萎縮してしまう。出てくるアイデアやプロジェクトも縮こまった、つまらないものになってしまうだろう。

しかしながら、給与自己申告制は一見厳しくも見えるが、従業員の自立心が強く、各自の自律性が高く発揮されている環境では、個々人のモチベーションを高める効果も期待される。ETIC. のチーム型組織は、やりたいことが実現できるという期待と意欲に満ちた個々人の高いモチベーションに支えられているという側面もある。

最後にプロジェクト管理について、プロジェクトによっては最終的に赤字になることもあるが、単年度で赤字になった、または1年目から黒字が見込めないからと言って、直ちにプロジェクトの中止が検討されるというわけではないことに言及しておきたい。新しいプロジェクトによっては単年度ですぐに事業として黒字にすることができないこともあるが、ETIC. 全体として丁寧にコミュニケーションを取り助言プロセスを経て、組織として重要な取り組みであるので長い観点で実現していこうという意思決定がなされれば、赤字であっても継続して実施していく場合もある。プロジェクトによって事業の段階や置かれている状況はさまざまであるので、ETIC. では、上手くいっているプロジェクトや現状では上手くいっていないプロジェクト等が相互に補完し合いながら、全体として組織が維持・発展されていけば良いと考えられている。こうしたプロセスが全体で共有されていることが、失敗を怖れることなくやりたいことや夢を実現するために創造的に新しいことに挑戦する、という ETIC. の組織風土の形成に寄与してきたものと思われる。

5 おわりに

1993年に ETIC. の前身団体が立ち上がり、1997年の事業化のタイミングで参画した伊藤氏は、当時のことを「想いを持ってリスクを背負って事業を立ち上げる、創業まもない起業家のもとで長期実践型インターンシップを行うことを

通じて、アントレプレナーシップ(起業家精神)溢れる社会の実現に繋がっていったらいいなという気持ちであった」と回想していた。ETIC.のミッションでも、アントレプレナーシップ溢れる人材を育む、と掲げられている。30年間事業を継続してきて、ETIC.は、新しい取り組みや提案力が高いとよく言われるという。長年トライ&エラーを繰り返してきて、積み上げてきた情報、ノウハウ、及びネットワークがあるからである。ETIC.は多様なプロジェクトを通じて、エンドユーザーとも繋がっているし、全国の自治体とも繋がりをもっている。地域住民や学生等のニーズにも通じているし、全国の自治体の動向やトレンドの情報も掴んでいる。最初の活動立ち上げから自治体と組んでプロジェクトを進め、最終的に委託契約を取る案件もあるが、そういった場合においても自治体等の求めている活動(目的)を実現する解決策や手段を持っていることが大きな強みとなっている。他組織とパートナー関係を結ぶときは、豊富な情報量と提案力を駆使して「ETIC.じゃないとできない」「ETIC.がいないとできない」と言われるようなパートナーシップを組めるように動いているという。

伊藤氏によると、ETIC.にはいつもいろいろな人が集ってくるという。インタビューでは「ETIC.の特定の領域(テーマ・プロジェクト)と一緒に仕事をしたい、という人たちもいる。様々な関わり方があるのが、特徴でもあり強みです」と言われていた。創立当初のアントレプレナーシップ溢れる社会を作りたいという想いは現在でも変わっていないという。アントレプレナーシップ溢れる社会というのは、先に取り上げた、リーダーはいないというフレーズとともに、インタビューのなかで繰り返し聞かれたフレーズである。新しく集まってきた人材が既存のネットワークに新たな繋がりや広がりをもたらし、プログラム経験の蓄積によって知識と情報に厚みをもたせ、社会の課題を解決できる起業家マインドを持ったアントレプレナーシップ溢れる人材を育てる。やりたいことを本気で実現できる環境や機会というのは言うほど多くない。リーダーを置かずに関限を分散する、やりたいことをやりたい人がやる、各自が自分の夢を追い求める、という自由な意志決定と個人レベルの高い自律性にETIC.の

成長発展を支える基盤があると言える。

〔参考文献〕

- ・梅津亮子「マネジメント・コントロールの法的構造」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、ワーキングペーパーシリーズ No.135、2012年。
- ・梅津亮子『非営利組織のマネジメント・コントロール—予算行動に関する実態調査—』全国公益法人協会、2022年。
- ・Peter F. Drucker, *Management: tasks, responsibilities, practices*, Harper & Row, 1974. (上田惇生訳『マネジメント—課題、責任、実践』[上][中][下]、ダイヤモンド社、2008年)
- ・Peter F. Drucker, *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*, Heinemann, 1985. (上田惇生訳『イノベーションと起業家精神』ダイヤモンド社、2007年)
- ・Peter F. Drucker, *Management challenges for the 21st century*, Harper Business, 1999. (上田惇生訳『明日を支配するもの：21世紀のマネジメント革命』ダイヤモンド社、1999年)
- ・Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, *Fundamentals of management: essential concepts and applications*, 11th ed., Pearson, 2019.

第7章 JAのマネジメントに関する考察 —改正農協法による経営改革を起点として—

若原憲男

1 はじめに

本章では、改正農業協同組合法¹（以下、改正農協法という。）の施行によるJA²（Japan Agricultural Co-operatives：農業協同組合）の経営改革³を起点として、制度的対応の次段階として位置づけられる組織運営・経営管理・人材育成を中心とするマネジメントの再設計に焦点を当て、その現状と課題について考察する。JAは、農業協同組合法に基づき、農業生産者の相互扶助を目的とした協同組合として設立された法人⁴であるが、戦後の高度経済成長を通じて、金融・共済・経済の三事業を中心に地域経済の中核的存在へと発展した。しかし近年、農業人口の減少、農産物流通の自由化、地域経済の縮小といった構造的変化が急速に進行する中で、従来の事業モデルや組織構造は持続可能性の面で限界を迎えつつある。このような状況を踏まえて、JAでは、改正農協法を契機に、中央会制度の見直し及び自己改革実践サイクル⁵の導入を進め、JAの経営自律性の確

¹ 2016年4月に施行された。約60年ぶりとなる農業協同組合の組織改革になるため、農協改革と言われる。

² 農業協同組合の愛称である。

³ 先行研究として、農協改革を通じて中央会監査制度から公認会計士監査制度に移行するまでの経緯や課題については、小関（2015）、正木（2016）、多木（2020）、両角（2022）において整理されている。また、若原（2024）は、JAの監査制度の変遷について考察している。本章では、JAの意思決定や統制等の機能再配分を通じた、マネジメントの再設計として農協改革を捉える点に特徴を有する。

⁴ 農業協同組合法第4条、農林水産省（2025d）p.135。

⁵ 第29回JA全国大会（2021年10月）において、自己改革実践サイクルに取り組むことを組織として決定した。全国農業協同組合中央会（2023a）p.1。

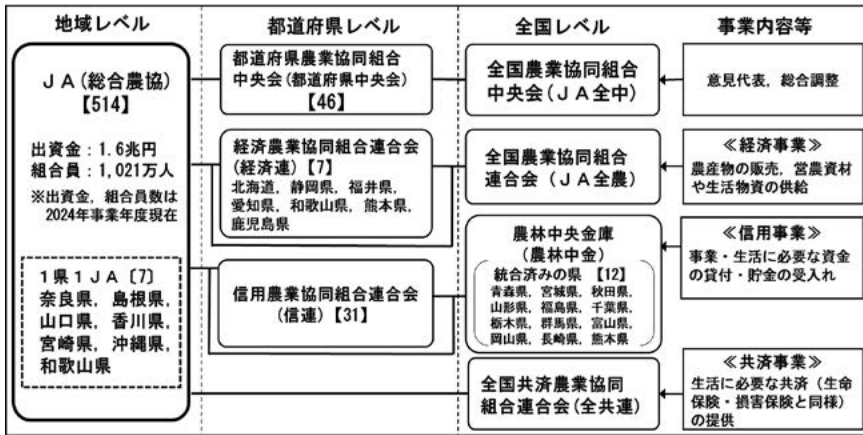
保、ガバナンスの明確化、組合員への利益還元・説明責任の明確化を図ることとした。従来の全国農業協同組合中央会（JA 全中）による指導・監督体制を見直し、JA が主体的に経営改革を推進する枠組みへと移行したことは、単なる制度改正にとどまらず、JA のマネジメントの根幹に関わる文化的・組織的変革にも迫るものである。

2 JA の収益構造の特性

2.1 主たる事業となる経済事業の採算性低下

JA は、非営利組織と解釈されている反面、事業的的確な遂行による高い収益性の実現、事業から得た収益の事業利用分量分配金の充当により、農業所得の増大に最大限の配慮をすべき組織でもある⁶。JA では、農協系統という、全国、都道府県、地域レベルの3段階で構成⁷されたピラミッド型組織となっており、改正農協法では、そのピラミッド構造の見直しを余儀なくされ、本来の目的である地域レベルのJAにおける農業所得の向上に回帰すべきとされた。以下に、JAの組織体系図を図表1に示す。

図表-1 JAの組織体系図（2025年4月1日現在）



出所：農林水産省（2025a）、（2025b）、（2025c）p.2に基づき筆者作成

⁶ 農業協同組合法第7条。

⁷ 農林水産省（1999）p.1、農林水産省（2025c）p.2。

図表1の左端に、「地域レベルのJA」がある。「地域レベルのJA」は、主に個人が組合員となっている。一方で、「地域レベルのJA」が組合員になっているのがJA連合会⁸であり、都道府県レベル（都道府県中央会⁹、経済連、信連）や全国レベル（JA全中、JA全農、全共連）を指す。

JA事業の特徴として、主たる事業となる経済事業（販売・購買・営農指導）は組合員に最も近い事業であるものの、採算性の低下が深刻である。農産物の販売事業では、市場競争の激化、流通の多様化、輸入品との競合が続き、販売マージンの圧縮が進んでいる。購買事業においても、資材価格の高騰や取扱数量の減少により利益確保が難しくなっている。

営農指導事業は公益性が高く、JAの存在意義と強く結びつくが、直接収益を生む事業ではないため、経常的な赤字構造が続いている。これに対し、JAは営農指導の高度化、デジタル技術の導入、スマート農業の推進を試みているが、地域レベルでの展開は地域格差が大きい。

2.2 金融事業偏重の実態と経営リスク

JA経営の特徴の一つは、信用事業（JAバンク）と共済事業（JA共済）が収益の大部分を占める「金融依存構造」にある。特に、低金利政策の長期化により利益率が収縮する中でも、金融事業は依然としてJAの主要な収益源であり続けている。

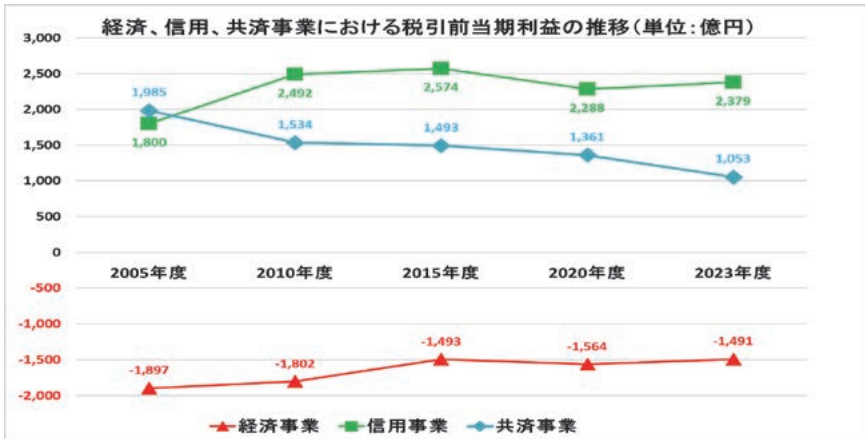
この金融偏重は、JAの総合事業体としてのバランスを欠く可能性をもつ。信用事業と共済事業は経営効率が高い一方、農業者向け事業と比べて地域農業への直接的な関与度は限定的である。さらに、金融市場の変動や規制強化によ

⁸ 「地域レベルのJA」の事業活動を支援するための組織である。

⁹ 中央会は、「地域レベルのJA」と連合会の健全な発展を目的とした団体であり、農業協同組合法改正前は、各都道府県に中央会の設置が義務付けられていた。そして、都道府県中央会を束ねていたのが、JA全中であり、行政に代わり「地域レベルのJA」に対する指導・監査権限が付与されていた。

りリスクが増大した場合、JA 全体の財務体力が急速に低下する危険性がある。2020年代に入り、貸出金利の低下、金融商品収益の減少、共済保険金支払い増加など、収益悪化要因が複合的に作用しており、金融事業依存の脆弱性が改めて課題になっている。金融システム改革がさらに進展すれば、JA の金融部門を取り巻く環境は一層厳しさを増すことが予想される。

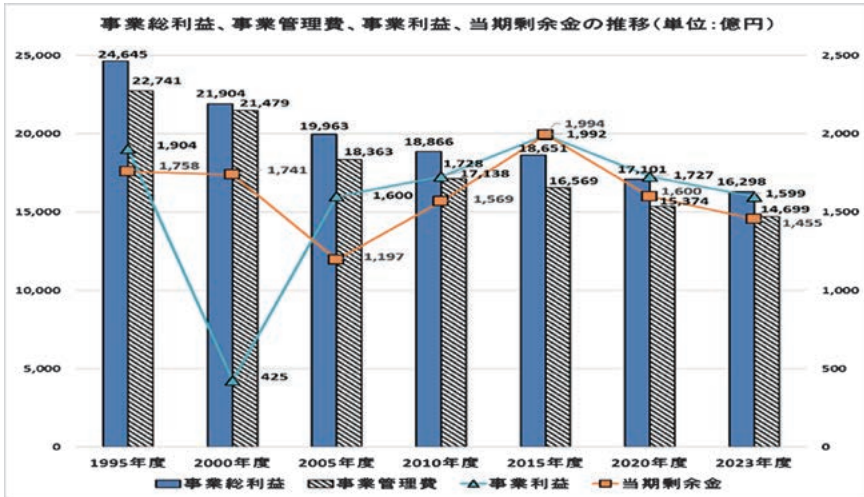
図表-2 経済、信用、共済事業における税引前当期利益の推移



出所：農林水産省（2008）、（2012）、（2017）、（2023）、（2025a）に基づき筆者作成

以上のように、金融事業が収益を支え、経済事業が地域農業支援の要を担うという「機能分化」が進む一方で、事業間の収益バランスは大きく崩れている。なお、全国のJAの事業総利益、事業管理費、事業利益、当期剰余金の推移は、図表3のとおりであり、過去から、事業総利益の減少を事業管理費の削減で賄ってきたことが分かる。

図表-3 JAにおける事業総利益、事業管理費、事業利益、当期剰余金等の推移



出所：農林水産省（2007）、（2008）、（2012）、（2017）、（2023）、（2025a）に基づき筆者作成

3 JAのマネジメントの現状

3.1 ピラミッド型統治構造を起因とするJAの硬直性

JAは図表1のとおり、全国、都道府県、地域レベルの三層から成るピラミッド型組織を構成する。この多層構造は、全国レベルの政策方針を地域レベルへ浸透させる点では一定の合理性を持つが、現代的な経営環境のもとでは意思決定の遅延、責任所在の曖昧化という構造的制約を生じさせ得る。

中央会監査制度¹⁰の廃止後、上位組織の権限は縮小し、「地域レベルのJA」の自主性が強調されているものの、実際には従来の指導慣行の影響が残存し、意思決定の自由度が十分に発揮されていない例も多い。協同組合における意思決定は本来、組合員のニーズに基づくボトムアップ型が望まれるが、JAのピラミッド型統治構造は情報の非対称性を増幅させ、JAの自主性を弱める要因となっている。さらに、都道府県レベルの組織の役割が相対的に弱まったことにより、

¹⁰ 全国農業協同組合中央会（JA全中）を監査主体とした監査制度のことをいう。

技術支援・人材育成・監査補助などの機能が「地域レベルのJA」の規模によって大きく左右され、地域格差が拡大している。

3.2 情報伝達の非効率と意思決定の遅延

三層構造による情報伝達は、一般的に「上意下達」形式が中心であるため、現場の実情が迅速に上層部へ反映されにくい。これにより、政策判断や業務改善の速度が遅れ、組合員ニーズへの対応力が低下する。

また、理事会や経営会議での意思決定においても、情報共有・報告が形式化し、実質的討議が十分に行われなかったといった指摘もある。意思決定の権限と責任が不明確であるため、ガバナンス上のリスクが蓄積される構造となっている。

JAの統治構造において理事会と監事会は、本来、戦略的意思決定及び業務執行監督の中核的役割を担うべき存在である。しかし現実には、理事会が単なる「報告機関」と化し、経営戦略の立案やリスク評価が十分に行われなかったケースも少なくない。これは、理事の選任過程が地域代表制を基礎とする特性が深く関係する。地域代表制の下では、専門性よりも地域性や慣行が重視され、経営管理に必要な知識・経験を有する理事が十分に確保できない状況が生じやすい。

一方、監事会についても、業務執行の監視という本来の機能を十分に発揮できていない実態が報告されている。監事が内部の人材から選出される場合、牽制機能が弱まり、実質的に「内部監査」に近い性格を帯びてしまうことが課題として指摘される。また、公認会計士監査の導入に伴い、監査人との役割分担が不明確なまま業務が進められ、監事会としての独自性が曖昧化する現象もみられる。

このように、組織統治の中核機能が十分に発揮されていない現状¹¹は、意思決定の質の低下、責任所在の曖昧化、ガバナンスの脆弱性をもたらし、JAの持続可能性に重大な影響を及ぼす。理事会・監事会のガバナンス能力を高めるため

¹¹ 濱本（2023）p.219において、実効性ある有効な内部統制を構築・運用するには、JA全体としての見直しの必要性がある点について言及している。

には、専門的知見を持つ外部人材の登用、研修制度の充実、役割分担の明確化など、制度と運用の両面から改革が必要である。

以上より、ピラミッド型組織に基づく指導・監督型マネジメントが、情報伝達の非効率、意思決定の遅延、責任の分散と曖昧化を通じて、環境変化への適応を制約し得ることを示した。とりわけ、理事会・監事会が本来期待される機能を十分に発揮できていない状況は、ガバナンスの形式化を招き、マネジメントの実効性を弱める要因となっている。他方、改正農協法以降、中央会制度の見直し、自己改革実践サイクル、公認会計士監査の導入等により、従来の統治ロジック（上位による規律）そのものは再編されつつある。こうした制度環境の変化は、意思決定・統制・監査・支援の機能をいかに再配分するかという「機能再設計」を課題として浮上させている。そこで4節では、改革後の制度趣旨に即して、階層型組織からの脱却可能性について検討する。

4 階層型組織からの脱却

これまでの収益構造上の制約及びマネジメント構造上の課題を概観してきたが、ここでは改正農協法以降の制度環境のもとで、JAの階層構造及びマネジメントをいかに再設計し得るかを検討する。

「階層型組織からの脱却」とは、組織階層それ自体を否定・解体することを意味するものではない。むしろ、従来の階層構造が担ってきた意思決定・統制・監査・支援といった機能を再配分し、意思決定の重心をJAに近づけつつ、外部への説明責任と財務規律を両立させるための機能的転換として位置づけられる。次に、このような機能的再設計の観点から、農協改革の趣旨に沿ったJAとしてのマネジメントについて示唆する。

改正農協法を契機とする農協改革は、中央会制度の見直し、自己改革実践サイクルの導入、公認会計士監査への移行などを通じて、従来の上位組織による指導・監督を前提とした統治ロジックからの脱却を可能とした。つまり、「地域レベルのJA」の経営の自律性を高め、組合員に対する説明責任の明確化を通じ

て、「地域レベルのJA」の自律型組織への加速化に資するものである。もっとも、農協改革は、単なる階層型組織の解体を目的にするものではない。むしろ農協改革は、JAに対して、外部監査を前提とした財務報告の信頼性確保、内部統制の整備、経営判断に対する説明責任の履行を求め、その結果として、従来上位組織に集中していた統制・監査機能のあり方を再検討することを要請していると解するのが妥当である。したがって、「農協改革と脱階層はイコールである」と捉えるのではなく、改革を通じて階層型組織からの脱却が必要になると考える。

従来の中央会監査は、同一組織体系内での是正・指導を前提としており、統制の重心は上位組織に置かれていた。一方、公認会計士監査は、監査人の独立性を前提とし、財務報告に関する説明責任を直接的にJA経営陣に求める点に特徴がある。この変化は、統制の中心を上位階層から個別組織へと移動させる効果を持つ。統制が「上からの規律」として作用するのではなく、「外部への説明責任」を通じて内在化される方向へと転換している。もっとも、外部監査の導入は、統制強化による事務負担増大や現場裁量の縮減といった副作用を伴う可能性も否定できない。したがって、その意義は不祥事防止に矮小化されるべきではなく、財務情報の信頼性を基盤として、経営管理や意思決定の質を高める点に見出されるべきである。内部統制は、不祥事防止や法令遵守、財務報告の信頼性確保を目的とする制度であるが、マネジメントとの関係においては、その運用のあり方が重要となる。統制が外在的な制約として設計・運用される場合、現場の裁量を過度に制限し、組織の硬直性を高める危険性がある。これに対し、内部統制を経営管理の一部として内在化し、リスク評価、目標設定、進捗管理、評価・改善といったプロセスと結び付けるならば、統制は意思決定を支える情報基盤として機能し得る。このような位置付けの転換は、自己改革実践サイクルを形式的制度から実質的マネジメント・プロセスへと昇華させる上でも重要な含意を持つ。

階層型組織の機能再設計を検討するにあたり、自律性を重視する組織、とり

わけティール組織¹²は、JAの現状を相対化するための理論的参照枠として有用と考える。もっとも、JAは法制度、代表制、多層的組織構造、金融・共済事業に対する規制といった制約の下にあり、ティール組織的な自律性を全面的に導入することは現実的ではない。したがって、本節ではティール組織論を改革モデルとして提示するのではなく、階層型マネジメントを再設計する際の比較参照枠として限定的に用いる。この視点からは、現場分散が可能な領域（営農施策、販売戦略、地域資源活用等）と、集中管理が要請される領域（財務規律、リスク管理、監査対応等）を切り分け、段階的・部分的に裁量を設計するアプローチが導かれる。

上述の機能的意味の転換を、図表1に示した組織区分を前提として整理したものが、図表4である。同図は、農協改革前後における意思決定、統制、監査、支援・調整の各機能が、地域レベルのJA、都道府県組織、全国組織、外部監査

図表-4 JAにおける機能配分表

	地域レベル (JA)	都道府県レベル (県中央会など)	全国レベル (JA全中など)	外部監査人 (監査法人)
意思決定	<旧> 系統方針に沿う実行主体 【新】 事業計画・投資等を主体的に決定	<旧> 全国連の具体化・伝達 【新】 意思決定に直接関与せず	<旧> 系統方針に基づく指導的関与 【新】 直接関与せず、方向性や課題を提示	【新】 意思決定には不関与
統制	<旧> 上位組織の統制に依存 【新】 内部統制を自ら設計・運用	<旧> 是正・監督による補完的統制 【新】 統制主体ではなく、内部統制に関する助言	<旧> 上位からの規律 【新】 統制主体ではない	【新】 財務報告にかかる内部統制の検証
監査	<旧> 中央会監査に依存 【新】 監事監査・内部監査、公認会計士監査	<旧> 中央会監査の実行 【新】 監査結果をふまえた改善支援	<旧> 中央会監査の実行 【新】 監査結果をふまえた改善支援	【新】 独立した立場からの財務諸表監査
支援・調整	<旧> 受動的対応 【新】 地域実情に基づく主体的実行	<旧> 指導型支援 【新】 リスク分析・管理会計・人材育成支援	<旧> 指導型支援 【新】 系統全体の情報集約・分析を通じた支援	【新】 独立性を前提とした専門的助言

出所：筆者作成

¹² Laloux (2014) で提唱された組織モデルのことである。従来の階層型組織とは異なり、メンバー各々が自律的に必要なことをする自律分散型の組織形態のことをいう。

人の中でどのように再配分されているかをマトリクス形式で示しており、JAのマネジメントが「上位による統制の連鎖」から「地域レベルのJAを中心とした自律的意思決定と支援体制」への転換を意味する。この整理は、農協改革を階層型組織からの単純な脱却として捉えるのではなく、機能再配分を通じたマネジメント構造の再設計として理解する必要性を示唆するものであり、全体的な課題整理及び今後の展望を検討するための基礎をなす。

農協改革後の重要な課題の一つは、監査権限を失った中央会の位置付けにあり、マネジメント機能の配置という観点から再定義することが重要である考える。改革後の中央会は、もはや監査を通じて「地域レベルのJA」を直接規律する主体ではない。しかしこれは、中央会の存在意義が失われたことを意味するものではない。むしろ中央会は、「地域レベルのJA」の自律型マネジメントを支える支援主体として再構築される余地を有する。具体的には、「地域レベルのJA」への調査・ヒアリングを通じて特長や強みを把握し、予算編成や事業計画策定に際して、注力すべき分野や生産品について、財務・管理会計及びリスクの観点から助言を行う役割が想定される。これは指示や統制ではなく、意思決定の質を高めるための分析支援であり、また中央会に在籍する農協監査士等を「地域レベルのJA」に配置することにより、外部監査人と現場実務の間を媒介し、統制運用の改善や人材育成を促進することも可能である。このような機能は、JAの規模差によって生じやすい人材・知識面での格差を補完する点でも意義を有する。

農協改革は階層構造の解体を志向するものではなく、意思決定・統制・監査・支援機能の再配分を通じて、「地域レベルのJA」の主体性と説明責任を高める方向で進めることが重要であると考え。ティール組織論は、この機能再設計を検討するための理論的参照枠として有用であり、改革後の中央会は、統制主体から自律型マネジメントを支援する中間組織へと再定義することを可能にする。

5 おわりに ～ JA のマネジメントの課題と展望～

本章は、改正農協法の施行による経営改革を起点として、JA の収益構造の制約及び組織の階層構造に内在する統治上の課題を整理した上で、組織機能の見直しを通じ、自律的な組織運営の可能性と中央会の役割を支援・調整機能に再定義することの重要性について考察した。改革後の中央会は、統制主体ではなく、JA の自律的マネジメントを支える主体として、分析機能の提供、人材育成、外部監査対応をいかに制度的・運用的に確保するかが問われている。とりわけ、JA 間の規模差に起因する人材・知識面の格差を補完する観点から、中間的支援の設計は重要である。

今後の展望としては、「統制か自律か」という二項対立に回収をするのではなく、領域ごとに最適な裁量配分と支援体制を設計する視点が求められる。すなわち、営農施策、販売戦略、地域資源活用等においては意思決定の重心を「地域レベルの JA」に近づけつつ、財務規律、リスク管理、監査対応等の横断領域では、業務の標準化と専門支援を組み合わせることにより、説明責任の履行と経営判断の高度化を同時に図る必要がある。本章の整理は、改革後の制度趣旨に即して、JA のマネジメント構造を再検討するための視座を提示するものであり、今後は、機能再設計の実装可能性及びその効果について、事例分析や比較分析を通じて、検討を一層進める必要がある。

参考文献

- Drucker, P. F. 1990. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*, Harper Collins Publishers. (上田惇生訳. 2007. 『非営利組織の経営』ダイヤモンド社).
- Laloux, Frederic. 2014. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker. (鈴木立哉訳. 2018. 『ティール組織：マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版).
- 小関勇. 2015. 「農協改革に関する一試論 ―全国農業協同組合中央会監査の改革を中心として―」『商学集志』(日本大学) 第85巻第1・2合併号: 115-125.
- 栗濱竜一郎・大槻隆・田子晃・望月恒男. 2020. 「内部統制に関する研究」『愛知大学経

- 菅総合科学研究所叢書』（愛知大学経営総合科学研究所）第54号。
- 全国農業協同組合中央会. 2023a. 「JA グループ自己改革の取り組み」.
- 全国農業協同組合中央会. 2023b. 「JA 経営をめぐる情勢について」.
- 多木誠一郎. 2020. 「平成27年農業協同組合法改正と残された課題について」『生協総研レポート』No.92.
- 内閣府. 2013. 『規制改革会議 今後の農業改革の方向について』.
- 内閣府. 2014. 『規制改革会議 農業協同組合の見直しに関する意見』.
- 農林水産省. 1998. 『食料・農業・農村基本問題調査会 農業部会（第10回）農業団体について』.
- 農林水産省. 2007. 『総合農協統計表 全国（平成5年～平成18年）』.
- 農林水産省. 2008. 『平成17事業年度総合農協統計表』.
- 農林水産省. 2012. 『平成22事業年度総合農協統計表』.
- 農林水産省. 2017. 『平成27事業年度総合農協統計表』.
- 農林水産省. 2023. 『令和2事業年度総合農協統計表』.
- 農林水産省. 2024. 『農業経営をめぐる情勢について』.
- 農林水産省. 2025a. 『令和5事業年度総合農協統計表』.
- 農林水産省. 2025b. 『令和6年度農業協同組合等現在数統計』.
- 農林水産省. 2025c. 『農協について（令和7年6月）』.
- 農林水産省. 2025d. 『令和6年度食料・農業・農村白書』.
- 濱本明編著. 2023. 『非営利組織の内部統制と不正事例』同文館出版.
- 正木卓. 2016. 「改正農協法下における農協監査制度の課題と中央会の対応 —北海道を事例として—」『農業経済研究』第88巻第3号：293-298.
- 望月恒男. 2012. 「内部統制システムの問題点とBSC」『近未来の企業経営の諸相—2025年—』（花堂・高橋編）中央経済社.
- 両角和夫. 2022. 『合併からネットワークへ—「農協改革」の課題—』農林統計出版.
- 若原憲男. 2024. 「農業協同組合における監査制度の変遷に関する一考察」『豊橋創造大学 紀要』（豊橋創造大学）第28号：1-11.

執筆者一覧

(第1章)

望月恒男 愛知大学経営学部教授

(第2章)

田子晃 愛知大学経営学部教授

(第3章)

大槻隆 愛知大学経営学部教授

(第4章)

今西宏次 同志社大学商学部教授
愛知大学経営総合科学研究所客員研究員

(第5章)

浦野恭平 北九州市立大学経済学部教授
愛知大学経営総合科学研究所客員研究員

(第6章)

梅津亮子 法政大学経済学部教授
愛知大学経営総合科学研究所客員研究員

(第7章)

若原憲男 豊橋創造大学経営学部准教授
愛知大学経営総合科学研究所客員研究員

本書は、愛知大学の研究助成を受けた共同研究の成果である。

愛知大学経営総合科学研究所叢書65

『非営利組織のマネジメント研究』

2026年3月25日発行

著者 望月恒男・今西宏次・梅津亮子・浦野恭平
大槻隆・田子晃・若原憲男

発行所 愛知大学経営総合科学研究所
〒453-8777 名古屋市市中村区平池町4丁目60-6

印刷・製本 株式会社 荒川印刷
名古屋市中区千代田2-16-38

〔非売品〕

