

企業とNPOの組織ポートフォリオ

谷本 寛治

(一橋大学大学院商学研究科教授)

1. はじめに

本稿は、社会的ミッションの達成のため、NPOが会社を、会社がNPOを併設し使い分ける「組織ポートフォリオ」について検討する。企業とNPOがコラボレーションを組み、社会的課題に取り組むケースはいくつも見られるし、それを扱った研究もいくつか見られる（例えばAustin 2000、谷本 2001など）。ここで焦点を当てるのは、既存の企業とNPOがコラボレーションするスタイルではなく、一企業あるいは一NPOが社会的課題や事業に取り組むにあたって、それぞれの制度的制約性がある場合、NPOあるいは会社を自ら併設し、2つの組織を使い分けて活動していくスタイルである。

以下では、まず企業とNPOの関係について基本概念を確認し、社会的課題にどう取り組むか会社とNPOの「組織選択」について考える。その上で、組織ポートフォリオについて、NPOが会社を、会社がNPOを設立するわが国での事例を挙げ、会社とNPOの2つの制度を使い分ける新しい活動スタイルの可能性について考えていくことにする。

2. NPOのタイプと企業との関係

(1) NPOの成立要件

まずNPOの成立要件について確認しておこう。NPOには次の3つの要件がある。①ボランティア

ー・アソシエーション (voluntary association)。人々の自発的な意志によって形成され、政府から独立した組織である (non-governmental organization)。②社会的使命 (social mission)。ローカル／グローバル・コミュニティにおける社会的課題の解決に取り組むことをミッションとする。③非配分原則 (non-distribution principle)。寄付や事業活動で得た収益をメンバー間で再配分してはいけない。

(2) NPOの3つのタイプ

NPOはさまざまな領域に存在するが、ここでは活動のタイプから3つに区分しよう。

①〈慈善型〉NPO：寄付やボランティアをベースに、ローカル／グローバル・コミュニティでチャリティー活動を行う団体。

②〈監視・批判型〉NPO：企業や政府・国際機関の活動に対する監視・批判活動、アドボカシー活動を行う団体。

③〈事業型〉NPO：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社会的事業として行う団体。

この区分はプロトタイプであり、現実には〈慈善型〉NPOが部分的に収益事業を行ったり、傘下に異なる事業体を組み入れたり、様々な形態で活動している。

またNPOの活動スタイルも、伝統的なものから変化している。伝統的なNPOは、【利他主義な

慈善活動、ボランティア・グループ、アマチュアリズム、独立性」と特徴づけられる。それに対し事業型NPOの活動スタイルは、【社会的事業・社会的企業家精神、組織化・法人化、事業経営・プロのスタッフ、企業・政府とのコラボレーション】と特徴づけられる。

(3) NPOと企業の違い

NPOは、基本的に企業と異なる組織原理・行動原理をもつ組織体である。5つの側面からみていこう。

①社会的ミッション：NPOにおける意思決定は、社会的ミッションの効果が最大限あがるようになされる（Young 1999など）。したがって、NPOによる社会的な財・サービスの提供は、市場取引によって収益を最大限獲得するためではなく、コミュニティをよりよくするというミッションに基づいてなされる。またNPOは、社会的には必要だが収益のあがりにくい領域においても寄付をベースに積極的に関与している。社会的商品・サービスの価格設定に関しては、企業は基本的に利潤最大化原理に規定されるのに対し、NPOではミッションに基づいて柔軟に対応することが可能である（Weisbrod 1998, Young 1999）。しかしNPOの商業化が進むと、市場競争がNPOの行動原理に与える影響は大きく、収益のあがりやすい分野に事業を集中させたり、ミッションと異なる領域に進出し、NPO本来の姿を歪める可能性もある。

②マルチ・ステイクホルダー：NPOは多くのステイクホルダー（創設者・理事・スタッフ・会員・ドナー・顧客）から構成しており、企業のように基本的に特定のステイクホルダー（株主）が強くコミットするものではない。

③ガバナンス：基本的にNPOの活動は多様なステイクホルダーに支えられ、統治されている。ガバナンス・システムの中心には無報酬の理事からなる理事会と、一人一票（会費や寄付の多寡によらない）の民主制が貫かれる会員総会がある。NPOにおいても企業においても、ボード・メンバーの独立性と多様性が求められてい

る。

④贈与：NPOの場合、さまざまな資源を寄付の形で贈与されることや、活動の担い手としてボランティアを受け入れるところは企業と大きく異なる。

⑤フィランソロピー精神：NPOはフィランソロピーの精神を基本に、組織運営においては効率性と有効性、秩序と自由、命令と自発の両方が求められる。ミッション達成のためには、ボランティアも交えた参加型の組織形態を生かしながら、ビューロクラティックなシステムを組み入れていくといった難しい調整が求められる（田尾 2002）。

(4) 企業とNPOの関係パターン

次に、企業とNPOの関係パターンをその相互関係性から3つに区分してみよう（谷本2002c）。

①企業によるNPO支援の関係。企業がフィランソロピー活動としてその経営資源を活用し主に〈慈善型〉NPOを支援していく関係があげられる。支援の仕方として、1) 金銭的寄付によるもの、2) 施設や人材などを活用するもの、3) 本業を通してのもの（本業やコア技術の活用、コーズ・リレイティド・マーケティングなど）。

②NPOにおける企業の監視・評価。1) NPOによる企業監視・批判。企業活動を監視・批判し提言する団体は、環境、人権、労働、健康などの専門領域に特化し、グローバルにネットワーク化している。2) NPOによる企業活動の社会的評価。企業活動（環境対策、雇用上の公平性、製品の安全性、途上国における操業状態など）を客観的に分析・評価し、情報提供する団体が台頭している。

③NPOと企業の競争／アライアンス。1) 〈事業型〉NPOと企業の競争。小さな政府化を背景に、社会的商品やサービスを提供するNPOが台頭しており、こういったNPOと企業が競争する関係がみられる。2) 〈事業型〉NPOと企業のアライアンス。社会的な事業に取り組むに当たって、専門的知識やサービス提供能力をもったNPOと企業がアライアンスを組むケースも増え

図表-1 企業とNPOの関係

関係パターン		NPO/NGOのタイプ
① 支援 企業⇒NPO/NGO	企業の資源を活用した支援	〈慈善型〉
②-1 監視・批判 NPO/NGO⇒企業	直接行動・ボイコット、アドボカシー活動	〈監視・批判型〉
②-2 評価 NPO/NGO⇒企業	企業活動の社会的評価	〈事業型〉
③ 競争/コラボレーション 企業⇄NPO/NGO	社会的事業における新たな関係	

ている。企業はコミュニティにおいて活動しているNPOの経験・ネットワーク・専門性を、NPOは企業の事業化能力、技術力、マーケティング力など、お互いに補い合うコラボレーションが有効である。

以上をまとめたものが図表-1である。

3. 組織選択

社会的な課題の解決を事業として取り組むに当たって、どのような組織形態を選択するか、という問題がある。実際の取り組みにおいては、ソーシャル・ベンチャー、コミュニティ・ビジネス、NPO、ワーカーズ・コレクティブなど、さまざまなスタイルがみられる。

組織選択は、法人形態からいえばまず営利法人と公益法人の選択がある。現在のところ公益法人という場合、社団法人・財団法人、あるいは学校法人・医療法人・社会福祉法人などがあるが、これらは基本資産あるいは厳しい許認可などの制約があり、制度的に誰でも自由に設立できるわけではない。本稿で検討するのは、基本的には会社(株式会社、有限会社)を採るのか、NPO(特定非営利活動法人)を採るのかの選択である。その取り組む事業内容にふさわしい組織形態が選択されることになるが、組織選択の基準となる基本的な項目は、次の4つが挙げられる。

①市場性(収益性)：事業の社会性が高くとも対象となる顧客が少数である＝市場が限られている場合、NPOの形態で主に寄付に依存しながら事業を行うことになる¹⁾。市場性が見込め

なければ、会社で運営することは難しい。しかし当初市場が小さくともその事業が社会から支持を受け市場が広がっていく、ということもみられる²⁾。

②資金調達：機械装置など大きな設備投資、初期投資が必要な場合、資本市場から調達可能な会社が選択される。寄付や会費に依存するNPOにとって大きな資金集めは困難であるし、出資を募ることは制度的にできない。NPOが銀行からの融資を得ることは、担保能力や信用保証の面から現状ではまだ難しい状況にある³⁾。

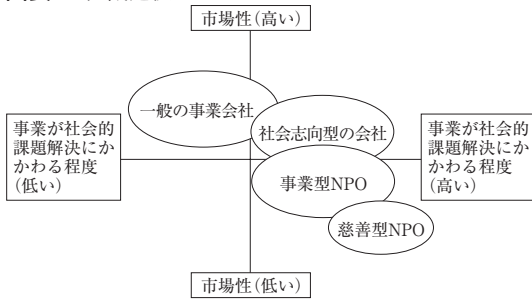
③税制：法人形態により税制上の違いがあり、組織選択の一つの尺度になるとみなすこともできる。公益法人、NPO法人、認定NPO法人、普通法人(会社)の税率の違いがある。法人形態によって課税の扱いは異なっている⁴⁾。もっとも現在、公益法人改革の議論が進められており、税制の基準も大きく変わる予定である。

④信頼性：Hansman (1987) は、市場において生産者と消費者の間に情報の非対称性がある場合、NPOは非配分原則をもつがゆえに消費者はNPOを企業より信頼する、と説明する。非配分原則によってNPOはその収益を組織内で私的に分配しないがゆえに消費者や出資者を搾取しないというわけである。この見解についてはその後さまざまに議論・批判されているが、そもそもNPOの優位性は、事業領域、サービス内容により変わってくる部分もあり一概に言えない⁵⁾。さらに基本的には、ステイクホルダーに対するアカウンタビリティを果たし支持を得ることがなければ、NPOの方が優位にあると自動的に言えないことは当然である。

わが国では、NPOはボランティア、アマチュアリズムというイメージがまだ強く、NPOが収益事業にかかわることへの認知度が低い上、市場取引・契約において逆に会社形態の方が信頼される状況もある。

図表-2は、タテ軸に市場性が高いか低いか、ヨコ軸に事業が社会的課題の解決にかかわる程度が高いか低いかを示しており、会社とNPOを位置づけている。

図表-2 組織選択



- ①一般の事業会社：基本的に、利潤追求を目的に事業活動を行う会社 (for-profit-organization) の場合、市場性があるかないかの判断は重要である。その中でも、社会的責任への取り組みに積極的な企業は右寄り、低い企業は左寄りにプロットされる。
- ②社会志向型の会社：事業会社であり、経済性と社会性のダブルボトムラインをもつ。事業スタイルとして事業そのものが社会的課題の解決に結びつくケースと、社会的課題の解決のため、さまざまな事業活動を利用するケースがある。
- ③〈事業型〉NPO：社会的課題の解決を事業として取り組むNPO（有料・有償による社会的サービスの提供）。事業そのものが社会的課題の解決に結びつくケースと、社会的課題の解決のためさまざまな事業活動を利用するケースがある。
- ④〈慈善型〉NPO：この中にも、ミッションに関連する事業活動を併行して行うケースや、ミッションと関連しない事業活動で収益を得て本来の活動に回すというケースもある。

4. 組織ポートフォリオ

次に、会社やNPOが社会的課題に取り組むに当たって、NPOや会社を併設し、それぞれの組織を組み合わせて、より良い活動を模索する組織ポートフォリオについて考えていくことにする⁶⁾。まず①NPOが会社を併設する場合、次に②会社がNPOを併設する場合、についてそれぞれ事例を通して、検討していこう。

(1) NPO→会社の設立

(a) (特活) 北海道グリーンファンド＝

(株)北海道市民風力発電、(有)自然エネルギー市民ファンド

北海道グリーンファンドは、市民自らがクリーンなエネルギー変革の主体となり、オルタナティブな電力供給者となることを目的に1999年7月札幌に設立された（理事長：杉山さかえ、会員1200名、うち生活クラブ生協メンバー約800名、2000年1月NPO法人化⁷⁾。反原発運動にとどまらず、「提案をもって仕掛ける運動スタイル」として、市民の手による風力発電の事業化を企画し、出資を受け運営を行う主体として2001年に株式会社を併設している。

風力発電機を1機購入し設置するには約2億円の費用が必要であり、NPOにとってその資金集めは困難な課題である。これは簡単に寄付で集められる額ではないし、NPOは制度上出資を受けることはできない。また銀行から大きな融資を受けることも難しい現状にある。そこで北海道グリーンファンドは、会社を併設し出資を募るスタイルを考え出した。2001年2月に(株)北海道市民風力発電を設立させ(株主：個人13人、1法人＝グリーンファンド)、社長にはグリーンファンド事務局長の鈴木亨氏、副社長には同理事長杉山氏と脱原発市民の会代表の柏陽太郎氏が就任し、会社の代表権は3人の合議決定の形式をとった。

出資を募るに当たっては、株主としての出資ではなく、会社が行う事業への出資とする「匿名組合方式」(契約に基づいたリミテッド・パートナーシップによる組合。出資者の名前は公表せず、議決権はなく、業務監視権だけを付与)をとり、一口50万円の出資を募ることとした。2000年12月から呼びかけを開始した結果、グリーンファンドの会員を中心に1カ月余りで1億円を突破し、2001年9月時点で1億5650万円の出資が集まった(個人212名+法人17団体)。そこに「グリーン電力料金制度」⁸⁾で集まったファンドに寄付をプラスした合計1000万円を加え、1億6650万円が事業資金となった。最終的には、運営資金を

含めて北洋銀行からは7000万円の融資を受け、9月10日市民による初めての風力発電機を宗谷管内浜頓別町に設置している（出力990kw、年間約260万kwの発電量）。

このスタイルでの事業運営の成功をもとに、全国にネットワークを広げる試みが展開されている。北海道グリーンファンドと、これまでその活動を支援してきた（特活）環境エネルギー政策研究所（理事長：飯田哲也）が日本各地での風車建設を支援していくため、中間法人自然エネルギー市民基金を設置しそこに基金を拠出し⁹⁾、そこから出資する形で有限会社自然エネルギー市民ファンドを2003年3月東京に設立した¹⁰⁾。3月から青森、秋田での風力発電設置事業への出資を全国から募り活動を始めている。

(b) (特活) 女性と仕事研究所＝

(株) ルームシグマ

「女性と仕事研究所」は、女性が自らの能力を拓き働くことを支援することをミッションに1992年に非営利団体として設立された¹¹⁾。80年代初めから働く女性の支援や講演を行ってきた代表の金谷千恵子氏は、同研究所の前身である「主婦の再就職センター」を86年に設立し、子育て後の女性の再就職準備講座を6年間続けてきた。その後、女性の仕事にかかわるより広い領域で支援活動を行うために同センターは「女性と仕事研究所」に発展的に解消した。金谷氏は、センターの仕事と併行して、大学の非常勤講師として女性学などを教えたり、行政の審議会等で活躍する中で、行政から女性労働や男女共同参画などに関するさまざまな調査の依頼を受けるようになった。ただし行政からの仕事を受託し契約するには法人格が必要だということを知り、1990年有限会社ルームシグマを設立した（その後間もなく得た収益を資本に株式会社化している）。「主婦の再就職センター」、「女性と仕事研究所」はいずれも任意団体であり契約の主体とはなりえないため、会社を併設する体制を採ったわけである。運営上（株）ルームシグマが仕事を受注し契約するが、調査などは研究所が担う。実際に会社の取

締役が「研究所」の主任研究員を兼ねる形で、仕事を行っている。「経営は株式会社、ポリシーは“NPO”、実態は一緒というかたちでやってきました」というような使い分けをしてきた。

98年のNPO法の施行に伴い、「研究所」はNPO法人化することになり、2000年に登記している（現在サポート会員260名、スタッフは大阪・東京事務所合わせてフルタイム3名、パートタイム6名。またルームシグマ専属のパートタイム職員2名）。ところで、NPO法人化すると、それ自体が契約の主体となれる。そうなると、彼らにとってこれまでのように二枚看板を使う必要性が薄れてくる。自治体によっては契約の資格を得るにはNPOとして2年以上の実績を求めるところもあるが、その条件もクリアし、「研究所」だけでやって賄える状況になってきた。そこでルームシグマの方は、今後、新しい事業（エグゼクティブ候補の女性を紹介・斡旋）に特化していくことも構想されている。

金谷氏は、組織は「必要に応じて出来てきた」と言う。まず任意団体として活動をはじめ、契約の主体が必要になり会社を設立。調査、研究、研修、コンサルティングなど様々な事業活動の実態は「研究所」が担ってきた。「研究所」がNPO法人化してからはその事業体が主となりつつあり、会社は新たな展開を模索している。

(2) 会社→NPOの設立

企業が社会貢献活動、社会的事業を展開していく際に、NPOを設立するという動きがある。当該事業が社会的な広がりをもち、一営利企業の社会貢献活動の枠組みを超える場合、より広い活動をするのできるNPOとして独立させ活動するケースがみられる。

(c) 第一生命相互会社＝

(特活) トリトン・アーツ・ネットワーク

第一生命ホールを舞台に芸術NPOとしてトリトン・アーツ・ネットワーク（TAN）が設立・登記されたのは、2001年5月である¹²⁾。TANは、第一生命相互会社が全面的にバックアップする

NPOであり、第一生命の社会貢献活動を超えて、独立した組織として地域での芸術文化活動を行っている。第一生命は、晴海の臨海副都心に新しい社屋を建てるにあたり、かつて日比谷にあった旧・第一生命ホールを再興するプランをもっていった。2000年5月に社としての社会貢献活動の基本方針を定め直し、6つの柱の1つとして「芸術・文化」を位置づけた。同時に「第一生命ホール・ワーキンググループ」（当時企画第一部の三木隆二郎氏が座長）を設置し、第一生命ホールのあり方について議論を進めたが、2000年前後保険業界を取り巻く経済環境は厳しく、また音楽業界も大きく冷え込んでいた。この時期に一社の社会貢献活動として、新しい音楽ホールの運営を行うことは非常にリスクが高く、「お荷物になってしまうかもしれない」という危機感があり、新しい方針が求められていた。そこで別組織による運営が提案されたが、財団を立ち上げる資金的余裕はなかった。また、すでに東京では過剰気味の音楽ホールを建てるに当たって、東京全域をターゲットにするのではなく、「東京ローカル」という発想で、地元地域に根ざした音楽活動しようという声が高まった。そこで一社の社会貢献活動を超えてホールを中心に地域活動を展開する主体としてNPO法人を設立することが決まった。年間30回ほどの使用料を第一生命ホールの管理会社である第一ビルディングに支払い、ユニークな自主企画の演奏会を開催し、さらに地域の学校や病院などで音楽活動を広げる「アウトリーチ活動」や、ホールの見学会や演奏家と直接交わる「オープンハウス活動」を積極的に展開している。

TANはNPOとして第一生命から独立し、独自の活動を企画、運営している。企業の社会貢献活動の制約性を越えた活動が可能となっている。ただ第一生命の社会貢献活動から出てきたNPOであるから、そのつながりは強い。設立時まず自らが資源を提供しようということで、当初会員はほとんどが第一生命社員およびその家族であったが、現在（2003年3月）個人会員867人のうち、社員以外の会員は37%と少しずつ増えている。資金面については、第一生命からの寄付などが

7050万円（2002年度）。これは全収入約1億800万円の65%に当たりその依存度は高い（法人会員18社からの寄付総額は約1000万円）。またTAN事務局長は第一生命からの出向者、そして理事会6人中2人、実質的な意思決定機関である運営会議は過半数が第一生命関係者である。設立の経緯から、第一生命が社として、あるいは個々の社員として、さまざまな資源を提供し支えてきたことは意味のあることである。そのことがNPOの運営においてもビジネス的センスがあり、組織的で効率的な活動を可能にしてきた。しかし設立2年を経て、TANは今後第一生命との関係性を捉え直していく必要がある。NPOとしての独立性を高め（ファンディングの多様化、人材育成、運営機関メンバーの多様化など）、地域社会の中で支持され、芸術活動を地域でより広げていくことが求められている。

(d) (株)アットマーク・ラーニング＝
(特活)日本ホームスクール支援協会

90年代、不登校の現状を知ると同時に、アメリカでホームスクール（在宅学習）が市民権を得ている現状を知った日野公三氏は、高校生向けのインターネットを利用した在宅学習システムの必要性を痛感する¹³⁾。これまでの教育は国（行政）まかせ、学校まかせ、教師まかせであったと批判し、インディペンデント・ラーニングを保証するオルタナティブな教育のあり方を提案し、1999年（株）アットマーク・ラーニングを設立した。その経営理念の冒頭には、「学習者が生涯を通して自らの意志で主体的、能動的に学習しつづけるインディペンデント・ラーナーになるための最高の支援をする。自己決定・自己責任型の人材を輩出する」と謳っている。

99年秋、翌年4月からアットマーク・インターハイスクールを開校し生徒を募集する記者発表をすると、数多くの問い合わせが殺到した。その中に、小中学生の不登校の子供を持つ親からの問い合わせが多いことに、日野氏は驚く。さまざまな理由で不登校になった子供や親たちが、「一つの選択肢として」ホームスクールを求める社会的

ニーズが出ており、彼らに支援の手を差し伸べ、不登校への偏見を断ち切り、ホームスクールの意義を社会に広めていく必要性を強く感じた。

しかしそのような活動を「誰もしてくれるわけではないので、自分でやらねばならないと思った」と日野氏は振り返る。アットマーク・ラーニング社を立ち上げて間もなくの時点ですぐに「日本ホームスクール支援協会」(HOSA)の準備に取りかかり、2000年5月に設立した(同年10月にNPO法人化。日野氏は副理事長)¹⁴⁾。新しい選択肢としてのホームスクールを社会に広めていくことを目的に、ホームスクールについての情報提供、ホームスクーラーの情報交換・ネットワークづくり、セミナー開催を通して啓蒙活動を行ったり、教育方法や教材の開発を行ったりしている。そのミッションに、「学業の機会を失った多くの子供たちの学習の機会を保証するためにホームスクール実践者に対する支援を目的と(している。)活動を通してホームスクールの地位の向上、社会的認知の向上、保障、そして海外のホームスクール関連団体との連帯も図ってまいります」と記している。会員数は、当初アットマーク・インターハイスクールの生徒を中心に93家族であったが、2003年8月現在370家族となり、生徒の家族は45%、その他の家族が55%と、ホームスクールの意義を理解する人々の会員が増えている。

日野氏は、この2つの組織は「車の両輪」として位置づけている。NPOでの活動を通して不登校という言葉と偏見をなくし、多様な学習のスタイルを社会的に認知させていこうということと、自由奔放な教育ではなくきちんとしたシステムをもったインターネット・スクールを設立・運営することの両方が必要である、と述べている。

5. 考察

以上の事例について、ポイントをまとめておこう。

(1) NPO→会社の併設の2つのケース。(a)の(特活)北海道グリーンファンド=(株)北海道市

民風力発電、(有)自然エネルギー市民ファンドのケースでは、市民の手による風車設置というミッションを達成するため、NPOの制度的制約性を超え、会社を併設し資金調達を行ったものである。(b)の(特活)女性と仕事研究所=(株)ルームシグマのケースは、NPO法施行以前、行政との取引-契約にあたって、法人格が必要となり、非営利の任意団体に会社を併設したものである。今回は取り上げなかったが、フェアトレードの事業に取り組んできたNGO: グローバルビレッジ(1991年設立)が、株式会社フェアトレードカンパニーを併設(95年。2001年にはイギリスにも会社を設立)したケースがあるが、これはフェアトレード事業部門を独立させ会社に専従させる一方で(資本金6000万円、ファッション・ブランド=People Treeをつくり、通販と全国の小売店への卸を行い02年度売り上げ約5億円)、NGOはフェアトレードの啓蒙・普及・提言などに専従する、という形で2つの組織を使い分け活動している¹⁵⁾。

(2) 会社→NPOの併設の2つのケース。(c)第一生命相互会社=(特活)トリトン・アーツ・ネットワークのケースでは、一企業の社会貢献活動にとどまらずそれを独立させ、地元地域での活動を広く展開するためNPOを設立したものである。今回は取り上げなかったが、(株)デンソーが車いすの製造支援・普及活動という社会貢献事業を、独立したNPO: アジア車いすセンター(WAFCA、2000年に法人化)として立ち上げたケースも、同じく一社の社会貢献活動という制約性を超え、車いすを通じてアジア諸国にバリアフリー社会を実現することを目指し広く活動を展開している¹⁶⁾。(d) (株)アットマーク・ラーニング=(特活)日本ホームスクール支援協会のケースでは、会社自体が社会性ある事業を行っているが、社会的認知度の低いホーム・スクールへの偏見を解き啓蒙活動を展開するためNPOを設立したものである。

(2)でのケースは、ローカル/グローバル・コミュニティにおける社会的課題に取り組むに当たって、①一企業が行う事業としては社会的な広

がりが大きく枠組みを超えている、②一企業の社会貢献活動では外部からの支援（寄付、ボランティアなど）は得られない、といった制度的制約性を乗り越えるため、当該事業をNPOとして独立させたものである。親会社の強い支援を受けて設立されるが、活動が定着するにつれその「独立性」が求められる。

6. まとめ

「組織ポートフォリオ」といっても最適な組織の組み合わせがある、というわけではない。会社/NPOが社会的な課題に取り組むに当たって、それぞれの制度的制約性を超え、戦略的な工夫として制度的に異なる組織のメリットを組み合わせ活動すること、と理解することができる。

会社/NPOが社会的事業にかかわる際、その事業体の枠組み内で取り組むことが可能であればそれで問題はないが、活動を展開するに当たって制度的制約性がある場合、またそれに付随して資源的制約性・社会的制約性がある場合、次の2つの選択があり得る。①外部に親和性の高い有力なNPO/会社がある場合には、1) 業務を委託する、2) コラボレーションを組む（谷本 2001）、3) それらを合併し傘下に置く¹⁷⁾、という方法がとられる。②しかしそういった組織がない、あるいは自らが取り組もうとする場合には、自らNPO/会社を併設し2つの組織を使い分けるという方法がある。これはそれぞれの組織形態のメリットを活用し、組み合わせ、ネットワーク良く社会的事業に取り組んでいくスタイルである。

その際確認しておくべきことは、2つの組織の関係性をどのように管理していくかということである。会社/NPOがNPO/会社を併設した場合、どのような目的と理念で設立するのか、寄付で得た資金や事業活動で得た資金は事業グループ全体でどのように流れているのか、人がどうつながっているのか、といったことについてはステイクホルダーに対して公表し、透明性を確保していくことが大事である。

注

- 1) 事業対象が特定の地域や特殊な課題に限定される場合には、市場の拡大は難しいであろう。
- 2) 例えばBody Shopが80年代から90年代に成長したように。
- 3) NPOへの融資は、労金をはじめいくつかの新しい試みが広がっている。
- 4) 2001年10月に施行されたいわゆる寄付税制について、認定NPO法人の認定要件は厳しく、総収入に占める寄付金・助成金の割合が3分の1以上、また寄付1件でその総額の2%を超える額は算入しない、となっている。
- 5) このあたりの議論を整理したものとして、Young (2001) 参照。
- 6) 異なる制度の組み合わせではないが、①NPOがNPOをつくるケース、②会社が会社をつくるケースもある。前者はアメリカではよく見られるが、日本ではそのような事例はまだ見られない。後者は既存の企業が社会的事業に取り組むに当たって、本業に近い領域/遠い領域（コア技術や市場が利用可能/無関係）において、社内ベンチャーや子会社などを設立するもの。
- 7) 以下の内容は、杉山さかえ氏へのインタビュー、その他News Letterや総会議案書など内部資料に基づいている。
- 8) 月々の電気料金の5%を市民風力発電のファンドに寄付するシステム。5%の基金を集めるために会員の口座振替による電気料金の支払いを北海道電力にかかわって北海道グリーンファンドが代行するもの。当初生活クラブ生協のメンバー限定50世帯で99年4月の請求分から実験的にスタートし、12月から本格的にスタートした。現在1200世帯が加入している。北海道グリーンファンドは、このシステムで2001年に朝日新聞社の第2回「明日への環境賞」を受賞している。
- 9) 同中間法人は、倒産隔離、出資の適切な運用・監視、全国の市民風車のネットワークづくりを目的としてつくられている。
- 10) <http://www.greenfund.jp>参照。代表取締役には、北海道グリーンファンドの鈴木亨氏が就任している。
- 11) 以下の内容は金谷千恵子氏へのインタビュー（2003年8月25日）、および<http://women-work.org>より。
- 12) 以下の内容は、TAN理事で第一生命統合リスク管理部長、三木隆二郎氏へのインタビュー（2003年4月9日、30日）、およびTAN評価委員会『2002年度評価事業報告書』2003年（筆者も評価委員）、企業メセナ協議会編『メセナマネジメント』ダイヤモンド社、2003年などより。
- 13) 以下の内容は、「ソーシャル・ビジネス研究会」（2003年8月22日）における日野公三氏の報告、およびインタビューによる。HPは<http://www.at-learn.co.jp>、<http://www.homeschool.ne.jp>
- 14) 同協会発行「Home School Japan」vol.0、2000年。<http://www.homeschool.ne.jp>、また毎日新聞2000年8月1日の紹介記事。

- 15) <http://www.peopletree.co.jp>、<http://www.globalvillage.or.jp>、また朝日新聞2003年8月23日参照。
 16) <http://www.tns.ne.jp/wafca>参照。
 17) アメリカではよく見られるスタイル。このあたりの議論については、McCormick (2001) 参照。

文献

- 田尾雅夫, 2002, 「NPOの経営管理」谷本寛治・田尾雅夫編『NPOと事業』ミネルヴァ書房, 50-72.
 谷本寛治, 2001, 「企業とNPOのコラボレーション——わが国における新しい展開」『社会・経済システム』20: 98-111.
 ———, 2002a, 「NPOと企業の新しい関係」谷本寛治・田尾雅夫編『NPOと事業』ミネルヴァ書房, 14-49.
 ———, 2002b, 「企業とNPOのフォア・フロント」奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫編『NPOと経営学』中央経済社, 31-58.
 ———, 2002c, 『企業社会のリコンストラクション』千倉書房.
 Austin, J. E., 2000, *The Collaboration Challenge*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
 Hansmann, H., 1987, “Economics Theories of Nonprofit Organizations,” W. W. Powell ed., *The Nonprofit*

Sector: A Research Handbook, New Haven: Yale University Press.

- McCormick, Dan H., 2001, *Nonprofit Mergers*, Gaithersburg: Aspen Publishers.
 Young, D. R., 1999, “Economic Decision Making by Nonprofit Organization in a Market Economy: Tension between Mission and Market,” Independent Sector ed., *Crossing the Borders: Collaboration and Competition among Nonprofits, Business, and Governments*, Independent Sector.
 ———, 2001, “Contract Failure Theory,” J. S. Ott ed., *The Nature of the Nonprofit Sector*, Boulder: Westview.
 Weisbrod, B. A., 1998, “Guest Editor’s Introduction: The Nonprofit Mission and Its Financing,” *Journal of Policy Analysis and Management*, 17(2): 165-174.

たにもと・かんじ 一橋大学大学院商学研究科教授。主な著書に『企業社会のリコンストラクション』（千倉書房、2002年）。企業システム論・「企業と社会」論専攻。
 (<http://obata.misc.hit-u.ac.jp/~tanimoto/>)