

タイトル	NPO法人の今 : 北海道インパクト推進協議会の活動を中心に
著者	黒田, 重雄
引用	北海学園大学経営論集, 4(3): 127-159
発行日	2006-12-00

NPO 法人の今

— 北海道インパクト推進協議会の活動を中心に —

黒 田 重 雄

目 次

1. はじめに（本調査における問題の所在）
2. NPO 法人の現状
 - 2-1. 非営利組織と社会的事業
 - 2-1-1. 組織の出現
 - 2-1-2. 組織のタイプ
 - 2-1-3. 現代における組織の考え方と新しい組織の出現
 - 2-2. NPO 法人の登場
 - 2-2-1. NPO 法の成立
 - 2-2-2. NPO 法人の現状
3. NPO 法人・北海道インパクト推進協議会の立ち上げと活動
 - 3-1. NPO 法人組織にした理由—何が問題であったのか—
 - 3-2. NPO 法人を立ち上げる
 - 3-2-1. 法人化前史
 - 3-2-2. 「特定非営利活動法人・北海道インパクト推進協議会」設立の経緯
 - 3-3. HISK が行っている事業
 - 3-3-1. HISK のパンフとホームページ
 - 3-3-2. HISK がこれまで行ってきた主な事業：
4. おわりに（活動で浮き彫りになった問題点）

1. はじめに（本調査における問題の所在）

北海道は、わが国の中では、きわ立って農林水産資源、観光資源の豊富な地域であることに異論の余地はないであろう。にもかかわらず、現在、最も経済状態の悪い方の地域であることも衆目の一致するところとなっている。そんな中、夕張市が財政破綻した。これ

からも続々赤字債権団体に突入する市町村が出てきてもおかしくない状況である。世界では、農業国や観光国が立派に立ち直ったり、繁栄したりしているというのに何とももどかしいことである。

2006年11月14日の新聞に、一つのNPO法人が、札幌市内のあるビルのなかにコミュニティサロンを開設したことを報じる小さな記事が載った⁽¹⁾。そこでは「留学生を含む学生と協力しつつ、商店街と街の活性化に取り組む」と書かれている。

このNPO法人の名称が、筆者等がつくった「北海道インパクト推進協議会」である。

実は、筆者等が目指していたミッションは、北海道経済活性化であった。そのためにつくったのがこの組織であったが、はじめからこの組織にしようと考えていたわけではない。当初は、志を同じくするものが集まってボランティア的にやっていたのだが、いろいろ議論しているうちにNPO法人化するに至ったものである。

筆者と仲間（われわれ）がやろうとしているのは「北海道経済活性化であり、それを具体的にどのような方式で実行に移していくかについての考え方を一般の人々に知ってもらうこと」である。

今日、われわれのやろうとしていることを社会に訴えていくための方法や手段には多くのものが考えられる。一昔前ならば、政治やマスコミといった公器を活用することであり、

政治家、評論家、マスコミの記者などになって自己の考えを提起していくと相場が決まっていた。しかし、これらの職はそう手っ取り早くなれるものではない。また、一人の力には限界が感じられる。

こうした中、近年、クローズアップしているのは、思いを同じくする何人かが集まって「非営利組織」をつくり社会に訴えていく方式である⁽²⁾。このうち、最も今日的なものと言えば、NPO法人だと考えて設立に踏み切ったということである。

こうして、「NPO法人」を標榜してから3年目に入っている。実際に、予期したことではあったが、いろいろな問題が浮き彫りになってきている。それは、ミッション自体に問題があったのか、NPO法人としたことが問題だったのか。運営や事業に問題があったのかは今のところ定かではない。今、われわれがやらねばならないのは、現時点での問題点を整理して今後に備えることではないかと考えている。

したがって、本稿での問題は、なぜNPO法人組織にしたのか、また、3年目を迎えた今、意図したこと（理想）と現実のギャップは何かといったことについてできる限る整理しておくことである。

同時に、読者諸氏にNPO法人という組織の現状や内実を知ってもらって、いろいろアドバイスを頂戴したいとの意図もある。

2. NPO法人の現状

2-1. 非営利組織と社会的事業

2-1-1. 組織の出現

伊丹・加護野（2000）によると、「組織」の一般的定義は、「協働のために意図的に調整された複数の人間からなる行為のシステム」となっている⁽³⁾。ここでの「組織」とは、企業組織のことである。したがって、企業組織の定義は、「利益目的をもち、その協働の

ために意図的に調整された複数の人間からなる行為のシステム」ということになる。

こうした企業組織（以下、組織）が、いつごろからこの世に存在しているかについて、R. L. ダフト（2001）は、以下のように述べている⁽⁴⁾。

「今日では信じがたいかもしれないが、我々が知っているような「組織」が存在するようになったのは人類の歴史上それほど古いわけではない。19世紀後半においてさえ、規模や重要性を備えた組織はほとんどなかった。労働組合もなく、貿易協会もなく、大企業や非営利組織、あるいは政府官庁さえほとんどなかった。それ以来、何という大きな変化が起きたのだろうか。産業革命と大規模組織の発展が社会全体をすっかり変えてしまったのだ。次第に、組織は人々の生活の中心となり、いまや我々の社会に途方もない影響力を行使している。さまざまな組織が我々の周囲を取り巻き、また、さまざまな方法で我々の生活を形づくっている」。

19世紀中半あたりまでの長い間、商行為（ビジネス）は「商人」が行っていた。生産手段が大規模になってくるにつれ、一人ひとり人間では仕事ができなくなってきた。そこから組織が生まれた。

その典型が、19世紀後半の米国に発生している。大量の物資が必要となって大規模工場が出現する。多くの人を雇わねばならなくなって組織化が行われ、その組織内に「管理」の問題が登場する。研究面でもこの管理研究が盛んになり、1911年にテイラーの「科学的管理の原則」がでてくる。これが「(近代)経営学」の嚆矢と言われ、「管理」を中心テーマに据えた学問として展開されてきている。

商人を前提とする「商学」から枝分かれして、組織を前提とする「経営学」が新しく生み出された時期であるという説もある⁽⁵⁾。

しかしこのころは、大きな市場を前提とし

ていたため、組織は、クローズド・システムとして機能していれば十分であり、その意味で「公式的組織」でよかった。

これに対し、比較的狭くなった市場を前提にしなければならない現代の組織は、オープン・システムとして機能すべしと R. L. ダフトは言う。

また、組織を設計するに際して、外部にさまざまに存する環境との適合を目指す必要がある(コンティンジェンシー理論)と同時に、ときに働き掛ける必要もある(ネオ・コンティンジェンシー理論)と説く。組織には、目標(ミッション)があり、組織が実際に追求するオペレーション上の目標(測定可能な成果を述べるもの)もある。ミッションは、組織の存在理由であり、組織のビジョンや共有の価値観、信念や存在理由を描くものである⁽⁶⁾。

また、R. L. ダフトは、現代における組織がどのような貢献をしているか、なぜ組織は重要かという問いを發したうえで、組織が人々や社会にとって重要だという理由を7つ挙げている⁽⁷⁾【表1】。

こうなると何かをやりたいという場合、その志を同じくするものが集まって、何らかの組織作りは必要との結論が出てくる。そこから發信した方が、より効果的と考えられるからである。

2-1-2. 組織のタイプ

組織にはどのようなものが考えられているのであろうか。ここで、組織のタイプ分けを

【表1】組織の重要性

1. 資源を結集して望みの目標と成果を達成する
2. 商品とサービスを能率的に生産する
3. イノベーションを促す
4. 近代的な製造技術とコンピュータ・ベースの技術を活用する
5. 変化する環境に適応し、環境に影響を与える
6. オーナー、顧客、従業員のために価値を生み出す
7. 多様性、倫理、従業員の意欲と統制にかかわる挑戦課題に取り組む

(ダフト⁽⁸⁾)

【表2】組織の基本形

	選択不可能	選択可能
成果配分	家族	企業
会費徴収	国家	クラブ

考えてみる。

「わかるために‘分ける’」と言ったのは、坂本(1982)である⁽⁹⁾。元素の周期表がその典型である。分けることによって、元素の特性や元素間の関係も分かる。それによって、新しい元素が予測され、実際にも発見がなされている⁽¹⁰⁾。

一般に、組織の基本タイプとしては、「組織参加メンバーの選択性の有無」と「組織を運用するための負担の調達方法」とによって分類されたものがある【表2】⁽¹¹⁾。

この他、さまざまな要素によって組織の類型化が行われている。そのための要素としては、以下のようなものが挙げられている。

目的とする価値：使命感(ミッション)からくる社会的価値か自己利益を訴求する経済的価値
組織参加メンバーの選択性の有無：選択可能、選択不可能
組織を運用するための負担の調達方法(資金調達をどうするか)：市場原理に基づいた資本、会費徴収(補助金)
営利か非営利か：
公益か非公益か：
利益配当は市場価格に応じているか：利益社会還元(第3者に寄付)。
何をもって事業を行うか：ものとサービスか目に見えない何か(宗教、考え方)
労働力：ボランティアか市場原理に基づいた賃金か。
受益者は、無償か：市場価格を支払うか。

2-1-3. 現代における組織の考え方と新しい組織の出現

(1) 営利と非営利の問題と「社会的企業」

前項でも見たごとく、現代では、いろいろな組織が考えられる時代である。ところで、これまでは、「組織」を企業組織のこととしてきたが、実際に「ある目的やミッション」を達成しようとするとき、組織を営利で行うか、非営利で行うかの問題がでてくる。

加護野（2002）は、「企業の目標は利益だけではない。」と述べる⁽¹²⁾。非営利組織した方が良い場合がある。例えば、社会を良くするためには、本来政府がやるべきなのだがそれはできない、かといって営利としてはできない（警察や軍隊を営利目的でやるべきではない）や「なじまない」ので、非営利でやるしかない場合である。

また、ボランティアで何かやるにしても、組織化した方が会費の集まりが得やすいと考えられる。寄付する方が寄付し易い。個人へ寄付するよりも、ある程度公になった団体や組織に寄付した方がよいと考えるだろう。非営利組織にすることが社会にとって必要欠くべからざることになるのである。

こう考えてくると、組織のあり方としては、営利組織も非営利組織も似たようなものだとも考えられる。また、営利、非営利どちらでも使命が果たせばよいのではないかと言い換えることもできる。

しかし、山内（2004）が、「NPOは、かならずしも善ではない」と警鐘を鳴らす⁽¹³⁾、一方で、岩井（2003）は、経済学の立場から、「NPOは、ポスト産業資本主義の時代においてますます大きな役割を占めるようになる」と述べている⁽¹⁴⁾。

(2) 非営利組織の種類

では、非営利組織とはどういう組織なのか。一般に、非営利組織（Non Profit Organization：NPO）と言えば、チャリティ活動を

行う市民のボランティア・グループを思い浮かべる。そこでは、無償性、利他性、アマチュアリズム、独立性ということが重んじられる⁽¹⁵⁾。

これらの活動を行う団体（組織）は、現在では、伝統的な「慈善型NPO」と呼ばれている。このNPOは、活動資金の多くを寄付や助成金で賄い、ボランティアの労働力に頼って、社会的なサービスを無料・無償で提供していくものである。

一方で、L. M. サロモン（1993）は、米国における非営利セクターの台頭を示しながら、この国における非営利組織とはどのようなものであるかを検討している⁽¹⁶⁾。

「非営利セクターは、きわめて多様性に富んでいる。ただし、そこには、以下の6つの固有な性格を有している。すなわち、

- ・公式のもの、つまり、ある程度公式組織化されたもの。
- ・民間のもの、つまり、制度的に政府から独立しているもの。
- ・利益配分をするものではない、つまり、所有者に利益を生み出すものではない。
- ・自主管理、つまり、自分たちの活動を管理する力を備えている。
- ・自発的な意思によるもの。
- ・公共の利益のためのもの、つまり、公共の利益に奉仕し、寄与するものである。

非営利セクターは、以上の組織の集合体である。」と述べている。

こうした内容を具現するものが、従来の「慈善型NPO」とともに、現在急速に勢力を伸ばしている「事業型NPO」である。

齊藤（2004）によれば、「事業型NPO」とは、サービスを有料・有償で提供し、その収入を主な資金源として、団体の使命を達成していこうとするNPOとなっている⁽¹⁷⁾。

つまり、何らかの活動を継続して責任をもって行うのであれば、そこに事業運営の意識が必要となるというところからきている。

齊藤 (2004) によれば、社会的貢献を前提に事業を展開する組織が「社会的企業」である⁽¹⁸⁾。「社会的企業」は、株主配当を行う営利組織でも会費や補助金で賄う非営利組織でもどちらでもよいが、社会貢献をするための事業展開は旺盛である点に特徴があるという。

P. F. ドラッカー (1991) は、社会的企業を含む非営利組織を運営するに当たって、いくつかの考え方を提起している⁽¹⁹⁾。

「事業型 NPO」が増えている背景、つまり NPO がビジネス化している背景について、齊藤 (2004) は、3つの理由を挙げている。「小さな政府」の増加、「資金調達の困難」、「ベンチャー・ファイランソロピー」である⁽²⁰⁾。

また、社会的なミッションを達成するには、事業活動に法人化、マネジメントが必要として議論したものに谷本・田尾 (2002) がある⁽²¹⁾。

2-2. NPO 法人の登場

2-2-1. NPO 法の成立

(1) 1998 年 12 月 1 日施行

衆議院議員の熊代 (2000) が、「日本の NPO 法が出来た歴史的な瞬間」とした平成 10 年 (1998 年) 3 月 19 日が衆議院本会議で「市民活動促進法案」が通った⁽²²⁾。

そして、名前も「特定非営利活動促進法」と改められ、1998 年 12 月 1 日に施行された。正式には「特定非営利活動促進法」であるが、NPO 法と略されて呼ばれることの方が多い。

NPO 法人は、「特定非営利活動促進法 (一般に NPO 法と呼ばれる)」によって与えられる法人 (格) である⁽²³⁾。

前述されたように、社会貢献のために一人ひとりが自己の思いを直接的に行動に移すのが草の根ボランティア活動である。何人か集って一緒に行動していれば、それも非営利組織とすることになる。

すなわち、「NPO」(Non' Profit Organization) である。しかし、「NPO 法人」とな

ると草の根ボランティアとはいささか意味や内容が違って来る。

つまり、非営利組織といっても、(後述されるように)「公益性の有無」や「利益処分方式」によって、「社会貢献を定款に謳う営利企業」から「草の根ボランティア活動組織」や「会費によってまかなわれる同窓会」まで、さまざまなものが考えられるのである。

岩井 (2003) が言うように「したがって、依って立つ目的によって、どのような非営利組織が有効であるかを検討する」必要性も生じる⁽²⁴⁾。

NPO 法は、市民活動を行う団体が簡単に法人格を取得できる (認証される) ようにと制定された。また、NPO 法人の事業目的 (活動分野) は、12 分野とされた。これが、1998 年 12 月 1 日に施行され、2003 年 5 月 1 日に改正された。改正により、活動分野が 12 分野から 17 分野に増えた【別表】。

また、その後 NPO 法人をかたって事件を起こす悪質なものが出てきたことから、「認証」ということについては、「ここに掲げられている法人に対して、当局 (北海道) が「お墨付き」を与えたわけではありません。」という但し書きが加えられるようになった⁽²⁵⁾。

(2) NPO 法人の組織的位置づけ

現存する組織形態を営利組織と非営利組織に分けた場合をまとめたものが【表 3】である。

また、J. G. ディーズ (1998) の「社会的事業のスペクトラム」(The Social Enterprise Spectrum) を参照しつつ、前出の 2-1-2 の組織のタイプ分けの要素によって、「NPO 法人」の位置づけを行ったものが【表 4】である⁽²⁶⁾。

ここで、表中の「社会的企業」(Social Enterprise) は、あくまでも営利事業を行うが、利益をミッションである社会還元ないし

【別表】（特定非営利活動促進法第2条関係）

改正前	改正後
一 保健，医療又は福祉の増進を図る活動	一 保健，医療又は福祉の増進を図る活動
二 社会教育の推進を図る活動	二 社会教育の推進を図る活動
三 まちづくりの推進を図る活動	三 まちづくりの推進を図る活動
四 文化，芸術又はスポーツの振興を図る活動	四 学術，文化，芸術又はスポーツの振興を図る活動
五 環境の保全を図る活動	五 環境の保全を図る活動
六 災害救助活動	六 災害救助活動
七 地域安全活動	七 地域安全活動
八 人権の擁護又は平和の推進を図る活動	八 人権の擁護又は平和の推進を図る活動
九 国際協力の活動	九 国際協力の活動
十 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	十 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
十一 子どもの健全育成を図る活動	十一 子どもの健全育成を図る活動
	十二 情報化社会の発展を図る活動
	十三 科学技術の振興を図る活動
	十四 経済活動の活性化を図る活動
	十五 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
	十六 消費者の保護を図る活動
十二 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	十七 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

出所：内閣府・国民生活局「NPO ホームページ」⁽²³⁾

【表3】組織形態

組織の種類		組織形態（例）	配当
営利組織	公益	公共企業 電気会社 ガス会社 鉄道会社	
	非公益	株式会社 合名会社 合資会社 有限会社 相互会社 社会的事業（Social Enterprise） 特別（特定）目的会社（SPC法） （SPC：Special Purpose Company） 非営利株式会社（商法）	利益（株主に配当） 利益（社会還元） 利益（株主に配当） 利益（公的部門に寄付）
非営利組織	公益	公益法人 社団法人 財団法人 学校法人 社会福祉法人 宗教法人 医療法人 更正保護法人 特定非営利活動法人（NPO法）	配当（禁止，利益処分なし，利益次期繰り越し）
	非公益	中間法人 労働組合 信用金庫 協同組合 共済組合 中間法人	

【表4】NPO 法人の位置づけ (社会貢献を達成する組織の要素による分類から)

目的	純粋な社会貢献	社会貢献を一部商業主義でカバー	社会貢献を商業主義で達成	純粋な商業主義
目指す利益	社会的利益	社会的利益	社会的利益	経済的利益
対象	非市場 (社会)	非市場 (社会)	市場 (消費者)	市場 (消費者)
組織形態	非営利組織	非営利組織	営利組織 (企業組織)	営利組織 (企業組織)
運営資金	会費・補助金	会費・補助金と一部利益	会費・補助金と資本と利益の混在	資本と利益
提供物	社会的価値 (含む現物給付)	社会的価値 (含む現物給付)	経済的価値 (製品・サービス)	経済的価値 (製品・サービス)
受益者	無償供与	無償供与	市場価格分支払いと無償供与の混在	市場価格分支払い
労働力	ボランティア	市場経由賃金とボランティア	市場経由賃金とボランティア	市場経由賃金
還元先	社会	社会	社会 (一部株主)	株主 (利益の一部社会還元 (フィランソロピイ, 企業メセナ))
組織例	伝統的 NPO	NPO 法人 社会的企業 (Social Enterprise)		株式会社

注) J. G. Dees (1998)⁽²⁶⁾ に基づき筆者作成

環境保護に活用するという点で中間企業の意味をもっている。こうして、「NPO 法人」は、「伝統的 NPO」と「社会的企業」の間に位置していると理解される。その意味するところは、本来のミッションである社会貢献を会費・補助金のみではやっていけないので、経済的利益も得て (しかし、会費・補助金額を超えない範囲で) 組織を運営していくものである。つまり、NPO 法人では、事業収入は、会費・補助金を超えない程度との制約が入っていることに大きな特徴の一つがある。

また、日本では、株式会社のうち、この社会還元を明確に定款に盛り込んだ「非営利株式会社」がある⁽²⁷⁾。

一方、収入不足を補うため、考え方として、会社を作って得た利益を NPO 法人に寄付する方式も検討されている (これは「社会的企業」の一形態となる)⁽²⁸⁾。

2006 年 6 月に、「公益法人制度改革 3 法」が成立しており、NPO 法人制度に与える影響も議論されている⁽²⁹⁾⁽³⁰⁾。

いずれにしても、今日では、時代の変化とともにビジネス環境も複雑かつ多様化している。組織も当然のことながら、そうした状況に即応しなければならなくなっている。その一つの対応手段として動きの良い組織変革を行うことになったり、また、新しい組織形態が生み出されているということである。

とにか、その組織や社会が目的とするところに合致させるべく法人が続々登場してきている。その中に、前述の営利と非営利を組み合わせたような「非営利株式会社」（商法に基づく株式会社の一つ）、ある社会的に必要な目的のためだけに認められる法人である「特別（特定）目的会社」（「資産の流動化に関する法律（SPC法）」に基づく法人）、非営利であるが一定の枠内で営利を認めるNPO法人（NPO法に基づく）などである⁽³¹⁾。

2-2-2. NPO 法人の現状

(1) 認証状況

(a) 全国（都道府県別）の認証状況

内閣府によると、全国の認証数は、(1998/12/01~2006/12/31)累計で、29,900強である【表5】⁽³²⁾。

(b) 北海道の認証状況

また、北海道内分については、北海道のNPO法人設立申請先である生活局道民活動文化振興課が統計をとっている（2006年1月31日現在）【表6】⁽³³⁾。

北海道では、特定非営利活動促進法（NPO法）が、1998年12月1日に施行された3ヶ月後の1999年（平成11年）2月23日に「ふらの演劇工房」（主な活動分野、文化振興）が発足して以来、平成19年1月末までの8年間で、1,215団体が認証受けている。毎年、150団体ずつのペースで増え続けている勘定になる。

一方、2006年12月31日時点の状況で、認証数では、対全国比4.03%である【表7】。また、これまでの解散団体は42団体となっていて（毎年、5団体のペース、対全国比4.15%）、その内訳は、活動分野として、「福祉」、「子ども」、「まちづくり」に多い。「国際交流」にも1団体ある。このうち、国際協力の活動分野（われわれのNPO法人の

活動分野である）の認証数は、1.81%という設立数である。なお、全国では、複数の回答を認めているのでこの分野の割合は、20.2%を占めている（北海道では主たるもの1分野として集計している）。

また、認証取消数も3団体あり、対全国比は3.70%となっている。

(c) 認証数増大の背景

なぜ、こんなにNPO法人が出現しているのかについては、前出の斉藤（2004）が、「事業型NPO」が増えている背景のなかで考察している。すなわち、増大の理由として、3点（1. 小さな政府の増加、2. 資金調達困難、3. ベンチャー・フィランソロピーの登場）が取り上げられ検討されている。

これに対し、加藤秀（2002）がきわめて示唆に富んだ話を展開している⁽³⁴⁾。加藤の書物のなかの「終末と再生―世直し―の系譜」（pp.145-170）で説明している。それによると、日本では、幕末、正確に言えば慶応3年（1867）に日本全体をおおいつくした「世直し」のうごき以来、新興宗教が続々生まれている。大宅壯一の記録を引用し、昭和5年の宗教団体は合計416、そして、昭和11年になると、文部省宗務局にはおよそ1週間に1件くらいの割合で新宗教の届けがあったという。

そして、推定でみると、昭和12年ころには正式の届出団体だけでも500。未届けの小教団をふくめれば、新興宗教の総数は1000をこえていたに違いないと述べている。

そして、なぜ、このように新興宗教が雨後の筍のように増大したのかについては、まず、一連の教祖による破滅の予言があり、次いでそれを回避するための「世直し」思想が受け入れられた結果ではないかと書いている。

さらに、戦争が日本を国家神道一色に塗りつぶしたというのは嘘であるとも書いている⁽³⁵⁾。

NPO 法人の今(黒田)

【表5】都道府県別認証数等

<1998/12/01~2006/12/31 累計>

所轄庁名	受理数 (累計)	認証数 (累計)	不 認 証 数 (累計)	解散数 (累計)	認証取消数 (累計)	所轄庁名	受理数 (累計)	認証数 (累計)	不 認 証 数 (累計)	解散数 (累計)	認証取消数 (累計)
北海道	1266	1206	0	42	3	京都府	789	768	0	24	0
青森県	232	223	0	4	0	大阪府	2360	2232	2	82	2
岩手県	285	273	0	6	0	兵庫県	1115	1062	3	31	0
宮城県	444	424	0	22	0	奈良県	233	229	0	4	0
秋田県	156	148	0	6	0	和歌山県	250	241	0	2	0
山形県	258	244	0	4	1	鳥取県	121	119	0	2	0
福島県	410	389	1	4	0	島根県	162	152	0	0	0
茨城県	384	363	0	15	0	岡山県	405	378	1	22	5
栃木県	352	344	0	10	0	広島県	472	444	2	15	0
群馬県	518	492	1	24	2	山口県	280	271	0	10	2
埼玉県	1090	1039	0	23	2	徳島県	189	171	0	2	0
千葉県	1167	1135	0	41	5	香川県	171	159	2	9	0
東京都	5726	5278	205	202	18	愛媛県	239	229	0	7	0
神奈川県	1924	1812	0	71	11	高知県	191	184	0	8	0
新潟県	419	403	0	14	0	福岡県	1024	967	1	55	12
富山県	192	188	0	2	0	佐賀県	236	221	0	9	0
石川県	222	207	1	4	0	長崎県	309	284	0	7	0
福井県	178	172	0	8	0	熊本県	364	347	2	12	0
山梨県	207	189	0	3	0	大分県	346	327	1	4	0
長野県	648	623	0	16	0	宮崎県	220	198	0	4	0
岐阜県	446	427	1	5	0	鹿児島県	376	350	0	6	0
静岡県	675	643	0	18	0	沖縄県	293	268	0	5	0
愛知県	1015	972	0	30	2	都道府県計	29111	27533	224	934	73
三重県	423	416	1	28	8	内閣府	2650	2401	102	79	8
滋賀県	329	322	0	12	0	全国計	31761	29934	326	1013	81

(注1) 定款変更による所轄庁の変更があった場合は、申請数、認証数ともに新たな所轄庁の欄へ移動させています。

また、解散の場合には申請数、認証数ともに減算しています。

(注2) 認証取消数(累計)は解散数(累計)の内数です。

(出所) 内閣府

「表面的、儀礼的には、国家神道であったが、敗戦と同時に地下に潜んでいた宗教集団が再び現れ、昭和63年(1988)現在、日本の宗教法人数は、おどろいたことに、大小とりまぜ18万3000であった。」

文化庁宗務課によると、平成14年(2002)12月31日時点での宗教団体数は、18万

2000となっている⁽³⁶⁾。

現代は上記の状況と非常に酷似しており、NPO法人が生まれる素地も「現代の世直し」にあるのではないかと考えてしまう。

宗教にすぎない「世直し」も、突出した新興宗教、たとえばオウム真理教など以来、宗教は危ないという心理的要素も働いているかも

【表6】北海道における特定非営利活動法人の申請受理・認証数

平成19年1月31日現在

1 主たる事務所の所在地別

区分	申請受理数	うち認証数	割合	解散
1 石狩支庁管内（札幌市除く）	85	83	7%	1
2 渡島支庁管内	68	66	5%	4
3 檜山支庁管内	9	8	1%	0
4 後志支庁管内	46	46	4%	0
5 空知支庁管内	72	68	6%	0
6 上川支庁管内	94	89	7%	5
7 留萌支庁管内	12	12	1%	1
8 宗谷支庁管内	11	10	1%	0
9 網走支庁管内	71	66	5%	1
10 胆振支庁管内	80	77	6%	4
11 日高支庁管内	11	11	1%	0
12 十勝支庁管内	80	78	6%	2
13 釧路支庁管内	46	42	3%	0
14 根室支庁管内	11	10	1%	0
計	696	666	55%	18
15 札幌市内	572	549	45%	27
合計	1268	1215	100%	45

2 主な活動分野別

区分	申請受理数	うち認証数	割合	解散
1 保健，医療又は福祉の増進を図る活動	579	553	46%	20
2 社会教育の推進を図る活動	54	52	4%	2
3 まちづくりの推進を図る活動	179	174	14%	5
4 学術，文化，芸術又はスポーツの振興を図る活動	138	134	11%	2
5 環境の保全を図る活動	129	120	10%	2
6 災害救援活動	3	3	0%	0
7 地域安全活動	4	4	0%	0
8 人権の擁護又は平和の推進を図る活動	7	7	1%	0
9 国際協力の活動	23	22	2%	1
10 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	5	5	0%	0
11 子どもの健全育成を図る活動	60	58	5%	9
12 情報化社会の発展を図る活動	11	11	1%	1
13 科学技術の振興を図る活動	4	4	0%	0
14 経済活動の活性化を図る活動	36	32	3%	1
15 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	15	15	1%	0
16 消費者の保護を図る活動	4	4	0%	1
17 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，援助の活動	17	17	1%	1
合計	1268	1215	100%	45

（出所）北海道生活局道民活動文化振興課

【表7】特定非営利活動促進法に基づく申請受理数および認証数，不認証数等
（2006年12月31日現在）

	申請受理数	認証数	不認証数	解散数	認証取消数
①北海道	1,266	1,206	0	42	3
②全国	31,761	29,934	326	1,013	81
①/②(%)	3.99	4.03	0	4.15	3.70

注) 申請受理数，認証数，不認証数，解散数，認証取消数は，いずれも累計。

出所：内閣府／国民生活局（NPOホームページ）：<http://www.npo-homepage.go.jp/>

知れない。何とか「世直し」をしなければという考えが、NPO 法人形成に走らせている。すると、一種のブーム性も手伝って、今後ますます NPO 法人は増えることが予想されるのである。

NPO 法人は危ないというところが出たり、NPO 法人の限界が明かになったり(もう既に、かなりの数の取り消しや解散がでていて、自然淘汰が起こるまでであろうが。

ただ、発言の方法が、宗教から NPO に変わったと見るのは早計かもしれない。かつての世直しが、宗教と結びついたに対し、今日の世直しが、NPO と結びつき、さらにビジネスと結びついたとも言えよう。

とはいえ、それぞれに隠れ蓑としての問題が出てくる素地があることは確かである。

(2) NPO 法人の事業規模

2002 年の NPO の国内生産額は、独立行政法人・経済産業研究所 (RIETI) が産業連関表のフレームワークを用いて試算した結果、全産業の 0.08% であったという⁽³⁷⁾。

また、同研究所は、2005 年に NPO 法人に対して「アンケート調査」を実施している⁽³⁸⁾。

(調査期間は、2005 年 10 月 21 日(金)~11 月 30 日(水)、調査対象は、2005 年 9 月時点の認証団体 (23,186 団体) のうち、2004 年度に回答があった法人等を勘案しての実質発送数は 10953 団体であったが、最終的な有効回答数は 2,344 団体であり、有効回答率は 21.4% であった。なお、北海道の回答数は、実質発送数 471 (対全国比 4.3%) に対して、有効回答団体数は 128 であり、有効回答率は 27.2% となっている。)

NPO 法人の収支事業規模は、【表 8】【表 9】の通りである。

収入は、1 法人当たり平均で 1,950 万円であるが、この平均額は、事業 1 億円以上の大規模法人の存在によって引き上げられている

(収入に関しては、年度別の集計表もあるが、実額表とほとんど変わっていない)。

事業規模 100 万円以上 500 万円未満の比較的小規模な団体の割合が最も高い (19.8%)、となっている。また、100 万円未満を含む 500 万円以内の小規模事業団体の割合は、36.7% と 3 分の 1 強を占めている。ただし、この数字は、時間の経過とともに減少してきている (2002 年度では半数 (50.0%) を占めていた)。

NPO 法人も規模を拡大しているということなのか、小さいところはやっていけないと規模縮小ないし解散なのか解釈の分かれるところである。

北海道内の NPO 法人の事業規模については、【図 1】のようになっている⁽³⁹⁾。100~499 万円が最も多く (24.7%)、次いで、0~99 万円 (21.5%) である。

したがって、北海道では、500 万円以内の小規模事業団体の割合が 48.9% となり、全国並みの状況といえよう。

3. NPO 法人・北海道インパクト推進協議会の立ち上げと活動

3-1. NPO 法人組織にした理由——何が問題であったのか——

これまででも、北海道経済活性化の考え方は、数多くのものが提起されてきたし、大プロジェクトを始め施策も実施されきた⁽⁴⁰⁾。

しかし、現状を見る限りどれもうまくいかなかったか、うまくいっていないということのようである⁽⁴¹⁾。

筆者としては、これほどまでにやっているのになぜ盛り上がらないのかということに対して、北海道には何か根本的なところで問題や欠陥があるに違いないということで検討してきた。その結果、北海道経済を考えるに際してはいくつかの点で根底から設計し直す事

【表8】主たる活動分野別の収入規模（実額）（上段：団体数／下段：構成比（％））

収入規模 （実額） 活動分野	合計	集計対象 団体数	収入規模							無効	平均 収入金額 （千円）
			100万円 未満	100万円以 上500万円 未満	500万円以 上1000万 円未満	1000万円 以上3000 万円未満	3000万円 以上5000 万円未満	5000万円 以上1億円 未満	1億円 以上		
合計	2344	1760	396	464	260	361	105	98	76	584	19,503.6
	100.0	75.1	16.9	19.8	11.1	15.4	4.5	4.2	3.2	24.9	
保健，医療，福祉	906	712	115	143	102	176	57	68	51	194	27,829.8
	100.0	78.6	12.7	15.8	11.3	19.4	6.3	7.5	5.6	21.4	
社会教育	90	67	22	18	9	10	5	1	2	23	29,632.2
	100.0	74.4	24.4	20.0	10.0	11.1	5.6	1.1	2.2	25.6	
まちづくり推進	234	177	53	57	29	29	7	2	0	57	6,767.5
	100.0	75.6	22.7	24.4	12.4	12.4	3.0	0.9	0.0	24.4	
学術，文化，芸術， スポーツ振興	248	174	36	59	26	31	10	8	4	74	15,000.0
	100.0	70.2	14.5	23.8	10.5	12.5	4.0	3.2	1.6	29.8	
環境の保全	291	214	64	77	25	32	11	3	2	77	8,517.0
	100.0	73.5	22.0	26.5	8.6	11.0	3.8	1.0	0.7	26.5	
災害救援活動	11	7	2	1	1	2	1	0	0	4	13,185.9
	100.0	63.6	18.2	9.1	9.1	18.2	9.1	0.0	0.0	36.4	
地域安全活動	22	12	4	3	0	2	1	1	1	10	23,051.9
	100.0	54.6	18.2	13.6	0.0	9.1	4.6	4.6	4.6	45.5	
人権の擁護， 平和の推進	28	19	3	4	5	6	0	0	1	9	16,473.8
	100.0	67.9	10.7	14.3	17.9	21.4	0.0	0.0	3.6	32.1	
国際協力の活動	85	66	15	18	11	9	3	3	7	19	31,897.7
	100.0	77.7	17.7	21.2	12.9	10.6	3.5	3.5	8.2	22.4	
男女共同参画 社会形成促進	22	16	3	8	4	1	0	0	0	6	4,226.9
	100.0	72.7	13.6	36.4	18.2	4.6	0.0	0.0	0.0	27.3	
子どもの健全育成	192	137	33	34	26	31	6	5	2	55	12,983.9
	100.0	71.4	17.2	17.7	13.5	16.2	3.1	2.6	1.0	28.7	
情報化社会の発展	42	30	14	8	5	3	0	0	0	12	3,617.5
	100.0	71.4	33.3	19.1	11.9	7.1	0.0	0.0	0.0	28.6	
科学技術の振興	21	19	6	5	3	4	0	0	1	2	19,932.0
	100.0	90.5	28.6	23.8	14.3	19.1	0.0	0.0	4.8	9.5	
経済活動の活性化	36	26	6	8	3	7	0	1	1	10	14,253.9
	100.0	72.2	16.7	22.2	8.3	19.4	0.0	2.8	2.8	27.8	
職業能力の開発， 雇用機会拡充	42	27	7	7	5	7	0	0	1	15	10,433.9
	100.0	64.3	16.7	16.7	11.9	16.7	0.0	0.0	2.4	35.7	
消費者の保護	20	12	3	5	2	1	1	0	0	8	6,196.3
	100.0	60.0	15.0	25.0	10.0	5.0	5.0	0.0	0.0	40.0	
NPO支援	54	45	10	9	4	10	3	6	3	9	23,291.8
	100.0	83.3	18.5	16.7	7.4	18.5	5.6	11.1	5.6	16.7	
平均金額（千円）		19,503.6	302.9	2,562.7	7,294.8	17,692.0	38,826.9	68,727.0	183,180.7		

柄があることを見出している。そして、こうした観点から北海道経済の活性化について、これまで論文や学会報告、講演会で訴えてきている。

ものづくりについては、流通システムのあり方について考えさせられた。いくつかの講演会では、道産品の東アジアでの海外戦略を訴えはじめている⁽⁴²⁾⁽⁴³⁾⁽⁴⁴⁾。

北海道の貿易における移輸入超過問題は、

輸入促進施設として導入されたNEWSが破綻して一層鮮明になった（平成7年開業，10年見直し廃止）⁽⁴⁵⁾。

これらをトータルに記述した論文を北海学園大学の紀要に発表した（2002年9月）⁽⁴⁶⁾。この論文をたまたま読んだ人から、数件の問い合わせがあった。そのうち、筆者が特に注目したものにOY氏（当時現役の銀行マンで、北海学園大卒）の申し出である。「先生の考

NPO 法人の今(黒田)

【表9】主たる活動分野別の支出規模(実額) (上段:団体数/下段:構成比(%))

活動分野	支出規模 (実額)	合計	集計対象 団体数	100万円	100万円以	500万円以	1000万円	3000万円	5000万円	1億円	無効	平均 支出金額 (千円)
				未満	上500万円	上1000万	以上3000	以上5000	以上1億円	以上		
合計		2344	1760	451	439	276	338	108	89	59	584	16,999.9
		100.0	75.1	19.2	18.7	11.8	14.4	4.6	3.8	2.5	24.9	
保健, 医療, 福祉		906	712	119	148	108	173	63	62	39	194	24,883.4
		100.0	78.6	13.1	16.3	11.9	19.1	7.0	6.8	4.3	21.4	
社会教育		90	67	22	21	7	11	3	1	2	23	23,949.7
		100.0	74.4	24.4	23.3	7.8	12.2	3.3	1.1	2.2	25.6	
まちづくり推進		234	177	61	51	31	28	4	2	0	57	6,090.5
		100.0	75.6	26.1	21.8	13.3	12.0	1.7	0.9	0.0	24.4	
学術, 文化, 芸術, スポーツ振興		248	174	48	54	24	27	11	6	4	74	12,837.7
		100.0	70.2	19.4	21.8	9.7	10.9	4.4	2.4	1.6	29.8	
環境の保全		291	214	78	65	31	26	10	3	1	77	7,260.1
		100.0	73.5	26.8	22.3	10.7	8.9	3.4	1.0	0.3	26.5	
災害救援活動		11	7	2	2	0	2	0	1	0	4	11,218.7
		100.0	63.6	18.2	18.2	0.0	18.2	0.0	9.1	0.0	36.4	
地域安全活動		22	12	5	2	0	2	1	1	1	10	19,627.4
		100.0	54.6	22.7	9.1	0.0	9.1	4.6	4.6	4.6	45.5	
人権の擁護, 平和の推進		28	19	3	5	5	5	0	0	1	9	12,756.4
		100.0	67.9	10.7	17.9	17.9	17.9	0.0	0.0	3.6	32.1	
国際協力の活動		85	66	16	17	14	6	3	5	5	19	23,747.5
		100.0	77.7	18.8	20.0	16.5	7.1	3.5	5.9	5.9	22.4	
男女共同参画 社会形成促進		22	16	5	6	4	1	0	0	0	6	4,525.3
		100.0	72.7	22.7	27.3	18.2	4.6	0.0	0.0	0.0	27.3	
子どもの健全育成		192	137	37	28	31	31	6	2	2	55	10,796.1
		100.0	71.4	19.3	14.6	16.2	16.2	3.1	1.0	1.0	28.7	
情報化社会の発展		42	30	15	9	3	3	0	0	0	12	2,857.8
		100.0	71.4	35.7	21.4	7.1	7.1	0.0	0.0	0.0	28.6	
科学技術の振興		21	19	6	8	1	3	0	0	1	2	15,577.0
		100.0	90.5	28.6	38.1	4.8	14.3	0.0	0.0	4.8	9.5	
経済活動の活性化		36	26	9	7	4	4	0	1	1	10	13,334.0
		100.0	72.2	25.0	19.4	11.1	11.1	0.0	2.8	2.8	27.8	
職業能力の開発, 雇用機会拡充		42	27	8	7	5	6	0	0	1	15	10,318.6
		100.0	64.3	19.1	16.7	11.9	14.3	0.0	0.0	2.4	35.7	
消費者の保護		20	12	5	3	2	1	1	0	0	8	5,874.4
		100.0	60.0	25.0	15.0	10.0	5.0	5.0	0.0	0.0	40.0	
NPO 支援		54	45	12	6	6	9	6	5	1	9	21,780.7
		100.0	83.3	22.2	11.1	11.1	16.7	11.1	9.3	1.9	16.7	
平均金額(千円)			16,999.9	396.9	2,527.1	7,190.8	17,365.7	39,213.1	70,174.7	174,519.7		

[注:集計対象についての留意事項]:

- 集計対象は収入・支出ともに回答があり,かつ年換算できる1,713団体(実額ベースは1,760団体)。
- 経過期間が6ヶ月未満の団体は,年換算の集計対象から除いた。
- 収支の内訳のうち,大項目(収入では,「1.会費・入会金収入」,「2.事業収入」,「3.補助金・助成金」,「4.寄付金・協賛金収入」,「5.その他の収入」,「6.「その他の事業会計」からの繰り入れ」からの繰入金),支出では,「1.事業費」,「2.管理費」,「予備費」)については合計が収支規模に一致するが,小項目(大項目の内訳)については,記入がまちまちであるため,その合計は大項目の金額とは一致していない。

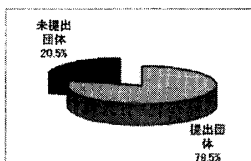
【図1】

2002年度 特定非営利活動法人に係る事業規模状況

H16.2現在[北海道内版]

■2002年度事業報告書提出状況(H16.2)

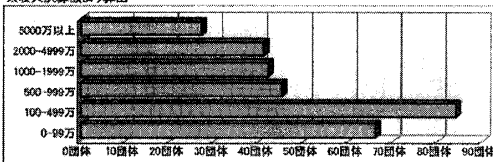
提出団体	未提出団体	計
307団体 (79.5%)	79団体 (20.5%)	386団体 (100.0%)



■2002年度事業規模状況(H16.2)

0-99万	100-499万	500-999万	1000-1999万	2000-4999万	5000万以上	不明	計
86団体 (21.5%)	84団体 (21.4%)	45団体 (11.7%)	42団体 (10.9%)	41団体 (10.6%)	27団体 (7.0%)	2団体 (0.5%)	307団体 (100.0%)

※収入決算額より算出

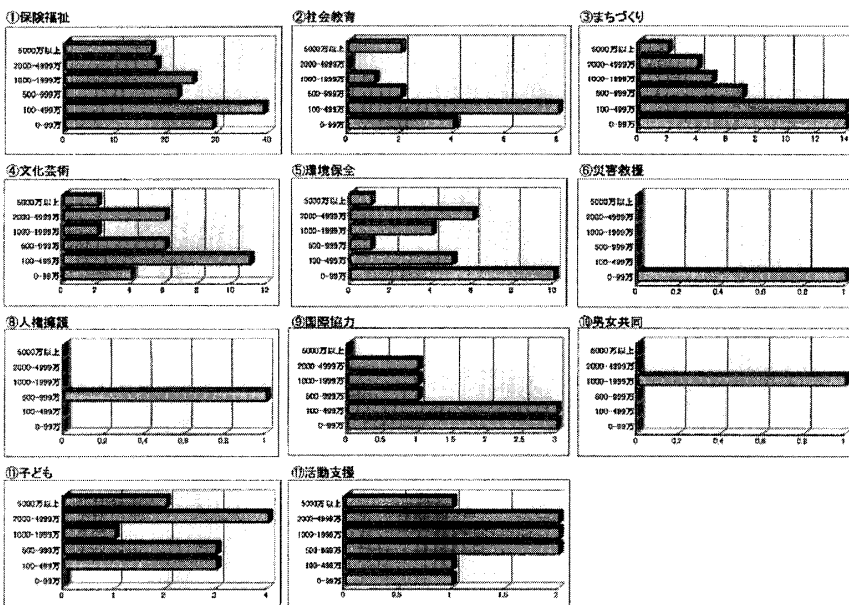


■2002年度事業規模状況(活動分野別)

(H16.2)

	0-99万	100-499万	500-999万	1000-1999万	2000-4999万	5000万以上	不明	計
1保健福祉	29	39	22	25	18	17	1	151
2社会教育	4	8	2	1	0	2	0	17
3まちづくり	14	14	7	5	4	2	0	46
4文化芸術	4	11	6	2	6	2	1	32
5環境保全	10	5	1	4	6	1	0	27
6災害救援	1	0	0	0	0	0	0	1
7人権擁護	0	0	1	0	0	0	0	1
9国際協力	3	3	1	1	1	0	0	9
10男女共同	0	0	0	1	0	0	0	1
11子ども	0	3	3	1	4	2	0	13
17活動支援	1	1	2	2	2	1	0	9
計	86	84	45	42	41	27	2	307

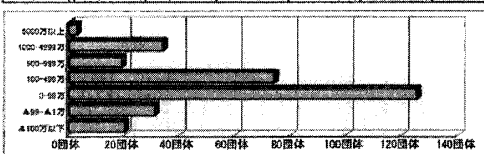
※収入決算額より算出



■2002年度資産(正味財産)状況

(H16.2)

▲100万以下	▲99-▲1万	0-99万	100-499万	500-999万	1000-1999万	5000万以上	不明	計
20団体 (6.5%)	31団体 (10.1%)	125団体 (42.7%)	74団体 (24.1%)	19団体 (6.2%)	34団体 (11.1%)	3団体 (1.0%)	1団体 (0.3%)	307団体 (100.0%)



※当該資料は、特定非営利活動促進法に基づく事業報告書の閲覧により作成したものである。

Copyright(C) NPO法人 北海道NPOサポートセンター



出所：北海道におけるNPO法人の事業規模（2000，2001，2002）⁽³⁹⁾

えに賛成します。これをもっと大きく世の中へ訴えていきたいものですね。そのため、組織作りが必要でしょう。そして、そこからさ

らなる情報発信していったはどうでしょう。」であった。

折しも、2003年3月、北海道新聞発行の

小冊子に、筆者の考えとしての「道産品を海外へ売り込む北海道株式会社の設立を」が紹介された⁽⁴⁷⁾。

この一文にも早速反響があった。日高でレストランをやっている人から会社を作ったら加えて下さいという FAX である。また、釧路の水産物販売会社の経営者というひとから電話を頂戴した。おおよその主旨は、「先生は本気でやる気ですか。やるならやって下さい。実は、今困っています。水産物をインターネットを使って販売しているが、道外からも引き合いがある。しかし、量が出ていかない。しかも、価格交渉になると、それ以上安くしないのなら、北海道物産展まで待ちますので結構ですとなったりします。」であった。

全国各地で開催される「北海道うまいもの展や物産展」が、インターネット販売における価格交渉の条件にされてしまっている、というのは驚きであった。つまり、相乗効果を出すはずの物産展とインターネット販売とが互いの取引条件になることもあるのである。

一村一品のときも同じ現象が起こっている。同じような商品が数多く出て、購買者の間で選択に困ったこと、結果的に、ある商品が出ると他は引込むようになってしまうのである(現在進行中の「地域ブランド構想」も似たような状況にならないことを願うのみである)。

いずれにしても、これまでの経験からの教訓は、個々で細々とやっていると、北海道全体として量が出て行きにくいということなのである。道産品を束ねて大量に外に出していく仕掛け「仕組み」が必要であるという小生の意をますます強くしたのであった。

OY 氏との打ち合わせで、基本的なやり方としては、受け皿(組織)を作り、北大は物作りの方で中心的役割を果たしているの、北海道は情報とモノを束ねて流す(流通)方で中心的役割を果たすべきではないかとい

うことで意見が一致した。小生は、そのため北海道の卒業生ないし教員で組織できたら一番良いのだがという提案をする。

3-2. NPO 法人を立ち上げる

3-2-1. 法人化前史

協力者を得ようと、組織名を「北海道インパクト推進協議会」として「趣意書」を作成し(後述)、持参したり、送付したりする。外部協力員送付先は、NTT, NTT ドコモ, JTB, ナシオ, ニトリ, 北海道空港, オーバーシーズ・コンサルタント, 中央青山監査法人等であった。

実際に、対応してくれたところもあり、担当者にも会うことができたが、そう簡単に会員になることを約束してくれない。その背景には、数多くの NPO 法人が接触していることを窺わせるものがあった。この間、できる限り多くの人と接触を持った方がよいということで、モンゴルの経営者(息子が北海道大学に留学していた)にも会ったりした。北海道産品の輸出可能性を探ろうとするこちらの意図に対して、当人は、自らが作っている地酒を北海道で販売したいらしかった。

大学内の組織づくりがなかなか進展しないので、大学の外に作ることが検討された。その場合、北海道の卒業生や関係者のみでは組織できないであろうとなる。そうこうするうち、OY 氏が、「経産省などからのアドバイスもあり、NPO 法人でいってはどうか」との提案を出す。自らも経営者である OH 氏に相談した際、「いろんなやり方があるが、例えば、‘企業組合’というのがあって、これだと、‘中小企業団体中央会’が設立の相談窓口で、1~2ヶ月でできそうだ。」という意見もあった⁽⁴⁸⁾。しかし、結局、中国からの留学生に協力して貰って NPO 法人でいくこととする。

OY 氏より、2004 年 1 月 26 日付けで以下のようなメールが入った。

「NPOの申請書を送ります。東アジアマーケットの開拓で具体的に何を始めるか、誰に何を支援できるか明確になってないとNPOはむずかしいそうです。先のHISKの趣旨だと届出受理（認可）は難しいとのOHさんはじめ道経産局関係者の意見でした。こうした意見を踏まえ、下記の趣旨でNPOを立ち上げたいと思います。」

趣旨：「この法人は、北海道で暮らす外国人や留学生に対して、情報サービス提供に関する事業を行い、観光や留学で、北海道を訪れる外国人たちが直面する、言葉の壁や慣れない生活習慣などの問題をインターネットなどを使って支援。また、情報ネットワークを通じて、外国人が、北海道の社会や人々について感じている意見や情報を、広く共有し、こうした意見をもとに、魅力ある北海道を世界に情報配信、観光や物流を中心に経済活動の活性化を図り、広く公益に寄与することを目的とする。」

これならOKでしょうとのことですが、理事、副理事、監事3名を含む10名にて設立です。留学生を含む6名から了解を得ています。事務所の場所と理事を決めなくてはなりません。今後取材やしかるべき方々に会って話を進める上で先生にお願いしたいと思いますが、制約上の壁がないかご確認願います。」

大学事務へ筆者の理事就任についての確認を終え、理事長に民間のKH氏、監事に学園の会計関係準教授のIS氏に依頼する【表10】。

結局、北海道経済活性化のための小生の考え方を推進するための一つの手段として、NPO法人組織を立ち上げて、留学生に啓蒙する（卒業後、母国へ帰って、道産品を取り扱う事業に携わるか、北海道観光を宣伝してもらう）こととなった次第である。

こうして、「北海道インパクト推進協議会」

【表10】【HISK】発足時のメンバー

氏名	役職名	発足当初の職業
KH	理事長	株式会社代表取締役
HH	副理事長	株式会社顧問
KS	理事	大学教授
IS	監事	大学助教授
KH		株式会社代表取締役
OH		有限会社代表取締役
KM		会社員
SK		有限会社代表取締役
KE		留学生（中国）
KH		留学生（中国）
KY		留学生（台湾）

（OY氏は、当時銀行員であったので名前なし）

（以下、HISK）を、2004年3月、「特定非営利活動法人（NPO法人）」になるべく北海道庁に申請した。

小生が2002年9月に「北海道株式会社」の構想を出してから、丁度1年半が経過していた。

3-2-2. 「特定非営利活動法人・北海道インパクト推進協議会」設立の経緯

2004年3月に、北海道のNPO法人設立申請先である道生活局道民活動文化振興課に申請書提出。2004年4月15日申請書受理・公告。その後2ヶ月間の縦覧期間を経て、2004年6月18日付けで「認証通知」を受けた。

通知書には、以下の文言が読める。

管理番号：657

申請受理日：H 16.4.15

認証日：H 16.6.18

法人の名称：北海道インパクト推進協議会

主な活動分野：「9. 国際協力の活動」と

「12. 情報化社会の発展を図る活動」

代表者住所氏名：KH氏

定款に記載された目的：

「この法人は、日本で暮らす外国人に対して、生活に必要な情報及び情報交換の場を提

供する事業を行い、異国の地で暮らす外国人を支援し、また、市民レベルの国際交流の推進に寄与することを目的とする。」

そして、7月1日に登記を済ませた。

3-3. HISK が行っている事業

3-3-1. HISK のパンフとホームページ

具体的に何をしたらよいのか。手始めに何をするのか。OY氏がアイデアを出す。まず、留学生に北海道を知ってもらうための何らかの事業をはじめ。事業案内パンフレットを作成する。また、HISKのホームページを作り、留学生同士の情報交換の場をつくる。企業に広告をだしてもらおうと同時に、その企業において、留学生にインターンシップや通訳などアルバイトをやってもらう等を提案する。

早速、事業案内パンフレットとホームページ作りに取りかかる⁽⁴⁹⁾。

3-3-2. HISK がこれまで行ってきた主な事業：

(1) 2004年度、2005年度の事業の概要

過去2年間(2004年度、2005年度)に行った事業は、大きく「特定非営利事業」と「営利事業」に分けられる。

【HISKの事業案内パンフレット】



【HISKの最初のホームページ】



① 2004年度に行った事業

(a) 特定非営利事業

- 1) 「EAST ASIA MIX 2004」(以下、[EAM 2004])の開催(2004. 11. 19(土)、於：ローヤルホテル)。

その時の収支決算書は以下である【表11】。

- 2) 在日外国人支援コンテンツの作成

(b) 営利事業：

- 1) マーケット・リサーチ事業
- 2) コンテンツ制作事業
- 3) 翻訳・通訳事業
- 4) 広告制作事業

(c) 2004年度決算報告書【表12】

② 2005年度

(a) 特定非営利事業：

- 1) 「EAST ASIA MIX 2005」の開催(2005年12月1日(木)、於：ローヤルホテル)
- 2) 観光情報制作
- 3) 台湾「農水省日本製品輸出促進常設店」(台北太平洋そごう)視察。
- 4) 道産品の中国・上海「上海国際食

【表11】 [EAM 2004] の収支決算書 平成17年1月8日
 特定非営利活動法人 北海道インパクト推進協議会

科 目	金額 (単位：円)
I 収入の部	
1 参加費収入	
企業参加費収入	160,000
	参加費収入計
	<u>160,000</u>
2 補助金収入	
国際プラザ助成金収入	50,000
	補助金収入計
	<u>50,000</u>
	収入合計 (A)
	<u>210,000</u>
II 支出の部	
1 会場設備費	
会場費 (プロジェクターレンタル代込み)	130,000
食事費	80,000
	会場設備費計
	210,000
2 飲料費	
持ち込み飲料費	5,121
	飲料費計
	5,121
3 講師招聘費用	
講師招聘費用	43,675
	講師招聘費用計
	43,675
4 その他	
パンフ・名刺・チケット作成費	16,262
郵送費	2,640
交通費	1,240
ミニDVテープ	880
振込み手数料	682
	その他計
	21,704
	支出計
	<u>280,500</u>
	支出合計 (B)
	<u>280,500</u>
	収支差額 (C)=(A)-(B)
	<u>▲70,500</u>

【表12】 平成14年度収支報告書

単位 (円)

特定非営利事業	
収入合計	1,734,000
支出合計	1,818,433
収支	-84,433
営利事業	
収入合計	1,621,610
支出合計	1,477,376
収支	144,234
2004年度収入総額	3,355,610
2004年度支出総額	3,295,809
2004年度収支	59,801

(2005年3月31日提出)

品・飲料展」出展に同行し、宣伝に一役担うと同時にバイヤーへのアンケート・リサーチを実施。

(b) 営利事業：

- 1) 中国語上海カタログ作成
- 2) 観光フォーラム
- 3) 上海カタログ・バナー広告

(c) 2005年度決算報告書【表13】

③ 現在 (2006年度に) 進行中の主たる事業

本郷商店街 (札幌市白石区) 活性化事業【表14】。

(2) 主な事業内容

HISKが、これまで行ってきた国際交流・留学生支援や地域活性に関する活動実績のうち主なものを列記すると以下ようになる。

(a) 平成16年11月(19日) 留学生と企

【表 13】平成 15 年度収支報告書

単位 (円)

特定非営利事業	
収入合計	562,000
支出合計	560,984
収支	1,016
営利事業	
収入合計	573,330
支出合計	572,253
収支	1,077
2005 年度収入総額	1,135,330
2005 年度支出総額	1,133,237
2005 年度収支	2,093

(2006 年 3 月 31 日提出)

業のビジネスマッチング (East Asia Mix 2004)。

- (b) 平成 17 年 3 月 石狩支庁地域活性化補助事業 (留学生の旅行取材日記) ドキュメンタリー制作。
- (c) 平成 17 年 4 月 余市観光情報誌「よいちナビ」発行。
- (d) 平成 17 年 11 月 北海道として出展の上海食品見本市 (北海道ブース) アテンド。
- (e) 平成 17 年 12 月 留学生と企業のビジネスマッチング (East Asia Mix 2005)。
- (f) 平成 18 年 1 月 太洋冷菓(有)のレアチーズケーキ「雪のラブレター」プロデュース
- (g) 平成 18 年 7 月 「韃靼そばの起源を尋ねる 5 日間中国視察」参加 (中国西昌, 成都, 上海)。
- (h) 平成 18 年 9 月 2006 年中国小売業者大会及び中国国際小売業博覧会のアテンド (場所: 中国上海)。
- (i) 平成 18 年 9 月 札幌市商店街と連動し

た「コミュニティービジネス」として白石本郷通にサロンオープン。

以下に(a), (d), (e), (i)について若干詳しく報告する。

(a) 「EAST ASIA MIX 2004」の開催。

「EAST ASIA MIX 2004」は、2004.11.19 (土) (於: ローヤルホテル) に開催されたが、北海道インパクト推進協議会のホームページに当日の様子が載せられている⁽⁵⁰⁾。

「カンボジアやインドネシアの留学生も参加で国際色豊かに 11 月 19 日 (土) に行われた「EAST ASIA MIX 2004」をレポートします。今回の目的は北海道に住んでいる留学生と北海道企業との交流や現在日本企業で働く留学生たちの話を通して将来への足がかりにしたいという考えから始まりました。人脈作りというのは何をしてもとても大切なことなんですよね! 企業 20 社, 留学生 40 人そして留学生をサポートする役目として北海学園大学や北星学園大学, 札幌大学の大学生のみなさんがボランティアとしてお手伝いいただいたことに感謝します。中国・台湾・韓国のほかカンボジアやインドネシアの留学生も参加していただいて国際色豊かな会になりました。」



【表 14】特定非営利事業資金:平成 16 年度 地域政策総合補助金 (ソフト系事業) 決定 (実績) 報告一覧表

札幌市	NPO 法人 北海道インパクト推進協議会	在日外国人向けコンテンツ制作事業	4-イ	4-イ	1,500,000	700,000	800,000		日本に滞在する外国人に対して日本の社会習慣や社会手続を紹介するポータルサイトの内容拡充を行う。
-----	----------------------	------------------	-----	-----	-----------	---------	---------	--	---

(d) 中国・上海での「上海国際食品・飲料展」への道産品出展参加調査

道産品を中国バイヤーに宣伝するというこ
とで、中国・上海での「上海国際食品・飲料
展」(FHC)に出展する催しに同行した。中
国・上海でも特に発展の著しい浦東地区の東
南に位置する「上海新国際 EXPO Centre」
で2005.11.15-17の3日間にわたって開催
された。

今回の展示会は、中国国内のバイヤー向け
と聞かされている。32カ国、700を超える出
店があった。そのうち、26カ国が国の代表
出店であった。

日本からは、Japan Pavilionとして一つ
のコーナーにまとめられ（農水省のマーク
のついた旗で飾って）、北海道を含む22（う
ち、長崎県は特別出店）の出店があった。1
つのブース借用の基本料金は、資料によると、
3m×3m（1m²当たり395us\$：9m²で
3,555us\$=391,050円）であった。

主として企業（日本酒が多かったような気
がする）からであったが、県単位は、北海道、
千葉、長崎の3県であった（千葉と長崎は2
ブース分）。北海道からは、北海道貿易物産
振興会を經由して、18社、61品目が参加し
ており、ブースに陳列された。

陳列品の説明役は、道の関係者3名と通訳
（上海出身で北海学園大学3年のSさん）、企



道産品のブース（3m×3m）

業派遣1名、それにインパクト派遣のOY
氏の計6名体勢であった。冷凍寿司の海鱈丸
（ふうどりーむず株式会社）から海外事業部
長が加わって説明に当たっていた。

筆者は、インパクト派遣という形で（もち
ろん手弁当での参加である）、展示会全体を
見て回ったりする取材係といった役回りをこ
なしていた。

ここでは調査も実施した。バイヤーに対す
る道産品の浸透状況を知りたいがためである。
また、その結果と、2005年1月に道が「上
海・北海道物産展開催事業：北海道フェア」
を行った際に実施した中国消費者に対する調
査との比較も行いたいという目論みもあっ
た⁽⁵¹⁾。

両調査から読み取れる状況としては、道産品
はかなり浸透しており、少々高くても購入し
たい意向が増大しつつあるということである。

(e) 「EAST ASIA MIX, 2005」(2005年12
月1日(木))⁽⁵²⁾

「去る12月1日(木)札幌ロイヤルホテル
にて、当会主催による在北海道留学生との文
化交流会〈EAST ASIA MIX 2005〉を開催
いたしました。当日は、一般参加者、留學生
合わせて60名近い方にご出席いただき、「魅
力ある北海道作り」をテーマに様々な意見交
換が行われました。当会理事黒田教授ならび
に当会協力員の周燕さんの上海レポートは、
追ってHPの中で動画で紹介いたします。
みなさんお楽しみに!!」

《プログラム》

基調講演ならびに留學生意見交換会
テーマ「東アジアマーケットレポート」
～北海道の国際化に今求められるもの～

■主催者挨拶

■基調講演「上海ビジネスレポート最前線」

当会理事 北海学園大学大学院教授

黒田 重雄 氏



「今日は本郷商店街をきれいにする「本郷ゴミ拾い」の日です。いろんなゴミ・たばこ・落ち葉・花壇の枯れた花を切るなどなど。インパクト STAFF プルゾンも完成し、楽しいゴミ拾いでした。みんなで通りをきれいにすることで、今度はもっと人が集まればと思いました。」

■上海見本市レポート

北海学園大学 留学生会 会長

周 燕(しゅう えん)さん

(i) 本郷商店街のゴミ拾い

(2006-10-21 10:54) 朝からみんなでゴミ拾い。

4. おわりに (活動で浮き彫りになった問題点)

立ち上げから2年半を経過した HISK の新年会(2007年1月30日)に集まったのは、HH, OY, SK, 中国からの北海学園大工学部の留学生1名(4月より北大大学院へ進学が決まっている)の諸氏と小生の5名(出席予定だった台湾の KY 氏都合により欠席)。

今年の予算(売上)は、札幌市からの商店街活性化のための援助金100万円のみとのことで、本郷商店街内の事務所の借り賃半年分60万円、パソコン代20万円払ったらほとんど何も残らないと、OY氏がぼやく。今後どうするかで皆考え込む。

まず、これまでやってきたことに対する反省がひとしきり続く。いろいろ付き合った留

学生はその後ほとんど音沙汰がない。ただ一人、台湾出身の KY 氏のみが帰国後商売をはじめ道産品を取り扱っている(一人でも「よし」としようの声)。

2年続けて年末にやってきた東アジアフェアは、昨年末は出来なかったが、今年の暮れにはやりたい。とにかく今年も申請書はいろいろ出さざるを得ないだろうとなる。

ところで、われわれのやりたかったのは、北海道経済活性化だが、NPO 法人組織でうまくいっているのか。

その点については、いろいろ走り回って訴えてきたことが、何となくやっているんだなという印象を与えることができたかもしれない。まだ、立ち上げて3年目を迎えたばかりで云々することはできないのではないか。しかしながら、一方では、NPO 法人組織限界も感じるようになってきている。もっと活性化してよいはずなのにといい思いである。

つまり、われわれの志は間違っていないかも知れないが、それが何ほどのものなのか、われわれ自身が組織維持のための金回りで苦しむほどのことなのか。NPO 法人になっても手弁当程度で気楽にやりたいがそうもいかないのはなぜか(3年間休眠状態だと法人を解散させられる)。

では、法人化したことに問題はなかったか。法人化はしたが、マネジメント以前の問題の方が多。申請書を提出して補助金が当たったことのみを執行するという、いわば場当たりの問題解決が多くなっている。

HISK は、最も小さい NPO 法人ではないか。100万円~200万円程度の運営費ということで、一般の書物では採り上げられるレベルにない NPO 法人ではないのか。

しかし、他の団体も、統計を見る限り(北海道 NPO センター)、あまり大差ないようである。2002年度で北海道における NPO 法人の事業規模は、500万以下の NPO が48%と半数を占め、100万円以下(1~99

万)も22%を占めている状況にあり、借金を抱えているところも16.6%あることから、HISKも特殊なサイズでないようである。

とにかく、これまでの浮き彫りになった問題点を列記して見よう。5点ほどある。

第1に、何をやるかである。

基本的にやりたかったのは、北海道の道産品や観光のPRである。特に、道産品の輸出振興による北海道経済活性化である。手始めに国際化を念頭におく道や自治体のPRの手助けをする。また、留学生に北海道の知識を増やしてもらって彼と彼女等に北海道の観光宣伝マンになってもらうと同時に、将来道産品関連の貿易に携わってもらおうというわけである。

第2に、組織形態の問題である。

第一のことを実行するためにNPO法人組織にしたことである。われわれが基本的にやりたかった北海道経済活性化をHISKで訴えていくことであった。組織としてNPO法人にしてはみたものの、そう簡単に理解してもらえないものではない。営利事業をやると、NPO法人を隠れ蓑に仕事をしているのではないかと批判される。こうした批判がNPO法人に対する最大の難問と言えるのではないかと考えてしまう。

例えば、ヨサコイソーランはやる人が多い。それらの人々に衣装を提供したり、グッズを販売する営利事業は成立する。そこで得た利益を運営費に寄付するという構図は見事に回る。

しかしながら、HISKを理解する人は多くない。留学生を教育し、いずれは北海道経済活性化のために活動してもらうのだといっても、それだけで訴える力は弱いし、逆にあやしげな団体と受けとられる可能性の方が大きい。何かもっと違った仕掛けが必要ということであろう。

すなわち、やり方がだめなのか、NPO法人にしたことがだめなのか。ミッションを実

行することの難しいところである。

こうしたことから、われわれのNPO法人組織は、色褪せたので他の組織に変えた方がよいのではないかと考えてしまう。これに対しては、「組織設計は万能ではない」という沼上(2002)の見解もあり、とりあえず、現行に踏みとどまることとする⁽⁵³⁾。

第3の問題は、運営資金の調達である。

非営利での具体的な資金調達方法は、福島達也監修(2004)によると、

- ① 入会金・会費収入
- ② 寄付金収入
- ③ 補助金・助成金収入
- ④ 事業収入

となっている⁽⁵⁴⁾。

基本的には、会員を募って会費を集めることである。駆けずり回っても総論賛成各論(会費を出す段になると)しり込みとなる。したがって、会員の会費が集まらないことから、会社に留学生を引き合わせる(これもいろいろところでやっているが問題が多いらしいので)シンポジウムをやって会費を集める。しかし、これもトントンか赤字である。とても次年度へ回すほど資金の余裕はない。また、いろいろ申請書を出す。高額であればあるほど、競争者は多い。結果的に当たるかどうかにかかっている状況となる。

いきおい営利事業で調達しなければならない。OY事務局長は、自分の仕事との両立でしのいでいる状況である。しかも、非営利事業による資金を上回らない程度に抑えなければならない制約もある。さらに、1円でも営利事業を実施すると事業税(7万円)を徴集される。

第4に、人手の問題である。

どこかに事務局長のしっかりしているNPOは大丈夫だと書いてあった。我がHISKの事務局長はやり手である。これをするため銀行をやめたほどの人である。ミッションに対する思い入れは相当のものであり、

行動力は抜群である。

しかし、当初出発時の役職者（理事長や監事）も自己の仕事が忙しく抜けている。10名で出発したが、3年目に入ってすでに副理事長（理事長になる）と理事2人と事務局長の4人で切り回している格好になっている。

実際に小さなNPO法人でシンポジウムをやるにも人手が足りないという実感は否めないし、今年の場合、商店街で協力するに際して、実働部隊は事務局長と理事の2人である。他に、ときどき数人の留学生が不定期に手伝うということはあるが、とにかく何をやるにも人手が足りない。バイト大流行の時、無給で手伝う若者は皆無に等しいという実態もある。これではやりたいことができないと事務局長はぼやく。福祉などと違って、われわれのミッションでは、タダ働きをする人を求めることは困難であることがいやというほど身に沁みるのである。

第5に、やったことの評価である。

山内（2004）は、NPOこそ評価が必要であるという⁽⁵⁵⁾。ドラッカー（1990）も非営利組織はマネジメント（管理）が重要という⁽⁵⁶⁾。一方で感じるのは、われわれのミッションは正しいのか、正しいとして確実に浸透させていっているのか、を問うている。一生続けて行きたい仕事として始まったミッションを実行する組織は、正念場を迎えているという感想を持つのである。

つまり、如何に今ある非営利組織を管理するかでなく、非営利組織のうちNPO法人でよいのかということである。大規模な非営利組織ならいざしらず、ちっぽけなものでは法人にしなくてもよかったのではないか。そして、管理どころではないのではないか。

時間のかかる留学生への啓蒙をやめて、単刀直入に北海道経済活性化のための非営利株式会社である「北海道株式会社」を訴えた方がよいのではないか。

しかしながら、研究面では、非常に得るこ

とが多かった。視察を行いながら、アンケート・リサーチを行ったことである。消費者やバイヤーへのリサーチから各種の結果を導き出すことができた。道産品の東アジアでの評判はすこぶる良くなっている。今までは価格面で引き合わないというのが一般的であったのだが、高くても購買するという素地が出てきている。台湾でも、中国でも、シンガポールでもそれを垣間見ることができた。

NPO法人の運営問題に関するアドバイスも数多く存在しており参考になる⁽⁵⁷⁾。

立ち上げから3年目を迎えて、われわれのNPO法人の問題点が浮き彫りになってきたいま、早急に問題点の整理とその解決が迫られていることは間違いないと感じている。

注と参考文献

- (1) 『北海道新聞』（朝刊、札幌圏版）、2006.11.14
- (2) Lester M. Salomon(), America's Nonprofit Sector, The Foundation Center.
(L. H. サロモン著（入山 映訳（1994）『米国の「非営利セクター」入門』、ダイヤモンド社）。
- (3) 伊丹・加護野（2000）『ゼミナール経営学入門』、日本経済新聞社、p.219。
- (4) Richard L. Daft, Essentials of Organization Theory & Design, 2nd Edition, South-Western College Publishing. (リチャード L. ダフト著（高木時夫訳）『組織の経営学』、ダイヤモンド社、pp.9-11)。
- (5) 加護野忠男（1997）「鋭い刃物が切り残すもの」『経済セミナー』、No.505、pp.14-17。
- (6) Richard L. Daft（同上訳本、p.31）
- (7) Richard L. Daft（同上訳本、pp.7-11）
- (8) Richard L. Daft（同上訳本、p.9）
- (9) 坂本賢三（1982）『「分ける」こと「わかる」こと——新しい認識論と分類学——』、講談社現代新書。
- (10) 「決定版・周期表と111元素——自然界には見事な規則性がかくされていた——」『ニュートン』、2006年10月号、pp.28-105。
- (11) 伊賀 隆（1987）『経営用語・100』、PHP研究所、pp.82-83。
- (12) 加護野忠男（2002）「協働を促す」『やさしい経営学』、日経ビジネス人文庫、pp.197-208。

- (13) 山内直人 (2004) 『NPO入門』(第2版), 日経文庫, p.16.
- (14) 岩井克人 (2003) 『会社はこれからどうなるのか』, 平凡社, pp.314-321.
- (15) 谷本寛治・田尾雅夫編著 (2002) 『NPOと事業』, (はしがき), ミネルヴァ書房.
- (16) Lester M. Salomon(), America's Nonprofit Sector, The Foundation Center. (L. H. サロモン著 (入山 映訳 (1994) 『米国の「非営利セクター」入門』, ダイヤモンド社, pp.16-23).
- (17) 斉藤 楨 (2004) 『社会起業家——社会責任ビジネスの新しい潮流——』, 岩波新書, p.31.
- (18) 斉藤 楨 (2004) 『同上書』, pp.29-30.
- (19) Peter F. Druker (1990), *Managing the Non-profit Organization*, Harper Collins Publishers. (P. F. ドラッカー著 (上田惇生・田代正美訳) (1991) 『非営利組織の経営』, ダイヤモンド社.
- (20) 斉藤 楨 (2004) 『同上書』, pp.69-70.
- (21) 谷本寛治・田尾雅夫編著 (2002) 『同上書』.
- (22) 熊代昭彦編著 (2000) 『日本のNPO法——特定非営利活動促進法の意義と解説——』, ぎょうせい, p.2.
- (23) NPO ホームページ (内閣府/国民生活局): (<http://www.npo-homepage.go.jp/>)
- (24) 岩井克人 (2003) 『同上書』.
- (25) 北海道におけるNPO法人申請・認証状況: (<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ks/sbs/npo/sinseinisho.htm>)
 「認証」とは、ある行為が法令に適合しているのかどうかということを審査し確認をして、その判断を表示する行為として一般的に使用されているものです。NPO法では、いわゆる公益法人の設立許可のように行政裁量の範囲が広い制度とは異なり、設立要件の判断において所轄庁の裁量の余地は極めて限定されており、NPO法第12条に規定する設立要件に適合すると認めるときは認証しなければならぬとされています。また、その確認手段も実体審査ではなく「書面審査」によって行うことが原則とされています。認証されたからといって、所轄庁がその団体の活動についていわゆる「お墨付き」を与えたわけではありません。NPO法人がどの程度信用できるかについては、公開されている情報などをもとにして、一人一人が判断することが求められています。」
 「NPO法の運用方針について」(内閣府・国民生活局) (2003年12月18日改定): (<http://www.npo-homepage.go.jp/law/031218program.html>)
- (26) J. Gregory Dees (1998), “Enterprising Non-profit”, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp.55-67.
- (27) 非営利株式会社: 毎期の利益全額と残余財産を第3者に寄付する経営方針を持った会社である。まさに、ノン・プロフィット・カンパニーである。例:(a)「株式会社・よさねっと」、(b)株式会社朝日学園・朝日塾中学校
 (黒田重雄 (2005) 「北海道経済活性化の戦略的要素を考える——その4. 産学官連携による経済活性化のための組織をどうつくるか——」『学園論集 (北海学園大学)』, 第125号, pp.17-42.)
- (28) 跡田直澄 (2005) 『利益が上がる! NPOの経済学』, 集英社インターナショナル。
 NPO法人と別会社を作って、会社で得た利益をNPO法人に寄付する方式を提唱する。税務対策の意味もある。
- (29) 公益法人制度改革3法成立: (<http://oobaoffice.blog28.fc2.com/blog-entry-220.html>)
- (30) 松原 明 (2006) 「NPO法人への影響はどうか?・公益法人制度改革三法が成立」『NPOジャーナル』, Vol.15 (2006.10), pp.42-43.
- (31) 特別(特定)目的会社:
 特別目的会社 (SPC) とは、Special Purpose Company の略称で、資産の流動化や証券化において利用する目的で設立された会社のこと。SPCは、例えば企業等が所有している資産を裏付け(担保)に債券を発行して資金調達する場合等に利用される場合がある(これを一般に証券化・流動化という)。具体的には、資金調達しようとする企業等が担保資産をSPCに一旦譲渡することで、資産を企業から分離し、企業等の倒産リスクから隔離するための役割を果たしている。SPCに資産が譲渡されることによって、社債権者は譲渡された資産から発生する収益を安定的に受け取ることが可能となる。
 (<http://www.nomura-trust.co.jp/terms/spc.html>)
 特定目的会社とは、「資産の流動化に関する法律」に基づいて設立される法人である。実務では、「特」「目」「会」のローマ字表記の頭文字をとりTMKと称されています(ちなみに、有限会社はYK、株式会社はKK、匿名組合はTK)。特別目的会社は特定目的会社を含む概念といえる。
 (http://www.lotus21.co.jp/data/news/0309/news030910_01.html)
 なお、特定目的会社の例としては、「千歳プロパティ特定目的会社」がある。北海道千歳市の千歳アルカディア地域(準工業地域)に2005年4月

- 29日に開業した「千歳アウトレットモール・レラ」は、「千歳プロパティ特定目的会社」(米国不動産投資運用会社・ラサール・インベストメント・マネジメント株式会社の組成)の運営。
- (32) 内閣府/国民生活局 (NPO ホームページ) : (<http://www.npo-homepage.go.jp/>)
- (33) 北海道生活局道民活動文化振興課 (NPO 法人設立申請先) : (<http://www.pref.hokkaido.jp/kseikatu/ks-bssbk/npo/download/sityo1804.pdf>)
- (34) 加藤秀俊 (2002) 『暮らしの世相史 — かわるもの、かわらないもの —』, 中公新書。
- (35) 加藤秀俊 (2002) 『同上書』, p.166。
- (36) 文化庁宗務課 : (http://home.hiroshima-u.ac.jp/er/Etc_SH_SH1.html)
- (37) 独立行政法人・経済産業研究所 (RIETI) (2002) 「産業連関による NPO の経済効果の分析について {速報版}」 (<http://www.rieti.go.jp/jp/projects/npo/doc02022001.pdf>)
- (38) 独立行政法人・経済産業研究所 (RIETI) (2005) 「NPO 法人の実態調査 — アンケート調査結果報告 —」 : (http://www.rieti.go.jp/jp/projects/npo/2005/2_0.pdf)
- (39) 北海道における NPO 法人の事業規模 (2000, 2001, 2002) : (<http://npo-hokkaido.org/data2/tiikibetu.pdf>)
- (40) 北海道の主要プロジェクト : (<http://www.dbj.go.jp/hokkaido/report/handbook/2002/shiryu/5.pdf>)
北海道の第 3 セクター (含む NEWS) : (<http://www.kawanisi.jp/dai3/05.htm>)
- (41) 北海道・時のアセスメント : (<http://www.pref.hokkaido.jp/skikaku/sk-ssnji/toki/tokiindex.htm>)
- (42) (講演) 「東アジアと本道経済 — 北海道企業の将来 —」 (さっしん経営者大学), さっしんビル 8 F 講堂, 1997.8.21
- (43) (招待講演) 「ファブレス (企画・設計 — 販売型) 経営のすすめ」 『新規開業応援セミナー』 (日本商工会議所等主催), 札幌グランドホテル (札幌), 1999.6.10
- (44) (招待講演) 北海道生産性本部講演会 (㈱日本包装技術協会北海道支部・2003 年新春研究会) 2003 年 1 月 24 日・道産品海外戦略の必要性強調
- (45) 知事臨時記者会見 (時のアセスメント・NEWS 取りやめについて) : (<http://www.pref.hokkaido.jp/skikaku/sk-ssnji/toki/tijikaiken/101225.htm>)
- (46) 黒田重雄 (2002) のマーケティング — ‘試される大地・北海道’ を試す — 『学園論集』 (北海学園大学), 第 113 号, pp.123-143。
- (47) 「道産品を海外へ売り込む北海道株式会社の設立を」 『道新ポケットブック・北に技あり! PART 2』 (2003 年 3 月号)。
「北海道には優れた製品があふれているのに、市場へ売り込み方が弱いため 今一つ浸透しない。北海道経済の活性化には、道産品の輸出が必須です」と語る黒田教授は道産品のマーケティング研究の第一人者。海外、なかでも中国をはじめとした東アジアの巨大市場に、どのように道産品を持っていくかが今後の課題だという。「北イタリアに『インパナトーレ』と呼ばれるコーディネート企業があります。そこでは世界的視野で取引相手 (市場) を見つけ、それに即した製品を企画・設計、職人に製造を依頼します。そして出来上がった製品を企業が顧客に届けるのです。これが成功しイタリアは今や世界第 6 位 (筆者注: 現在は中国に抜かれて 7 位) の国内総生産を生み出す国ですよ。職人がモノづくりに専念し、販路の拡大は企業が代行するという仕組みづくり, 黒田教授はこれを北海道で実践しなければならないと考える。そして今こそ, 「北海道株式会社」とでもいうべき企画・販売を専業とする組織体の設立を切望している。」
- (48) 非営利組織としては, 「NPO 法人」, 「企業組合」, 「中間法人」 などがある。
- (49) 日本広報協会における紹介 : (http://www.koho.or.jp/series/site/200407_1.html#top)
- (50) 北海道インパクト推進協議会のホームページ : (<http://www.hokkaido-i.jp/>) より。
【黒田重雄の講演記録】 :
今晚は。ただいまご紹介いただきました, NPO 法人の理事を仰せつかっております黒田です。本日は私どもの協議会の催しにお集まりいただきましてありがとうございます。協議会の主旨の方につきましては, ただいま理事長からお話がありましたので, 私はこの催しの底にある話をさせていたいただきたいと思っております。時間は大体 15 分以内に収めるようにいわれておりますので, あまり詳しくはお話できないと思いますが, 私自身が, 一体, なぜこのようなことを始めたのかということを中心にお話をさせていただきます。
まず, のっけからで恐縮ですが, 会場の皆さんに質問をさせてください。実は私は, 北海道生まれの道産子であります。ここにいらっしゃる方々は,

40人ほど海外からの留学生とそれ以外にも40人程度の方がおいでになると思うのですが、その人たちにご質問をします。道産子だという人手を挙げてください。……まあ、15、6人というところでしょうか、全体で40人として、半分いないということになりますね。

さて、どうでしょう、この道産子という人たち、私も含めてですけども、どういった気質、つまり道産子気質を持っているのか、ということです。25年ほど前にNHKの世論調査所で、日本人の県民性という調査が行われたことがあります。日本には47都道府県がありまして、その都道府県の一般的な意識というものが違っているのか、違ってないのかそういうことについて大規模な調査を行っています。その結果、日本はこれだけ狭いと思っていますけれども、47都道府県、それぞれ違った県民性を持っていると出ました。北海道は北海道の、青森は青森の、東京は東京、大阪は大阪、鹿児島は鹿児島の、それぞれの県民性を持っているということです。

そして北海道につきましては、このような調査結果が出ております。それは、およそ4つの特徴を持っているということでありまして、ひとつ目は、「よそ者意識は希薄で人間関係は開放的であるが、近所づきあいは少なく周囲に合わせる配慮は少ない。」、それから2つ目には、「家柄や祖先を崇拝する家意識はやや薄い、宗教心も薄い」、「男女平等の考え方が強い」、それからこれが大事なんですが4つ目、「競争で追いかけられている気持ちも少なく賭け事や嘘に対して寛容で道徳観も緩やかである。」。さらに、これらの内容をひとつで言いますと、「おおらかさ」だと述べています。こうして、一般にも、道産子あるいは道民気質というのは「おおらかさ」ということで代表されているわけです。

さて、この「おおらかさ」というのは、25年前、NHK調査でも出ていますが、現在もいろいろのところで県民性意識というのは出していますが、この特性はそのまま変わっておりません。つまり、道産子気質は、25年間ずっと変わってないのです。ですから、そういう意味では、この道産子というのは、依然として「おおらかさ」で代表されるということになっております。

7、8年前までは、北海道の場合には、例えば、離婚率が非常に高い、と言われていましたね。北海道全体でもそうですし、札幌市も全国的にみて12大都市の中で一番離婚率が高いという数字が出されておりました。ですから我々も最初はですね、要するに離婚率が高いということは結婚率も高い

わけですが、まあ、おおらかに結婚しておおらかに別れる、そんなような言い方をしていたものです。ところが、7、8年前になって、離婚率が大阪に抜かれました。大阪あたりが、追いつけ追い越せということなのか、全国的にそういう状況になってきたのか分かりませんが、とにかく、離婚率の高さは北海道の特徴でなくなってしまっております。

言いたかったのは、このような道産子気質というのは、100数十年前には、それまではアイヌの人々しかいなかったと思いますけれども、この北海道を開拓するため全国津々浦々、もちろん九州・四国あたりも含めて大挙してやってきたということで、そういう一致協力開拓の中で生まれた道産子気質であり「おおらかさ」ですよ。

結局、全国からさまざまな人々がやってきて、よそ者意識を捨て、互い助け合わなければ、かつての厳しい荒涼たる北海道を開拓できなかったということです。つまり、家意識を持っていたり、男尊女卑の考え方があれば、人手が足りなくて、とても未開の地を開拓したり生活の糧を得ることができなかった。男も女も一緒だということから強力な男女平等意識も生まれたのだと思います。また、一方、全国津々浦々からやってきているということから、「おおらかさ」は、全国の平均的な意識を表わすものというようにも受け取れます。ただ、ここで問題になるのは、競争心がないということでしょう。これは悪い性格じゃないと思うのですが、例えば、ビジネスを行うということからいうと必ずしもうまくないということになります。そういう点では、道産子は互いに遠慮がちになってしまうということかもしれません。

いずれにいたしましても、われわれのご先祖は競争心を培わなかったということもありましたが、裏を返せばフロンティアスピリットで一致団結して事に当たったという点を評価したいですよ。新しい土地、北海道を目指してきたというのがその表れだと言えます。

さて、今の状況を見るとき、今度は、われわれが受け継いだフロンティアスピリットを持って、新しい地を目指していくべきときであろうと思えます。これは後に詳しく言いますが、北海道は東アジアに向かって市場開拓を行うときであると、北海道はそういう方向でいかなければだめなのではないかということをお知らせしたいわけですね。さて、今日、(レジュメをかざして) こういう一枚ものを配布しております。これを見ていただきたいと思えます。A3判の1枚もの、時間もありませんので簡単にということをお考えましてこのよ

うなものを用意しました。

まず、この地図の方を見てください。これは言うまでもなく、北海道でとれる産物、海産物、農産物いわゆる道産品ですよね。道産品、素材、加工品等、いろいろなものが北海道というひとつの島でいろんなものが、たくさんとれている。こういったものが沢山とれているということがありながら北海道の景気は非常に悪い、全国的には多少とも戻ってきたという話ではありますが、実際問題としてそういう実感は北海道にはない、ということではないかと思えます。では、どうすればよいのか、なぜ、こんなにいいものが沢山ある北海道の産物は外に出て行かないのか、ということです。この点を少し説明させていただきたいと思えます。

まず、このような地図に見るごとく道産品は沢山あるということですが、北海道の食料自給率は、180%です。

全国的に見ますと、この間もマスコミで報道されましたけれど、現在でも日本の食料自給率は40%です。北海道は180%ということであります。そしてその全国の自給率の40%の半分近くが北海道産品で賄われているということです。それだけの貢献をしている北海道がなぜこんなに景気が悪いのか、ということですが、地図の裏側をご覧くださいませ。

これを見ますと、大学の講義みたいなものですが、これを言わないと後が続かないので言わせてもらいますが、流通過程というものと関連しております。それは、モノをつくっている人、すなわち、メーカーから、卸へ、そして小売へと渡り、最終市場、消費者あるいは購買者へ届けられるという過程、すなわち流通過程です。そこでは、メーカーから小売までがビジネスの部分ですよね、そして、そのビジネスの部分が一緒になって、おそらく市場という消費者に物を届けています。

また、流通部分だけとってみますと、モノをつくっているメーカー以外のビジネス部分となりますが、そこには流通産業に属する企業が入っております。

実は、この流通産業、広い意味では商業なんです。つまり、この商業の部分にほとんどの産業、企業が入っていると考えられます。要するに、商業と言った場合、卸と小売だけというわけではなく、それにまつわる様々な企業が関係している、そこにあるように広告業、通信業、運送業、倉庫業、金融業、保険業ですね。さらに、賃貸業、不動産売買業もかかわっているわけです。

したがって、作られたものが、そうした商業に運

んでもらうことによって市場に持って行くという仕組みになっております。あるいはまた、物が運ばれない限り、この商業というものは活性化しないものであるということもできます。ですから、そこを私は強調したいのです。

その点を「玉送り論」として図解して説明します。運動会などで「玉送り」といって一列に並んで頭の上で次々に後ろに玉を送ってゆく競技がありますよね。そのときに途中で玉を落としたり、玉を運ぶ人がいなくなったりした場合は、当然、玉は後ろに送られていかないということになります。まさに、流通過程において中間にいる商業の役割も同じで、物を運ぶという機能を十分発揮していなければスムーズに消費者市場に渡っていかないとことになりま。特に、遠くの消費者ということになりましたら、次々に玉が受け継がれていかなければならないことを意味します。

現在、北海道はですね、この玉を送るべき商業、わけでも卸売業ですが、この部分がうまくいっていません。もちろん本日おいでの卸売業の方は非常に活性化しているのですが、他の大部分の卸は非常に劣勢なんですよ。全国的には、この部分に活性化の度合いが高いのですが、北海道ではここが一番劣勢なのです。

一方では、卸売業は構造的な不況業種だから悪くなるのは仕方がないとか、流通コスト切り下げの面から見てもそういうところは飛ばした方が効率的で安上がりであると言われておりますので、時代の流れと受け止めておいてよいものでしょうか。しかし、そうするとモノが後ろの方に、また遠くの消費者に渡っていかないとことになり、北海道の場合は元の木阿弥になってしまうわけです。

私の場合は、北海道は、出来る限り遠くにモノを運ぶため、この部分を盛り上げる、活性化させる必要があると言いたいのです。では、遠くの消費者とは誰なのかということになりますが、それは「東アジア」です。実際問題として北海道は、域際収支、つまり道外との取引で見ますと、かなり入ってきているが出て行くものはほとんどない状態にあると言えます。その差し引き2兆円の赤字となっております。この2兆円とは、例えばダイエーが2兆円の赤字の不良債権で倒産の憂き目にあっている額です。したがって、大企業でも倒産してしまうような赤字額2兆円を北海道では毎年出しているわけです。

そういうことの解決策として、国内における道外との取引のみならず、海外との取引をもっと拡大するべきであり、そのための改善方法や余地はまだまだあると言いたいですね。

例えば、日本全体の取引で見ますと、輸出額は、だいたい総生産額の10%程度でして、それで貿易黒字ということで日本経済は成り立っているわけです。これに対し、北海道の場合は、海外輸出は高々総生産額の1%ですよ。日本は黒字国ですが、北海道は赤字国です。この状態をそのままにしておいて、日本全体と同じような政策を打っているのは、北海道が活性化することは全くあり得ません。じり貧でしょう。

そう考えると、やはり貿易の活発化しかないように思います。特に、東アジア、これは今、非常に注目されている地域でありまして、地球上で最後に残された巨大市場と言われていています。そして現在は、中国をはじめとして購買力、所得の上昇ですね、購買力も増えています。お金持ちの方もどんどん増えています。

東アジアといえますと、15カ国あります。西の方はミャンマーから東の方は東チモール（2年前に独立しました）まであります。日本と北朝鮮も入れまして15カ国あります。そして人口はおよそ19億人、こういうところが次第に購買力が増して来ると同時に、この地域の人たちは食料不足という問題も抱えるようになっていきます。ブラジルは、あれだけの赤字国であったのに、中国

に穀物を輸出するようになって財政黒字に転化したということです。北海道もその可能性が非常に高い地域だと考えております。

時間の関係もありますので詳しくは申し上げられませんが、北海道自立の鍵というのは、やはり成長著しい東アジアというマーケットにいかにか直接的に関わってゆけるかということにあるのではないかと考えております。

当NPOの活動の根底にあるものは、外国の方との連携によって北海道経済を活性化させようということにあります。留学生の皆さんが母国に帰られた後、北海道の魅力、道産品や観光を多くの人々に紹介して頂きたいのです。あるいは、直接それらを対象にするビジネスに携わってもらえれば最高です。

こうしたムーブメントは、本日の人と人の出会いから始まると考えておりますので、このような趣旨をご理解いただきまして、ぜひご協力を頂きたいと思っております。

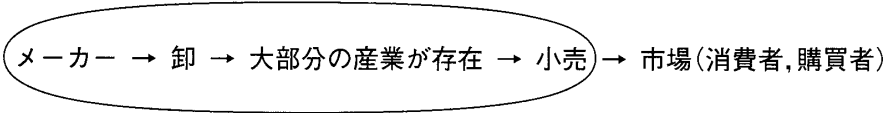
時間がまいりました。本日はどうもありがとうございました。

（以上、East Asia Mix 2004（2004年11月19日（土））における講演）

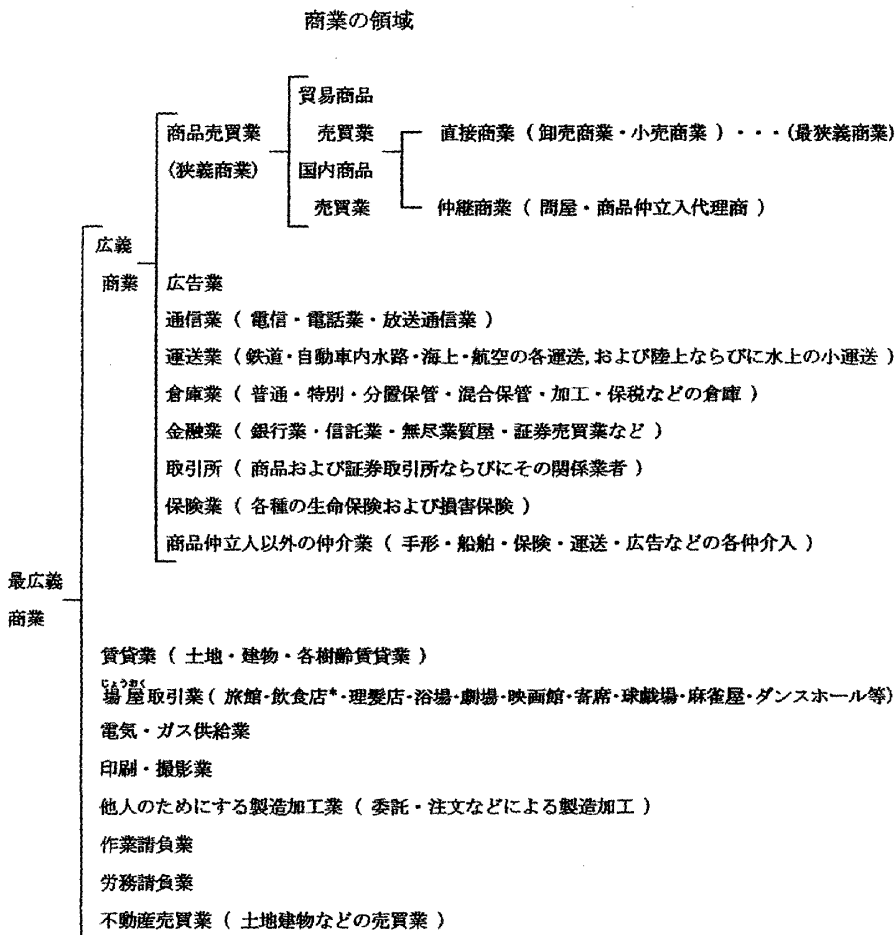
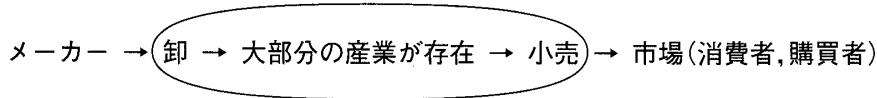
【地図と付表】

(1) 流通過程におけるビジネスの役割：

[ビジネス]の部分：



[流通産業(商業)]の部分：

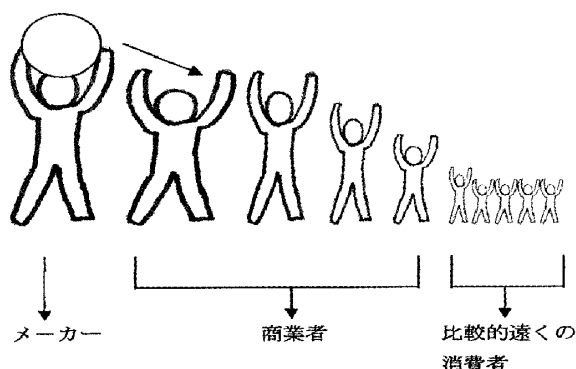


* : 「商業統計」では、小売業に含まれている (筆者注)。

出所 : 久保村隆祐・原田俊夫編 (1973) 『商業学を学ぶ』、有斐閣選書。

〈北海道では、商業部門 (特に、卸売業) が全国に比して劣勢〉

(2) 「玉送り理論」の提唱：



「玉送り」の凹み部分を活性化させる手立てが必要・産学官連携を流過程の活性化の集中する必要性あり

(5) 2005年11月にバイヤーに対して行ったアンケート調査結果は、【表15】の通りである。

【表15】中国・上海のバイヤーへアンケート

アンケート回答者数	合計 145人	20代 (35人)	30代 (61人)	40代 (32人)	50代 (13人)	60代～ (4人)
(1) 北海道を知っていますか						
知っている	135	94	95	87	92	100
知らない	10	6	5	13	8	0
(2) 北海道物産展にこれまでも行ったことがありますか						
ある	38	11	28	36	25	50
ない	107	89	72	64	75	50
(3) 道産品で関心を持ったものは何でしょうか						
お菓子	61	56	40	41	18	50
海産物	80	41	60	56	70	50
その他	4	3	0	3	12	0
(4) 試食結果は？						
おいしい	110	78	70	89	83	25
普通	22	16	13	7	17	75
味が濃い	11	6	13	4	0	0
まずい	2	0	4	0	0	0
(5) 量はどうか？						
多い	5	0	7	4	0	0
普通	121	91	83	75	75	100
少ない	19	9	10	21	25	0
(6) パッケージの印象は？						
よい	86	55	63	57	62	75
普通	59	45	37	43	38	25
悪い	0	0	0	0	0	0
(7) 道産品を買いますか？						
買う	61	20	49	46	67	0
安ければ買う	71	56	46	47	33	100
買わない	13	24	5	7	0	0

(上海国際食品・飲料展にて：2005年11月)

また、道が2005年1月に実施した消費者に対するアンケート調査結果は、以下のようになっている【表16】(「平成16年度・東アジア経済交流事業・報告書」(上海・北海道物産展開催事業：北海道フェア in 上海実行委員会))。

【表16】中国・上海の消費者へのアンケート

	合計		男性		女性		無回答
	人	%	人	%	人	%	
アンケート回答数	1,432	100.0	332	23.2	1,070	74.7	
年齢							
20歳未満	107	7.5	25		82		
20代	386	27.0	78		307		
30代	315	22.0	70		237		
40代	292	20.3	57		225		
50代	207	14.5	57		149		
60歳以上	87	6.1	39		48		
無記入	38	2.6	6		22		
職業							
学生	211	14.7	41		170		
会社員	477	33.3	122		345		
技術者	68	4.7	36		31		
自営業・会社経営	80	5.6	31		46		
公務員	63	4.4	16		44		
学者・教員	76	5.3	24		50		
主婦	188	13.1	3		185		
その他	132	9.2	32		99		
無記入	137	9.7	27		100		
北海道を知っているか							
訪れたことがある	76	5.2	31		43		
訪れたことがない	735	50.5	158		567		
行きたいと思う	518	35.6	114		392		
知らない	30	2.1	11		19		
無記入	96	6.6	22		68		
北海道フェアの商品に関心を持った	1,237	86.4	279		936		
関心を持った理由は何か (複数回答あり)	1,602						
試食したら美味しい	888	55.4	181		694		
道産品だから	111	6.9	33		77		
普段購入できない	195	12.2	35		157		
便利そうだから	44	2.7	5		39		
見た目に美味しそう	83	5.2	21		62		
パッケージがよい	79	4.9	12		67		
その他	4	0.3	2		2		
無記入	126	12.4	58		126		

(上海・北海道物産展開催事業：北海道フェア：2005年1月)

資料：「平成16年度・東アジア経済交流事業・報告書」(上海・北海道物産展開催事業：北海道フェア in 上海実行委員会)より作成。

(52) 黒田の講演

題目：「上海ビジネスレポート最前線——道産品輸出の可能性は増大の一途!!——」

目次：

1. はじめに（道産品を海外へ）：
2. 東アジアにおける道産品の売り込みの実態：
 - (1) 台湾・台北
「農水省日本製品輸出促進常設店」（台北太平洋そごう）
 - (2) 中国・上海
「上海国際食品・飲料展」
3. 道産品に対するアンケート（中国の場合）：
 - (1) 中国・消費者へのアンケート：
資料：「北海道フェア in 上海実行委員会・報告書」より【表16】
（平成16年度・東アジア経済交流事業（上海・北海道物産展開催事業））
 - (2) 中国・バイヤーへアンケート
「上海国際食品・飲料展」にて【表15】。
4. 東アジアへの道産品輸出に伴う問題点を如何に克服するか
 - (1) 道産品の標的市場を富裕層へ：
東アジアにおいては、所得格差の拡大や共稼ぎの増大などにより、生活パターンは多様化しており、さまざまなマーケットが出現している。したがって、青森のリンゴの例にも見られるように（上海でも1個800円で売られている）、安さだけを求める消費者だけではない。また、現在の中国では、富裕層の増大とともに、安全、衛生、健康を考える人々が増えている。
道産品のターゲット・マーケット（標的市場）として富裕層に焦点を絞り、高級住宅街や日本人が多く住んでいる地域などにアンテナショップや常設店を設置してみてもどうか。
 - (2) 流通ルートの再構築（流通業者、物流手段を考える）：
さらなる流通ルートに関する検討が必要である。道産品を販売する場合、例えば、直接中国本土というのではなく、第三国（地域）を経由した輸出である。ミルク・キャンディに見られるごとく、香港から入るルートである。（定かではないが、香港の企業が、中国国内に製造工場を持ち、製品を中国国内で販売している。そして、「北海道」を宣伝しているのではないか）。香港企業であれば、華僑ルートにも詳しいであろう。
東アジアのある地域への輸出を考える場合、第三国の企業の活用を考えることも重要であろう。
 - (3) 「北海道」が利用されている（道外や海外のメーカーに活用されている）：
上海の食品メーカーが、製品に「北海道風味」を印刷している。高級百貨店「久光」の食料品の階のお菓子コーナーで購入したキャンディ。POP広告に大きく「北海道風味」とある。（ラベルには、四州の椰子味（four seas milk candy）とある。また、coconuts flavour、北海道風味の文字も見える。）香港のスーパーでは、「北海道うどん」（韓国メーカー）、「北海道ラーメン」（新潟のメーカー）もあった。
日本国内のメーカー（名古屋市）がパッケージに「北海道」をだしている。
 - (4) 「北海道産」の表示が必要である：
北海道産の素材で、北海道のメーカーによる産品であることを明確に表示する。北海道の製造業者による北海道の素材を使った産品であることを表示が必要である。

(5) 道産品のロゴマークを作る (商標登録) :

「農林水産物等輸出促進全国協議会 ロゴマーク紹介 ― 高品質で安全・安心な日本産品を世界へ ―」



※簡体字は主に中国本土，繁体字は台湾，香港で使用されています。

- (53) 沼上 幹 (2002) 「組織の設計」『やさしい経営学』，日経ビジネス人文庫，pp.182-196。
- (54) 福島達也監修 (2004) 『誰にでもわかる NPO 法人運営・税務完全マニュアル』，Jリサーチ出版，pp.34-40。
- (55) 山内直人 (2004) 『NPO 入門』，日経文庫。pp.129-132。
- (56) Peter F. Druker(1990), op cit., (P. F. ドラッカー著 (上田惇生・田代正美訳) (1991) 『同上書』)。
- (57) NPO や NPO 法人の課題や運営を取り扱ったもの :
- ・ 田尻佳史 (2004) (日本 NPO センター事務局長) 「NPO の課題と支援センターの役割」 : (<http://www.tk2.nmt.ne.jp/~npoashimin/kinenkouen.pdf>)
 - ・ 千葉県 : NPO の人件費を取り巻く状況と課題 ; (<http://www.jca.apc.org/born/siryounpo/2006-05.htm>)
 - ・ Frank Villeneuve-Smith (2004), The Seven Pillars of Social-Enterprise Success, *Non-profit World*, Jan/feb 2004, 22, 1; pp.27-29.
 - ・ 民間 NPO 支援センター・将来を展望する会 (2004) 「信頼される NPO の 7 つの条件」, 2004.2.20 : (<http://www.jnpoc.ne.jp/topics/topics040220.html>)
 - ・ 島田 恒 (1999) 『非営利組織のマネジメント ― 使命・責任・成果 ―』，東洋経済新報社。
 - ・ 福島達也監修 (2004) 『誰にでもわかる NPO の実務・NPO 法人運営・税務完全マニュアル』，Jリサーチ出版。