

タイトル	提言 オール北海道による輸出専門会社の設立を (2) - この会社の組織形態とPBC について -
著者	黒田, 重雄; KURODA, Shigeo
引用	開発論集(110): 81-96
発行日	2022-09-30

〈提言〉

オール北海道による輸出専門会社の設立を (2)

—— この会社の組織形態と PBC について ——

黒田重雄*

はじめに (PBC の登場)

筆者は、『開発論集』109号で、輸出専門とする北海道株式会社の設立を提言した。この会社形態は、筆者が、2007年に出版した拙書、『北海道をマーケティングする』において、会社の形態を「非営利株式会社」とするというものであった⁽¹⁾。

つまり、そこで考えられていた話の流れは、以下のようなものである。

- (1) 組織形態：「非営利株式会社」（「第3セクター」方式ではない）である。
- (2) 出資者：国，道，民間，各自治体。
- (3) 経営方式：ファブレス経営で、マーケティングを行う（市場創造，市場拡大）。
- (4) 輸出市場：主として海外（東アジア，南アジア）。
- (5) 物流：海上輸送（5万トン級のクールコンテナ船所有）：全道の港から集荷して海外へ。

こうして、

「北海道株式会社」は、（諸経費を差し引いた後の）利益を公的部門に寄付する。

————→ 各地域（市町村）自治体を潤す。

ここで重要な点の一つは、北海道株式会社の組織形態を、「非営利株式会社」とするということであった。

しかしながら、一般には（特に道内では）、この「株式会社で非営利」というのは、「おかしいではないか」という解釈（評判）もあったことから、非営利株式会社形態なるものの理解がほとんど進んでいない状況にあると考えている。

これまで北海道庁（以下、北海道）がイニシアチブを取って行ってきた運動や事業は多岐にわたっている。

一村一品運動，産業クラスター構想，IT化，観光立国，地産地消，コミュニティ・ビジネスなどがあるし、最近では、一村一雇用創出，道州制，市町村合併，経済特区構想（フード特

*（くろだ しげお）北海学園大学開発研究所特別研究員

区、国家戦略特区)等々がある。

そして、これらの事柄を内容に応じて、さまざまな「組織」を活用しつつ展開してきている。その組織形態は、北海道直営(企業局)をはじめ、北海道が何らかの出資者となる公社、第三セクター、財団法人、社団法人、委託事業などである。

また、北海道経済活性化の起爆剤にということで、道外からの有力企業誘致も行ってきた。苫小牧東部開発株式会社、千歳の輸入促進地域(FAZ)などの大型プロジェクトのいずれも廃止の憂き目にあっている(現在、前者は「株式会社苫東」として生まれ変わっている)。

この間、道は、2021年に「フード特区」に指定を受けている。しかし、2014年に、もっとも期待がかかった「国家戦略特区」の指定を受けようと応募したが、「観光中心で新鮮味に乏しい」ということで「落選」の憂き目にあっている。

以上のことから、これまでなされてきた方式では、北海道全体の活性化をもたらすにはほど遠いとか、また、「既存産業のバランスある発展を考える積み上げ方式」では経済活性化は望めないなどの声が上がりがだしている。いずれにしても、北海道を豊かな地域にするべく新しい考え方や手法が喫緊に要請されている状況である。

こうした中、今回、米国における「公的部門を助ける株式会社形態」、すなわち、「パブリック・ベネフィット・コーポレーション」(Public Benefit Corporation : PBC)なるものを、日本の「新しい資本主義」の目玉として考えている、ということが伝えられた⁽²⁾。

実は、このPBCの基本的な内容は、「非営利株式会社」そのものと考えられるのである⁽³⁾。米国で発表・構想されると、早速、日本に直輸入されるという横文字(カタカナ語)模倣文化日本の典型例と言えるようにも思える状況である。

いずれにしても、PBCは、これからの北海道経済活性化にとっては、重要な役割を担うものと考えられるものであることから、今一度検討して見たいというのが、本拙論の趣旨である。

1. 組織の重要性を考える

組織することの重要性を、リチャード・ダフト(Richard L. Daft)の著書『組織の経営学』で見ると【表1】⁽⁴⁾。

【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

組織形態(タイプ)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考えてみる。

「わかる」ために「分ける」と言ったのは、坂本賢三(1982)である⁽⁵⁾。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⁽⁶⁾。

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】⁽⁷⁾。

【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

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：無償か、市場価格を支払うか。

1-1. 営利と非営利の問題

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。

経営学者の加護野忠男（2002）は、「企業の目標は利益だけではない」と述べる⁽⁸⁾。

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、本米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。

確かに、営利か非営利かは問題ではないという説がある。たとえば、新聞のコラムに見る「公益重視は古き良き経営で」という一つの解釈がある⁽⁹⁾。

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ればよいではないかと言い換えることもできるかもしれない。

一方で、公共政策専攻の山内直人（2004）が、「非営利組織（NPO）は、かならずしも善ではない」と警鐘を鳴らす⁽¹⁰⁾。そのまた一方で、岩井克人（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⁽¹¹⁾。

1-2. 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。ここでは、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ている⁽¹²⁾。

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。

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⁽¹³⁾。

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。

企業の社会的責任を研究する斉藤 楨(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⁽¹⁴⁾。

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ことからきている。

また、斉藤によれば、社会的貢献を前提に事業を展開する組織が「社会的企業」であるという⁽¹⁵⁾。

「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⁽¹⁶⁾。

「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、斎藤は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・フィランソロピー」である⁽¹⁷⁾。

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が、上記の谷本寛治・田尾雅夫編著(2002)である⁽¹⁸⁾。

1-3. 日本における NPO 法人の登場

(1) 1998年12月1日施行

衆議院議員の熊代昭彦(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⁽¹⁹⁾。

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⁽²⁰⁾。

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言うことになる。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くる。

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。

岩井克人(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」必要性も生じてくる⁽²¹⁾。

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】。

【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

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」ということができてきている。しかし、このことについては、「ここに掲げられている法人に対して、当局(たとえば、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

きが増えらるるようになっている。

筆者も、2004年に、主な活動分野として、「(九) 国際協力の活動」と「(十二) 情報化社会の発展を図る活動」とによって、「北海道インパクト推進協議会」というNPO法人を立ち上げてその理事を経験したことがあるので、この間の事情はそれなりに理解しているつもりである⁽²²⁾。

これは、筆者が、2002年9月に‘非営利’の「北海道株式会社」の構想を出してから、ちょうど1年半が経過していた。

(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。

【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	

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⁽²³⁾。

【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（フィランソロピヤー、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）に基づき筆者作成

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 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⁽²⁴⁾。

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）⁽²⁵⁾。

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⁽²⁶⁾。

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。

〈提言〉オール北海道による輸出専門会社の設立を(2)

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して、新しい組織形態が生み出されていくということである。

とにかく、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法に基づく法人)などが生まれている⁽²⁷⁾。

たとえば、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)である。

(筆者注:会社担当者の話として、いつ会社を引き上げても良いことになっている、とあった)

2. 新しい資本主義と公益重視の会社の設立

こうした中、冒頭にも示した新しいニュースが飛び込んできた。

『日本経済新聞』(電子版)(2022年5月17日)に、「新しい資本主義」の実現に向けた計画の柱に「新たな会社形態の設立」に向けた検討に入ったことが報じられた⁽²⁸⁾。

新しい資本主義実現会議で発言する岸田首相(4月28日、首相官邸)

政府は環境問題や貧困など、社会的な課題の解決を事業の目的とする新たな会社形態の設立に向けた検討に入る。定款などで社会貢献を担うと明示した企業を認定するといった形を想定する。6月をめどに決める「新しい資本主義」の実現に向けた計画の柱の一つとなる。短期の利益追求への偏りを修正し、公益を担いながら成長する企業を育てる。

【関連記事】企業、ESG時代「第3の道」公益重視の新しい会社形態

米国などで法整備が進む「パブリック・ベネフィット・コーポレーション」(PBC)を参考に制度設計に入る。PBCは株主の利益だけでなく、公益に資する事業に率先して取り組むと明示した会社形態を指す。企業は貢献を目指す公益を定め、経営陣はその公益と株主の利益とが釣り合うように経営する。

企業にとっての利点は、短期的な利益を求める株主の意見にとらわれすぎず、中長期的な社会課題の解決を目指す事業に投資できることだ。例えばスタートアップの経営者は株主と対話する際に、中長期的な社会貢献を目指すことを会社の目的として説明しやすくなる。ESG(環境・社会・企業統治)マネーの受け皿になる期待もあり、米国ではグーグルも投資対象として注目している。

政府は新しい資本主義の計画で制度検討の方針を示す。今夏にも関係省庁で議論を始め、2023年以降に法整備を含めた対応を視野に入れる。認定などのための新法も選択肢の一つとなる。

「新しい資本主義」骨子案のポイント	
民間も公的役割を担う社会の実現	社会問題解決や収益を両立する新たな法人形態の検討
グリーントランスフォーメーション	大規模な基金を創設し、脱炭素分野への投資を増やす仕組みを新設
貯蓄から投資へシフト	NISAの拡充検討
人への投資	働きながら学ぶ「リスクリング」制度拡充

米国では会社法が州法となっており、10年にメリーランド州が初めてPBCに関する法律を整備した。その後、40近い州で立法化された。制度の詳細は州によって違うが、定款にPBCであることの明記を求めるほか、取締役の義務として株主だけでなく「公共の利益の遂行を考慮すべきだ」と明記する州法もある。

PBCの取締役は株主以外の利害関係者の利益を考慮する必要がある。米国ではアウトドア用品のパタゴニアや、メガネ販売のワービー・パーカーなどが知られる。ワービーは顧客がメガネを1つ買うたび、経済的に恵まれない人に1つメガネを無償などで提供する。

フランスも19年に新たな会社形態「使命を果たす会社」を法改正で新設した。定款に会社目標を含め、そこに向かって経営したかを第三者が監督する仕組みをとる。英国とドイツもそれぞれ独自の制度を持つ。

新しい資本主義の骨子案には、脱炭素に向けて社会構造を変革するグリーントランスフォーメーション(GX)を進める方針も記した。大規模な基金を新設し、長期にわたり次世代送電網や省エネルギー住宅などへ企業や家庭の投資を促す仕組みを設ける。貯蓄から投資への移行も推進する。

少額投資非課税制度(NISA)の拡充をめざす。

おわりに（北海道にPBCである特別目的会社を）

繰り返しになるが、筆者が何故に株式会社化のアイデアを出したかという点、実際に、[県]が「県産品」の販売を株式会社形態で行っていた、岩手県一本の「岩手県産株式会社」を作って成功していたという先例があったからである。

平成17年6月、国会では、郵政民営化の論議が加熱していて、賛成反対意見の落としどころの検討が行なわれたりしていた。そうした中、地方自治体、特に「北海道」も率先して地域産物の販売面により一層の力を注がねばならないとの思いがあった。

ただし、そこで問題は「営利方式」では、たとえば、第三セクター方式では、失敗している。北海道の場合は、これまで「苫小牧東部開発」などは第三セクター方式であったが、出資者間の利益(減益)配分問題で、結局、失敗破綻したという経緯がある。

そうした点から考えても、単なる営利追求は憚られることから、あくまでも公益性を優先させねばならないのであって、組織形態を通常の株式会社形態ではない「公益優先株式会社」としたわけである。

つまり、現実には営利追求が図られなければ、活性化は望めない。その点、現行で最も営利追求できるのは、株式会社形態である。そしてこの株式会社に「公益性」を注入しなければならないということなのであった。

現在は、「非営利株式会社」という名前は、必ずしも適切ではなかったと考えている。むしろ、「特別目的株式会社」として、その内実は「輸出専門会社」であり、そこで得られた利益は、公的機関（たとえば、地方自治体）に寄付する、ということを定款で謳うというものである。

つまり、売上のうち必要経費を除いた純利益分は、株主配当はせず、一括公的部門に寄付するということである。

たとえば、この純利益を道に一括寄付されると、これを各地方自治体へ適切配分されることにより、各自治体（市町村）単独での経済活性化の問題がほとんど免除され、その結果各市町村は、それぞれの地域の人々の生活改善の方に専念できるということになるわけである。

結果的に、道民が生活に潤いを持てば、それが回りまわって、出資した道内各会社や株主も潤っていくことになるという構想である。

ここで、今一度、上記のような「オール北海道による輸出専門株式会社」を作る意味について考えておこう。

まず、「流通」についての考え方を改めていかなければならないということである。

一般に、モノが消費者の手にわたるまでに流過程がある。川が川上から川下へと流れていくように、モノが作られ、運ばれ、最終的に消費者に届けられるが、流過程とは、

製造（川上）→卸売・運送（川中）→小売・販売（川下）→「消費者」

という流れのことである。

しかし、今日のビジネスでは、この順序を逆転させねばならないとしている。

「消費者」→小売・販売（川下）→卸売・運送（川中）→製造（川上）

の流れである。言い換えると、買ってくれる人がいてこそ、モノづくりがあるのだという考え方からきている。ビジネス同士が、しのぎを削り競争激化の世界では当たり前のことなのである。

こうして、現代のビジネスにとって最も大事なものは、消費者の欲求や行動とその変化を知ることとなっている。それを、マーケティングでは「市場の創造と拡大」と呼んでいる。

ここでいう「市場」とは、経済学などで用いられる「取引の場」という意味ではなく、「消

費者（購買者）である人々の集まり（人頭数）」のことである。また、「市場創造」には、二つの意味が込められている。一つは、既存の自社製品を受け入れてくれる市場（消費者や購買者集団のこと）を探索することであり、また、もう一つは、ある市場があって、そこが求めている製品を自社が新規に制作し、それを実際に届けられるようにする、すなわち、有望な市場として開拓（創造）して行くの意である。こうした点に配慮の足りなかったこれまでの道内企業のあり方の反省が必要となる。

つまり、良いものを作ったから、売れるはずだ、とはならないということである。

これは、ネット販売方式がうまくいっていない点とも繋がっている。

次に、地域活性化の考え方についてである。

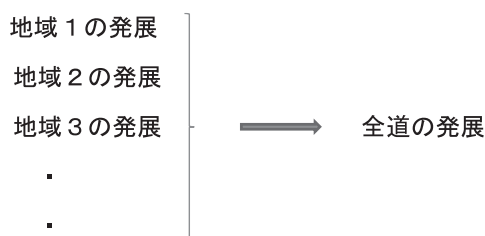
これまでは、個々の地域が活性化すれば、北海道全体が活性化する、という考え方でやってきた。

「一村一品運動」、 「地域ブランド化運動」などが実践されてきたが、どこも同じようなものができて、逆に道内の地域間競争になってしまったりしている。結果的に各地域が目に見えて盛り上がっている状況にはなっていない。一つ、「ふるさと納税」運動のみが健闘している状況である⁽²⁹⁾。

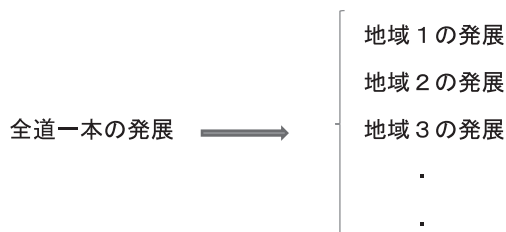
しかしながら、これとても、特定の地域のみでの活性化現象である。

したがって、これまでのように地域が発展すれば、道全体も活性化するという考えはやめねばならない。逆に、全体を活性化し発展させ、しかる後に個々の地域の発展を考えることである。

すなわちこれまでは、



でやってきたが、そうではなくて、



〈提言〉オール北海道による輸出専門会社の設立を (2)

全道一本の活性化考えて、しかる後に各地域の潤いを考えるということである。つまり、各地域自治体による経済活性化問題の重荷から解放させることができれば、各地域自治体は地域内の人々の生活に潤いのある政策に専念できるということである。

最後に筆者の提言をまとめておこう。

米国では‘PBC’であるが、北海道では「特別目的株式会社」としての輸出専門会社（名称：北海道株式会社）の設置が必要である。

今回の「国家戦略特区」には、これで応募することを提起したい。

注と参考文献：

- (1) 黒田重雄 (2007) 『北海道をマーケティングする』, 北海道新聞社出版局。
- (2) 「公益重視の新たな会社形態 政府検討, 短期利益偏り修正」『日本経済新聞』(電子版), (2022年5月17日閲覧)。(文献(29)を参照)
- (3) PBCとはなにか：<https://maemukikatatsumuri.com/public-benefit-corporation/> (2022年6月21日閲覧)

『PBC』とは Public Benefit Corporation の略で、米国で認められている法人の形態のことです。株式会社で求められる「株主最優先」ではなく、広く社会全体に利益・恩恵が及ぶような経営を掲げる組織形態のことです。

PBCの企業には、以下のようなことが求められています

- ・企業として追及するパブリックベネフィット（公益）を明示すること
- ・取締役は株主の経済的利益と、経営の影響が及ぶステークホルダー全体の利益のバランスをとる責任を負うこと
- ・2年ごとに公益追及の進捗などを株主に報告すること

とにかく利益を極大化せよという株主のプレッシャーに邪魔されず、地球環境や社会に前向きなインパクトを与える、サステナブル・持続可能な経営に邁進できる仕組みとして注目されています。

- (4) Daft, Richard L. (2001), *Essentials of Organization Theory & design*, 2nd Edition, South Western College Publishing. (リチャード・L.ダフト著 (高木晴夫訳) (2002) 『組織の経営学—戦略と意思決定を支える—』, ダイヤモンド社, pp. 9-11.)
- (5) 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。
- (6) 「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。
- (7) 伊賀 隆 (1987) 『経営用語・100』, PHP 研究所, pp. 82-83。
- (8) 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。
- (9) 「大機小機：公益重視は古き良き経営で」『日本経済新聞』, 2022年5月26日(朝刊), 17面。

そもそも公益と私益は対立するものだろうか。上手な公益の追求は私益にも資することを発見したのは、鐘紡の社長を務めた武藤山治である。彼は明治の末に貧困に苦しむ従業員を救うため、兵庫工場の中に学校や病院を設立した。従業員はそれに報いるため、業務改善に協力した。

敗戦直後の日本企業は、困窮する中高年の従業員を救うために年功賃金制度を導入し、若手従業員の貢献意欲も引き出した。現在でも SDGs（持続可能な開発目標）に貢献することで利益を上げている企業がある。公益と私益を両立させる知恵を生み出すのは経営者の仕事だ。昭和までの日本の企業は公益と私益とをうまく両立させてきた。

公益と私益はしゅん別できるものではなく、両者の境界は曖昧である。かつての日本の経営者は柔軟性を生かし、曖昧な境界を上手にマネジメントしてきた。それができなくなったのは、企業統治制度改革によって経営者の裁量の範囲が狭められたからだ。政府がすべきことは、米国をまねて新しい制度をつくることではない。日本の現実をよく研究し、日本に合った制度をつくることだ。統治制度改革が失敗だったということ率直に認め、すみやかに古き良き制度に戻すことである。

企業の社会的貢献の基本は自己資本の充実である。自己資本は企業が様々なステークホルダーへの責務を果たすための原資となる。自己資本のうち、内部留保とも言われる利益剰余金は重要な役割を担う。一部の投資家は、経営者の裁量範囲を拡大する利益剰余金の積み増しを嫌う。しかし、公益への貢献のためには、経営者の裁量範囲を拡大すべきである。

投資家が企業の利益剰余金の積み増しに協力するような誘導を行い、企業の社会貢献の余地を拡大するのが本筋である。（猪突）

- (10) 山内直人 (2004) 『NPO 入門』, (第2版), 日経文庫, p.16。
- (11) 岩井克人 (2003) 『会社はこれからどうなるのか』, 平凡社, pp.314-321。
- (12) 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。
- (13) レスター M.サロモン著 (入山 映訳) (1994) 『米国の「非営利セクター」入門』, ダイアモンド社, pp.16-23)。
- (14) 斎藤 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。
- (15) 斎藤 楨 (2004) 『同上書』, pp.29-30。
- (16) Drucker, Peter F. (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』, ダイアモンド社。
- (17) 斎藤 楨 (2004) 『同上書』, pp.69-70。
- (18) 谷本寛治・田尾雅夫編著 (2002) 『同上書』。
- (19) 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。
- (20) NPO ホームページ (内閣府/国民生活局) (<http://www.npo-homepage.go.jp/>) (2022年6月18日閲覧)
- (21) 岩井党人 (2003) 『同上書』。
- (22) 黒田重雄 (2006) 「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—」 『北海学園大学 経営論集』, 第4巻第3号 (2006年12月), pp.127-159。
- (23) Dees, J. Gregory (1998), “Enterprising Non-profit”, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp.55-67.
- (24) 日本における「非営利株式会社」の例：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。
 - (a) 「Polaris」: <https://polaris-npc.com/2022/03/18/7452/> (2022年7月25日閲覧)
 - (b) 「株式会社・よさねっと」 (現在は休止)
 - (c) 「株式会社朝日学園・朝日塾中学校」 (現在は学校法人へ移行) : <https://ja.wikipedia.org/wiki/朝日塾中等教育学校>。(2022年7月25日閲覧)

なお、(b) (c) については、以下の文献による。

(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), 第125号, pp.17-42。)

(25) 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。

(26) 松原 明 (2006) 「NPO法人への影響はどうか? ・公益法人制度改革E法が成立」『NPOジャーナル』, vol.15 (2006.10), pp.42-43。

(27) 特別 (特定) 目的会社とは: <https://univis.co.jp/fundpress/spc/> (2022年7月25日閲覧)

特別目的会社とは、「Special Purpose Company」を和訳したもので、一般にSPCと略されます。ほとんど同じ概念を指す言葉として、特別目的事業体 (SPV, Special Purpose Vehicle) があり、法人としての登記を備えたものがSPCと呼ばれます。

SPCは難しい概念ではありますが、一言で言い表すと「M & Aのために設立されたペーパーカンパニー」といえるでしょう。

なお、名称から勘違いされがちですが、SPCは会社法上の会社ではなく、資産の流動化に関する法律 (資産流動化法・SPC法) に基づき設置される社団法人です。そのため、通常の会社法上の会社とは異なる法的性質を有していることに注意しなければなりません。

SPCは会社の資産を流動化させる目的で設置されることから、財務局が管轄となり、利潤の追求が認められておらず、原則として倒産という概念が存在しません。

日本国外でもSPCは頻繁に用いられており、タックスヘイブンに設立することでマネーロンダリングや節税を行う機関として用いられることもあります。

特定目的会社 (TMK) との違いは?

SPCとよく似た概念に、特定目的会社 (TMK) があります。両者は名前も概念もよく似ていることから混同されがちですが、厳密には異なるため、しっかりと差異を確認しておきましょう。

SPCが設立される目的は、資産流動化や投資目的や節税目的など様々であり、会社形態も株式会社や合同会社などバリエーションがあります。

一方、TMKとは、資産の流動化のみを目的として設立されたSPCのことを限定して指す言葉です。したがって、TMKはSPCに包含される概念ですから、TMKは常にSPCである一方、SPCが常にTMKであるとは限りません。

ただし、上述したように両者は混同される場合が多く、実質的に同一視されているという現状があります。

SPV, SPC, TMKの関係をまとめると、以下のようになります。SPV・SPC・TMKの違い、

SPV (特別目的事業体): 証券化などの目的に設立された会社や組合や信託

SPC (特別目的会社): SPVのうち、法人格を有するもの

TMK (特定目的会社): SPCのうち、資産の流動化を目的とするもの

SPCはSPC法に基づいて設立され、TMKは会社法に基づいて設立されることから、両者を設立準拠法の違いによって区別することもできます。

(28) 「企業, ESG時代「第3の道」: 公益重視の新しい会社形態」『日本経済新聞』(電子版),

2022年5月16日（2022年5月17日 8：41更新）（2022年6月21日閲覧）

政府が社会課題の解決を事業目的とする会社形態の創設の検討に入ることが分かった。企業は近年、脱炭素や格差是正といったESG（環境・社会・企業統治）の視点を求められるようになった。採算を見込みづらい事業であっても、収益と社会課題解決の両立をめざす第3の法人形態を整える。制度設計には会社法など既存の法体系との整理が求められる。

【関連記事】公益重視の新たな会社形態 政府検討、短期利益偏り修正

「株式会社と非政府組織（NGO）などとのすき間を埋める、新しい制度となる」。政府関係者は日本で議論の参考にする米国の「パブリック・ベネフィット・コーポレーション（PBC）」に触れて、こう話す。

米国では2010年にメリーランド州が初めてPBCに関する法律を整備し、40近い州も立法化した。制度の詳細は州によって異なるが、定款にPBCであることの明記を求め、取締役の義務として株主だけでなく「公共の利益の遂行を考慮すべきだ」と記す州法もある。フランスは19年に新たな会社形態「使命を果たす会社」を創設し、英国とドイツも独自の制度を持つ。

岸田文雄政権の経済政策は、社会課題を「障害でなく成長のエンジン」としてとらえる。さまざまな課題には民間の事業につながるニーズがあり、解決方法を示せば、マーケットは広がるとみる。行政が主に担ってきた役割を、民間にも広げて投資を呼び込む。

株式会社は一般的に、株主価値の最大化を目的とする。社会的意義があっても不採算事業であれば、株主から追及されることがある。NGOや社団法人などは行政とつながりがある分、意思決定は遅くなりがちで技術革新も生まれにくいと指摘される。政府は、こうした法人形態の空白を埋める議論に着手する。

岸田政権が主な政策ターゲットとするのはスタートアップで、若い起業家にはESGにつながる事業を展開したいとの思い入れは強い。第3の法人形態の導入で、社会課題を解決する起業家の増加を期待する。

(29) 「ふるさと納税の意味」：<https://www.furunavi.jp/>

ふるさと納税とは、生まれた故郷や応援したい自治体に寄付ができる制度です。手続きをすると、寄付金のうち2,000円を超える部分については所得税の還付、住民税の控除が受けられます。あなた自身で寄付金の使い道を指定でき、地域の名産品などのお礼の品もいただける魅力的な仕組みです。