研究ノート

# NPO法人によるコミュニティビジネスの可能性に関する考察

河藤　佳彦

## はじめに

人口減少と高齢化が急速に進む我が国において、地域社会が維持され発展するためには、それを支える地域産業の自立的で継続的な発展が重要な要件となる。その要件について考えるために、筆者が河藤（2022）において論じた地域産業の2類型を引用する。すなわち、地域産業を、「経済的価値」を創造する産業（以下、「経済的価値創造産業」とする）と「社会的価値」を創造する産業（以下、「社会的価値創造産業」とする）という2つの類型から捉える。経済的価値創造産業は「地域の基幹産業など主に大規模な所得や雇用を短期間に創造できる産業」、社会的価値創造産業は「多様な地域資源を活かした地場産業や新たな産業の萌芽、地域課題を解決するコミュニティビジネスの振興など、創造する経済的価値は小規模であるが地域経済の自立と存続を支える産業」として捉える。2つの類型の産業は、車の両輪のように両方が共に重要な存在である。ただし、両者は完全に二分できるものではない。経済的価値創造と社会的価値創造のどちらに重点を置くのか、という視点に着目して分類を試みるものである。

「経済的価値」と「社会的価値」の用語は、ポーターら（2011）が共通価値（Shared Value）のベースになる概念として提唱している。ポーターらは「共通価値」の概念について、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行と定義できる」（p.11）、「企業は、社会的価値を創造することで経済的価値を創造できる」（p.14）としている。そこで、共通価値創造は「企業が地域において『社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ』（p.10）」として捉えることができる。この理論によれば、企業活動においては最終的に、創造する経済的価値の大小に関わりなく両方の価値が共存することが望ましいと言える。企業の集合体としての産業についても同様のことが言える。

従来は、地域経済の活性化には経済的価値の創造が最も重要であり、社会的価値の創造は主に、福祉政策やコミュニティ政策など、経済活動とは別の政策分野において取り組まれてきた。しかし、地域コミュニティの衰退が進む今日においては、その再生と活性化を経済的な側面から持続的に支え先導する役割を担う産業の振興が求められる。社会的価値と経済的価値を同時に創造するコミュニティビジネスは、まさにその要請に的確に応えることができる。そのため、政策的見地に立つと、コミュニティビジネスの振興は地域において、産業政策を含む総合的な政策として分野横断的に推進する必要があり、産業政策にはその連携体制の中で、社会的価値創造産業振興の側面からの役割を積極的に担うことが求められる。

本稿では、社会的価値創造産業の主要な担い手としてのコミュニティビジネスに着目し、その役割の重要性について考察する。コミュニティビジネスでは、収益獲得のみではなく地域課題の解決が重要な目的になる。その実現のためにコミュニティビジネスは、目的を同じくする地域の諸団体や個人、さらには自治体と協力して活動することも多くあることから、地域内外の人々の交流や連携を活発にし、地域の魅力や情報発信力を高める効果を生み出す。この効果は地域ブランドを創出し、観光や関係人口の創出、2地域居住や移住定住などを促進して地域外からの人流を増やすことで地域内に所得を引き込み、地域経済の自立性を高める。コミュニティビジネスの振興は、都市と地方の別に関らず、地域における汎用性の高い経済活性化策として期待される。

## 1．コミュニティビジネスの意義と要件

馬奈木・中村・松永（2019）は、コミュニティビジネスの定義について「社会問題の解決のためのソーシャル・ビジネスのうち、地域社会の問題を解決するための事業」（p.212）とし、「コミュニティ・ビジネスとは、（中略）概して、地域社会における社会貢献のための地域社会に根差した事業性・収益性のある活動」（p.215）としている。すなわち、コミュニティビジネスの概念は、ソーシャルビジネスの概念に内包される。

関東経済産業局も、コミュニティビジネスをソーシャルビジネスに包含される概念とし、次のように説明している[1)]。「地域の課題を地域住民が主体的に、ビジネスの手法を用いて解決する取り組み」である。組織形態ではNPO法人が比較的多くを占めるが、個人、会社組織、組合組織等、様々な形態が存在する。また、活動分野としては、まちづくり、環境、介護・福祉、IT、観光、地域資源活用、農業、就業支援等、あらゆる分野に活動が拡がっている。形・数などの定量的側面ではなく、地域課題解決というミッションを第一義に活動していることが、コミュニティビジネスたる所以である。

また関東経済産業局は、コミュニティビジネスの効果について次のように論じている[2)]。地域課題解決のためのビジネスの場を形成することで、地域における創業機会・就業機会を拡大する効果が望まれる。また、地域住民自らが主導し実践することによって、地域社会の自立・活性化、地域コミュニティの再生などの効果が期待されると同時に、活動主体たる地域住民にとっては、社会活動へ参画することで自己実現を図ったり生き甲斐を得る機会となる。さらに同資料は、コミュニティビジネスの課題について次のように論じている。コミュニティビジネス最大の課題は、事業の自立・継続である。コミュニティビジネスの担い手もまた様々な層で構成されるが、経営のプロではない方も多く含まれる。また、そもそも事業収益をあげづらい分野に挑戦している団体も数多く存在する。このため、個々のコミュニティビジネス事業者がビジネススキルを磨くとともに、周囲の組織・人が様々な形で支援の手を差し伸べることで、地域一体の取り組みに昇華させていくことが重要である。コミュニティビジネスの特徴に関する関東経済産業局の認識は的確である。本稿においても、この認識を基本として考察を進めていきたい。

また、馬奈木・中村・松永（2019）は、ソーシャル・アントレプレナーシップに言及し、「広義の解釈では、ソーシャル・アントレプレナーシップは、営利セクターおよび非営利セクターの組織が、その接合部分において展開する、社会的志向の革新的活動」（p.175）として理解

されているとする。馬奈木らが論じるソーシャル・アントレプレナーシップは、革新的なソーシャルビジネスとして捉えることができる。それが、営利セクターと非営利セクターの組織の活動の両方の領域にわたる融合的な領域を形成していると理解される。また、「ソーシャル・アントレプレナーシップにおいては、収益獲得戦略がミッションとダイレクトに結びついていること、収益性や利潤はシェアホルダーに再配分されるのではなく、むしろミッションに再投資されることがより重要」（pp.174-175）としている。さらに、「ソーシャル・ビジネスの最も重要な基準は、ダブルボトムライン、すなわち、社会的価値と経済的価値の創出と利潤を社会的活動の発達に再投資すること」（p.179）としている。このことは、ソーシャル・アントレプレナーシップ（革新的ソーシャルビジネス）の収益獲得戦略がミッション（社会課題解決）と直接に結びついていること、獲得された収益が社会課題解決のために再投資されるべきであるという主張として理解される。

「収益獲得戦略：経済的価値創造」と「社会課題解決（ミッション）：社会的価値創造」が直接結びつくことは、ソーシャルビジネスに内包されるコミュニティビジネスにも重要な要件となる。ただし、収益獲得戦略と社会課題解決および収益の社会課題解決への再投資は部分的であってもよい。また、社会課題解決に直接結びつかない収益が社会課題解決のために再投資されることもあってよい。重要な要件は、社会課題解決のミッションの存在と収益を含む活動目的に適合した合理的で安定的な事業運営の確保であると考えられる。

## ２．地域諸セクターのコミュニティビジネスとしての適格性

地域の諸セクターのコミュニティビジネスとしての適格性については、高寄（2002、pp.18-24）が、コミュニティビジネスの可能性がある地域セクターとして、外郭団体、営利企業、公益法人、生活協同組合、地縁組織、政策系NPO、事業系NPOを挙げている。また、櫻澤（2006）も「活動の担い手となる存在は、NPO法人、ワーカーズコープ、協同組合、社会福祉法人、企業等さまざまな可能性を有し」（p.28）としている。菊本（2019）も「NPO法人のみならず、NPO法人以外の公益法人、株式会社や有限会社などの営利企業形態、法人格を持たない任意団体、協同組合、地域ベースの民間非営利団体等がその主体として考えられよう」（p.5）としている。コミュニティビジネスとしての適格性を有する主体は多様である。コミュニティビジネスの活動可能性を拡げるためには、適格性を幅広く捉えることが望ましい。

コミュニティビジネスとしての適格性を有するこれらの地域セクターのうち、収益事業を主たる目的とする営利企業を除く地域セクターは、基本的に非営利事業を主たる活動目的とする非営利団体として捉えられる。以下では、コミュニティビジネスの要件の全体像を把握するため、コミュニティビジネスにおける共通価値の意義について確認したうえで、営利企業と非営利団体に分けて、コミュニティビジネスとの関連性を考察する。なお、非営利団体については、高寄（2002、pp.18-24）が、コミュニティビジネスとして最も適格性のある地域セクターを事業系NPOとしている。その理由として、事業継続性・事業収益性があることを挙げている。櫻澤（2006）も、「コミュニティ・ビジネスの中核的な担い手はNPO法人である」（p.30）とし

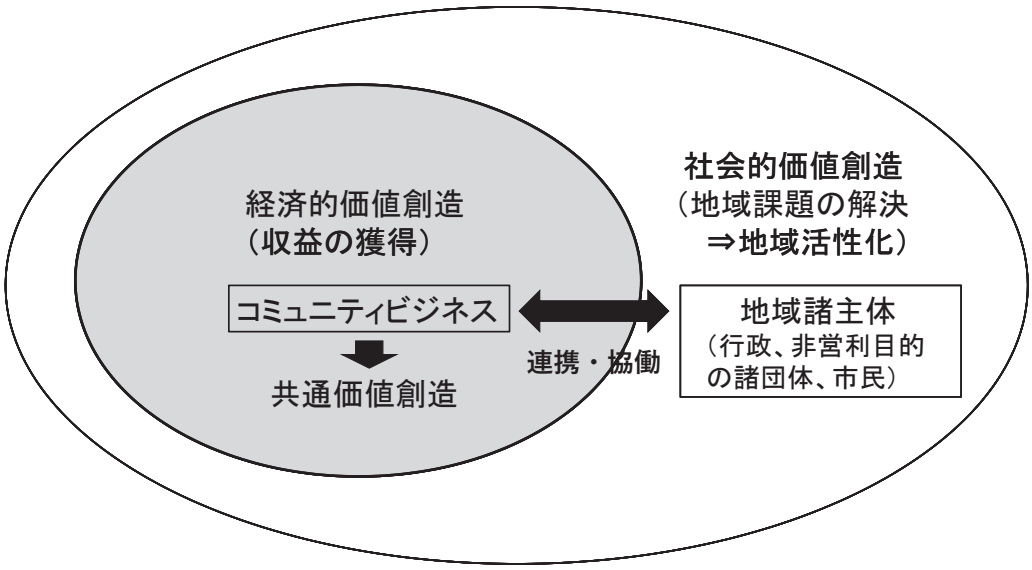
ている。また、「NPOの主力事業領域の一部は明らかにコミュニティ・ビジネスの領域と重複しており、有償ボランティア活動としてのコミュニティ・ビジネス推進をミッションに掲げるNPOも増加してきた」（p.30）としている。

そこで、本稿ではコミュニティビジネスの可能性がある多様な非営利団体の代表例として、高寄や櫻澤がコミュニティビジネスの事業主体としての適格性が高いと評価するNPO法人（特定非営利活動法人）を採り上げ、自立性と継続性が確保できる事業運営のあり方について検討する。

## 3．コミュニティビジネスにおける共通価値の意義

コミュニティビジネスは基本的にビジネス（収益事業）であり、収益獲得を要件とする活動である。同時に「地域課題の解決」による「地域活性化」という公益の実現を目指す活動でもある。収益目的と公益目的を統合する際の理論的拠り所となるのが、「地域課題の解決による地域活性化は重要であり、その実現が収益獲得に繋がる」という「共通価値」である。この価値は、コミュニティビジネスの内部における価値統合に有効である。すなわち、地域課題の解決という価値観と収益の獲得という価値観を統合して捉えることができる（図1）。ただし、「コミュニティビジネス」（活動）の実施主体は、併せて純粋な収益活動や純粋な非収益活動も実施している場合が多い。同時に、当該理論の本来的趣旨とは言えないが、「地域課題の解決による地域活性化は重要」という社会的価値を、地域の行政、非営利目的の諸団体、市民など地域諸主体と共有し連携・協働することも重要である（図1）。「コミュニティビジネス」（活動）の実施主体は、併せて純粋な収益活動や純粋な非収益活動も実施している場合が多い。また、他のコミュニティビジネス、営利企業との連携・協働もある。

ただし視点を変えると、地域諸主体との連携・協働は、ポーターら（2011）の提唱する




**（図 1）コミュニティビジネスの理論的位置づけ**

出典：筆者作成。

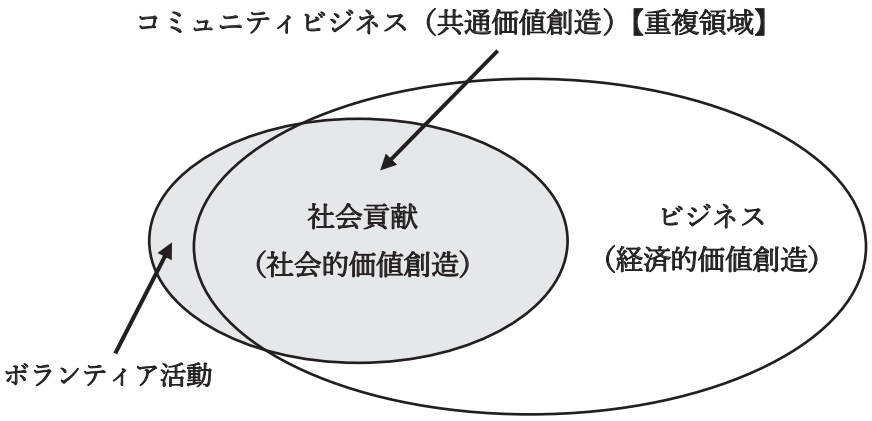
「共通価値」の創造に必然的に伴うものでもある。すなわちポーターら（2011）は、共通価値を創造する方法として次の3つを提示している（p.14）。①製品と市場を見直す。②バリューチェーンの生産性を再定義する。③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる。①は「自社製品によって解決できる、またはその可能性がある社会的ニーズや便益、および害悪を明らかにすべき」（p.16）ことであり、②は「共通価値の観点からバリューチェーンを見直せば、イノベーションを実現し、ほとんどの企業が見逃してきた新しい経済的価値を発見できる」（p.21）ことであり、③は「企業は、自社の生産性を高めるためにクラスターを形成し、かつクラスターを構成する条件の欠陥やギャップを解消することで、共通価値を創造できる」（p.22）、「クラスター開発プログラムを成功に導くには、業界団体、政府機関、NGOのみならず、民間部門の同業他社と協働する必要がある」（pp.23-24）とするものである。これら3つの方法はいずれも、自者以外の地域の諸主体と関わることで実現できるものである。すなわち、共通価値創造への取組みには地域諸主体との連携・協働が組み込まれているとも言える。そのため本稿では、コミュニティビジネス内部における価値統合と地域諸主体との社会的価値の共有の両方を合わせた概念を「コミュニティビジネスの活動要件としての共通価値創造」として捉える。

## 4．営利企業によるコミュニティビジネス

本稿ではコミュニティビジネスの代表的な主体としてNPO法人を採り挙げるが、営利企業もコミュニティビジネスの有力な実施主体であることを確認にしておきたい。

『中小企業白書』（2015年版）（中小企業庁、2015）は、「地域の中小企業・小規模事業者が事業として地域課題の解決に取り組むことにより、『社会価値の創造（地域活性化）』と『企業価値の創造（企業利益の増大）』を実現している事例も見られるようになった」（p.418）としている。また同じく『中小企業白書』（2015年版）（中小企業庁、2015）は、CRSV（(Creating and Realizing Shared Value）について、『中小企業白書』（2014年版）（中小企業庁、2014）の記述を踏まえ、「『地域に根ざした中小企業・小規模事業者でなければ解決困難な地域課題解決への取組であると同時に、その取組により、地域課題を解決する中小企業・小規模事業者、その地域課題解決の恩恵を受ける地域住民が互いに支え合うことにより生まれる好循環に向けた取組』という、地域志向の新しい社会性概念であるといえる」（p.420）、「地域課題を解決することにより社会価値を生み出すのと同時に自らの企業価値をも高め、地域とともに生きていこうとする中小企業・小規模事業者の取組は、地域活性化への確かな一歩であるといえる」（p.420）としている。コミュニティビジネスは、中小企業・小規模事業者にとって、新たな活動領域として期待される。

また、井上（2012）は「社会的価値を創造するビジネスによって、企業の利益や市場シェアの拡大、つまり経済的価値の創造が導き出されるという企業行動をモデル化することが現代経営学の課題であるといえる」（p.371）、「共通価値の創造は、企業の収益性や競争上のポジションと不可分の関係にあり、企業独自の経営資源や専門性を活かして社会的価値を創出することで、経済的価値を生み出すことができる」（p.372）、「企業が得た収益によって雇用や賃金、税金などが捻出され、このようにして企業は社会に貢献している」（pp.376-377）としている。




**（図２）営利企業（収益事業体）の基本的な活動構造**

出典：筆者による作成。

これは、民間企業が共通価値創造の活動によってコミュニティビジネスの主体となり得ることを示している。

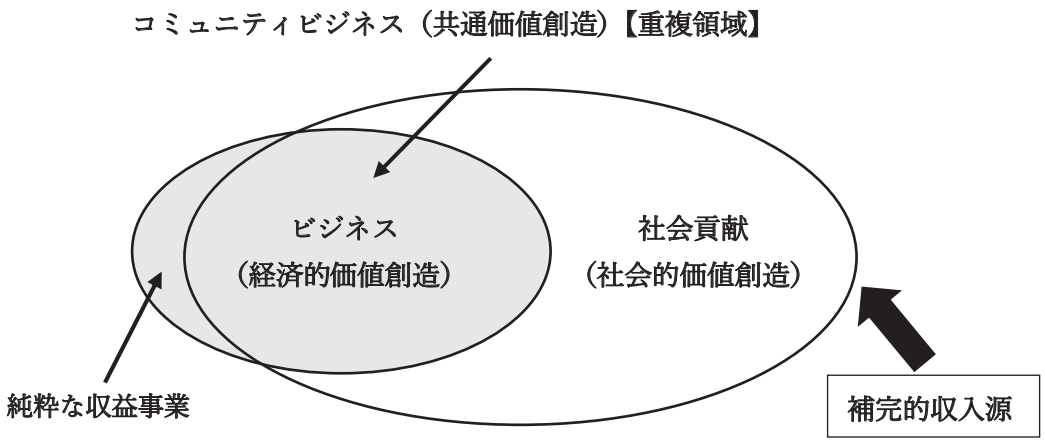
企業は、基本的にはビジネス（経済的価値創造）の実施主体であるが、社会貢献（社会的価値創造）の実施主体としての性格を併せ持つ場合もあり、その相互関係は（図2）のように示すことができる。両者の重なり合う領域がコミュニティビジネスとして捉えられる。なお、（図１）ではコミュニティビジネスの理論的な位置づけを理解するため、社会的価値創造を基本とし経済的価値創造との関係を一般化した理論モデルとして記述したが、営利企業に限定してコミュニティビジネスとの関わりを記述する場合は、（図１）に示す理論構造を基本とし、ビジネス（経済的価値創造）を基本とした（図２）に示す活動構造として捉えることが現実的であろう。ただし、営利事業体である企業であっても、CSR（企業の社会的責任）などボランティア活動を行う場合もある。その活動動機は、中長期的に企業の社会的信頼性を高め、その発展に貢献することが期待されることにある。

営利企業によるコミュニティビジネスの実態や可能性については、別稿により改めて詳しく考察することとしたい。

## ５．ＮＰＯ法人によるコミュニティビジネス

コミュニティビジネスは、地域における身近な様々な課題の解決に、地域の諸主体と新たな連携を構築して取り組むことにより、自らは利益を獲得し、地域コミュニティにおける課題も解決することができる。例えば、子育て支援や高齢者の生活支援、空き店舗を活かしたレストランの経営、地域の事業者が連携して市（いち）や観光イベントを開催することなどが挙げられる。このため、今日の社会において強く求められる「経済的価値」と「社会的価値」の同時実現に大変適した活動であると言える。

NPO法人は通常、株式会社のように収益事業のみによって事業採算性を確保することは難しい。コミュニティビジネスに取り組むNPO法人の場合、その経済的存立基盤を、収益事業の他、会員からの会費徴収や寄附金、補助金などに依拠している場合が多い。収益事業についても、公益目的を同時実現できる事業だけでなく、公益目的実現の財源確保のために、収益獲




（図３）NPO 法人の基本的な活動構造

出典：筆者による作成。

得のみを目的とした収益事業を合わせて実施するケースもある。さらに、事業従事者の労働力が、有償・無償のボランティアにより提供されることにより、事業経費が圧縮されている場合も少なくない。

NPO法人は基本的には非営利活動法人であり利潤の獲得や分配を主たる目的とした団体ではないが、その事業構造はビジネス（経済的価値創造）企業としての性格を合わせ持っている場合が多い。NPO法人が持つ社会貢献団体とビジネス企業としての両性格の相互関係は、（図１）に示す理論構造を基本として、（図３）に示す活動構造として捉えることができる。両者の重複領域がコミュニティビジネスとして捉えられる。また、非営利活動団体であるNPO法人であっても、財源確保のために純粋な収益事業を補完的に行う場合がある。

NPO法人においても、地域活性化への貢献を実現するためには自立性と継続性の確保が重要となる。そのため、コミュニティビジネス（共通価値創造）の領域ができるだけ大きいことが望ましい。

## ６．NPO法人の制度と実態

本章以降は、コミュニティビジネスの事業主体としての適格性が高いと評価されるNPO法人（第2章を参照）に着目し、NPO法人によるコミュニティビジネスの実現可能性や事業のあり方について、掘り下げて考察したい。そのためには、NPO法人の基本的な制度と実態について知る必要があることから、本章では国の資料を中心にその確認と分析を行う。

### （１）NPO法人の制度

NPO法人の基本的な制度について確認する[3)]。NPOの類型に含まれる団体には、組織の形態から、法人格（個人以外で権利や義務の主体となり得るもの）を持たない任意の団体（市民活動団体、ボランティア団体、町内会など）から、法人格を持つ団体（特定非営利活動法人：NPO法人）、公益社団（財団）法人、学校法人、医療法人、宗教法人、協同組合など）まで広範囲にわたる。

NPO法人の制度については、1998年に「特定非営利活動促進法」（平成十年法律第七号）（以下、「当該法」とする）が制定され整備され

た。以下、当該法の主要な事項を確認する。

**1）目的と特定非営利活動**

当該法の目的は、ボランティア活動をはじめとする、市民が行う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である（第1条）。また、当該法において「特定非営利活動」とは、下記の活動に該当する活動であって、不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的とするものをいう（第2条、別表）。

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。

**2）特定非営利活動法人の定義**

「特定非営利活動法人」とは、特定非営利活動を行うことを主たる目的とし、次の要件を満たす設立法人をいう（第2条第2項）。

(a) 次のいずれにも該当する団体であって、営利を目的としないものであること[4]。

イ　社員の資格の得喪に関して、不当な条件を付さないこと。

ロ　役員のうち報酬を受ける者の数が、役員総数の3分の1以下であること。

(b) その行う活動が次のいずれにも該当する団体であること。

イ　宗教の教義を広め、儀式行事を行い、及び信者を教化育成することを主たる目的とするものでないこと。

ロ　政治上の主義を推進し、支持し、又はこれに反対することを主たる目的とするものでないこと[5]。

ハ　特定の公職（公職選挙法（昭和二十五年法律第百号）第3条に規定する公職をいう。）の候補者（当該候補者になろうとする者を含む。）若しくは公職にある者又は政党を推薦し、支持し、又はこれらに反対することを目的とするものでないこと。

上記2）の（a）の要件のうちコミュニティビジネスの活動との関係において留意が必要な要件は、「営利を目的としないものであること」、「役員のうち報酬を受ける者の数が、役員総数の3分の1以下であること」の2点であろう。「営利を目的としない」とは、営利を第一の目的としないとの趣旨であって、活動目的の実現に必要な収益事業を禁じるものではない。活動の自立性を高めるためにも、営利を第一の目的としない範囲において可能な限り事業収益を確保することは重要である。

また、「役員のうち報酬を受ける者の数が、役員総数の3分の1以下であること」の要件から、NPO法人に従事する役員の少なくとも3分の2は、NPO法人の役員としての活動のみでは生計を営むことができないことになる。従って、法人活動の中核を担う役員の3分の2以上は、他の収入手段を持つ者や、退職後に社会貢献活動に取り組む高齢者などに求める必要がある。

ただし、役員以外の業務従業者に対する報酬に関する制約は設けられていないことから、正規職員、非正規職員、有償・無償ボランティアなど多様な選択肢がある。

### （2）NPO法人の活動実態

NPO法人の全体的な活動実態を知るため、認証・認定数の推移と特定非営利活動の種類の分布状況を概観する。まず、認証・認定数の2000年度以降の推移を確認する（表1）。「特定非営利活動促進法」が制定された1998年直近の2000年以降に急速に数が増加した。2015年

**（表 1）認証・認定数の推移**

| 年度 | 認証法人数 | 認定法人数 |
|---|---|---|
| 2000 年度 | 3,800 | − |
| 2005 年度 | 26,394 | 40 |
| 2010 年度 | 42,385 | 198 |
| 2015 年度 | 50,865 | 955 |
| 2020 年度 | 50,890 | 1,208 |
| 2022 年 6 月末現在 | 50,666 | 1,246 |

注：認証法人と認定法人の違いについては、文末の注 6）と注 7）を参照のこと。
出典：内閣府 NPO ホームページ（https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-seni、2022 年 8 月 17 日取得）

**（表 2）定款に記載された特定非営利活動の種類（複数回答）〔2022 年 3 月 31 日現在〕**

| 号数 | 活動の種類 | 法人数 |
|---|---|---|
| 第 1 号 | 保健、医療又は福祉の増進を図る活動 | 29,688 |
| 第 2 号 | 社会教育の推進を図る活動 | 24,810 |
| 第 3 号 | まちづくりの推進を図る活動 | 22,610 |
| 第 4 号 | 観光の振興を図る活動 | 3,419 |
| 第 5 号 | 農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動 | 2,908 |
| 第 6 号 | 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動 | 18,350 |
| 第 7 号 | 環境の保全を図る活動 | 13,346 |
| 第 8 号 | 災害救援活動 | 4,354 |
| 第 9 号 | 地域安全活動 | 6,365 |
| 第 10 号 | 人権の擁護又は平和の推進を図る活動 | 8,905 |
| 第 11 号 | 国際協力の活動 | 9,306 |
| 第 12 号 | 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動 | 4,856 |
| 第 13 号 | 子どもの健全育成を図る活動 | 24,467 |
| 第 14 号 | 情報化社会の発展を図る活動 | 5,653 |
| 第 15 号 | 科学技術の振興を図る活動 | 2,840 |
| 第 16 号 | 経済活動の活性化を図る活動 | 9,041 |
| 第 17 号 | 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動 | 12,942 |
| 第 18 号 | 消費者の保護を図る活動 | 2,928 |
| 第 19 号 | 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 | 23,912 |
| 第 20 号 | 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 | 313 |

注 1：特定非営利活動法人の定款に記載された活動分野を集計したもの（2022 年 3 月 31 日までに認証を受けた 50,786 法人の定款から集計）。
注 2：一つの法人が複数の活動分野の活動を行う場合があるため、合計は 50,786 法人にはならない。
注 3：第 14 号から第 18 号までは、2002 年改正特定非営利活動促進法（平成 14 年法律第 173 号）施行日（2003 年 5 月 1 日）以降に申請して認証された分のみが対象。
注 4：第 4 号、第 5 号及び第 20 号は、2011 年改正特定非営利活動促進法（平成 23 年法律第 70 号）施行日（2012 年 4 月 1 日）以降に申請して認証された分のみが対象。
出典：内閣府 NPO ホームページ（https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-bunyabetsu、2022 年 8 月 17 日取得）

以降は概ね5万2千件程度で安定した状況になっている。

次に特定非営利活動の種類は（表2）に示すとおりである。団体数の多い活動分野として、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」、「社会教育の推進を図る活動」、「子どもの健全育成を図る活動」、「まちづくりの推進を図る活動」が挙げられる（第19号と第20号は除く）。コミュニティビジネスと関係が深い「経済活動の活性化を図る活動」の数は相対的に多くはない。しかし、直接に「経済活動の活性化を図る活動」を行っていない他の活動分野においても、事業活動において共通価値創造の要件を満たすことにより、実質的にコミュニティビジネスとして活動している法人は多数あると推察される。

## 7．ＮＰＯ法人によるコミュニティビジネスの現実的な事業構造

NPO法人によるコミュニティビジネスを中心に考察を進める。自立的な地域経済の担い手としてのコミュニティビジネスには、経済的に自立した収益構造を持つことが望まれる。この要請に最も的確に応えることができるのは、共通価値を創造できる事業活動による事業収益であると言える。しかし、地域課題の解決による社会的価値の創造が強く求められるコミュニティビジネスにおいては、補完的な事業収益を含め自らが創造する経済的価値のみによる自立的な事業活動の継続が困難な場合が数多くある。経済的自立性を高めるための可能性は最大限追求する必要があるが、持続性を高めるための補完的方策も現実的には必要となる。

事業収益に次いで安定的な収入源として期待されるのは会費である。その会費を安定的な収入にするためには、会員が期待する適切なサービスの継続的な提供や活動成果の共有が求められる。次に期待されるのは、有償ボランティアや無償ボランティアの存在である。これは収入源そのものではないが、事業運営における労働コストの圧縮効果から財務収支に貢献する。ただし、経費節減を目的にこれらの形態の労働力に無条件で依存することは適当ではない。有償・無償ボランティアによる労働力は、提供する側の真の自発性に基づくものでなければならない。

取り分け、有償ボランティアの合法性については様々な議論があることにも留意する必要がある。小野（2007）は、次のように論じている。「有償ボランティアが発祥した当時からその存在の可否については議論されてきている。その議論の中心は『有償』であることで、本来重視されるべきボランティアの精神性が問われるというものであり、さらにパートタイム労働市場の労働条件を脅かすものであるということである。また、本来労働者であれば享受すべき法的保護から疎外されるというものである」（p.83）としている。また、宮守（2012）は、次のように論じている。「市民セクターの中核をなす非営利活動のなかに、「有償ボランティア」のような格差社会につながる概念を残しておくべきではない」（p.43）、「NPOが『有償ボランティア概念』を捨て去ることで、NPO内部での仕事に対する役割分担と責任の所在が明確になり、それが事業の活発化につながり、そればかりでなく、労働者に対する給与待遇も改善され、さらに業界全体での給与水準の引き上げにもつながる可能性が大きい」（p.43）。

両者の論調は共に、有償ボランティアに対して批判的である。確かに、法人やその事業の運営コストを低く抑えることを目的として有償ボランティアを導入することは適当ではない。しかし、NPO法人の活動は社会貢献を積極的に行いたいと希望する人々によって支えられてい

ることから、その人々の善意を全て否定することも適当ではないと言える。有償ボランティアには、有志の人々への事業参加からの手応えを確かなものとし、参加意欲を高める効果も期待される。このため、参加者の意思を最大限に尊重することを前提として、有償ボランティアは認容されて良いと考えられる。これは無償ボランティアについても同様である。

以上のような観点から、事業の自立性と継続性の確保を前提とした、NPO法人によるコミュニティビジネスの現実的な運営体制を構築する必要がある。

## 8．NPO法人に関する実態調査報告書に基づく考察

本章では、「内閣府『2020（令和2）年度 特定非営利活動法人に関する実態調査報告書』2021年8月」に基づき、NPO法人による事業活動の現状と特徴について概観する。

### （1）調査の概要

**・調査の目的**：特定非営利活動法人（NPO法人）の活動状況、寄附の受入状況等について調査し、その活動状態を明らかにするとともに、特定非営利活動促進法（NPO法：1998年公布・施行）の改正に向けた見直しや、共助社会づくりに関する施策のための基礎資料を得ることを目的とする。

**・調査の沿革**：2013（平成25）年度から調査を開始し、統計法（平成19年法律第53号）に基づく一般統計調査として実施している。2013（平成25）年度から2015（平成27）年度まで毎年調査を実施し、2017（平成29）年度以降は3年に1度実施している。調査の根拠法令：統計法。

### （2）調査対象・調査方法

**・調査対象**：全国の特定非営利活動法人が対象とされている。具体的には、2019（令和元）年3月末時点における全国のNPO法人（52,406法人）のうち7,347法人を対象に実施された。その内訳は、認証法人[6]：6,201法人（標本調査）／51,260法人（母数）、認定・特例認定法人[7]：1,146法人（全数調査）である。

**・抽出方法**：地区、法人種類別（認証法人と認定・特例認定法人）の層化二段階無作為抽出法が採られている。

**・調査事項**：次の事項が調査対象とされた。活動状況等について、経理・情報開示とデジタル・オンライン化の状況について、主たる収入源等について、寄附の受入状況について、株式保有状況について。

**・調査期間**：2021年1月21日（木）～3月10日（水）（49日間）。

**・調査方法**：郵送調査とオンライン調査の併用。

**・回収率**：54.5%（回答数÷発送数×100）。

### （3）調査結果の注目点

本稿では、NPO法人によるコミュニティビジネスの事業構造について検討することが重要である。そこで、当該観点から調査結果の注目点を見ていきたい。本調査では、認証法人と認定・特例認定法人の両方が調査対象となっているが、本稿では「ビジネス」（経済的価値創造）の実現可能性の考察に力点を置いていることから、特別に公益性の高い活動を行っている認定・特例認定法人は考察の対象外とし、NPO法人として一般性の高い活動を行っている認証法人を考察の対象とする。

#### 1）主たる収入源等について

法人が行っている主たる活動における主な収

入源は（単回答、n=3,137）、「会員（正会員、賛助会員等の会員種別を問わない）からの会費収入」が26.7%と最も多い。しかし一方で、「利用者からの料金収入（物販等を含む）」17.2%、「行政からの委託、または指定管理者としての業務」16.6%、「企業からの委託」2.3%など、取組みの方法によっては収益性が期待できる事業を実施している。母数が大きいことを考慮すると、収益性が期待できる事業を実施している法人が多くあると言える。

**2）企業等との連携について**

企業との連携方法として考える活動については、次のとおりである（複数回答、n=3,038）。「企業との連携は期待していない」17.7%、「企業との連携は必要ない」6.9%と否定的な考えの法人、また「企業等及び企業等の社員からの寄附の受入れ」と受け身姿勢の法人の割合も24.6%と大きい一方で、「企業との共同事業・共同活動・共同開発」の割合37.8%が最も大きく、「企業等の社員のプロボノ等による技術支援」15.8%、「企業等の設備や機械機器の活用」12.1%など、積極的な連携を考えている法人も多くあることは注目される。

さらに企業等との連携やプロボノの受入を強化したいと考える法人について、強化を希望する分野については（複数回答、n=2,816）、「宣伝・広報」42.9%、「IT」29.2%、「マーケティング」21.2%、「組織運営・ガバナンス」17.4%、「会計・経理」13.8%などとなっており、実践的な業務が多く挙げられている。

この結果は、NPO法人が実施するコミュニティビジネスにおいて、企業等との実質的な連携が行われる可能性が高いことを示しており、NPO法人が実施するコミュニティビジネスの実現可能性を高めていると言える。

**3）借入について**

借入の有無については（単回答、n=2,792）、「借入を行っている」30.6%、「借入を行っていない」69.4%となっており、借入額は中央値650.0万円、平均値3045.5万円となっている。また、借入を行っている法人について、借入先は（複数回答、n=854）、「個人」58.0%、「政府系金融機関」30.0%、「銀行」21.3%、「信用金庫」15.3%などとなっている。

借入の有無については、各法人が実施している事業の性格と合わせて評価する必要がある。すなわち、返済財源を生み出せる収益事業の財源としては借入が可能であるが、非収益事業の財源としての借入は難しい。また、借入額も事業規模との関係において評価する必要があることから、一義的に評価することは難しい。しかし、借入先について「個人」の割合が最も多く「銀行」や「信用金庫」など民間の金融機関の割合が小さいことは、社会的信用をベースに展開していくべき事業としては課題と言える。即ち、信用力が低いことが金融機関からの借入が困難である要因と推察される。金融機関には、物的担保の多寡に依るのではなく、コミュニティビジネスの重要性と将来性を実質的に評価し積極的に融資に臨むことが望まれる。

**4）事業活動に携わるボランティアについて**

事業活動に携わるボランティアの延べ人数（参加者数×参加者の活動日数）については、次のとおりである（単回答、n=3,128）。「0人」25.8%、「1～9人」18.1%、「10～29人」13.7%となっており、概ね少人数である割合が大きいと言える（ただし、ボランティアは、現場で活動しているものであり、管理、運営、総務、庶務等に係るものは除かれている）。また、1人以上が74.2%と多くのNPO法人でボランティアが活動していると言える。

ボランティアに対する還元の有無については、「支給を行っている（その他除く）」は51.3％である（複数回答の重複分を除く、n=2,822）。即ち、ボランティアのうち還元が行われている約5割は有償ボランティアとして捉えることができる。一方で、「現金や謝礼の支給はしていない」、即ち全く無償のボランティアを受け入れている法人が約4割を占めている。

なお、「支給を行っている（その他除く）」51.3%の具体的な支給内容は次のとおりである（複数回答、n=2,822）。「ボランティア参加者の食費・交通費・滞在費いずれかの支給（現金）を行っている」26.9%、「謝礼として現金を支給している」20.6%、「ボランティア参加者に食事等・交通手段・宿泊施設・物品（活動用品、記念品等）いずれかの提供を行っている」15.1%、「謝礼としてクーポン・施設入場券・商品券等の有価性のあるものを支給している」2.2%、「各自治体と連携して地域などで使用できるポイントを付与している」0.8%。一方で、「現金や謝礼の支給はしていない」42.8%、「その他」7.0%。

先に論じたように、NPO法人の活動は社会貢献を積極的に行いたいと希望する人々によって支えられている。無償ボランティアがNPO法人の活動を支える重要な人的資源であることに加え、有志の有償ボランティアについても、有償であることが事業参加への手応えを確かなものとし参加意欲を高める効果が期待されることから、その趣旨を踏まえつつ事業活動に受け入れていくべきであろう。

### 5）NPO法人が抱える課題について

NPO法人が抱える課題については、次のとおりである（3つまでの複数回答、n=2,983）。「人材の確保や教育」62.0%、「後継者の不足」43.8%、「法人の事業運営力の向上」30.8%、「事業規模の拡充」21.2%、「一般向け広報の充実」16.0%、「外部の人脈・ネットワークの拡大」13.7%など。NPO法人が抱える最も深刻な課題は、人材の確保や教育、後継者の不足であると言える。

ちなみに、法人代表の年代については（単回答、n=3,183）、60歳代以上が67.2％（60歳代30.7%、70歳代以上36.5%）と高齢者が大きな割合を占めており、この結果からも人材の確保と育成はNPO法人にとって喫緊の課題と言える。

### （4）まとめ

本章では、内閣府によるNPO法人に関する実態調査報告書に基づいて、NPO法人の事業構造の特徴を見ることにより、NPO法人が実施するコミュニティビジネスの成立可能性の観点から分析と考察を行った。

NPO法人が行っている主たる活動における主な収入源に着目すると、割合としては大きくはないが、「利用者からの料金収入（物販等を含む）」、「行政からの委託、または指定管理者としての業務」、「企業からの委託」など、取組みの方法によっては一定の収益性が期待できる事業を実施している。母数が大きいことを考慮に入れると、収益性が期待できる事業を実施しているNPO法人が相当数あると言える。企業等との連携を考えているNPO法人の割合も多く、それらの法人はビジネスとしての事業活動に積極的に取り組んでいると推察される。借入については、民間の金融機関からの割合が小さい。金融機関には、物的担保の評価に偏重することなく、法人が実施する事業の重要性や将来性を正しく評価し、それに基づいて融資を促進することが求められる。

また、NPO法人が抱える最も深刻な課題は、人材の確保や教育、後継者の不足であると言える。代表者の高齢化も進んでいる。NPO法人の活動は公益性が重視されることから、退職や

子育ての終了などにより社会の第一線を退いた、生計の維持に懸念の少ない高齢者が多くなることは止むを得ない側面もある。しかし、多くの若者達がNPO活動に参画し事業が活性化するためには、生活の維持が可能な適正な収入が必要となる。そのためにも、NPO法人にはできる限り収益性が期待される安定的な事業への取組みが求められる。つまり、法人が目的とする社会課題の解決が収益の獲得に結び付く事業をできる限り多く持つことが求められる。

生計の維持が可能な適正な収入確保の必要性の議論は、NPO法人の事業活動における有償・無償ボランティアの位置づけの問題とも密接に関わってくる。NPO法人が取り組む活動は非営利活動が中心となることから、その活動に参画する人々の参画動機も社会貢献である場合が多い。この動機を完全に否定することは、NPO法人の設立趣旨からして適当だとは言えないだろう。参画者の意思は尊重する、すなわち自発的に無償ボランティア、あるいは有償ボランティアとして参画を希望する者については、その形態での活動を受け入れる。しかし一方で、継続的に事業や組織の運営に携わるスタッフについては、できる限り一般企業と同等の収入や福利厚生が確保できる事業体制を整える努力が必要であろう。

## 9．NPO法人によるコミュニティビジネスの活動実態分析

本章では、内閣府のデータベース（NPO法人ポータルサイト）[8]からの信頼性の高い1次データを活用して、コミュニティビジネスやその支援により地域経済活性化に取り組んでいるNPO法人を抽出し、活動実態について財務構造を中心に分析する。具体的には、以下の手順で分析を進める。分析対象年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響の比較的小さい直近年度である2019年度とする。

1）内閣府NPO法人ポータルサイトのデータベースから、全国のNPO法人を対象として、〔「コミュニティビジネス」を活動目的（定款に記載された目的）の1つとしている法人〕かつ〔「経済活動の活性化」を非営利活動の活動分野の1つとしている法人〕をキーワードとして、適合する法人を検索により抽出する。抽出された法人は45法人であった。

2）抽出された45法人のうち、2019年度に事業収益の無い法人（事業報告書の掲示が無い法人及び解散した法人を含む）25法人を除く（データベース添付の事業報告書や自治体資料により確認）。その結果、該当法人は20法人となった。

3）抽出された20法人のうち、事業収益の経常収益に占める割合が90%以上の法人を抽出し、これを最終的な考察対象とする。最終的に抽出された法人は11法人となった。

なお、NPO法人の経常収益の構成項目は、次のとおりである[9]。受取会費（正会員受取会費、賛助会員受取会費）、受取寄附金（受取寄附金、資産受贈益、施設等受入評価益、ボランティア受入評価益）、受取助成金等（受取助成金、受取補助金）、事業収益（売上高、利用会員受取会費）、その他収益（受取利息、為替差益、雑収益）。

最終的に抽出された11法人について（表3）に、事業収益の経常収益に占める割合（「事業収益の割合」とする）、経常収益計、経常費用計、経常収支、法人の目的、具体的な事業内容を示した。この結果から、活動の主たる財源を事業収益に依拠している法人の事業規模、目的、事業内容は多様であることが分かる。法人の目的や事業内容に多様性があることは、地域固有の実情やニーズに応じた収益事業が展開されて

**（表３）経常収益に占める事業収益の割合が 90%以上の NPO 法人の事業**

| 法人 | 事業収益の割合 | 法人の目的 | 具体的な事業内容 |
|---|---|---|---|
| A | 100.0%<br><br>〔経常収益計〕<br>1,241,600 円<br>〔経常費用計〕<br>1,304,555 円<br>【経常収支】<br>△ 62,955 円 | 心やさしい市民による支え合う地域づくりに寄与し、高齢者・障がい者などの移動制約者の円滑な活動を介助するコミュニティビジネスを展開するとともに、その移動を支援する団体に対して移動サービスに関する事業を行うことをもってM県内の福祉及び保健の増進に寄与することを目的とする。 | 福祉に関する講習・研修及び後援会等の開催及び開催支援事業：市町村運営有償運送運転者講習、福祉有償運送運転者講習、セダン等運転者講習等の実施。県内各福祉施設へのボランティア慰問コンサート：他ボランティア活動団体に協力し福祉施設への慰問コンサートへ参加した。 |
| B | 97.3%<br><br>〔経常収益計〕<br>1,549,452 円<br>〔経常費用計〕<br>1,744,263 円<br>【経常収支】<br>△ 194,811 円 | 地域コミュニティの力を活かし、コミュニティビジネスを創出する機会を創ることによって、広く一般市民に対して理解と協力を呼びかけ、市民主導で地域における課題の解決に寄与することを目的とする。 | S市委託型つどい場事業：高齢者が住み慣れた地域で自分らしい暮らし続けることができる「つどい場」づくりを行う。マーケット事業：S市の地域活性化を目的としたマーケットの開催。 |
| C | 100.0%<br><br>〔経常収益計〕<br>500,000 円<br>〔経常費用計〕<br>95,449 円<br>【経常収支】<br>404,551 円 | ヒトやマチの日常を魅力的にしてくれる地域の文化や産業など、次代に求められるライフスタイル、及び、それらに関連する商品やサービスを調査・研究し、その成果を広く生活者に提供することで、健やかで心豊かな暮らし実現に寄与すると共に、生活者が自主的に参加･創造する産業やコミュニティビジネス、そして文化的な事業活動などをサポートし、心豊かに暮らせる「まちづくり」への取り組みを継続的に支援してゆくことを目的とする。 | アートや文化を用いた地域活性のための企画開発・運営：M町活性化イベント企画開発（2019年8月～9月） |
| D | 94.3%<br><br>〔経常収益計〕<br>47,266,477 円<br>〔経常費用計〕<br>45,269,315 円<br>【経常収支】<br>1,997,162 円 | 高齢者や障害者及びその家族、その他手助けを必要とする人々に対して、たすけあいの精神のもとに、介護サービスの提供及び障害者の自立支援のためのコミュニティビジネスの立ち上げに関する事業を行い、地域福祉の向上及び暮らしやすい地域市民生活の実現に寄与することを目的にする。 | 地域支え合い事業：ランチ・弁当店の運営、パソコン教室、太極拳、受託事業収益、その他。就労継続支援事業:カフェ事業での準備・接客・片付け・事務作業訓練、K区役所・M公園での弁当や野菜等の販売、内職（作業を受注）、農業「L農園／L果樹園」での農作業体験。介護事業:ヘルパーステーションによる高齢者への日常生活支援。グループホーム（共同生活援助）事業：共同生活住居における障害者への相談対応、日常生活援助。 |
| E | 99.8%（事業収益計上後に控除された仕入高は、事業収益からも控除した。）<br>〔経常収益計〕<br>13,402,876 円<br>〔経常費用計〕<br>12,411,735 円<br>【経常収支】<br>991,141 円 | まちづくりを推進するために様々な市民活動団体と連携、協力、相互支援し合い、さらにまちづくりへの寄与に燃える有能な人材を活用することで、地域社会に役立つコミュニティビジネスを創造し、また総合的にまちづくりをプロデュースすることを通じてO市及びS地域のまちづくりの推進を図ることを目的とする。 | 市民活動の支援、交流、連携、調査研究事業：指定管理事業（O市多目的交流イベントハウス）、O市まちづくり市民活動支援センター事業、かがやきライフタウン事業（秋のつどい、春のつどい）、街のアティストフェスタ事業、おむすび博事業、ちょびっとボランティア事業、稼ぐ事業、NPO法人まち創り関連事業。 |

| 法人 | 事業収益の割合 | 法人の目的 | 具体的な事業内容 |
|---|---|---|---|
| F | 99.2%<br><br>〔経常収益計〕<br>6,025,112円<br>〔経常経費計〕<br>4,872,421円<br>【経常収支】<br>1,152,691円 | H県内で、学校教育・社会教育・環境教育などの様々な分野で活躍する指導者と研究者と会員相互の交流を通じて、地域のニーズを掘り起こし、新しい公共や必要とされる地域サービスを創り出し、コミュニティビジネスを担う人材育成等を図ることによって、共に育ち合える持続可能な社会づくりに寄与することを目的とする。 | 地域ニーズに関する調査・研究・実践に関する事業：E幼稚園自然体験、A保育園野外保育、HK子どもの遊び場づくりネットワーク事業、Eふるさと100年の森、H県エコ・動物自然専門学校事業、冬体験事業、企業とNPOとのパートナーシップ開発事業。 |
| G | 97.9%<br><br>〔経常収益計〕<br>737,099,819円<br>〔経常経費計〕<br>712,839,252円<br>【経常収支】<br>24,260,567円 | 都市と農山村の共生・対流を目的とした移住・定住・観光に対して、人・自然・食等の既存の地域資源を最大限に活用したコミュニティビジネスに関する企画･コーディネート・運営事業を行い、地域の自立を目指し、住民の高いモチベーションの創造への昇華を目指すとともに、地域全体でのまちづくりに寄与することを目的とする。 | 委託事業：K町より「生活体験モニター事業管理運営業務」､「インターネットショップ」､「ふるさと納税感謝特典発送業務」を受託。自主事業：K情報館における観光案内および特産品販売、町民向け情報誌を毎月第4水曜日に発行、Tヴィレッジを本格的に始動（T食堂＆カフェの営業開始、イベントやワークショップの開催、商品開発・製造、畑の耕作）。職員の活動計画による活動。職員の活動計画外による活動。 |
| H | 92.7%<br><br>〔経常収益計〕<br>11,298,415円<br>〔経常経費計〕<br>9,919,143円<br>【経常収支】<br>1,379,272円 | 地縁組織、商店街組合、NPO、ボランティア活動、CSR、コミュニティビジネス、など幅ひろい社会貢献活動のサポート・中間支援を行い、住民ひとり一人が担い手となり、自発的に地域課題を解決する「自立したコミュニティ」創りを推進する。また、各公的施設や付随する関連施設の指定管理業務を活用し、市民・行政・各種社会貢献活動団体のパイプ的役割を担い「市民協働」「市民参画」の推進を行う。 | 中心市街地活性化事業：M商店街プロジェクト・地域おこし協力隊コーディネート業務、T地区商店街プロジェクト・地域おこし協力隊コーディネート業務、「まちのたからばこ」プロジェクトコーディネート業務。「W地区合同ミーティング（仮）」コーディネート業務。ソーシャル事業：「KR市地域おこし協力隊総合支援事業」（KR市委託事業）、「若者が担い、若者と共に取り組む地域づくり活動・高校生の学びを「地域の財産」にするために必要なことは」（協力：一般社団法人D）、「キャリアセミナー事業」（TD中学校・KR南中学校・NPO法人ハーベスト主催）、「HK大学インターンシップ事業」、「NPO KR市空き家プロジェクト」、「古本でKRのまちづくりを応援する」。コミュニティサポート事業：「AK地域おこし協力隊プロジェクト」コーディネート業務。人材育成・研修事業：「社会福祉法人HM会グループホームF」、TK大学「地域創生論」（ゲストスピーカー登壇）、KR市立TD中学校「職業講話」、とうほくNPOフォーラムin RT地域2019。公共スペースの利活用事業：「KR市市民活動支援センター指定管理事業」。 |
| I | 99.0%<br><br>〔経常収益計〕<br>10,504,082円<br>〔経常経費計〕<br>11,240,777円<br>【経常収支】<br>△736,695円 | KD市およびその周辺の一般市民を対象として、コミュニティビジネスに関する起業や経営の支援、調査研究、情報提供、教育、並びに、地域コミュニティの情報交換の場としての地域情報発信事業を行うことにより、地域課題を解決するとともに、地域の中で自分らしく働くワーク・ライフ・バランスの実現を推進し、もって地域社会の活性化と暮らしやすいまちづくりに寄与することを目的とする。 | 起業・経営支援事業：T県「女性・若者・シニア創業サポート事業」地域創業アドバイザー相談業務・セミナー開催、TK市コミュニティビジネス支援事業、TK市創業入門講座、KD創業塾、TS創業キックオフセミナー、MT起業講座。教育事業：KBカレッジ、KDクエスト、YM町関係人口創出事業、自分デザイン学。人材・資源等マッチング事業：団体P人材バンク事務局事業、交流会、TM地域CBネットワーク世話人、広域関東圏CB推進協議会幹事。地域情報発信事業：GZ商店街HP運営。 |

| 法人 | 事業収益の割合 | 法人の目的 | 具体的な事業内容 |
|---|---|---|---|
| J | 100.0%<br><br>〔経常収益計〕<br>1,140,000円<br>〔経常経費計〕<br>1,138,188円<br>【経常収支】<br>1,812円 | 広く一般市民を対象として、ITについての啓蒙活動（調査、研究、研修会を含む）や、ITを活用するコミュニティビジネス支援活動、市民の手による地域情報化に必要なスキルや社会的資源（関係性等）の開発と調達活動を展開し、また専門研究機関や高等教育機関の社会還元・地域貢献活動を支援したり、コーディネートすることで、コミュニティや一般市民の日常生活の課題等の解決を図る社会の実現や、地域の活性化と発展に寄与することを目的とする。 | 研究活動支援事業：KA大学における交通経済学、都市計画、街づくり、災害時サプライチェーンの研空活動の支援。 |
| K | 98.9%<br><br>〔経常収益計〕<br>131,351,123円<br>〔経常経費計〕<br>121,029,874円<br>【経常収支】<br>10,321,249円 | 市民・行政・NPO・大学・企業・金融機関等を対象として、コミュニティビジネスに関する支援・調査・研究・情報提供・講習会等の実施・指導者の育成等の事業を通じて、地域社会の発展に寄与することを目的とする。 | ネットワーク支援事業：メー リングリストの作成・管理運営（会員、講座修了生の情報交換促進）。教育事業：シンポジゥム・講習会・研修会等の実施。情報収集・提供事業：コミュニティビジネス及び関連事項に関する情報収集･提供（問合せ対応、ホームページ・ブログ作成・運営、メルマガ配信、執筆等）。調査・研究事業：コミュニティビジネス及び地域起業に関わる調査研究・情報公開。支援事業：創業サポート事業、コミュニティビジネス・NPO・まちづくりに関する個別サポート（相談対応）・支援施設運営、起業支援。 |

注1：仮名表記は、同一法人に関する記述のみに共通する。
注2：都道府県の仮名は、一律に県と表記した。
出典：内閣府NPOホームページ「NPO法人ポータルサイト」（https://www.npo-homepage.go.jp/npoportal/、2022年8月12日）、東京都生活文化スポーツ局「NPO法人ポータルサイト」（https://www.npo-homepage.go.jp/npoportal/、2022年8月8日）からの取得資料より作成。

いることを示しており積極的に評価できる。

経常収支（経常収益－経常費用）の数値を見ると、11法人中8法人が黒字となっており、財務面から見た事業運営についても比較的健全な運営が行われていることが伺われる。さらに事業規模の視点に立つと、黒字8法人のうち5法人（D、E、G、H、K）は経常収益の規模が1,000万円を超えている。これら5法人の事業報告書の事業項目（2019年度）を見ると、自治体からの受託事業を擁していることが共通している。また合わせて、法人目的に則した多様な独自事業も展開している。公共主体からの信頼の高さによる事業の安定性が推察されると共に、独自事業には新たな付加価値や雇用が期待される。NPO法人には、経済的に自立したコミュニティビジネスとしての活動が期待される。

## おわりに

NPO法人が実施するコミュニティビジネスの事業において最も重要な要件は、地域課題解決による社会的価値の創造である。しかし、地域課題の解決という公益目的を達成することが必須要件として求められるコミュニティビジネスにおいて、自立性と事業継続性を実現することは容易なことではない。コミュニティビジネスの自立性と事業継続性を実現する最も強力な財務基盤を提供するのは、共通価値を創造することができる独自の収益事業である。財源と事業目的が合致していることは重要である。

一方で、本質的に公共性が極めて高く本来は国や自治体が単独で実施することが望ましい事業であっても、NPO法人がノウハウや人材を

擁しており、それを活用することが当該事業の実施効果を高める場合には、公共主体が業務を委託することもある。その場合には、事業の委託料や施設の指定管理料の受け入れも、NPO法人によるコミュニティビジネスの正当な収益事業として認められるべきであろう。

次に会費について考えたい。会員が会費を納入する意義は、会員が会費に見合う恩恵を享受できることにあると考えられる。会員の恩恵としては、次のような事項が挙げられる。①当該法人の事業遂行によって得られる現実的な利益。②当該法人の事業に会員として参加することによって得られる精神的な満足感。

次に、寄附金や補助金について考えたい。「内閣府『2020（令和2）年度 特定非営利活動法人に関する実態調査報告書』2021年3月」によると、法人が行っている主たる活動における主な収入源（単回答、n=3,137）で寄附金や補助金に関する項目に着目すると、「個人や民間（企業）からの寄附金」6.9%、「個人や民間（企業）からの助成金・補助金」3.4%、「行政からの助成金・補助金」16.3%となっている。寄附金は一過性の収入源となるリスクを内包していることから、寄附金を主な収入源としている法人の割合が小さいことは望ましい。しかし、「行政からの助成金・補助金」を主な財源としている法人が一定割合あることには留意が必要である。助成金・補助金については、単なる法人運営への補助は望ましくない。何故ならば、地域社会への貢献性を検証することなく特定の団体の存続を公金によって継続することは、公共政策として適当ではないからである。公共政策として実施すべき事業を特定し、公募を行うなど競争的な手続きを経て、当該事業に限定した補助とすること、あるいは地域社会への貢献が期待されるコミュニティビジネスについて、その立ち上げ期に限定した補助とすることが望まれる。

また、コミュニティビジネスを支える労働力のあり方も重要である。特定非営利活動事業という公益性の高い事業に取り組むNPO法人には、有償・無償ボランティアによる労働力の活用は、提供する側の真の自発性に基づくことを前提として容認されるべきであろう。しかし、事業がビジネスとして成立するには、事業従事者に対しても、例えば生計維持が可能な金額であるなど、適切な報酬が支払われることが望ましい。

以上論じてきたように、収入源としては自主事業による収益を基本としつつ、合理的な理由づけができる場合には、公共主体からの委託料、寄附金や補助金も収入源として認めるべきであろう。会員が恩恵を享受できる有意義な会費も重要である。

総括すると、NPO法人が実施するコミュニティビジネスの収入源に求められる重要な要件は、安定的な財源の確保ということになる。そしてその実現のためには、次のような方策の有効性が高いと考えられる。①共通価値を創造する事業を重点的に実施する。②安定的な会費収入を確保する。③自発的な有償・無償ボランティアを受容する。

このような収入源・労働力を、当該法人の設立趣旨や目的に対応する組合せで確保することによって事業を進めていくことが現実的であろう。収入源には多様な組合せが生じてくるものと考えられ、それは肯定的に受け入れて良いと考える。ただし、寄附金や補助金などの不安定な財源に恒常的に依存することは、できる限り避けるべきであろう。

**注**

1）関東経済産業局（https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/cb/index.html、2022年10月16日取得）

2）上掲1）

3）埼玉県NPO情報ステーション「NPOコバトン便」（https://www.saitamaken- npo.net/html/shinsei_todokede/houritsu_seido/index.html、2022年5月29日取得）

4）「営利を目的としない」とは、団体の構成員に対し収益を分配したり財産を還元したりすることを目的としないこと。利益を得てはいけないということではない。また、NPO法人は、特定非営利活動に必要な資金や運営費に充てるために、特定非営利活動に支障がない限り、特定非営利活動に係る事業以外の事業（その他の事業）を行うことができる。この場合、「その他の事業」に関する会計を特定非営利活動に係る会計から区分しなければならない。

出典：内閣府NPOホームページ（https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/ninshouseido、2022年5月29日取得）

5）「政治活動」には、具体的な施策の提言や推進は含まれない。

出典：内閣府NPOホームページ（https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/ninshouseido、2022年5月29日取得）

6）認証法人は、一般的な設立手続きにより設立された特定非営利活動法人（NPO法人）法人である。NPO法人の設立には、所轄庁（都道府県知事や政令指定都市の市長）の「認証」を受ける必要がある。所轄庁は、設立申請が認証基準に適合すると認めるときには設立を認証しなければならないこととされている。また、その確認は書面審査によって行うことが原則とされている。設立の認証後、申請者が登記することにより法人として成立する。

出典：内閣府NPOホームページ「認証制度について」（https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/ninshouseido、2022年9月12日取得）、内閣府『特定非営利活動促進法のあらまし』、2021年6月

7）認定NPO法人制度は、NPO法人への寄附を促すことにより、NPO法人の活動を支援するために設けられた措置であり、NPO法人のうち運営組織及び事業活動が適正であって公益の増進に資するものにつき一定の基準に適合したものとして所轄庁の認定を受けたNPO法人をいう。また、特例認定NPO法人とは、NPO法人であって新たに設立されたもの（設立後5年以内のもの）のうち、その運営組織及び事業活動が適正であって特定非営利活動の健全な発展の基盤を有し公益の増進に資すると見込まれるものにつき一定の基準（パブリック・サポート・テストは除く）に適合したものとして、所轄庁の特例認定を受けたNPO法人をいう。本制度は2011（平成23）年改正法で導入され、「仮認定NPO法人」という名称を用いていたが、2016（平成28）年改正法により、「特例認定NPO法人」という名称に改められた。認定の有効期間は、所轄庁による認定の日から起算して5年となる。特例認定の有効期間は、所轄庁による特例認定の日から起算して3年となる。なお、認定の有効期間の満了後、引き続き認定NPO法人として特定非営利活動を行おうとする認定NPO法人は、その有効期間の更新を受ける必要がある（特例認定の有効期間の更新はない）。

出典：内閣府『特定非営利活動促進法のあらまし』、2021年6月

8）NPO法人ポータルサイト（内閣府）（https://www.npo-homepage.go.jp/npoportal/detail/013011974、2022年8月12日取得）

9）内閣府政策統括官（経済社会システム担当）付参事官（共助社会づくり推進担当）『特定非営利活動促進法に係る諸手続の手引き』、2021年6月、p.179

## 参考文献

井上善博「共通価値を追求する企業戦略」『中央大学経済研究所年報』第43号、2012年、pp.371-385

小野晶子「ボランティア活動の今日的問題」『日本労働研究雑誌』第561号、2007年、pp.83-85

河藤佳彦「序章 都市自治体が地域産業振興に取り組む意義と課題」（pp.1-10）、日本都市センター編『地域産業の発展に向けた自治体のあり方』、2022年

菊本　舞「地域での生活を支えるコミュニティビジネスの担い手に関する一考察」『地域経済』第38号（岐阜経済大学地域経済研究所）、2019

年、pp.1-10
高寄昇三『コミュニティビジネスと自治体活性化』学陽書房、2002年
櫻澤　仁「転換期を迎えるコミュニティ・ビジネス（1）：その幻想と現実、そして新たな可能性」『経営論集』（文京学院大学経営学部）第16巻第1号、2006年、pp.27-36
中小企業庁編『中小企業白書（2014年版）』、2014年、pp.439-441
中小企業庁編『中小企業白書（2015年版）』、2015年、pp.418-420
ポーター・クラマー（Michael E. Porter and Mark R.Kramer）「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻第6号、ダイヤモンド社、2011年、pp.8-31
馬奈木俊介・中村寛樹・松永千晶『持続可能なまちづくり：データで見る豊かさ』中央経済社、2019年
宮守代利子「有償ボランティアの提起する問題に関する考察」『社学研論集』第20号、2012年、pp.30-45

※本研究は、JSPS科研費JP22K01707の助成を受けた研究成果の一部である。