

尾道帆布の経営学

—市場、政府の補完機能としてのNPO—

下野由貴

本研究の目的は、広島県尾道市におけるNPO（非営利組織）の果たしている役割について考察することである。近年は、営利企業や公的機関とは異なる第三の機関として、NPOの存在が大きくなっている。NPOの存在意義として、営利企業や公的機関がカバーすることができないサービスの提供や、営利企業や公的機関との協働によるサービスの更なる充実などが指摘されている。本研究では、尾道市のNPO法人である工房おのみち帆布の事例を通じて、営利企業や公的機関とNPOがどのような補完関係を構築し、社会全体に対する価値を提供しているのかという課題について考察を行う。NPOの持っている長期的視野と、営利企業のビジネス感覚をいかに両立させるかが、NPO経営におけるカギとなるであろう。

キーワード：尾道帆布、NPO、市場の失敗、政府の失敗、ボランティアの失敗

- 1 はじめに
- 2 NPOの特徴
 - 2.1 NPOとは
 - 2.2 企業、政府、NPOの問題点
- 3 NPOの現状
 - 3.1 NPO法人数の推移
 - 3.2 NPO法人の活動分野
- 4 事例分析：NPO法人工房おのみち帆布
 - 4.1 尾道帆布とは
 - 4.2 設立の経緯
 - 4.3 地域活性化事業とそれを支える収益事業
- 5 ディスカッション：市場、政府の補完機能としてのNPO
- 6 おわりに

1 はじめに

本研究の目的は、広島県尾道市における NPO（非営利組織）の果たしている役割について考察することである¹⁾。近年は、営利企業や公的機関とは異なる第三の機関である NPO の存在が大きくなっている。1998 年 12 月に、特定非営利活動促進法（NPO 法）が導入されたが、同法に基づいて設立された NPO 法人数が飛躍的に増大していることも、その表れである。NPO の存在意義として、営利企業や公的機関がカバーすることができないサービスの提供や、営利企業や公的機関との協働によるサービスの更なる充実などが指摘されている。すなわち、営利企業や公的機関を補完する役割としての期待が大きいといえる。そもそも、営利企業や公的機関にはどのような問題があり、NPO はどのような補完機能を果たしているのだろうか。さらに、何が NPO 自身の直面する問題であり、その解消方法としてどのような取り組みが考えられるのだろうか。以下では、尾道の NPO 法人である「工房おのみち帆布」の地域活性化活動を概観しながら、NPO の有する機能について考察する。

第 2 節では、NPO の特徴や企業、政府との違いを明らかにした上で、社会における NPO の役割や存在意義について確認する。第 3 節では、全国や尾道における NPO 法人数の推移や、NPO の活動分野について概観し、尾道における NPO の特徴を明らかにする。第 4 節では、NPO 法人工房おのみち帆布の事例を通じて、営利企業や公的機関との補完関係について分析を行う。第 5 節では、事例分析に基づく考察を行い、最後にまとめを行う。

2 NPO の特徴

2.1 NPO とは

NPO (Non Profit Organization) とは、1998 年 12 月に施行された特定非営利活動促進法 (NPO 法) に基づき、法人格を取得した特定非営利活動法人の一般的な総称を意味している²⁾。この法律を契機として、NPO の持続的な活動が可能になったといえる。非営利の意味は、NPO の社員や役員に金銭的利益をもたらすことを目的としないことである。この法律によって、専任スタッフに労働の対価としての給料の支払いや、NPO 法人運営の資金調達のために、収益事業を行うことが可能となった。もちろん、収益事業から獲得した利益に対して

1) 本研究は、2008 年度の尾道大学経済情報学部の専門演習（ゼミナール）において、筆者やゼミナール所属の学生が行った調査をまとめたものである。具体的には、既存研究のレビューや、NPO 法人工房おのみち帆布へのインタビュー（2008 年 8 月 3 日、9 月 29 日）に基づいた調査を行っている。調査に協力していただいた関係者に対して感謝する。もちろん、ありうべき誤謬は筆者に帰する。

2) 本研究において対象とする NPO は、学校法人や宗教法人などの公益団体、協同組合や経済団体などの公益団体も含める広義の NPO ではなく、NPO 法に基づいて設立された狭義の NPO とする。

は、法人税が課せられるが、専任スタッフを雇用し、収益事業を行うことによって、より安定したNPO法人の運営が可能となる。安定した法人運営が可能となれば、より大きな社会貢献活動を行うことができる。すなわち、非営利組織であるNPOは、利益を得ることが目的ではなく、社会的使命（ミッション）の達成を最優先に考えるが、社会的使命の達成のための利益を上げる取り組みも行うのである。また、自らの利益追求を第一に考えないNPOであっても、社会に対して何らかの価値を提供しなければ、組織として存続することは不可能である。自らの存立基盤を確保するために、活動資金を調達しながら、社会全体への価値提供を可能にするための事業の仕組みを構築することは不可決である。

NPOと営利企業や政府などの公的機関との違いを明らかにするために、NPOの要件とは何かを確認する必要がある（谷本、2002）。第1の要件は、ボランティア・アソシエーションである。市民の自発的な意思による参加によって、組織が形成されることを意味する。第2は、社会的使命である。ある特定の企業や個人の利益ではなく、社会全体の課題の解決を使命としている。第3は、NPO非配分原則である。NPO活動によって獲得した資金を、スタッフの賃金や将来の事業への投資以外に、会員やスタッフで配分しないことを原則とする。

近年では、高齢化社会、環境問題、地域の衰退など、多様な社会問題が発生しており、NPOの存在意義が増している。NPOの存在理由として、さまざまな要因が考えられるが、これまでの研究では、「市場の失敗」、「政府の失敗」の2つを指摘している研究が多い（小島、1998；田尾、1999）。次節では、これら2つに加えて、NPO自身が抱える問題点について概観する。

2.2 企業、政府、NPOの問題点

営利企業などの私的セクター、政府などの公的セクター、NPOなどの共的セクターとの比較については、組織形態や組織化原理など、さまざまな違いが指摘されている（佐藤、2002）。本研究では、特に3者の問題点に注目する。まず、企業の問題点として、「市場の失敗」が挙げられる。道路や橋、福祉などの公共的なサービスの供給を、競争原理に完全に委ねても、需要を満たすほどの供給が行われないことがある。その問題点を解決する存在が、政府などの公的機関であるが、政府にも問題点がある。環境破壊などの世界全体に関わる問題もあれば、ある地域特有の問題もあるなど、解決すべき課題が、大きすぎたり、小さすぎたりすることによって、政府では、適切な対応が困難になる（谷本、2003）。政府の提供するサービスは、均一的、平均的なものである。需要の多様化が進んでいる現在では、きめ細かい要求に対応することが困難となっている。また、そのようなサービスの提供を、煩雑な手続きや巨大な官僚組織が行うことによって、柔軟性や迅速性に欠けるという欠点もある。

他方、NPOの抱える問題点は、「ボランティアの失敗」として、次の4つが指摘されてい

る (Salamon、1995)。第1は、NPOの不十分性である。資金や労働力調達の不確実性が高く、常に、適切なサービス提供ができるとは限らない。第2は、偏重性・特定主義という問題である。自発的参加による組織では、問題の認識の仕方や、具体的な行動パターンは、参加者の価値観によって左右される。ある地域では、特定集団のニーズに対処するNPOが多数出現する反面、全くサービス提供を受けない集団が存在する可能性も否定できない。第3は、温情主義である。寄付やボランティアに頼る傾向が強ければ強いほど、その資源の提供者の影響をより強く受けてしまい、その提供者の求めるサービス提供に傾斜してしまうかもしれない。第4は、アマチュアの多さである。専門的な職員ではなく、アマチュア中心の運営では、複雑さの増した社会問題への対応にも限界が生じる恐れがある。

3 NPOの現状

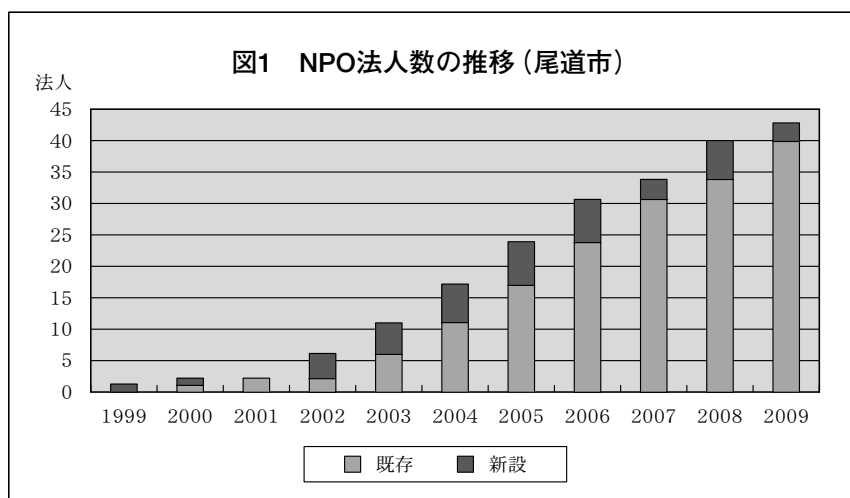
3.1 NPO法人数の推移

2009年8月末現在、内閣府、および都道府県で認証されたNPO法人数は、38,171にのぼる。1998年のNPO法の施行以降、急速にNPO法人数が増加している。2004年には1万、2005年には2万、2007年には3万を超えるなど、2000年代半ばからの増加がめざましい。広島県には2009年8月末現在、592のNPO法人が認証されており、そのうち、尾道市には、43のNPO法人が存在している。尾道市では、1999年、2000年に、それぞれ1法人が設立され、2002年には4法人が設立された。2005年と2006年にはそれぞれ7法人が設立されるなど、全国と同様に、2000年代半ばからは、NPO法人数が増大し続けている(図1)。

しかし、近年では、解散するNPO法人も少なくない。全国では、2002年に14法人が解散した。2004年には100を、2007年には1,000を超えるなど、解散数も右肩上がりが増加している。現在の累計解散数は、2,969に達しており、認証数38,171法人の7.7%となっている。尾道市だけの解散数は不明であるが、広島県では、51法人が解散しており、認証数592法人の8.6%となっている。最も多い解散事由は、社員総会の決議によるものであり、次いで、設立認証の取り消しとなっている。Drucker(1990)は、使命こそがNPOの根幹であると指摘する。しかし、長期的な運営の下では、組織の目的や使命が不明確になる危険がある。もちろん、目的達成後には解散しても問題はないが、そもそもNPOが対象としている目的は、医療・保健、教育、まちづくりなど、一朝一夕に達成されるものではなく、持続的・恒久的なものが多いと考えられる。したがって、目的達成による解散というよりも、事業経営や組織運営における問題発生によって、解散するNPOも少なからず存在するのではないかと考えられる。

一般的に、NPOに対する問題点として、「広報力が弱い」、「何をするのかを明確に決めて

いない]、「将来を見通すことのできるリーダーがいない]、「考え方が凝り固まって視野が狭い]、「組織のマネジメント力の不足]、「仕事を取ること、収益を得ることを目的に設立された団体がある]、「発想に厚みがない]、「補助金などに頼りすぎて、自主財源で運営できる体制にない」などが指摘されている³⁾。特に、資金面に関する脆弱さが問題点とされている。2005年に行われた中国地域におけるNPO法人の活動実態調査によると、NPO法人が抱える活動上の問題点として、「資金不足]、「人材不足]、「スタッフの能力不足」を挙げる団体が多く見られた。特に、資金不足が全体の約3割に達していた⁴⁾。また、2006年では、全国で、借入残高がある団体は23.0%であった⁵⁾。100万円未満が28.7%、100万円以上500万円未満32.2%で、全体の6割を占めている。今後、活用したい資金調達方法は、事業収入61.3%、会費47.8%、助成金47.6%、寄付金35.5%、補助金26.1%となっており、事業収入を高めて、自立性を確保したいと考えているNPOが多い。すなわち、NPOにも無償の善意だけでなく、ビジネス感覚が求められるといえよう。



[内閣府のホームページより筆者作成]

3) 「調査レポート NPO法人の活性化に向けて(1)～NPO法人の現状と課題～」『経済調査統計月報』中国電力(株)エネルギー総合研究所2008年9月号より。

4) 「調査レポート NPO法人の活性化に向けて(2)～先進的なNPO法人の取り組み～」『経済調査統計月報』中国電力(株)エネルギー総合研究所2008年11月号より。

5) 「平成18年度NPO法人の活動に関する調査研究」(独立行政法人経済産業研究所・株式会社サーベイリサーチセンター)より。

3.2 NPO 法人の活動分野

表1は、NPO 法人の活動分野の割合を表している⁶⁾。全国的には、保健・医療・福祉活動が57.7%と最も多い。次に、社会教育活動46.0%、まちづくり活動40.8%、子供の健全育成活動40.6%となっている。団体の運営に対する助言や援助活動も45.8%と高い割合を示しており、NPO 単独で活動するというよりも、他の企業や公的機関との協働も盛んに行われているといえる。他方、尾道市では、まちづくり活動を行っているNPO が最も多く、67.4%となっている。次いで、社会教育活動60.5%、保険・医療・福祉活動51.2%、学術・文化・芸術振興活動48.8%となっている。

表1 NPO 法人の活動分野（尾道と全国の比較）

活動分野	尾道	全国
1. 保健、医療又は福祉の増進を図る活動	22 (51.2%)	21,819 (57.7%)
2. 社会教育の推進を図る活動	26 (60.5%)	17,386 (46.0%)
3. まちづくりの推進を図る活動	29 (67.4%)	15,433 (40.8%)
4. 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	21 (48.8%)	12,428 (32.9%)
5. 環境の保全を図る活動	14 (32.6%)	10,795 (28.6%)
6. 災害救助活動	5 (11.6%)	2,402 (6.4%)
7. 地域安全活動	5 (11.6%)	3,749 (9.9%)
8. 人権の擁護又は平和の推進を図る活動	5 (11.6%)	5,919 (15.7%)
9. 国際協力の活動	7 (16.3%)	7,390 (19.6%)
10. 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	6 (14.0%)	3,153 (8.3%)
11. 子供の健全育成を図る活動	19 (44.2%)	15,344 (40.6%)
12. 情報化社会の発展を図る活動	7 (16.3%)	3,325 (8.8%)
13. 科学技術の振興を図る活動	1 (2.3%)	1,821 (4.8%)
14. 経済活動の活性化を図る活動	11 (25.6%)	5,079 (13.4%)
15. 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	8 (18.6%)	7,046 (18.6%)
16. 消費者の保護を図る活動	0 (0.0%)	2,117 (5.6%)
17. 前各号の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 (46.5%)	17,311 (45.8%)

[内閣府のホームページより筆者作成。網掛け部分は、両者の差が10%以上の場合を表す。]

6) 各NPOは、自身の活動分野を複数回答しているため、合計は100%ではない。また、12～16は、改正特定非営利活動促進法施行日（2003年5月1日）以降に申請して認証されたNPOのみが対象である。なお、尾道のデータは、2009年8月末現在、全国のデータは、2009年6月末現在のものである。

特に、まちづくり活動、社会教育活動、学術・文化・芸術振興活動は、全国よりも10%以上高い割合となっている。経済活動についても、25.6%となっており、比較的高い割合である。NPOのこのような活動分野の割合は、尾道市の置かれている状況と関係しているのかもしれない。尾道市は、芸術や文化の街としても知られており、NPOを通じた振興活動も活発に行われている。また、人口減少、高齢化が急速に進んでいる尾道では、事業所数も減っており、まちづくりや経済活動においても、NPOの果たしている役割が大きいといえる。

4 事例分析：NPO 法人工房おのみち帆布

4.1 尾道帆布とは

帆布とは、主に帆船の帆に使われていた厚手で丈夫な綿織物のことである。光を通さないが、通気性に優れている帆布は、すべて綿糸によってしっかりと織り上げられているため、帆船の他にもトラックのカバー、テント、大砲カバーなどにも使用されてきた。織り方によって、厚みや硬さを変えることができることも、多様な製品に使用されてきた要因である。また、木綿は土から生まれて土に帰るエコロジカルな天然素材であるため、環境保全にも適した素材であるといえる。

日本に、帆布の原材料である綿花が本格的に普及したのは室町時代であり、国内初の帆布は、安土桃山時代の播州高砂の手織りの綿帆布であるとされているが、それ以前から栄えていたという説もある⁷⁾。それまでは、藁わらで編んだ蓆むしろで作った帆を使用していたという。江戸時代に入って、刺帆と呼ばれた手織り木綿を2重や3重に重ねた綿布を用いた帆船が登場した。さらに江戸時代後期の1798年(天明5年)に、播州高砂の工楽松右衛門が、木綿の細糸をより合わせた太糸を使って、1枚の厚手の布を織り上げる技術を考案した。これは、松右衛門帆と呼ばれており、現在の帆布にもその技術が受け継がれている⁸⁾。尾道は、江戸時代に北前船の中継都市として繁栄した。帆船も多く行き交うことによって、帆布産業も発展していた。明治初期には、松右衛門帆が製造され始め、明治後期には、帆船の帆以外にも需要が拡大することによって、帆布の工場化が進んだという⁹⁾。

大正、昭和初期に入ると、軍需として生産が盛んになった。しかし、昭和30年に朝鮮戦争が終わりを告げると需要が落ち込み、数少なかった日常品の帆布製品も、化学繊維を使用したものへと移り変わっていった。さらに、帆船が汽船に取って替わられ、貨物トラックのカバーも帆布の代わりにキャビネットや化学繊維素材のものが用いられ、今では帆布の需要

7) 株式会社バーストンのホームページ (<http://www.baistone.jp/>) より。

8) 社団法人日本埋立浚渫協会のホームページ (<http://www.umeshunkyo.or.jp>) より。

9) 帆布ワークショップ2006のホームページ (<http://hampworkshop2006.web.fc2.com/index.html>) より。

は大変少なくなっている。そのため、かつては全国で100カ所を超えた帆布工場も、現在では10ヶ所ほどにまで減少している。尾道でも、全盛期には10ヶ所ほどあった帆布工場も、次第に大手工場から稼働を停止していき、現在では、尾道向島の尾道帆布（株）の1ヶ所だけとなってしまっている。

4.2 設立の経緯

NPO 法人工房おのみち帆布（以下、おのみち帆布）は、尾道の伝統的な産品である帆布製品の普及を通じて、芸術や文化の支援活動、まちづくりの推進、環境の保全などを目的とするNPO 法人である。2003年に設立されたが、設立の経緯は、もう少し時間をさかのぼることになる。1999年、尾道向島の尾道帆布（株）が、広島県中小企業家同友会に入会したことがきっかけで、同友会女性部のメンバーが同工場を見学した。その際、現在の理事長である木織雅子氏は、尾道帆布工場で糸巻きの掛かった整経機を見た時の驚きと感動によって、「これは残していかなければならない」という思いに駆り立てられた。見学した時は、すでに工場内の機械は、約半分が止まっていた。しかし、従来の工業用製品の代わりに、お土産などの民生用製品として、帆布の可能性を見出せないかという考えが浮かんだという。早速、女性部の仲間5人で2万円ずつ出し合い、尾道帆布（株）から帆布を仕入れて、製品を作り始めた。最初は、手探り状態であった。帆布の製造技術を持った経験者を迎えて、コイン入れなどの小物から作り始めた。これを契機として、帆布の普及活動を通じた地域活性化（まちづくり）に着手した。当初は、自ら販売することなく、商店街などへ帆布製品を卸していた。2001年には、尾道商店街に小さな工房兼店舗を開設した。帆布製品の評判が良く、人気急上昇したからである。

2003年6月、まちづくり活動を推進するために、帆布事業はNPO 法人化された。木織氏は、当初から営利目的という発想はなく、町興しや社会貢献を目的にすることを考えていた。また、多くの協力者を募ることも、営利企業ではなく、NPO 法人という形態を選択した要因であった。帆布製品の販売による収益を、芸術・文化活動や環境保全活動の費用に用いて、地域の活性化に還元することで、良い循環が生まれることを期待した。

2004年、店舗を商店街の別の場所に移転して、事業規模の拡大を図ると同時に、帆布資料室を開設した。現在は使用されていない尾道帆布（株）の機械を、展示用として帆布資料室に移設した。2005年、店舗の2階に「アールスペース帆」を開設した。尾道の大学生や一般の人の芸術作品の発表の場を提供するだけでなく、さまざまな人材の交流の場となっている。事業開始から9年、NPO 法人化から6年が経過したが、地域活性化活動、および収益事業を順調に推進させている。

4.3 地域活性化事業とそれを支える収益事業

表2は、工房おのみち帆布の事業活動の年表である。工房おのみち帆布では、帆布事業を開始してまもなく、まだNPO法人化する前の2000年から、尾道帆布展を開催している。これは、帆布を使用した芸術作品の展示イベントであるが、すでに完成された作品を現場に持ち込んで展示するのではなく、滞在制作、公開制作の形式を取っている。招待作家という形で、芸術作家を招いたり、地元の大学はもちろん、全国の芸術、美術系大学の学生が参加したりすることによって、幅広いメンバーが尾道市商店街の空き店舗などを活用して、作品の制作に取り組む。「尾道に来てもらいたい」という木織氏らの考えの下で、芸術作家、地域住民や観光客らが交流するための場の提供を目的とした展覧会である。2003年頃からは、小学校などへのワークショップも、開始した。綿の花を尾道の各小学校に配布したり、その綿で作ったクッションを配布したりするなど、帆布の普及活動に努めている。また、環境保全活動として、石油製の顔料でなく、草木などの天然素材による帆布の染色も行っている。2008年3月からは、本業の帆布事業においても環境保全のPRを強化するために、オーガニック・コットンを使用した製品の開発・販売を開始した。オーガニック・コットンとは、農薬を使用せずに、栽培された綿花であり、その分手間暇をかけるため、通常の綿よりも値段は高い。環境保全にはコストがかかることを知らしめるとともに、良質のものを長く使用することをPRしている。さらに、新たな取り組みとして、帆布を使用した紙を開発し、販売を開始した。帆布製品とともに、尾道市のイベントに使用されることによって、帆布や尾道そのもののPRに一役買っている。

以上のような地域活性化活動は、寄付金や帆布製品の販売事業によって支えられている。NPO法人化される前、事業活動の初年度は、年商100万円であった。その後、帆布の製造・販売事業は軌道に乗って、毎年順調に売上を伸ばしていった。2003年のNPO法人化された初年度の売上は、1,000万円だったが、2007年には5,500万円にまで達した(図2)。帆布製品の購入客のほとんどは、観光客であることから、自身の店舗だけでなく、高速道路のサービスエリア、市内のホテルや商店街などでも販売している。尾道帆布展を行うことによって、マスメディアに取り上げられる機会が多くなり、帆布の知名度向上、観光客への広告宣伝効果にもつながっている。さらに、インターネットによる販売も行っている。しかし、収益重視ではなく、あくまで尾道で来て買って欲しいという思いから始めた事業であるので、大手のインターネット販売サイトには参加せず、自ら管理が行き届く範囲の事業に留めている。帆布製品は、全て手作りである。また、染色などの一部の工程は尾道以外で行っているが、帆布製品ができるまでの工程を、できるだけ尾道で行うことによって、尾道ブランドの確立を目指している。もちろん、人件費の安い諸外国における大量生産を行っていない。

帆布製品の多様化も、売上増大に貢献している。工房おのみち帆布では、自ら仕入れた帆

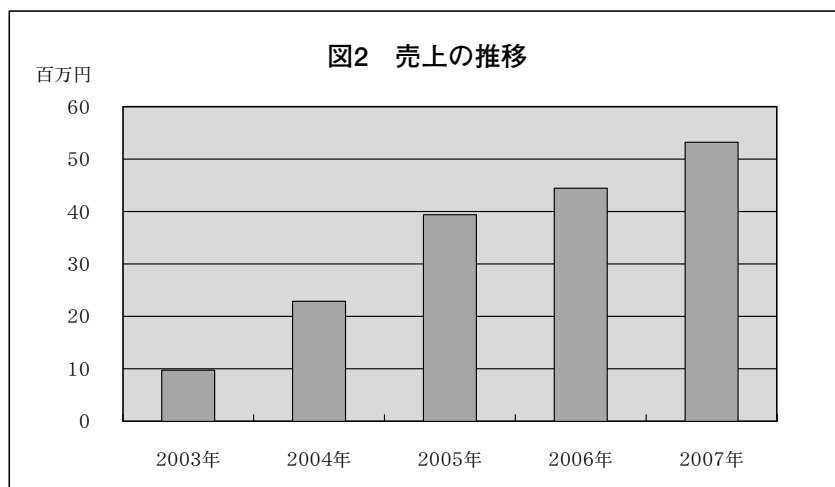
布を、尾道近郊の手作り職人に持ち込み、帆布製品の作成に挑戦するように勧めてきた。そのひとつが、帆布を用いた日傘であった。現在、傘は比較的安価で入手することができる。雑貨屋やコンビニ、100円ショップなどでも購入することができるようになった。値段は安いと壊れやすく、消耗品のような存在となってしまったといえる。従来の傘は、職人が手間暇かけて製作するので、コストもかかり、販売価格も高かった。そこで、工房おのみち帆布は、尾道市のある傘屋に対して、帆布製の日傘の製作を提案した。製作した日傘を工房おのみち帆布で販売したところ、売れ行きはたいへん好評であった。帆布の日傘は、6,000円～7,000円と高価であったが、販売から2年間で約30本売り上げた。帆布の日傘という珍しさから、マスメディアにも取り上げられた。その結果、着物地などの生地を持ち込み、自分独自の傘を製作したいという消費者が、全国各地から注文を寄せるようになった。このように、工房おのみち帆布がきっかけとなって、職人技に再び注目が集まったことは、傘屋だけではなく、広島県府中市の靴屋、尾道市の帽子屋、尾道商店街のスーツ屋など多岐にわたる。工房おのみち帆布では、単なる素材の提供だけでなく、事業に関するさまざまな提案も行ってきた。例えば、製品価格の値段設定や、「Made in Onomichi」へのこだわりである。工房おのみち帆布が提供している帆布製品は、オーダーメイド、オンリーワンの製品が多く、薄利多売の製品とは一線を画している。あらゆる業界において価格破壊が起こっている現在、高品質かつ高技術製品の適正価格を、世間だけでなく、取引先である手作り職人に対しても、浸透させる役割も担っている。また、「Made in Onomichi」にこだわることも、自社の存在意義を明確にしている。実際に、一部の製造工程を中国に移した取引業者に対して、多少コストがかかっても尾道で製作することを勧めた。コストや価格ではなく、尾道ブランドの強化によって、消費者に受け入れられることを優先しているからである。

工房おのみち帆布では、鞆や小物類の製作・販売だけでなく、帆布という素材の管理も徹底している。染色業者との共同開発によって、独自の染色技術の蓄積も行っている。一般的な製品の生産・流通段階では、途中のプロセスに関する事業主体が多岐にわたり、それぞれが分断されがちである。特に、アパレル産業や繊維産業は、非常に複雑な生産・流通プロセスになっており、最終的な買い手である消費者には、小売段階しか見えないことが多い。しかし、工房おのみち帆布では、プロセスの川上である原材料段階からこだわり、良質の素材と高度な技術によって作られた製品を、自信を持って販売することを重視している。「自分が作ったものには責任を持ち、直接顧客の顔を見て売る者が本物の商人である」と木織氏は語る。すなわち、帆布という素材の監視役も担っている。工房おのみち帆布に対して、帆布の提供を要請する企業があったとしても、必ずしも提供に応じるとは限らない。単なる最終製品の販社だけでなく、素材業者としての顔を持ち合わせることによって、工房おのみち帆布独自の帆布と、工房おのみち帆布が認めた職人技とのマッチングに注力している。

表2 工房おのみち帆布の事業活動

年	収 益 事 業	地域活性化事業
1999年（平成11年）	尾道帆布（株）の見学 同友会の女性5人で帆布事業の開始	
2000年（平成12年）		第1回尾道帆布展
2001年（平成13年）	尾道商店街に工房兼店舗を開設	第2回尾道帆布展
2002年（平成14年）		第3回尾道帆布展
2003年（平成15年）	NPO 法人工房おのみち帆布の設立 インターネット販売の開始	第4回尾道帆布展 小学校でのワークショップ開始
2004年（平成16年）	店舗の移転・拡大	帆布資料室の開設 活動の多様化（ワークショップ、 活性化企画など）
	傘屋との協働	
2005年（平成17年）	靴屋との協働 帽子屋との協働	第5回尾道帆布展 「アールスペース帆布」の開設
2006年（平成18年）		尾道帆布展ワークショップ
2007年（平成19年）		第6回尾道帆布展
2008年（平成20年）	帆布の紙の企画・販売	尾道帆布展ワークショップ オーガニック・コットンの普及活動

〔インタビュー内容より筆者作成〕



〔工房おのみち帆布の事業報告書より筆者作成〕

5 ディスカッション：市場、政府の補完機能としてのNPO

工房おのみち帆布では、尾道帆布展を中心とした地域活性化活動と、それを支える収益事業との間の相互作用によって、尾道ブランドの強化を実現していることが明らかにされた。地域活性化活動自体は公益性が高いが収益性は低く、一般的な営利企業では、カバーしにくい領域である。しかし、画一的なサービスになる傾向がある公的機関では、帆布に特化した支援活動は難しいかもしれない。また、NPOでは、芸術作家の個性を尊重し、多様な価値観を大切にすることが可能となるし、迅速かつ柔軟なイベントの立ち上げも容易となる。このように、NPOは営利企業や公的機関と排他的な関係ではなく、両者との協働関係によって、補完機能の役割を果たしている。

他方、帆布製品の製作・販売活動そのものは、公共サービスとはいえない。しかし、非公共サービスの提供においても、NPOを通じた活動は、営利企業の欠陥を補完する機能を有している。市場に任せた資源配分は、競争原理によって、最も効率的な生産方法や販売方法が発見される。確かに、競争は「発見のための実験装置」であるが、激しすぎる競争は、弊害ももたらす(猪木、2000)。競争による報酬体系が刺激的すぎれば、不正や歪みを生じさせる。また、競争が自己目的化してしまい、目的と手段を取り違えることもある。競争に勝つことが最優先され、競争が終われば、本来の目的は忘れ去られる。さらに、短期的視野に陥りがちで、長期的な利益、社会全体の公共の利益を無視してしまう。それによって、長期的な人材育成や、研究開発が疎かにされ、短期的資本による投機的行動に翻弄されるのである。

NPOには、私的な利益を公共の利益に昇華させながら、市場の失敗を防ぐ機能があると、猪木(2000)は指摘する。目先のコストや利益ではなく、長期的な視野に立った地域活性化に、営利企業の利益追求も含めることは不可能なことではない。収益を第一に考えないことで、オーダーメイド傘など、営利企業が見過ぎていた需要を掘り起こすこともある。それに加えて、職人技の活用は、今後の人材育成への道が拓かれるかもしれない。

これは、ボランティアの失敗のひとつであるNPOの不十分性の解消にも貢献している。先述したように、事業活動を支える資金調達に苦しんでいるNPOが多く見られる。工房おのみち帆布は、事業コンセプトを明確にし、自社のポジションを確立させることによって、収益事業を軌道に乗せてきた。事業コンセプトとは、どのような顧客に、どのような価値を提供するかを示す設計思想である(加護野・井上、2004)。価格破壊の波に乗らず、自社独自の価格設定を貫く。たとえ低コストであっても、諸外国を活用せずに、尾道にこだわって製作する。そのようなコンセプトを取引先である営利企業にも明確に伝えることは、事業基盤の安定化にも貢献している。営利企業には、長期的に視野に立った公共の精神を育み、NPOには、ビジネス感覚を養成することが重要であることを認識させられる。

6 おわりに

国際的に見ると、日本におけるNPOセクターの担う役割は、大きいとは言えない。例えば、雇用者比率で見ると、先進17カ国の平均7.4%に対して、日本は4.2%であり、イタリアに次いで低い値である（長坂、2007）。今後、NPOの果たすべき役割は、大きくなるかもしれないし、その余地は十分にあるが、持続的なNPO活動を実現するためには、営利企業と同様あるいはそれ以上に、経営センスが問われるであろう。

「cool heads but warm hearts（冷静な頭脳と温かい心情）」と、イギリスの経済学者、A. マーシャルが指摘したことは、NPOに対する示唆としても考えられる（伊藤、2006）。冷静なビジネス感覚と温かいボランティア精神のバランスをどのようにとるかが、持続的なNPOの運営のカギを握っているのではなかろうか。

【付記】本研究の全体構成・考察・編集は、筆者が行ったが、既存資料の収集、インタビュー調査に関しては、以下の研究室メンバー（尾道大学経済情報学部下野研究室所属）が中心となって行った。

川口紘典、白濱未希、清家功一郎、橋本真衣、前川瑞恵

参考文献

- 猪木武徳（2000）「市場経済の欠陥をどう直すか」『論争東洋経済』2000年3月号。
- 伊藤宣広（2006）『現代経済学の誕生：ケンブリッジ学派の系譜』中央公論新社。
- Drucker, Peter F.（1990）“Managing the Non-profit Organization: Principles and Practices”, Harper Business.（上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営―原理と実践―』（1991）ダイヤモンド社）
- 加護野忠男・井上達彦（2005）『事業システム戦略』有斐閣。
- 小島廣光（1998）『非営利組織の経営：日本のボランティア』北海道大学図書刊行会。
- 長坂寿久（2007）「日本のNPOセクターの発展と実状」『季刊国際貿易と投資』第67号。
- Salamon, Lester M.（1995）“Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State”, The Johns Hopkins University Press.（大野哲朗ほか訳『NPOと公共サービス：政府と民間のパートナーシップ』（2007）ミネルヴァ書房）
- 佐藤慶幸（2002）「NPOセクターと市民民主主義」（奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫編『NPOと経営学』中央経済社）。
- 谷本寛治（2002）「企業とNPOのフォア・フロント：NPOと経営学その新しい課題」（奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫編『NPOと経営学』中央経済社）。
- 谷本寛治（2003）「NPO／NGOと政府・企業のコラボレーション設計」『社会・経済システム』第24号。
- 田尾雅夫（1999）『ボランティア組織の経営管理』有斐閣。

