

# 中小企業振興における経営支援NPO法人の 役割に関する考察

河 藤 佳 彦

## A Study on the Role of the Management Support NPO Corporations in the Small and Medium-Sized Enterprises Promotion

Kawato Yoshihiko

### Summary

The purpose of this paper is considering about the role of the activity of the non profit organization carrying out the management support of the small and medium-sized enterprises (the management support NPO corporation). In the management support NPO corporations which provide the opportunity to receive support service for self-sustaining development to many small and medium-sized enterprises, large contribution is expected for growth, the development of the local economics.

By the consideration based on the result of the questioner survey, we confirm that the management support NPO corporation is able to offer a variety of support services to the small and medium-sized enterprises. In addition, it is thought that the expansion of the desired cooperation that is common by the management support of the small and medium-sized enterprises becomes important at all for precise correspondence to the needs of the small and medium-sized enterprises which are the users of the support service, and the active action of the management support NPO corporations is demanded continuously.

## 1. はじめに

中小企業は、地域において様々な産業分野の企業群との取引や協力関係を通して重層的なネットワークを形成し、また消費者としての住民とも直接に売買を行うなど、地域の多様な経済主体と強い連関関係を形成している。また、雇用や税収においても積極的な役割を担っており地域経済に大きく寄与しているため、地域経済の活性化には中小企業の振興が欠かせない。

しかし、現在の厳しい経済情勢の中で中小企業の経営は容易ではない。製造業においては新興国の追い上げによる競争の激化や長引く円高による取引先の海外移転、後継者不足など、また商業においては経営者の高齢化や郊外大型店の出店の影響など、業種によらず経営は構造的に厳しい状況に置かれている。そこで、中小企業の経営面における脆弱性を補完し優位性を引き出すための支援策が、市町村や都道府県、国などの行政主体とその関係団体、商工会議所などの公的政策主体により地域産業政策として実施されている。

地域産業政策の目的は、上記のような公的政策主体が、主に地域に根ざした経済活動を行う中小企業を対象に、経営革新や技術革新を支援することにより自律的な発展を促進し、地域産業全体の発展に結び付けることにある。しかし、様々な産業分野にわたる中小企業の支援ニーズは膨大で多様なため、公的政策主体による支援事業だけでこれを充足することは困難な状況にある。

中小企業への支援のうち、アドバイザー機能（企業間や関係機関などとのコーディネーター機能を含む）に着目すると、その機能は一方で、中小企業診断士や税理士、社会保険労務士など、純粋な民間主体で専門性の高い経営コンサルタントによっても展開されている。しかし、支援サービスの内容や費用対効果、専門性に関する情報不足などにより社会的認知度が十分でないことから、中小企業による利用は進んでいない。こうした課題を克服し民間によるアドバイザー機能を有効活用することが、大幅に不足する公的政策主体による支援事業を補完し、多様化・個別化が進む中小企業の経営の効率化や革新を促進するために重要な意義を持つことになると考えられる。

そこで本稿では、民間による経営支援の機能の有効活用をリードできる有力な主体として、主に中小企業に対する経営支援を非営利で実施する特定非営利活動法人に着目する。これを「経営支援NPO法人」<sup>1)</sup>として捉え、「新しい公共」<sup>2)</sup>としての活動に期待する。その理由は、特定非営利活動法人の活動は公的性格が強く、また中小企業からの信頼感や料金面での安心感が得られやすいことから、利用促進が期待されることにある。優れた経営支援NPO法人は、中小企業の振興と地域経済の活性化の一翼を担う存在になり得ると考えられる。

経営支援NPO法人に期待される具体的な役割とは、個別企業の経営課題の解決や経営資源の有

1) 「経営支援NPO法人」の「NPO」は、「Non Profit Organization」：非営利団体の略称である。

2) 「新しい公共」宣言（2010年6月4日第8回「新しい公共」円卓会議資料）は「国民、企業やNPOなどの事業体、そして政府が協働することによって、日本社会に失われつつある新鮮な息吹を取り戻すこと、それが私たちの目指す「新しい公共」に他ならない」としている。「新しい公共」円卓会議は、内閣総理大臣により開催される会議である。出典：内閣府 (<http://www5.cao.go.jp/entaku>)（2012.9.15取得）

効活用、また公的政策主体が提供する経営支援事業の個別企業への橋渡しなどである。しかし、経営支援NPO法人に関する社会的認知度は大きく不足している。そこで本稿では、経営支援NPO法人の活動の実態について認識を深めるとともに、公的政策主体との効果的な連携可能性についても考察する。

## 2. 特定非営利活動法人（NPO法人）の制度概要

本稿が考察の対象とする経営支援NPO法人は、特定非営利活動法人（以下「NPO法人」とする。）に含まれる。そこで、経営支援NPO法人について考察するに当たり認識が必要となるNPO法人の制度的意義について確認することとする<sup>3)</sup>。

### （1）法人の設立認証と成立

特定非営利活動法人の設立の主な手続きを概観すると、まず所轄庁（都道府県又は指定都市）の条例の定めにより、定款、役員名簿、設立趣旨書などの必要書類を添付した申請書を当該所轄庁に提出し認証を受ける。設立の認証後、申請者が主たる事務所の所在地において設立の登記を行うことで法人が成立する。所轄庁は、NPO法人を設立しようとする者から申請について1）～4）の基準に適合すると認められるときには、その設立を認証しなければならない。

- 1）設立の手続き並びに申請書及び定款の内容が法令の規定に適合していること。
- 2）当該申請に係るNPO法人が特定非営利活動を行うことを主たる目的とし、営利を目的としないものであって、次のイ及びロのいずれにも該当し、その活動が次のハ～ホのいずれにも該当する団体であること。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、役員の総数の3分の1以下であること、ハ．宗教の教義を広め、儀式行事を行い、及び信徒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、ニ．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目的とするものでないこと、ホ．特定の公職の候補者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。
- 3）当該申請に係るNPO法人が、次のイ及びロに該当しないものであること。イ．暴力団、ロ．暴力団又はその構成員若しくは暴力団の構成員でなくなった日から5年を経過しない者の統制の下にある団体。
- 4）当該申請に係るNPO法人が10人以上の社員を有するものであること。

なお、2）に記述にある「特定非営利活動」とは、（表1）の①～⑳に掲げる活動であって、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である。

---

3）内閣府NPOホームページ（<https://www.npo-homepage.go.jp>）（2012.7.28取得）

表1 特定非営利活動

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

出典：特定非営利活動促進法（平成10年法律第7号）別表より作成。

## （2）認定NPO法人制度<sup>4)</sup>

認定NPO法人制度は、NPO法人の活動支援のため国が設けた税制上の優遇措置の根拠になる制度で、寄附金に適用される。税制上の優遇措置により、寄附者に対する税制上の優遇措置（一部、仮認定NPO法人に適用されない措置がある。）とみなし寄附金制度<sup>5)</sup>（仮認定NPO法人には適用されない。）の適用を受けることができる。

なお「認定NPO法人」とは、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いて、所轄庁により一定の基準（パブリック・サポート・テストを含む。）に基づく審査を経て、適合の認定を受けたものである。また新たに設立されたNPO法人でも、パブリック・サポート・テストを含まない一定の基準に適合した場合には、仮認定NPO法人として税制上の優遇措置が認められる<sup>6)</sup>。所轄庁が認定する現在の制度は、国税庁が認定を行っていた旧制度の改正を経て2012年4月1日から実施されている。

## 3. 経営支援NPO法人を捉える視点

本稿では、公益性の実現や社会貢献を目的とする経営支援NPO法人を、中小企業によるアドバイザー（コーディネーターを含む）の利用促進の担い手として捉える。また、経営支援の対象となる企業は「起業」段階にある事業者も含め、企業が属する産業の範囲も第一次産業分野も含め幅広く捉えるものとする。

本章では先行研究により、公的政策主体が実施する地域産業政策におけるアドバイザーの意義を

4) 前掲3) (2012.7.28取得)

5) 収益事業に属する資産のうちから、その収益事業以外の事業で特定非営利活動に係る事業に支出した金額は、その収益事業に係る寄附金の額と見なされ、一定の範囲内で損金算入が認められる制度。出典：前掲3) (2012.7.28取得)

6) 「認定NPO法人」の認定を受けるためには、次の基準を満たす必要がある。ただし、仮認定については①の基準（パブリック・サポート・テスト）を除く。①次のイ～ハのいずれかの条件を満たすこと。イ、相対値基準：収入金額に占める寄附金の割合が20%以上である。ロ、絶対値基準：年3,000円以上の寄附者の数が平均100人以上である。ハ、条例個別指定：都道府県又は市町村の条例による個別指定を受けている。②事業活動において、共益的な活動の占める割合が50%未満である。③運営組織及び経理が適切である。④事業活動の内容が適正である。⑤情報公開を適切に行っている。⑥所轄庁に対して事業報告書などを提出している。⑦法令違反、不正の行為、公益に反する事実等がない。⑧設立の日から1年を超える期間が経過している。⑨欠格事由のいずれにも該当しない。出典：前掲3) (2012.10.9取得)

確認したうえで、経営支援NPO法人におけるアドバイザーの意義を確認することによって、経営支援NPO法人の社会的意義を明確化したい。

#### （１）公的政策主体におけるアドバイザー

木村（2012）は、経営資源の制約の強い中小企業が、多様な知識を融合し連続的なイノベーションを実現するには、多様な集団との情報交換や相互学習が必要であり、積極的に外部の経営資源を利用できるネットワークを形成することが必要不可欠であるとする。また、そのためには、行政や商工会議所、公設試験研究機関などの産業支援機関そのものがネットワークに積極的に参加し、結節点として地域中小企業を結び付けることが必要であること、すなわち、リーダー的な役割を担う人材や機関、あるいは調整にかかわるコーディネーターが「ブリッジ」（橋渡し、架橋）の機能を担う意義は大きいと主張する。産業政策の意義については、河藤（2008）が、企業や産業の自立的成長のため、公的政策主体が支援策を、中小企業を中心として講じるもの（p11-15）としており、木村の提唱する「ブリッジ」機能は、中小企業における自律的なイノベーションの促進のため、地域における産業政策が担うべき重要な役割と言える。

産業振興における公的政策主体のアドバイザーの実例として注目されるのが、「花巻市起業化支援センター」のコーディネーターである。同センターの統括コーディネーターである佐藤（2007）は、事業者支援におけるアドバイザーの必要性について、「いろいろな施策が行政なり各支援機関から提案されているが、この施策を十分活用するには、行政・支援機関という組織の役目も大切であるが、行政と企業、企業と学、学と行政の担当者を直接結びつけるIM（インキュベーション・マネージャー）のような個人の存在も大切である」（括弧内は筆者による加筆）と述べている。

また文部科学省（2010）は、食料産業クラスターにおける調査研究の報告書において、食料産業クラスターにはコーディネーター人材が必須であるとして、コーディネーターの条件等について文献調査及びインタビュー調査に基づき分析している。その考察において、食料産業クラスターのコーディネート組織には、（a）ある分野に特化した専門的なコーディネート、（b）プロジェクトの進行管理、（c）地域マネジメント／統括、という３つの役割が揃っていることが必要とされる、としている。また特に、（b）については、企業力の弱い食品企業のやる気を引出しつつ、出口段階まで誘導していくことが求められ、（c）については、食料産業クラスターの最終的な目的の地域活性化に向けたマネジメントが求められるとしている。そして、市町村エリアの地域組織あるいは公設試験研究機関に、これらの役割を担える者をきちんと配置し、コーディネーターに予算と権限を与えることが必要であると結論づけている。アドバイザーには、個々の事業者に対するアドバイス機能と、事業者相互の連携を促進するコーディネート機能の両方の役割が求められる。

公的政策主体におけるアドバイザー設置の重要性については河藤（2012）も、３つの地域の産業政策の比較分析を踏まえ「産業集積における地域産業政策においては、地域産業の実態を熟知し地域中小企業の個別ニーズに的確に 대응していける豊富な経験と知識、人的ネットワークを有するコー



ディネーターを発掘し、支援体制にしっかりと位置付けることが重要となる。そして政策の立案・実施の両面において有効活用することが求められる」としている。このように、公的政策主体におけるアドバイザーの役割の重要性は近年大きくクローズアップされて来たと言える。

## （２）経営支援NPO法人におけるアドバイザー

近年、活動が注目されるようになった経営支援NPO法人については、独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構（2010年10月）が東芝の技術者・管理者などのOBで構成されたNPO法人「RKH研究所」（「知的資源開発研究所」）の活動を採り上げている。「RKH研究所」創設の原点は、人的資源（Human Resources）の開発、その理念は人的資源の活用と連携、能力の発揮であり、資源とニーズを有効に結びつけるための仕組みづくりを行うこととしている。技術・ノウハウと経験、人的ネットワークの分厚い蓄積を持つ企業OBの社会的役割は大きいことが分かる。

経営支援NPOクラブの理事長の大貫（2003）は、インタビュー取材のなかで、団体設立の趣旨を、「自分たちのこれまでの経験を生かし、経営支援というテーマのもとに、中小企業や地方企業にアドバイスしながら育成していきたい」との思いであったとする。そして、中小企業、地方企業の人たちの熱意は強いこと、希望が多いのは開発商品の販売、人材アドバイス、国際化、情報化であるとする。支援を実施する側の熱意と受け入れる側のニーズが、合致していたと言える。

農業の分野においても、NPO法人 日本プロ農業総合支援機構事務局（2007年5月）は、自らの役割について、民間企業等が集まり、自らの持つ「民の力」「民の知恵」を活用し、プロ農業者が抱えている高度かつ多様化する「経営課題の解決」を総合的にサポートするためNPO法人を設立したとする。全会員数は82名（2007年4月10日時点）で、農業経営のサポート機能を有し、当法人の運営に参画する運営会員61名（食品産業・商社・金融機関・税理士等）、当法人設立の趣旨に賛同し、運営を側面支援する賛助会員19名（各種団体・農業者等）等で構成されている。農業分野においても、NPO法人による経営支援が求められていることが分かる。

以上概観してきた公的政策主体、経営支援NPO法人の取り組みの他にも、民間主体が公的政策主体と連携し、地域の事業者の支援に取り組んでいる事例も見られる。江口（2012）は、首都圏で営業活動する秋田県内企業と首都圏企業とのビジネスマッチングを支援するため「東京ビジネスサポートセンター」を設置した秋田銀行の事例を採り上げ、秋田県および財団法人あきた企業活性化センター（以下、活性化センター）と連携し、企業は週に1回、活性化センターから派遣される首都圏担当の「販路開拓アドバイザー」に相談できるようにしたと紹介している。そして、「とりわけ東京に営業拠点がない企業にとって、首都圏の企業を回って受注状況等をヒアリングしている販路開拓アドバイザーからの情報は貴重だ」としている。この事例は、民間主体と公的政策主体の双方にとって、アドバイザー業務における互いの連携が重要性を増してきていることを示している。

このように中小企業の経営支援に関する公民の多様な連携が拡大する中で、非営利活動を実施する公益性の高い経営支援NPO法人は、公的政策主体の有力なパートナーとして重要性が特に大き

くなるものと考えられる。そこで本稿では、経営支援NPO法人に的をしぼり実態を把握し、多様化する事業者ニーズへの対応の可能性について考察する。

#### 4. 経営支援NPO法人の現状

内閣府NPOホームページ<sup>7)</sup>のデータから、我が国のNPO法人で2012年6月30日までに認定を受けた45,757法人（同日現在の数値）を基に、NPO法人全体のなかでの経営支援NPO法人の位置づけについて確認する。まず、定款に記載された特定非営利活動の中から、経営支援NPO法人に関係すると考えられる活動として、「経済活動の活性化を図る活動」（以下「経済活動活性化活動」とする。）と「職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動」（以下「職業能力開発・雇用機会拡充支援活動」とする。）の2つの活動に着目する。定款に記載された特定非営利活動に占める各々の活動の割合（複数回答）は16.3%（7,471）と22.3%（10,226）となっている（表2）。

活動の種類について、分野別活動とは性格の異なる項目19と20を除き全体として見ると、大き

表2 定款に記載された特定非営利活動の種類（複数回答）

2012年6月30日現在

号数	活動の種類	法人数	割合(%)
1	保健・医療又は福祉の増進を図る活動	26,499	57.9
2	社会教育の推進を図る活動	21,391	46.7
3	まちづくりの推進を図る活動	19,470	42.6
4	観光の振興を図る活動	35	0.1
5	農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動	24	0.1
6	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	15,597	34.1
7	環境の保全を図る活動	13,120	28.7
8	災害救援活動	3,212	7.0
9	地域安全活動	4,915	10.7
10	人権の擁護又は平和の推進を図る活動	7,413	16.2
11	国際協力の活動	8,876	19.4
12	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	3,919	8.6
13	子どもの健全育成を図る活動	19,471	42.6
14	情報化社会の発展を図る活動	5,207	11.4
15	科学技術の振興を図る活動	2,444	5.3
16	経済活動の活性化を図る活動	7,471	16.3
17	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	10,226	22.3
18	消費者の保護を図る活動	2,820	6.2
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	20,909	45.7
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	1	0.0

注1：1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100%にならない。

注2：第12号から第16号までは、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分のみが対象。

注3：第4号、第5号及び第20号は、改正特定非営利活動促進法施行日（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」のNPO法人ポータルサイト（<https://www.npo-homepage.go.jp/data/bunnya.html>、2012.10.8取得）より作成。

7) 前掲3) (2012.10.9取得)

な割合を示すのは「保健・医療又は福祉の増進を図る活動」の57.9%が最も大きく、次いで「社会教育の推進を図る活動」46.7%、「子どもの健全育成を図る活動」42.6%、「まちづくりの推進を図る活動」42.6%となっている。割合の大きな活動は共通して公益性の高い分野であり、「経済活動活性化活動」(16.3%)と「職業能力開発・雇用機会拡充支援活動」(22.3%)の割合は特に大きいとは言えない。しかし、収益活動に強く関係するこの2つの活動が、非営利活動に主眼を置くNPO法人の活動領域として比較的大きな割合を占めていることは注目される。

その具体的な内容について知るため、「内閣府NPOホームページ」のNPO法人ポータルサイト「全国特定非営利活動法人情報の検索」から検索分析を行った(2012年10月8日現在)。経営支援NPO法人に関係性の強い語句として「経営支援」と「中小企業」の2つを採り上げ、この2つの語句の各々が「定款に記載された目的」に記載されている場合について、「活動分野」として「経済活動活性化活動」か「職業能力開発・雇用機会拡充支援活動」のいずれかの活動を行っている場合の組み合わせの数を見ると(表3)のとおりである。各項目の数値には相互に重複の可能性がある、また代表的語句に絞り込み限定的に検索した結果であることから、中小企業の経営支援を行う全てのNPO法人を網羅したものではないが、数百の規模で該当するNPO法人が存在するものと考えられる。

表3 中小企業の経営支援に関係の深いNPO法人の数

「定款に記載された目的」 に記載されている語句	活 動 分 野	法人数
経営支援 (法人総数 42)	経済活動活性化活動	37
	職業能力開発・雇用機会拡充支援活動	34
中小企業 (法人総数 263)	経済活動活性化活動	208
	職業能力開発・雇用機会拡充支援活動	130

データベースに掲載の法人総数 45,551 (2012年10月8日現在)

注：各項目の数値には、相互に重複がある。

出典：内閣府NPOホームページのNPO法人ポータルサイト (<https://www.npo-homepage.go.jp/portalsite.html>、2012.10.9取得) より作成。

## 5. 経営支援NPO法人の事業状況に関するアンケート調査

経営支援NPO法人について、事業の現状や課題、事業者の意識について把握するため、アンケート調査を実施した。この調査結果を基に、経営支援NPO法人の現状について考察する。

### (1) 調査の実施概要

1) 調査対象の選定方法：アンケート調査の実施対象は、「内閣府NPOホームページ」のデータベースより、定款に「経営支援」の語句を含む法人を検索し抽出した<sup>8)</sup>。2) 実施期間(調査票発送日～回収期限)：2012年7月23日～同8月7日。3) 発送件数：42件(うち宛先不明2)。4)

8) 前掲3)(2012.7.13取得)



有効回答数：13、有効回答率 32.5%（13/40）。5）アンケートによる質問項目（a）団体のプロフィール〔団体名、従業者数：常勤、非常勤（団体運営業務、登録者：経営支援メンバーなど）、創業時期、主な業務〕、（b）事業の実施対象〔特定業種への支援特化の有無および中小企業への支援特化の有無〕（単回答、関連質問）、（c）事業の実施内容〔事業の支援、研修・セミナーなど〕（複数回答可）、（d）利用者のための料金設定の考え方〔事業採算性を踏まえた適正価格、一般水準より低価格、利用者の自由意思、無償など〕（単回答）、（e）経営支援事業の実施担当者に対する報酬額の考え方〔一般的な水準に相当する報酬額、低い水準の報酬額など〕（単回答）、（f）国・自治体など公的政策主体からの支援の有無およびその内容など（単回答、関連質問）、（g）国・自治体など公的政策主体との事業連携の有無およびその内容など（単回答、関連質問）、（h）事業に関する課題（自由回答）、（i）団体の今後の事業展開の抱負（自由回答）。

## （2）調査の結果

- （a）団体のプロフィール：常勤および団体運営の非常勤は、概ね数名と少ない。登録による非常勤または会員が概ね数十名と多く、団体の日常活動を支えていると考えられる（表5参照）。
- （b）事業の実施対象：特定の業種の支援に特化していない団体が多い（13団体中11団体）。また、支援対象は中小企業に限定している団体と限定していない団体が半々という状況である（11団体中それぞれ5団体と6団体）。「支援対象を中小企業に限定していない」とする団体の内訳を見ると、創業者への支援も含んでいるものが2団体ある。創業者も中小企業と見なすと、多くの団体が小規模な団体を支援対象としている。
- （c）事業の実施内容：主な事業内容としては、「事業者の支援」が11団体と最も多い。その中で多くある事業項目は、経営支援：業務の効率化、組織運営など（10団体）、人材育成（10団体）であり、他企業など外部団体との連携支援も多い（7団体）。次いで「研修・セミナー」が10団体ある。
- （d）利用者のための料金設定の考え方：「事業全体の採算性を踏まえ、適正価格を設定している」とする団体が「事業の利用促進のため、一般水準より低価格に設定している」とする団体と同程度に多いことが注目される（共に5団体）。
- （e）経営支援事業の実施担当者に対する報酬額の考え方：「当該事業に関する一般的な水準に相当する報酬額としている」とする団体が「有償ボランティアの考え方により、低い水準の報酬額としている」とする団体と同程度に多いことが注目される（共に4団体）。
- （f）国・自治体など公的政策主体からの支援の有無およびその内容など：「支援は受けていない」とする団体が多くを占めている（13団体中9団体）。「支援を受けている」とする団体（13団体中4団体）については、その内容は1件を除き「業務委託」である。
- （g）国・自治体など公的政策主体との事業連携の有無およびその内容など：「連携を行っている」とする団体が多い（13団体中9団体）。

(h) 事業に関する課題：課題として多く挙げられているのは、活動資金の不足である。また事業拡大を挙げる団体も複数あった。

(i) 団体の今後の事業展開の抱負：多く挙げられたのは、事業拡大、またそのための他団体や公的政策主体などとの連携の強化などである。

### (3) 調査結果の分析

アンケート調査の結果から確認できる経営支援NPO法人の事業の特色として、次の点が挙げられる。①「事業の実施対象」については、多くの団体が、特定の業種の支援に特化せず幅広く支援事業を行っており、創業者を含め小規模な事業者を支援対象としている。②「事業の実施内容」については、中小企業などへの個別支援となる経営支援や人材育成、他企業など外部団体との連携支援と共に、一度に多くの事業者への支援となる研修・セミナーを実施している。

次に、事業の公益性を示す重要な指標となる「利用者のための料金設定の考え方」に注目すると、事業全体の採算性を踏まえた適正価格を設定している団体が、事業の利用促進のため一般水準より低価格に設定している団体と同程度に多いことから、非営利活動に取り組む団体であっても、事業採算性は重要な要件であると言える。一方、団体にとって活動従事者確保の容易性と、事業担当者の公益意識に関する重要な指標となる「経営支援事業の実施担当者に対する報酬額の考え方」に注目すると、「当該事業に関する一般的な水準に相当する報酬額」としている団体が、「有償ボランティアの考え方により低い水準の報酬額」としている団体と同程度に多いことから、活動のための人材確保に配慮されているものと考えられる。

また、「国・自治体など公的政策主体からの支援や内容」を見ると、支援を受けていない団体が多くを占めており、支援を受けている団体も支援内容は1件を除き3件は「業務委託」である。業務委託は、公的政策主体の業務を、委託費を受けて代替的に実施するものであるから、純粋な支援とは言えない。この点を踏まえると、公的政策主体への業務提供義務を伴わない支援は大部分の団体が受けていないことから、経営支援NPO法人は自立性の高い活動を実施していると言える。また、公的政策主体と事業連携を行っている団体が多く、その内容は多岐にわたっている。

事業に関する課題として多く挙げられているのは、活動資金の不足や事業拡大である。また今後の事業展開については、多くの団体が事業拡大や、そのために必要な他の民間団体や公的政策主体などとの連携の強化などを挙げている。資金調達と連携の強化が求められる。

## 6. アンケート調査結果からの発展的考察

経営支援NPO法人の特色を更に詳しく総体的に把握するため、アンケート調査の結果に加え、アンケートの回答に添付のあったパンフレットや各団体の定款、ホームページ、内閣府NPOホームページなど団体に関する諸資料および公的資料を総合的に取りまとめる(表5)。その際、経営

支援NPO法人の業務特性を3つの基準から類型化し比較に活用する（表4）。

表4 経営支援NPO法人の業務特性

〔類型基準①：特定の産業分野への特化の有無〕

A型：特定の産業分野に特化していない。

B型：特定の産業分野に特化している。

〔類型基準②：経営支援業務の個別性の程度〕

P型：個々の中小企業の経営に関する実務的な支援（技術支援、経営支援、人材育成、外部との連携支援など）を行っている。

Q型：中小企業の経営の全般にわたる諸課題に関する研修・セミナーを行っている。

PQ型：P型とQ型の両方の業務を行っている。

〔類型基準③：公的政策主体（国、都道府県、市町村、商工会議所・商工会、公的中小企業団体など）との関係性の有無〕

X型：公的政策主体からの支援または連携関係はない。

Y型：公的政策主体からの支援または連携関係がある。

出典：筆者作成。

業務特性の類型の内訳を見ると（表5）、A・PQ・Y型：6、A・P・Y型：2、A・PQ・X型：2、A・P・X型：1、B・PQ・Y型：1、B・PQ・X型：1となっており、特定の産業分野に特化せず、個々の中小企業の経営に関する実務的な支援と経営諸課題に関する研修・セミナーを総合的に、公的政策主体の支援または連携関係を持ちつつ実施するというタイプの団体が最も多い。

各団体の業務の特色について（表5）から総合的に捉えると、団体ごとに個性豊かな業務展開を行っていることが分かる。アンケート調査の結果より、国や自治体の支援を受けない自立性の高い団体が多い一方で、国や自治体などの公的政策主体と何らかの連携関係を持ちつつ事業を展開している団体が主流を占めていると言える。

各団体の個性と自立性が、事業者からの多様な支援ニーズに対応していくためには重要な要素になっていると言える。しかし同時に、支援の受け手となる小規模零細事業者にとっては、支援の公益性の確保が信頼性を高めるための重要な要件となる。すなわち、営利偏在でないことが安心して支援を活用できることに繋がることになる。

経営支援NPO法人にとって重要な活動要素となる、多様性と公益性を両立するための有効な方策として、公的政策主体との連携を位置付けることができる。（表4）におけるY型の団体（公的政策主体との連携団体）の事業を見ると、創業や経営支援をはじめ、起業支援、中小企業のIT支援など、目的や活動内容には多様性が確認できる。

また、公的政策主体との強い連携関係を形成する方策の1つとして注目されるのが、公的政策主体からの業務委託であり、アンケート調査の結果によると多くはないが実施されている。業務委託は公的政策主体の業務代行の性格が強いため、特に経営支援NPO法人の個性の確保が課題となる。事業の個性と多様性を確保しつつ、公的政策主体と経営支援NPO法人の連携が強化されていくことが求められる。

表5 経営支援NPO法人の特色の比較（アンケート回答企業）

1. 団体記号 2. 主な業務 3. 類型 4. 従業者数 5. 創立時期	団体業務の総合的な特色
1. (a) 2. 企業支援・県 産品販路開拓 3. A・PQ・Y 4. 15/5/28 5. 2011年	<p>当団体の事業は、その範囲が、事業者の支援：経営支援（業務の効率化、組織運営など）、人材育成、他企業など外部団体との連携支援、その他（販路開拓、新商品開発）、研修・セミナー、その他（緊急雇用事業などを活用した新規雇用の創出）と広範囲にわたり、公的政策主体との連携を実現している。またそれにより、事業に必要な経費を、助成金や支援制度の組み合わせ、委託事業費などによって調達し、利用者のための料金設定の無償を実現している。</p> <p>さらに、目的達成のための公的政策主体との連携を「プラットフォーム」という言葉で表現し、その実現のための着実な取り組みを進めている点も注目される。</p>
1. (b) 2. 社会教育 3. A・PQ・X 4. 1/1/30 5. 2007年	<p>当団体の事業は、“ホスピタリティ”とその実現のための「言葉の力」の重要性に対する認識を基本とし、その幅広い普及を理念として社会教育の視点から勉強会や研修会を中心とした活動を展開している。経営支援についても、この一環として事業展開が進められている。例えば、2011年度事業である「ホスピタリティ環境の整備を課題とした「社内研修」1回（3回コース）」がこれに該当するものと考えられる。また定款には事業目的として、「若年層に対する職業意識のもち方と起業人への支援など」も規定されており、経営支援に該当すると言える。当団体の活動は、社会教育の視点から勉強会や研修会の方法で経営支援ができることを示している。</p>
1. (c) 2. 起業支援 3. A・PQ・Y 4. 0/0/12 5. 2004年	<p>当団体は、士業・コンサルタント・サポート業の人々の力の結集を目指して活動し、指導力・見識・助っ人力のある人々との幅広いネットワークの形成を実現している。また、学校授業・セミナーの受託など公的政策主体との連携も行っている。コンサルタント事業については、業種や企業規模に捉われないこと、代表理事や理事がまず無料で相談を受け、その上で、継続してサポートが必要なのか、実力のある士業・コンサルタント・サポート業の方へ引き継ぐのかを相談者との協議の上で決める方式をとっている。継続・紹介後は有料となる。</p> <p>この方式により、事業の幅広い展開と経営支援の継続性を実現している。NPO法人の主導により営利企業と公的政策主体の両方の活動を取り込み、企業経営の支援のための協働体制の構築に成功している。</p>
1. (d) 2. 創業及び経営 支援 3. A・PQ・X 4. 0/0/約20 5. 2011年	<p>当団体の特色は、会員母体が地元商工会議所主催の創業塾への参加OBであるということである。事業としては、特定非営利活動法人として自ら設定した事業目的を達成するため、(1) 広告宣伝事業、(2) 異業種交流会企画運営事業、(3) イベント企画運営事業、(4) セミナー企画運営および講師派遣事業を実施している（定款より）。</p> <p>創業への関心の高い人たちが主体となり、同様に創業への関心の高い人たちを対象に事業を実施していることから、支援に対する熱意は強いと考えられる。しかし、行政から支援を受けていないことから、財政と組織人員体制において厳しい状況にある。会員母体が地元商工会議所の事業参加者であるから、同商工会議所との事業連携による事業展開を検討できる可能性がある。</p>
1. (e) 2. 中小零細事務 所の経営支援 3. A・P・Y 4. 0/2/11 5. 2011年	<p>当団体の事業は、次のような事項について、中小零細事業所への経営支援をきめ細かく丁寧に実施している（アンケート調査の回答への添付資料）。</p> <p>(1) 中小零細事業所の経営支援（T県中小企業団体中央会等、T県道の駅連絡協議会との連携事業あり）。</p> <p>(2) 中小零細事業所の経営者及び従業員の福利厚生への支援（協）T県中小企業振興会と連携事業あり）。</p> <p>(3) 中小零細事業所の経営に資する情報提供（T県中小企業団体中央会等と連携事業あり）。運営費の確保に課題がある状況が覗かれるが、T県中小企業団体中央会など公的政策主体との事業連携を図っている。国や自治体より地域企業に近い立場の公的経済団体との連携の可能性を示している。</p>
1. (f) 2. 経営相談、 商店街診断、 企業診断等 3. A・PQ・Y 4. 会員88 5. 2005年	<p>当団体の会員は、中小企業経営のコンサルタント業務の専門家である中小企業診断士で構成されている。団体の目的や事業活動の内容も、地域中小企業の経営支援を中心とする基礎自治体の産業政策の趣旨目的と合致していることから、連携も緊密に行われている。</p> <p>すなわち、基礎自治体に産業政策の実施に必要な専門的な人材を提供する役割を担っている団体として捉えることができる。地域中小企業の振興のための、当団体の自律的な活動と自治体との連携活動の最適な組み合わせが課題となる。</p>



<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (g)</li> <li>2. 経営支援事業</li> <li>3. A・PQ・Y</li> <li>4. 0/10/51</li> <li>5. 2010年</li> </ol>	<p>(f)と同様に当団体の会員は、中小企業経営のコンサルタント業務の専門家である中小企業診断士で構成されている。団体の目的や事業活動の内容も、地域中小企業の経営支援を中心とする基礎自治体の産業政策の趣旨目的と合致していることから、連携も緊密に行われている。</p> <p>すなわち、基礎自治体に産業政策の実施に必要な専門的な人材を提供する役割を担っている団体として捉えることができる。地域中小企業の振興のための、当団体の自律的な活動と自治体との連携活動の最適な組み合わせが課題となる。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (h)</li> <li>2. 中堅・中小企業のIT化推進支援</li> <li>3. B・PQ・Y</li> <li>4. 会員企業63</li> <li>5. 2004年</li> </ol>	<p>当団体は、中小企業のIT化の促進という特定の目的に特化し、中小・中堅IT企業が会員となって事業を展開している点に特色がある。すなわち、販社（会員・非会員）やパッケージ提供会員企業と連携し、エンドユーザーとしての各々の中小企業に最適の提案・納品をすることにより、IT分野において中小企業の経営支援を実現している。</p> <p>この活動は同時に会員企業のビジネス支援となっていることから、事業の枠組みがうまく機能すれば、採算性においても全体として自立性の高い活動となることが期待される。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (i)</li> <li>2. 創業支援、中小企業支援</li> <li>3. A・PQ・Y</li> <li>4. 3/2/5</li> <li>5. 2005年</li> </ol>	<p>当団体では、県や国の関係団体など公的政策主体と連携した事業と独自事業を組み合わせて、地域の創業者や中小企業に対して経営支援を展開している。すなわち、公的政策主体の産業政策の実施に必要な専門的な人材を提供すると共に、自らも主体的に中小企業の経営支援に人材提供を行っている。本団体の自律的な活動と自治体との連携活動を一層適切に組み合わせることで、地域の創業者や中小企業の振興により多くの人的資源を提供していくことが求められる。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (j)</li> <li>2. 中小企業等の経営支援、IT支援</li> <li>3. A・P・Y</li> <li>4. 0/0/10</li> <li>5. 2008年</li> </ol>	<p>当団体では、公的政策主体と連携した事業と独自事業を組み合わせて、地域の創業者や中小企業に対して経営支援を展開している。すなわち、公的政策主体の産業政策の実施に必要な専門的な人材を提供すると共に、自らも主体的に中小企業の経営支援に人材提供を行っている。</p> <p>今後は、当団体の自律的な活動と公的政策主体との連携活動を一層適切に組み合わせることで、地域の創業者や中小企業の振興に、より多くの人的資源を提供していくことが課題となる。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (k)</li> <li>2. まちづくり</li> <li>3. A・PQ・Y</li> <li>4. 0/1/40</li> <li>5. 2003年</li> </ol>	<p>当団体では、公的政策主体と連携した事業を基本として中小企業に対する経営支援を展開している。すなわち、公的政策主体の産業政策の実施に必要な専門的な人材の提供を基本としている。</p> <p>今後は、当団体の自律的な活動を公的政策主体との連携活動を一層適切に組み合わせることで、地域の創業者や中小企業の振興に、より多くの人的資源を提供していくことができる。利用料金や報酬額について、基準を置いていないことも特色になっている。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (l)</li> <li>2. 治療院等のコンサル</li> <li>3. B・PQ・X</li> <li>4. 2/16/10</li> <li>5. 2012年</li> </ol>	<p>当団体の業務は、あんま・マッサージ治療院・医療機関・介護施設のコンサルタントであり、医療・福祉という特定の分野に特化している。公的政策主体からの支援や連携関係はなく、事業も独立採算で実施している。</p> <p>産業政策とあわせ医療福祉政策との連携により、当団体の活動が、より社会性の高いものになっていくことが期待される。また、公的政策主体からの連携も期待される。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (m)</li> <li>2. 起業推進、経営支援、社会的事業創出</li> <li>3. A・P・X</li> <li>4. 2/5/0</li> <li>5. 2011年</li> </ol>	<p>当団体は、起業支援・一般企業の経営支援のため「民間と行政のパイプ（NPOセンター）として3者Winとなる事業作り」のためのシステム構築という明確な目標を持っていることに特色がある。すなわち、当団体を中心となり、一般企業経営者、新規起業家と、大学・研究機関、行政関連機関、金融機関、個人投資家ベンチャーキャピタル、各種団体とをマッチングさせると共に、自らも社会的事業の創出に取り組むことを事業コンセプトとしている。</p> <p>個別支援についても、戦略立案支援、実施支援、運営支援と体系的な実施体制を取っている。今後は、活動資金確保の課題を克服する必要があるとする。</p>

注：団体番号は順不同。主な業務はアンケート回答に団体が記載したもの。従業者数は、常勤／非常勤（団体運営業務）／非常勤（登録者：経営支援メンバーなど）の順とする。創立時期は、法人設立認証の時期。

出典：アンケート調査の結果及び添付パンフレット、各団体のホームページ、内閣府NPOホームページ、定款など団体に関する直接的資料および公的資料（2012年8月23日現在）に基づき、筆者が総合的に取りまとめ作成した。



## 7. おわりに

これまでの考察により、経営支援NPO法人は、中小企業に個性豊かで多様な支援サービスを提供できることが確認できた。その中には、支援サービス利用者の利便性をより高めるために自らが中心となり、関係する民間支援団体や公的政策主体などと連携のネットワーク形成に取り組んでいる団体も見られる。中小企業の経営支援を共通の目的とする連携の拡大は、中小企業のニーズへの的確な対応が一層求められるなかで重要性が増すものと考えられ、経営支援NPO法人には一層積極的な取り組みが求められる。

経営支援NPO法人による自主的な取り組みと併せ、公益性の高い自治体など公的政策主体の側からも幅広い連携のネットワーク構築への積極的な取り組みが求められる。公的政策主体と経営支援NPO法人との連携の方法としては、業務委託、事業の共催実施、情報の交換や利用者の相互紹介などが考えられる。

本稿では、経営支援NPO法人の活動に視点を置き、中小企業の経営支援のあり方に関する基礎的な考察を行った。今後さらに、支援サービスの受け手である中小企業の視点に立ち、公的政策主体、経営支援NPO法人など支援主体の、中小企業の経営支援に対する各々の役割や相互連携の方法について、社会システムとしての望ましいあり方という視点から考察を深めていきたい。

(かわとう よしひこ・本学地域政策学部教授)

### 参考文献

- 江口珠里亜「東京駐在員が地元企業の首都圏営業を支援：販路開拓アドバイザーとじっくり相談」『金融財政事情』2012年2月
- NPO法人 日本プロ農業総合支援機構（略称J-PAO）事務局「「民の力」による高度、多様な支援」『公庫月報』No.680、2007年5月
- 河藤佳彦『地域産業政策の新展開：地域経済の自立と再生に向けて』文眞堂、2008年
- 河藤佳彦「産業集積の再生と発展を促進する地域産業政策：3つの産業集積の比較考察」日本中小企業学会編『中小企業のイノベーション（日本中小企業学会論集31）』同友館、2012年8月、pp.63-77
- 木村元子「中小企業ネットワークの理論的背景と特性：ブリッジの役割と地域産業政策への含意」日本中小企業学会編『中小企業のイノベーション（日本中小企業学会論集31）』同友館、2012年8月、pp.284-296
- 経営支援NPOクラブ「インタビュー 会社を辞めた企業戦士たちの第二の人生：大貫義昭」毎日新聞社編『エコノミスト』81(6)（通号3610）、2003.3.4
- 佐藤利雄（花巻市起業化支援センター統括コーディネータ）「「地域、産業をコーディネートする」とは：花巻市起業化支援センターの活動を中心に」全国中小企業団体中央会編『中小企業と組合』No.745、2007年3月
- 独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構「東芝時代の技術・管理ノウハウを社会に還元し経営支援に生かす団塊以上OB：NPO法人RKH研究所」『月刊エルダー120月号』No.372、2010年10月
- 文部科学省 科学技術政策研究所第3調査研究グループ 勝野美江、藤科知海『食料産業クラスターにおける調査研究』Discussion Paper No.71、2010年12月