

## はしがき

本報告書は、株式会社制度研究の一環として、もともと経済領域とりわけビジネス（営利事業）の領域において資本調達のための最高のメカニズムとして完成を見た株式会社形態が、近年、非経済領域においてまで（もちろん無条件ではないにしても）設立認可されるようになった現実に照らして、非経済領域を含む「非営利分野」では株式会社がどこまで新しい可能性を持つのかという問題を、理論と実態の両面から考察したものである。

株式会社は、経営学の学問史においては、つねに主要な研究対象をなしてきた。資本調達のメカニズムをめぐる企業金融的研究（「コーポレート・ファイナンス」）から出発し、専門経営者が台頭するようになると支配主体をめぐる議論（「コーポレート・コントロール」）が活発化した。巨大株式会社の影響力が富に増大した近年では、社会的視点から経営をいかに統治するかという問題（「コーポレート・ガバナンス」）が、経営学の枠を超えて問われている。

そのような中、日本では、「会社法」の制定（2005年7月公布、2006年5月施行）を機に、株式会社の法制度が大きく変化した。それまで商法が規定していた株式会社の最低資本金制度が廃止され、「公開会社」の概念もきわめて特殊な定義に従うようになった。会社法の下で、株式会社の設立要件はかつてなかったほど大幅に緩和され、事業者は、自由かつほとんど無制約に、株式会社形態を採用することが可能となったのである。

一方、もともとビジネス（営利事業）の領域で完成を見た株式会社形態ではあるが、非営利分野においても、歴史的に一定の役割を果たしてきたことは否定できない。しかし、その非営利分野における株式会社の位置づけも、いまや大きく変わりつつある。伝統的な存在であった公的セクターの株式会社が整理される方向にあるのに対して、新しいタイプの株式会社が、いわば実験的にはあるが、設立され始めている。新タイプの株式会社は、メディアによって注目され、いくぶん過剰な社会的期待が寄せられるものの、その経営実態が報じられることは少ない。

そこで、非営利分野における諸株式会社の経営実態をありのままに調査し、記録にとどめることを目的として、本研究は進められた。当然のことではあるが、株式会社の新しい可能性といっても、初めから先見的・無批判的に明るい可能性だけを想定しているわけではない。非営利分野における株式会社は、新しい期待を担って現に次々と設立されているが、それらの中には、問題に直面し、あるいは問題を社会に投げかけているも

のも少なくない。可能性は可能性として評価しつつ、同時にその裏面に含まれる陰の面や限界についても、本報告書では率直に批判的考察を試みている。

実態調査に当たっては、当該株式会社を始め、多くの機関、多くの関係者のご協力を得た。訪問先からは、じつに多くの貴重な資料やコメントを頂戴したが、本報告書では、全体の位置づけ上、扱い方に精粗があり、膨大な資料のほんの一部しか活用できていない面があることをお詫びしなければならない。研究は今後も継続予定である。取り上げることができなかった訪問先や積み残した資料等については、後日あらためて発表の機会を得たいと考えている。実態調査であるから、取り上げた株式会社についても、その後の状況が変わっていることは十分ありうる。完成形ではないが、現時点での調査成果を、資料として報告記録にとどめておく価値は大きいと信じる。本研究が、株式会社制度をめぐる現状理解と制度改善への手がかりを、いささかなりとも提供できれば、幸いである。

2008年3月5日

小松章

# 目 次

はしがき

## 第 I 部 理論編

1 株式会社の企業形態的本質	5
2 日本の株式会社の実態	8
3 株式会社の設立要件の変遷	11
一 戦後商法と会社法に見る一	
4 非営利分野の範囲	14

## 第 II 部 実態調査編

1 公的セクター（国）	17
2 公的セクター（地方）	20
2-1 第三セクター株式会社	20
ケース：大阪府の出資会社	30
2-2 第三セクター鉄道	38
ケース：IGR岩手銀河鉄道株式会社	39
ケース：青い森鉄道株式会社	45
2-3 まちづくり株式会社	51
ケース：盛岡まちづくり株式会社	59
3 証券取引所	63
ケース：東京証券取引所	69
ケース：大阪証券取引所	72
ケース：名古屋証券取引所	74
ケース：福岡&札幌証券取引所	75
4 生活協同組合の子会社	79
ケース：日本生活協同組合連合会	81
ケース：コープさっぽろ	89
5 株式会社立学校	98
ケース：朝日塾中学校	101
ケース：東京リーガルマインド大学	109
ケース：サイバー大学	113

6	株式会社立病院	118
	ケース：セルポートクリニック横浜	121
7	民間非営利株式会社	124
	ケース：株式会社ユニコの森	125
	ケース：非営利株式会社ビッグ・エスインターナショナル	127

おわりに

## 第 I 部 理論編

### 1 株式会社の企業形態の本質

初めに、株式会社を考察の対象に取り上げるに当たって、株式会社とはそもそもいかなる企業形態であるのかを確認しておこう。

たとえば、極端な例として、日本で歴史的に最も早く成立した（一番古い）株式会社は何という会社かという問に対して、一般には国立銀行条例に基づく「第一国立銀行」（現みずほ銀行）が正解であるということになっているが、丸善株式会社の社史には、同社の前身である「丸屋商社」が日本で最初の株式会社と記されているし、坂本竜馬の「亀山社中」をもって日本最初の株式会社とする説も（必ずしも根拠が示されることのないまま）流布したことがある。

国立銀行条例をもって日本の株式会社制度が確立したとする企業形態論の公式の理論からすれば、丸屋商社も、亀山社中も近代的な株式会社としての必要条件を欠いていたといわざるをえないのであるが、しかし、もし仮に株式会社をすこぶる緩やかに定義するならば、丸屋商社は、設立者の早矢仕有的（はやし・ゆうてき）が株式会社をめざしていた点で、まったく誤りというわけでもない。つまり、株式会社をどう定義するかによって、歴史の記述は変わりうるのである。

さて、株式会社の定義は、経営学の企業形態論において最も厳密になされている。当然、法律の世界においても、商法あるいは会社法によって株式会社については、それなりの定義がなされてきた。しかし、法律上の定義は、政策上の必要性に応じて変更されることがしばしばである。たとえば、2006年4月までは、日本の株式会社は「商法」によって規定されており、そこでは資本金1000万円未満の会社は株式会社としては認可されなかった。しかし、同年5月からは、株式会社は新たに「会社法」によって規定されることとなり、そこでは最低資本金が撤廃されて、株式会社は資本金1円でも認可されることになったのである。このように法律は、ある日を境に株式会社の規定を一変させる。

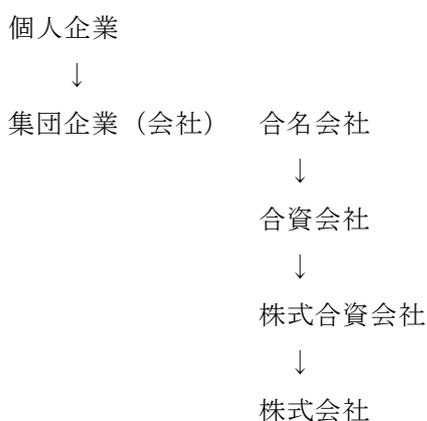
しかし、もちろん法制度が変わったからといって、株式会社の本質が変わったというわけでは決してない。株式会社は、世界に普及した企業形態であり、日本の法律が変わったからといって、世界の株式会社の本質が変わるということはない。

では、株式会社の本質とは何か。企業形態論の教えるところを、簡単に見ておこう。

株式会社は、基本的に、企業が採用する個別企業形態の一種である。個別企業形態とは、個々の企業が、それ自体として単位的に採用する企業形態である。ちなみに、個々の企業はさらに他企業との間に系列や集団（グループ）を2次的に形成しうるが、そのように個別企業が互いに結びついて2次的に採用する企業形態が結合企業形態である。

個別企業形態は、基本的には**資本調達メカニズム**の違いを画するものであり、その体系は、資本調達メカニズムの歴史的進化の過程を体現している。具体的にいうならば、個別企業形態は、歴史的に出資者が1人からなる「個人企業」形態から出発し、複数出資者を擁する「集団企業」すなわち「会社」形態へと発展した。会社形態は、集団出資者を擁する集団企業というそのカテゴリーの中で、さらに何段階かの発展を遂げた。結論からいえば、その最高の形態が「株式会社」にほかならない。そして、個別企業は、株式会社形態を採用することによって、資本買収などの新しい戦略を開拓し、他企業との間に結合企業形態（親子関係など）を形成する新しい方向性を切り開いたのである。

ちなみに、個別企業形態の歴史的発展を典型化して表せば、次のようになる。（詳しくは、小松章『企業形態論 第3版』新世社、2006年参照）。



ところで、株式会社が個別企業形態として最高の発展段階に位置するにいたったゆえんは、上述のように、それが資本調達のための最高のメカニズムを有しているということである。株式会社は、出資を単位化して均一小額の「株式」に証券化し、その株式を市場で発行することによって広範に出資者を募り、いわば社会的規模で巨額の出資資本を調達することができる仕組みを有している。このような株式会社の仕組みは、歴史的に導かれたものであり、株式会社を他の諸企業形態から分かつ株式会社形態に固有の、したがって株式会社の本質的な構造といえるものである。

しかし、株式会社は、資本調達にとっての最高の企業形態として完成を見たあとも、株式会社というカテゴリーの中でさらに発展を遂げてきた。つまり、株式を発行して広く社会的規模で出資資本を調達するという本質的な仕組みを保持しながら、他方で今日いうところの種類株式を導入するなどして、その上にいっそうの工夫を施すことによって絶えず進化を重ねてきたのである。

その結果、今日の株式会社形態は、初期の形態とは様相を異にし、複雑な一面を有するにいたっている。

一方、株式会社は、時間的（歴史的）に複雑性を増したのみならず、空間的（地理的）にも、複雑性を増してきた。というのも、株式会社形態の生成・発展のプロセスは、国によっても大きく異なり、決して一様ではなかったからである。ヨーロッパおよびアメリカについて見るならば、株式会社は、あくまでも個別企業が資本調達のいっそうの大規模化をめざして企業形態の自己展開を遂げた末の歴史的成果として導かれた。しかし、日本のような後発の資本主義諸国では、そもそも企業形態の展開の歴史そのものが見られず、資本主義体制への移行とともに、初めから、株式会社を含む会社形態一式が、完成された制度として導入された。そのため、そこでは、株式会社形態が、その国独自の風土に即して運用され、その特有の風土の上に発展を遂げて普及・定着を見ることになった。今日、日本の株式会社がヨーロッパ諸国やアメリカのそれとは異なる制度的特徴を持って存在しているゆえんであるし、またヨーロッパ諸国やアメリカの株式会社制度の間にも大なり小なり差異が生じるにいたったゆえんである。

それゆえ、同じ株式会社形態とはいっても、世界的にいまやその実体は決して一様ではなく、国により相当程度異なるといつてよい。株式会社それ自体の本質は、純粹に大規模資本調達のための経済的な仕組みであるといえるのであるが、実際の存在形態は、社会的風土に規定された歴史的産物であるともいわなければならないのである。

しかし、そうであるがゆえにまた、企業活動がグローバル化するにしたがって、株式会社の経営をめぐる国際的にある種の不都合や摩擦が起こる可能性が高くなることも避けられない。同じ株式会社形態を採用しているにもかかわらず、株式会社観そのものが異なり、制度の運用が異なるのであれば、ときに国際化に活発な側から不活発な相手方に対して、同一基準の押し付けがなされることも避けられない。

企業形態の発展の歴史が異なる以上、株式会社の成り立ちもおのずから異なるのであり、国によって差異が生じるのは、むしろ当然のことであるのだが、しかし、実務上、制度の共通化が要請されるようになると、あらためて「株式会社」とは何かが問われざるをえない。

近年、株式会社制度のあり方をめぐる議論が世界的に高まっているが、その背景には、ひとつには、以上のような事情がある。それゆえ、株式会社制度のあり方をめぐって議論する場合には、そもそも何ゆえに差異が生じたのかを、それぞれの国の歴史的経緯を理解したうえで、展開する必要がある。

さて、上記のような事情を勘案するならば、日本には日本の株式会社のあり方があってよいということになるわけであるが、ただし、その場合にも重要なことは、株式会社がその本質を離れて勝手な方向へ発展してよいということにはならないということである。株式会社がその国なりの特殊な事情によって特異な形態を有するにいたるにしても、それは株式会社がその本質に即しながら存在する限りにおいて許容されるのである。

世界的に見て多様性を帯びるにいたった現実の株式会社存在であるが、株式会社が「株式」を発行することによって広く市場から社会的規模で巨額の資本を調達するメカニズムを有した最高の企業形態であり、まさにそこにこそ株式会社の企業形態上の本質があることは、時間的（歴史的）にも空間的（地理的）にも普遍の事実である。

それゆえ、株式会社は、その固有の資本調達メカニズムが正しく活用される存在であるかぎりにおいて、その枠内で、種々のバリエーションを正当化されうることになる。

この点を、確認した上で、あらためて日本の株式会社制度を検討してみよう。

## 2 日本の株式会社の実態

あらかじめ株式会社を含む現行の日本の個別企業形態の構造を概観するならば、次のように整理される。

個別企業形態

個人企業

会社企業

株式会社

持分会社

合名会社

合資会社

合同会社

相互会社

有限責任事業組合

そこで、このうち、株式会社を含む「会社法」で規定された会社形態について、その実数を見よう。ただし、合同会社は 2006 年 5 月 1 日以降に設立が認められることになった新形態であるから、調査時点での数値はない。ちなみに、2007 年 7 月時点で合同会社数は 5000 社に達したという発表がなされている。

株式会社	1,044,491
有限会社	1,428,216
合名会社	5,940
合資会社	32,746
合同会社	—
合計	2,511,393 社

(出所) 小松章『企業形態論 第3版』新世社、2006年。81ページ。

原資料は、国税庁「会社標本調査結果(概要)」

データから、国内の会社の総数は約 251 万社であり、その会社数の 41 パーセントが株式会社であることがわかる。会社法の施行以後は、株式会社の設立が容易となり、しかも有限会社からの転換が進むであろうから、今後、株式会社のウェイトはまちがいなく増大するであろう。

しかし、会社法施行前時点ですでに 100 万社を超えるこれら株式会社のすべてが、真に株式会社に値する株式会社、すなわち現実に市場で株式発行を通じて出資資本を調達している株式会社であるのかといえ、否である。では、法律上、株式会社として登記されているこれら 100 万社を超える株式会社のうち、株式発行を通じて広く社会的規模で資本を調達している株式会社はどのくらいあるのだろうか。

株式会社としてその本質に即して市場から資本調達をしている企業にまちがいなく該当するものは、「上場会社」である。そこで、本質に即した十全な意味での株式会社の実体を上場会社に求めるならば、上場会社は、法律上、登記されている株式会社数の 1 パーセント未満の 1 万社にも満たないのである。

上場会社の数は近年いちじるしく増加しているが、それでもなお日本の株式会社総数に占める割合はきわめて小さい。というより、正確には上場会社に比して株式を公開しない株式会社の数があまりにも多い、と表現すべきであろう。わが国では、会社法が株式会社をあまねく利用可能な会社形態として中小事業主にも開放するにいたる遙か以前から、つまり商法が株式会社をもつばら大規模事業向けの会社形態として位置づけていた時代から、その商法の理念を無視するかのよう、株式会社形態は、株式を公開する意志のない中小事業主の間にも幅広く採用されていたのである。

そもそも株式会社の本来的典型が上場会社に見出されるにもかかわらず、いったい日本ではなぜ株式を公開しない株式会社、すなわち本来ならばわざわざ株式会社形態を採用する必要のない法形式だけの株式会社の数が増大したのであろうか。歴史を振り返った場合、その最大の理由は、会社形態そのものが節税の手段と化して、いわば税金逃れのために利用されたという点が大きいです。

一般に、法人ではない個人企業あるいは家内営業の利益は、事業主個人の所得として扱われ、「所得税」が適用される。その場合、所得税率は法人税率と異なり累進制であるから、事業所得が一定レベルを超えれば、会社形態に組織変更して法人税の適用を受ける方が有利であることはいうまでもない。ところが、そのような合理的な会社選択とは別に、個人出資の会社では家計費の一部を会社経費に振り替えるというような許されざる会計操作が、かつては（おおむね 1980 年代まで）簡単に、しかも当たり前のごとくに可能であったため、個人企業や家内営業の事業主がこぞって会社形態を、しかもどうせ会社にするのなら最高格の形態を、ということで「株式会社」を選択したのである。極論すれば、税金逃れのための「法人成り」（形式的法人化）の結末が、今日見られるような株式会社の異常なまでの（世界的に見ても異常な）表面的普及なのである。

1990 年の商法改正で最低資本金制度が導入されたことにより、あるいは不正会計へのチェックが強化されたことにより、このような税金逃れのための株式会社の利用には歯止めがかかったが、歴史的事実が物語るのは、日本では、株式会社形態が必ずしも常に資本調達上の目的から選択・採用されてきたわけではないということである。

以上から、直ちに明らかなように、事業主が会社形態を採用しあるいは株式会社形態を選択するのは、みずからの直接的な経済的利害を考えてのことであって、必ずしも法律が期待する理念や趣旨にしたがって行動しているわけではないということである。それゆえ、法律が株式会社を条文上どう規定し、とりわけその設立要件をどう規定するかが、事業主の行動を大きく決定する。現実に株式会社形態が採用されるか否かは、株式会社形態が法律の条文においてどう規定されるかによるところが大きいのであって、もし法律それ自体が株式会社形態を正しく理解したうえで、株式会社をその本質に即して正しく規定しうるのでなければ、現実に設立される株式会社の実態が株式会社の本質に即した存在となりえないことは、必定と考えられる。

日本では歴史的に株式会社が税金逃れのために利用され、それが今日見られるような株式会社の異常な普及につながったという事実は、日本の法律が必ずしも株式会社の本質を正しく理解してこなかった（理解しそこなった）、あるいは正しく規定してこなかった（規定しそこなった）ことを端的に示唆している。

そこで、株式会社の表面的普及に対して旧来の商法がどのようにかかわっていたのかを含め、戦後の商法が株式会社の設立要件をどう規定してきたのか、そして現行の会社法が株式会社の設立要件をどう規定するにいたったのかを、簡潔にあとづけておこう。

### 3 株式会社の設立要件の変遷

#### — 戦後商法と会社法に見る—

一般に、事業主がいかなる会社形態を選択する（できる）かは、基本的には会社制度を規定している法律のあり方に依存する。日本の場合、会社制度を規定する中心的な法律は明治期以降、「商法」であったが、2006年5月以降は、新たに制定された「会社法」に切り替わった。

#### (1) 1950年改正商法

戦後まもなく改正された商法（1950年）は、株式会社の設立要件として最低7人の株主（発起人）と3人以上の取締役の設置を定めていた。課税負担の軽減を望む中小事業主にとって、この株式会社の設立要件はけっして高いハードルではなかった。身内7人で1株（1円）ずつ引き受けて家族を取締役に加えれば、それで株式会社はでき上がったのである。

法律は、中小事業主に対しては、合名会社・合資会社さらには有限会社法に基づく有限会社を準備していたが、株式会社の設立条件がこのようにきわめて簡易であったところから、会社形態の採用に当たっては、いわば最高格の株式会社が好んで選択される結果となった。

#### (2) 1981年改正商法

1981年の商法改正により単位株式制度ができてからは、それ以降に新設される株式会社については1株5万円と定められたものの、それでも株式会社は最低35万円（5万円×7人）の資本金で設立可能であった。

なお、このときの商法改正の主な目的の一つは株主総会の活性化であった。それ以前の株式会社では、1株1票の原理で議決権が付与されており、50円額面の会社などでは、きわめて小額で議決権を有することができたため、たとえば総会屋と称される特殊株主が1株を購入しては、株主総会で経営者を追及するケースが目立った。また時には公害被害者を支援する団体などのメンバーが、各自で1株を購入しては株主総会に多数で出席して経営者を追及するようなことが行われた。そこで、いわば株主権の「乱用」を防ぐためとして、議決権の付与される単位を5万円に括るべく、単位株制度が導入されたのである。同時に、企業が総会屋に金品を送るなどの癒着行為を厳しく禁じて、株主総会を本来の株主のための機関とするための方向が示された。1981年1月にソニーの大賀社長が、いかなる株主の質問にも回答を拒まず13時間に及ぶマラソン総会を演じた

のも、この商法改正の趣旨に則ってのことである。真摯な姿勢であったが、メディアはこれをまったく評価せず、「大賀社長の不手際」の一言で片付けた。このメディアの「不手際」は、せっかくの大賀社長の努力を無に帰するものであり、商法改正の精神そのものを踏みにじるものであった。他社が、ソニーに追随することはなく、ソニーの株主総会も翌年には、従前どおりの短縮形に逆戻りした。

### (3) 1990年改正商法

会社形態が税金逃れ的手段と化している事態への世論の批判の高まりを受けて、1990年に商法は、諸会社の実態を法律の趣旨に近づける努力として、株式会社に「最低資本金」制度を導入し、株式会社の安易な設立に歯止めをかけることにした（連動して、有限会社法も有限会社に300万円の最低資本金を新たに義務づけた）。

最低資本金制度の導入によって、新設のみならず既存の株式会社についても、資本金額1000万円をみたさないものは株式会社として認められないこととなり、その結果、猶予期間を過ぎた1990年代半ばには、株式会社の数は抑止されて有限会社の数を下回り、日本の会社制度史上、初めて株式会社形態はシェア・トップの座を明け渡すことになったのである。

経済実体を伴わない節税動機の株式会社の濫立を防ぐという点では一応の効果をもった1990年の商法改正ではあったが、一方で、この商法改正の内容は、株式会社の本質に照らすとき、大きな問題をはらむことになった。というのは、改正商法は、最低資本金制度の導入と引き換えに、それまでの最低株主人数規定を廃止して出資者1人の「一人会社」を認めることにしたからである。

一般に「会社」（会社企業）とは、もともと出資者が複数化した企業を意味する概念であるから、「一人会社」は明らかな概念矛盾である。にもかかわらず、改正商法が株式会社について一人会社の設立を認めることにしたのは、完全子会社（100パーセント出資子会社）の設立の迅速化を願う産業界の強い要請を受けてのことであった。株式会社の設立には7人以上の株主（発起人）を必要とすると規定していた改正前商法の下では、株式会社（親会社）が完全子会社を設立しようとする場合には、まず自社本体のほかに6人のダミー株主をそろえた上で設立登記を行い、設立後にダミー株主から株式を買い取ることによって100パーセント出資を完成させるという無意味な手順を踏まなければならなかったのである。そこで、会社の設立手続きを簡素化して産業界の便宜を図る意図の下、商法は一人会社の設立を認めたのである。

しかし、その場合、もし子会社設立の迅速化が真の目的であるのなら、あくまでも子会社設立の場合に限って、つまり株式会社という法人が単独出資して設立する株式会社の場合に限って「一人会社」を認めれば済んだことである。そうすれば、一人株主といっても親会社自体が株式会社としてすでに多数の株主を擁しているのであるから、当該

子会社は、親会社のそうした多数株主の「間接」出資によって設立されたことになる。株式を公開している真の株式会社の完全子会社は、元をたどればじつは一人会社ではないのであって、それゆえ概念矛盾を生じることはない。

ところが、このときの商法改正に当たった立法者たちには、「法人による会社設立」と「個人による会社設立」との本質的な違いが識別できなかったのであろう。改正商法は、法人による会社（子会社）設立の要求に応えるため、設立主体が法人であるか個人であるかの別を問うことなく資本金 1000 万円以上という条件を付けただけで、結果的に個人による字義どおりの一人会社まで認めてしまったのである。積極的にではないにせよ、個人による一人会社の設立を容認したことは、（1000 万円以上を出資できる豊かな個人には、あいかわらず「節税」目的の株式会社の利用を可能ならしめる不公平性を残したままであるという問題以上に）、商法が想定していた株式会社形態の趣旨（多人数規模の事業主によって経営される大企業向けの企業形態）とのあいだに自己矛盾を引き起こした上、さらには会社を「社団」と規定する商法みずからの会社定義を自己否定してしまうことにもなったのである。

#### （４）会社法（2005 年 7 月公布、2006 年 5 月施行）

新しい会社法（2005 年）は、商法が突き当たったこのような問題を放置したまま、むしろ商法の課題を見限る形で発想を一変させ、株式会社形態を大小すべての事業主に開放した。つまり、最低資本金制度を撤廃したのである。その背景には日本経済再生のための起業促進政策がある。中小事業者でも、株式会社を望むのであれば、無条件に認め、とにかく起業を優先させようという意図からである。

株式会社の本領はあくまでも、株式を公開することによって多数株主から巨額の出資資本を調達できるという点にこそある。この本領を発揮する意志と能力を持たない株式会社は、法的には株式会社として存立していても真の株式会社とは認めがたい。しかし、法律が、株式会社の設立要件を一気に緩和して事実上 1 円での設立を容認したことで、今後、株式会社は堰を切ったように増大することが予想される。

なお、商法が、個別企業形態を事業規模に応じた分類体系として規定し、株式会社を大規模事業者向けの企業形態として位置づけていたのに対し、会社法は、事業規模にかかわらずすべての事業者に株式会社形態を開放することになったため、新たに株式会社それ自体の範疇の中に、規模と質の区分を設けるにいたった。規模の区分は、「大会社」か否かであり、質の区分は、「公開会社」か否かである。公開会社の概念は、株式譲渡制限会社でない会社が、公開会社と規定される。

それゆえ、会社法の下では、株式会社は以下の 4 範疇に分類されることになった。

- ① 公開会社であり、かつ大会社。
- ② 公開会社であるが、大会社でない。
- ③ 公開会社でなく、大会社である。
- ④ 公開会社でなく、大会社でもない。

## 4 非営利分野の範囲

非営利分野という、今日では特定非営利活動法人 (Non-Profit Organization, NPO) が活動する分野というイメージが強いが、歴史的には古くから非営利分野は存在した。本研究では、非営利分野のすべてにわたる株式会社を対象としているため、非営利分野とは何かを、はっきりさせておこう。

経営学の「企業形態論」の整理にしたがえば、一般に「事業＝社会的活動業務」の範疇とその担い手は、以下のように分類される。非営利分野とは、下記のうち「非営利企業」分野と「非経済事業」分野の全体を意味するといつてよい。

### 事業＝社会的活動業務

#### 1 経済事業

##### 担い手① 私企業

- 個人企業
- 会社企業（会社）
  - 株式会社
  - 合名会社
  - 合資会社
  - 合同会社
  - 有限会社
- （相互会社）
- 有限責任事業組合

##### 担い手② 非営利企業

- 公企業
- 協同組合

## 2 非経済事業

官公庁  
福祉団体  
病院  
学校  
寺社・教会  
公益社団法人  
財団法人  
NPO

経済事業分野で「非営利企業」の典型とされてきたのは、「公企業」と「協同組合」である。公企業は、もともと資本自体が私的でないところから、非営利企業とみなされる。設立主体が「公」であるというその設立主体の属性が、非営利性を保証するのである。一方、協同組合は、資本自体の性格からすると私的（民間）セクターに属するものの、歴史的に営利主義に対抗する経営原理をその存立精神として生まれたものであるところから、法制度上、非営利形態と認められる。この場合には、設立主体ではなく、組織の仕組みの中に非営利性を保証する工夫が見出されるのである。これと同じく、私企業分野（民間セクター）に属してはいるが、保険業界のみに認められる「相互会社」も、相互扶助の精神を具現化した会社形態として、法制度上、非営利企業と認められる。これら公企業、協同組合、相互会社は、伝統的な非営利分野の企業といえることができる。

一方、「営利」概念は、本来的に経済事業にのみ固有の概念であるから、もともと経済事業を営む組織ではない学校や病院、NPOなどの非経済組織は、すべて非営利分野に属するといえることができる。これらの、もともとビジネスとは一線を画して枠外に存在する非経済分野を、わざわざあらためて非営利分野と称するのは、奇異といえれば奇異であるのだが、現実には、株式会社の進出が新たになされようとしているのは、まさにこの分野なのである。

さて、上図からも明らかなように、株式会社は、資本主義経済社会では、私企業の、それも営利企業組織の典型として存在している。しかし、いかなる原則にも例外は存在する。歴史的に、株式会社は、公企業においても利用されてきた。もちろん、株式会社形態をとろうとも、株式の引き受け手すなわち株主が公的主体（国あるいは地方自治体）であるかぎり、当該株式会社は、非営利の株式会社として規定されるのである。

また、近年では、一定の事情の下に、協同組合が、傘下に株式会社を子会社として設置している。

さらに、ごく近年では、構造改革に伴う規制緩和策の一環として、非経済組織として

の学校や病院の経営にまで、(無条件ではないにしても) 株式会社の進出が認められつつある。

こうした株式会社の私企業の枠を超えた「越境」は、いったい何を意味しているのだろうか。そこに新しい可能性を見出せるのかどうかを問うことが、本研究の課題である。このため、現実に広く非営利分野（非営利企業と非経済事業）に存在する諸株式会社の実態を、調査して考察を行うことにしよう。

具体的に、本研究で扱う非営利分野における株式会社とは、以下の領域の株式会社である。

### 本研究が対象とする非営利分野の株式会社

- 1 公的セクター（国）
- 2 公的セクター（地方）
  - 第三セクター株式会社（第1類型）
  - 第三セクター鉄道（第2類型）
  - まちづくり株式会社（第三セクター 第3類型）
- 3 証券取引所
- 4 生活協同組合の子会社
- 5 株式会社立学校
- 6 株式会社立病院
- 7 民間非営利株式会社

以下の実態調査編で、それぞれについて、詳しく考察しよう。

## 第Ⅱ部 実態調査編

### 1 公的セクター（国）

公的セクター、とりわけ国の公的セクターは、非営利分野の第1の典型である。

資本主義経済は、いうまでもなく私的（民間）資本による営利主義的自由経済を基本とするが、私的資本は、採算ベースに乗らない収益性の低い事業分野には進出しない。とはいえ、たとえ収益性は低くても社会的に必要とされる経済分野は存在する。また、あまりに事業規模が大きくリスクを背負い込めないような分野にも、私的資本は進出をためらう。さらには、国策上、営利主義的競争に委ねることが望ましくない領域も存在する。

私的資本がアクセスしない、あるいはアクセスすべきでないそのような「社会的分野」においては、国の（あるいは地方の）公的資本が補完的に事業を担うことになる。実際、歴史的に、日本では少なからぬ分野で、公的資本による事業経営が見られ、一定の役割を果たして来た。

いかなる分野がそれに当たるかは、時代によって変化する。社会的インフラをなす事業は、かつては、ほとんど無条件に公的資本が担当した。基幹交通事業、通信事業などは、その典型といえるであろう。しかし、公的資本による事業の非効率化が目立ち、その赤字が設立母体である国や地方自治体そのものの財政を圧迫するにいたって、いわゆる民営化が叫ばれるようになった。また、公的資本による事業が、私的資本による民業を圧迫しているという批判から、公的資本による事業の縮小や民間事業の当該分野への進出（規制緩和）も見られるようになった。

そのため、昨今、公的セクターにおいて担われることが従来は当然視されてきたような事業分野で、改革が急速に進んでいる。

公的セクターにおける事業組織は、国・地方を問わず、「公社」などの特殊形態をとるものが多いが、中には株式会社形態をとるものもある。ここではまず国（政府）レベルの株式会社公企業の存在意義を考えて見ることにしよう。

日本の国（政府）レベルの公企業の歴史については、筆者はすでに別の機会に詳しく論じた（小松章『企業形態論 第3版』新世社）。

政府公企業は、初めから株式会社形態を採用する場合には、部分公企業（いわゆる半官半民）方式で設立されることが典型であった。

古くは、1882（明治 15）年に日本の中央銀行として創設された株式会社日本銀行がそうである。ちなみに、日本銀行は、1942年に施行された日本銀行法で再出発を見たが、企業形態としては株式会社形態を継承してきた。ただし、その後、1997年の日本銀行法の全部改正によって株式会社から「認可法人」に変更されたから、現在は株式会社ではない。もともと、日銀の場合には、歴史的に株式会社であったといっても、もともと商法上の株式会社ではなく、日銀法上の株式会社であったから、株主総会が設置されていたわけではなく、あくまでも一般の株式会社とは一線を画していた。とはいえ、民間出資の受け入れは、株式に当たる「出資証券」を株式市場（現在はジャスダック市場）で発行して行っているから、資本調達に関しては、株式会社形態の特質を取り込んでいる。1997年の法改正で、一般の株式会社との違いを明確にさせるため、「認可法人」という特殊な形態に変更されたが、実体は前身の株式会社と同じであり、出資証券をジャスダック証券取引所に上場している点は、いささかの変更もない。

日本が東アジア地域を植民地化した 1900 年代から 1940 年代前半には、数多くの国策会社が設立されたが、その代表的ケースである「南満州鉄道株式会社」（1906 年設立）も、政府出資 50%の部分公企業であった。

さらに、第二次世界大戦後に、国策会社として設立された「日本航空株式会社」も、もともとは 1951 年に民間会社として発足した会社を、1953 年に日本航空法に基づいて政府出資を行って公企業化したものであり、その意味では、日本航空株式会社も部分公企業としてスタートしたのである。ただし、日本航空は、その後、政府が保有株式を市場で徐々に放出（売却）し、1983 年に完全民営化した。

1952 年に電源開発促進法によって設立された「電源開発株式会社」も、政府と民間電力会社 9 社との共同出資で設立された部分公企業であった。電源開発株式会社は、2004 年に東京証券取引所に株式を上場し、完全民営化した。

以上の例からわかるように、初めから株式会社としてスタートした公企業が、民間との共同出資になる部分公企業形態をとったのは、民間資本を活用することによって政府の出資資本額を節約すると同時に、一方で政府が支配権を掌握して国策上の目的（主に当該事業の独占的保護と育成）を達成しようとしたからにはほかならない。また、株式会社形態を採用することによって、一定の当事者能力を与え、収益性の経営を方向付けることにもなった。その意味で、株式会社は、きわめて有効な企業形態であったといえる。

一方、以上のパターンとは別に、公社や公庫、公団といった特殊法人としてスタートした政府 100%出資の完全公企業が、行財政改革の必要性から民営化する過程で、その前段階として株式会社形態に移行するケースが、近年目立っている。この場合には、当該公企業（特殊法人）は、まず第 1 段階として、政府出資 100%のまま企業形態だけを株式会社化し、第 2 段階として、株式会社化した当該企業の株式を政府が放出（売却）することによって民営に移行するという方式が取られる。このように、行財政改革に伴

う民営化のプロセスの途上で、政府出資 100%の株式会社がひとまず設立されることになるのであるが、それはあくまでも民営化の前段階としての存立形態であるから、一過性の株式会社公企業であって、公企業そのものとしては、例外的存在とってよい。

民営化するからには、私企業の代表的形態である株式会社を採用することは必然と考えられるが、それでも、株式会社形態を採用することは、今後、当該企業が競争下に置かれるのだということを内外に印象付け、収益性の経営が不可欠となることを部内者に意識させるに十分なメッセージ効果を持つといえるであろう。

#### 特殊法人(完全公企業)から株式会社公企業へ移行した近年の事例

- 日本専売公社（1948年）→「日本たばこ産業株式会社」（1985年）
- 日本電信電話公社（1952年）→「日本電信電話株式会社」（1985年）
- 日本国有鉄道（1948年）→「旅客鉄道株式会社」6社と「貨物鉄道株式会社」
- 新東京国際空港公団（1963年設立）→成田国際空港株式会社（2004年4月）
- 日本道路公団（1956年設立）→「独立行政法人 日本高速道路保有・債務返済機構」と「東日本高速道路株式会社」「中日本高速道路株式会社」「日本高速道路株式会社」（2005年10月）
- 郵政省→郵政事業庁（2001年）→郵政公社（2003年）→「日本郵政株式会社」（2007年10月）

## 2 公的セクター（地方）

### 2-1 第三セクター株式会社

地方の公的セクターは、非営利分野の第2の典型である。

地方レベルの公的セクターにおける経済事業として筆頭に上げられるのは、地方公営企業であるが、これは、地方自治体の機構に組み込まれた組織であるから、株式会社を論じる場合には、対象外となる。株式会社形態をとりうる地方公企業は、地方自治体の出資法人、すなわち地方自治体の出資によって独立の資本と組織を与えられた「法人公企業」である。

地方自治体の出資になる株式会社公企業は、国（政府）の公企業の場合と同じく、公的出資が100%を占める純粋な完全公企業として設立されるケースは、皆無であるといえる。地方レベルの株式会社公企業は、実質的には、民間との共同出資になる「部分公企業」、いわゆる第三セクター方式で設立されるのが一般的である。

ここに第三セクターとは、地方自治体と民間セクターとが共同出資して設立する経済事業分野をいう。その場合、共同出資の内訳として、地方自治体側の比重が主であり、したがって少なくとも外形上は自治体が主導権（支配権）を掌握していることが概念上の条件となることから、企業形態論においては、公企業の中の1カテゴリーとして、「部分公企業」の範疇を構成する。ちなみに、「第三」とは、公的部門を第一、民間部門を第二と見立てた視点から来た表現である。

ただし、国と民間との共同出資になる経済事業組織（政府レベルの部分公企業）は、すでに述べたように、明治期に設立された日本銀行（1882年）や、戦後の国策会社として設立された日本航空株式会社（1953年）など、歴史的に古くから存在しているが、こうした政府レベルの部分公企業は、第三セクターとは称されない。第三セクターとは、あくまでも地方自治体が民間と共同出資して設立した地方レベルの部分公企業を指すのであり、そのかぎり、一定の時代背景を持った特殊時代的な概念である。

なお、英語で“the third sector”という場合には、協同組合や市民団体が活動するNPOなどの「民間の非営利部門」を意味し、前提として「公的部門」が第一、「私企業部門」が第二と見立てられているから、日米の用法の違いに注意する必要がある。要するに、日本では、地方レベルの部分公企業のみが固有に第三セクターと呼ばれるのである。

さて、第三セクターそれ自体が、第三セクターというその呼称とともに注目されるようになったのは、「地方の時代」というスローガンのもとに、地方公共団体が、地域開発ないし再開発、あるいは地域交通事業の整備・再建、観光開発などの大型プロジェクト

に乗り出すようになった 1980 年代のことである。この種のプロジェクトは大規模な投資を必要とするため、地方自治体としては民間資本の導入をはからざるをえず、しかも、その事業を採算ベースに乗せるためには、私企業の経営ノウハウを活用することも必要であった。一方、私企業の側にとっても、地方自治体と手を組むことは、投資リスクの低減とその地域での知名度アップにつながる利点が見込まれた。そのため 1980 年代には豊富な資金と情報をもつ大企業が、地方自治体の誘致を受けて、次々と第三セクターの名の下に進出をはかるようになったのである（第 1 の類型）。

一方、また同じ頃、深刻な赤字経営に陥っていた日本国有鉄道の再建計画により、廃止化が表明された地方の赤字鉄道路線を、地元の自治体が、住民の要望を受けて民間に共同出資を求め、第三セクター方式として継承したケースも少なくなかった（第 2 の類型）。

しかし、その設立動機や設立事情のいかんを問わず、多くの第三セクターの経営は、概して当初の構想どおりには進展せず、「赤字」を出し続けたり、あるいは既存の「赤字」を解消できないでいたりするケースが少なくない。一時期は、画期的な経営方式として注目を浴び、もてはやされた第三セクターであるが、今日では赤字経営のイメージがすっかり定着してしまっただけという点も過言ではない。

まず第 1 の類型について見るならば、地方自治体の行財政改革の流れの中で、他の形態の出資法人と同様に、いわゆる株式会社公企業も、整理される方向にある。国（政府）レベルの公企業改革は、2007 年の郵政事業（郵政公社）の民営化をもって、おおむね完成するが、地方レベルの公企業改革は、いまだ進行中であり、中には多くの問題を抱えたままのところもある。

ここでは、整理されつつある株式会社公企業の実態を、概観しておこう。ただし、ここでの問題意識は、行財政改革の行方自体を見ることではなく、それら株式会社公企業が、なぜ株式会社として役割を十分に果たしてこられなかったかという点である。

都道府県レベルでの行財政改革においては、株式会社を含む「出資法人」（地方公企業）の改革整理を盛り込んでいるところが少なくない。総務省が取りまとめた「都道府県の行政改革の取り組み」から、「出資法人の改革整理」を行財政改革の重点項目に明確に表明しているケースを、以下にピックアップしてみよう。

「出資法人の改革整理」を行財政改革の重点項目に表明している都府県は、16 ある。

## 「出資法人の改革整理」を行財政改革の重点項目に表明している都府県(資料)

### 岩手県

- 〔1〕 4年間で200億円の予算枠を確保し、特に県民ニーズの高い分野等について「40の政策」として掲げ、重点的に取り組む。
- 〔2〕 「民間にできることは民間に」を原則に、「官から民へ」、民間開放を進める。(平成16年度から観光宣伝業務を民間に移管、17年度から県広報業務の民間への一括委託等)
- 〔3〕 県が出資等を行っている58法人について、事業の抜本的な見直しや廃止及び出資の引き揚げ等の見直しを行い、役割・使命の終えた法人についての整理合理化を推進する。(「岩手県出資法人改革推進プラン」(平成15年12月26日)を策定)
- 〔4〕 公債管理の適正化に努め、平成18年度までに「プライマリーバランス」の均衡を目指す。
- 〔5〕 行財政構造改革の具体的な取組内容の進捗状況を示すとともに、県民及び職員の視点から改革の成果を評価・検証するために「行政経営指標」を設定。

### 埼玉県

埼玉県行財政改革プログラムー地方自立に向けた埼玉県の挑戦ー

- 〔1〕 計画期間  
平成17年度から平成19年度までの3年間
- 〔2〕 行財政改革の基本方向
  - (1) 地方自立のための財政基盤の強化
    - ー3年間で収支ギャップを250億円圧縮し、500億円へー
    - ＜歳出の削減＞
      - 1 421人の定数削減(1年当たりの削減数は、現行計画の1.5倍)
      - 2 公共事業の総額抑制・重点化
      - 3 県立施設の見直し
      - 4 指定出資法人の改革 など
    - ＜歳入の確保＞
      - 1 県税徴収対策の強化
      - 2 県有財産の売却 など
  - (2) 県民に向けた行政の意識改革<略>
  - (3) 活力ある埼玉の実現 <略>
- 〔3〕 プログラムの特徴 <略>

## 東京都

これまでに都庁改革アクションプラン（計画期間：平成12年度から平成15年度まで）において計画した改革策を実施し、下記のような取組成果を上げたが、第二次都庁改革アクションプランでもさらに改革を進めていく。

- 〔1〕 職員定数削減や、都税徴収率の向上に取組など、財政再建推進プランを着実に達成してきた。しかし、都財政を取り巻く環境が依然として厳しいことから、さらに第二次財政再建推進プラン（計画期間：平成16年度から平成18年度まで）を策定し、内部努力の徹底を図ることとしている。
- 〔2〕 建設コストの縮減のために、新工法の積極的な採用やVEの拡大を進めるなど、事業計画の段階から事業実施段階、入札・契約段階までに至る事業サイクル全般において見直しを図った。その結果、平成11年度比で5.3%（338億円）の建設コスト縮減を達成した。（平成14年度）今後は建設コストだけでなく、施設管理コストについても縮減対象とし、具体的な取組を行うこととしている。
- 〔3〕 団体の統廃合や財政支出の削減など、監理団体改革を進め、団体数の削減（平成11年度比17団体削減）、都からの財政支出の削減（平成11年度比 957億円）を達成している。第二次都庁改革アクションプランにおいても、都財政支出の削減（200億円）などの目標を掲げ取り組んでいく。
- 〔4〕 これらの取組のほかに、都と民間との役割を見直し、高齢者福祉・医療複合施設への民営方式の採用や旅券窓口の民間への全面委託を実施するなど、民間活力を活用し、運営の効率化を図っている。今後は民営方式の拡大や指定管理者制度の導入等による民間との協働を進め、効率的な事業実施を目指していくこととしている。

## 神奈川県

平成18年度までを期間とする「行政システム改革の中期方針」に基づき、「ゼロ成長の時代に対応した、より簡素で効率的な県政の実現」と「県民・市町村から期待される役割と責任に対する的確な対応」を目標に、4つの基本方針により、行政システム改革の取組を進めていく。

- 〔1〕 県行政の重点化：県機能・役割の強化と純化
  - 1 時代の要請に適応した役割分担と新たな機能の強化
  - 2 人材の育成と活用
- 〔2〕 県行政の効率化・スリム化：スピードとコスト意識を持った県行政の推進
  - 1 柔軟・迅速な意志決定
  - 2 出先機関の再編と活性化
  - 3 施策・事業経費等の節減
  - 4 業務プロセスの効率化
- 〔3〕 民間との協働と連携：民間と協働・連携した公的サービスの提供

- 1 NPO等の民間活力の積極的な導入による効果的・効率的な事業展開
  - 2 第三セクターの抜本的な見直しと活用  
統廃合等の抜本の見直し...県主導第三セクターの統廃合、県関与の撤退・自立化の達成▲2割(15年度当初比)
- 〔4〕 県民視点に立つ行政：県民の視点に立ち満足度を高める行政の展開
- 1 県民サービスの向上
  - 2 公正性、透明性の向上
  - 3 政策評価等を踏まえた施策・事業の見直し

## 山梨県

- 〔1〕 県の出資法人は、見直し計画に基づき、法人の統合や経営計画の策定などに取り組む。丘の公園管理公社については、指定管理者制度を適用し民間事業者による施設運営の効率化を図ることとして、平成15年度末で廃止する。
- 〔2〕～〔9〕  
 <略>

## 長野県

- 〔1〕 外郭団体の見直し  
行政機構審議会内に、県外の有識者による長野県出資等外郭団体等見直し専門委員会を設置し、原則全ての外郭団体(57団体)に対して、23回延べ134時間の審議を行い、その結果廃止15団体を含む県関与の見直しの答申が去る2月2日に知事宛にあった。  
県はこの答申をもとに今年度中に「改革基本方針」を策定して、平成18年度を目途に順次外郭団体の改革に取り組む。
- 〔2〕 職員サポートセンターの設置  
 職員の給与、旅費、福利厚生等を一元的に扱う職員サポートセンターを平成16年度から設置して、庶務担当職員82名を削減する。

## 岐阜県

行財政改革の成果

- 〔1〕 職員定数の削減
- 〔2〕 事務事業の見直し
- 〔3〕 建設事業費のコスト縮減
- 〔4〕 中間機構等外郭団体の統廃合(平成9年度～)  
 廃止： 2団体  
 統合： 16団体→8団体

事務局統合：5→2

平成16年度には、道路公社と住宅供給公社・土地開発公社の事務局を統合

## 静岡県

〔1〕 成果を重視した行政運営（目的指向型行政運営＝日本版NPM）

〔2〕 事務を効率化し経費を削減

〔3〕 行政サービスの充実を目指した職員の意識改革

〔4〕 スリムな執行体制

1 定員管理の推進

2 外郭団体の改革

・ 静岡県の外郭団体数（県の出資割合が25%以上）は、全国でも少ない方から8番目とスリム化に努力

・ 平成14年3月に外郭団体改革計画を策定し、計画に基づき更なる改革を推進

## 愛知県

組織・機構の見直しとして、公の施設及び県関係団体の抜本的な見直しに取り組んでいるほか、平成14年4月に「事務所」を始めとする地方機関の再編を実施した。

公の施設については26施設（20%相当）以上の廃止、民営化、又は地元移管等を行い、県関係団体の見直しでは、経営改善に加えて職員定数や県支出額等の20%を削減することを目標としている。

地方機関については、事務所を広域行政圏単位以上として見直し、9事務所から7事務所に再編、地方機関全体で40所の削減を行うなど簡素化・効率化を図るとともに、県民サービスの向上、山間地域振興、事務所の総合調整機能の充実、地方機関への権限委譲、定員の削減、経費の節減等の取組を実施している。

また、定員の適正な管理として、平成11～20年度の10年間において、知事部局等と教育、警察の事務部門では3,000人（20%相当）、小・中・高等・特殊教育諸学校の教職員では1,300人を削減目標に設定し、平成11～15年度の間知事部局等と教育、警察の事務部門では1,406人、小・中・高等・特殊教育諸学校の教職員では1,050人の削減を行い、削減効果は累計で248億円となっている。

さらに、こうした量的な取組のほか、電子地方政府化、業務改革、成果重視型行政の推進に向けた行政評価制度の実施、能力・勤務成績が適切に反映される給与制度の確立など質的な観点からの取組や、県民・NPO・市町村等との協働関係の拡大、財政の健全化に向けた取組などを実施している。

## 大阪府

- 〔1〕平成8年1月に行政改革大綱、平成13年9月に行財政計画(案)を策定し、全国でも最も厳しい改革を実施。平成8～16年度の行財政改革による実績は事業費ベースで約9,000億円に達しており、年間あたり1,000億円の財政効果をあげた。
- 〔2〕組織のスリム化、人件費の削減などに積極的に取り組む
  - 1) 3年間で全国1位から最下位の給与水準  
府職員のラスパイレース指数は、平成10年度には全国1位であったが、11～12年度の2年間の普通昇給ストップなどにより、13年度には99.6と都道府県で最下位。その上、14・15年度には人事委員会のプラス勧告(14・15年度ともに全国では唯一のプラス勧告)に対してマイナス改定を実施し、さらに削減。
  - 2) 一般行政部門における職員数の4,400人削減  
平成8～13年度において一般行政部門で1,400人の職員削減。さらに、計画(案)に基づき、14～23年度の10年間において、職員数の20%に相当する3,000人削減(14・15年度で581人削減)に取り組む。
  - 3) 法人数半減などの出資法人の改革  
法人の統廃合や法人役員の退職手当全廃をすでに実施。その上、計画(案)では、平成23年度までに法人数(13年度79法人)の半減、役職員数の概ね20%削減、16年度までに補助金等の10%削減に取り組む。また経営目標の設定・公表や民間人材の登用など、5つの経営改善プランにも取り組む。出資法人間のグループファイナンスの導入(平成14年度)など、全国にも例を見ない取組を実施。
  - 4) 徹底した施策の再構  
府が実施する約300施策・1,800事業を対象に施策評価を実施し、平成13～15年度の3年間にわたり、毎年度、全事業の約2～3割(13年度603事業、14年度407事業、15年度348事業)の事務事業について、休廃止を含む見直しを実施。
  - 5) 企業局事業を収束し、今後、府主導の新たな面的開発は行わない  
りんくうタウン事業などで見込まれる財源不足について解消を図る。平成23年度を目途に、企業局事業を収束し、それにあわせて企業局会計を廃止。

## 広島県

- 〔1〕民間委託の実施
- 〔2〕本庁組織の再編
- 〔3〕主要地方機関の再編
- 〔4〕定員管理の見直し
- 〔5〕給与・任用制度等の見直し
- 〔6〕県出資法人の見直し

県出資法人の見直し計画上の統廃合等予定数4法人を上回る12法人について、統廃合等を行い、県が出資している法人としての存在意義が薄れている法人の整理やより効果的かつ効率的な執行体制の構築を図った。

<統廃合を行った法人>

財団法人広島県産業振興公社，財団法人広島県労働者信用基金協会，財団法人広島県木材公社，財団法人広島県埋蔵文化財調査センター，財団法人広島県農業開発公社，財団法人広島県林業従事者育成財団，財団法人広島県農業青年育成基金，株式会社呉ポートピアランド

<株式譲渡を行った法人>

株式会社中国データサービス，広島エフエム放送株式会社，広島港坂地区開発株式会社，株式会社中国コミュニケーションネットワーク

## 山口県

<外郭団体の見直し>

平成14年度に外郭団体の具体的な見直しの進め方を示す「外郭団体見直し指針」を策定し、必要性、経営の健全性、執行体制、透明性の4方向から19の分かりやすい評価項目を設定するとともに、団体の統廃合や自立的経営の促進などの具体的な取組項目を明示した。現在、この指針に基づき、団体の理解と協力の下、団体の経営内容や組織体制などの検証を行っており、平成15年度中に、具体的な見直し内容を盛り込んだ「外郭団体見直し計画」を策定することとしている。

<外部委託の積極的な推進>

<県民サービス向上運動の実践>

## 長崎県

〔1〕政策評価システムの確立

〔2〕民間・国・市町村の役割分担の明確化

- 1) 公的関与の判断基準の策定
- 2) 各出資団体の見直し方針及び見直し計画の策定
- 3) 外部委託のガイドライン（業務見直し指針及び実施計画）の策定

〔3〕公営企業等の見直し

- 1) 多良見病院の民間委譲
- 2) 島原病院、大村病院の経営健全化の推進
- 3) 県立特別養護老人ホーム「眉山」の民間委譲

〔4〕定員管理の抜本的な見直し

- 1) 事部局について現行業務に係る職員の10%程度を見直し、これによって生じた職員数のうち約4%を長期総合計画の推進等新たな業務へ再配置を行い、残り約6%（300人）を削減する。

## 宮崎県

現在取り組んでいる宮崎県行政システム改革大綱では、地方分権の推進やIT社会の急速な進展等を踏まえ、行政の進め方、手法など行政システムそのものを見直していくことに主眼を置き、新たな行政需要等に的確に対応できるような業績基盤の整備を目指している。

具体的な取組例としては、平成14年度から「公社等評価システム構築事業」に取り組んでおり、県出資の公益法人等について、統廃合の可能性や県関与の必要性等を含め、抜本的な見直しを図り、15年度中に「公社等改革指針」としてとりまとめる予定である。

また、16年度組織改正では、「政策立案・総合調整機能の強化」及び「政策課題への的確な対応」を柱に、県政改革の一環として、総合政策本部の設置など知事部局の本庁組織を大幅に再編するとともに、本庁の一部でグループ制を導入することとしている。

## 鹿児島県

- [1] 県政刷新大綱（平成17年3月）

県政を支える行財政基盤を立て直し、持続可能なものとするため、今後の県政運営の基本方針として、概ね10年程度の中・長期的視点に立ったあるべき行財政構造の姿やその実現に向けた改革の方向性を示す「県政刷新大綱」を策定した。

- [2] 公社等外郭団体見直し方針（平成17年3月）

公社等外郭団体の廃止・統合や県からの財政的支援・人的支援について更に徹底した見直しに取り組むため「公社等外郭団体見直し方針」を策定した。

- [3] 民間委託推進指針（平成17年3月）

事務事業の民間委託の更に積極的な推進に取り組むため「民間委託推進指針」を策定した。

## 沖縄県

新沖縄県行政システム改革大綱においては、基本理念を「県民本位の成果・効率重視のスマートな行政」とし、県民満足度の向上を図るため、県民視点に立った成果・効率重視の行政をいっそう推進する考えである。

- [1] 行政評価システムの活用による成果主義の導入、民間能力の活用、職員へのコスト意識の徹底等を図り、効果的かつ効率的な行政運営を推進する。
- [2] 本県の厳しい財政状況を踏まえ、事務事業や補助金の整理合理化などにより財政健全化を図る。
- [3] 県民ニーズが直接施策に反映されるシステムを構築するとともに、職員の意識改革を

進め、県民サービスの向上を図る。

〔4〕 NPO、ボランティア団体等多様な主体との協働による行政運営を推進する。

〔5〕 公社等外郭団体の事業及び組織全体について検証を行い、統廃合を含めた抜本的な見直しを行う。

公社等外郭団体については、設立時以降の社会経済情勢の変化や経営上の問題点が顕在化してきたことから、その役割や必要性等について統廃合を含めた抜本的な見直しを行っている。

見直しについては、個々の団体の県との関わりの程度、態様に応じて、団体の統廃合を含めた組織の在り方や運営改善並びに県の関与の在り方等の見直しを行い、新大綱の中で具体的計画を盛り込んだ「公社等外郭団体の見直し計画」を策定した。

見直しの内容は、統廃合が7団体、組織体制の検討が13団体、事務事業の見直しが24団体、人的関与の見直しが24団体、財政支援の見直しが9団体となっている。

（出所）総務省「都道府県の行政改革の取り組み」。全体の統一上、項目番号は筆者が整理。

下線も筆者による。同省ホームページ。<http://www.soumu.go.jp/iken/todouhukun/todouhukun.html>  
2007年9月15日アクセス。

もともと自治体の出資行為により、自治体本体の機構から分離・独立の事業組織として設立された法人公企業は、「独立採算原則」で経営されることを期待されるのであるが、当該法人公企業が「株式会社」形態をとる場合には、単なる独立採算を超えた「収益経営」が期待される。というのも、一般に株式会社公企業が担うべき対象事業は、住民生活と密着しながらも経済的性格を有する分野であり、そこではむしろ収益性追求が妥当であるとみなされるからである。あるいは、むしろそうであるがゆえにこそ、そのような分野に株式会社形態の公企業が設立されたというべきであろう。

それゆえ、株式会社公企業は、経営原則の中に収益性・採算性を取り込むことを許されているのであり、もっといえば「収益経営」を使命とするところにこそ、他の法人公企業と一線を画する株式会社公企業の独自の存立意義が認められるのである。

その株式会社公企業が、他形態の法人公企業と同列に改革整理の対象になっているという事実は、株式会社形態をとった意味が必ずしも十分に発揮されなかったということの意味している。

## ケース：大阪府の出資会社

行財政改革に最も積極的で成果の大きい大阪府を例に、出資法人の改革・整理の実態を詳しく見てみよう。

大阪府総務部行政改革室が作成・発表している資料によると、大阪府が出資している「指定出資法人」（特定法人を含む）の推移は、以下の表のように表わされる（注）。

（注）

「指定出資法人」とは、次のいずれかに該当する法人で、特に指導・調整を要する法人を指す。

- ① 府が25%以上出資で最大出資の法人、
- ② 府の事務事業と密接な関係を有する法人。

「特定法人」とは、次のいずれかに該当する法人で、特に指導・調整を要する法人を指す。

- ① 府が50%以上出資で最大出資の法人、
- ② 府の事務事業と特に密接な関係を有する法人。

### 指定出資法人数の推移（資料）

年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
<b>法人数</b>	<b>79</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>61</b>	<b>53</b>
財団・社団					
法人	50	45	42	38	33
株式会社	20	17	17	16	13
特別法法人	6	6	5	5	5
社会福祉法人	3	2	2	2	2
<b>役職員総数</b> （単位：人）	<b>4,874</b>	<b>4,229</b>	<b>3,867</b>	<b>3,251</b>	<b>3,175</b>
役員数	138	131	122	109	100
職員数	4,736	4,098	3,745	3,142	3,075

（注）数値は、各年度7月1日現在。

（出所）大阪府総務部行政改革室『大阪府指定出資法人の決算概要（平成16年度決算）』2005年9月。3ページより。

大阪府では、2001年（平成13年）度には79あった指定出資法人数が、2005年（平成17年）度には53となり、この間に26法人が減少したことになる。この減少は、出資法人の「解散」、「統合」ならびに関与見直しの結果としての「指定解除」によるものである。

株式会社についてみると、20社から13社に減少しており、少なくともこの間の整理対象としては、他の形態に比較して最大の規模になっている。

ところで、「指定出資法人」は、上に注記したように、出資割合や事務事業との関係からは「特定法人」（大阪府の場合、2005年7月1日現在、35法人）とそれ以外（同、18法人）とに2分され、また事業組織の形態別には、上掲の表のように4種（「財団・社団法人」「株式会社」「特別法法人」「社会福祉法人」——ただし、財団法人と社団法人とを分ければ5種）に分類されるのであるが、これ以外にも、法律上の視点からは、「地方自治法第221条第3項に該当する法人」（普通地方公共団体が出資している法人で政令で定めるもの、普通地方公共団体が借入金の元金若しくは利子の支払を保証し、又は損失補償を行う等その者のために債務を負担している法人で政令で定めるもの）（大阪府の場合、2005年9月現在、30法人）と、それ例外（「その他の指定出資法人」）（同、23法人）とに2分される。

しかも、以上の諸分類とは別に、それぞれの指定出資法人は、事業内容別に、大阪府（庁）の異なる部署の管轄下に置かれることになる。たとえば、財団法人「大阪国際交流財団」は「企画調整部」の、財団法人「大阪府保健医療財団」は「健康福祉部」の、財団法人「大阪産業振興機構」は「商工労働部」の、株式会社「大阪府食品流通センター」は「環境農林水産部」の管轄下にそれぞれ置かれる。例示した4部署のほかに、府の「生活文化部」「土木部」「建築都市部」「企業局」「水道部」「教育委員会」の6部署が指定出資法人の管轄担当となっていて、結局、53の指定出資法人を府の10の部署が管轄するという縦割りの関係になっているのである。

このように、一口に指定出資法人といっても、じつは、その存立状況はかなり複雑であり、したがって改革も横断的に並行してというわけには行かない。おそらくはできることから、ということなのであろう。

こうした背景を知った上で、株式会社の整理についての実態を見よう。

上掲資料では、出資法人数53、うち株式会社数は13社となっているが、その後2006（平成18）年になってさらに株式会社2社が解散したため、2007年10月現在で株式会社は11社（出資法人数51）となっている。

2006年に解散した会社は「株式会社いずみコスモポリス」と「りんくうゲートタワービル株式会社」である。

株式会社いずみコスモポリスは、「大阪府の産業経済・文化の発展に寄与するため、関西国際空港や阪和自動車道などの交通網の整備によって都市機能や産業条件の飛躍的な向上が進む大阪の南部和泉丘陵において、先端技術産業等が集積する内陸型の産業団地を形成すること」を目的に、具体的には土地分譲を事業目的として 1987 年に設立された第三セクター株式会社である。2004 年度末時点で、資本金は 10 億円、株主構成は以下の通りであった。

大林組	195,000 千円 (19.5%)
大成建設	195,000 千円 (19.5%)
<b>大阪府</b>	120,000 千円 (12.0%)
和泉市	120,000 千円 (12.0%)
<b>(財)大阪府産業基盤整備協会</b>	50,000 千円 (5.0%)
三井住友銀行	50,000 千円 (5.0%)
UFJ 銀行	40,000 千円 (4.0%)
泉州銀行	40,000 千円 (4.0%)
りそな銀行	40,000 千円 (4.0%)
住友信託銀行	30,000 千円 (3.0%)
その他	115,000 千円 (11.5%)

(出所) 大阪府『地方自治法第 221 条第 3 項の法人の経営状況報告 (参考添付/その他の指定出資法人の経営状況)』2005 年 9 月発行。

大阪府の出資 (持株) 比率は、表面上 12% であるが、他に、大阪府が 100% 出資する「財団法人 大阪府産業基盤整備協会」が株主に名を連ね、5% の出資をしているから、実質的な大阪府の出資 (持株) 比率は 17.0% である。

代表取締役を含む取締役員の実数は 8 名で、うち 3 名は大阪府の関係者であった (商工労働部長、(財)大阪府産業基盤整備協会常務理事、および大阪府が 49% を出資する「大阪府都市開発株式会社」の経営企画室長)。

しかし、株式会社いずみコスモポリスは、バブル崩壊によって思うように事業が進まず、土地単価の引き下げや税制上の優遇措置を付しての誘致活動などによって、損失を出しながらもようやく事業目的である土地の処分を完了し、2005 年 9 月に解散決議をするにいたった。2004 年度の同社の経常損失額は 7 億 3915 万円、2006 年度における累積損失額は、161 億 7854 万円であった。

一方、りんくうゲートタワービル株式会社は、大阪府と関西財界が、関西国際空港の開港に伴う地元開発計画の目玉として、空港の対岸部の入り口に立地するゲートタワービルの運営を目的として、1990年に設立した株式会社である。2004年度末時点で、資本金は150億円、株主構成は以下の通りであった。

大阪府	5,100,000千円 (34.0%)
日本政策投資銀行	1,500,000千円 (10.0%)
みずほプロジェクト	590,000千円 (3.9%)
りそな銀行	521,250千円 (3.5%)
UFJ銀行	500,000千円 (3.3%)
三井住友銀行	500,000千円 (3.3%)
大林組	345,000千円 (2.3%)
大阪瓦斯	320,000千円 (2.1%)
関西電力	320,000千円 (2.1%)
住友信託銀行	320,000千円 (2.1%)
その他	4,983,750千円 (33.4%)

(出所) 大阪府『地方自治法第221条第3項の法人の経営状況報告(参考添付/その他の指定出資法人の経営状況)』2005年9月発行。

2004年度における代表取締役2名を含む取締役員の実数は3名で、代表取締役の1名は元大阪府生活文化部長、取締役1名は大阪府企業局副理事であった。また監査役3名のうち2名は大阪府の管理職、1名は元管理職であった。

同株式会社が事業運営の対象とする「りんくうゲートタワービル」自体は、当初の計画では、陸側から陸橋に進入する高速道路をはさむ形で、文字通りゲートのように2棟を建てる予定であった。バブル崩壊により事業計画は縮小され1棟だけの建設となったものの、総工費659億円をかけ、地上56階地下2階建ての西日本一(日本では2番目)の高さのビルとして96年に開業を見た。しかし、開業後16年間、毎年損失を出し続けることとなったため、同社は2005年4月に会社更生を申請。手続き開始決定を受けて、同年8月に、新生銀行とアメリカ資本のケネディクス株式会社の企業連合に売却されることになり、総工費の7%にあたる45億円で譲渡された。また更生計画では、大阪府にビル内の国際会議場や展望台を5年間から10年間借り上げることや、企業局など府

の関係団体が以後も5年間現在と同じ賃料で入居を続けることなどの支援と合わせて、同社債券22億3000万の放棄をも求めている。ちなみに、2006年度における同社の累積損失額は、240億6849万6千円であった。

「いずみコスモポリス」と「りんくうゲートタワービル」の二つの株式会社は、いずれも関西国際空港の開港を契機に関西圏の活性化を目指そうとしたものであり、そのプロジェクトの巨大性から、大阪府が関与（出資）する第三セクター方式がとられたことは、政策的にも不思議ではない。結果的には、バブルが崩壊して事業はとうてい成功とはいえない状況に陥ったまま経営破綻を迎えたのであるが、だからといって、破綻の原因をバブルの崩壊という経済環境だけに求めてしまうことには、問題がある。

一般に法人公企業は、それが株式会社形態であるか財団等の形態であるかを問わず、設立目的に表明された所与の政策的目的を達成するために努力しなければならないのであるが、経営という視点から見ると、少なくとも二つの点で純粋な私企業（民間企業）と異なる点を持つ。一つは、経営者のリスクに対する認識の差である。私企業の場合、損失が続けば、資金繰りに窮して倒産という事態が目の前に現れる。公企業の場合も、本来は同じであるべきはずなのであるが、事業の公共性という視点から、設立母体の国なり地方自治体なりから、比較的容易に補助金の投入がなされるため、実際に資金繰りに窮するという事態に遭遇することがない。リスクに対する認識不足は、危機感の欠如につながり、経営悪化が生じた際に、自力で脱却しようという姿勢ではなく、設立母体に頼ってしまう依存姿勢が強くなる。

もう一つの違いは、法人公企業には、当事者能力の欠如が見られがちだという点である。経営のトップに位置する者は、一定の責任と権限を与えられ、自己の意思で経営に当たるべき責務を負うのであるが、法人公企業の場合には、大きな方針や計画が設立母体によって規定されている面があるため、独自の能力を発揮しにくい。しかも、こうした制度の制約に加えて、人的構成がさらにマイナス面を付加するケースが少なくない。経営トップが設立母体の管理職であったり出向者であったりする場合には、設立母体の方針や計画を超えてまで前に踏み出そうとはしないであろうし、極端な場合には、官庁の役職上そこに兼務している、という感覚が経営者に働く。こういう事態では、経営者に組織との一体感が湧かない。一方、民間側から選出された役員には、官側の役員への遠慮などから、強い意見表明ができにくい状況が生まれる。このように、法人公企業においては、ともすれば、経営陣に全員一丸となって経営に当たろうという当事者能力が欠如する危険がある。

上記2社にも、こうした一般的傾向が作用したのでないかと考えられるが、特に2社を「株式会社」としてみた場合には、どうであろうか。

自治体として出資法人を設立する際、当該法人の形態を財団などの公益法人とするか、株式会社に代表される商法法人（当時）とするかの判断基準について、大阪府では「事業の性格、設立目的から総合的に判断して決められるが、資金、特に設備資金の調達が巨大である事業の場合とか、また市場原理の中で独立採算方式で運営した方がよいと考えられる事業の場合には、株式会社形態が選択される」（行政改革画室）ということであり、また当該株式会社への大阪府の関与のあり方については、「府として関与・参画していくことの是非、必要性、意義を考え、中長期的に収支がどうなるかを見極めて総合的に判断されることになる」（行政改革室）ということである。

この基準に照らせば、上記2社が株式会社として設立されたこと自体には、疑問はない。しかし、中長期にわたる収支の見通しが適切であったかどうかという点になると、はなはだ疑わしい一面がある。一般論として、第三セクター株式会社が設立される際には、特にこの種の開発型の新規建設事業の場合には、いわば初めから結論ありきで、住民や議会を説得するために、あるいは反対論や慎重論を退けるために、経営見通しが意図的に過大に立てられるきらいがある。ここに取り上げた2社の場合には、ただでさえそういう一般的傾向がある状況に加えて、バブル期特有の異常な高揚感が背景にあったため、当時の他の多くの建設プロジェクトもがそうであったように、景気のいわゆる右肩上がりへの期待から、収益見通しが、安易にかつきわめて楽観的に立てられた可能性が高い。実際、ゲートタワービルは当初は2棟一対で計画され、しかも周辺にはいくつもの大型ビルの建設が計画されていた。ある地元市民のウェブサイトにも、りんくうゲートタワービル株式会社の経営破綻に関連して、「首都圏にもないような近代都市が誕生すると本気で信じていた。バブル崩壊がもっと遅かったら、巨大なゴーストタウンが出現していたことだろう。ゲートタワービル1棟だけでもテナントが集まらないのだから、考えただけでもぞっとする」という趣旨の意見が表明されていたが、この事業の虚構性をよく物語っている。

しかし、上記2社に関しての第三セクター株式会社であるがゆえの欠点は、むしろバブル崩壊後の処理に出た可能性が高い。上記2社の場合、確かに大型公共工事プロジェクトであるから初期投資額は膨大である。株式会社形態をとることによってひとまず信用基盤となる巨額の資本金をまかなうことができた。その点では株式会社の利点を生かしたことになる。しかし、残念ながら、それ以外の点では、株式会社の利点を発揮するまでには、いたらなかったといわざるをえない。

株式会社には、いわゆる株主からの圧力というガバナンスの特徴がある。経営業績が悪ければ、株主から経営者に対してプレッシャーがかかるのが、本来の株式会社の特徴である。ところが、一般に、筆頭大株主もしくは有力株主が自治体である第三セクター株式会社の場合には、経営の赤字を本格処理することが、一方で住民や議会からの批判や責任追及を招く恐れがあるため、将来の改善を期待して、問題解決を先送りしてしま

う傾向が強い。上記2社にも、この傾向が見られたといえるだろう。

さらに、いずみコスモポリス株式会社の場合には、大阪府の出資（持株）比率の決め方にも問題点があった。大阪府の直接出資のほかに、府が100%出資する「財団法人 大阪府産業基盤整備協会」が株主に名を連ねて間接出資をしなければならなかった理由はどこにあったのだろうか。府内の部局が横断的に十分な検討をせずに、目的の似た財団法人を安易にいくつか設立した結果が、このような無意味な二重出資を招いたのではないかということは容易に想像される（二重出資は、府の他の財団法人の出資構成においてもいくつか見られた）。目的の似た財団法人についてはすでに統合による整理が進んでいるが、振り返って「三セクのたらいまわし」という批判があったという。

結局、上記2社は、大株主である大阪府に配当をもたらすどころか、損失補填、債権放棄という形で府財政の足を引っ張る結果となったのである。結果からすれば、両社は、株式会社であることのメリットを生かせず、あるいは株式会社として設立された意義を發揮しえないままに終わったことになる。

さて、りんくうゲートタワービル株式会社の累積損失額は、累積損失を抱える同じ大阪府の出資法人の中でも最大であっただけに、大阪府としては、同社をひとまず会社更生法に基づく再建プロセスに乗せたことで、出資法人改革の山場を越えたという受け止めをしている。そして、ここからの反省として、上掲のように「企業局事業を収束し、今後、府主導の新たな面的開発は行わない。りんくうタウン事業などで見込まれる財源不足について解消を図る。平成23年度を目途に、企業局事業を収束し、それにあわせて企業局会計を廃止。」という方向を打ち出すにいたった。

結局、調査した2006年2月末時点で存立している大阪府の出資になる第三セクター株式会社は、次の11社である。

株式会社千里ライフサイエンスセンター（資本金1,867百万円、大阪府6.8%）

株式会社大阪国際会議場（資本金600百万円、大阪府50%）

株式会社大阪繊維リソースセンター

（資本金2,758百万円、国（中小企業基盤整備機構）26.1%、大阪府21.0%、泉大津市13.2%）

株式会社大阪府食品流通センター（資本金300百万円、大阪府51.0%）

株式会社大阪鶴見フラワーセンター（資本金1,800百万円、大阪府25.5%、大阪市25.5%）

大阪高速鉄道株式会社（資本金14,538百万円、大阪府65.09%）

堺泉北埠頭株式会社（資本金100百万円、大阪府50.9%、堺市5.0%）

大阪府都市開発株式会社（資本金4,000百万円、大阪府49.0%）

大阪外環状鉄道株式会社（資本金 9,128 百万円、大阪府 28.7%、大阪市 28.7%）

泉大津港湾都市株式会社（資本金 200 百万円、大阪府 24.0%、岸和田市 12.0%）

岸和田港湾都市株式会社（資本金 200 百万円、大阪府 24.0%、岸和田市 12.0%）

このうち 2006 年度において、7 社が累積損失を抱えている。そのうち、千里ライフサイエンスセンター、大阪府食品流通センター、大阪鶴見フラワーセンターの 3 社については、すでに行政改革の工程表において、府の関与のあり方を抜本検討することになっている。外環状鉄道は、現在、鉄道路線を建設中ということから、事業費の抑制、施工方法の工夫による事業採算性の向上に努めながら、事業の進捗を図るという。

大阪府行政財政改革室では「今後も、粛々と赤字を黒字に転換する努力を続ける。その場合、支援を続けるにしても、大阪府がこれ以上身銭を切るような形の支援はしない。自立できるものは自立してほしいと願っている」と述べている。

さらに担当者が、個人的意見として、「自治体が株式会社を作ってまでしなければならない事業とは何か、他府県の状況を知りたい」とも述べていたが、実際問題として、自治体があえて株式会社経営に乗り出す意味を見出し得なかったということであろう。

## 2-2 第三セクター鉄道

第三セクター株式会社には、前項に見たような大阪府の事例に代表される開発型の新規建設事業を内容とするものとは事情を異にする、もう一つの大きな類型が存在する。すなわち、さまざまな事情から廃止の危機に陥った赤字の既存事業を地域の公共性の視点から地方自治体が支援・継承したタイプの株式会社、それである。このタイプの典型は、第三セクター鉄道株式会社に見られる。

すでに述べたように、1980年代には、深刻な赤字経営に陥っていた日本国有鉄道の再建計画により、廃止化が表明された地方の赤字鉄道路線を、地元の自治体が、住民の要望を受けて民間に共同出資を求め、第三セクター方式として継承したケースが少なくなかった。さらに、その後も、新幹線の開通により JR 本社が経営を分離した並行在来線を、沿線地域の自治体が第三セクター方式で継承するケースも発生している。

第三セクター鉄道に代表されるこの既存事業継承型の第三セクター株式会社の事業領域は、採算ベースに乗らないからこそ、もともと民間資本が単独では寄り付かず、あるいは赤字であるがゆえに国が放棄したという経緯を有する領域である。したがって、その経営が赤字だからといって、それを経営努力の不足だけに求めることはできない。地方社会が抱える構造的な背景に原因を持っているだけに、それを根本的に解決しないかぎり、経営問題の根本的解決もありえないことは、はっきりしている。

とはいえ、そうした事情があったとしても、手をこまねいているわけには行かないのが、経営（者）の責任である。自立経営のためにいかなる努力をしているのかを、東北新幹線の開通によって JR 東日本が経営を分離した在来線を沿線地域の自治体が第三セクター方式で継承した 2 つの会社を、取り上げて見ておこう。

一つは「IGR いわて銀河鉄道株式会社」もう一つは「青い森鉄道株式会社」である。ちなみに、両社は、東北新幹線の盛岡以北の延伸（盛岡～八戸間開通）によって JR 東日本が分離した在来線部分を継承した会社であり、岩手県内の路線を「IGR いわて銀河鉄道株式会社」が、青森県内の路線を「青い森鉄道株式会社」が、それぞれ継承している。

なお、念のため付加しておくならば、第三セクター鉄道のすべてが既存事業継承型というわけではない。第三セクター鉄道は、5つのカテゴリーに分類される（注）。

（注）青木亮（東京経済大学准教授）「第 3 セクター鉄道の経営維持と補助制度」（『公営企業』2007年6月号所収。11 - 12 ページより）。

第 1 タイプ（臨海鉄道）—1960年代以降に京浜工業地帯や中京工業地帯をはじめとする臨海部の向上へ物資輸送を担う目的で、当時の国鉄と地方公共団体、沿線企業が共同出資（一

部は既存会社に国鉄等の出資が加えられた)として設立された会社。

第2タイプ(旧国鉄の特定地方交通線)―1980年代以降、旧国鉄の特定地方交通線を転換した鉄道各社。

第3タイプ(大都市地域の新線)―大都市や都市周辺で市街地整備やニュータウン建設に伴う住民の通勤・通学の手段の確保や、空港連絡を目的に建設された鉄道会社。

第4タイプ(並行在来線)―整備新幹線建設に伴い、JRの並行在来線の経営を引き受けるために設立された会社。

第5タイプ(私鉄からの転換)―地方のローカル私鉄の経営悪化、路線廃止への対策として自治体が出資して第三セクター化した会社。

その他(自治体による既存私鉄への出資)―既存の地方私鉄に自治体は若干の出資を行っているため、広い意味で第三セクター鉄道といえるもの。ただし、上記5タイプとは性格を異にする。

この分類に従えば、第1タイプと第3タイプは新規建設型、第2タイプ、第4タイプ、第5タイプは既存事業継承型といえるだろう。なお、新規建設型を含めて、全37社のうち、33社が赤字経営に陥っている。

ここで取り上げる「IGRいわて銀河鉄道株式会社」と「青い森鉄道株式会社」は、あらためて断るまでもなく、第4タイプ(並行在来線)に属する。

## ケース：IGRいわて銀河鉄道株式会社

1990年12月に東北新幹線の盛岡以北の着工決定がなされたが、その際、並行する区間の在来線は、JRから経営分離することが条件とされた。翌91年8月には、盛岡～青森間の暫定整備計画による工事実施計画が認可された。地元の青森県と岩手県は、協議の結果、並行在来線の経営分離を受け入れることとし、1999年7月には両県の知事が会談を行って「並行在来線の経営主体は、両県がそれぞれに設立すること」「貨物列車の走行に伴う適切な対価をJR貨物に求めること」等について合意した。

これを受けて、岩手県では2000年4月、企画振興部内に「並行在来線対策室」を設置。住民説明会等を経た後、10月に岩手県並行在来線経営準備協議会総会で「並行在来線経営計画概要」を決定した。

2001年5月24日に、IGRいわて銀河鉄道株式会社の設立総会を開催、翌25日に設立登記した。ちなみに、商号(社名)は公募によるものであり、岩手県を代表する花巻市出身の童話作家、宮沢賢治の作品「銀河鉄道の夜」にちなむ名称が採用された。2002

年6月1日に業務開始。同年12月1日、東北新幹線の盛岡～八戸間開業に合わせて、鉄道営業を開始した。

ところで、鉄道事業の種類としては、第一種、第二種、第三種という3つのカテゴリーがある。第一種は、鉄道路線をみずから保有し、同時に車両を運行させるもの。第二種は、他社の保有する路線を借用して、みずからは車両の運行のみに当たるもの。第三種は、鉄道路線のみを保有し、車両の運行は他社に委ねるもの。当然のことながら、第二種と第三種は組み合わせによって初めて実際の鉄道事業が可能となるものであるが、経営主体を車両（上）と路線（下）に分離する方式であるところから、上下分離方式と呼ばれる。

第三セクター鉄道の場合の現実的な選択肢としては、会社が第二種となり出資母体の自治体が第三種となる組み合わせが考えられるのであるが、岩手県は、IGRいわて銀河鉄道株式会社の設立に当たり、この上下分離方式を採用せず、同社を第一種鉄道事業者とする選択をした。

上下分離方式を採用しなかった理由について、岩手県は、「上下分離方式と本県の対応」のなかで、次のように説明している。（IGRいわて銀河鉄道株式会社「並行在来線に関する調査項目について」2006年1月31日付け資料）

本県では、次の理由から上下分離方式を採用せず、三陸鉄道と同様の第三セクター方式を採用することとした。

- (1) 並行在来線対策は、地域住民の利便性確保の観点から、県と市町村が連携・協調しながら一体となって取り組む必要があること。
- (2) 上下分離は、鉄道資産を県が保有することでインフラ整備にかかる資本費の会社負担が軽減されること、資産の無償貸付をすることにより会社負担が軽減することから運賃が低く抑えられる利点がある反面、維持管理費（設備の保守管理費、人件費等）の負担が県となるので、三陸鉄道（維持修理費は全額会社負担）とのバランスを考慮した場合、県民の理解が得られないこと。
- (3) 会社は、独立採算制が建前であり、企業努力による健全経営を目指す必要があること。
- (4) 本県の場合、鉄道事業用資産の取得費用は全額県からの補助金を充てることとしたので、会社の初期投資の負担が軽減されること。

定款に定められた同社の目的（事業内容）は、以下の通りである。

- ① 旅客鉄道事業
- ② 旅行業

- ③ 倉庫業
- ④ 駐車場業
- ⑤ 洗車場業
- ⑥ 広告業
- ⑦ 損害保険代理業
- ⑧ 生命保険契約の締結の媒介
- ⑨ 郵便切手及び収入印紙の売りさばき並びに酒類及びたばこの販売業
- ⑩ 旅行用品、飲料品、食料品、医薬品、化粧品、日用品雑貨等の小売業
- ⑪ 飲食店業
- ⑫ 動産の賃貸業及び各種イベントのチケット販売、クリーニング、写真現像等の取次業
- ⑬ 不動産の売買、賃貸、仲介、鑑定及び管理業
- ⑭ 看板・標識案内板等の製造・販売業
- ⑮ 自動車賃貸業
- ⑯ 自動車整備業

出資状況については、「授権資本金額」が 20 億円と定められた。この金額は、「JR 東日本から購入する資産を除いた設備投資及び開業準備経費（約 40 億円）の半分を岩手県が措置し、残り半分の資本金で賄うという考え」によっている（同社ホームページ。  
<http://www.igr.jp/> 2006 年 2 月 4 日アクセス）。

払込資本金額は、以下の通りである（IGR いわて銀河鉄道株式会社「並行在来線に関する調査項目について」2006 年 1 月 31 日付け資料）。

2001 年 5 月	設立時の払込資本金額	916,950 千円	（内 岩手県 500,000 千円）
2002 年 5 月	株主割当増資	840,050 千円	（内 岩手県 500,000 千円）
2002 年 12 月	第三者割当増資	92,720 千円	
2004 年 12 月末	資本金額合計	1,849,700 千円	（内 岩手県 1,000,000 千円）

ちなみに、授権資本金額という表記制度がなくなった現在の会社法の下では、「会社が発行する株式の総数」40,000 株、これに対して「発行済み株式の総数」36,994 株（内 20,000 株を岩手県が引き受け）となっており、発行価額は 1 株 5 万円であるところから、払込資本金額が 1,849,700 千円（内 岩手県の出資額 10 億円）となっている。

また、岩手県を筆頭株主とする同社の株主構成の詳細は、以下の通りである。

<株主>	<出資額>	<持株比率>	
岩手県	1,000,000 千円	54.06%	
盛岡市	232,100	12.55%	
二戸市	84,700	4.58%	
岩手町	82,800	4.48%	
一戸町	74,100	4.01%	
滝沢村	65,500	3.54%	
玉山村	60,800	3.29%	(2006年1月10日 盛岡市と合併)
八幡平市	13,100	0.71%	
一関市	13,000	0.70%	
北上市	12,100	0.65%	
花巻市	9,600	0.52%	
水沢市	8,300	0.45%	
江刺市	6,000	0.32%	(2006年2月20日 合併して奥州市)
雫石市	5,100	0.28%	
紫波町	4,700	0.25%	
矢巾市	3,700	0.20%	
石鳥谷町	3,700	0.20%	(2006年1月1日 花巻市と合併)
軽米町	3,500	0.19%	
前沢町	3,500	0.19%	
葛巻町	3,200	0.17%	
平泉町	2,800	0.15%	
九戸村	2,700	0.15%	
金ヶ崎町	2,600	0.14%	
浄法寺町	2,400	0.13%	(2006年1月1日 二戸市と合併)
民間企業団体	149,700	8.09%	
バス 3			
タクシー 2			
電力 1			
情報 1			
電機 3			
信号・通信 4			
商工 12			
林業 5			
合計	1,849,700 千円	100.00%	

(注) 2005 年 12 月末現在。

(出所) 同社提供資料。

また、同社の役員構成は、以下の通りである。この役員構成は、基本的に株主構成を反映したものであるが、民間株主からは役員が選出されていない。

取締役会長	増田	非常勤	(岩手県知事)
取締役副会長	谷藤	非常勤	(盛岡市長)
代表取締役社長	佐藤	常勤	(元岩手県総合政策室長)
代表取締役副社長	岡本	常勤	(西武鉄道(株)取締役)
取締役	稲葉	非常勤	(一戸市長)
取締役	小原	非常勤	(二戸市長)
取締役	工藤	非常勤	(玉山村長)
取締役	中村	非常勤	(武蔵工業大学学長)
取締役	民部田	非常勤	(岩手町長)
取締役	柳村	非常勤	(滝沢村長)
常勤監査役	佐々木	常勤	(元岩手放送(株)常務取締役)
監査役	工藤	非常勤	(西根町長)
監査役	古川	非常勤	(岩手県立大学総合政策学部長)

(注) 2005 年 6 月 1 日現在。

(出所) 同社提供資料。なお、個人情報保護の観点から氏名については姓のみの表記とする。

株式会社の制度上の特質の一つに「出資と経営の分離」がある。株主がみずから経営することに代えて専門経営者に経営を代行させることができるというものであるが、同社の場合には、基本的に大株主（の代表）がみずから取締役の名を連ねる構成になっている。

さて、本業である旅客鉄道業については、盛岡～目時間 82.0 キロメートルが営業区間であり、これは旧東北本線の盛岡～八戸間のうちの岩手県内の路線に当たる（なお、目時駅は青森県に位置するため青い森鉄道株式会社の管轄となっている）。

2004（平成 16）年度決算の状況を見ると、営業収益は 36 億 3392 万円であった。営業収益の内訳は、

旅客運輸収入	19 億 7729 万円
鉄道線路使用料収入	14 億 2491 万円
運輸雑収	2 億 3272 万円

である。

これに対して、人件費ならびに線路修繕費等の恒常的に発生する性格の営業費は 37 億 5662 万円であったから、営業レベルの利益はマイナス（赤字）となっている。

同社の場合、東北という立地から冬季の積雪対策が欠かせない。ポイント融雪のためのポイントヒーターの基本使用料だけでも月 200 万円を要し、この基本使用料はヒーターを使用しない月にも負担しなければならないという。「毎月の電気代だけでも何千万円という支出で、正直これほどかかるとは思っていなかった」と、広報担当者は語っている。営業費の圧倒的部分を占める修繕費については、電気代を含めて列車の通行量に応じて JR にも負担してもらっているというが、それでも 2004 年度についてみると、営業費総額は営業収益を上回ってしまっている。

さらに、第三セクター化で料金改定（値上げ）を予定したにもかかわらず運賃激変緩和のために値上げを抑制した部分があり、これに見合う補助金収入 1 億 3175 万円を得て特別利益に計上したものの、最終的には 4230 万円の当期損失を計上している。

この時点で、同社は「利便性の向上」のために 2006 年に予定している「青山」駅と「巣子」駅の新設を「最重要課題」として位置づけており、『営業報告書』において「当社は、この 2 駅が開業することにより経営が成り立つこととなっており、この事業の成否が会社の将来を左右します」（『営業報告書』平成 16 年度〔自平成 16 年 4 月 1 日 至平成 17 年 3 月 31 日〕）と述べている。ちなみに、同社の社内資料『アクションプラン 2005』でも、「来春に 2 つの新駅を開業させるべく、諸手続きや工事に取り組んでいます。当社の経営計画では、この 2 駅ができることによって初めて経営が成り立つことになっており、この事業の成否が会社の将来を左右するといっても過言ではありません。たくさんのお客さまに利用していただける新駅を目指し、全社一丸となって、盛り上げていきましょう」と呼びかけている。なお、青山駅と巣子駅の新設は、もともと第三セクター化の際に決定されていた既定事項であり、同社が発足後に取り入れた独自の新事業というわけではない。

そして、さらに同社は、長期収益見通しとして、単年度黒字転換時期を、開業 5 年目に当たる 2007（平成 19 年）年度に、また累積黒字転換時期を、開業 18 年目の 2020（平成 32）年度に実現するものとしている。

その後、「青山」駅と「巣子」駅は、2006 年 3 月 18 日に同時開業した。もちろん同社は、単純に 2 駅の新設に期待しているわけではなく、さまざまな集客企画を展開して営

業努力を続けている。いずれにしても、単年度黒字への転換年度と位置づけた 2007（平成 19）年度の決算をどう迎えるかが、同社の経営のひとまずの成否を判断する指標となるろう。

#### ケース：青い森鉄道株式会社

青い森鉄道株式会社は、IGR いわて銀河鉄道株式会社と同じく、東北新幹線の盛岡以北延伸に伴い、並行在来線を継承した第三セクター株式会社である。東北新幹線の延伸は、盛岡～八戸であったため、青い森鉄道株式会社は、並行する旧東北本線のうち、青森県内の目時～八戸間を営業区間として継承した。東北新幹線は、将来的に八戸からさらに青森まで延伸されることが決定しており、新幹線の八戸～青森間が開業する際には、並行在来線である現在の東北本線の八戸～青森間の路線も青い森鉄道に移管されることになっている。したがって、青い森鉄道株式会社は、本来の目時～青森間のうち、ひとまず目時～八戸間の部分区間を営業する形で設立されたといつてよい。

形式的には、旧東北本線の盛岡～青森間を、県域にしたがって岩手銀河鉄道株式会社と区間を分かち形で設立された鉄道会社ということになるが、鉄道事業者としての形態は、いわて銀河鉄道とは異なる。すなわち青い森鉄道株式会社は、鉄道線路を保有しない第二種事業者であり、鉄道線路は青森県が第三種事業者となって保有し、これを青い森鉄道が借用する形をとっている。これが行政側の判断の結果であったことはいうまでもない。まったく同じ事情から並行在来線の経営を JR 東日本から引き継ぐことになった岩手県と青森県であるが、岩手県が上下分離方式を採用しなかったのに対して、青森県は上下分離方式を選択したのである。

青森県が上下分離方式を採用した理由について特に言及した資料はないが、部分区間の営業といういわば中途半端な形での発足のため、会社の経営負担を軽減する必要性があったことは十分考えられる。ちなみに、目時～八戸間の営業路線は 25.9 キロメートルであり、この間に 7 駅が存在する。このうち、八戸駅は JR との共同使用駅であり、他の 6 駅は第三種事業者である青森県の所有駅である。

株式会社としてみたその出資状況は、「会社が発行する株式の総数」48,000 株（うち普通株式 47,000 株、優先株式 1,000 株）であり、「設立に際して発行する株式総数」は 12,000 株（うち普通株式 11,000 株、優先株式 1,000 株）である。1 株の発行価額は 5 万円であるところから、払込資本金額は 6 億円である。優先株式の引き受け先は、ベンチャー企業育成を目的とする東京中小企業投資育成株式会社（注）である。

(注) ちなみに、東京中小企業投資育成株式会社は、地方公共団体(18都道県)と金融機関、証券業界、保険会社、事業会社の共同出資になる第三セクター株式会社である。

青森県を筆頭株主とする同社の株主構成の詳細は、以下の通りである。

<株主>	<出資額>	<持株比率>	
青森県	330,000 千円	55.00%	
八戸市	70,300	11.72%	
青森市	27,000	4.50%	
三戸町	3,600	0.60%	
三沢市	3,200	0.53%	
東北町	2,500	0.42%	
平内町	2,200	0.37%	
南部町	2,200	0.37%	
名川町	2,100	0.35%	(2006年1月1日南部町と合併)
下田町	1,900	0.32%	
野辺地町	1,800	0.30%	
福地村	1,800	0.30%	(2006年1月1日南部町と合併)
六戸町	900	0.15%	
七戸町	500	0.08%	
東京中小企業投資育成(株)	50,000	5.00%	
(株)青森銀行	30,000	0.25%	
(株)みちのく銀行	30,000	0.25%	
東京電力(株)	20,000	3.33%	
東北電力(株)	20,000	3.33%	
合計	600,000 千円	100.00%	

(注) 2005年4月1日現在。

(出所) 同社提供株主名簿。

また、同社の役員構成は以下の通りである。この役員構成は株主構成を反映したものといえるが、純然たる民間株主からは役員が選出されていない。

代表取締役社長	小枝	常勤	
取締役	中林	常勤	(当社総務部長) (3月31日辞任)
取締役	中村	非常勤	(青森県企画政策部長)
取締役	中村	非常勤	(八戸市長)
取締役	鈴木	非常勤	(三沢市長)
取締役	久慈	非常勤	(三戸町長)
取締役	二本木	非常勤	(南部町長)
取締役	逢坂	非常勤	(平内町長)
取締役	西	非常勤	(東京中小企業投資育成(株)業務第7部長)
取締役相談役	佐藤	非常勤	
監査役	下村	常勤	
監査役	工藤	非常勤	(名川町長)
監査役	夏坂	非常勤	(福地村長)

(注) 2005年3月31日現在。

(出所) 同社提供資料。なお、個人情報保護の観点から氏名については姓のみの表記とする。

2004(平成16)年度の業績は、売上高4億3021万円、営業費4億1137万円、営業利益1885万円、経常利益476万円、当期純利益0円であった(千円未満四捨五入のため、差し引きに不一致あり)。ただし、営業レベルで利益を出してはいるが、営業費において、第三種鉄道事業者である青森県から線路使用料2億7918万円の減免措置を受けている。したがって、仮に第一種鉄道事業者であったとすれば、営業レベルでも赤字ということになる。

同社の場合、現在の営業区間は、あくまでも部分開業という位置づけになる。東北新幹線が八戸からさらに延伸して青森まで開通したときに、目時～青森間の全線が開業することになる。したがって、最終赤字(あるいは営業レベルの潜在赤字)についても、その理由の一端を部分開業という制約事情に求めることもできないわけではない。しかし、全線開業が黒字転換を保障するものでない以上、あるいは全線開業がかえって赤字を広げる可能性すらないわけでもない以上、経営的努力を今から本格化することが求められている。

以上に、IGR 岩手銀河鉄道株式会社と青い森鉄道株式会社について、経営実態を概観した。この2社は、鉄道事業者としては異なる制度下に置かれているが、すでに述べたように同じ設立経緯を持ち、また列車の運行についても相互乗り入れシステムを構築しているから、あわせて考察を加えておこう。

IGR 岩手銀河鉄道株式会社と青い森鉄道株式会社の経営を論じる場合には、第三セクター株式会社である以上、設立主体としての行政（岩手県および青森県）の立場からみた経営評価も可能であるが、すでにケースとして紹介した大阪府のりんくうゲートタワービル株式会社やいずみコスモポリス株式会社のような開発型の新規建設事業とは異なり、もともと既存事業を継承した経営のケースであるから、事業主体である鉄道会社それ自体の視点から論じることが適切であろう。

並行在来線の鉄道事業を継承して経営するという点からすると、路線が複数の県域にまたがっているからといって、それぞれの県ごとに会社を新設して経営に当たるという現在の方式は、必ずしも好ましいものではない。はたして JR からの経営移譲の話が出たときに一本化して経営に当たるという案もあったようであるが、結局は協力を前提として県ごとに分割して経営に当たる方式が採用された。地域事情が異なり、沿線で利用者のニーズも異なるから利用者に密着した経営をするという論理もひとつの理由にはなりうるが、地域密着サービスは一本化した経営であっても、けっしてできないことではない。まずは並行在来線をいかに残すかという政治的課題に、両県がそれぞれの財政事情等を考慮して導かれた結果が、それぞれの県で別個に経営するという対応であったのだろう。とはいえ、一本の路線をわざわざ分割してそれぞれを別個の二つの会社で経営することになったのであるから、効率性の点では問題がある。ダイヤの設定一つを考えても、2社間で調整が必要となるのであるから、並行在来線をどう経営するかという鉄道本来の経営的視点からすれば、初めから鉄道会社を一本化して、そこに両県が共同出資し、それぞれの県内事情や政治的問題については株主としての立場から利害等を調整するという選択をすべきであったといえるだろう。

株式会社形態をとる以上、もし過半数の株式を引き受ける株主がいれば、支配権は自動的に当該の過半数株保有者に帰属することになるから、一般に複数の主体が株式会社を設立する際には、出資割合が重要な意味を持つ。第三セクター株式会社の場合には、非営利経営を確保するという趣旨から民間側に支配権がわたらないように、一般に自治体側が過半数株式を保有する状況が形成される。ここでのケースでは、仮に鉄道会社を一本化して経営していこうとした場合、二つの県が互いに出資割合をめぐる交渉する必要が生じ、互いに自分が支配権を握りたい（というより相手側に支配権を握られたくない）という、県民意識を反映した政治的判断が介入していたかもしれない。ありがたいことではあるが、しかし、逆に第三セクターの特徴を生かして、民間出資を介在させることにより過半数株主を作らずに、均衡状態を作り出すことは可能である。また、株

式会社の特徴として、株主は引き受け株式数に比例して支配権をもつ代わりに、「責任」と「リスク」をも、引き受け株式数に比例して負うのであるから、主導権争いの類は、経済合理性の観点からは意味がない。今はともかく、将来を見通した超長期的展望にたてば、2社は一本化していく可能性も選択肢に入れておく必要があるように思われる。

ちなみに、現在、両鉄道会社の収益源としては、自社鉄道の利用者のほかに、JR貨物からの通行料収入が大きい。JR東日本の寝台特急も両鉄道路線を通行しているが、JR東日本からはスタッフの受入や車両の譲受をしているため通行料の徴収はしていない。また、岩手銀河鉄道の収益源の一つに青い森鉄道からの乗り入れ客の調整収入がある。しかし、青い森鉄道側にも、同様に岩手銀河鉄道からの乗り入れ客の調整収入がある。これらは一方だけ見ていけば「収益源」ではあるが、互いに相手側に支払ってもしるわけであるから相殺されるべきもので、別経営をしているがゆえの収益源でもある。

一本の並行在来線が2分割されて経営されることになった点に加えて、岩手県と青森県とで、それぞれの鉄道会社の設立方式も異なる形を取ることになった点にも触れておこう。第一種鉄道事業者であるIGRいわて銀河鉄道(株)と第二種鉄道事業者である青い森鉄道(株)。残存のために選択された方式であるから、いずれが正解であったかは、短期的に評価できる問題ではない。しかし、鉄道会社本来のあり方からすると、第二種鉄道会社はあまりにも経営の枠が硬く、自主性を制約されているといわなければならない。線路を初めとする設備面の維持管理負担から解放されるという財務面のメリットはあるものの、経営上の自主性は大きく制約される。株式会社化されたという点の実感を尋ねたところ、青い森鉄道の関係者からは「株式会社という以前に、会社として自由になったという実感はまったくない。指令システムは変わっていないし、駅の敷地一つをとっても県の所有地なので、自分たちの判断だけで使用することはできない。制約の大きさからして株式会社という実感はない」ということであった。それゆえ、営業努力はもっぱら、集客努力に限定される。同社のホームページには、鉄道ファンから提案などが寄せられるが、一方で、人員にも限りがあるためなかなか実行には移せないとのことであった。

また、両社を株式会社としてみた場合、取締役の構成にも第三セクターにありがちな非合理性が見られる。両社の取締役には、大株主である自治体の代表者が名を連ねている。しかし、知事や市町村長が鉄道事業の経営の意思決定をし、また業務執行に当たるといことは考えられない。これらの首長が、たとえ非常勤という形ではあるにせよ、取締役に名を連ねたのは、出資をした以上、「わが自治体も経営に参加している。自治体の意向をちゃんと経営に反映させている」ということを当該自治体の住民に向けて、目に見える形でアピールしておく政治的必要性を感じたからであろう。また、深読みをすれば、鉄道事業者としての性格から、万一（事故）の際に、責任を分散・共有するという

深遠な意図があるのかもしれないが、実際に経営に当たる実質経営者の当事者能力に任せるところにこそ、株式会社制度の特質があることを考えるならば、形式にとらわれて、やや頭でっかちの組織になっている感があることは否めない。

自社努力の枠を超えたいくつかの制度的改善の余地を残しながらも、両社は、鉄道事業者として、安全を当然の前提としながら、営業努力を続けている。第三セクター鉄道の赤字については、経営努力の不足を指摘することはできない。第三セクター鉄道のコストは、一般私鉄の3分の1に抑えられているのであり、合理化という点では限界に近い。問題は収益（売り上げ）が伸びないところに主たる原因があり、しかもそれは沿線人口の少なさなど、構造的な問題であって経営者の努力範囲を超えている一面を持つ。

「第3セクター鉄道各社の多くは赤字経営を続けているが、これは、第3セクター鉄道各社が非効率な経営下にあることを意味しない。・・・営業キロ当たりの第3セクター鉄道各社の平均営業費は1,359.6万円（2004年度）と、その他の地方私鉄の1/3程度の水準である。ただし、営業収入（営業キロ当たり）も同様に少ないため、営業収益で見ると赤字が生じている」のである。「第3セクター鉄道各社の経営状況が厳しい要因としては、沿線人口の少なさに起因する需要不足が大きいと考えられる」（青木亮「第3セクター鉄道の経営維持と補助制度」『公営企業』2007年6月号所収。13、14ページ）。

これが第三セクター鉄道経営の真実だとすれば、自治体の首長には、マクロ的視点から沿線地域の人口増につながる政策を通じての鉄道支援が求められるのであり、鉄道事業者自体は、安全を前提として地道に沿線住民の足として営業努力を継続する以外にない。地域の足として必要なのは、「鉄道」それ自体ではなく「公共交通手段」なのであるから、手段は「バス」であってもよいという見解もある。大量輸送に強みを持つ鉄道であるが、その大量輸送への需要がないのだとすれば、鉄道を残存させる意味があらためて問われる。しかし、鉄道をバスに切り替えたところで、利用者が少なく赤字経営が続けば、結局はバス経営も廃止される運命にあるのである。場当たりの政策ではなく、せつかく残した鉄道であるならば、ある程度、赤字はやむをえないという開き直りの発想で、その赤字を補填する新事業を自治体が創造し、鉄道経営を支える高次元の枠組みが望まれる。そのためには、沿線の自治体が個々の利害や政治的思惑を超え、一体となって行動する姿勢が求められる。一方、鉄道会社は、みずからできる企画を展開して集客をはかり、沿線地域と一体化して、文字通り地域の足としての役割を地道に果たし続ける以外にない。

筆者個人としては、それを応援したいと思う。

## 2-3 まちづくり株式会社

### —第三セクター株式会社—

第三セクター株式会社の経営が危ぶまれる傾向にある中で、近年になって新たな役割を担って設立されたタイプ（ここでは第3類型と位置付ける）の第三セクター株式会社が見られる。いわゆるまちづくり株式会社がそれである。広くいえば地域振興を担って、より固有には、いわゆる中心市街地の再活性化を担って創られた株式会社であるが、株式会社形態を取って設立された意味はどこにあり、その機能をどこまで発揮しているのだろうか、実態を見ておきたい。

1998年5月の国会で、大型小売店の出店調整スキームを規定してきた従来の「大規模小売店舗法（大店法）」の廃止が決まり、代わって、まちづくり3法が制定された。まちづくり3法とは、「都市計画法」（改正法、1998年5月公布、同年11月施行）、「大規模小売店舗立地法」（1998年6月公布、2000年6月施行）、「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」（略称「中心市街地活性化法」1998年6月公布、同年7月施行）の総称であり、それぞれは次のような役割を担うものとして位置づけられた。

#### ①「都市計画法」

— 地域の実情に的確に応じたまちづくりを進め、都市計画における地方分権の推進を図ることを目的としている。市町村が特別用途地区を柔軟に設定できることとし、たとえば、大規模小売店出店立地の可否を決定することもできるものとした。いわば、土地の利用規制（ゾーニング）を促進するための法であり、大規模小売店については、まず、この法律に基づくゾーニングによって出店の可否が決められることになる。

#### ②「大規模小売店舗立地法」

— 大規模小売店による周辺生活への影響を緩和するための社会的規制を実施することについて規定した法である。地方自治体（都道府県と政令指定都市）が個別ケースごとに、地域の実情に応じた運用を行なえるようにした。都市計画法（改正法）に照らして大型小売店が出店可能となれば、次にはこの大店立地法に基づき、周辺的生活環境への影響などの視点から調整が図られることになる。

#### ③「中心市街地活性化法」

— 上記2法とは観点を異にし、商業等の都市機能の空洞化の進行している中心市街地の活性化を図ることを目的としている。趣旨としては、「市街地の整備改善」（土地区画整備事業、市街地再開発事業、道路・公園・駐車場の整備等）と、「商業等の活性化」（商業集積関連施設の整備、タウンマネジメント機関を中心とする商店街整備、都市型新事

業の支援施設の整備等)を柱とする総合的かつ一体的な対策を、諸主体が連携して推進することを目指す。具体的には、空洞化している中心市街地を活性化させるための「基本計画」を市町村が策定し、その基本計画に沿って「中小小売商業の高度化を推進する機関」などが作成する事業計画を、国が認定したうえで支援を実施するというものである。

まちづくり株式会社は、「中心市街地活性化法」(1998年)に規定された「中小小売商業の高度化を推進する機関」としてのいわゆる **Town Management Organization (TMO)** となるべき主体として各地域に設立された第三セクター株式会社である。TMOは、中心市街地における商業まちづくりをマネジメント(運営・管理)する使命を帯びており、TMOになることができるのは、商工会議所、商工会、第三セクター、NPOとされた。

さて、この法律に基づき、各地に **TMO** が設立されることになったのであるが、実際には、各市の商工会議所が旗振り役となってプランを立て、自治体(市)が部分出資する第三セクター株式会社が、「まちづくり株式会社」を名乗って、**TMO** となるケースがほとんどであった。ただし、同じ目的で設立された法人でも、一方では、株式会社形態を選択しなかった組織があることは注意する必要がある。

しかし、**TMO** による中心市街地活性化策は必ずしも有効に機能しなかった。そこで、根拠法である「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」(1998年)の見直しがなされ、2006年6月に、同法は改題されたうえで、「中心市街地の活性化に関する法律」(略称「中心市街地活性化法」)として再スタートした(2006年8月施行)。

まちづくり株式会社の実態を見る前に、その根拠法である中心市街地活性化法(新法)の趣旨を見ておこう。

## 中心市街地活性化法の概要(資料)

### (1) 目的

中心市街地における都市機能の増進及び経済活力の向上を総合的かつ一体的に推進するため、中心市街地の活性化に関する基本理念の創設、市町村が作成する基本計画の内閣総理大臣による認定制度の創設、支援措置の拡充、中心市街地活性化本部の設置等の所要の措置を講ずる。

### (2) 基本理念・責務規定の創設

中心市街地活性化についての基本法的性格を踏まえ基本理念を創設

- 国、地方公共団体及び事業者の責務規定を創設
- (3) 国による「選択と集中」の仕組みの導入
- 中心市街地活性化本部（本部長:内閣総理大臣）の創設
  - 基本方針の案の作成、施策の総合調整、事業実施状況のチェック&レビュー等
  - 基本計画の内閣総理大臣の認定制度
  - 法律、税制の特例、補助事業の重点実施 等
- (4) 多様な関係者の参画を得た取組の推進
- 多様な民間主体が参画する中心市街地活性化協議会の法制化
- (5) 支援措置の大幅な拡充（認定基本計画への深掘り支援）
- 都市機能の集積促進(※ 法律改正事項)
  - 暮らし・にぎわい再生事業の創設、まちづくり交付金の拡充
  - 中心市街地内への事業用資産の買換え特例の創設（所得税・法人税）
  - 非営利法人を指定対象に加える等中心市街地整備推進機構の拡充(※)
  - 街なか居住の推進
  - 中心市街地共同住宅供給事業の創設(※)
  - 街なか居住再生ファンドの拡充
  - 商業等の活性化
  - 中心市街地における空き店舗への大型小売店舗出店時の規制緩和（※）
  - 戦略的中心市街地商業等活性化支援事業の拡充
  - 商業活性化空き店舗活用事業に対する税制等の拡充
  - その他 公共空地等の管理制度、共通乗車船券の特例の創設 等

（出所）中心市街地活性化協議会支援センターのホームページより修正・整理。

<http://machi.smrj.go.jp/about/law.html>、2008年1月17日アクセス。

新法では、市町村が策定する「中心市街地活性化基本計画」に意見を述べ、また、各種事業の検討・調整・実施等により、中心市街地活性化に寄与することを目的とした新しい（旧法における TMO に代わる）組織として、「中心市街地活性化協議会」が法制化された。ちなみに、国もまた支援する趣旨から、内閣に「中心市街地活性化協議会本部」なる組織が設置された。

このため、旧法の下で TMO となるべく設立されたまちづくり株式会社は、新たに商工会議所などとともに、中心市街地活性化協議会を設置し、協議会の他の構成員（諸事業者や地権者）とともに協議会を通じて、中心市街地活性化のための事業活動を展開する形を取る（取らざるをえない）ことになった。

参考までに、今日までに設立された中心市街地活性化協議会の現状は、商工会議所管内の都市で 72 件あり、以下の通りである。ちなみに、いずれも商工会議所が設立主体に名を連ねているが、まちづくり株式会社に代表される株式会社形態をとる組織が、商工会議所とともに共同設立主体になっている協議会は 72 件のうち 55 件である。残り 17 件は、株式会社以外の組織（財団、NPO 等）が、商工会議所と並ぶ共同設立主体になっている。

### 中心市街地活性化法第 15 条に基づき設置された「中心市街地活性化協議会」一覧 (資料)

- 1 岐阜市中心市街地活性化協議会 2006 年 8 月 22 日設置  
設置者:岐阜商工会議所、財団法人岐阜市にぎわいまち公社
- 2 富山市中心市街地活性化協議会 2006 年 8 月 30 日設置  
設置者:富山商工会議所、株式会社まちづくりとやま
- 3 久留米市中心市街地活性化協議会 2006 年 8 月 30 日設置  
設置者:久留米商工会議所、株式会社ハイマート久留米
- 4 出雲市中心市街地(中核都市拠点地区)活性化協議会 平成 18 年 9 月 19 日設置  
設置者:出雲商工会議所、NPO 法人21世紀出雲産業支援センター
- 5 山口市中心市街地活性化協議会 2006 年 9 月 25 日設置  
設置者:山口商工会議所、株式会社街づくり山口
- 6 長野市中心市街地活性化協議会 2006 年 9 月 27 日設置  
設置者:長野商工会議所、株式会社まちづくり長野
- 7 和歌山市中心市街地活性化協議会 2006 年 9 月 29 日設置  
設置者:和歌山商工会議所、株式会社ぶらくり
- 8 豊後高田市中心市街地活性化協議会 2006 年 10 月 2 日設置  
設置者:豊後高田商工会議所、豊後高田市観光まちづくり株式会社
- 9 豊田市中心市街地活性化協議会 2006 年 10 月 10 日設置  
設置者:豊田商工会議所、豊田まちづくり株式会社
- 10 砂川市中心市街地活性化協議会 2006 年 10 月 17 日設置  
設置者:砂川商工会議所、株式会社砂川振興公社
- 11 高松市中心市街地活性化協議会 2006 年 11 月 14 日設置  
設置者:高松商工会議所、高松丸亀町まちづくり株式会社
- 12 神戸・新長田中心市街地活性化協議会 2006 年 11 月 20 日設置  
設置者:株式会社神戸ながたTMO・神戸商工会議所、新長田まちづくり株式会社

- 13 青森市中心市街地活性化協議会 2006年11月24日設置  
設置者:青森商工会議所、青森駅前再開発ビル株式会社
- 14 出雲市中心市街地(東部都市拠点地区)活性化協議会 2006年11月28日設置  
設置者:平田商工会議所、株式会社中ノ島ニューシティプラザ
- 15 滝川市中心市街地活性化協議会 2006年12月4日設置  
設置者:滝川商工会議所、株式会社アニム滝川
- 16 松江市中心市街地活性化協議会 2006年12月7日設置  
設置者:松江商工会議所、財団法人松江市観光開発公社
- 17 八代市中心市街地活性化協議会 2006年12月19日設置  
設置者:八代商工会議所、八代まちづくり株式会社
- 18 高岡市中心市街地活性化協議会 2006年12月21日設置  
設置者:高岡商工会議所、末広開発株式会社
- 19 熊本市中心市街地活性化協議会 2006年12月26日設置  
設置者:熊本商工会議所、株式会社まちづくり熊本
- 20 久慈市中心市街地活性化協議会 2006年12月28日設置  
設置者:久慈商工会議所、株式会社街の駅・久慈
- 21 掛川市中心市街地活性化協議会 2007年1月15日設置  
設置者:掛川商工会議所、かけがわ街づくり株式会社
- 22 伊賀市中心市街地活性化協議会 2007年1月17日設置  
設置者:上野商工会議所、株式会社まちづくり伊賀上野
- 23 柏市中心市街地活性化協議会 2007年1月19日設置  
設置者:柏商工会議所、財団法人柏市都市振興公社
- 24 福知山市中心市街地活性化協議会 2007年1月19日設置  
設置者:福知山商工会議所、株式会社福知山パーキング
- 25 盛岡市中心市街地活性化協議会 2007年1月23日設置  
設置者:盛岡商工会議所、盛岡まちづくり株式会社
- 26 福井市中心市街地活性化協議会 2007年1月23日設置  
設置者:福井商工会議所、まちづくり福井株式会社
- 27 金沢市中心市街地活性化協議会 2007年1月29日設置  
設置者:金沢商工会議所、株式会社金沢商業活性化センター
- 28 宮崎市中心市街地活性化協議会 2007年2月8日設置  
設置者:宮崎商工会議所、財団法人宮崎市花のまちづくり公社
- 29 会津若松市中心市街地活性化協議会 2007年2月21日設置  
設置者:会津若松商工会議所、株式会社まちづくり会津
- 30 富良野市中心市街地活性化協議会 2007年2月21日設置  
設置者:富良野商工会議所、ふらのまちづくり株式会社

- 31 小樽市中心市街地活性化協議会 2007年2月26日設置  
設置者:小樽商工会議所、小樽駅前ビル株式会社
- 32 伊丹市中心市街地活性化協議会 2007年2月27日設置  
設置者:伊丹商工会議所、伊丹都市開発株式会社
- 33 宝塚市中心市街地活性化協議会 2007年3月19日設置  
設置者:宝塚商工会議所、ソリオ宝塚都市開発株式会社、逆瀬川都市開発株式会社
- 34 奈良市中心市街地活性化協議会 2007年3月26日設置  
設置者:奈良商工会議所、奈良市市街地開発株式会社
- 35 大田原市中心市街地活性化協議会 2007年3月28日設置  
設置者:大田原商工会議所、株式会社大田原まちづくりカンパニー
- 36 新潟市中心市街地活性化協議会 2007年3月30日設置  
設置者:新潟商工会議所、新潟地下開発株式会社
- 37 鳥取市中心市街地活性化協議会 2007年4月1日設置  
設置者:鳥取商工会議所、財団法人鳥取開発公社
- 38 甲府市中心市街地活性化協議会 2007年4月13日設置  
設置者:甲府商工会議所、甲府中央まちづくり株式会社
- 39 浜松市中心市街地活性化協議会 2007年4月26日設置  
設置者:浜松商工会議所、財団法人浜松まちづくり公社
- 40 帯広市中心市街地活性化協議会 2007年5月25日設置  
設置者:帯広商工会議所、NPO法人十勝まちづくり住の会
- 41 北見市中心市街地活性化協議会 2007年5月28日設置  
設置者:北見商工会議所、株式会社まちづくり北見
- 42 鹿児島市中心市街地活性化協議会 2007年5月31日設置  
設置者:鹿児島商工会議所、株式会社まちづくり鹿児島
- 43 別府市中心市街地活性化協議会 2007年6月8日設置  
設置者:別府商工会議所、NPO法人別府八湯トラスト
- 44 白河市中心市街地活性化協議会 2007年6月29日設置  
設置者:白河商工会議所、株式会社楽市白河
- 45 越前市中心市街地活性化協議会 2007年7月6日設置  
設置者:武生商工会議所、タケフ都市開発株式会社
- 46 あまがさき中心市街地活性化協議会 2007年7月17日設置  
設置者:尼崎商工会議所、株式会社ティー・エム・オー尼崎
- 47 臼杵市中心市街地活性化協議会 2007年7月20日設置  
設置者:臼杵商工会議所、株式会社まちづくり臼杵
- 48 小松市中心市街地活性化協議会 2007年7月23日設置  
設置者:小松商工会議所、株式会社こまつ賑わいセンター

- 49 千葉市中心市街地活性化協議会 2007年7月24日設置  
設置者:千葉商工会議所、財団法人千葉市都市整備公社
- 50 那覇市中心市街地活性化協議会 2007年7月31日設置  
設置者:那覇商工会議所、久茂地都市開発株式会社
- 51 越前おおの中心市街地活性化協議会 2007年7月31日設置  
設置者:大野商工会議所、株式会社平成大野屋
- 52 岩国市中心市街地活性化協議会 2007年8月7日設置  
設置者:岩国商工会議所、株式会社街づくり岩国
- 53 豊川市中心市街地活性化協議会 2007年8月9日設置  
設置者:豊川商工会議所、豊川市開発ビル株式会社
- 54 二本松市中心市街地活性化協議会 2007年8月22日設置  
設置者:二本松商工会議所、NPO法人まちづくり二本松
- 55 松山市中心市街地活性化協議会 2007年8月24日設置  
設置者:松山商工会議所、株式会社まちづくり松山
- 56 府中市中心市街地活性化協議会 2007年9月26日設置  
設置者:府中商工会議所、財団法人府中市まちづくり振興公社
- 57 四万十市中心市街地活性化協議会 2007年10月1日設置  
設置者:中村商工会議所、まちづくり四万十株式会社
- 58 飯田市中心市街地活性化協議会 2007年10月2日設置  
設置者:飯田商工会議所、株式会社飯田まちづくりカンパニー
- 59 稚内市中心市街地活性化協議会 2007年10月12日設置  
設置者:稚内商工会議所、株式会社まちづくり稚内
- 60 福島市中心市街地活性化協議会 2007年10月19日設置  
設置者:福島商工会議所、株式会社福島まちづくりセンター
- 61 石巻市中心市街地活性化協議会 2007年10月22日設置  
設置者:石巻商工会議所、株式会社街づくりまんぼう
- 62 藤枝市中心市街地活性化協議会 2007年11月2日設置  
設置者:藤枝商工会議所、株式会社まちづくり藤枝
- 63 八戸市中心市街地活性化協議会 2007年11月7日設置  
設置者:八戸商工会議所、株式会社まちづくり八戸
- 64 秋田市中心市街地活性化協議会 2007年11月9日設置  
設置者:秋田商工会議所、財団法人秋田市総合振興公社
- 65 奥州市中心市街地活性化協議会 2007年11月14日設置  
設置者:水沢商工会議所、株式会社まちづくり奥州
- 66 日向市中心市街地活性化協議会 2007年11月16日設置  
設置者:日向商工会議所、社団法人日向市観光協会

67 長岡市中心市街地活性化協議会 2007年11月20日設置

設置者:長岡商工会議所、NPOまちなか考房

68 桑名市中心市街地活性化協議会 2007年11月21日設置

設置者:桑名商工会議所、株式会社まちづくり桑名

69 大村市中心市街地活性化協議会 2007年11月28日設置

設置者:大村商工会議所、財団法人大村市振興公社

70 岩見沢市中心市街地活性化協議会 2007年11月29日設置

設置者:岩見沢商工会議所、株式会社振興いわみざわ

71 堺市中心市街地活性化協議会 2007年11月30日設置

設置者:堺商工会議所、財団法人堺市都市整備公社

72 敦賀市中心市街地活性化協議会 2007年12月4日設置

設置者:敦賀商工会議所、港都つるが株式会社

(注) 2007年12月4日現在。設置順。下線は筆者によるもので、株式会社形態のまちづくり会社を示す。なお、以上の他に、商工会管内の以下の5市町にも、活性化協議会が設立されている(設置年、設置者省略)。

兵庫県丹波市

宮城県利府町

兵庫県川西市

熊本県植木町

岩手県遠野市

(出所) 日本商工会議所ホームページ「中心市街地活性化協議会情報」より整理。

<http://www.jcci.or.jp/machi/kyogikai.html>、2007年12月4日アクセス。

さて、1998年に制定された中心市街地活性化法(「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」)が、わずか8年にして改正(「中心市街地の活性化に関する法律」2006年)されたのは、上述のように、そこに規定されたTMOが有効に機能しなかったからであるとされる。わずか8年で、成果が出なかったと判断する国の短期的視野にも問題がないわけではないが、地方都市の衰退化傾向が一向に止まらなかった事実は否定できない。

問題は、中心市街地活性化のいわば切り札として位置づけられ設立された、TMOとしてのまちづくり株式会社に代表される株式会社組織が、何ゆえにその機能を十分に発揮できなかったかである。

一つには、もともとまちづくり会社に過剰な期待がかけられすぎたということもある。

出店する大型スーパーなどの戦略に対して、初めから同じ土俵に建てるだけの力を備えているわけではなかった。さらに、補助金を受ける以上は、公的な性格の組織または非営利組織でなければならないという法規制が、まちづくり株式会社をして、第三セクター株式会社にしたのであるが、逆にそれがために、行政依存的体質を宿し、私企業的な経営感覚を失ってしまったという一面も否定できない。当事者能力という点では、多くが商工会議所や商工会の支援の下に作られた経緯から、設立後も商工会議所の支援から独立できない状況が形成されたことも、また否定できない。

さらに純粋に株式会社という視点からすると、せっかく株式会社形態を取ったにもかかわらず、株式発行を通じて広く多数者から大規模な資本調達をするわけでもなく、株式会社であることの意味が必ずしも明確ではなかった。

とはいえ、だからといって、まちづくり株式会社の設立が無意味だったというわけではない（と考えたい）。新法の下では、主役はTMOから中心市街地活性化協議会に移行したが、多くのまちづくり株式会社が、中心市街地の活性化に向けて努力を続けているのは事実である。

どのような状況にあるのかを、盛岡まちづくり株式会社を例に見てみよう。

## ケース：盛岡まちづくり株式会社

盛岡まちづくり株式会社の沿革は、次のようである。1998年7月24日施行の中心市街地活性化法（旧法）を受けて、1999年3月に盛岡商工会議所は、中心市街地活性化ビジョンを策定した。このビジョンを受けて、翌2000年3月、盛岡市が中心市街地活性化基本計画を策定。同時に、盛岡商工会議所が、同基本計画に基づいて「タウンマネジメント構想」を取りまとめた。同年6月、盛岡商工会議所が盛岡市より認定構想事業者（TMO）の認定を得たが、総合的検討の結果、（第三セクター方式の方が補助金を受ける場合など有利な扱いになると判断されたからであろうと思われるが）、新たに第三セクター方式の法人を設立することとし、盛岡まちづくり株式会社が誕生した（2001年5月24日設立登記）。同社は、2001年7月3日に、TMO認定を得た。

その後、中心市街地活性化法の改正施行（2006年6月）に伴い、同社は、同法に基づいて盛岡商工会議所とともに、2007年1月23日、盛岡市中心市街地活性化協議会を設立した。

同社の事業目的は、以下の通りである。

- ① タウンマネジメント構想に基づくアーケード、駐車場等の整備、賃貸事業
- ② 街づくり事業に関する調査研究事業
- ③ 商店街の街づくりに係る経営コンサルタント業務
- ④ 商店街、特定非営利活動法人等の財務管理・労務管理・運営計画に係る事務代行業務
- ⑤ 空き店舗仲介斡旋業務
- ⑥ 商店街等のイベントの計画立案並びに運営業務
- ⑦ 不動産賃貸業務
- ⑧ 漆器、陶磁器、ガラス器、鉄器、木・竹・藤工品・家具・各種染織物、装身具、美術工芸品、民芸品、出版物の卸及び小売、菓子類、酒類、農・林・蓄水産物加工飲食料品の卸売及び小売

2007年6月現在の出資状況は、払込資本金額2000万円。発行する株式の総数400株。株主数は31名であり、株主構成は、以下のようである。

<株主>	<持株数>	<持株比率>
盛岡市	200株	50.0%
盛岡市肴町商店街振興組合	60株	15.0%
盛岡商工会議所	20株	5.0%
盛岡大通商店街協同組合	20株	5.0%
株式会社 川徳	6株	1.5%
株式会社 ジョイス	6株	1.5%
盛岡駅前商店街振興組合	4株	1.0%
盛岡市材木町商店街振興組合	4株	1.0%
その他23団体	80株	20.0%
<hr/> (盛岡ガス、銀行4、商店街等)		
合計	400株	100%

(注) 2007年6月25日現在。

(出所) 同社『第6期定時株主総会議案書』

また、同社の役員構成は、以下の通りである。

代表取締役社長	玉山	(盛岡商工会議所副会頭、(株)東山堂 代表取締役社長)
代表取締役副社長	吉田	(盛岡市商店街連合会会長、大通商店街協同組合理事長)
専務取締役	小原	(盛岡商工会議所専務理事)
取締役	斎藤	(盛岡商工会議所会頭)
取締役	川村	(株式会社 川徳 代表取締役社長)
取締役	豊岡	(盛岡市肴町商店街振興組合理事長)
取締役	森	(盛岡駅前商店街振興組合理事長)
取締役	宮沼	(盛岡材木町商店街振興組合理事長)
取締役	北田	(株式会社 花月堂 代表取締役社長)
監査役	中野	(税理士)
監査役	佐藤	(盛岡市商工観光部部長)

(注) 2007年6月25日現在。

(出所) 同社『第6期定時株主総会議案書』ならびに「盛岡中心市街地活性化協議会」ホームページ他より作成。なお、個人情報保護の観点から氏名については姓のみの表記とする。

従業員は3名であり、うち2名は商工会議所からの出向者である。

同社の登記上の本店所在地は、盛岡商工会議所に同じであるが、実際の事務所は、岩手県内に書店を展開する株式会社東山堂の本店ビルを借りている。ちなみに、盛岡まちづくり株式会社社長の玉山氏は、株式会社東山堂の経営者でもある。

取締役の構成は、基本的に株主構成を反映しているといえる。株式会社の特質である出資と経営の分離という点からすると、出資に基づく経営者が多い感は否めない。取締役の数自体も、規模の割には多い。

同社は、これまでイベント事業を始め、多くの活動を展開しているが、収支面を見ると、同社の大きな特徴は、2002年に肴町商店街にアーケードを構築し、これを同商店街振興組合に賃貸しているため、この賃貸収入が安定した収入源となっていることである。2007年度予算で見ると、全体収入2,194万円のうち、アーケード賃貸料収入が1,017万円と全収入の半分近くを占めていることから、安定した収入源を確保した意義は大きいといえる。

しかし、一方では、盛岡市と盛岡商工会議所からの補助金収入にも大きく依存している。

参考までに、2007年度の補助金事業は、次のような内容である。

盛岡市補助金：

空き店舗活用相談員事業	566万円
空き店舗チャレンジショップ事業	150万円
通行料調査	100万円

盛岡商工会議所補助金：

まちづくり株式会社運営補助金	80万円
河南地区暮らし・にぎわい再生支援事業	200万円

補助金に関するここからのコメントは、他のまちづくり株式会社にも当てはまる一般論となるが、本来の事業目的が、中心市街地の活性化という地域振興の一翼を担う役割であることから、行政や商工会議所の果たす役割を部分代行しているという理解に立てば、補助金の受入は正当化される。しかし、もし補助金への依存が恒常化するようになれば、それでは、株式会社形態を採用した積極的意味が失われてしまう。当面は、立ち上がって間もない時期であるから、やむをえないにしても、長期的には財政的に自立を図っていくことが経営課題となろう。

性格上、もともと利益を目指す組織ではないにしても、みずからが財政的に自立できないかぎり、第三セクター経営は、行政の足かせになる恐れがないわけではない。いくぶん強い言い方ではあるが、これは、第三セクター経営の歴史が教えてきた教訓である。逆に、中心市街地活性化協議会の設立主体の一員として、活動の成果がみずからの収益面にしっかり反映されるようになれば、参加するメンバーを引き付ける力（組織の求心力）が増すことにもなるのである。

株式会社形態を採用した意味を発揮して、中心市街地の活性化に賛同する関係者やイベント活動に関心のある個人や市民グループなどをも株主に加え、一過性でないコミットを図ることができるのも、株式会社ならではの特質であることを付け加えておきたい。

法制度によって導かれた「官製」の色彩の強い第三セクター株式会社ではあるが、まちづくり株式会社は、目下のところ非営利分野における株式会社の新しい可能性を秘めた存在である。全国的に、ほぼ足並みをそろえて発足しているが、その可能性をいかに現実性へと置き換えていくかが、自身の組織としての存続のみならず、当該地域の再生・活性化の成否をも決めていくことになる。

### 3 証券取引所

証券取引所は、日本の金融市場のインフラとも言うべき存在である。戦後の日本の証券取引所は、「証券会員制法人」という非営利法人の形態をとってきたが、代表的存在である東京、大阪、名古屋の3取引所は、2001年以降、株式会社形態に移行した。一方、福岡、札幌の2取引所は、株式会社化を選択しない方向にある。

証券取引所の株式会社化は、株式会社形態の研究にとって大きな示唆を与えるものと考えられる。筆者は、5証券取引所を訪問調査したが、調査結果を述べる前に、あらかじめ日本の証券取引所の歴史を簡単に振り返っておこう。(詳しくは、小松章『企業形態論 第3版』)

日本の証券取引所は、1878(明11)年に、株式(および公債)の流通を円滑化するために東京と大阪に開設された「株式取引所」に始まる。ちなみに、株式取引所自身も、株式会社形態をとっていたのであり、自社の上場株式を主要な取引対象の一つとしていたのであった。両株式取引所は、第二次世界大戦下の1943年まで株式会社として存続し、同年「営団」(公企業形態)の日本証券取引所に統合改組したが、日本証券取引所は、戦後(1947年)になって解散した。

戦後再開された日本の証券取引所は、証券取引法(1948年)に基づき、証券会社が会員となって構成する非営利の会員組織である「証券会員制法人」形態をとった。証券会員制法人とは、会員証券会社が出資した基本金と信託預託金を基盤とし、会員からの会費と上場会社からの賦課金を主な年収入として運営される組織である。

東京、大阪、名古屋の3証券取引所のほかに、地域経済の振興と地元投資家の育成を目的としたいわゆる地方証券取引所が設立され、地方証券取引所は、1967年に神戸証券取引所が閉鎖された後は、札幌、新潟、京都、広島、福岡の5取引所が永くその機能を担ってきた。しかし、1990年代を通じて、地方証券取引所の売買高は急速に縮小し、広島および新潟の両証券取引所は2000年3月に東証に吸収合併され、京都証券取引所は2001年3月に大証に吸収合併された。

証券取引所は、歴史的に、もっぱら大企業の証券を上場の対象としてきたのであるが、1990年代後半の金融規制緩和を受けて、成長性ある新興企業に対しても直接金融による資本調達のを開くため、名証が1999年10月にセントレックス市場を、東証が同年11月にマザーズ市場を、また地方では札幌が2000年4月にアンビシャス市場を、福証が同年5月にQ-Board市場を、それぞれ、いわゆる新興市場として開設した。

もともと新興企業に対しては、証券取引所とは別に「店頭売買有価証券登録原簿への登録」(いわゆる店頭登録)という制度が、1963年から2004年まで設けられていた。

この制度は、証券取引所を通さずに、諸証券会社の店頭ネットワークを通して株式公開する仕組みになっており、上場という言葉の代わりに「店頭公開」という名称で呼ばれた。店頭登録の審査は、証券取引法の規定に基づいて設立された日本証券業協会が行い、店頭公開市場は後に JASDAQ という名称で呼ばれた。証券取引所への上場をめざす企業は、まず JASDAQ に株式を公開してから、その後に上場を実現するというのが一般的なパターンであった。

日本の店頭公開市場は、歴史的に「全米証券業協会」(NASD) が運営するアメリカの店頭公開市場 NASDAQ に範をとったものであるが、2000 年 5 月にはその NASD が、日本でソフトバンクと組んで新興市場であるナスダック・ジャパン市場を大阪証券取引所内に開設するにいたった。しかし、同市場は、その話題性とは裏腹に必ずしも活発な取引がなされなかったため、NASD は資本を撤収し、2002 年 12 月からはヘラクレス市場と改称して大証みずからが運営する新興市場となった。

規制緩和により証券取引所がみずから新興市場を持つようになると、店頭公開市場は証券取引所と競合関係に立つことになった。店頭公開市場であった JASDAQ は、2004 年 12 月に「株式会社ジャスダック証券取引所」に改組して取引所市場となった。その結果、日本の店頭登録制度(店頭公開市場)はその歴史に幕を閉じ、わが国の制度的な株式公開市場はすべて「証券取引所」形態に統一化された。

また、東京、大阪、名古屋の各証券取引所は、意思決定の迅速化と資本調達の道を開くという名目の下、1 会員 1 議決権の決定原則に基づくそれまでの「証券会員制法人」形態を改め、いずれも「株式会社」形態に転換した(大証 2001 年 4 月、東証 2001 年 11 月、名証 2002 年 4 月)。

そして、さらに大証は、2004 年 4 月に自らの株式をヘラクレス市場に上場した。整理するならば、現行の日本の証券取引所の株式市場は、次のようになっている。

- 東京証券取引所(市場第一部、市場第二部、マザーズ)
- 大阪証券取引所(市場第一部、市場第二部、ヘラクレス)
- 名古屋証券取引所(市場第一部、市場第二部、セントレックス)
- 福岡証券取引所(市場、Q-ボード)
- 札幌証券取引所(市場、アンビシャス)
- ジャスダック証券取引所(市場、ネオ)

参考までに、証券取引法の改正・施行(2000 年)による証券取引所の株式会社化に道を開いた金融審議会(金融庁)の報告書を見ておこう。

## 証券取引所等の組織形態の在り方について（資料）

平成12年2月22日

金融審議会第一部会

### 1 はじめに

今日の内外の証券取引所を取り巻く環境をみると、情報通信技術の飛躍的な発展、金融証券取引の一層のグローバル化や金融システム改革の進展、特にアメリカにおける電子証券取引ネットワーク（Electronic Communications Network System：ECN）の台頭などを背景に、取引所間及び取引所と電子証券取引ネットワーク等の取引システムの間において、国内的にも国際的にも市場間競争が一段と激化している。

こうした中で、諸外国では、技術革新導入のための資金確保や意思決定の迅速化を図り、提供するサービスの魅力を向上させ、自国市場の国際的地位の確保を実現させるため、証券取引所の株式会社化ないし非会員組織化を図ろうとする動きが急速に広まっている。とりわけ、昨年7月にニューヨーク証券取引所が株式会社化の計画を発表し、ロンドン証券取引所も非会員組織化の計画を発表したことを契機に、このような動きはさらに加速している。

他方、我が国においても、株式市場における外国人投資家の委託売買代金のシェアが40パーセント近くに達しているように、国境を越えた取引が大幅に拡大している。ヨーロッパにおける取引所の統合、デリバティブ分野での取引所間の提携などの動きとも相まって、証券取引所の国際競争力の強化を促す要因となっている。

また、金融システム改革の進展につれて、仲介者たる証券会社のみならず、投資者、発行会社も含め、市場利用者のニーズの多様化が進み、これらに速やかに対応していくことが一層強く求められるようになっていく。

以上のような状況の下で、証券市場及び証券取引所に対する信認を確保しつつ、証券取引所の組織形態の在り方を見直す必要が生じている。

このような認識の下、金融審議会第一部会は、昨年11月30日に「証券取引所の組織形態の在り方等に関するワーキング・グループ」を設置し、証券取引所の組織形態の在り方等について検討を行ってきた。

同ワーキング・グループは、12月22日に第1回会合を開催して以来、これまで5回の会合を重ね、その間、証券取引所の組織形態の在り方等についての関係者からのヒアリングを実施するなど、短期間ではあるが精力的な検討を行った。今回、同ワーキング・グループにおける検討結果等を踏まえ、以下のように最終的な考え方をとりまとめた。

### 2 株式会社化の必要性

#### （1）会員組織の意義の変化

戦後、我が国の証券取引所は会員組織として運営され、そのための資金は、必要な範囲で基本的に会員が実費として負担してきた。

会員組織がとられてきたのは、証券市場の運営を証券取引に精通している者の自治に委ねた方が効果的であるとともに、公正性の確保のためにも同僚による監視という機能を有効に活用できるとの考え方に基づくものであったと考えられる。

それと同時に、会員が同質的であり、利害が共通している限り、簡便かつ速やかな意思決定ができるほか、営利を目的としない実費主義の理念による運営であるため取引コストの低減に資するとの考え方にも基づくものであったと考えられる。

他方、諸外国においては、金融自由化の進展の中で、取引所会員の同質性が薄まりつつあり、こうした事情が組織形態の株式会社化への動きを加速させている。我が国においても、金融システム改革により、株式委託手数料の自由化等が図られたことを契機に今後会員の経営スタイル等の多様化が一層進むことが予想される中で、様々な環境変化や多様なニーズに対してより迅速に対応できる組織形態が必要になると考えられる。

また、巨額なシステム投資への資金需要に対し、会員組織の下でどこまで対応できるかという問題も生じている。

## (2) 株式会社化のメリット

証券取引所の株式会社化には、以下に示す通り、意思決定の迅速化、資金調達方法の多様化・円滑化、関係者の意識変革、証券市場全体の機能強化といったメリットがあると考えられ、諸外国の証券取引所の株式会社化も、これらのメリットの発揮を目指して行われようとしているものと理解することができる。

イ) 株式会社という組織形態は、長い時間と歴史を経て整備されてきた組織運営の法的形態の一つであり、多様な関係者が存在する中で、様々な環境変化や市場利用者の多様なニーズへ適切に対応し、透明性を確保しつつ、迅速な意思決定を行っていく上において、有効かつ適切な組織形態である。

ロ) 証券取引所の株式会社化は、証券取引所の運営において、システム投資が極めて重要になってきている状況の中で、取引参加者や発行会社からの収入に依存するだけでなく、証券市場からの資金調達が可能になるという意味で、資金調達方法の多様化・円滑化に資する。

ハ) 証券取引所の株式会社化は、自らの組織の株価という共通目標を持つことなどにより、証券取引所が運営する市場の利便性及び効率性の向上や国際競争力の強化に向けて、関係者の意識変革が促される契機となる。

二) 証券取引所の株式会社化により、低コストで魅力的なサービスが提供される場合には、波及的な効果として、我が国証券市場全体の利便性及び効率性の向上や国際競争力の高まりも期待できる。

## (3) 株式会社化のための法制度整備の必要性

証券取引所をめぐる環境が著しく変化している中、証券取引所の対応力を高めるため、我が国においても、株式会社形態を導入することは、避けておれない課題となっている。

特に、海外で既に多くの証券取引所が株式会社化を実現ないし検討していることを考慮すると、国際競争力確保の観点からも、我が国において、できるだけ早期に株式会社形態を可

能とする法制度を整備することが望まれる。

なお、株式会社化のメリットの現れ方は、市場規模等、各証券取引所の置かれた環境により異なるものと考えられる。法制化にあたっては、そうした状況にも十分配慮し、会員組織形態も引き続き可能とすべきであると考えられる。

### 3 株式会社化と証券取引所の公共性との関係

株式会社化のメリットを生かすためには営利性を承認する必要がある一方、証券取引所の業務は、有価証券の高い流動性の提供等により市場における公正な価格形成を実現するという高度な公共性を有している。

株式会社化された場合でも、取引所市場の公共性を維持していくことは引き続き不可欠であり、したがって、この営利性と公共性のバランスをいかに確保していくかが重要な課題となる。

#### (1) 現行制度の枠組み

現行制度においては、証券取引所は、設立については免許制であり、定款等の変更には行政当局の認可が必要とされ、さらに法令等に違反した場合に免許の取消し等の処分がなされるなど、様々な規制・監督に服することとされている。

また、証券取引所は、法律上、自主規制機関として位置づけられ、自らが開設する市場での取引について一定の自主ルールを定め、取引参加者たる会員に法令及び当該自主ルールの遵守を求めるとともに、これらの法令等の遵守の状況について調査を行い、仮に違反行為があったような場合には、会員に対する制裁措置をとることが義務づけられている。

このような自主規制機能は、高度に専門化し、急速に変化する証券市場にあって、行政当局による規制・監督と相まって、市場の公正性・信頼性を高める上で、極めて重要な役割を果たしている。そして、金融システム改革による様々な自由化の進展とともに、その役割は一層高まっている。

#### (2) 基本的な考え方

証券取引所が株式会社化される場合においては、行政当局による規制・監督や自主規制機能の在り方について、どのように考えるべきかという問題がある。

この点については、証券取引所が証券市場の運営という国民経済上極めて重要な役割を担っていることを考慮すると、これまでと同様に、取引の公正性を担保し、投資者の保護を図っていくための手段が不可欠であり、行政当局による規制・監督や自主規制の仕組みは、基本的にこれを維持することが適当と考えられる。

また、行政当局の関与と自主規制機能との関係については、市場の運営は、現場の実態に即して適時適切に対応することが求められることから、現在の自主規制機関としての機能を行政当局による規制・監督の強化で代替させていくことは困難であり、かつ適当でもないと考えられる。したがって、証券取引所は、引き続き自主規制機能を適切に果たすべきである。

しかしながら、株式会社化されると、証券取引所と取引参加者との関係が契約上の関係に

なるほか、専門家でない者が経営に関与したり、特定少数者に経営が委ねられたりする可能性がある。こうした事態に対処するため、これまで証券取引所が自主規制機関として果たしてきた市場の公正性・信頼性を確保する機能が低下しないよう、適切な対応を図る必要がある。

さらに、株式会社化に伴い証券取引所が従来よりも幅広い業務を行う可能性があることに起因する問題については、業務の範囲や、財務の健全性を確保するための措置についてどのように考えるべきかという角度からの検討が必要である。

### (3) 具体的な措置の方向性

まず、株式会社化された場合においても、証券取引所が法令等のルールの遵守を取引参加者に求めるべきであることを法的に明確にすべきである。さらに、その実効性を確保するため、現行制度と同様に、証券取引所が必要な措置をとらないときは行政処分を行うなどの措置を講じるべきである。

また、これまでと同様に、自主規制機能が適切に発揮されるためには、取引の実態等を十分踏まえてルールの作成が行われることが大切であり、株式会社化された証券取引所で自主的なルールが作成される際において、取引参加者など市場の専門家の意見が反映されることが望ましいと考えられる。

株式会社化された証券取引所の経営が特定少数者に委ねられるおそれへの対応については、これまで証券取引所の運営が会員組織により適切に担われてきたことをも踏まえ、自主規制機能を担う組織としての公正性・中立性・信頼性を確保する観点から、株式保有割合について一定の制限を設けることが考えられる。

他方、株式の保有制限は、株式会社制度の特例をなすものであることや、株主構成が極度に分散的である場合には経営に対するチェック機能が低下する可能性もあることに留意する必要がある。そのため、具体的な措置に当たっては、保有割合が過度に制限的にならないよう配慮すべきである。

証券取引所の業務の範囲については、証券市場の運営という公共性の高い業務を安定的に運営させるため、証券市場の運営に関連するものに制約されることを法律上明示することが考えられる。

また、財務の健全性を確保する観点から、資本の額の最低限度額を定める等の措置を講じるべきである。

取引参加者については、証券取引所における取引の公正性・安全性等を確保していく観点から、一定の資格を定めることとし、その資格は原則として証券会社とする現行制度を維持することが現実的である。なお、将来的な課題としては、市場間競争や取引所間の提携の動きなど証券取引所を取り巻く諸環境を踏まえつつ、その在り方につき検討していく必要もある。

証券取引所が自主規制機能を実施していく際には、取引参加者の理解を得ていくためにも、同じく自主規制機関である証券業協会との間において、適切な役割分担を図っていく必要が

ある。その際、市場の管理・監視については、一義的には市場の運営者が行うことが適当と考えられる。

#### 4 株式の自市場への上場

株式会社化された証券取引所の株式を自市場に上場することについては、上場審査の公正性・中立性を確保し、証券取引所の業務に対する信頼を維持する観点から、行政当局の承認制とすべきである。

#### 5 その他株式会社化に際して配慮すべき事項

会員組織から株式会社組織への組織変更を円滑に進めるため、所要の規定を整備すべきである。

従来の会員権のうち取引参加権の取扱いなどの問題については、会員が大きな利害を有する問題であるが、これについては、株式会社化する際の契約上の地位への移行の問題として、関係者間で十分議論されるべきである。

<以下省略>

(出所) 財務省ホームページ「証券取引所等の組織形態の在り方について」より。

下線は筆者による。

<http://www.mof.go.jp/singikai/kinyusin/tosin/kin011a.htm>、2008年1月17日アクセス

#### ケース：東京証券取引所

証券取引所の株式会社化へ道を開いた証券取引法の改正・施行を受けて、東証では「組織形態のあり方に関する特別委員会」を設置し、「東証の組織形態のあり方について」(2001年(平成13年)5月11日)をまとめた。

そこでは、東証が「国内においては他の追随を許さない圧倒的な地位にあるとも言えることから、株式会社化に伴い発生し得る弊害についても慎重に検討する必要がある」としながらも、「東証の株式化の意義や期待される効果等」が、次のようにまとめられた。

(文章は要点部分を抽出して引用)

- (1) 国際的市場間競争に打ち勝つ市場の構築—東証市場の一層の利便性・効率性・信頼性の向上—

株式会社は営利法人であり、非営利法人である会員組織から株式会社へ組織変更

することは、東証の経営に営利追求概念を導入し企業価値の最大化を経営目的の一つとすることであり、このことにより、役職員の意識改革・ビジネスマインドの向上がもたらされ、従来より一層の経営の効率化、市場利用者本意の経営が行われることが期待できる。

(2) コーポレート・ガバナンスの革新—責任・権限の明確化による透明で迅速な意思決定—

株式会社組織は、長い歴史の中で時間をかけて整備されてきた組織形態であり、多様なステークホルダーを想定して、法律によって関係者や各機関の責任と権限が明確に規定されており、また意思決定に関する手続きや経営に関する監視・監督の枠組みも十分に整備されている。

東証の株式会社化によって、経営に対する責任の明確化とアカウントビリティの向上が図られ、これまで以上に東証の経営や意思決定がより透明になり、社会により開かれたものになるという効果が期待できる。

(3) 資金調達手段の多様化

証券取引所は一種のシステム装置産業化しており、先進のテクノロジーの活用とそれに伴うシステム投資が不可欠かつ極めて重要になっている。

このような中であって、資金調達を円滑・効率的に行うことができるようにしておく必要があり、そのような観点から株式会社化は、エクイティ・ファイナンスを可能とするなど資金調達方法の多様化を図るものとして大きな意義があるものと考えられる。

(4) 取引参加と所有の分離

株式会社に組織変更が行われると、会員組織における会員は取引参加者という立場と株主という立場に分離されることになる。このことによって、取引参加者となる証券会社等にとっては、一定の資格要件を満たせば、出資をすることなく東証市場への取引参加権を取得・保有することが可能となり、資金効率が向上する。

また株主としては、東証の収益によって配当を受けることができ、また東証の収益性によって企業価値が高くなれば、それに伴い株式の価値も高くなることが期待できる。

(1)～(3)は株式会社化した場合の東証自体にとっての効果であり、(4)は現行の会員組織における会員にとっての株式会社化の効果である。

最終的に、報告書は、「特別委員会としては、この報告書に示した基本的方向に沿って、東証の株式会社への組織変更が市場関係者の理解と協力の下に実現し、東証の国際競争力の向上に向けたこれまで以上の積極的な取り組みによって、より効率性・利便性及び信頼性の高いサービスを提供するための諸改革が行われることを強く望むものである」と結んでいる。

同時に、東証は、この報告書と日付を同じくして、資料『株式会社への組織変更及び組織変更後の諸制度等の枠組み』（2001年5月11日）を発表し、株式会社化に伴う問題についての具体的な検討内容を発表した。

さらに、東証は、『株式会社への組織変更及び組織変更後の諸制度等に関する要綱』（2001年9月26日）を発表し、関係規定に立脚する形で、目指す株式会社像を詳細に明らかにした。

主たる事項を抽出して整理すると、以下のとおりである。

- 1 組織変更後の資本の額は、11,500万円、資本準金の額は22,874万円とする。
- 2 会員への割当てにより、株式2,300,000株を発行する。
- 3 会員への割当てにより発行する株式の発行価額は、1株につき10,000円とする。
- 4 組織変更後に発行する株式の総数は、9,200,000株とする。
- 5 組織変更の時期は、2001年（平成13年）11月1日とする。
- 6 商号は、株式会社東京証券取引所（英文：Tokyo Stock Exchange, Inc.）とする。
- 7 定款2条に定める目的としての事業内容は、①有価証券の売買等を行うための市場施設の提供及び相場の公表、有価証券の売買等の清算（ママ）及び決済並びに有価証券の売買等の公正の確保その他の取引所有価証券市場の開設に係る業務。②前号に附帯する業務。
- 8 株式の譲渡制限（株式を譲渡するには、取締役会の承認を要する。）
- 9 取締役の員数は、11名以内とする。
- 10 取締役会は、その決議により、当取引所を代表する取締役社長1名を選任する。

こうして、東証は、9月の総会決議を経て、予定通り2001年11月1日、証券会員制法人から株式会社形態への転換を遂げた。ちなみに、会員総会では、115社のうち15社が反対票を投じたが、多数決をもって転換が決まった。

さて、実際に株式会社化した後で、東証自身が掲げた「東証の株式化の意義や期待される効果等」（上掲）に照らして見た場合、実態はどうなのであろうか。制度面での大きな変更は、出資者の意思決定の原則が変わり、「1会員1票」から「1株1票」へと移行した点であるが、東証は上場を実現していないため、メンバーの顔ぶれが変わっておらず、この点での影響は未知数である。ただし、会員組織の時代には、通常の意味決定は「理事会」が行っており、しかも理事の数が多かったため、必ずしも活発な議論がなされていたわけではなく、理事会発の提案などはなかった。原案は事務方が作成して承認を得るという形であったという。株式会社の下では、会員組織の理事会は「取締役会」

に、実務担当の常務理事は「執行役員」に形（名称）を変えた。

株式会社化の効果が出ているのは、役職員の意識改革による組織効率の面であるという。従来は、収支均衡予算であったが、株式会社では、予算策定や中期目標計画の策定に当たって、財務部の原案を執行役員会で検討し、削れる予算は削って無駄を省くよう努めた。東証の場合、システムの運営コストが大きなウェイトを占めるが、効率化によるコスト削減を図るように努力している。人件費については、組織変更に当たって特に人為的な人員削減こそしなかったものの、採用抑制による自然減を図った。福利厚生費もカットできるものはカットした。給与については、年功給を改め、能率給的要素を取り入れたという。また、ビルの賃借料については、貸主の平和不動産と2年に1回更新契約をしているが、その場合にも、必ず値下げ交渉をして世間相場に近づける努力をしている。全体として、「コスト削減は、数十億レベルで達成した」ということである。

コメントを付すなら、コスト意識は、無駄を排するという点では、非営利組織の経営においても必要不可欠である。株式会社形態への転換によってコスト意識が高まったのは、一つには組織改革という面の成果であって、株式会社特有の効果であるとは必ずしも認めがたいが、ひとつの現実ではあろう。

株式会社化した東証の目下の目標は、自社株式の上場であるが、システム障害等のアクシデントが発生し、先にやるべき新たな課題が生じたことにより、自社株式上場は未達成のままである。

なお、その後、東証は、2007年8月1日に「株式会社東京証券取引所グループ」を設立し、個別企業集団を形成するにいたった。現在、傘下の子会社として、「株式会社東京証券取引所」、「東京証券取引所自主規制法人」ならびに、2002年7月に東証のほか、日本証券業協会、大阪証券取引所、名古屋証券取引所、札幌証券取引所、福岡証券取引所の共同出資によって設立された「株式会社日本証券クリアリング機構」の3法人が置かれている。

## ケース：大阪証券取引所

大阪証券取引所は、2001年4月1日、東京証券取引所に先行して、株式会社形態への組織転換を実現した。株式会社化への背景事情は、東証の場合と変わらないが、東証に先駆けて転換を図り、しかも2004年4月1日には、やはり東証に先行して、自社が運営する大証ヘラクレス市場に自社株式の上場を達成した。

株式会社化をめぐるっては、各証券取引所ともに共通するところが多いのであるが、大証の場合の特有の事情はあったのだろうか。この点で、大証が強調するのは、取引所の競争の高まりの中で対応の必要性が不可避であったということである。

戦後、開設の頃は、証券取引所には競争というものがまったくなく、たとえば大阪周辺の株式会社が上場する場合には、まず大証に上場しなければならず、その上で東証へというルールが設けられていた。しかし、次第に規制がなくなり、株式取引の東京集中化傾向が進むにつれて、大証の縮小化が見られるようになって来た。「東証の場合には、国内競争という意識はあまりなく、海外との競争を念頭に置くのだろうが、大証としては東証との競争を意識せざるをえない」（関係者）。

ちなみに、筆者が訪問調査したことのある大阪市内の電機メーカーは、ガスセンサーの大手メーカーであり、全国シェアを有しているが、知名度が低いせいか研究者となる人材確保に苦労していた。そこで、全国レベルで知名度を上げるために、あえて大証ではなく、ジャスダック市場を上場先に選択したと、トップみずから語ってくれた。大証も、いまや東京支社を開設しているが、首都圏の企業を大証に上場してもらうためのマーケティングのためであるという。

大証は「規模が小さい分だけ、動きも身軽にできるので、株式会社化への転換もすばやくできた」（関係者）。会員の中にも反対意見はなかった。むしろ株式会社の方が合理的という感じで、インセンティブは大きかったという。公共性との両立という点に関しては、大証の公共性は、電気・ガスあるいは鉄道の公共性と異なり、存立や地域独占が保証されているわけではなく、競争下にある以上、株式会社化して責務を果たすことこそが公共性につながるというような検討もなされた。

株式会社化した際に、リストラはしていないが、自然減による人員の縮少はある。株式会社は利益が出なければつぶれるというリスク意識も生じた。

もともと、株式会社化の実効性は、むしろ上場したことによって生じたということである。「単に株式会社になったというだけなら、あまり大きな変化はなかっただろうと思う」（関係者）。大証は、上場後、いわゆる村上ファンドによる株式の大量買いを体験することになった。証券取引所の場合には、一般株主が過半数株式を保有することは認められていないため、いわゆる乗っ取りの危険こそないが、大株主の意見は尊重せざるをえない。大証の株主総会は、新装成った大証ビルの3階ホールで開催されるが、大証は経営者側として、出席した村上氏と対峙することになったのである。株主と一口に言っても、そこには短期的利益のみを志向するものも少なくない。大証としても村上ファンド事件から学んだ点は大きかったであろう。そして、みずからが株式会社の立場に立つことによって、在阪企業への上場の勧誘も説得力を増したに違いない。「株式会社は、やはり上場することによって初めてそのメリットを活かせる。それを推進していきたい」。

大証の取締役役員は10名であるが、そのうち常勤者は4名であり、6名は社外取締役である。経営の透明化にも重点を置いている。会社組織のときよりも透明性はずっと増しているというのが、大証の見解である。

## ケース：名古屋証券取引所

名古屋証券取引所は、2000年7月に「21世紀における名古屋証券取引所のあり方を考える特別委員会」を設置し、①名証の役割、②発行・流通市場および決済面における独自性の創出、③組織形態のあり方、について検討した結果を、資料『21世紀における名古屋証券取引所のあり方』（2001年4月）にまとめた。そこでは、名証の組織形態のあり方に関して、株式会社化については「必然的な流れとして認識することができる」。「株式会社であれば、一層自由度が高まり、より迅速性を発揮することが可能となる」という方向性が打ち出された。これを受けて、名証は、2001年5月に「株式会社への組織変更に関する特別委員会」を設置し、名証の実状に合った株式会社形態の検討に入った。

特別委員会は、株式会社への転換の必要性を審議し、その際、株式会社化の効果として次のようなメリットをあげた。

- 1 意思決定の迅速化
- 2 資金調達方法の多様化・円滑化
- 3 役職員の意識改革
- 4 経営戦略・事業展開の多様化

その結果、名証は、株式会社への転換を決定し、『株式会社への組織変更及び組織変更後の諸制度等に関する要綱』（2002年2月14日）を発表し、関係規定に立脚する形で、目指す株式会社像を詳細に明らかにした。

主たる事項を抽出して整理すると、以下のとおりである。

- 1 組織変更後の資本の額は、10億円、資本準備金の額は4億5,000万円とする。
- 2 会員への割当てにより、株式102,400株を発行する。
- 3 会員への割当てにより発行する株式の発行価額は、1株につき10,000円とする。
- 4 組織変更後に発行する株式の総数は、409,600株とする。
- 5 組織変更の時期は、2002年（平成14年）4月1日とする。
- 6 商号は、株式会社名古屋証券取引所（英文：Nagoya Stock Exchange, Inc.）とする。
- 7 定款2条に定める目的としての事業内容は、①有価証券の売買等を行うための市場施設の提供及び相場の公表、有価証券の売買等の清算及び決済並びに有価証券の売買等の公正の確保その他の取引所有価証券市場の開設に係る業務。②前号に附帯する業務。
- 8 株式の譲渡制限（株式を譲渡するには、取締役会の承認を要する。）
- 9 取締役の員数は、10名以内とする。
- 10 取締役会は、その決議により、当取引所を代表する取締役社長1名を選任する。

名証は、この計画に従って、2002年4月1日、証券会員制法人から株式会社形態への転換を遂げた。

名証の場合、株式会社化に当たって特に参考にしたのは東証であり、実際に数回、東証に行って基本的枠組みを教わったということである。公式に発表された株式会社化のメリットや仕組みが似ているのは、そのためである。ただ公式見解とは別に、大証、東証が株式会社化した以上、流れに乗る、少なくとも乗り遅れないためには、株式会社化は不可避の判断でもあったようだ。

株式会社化した効果の最大点は、意識改革であったという。これまでは上場審査をするという立場であったが、「これからは対象会社はお客様だと思え」という訓辞が、設立時にはなされた。管理職の年俸制も導入した。社長の専用車も早々に廃止して、コスト削減をはかった。

かつては、名古屋の企業は東証に上場する場合には必ず名証にも上場する義務が課されていたが、今はないので、名証としても、意識して地元企業への働きかけを行っている。特に名古屋の企業は「全国区」を意識しがちなので、「名証飛ばし」ということのないように働きかけを行っているという。マーケティングと上場促進のために、それぞれ「市場営業グループ」「上場営業グループ」という部署も設けた。「営業」という名称は証券取引所としてどうかという意見もあったが、あえてつけたという。

社会インフラである取引所としての公共性と利益をあげなければならない株式会社という立場の二重性の難しさを感じることはあるというが、独自の努力を着実に進めているのが現状である。

## ケース：福岡&札幌証券取引所

福岡証券取引所と札幌証券取引所は、東京、大阪、名古屋の各証券取引所と同じく1949年に設立され、今日までそれぞれ九州経済界、北海道経済界の重要な金融インフラとして、その機能を果たし続けている。しかし、金融のグローバル化の流れの中で、国内の地方証券取引所の存在感は低下してきた。もともと地方取引所は、その収益構造において、場外手数料が大きなウェイトを占めていた。たとえば当該地域に本社を置く会社が東証にも重複上場した場合には、東証で取引された分についても、地方取引所がその手数料を受け取れる仕組みになっており、この場外手数料が収益の大きな割合を占めていたため、自己努力をしなくても一定の収益を確保できたのである。しかし、1998年の規制緩和によって、そのような仕組みが改められ、地方取引所は自己努力を強いられることになった。

結果として、広島、新潟の両証券取引所は東京証券取引所に吸収合併され、京都証券取引所は大阪証券取引所に吸収合併された。残る地方証券取引所は、福岡と札幌の2取引所であるが、両証券取引所は、「証券会員制法人」形態のまま今日にいたっている。東京、大阪、名古屋の証券取引所が、あいついで「株式会社」形態へ組織変更したのに対して、福岡、札幌の両取引所は、あえて非営利形態である「証券会員制法人」形態にこだわり続けている。その理由はいかなるものであろうか。

まず、福岡証券取引所の実態から見ておこう。

福証は、2000年8月から、東証のメインコンピューターの一部を利用する契約を結んでいる。そのため実質的な取引は東証に移管しており、福証は取引の監視役に回っているのが実状である。ちなみに、2005年11月1日に東証の売買システムが障害を起こして東証の取引が一時停止したトラブルの際には、福証も大きな影響を受けた。

福証の2005年の年間総売買代金は546億469万円であったが、売買代金の全国シェアは0.01%であり、全国的にみると存在感の小ささは否定できない。2005年末の上場会社数は148社であるが、前年に比較して12社減っている。

しかし、福証に限らず、地方証券取引の役割は、証券取引所それ自体としての機能にとどまらず、当該地域経済の振興にとっても有形、無形の貢献を果たしている。このため、福証をめぐる「福岡証券取引所活性化推進協議会」が1998年6月に設立され、支援活動を行っている。

同協議会の設立趣旨には、設立にいたった事情が、次のように率直に述べられている。

「福岡証券取引所は、昭和24年に設立されて以来、地場産業の育成、上場促進に努め、地域経済の発展に多大の貢献をなしてきた。

しかしながら、近年、福岡証券取引所は、他の地方証券取引所と同じく、売買高の減少、新規上場企業数の低迷などにより、市場としての機能が低下し、上場市場としての魅力が失われつつある。また、規制緩和、情報技術の進展に伴う地方市場の衰退も懸念され、今後の存在意義が問われるところとなっている。

今後も、九州が、アジア経済の発展の中で、経済の一層の高度化を図りつつ、拠点的作用を果たしていくためには、地方証券取引所の機能は、是非とも維持しなければならない、極めて重要な機能であり、いわば貴重な社会資本とも言えるものである。

特に、アジアの拠点都市を標榜する福岡においては、金融市場という高次の機能を保持することは、都市のステータスの高揚のために必要不可欠であり、福岡証券取引所の活性化は喫緊の課題となっている。

したがって、ここに地元経済界、行政が一体となって福岡証券取引所の活性化対策に取り組むこととし、その推進のために「福岡証券取引所活性化推進協議会」を設立するものである。」

(出所)『福岡証券取引所活性化推進協議会第9回総会資料』2006年6月1ページ。

この協議会の活動の成果として、福証は、地元企業から福証へ出向の形で人材を送り込んでもらって、地元上げて支援を受けている。

こうした中で、東証、大証、名証が相次いで株式会社化を図ったわけであるが、福証は、こうした流れをどう見ているのだろうか。

結論から言うと、福証としては、「今、株式会社化することは、百害あって一利無しだと思っている」(関係者)という。非営利組織だからこそ、県庁や中小企業基盤整備機構などに対しても、アプローチが容易であり、また女性のための投資講座といったイベントなども中立的な立場から開催できるのであって、これが営利組織だったらそうはいかないと考えているという。さらに、会員組織のメリットとして、税金の安さもある。仮に将来、収支が合わずに地元財界などから出資を仰がなければならないような事態になれば、株式会社化することも考えなければならないが、今はそのような心配はまったくないという。

なお、地元企業にとっての上場のメリットは、理論では直接金融というのが本来の形であるが、実際には上場すると銀行借入れが個人保証なしで可能になるという点が大きいということである。また、人材採用のメリットも大きい。さらにメディアへの露出度が格段に増えるため、知名度が上がり、宣伝効果も大きいという。福証では、上場した会社の社長にそうした効果を「体験報告会」で報告してもらい、Q-ボード上場への促進に役立っている。Q-ボードのQは九州の「キュー」でもあるわけだが(命名は麻生知事である由)、今では山口、広島両県にもマーケティングを展開している。また、地元の未上場企業に対しては、専務理事みずから先頭に立って企業訪問して営業を展開しているということである。地元との連携に注力しているのが福証の現状である。

次に、札幌証券取引所について見よう。札幌証が、規制緩和後に地方証券取引所として競争下に置かれるにいたった事情は、福証の場合と基本的に同じである。

札幌証は、ホームページで、同所の役割を、次のように表明している。

「全国には、東京、大阪など6カ所に取引所がありますが札幌証券取引所は、北海道を中心に有価証券の売買取引等の流通市場として機能し、地域産業振興と国民経済の発展に大きく寄与しています。」(<http://www.sse.or.jp/about/introduce.html>、2008年1月23日アクセス)

札幌証は、システムについては、東証のシステムを借りている。そのため、札幌証独自の活動としては、むしろ北海道内の企業の上場促進に力を注いでいる。特に、新興市場として設置しているアンビシャス市場への上場を促進するため、「アンビシャスクラブ」を結成して、新興企業の指導育成をしている。

株式会社化については、意図していない。「株式会社化したら、収益的にやっていけない。会員制だから、会費を納めてもらえる。ただ、北海道には、絶対必要だと思っている。東京一極集中だと、地方の企業は、伸びない」（関係者）。

企業訪問、研究会開催などを通じて、地域企業に働きかけている点は、福証と同じであり、地方取引所として地域に徹する姿勢を明らかにしている。

## 4 生活協同組合の子会社

消費生活協同組合を含めて、一般に協同組合は、経済事業を担う主体でありながら、営利を目的とする私企業とは一線を画して、非営利経営を趣旨とする種類の企業形態である。

その場合、協同組合の非営利性を示す最も実質的な特質は、出資に対する配当の固定的制限にあるとされ、さらに株式会社と比較した場合には、出資者の権利が出資金額にかかわらず「平等」すなわち1人1議決権（いわゆる1人1票）である点が、その大きな差異であるとされる。

古くは、協同組合の特質を説明する協同組合発行の研修テキストには、協同組合の非営利性を説明する際に、「株式会社が営利組織であるのに対して協同組合は非営利組織である」という具合に、株式会社との対比においてその非営利性が論じられることが多かった。厳密にいうならば、この対比は初めから誤りであり、協同組合と対比されるべきは、株式会社ではなく、上位概念としての「私企業」である。株式会社は、本来あくまでも私企業の一形態にすぎないのであるが、もちろん一方で、私企業の最も発展した、そしてその意味で現代の私企業を代表する形態でもあるところから、株式会社が協同組合の対比の対象として位置づけられたとしても、不思議ではない。

しかし、今日では、協同組合の非営利性が株式会社との対比で論じられることは少なくなってきた。なぜならば、現実を見ると、生協や農協は、その傘下に株式会社を子会社として擁しているケースが少なくないからである。いまや協同組合がみずから出資をして株式会社を設立し、グループ経営をしているのである。協同組合を「親」として有する株式会社は、株式会社の経営原則に従って出資額に応じた配当もすれば、他の諸企業と共同出資されている場合には、1株1票の原則に従って議決権が行使されることになる。このような関係構造が形成されると、もはや株式会社を単純に営利組織として位置づけることはできなくなる。協同組合がかつては営利組織とみなしていた株式会社形態を、今ではその協同組合自身がみずからの子会社に利用しているのである。

では、いったいなぜ協同組合の経営において、「株式会社」が子会社に利用されるような事態が導かれたのであろうか。

結論からいえば、協同組合がみずから出資して協同組合を設立するという行為は、法的に許されてこなかったからである。農業協同組合については、法改正によって事情が変化したが、消費生活協同組合の場合には、今日でも生協がみずから出資して別の生協（子生協）を設立する行為は認められていない。生協はもともと消費者（個人）をその組合員とする法人であり、したがって現行法の下では、生協の組合員＝出資者は、個人

に限られる。つまり、仮に生協がみずから出資して子生協を設立したとすると、その子生協は、法人である親生協を出資者＝組合員として受け入れることになるから、そのようなことは法的に許されないのである。

一方、株式会社はといえば、その出資者の資格に制限がない。株主には、個人・法人を問わず、誰でもなることができるのであり、「法人株主」が生協であることをも何ら妨げるものではない。それゆえ、生協が子法人を設立しようとする必要性に迫られた場合には、当該子法人を「生協」とする選択肢は与えられていないのであり、生協に代えて私企業の「株式会社」形態が選択されることになる。

では、「生協が子法人を設立しようとする必要性に迫られる場合」とは、何か。それは成長のために事業の多角化を図るケースが該当する。協同組合にとっても、成長のためには事業を多角化することが不可欠であり、事業の多角化のためには別法人を傘下に置いてグループ化を図ることが最良の策となる。株式会社の場合には、別法人を自社と同じ株式会社形態で設立して、その株式の過半数を引き受ければ、当該株式会社は自動的に子会社となるが、協同組合の場合には、上述のように「子生協」を設立することができないため、設立する別法人を「株式会社」として、その株式の過半数（100%を含む）を引き受けるのである。結果として、当該株式会社は、自動的に生協の子会社となる。こうして、生協が成長のために事業の多角化を図るべく別法人を設立しようすると、生協の下に株式会社が文字通り「子会社」として設立されることになるのである。

要するに、生協が株式会社を子会社として利用する構造は、現行の法規制の下で事業の成長を図ろうとする協同組合の苦肉の策であったといわなければならない（注）。

（注）協同組合を規定する法律は、そもそも協同組合が、子会社や関連会社を傘下に擁してグループ経営をするにいたる発展的事態を想定していない。たとえば日本の消費生活協同組合法は、「戦後間もない 1948 年に制定されて以来、22 次に及ぶ改正を経ながらも、その骨格は制定当時のまま」（日本生活協同組合連合会『生協法改正要求案』2005 年、3 ページ）であり、そのため、「現行の生協法は、町内会単位での地域生協や職場単位での職域生協をモデルとしてつくられているため、現在の経済・社会や生協の状況にそぐわず、さまざまな点で現実の支障を生じて」（同上）いる。

（補足）2007 年 5 月に「消費生活協同組合法の一部を改正する等の法律」が成立し、消費生活協同組合法は、59 年ぶりに改正され 2008 年 4 月 1 日より施行されることになった。ただし、改正は、ここに取り上げた子会社設立の問題にまでは及ばず、改正法の下でも問題は残り続ける。

では、生協の傘下に株式会社が置かれている実態について見てみよう。

## ケース：日本生活協同組合連合会

日本の消費生活協同組合の連合会組織の頂点に立つ「日本生活協同組合連合会」は、2005年6月現在、その関連会社・団体として、以下のように株式会社11社（子会社10社、関連会社1社）と団体3法人を、傘下（グループ内）に擁している。

### 【子会社】

株式会社コープグリーン  
株式会社アイアンドアイサービス  
コープ出版株式会社  
株式会社シーエックス  
株式会社地球クラブ  
株式会社シーエックスカーゴ  
株式会社シーエックスインフォネット  
株式会社コープトレード・ジャパン  
CO-OP TRADE AMERICA INC.  
株式会社シーエックスエナジー

### 【関連会社】

全国学校用品株式会社

### 【関連団体】

日生協企業年金基金  
日生協健康保険組合  
財団法人生活協同総合研究所

以下に、傘下の株式会社である子会社10社と関連会社1社の実態を、設立順に概観しておこう。

#### 1 株式会社コープグリーン

設立 1978年5月  
事業内容：洗剤の製造業  
資本金 8,000万円  
株主構成：日生協（持株比率 51%）  
旭電化工業（持株比率 45%）  
ニッサン石鹼（持株比率 4%）

日生協からの役員派遣状況：

代表取締役 1名  
常務取締役（常勤） 2名  
取締役 2名  
監査役 1名

## 2 株式会社アイアンドアイサービス

設立 1986年11月

事業内容：損害保険代理業

資本金 9,000万円

株主構成：日生協（持株比率 96.3%）

日生協からの役員派遣状況（2005年3月現在）：

代表取締役 1名  
専務取締役 1名  
取締役 1名  
監査役 1名

## 3 コープ出版株式会社

設立 1991年3月

事業内容：出版物の制作と販売、その受託

資本金 8,000万円

株主構成：日生協（持株比率 100%）

日生協からの役員派遣状況（2005年3月現在）：

代表取締役 1名  
常務取締役（常勤） 2名  
取締役 2名  
監査役 2名

## 4 株式会社シーエックス

設立 1991年3月

事業内容：①倉庫業。

②商品の保管・検品・品揃え・包装業務及び発注、情報処理業務。

③商品の運送取扱業務。

④一般貨物自動車運送事業。

⑤株式等の取得、運用業務。

⑥企業の経営指導、コンサルタント業務。

⑦不動産の賃貸及び管理業務。

⑧他の付帯業務。

資本金 2 億 8,000 万円、発行済み株式数 5,600 株（1 株当り簿価 5 万円）

株主構成：日生協（持株比率 100%）

日生協からの役員派遣状況：

代表取締役 1 名

取締役 3 名

監査役 2 名

## 5 株式会社地球クラブ

設立 1993 年 5 月

事業内容：①廃棄物の回収、再生

②環境保全、省エネ機器の開発販売

資本金 1,000 万円

株主構成：(株)シーエックス（持株比率 100%）

日生協からの役員派遣状況（2005 年 3 月現在）：

代表取締役 1 名

取締役 1 名

監査役 1 名

## 6 株式会社シーエックスカーゴ

設立 1995 年 10 月

事業内容：①倉庫業

②梱包

③損害保険代理業

④一般貨物自動車運送事業

⑤倉庫・倉庫施設の保守管理業務

⑥保管、検品、品揃え等の業務に関する発注、情報処理業務

⑦商品の運送取扱業務

⑧廃棄物の収集運搬処理業務

⑨第一種利用運送事業

⑩他の付帯業務

資本金 1 億 5000 万円

株主構成：(株)シーエックス（持株比率 96.3%）

日生協からの役員派遣状況（2005 年 3 月現在）：

代表取締役 1 名

常務取締役 1名

監査役 1名

#### 7 株式会社シーエックスインフォネット

設立 1996年10月

事業内容：①コンピュータシステムの開発、保守、運用の受託及び開発する機器ソフトウェアの販売

②インターネットプロバイダー業。

資本金 5,000万円

株主構成：(株)シーエックス (持株比率 60%)

(株)CRC ソリューションズ (持株比率 10%)

富士通(株) (持株比率 10%)

日本電気(株) (持株比率 10%)

(株)日立製作所 (持株比率 10%)

日生協からの役員派遣状況 (2005年3月現在)：

代表取締役 1名

常務取締役 (常勤) 1名

監査役 1名

#### 8 株式会社コープトレード・ジャパン

設立 1997年6月

事業内容：一般貿易

資本金 2,000万円

株主構成：日生協 (持株比率 100%)

日生協からの役員派遣状況 (2004年3月現在)：

代表取締役 1名

専務取締役 1名

常務取締役 (常勤) 1名

取締役 3名

監査役 1名

#### 9 CO-OP TRADE AMERICA, INC.

設立 2000年1月

事業内容：一般貿易

資本金 US\$ 200,000

株主構成：日生協 (持株比率 100%)

日生協からの役員派遣状況（2004年12月現在）：

代表取締役社長 1名

副社長 1名

取締役 2名

#### 10 株式会社シーエックスエナジー

設立 2001年7月

事業内容：①灯油、重油等燃料及び冷暖房器具・ガス器具・石油危機の販売

②軽油等自動車燃料及び自動車用品・付属品の販売

③損害保険代理業

④一般貨物自動車運送事業

資本金 2,000万円

株主構成：(株)シーエックス（持株比率 100%）

日生協からの役員派遣状況（2004年3月現在）：

代表取締役 1名

#### 11 全国学校用品株式会社

設立 1967年3月

事業内容：教材、教具、児童用品の開発、販売

資本金 8,000万円

株主構成：日生協（持株比率 24.3%）

各県用品会社（持株比率 51.4%）

各県学校生協（持株比率 19.4%）

教職員共済生協（持株比率 4.9%）

日生協からの役員派遣状況（2005年3月現在）：

代表取締役専務（常勤） 1名

取締役 2名

（出所）日本生活協同組合連合会『第55回通常総会議案書2』2005年6月。「子会社等の状況」より。

ちなみに、日本生活協同組合連合会の子会社・関連会社について、その事業実績を2005年度について見ておくと、計11社のうち9社は、単年度、累積ともに利益を計上しているが、米国法人であるCO-OP TRADE AMERICA, INC.は、単年度で156万円の当期純利益

を計上したものの、前期繰越損失が 213 万円あったため、56 万円の当期未処理損失（次期繰り越し損失）を出している。

また、株式会社シーエックスインフォネットは、営業利益 1 億 8218 万円、経常利益 2 億 1767 万円を確保したものの、特別損失 4 億 706 万円を出したため、結局、1 億 1010 万円の当基純損失を計上し、1 億 1100 万円の別途積立金取り崩しによって補填を行うことにより、かろうじて 97 万円の次期繰り越し利益を計上するという結果になった。同社が、特別損失を出した事情は、生活協同組合連合会コープ北陸事業連合から共同購入基幹事業システムの開発と運用を業務委託し、2004 年 3 月から稼働を開始したのであるが、重大なシステム障害が連続的に発生したため、「損害賠償金」（3 億 1396 万円）ならびに「外部支援等の諸費用」（9302 万円）の支払いを強いられたことによる。同社は、システム障害の原因が、①契約時に要件を十分に確認しなかったこと、②開発プロジェクト管理が不十分だったこと、③マネジメントが機能しない組織的な弱点があったこと、に起因するものと総括して、責任者の内部処分を実施したということである。（日本生活協同組合連合会『第 55 回通常総会議案書 2』2005 年 6 月）。

株式会社シーエックスインフォネットは、上掲のように、株主構成が、(株)シーエックス（持株比率 60%）、(株)CRC ソリューションズ（持株比率 10%）（←(注) 現「伊藤忠テクノソリューションズ(株)」）、富士通(株)（持株比率 10%）、日本電気(株)（持株比率 10%）、(株)日立製作所（持株比率 10%）となっている。コンピュータ業界で互いにライバル関係にある 4 社を同一持株比率で参加させたのは、非営利性を持つ生協という立場から中立性を明示するため、いずれの会社とも等距離を保とうとしたからであろうと推測されるが、結果としてそれが開発プロジェクトにおける組織的一体感の欠如を生み、大きな障害の発生につながったとも考えられる。子会社の設立方法として一定の課題を残すものではあるが、同時に、子会社方式であったがゆえに、損害（金銭的損害のみならずイメージ上のダメージを含めて）を生協連合会全体に及ぼさずにすんだケースともいえるだろう。

さて、全体をふり返って、生活協同組合がこのような形で株式会社を子会社、関連会社として利用してきたのはなぜかを、あらためて考察してみよう。

たとえば最も古い株式会社コープクリーンの場合、洗剤などの開発技術を、合弁形式で協力的企業と組むことによって吸収したいという意図があったからということである。また、コープ出版の場合には、生協の運動や成果を書籍化して一般に発信しようとする、全国の書店に流通させることが有効となるのだが、その場合、員外利用の問題が絡むため、書籍の普及のためには、書店流通に支障のない株式会社形態の子会社として位置づけておいたほうが便利という事情があったということである。さらに、株式会社シーエックスの場合は、生協連合会が卸売りの性格を強く有しているため、商品輸送を不可欠とするのであるが、小売店に当たる各生協へ商品を配送した後の帰りのトラック便

は空のままで回送するような状況が生まれてしまった。そこで、帰りの便には、他の依頼貨物を積んで無駄なく輸送を行うことを企図したのであるが、帰りの便で他の荷物を集荷して輸送するという事業は「生協」の対象としては許されなかったため、他社と組んで株式会社を設立し、輸送の無駄をなくしたということである。このように、一つ一つの株式会社を設立する際には、それぞれ何らかの合理的理由があって、最善の結果として株式会社形態が導かれたようである。

ただし、日本生活協同組合連合会の姿勢としては、他社と組む場合には、原則として生協側が経営の主導権を握れるように持株比率を設定している。また、原則的に役員派遣をしているため、子会社への支配力はかなり強い。

結局、日本生活協同組合連合会における株式会社の利用は、初めから株式会社を意識したものではなく、生協に対する規制の中で、目的を達成するためのやむを得ざる最善の選択として導かれたものといえるだろう。

ところで、現在の法制度下では、生活協同組合が消費者としての個人のみを組合員とする組織形態として規定されているところから、協同組合自身を組合員とすることができない、したがって生活協同組合がみずから出資する形で子法人としての生活協同組合を設立することができないという法的規制を、生協連合会はどう見ているのだろうか。

連合会では、2005年6月に『生協法改正要求案—生協法改正検討小委員会答申—』を公表しているが、そこでの重点要求は、①県域規制ならびに地域・職域区分を撤廃して、定款で自由な区域設定をできるよう保障すること、②員外利用（組合員利用の2割を上限とする員外利用）の承認と商業調整的な規制条項の削除、に置かれている。

一方、「法人組合員」の問題についても一定の論及がされているが、少なくとも、株式会社を内部に抱えることの是非という視点からはまったく議論されていない。ちなみに、法人加入の問題は、「事業の提供との関係」から、以下のようになされている。

「現行の硬直的な員外利用規制のもとで、保育園・福祉施設などに対する食材提供や、構成員の大多数が組合員である労働組合に対する事業提供などが員外利用と扱われ、コミュニティへの貢献や組合員ニーズへの対応の上で支障を生じています。そうした観点から、単位生協においても一定の範囲で法人の加入を認め、事業を提供できるようにする必要があるとの意見が出されています。

消費者の協同組合として、消費者としての共通のニーズと願いを満たすことを一義的な目的とするという生協の組織的特性は維持される必要があります。単位生協における法人加入を認めるべきか否かを検討する際にも、この点について十分に考慮することが必要です。

法人が単位生協に加入し、組合員として事業を利用できるようになった場合、法人による事業の利用分量によっては、「消費者としての共通のニーズと願いを実現する」という生協の事業の性格との関係が問題となるおそれがあります。法人の加入を認めた場合には、法人

組合員の事業の利用を保障することが必要となるため、法人による事業の利用分量に関する制限がなくなるからです。そのため、上述した生協の事業の性格を維持することが困難になるケースも想定されます。

以上のことから、単位生協への法人加入を認めることについては、消費者の協同組合という生協の組織的性格を維持するという観点から適切でないと考えます」

(出所)『生協法改正要求案—生協法改正検討小委員会答申—』日本生活協同組合連合会法規対策室発行、2005年6月10日。19-20ページ。下線は引用者による。

さらに、生協法改正検討小委員会は「子会社・関連会社」について、以下のよう述べている。

「子会社・関連会社については、(a) 設立手続き、(b) 事業、(c) 運営、(d) ディスクロージャーなどについて法令上の規定がほとんどなく、専ら行政通知に基づく指導が行政庁から行われています。その中には、実情にそぐわない内容も散見されるため、子会社・関連会社に関する基本的なルールを明確にする意味で、法令に規定を設けることについて検討を行いました。

しかし、子会社・関連会社の設立、事業、運営の具体的なあり方は事業内容や出資構成などによって異なります。それにもかかわらず法に規定を設けることは、かえって画一的な行政指導を招くおそれがあります。他の協同組合法においても、金融事業に関するものを除いて子会社等の運営に関する規定は設けておらず、例えば農協では通達による指導に留めています。

以上のことから、子会社・関連会社に関するルールについては、特段の改正要求を行っていません。ただし、特に大規模な生協では、生協本体との連結決算を含めたディスクロージャーのルールについて、会計基準や事業報告書のあり方に関する検討の中で深めていく必要があります」

(出所)『生協法改正要求案—生協法改正検討小委員会答申—』前掲、40-41ページ。下線は引用者による。

要するに、株式会社を子会社として有するという現行の状況について、生協自身はこれをまったく疑問視していないということであり、むしろかえって規制を受けるおそれがあるという理由から、子会社・関連会社のあり方そのものについてルールを法規化することについて、慎重な姿勢をとっている。株式会社をいまやことさらに協同組合から異質視するのではなく、すでに株式会社形態を協同組合組織の中に取り込んでいる現状を追認し、むしろ必要とあらば、株式会社形態を巧みに活用しようという暗黙の方向性が感じられる。

## ケース：コープさっぽろ

さて、日本生活協同組合連合会による『生協法改正要求案—生協法改正検討小委員会答申—』（日本生活協同組合連合会法規対策室発行、2005年6月10日）には、株式会社との関係に触れたもう一つの記述がある。それは、生協の組織変更（企業形態の変更）についてである。

同じ協同組合のカテゴリーに属する「事業協同組合」については、1999年に中小企業等協同組合法の改正がなされ、組合員総会で合意が得られれば、解散を経ずに、登記手続きだけで株式会社形態への転換が認められるようになった。その背景には、事業共同組合を活性化して中小零細企業を支援しようという政策的意図のほかに、事業協同組合自体の経営建て直しのためという事情がある。事業協同組合自体の経営が赤字化した場合、再建策をめぐっては、意思決定も1組合員1票であるから、民主主義の裏返しとして議論が空転し、改革が遅くなりがちである。仮にそのような意思決定上の理由が障害になるケースであれば、株式会社に転換することによって、大口の出資者が主導権を握り、迅速な意思決定のもとに改革が進む可能性が高い。

ちなみに、事業協同組合に関して株式会社形態への転換が法改正で容易に認められたのは、もともと事業協同組合自体が、中小企業施策ないし零細企業施策的な色彩を帯びたものであり、協同組合といっても組合員が私企業（営利事業者）である以上、株式会社化に対してほとんど違和感がなかったことがあげられる。

では、生活協同組合の場合はどうであろうか。『生協法改正要求案』は、生協の株式会社形態への組織変更の問題については、差し迫った必要性がないとして、取り上げていない。ただし、この場合、差し迫った必要性がないというのは、株式会社への転換必要性がないということであって、生協経営に経営破たんの心配がないということではけっしてない。

むしろ純粋に経営という点からすると、生協においても経営再建や利益確保の必要性は差し迫ったものになっている。しかし、生協の場合には、経営危機に陥った場合にも、協同組合を解散して株式会社に転換しようという発想はない。協同組合どうしの協同を標榜するだけあって、実際、経営再建には、連合会組織からの支援という形での再建策が講じられる。

経営危機に陥って再建過程にある「生活協同組合コープさっぽろ」のケースを見よう。ここでコープさっぽろを取り上げるのは、同生協が生協の原点に立ち返り、生協の理念を生かしながら再建を図ろうとしているからである。ちなみに、経営哲学学会が北海学園大学（札幌市）で開催された際（2006年9月）、シンポジウムで同生協の梅田眞男専務理事が、「株式会社になろうなどという考えはまったくない」と発言したことが筆者の印象に強く残ったので、同生協を訪問調査したという経緯がある。

生活協同組合コープさっぽろは、1965年7月に、北海道大学消費生活協同組合が母体となり、「生活協同組合市民生協」として設立された。北海道初の地域生協であり、当初の組合員は1000（～1200）人程度。札幌に2店舗を構えて同年10月に営業を開始した。

その後、1969年には小樽市民生協と統合して、組合員数65000世帯、店舗数33店舗、事業高82億円になった。

1970年には、旭川市民生協と統合。1975年には、組合員数160000世帯、店舗数48店舗、事業高375億円となり、同年には北海道知事より優良組合の表彰を受けている。

1977年にはCO・OP共済（火災、生命）扱いをスタートさせ、事業を多角化。

1978年に、中央市民生協、函館市民生協と統合。

1979年には真駒内団地生協と統合した。

1981年には、店舗遠隔地で共同購入事業月例配達をスタート。

1990年に、生活協同組合市民生協コープさっぽろへ名称変更した。

そして、1995年に創立30周年を迎えた。このときの組合員数は781500世帯、店舗数116店舗、事業高1756億円であった。

しかし、過大な店舗投資がたたり、バブル崩壊とともに、経営危機に陥った。協同購入が生協の原点であるにもかかわらず、共同購入を開拓した地域で組合員が増えるとそこに店舗を開店させるというチェーンストア方式の店舗主義を戦略として展開したため、共同購入自体がいつまでたっても拡大しない結果を招いた。店舗自体も、スーパーマーケット（GMS）との競争を重視したため、非食品事業を拡大してしまい、組合員が食品を地元スーパーから買うという状況が形成されてしまったという。

このため1997年、経営危機に直面した同生協は、日本生活協同組合連合会に経営支援を要請する一方、再建の手始めにみずからは共同事業での「戸配」事業を開始した。

翌1998年に、日本生協連の支援のもとに「再建計画」を策定。本格的な構造改革（リストラ）に着手した。

再建にあたって、同生協（当時「市民生協コープさっぽろ」）は、「原点（ミッション）回帰」による事業経営の立て直しを目指すことにした。具体的には、戸配を含む共同購入を重視した再建である。戸配の重視は、一つには、それまでの班購入制度が、班において互いに購入品目を他人に知られるのを嫌う傾向が出てきたため、時代にそぐわなくなってきたことの結果でもある。また、一つには、高齢者の増大を見込んでのことでもある。

戸配においては、乳幼児のいる家庭には、手数料を半額にするなどの「赤ちゃんサポート」制を導入したり、インターネット発注などの新しい取り組みも導入した。

さらに、店舗においては、「食に特化したおいしいお店」作りに重点を置いた。大型店舗においては、非食品売り場のリーシング・テナント化を図った。食品に関しては、

添加物や表示に関する自主基準の徹底を図り、また組合員による売り場表示のモニター・チェックを内容とする「組合員表示ウォッチャー制度」などを取り入れた。

しかし、一方では、職員（従業員）の大幅リストラを断行することを余儀なくされた。正規従業員数を半減（3ヶ月で452名を解雇）し、パート従業員も3000人を解雇したうえで、新契約に基づいて新たにパートを3000人雇用した。新しいパート制度では、パートを3種に分け、以下のようにした。

パート（狭義）：週19時間契約の職員

パートナー：部門責任者（試験あり）

エキスパート：小型店の店長

また、業績評価制度を導入して、A～Dまでの評価を付し、Dレベルの者は子会社の人材派遣会社へ出向させて戸配の勧誘をさせることとした。そして、共同購入こそ生協の原点であるから、戸配の勧誘活動を嫌がる者はやめてもらうことにしたという。

私企業顔負けのリストラと言えないこともないが、「去るも地獄、残るも地獄。残るものには、コープさっぽろの再建の礎となる覚悟ができるかどうか」を理事長が問うたということである。

大きな犠牲を払った対価として、コープさっぽろは、再建を軌道に乗せることができた。2000年には、名称を「生活協同組合コープさっぽろ」へと改称した。ちなみに、2000年度は経常利益がプラスとなり、2001年度以降は、事業高が上昇に転じた。出資金総額も、1996年度に130億円であったものが、2005年度には432億円に増え、自己資本比率が向上した。その結果、金融機関から「正常貸付先」と認定され、330億円の借入金も、借り替えに成功した。

また、現在では、対外的にも、社会貢献活動を展開するまでになっている。

ただし、単年度レベルで利益を出せるようになったとはいえ、過去に出した損失の付けは大きく、依然として経営の足かせになっている。2005年度決算では、経常剰余金が34億8185万円、ならびに特別利益が9億7472万円であるのに対して、子会社整理損、固定資産売却損などを内容とする特別損失が40億4862万円計上され、結果として、税引前当期剰余金は4億794万円、税引後の当期剰余金は3億609万円となった。しかし、なお前期からの繰越欠損金が111億7735万円あったため、結局、当期剰余金は、全額が累積欠損の穴埋めに補填され、最終処分案は、当期末処理欠損金108億7126万円を次期繰越欠損金とすることで、総代会で承認された。ちなみに、これはコープさっぽろ本体だけの数値であり、傘下の諸子会社（後掲）の欠損が全体で100億8790万円あるため、グループとしては合計約210億円の累積欠損を抱えているのが現状である。

しかし、このような状況の中で、同生協は、道内の他生協との事業提携（他生協の救済の意味もある）などを進め、着実に規模拡大を図っている。地理的に広域にわたる北海道では、物流コストの比重がきわめて高いため、ある程度の規模を確保することがこれからの戦略に不可欠となる。ちなみに、北海道では、コープさっぽろ、株式会社アークス（資本金 100 億円、本社 札幌市）、イオン株式会社（資本金 1991 億円、本社 千葉市）の 3 グループが小売業大手ということであるが、この 3 グループがともに、北海道内で 3000 億円の売上高を目標に掲げているという。ただし、3 グループが同時にそれぞれの売り上げ目標を達成できるほど、北海道のマーケットが大きいわけではない。限られたマーケットの中で存続をかけて競争しているのが実状である。もっとも、考えてみれば、それは必ずしも北海道に限ったことではない。北海道における小売業の激しい競争状況は、いまや日本全体の企業競争の縮図であるともいえる。

コープさっぽろの再建は、あくまでも生協の原点（同生協の位置づけでは「共同購入」）に立ち返ってという形でなされた。かつてヨーロッパでは株式会社形態への転換によって再建を図ったケースがみられ、日本でも話題になったことがある。しかし、日本で単位生協が経営危機や破綻が表面化した際、株式会社への転換（解散→株式会社の設立）という形で事態の打開ないし問題解決を図ろうという動きはまったくなかった。実際、当事者の念頭にも、生協の株式会社化という選択肢は、発想としても初めからなかったに違いない。

生協にとって株式会社への転換は、協同組合であることの自己否定につながる。生協が多くを組合員を擁しながら発展してきたのは、ひとえにそれが非営利組織であり、営利企業とは一線を画した経営をしてきたからに他ならない。仮に株式会社化を図ったとするならば、当該生協は、実質的にスーパーマーケットと変わらなくなる。経済事業面で旧来通り「良い品を安く」提供したとしても、組合員がそのまま残って株主に移行する可能性は低い。生協であればこそ、組織としても 1 人 1 票の原則により、多くの組合員の声を吸い上げることができるわけであり、それが株式会社化された場合には、原則的に 1 株 1 票となるから、経営面への参加は、大口出資者（大株主）の意向が優先することになる。組合員の声は、単なる消費者の声に変わる。

株式会社化した場合、一方で増資を通じて資本増強を実現させる手段が容易化するメリットはあるものの、他方で、組合員の離脱を招く恐れも大きい。それゆえ、生協のスーパーマーケット化に通じる「株式会社」化の道を、生協みずからが仮に選択する場合には、制度上の固有性（生協のメリット）の喪失を意味することになる。そうなれば、あとは既存のスーパーマーケットと同じ土俵の上で、経営戦略の点でのみ個性を発揮して、競争を展開せざるをえなくなる。そこに、発展の展望が開けるとはとうてい考えがたい。生協は、仮に経営危機に直面した場合にも、協同組合という大きな枠組みの中で再建を図ることが最善であり、その意味で、組織形態の転換について「差し迫った必要

性がない」とした『生協法改正要求案』（上掲）の見解は、現実に立脚したものといえるだろう。

なお、コープさっぽろも、それ自体が株式会社化することはない（ありえなかった）にしても、傘下には多くの株式会社を子会社として擁している。2006年6月現在の状況は、下記のとおりである。

【子会社 17社】

- 1 コープ協同保険（株）
- 2 コープ協同産業（株）
- 3 コープ協同不動産（株）
- 4 （株）シーズ能力開発センター
- 5 コープ協同開発（株）
- 6 コープフーズ（株）
- 7 コープリカー（株）
- 8 （有）青山農場
- 9 北海道はまなす食品（株）
- 10 （株）元気工房
- 11 コープ衣料（株）
- 12 コープ家庭用品（株）
- 13 三喜協同衣料（株）
- 14 （株）シーズエナジー

以下に、傘下の子会社14社（うち1社は有限会社）の実態を、設立順に概観しておこう。

それぞれのデータ中の「設立の理由」を見るならば、生協（コープさっぽろ）が当該子会社事業を独立させた理由を推し量ることができる。

#### 1 コープ協同保険（株）

設立 1970 年 9 月

事業内容：保険代理業、割賦債権買取業務

設立の理由：組合員の各種保険業務

資本金 1,000 万円

株主構成：コープ共同開発（株）（持株比率 100%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：1 名

#### 2 コープ協同産業（株）

設立 1974 年 5 月

事業内容：休眠中

設立の理由：広範な展開可能なテナント

資本金 5,000 万円

株主構成：コープ共同開発（株）（持株比率 100%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：1 名

#### 3 コープ協同不動産（株）

設立 1978 年 12 月

事業内容：不動産の賃貸借業務、駐車場の管理業務

設立の理由：不動産の賃貸借業務

資本金 49,000 万円

株主構成：コープさっぽろ（持株比率 100%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：2 名

#### 4 （株）シーズ能力開発センター

設立 1981 年 5 月

事業内容：一般労働者派遣事業、人材育成の教育事業

設立の理由：人材育成のための教育事業

資本金 8,500 万円

株主構成：コープさっぽろ（持株比率 100%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：2 名

#### 5 コープ協同開発（株）

設立 1987 年 12 月

事業内容：不動産の賃貸借業務、土地建物の斡旋業務

設立の理由：不動産の賃貸借業務

資本金 49,000 万円

株主構成：コープさっぽろ（持株比率 100%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：2名

#### 6 コープフーズ（株）

設立 1992 年 1 月

事業内容：米・麦・豆類・肉・海産物の加工食品製造販売、麺類・納豆等の製造販売

設立の理由：本体より生産部門を分社

資本金 42,000 万円

株主構成：コープさっぽろ（持株比率 100%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：0名

#### 7 コープリカー（株）

設立 1992 年 1 月

事業内容：酒類・食料品の販売、コンサルタント業務

設立の理由：免許譲渡テナントの受入

資本金 5,000 万円

株主構成：コープさっぽろ（持株比率 80%）、

コープ協同開発（株）（持株比率 20%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：2名

#### 8 （有）青山農場

設立 1992 年 10 月

事業内容：畑作物の生産加工販売、果樹の経営

設立の理由：コープさっぽろ指定農場

資本金 5,500 万円

株主構成：コープ協同不動産（株）（持株比率 100%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：0名

#### 9 北海道はまなす食品（株）

設立 1993 年 12 月

事業内容：食料品の加工販売、加工技術訓練

設立の理由：障害者の受入第三セクター

資本金 10,000 万円

株主構成：コープさっぽろ（持株比率 50%）

北海道（持株比率 25%）

札幌市他（持株比率 30%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：1名

#### 10 （株）元気工房

設立 1998 年 11 月

事業内容：食料品の卸売販売

設立の理由：コープフーズ（株）委託生産品の販売

資本金 1,200 万円

株主構成：コープフーズ（持株比率 50%）

その他（持株比率 50%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：1名

#### 11 コープ衣料（株）

設立 2001 年 3 月

事業内容：衣料品、服飾雑貨の販売

設立の理由：衣料販売の専門化

資本金 1,000 万円

株主構成：コープさっぽろ（持株比率 100%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：2名

#### 12 コープ家庭用品（株）

設立 2001 年 3 月

事業内容：書籍・CDの販売、DPE業務

設立の理由：家庭用品販売の専門化

資本金 1,000 万円

株主構成：コープさっぽろ（持株比率 100%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：2名

#### 13 三喜協同衣料（株）

設立 2001 年 4 月

事業内容：衣料品、服飾雑貨の販売

設立の理由：衣料販売ノウハウ吸収

資本金 5,000 万円

株主構成：コープさっぽろ（持株比率 50%）

（株）三喜（持株比率 50%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：1名

14 (株) シーズエナジー

設立 2001 年 7 月

事業内容：灯油、重油等の販売、一般貨物自動車運送事業

設立の理由：コープさっぽろの灯油事業受託

資本金 2,000 万円

株主構成：コープさっぽろ（持株比率 100%）

コープさっぽろからの役員派遣状況：2 名

（出所）コープさっぽろ『第 41 回通常総代会議案書Ⅱ』2006 年 6 月。

これらを概観すると、子会社を設立した理由が、経営戦略上、特定事業を専門化するため、あるいは一定の許認可を受けるための措置として、さらには自治体と協力して福祉目的の第三セクターを設立するためなどの事情からであることが、知られる。

業績としては、以上 14 社のうち、13 社が累積損失を抱えているが、8 社は 2005 年度に当期利益を計上している。

なお、その後、コープさっぽろは、子会社について若干の整理・再編を行うにいたったため、現時点（2008 年 2 月）では、上掲の子会社データにも若干の変更があることを断っておく。

## 5 株式会社立学校

日本では、従来、学校（学校教育法第 1 条に定める学校、すなわち幼稚園、小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校、大学及び高等専門学校）を設立することができる主体は、学校教育法第 2 条によって、以下の図式のように、国、地方公共団体、学校法人の 3 種のみ限定されていた。

国（国立大学法人及び独立行政法人国立高等専門学校機構を含む）→国立学校  
地方公共団体（公立大学法人を含む）→公立学校  
学校法人→私立学校

しかし、教育水準の向上のためには、競争原理を導入することが有効であり、そのためには規制を緩和して学校設立を容易にし、株式会社（私企業）による学校への参入を認めるべきであるという論理の下、教育分野における規制緩和がなされ、構造改革特別区域（以下、構造改革特区）においては、株式会社企業による学校設立が認められるところとなった（2003 年 10 月、株式会社の学校経営を認める改正「構造改革特別区域法」施行）。

教育を広く解釈するならば、職業的教育訓練を目的とする専門学校や受験教育を目的とする塾、予備校も学校であり、事実、一定の基準を満たしたものは、学校教育法上、専修学校、各種学校として位置づけられる。しかし、これらのうち、少なくとも私企業によって設立された学校は、営利を目的とするビジネスであると社会的に認識され、実体的にもビジネスライクに経営されている。

これに対して、幼稚園、小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校、大学及び高等専門学校を名乗る、学校教育法第 1 条にいう学校は、私立学校といえども、私企業形態としてではなく、学校法人による設立・経営が法定されているのである。それゆえ、私企業が母体となって設立された大学も、当該私企業とは独立の学校法人として存立している。トヨタ自動車株式会社によって設立された豊田工業大学などが、その典型例である（注）。

（注）豊田工業大学は、トヨタ自動車株式会社によって設立された学校法人トヨタ学園（1979 年 5 月設立、豊田英二 トヨタ自動車（株）社長が理事長に就任）が、同社からの寄付金を大学設置資金として受領し、1981 年に開校した。

構造改革特区法は、こうした既存の学校設立方式を根本から変えるものであり、私立学校を、学校法人としてではなく、株式会社による形態で、文部科学省が正式に認可するというものである。

教育分野における株式会社（私企業）の進出ということで、賛否両論がある中、あくまでも構造改革特区における試みとしてスタートした株式会社立学校の実態は、どのようなものであろうか。

構造改革特区を利用してスタートした株式会社立学校は徐々に増加し、2005年10月には、任意団体として、「学校設置会社連盟」が設立された。株式会社立学校の今日の全体像を概観するのに便利であるから、あらかじめ資料によって同連盟の概要を見ておこう。

## 学校設置会社連盟開設のお知らせ（資料）

### 概 要

#### 1. 設立のお知らせ

本日（10月27日）、学校経営を行う株式会社（＝学校設置会社）による「学校設置会社連盟」を設立しました。

#### 2. 加盟会社数

構造改革特区法により、特区において株式会社が学校を経営することが可能となって以来、本日までに学校教育をスタートした学校設置会社は11社です。（中学校1社、高等学校7社、大学・大学院3社）

#### 3. 設立の目的

学校設置会社及び株式会社による学校教育が、社会に広く定着し、発展をしていくことを目指して、学校設置会社が、互いに助けあい、情報交換、調査研究、一般への広報活動等を行う場として、本連盟を設立いたしました。

#### 4. 今後の予定

今後は、順次増加する見込みの、新しい学校設置会社に本連盟への参加を呼びかけ、共に学校設置会社全般の発展に寄与するべく努力して参ります。

### 1 設立趣旨

2003年5月、構造改革特区法により、特区において、株式会社が学校（学校教育法第1条に規定される学校、いわゆる1条校）を経営することが可能となりました。それから2年半、いまや学校を営むことを認められ、現に教育を行っている株式会社は11社となりました（中学校1社、高等学校7社、大学・大学院3社）。これら株式会社による学校は、現在、それぞれ、新時代を切り開くという使命感を持ち、新しい発想と

創意工夫とにより、次の世代を担う人材を育成するための教育に日々努力を重ねております。

学校を経営することを認められた株式会社は、「学校設置会社」と言います（構造改革特区法第12条第2項による）。学校設置会社は、今後も順次増加する見込みであり、来年4月に開校する予定として、多くの仲間が誕生します。いよいよ、株式会社による学校教育が、社会に広く定着し、発展をする契機を迎えたと言えます。

株式会社による学校教育が、我が国の社会にしっかりと根を下ろし、かつ一層の発展をするために、既にスタートをした学校設置会社、加えて今後誕生するであろう学校設置会社が、互いに助けあい、情報交換、調査研究、一般への広報活動などを行う場が必要です。

学校設置会社連盟（以下、「本連盟」と言います）は、学校設置会社が、相互の協力によって、次世代を担う人材を育成するための学校教育、研究及び学校経営の在り方を探求かつ実践し、学校設置会社全般の発展を図り、もって地域社会・地域産業の活性化及び我が国の国際競争力の維持・向上に寄与することを目的として設立されました。本連盟は、上のような目的を達成するため、次の各事業を行う予定です。

- (1) 学校設置会社が行う学校教育、研究及び学校経営に関する相互援助及び情報交換
- (2) 学校設置会社が行う学校教育、研究及び学校経営に関する条件整備の検討及び提言
- (3) 学校設置会社が行う学校教育、研究及び学校経営に関する一般への広報
- (4) 学校設置会社に係る関係諸機関（地方公共団体、中央官庁、各教育機関、経済団体、第三者評価機関等）との協力に関する事項
- (5) その他、本連盟が必要と認める事項

以上関係各位のご賛同を賜りたく、設立の趣旨を申し述べました。以下、本連盟の正会員と設立経緯とにつきまして、その概略を説明申し上げます。

## 2 正会員（＝学校設置会社11社、括弧内は正会員が経営する学校名）

株式会社朝日学園（朝日塾中学校）

株式会社アットマーク・ラーニング（美川特区アットマーク国際高等学校）

株式会社ウィッツ（ウィッツ青山学園高等学校）

新教育システム株式会社（さくら国際高等学校）

株式会社清風学園（勇志国際高等学校）

デジタルハリウッド株式会社（デジタルハリウッド大学・大学院）

株式会社東京リーガルマインド（LEC東京リーガルマインド大学・大学院）

株式会社ハーモニック（ウィザス高等学校）

株式会社ビジネス・ブレイクスルー（ビジネス・ブレイクスルー大学院大学）

株式会社ふりーだむ（くまもと清陵高等学校）

株式会社麗光学園（代々木高等学校）

（50音順）

### 3 事務局長及び事務局

事務局長：山口教雄（学びリンク株式会社代表取締役社長）

事務局：学びリンク株式会社（東京都千代田区九段南 3-4-17 T & T ビル）

（出所）学校設置会社連盟ホームページ。

<http://www.jaemo.net/01press/051027..html> 2008年1月07日アクセス。

以下には、まず義務教育レベルで初の株式会社立学校となった朝日塾中学校の実態を見よう。

#### ケース：朝日塾中学校

朝日塾中学校は、株式会社朝日学園により、義務教育レベルとしては初めての株式会社立の学校として、2004年に岡山県御津郡御津町（2005年3月22日に岡山市に編入合併して現在は岡山市）の教育特区において設置認可を受け、開校した。開校の翌年、同じく株式会社朝日学園による朝日塾高等学校の設置が同じ御津町（同上）の教育特区において認可され、2007年4月に開校した。朝日塾中学校と朝日塾高等学校は、中高一貫教育を目指して、現在は朝日塾中学高等学校という形で存立している。

朝日学園のホームページには、次のように紹介されている。

「朝日塾中学高等学校は、地域を限定して規制を緩和する「構造改革特別区域法」により、内閣総理大臣から認められた「御津町教育特区」の「研究開発推進学校」として、全国初の株式会社が設置する学校として開校しました。研究開発推進学校として、文部科学省の学習指導要領によらない独自の教育課程が特別に認められました。」

（<http://www.asahijuku.com/index.php> 2007年8月21日アクセス）

しかし、朝日塾中学校および朝日塾高等学校は、決して初めから株式会社立学校であることを意図してスタートしたわけではない。

その経緯を述べておこう。

朝日塾中学高等学校は、現在、朝日学園グループに属している。同グループは以下のような構造になっている。

学校法人朝日学園 → 朝日塾幼稚園、朝日塾小学校  
株式会社朝日学園 → 朝日塾中学高等学校

朝日塾学園グループを築いたのは鳥海十児氏である。鳥海氏は、いくつかの職業を経た後、教科書会社の販売員の職についたが、そのとき知り合った教員らとともに、幼児対象の学習塾である「朝日塾」を岡山市に設立した。そこでは、英語、音楽、漢字教育も取り入れたとのことである。やがて、塾の保護者から幼稚園の立ち上げを要望され、「朝日塾幼稚園」を学校法人として設立した。同幼稚園では「個性の伸長」をモットーとしているということである。

朝日塾幼稚園の園児が小学校へ進む段になると、保護者から小学校立ち上げへの要望が起これ、またこの頃には朝日塾の名前も地元で認知されるようになっていたので、鳥海氏はそれに応えて、学力ある生徒を育てる小学校の立ち上げを決意し、学校法人として朝日塾小学校を設立した。世はバブル期の最中でもあり、設立資金として銀行から30億円を借りることができた。朝日塾小学校の卒業生は、俗に難関校といわれる開成、灘、愛光、ラサールといった県外の中学校への合格を達成したため、朝日塾小学校は岡山県内で知られるようになる。

ここにたって、さらに中学校の設立への要望が起こった。岡山県内には私立中学校は数が少ないので、中学校の設立自体は困難ではなかった。しかし、時代的に公立学校の教育が色々取りざたされるようになり、私立学校の中高一貫教育が注目されるようになっていたところから、中学校を設立するのであれば、中高一貫の理念の下、高校も同時に設立することが望まれた。

しかし、高校の設立には、県の私学審議会の審査が必要となる。基準には、学校用地、教職員数、財政基盤などに関する細かい規制があるため、私学審議会では、学校法人朝日学園が小学校を立ち上げた際の負債（30億円）の残額が大きいことを理由に、高校の設置を「不適格」とした。この私学審議会の不適格判定を受けて、岡山県は学校法人朝日学園による高等学校の設立を不認可とした。

そのため、高等学校との一貫性（連結）を前提とした中学校の設立も暗礁に乗りあげたのであるが、小泉内閣の規制緩和政策によって事態は別の展開を遂げる。

朝日塾小学校は、プールを所有していなかったのであるが、岡山市の北に隣接する御津町（2005年3月22日に岡山市に編入合併して現在は岡山市）の設立した御津スポーツパークの全天候型プールを借用していた。学校からの距離はあるものの、スクールバスを保有していたため、バスを利用して児童を御津町へ送迎するという形ができていた。

一方、その御津町（当時）では、承芳小学校が児童総数 34 名と減少したため、近隣の金川小学校と合併して御津小学校（所在は旧金川小学校）として再発足し、承芳小学校自体は廃校に追いやられるという事態を迎えていた。御津町では、承芳小学校の建物を立て替えたばかりであったため、廃校により新しい建物だけが残る結果となり、小学校校舎の再利用を求めている。

そこへ、小泉内閣の構造改革特別区域構想が起こった。特区の中では規制にとらわれない形で一定の試みが可能となる。

そこで、朝日学園は、御津町（当時）と組んで、教育特区を申請し、学校法人としては認可されなかった中学校と高等学校の設立を「株式会社」として設立する構想を作り上げた。建物は、廃校となっていた承芳小学校の建物を借り受けることにした。

こうして、鳥海氏は「朝日学園株式会社」を設立した。

その後の経緯は、同学園のホームページに「沿革」として、次のように紹介されている。

2003 年 8 月 構造改革特別区域計画について、御津町が内閣総理大臣より「御津町教育特区」の認定を受ける。朝日学園は、国から中学・高等学校のカリキュラムの認定を受ける

10 月 御津町長は、国から株式会社による学校開設の認定を受ける

2004 年 2 月 御津町長より朝日塾中学校の設置認可を受ける

4 月 株式会社 朝日学園 朝日塾中学校を開校する

2005 年 3 月 御津町長より朝日塾高等学校の設置認可を受ける

2007 年 4 月 株式会社 朝日学園 朝日塾高等学校を開校する

朝日塾中学高等学校一貫教育を開始する

朝日塾生徒寮（個室 87 室）、高等学校校舎（3 階建 3 棟）竣工

(<http://www.asahijuku.com/index.php> 2007 年 8 月 21 日アクセス)

つまり、株式会社として設立したのは、まったくの苦肉の策であったといってよい。「立ち上げ上、やむを得ず株式会社としたが、実質めざすところは学校法人与何ら変わらない」（関係者）。

しかし、株式会社としてスタートするに当たっては、一定の苦勞が伴った。株式会社という形態には営利というイメージが付きまとう。そのため、営利目的で学校を創るわけではないということを明確にするため、利益が出たら教育活動に還元することを定款に明記した（具体的には教育施設や教職員の賃金などに当てることを想定）。このこと自体は学校設立に当たって不可欠の要因ではなかったが、営利目的という批判をかわす

ためには不可避であった。「株式会社という点からすれば無茶な規定」であるが、それに甘んじた。

もっとも、株式会社形態で出発したからといって直ちに利益が出るわけではなく、実際には赤字続きで、「10年くらい先に黒字を出せれば」というのが、同校の見通しである。

ところで、教育特区に設立された学校ということで、文部科学省の指導要綱に必ずしも拘束されない教育方式が可能となった。

一つは授業時間数に関してである。指導要綱では授業時間数が決められているが、朝日塾中学校では、主要5教科について規定の1.67倍の時間数を設定している。「有名校への進学のためには、これくらいの時間数が必要」との判断からである。授業時間数がこれだけ増えると、当然、時間のやりくりが必要となるが、同校では、授業と授業の間の休憩時間が5分に設定されており、1日7時間の授業が組まれている。また始業式の日から、授業を開始しているとのことである。夏休み中の補習事業も組まれている。

科目そのものについても、指導要綱には拘束されない組み方がなされている。同校の授業科目には、指導要綱に決められた「道徳」「総合学習」「選択の時間」が置かれていない。代わりに「ディスカッション」という独自の科目が設置されている。

ディスカッションは、朝日塾中学校が「教育の三つの柱」と呼ぶ個性化・国際化・情報化を実現させるための場として位置づけられている。授業に新聞記事を活用して、それをディスカッションに応用する Newspaper in Education (NIE) を採用している。ちなみに、同校の廊下には、新聞記事をめぐって生徒たちが作成・発表した意見記事などが貼り出されている。新聞への関心という点からは、生徒たちに作文力を付けさせるため、新聞への投書も奨励しているという。また、ディスカッションについては、井戸端会議はできても公式の議論が下手という日本人の欠点を改めるという期待が込められている。

「株式会社立学校」ということについての保護者の反応はどうかというと、取り立てて抵抗があるわけではないという。もっとも、抵抗を感じたり不安を持ったりした保護者は、子供を入学させることはなかったであろうから、この点は、当然といえるだろう。むしろ保護者の期待は、朝日塾中学校が株式会社立であることよりも、同中学校が朝日塾小学校の進学傾向を引き継ぐ姿勢にもっぱら向けられているように見受けられる。これまでの朝日塾学園の目に見える実績は、朝日塾小学校の進学実績のみであるが、朝日塾小学校は、岡山県下では最も東京大学への進学率の高い岡山白陵高校との一貫校である岡山白陵中学へ、2006年度は29名の合格者を出した。「良いか悪いかは別として、東大への進学率が学校評価の基準になっている面があることは事実」と割り切って、朝日塾中学校はいわゆる一流校への進学教育に注力している。保護者の期待はまさにそこにあると見受けられる。

実際、朝日塾中学校では、一流校への進学を保証する「合格保証制度」を有している。不合格だったら3年間の授業料を返還するという内容である。調査時点の2007年2月時点ではまだ卒業生を出していないため、この制度の効果は不明である（後述の「補足」参照）。ただし、2005年3月に朝日塾高等学校の設置が認可され2007年4月には同高校が開校して中高一貫教育が実現するところから、2005年度以降の入学生は朝日塾高校への内部進学を意識して朝日塾中学校へ入学したはずであり、したがって、実質的には第1期生のみが、この制度の対象となると考えられる。

生徒の家庭は、富裕層が多い。「正確な職業調査をしたわけではないが、医師や経営者が多い。普通のサラリーマンではかなり負担が大きい」（関係者）。朝日塾中学校は、寄宿舎（寮）を有しているから、通学範囲を超えた遠方からでも入学が可能である。子供を有名校に進学させたいと願う富裕層であれば、寮費負担や寄付をいとわずに入学させることは十分可能である。

教員は、インターネットなどを通じて公募した。新しいシステムの学校ということで応募は多数に上り、書類審査、模擬授業を含む面接で採用した。現在は、単身赴任者も少なくなく、近在の雇用促進住宅を利用しているということである。

高負担を承知で同中学校を選択してくれた保護者の思いを受けて、その期待に応える指導をしようということを合言葉に、教員はがんばっているということである。

（補足1）その後、新聞で、朝日塾中学校について次のような記事が報道された。

「志望校に不合格だったら三年間の授業料を返還します——。日本初の株式会社立中学校『朝日塾中学校』（岡山市）は合格保証制度を採用している。○四年に開校し、今春、第一期の卒業生五十四人を送り出したが、授業料返還を求める生徒はいなかった。」

「志望者は多いが、経営は楽ではない。私立校に認められている助成金が株式会社立には認められていないからだ。ロッカーはサウナで使っていた中古を、イスや机はほかの学校の不用品を譲り受けた。スクールバスの運転手は教師が務める。それでも、年間四千万円近い赤字が続く。鳥海学園長は『顧客である親や生徒に納得してもらえる教育を提供する』と経営努力を続ける。」（日本経済新聞、2007年7月26日付「日本の教育」より）

（補足2）一方、株式会社立「朝日塾高校」も2007年4月に開設された。新聞報道によって、その概要を見ておくことにする。

#### 全国初・株式会社立の高校「朝日塾」が開校（資料）

全日制では全国初の株式会社立高校となる「朝日塾高校」（岡山市御津紙工）が14日開校した。外部の高校に進んだ朝日塾中学の卒業生が多かったことなどから、新入生は募集人員90人に対し、38人だった。株式会社立のため、学校法人のような私学助成がなく、取

り巻く環境は厳しい。だが、念願の中高一貫校にこぎ着けた教員らは「進学実績をあげ、多くの生徒に選んでもらえる学校にしたい」と意気込む。

新入生は、朝日塾中からの内部進学者26人と、外部から受験した12人。一般入試の受験生は238人だった。

同中の第1期卒業生は54人だが、28人が岡山朝日や岡山白陵など外部の高校に進んだ。中学開校当初、「中高一貫校」でなく、「各地域のトップ校への合格」を掲げて出発したのが一つの要因と、同中の井原守校長（70）はみる。

同中は04年4月、構造改革特区法で「教育特区」に認定された旧御津町に開校したが、同高の設置申請は同中の開校後だった。05年3月の設置認可後、生徒や保護者に内部進学の利点を伝えたが、半数以上が外部に進んだ。

ただ、岡山朝日や倉敷青陵に合格しながら、同高への内部進学を選んだ生徒もいる。年間授業時間は公立高の約1.3倍の約1400時間。高校の学習内容は2年間で終え、3年生から受験対策に取り組む予定。少人数でのきめ細かな指導に対する期待が大きい。

この日、岡山市内の御津スポーツパークであった開校式と入学式で、鳥海十児学園長（73）は「生徒の努力と教職員の後押しで、充実した教育をつくり、『超一流の進学校』をめざしたい」と力を込めた。

朝日塾中から内部進学した仁木美由紀さん（15）は「弁護士になる夢への近道だと思い、この高校を選びました。有名な大学に入り、社会的に弱い対場の人を助きたい」。外部進学で、津山市から通う平結梨花さん（15）は「新設校で勉強できるのは楽しみ。自分たちが学校の伝統をつくっていききたい」と話した。

（出所）朝日新聞速報ニュースサイト [asahi.com](http://asahi.com)、2007年4月17日。

さて、朝日塾中学校にとって、株式会社立であることは、どのような意味を持っているのだろうか。教育内容が指導要綱の規制を受けない点は、株式会社立であるというよりは、むしろ構造改革特区の中での試験的試みといえるだろう。

少なくとも、株式会社立の学校ということが話題性として大きなPR効果を持ったことは疑いない。「メディアの方から取材に来ては報道してくれるのだから、宣伝費に換算したら何十億円になっただろう」（関係者）。しかし、立ち上げ時はともかく、学校経営の維持という点になると、朝日塾中学校は、株式会社立であるという点には、ことさらにメリットを見出していない。営利性を回避するため利益が出たら配当ではなく教育面に還元することを定款に定めたものの、実際には利益は出ておらず、他に続く株式会社立の学校（義務教育レベル）は、2007年2月時点で一件もない。（補注：その後、神奈川県相模原市が株式会社立小学校を設立する構造改革特区申請を行い2007年3月に政府から認定されたことが報じられた。詳細後掲）。

もともと朝日学園は、朝日塾中学校を学校法人として立ち上げたかったのであり、その姿勢は、株式会社立として立ち上げたあととも変わらないようで、可能であれば学校法人に移行したいという考えを有している。

その理由は、「私学助成」にある。学校法人であれば、私学助成が受けられる。しかし、株式会社立学校の場合には、私学助成の対象にはならない。この点は、朝日学園には、制度の矛盾と映るようである。「私学であれば、学校法人であれ株式会社立であれ、企業といえないことはない」（関係者）。経営にリスクを負いながら教育事業を展開しているのは、学校法人も株式会社も同じではないかという論理である。しかるに、学校法人だから私学助成の対象になり、株式会社立だからノーというのはおかしいというのが、朝日学園の本音である。

しかし、私学助成の対象にならないことは初めからわかっていたことであり、それを承知で株式会社立学校を設置したのであるから、経営面から制度の矛盾についても説得力がない。むしろ株式会社立であることを辞めて学校法人に移行できれば、問題はすっきり解決する。いずれは、学校法人に回帰できるのではないかという期待も、朝日学園は有している。朝日学園にとって、株式会社形態は、当初構想であった学校法人としての中学・高等学校を実現するための迂回的手段として位置づけられている。

株式会社が資本調達上の優れたメカニズムを有する形態であるにもかかわらず、株式会社立という形態をとった学校が、逆に財政面で苦勞しているというのは、皮肉な現象である。

朝日学園という個別ケースを離れて、一般論として、株式会社形態の学校に新しい可能性を見出そうとすれば、どのような点が上げられるだろうか。株式会社は、株式を発行することによって、増資が可能である。返済の必要のない資金が必要であれば、学校の試みに共鳴する同志を株主として迎えることにより、財務基盤を一段と強化することができるはずである。そして、そのような資本調達が可能であるところにこそ、株式会社の特質がある。

もちろん、株式会社の趣旨に照らせば、株主には配当をする必要があり、株式会社は一定の収益を確保しなければならない。その場合、ビジネスではなく学校経営のためとして、営利目的を否定すべく配当をしないことにすれば、逆に本音は収益目的という建前だけの賛同者を防ぐことができる。純粋に教育理念だけを持つ同志株主を集められることになる。

ただし、教育理念に徹した同志株主ということになれば、教育のあり方、学校経営のあり方をめぐってそれぞれが自己の理念を表明し、時には議論になるだろう。そのとき、株式会社なのだから最終的には「1株（単元）1票の原理で大株主の意見が貫徹する」ということになると、同志的結束は崩壊する危険を有する。

また、設立者にとっては、株式会社の特質を利用しようとするれば、自己の建学精神を他の株主に歪められたり、株式の譲渡制限を設けたとしても長い間には、株式が他者の手に集中して支配権を奪われたりする危険を感じるかもしれない。

だとしたら、初めから学校法人の方がよいという結果になりかねない。学校法人だから公的助成が得られ、株式会社だから得られないという現行の政策は、単なる政策上の規制の問題であるから変えようと思えば変えられるが、本質は、株式会社形態が、教育という最も民主的意思決定を必要とする学校経営に適しているかどうかである。株式会社であれ学校法人であれ、組織形態はツールであって、精神こそ重要という議論もあるが、崇高な精神を支えるに最もふさわしい制度というものはある。株式会社が真にそれに該当するかどうかを、あらためて問い直してみる必要がある。

(補注)

「株式会社立小学校、来春に一神奈川・相模原市で特区制度を活用、英語授業が原則。

神奈川県相模原市に来春、全国初の株式会社立の小学校が開校する見通しとなった。政府の特区制度を活用、同市内でフリースクールを運営するエル・シー・エー（LCA、山口紀生社長）が、英語教育を中心とした学校を開校する。株式会社立の学校設立を認める特区は全国に広がるが、国などの助成金や税制上の優遇措置が無いため、これまでは通信制高校などに限られていた。

開校する小学校は同社が運営する「LCAインターナショナル・スクール小学部」が母体。同小学部には現在一—五年生が在籍。日本人や在留外国人の子弟約百人が通う。教師の大半は自国で教員免許を持つ外国人。

学校教育法の設置基準を満たしていないためフリースクールとして運営していたが、相模原市が今年初め、内閣府に「国際教育特区」の認定を申請、三月下旬に認定が出たことから、株式会社立の小学校開校が可能となった。市は今秋にも設立を認めるかどうかの結論を出す方針。

新設する小学校では授業は原則英語で実施するが、国語などは日本語での授業とする。

株式会社立学校は自由に学習計画を組めるため、自校の特色を明確に打ち出すことができるのが特徴だ。」（2007年5月8日、日本経済新聞夕刊、1ページ）

## ケース：東京リーガルマインド大学

構造改革特区における株式会社による学校設立の試みは、義務教育レベルにおいてよりも、大学および大学院レベルにおいて多い。大学および大学院レベルにおける教育は、キャリア教育、ビジネス教育に近接しているため、教育界への進出ということになれば、まずはビジネス科目などを教えるタイプの大学・大学院の方が、取り組みやすいことは事実であろう。

実際問題として、設立された大学・大学院は、各種学校による大学・大学院への進出（拡張）という構図が一つの典型となっている。初名乗りを上げて実現に成功したのは、東京リーガルマインド大学である。

東京リーガルマインド大学は、資格試験講座を開講する予備校である株式会社東京リーガルマインド（1979年設立、資本金3億円）が、東京都千代田区を通じて構造改革特区申請を行い、2004年2月に文部科学省から認可を受けて、同年4月に開校した。学部学科は、「総合キャリア学部総合キャリア学科」のみからなっている。

株式会社東京リーガルマインドは、大学の理念を次のように表明している。

### LEC大学の理念（資料）

弊社「(株)LEC東京リーガルマインド」は創立以来20年間以上に渡って実社会が求める職業教育を実践してきた実績と経験を有します。この教育資源を根幹に、研究を中心に据えた実務職業訓練の要素を組み込んだ「LEC東京リーガルマインド大学」を2004年4月に設立しました。

本大学は、学生がこれからの知価社会を支え、リードするために必要な専門的実務の能力・知識・技術を修得し、あわせて職業倫理を身に付けることを目的（＝設置の目的）に、職業教育（「キャリア教育」）及びキャリア開発に関する研究を行う（＝設置の趣旨）大学です。

キャリア教育とは、「望ましい職業観・勤労観及び職業に関する知識や技能を身に付けさせるとともに、自己の個性を理解し、主体的に進路を選択する能力・態度を育てる教育」（平成11年12月中央教育審議会答申）、「児童生徒一人一人の勤労観、職業観を育てる教育」「児童生徒一人一人のキャリア発達を支援し、それぞれにふさわしいキャリアを形成していくために必要な意欲・態度や能力を育てる教育」（「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書」平成16年1月28日）と定義されています。これは職業教育と同等の概念であり、私たちはキャリア教育を職業教育と同義のものと捉えております。

なお、「キャリア」とは「一般に、個々人がたどる行路や足跡、経歴、あるいは、特別な訓練を要する職業、職業上の出世や成功、生涯の仕事等を示す用語」「個々人が生涯にわた

って遂行する様々な立場や役割の連鎖及びその過程における自己と働くこととの関係付けや価値付けの累積」(「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書」平成16年1月28日)とされている。「キャリア開発」とは、「自らのキャリアを形成するため、積極的に選択肢の範囲を広げ、その中から最適な選択を行い、人生を切り開くこと」とされています。(『キャリア開発教育制度序説』藤田晃之氏著 101頁 平成9年2月)。

私たちはこれら定義を前提とした上で、大学運営をして参ります。

(出所) 同社ホームページ。 <http://www.lec.ac.jp/about/philosophy.html>

2008年1月27日アクセス)

認可にいたる前段階の文部科学省の大学設置・学校法人審議会では、教育内容その他について異例ともいえる多くの注文が付いたのであるが、最終的には規制緩和の名のもとに、従来の大学教員とは異なるタイプのキャリアを有する(研究業績を有さない)予備校講師陣や実業界から急遽招聘された役員・管理職レベルの実務経験者が、大量に大学教員として審査をパスすることになった。主担当となった経済学専門委員会での教員資格審査では、申請どおりにはパスしなかった者も、多くが「教授では不適格だが、助教授(当時)、講師なら適格」という降格の形で認められた。

しかし、文部科学省によるその後の追跡調査では、専任のはずの教員が教壇に立っていないなかったり、同じ講義を大学生と併設予備校の学生が共通受講していたりするケースなど、申請内容と異なる実態が報告され、株式会社立の大学に対して当初から懸念されていた事態が表面化するにいたった。株式会社立大学ならではの斬新な教育内容・教育方法はといえば、同大学で提供されている教育内容をみるかぎり、国家資格取得に重点を置いたカリキュラム編成であり、予備校の延長という以上のものではない。もっとも、それが設立者の本来の目的であった以上、当然の結果といえるだろう。

ちなみに、文部科学省が、2005年7月に大学設置・学校法人審議会用に作成した「LEC東京リーガルマインド大学をめぐる問題点」と題する資料には、教育研究活動に関して調査・指導の対象となっている8項目が掲げられているが、その中で、構造改革特区における株式会社立大学に特有の問題と認識される2項目を、以下に掲げておこう。

(教員組織)

教員組織の自立的な運営により、継続的・安定的な教育研究活動を実施すること。特に教授会の運営を適正化すること。

<現状>

社長のトップダウン方式の運営であり、[平成]16年度の教授会開催は1回のみ。今教学

面の重要事項の決定過程において、専任教員の参画が不十分。法令上、教授会に要請される役割が果たされていない疑いがあるため、調査中。

(特区自治体との関係)

特区法の趣旨を正しく理解し、特区自治体との緊密な連携を図り、特区計画の範囲内で学校設置会社としての事業活動を行うこと。

<現状>

新たに通信教育を開設することについて、特区自治体が同意していないにもかかわらず、また、手続き上の不備を指摘したにもかかわらず、通信教育の解説を文科省に対して申請。手続き上の瑕疵があるため、不認可の処分(平成16年7月)。当初、LEC社は法的に争う構えを示したが、後に撤回。なお、特区自治体(千代田区)は区長が遺憾の意を表して同社に対して嚴重注意。

(出所) 文部科学省審議会配布資料『LEC東京リーガルマインド大学について』

2005年8月、所収。

構造改革特区における株式会社立大学の試みは、東京リーガルマインド大学の場合には、大学教育それ自体への貢献というよりは、教育産業に対して、新しいビジネスチャンスを提供したという感が強い。多くの場合、現行の各種学校は、高校卒業者が大学進学に代えて、職業技能を修得するために入学する学校という位置づけである。同時に、国家資格等を取得するための試験勉強については、大学生や社会人もが、(大学生の場合はダブルスクールの形で)各種学校を利用する。となれば、各種学校で教授している内容を発展させて大学の名のもとに教授できるのであれば、受講する学生たちも「大学卒」の学歴を得ることができる。学歴差別の解消につながる一方、ダブルスクールという非効率の解消にもつながるから、割り切った学生は入学をいとわないであろう。さらに、大学を名乗ることができれば、教える側のスタッフ(各種学校講師)も「大学教員」の肩書きを得ることができ、モチベーションは上がる。経営する会社のステータスと知名度の向上は、目に見えている。――教育産業にとって、構造改革特区は、ビジネスの新市場と映る一面を有しているのである。

株式会社東京リーガルマインドは、その後、「大学」に続いて、2005年4月に、株式会社立の会計専門職大学院(アカウンティングスクール)である「東京リーガルマインド大学大学院」高度専門職研究科 会計専門職専攻を開設した。

東京リーガルマインド大学の教育内容は、上述したように国家資格取得に重点を置いたカリキュラム編成であり、予備校の延長という印象を免れないのは確かであるが、ただ既存の大学(国立、公立、学校法人)も、かつてに比べると、教養教育のウェイトを

大きく低下させ、職業教育に力を入れつつあるのが現状である。法学部は司法試験合格者の人数によって、商学部や経営学部は公認会計士試験や税理士試験の合格者人数によって、メディアからランク付けされる傾向にあり、大学側もまたそれを意識してますます試験教育に力を注ぐ傾向が見られる。大学教育自体が大きな流れとして教養教育から専門教育という名の職業教育に移行しつつある今日的傾向の中では、東京リーガルマインド大学も、ゆくゆくは受験予備校上がりというイメージから解放されて、普通の大学の一つになっていくことであろう。

なお、経営面についていえば、目下のところリーガルマインド大学の「経營業績」は芳しくないことが報じられている。

#### 「2007年度の学部部門の収支は5億5300万円の赤字となる見込み

LEC東京リーガルマインド大学を経営する株式会社「東京リーガルマインド」は開校3年目の06年度事業報告に、こう記した。

07年度の学部入学者は目標の710人を下回る139人。この3月末での退学者も増えた。全国で14あるキャンパスのうち、通信制で開設した札幌、千葉など10か所の募集を停止し、東京の千代田区、新宿区、大阪市、横浜市の4か所だけに縮小することを決めている。

1月に文部科学省から、既存の資格試験予備校と大学の教室や講師を完全に分離するよう、改善勧告を受け、教室スペースの確保や、対面授業の増加といった措置を講じた。勧告は法令違反に対する措置。大学として初めての事態だった。

その後、違法状態は解消したが、9月には大阪での専任教員不在などで同省から留意事項を突きつけられた。経営環境は厳しい。」

( 読売オンライン 2007年12月4日、「検証 特区の学校」

<http://www.yomiuri.co.jp/kyoiku/renai/20071204us41.htm> )

参考までに、設置会社である株式会社リーガルマインドは、事業部門に当たる東京リーガルマインド大学および同大学院の部門損益計算書をホームページ上で公表し、経営の透明性を図ってはいる。当然のことながら、教育の成果を、開設して間もない時期の損益計算書の数字で評価することはできないから、赤字であること自体が問題であるわけではない。ただ、設立主体である株式会社東京リーガルマインドが、初めから当初の赤字を見通していたのであれば問題ないが、見通し違いであるとしたならば、そして、そのうえ仮に大学経営に赤字が当分続く事態が判明した場合には、いずれ経営上の判断が問われる。学校設置会社の社会的責任として部門の赤字を覚悟で「理念」を貫いていくのか、それとも株式会社企業として不採算部門「大学」の切り捨てる道を選択するのか。同社は、株式会社立大学に固有の倫理的判断を迫られることになる。

## ケース：サイバー大学

構造改革特区を利用して設立された大学として注目されるのは、インターネット配信を通じてすべての講義を提供する授業形態に徹したサイバー大学である。サイバー大学は、ソフトバンク株式会社が筆頭株主となり福岡市内に所在する大企業の共同出資（協力）を得て設立した「株式会社日本サイバー教育研究所」が直接の設置主体となって設立した大学である。もっとも、サイバー大学は、初めからソフトバンクが自主的に学校教育事業への進出を目指して企画した大学であるわけではない。サイバー大学の設立経緯は、東京リーガルマインド大学のケースとは、まったく異なる。

サイバー大学の教育関係施設は、「福岡キャンパス」（福岡県福岡市東区香椎照葉三丁目2番1号 シーマークビル3階）に置かれている。大学の全講義をインターネットで配信する形態の大学であるにもかかわらず、実在するキャンパスを設置したのは、学生が集える場所を設けることが望ましい等の事情からであり、学長・学部長室、研究室、教室、学習指導室、医務室、事務室のほかに、図書館と学習室が設置されている。しかし、現実問題としては地元福岡市の学生以外にはめったに利用できるはずもなく、また性格上、学長、教員も常駐する必要もないため、半ばシンボリックなキャンパスである。（もっとも、キャンパスとはいっても、初めから通常の大学キャンパスのイメージからは程遠い、ビル内の施設である。また、図書館は市民にも館内閲覧のみだが開放されている。）。

この福岡キャンパスの所在する場所は、福岡市港湾局と第三セクターである博多港開発株式会社が博多港内に造成した埋め立て地である「福岡アイランドシティ」の一角にある。サイバー大学は、じつはこのアイランドシティを造成した福岡市が、アイランドシティへの事業誘致の一環として働きかけたことが設立の発端となっている。

アイランドシティは、博多港の港湾機能強化を目的に、大水深の航路整備の過程で生じる浚渫（しゅんせつ）土砂などを利用して誕生した埋め立て造成地であり、福岡市がアジアへの玄関口として、将来を見通して建設を計画した新都市予定地である。福岡市は、アイランドシティの「研究開発・ビジネス機能」を担うゾーンの中にアカデミックな拠点を誘致することを構想した。市の担当者は、早稲田大学に協力を求めるべく同大学を訪問した際、吉村作治教授が、既存の大学とは異なる新しい大学構想に強い関心をもっていることを知り、最終的には、早稲田大学ではなく吉村教授個人と組んで、アイランドシティに同氏の構想に基づく新大学を設立するプランを固めた。福岡市としては、同市に野球ビジネスを通じて進出しているソフトバンクに協力を要請し、同社の子会社として設立された株式会社日本サイバー教育研究所が、福岡市と福岡県の共同申請になる構造改革特区における大学として、サイバー大学の設立を正式に文部科学省に申請し

たのである。

設置主体となった「株式会社日本サイバー教育研究所」は、資本金 1000 万円で設立され、株主には、ソフトバンク株式会社のほか、九州電力株式会社、アール・ケー・ビー毎日放送株式会社、株式会社ゼネラルアサヒが名を連ねている。ソフトバンクのほかに、九州電力、RKB 毎日放送、ゼネラルアサヒが加わったのは、地元の支援を表明するためであり、特に出資資本を仰ぐ必要があったからではない。代表取締役には、ソフトバンク取締役の宮内謙氏が、親会社と兼任の形で就任した。また、アイランドシティのビルが完成するまでの登記上の本社は、「福岡県福岡市博多区沖浜町 12 番 1 号」に置かれたが、この住所は博多港の沖浜埠頭の一角にある福岡市港湾局の出先機関の住所であり、実際の大学設立準備は、すべてソフトバンクの東京汐留オフィスで進められた。

サイバー大学は、2006 年 11 月に文部科学省の認可を受け、2007 年 4 月に開校した。学部構成は、「IT 総合学部」「世界遺産学部」の 2 本立てである。設置審議会では、これまでとまったく異なる IT 時代の新大学構想であるだけに、教育カリキュラムや教育効果等に関して多くの疑問や批判が出され、同大学は当初計画の募集定員数を大幅に縮小してスタートした。教育面とは別に、株式会社立であるという経営面に関しては、設置審議会の委員の間で、相反する二つの懸念が示された。一つは、大学経営は採算が合うようなものではない。赤字が続いた場合、ソフトバンクは本腰を入れて大学を維持する覚悟があるのだろうかという疑問。赤字部門を切り捨てる企業の論理が大学経営面に現れることへの危惧である。いま一つは、逆にビジネスとして成功する可能性は高いとするもの。その場合、教師との人格的な交流関係を築くこともなく、ただ知識だけを教えて社会へ学生を送り出す無機質の大学が、既存の大学に取って代わることへの危惧である。

経営の安定性に関する危惧は、未知数のサイバー大学だけの問題ではなく、むしろ既存の大学についても当てはまる時代となった。社会人となった大学既卒者が生涯学習の形で再び大学に入学することも多くなってきたが、サイバー大学がそのような時代を背景にしているのも事実であろう。

株式会社立であることについては、当のサイバー大学は、そのメリットを、次のように表明している。

#### 「株式会社立大学として」（資料）

サイバー大学は、「株式会社立」という運営形態で設立しました。株式会社立が、理想の教育、学校経営のあるべき姿を実現できる、ひとつの方法と考えるからです。

## 教育をサービス産業ととらえる

サービスの質を高める、つまり実社会で役立つ教育を提供し、学生の支持や満足を得ることが大切です。そのために、学習効果・効率の高い授業コンテンツをつくり出す「インストラクションデザイン」という手法や、学生や第三者による授業評価システムを取り入れ、よりよい授業コンテンツ作りを目指しています。

質の良い教育を提供することで大学の評判が高まり、入学希望者が増えて多くの学生が集まることで、利益の増加が見込まれます。この利益で授業コンテンツを充実させ、さらに魅力的なサービスが提供できるという好循環が生まれます。

## 経営の透明性を高める

株式会社立は決算書が公開され、監査法人など外部からの厳しい評価にさらされるため、経営の透明性や健全性が保ちやすくなります。適正な利益を上げ、健全な経営体制にあることが、高い理想や価値ある教育システムを維持・発展させていくためには不可欠であると考えます。万一、経営が赤字になった場合にも、融資や増資によって対応できるという利点も、株式会社立ならではの有効な手段です。

## 利益は教育へ、社会へ

授業料を下げたり（学費負担の軽減とそれによる学習機会の拡大）、株主に利益に見合った配当を行うなど、株式会社立として得た利益は“還元”していきます。そして、国からの助成金に頼ることなく研究費を調達できるようになれば、利益は研究成果を通じて、社会全体のメリットを生み出すこととなります。また、適正な利益を上げて税金を納めるという、憲法に定められた国民の義務を果たすことも、大きな意義のあることです。

（同大学ホームページ、大学概要「株式会社立大学として」

<http://www.cyber-u.ac.jp/outline/ambition.html> 2008年1月7日アクセス)

また、サイバー大学の学長であり、日本サイバー教育研究所取締役でもある吉村作治氏は、次のように述べている。

## 株式会社立の大学について

「とかく株式会社立は儲け主義で、それ以外の学校法人は儲けていないという見方が世の中にありますが、これは問題だと思います。多くの学校法人が赤字と聞きますが、利益を極力あげないようにしているというのが本当のところではないでしょうか。どちらにしても会計監査された決算書が公開されませんから正確なところはわからないのです。ところが株式会社立ならば決算の透明性も高く、利益が出ればまず国に税金を払います。納税は憲法に定められた国民の義務です。利潤を目的としない公益法人として、その義務が免除されている学校法人って何だろうと疑問に思いませんか。

もし赤字の大学がこのまま経営を続けていったらどうなるのでしょうか。いつかつぶれます。株式会社立なら増資をしたり経営陣を変えたり、教育内容にメスをいれたり、更生の手段がいくつかありますが、学校法人は学の独立ということで公の手が入ることはできません。株式会社立に限らず教育レベルが低い大学や経営がずさんな大学をなくすよう、国も民間も考えるべき時です。」

（吉村作治（「サイバー大学の思い」 Weekly Message Vol.19。2007年3月20日付。

サイバー大学 HP。 <http://www.cyber-u.ac.jp/vision/message/019/index.html>）

厳密な視点からするならば、株式会社についてのサイバー大学ならびに吉村氏の見解には、必ずしも正当でない点がある。

「株式会社は、決算書が公開され、監査法人など外部からの厳しい評価にさらされる」というが、サイバー大学の設置会社である株式会社日本サイバー教育研究所は、上場会社ではないから、外部者がその決算書を自由に見られるわけではない。本当に透明な経営を保証するためには、法規を越えたレベルで経営内容を開示する必要がある。また、監査法人など外部からの評価にさらされるのは、制度的に学校法人も同じである。「万一、経営が赤字になった場合にも、融資や増資によって対応できる」というが、株式会社が本当にそうであるならば、世の株式会社に悲惨な経営破綻は起こらないであろう。「株主に利益に見合った配当を行うなど、株式会社立として得た利益は“還元”していきます」というが、配当による還元はソフトバンクへの還元にはなっても社会への還元とはならない。「株式会社立なら増資をしたり経営陣を変えたり、教育内容にメスをいれたり、更生の手段がいくつかありますが」というが、それができる主体は株主である。ソフトバンクが大株主であることを楯に教育内容にメスを入れることを、サイバー大学は是認するのであるだろうか。

株式会社立であることへの偏見や誤解は避けなければならないが、当の株式会社立大学の関係者が株式会社形態の本質を正しく理解していないのでは、株式会社立であることの意味は薄れる。IT時代に知識の普及という点では大きな役割を果たすことになるかもしれないが、教育改革という点でのサイバー大学の貢献は、何年か後にあらためて検証されなければならないであろう。

（補足1）

ソフトバンクは、直接にはではないが、株式会社立高校であるルネサンス高校（2006年4月開校）の設立にも関与している。同高校の学校設置会社のルネサンス・アカデミー株式会社には、ソフトバンクグループのクラビット株式会社が出資している。ルネサンス・アカデミー株式会社はクラビット株式会社の持つブロードバンドを活用した優良コンテンツの調達および配信のノウハウを活用することで、本格的な e-learning 学校教育サービスを全国に

向けて提供するとしている。

(補足2)

特区を利用して誕生した株式会社立の大学・大学院は計7校。このうち、定員を満たしているのは、ビジネス・ブレークスルーとグロービス両大学院大とデジタルハリウッド大の3校にとどまる。内閣府構造改革特区担当室によると、来年度以降、新たに開設を検討している株式会社はない。

( 読売オンライン 2007年12月4日、「検証 特区の学校」

<http://www.yomiuri.co.jp/kyoiku/renai/20071204us41.htm> )

なお、株式会社立の学校制度について、政府は、当初2006年度中に構造改革特区内でのみ認めるという規制の枠をはずして全国解禁する方向でいたが、2007年1月10日に、全国展開する方針を見送った。

## 6 株式会社立病院

構造改革特区における非営利分野への株式会社の進出のケースとして、学校と並び注目すべきもう一つの事例は、「医療」分野への株式会社の進出である。

以下の新聞報道が伝えるように、政府は、規制緩和による構造改革の一環として、病院経営への株式会社の進出を、高度医療分野に限ってではあるが、構造改革特区の中において認める方針を打ち出した。

「株式会社の病院経営、「高度な医療」のみ——特区法改正案を閣議決定。

政府は九日、株式会社が構造改革特区で病院を経営できるようにすることを盛り込んだ構造改革特区法改正案を閣議決定し、国会に提出した。今国会で成立すれば十月一日から施行する。実施できる医療分野は公的医療保険を適用しない保険外診療のうち遺伝子治療など「高度な医療」に制限する。

医療法は病院を開設できるのは医療法人など営利を目的としない団体に限っている。医療法の特例で、特区では株式会社など営利目的の団体にも病院開設を認める。株式会社病院が手掛けることができる診療範囲は厚生労働省が十月の法施行前に詳細なガイドラインを示す。施行後に地方自治体が計画を申請する。

「高度な医療」の内容は神経細胞の再生や移植、肺がんの遺伝子治療、体外受精など。公的保険を適用せず患者が全額負担する「自由診療」のなかでも一部に限った。患者の負担を軽減するため公的保険適用の診療と自由診療を組み合わせる「混合診療」は株式会社経営の病院には認めない。このため利用者は富裕層に限定されるとの指摘もある。

病院経営への株式会社参入は二〇〇二年夏の特区の第一次募集時から焦点になっていた。総合規制改革会議が自由診療以外の条件をつけないことなどを要望していたが、日本医師会など医療機関側の反対で厳しく絞られる結果になった。

【表】株式会社病院が実施できる医療

- 脊髄(せきずい)損傷患者への神経細胞の再生・移植
- 肺がんや先天性免疫不全症での遺伝子治療
- 特殊な放射性物質を用いたがんや脳梗塞(こうそく)の画像診断
- 高度な技術を用いる美容外科医療
- 提供精子による体外受精(倫理上問題のない生殖医療)
- そのほか倫理的・安全性の問題がなく、上記に類する高度な技術を用いた医療

(日本経済新聞 朝刊、2004年3月10日)

病院については、現行の医療法（1948年）が制定される以前には、株式会社形態の病院設立が認められており、当該病院のいくつかは、今日まで存続している。それゆえ、戦後の医療法において「都道府県は営利目的の病院などに開設許可を与えないことができる」という趣旨の7条5項の規定が、株式会社の参入を禁じるものと解釈され、実質的に株式会社病院が規制されるにいたった歴史的経緯や、現在の病院経営の実態などの諸点を十分に明らかにしたうえでなければ、今日の構造改革特区構想についての考察を試みたところで、表面的な結果に終わってしまうおそれがある。

非営利分野における株式会社の新しい可能性という本研究テーマからすれば、当然に扱うべき分野であるが、現時点では、この分野については実態調査をするところまでいたっていない。したがって、病院については、構造改革特区において設立された事例を、「資料」としてのみ掲げることとし、今後の継続課題としたい。

参考までに、まず現在の病院設置状況を、開設主体別に見ると、次のように分類される。

開設者別に見た病院の設置数(資料)

総 数	8,894
国（厚生労働省）	22
（独立行政法人国立病院機構）	146
（国立大学法人）	48
（独立行政法人労働者健康福祉機構）	35
（その他）	40
都道府県	280
市町村	747
日赤	93
済生会	82
北海道社会事業協会	6
厚生連	123
国民健康保険団体連合会	1
全国社会保険協会連合会	52
厚生年金事業振興団	7
船員保険会	3
健康保険組合及びその連合会	15
共済組合及びその連合会	46
国民健康保険組合	1
公益法人	404
医療法人	5,693
学校法人	104
社会福祉法人	189
医療生協	84
<b>会社</b>	55
その他法人	55
個人	563

(注) 2007年4月末現在。

(出所) 厚生労働省「医療施設動態調査」(平成19年4月末概数)

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/iryosd/m07/is0704.html> 2008年1月27日アクセス。

上掲資料から、会社によって設立された病院が 55 存立していることが知られる。このうち 54 施設は医療法施行以前の設立になるものであり、1 施設が構造改革特区内の株式会社立病院である。具体的にいうなら、当該病院は、株式会社バイオマスターが設立したセルポートクリニック横浜である。

以下に、同病院の概要を記しておくことにする。

## ケース：セルポートクリニック横浜

構造改革特区における初の株式会社立病院となったセルポートクリニック横浜の概要を、同社のホームページから見ておこう。

「セルポートクリニック横浜は、株式会社バイオマスターによって経営されています。

2005 年 7 月、構造改革特別区域法（特区法）に基づき、神奈川県がバイオ関連産業の振興を目的とした特区の認定を受けました。この特区において、株式会社バイオマスターは 2006 年 7 月 29 日、セルポートクリニック横浜を開院いたしました。

昭和 23 年に医療法が施行されて以来 60 年近く、株式会社が医療機関を経営することはできませんでした。セルポートクリニック横浜は、高度な医療の開発・普及の促進を促すという特区法の趣旨から生まれた、株式会社によって設立された国内初の医療機関です。」

(<http://www.cellport.jp/philosophy/index.html>、2008 年 1 月 23 日アクセス)

ちなみに、同病院の設置会社である株式会社バイオマスターは、2002 年に設立されたベンチャー企業であり、主要株主は、トランスサイエンス、オリックス・キャピタル、東京大学エッジキャピタル、三菱 UFJ キャピタル、三井住友海上キャピタル、東京中小企業投資育成、エヌ・アイ・エフ SMBC ベンチャーズ、先端科学技術エンタープライズ、西京銀行、明治キャピタル等である。

また、同社は、セルポートクリニック横浜の経営を含めて、次のような事業を営んでいる。

- 1 医療機関の経営（病院等開設会社（特区法第 18 条））
- 2 セルソース開発（細胞採取技術）、細胞の保存、培養、移植技術の開発
- 3 デバイス（組織・細胞処理装置、消耗品）の開発・販売
- 4 組織・細胞バンキング事業（脂肪由来細胞、臍帯・胎盤、毛包等の保管サービス）
- 5 水道水ミネラル検査（アクアケア）

(同社ホームページ [http://www.biomaster.jp/web\\_site/company/](http://www.biomaster.jp/web_site/company/)

2008年2月3日アクセス)

さらに、セルポートクリニック横浜は、同病院の「社会的意義」を次のように表明しているの、それを確認しておこう。

「セルポートクリニック横浜が開業する神奈川県は、バイオ産業と医療に非常に高いポテンシャルと優位性を持っている。長寿社会を迎え、人々の健康と QOL (豊かな生活の質的向上) の維持向上に対する要請は益々大きく、従って、バイオ産業が担う期待は大きい。例えば、乳癌患者の QOL 改善は、神奈川県の定める「がんへの挑戦・10か年戦略」を側面から支援する取組である。

このように、バイオ産業は社会的価値の大きな産業である。この産業の発展に貢献し、人々の健康福祉に寄与すること。これこそ私共バイオマスターが、セルポートクリニック横浜に託す夢であり、その使命とするところである。

- 1 セルポートは医療の現場を担う。医療現場のニーズを研究開発のシーズと直結し、研究成果をいち早く医療現場に提供し、医療現場により一層の発展をもたらす。
- 2 産官学連携による自立的な事業創造活性サイクルを創出する。
- 3 セルポートが提供する高度美容医療は、乳がん切除後の乳房再建 (保険適用のないものに限る) やアンチ・エイジング (抗加齢) 治療への適用が可能である。この治療は、不慮の事故・病気等によって受けた外傷や、加齢による容姿の変化に対する一つの回答となるもので、「気になる部分」の高度美容外科的処方により精神的な負荷を減少し、積極的な社会参加など精神的活力の回復、QOLの向上の一助となる。多様化する人々のニーズに応える医療である。
- 4 日常生活の中で乳がんへの危機感を抱える女性も含め、セルポートの乳房再建医療 (保険適用のないものに限る) は、乳房切除後の一つの答えとなりうる。
- 5 アクティブシニア (地域社会への貢献や自らの趣味を楽しむ元気な高齢者) への貢献をし、社会の活力の維持に寄与する。
- 6 脂肪由来幹細胞に関する研究開発を促進し、再生医療の実用化に幅広く貢献する。

セルポートは、脂肪由来幹細胞を用いた高度美容医療の展開を着実に進め、高度な研究成果の事業化、新たな研究への投資促進を行う。他の企業、医療機関、大学等と連携することで、再生医療関連産業の発展を目指す。

これら連携によって、将来的には、虚血性心疾患に対する血管再生 (同 17 万人)、脊髄損傷に対する脊髄再生 (同 10 万人)、膝関節障害に対する関節軟骨再生 (同 6 万人)、骨粗しょう症に対する骨再生 (同 1 千万人) など、多方面への応用を視野に入れ、研究開発を推進していきたい。」

(同病院ホームページ <http://www.cellport.jp/importance/index.html>

2008年2月4日アクセス)

株式会社立病院の先行事例を有するアメリカでは、株式会社立病院のチェーン展開が見られたり、採算の合わない診療部門が患者サイドの事情を抜きにして閉鎖されたりするケースが、報告されている。日本では、いまのところ株式会社立病院については、事例が1つだけであり、他に設置の動きはないところから、株式会社立病院が一般化して積極的な競争戦略を展開するといった状況にまで発展する様相は見られないが、そうなる以前に、病院が株式会社化することの意味とそれがもたらすであろう広範な可能性を十分すぎるほどに検討しておく必要がある。

株式会社病院の設置が広がらないのは、一つには日本医師会の強い反対があるからにほかならないが、株式会社立学校において、一部の安易な設置がすでに社会に問題を投げかけつつあることに照らすならば、病院についても同じ事態が発生しないという保証はない。

ただし、病院経営については、既述したように病院法の制定以前に設立された株式会社立の病院がすでに存在しており、それらがことさらに医療法人と異なる医療上・社会上的問題を起こしたという報告はない。逆にまた、非営利の医療法人だからといって、医療上・社会上的問題がないわけでないことは、日常経験から誰もが知るところである。

要するに、株式会社形態と医療倫理との関係は、けっして一義的に決定可能な性格のものではないのである。この分野については、結論に導く前に、総合的な考察をもう少し続けなければならない。

## 7 民間非営利株式会社

非営利分野における株式会社という場合、そこには、以上に見てきたように公的株式会社を始め、既存分野の多くの株式会社が含まれる。しかし、最も今日的な意味での非営利分野における株式会社の概念とは、もともと営利分野として存在してきた一般の（つまり「構造改革特区において」などといった条件の付かない）私企業分野における株式会社であろう。言い換えるならば、会社法の下で設立される通常の株式会社でありながら、定款において独自に非営利をうたうタイプの株式会社がそれに当たる。名称は定着していないが、私企業カテゴリーにおける非営利株式会社、あるいは民間セクターにおける非営利株式会社であるから、「民間非営利株式会社」という呼称が最もふさわしく、またイメージ的にもわかりやすいであろう。ここでは、そのように呼ぶことにする。

民間非営利株式会社は、既存の民間（私企業）株式会社概念からすると、矛盾した存在といえるかもしれない。営利を認められた伝統分野にあえてみずから非営利を標榜して創られる株式会社だからである。詳しく見ていこう。

民間非営利株式会社を主題とするとき、問題となる論点は2つある。第1は、ここにいう「非営利」とは何かということである。第三セクターを含む公的セクターにおける株式会社や協同組合傘下の株式会社は、もともと設立者（出資者）が個人（自然人）ではなく、「公」または「協同組合」というまさに非営利の主体であるところに非営利性の根拠が見出される。これに対して、民間非営利株式会社は、設立主体が一般個人であるから、設立者の属性によってではなく、株式会社の仕組みそのものの中に、非営利を保証する客観的な指標が求められなければならない。

第2の論点は、民間セクターにおける非営利組織形態としては、特定非営利活動法人、いわゆるNPO（Non-profit Organization）が法制度上、準備されている。初めから非営利組織をうたうNPOが付与されているにもかかわらず、あえてNPO形態を選択せずに、わざわざ会社法に立脚する私企業の中に非営利株式会社を設立するその意味・目的はどこにあるのかという点である。

第1の論点である「非営利」概念の検討から入ろう。結論から言えば、営利・非営利の区分は、法的には、出資者が、企業として獲得した利益を自己の出資の見返り報酬として受け取るか否かという点にある。受け取るのであれば当該組織は「営利」、受け取ることがなければ当該組織は「非営利」ということになる。厳密にいうならば、企業として獲得した利益自体は出資者のものであり、とりわけ株式会社にあつては、出資資本に留保利益をも加えた自己資本は、株主のものとされ、実際、そのことを強調するために、自己資本は株主資本とも呼称されてきた。この視点に立てば、獲得した利益を積み立てようと配当しようと、それは株主次第ということになるのだが、法人企業（会社）の場合には、企業自体は法人として出資者からは法的に独立の存在となるた

め、獲得利益を出資者に配当するか否か、また配当する場合にはどの程度の割合を配当するか(配当性向)は、法人としての企業の意思決定に委ねられる。また、積み立てられた剰余金は、最終的には株主のものであるにしても、当面は法人に帰属する。利益処分の際に、法人として、出資者に配当をせずに「社会」に寄付することを定款において明言した場合、当該法人は、法律上、非営利法人とみなされることになる。それゆえ、ここで取り上げる民間非営利株式会社とは、要するに、利益配当を出資者(株主)にではなく、社会的寄付行為に振り向けることを定款にうたった株式会社であるといつてよい。

第 2 の論点である、NPO に代えての株式会社選択の意味と目的については、理論上は、NPO にはなくて株式会社にはあるメリットの活用ということになるはずであるが、この点についての解答は、実態を考察することによっておのずから知られよう。

## ケース：株式会社 ユニコの森

株式会社ユニコの森は、医療法人村上クリニック(西宮市)を経営する医師の村上博氏が事実上の発起人となって 2004 年 10 月に設立された日本で最初の民間非営利株式会社である。公立病院の小児科医長を務めた後、独立して小児科医院を開業した同氏が、主に医療周辺事業を展開する目的で設立した株式会社であるが、設立(2004 年)当時の商法における株式会社の一般規定に対する例外措置として、最低資本金 1000 万円の払い込みを免除することを認めた新事業促進法に基づき、いわゆる確認株式会社として、資本金 10 万円で設立された。ただし、周知のように、会社法の制定に伴い、新事業促進法は、2005 年 4 月に廃止されている。

非営利型としたのは、収益自体を目的とするのではなく、事業を通して健康や環境問題への意識の向上などを図りたいと考えてのことであるという。株式会社としての事業活動は、空間的には医院の中で行われ、会社として独立の建物を有しているわけではない。医院の建物は、屋根に太陽熱集熱板が設置され、太陽エネルギーで屋根裏の空気を暖めてそれを床下暖房と自然換気に使用している。そのため、従来のような医院特有の臭気などはなく、常に新鮮な空気が循環するようになっている。

特定非営利活動法人 NPO ではなく株式会社形態を採用した理由は、特段、株式会社形態へのこだわりからではなく、NPO 形態を採用することに伴うさまざまな規制を避けたいという希望からであるという。自分の目指す社会的活動を展開するに当たり、規制を受けずに、構えることなく自由に取り組むには、一般的な組織であったほうが便利という判断が、株式会社形態の採用に導いた由である。

実際に、同社の定款に掲げられた「会社の目的」としての事業内容は、きわめて幅広く、必ずしも医療周辺分野の事業に限定されているわけではない。定款第 2 条には、13 種類の事業が記されている。このうち「乳幼児の保育事業」「乳幼児の保育及び教育に関する研究」「有料

老人ホームの経営」「福祉サービス分野の第三者評価事業」などは、直接・間接に医療周辺分野の事業と認められるが、同時に、傍目には医療との関連を見出しえない——つまり、一般に私企業が営利事業として経営している種類の事業も含まれている。たんに定款上の会社の目的（事業内容）を一覧しただけでは、非営利株式会社という印象は得られない。それほどに目的とする事業内容は多種類であり、事業ドメインは拡張的である。

日本では非営利という言葉の響きは、利益を求めない清貧のイメージを伴いがちであるが、村上氏の発想は、利益を拒むのではなく、逆に利益を活かして社会貢献に使うというところに重点がある。この発想に立てば、株式会社は、非営利のイメージとかなり両立する。ただし、当該株式会社が「非営利」と認知されるためには、利益が実際に社会貢献に使われることが客観化されていなければならない。

「株式会社ユニコの森」の非営利性を担保する定款条項は、次の2項である。

(利益配当)

第26条 代表取締役は、決算期ごとに配当可能な利益の全額を、社会貢献積立金とする利益処分案を作成し、社会貢献積立金は学校法人又は地方公共団体に寄付するものとする。

(残余財産)

第27条 当社が解散した場合（合併又は破産によって解散した場合を除く。）における残余財産は、解散のときにおける株主総会の決議を経て、その全額を社会貢献のために、学校法人又は地方公共団体に、寄付するものとする。

要するに、株式会社ユニコの森は、株主への配当に代えて、かつ解散の場合の残余財産の株主への分配に代えて、配当ならびに残余財産を学校法人または地方公共団体への寄付に当てるという約束を、株式会社のメカニズムに組み込むことによって、その非営利性を担保しているのである。

もっとも、定款には、自治体や学校法人への寄付がうたわれているが、設立時点では、特定の自治体や学校法人が念頭に置かれていたわけではないという。また実態としては、活動がまだ利益を上げるところまではいたっておらず、したがって、株式会社らしくまずは財政基盤を確立し、利益を上げること自体が課題となっている。

株式会社ユニコの森の設立趣旨は、もちろん利益の寄付自体にあるわけではない。村上氏は、小児科医という職業柄、子どもやその親に接する機会が多いため、教育的視点から健康や環境問題を説くには適した状況にあり、「御恩送り」（二宮尊徳の報徳の思想につながる考え方）の輪を広げることによって社会改善につなげたいと、意図している。

ユニコの森にとって、株式会社形態は事業活動展開の一つの選択肢であり、規制を避けた

めの選択肢ということではあるが、利益と両立できる形で長期継続を図るという点からは、積極的な意味を持つ選択であるとも考えられる。個人出資になる株式会社であるから、株式会社本来の資本調達上の特質を活かすということとは別に考えなければならないが、会社法の下で緩やかになった株式会社のひとつの活用形態を示唆している。ちなみに、村上氏は、他に有限責任事業組合をも設立しており、企業形態を選択・利用しながら、社会的活動事業を展開している。

## ケース：非営利株式会社ビッグ・エスインターナショナル

非営利株式会社ビッグ・エスインターナショナルは、登記上の正式商号の中に「非営利株式会社」を名乗ることを認められた日本で最初の株式会社である。

同社は、株式会社ビッグ・エス（家電量販店、本社 高松市）を経営する大坂靖彦氏が実質的な発起人となって、2007年1月に、資本金500万円で設立された。大坂氏は、もともとドイツとの文化・社会交流に強い関心を有しており、これまで自分の経営する会社（株式会社ビッグ・エス）が主催してきたドイツ語スピーチコンテストなどの社会的活動事業を、独立させ組織的に展開することを目指して、非営利株式会社ビッグ・エスインターナショナルを設立するにいたった。当初は財団設立も考えたが、公益法人制度の全面的見直しがなされている時期でもあったため、特定非営利活動法人NPOと株式会社の2形態から、後者すなわち株式会社を選択した。

非営利事業ということであれば、NPOが制度として与えられているわけであるが、あえて株式会社を選択することにしたのは、NPOにおける理事制度では、意思決定において自分の思い（意志）が他の理事に伝わらない、あるいは理解されない恐れがあるからだという。株式会社においては、自分が大株主であるかぎり、自分の意志を貫くことができる。自分の描く夢を思い通りに実現したいという大坂氏個人の願望が、NPOではなくNon-Profit Companyを選択させたといえる。「個人としてやってもいいのだが、会社としてやるところに意味がある」というのが大坂氏の所見である。個人的事業では、持続性が保証されない。活動の広がりにも限界がある。

ただ、株式会社として立ち上げるにしても、たんに株式会社を名乗っただけでは、一般の（営利組織としての）株式会社から識別されない。「非営利株式会社を立ち上げるからには、名が体を表わすように、非営利の文字を商号の中に入れていたと思った」（大坂氏）。

しかし、当然のことながら、この希望は、法務局の直ちに認めるところとはならなかった。NPOと勘違いしているのではないかというようなやり取りもあったというが、自分の思いを自由に組織の意思決定に反映させたいということを理由に粘り強く交渉し、ついに役所を説得することに成功した。地元の法務局は案件を本省レベルにまで上げて検討したようであるが、おそらくは設立プランが単なる思い付きではなく、これまで大

坂氏が積み上げてきた実績に、担当官が理解を示したことも大きかったと思われる。

法務局からの回答は、同氏が考えた多くの商号候補の中から 3 案を残し、その中から自由に決定してよいというものであった。その 3 つとは、下記の通りである。

- ① 「非営利株式会社ビッグ・エスインターナショナル」
- ② 「非営利ビッグ・エスインターナショナル株式会社」
- ③ 「ビッグ・エスインターナショナル非営利株式会社」

ちなみに、担当官からの回答には、同氏が候補として他に用意していた「非営利型株式会社」という「型」の字が入るものは(本省から)却下されたというコメントが付されていた。

「非営利株式会社ビッグ・エスインターナショナル」の非営利性を担保する定款条項は、次の 2 項である。

(利益配当)

第 29 条 代表取締役は、配当可能な剰余金の全額を社会貢献積立金として内部留保し、適宜な時期にその積立金を社会貢献活動に携わる人や団体に対して寄付するものとする。

(残余財産)

第 30 条 当会社が解散した場合(ただし、合併又は破産によって解散した場合を除く)における残余財産は、解散に関する株主総会における決議を経た上で、その一定額を社会貢献活動に携わる人や団体に対して寄付することができる。

定款に掲げられた「会社の目的」としての事業内容は 28 種類に及ぶが、以下のようなドイツとの交流ならびに国際活動支援事業が、中心となっている。

- ① 日独の文化交流に関するイベント等の企画並びに運営に関する事業
- ② ドイツ語スピーチコンテストや日本語スピーチコンテストの企画並びに運営に関する事業
- ③ 国際平和貢献並びに国際文化・経済交流に携わる人や団体への支援に関する事業
- ④ 国際紛争の煽りを受け負傷した子供たちへの援助活動に携わる人や団体への支援に関する事業
- ⑤ 日独において不測の事故に見舞われた人への援助活動に携わる人や団体への支援に関する事業
- ⑥ ドイツ国際平和村への募金活動に携わる人や団体への支援及びドイツ国際平和村の企画並びに運営に関する事業

- ⑦ 留学生への支援移管する事業
- ⑧ 国際交流に関するイベント等の企画並びに運営に関する事業
- ⑨ 教育事業に携わる団体、大学、高等学校、中学校、小学校及び各種学校並びに社会貢献事業に携わる団体及び民間企業に対する寄付の取りまとめに関する事業
- ⑩ 社会貢献活動に携わる人や団体に対する寄付の取りまとめに関する事業
- ⑪ 以下省略

大坂氏にとって、事業は文字通り会社設立の目的として位置づけられており、どこから見られても非営利株式会社であることがわかるようにしたいという。「名が体を表わすだけでなく、体もまた名を表わすことが必要だ」として、非営利株式会社と銘打ったからには、金儲けの手段と誤解される事業は控える方針である。

ちなみに、非営利株式会社と名乗った効果は大きく、ドイツで目的事業の協力を得る際には、それを実感したとのことである。

収益性については、利益をあげるために株式会社形態をとったわけではないから、初めから事業からの利益を目指してはいないという。活動資金は自分が拠出するつもりということであるが、一定の構想は立てられている。それは、「非営利」を前面に出して寄付者(スポンサー)、特に法人スポンサーを募集するプランである。スポンサー企業には、寄付を通じて社会貢献を実践してもらい、寄付金によって事業の活動資金を調達するという構想である。

同社の株主は、大坂氏の他に家族3名が加わり4名の構成である。取締役には、株主を含む家族5名が就任している。大坂氏が自分の思い通りの意思決定にこだわるのは、過去において、本来の会社(株式会社ビッグ・エス)の経営における決断が結果として正しかったにもかかわらず、当初は銀行や取引先に理解してもらえず、孤立した状況に何度か立たされたという自分自身の個人的経験からの結果である。

なお、非営利株式会社の代表取締役への就任は、本来経営する株式会社の代表取締役であることに對して、利益相反にあたる可能性があるということで、経営人事上の対応をも考慮中であるという。

非営利事業の永続性を考えた場合、問題となるのは、当該株式会社が設立者個人から独立して機能しうるかどうかである。大坂氏は、自分の志が後継者にも引き継がれるよう相続を行い、出資を外部(家族以外)に仰ぐつもりはないという。また、事業の基本的な意思決定は取締役が行うものの、運営については任意機関としての理事会を設置して、将来にわたる事業の制度化を図ることを構想中である。

\*

株式会社は、本来、株式を発行することによって広く多数の出資者から社会的規模で出資資本を調達するメカニズムを有する会社形態である。したがって、もともとは、あ

くまでも巨額資本を必要とする大規模事業者が採用すべき企業形態である。しかし、実際には、すでに見てきたように、その採用理由ないし採用動機は、資本調達面に限られているわけではない。日本の現実においては、特に非上場会社においては、むしろ、副次的な効果を期待して株式会社形態を採用するケースの方が多いとさえいえるであろう。こうした事実は、逆に、株式会社の新しい可能性が、資本調達面以外の副次効果の中にも、じつは数多く潜んでいることを示唆する。

一般論としていえば、株式会社のメリットとしては、資本調達面のほかにも、出資持ち分に比例した支配（議決）権、すなわち 1 株式（単元）1 票の原則に基づく意思決定の（資本主義的）合理性、会社債務に対する出資持ち分に比例した有限責任、上場による社会的信用ならびに知名度の向上、上場による経営の公開・透明性、個別企業集団（グループ）編成の容易さ等があげられる。もちろん、これらに加えて、会社形態一般のメリットとしての個人寿命を超えた継続性、節税効果等もあげられる。

これら特質は、多くは営利事業に適した特質といえる。経営の公開や透明性は、営利事業には制約であるとする見方ができないわけではないが、営利事業であるがゆえに、社会からの監視が求められることは否定できない。

非営利株式会社は、こうした営利組織という本来的に株式会社形態がもつイメージにあえて対抗して、世に出てきたものである。上で取り上げた 2 例の非営利株式会社は、タイプをかなり異にしているが、それはまさに民間人の知恵の多様性の反映でもある。紹介したような非営利株式会社が先行モデルとなって、非営利株式会社が広がりを見せ普及するようになれば、株式会社形態は社会的活動のためのツールという新しい位置づけを広く得る可能性がある。

ただし、定款自治による非営利規定であるから、非営利規定の変更・廃止が会社の解散要件になっているのでなければ、将来的に営利組織への変更可能性が残される。設立者の高い社会的意識（善意、志、良識）によって実現した非営利株式会社が、設立者個人から客観的に独立して、一つの制度として社会から認知され、機能し始めることができるかどうか、これから問われることになる。制度として、社会から肯定的に認知されるためには、非営利株式会社が実際に利益を確保し、配当を通じて社会的寄付を継続的に実現していきなり、あるいは目的事業の継続的実践を通じて確実に賛同と共鳴の輪を広げていくことが不可欠となる。

## おわりに

実態調査編では、非営利分野における株式会社の経営実態を、非営利分野を構成する小区分ごとに代表的なケースを通して考察してきた。当該企業本来の事業目的を達成するために、株式会社形態であることがどこまで活かされているか、あるいは株式会社形態であることをどこまで活かしているかを検証することが、本研究の主目的であった。めまぐるしく変化し続ける進行中の組織(企業)を対象としているだけに、明確な結論を一律に下すことはできないが、当該諸企業が、与えられた制度的枠組みの中で、株式会社の特質をそれぞれなりに受け止めて、事業目的の達成に向けて努力していることは確かである。

今後の動向については、引き続き研究を進め、本研究報告書で取り上げることができなかった積み残し部分を含めて、より整理された形で、あらためて再発表する機会を得たいと考えている。

### 関連文献：

小松 章『企業形態論 第3版』新世社、2006年。

小松 章「松下と住友—松下電器の株式会社化をめぐる客観事情(1)」

『論叢 松下幸之助』第5号、2006年4月。PHP総合研究所。

小松 章「理念形成と経営公開—松下電器の株式会社化をめぐる客観事情(2)」

『論叢 松下幸之助』第6号、2006年10月。PHP総合研究所。