

「経済的に自立できる事業」とは 事業の経済的な持続可能性を 高めるために

活動を始めた個人が、事業として継続する必要性を感じ、それを周囲と共有して作り出された組織がNPOである以上、事業が成果を生むことは、団体の存在意義と同義でもある。

事業の立ち上げは簡単でも、継続は難しい。特に、経済的に自立できる事業にできないまま、「とにかくがんばろう」と苦勞を続けている団体がほとんどだろう。しかし、やみくもにがんばってみても、成果に導くことは難しい。

今号から3号にわたって、「NPOの事業の経済的な持続可能性」について、詳しく解説したい。

まず今号では、そもそもNPOの事業が経済的に自立する、持続可能であるためには、どのような工夫やしくみづくりが必要なのかを再確認しよう。

経済的な自立の意味とタイプを確認する

NPOの事業が「経済的に自立する」とは？

- 「対価による自立しやすさ」の3つのタイプ
- ①対価収入で収益が見込める（対価自立型事業）
 - ②対価も取れるが、補助が必要（補助継続型事業）
 - ③対価は取れない（基本的人権保障型事業）

事業の持続可能性を高めるために

- ポイント① 事業のニーズはあるか？
- ポイント② 事業を続けるのか？
- ポイント③ 対価は取っているか？
- ポイント④ 対価は適切か？
- ポイント⑤ 質を高める努力は適切か？
- ポイント⑥ 固定費を減らす努力は十分か？
- ポイント⑦ 補填ではなく投資として助成・補助を受けているか？
- ポイント⑧ 外部と連携・協働しているか？
- ポイント⑨ ブランディングしているか？

顧客は目の前の利用者・参加者だけではない

事業をどう拡げる？

顧客は「直接的な利用者」だけとは限らない

企業や行政に「影響力のあるプログラム」をつくるには？

欧米の大きなNPOなら、どうする？

- STEP1 自分たちの活動分野の主な課題に対する企業や行政の取り組みについて、調査し、比較する。
- STEP2 調査結果をマスメディアに伝えて報道してもらうとともに、団体のウェブサイトでも「概要」を開示し、社会的な関心を高める。
- STEP3 調査結果をもとに、企業や行政を対象に、有償で「報告会」を開催する。
- STEP4 「もっと詳しく知りたい」という企業や行政を対象に、個別に有償で「勉強会」を開催する。
- STEP5 「本格的に取り組みたい」という企業や行政のために、対策プロジェクトを実施する。
- STEP6 その後も定期的に、調査と事例を発表し、「次にすべきこと」を具体的に提案し続ける。

経済的な自立の意味とタイプを確認する

NPOの事業が「経済的に自立する」とは？

NPOにとって、事業が経済的に自立している状態とは、地域や社会から期待される質と量のサービスや製品を供給しつつ、その経費を、受益者が負担する対価などでまかなえている状況だ。「ニーズ」に対して期待以上の価値が提供されていることによって、「対価」が取れていることを意味する。

そのためには、社会の課題や理想をテーマとして、身近な

利用者・参加者の期待に応えるだけでなく、社会にインパクトを与えて共感を広げ、単価と客数を高め続ける必要がある。

期待される質と量を供給するためには、日常的なふりかえり・申し送りはもちろん、利用者・参加者の声を謙虚に聴き、その期待を上回る価値を実現するために工夫や努力を惜しまず、新たな取り組みに挑み続けるといった、積極的な自己投資と研

究開発が求められる。

さらに、本当に社会を変えるためには、自分たちの事業や組織だけを大きくするのではなく、他の団体を「変革のパートナー」として共に育つことが不可欠だ。自らをモデルとして、常に他に共有し続け、しくみづくりや社会的な展開を進めることが求められる。

「対価による自立しやすさ」の3つのタイプ

一方、NPOの事業は、対価によって経費をまかないやすいものばかりではない。「対価が取れるかどうか」と「どれだけ対価でまかなえるか」によって、3つに分類できる。あなたの団体の事業は、それぞれどれに当てはまるかを、まず確認しておこう。

①対価収入で収益が見込める (対価自立型事業)

スポーツや芸術文化の普及活動、有機農業やリサイクルショップ、自然体験といった環境配慮型製品やサービス、主婦による産直ショップや障害を持つ人たち中心のベーカーリー・カフェといったコミュニティ起業など、経営者の工夫や努力が十分なら、受益者・利用者からの対価収入によって収益が見込めるものを、筆者は「対価自立型事業」と呼んでいる。

この種の事業の場合、設備や備品を整えるのに必要な費用を補助・助成してもらったり、立ち上げ時に支援を受けた後は、NPOの自立・単独の事業として実施することが求められる。

②対価も取れるが、補助が必要 (補助継続型事業)

一方、コミュニティ・バスなど難アクセス地への公共交通サービスや、介護保険事業など、受益者・利用者から対価を取ることではあるものの、継続するためには外部からの補助が不

可欠な事業(補助継続型事業)もある。

公立の小中学校に通っていた小中学生が、いじめをきっかけに不登校になり、その後、自分の意思で地域のフリースクールに通い始めた場合、教育委員会がすべきことは、いじめを生む環境を解消しないままに「元の学校に通え」と命ずることではなく、フリースクールに対する補助や支援だ。もちろん、公立の小中学校に通わないという選択をした以上、その子どもと保護者が費用を支払うのは当然だ。しかし憲法が求める義務教育を、可能な限りそれぞれに適した環境で提供するために、私立学校に対する補助制度があるのと同様に、可能な限り心の安全の確保に努めるフリースクールにも補助や支援が行われなければならない、構造改革特区制度を活用した事例も続出している。

里山保全活動も、「自然が好きの人による自主的な活動」として参加費を集め、切り倒した木や竹を炭にして販売するなどの努力も求められるが、その活動がなければ山や森は荒廃し、土砂災害による被害を悪化させる大きな要因になる。つまり防災・減災活動として重要であり、その予算を充てて支援する必要がある。

③対価は取れない (基本的人権保障型事業)

さらに、家庭内暴力(DV)被害者の支援や、子どものための相談電話、日本語が話せない人のための医療通訳の提供など、受益者・利用者から対価を取れない場合もある。しかしこれらの事業は、基本的人権を保障する上で不可欠でありながら、国や自治体が施策を整備できていなかった社会的な課題に対して、NPOが先駆者として取り組んでいるものであり、基本的人権保障型事業と呼ぶにふさわしく、行政サービスの一環として位置付けを確立することが求められる。

対価収入のみによる継続が難しい補助継続型事業・基本的人権保障型事業では、行政によるサービスの継承や、継続的な補助や支援を確立する必要がある、NPOは自分の団体への支援を要望するのではなく、社会が求めるしくみを積極的かつ具体的に提案せねばならない。

しかし、当然のことながら、事業の効率的な運営も求められる。このため、「自助努力として、どう改善し続けるか?」という工夫と努力の計画と、「なぜ補助の継続や制度化が必要か?」を合理的に説明できるデータを、示し続ける必要がある。

図表 1 NPOの事業が「経済的に自立する」とは？

期待される質と量を供給しつつ、その経費を対価（受益者負担）などでまかなえる状況
 →「ニーズ」に対して「期待以上の価値」が提供されていることによって、「対価」が取れている
 →そのためには、社会にインパクトを与えながら、単価と客数を高め続ける必要がある
 →そのために、期待される質と量を供給するために、自己投資と研究開発を惜しまない
 十自らをモデルとして、常に他に共有し続け、しくみづくりや社会的な展開を進める

図表 2 対価性と、事業が目指す運営形態

事業に必要な資金の負担	例	目指す運営形態
受益者・利用者からの対価収入により、収益が見込める。 (対価自立型事業)	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ・芸術文化活動(野球、ヨガ、歴史紹介、絵画、演劇など) 環境に配慮した製品・サービスの普及(有機農業、リサイクルショップ、自然体験など) 主婦や障害者などによるコミュニティ起業(ベーカリー・カフェや産直販売店など) 	立ち上げ時に設備・備品などの支援を受けた後は、NPOの自立・単独事業へ
受益者・利用者からの対価収入も取れるが、継続には外部からの補助が必要。 (補助継続型事業)	<ul style="list-style-type: none"> 義務教育期のフリースクール 里山の保全 伝統文化財(建物・芸能)の維持管理・継承 難アクセス地への公共交通サービス(コミュニティ・バスなど) 介護保険事業 	NPOによる事業経営の効率化を進めつつ、行政からの補助・支援は続ける。
基本的な人権の保障上、不可欠な事業であり、受益者・利用者からの対価収入による継続は困難。 (基本的人権保障型事業)	<ul style="list-style-type: none"> ホームレスの緊急救援 家庭内暴力(DV)被害者の支援 子どものための相談電話 日本語が話せない人への医療通訳提供 重要な生態系や絶滅危惧種の保護 途上国への開発協力 	社会的な課題解決の先駆者としてNPOが先行している形態であり、行政サービスの一環として位置付けを確立する必要あり。

補助継続型事業・基本的人権保障型事業でも、「自助努力として、どう改善し続けるか?」という計画と、「なぜ補助の継続や制度化が必要か?」を合理的に説明できるデータを、必ず示し続ける。

事業の持続可能性を高めるために

では、事業の持続可能性を高めるために、9つのポイントを確認していこう。

ポイント① 事業のニーズはあるか?

NPOの事業は、「自分自身の希望・欲求として△△したい」というウォンツではなく、「〇〇を求める人・状況に役立ちたい」というニーズに取り組むものでなければならない。

長く継続されている事業では、もちろん開始当時には明確かつ広範なニーズがあっただろうが、社会の変化に伴って、ニーズも変化・進化する。しかし「人を雇用してしまったから」とか「行政からの委託内容が前

年と同じだから」といった自分たちの都合や甘えから、利用者・参加者が減少しても手をこまねいているだけのところも少なくない。

NPOにとって最も重要なのは、存在や継続ではなく、機能や成果であり、変化・進化するニーズに対応できないなら、続ける意義はない。すみやかに事業を終了し、次の課題や新たな理想に取り組むことが求められる。雇用を守る責任を主張する前に、顧客や社会の次のニーズを現場で読み取り、それをサービスや製品へと育てる工夫や努力を全力で行ったかどうかを、自問してほしい。

ポイント② 事業を続けるのか?

ニーズの変化・進化に十分に対応できず、事業の継続を再検討する場合には、終了するだけでなく、不定期の行事にしたり、他に引き継ぐ方法もある。

店舗も、通年で毎日営業するとなれば、人件費も定常的にかかる。しかし「春に10日間だけ」とか「毎週水曜と金曜だけ」と、行事のように日数を限定して営業すれば、一日あたりで見ると、費用は毎日営業するのと同じでも、売上増が期待でき、スタッフも他の仕事と兼業できる。

また、自分たちだけで続けるのではなく、他の団体に共有・継承してもらおう方法も検討した