

自主事業の収益性を高めるために 自主事業で収益を確保する

「設立の理念の実現」という目的のための手段として、活動・事業を行うことは、NPOにとって、存在意義をかけた営みに他ならない。

しかし、設立の理念の実現に直接的に貢献する活動・事業が、継続的な運営のための資金を調達できるものとは限らない。その不足を補うために、補助・助成や受託に依存することは、事業の安定性を損なうだけでなく、手段と目的を混同してしまいかねない。

自主事業で収益を確保するために、重要なポイントを再確認しておこう。

自主事業の収益性を高めるために
自主事業で収益を確保する



事業の基礎を再確認する

事業とは、「理念を実現するための社会的な役割」
事業のバランスを再確認する



収益の基礎を再確認する

収益を増やすために

- ①経費を抑える ②単価を高める ③継続率を高める ④新規に呼びかける



商品の4つの基本要件

規格を決める ———— 誰に、どんな価値・機能を、どれだけ提供するか？
——— 新しい機能・価値を常に試し続ける
——— 自分たちにしかできない、本来事業の「延長上」の商品



価格と名称を決める

価格を決める ———— 相場観と柔軟性
——— 損益分岐点を意識する
名称を決める ———— 誰に、どう記憶してもらうか？



改善を続ける体制を整え、売り方を工夫する

再現可能性を整える — 謙虚に品質を高め続ける組織を育てる
売り方を工夫する — 利用者・受益者にどう学び、どう接するか？
——— 販売にかかる固定費を下げ続ける



事業の基礎を再確認する

事業とは、「理念を実現するための社会的な役割」

NPOにとって事業とは、設立の理念を実現するために、社会において果たす役割のことだ。目的を実現するために、課題や理想に挑む手段であり、事業自身が目的ではない。また、自分たちの欲求(ウォンツ)を満たすために、したいことをするのではなく、その事業を必要とする人々や状況(ニーズ)に応えるために、求められる役割を継続的に果たそうとする営みに他ならない。

しかし、ニーズに応えるための事業は、利用者・受益者が負担する対価だけで運営できるとは限らない。多くの場合、受益者の負担だけでは難しいがゆえに、NPOが事業として取り組んでいる。

そこでNPOは、事業の経済的な持続性を高めるために、まず事業の品質を高め、収益効率を上げる努力を、企業以上に行う必要がある。受益者・利用者が、安心・信頼して継続的に利用してくれるとともに、適切な対価を負担し続けてくれることが、事業としての経済的な持続性の基礎だからだ。

それでも赤字を解消できない場合には、会員や市民に、会費や寄付として資金提供を呼びかける。それでも難しい場合には、補助や助成を申請する。このように、自主事業としての努力を尽くした上で、やむをえない場合に限り、行政や企業から委託事業を受託するというのが、NPOの財政的な自立性

を高めるための基本的な優先順位だ。

ところが残念なことに、昨今では、短期的な収入に目を奪われて、自分たちの専門性や設立目的を鑑みることなく安易に委託事業を受託し、人材も組織も育たない事業を請け負って、結果として、地域に十分に貢献できないままに終わってしまっている事例も少なくない。

NPOにとって受託事業は、あくまで手段の一つに過ぎず、目的そのものではない。「なぜ受託してまで実施する必要があるのか?」という意義はもちろん、メリットやデメリット、そして自主事業とのバランスを、徹底的に確認しておく必要がある。

事業のバランスを再確認する

個々の事業の意義や、今後の進め方を検討する際には、必ず、事業の構成に偏りがいないか、バランスを確認したい。

NPOの事業は、取り組むテーマや課題だけでなく、その位置付けも多様だが、バランスを確認する際には、「本来事業か」、「対価性事業か」、「目的外事業か?」、「対価性事業か、非対価性事業か?」、「自主事業か、受託事業か?」という3つの軸が基本となる。

本来事業とは、組織としての設立目的を実現する直接的な手法として行われる事業であり、身近な里山の保全を目的とする団体における里山保全事業や、子育て支援を目的とする団体の子育て支援活動などがこれにあたる。目的外事業

とは、本来事業の赤字や知名度不足などを補うための手法として行われる事業で、フリーマーケットでの不用品販売や施設・備品の貸し出しなどがこれにあたる。

対価性事業とは、事業の利用者・受益者が製品・サービスへの対価を支払う事業で、参加費や利用料を徴収する活動がこれにあたる。非対価性事業とは、利用者・参加者が、対価としてではなく、事業の目的に賛同して、応援や寄付・カンパの意味も込めて支払う事業で、チャリティ・コンサートや記念品販売がこれにあたる。

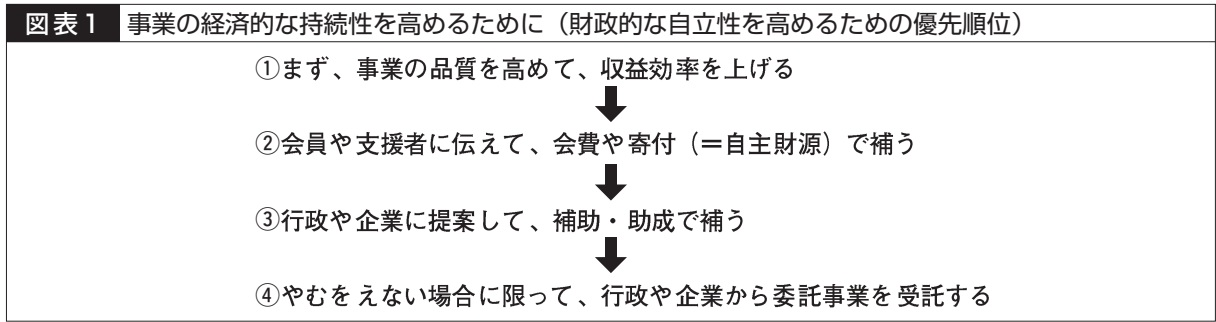
そして、自主事業とは、外部の資金や人材に依存せず、組織自らが意思決定して実施す

る事業で、対価や寄付を集めながら行うものだ。一方、受託事業とは、行政や企業などの委託(依頼)に基づいて、業務の代行を請け負う事業であり、その場合、NPOとしての設立理念の実現よりも、受託者としての責任を果たすことを優先せねばならない。

では、あなたの組織の事業のバランスは、自分たちにとって最適なものだろうか?

組織全体の中で大きな割合を占める事業について、各事業が収入上や要する労力において占める割合とともに、「本来事業か、目的外事業か?」、「対価性事業か、非対価性事業か?」、「自主事業か、受託事業か?」を区別し、それを集計し

よう。その結果から、事業のバランスとして、目的外事業や受託事業の比率が高過ぎないか、その場合、どのように是正するかを、少なくとも年に1回は確認する習慣を持ちたい。



図表2 NPOの事業を分類する3つの軸

本来事業か、目的外事業か？	対価性事業か、非対価性事業か？	自主事業か、受託事業か？
本来事業とは 組織の設立目的を実現するための直接的な手法として行われる事業。	対価性事業とは 事業の利用者・受益者が、製品やサービスへの対価を支払う事業。	自主事業とは 外部の資金や人材に依存せずに、組織自らが自主的に意思決定し、実施する事業。
目的外事業とは 本来事業の赤字や知名度不足などを補うための手法として行われる事業。	非対価性事業とは 事業の利用者・参加者が、製品やサービスへの対価ではなく、事業の目的に賛同して支払う事業。	受託事業とは 行政や企業などの委託（依頼）に基づいて、業務の代行を請け負う事業。

たとえば
 「地域の高齢者福祉の向上に取り組む団体における介護保険事業」や「行政との協働による人材養成事業」は、
 →「本来」的な「対価性」の「受託」事業
 「自然体験活動団体による自然体験プログラム」や「海岸ごみの清掃活動団体による調査と報告書の販売」や
 →「本来」的な「対価性」の「自主」事業
 「少年野球チームによるアルミ缶の回収」や「チャリティ・コンサート」や「バザー」は、
 →「目的外」の「非対価性」の「自主」事業

図表3 あなたの組織の事業のバランスは？

事業の名称	事業全体に占める割合 (収入や労力)	本来／目的外？	対価性／非対価性	自主／受託
①	%	本来・目的外	対価性・非対価性	自主・受託
②	%	本来・目的外	対価性・非対価性	自主・受託
③	%	本来・目的外	対価性・非対価性	自主・受託
④	%	本来・目的外	対価性・非対価性	自主・受託
⑤	%	本来・目的外	対価性・非対価性	自主・受託
⑥	%	本来・目的外	対価性・非対価性	自主・受託
⑦	%	本来・目的外	対価性・非対価性	自主・受託
⑧	%	本来・目的外	対価性・非対価性	自主・受託
⑨	%	本来・目的外	対価性・非対価性	自主・受託
⑩	%	本来・目的外	対価性・非対価性	自主・受託
計	100%	本来： %	対価性： %	自主： %
		目的外： %	非対価性： %	受託： %