

NPO 成長の条件

1998年にNPO法(特定非営利活動促進法)が成立してから15年。現在までに5万近いNPOが生まれた。だが、その半数以上は年間収入が500万円未満と、個人事業と変わらない規模だ。一方、米国のNPOには総収入が数十億円から600億円規模にまで達する「メガNPO」が存在する。どうすればこの「成長の壁」を乗り越えられるのか。

編集委員=高馬 卓史



日本国内41カ所、国外4カ所に広がるグリーンバード。ロゴが入った緑のビブスがトレードマークだ

ファザリング・ジャパンという、ユニークなNPOがある。「父親業」という間口の広い「市場」を創造し、「イクメン・ブーム」の火付け役になったおかげで、瞬く間に、全国的な認知度と支持を集めたNPOだ。

このNPOのファウンダーである安藤哲也氏は、長らく出版業界で営業、マーケットとして、いくつかの企業を渡り歩いてきた。オンライン書籍bkiや楽天ブックスの立ち上げにも携わっている。

その安藤氏は、「父親というマーケットは、世帯数で見れば3千万人近くがいて、さらに、毎年100万人以上の子どもが生まれていることを考えれば、新規に父親になる人が、毎年100万人以上いるわけです。しかし、この父親というマーケットが手付かずだということに気付きました」と語る。

同NPO設立の2007年は、前年にバン格拉ディッシュでグラミン銀行を立ち上げたムハマド・ユヌス氏がノーベル賞を受賞して、一気にソーシャ

世界を変えるNPOの条件

昨年、邦訳された『世界を変える偉大なNPOの条件』(レスリー・R・クラッチフィールド&ヘザー・マクラウド・グラント共著)では、何百というNPOを取材、調査したうえで、米国において最も影響力をもつ12団体を選び抜き、さらに彼らに共通する「成功の条件」6原則を抽出した。彼らはいずれも予算規模が数十億円以上、600億円規模という団体もある。活動範囲も全米に及ぶ「メガNPO」だが、日本のNPOの将来的ベンチマーク(規範)として紹介する。

- 1 政策アドボカシー(提言)とサービスを提供する**——NPOの本来的使命とは「社会変革」することにあるが、そのためには、行政に政策提言をして、国の仕組みそのものを変えることが、最も効果的だ。同時に独自のサービスを提供することによって、市民の支持を得ることが重要。
- 2 市場の力を利用する**——企業の行動そのものを変える働きかけをすること、あるいは、企業と協働することによって、企業が持つ広範囲な市場にミッションを働きかけることができる。
- 3 熱烈な支持者を育てる**——継続的なボランティアや寄付者を育てることによって、組織は安定し、また規模も拡大できる。そのためには、いかに参加意識を高めるかが重要。
- 4 NPOのネットワークを育てる**——自団体のみでは達成できないミッションであれば、他の団体との連携を図るべき。決して、他の団体を「競合」と捉えてはならない。
- 5 環境に適應する技術を身につける**——社会的変化、制度改正など、外部環境の変化によって、市民のニーズも変化する。その環境に適應して、組織もイノベートしなければならない。
- 6 権限を分担する**——カリスマ的リーダーに頼ってはならない。常に組織として複数の幹部職員に権限を分担することで、後継者も育つ。さらには、理事会を効果的に使う。

寄付金・会費とサービス提供による対価性事業の収益は、自前で調達できる資金源だから、急増しない代わりに急減もしない「安定的財源」だ。その一方で、企業との協働

「寄付文化ない」は言い訳

日本でもNPO法が改正され、認定NPOであれば、寄付額を所得控除あるいは税額控除できる制度ができた。今や

「そもそも、自前で調達できる資金源と外部に依存する収入のバランスを取ろうという、財政構造そのものに対する姿勢が甘い」(日本NPOセンター・坂口和隆事務局次長)

②対価性事業収益、③企業との協働による協賛金、④補助金・助成金。しかし、この4つの収益源のバランスを取ろうという団体は極めて少ない。

事業型NPOであれば、サービスの対価としての収益をいかに増やせるか。それは、まさに「顧客創造」「市場創造」であり、事業会社となら変わることはない。

ル・ビジネスがクローズアップされ、さらに「ワーク・ライフ・バランス」という言葉も取りざたされてきた年でもあった。「07年の活動開始というのは、タイミングとしては絶好でした。しかも、社会的風潮として、男性も育児に参加すべきという風が吹いていたので、活動当初から、多くのメディアにも取り上げられ、一挙に認知度が高まった。おかげで寄付金を集めるのにも苦労はな

かった」(安藤氏)

つまり、経営的戦略として、入念なマーケティングリサーチを行ったうえで、「父親業」な新たな市場を見事に創造したのだ。さらには、広報的戦略として社会的インパクトを与えるには、どのタイミングがいいのかを、じっくりと見定めたいうえで、活動を開始した。

また、「パパ検定」なる認証を設けて、実際に「あるべき父親」としてのチェックをしたうえで、その場でセミナーを受けられるなど、参加型のイベントの仕掛けも行い、事業収益を上げている。

NPOが抱える課題

一方、内閣府の2011年調査では、こんな数字が明らかになった。個人から寄付を得ているNPOは、4割にも満たない。さらに、企業や他の法人から寄付を得ているNPOに至っては2割以下。総収

入自体が500万円以下の団体は、53%に及ぶ。2011年に改正NPO法が成立し、寄付の税制優遇を受けられる認定NPO法人設立に関して手続きが簡素化し、認定要件も大幅に緩和された。つまり、制度上の整備は進んでいるにもかかわらず、肝心のNPO自体が追い付いていないのが現状だ。

NPOの収入源は次の4つに分けられる。①寄付・会費、②対価性事業収益、③企業との協働による協賛金、④補助金・助成金。しかし、この4つの収益源のバランスを取ろうという団体は極めて少ない。

寄付型の欧米のNPOでは、寄付文化が定着していることもあり、たいていのNPOは、年に1回は募金パーティを開催することが当たり前。ひと晩で数千万円を集めるNPOもあるという。

寄付文化が定着していること、寄付型の欧米のNPOでは、募金イベントやダイレクトメールなど、さまざまな寄付のためのインセンティブを高める手段が必要だ。

寄付型NPOであれば、いかに寄付・会費を増やすために、募金イベントやダイレクトメールなど、さまざまな寄付のためのインセンティブを高める手段が必要だ。

「日本には寄付文化の土壌がない」というのは言い訳にしかない。実際、東日本大震災復興では数千億円もの寄付金が集まった。

寄付・会費の金額は、その団体がいかに市民に支持されているかのバロメーターになる。寄付金ゼロのNPOは、社会や市民のニーズやウォンツに合致していない証拠だ。

日本では、まだまだ寄付によって、財政基盤を成り立たせているNPOは数少ないが、今後は、単にホームページ上で寄付を訴えることにとどまらず、募金イベントや「〇〇週間」などといったキャンペーンなど、もっと積極的に、自団体の活動を「売り込む」努力が必要だろう。

つまり、日本ならではの「寄付市場」を創造し、開拓していかねばならない。

資金源のベストマッチを

一方、事業型NPOの資金調達に関しては、二つに分類される。①行政などの補助金、助成金による委託事業、②独自の

サービスによる対価性のある事業——だ。従来のNPOの大半は、①の委託事業によって運営されてきた。いわゆる「行政のぶら下がり」(下請け)だ。

90年代までの市民団体は、高齢者や障がい者の問題を行政に訴えることで、国が新たな制度を作り、その制度の枠の中で、社会福祉法人などになるケースがほとんどだった。

「当時のNPOは、稼ぐことや有給スタッフを持つこと自体、疑問視される社会的風潮があった。また、制度上の整備もされていなかった。だから、行政の下請けにどんどん入って行った。介護保険制度成立後の介護支援のNPOなどは象徴的です」(シーズ・市民活動を支える制度をつくる会・松原明代表)。

ただし、この委託事業や助成金での事業はいつ打ち切られるか分からない不安定な財源だ。それに対して、ここ数年で、自団体が提供するサービスの対価として事業収益を得ることによって、運営費を賄うNPOが増えてきた。

メディアにもしばしば取り上げられる病児保育、おうち保育園などの事業を展開するフローレンスは、独自のサービス事業・病児保育の収入が約50%を占め、総収入が約4億4500万円にのぼり、利益率は約10%、約4700万円の純利益を上げる黒字経営を達成している。

同NPOは、「病児保育」という非常にニッチな市場開拓に特化したからこそ、事業として成功を収めているが、寄付金収入は1割程度であり、幅広い市民に支持されているかとなれば、多少の疑念は残る。

本来、多様な資金源をベスト・マッチングすることが、理想的だ。冒頭で紹介した、ファザリング・ジャパンはその点、資金源をバランスよく組み合わせている点で、理想的な財政構造を築き上げている。同NPOは、会費・寄付収入が約4700万円、セミナー・スクールなどの事業収入が約2800万円、補助金・助成金が1200万円で、総収入が約8700万円にのぼる。



難民を助ける会は、成人の7人に1人がHIVに感染しているザンビアで、本人やその家族に対してエイズや薬に関する正しい知識を伝える活動をしている

補助金・助成金は、今後のさらなるサービス事業を構築するための「父親マーケット」の調査・研究費に充てている。こういった点でも、資金の戦略的な配分がうかがえる。また、翌年度繰越正味財産(純資産)が約4千万円と、早くも黒字経営を達成している。

ニーズ見定めイノベート

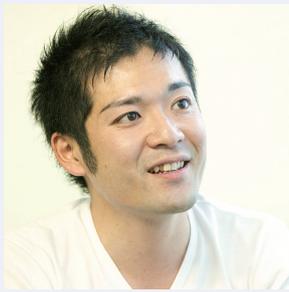
ここまで、主に戦略的な財政基盤の確立について述べてきたが、それでは、ある程度、財政的基盤が整ってきた場合、どのように組織、あるいは活

動を発展していけばよいのだろうか。現在、事務局スタッフが10人未満のNPOが半数近くを占め、会員数が20人未満のNPOも約半数にのぼっている。非常に小規模なNPOが乱立している状況といってもよい。

その点、難民を助ける会は創立が79年で、国際協力NGO(NPO)としては、老舗であり、現在、日本を含めて15カ国に支援を行うなど、活動の場は、世界各国に広がっている。

本部正職員は約45人、海外駐在員(正職員)が約25人と80

右・港区議会議員でグリーンバー
ドの横尾俊成代表 下・ファザー
リング・ジャパンファウンダーの
安藤哲也副代表理事



人程度で、本部では、常時10人程度のボランティアが働いている。日本では、かなり大所帯のNPOといえる。

同会は創立当初、紛争・内戦の絶えなかったベトナム、ラオス、カンボジアなどのインドシナ難民の支援からスタートした。もちろん、緊急支援を中心にやってきたが、その活動の中で、障がい者に目を向けた。

難民支援の国際NGOは、世界に多くある。しかし、難民の中でも障がい者への支援は、ほとんどされていなかった。

そこで同会は、難民の中でも障がい者の支援に特化することにした。いわば、強みを集

中させたのだ。現在、カンボジアでは、難民ではない人にも職業訓練を提供している。しかし、その同国での支援が新たなミッションを生んだ。

「障がい者の多くが地雷による身体障がい者でした。地雷がある限り、根本的な解決にはなりません。そこで、地雷撤去のキャンペーンを始めることにしたので」(難民を助ける会・堀江良彰事務局長)

このキャンペーンには、世界各国の国際NGOが連携を取り、大きなムーブメントになり、97年には対地雷禁止条約が採択され、日本も98年にはこの条約に批准、加盟し

ている。この点で、同会は、ドラッカーが提唱する組織のイノベーション(変革)を着実に実現している。

「活動の魅力」を演出する

これほど大掛かりではないが、国内で41カ所、国外に4カ所のチームが広がっているグリーンボードがある。

活動は至ってシンプルで「街のゴミ拾い」だ。しかし、今年中には、参加者数は累積で3万人を超える見通しだという。今年で設立11年目を迎えるが、組織としての広がりには目を見張るものがある。また、収入のほぼ100%が企業からの協賛金と寄付という点も特筆すべきかもしれない。

「ユニフォームは、スポンサー企業のロゴを入れるようにしています。僕らの会員は、20〜40歳代がメインなので、『朝合コンに行こうよ』と声をかけています。朝、ゴミ拾いをしながら、いろんな人と出会える楽しい場だということで、参加者を増やしています」(グリーンボード・横尾俊成代表)

カッコよければ、注目を浴びる。注目を浴びれば、メディアが取り上げてくれる。メディアが取り上げてくれるれば、参加者も増える。ゴミ拾いという地域密着型の活動なので、ボランティアのハードルも低く、メディアへの露出度が高いので、広告効果を期待する企業の協賛も得やすい。

そのカッコよさの演出は、創業者の長谷部健氏(現・渋谷区議会議員)が、大手広告代理店出身だったことも、大きな一因だろう。どうすれば、人目を引き、魅力的に映るのか。企業の協賛を得るには、どのような自団体との協働が効果的か。企業ロゴ入りビブスは、その象徴と言えるかもしれない。

組織の適正規模を明確に

だが、ミッションを達成するための団体の適正規模という問題もある。

「理念やミッションを実現するにはそれに見合った組織の適正規模があるはず。決して規模を大きくしたり、ミッションを増やすことがいいと

は限りません。理念の浸透が薄まらない規模、財政基盤上、堅実に組織を運営できる規模を考えることも経営戦略として必要です」(坂口氏)。

組織の規模でいえば、グリーンボードの本部の有給スタッフは4人でしかない。しかし、そこを国内外の45のチームのボランティア・リーダーが支えている。つまり、本部は少数精鋭の小さな「リーン組織」(無駄のない組織)でも、多くのボランティアの支持を得られれば、広範囲に活動の場を広げられるということだ。

日本は、財政や活動規模の面からみれば、まだまだNPOの草創期を脱していないといえる。まずは、組織としての財政基盤を整備すること、そのうえで、規模に見合った活動に、自らの強みを絞り込んで集中することが、当面の戦略的経営の要と言えよう。

しかし、まだ草創期。今後十数年で、日本のNPOも欧米の「メガNPO」に負けない組織を築き上げることは、決して不可能ではないだろう。

