

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。ロゴが入った緑のピカスがトレードマークだ

ファウンディング・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、マーケティングとして、いくつかの企業を渡り歩いてきた。オンライン書籍bkk1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、世帯数でみれば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がきました」と語る。

同NPO設立の2007年は、前年にバングラ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、一気にソーシャル

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のかを、じっくりと見定めたいので、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。

「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)

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

で得られる協賛金や行政からの事業委託費としての補助金や、民間財団からの助成金は、いつ打ち切られるか分からない「不安定財源」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。

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。

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。

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 環境に適応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。その環境に適応して、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