



### (3) 自己点検をしてみよう



(2)で自己点検は日常の事業活動のちょっとした工夫で出来ると述べたが、ここでは、その際の視点、チェックすべきポイントを確認していく。挙げられているチェックポイントは常日頃から気にかけておく必要があるが、事業活動に集中するあまり、大事なサインを見逃してしまうことも多い。そこで、定期的に時間を設けて、自分たちの組織の現状診断をしよう。その際はスタッフ参加型で行うことが有効である。定期的な自己点検をすることによって組織の問題を早期発見して予防的な手当てをすることができる。そして、自分たちが目指す将来像を確認し合うことで、さらなる成果の獲得につなげていくことができるだろう。



「思い」が先走り、無計画に活動を進めてしまう傾向はないか？

【症状】 3つ以上チェックがつくと「治療」が必要です。

理想に燃えて、必要な段取りを考えず、とにかく動き始めてしまうことが多い

思いはあるが、それをうまく言葉にして説明できない

3年以上先の事業の姿を考えることはあまりない

経営者の思いと、スタッフの思いには大きな違いがありそうだ

同じような失敗を繰り返す傾向がある

【対策】

- ・ 理想や思いを具体的な目標に落とし込むことが必要。自分たちの思いの「漠然さ」がよく分かるはず。その「漠然さ加減」を自覚することが大切である。
- ・ その上で、改めて自分たちの真の目標を議論し定めていくプロセスを持つことが必要。そのプロセスを共有してこそ、「同じ目標に向けたチームワーク」が出来上がる。
- ・ 目標が明確化した段階で、今度はその達成方法を検討し、言葉、図、絵などの目に見える形にする。自分たちが利用できる資源(ヒト、モノ、カネ等)を考慮して、スケジュールをたてる。定期的に進捗状況を確認し、必要に応じた軌道修正を行う。



代表者個人に負担がかかりすぎてしまう傾向はないか？

【症状】 3つ以上チェックがつくと「治療」が必要です。

代表者を含めた一部のメンバーで事業運営上のほとんどのことを決めてしまう

いかなる分野でも最も知見を持っているのは代表者であると自分で考えている

代表でなければわからないことが多い

外部の取材等には代表者以外のスタッフは立ち会わない

代表者は忙しすぎてスタッフ等とゆっくりと何かを話し合う時間はほとんどない

### 【対策】

- ・ この「病気」の根っこには前項の無計画病がある。段取りがないから常に目の前のことで忙しい。「忙しいから、いちいち計画をたてて調整することができない」と言うが、それは逆で、「計画を立てないから、いつまでも目の前のことに追われる」のではないか。
- ・ 経営者個人の力だけでどこまでやっていけるのかを考えてみよう。意外にすぐ近くに限界がきている場合がほとんどである。
- ・ 経営者の時間は貴重な「経営資源」である。限りのある資源をどのようなことに投入すべきか、よく考えてみよう。「任せるところは任せる」という判断をできるのが、有能な経営者だ。なんでも自分でやってしまっただけは、仲間と一緒に頑張る意味がない。
- ・ そのためには、「参謀役」を育成していくことを考えておくとよい。事業の立ち上げは、創業者のやる気・突破力で何とかできるが、その後の持続的な成長を実現させるには、財務・経理や法務、労務関係に精通した「しっかりもの」が必要不可欠である。経営者はそうした人材を意識的に育てていかなければならないのだ。



十分に報酬を取らず、ついついボランティア活動になってしまう体質がないか？

【症状】 3つ以上チェックがつくと「治療」が必要です。

地域社会によいことであれば無償でも気にならない

個人としてのボランティア活動と、組織としてのコミュニティビジネスの区別がつかない

コミュニティビジネスなのだから赤字でも致し方ないと考えている

現在の事業はいつでもサッと止めてしまえばよい

いつか必ず実現したいと強烈に思う目標がない

### 【対策】

- ・ この「病気」の根っこには、「希薄な目標意識」が潜んでいるケースが多い。ある程度時間がかかっても自分たちで何としても達成したい目標がないから、ついつい、その場その場の「よさそうな活動」の方に流れてしまう。ボランティア活動を行おうとするのであれば、それはそれで立派な活動だが、コミュニティビジネスとしては決して推奨されるものではない。
- ・ ただし、「今は無償でも、そこで信頼を得て、近い将来は収益化できる。あるいは他の事業で回収できる。」というシナリオがあるのであれば話は別だ。
- ・ 報酬を取れるということは、自分たちの活動が支持されていることであると考えべき。報酬をとれないことを「ボランティア活動」という美名に逃げてはダメで、自分たちが行おうとしている活動のどこかに問題があると思わなければならない。



### 補助金・助成金に依存してしまう傾向がないか？

【症状】 3つ以上チェックがつくと‘治療’が必要です。

公的機関からの補助金等が収入の5割を超えている

同じような目的の補助金等をこれまで複数回受けた(補助元は複数でも)

補助金等で行った事業は、補助金等がなくなってからほとんど進捗していない

補助金等を頼らずに自前で開始した事業は微々たるものしかない

補助金等がなくなったら事業をやめてもよいと考えている

【対策】

- ・ 補助金等を活用する際は、その後のシナリオを考えておくことが必要。あくまでも1つのステップとして考えておく。
- ・ 補助金等を獲得することは決して容易なことではないので、それが出来ているということは潜在的な力がある組織または事業なのだ。
- ・ その力を生かす方向を少し変えてみてはどうだろう。金の‘出どころ’は他にたくさん存在するはず。利用者、地域の支援者、企業の協力など、様々なところへプレゼンテーションを試みるのが、自分たちの事業をさらに強くしていく契機になる。



### 収支管理に甘さがないか？

【症状】 3つ以上チェックがつくと‘治療’が必要です。

事業収支が赤字でもかまわないと考えている

スタッフもそう考えていると自分は思う

どこにどれくらいのコストがかかっているのかが分かっていない

2年連続で赤字だった

赤字を抜け出すシナリオが見えていない

【対策】

- ・ 出口までのシナリオの見えない赤字であれば、その事業は遅かれ早かれ休止に追い込まれてしまう可能性が大と言わざるを得ない。
- ・ なによりも先ず、実態を把握しておかなければならない。どのような活動、設備等に、どれくらいのコストがかかっているのか。どの部分が増加しているのか、どの部分が過剰なのか。
- ・ つまり、赤字の原因、ないしはもっと改善できる部分をしっかりと突き止めることが重要である。その作業をすることで、何をどう変えれば赤字を脱することができそうなのかが見えてくる。
- ・ コスト面の改善を徹底する一方で、どの程度の収入を得られるのかを見定める必要がある。コストの多さ/少なさは、結局のところ、収入との見合いで吟味されることだからだ。これくらいのコストをかければ、どれくらいの収入が見込めるのか？ 逆に、これくらいの収入しか見

込めないのならば、どれくらいのコストでやっていかなければならないのか？ 難しい計算は必要ない。その点だけを先ずは押さえておこう。

- ・ そのためには費用を固定費と変動費に区分して分析し、損益分岐点を把握することなどが第一歩になる。 *固定費、変動費、損益分岐点は後述。*



### 組織の内部に問題が発生していないか？

【症状】 3つ以上チェックがつくと‘治療’が必要です

- 理由のはっきりしないスタッフの退職、離脱があった
- 手がつけられずに、ほったらかしになっている仕事が目立ってきた
- 顧客、利用者等からスタッフの対応についての苦情があった
- スタッフ同士のコミュニケーションが少なく、お互いの活動をあまり知らない
- スタッフ間のいざこざが増えてきた
- 職場で議論することが少なくなってきた

【対策】

- ・ 自分たちの組織のミッション(社会的使命)、ビジョン(=将来目標)を再確認することが必要。つまり、自分たちのコミュニティビジネスの原点に立ち返ってみることだ。 *ミッションについては後述。*
- ・ 次に、スタッフそれぞれの役割や目標を明らかにしよう。組織全体の目標達成に向けて、それぞれがどんな役回りを期待されているのか、そのために何を行っているのかをお互いに認め合うことが大事だ。
- ・ さらに、個人としての目標(やりたいこと、出来ること)と、組織内での役割期待に大きな開きが認められるスタッフがいる場合は、相談の上で対応策を検討したい。例えば、「もっと違う仕事、高いスキルを要する仕事をしたい」という希望もあり、それに挑戦できる能力を持つスタッフには、新たな仕事を与えていく職務充実策を検討していく。 *職務充実については後述。*



### 軌道に乗り始めたときに組織の活力が低下していないか？

【症状】 3つ以上チェックがつくと‘治療’が必要です

- スタッフが急増している
- 顧客、利用者等から品質等についての苦情が増えてきた
- 組織が大きくなり各人の仕事がルーティン化、単調化してきた
- 理由の不明な休暇をとるスタッフが増えた
- 夢を語り合う機会が少なくなった

### 【対策】

- ・ 「気の緩み」と「達成がもたらす無気力」の2つの側面から考えてみる必要がある。
- ・ 成功体験が傲慢な文化をはびこらせていないかをチェックしていく必要がある。外部の評価を定期的に入手することや、スタッフの言動を注意深く見るだけでも兆候はわかるはず。
- ・ 目標を見事達成したとたん、心に穴がぼっかりと開いた感じになり、急に無気力になってしまいうことがある。いわゆる「燃え尽き症候群」だ。その仕事に魅力を感じてこだわりをもっていればいるほど、高い達成感から、その後の無気力へつながってしまうリスクがある。
- ・ いずれにしても、「目標の再創造」が必要な時期だということだ。場合によっては、ミッション、ビジョンの再構築も必要な時期に来ているのかもしれないという視点で検討してみることが大切だ。



### 地域(コミュニティ)と上手に付き合っているか？

#### 【症状】 3つ以上チェックがつくと‘治療’が必要です

利用者以外の地域住民との接点がほとんどない

ここ1、2年、地域の知り合いがあまり増えていない

自分たちの事業は一般の地域住民にはほとんど知られていない

自分たちは地域の課題に関心がありません

ここ1、2年、自分たちの組織に加わりたいという人材がいない

#### 【対策】

- ・ コミュニティビジネスらしさやその強みとは、地域の資源をうまく活用して、地域に根ざした事業を展開していくことだと、改めて認識しよう。
- ・ 継続して事業をしていくことを考えた場合、現在の利用者だけでなく、将来の支持者をも獲得することが大切だ。もっとも分かりやすい支持は、自分たちのサービスや商品を購入してくれるという行為だが、それ以外にも「出資者になってくれる」、「よいうわさを流してくれる」、「活動に参加してくれる」などの支持もある。そのような多様な支持を創造していくことが、コミュニティビジネスでは、通常のビジネス以上に重要になってくる。



これだけは知っておきたい

「ミッション(社会的使命)」とは？

自分たちは、社会のいかなる課題をどのように解決していこうとするのか、すなわち、社会における自分たちの役割や使命をミッションという。ミッション(社会的使命)とは、「なぜ自分たちが存在するのか」を説明する言葉だ。何らかの価値を地域社会に与えるからこそ、事業が継続できるはずだ。それを今一度整理し、自分たちの存在意義を表現すればよい。例えば以下のような形で文章化してみよう。

我々は何のために存在しているのか(第一の目的、応えようとするニーズ、または解決しようとする課題など)

だれのために(第一に貢献すべき相手は?)

何をするのか(提供する中核的なサービスや製品)

その結果どうなるのか(事業が成功すると、どんなことが起こるのか?)



これだけは知っておきたい

自分たちに相応しい「目標水準」とは？

壮大な目標がよいのか、それとも現実的な目標がよいのか。壮大すぎる目標では、達成意欲が沸いてこない。現実的過ぎる目標では、いつまでも現状のままで成長ができない。

よく「身の丈に合った事業をすべきだ」といわれるが、身の丈に合いすぎると、その組織の活力は低下していくものである。思い切ってジャンプしてようやく届くくらいの高さがよいという意見もある。

一方で、松下幸之助は「5%のコストダウンより、30%の方が容易だ」と言ったそう。それは、5%の改善をしようとすると従来の延長線上で考えてしまうが、30%をクリアしようとすると小手先の見直しではまったく歯が立たず、根本的な発想転換が必要になり、結果としてそちらの方が成功するものだという意味である。

いずれにしても、少し高めな目標を設定して、それに向かって組織のエネルギーを集中させ、事業や組織の改善を行っていこう。

目標





〜これだけは知っておきたい

「マーケティング」発想とは？

マーケティングは、端的に言えば、こちらから売り込まなくても製品やサービスが自然にどんどん売れていくようにすることだ。そのためには、利用者のニーズを把握し、そこから全ての事業活動を組み立てていく発想が大事になる。

マーケティングは将来の顧客を創造していく活動とも言える。現在の利用者は将来にわたって自分たちの顧客でいてくれるだろうか？ 彼ら、彼女らのニーズは変わっていかないだろうか？ 自分たちの力をもっと活かせる場はないだろうか？ 現在の活動に縛られることなく、現在および将来の顧客に対して自分たちが提供できる価値を考えて抜いていくこと、そして、その実行に向けた仕組みづくりを進めていくことがマーケティング発想である。



〜これだけは知っておきたい

「差異化」とは？

差異化とは「自分たちでなければ出来ないポイント」を明らかにした上で、利用者(顧客)から自分たちを選択してもらおうとする工夫を指す。他の事業者との「違い」が利用者にとって明確でなければ、利用者はどちらを選んでよいか分からない。そうなると、「価格だけが両者の違い」となり、安い方が選ばれることになる。その同質的競争が激しくなると、消耗戦に陥り、利益を出すのは難しい状況になる。

一定規模のコミュニティビジネスになれば、「競争」も意識した事業活動が求められるだろう。そこで大事なことは、自分たちのミッションを見失わずに、利用者のニーズに適合した範囲で他者との違いを出していくことだ。ミッションや利用者ニーズに基づかずに、他社との違いだけを追い求めるのは本末転倒となるので注意する必要がある。



〜これだけは知っておきたい

収益安定には「固定客」がなぜ必要なのか？

収益安定化には固定客、リピーターの確保が不可欠である。とりわけ、一定の地域に活動範囲が限られるコミュニティビジネスでは、固定客をいかに作り上げていくかが成功の最大の秘訣といっても過言ではない。

なぜ、固定客が必要なのか。それは当然ながら、安定的な収入をもたらすからである。しかしそれだけではない。1つは、利益率が高いことだ。新しい顧客を探してこるためには様々なコスト(チラシ代など)が必要だが、固定客はそうした探索コストがかからない(その分維持コストをかけることになるが)。2つ目に、固定客から事業改善のための貴重な意見をもらえる点だ。その意味で固定客は単なる客ではない。事業運営を支える一員となってもらえる点に固定客の重要性がある。コミュニティビジネスこそ、この経営ノウハウが必要である。



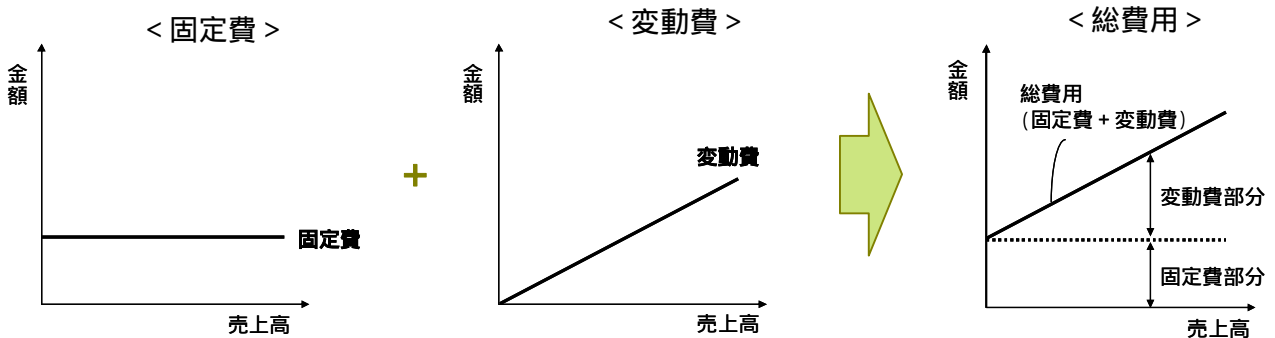
〜これだけは知っておきたい

固定費と変動費とは？ それで何がわかるの？

収支を黒字にするためには、コストを下げるか、売り上げを増やすかのいずれか、ないしは両方を行うことになる。それを検討するには、まずは、自分たちの事業に必要なコストの性質を理解しておく必要がある。最低限、固定費と変動費の整理を出来るようにしておきたい。

固定費とは、売上高の増減にかかわらず、その総額が変化しないコストである。例えば、事務所の賃借料、常勤スタッフの人件費、減価償却費(毎年同額の費用をたてる定額法の場合)などだ。変動費とは、売上高の増減に応じて比例的に増減するコストを指す。例えば、材料費や出来高払いの労務費などが相当する。

図表 15 固定費と変動費



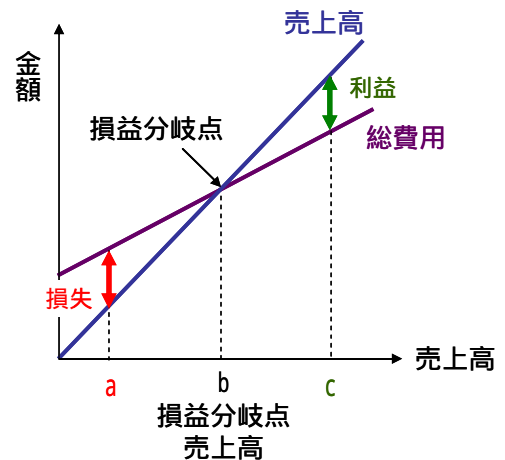
〜これだけは知っておきたい

どれほど売ればよいのか？ 「損益分岐点」の出し方

売上高から総費用(固定費 + 変動費)を差し引いたものが利益・損失となる。利益が「0」になるのが、右図の、売上高線と総費用線が交わる点であり、これを損益分岐点という。損益分岐点となる売上高(損益分岐点売上高: b)をあげると、収支トントンとなる。これが、継続的に事業を行っていくための最低限の売上目標ラインになる。その目標を上回り、売上高が「c」となったら利益が生じる。目標を下回る売上高(a)の場合には損失が生じる。

逆に、売上高が最初に決まる場合もあるだろう。需要が見えており、どれくらいの売上高になるのかがほぼ明らかな場合は、それに合わせて総費用を設定しなければならない。損益分岐点を分析することによって、固定費、変動費をどの程度まで縮減しなければならないのかがわかってくるのだ。

図表 16 損益分岐点



以上のような分析をはじめとして、コスト管理をし、信頼性の高い売上計画を立案していくためには、経理・財務を担当できるスタッフを自前で育成していくこと、あるいは、専門スキルのある応援団を確保しておくことが必要である。

さて、次に「より低い売上高でも収支トントンとなる」ようにする際の2つの方法を見てみよう。

1つ目は変動費を下げることだ(右図表の上図)。変動費を下げるとは変動費線の傾きを小さくすることで、この結果、総費用線の傾きも小さくなる。そうすると、売上高線との交点(損益分岐点)が従来に比べて左へ、すなわち、損益分岐点売上高が低い地点に移動する。

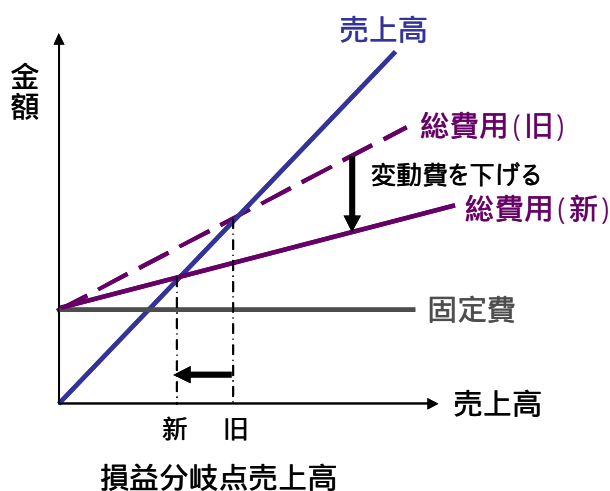
2つ目は固定費を下げることである(下図)。固定費を下げるとは、固定費線を下方に移動することである。固定費だけを下げると、新旧の変動費線の傾きは同じである。そうすると、売上高線との交点(損益分岐点)が従来に比べて左へ、すなわち、損益分岐点売上高が低い地点に移動する。

もちろん、変動費と固定費の両方を下げることが可能である。その場合は、変動費線の傾きが小さくなり、かつ、固定費線が下方移動することになる。

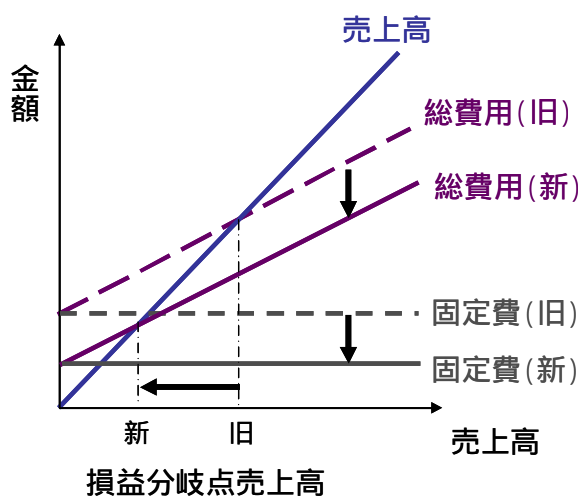
\* P85「豆知識:ビジネスのしかたによって、コスト構造が異なる」、巻末「お役立ち資料」の「2. 損益分岐点売上高の算出式について」を参照。

図表 17 収支トントンにする方法

変動費を下げる場合



固定費を下げる場合





〜これだけは知っておきたい

コア人材を育成する「職務充実」とは？

コミュニティビジネスは大規模な設備を持たず、資金的余裕もないのが一般的だ。事業の成否はスタッフ等の「人材」に依存する部分が多い。

事業の立ち上げは、経営者個人の志や能力で周りを牽引していくことができるだろう。しかし、事業を継続しようとする場合は、経営者個人の力だけでは自ら限界がある。経営者は「周りを活かす」マネジメントを心得なければならない。

具体的には、スタッフの意欲と能力を上げていくための仕組みを作っていくことだ。そのためには、研修や自己啓発も必要だが、最も重要なことは「仕事を通してスタッフが成長できる」仕組みづくりである。ベテランのスタッフには、より高い役割・責任を担わせること、新たな事業にチャレンジさせることなどを考えていく必要がある。いつまでも同じ仕事を延々とこなすだけでは、だれもがマンネリ感を感じ、意欲が減退していくことは避けられない。新しい仕事、あるいは責任ある仕事を担わせることで、本人の成長を促していくことは経営者の大事な仕事である。

そのためには、自分たちの組織には、今現在どのような仕事があるのか、それをだれがどのように担っているのかを整理してみる必要がある。さらに、今後は、組織として、どのような仕事を重点的に遂行していこうとしているのかを描いておくことも大切だ。その上で、各スタッフの希望も確認し(=キャリアプランを描く)、だれにどの仕事を担ってもらうのかを決めていかなければならない。

