



(2) 事業採算をとるためのノウハウ

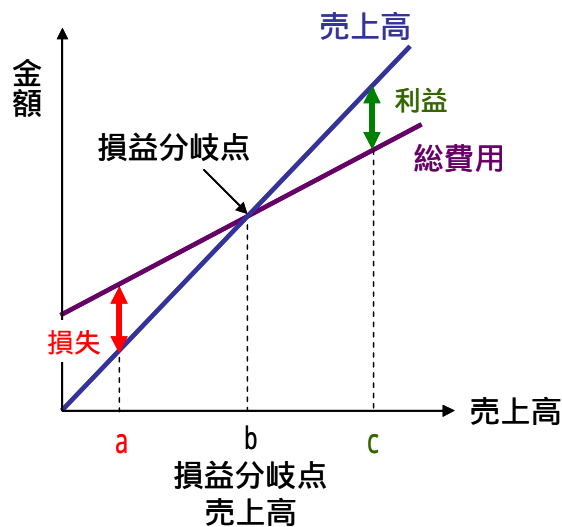


- ✓ 事業採算は、人件費をきちんと支払って、運転資金を確保できるくらいの利益を出すレベルが、まずはクリアすべき段階。
- ✓ 事業採算の極意は、収入を伸ばして、支出を抑える。苦手意識を持たずに、チャレンジしてみよう。事業採算がよくなると、出来ることが広がって、コミュニティビジネスの場が、より一層可能性が高く、面白い場になっていく。

思い出してほしいこと：固定費と変動費、損益分岐点

ここでのハナシを進める前に、コスト(固定費と変動費)のこと、そして、どれだけ売れば利益ができるのかの損益分岐点のことを思い出そう。「2. ちょっと立ち止まって、将来のシナリオをつくらう！」の「(3)自己点検をしてみよう」(P40～41)をもう一度、見直しておこう。

図表 24 固定費、変動費、損益分岐点(再掲)



損益分岐点は、売上高線と総費用線が交わる点である。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。それを上回り、売上高が「 c 」になったら利益が生じる。反対に、それを下回る売上高(a)の場合には損失が生じる。

* 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。

事業採算をどう考えるか：まずは、スタッフにちゃんと報酬を支払う

「事業の採算がとれる」というのは、簡単に言ってしまうと、1年の収支が均衡すること。赤字の解消。要するに、収入と支出がみあって、“収支トントン”になること。

しかし、収支トントンにするのは、コミュニティビジネスにとって簡単なことではない。コミュニティビジネスのサービスや商品の価格は、利用者の懐具合を勘案して決められている場合が多い。例えば、青森市でコミュニティレストランを運営している NPO 法人生き粋あさむしの定食 500 円は、“青森市浅虫地区の高齢者が週に数回利用できる値段”であり、ふんだんに使っている地元食材を調達する材料費、近隣スーパーより高い時給のスタッフの人件費、光熱費などのコストを積み上げて算出したものではない。明宝レディースの主力商品のトマトケチャップの 525 円という値段を、社長は、地域の高齢者にも食べてほしいと、ずっと値上げをせずに守っている。

“入り”の部分に、ある程度の制約がかかっていることを踏まえたうえで、“出”の部分はどうコントロールするかである。コストの構造は、コミュニティビジネスの各々で異なっており、応援団から調達できるものも異なっている。例えば、固定費の大きな部分を占める拠点施設について言えば、同じコミュニティレストランでも、生き粋あさむしは無償供与されているし、レストラン・サラは商店街の空き店舗を借りて賃料を支払っている。しかし、どんなコミュニティビジネスにも共通するコストは、スタッフの人件費である。固定費になる本部スタッフ、変動費として事業ごとに計上するスタッフ。この両方の人件費をきちんと確保できるようになることを、事業採算がとれる状態としよう。なぜなら、スタッフへの報酬の支払い遅延や減額などで赤字に対処しているところが多いが、コミュニティビジネスにとって最大の財産は主体性と意欲のあるスタッフだからだ。

次に、運転資金を確保するくらいの利益をあげる

売上が上がり現金収入があって、支払いを全部済ませられた月。支払い額に現金収入が届かなくて、資金繰りがつかない月。毎月の現金収支(キャッシュフロー)は一定ではなく、資金繰りがつかない月には、手元の預金を使ってやり繰りをしないとイケない。現金の流れ(現金が入ってくるタイミングと出て行くタイミング)を把握して、うまく資金繰りをつけていくことが、キャッシュフローを管理するコツである。このために、手元に、自由になる現金(運転資金)をある程度持つておく必要がある。最低でも、毎月の売上(平均的な売上、月商)と同じくらいは、現金で即座に引き出せる預金を確保しておきたい。いうなれば、正しいヘソクリ。運転資金を少しずつ積み立てられるくらいの利益を出すようにしよう。

売上が伸びれば、運転資金くらい大丈夫・・・と、安易に考えてはいけない。まず、その売上がリアルタイムに現金で入ってくるものでなくてはならない。企業にお弁当を仕出しして、代金の回収は翌々月払い。でも、弁当の材料費は都度現金支払いをしなければならなくなると、たちまち、資金繰りが悪化する。また、売上が伸びれば伸びるほど、経費も伸びていき、その結果、より大きな金額の運転資金が必要となってくる。月商 10 万円のとときに必要な運転資金の額と、月商 100 万円になったときに必要な額では、大きな差がある。要するに、売上が伸びたからといって安心はできないということなのだ。



事業採算をとる基本方針



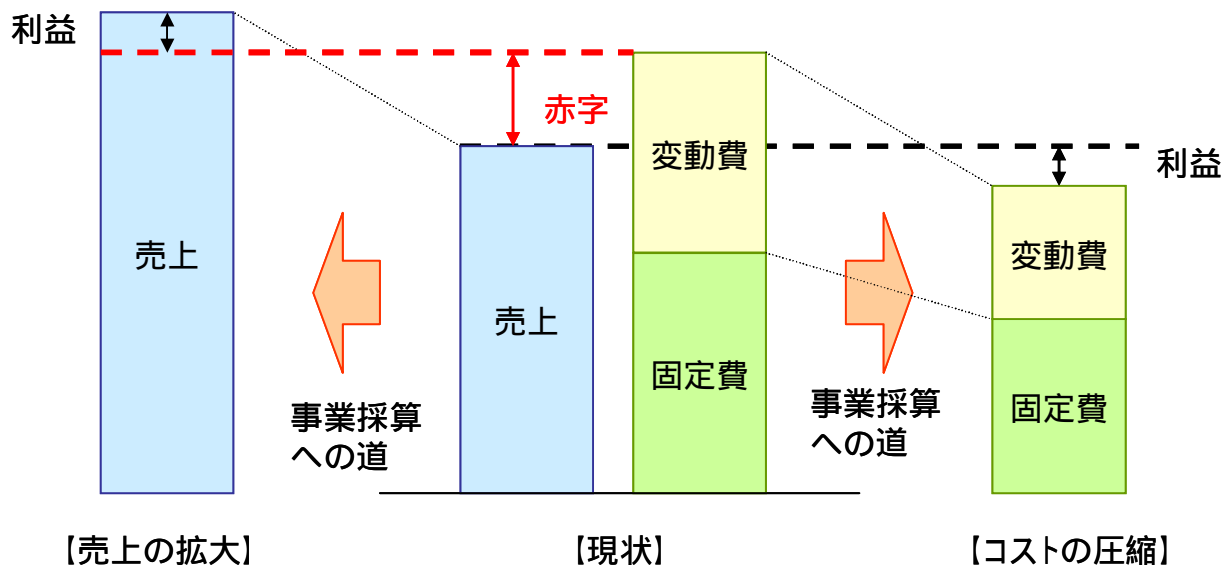
- ✓ 事業採算の基本方針は2つ。両方に挑戦しよう。
 売上を伸ばす 損益分岐点売上高を上回る。
 コストを圧縮する 固定費を圧縮する、変動費を圧縮する、財務コストを削減する。

事業採算をとるための基本方針

一つは、売上を伸ばすこと。サービス・商品に魅力があって、競合相手との差別化もばっちり！（「(1)コミュニティビジネスらしい強みづくり」の「サービス・商品を磨く」という前提に立つと、残るは、販売方法。どうやって利用者を増やすか、どう売るか。求められるのは、営業力だ。

もう一つは、コストを圧縮すること。コストには固定費と変動費がある。厳密には分類しきれないコストもあるが、どちらか適当だと思われるほうに分類しておこう。要するに、年間を通して動く（売上に連動して動く）のが変動費、動かないものが固定費。これらの経費をなるべく圧縮することが第二の方針。圧縮の仕方は、一般的には、より安いものを調達することや、本来調達しなくてもよいものを見直すこと。コミュニティビジネスの場合、これに、応援団からの支援という、技あり一本！の手法が加わる。この両方に挑戦していこう。どちらからでもよいし、同時平行でもよい。経理・財務のスタッフとよく話し合って現状を把握し、その上で、具体的な対策の案を作成して、組織内部で検討して十分に合意をとって進もう。さらに、財務コストの削減も考えよう。これは、不動産や設備等を取得したり修理したりする場合にまとまったお金を調達することになるが、この資金調達コストを抑えることである。ここをしっかりとっておかないと、支払利息等の固定費が毎年の経営を圧迫する事態に陥る可能もある。

図表 25 事業採算への道





事業採算への道 その1：売上を伸ばす



- ✓ 費用のかからない営業 ニーズのある人の集まる場所を攻める、究極は口コミ。
- ✓ 固定客・リピート客を確保 利用者・購買者が定着するしきみを持つ。
- ✓ 市場調査と顧客の分析 新規顧客を開拓するヒントを探る。

価格設定に制限がある場合、利用量・購買量を増やす

コミュニティビジネスの価格は、市場原理以外の事情があって、なかなか値上げをすることは難しい。コストと利益を織り込んだ価格を当初から設定できればよいが、そうでない場合には、サービスの提供量、商品の販売量を増やすことになる。

そのためには、材料費等の変動費が増加し、場合によっては新たな場所が必要となって固定費が増えるなど、追加的なコストがかかることを念頭に置いておこう。どのくらいのコスト負担をして、どれくらい提供量・販売量を増やすことができるのか、そのバランスをよく考える必要がある。また、人的体制も考慮しよう。サービスの提供量を増やすために、安易にスタッフを増やしてしまうと、コミュニティビジネスの強みの源泉であるサービスの質が低下してしまう場合もある。

多様な資源を活用した営業

多額の費用をかけて広告宣伝をする余裕のあるコミュニティビジネスはまれであろう。もし余力があったとしても、「そこにおカネをかけるより、ほかにすることがあるだろう」とスタッフや応援団から批判がでるのがオチだ。

そこで、なるべく費用がかからず、そして、地域の多様な資源を活用した営業を積み重ねることになる。地域の多様な資源を使うことによって、地域社会の隅々にまで広告宣伝ができるようになる。なお、この方法は、サービスを提供するタイプのコミュニティビジネスと、地域内で商品販売をするコミュニティビジネスを対象としたものとなることに注意されたい。全国に市場を求めらるのであれば、別の営業のしかたが必要となってくる。


そもそも、地域課題の解決に有効なサービスや商品であるなら、必要としている人に情報が届けば利用につながる可能性が大である。究極の営業は口コミであるが、その評判を確保するために、まず、利用してもらわねばならぬ。さて、コミュニティビジネスのサービスや商品を必要としている人はどこにいるか。その人たちにどうやって情報を届けるかの戦略を練ってみよう。

☞ 【ニーズのある人はどこにいるか】

- まず、自分たちの人脈を活用して声をかける
- あたりをつけて探す 近いニーズを持つ人たちが集まる場所に情報を届ける
- 人の集まる場所で宣伝する、街中に拠点を持つ
いろいろな人に見てもらい、関心を持ってもらう
- マスメディア(地元紙、タウン誌、コミュニティFM、地元テレビ等)を活用する
不特定多数の人に知ってもらう
- 他人の情報リソースを拝借する 行政、商店街などとのネットワークを活用
- 利用者自らに営業してもらい 利用者にとってのメリットをつくって、利用者自身に他の利用者を確保するために動いてもらう

【あたりをつけて探す ~ リサーチをしながら顧客開拓 ~

： 高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会(P6)】

この会がレストラン・サラを立ち上げるとき、高齢者に喜ばれる食事という商品を開発しようと、月1回、団地の公民館を借りて、老人会等に声かけをして地域の高齢者を集めた食事会を実施し続けた。当初の参加人数は少なかったが、最終的には毎回約50名が参加してくれた。ここで、

高齢者の食に対する好みは千差万別で、「高齢者は薄味の和食が好き」という先入観を捨てることができた。それとともに、開業後に利用してもらい可能性のある多くの高齢者に、レストラン・サラの趣旨を理解してもらうことができた。

また、会がデイサービスを立ち上げるときには、まず、介護に関心の高い人たち、実際に介護に携わっている人たちを募集して、介護講座を2度行った。各4回の連続講座に各々20名ずつの受講生が集まった。その受講生たちが、サービスの利用者となり、あるいは提供者となってきて、デイサービス事業は順調に滑り出したのである。

【応援団が営業マン : コミュニティタクシー(P12)】

コミュニティタクシーは、事業立ち上げの際に、市民からの出資を募り、約35名・団体から300万円を集めた。この出資者には飲食店経営者が多く、まず、自分たちの店の客にコミュニティタクシーを紹介してくれた。このため、事業開始直後から夜間の需要が非常に高く、1時間待ちを依頼することもあった。しかし、一度利用してくれた人は、コミュニティタクシーのサービスが心温まるものであったことからリピーターとなってきて、また、口コミで友人・知人に宣伝してくれた。

【人の集まる場所で宣伝する、街中に拠点を持つ：市民シアター・エフの場合(P10)】

中心市街地にあることで、多くの映画好きの人々の目にとまる。いったん利用すると、アンケートで次回上映作品を決めるのに参加できることがわかり、自分の希望作品がかかったら、また来ようと思う人が多い。

営業もしっかりやっている。地元で業績の良い企業を訪問して、前売り券を年間購入してもらおうと、まとまった現金収入になる。3～4社が購入に協力してくれている。知名度を高めるために、スーパーや公共施設など市内70～80ヶ所に上映作品を案内するポスターを掲示させてもらっている。ポスターの掲示に協力してくれた店舗には優待券を進呈している。

【マスメディアを活用する：フローレンスの場合(P8)】

病児保育問題に取り組んでいるフローレンスは、多様なメディアをフル活用している。フローレンスのホームページで紹介されているメディア掲載履歴を見ると、2003年2件、2004年2件だったものが、2005年には45件、2006年には64件と伸びている。取り上げられた媒体は、全国紙、地元紙、女性向けの雑誌、テレビ、ラジオと多様である。フローレンスの代表は、こうした取材に積極的に対応し、取材者にわかりやすい資料を提供し、丁寧に説明を行っている。また、東京のあるCATVの会社とNPOを紹介する番組を作成し、そこで自分たちの活動を詳しくとりあげたりもしている。

こうした広報戦略で、病児保育問題に光があたり、病児保育サービスの利用希望者や担い手(子どもレスキュー隊員)の希望者が増えている。

【メディアの活用のしかた】

地元紙等のメディアに働きかけて皆さんの事業をとりあげてもらおうとする場合には、とりあげてほしい内容をわかりやすく説明した資料(プレスリリース用資料)を作成することが第一歩である。それを地元紙等に送付する。資料作成のポイントは、皆さんの事業が先駆的な活動であることなど、ニュースとしての価値をアピールすること。

また、地元紙等から取材を受けた場合には、皆さんの伝えたいことが記者に正しく伝わるように、わかりやすい説明資料を用意すること、原稿の段階で確認させてもらうこと等の配慮が必要である。

なお、メディアの多くは、新しいことにニュース価値があると考えられる傾向にある。このため、“これから、こういったことをする”という情報を提供していくことがコツである。その段階でメディアの関心を得ることができれば、イベントの当日等に取材に来てくれたりもする。

地元紙でたびたび話題になることは、地域社会に広報できるだけでなく、社会的信用の獲得にもつながってくる。地元紙の記者等と知り合う機会があったら、それを活用して、日頃から情報提供できるような信頼関係にしていくことも重要である。



【商品のパッケージ化で他団体の営業部隊を活用 : 明宝レディースの場合(P18)】

明宝レディースの主力商品のトマトケチャップは、開発に6年の月日かけた“こだわり”商品である。現在では、リピーターや口コミでの販売がほとんどで、商品自らが営業すると言っても過言ではない。しかし、当初は、同じ地域でハムの製造販売を行っている団体(かつて、村の第三セクター同士)の営業ルートにのせてもらったり、ハムとのパッケージ化でギフト商品をつくったりと努力もした。村内の各種のイベントに出かけていって積極的にPRをし、まず、地域の人々に知ってもらおう営業努力も積み重ねた。こうした地道な努力が実って、全国放送の料理番組でとりあげられるに至って、全国からも注文が入るようになった。

【利用者が自ら営業するメリットを示す : フローレンスの共同購入方式】

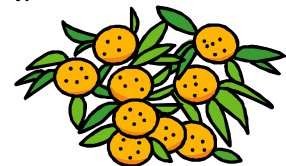
ギャザリング方式(インターネット・ショッピング等で普及した共同購入方式)を導入し、利用者が一緒に利用する仲間を募って申し込む方法を実施。フローレンスは利用希望の声が多く寄せられた病児保育のニーズの高いエリアから順に事業展開をすることとしており、利用者は多くの仲間を集めて一緒に申し込むことによって、他の地域よりも早くにサービスを受けることができる。

商品の製造販売の場合 : 地域で売るか、全国に勝負をかけるか

サービスは、サービスの提供者が動ける範囲で提供されるので、自ずと地域密着型になり、地理的範囲は限定される。しかし、商品はどこにでも出荷することができる。商品の売り手をどこに定めるかによって、営業のしかたが異なってくる。

【馬路村の販売 ~ 全国がターゲット ~ <http://www.yuzu.or.jp/>】

特産のゆずの加工品で年商 33 億円を稼ぎ出している高知県馬路村のターゲットは全国である。約 20 年かけて収集した顧客リストは 30 万人。このリストを武器にダイレクトメール(DM)やインターネットを活用した販売を行っている。



特に狙っているのは都市の住民たちである。このため、馬路村という、のんびりして、どこか懐かしい村のイメージを商品に付加し、それをイラストや文章、写真などで効果的に表現し、“馬路村を売る”という戦略をとっている。

顧客には年に3回のDMを発送し、そこには、商品カタログはもちろんのこと、月刊「ゆずの風新聞」などの地域情報や観光ガイドなどが同封され、馬路村の四季の変化を感じられる情報のパッケージになっている。このDMの発送から1ヶ月以内に3割程度の顧客から注文が入ることもあるというから驚きだ。そして、馬路村では、商品を購入してくれる人からの要望や苦情などの声を大切にしている。様々な声が、より支持される商品をつくっていくヒントの宝庫だからである。



<http://www.yuzu.or.jp/shop.html>

固定客・リピート客を確保する

どんなビジネスでも、固定客は有難い。コミュニティビジネスなら、なおさらである。なぜなら、繰り返し利用してもらうことは、その事業が地域課題の解決の手法として有効である(=支持されている)ことの証であるから。そして、固定客が増えるということは、その事業のファンとなった固定客が友人・知人に「いいわよ!」と口コミ宣伝をしてくれる可能性が高まるということなのだ。

固定客からは、事業改善のための貴重な意見をもらえる可能性が高いことも重要だ。それは、ときに苦情だったり、直接的な提案だったりするかもしれない。固定客の声を感度よく聞いていきたい。

なお、固定客には、新規顧客を開拓するための営業費用はかからなくなるが、その分、維持のためのコストが必要となってくることに留意しよう。維持に手間ひまをかけることによって、固定客の定着率がよくなり、コミュニティビジネスを支えようとする意識もより確かなものになっていく。

🌀 【固定客を獲得するポイント】

➤ 利用者や購買者の情報を管理する

顧客名簿をつくる、連絡先、属性、嗜好・趣味、これまでの利用・購買の履歴 など。

顧客名簿の管理には、個人情報管理を徹底する。

➤ リピート客にインセンティブを提供する

➤ 会員制度をつくる

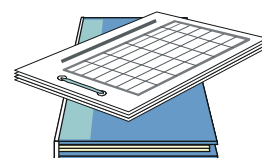
顧客名簿をつくろう

初めて利用してくれた人に、繰り返し利用してくれる固定客になってもらうためには、その人が、皆さんの事業の何に共感しているか、どんなサービス・商品を望んでいるか、皆さんが提供しているサービス・商品に満足しているかを把握することが大切である。

このための第一歩が利用者の名簿を作成することである。そして、そこに、連絡先、属性、嗜好・趣味、これまでの利用・購買の履歴等を記録していく。いわば、利用者一人ひとりのカルテを作ることである。

このカルテを活用して、「 さん、いつも、ありがとうございます。」と名前呼びかけたりして、親しみの持てる関係を築いていくことができる。利用者の誕生日等にお祝いのカードを贈る等して、皆さんの事業が利用者の身近にあることを認識してもらうこともできる。

スタッフがその人と親しく話しをすることができる関係になると、そこから、その人をより深く知る糸口になる。そうした関係にある利用者が増えていくことによって、これまで気付かなかったニーズが見えてくることもある。さらには、固定客となった人たちの属性等を分析することによって、新しい利用者を開拓する際のヒントにもなっていく。



【顧客名簿の管理の留意点】

個人情報の保護に関する法律(通称、個人情報保護法)が平成 17 年 4 月から施行されている。対象となる事業者は、事業の用に供する個人データによって識別される人数が 5,000 人超の事業者であるが、それ以下の小規模事業者(NPO も含まれる)であっても、生存する個人を特定できる情報の取り扱いには十分に留意する必要がある。

具体的には、個人情報を取り扱う際に、

適正に取得すること

利用目的をできるだけ特定すること

原則として、本人の同意なしに他人に個人情報を渡さないこと

個人情報が漏れないように、安全に管理すること

本人からの情報開示の求めへの対応や苦情の処理を行うこと、
を守る必要がある。

(内閣府 HP の「特定非営利活動法人における個人情報の取扱いについて」を参照。
<http://www.npo-homepage.go.jp/20060718kojinjoho.html>)



極秘密類

【リピート客だけが得られる特典をつくる】

市民シアター・エフ(P10)

利用者のカードをつかって、作品毎にスタンプを押す。7個貯まると、8回目が無料招待。

高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会(P6)

弁当事業で回数券を発行。回数券には、お楽しみデザート券のおまけ付。

【会員制度 : コミュニティタクシーの場合(P12)】

昼間の利用が低調で赤字の原因となっていたため、昼間の時間帯の利用者として高齢者にターゲットを絞った。そして、70 歳以上の高齢者の料金を1割引にする記名式の「コミタクカード」を発行。きめ細かく心温まるサービスを提供する「プリウスのタクシー会社が発行するカード」として口コミで評判が広まった。多治見市の 70 歳以上高齢者の3割にカードを発行し、売上を伸ばしている。

【会員制度 : フローレンスの場合(P8)】

フローレンスの会員には、プロフェッショナル・ボランティアで協力しているデザイナーが作成した素敵なお誕生日カードが届いたり、電子メールでの頻繁な情報提供があったり、クリスマスにサンタに扮するボランティアが希望する会員宅に出向いたりといった楽しいイベントもある。会員であること自体が楽しいという状況をつくりだしている。



市場調査と顧客の分析 新規顧客を開拓するヒントを探る

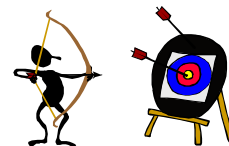
営業努力と固定客の確保とともに、新規顧客を開拓するヒントを探る分析もおこなう。

ニーズ調査(市場調査)は、立ち上げ時におおよそのものを行っていると思うが、立ち上げ後にも、もう一度市場をチェックしよう。事業をしながら新しく見えてきたニーズや、当初の想定と異なったニーズが見えてきている場合、ターゲットとしている市場を再度点検しておく必要がある。

また、顧客名簿を活用して利用者・購買者の特性を分析し、どんな人が利用してくれているのかを、しっかり把握しよう。既存の顧客を知ることによって、新しい顧客の開拓方法のヒントになる。

🌀 【市場の再点検のポイント】

- 当初想定していたターゲットは妥当か。
- 市場規模は、当初の見込みと異なるか。異なる場合には、どのように違うか。
- 想定している市場について、自分たちはどこにどのくらい対応できそうか(競合相手との関係も踏まえて)。
- 当初見込んでいたこと以外に、その市場の特性として考えておかなければならないことは何か。



🌀 【顧客分析のポイント】

- 顧客はどんな人たちか(基本的属性)。
 - 顧客は、何を評価してくれているか。サービス・商品は、顧客にとって、どんな価値があるか。
 - 顧客は、サービス・商品について、どんな改善点を望んでいるか。
そのうち、コミュニティビジネスとして改善しなければいけないものは何か。急ぎで対応しなければならないもの、先々の対応でよいものは何か。
 - 顧客は、サービス・商品をいつどのように利用・購入しているか。
(一日の時間変動、月変動、季節変動の把握)
 - どんなチャネルで、サービス・商品の利用・購買に至ったか。
 - 顧客とコンタクトをとるにはどんな方法が有効か。
-