



事業採算への道 その2：コストを圧縮する



- ✓ 応援団の活用によって固定費と変動費のコストを圧縮する。
- ✓ お金の調達方法を工夫して、財務コストを圧縮する。
- ✓ コスト圧縮とともに、事業のやり方、しくみを変革することによって、コスト自体を解消できないかにも、知恵を絞ろう。

応援団の活用

応援団の活用によって、コストを圧縮することが基本原則である。応援団に“たかる”のではない。支援の対価として、おカネではなく、応援団が喜ぶ非経済的な価値、精神的な価値を十分にお返しすることによって、win-win 関係(お互いにメリットのあるよい関係)をつくることである。

固定費の圧縮

固定費の大きいものは、活動拠点や事務所の家賃、商品を製造している場合にはその生産設備(機械等)の減価償却費、定額の給与を支払っているスタッフの人件費であろう。スタッフの人件費をしっかりと確保できる採算状況が目標なので、人件費は圧縮できない。減価償却費もまけてもらうわけにはいかない。

そこで、なんとか、家賃のコストを圧縮する方法を考えることになる。責任者やメンバーの自宅で活動しているのであれば家賃が発生しない場合もあるが、やはり、事業体としての拠点は、メンバー、利用者、応援団が気軽に出入りできるオープンなものを確保したい。

もっとも、皆さんが「市場価格の賃料をしっかりと支払ってこそ、世間に顔向けができる」と考えるのであれば、その賃料をまかなうだけの売上、あるいは、運営経費にあてることができる会費収入などを増やしていくことが道である。

また、家賃ありきの発想を転換することも可能だ。フローレンスが、コストがかかる施設型の病児保育ではなく、レスキュー隊員(保育スタッフ)の自宅を活用するというやり方を開発したように、事業のしかたを再検討して、家賃が発生しない方法を編み出す工夫も大切だ。

🌀 【家賃のコスト圧縮方法】

➤ 応援団から無償供与を受ける

篤志家に出会う、スタッフのなかに施設を所有している人がいた…などの偶然で無償供与を受けている場合が多い。

➤ 応援団から市場価格以下の低額で借り受ける

大家にあたる人・組織に、コミュニティビジネスの社会的意義を理解してもらい、責任者たる皆さんが信頼されたとき、市場価格を下回る賃貸料を設定してもらえる場合がある。

変動費の圧縮

変動費には、材料費、パートタイムやアルバイトの人件費(仕事量に応じて支払う労務費として計上するもの)などがある。

<パートタイムやアルバイトのスタッフの人件費>

人件費はきちり確保するのが基本原則であるが、パートタイムやアルバイトのスタッフにお願いしている仕事のなかに、ボランティアで対応できるものがないかについて、見直しをすることもできる。例えば、学生インターンの活用などである。仕事を教える手間が発生するが、メリットもある。若者からは新しい視点や活気をもらい、皆さんはマンパワーを提供してくれた若者に能力向上の機会や活躍の場を提供していく。こうした非経済的な価値のやりとりができる関係になることが重要である。

また、繁忙期にスタッフの増員が必要になったときに、すぐにお願ひできる応援団を確保しておく方法もある。最も人手が必要な繁忙期を想定して人員を確保するのではなく、繁忙期には外部の手を借りると割り切れることも可能である。

【学生インターンの活用事例：フローレンス(P8)】

常時、数名の学生インターンを受け入れている。HP上で、以下のことを明記し、募集を行っている。業務は可能な限り文書化され、「フローレンス 新スタッフ導入マニュアル」が整備されている。新人はこのマニュアルを勉強しながら、職場に慣れていく。

<学生インターンの募集のHPに記載していること>

- ✓ フローレンスで働くと、どんな能力を身につけることができるか
- ✓ どんな条件で働く学生を求めているか(期間、必要なスキル)
- ✓ どんな仕事内容か



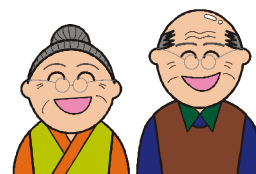
【シルバー人材センターやOGの活用：明宝レディース(P18)】

明宝レディースの商品は地元産品が原料のものばかり。旬の材料を調達するため、下ごしらえや加工の仕事が一時期に集中することがある。また、主力商品のトマトケチャップを製造する時期が最も忙しい時期である。こうした繁忙期には、地域の女性や高齢者に雇用の場を確保するというミッションにそって、地域の人的資源をフルに活用している。

明宝レディースにとって、退職したOGは応援団である。

繁忙期にはかけつけてくれて、すぐさま慣れた手つきで仕事をこなす。地域の学生にアルバイトで来てもらったりもする。

また、葉唐辛子の枝から葉をとるなどの手間がかかる手仕事は、シルバー人材センターを通じて、昔取った杵柄の地域の高齢者に依頼している。日頃交流する機会が少ない高齢者たちが集まってきて、わいわいと話に花を咲かせ、楽しみながら作業をしている。



< 材料費の圧縮 >

材料費の圧縮は、コミュニティビジネスらしい工夫のしどころであろう。ただし、材料費をやみくもに圧縮すればよいというわけではない。例えば、コミュニティレストランでは、価格が多少高くとも地元の食材をふんだんに使うことが、コミュニティビジネスとしての強みとなっている。

皆さんのコミュニティビジネスの強みを支えているコストを圧縮の対象とすることは、極力避けたい。例えば、地元食材を調達するコストが負担ならば、自分たちで畑を確保して、ボランティアを活用しながら有機野菜・無農薬野菜をつくっていくというように、材料購入から自前調達へと、調達方法そのものを変えていくことが有効であろう。コスト圧縮のかけ声に燃えて、コミュニティビジネスらしさという大切なものを見失わないように気をつけたい。

【規格外トマトの活用と栽培農家の協力による安定確保 : 明宝レディース(P18)】

主力商品のトマトケチャップは、地元特産のトマト「桃太郎」の規格外のものである。これを手間ひまかけて、大鍋で4時間も煮込み、地元の玉ねぎ等で味付けをして商品にする。

材料のトマトを確保するため、毎年4月に契約農家との勉強会を開催し、各々の農家が今年はどれくらいつくるかを確認しあって収穫量の見通しをつけ、明宝レディースと農家が費用を折半して種苗を配布している。こうして、材料の安定的確保に取り組んでいる。



【楽しく、低コストで、そして、自ずと材料が集まるしかけ : 明宝レディース(P18)】

明宝レディースでは、落の加工品の材料を調達するため、旬の時期に、「落とりツアー」を開催する。これは、地域の人々、そして、観光客が参加するもので、スタッフが落の採り方を参加者に教え、実際に山に入って収穫を体験するイベントである。

参加者が採集した落は、明宝レディースがその場で現金で買い取り、これも、参加者にとっての楽しみになっている。ここで落の採り方を覚えた参加者は、その後、自分で採った落を明宝レディースに持ち込んで買い取ってもらっている。落は自ずと集まるのである。



豆知識：ビジネスのしかたによって、コストの構造が異なる



同じ売上高のA団体とB団体について、コストがどんな構造になっているかを見てみよう。自分たちの事業のコスト構造を把握し、そして、将来的にどんな収益構造にしていきたいのかを考えていくことも重要である。こうした検討を踏まえて、事業計画書を作成していくことになる。

図表 26 コストの構造の比較の一例

(単位:円、個)

	A 団体	B 団体
売上高	1,000	1,000
変動費	800	200
固定費	100	700
計(変動費 + 固定費)	900	900
利益	100	100
損益分岐点売上高	500	875

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$$

* 式の解説は巻末の「お役立ち資料」を参照

AとBの団体は、売上高が1,000円ずつ、変動費と固定費の合計が900円ずつで、見た目には変わりがないように見える。しかし、変動費と固定費の構成が異なっている。Aは、変動費が800円、固定費が100円と、変動費の割合が高い。Bは、変動費が200円、固定費が700円と固定費の割合が高い。各々の損益分岐点売上高を算出してみると、Aは500個を売り上げて収支トントンとなるのに対して、Bは875個を売り上げないと損益分岐点に達しない。

損益分岐点売上高に達する個数が500個と少ないA団体のほうが、875個を売らないと収支均衡にならないB団体より優れているということではない。それぞれの事業のタイプによってコストの構造は異なるものである。一般的に、A団体は労働集約型で、B団体は大量生産型と言われる。また、B団体のほうが損益分岐点が高いので、その分、リスクも高くなるという傾向はある。

コミュニティビジネスの中にも、労働集約型と大量生産型があり、それぞれの適性にふさわしいコストの構造を考えていくことが重要である。コストを変動費と固定費に分解し、損益分岐点を算出しておくことは、コストの構造を考えるための第一歩である。

財務コストの圧縮



< 投資のためのまとまったおカネの調達 >

固定費と変動費のハナシは毎年のことだが、ある年に、「不動産を所有するぞ!」、「老朽化した施設のリフォームをするぞ!」、「生産設備を一新させるのだ。」という前向きな投資を行う場合がある。こうした場合には、必要な資金をどのように調達するかで、その調達コスト(財務コスト)が変わってくる。

財務コストは、企業においては低ければ低いほどよいのであるが、コミュニティビジネスの場合は、一概にそうとも言えない。先にみた材料費の圧縮についてと同じことが言えるのである。

例えば、金利が低い時には、信用力さえあれば、金融機関からの低利融資を受けることが財務コスト面では最も有利かもしれない。金融機関からの融資は、それ自体が金融機関の商品であるから、所定の事務手続きがあり、銀行員との相談のなかで、粛々と手続きが進められていき、慣れてしまえば、そう手間なことではない。

一方、同様の金利を支払って、広く市民から出資を募るという選択肢もある。これには、広報と公募の手続き、一人ひとりへの借用書の交付等の事務手続き、出資者へのお礼状と状況報告、そして、たまには感謝の集いの開催・・・など、いろいろな手間がかかる。しかし、市民からの出資をコミュニティビジネスへの支持のバロメーターと考え、新たな応援団を獲得する機会としてとらえると、手間がかかっても、市民からの出資を募るほうが長期的にはコミュニティビジネスの経営の安定化につながるという判断も成り立つのである。

あるいは、ほしい資金にみあう助成制度に応募して、助成金を獲得するという手もある。この場合、助成申請の資料を作成する過程で、団体内部でミッションの再確認や自分たちのやりたいことの明確化、団体内部でのコミュニケーションの活発化による結束の強化などのゴリヤクが期待できる。

さて、みなさんはどのような手法をとるだろうか。いずれも可能な選択肢であるし、それらをミックスする方法もある。組織内部でよく考えて意思決定していこう。財務には専門的な知識やノウハウが必要になってくるので、もしも自分たちの手に負えないと思ったら、自分たちだけで悩まずに、専門家に相談しながら決めていくことも大切である。

なお、資金調達をする場合には、まず、組織内でしっかりと意思決定をし、そして、「自分たちは何をしようとしていて、そのためにどれくらいの資金が必要で、どんなふうに返済していくことができるのか」を第三者に納得してもらえる資料を整えることが必要である。資金調達をするということは、一部の人の思いつきや弾みとするものではなく、組織としての重大な意思決定であることを認識しよう。(「資金調達マニュアル」を参照ください。)



☞ 【資金調達方法をよく考える】 詳細は資金調達マニュアルを参照

- 間接金融 金融機関からの借り入れ。ただし、一般の金融機関からの融資よりは、NPO 向け、コミュニティビジネス向けの専用の融資商品のほうが利用しやすい。
- 直接金融 市民からの借金(借り入れ、私募債…)
- 支援 民間助成財団や行政の制度を活用

【かじまちの家の取得 :地域たすけあいネットワークの場合(P14)】

現在の活動場所「かじまちの家」(土地 230 坪、建物 155 坪)は街中に拠点を持ちたいという気持ちが会のなかに湧き上がり、2003 年に 1,970 万円で取得。地域にとって価値ある建物(元豪商の屋敷)を残したいという気持ちもあっての取得だったが、廃屋同然だったため、リフォーム代にさらに 500 万円を要した。



< 250 人からの出資を得た >

取得にあたっては、短期間で現金を用意する必要があったため、リーダー達による立替(200 万円)のほか、1口 1,000 円で利息付(当初 5 年:1.5%、その後の 2 年:3%)の出資者を募った。特定の大口スポンサーをつくらないために、1人あたり最大 50 万円とした。

約 1 ヶ月の間に約 250 人が出資に応じてくれ、2,500 万円が集まった。単純平均で一人当たり 10 万円の出資である。これまでの活動を通じて、地域の多くの人たちに、「地域たすけあいネットワークには、何かが期待できる」という信頼感と夢を託す気持ちが生じたのだ。当初 7 年の返済期間を見込んでいたが、5 年程度で返済できる目途がついてきた。

< 出資者の多くは利用会員！ >

これは、今までのたすけあい事業のサービス提供が評価されていたということである。90 歳代の高齢者が「これからのたすけあいのために」と出資してくれたのもありがたかった。

< 多くのボランティアに支えられて廃屋がよみがえった >

取得した当時は、廃屋も同然であったので、掃除や片付けが必要であったが、作業の日には 100 人が参加した。現在も庭の手入れは、地域の自治会長らのボランティアによって行われるなど、多くの人々の協力により、「かじまちの家」はオープンし、支えられている。

自治会長らは、鍛冶町という地名に誇りを持っており、地名変更で現在は正式名称でなくなったことを残念に思っていた。地域の人々も敷居をまたげなかったくらいの格式がある豪商の家を保全・活用し、その建物に、「かじまち」の名前を復活させてくれたことに感銘を受け、「かじまちの家」の維持管理をボランティアとして買って出ている。

< みんなで手に入れた場所だ！ >

全てのメンバーに「自分たちで手に入れた場所だ」という意識があるので、建物に対する愛着と、そこでの活動に対する責任感が強くなった。また、「かじまちの家」の空間としての魅力が高いことから、地域の人々をはじめ、いろいろな人が集まってきやすい場となった。

【擬似私募債：わたらせライフサービスの場合】

これまで実施してきた介護サービスをより充実するために、「新桐生の家」という拠点施設を取得した。これは、もともとは駅前のビジネスホテルであった施設である。

施設を買い取るために 3,000 万円が必要であったが、この資金調達を、擬似私募債^(*)の募集という形で実施した。その名称は「わたらせ・しあわせ基金」である。

資金調達の条件は、1口1万円以上で、5年債は年利 0.5%、10 年債は年利1%である。募集は、桐生市の全世帯の 1/3 が購読している地元紙「桐生タイムス」にも掲載し、3ヶ月で 3,000 万円を集めることができた。短期間に資金集めができたのは、わたらせライフサービスが目指すところが理解され、これまでの活動実績が評価されて、地域で信頼されていたことが大きい。

出資者には、「わたらせ・しあわせ基金証」を発行し、希望者に毎年、法人の活動報告書や事業案内を送付している。

^(*)擬似私募債は、私募債に準じて発行するもので、利息制限法・出資法等の関係法令及び各種業法をクリアした民法上の証拠証券(金銭消費貸借契約の証書)。詳しくは、「資金調達マニュアル」P45 を参照のこと。

【信頼関係ができれば出資は継続してもらえる

： 高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会(P6)】

起業時に、事業の企画書を作成して出資者を募った。創業メンバーの親族や知り合い、コミュニティレストランで提供する商品メニューの開発のために開催した食事会に参加してくれた高齢者たちに声をかけた。1口1万円コースと、1口 10 万円コースを設定したが、ほとんどの人が1万円コース。約 50 名の出資者から 212 万円を集めることができ、自己資金と融資を加えて事業をスタートさせた。

事業開始から5年後に、50 名の出資者にアンケートを送付し、返済を希望するか、再出資してくれるかの意向をたずねた。大半の人が再出資という回答だった。5年も経過すると、事業の形は当初の予定と変わってきている。このタイミングで出資者の意思を確認できたことは、これまでの事業の方向性が間違っていなかったことを示しており、経営層の安心感につながった。なお、50 名の出資者は、資金支援だけでなく、経営面での相談にも応じてくれる心強い応援団である。

【ろうきん NPO 事業サポートローン】 http://chuo.rokin.com/input/npo_top.html

NPO 法人専用の融資制度「ろうきん NPO 事業サポートローン」がある。つなぎ資金、運転資金、設備資金に活用でき、無担保で 500 万円以内、有担保で 5,000 万円以内かつ担保評価額の範囲内で融資を受けられる。(詳細は、上記 HP を参照)



<おカネには期間がある ~ キャッシュフロー(現金収支)をうまく管理する ~ >

おカネには、入ってくる時期と出て行く時期がある。これが、現金で同時に行われていれば問題はないのだが、材料費や人件費を支払わなければならないときに、その原資としてあてにしている収入の入金が間に合わない場合もある。すなわち、入と出のおカネのタイミングをうまくあわせていくテクニックが必要なのである。



ごく単純化すれば、入るおカネはなるべく早くにもらって、支払うおカネはなるべく遅くに支払う、ということである。しかし、これは、自分たちの都合だけを考えた対応であり、応援団や地域社会と仲良くやっていくコミュニティビジネスがとるには不都合な場合もあることに留意しよう。

少なくとも、支払うべきは、きちんと期限に支払い、調達先に迷惑にならないようにしなければならない。こうした商売上の信頼関係を築いておかないと、いざ困ったときに、助けてもらえない。いつもキチンとしている人が、「今だけ困っている」と真摯に訴えれば、助けてもらえる可能性も高いというものだ。そうすると、おカネが入ってくるタイミングに工夫をこらすことになる。その極意は、できるだけ確実にもらうこと、可能な限り前倒しして先にもらうこと、である。

【会員制度 : フローレンスの場合(P8)】

フローレンスは月会費制を採用している。フローレンスが提供する病児保育サービスと類似のサービスであるベビーシッター業務は従量制課金(利用時間に応じて課金される料金体系)であるが、これと同じ方式をとると、資金力が弱い組織では、たちまち資金繰りに困ってしまう。病児保育は、毎日決まった需要が見込めるものではなく、また、インフルエンザや風邪が流行する時期に需要が伸びる等の季節変動がある。こうしたことも勘案し、月会費として安定的な収入を予め得ることによって、経営の安定化を図っている。

【回数券や前売り優待券の活用

: 高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会(P6)、市民シアター・エフ(P10)】

レストラン・サラの弁当事業は、ボランティアが配達する際に現金の授受をする手間を省くため、回数券方式である。事前に回数券(おまけ付)を購入して配達の予約をする。

市民シアター・エフは、地元の優良企業を回って前売り優待券を購入してもらっている。企業は、得意先に配ったり、社員の福利厚生に使ったりしている。常時3~4社が購入してくれる。これが、まとまった現金収入になっており、資金繰りの改善に役立っている。

【会費の支払い方法の工夫】

会費の支払い方法が会員にとって不便な場合に、滞納が発生しやすい。口座引き落としやインターネット・バンキングの活用、年に一度の集会等の際に納入できるなど、会員にとって手間がかからない方法を考えていくことも必要である。

もっとも、会員であることに満足していないと会費を支払う意欲が起きないという基本を忘れてはいけない。活動の実績や今後の計画を会員に定期的に報告すること、会費を支払って支えてくれることへの感謝をあらわすことで、継続して支援してもらおう。