



収益事業を確保する



- ✓ 既存の資源を活用できる類似事業、コア事業(最も重要な事業)の利用者のニーズに関連する事業で適正な利益をあげよう。
- ✓ 収益事業に適した体制を考える。
- ✓ 収益事業にどこまで頼るか。委託事業の場合にはよく考えよう。
- ✓ NPO 法人の場合、収益事業から非収益事業へのおカネのまわし方を知っておく。

収益事業の確保による経営の安定化

皆さんが既に持っている資源を活用してできる事業、コア事業の利用者のニーズに関連する事業を実施し、それを収益化することによって、コア事業を含めた全体の採算を向上させる方法がある。



例えば、活き粋あさむしやレストラン・サラなどのコミュニティレストランが弁当事業を実施している。これは、レストラン事業がある意味“水もの”(毎日の予測が立てられない)であることを補う意味がある。弁当事業は、レストラン事業の資源(材料、厨房等設備、スタッフ、レストラン利用者という顧客など)を活用して、さらに、事前予約制をとることによって計画的に実施していくことができる。材料や人繰りにも計画性が出て、無駄が省け、さらには、弁当の販売で安定的な収入を確保することができる。

また、地域たすけあいネットワークは、たすけあい事業の利用者が要介護状態になったときにも継続して支援していくことができるように、介護保険事業等を受託して、サービスの幅を広げるとともに、経営の安定を図っている。自慢の拠点施設「かじまちの家」も、介護保険事業や支援費制度の事業のサービスの拠点として位置づけ、委託費から費用を充当している。

【事業の多角化の事例 ~ やる気のある人的資源が新しい事業を生み出す ~

：わたらせライフサービス】

わたらせライフサービスの歩みは、家事援助や身の回りの世話を希望する利用会員と、そうしたサービスを提供する協力会員をマッチングして、地域の助け合いを実現していく地域福祉サービスから始まった。この事業を行っていくうちに、子育て中の専業主婦を中心に協力会員希望者が続々と増えてきた。日中子どもを送り出した後、暇はあるがパートには出られない主婦が、協力会員として社会に役立つお手伝いをするのができ、報酬ももらえるためである。

そうしたマンパワーが結集されてくると、その中には、かつて保育士だった、幼稚園の先生だった、子どもを何人も立派に育てたという母親達が出て、「子どもを預かるサービスを提供したらどうか？」という声があがってきた。こうした意欲を活かすため、子どもの一時預かりをしようということになり、行政に相談しながら、ファミリーサポートセンター事業を実施し

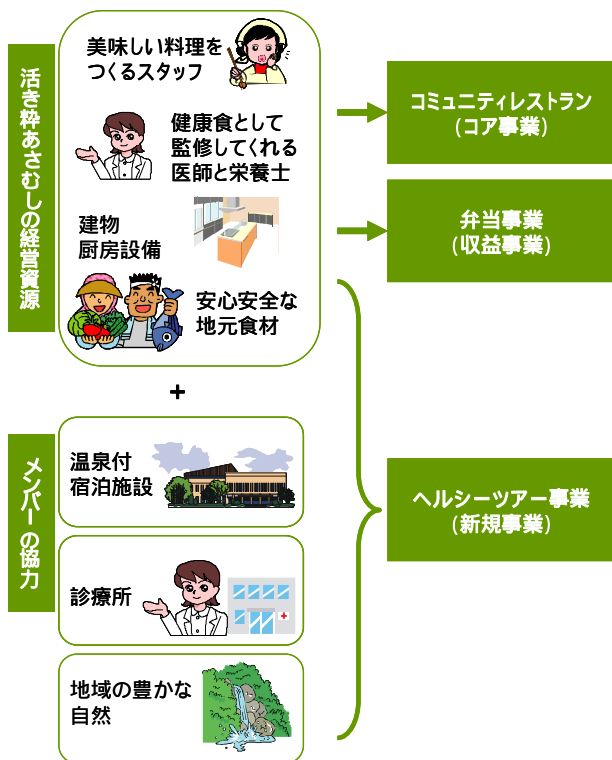
ていくことになった。

さらに、介護保険事業・支援費制度事業を受託するにいたって、事業が採算にのって経営が安定してきた。こうした中で、「住民の誰もが安心して生活できる、暮らしやすい地域社会をつくりあげる」というミッションを具体的に実行していくためにどのような活動が必要かを常に研究する「しあわせ創造事業部」という部署を設置し、新たな地域課題の発見とそれへの解決方法の研究、実践に取り組んでいる。「しあわせ創造事業部」の活動から、一人暮らしの高齢者が助け合いながら生活する「新桐生の家」が実現していった。

【事業の多角化の事例】：活き粋あさむし

活き粋あさむしが活動する青森市浅虫地区は、海と温泉に恵まれた自然豊かな地域。あさむしは、この地域の住民の健康を食の面から支えようと、コミュニティレストランを経営し、安全安心な地元食材を使い、郷土料理を土台とした健康食を提供している。コミュニティレストラン自体は採算にのるのが難しい。このため、収益事業として、コミュニティレストランの経営資源を活用して弁当事業を行い、事業を多角化している。

さらに、新規事業としてヘルシーツアー事業に乗り出している。これは、食の健康を支えるコミュニティレストラン、地域の温泉付き宿泊施設、診療所の医師、そして、地域の豊かな自然を経営資源として実施するものである。ヘルシーツアーに参加した人は、まず、診療所で健康チェックとアドバイスを受け、アクアマッサージを施される。お昼は、コミュニティレストランで健康食を食べ、その後、地域の自然を堪能するウォーキングや自分でできる筋力アップ訓練などを行う。宿泊は温泉付きのホテルである。滞在中の運動量と成果を診療所で測定してもらい終了となる。この新規事業は、まず、県職員の福利厚生施策の一環として利用してもらうなどして、市場リサーチと試運転を行っている。その上で、ターゲット層を明確にして営業に乗り出す予定である。



収益事業を開始するべきかどうかについては、内部でよく議論する

収益化が見込めそうだからといって、リーダーが独断でスタートさせてはいけない。どんな事業にせよ、コミュニティビジネスのメンバーは、企業のように社長の号令のもと利益追及のために動く社員ではない。組織内部での合意形成をとり、収益事業にチャレンジしたい人を募り、そして、応援団にも理解を得ていこう。

収益事業に適した体制を考える

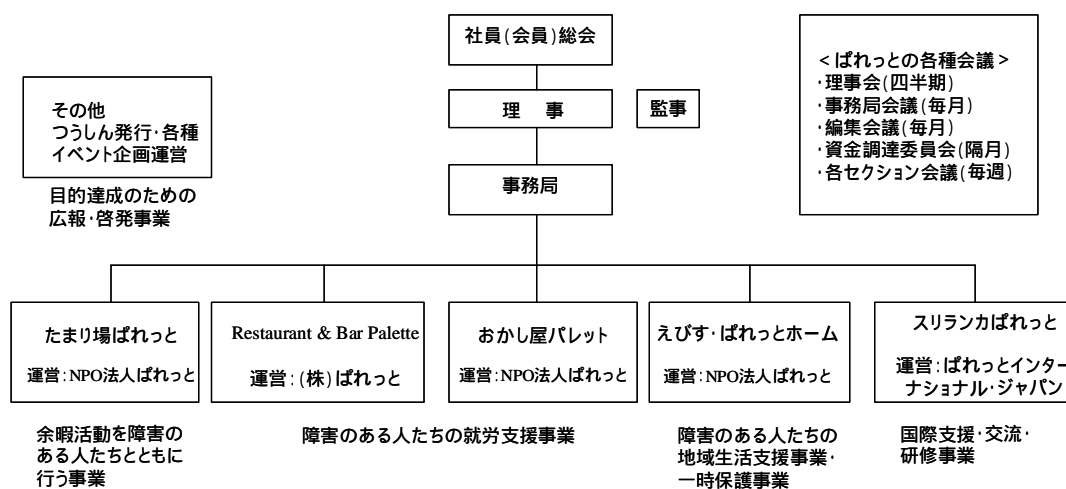
収益事業を同じコミュニティビジネスの組織のなかで行うのか、あるいは、別の法人を立ち上げて実施するのも、検討事項である。収益化を目指している場合には、いっそ、利益を追求するための事業体である株式会社での実施が適当な場合もある。

【会社という事業体の活用 ~ 利益を上げ、雇用を確保する

: NPO 法人ぱれっと <http://www.npo-palette.or.jp/>】

NPO 法人ぱれっとは、知的障害のある人々が日常的に安心して集い、活動できる拠点をつくることを目的としている。次図表の5つの組織が活動を展開している。

< NPO 法人ぱれっと 組織図 >



Restaurant & Bar Palette は、渋谷区恵比寿で営業しているスリランカ料理のレストランで、運営は「株式会社ぱれっと」が行っている。障害者、健常者、外国人と一緒に働く職場である。「障害者が働いているから利益はあがらない」「行政の補助金のもとでしか障害者は働けない」などといった偏見を打ち破りたかったこと、そして、公的補助金を受けると運営の規模や内容が制限されることから、株式会社での経営を選択した。

恵比寿は飲食店の激戦区。その中で生き残っていくために、利用者一人ひとりを大切にすることに注力している。会員向け特典(消費税分サービス、記念日に食事券贈呈等)の充実、NPO のネットワーク拠点としてのサロンづくり、定期的なイベント開催などを行っている。開店から 15 年が経過し、知的障害を持った人々が接客の要に成長している。

【会社という事業体の活用 ～ 収益事業の部分を有限会社に

：NPO 法人食生活カウンセラーの会(さいたま市) <http://www.syokuseikatu.com/>】

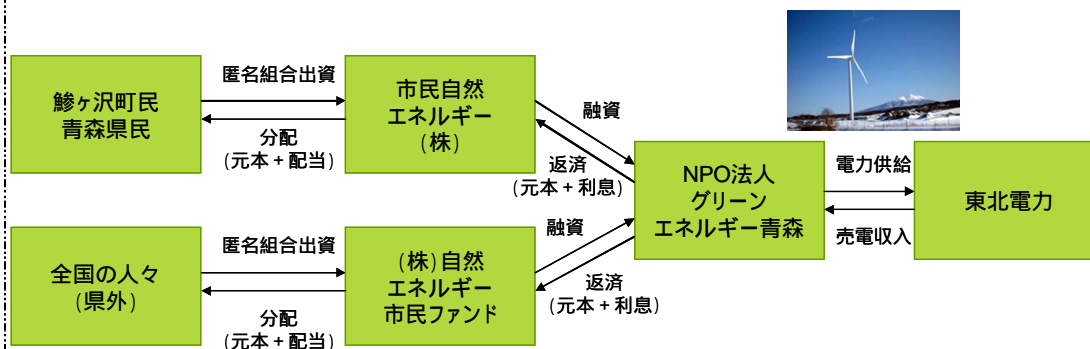
NPO 法人食生活カウンセラーの会は、栄養士の知識と資格を生かして地域の健康づくりに役立てるため、料理講習会、健康相談事業等を実施している。スタッフ数は栄養士・管理栄養士が 35 名。男性や子どもを対象とした料理教室などが人気。別途有限会社を立ち上げており(NPO 代表が取締役)、厨房業務、生活習慣予防に役立つ食品の通販等の課税対象業務はここで注文を受け、必要に応じて NPO に発注する。NPO のよさを活かす事業と、収益を上げる事業をしっかりと分けながら、全体としての舵取りがなされている。

【会社という事業体の活用 ～ 資金提供者に配当したい

： NPO 法人グリーンエネルギー青森(青森市) <http://www.ge-aomori.or.jp/>】

NPO 法人グリーンエネルギー青森(GEA)は、循環型社会の実現と地域の自立をミッションとし、青森県鯉ヶ沢町に風車を設置して、あおもり市民風力発電所「わんず」を運営している。「わんず」の建設には 380 百万円を要した。190 百万円を国からの助成金、12 百万円を自己資金、残り 178 百万円を市民からの出資で調達した。

< 市民からの資金調達のしくみ >



市民からの資金は、寄付ではなく、出資として受けた。これは、GEA が社会的価値と経済的価値の両立を目指すべきと考えているためであり、出資者に配当という経済的価値を返していきたいと考えたためである。

地元住民からの出資の受け皿は「市民自然エネルギー株式会社」。県外の全国の人々からの出資は「株式会社自然エネルギー市民ファンド」で受ける。

2種類の会社をつくったのは、地元の資金は地元の受け皿が集めやすいだろうし、全国からの資金は既に全国的な資金調達ノウハウを持っている「株式会社自然エネルギー市民ファンド(本社:東京)」を活用することが効率的・効果的であるからとの判断であった。

なお、出資形態として「匿名組合出資」という方法を採用しているが、これは、出資者が事業の運営を営業者に任せて、営業者から利益の分配を受け取る方式である。

こうして調達された資金は、2つの株式会社から、NPO 法人である GEA へ融資され、

GEA は風車で得られた電力を東北電力に売って収入を得る。その収入を原資に元本と利息が返済される。そして、2社から出資者に投資元本と配当が分配されるという資金の流れが実現している。

出所：日本政策投資銀行地域企画チーム編著『PPPの進歩形 市民資金が地域を築く
～市民の志とファイナンスの融合』（ぎょうせい）と GEA へのヒアリングより作成

【改正商法について】 詳細は資金調達マニュアル(P8)を参照

会社の設立手続きが簡素化され、資本金が1円でも会社を設立することができるようになった。合同会社(日本版 LLC)という類型が導入されたことから、コミュニティビジネスにとってどんな組織にするかの選択肢の幅が広がった。

合同会社(日本版 LLC)は、社員(出資者)は出資額範囲のみの責任を負う、利益や権限の配分が出資金額比率に拘束されない、社員1名のみでの設立・存続を認める、社員入社・持分譲渡・定款変更は原則として社員全員の同意が必要、原則として各社員に業務執行権限あり、貸借対照表・損益計算書・社員持分変動計算書の作成が必要である。

収益事業にどこまで頼るか

一つの収益事業に依存することのリスクも十分に分析しておこう。

コミュニティビジネスのなかに、介護保険事業を経営安定化のよりどころとしている例が多く見られるが、介護保険制度の運営の方向や改革の動向を把握しておく必要がある。

委託事業は、永遠に続くわけではない。行政からの事業委託は経営安定化のための重要な手法の一つであるが、それがなくなったときの対策も講じておく必要がある。

事業にはライフサイクルがあり、縮小撤退を決断する場合もある。このタイミングの見極めも経営力の一つである。

【NPO 法人の「特定非営利活動」と「その他の事業」】

特定非営利活動促進法(NPO 法)の「特定非営利活動」「その他の事業」という区分は、税制とは連動していない。法人税法上の収益事業とは、法人税法施行令第5条で限定列挙されている 33 の事業のことである。NPO 法上で「特定非営利活動」と分類されても、法人税法上の 33 事業に該当すれば課税の対象となる(収益事業)。一方、NPO 法上の「その他の事業」であっても、33 事業に該当しなければ課税対象外となる(非収益事業)。

NPO が実施している事業のうち、どれが課税対象になるのか、なぜ課税対象になるのかを専門家に相談してしっかり把握しておく必要がある。また、収益事業と非収益事業の両方を実施している NPO は、収益事業から非収益事業への繰り入れ支出(寄付)の扱いについても確認しておく必要がある。専門家への相談は、NPO に詳しい公認会計士か税理士が望ましい。NPO という組織の特性をよく知らない専門家への相談はトラブルの可能性もある。





利益をどうするか



- ✓ 人件費と運転資金に、まず回す。
- ✓ 将来必要になる費用を積み立てる。
- ✓ 研修、応援団との交流などの、コミュニティビジネスの強みを磨くために使う。
- ✓ 地域に還元する。 地域のためになる事業を行う、地元の素材調達に切り替えるなど
- ✓ そして、潔く、納税する。

利益をどう活用するかを、あらかじめ考えて、組織内の合意をとっておく

事業が軌道にのる見通しが立ったら、利益をどう活用するかについて、リーダーである皆さんが方向性を示し、そして、組織内での合意をとっておこう。利益が出てから、「さあ、どうしましょう？」では、経営者として先が読めずに心もとない。

もちろん、将来シナリオを作成してあれば、「得た利益で、これとこれをして…」という道筋が立っていることとは思う。もし、まだであれば、あらかじめ利益の活用の計画を立てておこう。事前に組織内で合意しておくことで、組織のメンバーは、自分たちの活動の結果がどうなっていくのかのイメージを持つことができ、より活動への意欲が高まるのが期待できる。



まず、人件費と運転資金

利益の活用のしかたは、コミュニティビジネスそれぞれで工夫することであるが、まずは、人件費と運転資金を確保しよう。その上で、将来必要になる費用に向けて、積み立てをしよう。

強みを磨く、地域のために使う

コミュニティビジネスは、利益追求に全力をあげるものではなく、地域社会の課題解決という社会的価値と、それを持続していくために経済的な価値を得ることとのバランスが重要である。人件費や運転資金といった必要な経費や将来に向かっての適切な蓄え分を除いても、さらに利益が残る場合には、それを、コミュニティビジネスらしい強みを磨くために使い、そして、地域社会に役立つことに使って利益還元をしよう。

コミュニティビジネスらしい強みを磨くには、スタッフの研修や資格取得の奨励、利用者からの評価を調査分析すること、先進事例の研究、競合他社の研究などの費用に使うことが考えられる。また、新規の応援団づくり、既存の応援団との信頼関係の強化などに役立つ交流の機会などに使うことも有効であろう。

地域社会への還元には様々な方法がある。地元製品の製造販売であげた利益を原資として、地域の高齢者の給食サービスを実施したり、子どもに体験学習の機会を提供したりしている例もある。どんな利益還元をするのかは、皆さんの創意工夫次第である。