

NPO法人のパフォーマンスと経営戦略

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

藤井辰紀

要旨

日本政策金融公庫総合研究所は、特定非営利活動法人（NPO法人）の実態を明らかにするため、2011年9月にアンケート「NPO法人の経営状況に関する実態調査」を実施した。「日本政策金融公庫論集」16号では、そのデータを用いて、NPO法人の存在意義や経営課題を明らかにした。本稿では、同調査のデータとケーススタディを用いて、NPO法人のパフォーマンスと経営戦略について考察する。

NPO法人のパフォーマンスは、営利企業と異なり、利益水準ではなく、ミッションの達成度によって測る。そしてNPO法人がパフォーマンスの達成度を高める戦略には、事業的手法と非事業的手法の二つのアプローチがある。

事業的手法を用いた戦略には、既存の製品やサービスの改善、新市場の創出、事業の多角化の三つがあり、非事業的手法を用いた戦略には、非金銭的な労働力の活用、提供物資の活用、非事業性収入の獲得の三つがある。

事業的手法を活かすポイントには、直接的便益と社会的便益を同時に実現する仕組みづくり、負担者のメリットの向上、経営の視点の保持の3点があり、非事業的手法を活かすポイントには、ビジョンの可視化、活動内容のアピール、活動成果のフィードバックの3点がある。

NPO法人は、自らの志向性や能力、活動分野の特性（ビジネスとの親和性の高さ）など、内外の諸要因を踏まえて戦略を選択する。営利と非営利は決して対極にある概念ではなく、NPO法人は、状況に応じて事業的手法と非事業的手法を柔軟に組み合わせ、社会的課題に挑んでいる。こうした事業性と非事業性が同居することで生まれる戦略の幅の広さこそが、NPO法人の大きな強みであるといえる。

「NPO法人の経営状況に関するアンケート」の実施要領

調査時点：2011年9月
調査対象：特定非営利活動促進法に基づき、所轄庁より認証を受けているNPO法人15,000法人
調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、無記名
有効回答数：3,491件（回収率23.3%）

1 はじめに

日本経済において、特定非営利活動法人（NPO法人）が存在感を増している。1998年の特定非営利活動促進法の制定以来、4万を超えるNPO法人が認証を受けた。その右肩上がりの推移は、営利企業の減少が続くなかで注目に値する。

本誌16号に掲載した論文「NPO法人の存在意義と経営課題」では、日本政策金融公庫総合研究所が実施したアンケート調査「NPO法人の経営状況に関する実態調査」の結果を中心に、NPO法人の存在意義や経営課題について明らかにした（「アンケートの実施要領」参照）。

そのなかで筆者は、NPO法人の存在意義として次の4点を挙げた。第1は「新たな起業家の苗床」である。NPO法人の代表者（組織の運営方針を決めるうえで中心となっている人）には、営利企業に比べてシニア層や女性が多い。また、利益や収入といった市場の論理ではなく、社会の役に立ちたい、地域との関わりをもちたい、といった動機で起業に踏み出した人が少なからずいる。

第2は「新しい公共の担い手」である。行政だけ、あるいは民間だけで解決の難しい社会の課題に対し、新たな発想で取り組む主体として、NPO法人にかかる期待は小さくない。

第3は「市民の社会参加の促進」である。NPO法人は、寄附活動やボランティアなどを通じて市民が社会貢献に参加するための舞台装置としての役割を果たしている。

第4は「雇用の創出」である。1法人当たりの

事務局職員の数と法人設立時と現在で比べると、7.2人から11.9人へと増加している。とりわけ有給職員は3.6人から7.8人へと倍増しており、多くの雇用機会を生み出しているといえる。

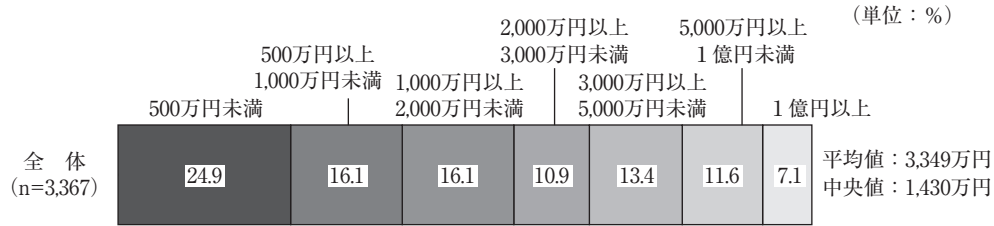
次に、NPO法人が抱えている最大の課題として指摘したのが、収入の確保であった。収入総額の中央値は1,430万円、25%が500万円未満であるなど、収入総額は総じて小さい（図-1）。収入総額の規模が小さい法人ほど、収入の確保を課題として挙げる法人は多かった。たとえ非営利とはいえ、組織や事業の存続には、安定的な収入の確保は欠かせない。ちなみに、収入規模が大きくなると、資金繰りや人材育成、組織のマネジメントなど、活動の質に関する課題を挙げる法人の割合が高くなる。

存在意義と課題という、いわば組織の光と影ともいべき二つの側面を取り上げたとき、浮かび上がってくるのは、営利企業とNPO法人の間に存在する共通点と相違点である。

どちらも、組織の維持、拡大を図るためには収入の確保が必要であるという点では、共通している。ただし、その主たる目的は、前者にとっては利益の追求、後者にとっては社会への貢献という点で異なる。また、後者は、会員や寄附者、ボランティアなど、ステークホルダー（利害関係者）が多い点も特徴であった。

では、こうした特徴を活かしつつ、個々のNPO法人が社会において存在意義を十分に発揮していくには、どうすればよいのだろうか。本稿では、「NPO法人の経営状況に関する実態調査」結果にケーススタディを交えながら、NPO法人

図-1 収入総額の分布



<参考>収入の内訳

(単位：万円、%)

	非事業性収入		事業性収入					その他の収入
	会費・ 入会金	寄附金・ 協賛金	補助金・ 助成金	行政からの委 託事業	民間からの 委託事業	自主事業	特定非営利 活動以外の 事業収入	
金額	136	138	469	877	129	1,225	248	57
構成比	4.2	4.2	14.3	26.7	3.9	37.3	7.6	1.7

資料：日本政策金融公庫総合研究所「NPO法人の経営状況に関する実態調査」(2011年) (以下断りのない限り同じ)
 (注) 1 2010年度(2010年4月から2011年3月までに決算を迎えた期)について尋ねたもの。以下同じ。
 2 収入総額には、特定非営利活動以外の事業収入、その他の収入を含む。
 3 <参考>は、収入総額の内訳に回答のあった法人(3,313法人)のみ集計。

のパフォーマンスと経営戦略について論じる。本稿の構成は以下のとおりである。

2節では、NPO法人の活動の目的や経営戦略に関する先行研究を紹介する。

3節では、先行研究を踏まえ、本稿で用いるNPO法人のパフォーマンス指標を示したうえで、事業的手法と非事業的手法という二つのアプローチについての枠組みを示す。

4節と5節では、事業的手法と非事業的手法、それぞれについて、戦略の例示とその効果を高めるポイントを、事例を交えて論じる。

6節では、4節と5節で論じた二つの手法の選択に影響を与える要因について考察する。

7節では、以上の結果をもとに、総括する。

2 先行研究

NPO法人の目的が利益の追求ではなく、ミッションの達成であるということは、広義、狭義問わず、NPO(非営利組織)の研究者の間で繰り返

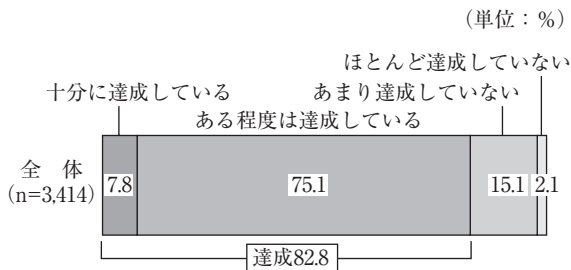
返し強調されてきた。

Drucker(1990)は、「非営利機関はすべて、人間と社会を変革するうえで成果をあげるために存在して」(p.175)おり、「使命とともにすべてを始めなければならない」(p.177)と主張する。田尾・吉田(2009)も、ミッションとは非営利組織が達成すべき使命であると述べている。

そしてミッションをいかにして達成するかという戦略論もまた、多くの研究者によって議論されている。

塚本(2008)がまとめたところによれば、アメリカでは1980年代に、非営利組織の企業家的側面に注目するYoung(1983)やSkloot ed.(1988)らによって研究の発展の基礎が形成され、1990年代初期からは、事業的手法により社会的課題を解決しようとするソーシャル・エンタープライズという概念が明示的に用いられるようになった。また、Weisbrod ed.(1998)は、本来のミッションとは関連しない事業が本来事業の資金源となるような「コスト依存関係」が成立しうることを指摘

図-2 ミッションの達成状況



し、Dees (1994) は、事業活動による安定的な財務基盤や市場規律の浸透が組織の効率性を高めるという見方を示した。

同じく塚本 (2008) は、ヨーロッパではPutnam (1993) が提起したソーシャル・キャピタル (社会関係資本：コミュニティにおける水平的なネットワーク、信頼関係、規範など) という概念にもとづき、マルチ・ステークホルダーの関与によって社会的課題を解決する、NPOの社会的側面に着目する動きがみられることを指摘している。

日本でも、谷本 (2004) がNPOの機能を基準として、慈善型NPO、監視・批判型NPO、事業型NPOの三つに類型化したことを皮切りに、NPOが抱えて立つ道は慈善なのか事業なのか、といった議論がなされるようになった。田中 (2008) は行政からの委託収入の比率が大きくなればNPOは「行政の下請け化」をしてしまうとして、寄附金やボランティアなどを通じた市民参加の促進を訴え、後 (2009) はむしろ官から民への流れの受け皿となるべく、専門的かつ自律性をもった事業型NPOを増やすことを主張している。

これらの議論は、社会的課題を解決する手法という観点からは、事業的手法と非事業的手法に大別できる。すなわち、営利企業同様、事業 (ビジネス) の手法を用いることで利益を挙げ、その利益を社会的課題解決に振り向けるという手法と、

寄附金やボランティアなど慈善的な手法を用いることで社会的課題を解決しようとする手法の二つである。そこで、本稿では、この二つの手法を切り口として、分析を進めていく¹。

3 NPO法人のパフォーマンス

(1) パフォーマンスの指標

本稿では、NPO法人のパフォーマンスについて考察する。その前提としてまず、パフォーマンスの指標を明らかにしておこう。

NPO法人は、行政が対応しきれないサービスを提供すること、社会や地域の課題の解決に取り組むことなど、社会において果たすべき役割、いわゆるミッションを掲げ、それを達成することを目的としている。そのため、ミッションの達成度こそが、NPO法人のパフォーマンスを測るうえで最も理に適った指標であるといえる。

とはいえ、ミッションは質的な概念であり、達成度を客観的指標によって定量化するのは容易ではない。そこでアンケートでは、現時点でミッションを達成できているかを自己評価してもらった。「十分に達成している」は7.8%にとどまるものの、「ある程度は達成している」の75.1%と合わせると、8割以上の法人がミッションを「達成」していると評価している (図-2)。

はたして、パフォーマンスを高めるために、NPO法人はどのような戦略を採り得るのか。この問いへの解をみつけ出すのが、本稿の狙いである。

(2) ミッション達成への二つの

アプローチ手法

NPO法人が解決に取り組む社会的課題の多く

¹ もっとも、塚本 (2008) は、Dees (1994) の主張を引いて、事業的手法と非事業的手法に明確な境界線があるわけではなく、組織の活動には「営利」的側面と「非営利」的側面との多様な組み合わせがあり、営利と非営利の「連続体」のなかには、いわばハイブリッド型組織も存在する、と述べている。

は、経済学でいう「市場の失敗」から生じる。市場システムでは、価格メカニズムによって需給が均衡し、効率的な資源配分が実現するとされる。ただし、この均衡点は、必ずしも社会全体にとって望ましい状態とは限らない。

その理由の一つは、格差の存在である。たとえ資源の効率的な配分が実現したとしても、残された領域を放置してもよい、というわけではない。例えば、大都市圏と地方圏の格差などがそうだ。地方圏は競争力に劣るからと放置してしまえば、格差は開く一方となる。また、介護や子育てなど、ある程度の公平性が求められる分野では、たとえ採算性が低くても、一定以上の供給を確保する必要がある。

もう一つの理由は、外部不経済の存在である。一般に、財やサービスを提供した経済主体は、その対価を受け取る。ところが、大気汚染や騒音など負の性質をもった財を生み出した経済主体は、その負の対価を受け取る（その負担を背負う）わけではない。このように、市場の外で他の経済主体に不利益や損失を与えることを、外部不経済という。この領域は取引の対象とならず、よって市場システムも働かない。

市場の失敗が発生した場合、一義的には政府による介入が求められる。ところが、「大きな政府」は公益性に優れる一方、効率性や機動性に欠ける側面があり、市場の失敗に十分に対応できるとは限らない。こうして生じた社会的課題に対し、NPO法人が採り得るアプローチは、前述のとおり、大きく二つある。

一つめは事業的手法、すなわちビジネスにもとづく（対価性のある）手法によるアプローチである。いわゆるソーシャル・ビジネスや事業型NPOといった概念がこれに含まれる。NPOにおけるNon-Profit（非営利）とは、「利益を得てはいけない」という意味ではない。「利益の分配をしない」という意味だ。営利企業であれば、稼いだ

利益は、株主や従業員に分配する。NPO法人では、利益を分配する代わりに、将来の活動に投入する。つまり、NPO法人にとって利益の追求は、目的にはならないが、ミッション達成の手段にはなり得るのである。

二つめは非事業的手法、すなわち善意にもとづく（対価性のない）手法によるアプローチである。NPO法人には、会員（団体の構成員。議決権をもつ正会員と議決権をもたない非正会員、賛助会員などがある）や寄附者、ボランティアなど、営利企業にはない多様なステークホルダー（利害関係者）、いわば「資源を調達する相手先」がいる（田尾・吉田、2009）。

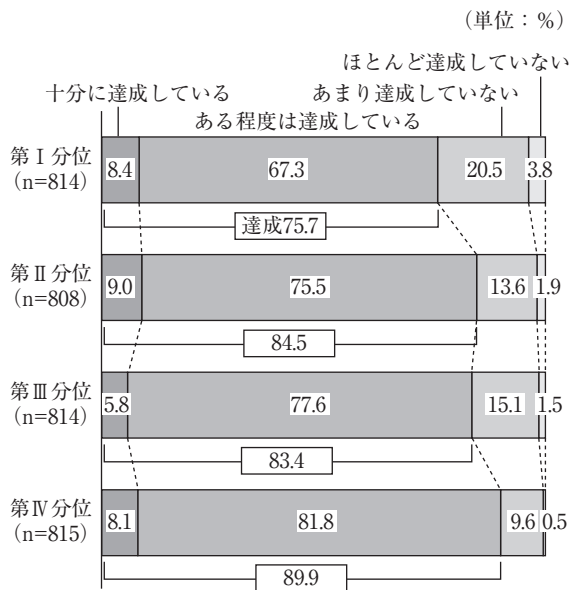
金子・松岡・下河辺（1998）や田坂（2006）らは、この寄附やボランティアなど善意によって自発的に行われる経済活動を「ボランタリー経済」と呼んだ。また田尾・主馬（2010）は、善意を媒介としてヒト、モノ、カネ、情報という経営資源を調達する場を市場に見立て、「善意市場」という概念を提起している。営利企業や政府に対する優位性という観点でこうした概念をとらえ直せば、多様なステークホルダーがもたらす善意や支援を経営資源に取り込むという、NPO法人ならではの手法がみえてくる。

4 事業的手法からのアプローチ

まずは、第1のアプローチ方法、事業的手法に着目してみよう。NPO法人の収入（企業会計上の「売上高」に相当）は、自主事業や委託事業など、対価性のある事業性収入と、会費や寄附金など対価性のない非事業性収入、受取利息や雑収入などその他の収入の三つに分けることができる（前掲図-1）。事業的手法とは、この三つの収入源のうち、事業性収入と、そこから得た利益を社会的課題の解決に充てる手法である。

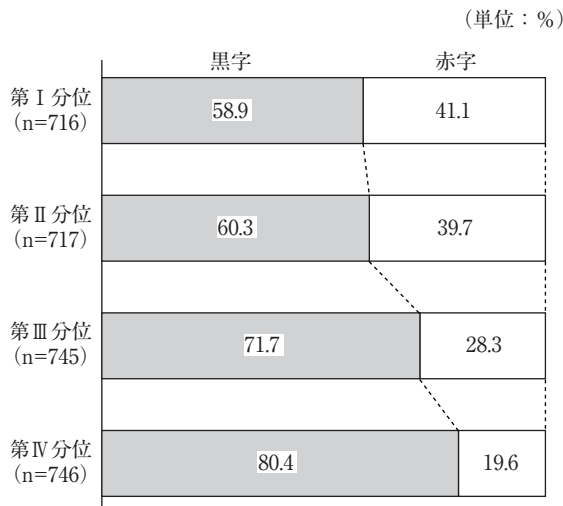
事業性収入の規模を小さい順に並べて法人数を

図-3 ミッションの達成状況 (事業性収入4分位別)



(注) 第I分位：2010年度の事業性収入が292万円未満、第II分位：同292万円以上1,118万円未満、第III分位：同1,118万円以上3,446万円未満、第IV分位：同3,446万円以上

図-4 経常収支の状況 (事業性収入4分位別)



(注) 図-3 (注) に同じ。

25%ずつに区切り、順に第I分位、第II分位、第III分位、第IV分位と分けた4分位別にミッションの達成度をみると、収入規模が大きい法人ほどミッションの達成度は高い傾向にある(図-3)。事業性収入の規模が大きいほど、経常収支(企業

会計上の「税引前当期利益」に相当)が黒字の割合は高い(図-4)。つまり、事業性収入を高めて利益を確保し、その利益を活用してミッションを達成する、という構図がうかがえる。

(1) 事業的アプローチによる三つの戦略

では、NPO法人は、どのようにして事業性収入を高めているのだろうか。以下では、事例とともに、事業的アプローチにもとづく三つの戦略を紹介する。

① 製品やサービスの改善

第1の戦略は、製品やサービスの改善である。既存の製品の付加価値を高めたり、コストに合った販売価格で流通できる仕組みを整えたりすることで、採算を確保できるビジネスモデルを生み出す戦略だ。

[事例1] 福祉の世界にビジネスの視点を取り入れる

エクスクラメーションスタイル
NPO法人！-style
 所在地：京都府八幡市
 設立年：2006年
 職員数：有給職員7人

同法人は、障害者自立支援法に基づく就労移行支援と就労継続支援を行っている。作業所における陶器の製作や食品の加工などの職業訓練を通じて、障害のある人たちが自立した社会生活を営む支援をする事業である。主な収入源は、利用者(職業訓練を受ける障害者)が支払う利用料だ。ただし、その9割は国や地方自治体から給付される。

同法人の最大の特徴は、それまでチャリティの一環としてバザーで売られていた陶器などの「作品」を、「商品」にレベルアップさせたことにある。障害者がつくる陶器に、美大出身のデザイナーによるデザインを施して付加価値を高め、大手通販

会社やライフスタイルショップなど一般の流通網を通じて販売している。さらには、自分たちが加工した食材で調理した食品を、自分たちが手掛けた陶器に盛りつけて提供するレストランも運営する。これらの売上もまた、同法人の収入となる。

こうした一連の取り組みは、障害者たちの働く意欲や自信にもつながる。その結果、すでに利用者のうち6人が新たな就職先をみつけた。

② 新市場の創出

第2の戦略は、新市場の創出である。前述のように、社会的課題のなかには、既存の市場では取引の対象とならないものもある。それを事業的手法で解決するには、既存の市場とは異なる新たなサービスやビジネスモデルが必要となる。

環境問題の例で言えば、温室効果ガスの排出権取引やエコポイントといった新たな市場やビジネスモデルの出現が、地球の温暖化などの課題をビジネスの^{そしょう}組上に載せたのである。

[事例2] 海外事例をヒントに新事業を考案

<p>NPO法人タウンモービルネットワーク北九州 所在地：福岡県北九州市 設立年：2003年 職員数：有給職員23人 ボランティア数：66人</p>

同法人は、JR小倉駅を中心に、電動アシスト付自転車のレンタルやカーシェアリング、駐輪場の管理などを行っている。レンタサイクル事業で導入した、貸出・返却が24時間可能な無人管理システムと全自動充電装置は、世界でも初めての試みだという。

理事長の植木和宏さんは、商社の営業マンだったとき、小倉駅周辺で放置自転車が深刻化していることを知った。本来、環境への負荷が少なく、渋滞緩和にも役立つはずの自転車が、社会問題と

なっている。そんな状況を改善したいと考え、同法人を設立した。

ヒントとなったのは、市民の日常的な移動手段としてレンタサイクルが定着しているフランスやデンマークの事例だ。どこでも借りることができ、どこでも返却できる、そんな手軽な交通手段を目指した。現在、小倉駅周辺や門司港地区に計300台の電動アシスト付自転車を設置しており、収入総額は8,000万円近くに上る。

「行政だけでは、解決できない社会の課題があります。これからも、ビジネスの手法を活用してそうした課題を解決していきたい」と植木さんは語る。

③ 事業の多角化

第3の戦略は、事業の多角化である。一つの事業だけでは収入規模が小さい、あるいは採算が取れない場合でも、複数の事業を組み合わせることで、資源の有効活用など経済性を高めることが可能となる。

事例1の！-styleでは、初めは陶器だけだった商品のラインアップをTシャツや加工食品にまで広げ、さらにはレストランを出店した。これにより、職業訓練の利用料に加え、商品や食品の売上が収入の柱に育ちつつある。事例2のタウンモービルネットワーク北九州では、レンタサイクル事業単独で採算を取るのには難しいという。しかし、駐輪場の管理を併営し、管理に要する人件費を二つの事業でまかなうことにより、法人全体では採算を確保している。

(2) 戦略の効果を高めるポイント

一般的に、NPO法人が活動するのは、営利企業が敬遠するような、利益が出にくい領域である。そうした領域で、前述のような戦略の効果を高めるポイントは何か。事例からは、次の3点を指摘できる。

① 直接的便益と社会的便益を同時に実現する仕組みづくり

一般に、市場での取引では、受益と負担が一致する。商品を購入する場合、代金（負担）を払った人が、その商品を消費（受益）する。

ところが、社会的課題を市場での取引により解決しようとした場合、社会的便益を受ける人が、そのコストを負担できるとは限らない。環境問題の例で言えば、大気がきれいになることの受益者は住民だが、全員がそのコストを均等に負担するような取引は存在しない²。あるいは、国際協力のように、受益者（支援を受ける途上国の人たち）には対価を支払う経済的余裕がない分野もある。

こうした課題を、事業的手法を用いて解決するには、商品やサービスの対価の負担者（直接的な受益者）と、社会的な受益者が同時に生まれるような仕掛けをビジネスモデルに組み込めばよい。事例1の！-styleの例で言えば、陶器の購入者が直接的な受益者、訓練を受けて働く意欲や自信を高め自立に近づいた障害者が社会的便益の受益者に当たる。事例2のタウンモバイルネットワーク北九州なら、レンタサイクルの利用者が直接的な受益者、渋滞緩和や環境改善の恩恵を受ける地元住民が社会的な受益者に当たる。

このように、直接的便益と社会的便益を同時に生む仕掛けをビジネスモデルに組み込んでしまえば、NPO法人は事業を展開するだけで、同時に社会的課題の解決にもつながっていくようになる。

② 負担者のメリットの向上

前述のように、社会的便益を生み出す裏側には、必ずコストが存在する。そこでカギとなるのは、「誰に」「どのような形で」そのコストを負担してもらうかだ。望ましいのは、コストを負担しているという意識をもたせない、またはコストに見

合ったメリットを提供することである。

事例2のタウンモバイルネットワーク北九州では、レンタサイクルの利用が、結果として環境負荷の軽減につながる仕組みになっている。利用者には、環境改善コストを負担している意識はあまりないはずだ。次は、負担に見合ったメリットを提供している事例である。

[事例3] 収入とミッションを両立するビジネスモデルを構築

NPO法人G-net
所在地：岐阜県岐阜市
設立年：2001年
職員数：有給職員 5人
ボランティア数：70人

同法人は岐阜県で、「ホンキ系インターンシップ」という、地元の中小企業と大学生を結びつけるインターンシッププログラムを運営している。半年～1年の長期間にわたり企業の社長に弟子入りし、新事業の立ち上げなど社長直轄のプロジェクトに携わるという密度の濃さから、「ホンキ系」と名づけた。

このビジネスモデルの特徴は、同法人の収入確保とミッションの達成が、同時に成り立つよう工夫されている点にある。間接的な受益者であるインターン生には、起業家精神を学べるメリットがある。負担者である企業には、学生のもつ積極性ややる気を活かし、新事業を立ち上げたり、企業風土の変革につなげたりできるメリットがある。結果、起業家の卵と既存の経営者の双方が成長し、同法人のミッションである地域経済の活性化にもつながっていく。

同法人は、8年間で228人のインターン生を150社に送り込み、そのうち13人が実際に起業を果た

² 直接的な取引以外では、課税による方法が考えられる。

した。その起業家が新たにインターン生を受け入れるなど、すでに「挑戦の生態系」は地域に根づきつつある。

③ 経営の視点の保持

収入を上げて利益を確保し、組織を維持していくには経営の視点が不可欠である。中長期的な視野をもち、経営資源を効率的に配分し、成果を振り返り、将来の活動に反映させるといったマネジメントやガバナンスの視点だ。

利益追求をイメージさせる「経営」という言葉は、営利企業にとっては当然のものであってもNPO法人にはそぐわない、という意見があるかもしれない。仲間内だけでちんまりと運営できればいい、という考えならば、それでもいい。ただ、ある程度活動の規模を大きくしてミッションの達成度をより高めようと考えているならば、営利企業と同様、経営の視点は必要だ³。

概してNPO法人は、ミッションのスケールの大きさに対して、利用可能な経営資源の規模は小さい。やろうとしていることを一度に実行に移すのはリスクが高く、現実的ではない。多角化戦略を採ろうとする場合であっても、利用可能な経営資源に合わせて成長の速度を調節しなければならない。

事例3のG-netは、ホンキ系インターンシップのほかにも、かつてはフリーペーパーの発行、まちおこしイベントの企画運営など、幅広い事業を手掛けていた。しかし、インターンシップ事業に集中するため、2007年、その他の事業からの撤退を決めた。一連の過程で経営の視点の重要性に気づいた秋元祥治代表理事は、その後、ガバナンスの強化を図った。現在では、地元の複数の有力企業の経営者を社外理事として招き、実績や事業計画を定期的に理事会で報告する。経営と執行の分離を行い、経営意識を向上させたことが、成果の

定量化や論理的な計画策定につながっている。

5 非事業的手法からのアプローチ

では、事業性収入を高めることが難しいNPO法人は、どのように組織を維持し、ミッションを達成すればいいのか。考えられるのは、非事業的手法を活用する戦略である。NPO法人には、営利企業とは異なり、寄附者や無給職員、ボランティアといった支援者がいる。こうした支援者たちの、いわば善意を経営資源に加え、少ない事業性収入を補填すると同時に、ミッションの達成度を高める手法だ。この手法は、次の三つの戦略に分けることができる。

(1) 非事業的手法による三つの戦略

① 非金銭的な労働力の活用

一つめは、弱い収入基盤を非金銭的な労働力で補う戦略だ。事業性収入4分位別に職員の数を比較すると、収入規模が小さい法人ほど有給職員数は少なくなるのに対して、無給職員の数は多くなる傾向にある(表-1の①②欄)。また、事業性収入の規模の小さい法人ほど、代表者が他の職業と兼務している割合は高い(同③欄)。NPO法人からの収入にすべてを依存しているわけではないということだ。そのため、代表者自身は無給にして、職員の給与を優先的に支払っている、という声も一部で聞かれた。

[事例4] 勤務栄養士たちが設立したフードバンク

NPO法人あいあいねっと

所在地：広島県広島市

設立年：2007年

職員数：有給職員2人、無給職員2人

ボランティア数：15人

³ NPO法人の経営課題について分析した藤井(2012)でも、収入規模が大きいNPO法人ほど、組織のマネジメントや人材育成などの悩みを抱えているという結果が示されている。

表-1 事業性収入4分位別にみた項目比較

(単位：人、%)

		①平均有給職員数	②平均無給職員数	③代表者が他の職業と兼務している割合	④収入総額に占める非事業性収入の割合
小 ↑ 収入 ↓ 大	第Ⅰ分位 (n=828)	2.0	6.5	60.9	51.1
	第Ⅱ分位 (n=826)	4.1	5.1	48.6	13.1
	第Ⅲ分位 (n=830)	7.2	2.6	42.4	5.6
	第Ⅳ分位 (n=829)	18.6	2.0	40.9	2.7

(注) 1 図-3 (注)に同じ。
2 項目ごとに回答数は異なるが、記載は省略した。

同法人は、広島県でフードバンク事業を手掛けている。パッケージの印字ミスや分量の過不足などにより廃棄対象となった食品を主に食品関連企業などから無償で譲り受け、障害者就労支援施設や福祉施設などに無償で提供する事業である。取り扱う食品の量は年々増加し、2010年度の実績は44トンにも上る。

理事長を務める原田佳子さんは、病院に勤務する現役の栄養士だ。収入の不安定な人たちにも栄養バランスの取れた食事を提供したいとの思いから、上司にかけ合い、勤務先のCSR部門として同法人を立ち上げた。同法人の二人の無給職員も原田さんと同じ病院に勤務する栄養士だ。彼女たちは病院の勤務時間に、必要に応じて同法人の活動に従事している。給与は病院から受け取り、同法人においては無給である。

2009年には、フードバンクに寄せられた食品を活用し、低価格で食事を提供するレストランを立ち上げた。ここでは、地元の住民たちが、調理や接客のため、ボランティアとして協力している。

無償で食品を譲り受け、それを無償で施設に提供する。管理費を捻出することさえ難しいこの活動は、食品を提供するメーカーや配送を手伝う運送会社の協力だけでなく、ボランティアで働く地元住民たちの支援や、無給職員の献身、勤務先の

病院の理解があればこそ成り立つものである。

② 提供物資の活用

コストは人件費だけではない。ヒト以外にも、設備投資や原材料といったモノ（物資）を調達するにも、金がかかる。

そこで、物資を無償または安価で入手し、採算ラインをクリアするのが第2の戦略だ。事例4のあいあいねっとも、その一例だ。フードバンク事業で提供するための食品を有償で仕入れようとするれば、資金の手当てが必要になってしまう。そうなれば、無償で施設に食品を提供するのは難しかっただろう。

③ 非事業性収入の獲得

第3の戦略は、非事業性収入の獲得である。事業性収入4分位別に収入源の構成をみると、収入規模が小さい法人ほど、寄附金や会費など非事業性収入の割合が高くなる（表-1の④欄）。

寄附金や会費といった非事業性収入は、事業性の高低にかかわらず、入手が可能な収入源である。事業性収入を得にくい、あるいは採算性の確保に苦勞している法人にとって、非事業性収入は貴重な代替収入であることがうかがえる。

次も、寄附金が大きな役割を果たしている事例

表-2 ミッション達成度別にみた支援者の状況（小規模法人）

（単位：人、％）

	①平均会員総数	②平均無給職員数	③平均ボランティア数	④会員等の満足度
達成（n=1,299）	207.8	6.1	17.0	93.4
未達成（n=323）	139.5	4.9	6.4	54.5

（注）1 小規模法人（事業性収入4分位のうち、第Ⅰ分位と第Ⅱ分位）について集計。

2 会員等の満足度とは、会員やボランティアに対して満足度をどの程度与えていると思うかを尋ねたもの。「十分に与えている」「ある程度は与えている」「あまり与えていない」「ほとんど与えていない」のうち、前の二つの割合の合計。

3 項目ごとに回答数はやや異なるが、記載は省略した。

である。

【事例5】寄附を集めて太陽光発電装置の普及に貢献

NPO法人再生可能エネルギー推進市民フォーラム西日本
 所在地：福岡県福岡市
 設立年：2002年
 職員数：無給職員1人
 ボランティア数：8人

同法人は、幼稚園や障害者施設などが太陽光発電装置を導入する際に助成金を拠出し、再生可能エネルギーの普及を後押ししている。

事業者用の太陽光発電装置は500万円を超えるほど高価なものもあるため、導入に踏み切る施設は多くはない。しかし、状況に応じて公的な補助金と同法人の助成金を組み合わせれば、導入する施設は、自己負担を数分の1に抑えることができる。

同法人には事業性収入はない。収入源は、個人や企業から集めた寄附金である。近年、同法人には、数百万円単位の寄附が寄せられている。それを原資として、これまでに5カ所に太陽光発電装置を設置したほか、ソーラークッカー（太陽光を集めた熱によって調理する器具）や雨水タンクなどを寄贈している。

(2) 支援の多寡とミッション達成度の関係

では、支援の多寡が実際にミッションの達成度に寄与しているのかをデータでも確認しよう。ここからは、事業性収入4分位のうち、収入規模の小さい第Ⅰ分位と第Ⅱ分位に絞って分析する（以下、これらを小規模法人と呼ぶ）。事業性収入の規模が大きいNPO法人は、先にみた事業的手法からのアプローチでもミッションを達成できると考えられるからだ。

表-2は、小規模法人に対するさまざまな支援者の状況を、ミッション達成度別にみたものである。ミッション達成度の高い法人のほうが、1法人当たりの会員総数や無給職員数、ボランティア数は多く、会員等の満足度（会員やボランティアに対して満足度を「十分に与えている」「ある程度は与えている」と答えた割合）も高い。善意にもとづく支援を経営資源として取り入れることは、収益基盤を補うだけでなく、ミッションの達成にも寄与していることがうかがえる。

【事例6】ボランティアの力でコミュニティを再生

NPO法人尾道空き家再生プロジェクト
 所在地：広島県尾道市
 設立年：2008年
 職員数：有給職員3人
 ボランティア数：150人

広島県尾道市では、高齢化や人口の流出により、空き家の増加が社会的課題となっている。とりわけJR尾道駅の北側には、細い路地が入り組む急な斜面に建てられた古い民家が多く残る。ここで空き家の減少に取り組むのが同法人である。活動の柱は、自ら空き家を購入または借り上げて改修し、新たな用途をみつけて運用する空き家再生事業と、空き家の貸し手と借り手、あるいは売り手と買い手を無償でマッチングする空き家バンク事業の二つだ。

同市出身でかつて海外旅行の添乗員をしていた豊田雅子さんは、古い街並みを欧州のように観光資源として活かせないかと、2007年に活動を始めた。崖にへばりつくように建つ姿がスペインのサグラダ・ファミリアを連想させることから「ガウディハウス」と呼ばれる空き家を自ら買い取り、大工の夫と二人で改修。その模様をブログで発信したところ、テレビや新聞でも取り上げられ、大きな反響を呼んだ。

間もなく、空き家再生を手伝いたいと、全国から50人を超えるボランティアが集まった。感性を發揮する場を求めるアーティスト、新たな街づくり手法を模索する学者や建築家、地元の活性化を願う学生など、多様なバックグラウンドをもったボランティアたちの集団ができ上がった。これに力を得て、豊田さんは、2008年にNPO法人を立ち上げた。それをみた尾道市は、市がかねてより独自に運営し、十分な実績を挙げられずにいた空き家バンク事業の再建を、同法人に託した。

それからの同法人の活躍は目覚ましい。5年で13軒の空き家を自ら再生し、空き家バンクでは貸し手と借り手35組のマッチングを実現した。スローライフへの関心の高い20歳代～30歳代の夫婦や学生など100人以上の移住に携わり、パン屋やカフェなど10件以上の起業を後押しした。豊田さんは、空き家だけでなくコミュニティが再生していることを実感しているという。

(3) 戦略の効果を高めるポイント

では、どうすれば支援者を集めたり、支援者の満足度を高めたりすることができるのか。アンケート結果や事例からは、三つのポイントを指摘できる。

① ビジョンの可視化

第1は、ビジョンを可視化することである。地域の活性化や環境の保全など、NPO法人のミッションやビジョンには、言葉だけではイメージしにくいものが少なくない。そこで、自分たちがやろうとしていることを、一つでも、具体的な形で示してみせる必要がある。Drucker (1990) は、「非営利機関の管理者がなすべきことは、こうして組織の使命と定めたことを、さらに個別具体化していくことである」(p.8)と述べている。

事例6の尾道空き家再生プロジェクトの例で言えば、ガウディハウスの再生がそうだ。空き家再生とは何かが目目でわかるモデルケースを示したことで、ボランティアが集まり、行政が動いた。

実績は、次の活動への期待感や信頼にもつながる。実績が支援を呼び寄せ、その支援が次の実績につながる好循環こそ、理想的な形だろう。

② 活動内容のアピール

第2は、活動内容を外部にアピールすることである。活動を行っていることを知ってもらわないことには、支援者は集まらない。実際に、情報提供の頻度別に支援の状況を見ると、頻度が高い法人ほど多くの支援を得ている傾向にある(表-3の①～③欄)。事例6の尾道空き家再生プロジェクトでは、ブログで情報を発信したことで、多くのボランティアが集まった。

アピールするうえでは、情報の信頼性も重要だ。自らのホームページやブログだけでなく、日本NPOセンターや日本財団といった支援機関が運

表－3 情報提供の頻度別にみた支援者の状況（小規模法人）

（単位：人、％）

		①平均会員総数	②平均無給職員数	③平均ボランティア数	④会員等の満足度
高い	月3回以上 (n=212)	158.7	6.4	16.6	91.7
	↑				
頻度	月1～2回 (n=424)	122.1	6.5	13.1	87.5
	年3～11回 (n=525)	133.7	6.3	13.4	86.4
低い	↓				
	年2回以下 (n=310)	74.9	4.1	9.2	83.6
	0回 (n=115)	42.6	3.7	8.7	69.2

（注）表－2（注）1～3に同じ。

営するNPO法人の情報提供サイト⁴や、ファンドレイジング・サイト⁵（寄附を仲介することを目的に作成されたウェブサイト）など、既存のプラットフォームに団体情報を登録し、活動内容を広く公開するのも一つの方法だろう。事例5の再生可能エネルギー推進市民フォーラム西日本では、家電エコポイントの寄附対象団体に登録したことで、その情報をみた地元の大手家電量販店から大口の寄附が寄せられたという。

③ 活動成果のフィードバック

第3は、活動成果を支援者にフィードバックすることである。支援者が求めているのは、自分の支援が社会の役に立ったという満足感だ。だから支援を受けたNPO法人は、寄附金をどのように使い、どのような成果が上がったのか、何人のボランティアが集まり、どのような活動ができたのかなど、支援の成果をフィードバックする必要がある。Drucker（1990）も、非営利機関が寄附金を集めるには、寄附者に対して、活動の成果を挙げていることを示さなければならない、と述べた。

NPO法人の事業報告書は、所轄庁に行けば誰でも閲覧できる。しかし、表－3の④欄のとおり、より頻繁に情報提供を行っている法人のほうが、

会員たちの満足度が高い。事例5の再生可能エネルギー推進市民フォーラム西日本では、ホームページを月1回以上は更新する。太陽光発電装置の設置の様子や点灯式の模様などを写真を交え紹介するためだ。

ボランティアにしる提供物資にしる寄附金にしる、表面上は、ヒト・モノ・カネといったNPO法人にとっての経営資源である。しかし、これらには、単なる資源の形を超えた、活動への支援という意味が含まれている。

Drucker（1990）は、寄附者やボランティアを集めることは、関係者による支持層を築いており、その過程で、人間としての満足感を築いている、と述べている。

6 アプローチ手法の選択に

影響を与える要因

事業的と非事業的、二つのアプローチ手法は、排他的なものではない。大半のNPO法人は、この双方を組み合わせてミッションに取り組んでいる。どちらの手法にどの程度の重心を置くかは、NPO法人によって異なる。その選択に影響を与

⁴ 「NPOヒロバ」 (<http://www.npo-hiroba.or.jp>)、 「CANPAN FIELDS」 (<http://fields.canpan.info>) 等。

⁵ 「JustGiving Japan」 (<http://justgiving.jp>) 等。

表-4 事業性収入4分位別にみた主たる活動分野

(単位：%)

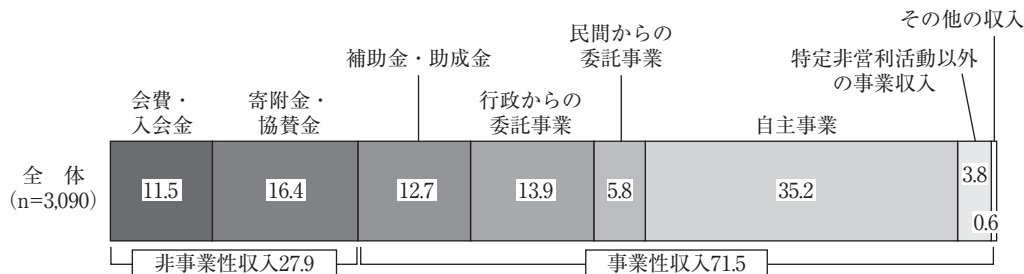
	保健、医療又は福祉の増進を図る活動	子どもの健全育成を図る活動	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	環境の保全を図る活動	まちづくりの推進を図る活動	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	国際協力の活動	社会教育の推進を図る活動	経済活動の活性化を図る活動	特定非営利活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	情報化社会の発展を図る活動	人権の擁護又は平和の推進を図る活動	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	消費者の保護を図る活動	地域安全活動	科学技術の振興を図る活動	災害救援活動
第I分位 (n=798)	28.9	9.4	13.2	13.8	11.3	2.1	5.1	2.4	2.9	1.0	2.0	2.3	1.4	1.4	1.5	1.0	0.4
第II分位 (n=808)	40.3	11.0	9.9	11.4	9.3	3.6	2.1	3.0	1.9	2.4	1.9	0.6	0.9	0.5	0.7	0.4	0.2
第III分位 (n=810)	57.7	9.5	7.0	5.1	5.2	3.5	1.6	2.0	1.9	2.0	2.1	0.5	0.6	0.2	0.2	0.6	0.4
第IV分位 (n=812)	66.5	8.1	6.3	3.1	4.6	2.2	1.5	2.1	1.1	2.2	0.9	0.0	0.2	0.4	0.4	0.4	0.1

(注) 1 図-3(注)に同じ。

2 濃い網掛けは事業性収入が多いほど構成比が高い活動分野、薄い網掛けは事業性収入が少ないほど構成比が高い活動分野。1%水準で有意な差がある分野に網掛けをした。

図-5 今後増やしていきたい収入源

(単位：%)



える主な要因として、次の4点が挙げられる。

第1は、活動分野である。事業性収入4分位別に活動分野の構成比をみると、規模が大きくなるほど比率が高くなるのは「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」だけで、「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」「環境の保全を図る活動」などは反対に比率を下けている(表-4)。分野によって、ビジネスとの親和性に差があることがわかる。

第2は、法人または代表者の志向性である。今

後増やしていきたい収入源をみると、7割の法人が「自主事業」(35.2%)など事業性収入を挙げたものの、残る3割弱の法人は「寄附金・協賛金」(16.4%)などの非事業性収入を挙げている(図-5)。ヒアリングでも、「事業性収入と非事業性収入のどちらを重視するか」は、代表者によって意見が分かれた。どの収入源に頼るかは、その法人の信念やポリシーによるところが大きい。

第3は、法人や代表者のもつ能力である。アンケートでは、「活動分野における専門的な知識」

表-5 説明変数の記述統計

		平均値	標準偏差	観測数	
被説明変数	事業性収入 (対数)	6.560	2.360	3,313	
	会員総数 (対数)	4.014	1.392	3,391	
	無給職員数 (対数)	0.884	1.091	3,365	
	ボランティア数 (対数)	1.445	1.465	3,413	
	非事業性収入 (対数)	3.597	2.052	3,313	
	会員等の満足度ダミー (満足 = 1、不満足 = 0)	0.862	0.345	3,328	
説明変数	活動分野 (該当 = 1、 非該当 = 0)	保健、医療又は福祉の増進を図る活動	0.486	0.500	3,399
		社会教育の推進を図る活動	0.024	0.152	3,399
		まちづくりの推進を図る活動	0.075	0.264	3,399
		学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	0.091	0.287	3,399
		環境の保全を図る活動	0.083	0.275	3,399
		災害救援活動	0.003	0.054	3,399
		地域安全活動	0.007	0.084	3,399
		人権の擁護又は平和の推進を図る活動	0.008	0.090	3,399
		国際協力の活動	0.026	0.160	3,399
		男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	0.008	0.090	3,399
		子どもの健全育成を図る活動	0.095	0.294	3,399
		情報化社会の発展を図る活動	0.017	0.128	3,399
		科学技術の振興を図る活動	0.006	0.076	3,399
		経済活動の活性化を図る活動	0.019	0.135	3,399
		職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	0.027	0.163	3,399
	消費者の保護を図る活動	0.007	0.085	3,399	
	定非営利活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	0.018	0.133	3,399	
	長所 (該当 = 1、 非該当 = 0)	活動分野における専門的な知識	0.641	0.480	3,428
		人や組織を動かすマネジメント能力	0.219	0.413	3,428
		人的ネットワーク	0.524	0.499	3,428
		資金調達能力	0.049	0.215	3,428
		製品・サービスの企画力や開発力	0.110	0.313	3,428
		技術力	0.159	0.365	3,428
		対外的なPR能力	0.077	0.266	3,428
		仕事を獲得する営業力	0.064	0.246	3,428
		会員、ボランティアを獲得する能力	0.108	0.310	3,428
		その他	0.043	0.202	3,428
業歴 (月数)	80.390	32.239	3,491		

(注) 1 事業性収入、会員総数、無給職員数、ボランティア数は、それぞれ1を加えて対数化した。

2 長所とは、他のNPOに比べて優れていると思う点を尋ねたもの。

や「人や組織を動かすマネジメント能力」など10項目について、自らが他のNPO法人と比べて優れていると思う点(長所)を尋ねている(表-5)。そこで、事業性収入金額を被説明変数、そのNPO法人の長所を説明変数とする重回帰分析を行うと、「人や組織を動かすマネジメント能力」「製

品・サービスの企画力や開発力」「仕事を獲得する営業力」で、係数は有意に正の値となっている(表-6)。これらは、新たなビジネスモデルを考案し、実行に移すうえで重要な、いわば起業家的な能力といえる。

一方、会員総数、無給職員数、ボランティア数、

表-6 事業性収入を高める能力

被説明変数		事業性収入 (対数)		
		係数	t値	
説明変数	活動分野	保健、医療又は福祉の増進を図る活動	0.209	0.72
		社会教育の推進を図る活動	-0.437	-1.13
		まちづくりの推進を図る活動	-1.015	-3.17 ***
		学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	-1.008	-3.20 ***
		環境の保全を図る活動	-1.416	-4.48 ***
		災害救援活動	-1.381	-1.74 *
		地域安全活動	-1.405	-2.57 **
		人権の擁護又は平和の推進を図る活動	-3.234	-6.29 ***
		国際協力の活動	-2.277	-6.04 ***
		男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	-1.342	-2.50 **
		子どもの健全育成を図る活動	-0.568	-1.82 *
		情報化社会の発展を図る活動	-0.389	-0.93
		科学技術の振興を図る活動	-1.176	-2.00 **
		経済活動の活性化を図る活動	-1.532	-3.79 ***
		職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	-0.291	-0.78
	消費者の保護を図る活動	-1.235	-2.15 **	
	特定非営利活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	(参照変数)		
	長所	活動分野における専門的な知識	0.026	0.30
		人や組織を動かすマネジメント能力	0.308	2.95 ***
		人的ネットワーク	0.062	0.73
		資金調達能力	-0.177	-0.92
		製品・サービスの企画力や開発力	0.571	4.35 ***
		技術力	-0.047	-0.41
		対外的なPR能力	-0.058	-0.37
		仕事を獲得する営業力	0.690	4.09 ***
		会員、ボランティアを獲得する能力	-0.298	-2.27 **
		その他	0.148	0.75
業歴 (月数)		0.009	7.24 ***	
定数項		6.076	19.16 ***	
自由度修正済み決定係数		0.117		
観測数		3,174		

- (注) 1 最小二乗法による推計。
 2 事業性収入は1を加えて対数化した。
 3 表-5 (注) 2に同じ。
 4 *は有意水準が10%、**同5%、***は同1%を意味する。

非事業性収入、会員等の満足度をそれぞれ被説明変数、そのNPO法人の長所を説明変数とする重回帰分析を行うと、「人や組織を動かすマネジメント能力」「人的ネットワーク」「対外的なPR能力」「会員、ボランティアを獲得する能力」などで有意な正の係数をとる(表-7)。これらは、人を引きつけ、活動への参加を促す求心的な能力とい

える。

法人によって、優位性のある能力は異なる。NPO法人は、それぞれの長所を活かした手法を選んでいるということだ。

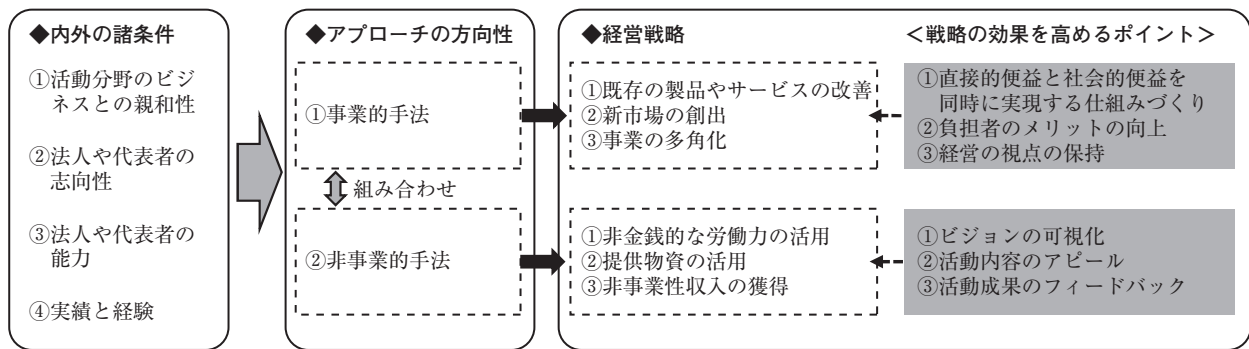
第4は、実績と経験である。表-6、7では、説明変数に業歴も加えてある。推計結果をみると、事業性収入、会員総数、ボランティア数に対して

表-7 支援者を引きつける能力

被説明変数		会員総数 (対数)		無給職員数 (対数)		ボランティア数 (対数)		非事業性収入 (対数)		会員等の満足度		
		係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	Exp (B)	
説明変数	活動分野	保健、医療又は福祉の増進を図る活動	-0.486	-2.83***	-0.130	-0.94	-0.162	-0.90	-0.789	-3.11***	0.841	2.32**
		社会教育の推進を図る活動	0.239	1.07	0.376	2.09**	0.307	1.30	0.349	1.04	1.436	4.20**
		まちづくりの推進を図る活動	-0.320	-1.70*	0.664	4.39***	-0.033	-0.17	-0.465	-1.67*	0.470	1.60
		学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	0.610	3.31***	0.362	2.44**	0.110	0.56	0.777	2.84***	0.817	2.26**
		環境の保全を図る活動	-0.127	-0.69	0.431	2.88***	0.244	1.24	-0.115	-0.42	0.616	1.85*
		災害救援活動	0.482	1.04	0.947	2.65***	0.879	1.87*	0.220	0.32	0.527	1.69
		地域安全活動	0.148	0.47	0.895	3.53***	0.169	0.50	0.338	0.71	0.626	1.87
		人権の擁護又は平和の推進を図る活動	0.264	0.88	0.829	3.46***	0.275	0.87	0.785	1.76*	0.114	1.12
		国際協力の活動	-0.022	-0.10	0.292	1.66*	-0.128	-0.55	0.855	2.61***	1.134	3.11**
		男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	0.048	0.15	0.514	2.06**	0.027	0.08	-0.059	-0.13	0.701	2.02
		子どもの健全育成を図る活動	-0.196	-1.07	0.240	1.63	0.026	0.13	-0.153	-0.56	1.611	5.01***
		情報化社会の発展を図る活動	-0.361	-1.48	0.461	2.34**	-0.207	-0.80	-0.384	-1.06	0.681	1.98
		科学技術の振興を図る活動	-0.331	-0.98	-0.343	-1.26	-0.706	-1.98**	0.758	1.49	1.034	2.81
		経済活動の活性化を図る活動	-0.275	-1.16	0.267	1.38	-0.587	-2.34**	0.336	0.96	0.017	1.02
		職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	-0.627	-2.88***	0.095	0.54	-0.685	-2.96***	-0.843	-2.61***	0.695	2.00
		消費者の保護を図る活動	0.004	0.01	0.613	2.42**	-0.601	-1.77*	0.449	0.90	0.446	1.56
			特定非営利活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)
長所	活動分野における専門的な知識	0.082	1.65*	0.024	0.58	-0.059	-1.12	0.157	2.09**	0.188	1.21*	
	人や組織を動かすマネジメント能力	0.104	1.72*	0.047	0.97	0.156	2.46**	-0.023	-0.26	0.830	2.29***	
	人的ネットワーク	0.220	4.53***	0.039	0.98	0.279	5.42***	0.383	5.24***	0.345	1.41***	
	資金調達能力	0.155	1.39	0.000	0.00	-0.085	-0.73	0.136	0.81	0.324	1.38	
	製品・サービスの企画力や開発力	-0.019	-0.24	0.004	0.06	0.145	1.81*	0.026	0.23	0.195	1.22	
	技術力	-0.177	-2.71***	0.092	1.74*	-0.092	-1.33	-0.329	-3.31***	0.138	1.15	
	対外的なPR能力	0.097	1.06	-0.040	-0.54	0.198	2.06**	0.415	3.04***	0.109	1.12	
	仕事を獲得する営業力	-0.448	-4.63***	-0.235	-3.00***	-0.257	-2.52**	-0.560	-3.82***	-0.370	0.69	
	会員、ボランティアを獲得する能力	0.714	9.39***	0.315	5.11***	1.171	14.48***	0.554	4.87***	0.944	2.57***	
	その他	0.117	1.03	0.044	0.48	0.402	3.33***	0.100	0.59	0.639	1.89**	
	業歴 (月数)	0.007	9.68***	0.000	-0.69	0.004	4.83***	0.007	6.02***	0.003	1.00*	
定数項	3.482	18.73***	0.693	4.63***	0.954	4.87***	3.108	11.29***	0.266	1.31		
自由度修正済み決定係数	0.140		0.083		0.120		0.123		—			
-2対数尤度	—		—		—		—		2419.2			
Nagelkerke R ² 乗	—		—		—		—		0.072			
観測数	3,098		3,067		3,112		3,174		3,050			

(注) 1 会員総数、無給職員数、ボランティア数、非事業性収入は最小二乗法による推計。会員等の満足度は二項ロジスティック回帰分析による推計。
 2 事業性収入、会員総数、無給職員数、ボランティア数は、それぞれ1を加えて対数化した。
 3 表-5 (注) 2、表-6 (注) 4に同じ。

図-6 ミッション達成に向けたNPO法人の経営戦略 (概念図)



資料：筆者作成。

業歴の係数は有意に正の値となっている。業歴を積み重ねれば、経験やノウハウが蓄積され、周囲からの信用も高まる。事例1の！-styleのように、陶器の製造から食品の加工、レストランの出店へと徐々に業態を拡大していくケースもある。一方、会員やボランティアの数も、実績を積み重ねることがプラスに働いている。実績が次の活動への期待感や信頼につながり、支援を呼び込んでいるためだ。

7 おわりに

最後に、図-6で本論の要点をまとめておこう。NPO法人がミッションを達成するうえで、採り得るアプローチ方法には、事業的手法と非事業的手法の二つがある。NPO法人は、自らの志向性や能力、活動分野の特性（ビジネスとの親和性の高さ）など、内外の諸条件を踏まえて戦略を選択する。

事業的手法を用いた戦略には、既存の製品やサービスの改善、新市場の創出、事業の多角化の三つがあり、非事業的手法を用いた戦略には、非金銭的な労働力の活用、提供物資の活用、非事業性収入の獲得の三つがある。

事業的手法を活かすポイントには、社会的便益を生む仕掛けづくり、負担者のメリットの向上、経営の視点の保持の3点があり、非事業的手法を

活かすポイントには、ビジョンの可視化、活動内容のアピール、活動成果のフィードバックの3点がある。

上記で示した内外の諸条件は、年々変化していく可能性がある。例えば、中長期的には事業性収入を増やしていきたい法人が、まずは支援を集めて経営基盤を固め、実績を積みながら機会を待つ、ということもある。事例6の尾道空き家再生プロジェクトは、当初はボランティアの協力を得ながら独自に空き家の再生に取り組んでいた。その実績があったからこそ、尾道市は同法人に空き家バンクの運営を委託したのである。

変化に柔軟に対応し、機会をうまくとらえるには、入手可能な経営資源と外部環境、内外両面に定期的に目を配っておくことが重要であろう。

NPOについて論じる際には、営利と非営利、事業性と非事業性、市場と政府など、二元論で考えてしまいがちだ。しかしながら、営利と非営利は、決して対極にある概念ではない。

本稿で述べたように、非営利は「利益を得てはいけない」という意味ではない。ただ「利益を追求しなくてもよい」だけである。それゆえNPO法人は、状況に応じて事業的手法と非事業的手法を柔軟に組み合わせ、社会的課題に挑んでいる。

近年は営利企業もCSR（企業の社会的責任）を

掲げ、社会貢献に取り組んでいる。とはいえ、利益の追求という大前提からはみ出してまで社会的課題の解決に経営資源を振り向けることができるわけではない。

田尾・吉田（2009）は、周囲から支持を得るため、ミッションや事業に対して異議のある人や利害の対立する人にも組織が開かれている非営利組織のオープン性に言及し、「企業、政府、非営利組織の中で、非営利組織だけが他の2者の乗り入れを許す存在である」（p.162）と指摘した。また、グ

ラミン銀行を創設し、ソーシャル・ビジネスを提唱したムハマド・ユヌスは、「ソーシャル・ビジネスは、これまでの利潤最大化のビジネス・モデルを一層するものではなく、消費者、労働者、企業家に新たな選択肢を与え、市場の幅を広げるものだ」と述べている（ユヌス、2010、p.45）。

まさにこうした言葉のとおり、利益の追求という制約に縛られることなく、事業性と非事業性を柔軟に組み合わせることができる戦略の幅の広さこそが、NPO法人の大きな強みであるといえよう。

<参考文献>

- 後房雄（2009）『NPOは公共サービスを担えるか—次の10年への課題と戦略—』法律文化社
- 金子郁容・松岡正剛・下河辺淳（1998）『ボランティア経済の誕生』実業之日本社
- 田尾雅夫・主馬建之助（2010）「NPOの事業体化と善意市場の不均衡」愛知学院大学経営学会『愛知学院大学論叢 経営学研究』第19巻第2号、pp.1-20
- 田尾雅夫・吉田忠彦（2009）『非営利組織』有斐閣アルマ
- 田坂広志（2006）『これから何が起ころのか』PHP研究所
- 田中弥生（2008）『NPO新時代』明石書店
- 谷本寛治（2004）「事業型NPOの特徴と今後の課題」『国民生活金融公庫調査月報』No.518、pp.34-39
- 塚本一郎（2008）「アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズ研究の動向」塚本一郎・山岸秀雄編『ソーシャル・エンタープライズ—社会貢献をビジネスにする』丸善、pp.17-32
- 藤井辰紀（2012）「NPO法人の存在意義と経営課題」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第16号、pp.55-73
- ムハマド・ユヌス（2010）（千葉敏生訳）『ソーシャル・ビジネス革命』早川書房
- Dees, J. Gregory（1994）“Enterprising Nonprofits”, *Harvard Business Review on Nonprofits*, School Publishing.
- Drucker, Peter F.（1990）*Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers.（上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、1991年）
- Putnam, Robert D.（1993）*Making Democracy Work: Civic in Modern Italy*, Princeton University Press.（河田潤一訳『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造』NTT出版、2001年）
- Skloot, E. ed.（1988）*The Nonprofit Entrepreneur: Creating Ventures to Earned Income*, Foundation Center.
- Young, Dennis R.（1983）*If not for Profit, for What?*, Lexington Books.
- Weisbrod, Burton A. ed.（1998）*To Profit or not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press.