

1 基礎編

ビジネスを組み立てるためのノウハウをSTEPごとに解説。
ポイントを押さえ、事例を参考に自らの事業を組み立てましょう。

STEP01

事業を組み立てる P10

STEP02

NPOの商品・サービスは企業とどう違う? P12

事例1: NPO法人 遠野山・里・暮らしネットワーク
「課題に向き合い、地域の魅力をアピール」

STEP03

市場を掘り起こす P14

事例2: 株式会社風土倶楽部
「環境や食への関心が高い女性をターゲットに」

STEP04

NPOの資源 P16

事例3: NPO法人アサザ基金
「住民、行政、企業とともに広がる活動」

STEP05

顧客の共感を得るために P18

事例4: NPO法人地域環境デザイン研究所ecotone
「多くの人に思いを伝える、コミュニケーション戦略」

STEP06

事業を立ち上げる人材・組織とは P20

事例5: NPO法人ETIC.
「人が育ち、新たな挑戦が生まれる場所は地域」

ポイント 1：事業型 NPO・社会的企業の位置づけ	事業をするとは決めることは覚悟を伴う
ポイント 2：事業を組み立てる前に	言葉に慣れる
ポイント 3：事業型 NPO・社会的企業の強み	購入者が支援者になる
ポイント 4：事業計画の精度を合意形成で高める	組織内部の強化と多角的な視点

事業型NPO・社会的企業の強み

提供しようとしている商品・サービスは単に利益を上げるだけでなく、その先に社会課題の解決があります。掲げているミッションと提供する商品の距離感をどのようにデザインするかは、事業型NPO・社会的企業のひとつの強みになるでしょう。例えば商品パッケージにNPO・社会的企業の想いや目指している社会課題についての説明があれば、購入者は製品そのものの価値だけでなく、そのメッセージに価値を感じるかもしれません。モノを買う動機に社会課題の解決というソーシャルな付加価値を

つけることで、購入者は単なる顧客という立場を超えて、買うという行為を通じて、その組織の支援者になれるのです。そういった関係作りができるのも、NPO・社会的企業の特徴でしょう。特に環境NPOであれば、掲げている社会課題を具体化し、「この商品でCO₂が〇キロ削減できます」「〇〇の森を再生するために〇〇小学校の子どもたちと作りました」といったメッセージを込めることで、購入者を含む様々な組織と連携する広告媒体にさえる可能性があります。

事業計画の精度を合意形成で高める

事業を展開する上では、質の高い事業計画が必要です。その際、ポイントとなるのが合意形成です。このプロセスはコンサルタントなど専門家が一人もしくは少数で書く計画書とはまったく異なります。

ポイントは「組織内部の強化」と「多角的な視点」です。まず「組織内部の強化」については、事業計画を書くプロセスを共有することで、組織の弱み強みを知り、備えるべきスキルを知ることができますし、現場スタッフと理事会の意思疎通を図ることもできます。多様性が重んじられるNPOにおいては、時に組織内における意思統一が張られていないケースがありますが、それではいざという時のリスクには対応できません。

また「多角的な視点」については、関係する外部の協力者との合意形

成を図ることで、自分たちではとても良いと思っていることが、実はそうではなかったなど、第三者的なチェック機能を果たすことができます。特に環境問題は、NPO・社会的企業単体で課題解決できるケースは少なく、自治体・学校・企業・土地所有者などの協力が不可欠です。それら協力者に事業計画を説明してアドバイスをもらい、計画をブラッシュアップしていくことで、少しずつ精度が高まっていきます。

合意形成プロセスを経てつくる事業計画は多くの労力と時間を要します。しかしそれこそが社会課題の解決に向けた事業を行うに当たって、多くの人の意見を汲んだ証拠であり、事業の信頼性の裏付けになっていくのです。（下図）

事業計画の精度を高める

2つの合意形成を目指す

事業展開

事業計画プロセス

組織内部の強化

事業プロセスの共有化
組織の強み・弱み、必要なスキルを知る
現場と理事会の意思疎通を図る

多角的な視点

外部協力者との合意形成を図る
→ 第三者的なチェック機能を経て
事業計画をブラッシュアップしていく

精度の高い
事業計画書



STEP02 NPOの商品・サービスは企業とどう違う？

社会的な課題を解決する「手段」としての商品・サービスだからこそ
社会的な「価値」を生かして、人々に選んでもらえる強みをアピール

- ポイント1：事業型 NPO・社会的企業が生み出す商品やサービスも市場での競争にさらされる・・・▶ 品質、価格、社会的付加価値
ポイント2：事業型 NPO・社会的企業が生み出すブランド価値とは・・・▶ 商品の差別化と企業イメージ向上
ポイント3：「顧客」は何を見ている・・・▶ 「品質」から「社会貢献」へ

事業型NPO・社会的企業が生み出す商品やサービスも市場での競争にさらされる

現代の社会には様々な商品やサービスがあふれています。それらは時に過剰な競争にさらされ、消費され、廃棄され、社会問題を引き起こしています。技術競争は磨きに磨かれる一方で、過剰な価格競争の結果、製品の品質の低下や、モノづくり精神の後退などを引き起こしています。市場全体が「本当に生活に必要なものは何なのか」と問われている状況にあります。

そのような状況の中で、NPO・社会的企業は商品やサービスを顧客に提供し、状況によっては競争しなければならない場面も現れます。社会の課題を解決するというミッションを背景に生み出された商品やサービスであったとしても、「供給が追い付かない」「不良品が出る」など、思わぬリスクにさらされる場面も出てくるでしょう。市場の中で、NPO・社会的企業が生み出した商品やサービスの価値を認め、そこに対価を払ってくれる「顧客」との出会いがあっ

てこそ、事業は継続できます。

一般的に、顧客が商品やサービスを選ぶ際、まず重要なのが「品質」。品質が悪ければ選んでもらえないのは、私たちの日頃の買い物も思い浮かべてわかります。もうひとつは「価格」。商品は品質に見合う価格かどうか、購入の判断材料になります。

ソーシャルビジネスの場合は、そこにもう一つ、「社会的な付加価値」が加わってきます。ソーシャルビジネスによって生み出される商品は「品質」は良いが「価格」が高い傾向にあるようですが、生産量が限られる、生産プロセスにこだわるなどがその原因と考えられます。変化する市場や顧客の価値観と、事業型NPO・社会的企業が提供する商品や提供の価値を合致させることで、市場競争に勝つ、あるいは競争を生まない「すきま」を見つけることができるかもしれません。

事例1 NPO法人遠野山・里・暮らしネットワーク

課題に向き合い、地域の魅力をアピール NPOだからできるコラボレーションから生まれるサービス

地域の活動を結び、自由な取り組みを目指すNPO法人

NPO法人遠野山・里・暮らしネットワークは、「ネットワーク」という名称が示すとおり、地元で自発的に生まれたグリーン・ツーリズムのグループによって形成されたNPO法人である。実際の活動は、それぞれの団体が個別に行っており、実に多種多様。しかし、いずれの活動も、地元に着目した身近な課題を探り、自分たちでできる独自の解決法を生み出すために始まったものばかりである。すべての活動や事業には、地域に住む人々ならではの視点や発想が多く活かされ、地元で寄り添うような取り組みが行われている。

課題解決を目指し、NPO×地元企業のコラボレーションを構築

そんな活動の1つとして、遠野山・里・暮らしネットワークでは、2004年より遠野ライビングスクールとコラボレーションし、短期間で車の運転免許が取れる免許取得合宿に、同団体で行っているツーリズム活動を組み込む事業を行っている。

この事業の背景には、遠野ライビングスクールが少子化の影響で閉鎖に追い込まれるという課題があった。遠野では車が生活の必需品。地域の自動車学校がなくなるとは困る。免許取得合宿を遠野ライビングスクールでも受け入れて存続させたい、そして遠野の持つ強みを活かす、この取り組みを成功させることはできないか……。そこで考え出されたのが、全くの異分野である遠野山・里・暮らしネットワークの活動と遠野ライビングスクールをコラボレーションさせるという戦略だった。

免許取得合宿のカリキュラムに、遠野だからこその農家で民泊体験や農作業体験、乗馬体験など、これまで行ってきた活動を組み込む。大半が大学生である参加者達に、いろいろな経験してもらい、遠野を好きになってもらって、また訪れる人が増えればという斬新なアイデアだった。さらに、これまでの遠野グリーン・ツーリズム参加者とは全く異なる層の若者たちに参加してもらえ、このユニークな免許取得合宿のプランは、好評を博し、参加者は年々増加。2010年現在、年間で400人の合宿生を受け入れるまでに成長した。参加した学生からは、今まで環境のことについてあまり考えたこともなかったが、自然に触れ、意識を持つようになったという声も聞かれる。

しかし、それにより新たな課題も生まれた。合宿参加者を増やせば、遠野ライビングスクールに雇用も生まれたが、冬休み・夏休み時期の参加者が圧倒的に多く、それ以外はとても少ない。閑散期と繁忙期の差が激しかった。ここでもコラボレーションを生み出すこととなる。自動車学校の閑散期にあ

+1 ポイント: コラボレーション

たる時期は、ちょうどジニタケ栽培事業者、里山保全事業者が繁忙期にあたる。ここに目を付け、ドライビングスクールとジニタケ栽培、里山保全事業者を結び、自動車学校閑散期には社員が従事できるしきみをつくりあげた。地域に資する新たな事業で生まれた雇用、さらにその人材を地域のために有効活用することで、多くの課題を解決することにつながった。

コラボレーションを実現するNPO法人という事業体

エコ・ツーリズムや農業体験など地域の活動とドライビングスクールを結び、さらにドライビングスクールと農業・林業を結ぶ。全くの異分野が抱える問題と魅力を掛け合わせ、課題を解決する方法を生み出すことに成功した遠野山・里・暮らしネットワーク。住民や地元企業、行政と協力しながら、新たな事業をおこし、それぞれにとって利益となる事業を進めている。このような取り組みは、利益を追求するのではないNPO法人だからこそ実現することができる。少子化、環境破壊、地方の過疎化……地域や社会の課題は、数多い。その課題を解決するため、NPO法人という組織ならではの強みを活かし、課題解決のためのサービス、商品を生み出すことは、社会的課題さえも地域に循環する利益へと変え、新たな魅力の発見につながっていくだろう。

団体概要

NPO法人 遠野山・里・暮らしネットワーク
設立年：2003年（法人格取得年）
URL：<http://www.tonotv.com/members/yamasatonet/>
所在地：岩手県遠野市
年間予算：2,048万円（2008年度）
組織体制：理事12名、事務局職員7名

【事業概要】遠野市及び宮守村を主たるフィールドとして、地域資源を生かした都市住民との交流の深化と移住の促進、伝統文化・芸能・技術・技芸の伝承と進化・応用、里地・里山における循環的な生活スタイルの再興と実践等に関する事業を行う。



NPOの活動、地元企業、農業・林業を結び、地域の課題解決を目指す

事業型NPO・社会的企業が生み出すブランド的価値とは

事業型 NPO・社会的企業が提供する商品・サービスは、「品質」「価格」という要素以外に、社会的な課題を解決するための価値、つまり「社会的付加価値」を持っています。商品本体に、別の価値を付加することによって、相乗的に価値が高まることは、通常の商品にもみられることです。

ここで事例に挙げた「遠野山・里・暮らしネットワーク」の事業は、ドライビングスクールの免許取得合宿と提携したツーリズムです。単なる地方の免許取得合宿ならば、「価格」「品質」を競うドライビングスクールは無数にあります。また地方のエコ・ツアーという商品・サービスの分野でも、多くの旅行会社や地域のNPOが取り組んでおり、遠野という知名度のある地域であっても、利用者に対する絶対的な「価値」をもたらすものではありません。しかし、このサービスは、利用客にとっ

て免許取得合宿中に遠野での地域体験ができるという「社会的付加価値」、さらに自然環境に触れるエコ・ツーリズムに目覚め、免許取得後も何らかのかたちで自然環境に触れようとする新たなライフスタイルを提供するという相乗効果をもたらしています。一方で、ドライビングスクール事業者にとっても、こうしたサービスが、他社との商品の差別化につながり、企業イメージの向上というブランド的価値を高めることにもなっています。

「顧客」は何を見ている？

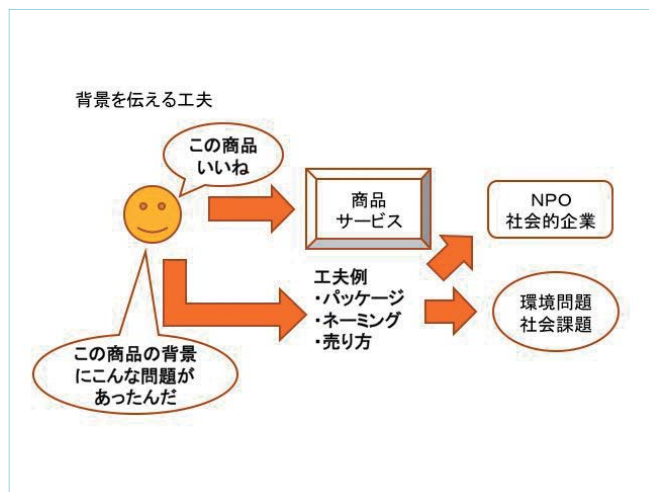
遠野ドライビング・スクールの利用客は2種類あると推測できます。ひとつは料金やアクセスや設備などの「価格」と「品質」を、他のドライビング・スクールと比較して、遠野を選んだ利用客。もうひとつは通常のサービスに加え、エコ・ツーリズムという「社会的付加価値」に魅力を感じて選んだ顧客。両者のウェイトについては不明ですが、後者の顧客に対しては、「遠野山・里・暮らしネットワーク」の提供している事業が大きく影響していると言えるでしょう。このケースは、企業と NPO がお互いの特徴を活かす形で連携した応用編といえます。

商品やサービスを購入してくれる「顧客」について、それが営利企業であれ、NPO・社会的企業であれ、基本的には区別はありません。はじめて商品やサービスに接する「新規顧客」は、商品そのものをまず評価します。その次に、「新規顧客」のうち環境問題に意識のある人や、NPO・社会的企業へ共感する人は、「リピーター」として繰り返し購入してくれるかもしれません。

NPO の活動に関心ある会員や寄付者に焦点を絞って販売していくという方法があります（ターゲティング）。ただし、気をつけないといけないのは、それは「新規顧客」の行動とは異なるので、商品に対する市場評価を見誤る可能性があります。

「商品の購入を通じて社会課題に貢献できる」という呼び掛けに応え

てくれる好意的な顧客ばかりならば、事業は成立するかもしれませんが、私たちの日頃の購買行動を見ても、まず商品に対する評価があり、さらに付加されてくる価値があるからこそ継続して購入してもらえる、というのが顧客のオーソドックスな行動でしょう。



STEP03 | 市場を掘り起こす

支持者の輪を広げることが市場の拡大、
経済活動の広がりを課題解決の広がり重ねよう

- ポイント1：NPO・社会的企業が市場を意識する場面 新規顧客の想定
ポイント2：支持者が市場を広げる 共感を伝える
ポイント3：市場拡大のための工夫 協力者へのアプローチ

NPO・社会的企業が市場を意識する場面

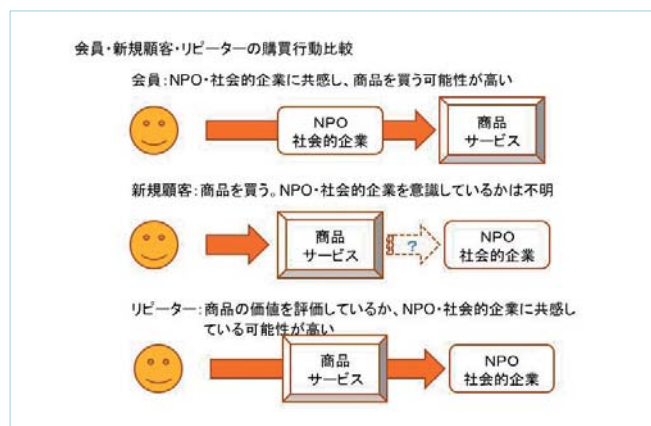
つくった商品やサービスは、いったい誰のためにつくったのでしょうか？

「環境問題に関心あるすべての人」という人もかもしれませんが、環境問題に関心ある人の趣味や嗜好は同じではありません。それぞれが自分の価値観に基づいて商品を選択するので、バラバラな答えが返ってくるでしょう。「できるだけ多くの人に」としたほうが、受け皿が広くてよさそうな感じしますが、商品を使う人の喜ぶ顔がリアリティをもって想像できなければ、それは作り手側の幻想である可能性があります。強いミッションを持つNPO・社会的企業にとって、「思い込み」は陥りがちな罠でもあります。

一般の企業が事業を起こし、商品やサービスを販売するためには、対象とする「市場」の規模や特性を捉えることが欠かせません。どれぐらいの数の顧客に、いくらでいくつ売れるかが、営利企業にとって事業であり最も重要なことです。ただ、NPO・社会的企業が提供する商品の量が少ない場合などは、会員や寄付者などの関係者が吸収してくれるので、企業のように「市場」を捉える必要はないかもしれません。

NPO・社会的企業が特に市場を意識しなければならない場面は、提供する商品が関係者内で吸収できず、その商品やサービスに初めて触れる「新規顧客」を想定するときでしょう。

顧客の立場からすれば、「田植え体験ツアーに参加したが、主催者はたまたま環境保全をするNPO・社会的企業だった」というケースは、まああることです。しかし、NPO・社会的企業には全く興味はないが商品やサービスを評価するという「新規顧客」の存在は、これまで寄付者や会員などの付き合いが中心だったNPOにとってはやや戸惑いがあるかもしれません。



支持者が市場を広げる

NPO・社会的企業の活動が地域に限られていたり、課題が複雑化している場合、NPO・社会的企業内部や周辺のみを市場とする事業では成り立たないことがあります。むしろ、関係者を市場を広げていく協力者と捉え、商品・サービスのコンセプトや背景を深く知ってもらい、支持してもらうほうが自然であり、市場は広がっていきます。ここで取り上げる「株式会社風土倶楽部」はそうした事例です。

同社が販売するスナック菓子「りんご」は、ヘルシーだけでなく、規格外のりんごを乾燥させて作られる点や、農閑期の冬場の農家の仕

事を創出している点でも社会的価値のある商品で、環境や食に関心の高い女性たちから支持を得ています。商品が受け入れられ市場が広がった前提として、品質の良さがあります。その上で、顧客や取引先である店舗が、「風土倶楽部」の活動目的や内容に共感し、その評判が人から人へ伝わっていったという背景があります。一般的に、企業は商品・サービスの販売において、売上・利益増を目的に市場を開拓しますが、この商品によって開拓された市場は、商品に込められた社会的な意義を理解し、支持する人々によって拡大されたといってよいでしょう。

市場拡大のための工夫

NPO・社会的企業が、社会課題の解決の想いを込めてつくった商品を、顧客が想いと共に購入してくれる関係があれば、こんなに幸せなことはありません。しかし商品は独り歩きします。メーカーのことはよく知らないが、商品のことは知っている、というケースはよくあることです。NPO・社会的企業と顧客の関係は、NPO・社会的企業と会員の関係とは異なり「商品から入り、次にその作り手であるNPO・社会的企業をみる」という時間差があるのです。だから商品そのものの品質や、パッケージなどは重要になるのです。

また、NPO・社会的企業が工夫できる可能性が高いのは、NPO・社会的企業になり代わって商品の説明をしてくれる人、パッケージができるまでの苦労を手取るように伝えてくれる人、この商品が売れることで解決できる課題を具体的に話せる人、そういった協力者へのアプローチかもしれません。「NPO・社会的企業の広報マン」をひとりでも多く獲得することは、商品に込められた社会的メッセージの「温度」を顧客に届けることになるでしょう。

事例2 株式会社風土倶楽部

風土倶楽部

環境や食への関心が高い女性をターゲットにジャンルにとらわれない販売先をとって見えた新しい市場

農村と都市の課題解決を目指し、本格的な商品化をスタート

規格外のリンゴを間伐材やリンゴの剪定枝などの木質バイオマスを燃料にして乾燥させたスナック菓子「りんご」。この商品を販売する株式会社風土倶楽部の代表を務める朝田くに子氏は、NPOローカル・ジャンクション21（2003年5月設立）の代表として、日本各地の地元学にかかわり、「食育」や「むらとまちのフェアな関係づくり」を目指してネットワーク先の地方で地域資源を活用した商品などをセレクトし、都市のイベントなどで紹介する活動を行っていた。その活動の中で出会った「りんご」を販売してみたところ、何も加えていない自然そのもののおやつとして自然分娩・母乳で子育てを行っている若い母親の間で人気となった。岩手のリンゴ農家が独自に生産方法を考案したもの。製造がリンゴの収穫後にできることから、東北地方など農閑期の冬場の仕事の創出もめざせるということで商品化に踏み切った。当初、販売活動を行うにあたり有限会社ふうど.comを設立していたが、「りんご」の本格的な商品化をきっかけに社名を株式会社風土倶楽部に変更した。

コンセプトを理解する人とつながり、広がる市場

従来の安心安全な地域産品は、自然食品店などが主な販売先だった。商品化を行う上で、商品のコンセプトだけでなく風土倶楽部の活動内容と意味をきちんと伝えられることと同時に、環境や食への意識の高い層へ訴求できるデザインをめざした。その結果、これまでの自然食品のイメージとは全く異なったおしゃれなデザインの商品「りんご」が誕生した。

また、品種だけでなく産地や作り手の違いで選ぶ楽しさを提案した。規模の大きい加工所をつくり、1つの農家の販売量を増やすのではなく、少量規模で多品種という、大手企業のできない生産体制をめざした。同社のネットショップでは、全品種を購入する顧客も多い。

「りんご」は想定どおり、環境や食に関心の高い女性たちが多く集まるカフェや雑貨店という新しい流通販路を開拓した。雑誌等メディアからも注目される話題の店舗など、情報発信力のある場所での販売、そして買ってくれた人々の口コミで徐々に広がり、年々売上を伸ばした。結婚式の手渡しギフトに使われる場合もあり、ギフトと

+1 ポイント: 顧客の絞り込み

しての必要があることから、詰め合わせギフトセットも販売している。購買力のある都市の新しい層を取り込むことが大きな鍵である。

ホームページでは、風土倶楽部としての企業活動の目的を明確にし、ネットワーク先や商品情報をブログで逐次発信していることで取引先の店舗や顧客の理解を得ることができ、伝えたい相手に商品の価値やメッセージが浸透し、共感を生み、市場を広げることにつながっている。

持続する事業を目指して

「NPOとして問題意識をもって活動することは重要だが、ものを動かし、お金を動かすことで持続的な問題解決につなげたいと考え、任意団体を株式会社へ以降させた」という朝田氏。ものが売れることで生産の現場にきちんと利益が落ちてこそ、環境保全活用が図られる。販売を開始して2年間は7ヶ月ほどで完売し、4ヶ月以上商品がないという状態が続いた。昨年、ようやく生産体制が整ったといえる。生産側に負荷をかけすぎずに需要と供給のバランスをとることが、生産と消費、農村と都市のコーディネーター役、あるいは翻訳役であり風土倶楽部の役割だと考えている。「りんご」生産者の期待、風土倶楽部の商品を待ち望んでいるファンに応えるべく、今後も現代の暮らしにマッチした魅力ある商品の提供に取り組んでいく。

団体概要

株式会社風土倶楽部

設立年:2007年8月
URL:<http://www.fudoclub.com/>
所在地:東京都三鷹市 資本金:300万円
売上全体/800万円(2008年)「りんご」/650万円(2008年)
社員数:1名

【事業概要】「食べておいしい、使って心地よい、心もからだも、自然も喜ぶ」ことを基準にセレクトした商品の紹介、販売、地域資源を活用した商品の企画販売を行っている。



リンゴを丁寧に乾燥させてできあがる風味豊かなスナック菓子「りんご」。ヘルシーなおやつとして、ちょっとしたギフトとして人気を集める風土倶楽部オリジナル商品。