



はじめに

現代を生きる私たちは、地球温暖化や生物多様性の減少を始めとした様々な環境問題に直面しており、「持続可能な社会」をつくるのが大きな課題となっています。この持続可能な社会づくりには、1992年の国連環境開発会議で採択されたアジェンダ21や2002年のヨハネスブルグ・サミットで採択された実施計画などで示されているとおり、政府だけではなくNGO/NPOなどの非政府部門も重要な役割を担っています。また、国においても、市民やNPOが公のために身近な課題を解決していく力を「新しい公共」と呼んで後押ししていこうとしているところです。

我が国においてNGO/NPOの活動が一層活性化していくためには、資金面での安定性が課題の一つと考えられます。そのため、自ら必要な収益を上げられる事業型のNGO/NPO活動を取り入れていくことも、選択肢の一つとして、今後重要になってくると考えられます。

そのような事業型の環境NGO/NPOの活動を促進していくためには、NGO/NPOが経営・会計や資金調達のノウハウを習得することや、活動の経済性を向上していくための地域の中小企業、自治体、金融機関等の関係主体との連携体制を構築することなど、様々な観点からの検討が必要です。また、これらの成果は、NGO/NPOだけではなく、同様に公益に資する事業を行う社会的企業にとっても役立てていただけるのではないかと考えます。

このため、環境省としては、事業型の環境NGO/NPOや社会的企業の取組の参考となるよう、今年度はこの分野の先進的な取組事例等を紹介したポイント集を作成することとしました。この度、多くの実践者や専門家の方々の御協力を得て、貴重なヒントがたくさん詰まったポイント集が出来上がりました。本ポイント集が皆様方の事業の御参考となれば幸いです。

事	業	型	環	境	N	P	O	・
社	会	的	企	業				
に	な	る	た	め	の			
ポ	イ	ン	ト	集				

目次 contents

環境NPOと事業 問われるあり方

P06

巻頭インタビュー:

ビジネスを通じてサステナブルな社会を目指す

「東京油田」開発で循環型社会を実現?!

株式会社ユーズ代表取締役 染谷ゆみ氏

P08

1 基礎編

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」

応用編 2

FILE01

池内タオル株式会社
コンセプトをつらぬきブランドを確立

P24

FILE02

NPO法人 森の生活
社会的課題を解決するNPOの多様な商品

P26

FILE03

NGOナマケモノ倶楽部
人を動かすムーブメントの下にあるもの

P28



情報編 3

EPO・地球環境パートナーシッププラザが実施している
事業型環境NPO支援について

P31

参考図書

P32

参考サイト

P33

事業型環境NPO・社会的企業 用語集

P34

事業型環境NPO・社会的企業になるためのワンポイント・アドバイス

P36

環境NPOと事業 問われるあり方

オオタカは支払わない

ある資金調達講座で聞いた印象的な言葉があります。

「オオタカは支払わない」

オオタカの生息地を保全する環境NPOの資金調達における困難さを例えた言葉で、いくらオオタカを守ったとしても、オオタカ自身はその対価を支払ってくれないことを指摘しています。この構造は多くの環境NPOにも当てはまることです。海や川のゴミを拾っても、その費用を海や川は出してくれませし、里山や湿地や棚田を保全しても、費用を支払ってはくれません。もちろんエコツアーなどの例外もありますが、一般的に直面している課題が、『人』ではなく『環境』であるために、提供するサービスと対価を支払う顧客のバランスがとれていないことが、環境NPOの財政に重くのしかかります。

環境NPOがなぜビジネスなのか？

NPOの収入は、会費・寄付・事業収益・助成金・委託など複数ありますが、『支払わない顧客』をターゲットにする環境NPOにとって、事業収入はやっかいな収益源です。結果、助成金や委託への依存度が高まる傾向となっているようですが、助成金や委託が収益の主軸になると、NPOの自立性が損なわれるだけでなく、外部との連携よりも、助成申請書を書き続けることを優先させるという「中毒症状」を引き起こす結果となります。

自ら社会的課題をミッションに掲げるNPOとしては、ミッションの達成

のために自らの足で立つことは非常に重要であり、環境NPOの場合、環境という大きく・広いテーマをミッションに掲げているのですから、組織も持続的な体制を構築する必要があります。その際、手法としてのビジネスは、活動を展開させていく上で欠かせない選択肢のひとつと考えられます。

ビジネスとサステナビリティ

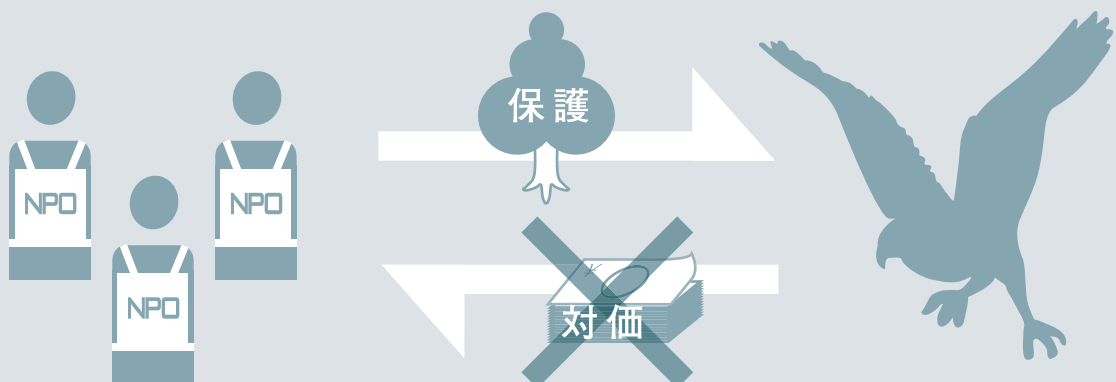
社会のニーズを吸い上げ、それを解決する商品やサービスをつくり、対価を払ってそれらを購入してくれる顧客を見つけ、その収益を再び課題解決に向ける。このビジネスの一連の流れの最大のポイントは『サステナビリティ(持続性)』です。組織という体の中を、お金が血のように循環していくことで基盤が安定し、長期的な計画を持って課題の解決に取り組むことができます。

これまで一部のNPOにはお金を稼ぐことが「非営利組織にそぐわないこと」という意識がありましたが、これだけ環境問題が社会課題としてクローズアップされてくると、それに対応する形で組織強化が求められる場合が出てくるでしょう。環境という大きなテーマに取り組むNPOにとって、持続的な運営体制は重要なテーマであり、その点においてはビジネスが持つ性質と重なる部分があります。

トリプルボトムライン

環境NPOが展開するビジネスを考える上での基本的な考え方に『トリプルボトムライン』があります。これは、通常ビジネスが儲け(＝経済性)を主として考えるのに加えて、環境と社会という軸をラインに加え、『経済

オオタカは支払わない



性・社会性・環境性』という3つの観点で捉える方法です。オオタカ見学ツアーを提供して儲かったはいいが、過度なツアー客で里山は踏み荒らされていないだろうか(環境的視点)、土地の所有者や地域の人の理解は得られたか(社会的視点)といった風に、3つの視点を往復運動しながらビジネスの規模や解決すべきミッションとビジネスの距離を図っていきます。ただ顧客に満足してもらえればいいというビジネスとは根本的に異なると言えます。特に環境をテーマにした場合、単に漠然と「オオタカを守る」ではなく、このビジネスを通じてオオタカが生息するのに必要な里山の面積のうち、どれくらいを守れるのか、または啓発効果として何人くらいの人に生態系を教えられるのかなど、具体的で検証可能な環境効果が求められるでしょう。

事業計画の重要性と体制づくり

ビジネスは必ずしも成功するとは限りません。残るのは借金だけかもしれませんし、商品を作っても買ってくれる人がいないかもしれませんし、競争に負けてしまうかもしれません。そういった思いがけない事態がたくさん起こることは、あらかじめ想定されています。だからこそ、ビジネスが成功する可能性を高めるために事業計画が必要になるのです。顧客はだれか、いつまでにどれくらい規模を拡大するのか、リスクは何か、その対応は、など様々な事態を想定し、計画を立てます。立てた計画を基に事業を実施し、計画を修正し、再度実施し、再度修正し、、、といった連続です。

ビジネスを行う上では、社会ニーズに対応した意思決定や、商品やサービスが思うように買ってもらえないリスクなどが発生します。迅速な意

思決定や責任の明確化など、組織内部の体制を再構築する必要があります。顧客と向き合う必要も出てくるでしょうし、営業など聞きなれない作業も出てくるかもしれません。ビジネスを行う前提としてその組織をビジネスモードにチューニングする必要があります。

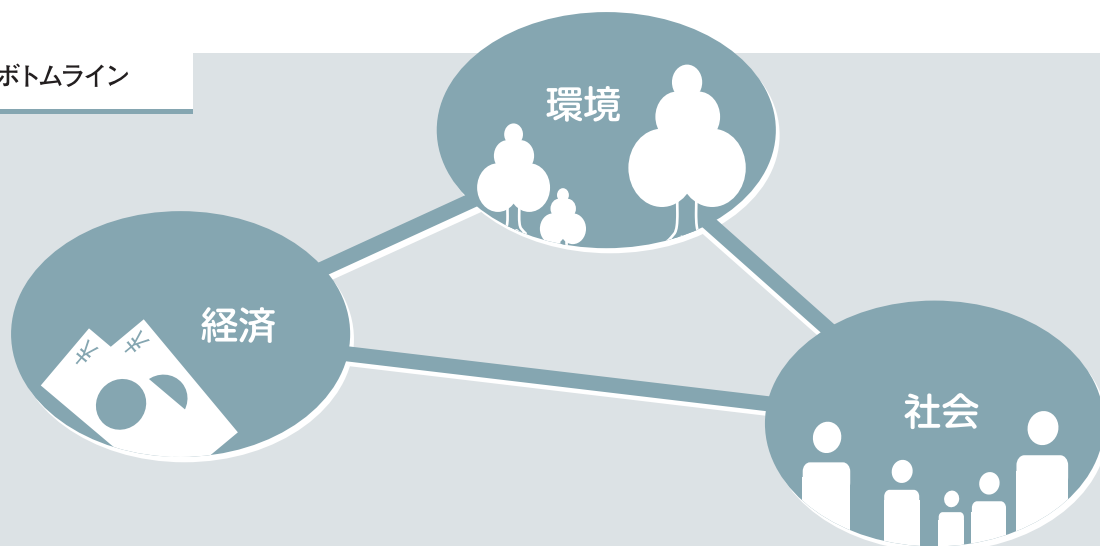
新規に事業を始める前に

すべての環境NPOがビジネスをすべきとは思いません。小さくても価値ある活動を継続している団体もありますし、政策提言などビジネスとの接点は見いだせないが、それでも社会的な意義のある活動を行っている団体は数多くあります。また、ビジネスにはリスクも伴いますし、成功することも限りません。それぞれの団体が、起業というものが必要なのかどうか、つきつめて考える必要があるでしょう。

ただ、社会の状況は変化し、今まで以上に環境問題がクローズアップされ、持続可能な社会の実現が叫ばれている中で、環境NPOのいくつかは、手法としてのビジネスを取り入れる必要性が出てくるでしょう。

それぞれの組織が10年後・20年後にどのような姿を描くのか、目標達成のために、起業する必要があるのかないのか、十分に検討し、組織としての覚悟が定まったら、ビジネスといういばらの道を歩んでください。

トリプルボトムライン



ビジネスを通じてサステナブルな社会を目指す

「東京油田」開発で循環型社会を実現?!

株式会社ユーズ 代表取締役 染谷 ゆみ氏

2017年までに東京で排出されるすべての使用済み食用油をエコ資源に再生する。東京の下町に、「TOKYO油田2017」プロジェクトというユニークな活動で注目を集める企業がある。その名は株式会社ユーズ。捨てられてしまう天ぷら油を回収し、環境負荷の小さいディーゼルエンジン用の軽油「VDF (Vegetable Diesel Fuel)」に生まれ変わらせる。創業から13年、環境と経営の両立を実現するまでには、さまざまな紆余曲折があった。循環型社会の実現に向け奔走されている、代表取締役の染谷ゆみさんにお話を伺った。

「TOKYO油田2017」プロジェクトについて教えてください。

私たちのミッションは、捨てる油を再資源化し、循環型社会を構築することです。現在、日本の家庭から捨てられている使用済みの天ぷら油は、年間20万キロリットルにも上ると言われています。このプロジェクトでは、誰でも身近でできるエコプロジェクトとして、家庭から出る使用済みの天ぷら油を回収し、二酸化炭素を増やさないエコ燃料「VDF」などのエコ資源にリサイクルしています。回収方法は、使用済み油を直接送ってもらう方法と、回収トラックで引き取る方法、そして地域の「回収ステーション」に届けてもらう方法があります。「回収ステーション」は、回収拠点として協力したいと申し出てくださった地域のお店や町会、団地の協力を得て実現しています。回収用の専用缶を設置してもらい、私たちが定期的に回収に伺う仕組みです。

10年以上、環境と経営を両立しミッションを果たし続けておられるのは素晴らしいですね。紆余曲折あったとお聞きました。

実は、創業して約10年、ミッションと経営のバランスが分からず、我慢が続いていました。ここは経営者として我慢、社員の協力が得られないなら仕方ないから我慢、というふうに。ミッションがあるけどこのあたりは妥協、という具合にしてやってきていました。その結果、循環型社会の構築を目指しているのに、社員の一部が環境について無関心だったり、お客様に環境について考えていただきたいけれどコストのみで対応してしまったり、という矛盾が多々起こっていました。

2007年、創業10年を迎えたのを機に、私たちの存在意義を改めて考えたんです。そして、ミッションを一番に掲げて出直そうと、新たにゼロから会社をつくりかえました。再創業です。それから2年経ち、ユーズが新しく生まれ変わったことが社内に浸透した、決定的な出来事がありました。全体の3割の回収量を占める大手取引先から値引き交渉があり、結果、取引をやめたのです。勇気のいる決断でし

た。悩んだ末、先方に言ったんです、「うちは単に廃油回収というサービスを行っているのではなく、一緒に循環型社会をつくる、ということをお社にもご理解いただいてやってきたつもりです。ですから他の回収業者と同じような値段は出せません」と。担当者はもともと理解ある方で会社を説得しようと努めてくれましたが、残念ながら、結局認められなかった。回収量の3割を占めていた取引先が無くなると、仕事が減るので経営的に非常にきついことでしたが、やっと、社員に私の本気度や、私たちの仕事が廃油回収業にとどまらないことが伝わったようです。「再創業」という発想も含めて、ついていけない社員がどっと辞めて半数以上が去り、苦しい思いもしました。一方で、このミッションに賛同して新たに入ってきた社員もいます。会社をつくりかえることや大きな取引先を失うことで痛手も負いましたが、今やミッションが社員一人ひとりに伝わり、迷いなく働いてくれて、事業的にも良い結果につながっています。

経営、事業ということを意識した背景についてお聞かせください。

昔は、「夢のためなら死んでも良い!」と突っ走っていました。でも大失敗してしまっただけです。97年の創業当時は不景気で、中小企業支援を無担保で受けられたために、お金を借りて全部投資して、というようなことをやっていました。結果、火の車状態。周りからどんなに心配されても、「これをやらなかったら意味がないからいいんだ!」と走り続けようとしていました。あるとき、「いくらミッションが素晴らしいでも事業として続かないと意味がない」と言われ、目が覚めたんです。それからは、無駄なものを排除し、お金が稼げることを強化していくことに専念しました。事業がつぶれてしまえば、意味がない。モノやサービスを持つ価値に納得したなら、その対価を払うことは当然のことです。世の中の役に立つから成立するのであり、そこで対価を払ってもらえないのなら、その事業は必要とされていないことだと、シビアに考えています。

最後に、染谷さんの夢をお聞かせください。

現在、回収ステーションの数が110となりました。2年後にはこれを1,000にしたいと思っています。その規模になればできる試みもあり、今から企画を練っています。首都高速道路のパーキングエリアの廃油回収や高架下にステーションを置く交渉も進めています。首都高を東京油田の「パイプライン」にしたいですね。夢は、やはり「エコな油田王」です!



PROFILE

染谷 ゆみ (株式会社ユーズ 代表取締役)

1991年油リサイクル業の実家「染谷商店」に入社。93年世界初の廃食油からのバイオ燃料「VDF」を開発し、循環型社会のモデル事業を実践。97年株式会社ユーズ設立。09年米国TIME誌「Heroes of the Environment 2009」に選ばれる。著書に『TOKYO油田物語』。