

環境・ソーシャルビジネス支援事業の5年間

地球環境パートナーシッププラザ（GEOC）事業運営事務局

2009年から始まったビジネスモデル策定事業は、5年間で25件のモデルを採択しました（注：2012年度からは東北地域での展開）。事業を開始した当初の目的として、環境NPOは事業規模が小さく、また財源の多くを助成金などに依存していることから、本事業を通じて、商品やサービスの提供を通じた収益源の確保を行う「事業型NPO」の普及を目指しました。ここでは、本事業を通じての成果と課題を検証します。

【事業概要】

自立した事業活動を行っている環境NPOは少なく、事業型の環境NPOや社会的企業であっても、ビジネスの知見や事業展開に必要なネットワークを備えていない場合が多い。環境NPOが資金的に自立し、持続的に事業を継続するには、公的資金や助成金に依存しない資金調達手法及び経営ノウハウを身につけた事業型環境NPO等のビジネス活動を促進する必要がある。

環境省は、2009～2011年度に「持続可能な地域づくりを担う事業型環境NGO／NPO・社会的起業中間支援スキーム事業のモデル実証事業」、2012～2013年度に「ビジネスモデル策定事業」を実施した。5年間で全国から案件を公募し、25件の事業を選考して、地域資源の発掘・収集、地域の流通機関を含む関係主体との連携等の支援を行う、事業型環境NPOや社会的企業を発展させるための支援ツールの開発・整理及び新たな中間支援のスキームの確立を目指した。

【事業効果】

- 採択されたNPO等が、公的資金のみに依存しない資金調達手法及び経営ノウハウを取得する（キャパシティビルディング）
- 地方自治体、地域の事業者、他のNGO／NPO団体、金融機関との連携を築く（パートナーシップ）
- 事業を通じて得たビジネスモデル創出の知見・ノウハウ、課題・対処方法を全国に普及し、共有する（スケーリング）

【事業スキーム】

環境省地方環境事務所（REO）、EPO、採択団体の3者と環境省民間活動支援室との連携によって実施。詳しくは下の図を参照。

【採択団体概要】

- 団体の区分
特定非営利活動法人17団体、株式会社・有限会社5社、

その他3団体

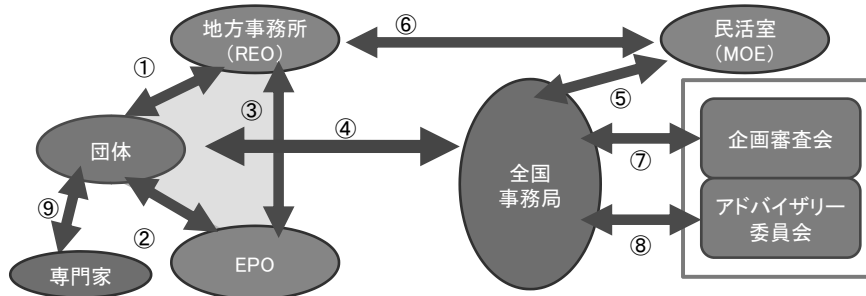
- 事業モデル

商品開発11件、サービス開発14件

- 事業分野

持続可能な地域づくり 15件、環境教育・ESD17件など（※1つの団体につき、複数分野にまたがるものは重複して集計）。他に、循環型社会の構築、森林の保全、環境パートナーシップなど、多様な分野における事業が採択された。

事業実施体制



NO	関係性	役割	ポイント
①	地方事務所と団体	仕様書に基づく契約。委託事業であることを説明。	事業の趣旨からはずれるなどの場合については委託者として発言
②	団体とEPO	団体が計画書を策定するための伴走	支援と公的事業であることの中立性を保つこと。
③	事務所とEPO	団体の状況について情報共有	事業本旨から外れる場合は、対応について密な情報共有が必要
④	EPO・団体・地方事務所と全国事務局	進行・品質管理・勉強会等の開催による支援	左のほか、EPOに専門家の紹介や対応方法について任意でサポート
⑤	全国事務局と民活室	応募・選考・評価などについて、進め方を民活室と協議しつつ実施	
⑥	民活室と事務所	仕様書・選考会・公募要領などについて共有	団体からの辞退や成果物が上がってこないなどの状況では密に連携
⑦	全国事務局と企画審査会	選考・中間報告・評価	事業計画をブラッシュアップするサポート
⑧	全国事務局とアドバイザー委員会	団体の事業計画に対する助言	3回の連絡会を開催。第1回キックオフで1年間の実証計画、第2回中間報告で進捗状況、第3回成果報告で次年度以降の計画に対して助言。
⑨	EPO・団体・地方事務所と専門家	団体の事業計画づくりに必要な助言・指導	必ずしも経営士などの事業計画策定の専門家だけでなく、デザイナーなど団体にとって必要な専門性を持った方に依頼

課題と成果

環境 NPO と事業

事業を開始した当初は、環境分野において NPO がビジネスを展開していくことへの認識が薄く、事業そのものの理解を得ることに苦慮した。応募するにあたって事前に説明会への参加を義務化したり、小規模企業を採択するなどして、お金を巡らせる「事業」であることを浸透させるための工夫を少しずつ行ってきた。NPO がミッションを達成するために、会費や助成金だけに財源を依存するのではなく、自ら事業を展開しての財源を確保していくことについて、この5年間で一定の理解が進んだものと思われる。

環境 NPO が、財源の獲得手段を分散化し、安定的な財源確保ができるようになると、スタッフ雇用が安定して事務局機能が強化される結果、社会課題に対して効果的な取組ができる可能性が高まる。採択した団体の財政状況を見ても事業規模が1500万円以内がもっとも多く、スタッフを安定的に雇用するためにも財源の拡大は大きな課題と言える。

財源の確保の方法として、開発系 NGO では寄付収入を増やす手法が発達しているが、環境 NPO においては、困っている対象が人ではなく、「〇〇の森の保全」「生物多様性の保全」など、寄付者へ緊急性を伴う訴求が困難であることから、一部を除いてはあまり発達していないのが現状である。

利他と顧客

環境 NPO が「事業型」に体質改善するにあたり、活動歴が長ければ長いほど、自己変革に苦慮している状況が見受けられた。本事業の採択団体の傾向を見ると、設立5年以内の団体が約半数あったが、それらの団体は事業モデルが確立しておらず、結果として本事業をうまく活用して事業モデルを確立していくことができた一方で、これまで一定程度の活動継続ができてきた団体のほうが、事業モデルの改変に苦慮した傾向が見られた。

活動歴が長いほど「事業型」への改善に苦慮した理由を「利他（他人に利益となるように図ること）」と「顧客」という視点で説明してみたい。環境 NPO が活動をはじめるきっかけは、「目の前の自然を何とか次世代に残したい」「地域にごみを減らして循環の仕組みを作りたい」といった、自分以外の誰かのためにといった「利他」的な動機によるものが多い。「利他」精神に基づく行動が最初であって、行動を継続するための費用確保が、あとから課題になって



採択団体による視察旅行等も開催された
(写真：(一社)チガノウラカゼコミュニティ)

くる。

ところが事業におけるスタートは「商品・サービス」と「顧客」である。団体がどんな魅力的な「商品・サービス」が提供でき、その魅力に対して価値を認め、対価を支払ってくれる「顧客」を見つけないと、事業は回っていかない。

団体が目指しているのは環境保全などの「利他」であるが、事業が目指さなければならないのは「顧客」の満足である。この両者を重ね合わせる「商品・サービス」を作り出すのは至難の業であり、これまで身銭を切って活動してきた団体が、「満足」を求める顧客に「理解」を求めてしまうと、事業としては成り立たない。これは残酷な事実であるが、顧客は団体が守りたいと思っている環境のために、財布のひもを緩めるとは限らない。

利他精神を持ちつつ、顧客と向き合うことにソーシャルビジネスの難しさがある。

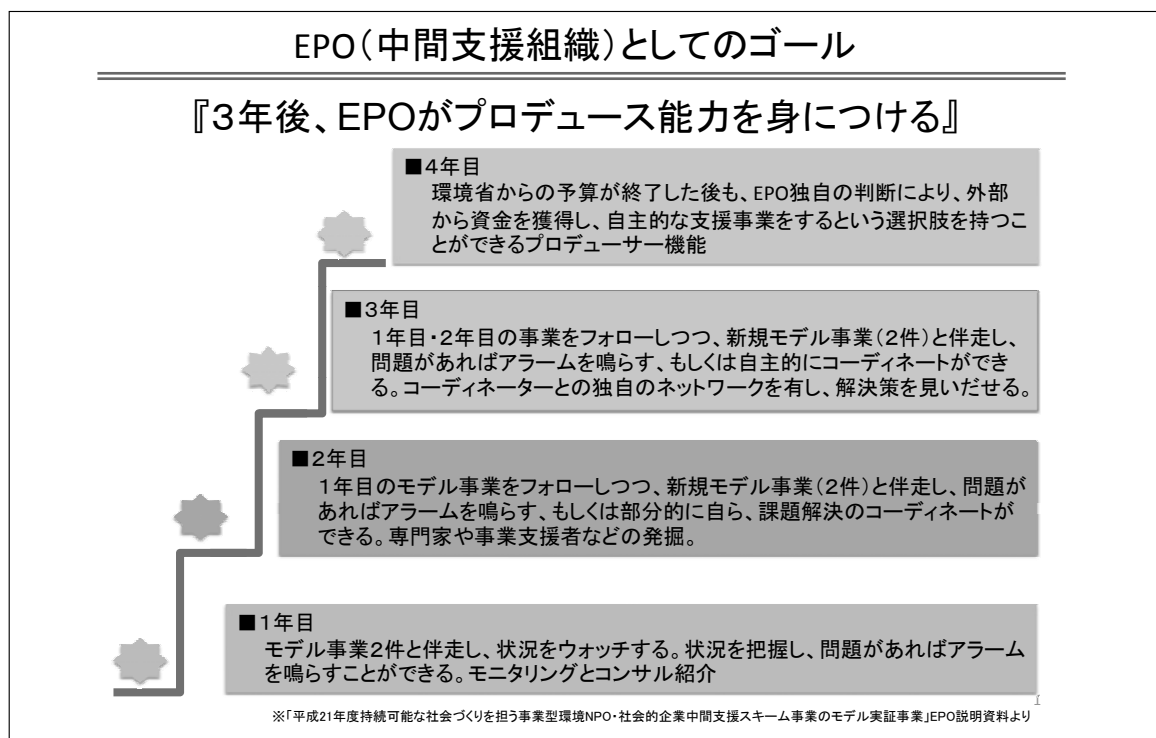
伴走支援は機能したのか

本事業は、NPO 法人 ETIC の起業家支援スキームをひな形に、団体に対して地方 EPO が、その進捗をきめ細かくフォローする「伴走支援」という支援を行った。事業開始以前の地方 EPO は、相談者に対して、環境 NPO の情報やパートナーシップ事例などを提供する「静的」支援が中心であったが、本事業では、団体の個別具体的な課題を解決する「動的」支援が求められる。EPO が持つネットワークで対応できない場合のほうが多く、課題の解決策と一緒に汗をかいて探さなければならない。加えて起業というこれまで関与したことのない分野であることから、あるスタッフは「中学生が大学受験生の家庭教師をするようなもの」とつぶやいた。これは、それまで EPO が果たして

きた役割を変えることを意味し、1年や2年ではビジネス化の支援を十分に果たせるものではない。そこで、「伴走支援」を通じて、EPOがプロデューサー機能を身につけ、環境省の事業が終わった後も、独自に資金調達をしながら支援事業を継続できるようになることを目標としたロードマップを作成した（下図を参照）。

事業を通じてEPOが果たした役割は、進捗管理の支援と、外部連携支援であった。キックオフ・中間報告会・最終報告会という3つの会合のほか、勉強会や月次報告などを通じ、団体が直面している課題を把握しつつ、最終的な

ビジネスモデル策定までの進捗を支援した。また、EPOネットワークを活用して、外部専門家とのマッチングや、他の地域の類似事例などを紹介したことなどは、一定の成果と言える。一方、地方EPOの多くは1年ないし2年程度しか事業に関与せず、試行錯誤しながらノウハウを蓄積していくには期間が短すぎた。伴走支援については、H25年度からはじまった「地域活性化を担う協働取組事業」でも実施しており、事業を通じての地方EPOのノウハウ蓄積にも期待したい。



終わりに

現在、企業セクターでは、経済側面だけでなく、環境・社会側面を配慮する「トリプルボトムライン」という考えが浸透しつつある。企業が経済側面から入っているのに対し、環境NPOは環境・社会側面から経済側面に入るといふ企業とは逆のアプローチをしているといえる。両者に共通するのは、課題は認識しているが、対応はまだまだという点だ。本事業は課題ばかりだったが、課題が明らかになったことが成果と言えるだろう。

現場では、試験管のように「環境」だけが地域の課題として存在しているわけではなく、少子高齢化や福祉や地域経済の活性化などが混然一体となって横たわっている。起業家もEPOも混然一体となった課題に向き合い、課題の大きさにときには打ちのめされ、ときにはあきらめそう

になりながら、課題解決のために地域の自然資源や自然資源以外の様々な資源をどのように組み合わせ、価値として表現していくか、悩み続けてきた。今回の事業は、環境分野における社会課題に対して、ビジネスという手法を用いて、継続的に活動を展開していく方法を、起業家とEPOが一緒になって模索するものであった。環境NPOが活動を展開していく手法としては、キャンペーンや政策提言などほかにもいくつかあり、必ずしもビジネス手法だけに限定する必要はない。

しかしながら環境課題の深刻さがますます増していく状況や、国の財政状況を考えれば、環境NPOが事業を通じて課題解決していくという流れは変わらないだろう。本事業を通じての様々な試行錯誤が、今後の環境NPO発展の礎になれば幸いである。