

# NPOと企業の 上手な付き合い方

企業側のNPOに対する視線がここ1、2年で大きく変化をしている。企業がようやくNPOと連携することのメリットに気が付き出したからだと言えるだろう。しかし、成功するケースと失敗するケースに分かれてしまっているのも事実だ。連携を成功させるための秘訣とは何なのか。連携において、今後NPO法人が改善すべきポイントを聞いた。

電気通信大学共同研究センター 客員教授 竹内 利明氏

## NPOにも

### 事業計画の強化が求められる

環境分野に限らず、コミュニティビジネスに取り組んでいるNPO法人は、「理念は明確に持っているが、それを実現するための事業活動において、資金計画の重要性を直視していないことが多い」と感じます。ビジネスであれば、戦略に基づいて目的を明確にし、計画を立案、実行していきます。また目的達成のためには、人材、資金、仕事を支える組織やツールが欠かせません。しかしNPO法人の多くは、「資金計画を含めた計画立案力」が弱いと感じます。具体的にいつ、誰が、何を実行するのか。そのためにはどのような仕組みが必要か。企業であれば当該年度の事業開始前にオーソライズされます。NPO法人の場合は、ゆるやかな計画でも良いでしょうが、少なくともその年度に行う事業と、事業を遂行するための資金をどのように調達するかを、多少希望的な観測が入ってもよいので計画立案する必要がありますね。そして定期的の実績を確認して、実行の結果、どういう問題が発生したか、問題にどう対応しなければならぬかという、PDCAサイクル（計画Plan、実行Do、確認Check、対策と計画見直しAction）を回すことが重要

です。

### 企業のメリットに どの程度訴えかけられるかが重要

企業との連携を考える場合、重要なのは、NPOの理念と目的に対して企業がどのような関係にあるかということです。企業は、基本的に社会貢献においても何らかのメリットが欲しいと考えますし、少なくともマイナスになることがないという確認が必要です。

「環境」と「問題」という言葉は対になっているようで「環境問題」という捉え方をするケースが多いようですが、環境はいつも「問題」なのでしょう。別な視点で捉えることも重要になってきているように感じます。NPOも企業も、もっと「環境のあるべき姿」、グランドデザインというような視点が必要だと感じます。従来のように、環境を問題として捉えるときは、問題解決にビジネスチャンスがあります。NPOはこのような環境問題解決活動に取り組む、地域にある企業をリストアップして、NPOとどのような関係が結べるか図式化してみると良いと思います。NPOの取り組みが企業にとってプラスになることも考えられます。コミュニティビジネスは100%ボランティアでもな

く、100%公共機関に頼るものでもなく、事業として捉えていくべきものです。企業との関係においては、直接その企業の利益にならなくても、NPOが活動することで恩恵をうける企業や自治体が出てくる可能性があることで、メリットを感じてくれる場合もあります。

例えばイベントを開催し、多くの人が集まれば商店の売上は増加し、地域の知名度も上がります。そうした活動を行うNPOを支援すれば、企業はイメージアップになります。逆に言えば、企業からすればメリットのないところに資金を出し、支援することは難しいものなのです。「NPOの活動を支援するのは、企業の社会的な責任だから当然」という論理は成り立ちません。企業が地域貢献、社会貢献するべきであるということは、誰も否定しないでしょう。しかし、ある特定のNPOを支援するかどうか判断するのは当然、企業であり、決定権は企業の側にあります。NPO側は支援することによって企業がどのようなメリットを手に入れるかを伝えていかなければなりません。コミュニケーションの努力を怠っていると、良い関係は構築できないのです。主張するだけでなく、相手の話を聞いて理解し、自分達の論理で相手が納得できるよう

## 経済産業省 平成15年度環境コミュニティ・ビジネス事業採択団体

輪西商店街振興組合 (北海道室蘭市)	環境産業都市基盤形成へ向けたエコ商店街モデル推進事業 NPO、企業、自治体等
いわき食用油リサイクルネットワーク (福島県いわき市)	食用油リサイクルネットワークの構築 NPO、市民団体、自治体、企業等
スペースふう (山梨県南巨摩郡)	イベント等におけるリユース食器普及、レンタル事業、 NPO、大学、自治体、企業等
グラウンドワーク三島 (静岡県三島市)	三島の水辺自然環境改善事業 NPO、地域企業、業界団体、市民団体、学校、自治体等
環境パートナーシップ・CLUB (愛知県名古屋市長)	企業の環境情報開示、リスクコミュニケーション等のサポート事業 NPO、企業、市民団体等
広陵町商工会 (奈良県北葛城郡)	靴下生産過程での縫製屑リサイクル事業 商工会、企業、老人ホーム等
鳥取発エコタウン2020 (鳥取県鳥取市)	地域通貨による廃食油回収とカーシェアリング事業 NPO、市民団体、小学校、企業等
いいつか環境市民会議 (福岡県飯塚市)	ポリ乳酸製のレジ袋回収の社会実験とポリ乳酸リサイクルの経済性評価 企業グループ 自治体等
ヤンマー沖縄株式会社 (沖縄県宜野湾市)	生ゴミ回収ボックスによる地域間連携と低コスト生ゴミ循環システムの展開 企業、NPO、市民団体、小中学校等

説得することに力を注ぐべきです。

### 社会貢献委託部門としてのNPO

日本は80年代の終わりに欧米をキャッチアップして、世界のフロントランナーの一員になりました。価値観は多様化し市場には多様で小さなマーケットが数多く生まれ、コミュニティビジネス、スモールビジネス、ベンチャービジネスが成り立つ時代になりました。企業もキャッチアップの時代には、同じ価値観を持つ金太郎飴的な社員を求めています。しかし、これからは自分の頭で考え、自己責任で行動して、新たな知的財産を創造できる人材を求めています。NPO法人が増えてきたのも、問題意識を持ち、自分の頭で判断する人が増えてきたことによると思います。企業は、競争を勝ち抜くうえで自社の強みを伸ばして差別化していくことが重要ですから、人材を、自社の強みを伸ばすことに集中させる必要があります。そこで、企業内部の優秀な人材に関しては、自分達のコアビジネスに投入し、社会貢献の部分では、外部機関に支援を要請する形になると思います。

日本は世界のフロントランナーの一員として、環境に関する先進的な取り組みで、世界をリードしていくことが

重要と言えます。

### 専門分野を互いに見極めることで、 更なる飛躍が期待できる

日本では金銭に対し淡々とした態度が評価される風潮があります。NPOの活動でも「お金のことは考えない」的な態度をよしとする傾向があります。資金がなくてもできることはありますが、資金を手当てしたほうが成果はあげられますし、目的を達成できる可能性が高まります。つまり、目的を達成するために必要な資金問題を直視することが重要なのです。ただし、一つの企業に丸抱えで支援を受けたり、何年も自治体から補助金を受け続けるのは止めるべきです。活動のスタートから3年を目処に自立しないと、活動を支える精神的なエネルギーも失われていく可能性があります。補助金が決まり資金面で少し余裕ができると、受益者から受け取るべき対価を「当面は無料でサービス」と逃げてしまうケースが見られます。それでは補助金がなくなった段階で、事業が続かなくなります。また、NPOも事業規模が大きくなり、設備投資をして積極的に展開するようになったときには、収益事業を分離して会社にするのを考えるべきです。

NPOとして目的を実現するためには、その分野の事業を専業にしている企業と積極的に連携するべきでしょう。企業側としてもメリットがあるはずで、そうした動きは今後増えてくると思います。リサイクルを例に挙げれば、企業だけでは分別がうまくできない場合でも、NPOなら地域を上手くまとめられることがあります。これは、両者にとって良い関係と言えます。自治体の財政事情を考慮すると、事業を内部で行うことが得策とは思えません。委託先として企業だけではなく、NPOと連携し、問題解決につなげながら、コストも安くサービスを提供する。そんな仕組みをもっと考える時期に来ていると思います。



竹内 利明氏

青山学院大学理工学部卒業後、自動車部品メーカー勤務を経て1991年より「陽明エンジニアリング」取締役社長。ベンチャー、中小企業の商品開発、経営革新支援コンサルティングを手掛ける。経済産業省「環境コミュニティ・ビジネス事業推進委員会」始め、委員多数。2003年より電気通信大学共同研究センター客員教授も務める。