

助成金でお金を生み出す方法

1. NPOは利益をミッションの実現に還元

助成金とは、使い方を間違えると大変な劇薬になりますが、使い方によっては魔法の薬になります。

私が所属します NPO 法人クラブレッツは、会員数約 1,300 名、事業規模は平成 20 年度決算で 5,400 万円です。当初は 1,000 万円位でした。それが 7 年間で 5,400 万円という規模になりました。専従職員は、本年度から 3 名増えて 8 名の雇用を生むことができました。

NPO は「非営利」ということで収益をあげてはだめだという錯覚があるのですが、NPO は収益をあげてかまいません。企業との違いは、儲けたお金を役員や係る人たちで分配しないということです。儲けたお金は活動の場を広げていくために使います。一番大切なのは、皆さんが掲げているミッションを自分たちで達成するために事業をどんどん拡大していく、という考え方に立っていただくことです。

2. 総合型クラブの地域に対する効果

クラブレッツができて何が変わったか。

まず会員が増えた。いったん減った年もありましたが、持ち直しました。今までなかった、こんなことがしたいな、という新しい種目が増えました。幼稚園・保育園児のサッカー教室、田舎にはなかったバレエ教室、お母さん方の痩せたいという思いから、シェイプアップボクシング、ピラティス、昔を思い出して楽しく踊りましょうという社交ダンス、高齢者の方の健康教室など、このようなものは地域にあまりなかったのですが、クラブレッツができたことによりできました。

もうひとつの大きな変化として、市が合併して、町でやっていたイベントがすべてなくなりました。そこで、自分たちの手でやっという意識と行動がクラブによってできていましたので、イベントを地域住民の力でつくることができました。

白山登山の運営・企画、すべて自分たちでやりました。お金を出し合って、バスも自分たちで借りました。白山アドベンチャー、バスハイキング、スキー、スノーボード、宿泊研修、夏休み学習水泳教室等々、様々なイベントを、行政から支援・助言をいただきますが、基本的に地域住民の市民の力でを行っています。

皆が集う場所、クラブハウスができました。これは

私たちにとって大変うれしかったことです。古ぼけた体育館のわずか一室、机ひとつからはじめました。私たちはクラブハウスがほしいと言いつけ、夢を語りました。そうして、中学校の横に、市民体育館という大きな体育館ができました。その中には、スタジオ、人工芝、住民の方といつでもフラットに話せる雰囲気のあるカウンター、そして、サーキットトレーニングルームは自分たちのお金で作りました。カフェコーナーは、カフェの好きなお母さん方が集まって運営しています。安全な託児ルームも希望によりできました。

そして何よりも、地域やスポーツクラブを考えて行動する人が増えたのです。私たちの活動を応援しサポートしてくれる方が集まってきました。地域の方が自分たちの思いを形にしなが、若者、お母さん方、みんなが集まって、自分たちのクラブ、地域のことを考えるようになりました。財政面については激しい討論を真剣に繰り返し話し合いをすることもあります。

3. 助成金はいかに増やすかを考えるお金

さて、助成金ですが、助成金を使い切ろうとするのは間違いです。助成金を使って、いかにお金を増やすか考えていかないとなりません。このお金は、スポーツ振興の願いがこもっているお金です。ですから、スポーツ振興していかなければなりません。使い切って終わりではないことを、まず頭に入れてください。

スポーツ振興のための新しいお金として toto 助成金があり、このお金 60 億を、100 億、200 億にしていくのが、私たちの使命です。

行政との関係では、クラブは対等の立場に立ち、提案もします。補助金をもらう下請会社ではありません。行政にも企業にも対等に、自分たちの考えをきちんと言えるような団体にならなければなりません。クラブのポジションは、行政でも企業でもうまくいかない、狭間を担います。知恵を出して、地域の人たちの声を聞きながらクラブを運営する必要があります。

NPO の収入には 6 種類あります。会費、自主事業費、寄付金、委託金は自主財源で、自分たちで力をつけないとももらえません。補助金、助成金は補助財源といえます。補助金も助成金も願いのこもったお金です。使えばいい、もらえばいいのではなく、市民の願いがこもったお金を大事にしないといけません。

設立当初は、補助財源を使うことになりませんが、力をつけて補助財源率を減らしていくという考え方に立たなければなりません。しかし、これから、NPO は氷河期になります。なぜなら、パートナーとしてやっていく行政は財政難で基盤が大変弱くなってきており、企業は不景気で元気がありません。補助金、委

託金、あてになりません。ただし、うれしいことに、**toto** があり、私たちの何よりの救いです。ですので、**toto** のお金をいかに大事に上手に使っていくか真剣に考えなければなりません。

4. クラブの経営は、シンプル

クラブ経営を7, 8年やってきて気づきましたが、簡単、シンプルです。ミッションをきちんととらえて、そのための企画をみんなで楽しく考えて、それをどうやって地域に根付かせていくかの戦略をたて、事務局の力をつけ、それを実行し、成果・評価し、改善していく、この繰り返しです。事務局は、会場・指導者を確保し、教室・事業を広報します。広報したら会員を受け付けます。受付した後にお金をいただいて管理します。この4つをきちんとすれば事務局はOKです。

事務局の能力は、ある程度の権限が移譲され意思決定ができること。情報収集力、発信力、分析力、整理力、チーム力、計画力、スピード、正確性などを、1人ですべて持つ人はいませんが、いろいろな人たち、ボランティアともつきあいながら、いかにこの事務局力をあげていくかがクラブをうまくやっていく重要なポイントです。

助成金は、返さなくていいお金で、利子もつかないありがたいお金です。たとえば、教室ですが、はじめのうちは人が集まらないので、指導者謝金は助成金を使ってOKです。1年目はマイナスでも、2年目は収支ゼロにし、3年目でプラスになればOKだと思います。

参加費をきちんともらって、多くの受講者がきて、サービスをアップして、受講生を定着させる、1年目にやってみて、うまくいかなければ、やめてください。2年目は新しい人にスパッと変えてください。

助成金は5年後にはなくなります。その間に、自主事業を伸ばしつつ、会員数を増やして、会費で自分たちの収益をあげていく。つまり、助成金をもらっている間に、しっかりとした自主事業をつくって、その上に、会員を増やしていくことがポイントです。

5. 魅力あるプロダクトをつくる

何のために、誰に対して、何をするのか、このミッションを忘れてはなりません。

お金が回る仕組みは、モノが売れる仕組みです。魅力ありニーズに対応しているプロダクトでないと売れません。皆さんが考えているプログラムはその地域で売れますか？ コカコーラは何を売っていますか？ コーラです。TOTOは便器です。マクドナルドはハンバーガーです。トヨタは車です。しかし、ここには

付加価値があって、コカコーラはさわやかさ、TOTOは清潔さ、マクドナルドは安さとスピード、手軽さ、トヨタはドリーム・ザ・ドライブ、夢を売っている。

みなさんの総合型クラブのプロダクトは何ですか？ 何を売っていますか？ 楽しさ、健康、コーディネート、教育、ダイエット・・・それはいくらですか？

実は、ここにきちんとしたプロダクトの検証をしないとなりません。これはいくらで売れるんだという値段をシビアに考える必要があります。そのうえで総合型クラブならではのものが確立されているか。プロダクトに魅力がありニーズに応えたサービスができるかどうか。

魔（駄目な）のサイクルは、賃金が払えない→有能な人が集まらない→マネジメントできない→経営がダメ→収益があがらない。

一方、お金を生み回るサイクルは、魅力あるプログラムを創る→お金が生まれ回る→人材が雇用できる→マネジメントができる→経営がうまくいく→収益があがる→また新しい人材が雇用できる、となります。

要するに、助成金で、魅力あるプログラムを実験してみればいいのです。いかに魅力ある、総合型クラブならではの、新しい実験をしてみればいい。魅力ある喜ばれるプログラムを作るのです。

地域にしかない、アイデアはあります。1人ではなく、いろいろな方に「こんなこと・あんなこと、してほしい・したい」という声があるはずです。多くの皆さんから信頼・信用される、喜ばれる事業展開をするということです。

一番大事な部分は、地域は何を求めているのか、地域は何をやりたいのか、ここに絞ってください。住む人たちの生の声を直接聞けるのは皆さんしかいません。地域一緒にプログラムを考える、地域のお母さん4, 5人集めて、どんなことしたい、困っていることは？というミーティングをする。そして広報をすれば売れます。無料体験会を助成金でして、そこで声を聞きます。またやりたいと手が挙げれば、来月から会費制で来てもらいます。

6. キーワードは「つなげる」「つながる」「ネットワーク」「パートナーシップ」

クラブレッツのバレエ教室の例です。田舎でしたので最初は絶対人は来ないと思いましたが、チラシを配ったら33名来ました。75万6千円儲かったので、それで鏡やバーを買い、余ったのでサッカーのゴールを買い、バトミントンのシャトルを買いました。クラブなので儲けたお金で助け合うわけです。

クラブに夏休み水泳教室があります。小学校の先生は水泳専門でないし多忙だというので、「金沢大学の水泳部に来てもらう」提案をしました。学生は、教育の実習にもなるし、アルバイトにもなるし、自分の得意な水泳も教えられるし良いということで、お盆過ぎにやりました。ちょうど夏休みの宿題が溜まっているところで、お母さんたちも心配があったので、公民館に勉強する部屋を借りました。クラブレッツが間に入ってそれぞれの困りごとを1つにしました。結果、30人の子どもが集まり、学生には3日間で12,000円払いました。

民間フィットネスクラブより安く、勉強も教えてくれる、夏休みの宿題も済ませられるというプログラムで、お母さん方も子どもも大喜びで、みんなで記念撮影しました。きとんと収益もあがり、これによって地域が潤ったのです。

これからのNPOの事業としてのキーワードは、「つながる」「つなげる」「ネットワーク」「パートナーシップ」です。知恵を出してください。たくさんのチャンスがあります。知恵を出して、思い立ったらまずやってください。思っていてやらなかったら、やらないことと同じです。やって失敗したらまた考えましょう。助成金を使ってやってみればいいのです。

7. 自由な発想と柔軟性をもつ

協働がポイントですが、NPOは共感のマネジメントといわれています。NPOはアメーバのように、その時々自由に形を変えていきます。自由度がないとNPOはやっていけません。行政や会社のように四角い立方体のような形ではなく、フワフワして隙間を埋めるようなイメージです。自由な発想を持つことが大事です。

連携と融合は違います。連携は、依頼し合う関係でお互いにどんどん本数が増えてしんどくなります。融合はクラブと関係団体がお互いに寄り添って同じことをみんなでする。そうすることで、経費も少なく済み、いろいろな方が関わるができるようになります。「連携から融合へ」が、本当のパートナーシップであり、ポイントだと思います。

クラブは、いろいろな地域の団体の間に入って、コーディネートします。何かを一緒に行ったり、外から見たりして、クラブが動いていきます。地域の住民の自由度に合わせて、伸びたり縮んだり、クラブには柔軟性がないと駄目です。

さて、これからはスポーツマネジメントの時代と言われています。昔は社会体育の時代があり、地域ではコミュニティ・スポーツがありました。それは各種

団体を使っただけのものでした。生涯スポーツの時代になって、今度は団体から個人に変わり、個人を消費者として個人のニーズに合わせたスポーツの時代がやってきたのです。では、総合型地域スポーツクラブは、民間フィットネスクラブとどこが違うのでしょうか？ 民間フィットネスクラブで育った子どもと、総合型クラブで育った子どもでは違っていないといけません。ヒントはさきほどのプロダクトです。

スポーツ産業の時代と言われていますが、「スポーツと（プラス）○○」。たとえば、スポーツと英語で英語スポーツ教室、塾とスポーツ、食とスポーツ、旅行とスポーツ、という感じに、スポーツだけにこだわらず、何かを足すことで産業にしていく。自分たちがかわかってアイデアを出す仕組みがあるはずですよ。

次に、コミュニティ・ビジネス。この問題は、とても大事です。住民が主体になって地域の課題や問題を解決していくのがコミュニティ・ビジネスです。昔のコミュニティは地縁・血縁でつながっていました。今は、隣に誰が住んでいるかわからない、挨拶もしない。コミュニティが崩壊しています。新しいコミュニティでは、子育てや遊び、環境、文化などの、テーマでのコミュニティです。私たちは、スポーツをテーマにコミュニティを再生していきます。そのためには、プラスアルファで、スポーツの枠を超えた活動が必要になります。

公と私だけでは分けられない「公共」というフワフワした空間は、新しい市民の社会です。自分たちの地域は自分たちで良くしていくという「公共」の世界に入ってきたのです。

私たちが変わっていかないと誰も助けてくれません。21世紀、新しい分野の新しい空間の中で、私たちはクラブを通じて地域を変えていかなければなりません。

問題は、この公共をリードしコーディネートする人材がいません。人材を育てるのが急務だと思います。もし誰もいなければ自分がする、自分ができなければ誰かに頼む。この人材を育成し機能する仕組みを皆さんとともに考えていきたいです。

(榎 敏弘 NPO 法人クラブレッツ
ゼネラルマネジャー)

*NPO 法人クラブレッツは現在、NPO 法人クラブパレットに名称を変更している。

*2009年5月17日「助成金経理処理に関する実務者研修会」(日本体育協会主催)の講演より抜粋しまとめたものです。