

認定NPO法人やまぼうしの新3か年事業計画(H29~H31)

～社会的企業としてのやまぼうし改革のロードマップ～

平成29・5・1 理事長 伊藤 勲

1、はじめに ～経営改善計画策定の目的～

昨年度総会で継続審議となった、経営改善計画を今年度の法人事業の最重点課題として取り組みます。

やまぼうしは、「事業創生期」にあたる「おちかわ屋」時代（S60年～H13年）から「法人移行・基盤整備期」（H14年～H27年）を経て、「認定NPO法人」としての「事業展開期」を迎えています。今年度は、法人設立16周年となります。

やまぼうしは、社会福祉法人化の道を選択せず、H13年12月にNPO法人として法人設立を行いました。その後、幾多の困難を克服して「障害者と共に生き・働く地域づくり」と「自然と人との共生」をミッションとして様々な事業創造にチャレンジしてきました。その結果、支援スタッフは100人、本部・サポート事業部・やまぼうしホーム事業部・スローワールド事業部体制のもと16事業所を営営し、事業予算規模も4億円を超え、NPO法人としては日本でも最大級のNPOに成長してきました。

それを可能にしたのは、おちかわ屋以来脈打っている従来の福祉サービスの枠に縛られずに「**新たな社会資源を生み出すチャレンジ精神**」と法人設立前の『市民版・ひのまちづくりマスタープラン』作成以来培ってきた「**多様な市民協働を進めるガバナンス力**」であったといえます。「脱福祉の共に生きるまちづくり」と「社会資源創出型のケアマネジメント」が一貫した基本課題でした。

そうした「**やまぼうしを支える底力**」を継承しつつ、今日直面している問題と課題の解決に取り組み、「共生社会」の実現にむけた社会的企業としての経営基盤と組織力を強化していくことが新3か年計画の目的です。

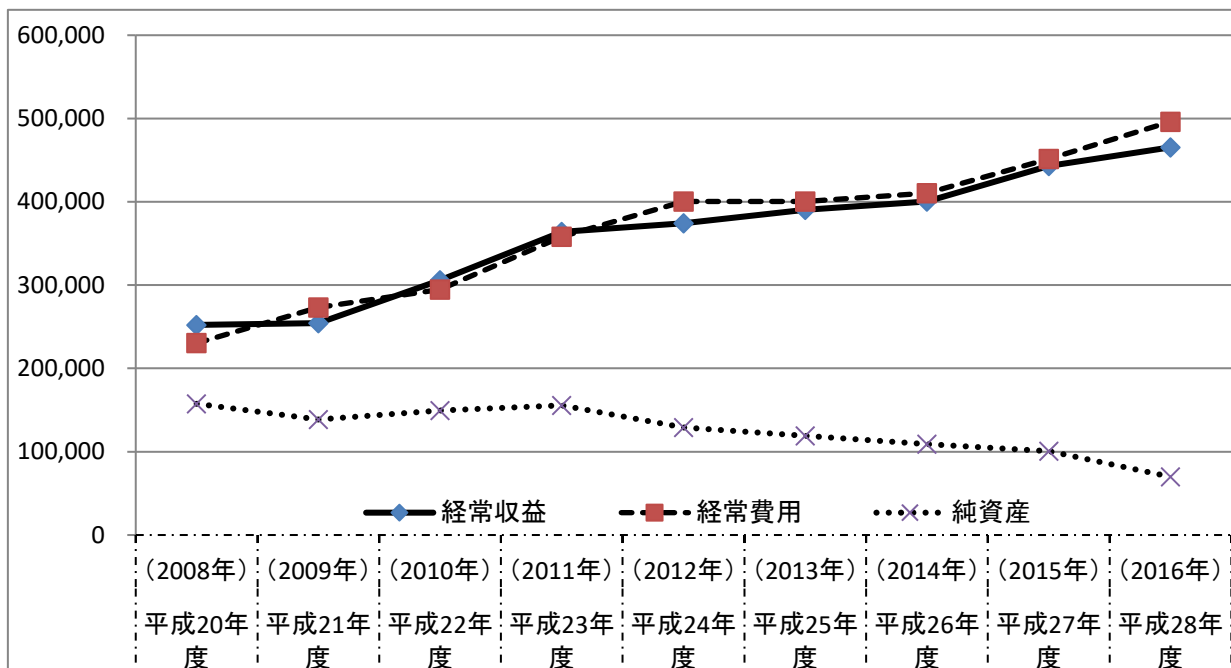
2、やまぼうしの経営分析

1. 時系列推移

当法人は平成13年（2001）12月27日に設立し、現在第16期目を迎えています。設立時の年間事業費6,750万円の予算規模は順調に拡大し2015年度決算では、収入額は4億4,300万円になりました。直近7年間の事業推移は図表1のようになっています。しかし、直近5年間は赤字決算となっているため、純資産（総資産 - 総負債）は平成24年度以降減少しています。この間、各種新規事業の開拓に先行投資した結果です。経常収益は、平成20年度比1.84倍ですが、経常費用は2.1倍となり、事業の費用対効果の改善は急務となっています。また、5期連続赤字の影響により、現預金は減少し、借入金残高が増加傾向にあります（図表2参照）。借入金は増加傾向にありますが、当法人の純資産額に占める割合からすれば、まだ許容範囲といえます。ただし、現預金は当法人の事業規模からすると7,500万円（経常費用の2か月分）を保有することが望ましいと思われますので、現時点では資金繰りが健全とはいえない状況です。今後、必要な、経費節減に取り組むと同時に、魅力的な事業の開拓・推進に個別事業所毎の枠を超えて、法人の事業の組織理念・目標の達成にむけた事業連携を進めていくことが肝要です。経営改善が正念場を迎

えています。 次世代に継承できる事業基盤を是非ともうち固めていきましょう。

図表1 時系列推移グラフ



経常収益	252,224	254,397	305,711	363,920	374,198	390,396	400,501	443,184	465,053
経常費用	230,358	273,215	294,815	357,982	400,486	400,462	410,491	451,615	492,016
経常差額	21,866	-18,818	10,896	5,938	-26,288	-10,066	-9,990	-8,431	-26,963
純資産	157,509	138,691	149,587	155,525	129,237	119,171	109,181	100,751	73,280
備考 (新規事業)	くらしごと	平山台	明星大	法政大	ふれあい	富良野	くらさわ移転	クプリ ディーセント	首都大 おちかわ屋移 転

項目	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	(2008年)	(2009年)	(2010年)	(2011年)	(2012年)	(2013年)	(2014年)	(2015年)	(2016年)
現預金	27,498	29,697	24,918	40,971	19,124	11,282	12,065	12,739	
借入金	3,969	8,568	12,725	19,542	14,814	14,043	25,393	27,533	

(単位:千円)

3、やまぼうしの事業展開の時系列的分析

法人設立後の第1期は、『市民版ひのまちづくりマスタープラン』で提唱したまちづくり施策の実現に向けて、順次新たな事業活動を開設してきました。3期に区分して整理してみます。

第1期（2001年～2004年）NPO法対応期

- 02年 都内初の重度知的障害者生活寮「みお」（八王子）の事業承継
農あるまちづくりへの障害者等参加試行事業開始
～日野市堀の内地区での遊休農地活用・国産大豆プロジェクト
- 03年 重度知的障害者生活寮「わんど」（日野）開設
コミュニティカフェ「交流サロン べらもと」開設（れんげの前身）
- 04年 日野市との里山保全パートナーシップ協定締結 「里山耕房くらさわ」開設・用水守事業・
生ごみ堆肥化事業開始・ヘルパーステーション みずぐるま開設
法人設立時の初年度の事業予算は8千90万円でした、今日5億円の事業収入目前です。

第2期（2005年～2011年）障害者自立支援法対応期

- 05年 落川市民交流センター事業・浅川水辺の楽校運営協議会に参加
- 06年 複合型事業所開設（居宅みずぐるま・重度身体GHげん、短期あかとんぼ併設）
- 07年 障害者就労移行支援事業所「れんげ」開設 ケアホーム「ののか」「つぐみ」開設
- 08年 廃校になった平山台小に、日野市障害者生活・就労支援センター「くらしごと」開設
- 09年 やまぼうし平山台開設（ベーカリカフェ・配食事業開始）
自立と共生のネットワークスローワールド創設（やまぼうし・多摩くさむらの会・富良野）
- 10年 明星大に大学内カフェ・スターショップス開店
- 11年 法政大学内にエッグドーム・スロワールドカフェ開店
第2期では、障害者自立支援法下での「法定事業」としての要件をクリアするための人的条件の確保と一定の事業規模の拡充が求められてきました。その結果、経常収益からみて2008年度の2億5千万円から2012年度は3億7千万円台まで拡大しました。

第3期（2012年～）障害者総合支援法対応期

- 12年 日野市市民の森ふれあいホール内にスローワールドカフェ開店
 - 14年 富良野事務所を開設、仮認定NPO法人認定を受ける。
認定NPO法人を取得する。本部事務所の多摩平移転。
 - 15年 日野市障害者生活・就労支援センターくらしごとの多摩平移転。くらさわの豊田移転。
就労継続A型ディーセント・ワーク平山台の開設、駅前アンテナショップクプリ、首都大エイコーンカフェ開店。
 - 16年 おちかわ屋 神明移転 17年 おちかわ屋 生活介護移行。
- この期は、新規事業の開店と懸案だった移転が相次ぎました。事業基盤は各段と整備できました。事業規模は5億円台に迫っています。その反面、新規事業の拡充による経常費用（賃借料・人件費）はその伸びを上回り、経常差額は毎年連続赤字を計上し、純資産も目減りしてきています。経営改善が不可欠となっています。これが、いわゆる「5億円の壁」だといえます。

4、やまぼうしの組織理念の明確化と事業目標の設定

戦後70年の節目を超え、日本と世界の社会・経済状況は大きく転換しようとしています。あらゆる事業分野ですさまじい「サバイバル競争」が展開されている中で、「やまぼうし事業の持続と発展を可能にする「第4期」を展望し、「5億円の壁」を超えていかねばなりません。

認定NPO法人取得の意義を活かした、新たな事業戦略の構築が急務です。その際、改めて「やまぼうしの原点」を見つめ直すことが大切です。その上で、法人の「**ミッション（使命）の再構築と法人の組織、事業、財務の三分野での改善改革の指標づくり**」に取り組んでいくことが求められています。その中で、近年、「やまぼうしの事業の福祉施設化」が強まってきていることに留意しなければなりません。障害当事者と支援者の関係が、施設での「指導する、される関係」ではなく、「障害を持つ人も持たない人も、高齢者や子どもたちも、生き生きと自分らしい暮らしを共に創り上げていく」関係性を大切にしなければなりません。その意味で、この度提起する「やまぼうし経営改善3年計画」は、単なる収支改善計画ではありません。やまぼうしが、今後「どのような事業分野」で、「どのような事業課題を設定」し、「どのように事業を推進」していくのかの選択の時を迎えています。それと同時に、事業構想を実現できる「マネージメント力」と「ガバナンス力」を段階的に獲得していくための道筋＝「プロセスの提示」を精査していかねばなりません。

《組織理念》の明確化

「障害者と共に生き、働く 共生社会の実現」と「地域社会の課題解決を目指した社会的企業の創造
《事業目標》の設定

ア、組織理念の具体化に向けたロードマップの策定

- ① 各年度の事業計画の達成目標を具体的な数値目標として示す。
- ② 組織目標の達成に向けて、職員・利用者・会員の共通理解を深める。

イ、新たな 組織設計による事業経営

- ① 法人内事業連携を促進する「事業所のブロック化」と「課題別プロジェクト」の推進
- ② 関連法人や企業とのコラボレーションの拡充（地域の資源を生かした仕事おこし）

ウ、市民のライフ&ワークと生物多様性を大切にするまちづくり

- ① 重度障害者も含むディーセントワーク（働き甲斐のある人間らしい仕事づくり）
- ② 高齢期を迎えても安心して暮らせる「共生型事業拠点とまちづくり」

エ、課題解決に向けた人材育成

- ① 福祉と経営の2つの専門性を身につけた人材の育成（キャリアパスの積極活用）
- ② 「当事者主体のケアマネジメント」と「事業経営の計数管理」の徹底

オ、情報の共有化と発信力の強化

- ① 広報誌（やまぼうし通信）の刷新と会員の法人経営参加の推進（やまぼうしサポーター）
- ③ ホームページのリニューアルと積極活用（就労支援事業の一環として）

5、経営改善の3か年のロードマップ

今年度は骨格提案です。今後、順次内容を精査し、豊富化していきましょう。

1) 組織理念の明確化と具体化に向けたロードマップの策定

- ① 各年度の事業計画の主要達成目標を具体的な数値目標として示す。

2017年

- ア、各事業部門の単年度収支赤字幅の縮小（目標額の設定）
- イ、就労支援事業部門での「計数管理力向上」ためのプロジェクトの立ち上げ
- ウ、利用者ケアマネジメント調整会議の定期開催
- エ、6次産業化を推進する法人広報・宣伝ツールの開発と活用

2018年

- ア、法人事業全体での単年度収支の黒字化
- イ、共生型事業拠点の整備計画の具体化（高幡台団地再生プロジェクト）
- ウ、就労支援部門の早出・遅出の2部制と土日プログラムの充実

2019年

- ア、やまぼうし富良野事務所の経営分離・独立経営化とスローワールド事業の拡大
- イ、やまぼうしホームのサテライトの拡大と地域居住支援体制の強化
- ウ、職員研修会・当事者ミーティングの充実

2) 新たな組織設計による事業経営

- ① 法人内事業連携を促進する「事業所のブロック化」と「課題別プロジェクト」の推進
- ② 関連法人や企業とのコラボレーションの拡充（地域の資源を生かした仕事おこし）

3) 市民のライフ&ワークと生物多様性を大切にするまちづくり

- ① 重度障害者も含むディーセントワーク（働き甲斐のある人間らしい仕事づくり）
- ② 高齢期を迎えても安心して暮らせる「共生型事業拠点とまちづくり」

4) 課題解決に向けた人材育成

- ① 福祉と経営の2つの専門性を身につけた人材の育成（キャリアパスの積極活用）
- ② 「当事者主体のケアマネジメント」と「事業経営の計数管理」の徹底

5) 情報の共有化と発信力の強化

- ① 広報誌（やまぼうし通信）の刷新と会員の法人経営参加の推進（やまぼうしサポーター）
- ② ホームページのリニューアルと積極活用（就労支援事業の一環として）

以上。