

黒田藩プレス、NPOに移行

黒田藩プレスが設立されて5年。立ち上げの構想を練りはじめた当初よりも、黒田藩が何をしたいか、どうやってそれを成し遂げるか、よりはっきりとした展望が見えてきました。そこで、これまでの経験をもとに、出版活動を特定非営利活動法人(NPO)の形に移行することに決めました。

しかし、NPOを設立し、軌道にのせるためには、会員の協力が不可欠です。まず、黒田藩がすべきことは、NPOに移行するというアイデアを、周囲の人々がどのように捉えるかを知ることにあります。そこで、黒田藩プレスの活動、今後の展開予定、なぜNPOなのかのアウトラインとしての提案書をまとめました。提案書の詳細は、以下のPDFをご覧ください。

<http://www.kurodahan.com/mt/uploads/kurodahanJ.NPO.pdf>

この提案書は、関心を持ってくださった多数の人たちの協力やアイデアをもとに作成された、準備段階のアウトラインであり、最終版ではありません。少しでも興味をお持ちの方は、ぜひ提案書をご覧ください、ご意見、ご感想をお寄せいただければと思います。黒田藩プレスのアイデアに、世間からどれほどの関心が集まるかを確認するとともに、コンセプトも随時改善していきたいと考えています。

本提案書の目的

本書は、文芸翻訳の出版を目的としたNPOを設立するための提案書です。日本のNPOである以上、日本語と諸外国語間での翻訳がメインになります。ただ、最終的には日本語以外の外国語間での翻訳も手がけることをめざしています。収入は、会員の会費や本の売上げから得ることになります。

本提案書回覧の目的は、真剣に黒田藩の会員になることを検討して下さる方を募集することです。かならずしも、会員になることの約束でなくてかまいません。ご意見、ご提案は、いつでも大歓迎です。本提案書をご覧いただいている皆さまの中で、もし、黒田藩の活動に関わってみたいとお考えの方がいらっしゃいましたら、直接ご連絡ください。NPOの目標や、会費について詳細にお話しし、ご意見をたまわりたいと思います。

中でも、当NPOの会員になりたいとお考えいただける方がいらっしゃいましたら、ぜひお申し出ください。NPOの設立には、最低でも10人の会員が不可欠で、皆さまの協力を切実に必要としています。繰り返しになりますが、本提案書は決定事項ではなく、あくまで準備的なアウトラインであることを、心に留めておいていただきたいと思います。

会員の特典は何ですか？

まず、日本文学の英訳に携わることができます。近い将来、英文学の日本語訳も手がける予定です。最終的に、日本語、英語を問わず、さまざまな言語間での翻訳に関わることができます。また、著者に加え、同分野で活動する人たちとの交流が可能です。さらに、本の出版過程にも関わることができます。加えて、自分のスキルを磨き、翻訳、編集、デザイン、その他のスペシャリストとして仕

事をすることもできます。もちろん名前が出版物に載ることもあります。

黒田藩プレスとは

黒田藩プレス(KHP)は約5年前、日本文学の翻訳出版を目的としてスタートしました。これまでに、約20冊の翻訳を送り出しています。現在、出版予定で動いているものが十数冊、将来的に形にできればと検討中の作品が他にも数多くあります。黒田藩プレスの活動について詳しく知りたい方は、ウェブサイト(<http://www.kurodahan.com>)をご覧ください。

黒田藩プレスの設立当初から、当面は利益が見込めないと分かっていました。楽観的な試算でも、最初に利益が出るのは10年先でした。そして、予想通り、着実に資金は失われていきました。

黒田藩プレスは現在、私の翻訳・プロダクション会社である(株)インターカムの資金を得て運営されています。黒田藩プレスの事業に、莫大な時間、労力、資金を投じてきました。それ自体は個人的にかまわず、むしろ、インターカムよりも黒田藩プレスの仕事のほうが楽しい時もあります。しかし、黒田藩プレスがインターカムの一部である以上、客観的には営利企業の一部門として捉えられません。

この状況では、時間と労力を提供してくれる人を探すことは困難です。せっかく産んだ利益も、インターカムに搾取されてしまいかねないからです。

黒田藩プレスは、大変価値のある仕事をしていると自負しています。今まで通りの活動で利益をあげることができれば、それに越したことはありません。ただ、そうはうまくいかないのが現状です。もし、これまでと同じやり方を続けるならば、年に数冊の本を世に送り出すだけです。しかし、黒田藩プレスはもっと多くのことができるはずで、以下では、今後の目標と、それを達成するために必要なことについて触れていきたいと思えます。

今後の目標

文芸翻訳出版の団体を立ち上げたいと考えています。現時点では、日本語から英語への翻訳に限られますが、今年の終わりには、英語から日本語への初の翻訳(セルビア人作家のゾラン・ジフコヴィッチ氏の3作品)が予定されています。さらに、日本語にぜひ訳してほしいという英語圏の作家たちの、素晴らしい作品も多数手元にあります。日本語から英語、英語から日本語への両方向で翻訳を提供できるのが理想的です。ただ、現実として、本に携わる日本人の会員がいないことには始まり、英語の会員とともに、日本人の会員にも数多く参加していただきたいと考えています。

中国語、韓国語にも手を広げたいと検討していますが、現時点では、翻訳する作品、人材ともに不足しています。しかしながら、最終的には、できるだけ多くの言語間での翻訳を展開したいと考えています。

また、雑誌の出版も視野に入れています。世界各国で販売し、できれば紙媒体とeブック両方の形態をとりたいと思っています。

現在の私の会社よりも幅広い経営基盤で、新しい団体を運営していきたいと考えています。

目標達成のために何をすべきか

出版には、時間、人材、お金がかかります。ひらたく言えば、特にお金がかかります。私が黒田藩プレスプロジェクトに時間を割けば割くほど、インターカムのほうの技術翻訳にかけられる時間が減り、すべての運営に必要な現金収入が減少します。

黒田藩プレスには、いくつもの分野の人材が必要です。主要なものでは、管理者、著者、翻訳者、編集者、デザイナー、マーケティング担当があります。問題は、このような人材に多額のコストがかかり、少ない費用では人材を集めるのが困難なことです。これまで出版した本には、報酬希望額にもよりますが、およそ20万円から200万円のコストがかかっています。

理想的には、良い人材を妥当な報酬額で雇うことができる程度の利益を生んでいければと考えています。しかし現実的には、なかなか難しいでしょう。

また、私が感じている大きな問題のひとつは、黒田藩プレスはインターカムの一部門であるとの外からの指摘です。インターカムは営利企業ですから、利益を生むことが想定されます。当然ながら、その利益を皆が享受したいと考えますが、残念なことに黒田藩プレスが、生んだ利益以上のお金を使ってしまいます。少なくとも、インターカムが得た利益のすべてが、黒田藩プレスにつぎ込まれています。黒田藩プレスに時間と労力を無料奉仕してくれる人たちもいますが、当然ながら彼らはインターカムの収益に貢献しているのではないかと疑問視します。

結果として、黒田藩プレスを今後も存続させていくためには、黒田藩プレスとインターカムを別々の個体にしなければならないということになりました。それにはふたつの方法があります。

- (1) 黒田藩プレスを、企業として独立させる
- (2) 黒田藩プレスを、NPOにする

黒田藩プレスを企業にすると？

黒田藩プレスを企業化することで、インターカムとの別離ははっきりとしますが、根本的な問題は変わりません。もちろん株主になってくれる人たちもいるはずですが、外部からの協力をもとに成り立つ営利企業であることには変わりありません。インターカム自体との関係も切れるかもしれませんが、ほぼ確実に主要株主となるのは私であり、それでは現在の問題とほぼ変わりがなく、根本的な解決にはなりません。

黒田藩プレスをNPOにすると？

NPOの収入源には主に、(1)会費(2)寄付(3)売上の3つがあります。

- (1) NPOを設立するには、10名以上の会員(理事3名以上、監事1名以上)が必要であるため、

会員登録が不可欠です。居住地に関係なく、日本人、非日本人、法人が会員や役員になることができます。この会員からの会費が、主要な資金源となります。

- (2) 寄付は、黒田藩プレスが存在価値のある団体だと証明できてはじめて、もらえるものです。企業にとっても、寄付は誇らしいことです。補助金や個人献金は、黒田藩プレスが有益な活動をしていると認められている証明にもなります。

可能性のひとつとして「スポンサー」があります。スポンサーからの資金援助は、NPOでは、予算外の雑収入として扱うこととなります。ある本のスポンサーになった企業は、表紙や背表紙に企業名を入れてもらえたり、文芸翻訳を支える非常に視野の広い企業であることを、ページを割いて説明してもらえたり、人類のために多大な貢献をしているということを紹介してもらえたりします。スポンサー料は、一例では200万円(著者と翻訳家の印税を含む一般的なコスト)です。その他のマイナーな貢献活動はウェブサイトや年報に載ります。

- (3) 売上とは、言うまでもなく、売れた本の収入です。ただ、黒田藩プレスが現在結んでいる契約のほとんどには印税が含まれていて、NPOの契約になっても、印税を払わなければならないケースが発生すると考えられます。

NPOの費用

NPOでは、報酬を受けられる役員は、役員総数の3分の1以下です。役員報酬の支払いはカットされる可能性があります。費用には、おおまかに以下の3つの種類があります。

1. NPOの運営に関わる費用。会計、確定申告、電話、ウェブサイトにかかる費用など。
2. 事業に関わる費用。在庫に係る税金、倉庫、納税、マーケティング費用など。
3. 生産に関わる費用。これが費用の大半を占める。翻訳や生産作業は、会員を優先に適正な人材にアウトソーシングの予定。無償提供版の作成や広告宣伝活動にも多額の費用がかかる。

現段階でのカテゴリー別の会費一覧(末尾参照)を考慮し、年間5万円の会費を50人から集めたとすれば、おそらく年に2、3冊の出版費用を会費から捻出でき、加えて、1、2冊を本の収益金をもとに出版することができるでしょう。これは、上記で述べた運営に必要な最低限の費用、これまでの経験から予測した出版にかかる費用、過去の売り上げ実績から推測した結果です。個人的に可能な範囲内だと考えます。

NPOの制限

NPOの設立にあたり、翌事業年度の収支予算書を提出しなければならず、その後も毎年の提出が求められます。また、毎事業年度に最低1回の通常総会の開催も必要です。どの程度の人数、割合で会員と役員が出席すればよいのかは明示されていません。申請書類では、少なくとも半数以上の会員の出席が提案されてはいるものの、はっきりと書かれてはいません。その代わりに、各NPOは定款で、民主主義精神にのっとった適正な人数、割合を示さなければなりません。

役員は住民票か、それに代わるものを提出しなければなりません。10人かそれ以上の会員は、名前と住所のみの提出が必要です。日本在住であるか、日本人であるかどうかは問われません。

厳しい基準に従った会計書類を含むさまざまな書類を、政府機関に提出することが求められます。しかし、大多数の書類は企業の立ち上げ時と同じため、大きな問題になることはないと考えています。

また、さまざまな人たちが、黒田藩プレスは非営利団体であるということを証明するレポートも必要になります。初年度の書類を作成するには手間がかかりますが、次年度以降は初年度のものを利用することができるので、効率化できます。

NPOに移行するにあたっての課題

1. 現在のところ、会員に関心を寄せたのは4人のみで、役員候補は私ひとりである。
2. オンデマンド出版を含めても、出版費用を考慮すると、会費5万円でも充分ではない。前年度は、インターカムは黒田藩プレスのために数百万円をつぎ込んだ。今年度も同様になると予想される。
3. インターカムが持っている在庫は2作品のみ(SFアンソロジーの *Speculative Japan* と、眉村卓著の『夕焼けの回転木馬』)。すべての作品について数十冊ずつ抱えてはいるが、既に経費として落としているので、NPO移行後の黒田藩プレスに寄付するには問題ないと思われる。しかしながら、上記の2作品は日本でのオフセット印刷のため(*Speculative Japan* は2007年のワールドコン用)、多くの在庫を抱えている。それほど深刻ではないが、何とか処理しなければならない。
4. インターカムは数々の著者や翻訳者と契約を結んでいる。契約移行に支障はないが、この機会に新しく契約を結びなおすことが望ましい。簡潔にするべく再交渉する契約もでてくるはずである(たとえば、短編の著者や翻訳者の中には年に数百円の報酬を受け取っている者もいる。これを一律一万円のみ報酬とし、毎年の印税を払うための会計処理を省くことができれば効率的である)。
5. インターカムは多くの著者や翻訳者に前払いをしてきた。合計では結構な額になり、いずれはインターカムに戻されなければならないと考える。
6. インターカムは、アメリカの銀行口座やウェブサイトを持ち、オンデマンド印刷業者との契約をしている。これらのすべては最終的に、NPOに移行した黒田藩プレスが引き継がなければならない。

以上の問題をすべて解決するには、数年はかかると考えます。当面、NPOとしての黒田藩プレスは、インターカムに代行を依頼することが法的に可能であり、透明性があれば両組織間で支払が行われることも可能です。双方向でお金のやりとりが行われても、会計簿に記帳される限りにおいては問題ありません。

横領を防ぐには？

はっきり申し上げて、絶対的な防止策はありません。企業と同様、お金を管理する社員にとって横領は不可能ではありません。しかし、同時に企業には、役員がお金に関わる際の法や規則が数多く定められています。実際のところ、NPOを取り締まる規則のほうが、企業よりも多いほどです。

唯一の防御手段があるとすれば、設立当初から一貫して会計の透明性を保ち、役員会議による経営を確立、または他の適した経営制度を取り入れることでしょう。黒田藩では経営の透明性は、ほぼ問題なく保たれると思います。また、すべてのNPOの会計報告はウェブサイト上に掲載され、閲覧することができます。

結果としてどうなるのか？

NPOへの移行がつつがなく行われた後、インターカムや私は、何をすることができるのでしょうか？ インターカムは黒田藩プレスへの投資をやめることができ、今度は黒田藩プレスから翻訳や出版の仕事を得ることができるかもしれません。個人的には、インターカムを、より健全な企業とすることができるでしょう。会費を払い、おそらく最初の5年間はNPOの活動を監督し、もしかしたら資金を貸したり寄付したりすることになるかもしれません。その見返りとして、黒田藩がNPOとして軌道にのるのを楽しみながら見守っていくことができるでしょう。

以上のように、NPOへの移行は現時点で、私の最優先事項である文芸翻訳出版を遂行する唯一の、現実的な方法であると考えます。理論的には、誰かが私の会社を引き継いでくれてもよいのですが、企業責任を引き受けてくれる人材はなかなかいないのが現状です。

その他の問題

1. どの本を出版するかを決定するための委員会が必要になる。委員会は、理想的には様々な分野からの会員で構成されるべきである。旧知の著者の作品だけを翻訳したり、ある特定の翻訳家だけにしかできない本を選んだりしないようにすべきである。
2. 誰に翻訳を依頼するかを決定するための委員会が必要になる。会員の中で、翻訳家が占める割合が高くなると予想されるため、翻訳家の選出が大きな問題となる。翻訳報酬が妥当な金額であっても(必ずしも高いと限らない)、全員に関係するビジネス上の決定事項であり、何らかの衝突が生まれるのはおそらく避けられない。委員会は、ビジネス上の決定を貫くことが必須である。
3. その他の費用(事務所の諸経費、編集、デザイン、レイアウト、宣伝などの費用)もまた、オープンな場で決定されなければならない。

NPOに関する情報は以下をご参照ください。

<http://www.npo-homepage.go.jp/>

<http://www.nvc.pref.fukuoka.lg.jp/>

備考

1. 法的に、理事会では決定できず、総会が必要になる場合は？

答え:定款変更、解散、合併

2. 会員は正と賛助の二つのカテゴリーが一般的ですが、必ずしも最善ではない。以下のカテゴリーと会費はあくまでも提案です。

正会員・個人:年間5万円(投票権あり)

賛助会員・個人:年間1万円(投票権なし)

正会員・法人:年間50万円(投票権あり)

賛助会員・法人:年間10万円(投票権なし)

(株)インターカム

エドワード・リブセット

www.kurodahan.com