

# コミュニティビジネス創業マニュアル

= NPOなどを通じて地域課題に取り組むには =

平成16年3月

関東経済産業局



## はじめに

あなたは、今、あなたがお住まいの地域、そしてあなたご自身の生活に満足していますか？

日本は世界で最も豊かな国のひとつになりましたが、生活実感として、何かが欠けているような気がしませんか？

たしかに物質的には豊かになったかも知れませんが、その一方で失われつつあるものはありませんか？ 地域で古くからあった良いもの、例えば、近所付き合いや郷土食、お祭りといった文化などは失われつつあるのではないのでしょうか。

また、周りを見渡すと困っている人の話を耳にしませんか？

独り暮らしの高齢者や子育ての不安を抱えるお母さん、引きこもりなどの子供の問題、ゴミや環境破壊の低減・防止、自然・景観の保全など、市民がより良い生活を送るためには、まだまだ解決しなくてはいけない問題はたくさんあります。

そして、あなた自身はどうですか？

退職したが自分の経験を活かしたい、歳をとったがまだまだ元気だ、子育ても一段落して自分の時間ができた、あるいは自分の思想信条として社会に広く貢献したい、何か生き甲斐を求めたい、そういった気持ちはありませんか。

これまでは、いわゆる地域の問題は、地元の行政機関が解決に当たってきました。しかし、今、国や地方自治体は、大幅な財政赤字を抱えています。今後の少子高齢化の下では、ますます厳しくなるでしょう。またその組織自体も人員の縮小等を余儀なくされる傾向にあります。このため、これらの問題に、十分に手を回すことはもうできない、少なくとも近々にできなくなってくる、というのが現状です。

では、誰が、これらの問題に取り組むのでしょうか？

そこで、あなた自身が、自分のこれからの生き方として、「よし、一肌脱ごうじゃないか」と思われたら・・・、それは、コミュニティビジネスへの入り口なのです。

コミュニティビジネスとは、地域の問題を地域住民が主体的に取り組み、解決する活動です。ここで「ビジネス」と呼ぶのは、これらの活動をより効率的に、かつ始めた以上は責任をもって継続的に、安定的に行うため、いわゆる「ビジネスの手法」を採って、事業としての運営するためです。ここがいわゆるボランティア活動とは一味違うところです。

またNPOという言葉も良く耳にされるかと思いますが、NPOはこのコミュニティビジネスを行うのに相応しい組織形態のひとつです。

多くの人が「何か社会の役に立ちたい」「自分としても何かをしてみたい」「そこで生き甲斐を探したい」と思っています。でも第一歩が、なかなか歩き出せない……。そんなときにこそ本書を活用してください。

「コミュニティビジネス創業マニュアル」は、コミュニティビジネスをはじめようと思った方が、実際に何を、どうやって準備し、事業を立ち上げ、更に運営していくのか、について、その手順や留意点を示したものです。

本書が、コミュニティビジネスを立ち上げ、かつ成功されることに大いに役立つこと、更にはこのコミュニティビジネス活動を通じて地域社会と創業者自身がハッピーになり、もって地域社会ひいては我が国自体がますます暮らしの場として向上していくことを期待しています。

平成16年(2004年)3月

広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会

(事務局；関東経済局産業振興部CB・NPO推進室)

# 創業マニュアル もくじ

	【ページ】
<b>イントロダクション</b>	P 1
コミュニティビジネス等関連事項の基本的知識の説明	
<b>創業マニュアル</b>	P 1 1
マニュアルに入る前に【使用上の留意事項等について】	
<b>第一部 創業の芽生え</b>	P 1 3
1. 創業の意志	
2. 創業の方向性	
3. 創業の覚悟	
<b>第二部 創業のイメージ作り</b>	P 1 6
1. 創業する事業の目的・内容を明確にする	
2. 事業の目的・内容が適切か評価する	
3. 創業に向けて最低限クリアすべき諸条件	
4. 最後に	
<b>第三部 創業準備</b>	P 2 2
「創業準備」に入る前に	
1. パートナーを選ぶ、	
2. やりたいことの再確認	
<b>第1節 基本設計【イメージを現実の事業に向けて内容等の具体化を図る】</b>	P 2 7
1. 事業内容の具体化等	
2. 人員・事務所・備品	
3. 資金・資材の調達	

**第2節 詳細設計【事業を実施プランまで詰める】** **P 3 7**

- 1．事業の実施プラン
- 2．人員確保
- 3．事務所、備品類の調達
- 4．資金計画
- 5．組織形態
- 6．その他の「活動」としての準備行為

**第3節 事業計画書の作成** **P 4 3**

- 1．事業計画
- 2．資金計画（創業資金、収支計算書）

**第四部 コミュニティビジネスの立上げ** **P 6 1**

**第1節 設立** **P 6 1**

- 1．法人設立
- 2．事務所開設、備品調達
- 3．職員等の雇用
- 4．各種届出、社会保険の手続き等

**第2節 事業開始** **P 6 4**

- 1．資金調達
- 2．活動のPR・営業活動、創業への最終準備  
＜地域における営業手法＞
- 3．初仕事
- 4．反省と改善
- 5．事業を継続させるために  
＜コミュニティビジネスが失敗、継続できなかった理由＞

## **第五部 さらなる事業展開を目指して**

**P 6 8**

- 1．情報受発信力の強化
- 2．新たな資金調達  
    <金融機関等からの有利な借入>
- 3．ネットワークの強化

## **第六部 コミュニティビジネスの創業事例の紹介**

**P 7 7**

- 1．福祉分野
- 2．保育分野
- 3．店舗運営
- 4．まちづくり分野

## **巻末資料**





# イントロダクション

【ここでは、コミュニティビジネスやそれに関連する事項に係る基礎的な知識の説明をします。ここで「コミュニティビジネスとは何か」についてある程度、掴んでください】。

## <コミュニティビジネスとは>

コミュニティビジネスについて、きちんとした定義はまだ固まっていませんが（それ程新しい概念なのです）概して言えば「地域の抱える課題を、地域住民（市民）が主体となって、ビジネスの手法を活用しつつ、それらを解決していく、ひとつの事業活動」のことを言います。

なお、ここで「地域の抱える課題」とは広い概念で、何らかの形で地域社会あるいは地域住民の社会環境・生活レベルの向上を図ることができれば十分だといえます。（例えば、その主たる動機が生き甲斐探し（例えば趣味の陶芸を活かす）だとしても、その結果、地域社会が豊かになれば（例えば文化レベルが向上する、お年寄りに楽しみを与える、等）それで構わないでしょう。）

また「ビジネスの手法の活用」とは、このコミュニティビジネスを、効率的かつ安定的・継続的に行うためのものです。

このコミュニティビジネスは、その「**意義・効果**」として、地域的課題の解決を通じて地域社会を良くし、またこれら事業活動が、特に雇用の増加等にもつながる場合、地域社会の活性化にも資するものです。更に、地域住民の主体的参加からコミュニティの再生（再活性化）にも通じます。

また、その活動主体たる地域住民（および支援者も含む）には、社会貢献という満足感や、やりたいことを実行することで自己実現の満足感や生き甲斐を与えてくれます。加えて、コミュニティビジネスはビジネスとして行うことから、大した額ではありませんが、活動する人にいくらかの収入をもたらすこともあります。

## <コミュニティビジネスができた背景>

我が国は、戦後、特に 90 年代に至るまで一貫して成長を続け、今や世界一、二の経済大国になりました。このように豊かになった反面、失ったものもあります。

例えば物質的には豊になりましたが、画一化された大量生産・大量消費が進み、効率性等の名の下に、地方に古くからあった「良いもの」が失われていることも事実です。しかし、人は豊かになると画一的な物理的充足では満足できず、自分に合ったもの、自分だけのもの、といった多様性を求め始めます（「個の消費」の時代）。このような点はライフスタイルにも現れ、いわゆる「カネ、モノ」を遮二無二追求した仕事中心の生き方（高度成長期、あるいは「バブル」の頃はそうでなかったでしょうか）から、それなりの生活レベ

ルで自己のスタイルを大切に、自己実現や生き甲斐（「こころの満足」）を求めたい人が増えてきているように思います。

生活様式の面でも、いわゆる核家族化や都市化が進み、近所付き合いや地域での諸活動（祭り、町内会等）も低調になっています。逆に、少年犯罪の増加や治安の悪化等が問題となり、いわゆる「コミュニティの崩壊の危機」が指摘されています。

一方、経済社会情勢の変化から、新たなサービス等の要求も生まれています。例えば、高齢化に伴う介護や支援、女性の社会進出に伴う子育て支援、身障者の社会参加をサポートする機器やシステム、さらに引きこもりや落ちこぼれ、学級崩壊、学力低下と言った子供を巡る諸問題への対応等、経済社会の急速な変化を背景にして多くの要求が生まれているのです。

このように、一見豊かになった我が国ですが、新たな欲求・ニーズは、多様化、複雑化しています。

新たなニーズが出現した場合、従来は、それがマーケットベース（採算）に乗るなら企業（営利企業）が、それが難しければ公的主体、即ち中央・地方の政府が、専ら対応してきました。

しかし、上述した新たな地域的課題（ニーズ）は、いわゆる採算性に乗りにくい（むしろ乗らない）ものが多く、伝統的には政府の出番ですが、政府は、中央・地方とも膨大な財政赤字に直面しており、手が回らないのが実情です。

このため、これら新たな地域的課題を抱える地域そのものが、その地域の住民が、自らあるいは協力して、主体的にこれら課題を解決していくこと、即ち「コミュニティビジネス」の出現が期待されるようになりました。地域住民は、地域の課題や状況を最もよく知る人であることから、ニーズに基づいた市民のための事業を展開することが可能なのです。

### **補；古くて新しい！？コミュニティビジネス**

このコミュニティビジネスですが、言葉としては新しく、また対応する地域的課題には新しいものもありますが、中には高度成長期に失われた古き良きものの復活や、コミュニティの再生といったものもあり、また「地域住民が主体的にかつ協力して取組む」と言う点では、「旧来の村社会」に近く、その意味では、決して新しいものではないとも言えます。

## 社会の変化

### <従来の社会>

高度成長  
右肩上がり、人口増加  
不景気下での失業  
大量生産・大量消費  
画一化  
核家族化・都市化  
コミュニティ崩壊 治安の悪化  
カネ・モノ中心  
仕事中心の生き方  
大きな政府 中央集権  
巨大な財政赤字（特に年金等）



### <これからの社会>

低成長時代  
少子化、高齢人口増加  
労働世代縮小、女性等の社会進出増  
多品種少量消費  
多様、個の消費  
世帯数変化小 U/J ターン  
コミュニティ再生の要請  
それなりの充足、心の時代  
自己実現、生き甲斐の重視  
小さな政府 地方分権  
待ったなしの財政再建

## <NPO について>

地域の課題等の解決する主体として NPO (non profit organization 非営利法人) のことをよく耳にされるかと思います。

しかし、この NPO とは、活動する主体（組織）の種類をさす言葉であるのに対し、コミュニティビジネスは、その事業（活動）の内容を指す言葉です。したがって、表す対象が全く違い、本来その異同を比べるべきではありません。

この NPO に似た言葉に NGO (non governmental roganization;非政府組織) や「**市民団体**」というのがありますが、これらはいずれも NPO 同様、組織の種類により、前者は単に政府ではないこと、後者は主体が「市民」であることを強調した表現で、やはりその分類の視点が異なります（よって、これらも異同を比べるものではありません。）

## 注；2種類のNPO

一言で NPO と言っても、正確には二種類のものがあります。一つは、「特定非営利活動促進法（平成 10 年法律第 7 号、通称「NPO 法」）による NPO（以後、「法定 NPO」と呼びます）と、もう一つはそれ以外の NPO です。

前者の法定 NPO は、その設立に行政庁（知事等）の認証が必要で、その活動範囲も限られます（現在は 17 分野）が、一方で寄付金免税（別途国税庁長官の認定が必要）その他の税制上等の恩典がうけられます。

後者は、上のような制約はありません。よってつくるのは簡単で、法律に根拠を有しないことから「任意法人」と呼ばれます。逆にこの法定根拠がないため、直接の権利義務の主体（例えば契約の当事者）になることが難しく、いわゆる「信用」の点で劣ります。

また前者のような税制上等のメリットもありません。

なお本書では、特に断らない限り両方の NPO を指してこの言葉を使います。

### < NPO とコミュニティビジネスの関係 >

前述のように NPO とコミュニティビジネスは概念が違い、本来異同を比較するモノではありません。

ただコミュニティビジネスのなかには、ビジネスの手法をとっても、結果として利益を上げない（上げられない場合も含む）ものもあり、この場合、コミュニティビジネスを行う組織形態として NPO の形を採るものが多くあります。（勿論、それ以外の組織形態をとるものもあります。即ちコミュニティビジネスを行う組織形態に、特に決まりはないのです。よって、逆に NPO = コミュニティビジネスでない、ことも明らかです。）

### < ボランティア活動とコミュニティビジネス >

どちらも社会（住民）のための活動という意味では、大変似ています。

しかしながら、**ボランティア**は、発動の相手（財・サービスの受け手）から「対価」を徴収しません。それに対しコミュニティビジネスは、原則として「対価」を徴収します。ただこのようにコミュニティビジネスが対価を徴収するのは、この活動を事業（ビジネス）としてより安定的、継続的に行うためです（逆に仮に赤字では、事業をそう長く続けられないことはご理解いただけだと思います。）更に対価を取る以上は、「ビジネスとして」の責任も出てきます。したがって、ボランティア活動の場合、比較的容易に中断したり、規模を縮小したりしますが（お金がない、人が不足した等で仕方なく中断する例が多いと思いますが）、コミュニティビジネスの場合は、継続を原則としています（むしろ、そうならないように、対価を取ることでビジネスの手法を採るのです。）

補；またコミュニティビジネスの場合、経営の感覚を入れることで、効率性も追求します。このため組織内に経営のプロを入れ、指揮命令・管理系統も整備します。その点、ボランティア活動は、基本が善意の個々人の集団であり、そこまですることは難しい面があります。

### < いわゆる営利企業とコミュニティビジネス >

いわゆる営利企業（以下、単に「企業」と言います。）もコミュニティビジネスも対価を取る点では似ています。

しかしながら、企業の場合、その存在意義は利益の最大化にあります。よって、対価もできるだけ多く、利益が最大化するようにします。逆に、十分な対価が得られない、十分な利益が上げられない場合は、活動しません。

それに対し、コミュニティビジネスは、その目的は地域社会の課題解決です。この「使命」の達成が一番で、対価の要求等は事業を安定的・継続的に行うためのもの、具体的に

は活動組織体の維持ができれば良いのです。このようにコミュニティビジネスにおいて、利益（対価）の拡大は優先ではなく、事業継続に必要な範囲を確保することが大切です。

地域の社会的課題に対応した活動は、往々にして採算性が厳しいものが多いですが、このように十分な利益がなくとも可能なところが、その解決主体としてコミュニティビジネスが期待される由縁です。

しかしコミュニティビジネスは守られた枠の中で、営まれるものではありません。あくまでも営利企業と同じ競争の中で、事業を営まなければなりません。そのためには、顧客（市民）に選択されるよう商品・サービスの質を一定レベル以上に保つ必要があります。

### **注；営利優先のコミュニティビジネスはいけないのか？**

結論からいって、そのようなコミュニティビジネスを創られても問題はありません。たしかに、我々の定義からは若干外れてきますが、だからといって創ってはならないことにはなりません。仮に、営利優先でも、社会課題の解決に資すれば、コミュニティビジネスとして十分意義はあると思います。（そもそもコミュニティビジネスは、事業の継続性を前提としており、ビジネス手法を採ることから、適切な対価・利益は必要であり、いわばその「程度の問題」とも考えられます。）

ただし、通常のコミュニティビジネスは、その採算性等から、周囲からの支援に大いに支えられ、成立するケースが多くなっています（後述参照）。そして周囲の人は、当該コミュニティビジネスが「自らのためでなく社会のため」というところに賛同し支援してくれると思われるため、過度に「営利優先」となるとこの支援が得られにくくなる可能性はあるでしょう。（現実問題として、営利優先でできる分野なら、市場として本来の営利企業が進出、占有してしまい、結果として、コミュニティビジネスのままでは事業が継続できなくなってしまうのではないのでしょうか。）

### **補；利益処分における違い**

一般の企業では、得た利益は、例えば株式会社の場合は企業の所有者である株主に配当・還元されます（企業内に留保され、更なる営利事業拡大に向けられても、その利益は最終的に新たな利益となり、企業所有者に配当・還元されます。）

コミュニティビジネスの場合は、利益を得ても地域課題解決という事業継続のために留保し、最終的に地域社会が利益を得るのです。即ち、コミュニティビジネスの場合、その利益は地域社会に還元されると言えるでしょう（上と同様に、利益を更なる地域社会の課題解決事業に向ける場合もありますが、その場合も、最終的に裨益するのはやはり地域社会で、変わりません。）

### **補；営利企業によるコミュニティビジネスの例**

いわゆる営利企業でもコミュニティビジネスはできます。即ち、地域社会の課題、特

に通常なら到底採算に合わないようなことに積極的に取り組めば、それはコミュニティビジネスです。その手法としては、別の事業分野でそれなりの利益を上げて、その利益をもってコミュニティビジネスに取り組み、全体で収支のバランスを取るというものがあります。近年、企業も社会の構成員であり、社会への貢献が「企業の社会的責任」といわれていますが、企業のコミュニティビジネスは、その方向にも合致するものです。

### < SOHO とは >

SOHO とは Small Office Home Office のことで、個人あるいは数人規模でまた特に店舗等も設けないような小規模事業者のことを言いますが、最近、「新事業」創造の一形態として注目され、行政の中にも支援するところがあります。特にシニアや女性によるものが比較的多く、これらの者が集まって会議体等ができています。



SOHO も一つのビジネス組織の概念で、コミュニティビジネスと直接比較するものではありませんが、その実態として、小規模で地域をベースとしており、SOHO 事業者も地域の人々であることがほとんどで、活動目的も営利追求が含まれるものの、多くは利益よりも自分の経験を活かすため、又は趣味の延長的なものもあり、結果として、コミュニティビジネスとたいへんよく似ている面があります。そして NPO の時と同様、コミュニティビジネスを SOHO として行う場合（あるいは SOHO によるコミュニティビジネス）もよくあります。

補；したがって、SOHO とコミュニティビジネスは特段区別せずに扱う場合もあり、本書においても然りです。なお SOHO は、その新事業を興すというところから、ベンチャーの一つとして扱われる（例えば行政からの助成面で）こともあります。

### < いわゆるベンチャー企業との違い（支援者の重要性） >

「創業」と言う点で、いわゆるベンチャーもコミュニティビジネスも変わりはありません。ただ営利企業との違いについて申し上げたように、ベンチャーは最終的には利益を優先するのに対し、コミュニティビジネスは使命の達成を第一義にします。このため、ベンチャーは、ハイリスクでも「ハイリターン」を求めてベンチャーキャピタル（VC）等が集まります。その点コミュニティビジネスは、通常、「ローリターン」（場合によってはノーリターン）です（他方、リスクも低いとは言いきれません。）。よって、事業に必要な資金等を集めるのは大変です。それを補うのが「周囲からの支援」です。ただ、この支援は、ベンチャーのように VC がまとめた資金を出してくれるケースは少なく、いろんな支援者から少しずつ、また金銭に限らず場所、労働、資材といった多様な経営資源を掻き集める必要があります。この意味において、コミュニティビジネスは、周囲

の支援者が、数多く、そして様々な形態で、いわば支援者のネットワークとして必要であり、それが成功に極めて重要なのです。

### <コミュニティビジネスと周囲の支援>

コミュニティビジネスは、地域の課題を解決するもので、当然、その地域の人々には喜ばれるものです（逆に、喜ばれない場合は、きっと何かおかしい点があるはず）。よって、周囲の人々からの協力と支援（以下単に「支援」とします。）が得られることが多く、コミュニティビジネス側としても期待しています。

このような支援があれば、活動自体が活性化するのは言うまでもありませんが、更に、その支援が金銭的（経済的）な場合、より採算性の悪い課題にも取り組みます。また仮に同じ課題への対応であっても、その受け手の対価を減らすことが可能となり、受け手の得る利益はより大きくなります。またその支援が、情報や知識の場合であっても、より解決困難な難しい課題の解決が可能となり、その意味でコミュニティビジネス促進に大いに役立ちます。

このように、コミュニティビジネスは周囲からの支援に大いに支えられている（むしろ、支援がないと成り立たないコミュニティビジネスもある）のです。

#### 補；経済的支援の例

これには、財・サービスの提供に要する資材等を安く提供してもらう、又はその作業に係る労賃を低く（あるいは無償＝ボランティア）で引き受けてもらう、事務所の家賃を安くしてもらう、備品を廉価あるいは譲ってもらう等、様々な形態があります。また、行政が補助金等を出す場合もありますが、これも周囲からの支援に該当します。

### <コミュニティビジネスと行政（地方自治体等）との関係>

行政（地方自治体）には二つの側面があります。

まずは、支援、即ち補助金等を交付してくれる存在です。地域的課題の解決はその地方自治体としても促進（奨励）すべきもので、その促進等のため、自治体として補助金等を出す場合があります。

もう一つは、事業の発注者（委託者）としての側面です。地域的課題の解決は、本来その地方自治体が自ら行うべき場合もありましょう。しかし、その自治体に自ら取り組む余力（担い手）がない場合等、外部に委託して行う場合があります（加えて、この方が効率的との議論もあります）。このような場合、コミュニティビジネス事業者が、自治体からの委託を受けて（受託者として）事業を行う場合があります。

以上二つの関係がありますが、まず前者の補助金等については、これでコミュニティビジネスがうまく進められるなら、貰うに越したことはありません。ただし、いやしくも「ビジネス」と銘打つ以上は、未来永劫この補助金等に頼るべきではなく、いずれかの時点で

自立するのが筋だと思います(そうでないと、結局、役所の出先と同じになってしまい、「地域住民主体」という良さが失われます。)

次いで後者ですが、委託は自治体からのものとは言え、その委託者の選定は競争の中で行われるのが通常で、このことは一般企業から仕事を受けるのと同じく、まさに「ビジネス」行為と言えます。むしろコミュニティビジネス事業者といえ、その他大勢の委託候補先の一つにすぎないので、むしろ、より多く、またできるだけ継続的に受託できるよう、頑張りましょう(こうなってもあくまでビジネスなので前者のような問題はありません。)

いずれにせよ、自治体は、地域課題の解決という意味では同じ方向を目指す同志であり、連携を密にする方が得策だと考えます。

(以上のことは、国の行政官庁(地方出先機関等も含む)についても同様です。)

## <コミュニティビジネスの概要>

以上、コミュニティビジネスに係るいくつかの項目を説明しましたが、最後に、コミュニティビジネスの概要として、改めて以下のようにまとめました。

### コミュニティビジネスの概要（まとめ）

#### 活動の主体者

地域住民（市民）（企業を含む）

例えば；定年退職者、高齢者、主婦、学生、商店主、障害者、若年者、等

#### 活動の目的（使命）

地域の抱える課題の解決（そのための財・サービスの提供）

具体的には、何らかの形で広く地域社会・住民の社会環境・生活レベルの向上が図られれば良い。

#### 活動分野

特に限定はない。

主な分野を例示すると、以下のようなものがある。

保健・医療・福祉 教育 まちづくり 学術・文化・芸術・スポーツ 環境

災害救援、地域安全活動 人権擁護 国際協力 IT・情報社会 科学技術

地域資源活用 職業能力の開発、就業支援 消費者の保護 観光、交流

及び 上記の活動に関する支援、サポート

加えて、 地方自治体等が本来行う業務の受託

注；以上はあくまで例示であって、これに限られるものではない。

#### 活動の範囲

特に限定はないが、通常、その課題に係る特定の地域（例えば学校区、町内会、自治会等）市町村の行政区域にこだわらない。

#### 活動の手法 = ビジネスの手法を活用

活動は、ビジネス（事業）として行う。したがって、供給する財・サービスについて、受け手からの対価を要求する（ここが、ボランティア活動との違い）。このようにする理由は、この対価を得ること等で活動を維持し、できるだけ長期、定的な財・サービスの提供（言い換えると地域社会の課題解決）するため。

またビジネスとして行うことで、効率性も高まる。

#### 採算性（利益）

コミュニティビジネスの目的は、地域社会の課題の解決（ミッションの達成）であるが、活動を持続可能とする最低限の利益は確保しなくてはならない。

#### 活動への支援

周囲からの支援があれば、当然、活動は活性化する。

特に金銭的支援があれば、採算性の悪い課題にも取り組める。また情報や知面での支援により、より解決困難な課題への取り組みも可能となる。

このように、コミュニティビジネスは周囲からの支援に大い支えられている。

#### 活動形態

特に決まった組織形態はない。

個人、任意法人、NPO、会社（株式会社や有限会社等の営利法人）でも可。

ただし、コミュニティビジネスとして特定分野の活動をする場合、法律等で組織形態が定められたり、あるいは何らかの規制（設立認可や届け出等）を受けたりする場合がある。

（例：医療行為 医療法人、介護保険事業 事業者認可 など）

#### コミュニティビジネスの意義

地域的課題の解決を通じての地域社会・住民の社会環境・生活レベルの向上。

事業活動を通じての（特に雇用増等がある場合）地域経済・社会の活性化。

地域住民主体の活動による地域コミュニティの再生（再活性化）。

活動する者（周囲の協力・支援する者も含め）に、満足感、生き甲斐の付与。

# 創業マニュアル

マニュアルに入る前に

本マニュアル利用に際してのいくつかの留意事項を記します。

## <取りあげるケース>

現実において、その思いつきからコミュニティビジネスの創業に至る道筋には、いろいろなケースがあり、決して一つではありません。しかし、それらの全てについて取り上げて説明することはできません。そこで、本マニュアルでは、もっとも一般的と思われるケースとして；

「ある人が、一人で、コミュニティビジネス設立を思い立ち、段階的（ステップバイステップ）に幾多の作業を積み上げて、組織を立ち上げ、コミュニティビジネスを開始する」  
場合を取り上げました。

なおこのようにケースを限定したのは説明の便宜のためであり、現実の創業にあたってこの道筋を辿る必要はありません。むしろ、実状に応じて、適宜行ってください。

これ以外のケースとしては、「とりあえずボランティアとして始め、コミュニティビジネスへと変えた」、「どこかのコミュニティビジネス等に参加し、その後独立する」、あるいは上と同じ道筋でも「当初からパートナーがいた」、逆に「あなたがパートナーに選ばれて創業に参画」といったようなものもあり、千差万別です。

しかし、いずれのケースであっても、ポイントとなる事項、例えば；

- ・ どう事業内容を練り上げていくか、その際の留意点は、
  - ・ 誰かと組むのか、組む相手としてどういう者を選ぶか、あるいは人を雇うのか、
  - ・ 資金の調達、場所の確保、事業に要する資材等の調達はどうか、
  - ・ 事業をするにあたってどのような組織（法人）形態を採るのか、
  - ・ 事務所設立や運営の方法・手続きはどうか、
  - ・ 支援者をどのように得たら良いか、
  - ・ 困った時どうしたらよいか、誰と相談するか、
- 等々

の事項は共通しており、仮に本マニュアルで取りあげたのとは違う道筋で創業される方も、本マニュアルの対応する部分を参照していただければと思います。

## <現場の重要性>

また、コミュニティビジネスの立ち上げの中核は、まさに「現場」での作業です。「机の上」だけでは、限界があります。勿論、周到な検討や緻密な計画は、立ち上げ作業に必要な

不可欠で、また成功への大切な要素ですが、「机の上」の話が「現場」では機能しないことは、ままあります。

そこで、検討や計画はあまり詰めすぎないように、むしろある程度できた段階で、次々とステップを上がり、実践へ（現場へ）近づいていってください。もし、今まで考えていたものと違っていたら、その都度、適宜修正すれば、それで結構です（もっともあまりにも違っていたら、もう一度戻って、検討しなおしてください。）

### < 支援の重要性 >

人の力には限りがあります（パートナーがいても同じです）。イントロダクションで述べたように、コミュニティビジネスにとって、「周囲の人々の支援」は、成功の重要な要素です。よって、「いかに周囲の支援者を得ていくか」、またそのためには「いかに周囲の人が賛同してくれるコミュニティビジネスにしていくか」をいつも頭の隅に置いておいてください。

### < 人との出会いの重要性 >

いすれにせよ、「その地域のことをとにかく良く知っている人」、「あなたのコミュニティビジネスの対象（顧客）となりそうな人」、「あなたのやろうとすること及びその関連分野を含めての専門家や識者」、「コミュニティビジネスあるいはボランティア活動等の先人」、更には「支援してくれる地方自治体や公的機関」、等々にもどんどん連絡をとって、話を聞き、相談し、あるいは支援を要請してみてください。

コミュニティビジネスの意義として「コミュニティの再生」というのもありますが、このように色々な人を訪ね、人脈を築くことは、まさにこの「再生」にも繋がります。

# 第一部 創業の芽生え

創業の意志・創業の方向性・創業の覚悟

## 1. 創業の意志

コミュニティビジネスは、「地域の課題」に「地域住民が主体となって」取り組むものです。こういって、何か大層なことをするようにも思えますが、要は、地域の住民が、自ら気づいた地域社会の課題に、積極的に取り組めば、それで十分です。例えば、道路にゴミが散乱していたら、自治体が派遣する清掃員を待つのではなく、地域住民であるあなたが、自分で集めて捨てるとします。それも「地域課題の主体的解決」です。ただコミュニティビジネスの場合は、それを片手間ではなく、より恒常的に、自分の生活というか人生をかけて事業として行う ことにあります。

そのため、コミュニティビジネスを行う人に満足感と生き甲斐をも与えてくれるのです。

もうこの時点で既に、自分の地域の課題がある程度頭に浮かび、自分が如何にして事業として取り組んでいくかといったコミュニティビジネスとしての方向性が見え、かつ、それを行う意志(決意)があるなら、第2部、具体的な「コミュニティビジネスのイメージ作り」へ進んでください(ただし、以下に述べる「3. 創業の覚悟」は是非読んでください。)

「方向性」とは、2. で述べますが、例えば、「高齢者福祉」や「障害者支援」、「川の景観保全」等、行う事業の大まかな分野(より具体的なら具体的である程ベター)程度で結構です。

## 2. 創業の方向性

地域のために何かしたいけれど、どうしても「何をしたらよいか見えてこない」方もいらっしゃると思います。このような方も直ちに「イメージ作り」に入っても良いのですが、その準備行為として、ある程度の事業の「方向性」は見えていた方が良いでしょう。

では、どのように、その方向性を見いだしていくかです。

それには二つのやり方があります。

一つは、コミュニティビジネスは、「地域の課題を解決する事業」です。よって、自分が取り組みそうな「地域の課題」は何か、を考える(探す)ことです。なお、「地域の課題」と一口に言っても、案外分からないこともあります。例えば、勤務先(あるいは通学先)が居住地域と離れていたり、主婦の場合でも家事や育児に追われる日々を送ってしまったら、というときは、地域との関わりが希薄になりがちです。このような場合は、まず「地域」へ溶け込む努力をしてみてください。例えば、団地の管理組合や町内会、子供がいる

なら PTA や地区子供会、あるいは近所が行う諸活動やイベント等に参加することもひとつの手段でしょう。知り合いにボランティアなどをしている方がいればお話を聞いたり、あるいは、最近「シニアの集い」のようなものが方々にできていますが、それに出席してみたり、更には、地域の広報誌を読み、関連記事について発行元に質問したり、自治体や商工会議所・商工会の市民活動の担当課等でどんな活動が行われているか調べる（インターネットで探すこともできます。）方法もあるでしょう。いずれにせよ、そうやって「地域」に馴染んでいくうちに、地域の抱える課題のいくつかが見えてくるでしょう。その中で自分を取り組めそうなことを探せば良いのです。

また、地域の資源、例えば観光資源や特産品など、その地域のよいところや自分の好きなところを活かすことを考えても良いかもしれません（これは、地域発展という地域全般に共通する課題の解決に資します）。

もう一つの方法は、「自分がしたいこと」から探す方法です。コミュニティビジネスであれ、何であれ、やる以上は「自分がしたい」と思えることが重要です。即ち、自分がしたくないことは、長続きしませんし、ビジネスにすることは無理です。この観点から、むしろ「自分の得意なこと」「好きなこと」から出発して、それを活かして、何が「地域の課題解決」に貢献できることを探してください。

注；以上の作業のお手伝いとして巻末資料「地域の課題を見つけるには」を参照してください。

以上の作業で、進むべきコミュニティビジネスの方向性は、概ね見えてきたと思います。

注；方向性が沢山見えても、必ず一つに絞ってください。というのも一つのコミュニティビジネスのできる事業内容は、せいぜい1、2です。むしろ「方向性」では広すぎて、次の「イメージ作り」の段階で事業を1、2に絞らなくてはなりません。

そして見えてきたら、次の「イメージ作り」で、行うコミュニティビジネス事業の目的、内容を順次具体化してください。

### **補；どうしても見えてこない、見えても自信・納得がいかない・・・場合**

この場合の選択は二つ。一つは、今回はパス。もう少し時間をおいて再度考える。

もう一つは、特に「何でも良いから、何かをしたい!!!」想いのある方は、いっそ何かに飛び込んで、実際の活動を経験してみましょう。若干、無謀かもしれませんが、構いません（仕方ありません。）そうすることで、今度は様々な視点からも見ることもできるかもしれません。但しこの方法は、あくまでも試行なので、深入りしないように、また金銭面での負担等も程々に、くれぐれも慎重にしましょう。

なお、何かに飛び込む場合も、本マニュアルのポイントとする事項は、その活動中に参考にしてください。

### 3. 創業の覚悟

コミュニティビジネスといえども、あくまで「事業」です。事業である以上、顧客に対し、きちんとしたものを、安定的に提供する「責任」があります（対価を取る以上尚更です。）また従業員がいる場合、その人の生活に対しても責任があります。即ち、安易に事業をやめたりすることは厳禁です。「少々のことであってもやり通す」、こういう「覚悟」が必要です。

また事業である以上、失敗すること（「リスク」）もあります。当然、失敗しないように、単なる思いつきで行動するのではなく、きちんと事業計画を立て、事業に取り組むようにしましょう（時には冒険も必要でしょう。しかし、冒険と無謀は違います。）

それでも失敗する場合があります。その意味で、あなたの人生を賭けることになります。そしてあなたに家族、特に扶養する人がいる場合、その人の人生も巻き込みます。よって、万一失敗しても老後資金の散逸や一家離散等の悲劇にならないよう、最悪の事態にならないように備えてください（例えば、安易な借金をしないこと。準備と称して高額な機器設備を購入しないこと）。同時に、是非、家族等の理解と応援を得るよう努めてください。ときに「仕事と家庭は別」という人もいますが、「家庭」は良い仕事をするための「基盤」です。悪い基盤では、どんなに優れたアイデアでもうまくいかないものです。また、事業ですからときには苦境に陥ることもあるでしょう。その際、やはり家族等の応援は心強いものです。

#### 補；コミュニティビジネスは生業足り得るか

コミュニティビジネスは、その内容も、その組織形態も種々あり、一概には言いにくいですが、イントロダクションでもありましたが、原則として、社会的課題の解決という使命（ミッション）が第一で、利益はその次となります。また取り組む分野も採算性が悪いところが多い（むしろこれ故にコミュニティビジネスの出番がある）ため、儲けは期待できないことが多いでしょう（勿論、反対に、例えば資格を必要とするようなビジネスで大いに活躍しているところもあります）。他方、社会貢献に取り組むことで満足感や生き甲斐は得られ、それが「やりがい」となる場合もあります。したがって、このようなコミュニティビジネスにおいては、別途収入源がある（生計は別に立てられる）ような人の方が、望ましいでしょう。

なおコミュニティビジネスの職員は、特に「常勤」「正規」の場合、それで生計を立てる場合が多いでしょうから、必要な給与を支払える考えなくてはなりません。ただ事業の性格上、給与の金額は多くは期待できないでしょう。またコミュニティビジネス自体、基盤が不安定な場合もあり、更にその使命第一主義からして、その活動目的が達成された時点で事業を終了することもあり得ます。こうしたことから、コミュニティビジネスが将来的に安定した事業かどうかは定かではありません（勿論、上と同様の満足感等は得られると思います。）

## 第二部 創業のイメージ作り

見えてきた創業の「方向性」からおおまかな事業概要のイメージを作り、コミュニティビジネスとしてやっていけるか（これ以降のステップに入る意味はあるか）について、いくつかのチェックをします。

注；どんどん進みたい方へ

この「イメージ作り」は、第3部創業準備の「第1節基本設計」と事業のラフスケッチと言う点では似ています（範囲・程度には差がありますが。）

したがって、すぐに「基本設計」に入っても構いませんが、その前には、必ずこの第2部でのポイントを頭に入れてから進んでください。

さあ、コミュニティビジネス創業の意志も固まり、その事業の方向性を見えてきました。それでは、具体的に行う事業のイメージ作りに入りましょう。

なお、ここで「イメージ」とは、事業の大まかな概要です。いずれ、基本設計、詳細設計、事業計画書と徐々に詳細な詰めを行っていくこととなりますが、その前に、そもそもこれがコミュニティビジネスとしてやっていけるのかについて、おおまかなイメージを作り、イメージの段階で、いくつかのチェックをすることが必要です。即ち、この大まかな段階でのチェックを通らないと、次のステップに進んでも無駄になってしまうのです。

この「イメージ作り」には、いくつかの段階（そしてそれに応じたチェック）がありません。それは；

創業する事業の目的・内容の明確化

事業の内容・目的の評価

創業に向けて最低限クリアすべき諸条件の洗い出し

の三つです。

以下、順次、説明します。

### 1．創業する事業の目的・内容を明確にする

創業の方向性は見えてきています。それを、より具体化していきましょう。

例えば、コミュニティビジネスの方向性を「高齢者福祉」とします。この地域に困っている高齢者が沢山いるのか、何に困っているのか、等をまず確認してください。多分、「方向性」を決めた段階である程度掴んでいると思いますが、念のため、あなたのコミュニティビジネスの「目的（使命）」を再度確認しましょう。

「方向性」を決める段階で、是非、現場を見て、その当事者あるいは周囲の人に状況を聞いてください。特に、地域に先行するコミュニティビジネス事業者やボ

ランティア団体、近隣地域にあなたと同種のコミュニティビジネスをやっている人がいたら、是非、話を聞いてみてください。あなたのこれからの仕事の参考になるばかりでなく、今後、何かの際の相談相手や協力者になってくれるかもしれません。

いずれにせよ、やはり、頭の中で考えた、あるいは人づて聞いた、本で読んだ、というのと現場の実態は、違うことが多々あります。またその現場は、あなた自身が、これから飛び込んで行く場でもあります。是非、自分の目と耳で確認してください。(なお、こうすることにより、以下の「事業の決定(絞込み)」も行いやすくなると思います。)

そして、この「高齢者福祉」のうち、何をコミュニティビジネス(事業)として行うのか、を決めましょう。例えば、「託老所」<sup>1)</sup>、「一人暮らしの方への給食」<sup>2)</sup>、「バリアフリー住宅相談」<sup>3)</sup>、「高齢者向けパソコン教室」等の具体的な内容です。

注；なお「事業」を検討する際には、巻末資料「コミュニティビジネスの活動分野」の主な活動内容や創業時のポイントについても参照してください。



そして事業は、「コア」となるものに、できるだけ絞り込んでください(だいたい1~2個、せいぜい数個程度に。)。複数の事業を組み合わせることが強さや「売り」になるなら、その組み合わせをもってコアとしても結構です。またコア事業に付随的な活動を行う場合、それが新たな大きい負担にならなければ結構です。仮に今はコア事業を絞り込むことが難しくても、次の準備段階の早い時期(基本設計)までにはそうしてください。あれもこれもとなると、どうしても焦点がぼけ、力も分散してしまいます。

仮に他の事業に未練があっても、それはまず成功事例をつくってから取り組めば良いのです。むしろ、その方が経験を得られてよりうまくいくでしょう。

小さく産んで大きく育てれば良いのです。

## 2. 事業の内容・目的が適切か評価する。

コミュニティビジネスとして、何をコア事業とするか、その具体的な内容が見えてきました。しかし、それが本当に地域の役に立つのか、また事業としてやっていけるのか、はまだ分かりません。そこで、独り善がりにならないように、ニーズや、自分がやっていけるか、といった点をしっかり確認しましょう。

### 1) ニーズはどれくらいあるか

はじめようとするコミュニティビジネスについて、実際、その地域にどれくらいのニ

ズがあるのか、を確認しましょう。イメージづくりの段階でも、地域に課題がある、即ちニーズがあることは、確認したと思いますが、ここでは、更に進んで、どのくらいあるか（ボリューム）を確認しましょう。

ここでは、ある程度のボリューム感覚で結構です。なお、次の基本設計、詳細設計になると、全体の需要量、うち自分の顧客の需要量等について、かなり数値的に精査に把握する必要がありますがここでは、ラフなもので結構です。

勿論、この段階で精緻にできるなら、それに越したことはありません。（なお、数値はどこまで突き詰めても「確定数値」にはなり得ません。誤差と安全率（とりこぼし）を見込んで、「この程度以上あれば大丈夫だろう」の「この程度」を把握することが最終的な目安となるでしょう。）

なお、同じ地域に競合者がいる場合、その事業の内容、その規模等をできるだけ詳しく把握してください。今の段階では結構ですが、次の基本設計段階で、あなたが獲得できる顧客数等に影響してくるからです。

## 2) 自分としてやっていけるか

コアとなる事業（付帯事業を含む）が決まりました。次は、それを自分がコミュニティビジネスとして取り組めるか、を確認しましょう。

### 意志・「楽しさ」の確認

選んだコア事業は、あなたが選んだものであり、当然「やる意志」はあるはずです。

そこで、念のためもう一つ確認しますが、あなたは、この事業に取り組むのが「楽しい」ですか？

コミュニティビジネスは難行苦行でも、修練の場でもありません。いずれにせよ、「楽しい」（あるいは「面白い」）くないと、長続きしませんし、ちょっとしたトラブルで投げ出したりしかねません。是非、楽しんでやってください。

（残念ながら、そうでもない場合(!?) は、もう一度、よく考えて、本当に自分にやりたいことなのか自問してください。）

### 資金面

事業遂行面でやはり大切なのは資金集めです。

コア事業を遂行するために資金はどれくらい必要か、また、どれくらい資金が調達できるか、を検討しましょう。

ここでの必要資金量は概ねで結構です。

勿論より分かるに越したことはありません。例えば、事業の状況等について先行者に聞く場合に、ついでに個々の単価（費用）等を教えてもらうことは、有用な情報となります。

むしろ、ここでは、どれくらい調達できそうかに重点を置いてください。ただ実際問題として、創業資金は専ら自己資金に依存します。(パートナーが当初からの共同発案者なら遠慮(!?)は不要でしょうが、途中段階からパートナーを誘った場合は、自分と同じ負担をさせるのは気が引けるようにも感じます。)よって、自己資金以外は、分かる範囲で結構です。

つまり、必要資金量次第で変動するので、むやみに積み上げても仕方ないのです。勿論、簡単に多く見積もれるのなら、必要資金を検討する段階で費用を切り詰める作業が緩くなるので、歓迎すべきことです。

また行政からの何らかの支援がありそうな場合、活用できる補助金制度等について調べておくこともお勧めします。ただし、補助金には、支給されるための条件がありますので、それを確認した上で事業内容や、時には組織形態を合わせる必要があります。

#### **補；補助金について**

どのような補助金制度等があるかについては、地元の自治体等の当該事業を所管する部門又はコミュニティビジネスやNPO活動支援を行っている部門に問い合わせてみてください。また地元の間接支援機関にも情報があると思います。

**巻末資料**に自治体の支援窓口リストを掲げますので参照してください。

#### **注；事務所・備品等**

資金同様、事業を行うにはその拠点となる事務所および備品が必要となりますが、この点は、次の「創業準備」のところで説明します。

#### **注；パートナーについて**

一人でも事業を立ち上げることはできますが、パートナー(共同創業者で創業後は共同経営者)がいた方が何かと心強いものです。また事業の規模や仕事内容(特に資格が関係する場合の有資格者等)あるいは資金調達の状況によって必要となる場合があります。

このパートナーの選定については、「準備段階」のところで説明します。

### **3．創業に向けて最低限クリアすべき諸条件**

#### **1) 規制の有無**

事業を行うにあたり、関係する法的な規制があるかを確認してください。無いならば結構ですが、ある場合は、それをクリアする必要があります。例えば、資格が必要な場合、事業開始に認可が必要な場合等が考えられます。なお、今はダメでも、事業開始時までクリアできれば良いのですから、基準を満たすための準備期間を確認しましょう。例えば、資格の場合、あなたがそれまでに資格取得できればよいし、あなたでなくてもパートナー

あるいは職員が持っていればよいものもあります。また事業開始に設備面での認可が必要な場合は、準備すべき設備を確認しましょう。

### 補；どのような規制があるか

- ・同様の事業をやっている人（インターネット等で探せます。）に聞く。
- ・その事業を規制する地方自治体に聞く。
- ・相談業務をしている中間支援機関や自治体の担当部門に聞けば、教えてくれることもあります。

また**巻末資料**に分野別の主要な規制リストを掲げますので参照してください。

## 2) 自分が相応しいコミュニティビジネス者か

前項1) ニーズの最後のところで「競合者」を確認しました。

その際に、まず地域のニーズを確認しましたが、実際問題として、あなたは競争して勝てますか、また、地域の人にとって、あなたと競合者のどちらがうまくやれますか（どちらが地域の人のためになりますか）？

（もし、自分の出る幕がないなら、別の方法を考える等、再検討が必要です。）

## 3) 身の丈にあっているか

また、前項2) で規制面、資金面での可能性を検討しました。

どうですか？何とかなりそうですか？

特に、資金面や能力面で無理はしていませんか。背伸びしていませんか。無理・背伸びは決して良くありません。仮に、事業設立時は何とか切り抜けられても、長く続けられなかったり、途中で大失敗したりする危険性が高くなります。そうなると、かえって他人に迷惑をかけるかもしれません。やはり、確実に、身の丈にあったコミュニティビジネスを目指してください。

逆に、「何となく不安」「できたとしても危険性が高い」場合は、もう一度、イメージ作りに戻ってください。

### 注；なお、このことは、次の準備段階に入っても同じです。

即ち、準備を進める過程で、「自分はふさわしくないのではないか」「無理（＝少々の手直しでは解決しない）」と判断したら、イメージ作りに戻って、再検討してください。

「ここまで準備したからやっしまえ」「ここまでやって引き返せるか」というのは危険です。繰り返しになりますが、コミュニティビジネスは事業である以上、責任とリスクがあります。引き返す勇気も必要です。）

#### 4 . 最後に

以上のチェックのポイントは満足されましたか。家族は反対していませんね。  
ならば、次のステップ、「創業準備」に入ってください。

**補；**創業者に望まれる要素について、巻末資料「創業者の心構え」を参照してください。

##### **補；今までに会った方々**

先の「芽生え」段階、そして「イメージ作り」の段階で、いろいろな人に会ったと思いますが、それらの方々との繋がりを大事にしてください。この方々は、次の準備段階、その次の立ち上げ、事業開始、さらに本格実施段階においても、良き相談相手、協力者になってもらえるかもしれません。

前にも述べたようにコミュニティビジネスには周囲の支援者が重要です。これらの方々にも将来の支援ネットワークの一員になってもらいましょう。

最終的にどのような者とネットワークを組んでいくかについては、巻末資料「コミュニティビジネスに必要なネットワーク」を参照してください。

## 第三部 創業準備

いよいよ創業準備です。しっかりとした事業にするには、「事業計画書（別名ビジネスプラン）」が不可欠です。ここでは、この事業計画書を仕上げることを目的とします。またそれと並行して、創業に必要な品目を揃え始めたり、事前活動をしたりと、準備すべきことは盛り沢山です。パートナーと共に頑張ってください。

いよいよコミュニティビジネス創業への準備に取り掛かります。

第三部では、「事業計画書」の作成を最終目標としますが、この事業計画書は、簡単に書けるものではなく、まず「事業」に係る種々の要素を具体化する必要があります。このため、事業計画書を作成する前に、「基本設計」「詳細設計」という2段階で徐々に要素を確定していきます。よって、「基本設計」「詳細設計」「事業計画書」の順で説明しますが、その前に、二つの作業について説明します（後述）。

この両者の関係は、第1節 基本設計の冒頭で説明します。

なおこの準備段階からは、従前の作業と違うスタイルでの作業をお勧めします。それは、「文書（あるいは言葉）に書く（以下単に「文章化」と言います。）」ことで、作業を進める方法です。

文章化せずに頭の中だけで考えると、どうしても概念が曖昧になったり、抽象的になったり、更には論理性に欠けたりする恐れがあります。文章化は、それを通じて概念を固定化するので、より具体化しやすく、また論理的に考えることができ、よってチェックしやすくなります。ここでの最終目標を「事業計画書」作成としましたが、この事業計画書も当然、文章化します。そしてこの事業計画書の効用は、まず自らの事業プランを明確にし論理性をチェックすることができるだけでなく、周囲の支援者等に対しその支援を求めるためのプレゼンテーション（発表）する際にも必要不可欠です。よって、最終的に「事業計画書」という文書にすることから、その前段階の作業、即ち基本設計及び詳細設計の作成においても、原則として、「文章化」しながら作業を進めることにしたいと思います。

「文章化」といっても、名文を書く必要はありません。要は、頭の中の概念だけではフワフワして、例えば具体性に欠けたり、議論の途中で変わったりしますが、文章（あるいは書いた言葉）にすると概念が固定され、そういうことがおきにくくなります。そのための「文章化」です。よって、文章を書くのが苦手な方はメモ的なものでも結構です。相手に伝わりさえすれば、結構です。

## 「創業準備」作業に入るまでに

創業準備作業に入る前に、まずは次の事項をしておきましょう。

即ち、1. パートナーを選ぶこと、2. やりたいことの再確認、の二つです。

### 1. パートナーを選ぶ

パートナーとは、これからともに創業し、事業を行う者で、「共同創始者」(創業後は「共同経営者」)のことです。

またこのパートナーは一人に限りませんし、以後の準備に入ってから、あるいは創業後に増やしてもかまいません。

ただしあまりに多いのは感心しません。ビジネスである以上、経営のリーダーシップも必要で、「船頭多くして・・・」では困ります。よって2～3人程度が適切ではないでしょうか。なお、この時点で、将来の職員あるいは協力者(例えば技術的なアドバイザー)になる人(いずれも共同経営者にはならない)を確保し、準備作業に参画してもらっても差し支えありません(むしろ望ましいです。)

この時点で、何故パートナーを選ぶのでしょうか。創業(事業)は一人でやることも可能です。ただコミュニティビジネスの場合、創業を思い立ったあなた自身がその方面のプロという場合は少ないと思います。また、創業準備(創業後)も、いろいろな作業が必要ですし、金銭面を始め用意すべきものも多々あります。これらを一人で進めるよりは、他者と共同し、補いながら進める方が良いと思います。そしてこれから行う創業準備はまさにコミュニティビジネスの事業の骨格を固める段階です。したがって、この段階から参加してもらう方が、より正しい道筋を辿る(少なくとも間違った方向には行かなくなる)のではないかと考えられます。

このパートナー選びで最も大切なことは、お互いにこのコミュニティビジネスの目的に賛同し、同じ使命感を強く持つ同士であるべきです。互いに信頼感を持ち理解しあえることも、また時には若干の意見の相違は起きるものですが、それをちゃんと克服できるような間柄であることも必要不可欠です。

また、活動の上では事務処理、経理、情報処理など様々な業務が発生します。介護や保育など、事業内容によっては資格が必要なこともあります。これらの業務に対応するために、パートナーときちんと役割分担しておくことも大切です。

必要となる活動分野全てを自分とパートナーでその役割をカバーする占める必要はなく、別途職員(アルバイト、ボランティアを含む)等でカバーしても構いません。ただ、共同経営者として、経営に係る事項や事業の管理は自分とパートナーとで分掌し、補完する方が良いと思います。

良きパートナーが見つかったら、これからの創業準備については、パートナーとコミュニケーションを取り、理解しあいながら進めていきましょう。



### **補；一人で創業する場合**

最初から一人で創業することを決めている人もいます（例えば、きちんとした資格等があって、一人経営者で（何人か雇えば）やっていける自信のある方、等）。それはそれで結構です。なおパートナーがなかなか見つからない方もあるかもしれません。その場合、個人で創業準備に入ることになります（もっとも後者の場合は、できれば創業までに見つけてください。）

このように一人で準備作業に入る方も、「良き相談相手」を持つことをお勧めします。ビジネスを志向する以上、情勢を客観的に判断することは不可欠です。しかしながら、一人だと熱くなったり、視野が狭くなったり、うっかり気付かなかったり、ということもあります。その際、良き相談相手から、冷静な第三者的な客観的な意見を聞くことで、正しい方向へ軌道修正し、気付かなかったミスの発見やその是正もできます。更に、以上のいわゆる技術的な相談に加え、その相談者でもあるいは別に家族や友人でも良いですが、親身になって励まし、応援してくれる人が存在してくれることも重要です。

### **補；パートナーが多数の場合、特にリーダーシップについて**

共同創業者が多数の場合、話がなかなかまとまらず、時間だけが過ぎていくおそれがあります。したがって、共同創業者が多数の場合（即ち、あまりにも多いと「パートナー」と呼ぶことにも抵抗を感じますので）、リーダー的存在を決めて、最終的にはその決定に従うようにしてください。

リーダーは、原則は一人が望ましいですが、2、3人という場合もあり得ます。ただ、複数者にした場合、判断事項毎に代表を一人決めるようにしてください。またこの2、3人はいわばリーダー格で、最終的判断は一人のリーダーが行うというのがあります。この場合、これらの者が相補う関係にあると、良い組織運営が期待できます。

例えば；真のリーダー（1人）は「勇気をもって決断するタイプ。勿論、人を引っ張っていく能力・魅力(カリスマ性)がある。」そして他のリーダー格には、「周囲への気配りが得意なタイプ（＝リーダーの暴走に待ったがかけられる。またリーダーと構成員あるいは外部協力との良い関係維持に尽力する）」や、「専門的知識を保有（＝新商品開発等の事業の展開に力）」等のタイプが組み合わせられるとよいでしょう。

なお創業の芽生え当初からグループで活動する（してきた）場合もあります。例えば、趣味サークルの仲間や、何かのボランティア仲間等で始めるような場合です。このような

間柄であっても、コミュニティビジネスをする以上は、リーダー（むしろ指揮系統と言った方が妥当かもしれません）が必要です。このような仲良しクラブ的な場合は、先頭に立つ人が少なく、結局、人の良い方がリーダーに祭り上げられることも多いようです。しかし「事業」である以上、指揮命令系統は必要ですので、どのような経緯で選ばれたせよ、リーダーはリーダーとしての自覚を持つとともに、周囲の方もリーダーを立て、同時にリーダーをサポートするように配慮してください。即ち、事業体として「ビジネスをする」以上は、従前の仲良しクラブからの脱皮が必要です。

## 2. やりたいことを再確認

イメージ作りの段階で、あなた流に「イメージ」を描き、事業の大まかな姿を頭の中で整理したと思いますが、パートナーも得たことですし、今一度、パートナーとともに、整理し、共有してください。（勿論、パートナーと意見交換して修正すべき点があれば、修正してください。）

この作業を、より確実にするため、以下の様式で、書いてまとめてみましょう（書くことは、前述のように、想いを明確化し、また論理的なものにできます。また、「事業計画書」の部分的な下書きにもなるでしょう。）

< 目的・コア事業の内容 >  
自分達が感じている地域の課題は何か。  
そのために何をするのか。（それは世間の賛同が得られるか。）

< 事業内容の確認 >  
ニーズはあるのか（競合者の有無、競合内容、その規模）  
ここでは地域全体の需要を考えます。あなたが対応する分ではありません。

< 事業内容の確認 >  
その活動を自分達がやる気はあるか。  
また楽しんでできるか。

< 事業内容の確認 >  
資金は十分工面できそうか。  
（補助金制度は、使えそうか。）

注；事務所・備品等について書き込めるなら書き込んでください。

< 事業性確認 >

問題となる法的規制はあるか。  
ある場合、それはクリアできそうか（そのための方法）。

< 事業性確認 >

自分達は相応しいコミュニティビジネス事業者か。  
（競合者に勝てるか？自分の事業は差別化できているか？  
結果として、事業に足る顧客を確保できそうか。）  
身の丈にあっているか（無理や背伸びはしていないか）。

< その他 >

特段の留意事項あれば；  
例；家族の賛同、補助金利用のための留意事項、等々

注；特段無ければ結構です。

< ネットワーク作り >

今までにどんな人にあっただか。  
そのうち、これからも親身になってくれそうなのは誰か。

注；「イメージ作り」で特別の作業はしていませんが、まとめておくと将来、役に立ちます。

## 第1節 基本設計

「イメージ」もできました。これから、このイメージを現実の事業に向けて、順次その内容を検討し、詳細を固めて行きましょう。勿論、パートナーと協同して進めてください。

まず、「基本設計」の段階では、行う事業の内容をできるだけ具体化します（数値化できるものはできるだけ具体的に）。そして、それに併せて事務所等の必要な事業拠点の大きさあるいは必要人員数を決定し、さらにこれらに要する資金面等の見積もりをします。イメージ段階では定性論レベルであったのに対し、今回は数値化（概数レベルではありますが）していきます。

更に、「詳細設計」においては、この「基本設計」を更に進め、事業については現実の実施プラン（販売計画）まで、事務所等については具体的な場所、備品の具体的調達先、人員確保手段（できれば固有名詞まで）、資金面等については、支出面では上記の事業や事務所等を確定するに伴って必要な資金を精査するとともに、調達面もその調達先およびそこから具体的な調達額についてまで詰めることとします。加えて、この事業を行う「組織の形態」を最終的に決定します。即ち、まさに臨戦態勢として、固有名詞、具体的数値を入れた段階まで詰めるのが詳細設計です。

このマニュアルでは、作業をゆっくり行った方が良いと考え、この二段階設計方式を採用しましたが、自信があれば、分けずに詳細設計も含めて一気に作成しても構いません。

なお前述したように、この基本設計、詳細設計は、事業計画書の下書き的要素もあります。ついては、ここの項目が事業計画書（第3節）での記入項目の何番に関連するか「1）参照」というように注記します。

### 1．事業内容の具体化等

#### 1）コア事業等の決定

この基本設計の段階で、事業の内容を概ね固めてしまいましょう。

まず事業の核となる「コア」事業ですが、「イメージ作り」の段階で決められていればそれで結構ですが、まだ決められていない方は、ここで「コア」事業を確定しましょう。言うまでもなく、コア事業はあなたのコミュニティビジネスの柱であって世間の評価はこのコア事業が中心となりますし、競合者との戦いにおいても主力兵器もなります。この点に十分留意して選んでください。また、付帯事業を併せて行うならば、それも確定してください。

（なお、以下、このコア事業と付帯事業を併せ、単に「事業」と呼ぶこととします。）

事業の内容  
<コア事業>

・・・

<付帯事業>

・・・

<コア> や <付帯> は整理の便宜上ここでは入れましたが、本当に対外的に説明する際は、このような分け方をしなくても結構です。<付帯> というと、何となくいい加減な感じがして、その顧客に対し、変な印象を与えたくありません。

事業計画書 3 ) 参照

## 2) 事業目的の再確認 (対外的アピールから)

次いで、この事業の目的を再度、対外的にアピールできるように記述してみましょう。

事業の目的

何をするか (注 ; 個別事業内容ではなく、コンセプト)

その社会的意義 (あるいは解決する社会的課題)

後程述べる競合者との関係で、あなたの「売り」があるなら、それが分かるように書き入れましょう。

事業計画書 2 ) 参照

上の二つが書けたら、家族や友人、あるいは地域の顧客になりそうな人 (忌憚無く意見を言ってくれる人が良いでしょう) に見てもらいましょう (勿論これだけで分からない部分は適宜口頭で補足説明してください。)

あなた達の意が通じるでしょうか。世間の人は評価してくれるでしょうか。聞いてみてください。反対意見や疑問が出てきたら修正して、理解してもらえるものにしましょう。

**補 ;** 第三者にチェックしてもらうことは、これ以降の作業においても、効果的なので、是非試してみてください。

## 3) 事業実施アウトライン等

次の事業実施のアウトライン、即ちどの事業を、誰に対し、どの程度 (供給量) 行うか、を固めましょう。

それと同時に、市場性 (ニーズ) があるかどうかを確かめてみましょう。なお、ニーズは事業開始時だけでなく、今後の見通しを検討しましょう。即ち、事業を継続するにはニーズが短期間でなくなってしまうと困りますし、逆に将来的に有望ならこれからの事業拡大も頭に入れておく必要もあります。

ここでの市場性 (ニーズ) とはコミュニティビジネスを行う地域全体のニーズ (需要量) のことで、あなたが直接相手にするニーズ (顧客) とは違います。よっ

て、実施のアウトラインでの供給量は、当然、これ以下の範囲になります。)

#### 市場性（ニーズ）

<供給地域>（地域も拡大するなら、当初と今後を分けて書く。）

<当初ニーズ、今後の見通し>

なお、分かる範囲で根拠となる情報やデータ等も整理しておきましょう。  
統計的數字が入ると説得力が増します。

事業計画書7)参照

#### 事業実施のアウトライン（事業項目毎に箇条書き）

誰に（例；独居高齢者）×3回/週・・・

将来、例えば次年度、次々年度、も想定します。（「詳細設計」参照。）

事業計画書11)参照

#### 4) 競合者等との関係

「イメージ作り」の段階で競合者の有無、その事業内容、その規模等をおお程度掴み、また競合しても勝てる（むしろあなたの方がうまくやれる）ことを簡単には確認したと思ひますが、上の作業で事業内容や市場性もおはっきりしてきたので、今一度、「実現できるか」確認しましょう。

まず競合者と比較する前に自分の事業の強みをおはっきりさせておきましょう。

#### 事業の特色

先駆性・・・他の団体よりも先を行つた活動、つまり先駆的な視点で活動しているか

成長性・・・将来にわたる展望

独自性・・・その団体にはかない固有の特徴

社会性・・・社会的にどれだけ有益な活動を行っているか、広く社会に役立っているか

事業計画書9)参照

次いで、比較してみましょう。

### 競合者

具体的名称、事業内容、その規模、主たる顧客その他

イメージ作りの段階でもある程度捕まれたかと思いますが、再度、より詳しく調べてください。(場合によっては、実際に見に行ったり、その顧客に聞いてみたり、世間の評判を探る等してみてください。)

### 自分達の事業との対比

- ・市場での競合状況、ターゲットとする顧客の重なり具合
- ・相手の特徴に対しての自分の特徴(強み)

評価( 即ち、やっていけるか、事業としての十分な顧客は得られるか)

例えば、地域全体のニーズがかなり大きく競合者がいてもまだ需要は残っている、同じタイプの人を相手にしていても主たる供給地域が違うので共存できる、自分の「強み」の方が優れているので競争に勝てる、等々。

最初の (のみ事業計画書10) 参照

いかがですか? 実現できそうですか?

そうでない場合は、事業の内容、主たる顧客層(ターゲット)を含め、再検討してください。

なお自分の「強み」の強化、換言すると競合者との「差別化」も一つの重要な手段です。以下にその例をいくつか示してみますので、参考にしてください。

例; 競合相手との差別化を図り、オリジナリティを高める方法

主なサービスの対象を絞る・・・高齢者向け、女性向けなど

(そのサービス内容も対象にあわせて変える)

地域や対象区域を限定する・・・競合を避ける。地区を絞ることで手厚いサービスを実現する。

扱う商品を限定する・・・特産品や別注品等、他では扱えないものを扱う

新しい仕組み(独自性、模倣しづらいもの)を作る

- ・・・他者には真似できず、当然、品質 and/or 価格面等で優れる。

例えば、学生と連携した環境リサイクル活動、主婦ノウハウを生かした保育サービス、等

### 補; 提携者

いままで市場での競合者ばかり考えてきましたが、市場には、あなたの事業を助けてくれる提携者もいます。例えば、資材を恒常的に安定的・安価に提供してくれる人や、特段の金銭的・物的支援はないが他地域で成功している同種の

コミュニティビジネスの関係者で事業の指導や相談にのってくれる人などです。また直接の職員でなくても、適宜アドバイスしてくれる専門家を「顧問」として受け入れることも、あなたの事業の一つの「強み」になります。ここで、こうした提携者についても整理しておきましょう。

提携者については、事業計画書6)参照  
顧問については、同5)最下欄参照

## 2. 人員・事務所・備品

以上で事業の内容はほぼ具体化しました。

では次に、事象を実施する体制面を作り上げましょう。

### 1) 人員

事業を実施する上で人手は不可欠です。なお留意すべきは、外向けの事業（財・サービスの提供）のみならず、そのインフラとでもいいますか、営業や資材・資金調達その他事務所管理等の事業体の管理・運営にも人手は必要です。仮に前者を「実施要員」、後者を「管理要員」としましょう。

いずれにせよ、資金には限りがあることから、できるだけ少人数（特に常勤・正規職員）でできるようにしてください。

注；ここでは所用人数の確認程度で結構です。どのように探すか等は詳細設計で検討しましょう。

### 実施要員

先に事業の供給量を想定しましたので、簡単に何人の要員が必要かは分かるでしょう。

留意すべきは、事業実施に資格等の規制がある場合、有資格者は必ず必要数揃えるようにしてください。

なお、この事業に不可欠な有資格者は、パートやボランティアでなく、原則、正規の職員として集めてください（勿論、パートナーとなってもらうのも結構ですし、場合によってはその方がいいこともあります。）。

経費的には、パート、アルバイト、ボランティア（特にイベント等、ある時期に大勢の人手が必要な場合）を活用しましょう。

以上の実施要員の算定は、事業実施全体を通じてのものです。

しかしながら、具体的な要員投入は、事業の遂行に合わせて段階的に変わります。

したがって、その辺は、特に常用雇用の正規職員以外は、実施計画の策定時に検討し、それに合わせて確保してください。

## 管理要員

何人必要か考える前に、管理・運営面でどのような業務があるか考えてみましょう。

### < コミュニティビジネスに必要な管理・運営業務 >

#### 事務的業務（事務全般、総務・庶務担当）

事務責任者及び事務担当者により、活動全般の事務処理を行います。

一般の会社と同様に主に次のような業務が考えられます。

日常事務処理

電話対応、窓口対応

企画書、書類作成、補助、助成金申請書作成

文具、備品管理

人材管理（アルバイト、社員の管理）など

職員の雇用・労務関係業務

活動における基盤となる業務であり、活動をより活性化する上でも事務処理の効率化が求められます。また団体の信頼を高め、成長するためには事務局の対応、機能の良し悪しが大きな影響を与えます。まず事務機能を確立することが成功の第一歩といえるでしょう。

#### 経理業務（収支・経理担当）

資金の管理は団体の活動上でも最も信頼性と専門性を要する業務でもあります。

経理関係では主に次のような業務が考えられます。

日常経理処理（収支管理、帳簿作成、給与計算、入出金管理など）

収支計画書の作成

決算処理

現金管理、通帳管理

資金運用など

（自治体等から補助金・委託費をもらう場合は、その関連業務（申請、別途の帳簿管理、報告等）

団体の信用性の面でも資金管理や期日内に支払いを行うことは必須です。資金繰りを計画的に行うなど、団体の命運を握っているといえるでしょう。団体の中でも信頼のおけるメンバーが担当し、また代表者が適宜、経理状況を確認することも大切です。

以上のように多くの業務があります。たしかに経営者（あなた及びパートナー）及び正規職員が補い合うこともできるでしょう。ただし、上記業務に加えて営業や広報を重点的に行うとなると、一人ぐらいいは専任で対応する人がいた方がよいかもしれません（また補助金制度の手続き等も手間がかかるものです）。創業当時は適宜やりくりして、軌道にのってから、判断しても良いかと思います。なお、経理や労務といった専門的な分野を外部委託すること（料金はかかります）もあります。

## 2) 事務所・備品

事業内容（運営管理事務を含む）を踏まえつつ、事務所の設置場所、その大きさや必要備品についておおよその目処を立ててみましょう。

- a . 設置場所はどこにするか。利便性・家賃等を検討。
- b . 事務所の大きさはどうするのか。事務所での作業内容、働く人員等を検討。
- c . 創業にあたって、必要な設備（細かい備品ではなく大きな支出となるもの）  
設備名・仕様・調達先（新規購入、中古品、寄贈の当て）・概ねの金額

- ・ 設置場所は、原則、主たる活動拠点あるいはその近接地が良いでしょう。  
    だいたいの候補地が決まれば、周囲を歩いてみるのも良いかと思います。  
    思わぬ掘り出し物（空き店舗等。下の「補」参照）が見つかったり、逆に、以下に述べる留意点から考えなければならない点が浮かんだりすることもあるからです。
  
- ・ なお事業内容によって特に留意する点があるかどうか良く検討してください。  
    例えば；騒音が出る場合（子供保育の場合子供が騒ぐ等）  
        夜の作業はどうか（イベント準備で夜更けまでかかる場合、ソフト作成等で性格上深夜業務を好む場合等）  
        周囲の環境（子供関係なのにそばに風俗関係の店がある等）  
        その他近くにコンビニがあるか（何かと便利）
  
- ・ 備品もできるだけ安く調達できるよう工夫しましょう。  
    なおパソコン等は、中古品もありますが、リースも利用できます。  
    **注**；備品のうち小さいものは、詳細設計の策定時に全体を検討するので、その時に考えても結構です。

### 補；貸してもらえるか？

部屋を借りる（リース一般も含む）場合、物件の値段にもよりますが、特にきちんとした法人格がない場合（任意法人や個人事業の場合）貸すことを渋られることもあります。理由は、法人格がないと責任（例えば、家賃の支払い等）の所在がはっきりしないからです。このような場合、コミュニティビジネス事業者としてではなく、代表（創業）者個人で（即ち個人の資産をもって）借りる場合もあります（個人には貸してもらえないこともあります。）（更に NPO という理由で毛嫌いする人もたまにいます。）

いずれにせよ、早めに不動産屋を訪問し、確認してみましょう。

### **補：公設のインキュベータの活用**

インキュベータ（具体的な名称は色々なものがあるので注意）とは、「孵化させるもの」の意味で、新規創業者の創業支援のための場所や創業に係る相談サービスを提供する施設です。通常、家賃も安く設定されています（中には、相談等のサービスが充実しており、そこへの入居がステータスになるような効果のある施設は反対に入居料が高い場合もあります。）

このインキュベータに入るには、空いていることが必要ですが、空いている場合も入居審査を受けなくてはなりません。どのようなインキュベータがあるか、その入居条件等については、お近くの自治体等に問い合わせてください。尚、インキュベータには通常入居期間に制限があることにも注意してください。

### **注意事項；法人設立の前倒し!?**

これらインキュベータに入るには審査が必要ですが、その審査の申請を出すのに法人格が要求されるのが一般的です。そして審査には時間がかかります。となると、「法人を設立した 申請した 審査に時間がかかる なかなか入れない」では事業の実施に支障をきたすおそれもありますので、むしろ法人設立を前倒しして、想定する初仕事には支障を来さないようにする、ということも考慮してください。

### **補；空き店舗等の活用**

コミュニティビジネスとして物品販売を考えている場合、あるいは商店街への来客を目当てにする場合には、商店街（あるいは中心市街地）のチャレンジショップ、一坪ショップ（場所によって名称は異なる。）の活用も検討に値します。これらは、自治体等が商店街等の空き店舗対策事業として実施している事業ですので、家賃は低く抑えられています。地元の自治体の商店街担当者に確認してみましょう。

なお、行政の補助はなくても、いわゆる空き店舗を商店街組合が安価に貸してくれる場合や、あるいは企業が空いている事務所や倉庫を安価で貸してくれる場合もあります。前者については、その商店街に、後者については、地域の支援機関等に問い合わせてください。何か情報があるかもしれません。

### 3. 資金・資材の調達

#### 1) 資金

事業内容や事務所等も概ね固まってきたので、所要資金（支出面）を検討してみましよう。

創業に必要な資金はどのくらいですか。  
まず事業実施と事務所等管理運用に分け、各々支出項目毎に

- ・事業実施  
(事業実施1回あたりに必要な概ねの価格見積もりから年間の金額を弾く程度で結構です。詳細計画で「販売計画」を作れば、より正確に分かります。)
- ・事務所管理運用  
(この段階では事務所はまだ決まってないので概算で、備品も大きな支出のみを考えたどんぶり勘定で構いません。)  
(正規職員を雇う場合は、彼にはそれ相当の給与を支払う必要があります。また社会保険料等も必要になるので、忘れないように。)

次に収入ですが、自分の自己資金は「イメージ作り」の段階で明らかにしたので、ここではまずパートナーにいくらぐらい準備できるか聞いてみましょう。パートナーも事業内容の詰めを協同して行い、所要資金のイメージもできているでしょう。

その合計から、所要資金との差額をどのように埋めるか、例えば、家族、友人、事業提携者がいるなら事業提携者、あるいはこれからの顧客（いわば前借り）等から、どの程度調達できそうか、見積もりましょう（この時点では概算で結構です。)

また補助金制度等を活用するなら、それは「仮の数値」として入れておきましょう。

補助金等は、まだ創業（組織の立ち上げ）していない段階では申請することはできません。また、申請してももらえとも限りません。さらに補助金等は、精算払いなので、年度末の事業終了時までもらうことはできません。よって、仮にももらえることになっても、創業当初繋ぎ資金の調達が別途必要となります。これが「仮置き」する理由です。

#### 資金調達見込み

自己資金

パートナーの資金

その他（調達先毎に、概ねの額で）

補助金収入（仮置き）

## 補；金融機関からの借入

「イメージ作り」のところでも述べましたが、金融機関からの借入は原則しないでください。そもそも通常の金融機関は、収益性が低い団体にはなかなか貸してくれません。

どうしても足りない場合は、今一度計画全体を見直してください。それでもという場合は、仕方ありません。ただ借入額は小さく、また借り入れ先も厳選しましょう(勿論、金融機関が受けてくれるのが前提です。)

あるいは、やや裏技的ですが、メンバーの中の個人あるいはその者が属する企業等の信用や、あるいは営利企業のコミュニティビジネス担当者がその営利部分の信用で借りる(保証人になってもらう場合も含む。)という方法もあります。

なお、高利貸しに手を出すことは絶対にしないでください。

## 2) 資材

ここも所用数量、その支払い金額は概算で結構ですが、必要な資材の種類、その調達先(複数ある場合、安そうなところ、急な発注にも無理の利くところ等を予め調べておきましょう。)は、正確に見積もってください。

### 資材調達

必要な資材の種類毎に見積もってください。

- ・必要な資材の名称
- ・その調達先(複数ある場合は、それらの特色)
- ・必要数量
- ・概ねの単価、合計金額

ここでは年間分として見積もりましたが、実際は事業の実施に応じて必要となるもので、また支払方法もいろいろ工夫できます。

この段階では、概ねの量で構いません。

詳細計画で「販売計画」を作れば、より正確に分かります。

## 第2節 詳細設計

いよいよ最後の詰めです。

これができれば、事業計画書（ビジネスプラン）に盛り込む事項はほぼ揃います。

ここでは、現実の「実施」を念頭に詰めていくこととなります。

### 1. 事業の実施プラン

基本設計で決めた事業の実施プラン（販売計画）を検討します。

（なお、計画を作成しながら、再度、事業内容の見直しも忘れず行ってください。）

実施プラン作成のポイントは以下の通りです。

#### 実施プラン

<実施事業毎に>

- ・いつ、どこで、どれだけ行うのか

実施計画書 1 2 ) 参照

- ・まずは、1 回分（1 期分）作りましょう。

なお実施回数は、実施能力による面もありますが、採算ライン（通常、ある程度以上でないとう固定費分が賄えず赤字にならない）についても頭に入れて、計画しましょう。

- ・また、これに合わせて必要となる資材を整理しましょう。  
必要な人員も算定しましょう。
- ・以上が分かると、1 回（1 期）当たりの収支も分かります。
- ・会員制をとる場合は、会員数についても計画しましょう。



この実施プランを策定していくとおおまかな収支も見えてきます。この収支を考えるに当たっては、収入は少なめに、支出を多めに想定し、事業プランに余裕を持たせることが大切です。場合によっては、複数プランを想定しておいて、当初はもっとも安全な方を、事業開始後はその実績からもっとも合うものを選定し、その後の事業を考えるというやり方もあります。

また、この作業を数年分（例えば次年後、次々年後といった具合）想定して、今後の戦略を考えましょう。

事業計画書・収支計画に反映

## 2. 人員確保

およその事業開始時期が分かったら、その時に間に合うように、所用の人員確保の準備に入ってください。

注；所用の人身数は基本設計で検討しましたが、上で大まかな収支が見えてきたので、人件費と事業費との関係も算出できます。即ち、収益をプラスにするには、収益から資材等のコストを除いた額で人件費が賄えることが最低限必要となります。人件費はコミュニティビジネスでもっともコストのかかる部分でもあり、この収益から人件費（雇用人数調整）を再チェックすることも有意義です。

具体的には、正規職員、常用のパートについてめばしい人に声をかけるか、人を介してコミュニティビジネスに興味のある人を紹介してもらう等の方法もあります。そして必要な有資格者については、確実に確保してください。

なお、特に経理等の事務管理職員については、経験があった方が良いので、近くにリタイアした人を紹介してくれるところ（最近では、リタイアした人を派遣する団体等もあります。）に相談するののも一つの手段です。（リタイアした方ですので、待遇でも相談に応じてもらえる場合があります。）

創業（特に第1回目の事業）の少し前までに、具体的な個人の確保ができるようにしてください。

### 人材の募集方法

人材を募集する場合、次のような情報ツールを活用することが、低予算で効果的であると考えられます。

#### ・インターネットを活用した人材の募集

例えば、NPOサポートセンター（東京都中央区）ではホームページ上で「NPORT 求人情報センター」を開設しています。非営利団体であれば無料で求人案内を掲載することができます。

また、自らの活動をPRするホームページを作り、その中で人材募集を行うことでミッションに共鳴した人を集めることができます。

#### ・地域情報誌、市報などを活用した人材の募集

行政の広報誌には、ボランティア募集欄がある場合もあります。（掲載無料）

#### ・チラシを作成して地域の公共施設などで掲示、配布

#### ・ハローワークへの登録

## 3. 事務所、備品類の調達

### 1) 事務所

基本設計で、事務所の概ねの広さ、場所（候補地）は決まりました。

事業開始時期が想定できたら、そろそろ大家（不動産屋）との交渉を開始してください。

いくつか当たってみて、一番良いところを選んでください。ただ、本契約は、創業後（組織立上げ後）となるでしょう。

前述したように法人格がない場合、持ち主が貸与を渋る場合があります。その場合（それ以外の NPO 等の場合でも）、きちんと支払いができることの証明として、事業計画書を見せて納得してもらう場合もあります。その場合には、次の事業計画書の完成を待つこととなります。

インキュベータやチャレンジショップ等を選択した方も、入居を前提に申請の相談を始めてください。なおここへの入居の許可も、組織立上げ後になります。なお、十分な創業資金が用意できない場合、スタート時点では自宅から始めるという選択肢もあります。

## 2) 備品

事務所の開設が概ね決まったら、備品の準備に入りましょう。なお、小物や消耗品は開設後でも結構です。

ということで、基本設計で想定した大物の備品について、良いモノを探し始めてください。なお準備はしますが、搬入は、事務所開設後となりますので、その点、交渉する時には注意してください。

繰り返しになりますが、備品はできるだけ安く調達しましょう。全てを新たに用意するのではなく、すでに有しているものを活用したり、中古品を探したりすることが大切です。または協力者から提供してもらうなどして、より初期投資とコストを抑えた創業準備も考える必要があります。

また購入した備品にかかった費用などは「領収書」などで日時と要した費用などをしっかりと残しておいてください。創業後の経理処理に必要です。個人で物を買うのとは異なりますので、領収書をもらう経験の無い方は注意してください。

これらの用意に漏れのないよう、**巻末資料**に「**事務所・備品確認シート**」を用意しましたので、ご活用ください。

## 4 . 資金計画

資金計画は特に念入りに検討する必要があります。

可能な限りは自己資金の範囲で、またはパートナーや家族、友人への借り入れなどが現実的でしょう。なお、資金を借りた場合は、「返済計画」もしっかりと立てましょう。また活用できる補助金制度等の情報収集、検討も必要です。

事業計画書・創業資金参照

資金計画は、創業時を中心に、最低一事業年度分はきちんと作ってください。なお、事

業継続が前提ですから、将来分（例えば2、3年後等）についても想定してください。

事業計画書・収支計画書参

## 1) 自己資金

創業する際にはなるべく自己資金を中心に考える必要があります。繰り返しになりますが、その意味でもいかに初期にかかる経費を抑えるかを考えなければなりません。

一般的に金融機関で資金を借り入れる場合でも自己資本率は50%以上を求められます。

つまり300万円の創業資金が必要であれば150万円は自己資金で準備することが目安となってきます。

事業計画書の作成の際にも、次の手順でいかに自己資金率を増加するかが最初の検討事項となります。

(例)

1.自己資金額を出す	130万円
2.必要な創業資金を算出する	300万円
3.不足分を算出する	170万円
4.自己資金の再検討 (保険解約、自動車売却など)	+50万円 (自己資金180万円)
5.創業資金の再検討 (経費削減、設備などを寄付で賄う)	30万円 (必要経費270万円)

このように検討を進め、150万円の不足分を再度検討することで90万円の不足まで調整を進めます。これにより自己資金率は50%以上となり、また調達すべき不足資金を少なく抑えることもできます。

パートナーがいる場合は、パートナーとの関係にもよりますが、自分に準じた負担をお願いしましょう。

また使命に共鳴する人達に出資をお願いすることも考えてみましょう。

## 2) 家族・友人からの借入

新規創業時は信用も低く、銀行や公的融資を活用するのは難しい面もあります。そこで自己資金の不足分を家族や友人に借りることも念頭におく必要が出てきます。

もちろん借入れ、という形態もありますが、一方で出資をしてもらったり、共同経営に加えたり(家族や友人にパートナーになってもらう。ただし経緯が異なるので、自分と既にいるパートナーと同様の尽力を求める訳にはいかないでしょう。)することも考えられるでしょう。

その反面、身近な存在であるがゆえに、お金の貸し借りがルーズにならないように、きちんと借用書の作成や約束事を交わすことも必要です。

安易に相談できるからといっても、人間関係のトラブルに発生しないように、十分に話し合いと約束事を定めた上で借り入れを進めていくことが大切です。

### **補；金融機関からの借入**

原則としてお勧めしませんが、どうしてもない場合、比較的有利な借入については、第五部2.)を参照してください。

なお、高利貸しには絶対に手を出さないでください。

### **3) 補助金、助成金**

公的補助金、助成金の制度を有効に活用することも創業の上で必要な知恵となります。

今後は行政と市民との協働が進み、コミュニティビジネスが自治体と連携を組んでいけるレベルに成長していくことも期待されております。

補助金や助成金の交付機関には、国や自治体、各種法人（財団法人、社団法人など）といった様々なものが存在します。

補助金、助成金の制度を利用するためには幾つかのポイントがあります。

団体を設立し、事業計画書をしっかりと作成する

国や県、自治体の窓口、地域のボランティアセンターなどで情報を得る など

特に自治体の公的補助金については、地域と密着し、地域ニーズに合った活動であることを担当者に理解してもらうなど、活動を地域で認知してもらうことが必要となります。

また基本設計のところでも述べましたが、補助金等はすぐには入ってきませので、別途つなぎの資金が必要となります（ただ交付決定書があると、それを信用して、貸してくれる金融機関もあります。そういうところは活用しても良いでしょう。）

## **5 . 組織形態**

冒頭で述べたように、コミュニティビジネスに特に決まった組織形態はありません。（規制によって決まっている場合を除きます。その場合は、その形態を選ぶことはできません。）しかしながら事業をする以上は形態を決めなければならず、今までの検討、特に事務所調達や補助金等の助成を活用する場合の条件をも考慮して、最も良いと思われる組織形態を採用してください。

選択の際の考慮ポイントを整理するとすれば；

- ・ 契約主体として信用を得るために法人格が必要になることもあるでしょう。
- ・ 補助金や委託の条件に非営利であることとされていたためNPOとしたり、
- ・ 寄付金税制を受けるために法定NPOとしたり、

- ・将来的に大きな市場に展開することを考え、相当額の資金調達が比較的しやすい有限会社や株式会社を選択したり、
  - ・特段のこともないので、設立がもっとも簡単な任意法人としてNPOとしたり・・・
- といったところでしょうか。

組織形態毎のメリット・デメリットは巻末資料参照

## 6. その他の「活動」としての準備行為

### 1) ネットワーク構築準備

「イメージ作り」の最後でも申し上げたように、ここまでの準備作業で知り合った方々も大事にしてください。将来の支援ネットワークの重要な候補です。

### 2) 事前広報・営業活動

ここまで来れば、もう実行に移すことはほぼ確実ですので、そろそろ事前広報あるいは営業も考え始めてください。

(具体的な方法等は、第4部第2節を参照。)

### 第3節 事業計画書の作成

これまでを通じてコミュニティビジネスの創業に関する整理を行ってきましたが、実際に創業を前提とした事業計画書の作成を行います。

この事業計画書の埋め込み作業がこの「コミュニティビジネス創業マニュアル」の最大の成果です。

事業計画書は、自らの事業計画をチェックすることができるだけでなく、事業開始までのスケジュール管理にも役立ちます。また、事業計画書を作成することで、市民、専門家、金融機関、自治体など、事業の協力者へのプレゼンテーションにも活用できます。

時間をかけても構いませんので、必ず計画書を埋め込んでください。

コミュニティビジネスはあくまで事業として成立し、独立した事業体を目指すものです。その点からも事業に対し、より具体的に計画を立てる必要があります。

なお、事業計画書については、「コミュニティビジネス・事業計画書作成におけるポイント」に従いながら「記入例」を参照し、全ての項目を埋めて、創業の際の指針としての活用を進めてください。

記入する内容は、「事業計画」として1～12の項目と、「資金計画」として創業資金、収支計画書があります。

最後に「事業計画書(フォーマット)」(巻末資料)に正式なものを記入して完成です。

書類作りに慣れていない方には、若干大変かもしれませんが、是非作成するようにしてください。様式をみてもらえば分かりますが、1～12はほとんど作文で、第1節、第2節で行った作業が活用できます。また収支計算についても、創業資金は、上と同様、既に行った作業ですし、収支計画書も、ほとんどがそれまでに使った数字で作成できます。

注；この事業計画書の様式は、あくまで雛形として提示したもので、必ずしもこれでなければならないというものではありませんが、内容的は、同様のものを作られることをお勧めします。

注；この事業計画書はあくまで創業時に使用するためのものです(創業後しばらくの間、計画通りに進んでいるかどうかのチェックには使えます)。即ち、事業を実施してからは、別途経理処理等のための帳簿作りが必要となります。



## < 事業計画 >

いよいよ事業計画書の作成に入ります。

これまで学んだこと、自分自身の思いをこの中で反映できるようにしてください。

まず、1～12の項目を【記入のポイント】を抑えながら書き進めてください。

(記入例は参考程度に。むしろ第1、2節で文章化したものを使ってください。)

そして創業資金、収支計画書を計算していきます。

### 記入のポイント

#### 1. 主体団体

起業していく上では、まず団体名の確定をすることが必要です。

仮の名称でも構いませんが、まずは団体に対する思い入れを強めるためにも、最初に団体名を決めてください。

#### 所在(住所、電話、メールなど)について

所在、連絡先の無い団体では、社会的な信用がありません。

自宅や仮の事務所であっても、連絡先を定めましょう。

主体団体	団体名： 住所： 電話： メール： FAX： ホームページ：
------	---

#### 記入例

主体団体	団体名：千代田保育協会 住所：〒102-0082 東京都千代田区一番町 - - 電話：03-5226-**** FAX：03-5226-**** メール：chiyoda@hoiku.net ホームページ：http://chiyoda-hoiku.net
------	---

## 記入のポイント

### 2. 活動コンセプト

会員募集、協力者募集の際にも、明確で簡潔な活動概要が有効となります。何をするのか、その意義はなにか、等を読み手に伝えるようにしてください。あいまいな表現は避け、はっきりとした表現でまとめるようにします。

また「自分の想い」をこの中で表現することも大切です。

活動のコンセプト	
----------	--

#### 記入例

活動のコンセプト	<p>この法人は、地域の子ども達の健全な育成の支援、居場所の提供を推進するとともに、核家族の中、孤独な育児に追われる母親のための子育てサポーターの役割を担うものです。</p> <p>地域の有志が集い、自分達の手で子育て環境を向上させようと発足しました。</p> <p>地域の母親たちと保育士のネットワークによる子育ての総合支援を行います。</p>
----------	---

## 記入のポイント

### 3. 主な活動内容

活動の内容を示します。

これも2. 同様に明確かつ簡潔にします（箇条書き、原則体言止め）。

具体的に何をするのか、どのような事業内容なのかが分りやすく示せるものにします。

主な活動内容	
--------	--

#### 記入例

主な活動内容	(1) 地域のイベント・講習への保育者派遣 (2) ベビーシッター派遣 (3) 乳幼児・学童の保育、居場所作り (4) 興味・能力を伸ばすプログラム提供 (5) 保育者向け講習の実施 (6) 安全な子供服・おもちゃの販売、オンラインショップの経営 (7) その他上記に関連する一切の業務
--------	---

## 記入のポイント

### 4. 活動内容に対する規制（特に無ければ不要です。）

活動を開始するにあって、クリアしておかなければならない資格や諸手続きを整理します。また創業開始時にクリアしている旨、記述してください。

活動に対する規制 (資格・届出)	資格：  届出
---------------------	---------------

### 記入例

活動に対する規制 (資格・届出)	資格：認可外保育所の場合、従事者の概ね1/3以上が、保育士又は看護師の資格を有する必要あり（従事者 人に対し、資格者 人確保済み。）  届出：事業開始届は不要。年1回以上の報告徴収あり。
---------------------	---

## 記入のポイント

### 5. 活動メンバーおよび業務分担

代表者をはじめ、活動する主要メンバーを定めます。

設立する法人の形態によって必要人数、役職名などが変わってきます。

NPO法人であれば、理事・監事を含め、最低でも10人のメンバーが必要となります。  
また活動メンバー個々の業務担当も定めます。

活動メンバー および業務分担	代表者： 副代表者： 事務責任者：
-------------------	-------------------------

### 記入例

活動メンバー および業務分担	代表者：理事長 千代田花子 副代表者：副理事長 山田美子 事務責任者：事務局長 鈴木恭子 経理担当：高橋由美 イベント・企画担当：佐藤佳代 施設管理責任者：武田敏子 顧問：東西大学文学部心理学科教授 田中和江
-------------------	--

## 記入のポイント

### 6. 事業上の提携先

ビジネスを進める上で提携しておいていた方が良い団体を考えておきましょう。  
(世間的に名の通ったところ、見た目がしっかりしているところが望ましい。)

提携先	
-----	--

#### 記入例

提携先	子育てネット <a href="http://www.i-kosodate.net/home.html">http://www.i-kosodate.net/home.html</a> 全国ベビーシッター協会 <a href="http://www.netcircus.com/babysitter/">http://www.netcircus.com/babysitter/</a>
-----	---

## 7. 市場性

活動におけるニーズがあるかどうかです。

活動対象地域における需要の全体で、あなたに対応する（確保したい）顧客の需要量ではありません。

現在のニーズと将来性のニーズに分けて明記します。

また可能な限り、市場調査やデータ調査をし、正確な市場性の把握を行います。

市場性	[ 現状 ]
	[ 将来性 ]

### 記入例

市場性	<p>[ 現状 ] 千代田区は、30 年前、12 万人だった人口は現在、四万人弱。五歳以下の子どもは約千五百人で、少子化で定員割れが続く幼稚園と、共働き家庭の増加で多くの子供が入所待ちしている保育園というアンバランスな現状です。近隣の保育園は、日中に面倒をみる人がいないことが入園条件になっており、待機児童も数多くいます。</p> <p>また価格は近隣の保育園では 8 : 00 ~ 16 : 00 で月額約 4 万円ですが、サービス内容と時間帯が短いことにより地域のニーズには十分に対応していません。</p>
	<p>[ 将来性 ] 上記のような中で、必要な保育を受けられない子ども達が多数存在し、また日常的に保育を必要としなくても、随時受け入れ可能な安心できる保育を必要とする家庭の需要も大きいと思われます。</p> <p>近隣の主婦によると、時間帯が延長し、融通の利く施設であれば、価格が通常 1.5 倍程度を出してもかまわないという声もあります。</p> <p>価格帯は中長期的に抑える努力をすることで、地域のニーズに十分応えられると考えています。</p>

## 8 . 活動の受益対象者

活動において主たる受益対象者となる対象です。

受益対象者（この活動のサービスや利益を得る主な対象者）は、

「属性や年齢などで限定する場合」:「高齢者向け」「乳幼児向け」「障害者向け」  
など

「地域で限定する場合」:「 県民」「 市民」 など様々に分けられます。

もちろん対象者を限定する必要はありませんが、なるべく「誰のための、誰に向けたものなのか」を明確にした方が良いでしょう。

活動の受益対象者	
----------	--

記入例

活動の受益対象者	千代田区民（乳幼児・児童・保護者、地域市民）向け。 また一般の保育者も受け付ける。
----------	--

## 記入のポイント

### 9. 活動における先駆性・成長性・独自性・社会性

この4つのポイントは、団体の活動において、よく問われる項目です。

この項目を整理することは、自らの活動の「強み」を整理することにもなります。

特に補助金、助成金の申請時などには聞かれることがあります。

先駆性・・・他の団体よりも先を行った活動、つまり先駆的な視点で活動しているか

成長性・・・将来にわたる展望

独自性・・・その団体にしかない固有の特徴

社会性・・・社会的にどれだけ有益な活動を行っているか、広く社会に役立っているか

活動における 先駆性・成長性・ 独自性・社会性	[ 先駆性 ]
	[ 成長性 ]
	[ 独自性 ]
	[ 社会性 ]

#### 記入例

活動における 先駆性・成長性・ 独自性・社会性	[ 先駆性 ] 乳幼児だけではなく保育対象を学童児まで広げ、幅広い層に保育サービスを提供しています。また、それぞれの年齢にあわせた学習支援・体験学習など多彩なプログラムを用意し、能力・個性を伸ばす保育環境を提供しています。
	[ 成長性 ] 少子化が進んでいるにもかかわらず、保育待機児の存在があるなど、行政の保育事業と社会のミスマッチがおこっており、その隙間を埋めるフレキシブルな形の保育の必要性は今後も高くなると思われまます。 一方、高齢化も進み、地域の元気なシニア層の能力活用・生きがい作りの場も求められています。両者のニーズを満たすものとして、当協会の事業の今後の成長が期待されます。
	[ 独自性 ] スタッフは全員、大切な子ども達の命を守るため、また健全な成長のために、乳幼児、小児を専門的に扱った応急手当認定コースを受講し認定を受けており、安全面は特に配慮しています。
	[ 社会性 ] 文部科学省では、家庭・地域・学校が一体となって組む「子どもの居場所づくり新プラン」を平成16年度概算要求に盛り込みました。この施策は当協会でのこれまでの事業・活動との一致点も多く、今後もさらに社会にとって有益な活動を推進していきます。

## 10 . 他の活動団体の状況

活動する団体と同じ地域で活動する団体の状況、同様な活動内容にて既に活動している団体などについて把握します。

また現在活動している団体の利点・欠点などを考慮して、自分の活動に反映（改善）させた点があれば、記述します。

（なお、どのような活動をしているかについては団体や自治体などに直接話を聞くなどし、問題点や要望については自治体や周辺の顧客層に聞いてみることも有効です。

他の活動団体の状況	
-----------	--

### 記入例

他の活動団体の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・千代田区では、他にもいくつかのベビーシッターサービスを行なう事業体はありますが、学童にまで範囲を広げ、地域との交流をはかる活動をしている前例はありません。</li> <li>・預かりの時間帯、特に夜の延長が最もニーズがありますが、十分に対応している施設は近隣にはありません。</li> </ul>
-----------	--

## 記入のポイント

### 11. 事業コンテンツ

「3. 活動内容」を販売、サービス提供する事業毎に整理し、さらにあなたの事業が対象とする需要（顧客）の見込みも考えましょう。またここであげた内容を「収支計画書」に転記します。

「3. 活動内容」を事業毎に整理して、「12. 販売計画」へ進みましょう。

事業コンテンツ （団体が行う主な コミュニティ活動内容）	A  B  C
------------------------------------	---------------------

#### 記入例

事業コンテンツ （団体が行う主な コミュニティ活動内容） 収益事業は マーク	A 保育（乳幼児対象）：グループ保育・イベント託児に保育者派遣、個人宅にベビーシッター派遣、時間預かり < 人/日× 日× 箇所 >  B 研修・講習（社内研修・保育園など対象） 保育実技研修、子どもの応急手当講習など < 人/日× 日× 箇所 >  C 物販（協会直販ならびにオンラインショップ販売） オーガニックベビー用品、無塗装の木のおもちゃ、オーダーメイド絵本など。メーカーとの共同開発プロデュースも行なう
---	---

## 記入のポイント

### 12. 販売計画

活動における「商品販売」および「サービスの提供」に関する計画を明記します。

より具体的、より明確に掲載することが重要です。

この数字が創業後の目標となり、またノルマともなりますので、現実的な数字を計画してください。

この計画をより詳細に書き出しておく、創業後に事業の進捗が順調かどうかを確認する材料にもなります。

販売計画	
------	--

### 記入例

販売計画	<p>預り保育 乳幼児日額 3,000 円 × 20 日 (月 20 日) × 5 人 = 30 万円 (月 / 年間 360 万円)</p> <p>児童日額 1,500 円 × 20 日 (月 20 日) × 5 人 = 15 万円 (月 / 年間 180 万円)</p> <p>出張保育 1,500 円 (保育者 1 時間あたり) × 20 時間 (月平均) = 30 万円 (月 / 年間 360 万円)</p> <p>研修・講習 2 万円 (月 1 回開催 / 年間 36 万円)</p> <p>物販 (協会直販ならびにオンラインショップ販売) 10 万円 (月平均売上 / 年間 120 万円)</p> <p>合計 : 月 87 万円 年 1,044 万円</p>
------	---

## < 資金計画 > ( 創業資金・収支計算書 )

資金に関しては、「創業資金」と「収支計画書」( 3 期分の収支計画 ) で作成します。それぞれの細かい数字、計算はノートなどに書き出し、計算機などを使用して正確に書き出してください。

### 創業資金

団体を創業するため ( 創業時 ) の予算で、いくらを経費を要し、またいくら資金調達が必要 ( 可能 ) かを明確にします。

### 想定される必要経費

事務所・・・事務所を新たに借りる場合、敷金・礼金や保証金、駐車場代などの経費の総計 ( 電話等設置料、引越料を含む。 )

改装・設備・・・事務所開設の際にかかる改装費や設備費の総計

備品・・・パソコン、机など新たに購入する必要がある備品の総計 ( 最初に備える消耗品も含む。 )

広告・宣伝・・・創業当初に行う活動を広げる際の広告費、名刺やチラシ、封筒、ホームページ作成などの経費の総計。

その他・・・人件費を計上する場合、または車両購入や交通費などの経費を計上する場合の総計。

### 資金調達

自己資金・・・活動の際に捻出できる自己資金 ( パートナー、出資者含む。 )

借入金・・・家族、友人などから借り入れる資金。

借入金・・・金融機関や公的機関などから借り入れる資金。

会費・・・団体の設立に伴って集める会費など。

その他・・・補助・助成金、私募債などその他で創業時まで準備できる資金。( 補助金等は、事業保護が多く、設立助成は少ない。また、補助金等は精算払いなので要注意。 )

## 収支計画書

活動を開始してからの収支の計画書。設立より3期分を作成し、できるだけ収支で黒字化できるように検討します。

ノートなどを使用して細かく計算し、計画書には計算後の数字を書き入れてください。

## 収入

事業収入・・・11の「主な収益活動」の事業内容を記入し、それぞれの事業収入の総額を書き込む

創業資金・・・創業時の資金の残高分（第1期目にのみ記載する）

会費・・・活動開始後に会員制度をとる場合、募集会員×会費で総額を計上

補助金、助成金・・・公的補助、行政や財団・社団などからの助成金等

なお補助金等は精算払いであり、原則として年度終了後（場合によって半期、四半期毎の概算払いもある）に入金されりため注意を要します。即ち、年度ベースでの収支計画書には補助金等の額をそのまま計上しても構いませんが、期中の実際の資金繰りのためにはつなぎ資金が必要となります。

その他・・・家賃収入、利子収入などのその他収入として見込めるもの

## 支出

事業費・・・11の「主な社会的活動」「主な収益活動」にかかる事業費の合計

人件費・・・社員、アルバイト、外部職員などにかかる人件費の総額

賃借料・・・家賃、駐車場代などの総経費

通信費・・・電話、インターネットなどの通信費、郵送費（宅配便含む）

交通費・・・通勤費（定期代）および活動における日常の交通費の総計

備品費・・・備品、消耗品（机、椅子、筆記用具など）の総計

雑費その他・・・光熱水費、租税公課（印紙代ほか）等、活動上発生するその他の経費

返済・・・・・・・・事業に関連する返済計画

その他・・・・・・・・上記以外で特に活動に発生する支出

創業資金			
想定される必要経費		資金調達	
事務所 (保証金・敷金・ 礼金など)	円	自己資金 (内訳)	円
改装・設備 (内外装費・設備費 など)	円	借入金 (家族・友人)	円
備品 (パソコン・机など)	円	借入金 (銀行・公庫・ その他)	円
広告・宣伝 (名刺・チラシなど)	円	会費	円
その他	円	その他	円
<b>合計</b>	<b>円</b>	<b>合計</b>	<b>円</b>

創業資金			
想定される必要経費		資金調達	
事務所 (保証金・敷金・ 礼金など)	0円 商店街の空き店舗	自己資金 (内訳)	2,000,000円
改装・設備 (内外装費・設備費 など)	1,500,000円	借入金 (家族・友人)	1,000,000円
備品 (パソコン・机など)	300,000円	借入金 (銀行・公庫・ その他)	0円
広告・宣伝 (名刺・チラシなど)	700,000円	会費	0円
その他	500,000円	その他	0円
<b>合計</b>	<b>3,000,000円</b>	<b>合計</b>	<b>3,000,000円</b>

収支計画書						
			第1期 (スタート期) / ~ /	第2期(2年後) / ~ /	第3期(3年後) / ~ /	
予算内訳	収入	事業収入	a :	円	円	円
			b :	円	円	円
			c :	円	円	円
		創業資金	円	円	円	
		会費	円	円	円	
		補助金、助成金	円	円	円	
		その他 :	円	円	円	
		<b>収入合計</b>	<b>円</b>	<b>円</b>	<b>円</b>	
		支出	事業費	A :	円	円
	B :			円	円	円
	C :			円	円	円
	a :			円	円	円
	b :			円	円	円
	c :			円	円	円
	人件費		円	円	円	
	賃借料(家賃など)		円	円	円	
	通信費		円	円	円	
	交通費		円	円	円	
	備品費(消耗品費)		円	円	円	
	雑費	円	円	円		
返済	円	円	円			
その他( )	円	円	円			
<b>支出合計</b>	<b>円</b>	<b>円</b>	<b>円</b>			
<b>収支合計</b>			<b>円</b>	<b>円</b>	<b>円</b>	

第2期、第3期は、第1期(先の説明で記入)をもとに、想定して記入してください。

将来計画から「事業量」「会員数」は想定できますので、そこから事業収入、会費、および事業費その他の関連支出を推計すれば、記入できるでしょう。

収支計画書（記入例）

収支計画書				第1期（スタート期） 2003 / 9 ~ 2004 / 3	第2期（2年後） 2004 / 4 ~ 2005 / 3	第3期（3年後） 2005 / 4 ~ 2006 / 3
予算内訳	収入	事業収入	a：保育	1,300,000 円	6,750,000 円	9,000,000 円
			b：研修・講習	200,000 円	270,000 円	360,000 円
			c：物販	600,000 円	900,000 円	1,200,000 円
		創業資金	3,000,000 円	0 円	0 円	
		会費	0 円	80,000 円	100,000 円	
		補助金、助成金	0 円	0 円	0 円	
		その他：	0 円	（前期繰越） 80,000 円	0 円	
		<b>収入合計</b>	<b>5,100,000 円</b>	<b>8,080,000 円</b>	<b>10,660,000 円</b>	
	支出	事業費	A：保護者との交流	100,000 円	150,000 円	200,000 円
			B：地域との交流	100,000 円	150,000 円	200,000 円
			C：自主学習会	100,000 円	150,000 円	200,000 円
			a：保育	120,000 円	240,000 円	360,000 円
			b：研修・講習	60,000 円	72,000 円	84,000 円
			c：物販（仕入れ）	200,000 円	300,000 円	400,000 円
		人件費	1,000,000 円	3,000,000 円	5,000,000 円	
		賃借料（家賃など）	0 円	2,400,000 円	2,400,000 円	
		通信費	120,000 円	150,000 円	200,000 円	
		交通費	600,000 円	700,000 円	800,000 円	
		備品費（消耗品費）	300,000 円	240,000 円	240,000 円	
		雑費	700,000 円	120,000 円	150,000 円	
返済	120,000 円	240,000 円	240,000 円			
その他（ ）	1,500,000 円 (改装費)	168,000 円	186,000 円			
<b>支出合計</b>	<b>5,020,000 円</b>	<b>8,080,000 円</b>	<b>10,660,000 円</b>			
<b>収支合計</b>		<b>80,000 円</b>	<b>0 円</b>	<b>0 円</b>		

## 第四部 コミュニティビジネスの立ち上げ

第三部では事業計画書を作成しました。いよいよ創業に入ります。「創業」では事業主体としての立ち上げと本来目的であるコミュニティビジネスの初実施が主なテーマです。そのために行動すべきことが色々あります。パートナー及び創業メンバー全員一丸となって、うまく仕上げましょう。

今までは、あくまで準備段階でしたが、「創業」に入ると、もう後戻りはできません。そこで、最後の確認ですが、事業者としての「責任と覚悟」は宜しいですね。

では、創業に入りますが、その前に段取りを決めましょう。

### スケジュール管理

「創業」に当たっては、組織立ち上げと事業の初実施がメインですが、そのためには、法人登記、事務所契約、事務所開き・引っ越し、電話等インフラ契約、備品購入・搬入、人員確保、社会保険手続き、資金集め、事業用資材発注、事業実施準備、営業、広報、等々の種々の作業が同時並行的に行われます。

そこで、「何時、何を、誰が行っていくか」等について、その前後関係にも注意して、スケジュール表を作成することをお勧めします。またスケジュールは往々にして狂うものですので、安全をとって、できるだけ余裕をもつとともに、問題が起こった場合の連絡体制、修復体制もあらかじめ想定しておいた方が良いでしょう。

スケジュール表の雛形として巻末資料参照

以下に「創業」に係る作業を説明しますが、便宜上、事務所の立ち上げに直接係るものを「第1節 設立」で、事業の初実施関係及びその他を含め「第2節 事業開始」で述べます。ただ両者は（時にはその中の個々の事項も）同時並行的に行われていることを十分念頭においてください。

### 第1節 設立

ここでは事業主体としての組織の立ち上げについて記述します。

まずは、最重要の法人設立から始め、順次、事務所開設等へと進んでいきましょう。

なおこの「設立」には、各種の法律上の手続きが必要となりますので、予め、専門家等と相談するケースが多くなります（予め適切な専門家を見つけ、教えてもらいながら進める方法もあるでしょう。）

また、後々の会計処理上、この時期に支払った費用の領収書は保管しておきましょう。

## 1．法人設立

第3部の中で説明したように、これからはいくつかの法律行為（契約等）が必要となりますが、そのためには、信用の観点から「法人」であること（正確には法人格を有すること）が極めて重要です。したがって、まず法人設立から始めましょう。

事業計画書の作成を通じて、どのような法人を設立するのかが検討しました。

ここでは、そこで決めた法人形態にしたがって、設立手続きを行います。（任意法人を選択された方は、特段の法的手続きはありません。）

注；事業内容から法人形態が規制されている場合にあっては、当該規制にしたがって行ってください。

法人の設立は、その法人の種類によって、手続・申請方法が異なります。具体的には、巻末資料を参考にしてください。

巻末資料



また、これらの手続き等は全て各種法律に基づいていません。よって、自分で調べ、勉強しても分からない場合は、法務局や専門家（司法書士）に相談しましょう。また、商工会議所等にも一般的な創業についての相談窓口を設けているところもあります。

巻末資料

## 2．事務所開設、備品調達

事務所も、第3部の段階で概ね目星をつけ、すでに交渉に入っている人もいますが、法人設立も済んだことですし、本契約に入ってください。（勿論、自宅で開業しても結構です。）

なお公設のインキュベータ等への入居を希望された方は、審査の手続き中はすぐに入れない場合もあるかと思えます。その期間にもよりますが、長く待たされる場合は、どこかつなぎの事務所が必要になるかもしれません（自宅事務所という方法もあるでしょう。）「待たされるなら諦める」というのはもったいないですし、むしろ、この待ち時間を考慮して、1．の法人設立を早める（なお法人格がないと申請できないのが普通なので）ことも検討してください。

この事務所の契約時に忘れてならないのが、電気ガスそして電話の契約です。またこの時代、インターネットの契約も不可欠です。

事務所が決まったら、必要な備品を購入し、搬入しましょう。詳細設計時に作成した「備

品確認シート」を活用してください。

また消耗品も適宜購入してください。

### 3．職員等の雇用

必要な人員は詳細設計時に見積もり、既に声をかけている人もいますが、順次雇用あるいはパート等の契約を進めてください。

言うまでもありませんが、全員が一度に必要な訳ではないので、作業の進捗に合わせて雇ってください。

例えば、事業の実施要員は、事業開始時までには雇えば良い（事前準備段階から必要ならその段階で）。なお雇用、特に縁故等を通じる場合は、法人格の有無は関係ないので、法人設立を待つ必要はありません。いずれにせよ、個々の雇用もスケジュールに載せて、管理したほうが良いと思います（ただし、少人数ならそこまでの必要はありません。）

### 4．各種届出、社会保険の手続

法人での創業はもちろん、個人事業（任意法人を含む）で創業する上でも、「個人事業開始申請書」を税務署に届け出なければなりません。また労働保険、社会保険への加入も行いましょう。

#### 【労働保険関係の事務】

有給の職員がいる場合は、労働保険「労働者災害補償保険と雇用保険」関係の事務をする必要があります。

労働保険には、労災保険と雇用保険の2つがあります。

法人・任意団体を問わず有給の職員を1人でも雇用した時は、原則として労働者災害補償保険法により強制適用事業者となりますので、必ず加入しなくてはなりません。

有給の職員とは、労災保険の場合は名称及び雇用形態にかかわらず全ての労働者を指し、雇用保険の場合は臨時内職的に就労した人（パートやアルバイト）等を除いた労働者を指します。

労働保険関係の事務は、各種法律に基づいておりますので、まず労災保険については労働基準監督署、雇用保険については公共職業安定所に相談し、必要に応じ専門家（社会保険労務士）にも相談しましょう。

#### 【社会保険関係の事務】

社会保険には、健康保険と厚生年金保険の2つがあります。

法人の場合は、有給の職員を1人でも雇用した時は全て、任意団体の場合は適用業種（製造業、土木建築業、鉱業、物品販売業等）で有給の職員を5名以上雇用した時に健康保険法、厚生年金保険法により強制適用事業者となり、必ず加入しなくてはなりません。

この場合の有給の職員とは、臨時内職的に就労する人達を除いた労働者を指します。社会保険関係の事務は、社会保険事務所で対応できますが、必要に応じ専門家（社会保険労務士）にも相談しましょう。

## 第2節 事業開始

### 1. 資金調達

まずは、資金プランに合わせて実際に資金の調達を行わなければなりません（これは第1節で説明した事務所開設、備品購入、職員雇用にも、それにかかる金額分については、それ以前に調達すべきことは言うまでもありません。）

事業計画書で「創業資金」の調達先・額を検討しましたが、それに従い資金調達を行ってください。なお、借入や出資をお願いする場合、「事業計画書」をもって事業を説明することになると思います。「事業計画書」だけで納得してもらえれば良いのですが、万一納得してもらえない場合は、計画書の修正等が必要になってしまいます。よって資金調達先へは、事業計画書が概ね完成した段階から早めに説明に入り、あなたのコミュニティビジネスの理解を得るようにしてください（こうすれば、彼らの納得行く形で事業計画書を完成させることができ、修正も最小限に済むでしょう。）

それでも現実の資金調達が、計画通りに行かない場合もあります。その場合、収支計算書にもどって、再度事業計画を練り直しましょう。

### 2. 活動のPR・営業活動、創業への最終準備

創業に向けて仕事をPRし、顧客を獲得しなくてはなりません。そのために情報発信、広告宣伝を効果的に行うにはどうすればよいか考えてみましょう。



いずれにせよ、スタート時点で、お得意様となってくれるような顧客をしっかりと確保することが事業成功への第一歩です。地域で営業活動を展開しましょう。待っていても顧客は向こうからやって来たりしません。

また、活動のミッションに賛同して、協力してくれる人を見つけておくことも大切です（支援者ネットワークの一員に）。彼らを通じて、事業を宣伝し、また顧客になってくれそうな人を教えてもらうのも有効です。

#### 【地域において顧客や協力者を得るための営業手法】

##### 地域におけるネットワークづくり（地域コミュニティづくり）

コミュニティビジネスの営業・渉外活動で、会社の営業活動と大きく異なることは、地域に溶け込みながら顧客を拡大していくことです。「地域交流」がキーワードとなります。

地域に参加していく中で、人と人とのつながりを形成し、そのつながりの中から顧客を獲得していく。コミュニティビジネスの営業活動は、地域とのネットワークづくりであり、地域コミュニティの再生作業であるとも言えます。

### 各種イベントの開催（活動の告知イベント、団体の発足記念会等）

イベントによって事業収益をあげることは困難ですが、会員や顧客を獲得するためには、地域の中での仕掛けとしてイベント等は重要です。

### ホームページの作成や情報誌・機関誌を発行する。

自分の「想い」をホームページや情報誌・機関誌に載せて情報発信することも考えられます。ホームページ作成は、簡単にできるソフトも販売されており、大きな費用をかけずに開始することができますが、メンテナンスなどにも手間と経費がかかることを検討しておきましょう。

情報誌、機関誌については、作成から印刷費用まで、時間、手間、予算がかかりますので、費用対効果を十分に検討してみましょう。

### 地域テレビ、ラジオ、新聞等のマスコミの活用

提供するサービスが先駆性、独自性を有しており、話題性を持っているとマスコミが取り上げてくれる可能性があります。マスコミの影響は大変大きいですから、自らの活動の売り、強みをアピールし、マスコミに売り込んでみることも大切です。

### まずは地域に受け入れられるために地道な営業活動を続けていくことが大切です。

またこれら広報等活動は、「創業」を待つことなく、事業計画書が概ねまとまった頃から行ってください。

## 3. 初仕事

コミュニティビジネスが仕事として始まります。

まず、どういった機会から始めるか考えましょう（これも準備計画書に書かれている方が望ましいでしょう）。例えば、地域でお祭りなどイベントがある日等、とにかく集客ができて、第一歩がうまく踏み出せるような好条件の機会（日時）を見つけてスタートをしましょう。

そして決まったら、その日に間にあうように、実施要員の確保（必要に応じて教育・訓練も）、実施に必要な資材の確保（何か記念品を配るならその準備も忘れずに）、また特別なPRあるいはセレモニーをするならその実施あるいは準備をしましょう。

言うまでもありませんが、事前に何回かはシミュレーション、リハーサルをしてください。（なおこのシミュレーション等は、事業の実施のみならず、事業管理・事務管理 - 例えば誰が受け付け注文を流すのか、足りなくなった資材は誰が管理し発注するのか、経理帳簿は誰が付けるのか、等々 - についても行ってください。）

そこまで準備できたら、初仕事には、全員一丸となって全力で取り組みましょう。



#### 4．反省と改善

初仕事を通じての反省と成果を検討しましょう。

反省点は今後の事業に必ず生きてきます。また成果もしっかりと確認して次につなげていきましょう。

パートナーと一緒に、**PDCAサイクル**で、プラン（計画）　ドゥ（実行）　チェックアクション（改善）を繰り返し、より良いサービスを提供できるよう心がけてください。

またこれは事業面のみならず、管理面についても行ってください。

この反省と改善は、その後も続けてください。

#### 5．事業を継続させるために

初仕事はそれなりにうまくいったものとします。

ところで、通常、ある程度の量の事業をこなさないと、採算がとれません（これは収支計画を作る段階で分かるはずです。）。については、徐々に仕事を増やして、採算ラインに到達することが必要です。ただし、あまり急激に増やすとサービスの質が低下する等の無理が生じてきます（場合によっては、資材はもちろん、人員も増やす必要があるかもしれません。）。予め創業後1ヶ月、3ヶ月、半年、1年目といった目標を段階的に立てておいて、それと現実を比較しながら、調整しながら進めていくと良いでしょう。

このように仕事を拡大する中で、広告、情報発信、営業活動なども、当然、継続し拡大して実施します。併せ、支援者のネットワークも広げていきましょう。前述したように、このネットワークは、それを通じて、顧客獲得や宣伝・広報の良いツールとなります。

中長期的には第五部参照

また、上とは別に、せっかく立ち上げたコミュニティビジネスが失敗した事例を見ると、以下のような要因が見られます。

よって、活動を進めていく中で、以下のようなことが起きていないか、セルフチェックをしてみてください（それぞれの対応のヒントを　で示しました。）。

## 【コミュニティビジネスが失敗、継続できなかった要因】

### 十分に報酬を取らず、ボランティア活動になってしまう

収益をあげるためのビジネスモデルをしっかりと作りましょう。

### 「想い」が先走り、無計画に活動を進めてしまう

新しいことをする場合は、事業計画書を必ず作り（時間がないなら簡単なスケジュール・メモ的なものでも可）、内容のみならず、分担、段取り等をチェックしながら進めましょう

### 代表者個人に負担がかかりすぎてしまう

パートナーやスタッフとの役割分担を進めましょう。また、仕事を任すことのできるスタッフを育てましょう。

### 団体の内部で意見の相違が起きてしまう（内部分裂）

ミッションや活動の原点に立ち返ってみましょう。

### 軌道に乗り始めて安心してしまい、サービスの質が下がる

顧客満足度を常にチェックしていきましょう。（定期的に、気の置けない顧客や世間の声を聞いてみましょう。）

### 補助金、助成金に頼りすぎてしまう

必要な補助金等を得ることは重要ですが、あまりにもあてにすると、なくなった場合に困るので、補助金等がなくても自立できる体質に早くなれるようにしましょう。

### 地域（コミュニティ）と上手に付き合っていけない

コミュニティビジネスは、地域とは持ちつ持たれつの関係です。地域住民との接点を見つけましょう。例えば、積極的にイベントを実施・参加するなどして、地域との交流の中で新たな顧客開発や事業改善・展開のヒントを見つけるようにしてみましょう。最初はぎくしゃくするかもしれませんが、やっているうちに、きっと楽しくなってきます。

### 活動が他人任せになってしまう

活動に参加する皆で定期的に話し合ひましょう。ひとりひとりがミッションを再確認し、共有化し、自己の役割と責任自覚して取り組むよう、内部での意志疎通・コミュニケーションを図るようにしましょう。

**まず最低限の目標として、1年間を目標に頑張ってみましょう。**

## 第五部 さらに事業展開を目指して

さあ、やっと組織も立ち上げコミュニティビジネスもはじめることができました。しかし、ここで満足せず、事業継続のための更なる事業拡大、場合によっては新たな展開拡大を目指しましょう。

そのためには、広い意味での経営基盤の安定が必要となります。

創業したら、それに満足するのではなく、「継続」していくことが最も重要です。

そのためには、事業の基盤をより強化していかなければなりません。具体的には、コミュニティビジネスへ事業機会（顧客）の安定確保に努めるとともに、周囲の支援・協力をより多く、安定的に確保する必要があります。例えば、事業を立ち上げてなかなか顧客が増えなかったり、収入が安定しないような場合、いわゆる営業を強化したり、少し視野を拡げて従前より対象やエリアの拡大を考えたり、今一度ビジネスプランを見直し、改良したりしましょう。また行政、他の団体や企業との連携を一層、密にするのも良いかも知れません。（なおこれらの過程で、新しいサービスやビジネスの仕組みが出てくるかもしれませんが、ただ業務を新たに展開するに当たっては、創業時と同様、「自分の身の丈にあってるか」等十分慎重に検討してください。無理や背伸びは危険です。無理をして逆に経営基盤を危うくするなら、努力が無駄になってしまいます。）

以下に、この事業基盤強化のために取り組みべきいくつかの事項について説明したいと思います。

### 1．情報受発信力の強化

事業的的確な遂行において、情報発信力の強化は不可欠です。

まず、顧客確保（営業）の観点から、あなたのコミュニティビジネスは、地域の人に浸透していますか？まず知ってもらわないと、買ってくれる人はいません。また、ひょっとしたら隣の地域でも求められている（売れる）かもしれません。

情報の発信力の強化は、地域の顧客の安定確保に資するとともに、場合によっては他地域にも知られることで、新たなビジネスチャンス（顧客）が見つかるかもしれません。

逆に、あなたのコミュニティビジネスの評判をあなたは知っていますか。結構うまくいっていても、もう少しこう改善して欲しいとか、こんなサービスがあればよいな、という声があるかもしれません。そこまで具体的でなくても、何となく地域の人が思い、求めていることがあるかもしれません。そういう情報を受信することは、あなたのコミュニティビジネスの改善のみならず、新たな途を開くかもしれません。

## 1) もっと多くの人に活動を知ってもらうには・・・

情報発信には、様々な手段がありますが、まず経営の一貫として「広報」は重要と認識してください。そして、チラシや掲示板への掲載というのがありますが、IT時代の現在においては、ホームページはできるだけ開設してください。特に広域的に広報するには、チラシや機関誌による情報発信ではコストが大きくなってしまっていますが、ホームページを活用すれば低コストで効果的な情報発信ができます。ホームページとメールマガジンの組み合わせや、掲示板を設置、検索エンジンへの登録、更新回数を増やすなど、ホームページのヒット数を増やす戦略を立てましょう。

なお地域の支援機関の中にはホームページの中に地域の NPO 等の紹介欄を持つものもあり、それに載せて貰うのも一案です。

それ以外にも、口コミというのは案外効果的なのです。むしろ身近な信頼できる人からの情報を大事にする方は多いと思います。よって、良い口コミをしてもらえるよう、接客態度には気を付けてください。

公共のマスメディア（新聞・雑誌やTV等）に取り上げてもらうことは効果絶大です。こういう機会はなかなか出会えるものではありませんが、例えばイベントをする際などには、これらマスコミへの配慮も怠らないようにしましょう。

## 2) より多くの情報を入手するためには・・・

情報は発信するだけでなく、多くの情報を受信することも大切です。その中から今の事業の改善、新たな顧客発見、更には新たなビジネスに結びつく情報が見つかるかも知れません。

特に事業継続のためには、顧客満足度（CS）情報が重要です。

この情報の入手方法も色々ありますが、一つには先程述べたように地域の支援機関のホームページを見ること、あるいはこれらが発行するメルマガやメーリングリストの会員になるのが便利でしょう。

国や都道府県といった広域的な行政が行うイベントや交流会に参加するのも、そのためのひとつの方法です。介護福祉、子育て、まちづくりなど自分の事業と類似テーマのイベントは勿論、別にあなたの事業には直接関係なくても、コミュニティビジネス一般に係るものであれば、それらに参加することで、他地域の情報や同業者、競合者の動向を把握し、さらにはコミュニティビジネス一般としての経営改善手法といった情報を収集することができます。またそうした出会いの中から、新しい提携機会や事業拡大の機会、あるいは新しい事業の芽を見つけることができるかもしれません。

## 2. 事業拡大及びそれに伴うに新たな資金等調達

事業が軌道にのってくると、顧客拡大からの事業量の拡大や、場合によっては、新たな事業への拡大という事態も起こってきます。そして、このように事業が拡大してくると、そのための新たな資金・資材調達の問題が生じて来ます。

### 1) イベント等 - 持ち込み企画

イベント等を本来事業あるいは臨時的な関連事業として新たに（新たなものを）行う場合もあるでしょう。その場合、所要資金の調達としては、地域の有力企業等にそのイベント等の「スポンサー」になってもらったり、参加チケットの前売りを買ってもらったり、あるいは資材の提供をしてもらう等が考えられます。ただし、そのためには出してくれそうな相手を見極めることと、きちんとした事業プランを持って説明することが必要です。その際、既にコミュニティビジネスである程度実績があり、名が売れていることは相手の理解を得やすくするでしょう（その意味で広報は重要です）。もちろん、既に知り合いや協力者からの紹介も役立ちます（その意味で支援者ネットワークの構築が重要です）。いずれにせよ、行動力と説明・説得の技量を磨きましょう。

#### 補；地方自治体等への持ち込み

同様のことを地方自治体に対し行うことも可能です。ただし、自治体は一般的に財源的に厳しい状況にあり、支出行為は議会の承認が必要な場合が多いので、タイミングを考えましょう（本予算あるいは補正予算の策定期限を考慮しましょう。またイベント等の実行は、当該予算執行時に合わせることも必要です）。また国からの自治体への補助がある場合は、自治体として補助金を出しやすい場合があり、この意味で、国の補助金についても、アンテナを張っておくことをお勧めします。

### 2) 会員制の場合

まず会員制のコミュニティビジネスを行う場合、事業拡大の王道は、事業をうまく行うことで会員を増やすことです。その場合は、会費収入の増加を考え、事業拡大に要する資金需要を得るようにしましょう（資金面が確保できれば、資材面は問題ないでしょう）。なお会員・会費収入の増加方法には、単に会員を増やすだけでなく、事業実施に併せてサービス内容を多様化し、またそれ併せて会員の種類を多様化する（例えば、法人・個人でわけることや、正会員・準会員でサービスに差を設ける等）ことも検討してみてください。

### 3) 金融機関からの資金調達

金融機関はその採算性に注目することから、コミュニティビジネスやNPOには貸し付けを渋るものです。しかしながら、何年かうまく事業を行っている（収益もそれなりにあげている）と、金融機関も門戸を開いてくれる場合があります。

ただこのようになって、金融機関からの借入は、原則として運転資金にしてください。そして事業の拡大（これは新規事業に限らず、例えば供給能力を増やすための設備投資等も含まれます）にあたっては、できるだけ内部留保や寄付、出資（そのためにも支援者・賛同者をより多く確保するようにしてください。）によるようにした方が安全です（これらの場合は、仮に失敗しても返済という責務から逃れることができます。）

以上が原則ですが、極めて有望な事業であるにもかかわらず（要するに収益に絶大な自信がある）内部留保や新規出資だけでは資金繰りがうまくいかない場合、融資であっても仕方ないという場合があるかもしれません。ただその場合でも、できることならば、いわゆる一般の金融機関の融資ではなく、以下のような、有利・安全なものから調達することをお勧めします。

#### <金融機関からの有利な借入>

##### 1.国民生活金融公庫

幅広い業種に対応し、全国に相談窓口も有しています。新規事業にも貸付を行っており、また低金利、長期返済と条件としては良いでしょう。数十万円～数千万円までの融資幅があります。

##### 2.民間金融機関

コミュニティビジネスの創業という新規かつ小規模事業については、前述した通り大手都市銀行よりも信用金庫、信用組合、地方銀行のほうが融資を受けられる可能性はあります。

まずは窓口で相談をすることです。または口座の開設や定期積み立てなどにより銀行に信用を作っていくことも必要です。

##### 3.中央労働金庫

独自に社会貢献活動を行っています。「ろうきんNPO事業サポートローン」はNPO法人向けの貸付を、また「ろうきんNPOサポーターズ」で金利の一定額をNPO法人への助成にまわす金融商品などがあります。

##### 4.地方自治体

都道府県、市区町村による融資制度。金利の一部を自治体が負担する等、比較的低利のものが多いです。また事業計画書、返済計画などをしっかり示すことができれば融資の可能性は十分あります。セミナー受講者には優先的に融資が受けられるなどの制度を実施している地域もあり、各自治体に問い合わせる必要があります。

注；個々の融資の詳細は、それぞれに機関にお尋ねください。

なお金融機関からの安全・有利な融資には上記以外にもあるかもしれませんので、お近くの間接支援機関等とも相談してみてください。

逆に、事業が極めて儲かっている場合は、金融機関の方から融資を持ち出す場合があります

ますが、その場合も有頂天にならず（今まで資金繰りが苦しいと思わず浮かれてしまうものです。）真に必要な資金のみに限って借りるようにしてください。（余分に借りると、その分の返済がかえって重荷になって、逆に事業自体を危うくしてしまう例も散見されま

### 3. ネットワークの強化

自治体、企業、市民活動団体との連携・そのためのネットワークの構築は、新たな支援と協力を確保することで、経営基盤の強化に結びつきます。またこれらの協働によって、自らが掲げるミッションの実現（使命の達成）をより効果的にできたり、より高いミッション（新事業）を設定することも可能になります。

特に、コミュニティビジネスはまだ新しい概念であり、市民にもその概念が浸透していない地域が多いことから、これらの連携やネットワークによって、コミュニティビジネス活動の社会的な意義や理解を浸透させることは極めて有意義でしょう。

（因みに、特に企業においては、最近、「企業の社会的責任」の観点から、企業がよい社会貢献の機会を探している場合もあります。ただ企業側はどこで何をすべきか、社会貢献する際に誰に何をしたら良いか、情報が無い場合もあります。こうした状況において、企業とのネットワークを通じて企業に活動状況を知らせることは意味があります。なお中間支援機関の中では、こうした情報の仲介的業務をしているところもありますので、それらを活用する手もあります。）

#### 1) 自治体との連携

本来コミュニティビジネスの対象とする事業範囲は、自治体に縁の深い分野が多く、自治体も関心のあるところ。したがって、「地域のどこで、誰が、どのような活動をやっているのか」を自治体にPRする（知っておいてもらう）ことは有用です。自治体に認知してもらえるか、自治体と何らかの協力関係があるかどうかは、活動展開に結構重要な要素です（これはコミュニティビジネスとしての信用度の向上にも資します。）。よって、少し敷居は高く感じるかも知れませんが、自治体のコミュニティビジネスやNPO等の担当部門、市民活動担当部門、商工関係部門などを訪れて、顔見知りになり、情報交換をすることから連携することをはじめてみましょう。

イントロダクションでも述べましたが、自治体との関係には二つあります。

#### 補助金

まず補助金ですが、資金調達に苦しむコミュニティビジネス事業者にとって、補助金はありがたいものです。したがって、補助金はもらえるに越したことはないでしょう。ただ、いくつか留意する点があります。

一つは、補助金は、あくまで行政が設定する目的に合致するものに出されるということ

です（このために条件が付される場合もあります。）。コミュニティビジネス事業者の中には志が高く気位の高い方もいらっしゃいますが（編注；別に批判しているわけではありません。念のため。）。補助金を貰うには、若干その志を少し曲げざるを得ない場合もあります。でもそこは貰う以上は、ある程度は我慢してください（自分の志に合うように補助金を変えて欲しい等の文句を言っても通常は相手にしてくれません。）。

自治体は（後述する企業もそうかもしれませんが）組織的にはピラミッド構造ですので「上の方」の方が裁量権も多く、交渉をする（議論をする）余地がある場合があります。

ということで、俗に言う幹部とお知り合いになるのも有効だと思います。

もう一つは、補助金は通常実績払いなので、対象となる補助事業ができて初めてもらえます（途中に概算払いというのもありますが、これもそれまでの出来高に応じたものです。）。よって、補助事業終了まではお金は入りませんので、その間の繋ぎの資金が必要となります。

なお補助金は、それがいつまで続くか、また制度が続いても自分が受け続けられるとは限りません。したがってコミュニティビジネスとして自立していくには、いずれはこの補助金に頼らない事業体質に変わっていく必要があります。

## 委託費

コミュニティビジネスは、地域の公共サービスの担い手としての役割も担っているケースがあります。即ち、福祉、教育、環境、まちづくりなどの各種対策は、本来は自治体の役割でもありますが、財政難・人手不足等の自治体では対応しきれない面があり、そのためにコミュニティビジネスに期待する向きがあります。このため、最近では「行政との協働」といわれるように、自治体等がコミュニティビジネスに業務を委託する等して、自治体とコミュニティビジネスが協働するケースも増えています。

自治体からの委託を得るには、委託者募集における企画コンペ等で、行政側のニーズ（例えば、市民参画促進や行政の効率化、専門的分野での行政補完等）も踏まえているかどうかポイントになりますので、協働の相手である自治体の気持ちも考えた企画書をつくるのが大切です。そのためにも、日頃から自治体との付き合いをよくし、委託情報のみならず、彼らの思考・行動パターンに通じるのは有効な手段でしょう。

なお自治体からの仕事(受託)は、補助金とは違い、立派なビジネスです。しかしこれも、それがいつまで続くか、また続いていても必ずしも確実に受託できるとは限らないことから、そこで得た活動、仕事をいずれ自分自身の独立採算の取れる事業として発展させていくか、少なくとも自分で行っている他のコミュニティビジネスの役に立つよう、常に考えていくことも大切だと思います。

## 補：中間支援機関（インターメディアリー）

中間支援機関（インターメディアリー）とは、コミュニティビジネスやNPOを支援するための組織で、自治体そのもの、あるいは第三セクター、商工会議所・商工会に設置される組織とさまざまなタイプがありますが、いずれも情報提供や相談業務、イベント・セミナーの開催、場合によっては助成手段そのものを持っていたり、他の機関が行う助成の紹介・斡旋等をしてくれます。なお地域の他のコミュニティビジネス、NPOも出入りしている場合が多く、ここを通じて知り合いを増やすこともできます。

関東地域の主なインターメディアリーのリスト；巻末資料参照

## 2) 営利企業との連携

企業との連携は、企業も地域社会の一員であり、自らも社会貢献をする意識を持っています。企業のこの心に働きかけ、何らかの支援・協力をお願いするのが第一の連携です。

これには直接寄付してもらう、イベントのチケット買ってもらう、あるいは協賛参加してもらう、あるいは資材を安く提供してもらう等があります。これら以外にも空いている事務所や倉庫を安価で貸してもらう、更新する中古のパソコン等を譲ってもらう、というのがあります（企業そのものではなくても、社員に対して紹介してもらい、社員にコミュニティビジネスの顧客になってもらう、というのがあります。）

企業との連携のもう一つは、事業体同士としての連携です。

企業は、そのビジネスとして、より消費者ニーズにあった商品、技術、サービスなどを提供すべく日夜努力しており、その一環として、少子高齢化等の進展による市場の変化や消費者の価値観の多様化に対応するために、新しい市場やビジネスモデルを探しているところです。しかし、コミュニティビジネスが対象とする、コミュニティ市場は、往々にして小規模でそのニーズ細分化しており、個別にはいわゆる企業採算ラインに乗りにくいところがあり、またコミュニティにおいてサービスを提供するきめ細かいネットワークを有していません。ここに、企業とコミュニティビジネスは、互いの強み・弱みを補完しあう関係を構築することが可能です。

企業は本当に採算に乗らないと参加できませんので、安易に考えないください。

勿論、だからと言って、萎縮する必要もありません。

この連携によって、企業は新たな市場が確保でき、コミュニティビジネスにとっては、企業のもつノウハウを導入する機会を得ますし、企業の商品、サービス、技術を地域で提供していくことは、コミュニティビジネスの収益源になることも考えられます。

連携の例として、次のようなものが考えられます。

### 【営利企業】

介護用品の開発

自宅学習ソフト開発

環境リサイクルのノウハウ

### 【コミュニティビジネス】

+ 地域でグループホームの実施

+ フリースクールの運営

+ 地域の環境支援

企業とネットワークを作るには、

地域ネットワークの中で（特に商工会議所など）知り合う、紹介してもらう  
交流会などに率先して参加し、活動をPRして企業協力を求める  
インターネットや飛込みで問合せをする 等々あります。

その他、中間支援機関が仲立ちしてくれる場合もあります。

### 補；具体的な地域の連携対象の業種別の例

以上、営利企業一般で説明しましたが、地域の具体的な業種としては、以下のものが挙げられます。

- ・ 商工会議所、商工会・・・地域の情報をもっています。支援手段をもっている場合もあります。また人や企業を紹介してくれます。
- ・ 金融機関、特に信金・・・お金をもっています。特に信用金庫ではコミュニティバンクとしての役割を強めていますので、親身になってくれるかもしれません。
- ・ 商店街（組合）・・・空き店舗の活用があるかもしれません。イベント共催の可能性もあるでしょう。
- ・ 農協、漁協・・・自らも社会活動をしている場合があります。連携も有意義でしょう。傘下の組合員も潜在的な顧客となり得ます。
- ・ 工場・・・潜在的な顧客となる従業員への紹介という方法があります。
- ・ 政府・・・子供絡みの場合は何かと便利です。なお、PTAとの連携も考えられます。
- ・ 病院・・・福祉、介護に関わるテーマの場合、何かの時に懇意にしていれば心強いでしょう。

### 3) NPO、市民活動団体との連携

地域活動では、すでに活動を実施している他の団体、今後活動を開始する団体との友好関係も重要です。

もともとNPOや市民活動団体はそれぞれの活動分野において地域活性化を推進することを目的としており、先行団体はすでに地域コミュニティを形成し、地域活動での利点・欠点なども把握しています。

地域によってはNPOや市民活動が中心となり、または自治体が旗振り役となったネットワーク、協議会、連絡会議などが存在しているケースもあります。地域をよく把握し、現場に近い目線で活動を実施する意味でも、地域活動団体との交流を深めていくことは自らの活動の活性化にもつながります。

また、コミュニティビジネスとNPO、市民活動団体が連携して、地域に求められるサービスを提供することは、行政とともに市民自らが公共の担い手となる「市民参画型社会」

への潮流になると期待されています。

地域のNPO、市民活動団体とネットワークを作るには主に次の様な方法があります。

地域の交流会、シンポジウム、市民活動フェアなどに参加する

地域の情報センター、ボランティアセンターなどで活動団体の情報を得て、個別に問い合わせる

自治体や情報センターなどで紹介してもらう

インターネットなどで情報を入手し、個別に問い合わせる など

またボランティア的な活動にばかり影響を受けず、ビジネスの視点を共有しながら連携していくことも忘れてはなりません。

コミュニティビジネスの成功の鍵は、地域に喜ばれ、必要と思われることです。創業後もよりよいサービスを地域に提供するために問題や課題を常に整理し、解決していく努力が必要です。

その活動が自治体、企業、NPO、市民活動団体を巻き込み、あなたが地域の人々をつなげることで、地域愛を芽生えさせ、コミュニティの再生、さらなる地域の活力の向上を通して、安心して暮らせるまちづくりに貢献することになります。

これまで非営利とされてきた分野で、自立のための収益をあげていくコミュニティビジネスは難しい事業とも言われています。

コミュニティビジネスへの第一歩を踏み出そうとしているあなたは、これからの市民社会を担う重要な存在であり、豊かなコミュニティ作りを進めるキーマンなのです

## 第六部 コミュニティビジネスの創業事例の紹介

創業の事例として、下記の各分野について紹介いたします。

- ・福祉分野
- ・保育分野
- ・店舗運営
- ・まちづくり分野

創業の事例では、まず、創業前の準備および開業後のポイントについて簡単に記述した後、具体的事例を示しました。

## 福祉分野(在宅介護サービス)

### 創業までに準備を進めること

在宅介護サービスは、介護保険の適用を受ける指定居宅サービスとして、「訪問入浴」「訪問看護」「訪問介護」などがあります。

これらの場合、建物が不要でスタッフがそろえば少ない資本で参入できるため、比較的取り組みやすい分野であるといえます。

この指定居宅サービス事業者になるためには、法人格の取得が前提となります。

同時に人員の配置、設備、運営についての指定基準を満たさなければなりません。そうしたハードとソフトの準備が必要となるのです。

また介護福祉士あるいは訪問介護員 1 級、2 級（実務経験 3 年以上）の資格を持った人が最低 1 人必要になり、開業準備と並行して取得ないし、有資格者を見つけることが条件となります。

こうした中、法人格取得、各種書類の手続きをしなければなりません。

また、指定居宅サービスは利用者の細かいニーズにすべて応えられていないので、介護保険の枠外のきめ細かいサービスを行っていくのに有効なのは、利用者のニーズに対応した細やかなサービスの提供です。

### 開業後のポイント

#### 各種手続き関係

- ・業務拡大...介護保険の指定事業資格は、それぞれ個別に申請する必要があるので、業務の拡大の際には、各種条件や基準を満たさなければなりません。
- ・資格取得...介護の資格はいくつもあるので、積極的に資格取得を目指していく必要があります。

#### 必要となるネットワーク

- ・ボランティア団体、協力してくれる市民
- ・行政
- ・社会福祉協議会
- ・専門家（医者、有資格者など）

#### 運転資金

- ・指定居宅サービス事業者の場合、施設の必要のないものもありますが、将来的に施設サービスを始める際は、行政の助成などが得られる場合もありますので、個別に行政窓口にお問い合わせます。

<b>団体名</b>	<b>株式会社サンフォーレ</b>
<b>所在地</b>	神奈川県藤沢市
<b>HP</b>	<a href="http://www.sunforet.co.jp/">http://www.sunforet.co.jp/</a>
<b>主な活動</b>	ケアシステム付シニアホームの運営・管理や有料老人ホームの運営・管理など

### 事業内容

事業内容は、有料老人ホーム、ケア付き高齢者住宅、グループホームなどの運営・管理。効率の良い大きな施設を作るのではなく、地域に複数の小規模ホームを運営することにより、地域密着のシニアサービスを提供している。現在 8 施設を運営するまでに成長し、高齢者にとってもフレキシブルな社会を作りたいと活動を進めている。

最近は、土地の所有者で有効利用したい人と高齢者施設で働きたい人をコーディネートするケースも増えている。

高齢者向けの支援を通じてコミュニティビジネスを創造し、地域社会の活性化に力を注ぎ続けている。

### 創業のきっかけ

代表者自身が祖母、母の在宅介護を 26 年間経験し、その経験から家庭介護の難しさを感じ、地域介護の必要性を感じた。

大規模な施設ではスケールメリットは生かせるが、個人の尊厳が守られないため「街角ケア」を考え、小規模なホームを地域に作るが必要と感じていた。

地域に今までの恩返しをしたいと思い、創業を決意した。まずは自分の経験から「いまできること」を事業として考えた事が、結果として現在の福祉事業に到った。

### 創業時の課題と成功のポイント

事業資金はもともと経験のあった街づくり、ビル開発のコンサルティング事業を通じて捻出をした。

1988 年の設立当時は福祉を民間で実施する概念がなく、行政や市民からの認知、信頼がなかなか受けられなかった。そこで 5 年間の公開実験として 16 室の施設を鎌倉にオープンし、入居者からのクレームゼロ、事業としての採算も取れることを証明し、地域の信頼と行政の了解を得られた。

社会福祉法人で運営すると行政の資金が入る一方、制限も出るため、形態を株式会社にした。

介護には身体介護よりも心の介護が重要と考え、独自に介護マニュアルを作成している。

その結果、質の高いケアサービスを実現し、1996年に神奈川県、1997年にニュービジネス協議会より表彰を受けた。その頃に福祉、介護に関する関心が社会的に高まってきたと感じた。

施設に費用をかけるのではなく、地域に必要なサービスを提供し、安価で入居者の満足できるケアを実施している。入居者も健康な人を1/3、要介護者を1/3、その他1/3とすることで、要介護者も元気になっていくという成果が出てきた。

地域と深く関わり、入居者の大半も介護者、ボランティアも地元が中心となっている。

約180名の職員は全員ヘルパー2級以上の資格を持っている。

また社員教育もしっかりと行っている。

大規模な施設の方が利幅は大きいですが、質が下がってしまうことがある。小規模グループホームの方がより一人一人に行き届くケア、サービスができる。

こうした利益優先よりも地域貢献への想い、いつくしみ介護の精神が広まったことで、地域の賛同を得、また協力者も増加していった。

(代表取締役 堀井利修氏にヒヤリング)

<b>団体名</b>	<b>特定非営利活動法人流山ユー・アイネット</b>
<b>所在地</b>	千葉県流山市
<b>HP</b>	<a href="http://www.npo-support.jp/ui/">http://www.npo-support.jp/ui/</a>
<b>主な活動</b>	介護保険事業、グループホーム、助け合いサービス など

### 事業内容

地域において、会員が「ふれあい切符」を購入し、地域で生活する際に何か困ったときに会員間で相互に助け合う仕組み「助けあいふれあい活動」をベースとして、訪問介護、グループホーム、デイサービスなど総合的な福祉活動を実施している。

またファミリーサポートセンターでは、地域の育児支援も行っている。

### 創業のきっかけ

1970年の高速道路建設を考える住民運動で知り合ったメンバーと共に、週末だけ営業する地域サービスの有限会社を設立した。流山市内を対象に、トイレトペーパーの宅配や灯油の配達などをおこなった。

流山市は高度成長期の新興住宅地であり、住民が高齢化していく中で地域の助け合いのシステムをつくろうと発意した。

1999年4月、介護保険事業への参入にあたってNPO法人となり現在に至る。

### 創業時の課題と成功ポイント

「ふれあい社会の構築」に努め、市民が受け手と担い手の双方向での助け合い活動を推進している。助け合い活動は収益があがらなかったが、事務所の無償貸与、財団からの助成金や事務局スタッフを無給とすることでなんとか運営してきた。

介護保険参入後は、介護保険の適用事業が収益の柱となっている。

介護保険事業を柱に、子育てサポート事業等新たな事業を展開している。

ふれあい切符を使った介護保険枠外サービスと介護保険サービスをあわせて展開することで独自のサービスを構築している。

NPO法人設立時はNPOの運営は手探りだったため、研修会などで勉強した。

事務局には男性メンバーが多く、会社員時代の企業とのパイプも有効に活用している。

また、事業のマネジメントにあたっては、会社員時代のノウハウを活かしている。

男性は地域に縁が無いことが問題だと感じる。結果として女性（奥さん）につられ男性の地域活動が広がっていった。

（理事代表 米山孝平氏にヒヤリング）

<b>団体名</b>	<b>特定非営利活動法人すみだ介護福祉ネットワーク</b>
<b>所在地</b>	東京都墨田区
<b>HP</b>	<a href="http://www.kaigo.sumida.tokyo.jp/">http://www.kaigo.sumida.tokyo.jp/</a>
<b>主な活動</b>	高齢者デイサービス及びIT講習会 など

### 事業内容

高齢者デイサービスの提供とIT講習会を開催している。高齢者デイサービスでは、「自分たちが受けたいと思うサービスを提供する」ことを理念に、顧客ニーズを第一に考えたサービスを提供している。例えば、他の事業者では見られないパソコンなどの多様なメニューを提供している。

### 創業のきっかけ

1999年に介護福祉分野での新たな事業展開を目指す企業が集まり、異業種交流会が開催された。当初は、高齢者に対して落語会やカラオケ大会など高齢者に対するボランティア活動をメインに実施していた。

その後、墨田区からIT講習会を受託するにあたって法人格が必要となり、NPO法人を設立した。

### 創業時の課題と成功のポイント

創業時には理事が出資し、合計で1千万円以上を集めた。

メンバーのほとんどが法人会員（地元の商工業者）のため、資金集め、経営の側面、特にアイデアを事業化する点は強かった。

一方、ランニングの収支が合うまでに1年を要した。それまでは理事長の個人負担による資金の負担が大きかった。

NPOのマネジメントでは責任と役割を明確にすることが重要と考え、理事の中から「経営委員会」を組成し、経営者を決めた。そこでスピーディーな判断、経営戦略を立て、理事長が責任をもって団体を引っ張っている。

理事それぞれが、業界団体の役員を務めるなど人脈が豊富であったことから、資材調達はそのネットワークを活用し、安価な備品等を集めることができた。

当初の高齢者向けボランティアでは採算がとれなかった。区からのIT講習会の事業を受託したことから財政基盤が築かれるようになった。

IT講習会講師やスタッフはほとんどが区民。イベント時には50~100名のボランティアが集まるほどに広く市民までネットワークが広がっている。また区や企業との連携も強く、NPO法人申請時には区の担当が相談にのってくれた。

（理事長 石川美雅氏にヒヤリング）

## 保育分野

### 開業までに準備を進めること

保育施設には、大きく分けて認可保育園と認可外保育園があります。認可保育園は、児童福祉法に基づいた国の基準をクリアしているもので、認可外保育園はそれ以外にあたります。

認可外保育園の中には都道府県、市町村からの助成金が得られる場合もありますが、その基準が非常に厳しいのが実態です。また、助成金なしでの経営は現実的に厳しい面もあります。

施設の安全面、信頼のおけるスタッフ陣など、運営、危機管理などがしっかりできる組織基盤を固めることが重要となります。

子育て支援を必要とする夫婦と地域でできることを照らし合わせながら、施設や組織を作っていくことが求められます。

### 開業後のポイント

#### 各種手続き関係

- ・実施自治体での助成制度の確認・申請

#### 必要となるネットワーク

- ・各種専門家（保育士など）
- ・主婦
- ・高齢者 など

#### 運営資金

- ・認可、認証保育園をつくる際、厳しい施設・人員基準がある。こうした基準をクリアし、経営を成り立たせるためには、自治体の助成、融資を有効に利用すると良い

<b>団体名</b>	<b>特定非営利活動法人日本子育てアドバイザー協会</b>
<b>所在地</b>	東京都渋谷区
<b>HP</b>	<a href="http://www.kosodate.gr.jp/index-top.html">http://www.kosodate.gr.jp/index-top.html</a>
<b>主な活動</b>	子育てアドバイザー講座の開催 カウンセリングルームの開設 など

### 事業内容

子育てに悩む親の相談に応じ、的確にアドバイスがおこなえる人材を育成することが必要と考え、「子育てアドバイザー」を創設し、その養成講座を実施している。

子育てアドバイザーとは「妊娠中から思春期まで、子育てに不安な親にアドバイスできる人」のこと。

### 創業のきっかけ

副理事長の小谷野氏がベビーシッター派遣の会社を経営していた。その仕事の中で、ベビーシッターは子育てのお手伝いという役割だけではなく、子育てや悩みの相談に乗ることが多いことに気づいた。

ベビーシッターというサービスだけでなく、現代の母親の様々な悩みに対応するために1999年「子育てアドバイザー」の活動を始め、小児科医、幼児教育研究者など各分野の専門家との人脈を生かして独自のカリキュラムを作成し、2002年NPO法人を設立。

### 創業時の課題と成功のポイント

小谷野氏は、人が始めていないこと、新しいことを自ら始めるという強い想いをしっかり持つこと。この想いがやりがいに繋がり、ここまで続けることができた。

やりたいことはしっかり文章で表現すること。自分の想いを相手に伝えることが大切である。

行政（東京都など）に働きかけ、補助金を受け、また行政の広報や新聞などを通じて、子育てアドバイザーの必要性を戦略的に行っていった。

営業力のひとつとしてパブリシティを有効活用することも重要である。

共同で創業する場合は、経済的負担の仕分けを明確にしておくことが大切。

新しい人脈を開拓すると同時に、一緒にやっていくという意識のない人とは組まないようにすることが秘訣。

養成講座の講師陣は、小児科医師、臨床心理士、保育園の経験者、幼児教育の専門家等幅広い専門家を有している。これは小谷野氏が運営するベビーシッター会社の人脈を有効に活用している。

（副理事長 小谷野公代氏にヒヤリング）

<b>団体名</b>	<b>企業組合ワーカーズコレクティブていんかあべる</b>
<b>所在地</b>	東京都世田谷区
<b>主な活動</b>	預かり保育サービス（一時保育） など

### 事業内容

世田谷区のキャロットタワー内の劇場併設の託児室を運営している。

劇場は夜の部が多く、昼の時間帯の利用が少ないことから、昼間は一般市民向けの一時保育施設として活用している。

世田谷区から一時保育事業を委託事業として受託し、長時間、短時間などの多様なニーズに合わせた預かり保育サービスを実施している。

「ひととき保育」と題して、一人一人の個性を大切にした地域の子育て支援、実践を行っている。

### 創業のきっかけ

1997年より地域の人々（主に知人）からの要望に応じて、公民館などで一時預かり保育を始め、1999年3月にワーカーズコレクティブとなった。その後、世田谷区が劇場併設の託児所を活用して保育サービスを実施する団体を公募していたことから応募し、採択となった。

### 創業時の課題と成功のポイント

行政からの委託事業を受託するにあたって、法人格が求められたことから、企業組合の申請を行った。

顧客ニーズを重視し、比較的自由な保育所の利用時間設定をしている。そのためスタッフのシフト調整が大変であるが、コミュニケーションとシフト管理で補っている。

スタッフのコミュニケーションを重視し、毎月理事会を実施し、スタッフミーティングは隔月実施。定期的に内部コミュニケーションをはかっている。

優良なサービスを行うため、人材の発掘を行った。

スタッフは全員女性（13名）でほとんど地元住民。スタッフは関係者、利用者の紹介による採用の結果、安心して任せられる人材が揃った。スタッフはボランティアでなく、有給で採用している。

ミッション・理念を共有できる理事・スタッフが集まったことが成功のポイントである。他の預かり保育との差別化として、良いサービスと暖かい雰囲気、安い料金設定で実施している。

（代表 山本富美代氏にヒヤリング）

## 店舗経営

### 開業（開店）までに準備を進めること

まずは法人形態を決めたところで、その手続きを開始します。（個人事業でも良い）

NPO法人であれば、都道府県もしくは、内閣府の認証を待ち、会社（営利法人）の場合は登記所などで設立までの手続きを行い、設立後は、税務署、市区町村役場、労働基準監督署、社会保険事務所など諸官庁へ必要な届出を行わなければなりません。

店舗経営でレストランを開業するにあたっては、「食品衛生責任者」資格が必要です。既に「調理師」、「栄養士」の両方ないしはいずれかの資格を取得している場合は、必要ありませんが、これらの資格を持っていない場合は、一日講習を受け、「食品衛生責任者」の資格の取得が必要となります。

保健所に「食品衛生責任者」の証明のほか、各種の書類提出が必要です。

また、基準に沿った店舗でなければ営業ができないので、店舗の建設、あるいは改装工事の前に各市区町村保健所に施設に関するアドバイスを受けておきます。

そして店舗取得、改装費など、諸経費を算出し、そのための資金調達・法人形態の決定を行います。それに応じて、各種手続き・届出を行っていくことになります。

そして、イメージに合った仕入先・外注先の確保を行い、備品や営業ツールを整えることが開業前に必要です。

レストランなど飲食業の開店においては、個人事業の場合が多く、そのため、どのような法人であっても比較的開業しやすくなっています。

講習会開催日については、各市町村保健所、都道府県に個々に要問合せ。

### 開業後のポイント

#### 各種手続き関係

- ・危機管理：一番怖いのは、食中毒など、衛生に関すること。営業停止などの処分を含め、信用を失うことにもなりますので、日常の衛生管理を常に心掛けなければなりません。
- ・助成、融資：助成や融資は近年多様化しているので、賢い方法を選択するように情報収集し、運営体制も考慮して、無理のない助成、融資に心掛けることです。

#### 必要となるネットワーク

- ・仕入先 産地直送（有機農産物）顔の見える生産者 など
- ・地域住民 顧客、潜在的顧客（独居高齢者、障害者、主婦などのニーズに応えられる体制作り）など

## **運転資金**

- ・ 機材の故障など、思わぬ事故に対する保険、準備を心掛けることです。
- ・ 従来のだだ作って、ただおいしいというだけでは、コミュニティビジネスとは言えません。お店に地域住民の溜まり場、情報基盤としての仕組みも考えることです。
- ・ 食材の季節値も考慮して、独自のメニューや、仕入れルートを考えます。

<b>団体名</b>	スワンベーカーリー十条店（有限会社ヴィ王子）
<b>所在地</b>	東京都北区
<b>H P</b>	<a href="http://www.swanbakery.co.jp/bakery/jujyo/index.html">http://www.swanbakery.co.jp/bakery/jujyo/index.html</a>
<b>主な活動</b>	パンの製造・販売 ほか

### 事業内容

パンの製造・販売を通じ、障害者の雇用促進と自立支援を行っている。

販売方法は、店頭での販売と宅配、地域の事業者への出張販売を行っている。

従業員は障害者 13 名、健常者 12 名。障害者の賃金は、最低賃金を上回る時給となっており、通常の作業所とは比較にならないほど高額である。

また通所授産施設、グループホームなど、地域の総合的な福祉支援も実施している。

### 創業のきっかけ

中心メンバーの小島氏は都立王子養護学校の元教員である。在職中も障害児の就職支援などを行っていたが、教員退職後の 1999 年に親とともに「王子養護学校の卒業生を応援する会 V」を発足した。

教員時代から「障害者がちょっと立ち寄れる店、仕事と生活を応援する場」がないことが、地域の課題と感じていた。

そこで障害児の働き場を検討し、ヤマト福祉財団が障害者就業モデルの「スワンベーカーリー」のフランチャイズ募集を知り、そのフランチャイズ店第 1 号となった。

### 創業時の課題と成功ポイント

パン店経営には設備、店舗など 3000 万円必要だが、機材はリース、店舗改装費はオーナー持ちで家賃に上乗せなどをし、初期費用を 1/3 程度まで減らした。

また卒業生を応援する会が集めた資金も創業資金にあてた。

障害者が効率的に作業をするために、パン作りは一次発酵済みの生地を仕入れ、業務の効率化、質の安定を図った。

取材、記事などで店の PR をしていることで、広告費などはほとんどかけない。

また良い品質、味の面からも評判が高まり、地元を中心に注文が増加していった。

店舗の立地から大きな売上が期待できないため、小嶋氏の地域におけるネットワークを活用して、注文販売、知り合いや自治体、施設などに宅配販売を行っている。

創業当初は障害者の職場、パン作りに抵抗があったが、地域密着により、今は商店街や住民と良い関係が作られている。

（取締役 小島靖子氏にヒヤリング）

<b>団体名</b>	<b>株式会社小川の庄</b>
<b>所在地</b>	長野県上水内郡小川村
<b>HP</b>	<a href="http://www.tonari.jp/ogawanosyou/">http://www.tonari.jp/ogawanosyou/</a>
<b>主な活動</b>	地域特産品の製造販売 ほか

### 事業内容

地域のおばあちゃん達が、昔からの郷土食を作る技術を生かして「おやき」の製造販売を行っている。

村の人々が生涯働ける雇用の場を作ることを目的に第三セクター方式で株式会社を設立し、新しい村づくりを進めている。

### 創業のきっかけ

村の青年の集まりである「こだまの会」が、この村に暮らす人々が生涯現役で生き甲斐を持って働く状況を作ること村おこしをしようと勉強を始め、1986年に設立に至った。日常的生活意識が及ぶ集落の中に、普段着のままでも出向いて、和気あいあいと働ける場を創出しようというのが基本コンセプトである。

その際に農業以外でできることを考え、農協と協力し、加工品の製造・販売、おやきをはじめた。工場（場所）は農協の施設を活用して創業が始まった。

### 創業時の課題と成功のポイント

北信地方の郷土料理でもある「おやき」は村の人々でも作れるものであり、またそのおやき販売し、全国の人に食べてもらいたいと考えた。おやきは郷土食であり、そのままでは大量販売できる商品にはならなかった。そこで、おやきの規格づくりに取り組んだ。創業当初はなかなか売れず、おやきを無料で配るなどして営業努力を行った。直販売を販売戦略の軸に据えたが、田舎というロケーションで顧客を呼び込むことに苦労した。その結果として「外に出て販売する」ことに力を注いだ。

地元の売店をはじめ、販路は首都圏のデパートなど各地にも開拓していった。

現在はネット販売も行っている。

「60歳入社、78歳定年」「一集落一品」「美しい村づくり構想」など、話題を持たせることでマスコミに取り上げられ、業績アップにつなげていった。

さらにアメリカ、オーストラリアなどにもPRをし、海外メディアからも注目を浴びた。事業展開の上では、企業コンサルタント、大学の先生、行政、文化人などの応援や協力を得ながら進めていった。

従業員約80名はほとんどが高齢者だが、そのパワーと底力が成功の原動力になっている。

（取締役 伊藤宗善氏にヒヤリング）

## まちづくり分野

### 開業までに準備すること

まちづくりにおいては、そもそも行政やシンクタンク・コンサルタントなどの専門家が担ってきたという認識が強いため、事業を行っていくにあたって、地域の住民参加をいかに引き出すかが課題となります。

また同時に、収益源についての困難さも含んでいます。

まずは地域市民だからこそわかる地域に必要なこと、地域に足りないものを考えます。

そして市民だからこそできること、得られる情報をベースに考えることです。

さらに行政や企業にネットワークを持っている協力者や、市民参加のデザインが可能な人材など多様な協力者、構成員を集めることが重要となるでしょう。

株式会社、有限会社、NPO法人など、どの法人においても特徴があれば参入は可能といえます。

### 開業後ポイント

#### 各種手続き関係

行政の助成金・補助金を受ける際には、その後の連絡、諸手続きが煩雑なものもあります。運営体制と照らし合わせて、無理のないように検討することです。

#### 必要となるネットワーク

行政、市民、企業、まちづくりに関わるNPO、商店街（連合会）、商工会 など

#### 運営資金

日本では、民間で中間支援、コンサルティングを積極的に利用しようとする土壤が、未発達な現状といえます。

そのため、コーディネート料やワークショップなどの企画・運営費などは、行政側に求めることが現実的です。

また空き店舗を活用してSOHOオフィスなどを運営したり、新たな事業を実施することで収益を得ることも検討余地があります。

このように、事業を回転させるため収益源を、自主事業に移していくことが課題となるでしょう。

<b>団体名</b>	<b>株式会社アモールトーフ</b>
<b>所在地</b>	東京都足立区
<b>主な活動</b>	病院レストラン・売店経営、清掃事業 ほか

### 事業内容

商店街活性化のため、店主を中心に会社を設立し、「商店街は地域のため」を合言葉に、空き店舗経営や学校給食事業、高齢者への宅配弁当事業、学童保育事業など地域に必要な事業を多角的に展開している。商店街によるまちづくり事業は、150名を超える地域雇用を生み出している。

### 創業のきっかけ

足立区の東和銀座商店街が衰退していく中、代表の田中氏を中心とし、「商店街は利益のためではなく地域のためにある」をキーワードに商店街が活気を取り戻すべく、1990年に株式会社を設立して地域活動を実施しようということになった。そのため配当はするが、基本的にはNPO的な会社を志向しており、収益は地域に必要な活動にまわしている。

商店街振興組合の組合員、41名の店主が出資し、代表の強い意志とリーダーシップにより会社設立に到った。

### 創業時の課題解決と成功のポイント

地元住民でより良いまちづくりを作るため、利益度外視で商店街に不足していたパン屋・魚屋、学童保育施設、パソコン教室などを空き店舗で開設していった。同様に高齢者への配食サービスも始めた。これらの事業は地域にとって必要な事業であるが、収益性が低いため学校給食、地域病院の売店・レストラン経営等の収益を不採算部門に回している。

パン屋は社会貢献活動として、運営を地域の障害者団体に委託している。アモールトーフが家賃を負担することで障害者団体を支援している。こうした地域の他団体とのつながりは、代表の田中氏が持つネットワーク（田中氏は障害者団体の後援会長も務める）を生かしたものである。

こうした利益を度外視した地域事業を継続していくことで、地域に認知され、地域との連携が深まった。例えば、配食サービス部門には地域から大口の注文が入るようになった。町内会など地域の集まり時には、アモールに頼もうという声があがり、当初赤字だった配食サービスも地域に支えられて収支均衡になった。

地域病院の売店やレストラン経営で使う食材は全て商店街より定価で仕入れ、使用している。これにより、商店街に客が少なくても、商店は食材、商品の販売ができるようになった。

（代表取締役 田中武夫氏にヒヤリング）