

# コミュニティビジネス創業マニュアル (概要版)

= NPOなどを通じて地域課題に取り組むには =

関東経済産業局

# コミュニティビジネス創業マニュアル もくじ

## はじめに

## イントロダクション 1

## 第一部 創業の芽生え 3

## 第二部 創業のイメージ作り 4

## 第三部 創業準備 5

### 第1節 基本設計 5

### 第2節 詳細設計 8

### 第3節 事業計画書の作成 10

## 第四部 コミュニティビジネスの立ち上げ 20

### 第1節 設立 20

### 第2節 事業開始 21

## 第五部 さらなる事業展開を目指して 22

## コミュニティビジネスの事例紹介 (注) 本体のみ (概要版なし)

## 巻末資料 (アネックス) (注) 一部抜粋

- ・関東地域の主なインターメディアリーリスト
- ・事業計画書フォーマット (概要版なし)
- ・資金計画書フォーマット (概要版なし)
- ・事務所・備品確認シート (概要版なし)
- ・分野別主要規制リスト (概要版なし) 等々

## イントロダクション

### <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。

### <コミュニティビジネスの出てきた背景>

<従来の社会>	<これからの社会>
高度成長	低成長時代
右肩上がり、人口増加	少子化、高齢人口増加
不景気下での失業	労働世代縮小、女性等の進出増
大量生産・大量消費	多品種・少量消費
画一化	多様化
核家族化・都市化	世帯数変化小 U/Jターン
コミュニティ崩壊 治安の悪化	コミュニティ再生の要請
カネ・モノ中心	それなりの充足、心の時代
仕事中心の生き方	自己実現、生き甲斐の重視
大きな政府 中央集権	小さな政府 地方分権
巨大な財政赤字（特に年金等）	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非営利組織）のことを良く耳にされるかと存じます。

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モノではありません。

### <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。

### <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、活動の相手（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。

### <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、対価も出来るだけ多く、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出来れば良いのです。

### <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られ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、行政の中において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出来ているところもあります。

### < 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です）。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。

### < コミュニティビジネスと行政（地方自治体等）との関係 >

これ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。

もう一つの関係は、事業の発注者（委託者）としてです。地域的課題の解決は、本来その地方自治体が、自らが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（やり手）がない場合等、外部に委託して行う場合があります。

## 第一部 創業の芽生え

### < 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て、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。

### < 創業の方向性 >

#### （例えば、老人福祉やまちづくりといった大まかな事業分野）

地域のために何かしたいのだけれど、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。

では、どのように、創業の方向性を見いだしていけばよいのでしょうか。

それには二つのやり方があると思います。

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。また、地域の資源、例えば観光資源や特産品など、その地域の良いところや自分が好きなところを活かすことを考えても良いかも知れません。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、「自分が得意なこと・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、どうせ長続きしませんし、ビジネスにするなんて無理です。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」に貢献できることかを探して下さい。

それでも見つからない場合は、巻末資料を参考にその地域及びあなた自信を分析してみてください。

### < 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。「少々のことがあってもやり通す」、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、失敗しないようにすること、具体的には、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。

## 第二部 創業のイメージ作り

### < 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「老人福祉」とします。この地域に困っているご老人が沢山いるのか、何に困っているのか、等をまず確認してください。次いで、コアとなる具体的な事業（例えば「宅老所」や「独居老人への配食」等）に絞り込んでください。

### < 事業の内容・目的が適切か評価する。 >

#### 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ーズがあるのかを確認しましょう。ニーズを確認するとともに、どのくらいあるか（ボリューム）を確認しましょう。

#### 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）について、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  
資金面

### < 創業に向けて最低限クリアすべき諸条件 >

#### 1) 規制の有無

この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、有る場合は、それをクリアする必要があります。なお、資格が必要な場合とは、例えば事業開始に認可が必要な場合などです。

#### 2) 自分が相応しいコミュニティビジネス者か

同じ地域内に競合事業者がいる場合、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）？

#### 3) 身の丈にあっているか

規制面、資金面での可能性はどうですか？ 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、当初は切り抜けられても、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。そうすると、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。

## 第三部 創業準備

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詰め、確定していきます。なお、この作業は書きながら進めていきます（文書化）。

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。

### 第1節 基本設計

まず、「基本設計」の段階では、行う事業の内容を出来るだけ具体化します（数値化できるものは出来るだけ具体的に）。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（概数レベルですが）していきます。

## < 事業内容の具体化等 >

### コア事業等の決定

この基本設計の段階で、事業の内容を概ね詰めきってしまいましょう。

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。

### 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

### 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

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。なお、ニーズは事業開始時ばかりでなく、今後の見通しを検討しましょ。即ち、事業を継続するにはニーズが短期間でなくなるとは困りますし、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

### 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、その規模等は有る程度掴み、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かと思

## < 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、事業を実施する体制面を作り上げましょ。

### 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ですが、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。

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

### 実施要員

先に事業の供給量を想定しましたので、簡単に何人必要か分かるで

留意すべきは、事業実施に資格などの規制がある場合、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。

### 管理要員

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

#### < コミュニティビジネスに必要な管理・運営業務 >

（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）  
職員の雇用・労務関係業務 など

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）

### 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

### < 資金・資材の調達 >

#### 資金

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

- 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。また社会保険料なども必要になるので、忘れないように。）

#### 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、非常に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

### < 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；

#### 実施プラン

< 実施事業毎に >

- ・いつ、どこで、どれだけ行うのか

事業の実施プランを検討する時には、採算ラインについても少し頭に入れて、概数で構いませんから収支を考えながら進めましょう。収支を考えるときは、収入は少なめ、支出は多めに想定し、事業プランに余裕を持たせることが大切です。

## < 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。

具体的には、正規職員、常用のパートについてめぼ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などの方法があります。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（最近このようなりタイアしたシニアのクラブ的なものもあります。）に相談するののも一つです。

## < 事務所、備品類の調達 >

### 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）と下交渉を開始してください。いくつかあたってみて、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）となりましょう。

### 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。

## < 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等がないかの情報収集、検討も必要です。

資金計画は、創業時を中心に、最低1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年後など）についても想定してください。

### a . 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。

### b . 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。

もちろん借り入れ、という形態もありますが、一方で出資をしてもらったり、共同経営に加える（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わけにはいかないでしょう。）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。

### c . 補助金、助成金

公的補助金、助成金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。

補助金や助成金は、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。

補助金や助成金の申請にあたっては、相手側の立場も考え、行政等の設定する目的に合致するものを検討することが大切です。

自治体に認められ、何らかの協力関係にあるかどうかは活動の展開に重要な要素です。敷居は高く感じられるかも知れませんが、窓口を訪れて顔見知りになり、情報交換から始めましょう。補助金等はすぐにももらうことができないので、つなぎ資金が必要となります。

## <組織形態>

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。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・・・

## 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、自らの事業プラン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。

### 【記入のポイント】

#### 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。

#### 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
------	---

#### 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「自分の思い」をこの中で表現することも大切です。

#### 記入例

活動のコンセプト	この法人は、地域の子ども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。 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。 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。
----------	---

## 主な活動内容

活動の内容を示します。

これも 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。

### 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
--------	---

## 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たって、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おかねばならないものは、クリアしている旨、記述してください。

### 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。
---------------------	---

## 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。

法定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。

### 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
-------------------	--

## 事業上の提携先

ビジネスを進める上で提携してお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。)

### 記入例

提携先	i-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>
-----	---

## 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。

### 記入例

市場性	<p>[現状] 千代田区は、三十年前、十二万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。</p> <p>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。</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、価格が通常の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ものと考えています。</p>
-----	---

## 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」を明確にしたほうが良いでしょう。

### 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
----------	--

## 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

### 記入例

活動における 先駆性・成長性・ 独自性・社会性	<p>[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。</p> <p>[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</p>
-------------------------------	--

	<p>高くなると思われます。</p> <p>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。</p> <p>[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。</p> <p>[社会性] 文部科学省では、家庭・地域・学校が一体となって取り組む「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。</p>
--	--

### 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。

#### 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>
-----------	--

### 事業コンテンツ

活動内容を販売、サービス提供する事業毎に整理し、さらには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。

活動内容を事業毎に整理して、販売計画へ進みましょう。

#### 記入例

<p>事業コンテンツ (団体が行う主な コミュニティ内内容) 収益事業は マーク</p>	<p>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 &lt; 人/日× 日× 箇所 &gt;</p> <p>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 &lt; 人/日× 日× 箇所 &gt;</p> <p>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</p>
--	---

### 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。

## 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) 児童 日額1,500円×20日(月20日)×5人 =15万円(月/年間180万円) 出張保育 1,500円(保育者1時間あたり)×200時間(月平均) =30万円(月/年間360万円) 研修・講習 2万円(月1回開催/年間24万円) 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>
------	--

## 収支計算について

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下さい。

### 創業資金

団体を創業するため(創業時)の予算で、いくらの経費を要し、またいくらの資金調達が必要(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。

## 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・・・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(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

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・・・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（記入例）			
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	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（記入例）**

			第1期（スタート期） 2003/9～2004/3	第2期（1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	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・その他	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

### スケジュール管理

「創業」にあたっては、組織立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、その先後関係にも注意して、スケジュール表を組まれることをお勧めします。

### 第1節 設立

ここでは事業主体としての組織の立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ことが多くなります。

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。

#### 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、更に下交渉に入られている方もいるかと思いますが、法人設立も済んだことですし、本契約に入って下さい。（勿論、自宅で開業しても結構です。）

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。

#### 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るかと思いますが、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、全員が一度に要る訳ではないので、作業の進捗に合わせて雇ってください。

#### 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。

### 第2節 事業開始

#### < 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、従業員雇用にも、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。）

#### < 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、しっかりとお客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。

### < 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、こういった機会から始めるか考えましょう（準備計画書に書いておく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しましょう。

そして決まったら、その日に向けて間に合うように、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（何か記念品でも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。

### < 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くことです。

### < 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。

ついでに、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などの無理が生じてきます（場合によっては、資材は勿論、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。

## 第五部 さらなる事業展開を目指して

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。

### < 情報受発信力の強化 >

事業の的確な遂行において、情報発信力の強化は不可欠です。

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。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。

### < 事業拡大及びそれに伴う新たな資金等調達 >

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。

#### < 金融機関からの借入 >

##### 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したり、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  
： 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。

#### < 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。

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  
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

お問い合わせは、下記、広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会事務局  
(関東経済産業局コミュニティビジネスNPO活動推進室)までお願いします。

**コミュニティビジネス創業マニュアル  
(概要版)**

平成16年3月

発行：広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会事務局  
関東経済産業局コミュニティビジネス・NPO活動推進室  
TEL / 048 - 600 - 0344  
FAX / 048 - 601 - 1312  
Eメール kanto-cbn@meti.go.jp