

平成 17 年度マスターセンター補助事業

関東圏における C B 中間支援機関の実態調査報告

および支援策の提言

－ 中小企業診断士に期待される役割－

報 告 書

平成 18 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 東京支部

はじめに

昨年度の「関東圏におけるコミュニティビジネスの実態調査報告」に引き続き、今年度は、中間支援機関（インターメディアリー）にスポットを当てて調査を行った。コミュニティビジネスが脚光を浴びてから約5年余り、社会的にも認知されるようになった。しかし、多くのコミュニティビジネス事業者の経営基盤は脆弱である。そのため、中間支援機関の果たす役割は極めて重要であると考えられる。こうした認識に立ち当委員会は、中小企業診断士が中間支援機関の役割の一端を担うことができないかをテーマに調査研究事業に取り組んだ。

委員会は、中間支援機関の実態を調査するため、事例取材やアンケート調査を実施した。その結果を事例集とアンケート調査結果としてまとめた。同時に、中間支援機関に求められる支援機能を考察する中から、コミュニティビジネスの支援に利用できるツールや着眼点をまとめて手引きを作成してみた。この手引きを支援策の提言集と考えている。

コミュニティビジネスは、経営を含むさまざまな分野で専門家の支援を期待している。その意味では、中小企業診断士が果たす役割は大きい。当委員会は、中間支援機関を個人や団体といった形態にとらわれず、支援機能に注目して研究した。

コミュニティビジネスの支援事業は、現状では市場として成立しているとは言いがたく、暫くは支援に対する相応の対価は期待できそうにない。とはいえ、コミュニティビジネスは、NPO法人の定着と相俟って社会に浸透していくことは間違いのないところである。中小企業診断士として、単にビジネス化の視点だけではなく、社会的な使命に立脚してコミュニティビジネス支援を考えてみる必要が少なからずあるのではないと思う。

公益法人の抜本改革が俎上に載り、寄付金税制の見直しも検討されている。委託事業や助成金の獲得ノウハウと同時に、自主事業もさることながら、寄付金や会費の増加を図る知恵が必要とされている。事業の安定化には、広く薄く資金を集める工夫が必要となる。こうした視点も踏まえて調査研究事業を進めた。

この報告書が、一つでも多くのヒントとなり、各支部や地域の診断士会、そして個人として、コミュニティビジネスを支援される際にご活用頂けるならば幸いである。

最後に、今回の調査・研究事業のあたり、ご支援いただいた行政機関及び東京支部並びに取材・アンケートにご協力いただいた取材先の皆様に深く御礼申し上げる。

2006年1月

社団法人 中小企業診断協会東京支部
コミュニティビジネス研究会
調査研究事業委員会

目 次

はじめに	1
第1部 中間支援機関事例	3
1. 横浜市コミュニティビジネス推進協議会	4
2. (福) 杉並区社会福祉協議会 杉並 NPO・ボランティア活動推進センター	8
3. 鎌倉 NPO センター	12
4. 藤沢市民活動推進連絡会	16
5. 特定非営利活動法人いちかわライフネットワーククラブ	20
6. 特定非営利活動法人 NPO ビジネスサポート	24
7. 特定非営利活動法人パブリックリソースセンター	28
8. 特定非営利活動法人まちづくり情報センターかながわ	32
9. 特定非営利活動法人 NPO 支援センターちば	36
10. 特定非営利活動法人さいたま NPO センター	40
11. 特定非営利活動法人 ACOBA	44
12. 特定非営利活動法人ワーカーズコレクティブ千葉県連合会	48
第2部 コミュニティビジネス支援手引き	53
序	54
I. 創業編	
1. 創業の芽生え	55
2. 創業のイメージ作り	56
3. 創業準備(「事業計画書」の作成)	57
4. NPO 法人の知識	62
II. 財務・会計編	
5. 財務・会計	70
6. CBの資金調達手法の類型	79
7. 中間支援機関による資金調達支援	94
III. オペレーション編	
8. 経営	108
9. 人材	111
10. 商品・サービス	116
11. 広報	121
12. コミュニケーション	128
13. 評価	130
第3部 「CB中間支援機関の支援機能について」アンケート調査結果報告	133
I. 調査要領	134
II. 集計結果の概況	134
III. 調査結果	
1. 中間支援機関の概況	135
2. 支援機能の実施状況	142
IV. アンケート調査票	146
おわりに	149

第 1 部

中間支援機関事例

1. 横浜市コミュニティビジネス推進協議会 (愛称:地域Bizよこはま)

取材担当者：木村 泰三

I. 事業の目的

コミュニティビジネス事業者が抱える課題を解決するためのネットワーク組織。

II. 概要

1. 名称：横浜市コミュニティビジネス推進協議会(地域Bizよこはま)
2. 事務局：〒231-0017 神奈川県横浜市中区港町1 - 1
横浜市プロモーション推進事業本部 創業・ベンチャープロモーション課内
3. 電話：045-671-4235
URL：<http://www.city.yokohama.jp/me/keizai/promotion/cb/kyogikai.html>
4. 代表者：
5. 設立年月日：2005年9月3日
6. 正味財産：0
7. 売上高年間収入：0
8. 事務局：3名、会員数 88名（2005年12月5日現在）
横浜市横浜プロモーション推進事業本部創業・ベンチャープロモーション課
9. 運営形態：民間主体
10. 支援対象分野：情報交流促進、他団体の活動支援、地域産業の振興
11. 活動範囲：市町村型

III. 設立の目的や経緯

1. 設立目的

横浜市内において活動するコミュニティビジネス事業者、その支援者、行政機関等の多様な主体間にネットワークを構築することにより、コミュニティビジネスの起業促進および振興を図り、豊かな地域社会づくりと地域経済の活性化に資することを目的とする。

2. 設立経緯

横浜市では、市政運営における政策面での基本的な指針となる「中期政策プラン」を2002年度(平成14年度)に策定し、コミュニティビジネスの促進を重点戦略の一つに位置づけるとともに、事業者の実態を把握するため、2002年度(平成14年度)に「横浜市民生活支援ビジネス(コミュニティビジネス)実態調査」を行った。調査の結果、相談・情報提供窓口の開設、ネットワークの構築、融資制度をはじめとした資金調達支援などが求められる支援策として明らかになった。

この調査を踏まえ、経営サポート窓口の開設やコミュニティビジネスポータルサイトによる情報提供を2003年度(平成15年度)より開始したほか、各区役所と連携したコミュニティビジネス起業家養成塾やフォーラムなどを2004年度(平成16年度)より、優秀なプランに対して事業経費の一部を助成する助成制度、民間金融機関と連携した融資制

度を2005年度(平成17年度)より展開している。

一方、コミュニティビジネス事業者を中心に、民間企業、NPO 活動や中小企業の支援機関、金融機関と横浜市等で「ネットワークを組もう」という機運が高まり、約1年間の研究会を経て、2005年9月3日、「横浜市コミュニティビジネス推進協議会」を設立することとなった。

【幹事名簿】 2005年9月3日現在 敬称略 五十音順、◎は代表幹事

- ・ 荒木 智恵子 (ストーリー55 代表)
- ・ 井上 文夫 (財団法人横浜産業振興公社 経営支援部長)
- ・ 川崎 あや (NPO 法人まちづくり情報センターかながわ 事務局長)
- ・ 桜井 陽子 (財団法人横浜市男女共同参画推進協議会 事業本部長)
- ・ 永山 則良 ◎ (横浜市横浜プロモーション推進事業本部創業・ベンチャープロモーション課長)
- ・ 野田 淳嗣 ◎ (横浜信用金庫 融資部副調査役)
- ・ 濱田 静江 ◎ (社会福祉法人たすけあいゆい 理事長)
- ・ 原 美紀 ◎ (NPO 法人びーのびーの 事務局長)
- ・ 山本 浩一郎 (NPO 法人シニア SOHO 横浜・神奈川 理事長)
- ・ 吉原 明香 (NPO 法人市民セクターよこはま 事務局長)



写真「協議会設立趣意書と規約」

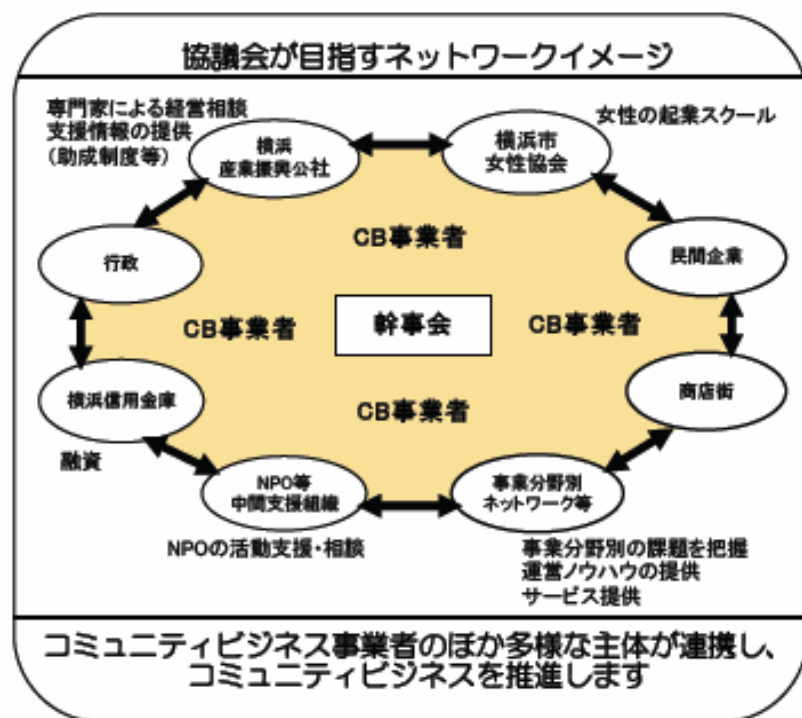


図 「協議会のネットワークイメージ」 横浜市のパンフレットから修正して転載



3F	総務局	危機管理対策課 行政システム改革課 総務公
	都市経営局	大学調整課
	財政局	総務課 広報事業推進担当 財政課 税制課 税務課 収納課
3F	総務局	総務課 法制課 国際室 人事課 労務課 職
	都市経営局	都市計画課 都市開発課 都市整備課 都市緑地課 都市環境課
	総務局	総務・ベンチャー・プロモーション課 集客都市プ
2F	都市経営局	総務課 政策課 秘書課 報道担当 調査等担
1F	市民局	広報課
	収入役室	審査課 出納課
	市民局	市民情報課(市民情報センター) 広聴相談課(市民相談)
B1	まちづくり課	保全推進課(市庁舎課)
	経済局	計量検査室

関内中央ビル

写真 「協議会の事務局は横浜市庁舎の3階にある」

IV. 具体的な活動内容 2005 年度(平成 17 年度)

1. 課題解決セミナーの開催

人材、資金調達といった事業者の課題をテーマにしたセミナーを開催

2. 交流会の開催

会員間での交流会の開催

3. メールマガジンの配信

起業・運営に活用できる助成制度などの支援策や各種講座の情報を提供

4. 協議会のネットワークを活用した相談事業

起業・運営上の課題解決に向けた相談等を実施

V. 収入源

会費無料

VI. 現在抱えている問題

1. 政策面

介護・福祉、子育て、まちづくり、IT のコミュニティビジネス事業者をはじめ、金融機関、NPO 活動や中小企業の支援機関や行政機関からなる設立準備会が推進の軸となってコミュニティビジネス協議会というプラットフォームを作ったが、今後はセミナーや交流会を通じ、協議会のメンバーを一層拡充するとともに、相互支援のもとで具体的なビジネスモデルが生まれるように事業の充実を図ることが課題となる。

2. 運営面

現在は、市が事務局機能を担っているが、できるだけスムーズに民間主体に運営を進めていけるように検討する。

VII. 今後の展開

1. インフラ面

協議会のネットワークを活かして、先輩コミュニティビジネス事業者や支援機関からのノウハウ提供できる支援体制を確立したい。

2. コンテンツ面

既存の商店街や民間企業とのネットワークを充実して、その経営資源をフル活用してコミュニティビジネス事業者への具体的なバックアップを進めたい。

2. (福) 杉並区社会福祉協議会 杉並 NP0・ボランティア活動推進センター

取材担当者：亀沢 大介

I. 事業の目的

1. ミッション

「あなたの想いととも、わたしたちはうごく」

2002 年、センター発足時、「こうしたい・こうありたい」という願う意思を持つ個人、その集合体であるボランティアグループ・セルフヘルプグループ・NP0 法人・各種機関などさまざまな想いを、同じ土俵で話し合い、解決の方向性を探り、方策を講じていくために、センターの持つ情報やネットワーク、ノウハウを提供すること」がスタッフの行動規範であることを皆で確認し、それを凝縮したものがこの言葉である。

2. 事業内容

杉並区が提唱する“協働”の理念に基づき、次の業務を担って活動する。

- (1) 個人の持つ課題を解決するためのコーディネート業務
- (2) 団体や機関同士のコーディネートやコンサルタント業務
- (3) 協働事業を行う機関同士がお互いの持つ課題点や問題点を見出し、より良い関係を構築できるよう政策提言機能の発揮

II. 概要

1. 名称：(福) 杉並区社会福祉協議会 杉並 NP0・ボランティア活動推進センター

2. 所在地：〒166-0004

東京都杉並区阿佐ヶ谷南 1-47-17 阿佐ヶ谷地域区民センター 4 階

3. 電話番号：03-5306-3939 URL：<http://www.snvc.jp>

4. 代表者：(福) 杉並区社会福祉協議会 会長 高橋 新一郎

杉並 NP0・ボランティア活動推進センター 所長 小林 陽一

5. 設立年月日：2002 年 10 月

6. 設立基金：0

7. 売上高/年間収入：－

8. 従業員数：10 名

9. 運営形態：公設民営

10. 支援対象分野：他団体の活動支援

11. 活動範囲：市町村型

III. 設立の目的・経緯

当センターは「杉並区 NP0・ボランティア活動及び協働の推進に関する条例」（2002 年 4 月制定）に基づき、設置されている。この条例は、1999 年から、ボランティア・NP0 の関係者の方々が参加して、「区民の自主的な地域活動を持続的かつ一層発展させるために必要な条件整備を区民自らが検討する」ための様々な会議体を通じて、議論された結果、制定されたものである。その意味でセンター設置は、NP0・ボランティア活動に携わる区民の要

請に応じて実現したとも言える。

NP0・ボランティア活動を支援するインターメディアリーとしての機能を果たす当センターは、既に、コーディネート機能やネットワーク機能などの蓄積があり、実績のある杉並区社会福祉協議会が運営する「杉並ボランティアセンター」が運営主体を引き受けることとなった。同時に、センターの運営主体として、その自立性、民間性が重視されるように組織、運営規則を調えた。2002年10月、区民、社協、区の総意が結実し、「杉並NP0・ボランティア活動推進センター」は誕生した。

IV. 支援事業のメニュー

1. 活動相談事業
2. NP0 活動支援事業（＊有料講座を含む）
3. ボランティア活動支援事業
4. 情報発信・収集事業
5. サポート事業
6. 受託事業
7. 協働事業

V. 具体的な活動内容

センターはNP0 とボランティアに関わる、次のような活動を展開している。

1. 活動相談事業

大分類	小分類	2003 年度	2004 年度
1. 情報が欲しい	NP0 団体照会・助成金情報	460	476
2. NP0 相談	設立、事業・運営サポート	69	72
3. 交流・ネットワーク	他団体との顔つなぎなど	37	5
4. 協働に関すること	区と協働するためには？	7	10
5. ボランティア活動など		1,129	625
合 計		1,702	1,188

2004 年度の NP0 相談をみると NP0 法人設立 32 件、NP0 法人規制等 16 件、活動・事業 15 件、活動先紹介・アレンジ 7 件 などである。

2. NP0 活動支援事業

(1) 区内 NP0 法人実態調査

毎年度、センタースタッフが NP0 法人の代表者等に直接、ヒアリングを行い最新の情報を入手している。NP0 に共通した課題を見出すとともに、毎年度、新しいテーマの設問を用意し、角度を変えて調査している。

(2) NP0 入門講座

NP0 法人を立ちあげようとしている方を対象に、「NP0 とは」「NP0 とボランティア」「法人設立の要件や流れ」を中心に講座を編成している。

	実施回数	参加人員数	参加費	講 師
2003 年度	11 回	153 名	1,000 円	～9 月、外部講師、10 月～職員
2004 年度	9 回	97 名	2,000 円	職員

(3)NPO 専門講座

2003 年度は経理・税務など基礎的な講座を中心に編成し、参加者を募り、2004 年度はさらにマネジメント講座を組み込んで、充実を期している。

講座名	内容	2003 年度	2004 年度
経理講座	NPO 会計処理の流れ	延参加人員 142 人 参加費 1,000・2,000 円	延参加人員 24 人 参加費 2,000 円
税務講座	NPO 法人と税務	延参加人員 45 人 参加費 1,000 円	延参加人員 10 人 参加費 2,000 円
資金調達講座	NPO 資金源の種類	延参加人員 27 人 参加費 1,000 円	
労務講座	労働条件の基準	延参加人員 7 人 参加費 1,000 円	
コミュニケーション講座	広報誌の作成		延参加人員 9 人 参加費 15,000 円
プレゼンテーション講座	プレゼンテーションの作成・発表		延参加人員 10 人 参加費 12,000 円

3. 交流・ネットワーク

誰もが気軽に参加でき、誰とでも交流できる場として「あさがやわいわいタイム」を毎月第二木曜日に開催している。参加者層は話題に惹かれて様々な方が参加した。2004 年度は講座形式に加えて NPO ビヤガーデン、「指定管理者談義」等新たな参加者を募る工夫を凝らした。

4. 情報発信・収集事業

杉並区に関係した NPO・ボランティア活動に関する様々な情報を、紙面媒体、電子媒体などを通して発信し、同時に NPO・ボランティアに関する情報を収集する。情報誌「ぼら NPO」、壁新聞「ぼら NPOde フォト」の紙面媒体、ホームページを持っている。紙面媒体の読者アンケート調査、ホームページのリニューアル後の使用状況などを踏まえて改定を逐次、実施し、充実を図っている。特に、ホームページはホームページ委員会を設置、2005 年度には既に、リニューアル版をアップし、現在、ヒット数が大幅に向上している。

5. 受託事業

2003 年度より、杉並区から、地域経済活性化のための緊急対策の一環として、コミュニティ・ビジネスセミナー事業を受託した。企画・運営をリサーチ・コンサルタント会社との共同事業として実施している。

《2003 年度》

- ・「シンポジウムー私にも何かできる」 11 月 9 日開催 80 名参加
- ・「連続セミナーー私だからこそ、これができる」2003 年 12 月 6 日～2004 年 2 月 21 日全 10 回開催 延 119 名参加
- ・「連続セミナーー私だからこそ、これができる」3 月 6 日開催 81 名参加

《2005 年度》

- ・ NPO&コミュニティビジネス「パワーアップ講座」7 月 7,14,21 日開催

6. 協働事業

当センターの特色である「協働事業」が2004年度から実施されている。

(1)自治のつどい すぎなみアート NPO 展 11月13,14日開催

アートと社会の橋渡しを様々な活動を通じて展開している NPO 活動の実際を報告する展示会であり、区内で活動するアート NPO 団体と協働し、実行委員会形式で企画・運営した。

(2)NPO と区長との懇談会 2005年2月4日開催 28団体参加

山田区長へ NPO 法人の日常的な活動を報告。同時に区政への提言の場を設けた。

(3)「西武信用金庫コミュニティオフィス」の企画・調整

西武信用金庫より地域貢献活動の一環として荻窪支店3階スペースをコミュニティビジネス業者や NPO に提供したい旨、申し入れがあり、センターとしても、地域の NPO の事務所スペースの確保と言うニーズがあり、企画・調整を引き受けた。2005年3月、6団体が入居した。

VI. 収入源

センターの運営については、自立性、民間性の確保が必要と考えている。そのため、財源が行政の補助が主となるとしても、運営費の全てが公費ではなく、会費、助成団体などの民間財源や寄付金、参加費などによる事業収入など自主財源を含めたものにしたいと考えている。即ち、建物の維持に関する費用、人件費、通信費など事業を展開する上で環境整備の部分については補助金で対応し、事業に関する部分については参加費などで充当する運営を目指している。現在、講座の参加費は学習意欲を高めるために実費をとる意味合いで徴収している。

VII. 現在、抱えている問題

1. 協働事業の推進

センターは「条例」に基づき設置されており、“協働の推進”を図る上で重要な組織と認識されている。2004年度から取り組みを開始しているが、今後は、更に主体な動きをして、協働の推進を図りたい。

2. コーディネーターの養成

ボランティアの分野では、コーディネーターの養成を幅広く、行っていく必要があると考えている。企業、学校などでボランティアをリードする人が育てば、ボランティア活動も広がりをもつものとなる。

VIII. 今後の展開

今後のセンター事業は、杉並区の NPO 施策などの方向性を踏まえつつ、市民活動サイドから行政などとの協働推進に取り組むため、「NPO・市民活動団体の組織活動支援事業」に重点化を図っていく。新たなセンター構想としては、ボランティアについては、社会福祉協議会内で継続運用し、NPO の活動支援を NPO 法人として独立させ、2006年4月に発足予定である。

3. 鎌倉 NPO センター

取材担当者：出川 克己

鎌倉 NPO センターは、公設市民運営と名付けた日本で初めての市民活動センターである。公設市民運営とは、施設を行政が用意し、運営は市民が受け持つ方式だ。ハードは行政、ソフトは市民。市民と行政との対等なパートナーシップで成り立っている。

2005 年 10 月渡辺公子事務局長にお話を伺った。

I. 概要

1. 名 称：鎌倉 NPO センター

2. 所在地：

①〒248-8686 鎌倉市御成町 18-10

市民活動センター鎌倉(NPO センター鎌倉)

電話:0467-23-3000 FAX:0467-60-4555

E-Mail：npo@chive.ocn.ne.jp

URL：http://www3.ocn.ne.jp/~npo-kama/

②〒247-0061 鎌倉市台 1-2-25

市民活動センター大船(NPO センター大船)

電話:0467-42-0345 FAX:0467-42-0345

E-Mail：npo2@abelia.ocn.ne.jp

3. 開館日時間：月～土曜日、第1・3日曜日 ともに午前9時～午後5時

4. 代表者：理事長 橋爪幸臣

5. 設立年月日：1998 年 5 月

6. 設立資金：4,280,000 円(行政からの委託費)

7. 売上高／年間収入：2004 年度 985 万円 2005 年度 1,028 万円(計画)

8. 従業員数：15 名(1 日を前半、後半に分割し 15 名で 2 箇所を運営)

9. 運営形態：理念として公設市民運営、実態は公設民営である。

10. 支援対象分野：①保健、医療又は福祉の増進を図る活動②社会教育の推進を図る活動③まちづくりの推進を図る活動④文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動⑤環境保全を図る活動⑥災害救援活動⑦地域安全活動⑧人権の擁護又は平和の促進を図る活動⑨国際協力の活動⑩男女共同参画社会形成の促進を図る活動⑪子どもの健全育成を図る活動など特定非営利活動促進法における 17 の活動領域を対象とする。

11. 活動範囲：鎌倉市

II. 設立の経緯と目的

1. 設立のきっかけ

1996 年 7 月、市民活動の裾野を広げ、市政への反映を促すことで、市民参画による地域性豊かなまちづくりを推進するという行政方針に基づき「鎌倉市市民活動支援検討委員会」が設置された。そして、市内の市民活動団体を対象にアンケートによる実態調査を行った結果、他団体とのネットワークの形成、行政とのパートナーシップの構築などの要望が、人、もの、かねに関する支援への期待が顕在化した。これをもとに委員会は、鎌倉市長に対し、「市民は社会における主役であり、市民一人ひとりの知恵と力を結集し市民活動へと組み立てていくことが重要」と提言した。

「鎌倉 NPO センター」の誕生の経緯である。

2. 設立の目的

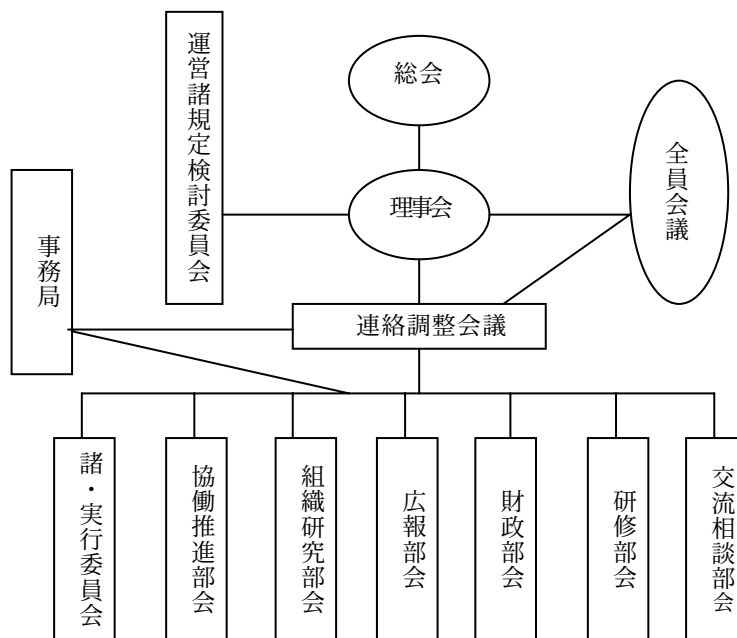
「市民の自主的で営利を目的としない社会貢献活動を支援するため」、市民主導で設立された。

組織概念図

III. 支援事業

1. 活動場所の提供

施設は、「NPO センター鎌倉」と「NPO センター大船」の2箇所である。それぞれミーティングルーム、ワーキングルームを持ち、登録団体の活動場所として、会議、資料作り、交流の場などで利用されている。年々、利用団体数が増加し、利用頻度も伸びている。それに伴い、コピー印刷の枚数も増え、運営収入の17%を占めるまでになった。開館時間は、NPO センター鎌倉、NPO センター大船ともに、原則9時から17時。正会員が立会う場合のみ午後9時までの利用が可能である。毎日曜日の開館（現在、第1・第3日曜日開館）は今後の検討課題である。



開館時間は、NPO センター鎌倉、NPO センター大船ともに、原則9時から17時。正会員が立会う場合のみ午後9時までの利用が可能である。毎日曜日の開館（現在、第1・第3日曜日開館）は今後の検討課題である。

2. 相談・コーディネート事業

「個人的にボランティアをしたい」との相談はあるが、NPO 立ち上げ相談、NPO 運営相談、事業に関する相談は少ない。あっても、人材の不足で、立ち上げ、運営指導、事業に対するアドバイス等ができる仕組みが整っていないのが現状だ。今後は、専門知識を有する正会員の協力を得て、相談窓口の設置を検討したい。

3. 情報の提供

情報誌「鎌倉パートナーズ」を年4回発行。発行部数は一回につき2,500部。主にNPO センターの活動、利用登録団体の活動及び紹介などの情報を提供している。ホームページ（以下、HPと記す）では、センターの日々の動きの紹介に加え、登録300団体名の告知と登録団体のHPへのリンクや団体間の情報交流も行う。しかし、アクセス数はまだまだ少ない。課題は、アクセス数の増加。情報の更新を頻繁に行うこと、登録団体の活動情報をきめ細かく紹介することなどを検討中。パブリシティなどを利用しセンターの認知度を高めることで、HPが、市民活動に関心を持つ市民と登録市民活動団体との情報交流の場となれば、センターの活動はさらに勢い付くのではないかと。

毎年開催の「市民活動の日フェスティバル」は、団体間の交流の場、一般市民との出会いの場として定着しつつある。

4. 学習・研修の支援

市民活動団体の活動能力や技術向上のための市民活動講座、体験講座や公開フォーラム、シンポジウムを開講している。最近では、2004年5月フォーラム「犯罪から鎌倉を守る」を開催し、来場者数は290名(但し、幼稚園児200名を含む)。同じく、フォーラム「どうする鎌倉の医療」を2005年2月に開催、参加者は100名。2005年8月には、フォーラム「鎌倉の地震と防災」(参加者100名)を実施した。

5. 資金の助成

「NPO 支援かまくらファンド」(年1回)は、新たな一步を踏み出そうとする市民活動団体や、資金調達が困難な団体へ活動資金を支援している。その特徴は、①資金仲介型、寄付金をもとに、毎年、可能な限り資金を提供していくというファンドである。②資金の源泉は市民や企業の寄付。「市民が市民を支える土壌」を培う。③助成対象は、鎌倉における市民活動(団体・個人)。④公開審査会で助成団体を決定。プレゼンテーションにより審査委員が決定する。

この公開審査会は、様々な市民活動の実際を市民が知る良い機会となっている。

2001年度から実施。寄付金の集金事情は年々縮小気味で、今年度、助成金総額は10万円であった。応募団体は3団体、3団体への助成を決定した。

IV. 会員状況と事務局体制

1. 会員状況 (2004年度末現在)

会員種別	年会費	2004年度末会員数	内 容
正会員	2,000 円	65 名	○総会の議決権を持つ○部会参加可能
賛助会員(個人)	1口1,000円2口以上	15 名	○財政的な支援
賛助会員(団体)	3口3,000円以上	106 団体	

なお、登録団体は298団体(賛助会員106団体を含む)。

2. 年間の主要行事 (「全員会議」のメンバーは理事と正会員)

月	会 議	行 事	月	会 議	行 事
4 月			10 月		
5 月	総会	市民活動の日フェスティバル ファンド公開審査会	11 月		地下道パネル展
6 月			12 月		
7 月			1 月	全員会議	
8 月		登録団体懇話会	2 月		
9 月	全員会議		3 月		

3. 事務局体制

事務局体制は、一日を前半4時間、後半4時間に分けそれぞれを一コマとして、ボランティアスタッフ15名が各自の都合に合わせてコマ埋めを行い鎌倉、大船の2箇所で行事する仕組みである。謝金は時給見合で700円。神奈川県最低保障賃金712円を下回る。組織内部では、ボランティアといいながら謝金は最賃を遵守すべきとの意見も多い。しかし、運営資金が乏しい現状ではそれを実施するのは難しい。

事務局長は開設以来、非専従である。現事務局長は県内高校の非常勤講師。NPO センターでの活動は、通常、平日に1～2日そして土日である。報酬は事務局長手当 5,000

円/月に加え週2日ボランティアスタッフと同額の時給が支給される。

活動の核となるべき事務局長が非専従で、継続的安定的に、期待される役割を果たすことが可能なのか、という単純な疑問が湧いた。

V. 収入源

“ 主な収入源は市からの委託費 ”

2004 年度収支報告書によると、収入 9,850,000 円のうち「市委託事業収入」が 7,489,000 円で全収入の 76%を占める。「印刷機コピー機収入」が 1,697,000 円(全収入の 17%)。2 つの科目を合わせて全収入の 93%である。ちなみに会費収入は 478,000 円(4.8%)。開設以来、「印刷機コピー機収入」は登録団体の増加とともに伸びているが、独自の収益事業がないため、「市委託事業収入」の全収入に占める比率に大きな変動がない。市当局は、センター活動の拡大に伴う会費収入の増加や、新たな事業に伴う収入の確保などで、今までの投資に役立てくれる、と内心期待しているに違いない。今年度、指定管理者制度が導入され、NPO センターの活動が、“ 効果的かつ効率的 ”との側面から審査される。与えられたミッションを確実に遂行しつつ、「市委託事業収入」の全収入に占める比率を下げる方策を見つけ出すことが、理事会に与えられた課題の一つであろう。

VI. その他の課題

1. 他の市民団体との関係

市の組織には、市民活動と直接関連する部門が複数ある。その一つは、生涯学習センターを所轄する「生涯学習部」。市内に 5 つの大型施設を持ち、その使用には団体登録が必要である。「保健福祉部」もその一つ。社会福祉協議会(略称：市社協)を管轄する。市社協は長い歴史を持ち、福祉関係市民団体を対象にセミナー等の開催、助成金支援、各種相談事業、ボランティア育成など、福祉を超えて幅広く市民活動を支援している。そして「市民経済部」。NPO センターを管轄する。生涯学習センター、市社協、NPO センターともに登録市民団体を持ち、互いに重複する団体も多い。市民活動団体から見れば、縦割り行政の弊害とうつる。役員間の交流は続いているが、市民主体の行政、市民活動支援の効率化という観点から部門を超えた見直しが求められる。

2. スタッフの意欲向上と協調性

事務局運営には円滑な人間関係が欠かせない。事務局体制を担うボランティアは社会意識が高く、生活に根ざした様々な考えを持つ方々も多い。お互いの理解を深めつつ仕事をすることが、登録団体の皆さんの期待に応えることになると考えている。

VII. 今後の展開

自治会、町内会など地縁型団体と NPO センター登録団体とのネットワーク作りに力を注ぎたい。そして、センターに蓄積されたネットワークを生かし、団体間のコラボレーションを促進するとともに、地域に帰る団塊世代の知識や経験を借りてコミュニティビジネスを育成し、地域の活性化に貢献できれば幸いである。

4. 藤沢市民活動推進連絡会

取材担当者：藤原 義行

I. 事業の目的

1. キャッチコピー

藤沢市民活動推進連絡会（以下当法人）は湘南・藤沢市において市民活動サポートをかかげる NPO 法人である。市、市民及び市民活動団体の間を“つなぐ”支援活動事業を行い、市民活動の推進に寄与することを目的としている。

2. 事業内容

- (1)市民活動に関する研修会および相互交流会などの開催
- (2)市民活動に関する情報の収集および提供
- (3)市民活動の普及啓発事業
- (4)市民活動に関する調査および研究
- (5)市民活動推進センターの運営
- (6)その他、目的達成のための必要な事業

II. 概要

- 1. 名称：藤沢市民活動推進連絡会
- 2. 所在地：〒252-0804 藤沢市湘南台 1-14-14
URL：———
- 3. 電話：0466-27-4057
- 4. 代表者（役職名、氏名）：理事長 小泉勝彦
- 5. 設立年月日（西暦）：1998 年 12 月
- 6. 資本金/設立資金：100,000 円(NPO 設立時)
- 7. 売上高/年間収入：20,000,000 円(2005 年度)
- 8. 従業員数：9
- 9. 運営形態：民設民営
- 10. 支援対象分野：NPO 活動を行う団体の運営または活動に関する連絡、助言または援助の活動
- 11. 活動範囲：都道府県型



市民活動推進センター入り口

III. 設立の目的や経緯（運営体制）

1. NPO 法人として支援活動を行う

1998 年に神奈川県において開催された国民体育大会を支援するために、1996 年に藤沢市市民運動推進連絡会として発足し、2001 年 3 月に NPO 法人として設立し現在に至る。事業の目的にみるように、「藤沢市内で活動する市民活動団体が活動しやすい環境を作るための事業を行う」こと、すなわち市民団体などにたいして支援活動を通して市民活動の推進に寄与することを目的としている。

規模としては、関連事務所を市内に 3 ヶ所あり、独自に市民活動を支える事業を多面にわたり展開しているが、その中で一番大きな柱は市の進める市民活動推進計画に呼応して市民活動推進センターの運営管理にあたるなど密接な繋がりを持っていることで

ある。

発足以来5年目を迎え、今後インターメディアリーとしての活動が大いに期待される。

2. 藤沢市における市民活動推進施策との関連

2001.12.15~2005.3.31—第1期、開設と運営管理の委託：行政は当センターの運営を1団体に任せる形をとり、企画コンペ方式により当法人が選出された。

2005.4.1~2008.3.31—第2期、前期に引き続いて管理運営指定管理者となる。

3. 行政の進める市民活動への動き

(1)2001.10.1：「藤沢市市民活動推進条例」が施行された。ここに藤沢市市民活動推進委員会と藤沢市市民活動推進センターの設置をかかげている。

同センターの運営は公設民営の形であり、第1期運営委託（期間 2001.12.15~2005.3.31）および第2期管理運営委託（期間 2005.4.1~2008.3.31）となっている。

(2)2002.11~12, 2003.11~12：市民電子会議室において、市民活動をテーマとした会議が開催され市民の意見を市政に反映させる効果を挙げている。

(3)2004.3.19：同推進委員会による答申があり、「市民活動のさらなる推進を目指して」を提出する。市ではこれをもとに市民活動推進計画を策定することを進める。

(4)2005.9：藤沢市、「藤沢市市民活動推進計画」を策定する。これは2006年度より5ヵ年計画であり、今後の公益的な市民活動を推進する上で重要な指針となる。

IV. 支援事業のメニュー

一般的な支援機能（関東経済産業局マニュアルより）	行政の推進計画（●基本的な指針・施策）	市民活動推進センターにおける事業	当法人の事業（収益事業－＊）
1. 情報受発信	●	○	○
2. 「集まる場」の設定 施設管理業務	●	○	○＊ 推進センターの管理運営 指定管理者 ○＊さんぽ庵運営
3. 相談	○	○	
4. セミナー等の開催	○	○	○
5. 専門的サポート（マネジメントサポート）		○	○＊
6. 講座・勉強会・啓発		○	○
7. マッチング・交流会		○	○
8. 設備等の斡旋		○	
9. インキュベーター			○
10. イベント等の支援		○	○
11. 融資・ファンド	●		
12. その他（調査等）	●（協働事業）	○	○＊

V. 支援内容 具体的な活動（成功事例と主要成功要因）

1. 情報受発信

(1) 会員向けに独自の広報誌（FUJISAWA A-GOGO）を発行、HP の開設など行っている。

また市民活動推進センターを通しの情報活動は多面にわたっている。広報誌「Tiny Wings」、館内情報誌「NEWS LETTER」、情報HPなどがある。

(2) 一方、当市における情報化への取り組みは顕著なものがある。早くから（1997 年に）情報化への積極的な取り組みをしており、「e-都市ナンバーワン」としての全国的な評価を得ている。その代表的なシステムは「市民電子会議室」である。進め方は時宜をえた議題が設定されて、リーダーのもとに市民はこのネット上において討議に参加するというものである。コミュニティービジネスの進め方についても市民の意見が出されており、最近では「協働事業」について取り上げられている。

2. 「集まる場」の運営管理

現在、市民活動推進センターの管理運営を指定管理者として継続している。さらに 2005 年度には市内長後地区に市民の交流支援拠点とした事務所（ぽ・ぽ・ぽ庵）をオープンし、そこで市よりの業務委託を受けるなどして事業の拡大充実を進めている。



推進センター内スペース

3. 交流会および研修会の開催

市民活動団体の支援を目的に、交流会や研修会を開催している。その代表的なものが「月例会」である。

会員（約 50 名）および会員外の市民活動をされている人たちを対象にしている。テーマは月ごとに変わり、コミュニケーションを深めることを重点にして、肩の凝らない参加しやすいものを取り上げている。

「視察研修会」も興味のある企画である。期毎に開催しているが、参加者を募り泊りがけで他府県に出かけて交流を図ってくるものである。その結果は自分たちの市民活動に反映されている。

VI. 収入源（2004 年度 NPO 関係—事業収入、寄付金、助成金、会費など）

項目	内容	金額(円)/比率(%)
1. 委託金	市民活動推進センターの管理	12,090,000/93
2. 事業収入	交流会・研修会・NPO 活動相談会	506,400/4
3. 会費	正会員 33 名、賛助会員 23 口	211,000/2
4. 寄付金	会員寄付	137,398/1
5. その他	雑収入	3,115/-
合計		13,000,000/100

VII. 現在抱えている課題（推進センターの運営に対して）

1. 第1期管理運営期間―(2001.12.15～2005.3.31)―導入期における課題

2004.12 に当法人が推進センターの利用者を対象にアンケート調査（調査対象 324 団体、回収 171 団体）を行った。その報告書「登録団体の活動に関する調査」よりみると、市民団体の参加意識がどんなものか把握することが課題である。

(1)市民活動への参加意識が比較的低いこと

「どのくらい数の」市民団体が参加・活動しているか活動団体登録状況（2005.7 推進センター資料より）からみると、282 団体、このうち法人格 51 団体が登録している。したがって、今後は地域活性化の条件として潜在的な市民グループを推進センターに登録してもらい、公益市民団体を増やすことがポイントになる。団体設立のきっかけは研修会・講座、呼びかけ、イベントなど外部からの後押しがあったところが過半数である。この意味で行政の考え方・計画などを広報して市民の参加を呼びかけることが基本になるともいえる。

(2)推進センターの利用について

利用割合を見ると、会議、印刷など単なる場所として利用している団体が多いことである。その反面、講座、イベントなどへの不参加の比率が過半数を占めている。

2. 第2期管理運営期間―(2005.4.1～2008.3.31)―自発的活動の啓発期における課題

この期に市民活動をさらに活発化させていくために、当法人の役割は市民団体のマネジメント力の向上を目標に、サポートすることである。2004 年における市民団体の支援事例として「サポートクラブ」の運営を取り入れている。それは会計、労務などであるが、今後は助成制度、NPO 法人の認可取得の指導など実務に密着したテーマをとりあげ、外部の専門家の活用など幅広いネットワークを作り上げていくが必要になる。

VIII. 今後の展開

第2期管理運営期間―(2005.4.1～2008.3.31)における当法人のスローガンは、市民団体を対象に「底辺の拡充と自立化促進」を掲げて新事業の展開を進めることを示している。これはインターメディアリーの役割として、市民団体のマネジメント力を高めるための支援を行い、同時に行政と市民団体間のコーディネートを図ることも期待される。

当面、次の二つの支援施策の具体化に向けてサポートしていくことが重要と思われる。

1. 協働事業の展開

これは行政と市民団体が対等の立場において公益的な事業を相互に提案しあって実施し運営していこうという基本的な指針であり、市民活動に方向性を出そうという意気込みが感じられる。市民団体のボトムアップなどその成果が期待される。

2. 財政的な支援への対応

市民団体が継続的に安定した活動を維持していくためには収入源・収益の確保が必要である。新たに市より基金・ファンドなど助成制度が創設されている。財務・会計などの指導講座の実施が望まれる。

5. 特定非営利活動法人いちかわライフネットワーククラブ

取材担当者：河合 陽子

「いちかわライフネットワーククラブ」（通称アイリンク）は「人づくり・施設づくり・ビジネスづくり・なかまづくり」をテーマに、市川市中心市街地活性化基本計画に基づく都市型産業基盤施設「いちかわ情報プラザ」を拠点として活動するNPO法人である。



重点課題は「地域の情報化支援」と「市川を基点とした起業家育成」であり、必ずしもC B支援に特化した中間支援機関ではない。しかし①地域住民・企業をターゲットとする入居起業家が多く、②アイリンクが市民や企業、行政をつなぐ地域の結節点機能を持つことから、結果的にC B的な事業展開を行う市民起業家を輩出するなど成果を上げている。

I. 概要

1. 名称：特定非営利活動法人いちかわライフネットワーククラブ
2. 所在地：千葉県市川市南八幡4-2-5 いちかわ情報プラザ203
3. 電話：047-314-0811 URL：<http://www.i-lnc.com/>
4. 代表者：理事長 井関利明（千葉商科大学 政策情報学部学部長）
5. 設立年月日：2002年4月15日
6. 年間収入：約5,000万円
7. 従業員数：役員7名、事務局4名、インキュベーション・マネージャー1名
8. 運営形態：民設民営（情報プラザは市川市と中小企業基盤整備機構の公設）

II. 設立の経緯

1. 設立の目的

地域の課題解決や活性化に意欲と目的を持った主婦や学生・高齢者などの個人、事業者・学校などの法人、地域団体等を集結させ、その目的達成に必要な情報や知恵、技術等の交流・活用を図り、地域のまちづくり支援活動を進めるための仕組みを築いて、創造性豊かな地域協働社会の実現を図る。

2. 設立のきっかけ

「いちかわ情報プラザ」建設に先駆けて、その設置・運営の基本計画を策定する企画会議が2001年に設置された。会議では地元大学生有志による「学生会議」、S O H O支援活動家有志による「有識者会議」、市民I T研究者有志による「I T市民サポーター会議」、青年会議所有志による「地域関係者会議」の分科会に分かれ、市民同士の活発な意見交換がなされる。こうしたなかで情報プラザを核とした市民主導のまちづくりへの機運が高まり、市民団体、青年会議所、千葉商科大学、地元事業所、自治会関係者など、企画会議に参加した有志を中心に特定非営利活動法人いちかわライフネットワーククラブが発足した。

III. 支援事業のメニュー（※＝収益事業）

1. 普及啓発（対象＝地域の市民・団体・企業）：情報受発信、交流会・C Bセミナー、人材育成（P C相談※、I T講習会※、資格認定※）
2. 事業化支援（対象＝市川市を基点とした起業を志す市民）：マネージャーによるビジネスプラン策定・各種経営相談※、インキュベーション・ルームの提供※
3. 運営円滑化支援（対象＝入居起業家）：専門家ネットワークの提供、マネージャーの常駐、企業間の連携推進、資金調達支援

IV. 具体的な活動内容とその効果

1. 地域の企業・市民向け支援

(1) C Bを担う「人・なかまづくり」

情報化推進による地域交流の促進をテーマとして、①基礎的な情報技術の習得を目的とした「I T講習会」、②ワードの使用法やメール利用、はがき作成など要望に応じたメニューを用意する少人数制パソコン講習会「プラザ☆P C」事業、③資格認定機関としての「シニア情報生活アドバイザー養成講座」一を実施している。また各講習会の修了者を講師として採用するなど実践の場も提供しており、市民がC Bをスタートさせる足がかりともなっている（【事例1】参照）。

【事例1】 受講生から講師へ、さらに実践経験を活かしてパソコン教室主宰へ

シニア情報生活アドバイザーの受講生だったA氏は、資格取得後に市内自宅を拠点とした市民向けのパソコン教室を主宰している。とくに開業前にアイリンク主催の「プラザ☆P C」で講師としての実践経験を積めたことが、その後のスムーズな開業・運営につながっている。

(2) 企業・団体・市民の「出会いの場づくり」

情報紙やホームページでの情報受発信に加えて、情報プラザの拠点機能を生かした交流会、各種ビジネスセミナーなどを開催している。

ビジネスセミナーではC Bセミナーをはじめ、著名事業家を招いての起業ノウハウ講習会、行政担当者を招いての施策勉強会などを企画。とくにC Bセミナーでは、地域でのビジネス展開を志す市民や団体、企業、地元大学生などが参加して、活発な意見交換の場ともなっている。



C Bセミナーでは地元の千葉商科大学と連携

(3) 入居希望者向けの気軽な相談窓口で「ビジネスづくり」

S O H Oブース入居希望者には、常駐マネージャーがビジネスプラン策定から資金調達、人材、マーケティングなど創業までを一貫支援している（【事例2】参照）。

【事例2】 ワンストップ支援で創業の「夢」が「ビジネス」に

入居企業B社の創業のきっかけは、アイリンク主催のビジネスセミナーへの参加。インキュベーション・マネージャーへの相談を通して、漠然とした地元での創業の夢が現実的なビジネスプランへと具体化。ワンストップの一貫支援が、事業化へ一歩踏み出す後押しになったと振り返る。

2. インキュベーション・ルーム入居起業家向け支援

(1) 地域での「創業拠点づくり」

約4～8㎡の1～3名用オフィスを14社分保有している。家賃は月3.5万～10万円で入居期間は原則3年。ビジネス用デスクセット、電話、インターネット、共用コピー機、共有打ち合わせコーナー等を配備している。入居要件は適切な事業計画があり、退去後も市川の発展のためにアイリンクとの連携を維持すること。事業規模拡大などのため、これまでに4社がここを“卒業”して市内および近隣へと巣立っている。

(2) インキュベート機能で「ビジネスづくり」

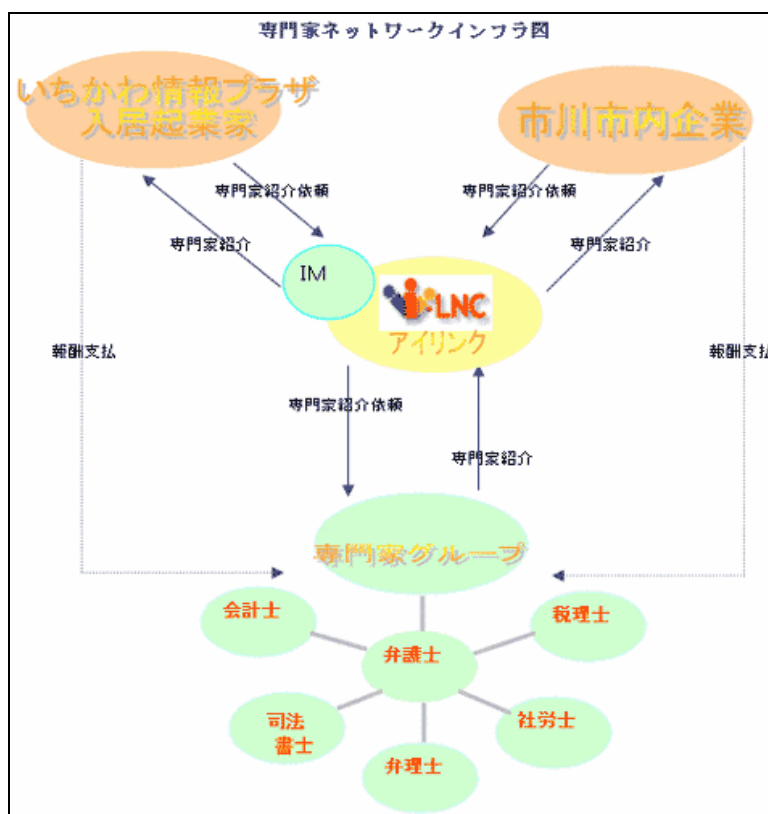
常駐のマネージャーが、①事業計画の作成、②法務（規程作成アドバイス等）、③宣伝（HPでの紹介、会社案内や広告作成アドバイス）、④経理・税務（記帳代行、税務手続きアドバイス）、⑤補助金申請や融資紹介—など各種支援を実施。また地元の弁護士、会計士など専門家による「専門家ネットワーク」（下・専門家ネットワークインフラ図参照）

も構築しており、個々の成長段階に合わせた専門的サポートを提供している。

とくに注力しているのが資金調達面の支援。銀行出身のマネージャーが地道に培ってきた密接なリレーションシップや発足以来積み上げてきた入居起業家らの事業実績により、地元金融機関においては、今ではアイリンク入居起業家というだけで有利に資金調達できるまでに至っている。

また行政や各種助

成団体等とも強いネットワークを持ち、制度融資や助成制度の情報提供から申請手続きまでをきめ細かく支援している（【事例3】参照）。



【事例3】 豊富な融資・助成情報の提供や申請支援で、資金調達を円滑化

資金繰りに苦しんでいたC社だったが、アイリンク入居後に経営革新支援法・経営革新計画の承認や、家賃助成制度等を獲得。アイリンクによる各種助成・融資制度の情報提供や、慣れない申請書類の作成支援を得られたことが、とくに役立ったとしている。

(3) 入居起業家と地域企業の「なかまづくり」

地域企業間のネットワークづくりにも注力している。IT関連を中心とした情報プラザ内他企業と入居起業家との懇親会、マネージャーがオブザーバー参加する入居起

業家相互の勉強会などがあり、共同受注や新サービスの共同開発などで成果を上げつつある。

V. 収入源

アイリンクとしての年間収入約5000万円の内訳は、行政等からの委託および助成金収入が大多数を占める。これに比して会費・入会金や自主企画事業収入はわずかであり、その他借入金収入、雑費収入等が続く。

これを実施事業分野別に見ると、①施設づくり事業（中小企業基盤整備機構の委託事業「いちかわ情報プラザ管理業務」）が4割、②人づくり事業（市川市からの業務委託「IT講習会」事業、ニューメディア開発協会の「シニア情報生活アドバイザー」資格認定事業、自主企画事業の「プラザ☆PC」）が3割、③ビジネスづくり事業（経済産業省支援による「起業家育成施設支援機能強化事業」）が2割—となっている。

VI. 現在抱えている課題

アイリンクとしての財政基盤の弱さが最大の問題となっている。その対応策として、今後は以下の課題に重点的に取り組んでいく。

1. 個人会員の増強による収入の増加

市民の個人会員としての入会を促進するために、市民向けの身近な協働拠点としての認知度を高める。まずは市民がアイリンクに足を運ぶきっかけづくりとして、情報プラザを会場に市民向けイベント「オープンハウス」を開催する。ここではビジネス以外の各種ショーや趣味講座など文化的企画を積極的に盛りこんでいく。

さらに入会によって得られるメリットを充実させるため、会員限定の各種セミナーや情報発信も強化していく。

2. 自主企画事業の拡充による収益性の向上

現在無償で提供しているインキュベーション・マネージャーによる支援メニューについて、今後は有料サービスへと強化して、収益の柱としていく。

また財政構造面では、現状では収益性の低い委託事業や助成事業による収入が中心となっていることから、今後は「プラザ☆PC」のような高付加価値な自主企画事業による収入が中心となるようにシフトさせていく。

VII. 今後の展開

アイリンクが3年間かけて培ってきた「人づくり→場づくり→ビジネスづくり→まちづくり」のコミュニティビジネス・モデルを活用して、今後は市川市中心市街地活性化基本計画に即した「まちづくり支援」機能を強化する。具体的には、地元商店街など地域企業とのネットワークを強化して、地元大学や専門家等とのネットワークを活かしつつ、入居起業家のみならず地域の市民や企業、団体を幅広く支援していく。

とくにアイリンク本体の資金調達面では、地域ファンドの創設や市川市の「市民活動団体支援制度」（市民税の1%で自分が選んだ団体の事業を支援）の積極活用など、地域の市民や企業からの直接的な資金調達手法も探っていく。

6. 特定非営利活動法人 NPO ビジネスサポート

取材担当者：兼子 俊江

I. 事業の目的

1. キャッチコピー

「身近な商店、工場、近隣社会の方々のために！！
中小企業だからこそ対応しやすい強みを生かす、
NPO ならではの、小回りの利いた各種支援を実費のみで！！」

2. 事業内容

- (1) 中小企業経営者や後継者及び創業を志す一般市民等への**教育・研修事業**
- (2) インターネットや広報紙等を通じて**最新のビジネス情報を提供する事業**
- (3) 制度融資、各支援策等、公共の中小企業支援策等の普及に資する**経営相談事業**
- (4) 個別企業の**経営革新に関する計画づくり及びその実施を支援する事業**
- (5) 個別企業や一般市民をとりまく**経営環境に関する調査・研究事業**
- (6) 地域行政に関わる街づくりのための企画立案など、**地域活性化を推進する事業**

II. 概要

1. **名称**：特定非営利活動法人 NPO ビジネスサポート
2. **所在地**：〒175-0082 東京都板橋区高島平 3-11-7-405（豊島区から移転手続き中）
3. **電話**：03-3936-8649 URL：http://www010.upp.so-net.ne.jp/npobs/
4. **代表者**：理事長 深谷 雄策
5. **設立年月日**：2002 年 10 月 24 日
6. **設立資金**：105,000 円
7. **年間収入**：2003 年 1,500 万円 2004 年 300 万円 2005 年 540 万円（ほぼ確定）
8. **従業員数**：23 名（会員）
9. **運営形態**：民設民営
10. **支援対象分野**：教育、情報交流促進、他団体の活動支援、地域産業の振興
11. **活動範囲**：都道府県型

III. 設立の目的や経緯

1. 中小企業診断士の能力を結集させるために

経営のプロフェッショナルである中小企業診断士は、単独で支援活動を行っているものが多い。しかし経営環境が複雑化し、専門家同士の連携した支援が求められる場面が多くなっている。

中小企業診断士の知恵や力を結集し、中小企業診断士としてさらに質の高いサービスを提供することを目的として、NPO ビジネスサポートは設立された。

2. 設立の経緯

（社）中小企業診断協会東京支部城北支会に所属する「コンサルタントビジネス研究会」のテーマは「コンサルタント業を売り込むためのノウハウ」にある。そこで実際に組織化して実践しようということになり、メンバーを募り、法人格を得たのが NPO ビ

ビジネスサポートである。

研究会メンバーは城北支会所属板橋区中小企業診断士会のメンバーが多いことから、組織的には関係ないものの、会員活動は同診断士会と重なるところもある。結果的に板橋区中小企業診断士会と支援ネットワークを形成している。

3. コミュニティビジネスへの取り組み

2005年5月から、中間支援組織として「コミュニティビジネスの創出と育成」に取り組む。これはコミュニティで活躍する営利団体の支援を目的とするものである。経済産業省関東経済産業局の補助金申請時に、これまでの事業から地域性のあるものを組織的に明確化させたものである。これを期にホームページもリニューアルした。

NPO ビジネスサポートとは

＊これまでも中小企業診断士の社会的活動として、各自が社会的経験を通じて得た知識や技術・ノウハウなどの有益情報を個別に提供してきました。

＊しかし残念ながら、

- (1) 事業の継続性が保てず、単発の奉仕活動に終わるため、一定の成果が達成できない
- (2) 事業の受託にあたって遂行責任上の信用を得る根拠が、個人的な能力に限定があり
- (3) 有資格者個人の連帯が保ちにくく、各自の専門知識が総合して活かせない状況でした。

＊一方で、地域の工場や商店に働いている方々は、中小企業診断士の社会的な支援活動を待望しています。

＊このような情勢に動機付けられ、地域経済の活性化を安定的に進展させるため、わたしたちは組織化することを決意しました。

＊今後わたしたちは、行政や市民団体との連携を図りながら、一般市民と企業人を対象に経営支援事業を展開いたします。

＊このような意義ある事業を通じ、豊かな生き甲斐のある社会の実現に寄与し、わたしたち自身の自己充実をはかっていきます。 (NPO ビジネスサポート設立趣旨書より抜粋)

IV. 支援事業のメニュー

(大きな収入源になっているものは＊で表記)

1. 啓発・普及・広報活動・・・インターネット、広報誌、行政への提言
2. 場の設定・・・ホームページなどバーチャルな場の設定
3. 情報提供、助言・・・板橋区中小企業診断士会として実施
4. 創業サポート・・・全般
5. マネジメントサポート・・・除く法務
6. 外部資金調達支援・・・全般
7. ＊調査研究事業

V. 具体的な活動内容

1. 活動の現状

NPO ビジネスサポートは創業、マネジメント、外部資金調達支援に強い中小企業診断

士が多く集まる。メンバーは個人、また板橋区中小企業診断士会などで優れた業績をあげている。

しかしこれまでのところ、NPO ビジネスサポートとしては、設立当初の趣旨である「コンサルタントを組織化し連携して活動する」にはいたっていない。その真因は、組織化された中小企業診断士団体の多くが抱える「メンバーの参加意欲」と「事業計画の弱さ」にあったといえる。

2. 主な実績

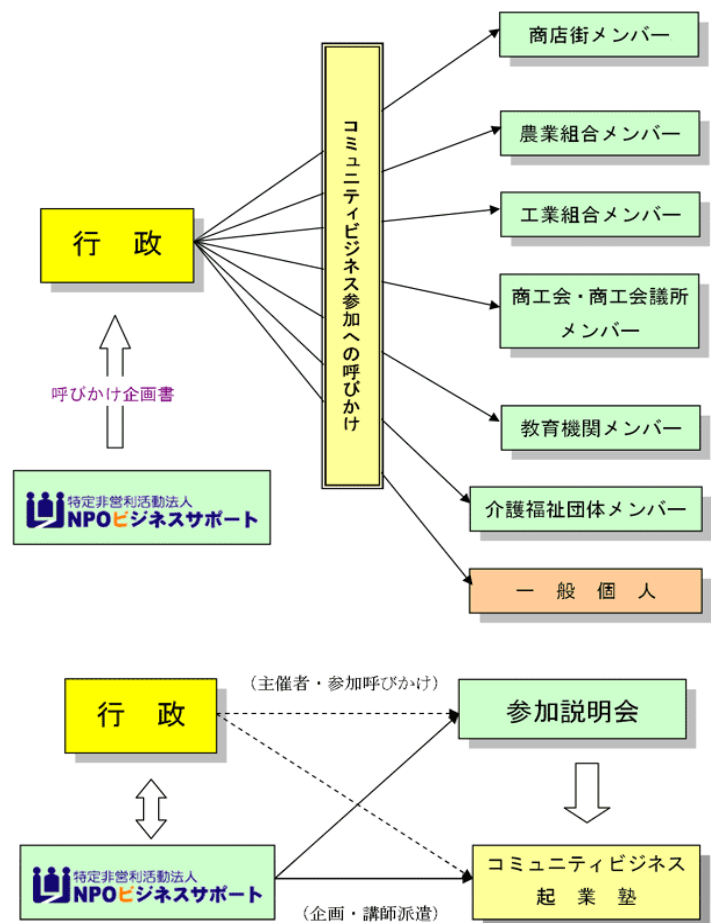
これまでの事業の柱は、調査研究である。経済産業省関連の委託事業を発足当時より受託している。また、経営支援としてIT活用の指導、ホームページ作成、財務管理を基本とした販売促進などを行っている。しかしこれらはコミュニティビジネスの支援とは異なる。

3. コミュニティビジネス創出・支援事業

コミュニティビジネスにかかる事業はスタートしたばかりであり、実績はまだない。しかし板橋区中小企業診断士会に所属するメンバーは、すでに2001年から地域経済活性化を目的としたコミュニティビジネス支援に取り組み、大きな実績をあげている。

実態調査、先進事例視察、創業マニュアル作成、各種イベント企画、広報などを板橋区の受託事業として行い、その他ワークショップ開催、行政への提言など多彩な活動を展開している。NPO ビジネスサポートが持つコミュニティビジネス支援の潜在的能力は非常に高いといえる。

NPO ビジネスサポートが支援の柱とするコミュニティビジネス創出のプロセスは、行政に支援事業を企画提案し、その運営を受託するしくみである（図参照）。



コミュニティビジネス創出・支援イメージ

(上) コミュニティビジネス参加への呼びかけ

(下) コミュニティビジネス参加説明会及び起業塾の開催

資料：2005年5月関東経済産業局に提出した企画書より

VI. 課題

1. メンバーの巻き込み

メンバーをNPO ビジネスサポートの事業活動にいかに巻き込むかが最大の課題とい

える。メンバーはすでに個人で活動をしている。これからの中小企業診断士は、組織化して提供するサービスの質を高める必要があることは認識していても、そこに積極的に参加しようという意欲を引き出すのはなかなか難しい。それを打破し、組織の機動力を発揮できるような仕組みを構築する必要があるといえる。

2. メンバーの若返り

診断士資格を取得して日が浅い若い人たちに、入会して欲しいと希望している。組織は先輩・後輩を結びつける機能を持つ。若い人たちは先輩からノウハウを学び、先輩は若い人たちをホットな情報源ととらえて、積極的に情報を取り込むことができる。

若い人たちにアピールするためには、組織入会のメリットを伝えることがポイント。そのためには診断士試験に合格したばかりの人よりも、取得後2～3年たち、今後の展開を考え始めた人たちに、積極的にアピールする必要があると考えている。

VII. 今後の展開

1. 組織の位置づけ

NPO ビジネスサポートは設立して3年がたち、これからのあり方を再検討すべきときにあるといえる。メンバーは地域で積極的に活動を展開している板橋区診断士会などと重複している。今後 NPO ビジネスサポートとして活動を継続するためには、他組織との棲み分け、もしくは協働、会員の意識改革が必須である。設立したからには趣旨倒れにならないよう、運営していくことが希望である。

2. 行政その他の受託事業

ヒアリングは理事会が開催される前の時間を頂戴して行った。当日の議題はある大きなプロジェクトを受託するか否かを検討するという事だった。それはこれから地域で活躍しようとする起業家を支援する、まさにコミュニティビジネス支援事業。NPO という組織力を活かして、行政その他機関とのパイプを強固にした活動の展開が期待できる。

NPO ビジネスサポートの事務局を務める山崎登志雄先生が、お忙しいなか快くヒアリングに応じてくださった。そして中小企業診断士が今後インターメディアリーとして支援を担うときの心構えとして、話しづらいことも率直にお話くださった。

組織が如何にすばらしい能力を保持していても、メンバーの積極的な関わりがなければ、中小企業診断士であっても組織事業は成立しないのだと痛感した。特にコミュニティビジネスは、支援する側にも地域に対する思い入れが必要である。インターメディアリーとして地域に貢献したいという思いを共有し、それを実現するためのマネジメント、メンバーの意欲の引き出しをきっちり行わなければならない。

一線で活躍される先輩診断士の柔和な中に垣間見える厳しさに、われわれ支援に携わるものが肝に銘じなければならない覚悟をみた。中小企業診断士が集結するからこそできる事業を積極的に開発し、われわれ自身もミッションを持って地域事業に取り組みたいと思う。

7. 特定非営利活動法人パブリックリソースセンター

取材担当者：堀越 仁

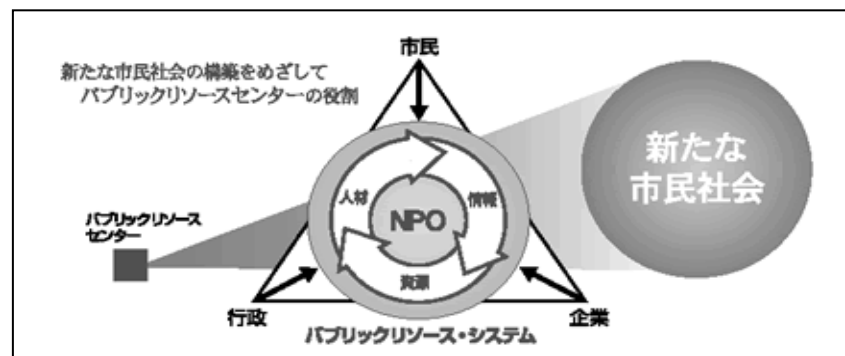
Ⅰ. 事業の目的

1. 目的

特定非営利活動法人パブリックリソースセンター（以下「センター」という。）は、人びととの協働のもとに、非営利活動の推進に必要なパブリックリソースの開発とそのための仕組みづくりを使命としている。



目指す社会像は、人びとが他者と協働し自在に社会に働きかけ、いきいきと自己表現と社会創造を行える“新たな市民社会”であり、これを実現したいと考えている。NPOやC Bなどの社会的事業体、社会企業は、そうした人びとの“思い”を現実化する器（うつわ）となり新たな社会の担い手であるので、非営利活動の推進に必要な人材、資金、情報などの経営資源、すなわち“パブリックリソース”を開発し、NPOの力を強化していくことが必要と考える。



(注) パブリックリソースとは

パブリックリソースは、英語のコミュニティリソース（Community Resources）をベースにしたより広義の新概念であり、“新たな公共”をつくる“共創・共益”の資源である。パブリックリソースは、ボランティア（自発的）な意思に基づき、提供者と利用者との“思い”や価値観・ビジョンの共有を介して流通される。パブリックリソース開発は、NPOが社会的役割を十全に果たすためのものである。

2. 活動指針

センターは、次の活動指針に基づき、事業を実施している。

- ・新たな社会形成に向けたビジョンと実践理論の重視
- ・戦略的・起業型プロジェクトの重視
- ・専門的支援の重視
- ・機動的かつ創造的なプロジェクト運営の重視

3. 事業内容

センターの事業分野は、大別すると次の3分野である。それぞれ、具体的な活動内容、成果物については、センターのホームページで紹介している。

(1) 寄付文化創造／ファンドレイズ支援

- ① 社会の階層化及び社会的排除の進行と寄付や市民セクターの役割に関する研究
- ② 市民ファンド（寄付募金組織）の設立支援
- ③ オンライン寄付サイト（GambaNPO.net）運営
- ④ 寄付、ファンドレイズのコンサルティング

(2)SRI^(注)のための企業の社会性評価／コミュニティ投融資の開発

(注)SRI：Socially Responsible Investment 社会的責任投資

- ①SRI のための企業の社会性調査および評価
- ②SRI に関する投資家教育、セミナー
- ③コミュニティ投融資に関する研究

(3)ミッションベイスド・マネジメントの実践／CSR^(注)推進

(注)CSR：Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任

- ①NPO、C B 支援専門家養成講座
- ②NPO、協働組合、公益法人等の組織診断、第三者評価、コンサルティング
- ③企業の社会性（CSR）診断
- ④企業のステイクホルダー・エンゲージメントの支援
- ⑤企業の社会貢献プログラムの設計支援

II．法人概要

- 1. **名称**：特定非営利活動法人パブリックリソースセンター
- 2. **所在地**：〒104-0032 東京都中央区湊 2-16-25
ライオンズマンション鉄砲洲第三 202 号
- 3. **TEL**：03 - 5540 - 6256 **FAX**：03-5540-1030 **URL**：<http://www.public.or.jp/>
- 4. **代表者**：代表理事 久住 剛
- 5. **設立年月日**：2000 年 1 月 22 日
- 6. **正味財産・設立資金**：0 円
- 7. **年間収入**：2,968 万円（2004 年度）
- 8. **従業員数**：理事 14 名（常勤 1 名（うち有給 1 名）、非常勤 13 名（うち有給 0 名））
社員（正会員数）14 名
スタッフ（常勤 3 名（うち有給 3 名）、非常勤 6 名（うち有給 6 名））
- 9. **運営形態**：民設民営
- 10. **支援対象分野**：限定しない

III．設立の目的・経緯

現在のセンター代表である久住氏らが 89 年頃「日本ネットワークス会議」でボランティアな調査研究活動を行っていた。その議論の中から、90 年代前半、法制度や支援組織といった基盤整備の必要性が日本の課題と認識されていた。95 年 1 月の阪神淡路大震災を契機に日本でも NPO がクローズアップされ、99 年の NPO 法制定、日本 NPO センターを中心として支援組織も設立されていった。このように基盤整備は一定の実現をみてきていた。一方、現在センターの事務局長である岸本幸子氏は、96 年から米国のニュースクール・フォー・ソーシャル・リサーチの大学院で NPO の基盤整備について研究・実践していた。岸本氏の 99 年 6 月の帰国を契機に、非営利セクターの基盤整備に関心のあるメンバーが話し合い、今後の課題は「経営資源の拡大」であるという問題意識が共有化され、特に資金領域が重要になると考えた。そして、パブリックリソースを開発・支援するための支援組織・シンクタンク組織を作ろうという機運が一気に高まり、2000 年 1 月 22 日にセンターを設立した。

IV. 支援事業の内容

センターの事業の主要なものは、I-3に記載したが、特にCBに関連が深いと考えられる「ミッションベイスト・マネジメントの実現／CSR推進」の具体的な事業内容は、次のとおりである。

(1) NPO など非営利組織への個別相談・コンサルティング

＜個別相談・コンサルティングの例＞

- ・組織運営上の問題の所在を明らかにするための組織診断
- ・中・長期計画の策定（ストラテジック・プランニング）
- ・会員や寄付者、ボランティアなどの支援者を獲得するための計画作りなど

＜グループコンサルティング＞

- ・中・長期計画の策定（ストラテジック・プランニング）
- ・会員や寄付者、ボランティアなどの支援者を獲得するための計画策定など

(2) 研修会

NPO 法人、社会福祉法人、協同組合、公益法人、学校法人、医療法人等の非営利協同組織などを対象とした研修会。

(3) コミュニティビジネス支援専門家養成講座

「V. 具体的な活動内容」で詳細を紹介。

(4) CSR 推進

CSR に関する第三者評価。パブリックリソースセンターの評価方式にもとづいて、5分野にわたる社会的責任に関して現状評価を行う。

このほか、企業の社会貢献プログラムの設計、CSR 研究。

(5) 出版物



V. 具体的な活動内容

ここでは、次の2つの事業に絞って紹介する。

(1) コミュニティビジネス コンサルタント養成講座

① 前年度

前年度の講座は、経済産業省関東経済通産局市民活動活性化モデル事業として開催した。事業受託団体は3団体であったが、あとの2団体は行政関係の団体であった模様である。センター講座は、全13日（講義9日、実習3日、終了式1日）の実践的なもので受講者数は15名であった。受講者は、行政の支援センター職員、中小企業診断士、サラリーマンで退職が近い人、民間でCBを実施している人で今後CB立上げ支援を考えている人などであった。受講者の感想は、①診断実習があるので学んだことを使うことができたこと、②多様な参加者同士が話し合い、CBの多様性について意識を深めることができたことなどである。

② 今年度

今年は関東経済局のモデル事業ではなく、センター自前の事業である。参加しやすいように全5日の日程で1コマ3時間15分を2時間30分に短縮した。受講者は9名、NGO、退職予定者、ファンドレイザー、大学教員などの方で、前回よりもCBやNPOの現場に近い人が多い。診断実習先は昨年はワーカーズコレクティブやNPOの協力を得たが、今年は東京コミュニティパワーバンクの協力で紹介された団体とした。

(2) マネジメントサポート

マネジメントサポートの主な内容は、①中期計画策定支援、②ボランティア、会員、寄付者、協働事業パートナーなどのサポーター開拓のための広報戦略策定支援、③資金調達支援、である。資金調達は、特に個人や企業からの寄付金を中心にしている。サポートのスタンスは、あくまでも実行主体はクライアント側とし、マッチングなどをセンターで行うことはしない。コンサルタントチームは、事務局メンバー4名が中心であるが、課題に応じて組み合わせや人数を変えている。

VI. 収入源

収入源	概算金額(千円)	割合
事業収入	4,628	15.6%
委託金収入	14,263	48.1%
寄付金収入	3,731	12.6%
助成金・補助金収入	6,790	22.9%
会費収入	270	0.9%

VII. CBの課題

センターでは、CB支援事業には次の課題があると考えている。

(1) マーケットとして成立していないこと。

具体的には、コンサルの受け手がコンサル料を払えないという問題である。コンサル事業をマーケットベースで「事業」として成立させていくには、金融機関・行政・助成財団などとの連携が考えられる。

(2) CB診断手法の改善・強化

現在は、マネジメント体制の診断が中心内容である。今後は、サービス内容・運営状況の評価、利用者サイドからの評価を行い、立体的な評価を目指す。

今年、東京都の福祉サービス第三者評価機関の指定を受け来年から評価を開始することもあり、事業の業種毎の評価モデルを策定したいとのことである。

VIII. 今後の展開

センターの事業はCBに限定するものではなく、新たな社会形成のため社会的事業体を支援していくことにある。今後、新たな事業として、社会的ニーズを事業化した未上場会社や社会的事業体を対象とした投資ファンド＝ソーシャル・ベンチャー・ファンドを開発することを検討している。投資運用会社との協働事業として、環境ベンチャー、医療ベンチャーを中心に企業（地銀や商社など）の資金をファンドへ投入する仕組みを構築し、上場を目的とする事業体だけではなく継続的に社会的な事業を行っている事業体を育成・支援していきたいとのことである。

8. 特定非営利活動法人まちづくり情報センターかながわ (アリスセンター)

取材担当者：木村 泰三

I. 事業の目的

1. キャッチコピー「まちづくりがキーワード」

市民主体のまちづくり活動を応援します。

立場を越えて合意形成する手法を開発します。

新しい市民社会を切り開く政策提案を行います。

2. 事業内容

(1)政策提案・調査事業

(2)研修・コンサルティング・情報提供

(3)NPO 事務局支援

II. 概要

1. 名称：特定非営利活動法人まちづくり情報センターかながわ（アリスセンター）

2. 所在地：〒231-0001 神奈川県横浜市中区新港 2-2-1

横浜ワールドポーターズ 6 階 NPO スクエア

3. 電話：045-212-5835 URL：<http://www.jca.apc.org/alice/index.html>

4. 代表者：理事長 小島 聡(法政大学人間環境学部教授)

5. 設立年月日：1988 年 5 月 21 日

6. 正味財産：587 万円

7. 売上高年間収入：2004 年度 2017 万円

8. 社員数：300 名（正会員・準会員）

9. 運営形態：民設民営

10. 支援対象分野：教育、情報交流促進、他団体の活動支援、地域産業の振興

11. 活動範囲：都道府県型

III. 設立の目的や経緯

1. 設立目的

市民自らが課題解決を担う自治型の地域社会をめざし、市民がまちづくりの主体となるための手法やシステムの開発、社会環境整備に関する提案を行い、地域における市民の活動やまちづくりのための実践・政策提案を支援する。

2. 設立経緯

1988 年に市民活動家を中心になって、任意団体として設立された。

設立早々から、講演会、フォーラム等を開催して市民活動の輪を拡げていった。

契約の受け皿になるために、1994 年に有限会社アリス研究所設立を設立、1996 年にはインタ

ALICE CENTER(アリスセンター)

A Alternative
L Life
I Intelligible
C Community and
E Environments

▲「アリスセンター」の語源

ーネットホームページを開設した。

1999年に、特定非営利活動法人化（NPO）を実現、2001年には現在のNPOスクエアに事務所を開設するに至る。

活動内容は、一貫して「市民の視点」で、自立したまち新しいしくみづくりに取り組んでいる。

IV．支援事業

1. まちづくりに関する政策等の提案
2. まちづくりに関する相談・コンサルティング
3. まちづくりに関する情報収集と提供
4. まちづくりに関する調査研究
5. まちづくりに関する講座・研修等の企画・運営
6. 市民団体等に対する支援・助成

V．具体的な活動内容

1．政策等の提案

(1)NPOの政策提案力の開発

①NPO向け研修プログラムの開発

中間支援組織CEOを対象としたプロジェクト成果報告会（「NPOの政策提案力を考える」2004年9月17日）を実施した。また、地球環境基金からの受託事業「協働コーディネーター養成講座」において、NPOの政策提案力向上のための研修を実施している。

(2)NPOスクエアを拠点としたNPO協働事業

入居団体間の情報交換を行っている。「バリアフリーフェア」に商業スペースの中のNPOとして継続的に参加している。

(3)かながわボランティア活動推進基金 21 NPO検討会への参加

基金21NPO検討会（月1回程度開催）、および基金21 NPO検討会世話人として、基金21協働会議に参加している。

2．相談・コンサルティング

(1)市民活動運営相談・実務相談・ヒアリング対応

NPO・市民活動団体からの相談は電話による対応が中心である。その他、行政からのヒアリングや視察に対応している。

(2)川崎市地球環境保全行動計画推進会議の運営等に関する受託事業

川崎市地球環境保全行動計画推進会議の各部会（市民、事業者、学校、行政）の運営支援を実施している。6、7年前より継続受託事業で、部会間連携や市民部会のNPOとしての自立に力を注いでいる。

3．情報収集と提供

(1)NPO団体情報ポータルサイトの運営（「かなび」プロジェクト）

インターネットを活用した様々な市民活動側からの情報発信の方法を探る「かなびプロジェクト」を実施した。WEBサイトの更新、イベント情報提供の簡易化を進め

ている。

(2)「らびっとにゅうず」の発行

年間 20 以上の「らびっとにゅうず」を発行している。メールや、郵送・FAX 版やメールマガジン版を発行している。

4. まちづくりに関する講座・研修、情報提供

(1)「たあとる通信」の発行・「たあとるセミナー」の開催

季刊誌「たあとる通信」や内容を掘り下げて解説する「たあとるセミナー」を開催している。拡大版として 100 名規模のフォーラムを開催し、外部講師による講演や、情報交換の場作りになっている。

(2)NPO 実務講座の開催

NPO に必要な実務能力向上のための講座を会計、税務、労務に中心に市民活動団体・NPO が抱える課題に即応した講座を開催している。

(3)NPO 実務テキストの発行と頒布

NPO の会計・税務テキストを作成している。市民活動団体の増加に実務テキストのニーズが高まっている。

(4)講師等の派遣

市民団体、行政、企業等からアリスセンターに講師依頼された講座や委員会等に理事・スタッフを派遣している。

5. 市民団体等に対する支援・助成

(1)NPO 法人神奈川子ども未来ファンド事務局

2003 年 4 月の「神奈川子ども未来ファンド」NPO 法人化以降、神奈川子ども未来ファンド事務局を担当し、助成事業を継続的に実施をしている。

(2)かながわ NPO 研究会事務局

県内の支援組織で構成している「かながわ NPO 研究会」の事務局を担当している。

VI. 収入源

図 1 に直近の収入源の内訳を示す。（「アリスセンター決算資料」を基に作成）

これからもわかるように、収入のおよそ半分近くは「会費・寄付金」と「自主事業」で、残りの半分は「受託事業」と「助成金」で占める、いわばバランスの取れた収入形態を示している。この中で、32%を占める「自主事業」に関して多い収入は、「講師派遣謝金」、「NPO 実務講座テキスト販売代」、「季刊誌代金」などが上げられる。

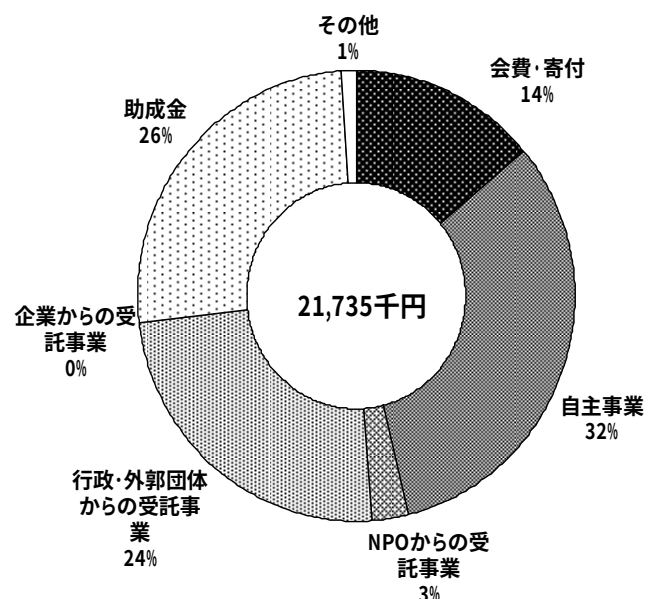


図 1 2004 年度の収入源の内訳

一方、図2にここ3年の収入のトレンドを示すが、これからもわかるように受託事業の大小が収入の大きな振れにつながっているのが見て取れる。

VII. 現在抱えている問題

事務局長の川崎あやさんにインタビューして、問題点を聞いた。

1. 委託事業のあり方

コミュニティビジネスのようなNPOは、本来事業といわれる

「自主事業」をメインとして「委

託事業」はサブという考え方が根強い。そして、「委託事業」をスッパリ捨てるのをいさぎよしとする風潮がある。

しかし、「もともと市民が仕組みを作って活動をするにはコストがかかることを関係者が改めて認識すべき」と強く主張する。従って、「街の運動のコスト」はいったん税金として行政が吸い上げ、行政から「委託事業」として受けることは決して、おかしいことではないと強調する。「委託事業」は市民からの正当な報酬と考える。「お金は行政が出すが、クライアントは市民」としっかりとしたスタンスを明確化することが大切だ。

2. 市民サイドも「もっと勉強を」

市民活動をする際に、自分の力量はさておいて、「よいことをしているのだから、行政や他の団体が応援するのが当然だ」と考える人が散見される。しかし、コミュニティビジネスと冠を頂いているからには「ビジネス」としての事業性をしっかりして運営すべきである。顧客開拓や経営運営も自己責任できる力量がほしい。

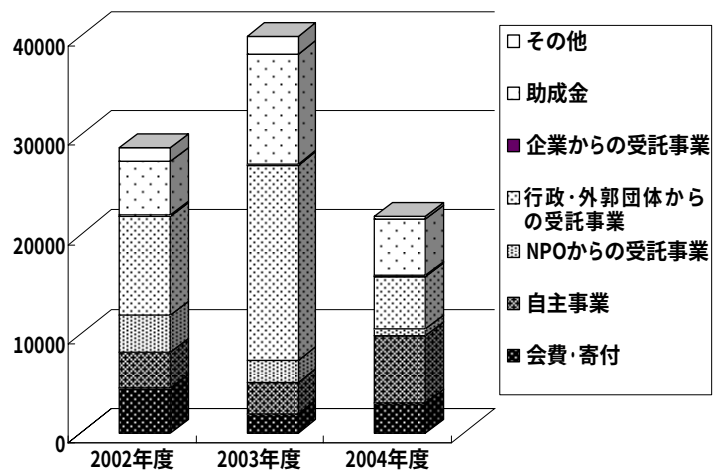


図2 収入源の内訳トレンド



写真1「アリスセンター事務所」



写真2「スタッフ：中央が川崎事務局長」

VIII. 今後の展開

アリスセンターでは、2005年を初年度とする3年間の「中期計画」を策定している。

内容は、「NPOと行政の対等な関係の構築」、「NPOの能力開発と活動基盤の整備」、「アリスセンターの適切なガバナンスの実現」、「地域社会が抱える問題分析と情報発信」などがあり、いずれも市民団体が向かおうとするテーマを明確に表している。

9. 特定非営利活動法人 NPO 支援センターちば

取材担当者：望月 信宏

I. 事業の目的

NPO（民間非営利組織）・市民の参加により、行政・企業・非営利セクターが、対等な立場で協力・連携し、新しいコミュニティを構築することを目的とする。



II. 概要

1. **名称**：特定非営利活動法人 NPO 支援センターちば
2. **所在地**：千葉県柏市柏 2 - 5 - 9 岡田屋ビル 5 F
3. **電話、URL**：04-7168-8600、<http://www.npo-scc.org>
4. **代表者**：代表理事
恵 小百合（江戸川大学社会学部環境デザイン学科教授）
渋谷 温之（生活協同組合エル専務理事）
山岸 秀雄（（特活）NPO サポートセンター理事長）
5. **設立年月日**：活動開始（2000 年 6 月）
法人格取得（2002 年 2 月）
6. **売上高**：1300～1800 万円／年
7. **従業員数**：3 人（常勤）、ボランティアを含め常時 4～6 人で活動
8. **運営形態**：民設民営
9. **支援対象分野（主な対象）**：まちづくり、福祉、循環型スローライフ
10. **対象エリア**：千葉県

III. 設立の目的や経緯

地域の課題のほとんどは、もはや個人だけ、NPO だけ、行政だけでは解決できず、「互いの資源を活用しあえば、地域全体のパワーになる」という考えのもと、NPO サポートセンター、江戸川大学地域ネットワーク研究会、生活共同組合エルの 3 者により、常磐線 NPO プラットフォーム構想をまとめ、2000 年 6 月より、実現に向け活動開始した。

地域課題やニーズを、市民・NPO・行政・企業・大学がもつ、それぞれの地域資源（人・物・金・情報）をマッチングし、また、今までなかった新しいサービスを、当事者が主体となって作りだしていくために、テーマごとにプラットフォームを設置し、パートナーシップによる協働をすすめ、「誰もがくらしやすい生活圏」の実現をめざしている。

IV. 支援事業のメニュー

1. 人材育成

- (1) NPO インターンシッププログラム
- (2) 企業とのコラボイベント事務局

2. 相談事業

- (1) エルコープ助成金事務局運営（助成金申請事業を通じて、NPO・生協の協働により

地域課題解決を図る。)

(2)市コンサル事業

(3)県活動発表会

3. 情報調査研究

(1)研修開催

(2)講師派遣

(3)企業福祉政策コンサル

4. プラットフォーム事業

(1)福祉コミュニティケア研修

(2)福祉ガイドヘルパー研修

(3)園芸福祉でまちづくり事業

(4)ちばNPOユースフォーラム

V. 活動内容

1. 地域資源の発掘とマッチング

(1)福祉人材育成

①2003年度は、東葛エリアで活動する福祉の各分野のNPO5団体と専門家をアドバイザーに、プロジェクトチームを結成し、在宅（施設）介護の担い手育成研を全5回実施

②2004年度は、個々のNPOでは十分な新人研修をすることができないため、一括し研修する場の提供を行う。延べ150人が参加し、研修内容をテキストにまとめた。

③2004年度より、ガイドヘルパー養成講座の開催

(2)「移動支援ネットワークちば」の立ち上げ・推進

①2004年3月の道路運送法の改正で、移動支援、送迎ボランティア、事業者の送迎が、今後どのようになるのか、サロンを4回開催し、参加者と話し合いを行う。

②その中で、移動困難者が「いつでも」「どこでも」外出できる社会づくりのために、移動支援を行う団体の情報交換、連携を行う「移動支援ネットワークちば」を2005年5月20日設立。

③2005年度活動

a) 参加会員：団体会員29、個人会員4

b) 年会費：3000円

c) 情報交換会、人材育成研修・学習会、地域移動支援情報の把握・蓄積等

(3)「園芸福祉でまちづくり in 野田」の立ち上げ・推進

①地域に点在するあらゆる遊休資源を活用し、新たな循環システムを生産者や盛況、行政等と連携しながら進める。また、並行して担い手の育成を行い、プロジェクトからコミュニティビジネスとして持続可能な事業となることを目指す。

②野田市では、枝豆出荷額が、全国1位になったことを契機に、野田市内の遊休農地対策として、枝豆の栽培を園芸療法的な試みとして、市内3つの障がい施設の人と苗植えから販売までを実施。

- ③初級園芸福祉士育成講座の開催、
野菜・草花の育て方の講座企画

2. 行政・企業・非営利セクターのパートナーシップの構築

(1)「市民公益活動支援センターを考える会」のコーディネーター

- ①柏市が市民公益活動団体の活動拠点や情報を提供する（仮）市民公益活動支援センターを2006年度中オープンする。
②その検討会にコーディネーターとして参加。検討会には、市民15名と、市、社会福祉協議会も参加。
③ニュースレター作成を行う。

3. 資金調達の支援

(1)「エルコープ NPO 助成基金」の事務局運営

- ①NPO・市民活動の基盤整備の一つとして、「エルコープ NPO 助成基金」の事務局を通して千葉県内の NPO の事業に対する資金調達の支援を行っている。
②1 団体につき、30 万円を上限に、総額 300 万円を助成している。
③2005 年度：14 団体／63 団体申請
④申請団体への説明会、助成団体との交流会、助成金申請事業全体を通してネットワークと信頼を築き、各テーマ別プラットフォームで NPO・生協の協働による地域課題解決を図る。

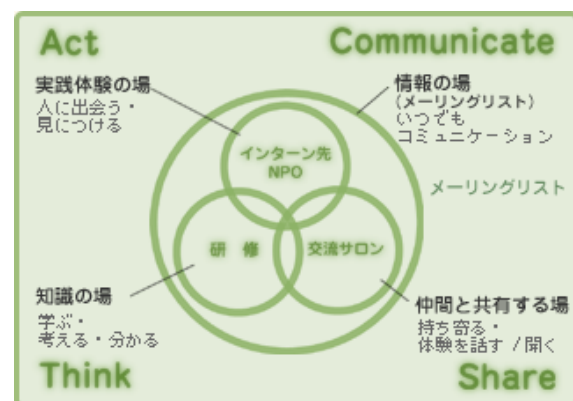
4. 人材育成

(1)大学との連携による NPO インターンシップのコーディネート

- ①NPO サポートセンターと NPO 支援センターちばが「NPO インターン・コラボ・プロジェクト」を共同で実施。
②関東エリアの大学からのインターン生を、NPO 団体とマッチング・コーディネートし、インターン生は、8 月・9 月中に、合計 100 時間かつ 15 日以上、各 NPO 団体でインターンシップを行う。
③2004 年度は、17NPO と 11 大学(学生 33 名)が参加し、さらに、松下電器産業㈱の特別後援を受け、NPO と大学、企業の 3 者連携が実現した。
④インターンシッププログラムでは、インターンがより多くのことを吸収できるように、4 つの場を用意している。



園芸福祉でまちづくり in 野田



インターンシッププログラムの4つの場

5. NPO 会計ソフトセミナーの開催

NPO 会計に詳しい講師（税理士）による日常から年度末の決算までの会計を学び、実

際に会計ソフトを使って体験する。1日参加 5000 円、定員 20 名×2 回開催

VI. 収入源

1. 委託金（約 35%）

- (1)千葉県活動発表会企画運営
- (2)柏市市民公益活動支援センター会議企画運営

2. 自主事業収入（約 30%）

- (1)企業福祉政策コンサル（エルコープ助成金事務局運営含む）
- (2)研修開催、講師派遣

3. 補助金・助成金収入（約 20%）

4. 寄付・会費（約 2%）

※「園芸福祉でまちづくり事業」や「福祉ガイドヘルパー研修」などの一部プラットフォーム事業は別会計となっている。

VII. 現在抱えている課題

1. 事業の限界

プラットフォームで展開している事業が、現在の職員数では手一杯である。それこそ CB として独り立ちできれば、次の展開もできるが、ビジネスまでもっていくことは大きな壁がある。

2. CB の活性化のための行政への要望

(1)補助金／助成金の柔軟な運用

各種補助金/助成金を貰っているが、使い道が限定的であり、もう少し自由裁量にしてもらえないか。

行政からの委託金において、人件費や管理費を認められないことが多い。委託金で初めから事業内容が決まっており、途中での変更が難しいなど。

(2)寄付金の条件整備

中間支援組織といった、活動がイメージしにくい団体にとって、寄付金を集めるのは一苦勞。そういった意味では、個人からの寄付金よりも企業からの寄付金集めが課題。また、日本では、所得税控除の条件が厳しく、該当するケースがほとんどない。もう少し緩和されれば、寄付金が集まりやすくなる。

VIII. 今後の展開

まずは、現在あるプラットフォームの内容の充実を図っていく。また、必要なサービスについては、新たなコミュニティビジネスとして提供する。市民の社会参加を市民事業として自立できるようにしたい。

10. 特定非営利活動法人さいたま NP0 センター

取材担当者：中村 信昭

I. 事業の目的

1. キャッチコピー

「新しい市民社会に向けた人づくり、場づくり、構想づくり」

2. 事業内容

主に埼玉県内の NP0 や市民活動団体への支援活動。ネットワークづくり。イベントや研修の企画・運営。会計・税務相談や講師派遣。講座・セミナーの開催。出版。印刷機・コピー機の貸出など

- (1)保健、医療又は福祉の増進を図る活動 (2)社会教育の推進を図る活動
- (3)まちづくりの推進を図る活動 (4)学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
- (5)環境の保全を図る活動 (6)災害救援活動
- (7)地域安全活動 (8)人権の擁護又は平和の推進を図る活動
- (9)国際協力の活動 (10)男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
- (11)子どもの健全育成を図る活動 (12)情報化社会の発展を図る活動
- (13)科学技術の振興を図る活動 (14)経済活動の活性化を図る活動
- (15)職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動 (16)消費者の保護を図る活動
- (17)前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言または援助の活動

- ・特定非営利活動にかかわる、市民自治・協働・市民活動に関する調査研究と提言、手法の開発と提案、情報の収集と提供、促進のため社会的な環境の整備、市民団体に対する活動の支援、その他の事業

II. 概要

- 1. 名称：特定非営利活動法人さいたま NP0 センター
- 2. 所在地：〒330-0064 埼玉県さいたま市浦和区岸町 4-25-15 小松ビル 301
- 3. 電話：048-835-4311、FAX：048-835-4312 URL=<http://www.sa-npo.org/>
- 4. 代表者：代表理事 中村陽一
- 5. 設立年月日：1999 年 10 月
- 6. 資本金や設立資金：なし
- 7. 売上高や年間収入：2800～3000 万円
- 8. 従業員数：常勤 2 名、非常勤 1 名
- 9. 運営形態：民設民営
- 10. 支援対象分野：①高齢者福祉・介護 ②障害者福祉 ③地域内交流活性化 ④教育 ⑤情報交流促進 ⑥環境保全 ⑦子育て支援 ⑧文化・芸術・スポーツ・学術 ⑨他団体の活動支援 ⑩地域産業の振興 ⑪健康増進 ⑫就労支援 ⑬商店街活性化 ⑭観光資源の振興 ⑮安全・安心 ⑯まちづくり ⑰その他（社会教育、災害救助、国際交流、男女共同参画社会形成促進、職業能力開発・雇用機会拡充支援、消費者保護など

III. 設立の目的や経緯

1. 埼玉 NPO 連絡会の発足（1997 年～2001 年）

市民一人ひとりの「思い」を現実の社会に反映させられるしくみをつくることを目的とし、市民活動のあり方をともに考え協力し合う場と機会づくりとして、1997 年秋、県内のさまざまな市民団体・グループ・個人が集まって「埼玉 NPO 連絡会」が発足した。

埼玉 NPO 連絡会は、さいたま NPO フォーラム（98 年 2 月、参加者約 260 名、埼玉県などと共催）、NPO 連続セミナー（4 月～7 月、11 月～12 月）の開催をはじめ、NPO 法に関する学習会、埼玉県市民活動サポートセンター構想策定委員会に対する提言、NPO や市民団体どうしの交流会、情報誌の発行等を行ってきた。

埼玉 NPO 連絡会の活動を通じて、県内の市民活動間のネットワーク、情報の収集・提供、活動交流や学習の機会の提供など、相互支援を積極的に行い、地域における社会的な基盤の整備を行う専門的な組織の必要を改めて感じ、「埼玉にも市民活動・NPO を支援する NPO をつくろう」と、連絡会の世話人が中心となり、99 年 10 月さいたま NPO センターを設立。連絡会は 2001 年 8 月にその活動をさいたま NPO センターが引き継ぐかたちで解散した。

当センターの経営基盤を確かなものにしたきっかけは、2000 年の緊急雇用対策事業で企画運営した「さいたま介護保険サポーター研修講座事業」「さいたま介護保険サポーターズクラブ事業」であった。埼玉県介護保険室（当時）から 2000 年 4 月から始まる介護保険の実施についての事業を誕生間もないさいたま NPO センターが受託したのである。事業内容は「県内の市民 1000 人に介護保険を勉強してもらい、県内各地で、近隣市民に介護保険制度の説明をしたり、高齢者からの相談を受けられるよう」に研修し、「各地での活動のコーディネート」を請け負うことであった。実際 3200 人余の応募があり、最終的には受講者の 90%以上 1047 人の介護保険サポーターを生み出した。この後、2000 年度は引き続き緊急雇用対策事業として、学んだことを地域で活かす埼玉介護保険サポーターズクラブ事業を行った。埼玉県介護対策課や各市町村担当課の人々、地域で活動を始めた 60 余りのグループのサポーターたちの勢いに後押しされながら、2001 年度には電話相談コーナーや相談室の設置、介護保険市民調査事業を行ってきた。

2. “まちづくりセンター”としての再出発（2001 年 6 月～）

設立当初の定款では「市民活動の支援」とその結果の「社会的認知」を目的としていたが、さいたま介護保険サポーターズクラブ事業や市民活動ガイドブック『埼玉NPOつながりリスト』の発行など1年半の活動を通じて、これは私たちの望む社会を実現するための一つの「手段」であることを確認。そこで、目的とその手段を整理し直して、「私たちはどのような社会を望むのか」「どんな暮らしを実現したいのか」を具体的なイメージをもって事業化することができるよう、2001年6月の総会で定款を変更した。

3. さらに定款変更（2003 年 5 月～）－“まちづくりセンター”を改め、ネットワーキングを通して、市民自らが社会的課題を解決する「センター」に！

2001年にはそれまでの活動を整理し直し、「まちづくりセンター」としての位置づけを明確にしたが、「まちづくり」を行う主体者はあくまでも市民であり、当「センター」は「まちづくり」を含めた市民の活動を支援し共につくる「センター」であることから、「まちづくり」という言葉を「市民自治・協働・市民活動」という言葉に整理し直した。

同時に、目的の文章の中にネットワークという言葉を使うことにより、ネットワーキングを通して市民自らが社会的課題を解決し、新しい価値を創造する市民社会の実現をめざす「センター」であることを一層明確にし、現在に至る。

現在の定款には目的として、市民の自発性・社会性が発揮できる新しい地域社会の仕組みの開発のために積極的な提案をするとともに、社会貢献・社会変革のための市民による活動や事業の支援を行い、また市民団体をはじめとするさまざまな活動のネットワークをすすめることを通して、市民自らが社会的課題を解決し、新しい価値を創造する市民社会の実現をめざします、と謳っている。

IV. 支援事業のメニュー

1. 情報受発信 2. 「集まる場」の設定 3. 相談 4. 研修セミナー等の開催＊
5. 専門的サポート（会計・税務・労働環境）＊ 6. 講座・勉強会（介護保険等、NPO入門、編集など）＊ 6. マッチング・交流会の主宰 7. NPO・市民活動の調査研究・立ち上げ支援 8. イベントの企画・運営・参加要請＊ 9. 編集・出版、イベントのパンフレット・チラシ・ポスターのデザイン・制作、報告書・機関紙の制作など

V. 具体的な活動内容

現在は、2003年度から導入したプログラム制度の3本の柱が中心になっている。

- 地域開発プログラム…市民の自発性・社会性が発揮できる新しい地域社会の仕組みの開発のために社会に向けて積極的な提案をするプログラム。
- 市民活動支援プログラム…定款に明記している、社会貢献・社会変革のための市民による活動や事業の支援を行うプログラム。
- 地域ネットワークプログラム…市民団体をはじめ、非営利セクター、営利セクターを含めた社会組織、市民のネットワークをすすめるプログラム。
 - ・埼玉県各地で「改正介護保険市民セミナー」を開催中（全労済埼玉本部と共催）
 - ・2006年3月の「NPOフォーラム in 埼玉（仮）」の準備…埼玉県内外の多くの人たちが分野を超え世代を超え、さらに初心者から集える市民活動のフォーラムとして企画。
 - ・シニアの人たちが、地域社会の中で豊かに生きていくための課題を考える「シニア世代の暮らしと働き方についてのアンケート調査」スタート。
 - ・「退職者の地域デビュー講座」（主催は、SAITAMA21ネットワーク運動）の企画運営。
 - ・講師派遣事業として、「NPO基礎講座」「NPO体験講座」「地域社会で活動する市民団体の現状」「改正介護保険法の今後と課題」など。
 - ・さいたまNPO会計税務専門家会議の活動…10名の税理士・公認会計士と連携し、毎月第3金曜日に、市民団体向けの「会計・税務相談会」を実施。
 - ・子どもたちの自立性と社会性の養成を目的に、子どもがつくる街「Coみなみ」の活動…子どもたちは「子供ハローワーク」で仕事を探し、1時間の仕事を行うと地域通貨「イール」をもらい、遊び、また仕事をするなどのイベント開催。
 - ・印刷輪転機の活用（有料）・会議室の利用・市民団体のチラシ発送事業。
 - ・NPO市民活動団体向けメーリングリスト「Sanpo-ML」の管理運営…市民活動・NPOに関心のあるさまざまな市民の交流・連携を模索してきた経験をもとに、埼玉ローカル

でのさまざまな市民活動・NPO に関する情報の共有をすすめるためのツール（道具）としてはじめて「埼玉市民活動メーリングリスト」は、現在ほぼ毎日どこからイベントや研修会、セミナーの案内、ボランティアの募集、助成金の紹介などの情報が飛び交っている。

- ・市民団体ニュースレターの展示・市民活動一般、NPO 法人取得の相談活動、行政・企業からのヒヤリング・視察対応、講演会やセミナーのコーディネーター・講師派遣、イベントや研修の企画運営、チラシ・冊子・書籍の編集制作・出版事業。



- ・市民活動、政策ビジョンなどの調査研究事業など。

VI. 収入源

総額 2800～3000 万円

- ①自主セミナー、講師派遣、相談事業など 7% ②県などからの委託事業 30%
- ③連合埼玉からの助成金 30% ④その他助成金 13% ⑤会費 10% ⑥寄付 10%

VII. 現在抱えている課題

- ・委託や助成金に頼り過ぎない、自己資金が稼げる自主事業の充実と継続と発展
- ・事務所を3階ではなく、1階のもっと条件のよいところに移したい。
- ・この「さいたま NPO センター」を支える頭脳がもっと必要だと思う。理事は忙しすぎる。事業を任せられるスタッフも増やしたい。
- ・肝心の議論の場が少ない。

VIII. 今後の展開

- ・埼玉県内の市民団体はますます多様化しており、団体としての力量も様々である。今のままでは、例えば行政との関係ひとつを取っても、協働の相手として市民権を得ていける団体とそうでないところの差がずいぶん出てくるだろう。それに対して、すべての市民団体が力量アップできるような具体的な事業をしたいと考えている。
- ・行政と企業と学校と NPO をつなぐ中間支援センターとしての役割を一層明確にしていきたい。そのための具体的な事業方針をたて、事業化していくことを考えている。

11. 特定非営利活動法人 ACOBA

取材担当者：久下 平治

I. 事業の目的

1. キャッチコピー

わが街我孫子を愛する住民達が、コミュニティビジネス団体をサポートするために結成した任意団体である。今や時代の要請でもあるコミュニティビジネスを広い視野で学び、事例研究、情報収集をしながら、仲間づくり、街づくり、夢ある起業の実践を目指す。

2. 事業内容

- (1) C B 調査・情報提供事業
- (2) C B 活性化セミナー事業
- (3) C B 活動支援（経営、実務相談）事業
- (4) C B 活動セミナー（起業）事業
- (5) 福祉サービス支援事業
- (6) カルチャー事業
- (7) トラベル事業

II. 概要

1. 名称：特定非営利活動法人 ACOBA
2. 所在地：〒270-1132 千葉県我孫子市湖北台 2-19-8
3. 電話：04-7188-8786 URL：http://www.abiko-cb.net
4. 代表者：代表 関本 征四郎
5. 設立年月日：2003 年 4 月
6. 設立資金：0 円
7. 売上高／年間収入：概算 180 万円
8. 従業員数：25 名（会員）
9. 運営形態：民設民営
10. 支援対象分野：高齢者福祉・介護、地域内交流活性化、情報交流推進、子育て支援、他団体の活動支援、地域産業の振興、まちづくり
11. 活動範囲：市町村型

III. 設立の目的や経緯

1. 設立の目的

東葛地域を中心とする千葉県内において、行政や市民活動団体、企業などと連携・協力して、広範な人材を登用し、自らの事業運営とコミュニティビジネス団体への支援事業を行い、地域コミュニティに対して、経済活動の活性化・まちづくりの推進・情報化社会の発展・雇用機会の拡充の支援・社会教育の推進など地域密着型の市民活動、社会貢献活動を通じて、地域の



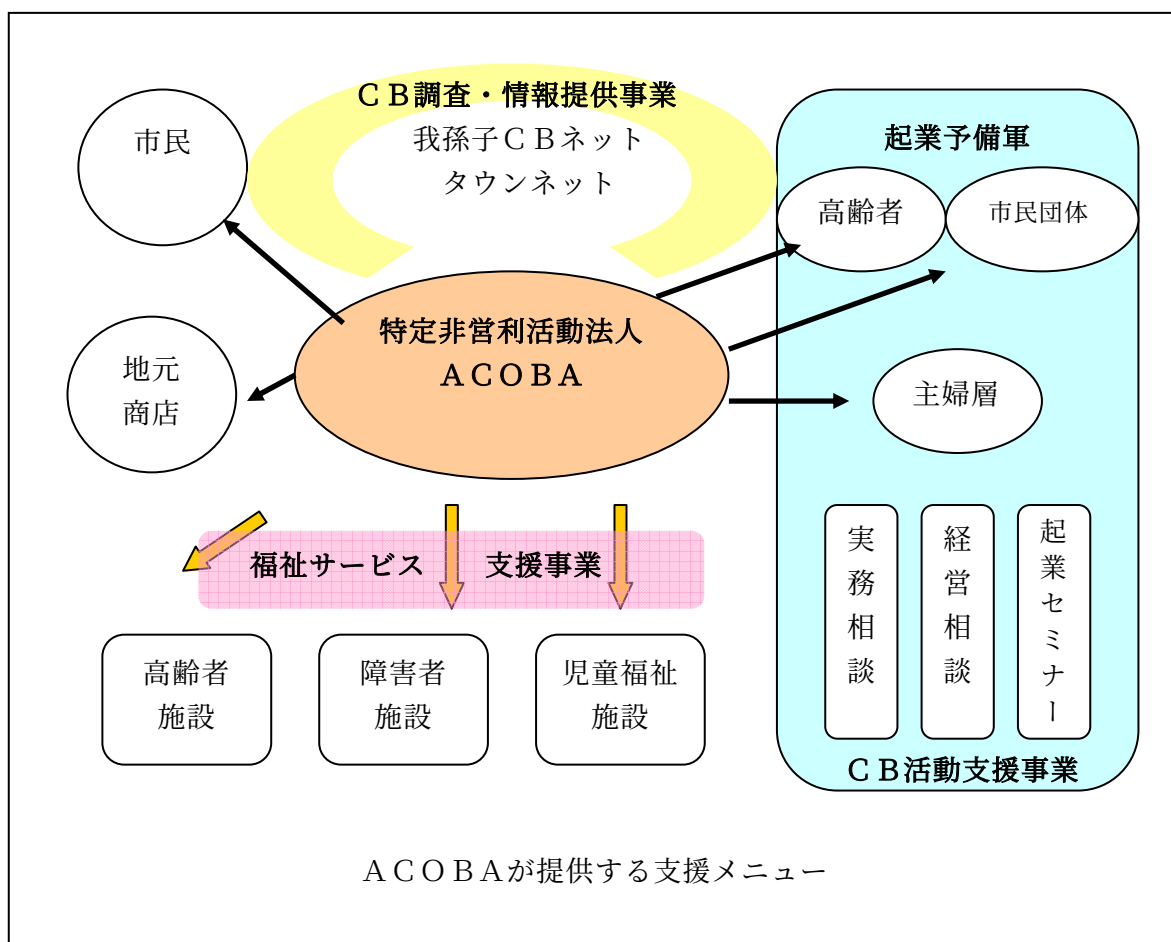
関本代表

発展に寄与することが設立の目的である。

2. 設立のきっかけ

我孫子市主催の 2003 年 1 月第 1 回「コミュニティビジネス起業講座」卒業生の研究会が発展して設立に至る。

我孫子コミュニティビジネス協会の Abiko Community Business Association を略し、ACOB A（アコバ）と呼称したのである。



IV. 支援事業のメニュー

1. コミュニティビジネス調査・情報提供
2. コミュニティビジネス起業セミナーの開催
3. コミュニティビジネス経営相談・実務支援
4. 福祉サービス支援事業

V. 具体的な活動内容

1. コミュニティビジネス調査・情報提供

(1) 市民サイトの運営管理

① あびこCBネット (<http://www.abiko-cb.net>) の運営

我孫子市内でコミュニティビジネスを立ち上げようとしている方や既にコミュ

ニティビジネスを営んでいる方を支援するサイトである。我孫子市の活性化をはかり豊かな市民生活を実現することを目的としている。コミュニティビジネスの説明、我孫子市のコミュニティビジネスの紹介、コミュニティビジネス支援策など必要な情報をこのサイトで入手できる。

②あびこタウンネット (<http://www.abiko-cb.net/shop/>) の運営

加盟店が自分で更新、リアルタイムで情報発信を可能とした我孫子市の地域情報サイトである。「イベント情報」「セール情報」「おすすめ商品・サービス」「耳よりニュース」「お店の掲示板」「まちの掲示板」など様々なコーナーがあり、利用者は地域情報を有効に活用できる。

(2)セミナー／ひとシリーズの開催

2004年12月4日(土)に第1回「生活達人とかたる」ひとシリーズセミナーを一般市民対象に開催し45名の方が参加した。生活達人とは自分印のライフスタイルを実践している人、また、どうしたら実現できるか一生懸命考えている人のことである。第1回は我孫子市在住で内閣府認定「平成15年度生活達人」の方2名を招いて、自分らしい生き方の極意を聞いた。

2. コミュニティビジネス起業セミナーの開催、講師派遣

我孫子市公募案件の業務受託により[コミュニティビジネス起業講座]2005年11月～12月に5回にわたり毎週土曜日に開催した。受講対象は地域でビジネスをしたい人、地域デビューを考えている人である。プログラムは、我孫子市のコミュニティビジネス支援状況、コミュニティビジネス事例紹介、地域とのコミュニケーション術、ビジネスプランの作成、ビジネスプラン発表とアドバイス、交流会などであり、この講座の卒業生から多くのコミュニティビジネス起業家が出ることが期待できる。

3. コミュニティビジネス経営相談・実務支援

- (1)我孫子シニアライフネットへの監査役派遣
- (2)コミュニケーションハウス事業を行っている[一粒の麦]に有償ボランティアとして5名派遣

4. 行政との連携事業

- (1)我孫子コミュニティビジネス推進協議会 委員に2名参加
- (2)成田線沿線のバスによる交通体系研究委員会 委員に1名参加
- (3)現市民活動サポートセンター跡地に関する委員会(ミニSOHO施設) 委員に1名参加
- (4)我孫子市主催「市民活動シンポジウム」などへのゲスト
- (5)2005年我孫子市コミュニティビジネス起業講座業務受託

5. 会員向け月例会・見学会

- 2003年5月「足利学校・ココファーム」
- 2003年7月「三鷹カラオケスナック・YOUYOU」
- 2003年9月「慈しみの介護・サンフォーレ」
- 2003年12月「シニアSOHO普及サロン・三鷹」
- 2005年8月SOHO見学会一荒川区「西日暮里スタートアップオフィス」北区「ネスト赤羽及び北とぴあ」

6. 福祉サービスにおける第三者評価事業

福祉サービスにおける第三者評価機関の登録と事業展開を図っていくことをベースに、福祉サービス事業の支援事業者として活動を行なう。福祉サービス事業者に対する現在の行政指導はその事業における自己評価であるが、今後の本分野の広がりを想定し、全てが第三者評価に移行するという声がある。これを先取りし、千葉県が今進めている第三者評価機関制度における機関として認定を受け、千葉県内の福祉サービス業者に対する評価事業を展開し、あわせて事業者に対する経営支援、福祉・サービス分野における様々な研修をおこなってことを計画する。

VI. 収入源

収入源の構成割合は現在、委託収入が約 50%、事業収入約が 25%、会費収入が約 25% である。また、2005 年度の事業内容別の収入割合については、コミュニティビジネス調査・情報提供事業が 33%、コミュニティビジネス活動支援事業が 44%、福祉サービス支援事業が 23%を見込んでいる。2006 年度の事業内容別の収入割合については、コミュニティビジネス調査・情報提供事業が 18%、コミュニティビジネス活動支援事業が 28%、福祉サービス支援事業が 54%を見込んでいる。行政からの委託が事業収入に占める割合は大きい。コミュニティビジネスを地域で事業していくには行政との関わりは重要である。そして、事業の推進により自立化し、ひとり立ちする過程として、行政からの委託収入、事業収入の拡大を目指す必要がある。

VII. 現在抱えている課題

特定非営利活動法人 ACOBA において、会員個々のスキルはそれぞれが有するものの、コミュニティビジネス調査・情報提供事業、コミュニティビジネス活動支援事業、福祉サービス支援事業など各事業を推進するリーダー人材の育成は今後の課題である。コミュニティビジネスを理解し共鳴できる仲間を募り、新メンバーを加え組織力を強化することが重要と考える。現在のメンバーの中にもコミュニティビジネスに関するレベルが様々であり、各メンバーのレベルアップによりコミュニティビジネスを地域に定着させることを目指すこととする。

事業の推進を図り自立化できる組織になることを目指すことが課題である。行政からの受託能力を高めることにより仕事をつくり売上の拡大を図っていく。

VIII. 今後の展開

我孫子市がコミュニティビジネスを応援してくれている間に事業能力の向上を図り、コミュニティビジネスネットワーク作りの仲立ち：行政から受託できる能力を高めるなどを行い、体制を確立、事業の推進、自立化を進めて行く。

12. 特定非営利活動法人ワーカーズコレクティブ千葉県連合会

取材担当者：藤崎 学

I. 事業の目的

1. キャッチコピー

「ワーカーズコレクティブでまちづくり働き場づくり」

2. 事業内容（ワーカーズコレクティブとは）

- (1) 同じ目的を持った仲間が集って、地域に根ざした有用な事業を起こす。
- (2) 全員で事業資金を出資して経営を担い、また雇用されない主体的な労働を全員で作
り出す。
- (3) すべてのことは、話し合いで合意をとりながら決定する。
- (4) 労働の報酬は正当な対価として受けるが、営利を目的としない非営利事業。
- (5) ワーカーズコレクティブの働き方を通して、暮らしやすい住みよい地域社会をつく
る。

II. 概要

1. 名称：特定非営利活動法人ワーカーズコレクティブ千葉県連合会
2. 所在地：〒277-0872 千葉県柏市十倉二 380-97 生活クラブ柏センター内
3. 電話：04-7134-0072 URL：<http://www33.ocn.ne.jp/wcochiba/>
4. 代表者：会長 宮野 洋子
5. 設立年月日：1999 年（1992 年連合会発足）
6. 設立資金：
7. 売上高／年間収入：2004 年 600 万円（活動予算）
8. 従業員数：2 名（会員団体 20 団体、会員 336 人）
9. 運営形態：民設民営
10. 支援対象分野：障害者福祉、地域内交流活性化、情報交流促進、環境保全、文化・
芸術・スポーツ・学術、他団体の活動支援、地域産業の振興、健康増進、就労支援、
商店街活性化、安全・安心、まちづくり
11. 活動範囲：都道府県型

III. 設立の目的や経緯

1. 設立の経緯

ワーカーズコレクティブが始めてできたのは、1982 年神奈川県に誕生したのが最初である。千葉県では、1984 年にワーカーズコレクティブができ、1987 年には連絡会が 1992 年には連合会が発足した。現在は NPO 法人として 20 団体が加入している。ワーカーズコレクティブとは、地域の人々が主体的に地域社会に必



現会長の宮野さん

要な労働を組織した生活者の視点に立った事業体であり、いうなれば働く場を作る事業協同組合である。（ただし、現行の中小企業協同組合法では企業組合として位置づけられる）千葉県連合会は、千葉のワーカーズコレクティブが安全でおいしい手づくりの食の提供、リサイクル・エコロジーの生活提案、環境事業、協同組合活動を支える事業などを支援するために活動している。弁当・惣菜、レストラン、リサイクルショップ、出版・編集、住まい、カルチャースクール、衣類リフォーム、生協業務受託などの事業を支えている。

２．ワーカーズコレクティブが目指すもの

ワーカーズコレクティブは、働くことを自分の意思で始め、働いた結果を自分たちの責任で引き受けることである。一人ひとりが自分の意思で参加した事業の場で、自主管理、自主運営を学び、地域に協同と自治を根づかせる活動を目指すものである。

Ⅳ．支援事業のメニュー

千葉県連合会は、３事業部と部会活動がある。

１．事業部

- (1)共同購買事業部（＊主力の収益事業）
- (2)ワーカーズコレクティブ設立経営支援部
- (3)広報部

２．部会（自主活動）

食部会、ショップ部会、ＩＴ部会、などの部会を設け、自主的に行うそれぞれの事業の情報交換や学習会、研修をサポートする。

３．プロジェクト活動

- (1)歩歩支援プロジェクト
- (2)連合会新体制プロジェクト

Ⅴ．具体的な活動内容

１．共同購買事業

各ワーカーズコレクティブに対する最も重要な支援活動であり、共同購買の会員を増やすことで共同購買の充実を図り、会員の事業の拡大を応援している。特に、連合会の重要な収益事業でもあり、仕入額の４.５％を事務作業の手数料として徴収している。

(1)安全な食材

安全な食材（野菜以外はすべて）の供給を行っている。特に豚肉は平牧三元豚で有名な山形の平田牧場のNON-GMO（非遺伝子組み換え）ポストハーベストフリーのとうもろこしと大豆を飼料として開放豚舎で飼育されたおいしくて健康な豚肉を産地直送で扱っている。また、醤油は同様の素材の有機丸大豆を使った天然醸造醤油、天然酵母 100％の国産小麦粉や無添加調味料、天然だしなどの安心で安全な食材を安定的に供給している。

(2)再生紙

中部リサイクルがつくる 100％古紙のエコペーパーを利用して、連合会や加入会員のチラシなどを作っている。

(3)リサイクルせっけん

元会員で現在ではNPO 法人となった「せっけんの街」は手賀沼と印旛沼に工場を持ち、廃食油の回収せっけんの販売を行っている。ここからリサイクルせっけんを購入し会員に供給している。

2. 事業強化部（ワーカーズコレクティブ設立経営支援部）

(1)起業講座

4月から5月にかけて年に一度実施している。今年は、柏市と千葉市で事業所訪問バスツアーと講座を実施し、50人の参加者があった。

(2)研修会・講演会

昨年は、2回実施した。1回は会員研修として「会計学習会」を開催した。もう1回は県外WC O東京バスツアーを開催し、4事業所を訪問し見学交流を行った。総会の講演会では、ワーカーズコレクティブ凡（ブルーベリージャムづくりで20年以上の実績）の代表に事業への想いとこれからの活動を語ってもらった。

(3)経営相談・経営支援

ワーカーズコレクティブはメンバーの不足に悩んだり、サービス内容がニーズにマッチせず経営が上手く行かなくなったりしている。こうしたケースを支援するため、永年事業を運営してきた仲間からノウハウを教えてもらうサポートをしている。実際に日々の活動が分かった仲間の生の声は、具体的で的を射たアドバイスになっていて、事業が息を吹き返す場合がある。要員不足には労働の支援もしている。こうした活動が、連合会が支援するメニューの中でK F S（主要成功要因）となっている。

3. 広報部

機関紙「わくわ〜くちば」（2ヶ月に1回）、ガイドブック（年1回程度）、リーフレット、冊子などを発行し、ワーカーズコレクティブの働き方や会員の情報を内外に知らせ、その働き方を広め、会員相互の情報交換にもなっている。また、ホームページを充実させ広く発信している。



発行している冊子類

4. 自主活動

部会活動として各業種別にメンバーが集い、井戸端会議的にそれぞれが持つ悩みの話し合いの場としてお互いにアドバイスや連携・交流を深めている。大口の受注があったときはこのネットワークを利用して食材などを有効利用して協力し合っている。

5. プロジェクト活動

05年度は2つのプロジェクトを立ち上げ予定である。

(1)歩歩支援プロジェクト

請負先の物流構想に伴い、デリバリーセンター移転のため、業務を終了することになる事業所に対して連合会として支援協力できることを検討する。

(2)連合会新体制プロジェクト

連合会最大の会員団体歩歩の解散により、ワーコレ会員数と会費収入が半減することを踏まえ次年度以降の活動、体制を検討する。

VI. 収入源

1. 会費

全体の 70%が会費である。会費は参加 20 団体の約 350 人の年間報酬の 1 %を会費として連合会に納めるという合意のもとに集めている。

2. 各種事業

残りは、前述した当連合会の活動目的そのものである共同購買事業や起業講座の企画運営、機関紙・リーフレット・冊子類の販売である。中でも共同購買事業が主力で、連合会の大きな収入源となっている。

VII. 現在抱えている課題

1. メンバー不足

ワーカーズコレクティブの活動を広めたいと思うが広がらない。理由は、連合会の会員である各事業者の収益力が低く、雇用しているメンバーに世間水準の時給が出せないことである。食へのこだわりなど譲れない部分があり、どうしても原価高になりやすいのが悩みである。事業を安定させ、世間並みの時給を払ってメンバーを持続的に確保するためのノウハウをどう提供できるかが課題である。

2. 活動拠点の確保

各事業者は、食の安全や環境保全などへのこだわりや地域の人を大切にして活動している。相互の情報交換が重要で助け合いがなければやっていけないが、そのための拠点が必要である。しかし、ワーカーズコレクティブは、命令による組織ではなく、主体的に自ら仕事をする運営体であるので利益追求はしにくい。立ち上げる業種により設備資金が異なるが、メンバー会員で出資しあっている。



紙ふうせん清水店の厨房



紙ふうせん清水店の店内

VIII. 今後の展開

地域の市民事業として地域で暮らす人がイキイキと生き続け、それぞれの人がその人らしく生きがいをもって働く、働き場所づくりをして行きたいとのことである。

第2部

コミュニティビジネス支援手引き

序

第1部では、「中間支援機関事例」を報告した。

それにつづく第2部では、「中間支援機関」の方々が支援活動をされる際のツールを具体的にまとめた。

そもそも、コミュニティビジネス（以下 CBとする）は、住民が主体となった地域密着の継続的な収益事業であり、コミュニティの抱える課題や地域ニーズに応える財・サービスの提供が求められている。組織形態は、およそ8割が NPO 法人といわれているが、個人事業や任意団体も多く、わずかながら会社形態が存在するなど、多様化している。

しかし、ビジネスとして成り立っているかどうかについては、一概にはいえないが多くのCBがビジネスとして安定的な経営状況ではなく、さまざまな問題を抱えながら日々の活動を行っているといわれている。これらのCBの相談に乗り、適切なサポートをするのが「中間支援機関」である。

第2部は、それら「中間支援機関」が便利に活用できるように、テーマごとにまとめた手引き書形式にして作成した。中身は、「創業編」、「財務・会計編」、「オペレーション編」と3つのパートに分けた。すなわち、主に設立段階に力点をおいた「創業編」、経営資源中でもっとも重要度の高いカネに関する内容をまとめた「財務・会計編」、そして、日常の経営上のテーマを集めた「オペレーション編」である。さらに、CBの立場からの疑問・質問をテーマにそって整理した「Q&A」も準備してみた。

できるだけ身近な内容の再現につとめたつもりであるので、ぜひご活用いただきたい。「手引き」が、少しでも利用される方々にとってお役に立ち、CBの創業・発展のお力になればこの上ない喜びである。

全体を網羅しつつも、紙幅関係で一部のテーマは割愛せざるを得なかったが、記載できなかった部分は関連のホームページの URL 等を記載したので、参考にされたい。

なお、「財務・会計編」は主として NPO 法人を主眼に述べてあることをお断りしておく。

I. 創業編

1. 創業の芽生え

日本は、高度成長期やバブル期を経験し世界に誇れる豊かな国になった。反面、生活に身近な近所付き合いや郷土色、お祭りなどの文化が失われ、高齢者や子育て、環境破壊やごみ問題、自然景観保全など地域を取り巻く問題が顕在化している。地元行政は、財政改革で人手が削られ、問題の解決は先送りされるばかりである。

これらの問題を、誰が主体的に取り組み、解決するのか。その答は、地元住民の参画しかないのではないか。ここが、「コミュニティビジネス（C B）」への入口である。地域の住民が、自ら気づいた地域社会の課題に、積極的に取り組み、解決を目指すところからC Bがはじまる。

Q：地域課題の解決のために、C Bを立ち上げたい。どのような点に留意してすすめていったらよいのか、手順とともに教えてください。

A：ポイントとなる事項は、①どのように事業を練り上げていくのか、②誰と組むのか、組む相手として誰を選ぶのか、あるいは、人を雇うのか、③資金の調達、場所の確保、事業に要する資材などの調達はどうか、④どのような組織形態をとるか、⑤事務所設立、運営の方法・手続きはどうか、⑥支援者をどう得るか、⑦困ったときは誰と相談するかなどです。

上記のようなご質問に対して、事項に沿いながら具体的に説明する。

その心構えや留意点をキーワードで説明する。

見出し	キーワード・説明
1. 創業の意志	自ら気づいた地域の課題を解決する意志の存在。「老人福祉」、「障害者支援」、「川の景観保全」など、地域住民による地域課題の主体的解決への意欲。片手間でなく、恒常的に活動する心構えが肝要。
2. 創業の方向性（地域課題探索）	自分を取り組めそうな「地域の課題」の探索。 ・「団地管理組合」、「町内会」、「PTA」、「地区子供会」、「シニアの集い」など地域団体や集会への参加。「地域広報誌の熟読」。「自治体や商工会議所、商工会の市民活動担当課」への問合せ、インターネット検索など。「地域」に溶け込む努力が原点。 ・地域の資源(観光資源、特産品など)の発見。「地域のよいところ」、「自分の好きなところ」、「自分の得意なこと」、「好きなこと」の確認。これらが「地域の課題解決」に貢献できるか。
3. 創業の覚悟	「少々のことであってもやり通す」という覚悟。家族の理解と応援を得ること。自分なりの事業計画の作成。それによる無謀の排除、失敗する確率(「リスク」)の低減。

2. 創業のイメージ作り

ここでは、見えてきた創業の「方向性」から、大まかな事業概要のイメージ作りを行い、C Bとしてやっていけるのかについて確認する。

その心構えや留意点をキーワードで説明する。

見出し	キーワード・説明
1. 事業の目的・内容の明確化	現場をみること。その当事者や周囲の方々の意見を聞くこと。「コア事業」の絞込み。
2. 事業の内容・目的の評価	(1)ニーズの把握 ① ニーズがどのくらいあるのか（ボリューム）の確認（後の「基本設計」で精査する。） ② 同地域で競合者がいる場合、その事業内容、規模の把握。 (2)自分としてやっていけるか ① 事業への思い入れ度合い、意志の強さ、「楽しさ」の確認。 ② 必要資金量の算定：自己資金の量、補助金などの活用可否。
3. 創業の最低限クリアすべき条件の洗い出し	(1)事業に関係する法的な規制の有無の確認 同業者、地方自治体、中間支援機関に聞く。 基準を満たす準備期間の確認。 (2)自分が相応しい事業者か 競合者に勝てるか(より地域の人のためになるか。) (3)身の丈にあっているか 資金面、能力面で無理や背伸びはないか。 引き返す勇気も大事。

3. 創業準備（「事業計画書」の作成）

いよいよ創業準備だ。継続的で安定的な事業にするには、「事業計画書（ビジネスプラン）」が不可欠である。事業計画書を仕上げるまでを説明する。

「事業計画書（ビジネスプラン）」は、簡単には書けない。まずは、「事業」にかかわる種々の要素を具体化することからはじめる。

Q：事業をはじめるにあたって、「事業計画書（ビジネスプラン）」が不可欠であるとしばしば聞きます。「事業計画書（ビジネスプラン）」の効用について教えてください。

A：文書化された「事業計画書」は①事業プランの明確化、②事業の論理性のチェック、③プレゼンテーションへの利用等に活用できます。また、自らの事業計画を確認でき、事業開始までのスケジュール管理に役立ちます。

【説明】

「事業計画書」を作成する前に「基本設計」、「詳細設計」と2段階にわけて「文書化」することで、概念がより具体化し論理的になってくる。

上記の項目に沿ってキーワードを使い説明する。

3 - 1 基本設計

見出し	キーワード・説明
1. 事業内容の具体化	(1)コア事業の決定 (2)事業目的の再確認 コンセプト、社会的意義の文書による確認。対外的アピール度合いの確認。ここでは第三者のチェックが効果的。 (3)事業実施アウトライン 「誰に、何を、どのように」ドメイン(活動領域)の決定。市場性(地域全体のニーズ)の有無の確認および将来見通しの検討。 (4)競合者との関係 ① 事業の強みの確認(主に下記の4点から) a) 先駆性：他団体よりも先行した活動や視点があるか。 b) 成長性：将来にわたる展望はどうか。 c) 独自性：その団体にしかない固有の特徴があるか。 d) 社会性：社会的に有益で広く社会に役立っているか。 ② 競合者の名称、事業内容、規模、主たる顧客、世間の評判等の調査。 ③ 市場での競合状況、ターゲット(顧客)の重なり具合調査。 (5)評価 事業として十分な顧客を得られるか。(注1)

	(6)提携者の存在 あなたの事業を助けてくれる人（商品提供者、相談相手、他地域での成功者など）が、事業推進にあたっての強みのひとつとなる場合が多い。
2. 人員・事務所・備品	(1)人員 ① 実施要員：資格等の規制有の場合、有資格者を正規職員として必要数採用。パート、アルバイト、ボランティアの活用。投入要員は、事業の遂行に合わせて段階的に変化させる。 ② 管理要員：管理・運営面での業務。 主要な業務は以下のとおり。 a)事務的業務（事務全般、総務・庶務担当） ・ 日常事務処理 ・ 電話・窓口対応 ・ 企画書、書類、補助金等申請書作成 ・ 文具備品管理 ・ 人材管理(アルバイト、社員 等) ・ 職員の雇用・労務関係業務 b)経理業務（収支・経理担当） ・ 日常経理業務（収支管理・帳簿作成・給与計算・入出金） ・ 収支計画書作成 ・ 決算処理 ・ 現金管理、通帳管理 ・ 資金運用 ③ その他：営業要員、広報要員など。経理、労務など専門分野は外部委託も選択肢のひとつ。 (2)事務所・備品 ① 設置場所：利便性、家賃等の検討。周囲調査。 ② 事務所の大きさ：業務内容、働く人員の検討。 ③ 創業時設備：設備機材名、仕様、調達先、概算の作成。 ④ 備品：リース、レンタルの活用 ⑤ その他：インキュベーター、商店街空店舗活用内外の騒音、深夜の作業、周囲環境など。
3. 資金・資材の調達	(1)創業に必要な資金の調達 自己資金、パートナーの資金、補助金。 金融機関からの借入は原則しない。不足の場合は計画見直し。 (2)資材の調達 資材の名称、調達先、数量、概ねの単価、納入リードタイム。

（注1）競合相手との差別化やオリジナリティを高める方法

- ① サービスの対象を絞る：高齢者向け、女性向けなど（サービス内容も適宜、変える）

- ② 対象地域や区域を限定：競合を避ける、手厚いサービスの実現を目指す。
- ③ 扱う商品を限定：特産品や別注品等、他では扱えないものを扱う。
- ④ 新しい仕組み（独自性・模倣しづらいもの）：品質、価格面などで優位性の発揮。学生との連携、主婦のノウハウの活用などで新しい仕組みの開発もひとつの方法。

3-2 詳細設計

見出し	キーワード・説明
1. 事業の実施プラン (販売計画)	事業ごとに「いつ、どこで、どれだけおこなうか」を明記すること。収支の把握。収入は少なめ、支出は多めで事業プランに余裕をもたせる。採算ラインの確認。数年分の計画書の作成。
2. 人員確保	収益から資材等のコストを引いた額で人件費を賄うこと。人材確保には、インターネットによるもの、地域情報誌、市報などによるもの。地域の公共施設でのチラシ掲示、配布、ハローワークへの登録などがある。
3. 事務所、備品 類の調達	自宅からはじめることも選択肢のひとつ。備品は可能な限り安く調達。あるものの活用。中古品の活用。協力者からの提供。購入備品に係る領収書の保存。
4. 資金計画	可能なら自己資金の範囲で計画。借りた場合は「返済計画」の作成要。家族・友人からの借入には借用書を発行。自己資本比率50%以上を確保。最低1事業年度分はつくる。将来分(2年後、3年後)を想定する。
5. 組織形態	組織形態の種類：①個人事業(任意団体)、②NPO 法人(特定非営利活動法人)、③株式会社、有限会社、④1円で設立できる株式会社、⑤企業組合
6. その他	① ネットワーク構築の準備：支援者、協力者は将来の支援ネットワークの強力メンバーとなる。 ② 事前の広報・営業活動：「地域でのネットワーク作り」「各種イベントの開催」「ホームページの開設、情報誌機関紙の発行」「地域TV、ラジオ、新聞等のマスコミの活用」等の利用。

「組織形態」について、特に法規制がある事項などをとりあげて、株式会社と NPO 法人の比較にしたものをあげる。

表 3 - 2 - 1 「組織形態の比較」

		任意団体	NPO 法人	株式会社
根拠法		—	NPO 法	会社法（現行）
最低資本金制度		—	—	1,000 万円
機関	最高意思決定機関	グループ会議	社員総会	株主総会
	代表機関	リーダー	理事（3 名以上）	代表取締役、取締役 取締役会（3 名以上）
	内部監査機関		監事	監査役
	任意機関		理事会	
社員		グループメンバー	10 人以上	—
任期			理事、監事とも 2 年以内	取締役— 2 年 監査役— 4 年
定款		—	要	要
決算の公告		—	要	要

3 - 3 事業計画書の作成

創業時の事業計画書に記載すべき項目の記入ポイントを示す。

見出し	キーワード・説明
1. 主体団体	団体名、郵便番号、住所、電話、FAX、メール、ホームページ。
2. 活動コンセプト	何をするのか、その意義は何かなど、あいまいな表現は避ける。明確で簡潔な活動概要の記載。「自分の思い」を表現する。
3. 主な活動内容	具体的に何をするのか。どのような事業内容なのか。明確で簡潔な具体的活動内容の記載。箇条書き、体言止で書く方が良い。
4. 活動内容に対する規制	資格、諸手続き、届出の整理。事業開始時に資格等の要件をクリアしている旨の記載。
5. 活動メンバー・業務分担	代表者名および主要メンバーの役職および氏名、担当業務。NPO 法人の場合は、理事、監事を含め最低 10 名必要。
6. 事業上の提携先	提携しておいた方が事業を推進するうえで良い団体。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。
7. 市場性	ニーズの有無。現在のニーズと将来のニーズを記載。可能な限り、市場調査・データ調査を実施し、正確に市場を把握し表記する。

8. 活動の受益対象者 (標的顧客)	受益対象者とは、この活動のサービスや利益を得る主な対象者。「高齢者向け」「乳幼児向け」「障害者向け」など「属性や年齢」などで限定する場合や「〇〇県民」「〇〇市民」など「地域」で限定する場合など。「誰のため、誰に向けたものなのか」を明確化する。
9. 自社の強み・特徴	「先駆性」、「成長性」、「独自性」、「社会性」の4つの観点から列記する。 (3-1-1参照)。
10. 他の活動団体の状況	同地域で活動する他団体の状況および活動内容の記載。その団体の利点・欠点、および自分の活動に反映させた点、改善した点などの記載。
11. 事業コンテンツ	提供する事業を「主な社会的活動」、「主な収益活動」の面から整理。たとえば、学習会、交流会、イベントの開催、会報紙の発行など。その事業が対象とする需要(顧客)の見込みの作成(収支計画書へ連動)。
12. 販売計画	「商品販売」および「サービスの提供」に関する販売計画を明記する。具体的に、より明確に記載。創業後、事業の進捗状況の確認材料となる。創業後の目標あるいはノルマともなる。
13. 資金計画	「創業資金」と「収支計画書」(三期分の収支計画)の作成。

注) 1, 2, 3章は、「コミュニティビジネス創業マニュアル」(平成16年3月関東経済産業局発行)より抜粋し、キーワードでまとめたものである。

4．NPO 法人の知識

地域活動をされる市民団体の皆さんが NPO 法人＝特定非営利活動法人として事業をしようとするときには、これに関する知識を前もって知っておくことは重要なことである。

基本的なことは、これに関する根拠法として NPO 法＝特定非営利活動促進法（以下法と記す）がある。これをもとに設立から運営など規制されていることから、この法律に従い、NPO 法人になるための要件をあげてみる。

4 - 1 NPO 法人

NPO 法人とは特定非営利活動をおこなうこと目的として、法に基づいて設立されたものである。したがって所定の手続きを経て、法人格を認証取得することは法律上の権利義務が発生し、社会的な責任が伴うことを理解する必要がある。

Q：NPO 法人格取得のメリット・デメリットはなんですか。

地域活動をするには、その地域の市民団体であれば参加できます。なぜ法人格にした方が良いのか。それに伴う責任や義務などを教えてください。

A：法規制などからメリット・デメリットをあげると次のようになります。

【メリット】

- ・事業運営体制が確立される
- ・法人としての契約ができる
- ・法的な優遇措置が受けられる
- ・調達資源が容易になる
- ・情報の受発信が容易になる

【デメリット】

- ・遵法運営をするためには管理体制をシビアにする必要がある
- ・事業により課税対象となる
- ・違反行為は所轄庁の監督と罰則を受ける
- ・解散時、残余財産処置などの規制がある。

【説明】

法人格を取得するかどうかの判断根拠は、自分たちがおこなう地域活動の範囲や団体としての規模などを考慮して決めるべきである。大規模にスタッフや事務所を構えて広範囲に事業を展開する場合は、法人化すべきである。調達資源の面からも組織体として社会的な評価が高くなり、活動しやすいといえる。

NPO 法人の特徴

- ・活動分野の制限がある。
- ・利益の処理に規制がある。
- ・活動は特定非営利活動である。
- ・事業に関する情報公開(事業報告など)をおこなう。

【支援ポイント】

- a) 事業方針や事業計画の策定
- b) NPO 法人設立の理解を深めるように指導する

4 - 2 活動分野

NPO 法人である団体が地域活動をおこなう場合に、非営利活動であればなんでもよいというわけではなく、法的に活動範囲が特定される。これを「特定非営利活動」といい、「不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与するもの」とされている。

Q： NPO 法人として事業をおこなおうとする活動分野にどんな制限がとられるのですか？

A： 定款に書かれる事業目的の範囲内でしか活動できません。特定非営利活動として規定された種類のなかから選ぶことで活動範囲が決められることになります。その種類は複数であっても良い。

また、NPO 法人は特定非営利活動をおこなうことを「主たる目的」としていますが、この特定非営利活動以外の事業「その他の事業」をおこなうことができますとされています。（法 5 条）

【説明】

法の規定によると特定非営利活動として 17 種類の分野がある。（法第 2 条）

自分たちの事業目的を決めて、それを推進するための具体的な事業活動を想定してから分野を幅広く選んでいくのがよい。「その他の事業」の扱いについては、本来事業を補助するための収益事業、公益活動など主たる特定非営利活動に支障のない範囲で選ぶことができる。これを定款に記載する。（法第 11 条）

【支援ポイント】

- a) 事業方針・目的を決めるときに事業分野を策定する
- b) 定款を作成するにあたり、事業分野の記載要領をサポート

4 - 3 設立ステップ

グループや任意団体内において NPO 法人を設立しようというコンセンサスが固まったら具体的な作業にとりかかる。所轄庁の認証を取得するためにすすめ方には、法的に求められるような書類作成、申請手続きなど手際よくおこなうための知識が必要である。

Q： NPO 法人設立の手続きはどうなりますか。また誰に相談するのがよいですか？

A： 自分たちの事務所の所在地で所轄庁が決まります。ここを窓口として設立認証から年度監査などおつきあいはじまることになります。設立申請書の作成など、ここのアドバイスを受けるか、市などの中間支援機関に相談するのが良いです。

また、申請書類の作成には行政の出しているガイドブックや WEB 上に見本があるので参考になります。（所轄庁 NPO 窓口、NPO 支援センターなど）

【説明】

第 1 ステップ：内部のしぼりこみ、事業への参加者全員の総会を開いて NPO 法人にすることを決定する。このためには事業計画が明瞭になっている必要がある。

第 2 ステップ：設立申請書類の作成から認証取得まで、認証審査に要する期間は約 4 ケ月程度かかる。設立認証申請に必要な書類のなかで最も重要なものは定款である。

第 3 ステップ：認証決定から登記手続きをおこなう。そのあとに所轄庁に設立登記完了届出書を出して終了になる。

【支援ポイント】

- a) ミッションの確立とコンセプトの策定についてサポートする
- b) 定款の作成をサポートする
- c) 所轄庁の窓口紹介や法律上の手続きなど、設立申請書類（11 種類）の作成をサポート

4 - 4 会計

(1) 会計原則

NPO 法人の会計については NPO 法（第 27 条）に（会計の原則）が定められている。

「正規の簿記の原則」、「真実性の原則」、「明瞭性の原則」、「継続性の原則」などである。

(2) 区分経理

NPO 法人が当該特定非営利活動に支障のない範囲で他に「その他の事業」をおこなうことができる。その場合に両者の会計はわけて経理することが定められている。要するに税務の関係から、収益事業とそれ以外の事業にわけて経理を区分しておこなうこととされている。これにより収益が出た場合は本来事業に使用しなければならない（法第 5 条）

(3) 企業会計との差異

- ① 会計書類（財務諸表）が異なる。

<u>営利法人</u>	<u>NPO 法人</u>
貸借対照表	貸借対照表
損益計算書	収支計算書
利益処分計算書	—
—	財産目録
—	収支予算書（設立時）

- ② NPO 法人においては、前述の区分経理を行い、それぞれ収支を明確にする。

- ③ NPO 法人においては機関構成員に収益の分配をおこなわない。

(4) 決算

事業報告に含めて各事業年度終了後におこなう。期中取引記録を整理して、「収支勘定」、「正味財産増減勘定」、「資産・負債の勘定」をまとめる。これをもとに会計書類を作成する。

Q： 収支予算書と収支計算書の取り扱いはどうなりますか？

A： 収支予算書は法人設立時と合併申請の時だけ所轄庁に提出します。あとは法人内部の取り扱いになります。内容は定款にある「事業計画と予算」にしたがって作成します。

収支計算書は法的に毎年度作成・提出することが義務づけられており、公開書類のひとつになります。

【説明】

会計業務は事業の計画と実績を数字に表したものであり、内・外部からの評価のもとになるデータとなる。NPO 法人経営にあっても専門のスタッフをおいて、会計原則にしたがって的確におこなうことが求められる。不慣れな場合は外部の専門家の指導を仰ぐのが良い。

【支援ポイント】

- a) 会計書類（財務諸表）の作成をサポート
- b) 外部の専門家の紹介

4 - 5 税務

「税務上の取り扱い」については、後述の「5. 財務・会計」を参照されたい。ここでは簡単に NPO 法人の税制度がどうなっているかいくつか触れる。

前述のように事業として主たる目的である「特定非営利活動にかかわる事業」の他に収益目当てに「その他の事業」をおこなうことができる。この区分は法人税法上の「非収益事業」と「収益事業」の区分に一致しない。

「法人税法上の収益事業」をいっている場合には特定非営利活動にかかわる事業であっても課税対象となる。

また、県税について、法人税法上の収益事業を行っていない場合、県民税均等割、不動産取得税および自動車取得税については申請により一定の条件の下に免税措置が受けられる。

4 - 6 機関

(1)役員：役員として理事3名以上、監事1名以上を置く。理事は NPO 法人を代表する。

監事は内部監査機関として、理事の業務執行の監督などの職務をおこなう。

(2)理事会：任意機関であり、理事をもって構成し合議制をとる仕組みである。

(3)定款：

① 法第 11 条に規定があり、この規定事項は 18 項目である。定款の作成は、事業の立ち上げ前に行い、自分たちの事業にあったように、法人の目的、事業内容、機関、管理運営のルールなどを定める。

② 定款は法人の管理運営に関する憲法である。

③ 設立時やその後の運営段階の基盤であり、外部からの審査・評価の対象になる。

Q： NPO 法人の社員総会とはなんですか？

A： NPO 法人においても民法の規定により、理事は通常総会を少なくとも年 1 回以上開くことが義務づけられています。他に必要により臨時総会を開催します。法人の最高意志決定機関であるとされています。

【説明】

NPO 法人の管理運営主体を機関という。これには法の「管理」規定に盛り込まれているものと、さらに定款により細かく決められる。ビジネス手法により法人経営をすすめるには、この機関がいかに機能を発揮するかにかかってくる。

機関の役員以外に法人の構成員である社員については 10 人以上必要とされる。権限として総会において議決権をもつ。

【支援ポイント】

NPO 法人の管理運営に関する基本的なルールを理解し運用できるようにサポート

4 - 7 創業時の参考資料

設立時の留意点として、「ビジネス手法の活用 営利事業と非営利事業の比較」と「コミュニティビジネス創業のためのチェックリスト」を下記の資料としてあげているので参考にされたい。

表 4 - 7 - 1 ビジネス手法の活用 営利事業と非営利事業の比較

	項 目	営利事業 (株式会社など)	非営利事業 (NPO 法人など)
効率的	経営資源の有効活用 経営管理技術	経済的価値・利益追求 厳しく合理化追求	社会的価値の追求 緩やかな流れ
	運営システム 意思決定システム	取締役会 経営トップの意思決定システム	理事会の合意決定、社員総会
	改善意欲	改革、開発	ロー・リスク
	人事、人材	適材適所, プロの集団	事業への共感者、
安定的	財務力、資金調達	資本金、融資、借入、事業収入	借入、寄付金、会費、事業収入、受託事業収入、助成金
	財務管理	P/L, B/S, C F	P/L, B/S, C F
	競争力、コア・コンピータンス	ライバル企業、差別化	ニッチ的、市場競争は比較的少ない
	組織の価値観・組織編成	市場主義 経営トップ・管理者・従業員	ミッション主義 理事・社員（従業員ではない）
	収益性	最大利益の追求、原価管理	事業運営に必要適正利益
	情報力、コミュニケーション	グローバルなネットワーク	地域対象の情報受発信、自治体、I M、市民
継続的	事業領域、範囲	グローバル、多角化	地域社会、限定（NPO 法による）
	顧客	受益者	受益者と支援者
	マーケティング	積極的な市場開拓、4 P	地域の仲間を増やす
	定款	あり	あり
	社会的責任	CSR	あり
	事業計画	短・中・長期計画	短期計画主体

表 4 - 7 - 2 「コミュニティビジネス創業のためのチェックリスト」

項 目		YES	NO
1 創業の芽生え・イメージづくり	1 立ち上げメンバーの編成できたか		
	2 地域の課題は何か認識しているか		
	3 課題のなかから自分たちとして事業化できる対象があるか		
	4 意図する事業活動は自分たちのミッションや理念に合致しているか		
	5 先行する他団体の活動状況/現場の調査をしたか		
	6 外部環境（政治・法律、経済、社会人々の意識・価値観など）の動向の分析・評価はしているか、事業化についての機会と脅威を理解しているか		
	7 事業の方向性をしぼりこめたか		
	8 事業の目的を明確につかんでいるか		
	9 事業の内容を理解しているか、事業規模の策定、コア事業の絞込み		
	10 メンバー間でミッションや理念が確立・共有されているか、		
	1. 創業の芽生え・イメージづくりについての総合評価		
2 基本設計・詳細設計	1 事業の目的と内容を具体的に展開しているか		
	2 市場範囲や規模（ニーズ）の検討をしているか		
	3 人材（スタッフ・会員）、事務所、備品、O A 機器の手当てをしているか		
	4 資金・資材計画の調達について手当てをしているか		
	5 販売計画、マーケティング活動のプランをたてているか		
	6 ネットワーク構築の準備をしているか		
	7 組織形態について決定しているか（ポスト、業務、責任と権限の明確化）		
	8 活動の P R、広報のプランをたてているか		
	2. 基本設計・詳細設計の総合評価		
3 事業計画作成	1 事業計画書を作成しているか（フォーマットにまとめる）		
	2 資金計画（創業資金・資金調達）・収支計画書を作成しているか		
	3 事業計画について専門家などのアドバイスを受けているか		
	4 事業計画書・収支計画書は組織全員の了解が得られたか		
	3. 事業計画書・収支計画書の作成について総合評価		
4 事業開始	1 事業開始までのスケジュール表を作成しフォローしたか		
	2 資金調達をおこなったか		
	3 人員採用をおこなう、必要な教育・指導をおこなったか		
	4 事務所の開設、O A 機器の配備をしたか		
	5 各種届出、社会保険などの手続きをおこなったか		
	6 活動の P R、営業活動の開始をはじめたか		
	4. 事業開始について総合評価		

5 N P O 法 人 の 設 立	1	NP0 法人の設立に関する NP0 法の規定について理解しているか		
	2	事業の目的、内容を明確にする、事業計画書は全員の合意を得ているか		
	3	定款を作成したか		
	4	各種申請書類を作成し、所轄庁に申請したか		
		5 .NP0 法人の設立についての総合評価		

II．財務・会計編

5．財務・会計

この章では、中間支援機関がC B事業者を支援するにあたって、C Bにおける資金調達の特徴・問題点の把握、資金調達支援の考え方を理解する一助として記述している。

中間支援機関がC Bの資金調達を支援するにあたっての支援事項については、第7章で紹介している。

C Bの事業主体は、株式会社・有限会社・企業組合・民法 34 条法人・社会福祉法人・NPO 法人・任意団体などさまざまである。これらの法人の態様別に中間支援機関がおこなう支援ポイントを詳述することは、紙面の制約もあるため、財務・会計に関して商法計算書類規則・中小企業の会計・公益法人会計基準・社会福祉法人会計基準が適用になる法人については捨象し、会計基準が法令で規定されていない NPO 法人の会計を基本に説明することとした。任意団体については、本章の NPO 法人に関する記述を参考にされたい。

5 - 1 C Bのおこなう事業と税務

(1)非営利の定義

C Bをおこなう事業主体が株式会社であれば、そのおこなう事業は営利事業となる。ところが、公益法人や NPO 法人のように、「公益」、「非営利」という言葉が出てくるとき、非営利性に誤解が生じていることが多いので注意しなければならない。

Q： 私たちの事業はミッションを果たすことを目的として活動しており、利潤追求はしていないので当法人は非営利法人です。決算のときには、法人税を納めるようなことがないよう、利益を出さないようにしています。一定の利益も必要ともいわれますが、ほんとうに利益を求める必要があるのですか？

A： C Bをおこなう非営利セクターの法人等は、社会的な事業体であるといえます。その事業体が提供する財・サービスに対価性がないのであれば、利益を求めていく必要はないと思われます。しかし、対価性がある財・サービスを地域の利用者の人々に提供しているのであれば、その財・サービスの提供を受ける人々に対する責任が生じます。事業者として継続して財・サービスの提供をおこなうためには、必要な資金を事業の改善や発展のために注ぎ込む必要があります。その資金を、会費、寄付金、補助金・助成金によって全額賄えるのであればよいのですが、通常足りないと思われます。事業を継続するために適正利潤を求めることは、非営利性を否定するものではなく、非営利活動のサステナビリティを確保するためにも必要なことです。非営利か営利かの違いは、利潤分配の有無によります。公益法人や NPO 法人は、利潤の分配がないから「非営利」なのです。

【説明】

営利か非営利かの判断基準は、事業活動によって生じた利潤の分配があるかどうかによる。株主への配当によって利潤分配が可能な株式会社は、営利企業であり営利事業を行っていることになる。公益法人は基金出捐者^{しゅつえんしや}への配当はなく、NPO 法人は資本金がなく、ともに利潤は次期繰越金として事業への再投資に用いられる。利潤分配ができないため、「非営利」組織であるということになる。事業については、公益法人では公益事業と収益事業、NPO 法人では目的事業とその他事業の区分となり、公益事業と目的事業が「非営利事業」である。

【支援ポイント】

- a) C B 事業の社会性と利潤概念
- b) 事業継続のための再投資資金の必要性
- c) 利潤分配の禁止と非営利性

(2) 税務上の取り扱い

C B の事業者が、地域社会のなかで適切に事業運営をしていくうえで、法人としての納税義務が適正に果たされているか、その納税資金が考慮されているかが重要である。特に事業規模が小さい事業体ほど税の影響は大きいので、あらかじめ税理士等専門家の指導を得ておくべきである。

① 法人税

C B の事業者では、地域社会のために役立つ非営利の活動を行っていると考えていても、税務上の取り扱いは収益事業課税の対象となる場合があるので、注意しなければならない。

Q： 現在私たちが行っている特定非営利活動に関する事業は非営利活動であるし、公益性が高いと思うので、税金がかかることはないと考えています。その他事業では、セミナーの開催を有料でやっていますが、儲けのための活動ではないので、非課税だと思います。

A： 税の世界は、C B の事業者が考える社会的使命や事業の位置づけとは別のものです。対価性のある財・サービスの提供を行っている場合には、33 業種に該当する事業を継続して事業場を設けて実施していると、その事業収入は法人税課税の対象となります。寄付金収入であっても、収益事業に係る寄付金であれば、課税対象となります。事業収入が課税対象として益金算入であっても、事業経費支出で損金算入した額との差額が課税所得ですから、適正な利潤を出していれば、税金が払えないことはありません。都道府県民税・区市町村民税には「均等割」がありますので、税金支払額を見積もるときには、忘れないようにします。税務の判断を誤ると、後から5年遡及して課税されることもありますので、具体的な判断は、あらかじめ税理士、所轄税務署に相談することが必要です。

【説明】

収益事業課税の詳細に関しては、法人税法基本通達「第 15 章公益法人等および人格のない社団等の収益事業課税」(国税庁)を参考とされたい。

法人税法上の収益事業に該当するかどうかのポイントとなるが、広く利用者から財・サービスの対価を得ているのであれば、ほとんどのC B事業者は、公益法人等および人格のない社団等は収益事業を営む場合に該当し、収益事業課税の納税義務者となる。

- ・法人税法施行令第5条に定める事業(33業種)

- ・継続して

(反復継続しておこなうもの。地域に継続して財・サービスの提供をおこなうC Bや事業計画を策定しているなど、実態をみて判断することになる。具体的判断は税務署の判断)

- ・事業場を設けて(ネット通信販売や委託販売も該当)

一般に、NPO 法人の収入の例は、次のような区分となる。

	収益事業に関するもの	非収益事業に関するもの
会 費	対価性がなければ課税無	
寄付金	課税対象	課税非該当
目的事業収入	課税対象	課税非該当
その他事業収入	課税対象	課税非該当
補助金・助成金	課税対象(注1)	課税非該当

(注1) 収益事業に関する補助金であっても、固定資産の取得に関するものは、非課税である。(法人税法基本通達 15-2-12)

(注2) 公益法人等が収益事業を開始するにあたっては、「収益事業開始届出書」を収益事業開始の日の2ヶ月以内に所轄税務署長へ提出しなければならない。(法人税法 150①)

(注3) 収益事業を営んでおらず、法人税課税がない場合であっても、寄付金収入や会費収入も含め、臨時的な収入を除いた年間の収入金額が8,000万円を超える公益法人等は、事業年度終了の日の翌日から4ヶ月以内に収支計算書を所轄税務署長へ提出しなければならない。(租税特別措置法 68 条の6)

【支援ポイント】

- a) 非営利活動と税務の相違の理解
- b) 課税所得の見込み
- c) 税理士への相談の推奨

② 消費税

財・サービスの提供をおこなうC Bは、法人税の他、消費税についても課税事業者となる。

ポイントは、課税売上の区分で定まる

「本則課税」(基準期間の課税売上 5,000 万円超)

「簡易課税」(基準期間の課税売上 1,000 万円、超 5,000 万円以下)

「免税事業者」(基準期間の課税売上 1,000 万円以下)

の区分である。したがって、基準期間の課税売上の算定が適正に行われているかど

うかが重要である。

Q： 障害者向けのユニバーサルデザインの生活用品を販売しています。この他子育て用品の販売も検討しています。いままで、消費税は売上高が 1,000 万円以下で免税事業者にあてられているので消費税のことは気にしておりませんでした。子育て用品販売を開始するにあたり、消費税へはどう対応すべきでしょうか？

A： 子育て用品事業により課税売上がどうなるかを事業計画から検討していく必要があります。また、障害者向けの生活用品が消費税課税対象外であることを確認しておくことも必要です。収入の区分に応じてそれぞれ課税売上に該当するのか該当しないのか判断していかなければなりませんから、税理士または税務署へ相談しておくべきでしょう。

【説明】

NPO 法人の収入の例では、課税売上は、次のような取り扱いとなる。

- a) 社員（会員）からの会費で対価性のないものは、課税売上に該当しない
- b) 補助金・助成金・寄付金等は、課税売上に該当しない
- c) 政策的な課税免除（社会保険診療等の療養・医療、社会福祉事業、助産、埋葬料・火葬料、身体障害者用物品、教育に関するもの、教科用図書、住宅家賃）

（注）c) のうち、特に、C Bで多い社会福祉事業で、介護保険適用の介護サービス事業と介護保険適用外の独自サービスの提供では、前者は非課税、後者は原則課税（一部非課税措置もあり）となる。また介護保険適用サービスの「上乗せ」提供となった場合は非課税であるなど、複雑であるので、留意する。

課税事業者にあてられる場合、本則課税と簡易課税とのいずれが有利となるかどうかを判断していくことになるが、仕入税率、設備投資、2 年継続条件など、税理士等専門家の意見を踏まえて判断すべきである。

【支援ポイント】

- a) 収入規模をみる。
- b) 収入の区分ごとに課税売上かどうかの検証
- c) 税理士への相談を推奨

コラム 「非営利法人と寄附税制」

既に認定 NPO 法人制度があり、国税庁 HP で平成 17 年 12 月 22 日現在認定の有効期間内にある法人 38 法人が公表されている。

NPO 法人の寄附税制については 2005 年 4 月に要件緩和がされているが、まだまだ利用しにくいとの意見もある。日本は米国と異なり、寄附が定着していない。公益法人制度抜本改革と併せて寄附金民間非営利部門による公益活動の健全な発展を促進する観点から税制改革の必要性が検討され、租税調査会から答申「租税調査会研究報告第 14 号「非営利法人と寄附税制についてー現行寄付税制と今後の動向ー」」（2005 年 11 月 9 日付）が公表された。

また、「平成 18 年度税制改正大綱」においても、パブリックサポートテスト要件緩和の延長、その他事項が具体化されつつある。寄附をする者、公益性の高い社会的事業をおこなう事業者

にとって注目である。

(3) NPO 法人の場合の会計区分

NPO 法上の規定、税務の規定から、NPO 法人の例では、会計区分は次のようになる。

	目的事業	その他事業	
収益事業	目的・収益	その他・収益	税務申告で区分の必要。
非収益事業	目的・非収益	その他・非収益	
	NPO 法人として区分の必要		

公益法人も同様の区分（公益法人としての収益事業・非収益事業）が必要である。株式会社等では、事業セグメントごとの管理はおこなうが P/L としてはひとつである。

Q：事業規模が小さいのですが、4 区分で会計をわけの必要があるのでしょうか。将来、事業規模が大きくなったときはどうでしょうか？

A：事業規模が小さいときは、目的事業とその他事業を区分しておきます。税務の収益事業・非収益事業については、税理士に依頼して申告調整するのが簡便です。将来、事業規模が大きくなった場合には、取引数も増えることが想定されますので、日常から区分していないと決算時の処理が大変になります。4 区分にわけておく方が適切でしょう。また、収益事業のなかには、障害者支援事業や介護保険事業など、他の収益事業とも明確に区分を要するものもあります。こうなると、手作業では困難ですから、会計ソフトを導入して体系的に処理していくことになります。

【説明】

NPO 法人として、都道府県へ提出するときは「目的事業」・「その他事業」の区分があれば足りるが、課税事業者として税務署へ法人税の申告をおこなうにあたっては、申告調整でおこなうか、①から④の会計区分を設置しておくかである。

大規模な公益法人は、公益法人用の会計ソフトを導入していることが多く区分経理が可能である。

NPO 法人は、所謂「大福帳」「小遣い帳」のレベルで済む事業規模であればさほど税務上の区分の重要性はないが、事業の発展・成長により一定の規模(税務では 8,000 万円超が収益事業課税における収支計算書の報告義務の金額)の事業収入となるのであれば、この会計区分に対応した NPO 法人用の会計ソフトを導入する等の対応が必要である。

【支援ポイント】

- a) 定款から目的事業・その他事業の区分を確認
- b) 4 つの区分の収支計算書の作成、会計処理のアドバイス
- c) 税理士への相談を推奨

5 - 2 会計の特徴

ここでは、統一的な会計基準が整備されていない NPO 法人の会計の特徴と、中間支援機関が会計実態を把握するのに必要なポイントを説明する。株式会社・公益法人・社会福

社法人については、それぞれの会計基準等を参照願いたい。

また、日々の取引仕訳などの簿記、会計処理、財務マネジメントで必要となる管理会計については、ここでは触れていない。「中小企業の会計」を参考に理解していただきたい。
(中小企業庁HPの財務サポート「会計」を参照)

(1) NPO 法人会計の特徴

公益法人等は「公益法人会計基準」があり、これに沿った会計処理・財務書類の作成が行われるが、NPO 法人には「会計基準」がなく、会計原則にしたがっておこなうこととされている。

特定非営利活動促進法の制定時の主務官庁は経済企画庁であったが、会計基準をつくるかどうかの議論のなかで、多様な市民活動の自主性を尊重し策定されなかったが、参考様式が公開され、多くの NPO 法人はその様式を参考に収支計算書、貸借対照表等を作成していった。

Q： 社員総会で事業報告書等が承認されたので、主務官庁である県の担当課へ提出しましたが、様式に問題があるといわれました。会計ソフトを使って、P/L、B/S、C/F 計算書を作成し、固定資産減価償却用のソフトのデータを活用して財産目録をつくり、事業報告書とともに提出したのに、どこが悪かったのでしょうか？

A： NPO 法上、主務官庁へ提出すべき書類は損益計算書ではなく、収支計算書です。企業会計と同様に発生主義で損益計算をおこなう方が、期間損益が明らかになり、法が収支計算書の作成を義務づけているためやむを得ません。公益法人会計基準が見直されましたので、このような処理も今後、認められる可能性も考えられますが、現状では収支計算書を作成してください。

【説明】

現在も次のような特徴をもつ会計処理や決算書の作成をしている NPO 法人は多い。

- a) 公益法人会計をベースにしている。
- b) 取引仕訳は一取引二仕訳をおこなう。

(参考の仕訳)

応接用ソファを 80,000 円で購入し、現金で払った。

什器備品	80,000	現金預金	80,000
固定資産取得支出	80,000	什器備品購入額	80,000

什器備品 = B/S 資産の増加

現金預金 = B/S 資産の減少

固定資産取得支出 = 収支計算書の資金収支の部のその他資金支出

什器備品購入額 = 収支計算書(公益法人の場合は正味財産増減計算書)の正味財産増減の部の資産増加額

- c) 正味財産増減計算書を作成しない代わりに、収支計算書にこれを取り込み、資金の部と正味財産増減の部とに区分して正味財産増減額を算出し、貸借対照表の正味財産の

部とつなげていった。

(注1) 現在の内閣府が公開している「特定非営利活動法人の設立および管理・運営の手引き」(2004.1)のなかで示されている「法28条第1項関係様式例」でも同様である。

(注2) NPO法第28条は、事業報告書等として事業報告書、財産目録、貸借対照表、収支計算書の提出を求めているが、日々の取引から仕訳・記帳・決算整理へと一連の会計実務が流れるものではなく、あとから帳簿をみて事業報告書等を作成していることが多い。

現実の会計は、事業によって実にさまざまである。

公益法人会計に類似した会計処理は、公益会計用のソフトがないとかなり大変であるので、おおむね、次のような会計処理をおこなうことが効率的である。

・大規模な事業を行っている場合

日常の会計処理では、一般の企業会計と同様に会計ソフトによる会計処理を行い、発生主義による損益計算書の作成をおこなう。

収支計算書と財産目録は、会計ソフトのデータから決算時に別途作成をする。

・小規模な事業を行っている場合

日常の会計処理では、現金ベースの出納帳から収支計算書を作成し、決算時に財産目録と貸借対照表を作成する。または、NPO法人用の市販ソフトを活用する。

【支援ポイント】

- a) 事業報告書等の作成方法
- b) 事業規模に応じた会計処理の指導
- c) 会計ソフトの活用支援

(2) 会計実態の把握

中間支援機関が支援先の会計の実態をみていくにあたり、前述の事情を理解のうえ、チェックしていくことが肝要である。

Q： C B事業者として、中間支援機関にアドバイスを受けようと思います。会計面についてアドバイスを受けるにあたり、どのような点に注意したらよいですか？

A： 中間支援機関は、アドバイスにあたり、支援先のC B事業者の会計実態を資料提出や実地調査・ヒアリングで確認していくところからはじめます。会計規程、会計担当者の権限、帳簿・通帳・印鑑の保管状況、会計ソフト導入状況、予算書・決算書の確認、予算実績の対比・報告態勢、収益計上の基準、資金の範囲、税務申告内容、開示状況などについて説明および資料確認が求められます。これらの確認が円滑に進むよう、ヒアリング前に準備してください。

【説明】

- a) 会計規程の整備状況。(整備されていないことがある。)
- b) 会計担当者の権限。(権限が明確になっていないことがある。)
- c) 帳簿・通帳・印鑑の保管状況。(会計担当者の個人宅で保管している場合もある。)

d) 月次チェックの励行状況。

3ヶ月に1回程度開催の理事会での報告に留まる場合が多い。

会計担当者からの報告が定期的（毎月が望ましい）に行われているか。

介護保険事業者の場合は、介護保険点数請求や自己負担分の請求といった月次の処理が発生するので、月次管理を実施していることもある。

e) 収益計上時期

発生主義と現金主義では、現金主義を採用している方が多い。

現金主義の場合、月次の資金繰り表の1年分の現預金増減額＝当該法人の決算書上の「当期収支差額」とが基本的に一致することになる。

一致しない場合は、資金の範囲、収益認識時期の確認をする必要がある。

【支援ポイント】

a) 実態把握に必要な財務関係資料の事前準備の連絡

b) 現物確認・ヒアリングで実態把握

c) 問題点の指摘・改善事項の伝達

5 - 3 資金調達の状況

C Bの事業者がその事業の運営に必要な資金の調達をする場合、その事業内容や組織の状況、事業体を支える地域との関係性によって、資金調達の中心をどこに据えるかが変わってくる。

Q： 今まで自治体との関係を強化してきた結果、補助金を毎年受けて子育て支援事業を実施しています。しかし、補助金はかかった経費の範囲内の補填であり、利益が出ると翌年は減らされてしまいます。事業は拡大していきたいのですが、どうしたらよいのでしょうか？

A： 補助金は社会的に必要とされる事業の育成には支給されるべきものです。社会的必要性をしっかりと説明して、事業拡大に必要な設備費・運営費を補助金で調達してよいでしょう。もともと事業採算性が低く公的セクターが税金でやってきた事業を民間としてやるのですから、すべてを自己資金でやるには無理があります。もちろん、事業拡大後の事業の安定運営の点では、補助金への依存脱却のために収支均衡となるように効率的な運営をしていくべきです。

【説明】

株式会社は株式、企業組合は出資金で自己資本の調達が可能であり、また公的融資制度・保証制度が整備されているので、事業拡大に伴う資金調達の選択肢は NPO 法人などの C B 事業者に比べて広い。自己資本の概念のない NPO 法人や基本財産の処分に制約の多い社会福祉法人などは、補助金や助成金に依存することが多い。

財務的な自立を目指すことが望ましいのは論を待たないが、その事業の社会的な意味に着眼し、自治体や各種支援機関との関係をつくって事業を育成・発展させていくことが現実的である。

日本の社会風土には「寄付」の文化はまだ根付いていないが、C B事業の資金調達として一番よいのは、地域住民や SRI（社会的責任投資）を重視する企業からの安定継続的な

寄付金である。

次いで参加メンバーの会費といえるであろう。委託金・補助金・助成金は、「紐付き」であると活動の自主性や自由度の点ではマイナス面もある。

一般論としては、費用等の区分に応じた収入源・資金源として何が適しているか、次のような区分が考えられる。(◎最適、○適、△劣、×不適)

	会費	委託金	寄付金	補助金・助成金	事業キャッシュフロー
事業収入	—	◎	—	—	—
事業費	△	△	△	◎	◎
管理費	○	△	○	△	◎
設備投資	△	△	◎	○	◎

【支援ポイント】

- a) 事業の社会性
- b) 自治体などの補助金の活用
- c) 事業特性に応じた資金調達の組み合わせ

6. C Bの資金調達手法の類型

前章では、財務・会計面の特徴を概観したが、本章では、資金調達の主要なものに絞って、詳しくみていく。

C B事業者の資金調達方法として、自己資金による運転資金調達、売上収入確保としての「委託金」、事業経費の補填としての「補助金・助成金」が、主なものとしてある。最後の調達手段としての負債（借入金）による資金調についても6 - 4で解説した。

6 - 1 自己資金創造（事業収支差額の確保）

(1)収入先行の事業モデル

財・サービスの提供時期または事業経費の支出時期よりも対価の収入時期の方が早い場合には、事業にかかわる運転資金が不要となり、資金繰り上最良である。

現実には、収入先行の事業モデルで事業をおこなえることは少なく、特に障害者福祉サービス、介護保険サービス、行政機関からの委託事業の場合には、収入の時点がサービス提供・経費支出の時点より遅くならざるを得ず、運転資金の確保が必要となってくる。

Q： 介護サービスを行っているのですが、保険者である市町村からの介護保険料の収入はサービス提供月の翌々月になるので、その間、ヘルパー人件費などの支払いのために資金が必要です。保険サービス以外には、任意サービスの家事援助もやっています。今は理事からの個人借入で運転資金はなんとかありますが、今後、業容拡大で増加運転資金が必要になる可能性があります。どうしたらよいでしょうか？

A： 単純に資金繰りのためだけを考えれば、現金収入または早期に売掛回収となる任意サービス事業を強化すること、業容拡大に備えて計画的に自己資金を蓄積すること、ユニバーサルデザインの生活用品の予約販売を新規におこなうなど、収支のズレを少なくしていくことが考えられます。

【説明】

収入が先行する例としては、

- ・ 研修・セミナー事業（受講料前受け）、
- ・ 介護用品等の予約販売、
- ・ 計画時点で受給できる形態の補助金・助成金、会費収入

などがあり、資金繰りにプラスとなる。

しかし、資金繰りにプラスであるからといって、C B事業者のミッションや組織体制・能力との整合がなければ、実現は困難である。事業プランの段階から年間の資金計画として運転資金の不足を予想し、事前に対策を検討する必要がある。そのなかで、収入先行となる具体的な方法を検討していく。

【支援ポイント】

- a) 収支ズレの原因となる売掛サイト・買掛けサイトの確認
- b) 不足する運転資金の金額を把握
- c) 収入先行事業への改善・新規導入の検討

(2)収支ズレへの対応

収入先行ができない事業の場合には、所要運転資金を調達する他はなく、次のような対応が必要である。

- ① 会費収入など先行できる収入でカバーする。
- ② 会員や利用者を中心に寄付を強化する。
- ③ 交渉可能な支払先には、支払時期繰り延べを交渉する。
- ④ 早期に支給される補助金・助成金を探す。
- ⑤ 理事・会員等の個人からの借入をする。
- ⑥ 金融機関から運転資金融資を受ける。

Q： 恒常的に収支ズレがあるので、運転資金の確保のため資金管理が大変でいつも忙しくて困っています。

A： 企業経営では、よく身体に例えてお金は血液といわれます。なくてはならないものですが、運転資金の確保のために忙殺されてしまい、これ自体が目的化してはいけません。C B事業者の社会へ貢献すべき目的があるはずです。早く資金繰りを安定化させ、事業そのものに力を注げるようにすることが望ましい姿です。資金繰りの問題は、企業の生死をわけることにつながると認識して、会計担当者だけでなく、理事メンバーと話し合って早急に方針を決めましょう。

【説明】

強いメンバーの支持基盤があるのであれば、会費や寄付を要請するのが適当である。

次に、買掛金の相手先に支払方法を変更（延長）してもらう形で協力してもらうことも効果がある。ただし、人件費の部分については、遅払いは不可能なので、不足額が大きい場合には限界がある

補助金・助成金は、申請から実際に支給されるまでの時間が長いのが普通であるから、急な資金不足には対応が難しい。

理事からの借入金、一番早く、確実な方法であるが、あくまでも緊急避難的なものと位置づけ、早期に弁済していく計画も同時に策定すべきである。

金融機関からの借入は、外部からの資金調達となるので、金融機関への説明に足るような日常の事業・財務の報告態勢があるか、開示情報が整理できているかがポイントとなる。

【支援ポイント】

- a) 資金調達先の可能性を吟味
- b) 資金不足の予測時期を月次で（さらに日繰りで）把握
- c) 早急に方針を決め、調達先へ働きかける

(3)収支差額の事業への再投資

スタートアップ時には、事業から創出されたC Fによって運転資金へ充当することは困難である。しかし、スタート後にあっては、資金調達の王道は事業C Fであるから、この事業C Fにより外部調達した運転資金で返済しなければならないものがある場合には、いずれ返済していかなければならない。

また、事業の成長・発展のためには、事業C Fを事業へ再投資していく必要がある。外部調達した運転資金の弁済とバランスをとって実施しなければ、成長を図ることは難しくなるので、よく検討する必要がある。

Q：事業C Fが重要だとは思いますが、どのくらい確保する計画が妥当なのでしょうか？

A：当年度事業C Fをどのくらい確保すべきかということは、次年度の事業でいくらの運転資金・設備投資などの資金が必要かということになります。当然、当年度の資金に不足があってははいけません。この当年度の事業C Fは、前年度における計画で検討されたもののはずです。

このように考えると、単年度計画だけで考えていては、事業C Fの必要額を計画することはできないことがわかります。

【説明】

C B事業の成長・発展は、利用者へ良質な財・サービスを提供することにより導かれる。よい財・サービスの提供を継続的にこなすには、再投資できる資金（事業C F）の確保が不可欠である。

さらに外部から資金調達した場合には、事業へ再投資後の資金（FCF：フリーキャッシュフロー）が返済額以上確保できることも必要である。これらの資金不足が生じたときには、事業の停滞、財・サービスの品質低下、返済遅延などの問題が生じ、C B事業者の信頼性を損ない、最悪の場合「倒産」への道をたどることになる。

【支援ポイント】

- a) 事業C Fの確認
- b) FCFの確認
- c) 事業への再投資額が適切かどうか

6 - 2 売上収入確保型（委託金による事業）

(1)委託金とは

委託金とは、本来は行政や企業などが自らおこなうべき事務や事業について、委託契約に基づいて外部事業者が実施した際の対価である。この委託金にかかる事業は一般に委託事業と呼ばれ、C B事業者にとっては売上収入に相当する。

Q：C B分野の事業委託先の募集は、どんな機関が実施していますか？

A：国・独立行政法人、自治体、公益法人、民間企業などさまざまな機関が実

施しています。広い意味では、国や自治体など公的セクターによる介護保険事業やPFI（Private Finance Initiative：プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）、指定管理者制度なども委託事業の一種といえます。

【説明】

C B分野の委託事業の種類としては、託児施設の運営や高齢者への配食、市民向け相談窓口代行、地域課題の調査・研究、環境配慮への意識啓蒙講習会など幅広い。

事業の性格も、コストダウン目的の下請け的なものから、市民セクターの育成を目的とした提案型のモデル事業的なものまでさまざまである。委託先の選考方法は、業務の特殊性や期間にもよるが1者随時契約方式、公募方式、プロポーザル方式などがみられる。

(2)委託事業のフロー

ここではこうした幅広い定義をもつ委託金獲得へのフローについて、「行政が公募方式で選考して委託する事業」に絞って紹介する。

Q：委託事業の申請や業務遂行にあたっては、どのようなタイミングでどのような書類の提出や手続きが必要となるのでしょうか。

A：ここでは具体例として、平成 16 年度に行われた「経済産業省委託事業/環境コミュニティ・ビジネスモデル事業」のフローを参考に紹介します。

（行末尾の「⇒」は文中の下線業務についての、以下【説明】での参照番号を示します）。

公募期間 2004 年 2 月 20 日～4 月 9 日

- ・ 公募情報の提供開始（2 月 20 日） ⇒①参照
- ・ HP 上で事業概要、公募要領、申請書を公開し、申請書類の受け付けをスタート ⇒②参照
- ・ 公募説明会（2 月 24 日～3 月 15 日、各局にて開催）

審査・採択決定期間 4 月 10 日～6 月下旬

- ・ 書類審査（4 月 10 日～5 月下旬）
- ・ ヒアリング審査（5 月下旬～6 月中旬） ⇒③参照
- ・ 決定通知（6 月下旬に） ⇒④参照

委託契約・事業実施期間 7 月 1 日～2005 年 2 月 28 日

- ・ 事業説明会（7 月 1 日、東京にて開催）：契約について説明 ⇒④参照
- ・ 中間報告会（12 月初旬）：公開セミナーとして実施
- ・ 事業報告書の提出（～2 月 28 日） ⇒⑤参照

報告・精算期間 3 月

- ・ 成果発表会（3 月上旬、東京にて開催）
- ・ 精算報告で額の確定・支払 ⇒⑥参照

【説明】

① 公募情報の獲得

委託事業の公募情報は、各官庁や地方自治体のホームページなどに随時掲載されている。特に通年事業は上記フローの事例のように、対象年度の前年度末に募集がはじまるケースが多い。以下の民間支援機関サイトのようなキーワード検索機能付きの各種募集情報データベースもみられるので活用したい。

例) NPO・市民活動を支えるニュース&情報サイト (<http://www.npoweb.jp/>)

② 申請書類の作成

- ・申請者の概要書（組織概要、事業分野、現状における事業ステージ、今後の展開方針、直近決算他）：実施主体としての信頼性・継続性が問われる
- ・提案内容の説明書（事業の目的、目標、実施体制、内容、スケジュール、効果、収支予算書）：収支予算書では今後三カ年程度の収支予測を求められる場合もある
- ・支援要望額の内訳書（事業費・管理費、予算額、積算内訳）：この段階で細かい見積もりを要求せず、事後の精算報告のみで済ませる場合もある。

③ ヒアリング審査など

書類審査で高い評価が得られた案件について、審査会による個別のヒアリング審査や企画コンペティション、市民も参画しての公開プレゼンテーションを課す場合もある。

④ 認定・決定、委託契約締結

委託先に認定されると決定通知が送付され、委託契約を締結する。通年事業のものでも単年度ごとの契約が多い。

決定通知の送付から、委託契約の締結まで期間が空くこともあり、契約締結前に当該事業をスタートせざるを得ないこともある。また、委託にあたり「条件」が付されることもあるので留意する。（たとえば、「次年度以降の事業の自立化に向けた計画書を提出すること」など）

⑤ 事業報告

通年事業では完了時の事業報告だけでなく、1カ月に1回程度の進捗報告や中間報告が課される例が多い。裏付け資料として同時に精算報告を求められる場合もある。

⑥ 決算報告、資金交付申請

資金交付の流れとしては、まず受託者が事業費・経費などを立替払いして、精算報告を行った後に支払いを受けるパターンが多い。また交付方法は、1年を超えるような長期契約では3分の1～半分程度の前払い（概算払い）が一般的になりつつある。

ここで詳細な精算報告を要求しない委託機関もあるが、なかには事業計画で見積もり計上した項目以外への流用を認めず、さらに余剰金があれば返還を請求する例もある。

(3) 委託金の抱える問題点

委託金のもつメリット・デメリットを整理したうえで、その獲得によってC B事業者自身に発生する問題点を検討する。

Q： 委託金のメリット・デメリットを教えてください。

A： C B事業者および委託機関（ここでは行政を想定）にとってのメリット○、デメリット×は、それぞれ以下のとおりです。

a) C B事業者にとって

- 資金調達効率が高い：一件あたりの調達金額が比較的大きく、調達にかかる事務処理などの労力負担が少ない
- 実施機関としての地域社会における認知度・信用度が高まる
- 事業遂行を通じてスキルアップが図れる
- × 使途自由度が低い：契約で定めた業務への対価という位置づけであるため途中変更が難しい/人件費・管理費が認められない場合が多い
- × 継続性が低い：単年度契約方式が多く、委託する側の業況変化や予算編成により突然の打ち切りという事態も起こりうる
- × 収益性が低い：活動分野・エリアによっては、C B事業者同士の競合による価格競争もみられる

b) 委託機関（行政）にとって

- 施設やサービスが住民により使いやすいものになる
- 管理費用が低廉となる
- 市民活動の育成が図れる
- × 情報管理の不備が懸念される（市民の個人情報流出など）
- × 「効率のよい業務」、「評価につながる業務」への偏重が懸念される

【説明】

こうした委託金のもつ特徴からC B事業者にとって以下の問題点があげられる。

① 競争環境の激化による安値受注

事業獲得のために安値受注にはしり、収益性が低下することが懸念される。こうした下請け的位置づけでは、委託機関とC B事業者との対等なパートナーシップは築けない。

② 特定の委託事業への依存問題

継続性の低い委託事業が総収入の大きな割合を占めることは、財政基盤の不安定要因となる。また事業構成面での主体性も失われ、委託事業のために活動をおこなう事業体に陥ってしまう。

6 - 3 事業経費の補填（助成金・補助金）

(1) 助成金・補助金の種類

助成金・補助金の種類は数多く存在している。また、助成金・補助金は金額も大きいのでC B事業者にとって有効な資金調達手段のひとつである。助成金・補助金実施主体の目的に合っていれば使い勝手のいい資金になる。C B事業者は助成金・補助金を活用することにより財務基盤を強化することができる。

Q： 今まで助成金・補助金を獲得したことがありません。助成金・補助金を獲得したいのですがまず何をしたらいいのでしょうか？

A： まず助成・補助が必要な事業に対して助成・補助している国・独立行政法人、自治体、公益法人、民間企業を探し出すことになります。助成金・補助金の情報はホームページ、メールマガジン、広報誌、サポートセンターなどで探し出すことができます。そして獲得を目指す助成金・補助金パンフレット等資料を取り寄せます。

【説明】

① 助成・補助を実施している主体

a) 国・独立行政法人

経済産業省、厚生労働省、総務省、中小企業基盤整備機構などの国・独立行政法人が直接的または間接的に補助金・助成金を実施している。関東経済産業局のホームページにC Bに活用できる関東経済産業局関連の補助金・助成金の施策集が掲載されている。

b) 自治体

全国の各都道府県や市区町村において、C Bに対する補助金・助成金は数多く実施している。自治体の助成金・補助金をみるとC Bに対する資金的支援の大きさに違いが生じている。

c) 公益法人

企業が設立した財団法人など多くの公益法人で補助金・助成金を実施している。地域社会の活性化や再構築ができるように地域に根ざした活動を支援する助成金や高齢者が自ら参加し生き生きと暮らせる社会をつくり地域が支える活動を支援する助成金などが一例である。

d) 民間企業

民間企業においては、企業の社会的責任として自然環境保護活動・保全活動、障害者に対するボランティア支援活動、子育て支援活動、歴史的建造物保護活動など助成金の実施が増加している。各民間企業は独自の仕組みをつくり助成金支給を実施している。

② 用途別

a) C B創業支援

C Bプランをもち、創業予定のある人を対象に、創業時の立ち上げ経費の一部助成と補助により、ビジネスプランの事業化を支援するものである。

b) C B新事業展開支援

C B事業者が新たに事業を展開するうえで必要な経費を一部補助と助成することにより経営支援するものである。

(2)助成金・補助金の申請～決定までのフロー

Q： 今回、初めて助成金・補助金を申請するのですが何か注意すべきことはありますか？

A： 助成金・補助金募集は年1回しかないものも多くなっています。事業者が助成金・補助金を獲得するには時間的に余裕をもって取り組まなくてはなりません。

助成金・補助金の趣旨、募集期間、提出書類、事後の報告方法などを全体の流れをまず理解することが大切になります。また、助成金・補助金実施主体の担当者に申請前にコンタクトをとることも効果的な方法になります。申請にあたり不明な点は事前に確認できますし、助成金・補助金が獲得できるかどうかの予測をたてることもできます。

【説明】

助成金・補助金のフロー（例）

① 助成金・補助金の募集

助成・補助実施団体が助成金・補助金について、募集期間、応募方法、提出書類など公表する。ホームページや広報誌などで募集するのが一般的である。

② 書類提出

助成金・補助金交付申請書、事業計画書、経費計画書など必要書類を募集期間に提出する。募集期間は数日間と短期間の場合も多く、期間内の不備なく提出することがとても重要である。

③ 審査（書類選考）

C B事業者が提出した書類を審査する。

助成・補助対象計画、助成金の額を決定する。

④ 公開プレゼンテーションによる審査（一部）

C B事業者が助成金・補助金申請書の事業内容を説明し選考委員との質疑をおこなうのである。

⑤ 助成・補助の決定（交付決定通知）

助成・補助の可否や助成額を書面にて通知する。

⑥ 実施報告書の提出

C B事業者が事業を開始した後に実施報告書を提出する。実施団体が実施報告書の内容審査、完了検査をおこなうのである。

⑦ 助成金額・補助金額の確定

実施団体が助成金額を確定し書面にて通知する。

⑧ 助成金・補助金の請求

C B事業者が助成金・補助金を所定の請求書にて請求する。

⑨ 助成金・補助金の交付

C B事業者指定の金融機関口座に振り込まれる。

(3)助成金・補助金の問題点

C B事業者にとって効果的な資金調達である助成金・補助金であるが留意点もあるので注意が必要である。

Q： 助成金・補助金をもらいたいと思っています。何か注意点はありますか？

A： 助成金・補助金を獲得するために事業目的や志を変えてしまう事業者が存在しますがそれは大きな問題です。あくまでも必要な事業に必要な資金調達をする大原則を忘れてはいけません。

【説明】

助成金・補助金の主な問題点

① 使い道の制約

助成金・補助金は助成・補助を実施している主体が設定する目的に合致したものに出される。また、使い道に制限がありC B事業者は自由に資金を使えないという点も存在する。C B事業者のなかには助成金・補助金をもらうために助成・補助を実施している主体の目的に合致させ、事業の目的を変えてしまうC B事業者も存在してしまうのである。

② 一時的な立替の発生

助成金・補助金は実績払いが多いため助成・補助事業終了まで資金が入らない。一時的に費用を負担しなくてはならないという問題点がある。その間、つなぎの資金調達が必要になる。

③ 不安定な資金源

助成金・補助金は不安定な資金源である点が問題である。助成金・補助金の実績の有無、応募資格、助成金額・補助金額、助成・補助の可否などの不安定要素が多く、また継続的な収入となりにくい場合が多いという特徴がある。

6 - 4 負債調達（借入金等）

借入金の種類は、大別すると「運転資金」、「設備資金」となる。運転資金には、特定の返済財源をもって期日一括で弁済する「つなぎ資金」が含まれる。

資金調達をする先（借入先）には、次のような先がある。

(1)個人

① 理事

実際にはこれが一番多い。ただし、特定の理事個人が負担していることがあり、組織運営のバランスを保つ観点からは、複数の理事が関与している方が望ましい。

また、返済意識が希薄となるので、返済計画をきちんとたてることが必要である。

Q： NP0 法人を設立して事業スタートしたとき、不足する運転資金をカバーする

ために法人が理事個人から借入、現在もそのまま残っています。いずれ返済する必要があるとは思いますが、理事の好意でいつでもよいとなっています。借用証も作成していません。

A： 中小企業の場合は社長が筆頭株主であるオーナー会社で、個人財産と会社財産を一体とみて、社長からの借入金の実質的に自己資本とみなす考え方もあります。しかし、NPO 法人の場合は、株式による支配ではなく、10 名以上の社員による社員総会で意思決定する人的な結合体です。したがって、理事からの借入金は、あくまでも借入であって、会計上の負債として認識しなければなりません。借用証（金銭消費貸借契約書）も作成する必要があります。

借りたお金は約旨に従い返済すべきです。返済期限を定めていない場合でも、借入の時点および事業計画立案の時点で十分事業CFおよび資金繰りを検討して、返済能力があると判断できた場合には資金計画上明記し、返済していくのがよいでしょう。返済能力に不足がある場合には、返済可能な事業CFを創出していく必要性を認識して、計画化を検討します。

【説明】

運転資金の不足を理事からの借入で賄っているケースは多い。スタート時はやむを得ないが、返済条件を決めていないこともある。中長期的には返済していく計画が必要である。

【支援ポイント】

- a) 借入金額・用途・時期・返済条件の確認
- b) FCF による返済可能性の検討
- c) 返済計画の策定

② 会員（社員）

理事と同様であるが、社員は人数も理事に比べて多いので、全員を対象とした場合、返済金の管理等の事務コストが負担となる恐れがある。また、社員は、活動への参加については会費で負担済で、理事がおこなう経営に対して債権者の立場となって経営監視することが社員にとっても負担となることも考えられる。

Q： 事務所を移転するにあたり、多額の資金が必要となるため、正会員（社員）へ「社債」を発行して資金調達したいと思います。問題がありますか？

A： 「社債」、「ファンド」、「組合員債」などの言葉でよく使われますが、法で規定する「社債」を要件を満たさずに「社債」として発行することはできません。あくまでも「借入金」となります。資金調達にあたっては、法人が負債を負うわけですから、定款の定めにより機関（社員総会等）で決議する必要があります。

【説明】

社債やファンドについては、安易に運用することないよう、法令の遵守が重要である。社債については、中小企業特定社債保証制度の解説を参照されたい。

ファンドについては、「投資サービス法（仮称）」が金融審議会金融分科会第1部会報告

から公表されており、投資家保護の観点と、市民活動のための資金調達手法との問題が多い議論がある。

NPO 法人の場合には、資本金(株式・出資金)の概念がないため、負債調達となると考えられる。

【支援ポイント】

- a) 適法性のチェック
- b) 調達手法の妥当性
- c) 弁済計画の検証

③ 利用者

CBのサービス提供先の協力を「借金」という形態でとることは、適切かどうか議論が分かれるところである。利用者による事業への協力ということで、活動を地域にひろげていくには、寄付金の方が望ましい。借入金の方法をとった場合には、債権者に対する経営内容の開示・報告をしっかりとこなう必要がある。

Q： 介護保険事業を営んでおりますが、サービス利用開始にあたっては、一口3万円の「債券」を購入してもらうことにしています。

A： サービスの提供にあたり、「債券」の購入を条件とすることは、公正な取引方法とはいえません。あくまでも任意のご協力であり、これを条件とするルールは撤廃する必要があります。また、「債券」を発行することができる主体であるのかも確認する必要があります。

金銭債権としての「社債」としてではなく、商品券やプリペイドカードと類似した自家発行型の「購入券」・「利用券」のような形態で行う場合には、発行残高が700万円未満の場合には前払い式証票法で定められている経済産業局への届出は必要ではなく、取り扱い可能です。

【説明】

そもそも、「債券」を発行することができるのかどうか検証します。一口3万円の資金拠出を条件とすることは不公正な取引方法に該当する可能性がありますので、是正する必要があります。

【支援ポイント】

- a) 適法性のチェック
- b) 利用者からの資金協力方法の検討
- c) 経営情報の開示態勢

(2)金融機関などからの資金調達

公益法人(社団・財団・社会福祉法人など)、企業組合、株式会社については、金融機関からの借入による資金調達の途が開かれており、中小企業信用保険法に定める中小企業等に該当すれば、信用保証協会による信用保証も利用可能である。

一方、任意団体、NPO 法人については、金融機関から借入することは、極めて困難である。特に任意団体については、法人格の問題でそもそも対象外となる。

Q： NPO 法人として過去3年間事業を実施してきて、順調に成長しましたので、そろそろ金融機関からの増加運転資金の調達を検討しています。どのような金融機関で資金調達が可能でしょうか？

A： 中小金融機関の一部で取り扱いをしているところがあります。また、NPO 法人向けの融資制度ではなく、中小企業向け融資商品で取り扱っている場合もあります。自治体によっては、制度融資化していることもあります。募集時期が限られていることが多いので注意します。

【説明】

NPO 法人については、一部の預金取り扱い金融機関で NPO 法人を対象とした融資が取り扱われているが、まだ数が少ない。（首都圏では、多摩中央信用金庫・さわやか信用金庫・中央労働金庫など）

自治体では、神奈川県が、神奈川県信用保証協会の付保証による「コミュニティビジネス支援 NPO 法人融資」を 2005 年度から開始し多数の金融機関が取り扱いを開始した。この他、川崎市が「川崎市コミュニティビジネス融資制度」、広島市が「広島市 NPO 活動支援融資制度」をスタートしており、制度融資も徐々に増えてきている。

【支援ポイント】

- a) 取り扱い金融機関・制度融資の探索
- b) 事前の相談・打診
- c) 借入申込み手続きに必要な準備

(3) 「ファンド」「コミュニティバンク」

「〇〇市民ファンド」などの名称で募集されるものは、広く、市民や企業から資金を調達する「組織」や「権利能力なき財団」を形成し、集めた資金を C B 事業者へ「投資」（NPO 法人に対しては貸付け）する方式である。

「コミュニティバンク」などの名称で C B 事業者へ資金を貸付ける事業者は、「バンク」と表記されているが「銀行」ではなく、「貸金業者」の形態をとっている。

Q： 事業資金の調達にあたり、〇〇コミュニティバンクから借入ようと思います。金融機関からの借入との違いは何でしょうか？

A： お金を借りて一定期間で返済するという点では同じです。金融機関では創業時の資金調達への対応は保証協会の保証付きでないとなかなか困難ですが、「ファンド」では、創業資金も対象にしている場合があります。金利については、一概にはいえませんが、金融機関より高いことがあります。

【説明】

「〇〇市民ファンド」などの団体がおこなう「出資」は、自治体が主体であれば問題はないが、民間がおこなう場合には、出資法をはじめとする投資家保護規制の対象となるので、是非の議論がある。正しくファンドとして資金を C B 事業者へ供給するには、投資事業有限責任組合契約に関する法律に則り行うべきところである。今後の投資サービスの法制化にも留意しておく必要がある。

預金取り扱い金融機関以外では、「貸金業者」登録をした「コミュニティバンク」、「NPOバンク」といった団体がある。NPOの活動を支援するために有志が設立したものが多く、創業時など金融機関では応じにくいものも、ビジネスプランと経営者資質を中心に審査している。

【支援ポイント】

- a) 募集時期の確認
- b) ビジネスプラン作成支援
- c) プレゼンテーション資料作成支援

(4)借入金の使途別特徴

借入金は、その使途に応じて「運転資金」、「設備資金」、「つなぎ資金」の区分に大別される。

① 運転資金

運転資金の区分は、経常運転資金、増加運転資金、季節資金、赤字補填資金などの区分がある。

Q：資金繰りが急に苦しくなってきたので、金融機関から運転資金を借入たいと思います。

A：資金繰りが逼迫している原因をまず把握します。売上の継続的な減少が原因の場合、金融機関に相談しても難しいでしょう。緊急にメンバーに働きかけ、当座の対策を講じることになるでしょう。

一過性のものならば、金融機関からの借入の可能性もありますが、改善の実現可能性を十分説明できることが必要です。赤字補填資金などのいわゆる「後ろ向き資金」を借りることは非常に難しいと理解しておくべきです。「急に苦しく」なったから借入をという発想の資金管理から脱却して、常に2～3ヶ月後を予測した資金管理へ改善していくことが必要です。

【説明】

赤字補填資金は、合理的な経営改善計画がないと借入することは難しい。法人の会計上は、負債勘定の短期借入金に計上すべき返済期限が1年以内に到来する借入となる。

一般的には、手形借入、当座借越の方法により短期間に償還し、また不足時に借入する方法をとる。

中小企業向けの制度融資のなかには、半年間返済を据え置くものや5年の長期で返済（収益弁済）するものもある。

【支援ポイント】

- a) 早期の止血と調達
- b) 原因の詳細分析
- c) 資金管理の改善支援

② 設備資金

土地・建物の不動産、機械・設備などの減価償却資産、資本的支出となる修繕費などを資金の用途とする。返済期間は、税務上の減価償却期間内を原則とする。

ROIに留意し、投資採算性がある設備投資かどうかを計画段階で検証しておく。

Q： 現在の事務所（賃借）の近くに、マンションの一室で事務所に適当な物件が売りに出たので購入したいと考えています。現在の事務所では手狭なのでぜひ欲しいと思います。資金の積み立てはしていなかったのに全額借入をしたいのですが。

A： 賃借か所有かの分かれ目は8～10年くらいのところで、所有の方が有利になるといわれます。活動拠点として事務所を取得したいというニーズ自体はどのCB事業者にもあるでしょう。

問題は、事業計画策定過程できちんと話し合ったのか、資金的な準備は予算化したのか、借り入れてまで取得することにメンバーは納得しているのか、という点です。確かに不動産の売り物件の購入にはタイミングが大切です。だからこそ、あらかじめ備えておく必要があるのです。

【説明】

無計画な不動産取得は、将来の事業の重石になるので止めるべきである。取得の時期、予算額を十分組織内で議論し、必要な自己資金も内部留保したうえ、物件を探していくのが適当であり、準備なしに購入しようとするのは無謀ともいえる。

借入金の返済も、中長期の資金計画の存在なしには説明できないので、このような事例のケースでは、このままでは金融機関からの借入は難しいので、中長期の計画策定のアドバイスをおこなうのがよい。

【支援ポイント】

- a) 計画化・予算化への助言
- b) 投資採算性の検証
- c) 中長期計画への反映

③ つなぎ資金

「つなぎ資金」を正確に定義したものはないが、一般的には、特定の他の財源（助成金・補助金・借入金）が収入される時点までの経費等の支出に充てるための借入であって、特定財源の収入を直接弁済充当することが可能な借入形態と理解される。

都道府県信用保証協会の保証付融資の場合には、つなぎ資金融資が旧債振替に該当するとして問題となる場合があるので、事前に確認を要することがある

Q： 政府の委託事業で外郭団体を通じて公募があったので申し込んだところ、委託が決定しました。委託金の支払いが来年の事業終了後なので4月から5月になりそうです。委託金支給までの当該事業経費支出に充てる資金を金融機関から借り入れたいと思います。政府の委託事業の決定が出ているから、簡単に借入ができるのでしょうか？

A： 結論から言えば、「簡単に」借入することにはなりません。なぜならば、その

委託事業がきちんと遂行されなければ、予定どおりの委託金支給にはならず、借入金の返済に不足をきたすリスクがあるからです。

【説明】

金融機関などの外部からの資金調達をおこなうときには、情報の非対称性に着目する必要がある。普段から金融機関と密接にコミュニケーションを行い、必要な情報開示をして事業内容を理解してもらっているのであれば、委託事業の借入手続きもスムーズに進む。しかし、現実にはそのような金融機関との関係性を構築しているケースは少なく、借入による資金ニーズが発生したときに、いきなり相談するのが実態である。例えていうならば、通りがかりの見ず知らずの人に「お金を貸してください」といっているのに等しい。

金融機関には、目利き能力をもって事業そのものや経営者資質、技術を評価すべきとするリレーションシップバンキングがあり、きちんと実態把握につとめる必要があるので、不明であればいろいろと質問するなど、資料提出を求めていくことになる。

(注) 地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム(平成 17～18 年度)」について一方、借りる側にも情報開示や日常の関係性構築が必要である。委託事業であっても、自らの組織がその委託事業を遂行する体制・能力があり、委託金支給時まで問題なく事業継続が可能であることを金融機関へ積極的に説明することが肝要である。その結果、相互理解が深まり、借入利用へとつながっていくのである

【支援ポイント】

- a) 金融機関との関係構築
- b) 必要な情報開示
- c) 委託事業の遂行体制・能力

7. 中間支援機関による資金調達支援

C B事業者がその事業を「継続企業」として地域の需要者のために提供していくには、事業に必要な資金を確保する必要があることは自明である。材料等仕入先への支払い、従業員等への賃金の支払い、税・社会保険料の支払いなどC B事業者は取引上の義務および社会的な義務を果たさなければならない。

事業に必要な資金を維持・確保するための方策、事業拡大に向けた資金調達の方策は、C B事業者にとって悩みの種であり、最も重要かつ関心事である。中間支援機関には、そのC B事業者の特性を十分に理解のうえ、適切な資金調達手段をアドバイスするテクニカル・アシスタンスが求められる。

7 - 1 自己資金創造

自己資金創造のポイントは、事業C Fの増大である。したがって、中間支援機関は、事業C Fの各要素を点検し、収益の拡大、費用の節減を実行していく方策の提言をおこなう。

(1)事業C Fの要素

事業者にとって事業活動のすべての源泉は、事業C Fにある。事業C Fが創造できない事業者は、衰退の途をたどることになる。財・サービスの対価の他、会費収入・寄附金収入なども含めて十分な収入であるか、効率的なオペレーションで原価・経費を管理しているかで、事業C Fの大きさは決まってくる。

Q：事業C Fはどのようなものですか。当期収支差額は収支計算書に記載していますが、違いはあるのですか？

A：現金主義会計をしている場合には、当期収支差額が現金・預金の増減額になり、事業に関するものだけならば事業C Fといえます。それぞれの会計方針や処理内容に異なっていると考えられますので、個別にチェックします。

【説明】

企業会計と同様に営業C F、投資C F、財務C Fの区分でおこなうのが本来であるが、収支計算書がスタートラインなので、擬似的に営業C Fに相当する事業C Fを把握することを主眼とする。NPO 法人の収支計算書の構造を前提として、次ページに事業C Fの表を参考として掲げたので参照していただきたい。事業C Fは、事業だけに着目すれば「当期事業収支」となるが、管理費部分の配賦前なので、このままでは事業ごとの採算性判断はできない。次ページの表では、「金利・税金・償却前利益」(EBITDA) に相当する「金利・税金・償却前剰余」を事業C Fとしてとらえている。

【支援ポイント】

- a) 会計方針・処理内容の把握
- b) 事業C Fの捕捉
- c) 過去実績推移、将来計画

表 7 - 1 - 1 事業キャッシュフロー実績・計画表

金額単位：千円

決算期 3月31日	第2期	第3期	第4期		第5期	第6期	第7期
	前々期	前期	当期	増減額	+1期	+2期	+3期
	実績	実績	見込み	当期-前期	計画	計画	計画
前期繰越金	2,300	4,290	5,328	1,038	6,282	6,682	6,232
会費等収入	6,430	5,838	5,723	-115	6,700	7,000	6,900
入会金	120	200	100	-100	100	100	200
年会費	650	750	800	50	1,100	1,200	1,300
正会員数(人)	35	50	55	5	60	65	65
準会員数(人)	40	45	50	5	55	60	80
寄付金	2,210	2,338	2,443	105	2,600	2,800	2,800
助成金	1,240	1,120	1,150	30	1,400	1,400	1,600
補助金	2,210	1,430	1,230	-200	1,500	1,500	1,000
事業収入	8,750	8,104	8,818	714	9,000	8,900	8,900
◎◎事業	2,800	2,900	3,778	878	4,300	4,400	4,400
△△事業	2,500	2,654	2,660	6	2,800	2,800	2,800
××事業	2,210	1,430	1,230	-200	1,000	800	800
□□事業	1,240	1,120	1,150	30	900	900	900
うち委託事業収入	2,210	1,430	1,230	-200	1,000	800	800
				0			
総収入	15,180	13,942	14,541		15,700	15,900	15,800
事業支出	7,706	7,240	7,087	-153	6,550	6,350	6,500
◎◎事業	2,400	2,800	2,740	-60	2,700	2,800	2,900
△△事業	2,043	1,987	2,130	143	2,100	2,200	2,250
××事業	2,210	1,430	1,230	-200	1,000	800	800
□□事業	1,053	1,023	987	-36	750	550	550
当期事業収支	7,474	6,702	7,454	752	9,150	9,550	9,300
管理費支出	5,484	5,664	6,500	836	8,750	10,000	9,900
物件費	2,695	2,778	3,143	365	5,100	6,200	6,100
うち設備投資支出	2,800	800	4,000	3,200	500	500	2,000
うち減価償却費	1,230	1,400	1,800	400	2,000	1,200	1,500
うち借入金元金返済	300	300	300	0	1,000	1,000	2,000
うち利息支払額	0	20	20	0	120	120	80
うち法人税等	1,240	674	640	-34	550	2,400	2,400
人件費	2,789	2,886	3,357	471	3,650	3,800	3,800
うち理事報酬	300	300	400	100	400	400	400
うち賃金給与	1,864	1,993	2,331	338	2,400	2,400	2,400
うち社会保険料等	430	442	557	115	600	650	650
その他人件費	195	151	69	-82	250	350	350
当期経常収支	1,990	1,038	954	-84	400	-450	-600
その他臨時収入	0	0	0	0	0	0	0
その他臨時支出	0	0	0	0	0	0	0
当期収支差額	1,990	1,038	954	-84	400	-450	-600
翌期繰越金	4,290	5,328	6,282	954	6,682	6,232	5,632

金利・税金・償却前剰余の算出

当期収支差額	1,990	1,038	954	-84	400	-450	-600
設備投資支出(+)	2,800	800	4,000	3,200	500	500	2,000
減価償却費(+)	1,230	1,400	1,800	400	2,000	1,200	1,500
借入金元金返済(+)	300	300	300	0	1,000	1,000	2,000
利息支払額(+)	0	20	20	0	120	120	80
法人税等(+)	1,240	674	640	-34	550	2,400	2,400
金利・税金・償却前剰余	7,560	4,232	7,714	3,482	4,570	4,770	7,380
累計額	7,560	11,792	19,506		24,076	28,846	36,226

(2)事業C Fの拡大策

C B事業者が自己資金の創造のために事業C Fを増大させるには、どのようなことをいってあげばよいかを助言する。一般企業と原理原則は大差ない。

Q：事業C Fを増やして今後の設備投資などに備えていきたいと考えていますが、とりあえずは、今は順調なので、さらに何をどうしたらよいかわかりません。

A：まずは、現在の事業における売上収入の構造、費用構造を洗い出し、収益増、費用削減の可能性を検討していきます。

【説明】

「金利・税金・償却前利益」(EBITDA)に相当する「金利・税金・償却前剰余」(以下「事業C F」という。)を収支計算書ベースで捕捉する。

この事業C Fを増加させるには、当然のことながら、会費・寄附金等収入の増加、事業収入の増加、事業経費の削減、管理費の削減といった当たり前のことを検討して実行することになる。

特に、次の点がはっきりしていないと、納得性の高い事業C F計画にならないので留意する。

・会費等収入

会員数の増減、寄附金の相手先・見込み額の根拠、助成金・補助金の具体的内容、委託事業の内容。

・事業収入

単価×数量を月別に説明する資料を作成する。

・事業費

詳細な内訳明細を別途入手して個別に検証し、何を、いつまでに、いくら削減するのか具体策を記し、アクションプランとする。

なお、複数事業を実施している場合には、事業ごとに事業C Fを把握し、事業C Fを最大化する商品ミックス・サービスミックスを検討する。

(注) 勘定科目の詳細などは前ページの「表7-1-1 事業キャッシュフロー実績表・計画表」を参考とする。また、経費明細については割愛しているが、事業費・管理費ごとの経費科目の細目についてもチェックしていく。

【支援ポイント】

a) 収益構造・費用構造の分析

b) 事業C Fの捕捉

c) 事業C F最大化のための商品ミックス・サービスミックスの検討

7 - 2 委託金獲得支援

委託事業は、C B事業の拡大発展へつながることが多く、また、財務的にも確実な収入源としてメリットがあるので、積極的に獲得していくことが重要である。一方、委託事業に過度に依存すると、C B事業者の自立性や独自性を損なうリスクもある。

委託金獲得に向けた支援、および受託機会を発展つなげる戦略について紹介する。

(1)委託金獲得フローの円滑化支援

支援先のC B事業者が円滑に委託金を獲得できるように、スキルアップやノウハウ提供などで支援する。

Q： 現在獲得を目指している委託事業は通年事業で予算規模も大きく、組織全体に大きな影響を及ぼすことが予想されます。委託事業の選別にあたっては、どのような点に留意すればよいでしょうか？

A： 以下の視点で委託事業の位置づけを明確にして選別します。

① ミッションの実現に資する事業か

ミッション実現へ向けた自らの目的事業と、おなじ事業分野の委託事業が最適です。目的事業と異なる分野の事業を獲得する場合には、ミッション実現に当該事業の遂行がどのような役割を果たすのかを明確にします。

② 必要となる労働量が本来の目的事業を圧迫しないか

委託事業の獲得が目的事業の遂行を困難にするようでは本末転倒です。

③ 委託事業収入が総収入に対してどの程度の割合を占めるか

特定の委託事業収入に過度に依存する財務構造にならないように留意します。全体収入の5割以下がひとつの目安です。

【説明】

以上を踏まえて『6 - 2 - (2) 委託事業のフロー』に沿って以下支援をおこなう。

① 公募情報の収集・選別支援

できるだけ多くの公募情報を収集・提供して、選択可能性を高める。応募要件として事業実績や特殊な経営資源を要求するケースもあるので、要件を満たせない支援先C B事業者には他の事業者との連携も支援する。連携先の情報は、NPOであれば各地方自治体のNPO推進課など、民間企業であれば商工会議所や商工会、業界団体などで入手できる。

② 申請書類の作成支援

申請書類の作成プロセスは自らの事業を見直す好機でもあり、支援先C B事業者が主体的に検討・作成できるよう側面支援する。

a) 事務処理力の補完・向上

行政向けの提出書類作成に苦勞するC B事業者は多い。支援策としては、まずは行政ならではの業務の流れや協働のあり方について講習したうえで、書類作成要領の研修、

外部からの事務スタッフの斡旋などをおこなう。

b) 事業計画の作成支援

委託側の意図を十分に汲み取ったうえで、そこで求められている地域課題解決への具体的な提案を事業計画に盛り込む。到達目標については、見込まれる参加者数・収入額など有効性を数値で明示する。収支計画については、積算基準を明確にしたうえで3年程度の収支予測を示して継続性をアピールする。

③ ヒアリング審査などへの対応支援

自らの意欲や実績を効果的にアピールできるように支援する。具体的には、模擬ヒアリングの機会の設定や、プレゼンテーション・スキルの講習会などを実施する。

④ 認定・契約締結時の支援

委託先としての認定に至った際は委託契約書の文言を精査する。たとえば①委託金が実際の支出額より多い、②実費精算方式の定めがない——場合には、文言によっては「請負業」として税法上の収益事業に該当するケースもあるので留意する。

また、認否にかかわらず委託機関に対して、選考に関する意思決定プロセスの情報公開を要請することが望ましい。勝因・敗因を分析して支援先C B事業者へフィードバックするとともに、委託機関とのコミュニケーションの円滑化や信頼関係の構築につなげる。

⑤ 事業報告時支援

到達目標に対する到達度を定性面・定量面双方から分析・評価するとともに、そこで抽出された問題への後の解決策を盛り込む。事業を評価・フィードバックする機能をアピールすることで、継続受託や新規受託への足がかりとする。

⑥ 委託金の事後払いへの対応支援

委託金が事後払い制の場合には運転資金の確保が課題となる。C B事業者向けの優遇融資制度などの情報を提供して、事業費・人件費などにかかるつなぎ融資の確保を支援する（詳しくは、『6 - 4 資金調達（借入金等）』を参照）。

(2) 受託機会を発展へつなげる戦略策

支援先C B事業者が、継続受託や関連分野での新規受託を獲得できるように支援していく。将来的には自主事業化や新規委託事業の提案機能の発揮も目指していく。

Q： 行政からの委託金を主な収入源としていますが、次年度も当該委託事業が公募されるのか、また公募されても自分たちが受託できるのか、常に不安を抱いています。長期的には委託事業をどう位置づけて臨めばよいのでしょうか？

A： 受託機会を以下の戦略的な視点から利活用していくスタンスが必要です。

① 既存の受託事業分野については自主事業化を目標に掲げて、受託機会を自ら

のスキルアップや「強み」の強化に活用します。

- ② 受託機会を通じて委託側の潜在・顕在ニーズをつかみ、既存の委託事業の改善や新たな委託事業企画を持ち込むなど、提案機能を発揮します。

【説明】

『6 - 2 - (3)委託金の抱える問題点』を克服して、受託機会を支援先C Bの発展につなげていくために以下の視点で支援する。

① 組織力・商品力の強化で「安値受注」を回避

a) 受託許容力の向上で業務効率アップ

組織体制や人的資源を強化して、事業を効率的に処理できる体制を整える。具体的には、事務能力の向上、運営管理能力（組織的管理体制、指揮命令系統）の確立、P D C Aの仕組みづくりなどを支援する。

b) 高価格・高付加価値化で収入・収益増

提供するサービスの高価格化・高付加価値化により収入増・収益性の向上につなげる。方向性としては、①他事業者との活動分野・エリアの差別化、②専門能力の向上、③企画提案力の向上などを図る。

② 財政基盤の安定化で「依存問題」を解消

a) 委託元の多元化でリスク分散

より多くの自治体や官庁、あるいは複数部署、民間企業などに委託元を分散させる。

b) 受託分野の自主事業化で収入源を多様化

受託事業を通してノウハウや経験、信用を得て、委託終了後には当該分野を自主事業として継続運営できるように支援する。

7 - 3 助成金・補助金獲得支援

(1)助成金・補助金支援の必要性

助成金・補助金はC B事業者が事業をおこなううえでとても重要な資金調達のひとつである。厚生労働省の「コミュニティビジネスにおける働き方に関する調査研究報告書」によるとC B事業者が事業運営上必要な支援としてあげているのは事業化後の助成金・補助金が全体の40%を超えて最多である。しかし、実際に事業化後の助成金・補助金を受けているC B事業者の割合は全体の約20%である。中間支援機関はC B事業者が必要な助成金・補助金をもらえるよう支援する役割がある。

(2)助成金・補助金獲得のための書類作成

助成金・補助金の申請する書類の質を高め、C B事業者が助成金・補助金が獲得できるように支援することが必要になる。

Q：事業計画書は何を書けばいいのでしょうか？

A：助成金・補助金の実施主体のモデル事業計画書に沿って事業計画書を書くこ

とになります。助成金・補助金の実施については、「計画性」「独自実現性」「事業収益性」「実施団体目的に合致」など総合的に判断されます。

【説明】

① 書類作成のポイント

事業計画書などの申請書類の質をあげる作成ポイントは次のとおりである。

- a) 業界用語や専門用語は使用せず一般の人でも理解できる言葉を使用すべきである。
- b) 実現できる事業計画をたてる。実現不可能な事業計画書に対して実施主体は資金を提供することはないと思うべきである。
- c) 他の事業者とは異なる独自性のある事業計画をたてる必要がある。複数の事業者がおなじ助成金・補助金を申請する。そのなかで事業者独自の事業計画であることは実施主体の目を引き助成金・補助金が獲得できる可能性が高まる。
- d) 事業収益についてはわかりやすく記述する。費用の予算についてはどのくらいの割合を助成金・補助金で賄うか計画することが重要になる。また、収入計画については事業の社会的ニーズのアピールもおこなうとより効果的になる。社会的ニーズのアピールも国・自治体の調査結果資料や新聞記事などを使い説得力を高める。
- e) 実施団体の助成・補助の趣旨に合致していることをアピールするC B事業者の設立経緯や歴史、専門性、ノウハウ、人材、マネジメント能力などを実施主体の助成・補助目的に合致していることを説明し理解してもらうことが大切である。

② C B創業支援による事業計画書の項目（例）

- a) 事業の目的・志・動機・使命など事業計画に取り組む基本的考え方
- b) ビジョン
- c) 外部環境および経営資源の状況
- d) 事業内容（商品・サービスの内容）
- e) 商品・サービスの対象、提供方法
- f) 活動地域および事業で解決する地域の課題
- g) 事業開始スケジュール
- h) 収入計画、支出計画、利益計画

(3) 助成金・補助金獲得のための支援

Q： 助成金・補助金を獲得したいと思っています。何かポイントがありますか？

A： 助成金・補助金の情報や獲得ノウハウをもっている中間支援機関からのアドバイスはとても有効になります。また、実施主体の担当者との関係構築も重要になります。

【説明】

中間支援機関の支援

① 助成金・補助金の探索支援

C B事業者は目的・志にあった助成金・補助金を選ぶことが重要である。実施主体の助成・補助目的をよく理解し、事業者の事業目的にあっているかの判断をすることが大

切である。

中間支援機関は助成金・補助金の種類や探索方法についてアドバイスすることが求められる。また、地域の独自の助成金・助成金などの情報収集を行い、C B事業者の相談にのることによって適切な助成金・補助金を紹介し効果の高い助成金・補助金が獲得できるよう支援する。助成金の探索・申請について、財団法人助成財団センター「NPO・市民活動のための助成金応募ガイド 2005」(<http://www.jfc.or.jp/>)は大変役立つ。C B事業者への支援に活用できる。

また、関東経済産業局のホームページにおいてC Bの支援策が掲載されている。平成 15 年度に実施された関東経済局関連の助成金・補助金は次のとおりである。

『コミュニティビジネスに活用できる平成 15 年度関東経済産業局関連の施策』

- a) コーディネイト活動支援事業
- b) 市街地等活性化事業
- c) コミュニティ施設活用商店街活性化事業
- d) 中心市街活性化フォーラム支援事業
- e) 中小小売商業ビジネスプラン支援事業
- f) 新事業開拓助成金
- g) 新事業開拓支援助成金
- h) 産業技術人材育成インターンシップ推進事業
- i) I T活用型経営革新モデル事業
- j) 新エネルギー・省エネルギー非営利活動促進事業

② 助成金・補助金窓口関係構築支援

C B事業者が助成金・補助金実施主体の担当者との関係を構築することは重要である。助成金・補助金の申請時に不明な点のアドバイスを受けることが可能になる。助成金・補助金についてさまざまな情報が入手できる。

助成金・補助金の状況を判断できるため、助成金・補助金の審査結果について予測をつけることが可能である。よって、もし獲得の可能性が低い場合は他の助成金・補助金を探すなど早めの対応をすることができる。

最近では審査結果が否の場合、申請が通らなかった理由を実施団体から聞ける場合もある。理由がわかれば次回の申請時にその点を修正できる。よって、中間支援組織はC B事業者が実施団体の担当者との関係を維持できるようにアドバイスすることが重要である。

7 - 4 負債調達支援

負債調達（借入金等）については、6 - 4で主要なものを概観し、一部その支援策にも触れてきた。ここでは、金融機関からの資金調達に絞って中間支援機関がおこなう支援について紹介する。

(1)事業計画・資金計画策定支援

事業計画そのものの策定支援は他章で紹介しているので、ここでは割愛するが、金融機関からの資金調達（借入）をおこなおうとする場合、事業計画と整合のある資金計画がポイントとなる。

Q： 資金計画表や資金繰り表はどのように作成すればよいのですか？

A： 事業計画に基づき事業CFを固めてから、設備投資、借入・返済をどのようにしていくか検討します。設備投資や借入により、事業収入や経費支出に影響がある場合には、さらに事業計画の修正をします。このように繰り返しながら、シミュレーションをします。

運転資金の場合には、「資金繰り表」が必要です。日常的にきちんと資金管理しているのであれば、それを整理すれば作成できます。

【説明】

7 - 1の「表7 - 1 - 1 事業キャッシュフロー実績・計画表」における「金利・税金・償却前剰余」をスタートとして、今後3～5年の試算をおこなう。

設備投資の計画が資金計画表だけでなく、事業計画と整合的でなければならない。

参考として、次ページに「表7 - 4 - 1 資金計画表（設備資金）」を掲載したので、参照願いたい。

（注）表7 - 1 - 1との数値の関連性は考慮していない。

運転資金・つなぎ資金の場合、「資金繰り表」が必須となる。発生ベースではなく、現金ベースで記載する。

運転資金のマイナス額を借入金で補填している状況、所要額として妥当であること、返済期日には返済可能となる資金繰り計画であることが、資金繰り表で明らかになっていなければならない。

参考として、「表7 - 4 - 2 資金繰り表」を掲載したので、参照願いたい。

（注）表7 - 1 - 1、表7 - 4 - 1との数値の関連性は考慮していない。

【支援ポイント】

- a) 事業CFと設備投資計画
- b) FCFと借入金調達・返済計画
- c) シミュレーションの繰り返し

表 7 - 4 - 1 資金計画表（設備資金）

金額単位：千円

決算期 3月31日	第2期	第3期	第4期		第5期	第6期	第7期
	前々期	前期	当期	増減額	+1期	+2期	+3期
	実績	実績	見込み	当期-前期	計画	計画	計画
前期繰越金	2,300	282	670	388	1,659	1,674	2,289
金利・税金・償却前事業剰余	1,200	1,400	1,450	50	2,000	2,400	2,500
設備投資支出計画	3,800	1,200	5,370	4,170	1,500	300	2,500
福祉車両購入			4,500	4,500			
パソコン2台			450	450			
会計ソフト			120	120			
既往設備投資	3,800	1,200	300	-900			
将来設備投資見込					1,500	300	2,500
資金過不足	-300	482	-3,250	-3,732	2,159	3,774	2,289
資金調達	900	500	5,800	5,300	600	600	1,600
寄付金	0	500	500	0	600	600	600
助成金			300	300			1,000
金融機関借入	0		3,000	3,000			
その他(地域ファンド)			2,000	2,000			
理事借入	900			0			
既往の借入金等返済	318	312	306	-6	0	0	0
元金	300	300	300	0			
利息	18	12	6	-6			
返済前C/F	282	670	2,244		2,759	4,374	3,889
今回資金調達の弁済	0	0	585	585	1,085	2,085	1,565
元金			500	500	1,000	1,000	500
利息			45	45	45	45	45
元金			0	0		1,000	1,000
利息			40	40	40	40	20
当期の収支	-2,018	388	989	601	15	615	35
翌期繰越金	282	670	1,659	989	1,674	2,289	2,324
(減価償却実施額)	800	1,000	1,800	800	1,900	1,900	1,600
既往設備投資明細	3,800	1,400	300				
事務所移転関係	3,000						
机・ロッカー等	800						
PC・プリンタ	0	600					
中古車購入		800					
			300				
今回設備投資明細			5,070				
福祉車両購入			4,500				
パソコン2台			450				
会計ソフト			120				
将来設備投資計画明細					1,500	300	2,500
事務所改装					1,500		
PC購入						300	
車両購入							2,500
期末残高							
借入金等負債残高	600	300	4,500	4,200	3,500	1,500	0
理事借入	600	300	0	-300	0	0	0
金融機関借入	0	0	2,500	2,500	1,500	500	0
地域ファンド	0	0	2,000	2,000	2,000	1,000	0
				0			

表 7 - 4 - 2 資金繰り表

作成日 2005/11/20

金額単位：千円

		4月 実績	5月 実績	6月 実績	7月 実績	8月 実績	9月 実績	10月 実績	11月 見込	12月 計画	1月 計画	2月 計画	3月 計画	合計
前月繰越金		650	854	646	418	355	32	111	445	87	271	831	606	
	会費等収入	310	0	0	200	0	100	20	20	320	1,020	520	520	3,030
	会費収入	310	0	0	0	0	0	20	20	20	20	20	20	430
	寄付金収入						100					500	500	1,100
	助成金										1,000			1,000
	補助金									300				300
	その他				200									200
	事業収入	880	795	770	635	770	1,015	855	910	975	915	915	965	10,400
	◎◎事業	450	450	450	300	350	500	550	550	550	550	550	550	5,800
	△△事業	220	180	185	190	260	260	180	210	270	210	210	260	2,635
	××事業	130	100	100	125	135	105	105	125	125	125	125	125	1,425
	□□事業	80	65	35	20	25	150	20	25	30	30	30	30	540
収入合計		1,190	795	770	835	770	1,115	875	930	1,295	1,935	1,435	1,485	13,430
	事業費支出	596	598	592	638	687	665	640	581	640	610	690	690	7,627
	◎◎事業	310	310	295	280	350	310	320	310	360	360	360	360	3,925
	△△事業	120	125	135	200	205	125	150	110	150	120	200	200	1,840
	××事業	90	100	130	140	110	110	140	140	100	100	100	100	1,360
	□□事業	76	63	32	18	22	120	30	21	30	30	30	30	502
	(事業収支)	284	197	178	-3	83	350	215	329	335	305	225	275	2,773
	◎◎事業	140	140	155	20	0	190	230	240	190	190	190	190	1,875
	△△事業	100	55	50	-10	55	135	30	100	120	90	10	60	795
	××事業	40	0	-30	-15	25	-5	-35	-15	25	25	25	25	65
	□□事業	4	2	3	2	3	30	-10	4	0	0	0	0	38
	管理費支出	390	405	406	460	400	365	385	391	455	455	460	460	5,032
	物件費	210	220	221	260	220	180	200	201	205	205	210	210	2,542
	人件費	180	185	185	200	180	185	185	190	250	250	250	250	2,490
	その他													0
総事業収支		204	-208	-228	-263	-317	85	-150	-42	200	870	285	335	771
設備投資支出 1					-100									-100
設備投資支出 2									-300					-300
設備投資支出 3														0
借入金収入 1					300			500						800
元金返済支出											-300	-500		-800
利息返済支出						-6	-6	-16	-16	-16	-10	-10		-80
投資・財務収支		0	0	0	200	-6	-6	484	-316	-16	-310	-510	0	
当期の収支		204	-208	-228	-63	-323	79	334	-358	184	560	-225	335	291
翌月繰越金		854	646	418	355	32	111	445	87	271	831	606	941	

(注1)事業費支出には、資本的支出となる設備投資・借入金返済支出・利息支払を除く。(注2)必要に応じ過去1年および今後1年をカバーする作表とする。

(2)借入申込み時に記載すべき事項・必要書類

金融機関から資金調達をしようとするときに借入申込書や添付すべき書類は、金融機関によってそれぞれ異なるが、最低限必要と思われる記載事項・必要書類について理解し、借入を利用しようとするC B事業者へアドバイスする。

Q： 近々、設備投資に必要な資金を金融機関から借入ようと思います。現在計画をたてるところですが、借入申込みの際にどのようなことを記入し、またどのような資料を提出するのでしょうか？

A： 申込書への記入事項や提出資料は金融機関によって異なります。大きなポイントとしては、法人実態を把握するに足る資料、事業内容がわかる資料、適正な財務書類、税務申告書、そして要資事情を説明する資料、返済計画書などです。

普段から適正に経理処理を実施・管理し、事業計画を立案・遂行していれば、それほど難しくはないのですが、きちんとやっていないと、相手側（金融機関）がC B事業者を理解することができず、応じてもらえないことになります。お金を借りる側としては、単に書類を揃えればよいという姿勢ではなく、理解してもらえるよう説明を尽くすことが大事です。

【説明】

記載事項・必要書類は、概要次のとおりである。支援にあたっては、金融機関の審査に足る内容であるかどうか、提出前にチェックする。

(記載事項) ※NPO 法人の場合を想定

記載する事項	内容	備考
法人名	正確に記入する。略称不可。	商業登記との一致
主たる事務所所在地	正確に記入する。	商業登記との一致
従たる事務所所在地	従たる事務所がある場合のみ	
代表者氏名	役職名＋正式名	印鑑登録の氏名との一致
TEL,FAX,E-MAIL,URL		
設立年月日	法的な効力発生日	通常は登記日
事業開始年月日		
沿革	法人設立前から現在に至るまで	
業種・事業分野	主力事業で判断する	
事業内容	具体的に（誰に何をどのように）	
事業免許	免許名・登録番号	
主要な関係先	協力関係にある法人・団体	ネットワーク
主要販売先	個人以外は具体的名称で記入	
主要仕入先	個人以外は具体的名称で記入	
組織の状況	理事数・社員数・事務局体制	正会員・準会員なども
取引金融機関名・支店名	複数あれば複数記入	
借入の有無・借入先	個人借入も含む	金額・償還条件
今回借入希望の内容	金額・使途・担保有無・返済期間	
理事会等機関決議	定款上の借入決議機関の決議	

会計処理	収入計上の基準・税理士関与	会計ソフト導入有無
事業計画・事業動向	計画内容・自らの認識で記入	
強み・弱み・機会・脅威	自らの認識で記入	しっかり書く。
課題と今後の方針	自らの認識で記入	しっかり書く。
B/S, P/Lの概要	2期比較	詳細は添付資料で
保証人予定者	代表者・その他経営に常務する者	

(添付・提出する書類) ※NPO 法人の場合を想定

書類の名称	内容	備考
定款	最新のもの	必要な変更がなされているか
法人登記簿謄本	最新のもの	現状と一致しているか
法人印鑑証明書	最新のもの	現状と一致しているか
設立認証書	設立当時のもの	その後必要な変更認証を行っていないことはないか
設立趣意書	設立当時のもの	現在の理念と異なる場合は、その説明ができるか
事業報告書・決算書	2期以上	フルセットで。P/LからB/Sへ、前期から当期へと数値の連続性に問題はないか。
法人税確定申告書（控え）	2期以上	別紙・勘定内訳明細書
固定資産税納税通知書	通知書・明細書	B/Sの資産・財産目録と照合
社員総会議案書	2期以上	事業報告書・決算書を含む
借入の用途証明書類	見積書・発注書・契約書等	希望金額との整合性はあるか
事業計画書	当年度・次年度	実現可能性の説明ができるか
資金計画書	設備資金の場合必須	返済可能なFCFは確保できる見込みか
資金繰り表	運転資金の場合必須	年間の収支予算と齟齬が発生していないか。
組織図	組織の全体が概観できること	職務・役割と人が明確になっているか。
事業免許関係書類写し	(例) 指定通所介護事業所認定通知書	更新の必要なものに洩れはないか。
法人・事業のパフレット	作成している場合	未作成の場合は、今後作成することが望ましい。
補助金等の支給関係書類	受給している場合のみ	資金繰り表の記載と一致しているか
担保物件の図面等	担保がある場合	不動産・設備など資産価値のあるものに限る

【支援ポイント】

- a) まずは、あるものとないものを点検
- b) あるものは内容チェック、ないものは作成する
- c) 全体の整合・説明資料として十分かどうかのチェック

(3)経営課題の改善提案

金融機関へ借入申込みをするには、一定の書類を取り揃えること、金融機関からの質問に的確に返答できることが最低限の事項である。できればきちんとプレゼンテーションできるように、日頃から各種文書の整理・経営課題の整理・経営戦略に関する理事会での議論がなされることが望ましい。

Q：金融機関へ借入申込みをするにあたり、中間支援機関の方に支援をしてもらった。このときに、いろいろと経営課題が見えてきたので、次年度の事業計画や中長期計画の策定に反映していきたいと思います。

A：経営課題の改善提案は、現状分析をしっかり行い、理念・ビジョンから導きだされる「あるべき姿」とのギャップを認識するところからはじまります。金融機関との関係も今回の借入申込みだけのつきあい方ではなく、またの機会にも利用可能なように良い関係性をつくっていくのがよい付き合い方です。今回見つかった問題点は、次回までに必ず問題解決・改善するようにしましょう。経営計画に反映させていくことは改善への第一歩になります。

【説明】

金融機関への借入申込み時にいろいろと問題点に気づくことがあるが、そのまま放置せず、今後の改善に活かしていくことが肝要である。

中間支援機関は、借入申込み手続きの支援が終わったらそれで目的が達成されたとするのではなく、問題解決のための改善提案に向けたコンサルティングをおこなうべきです。一度は改善の必要性和コンサルティングについて、C B事業者の代表者や事務局長へ説明をしておくべきです。もちろん、C B事業者において受け入れる意思が全くないのであれば、必要ありません。

【支援ポイント】

- a) 問題の確認・課題の明確化
- b) 改善の必要性を議論
- c) 改善に向けたコンサルティング

III. オペレーション編

8. 経営

本章では、C Bを展開する事業者が、事業運営の途上で遭遇すると思われる問題・課題について、その対策としての考え方、あるいは実践策について紹介する。

C Bは、地域の問題解決に役立ちたいという、止むに止まれぬ自発的な取り組みとして地域密着の事業活動をはじめる。C B事業で最も大切なものは、「使命（ミッション）」である。

この地域で、何が課題なのか、何をしたいのか、誰に向けて、どうしたいのかである。おカネもかかる。そうしてどういうゴールのイメージを描くかである。地域のさまざまな課題を、時間をかけてでもなんとか解決していこうとするとき、ビジネス・経営という視点が重要になる。

8 - 1 マネジメントサイクル

Q： 私たちは、ボランティアで事業をやりたいだけなのですが、継続性とか、経営感覚、ビジネス・センスが必要だといわれますが、どういうことですか？

A： C Bは、「地域の抱える課題を、地域住民（市民）が主体となって、解決していくひとつの事業活動」です。このような事業活動は、事業の目的や規模、性質などによって短期間で終結するものもありますが、長期的な事業では継続性や組織体制などを考えなくてはなりません。そのために、少数の人ばかりに負担がいかないように、収支特に収入を確保して、事業をまわしていくことが必要になります。

【説明】

経営に関して重要なキーワードのひとつが、P D C Aサイクル、あるいはP D Sサイクルといわれるものである。P（Plan＝計画をたてる）→D（Do＝実行する）→C（Check＝評価し、反省する）→A（Action＝改善する）というように、事業をまわしていくときに、あるいはひとつのプロジェクトを運営していくとき、この考え方は役に立つ。業務の改善や商品・サービスの品質改善のために考え出されたマネジメント手法だが、このサイクルをらせん状にまわしていくことで、一步一步問題・課題を解決していく習慣を獲得したい。

いきなりD（Do＝実行する）から入ると、問題にぶつかったとき、冷静に対応できないということになりかねない。P（Plan＝計画する）→D（Do＝実行する）→S（See＝評価する）サイクルも、おなじように使われるマネジメント手法である。

8 - 2 戦略策定 事業化計画

Q： これまでCBを自分たち流でやってきましたが、もっとうまくやっていくためにはどのような計画をたてたらいいのでしょうか？

A： 非営利活動（無料のボランティアということではなく、サービスや商品、事業は有料で行い、利益を内部でまわしていく活動）は、まず、身近なところからはじめることでしょう。あるいは自分の身の回り、自分自身の「困ったこと」からはじまります。

その解決の道をつけるのは、強い志や思い、固い信念ではないでしょうか。何よりも、このことをやるのだという使命（ミッションともいう）感と行動です。この使命感を行動力で実現・達成するために現実と向き合うとき、戦略策定と事業化計画が必要になります。

【説明】

戦略策定とは、自らの経営資源の配分と将来の事業の方向性を考えることである。そのためには、ビジョンを明確にした後、環境分析をおこなう必要がある。そのうえで、事業の計画（短期、中期）を立案していくことになる。策定立案のポイントは次のようなものである。

① 明確なビジョン

それをわかりやすい言葉にして紙に書いてみる。仲間や複数の人々と行動するなら、よく議論して共通の言葉にする。

② 環境分析

これからやろうとしている事業環境の今を、いわゆるSWOT分析の手法を使って、4つの項目で押さえておく。

すなわち

- 自らの強み＝能力・できること・特長、
- 弱み＝できないこと・欠点、
- 外部環境の機会（チャンス）＝事業ニーズやトレンド、
- 脅威＝予測される困難・課題・トレンドなどの4つの視点でまとめてみる。

③ ゴールの見定め

できるだけありありとイメージできるようにする。

④ シナリオ化

ゴールまでの道のりを、3ヶ月計画、1年計画、3年後計画として書き出す。そして先述したPDCAサイクルをまわしていくということである。

8 - 3 リーダーシップ

Q：リーダーって、小学校のときからやったことないのですが、やれるかしら？
どんなことに気をつけたらいいのでしょうか？

A：うまくいっているコミュニティビジネスの団体をみているといくつかの点に気づきます。まず、①しっかりした使命をもち、組織活動の目的やゴールを意識した人物がいます。②さらに、2～3人のコア（中核）になる人たちがいます。その人たちで（誰がトップということもないのですが）リーダーを支えています。

③特にリーダーは、よく人（メンバーも含めて）の話を聞く。辛抱強い。（でないとやっていけない）。④活動を楽しんでいる。⑤経済観念がしっかりしている。おカネのことにこだわってないようできて、キチンと収支をとらえている。⑥チャンスや変化に日頃から関心を払い、気づけば柔軟にすばやく対処している、など。ですが、最初から見事なリーダーであったわけではなく、信頼しあう仲間と一歩一歩進んできたからだと思います。

後述のC B簡易自己診断チェックリスト（表13 - 1）も活用してみてください。

【解説】

リーダーシップとは、（組織の規模の大小もあるが）必ずしも先天的な性格や資質から生まれるものではなく、学ぶことができるものだといわれている。特に使命への責任感とメンバーの認知と満足感が求められるC Bのリーダーシップは、専制型リーダーシップ、官僚型リーダーシップではなく、支援型リーダーシップといったタイプが求められ、ファシリテーションのスキルなどを磨くといい。

また一例としてドラッカーに習って、非営利組織の「リーダーがしてはいけないこと」として、5つをあげておく。

① 自分のしていることや、している理由をよく説明しないで、組織の仲間はわかっていると思うこと。

② 組織内で、よくできる人を恐れること。その人は組織にとって強みなのに。

③ 自分の後継者を自分ひとりで決めてしまうこと。

④ 手柄を独り占めにすること。

⑤ 部下の悪口をいうこと。

…心したいことである。

（参考文献）

P.F.ドラッカー	「非営利組織の経営—原理と実践」	ダイヤモンド社	1991 年刊
堀 公俊	「ファシリテーション入門」	日経文庫	2004 年刊

9. 人材

この章では、立ち上げメンバーや理事が仕事を分担し、活動の形をつくっていく創業期を過ぎ、これから本格的に継続的な活動をはじめようとする段階で発生する、人に関する課題とその対策を紹介する。

それぞれのC Bに集まるメンバーは、地域の課題解決を目指して、それぞれの使命（ミッション）や理念を共有できていなければならない。営利事業と違うところは、特にメンバーの納得性重視であり、合意の質を高めることでもある。人が組織を動かし、活気づけ、ゴールを目指して協働するのである。それぞれが自分の得意技や得意分野を持ち寄り、それぞれに合った役割分担をこなしながら、目的達成に向けて楽しみ、人も組織も成長していくのである。

それぞれの事業の規模や理念にもよるが、C B事業の継続発展を図るためには、メンバーの募集や採用、配置、育成研修、組織の規約（就業規則・給与体系・職務記述書など）の明示、有償・無償ボランティアの人たちの処遇、インターンシップなど、人材に関するさまざまな取り決めが必要だし、その見直しも状況に応じておこなわなければならない。

9 - 1 人材確保

新たなメンバーの協力が必要になったとき、C Bが新しいメンバーを迎えるにあたり、「人材」に関する対応について、営利企業と異なるポイントを確認しておきたい。

Q： C Bの人材マネジメントは、営利企業と違う点がありますか？

A： 営利を目的とする企業のように、単に経済的理由で人材を募る、応募するという関係ではありません。C Bのメンバーはミッションによって結ばれています。

【説明】

C Bは地域問題の解決や社会貢献をミッションとして共有する志の高い人々が集まってくる。マネジメントする側がその志を生かす気持ちをもっていることが大切であり、就労時間、賃金の有無、教育、動機づけなどへの配慮が必要である。

また、組織の中核となって活動する従業員を雇用する場合、「末永く、ともに活動をおこなえる人を選ぶ」ことを採用方針としている NPO もあり、営利企業とは違う観点がある。

(1) C Bがメンバーを募る時の形態と人数

C Bの初期段階では、創設メンバーが役割を分担して活動していくことが多い。しかし、C Bが効率的に活動して、ミッションを達成しようと考え始めた段階で、最適な組織形態や運営方法を決め、新たなメンバーを募集することになる。

Q： C Bがメンバーを募るときの形態はどのように決めますか？

A： まず、運営する組織と業務の役割分担を決めます。そのうえで、従業員という形をとるか、ボランティアとして参加していただくかを決めます。

【説明】

① 実務を担当する部門で考えると、事務局、事業部門にわけることができる。

事務局は業務体制を確立し、事業を効率的に運営する方策を立案し、資金調達・財務・会計などを担当する。

事業部門はユーザーに直接サービスを提供する業務を担当する。組織の指揮命令系統を決め、部門責任者を配置し、おのこの部門の事業規模に応じて必要な人員を割り出す。

② メンバーは有給職員とボランティアにわけられる。

仕事の質（重要性、緊急性）、勤務時間などを考慮して、選択する。

○有給職員と担当業務

・役員（うち有給役員）： 重要な決定に参加すると同時に、業務執行に携わる。

・正規従業員： 部門の責任者および常勤で業務を継続的に専任する。

・パート： 業務を継続的に専任する。

・アルバイト： 仕事量が安定しない、一時的な業務に対応する。

・出向社員： 企業・行政が人件費を負担。経験・能力に応じた業務を担当する。

○ボランティア

ボランティアはC Bのミッションに共感し、C Bの運営に参加していただく。

C Bの大きな特徴ともいえる存在で、C Bの活動に欠かせない。事務局、事業部門の各部門で時間・経験に応じて活動していただく。

(2)メンバーを雇用する場合の実務

人を雇用する実務は他の法人組織と変わらない。メンバーに元気に活動していただくため、また、対外的信用のためにも、必要な処理をしておきたい。

Q：雇用契約書をつくらうと思うのですが。

A：雇用条件を応募者と十分、話し合い、厚生労働省の作成した労働条件通知書で確認しあってください。そのうえで、内容に応じた契約書を作成してください。契約書には、次のような事項が盛り込まれます。

- ・契約期間
- ・賃金や経費の支給内容
- ・仕事の内容と範囲
- ・勤務日数・勤務時間
- ・勤務する場所、所属する部門

【説明】

労働基準法施行規則により、使用者が明示しなければならない労働条件は下記のとおりである。

- ① 労働契約の期間（解雇の事由を含む）
- ② 就業の場所および従事すべき業務に関する事項
- ③ 始業・就業の時刻、休憩時間、休日、休暇、並びに労働者を2組以上にわけて交代勤務させる場合の就業時転換に関する事項
- ④ 賃金の決定、計算および支払いの方法、賃金の締切りおよび支払いの時期、昇給に関する事項
- ⑤ 退職に関する事項（解雇の事由、定年年齢など）

労働条件通知書、雇用契約書の詳しい作り方については、専門家と相談されたい。

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/roudoujouken01/index.html>

Q：給与について、どんなことを決めておけば良いでしょうか？

A：給与の水準について整理し、給与規定にしておきます。

正規従業員の給与水準は、持続可能な人件費を割り出して決めることとなります。ボランティアに対する経費や報酬の支給内容についても、規定化しておきます。

【説明】

正規従業員の給与水準については、各事業者の方針で決めることになるが、たとえば、公務員給与の7～8割を目標として掲げるCBもある。

若手の正規従業員については、組織の将来を担う人材であり、安心して働ける水準を念頭においておくことも事業体の発展のために必要な措置である。

給与規定は内部管理に必要なだけでなく、官公庁からの受注に際して、給与規定に基づく見積もり提出を要求されることがあるので作成しておきたい。

パート・アルバイトは県の最低賃金、業務や地方ごとの賃金相場があるので、調査しておく。給与規定は下記に参考例もあるが、個別に専門家と相談して決めることが望ましい。

給与規定 <http://www.campus.ne.jp/~labor/index.html>

最低賃金

<http://www2.mhlw.go.jp/topics/seido/kijunkyoku/minimum/minimum-01.htm>

Q：就業規則の作成、労働保険、社会保険の加入は必要ですか？

A：就業規則は職場において、事業主と労働者との間で、労働条件や職場で守るべき規律を取り決め文書化したもので必要です。社会保険、労働保険も加入しましょう。

【説明】

常時 10 人以上の労働者を使用する使用者は必ず作成して所轄の労働基準監督署に提出しなければならない。

・就業規則 <http://www.roudoukyoku.go.jp/seido/kijunhou/index.html>

・労災保険 原則として、アルバイト・パート・正社員を問わず、労働者 1 人から加入が義務づけられている。

・雇用保険 原則として 1 週間に所定労働時間が 20 時間以上の労働者がいる場合は加入義務がある。

以上、労働保険関係

<http://www.roudoukyoku.go.jp/seido/kijunhou/index.html>

・健康保険 労働者 1 人から NPO 法人は強制的に適用される。

・厚生年金 労働者 1 人から NPO 法人は強制的に適用される。

以上、社会保険は社会保険事務所に相談する。

9 - 2 メンバーへの感謝と動機づけ

メンバーはミッションを理解し協力するが、給与、処遇などについて外部労働市場の水準と比較すると低いというのが実態ではないだろうか。まして、ボランティアはミッションへの共感だけが、活動の原動力である。CBとして、機会をとらえて、感謝の意を表し、成果に対する表彰や業務への動機づけを積極的にすることを考えたい。

Q：組織活動を活発にし、ミッションを達成するため、CBとして、またマネジャーとしてはメンバーにどのような動機づけをしたら良いですか？

A：お金をかけるより、日常のマネジメントのなかで、できることをやる方が長続きします。CBの成果は、メンバーに対して、感謝の意を伝えられるかの工夫にかかっていると申します。

【説明】

CBはそれぞれ、成り立ちや事情が違うので、それぞれの現場に適した工夫をするのが最善であると思うが、下記に「モチベーション・マネジメント」(小笹芳央著)から直ぐに、実行できる項目を整理してみた。参考にされたい。

・CBは雇用契約形態、勤務時間、勤務場所、担当業務など選択できる範囲が広い。選択肢を提示し、就業者が自分で仕事を選択できるようにする。選択の範囲が広いほど意欲を高めることができる。

・「ミッションカード」を作成する。想いをひとつにするため、メンバー全員にもってもらう。このカードには、組織のミッションとCBの運営方法であるビジネススタイルを記載しておく。

・特別な取り組みや模範的な行動をとったメンバーを表彰する制度を設ける。1

ヶ月ごとにおのおのの基準で、最も表彰の趣旨に相応しいと思える人を自分以外の他のメンバーから選び、投票する。表彰の理由を発表し、表彰を受けたメンバーは仕事に一層、誇りをもち、他のメンバーはどんな行動が皆の賞賛を呼ぶか、を学ぶことができる。

・チーム名は個人の名前にしてみる。大田さん、鈴木さんがチームを組む場合は「大田・鈴木チーム」のように。自分の名前がチーム名になることで、誰もが意欲をもつようになる。

10. 商品・サービス

この章では、商品やサービスの支援について述べる。C B事業者は、当初はそれなりに顧客がついて少しずつ商品が売れたり、サービスの注文があったりする。しかし時間の経過とともに対象としていた顧客が離れていってしまうことがある。

顧客のニーズと自分たちのシーズ（商品や技術・サービス）あるいはミッションそのものの乖離が生じていることが原因である場合が多い。その際にC B事業者の事業が継続的に発展するために、中間支援機関は商品・サービス面でどのような支援をいったらいいか、ポイントについて紹介する。

10 - 1 コアコンセプトの確立

C B事業者は、自分たちは何ものなのか、あるいは何を目指しているかを明確に顧客に伝えることが重要である。

Q：商品やサービスが売れなくなっているのですが、何が問題なのでしょう？

A：まずは売れなくなっている原因をよく考えてみる必要があります。自分たちのミッションは果たして地域の課題解決としての的を射ているのか、顧客のニーズをしっかりと把握しているのか、取り巻く環境が変わってしまったのではないかなどです。つまり、誰に何をどのように提供していきたいのか＝コアコンセプトをもう一度再確認する必要があります。そして、どのような手立てを講じていけば良いかを具体的に考えてみるのが大切になります。

【説明】

コアコンセプトの再構築と、その前提となる現状の分析、そして具体的な事業発展のための顧客満足を果たす手立てを考えてみたい。

(1) コアコンセプトの再構築

誰に（標的顧客）何を（ニーズ）どのように（スキル・ノウハウ）を再度明確にすることである。事業の拡大に伴ってあれもこれもと手を広げすぎていないか、顧客の求めているものが見えなくなっていないかなど、自分たちは何者であったかを良く考えて中核となる事業に集中することが重要である。

(2) 現状分析の視点

社会動向などのマクロな環境変化に敏感になることも大切だが、身近なミクロの環境分析をきちんとおこなうことがより重要である。つまり、対象顧客・競争相手・自分たちの強み弱みをしっかりと把握することである。情報センサーを張り巡らせて、お客様や市場の動向、競争相手の状況（大手企業の参入はないか、無償のボランティアが普及していないかなど）、そして自分たち自身の商品やノウハウが陳腐化していないかなどである。

(3) 継続的顧客満足の手立て

対象市場を把握し事業を発展させる方法には、次のようなポイントがある。

- ① 市場調査：大規模な調査は必要ない。顧客アンケート調査を定期的実施して変化をしっかりと把握することである。
- ② 市場細分化：コアコンセプトにしたがって対象顧客とすべき相手は誰かをマーケット・セグメンテーションの手法（集中型、分化型など）を用いて特定し、顧客を見定める。
- ③ 継続的發展：新商品・サービスの開発、新しい販路の開拓、既存顧客の掘り起こしや新規顧客の開拓のための販売促進の方法、新しいニーズへの対応といった視点で考え、顧客の求めに適応していくことが必要である。この4つの視点は、次に詳しく述べる。

10 - 2 商品・サービス・事業の開発

C B事業者が商品やサービスあるいは広い意味で事業の開発をするときにポイントとなる点は、「ミッション」、「顧客ニーズ」、「社会環境」である。自分たちの得意技を生かし、やりたいことや地域の課題（X軸）を中心に顧客ニーズはどこにあるか（Y軸）、社会の趨勢はどうか（Z軸）を三次元で考えて、開発をすすめれば成功により近づき易くなる。

Q： C B事業者が新しく商品やサービスを開発する場合に、どのような点に気をつけてすすめればよいのでしょうか？

A： 新商品やサービスの開発は、①アイデアの収集・絞り込み・採算性の評価、②商品の開発、③テスト・マーケティング、④市場導入のプロセスを経て行われます。

まずは、対象となる顧客のニーズを把握し、自分の強みや事業の採算性を検討します。次に、開発する商品やサービスのコンセプトを決め、販売戦略を練ったり実際の試作品を作成します。

そして、仲間などの意見を聞いたりして適正な生産や販売の計画をつくり商品やサービスを市場となる顧客に提供していきます。こうした点に配慮して開発をすすめることが大切になります。

【説明】

C Bであっても商品やサービスの開発のすすめ方は、普通の企業とおなじように正規の商品開発のプロセスを経て市場に導入していくのがよい。ポイントを下記に整理する。

(1) アイデアの収集・絞り込み・採算性評価

地域の課題やニーズを調べて、自分たちメンバーのもっている強みを考えながら、K J法やブレインストーミングなどの各種発想法を駆使して、さまざまなアイデアを収集・創出する。

アイデアの源泉は、身の回りで起きている困りごとなのでたくさん湧いて来る。ここにチャンスがあり、どこに集中するかである。大切なのは先行しがちな思いの前に、実現可能か、ある程度の採算が取れる事業かをよく検討することである。

(2)商品の開発

商品やサービスなどの開発は、商品・サービスコンセプトの開発、仕様の決定や販売先の検討、試作品の開発の3段階を経てすすめる。コンセプトの開発にあたっては、自分たちのミッションや目的と収益性のバランスをよく考えたい。

販売は、商品の意味や趣旨に賛同してくれるネットワークを大切に、品質を落とすことなく徐々に活動の目的に共感してくれる人たちに広めていく方法を考える。できあがった試作品などは、会員やモニターになってくれる人に限定的に紹介して反応を探ってみる。

(3)テスト・マーケティング

実際に市場に導入する前に、ターゲットにしたい顧客層の周りの仲間や会員などから意見を聴取し、小規模なテスト販売をおこなう。値段やデザイン・品質から販売や宣伝の方法まで、どのような内容が適切かをチェックする。

(4)市場導入

実際の発売には、事前に商品づくりの計画を練り、適正な価格の設定やチラシ・DM・キャンペーン・イベントなどの宣伝・販売促進の準備を整え、新商品・サービスを市場に導入する。

10 - 3 新たな販路開拓

Q：販売先が先細りになっています。どのようにして新しい販路を開拓すれば良いのでしょうか？

A：コミュニティビジネスにとっての販売先は、必ずしも一般的な顧客だけではありません。取引先や内部に抱える会員や組合員なども重要な販売先となります。

そして、場合によっては、行政や学校といった公的な機関がお客様になることも十分に考えられます。視野を広くもって、至るところに顧客は存在すると考えて柔軟に活動していくことが大切です。

【説明】

C Bにとっての販路は、①直接の顧客（一般の顧客や会員など）、②間接の顧客（行政など）があると考えられる。

(1)直接の顧客（会員などの拡大）

NPO 法人や企業組合などの拡販活動では、まずは会員や組合員を中心に趣旨に

賛同するメンバーへ働きかけて口コミなどを通じて仲間を増やしていく。評判を聞いて地域の人々がサポーターとなって少しずつ顧客の拡大を図る。手づくりで思い入れがあり、当面はたくさんの顧客に商品やサービスを提供できる能力を持ち合わせないので、着実に販売を広めていく。評判が確立できれば周りの手助けなどで人手の確保も可能になり、ようやくビジネスとして成り立つようになる。

(2)間接の顧客

会員や地域の人々に限らず、商品やサービスの性質によっては、行政や学校、商店街などへの売込みが可能になる。そうした組織に働きかけて、限定販売や委託事業の受託などをひろげていきたい。

10 - 4 顧客深耕・開拓のための販売促進(効くチラシ・DM作りの秘訣)

Q： 効果のある、インパクトのあるチラシやDMをつくる時のコツってなんですか。

A： まず、このチラシの受け手がどんな人かをイメージしながら、いいたいことを整理して別の紙に書いてください。一番アピールしたいこと。その次にアピールしたいこと。そして最低限入れておかななくてはならないこと。

この3つにわけておくとなつくりやすくなります。ヘッドコピー、サブコピー、本文という風に強調したいことを3つのレベルで考えるといいでしょう。商品の特徴など、優先順位を決めてアピールしましょう。箇条書きや短文にするとコピーにスピードが出ます。

1枚の紙に、上－中－下、左－中央－右で9つのスペースにわけてみて、どこに一番大きいもの＝一番アピールしたいものを置くか決めます。もちろん全体の完成イメージを思いながら。写真やイラストを入れると、真実感が出てやわらかい画面になります。

真髄は、「メリと張り」です。強弱とリズムです。インパクトがあるかどうか。ターゲットのハートをとらえて、行動レベルまで誘いましょう。

街を歩いていいナと思うチラシや、自分のところにきたDMを参考にするなど、周りの意見を聞きながら、何度もつくってみるというのが、遠い道のようで王道だと思います。

【説明】

外部のデザイナーやコピーライターに頼むという手もある。丁寧で、困ったときにきちんと対応してくれるリーズナブルな料金の印刷屋さんを頼ることが肝要である。チラシは撒く場所、DMは宛て先のリストの良否がその効果を大きく左右するメディアでもある。

10 - 5 新たなニーズへの対応

社会動向の変遷や顧客ニーズの変化に応じて、新しい顧客や自分たちの商品・サービスを変えていく必要が出てくる場合がある。

Q： どうもお客様が変わり、自分たちのサービスなどが合わなくなってきているように思うのですが、どのようにすれば良いのでしょうか？

A： C Bにとっては時代の変化とともに、自分たちのミッション自体が意味をなさなくなる場合があります。その場合は、思い切って自分たちの役割が終了したということでメンバーとよく相談して事業を止めてしまうか、あるいは働く場を確保する必要がある場合には、新たなニーズを探して自分たちのもつ商品やサービスを変えていくのもひとつの考え方です。

【説明】

C Bにとって、仕事なくなることは一大事である。しかし、現実には起こりうることである。その場合の取り組みの視点は、新たな市場・ニーズの開拓と新たな商品・サービスの開発である。新たな地域課題を探し自分たち自身が新しいノウハウ取得に動いて新しい仕事を確保していくのかよく考えたい。いずれにしても、時間と根気の要る作業が必要である。よくメンバーと相談して決めていかなければならない。

11. 広報

本章では、C B事業をすすめていくうえで欠かせない広報活動のポイントを紹介する。

C Bの事業活動をやっていくと、もっと自分たちの活動や商品・サービスを知ってもらいたい、多くの人に来てもらいたいと思う。

しかし、イベントなどの集客には、苦勞させられる。自分たちの活動を日常的にニュースレターにして訴えていくことは、ただ告知・訴求するだけでなく賛同者を開拓ことになり、メンバーになってもらうために重要である。これも地道で、息長く続ける活動であるが、必ずブレイク・ポイントがやってくる。

11 - 1 ホームページの活用

地域に密着した活動をおこなうC Bの場合、ホームページは一方的な情報発信だけでなく、C B事業者と地域の人々、そして関係者が双方向で集える場として機能できる。規模の小さなC B特性に合わせて、事業展開におけるホームページの位置づけを明確にしたい。

Q： ホームページをつくりましたが、アクセスがありません。今後どのように運用したらいいのでしょうか？

A： まず考えたいのは、ホームページで提供する情報や機能が、地域の人々のニーズに沿ったものであるかどうか、見直してみましょう。ほんとうに役立つホームページになっているのでしょうか。

また、技術的な点からも工夫があれば解決できることもあります。たとえばホームページのアクセスを高めるには「ホームページ作成の技術」「手間隙かける」ことが欠かせません。片手間でできることではないので、メンバーのなかで担当を決め、業務の一部として定期的に更新を行ってください。

さらに、担当者の負担が少しでも軽くなるように、「ブログ」などホームページを簡単に更新できるシステムを併用するといいでしょう。C Bは「地域の人々を巻き込む」ことがポイントです。ホームページをそのためのツールとしてぜひ積極的に活用してください。

【説明】

「ホームページをつくれば多くの人たちに情報が発信できる」そんな期待をもってホームページを開設してもなかなか効果が得られないというサイトは多い。I T導入のメリットばかりが優先されて、「つくりさえすれば」という姿勢がどこかにないだろうか。ホームページを開設したら、その後、地域の情報ニーズの変化に対応して、運用体制を整えることが非常に重要なことなのだ。

(1) ホームページ作成の技術

アクセス数が多いホームページの特徴は、誰を対象にして作成したホームページであるかが一目瞭然で、設定した対象にとってそこに「欲しい情報がある」ことである。ホームページは手持ちの情報を漠然と並べても効果はない。C B事業を展開するうえでホームページが果たす役割（たとえば販路開拓、仲間を募る、情報公開、グループ内や地域の掲示板・連絡ボードなど）を明らかにして、それに基づいたページを構築することがポイントである。

サイトのテーマを明確にすることで、①ターゲット、②提供する情報、③ホームページのデザインがしぼりこまれる。「人は情報が自分に向けて発信されているからこそ関心をもつ」ということを押さえておくのがホームページ作成のコツといえる。

そして Google や Yahoo! などの検索サイトにキーワードを入力してホームページ検索をしたとき、検索リストの上位に表示させるためのテクニック（SEO 対策）が必要である。

ポイントは、①関係する多くの他サイトからリンクを張ってもらう、②ホームページを記述する言語（HTML）を論理的に書くことである。HTML は専門的になるので、C B協力者を募って監修してもらってはいかがだろうか。

ホームページをつくる側が提供したい情報と、みる側が欲しい情報のズレがないように、提供情報に気を配ることが大事になる。

(2) 手間隙かける

更新は思いつきではなく、日にちや曜日を決めて定期的におこなうことが大事で、定期的に更新できる体制をもつことが何よりも重要である。ホームページの運営は、何ととっても「片手間ではできない」という覚悟が必要である。

また、頻繁な更新で最新情報を提供することが、リピーターを増やす。たとえば「今日の出来事(コミュニティ版)」など毎日チェックしたくなるような情報提供は、関心を集める。

(3) ブログの活用

最近はインターネットにつながる環境が整っていれば、ブラウザから文章と写真を誰でも簡単にホームページ上にアップできるシステムが開発されているので、HTML を記述した従来のホームページとの併用もおすすめである。そのようなシステムのひとつであるブログは、パソコンだけではなく携帯電話からも文章や画像をアップできるので、最新情報の発信には威力を発揮する。

(4) 地域の人々を巻き込む

ホームページにはC B事業を展開する地域の人々や協力者に積極的に参加してもらうことで活性化する。

ブログがC Bで活用できると考えられるのは、ホームページ作成の容易さだけではない。今後期待されるのは「トラックバック」や「コメント」というブログがも

つ双方向コミュニケーション機能にある。つまりブログを導入するとインターネット上に誰でも自由に出入りのできるオープンスペースができるということである。参加者とリアルタイムな情報交換などインフォーマルな役割が期待できる。地域の掲示板にうってつけではないか。

ブログの運用は更新頻度が高いだけに、通常のホームページ以上のメンテナンスが必要である。事業内容と直接関係のない「トラックバック」の削除、「コメント」への迅速な対応（回答、悪質な内容の削除）は迅速におこなう必要がある。

11 - 2 メールマガジンで情報発信

これは E-mail で届ける電子版の雑誌である。C B 事業の情報を購読者に定期的に届けることができる。過去の記事はホームページと連動させていつでも読めるようにすると、記事がインターネット上に蓄積されて活動記録となる。ある程度記事が蓄積されたところで冊子にまとめて二次利用することも可能である。

Q. メールマガジンで私たちの活動を積極的に発信したいと計画していますが、何から着手したらいいのかわかりません。

A. メールマガジンは「低コスト」で瞬時に配信できるので P R 効果は非常に高いといえます。C B にかける思いや事業内容を積極的に発信して、協力者・賛同者の輪をひろげてください。しかし人によってはメールマガジンが迷惑メールとなるので、配信前には「メール受け取りの承諾（オプトイン）」を得ることが大事です。

名刺交換した際には必ずメールマガジン配信の可否を尋ねましょう。配信先のメールアドレスを管理する担当者を決めるとともに、「運用管理の内部規程」をつくり、必ず明文化してください。配信にあたっては、パソコンのメールアドレスと携帯のメールアドレスを区別して、文字数、内容などを工夫してください。

【説明】

(1) 「低コスト」

個人でメールマガジンを発行するには①発行サイトに登録する、②自ら配信する、という 2 つの方法がある。

発行サイトとは、「まぐまぐ！」など配信システムを無料もしくは有料で提供している事業者のことである。無料サイトは手軽に利用できるが、広告収入で運営されているので記事の最後に数行の広告が入る。メールマガジンの配信、停止などは購読者が配信システム上でおこなうため、メールマガジンにかかる運営の手間はかからない。サービスの詳細については、各配信システム事業者のホームページを参照されたい。たとえば、まぐまぐ！、melma！（メルマ）、RanSta（ランスタ）など。

(2)メール受け取りの承諾（オプトイン）

自ら配信する場合は、配信先から明示的にメールマガジンの受け取りを承諾してもらうこと（オプトイン）が必要である。メールマガジンを送信する前に、一度確認のメールを送信して配信先から承諾の確認メールを返信してもらい、「オプトイン」の手続きをとると間違いがない。メールマガジンをけむたがられず関心をもって読んでもらうための最低限のルールである。

(3)運用管理の内部規定

さらに自ら配信する場合は、個人情報であるメールアドレスを預かることになるので、情報漏えいにならないように内部の管理体制が必要である。これは個人情報に限らず、事業体全体で扱うすべての情報のセキュリティ対策として取り組みたい。

どの情報を誰が扱うか、情報の目的外利用、侵入・盗難防止などの防止のために事業体としての方針を定める（セキュリティポリシーの策定）。セキュリティポリシーはさらに具体的に情報取り扱いの責任者、取り扱い方法の手順などを明文化して、関係者に徹底することが重要である。また、登録、停止の手続きをリクエストに応じて迅速に対応できる組織体制も整える。

(4)メールマガジンの配信に1工夫

メールマガジンを一斉に配信するには、メーリングリスト（ML）を使うと便利である。配信先のメールアドレスをメールサーバーに登録して、情報を同時に配信するシステムである。インターネット上にはYahoo!グループなど多くのMLが開設されていて、それらを利用することもできる。

また、受信したメールは、本文の冒頭に自分の氏名がついているだけで、目を通してみようという気になる。本文の指定したところに氏名など個別情報を挿入して送信するメーラーがいくつも開発されているので、それらを利用してみるのもいい。「VECTOR」や「窓の杜」などソフトウェアを扱うサイトで「メール 同報」というキーワードで検索するとたくさんの商品一覧が表示されるので、目的にあったものを購入すると便利である。

いうまでもなく、メールマガジンを一斉配信する際に、「CC:」で他者のメールアドレス情報をつけて送信することのないように十分に気をつける。これは事業者の信用を失墜することにつながるなので、特に注意が必要である。

11 - 3 その他のメディアの活用

ニュースレターやイベントなどのパンフレットやチラシなどは、市町村の広報紙誌、駅、CATV、町内会報、図書館、公民館などの公設施設、商店街のお店の店先などにおいてもらったり、空き店舗を活用したり。TPOを考えながらではあるが、地域の交流会、PTA、地域のスポーツクラブの集まりなどで広報活動するのもいい方法である。この他にも探せば、いろいろ身近なメディアがあるだろう。

(1) タウン誌・フリーペーパー

Q：地域のメディアを利用して、私たちの活動やイベントを知ってもらいたいのですが。

A：「どこにでも」というわけにはいきませんが、タウン誌やタウン新聞、いわゆるフリーペーパーと呼ばれるものがあります。「特定の読者を狙い、無料で配布するか到達させる定期発行の地域生活情報紙誌で、イベント、タウン、ショップ、求人求職、住宅・不動産、グルメ・飲食店、ショッピング、演劇、エステ・美容、レジャー・旅行、各種教室など多岐にわたる生活情報を記事と広告で伝える」というふうに定義されています。(日本生活情報紙協会：JAFNA)

それぞれ地域の特色あるメディアです。

またフリーマガジンといわれるタウン誌は、街をひとつにしたメディアネットワークです。(日本タウン誌協会加盟で 51 社) これは地域に根ざした情報発信を通じ、町づくりと常に深いかわりを持ち続けてきています。

主に都市圏の街角で配られたり設置場所においたりされているフリーペーパー・マガジンは、この他にもたくさんあります。このメディアとの連携を考えてみてはどうでしょう。

【説明】

コミュニティビジネスの観点からみると、もちろんコミュニティビジネス事業の目的や精神に沿ってのことであるが、このタウン誌紙と連携して、あるいは広報の手立てとしてあるいは何かの事業を協働できる道はないか。タウン誌紙の経営は、主として広告が収入源。地域で事業を行っているところもある。片や自分たちの活動を地域の人々に知ってもらいたい。一方は地域のパブリシティ情報を求めている。おなじように地域を活動のフィールドとしており、これらのタウン誌紙のパワーを活用しない手はない。新しい道が開けないだろうか。

(2) マスコミ

Q： マスコミと連絡をとるには、どうしたらいいのでしょうか？

A： マスコミとは、通常5媒体（メディア）をいいます。テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、そしてインターネットです。マス媒体も、天下国家の政治記事や世界情勢ばかりを載せているわけではありません。自分たちのまちの話題、情報の報道にも力を入れています。さらに地方新聞といわれる県単位の新聞社や地域のFM局は、地域貢献を目指した文化事業、イベントなどを行っています。

そして、地域の情報の取材には大変熱心です。マスメディアに情報提供し続けることで、自分たちの活動を理解してもらい、地域の人たちにも紹介してもらおう。あるいは事業への協力や共同事業への参加などを探ってみたいものです。日頃からの、身近なマスメディアへの情報提供は欠かせません。電話、ニュースレター、試してみませんか。

(3) 口コミ

Q： 「口コミ」って、どうしたらいいのでしょうか？

A： 世の中の「流行」にはライフサイクルがあって、誕生期→成長期→成熟期→衰退期としてみます。もちろん、どれもが大きな成長の頂点を極めるわけではありませんが、どんな流行ものもこのサイクルをとります。そして、噂やいわゆる「口コミ」効果も例外ではありません。「口コミ」を活用する場合は、流行のトップリーダー（＝情報に超敏感な人トレンドセッターともいいます）にまず話題を投げかけます。この人たちは、それぞれの方面で信頼されています。次にフォロアーがつづいて広めます。そして一般の人々が知り、大きな動きになっていくという流れです。ただし、これは一方通行の流れとは限りません。そこを仕掛けることが難しいのですが。

CBの場合は、メンバーは機会があるごとに活動や意義を、口コミで仲良しグループや地域で影響力のある人を頼って流布すること。パンフレットやチラシなどの道具を用意すること。イベントやテーマを決めたキャンペーンを展開する。地元の銀行や鉄道駅の待合室など、協力してもらえるスペースで活動記録の写真展を開くのもいいでしょう。インターネットのブログやトラックバック機能を使うことなどなど、販促・広報宣伝のチャンスは無限です。

(4) パブリシティ

Q： 「パブリシティ」って聞いたことがありますが、タダで宣伝する方法はありますか？

A： 販売促進の方法には、セールスマパーソンによるもの、広告、SP、パブ

リシティなどがあります。このなかで、無料でメディアを利用するものが、パブリシティです。パブリシティでとりあげられると、そのメディア広告より信頼性があるとみられ、効果が高いといわれます。最近は有料でパブリシティの形態をとるといった手の込んだものもあり、ペイド・パブ（有料パブ）と呼ばれています。ただ、このパブリシティとして、メディアにとりあげてもらうことは、そう簡単ではありません。メディアも話題を探しているのですが、話題としてとりあげるかどうかの主導権は、メディア側にあるからです。

C Bの側からでは、メディアの人たちに常に話題を進んで提供しておくこと。大きくといりあげられなくても、その分野での話題がいくつか揃ったら、ある切り口でいくつかの事例のなかのひとつとしてとりあげられるということもあります。メディアの人とコンタクトをとっておくことが必要なのです。そしてとりあげられたら、必ずお礼をあらわすこと。そしてそれを二次利用する手を考えることもお忘れなく。

12. コミュニケーション

本章では、協働を重視するC B組織運営でコミュニケーションが重要であることには論を待たないが、C B内のコミュニケーションと外部とのコミュニケーションについて、着眼点と効果的な方策について紹介する。

組織の3要素は、共通目的・協働意欲・コミュニケーションといわれている。組織は、その内部のコミュニケーションの良し悪しで、成果は左右される。特に納得性・合意の質の高さが重視されるC Bにとっては、モチベーションのレベル向上、信頼感や連帯感の醸成に果たすコミュニケーション機能は大変重要なものといえる。

12 - 1 内部のコミュニケーション

C Bに取り組んだきっかけを尋ねると、地域で自然発生的に開かれていた茶話会やサークル活動でおなじような課題を抱えた人々が意気投合してはじめたというケースをよく聞く。もちろん軌道にのるまでには紆余曲折をたどるのだが、そういった経緯をもつC Bメンバー間のコミュニケーションは、互いの顔が見える距離にある。

Q：一緒に仕事をしているメンバー間の感情のもつれが事業に支障をきたしています。今後どのように組織を運営していけばよいのでしょうか？

A：C Bに携わる人々の特徴は、さまざまな働き方、かかわり方をしていることです。おのおのが違った性格や発想、かかわり方をしながらも、地域への思い入れがメンバーをつなげているともいえるでしょう。C Bというクローズな組織のなかで人間関係を解決するひとつの方法は、C Bのミッションに立ち返ってメンバー、そして自らの役割を見直してみてもいいでしょうか。明確な目的をもったC B運営のベースには、お互いの思いやりがあるといえるかもしれません。

【説明】

C Bでの働き方には、有償の常勤、有償の非常勤、無償の常勤、ボランティアなどさまざまな形態がある。営利企業との大きな違いは、C Bへの思い入れの役割が大きいことで、ボランティアとして参加することに意義を見出す人が多いことである。

しかし、それを組織運営としてとらえると、スケジュールに対する意識、責任感などにおいては人それぞれの考え方、かかわり方があり、人管理が非常に難しいといえる。そのようななかで、感情の行き違いなど課題も噴出する。人間は一人ひとり感じ方や考え方は違うという認識のうえで(それだからこそ成し遂げられる!)、互いの考えをよく聞き、受け入れていくソフトな組織文化が重要だといえる。

C Bに限ったことではないが、人間関係構築の基本にはひとそれぞれの違いを理解し、受け入れることにある。「C Bというおなじ目的をもった者同士が集まっているのだから」という過信を捨て、C Bに対する互いの思いを確認しあうことがコミュニケーションを円滑にするひとつの方法といえるかもしれない。

12 - 2 外部ネットワーク

C B事業者が単独で事業を完結させることはない。多くの組織、団体、企業、個人を巻き込んで、協力・支援のネットワークをひろげておくことが大事である。ポイントは地域活動の範囲にあるといえる。身近な人々とのふれあいの場が、協力・支援ネットワークを培うことに注目したい。

Q： 外部の協力者・支援者と連携して、C Bを展開したいと希望しています。どのようなことに気をつけたらいいでしょうか。

A： C Bは地域への思い入れがあってこそ成立します。外部の協力者・支援者の方々には事業を理解し、賛同してもらうことが何よりも大事です。C Bは日々の活動・生活のなかで出会う人々の協力が何より必要です。商工会議所や中間支援機関などは、地域事業に携わる人々の出会いの場として頻繁に交流会を開催しています。積極的に参加して、仲間の輪をひろげていくことが大切です。またそれらが発行するメールマガジンや機関紙などで定期的に情報収集することも心がけてください。行政などに対しては、情報を収集するだけでなく、課題解決型の企画を積極的に提案して、事業掘り起こしにつとめましょう。

【説明】

外部ネットワークはパートナーとして商品開発、販路開拓など連携活動をする協力者というだけでなく、情報収集の源泉になるなど、そこで得たヒントが新しい事業の展開につながる。

C Bの外部ネットワークは思わぬところから連鎖していくから面白い。外部ネットワークの多くはC Bが活動する地域内にある。そのため協力者・支援者との出会いは、近隣住民との立ち話、町内活動、PTA、市民講座、図書館のサロンなど、互いの顔の見えるところ、共通課題を抱えるコミュニティのなかにあることが多い。協力・支援関係が双方にもたらすメリットを「地域活性化」という視点でとらえることが大事である。広報のところでも述べたが、協力者・支援者の募集やイベント開催の案内をする場合も、ホームページやメーリングリストなどのツールを用いると良い。また、口コミでの紹介、町内の掲示板、スーパーや銀行に設置されているメッセージボード、タウン誌などによる草の根的な呼びかけが地域への浸透の一助になるだろう。

このように身近な人を介して広がる外部ネットワークとともに、最近はバーチャルなITを使ってリアルな仲間づくりを目的とした活動が注目されている。SNSというコンピュータネットワークのシステムを活用した動きである。SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サイト）はWeb上で参加者が互いに友人を紹介しあって、新たな友人関係をひろげるためのコミュニティサイトである。参加している人の紹介がないと加入できない。参加者の信頼関係でサイトが成り立つという考えのもと、可能な限りネット上で個人情報公開している。バーチャルな出会いを発展させて現実的な仲間づくりを目的としているため、C Bという志をもった活動家が多く集まり、リアリティのある意見を交換している。情報交換の場、仲間づくりとしてSNSの魅力には今後大いに期待できる。紹介者が身近にいたら、積極的に参加の機会を得たい。

13. 評価

この章では、事業活動の評価について述べる。事業活動は、成果があったかどうかを定期的にチェックする必要がある。とするとC Bはミッションが優先し、事業経営の意識が希薄になりがちである。C Bを支援する中間支援機関は意識的に経営視点の評価軸をC Bへ提供して事業の健全化を見届ける必要がある。

評価の仕組みには、第三者による評価と自己評価があるが、まずは、一定の基準を設けて自主的に自己の活動の評価することが重要である。簡易な自己評価の方法について紹介する。

13 - 1 評価指標

評価指標には、企業の経営力評価指標や NPO などの非営利活動の評価指標などがあるが、C Bは、両面から評価する必要がある。特にC Bは、生い立ちからして意義や想いが優先し、ビジネス視点がないがしろになりがちな点に注意したい。

Q： C Bの事業活動の成果はどのようにして評価すれば良いのでしょうか？

A： 本来は第三者による評価が理想的ですが、そのためには客観的な評価基準が必要になります。客観性の定義も難しく、まずは自分たちで実態に合わせて評価基準を定め、一定期間自己評価してみるのが良いでしょう。それによってP D C Aサイクルの見直しも可能になります。自己評価のためのC B簡易自己診断チェックリスト（表13-1）を作成しましたのでご活用下さい。

【説明】

C Bの自己評価のために、独自の視点から簡易な自己診断チェックリストを作成した。切り口は、①ミッション、②事業計画、③組織体制、④顧客、⑤人材、⑥商品・サービス、⑦財務・会計の7つの視点である。この構成は、非営利組織のマネジメントでも著名なP. F. ドラッカーのNPOの評価すべき「5つの問い」を基軸とし、ビジネスの経営資源の切り口を取り込んでいる。以下に各指標の着眼点を解説する。

(1) ミッション

C Bは単なる営利活動ではなく、地域密着の住民主体の活動であるので、常に自分たちが果たすべき使命や設立当初の理念は何であったかを反復し、メンバー全体の共有化が大切である。そして、自己満足に終わらずに常に社会情勢の変化を感じ取りながら事業を展開する必要がある。

(2) 事業計画

事業を営むには、計画が重要である。計画のないところに活動の見直しや評価もありえない。C Bは将来の計画もさることながら、まずは短期の計画をしっかりと地に足をつけてたてることである。その計画をもとに、P D C A（マネジメント・

サイクル)をまわすことである。そうすれば、着実な進歩が期待できる。

(3)組織体制

リーダーの役割は大変重要である。組織が未成熟な段階ではリーダーがすべてと
いて良い。リーダーが構成メンバーのやる気をどう引き出すかがポイントである。

(4)顧客

C Bにとっては、組織形態にもよるが顧客は外部の一般顧客ばかりではない。組
織内部の会員や組合員なども顧客である。また、サポートしてくれる行政や企業な
ども広い意味での顧客である。さまざまなステークホルダー(利害関係者)の満
足を考えておきたい。

(5)人材

C Bは、人が中核である。メンバーがミッションや理念に共感し、どう動機づけ
られて積極的に行動するかで決まる。モチベーションが維持できる教育や研修の人
材育成システムが欠かせない。

(6)商品・サービス

C Bといえどもビジネスである限りは、商品やサービスの品質が問われる。迅速
なクレーム対応というまでもなく、口コミや地域メディアへの良質な情報発信で評
判が浸透していく。

(7)財務・会計

C Bの多くはお金がない。資金調達は、人材と並んで重要な課題である。どんな
に理念が立派でも、お金が回らなければ事業活動は成功しない。しっかりとした会
計管理を行って、各方面からの支援を獲得し易くしたい。

13 - 2 評価の方法

Q： C B自己診断チェックリストは、具体的にどのように使うのでしょうか？

**A： 実際の評価は、5（優良）4（十分）3（普通）2（不十分）1（よくな
い）の5段階評価で行います。その後、各指標の平均点をつけ、レーダーチャ
ートを作成して自分たちの強み弱みを把握します。**

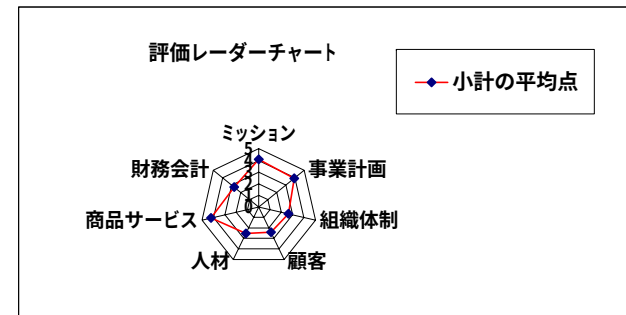
【説明】

チェックリストの集計欄に指標ごとの各項目で最も当てはまる評価値を記入する。
次に、各指標の小計欄に評価値の平均点を出す(小数点第1位まで)。各指標の平均点
をレーダーチャートの該当場所に印をつけて線で結ぶ。全体を俯瞰すると、自分たち
のどこが強く、どこが弱いかがわかる。自己採点したチェックリストの内容をよく吟
味して、次年度の事業活動の見直しに反映させる。

表13-1 CB簡易自己診断チェックリスト

	項目	優良	十分	普通	不十分	不可	集計
1 ミ ッ シ ョ ン	1 自分たちの考えるミッションは地域の課題解決になっているか	5	4	3	2	1	5
	2 メンバー間でミッションや理念が共有されているか	5	4	3	2	1	5
	3 ミッションが実現したときの具体的なイメージができていないか	5	4	3	2	1	4
	4 ミッションを実現するための長期的課題と短期的課題を認識しているか	5	4	3	2	1	4
	5 課題解決にあたり、重要度と緊急度を考えて優先順位を決めているか	5	4	3	2	1	3
	6 実施している事業活動は自分たちのミッションや理念に合致しているか	5	4	3	2	1	5
	7 組織の強みと弱みを客観的に把握しているか	5	4	3	2	1	4
	8 自分たちの活動に客観的に素直に発言してくれる存在があるか	5	4	3	2	1	4
	9 社会の変化(制度・法律、人々の意識・価値観など)の動向に常に関心を払っているか	5	4	3	2	1	3
	10 常に情報収集し、新しい分野への新規参入をしようとしているか	5	4	3	2	1	4
	小計1ミッションの平均点						4.1
2 事 業 計 画	1 PDCA(マネジメント・サイクル)を回す習慣があるか	5	4	3	2	1	4
	2 短期(1年)・中長期(3～5年)の事業計画を作成しているか	5	4	3	2	1	4
	3 事業計画が「絵に描いた餅」になっていないか	5	4	3	2	1	3
	4 事業計画はメンバーに共有されているか	5	4	3	2	1	4
	5 事業計画と月次決算がきちんとリンクされているか	5	4	3	2	1	5
	6 中長期、単年度計画、月次決算の関連を念頭に置いて行動しているか	5	4	3	2	1	4
	7 毎月の役員会議(理事会や取締役会等)は有効に機能しているか	5	4	3	2	1	5
	8 過去3年間の事業実績はどうであったか	5	4	3	2	1	3
	9 NPO法人の場合は収益事業と非営利事業のバランスが保たれているか	5	4	3	2	1	4
	10 新規の事業が常に計画されているか	5	4	3	2	1	3
	小計2事業計画の平均点						3.9
3 組 織 体 制	1 リーダーはミッションや理念をよく理解しているか	5	4	3	2	1	3
	2 リーダーは自らの役割を理解し、積極的に事業活動に参画しているか	5	4	3	2	1	4
	3 理事や取締役などの役員構成や人数は適正か	5	4	3	2	1	2
	4 メンバーのやる気を引き出す環境になっているか	5	4	3	2	1	3
	5 メンバーの意見や提案を取り上げる自由な風土ができていないか	5	4	3	2	1	4
	6 上意下達でない個々のメンバーが積極的に仕事にコミットメントする自立型組織になっているか	5	4	3	2	1	3
	7 役割・権限・責任が明確な組織体制になっているか	5	4	3	2	1	2
	8 独立採算制など部門別の明確な業績評価の仕組みはあるか	5	4	3	2	1	1
	9 やった人が報われるなど、的確な人事評価制度を採用しているか	5	4	3	2	1	2
	10 組織は規則やルールに基づいて運営されているか	5	4	3	2	1	2
	小計3組織体制の平均点						2.6
4 顧 客	1 顧客は誰かを常に意識しているか	5	4	3	2	1	2
	2 顧客本位(CS)の姿勢が行き届いているか	5	4	3	2	1	2
	3 顧客のニーズを十分に理解しているか	5	4	3	2	1	4
	4 顧客別のデータベースを作成しているか	5	4	3	2	1	2
	5 顧客満足度調査を実施しているか	5	4	3	2	1	2
	6 イベントやキャンペーンなどの連絡は十分になされているか	5	4	3	2	1	3
	7 アフターケアは十分に行われているか	5	4	3	2	1	3
	8 NPOや企業組合などの場合は、会員や組合員などを顧客として把握しているか。また、学校や行政などが顧客になる可能性を考えているか	5	4	3	2	1	3
	9 設定している顧客がずれて来ているときの修正方法があるか	5	4	3	2	1	2
	10 新しい顧客の開拓を常に意識しているか	5	4	3	2	1	1
	小計4顧客の平均点						2.4

	項目	優良	十分	普通	不十分	不可	集計
5 人 材	1 メンバーはミッションや理念に動機づけられているか	5	4	3	2	1	4
	2 メンバー同士の情報交換は活発か	5	4	3	2	1	3
	3 メンバーは新しいことへの取り組みに積極的か	5	4	3	2	1	1
	4 メンバーは個々の目標の達成に向けて明確な行動がとれているか	5	4	3	2	1	3
	5 メンバーは前向きに新しい情報を取り入れているか	5	4	3	2	1	2
	6 メンバー間の協力体制はできていないか	5	4	3	2	1	3
	7 募集や採用は上手に行っているか	5	4	3	2	1	2
	8 人材の定着率は良いか	5	4	3	2	1	2
	9 人材育成のプログラムは用意されているか	5	4	3	2	1	2
	10 給与体系は明確な基準にもとづいて作成されているか	5	4	3	2	1	3
	小計5人材の平均点						2.5
6 商 品 ・ サ ー ビ ス	1 商品・サービスの開発コンセプトは明確か	5	4	3	2	1	5
	2 商品・サービスの品質、信頼性は充分か	5	4	3	2	1	5
	3 商品・サービスの価格は適切か	5	4	3	2	1	3
	4 商品・サービスのメニューは充分か	5	4	3	2	1	4
	5 独自性のある商品・サービス特性になっているか	5	4	3	2	1	4
	6 仕様書や取扱説明書は整備されているか	5	4	3	2	1	4
	7 新商品・サービスの案内やアフターケアは充分になされているか	5	4	3	2	1	4
	8 クレームへの窓口が明確で、迅速対応が可能か	5	4	3	2	1	5
	9 チラシやDMなどの宣伝は適切に行われているか	5	4	3	2	1	4
	10 パブリシティなどメディアへの情報発信を戦略的にこなしているか	5	4	3	2	1	4
	小計6商品サービスの平均点						4.2
7 財 務 ・ 会 計	1 会計規程・帳簿組織・使用伝票・証憑管理が整備されているか	5	4	3	2	1	5
	2 会計方針・会計基準・会計担当者を明確化し、ルールを遵守しているか	5	4	3	2	1	3
	3 会計処理をOA化し、事務処理の効率化を図っているか	5	4	3	2	1	4
	4 事業計画と整合した収支予算をたて、月次に予算実績管理をしているか	5	4	3	2	1	3
	5 事故防止のため、現金・預金の管理に相互牽制を働かせているか	5	4	3	2	1	3
	6 収支状況・財産の状況を毎月点検し、理事会等の機関へ報告しているか	5	4	3	2	1	2
	7 資金繰り表を作成し、将来の資金の過不足見込みを常に把握しているか	5	4	3	2	1	3
	8 税理士等のチェックを受け、信頼性の向上に努めているか	5	4	3	2	1	2
	9 利用者や地域住民に広く決算内容を公表し、財務の透明性を確保しているか	5	4	3	2	1	1
	10 収支差額の黒字確保のほか、キャッシュフローベースでの黒字は十分か	5	4	3	2	1	1
	小計7財務経理の平均点						2.7



第3部

「CB 中間支援機関の支援機能について」 アンケート調査結果報告

「CB中間支援機関の支援機能について」 アンケート調査結果報告

I. 調査要領

1. 調査期間：2005 年 11 月
2. 調査対象：関東地区の CB 中間支援機能を持つ団体（NPO 支援団体を含む）
 - (1) アンケート用紙送付・・・46 団体（公設と民設 23 団体ずつ）
 - (2) ヒアリング調査・・・12 団体（事例調査対象団体）
3. 回収数：20 件（内訳：アンケート用紙送付 8 件、ヒアリング調査 12 件）

II. 集計結果の概要

1. 中間支援機関の概況

中間支援機関の「支援対象分野」は平均 8.3 件、活動範囲は「市町村型」が 65%を占める。

概況は「公設公営」「公設民営」「民設民営」という中間支援機関の設立形態によって大きく異なることに注目したい。

「公設民営」は 2002 年以降に始まっている。地域課題の解決に民間の力を活用する機運の高まりが推測される。

「民設民営」は 1990 年前後から活動が続けているところが半数以上を占める。ここでは設立年度と年間収入の間に明らかな相関がみられる。設立年度の時期によって「主とする収入源」に相違があり、ある程度実績を積んだところは委託事業に取り組むことで安定収入を得ていることがわかった。

2. 支援機能の実施状況

「支援機能」は 13 の大項目を掲げ、各々に該当する具体的な支援機能を取り上げて、その実施状況を尋ねた。

大項目「啓発・普及・広報活動」は概ね実施している。次いで「創業サポート」「マネジメントサポート」「集える場、情報交換の場の設定」「セミナー・シンポジウム・フォーラム」「講座・勉強会の開催」などソフト的な要素の強い支援が続く。支援機能を強化する「専門家の活用」には積極的な取り組みがみられる。

一方「マッチング・交流会の設定」「設備の斡旋等」「インキュベーション機能」などハード的な要素の強い支援は、一部の専門的な支援機関が実施している。

3. その他

今回、アンケート調査対象としたすべての団体が「CB」という枠組みの中で支援活動をしているわけではない。NPO は CB 活動を行うときの 1 つの組織形態であり、CB 支援機能を有している機関として NPO 支援団体も調査対象としたからである。

アンケート票には支援対象を回答する項目を盛り込まなかったため、調査対象団体が「CB 中間支援機関」と冠して活動を行っているかどうかの把握はできていない。

III. 調査結果

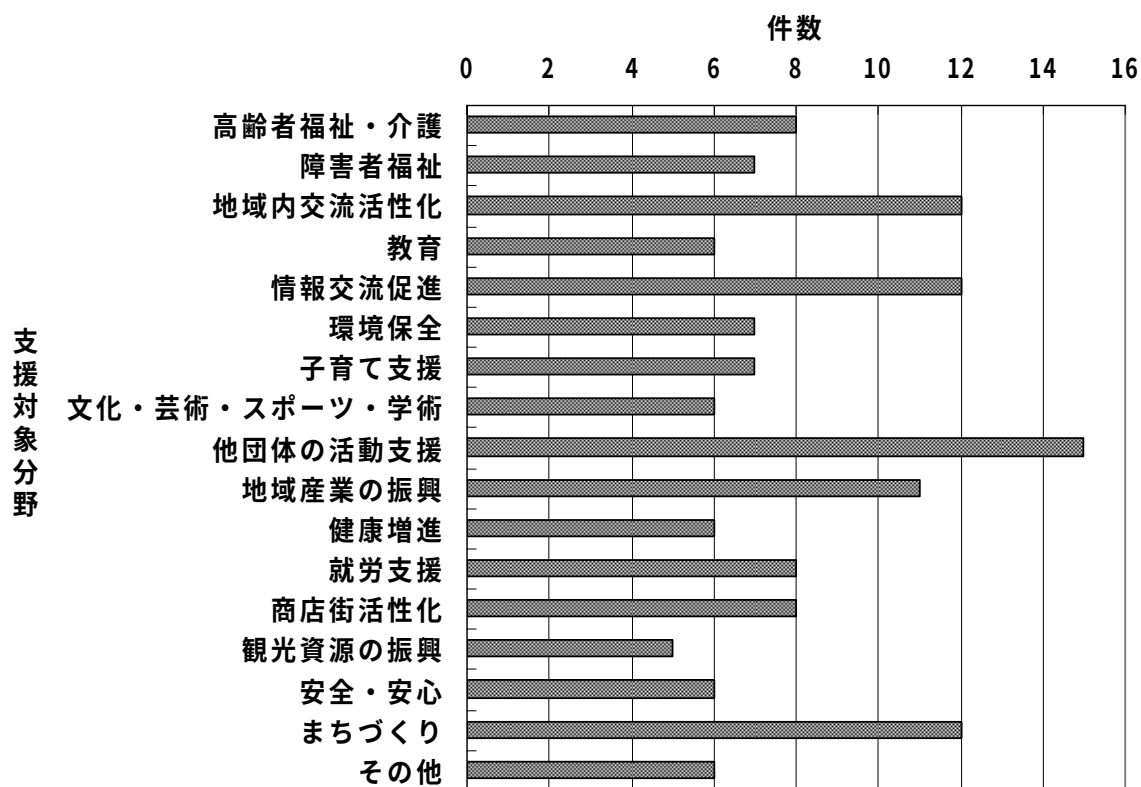
1. 中間支援機関の概況

(1) 支援対象分野

支援対象分野は「他団体の活動支援」が15件（75%）で最も多い。次いで「地域内交流活性化」「情報交流促進」「まちづくり」が各々12件（60%）と続く。

中間支援機関の平均支援対象分野件数は8.3件である。民営は公営と比べて支援対象分野が多く幅広く支援しているといえるが、年間収入と支援対象分野件数との相関はみられない。

図表1 中間支援機関が対象とする支援分野（複数回答）



その他内訳：

市民活動2件、地域情報化推進1件、CB1件、中間支援機関1件、限定なし1件

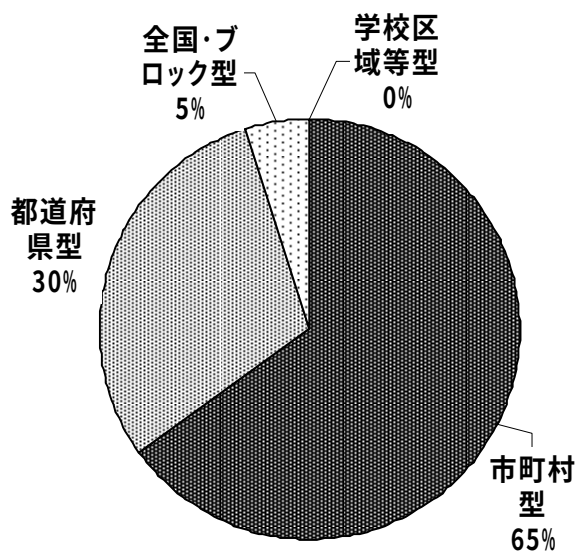
図表 2 運営形態別年間収入別支援分野の件数

運営形態	年間収入（単位：万円）	支援対象分野（件数）
公設公営	0	2
	40	3
	未回答	2
公設民営	0	18
	985	16
	1150	2
	未回答	3
民設民営	30	6
	30	8
	180	9
	600	14
	1500	9
	1500	10
	2000	2
	2000	18
	2800	18
	2968	3
	5,000	9
未回答	500	5
平均		8.3

(2)活動範囲

活動範囲は「市町村型」が13件（65%）で最も多い。それより規模の小さな「学校区域等型」のところはない。

図表 3 中間支援機関の活動範囲



(3) 設立年度別にみた組織形態

公設民営は 2002 年以降から始まる。2000 年前後から地域の課題は民の力を借りようとする機運が高まり、行政が C B を支援する基盤づくりを始めたとも考えられる。

図表 4 設立年度別にみた組織形態の件数

設立年度	公設公営	公設民営	民設民営	(未回答)	総計
1988 年			1		1
1998 年			2		2
1999 年			2		2
2000 年			3		3
2001 年	1				1
2002 年		2	2		4
2003 年	1	1	1	1	4
2004 年			1		1
2005 年	1	1			2
総計	3	4	12	1	20

(4) 年間収入別にみた組織形態

民設民営の中間支援機関は、売上規模がある程度確保されている。

図表 5 年間収入別にみた組織形態の件数

年間収入 (単位：円)	公設公営	公設民営	民設民営	(未回答)	総計
100 万未満	2	1	2		5
100 万以上 1000 万未満		1	3	1	5
1000 万以上 2000 万未満		1	2		3
2000 万以上 3000 万未満			4		4
3000 万以上 4000 万未満					
4000 万以上			1		1
(未回答)	1	1			2
総計	3	4	12	1	20

(5)民設民営の年間収入別設立年度と主たる収入源

設立年度が比較的浅いところは「自主事業」「会費収入」が多い。その後、ある程度実績を積むことで行政が認知・評価して、事業を委託するとみられる。「委託金」「助成金・補助金」を得ることで事業規模が拡大して次のステージに移ると考えられる。

しかし受託事業への依存はリスクが高いとも思われる。各団体で様々な事情はあるだろうが、安定運営には、自主事業の拡大と会員の獲得を行い、事業基盤を強化することも重要だと考えられる。

図表 6 民設民営形の年間収入別設立年度と主たる収入源（除く未回答 1 件）

年間収入 (単位：万円)	設立年度							主たる収入源			
	‘ 88	‘ 98	‘ 99	‘ 00	‘ 02	‘ 03	‘ 04	1 番目	2 番目	3 番目	4 番目
30					○			事業	会費		
30							○	会費	事業		
180						○		委託	会費	事業	
600			○					会費	事業		
1500				○				事業	委託	助成	
1500				○				事業	会費		
2000		○						委託	事業	会費	寄付
2000	○							会費	助成	事業	受託
2800			○					事業	会費	寄付	助成
2968				○				委託	助成	事業	寄付
5000					○			委託	助成	会費	事業

※「事業」→「自主事業」、「委託」→「委託金」、「助成」→「助成金・補助金」
「寄付」→「寄付金」

(6)年間収入別にみた他機関との支援ネットワーク形成

売上規模にかかわらず「企業・団体」とは満遍なく支援ネットワークを形成している。

「金融機関」とは売上規模の大きいところが支援ネットワークを形成している。

「行政」と「専門家」は、売上規模が比較的大きなところが支援ネットワークを形成している。

図表 7 年間収入別にみた他機関との支援ネットワーク形成

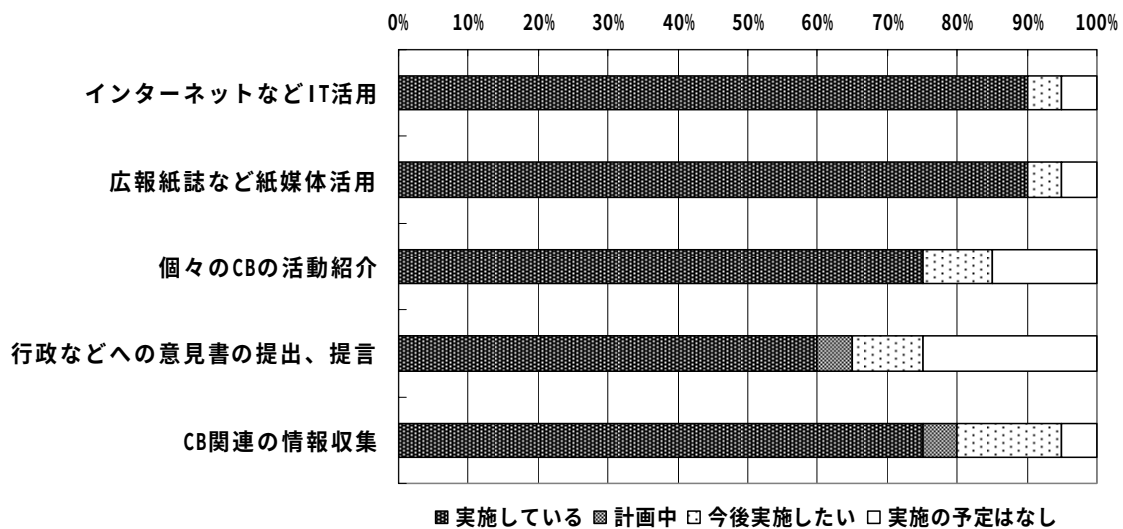
年間収入 (単位：万円)	行政	金融機関	企業・団体	専門家
0		○	○	○
0			○	
30			○	
30	○		○	○
40				
180	○		○	
500			○	
600				
670				
985	○			
1150	○		○	○
1500	○		○	○
1500			○	
2000	○		○	○
2000	○	○	○	○
2800	○		○	○
2968	○	○	○	○
5000	○	○	○	○

2. 支援機能の実施状況

(1) 啓発・普及・広報活動

中間支援機関の多くは啓発・普及・広報活動を積極的に実施している。「行政などへの意見書の提出、提言」は60%が実施しており、行政への働きかけがCB支援の重要なファクターであることを示している。

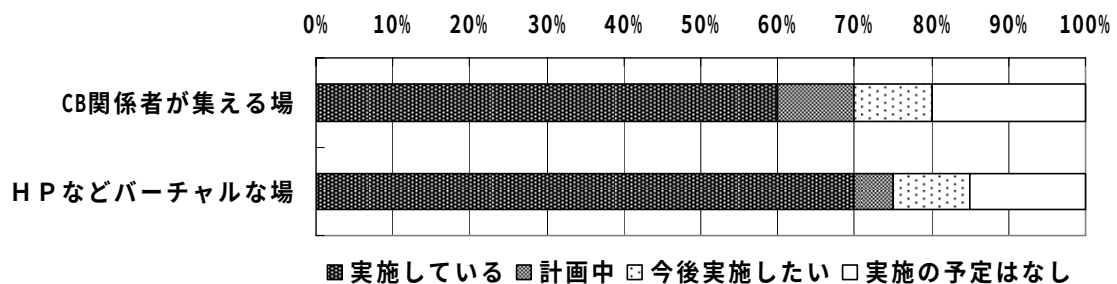
図表8 啓発・普及・広報活動の実施状況



(2) 「集える場」「情報交換の場」の設定

中間支援機関の多くは、「集える場」「情報交換の場」の設定を積極的に実施している。

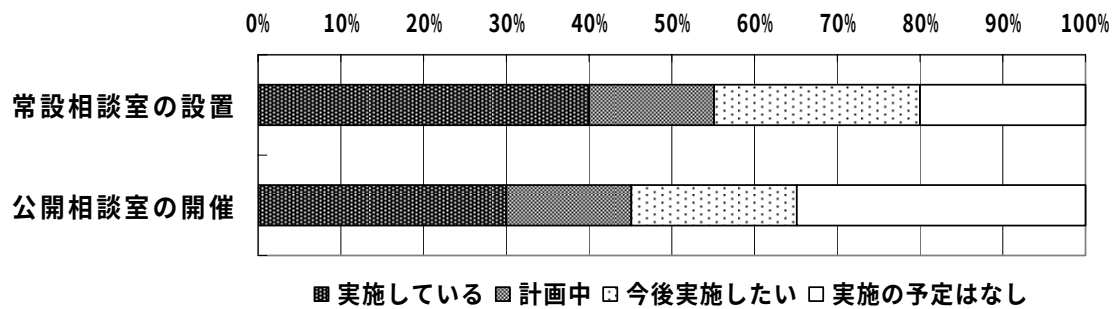
図表9 「集える場」「情報交換の場」設定の実施状況



(3) 相談者への情報提供・助言

「個別相談室」「メール相談」など常設相談室の設置は40%、「臨時相談窓口」などの開催は30%である。しかし「計画中」「今後実施したい」という回答は高く、相談者への対応は中間支援機能として注目されていると考えられる。

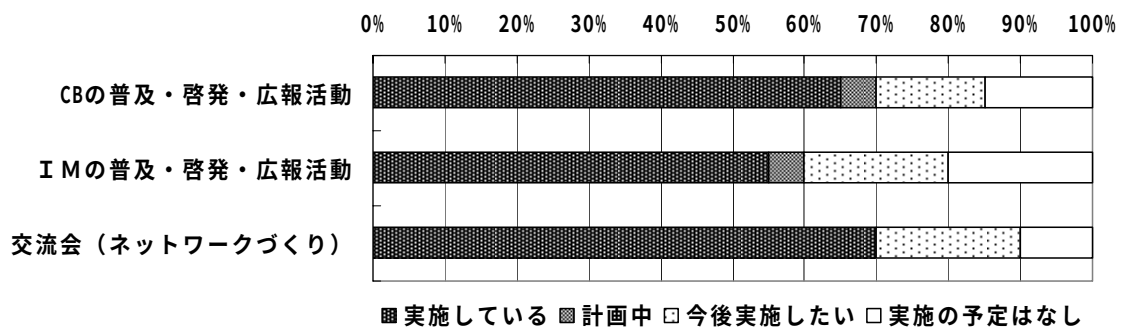
図表 10 相談者への情報提供・助言の実施状況



(4) セミナー・シンポジウム・フォーラムの開催

セミナー・シンポジウム・フォーラムは60%近くの間接支援機関が実施している。その目的は「CBの普及・啓発・広報活動」「ネットワークづくり」という直接的なCB支援のみならず、半数以上が「IM（中間支援機関）の普及・啓発・広報」を挙げている。

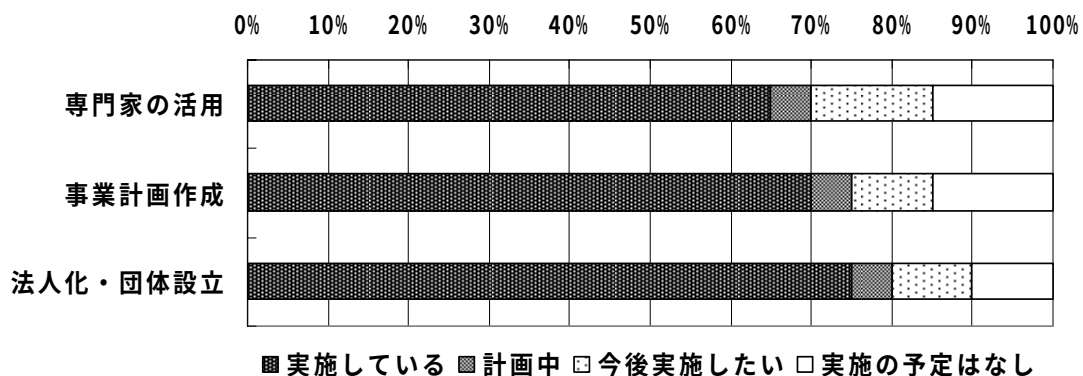
図表 11 セミナー・シンポジウム・フォーラム開催の実施状況



(5) 創業サポート

創業サポートへの取り組みは「事業計画作成」（70%）、「法人化・団体設立」（75%）である。創業サポートの実施状況は、後述のマネジメントサポートに比べて高いといえる。

図表 12 創業サポートの実施状況

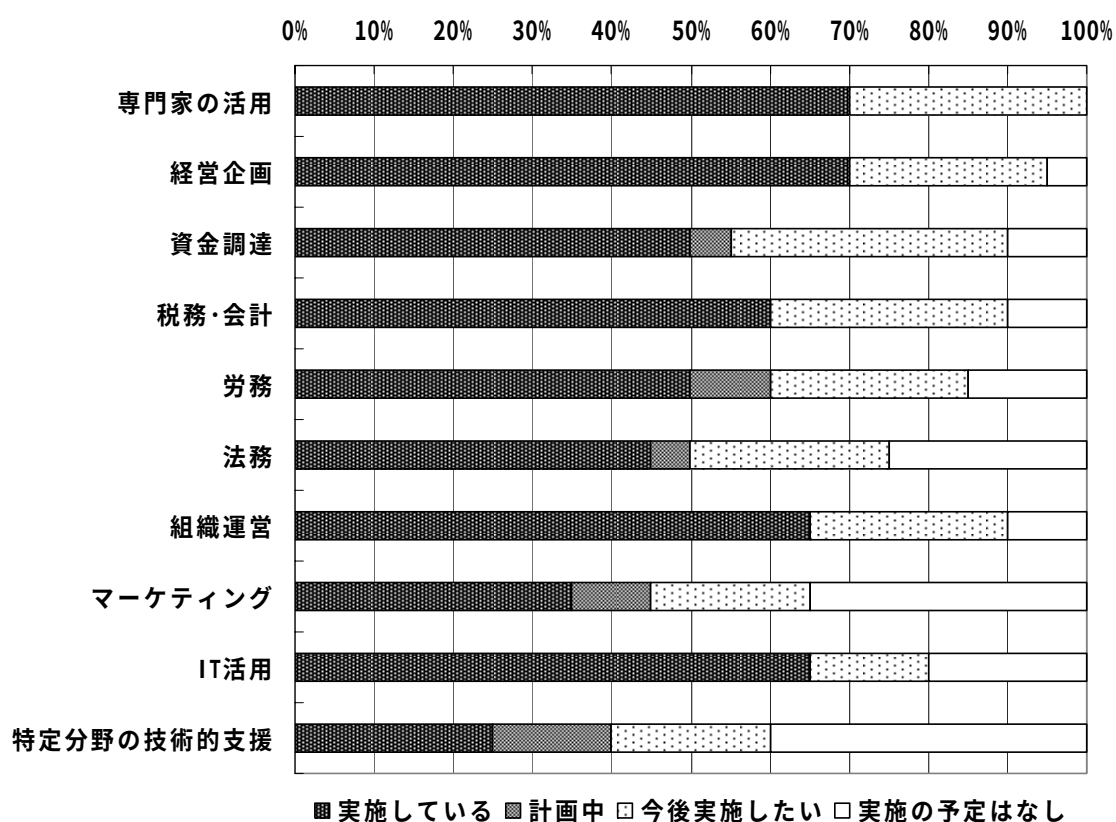


(6) マネジメントサポート

「経営企画」(70%)、「組織運営」「IT活用」(65%)、「税務会計」(60%)は実施しているところが多い。「専門家の活用」については70%が実施しているが、現在実施していないところも「今後実施したい」と回答している。全般的に現状では実施していない支援が多いが、今後はマネジメントサポートを強化していきたいという意欲が読み取れる。

なお図表は掲載していないが、売上規模とマネジメントサポート実施状況の相関をみると、マーケティング(35%)、法務(45%)が充実しているところは、売上規模が大きいことがわかった。

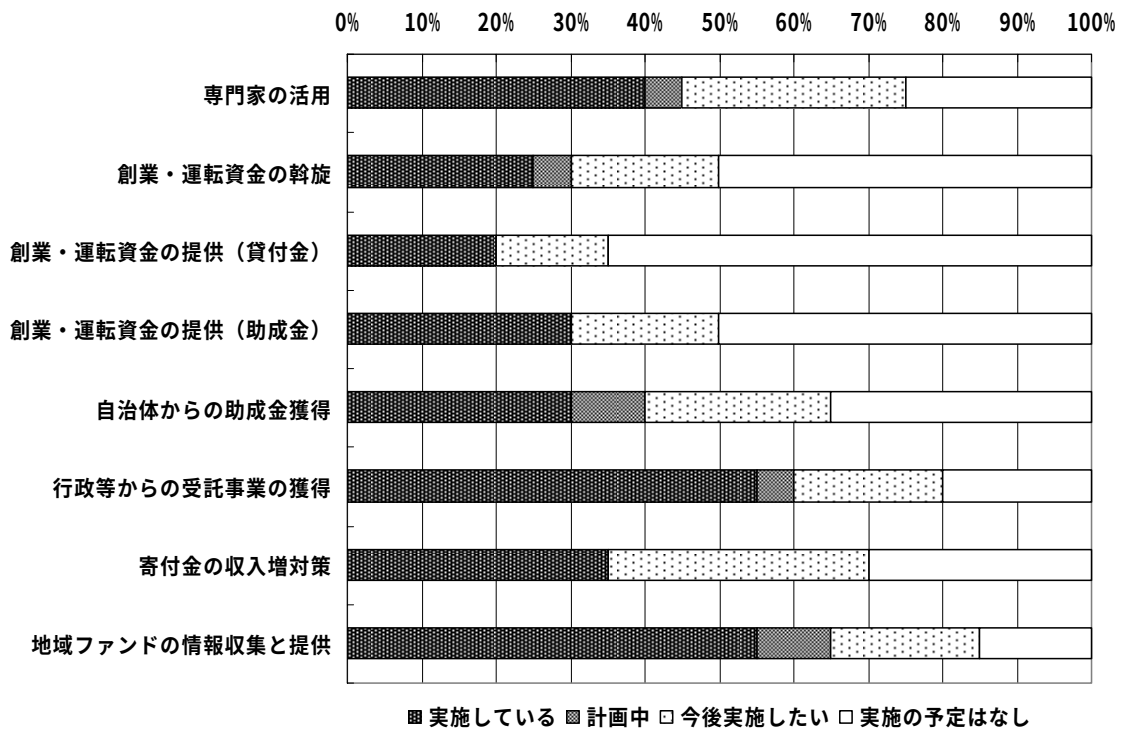
図表 13 マネジメントサポートの実施状況



(7) 外部資金調達支援

「行政等からの受託事業の獲得」(55%)、「地域ファンドの情報収集と提供」(55%)など、情報の提供や紹介は行っているが、「創業・運転資金の提供(貸付金)」(20%)、「創業・運転資金の提供(助成金)」(30%)など実際の資金調達や助成は行っていない。「専門家の活用」は40%である。

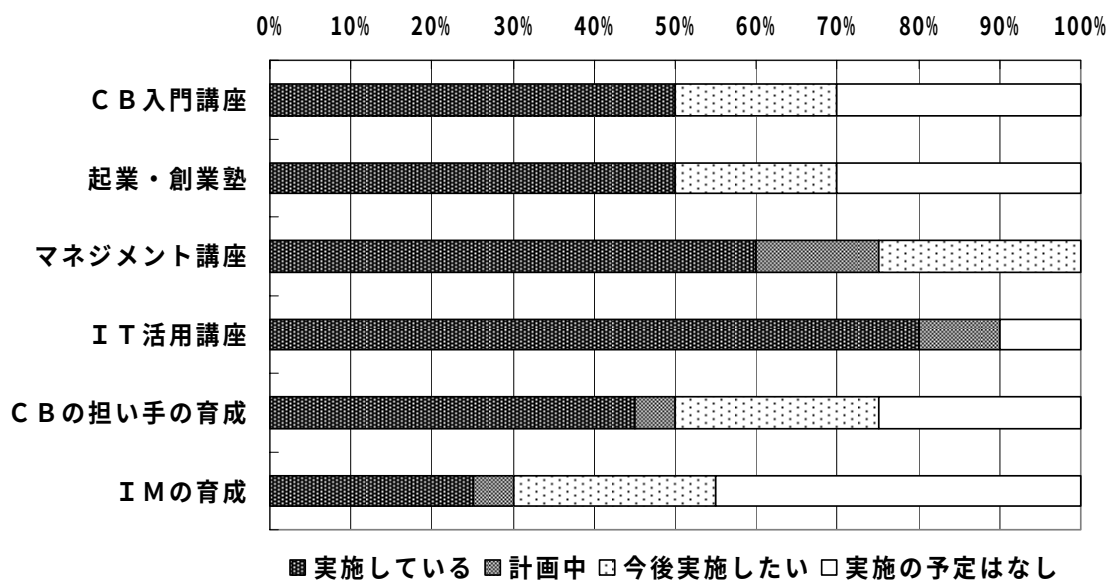
図表 14 外部資金調達支援の実施状況



(8) 講座・勉強会の開催

「IT 活用講座」（80%）、マネジメント講座（60%）などの実務講座は比較的实施されている。一方「CB の担い手の育成」（45%）、「CB 入門講座」「起業・創業塾」（各 50%）など人材育成にかかわる講座の開催は半数以下にとどまる。

図表 15 講座・勉強会開催の実施状況

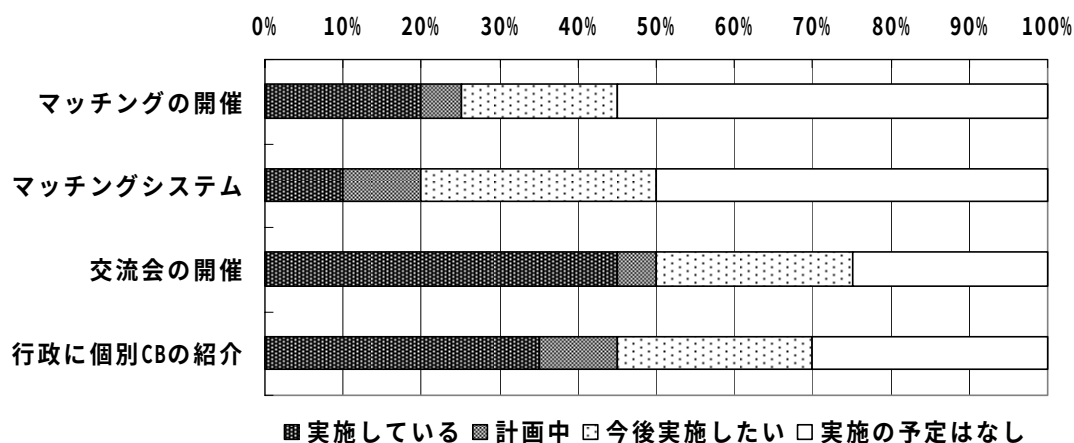


(9) マッチング・交流会の設定

全般的にはビジネスに直結するマッチング・交流会の実施は行われていない。

なお図表は掲載していないが、これを売上規模との相関で見ると、売上規模が小さいところは実施していないが、設立時期との相関で見ると、設立時期が早いところほどマッチングを実施していることがわかった。

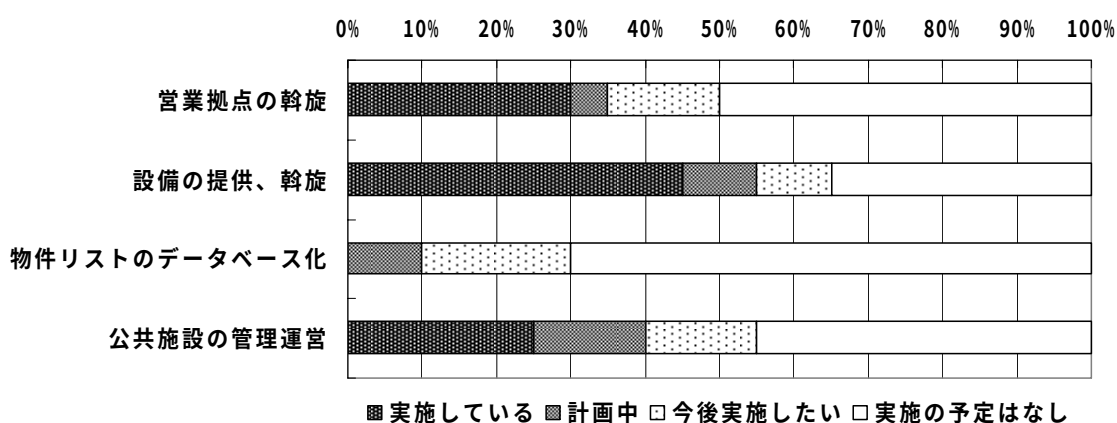
図表 16 マッチング・交流会設定の実施状況



(10) 設備の斡旋等

全般的には設備の斡旋等は実施されていない。今後の展開も考えていない。

図表 17 設備斡旋等の実施状況

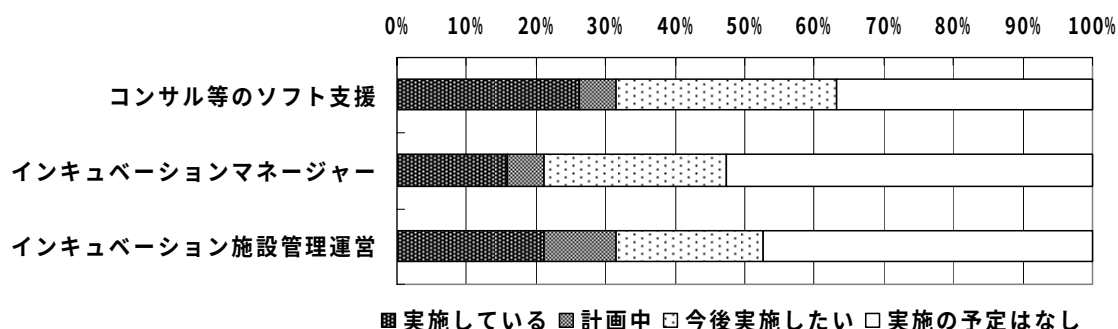


(11) インキュベーション機能

全般的にインキュベーション機能は実施されていない。

なお図表は掲載していないが、これを売上規模との相関で見ると、売上規模の小さいところは実施していない。インキュベーション機能を有するところは、ある程度の事業規模を持っているものと考えられる。

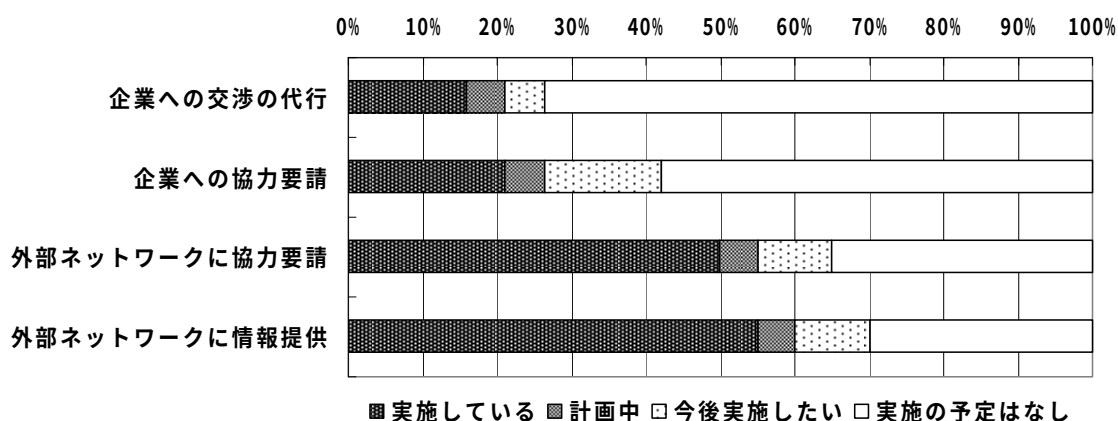
図表 18 インキュベーション機能の実施状況



(12) イベント等の支援

イベントなどの支援で「外部ネットワーク」を半数近くが活用している。しかし、全般的に企業との交流が少なく、企業への働きかけは弱いと考えられる。

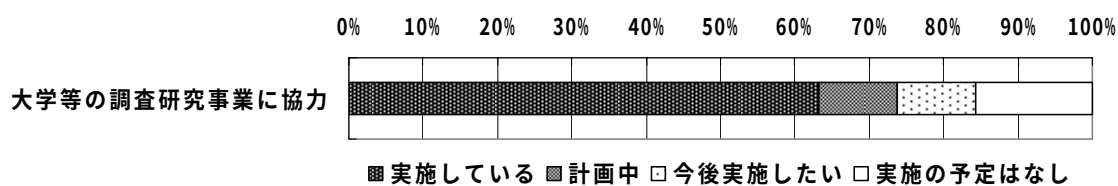
図表 19 イベント等支援の実施状況



(13) その他の支援

「大学等の調査研究事業に協力」は63%が実施している。「計画中」「今後実施したい」を含めた調査研究事業実施状況は84%で、調査研究事業への期待の高さがうかがえる。

図表 20 その他支援の実施状況



IV. アンケート調査票

2005年11月
(社)中小企業診断協会東京支部 コミュニティビジネス研究会

コミュニティビジネス支援活動についてアンケート

ここに頂戴する貴重なデータは、コミュニティビジネス支援組織の実態調査、および支援機能の研究に利用するものであり、この目的以外には一切使用いたしません。主旨ご理解の上、是非ともご協力たまわりますようお願い申し上げます。

ご記入者様のお名前・役職

I 貴団体の基本情報についておうかがいします

1. 法人・団体名称

2. 所在地

3. 代表者

①役職名

②氏名

4. 連絡先等

①TEL/FAX

②URL

5. 法人・団体設立日

6. 資本金もしくは設立資金

7. 売上高もしくは年間収入

8. 従業員数

※以下は該当する項目に○をつけてください。

9. 運営形態

①公設公営

②公設民営

③民設民営

10. 支援対象分野

①高齢者福祉・介護

②障害者福祉

③地域内交流活性化

④教育

⑤情報交流促進

⑥環境保全

⑦子育て支援

(複数回答可)

⑧文化・芸術・スポーツ

⑨他団体の活動支援

⑩地域産業の振興

⑪健康増進

⑫就労支援

⑬商店街活性化

⑭観光資源の振興

⑮安全・安心

⑯まちづくり

⑰その他()

11. 活動範囲

日常生活範囲型(①学校区域等型 ②市町村型) 広域型(③都道府県型 ④全国・ブロック型)

II 貴団体の運営状況についておうかがいします

※該当するところを○でかこってください。

運営状況	具体的には					備考
収益の確保 経費節減	1 主たる収入源	1.	2.	3.	4.	←会費・寄付金・事業・助成金・委託金などを多い順にご記入ください
	2 外部資金調達(借入金)等の有無	金融機関	支援団体	理事個人	借入なし	
	3 事業対価の収入増対策	行政の委託	イベント	その他()		
	4 有償スタッフの有無	常勤・有償	非常勤・有償	常勤・無償	ボランティアのみ	
	5 給与規程の有無	整備済	未整備・準備	未整備	制定予定なし	
	6 当期収支差額の対総収入比(直前決算期)	20%以上	10～20%	0～10%	マイナス	(収入－支出)÷収入×100(%)
運営体制	7 運営システム等の有無	会則・定款	事業計画	活動評価	年次活動報告	
人材面の強化	8 リーダーの確保	専門家	企業OB	学生	主婦	
	9 優秀なスタッフの確保	学生	企業OB	主婦	その他	
	10 外部協力者との支援ネットワークの形成	行政	金融機関	企業・団体	専門家	

Ⅲ コミュニティビジネスの支援内容についておうかがいします(1/4)

※ 該当する欄に○を記入してください。「CB」＝「コミュニティビジネス」

支援内容	具体的には	実施している	計画中	今後実施したい	実施の予定はない	備考
啓発・普及・広報活動	1 一般の人々に対する広報(インターネットなどIT活用)					
	2 一般の人々に対する広報(広報紙誌など紙媒体活用)					
	3 個々のCBの活動紹介					
	4 行政などへの意見書の提出、提言					
	5 CB関連の情報収集(諸CB活動の実態把握など)					
	6 その他()					
「集える場」「情報交換の場」の設定	7 CB関係者が集える場の提供					
	8 ホームページ(掲示板)などバーチャルな場の提供					
	9 その他()					
相談者への情報提供、助言	10 常設相談室の設置(個別相談室、メール相談など)					
	11 公開相談室の開催(セミナー後の臨時相談窓口など)					
	12 その他()					
セミナー・シンポジウム・フォーラムの開催(多人数参加型)	13 CBの普及・啓発・広報活動の一環					
	14 インターメディアリーの普及・啓発・広報活動の一環					
	15 交流会(ネットワークづくり)					
	16 その他()					
創業サポート	17 専門家の活用(派遣・相談・紹介)					
	18 事業計画作成					
	19 法人化・団体設立					
	20 その他()					

コミュニティビジネスの支援内容についておうかがいします(2/4)

支援内容	具体的には	実施している	計画中	今後実施したい	実施の予定はない	備考
マネジメントサポート	21 専門家の活用(派遣・相談・紹介)					
	22 経営企画(方針の策定・方策の検討など)					
	23 資金調達(詳細は外部資金調達支援を参照)					
	24 税務・会計(会計処理受託、会計ソフト斡旋など)					
	25 労務(社会保険の手続、就業規則作成支援など)					
	26 法務(各種申請代行、助言など)					
	27 組織運営(理事会の事務局運営、書類作成など)					
	28 マーケティング(販路開拓、販売促進など)					
	29 IT活用(情報システムの導入、活用など)					
	30 特定分野の技術的支援(品質管理/ノウハウなど)					
	31 その他()					
外部資金調達支援	32 専門家の活用(派遣・相談・紹介)					
	33 創業資金や運転資金の斡旋(金融機関などへ)					
	34 創業資金や運転資金の提供(貸付金として)					
	35 創業資金や運転資金の提供(助成金として)					
	36 自治体からの助成金獲得					
	37 行政等からの受託事業(委託金)の獲得					
	38 寄付金の収入増対策					
	39 地域ファンド・コミュニティファンドの情報収集と提供					
	40 その他()					

コミュニティビジネスの支援内容についておうかがいします(3/4)

支援内容	具体的には	実施している	計画中	今後実施したい	実施の予定はない	備考
講座・勉強会の開催 (少人数参加型)	41 CB入門講座					
	42 起業・創業塾					
	43 マネジメント講座					
	44 IT活用講座					
	45 CBの担い手の育成					
	46 インターメディアリーの育成					
	47 その他()					
マッチング・交流会 の設定	48 マッチングの開催(特定の日時を決めて開催、ビジネス目的)					
	49 マッチングシステム(データベースに登録して検索)					
	50 交流会の開催(情報交換・人脈づくり)					
	51 行政に個別CBの紹介(補助事業受託のため)					
	52 その他()					
設備等の斡旋等	53 営業拠点の斡旋					
	54 設備の提供、斡旋					
	55 物件リストのデータベース化					
	56 自治体等の公共施設の管理運営					
	57 その他()					

コミュニティビジネスの支援内容についておうかがいします(4/4)

支援内容	具体的には	実施している	計画中	今後実施したい	実施の予定はない	備考
インキュベーション 機能	58 コンサル等のソフト支援					
	59 インキュベーションマネージャーの配置					
	60 自治体等のインキュベーション施設の管理運営					
	61 その他()					
イベント等の支援	62 企業への交渉の代行(運動場やテントの借用など)					
	63 企業への協力要請(チケットの前売りなど)					
	64 外部ネットワークを使って協力要請(ボランティア募集など)					
	65 外部ネットワークを使って情報提供(イベント情報など)					
	66 その他()					
その他の支援 (調査等)	67 大学等の調査研究事業に協力					
	68 その他()					

ご協力いただき、まことにありがとうございました。

※【コミュニティビジネス】地域の課題を地域住民が主体的に、ビジネスの手法を用いて解決する取り組みのこと。(関東経済産業局の考え方)

【インターメディアリー】コミュニティビジネスに対して何らかの支援を専ら行う組織(者)「中間支援機関」のこと。(同上)

おわりに

本書は、調査研究事業委員会 11 名のメンバーが、プロジェクトの立ち上げ以降 6 ヶ月にわたり密度の濃い討議を重ねながら研鑽を積み、まとめ上げた報告書である。

昨年度の調査研究事業で明らかになった「コミュニティビジネスが抱える課題」を受けて、経営支援に携わる私たち中小企業診断士が、コミュニティビジネス支援で発揮すべき機能について考えた。中間支援機関として積極的な活動を展開している機関・組織にヒアリング、アンケートで実態調査した上で、中小企業診断士だからこそできる支援機能を「手引き」というかたちで報告した。

中間支援機関の実態調査にあたっては、メンバーが手分けをして関東圏の 12 機関を訪問し、ヒアリング調査を行った。中間支援機関として優れた実績を持つ担当の方々の話を伺いながら、中間支援機関の信念や使命、覚悟などに大いに触発された。「私たちならばどうするか、何ができるか！」その問題意識が「手引き」の作成につながったといえる。

コミュニティビジネスは、事業目的や組織形態、人のかかわり方等々がこれまでのビジネスとは異なる。特にコミュニティビジネスが掲げるミッションを共有できないと支援に携わることさえできない。そのため「手引き」はコミュニティビジネスの特性を具体的に盛り込み、支援現場がイメージできるように工夫した。

「支援現場ですぐに役立つわかりやすいもの」それが執筆メンバーの合言葉であった。残念ながら紙面の都合で取り上げる支援機能は絞りこまざるを得なかったが、これを「スタート」にして、更に「中間支援に携わる皆様の役に立つ手引き」へとバージョンアップさせていきたいと計画している。

皆様の忌憚のないご意見をお聞かせ願えれば幸いである。

	亀沢 大介
	河合 陽子
	久下 平治
	出川 克己
	望月 信宏
創業編リーダー	藤原 義行
財務・会計編リーダー	堀越 仁
オペレーション編リーダー	中村 信昭
手引き編集担当	木村 泰三
事例編集・アンケート編集担当	
編集長	兼子 俊江
編集責任者	藤崎 学

平成 17 年度マスターセンター補助事業
関東圏における C B 中間支援機関の実態調査報告および支援策の提言
－中小企業診断士に期待される役割－

発行日 2006 年 1 月 23 日
編集長 兼子 俊江
編集責任者 藤崎 学
発行 社団法人中小企業診断協会東京支部コミュニティビジネス研究会
〒104-0061 東京都中央区銀座 2 -10-18 東京都中小企業会館 7 階
TEL 03-5550-0033 FAX 03-5550-0050
頒布価格 1,500 円
印刷所 東京リスマチック株式会社
〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-6-12
TEL 03-3595-4081 FAX 03-3595-4080
