



# ソーシャルビジネスとは

## 1 誰もが主役である社会づくり

市民が主体となって社会が抱える課題をビジネスの手法により解決し、社会が元気になるように活動の利益を社会に還元し、付加価値をもたらす事業を、「ソーシャルビジネス（通称「SB」）」といいます。SBの中で、特定の地域に根ざした社会的課題をビジネスとして行う業態を特に、

「コミュニティビジネス（通称「CB」）」と呼びます。そして、これらの担い手は「社会起業家」と呼ばれます。誰もが、より安心して暮らしていくためには、こうした地域の課題解決に取り組む多彩な担い手を増やしていくことが必要です。

## 2 ソーシャルビジネスの特徴

社会的課題の解決を行いながら新しい社会的価値や社会への波及効果を持ち（ソーシャル性）、かつどのように利益を確保するのかなど、継続するための事業性の視点（ビジネス性）の双方を持つのがSBの特徴です。

現在、地域や社会には、少子高齢化の進展、人口の都市部への集中、ライフスタイルの変化

などに伴い、高齢者・障害者の介護・福祉、共働き世帯の子育て支援、青少年・生涯教育、まちづくり・まちおこし、環境保護など様々な社会的課題が顕在化しています。社会起業家は、こうした社会的課題を自らの課題、言わば「心のトゲ」と意識し、その思いを仲間に伝え、問題を解決する事業を展開していきます。

## 3 関わるステークホルダー（利害関係者）の理解と支援を活かす

SB発展の鍵、それは関わる地域住民、利用者、寄付者、行政、金融機関、企業などのステークホルダーの理解と支援を受けることです。SBの主体が、ミッションや組織のあり方、事業目的、経営について自ら効果検証を行うことによって、

新たな課題の発見や改善へつなげることが可能となり、その一連のプロセスや結果についての情報の発信が、ステークホルダーの理解へとつながり、支援の拡がり生み出します。

## 4 大きな一歩として

こういったSBの事業を始めるに当たって、最初は社会的課題に気づいた自分自身からはじまります。本書を参考に、心に「ちくっ」ときた課題の「心のトゲ」を分析し、取り組むべきテーマを決めながら、構想を練ってみましょう。すで

に事業をされている方には、ソーシャルビジネスにおける次の一歩として本書にある、成長段階に応じた視点を事業の参考にしてください。

誰もが、より安心して暮らしていくため、地域の課題解決に取り組む一歩を踏み出しましょう！

ソーシャルビジネスを始めたら起こりうる期待や疑問・不安 ..... 3

## 《第1章》

ソーシャルビジネスの先進事例 ..... 5

NPO 法人せかんど ..... 5      NPO 法人きらっと ..... 9

有限会社いずみの里 ..... 7      NPO 法人フェリスモンテ ..... 11

## 《第2章》

1. 事業候補期 ..... 13

疑問を模索する ..... 13

2. 起業準備期 ..... 15

ソーシャルビジネスの準備をする ..... 15

事業計画の準備をする ..... 17

3. 起業期 ..... 21

事業体制を整える ..... 21      収入を安定させる ..... 25

成長に応じて予算を組み替える ..... 23      社会的な活動の実感をつかむ ..... 25

4. 成長期～安定期 ..... 27

社会的役割を果たす ..... 27

成長する体制に変化する ..... 27

## 《第3章》

支援機関一覧 ..... 31

## 《第4章》

Q&A ..... 35

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期  
～  
安定期

支援  
機関

Q  
&  
A

# ソーシャルビジネスを始めたら 起こりうる期待や疑問・不安

## 事業候補期

想いを温める

ソーシャルビジネスといっても何をしてもよいかわからない

心に「ちくっ」ときた想いを、どういったものか分析することで、自分自身の問題として捉えてみます。

またそれに対しての幅広い情報を仕入れます。

→ P.13 心のトゲの棚卸し／アンテナを張る

支援機関 5・6・16

ソーシャルビジネスは誰がどこで何をしているのか知りたい

インターネットで調べたり、中間支援 NPO など支援組織に行き紹介してもらいます。

また実際の現場の活動に参加してみることで、より理解が深まります。

→ P.13 現場を知る

成功事例を知りたい

この入門書では 4 団体紹介しています。

この他にも成功した団体はあります。インターネットで調べたり近隣の中間支援組織で紹介してもらえます。

→ P.5 ~ 12 事例紹介

事業を 1 人でするのは不安…

事業を一緒に行える「共感者」という仲間をつくるため、こんなことがしたいという熱い想いを周囲の人に話してみましょう。

→ P.13 共感者を集める

P.19 仲間を集める

## 起業準備期

起業の準備をする

地域の現状を知るには

市区町村のホームページや民間の研究機関などのウェブサイトで見たり、実際に話を聞きに行くなど団体や地域の先進事例から学べます。

→ P.15 地域の現状をまとめる

支援機関 1・16・17

事業計画の作り方

これからの事業について 3 年間を目途に書き出してみます。

そこから逆算して今年することや、来年することの計画を立てます。

→ P.17 事業計画の準備をする

支援機関 5・6・16・17・18

立ち上げ資金はいくら必要か

出資金を集めたり、会費を集めたりします。

また法人格を取る場合は設立費用なども用意しておくことが重要になります。

→ P.17 安定的な財源を確保する

P.19 適切な法人格を選択する

支援機関 5・6・16・17・18

法人格の選び方を知る

事業の内容や方向性、法人格の特徴を考えあわせ最適な形態を選び、設立手続きを行います。

→ P.19 適切な法人格を選択する

支援機関 5・6・16・17・18

関西で先進的な取り組みを行うソーシャルビジネスの事業を調査した結果、事業の成長段階に応じて様々な期待や疑問・不安があることが分かりました。

時系列に、自らの想いを温める「事業候補期」、起業の準備をする「起業準備期」、起業してすぐの「起業期」、事業が安定していく「成長期～安定期」の4つの成長段階があります。

それぞれの段階で起こる問題ごとに、本ガイドブック内容と支援内容が対応しています。

## 起業期

起業してすぐ

### 経営目標を立てる

日計表・月次試算表・年間の比較損益計算書を作成することで経営目標を立てることができます。

→ P.23 月別に経営状況を把握する  
支援機関 5・6・16・17・18

### 収入にはどのようなものがあるか

事業収入だけが収入ではありません。補助金・助成金・受託金・会費・寄付金などがあり、それぞれメリット・デメリットがあります。

→ P.25 収入を多様にする

### スタッフを雇用する

労務環境の整備が必要になってきます。

→ P.21 労務環境を整備する  
支援機関 5・6・16・17・18

### スタッフ間の意思疎通を促す

活動の目的やめざすべきビジョンを共有したり、修正したりするため、総会などを活用します。

→ P.25 社会的な活動の実感をつかむ

### 法律を知る

法令を順守することで社会的責任を果たし、利用者や市民の信頼を得よう努めます。

→ P.21 社会を担う組織として意識する  
支援機関 5・6・16・17・18

### 専門家を探す

外部機関や有識者に意見を求めたり、参画してもらうことにより違ったものの見方ができます。

→ P.23 専門家に相談する  
支援機関 1・2・3・4・5・6・7・18

## 成長期～安定期

収入が安定したとき

### 他団体と協働するには

地域の課題を解決するには、多様な視点からの取り組みも必要です。

違った強みを持つ他団体やセクター・地方自治体との協働も有効です。

→ P.29 時代に合わせてビジネスを変化する  
支援機関 1・2・3・5・6・16・18

### 全国的なネットワークに参画しよう

イベントや勉強会で、情報や意見を交換し、横のつながりを作ります。

→ P.27 ネットワークを担う

### 人材を育成する

現場のマネージャーを決め、さまざまな業務を任せます。そうして後継者を育てることも大切です。

→ P.29 人材を育成する  
支援機関 5・16

### 融資を受けるには

新たな資金を作る方法の1つとして考えます。

→ P.27 新たな資金を作る  
支援機関 11・12・13

### 今後の展望を考える

社会制度の変化をつかみ、ビジネスモデルを変化させることで安定した事業体制を築きます。

→ P.27 社会制度の変化をつかむ  
P.29 時代に合わせてビジネスを変化する

# 第1章

## ソーシャルビジネスの先進事例

本章では代表的なソーシャルビジネスの事例を紹介します。それぞれの事業団体が経験したことや、そこからの気づきなどを取材しています。

### NPO 法人せかんど

地域のニーズに後押しされて、仲間とともに総合住宅介護サービス事業を立ち上げ事業を変化させました。現在は福祉有償運送事業の法制度化に伴い、福祉有償運送運転者講習会主催団体になっています。

#### 代表者名

松上 達史

#### 住所

堺市南区桜尾 3093-7

#### TEL

072-260-1294

#### HP

<http://npo-2nd.com/>

#### 事業開始日

1999年6月15日

#### 対象者

高齢者・障がい者

#### 対象エリア

堺市全域・高石市・和泉市

#### 事業内容

- ① 居宅介護支援事業
- ② 通所介護事業
- ③ 訪問介護事業
- ④ 訪問看護事業
- ⑤ 訪問入浴介護事業
- ⑥ 認知症対応型通所介護
- ⑦ 障がい福祉サービス

#### 今回取材した内容

福祉有償運送事業（現在は行われておりません）

#### 事業規模（経常収益）

2億6900万円

#### 従業員数

有給者 120名  
無給者 0名

住み慣れた地域で暮らすために、福祉有償運送事業で培った経験を基に、高齢者や障がい者の支援を総合介護サービス事業としてビジネス化しています。

	地域課題解決対象者	社会価値	動き／事業 ★コストポイント	経営資源 (ヒト・モノ・カネ・情報)
ソーシャル	・要介護認定者、障がい者など通院、帰宅などの移動が困難になった者	・通院、買い物時の不安解消 ・雇用創出	・有償福祉運送事業	<ヒト> ・通院時に移動に困った経験 ・同じ想いを持った患者仲間
ビジネス	顧客 ★収入発生ポイント ・要介護認定者、障がい者など通院、帰宅などの移動が困難になった者	顧客への価値 ・外出サポート ・エンドユーザーを意識した安心・安全な運転	主要な消費 ★コストポイント ・有償福祉運送事業	<モノ> ・自家用車  <情報> ・福祉有償運送運転者講習会



## 1 福祉有償運送事業の施行



「せかんど」の代表である松上さんは1996年からの一年間、闘病生活を過ごした後、抵抗力も落ちた状態での通院に疲れ果てて神経質になっていました。「通院を少しでも楽にしたいよ

ね」という患者仲間からの言葉により、外出サポートの必要性を感じました。

当時は法律が整備されていませんでしたが、独自に事業を立上げ、有償で行う車による移送サービスを開始しました。

福祉有償運送事業の開始に伴いNPO法人に移行しました。「堺市でも大阪府でも福祉有償運送事業は我々が最初だったので、行政の方に書類の書き方から学びました。」この時、人との繋がりの大切さを感じたそうです。

今では福祉有償運送事業は形を変え、国土交通大臣認定の福祉有償運送講習会主催団体として、運転者要件の必修カリキュラムを定期的に企画・開催しています。

## 2 中核を担う共感者は患者仲間から

患者仲間が自らの経験をもとに外出サポートを運営する団体を設立したということで、よくメディアに取り上げられ、活動の趣旨に賛同した高齢者から参加したいという声があがりました。ボランティア団体からNPO法人となり、介護保険事業所となるに伴って、有資格者と有償のドライバーを組織化し、業態を形成していきました。

ニーズに後押しされて、移送から介護へ、また看護分野へとビジネスを変化させました。要支援の人を移送した介護施設で、以前働いていた看護師に偶然出会い、意気投合して一緒に訪

問看護ステーションをつくりました。

看護は医療なので介護より幅広く利用者のケアができるため、利用者の生活の幅が広がりました。

介護や看護の仕事は職員の定着率が低いと言われていますが、社会課題の解決をしていく中で「せかんど」は地域経営のナンバーワンになるよりも、職員の定着率の高さでナンバーワンになりたいと思っています。そのためにヘルパーから出る意見は丁寧に聴き、いかに現場で活かすかを共に考えます。

## 3 時代に合わせて事業をシフトする

松上さんのライフワークは、病院の講演会に出向き、元患者でも生き生きと仕事をしている所を見もらうことで、長期入院の患者さんに勇気や夢を与えることです。

病気で長期入院後、退職する人が多いのですが、仕事を奪われては生活が成り立ちません。「せかんど」は医療従事者・がん患者就労支援団体で組織される意見交換会に、がんサバイバーとして参画し、就労や起業への応援をしています。

現在、事業所は桧尾・高石・三国ヶ丘にありますが、認知症なら高石、精神障害なら三国ヶ丘と専門分化しています。これからも時代に合わせて事業所を増やして、少しでも地域の人た

ちの助けになればと「せかんど」らしい事業を展開しています。



### < Point >

- ① 仕組みをつくる
- ② 地域ニーズの代弁者になる
- ③ 事業を選択し、専門的に行う

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期～安定期

支援機関

Q & A

# 有限会社いずみの里

和泉市南部リージョンセンター「道の駅いずみ山愛の里」を拠点に活動しています。行政との交渉や勉強会など、さまざまな経験を経て道の駅に出店しました。農家女性 50 人が地産地消の農作物や加工品の販売で地域農家に収入をもたらしました。

## 代表者名

岡田 雅子

## 住所

和泉市仏並町 398-1 和泉市南部リージョンセンター 道の駅「いずみ山愛の里」内

## TEL

0725-92-3877

## HP

<http://izuminosato.fem.jp/>

## 事業開始日

2001 年

## 対象者

近隣住民・来訪者

## 対象エリア

和泉市・岸和田市

## 事業内容

- ①手作り食品の製造・販売事業
- ②地域の小学校での食育活動事業
- ③郷土料理～本物の味の伝承活動事業

## 今回取材した内容

食育活動事業

## 事業規模

7000 万円

## 従業員数

社員 37 名  
パートタイマー 14 名

いずみの里の社会的な価値は、地域の伝承された味（おふくろの味）を伝えていくことであり、女性起業家として生産者の顔が見える農家のビジネスモデルを構築しています。

	地域課題解決対象者	社会価値	動き／事業 ★コストポイント	経営資源 (ヒト・モノ・カネ・情報)
ソーシャル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元農家</li> <li>・農家の女性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まだ食べられるのに捨てられる食材（食品ロス）の解消</li> <li>・本物の味を知る知恵の伝承</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自らが作る農作物の加工、企画、販売機会の提供</li> </ul>	<p>&lt;ヒト&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元農家のネットワーク（農家、地元行政など）</li> </ul> <p>&lt;モノ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・道の駅</li> <li>・自らが作る農産物</li> </ul>
ビジネス	<p>顧客 ★収入発生ポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市内外の住民</li> <li>・道の駅への来客</li> </ul>	<p>顧客への価値</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産者の顔が見える安心・安全な食品の提供</li> <li>・食育の普及</li> </ul>	<p>主要な消費 ★コストポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・和泉市産の食材を中心に使った加工食品の販売</li> <li>・米粉パン</li> <li>・ジャム・マーマレード</li> <li>・味噌</li> <li>・ドレッシング</li> <li>・佃煮等</li> </ul>	<p>&lt;カネ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・立ち上げ時 50 人が 10 万円ずつ出資</li> </ul> <p>&lt;情報&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元小学校でのマーマレード教室</li> </ul>



## 1 出会いの里

当初JAの朝市で農家の主婦が各自持ち寄った野菜や果実の販売をしていました。「いつか自分たちの拠点をもちたいね」と話し合っていた時、道の駅が和泉市に建設されると聞き出店を申し込みました。

3年間の検討の末、和泉市内の農家の主婦50名が10万円ずつ出資し、2001年に大阪府で初めて農家の女性による法人を設立しました。

朝市をはじめた頃、食べられるにも関わらず市場に出回らない夏みかんが多くでき困っていました。農家の主婦たちが加工しマーマレードとして販売すると、朝市や直売所を利用している方々が顧客となりました。

一方で地域の子どもたちに、なくなりつつある地域の味を伝承したいという課題を持っていま

した。学校給食に味噌等を供給し、市主催の郷土料理体験教室や、学校の栄養士を対象にした味噌作り講習がきっかけとなり、市内小学校で子どもたちにマーマレードや米粉パンづくりの体験指導も行っています。



## 2 農家の女性による起業のロールモデル



農家の妻は夫と共に季節ごとの野菜や果物作りをして働きます。

「道の駅」で働くことは、家族に負担をかけるので、朝早くに起きて家族の食事を作り、夜は昼間の分も働きました。こうした頑張りでも収入が増えたことで、やっと家族に認められました。

農家の女性起業家として初めて自らの口座を持たせたことが嬉しく、自分たちのお金で仲間と共に海外旅行に行くことができ、それがモチベーションアップに繋がりました。

「いずみの里」は、農家の女性起業家の進むべき道を示し、地域の女性たちに夢を与えています。

## 3 たえず進化する



「いずみの里」は市内や府内の各種のイベントに積極的に出向き、加工品や野菜、果物の話をしたり、いずみの里設立の経緯について話すことで想いを伝えています。これが大型量販店や地域スーパーへの販売ルート拡大につながり、農家の売り上げにもつながっています。

また、地域の加工業者との連携を深めることで、新たにみかんのペーストやドレッシングを商品化し、道の駅などで販売するとともに、学校給食でも利用もされています。

### < Point >

- ① 農家の女性起業家のロールモデル
- ② 仲間で合意しながら出資金を集めた
- ③ 事業を継続するために、たえず進化する

# NPO 法人きらっと

起業前の代表者の経験も大切にしながら、起業準備期から「現場主義」を大切にしています。また、「障がい者の就労支援」と「高齢化に伴う地域福祉の充実」を組み合わせる地域課題を解決するビジネスモデルとして特色があります。現在は、継続できる組織体制の構築を目標に事業を行っています。

## 代表者名

佐野 道子

## 住所

堺市堺区八千代通 3 番 26 号

## TEL

072-230-4198

## HP

<http://www.geocities.jp/npokiratto/>

## 事業開始日

2005 年 04 月 13 日

## 対象者

子ども、障がい者、高齢者

## 対象エリア

堺市全域  
(配食サービスは堺区及び西区、北区の一部)

## 事業内容

- ①ふれあいサロン事業
- ②配食サービス事業

## 今回取材した内容

- ①就労継続支援 B 型事業
- ②配食サービス事業
- ③サロン事業

## 事業規模

1480 万 7832 円 (2013 年度)

## 従業員数

5 名

社会的な付加価値として、障がい者がいきいきと仕事ができる場の提供と高齢者の居場所づくり、健康促進、地域の高齢世帯の見守りを兼ねた安心・安全な食事の提供を行っています。一方、ビジネスとして就労継続支援 B 型事業として収入の確保を図っています。

	地域課題解決対象者	社会価値	動き／事業 ★コストポイント	経営資源 (ヒト・モノ・カネ・情報)
ソーシャル	・障がい者とその家族	・障がい者理解の普及・拡大 ・障がい者がいきいきと仕事ができる場の提供	就労継続支援 B 型事業による ・ふれあいサロン ・配食サービス	<ヒト> ・一緒に働いてくれる仲間 ・いきいき働く障がい者
	・高齢者	・高齢者の居場所づくり ・高齢者の健康促進 ・高齢世帯の見守り	・サロン壁面を無料の作品展示の場として活用	
ビジネス	顧客 ★収入発生ポイント	顧客への価値	主要な消費 ★コストポイント	<モノ> ・ふれあいサロン ・配達用車
	・地域住民 (特に高齢者)	・安心・安全な食事の提供	就労継続支援 B 型事業による ・ふれあいサロン ・配食サービス	<カネ> ・出資金 (代表・メンバー) ・金融機関からの借り入れ

## 1 「NPO 法人きらっと」の誕生



障がい者が学校を卒業し一般就労した場合、短期間で辞めざるを得ないケースがあります。例えば、周りの人とうまくコミュニケーションがとれないので、仕事上の支障があったり、休憩時間をうまく過ごせないなどの原因があります。

## 2 2つの地域課題を解決する「きらっと」・・・地域福祉×高齢化



「きらっと」の料理は、すべて手作りです。他の作業所が育てた野菜をたくさん使い、味付けは減塩にしています。例えば、1年間で20回以

## 3 継続できる事業体制に

「石の上にも三年、3年続けたら事業は続く」と創業塾で言われ、いろんな困難も多くの仲間の支えで乗り切って、事業を継続してきました。一方で、将来的にも永く続けられる組織づくりを目標にしています。「きらっと」のような、障がい者の居場所、働く場、地域の方々の集える場がもっと増えていけばいいと思っています。地域の方々と障がい者の方々が交流できることで障がい者の理解も進み、誰もが住みやすい社会につながると考えています。

設立当時は作業所と一般就労との間の中間的な場がなく、そうした就労が必要ではないかと思い、2005年NPO法人きらっとを設立しました。

起業前に大阪商工会議所主催の創業塾に通いました。そこで損益分岐点などを習い、予算書も書きました。そのとき収支計画の作り方を学んだことで、自分がこれから何をしなければならぬかが分かりました。堺市主催のNPO支援体験サロンにも参加して、半年間NPO法人について学びました。その際、ソーシャルビジネスの参考になるような活動をしているNPO法人にヒアリングに行く機会を得ました。

また、NPO法人を設立するのに1年ほど準備をしましたが、その間堺市社会福祉協議会に色々と教わったり、配食サービスをしている事業所を2カ所見学したりしました。

上入院していた人がこの1年間入院しなかったり、80代の高血圧の人がお医者さんがびっくりするくらい血圧が下がったりなど、地域住民の健康に寄与しています。

以前は毎年1～2人の障がい者が「私もきらっとで働きたい」と希望されていましたが、2人以上は雇用できませんでした。しかし、2013年から就労継続支援B型事業所の指定を受け、職員を複数雇用でき、それまで以上に障がい者の立場に立った視点で支援できるようになりました。今まで在宅ですごしていた方も通所日数が増えてきています。2014年4月現在、障がい者11名を受け入れることができています。



### < Point >

- ①自身の経験を活かして地域課題に寄り添う
- ②2つの地域課題を解決するモデル
- ③継続を意識した組織体制

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期～安定期

支援機関

Q & A



# NPO 法人フェリスモンテ

いくつになっても地域で暮らせることをめざし、利用者の生活に密着する地域福祉を実現しています。現場を通して見てきたニーズや課題に一つ一つ丁寧に対応しながら、事業を多角化しています。また、それぞれの部署で働く人を雇用・育成し、安定した事業体制を築いています。今では、各関係機関と連携を取りながら、制度サービスでは対応できない部分も含めて総合的に支援しています。

## 代表者名

山王丸 由紀子

## 住所

大阪市旭区太子橋 1 丁目 23-15

## TEL

06-6958-0011

## HP

<http://www.otasha.ne.jp/>

## 事業開始日

1999 年 2 月 1 日 (1999 年 9 月 13 日認証)

## 対象者

高齢者・子ども・障がい者

## 対象エリア

大阪市旭区・生野区

## 事業内容

- ①ヘルパー派遣
- ②デイサービス
- ③配食サービス
- ④コミュニティ喫茶 など

## 今回取材した内容

就労困難者等の就労支援事業

## 事業規模

2 億 2190 万円

## 従業員数

有給者 80 名  
無給者 20 名

社会に提供する付加価値とそのサービスを受ける利用者が同じであるという SB のビジネスモデルです。自宅にいながらその人が必要な介護サービスを受けられる、こうしたサービスの一部を就労困難者が担っています。

	地域課題解決対象者	社会価値	動き／事業 ★コストポイント	経営資源 (ヒト・モノ・カネ・情報)
ソーシャル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者、子育て世帯、就労困難者など社会的弱者全般</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 普段の生活の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ヘルパー派遣</li> <li>・ デイサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;ヒト&gt;</li> <li>・ ヘルパー、管理栄養士など事業に合わせた人材</li> <li>・ 代表に代わって現場を切り盛りする人材</li> <li>&lt;モノ&gt;</li> <li>・ グループハウス</li> <li>&lt;カネ&gt;</li> <li>・ 事業収益</li> <li>・ 助成金</li> <li>&lt;情報&gt;</li> <li>・ 他団体との連携</li> <li>→ネットワークを担う</li> <li>・ 大学で教える</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者の低栄養の防止</li> <li>・ 見守り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 配食サービス</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者向けの共同住宅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループハウス</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域住民の居場所づくり</li> <li>・ 就労困難者の就労の場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニティ喫茶</li> </ul>	
ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客</li> <li>★収入発生ポイント</li> <li>・ 要介護者</li> <li>・ 地域住民</li> <li>・ グループハウスの住民</li> </ul>	顧客への価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要な消費</li> <li>★コストポイント</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 介護保険事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ヘルパー派遣</li> <li>・ デイサービス</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安心・安全な食事の受給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 配食サービス</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安定的な家賃収入の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループハウス</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安心・安全な食事の受給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニティ喫茶</li> </ul>	

## 1 利用者の生活に密着する地域福祉の実現

1999年、NPO法人フェリスモンテを設立しました。ヘルパー派遣、ケアプラン作成、配食サービス、デイサービスというビジネスを通じて、いくつになっても地域で暮らせる社会づくりをめざしています。高齢者・障がい者・就労困難者など、利用者一人一人抱えている課題が違うので、こうした課題に向き合うことで事業を多角化していくのが、フェリスモンテのスタンスです。

例えば2004年、独居の高齢者でも自分らしく暮らせる共同住宅をつくりたいと、賄いつき高齢者住宅（グループハウス）を開設しました。2007年には元気なお年寄りが仲間と繋がる場を提供したいと考え、コミュニティ喫茶「花しょうぶ」を開きました。「花しょうぶ」の運営を進めていく中で、就労困難者との関わりやホームレス支援団体との関わりが増えていきました。以前から就労困難者の支援は始まっていましたが、対象が増えていったため、2013年、就労困難者などの支援を自主事業として取り組むことになりました。現在20代から50代までのスタッフ10人が同じマンションに住んでいます。そこで暮らしながら、コミュニティ喫茶や配食サービスの運

営、デイサービス、グループハウスでの見守り・配膳・洗い物・洗濯・掃除・草むしりなど、フェリスモンテはこうした事業をうまく運営しています。そんな中、利用者から「花しょうぶ」で居酒屋をやろうと提案が出ました。現在毎週土曜日夜の営業で、就労困難者もスタッフとして働いています。地域の方も、フェリスモンテで働いているヘルパーも、グループハウスを利用している方もみんなが集まってきます。地域の人が集まる場所を日中提供するだけでなく、夜も営業することでフェリスモンテが地域の人とつながることができる時間が広がりました。



## 2 安定した事業体制・・・組織の拡大

現在フェリスモンテの利用者は約500名。事業体制は、総会・役員会・経営会議（事務局・介護事業部・ケアマネジメント事業部・地域交流事業部）となっています。スタッフは正社員・アルバイト・ボランティア合わせて約100名。そのうち正社員は10名です。ヘルパーはもちろん、ケアマネージャー・管理栄養士・配食コーディネーターなど様々な人たちが働いています。

組織の規模が拡大したのは、「ニーズがあればなんでもやってみる」というフェリスモンテの行動力があつたからです。一方で終了した事業もたくさんあります。しかし、最近では食と農のプロジェクトに参加して生野区の空き家・空き地で畑を耕すことで地域の居場所づくりを始めています。こういった新しい取り組みにチャレンジすることで事業が拡大しています。

## 3 社会的な役割をはたす・・・ネットワークを活用する



現在、代表の山王丸由紀子さんが住民参加型在宅福祉サービス団体全国連絡会の代表幹事をしています。このような全国のネットワークをつくることは、互いに活動を発展・進化させ、情報交換を図るだけにとどまらず、社会的な役割を果たし、大阪の福祉の向上に寄与しています。このように社会課題解決の主人公としての動きは、フェリスモンテ自体の事業の強化につながっています。

### < Point >

- ①地域ニーズから対象者にあつた事業を決定する
- ②事業を多角化できる組織体制づくり
- ③社会的役割としてネットワークの中心を担う

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期～安定期

支援機関

Q & A

## 第2章

# 4つの成長段階

「事業候補期」「起業準備期」「起業期」「成長期～安定期」各期で行う主な取り組みを紹介します。

## 事業候補期

事業候補期は、社会起業家を志す、自らの想いを温める期間です。「今何に関心があるのか」を自らに問いかけ、「今やるべきことは何か」を見つけます。それがソーシャルビジネスへの第一歩となる大事なステップです。

### 疑問を模索する

「家族の介護でとても困った」「近所のおじいさんが買い物に困っている」など、自らが体験したり人から聞いたりして、社会に対し「疑問」を持つことがあります。その疑問を模索し、それに対する対応策を考えます。

#### 1 「心のトゲ」を分析し、自分自身の問題として落とし込む

図1

「心のトゲ」とは、自ら体験したり、他人から聞いたりして、心に「ちくっ」ときた想いのことです。その瞬間を捉えて何が心に「ちくっ」ときたのかを考えてみましょう。「この地域は高齢化が進んでいるな」とか「あの商店街は衰退して

いるな」という心に引っかかった問題に対して、自分自身ならどうやって解決するだろうと考えることで想いがいっそう深まります。

#### 2 アンテナを張る

図2

「心のトゲ」について詳しく知るため、情報を得る、あるいは得やすい環境を整えます。

まず自分自身の日常生活に目を向けてみると、案外、新聞やテレビなどで取り上げられているかもしれません。

次に、ソーシャルビジネス・社会起業家・運営の実務についての本、雑誌など参考文献を読みます。

また中間支援組織（団体を支援する団体。中

間支援 NPO など）に足を運び、彼らが開催している勉強会やイベントに出かけます。そうすると同じ志を持つ仲間に出会うこともあり、互いの想いが深まります。

インターネットでは、社会的な活動について Web マガジンなどで配信されています。

これらを活用し、その想いを育てることがソーシャルビジネスを始める一歩を早めます。

#### 3 現場を知る

自らが感じた「心のトゲ」に対して解決に向けて取り組んでいる団体があるかもしれません。こうした団体を探すときは、インターネットなどで検索する場合がありますが、近隣の中間支援組織を訪ね相談することをお勧めします。その場で自身の想いを語れば、マッチングした団体の紹介など相談に乗ってくれるでしょう。

また、団体の活動に参加すれば、より社会的課題を実感することができます。現場の人がどのような思いで活動をしているのか、まずはボランティアなどで参加してみます。そうすることによって現場の人とのコミュニケーションが取れ、考えを共有できることで、現場の真の問題を把握することができます。

#### 4 共感者を集める

「自分自身はこんなことをしたい」という熱い想いを話すと、そうした対話から相互に想いを

共有する仲間が現れます。共感者は今後一緒に事業を行ってくれる協力者になるかもしれません。



## 「心のトゲ」の分析方法

図 1

自らが感じた問題を書き出します

### Step1

家族や友人の問題

- ▶ 子供が成人し家を出て行った。勤務地が遠く帰ってこない。
- ▶ 家族の介護のときに、情報が少なく困った。
- ▶ 粗大ごみを外に出せないという高齢者の話を聞いた。
- ▶
- ▶

### Step2

近所の問題

- ▶ 最寄駅が遠いので、車がないと生活しづらい。
- ▶ 介護についての知識・情報が少ない。
- ▶ 犬の散歩や掃除をしてほしい。
- ▶
- ▶

### Step3

地域・社会の問題

- ▶ 買い物難民になる。
- ▶ 高齢者の居場所がない。
- ▶ 自分自身にあったデイサービスを選べていない。
- ▶
- ▶

## アンテナの張り方例

図 2

### ①日常生活に目を向ける

堺市では、毎月市民の方に「広報さかい」を届けています。イベントやボランティア募集の案内などが載っています。



### ②心のトゲに関する本を読んでもみる（図書館のレファレンスサービスを利用する）

堺市立図書館では、Eレファレンス（調査相談）サービスを行っています。必要な情報や資料をインターネットを使って探すお手伝いをしてくれます。

<https://www.lib-sakai.jp/reference/ereference.htm>



### ③「市民活動コーナー」を活用しよう

堺市市民活動コーナーでは、NPOなどの市民活動を支援するための情報提供を行っています。いろいろな団体の会報誌やチラシを参考にしましょう。

<http://www.sakai-npo.jp/index.html>



### ④インターネットを利用しよう

ソーシャルビジネスや社会起業家の活動について紹介している Web マガジンが配信されています。それらを読むと、情報収集やモチベーションアップにつながります。

主な Web マガジンを紹介します。

- ▶ greenz.jp  
<http://greenz.jp/>
- ▶ ソトコト  
<http://www.sotokoto.net/jp/>

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期～安定期

支援機関

Q & A

# 起業準備期

起業準備期は、事業候補期で温めた想いを事業にするため、具体的に準備をする期間です。あなたが気になる地域課題の解決の主人公になりましょう。そのために事業計画を練り、組み立てます。

## ソーシャルビジネスの準備をする

ソーシャルビジネスを始めるに当たって重要なことは、地域の課題に深く切り込むことです。誰のために行うのか、それによってその人は幸せになるのかという事業の目的を確認し、対象者はどのような困りごとを抱えているのか、なぜ困っているのかという現状の把握に努めます。そして、具体的な事業計画を立てる際には、自らの理想（事業予想図）を描き、現状とのギャップを把握し、そこへ向かう道筋をイメージします。

### 1 地域の現状をまとめる

#### ①地域課題を調査する

一人暮らしの高齢者や問題を抱え仕事に就けない子育て世代、引きこもり、ニートなど、地域住民が抱える問題は、自治体の施策だけで必ずしも解決できる問題ではありません。ソーシャルビジネスが手掛ける地域課題とは、こうした深

刻な悩みを抱えた人に、行き届いたサービスを提供するとともに、新たな仕事を作り出すことで、支え合いの地域づくりをテーマに取り組むものです。

#### ②先進事例に学ぶ

先進事例の団体を訪問するときは、必ず団体の事業内容など概要を調査しておきましょう。現在では多くの団体がホームページなどを公開し、日々の様子を伝えています。

現場で事例を聞く際は、具体的なエピソード

を聞きます。例えば、事業における困難な壁だけでなく、課題を打ち破った工夫など解決策のポイントなどを聞くと、具体的なイメージが深まります。

#### <ヒアリングで聞くポイント>

起業したきっかけ	自分自身の病気や家族の介護のときに困ったことなどヒトの問題、近所の一人暮らしのお年寄りや地震のときの対応など地域の問題、これまでになかった商品・サービスなど、起業のきっかけになった事柄をヒアリングします。
理念・目的	こういう社会にしたいという理想像について聞きます。
起業する前にした調査	インターネット・本・現場の声など団体が起業前に調査したことを聞きます。
仲間の集め方	どのように仲間と出会い、どのようにして仲間となったのかを聞きます。
助けてもらった人・機関	事業を進める上で相談した人や機関を教えてください。その上で自分自身に置き換えて誰に相談するかを考えてみます。
困難を乗り越えた方法や時期	「事業候補期」、「起業準備期」、「起業期」、「成長期～安定期」と事業を行った歴史を聞き、その際起こった困難、それを乗り越えてきた方法、そしてどの時期が最も大変だったかをヒアリングします。
団体の強み	その団体が強みとする商品・サービスを調べます。
団体の目標 (社会課題解決への目標)	理想像に近づくための目標を聞きます。
今後の展望	今後の展望を聞きます。そうすることで事業を始めるみなさんの励みになるはずです。

#### ③統計を読む

地域課題を数字にすると問題が分かりやすくなります。近年政府や自治体のホームページ、民間の研究機関など、インターネットサイトで統計を見ることが出来ます。

統計やマーケティングの際に、最初に活用さ

れるのは人口動向です。人口動向を調査すると、これまでの地域の現状を把握でき、これから地域はどう変化するのかを数字で理解することができます。自らの暮らす地域・校区や町別に分析できるとよりイメージが湧きます。

図3 表1

## インターネットを使った地域課題の情報収集の方法

図3

政府統計の総合窓口 e-stat を活用する

- ①事業対象とする地域（市・区・校区・町単位）の統計をとる
  - ・人口
  - ・人口動向（年齢別）  
（幼年人口（0～14歳）・生産人口（15～64歳）・高齢人口（65歳以上）の区別）など
- ②上記の情報収集先から情報と照らし合わせて正確な社会課題を数字で把握し、どんな問題があるのか書き出す
- ③近隣の地域の統計も同じように調査し、比較する
- ④ここからどのような社会課題があるのか話し合う

## 堺市の人口動向

表1

単位：千人	2000年	2010年	2020年	2030年
計	829.6	841.9 2000年比 12.3%	790.8 2000年比 -38.8%	732.3 2000年比 -112.5%
幼年人口 (0～14歳)	118.1	117.7 2000年比 -0.4%	89.2 2000年比 -28.9%	74.6 2000年比 -78%
生産人口 (15～64歳)	586.8	531.3 2000年比 -55.5%	461.5 2000年比 -125.3%	423.7 2000年比 -192.1%
高齢人口 (65歳以上)	123.0	189.3 2000年比 +66.3%	239.9 2000年比 +116.9%	233.8 2000年比 +158.6%
75歳以上	45.9	78.6 2000年比 +32.7%	129.2 2000年比 +83.3%	153.6 2000年比 +107.7%

### ●人口動向を分析しましょう

- |                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| ① 2000年に比べて2030年の幼年人口は           | %減少する |
| ② 2000年に比べて2030年の生産人口は           | %減少する |
| ③ 2000年に比べて2030年の高齢人口は           | %上昇する |
| ④ 2000年に比べて2030年の75歳以上の人口は       | %上昇する |
| ⑤ 2000年に比べて2030年の高齢者率（高齢人口/全人口）は | %上昇する |

### ●ここから見えてきたことを書き出します。

<例>

少子高齢化が進んでいる。

↓

高齢化が進むとどんなデメリットがあるか。

↓

介護施設やヘルパーは足りるか。小学校・中学校区の将来はどうなるのか。高齢者にできることはないか。

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期～安定期

支援機関

Q & A

## 事業計画の準備をする

団体の目的を達成するために「これからやること」について、期限（いつまでに）と目標（どこまで・どの程度までやるのか）、担当者（誰が）、資源（必要なヒト・モノ・カネなど）を書き出します。そして、その事業計画に基づいて活動をすすめることを仲間と話し合います。

まず今後おおそ3年間くらいの目標（戦略）を考えるとところから始め、逆算して今年することや来年することという「年間事業計画」を立てます。ソーシャルビジネスでは、自主事業での継続的でかつ自立的な経営をめざすことが求められます。

### 1 ビジネスフレームを整理する

表2

ソーシャルビジネスは、地域課題の解決を通して社会にどのような波及効果を生み、そして事業として収益をどう上げるのかの両面から考えることが求められます。

前述の「心のトゲの棚卸し」をして見えてきた社会の問題を、事業として落とし込むために整理してみます。まず初めに、起業する私たちや地域にすでにある資源を整理してみます。そ

の資源を通してソーシャルビジネスとしての社会的価値を整理します。一方でビジネスとしてどのようなサービスを通して顧客に価値を提供するのか整理します。そうすると提供する社会的価値と顧客のニーズが一致する場合が見えてきます。

それはどのようなビジネスフレームで実現できるか、一度考えてみてください。

### 2 事業計画・収支計画を立てる

事業計画・収支計画を立てると、事業収支をある程度予測することが可能になります。もし利益が上がらないのであれば、どこに問題がある

のかを考えてみます。その際、損益分岐点を把握しておけば、明確な努力目標が設定できます。

#### 損益分岐点をシミュレーションしてみる

表3

損益分岐点とは、売上高と費用の額がちょうど等しくなる、つまり黒字でも赤字でもない状態です。それをめざすにはどうすればいいのかを、右記の表に書き出します。

##### <損益分岐点を計算するメリット>

- ①赤字にならない売上高はいくらなのか？（売上に目標ができます）
- ②目標利益にはいくら売上げればいいのか？（営業に目標ができます）
- ③どの費用を削れば効果的にコストダウンできるか？（やみくもなコストダウンをしなくてOK）
- ④社員を雇うと利益がどう変わるか？（雇用するべき人数がわかります）

### 3 安定的な財源を確保する

#### ①会費を集める

会費はそれぞれの団体もつ会員制度を定め、それぞれの年間や月間の金額を定期的に集めます。

多くの団体では、活動の支援者・協力者・受益者などを募って、会員制度を構築しています。

会費を集める場合、自分たちが会員とどのように関わりたいのか、入会してほしい人の人物像を具体的に描いた上で、集める会費の金額や方法を考えると集めやすくなります。

#### ②出資金を集める

雇う・雇われるという関係のない事業団体（ワーカーズコレクティブと言います。）をめざす場合や、事業初期にかかる経費を仲間の全員で

補う場合もあり得ます。この場合、出資金を出し合います。

##### <会費を集めるときの各会員の種類例>

正会員	法人の趣旨に賛同し、入会した個人又は団体
賛助会員	法人の趣旨に賛同し、事業に賛助するために入会した個人又は法人以外の団体
法人賛助会員	法人の趣旨に賛同し、事業に賛助するために入会した法人
専門会員	法人の趣旨に賛同し、事業を行うに当たって必要な知識及び技能を有することを理事会において認められた会員

## ビジネスフレームで整理しよう

表2

ソーシャル	社会課題解決対象者	社会価値	動き／事業 ★コストポイント	社会資源 (ヒト・モノ・カネ・情報)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者</li> <li>高齢者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>居場所づくり</li> <li>障がい者・高齢者の雇用の提供</li> <li>地域のイメージアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティカフェ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ヒト                             <ul style="list-style-type: none"> <li>地域の障がい者、高齢者</li> <li>地域の人</li> <li>本人が持っている資格、免許など</li> </ul> </li> <li>●モノ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>不動産(サロンの場所)</li> <li>厨房設備など</li> <li>自家用車、自転車、バイク</li> </ul> </li> <li>●カネ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>個人資産(預貯金)</li> </ul> </li> <li>●情報                             <ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティカフェネットワーク参加</li> </ul> </li> </ul>
ビジネス	顧客 ★収入発生ポイント	顧客への価値	主要な消費 ★コストポイント	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の人々</li> <li>高齢者の家族</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>美味しいランチ、喫茶の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者の雇用創出</li> <li>ランチ、喫茶</li> </ul>	

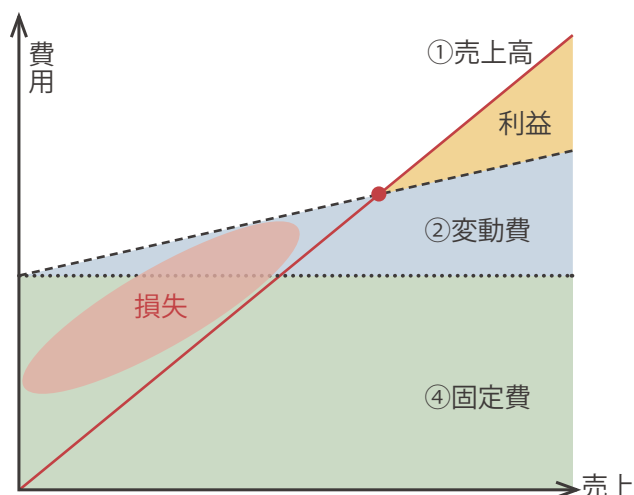
## キャッシュフロー計算書

表3

単位：円		初年度	2年度			初年度	2年度
P/L (損益計算書)	収入	①売上高		B/S (貸借対照表)	資産	現金および預金	
	費用	②仕入原価				未収入金(売掛金)	
		③変動費				合計	
		④固定費			負債	未払金(買掛金)	
		合計				短期借入金	
	利益	税引前利益			合計		
	費用	法人税等			資本	資本金	
利益／損失	当期利益／損失		利益準備金				

固定経費：家賃・人件費・交通費・借入返済金・リースなど

変動経費：仕入・水道光熱費・通信費・研修費・消耗品費・福利厚生費・広告宣伝費など



まず事業計画を立てます。

- (1) 売上の見通しを立てます。
- (2) (1) を表にし、金額を入力します。(上記表参照)
  - ・P/L (損益計算書)
  - ・B/S (貸借対照表)
- (3) (2) の表をグラフにします。
- (4) ①売上高と②変動費が交差した点を損益分岐点と呼びます。
- (5) 右に上がった直線の部分を利益と見なし、そこを目標に利益を上げます。
- (6) もし借入金があって月々返済していく場合は、B/S (貸借対照表) の借入返済の金額を差し引き、手元にどれだけ現金および預金が残るか確認しながら売上をどの程度伸ばせば良いか考えます。

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期～安定期

支援機関

Q & A



## 4 仲間を集める

困難を抱えた当事者がその解決をあきらめてしまうのではなく、当事者だからこそ解決策の担い手になれるものです。そうしたときに頼れるのが仲間です。

自らが思っていることや悩みごとを仲間に恥ずかしながら全部語ってみて、「これはできる」あるいは「これはできない」という具体的な事業プランの評価を進め、構想を練っていきます。

## 5 見込み客を集める

「見込み客を集める」とは、「固定客をつくる」ということです。

どんなに優れた商品・サービスを持っていても、利用者に受け入れられなければなりません。

さらに、一度買ってくれた利用者に「また買いたい」と思ってもらえると、事業は継続できます。固定客をつくるには、常に利用者の期待に応える必要があります。

## 6 適切な法人格を選択する

ソーシャルビジネスでは、主に株式会社・NPO 法人・一般社団法人などがあげられます。

事業の内容や方向性と、法人格の特徴を考えあわせることが大切です。

### <法人格比較表>

		目的事業	設立にかかる期間	費用	設立要件
個人事業主 (任意団体)		営利の追及が目的。事業に制約はなく、公益事業・収益事業・共益事業だけでなく町内会・同窓会・サークルなどの非営利事業を行う団体も該当			
株式会社		定款に掲げる事業による営利の追求	1ヶ月程度	最低 24 万円 (印紙代)	1 名以上
NPO 法人		特定非営利活動促進法の 20 分野を主目的	4ヶ月程度	0 円	10 名以上
一般社団法人	営利型	目的や事業に制約はなく、公益事業・収益事業・共益事業等が該当	1ヶ月程度	最低 12 万円 (印紙代)	2 名以上
	非営利型				
合同会社 (LLC)		定款に掲げる事業による営利の追求	3 日程度	10 万円以上	1 名以上
有限責任事業組合 (LLP)		共同で営利を目的とする事業を営むための組合	1 週間程度	6 万円	2 名以上

## 7 税制を理解する

表 4

経費として欠かせないのが税金です。ソーシャルビジネスとしても、NPO 法人としても、サービスを提供する事業を行うと税金が

かかります。税金がいくらかかるかを知ることが大切です。



事業を始めるに際してかかる費用（営利事業を行った際必要）

表 4

税金の種類		税率・税額	期限	備考
法人税		課税所得金額 800万円以下 15% 800万円超 25%	事業年度終了後の 2か月以内	事業年度が終わり、法人の所得に 対し課税される税金（国税）
法人住民税 （均等割）	道府県民税	2万円		法人税額に一定の割合を掛けて課 税される「法人割」、その他に利子 に付く「利子割」がある その法人の事業規模によって、利 益に関係なく納税する
	市町村民税	5万円		
法人事業税		400万円まで 3.65% 800万円まで 5.465% 800万円超 7.18%		府内に事務所・事業所を設けて事 業を営む法人が納める
消費税		8.0% 平成27年3月1日 現在		消費活動に対して課される税金 資本金又は出資の金額が1,000万 円未満の法人は、課税売上高が 1,000万円を超えると納税業者にな り、2事業年度から納付が始まる（特 例が有り早まる場合あり）
源泉所得税		報酬 10.21% 給与 所得に準ずる	翌月の10日まで	職員10名未満の所は納期の特例あ り（1月～6月までの源泉所得税 を7月10日・7月～12月を翌年1 月10日に支払う） ※翌月の10日までに支払う 遅滞すると延滞税を支払うことにな る
固定資産税		1.4%	各市町村による	保有する土地・建物・有形償却資 産である固定資産に課税される地 方税
自動車税		自動車税 約9千～12万円 自動車重量税 約1～7万円 自動車取得税 普通車 3% 軽自動車税 約2～8千円	賦課期日は 毎年4月1日 納期は原則5月中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自動車税（都道府県税）</li> <li>・自動車重量税（国税）</li> <li>・自動車取得税（都道府県税）</li> <li>・軽自動車税（市区町村税）</li> </ul>
印紙税		2014年4月1日以 降は3万円から5万 円に非課税枠が拡大	取引の都度	日常の経済取引に伴って作成する 契約書や金銭の受取書（領収書） などに課税される税金 ただしNPO法人が発行する領収証 や受取書は、たとえ収益事業に関 するものであっても、金額にかか わず印紙を貼る必要なし 契約書については免除の規定はな いので印紙が必要
登録免許税		NPO法人の場合は 法人登記に関する登 録免許税は免除され る	右記の際	不動産・船舶・会社・人の資格な どについての登記や登録・特許・ 免許・許可・認可・認定・指定及 び技能証明について課税

※ 法人税・法人住民税・法人事業税は利益の出た事業年度のみ支払いが生じる

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期～安定期

支援機関

Q & A

# 起業期

起業期は、いよいよ事業がスタートした期間です。  
事業が地域に受け入れられ、サービスに収益性が伴っていきます。  
ビジネスで社会課題を解決する仕組みを確立し、しっかり収益を確保していきます。

## 事業体制を整える

最初は共感者を集めてできた任意団体であっても、時間の経過と共に法人格を取り、大きくなっていくとスペシャリストが必要な時期がきます。  
人が必要なときは、NPO 法人などの団体で働きたい人とマッチングさせる支援団体もあります。

### 1 組織体制を整備する（コアメンバーの確保）

組織を強固なものにするには、メンバー間の合意形成が大切です。コミュニケーションの中でメンバー間の意見の相違にいち早く気づき、意見相違を解決するためには何が必要かを考えて行く場面もあります。

自らの意見を通すことだけでなく、相手の意

見を良く聞き、互いを認め合いながら物事を進めていきます。

ある程度事業が軌道に乗ったところから、現場の人たちの中で、マネージャーや経理担当者など比較的重要な業務を任せていくことも人材の育成に必要なことです。

### 2 社会を担う組織として意識する

NPO 法人は「自らに関する情報をできるだけ公開することで、住民から信頼を得る。」ことに努めるべきです。

NPO 法人のごく一部でも法令違反などを犯すと、健全な活動を行っている他の NPO 法人への

住民の信頼に悪影響を及ぼします。

各団体が住民の信頼を得ることにより社会的責任を果たし、より一層発展するように、法令・定款の遵守を徹底します。

#### <チェックリスト>

法令遵守の一例としてチェックリストを作成します。チェックリストとは、難解な倫理問題に直面したとき、誰もが満足できるような解決策を諦めることなく積極的に創造していくときに役立つものです。

法人が社会に貢献する存在である・利益は理念遂行のための手段であると認識し、受益者はもちろんのこと、職員・その他すべての関係者の人格を尊重し地域福祉の健全な発展に貢献していくものにすべきです。

- 関係法令に基づいて法人運営を展開している
- ミッションや定款に基づいて法人運営を展開している
- NPO 法人の場合、毎事業年度終了後 3 ヶ月以内に所轄庁に事業報告書等を提出している
- 収益事業を行う場合は、税務署に申告している
- 法人の担う社会的責任と公共的使命に基づき健全な法人運営を行っている

#### ① 労務環境を整備する

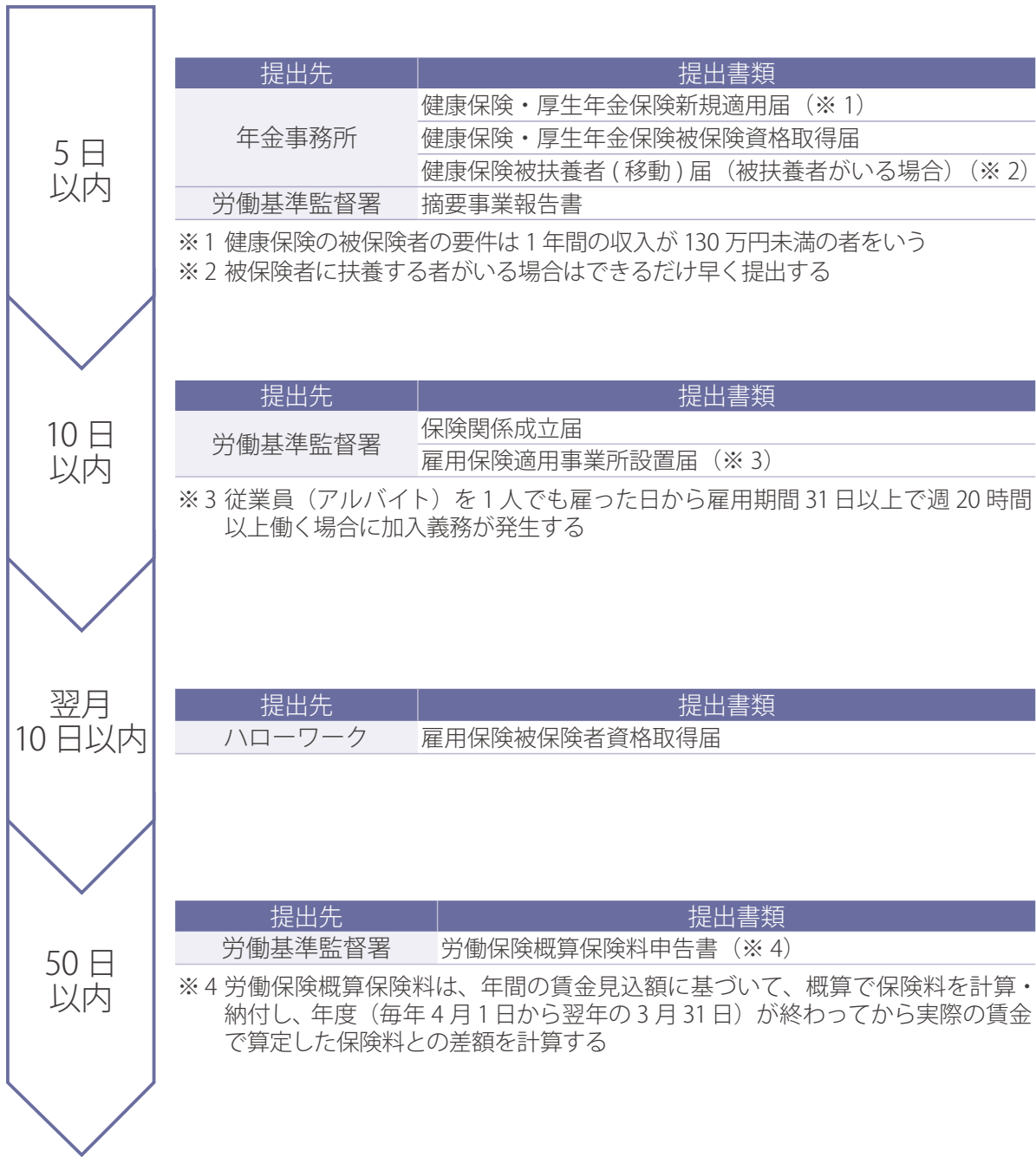
起業を迎え事業が拡大する中で、人材を雇用する場面もあります。その際、労務環境において法令の遵守が必要です。人を雇用するとき、社会保険や労働保険に関する手続きを、時系列に沿って図1にて解説しています。年金事務所、

労働基準監督署、ハローワークと書類の提出先も多岐にわたります。また、ワークライフバランスを意識した就業管理を通じて労働者の権利を遵守します。特に、労働者及び使用者の双方で、労働協約、就業規則及び労働契約を確認します。

図4 表5

人を雇用する際に必要な各種手続き

図 4



事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期〜安定期

支援機関

Q & A

労務環境の整備のために必要な書類

表 5

①就業規則	労働者の就業上遵守すべき規律及び労働要件に関する具体的細目について労働基準法に基づいて定められた規則 ①労働時間関係②賃金関係③退職関係
②労働者名簿	各事業所ごとに労働者名簿を作成 ただし日雇労働者については必要なし 氏名・生年月日・履歴・性別・住所・雇入れの日など記入事項の決まりがある
③労働契約書	使用者は、労働契約の締結に際し、労働者に対して賃金・労働時間その他の労働条件を明確にする
④賃金台帳	賃金台帳は事業所ごとに作成し、賃金支払いの都度遅滞なく記入する
⑤出勤簿	「労働時間・休憩・休日」について定める労働基準法第 4 章の趣旨に照らし、使用者は労働者の労働時間を適切に管理する責務があることから、労働者の勤務について適正に把握できる帳簿の整備が必要であると考えられている

### 3 専門家に相談する

同じミッションのもとに集まった団体は、向かう先は同じですが、外部の機関や有識者に対して意見を求めると、違ったものの見方ができます。

外部の人間が理事会に入ると、視野が広がり、

#### <各種相談先>

	個人事業主	株式会社	NPO 法人	一般社団法人
税務相談	商工会議所 税務署		市民活動コーナー	税務署
事業計画	商工会議所 S-Cube 大阪産業支援機構		市民活動コーナー	S-Cube
労務	社会保険労務士 商工会議所		市民活動コーナー	社会保険労務士
法務	弁護士 司法書士 商工会議所		市民活動コーナー	弁護士 司法書士

交換する意見の幅も広がります。そのことにより団体の意思決定に深みを増すことができます。

また、外部理事が専門分野を持っていると、その知識も会議で活かれます。

## 成長に応じて予算を組み替える

成長段階に合わせて事業を拡大し、内容も組み替えしていきますが、収支計画である予算についても、成長に合わせて組み替えていきます。

飲食業で注文数が 100 食から 500 食に増えたら、厨房の増築費用などが新たに必要になります。こうした場合でも、機会を捉えて積極的に予算化していきます。

### 1 月別に経営状況を把握する

表 6

月々の試算表が 12 回集まったものが年度末の決算書になります。

年に 1 回の決算のときだけではなく、タイムリーな情報として毎月チェックします。昨年度の 2 月と今年の 2 月はどう違うのか、もし差があるならば、その理由は何なのかを調べることは経営を行う上で重要です。

一般的に 2 月と 8 月は売上げが伸び悩む月です。そのときの準備として、2 月・8 月にイベントを打ち出すなどの手立ても必要ですが、その際も月々の試算表が役立ちます。

また、月々の試算表が用意できていると、税金の申告期限間近になって初めて納税金額がわかるというようなことがなくなり、余裕をもって納税資金の準備ができます。

試算表の活用により、団体のビジョンを明確にした経営計画を作成し、予算と月次試算表を突き合わせることで、団体の目標を達成できているか、あるいはズレがあるかが分析できます。予算とズレがある場合は、何が原因で、今後打つべき手は何かということを考えていくことになります。

## 月別経営状況把握表

表6

コミュニティカフェでランチなどの提供をして1日50,000円の収入があるとする  
 売上予測1日50,000円・変動費(仕入原価)20,000円  
 固定費は人件費(パート)のみとする5時間で2名雇い、時給838円で1日8,380円の人件費とする  
 (簡素化するため項目を固定経費と変動経費のみとしているが分かり易く勘定科目を記入しても良い)

- ① 日計表を作る(収入と支出の表を作る)  
 まず簡単な表でその日の集客数や売上などの収入、仕入などの支出を数字にしてみる
- ② 月々の試算表を作る  
 経費には毎月固定でかかるものと変動するものがある  
 変動経費は1つ1つ数字をとり、およその月平均経費を算出する  
 固定経費:家賃・人件費・交通費・借入返済金・リースなど  
 変動経費:仕入・水道光熱費・通信費・研修費・消耗品費・福利厚生費・広告宣伝費など

(単位:円)

		2015年1月	2015年2月	2015年3月	2015年4月
収入	売上高	1,000,000	950,000	906,000	1,100,000
	仕入原価	500,000	500,000	500,000	500,000
支出	変動費	100,000	80,000	70,000	80,000
	固定費	299,500	299,500	299,500	299,500
	借入返済	50,000	50,000	50,000	50,000
	支出合計	949,500	929,500	919,500	929,500
営業利益		50,500	20,500	(※1) ▲13,500	170,500

- ③ 年間のキャッシュフロー計算書として支出の中に借入金・法人税などの支払い分も入れる  
 2013年度・2014年度・2015年度を比較してみて、何が出来るかを考える  
 新しい仕入先の開拓で仕入原価を抑えると共に、新たな取組みを考えるなど出来る範囲で売り上げを伸ばす

(単位:千円)

		2年前実績 2013年2月	昨年度実績 2014年2月	本年度実績 2015年2月
収入	売上高	1,100,000	850,000	1,320,000
	仕入原価	330,000	264,000	396,000
支出	変動費	100,000	79,200	118,800
	固定費	300,000	300,000	356,400
	借入返済/法人税等	100,000	100,000	100,000
	支出合計	830,000	743,200	971,200
営業利益		270,000	(※2) 106,800	348,800

- ※1 客単価を上げるためには、どうしたらよいかを考える  
 客単価=1人当たりの注文数×1品平均単価になる  
 客単価を上げるためには、注文数を増やしてもらうか、単価の高いメニューを注文してもらうかのどちらかになる  
 単価の高いメニューとは、無農薬野菜で作られたものや、旬の食材で料理されたものなど
- ※2 試算表の数字が悪ければ、事業を再度考え直してみる良い機会である  
 客層を読み取り事業と客層がかけ離れていないか?  
 どうすれば、客の支持を得られるのか?店のカラーは自分たちの理念と合っているか?

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期～安定期

支援機関

Q & A



## 収入を安定させる

事業を持続可能なものにしなければ、理念である社会的責任を果たせません。成果を出せても、資金不足で活動を中止することになると、利用者は混乱します。社会問題解決の活動を続けるためには、安定した収入が必要です。

### 1 収入を多様にする

表7

自主事業以外にも、委託事業などを始めると資金や人材などの「資源」が集まります。

「その団体・活動を失いたくない」「もっと頑張っ  
て広げてほしい」と思う人が増えると、寄付も

集まります。成果が伴ってくれば、資金源は多様になり、事業収入や寄付、会費、助成金、委託金などが増えます。これら資金をバランス良く調達することが大切です。

### 2 支出を抑える

支出（費用）には、固定費と変動費の2つがあります。

固定費とは、人件費（正社員の給与）や賃貸料、減価償却費、電気・ガス・水道の基本料金、固定資産税、保険料、支払利息などです。

変動費とは、雑給（短期のアルバイトの給与など）や外注費、材料費、燃料費、荷造運賃（宅配便代など）、車両費などです。変動費は売上に比例して大きくなります。飲食店を例にとると、売れば材料費がかかるし、電気代やガス代もかかります。人手が足りなければ、アルバイトも増やすことになります。

経営者は残業費削減を考えて時間内で仕事を終えるように時間を配分するなど、工夫によって

多くの経費を抑えることができます。

支出というと材料費のことを思い浮かべる人が多いかと思いますが、人件費は社会保険料などの別枠で費用がかさみます。また人件費削減はコスト削減には効果的に見えますがスタッフが減り過ぎると、他のスタッフのモチベーションが下がり売上減になります。人件費削減は注意して行なう必要があります。

賃貸料は、大きな支出です。負担が大きい場合は、S-Cube（さかい新事業創造センター）など公的な施設を借りることも検討すべきです。

水道光熱費などは様々な割引制度があり、コスト削減になります。また原材料費については、在庫管理を上手にすることでコストは下がります。

## 社会的な活動の実感をつかむ

事業を始めると、いろいろな成功や失敗の体験をします。たとえ小さな成功体験も数多く経験することで、それがその後大きな強みに変化する場合があります。失敗の体験はその都度修正し、次の業務に活かすようにします。そうすることで、活動に付加価値が付きま

### 1 ふり返りを行う

表8

事業を展開していくうちに、日々の忙しさから、活動が本来のミッションからズレてしまうことがあります。そうならないよう確認する作業をします。ふり返りによって得られる発見や気づきが多いほど質が高まります。気づきを増やすために表8のふり返りワークシートを参考にします。

また、事業を通して課題だけでなくプラス面を積み上げることも重要です。自分たちが気づいたこと、利用者からいただいた声を書き出しま

す。そして、それが本来のミッションに当てはまるか当てはまらないかを分類します。事業主体としての私たちの考えと、利用者の視点から見た際の共通点は、自分たちの「プラス面」です。こうしたプラスをどんどん積み上げていくことが大切です。また、利用者からの声のうち、私たちのミッションに合致しない点は、私たちの改善すべき点です。

### 2 総会を開催する

総会の主な内容は、決算案、事業報告、予算案、事業計画等の承認です。意見交換会や交流会をあわせて行うこともあります。

また、事業計画の大きな方向転換や修正、融

資や助成金の申請、職員の募集など重要な議題を話し合う場合は、必ず総会を開催し、メンバーの同意を得ます。



## 多様な収入の種類

表7

☆の数が多いほど、自由度・調達効率とも高くなります

種類	自由度	調達効率	メリット	デメリット
事業収入	☆☆☆	☆☆☆	・対価性のあるサービスの提供や商品の販売などで継続的かつ自立的な団体運営ができる	・初期投資、在庫、代金回収にリスクがある ・団体理念内の範囲で出来ることは限られている
補助金 助成金	☆☆	☆☆ ☆☆	・新たな事業に取り組める	・公的な資金であるため、選考や支給は年度ごとに行われる
受託	☆	☆☆☆ ☆☆	・安定的な収入を得ることができる	・収入・支出ともに計画時点ではほぼ確定されており事業内容や金額を変更することは難しい
会費	☆☆☆ ☆☆	☆	・金額の設定や募集の時期を団体側で決められる ・用途も団体側で決めることができる	・1人当たりが少額で人数が多いため、集めるのに手間がかかる
寄付	☆☆ ☆☆	☆☆	・特に働きかけしなくても収入を得ることが可能	・金額や時期は不定で安定的な収入としては期待できない ・用途も指定されている場合がある

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

## ふり返りワークシート

表8

	テーマ	ふり返りのタイトル
Why	事業開始の動機・目的	なぜこの事業を始めたのか
Who	対象者 (利用者・お客様)	誰に喜んでもらいたいのか 対象者からどれだけ学べたか
	協力者 (仲間)	協力者からのアドバイスを どのような事業に活かしたか
What	商品・サービス	事業ごとの対象者の課題は何か
	資源	ヒト・モノ・カネ・情報など
Where	活動地域	地域ごとの波及効果はどうだったか
When	計画・スケジュール	年ごと・月ごとスケジュール
How	質・量・価格	改善点はあるか
	持ち味・差別化	特徴を發揮し発信しているか 差別化は図れているか

成長期  
安定期

支援機関

Q & A

# 成長期～安定期

成長期は、安定した収益を確保するため、課題を一つ一つ整理し、充実した事業体制にする期間です。安定期は、地域で受け入れられたサービスを着実に遂行し、地域活動の拠点となっていきます。また、需要のある地域に対し、育成した人材をリーダーに据えて事業を拡大することができます。

## 社会的役割を果たす

成長期～安定期に入ると、社会からのニーズに対応できることは確実に遂行し、対応できないことは行政や他団体などと連携を取りながら解決していきます。また、全国的なネットワークに参加し、社会や制度の変化を捕らえることも必要になります。

### 1 ネットワークを担う

表 9

事業規模が拡大していくと、様々な組織・団体との協力・連携に取り組む機会が増えます。こうしたネットワークを作ることは、自分たちの活動の発展だけにとどまらず、自分たちの地域の活動分野（福祉、まちづくり、環境保全など）

を広げることにつながります。イベントや勉強会を開催したり参加することで、情報や意見を交換できます。また、全国的なネットワークに参加し、全国の同じような活動に取り組む人たちと、共に学習したり情報を交換したりできます。

### 2 社会制度の変化をつかむ

事業をある程度進めていくと、法律、社会情勢、政治・経済、天災などいろいろなことが原因となって、事業体制を変化させなければならない場面が出てきます。

自分たちが提供する商品・サービスがそのよ

うな原因に影響されにくいことが望ましいですが、事業体制を変化させるのであれば、政府・自治体の政策の変化をつかみ、安定した事業体制を構築すべきです。

## 成長する体制に変化する

近年次々と新しい技術やサービスが開発されています。こうした新しい情報を様々な団体と共有するとともに、互いに切磋琢磨し、共に事業の継続をめざします。

そのためにも、時代に合わせた事業の協働や事業の多角化は必要となってきます。

### 1 新たな資金を作る

図 5

新たな資金作りの方法の1つとして、「事業融資」を紹介します。

事業を進めていく上で運転資金の調達は重要な課題です。以前は、NPO 法人が融資を受けるには、困難な状況がありましたが、現在では様々な機関が NPO 法人への融資などのサービスを行っています。

融資を受けるには借りようとする額と同額前後の自己資金が必要です。

自己資金なしで「お金を貸してください」というのと、努力して自己資金を集めた上で融資の申し込みをするのでは熱意が全然違います。融資先はその熱意を見ています。

また保証人が担保が付けられることも重要で

すが、保証人や担保なしで借れる事ができる制度もあります。それには事業計画が、融資の返済を計画の中に組み入れたものであったり、売り上げを伸ばす事を目標に作られていることが必要です。説得力のある計画を作っていることは、その事業で利益を上げる可能性が高く、貸したお金の返却が可能と映ります。銀行をはじめとする金融機関に対して、『資金を何に使うか』、『どのようにして返済するか』、『万が一のときはどのようにして対処するか』が明確になっているか、キャッシュフロー計算書を作成しているか、またそれを随時修正しているかなどについて融資先は注目しています。

## ネットワークの例

表 9

組織名	活動内容
大阪府内各ブロックの福祉有償運送運営協議会	平成18年から福祉有償運送制度は許可制から登録制に大阪府内の各ブロックに運営協議会が設置されている
一般社団法人全国老人給食協会の	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配食サービス、会食会、コミュニティ・カフェなど、『食』の支援の普及とスキルアップをめざす</li> <li>・全国食事サービス活動セミナー、地方大会他各種イベントの開催</li> <li>・相談、助言、交流</li> <li>・調査研究、政策提言</li> </ul>
有償ボランティア団体連絡会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護保険などの制度では補えないニーズへの対応</li> <li>・住宅改修、疾病予防、学習会や資格講座の開催など</li> </ul>
公益財団法人さわやか福祉財団	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ふれあい推進事業 全国のさわやかインストラクターと連携し、地域で支え合う包括的なネットワークづくりを総合的に推進、ふれあいボランティア活動の支援など</li> <li>・社会参加推進事業 働く人々の社会参加及び企業・団体・学校・自治体等へのボランティア活動促進の働きかけ、子どもの健全育成の支援など</li> </ul>

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期～安定期

支援機関

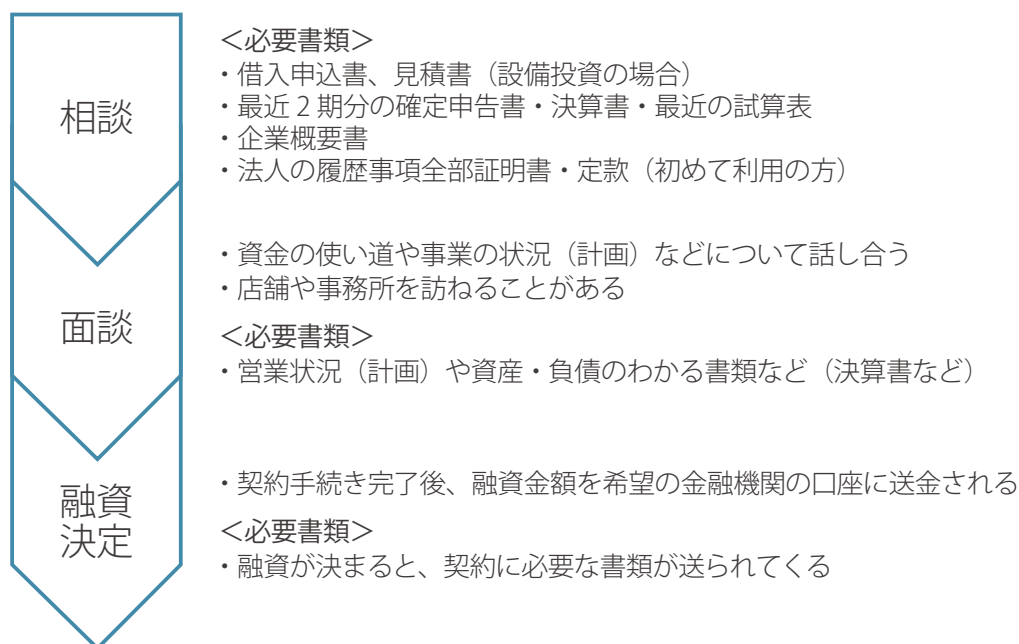
Q & A

## 融資の流れ

図 5

### 金融機関が重視するポイント

- ①経営理念、戦略または目標の明確化をしている。
  - ②自己資金と借入のバランスが良い。
  - ③少なくとも半年後まで売上計画を立てている、また計画をフォローして随時修正などを行っている。
  - ④収入が落ちてても具体的に返済予定の見通しがある。
  - ⑤事業計画を社員と共に共有し、現実に向けて社内で議論などを行っている。
- ※熱い想い+社会的な影響なども文章にしておくとなら後々相談する際に役立つ。



## 2 時代に合わせてビジネスを変化させる

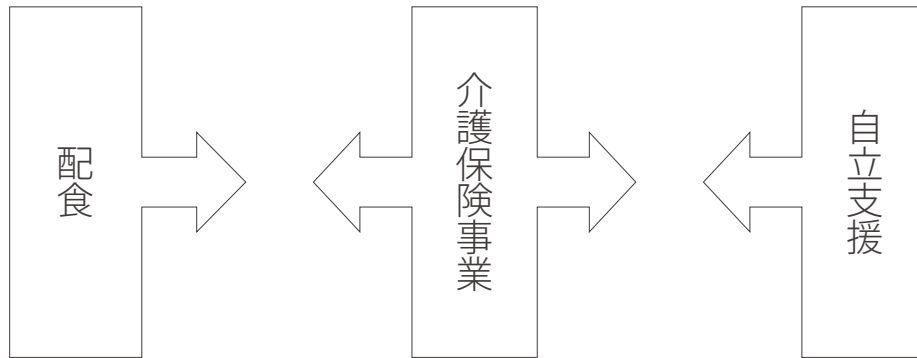
今回先進的な取り組みを行うソーシャルビジネスの事業を調査した結果、その事業をより発展させるために、ビジネスモデルを変化させる

場合があることがわかりました。下記の「事業の協働」「事業の多角化」が時代に合わせてビジネスを変化させる代表例です。

### ①事業の協働

「事業の協働」とは、1つの団体が他の団体と共にお互いの不足部分を補うことにより、より一層の進展がのぞめるとき、共に助け合いながら事業を進めることをいいます。

(例) 配食サービスを行う団体が、介護保険事業を行う団体から調理場の提供を受け、介護保険事業を行う団体は利用者に食事を提供することで、利用者の健康を促進させるという価値を生み出します。

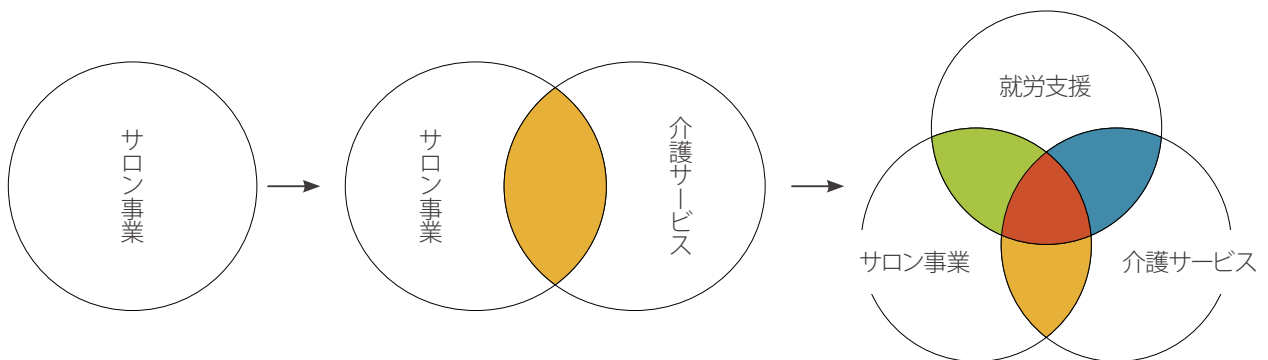


### ②事業の多角化

「事業の多角化」とは、自分たちの団体が新たに出てきた課題を解決するために次の事業を始めたことにより、より一層の進展が望めることをいいます。

↓  
高齢者の支援サービスを充実させるため、介護サービスを開始する。  
↓  
就労困難者の就労支援のため、就労困難者にサロンや介護サービス事業所を就労の場として提供する。

(例)  
サロン事業を行うことで、高齢者の居場所になる。



## 3 人材を育成する

表 10

安定期に入ったとき、代表がとくに意識したいのが人材の育成であり、権限の委譲です。成長の段階に入ると、現場のマネージャーを任命し、さまざまな業務を任せていきます。そして代表の指示がなくても、事業がまわっていく組織を

作って、思いきって自らの立ち位置を変えていきます。

マネージャーを育てることにより代表は時間的にも余裕ができ、新たな発展のために次の手を打つことができるようになります。

## マネージャーの育成

表 10

代表に代わって現場を切り盛りしてくれるマネージャーを徐々に育てておくことが必須となります。1年間のキャリアアップ目標・計画を「キャリアプランシート」で立て、伸ばしたい知識・能力・素質を決めたら、1年後の具体的な目標を決めます。

目標を実現するために、実施方法・スケジュールを作ります。具体的には各自の活動を「やること、やり方、誰と、いつまで、何回、何時間」など具体的に決めて日々実行します。

代表は、地域活動の現場にマネージャーと共に出向き、団体の外の動きも敏感に取り入れることをマネージャーに教えて行くことも大切です。

### キャリアプランシート

ミッション		
仕事内容	期間	
	所属	
役職名		
役職における価値 (役割)		
個人目標	(例) 事業メンバーとのコミュニケーションを活性化し、売上前年度比 120%達成	
自己評価	(例) 現場スタッフとのコミュニケーションを取りながらスムーズに仕事を進める	
知識・経験	(例) 状況判断能力	
今後の課題	(例) 客数の変動の読みがまだ甘いこと・各スタッフの管理	
項目名	評価内容	自己評価
仕事への積極性	(例) 仕事に対して自発的に取り組んでいるか	
仕事への責任感	(例) 自己の役割を理解し根気よく対処できたか	
周囲との協調性	(例) 仕事をする上で組織の一員としての自覚を持っているか	
マネジメント経験	(例) 経験の有無・実績	
(例) 店舗運営スキル	(例) 在庫管理・売上管理・店舗管理	

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期～安定期

支援機関

Q & A



# 第3章

## 支援機関一覧

ソーシャルビジネスに関する堺市内、大阪府内の支援機関を紹介します。こうした機関はソーシャルビジネスについての情報提供やネットワークづくりなどのサポートをしています。

### さかい新事業創造センター (S-Cube)

#### 支援メニュー

- ①入居者総合サポート事業  
創業や第二創業、新製品、新技術の研究開発を行う際に必要となるオフィスやラボを賃貸し、法人設立から事業化まで各入居者に応じたサポートを実施
- ②アントレプレナー育成事業  
これから起業しようと考えている方を対象に、交流の場の提供、知識の習得、起業活動を支援

#### 特徴

入居者に対し、インキュベーションマネージャーによる継続的かつ集中的な経営支援を行う

### 日本政策金融公庫

#### 支援メニュー

- ①融資（ソーシャルビジネス支援）  
事業開始前または事業開始後7年以内の団体を対象とした「新規開業資金」「女性、若者／シニア起業家資金」、無担保・無保証を希望する方（事業開始後2期末満）への、新創業融資制度など各種融資制度を揃える
- ②お役立ち情報（ソーシャルビジネス支援）  
「創業者お役立ち情報」「経営お役立ち情報」「セミナー情報」などの情報を発信

#### 特徴

創業計画から相談対応  
ホットラインもあり  
相談内容により専門家（中小企業診断士・商工会議所等の税理士や弁護士）に橋渡しを行う

### 堺商工会議所

#### 支援メニュー

- ①創業・経営の相談窓口の設置（要予約）
- ②創業ゼミ・創業準備セミナーの実施
- ③融資について知りたい方への融資制度情報の提供
- ④自社PRや広告掲載・ホームページでの情報発信
- ⑤記帳、決算書類の作り方などの会計税務相談

#### 特徴

「商工会議所」とは、地域の商工業者の世論を代表し、商工業の振興に力を注いで、国民経済の健全な発展に寄与するための地域総合経済団体  
地域の企業間のマッチングなどもサポートしている

### 堺市市民活動コーナー

#### 支援メニュー

- ①相談スペース（NPO 個別相談）  
法人設立や運営上の相談、相談内容に応じて専門家による相談
- ②情報コーナー  
助成金をはじめとする情報を取り上げて配架
- ③パンフレットスタンド  
市民活動団体のチラシなどを配架
- ④情報スペース  
NPO 情報インターネット閲覧コーナー  
図書・資料コーナー

#### 特徴

毎月市民活動支援情報紙「☆ねっと de さかい」を発行し、月2回メールマガジンを配信している  
堺市内のNPO 法人の紹介をしており、定期的に講座・交流会の開催を行っている

# 1. 人的支援

ソーシャルビジネスに関して、相談に応じてくれる窓口を紹介します。ソーシャルビジネスを行う人材の育成、将来携わる人材の発掘やマッチングをサポートしてくれます。

1	堺市 市民活動コーナー	〒 590-0078 堺市堺区南瓦町 2-1 堺市総合福祉会館 2F TEL：072-228-8348
2	堺商工会議所  創業についての手続きや計画書の書き方等に関する相談	〒 591-8502 堺市北区長曾根町 130-23 TEL：072-258-5581
3	堺市社会福祉協議会  仲間作り、サポートセンターでの場の提供	〒 590-0078 堺市堺区南瓦町 2-1 堺市総合福祉会館内 TEL：072-232-5420
4	緊急経営支援 インフォメーションセンター  中小企業からの相談に応じて国や府などの支援・施策を案内	大阪府商工労働部 中小企業支援室経営支援課 〒 559-0034 大阪市住之江区南港北 1-14-16 25F TEL：06-6210-9500
5	社会福祉法人大阪ボランティア協会  NPO などの設立・運営相談、講演・研修開催、講師派遣	〒 540-0012 大阪市中央区谷町 2-2-20 2F 市民活動スクエア TEL：06-6809-4901
6	認定 NPO 法人大阪 NPO センター  NPO の設立・運営サポート、人材育成、起業・就労支援	〒 541-0046 大阪市中央区平野町 1-7-1 堺筋高橋ビル 5F TEL：06-6223-3303
7	NPO 法人おおさか元気ネットワーク  中間支援組織、社会起業家紹介	〒 572-0042 寝屋川市東大和町 11-1 TEL：072-839-3527

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期  
〜  
安定期

支援機関

Q  
&  
A

## <インキュベーションとは>

英語で“（卵などが）ふ化する”という意味です。これになぞらえ、起業家の育成や、新しいビジネスを支援する施設を「(ビジネス) インキュベーション」と呼びます。

## 2. 経済的支援

ソーシャルビジネスを経済的に応援するために、助成金・補助金、融資の情報を提供、掲示しています。また、ソーシャルビジネスを表彰するコンペも開催されています。

助成金	
8	堺商工会議所 〒 591-8502 堺市北区長曾根町 130-23 TEL : 072-258-5581
	おおさか地域創造ファンド 中小企業者・開業予定者の「地域資源」を活用した「新たな事業への挑戦」を支援
9	街づくり夢基金 〒 590-0151 堺市南区小代 727 生協エスコープ大阪内 TEL : 072-293-4660
	市民から小口の拠出金を集め、拠出者が共鳴する市民活動に助成 拠出者と助成金先団体との交流を大切に
10	公益社団法人大阪コミュニティ財団 〒 540-0029 大阪市中央区本町橋 2-8 TEL : 06-6944-6260
	多数の企業等の志に裏打ちされた財産の拠出に基づき、地域社会の多様なニーズに対応した社会貢献活動に助成
融資	
11	日本政策金融公庫 〒 591-8025 堺市北区長曾根町 130-23 堺商工会議所会館内 TEL : 072-257-3600
	ソーシャルビジネス融資情報支援 各種融資 財務診断サービス
12	近畿労働金庫 〒 550-8538 大阪市西区江戸堀 1-12-1 TEL : 06-6449-0102
	「近畿ろうきん NPO アワード」 事業と連携した NPO を応援する仕組みとして、「子育て支援活動」を進める NPO 団体やボランティア団体に助成
13	株式会社池田泉州銀行 〒 530-0013 大阪市北区茶屋町 18-14 TEL : 06-6376-1781
	「ニュービジネス助成金制度」 大阪府・兵庫県・京都府・和歌山県の企業・起業家から新規性・独創性ある技術やビジネスプランを公募
IT 支援	
14	認定 NPO 法人日本 NPO センター (TechSoup Japan) 〒 100-0004 東京都千代田区大手町 2-2-1 新大手町ビル 245 TEL : 03-3527-9774
	社会問題の解決のために活動する世界中の民間の非営利団体が最大限の力を発揮できるよう、ソフトウェアなどの IT 製品を提供するほか、IT をサポート
15	認定 NPO 法人イーパーツ 〒 154-0024 東京都世田谷区三軒茶屋 2-55-8 TEL : 03-5481-7369
	企業からのリユース PC や周辺機器、ソフトウェアを非営利団体・ボランティア団体などの市民活動団体や NPO へと無償で寄贈

### 3. 事業化支援

創業の際に必要なさまざまな相談に乗っています。事業の拠点になる場所や備品の貸し出しも行っていきます。定期的にセミナー・交流会を開催しており、積極的に参加するとよいでしょう。近年ソーシャルビジネスを表彰するコンペも開催しています。

16	堺商工会議所	〒 591-8502 堺市北区長曾根町 130-23 TEL : 072-258-5581
	「創業ゼミ・創業準備セミナー」など各種セミナー開催	
17	さかい新事業創造センター (S-Cube)	〒 591-8025 堺市北区長曾根町 130-42 TEL : 072-240-3775
	オフィスや創業準備デスクなどの賃貸 インキュベーションマネージャーなどによる経営支援（入居者が対象）	
18	NPO 法人 SEIN	〒 590-0077 堺市堺区戎島町 5-9 Community Café Pangea 2F TEL : 072-222-0024
	ミッションの構築 / 人材育成 / マーケティング / 広報戦略 / 資金計画の策定 創業支援セミナー	
コンペ		
19	NPO 法人 edge	〒 530-0001 大阪市北区梅田 1-3-16F 103 号室 株式会社レベル内 TEL : 06-4799-0108
	「edge（社会起業家をめざす若者のためのビジネスプランコンペ）」 先輩社会起業家らがメンター（助言者）となり、それぞれのプランをブラッシュアップ（洗練）	
20	認定 NPO 法人大阪 NPO センター	〒 541-0046 大阪市中央区平野町 1-7-1 堺筋高橋ビル 5F TEL : 06-6223-3303
	「ソーシャルビジネスプランコンペ近畿」 社会課題の解決につながるソーシャルビジネスの事業プランを応援・表彰し、サポート	

事例

事業候補期

起業準備期

起業期

成長期  
〜  
安定期

支援機関

Q  
&  
A

# 第4章

## Q&A

ソーシャルビジネスを起業・管理・運営するうえで特に参考となる事例などをQ&Aとして紹介します。ソーシャルビジネスを広く知っていただくために作成したものですので、ぜひ活用ください。

### Q NPO法人は「非営利」の組織なのに儲けていいの？

**A** NPO法人の「非営利」の意味は、利益を出してはいけないのではなく、活動を通じた利益を役員や会員に分配してはいけないということです。株式会社では、利益を株主に配当します。NPO法人は役員や会員という「特定の人」へ配分することは禁じられていますが、これは「不特定多数の人」、つまり「事業の対象者（エンドユーザー）」のために使うということです。また、NPO法人は、職員に「給与」という形で渡します。NPO法人の利益が増えて、職員に対する「給与」がアップすることは認められています。

### Q セミナーでどういうことが学べますか？

**A** セミナーは起業前から安定期の各段階で、自分たちの団体に合ったものを選んでください。参考として過去に実施された、堺商工会議所でのセミナーを紹介します。

＜基礎から学ぶ創業準備セミナー＞

- ①創業の心構え ⇒ 創業を考える ⇒ 創業パターンの分類
- ②創業のアイデア創出 ⇒ 好きなことを事業にかえる ⇒ アイデアを磨く
- ③創業計画書の作成 ⇒ 事業コンセプトや売る仕組みを考える ⇒ 収支計画と資金計画
- ④各種創業支援施策の活用 ⇒ ㈱日本政策金融公庫・制度融資について ⇒ 創業支援制度について
- ⑤開業の手続き ⇒ 開業届の提出方法 ⇒ 許認可の申請・更新手続き
- ⑥インターネットの様々な活用 ⇒ 販路開拓で効果的に使う ⇒ 「クラウド」を理解し活用する

### Q 事務所はどうやって決めればいいですか？

**A** 最初は無理に事務所を構えなくても大丈夫です。現在ノートパソコンやタブレット端末などが普及し、オフィスを構えなくても事業ができるようになりました。自宅や会社のオフィスではなく、喫茶店やファーストフード店などでノートパソコンやタブレット型端末などを使って仕事をする「ノマドワーカー」という人もいます。

また、インキュベーション施設を利用する方法があります。インキュベーション施設を事業所として活用することで、

- ①インキュベーションマネージャーからの確かなアドバイスを受けることができる
  - ②商品の販路開拓支援を受けることができる
  - ③都市圏など交通の便のいい所にある
  - ④創業や経営のセミナー等の情報を入手しやすい
  - ⑤入居企業や外部企業との交流ができる
  - ⑥補助金の情報・アドバイスがもらえる
  - ⑦賃料補助があることが多い
  - ⑧会議室や商談室など設備が充実している
- などのメリットが生まれます。

近年、事務所スペース・会議室・打ち合わせスペースなどを共有しながら独立した仕事を行うコワーキングスペースを活用する人も増えています。コワーキングスペースを利用すると、

- ①参加者同士の情報交換の場になる
  - ②セミナーやイベントを開催できる
  - ③自宅や事務所に次ぐ第二の活動地点になる
  - ④業務のシェアリングのマッチングスペースになる
  - ⑤お互いの技術や知識、経験などで新しいサービスの創出が生まれる
- などのメリットが生まれます。



## Q ソーシャルビジネスの広報はどうすればいいですか？

**A** 会報誌・イベント・講演・メルマガ・ホームページ・ブログ・ソーシャルメディアなどが挙げられます。ホームページはあって当たり前前の時代になりました。団体の基本情報、代表の思いなどを載せることで団体への信頼が向上します。

ブログは団体としての活動の記録です。利用者に今の活動を知ってもらうことができます。

近年ソーシャルメディア（Twitter・Facebook など）の広報が注目されています。ソーシャルメディアを活用することで、新しい人脈・ネットワークを広げることができます。

イベントは利用者と出会う大切な場です。インターネットが普及し、告知が低コストでできるようになりました。また、団体だけではなく個人でも主催できるようになりました。イベントをすることで団体の存在をアピールすることができます。

ソーシャルビジネスにとって広報とは、「伝える」ためではなく「つながる」ためであり、「見てもらう」ためではなく「参加してもらう」ためのものです。広報力をアップさせることで団体への信頼と共感を醸成できます。

## Q 資金の協賛人（協賛金）を集めるにはどうしたらいいですか？

**A** 企業などが、特定の事業やイベントなどに対して協賛する際に支払う金銭のことです。スポンサー料は単なる寄付金である場合もありますが、広告料を支払う際に「協賛金」という言い方をしている場合もあります。

・現金協賛

協賛よりも契約に近いことが多く、フリーペーパーに広告を掲載したり、イベント集客のサポートを行うなど、企業に価値を提供する代わりに協賛金をいただくケースがあります。

・物品協賛

現金などの代わりに、企業が所有する物品を協賛としていただく形になります。

企業によっては余った在庫やPR用商品を使用できるため、比較的協賛しやすいです。

・協賛の形態として後援・協力

資金や物品の援助をしてもらう協賛とは別の形として、後援や協力といった手段もあります。

後援の場合は、組織的援助として支援してもらうことが多いですが、具体的に例を出すと、

①後援者の名前を掲載する

②施設や広報媒体への掲示をもらえる

といったことが挙げられます。

・クラウドファンディング

企業からではなく個人から出資という形で協賛金を集めるのも1つの手段です。

クラウドファンディングとは、不特定多数の人からインターネット経由で、資金の提供や協力などを行う手法のことで、以下のようなサイトが日本にはあります。

「READYFOR?」(社会性が強い)

「CAMPFIRE(キャンプファイアー)」(クリエイティブが強い)

「FAAVO」(地域性が強い)

各々のクラウドファンディングサイトごとに特色があり、行ってみる価値はあります。

## Q ビジネスプランコンテストに出た方が良いでしょうか？

**A** 社会課題の解決に向けて取り組む起業家たちが、互いに切磋琢磨することで、単独で挑戦するよりもより広い視野で物事を解決する方法を学べる「ビジネスプランコンテスト」があります。これに参加するのはとても良い勉強になります。単にプランの優劣を決めるだけのコンペではなく、先輩の社会起業家らがメンター（助言者）となり、それぞれのプランをブラッシュアップ（洗練）してくれるビジネスプランコンペも多くあります。

その中でも NPO 法人 edge や大阪 NPO センターの「ソーシャルビジネスコンペ近畿」などは事業プランを応援・表彰しサポートしてくれます。

## 協力者紹介

### <取材協力>

NPO 法人いきいきつながる会  
生きがいワーカーズ並木の会  
有限会社いずみの里

NPO 法人エフ・エー

介護ライブラリ

一般社団法人堺南すこやかファーム

NPO 法人加茂女（かもめ）

NPO 法人観濠クルーズ Sakai

NPO 法人京都子どもセンター

NPO 法人きらっと

NPO 法人子育て支援ぽけっと

NPO 法人 SEAN

NPO 法人しゃらく

NPO 法人住まいみまもりたい

NPO 法人すまいるセンター

NPO 法人せかんど

NPO 法人ぴーす

NPO 法人ピュア・ハート御池

NPO 法人福祉ワーカーズあゆみ

NPO 法人フェリスモンテ

NPO 法人ふらっとスペース金剛

NPO 法人ふれあいネットひらかた

ふれあいゆう葛城

ワーカーズコレクティブキッチンよりあい

(五十音順)

社会福祉法人堺市社会福祉協議会

株式会社さかい新事業創造センター（S-Cube）

株式会社日本政策金融公庫 堺支店

株式会社ひとまち

IIHOE

## — ソーシャルビジネス入門書 —

発行 堺市健康福祉局生活福祉部健康福祉総務課

〒590-0078 堺市堺区南瓦町 3-1

TEL.(072)228-7212 FAX.(072)228-7853

E-mail kenfukuso@city.sakai.lg.jp

U R L <http://www.city.sakai.lg.jp>

編集 森川寛之 川口聖 澤田翠 宝楽陸寛 阪野修

編集協力 特定非営利活動法人SEIN

堺市行政資料番号 1-F 1-14-0355