


平成20年度環境省請負業務

平成20年度  
持続可能なイノバティブ・コミュニティ形成手法  
調査事業

報 告 書

平成21年3月

 株式会社 プレック研究所



# 目次

第1章 事業の目的等	1
1. 事業の目的	1
2. 事業の内容	2
3. ワーキンググループ 委員	3
第2章 支援対象の類型と支援の方向性に関する検討	4
1. 類型化の試案	4
第3章 環境 NPO 等のビジネスモデルに関する検討	11
1. ビジネスモデルの構造	11
2. 類型毎のビジネスモデル	13
3. 「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値	27
第4章 課題及び支援ニーズに関する検討	29
1. 課題分野	29
2. アンケート調査結果	30
3. まとめ	43
第5章 支援ガイドラインに関する検討	44
1. ガイドラインの位置づけ	44
2. ガイドラインの作成方針	46
3. ガイドラインのまとめ方	48
4. 既存ガイドライン等の分析	49
5. ガイドラインのコンテンツ抽出	52
6. 支援マニュアルに盛り込むべき要素	56
第6章 支援ツール・手法に関する検討	70
1. ツール・手法の位置づけ	70
2. ツール・手法開発の視点	70
3. ツール・手法開発の配慮事項	70

4. 素材となるツール・手法の選定 .....	71
5. ツール・手法について .....	72
<b>参考資料</b> .....	100
1. 基礎情報、既存調査結果等 .....	100
2. アンケート調査票.....	109

# 第1章 事業の目的等

## 1. 事業の目的

地域における持続可能な社会（イノバティブ・コミュニティ）を実現するためには、特に、地域の自然エネルギーや未利用資源の活用・保全を通じて地域社会を活性化し、地域の社会変革をもたらす事業活動を担う事業型の環境 NPO や社会的企業の活躍が必要不可欠である。

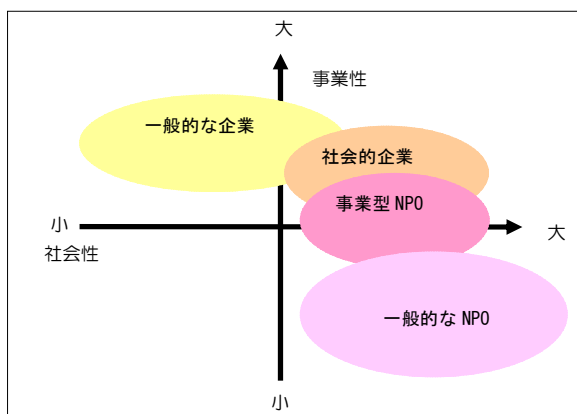
この事業型環境 NPO 等のビジネス活動を促進していくためには、公的資金のみに依存しない資金調達手法及び経営ノウハウを習得することが求められる。また、地域資源の発掘・収集、地域の流通機関を含む関係主体との連携等の観点からの支援が必要であると考えられる。

このため、環境省では、平成 19 年度に「持続可能なイノバティブ・コミュニティ形成調査事業」を実施し、事業型環境 NPO 等の支援ツールの整理を行った。

平成 20 年度は、特に環境 NPO を事業型環境 NPO や社会的企業として発展させていくための支援ツールの開発・整理を行うとともに、中間支援組織の支援方法等を示したガイドラインの作成を目指した検討を行った。

### <特記>

- ・本調査では、「事業型 NPO」及び「社会的企業」と、一般的な NPO 及び企業を、事業性・社会性の観点から整理する（下図参照）。
- ・ここで、事業性とは、経済的な側面での自立性を意味する。具体的には、顧客に対して、物や財・サービスを提供し、その対価を収入とし、収益をあげている状態を、事業性が高いと想定する。
- ・また、本調査では、NPO を中心的な支援対象と考えるが、ここで言う「NPO」は、NPO 法人に限定するものではなく、任意団体、協同組合等、幅広い組織形態の団体を包含することとする。



※社会性…現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。  
事業性…ミッションにより収益を得て、継続的に事業活動を進めていくこと。

図 事業型 NPO、社会的企業の位置付け

参考：「ソーシャルビジネス研究会報告書」（平成 20 年 4 月）

## 2. 事業の内容

### (1) 協働による持続可能な地域づくりツールの検討

協働による持続可能な地域づくりに資する地域資源の発掘、合意形成に係るツールであって海外等で開発・活用されている手法等を活用し、持続可能な地域づくりやコミュニティビジネスの支援を行う中間支援団体等の協力を得ながら、日本の地域特性に即して、国内で活用できる汎用的な手法の検討を行った。

### (2) 事業型環境 NPO の支援ガイドの検討

わが国の環境 NPO が経済的に自立した活動を展開する事業型環境 NPO 又は社会的企業として発展できるような資金調達手法、経営ノウハウを習得できるよう、地球環境パートナーシッププラザ、地方環境パートナーシップオフィスが支援する際のガイドの検討を行った。

### (3) 地域づくりツールの開発及び支援ガイド策定のためのワーキンググループの設置

上記(1)、(2)の目的を達成するため、環境 NPO や社会的企業、関連する地域づくり、中小企業振興等の支援を行う活動に携わる者を構成員としたワーキンググループを設置し、検討会を計2回開催した。

### 3. ワーキンググループ 委員

大和田順子	ロハスビジネスアライアンス 共同代表
風見正三	宮城大学大学院事業構想学部 教授
嵯峨創平	特定非営利活動法人環境文化のための対話研究所 代表理事／事務局長
富永さとる	特定非営利活動法人 NPO サポートセンター 客員研究員
内藤秀治	株式会社ナイトウ経営／エコビジネス・リサーチ、 社団法人大阪中小企業診断士会理事
中西紹一	有限会社プラスサーキュレーションジャパン 代表

※第2回 WG では中西委員の代理として下記の薄木氏が出席。

薄木治	有限会社プラスサーキュレーションジャパン プランナー
中森まどか	特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター 事務局長
久田浩司	株式会社結デザインネットワーク 代表取締役社長
広石拓司	特定非営利活動法人 ETIC. フェロー
町野弘明	特定非営利活動法人ソーシャル・イノベーション・ジャパン 事務局長
水谷衣里	特定非営利活動法人まちづくり情報センターかながわ 理事

(敬称略、五十音順)

## 第2章 支援対象の類型と支援の方向性に関する検討

本事業が支援対象とする NPO 等について、いくつかの分類軸による類型化を行い、重点的に支援を行う対象の抽出及び、類型毎の支援の方向性の検討を行った。

類型化の観点は、「主な財源」「事業規模」「事業内容」の3つとした。

### 1. 類型化の試案

#### 1) 「主な財源」による類型化

##### (1) 類型

NPO 等には、会費、寄付金、補助金、事業収入等様々な財源があり、山岡義典氏（NPO 法人日本 NPO センター代表理事）によると、内発性（安定的）－外発性（変動的）、対価性（事業性）－支援性（運動性）の2つの軸で整理することができる（左下図参照）。

さらに、これらの財源のうち、どの財源が総収入に占める割合が大きいかによって、右下図の通り、団体を類型化することができる。

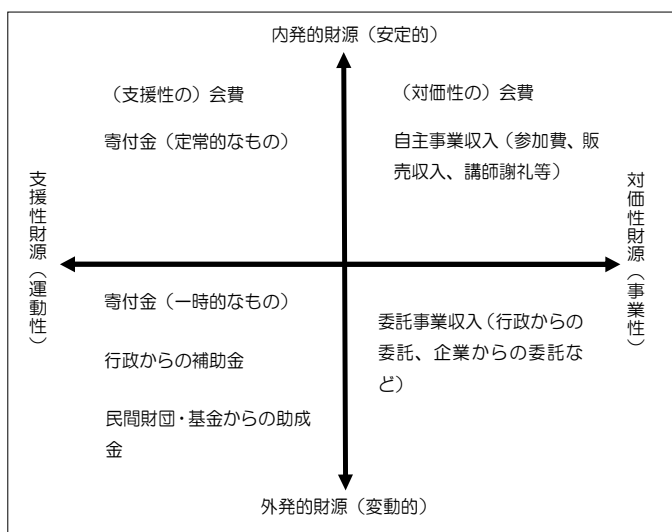


図 NPO の財源

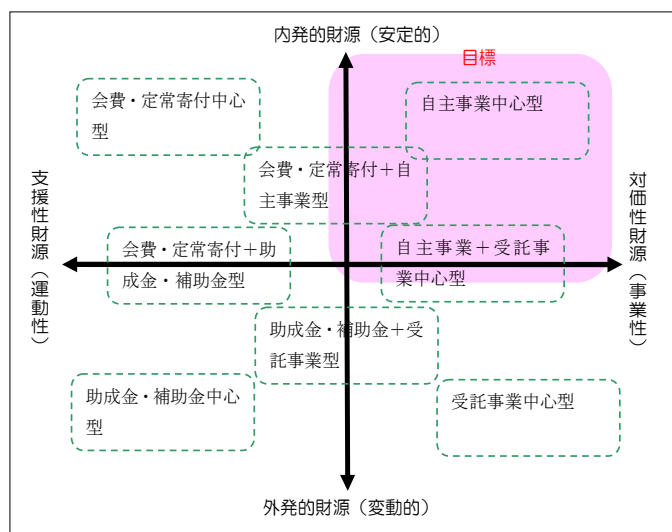


図 「主な財源」による NPO の類型

参考：「NPO 実践講座 3」（山岡義典、ぎょうせい）

##### (2) 支援の方向性

この類型において、事業型 NPO は、第一象限（内発的財源、対価性財源の占める割合が高い団体の類型）に位置付けられると言える。

よって、事業型 NPO を目指す上では、外発的財源（行政からの補助金、民間財団・基金からの助成金、一時的な寄付金、委託事業収入）、支援性財源（寄付金、支援性の会費、行政からの補助金、民間財団・基金からの助成金）に依存する体質から、内発的財源、対価性財源の比率を高めるよう働きかけていくことが、支援の方向性であると言える。



## 2) 「事業規模」による類型化

### (1) 類型

NPO等は、当然のことではあるが、財源の構成だけでなく、その規模も様々であり、その規模に応じて、支援すべき内容を異なると考えられる。

岸本幸子氏（NPO 法人パブリックリソースセンター理事・事務局長）は、NPOを、そのスタッフ構成（常勤／非常勤の比率等）、財源構成等の傾向の差を考慮して、下表に示す4段階に区分している。

表 「事業規模」による類型と類型ごとの特徴

事業規模	類型ごとの特徴
100万円未満	<b>◆「手弁当」段階</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティアスタッフを中心</li> <li>・ボランティアが「手弁当」（活動資金、労力）で参加する活動</li> </ul>
100万以上 500万円未満	<b>◆「外部資金獲得」段階</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティアスタッフを中心</li> <li>・会費、小規模寄付が財源の中心。小規模補助金等の獲得も増えてくる</li> </ul>
500万以上 3000万円未満	<b>◆「テイクオフ準備」段階</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・有給スタッフを配置できるようになる</li> <li>・大規模補助金、委託事業等の割合が増えてくる</li> <li>・小規模組織の強みを生かした、企画、マーケティング、ネットワーキングで事業化の準備を進める段階</li> </ul>
3000万円以上	<b>◆「事業発展」段階</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・有給スタッフを中心</li> <li>・事業収入、定常的な寄付金等の割合が大きい</li> <li>・事業が安定し、会員拡大、事業拡大を進める段階</li> </ul>

参考：「平成18年度住まい・まちづくり活動推進協議会総会講演資料」（岸本幸子氏）

### (2) 支援の方向性

「手弁当」段階から「外部資金獲得」段階へと、「テイクオフ準備」段階から「事業発展」段階へと、いずれの段階でも、その一つ上の段階へとステップアップしていけるように支援を行うことが、支援の方向性となると考えられる。

一方で、経済的な自立の観点から見ると、「外部資金獲得」段階、「テイクオフ準備」段階は、公的な補助金等への依存度が高く、「手弁当」段階と比べて課題が多いと考えられるため、「外部資金獲得」段階、「テイクオフ準備」段階を重点的な支援対象とすべきと考えられる。

### 3) 「事業内容」による類型化

#### (1) 類型

環境分野における事業型 NPO、社会的企業の事業内容は、コミュニティ・ビジネス、ソーシャルビジネスの先進事例を参考にすると、下表のように類型区分できる。

なお、この類型区分は、一つの団体が一つの事業を実施することを想定するものではなく、一つの団体が採算の良い事業と悪い事業を並行して、あるいは連携させて展開する等により、団体としての採算性を確保する等も想定される。

表 環境分野における事業型 NPO、社会的企業の事業内容の類型区分

事業内容	環境面での主な効果	社会面・経済面での主な効果	得られる主な収入の種類
地域資源活用事業	未利用資源の活用 地域の食材等農林水産物の利用促進による自然保全	農林水産業の活性化 地域雇用の創出 高齢者の福祉	販売料金 他
リユース・シェア促進事業	リユースの推進（食器レンタル、放置自転車レンタル等） シェアリングの促進（カーシェアリング等）	廃棄物処理費の削減	レンタル料金 他
リサイクル促進事業	リサイクルの推進	廃棄物処理費の削減	リサイクル商品の販売料金 他
自然エネルギー創造事業	二酸化炭素排出量の削減	エネルギー保障による安全・安心の確保 地域ブランドの強化	売電料金
省エネルギー促進事業	二酸化炭素排出量の削減	経費の削減 企業・団体イメージの向上	（省エネ診断の場合）調査費 （エスコの場合）電気代等の削減分の一定割合
環境教育・体験事業	地域の自然、環境活動等に関する認知拡大 地域の環境活動の促進	地域への関心・理解の高まり 住民間のつながりの強化による安全・安心の高まり	参加料金 他
環境施設運営事業	地域の自然、環境活動等に関する認知拡大 地域の環境活動の促進	地域への関心・理解の高まり	施設運営委託費 プログラム参加費
環境価値認証・販売事業	地域の環境活動の促進 環境配慮商品等の開発・販売促進	住民間のつながり強化による安全・安心の高まり 地域ブランドの強化	認証手数料 他

事業内容	環境面での主な効果	社会面・経済面での主な効果	得られる主な収入の種類
環境金融（エコファンド）事業	地域の環境活動の促進 環境配慮商品等の開発・販売促進	住民間のつながり強化による安全・安心の高まり 地域ブランドの強化	基金運用による利子他
環境キャンペーン事業	市民の環境意識の向上	住民間のつながり強化による安全・安心の高まり	会費、寄付金
環境コンサルティング事業	地域の環境活動の促進 環境配慮商品等の開発・販売促進	地場産業活性化（可能性検討）	調査研究委託費、調査研究成果（報告書等）の販売料金、講師謝金 他
NPO 中間支援事業	地域の環境活動の促進	地域への関心・理解の高まり	セミナー参加料金他
コース・マーケティング（社会貢献活動マーケティング）支援事業	企業の環境配慮行動・事業の促進 社員、消費者の環境意識の向上	環境配慮行動による企業イメージの向上	企画費、イベント運営費等

「事業内容」による類型毎の活動事例は、下表の通り。

表 「事業内容」による類型毎の活動事例

事業内容	活動事例
地域資源活用事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地元の野菜や手作り農産加工品の販売（有限会社常吉村営百貨店）</li> <li>●地元主婦による郷土料理レストランの運営（安芸市土居廓中郷土料理研究会）</li> <li>●農産保存食料品の製造（株式会社ア・ラ・小布施）</li> <li>●島の人が島の食材で島で作る「しまべん事業」（NPO 法人かさおか島づくり海社）</li> </ul>
リユース・シェア促進事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リユース食器レンタル事業（NPO 法人スペースふう）</li> <li>●放置自転車を再利用したレンタルサイクル事業（株式会社まちづくりとやま）</li> </ul>
リサイクル促進事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生ごみの堆肥化・販売（NPO 法人はちがめプラン）</li> <li>●廃食油の BDF 化・販売（いわき食用油リサイクルネットワーク）</li> <li>●菜の花エコプロジェクト、くるくるエコプロジェクト等（NPO 地域づくり工房）</li> </ul>
自然エネルギー創造事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市民共同発電所の建設・売電（NPO 法人北海道グリーンファンド）</li> </ul>
省エネルギー促進事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●省エネ診断の実施（NPO 法人ワット神戸）</li> <li>●商店街エコ事業（おひさま進歩エネルギー株式会社）</li> </ul>
環境教育・体験事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●白神山地エコロジー体験ツアーの開催（白神山地を守る会）</li> <li>●せっけんづくりワークショップの開催（NPO 法人せっけんの街）</li> <li>●子供長期自然体験村事業（ぶなの森自然学校）</li> <li>●環境教育事業、野外教育事業（有限会社野外教育研究所 IOE）</li> <li>●都市と農村の交流イベントの開催（NPO 法人新田むらづくり運営委員会）</li> </ul>
環境施設運営事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●霧多布湿原センターの運営（ショップ、イベント等）（霧多布湿原センター友の会）</li> <li>●「新川丸池公園」の運営・管理・イベント開催（丸池の里わくわく村）</li> <li>●「越前市エコビレッジ交流センター」の管理（うららの町づくり振興会）</li> </ul>
環境価値認証・販売事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グリーン電力証書の発行（株式会社自然エネルギー・コム）</li> </ul>
環境金融（エコファンド）事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コミュニティ・ユース・バンクの運営（コミュニティ・ユース・バンク momo）</li> </ul>

環境キャンペーン事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●MAKE the RULE キャンペーン (MAKE the RULE キャンペーン実行委員会)</li> <li>●フェアウッドキャンペーン ((財)地球・人間環境フォーラム、国際環境 NGO FoE Japan)</li> </ul>
環境コンサルティング事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ツマモノの生産・販売・経営合理化に関するコンサルタント業務 (株式会社いろどり)</li> <li>●自然エネルギー等に関する調査研究、施策提言 (NPO 法人グリーンエネルギー青森)</li> <li>●環境経営に関する企業のコンサルティング (NPO 法人堺エコネットワーク協議会)</li> </ul>
NPO 等中間支援事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域の社会的課題に挑戦する起業家支援のイベントの開催 (NPO 法人 ETIC.)</li> </ul>
コース・マーケティング (社会貢献活動マーケティング) 支援事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コース・マーケティング支援事業 (株式会社ソシオ エンジン・アソシエイツ)</li> </ul>

## (2) 支援の方向性

上記類型毎に、先進事例のビジネスモデルを参考に、NPO が展開支援ビジネスモデルを検討、構築し、NPO に提案、助言できるような情報整備、体制構築を図ることが支援の方向性であると考えられる。

但し、ビジネスが成り立ちやすい類型、成り立ちにくい類型があるので、事業型 NPO を目指す本事業としては、成り立ちやすい類型に該当する、あるいは志向する NPO を重点的に支援することが望ましいと考えられる。

## 第3章 環境 NPO 等のビジネスモデルに関する検討

NPO、企業が持続可能なカタチで、事業や活動を継続・発展させていくためには、「仕組みづくり（ビジネスモデル）」が重要である。

なお、ここで言うビジネスモデルとは、どのように「事業」として収益を上げ、拡大していくのか言う事業性と、地域貢献といった社会性を、両立し得るようなビジネスモデルとする必要がある。

次年度（平成 21 年度）事業で作成する予定であるマニュアルにおいては、こうしたビジネスモデルを提示することが有効と考えられることから、以下に、事業型 NPO、社会的企業が構築することが望まれるビジネスモデルのあり方を検討した。

### 1. ビジネスモデルの構造

通常のビジネスモデルは、以下のように「業務モデル」と「課金モデル」の組み合わせで表現される。

$$\text{ビジネスモデル} = \text{業務モデル} + \text{課金モデル}$$

なお、業務モデル、課金モデルは、以下の意味合いである。

#### ■業務モデル

事業を定義する要素のうち、その「提供方法」について、5W1H の観点で設計する。ここで定義したものを「業務モデル」と言う。

#### ■課金モデル

事業を定義する要素のうち、「収益方法」について、5W1H の観点で設計する。ここで定義したものを「課金モデル」と言う。

環境分野における NPO 等のビジネスモデルとしては、通常のビジネスモデルに、環境分野ならではのこだわりや、非営利事業ならではのこだわりを付加する必要がある。

$$\text{環境分野における NPO 等のビジネスモデル} = (\text{業務モデル} + \text{課金モデル}) \times \text{「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値}$$

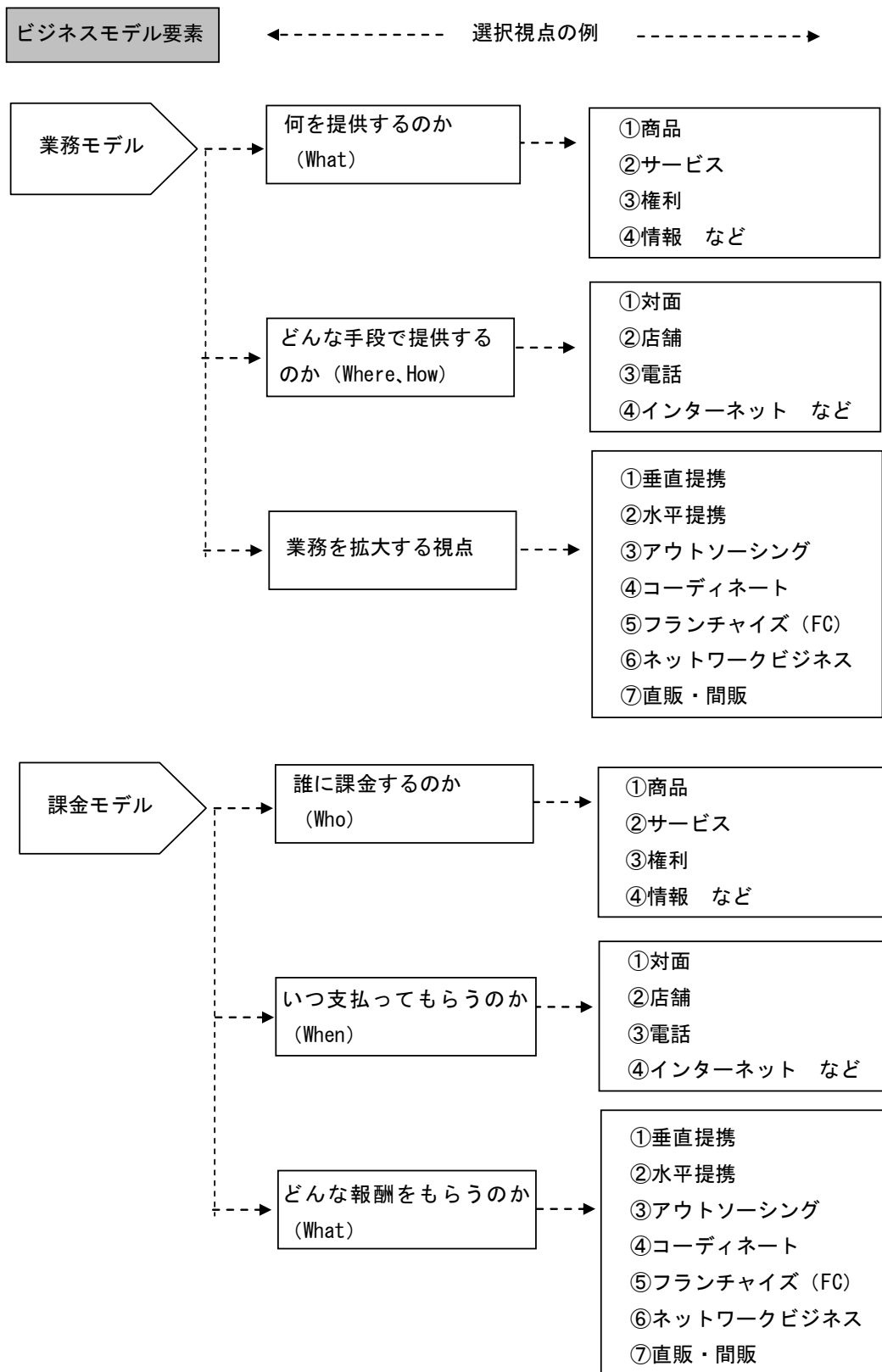


図 ビジネスモデルの要素

出典：「ビジネスプラン」（広瀬幸泰、翔泳社）

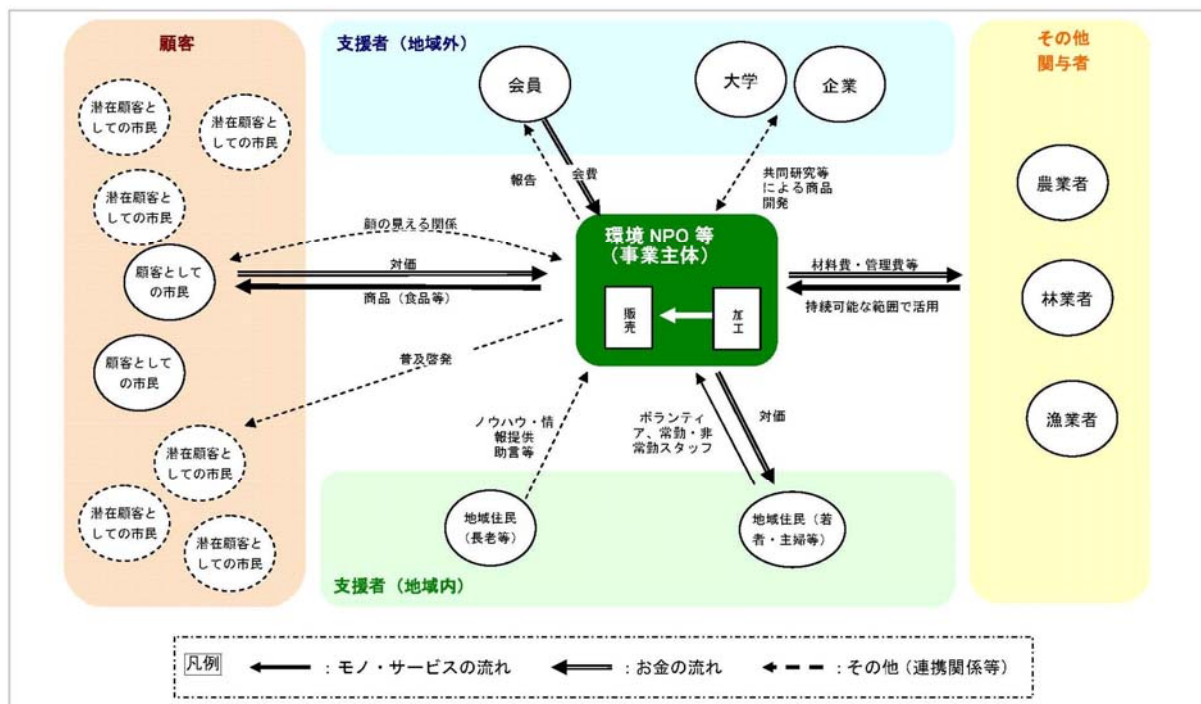


## 2. 類型毎のビジネスモデル

・類型毎のビジネスモデルを以下に図示した。なお、事業に関わる主体（ステークホルダー）は、事業主体、顧客、支援者（地域内/地域外）、その他の関与者に色分けして示した。

### （1）地域資源活用事業

<ビジネスフロー図（イメージ）>



<具体的な事例>

- 地元の野菜や手作り農産加工品の販売（有限会社常吉村営百貨店）
- 地元主婦による郷土料理レストランの運営（安芸市土居廓中郷土料理研究会）
- 農産保存食料品の製造（株式会社ア・ラ・小布施）
- 島の人が島の食材で島で作る「しまべん事業」（NPO 法人かさおか島づくり海社）
- 里山資源販売事業等（NPO 法人自然回復を試みる会 ビオトープ孟子）

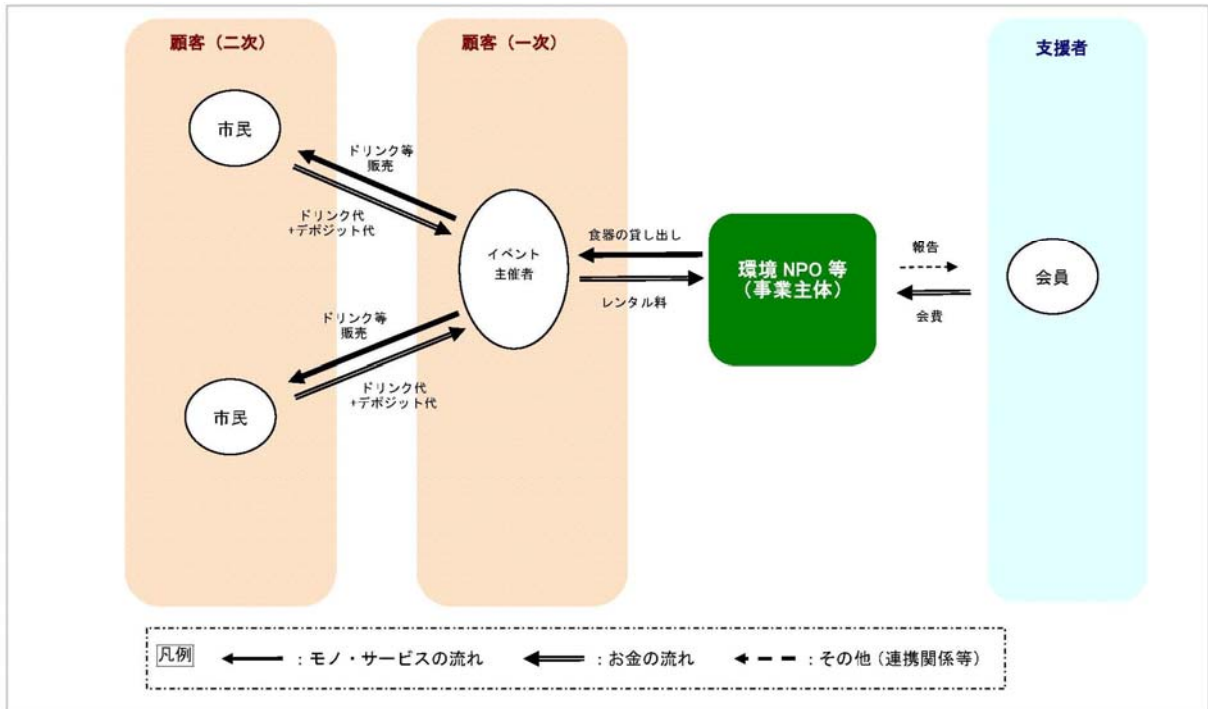
<「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値>

- ・地域の農林水産物を活用することにより、商品のブランド力を強化し、販売促進につなげる。
- ・地域の農林水産物を活用することにより、輸送距離を減らし、物流コストを削減する。また、商品の腐敗・劣化量の減少により、物流コストを削減する。
- ・地域の農林水産物を活用することにより、農林水産業等との産業連関による地域経済の底上げを図る。ひいては、顧客（地域住民）の購買力を高める。
- ・資源の持続的な管理・利用を意識することで、経営資源の枯渇防止による事業の継続性を担保する。

- ・ 地域住民にボランティア、有給スタッフとして事業参加してもらうことで、（地域外からの新規雇用等と比較して）人件費を削減する。また、雇用創出・所得向上による地域経済の底上げを図る。ひいては、顧客（地域住民）の購買力を高める。
- ・ 地域の高齢者の指導・アドバイス等を仰ぐことで、事業スキルの獲得や、事業資源の発掘につながる。
- ・ 顧客と顔の見える関係を構築することにより、顧客ニーズを把握する。
- ・ 行政等の助成金の獲得し、商品開発、新規事業立ち上げ等に用いる。このことが、団体・事業の信頼性の向上にもつながる。
- ・ 大学との共同研究による、新商品を開発する。このことが、団体・事業の信頼性の向上にもつながる。

## (2) リユース・シェア促進事業

<ビジネスフロー図 (イメージ)>



<具体的な事例>

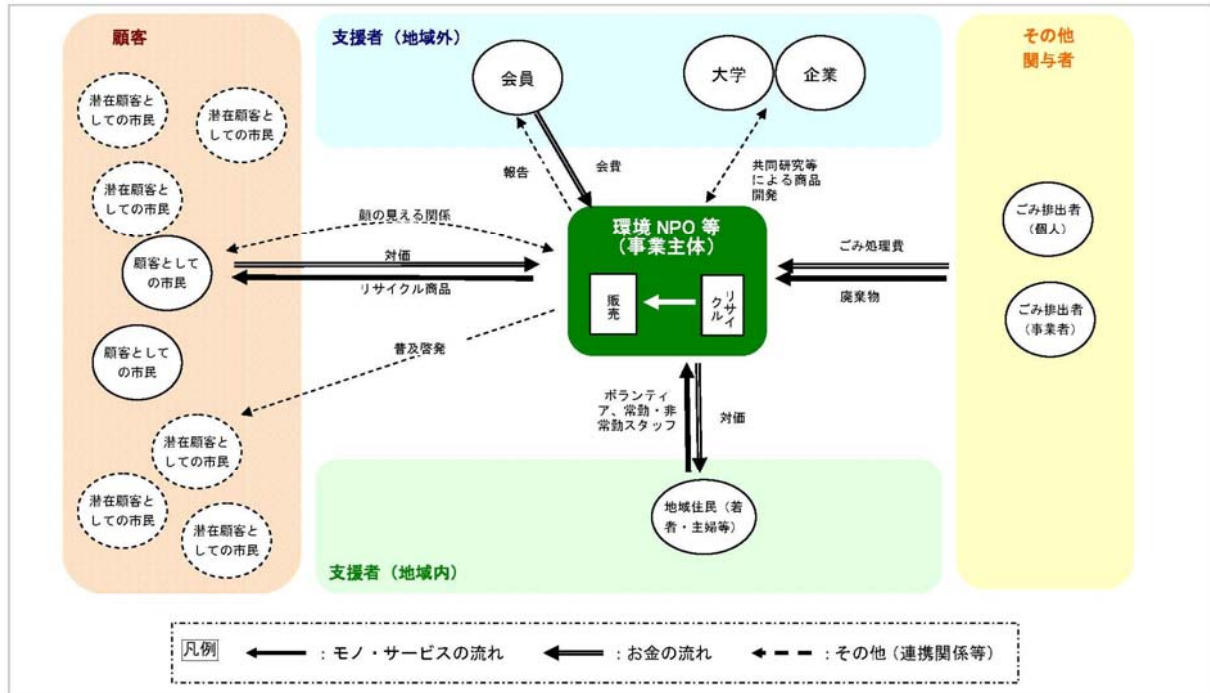
- リユース食器レンタル事業 (NPO 法人スペースふう)
- 放置自転車を再利用したレンタルサイクル事業 (株式会社まちづくりとやま)
- リユース食器のレンタル・洗浄等の事業 (NPO 法人地域環境デザイン研究所 ecotone)

<「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値>

- ・ (食器レンタルの場合) 食器等の洗浄に市民も参加してもらうことで、意識向上を図る。
- ・ (食器レンタルの場合) 食器等も新たに買うだけでなく、中古を使うことで、さらなる環境負荷低減を図る。また、新品を購入する場合と比較し、経費削減を図る。
- ・ (レンタルサイクルの場合) レンタルする自転車を新たに買うのではなく、中古を使うことで、さらなる環境負荷低減を図る。また、新品を購入する場合と比較し、経費削減を図る。

### (3) リサイクル促進事業

<ビジネスフロー図 (イメージ)>



<具体的な事例>

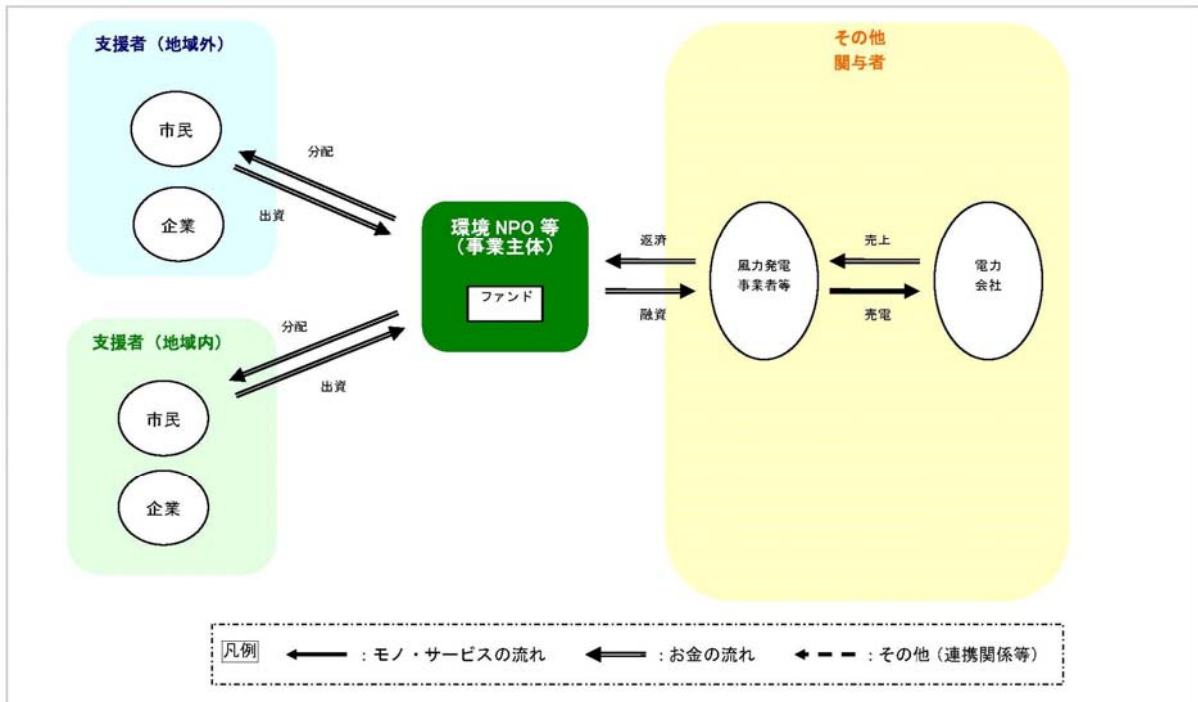
- 生ごみの堆肥化・販売 (NPO 法人はちがめプラン)
- 廃食油の BDF 化・販売 (いわき食用油リサイクルネットワーク)
- 菜の花エコプロジェクト、くるくるエコプロジェクト等 (NPO 地域づくり工房)
- 古着のリサイクル事業 (NPO 法人ザ・ピープル)
- 廃パソコンリサイクル事業、廃パチンコリサイクル事業等 (NPO 法人ひかりエコ・エンジニアリング)

<「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値>

- ・リサイクル資源を活用することにより、(バージン原料を使う場合と比較して) 原料コストを削減する。
- ・環境付加価値の付与により、商品のブランド力を強化する。
- ・排出者の処理コストの削減による地域経済の底上げにつなげる。ひいては、顧客(地域住民)の購買力を高める。
- ・顧客と顔の見える関係を構築することにより、顧客ニーズを把握する。
- ・行政等の助成金の獲得し、商品開発、新規事業立ち上げ等に用いる。ひいては、団体・事業の認知度、信頼性の向上につなげる。
- ・大学との共同研究による、新商品を開発する。ひいては、団体・事業の認知度、信頼性の向上につなげる。

#### (4) 自然エネルギー創出事業

<ビジネスフロー図 (イメージ)>



<具体的な事例>

#### ●市民共同発電所の建設・売電 (NPO 法人北海道グリーンファンド)

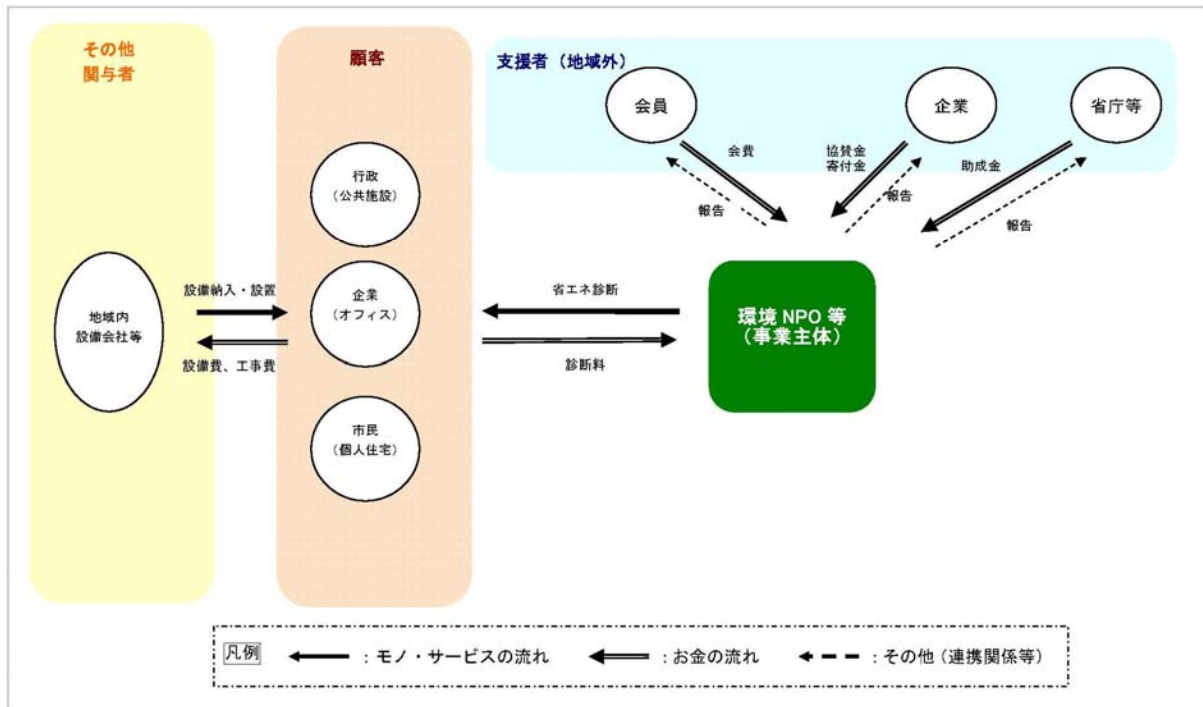
<「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値>

- ・ 地元企業から発電設備資材を購入する、施工を頼む等により、製造業者・小売業者等との産業連関による地域経済の底上げにつなげる。ひいては、地域の出資力の向上につなげる。
- ・ 地域外の市民からも発電所の立ち上げ・運用の資金を募ることにより、出資者層の拡大を図る。

※ 環境金融 (エコファンド) 事業と組み合わせた形の展開が有効である。

(5) 省エネルギー促進事業

<ビジネスフロー図 (イメージ)>



<具体的な事例>

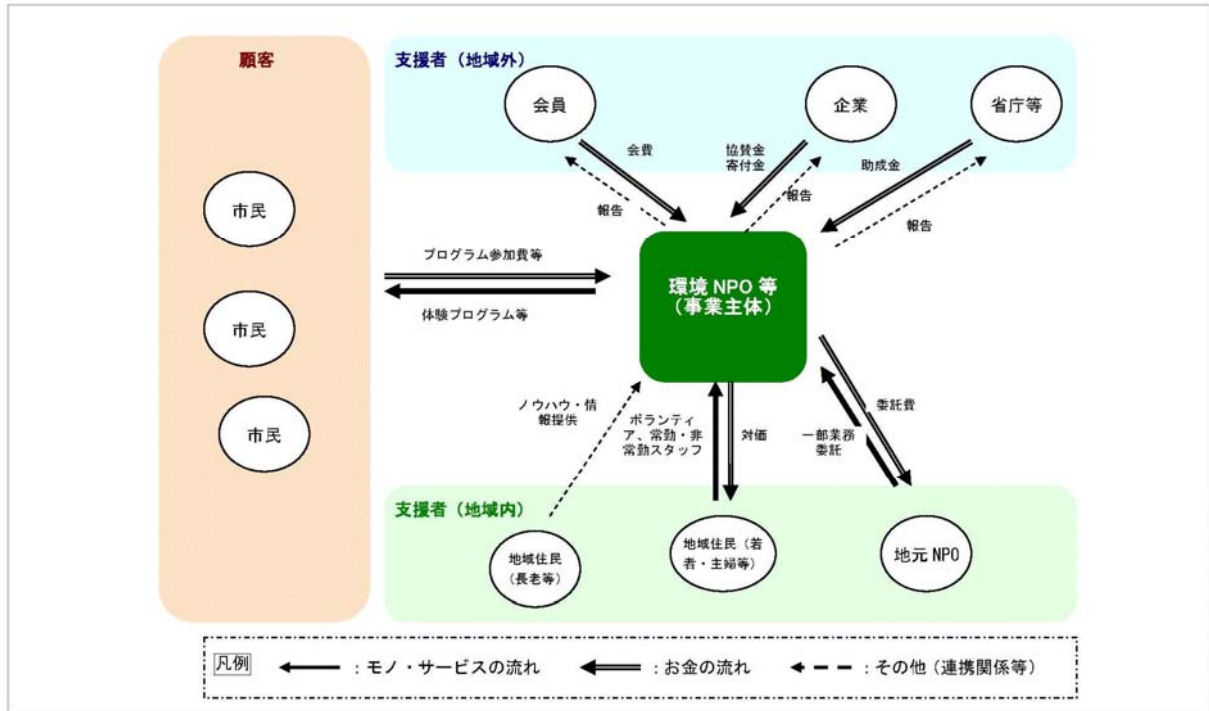
- 省エネ診断の実施 (NPO 法人ワット神戸)
- 商店街エスコ事業 (おひさま進歩エネルギー株式会社)

<「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値>

- ・ 全般的な設備納入・施工を事業とするのではなく、省エネ設備に限定・特化した事業を展開することにより、コーポレート・アイデンティティの強化、事業資源の効果的利用を図る。
- ・ 公共施設、幼稚園、商店街等、普及啓発効果が高い施設を重点的な対象とすることにより、事業の認知拡大を図る。
- ・ 省エネ診断等の調査を行う人員を、団体の職員に限定するのではなく、市民からも応募し、育成することにより、事業の認知拡大と、効果的な事業実施を図る。
- ・ 地元企業から設備資材を購入する、施工を頼む等により、製造業者・小売業者等との産業連関による地域経済の底上げにつなげる。

(6) 環境教育・体験事業

<ビジネスフロー図 (イメージ) >



<具体的な事例>

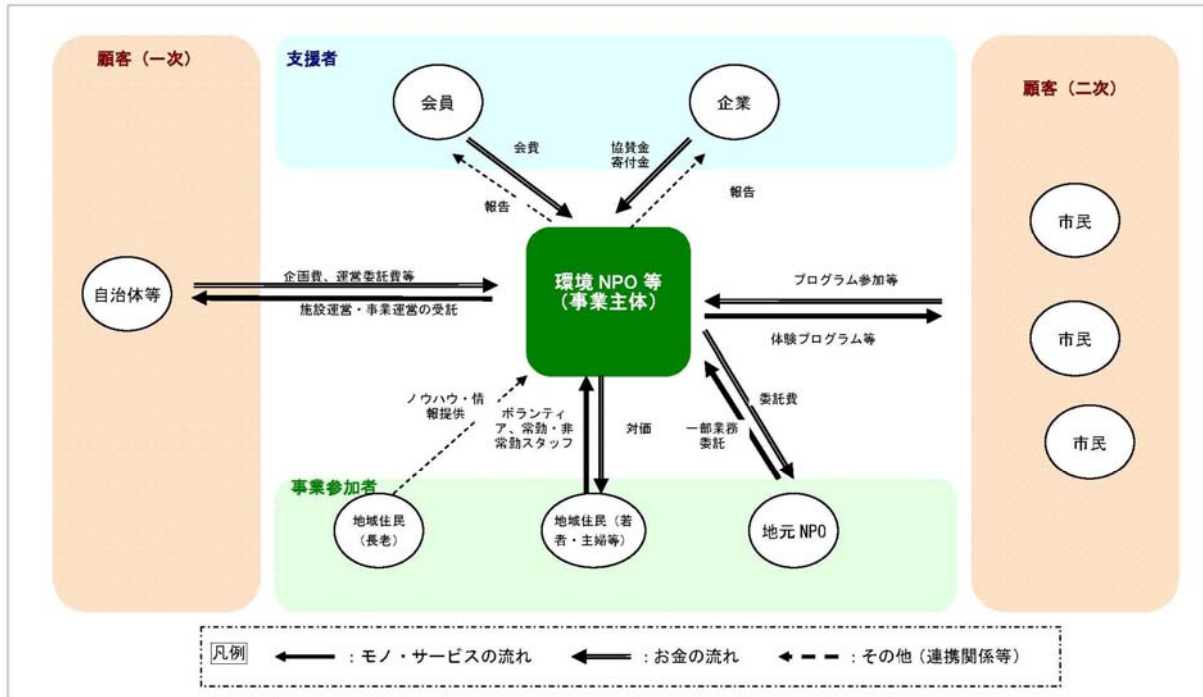
- 白神山地エコロジー体験ツアーの開催 (白神山地を守る会)
- 子供長期自然体験村事業 (ぶなの森自然学校)
- 環境教育事業、野外教育事業 (有限会社野外教育研究所 IOE)
- 都市と農村の交流イベントの開催 (NPO 法人新田むらづくり運営委員会)
- 自然体験学習、アウトドアツアー等 (NPO 法人芦生自然学校)

<「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値>

- ・ 地域住民をガイド等のスタッフとして雇用し、雇用創出・所得向上による地域経済の底上げを図る。ひいては、地域における事業の社会的評価を高める。
- ・ 地域の自然資源・文化資源を活用することで、観光業等との産業連関による地域経済の底上げを図る。ひいては、地域における事業の社会的評価を高める。

## (7) 環境施設運営事業

<ビジネスフロー図 (イメージ) >



<具体的な事例>

- 霧多布湿原センターの運営 (ショップ、イベント等) (霧多布湿原センター友の会)
- 「新川丸池公園」の運営・管理・イベント開催 (丸池の里わくわく村)
- 「越前市エコビレッジ交流センター」の管理 (うららの町づくり振興会)

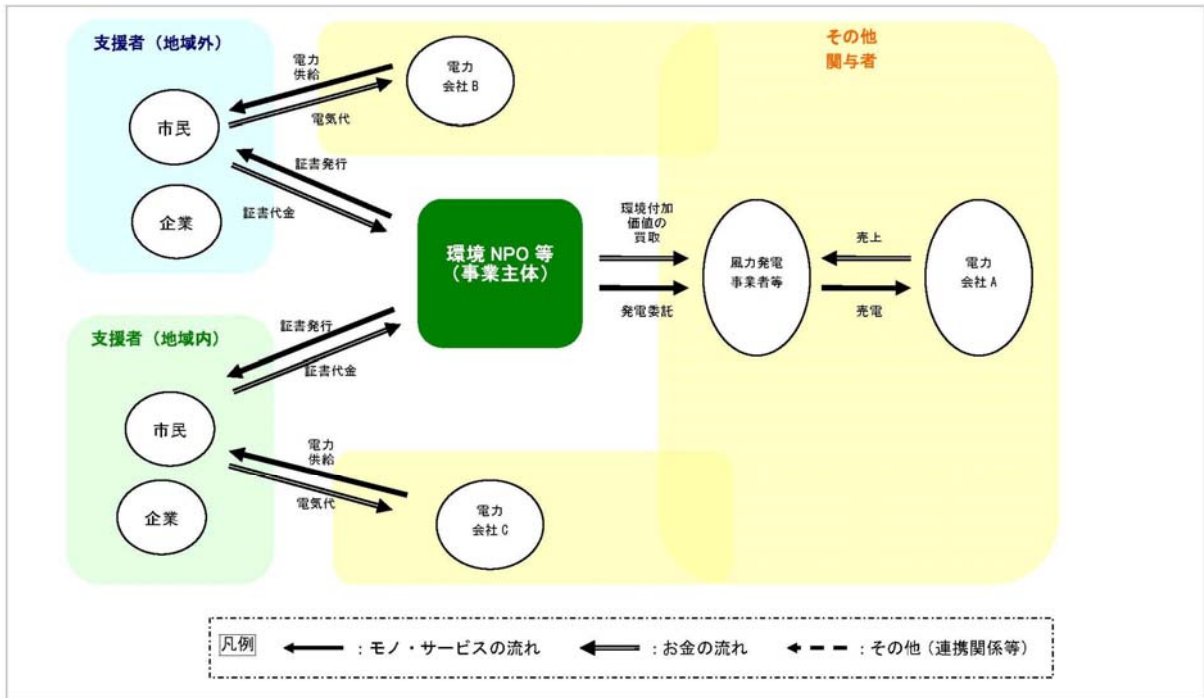
<「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値>

- ・施設運営・事業運営等の受託により、安定的に団体を運営する上でベースとなる人件費を獲得する。
- ・地域住民向けイベント等の積極的な企画により地域住民等との接点を増やすことで、地域ニーズを把握し、地域住民の関心の高い企画を展開、施設の顧客を増やす。
- ・地域住民にボランティア、有給スタッフとして事業参加してもらうことで、雇用創出・所得向上による地域経済の底上げを図る。ひいては、施設の顧客を増やす。



(8) 環境価値認証・販売事業

<ビジネスフロー図 (イメージ)>



<具体的な事例>

●グリーン電力証書の発行 (株式会社自然エネルギー・コム)

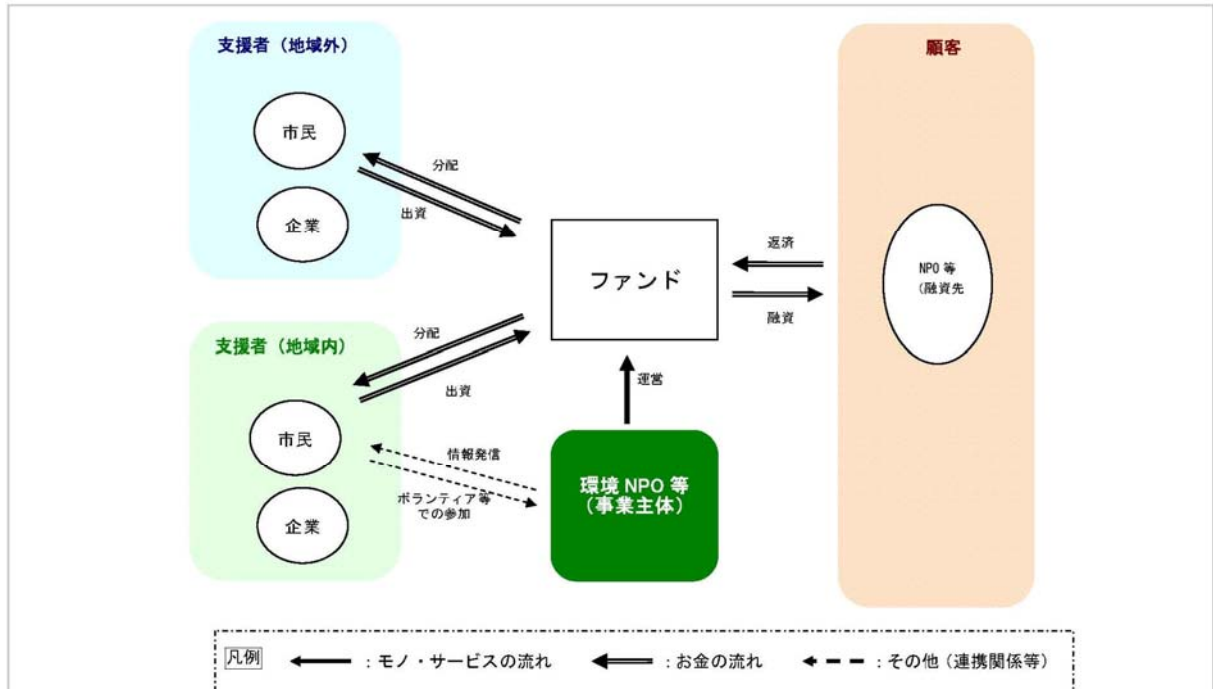
<「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値>

- ・単に受動的に認証をするだけでなく、広く企業や市民に対して地球温暖化問題等に関する普及啓発を行うことで、顧客（企業・市民）の拡大を図る。
- ・企業に対して環境付加価値を付与することにより、企業の社会的・経済的価値を高める。

※環境価値認証・販売事業は、環境金融（エコファンド）事業と一体的に展開することが有効であると考えられる。

### (9) 環境金融（エコファンド）事業

<ビジネスフロー図（イメージ）>



<具体的な事例>

#### ●コミュニティ・ユース・バンクの運営（コミュニティ・ユース・バンク momo）

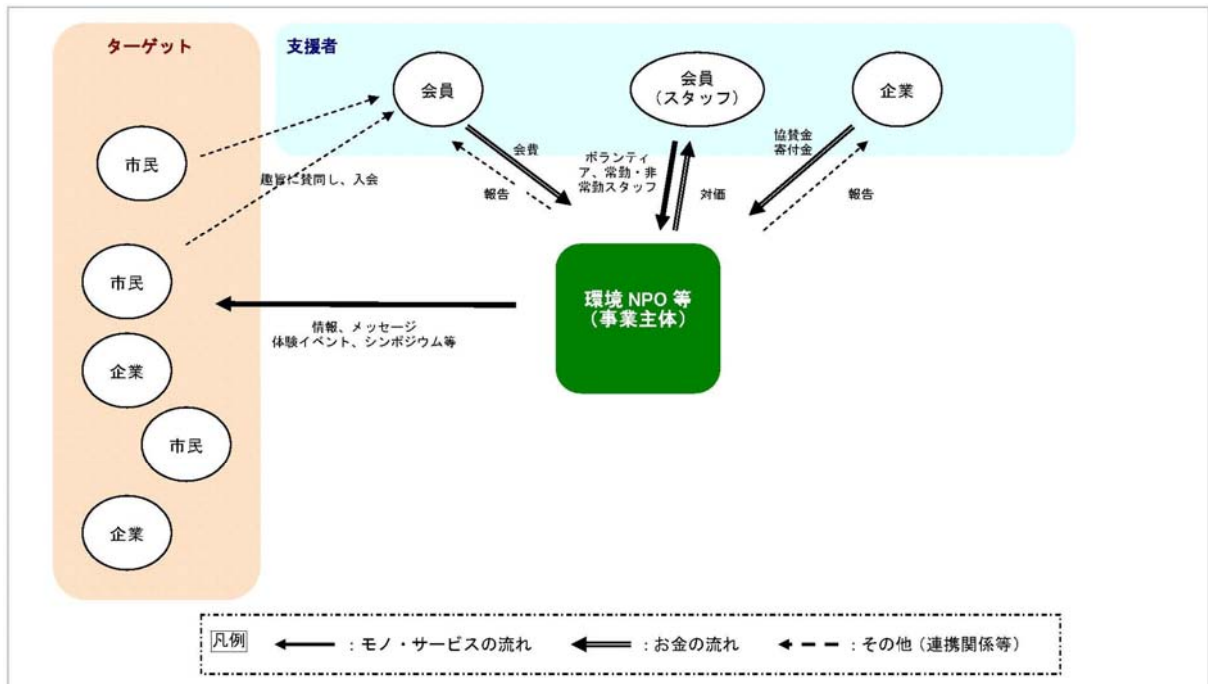
<「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値>

- ・ 市民から小口の出資を募ることで、事業の理解者を増やすとともに、基金の規模を拡大する。
- ・ 企業等からの協賛金を募り、立ち上げ資金を確保するとともに、企業の経営ノウハウ等を獲得する。
- ・ 出資者に限らず、広く市民・企業等に対して、地球温暖化問題等に関する情報発信、普及啓発を行うことで、事業の環境性に対する共感、共鳴等を生み、ひいては出資者の拡大を図る。

※環境金融（エコファンド）事業は、環境価値認証・販売事業と一体的に展開することが有効であると考えられる。

(10) 環境キャンペーン事業

<ビジネスフロー図 (イメージ) >



<具体的な事例>

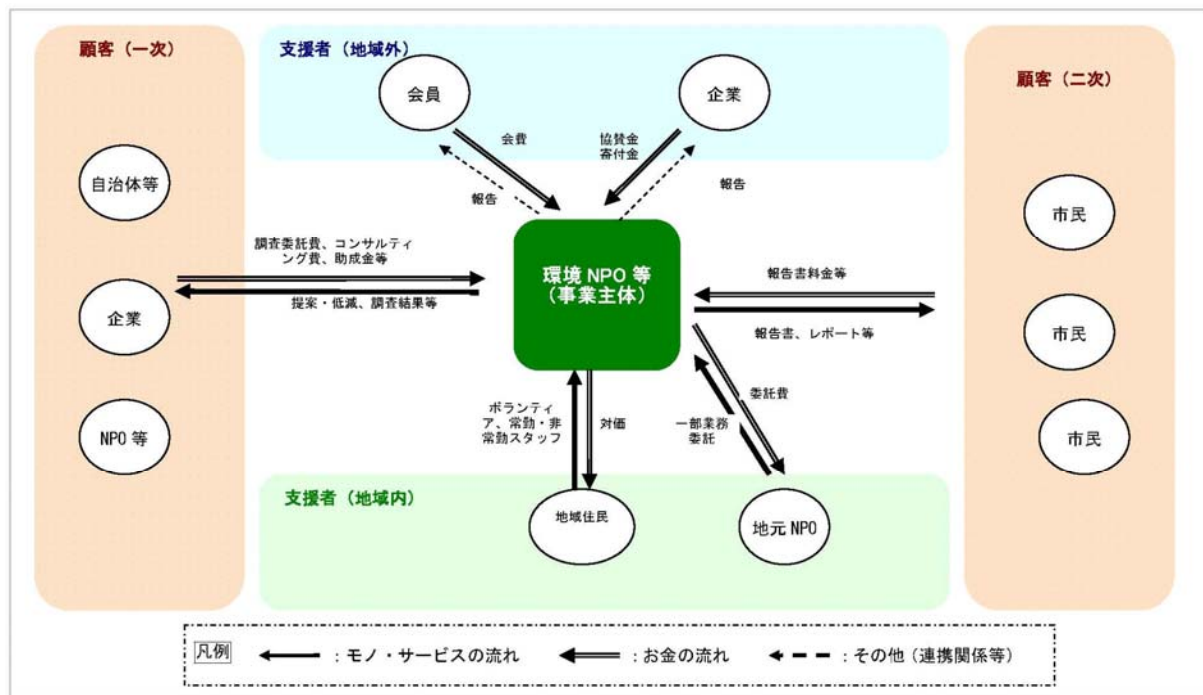
- MAKE the RULE キャンペーン (MAKE the RULE キャンペーン実行委員会)
- フェアウッドキャンペーン ((財) 地球・人間環境フォーラム、国際環境 NGO FoE Japan)

<「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値>

- ・ 企業等からの協賛金を募り、事業運営資金を確保するとともに、企業の経営ノウハウ等を獲得する。
- ・ 様々なメディアを通して、広く市民・企業等に対して、地球温暖化問題等に関するメッセージを発信することで、共感、共鳴等を生み、ひいては賛同者、会員の拡大を図る。
- ・ 会員になった市民にボランティア等として、事業に積極的に関わってもらうことで、効率的な事業運営を図る。

## (11) 環境コンサルティング事業

<ビジネスフロー図 (イメージ) >



<具体的な事例>

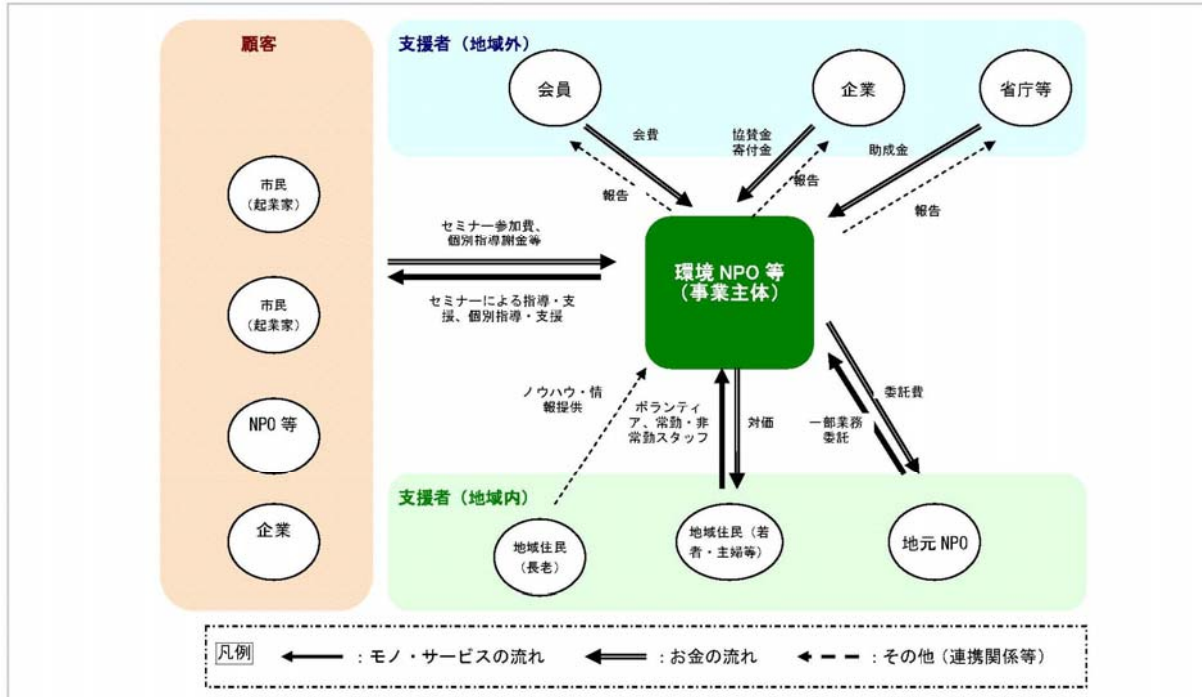
- ツマモノの生産・販売・経営合理化に関するコンサルタント業務 (株式会社いんどり)
- 自然エネルギー等に関する調査研究、施策提言 (NPO 法人グリーンエネルギー青森)
- 環境経営に関する企業のコンサルティング (NPO 法人堺エコネットワーク協議会)

<「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値>

- ・ 調査研究のテーマを、むやみに広げることなく環境、地域活性化等に軸足を定めることで、コーポレート・アイデンティティの強化、事業資源の効果的利用を図る。
- ・ 調査研究の成果、提言等をホームページ等を通じて広く公開する。行政や企業からの受託研究であっても、最上位のステークホルダーである市民に還元するよう努める。
- ・ 大学との共同研究、共同調査を行う等地域内外でネットワークを広げ、より質の高い成果を出す。ひいては、団体・事業の認知度の拡大、信頼性の向上につなげる。

## (12) NPO 中間支援事業

<ビジネスフロー図 (イメージ)>



<具体的な事例>

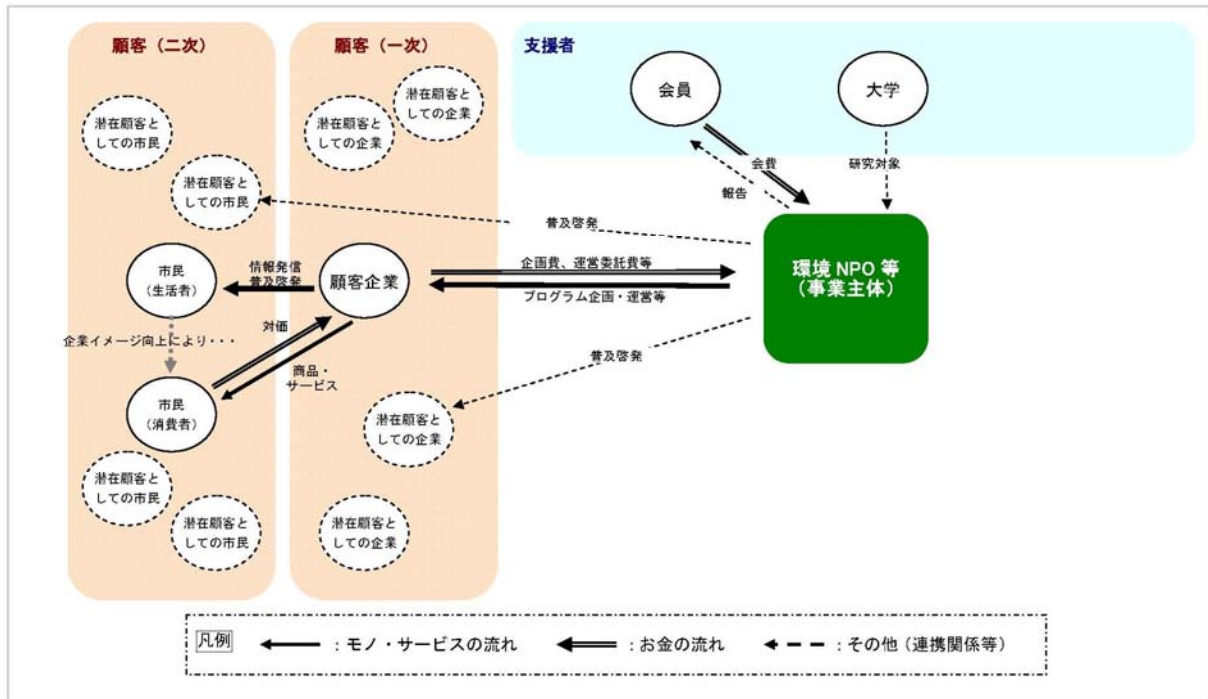
### ●地域の社会的課題に挑戦する起業家支援のイベントの開催 (NPO 法人 ETIC.)

<「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値>

- NPO、起業家に寄り添うかたちでハンズオンの支援を提供することで、事業顧客 (NPO 等) の支持を広げる。
- NPO、起業家のみから支援に係る経費を負担してもらのではなく、行政、企業等から協賛金、補助金等を集めることで、NPO、起業家の負担を減らす。
- 様々なメディアを通して、広く市民・企業等に対して、NPO 等の活動や、その意義に関する情報を発信することで、共感、共鳴等を生み、ひいては賛同者、会員の拡大を図る。

(13) コーズ・マーケティング (社会貢献活動マーケティング) 支援事業

<ビジネスフロー図 (イメージ)>



<具体的な事例>

● コーズ・マーケティング支援事業 (株式会社ソシオ エンジン・アソシエイツ)

<「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値>

- ・ 企業の CSR 活動を企画、運営受託し、企業の環境イメージを高めることに寄与すると同時に、企業従業員や市民の環境意識を高める。
- ・ 事業パートナーとしての企業から、経営ノウハウ等を吸収する。
- ・ 様々なメディアを通して、広く市民・企業等に対して、顧客企業の環境活動や、その意義に関する情報を発信することで、共感、共鳴等を生み、ひいては賛同者、会員の拡大を図る。

### 3. 「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値

本節では、前節で、事業内容の類型毎に抽出した「環境」「非営利事業」ならではの意義、付加価値が、具体的にどのように事業性の向上（ここで言う「事業性向上」は、会費や寄付金等の支援性財源の獲得も含めた収益向上）につながるのかを整理した。

現時点では、以下のような内容を想定する。これらをケースバイケースで組み合わせることで、団体・事業としての収益の確保・向上につなげることが可能になると考えられる。

#### (1) 地域資源の利用に関して

事業性向上の要素		事業性向上の効果
リサイクル資源の活用、リユース	→	○（バージン原料を使う場合と比較して）原料コストの削減 ○環境的な付加価値の付与（ブランド化等） ○排出者の処理コストの削減による地域経済の底上げ
地域の農林水産物の活用	→	○（地域外のものを使うのと比較して）原料コストの削減、物流コストの削減 ○環境的な付加価値の付与（ブランド化等） ○農林水産業等との産業連関による地域経済の底上げ
地域の自然資源・文化資源の活用	→	○観光業等との産業連関による地域経済の底上げ ○地域ブランド強化による交流人口の増加
資源の持続的な管理・利用	→	○経営資源の枯渇防止による事業の継続性の担保

#### (2) 事業参画者（主に地域内主体）との関係性に関して

事業性向上の要素		事業性向上の効果
地元企業からの資材等の購入	→	○製造業者・小売業者等との産業連関による地域経済の底上げ
他の地元 NPO 等との連携、一部業務委託	→	○事業資源の補完 ○産業連関による地域経済の底上げ
地域住民のボランティア、有給スタッフとしての参加	→	○（地域外からの新規雇用等と比較して）人件費の削減 ○雇用創出・所得向上による地域経済の底上げ ○顧客の獲得
地域の高齢者等の指導・アドバイス等	→	○事業スキルの獲得 ○事業資源の発掘

(3) 事業支援者（主に地域外主体）との関係性に関して

事業性向上の要素		事業性向上の効果
会員の獲得、寄付金の獲得	→	○安定的財源の獲得 ○事業の顧客の獲得（グッズ等の購入）
行政等の助成金の獲得	→	○（変動的財源ではあるが）新規事業立ち上げ等の資金の獲得 ○団体・事業の信頼性の向上
企業協賛の獲得	→	○（変動的財源ではあるが）新規事業立ち上げ等の資金の獲得 ○団体・事業の信頼性の向上 ○事業パートナーの獲得 ○事業の顧客の獲得（グッズ等の購入）
大学との共同研究、研究の受け入れ	→	○新規事業のシーズの発見 ○事業課題の解決方法の発見 ○（学生等）スタッフの獲得 ○団体・事業の信頼性・認知度の向上

(4) 事業顧客（ターゲット）との関係性に関して

事業性向上の要素		事業性向上の効果
【市民を主なターゲットとする場合】 市民への普及啓発	→	○意識向上を促すことによる、将来の顧客獲得 ○メッセージへの共感、共鳴等による賛同者、会員の獲得 ○ファンド等への出資の拡大
【市民を主なターゲットとする場合】 顔の見える関係の構築	→	○顧客ニーズの把握
【企業を主なターゲットとする場合】 企業の CSR 活動の支援・参画	→	○企画費、運営委託費の獲得 ○企業のノウハウの獲得
【企業を主なターゲットとする場合】 （顧客でない）企業に対する 情報発信、助言等	→	○意識向上を促すことによる、将来の顧客獲得
【行政を主なターゲットとする場合】 施設運営・事業運営等の受託	→	○運営委託費の獲得（人件費の獲得） ○地域住民等との接点の増加による地域ニーズの把握



## 第4章 課題及び支援ニーズに関する検討

### 1. 課題分野

支援対象となる NPO 等の活動は、以下の3分野の「マネジメント」によって、その方針・内容が概ね決定されると考えられる。

- 事業のマネジメント (事業の立案・計画・実施・評価)
- 財務のマネジメント (資金の調達・運用、税務等)
- 人材のマネジメント (人材の確保・育成、労務等)

そして、NPO・企業等の有する課題、支援ニーズも、これら3分野のいずれかに、属すると考える。この3分野はいずれも重要不可欠であるので、分野間で課題の優先順位を比較することはあまり意味がなく、各分野に具体的にどのような課題があるかを分析することが重要であると考えられる。

但し、本事業におけるツール、ガイドライン等で重点的に支援するのは、主に「事業のマネジメント」とする。

事業展開の構造と各マネジメントの柱

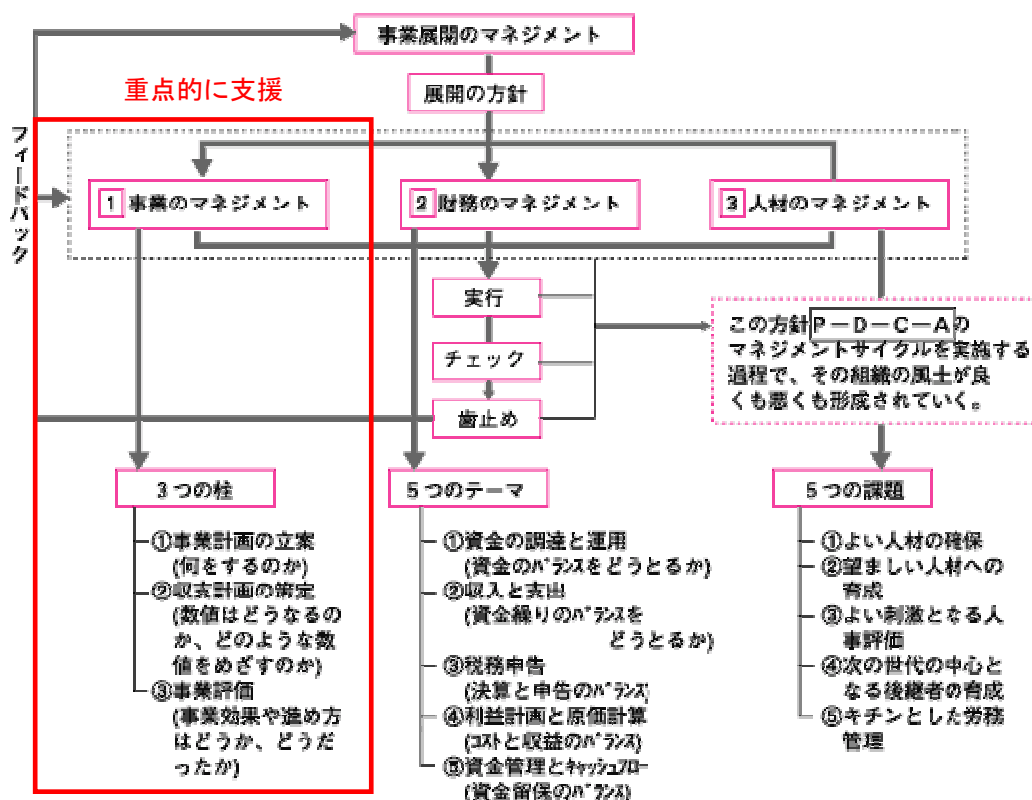


図 NPO の事業展開の構造と各マネジメントの柱

出典：「NPO マネジメントマニュアル」(福岡県NPO・ボランティアセンター)

## 2. アンケート調査結果

### 1) 実施概要

#### (1) 調査期間

平成 21 年 2 月 13 日 発送～平成 21 年 3 月 12 日 回収

#### (2) サンプル数

発送数 44 団体

回収数 27 団体 (回収率 61.4%)

【内訳】 NPO 法人 18 団体

営利法人 3 団体

任意団体 5 団体

ワーカーズコレクティブ 1 団体

### 2) 結果

#### (1) 職員数 (企業の場合は社員数)

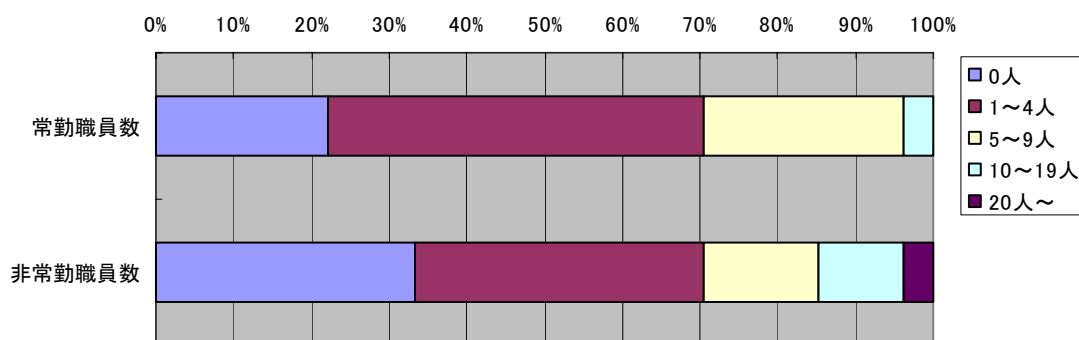


図 職員数 (企業の場合は社員数) 【n=27、SA】

#### ●ポイント

- ・ 今回の調査対象団体は、常勤職員・非常勤職員それぞれ 5 人未満の団体が約 7 割。ほぼ全ての団体が常勤職員・非常勤職員それぞれ 10 人未満。  
(環境分野ではいわゆる「先進的な団体」を抽出したが、他分野と比較すると、団体規模は小さいと言える。)

## (2) 事業規模・財源構成

### ●ポイント

- ・事業規模が3千万円以上の団体が、27団体中9団体。三期前から事業規模が上昇した団体は4団体。
- ・財源構成を見ると、「自主事業収入」and/or「委託事業収入」を中心的な財源としつつ、「会費」「行政からの補助金」が補完的な位置付けになっている団体が多い。
- ・「自主事業収入」の割合が大きい団体には、事業規模が大きい団体、事業規模が上昇した団体が多いと推察される。

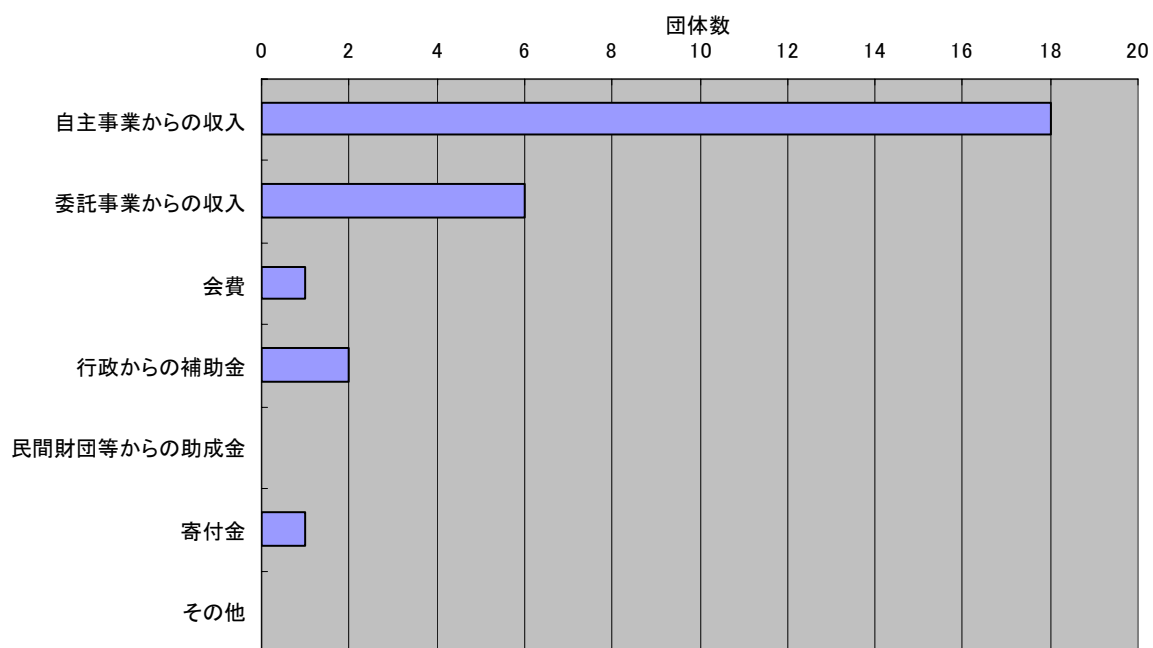


図 今後最も強化していきたい財源【n=25、SA】

### ●ポイント

- ・今後最も強化していきたい財源としては「自主事業からの収入」が圧倒的に多く、「委託事業からの収入」が続く。

### ◆今後最も強化していきたい財源とその理由、強化の方法 (Q5,6)

※最新決算期の事業規模が3千万円以上の団体に網掛け

強化したい財源	強化していきたいと考える理由	強化の方法 (今後どのように強化していこうと考えているか)
自主事業収入	経営的な安定と自立を求める。	企画・立案・実行力の強化
	現在の自主財源比率 (67%) を 80% 台に上げたい。	現有の商品類の販路拡大
	せつけんの利用を公共施設に広げたい	個々の市へせつけん利用を進める活動を行う
	NPO 自身の独立のため	模索中
	(なぜ考えるかと問われても) それが事業です	営業、広報、等積極的な営業を進める

強化したい財源	強化していききたいと考える理由	強化の方法（今後どのように強化していこうと考えているか）
	から	
	会費に頼らず運営するため。活発な活動を行うていくため。	インターネットの利用（ホームページ上で通販が出来るようにする）
	私たちの活動は、リユース食器を使ってもらふことによって初めて、環境保全への取り組みが前へ進むことになるので、自主事業を大きく展開させることはとても重要な要素である。	少しずつ、意識改革が進んでいるので、これまでの使い捨て食器からの脱却をはかり、エコイベントを目指す傾向はますます多くなっていくと思う。今後はネットワークを通じて、啓蒙・啓発に更に力を入れていきたい。自治体・スポーツ・野外コンサートなどへの働きかけも強めたい。
	●裁量権がある ●法人の目的達成のための事業を進めたい 独立自営力の強い事業所であるために。	検討中。既存事業(特に通所介護事業)の利用者の増を図る
	行政関係は不安定か先細り	売り込みの強化
	地場産業として確立していくためにはまず自立。収入になる仕組み作りとネットワーク・生産者情報公開などPRしている。	広報専門社員育成と商談会参加を増加する。
	財源よりも団体が継続・存続出来なければならぬ。その為には魅力ある存在でなければなりません。自前事業の強化が必要だと思います。その為には、地域の方々との連携も必要となり事業全体を選定する上で、相互理解できるように（共に良くなる）今以上のパワーアップを考える。	まず今年度団体存続をかけ、2009年度4月1日より、行政管轄の海南市わんぱく公園「指定管理者」として向こう5年間の受託となりました。新しいスタッフ（特に若年層）を雇い入れ、当団体の得意とする子供たちの健全育成の公園として運営する事となりました。当団体として初めての心身でもあり大きく前進出来るチャンスでもあると考えている。
	地域の活性化として各種イベントに際し、地区外からの参加者の多するよう魅力ある内容にする（納涼祭や夢祭りなど）	若い人からの意見をもっと出していただき、古くからのしきたり、歴史などにうまくミックスできるようにする。
	助成金や委託事業・補助金は安定しておらず、かつ事業費として使えるものが多く、重要な人件費に使える物が少ないため、事業を多く受託すればするだけ実績は上がるものの、スタッフが疲弊し運営が困難となる。	エコツアーや環境教育・体験学習・及びコンサル事業の割合を増やす。
	自社の事業を行うために、自主事業の収入が必要と考えます。	定期的に収益が上がる事業を検討中です。
	自主事業の幅を広げることで、安定的な経営を達成したい	日常的に売り上げを上げる方策。週末のイベントにおける取り組み以外に日常的に取り組める活動を強化することが求められている。
委託事業収入	民間委託（公共業務の）の必要性	行政への働きかけ
	自立できる組織	人材育成
	数年後予想される長期自然体験活動（小学校）は、重大かつ大切な教育機会になると確信しており、当団体としても、受け皿となる様準備を進めている。	●環境教育・自然体験プログラムの開発・試行（ソフト面） ●当自然学校キャンプ場の施設設備（ハード面） ●同業者とのネットワーク強化（全国：JON、RAJ、RACなど 町内：各宿泊施設など）
	当NPO法人が行っている主な事業活動は、一般廃棄物である生ゴミの資源化であり、当然の結果として行政経費の焼却費が節約できるので、その対価を適性に評価して、委託費として市に対して要望している。	市の担当者と話を進め、理解していただく。
		現在、行政の緑化課との関係しかないが、関わりの課を広げていこうと思う。農地を扱う「生活経済課」、市民推進課、生涯教育課、など。

強化したい財源	強化していききたいと考える理由	強化の方法（今後どのように強化していこうと考えているか）
寄付金	会員である企業が理解を示してくれている。	持続可能な地域づくりの為に、すでに互いに活動をすすめているので、継続して一層強化出来る。
その他	地域行政の財源・人材の減少と絡めないと、問5はひとつに絞ることは出来ません。公共的な役割を担っている点があります。都市型のNPOと、地方地域のNPOの経営の仕方が自ずと異なります。	地域行政との協働。
	計画が立つ。	情報発信。小分けの営業を密にする。

●ポイント

<「自主事業収入」の強化に関して>

- ・強化してきたい理由としては、自立性の確保のため（「自立」「独立」「裁量権」等）、リスク回避のため（「行政による支援が先細り」等）、団体のミッションのため、が多い。
- ・強化の方法としては、販路拡大、売り込み強化等が多い。

<「委託事業収入」の強化に関して>

- ・強化していききたい理由としては、アウトソーシングの受皿としての存在意義・機会増加のため、が多い。
- ・強化の方法としては、行政への働きかけ強化、人材育成等。

### (3) 自主事業

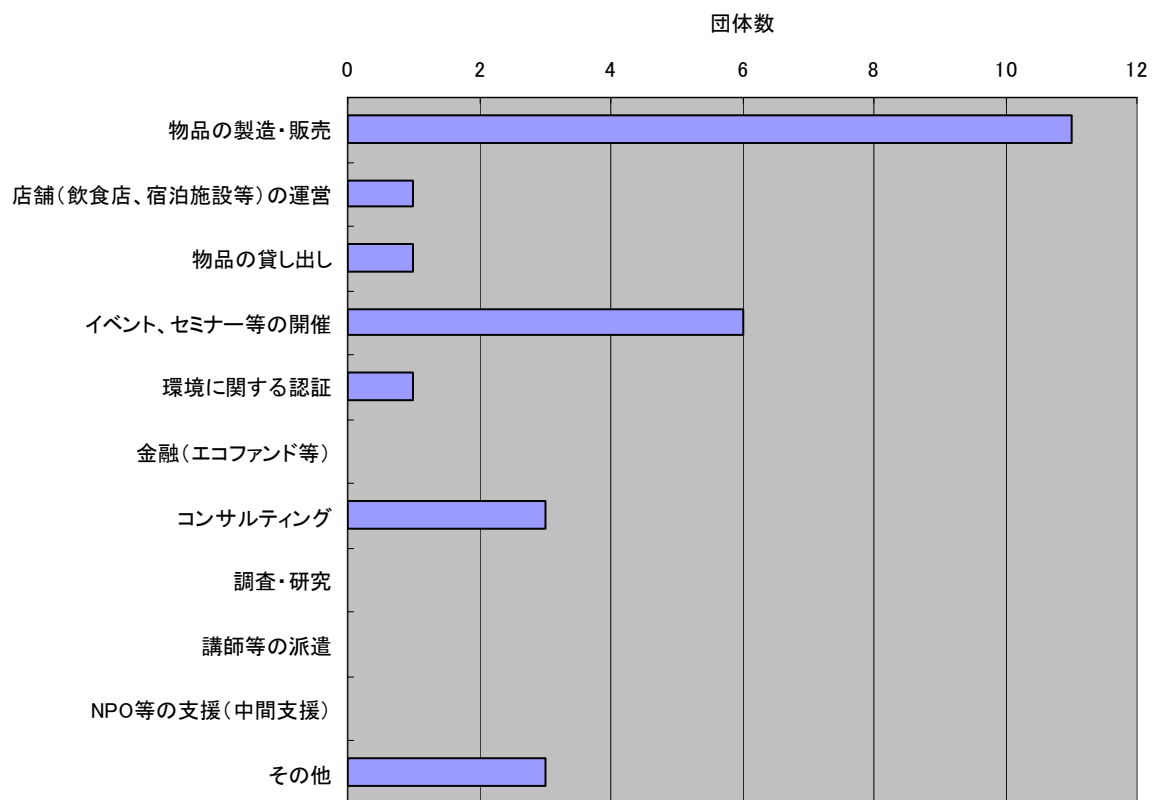


図 自主事業収入に占める割合が最も大きい事業【n=26、SA】

#### ●ポイント

- ・自主事業の主たる収入源は「物品の製造・販売」「イベント・セミナー等の開催」が多い。

#### ◆自主事業収入に占める割合が最も大きい事業 (Q7,8)

※最新決算期の事業規模が3千万円以上の団体に網掛け

事業内容	事業展開
物品の製造・販売	地域製品販売
	風力発電による充電事業
	・搾りたてなたねオイル(注文搾油による提供、菜の花オーナー等) ・みずほプロジェクト関連グッズ(アニメファンとの木崎湖美氏活動をすすめるグッズいろいろ) ・エコツアー受け入れガイド費&資料代 ・文書作成・印刷代行
	廃食油を回収して、せっけんを製造する。地域へせっけんの販売を進める
	バイオディーゼル燃料の原料である廃食油を集め有価物として販売している。この取組を広く知ってもらい、NPOが集めそれを事業化できることを思い、実践しています。
	一般廃棄物である可燃ごみから市民の協力により生ごみを分別し、回収・堆肥化(100日)、家庭菜園、ガーデニング愛好家や農家に販売。環境保全活動として菜の花を市民と共に栽培し景観を楽しみ、安心安全な菜種油を起用し、廃食用油は回収しBDFに精製、クリーンな自動車の燃料として活用する。食資源循環活動を行っている。
	堺エコロールの販売 100%古紙リサイクルのトイレトペーパーの販売。堺市内のオフィスより古紙を回収し、製紙メーカーへ。製紙メーカーから製品を仕入れ、主に堺市内の企業・個人に販売。 環境洗剤グリンツスの販売

事業内容	事業展開
	<p>水質浄化機能のある洗剤を仕入れ販売。</p> <p>●近くから買った農産物を加工して食品を販売 ●近くから買う ●環境配慮</p> <p>菜種作付け面積日本第2位。戦前からいい菜種を作る農家が元気なうちに次世代にそのノウハウをと考えて、昔ながらのなたね油作りにチャレンジした。今や国産菜種は1%未満しかなく産地ならではのこだわった菜種作りをして2年前市場へ出した。そのこだわりとは、天日干し・非焙煎一番搾り・一切の食品添加物無しでオリーブオイルに負けない国産菜種油として販売している。限られた量なので現在は地元みちの駅や青森県のアンテナショップ新宿伊勢丹などで販売されているが、今後はレストラン・ホテルなどに売り込みたい。</p> <p>不要品のリユース・リサイクル</p> <p>①具体的な製品：リサイクル粉石けん・バイオディーゼル燃料 ②販売方法：会員である個人・ホテル・飲食店などから原材料である使用済み植物性食用油を持ち込んでいただく→粉石けんやBDFに製品化して使っていただく(有料) ③収益を上げる為の工夫：リサイクル商品だからこそ、品質の良い物を作る努力と、毎年2回セミナーやシンポジウムを開催している。また、個別に出向いて理解・支援を求めている。研究者や学者との連携も構築している。</p>
店舗の運営	宿泊研修施設の運営・飲食店の経営
物品の貸し出し	イベント等で使われている使い捨ての食器によるゴミの減量を図るため、リユース食器の貸し出しを行っている。
イベント、セミナー等の開催	<p>自然体験イベント開催・山村体験イベント開催・キャンプ事業開催 上記一部文科省子どもゆめ基金助成</p> <p>自主イベント開催</p> <p>1. しいたけ菌植えイベント 2. 七草かゆ・小豆かゆ占いイベント 3. ホタル鑑賞会 等</p> <p>農業の生産物の多いとき、春夏作、秋冬作、と年2回にイベントを開催し、体験、生産物による調理品、生産物そのもの、による収入を得ている。しかし、行政により、販売による収益を禁じられている為、活動援助金として受けている。</p> <p>エコツアー・ルーラルツアー・子どもの体験活動</p> <p>子ども向けの体験実感学習(サマースクール)・成人向けのエコツアー</p> <p>エコツアープログラムを行い、湿原ガイド等</p>
コンサルティング	<p>「自然学校」事業及び、「ツーリズム」事業のソフトプログラムを企画・運営・指導のビジネスを展開している。</p> <p>お祭、イベントにおける環境対策支援や持続可能な社会を創る仕組みづくりなど。デザイン性に力を入れ、より一般市民に分かりやすく、とっつきやすい工夫を多数実施。</p>
その他	<p>不動産賃貸、管理業務</p> <p>通所介護事業(デイサービス)の運営</p> <p>無料駐車システム(2時間駐車サービス券発行)</p>

#### (4) 課題と解決方法

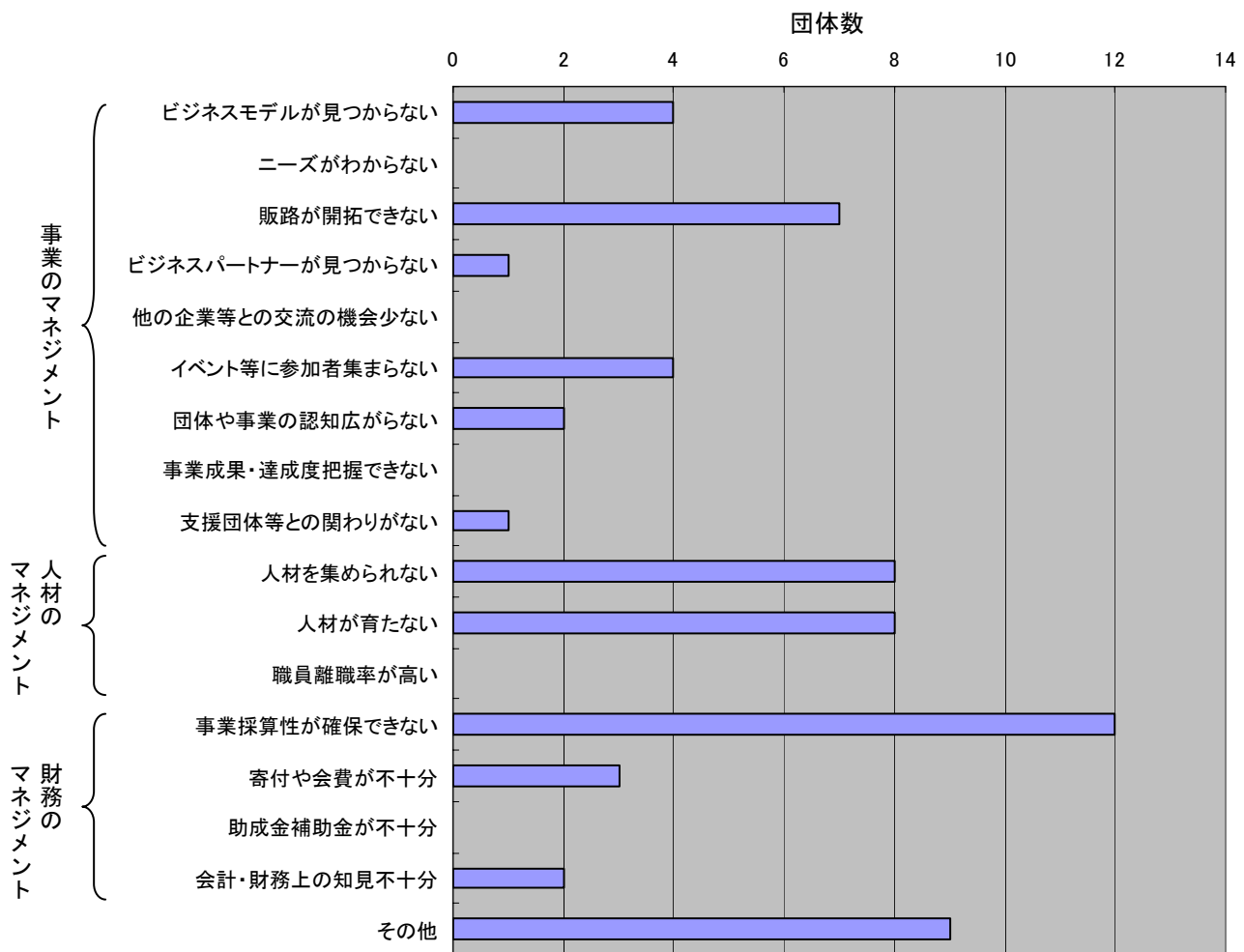


図 課題【n=25、MA（最大3つまで）】

その他：「金融機関からの貸付が得られない。」「デザイン力（トータルな意味で）」「一般廃棄物である生ごみや廃食油を資源化し可燃ごみの削減に貢献している。当 NPO の実践的経験を通して小中高 10 校が全国からの見学者に対して環境保全啓発活動を行っている。これらの活動に対して適正な評価がなされていない。」「会員全員を巻き込んだ運営が難しい。」「広報力の不足」「地元行政・農協と上手くいかない。協力してもらえない。」「部会が多く、人手が足りない。」「CB・SB・EBの今後展開の新たな仕組み作り。」「事務・会計は会の事務局担当がするのが理想だが、公民館主事や交流センター指導員がしている。」

#### ●ポイント

- ・事業のマネジメントに関する課題としては、「ビジネスモデルが見つからない」「販路が開拓できない」を選択した団体が多かった。
- ・人材のマネジメントに関する課題としては、「人材を集められない」「人材が育たない」を選択した団体が多かった。
- ・財務のマネジメントに関する課題としては、「事業採算性が確保できない」を選択した団体が多かった。



◆課題と解決方法 (Q9,10)

※最新決算期の事業規模が3千万円以上の団体に網掛け

課題	解決方法
ビジネスモデルが見つからない	調査研究、物品販売の方向付。
	収益性を上げるには、色々なことを実行に移さなければならない。そのためには、また、資金がいるため、事業がスタートできない。
	物作りよりも研修に力を入れる
	収益事業はあるが、補助金がないと運営できない。
社会、市場のニーズがわからない	時間をつくること
	地域の人的ネットワークを活用して販路を拡大する
	行政イベントへの協賛(物品の提供) 地域情報誌との連携
	C B・S B・E Bの今後展開の新たな仕組み作り。
	たとえば不動菊炭 和歌山県内では、クヌギだけを焼く菊炭窯は当法人だけです。又、全国的にも茶道用菊炭は品薄で入手できるのは限られます。私達は自然の気を切り、新しい芽を吹かせ、地球温暖化に貢献する趣旨であり、販路については特にガムシャラな売り込みは苦手です。収益を追求すれば、大きく伸びる要素はあります。又、ソバ打ち体験も大きな可能性を有します。
	インターネット(メール)の更なる活用
商品の販路が開拓できない	大量生産物が無いので、販路が出来にくい。プレミアム商品を生産→インターネット販売を考えている。 販売者が生まれない。
ビジネス・パートナーが見つからない	エコツアー実践中ですが、第一次生産者の町なので、副業的なパートナーが確立できない。
イベント・活動等の参加者が集まらない	認知が広がるにつれて、着実に参加者は増えてきた。行政との連携を強化し、南丹地域の集客力を高める見込み。
	各部会で話し合っている。
	HPの内容をリニューアルしたり、エコツアーを行っていることの開知をはかり、集客したい。
団体や事業の認知が広がらない	地域で目に見える事業を展開していく
中間支援団体等との関わりがない	会の事務所が、京都府北部の小さな町にあるため、中間支援団体等の情報も少なくなかなか、出会える場がない
欲しい人材を集められない	解決が難しく困っています
	町内にこだわらず、広く募集をかけることにした。
	財団補助(委託事業)により研修会実施。
	地域外から呼ぶ
	当社の出向社員9名は富山市、富山商工会議所の他、地元電力、ガス、銀行等の社員である。給与は各企業持ちで、出向期間は1年又は2年間と短い。当社雇用のタウンマネージャーが必要である。 まず、人材に多くのことを求め過ぎていることが課題である。それぞれの役割を整理することが必要。
人材がうまく育たない	若い人を獲得できないので、大学などとの協働を進めている
	炭焼き・ソバ栽培等、地味な作業の為、人材が一定しない欠点があります。大きな収益が上げられるのであれば、職人のような方が増えるのですが。
	財団の補助を受けて1年間で研修会を実施。
	実践
	人材育成にかかる時間的余裕がない。
	出向期間が1年又は2年と短いため、人材は育たない。
事業採算性を確保できない	●高性能の機材を導入するなどして効率化を図っている。 ●指導者による勉強会・スキルアップ指導を受ける。

課題	解決方法
	付加価値の高いものをめざす
	多くの参加者を集めるにあたり、参加費を抑えざるを得ない。結果、活動経費以外の運営費までの確保が難しい。
	行政イベントへの協賛(物品の提供) 地域情報誌との連携
	年度によって収益性にむらがある
	ビジネス商品のブランド化。“高価でも売れる物”を作ること。
	雇っているボランティアスタッフ全員が退職の年金収入がそこそこある人材が多いため、ガムシヤラな気持ちが無いことがあげられる。
	体験学習や環境教育というニーズにこたえて事業を行っても、ボランティアの延長のような認識が極めて強いため、正当な対価が確保されていない。(教育委員会・行政関係)
	採算を合わせると高い物になり、事業が成立しない。安く受けると持ち出しが多くなる大損をしなければ、PRと思えば、それでよいとなる。
	事業モデルは確率できているが採算に見合っていない。行政や企業との協働をいかにやっていくかが課題。
寄付や会費が十分に集まらない	全員募集が課題。リピーターのメリットを、会員になることで高め、計算出来る財源の確保に努めたい。
会計、財務上の知見が十分でない	●指導者による勉強会、スキルアップ指導を受ける 会計事務所に指導をお願いした。
その他(金融機関からの貸付が得られない。)	解決策が見えない(NPO法による会計処理が損益ではなく収支計算であるため)。国からの補助金を圧縮記帳できず、赤字が続く。
その他(活動に対して適正な評価がなされていない。)	一般廃棄物である生ごみや廃食油を資源化し可燃ごみの削減に貢献している。当NPOの実践的経験を通して小中高10校が全国からの見学者に対して環境保全啓発活動を行っている。これらの活動に対して適正な評価がなされていない。  市と話し合っているが解決出来ていない。これは環境単価：環境原価等がこれまで議論されていないから
その他(広報力の不足)	ビジネス商品の社会的認知の向上を図る(ブランド化)
その他(デザイン力(トータルな意味で))	プロとの連携を図る
その他(会員全員を巻き込んだ運営が難しい。)	定例会の内容やイベントなど、参加したくなるものを企画する。
その他(地元行政・農協と上手くいかない。協力してもらえない。)	情報提供や必要な報告が行うが、自分たちのペースで進めることにした。
その他(部会が多く、人手が足りない。)	5つの部会を4つに統合しようという話がある。

### ●ポイント

- ・課題：社会、市場のニーズがわからない  
→解決方法：「人的ネットワーク」「ネットの活用」がカギか。
- ・課題：イベント・活動等の参加者が集まらない  
→解決方法：「行政との連携」がカギか。
- ・課題：欲しい人材を集められない  
→解決方法：「地域外から集める」がカギか。
- ・課題：人材がうまく育たない  
→解決方法：「大学との協働」がカギか。
- ・課題：事業採算性を確保できない  
→解決方法：「ブランド化」「高性能機材の導入」「スタッフのスキルアップ」がカギか。

(5) 支援を受けた経験、支援機関等

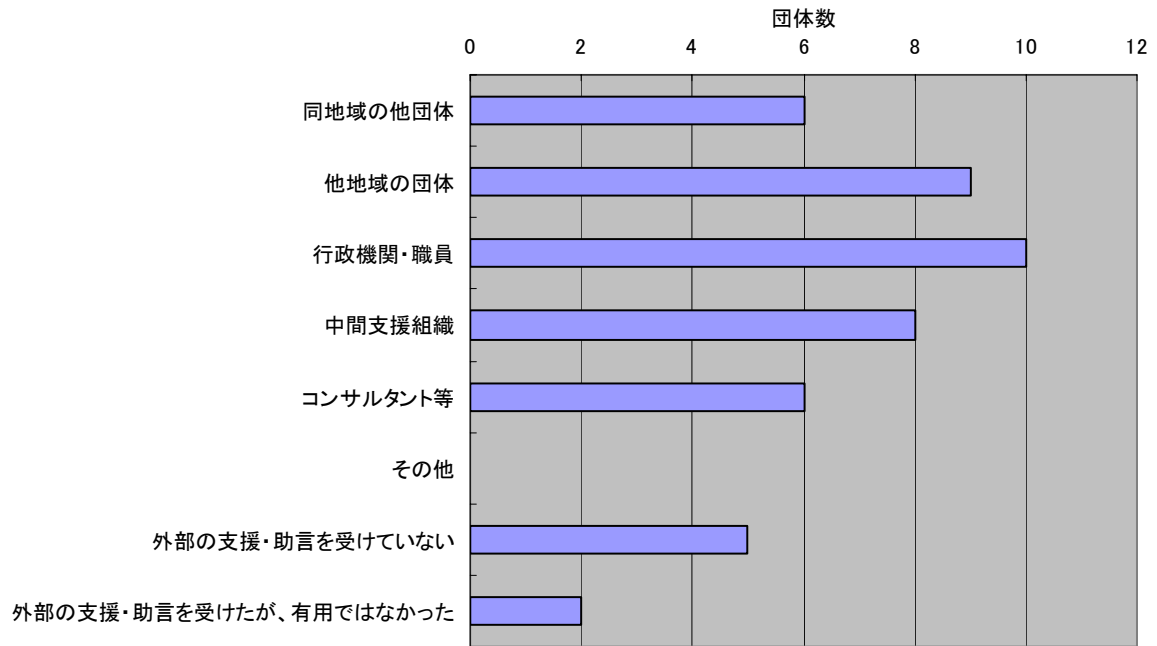


図 有用な支援・助言を受けた経験、支援機関等【n=23、MA】

●ポイント

- ・大多数の団体が、外部機関・人から、なにかしら有用な助言・支援を受けたと自覚していることがわかる。
- ・行政機関・職員から有用な支援・助言を受けた団体が最も多かつた。

◆助言・支援をもらった団体・人と助言・支援の内容 (Q12)

※最新決算期の事業規模が3千万円以上の団体に網掛け

具体的な助言・支援内容
地域の労働組合、福祉団体などへの協力を求めた
京都府職員、京都府地球温暖化防止活動推進センター、きんき環境館
財アウトドアネットワークの会員としての情報交換。 CONE, RACの動きにも注目。関西での環境教育団体のネットワーク (KENN) 作りによる情報交換
県知事に相談したが、それは自治体 (伊万里市) の問題だから指示できないとの回答でした。
笠岡市、NPO 法人海洋研修センター、NPO 法人子ども劇場笠岡センター、NPO 法人おかやま多機能ネット
英国の先進事例に学んだ。協働プロジェクトについての提案からコーディネーション。
・元町助役 (県からの出間) ・佐々木秀治氏・佐川誠人氏 ・神奈川県秦野市高橋隆棟氏 (射耕舎建築設計工房) ・NPO 推進青森会議・三上亮氏
NPO センターでは、活動に関する方々及び指定管理者セミナー・決算方法等。行政では、自然環境 (里地里山) のミーティング及び活用方法・助成金の申請
建築士・職人
越前市内 17 各地区に振興会があるので、様子を聞いている行政に実情を把握していただいている。
連携はとっているが、本来事業とは別分野であることが多い。調査や仕組みづくりなど。

## (6) 支援ニーズ

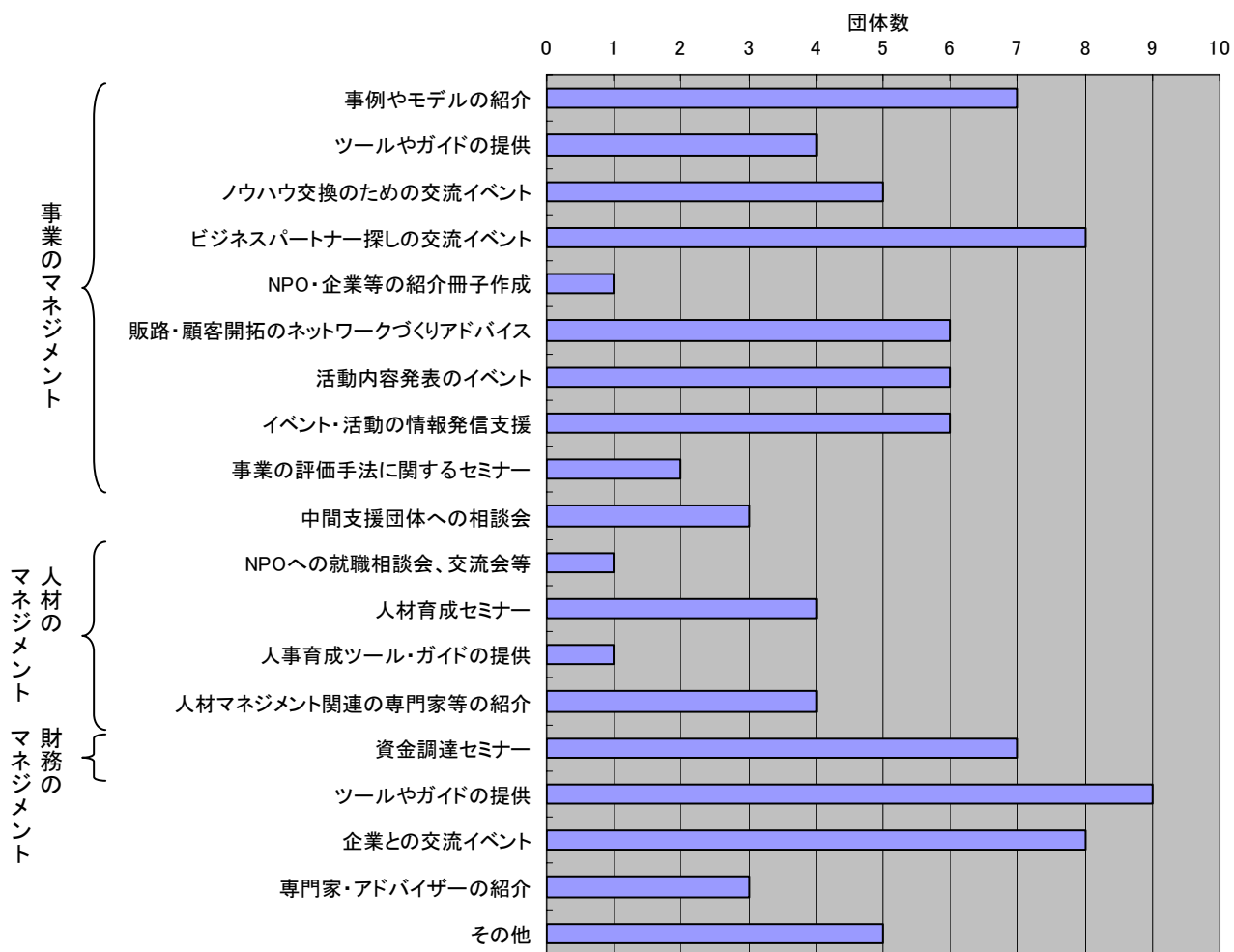


図 支援ニーズ【n=23、MA】

その他：「上記に該当なし。強いて言えばコーティング」「行政との連携」「可燃ごみの削減という社会的な活動に対する評価への基準。」「私達の活動は特別かも知れませんが、まず活動を理解して頂くことが第一でした。地味な活動と??の末、事業につながったと考えています。」「地域行政との連携」

### ●ポイント

- ・事業のマネジメントに関する支援ニーズとしては、「事例やモデルの紹介」「ビジネスパートナー探しの交流イベント」を選択した団体が多かった。
- ・人材のマネジメントに関する支援ニーズとしては、「人材育成セミナー」「人材マネジメント関連の専門家等の紹介」を選択した団体が多かった。
- ・財務のマネジメントに関する支援ニーズとしては、「資金調達セミナー」を選択した団体も多かった。
- ・また、全体に係るものとしては、「ツールやガイドの提供」を選択した団体が多かった。

◆支援ニーズ (Q11)

※最新決算期の事業規模が3千万円以上の団体に網掛け

必要な支援について
安定的に収益の出る方法について支援案。
中間支援組織なるムダなNPOの育成策をやめて、現場で実践するNPOを育てる施策に重点を。
物品の購入などでの公共施設での利用推進
行政の力強い支援
京都府の地域6再生プロジェクト交付金を使い易い(良い支援法だと感じた)。22年度以降も継続を希望している。
地方自治体のごみ減量という問題に対して、市民やNPO等が立ち上がった場合、環境に対する評価たとえば生ごみを削減した量に対する支援の基準、CO2の削減等の評価等で支援があれば全国の市民が立ち上がり、地球温暖化防止活動が推進されると思います。
最初のシステムづくり(事業計画を形成するための人、もの、金をそのNPOで回せる形に組み上げる)への支援。
ソーシャルエンタープライズ(社会的起業)・CB・SB・EBについてのセミナー・コンサルティング・勉強会等を企画・開催する。
姦・棚田の公益的機能を金銭で評価する制度がほしい。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・会計面をしっかりと見てくれる人が必要(出来れば外部に)</li> <li>・活動に関わる情報収集が必要。各団体にプレーンを作る。</li> <li>・地元で見方を沢山作る。(まず地元で消費してもらおう・イベントなどへの参加者)</li> </ul>
行政と一体となって地域活性化を行うかを議論できるような役所を望む。(特に地方行政) 地方行政は遅れている。大同小異では、これから取り残されていくと感じる。
行政の理解と協力
<ul style="list-style-type: none"> <li>・人を育てるためのセミナー開催への資金</li> <li>・人材のマッチング</li> </ul> <p>このアンケートの趣旨が、「資金は自ら事業で稼げ」になっているように思われます。少ない補助資金や、受諾の中で、いかに地域(田舎)の活性や公共性を生み出すかが大切です。”</p>
活動助成金や補助金における人件費としての活用が進んで欲しい。専任職員(プロとしての仕事をする)の経済支援
当社社員は、富山市役所、富山商工会議所や地元企業等から出向して頂いており、人件費は各企業持ちです。また、出向期間が1年ないしは2年と短い。社員を雇うまでの収益力がないため苦勞しているのが現状です。長期に勤めていただけるタウンマネージャーが必要と考えます。
収益を上げることは出来るが、NPOのミッションと経営のバランスが難しい。職員のことを考えると経営に走りがちだが、そこに「思い」はあるのか? ミッションの共有など組織マネジメント力を求められている。

### 3. まとめ

現時点では、NPO等の事業内容ごとの主な課題は、下表に示すものが想定される。

表 事業内容類型毎の主な課題（想定）

事業内容類型	主な課題（想定）
地域資源活用事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生産コストの削減</li> <li>●食材等の地域産品の利用の向上</li> <li>●販路の確保</li> <li>●生産・流通・消費に関わる他主体とのネットワーク強化</li> <li>●地域ブランドの強化</li> </ul>
リユース・シェア促進事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客の確保（情報発信力の強化）</li> <li>●サービサイジング等による利便性の向上</li> </ul>
リサイクル促進事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客の確保（情報発信力の強化）</li> <li>●販路の確保</li> </ul>
自然エネルギー創造事業	
省エネルギー促進事業	
環境教育・体験事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●他地域、他団体のイベント等との差別化</li> <li>●参加者の確保（情報発信力の強化）</li> <li>●参加者単価の向上（イベントの質の向上）</li> </ul>
環境施設運営事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客の確保（情報発信力の強化）</li> <li>●スタッフのサービス力向上による顧客満足度の向上</li> </ul>
環境価値認証・販売事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客の確保（情報発信力の強化）</li> <li>●認証システムの汎用性、利便性の向上</li> </ul>
環境金融（エコファンド）事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●融資先（有望な環境活動団体等）の開拓</li> <li>●融資先の評価基準の確立</li> </ul>
環境キャンペーン事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●情報発信力の強化</li> </ul>
環境コンサルティング事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自主調査の割合の向上（委託調査からの脱却）</li> <li>●地域への成果のフィードバック</li> <li>●地元地域住民・団体のコンサルティング</li> </ul>
NPO 中間支援事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●活動団体の支援ニーズの把握</li> <li>●支援メニューの強化</li> <li>●支援ツールの開発</li> </ul>
コース・マーケティング（社会貢献活動マーケティング）支援事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域とのつながりの強化</li> <li>●地域へのノウハウのフィードバック</li> </ul>

## 第5章 支援ガイドラインに関する検討

### 1. ガイドラインの位置づけ

- ・ 次年度（平成 21 年度）事業で作成することが予定されている「事業型環境 NPO・社会的企業 中間支援マニュアル」（以下、「マニュアル」）の骨子となるもの。
- ・ 「マニュアル」は、下図に示すように、地球環境パートナーシッププラザ※1（GEIC）や、地方環境パートナーシップオフィス※2（地方 EPO）や、中間支援組織（NPO 等）、地方自治体、コーディネータが、地域で活動する NPO や社会的企業を支援する際に参考とすべきポイントや事例等をまとめたものとする。（副次的に、地域で活動する NPO 等が直接参考とすることも想定する）

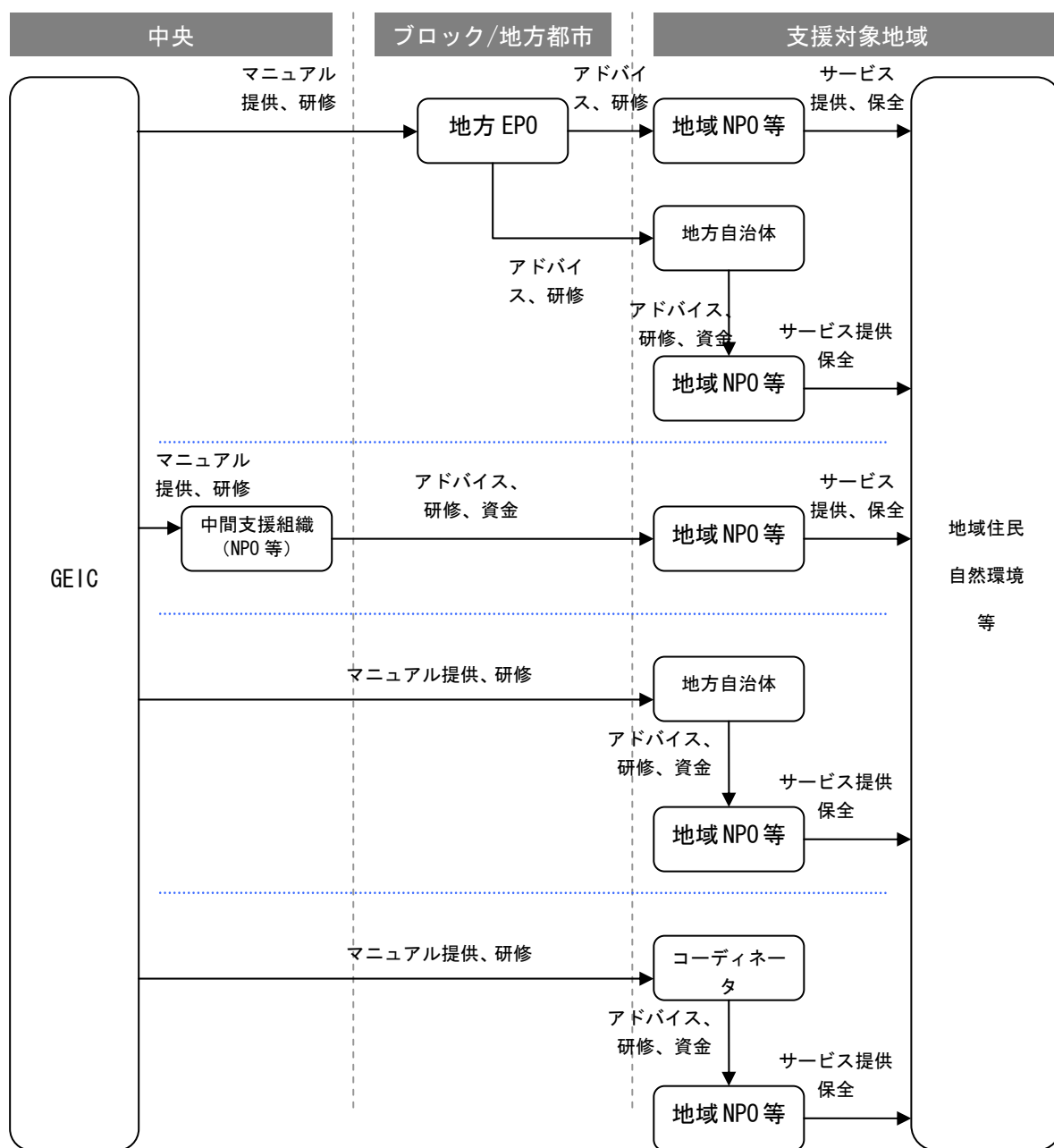


図 「事業型環境 NPO・社会的企業中間支援マニュアル」の想定使用場面



## ※1 地球環境パートナーシッププラザ（GEIC）

- ・地球環境パートナーシッププラザ（GEIC）は環境省と国際連合大学が共同で設立した環境情報センター（有限責任中間法人環境パートナーシップ会議が運営）。
- ・持続可能な社会の実現に向け、NPO・企業・行政の環境パートナーシップの促進を図るために、政策課題についての意見交換会・勉強会の実施、研修などを通じた行政・NPO、企業の協働での取組支援、環境・パートナーシップに関わる情報の分析・発信などを行っている。
- ・環境省、国連大学、運営団体である環境パートナーシップ会議から各1名と、企業・NPO・研究機関・メディアなど各部門からの専門家9名で構成されるGEIC運営委員会が、事業の方向性を決定し、個別事業の推進母体となっている。



出典：地球環境パートナーシッププラザ パンフレット

## ※2 地方環境パートナーシップオフィス（地方 EPO）

- ・上記の地球環境パートナーシッププラザ（GEIC）のような取組を全国に拡大するために、環境省により設置された、地域でのパートナーシップ形成促進拠点。北海道、東北、中部、近畿、中国、四国、九州の各地方に設置され、相互にネットワーク化を図っている。



出典：地球環境パートナーシッププラザ パンフレット

## 2. ガイドラインの作成方針

### (1) 収益事業の必要性の浸透

#### <地域における NPO 等の課題（地方 EPO ヒアリング結果より抜粋）>

- ・ 事業により収益をあげている NPO はほとんどない。
- ・ 四国には手弁当段階以上の団体はほとんどない。
- ・ 事業型の NPO はあるが、収益はあがっていないところが多い。近畿地方の NPO は「そこそこ儲けて・・・」という姿勢はあるものの、基本的にはボランティアがベースである。
- ・ 地方都市において環境 NPO が持続可能な経済基盤をもつ上では、NPO そのものが事業性をもって活動できるという認知を広げること、環境原理主義からの脱却、エコロジーよりエコノミーなモードづくり等が必要であると考えている。

#### <ガイドラインの作成方針>

- ・ 環境分野においては「活動はしているが、（収益性のある）事業になっていない」といういわゆる手弁当段階の団体が多いことを踏まえ、まずは収益性の重要性を分かりやすく解説し、さらには「今やっている活動を基盤として、どのように収益性のある事業に発展させていくのか」を考えるモチベーションを与えるものを目指す。
- ・ なおここで言う「事業」は、会費や寄付金等の支援性財源の獲得も含めた意味合いとする。

### (2) 事業・組織のパブリック化（巻き込み力の強化）

#### <地域における NPO 等の課題（地方 EPO ヒアリング結果より抜粋）>

- ・ ビジネスとして回していくノウハウ、人材が必要である。信頼できるパートナーがいない場合もあるので、パートナーシップの支援も必要である。
- ・ 日本の NPO は専門性少ないといわれている。NPO の専門性とは何か、NPO が食っていけるビジネスモデルとは何かについては突詰めて考えていく必要がある。
- ・ NPO のスタッフは、経営に関するスキル・ノウハウが足りない。行政の下請け的な位置付けに甘んじている団体が多い。

#### <ガイドラインの作成方針>

- ・ 多くの団体が人材や事業・組織の運営・経営に関する人材やノウハウ等の不足に悩んでいるが、これは、事業・組織をパーソナルなものとして閉じてしまっていることが根本原因であると考ええる。事業や組織を「パブリックなもの」と認識し、外部の多様な主体に対して事業運営や組織経営への参画の門戸を開くことが課題解決のカギとなると考えられる。

- ・ よって、外部の多様な主体に対して事業運営や組織経営への参画を促進する、いわゆる「巻き込み力」を強化するきっかけやノウハウを与えられるものを目指す。

### (3) 供給プッシュから需要プルへ（マーケティング力の強化）

#### <地域における NPO 等の課題（委員意見より抜粋）>

- ・ 支援手法に関しては、マーケティングが重要である。商品・サービスを買う第一顧客だけでなく、支援してくれる第二顧客も対象とするマーケティングである。
- ・ マーケティングに関して、「顧客のニーズ」はとても抽象的、あいまいなものなので、それ自体を把握しようとするのはあまり意味が無い。「何人の客にサービスを提供するのか」、「単価はいくらなのか」と言うくらいのイメージで事業を組み立てていくのが良いだろう。そうしないとマスマーケティングに飲み込まれるだけである。

#### <ガイドラインの作成方針>

- ・ NPO が事業を展開する際に、なかなかグッズが売れなかったり、イベントに人が集まらなかったりというケースが多く見られるが、これは、供給サイドである自らの思いや団体の事情に基づいてグッズやプログラムを提供し、顧客視点が欠けていたことに原因があると考えられる。
- ・ よって、顧客視点による事業設計・運営の意識やノウハウを提供し、「マーケティング力」を強化することが必要であると考えます。
- ・ 但し、ここで言うマーケティングとは、事業の直接的な顧客だけでなく支援者等社会的な顧客も対象にしたマーケティング、マスマーケティングとは差別化した共益・持続可能性を基盤としたマーケティングを想定する。

### 3. ガイドラインのまとめ方

#### <ガイドラインのあり方（地方 EPO ヒアリングより抜粋）>

- ・ 2000 万円、3000 万円以上の事業規模の NPO をターゲットにした支援ガイドはいらない。立ち上げから 2000 万円までの事業規模の NPO をターゲットにした支援ガイドがあると良い。
- ・ 情報量の多いガイドではなく、最低限押さえていなければならない事項が簡潔に示されているようなガイドが望ましい。
- ・ 環境 NPO としての支援の前に、事業型 NPO としての基礎・素養を伝えるマニュアルが必要である。
- ・ これから事業を立ち上げようとする NPO の参考になりそうなモデルの抽出ができると良い。現時点で事業を軌道に乗せた先進的な NPO が、過去にどのような苦勞をして、どのように乗り越えたのかを抽出できると有用だろう。

#### <ガイドラインのまとめ方>

- ① **ストーリー性**：いくつかの団体（環境系 NPO）をピックアップして、その団体がどのような苦勞をして、どのように課題を乗り越えて事業を作ったのかをストーリーとしてまとめる。
- ② **課題－解決策の対応**：なお、既に活動を展開している団体を主な活用主体と想定することを踏まえ、頭から順番に読むようなガイドではなく、課題ごとに解決のヒントを示すような構成とする。
- ③ **エッセンスの抽出**：その事例や、既存ガイドライン等から、最低限押さえておくべきエッセンスを抽出し、簡潔に示す。

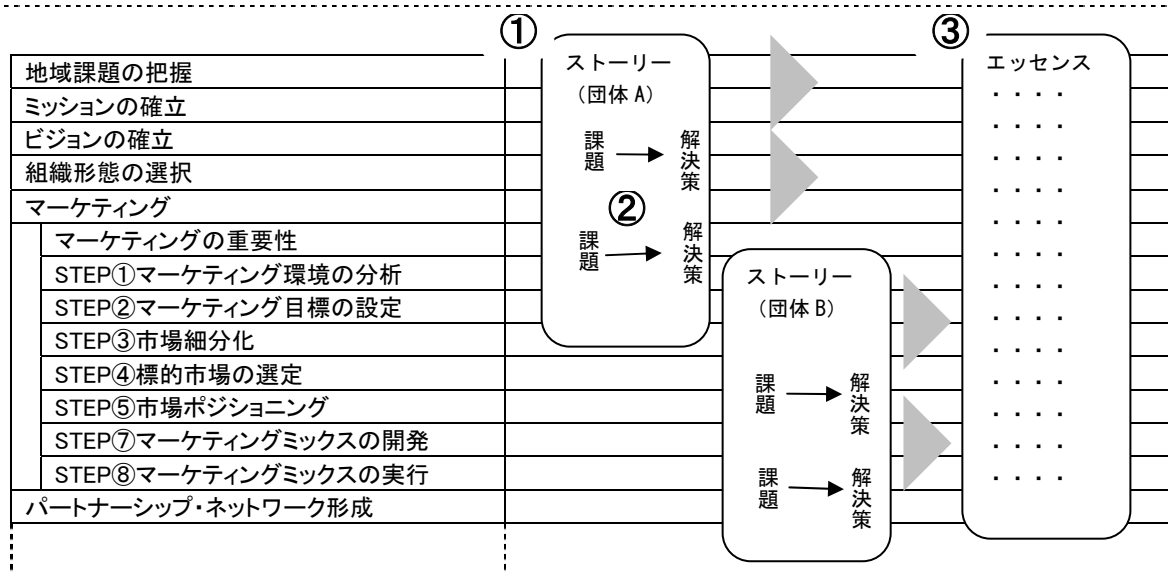


図 ガイドラインのまとめ方のイメージ

## 4. 既存ガイドライン等の分析

### (1) 参考とすべき既存ガイドライン等

区分	名称	作成者	発行時期	特徴	
コミュニティ・ビジネス関連	創業・起業期向け	ひろげよう環境コミュニティ・ビジネス事例集・運営マニュアル	経済産業省	平成 19 年 3 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境CBに内容を絞った内容。</li> <li>初めてコミュニティビジネスについて知る人でも、起業までのある程度の流れがつかめるようになっている。</li> <li>組織形態の選択についても細かく触れられている。(NPO 法人を選択したら、こんな条件は満たさなければならない、等。)</li> </ul>
	創業・起業期向け	コミュニティビジネス創業マニュアル	関東経済産業局	平成 16 年 3 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>CB創業の想いを実際に形にするまでの、一連の流れが書いてある。</li> <li>YES・NO フローチャートを、文章にしたような印象。YES・NO に沿って読み進んでいくと、自分の身の丈に合った最善のビジネスプランが出来るようになっている。</li> </ul>
	創業・起業期向け	コミュニティビジネスガイドブック	和歌山県商工労働部	平成 17 年 11 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業意思の芽生え→起業までの流れに中心を置いている。</li> <li>事業計画書・資金計画書・収支計画書などのフォーマットが記載されており、読者がそれに習って計画を立てると、ビジネスプランに現実味を持たせる事が出来るようになっている。</li> <li>初めてコミュニティビジネスについて知る人でも、起業までのある程度の流れがつかめるようになっている。</li> </ul>
	創業・起業期向け	コミュニティビジネス起業ガイドブック	(財)滋賀県産業支援プラザ	不明	<ul style="list-style-type: none"> <li>初めてコミュニティビジネスについて知る人でも、起業までのある程度の流れがつかめるようになっている。</li> <li>主に起業する際のポイントについて記載されている。</li> <li>事業計画書のまとめ方について詳しく記載されている。</li> </ul>
	経営安定化努力期向け	コミュニティビジネス経営力向上マニュアル	関東経済産業局	平成 19 年 3 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>既に軌道にのっている事業を例に取り、どんな部分で悩んだか・それをどう解決したかなどが記載されている。</li> <li>経営ノウハウについて、重点を置いて記載されている。</li> </ul>
	資金調達時向け	コミュニティビジネス資金調達マニュアル～新事業展開に向けて～	関東経済産業局	平成 18 年 3 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金調達に特化した内容。</li> </ul>
	中間支援用	環境コミュニティ・ビジネス支援マニュアル～環境	経済産業省	平成 20 年 3 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境CBの支援に内容を絞っている。</li> <li>中間支援機関、金融機関、行政等、CBをさせる主体の役割等がまとめられている。</li> </ul>

区分		名称	作成者	発行時期	特徴
		コミュニティビジネス推進のために～			
NPO マネジメント 関連	法人設立時向け	特定非営利法人運営マニュアル	大分県県民活動支援室	不明	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人設立の事務手続き、税務関係のノウハウ、助成金申請のコツなどが重点的に記載されている。</li> <li>また広報でのIT活用の方法等も記載されている。</li> </ul>
	経営安定化努力期向け	自立したNPOのためのマネジメント読本	福岡県県民ボランティア総合センター	平成15年3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミッションのマネジメント、事業のマネジメント、財務のマネジメント、人材のマネジメントそれぞれについて、詳細に記載されている。</li> <li>マーケティングの重要性、方法についても言及。</li> <li>図表を多用し、わかりやすい形になっている。</li> </ul>

既存ガイドライン等で詳細に記載されていなかったコンテンツについては、マーケティングや環境ビジネスに関連する一般書籍等も参考にすることとする。(以下、例示)

ガイドラインに入れるべきコンテンツ(案)		参考書籍							
		「コミュニティビジネスの成功法則」 NPO法人コミュニティビジネスサポートセンター 2006年6月	「商品開発マーケティング」 浅田和実 2006年3月	「対話マーケティング」 平林典子 2002年12月	「NPO実践講座3」 山岡義典(編著) 2003年3月	「NPO基礎講座3」 山岡義典(編著) 1999年9月	「コミュニティビジネスと自治体活性化」 高寄昇三 2002年10月	中小企業のための「環境ビジネス」7つの成功法則 社団法人大阪中小企業診断士会環境経営研究会(編) 2006年2月	中小企業は「環境ビジネス」で儲けなさい! 菊池功(監修)、(株)船井総合研究所環境ビジネスコンサル 2008年12月
事業型NPO、CB等に関する基礎知識	NPO、CBとは(用語説明)	○							
	NPO、CB等の意義・特徴	○				○	○		
事業のマネジメント	地域課題の把握	○							○
	ミッションの確立	○						○	
	ビジョンの確立		○					○	
	ビジネスモデルの確立	○					○	○	○
	組織形態の選択	○					○		
	マーケティング							○	
	マーケティングの重要性	○	○	○					○
	STEP①マーケティング環境の分析	○	○	○			○		
	STEP②マーケティング目標の設定		○	○					
	STEP③市場細分化(セグメンテーション)		○	○					
	STEP④標的市場の選定(ターゲティング)		○	○					
	STEP⑤市場ポジショニング		○	○					
	STEP⑦マーケティングミックスの開発		○	○					
	STEP⑧マーケティングミックスの実行		○	○					
	対話マーケティング(対話の場づくり・活用)			○					
	ネットマーケティング(ネットコミュニティづくり・活用)			○					
	ソーシャルマーケティング(社会に向けた働きかけ)			○					
パートナーシップ・ネットワーク形成(「巻き込み力」)	○						○	○	
資源管理									
CS(顧客満足度)		○							
PDCA							○		
組織のマネジメント	役割分担					○			
	リーダーシップ								
	人材確保・育成	○							
	財源構成				○	○	○		
	資金調達	○			○				
	収支計画				○			○	
	助成金・補助金・委託事業	○							
	税務	○							
組織の広報									
事例分析	先進事例紹介	○							
	失敗事例紹介								
支援体制	中間支援のあり方について	○							
	支援機関・相談窓口	○							
参考情報	チェックリスト、シート、フローチャート等	○							
	調査結果等								

## 5. ガイドラインのコンテンツ抽出

以下のような形で、委員意見、既存ガイドライン等から、参考にすべきポイントを網羅的に抽出した上で、内容の絞り込み、ブラッシュアップを行う。黄色網掛け箇所は、本ガイドラインの重点事項（詳細かつ具体的に記載すべき箇所）と想定。

ガイドに入れるべきコンテンツ(案)		ガイドラインに組み込むべきポイントの抽出		
		「ビジネスならではの」内容	「非営利組織ならではの」内容	「環境分野ならではの」内容
事業型 NPO、CB 等 に関する基 礎知識	NPO、CB とは(用語説明)	○コミュニティビジネスとは	○NPO とは	
	NPO、CB 等の意義・特徴	○CB の要素 ・新しい生きがい ・新しい公共 ・新しい雇用（ボランティアではなく、ビジネスとしてすること） ・新しい地域（ネットワークを構築すること） ○CB の活動が継続・発展するために大切な要素 ・自己満足度 ・活動自立度 ・社会貢献度 ・地域連携度 ○コミュニティビジネスの融合性 ・組織の融合、人材の融合、資金の融合、資産の融合、情報の融合	○非営利組織と営利組織の違い ・志向性（Mission 指向と Profit 指向） ・利益をどうするのか（構成員への配分、社会への還元） ・何を生産するか（社会的価値と経済的価値）  ○NPO が収益を確立することの必要性	○環境分野における事業型 NPO、社会的企業の意義・可能性
事業のマネ ジメント	地域課題の把握	○地域課題の見つけ方 ・「困った」「こんなものがあればいいのに」がCBの芽になる ・ターゲット視点から発想する ・生活価値マップから発想する ・出来事マップから発想する		○地域の環境問題の傾向・特徴 ○地域における環境問題の見つけ方
	ミッションの確立	○ミッションの持ち方 ・「社会貢献、想い」と「事業」のバランス ○「ミッション＝事業＝強み」の一体性検証 ・ミッション＝事業（現業）の一体性があり、そこから「強み」がしみ出し、その「強み」の先に団体、組織の将来があり、将来を確かなものとする新事業がある。そのポイントを見落とさない事が事業拡大のコツ。		
	ビジョンの確立	○中長期視点の重要性 ○ビジョンの作り方		
	ビジネスモデルの確立	○ビジネスモデルの作り方 ①市民の視点から見た柔軟な発想による事業の検討 ②人のネットワークを基盤としている ③地域課題の解決のような使命（ミッション）を求心力としたもの ④企業が対応できない地域と密着したニッチ的な事業 ⑤ボランティアとは異なる事業展開の側面を持っている ⑥社会に対して安心感を与えるもの	○NPO ならではのコミュニティビジネスのあり方	○環境分野におけるビジネスモデル
	組織形態の選択	○各組織形態のメリット・デメリット ○組織形態と資金調達の関係 ○事業形態の分離方式		
	マーケティング			
	マーケティングの重要性	○マーケティングとは ○マーケティングの重要性	○非営利組織におけるマーケティング ・商品・サービスを買う第一顧客だけでなく、支援してくれる第二顧客も対象とするマーケティングである。（富永）	○入口と出口のデザイン。（中森）
	STEP①マーケティング環境の分析	○SWOT 分析視点の重要性 ○外部環境分析（機会と脅威の分析） ○内部環境分析（強みと弱みの分析）		
STEP②マーケティング目標の設定	・「顧客のニーズ」はとても抽象的、あいまいなものなので、それ自体を把握しようとするのはあまり意味が無い。「何人の客にサービスを提供するのか」、「単価はいくらなのか」と言うくらいのイメージで事業を組み立てていくのが良いだろう。そうしないとマスマーケティングに飲み込まれるだけである。（中西）			



ガイドに入れるべきコンテンツ(案)	ガイドラインに組み込むべきポイントの抽出		
	「ビジネスならではの」の内容	「非営利組織ならではの」の内容	「環境分野ならではの」の内容
STEP③市場細分化 (セグメンテーション)			
STEP④標的市場の選定 (ターゲティング)	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般的には、競合者が大勢になればコスト競争に陥る。その道を行くのであれば、どこまでの低価格競争に耐えられそうか、その予測をしておくことが最低限の準備。あるいは、競合者がいない別の道を作っていくことが出来ないかを検討する。</li> <li>他には真似の出来ないことを作り上げていくことが戦略の最も大切なポイント。競合先を検討することは、結局のところ、「自分たちが提供しようとする価値はなんなのか」を徹底的に考える作業につながる。</li> </ul>		
STEP⑤市場ポジショニング	○競合と何をもって差別化するのか		
STEP⑥マーケティングミックスの開発			
STEP⑦マーケティングミックスの実行	○市場導入計画を策定する		
対話マーケティング (対話の場づくり・活用)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「対話」ができる関係を作る</li> <li>情報交換できる「対話の場」を作る</li> <li>対話マーケティングは全ての社員の課題であると意識する</li> </ul>		
ネットマーケティング (ネットコミュニティづくり・活用)	○ネットコミュニティ成功の10法則		
ソーシャルマーケティング (社会に向けた働きかけ)		○寄付者、会員を増やすためのマーケティング	
パートナーシップ・ネットワーク形成 (「巻き込み力」)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○起業家の4つの神話 <ul style="list-style-type: none"> <li>「神話1：起業家は自分のやりたいことがわかっている」と思われているが、わかっていないことのほうが多い。</li> <li>「神話2：起業家は自分の力で成長する」と思われているが、起業家はできないことのほうが圧倒的に多いので、周りのサポートを巻き込める者が成長する。</li> <li>「神話3：優秀なビジネスプランが成功する」と思われているが、初期段階ではプランはころころ変わるし、顧客等と向き合い変化する方が良い。</li> <li>「神話4：起業家には初期投資の提供が最も有効」と思われているが、それ以上に継続的に資金と顧客を獲得できる「つながり」づくりが重要。</li> </ul> </li> <li>○巻き込み力を高めるポイント <ul style="list-style-type: none"> <li>巻き込み力を高めるポイントに関して、私が商品開発的で用いる手法は、戦略的素人と呼んでいる「全く関係のない素人」を開発に参加させることである。逆に専門家はあまり呼ばない。生活者の視点でものが語れるかを重視している。</li> </ul> </li> <li>○共感と信頼の応援団づくり <ul style="list-style-type: none"> <li>自分達の活動を支えてくれる応援団的存在を作る。コミュニティビジネスは、事業を通じてコミュニティをつくって、地域課題に働きかける事が基本。また、事業に関わる人と、win-winの関係を築く事がポイント。</li> </ul> </li> </ul>		
資源管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>○資源の制約への注意が必要 <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な地域づくりを進める上では、資源量の制約に注意する必要がある。地域のキャパシティ内で事業を設計、運営することを意識しなければならない。事業自体は資源の制約を越えて発展しようとする。</li> </ul> </li> </ul>		
CS(顧客満足度)		<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業的な顧客と社会的な顧客 <ul style="list-style-type: none"> <li>NPOの分野は、マルチステークホルダーと言われるように、エンドユーザーだけでなく、社会貢献の受益者も顧客である。事業的な意味での顧客と社会的な意味での顧客のCS(顧客満足)を考えていかねばならない。</li> </ul> </li> </ul>	
PDCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>○PDCAサイクルの重要性 <ul style="list-style-type: none"> <li>PDCAサイクルをきちんと意識し、こまめなチェックを行うことで、自己を知る事が大切。</li> </ul> </li> </ul>		

ガイドに入れるべきコンテンツ(案)		ガイドラインに組み込むべきポイントの抽出		
		「ビジネスならではの」内容	「非営利組織ならではの」内容	「環境分野ならではの」内容
組織のマネジメント	役割分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>○CB で必要な業務 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代表者、事務責任者、経理担当、出版担当、事業担当、ネットワーク担当、IT・情報担当、イベント担当</li> </ul> </li> <li>○様々な役割 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ CB の人材には、プロデューサー、プレイヤー、サポーター等の役割分担がある。それぞれの人材にどのような役割を期待するのかを意識して育成する必要がある。プロデューサー、プレイヤー、サポーターを育てるのでは、育成の手法が全く異なる。(中森)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○番頭さん、女将さんの重要性 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ NPO は個人事業的に運営されることが多い。リーダーがビジョナリーとして引っ張っていくパターンが多いが、団体運営においては、それを支える番頭さん、女将さんが重要である。如何に番頭さん、女将さんを用意するのかを考えなければならない。(広石)</li> </ul> </li> </ul>	
	リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>○リーダーシップの重要性 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業が成功するポイントとしては、経営者の力量が大きい。企業は経営者の器以上に大きくならないとよく言われるが、経営者がどのようなビジョンを持って会社経営をするのが重要である。</li> </ul> </li> </ul>		
	人材確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>○大切なのは心の持ち方 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 楽しさ、喜び、満足感、行動力、コミュニケーション・情報収集、活動に必要な知識・ノウハウ、多様な知識、企画力・書類作成能力、オリジナリティ、経営手法、段取り・計画性、柔軟性・場面に合わせた適応力、仲間づくり</li> </ul> </li> </ul>		
	財源構成		<ul style="list-style-type: none"> <li>○資源ミックス戦略 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ NPO の強みは資源ミックス戦略を取れることである。事業収入だけに特化してしまうと営利企業と変わらない戦略になってしまう。(富永)</li> <li>・ 「公的資金への依存からの脱却」を達成するためには、内発的財源の比率が高ければ、対価性であろうが支援性であろうが問題ない。内発的財源は、小口の多くの人の寄付・会費等であるので、安定性が高い。(富永)</li> <li>・ 事業収入等は景気変動の影響を受けやすい。そういった意味では、寄付金・会費収入は景気変動の影響を受けにくく、より安定的であると言える。(富永)</li> <li>・ NPO を行政が支援する際に、NPO の中立性が重要になってくる。対価性の財源を中心にする団体を支援目標とすると、アドボカシー的な活動をする団体が排除される。製作提言ができる、行政に物申すことができる団体が出てきたことがNPO 法の画期的な意義である。そういった活動をするためには支援性の財源が重要になってくる。(富永)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○環境分野においては、寄付金、会費も重要</li> <li>・ 環境分野は、相手から対価を取れない活動が他分野と比較して多い。(富永)</li> </ul>
	資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>○資金調達の方法 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 自己資金で始める</li> <li>② 親族、知人からの貸付</li> <li>③ 制度融資 (自治体からの融資)</li> <li>④ 金融機関からの融資</li> </ol> </li> </ul>		
	収支計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>○財源別に見た資金的基盤の強化策</li> <li>○固定費と変動費</li> <li>○「損益分岐点」の出し方</li> <li>○事業採算をとるためのノウハウ <ol style="list-style-type: none"> <li>① 売上げを伸ばす</li> <li>② コストを圧縮する</li> <li>③ 収益事業を確保する</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○関係づくりにつながる資金計画 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 様々な手段を利用して採算を取るが、単にコスト削減のためにボランティアを活用するのではなく、また、単に不足分を補うために資金集めをするのではなく、そうしたことを通じて、最終的にコミュニティビジネスの応援団となってくれる人との関係づくりができるようにすることが重要。</li> </ul> </li> </ul>	
	助成金・補助金・委託事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○行政のパートナーとして活動する場合のポイント <ol style="list-style-type: none"> <li>① 予算の出し手が求めていることを知る</li> <li>② 協賛・パートナーをつくる</li> <li>③ 独自性・先駆性・社会性・普遍性・公共性などのポイントを押さえる</li> <li>④ 報告書をしっかりつくる</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ステップアップのための財源としての助成金 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ステップアップのための財源としての助成金を使う能力も必要である。恒常的に依存するのではなく、ステップアップ・初期投資として位置づけることが必要である。(富永)</li> </ul> </li> </ul>	

ガイドに入れるべきコンテンツ(案)		ガイドラインに組み込むべきポイントの抽出		
		「ビジネスならではの」の内容	「非営利組織ならではの」の内容	「環境分野ならではの」の内容
		⑤どれだけの成果が見込めるかを考える		
	税務	○税務について ①税金の特性を知る ②事業を始める前に届出をする ③納税がCBの存在意義の一つと考える		
事例分析	先進事例紹介	○成功事例から学べること		○先進事例におけるビジネスモデル
	失敗事例紹介	○失敗事例から学べること		
支援体制	中間支援のあり方について	○中間支援組織の機能 ・ 中間支援組織として重要な要素としては、コーディネート機能、プラットフォーム機能、ワンストップ支援機能、マッチング機能、モデル機能等があるが、特にモデル機能が重要である。モデル機能については、中間支援組織もCBのマインドを持っていないと支援はできない。 ○中間支援組織の役割 ・ 中間支援の役割は、まず1点目はつなぐこと～ヒト、モノ、コトをつなぐこと～である。2点目は評価すること～専門性を持って評価すること～である。(中森)		
	支援機関・相談窓口	○国の相談窓口 ○都道府県の相談窓口 ○その他の相談窓口		○環境分野に強い中間支援組織 ○環境分野の支援施策
参考情報	チェックリスト、シート、フローチャート等			
	調査結果等			

## 6. 支援マニュアルに盛り込むべき要素

計2回のワーキンググループでの検討結果及び既存ガイドライン等の分析結果より、支援マニュアルに盛り込むことが望まれる事項（要素）を抽出・整理した。

なお、盛り込むことが望まれる事項（要素）は、以下のように区分した。

(凡例)

- <地域 NPO に示すべき事項> …… 中間支援団体が地域の NPO 等に示すべき事項  
<中間支援組織が留意すべき事項>… 中間支援団体が地域の NPO 等を支援する際に留意すべき事項

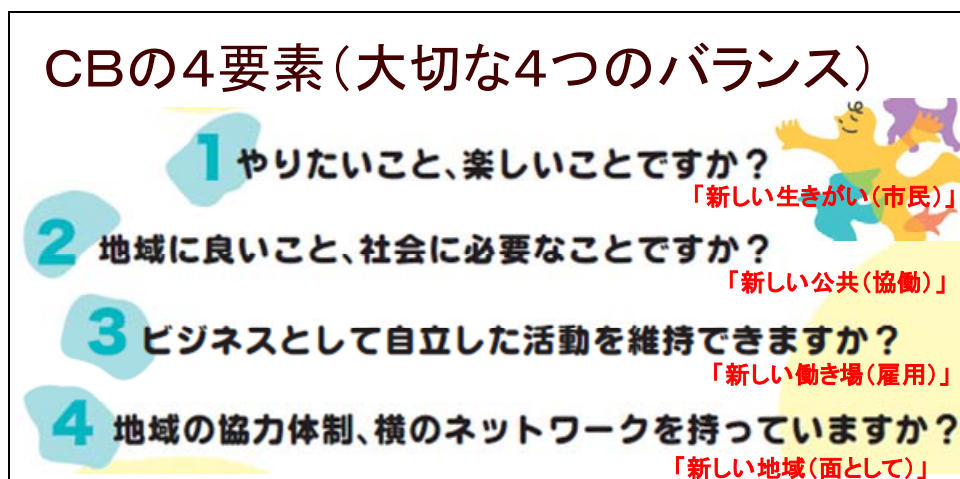
### 1) はじめに

#### (1) 事業型 NPO、社会的企業の意義

##### <地域 NPO に示すべき事項>

- ◆ 「新しい生きがい」「新しい公共」「新しい雇用」「新しい地域」を生み出すことである。
- ・ 事業型 NPO、社会的企業の意義は、「新しい生きがい」「新しい公共」「新しい雇用」（ボランティアではなく、ビジネスとしてすること）「新しい地域」（ネットワークを構築すること）を生み出すことである。
- ・ これらを問いながら、活動や事業を続けていくことが必要である。

【資料名】ワーキンググループでの意見



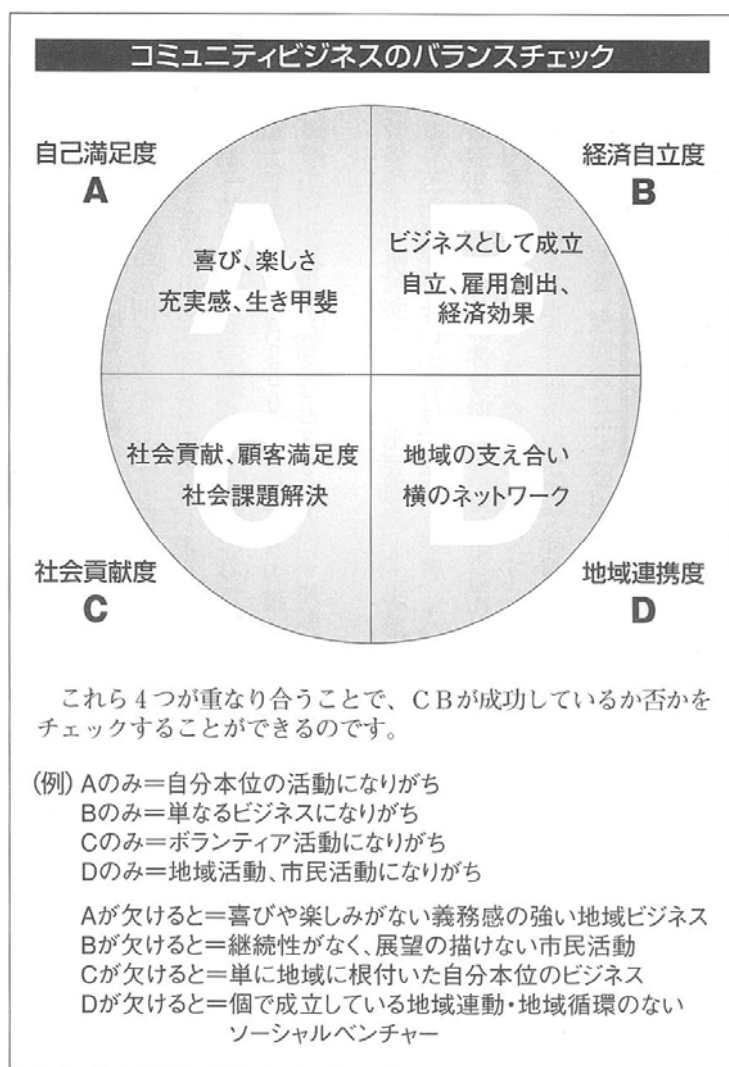
(NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター資料 (中森委員発表資料))

## (2) 事業型 NPO、社会的企業が継続・発展するために大切な要素

### ◆ 「自己満足度」「活動自立度」「社会貢献度」「地域連携度」のバランスが大切である。

- ・ コミュニティビジネスを実践するには「自己満足度」「活動自立度」「社会貢献度」「地域連携度」のバランスが大切である。
- ・ このバランスが崩れてしまうと「ボランティア」「単なるビジネス」になってしまう。
- ・ 「楽しく自分のやりたいこと&出来る事業を職住接近で行う」ことが、コミュニティビジネスの目的であるが、ビジネスの要素が弱いと活動を継続、発展が出来なくなってしまう。

【資料名】「コミュニティビジネスの成功法則」(NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター、PHP 研究所、2006 年 6 月)



### < 中間支援組織が留意すべき事項 >

#### ◆ 環境分野の NPO は、社会貢献度以外の要素が弱い傾向にある。

- ・ CB の活動が継続・発展するために大切な 4 要素は、自己満足度、活動自立度、社会貢献

度、地域連携度であるが、環境分野の NPO は、他の分野の NPO と比較して社会貢献度以外の要素が弱い傾向がある。

- ・ 支援する側は、そういった点を考慮して、この 4 要素を満遍なく支援できなければならない。

【資料名】ワーキンググループでの意見

### (3) 非営利組織と営利組織の違い

#### <中間支援組織が留意すべき事項>

◆ NPO と企業の違いは、ミッションとプロフィットどちらを優先するかという相対的なものである。

- ・ NPO は「M 指向（ミッション指向）」すなわち使命感を重視して活動する度合いが強く、営利企業は「P 指向（プロフィット指向）」すなわち利益追求を重視して活動する度合いが強い。
- ・ NPO と企業の違いは、ミッションとプロフィットどちらを優先するかという相対的なものである。

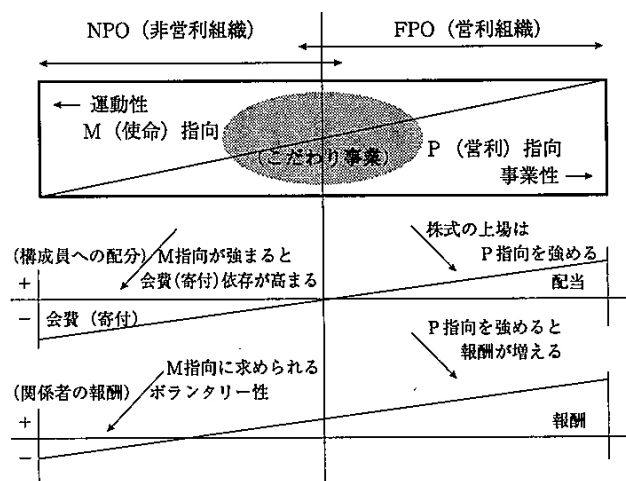
【資料名】「NPO 基礎講座 3」（山岡義典（編著）、1999 年 9 月）

◆ 社会的ニーズにあった活動を行うことで、利益を社会へ還元することができる。

- ・ 営利組織と非営利組織で、利益の配分先が異なる。営利組織では構成員は出資をして株主となり、配当という形で利益の配分を受ける。一方 NPO は社会的なニーズが未だそれ程大きくないような実験性の高い活動をするが、このような場合には共鳴して会員になってくれる人からの会費収入に頼らざるを得ない。
- ・ つまり、下図の左端の方に位置することになります。しかし一定の社会的ニーズを対象に事業化できるようになると次第に右に移動することが可能になります。

【資料名】「NPO 基礎講座 3」（山岡義典（編著）、1999 年 9 月）

図1 非営利・営利でみる民間組織



## 2) 事業のマネジメント

---

### (1) 地域課題の把握

#### <地域 NPO に示すべき事項>

##### ◆ 「困った」「こんなものがあればいいのに」が事業の芽になる。

- ・ 誰もが生活している中で「困った」「こんなものがあれば助かる」といった要望を持っている。「ゴミ捨て場にカラスが多い」「おいしい和食屋さんがない」「この町の土産になるようなお菓子が無い」…など小さなことでも同じように感じている人が地域にもいる可能性がある。
- ・ つまり、地域の「困った」「こんなことがあれば」をビジネスとして実施すれば、同じことを感じ、利用したいと思う「顧客」が出てくる。そして、ビジネスとして成立する可能性が生まれてくる。

【資料名】「コミュニティビジネスの成功法則」(NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター、2006年6月)

### (2) ビジョン・ミッションの確立

#### <地域 NPO に示すべき事項>

##### ◆ トップのビジョン、経営スキル、マーケティングが重要である。

- ・ 中小企業が成功するポイントとしては、経営者の力量が大きい。企業は経営者の器以上に大きくなるとよく言われるが、経営者がどのようなビジョンを持って会社経営をするのかが重要である。また、マーケティングも重要である。客あつての企業であり、自分本位で商品を作っても受入れられない。NPOでも同様である。トップのビジョンと経営スキル、マーケティングが重要になってくる。

【資料名】ワーキンググループでの意見

##### ◆ 「ミッション＝事業」の一体性からにじみ出る「強み」を活かす。

- ・ ミッション＝事業（現業）の一体性があり、そこから「強み」が滲み出し、その「強み」の先に団体、組織の将来があり、将来を確かなものとする新事業がある。そのポイントを見落とさない事が事業拡大のコツである。

【資料名】「コミュニティビジネス資金調達マニュアル～新事業展開に向けて～」(関東経済産業局、平成18年3月)

### (3) ビジネスモデルの確立

#### <地域 NPO に示すべき事項>

##### ◆ 市民の視点と人のネットワークを基盤とした仕組み（ビジネスモデル）をつくる。

- ・ コミュニティビジネスは「仕組みづくり（ビジネスモデル）」がポイントである。従来の企業では仕組み、枠組みは「事業」都市低下に収益を上げ、拡大していくかという点に力を注いできた。一方ではボランティアのような市民活動では「地域貢献」といった社会性を

重視しすぎている側面がある。コミュニティビジネスの仕組みづくりとは、その両方の利点を活かし、次のポイントを押さえながら実施するものである。

①市民の視点から見た柔軟な発想による事業の検討

地域を一番知っているのは市民であり、ニーズとシーズは市民がつかんでいる。

②人のネットワークを基盤としている

一人で活動するのではなく、どれだけの人、ネットワークを有していくかが大切。

③地域課題の解決目指す使命（ミッション）を求心力としたもの

人の求心力を集めるには「大義名分」が必要。誰が誰のために何をするのかを明示。

④企業が対応できない地域と密着したニッチ的な事業

「自分しかできない」「この地域にのみ必要」・・・がCBの大きなネタになる。

⑤ボランティアとは異なる事業展開の側面を持っている

「ムリ・ムラ・ムダ」をなくして自然体で効率的な事業展開を目指すこと。

⑥社会に対して安心感を与えるもの

地域で受け入れてもらえるようにオープンな運営を目指すこと。

【資料名】「コミュニティビジネスの成功法則」（NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター、2006年6月）

#### （4）組織形態の選択

##### <中間支援組織が留意すべき事項>

◆ 「組織形態」の問題は資金調達の場合では、大切な検討課題になる。

- ・ 事業の実施主体、運営主体の違いによって会計処理上の取扱いひとつとっても「資金」の意味合いが異なり、調達のしやすさについても厳全とした違いがある。
- ・ 信用力向上や税務対策などを含む「資金調達」のために、組織形態を変更する意思決定が必要となる場合も皆無ではない。「組織形態」の問題は資金調達の場合では、大切な検討課題になることがある。

①任意団体（個人事業形態を含む）が事業主体である場合

- ・ 任意団体の場合、当初の資金は個人（本人）や、中心メンバーによる出資や持ち出しがその中心を占め、事業収入だけで資金が不足した際の対処も、中心メンバー等の追加的な寄付や持ち出しがかなり多いと思われる。

②NPO 法人が事業主体である場合

- ・ コミュニティビジネスの多くはNPO 法人が実施主体となっている。NPO 法人であれば、法人として契約の主体になることができ、会員募集、補助金・助成金の申請、寄付等の形で実施する資金調達も任意団体よりはしやすくなる。実際に収入源の多くは会費や寄付、委託事業等によって占められているが、一部を除けば、NPO 法人の経営基盤はなお脆弱な物があると言わざるを得ない。

③会社（株式会社、有限会社等）が事業主体である場合

- ・ 一般的にビジネスの活動主体として、資金の借入を申し込むと言った場合に際しては「会社」という形態を採用している方が有利な場面が多いと言える。
- ・ 会社は他の組織形態と比べ、社会的に信用力の高さがある。一方で、地域に溶け込んで課



題を解決することを第一義とするコミュニティビジネスの視点から見ると、会社には利益最優先のイメージが強く、これが地域の理解を得る際にマイナスに作用することもある。

- ・ しかし、「経営組織力」「営業力」「融資を引き出すための対金融ノウハウ」等をもとに地域活性化に貢献できるようなビジネスモデルを構築していけば、良質なコミュニティビジネスとして地域に根付いていく可能性は高いと言える。

【資料名】「コミュニティビジネス資金調達マニュアル～新事業展開に向けて～」(関東経済産業局、平成 18 年 3 月)

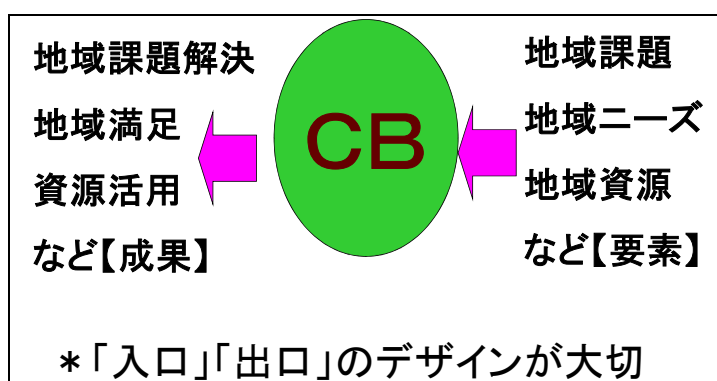
## (5) マーケティング

### <地域 NPO に示すべき事項>

#### ◆ 事業の入口と出口をデザインする。

- ・ CB は、入口と出口のデザインが大切である。例えば、生ごみの堆肥化をする際に、堆肥化するだけでは活動は完結しない。その堆肥を地域の農家で使うあるいは学校で使う等、地域という面の中で多様な主体と連携しながらデザインすることが重要である。

【資料名】ワーキンググループでの意見

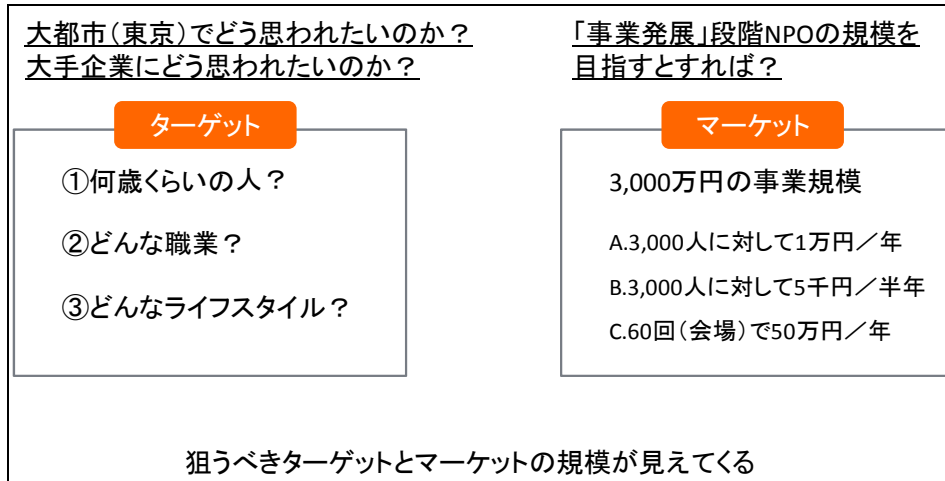


(NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター資料 (中森委員発表資料))

#### ◆ ターゲットやマーケットを具体的に考える。

- ・ マーケティングに関して、「顧客のニーズ」はとても抽象的、あいまいなものなので、それ自体を把握しようとするのはあまり意味が無い。「何人の客にサービスを提供するのか」、「単価はいくらなのか」と言うくらいのイメージで事業を組み立てていくのが良いだろう。そうしないとマスマーケティングに飲み込まれるだけである。
- ・ ターゲットについては、①何歳くらいの人か？②どんな職業の人か？③どんなライフスタイルの人か？と具体的に考えると良い。マーケットについては、例えば、3000 万円の事業収入を得ようと思ったら、3000 人から 1 万円/年を得るのか、3000 人から 5 千円/年を得るのか、60 回 (会場) で 50 万円/年を得るのかを考えると良い。

【資料名】ワーキンググループでの意見

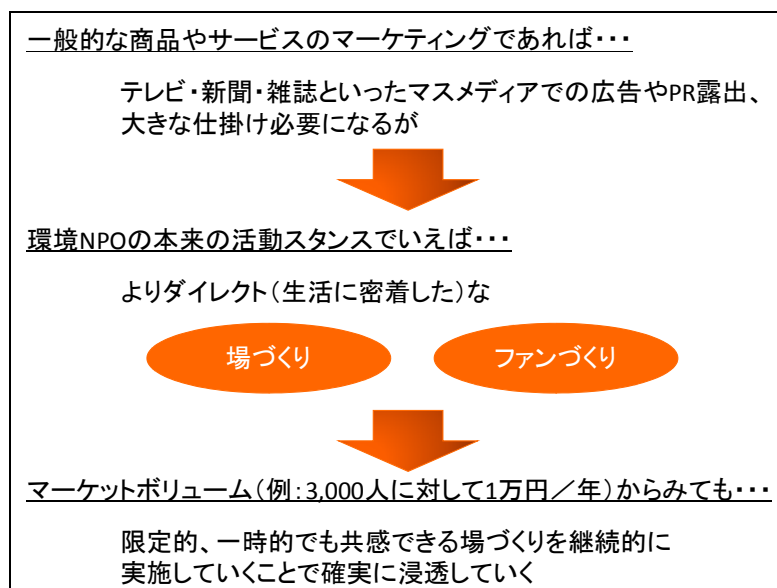


(薄木委員発表資料より)

◆ **生活に密着した場づくり、ファンづくりがマーケティングの視点となる。**

- ・ マーケティングの視点を変えることも重要である。一般的な商品やサービスのマーケティングであれば、テレビ・新聞等のマスメディアでの広告やPR露出等の大きな仕掛けが必要になるが、NPOの活動スタンスを考えると、より生活に密着した場づくり、ファンづくりがマーケティングの視点となる。
- ・ 3000人×1万円/年のマーケットボリュームならば、限定的・一時的でも共感できる場づくりを継続的に実施していくことで、確実に認知、顧客獲得を広げていくことができるだろう。
- ・ 場づくりに関しては、独自に集めるという方法ではなく、ショッピングセンターやスーパーマーケットの店頭など人が集まる場所でイベントを開くのも有効だろう。活動が認知され、リピーターが増えていけば、収益性のある事業にもなり得るだろう。

【資料名】ワーキンググループでの意見



(薄木委員発表資料より)

◆ **相手の窓口と役割がマッチングできれば、協賛獲得等の可能性が広がる。**

- ・ アプローチ先への視点を変えることも重要である。自身を「環境 NPO」というポジションに位置付けると、アプローチ先は CSR 部署や環境部署に協賛金、寄付金目的にアプローチするという形を考えてしまうが、「イベント」まで落とし込めば、営業部や事業部に運営費や制作費目的にアプローチするという戦略が見えてくる。また、「コンテンツ」に落とし込めば、ギャランティやロイヤリティ目的に宣伝部にアプローチするという戦略が見えてくる。

【資料名】ワーキンググループでの意見

ポジション	目的	窓口	資金規模
環境NPO	協賛金 寄付金	CSR部 環境室	規模限定 年1回
イベント	運営費 制作費	営業部 事業部	戦略地区 月に数回
コンテンツ	ギャランティ ロイヤリティ	宣伝部 事業部	大規模 話題性
相手の窓口と役割がマッチングできれば可能性は広がる。			

(薄木委員発表資料より)

◆ **他には真似の出来ないことを作り上げていくことが戦略上大切である。**

- ・ 一般的には、競合者が大勢になればコスト競争に陥る。その道を行くのであれば、どこまでの低価格競争に耐えられそうか、その予測をしておくことが最低限の準備。あるいは、競合者がいない別の道を作っていくことが出来ないかを検討する。
- ・ 他には真似の出来ないことを作り上げていくことが戦略の最も大切なポイント。競合先を検討することは、結局のところ、「自分たちが提供しようとする価値はなんなのか」を徹底的に考える作業につながる。

【資料名】「コミュニティビジネス経営力向上マニュアル」(関東経済産業局、平成 19 年 3 月)

◆ **商品開発に「戦略的素人」の視点・意見を取り入れる。**

- ・ 巻き込み力を高めるポイントに関して、商品開発的で用いる際に、戦略的素人と呼んでいる「全く関係のない素人」を開発に参加させることが有効である。専門家はあまり呼びないうほうがよいこともある。生活者の視点でものが語れるかが重要である。

【資料名】ワーキンググループでの意見

< **中間支援組織が留意すべき事項** >

- ◆ **具体的な数字を出して効果測定をきちんと行うよう働きかける。**

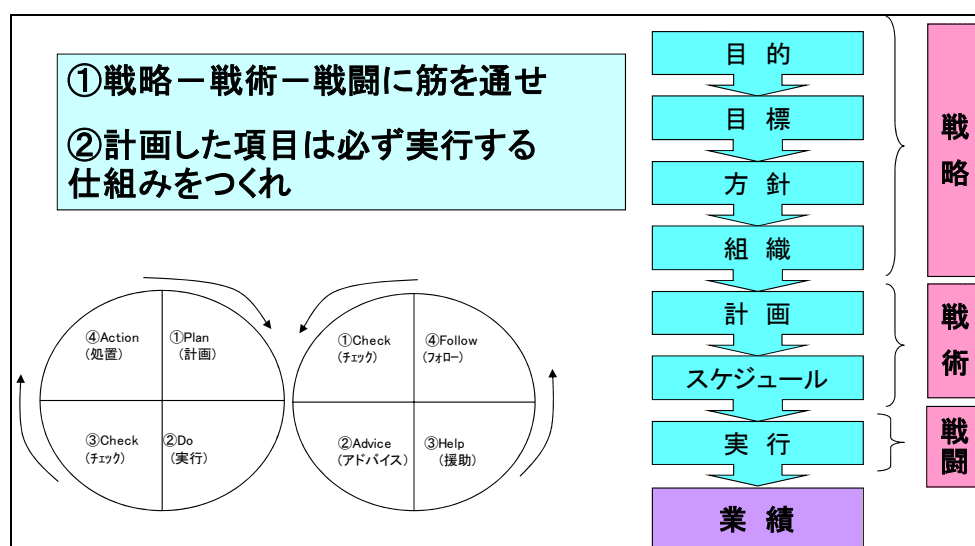
- ・ マーケティングの考え方にに基づき、具体的な数字を出して効果測定をきちんとすることが重要である。社会性と、事業性の数値目標とのバランスが大事。例えば、生物多様性が目標であれば、何種類の生物を救えるのかといった具体的に数値化すること。

【資料名】ワーキンググループでの意見

◆ **計画が必ず実行されるよう、寄り添って支援を行うことが必要である。**

- ・ NPO 等に対しては、戦略・戦術・戦闘の計画を作ること、計画した項目が必ず実行されるよう PDCA の仕組み作りを働きかけることが必要である。
- ・ 中間支援組織は、その PDCA サイクルごとに、チェック・アドバイス・援助・フォローと、寄り添って支援を行うことが必要である。

【資料名】ワーキンググループでの意見



(内藤委員発表資料より)

- ◆ 事業型 NPO や社会的企業の課題は「マーケティング」「マネジメント」「キャッシュフロー」の強化。
  - ・ 事業型 NPO や社会的企業の課題は「マーケティング」「マネジメント」「キャッシュフロー」の強化だろう。
  - ・ マーケティングに関しては、「市場の動向、競合の情報等は的確に把握できているか?」「商品・サービスのターゲット、ポジショニングは的確か?」「マーケティング戦略(4P)は明確になっているか?」がチェックポイントである。
  - ・ マネジメントに関しては、「組織の方針が実行できる体制がととのっているか?」「結果が公正に評価できる仕組みが整っているか?」「マネジメントシステムが構築できているか?」がチェックポイントである。
  - ・ キャッシュフローに関しては、「資金が不足しないように先行管理を実施しているか?」「事業計画が甘い見通しになっていないか?」「撤退の基準が明確か?」がチェックポイントである。

【資料名】ワーキンググループでの意見

## (6) パートナーシップ・ネットワーク形成（巻き込み力の強化）

### <地域 NPO に示すべき事項>

#### ◆ 自分達の活動を支えてくれる応援団的存在を作る。

- ・ 自分達の活動を支えてくれる応援団的存在を作る。コミュニティビジネスは、事業を通じてコミュニティをつくって、地域課題に働きかける事が基本。また、事業に関わる人と、win-win の関係を築く事がポイント。
- ・ 安定的に事業を継続しているコミュニティビジネスには、必ずと言ってよいほど、よい応援団がいる。応援団は事業を通じてつくるコミュニティでもある。

#### ○こんな応援団をもとう

- ・ マンパワーを提供してくれる応援団→活動をしてくれるボランティア
- ・ 専門的な知恵とノウハウを提供してくれる応援団→専門家によるボランティア、企業
- ・ 資金を提供してくれる応援団→個人の出資者、企業
- ・ 事業をすすめるパートナー→行政、企業など
- ・ 取り組みを人々に知らせてくれる媒体→地元のメディア（新聞、雑誌、テレビ、ラジオ等）
- ・ 理解し、温かく見守ってくれる人々→地元住民、将来の応援団候補

#### ○応援団の種類

- ・ 地縁型応援団→皆さんの地域社会にいる人々や組織、活動をしてくれるボランティア、出資者、地元企業、行政、温かく見守ってくれる地域の人々。身近な場所で確保する。
- ・ テーマ型応援団→趣旨に賛同した出資者や専門家によるボランティア等は、地域社会の人々だけでなく、他地域に住まう人々・組織であっても応援団になれる。視界を広めにとって、探してみることも可能。

【資料名】「コミュニティビジネス経営力向上マニュアル」（関東経済産業局、平成 19 年 3 月）

### <中間支援組織が留意すべき事項>

#### ◆ 「起業家の 4 つの神話」

- ・ 「神話 1：起業家は自分のやりたいことがわかっている」と思われているが、わかっていることのほうが多い。
- ・ 「神話 2：起業家は自分の力で成長する」と思われているが、起業家はできないことのほうが圧倒的に多いので、周りのサポートを巻き込める者が成長する。
- ・ 「神話 3：優秀なビジネスプランが成功する」と思われているが、初期段階ではプランはころころ変わるし、顧客等と向き合い変化する方が良い。
- ・ 「神話 4：起業家には初期投資の提供が最も有効」と思われているが、それ以上に継続的に資金と顧客を獲得できる「つながり」づくりが重要。
- ・ 社会起業家の育成に必要なものは、社会起業家に真剣に問い続ける存在、「つながりづくり」の支援、相互に励ましあい、切磋琢磨しあえる仲間であると考えている。こういった考えに基づき、先輩が後輩の成長をサポートし続けることを核としたクラスターの形成を進めている。リーダー的人材も、コーディネーター的人材も群として育てていくことが望ま

しい。

【資料名】ワーキンググループでの意見

### 起業家の4つの神話

#### 神話1: 起業家は自分のやりたいことをわかっている

→ 大きな方向性はあるが、今、何をやりたいのか、何をすべきなのか明確な場合は、ほとんどない。

#### 神話2: 起業家は自分の力で成長する

→ 起業家は「できないこと」の方が圧倒的に多い。周囲のサポート、スタッフを巻き込める者が成長する。

#### 神話3: 優秀なビジネス・プランが成功する

→ 初期段階、ビジネス・プランはころころ変わる。むしろ顧客・環境と向き合い変化する方が良い。

#### 神話4: 起業家には初期資金の提供が最も有効

→ 資金提供も重要だが、それ以上に継続的に資金と顧客を獲得できる「つながり」づくりが重要

(広石委員発表資料より)

#### ◆ 得意な部分を活かして NPO 同士が連携し合うノウハウが、現場では求められている。

- ・ 既の実施されているところを支援するという内容について、具体事例で示すと、NPO 法人千葉自然学校という組織がある。ここは、NPO や事業者等様々な主体が存在し、それらを全部横串にして取り込んでいる。「事業性につよい NPO」「マネジメントにつよい NPO」「全部もっている事業者」などが参加、お互いに協力しあっている。取り立ててスーパーな NPO ではなくても、その中で得意な部分を活かして NPO 同士が連携し合うノウハウが、現場では求められていると感じる。

【資料名】ワーキンググループでの意見

### (7) 資源管理

#### <地域 NPO に示すべき事項>

#### ◆ 地域資源のキャパシティ内で事業を設計・運営する。

- ・ 持続可能な地域づくりを進める上では、資源量の制約に注意する必要がある。地域のキャパシティ内で事業を設計、運営することを意識しなければならない。事業自体は資源の制約を越えて発展しようとする。

【資料名】ワーキンググループでの意見

### (9) CI (コーポレートアイデンティティ)

#### <地域 NPO に示すべき事項>

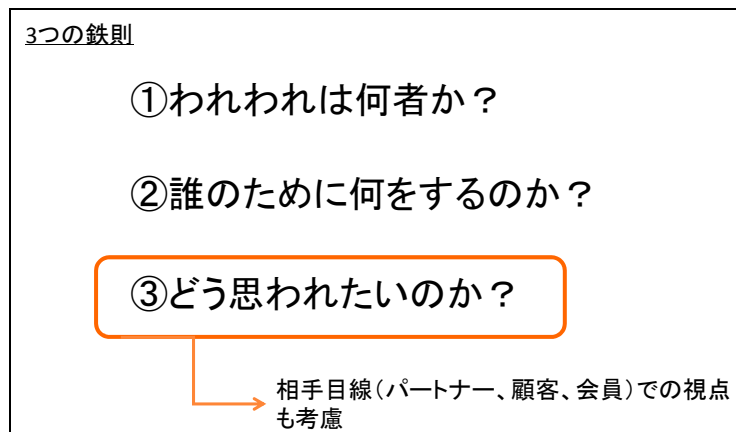
#### ◆ ターゲットに、①われわれは何者か？②誰のために何をするのか？③どう思われたいのか？を明確に示す。

- ・ 事業型 NPO、社会的企業の広報・マーケティングにおいて必要となるものは、パートナ

一、スポンサーの視点から見た場合、わかりやすいイメージ形成（CI 的 情報提供スタイル）や、組みやすい視点である。

- ・ CI の 3 つの鉄則は、①われわれは何者か？②誰のために何をするのか？③どう思われたいのか？ということである。NPO は③が弱いと感じている。顧客やパートナー、会員にどう思われたいのかを考え、示す必要がある。

【資料名】ワーキンググループでの意見



(薄木委員代理発表資料より)

### 3) 組織のマネジメント

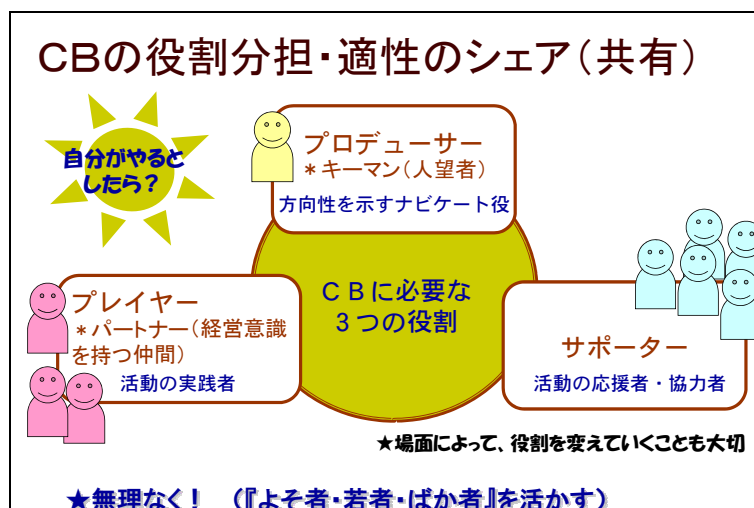
#### (1) 人材育成

##### < 中間支援組織が留意すべき事項 >

#### ◆ プロデューサー、プレイヤー、サポーター等の役割に応じた育成、支援を行う。

- ・ CB の人材には、プロデューサー、プレイヤー、サポーター等の役割分担がある。それぞれの人材にどのような役割を期待するのかを意識して育成する必要がある。プロデューサー、プレイヤー、サポーターを育てるのでは、育成の手法が全く異なる。

【資料名】ワーキンググループでの意見



◆ **団体運営を支える番頭さん、女将さんを育てることが有効である。**

- ・ NPO は個人事業的に運営されることが多い。リーダーがビジョナリーとして引っ張っていくパターンが多いが、団体運営においては、それを支える番頭さん、女将さんが重要である。如何に番頭さん、女将さんを用意するのかを考えなければならない。

【資料名】ワーキンググループでの意見

(2) 財源構成

<地域 NPO に示すべき事項>

◆ **NPO の強みは資源ミックス戦略を取れることであり、多様な財源を組み合わせることで収益を確保することが望ましい。**

- ・ NPO の強みは資源ミックス戦略を取れることである。事業収入だけに特化してしまうと営利企業と変わらない戦略になってしまう。
- ・ 「公的資金への依存からの脱却」を達成するためには、内発的財源の比率が高ければ、対価性であろうが支援性であろうが問題ない。内発的財源は、小口の多くの人の寄付・会費等であるので、安定性が高い。
- ・ 事業収入等は景気変動の影響を受けやすい。そういった意味では、寄付金・会費収入は景気変動の影響を受けにくく、より安定的であると言える。
- ・ NPO を行政が支援する際に、NPO の中立性が重要になってくる。対価性の財源を中心にする団体を支援目標とすると、アドボカシー的な活動をする団体が排除される。製作提言ができる、行政に物申すことができる団体が出てきたことが NPO 法の画期的な意義である。そういった活動をするためには支援性の財源が重要になってくる。

【資料名】ワーキンググループでの意見

(3) 収支計画

<地域 NPO に示すべき事項>

◆ **資金集めを通じて、応援団となってくれる人との関係づくりを行う。**

- ・ 様々な手段を利用して採算を取るが、単にコスト削減のためにボランティアを活用するのではなく、また、単に不足分を補うために資金集めをするのではなく、そうしたことを通じて、最終的にコミュニティビジネスの応援団となってくれる人との関係づくりができるようにすることが重要。

【資料名】「コミュニティビジネス経営力向上マニュアル」(関東経済産業局、平成 19 年 3 月)

(4) 助成金・補助金・委託事業

<地域 NPO に示すべき事項>

◆ **助成金は、恒常的に依存するものではなく、ステップアップのための財源として使うものである。**

- ・ ステップアップのための財源としての助成金を使う能力も必要である。恒常的に依存する



のではなく、ステップアップ・初期投資として位置づけることが必要である。

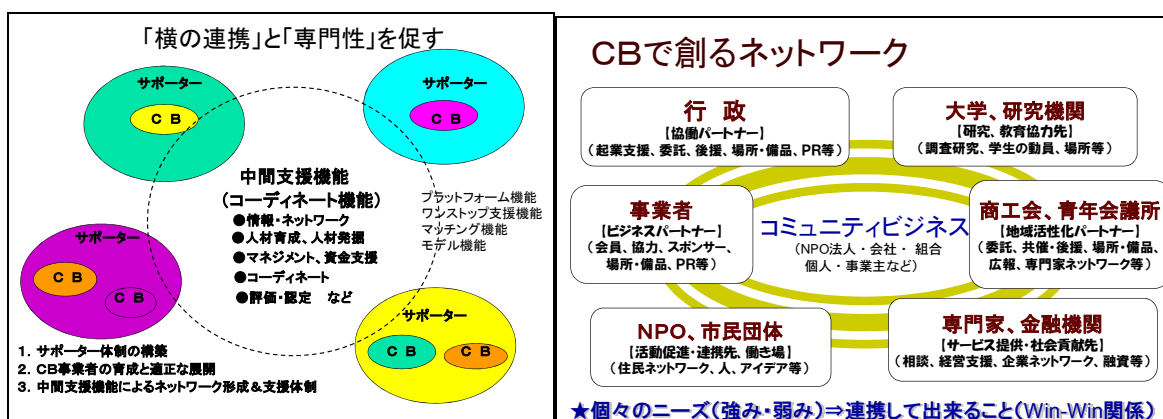
【資料名】ワーキンググループでの意見

#### 4) NPO 等の支援のあり方

##### <中間支援組織が留意すべき事項>

- ◆ 中間支援の役割は、つなぐこと（ヒト、モノ、コトをつなぐこと）と評価すること（専門性を持って評価すること）である。
  - ・ 中間支援の役割は、まず 1 点目はつなぐこと～ヒト、モノ、コトをつなぐこと～である。2 点目は評価すること～専門性を持って評価すること～である。

【資料名】ワーキンググループでの意見（中森）



(NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター資料（中森委員発表資料）)

- ◆ 中間支援組織にも、ビジネスマインドが必要である。
  - ・ 中間支援組織として重要な要素としては、コーディネート機能、プラットフォーム機能、ワンストップ支援機能、マッチング機能、モデル機能等があるが、特にモデル機能が重要である。モデル機能については、中間支援組織も CB のマインドを持っていないと支援はできない。

【資料名】ワーキンググループでの意見

**CB中間支援機能に必要なもの**

1. 社会的資源(地域資源)を把握すること
2. 他分野、人のコーディネートをするバランス力
3. 実践力、機動力
4. マネジメント能力
5. 発想力、付加価値創造力
6. プロフェッショナルリティ
7. 専従、専任の人材確保

\* これをベースに地域ごとに機能することが理想。

## 第6章 支援ツール・手法に関する検討

### 1. ツール・手法の位置づけ

- ・ 支援ツール・手法は、環境 NGO・NPO が、地域の資源や地域のニーズを的確に把握して、一定の経済活動を担う事業や活動を立ち上げ、発展させていくために汎用的に活用することができるものを、いくつか選定し、現場で使いやすい形にまとめる。

### 2. ツール・手法開発の視点

環境 NGO・NPO が、地域の資源や地域のニーズを的確に把握して、一定の経済活動を担う事業や活動を立ち上げ、発展させていくためには、次のようなツールが必要であると想定している。

#### (1) “あるもの探し”、市場分析、競合分析等の事業計画をつくる一連のツール

「地元学」等の“あるもの探し”のツールが一定の普及を得ているが、収益性のある事業を実施するためには、あるものと市場のニーズを結びつけることが必要である。特に、市場のニーズを分析するツールと“あるもの探し”のツールを組み合わせる必要があると考えられる。

市場のニーズを捉えたら、“あるもの”を活かし、ニーズにどのように応え、価値を提供するか、競合との差別化をどうするか、などを検討するツールが必要となる。

#### (2) パートナー探しとマッチングにより、魅力的な事業をつくるツール

個々の事業の展開においては、パートナーとの連携が不可欠であり、その連携を効果的に行うことが事業の差別化や成否を左右する。サプライチェーンにおける川上・川下の連携、地域内のクラスターの形成などを進めるうえで、パートナー探しやマッチングのツールが必要となる。

#### (3) つながりや信頼関係を基盤とし、それを高める事業をつくるツール

NPO 活動や地域づくりにおいては、会員制度やポイント制等により、顧客やサポーター等とのつながりをつくり、そのつながりを見えるようにして、活用し、事業を展開することが重要である。これにより、経済性と社会性を両立させる事業の可能性が高まる。こうした顧客等とのつながりをつくるツールが必要となる。

### 3. ツール・手法開発の配慮事項

民間企業等で利用されているツールはもとより、住民向けだとして開発されているツールにしても、ツールの合理性や正確性は高いものの、それらを住民自身が習得し使いこなすには「やや難解」なツールが多い傾向がある。このため、ツールの運用は、外部のコンサルタントやファシリテーターに依存せざるを得なく、地域の主体性や自立性が十分に発揮されにくいという構造になる。

こうした状況回避のために、精密さにはやや欠けても使い勝手の良いツールをファースト・ス

トップとして開発・普及させることが必要である。

また、ツールの地域移転を考える場合、地域の牽引者としてのリーダー層育成と、地域の参加層の拡大を重視した普及型のツール移転の両面が必要である。加えて、リーダー層にも普及型ツールの習得が不可欠である。普及ターゲットと使用目的に合わせたツールの適確な選択が必要である。

## 4. 素材となるツール・手法の選定

- ・第1回WGでの議論、地方EPO交流会での意見等に基づき、「巻き込み力」「マーケティング力」強化に資すると考えられるツールを、以下の通りピックアップした。

### ■マーケティング力強化に資するツール・手法

ツール名	概要	特徴（短所/長所等）
地域づくりマーケティング・ワークショップ	SWOT分析、ポジショニング、ターゲットイング等のマーケティング手法を活用したコミュニティビジネスの事業立案。	難易度はやや高い。団体のマネジメントにしっかり関わっている人向け。
漏れを防げ (Plugging the Leaks)	地域再生のためには、地域の主体が係わるサービスにお金が使われることが重要であるという視点から、ワークショップを通じて地域の資金の流れの現状を把握し、地域内での資金循環による倍増効果を得ながら、地域づくりを進めていく手法。パードナーシップ型の地域再生やコミュニティ戦略の策定等への活用を目的とする。	地域の商店や事業主にとっては、事業の宣伝やマーケティングに、大規模なスーパー等にとっては地域の生産物の流通を拡大し、地域での評判向上に資する可能性もある。
経営指導チェックリスト  (内藤委員提案)	企業、NPO等の経営者・リーダーに対してヒアリングを行い、組織や事業の状態をチェックし、指導するためのチェックリスト。ミッション、マーケティング、バリュー、コラボレーション、バランス、マネジメント、キャッシュフローの7つの分野ごとに、チェック項目が挙げられている。	ヒアリングを行う人が、団体の持つ資源や課題等について見極めることができるだけの資質、経験を持っている必要がある。

### ■巻き込み力強化に資するツール・手法

ツール名	概要	特徴（短所/長所等）
バーチャルボードミーティング  (広石委員提案)	先輩起業家や専門家を招いて行う、いわば仮想の理事会/取締役会。事業戦略の策定、組織の拡大に向けた人材育成の仕組みづくりなど、さまざまな経営課題について、集中的に議論やアイデアの交換を行う。	団体外部の専門家等に、仮想的に理事や取締役になってもらえ、踏み込んだ経営的アドバイスをもらえ、かつ、それらの人材との濃いつながりを作ることができる。
ステークホルダー会議	議論しようとするテーマの利害関係者や問題当事者がメンバーとなり、多様な意見を交わし議論した上で、テーマに対する課題や今後の留意事項等を取りまとめる会議手法。	問題に対する立場の違いによる論点を明らかにし、合意点や対立点を明確にすることができる。

## 5. ツール・手法について

### 1) 地域づくりマーケティング・ワークショップ

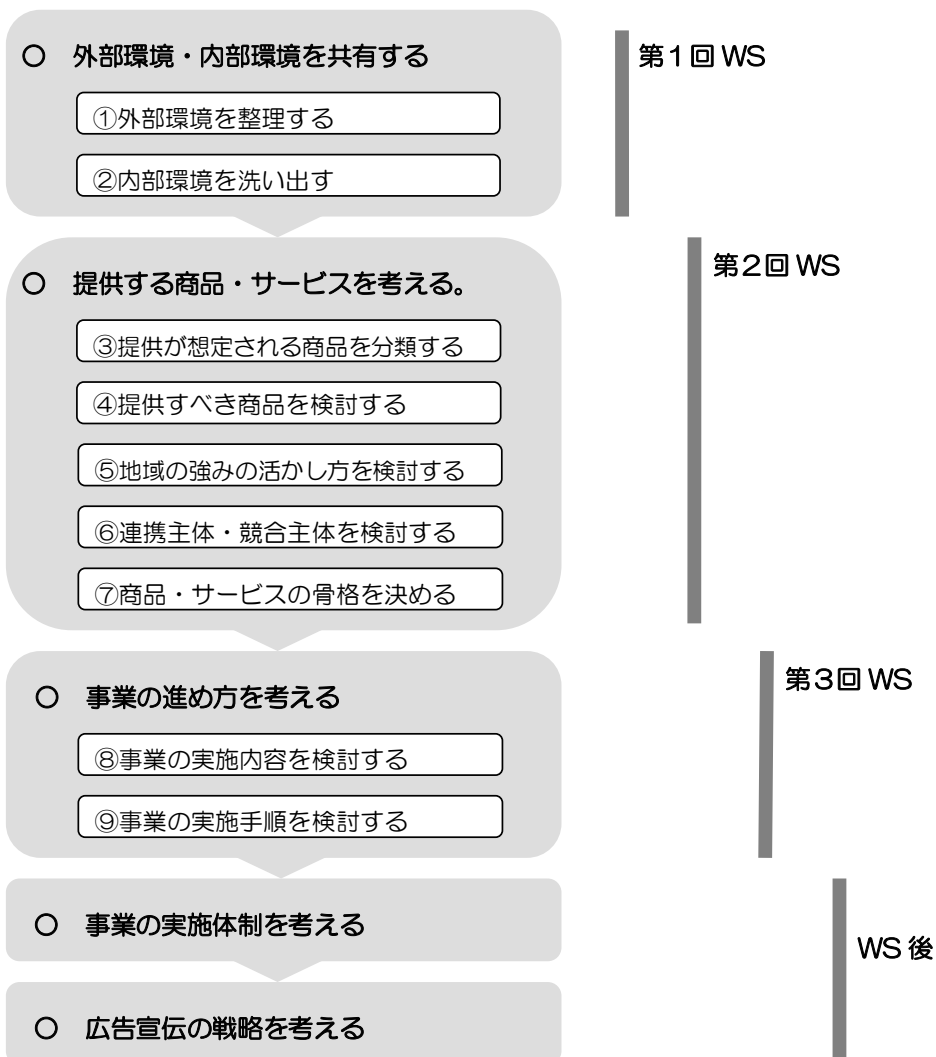
---

#### (1) 概要

- ・事業を立ち上げる際には、関係主体が諸実践を行う際の経済的・社会的持続性を担保することが不可欠であり、これらを担保するためには、いかに的確に「世の中の動きを捉えるか」、「ターゲットのニーズを掴むか」にかかっているとと言っても過言ではない。
- ・本ツールは、地域づくりにおける事業立案、新商品開発のプロセスに、一般的なマーケティングの考え方、手法を導入し、「世の中の動き」、「ターゲットのニーズ」に即した事業・商品を生み出すことを目的としたもの。

#### (2) 全体フロー

- ・全体のフローは、以下の通りである。なお、以下のように、3～5回程度に分けて、ワークショップ形式で進めるのが望ましいと考えられる。



(3) 実施手順

①外部環境を整理する

- ・事業成功のポイントは、いかに的確に「世の中の動きをとらえる」か、「消費者の心をつかむ」かにかかっている。つまり、外部環境（世の中の動きや需要の動向等）を把握することが重要。
- ・ここでは、これから立ち上げることを想定する事業に関連する法制度・政策、需要の動向、事業者等の動向の観点から、それぞれ機会（プラス面）と脅威（マイナス面）を整理する。

● 検討用シート

項目	データから把握される情報	現場で感じる動向・傾向等	機会と脅威への区分	
			機会	脅威
制度・政策				
需要の動向				
事業者等の動向				

## ②内部環境を洗い出す

- ・事業を展開する地域の資源（内部環境）の洗い出しを行う。事業の方向性を考える上で、地域の資源を顕在化させ、地域の中で認識を共有しておくことは欠かせない。
- ・調査の手順としては、まず下表に、地域の資源を挙る。なお、資源が多く挙げられたカテゴリーが、その地域のまさに「強み」となる資源の領域であると言える。
- ・それぞれのカテゴリーに入れるべき資源の種類については、次ページの表を参照のこと。

### ● 検討用シート

カテゴリー	要素	資源
ハード資源	立地条件	
	自然環境	
	景観等	
	施設・器具	
ソフト資源	文化・歴史	
	人材・体制	
	メニュー	

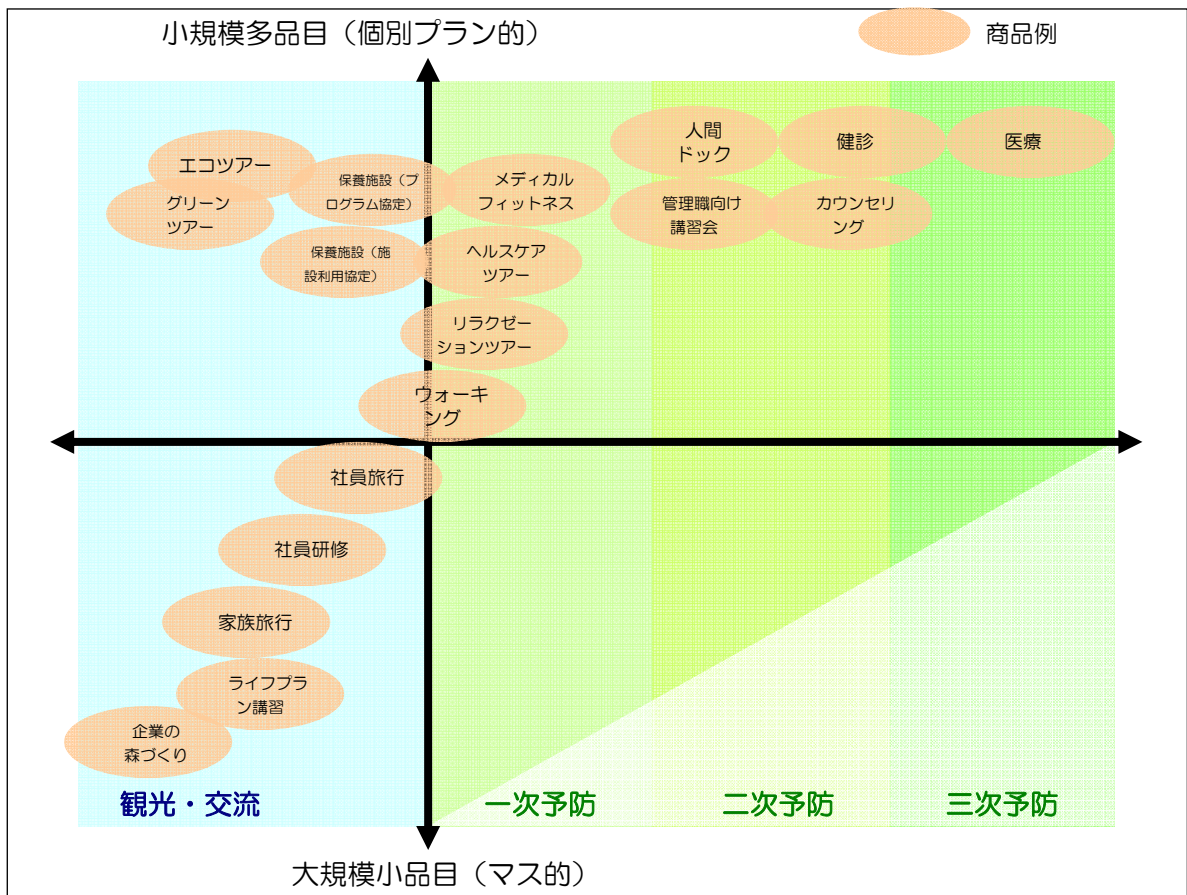
表 内部環境で捉えるべき資源（例）

分類		資源（例）
ビジョン・プラン	ビジョン・プラン	地域づくりのビジョン・プラン、森林づくりのビジョン・プラン、健康づくりのビジョン・プラン 人づくりのビジョン・プラン、生きがいづくりのビジョン・プラン
ハード資源	立地条件	物理的距離、心理的距離 交通手段
	自然環境	気候、地理、原生の植生、二次的植生 動植物、鉱物 エネルギー、水
	景観等	ロード 休憩空間 景観・風景
	施設・器具	医療・保健関連施設、観光・交流関連施設 福祉施設、物販施設、娯楽施設、宿泊施設、駐車場、案内板、サイン、測定機器、チェックシート等
ソフト資源	文化・歴史	歴史、文化芸術、建築土木 技能技術、サービス・もてなし 特産品
	人材・体制	リーダー的人材、専門的人材 営業的人材、地域的人材 行政内の推進組織、行政外（民間）の推進組織
	メニュー	環境教育のメニュー、健康づくりのメニュー 美容のメニュー、観光・交流のメニュー その他のメニュー
広報／システム	マーケティング	サービス・マーケティング、ソーシャル・マーケティング リレーション・マーケティング
	受入システム	プログラムへの集客システム、地域への集客システム 新規就業、定住者受入システム
独自ブランド	ブランド	商品ブランド、カテゴリーブランド 事業ブランド、コーポレートブランド グループブランド、地域ブランド

### ③提供が想定される商品进行分类する

- 商品を明確にするための前作業として、想定される商品の特徴を考え、分類する作業を行う。
- まずは、事業で提供することが想定される商品の特徴を整理するための指標を、縦軸横軸で表す。
- 例えば、下図のように森林での癒しを提供する事業の対象市場は、観光・交流の市場から、健康づくり（一次予防）、健康診査・管理（二次予防）、さらには治療・リハビリ（三次予防）の市場までターゲットとし得ると考えられるので、それを横軸とする。また、商品は、「小規模多品目」タイプから「大規模少品目」タイプへと分けられるので、それを縦軸とする。
- この例のように、縦軸横軸の図を作った上で、提供することが想定される商品・サービスがどこに位置するのかをプロットする。

#### ● 検討用シート



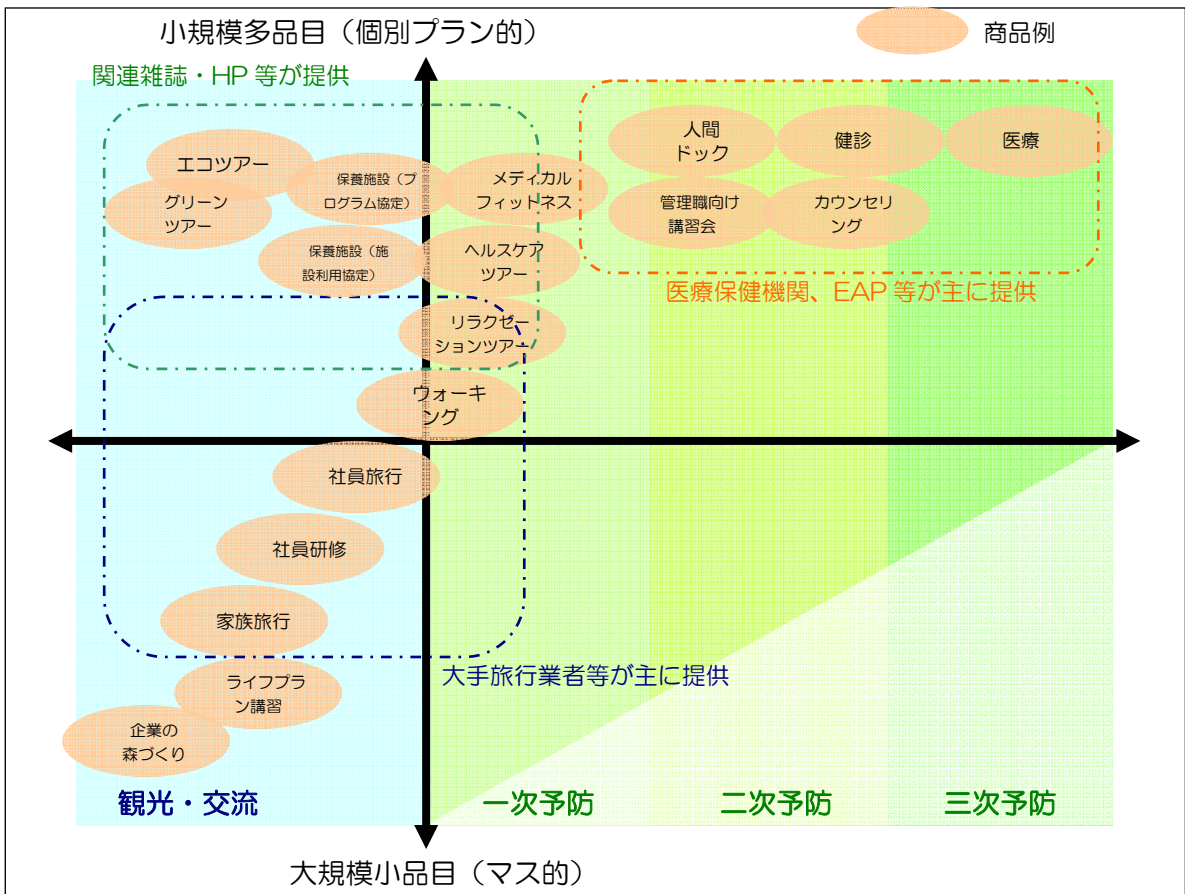


#### ④提供すべき商品を検討する

- 商品・サービスの分類ができれば、ターゲットとする顧客層にどのような商品を提供するのかを絞りこむ作業を行う。
- 例えば、森林での癒しを提供する事業で、企業や健保組合等がターゲットと想定した場合、企業や健保組合にどのような商品を提供するのかを、以下の図のように検討する。
- 具体的には、以下の観点について話し合う。

①独自に提供できるものは何か。  
 ②他の主体と連携することで提供できるものは何か。どういった主体と連携すべきか。  
 ③どのような段階で、事業を展開していくのか。  
 (何から着手すべきか。重点化領域はどこか。)

#### ● 検討用シート



⑤地域の強みの活かし方を検討する

- ・ 標的市場の選定ができれば、標的市場を攻略していく上で、どのような外部環境を「機会」と捉え、その外部環境の中でどのような内部環境を「強み」として活かしていくべきかという戦略を考える。
- ・ この作業は、通常 SWOT 分析と呼ばれ、以下のようなマトリックスを用い、内部環境の「強み (Strength) - 弱み (Weakness)」と外部環境の「機会 (Opportunity) - 脅威 (Threat)」の組み合わせ毎に、以下の観点について考える。

①自地域の強みで取り込むことができる事業機会は何か？
②自地域の強みで脅威を回避できないか？他者には脅威でも自地域の強みで事業機会にできないか？
③自地域の弱みで事業機会を取りこぼさないためには何が必要か？
④脅威と弱みが合わさって最悪の事態を招かないためにはどうすればよいか？

- ・ ここでは、特に、①自地域の強みで取り込むことができる事業機会は何か（また、「機会」を捉えるためには、どのような「強み」を活用・強化すべきか）ということを中心に考える。

● 検討用シート

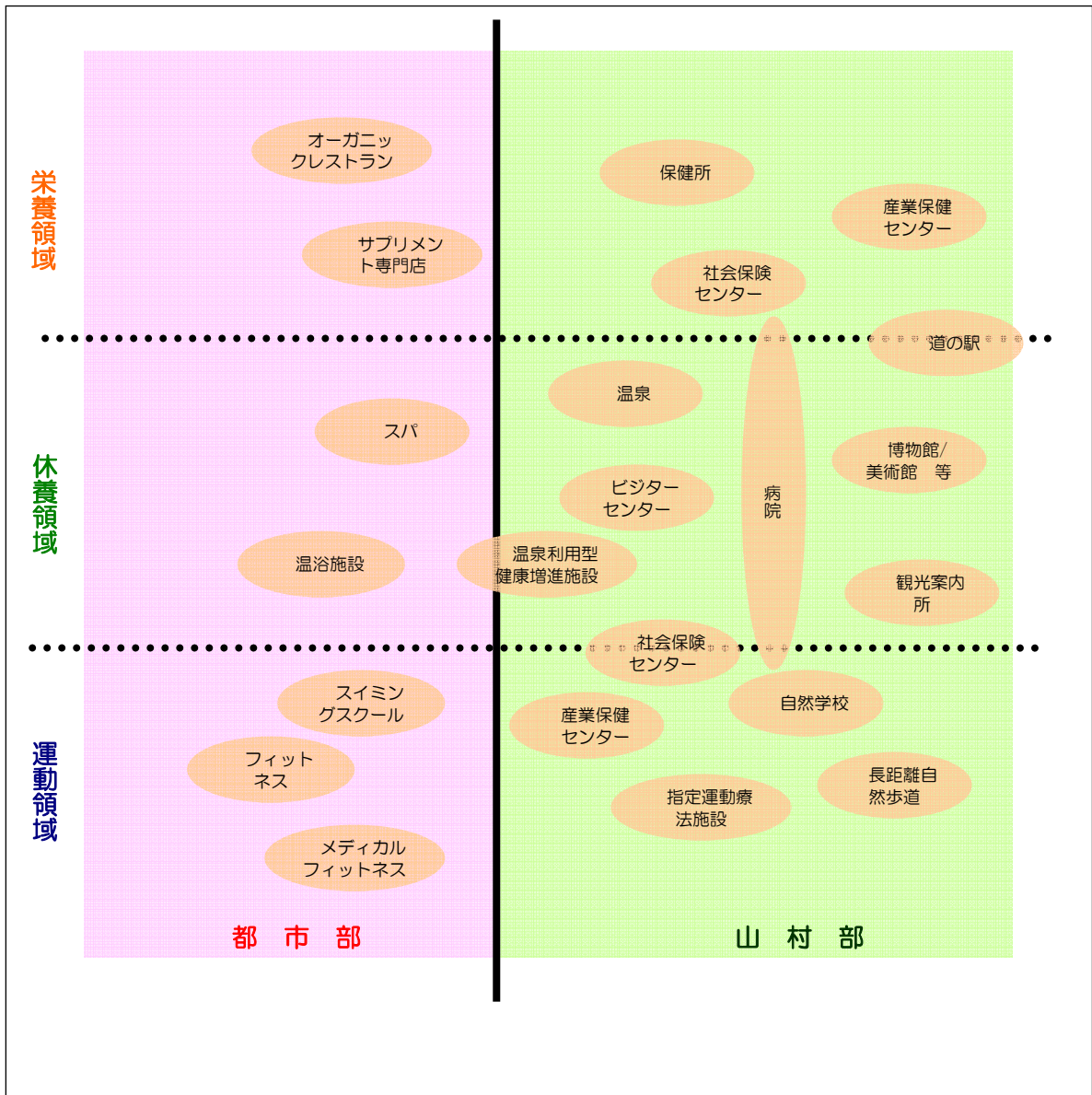
		外部環境	
		機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
内部環境	強み (Strength)	①自地域の強みで取り込むことができる事業機会は何か？ 「機会」を捉えるためには、どのような「強み」を活用・強化すべきか？	②自地域の強みで脅威を回避できないか？ 他者には脅威でも自地域の強みで事業機会にできないか？
	弱み (Weakness)	③自地域の弱みで事業機会を取りこぼさないためには何が必要か？	④脅威と弱みが合わさって最悪の事態を招かないためにはどうすればよいか？

参考) 「事業計画書のすべて」 (兼田武剛著、日本能率協会マネジメントセンター)

⑥連携主体・競合主体を検討する

- ・次に、事業が対象とする市場において、競合すると想定される主体（事業者、施設等）や、連携が期待される主体について検討する。
- ・その上で、競合が想定される主体、連携が期待される主体が、どこに位置するのかをプロットし、さらに商品・サービスが、どのような主体と連携すればよいのか、競合主体とどのように差別化を図ればよいのかを検討する。

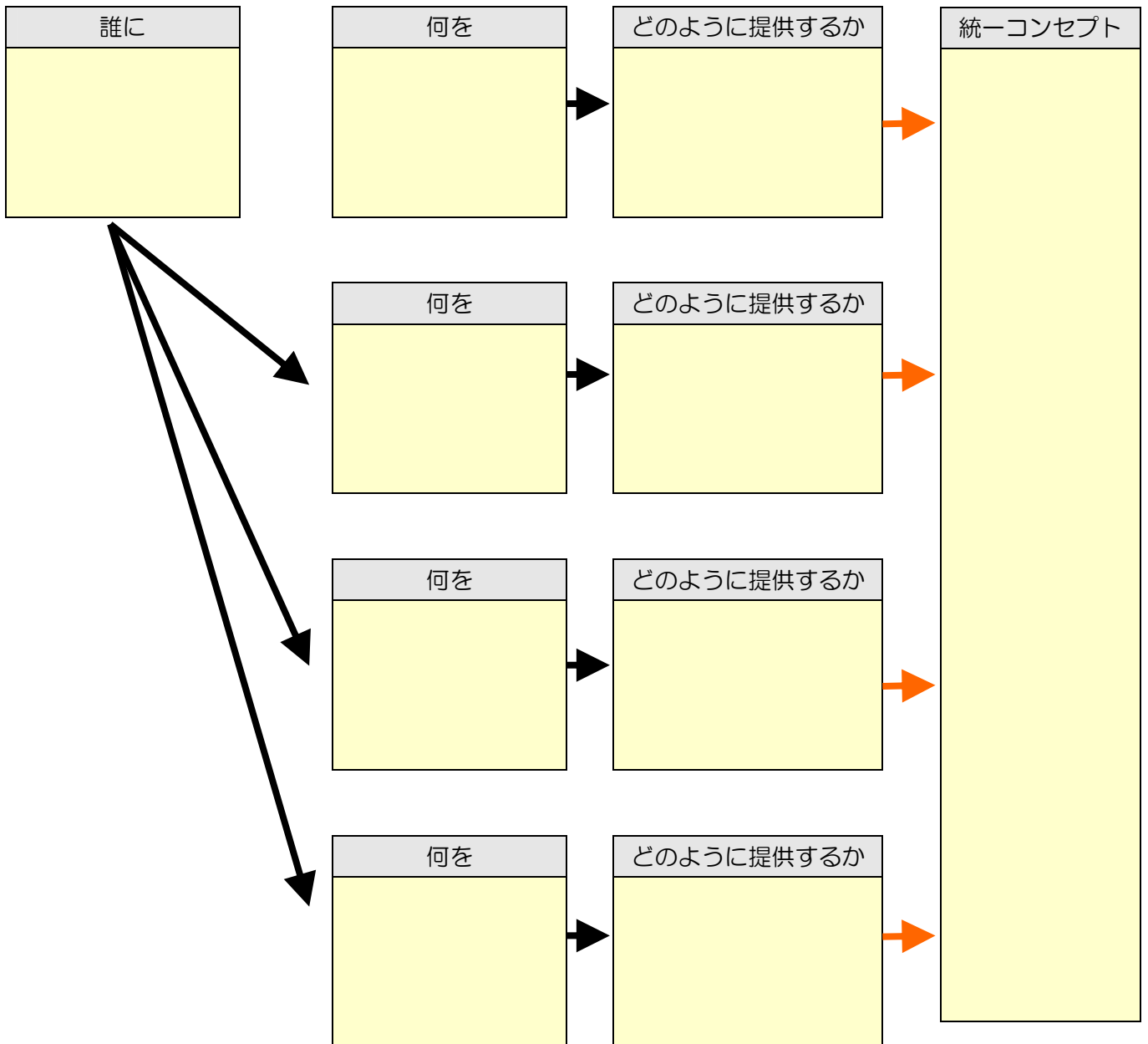
● 検討用シート



⑦商品・サービスの骨格を決める

- ・前項までに、「誰に」「何を」「どのように」サービスを提供すべきか、青写真が固まってきた。
- ・そこで、次に、事業領域を、地域の関係主体が明確な形で共有するために、文字化する作業を行います。複数のターゲットを設定する場合は、それぞれについて事業領域を考えてみる。

● 検討用シート



⑧事業の実施内容を検討する

- ・事業領域が決まったら、具体的にどのような内容の事業を実施するのか、より具体的に考える作業を行う。

● 検討用シート

事業目的	実施内容

### ⑨事業の実施手順を検討する

- ・次に、前項で固めた実施内容をどのような手順で行うのが良いのか、時系列に整理する作業を行う。
- ・以下のシートに、各年に行うことを想定する重点的な取り組みと、他の取り組みを記入する。なお、重点的な取り組みと他の取り組みは切り離して行うのではなく、いかに相乗効果を生み出せるか、いかに効果的に行えるのかを考えることが望ましい。

#### ● 検討用シート

	重点的な取り組み	他の取り組み	成果指標
1年目			
2年目			
3年目			

#### (4) 参考

- 「実務入門 起業のための事業計画書のすべて」(兼田武剛著、日本能率協会マネジメントセンター、2005年)
- 「通勤大学 MBA〈2〉マーケティング」(グローバルタスクフォース(株)著、青井倫一監修、総合法令出版、2002年)

## 2) 漏れを防げ(Plugging the Leaks)

---

### (1) 概要

- ・英国のシンクタンク、New Economic Foundation が開発した地域開発手法で、パートナーシップ型の地域再生やコミュニティ戦略の策定等への活用を目的とする。
- ・現段階での地域内のお金の流れを明らかにし、お金の地域内循環による「倍増効果」(お金の地域内循環による倍増効果とは、地域内でお金を循環させることにより、投入された金額の数倍以上の価値がもたらされること)を得ながら、持続可能な地域づくりを進めていく手法。
- ・具体的には、まず、地域においてどの程度のお金が投入され(バケツに液体が投入され)、どの程度地域から漏出(液体がバケツから漏出)しているかについての実態を明らかにする。
- ・次に、地域からどのようにどれぐらいのお金が漏出しているのか(バケツからの各液体の漏出の量)を確認し、その漏出を防ぐ(バケツの穴を塞ぐ)手法を検討する。

### (2) 全体フロー

- ・全体のフローは、以下の通りである。基本的には、地域で関心を持つステークホルダー等を集め、ワークショップ形式で進めるのが望ましいと考えられる。

#### ○ ワークショップの準備

① 実行グループの結成

② ステークホルダーの明確化と巻き込み

③ 漏れを考える範囲の確定

④ 既に分かっている情報の整理

#### ○ ワークショップの開催

⑤ 地域にどのような漏れがあるかを話し合う

⑥ 漏れを防ぐための方法を話し合う

⑦ “灌漑”と“漏斗”の仕組みによって“漏れ”を防ぐ方法を考える

⑧ ふりかえり～資金地域内循環の価値を実感する～

### (3) 実施手順

#### ①【WSの準備】実行グループの結成

- ・地域住民、企業、自治体職員など多様なメンバーを集め、実行グループを結成する。
- ・最初は小さなグループでも良いが、異なるセクターの人々の参加を得ることが重要である。

#### ②【WSの準備】地域の資金循環形成に関係する人々の明確化と巻き込み

- ・地域の資金の漏れを防ぐことのできる、資金の漏れにより悪影響を受け得る関係者を明らかにし、参加を呼びかけていく。
- ・具体的には、以下のような主体に参加を求める。

<ワークショップに参加を求める主体（例）>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民から集めた税金を使う公共機関（役場、学校、社会福祉サービス等）</li> <li>・地域に資金を投入することのできる金融機関、資金提供者</li> <li>・地域の人を雇用し、地域の資源を取り扱うことのできる商店やスーパー</li> <li>・農家、工業、芸術家等のビジネス、地域団体 など</li> </ul>
--

#### ③【WSの準備】“漏れ”を考える範囲の確定

- ・“漏れを防げ”の作業を行う上での地域の範囲を明確にする。
- ・具体的には、地区、合併前の旧町村、合併後の（市町村）、都道府県等の自治体等の境界、または一定の経済圏を対象とすることが望ましいと考えられる。
- ・範囲をどれだけ広く設定するかは、住民のアイデンティティ、域内での機能の充足性等を考慮し、ちょうど良い範囲を見つける必要がある。（下図参照）
- ・または、最初は広い領域を一地域とし、作業の進捗により、より狭い領域を視野に当てることも可能である。

<“漏れ”を考える範囲の検討の考え方>

	住民のアイデンティティ、愛着	域内での機能の充足性	想定される主なステークホルダー
地区			自治会、公民館、商工会、地元企業
旧町村（合併前）			区役所（旧役場）、NPO、地元企業
市町村（合併後）			市役所、NPO、大企業支社
都道府県			都道府県庁、NPO、大企業支社

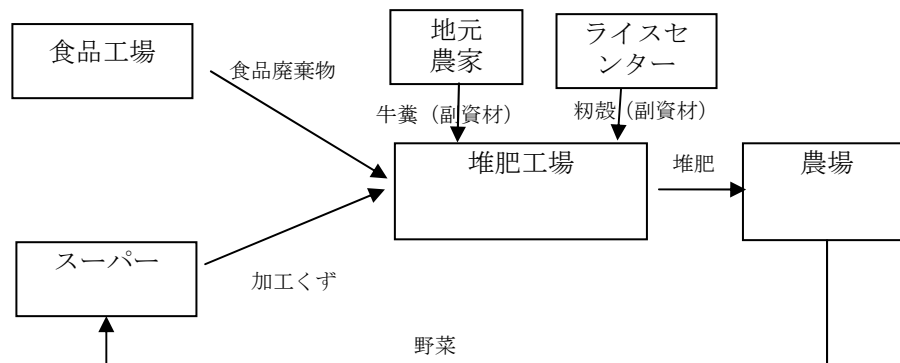


#### ④【WSの準備】既に分かっている情報の整理

- ・ワークショップを効率的に行うため、実行グループにおいて以下の準備を行う。

- 1) “漏れを防げ”の作業で達成すべき目的の決定
- 2) その目的に関連する村の鑑定調査や現実のための計画など既存の調査の有無の確認
- 3) 既に明らかになっている地域の資源や地域の資源の流通ルートなどを視覚的に整理（下図参照）

<資源の流通ルートの視覚的整理（例）>



#### ⑤【WSの開催】地域にどのような漏れがあるかを話し合う

- ・いよいよ WS を開催。まず、参加者を住民、事業者、行政等異なるセクターの人々が入るようグループ分けを行い、各グループの中で各参加者が協働しながら、以下の作業を行う。
- ・なお、グループでの作業は、KJ法を活用すると良いだろう。参加者に、カードに意見を記入して出してもらい模造紙に貼り、グループ化、見出しの検討（キーワード形式）を行う。

- 1) 模造紙にバケツの絵を書く
- 2) 実行メンバーから質問（以下参照）を行い、参加者は質問に対する答えを付箋紙に記入し、バケツの絵の中に貼っていく
- 3) 質問に対する回答の付箋紙を集約し、テーマごとに分類を行う
- 4) その結果を他のグループと共有化するための発表を行う

<参加者への質問（例）>

■住民に対する質問

- ・ 地域内で生産されている、されていないものの購入について

地域内で生産されていないものを買っていますか？	地域内で生産されたものを買いたいですか？	なぜ地域内で生産されていないものを買うのですか？ ①地域内で生産されているものがないため ②地域内で生産されているものが買えるか分からなかったため ③安いため ④質がよいため ⑤便利だから ⑥その他
-------------------------	----------------------	---

- ・ 地域内で提供されている、されていないサービスの利用について

地域内で提供されないサービスを利用しますか？	地域内で提供されるサービスを利用したいですか？	なぜ地域内で提供されないサービスを利用するのですか？ ①地域内で提供されるサービスがないため ②地域内で提供されているサービスが利用できるかわからなかったため ③安いため ④質がよいため ⑤便利だから ⑥その他
------------------------	-------------------------	--

■公共機関に対する質問

- ・ あなたが所属する組織の予算のうち、地域外のものに予算がどの程度（％）使われていますか？

▼事務費関係

- ①人件費 ②清掃、IT支援等 ③会計、法律 ④物品 ⑤その他

▼プロジェクト費関係

- ①契約管理者 ②契約スタッフ ③専門家 ④物品 ⑤その他

- ・ 地域外の事業者と契約している場合、地域内の事業者と契約する場合の問題点がありますか？
- ・ どのようにすれば、地域内の事業者との契約を拡大できますか？
- ・ 地域内で得ることが困難なものやサービスはありますか？それはどのようなものですか？
- ・ 地域内の物品の購入に係るルールはありますか？ある場合はどのようなルールですか？ない場合はその理由は何ですか？

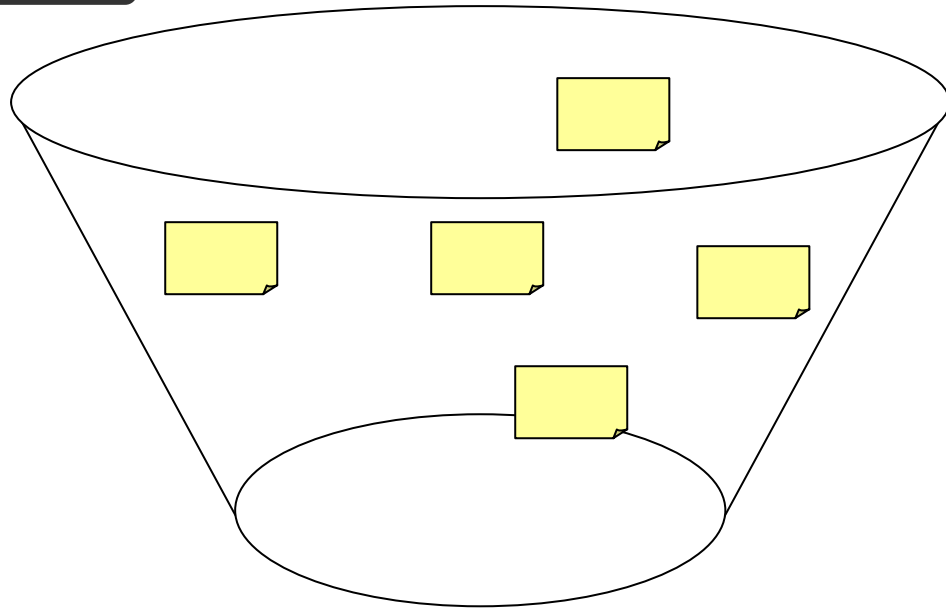
■事業者に対する質問

- ・ あなたの事業の予算のうち、地域外のものに予算がどの程度（％）使われていますか？

- ①人件費 ②サービス（清掃、IT、会計、マーケティング） ③材料 ④寄付  
⑤その他

- ・ 現在地域内のものを活用していない場合、地域内で生産・提供されるもの・サービスを購入・利用したいですか？
- ・ 地域内の市場であなたの事業の売上を拡大することはできますか？そのためにはどのような提携が必要ですか？
- ・ 必要な資格を有する人材の雇用を獲得するにあたって問題がありますか？

● 検討用シート



⑥【WSの開催】漏れを防ぐための方法話し合う

- ・ 続いて、⑤の結果を見ながら、「漏れを防ぐための方法」（どうすればお金を地域内に維持できるか）について、話し合う。
- ・ 具体的なアイデアが出ない場合は、以下の質問（例）を、実行メンバーから投げかける。
- ・ なお、⑤の作業で使う付箋紙と異なる色の付箋紙を用いると見やすいだろう。

<参加者への質問（例）>

■住民に対する質問

- ・ 地域内で生産されたものや提供されるサービスの購入・利用はあなたにとって重要ですか？
- ・ この地域に外から移入されたものとしてはどのようなものがありますか？それは、この地域からなくなる前に付加価値を向上することはできましたか？
- ・ この地域から失われたまたは捨てられたものはありますか？それは、誰かによって使われることは可能ですか？
- ・ 地域の経済をより良くするためのアイデアはありますか？あなたはそのための活動に参加したいですか？

■公共機関に対する質問

- ・ 地域の事業者が入札等に参加できるよう支援していますか？どのように支援していますか？

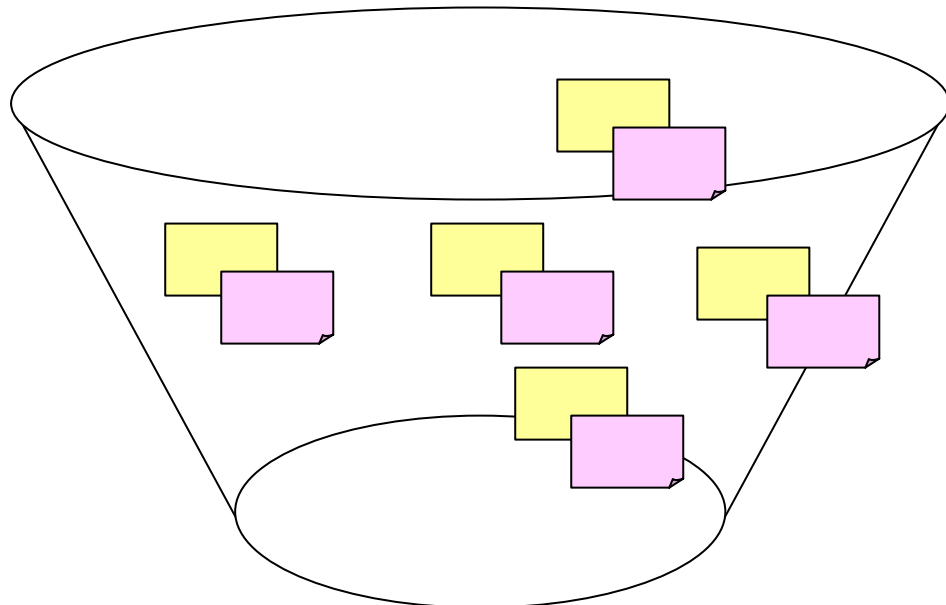
か？その支援の効果はありますか？

- ・ 地域住民が地域内で生産されたものやサービスを購入・利用することを促進していますか？
- ・ 起業を推進するプログラムはありますか？どのように推進していますか？
- ・ 地域資源を最大限活用するために必要な技術について評価していますか？当該技術が未成熟な場合、何らかの支援を行っていますか？
- ・ 娯楽、介護、リサイクルなど地域のソーシャルエコノミーに移管できるものはありますか？どのように移管していますか？

#### ■ 事業者に対する質問

- ・ 地域内で資金を循環利用させるためのアイデアはありますか？
- ・ 自治体または地域再生活動において地域の事業者から物品を調達する可能性はありますか？
- ・ あなたまたは他の地域の事業者にとって自治体の入札に参加することは容易ですか？
- ・ 地域の事業者が、自治体の入札で落札できるための必要な支援はありますか？
- ・ 地域の事業を拡大、維持するための障害にはどのようなものがありますか？
- ・ 地域の住民を雇用するためには、どのような訓練が必要ですか？地域外の事業者と契約している場合、地域内の事業者と契約する場合の問題点はありますか？
- ・ あなたの事業から生じる廃棄物や製品などを用いて事業を拡大することはできますか？
- ・ 地域内のものやサービスを購入・利用することはあなたの事業にとって重要ですか？

#### ● 検討用シート



#### ⑦ 【WSの開催】“灌漑”と“漏斗”によって“漏れ”を防ぐ方法を考える

- ・ さらに、課題に対するアクションをより明確化していくために、以下のような観点から議論を深める。

◆ “灌漑” の手法で資金を最大限活用する

- ・ 地域経済の活性化を図るために、地域の田畑に必要な水を運ぶ用水に喩えて、用水を最大限に活用する手法（外部からの投入された資金を地域内部で最大限活用し、影響を最大化する）を検討する。具体的には、外部から投入された資金を地域の中で回すためのルート（小さな用水路）を作る、そのために必要な支援、お金、時間等について話し合う。

◆ 地域の資金の流れに “漏斗” を作ることにより “漏れ” を防ぐ

- ・ 地域の資金のルートを、バケツに液体を効率的に入れることができる “漏斗” に例え、外部からの資金を外部に漏出しないようにするため、地域の人々の雇用、地域で生産された材料を使う、そのためにはどのように地域再生を進めるべきかについて話し合う。

⑧ 【WS の開催】 資金地域内循環の価値を実感する

- ・ 最後に、ワークショップのふりかえりとして、感想、今後の取り組みに向けた意思表示などを発言してもらおう。

（４） 参考

- 「英国の持続可能な地域づくり」（中島恵理著、企画：サステナブル・コミュニティ研究所、学芸出版社、2005年）
- New Economic Foundation の WEB サイト（Plugging the Leaks の紹介ページ）  
<http://www.pluggingtheleaks.org/>

### 3) 経営指導チェックリスト

---

#### (1) 概要

- ・内藤秀治委員（株式会社ナイトウ経営／エコビジネス・リサーチ、社団法人大阪中小企業診断士会理事）ご提案のツールで、中小企業を対象に経営指導をする際に用いるもの。
- ・社団法人大阪中小企業診断士会は、関西圏の黒字の環境ビジネス企業約 200 社の調査結果に基づき、編書「中小企業のための「環境ビジネス」7つの成功法則」（日刊工業新聞社）の中で、環境ビジネスには「7つの成功法則」があるとしている。
- ・「7つの成功法則」とは、「トップの夢を明確にする」（ミッション）、「お客様の真のニーズをつかむ」（マーケティング）、「価値の高い商品・サービスを提供する」（バリュー）、「他者の力を活用する」（コラボレーション）、「経営のバランスをとる」（バランス）、「決めたことは必ず実行する・させる」（マネジメント）、「お金の流れをよくする」（キャッシュフロー）の7つである。
- ・本ツールは、この7つの法則ごとに、組織や事業の状態をチェックし、指導するためのチェックリストである。

#### (2) 実施内容

- ・中小企業、NPO 等の経営者、運営者と面談を行い、以下のリストの各チェック項目を満たしているかを確認する。
- ・そして、足りないところをどのように強化すべきかを話し合い、短期・中期・長期の計画を作成、実行する。
- ・計画は、PDCA サイクルで運用することで、確実な目標達成を目指す。

#### (3) 参考

○内藤秀治氏（株式会社ナイトウ経営／エコビジネス・リサーチ、社団法人大阪中小企業診断士会理事）発表資料（第2回ワーキンググループ）

NO	項目	チェック内容	チェック
1	ミッション	活動を推進するための目的や使命は明確であり、理念などが明文化されているか。	
		3年後、5年後、10年後のビジョンは明確に示されているか。	
		企業の強みと弱み、機会と脅威を分析するSWOT分析を実施しているか。	
		活動の範囲や領域であるドメインが明確に規定されているか。	
		今後の発展のための戦略が体系的に策定されているか。	
2	マーケティング	マクロ環境分析、市場分析を実施しているか。	
		自分たちの有する事業資源や強みを考慮しながら、最適なターゲットを選定しているか。	
		ターゲットとする市場のなかで自分たちの位置を占めるためのポジショニング戦略を策定しているか。	
		商品（Product）、価格（Price）、流通チャネル（Place）、プロモーション（Promotion）などのマーケティング戦略を策定しているか。	
3	バリュー	活動の対象者への接点を増やし、本音を聞くなどニーズの探索をおこなっているか。	
		ブレインストーミングやKJ法、NM法などの手法を積極的に活用してアイデアの抽出をおこなっているか。	
		消費者やユーザーにとって、なぜその商品・サービスが有益なのかを示すコンセプトが明確になっているか。	
		コンセプトを意識した商品開発をおこなっているか。	
		独自のモデルを構築しているか。	
4	コラボレーション	日頃から、新たな活動の構想を心掛けているか。	
		常に自分たちの強みを把握し、活動の中でどの機能を担うのかを明確にしているか。	
		異業種交流会や研究会などに参加し、コラボレーションメンバーの発掘に努めているか。	
		コラボレーショングループにおけるルールや役割分担などが明確に規定されているか。	
5	バランス	開発・生産・販売などの活動の機能のバランスが取れているか	
		ヒト・モノ・カネなどの資源のバランスが取れているか	

		長期・中期・短期などの時間軸のバランスが取れているか	
		バランススコアカードを活用するなど、バランスの取れた活動を体系的に実践しているか。	
6	マネジメント	現在の組織の状況がどのようになっているのかを常に把握しているか。	
		組織のあるべき姿を実現するための基準が明確になっているか。	
		それぞれの管理項目において、いつ、だれが、どのようにマネジメントしていくのがシステム化されているか。	
		組織のミッションを浸透させるなど、スタッフのモチベーションを高めて成果に結びつく行動を起こせるようにリードしているか。	
		会議や報告書などの機会を設けて、アクションプランの実施状況をチェックし、是正処置をおこなっているか。	
7	キャッシュフロー	債権の早期回収や適切な仕入れなどにより、キャッシュフローの改善に努めているか。	
		キャッシュフローを健全化させるための資金調達先を確保しているか。	
		事業活動や投資活動を計画的におこなうことにより、キャッシュフローは常にプラスになっているか。	

(内藤委員資料より)



## 4)バーチャルボードミーティング

---

### (1) 概要

- ・バーチャルボードミーティングは、NPO 法人 ETIC.が開発したツールで、本来ならば理事になってもらえない先輩起業家や専門家等を会議に招き、これから起業する人・団体、起業したが課題を抱えている人・団体に対する意見やアドバイスを求める仮想の理事会／取締役会である。
- ・具体的には、中期的成長を見越した事業戦略の策定、組織の拡大に向けた人材育成の仕組みづくり、課題解決の先行事例の獲得など、短期・中期・長期のさまざまな経営課題について、集中的に議論やアイデアの交換を行う。

### (2) 全体フロー

- ・以下の手順で進める。

#### ○ ミーティングの準備

①発表する団体を募集する

②ボードメンバーをキャスティングする

②発表団体のプレゼンテーション準備を支援する

#### ○ ミーティングの開催

③NPO 等から事業に関する報告

④ボードメンバーからのアドバイス

#### ○ 事業の見直し

⑤事業の見直し

#### ○ 再度、ミーティングの開催

### (3) 実施手順

#### ①【VBMの準備】発表する団体を募集する

- ・まず、バーチャルボードミーティングで発表する団体を募集、選定する必要がある。
- ・なお、バーチャルボードミーティングで発表する団体は、事業初期（ビジネスプランを検討している時期）の団体は望ましくない。また、事業を開始した後十分に年月が経ち、しっかりした理事会、取締役会がある団体・企業にとってもあまり意味がないと言えるだろう。
- ・小さい団体で、まだ専門性・経験をもった理事を集められない団体、事業を既に開始し、具体的な課題が生じている団体が好適である。

#### ②【VBMの準備】ボードメンバーをキャスティングする

- ・次に、ボードメンバー（仮想的な理事）として、起業家、NPO等に対し最適な助言・意見を与えられる人材（先輩起業家、専門家等）を見つけることが必要である。
- ・起業している人なら誰でも良いわけではない。以下の2つの観点で選定することが望ましい。

##### ◆これから関係を築くことで成長を促す人

- ・団体の成長には、親身になって相談ができる先輩、ステークホルダーとつながることが欠かせない。そのようなつながりが出来ると、起業後にその団体だけでは解決できない問題に遭遇した時に役立つ。
- ・3年後に誰とつながるとその団体が成長できるのかと言ったことを考えて人選することが望ましい。

##### ◆大所高所から課題を捉えられる人

- ・バーチャルボードミーティングで報告する起業家等は自己が抱える課題を考え説明するが、テクニカルなことに意識が行きがちである。
- ・そのような起業家に対し、大所高所から「真の課題」を指摘し、次の一步を提示できる人が望ましい。

#### ③【VBMの準備】発表団体のプレゼンテーション準備を支援する

- ・バーチャルボードミーティングで議論を深めるためには、事業の現状・課題認識等の情報をしっかりと整理し、ボードメンバーに説明することが不可欠である。
- ・よって、バーチャルボードミーティングまでの期間に、発表団体はプレゼンテーション資料づくりを入念に進める必要がある。なお、多くのNPO、起業家等は、外部者にビジネスプランや事業の課題を説明することに慣れていないので、実行メンバーが支援することが望ましい。

#### ④【VBM の開催】NPO 等から事業に関する報告

- ・バーチャルボードミーティングでは、まず発表団体が、以下の 4 点について、プレゼンテーションを行う。

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) 現状</li><li>2) 課題</li><li>3) 課題への対応</li><li>4) ボードメンバーへの質問 (分からない点、不安な点等)</li></ol> |
|---|

#### ⑤【VBM の開催】ボードメンバーからのアドバイス

- ・次に、NPO 等の発表に対し、ボードメンバーに質問、アドバイスを求める。
- ・なお、必ずしも、NPO 等から出された「ボードメンバーへの質問」への回答でなくても構わない。「何が本当の課題でそれに対して何をすべきか (対応)」を議論の軸として持つておくことが重要である。
- ・司会を行う実行メンバーは、「本当の課題」が多面的に議論されているのか、しっかり舵取りをする必要がある。

#### ⑥【VBM 後】事業の見直し

- ・1 回バーチャルボードミーティングをして終わりではなく、必ず複数回行い、事業課題をしっかり乗り越えたか、事業の方向性を適切に修正できたのかを、ボードメンバーがチェックし、必要に応じて再度助言を行うことが望ましい。
- ・回数と頻度は、半年の間に 2~3 回程度が望ましい。VBM のゴールは、課題について深く考える癖を付けてもらうことであるが、バーチャルボードミーティングを 2~3 回行くと、起業家自身が真の課題について自ら考えられるようになるからである。

#### (4) 参考

○広石拓司氏 (特定非営利活動法人 ETIC,フェロー) へのヒアリング

## 5)ステークホルダー会議

---

### (1) 概要

- ・議論しようとするテーマの利害関係者や問題当事者がメンバーとなり、多様な意見を交わし議論した上で、テーマに対する課題や今後の留意事項等を取りまとめる会議手法。
- ・討議しようとするテーマに応じて最もふさわしい問題の当事者（ステークホルダー）が討議を行う。
- ・そのことにより、問題に対する立場の違いによる論点を明らかにし、合意点や対立点を明確にすることができる。

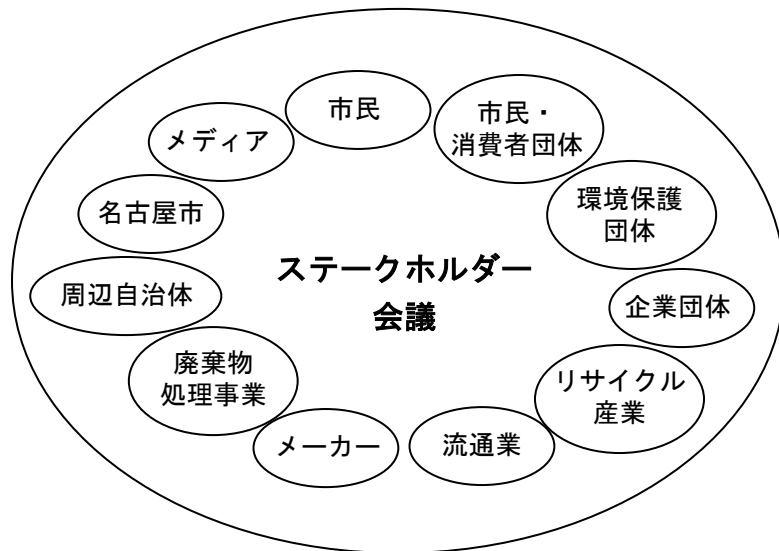


図 ステークホルダー会議（イメージ）

## (2) 全体フロー

- ・以下の手順で進める。

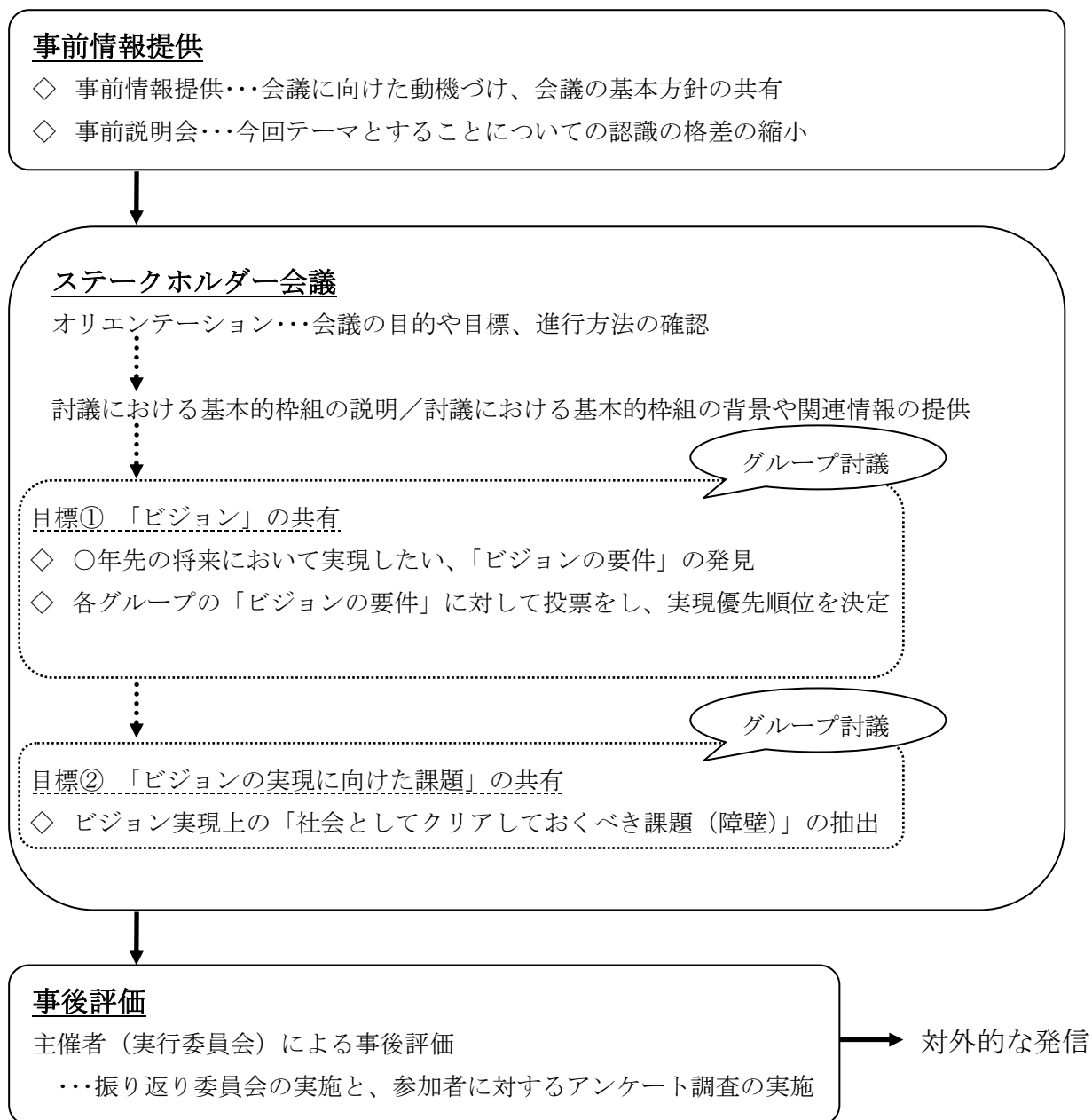


図 ステークホルダー会議のプロセス

参考：「EST ステークホルダー会議 報告書」（EST ステークホルダー会議実行委員会、2006年3月）

### (3) 実施手順

#### ①【会議の準備】実施体制をつくる

- ・まず、主催者として実行委員会、事務局を組織化する。
- ・会議のメンバーとして、公的セクター、企業セクター、NGO・NPO セクターなど多様なステークホルダーをリストアップし、実行委員会で選定する。
- ・最初は小さなグループでも良いが、多様なセクターの人々の参加を得ることが重要である。

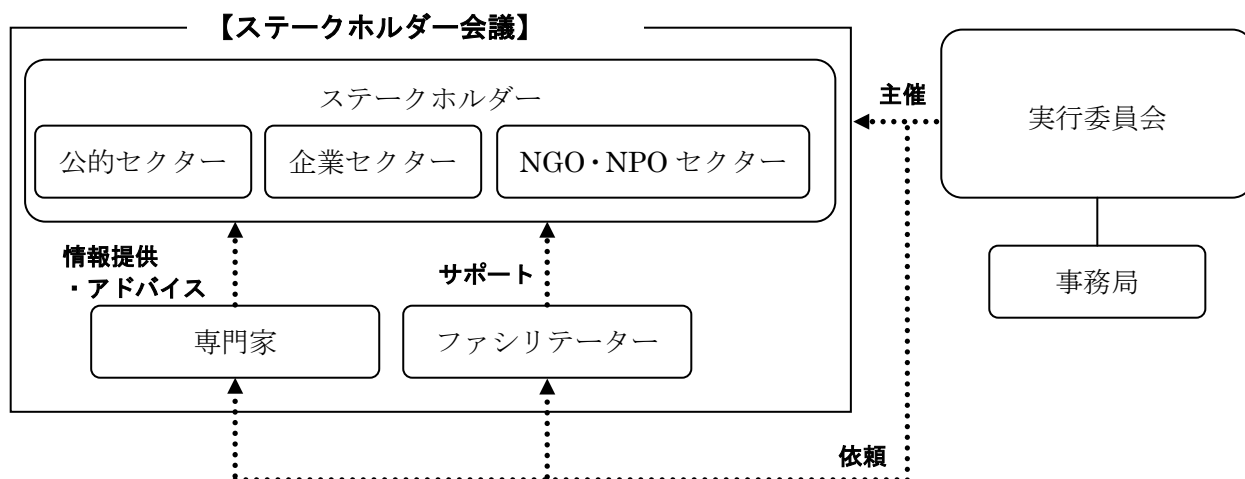


図 ステークホルダー会議の実施体制

#### ②【会議の準備】事前情報提供、事前説明会

- ・事前に関連情報を郵送等で提供し、会議に向けた動機づけ、会議の基本方針の共有を図る。
- ・また、必要に応じて事前説明会を開催し、テーマとする事項に対する参加者間の認識格差の縮小を図る。

#### ③【会議の開催】グループ討議 1 (ビジョンの共有)

- ・数年先の将来を展望した「ビジョン」の共有として、以下の手順で議論・意見交換を行う。  
(括弧内の時間は目安)
- ・なお、グループ討議では、KJ法を活用。参加者に、カードに意見を記入して出してもらい模造紙に貼り、グループ化、見出しの検討(キーワード形式)を行う。

- 1) オリエンテーション
- 2) グループ討議① 数年先の将来を展望したビジョンの共有 (120分)
- 3) 全体討議：グループ討議①の結果発表と全体討議 (45分)
- 4) 専門家によるビジョン案の作成 (120分)
- 5) ビジョン案の発表と修正の討議 (60分)
- 6) ビジョンの投票とビジョンの共有 (30分)

#### ④【会議の開催】グループ討議 2（課題の共有）

- ・「ビジョン」を共有できたら、次は、ビジョン実現に向けた課題の共有として、以下の手順で議論・意見交換を行う。（括弧内の時間は目安）

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) オリエンテーション</li><li>2) グループ討議② ビジョンの実現に向けた課題（180分）</li><li>3) 全体討議：グループ討議②の結果発表と総括討議（45分）</li><li>4) 閉会</li></ol> |
|--|

#### ⑤【会議後】事後評価

- ・会議には、主催者（実行委員会）による事後評価として、振り返り委員会を実施する。
- ・なお、反省点等の抽出のために、参加者に対するアンケート調査を実施することが望ましい。

#### （4）参考

- 「EST ステークホルダー会議 報告書」（EST ステークホルダー会議実行委員会、2006年3月）  
[http://www.env.go.jp/air/traffic\\_env/jp/doc/h17est\\_sh/h17est\\_sh\\_report.pdf](http://www.env.go.jp/air/traffic_env/jp/doc/h17est_sh/h17est_sh_report.pdf)

## 参考資料

### 1. 基礎情報、既存調査結果等

#### 1) NPOに関する基礎情報

---

##### (1) NPO法に定める17分野の活動

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
10. 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、助言又は援助の活動

##### (2) 法人税が課税される33の事業

法人税を課税する事業の要件の1つは「政令で定める33の事業のいずれかに該当するもの」となっている。政令で定める33事業とは以下。

- (1)物品販売業 (2)不動産販売業 (3)金銭貸付業 (4)物品貸付業 (5)不動産貸付業
- (6)製造業 (7)通信業 (8)運送業 (9)倉庫業 (10)請負業 (11)印刷業 (12)出版業
- (13)写真業 (14)席貸業 (15)旅館業 (16)料理店業その他の飲食店業 (17)周旋業
- (18)代理業 (19)仲立業 (20)問屋業 (21)鉱業 (22)土石採取業 (23)浴場業
- (24)理容業 (25)美容業 (26)興行業 (27)遊技所業 (28)遊覧所業 (29)医療保険業
- (30) 技芸教授業 (31)駐車場業 (32)信用保証業 (33)無体財産権提供業



(3) NPO の収入源の特徴

収入項目	概要	特徴
①会費	会員が定期的に支払うお金 ※ただし、サービス・財（施設等）の利用料として支払われる会費は、事業収入に入れる。	会員が継続してくれれば、毎年一定程度は安定的な収入が見込める。用途の自由度も高い。潜在的な市場は大きい。
②寄附金	個人や法人が、見返りを求めないで支払うお金等。	どんな方法で寄附を集めるかによって、用途の自由度も違うが、比較的自由度が高い。一方、収入見込みは立ちにくい。潜在的な市場は大きい。
③本来目的の事業からの収入	NPOの本来目的の事業（例えば、福祉サービスを提供しての料金収入など）からの売り上げ。	利益が出れば資金の自由度は高い。一方、企業との競争もあり、リスクも高い。潜在的な市場は大きい。
④本来目的外事業からの収入	NPOの本来目的以外の事業（例えば、福祉団体が空き地を利用して駐車場経営をするなど）からの売り上げ。	利益が出れば資金の自由度は高い。一方、企業との競争もあり、リスクも高い。また、本来事業の活動を阻害する可能性も。
⑤公益団体などからの助成金	自治体・行政の外郭団体・基金や助成財団などから受ける資金。（一定の審査がある場合が多い）	一回当たりまとまった金額が受けられることが多い。ただし、助成元の数と資金量に限りがあり、継続して受けるのが難しい。資金の自由度も低い。
⑥行政からの補助金	国・地方公共団体から受ける、事業に対する資金。（一定の審査がある場合が多い）  ※ただし、国・地方公共団体からの委託事業は事業収入になる。	一回当たりまとまった金額が受けられることが多い。ただし、行政の数と資金量に限りがあり、継続して受けるのが難しい場合も。資金の自由度も低く、活動の自由が規制される可能性も。
⑦借入金	金融機関、団体、個人などから借りる資金。借金。	返さなければならないので、返すことができる保障がなければ借りられない。NPOに対する貸付金提供機関も数が少ない。

出典：「新版・NPO 法人ハンドブック」（松原明著、シーズ）

## 2) 先行調査結果（抜粋）

「コミュニティビジネスとコミュニティの再生について」調査研究報告書  
平成17年2月 財団法人 地域活性化センター

### ■方法

対象：下記の2つの情報源をもとに、コミュニティビジネス実践団体を選定。

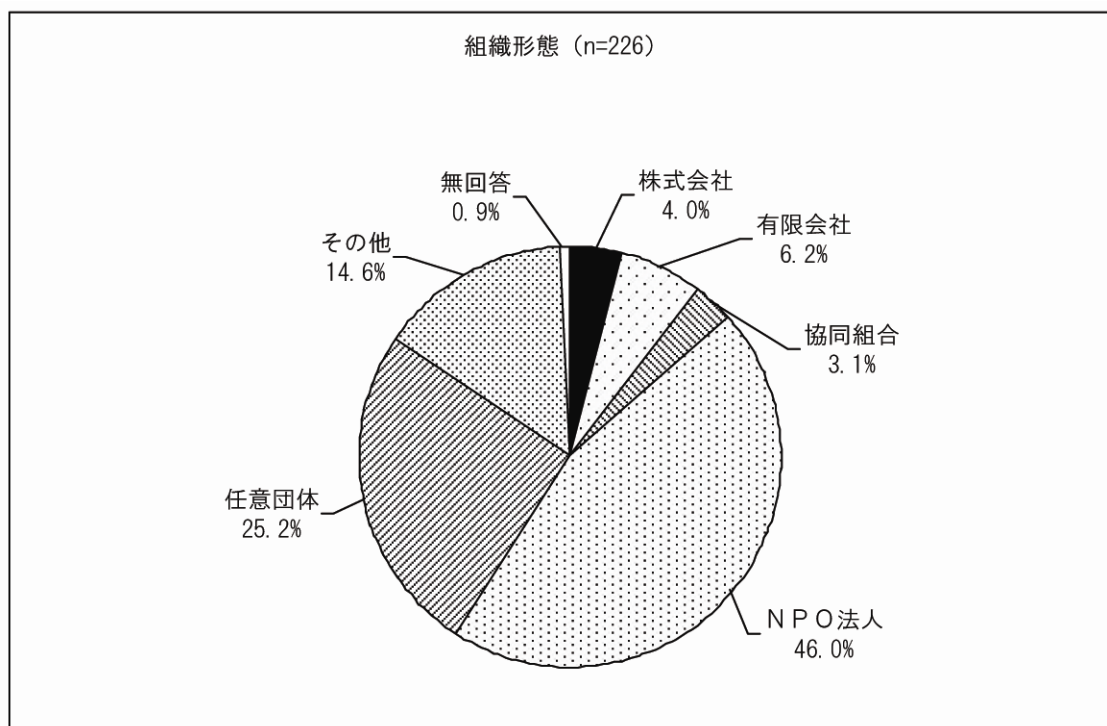
- ・ 全国の地方公共団体より情報提供されたコミュニティビジネス実践団体
- ・ 地方公共団体や関係機関のホームページから収集したコミュニティビジネス実践団体

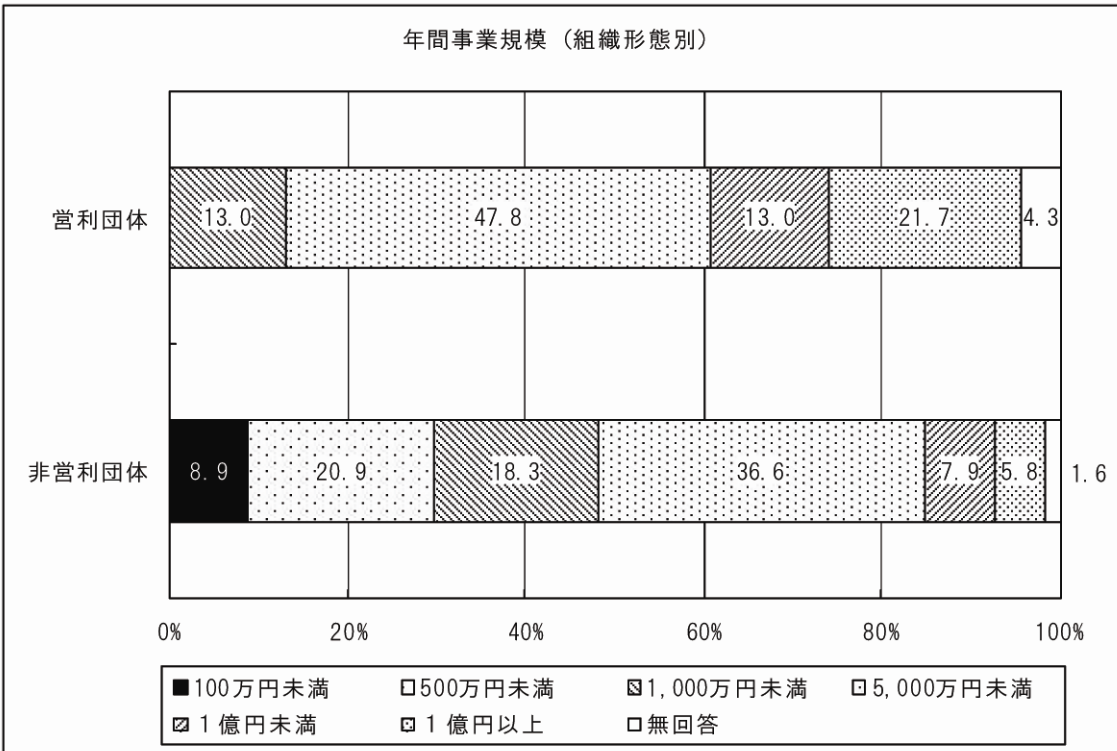
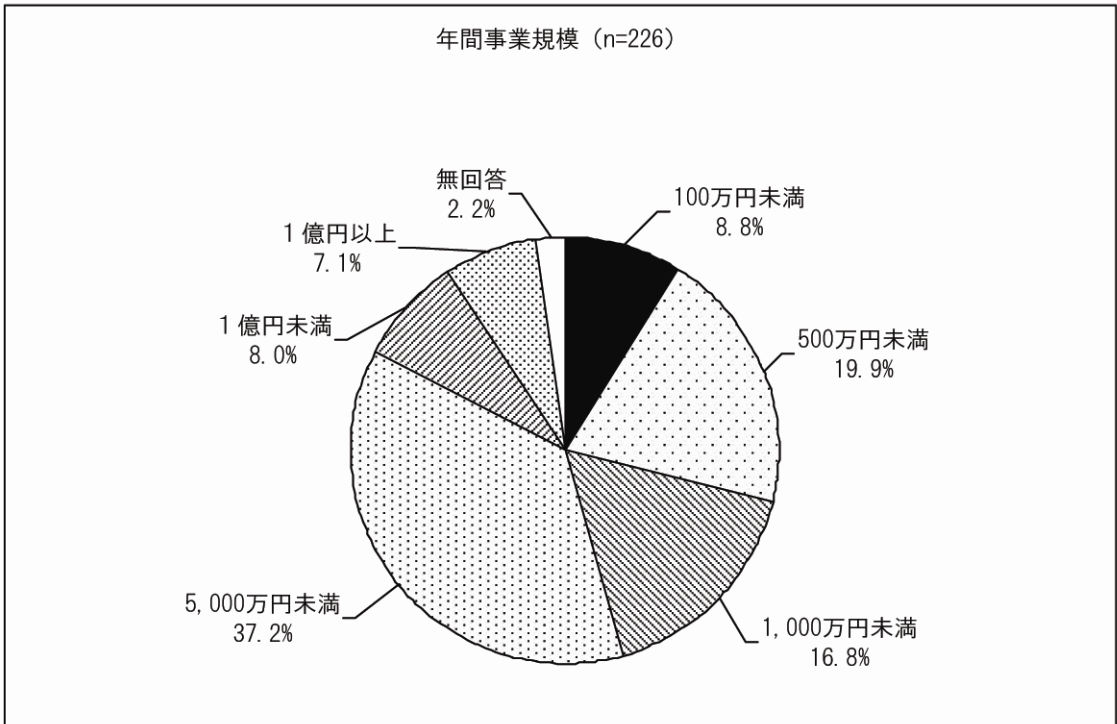
期間：平成16年11月17日から12月1日まで

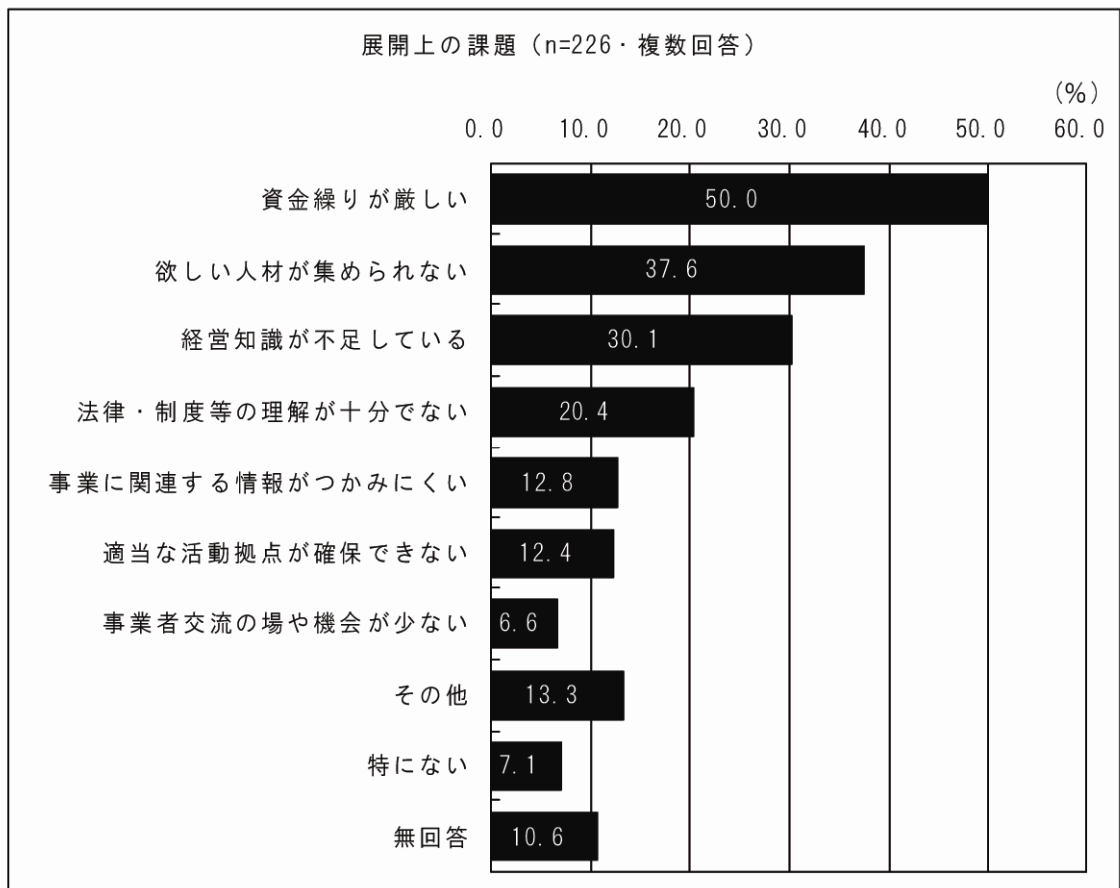
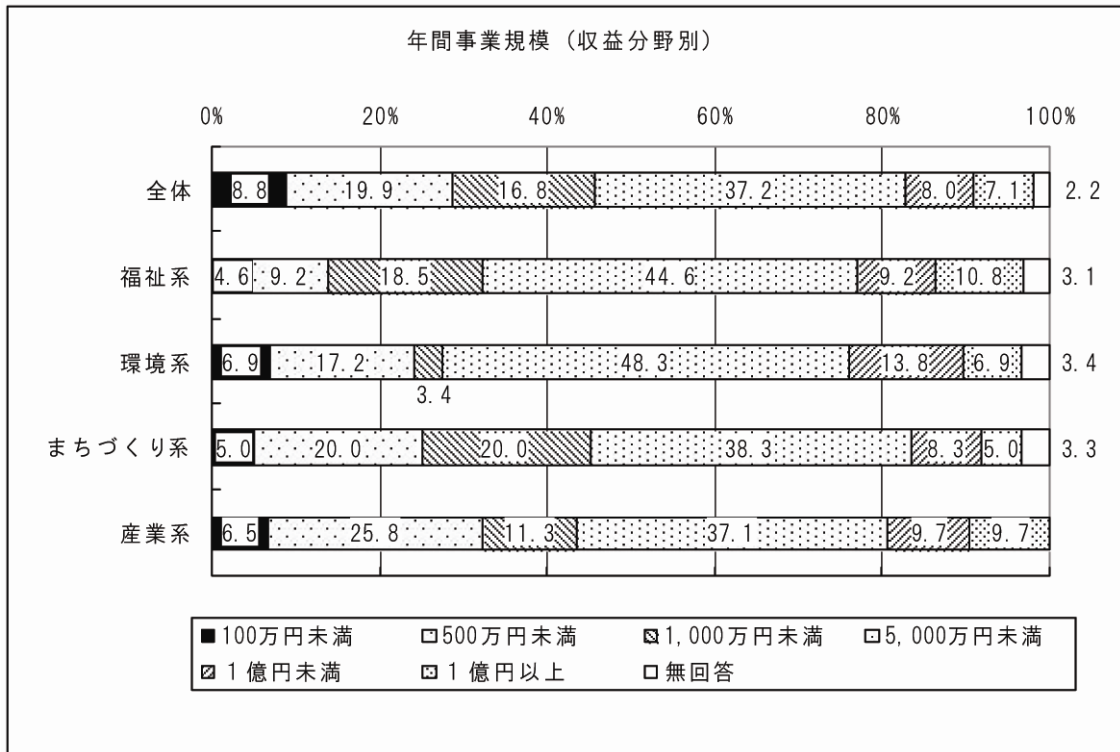
手法：アンケート（郵送配布及び郵送回収）

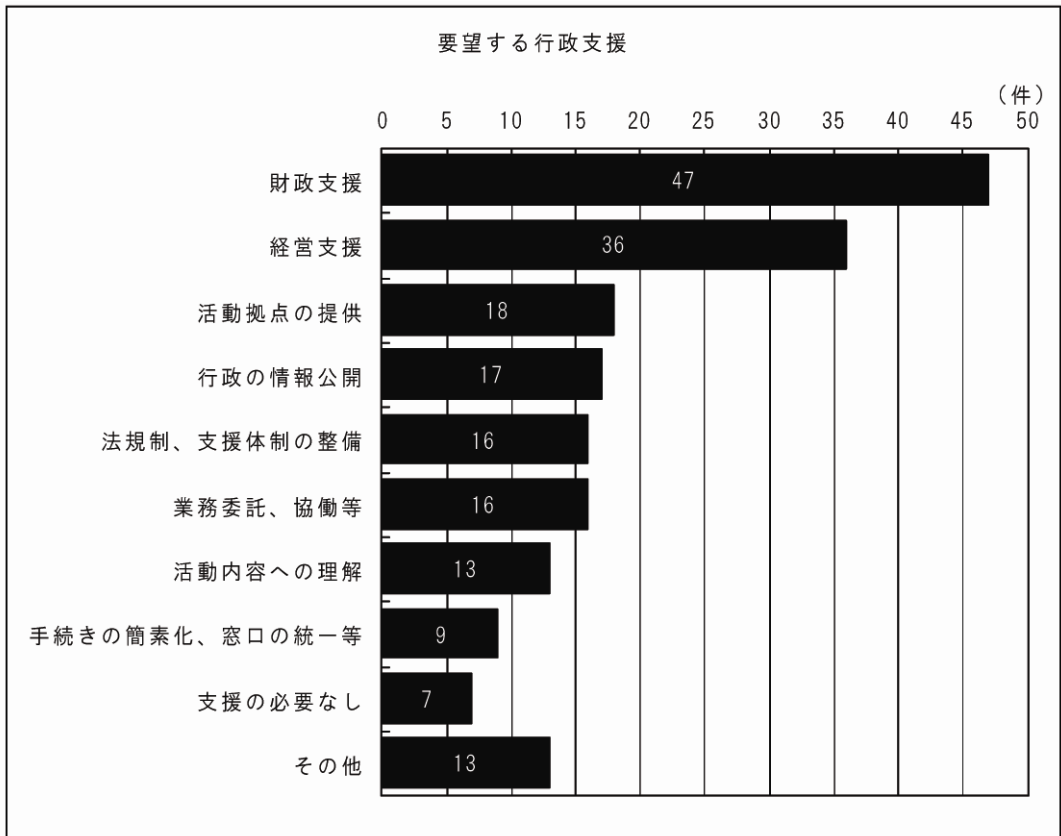
発送・回収数：発送件数：854件、回収件数：226件（回収率26.5%）

### ■結果抜粋





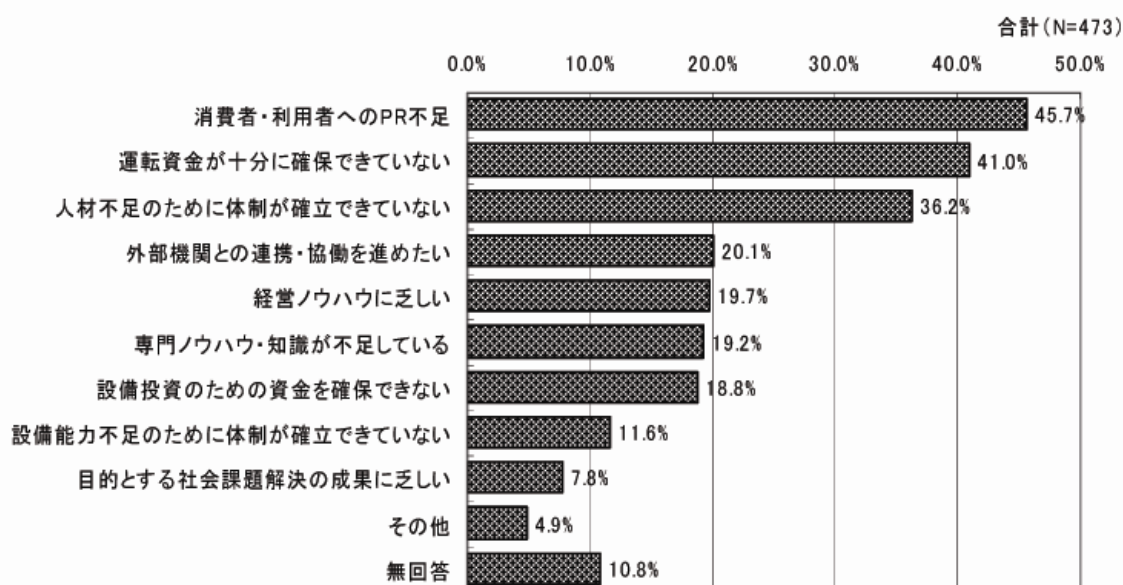




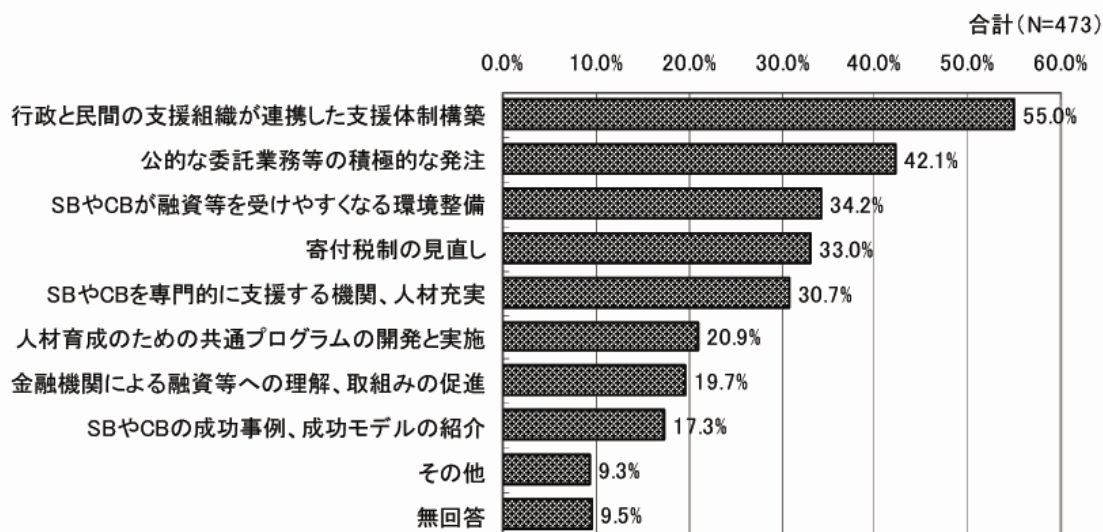
○SB の事業者を対象とした「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネス事業者アンケート」(事業者アンケート。2008 年実施)

○一般の者或いは SB の商品・サービスの利用者を対象とした「社会的企業、ソーシャルビジネス、コミュニティビジネスについての意識調査」(意識調査アンケート。2008 年実施)

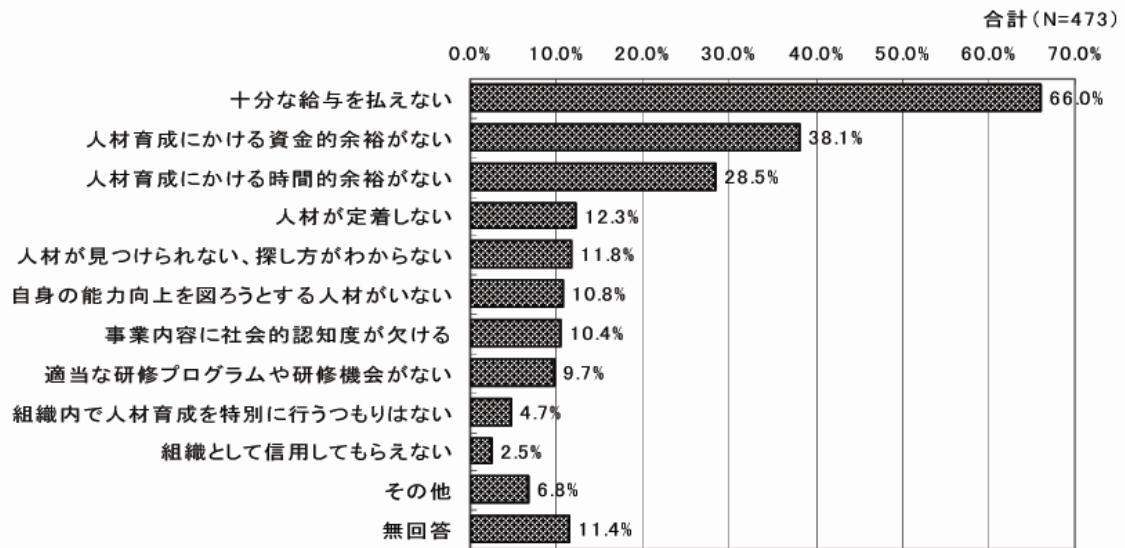
図表 1 ソーシャルビジネス事業展開上の主要課題



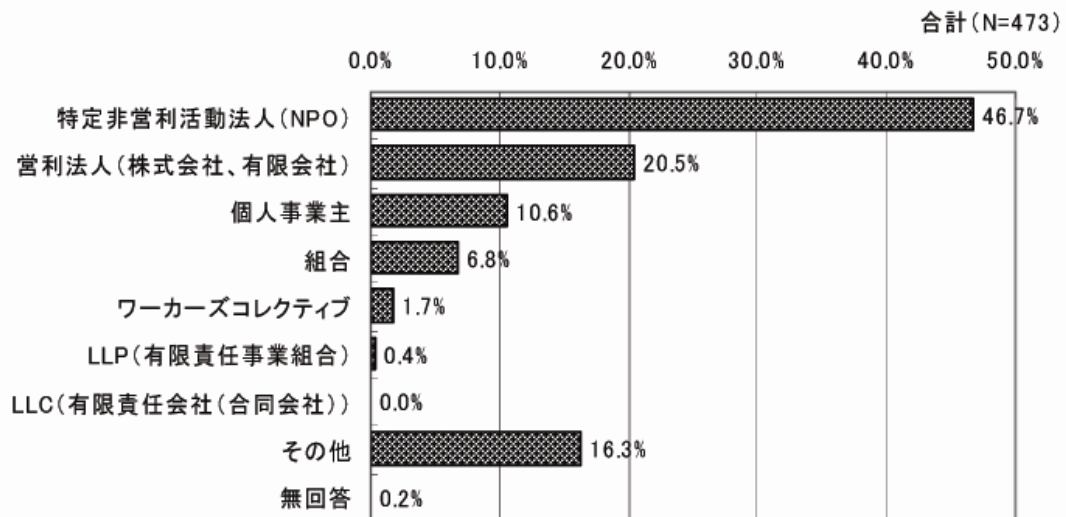
図表 3 今後の事業展開に向けて必要だと思われる公的な支援



図表 9 人材確保・育成上の課題

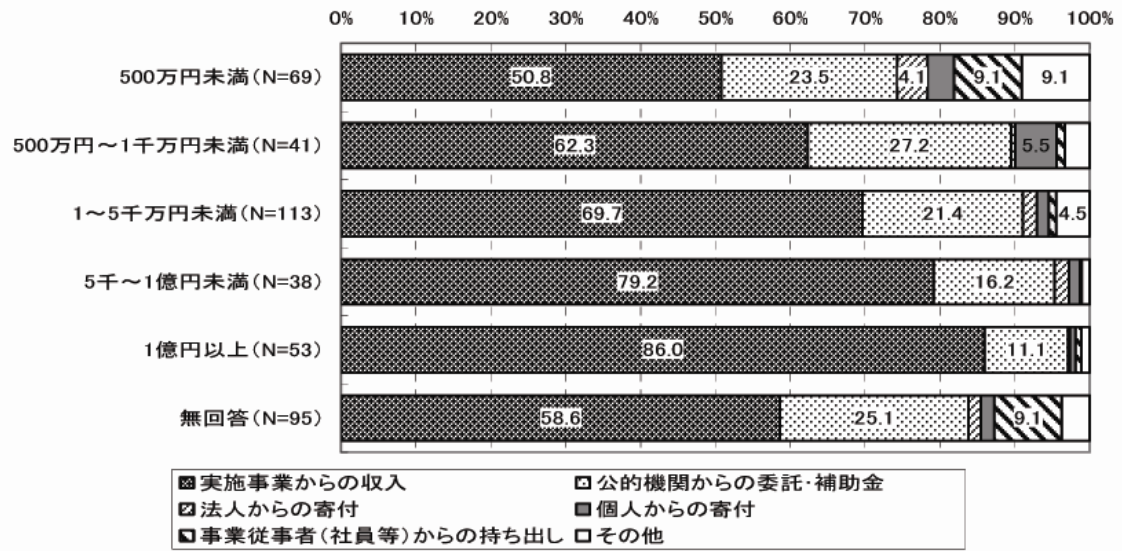


参考図③-1 SBの組織形態



出典：「事業者アンケート」（2008年）

参考図⑥-3 収入源×最新決算期の売上高



出典：「事業者アンケート」（2008年）



## 2. アンケート調査票

### 持続可能な地域づくりに取り組むNPO・企業等の経済的自立に向けた課題・支援ニーズに関する調査 調査票

#### I. 貴団体の組織形態、財務情報、事業内容等についてお伺いします。

問1 貴団体の組織形態は、以下のどの形態にあてはまりますか。(一つに○をつけてください)

※なお、NPO法人と企業等、異なる組織形態の共同体で事業を行っている場合は当てはまるものを全てを選択してください。

- |                    |                     |                   |
|--------------------|---------------------|-------------------|
| 1. 特定非営利活動法人 (NPO) | 2. 営利法人 (株式会社、有限会社) | 3. 任意団体           |
| 4. 協同組合            | 5. ワーカーズコレクティブ      | 6. LLP (有限責任事業組合) |
| 7. LLC (有限責任会社)    | 8. 個人事業主            | 9. その他 ( )        |

問2 貴団体の職員数(企業の場合は社員数)について、以下の各項目にそれぞれご回答ください。【1-1】～【2-4】それぞれ一つに○をつけてください)

- |                  |         |         |         |           |         |
|------------------|---------|---------|---------|-----------|---------|
| 【1-1】常勤職員数       | : 1. 0人 | 2. 1~4人 | 3. 5~9人 | 3. 10~19人 | 4. 20人~ |
| 【1-2】非常勤職員数      | : 1. 0人 | 2. 1~4人 | 3. 5~9人 | 3. 10~19人 | 4. 20人~ |
| 【2-1】経営に関わる職員数   | : 1. 0人 | 2. 1~4人 | 3. 5~9人 | 3. 10~19人 | 4. 20人~ |
| 【2-2】事業企画に関わる職員数 | : 1. 0人 | 2. 1~4人 | 3. 5~9人 | 3. 10~19人 | 4. 20人~ |
| 【2-3】事業実施に関わる職員数 | : 1. 0人 | 2. 1~4人 | 3. 5~9人 | 3. 10~19人 | 4. 20人~ |
| 【2-4】広報に関わる職員数   | : 1. 0人 | 2. 1~4人 | 3. 5~9人 | 3. 10~19人 | 4. 20人~ |

問3 貴団体の事業規模(総収入額)について、【1】最新決算期と、【2】3期前の決算期の状況を、それぞれご回答ください。(【1】【2】それぞれ一つに○をつけてください)

- |           |              |                  |                 |                |               |          |
|-----------|--------------|------------------|-----------------|----------------|---------------|----------|
| 【1】最新決算期  | : 1. 100万円未満 | 2. 100万円~500万円未満 | 3. 500万円~1千万円未満 | 4. 1千万円~3千万円未満 | 5. 3千万円~1億円未満 | 6. 1億円以上 |
| 【2】3期前決算期 | : 1. 100万円未満 | 2. 100万円~500万円未満 | 3. 500万円~1千万円未満 | 4. 1千万円~3千万円未満 | 5. 3千万円~1億円未満 | 6. 1億円以上 |

問4 貴団体の最新決算期の財源構成について、以下の各項目が全収入に占める大まかな割合を、それぞれご回答ください。(【1】～【7】それぞれ一つに○をつけてください)

- |                |         |            |            |            |        |
|----------------|---------|------------|------------|------------|--------|
| 【1】自主事業からの収入   | 1. 1割未満 | 2. 1割~3割未満 | 3. 3割~5割未満 | 4. 5割~7割未満 | 5. 7割~ |
| 【2】委託事業からの収入   | 1. 1割未満 | 2. 1割~3割未満 | 3. 3割~5割未満 | 4. 5割~7割未満 | 5. 7割~ |
| 【3】会費          | 1. 1割未満 | 2. 1割~3割未満 | 3. 3割~5割未満 | 4. 5割~7割未満 | 5. 7割~ |
| 【4】行政からの補助金    | 1. 1割未満 | 2. 1割~3割未満 | 3. 3割~5割未満 | 4. 5割~7割未満 | 5. 7割~ |
| 【5】民間財団等からの助成金 | 1. 1割未満 | 2. 1割~3割未満 | 3. 3割~5割未満 | 4. 5割~7割未満 | 5. 7割~ |
| 【6】寄付金         | 1. 1割未満 | 2. 1割~3割未満 | 3. 3割~5割未満 | 4. 5割~7割未満 | 5. 7割~ |

【7】その他（内容： ）

1. 1割未満      2. 1割～3割未満      3. 3割～5割未満      4. 5割～7割未満      5. 7割～

問5 問4で選択された財源のうち、どの財源を今後最も強化していきたい（全収入に占める割合を増やしていきたい）と考えておられるか、ご回答ください。（一つに○をつけてください）

1. 自主事業からの収入      2. 委託事業からの収入      3. 会費      6. 寄付金  
4. 行政からの補助金      5. 民間財団等からの助成金      . その他

問6 問5で選択された財源を特に強化していきたいと考える理由と、強化の方法（今後どのように強化されていこうと考えておられるか）について、以下にそれぞれご記入ください。

【1】問5で選択した財源を特に強化していきたいと考える理由

【2】強化の方法（今後どのように強化されていこうとお考えか）

問7 自主事業を行っておられる団体の方にお聞きます。貴団体の自主事業収入に占める割合が最も大きい事業の内容を、以下の選択肢からご回答ください。なお、最新決算期の場合をお答えください。（一つに○をつけてください）

1. 物品の製造・販売      2. 店舗（飲食店、宿泊施設等）の運営      3. 物品の貸し出し  
4. イベント、セミナー等の開催      5. 環境に関する認証      6. 金融（エコファンド等）  
7. コンサルティング      8. 調査・研究      9. 講師等の派遣  
10. NPO等の支援（中間支援）      11. その他

問8 問7で選択された事業について、貴団体では具体的にどのような事業を展開されているのかご説明ください。（例えば、問5で「1. 物品の製造・販売」を選択された場合、具体的にどのような製品を製造し、どのような方法で販売しているのか。収益をあげるためにどのような工夫をされているのか、等をご記入頂ければと思います。）

**II. 貴団体の課題と解決方法についてお伺いします。**

**問9** 貴団体がこれまで活動・事業を続けてこられた中で、どのような課題に直面したのか、あるいは現在どのような課題を抱えておられるか、以下の選択肢から、特に大きな課題であると思われるものを、最大3つまでお選びください。

1. 収益性のある事業モデル（ビジネスモデル）が見つからない
2. 社会、市場のニーズがわからない
3. 商品の販路が開拓できない
4. ビジネス・パートナーが見つからない
5. 他のNPO・企業等との交流の機会が少ない
6. イベント・活動等の参加者が集まらない
7. 団体や事業の認知が広がらない
8. 事業の成果・達成度が把握できない
9. 支援を頼む外部機関（中間支援団体等）との関わりがない
10. 欲しい人材を集められない
11. 人材がうまく育たない
12. 職員の離職率が高い
13. 事業採算性を確保できない
14. 寄付や会費が十分に集まらない
15. 助成金や補助金を十分に獲得できない
16. 会計、財務上の知見が十分でない
17. その他①（ ）
18. その他②（ ）
19. その他③（ ）

**問10** 問9で選択された課題を、どのように解決されたのか、あるいはどのように解決しようとされているのか、問9で選択された番号を四角の実線枠内に記入の上、具体的にご記入ください。

**【1】** 一つ目の課題（問9で選択された番号をご記入ください⇒ ）

**【2】** 二つ目の課題（問9で選択された番号をご記入ください⇒ ）

**【3】** 三つ目の課題（問9で選択された番号をご記入ください⇒ ）

問 11 課題を解決される際に、他の民間セクター（NPO の場合は企業、企業の場合は NPO 等）と連携をとった経験がありましたら、どのような団体とどのような連携をとったのか具体的にご記入ください。

**Ⅲ. 貴団体の支援に対するニーズについてお伺いします。**

問 12 貴団体は問 9 で選択された課題を解決しようとされた際に、外部の団体・人材の助言・支援を受けましたか。以下の選択肢のうち有用な助言・支援を受けたとお考えの主体をお選びください。（あてはまるもの全てに○をつけてください）

- |                                     |                           |            |
|-------------------------------------|---------------------------|------------|
| 1. 同じ地域の他団体                         | 2. 他地域の団体                 | 3. 行政機関・職員 |
| 4. 中間支援組織（NPO サポートセンター、市民活動支援センター等） |                           |            |
| 5. 個人のコーディネータやコンサルタント               | 6. その他（                   | ）          |
| 7. 外部の支援・助言を受けていない                  | 8. 外部の支援・助言を受けたが、有用ではなかった |            |

問 13 問 12 で 7・8 以外の選択肢を選ばれた方にお聞きします。具体的にどのような団体・人にどのような助言・支援を受けたのか、差しさわりのない範囲で、具体的にご記入ください。

問 14 貴団体の経験をふまえると、NPO 等が収益をあげられる事業を立ち上げ、安定的に運営していけるようになるためにはどのような外部的な支援が有用であると考えますか。（あてはまるもの全てに○をつけてください）

1. 先進的な活動事例、ビジネスモデルの紹介
  2. 事業計画づくりや事業立ち上げのためのツールやガイドの提供
  3. ノウハウ交換のための NPO、企業等の交流イベント開催
  4. ビジネスパートナー探しのための NPO、企業等の交流イベント開催
  5. 地域内で環境活動に取り組む NPO、企業等の紹介冊子の作成
  6. 販路開拓、顧客開拓に向けたネットワークづくりに関するアドバイス
  7. 団体の活動内容を広く発表するイベントの開催
  8. WEB 等によるイベントや活動に関する情報発信の支援
  9. 事業の評価手法に関するセミナーの開催
  10. 中間支援団体への相談会の開催
  11. NPO への就職相談会、交流会等の開催
  12. 人材育成に関するセミナーの開催
  13. 人材育成に関するツールやガイドの提供
  14. 人材マネジメントに関する専門家、アドバイザーの紹介
  15. 資金調達に関するセミナーの開催

- 16. 資金調達に関するツールやガイドの提供
- 17. CSR としての環境活動支援に関心を持つ企業との交流イベント開催
- 18. 財務マネジメントの専門家、アドバイザーの紹介
- 19. その他① ( )
- 20. その他② ( )
- 21. その他③ ( )

問 15 NPO 等が収益をあげられる事業を立ち上げ、安定的に運営していけるようになるために必要な支援についてご意見がありましたらご自由にご記入ください。

**IV. その他、ご意見、ご感想等**

問 16 その他、ご意見、ご感想等ございましたら、ご自由にご記入下さい。

※団体のパンフレット、事業概要書、事業計画書、決算報告書等も、差し障りの無い範囲で、同封頂ければ幸いです。(返信用封筒に入りきらない場合、お手数をお掛けしますが、別途、着払いでご送付頂けると大変助かります。)

団体名			
部署・役職名		担当者名	
住 所	〒      -		
電 話		F A X	
E-mail			

ご協力ありがとうございました。同封の返信用封筒に入れて、ご投函下さい。