マネジメント支援・ノウハウ集

もくじ

ŧ	5くじ	1
1	. はじめに	2
	1 - 1 . 本書の使い方	2
	1 - 2 . 参考にしたい資料	
	1 - 3 . 本書のベースとなった資料	
2	. 環境ソーシャルビジネスの課題と支援	6
	2 - 1 . 事業型の環境 NPO・社会的企業とは	6
	2 - 2 . 環境 SB の特徴	10
	2 - 3 . 環境 SB の課題	12
	2-4.環境 SB を支援する上での課題	13
	2-5.ソーシャルキャピタル形成に向かう環境 SB 支援	16
3	3 . 組織的な支援の方法	18
	3 - 1 . 中間支援組織の役割	18
	3 - 2 . 支援機能と組織のタイプ	
	3 - 3 . 相談窓口事業の運営	22 -
	3 - 4 . 相談窓口の体制づくり	24
	3 - 5 . 相談サービスの開始	26
	3 - 6 . 相談事業の展開	28
	3 - 7 . 発展段階別の相談支援	30
	3-8.相談の視座「7つのビジネスモデル」	34
4	・. ハンズオン支援のプロセス ~事業者との関係づくり~	36
	4 - 1 . 出会い	36
	4 - 2 . 契約	38
	4 - 3 . 診断	39
	4 - 4 . 信頼関係づくり	43
5	. ハンズオン支援の実際 ~経営計画作成支援の方法~	44
	5 - 1 . 何のための経営計画か	44
	5 - 2 . 経営計画の種類	45
	5 - 3 . 会議の設定	46
	5 - 4 . 中期経営計画策定フロー	48
	5-5.中期経営計画策定の実際	50
	5 . 6 推進休制の確立	70

1.はじめに

事業型環境 NPO や社会的企業は、持続的な発展に必要な市場開発を担うと同時に、共助のしくみを受け持つ、新しい転換の時代に活躍が期待される事業領域にあります。

東日本大震災では、多くの日本人が体験したように、自助だけでは復旧・復興に対応し きれず他者の人的・物的・金銭的支援が必要とされました。また、公助だけでは現場で必 要な緊急支援ができないことが強く認識されました。災害の場合と同様に、時代の変わり 目では、自助や公助では賄いきれない問題が多く発生し、共助による社会関係づくりが大 切になってくることが予測できます。

この共助の力を背景に、もしくは共助のしくみを組み立てつつ、エネルギー問題、食糧問題、地域経済の問題を解決するなど持続可能な発展を達成するためになくてはならない事業領域が、事業型環境 NPO や社会的企業といえるでしょう。

平成23年度の本事業においては、中部地方のモデル事業として活躍が期待される「特定 非営利活動法人地域再生機構(岐阜県岐阜市)」と「有限会社オズ(三重県鳥羽市)」の2 団体が採択され、事業計画づくりを中心に支援をしてきました。

2 団体とも、地域の環境保全を担う事業目標に加えて、地域の自治を促進する事業目標を もって、新規事業を展開するための実証事業を行ってきました。環境、社会、経済の目標 をバランスよく同時に達成するための事業計画を練ることは、大変困難なことでした。例 えば、売上計画を立てる場合に、自組織が継続するための利益を確保すると同時に、地域 経済が回るための雇用拡大を想定し、さらに環境負荷を下げる活動をもって事業を組み立 てるという3つの視座で、売上金額が見込める事業モデルをつくる必要がありました。

事業型環境 NPO や社会的企業が担う共助とは、自己と相手、さらに地域コミュニティ、そしてそのベースとなる自然環境を対象に、共に助け合うしくみをつくるということです。これらを支援する者は、上記 4 者の立場を受け止め、当事業者と共にそれぞれの存在を活かすにはどうしたら良いかを考え抜くことが求められます。本「マネジメント支援・ノウハウ集」は、このような多数の支援実践に関わって生み出されたものです。持続可能な社会の実現を目指す皆様に本書をご活用いただき、今後の支援実践にお役に立てていただければ幸いです。

1 - 1 . 本書の使い方

1 - 1 - 1 . 目的

持続可能な社会の実現を大目的として、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や社会的企業の支援を、地域の現場に即して実施するために、本書を作成しました。

1-1-2.対象

次のような方々を読者対象と想定しています。

- ・地域にある中間支援組織のスタッフ
- ・支援者(とくに環境分野の専門家、経営コンサルタント、地域コーディネーター 等)
- ・公的機関(行政の関連部署、商工会議所の相談窓口、中小企業の支援機関 等)

「支援」とは、専門家や専門組織だけが行うのではなく、多様な関与者が存在して、地域の底力となることを前提に、皆様に幅広くご活用いただきたいと考えています。

1-1-3.構成

- ・第1章は、本書の使い方に関する基本事項を記述してあります。
- ・第2章は、支援の対象となる事業型環境 NPO や社会的企業の特徴や課題について言及すると共に、支援上の課題についても整理しました。
- ・第3章は、組織的な支援の在り方として、中間支援組織と支援ネットワークの役割を整理した上で、代表的な支援メニューである相談窓口事業について解説を加えました。この章は、既刊の「『志縁 循環7つ道具』使い方マニュアル」村田元夫他著(NPO 法人起業支援ネット2009年)をベースに、本書用にアレンジして活用させていただきました。
- ・第4章は、個別のハンズオン支援をする場合の前提となる、事業者と支援者の関係づくりのプロセスについて整理しました。
- ・第5章は、ハンズオン支援の代表的な実務として、中期経営計画を策定する場合の支援方法について解説しました。実用的な経営計画書のフォーマットも掲載しています。

1-1-4.効果的な使い方

事業型環境 NPO や社会的企業を支援するには、大きく分けて事業の自立発展を促す「ビジネス支援」と事業に関わる仲間や協力者や顧客との連携を促す「コミュニティ支援」があります。本書は、「ビジネス支援」の中でも事業のマネジメントに関わる支援に力点を置いて構成しています。その理由は、支援対象者が成長発展するための鍵がマネジメントであるという認識に立って編集したからです。

以下は、とくに次の方々に参考にしていただきたい部分です。

- ・第2章は、支援を行う前提として、支援対象者である事業型環境 NPO や社会的企業の特徴や課題について整理してありますので、支援対象者の基本的背景を確認したい方々
- ・第3章の相談窓口事業を具体的に展開するための手順やノウハウについては、とくに組織的な支援を行っている地域の支援機関の方々
- ・第4章の事業者との信頼関係づくりについては、支援に関わる全員の方々

・第5章の経営計画策定方法についての手順やノウハウについては、とくに経営コンサルタントなど支援の専門家の方、もしくはそれを目指している方々。

本書は、文字で説明するより、できるだけ支援実践で使っている図表やシート類を多く 掲載するよう編集しました。その意味で、読み物というより、実際に支援の場面で使って みて役立つように工夫してあります。シート類に関しては、そのまま使うことも可能です が、読者である皆様ご自身で変更を加えるためのヒントとしてご活用いただくと有用です。

1 - 2 . 参考にしたい資料

本書で十分に扱いきれなかった類似領域として下記が参考になります。

【中間支援機関の運営について知りたい場合】

- ・「コミュニティビジネス中間支援機関のビジネスモデル」(経済産業省関東経済産業局 2009年)
- ・「コミュニティビジネス支援マニュアル」 (経済産業省関東経済産業局 2005年)
- ・「企業とコミュニティビジネスのパートナーシップ」(経済産業省関東経済産業局 2005年)
- ・ホームページ 経済産業省関東経済産業局
 http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index_CB-collaboration.html

【環境コミュニティビジネスに関する事業事例や支援方法について知りたい場合】

- ・「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 -」(経済産業省産業技術環境局 2007年)
- ・「環境コミュニティビジネス支援マニュアル~環境コミュニティビジネス推進のために~」 (経済産業省産業技術環境局 2008年)
- ・ホームページ 経済産業省産業技術環境局
 http://www.meti.go.jp/policy/eco business/community/html/manual.html

【ソーシャルビジネスに関する基本的な背景を知りたい場合】

- ・「ソーシャルビジネス研究会報告書」(経済産業省立地産業整備課 2008年) http://www.meti.go.jp/press/20080403005/03 SB kenkyukai.pdf
- ・「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」(経済産業省立地産業整備課 2011 年) http://www.meti.go.ip/policy/local economy/sbCB/index.html

【ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスの事例について知りたい場合】

- ・「ソーシャルビジネス ケースブック」 (経済産業省立地産業整備課 2011 年) http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbCB/casebook.html
- ・「ソーシャルビジネス 55選」 (経済産業省立地産業整備課 2009年) http://www.socialbusiness.jp/case/
- ・「コミュニティビジネス事例集」 (経済産業省関東経済産業局 2008 年) http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index_CB-example.html

【環境保全に関わるコミュニティ・ファンドについて知りたい場合】

- ・「コミュニティ・ファンド等を活用した環境保全活動促進事業 モデル事業実施計画」 (環境省総合環境政策局 2009年)
- ・「平成 21 年度コミュニティ・ファンド等を活用した環境保全活動の促進に係る調査検討業務」 (環境省総合環境政策局 2009年)
- ・「環境コミュニティビジネスのための資金調達マニュアル」(環境省総合環境政策局 2011年)
- ・「市民出資・市民金融実践者のためのファンド設立マニュアル」(環境省総合環境政策局 2011年)
- ・ホームページ 環境省総合環境政策局 http://www.env.go.jp/policy/community_fund/index.html

【起業して間もないコミュニティビジネス事業者を支援する場合】

- ・「コミュニティビジネス創業マニュアル」(経済産業省関東経済産業局 2004年)
- ・「コミュニティビジネス経営力向上マニュアル」(経済産業省関東経済産業局 2007年)
- ・「コミュニティビジネス資金調達マニュアル」(経済産業省関東経済産業局 2006年)
- ・ホームページ 経済産業省関東経済産業局
 http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index_CB-collaboration.html

1-3.本書のベースとなった資料

- ・「コミュニティビジネスガイドブック」(NPO法人起業支援ネット 2002年)
- 「IST 問題解決研修基本テキスト VOL2.8」(IST 協会 2005 年)
- ・「中部地方におけるサービス産業振興方策に関する調査報告書」(経済産業省中部経済産業局 2008 年)
- ・「 志縁 循環の 7 つ道具 ~ CB 支援のための志縁ツール ~ 」(NPO 法人起業支援ネット 2008 年)
- ・「『志縁 循環 7 つ道具』使い方マニュアル」(NPO 法人起業支援ネット 2009 年)
- ・「起業と支援の物語~相互支援のコミュニティ~」(NPO法人起業支援ネット 2010年)
- ・「平成 21 年度 中部地方における地域資金循環を通じた環境コミュニティビジネス等の 促進に関する調査」(環境省中部地方環境事務所 2010年)

2.環境ソーシャルビジネスの課題と支援

2 - 1 . 事業型の環境 NPO・社会的企業とは

本書は、持続可能な社会の実現を目的に、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・社会的企業の支援を、地域の現場に即して実施するためのものです。

このとき、支援対象となる事業型の環境 NPO・社会的事業を定義しておくことは重要です。これまで事業型の環境 NPO・社会的事業に重なる分野として環境省や経済産業省や民間の中間支援組織によって、コミュニティビジネス、ソーシャルビジネス、環境コミュニティビジネス、環境ビジネスの定義が様々にされてきました。一様に言及されているのは、明確に定義することは困難で、定義にこだわり過ぎても実践的な支援に役立たないということでした。本書においても、同様な立場に立ちますが、参考として以下にこれまでの近隣分野の定義を振返りましょう。

2 - 1 - 1 . ソーシャルビジネス (以下、「SB」)

SB は、社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むものです。以下の ~ の要件を満たす主体を、ソーシャルビジネスとして捉え、組織形態としては、株式会社、NPO 法人、中間法人など、多様なスタイルが想定されます。

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。」 解決すべき社会的課題の内容により、活動範囲に地域性が生じる場合もあるが、地域性 の有無はソーシャルビジネスの基準には含めない。

事業性

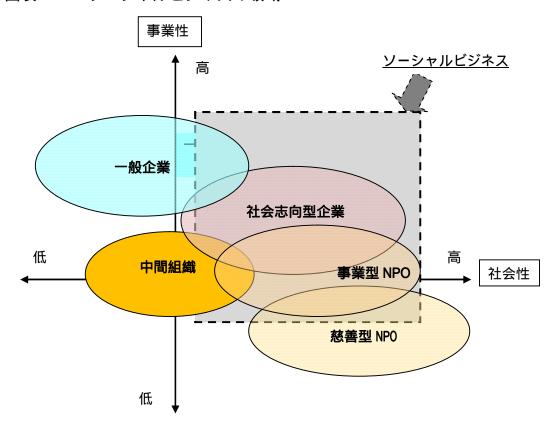
「 のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。」

革新性

「新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること。」

「ソーシャルビジネス研究会報告書」(経済産業省 2008年度)より

図表 2-1 ソーシャルビジネスの領域



2 - 1 - 2 . コミュニティビジネス (以下、「CB」)

CB は、ビジネスの視点を活用して地域の抱える問題を解決したり、地域に新たな価値を 創出することで活性化するなど「元気な地域をつくる」ための事業です。定義がこれまで 様々にありますが、代表的なものを以下に挙げます。

- 「地域課題の解決やニーズの充足を地域住民が主体となって、ビジネスの手法を用いて継続的に行っていく事業活動」
- 「市民活動の側面を持ちながら、地域の様々な課題をビジネスの手法を導入して課題解決を図る事業活動」
- 「地域社会における社会貢献のための地域社会に根ざした事業性・収益性のある活動」
- 「地域コミュニティ内の問題解決と生活の質向上を目指す「地域コミュニティの元気づく り」を目的とした事業活動」
- 「コミュニティや市民社会を育てることを目的とした事業活動」
- 「コミュニティ(以下、C)において、Cによる、Cのための、Cと共にあるビジネス」

2 - 1 - 3 . 環境コミュニティビジネス (以下、「環境 CB」)

事業型の環境 NPO・社会的企業に領域に最も近いものとして環境 CB があります。

「CBのうち、地域の環境保全や環境改善、リサイクル活動など、環境分野に取り組むもの」

「地域の企業・NPO・市民団体等の地域コミュニティを形成する主体が連携・協働し、地域が抱える環境問題の解決し、地域コミュニティの構築・拡大強化を通して地域住民の環境面での便益向上につながる収益性のある事業」

「環境コミュニティ・ビジネス支援マニュアル」(経済産業省産業技術環境局 2007年度)より

2-1-4.環境ビジネス

環境ビジネスは、事業型の環境 NPO・社会的企業を含むものと考えられ、国連や国主導による環境関連法規の整備に伴い、2020 年には 120 兆円の市場規模になるといわれる成長産業分野です。

「環境汚染防止(装置及び汚染防止用資材の製造、サービスの提供) 環境負荷低減技術及び製品、資源有効利用の3分野から成るもの」 (OECD 1999年)

「産業活動を通じて、環境保全に資する製品やサービス(エコプロダクツ)を提供したり、 社会経済活動を環境配慮型のものに変えていく上で役に立つ技術やシステム等を提供す るもの」 (環境省 2002年)

「環境ビジネスとは、環境負荷の継続的な改善活動に寄与する財(製品・商品)やサービスを提供するビジネス」 (エコビジネスネットワーク)

2 - 1 - 5 . 環境 SB

以上の類似定義を参考にして、本書において事業型環境 NPO・社会的事業は、便宜的に「環境 SB」と呼ぶことにします。

- ・SB の中で、環境保全(改善、保護)を主な目的に行う事業
- ・環境 CB の中で、慈善型(非事業型)の活動を含まない事業
- ・環境ビジネスの中で、地域の参加を促し社会的課題に取り組む事業

事業型環境 NPO・ 社会的企業

= 「環境 SB」

図表 2-2 環境コミュニティビジネスの分野(例)

事業分野	7	キーワード
大分類	小分類	
地球環境問題	新エネルギー	クリーンエネルギー、太陽光発電・太陽熱利用、風力発電など
/ エネルギー	省エネルギー	エネルギー効率化、家庭版 ESCO 1 など
に関連した事業		
3R 2に関連	リデュース	廃棄物の発生抑制、容器包装材使用削減販売システムの導入など
した事業	リユース	不用品(家具、パソコン等)の再活用、リユース可能製品・システム
		の導入など
	リサイクル	再生資源の利用の促進、廃棄物のリサイクルなど
	廃棄物処理	廃棄物の適正処理、不法投棄の防止など
バイオマスに関	農業利用	生ごみ堆肥化、剪定枝・間伐材等の堆肥化など
連した事業		
都市環境・生活	燃料利用	廃食油燃料化、生ごみバイオガス化、剪定枝・間伐材等の燃料化、バ
環境改善に関		イオガス化など
連した事業	環境配慮型交通シ	コミュニティバス、カーシェアリング 3、自転車シェアリング 4
	ステム	など
	緑化、自然的空間	屋上・壁面緑化、緑地の創出、ビオトープ 5 創出など
	の創出	
	環境配慮型商業拠	商店街の環境配慮・グリーン化、地域通貨・エコマネー 6、エコポ
	点づくり	イントなど
	環境に関連する情	ポータルサイト 7による環境情報提供・ネットワーク形成、地域情
	報化推進	報のデータベース化など
自然環境・生態	野生動植物の保護	希少動植物の保護、移入種への対処など
系保全に関する	ふれあいの場	里山・農地保全、自然公園での活動、自然観察、森林の活用、市民農
事業		園・体験型農業など
水環境・土壌環	水環境	水質改善(河川、湖沼、干潟、沿岸域等)、雨水浄化・利用など
境の保全に関	土壌環境	土壌浄化、農薬の適正散布、地下水の保全など
する事業		
環境経営・企業	環境マネジメント	リスクコミュニケーション 8、企業の環境配慮、簡易型
の環境配慮に		環境マネジメントシステムなど
関する事業	環境事業コンサル	環境改善に資する事業のコンサルティング、企業版 ESCO 1など
	ティング	
有害化学物質に関	する事業	アレルギーを起こさない素材の開発・活用、シックハウス症候群対策、
		汚染物質回収など
環境学習に関する	事業	環境学習メニュー提供、エコツアー企画

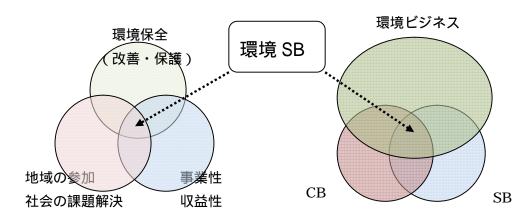
1 ESCO: エネルギー・サービス・カンパニーの略で、エネルギー使用量の削減を保証し、エネルギー削減により得られたコストメリットを利益の源泉とする。

- 2 3R:リデュース(廃棄物の発生削減) リユース(再使用) リサイクル(再生利用)のこと。
- 3 カーシェアリング:自動車の共同利用 4 自転車シェアリング:自転車の共同利用
- 5 ビオトープ:動植物が生息できるように造られた小規模な空間
- 6 エコマネー:特定の地域やコミュニティの中で、特定の商品・サービスに限定して使用される通貨で、ボランティアの対価などとして発行される。
 - 7 ポータルサイト:インターネットで各種ホームページを閲覧する際、初めに見ることの多い利便性の高いサイト
 - 8 リスクコミュニケーション:リスクに関する情報を一般市民を含め広く開示し、リスクに関する情報を共有化する。
- 「環境コミュニティ・ビジネス支援マニュアル」(経済産業省産業技術環境局 平成 19 年度)より

2 - 2 . 環境 SB の特徴

これまでの定義からすると、環境 SB は、SB 的要素と環境 CB 的要素と環境ビジネス的要素を合わせ持っているということが特徴といえます。

図表 2-3 環境 SB の領域



【目的や手段で捉えた環境 SB の領域】

【事業分野で捉えた環境 SB の領域】

2-2-1.事業の目的や手段に起因する特徴

環境 SB の事業目的は、「持続可能な発展」を実現するために、そのベースとなる環境を保全することにあります。

持続可能な発展とは

「自然資本の賦存量が、最少安全基準に基づく決定的な自然資本量を下回ってはならないという制約条件のもとに、世代内公平に配慮しながら福祉水準(well-bing)を世代間で少なくとも一定水準に保つこと。」「環境」(諸富徹著 2003 年 岩波書店)より

この目的のために、事業の継続性をもって、すなわち収益性のある自主事業を軸として 地域住民の参加を促しながら社会的課題を解決するといった手段をとるのが、環境 SB です。 したがって、一般企業の目的とされてきた「利益の追求」に留まらず、環境の持続可能性、 社会の持続可能性、経済の持続可能性といったトリプルボトムラインをバランスよく追求 する事業であることが特徴と言えます。いわば、環境の保全や地域の活性化を含めた広い 意味での「全体利益の追求」を行う事業です。

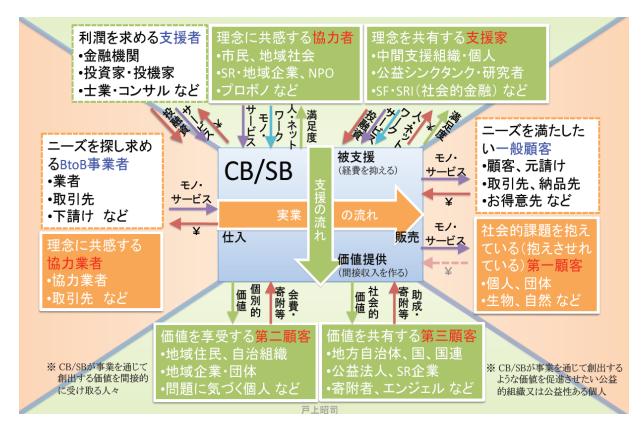
2-2-2.事業の受益者に起因する特徴

環境 SB の受益者は、本質的には環境そのものであり、それを構成する自然環境や動植物、加えて、これらと何らかの形でつながっている人々やコミュニティということになります。 事業性を確保するために、受益者から対価の支払いを受けるのが一般ビジネスですが、支払い能力のない自然環境や動植物が受益者になっているところが、環境 SB の特徴です。

そのために、直接の受益者を第1顧客とするなら、間接的かつ善良な受益者となる第2顧客、第3顧客から対価を得ることで事業の継続性を確保するといった事業構造を持っています。

また、環境保全に関わる人々やコミュニティを受益者とするなら、里山や沿岸を守っている農山漁村を保全することも活動対象になり、環境SBの特徴といえそうです。

図表 2-4 SB/CB を取り巻く多様な関与者



2 - 2 - 3 . 事業の担い手に起因する特徴

環境 SB の担い手は、いわゆる事業者ですが、これに協力するキャストが多様に登場するのが特徴です。事業者に雇用される従業員はもとより、理念に共感する市民ボランティア、NPO、企業、さらに、理念を共有する専門家等の支援者が事業の担い手として参画してきます。また、環境商品を購入した消費者が、ファンドを提供したり、会員になったりというように事業の担い手側にまわるケースも少なからずあるのが特徴です。

2 - 2 - 4 . 事業の経営環境に起因する特徴

環境 SB は、70 兆円を超える市場規模といわれる環境ビジネスに属しており、最も成長が期待される産業分野にあって、環境政策や環境関連法規の規制もしくは緩和等の制度的変更によって、大きく経営環境が変化するという特徴があります。

また、NPOをはじめとした市民社会の台頭とともに事業数を増やしてきた環境 SB は、公益を重視する行政や私益を重視する企業が担えない、共益の仕組みをつくるセクターとして、もしくは「新しい公共」の担い手として今後の成長発展が期待されています。

2 - 3 . 環境 SB の課題

環境 SB の課題は、その特徴の裏返しにあるといってもいいでしょう。

2-3-1. マネジメントが難しい

環境 SB は、環境、社会、経済の3つの目的に取り組むという特徴から、マネジメントが難しいという課題があります。環境性や社会性をストイックに追求すればするほど、経済性が落ちていくのはこれまでの時代の流れでした。また、環境性と社会性の両立も、地域での開発にあたって「自然保護か雇用維持か」の議論があるように、容易なことではありません。

一方、エコプロダクツ、エシカル需要、マーケティング 3.0 等の現代キーワードが示すように、環境性や社会性を維持することで商品サービスの付加価値が加味し、これを選択購買する消費者層が増えていることは、環境 SB にとってプラスの要因です。しかし、それゆえに一層高度なマネジメント技術が要求されるでしょう。

【エコプロダクツ】…環境配慮型商品の総称。素材や設計、生産、使用後の廃棄など、各 過程での環境負荷を少なくした商品のことで、商品開発のトレンドになっている。

【エシカル需要】…「倫理的」「道徳上」という意味の形容詞をとって、環境や社会に配慮した需要。震災支援の「助け合い消費」や「エシカル投資」もその一つ。

【マーケティング 3.0】…P. コトラーが提唱した価値主導のマーケティング。世界をよりよい場所にしようと活動する消費者に、参加と協働を促す企業が信頼を得る時代。

2 - 3 - 2 . 事業規模が小さい

環境 SB は、その約8割がNPO法人です(経済産業省が2011年度に行った愛知県、新潟県でのSB調査より)。また、NPO法人の中でも環境保全を目的とした団体は、、収入規模、人件費比率(対総支出)ともに平均以下でした。愛知県が2010年度に行ったNPO調査では、全NPOの平均収入が1644万円であったのに対して、環境保全分野は716万円。全NPOの平均人件費比率が53.6%に対して、環境保全分野は42.2%でした。

このデータから見てもわかる通り、環境 SB は、事業規模が小さく、人材の雇用拡大や新たな商品開発などが困難な状況が見て取れます。また、環境 SB は、新エネルギー分野、廃棄物処理分野、公害防止分野など設備投資が欠かせない領域があるにも拘らず、事業規模が小さいために積極的な投資が困難な状況にある団体が多いと考えられます。

2 - 3 - 3 . 市場が多岐にまたがっている

環境 SB が属する市場は多岐にまたがっています。産業分類では、環境という分野はなく、市場も食品、エネルギー、家電、輸送車両、事務用品、観光、教育等に分散しており、マーケティングを行うにも、支援策を打つにしても共通の技術やデータベースが活用できない課題があります。

2 - 3 - 4 . 制度変更に影響を受けやすい

環境分野の事業は、1993年に発令された環境基本法をベースに環境政策や環境関連法規を追い風にして成長発展してきたところが大きく、今後も環境関連の制度変更によって事業の在り方が大きく変化することが予想されます。環境 SB を経営するにあたっては、未来予測が困難な状況があり、思い切った先行投資や開発がしにくい状況にあります。

2 - 4 . 環境 SB を支援する上での課題

環境 SB の課題は、すなわち支援上の課題でもあります。

2 - 4 - 1 . マネジメント支援

環境 SB を支援するとき、一般ビジネス界にみられるような目先の利益を先取りするような支援の在り方では不都合です。環境、社会、経済のバランスの取れた事業とするため、 長期的な視野でマネジメント支援する必要があります。また、環境 SB の事業目的は公益性が高いことから、一事業体の独占を煽るような競争戦略よりも、共棲原理の戦略で獲得した技術やノウハウは同業他団体と共有するマネジメントが求められます。

したがって、マネジメント支援する場合には、長期的視野、かつオープンソースのスタンスで経営計画を策定することが不可欠です。この経営計画を土台に、必要な経営資源をコーディネートする等の「持続可能な発展」を促す支援が望まれます。

2 - 4 - 2 . 資金と人的支援のコーディネート

環境 SB は、小規模な事業が多いという現状から、自立的な成長発展を促進する支援課題があります。そのためには、タイムリーな資金投入と丁寧な人的支援が欠かせません。

中間的な支援機関が軸となり、伴奏者的に環境 SB の経営状態を把握しつつ、NPO バンクや地域の金融機関からの投融資を必要な時に受けられるようにコーディネートする必要があります。

また、支払い能力のない自然環境や動植物等の第一顧客をカバーするため、価値を享受する第二顧客や価値を共有する第三顧客を紹介したり、理念に共感する協力者や理念を共有する専門家をコーディネートする人的支援が求められます。

なお、資金支援や人的支援に関わる詳細については、「環境 CB のための資金調達マニュアル」(環境省 2009年度)や「平成21年度コミュニティ・ファンドを活用した環境保全活動に関わる調査検討業務報告書」(環境省2009年度)が参考になるでしょう。

2-4-3.技術・ノウハウや地域資源のデータベース化

環境 SB の市場は多岐にまたがるという現状から、個別の事業所ごとに必要な環境技術、環境知識、業界の制度や知識を入手し、事業を組み立てていくといった手続きは、効率的とは言えません。そこで、支援機関が中心となり、多様な環境技術やマネジメントノウハウを集約してデータベース化しておくことは、将来の環境 SB 業界の底上げにつながります。さらに、環境 SB は、地域固有の経営資源を有効活用して事業化を図るといった特徴があるので、地域の支援機関として地域資源のデータベース化も欠かせません。

2-4-4. 多様な専門家の発掘・養成

環境 SB は、制度変更に影響を受けやすく、事業ごとに別個の環境技術や環境知識が求められることから、これに対応できるだけの多様な専門家のネットワークを持っていることは、環境 SB 支援に大きな助けとなります。

地域の大学や支援機関が連携して、環境分野の専門家を輩出し、多様な協力者を養成すると同時に、環境 SB 事業者そのものを養成する実践的教育プログラムの開発が望まれます。

2 - 4 - 5 . 支援機関の人件費負担

環境 SB の支援機関は、行政に頼るばかりでなく、個別の現場でタイムリーに活動できる 支援が求められることから民間ベースで運営する利点が多くあります。しかし、既存の NPO 中間支援組織において課題となっているように、事務局員の人件費を賄う必要性から助成 金収入や行政委託に依存する傾向にあり、本質的な支援から遠ざかる場合もあります。

専任の事務局員を置かず、ネットワーク的に人材を揃え、事業者の要請に応じてプロジェクトチームを組んでニーズに応える組織的な対応も考慮すべきでしょう。

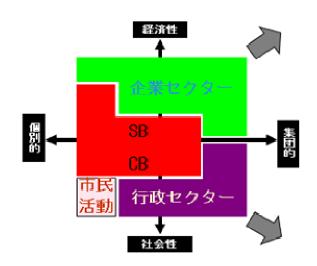
図表 2 - 5 環境 SB の特徴と課題 比較表

		環境SBの特徴と課題	镇 比較表	
		小規模の一般企業 (SB/CBの規模に近いため)	SB/CB全般	環境SB
	全般の 経営環境	製造業では、国内産業空洞化で権外シアトが迫られる建設業では、公共事業の削減で業務が減少しているサービス業では、人口減で市場が縮小傾向にあるサービス業では、人口減で市場が縮小傾向にある	新しい公共の祖い手として注目されらつある 行政の財政難で、自主財源確保が迫られている	同左
	業界状況	開業より廃業が上回っている	全国のNPO法人4万件超 愛知県のSBは、495件、新潟県のSBは、320件	再生可能エネルギーの評価が高まる 国として5020年までにCO・削減目標25%に設定
	市場状況	大企業集占化の傾向にある グローバルイ化により世界情勢に左右されやすい	30	市場は多岐にわたり、複数の市場にまたがる事業あり 埋もれた 地域管源の活用条地は大きい
	競合状況			約10兆円は超えるといわれる環境だびネスに属しており、環境ビジネスに関わる一般企業が競合となっていく
	事業規模			愛知県の環境NPOの平均収入716万円 愛知県の環境NPOの平均人件費比率42.2%
	成長スピード	競合優位に働くよう成長スピードが加速している	ゆっくりとした 発展段階を経ることでコミュニティとの関係をつくっている	再生可能エネルギーの需要や環境ビジネスの急放長で成 長スピードは速まる傾向に
特	ターゲット	便利、快適を求める消費者像が主な対象 コストダウン、効率化を求める事業所像が主な対象	生消弱者、困っている人がメインの対象	自然、動植物が受益者で、対価の支払い能力がない 里山や沿岸部を守る農林業業者を受益者とする場合も
	特別報	資本や技術の妻付け、従前の経験をもって起業する場合が ほとんど	社会的な使命をもとに起業するケースが多い	同左
	担い手	労働の対価(給料)があるから働く従業員 非雑統雇用の従業員が40%(外部人材の消用が進む)	事業者の理念や考え方に共感しているから働くスタッフ スタッフ構成は、理事(無給も多い)、有給職員、パート、ボラン ティアと多様	同左
	協力者	経済交換による協力関係が基本である	無償のボランティアが戦力となる。 マスコミに取材されやすく、広報的協力者となっている	同左 特に第2頭客、第3顧客となる協力者が求められる
	報資本	営利を目的として、株主や 従業員に利益の分配を行う 制度的に財産の相続が可能である	会費収入、寄付等の収入が見込めるが、十分でない 利益と財産の分配は不可能 低い人件費(企業の約50%)で何とかやりぐりしている	自主事業の収入が少なく、事業の継続性に不安あり
	社会性/地域性	雇用を通じての地域貢献を意識している 納税や法的遵守が社会的責任	地域の住民が受益者であり、担い手であるケースが多く、地域 性の強い事業となる	事業目的にために、地域資源の有効活用や地域自治の推 進は欠かせない
	環境性	環境対応に手が回らない コストダウンを目的とした省エネは浸透しっつある	LOHAS指向など環境を意識する層が担い手、ターゲットになる場合が多い	環境保全、環境負荷低減が事業目的になっている
	経営力	事業主がマネジメントと現場業務に携わるケースが多い	地域や行政からの信用が十分に行き届いていない 理念やミッションは潜在的に保有しているが、わかりやすく伝え る努力が不足するケースがある。	ボランティア感覚が強く、マネジメントを好まない傾向 環境・社会・経済の統合目的により、マネジメントが難しい
	阿業力	組織的な営業が困難である	メディアの活用に長けている一方、営業という概念が薄い	同左 マーケティング3.0で価値主導のマーケティングが鍵
	商品力	オリジナル商品の開発が後回したなる傾向にある	生活支援サービスの分野では、価格の設定に自信がなく、低価格に陥いる傾向にある。	エコプロダクツ、エシカル需要により付加価値が上昇傾向
計	生産力	省力化、標準化によるコストダウン、品質向上が課題	人的サービスが多く、安定的な品質維持が課題	埋もれた 地域資源の製品 化や 流通の仕組みづくりが課題 廃棄物処理、エネルギー分野等は設備投資が欠かせない
	人財力	教育研修など計画的な人材育成ができていない 定期的な人材採用が困難であり、スタッフの世代に偏り 人事制度、社会保障制度の整備が不十分である	同左	同左
	財務力	総じて 脆弱である 公的な 金融支援制度が整備されている	医療介護分野以外では、市中銀行の融資対象外 補助金、助成金に依存しており、収益性が不安定	他のSB/CBに比べてさらに財務力が脆弱な事業が多い
	情報力	情報発信が苦手である 説明責任、情報公開の意識が薄い	ソーシャルメディアの消用には軟悪である INFOでは、説明責任、情報公開は浸透している	同左

2 - 5 . ソーシャルキャピタル形成に向かう環境 SB 支援

図表 2-5 に見るよう行政セクターは、財政難の中で集団的 - 社会性を追求した公益的なサービスを提供する使命があります。市民セクターは、共同体が崩壊する中で個人的 - 社会性を追求した共益的なサービスの提供を目指しています。企業セクターは、激化する競争の中で集団的 - 経済性を追求したサービスを展開しています。その結果、SB や CB は、上記3つのベクトルによって引き裂かれ、取り残された集団的 - 個人的軸の中央部分、社会性 - 経済性軸の中央部分を担う事業領域で活躍することが期待されることとなっています。SB や CB の先進事例を見ると、関係性が希薄化している血縁や家族、そして地域コミュニティを正視して、社会秩序の維持と安定に欠かせないソーシャルキャピタルを補填、充実する事業を展開しています。同時に、将来の地域のために必要な投資としてビジネスの面から地域の課題解決にチャレンジしています。

以上のような社会構造の変容から、環境 SB を支援することは、地域のソーシャルキャピタルを形成することに直結し、その土壌から新たな地域のプレイヤーを生み出していくといった支援の循環につながるものと考えられます。地域に失われた共益のしくみや「新しい公共」を創造する自覚をもって継続的な支援活動に臨みたいものです。



図表 2-5 SB/CB セクターが担う領域

以上を踏まえ、第3章では「組織的な支援の方法」、第4~5章では、個別支援の方法として「ハンズオン支援のプロセス」「ハンズオン支援の実務」ついて解説します。

【ソーシャルキャピタルの定義いろいろ】

アメリカの政治学者ロバート・パットナムによれば、「ソーシャルキャピタル」とは「社会的 つながり(ネットワーク)とここから生まれる規範・信頼」であり、共通の目的に向けて効果的に協調行動へと導く社会組織の特徴とされています。

世界銀行は、ソーシャルキャピタルを「社会的なつながりの量・質を決定する制度、関係、 規範である。社会的つながりは経済の繁栄や経済発展の持続に不可欠である。ソーシャルキャピタルは単に社会を支えている制度ではなく、社会的つながりを強くするための糊の役割 を果たしているのである。」と定義しています。

OECD の指摘によれば、ソーシャルキャピタルは家族、学校、地域コミュニティ、企業、市民 社会などに蓄積され以下の可能性があるとしています。

健康増進を導く可能性がある。

教育面での成果を導く可能性がある。

犯罪発生率を低下させる可能性がある。

市場の効率化をもたらし、経済成長に寄与する可能性がある。

求職活動を円滑にする可能性がある。

3.組織的な支援の方法

複雑化・高度化する環境 SB の支援課題に対応するため、多様な機関が連携して支援効果を発揮することが重要です。そこで本章では、組織的に支援を行う方法として、中間支援組織の在り方とネットワークによる支援の在り方について紹介します。

3-1.中間支援組織の役割

3-1-1.協力団体と連携した継続的な支援体制づくり

中間支援組織には、事業者のニーズに応じた支援メニューを継続的に提供することが求められます。そのために事業者の現状を的確に分析し、不足する機能を埋め合わせるため専門家と引き合せたり、地域にある経営資源を補填するため様々な協力団体を紹介する役割があります。市民セクター、企業セクター、行政セクターに関わる団体と上手に連携して環境 SB を支援してくことが望まれます。

とくに、中山間地域や人口の少ない地域では、民間のみの支援では経営資源の循環が十分とはいえず、地域の行政、公的機関、学校、病院などとタッグを組むなど、地域ぐるみで環境 SB を支援することが求められます。

3-1-2.幅広い事業者ニーズに応じた支援体制づくり

中間支援組織は、幅広い事業者のニーズに応えるため、将来的に起業を考えている潜在 的な事業者の発掘から始まり、想い醸成期、共同学習期、社会実験期、事業発展期、成長・ 分化・安定期など成長発展段階に応じた事業ニーズに合わせて必要な個別支援プログラム を提供する役割があります。

また、集団支援メニューとして、人材育成を目的としたセミナー等の教育研修、多様な 方との交流を目的とした場の提供、地域の動きやビジネスノウハウに関わる情報を提供す る役割もあります。

3 - 1 - 3 . 地域資源のコーディネート

中間支援組織に関わる支援者必須のスキルは、コーディネート技術です。地域との関係性の中で事業者自らが問題を解決するためのコーディネートが求められます。崩壊しつつあるコミュニティの中で事業者を中心にしたつながりを再発見し、関係者をつなぎ合わせるコミュニティの再生を担う役割といってもいいでしょう。

コーディネート技術を発揮し、事業者に必要な経営資源を提案するためには、支援者が 多様なデータベースを保有していることが重要です。 地域の人脈データベース、 ファ ンド・助成金・投資家など金融データベース、 固有技術や企業情報などビジネス・デー タベース、 政策・法律など制度データベースなどがあります。

3 - 1 - 4 . 支援者の養成

事業者を外からしっかりサポートしていくために、支援人材を厚くしておくことは中間 支援組織として必要なことです。組織内に支援スキルを持った人材を養成するとともに、 外部の専門家をネットワークして個別の多様な支援ニーズに応えることも欠かせません。

全国の中間支援組織とつながり、ノウハウを交換したり、支援メニューを共同開発するなどの努力もソーシャルキャピタル形成につながる活動です。

3 - 2 . 支援機能と組織のタイプ

3 - 2 - 1 . 6 つの支援機能

地域や事業者にとって有効な支援機能として、次の 6分野が考えられます。 情報発信機能 窓口相談 機能 講座・セミナー機能 場づくり機能 ハン ズオン機能 実業機能 等です。

図表 3 - 1 6 つの支援機能

5ハンズオン

4場づくり

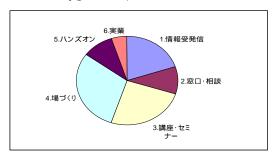
3講座・セミナー

3 - 2 - 2 . タイプ別の強化すべき支援機能

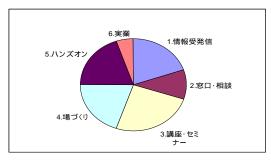
中間支援組織は、その構成人材や地域特性によって「場づくり型」「ネットワーク型」「情報バンク型」「実業併設型」の4つの類型が見られます。タイプによって下図のように強化すべき機能が違います。

図表 3-2 中間支援組織のタイプ

A:場づくり型



B: ネットワーク型



C:情報バンク型



D: 実業併設型



3-2-3.中間支援組織に欠かせない代表的な支援メニュー

中間支援組織が提供すべきメニューを類型化すると、事業の自立を支援する「ビジネス支援」があると同時に、事業者を取り巻くコミュニティづくりを支援する「コミュニティ支援」の役割があります。また、支援対象者を個として関わっていく支援手法「個別支援」と集団として関わっていく支援手法「集団支援」があります。ビジネス支援かコミュニティ支援かの支援目的によって、また、個別支援か集団支援かの支援対象によって、いくつかの支援メニューが考えられます。

3 - 2 - 4 . ネットワークによる支援

組織的な支援のもう一つの方法として、案件が発生する度にネットワークを形成して環境 SB を支援していく方法が考えられます。通常は、それぞれの分野で個別に活動を行っている者どうしが、案件の課題内容ごとにチームを編成してプロジェクト型で支援を行う方法です。

ネットワークによる支援は、定常組織ではないので既存の中間支援組織の悩みの種であった事務局を維持するための固定費を必要としないという運営上のメリットがあります。 また、十分なネットワークがあれば案件ごとに必要な人材が編成できるため、効果も得やすいといえます。

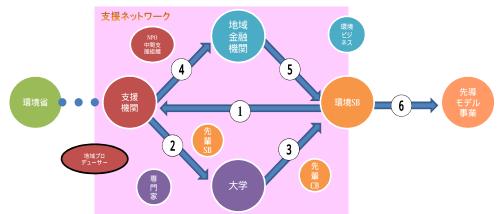
一方、定常的な窓口機能を持たないため、幅広い支援や継続的な支援には向かい支援体制といえるでしょう。また、プロジェクトチームを機能させるため、プロデューサーやコーディネーターといったキーマンが欠かせず、その力量によって成果に違いが発生するなどの課題が想定できます。

3-2-5.協働による地域支援体制づくり

環境 SB を支援する場合、事業者数は少なく、かつ小規模な事業所が多いことから環境 SB を専門対象とする中間支援組織は成り立ちにくい。したがって、既存にある NPO 中間 支援組織や各地にある環境パートナシップオフィスを窓口にしながらも、専門技術やノウハウを持った個人・団体がネットワークを形成して、地域の支援体制を築くことが現実的 な方法と考えられます。すなわち、環境 SB を効果的に支援するために、中間支援組織とネットワークの協働による地域支援体制を構築することが大切です。

次項は、中間支援組織とネットワークの協働を想定した場合の代表的な支援メニューと して「窓口相談」事業の運営について解説します。

図表 3-3 環境 SB を取り巻く地域支援体制



協働	役割	支援ツール(案)	(支援を行うための)前提条件
環境SB 支援機関	相談窓口情報収集	資源データベース、 環境SBアワード、 経営塾運営	環境SBとの繋がりを持っている。支援ネットワークを持っている。
支援機関 大学	マッチング (環境SB 技術者)	場づくり支援 交流イベント開催	環境SBが必要とする技術を把握し、その技術を持つ研究機関と繋がりを持っている。
大学 環境SB	技術支援	学生インターン 適正技術の共同開発	環境SB側に技術支援を受け入れる体制があり、また、大学側に供給可能な適正技術や人材がいる。
支援機関 金融機関	マッチング (環境SB 金融)	場づくり支援 交流イベント開催	事業性を確保した事業を行う環境SBを把握し、環境SBに投融資を行う意思のある 金融機関と繋がりを持っている。
金融機関 環境SB	実業支援	投資、融資	環境SBが行う事業が、投融資基準を超えている。
環境SB 先導モデル	先導モデル化	事業計画づくり	環境SBが事業的に自立し、環境保全活動と地域参加の成果を出している。

3-3.相談窓口事業の運営

3 - 3 - 1 . 外の目が役立つ相談サービス

人はちょっとしたことでつまずき、前へ進めなくなる。一人で考えていても堂々めぐりして何ともならない。そんなとき、外の目、専門家の視点が加わると、問題の所在が見えてきて、簡単に解決に向かうことがあります。常に、新たなリスクが押し寄せ、それでも前に進んでいかなければいけない立場にある事業の経営者にとっては、ちょっとしたつまずきが命取りとなることも少なくないため、外部に相談できる相手がいることの意味はなおさら大きいのです。

環境 SB に対する相談サービスの守備範囲は広い。ビジネスの課題に加えて、コミュニティの課題を捉えて相談に乗り、解決を促進する必要があります。

3-3-2.初期設定をする窓口相談の役割

支援機関として個別相談に応じる場合、専門家による相談サービスを提供する前に、窓口相談のプロセスを入れると良いでしょう。窓口相談では、相談の目的や背景を聞き出し、専門家による本格的な相談サービスに入るか、否かの判断をします。また、相談サービスの流れを説明して、クライアントと契約する役割もあります。医療サービスの総合初診のように、問診でクライアントの主訴を引き出し、どんな専門家に相談に乗ってもらうのが相応しいかを判断することが、窓口相談のもっとも重要な役割です。この初期設定は、相談案件解決の要所ですので十分な留意が必要です。

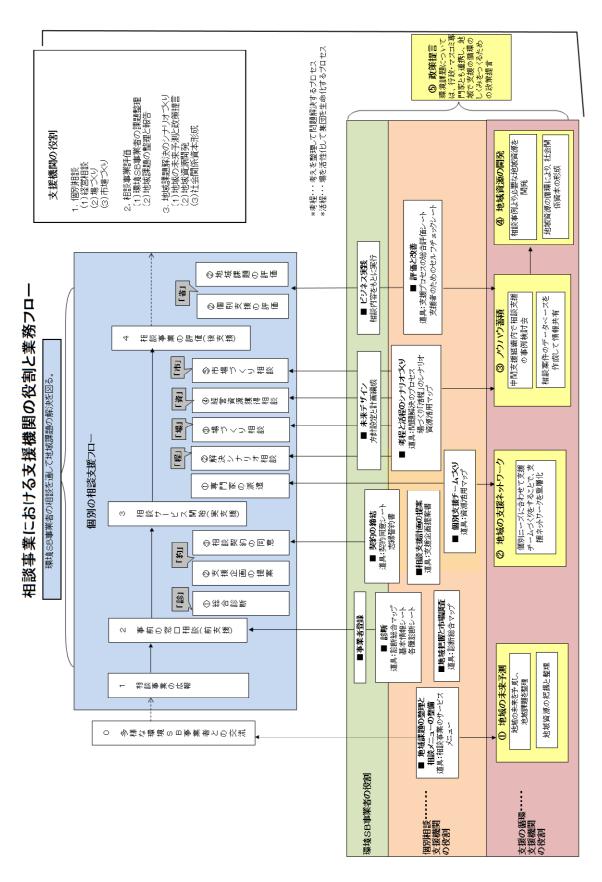
相談修了時には、この間の相談サービスを支援機関として総括しておくことを忘れてはいけません。クライアントからのアンケート、専門家による自己評価、環境 SB の支援者としてアセスメントをきちんと残し、次の相談案件や地域の課題解決に生かすようにしましょう。

3-3-3.相談事業における支援の循環

支援機関における相談サービスの役割は、個別相談だけに留まりません。地域で同様に困っている環境 SB 事業者を想定して、相談プロセスを地域の資源としてデータベース化しておくことで支援成果を循環させたいものです。

地域の多様な相談に応じるためには、専門家をはじめ支援ネットワークを形成しておくなど日ごろから地域資源を棚卸しておくと同時に、地域の未来を予測して相談体制を整え、重層的な問題解決力を備えておくが望まれます。相談事例をもとに地域の課題や事業の課題を整理し、政策提言を行い、必要な地域資源を開発するなど、ソーシャルキャピタル形成の核となることが支援機関に求められています。

図表3-4 相談事業における支援機関の役割と業務フロー



3 - 4 . 相談窓口の体制づくり

図表 3 - 5 相談体制づくり

	THE STATE OF THE S
	準備の内容
窓口体制	 ・はじめにクライアントと接触する入口が窓口です。初診は大切です。ここで診断ミスをしてしまえば、解決できるものも間違って方向にいかかねません。支援機関であれば、経験豊富なスタッフが窓口で対応する体制が望まれます。 ・面接による相談の他に、電話相談、インターネット相談などもあるので、これに応じられる窓口体制を考慮しておくと良いでしょう。
専門家体制	 ・クライアントの多様な個別ニーズに対応するために、窓口だけですべての相談に乗れるものではありません。地域で活躍している専門家と連携して相談体制をつくりましょう。 ・専門家として、経営、税務会計、人事労務、法務、デザイン、マーケティングなどの分野に長けた人材と提携しておきたいものです。加えて、各分野の技術者や学者、マスコミ関係者、行政マンなどとも連携体制を取っておくと支援体制として有効でしょう。
事務局体制	 ・事務局は、相談受付、専門家コーディネート、相談データベースづくり、庶務全般をする役割があります。 ・事務局は一人からでも相談サービスは開始できます。また、勤務シフトさえしっかりしていれば、専任スタッフでなくても可能ですが、クライアントの都合で休日、営業時間内に関係なく、365 日 24 時間、相談ニーズは発生しているので、できるだけ幅広く対応できる体制づくりが望まれます。

図表 3-6 相談メニュー

	主な相談メニューの内容
経営相談	経営管理、経営計画、人事組織、営業、商品開発、マーケティング、生産、 流通、店舗、各種助成金申請、
会計相談	予算管理、資金繰り、財務管理、決算書、帳簿、仕訳、借入、経費削減
法律相談	法人設立、環境関連法、労働関連法、製造物責任、損害賠償、商法、民法
税務相談	法人税、所得税、寄付控除、相続税、贈与税
知財相談	特許申請、ビジネスモデル特許、商標登録、著作権、サービスマーク
技術相談	生産技術、設計、デザイン、環境技術
身上相談	人生設計、職業設計
専門家派遣	研究者、技術士、公認会計士、税理士、弁護士、弁理士、社会保険労務士、 経営コンサルタント、デザイナー、
地域資源	キーマン、提携先、協力業者、不用品、空き店舗、土地柄、地域の公的機関

図表 3 - 7 相談資源

	主な準備資源の内容
技術資源	商品開発技術、知財管理技術、設計デザイン技術、マーケティング技術
情報資源	経営ノウハウ、地域資源情報、助成金情報、政策情報、業界情報
ひと資源	各種専門家、ボランティア、自治組織、有志、地域のキーマン
かね資源	自己資金、株式(投資家)、私募債、金融機関、助成金、補助金、寄付金
もの資源	空き店舗、公共会議室、不用品資源、

[・]以上の資源を活用するためにも「ひと資源」のネットワークが最も大切です。

図表3-8 相談価格の設定

	価格設定の内容
	・相談料金の設定は、時間単価で計算するケースが一般的です。
	・料金は、相談スタッフの人件費から算出する場合、1 時間当たり 3,000 円
時間単価	~ 10,000 円が標準的となるでしょう。
	・無料相談のコースを設定する場合は、期間や回数を限定して行うと良い。
	・専門家を派遣する場合は、専門家の謝金を考慮して価格を設定します。
	・相談サービスからの延長で、実務的な支援を行うケースも考えられますの
実務支援料	で、別料金を設定しておくと良いでしょう。価格は、実務支援の内容によ
~3/J ~ J ~ 1	り相場も異なりますが、関与する人材の人件費 + 事務管理費(組織運営上
	の管理費)を根拠に時間単価を設定することが目安となります。
成功報酬	・相談支援の成果として、クライアントの事業から出た利益に基づいて成功
	報酬を設定することも可能ですが、環境 SB の場合の成功基準は、事業利
	益では測りきれないため、支援の本質から逸脱してしまいます。
	・会員制度を設けて相談サービスを行うことも一案です。この場合、月額料
	金の設定になるでしょう。詳細は、会員規約をつくり時間制限、回数制限
会費	を加えたり、多様な料金コースを設定することが可能です。
	・NPO 法人の中間支援組織場合、クライアントが NPO 会員になることで
	相談サービスを行う設定も考えられます。
	・専門家謝金は、価格設定が難しいところです。多くは専門家の属する業界
	での相場がありますので、それを前提に価格交渉をすることになります。
専門家謝金	・公的機関の助成金や補助金を活用して専門家を派遣するケースも多くあり
	ます。この場合、クライアントの費用負担は無償で、専門家には時間単価
	5,000 円~20,000 円程度の謝金が一般的となるでしょう。

3 - 5 . 相談サービスの開始

図表 3 - 9 相談サービスの広報

	広報の内容
	・クライアントとの出会いは、交流会、セミナーなど自主企画で名簿
	を集める方法と、他団体のイベントに参加して名刺交換による名簿
顧客名簿の収集	収集が考えられます。
	・収集した名簿は、必要に応じて案内できるようにデータベース化し
	ておくことが必要です。
	・ホームページを使って、相談サービスの案内をします。その場合、
	相談事例やQ&Aコーナーを設けるなどして、初めて接触する方で
インターネット	も安心して問い合わせできる雰囲気作りが大切です。
活用	・他団体のホームページで、相談コーナーを引き受けることも一案で
	す。とくに地元の NPO を支援する公的機関と連携できると、地域
	内から広くクライアントと出会える機会が得られます。
	・新聞記事やホームページ記事に相談サービスが掲載されるように、
	イベントによる話題づくり、マスコミ関係者との人脈づくりなど工
	夫しましょう。
パブリシティー	・自団体のパブリシティー掲載のために、記事掲載依頼文をマスコミ
	にFAXや電子メールで配信しておくことも効果があります。記者
	の立場に立って、主旨、サービス内容、読者への効果をA4サイズ
	1 枚にまとめます。
	・案内パンフレットには、具体的に問合せが来るように工夫しましょ
案内パンフレット	う。どんな種類の相談に応じられるのか、相談担当者、相談場所、
	相談可能な時間/曜日、問合せなどを明記しておきます。
	・地域の関心層が集まる場面を捉えて、無料相談コーナーを設けるな
	どを提案しましょう。
相談会の企画	・自主企画、他団体企画との提携、公的機関への協力など各種交流会、
	セミナーなどで相談会を設けてクライアントと出会う場面をつくり
	ましょう。

図表 3-10 相談サービスの受付

	受付の内容
平什十十	・電話、インターネット、FAX、来訪の等の受付ルートが考えられます。
受付方法 	・受付時にあわてないよう既成の受付表を用意しておきましょう。
	・支援者が待機して常にその場で相談に応じる体制で臨むケースと、予約
 予約制	制をとり相談に応じるケースが考えられます。
<u>7</u> 7糸ソ中リ 	・専門家の相談が必要な場合は、予約制をとるか、曜日指定/日時指定で
	案内をしておき専門家が待機する方法が一般的です。
	・クライアントは、複数の専門分野にわたる問題を抱えているのが常です。
	1 回の来訪で相談ニーズを満たせるようにワンストップサービスの体制
	を整えておくに越したことはありません。
ワンストップ	・支援者や専門家が一度に参集するのは困難な場合が多いので、スカイプ
サービス	などインターネットを活用した双方方向通信システムを活用するなどの
	工夫をしましょう。
	・支援者どうしの連係プレーでワンストップサービスを提供するために、
	支援者ネットワークを形成し、相互支援の体制を整えておきましょう。

図表 3-11 相談サービスの流れ

	相談サービスの内容
業務フロー	・相談サービスの業務フローにつては、前掲 図表 3 - 4「相談事業にお
未分ノロー	ける支援機関の役割と業務フロー」を参照してください。
	・「志縁 循環 7 つ道具」(NPO 法人起業支援ネット刊) が支援ツール
支援ツール	として開発されています。相談場面に応じて多種多様なシートが用意さ
	れています。
	・相談サービスを提供するにあたり、支援機関には、「個別相談」「相談事
	業評価」「地域課題解決のシナリオづくり」の 3 つの役割・機能がある
	ことを理解してサービスを提供しましょう。
役割・機能	・「相談事業評価」は、事業者の経営課題を整理すると共に、地域課題を
	発見し、相談事業そのものを評価する役割です。
	・「地域課題解決のシナリオづくり」は、相談事業を通して地域資源の開
	発、ソーシャルキャピタルの形成、政策提言につなげる役割です。

3 - 6 . 相談事業の展開

図表 3-12 相談事業「ビジネス支援」

	個別フォローの内容
	・相談後の個別フォローとして、現場でのコンサルティングや実務的
	支援を施すハンズオン支援のメニューを用意しておきましょう。
	・相談サービスから派生する実務支援には、前述の支援機能に関わる
	多様な内容が考えられますので、自団体の得意分野を構築すること
ハンズオン支援	から事業展開を検討しておくと良いでしょう。
	・クライアントからのハンズオン支援のニーズがあれば、このサービ
	スが支援者の収入源となることが想定できます。
	・ハンズオン支援として、経営計画策定支援をはじめ、会計支援、I
	T支援、マーケティング支援、事務支援など多様にあります。
	・クライアントの相談内容に関わる問題が、地域全体の課題として認
協働事業	識された場合、支援機関としてクライアントと協働して問題解決に
	当たり、協働事業化する展開も想定できます。
	・起業志望者からの相談のケースにおいては、具体的な支援として起
/>·+ - ^	業までの準備段階から事業が軌道に乗るまで、インキュベートオフ
インキュベート	ィスの提供、事業協力者とのマッチング、メンターの紹介などイン
	キュベート(孵卵、幼年期ケア)サービスへの展開があります。

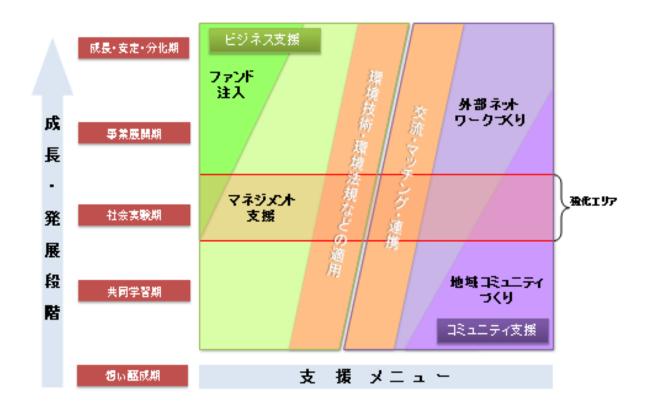
図表3-13 相談事業「コミュニティ支援」

	支援を循環させるための役割					
地域の未来予測	・地域にどんな課題が存在し、地域の未来はどうなるのか、地域の未					
	来予測をして、地域課題解決のためのデザインやシナリオをつくる					
	役割があります。					
ネットワーク形成	・事業者の経営課題解決と地域の課題解決のために役立つネットワー					
	ク (特に支援者ネット) を形成していく役割があります。					
	・市民セクター、企業セクター、行政セクターに関わる団体と上手に					
	協働して環境 SB を支援してくことが望まれます。					
	・事業者の経営課題解決と地域の課題解決のために有効なノウハウを					
ノウハウ蓄積	蓄積していく役割があります。					
	・相談案件を整理して 地域の人脈データベース、 ファンド・助成					

	金・エンジェルなど金融データベース、 固有技術や企業情報など				
	ビジネス・データベース、 政策・法律など制度データベースなど				
	を蓄積しておきましょう。				
地域資源の開発	・相談事例より、必要な地域資源を分析し、地域資源開発に役立てる				
	役割があります。				
	・崩壊しつつあるコミュニティの中でつながりを発見し、関係性を再				
	構築することも地域資源の開発につながります。				
	・地域資源を地域内で相互に活用し、循環させていく仕掛けづくりを				
	担うことにより、ソーシャルキャピタルを形成しましょう。				
心华担 学	・地域課題について、専門家、行政、マスコミと連携し、地域で支援				
政策提言 	の仕組みをつくるため政策提言を行う役割があります。				

図表 3-14 環境 SB の支援メニュー

環境SBの支援メニュー



3 - 7 . 発展段階別の相談支援

発展段階別の相談内容

- ・環境 SB の成長は、スローな場合が多くその発展段階ごとに突き当たる壁が変化してくる ものなので、クライアントの成長過程を十分に把握した上で相談支援に当たる必要があ ります。
- ・下記には、環境 SB 事業者が各発展段階を経て成長していく上で重要となるポイントを整理しましたので、活用してください。

図表 3-15 環境 SB 事業者の発展段階別キーファクター

	想い醸成期	共同学習期	社会実験期	事業展開期	成長・安定・分化期			
	(種)	(土壌)	(枝葉)	(開花)	(結実)			
重要ファクター	理念を形成する (志) 地域の問題、ニー ズを把握する(知) 仲間と出会う(友)	共同学習の場をつ くる 顧客を巻き込み一 緒に勉強する 地域ネットワークを つくる	小さく始める 他のセクター(行政・マスコミ)とコラボレーションする 試行錯誤を繰り返 し、ノウハウを小さく 積み上げる	経営資源を広く地域 から集める 総合的なマネジメン ト力を発揮する 人材を育てる	"量"的成長から"質" 的成長に転換する 地域内で利益を分か ち合う "現代版のれん分 け"で遺伝子を引き 継ぐ			
起業家の資質	身近な問題の発見 能力 自分を知る力(セ ルフインタビュー 力)	「場」 づくりの技術 インタビュー技術	発信力(遠心力) 構想力(シナリオ形 成力)	キャスティングカ 求心力(影響力、動 員力)				
経営資源の確保	自己資金の貯蓄 (最低1年分の生活 費) 触媒的同志・相談 者と出会う	「場」づくりの運営 資金 事業パートナーを 見つける	専任スタッフ 拠点(事務所) オリジナルサービス・ 商品 回転資金	事業資金 低収入でも理念で働 ける人材				
地域資源の活用	特になし	ビジネス先達者 事業分野に関わる 専門家 地域の学習スペー ス、サロン	行政、マスコミ 中間支援組織、地域 の NPO、企業	有償ボランティア エンジェル アライアンス(行政、 企業)				
ネットワーク	地域を知る 地域の人と出会う、 ふれあう	一緒に勉強する 困り事を聞く キーマンを見つけ る	ボランティアを確保 する パートナー、アドバイ ザーである顧客(会 員)	広く情報交流を行う 協働できる関係を築 く				

図表3-16 支援者の発展段階別キーファクター

	想い醸成期(種)	学習期 (土壌)	社会実験期(枝葉)	事業展開期(開花)
重要ファクター	地域にある困り事を共 有する場をつくる 待つ	地域別テーマ別の共同 学習の場をつくる ワークショップ手法を提 供する	後方支援をする 他のセクターを紹介す る 外部評価をフィードバッ クする	地域資源をフィードバックする 組織マネジメントをサポートする
支援者	聞く	つなぐ	支える	専門的アドバイス
ツールメニューと	コーチング 理念設定技術	カウンセリング ワークショップ技術 コーディネート技術	マーケティング 事業アセスメント	コンサルティング
の活用源	人材の紹介	ネットワークの構築支援	実験パートナーの紹介	事業推進資源の紹介
視評点のの	本気度	ネットワーク形成度	地域へのインパクト 自立発展性	地域利益、地域内循環度 事業収益性 ネットワーク資産

発展段階別のよくある質問例

・参考までに発展段階ごとに、よくある質問例を掲載しておきます。

【想い醸成期の質問例】

- ▶ 起業したいと思っていますが、私にできるでしょうか?
- ▶ 先進的事業者はどのように経営をしているのでしょうか?
- ▶ 理念が大切であると聞きますが、どうやってつくったら良いのでしょうか?
- ▶ 事業の協力者をどのように募ったら良いのでしょうか?
- ▶ 経営能力を身につけたいのですが、どうしたら良いでしょうか?
- ▶ 事業を立ち上げるのに自己資金はどのぐらい必要でしょうか?
- ▶ 環境保全分野の地域課題を解決するのに、どんな事業から始めたらいいでしょうか?

【共同学習期の質問例】

- ▶ 事業の立ち上げを考えていますが、事業化は可能でしょうか?
- ▶ 法人を設立したいと考えていますが、各種法人のメリット・デメリットは何でしょうか?
- ▶ 経営計画を立てたいけれど、どのように進めたら良いのでしょうか?
- ▶ 企画力を養いたいのですが、いい方法はありますか?
- ▶ 事業のコンセプトをつくりたいのですが、いい方法はありますか?
- ▶ 専門家、研究者、先達者のネットワークを紹介してくれませんか?
- ▶ 事業をはじめる際に人を採用したいと考えています。良い助成制度がありますか?
- 行政の施策や助成制度を活用したいのでが、どんなものがあるのでしょうか?
- ▶ 事業に協力してくれそうな地域資源を知りたいのですが、どんな方法が考えられますか?

【社会実験期の質問例】

- ▶ 事業分野のマーケットボリュームはどのくらいあり、今後の成長性はどうでしょうか?
- ▶ 開発品のマーケット調査をしたいのですが、どんな方法が効果的でしょうか?
- ▶ 新商材の販路を探しています。どんな事業者と組んだら良いでしょうか?
- 今までにない技術、商品、手法を開発中ですが、費用を手当てする方法はありませんか?
- 高齢者や障害者を雇用した時に、良い助成金があると聞きましたが、どんなものですか?
- ▶ 契約書を交わしたいのですが、良いサンプルはありますか?
- 経営戦略を立ててみたのですが、考え方は間違っていませんか?
- ▶ マスコミとうまく協働する方法はありますか?
- ▶ 行政と上手に付き合うコツはあるのでしょうか?
- ▶ 利用者の価値観を刺激しないと事業成長は見込めないのですが、いい方法はありますか?

【事業展開期の質問例】

- ▶ 人材育成の効果的な方法はありますか?
- ▶ 業務効率化のためにマニュアルを作りたいのですが、何か良い手掛かりはないでしょうか?
- ▶ 人材の採用を考えていますが、どうしたら自社に合う人材が採用できるでしょうか?
- ▶ 教育研修を考えていますが、自社に合ったプログラムはどのように作れば良いでしょうか?
- ▶ 新規取引先の信用度をチェックしたいのですが、どんな点に注意したら良いでしょうか?
- ▶ 経費節減策としてどんなことが考えられますか?
- ▶ 自社に合った情報システムを効果的に安く導入したいのですが、良い方法はありますか?
- ▶ ボーナスをどのように査定したら従業員への納得性が高まるでしょうか?
- ▶ 経営管理データとして経営者が把握しておくべき指標にはどんなものがありますか?
- ▶ 事業関係者との合意がうまくとれません、何かいい方法はありますか?

【成長・安定・分化期の質問例】

- 新拠点を他地域に設置したいけれど、うまく行くでしょうか?
- ▶ 協力者が思うように動いてくれません。積極的に関わってもらう良い方法はありますか?
- ▶ 業務全体の流れや部門間の調整がうまく行かないのですが、手直しする方法はありますか?
- ▶ 賃金制度を整備したいのですがどうしたらよいでしょうか?
- ▶ 昇進昇格の基準はどのように設けたら良いでしょうか?
- ▶ 地域課題を解決するために、後進の同志を支援したいのですが、いい方法はありますか?

3-8.相談の視座「7つのビジネスモデル」

相談サービスを実施するにあたって役立つ視座を整理してみましょう。100 事例を超える 先進的な SB や CB 事例から見えてきた成長発展を導く視座です。

競争ではなく、共棲という基本原理を軸とした SB や CB のビジネスモデルは、一般のビジネスと一線を画し、以下のような 7 つのビジネスモデルを持った事業展開にその特徴が見出されます。このビジネスモデルにより地域資源循環の核となり、ソーシャルキャピタル形成の一翼を担う事業へと発展していくのです。



図表 3-17 SB/CB(樹木)におけるビジネスモデルのイメージ図

モデル 1 サービスを総合化する 実

SB や CB は、ある特定の分野から事業をスタートさせたとしてもターゲット層の生活全般にわたるニーズに応えるうちに、事業を複合化・総合化して事業拡大を図っています。

モデル2 外部人材を活用する 枝

労働条件に制約があり教育投資も必要な内部人材でなく、ある程度スキルを持った外部人材をネットワーク化することで、顧客のニーズに対して柔軟に対応する仕組みを保有する努力が見られます。本部がコーディネート機能を発揮すると、外部人材の活用が充実度を増します。

モデル3 ネットワークの形成で顧客や経営資源を確保する 葉



小資本かつ小市場の中で事業を展開するために、既存客を核にして周辺層をネットワーキング していくことで、巧みに顧客層の拡大と協力者層の拡大を図っています。

|モデル4| 担い手と受益者が一緒になって事業を推進する



ビジネス一般に見られる生産者と消費者の区別が薄く、同じコミュニティの一員という立場で サービス提供者が利用者のニーズを捉えたサービスを開発しています。また、優良顧客であった 住民がサービスの担い手側として働くケースが多く見られます。

|モデル5| 地域から資本を調達する

株式の市民出資という形で、事業主旨に賛同した協力者をはじめ、サービスの利用者や間接的 な受益者となるコミュニティの一員から資本を調達することで、広範囲に経営参加意識をもたせ た運営を可能としています。

モデル6 まちづくりとの連動で事業基盤を構築する

ターゲット層を複合化していくうち、コミュニティ再生の必要性に気づき、まちづくり活動を 連動させています。まちづくりでの収入は困難ですが、行政との協働で資金を賄い、ミッション を果たすための事業基盤を構築しています。

モデル7 市民の学習の場を設定し地域に浸透する

新たなサービスを事業化するために、受益者(市民)がそのサービスの価値を認めなけれ ば需要は喚起できません。市民に教育の場を提供することで、価値観の変容を促し、事業の 存在を地域に浸透させています。

4.ハンズオン支援のプロセス ~事業者との関係づくり~

ハンズオン支援を実際に始める前に知っておいて役立つのは、環境 SB 事業者との関係づくりの方法です。どんなにいい支援ノウハウを持っていても、どんなに支援スキルが高くても、クライアントである事業者をはじめスタッフとの信頼関係が築かれていないと、効果的な支援はできないのです。この章では、事業者と支援者が協働していくプロセスについて解説します。

4-1. 出会い

事業者との出会い方には、以下のようなパターンがあります。それぞれの特徴と留意点 について述べましょう。

4-1-1. 口コミによる出会い

今では拡大しつつある SB に関わるコミュニティやネットワークの中で、評判を聞いて事業者が支援者と出会うケースがあります。この出会い方は、ある程度の信頼関係が背景として存在し、最もスムーズに協働のプロセスが組める出会い方です。

支援の成果を出すために重要なことは、馴れ合いや都合のいいボランティア支援に陥る ことのないよう、お互いに目標成果について合意し、契約に臨むことです。

4 - 1 - 2 . メディアを通しての出会い

インターネットや広報物等のメディアを通して事業者と支援者が出会うケースがあります。このパーターンは、お互いの背景を知らない場合がほとんどで、新規の出会いの中で、 ゼロから信頼関係を築いていく必要があります。

とくに注意すべきは、初期の出会い方でしょう。まずは、お互いの価値観、流儀について理解し合う交流のプロセスを用意することが、ことのほか重要です。実務的な支援に入る前に簡単な出会いのワークショップを行ったり、飲食を共にする機会をつくりましょう。

4 - 1 - 3 . 公的機関を通しての出会い

行政や公的な相談窓口を通して出会うケースがあります。公的な機関の信用を背景とした出会いなので、信頼関係は作りやすいように考えられがちですが、以外に落とし穴が多くあるパターンです。その理由は次の通りです。

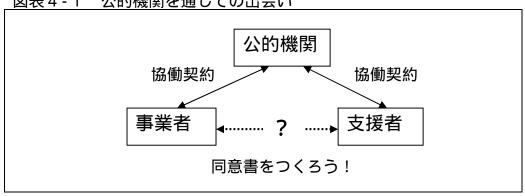
補助金等で費用が賄われ、事業者の懐を痛めず支援者を活用できる前提がある。

事業者と支援者が直接契約を交わさないケースがほとんどである。

お互いに選択し合った相手でないという前提がある。

以上の前提を払しょくするため、事業者と支援者の間で正式な契約とは言わないまでも、 事業者のニーズと支援者の提案を明示した同意書を作成しておきたいものです。「協働の協 定」が大切ですが、行政と民間団体の関係においても 2011 年に環境保全活動・環境教育推 進法が改定され、対等な関係で協働が進むように法律で規定されました。

図表 4-1 公的機関を通しての出会い

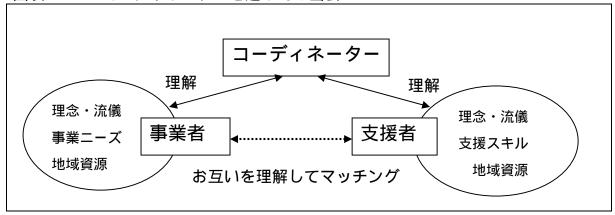


4 - 1 - 4 . コーディネーターを通しての出会い

コーディネートを専門とする支援機関や人を通して出会うケースもあります。いわゆる 仲人が存在する出会いです。このパターンは、お互いの背景を理解した専門家が、複数の 選択肢から経験的に両者をマッチングさせるもので、うまく関係が築ける確率が高い方法 といえるでしょう。

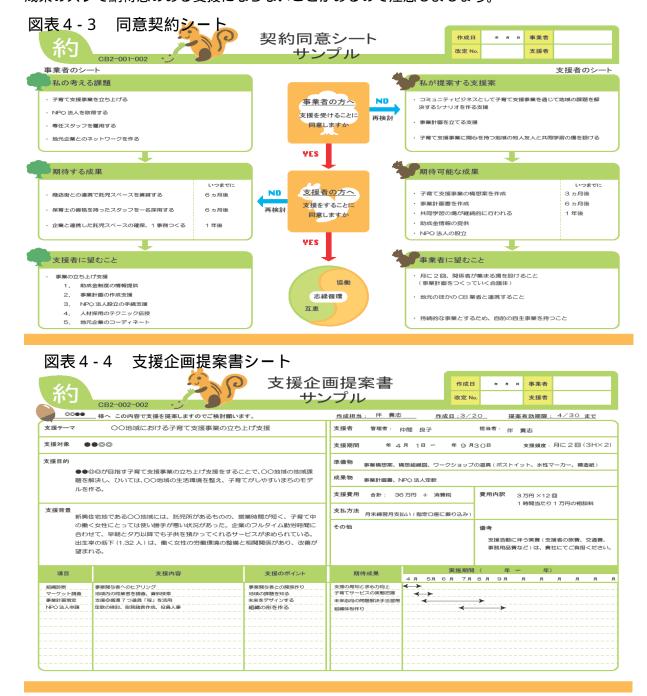
何かお互いに問題が発生したときでも、それぞれがコーディネーターに相談することで 解決への道が開かれる可能性があります。ただし、このマッチングは、コーディネーター の力量に左右されるので、支援機関としては良質なコーディネーターを確保すると同時に、 そのスキルアップのためのプログラムを用意しておくことが望まれます。

図表4-2 コーディネーターを通しての出会い



4-2.契約

二者が事業上で連携するとき、はじめに契約を締結するのが一般的なビジネス常識です。 環境 SB 事業者に対して、支援者が支援活動を行うときも契約の行為を入れるべきです。支 援機関が間に入り、お互いに直接契約をする必要がない場合でも、何らかの方法で約束を 形にする行為は重要で、この手続きを踏まなかったばかりに、後で両者がもめたり、期待 成果のズレで納得感のある支援にならないことがあるので注意しましょう。



4 - 3 . 診断

ハンズオン支援の第一歩は、経営診断です。医療行為でいえば初診にあたる部分です。 この判断を誤ると支援効果が出ないどころか、事業の持続的な発展を損なう支援になることも考えられるので、慎重に進めるべきプロセスです。

医者 - 患者モデルの関係性の場合、診断するのは専門性を身に付けた医者が一方的に行うものです。しかし、事業者 支援者が対等な関係で協働を進めるとするならば、事業者も診断に加わり、支援者と一緒に実態を確認していく方が、良い関係が築けるはずです。お互いに合意を取りながら支援ニーズを確認していくプロセスを踏むことで信頼関係を得ることができるでしょう。さあ、以下の診断シートもとに協働で診断を進めましょう。

図表 4 - 5	ビジョン診断チェック	リスト 🦱						
	44	作品目	•	Я	•	50F		
百乡	ビジョン診断	CONTRACTOR OF THE PROPERTY OF	QCqAb.				xwe	
	CB1 - 011 - 001							

目指すべきもの(理念)_____

チェックポイント 未来とのつながり	はい	いいえ	要確認
理想や希望や願望ではなく、将来的に実現可能性のある理念ですか			
大きな経営判断をする際、理念が判断基準となっていますか			
ゆるぎない理念となっていますか			
地域とのつながり			
理念が、地域が抱えている課題や困り事の解決につながっていますか			
理念に、「こんな地域にしたい」、「こんな社会にしたい」という"想い"がこめら れていますか			
地域の人々の共感を得ることができる理念ですか			
理念の実現が地域の人々とのつながりの強化につながっていますか			
協力者(支援者、協力業者、ボランティアスタッフ、等)と、理念の共感はでき ていますか			
受益者とのつながり			
理念が受益者の幸福につながっていますか			
受益者と理念の共感はできていますか			
理念の実現が受益者とのつながりの強化につながっていますか			
職員とのつながり			
理念が全職員に共有されていますか			
理念が全職員に共感されていますか			
理念の説明ができる中心スタッフはいますか			
全ての職員が理念の説明をできますか			
事業者とのつながり	1	1	1
事業者に、誰よりも理念実現をやり抜こうとする強い意志がありますか			
職員に理念を伝える努力をしていますか			

図表4-6 マーケット認識診断チェックリスト



マーケット認識診断 CB1- 013-001



(FaRE	*	a	В	48 2	
ACTEAN.				支持者	

チェックポイント	はい	いいえ	要確認
(1)地域・市場の把握状況		1	
地域の歴史、伝統、宝物、特徴、などを把握していますか			
地域が今抱える"困り事"を把握していますか			
地域の人々との交流する機会はありますか			
地域の中で起きている、未来につながる好ましい動きを把握してい ますか			
同じ地域の同業他社について把握していますか			
地域を知るためにインタビューやフィールドワークを行っていますか			
潜在顧客の市場規模を把握していますか			
(2)地域のニーズと商品やサービスの整合性			
地域のニーズや困り事の解決となる商品やサービスとなっています か			
理念実現のための商品やサービスとなっていますか			
採算の取れる商品やサービスとなっていますか			
オリジナルのサービスや商品は地域に定着していますか			
商品やサービスについての顧客からのフィードバックの仕組みがあ りますか			
(3)顧客状況			
顧客のターゲットは明確ですか			
ターゲット顧客の特性(性質・嗜好・行動パターン)は把握していますか			
地域の問題を一緒に考えてくれる顧客はいますか			
商品やサービスを安定的に利用してくれる顧客はいますか			
(4)商品やサービスの提供方法		•	
流通経路や流通状況を把握していますか(仕入先、卸先、等)			
商品やサービスを提供する"場"は確立していますか			
顧客の特性を考えた"場"を作っていますか			
流通コストを把握していますか			

	【マーケット認識診断における課題】	【対策】	
Ţ			
1			
- [
Ì			
j			
į			
į			Į
i			
1			
ì			
- 1			

図表 4-7 経営資源診断シート



戦略・計画診断シート 図表 4 - 8



図表4-9 事業者診断チェックリスト

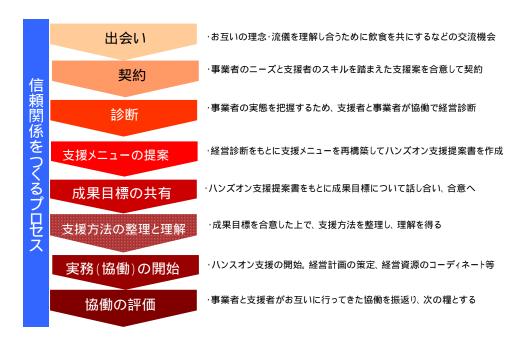
=4	宣兴 本参照	40	itsta	2 A 0	***	
1 1 1	事業者診断	@\P	etters.		支援會	
	CB1-016-001		_			

観当する目にごを入れてください とちらとも **CHA** lalaž いをかい のコミュニティビジネスカ (1) 地域の問題やニーズを把握する努力をしていますか (2) 地域に人のネットワークを構築していく努力をしていますか (3) 私利私欲ではなく公益性を考えて事業を築いていますか (4) 常日頃から地域の人々と交わる場に参加していますか (5) 地域や受益者の課題を解決する商品・サービスを提供しようと努力していますか **め**リーダーシップカ 人々の共感をよぶ"想い""ビジョン"はありますか (7) やり始めたら最後までやり抜く継続力はありますか (8) 先見性のある方針や方向性を打ちたて、それに人を巻き込むことができますか (9) 他人をモチベートすることはできますか (10) 利用者・地域の人々・スタッフ・関係者に誠意を持って行動していますか **母組装運営力** (11) 適切な組織(組織図、人事配置)を構築することができますか (12) 人の特性を見極め、その人に適切な仕事を与えることができますか (13) 事業計画をスタッフに理解させる努力をしていますか (14) 組織の財務会計状況を把握し、課題を見つけることができますか (15) "場づくり"の技術を身につけていますか @業務遂行力 (16) 事業全体の効果を考えて仕事の優先順位を設定することができますか (17) 自分で期限を決め、期限内に業務を遂行していますか (18) 打合せの際、時間内で話し合いの内容をまとめることができますか (19) 時間に対するコスト意識を持っていますか (20) 正確にかつ質を高く業務をこなすことができますか ⑤コミュニケーションカ・ブレゼンテーションカ (21) 自分の想いや考えを相手に正確に伝えることができますか (22) 人の話を傾聴し、本人の真意を引き出すことができますか п (23) 熱意を持って人に説得力ある話しをすることができますか (24) 一貫性のある主張をすることができますか (25) スタッフと必要なときに畜废なコミュニケーションをとっていますか **Φ論理構築力・分析力** (26) 思いつきや感情ではなく、実態を配慮した意志決定ができますか (27) 全体最適・未来最適の意志決定ができていますが (28) 数値を読み課題を見抜く力はありますか 【29)中長期を視野に入れた事業計画を作ることはできますか (30) 首尾一貫した論理を構築することができますか п п ゆ外交力 31) 人見知りせず、誰とでも話しをすることができますか (31) 人見知りせず、誰とでも話しをすることができますか (32) 誰がキーマンかを見極めることができますか (33) 会合等には積極的に参加していますか (34) 基本的なビジネスマナーは身に善けていますか (35) 人脈を構築していく力はありますか **©セルフコントロールカ** (36) 普段から自分を知るための自己分析を行っていますか 【37)自分のモチベーションをコントロールすることができますか。 (38) 自分に足りない能力 知識がある場合、それを補う努力をしていますか (39) 気分転換する方法を知っていますか 「(40) 常にプラス思考で考えることができますか

4 - 4 . 信頼関係づくり

事業者と支援者が信頼関係を築くための全体プロセスを、ここで整理してみましょう。

図表 4-10 信頼関係をつくるプロセス



ハンズオン支援を実施するにあたって、8 つのステップを踏んで一歩ずつ信頼関係を構築 するプロセスを推奨しています。

このようなプロセスを踏む目的は、環境 SB の「内発的発展を支援する」という考えを大切にするためです。本質的に問題を解決するのはクライアントである事業者であって、一時的に事業に関わる支援者は、クライアントの問題を解決しきることはできないのです。

支援を依頼してくる事業者は、「何がうまくいっていないか本当にはわかっていない」また、「支援者がどのような支援ができるのかわかっていない」という前提で関係性をつくっていく必要があります。事業者が自分で問題を理解し、自分たちが行う方法をとことん考えてみない限り、解決法を実行することは期待できないのです。この支援の考え方を例えれば「魚を与えるのでなく、魚の釣り方を教える」さらに「釣り道具を適正技術で共同開発する」といったことになるでしょう。

5. ハンズオン支援の実際 ~ 経営計画作成支援の方法~

ハンズオン支援の代表的なメニューとして経営計画策定支援の方法について紹介します。

5 - 1 . 何のための経営計画か

計画を立てるという行為に対して、たたき上げタイプの経営者ほど毛嫌いする傾向にあります。「計画を立ててもどうせ崩れてしまう」「今の世の中、変化が激しすぎて経済学者だって予測を外しているではないか」といった考えです。確かに予測は外れ、事業は計画通りに進まず、計画が崩れるケースは多い。しかし、この考え方には間違いがあるのです。

なぜなら、予定通り事が運ぶことが誰の目にも明らかであったなら、計画などむしろ必要ないのです。先がわからないからこそ目的を達成するため、計画を立てるのです。

したがって、経営環境の変化が激しすぎて先が見えない今だからこそ、より綿密な計画を立てて、ことをうまく運ぶべきなのです。予想もつかない事態が起こったとき、どの程度計画とズレが生じたかが見えなければ的確な建直し策も打てない。目標達成の道しるべを予め立てておくことの意味がここにあります。

また、次のような経営者も多い。「経営計画はちゃんと立てているよ。頭の中に叩き込んであるから大丈夫だ」と周りのアドバイスを受ける気のないタイプです。自分一人で経営を続ける一匹狼の経営方針ならこれでも結構なのですが、人の協力を得て、地域を動かし、社会の課題を解決しようという志を持った経営者なら、自分の構想を他人にうまく伝える必要があります。頭の中にある構想を、いったん言語で表現し、周りの理解とアドバイスを受ける行為が経営計画策定なのです。

事業を始めるとき、不安材料を数えればきりがない。初めて航海にチャレンジする船乗りと似た状態です。最終目的地は決めたが、乗組員はどこからどうやって集めるといいのだろうか。途中で嵐がやってきて座礁するかもしれない。海流の変化で思わぬ方向に流されてしまうかもしれない。中継する港に予定通り到着し、思うように燃料や食料が補給できるだろうか・・・。こんなとき、頼りになるのが羅針盤と航海地図にあたる経営計画書です。

また、経営計画書はオーケストラの演奏に例えて、こんな見方ができます。指揮者は経営者、演奏者は従業員や協力スタッフでそれぞれの受け持ちの楽器、すなわち職務を担っていると想定しましょう。指揮者のもと、演奏者が楽譜に従ってそれぞれのパートを奏でることによって、調和のとれた美しいハーモニーが醸し出され聴衆に感動を与えることができます。経営計画書とは、オーケストラにおける楽譜と同様に、部分として役割を担う協力者を活かし、全体の調和を取るための有益なツールなのです。

5 - 2 . 経営計画の種類

経営計画は、策定対象期間や、その内容、計画策定の関与者によっていくつかに分類できます。それぞれのメリット、デメリットを整理してみよう。

図表 5-1 策定対象期間による経営計画の分類

長	5年~10年もしくはそれ以上の期間を対	対象に策定
長期経営計画	メリット	デメリット
計	・ビジョンに基づいた壮大な計画	・長期にわたる環境変化の予測が困難
曲	・現状の制約に囚われない自由な発想	・具体的な計画になりにくい
中	3年~5年を対象期間として策定	
中期経営計画	メリット	デメリット
計	・経営戦略的な発想で立案	・個別具体的な計画は別途必要
曲	・到達点のイメージに無理がない	・策定時間がかかる
短	単年度の経営計画	
短期経営計画	メリット	デメリット
営計	・具体的で精度の高い計画	・市場変化の先取りが困難
画	・数値計画がより現実的	・対処療法的な施策になりがち

図表5-2 策定構成による経営計画の分類

Ľ	理念、使命、ビジョン、構想等の方向性	を示す定性的な経営計画
ビジョン	メリット	デメリット
ン中心	・事業の方向性を示す	・具体的な計画にならない
心	・関与者の共感を引き出す	・評価しにくい
数	売上、利益、キャッシュフロー、資金等	の定量的な経営計画
数値計画中心	メリット	デメリット
世中	・目標数値が明確で評価しやすい	・人の動きが見にくい
心	・お金の動きが見える	・行動の判断基準が見えにくい
行	5W1Hの入った実行スケジュールが中心	いとなる経営計画
行動計画中心	メリット	デメリット
画中	・人の動きが見やすい	・成果に対する評価が難しい
心	・目標達成の手段が明確	・管理型の推進で目的を見失う傾向

図表 5-3 関与者による経営計画の分類

経	経営者が策定し、トップダウンで計画浸	透
経営トッ	メリット	デメリット
ププ	・一貫した考えをもとに計画	・衆知が結集できない
	・策定プロセスに手間がかからない	・経営者の真意を伝えるのに苦労
ス	専門部門のスタッフが策定し、全組織に	浸透
スタッコ	メリット	デメリット
部門	・スマートで精度の高い計画	・現実味のない計画に陥る
75	・効率的に仕上がる	・実行部隊の賛同に苦労
従	事業に関わる従業員が参加して策定し、	計画を実行
従業員参加	メリット	デメリット
参加	・現場の声を反映	・意見調整に手間がかかる
,3	・従業員のモチベーション向上	・日程調整に手間がかかる

上記のメリット、デメリットを鑑み、それぞれの実情に合った経営計画を選択されたい。 以下、本章では、戦略的な発想が取り入れやすく全組織に浸透させやすい「従業員参加型 の中期経営計画策定」について解説を進めることにします。策定構成については、ビジョ ン、数値計画、行動計画のバランスのとれた経営計画づくりを想定しておきます。

5 - 3 . 会議の設定

5 - 3 - 1 . 参加メンバーの選出

多くの協力者の賛同を得て事業を推進していくためには、参加型の経営計画づくりが欠かせません。それぞれの事業や部署や現場をリードする管理者層を主軸に、中期経営計画策定メンバーを選出します。経験的に5人~8人程度が最も効果的な策定メンバーです。少なすぎると討議が活発化せず、知恵の結集ができない。多くなりすぎるとメンバーの参加意識が薄まり、他人任せの傾向になります。

策定メンバー候補者が少ない場合は、管理者候補の若手を加えてもよいでしょう。逆に 多い場合は、策定プロセスによって使い分ける方法があります。考えを集約してまとめる プロセスではコアメンバーに絞り、衆知を得ると都合の良いプロセスや情報共有が重要な プロセスでは、多くが集まって討議するというスタイルとることができます。

5 - 3 - 2 . 会議の運営方法

経営計画は実際に実行されなければ意味がありません。そのために実行の責任者が計画の内容を十分に理解し、自分事として捉えていることが重要です。定例の形式的な会議体では、上下関係の見えない圧力の中で自由に意見が言えず、自分事として考えが深まらない場合が多いのです。自由な発想でフランクに話し合える場にしたいなら、ワークショップ形式の場づくりにより、次のようなルールを設定すると効果的です。

ワークショップ参加のルール設定

- 1.自分を否定しない(自由な発想で)
- 2.他人を否定しない(違いを受け入れる)
- 3.人とつながる(交流する)
- 4. お互いに学ぶ場をつくる(教えるから学ぶへ)
- 5 . 時間を守る

ワークショップとは...

主体的参加、平等的交流、

全人的体験を重んじる学習、

発案、協働の場のことを言う。

留意すべき点は、結論を急がず、多少時間がかかっても一つ一つの課題について率直に 討議するということです。そのために、経営層は自分の意見を押し付けることなく、参加 メンバーの意見を引き出すことに力を注ぐべきでしょう。

このような場において、支援者が会議のファシリテーターとして役割を担うと効果的な会議運営を行うことができます。ファシリテーターとは、会議を円滑に進める「進行役・調整役」のこと。参加者が出来るだけ発言しやすいような雰囲気をつくったり、論点を整理する「ムードメーカー」や「潤滑油」の役割を果たします。

ファシリテーターの3つの役割

- 1.「場」をつくる...みんなが対等の立場で話し合えるような段取りを行う
- 2.「場」をケアする…一人ひとりが尊重されイキイキと参加できるように心を配る
- 3.「場」から生み出す…みんなの心と頭が繋がり、場から情報を生み出すお手伝いをするファシリテーターの3つの心得
- 1.参加者を信頼する...みんなを信頼することからしか、みんなの協力は得られない
- 2.参加者の個性を生かす…ルールを尊重しつつ全員がのびのび発想する雰囲気をつくる
- 3. 自分らしさを大切にする…まずは、あなたが自分らしく心を開く

<u>ファシリテー</u>ターの 3 つの基礎スキル

- 1.いつでも笑顔で語りかける
- 2. 落ち着いてゆっくりと話す

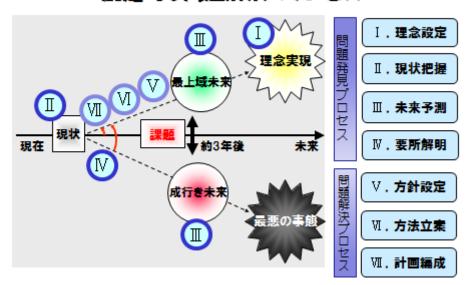
「ファシリテーターのためのファシリテーショング ラフィックテキスト」清水義晴著 2006 年より

3. 出来るだけ専門用語を使わずに、わかりやすい表現をする

5 - 4 . 中期経営計画策定フロー

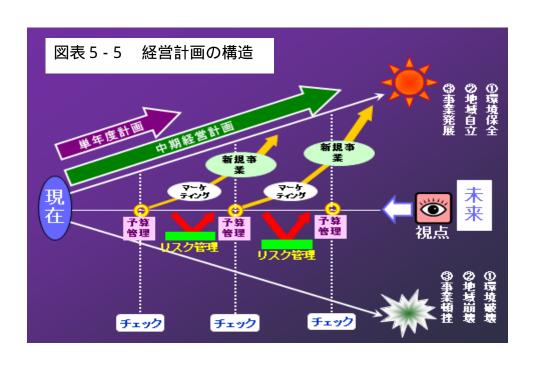
創造的な問題解決の方法に沿って、中期経営計画策定のフローは構成されています。問題とは、あるべき姿と現状のギャップの中で解決すべき課題のことを言います。したがって、問題解決とは、あるべき姿(目的)を明確にし、現状の把握することによって、そのギャップを明らかにする問題発見プロセスと、解決すべき課題を明らかにして対策を講じる問題解決プロセスから構成されるのです。

問題発見プロセスには、理念設定 現状把握 未来予測 要所解明の局面があり、登山の行程に例えれば、頂上を目指す「登り」の思考プロセスです。問題解決プロセスには、方針設定 方法立案 計画編成 実行 評価の局面があり、下界に降りる「下り」の思考プロセスにあたります。ただし経営計画は、あくまで計画であるので実行及び評価のプロセスは含んでいません。

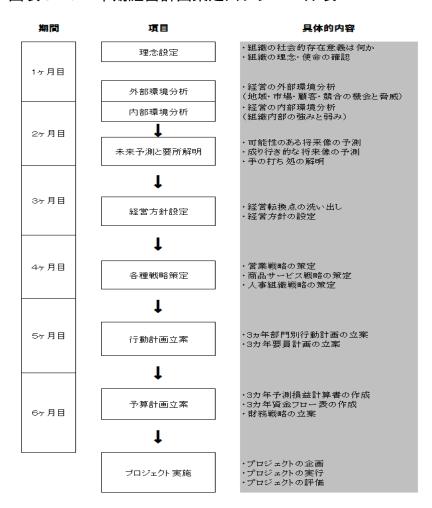


図表 5-4 創造的な問題解決のプロセス

本章で提案する中期経営計画の長所は、現状の問題点を探り改善策を積み上げていく現 状探索型の問題解決(フォアキャスティング型)でなく、理念を軸に未来の目標やビジョ ンを明らかにしたうえで、そのために今から何をするのかといった未来志向の問題解決(バックキャスティング型)により、革新的かつ戦略的な方法を選択できる点にあります。



図表5-6 中期経営計画策定スケジュール表



5-5.中期経営計画策定の実際

5 - 5 - 1 . 理念設定

ある主体が何のために存在し、何を目指して日々の活動を行っているのかという究極の目的や姿勢を表現したものを理念と言います。別の表現を使えば、その主体の真の願い(=本願)もしくは、存在理由ということもできます。

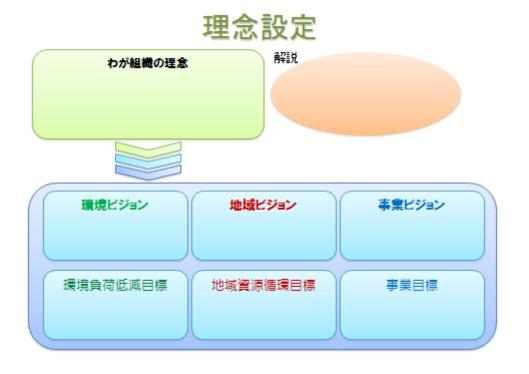
「理念の着眼点シート」を使って、組織の理念につながる素材データを出してみよう。
・1~7の項目に答え、それらの意味するところを統合すれば表現したい理念が見えてくる。

図表 5-7 理念の着眼点シート

1. 創業の精神は何であったか
2.どんな地球環境を望むのか
3 . どんな社会的を目指しているのか
4. 地域に対して何が貢献できるか
5 . 受益者や顧客に対して何を提供したいか
6.独自の商品サービスや保有技術は何か
7. どんな人材を育てたいか

「理念設定シート」を使って、わが組織の理念を表現し、その解説をしよう。 理念に基づき、10年後の環境ビジョン、地域ビジョン、組織ビジョンを考えてみよう。 10年後の目標となる指標をそれぞれ出してみよう。

図表 5-8 理念設定シート



<u>活きた理念をつくるには、次の要件を満たすこ</u>とが重要です。

- 1.目的性…その組織が何のために存在するのかを示す。
- 2.倫理性...社会正義に適う高度な価値を目指している。
- 3.指針性…あらゆる業務活動のよりどころとなる。
- 4. 英知性…守っていけば成功できる知恵を網羅している。
- 5. 本望性…切実な真の願いに発している。
- 6. 共有性…皆が共に指示することができる。
- 7.永遠性...末永く追及の対象として魅力を持つ
- 8. 具体性…観念的、抽象的でなく実際に達成できる。

「企業理念」大和信春著 1992 年より

5 - 5 - 2 . 現状把握

現状把握は、組織を取り巻く外部環境分析から組織にとっての機会と脅威を導くことに加えて、内部環境分析から組織の強み、弱みを抽出する手順で行います。

「マクロ外部環境分析シート」により、時代の大きな潮流を整理してみよう。

- ・世界情勢のキーワード例…地球環境温暖化、石油資源の枯渇、金融危機、TPP等
- ・国内情勢のキーワード例…人口減時代、政権交代、消費税増、東日本大震災等
- ・地域情勢のキーワード例...超少子高齢化、市町村合併、限界集落、地域の大イベント等

図表 5-9 マクロ外部環境分析シート

	キーワード	内容	本事業への影響 (機会 or 脅威)	評価
世界	•	•	•	
情勢	•	•	•	
国内	•	•	•	
情勢	•	•	•	
地域	•	•	•	
情勢	•	•	•	

^{*}評価は本事業への影響度合いにより+3(プラスの影響)~-3(マイナスの影響)を記入

「ミクロ外部環境分析シート」により、本事業に直接影響のある要因を整理してみよう。

- ・業界情勢のキーワード例…本事業が属する業界の動向、法規制、IT化の進展等
- ・市場情勢のキーワード例…ターゲットなる市場の動向、市場規模、顧客の意識変化等
- ・流通情勢のキーワード例…原料調達、生産体制、物流、流通経路の変化等
- ・競合情勢のキーワード例…競争上の優劣、協業、共同化の動向等

図表 5-10 ミクロ外部環境分析シート

	キーワード	内容	本事業への影響 (機会 or 脅威)	評価
業界	•	•	•	
情勢	•	•	•	
市場	•	•	•	
情勢	•	•	•	
流通	•	•	•	
情勢	•	•	•	
競合	•	•	•	
情勢	•	•	•	

^{*}評価は本事業への影響度合いにより+3(プラスの影響)~-3(マイナスの影響)を記入

図表 5-11 環境 SB を取り巻く動向

環境SBを取り巻く動向(1990年~2030年の年表)

1990年~2000年	2000年		2000年~2010年			2010年~2020年	2020年~2030年
	(,の) 実 スプモ1頭 厚龍湖	新・国家エバイオ・マス・ロッポン総合戦略(02')	新・国黎ガネルポー 觀點(06. 2 戦略(02.)	96')	福島第一原発事故(11,) エネルギー自結率4%	発電と送電の分離 再生可能エネルギーの増大	□ 宋小老一首結奪 %?
	14-6- Light V V V - 15- V O V O V O V O V O V O V O V O V O V	家電リサイクル法(01') 建築・自動車リサイクル法(02')	\$(02,)				
矛種の実生 般在問	地球灌暖化問題	食品リサイクル法(01゚) トレーサビリティ	有機農業推進法(06') 企業 森林手入れ不足による土砂災害	農地法改正(09') 企業による農業法人 9災害	TPP参加検討 (11') 食料 目給率40%	故射線1、過敏反応 里山再生	食材自給率45%? 都中の異山化
公善防止ビジネス	市場規模SO兆(CO')	出土 子でいかい	市場規模70兆(06') リサイクルビジネス	140万人雇用(06')	推 1 セカン ギレ 変 草 鍋 名 アン ギ ズ	ナノビジネス 排出権取引	市場規模120兆(20') 280万人雇用(20')
[SO14000(96°∼)	ゼロエミシアエンは場	CSR元年(03')	環境ブランティング		ISO26000(11') マーケティング3.0(社会貢献が利益に)	(为) 利益(()	SR社会(各セクターの社会的責任)
			こくびしゃドロンジンバイギロダンール	LED バイオプラスチック	電気自動車 スマートグリッド	レアメタル発掘技術 中間技術の洛用 再生可能エジルギー関発競争	ナノテグノロジーとパイオ・サクノロジー の銭合 岩核実際に合った 道正技術の関系
4 中國代名 非常 幸福 幸福 (26)	紫宣 言(99,)	養知万博(05') 平成の市町村合併(99'~10')	~10')	COP10生物多様性(11') リーマンショック(09')	就職氷河期	ISD世界会議(15') 中山間地への著者移住 中京都構想、地域主権の模索	地域資源が都市住民を支える時代
NPO法(98') 確結構木計画(94') Hログサン(97'〜)		国際ポランティア年(01')	NPO4万件 社会起業 環境立国 電場型社会形成推進基本計画(OS')	NPO4万件個次(10') 社会起業の注目 環境公国製器(07') 計画(08') バイオマスタウン(06')	認定NPOの税制優遇(12.) 新たい公共	新しい公共 組織価値の広がり 配・原発体件?(12')	NPO、社会的事業の一般化
環境基本法(93*)	循環型社会基本法(00') PRTR港(00')	ゲリーン購入法(01') ロハス市場への注目	上攝冷點对賴殊(031)	省上次=節約	安全安心に対する不信	所有価値から使用価値へ	
出球サミット (92°))	回連グローバル・ロンペクト(00゚)	COP3気(侯変動枠組(03')	いた日素なインレフ	グリーンニューザール(08')	世界的な水不足 砂漠化進行	新興国の環境対策 衛洋管護開系競争	
国際的な環境意識の高まり(90,~)	国主導の環境ビジネス化		地球規模の問題が地域にい寄せ 市民活動の活性化 地域湾	が発 となる。 とはなる。 となる。	共助の見直し (自助も公助も限界に)	環境問題が人類の生死に直接的に影響 地域自治の進展	金融資本から社会関係資本へ 地域の自立による小国連合
ボランティアの延長で環境活動		(光樹窓) 樂華: 日 昇冊	小さい事業規模 専任スタッフの雇用が困難 職権CRHに会(20番次)	(SRで信傷(援助型) 環境にジネス 複数の超線 複数の超線 知識、技能を (SPをおFIFIR 来会、ボンカ系針) (38番型)	2の協働 演を組み合む 等った専門機能	ファンドレイジング る 部Pの連携 野での連携 野で、シベ土体等	野中山/1000人に手続の間を持
		(日 47.4%、C.T 田(D) 24.	チャンション・キュニー CB支援指針(愛知県)	CB中間支援事業(経産省)	(援(農水省) (援(環境省)	en over the pre-	

内部環境分析により、組織の強みと弱みを整理してみましょう。

- ・営業機能の着眼点…営業組織、営業企画、マーケティング、広報等
- ・商品機能の着眼点…商品政策、商品開発、品質、価格、納期、サービス、仕入、在庫等
- ・技術機能の着眼点…研究開発、生産技術、技能、ノウハウ蓄積、業務知識、技術伝承等
- ・情報機能の着眼点…IT化、情報入手、情報蓄積、情報発信、情報セキュリティ等
- ・人事機能の着眼点…採用、教育、定着、人事制度、トップマネジメント、管理者等
- ・財務機能の着眼点…資金調達、経営数値管理、予算計画、管理会計、経理事務等
- ・協力者機能の着眼点…非常勤スタッフ、ボランティア、協力的な人脈、専門家、行政等

図表 5-12 内部環境分析シート

機能	強み	評価	弱み	評価
営業	•		•	
	•		•	
商品 /	•		•	
サービス	•		•	
技術 /	•		•	
生産	•		•	
情報 /	•		•	
物流	•		•	
人事	•		•	
	•		•	
財務	•		•	
	•		•	
協力者	•		•	
	•		•	

^{*}評価は本事業への影響度合いにより+3(プラスの影響)~-3(マイナスの影響)を記入

5-5-3. 未来予測

未来予測は、現状把握局面において抽出された事業に対する機会、脅威、強み、弱みの中でも特にプラスの影響もしくはマイナスの影響が大きかったものを中心に、3年~5年後にどのようなインパクトを本事業にもたらすかを予測します。

予測するのは、最上域の未来と成行きの未来の2領域です。両極域の未来を探ることで、

3 年 ~ 5 年後には、その 2 点間のどこかに着地することを予測します。ここで、3 年 ~ 5 年後という未来を設定したのは、中期経営計画として 3 カ年の計画を練る場合に、3 カ年の推移を中心にもう少し先の未来(5 年後)を予測しておかなければ、趨勢に対応した精度の高い 3 カ年計画が立案できないからです。

「最上域の未来予測シート」を使って、3年~5年後の未来を予測してみよう。

・最上域の未来…選択された現状データに対して、何らかの手を打つことにより未来にお いて考えられる最上の域に達したときのデータを記入する。

図表5-13 最上域の未来予測シート

	キーワード	3年~5年後の最上域の未来	予測される本事業へのインパクト	評価
機会	•	•	•	
	•	•	•	
脅威	•	•	•	
	•	•	•	
強み	•	•	•	
	•	•	•	
弱み	•	•	•	
	•	•	•	

^{*}評価は本事業への影響度合いにより+3(プラスの影響)~-3(マイナスの影響)を記入

「成行きの未来予測シート」を使って、3年~5年後の未来を予測してみよう。

・成行きの未来…選択された現状データに対して、手を打つことなく放置したことにより 未来において考えられる成行きのデータを記入する。

図表5-14 成行きの未来予測シー

7	キーワード	3年~5年後の成行きの未来	予測される本事業へのインパクト	評価
機会	•	•	•	
	•	•	•	
脅威	•	•	•	
	•	•	•	
強み	•	•	•	
	•	•	•	
弱み	•	•	•	
	•	•	•	

^{*}評価は本事業への影響度合いにより+3(プラスの影響)~-3(マイナスの影響)を記入

5-5-4.要所解明

要所解明では、現状把握局面のデータを使ってSWOT分析を行う(=フォアキャスティング)ことに加えて、未来予測局面のデータを使って未来から見える手の打ち処を探る(=バックキャスティング)ことで、事業方針の素材となるデータを抽出します。要所解明は、前半の問題発見プロセスと後半の問題解決プロセスをつなぐ重要な局面(登山の頂上にあたるデータ)なのです。

「SWOT分析マトリックス」を使って、事業方針の素材となるデータを抽出しよう。

- ・積極的攻勢策…「機会」と「強み」のデータより積極的に投資すべき対応案が導かれる
- ・差別化戦略…「脅威」と「強み」のデータより差別化すべき対応案が導かれる
- ・段階的施策…「機会」と「弱み」のデータより段階的に改善すべき対応案が導かれる
- ・専守防衛・撤退策…「脅威」と「弱み」のデータより専守防衛・撤退すべ案が導かれる

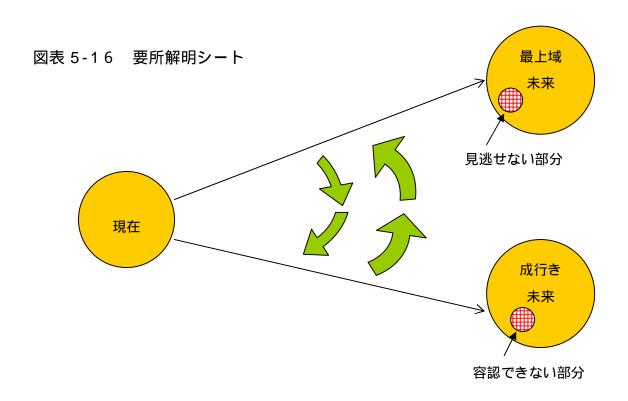
図表 5 - 15 SWO T 分析マトリクス

作成者		様
	4	_

_			
		外部	邓環境分析
		機会(O)	脅威(I)
	強み(S)	積極的攻勢	差別化戦略
内部環境(自社)分析		(自社の強みでさらに、あるいは新たに事業機会を創出)	(自社の強みで脅威を回避または事業機会を創出)
自社	弱み(W)	段階的施策	専守防衛・撤退
)分析		(自社の弱みにより事業機会を取りこぼさないための対策)	(自社の弱みにより最悪の事態を招かないための対策)

*SWOT は、Strength(強み) Weakness(弱み) Opportunity(機会) Threat(脅威) の頭文字を取ったものです。

「要所解明シート」を使って、未来から見た手の打ち処を抽出しよう。 3年~5年後の未来に立ったと想定して、現在のあり方を振返ってみよう。 成行きに及んだ要因…成行きの未来の中で容認できない部分に及んだ要因を挙げ尽す。 成行きを免れた要因…成行きの未来の中で容認できない部分を免れた要因を挙げ尽す。 最上域を逸した要因…最上域の未来の中で見逃せない部分を逸した要因を挙げ尽す。 最上域に達した要因…最上域の未来の中で見逃せない部分を達成した要因を挙げ尽す。



成行	きの未来の中で容認できない	/)部分	
	~ していなかった	•	
	(成行きの結果を招いた要因)	•	
	~ があったから免れた	•	
	(成り行きを免れた要因)	•	
最上地	最上域の未来の中で見逃せない部分		
	~がなくて達成を逸した	•	
	(最上域の結果を逸した要因)	•	
	~ができたから上手くいった	•	
	(最上域の結果を達成した要因)	•	

5-5-5. 方針設定

方針設定は、要所解明局面より導かれたデータの中から選択、統合して、最重要となる3年に亘る事業の大方針を設定します。前半で検討してきた問題発見プロセスのデータを大局的に見て、最上域の未来に向かってコトを動かすための意思決定を行います。最少努力の最大効果につながる(=テコの支点となる)方針を打ち出せれば、ダイナミックに未来を引き寄せることができるでしょう。

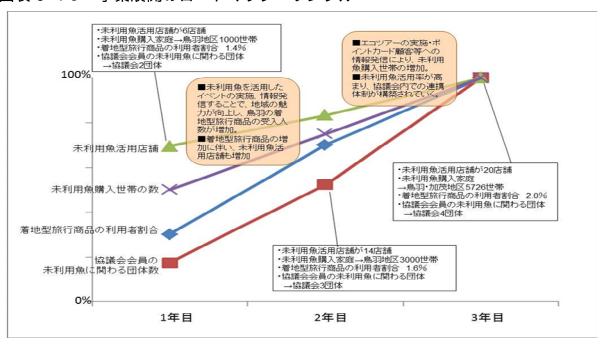
「事業方針シート」を使って、事業の未来を引き寄せる大方針を打ち出そう。

図表 5-17 事業方針シート

事業方針	指標	3年後の目標値
1. ^r		
• 解説		
2. 「」		
・解説		
3 . ^r		
・解説		

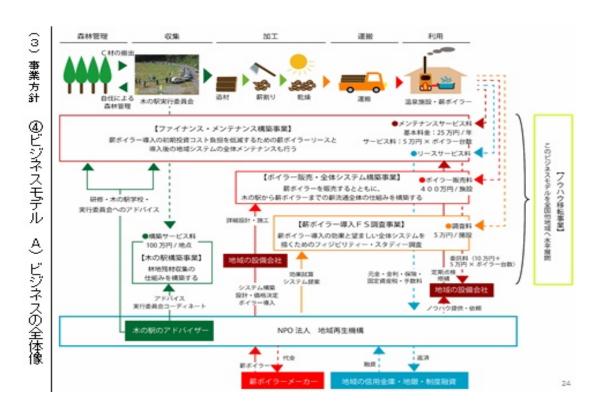
「事業展開のロードマップ」を使って、事業方針を展開する道しるべを示そう。

図表 5-18 事業展開のロードマップ サンプル

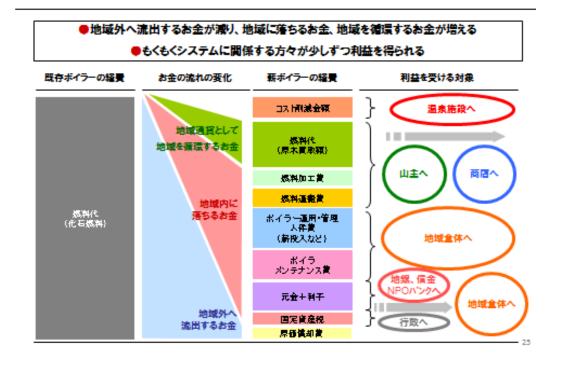


「ビジネスモデルマップ」を使って、事業の全体像をわかりやすく示そう。

図表 5-19 ビジネスモデルマップ サンプル 事業関係者の総覧図



図表 5-20 ビジネスモデルマップ サンプル 地域の資金循環図



図表 5-21 3カ年事業目標シート

事業方針:			
経営数値目標:		環境保全目標:	地域資源循環目標:
1.売上	5.自己資本比率	1.CO²削減効果	1.お金の地域内循環
2.粗利益	6.経営資本回転率	2.LCA調査結果	2.地域の雇用拡大
3.販売管理費	7.売上総利益率	3.廃棄物の発生抑制	3.エネルギー自給率
4.経常利益	8.労働分配率	4.生物多樣性指標	4.地産地消率
1.基本目標(環境、	社会、経済のトリプル	ー ボトムラインに関わるB]標)
2.営業目標			
2 辛口共 ビフロギ			
3 . 商品サービス目標	,		
4.技術/生産目標			
5.情報/物流目標			
6.人事組織目標			
7.財務/設備投資目	目標		

5 - 5 - 6 . 方法立案

方法立案は、方針設定局面の方針に基づき、戦略、戦術の方法・方策を示し、活動内容 を具体的に導く問題解決プロセスです。

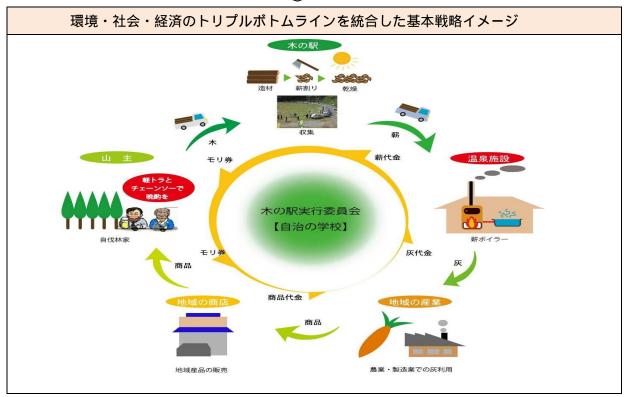
1)基本戦略

「基本戦略のイメージマップ」を活用して、環境 SB の特徴となる環境保全、地域参加、 事業継続の三基軸を含んだ基本戦略を示そう。

図表 5-22 基本戦略シート サンプル

	現状の課題	3年後の未来像	本事業で解決すべき事項
環境保全(環境)	•	•	•
	•	•	•
地域参加(社会)	•	•	•
	•	•	•
事業継続(経済)	•	•	•
	•	•	•





2) 営業戦略

「ポジショニングマップ」を使って、事業のターゲット層の位置づけを明確に示そう。

 食に対する意識

 フロンティア
 たれから需要を期待する新規客

 地元 利用客
 現状メインの既存客

 場合エリア
 水売店

 販存で取引のある販売代理店

 近い
 遠い

図表 5-23 ポジショニングマップ サンプル

「ペルソナ設定シート」を使って、ターゲットとする顧客モデルがどのように事業に関心を持ち、商品サービスの購買者となっていくかのストリーをつくってみよう。

図表 5-24 ペルソナ設定シート

	顧客インタビュー	顧客のモデル化	顧客モデルの	出会いから購買への
		(プロフィール)	価値観や行動特性	ストーリー
ペルソナA				
ペルソナB				
ペルソナC				

^{*}ペルソナ設定とは、顧客層のプロフィールを詳細に設定して架空の顧客モデルを作り上げ、 その"人"に向けて営業、商品開発をするマーケティング手法です。

「広報検討シート」を使って、ターゲットの行動変容手段を検討しよう。

- ・営業戦略の目標ごとに関わるターゲットを絞る。
- ・ターゲットごとに、期待する変化を明示すると広報策が見えてくる。
- ・広報策を実現するためのツールを考え、予算を算出する。

図表 5-25 広報検討シート

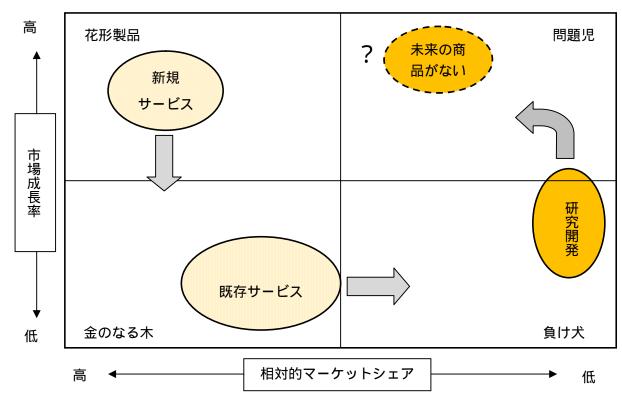
戦略目標	ターゲット	期待する変化	広報策	ツール	予算
戦略A					
戦略B					

3)商品サービス戦略

「商品のライフサイクルマップ」を使って、商品サービスの位置づけをしておこう。

・近い将来の稼ぎ頭となる「花形商品」はあるか。将来の利益の原泉となる商品(「問題児」) を開発しているか。未来に活躍できる研究開発をしているか、の視点でチェックする。

図表 5-26 商品のライフサイクルマップ



「商品計画シート」を使って、商品サービスの基本設計をしておこう。

- ・商品サービスに関わる生産もしくは調達方法、デザイン、品質等に関する設定をする。
- ・商品サービスに関わる原価、仕入価格、販売価格を設定する。
- ・商品サービスに関わる流通経路と提供方法を設定する。
- ・商品サービスに関わる販売促進の方法を設定する。

図表 5-27 商品計画シート

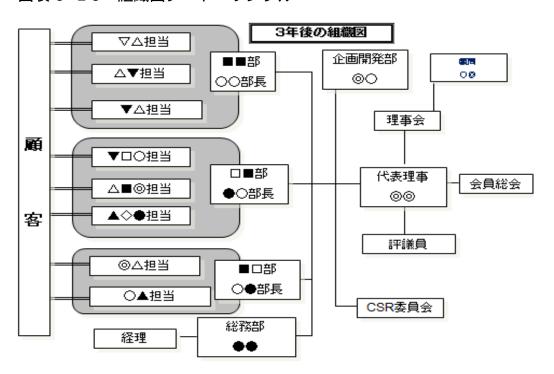
	Product (製品)	Price (価格)	Place (流通)	Promotion (販促)
商品 A				
商品 B				
商品 C				

4)人事組織戦略

「組織図シート」を使って、現在の組織図と3年後の組織図をつくりましょう。

- ・3年後の組織図は、これまで検討してきた基本戦略、営業戦略、商品サービス戦略を打つために支援戦略として必要な部署と人員を想定する。
- ・3年後の組織図と現在の組織図のギャップから、採用計画、人材育成計画が見えてくる。

図表 5-28 組織図シート サンプル



5)財務戦略

「資金計画シート」を使って、必要な資金を整理して、資金の調達方法を検討しよう。

図表 5 - 29 資金計画シート サンプル

	必要な資金	金額	調達の方法	金額
	(例)		自己資金	
	・店舗(保証金)			
≒□供次△	・実験用機器		親類、知人等からの借り入れ	
設備資金	・設備		(例)	
	・パソコン		・ より	
	・車両		金融機関からの借り入れ	
	(例:2か月分)		(例)	
	・仕入れ		・日本政策金融公庫より	
運転資金	・人件費		・NPO バンクより	
	・家賃			
	・その他の経費		その他からの借り入れ	
	合 計		合 計	

「経営分析指標シート」を使って、打つべき財務戦略を明らかにしよう。

- ・収益性指標…総資本利益率、自己資本利益率、損益分岐点、売上対経常利益率 等
- ・安定性指標…流動比率、当座比率、自己資本比率、固定長期適合比率 等
- ・生産性指標…労働分配率、労働生産性、売上総利益率 等

図表 5-30 経営分析指標シート

主な経営指標	計算式	現在値	3年後の目標値	財務戦略
総資本利益率	当期利益 / 総資本			
自己資本利益率	当期利益/自己資本			
損益分岐点	固定費 /(1-変動費率)			
流動比率	流動資産/流動負債			
自己資本比率	自己資本 / 総資本			
労働分配率	人件費 / 付加価値額			
労働生産性	付加価値額/従業員数			

^{*}付加価値額 = { 売上高 - 外部購入価値 (原材料・外注費・仕入原価)}

6)各種戦略の方策立案

「戦略・方策立案シート」を使って、これまで検討してきた基本戦略、営業戦略、商品 サービス戦略、人事組織戦略、財務戦略に加えて、技術/生産戦略、情報/物流戦略、 を立案し、具体策方策レベルに落とし込みましょう。

図表 5-31 戦略・方策立案シート

テーマ	戦略・方策立案シート	作成日	年	月	日
		作成者			

戦略目標	現状の姿・実態	保有・強化すべき機能	具体的方策(戦術)と目	目標値
•	•	•	•	目標値
•	•	•	•	
	•	•	•	
•	•	•	•	

^{*}テーマ欄には、各種戦略名を記入する

5-5-7.計画編成

計画編成は、方法立案局面を受けて、5W2Hを明確にした3カ年の数値計画と行動計画に落とし込む作業です。5W2H...What,Who,When,Where,Whom,How,How much

1)数值計画

「人材採用計画シート」を使って、どんな人材をいつ採用するかを検討しよう。

図表 5-32 人材採用計画シート

	人材採用計画 人材採用計画													
														(単位: 人)
必要とする	5人材					身	€施	期	間					求める人材像
部門	採用対象	1年	目		2年目			3年目					水のの人物家	
	新卒													
	中途													
	パート													
	新卒													
	中途													
	パート													
	新卒													
	中途													
	パート													

「3カ年予測損益計算書」をつかって、事業の3カ年の損益計算を行いましょう。

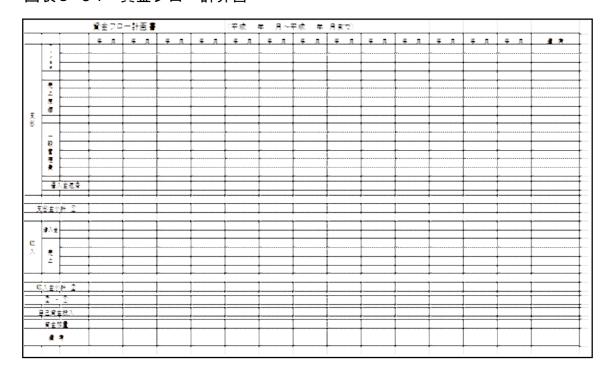
図表 5-33 3 力年予測損益計算書

			П	1	1	ı		1
`			平成 年 月	趨勢				
			~ 年 月	~ 年 月	~ 年 月	~ 年 月	~ 年 月	(3年目/前期)
			前期	当期	1 年目	2 年目	3年目	
		売上						
	売.	 上原価						
		総利益						
		益率(%)						
	1	监中(78) 人件費						
	販	通信費						
	売	地行 算						
	一費	消耗品費						
	具	広告宣伝費						
		運搬費						
	管	減価償却費						
	理	賃借料						
	費	商品開発費						
	その	他の販管費						
販	売管							
		 業利益						
	T T	《小姐》 《学》以益						
		<u> </u>						
<u> </u>	<u> </u>							
	常利							
	働分							
	管比							
	人当	売上高						
								_
従	業員.	 人数						
-			•	•	•	•	•	•

「資金フロー計算書」を使って、毎月の資金の過不足を計算し、対策を講じましょう。

- ・支出項目…投資金、売上原価、一般管理費、資産の購入等を現金主義で挙げておく。
- ・収入項目…借入金(銀行、他人) 売上入金、資産の売却等を現金主義で挙げておく。
- ・収支合計に不足があれば、自己資金を含めて新たな資金調達を検討する。

図表5-34 資金フロー計算書



2)リスク対応計画

「リスク対応計画シート」を使って、3カ年に想定されるリスクの対策を練る。

・これまでの問題解決プロセスを振返って、起こりうるリスクを挙げ尽す。

図表 5-35 リスク対応計画シート

分類	リスク	本事業に対する影響	対策
	•	•	•
	•	•	•
	•	•	•
	•	•	•
	•	•	•
	•	•	•
	•	•	•
	•	•	•
	•	•	•

3)行動計画

「3カ年行動計画シート」を使って、行動計画を立てよう

- ・前述の「戦略・方策立案シート」のデータをもとに担当者とスケジュールを記す。
- ・部門毎、プロジェクトごとに1枚のシートを作成する。
- ・1年目の重要策を (最重要) (重要)で評価する。

図表 5-36 3 カ年行動計画シート

What	How Where	٧	Vho			When					A 40.0 at 10.
達成目標	具体的な行動項目	責任者	実務担当者	月	Я Я	Я Я	月	月	月	月	今期の重要が

「単年度行動計画シート」を使って、直近1年の行動計画を高い精度でつくろう。

・単年度計画は、3カ年の行動計画書に基づき、詳細に部門別、担当者別につくる。

図表 5-37 単年度行動計画シート

台門門	作成者	年度	行動	計画シート》 対象期間 年 月 日~ 多 性成期日 年 月 日 魚	
What	How • Where	W	h o	When 4	対明の重要施策
達成目標	具体的な行動項目	責任者	実務担当者	A A A A A A A A A A	
				始め ●終了	

5-6.推進体制の確立

これまで立案してきた計画をうまく実行に移すためのしくみが推進体制づくりです。行動計画や数値計画に対して、実績とどれぐらいズレが生じたかを定期的にチェックし、修正案を出し、改善実行をします。具体的には、次のようなしくみをつくって、中期経営計画を推進していくと良いでしょう。

中期経営計画発表会を全参加で開催し、全従業員に周知を図る。

経営幹部が定期的に集まる経営会議の中で進捗管理を行う。

重点施策については、プロジェクトを発足させ実行する。

部門別の会議で、具体的な行動管理を行う。

従業員研修を兼ねて、計画の修正、改善計画を練る。

中期経営計画に基づき、関係部署にて毎年単年度計画を策定し、推進する。

「中期経営計画進捗状況チェックシート」を使って、計画の進捗をチェックしよう。

図表 5-38 中期経営計画進捗状況チェックシート



28

5-6-1.中期経営計画書の作成

策定した中期経営計画は冊子としてまとめ、記録として残しておく必要があります。書類の中身は、これまでの提示してきた記入シートを重ね合わせれば大部分は完成するようになっています。加えて、以下の項目を挿入するなどして、読んでもらう対象者に合わせて、わかりやすく編集することが望ましいでしょう。

表紙、裏表紙…冊子の強度とデザインを考えて作成する。

目次………目次、各シートにページ数を忘れずに。

代表者の言葉…中期経営計画を発進させるための宣言文を入れたい。

経営計画とは...中期経営計画の目的と意義についてわかりやすく説明する。

策定物語………誰が、いつ、どんな気持ちで作成に携わってきたかの様子を伝える。

追加資料………進捗管理するための未記入シートや独自の関連資料を差し込む。

冊子の分量としては、読む意欲を損ねないようにできるだけコンパクトにします。できるだけ箇条書きでポイントを列記するなど文字量を増やさず、図解や図表を多く使うと良いでしょう。

とじ込みは、加除式のファイルを使用すると、後に修正が入ったときに差し換えが可能なので便利です。また、中期経営計画書は重要な内部書類と位置付けるならば、社外秘として書類の紛失を防ぐために冊子の連番管理をしておくといいでしょう。ただし、組織の計画を伝えることによって協力が得られる金融機関、連携先、支援者、地域の理解者には積極的に公開すべきです。

5-6-2.中期経営計画発表会

中期経営計画をスタートさせるとき、出発のセレモニーを企画して計画遂行に向かう従 業員のモチベーションを上げておきたいものです。

できるだけ全従業員が集まれる時期と場を設定して発表会を開催しましょう。理念や事業方針は代表者が中心となって発表すべきですが、各論は、各部署の責任者が受け持つなど参加型のプログラムを工夫したいところです。計画の実行者がプログラムに参画することにより、役割が周知され本人の意欲も高まるはずです。

ひと通り計画内容を発表した後に、質問や意見を受ける時間を設けたり、中期経営計画 に上がっているテーマについてワークショップ形式で討議を行うなどのプログラムを入れ て理解を深めることも大切です。組織によっては、発表会に合わせて外部講師を招いて講 演会を企画したり、合宿形式で懇親を深める設定をするなど工夫しているようです。

5 - 6 - 3 . プロジェクトの発足と運営

中期経営計画の戦略において重要度・緊急度の高いテーマについては、プロジェクト方式で集中的に問題解決に取り組みます。プロジェクト方式の特徴は、特定の目的を達成するために集められたメンバーが、各人の日常業務を遂行しながら特別のチームを組んで問題解決にあたることにあり、中期経営計画の推進には有効なマネジメント手法です。

5-6-4.ローリングプラン

ここまでの要領に従えば、中期経営計画の推進体制が確立し、計画から実践への流れがつくれたことになります。ローリングプランとは、計画策定から1年経過した後の2年目以降に関わる計画的な経営実践の手法です。

3カ年の中期経営計画を策定した場合、一旦立てた計画を3年の間ズレもなく計画通りに実践していくことは現実的に不可能です。また、想定していなかった急激な環境変化により、計画が時代に沿わなくなって行く恐れもあります。

このようなリスクを回避するために、毎年3年先を見据えた中期経営計画を策定し、最終目的をにらみながら中期目標や戦略の方向性に調整を加え、修正を重ねていく方法がローリングプランです。要するに、3年に1度でなく、毎年中期経営計画を策定するということです。車の運転に例えれば、常にやや遠方を見ながら進路を取っていくとフラフラせずに安全に運転ができるようなもので、常に3年先の未来予測をしながら戦略を打ち、先手の行動をとるためにローリングプランは有効です。

5 - 6 - 5 . 中期経営計画のチェックリスト 「中期経営計画チェックリスト」を使って策定内容をチェックしてみよう。

図表 5-39 中期経営計画チェックシート

	チェック内容	チェック欄
1	理念・ビジョンは明確に打ち出されているか	
2	理念・ビジョンは経営計画全体に十分浸透しているか	
3	事業目標は具体的に表現されているか	
4	環境変化の予測は適切か	
5	マーケット及びターゲット顧客のニーズ分析は的確か	
6	環境面や地域面の現状が的確に把握されているか	
7	組織の「強み」を最大限に生かす戦略がとられているか	
8	組織の「弱み」を補強する戦略が盛り込まれているか	
9	競合他社との差別化戦略が盛り込まれているか	
10	経営環境の変化に適応した戦略がとられているか	
11	人材育成が計画的に実施できる仕組みがあるか	
12	事業展開に伴った組織編成や採用計画が予定されているか	
13	行動計画の 5W2Hは明確に打ち出されているか	
14	資金計画は綿密に立てられているか	
15	全体の数値計画と各種戦略に整合性はあるか	
16	経営計画に各部署の責任者の意見が反映されているか	
17	従業員が夢を持てるような経営計画になっているか	
18	経営計画は全従業員に浸透しているか	
19	経営計画の実施状況をチェックする機関はあるか	
20	経営計画を実践に移す体制は整えたか	

環境省中部地方環境事務所 平成 23 年度事業

書 名 :『環境ソーシャルビジネスを応援したい人のためのマネジメント支援・ノウハウ集』

事業名 :「平成 23 年度 事業型環境 NPO・社会的企業中間支援スキーム事業の

地域事務局運営業務及びマネジメント支援・ノウハウ集企画業務」

発行日 : 平成24年3月26日

発行者 : 環境省中部地方環境事務所 環境対策課

〒460-0001 名古屋市中区三の丸2丁目5番地2号 電話052-955-2134

編集者:株式会社ピー・エス・サポート 担当:村田元夫、山下千尋

リサイクル適性の表示:紙へリサイクル可

本冊子は、グリーン購入法に基づく基本方針における「印刷」に係る判断の基準にしたがい、印刷用の紙へのリサイクルに適した材料[Aランク]のみを用いて作製しています。