

「ビジネスプラン 見える化BOOK」 活用のポイント



令和7年3月

日本政策金融公庫 国民生活事業

1. はじめに

- 日本政策金融公庫では、高齢者や障がい者の介護・福祉、子育て支援、地域活性化、環境保護など、地域や社会が抱える課題解決に取り組むソーシャルビジネス（ＳＢ）の担い手の皆さまを支援しています。
- この度、日本公庫では情報面の支援として「ビジネスプラン見える化ＢＯＯＫ」（以下「見える化ＢＯＯＫ」といいます。）を発行しました。
- 本資料「活用のポイント」は、公庫や中間支援組織などで働く支援者が、事業者からの相談に「見える化ＢＯＯＫ」を使用する際のサポートツールとして作成しました。
- 本資料では主に以下の点を紹介しています。
 - ①「見える化ＢＯＯＫ」の各ページの解説
 - ②事業者が事業計画の策定に取り組む際に陥りがちな事例
 - ③事業者が策定する事業計画の質を高めるための効果的な質問
- 事業者への事業計画策定の支援を行う際に、「見える化ＢＯＯＫ」に併せて本資料もご活用ください。

2. 「見える化BOOK」の構成

1 はじめに（P.2・3）

事業計画策定の意義、「見える化BOOK」の特色等

2 サマリーシート（P.4・5）

各ワークシート（P.19～29）から要点を切り出し、1枚の計画書にまとめるシート

3 SBに必要な6つのステップ（P.6～17）

- ・SBの持続的活動に必要な6つの要素について紹介し、着眼点や具体例（事例）、ワーク方法等を掲載
- ・ステップごとにワークを行い、ワークシート（P.19～29）に記入していく

- （1）組織使命：組織のビジョンを明確にし、仲間と共有する
- （2）現状把握：問題が発生している構造全体を捉える
- （3）実現仮説：ビジョンの実現に向けた解決策を打ち出す
- （4）成果目標：どのような成果をどれだけ創出するかを考える
- （5）財源基盤：収支計画・資金調達手段を考える
- （6）組織基盤：チームビルディングに取り組む

4 コラム（P.18）

ソーシャルビジネスの事業評価をめぐる最近の流れと手法を紹介

- （1）社会的インパクト評価
- （2）ロジックモデル

5 ワークシート（P.19～29）



3. サマリーシートの解説

- 6つのステップごとに作成したワークシート（P.19～29）の要点を、サマリーシートの該当箇所に転記します。
- すべての転記が終わると、当該組織の経営戦略が1枚にまとまります。
- 完成したシートをメンバーと共有し、メンバー同士の相互理解を深めてください。

サマリーシート

作成したワークシート(P.19～29)から
要点を切り出して全体を把握しましょう

作成日: 年 月 日

インパクトモデル(社会を変える計画)

① 組織使命 (P.19)

【当事業(特長等)】

が

【理想の状態】

な

② 現状把握 (P.21)

出典者

プロフィール

③ 実現仮説 (P.23)

事業(実現仮説)

自組織

他プレイヤー

④ 成果目標 (P.25)

Impact
変えたいこと

中長期

Outcome
起こしたいこと

短期

Output
やること

Activity
事業

⑤ 財源基盤 (P.27)

実績(前年/今年見込み)

年度

計画

年度

計画

年度

⑥ 組織基盤 (P.29)

名前/役職

パーソナルミッション

強み

実績/やっていたこと

チームモデル(組織づくり計画)

目標

施策

6つのステップはさらに次の3つのカテゴリに分類できます。

- ① 組織使命
- ② 現状把握
- ③ 実現仮説
- ④ 成果目標

社会を変える計画
(インパクトモデル)
社会をどう変えていくのか

- ⑤ 財源基盤

資金調達計画
(ビジネスモデル)
資金のまわる事業体にするため
にどのように資金調達するか

- ⑥ 組織基盤

組織づくり計画
(チームモデル)
どのような体制で組織を回して
いくのか

★SBは社会課題の解決が目的であるため、「インパクトモデル」「ビジネスモデル」「チームモデル」の順に考えていきます。

4

4. 各ワークの解説 【6つのステップ（A）組織使命】

ビジョン・ミッションが明確になっているか、また、それを関係者と共有できているか

- SBに取り組むにあたっては、まず取り組むべき課題を特定し、ビジョンを明確にします。
- SBは、自組織の活動を周囲に理解してもらい、協力者を増やしていくことが大事です。また、一緒に活動するメンバー一人ひとりが組織のビジョンを理解し自分事として受け止めなければ、組織の方向性にブレが生じ、ビジョンの達成は困難となるでしょう。
- そこで、組織のビジョンを組織内外に分かり易く伝え、浸透させていくことが必要になります。
- 想いを込めすぎた長文のビジョンでは、伝わりにくく形骸化する恐れがあるため、ビジョンを作る際には、「当事者（受益者）」「理想の状態」「活動エリア」の3つを明確にし、誰もがひと目で見て分かるようにしましょう。

ワーク内容・ワークシート記入例（ワークシート2P.19）

①「起源のストーリー」の共有

活動を始めると、目の前の課題に追われてメンバーと想いや価値観などを共有できなかりがちです。代表はなぜこの活動を始めたいのか、メンバーはなぜ関わっているのか、まずここから共有してみましょう。

職名	代表の想い
代表	自身の子どもが不登校となったことがきっかけで、自身と同じ悩みを抱える親子を知ることになった。不登校に対する支援活動が地域に広がればと、自ら活動するようになった。
事業部長	大学の制度で不登校問題について学び、地域のフリースクールにボランティアとして参加。不登校生の現状を目の当たりにし、何とかしたいと強く思うようになった。仲間を募集。
事業部統括	大学卒業後、大手教育出版で営業マンとして同僚職に就いたが、教育活動の経験を通じてより仲間と関わりたと思い活動。

②最も力になりたい当事者を描く

本当に力になりたいのは誰なのか、具体的にあればあるほど入魂度・共有度が高くなります。具体的な当事者を思い浮かべて描けるとより良いでしょう。

- ・中学1年生の時に同級が不登校。母親の言葉に耳を刺さる。不登校で友達関係がうまくいかず学校で孤立。
- ・親身な理由から重く受け、学校の授業にもついていけなくなり、勉強に対する意欲がなくなる。
- ・学校に行くことが嫌になり不登校になる。
- ・何とかしたいがどうしてよいかわからない。

名前	華子	年齢	13歳	家族構成	母
学校	中学校（不登校）	性別	なし	年収	なし

③当事者の理想的な状況を描く

当事者がどんな状況・状態になったら理想でしょうか。4コマ漫画を使って丁寧に描いていくこともおすすめです。



④文章化する

「当事者」「理想の状態」「活動エリア」が見えたら、明確かつ簡潔な文章で表としていきましょう。

【当事者（受益者）】	不登校の子どもたち	が	【理想の状態】	笑顔で生き生きと暮らせる	な	【活動エリア】	社会（国）地域	をつくる
------------	-----------	---	---------	--------------	---	---------	---------	------

よくある例

事業者の想い・・・『みんなが笑顔になるまちをつくる』

- ・対象範囲が広すぎる
- ・ゴールイメージが不明確
- ・一緒に活動するメンバーが組織のビジョンを言えない（浸透していない）



効果的な質問

ポイント：相談者の入魂度を高めつつ、ビジョンを鮮明にする

～例～

Q：仮に一人だけ救えるとしたら、誰に寄り添いたいですか？それはなぜですか？

Q：（ビジョンが大きすぎる場合）3～5年後の中期ビジョンをつくるとしたらどうなりますか？

Q：一緒に活動するメンバーの皆さんが自組織のことを他者に一文で説明する際にどんな言葉を使っておられますか？また、どんな言葉で説明してもらいたいですか？



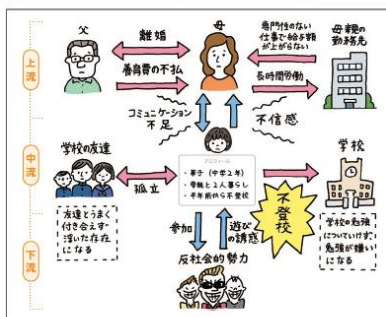
SBに取り組む事業者によっては、対象者を「絞る」ということを、「選別する」と捉える場合があります。また、常に現場で様々な方々と触れていると、「絞る」ことは感情的に難しいと考える方もいます。まずはそこに「共感」することが重要です。

4. 各ワークの解説 【6つのステップ（B）現状把握】

ビジョン・ミッションが達成できない原因は何か

- ビジョンを明確にしたら、次は問題が生じている構造全体を捉え、現状を分析します。
- 課題解決を考える際、つい表出している問題ばかりに目がいきがちですが、それでは根本的な解決には至りません。
- 当事者を取り巻く問題とその要因・背景を一つずつ洗い出し、現状を把握しましょう。その際、想像して仮説を立てるだけではなく、事実を捉えて分析することが重要です。
- また、自組織を中心に考えるのではなく、当事者を中心に考えることを忘れないようにしましょう。

ワーク内容・ワークシート記入例（ワークシートはP.21）



① ヒアリングに基づいて事実と仮説を洗い出す

当事者が何に困っているのかという視点で、問題とその背景・要因を「事実」と「仮説」に分けて付箋に書き出してみましょう。当事者が人物である場合、本人に直接ヒアリングができるとなお良いです。問題を洗い出す中で見えてきた関係者も把握しておきましょう。

事実	仮説
不登校	孤立？

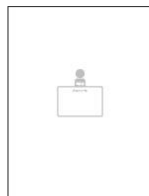
② 上流～中流～下流に並び替える

洗い出した問題（付箋）を上流～中流～下流に並び替えます。上流：問題を発生させる原因 中流：問題が発生している状態 下流：状態を放置した結果起こること

	事実	仮説
上流	保護者との時間不足	
中流	不登校	孤立？
下流	希望する進路に就けなくなる場合がある	経済的に自立できない可能性？

③ 整えて消毒する

当事者を中心に置いて、ワークシートに書き込んでみましょう。



よくある例

事業者の思い・・・『XXが起きているのは、●●が悪いからなんです！』

- ・ 把握の範囲が部分的・局所的すぎる
- ・ 根拠や検証がなく、経験則のみで決めつけている
- ・ 対象者（受益者/顧客）の声に基づいていない



効果的な質問

ポイント：相談者が広い視野で問題構造を再認識できるようにする

～例～

Q：それを上流（原因）、中流（発生した瞬間）、下流（結果）で整理してみると？

Q：対象者の方の実体験を時系列で整理してみませんか？これを3名ほどしてみましょう。

Q：このテーマについての専門家や先輩事業者さんで一度話を聞いてみたいという方はおられますか？その方とお会いするにはどうするといいいですかね？



Point!

SBに取り組む事業者によっては、強い社会的正義感と日々の多忙さから、「現状把握」の検証を十分にできない場合があります。まずは事業者のおかれている状況に「共感」することが重要です。

4. 各ワークの解説 【6つのステップ（C） 実現仮説】

どうすればビジョン・ミッションが達成できるのか

- 現状が把握できたら、次は課題解決の仮説となるシナリオを考えます。
- どうすれば問題が解決するのか、こういった手順で解決していけばよいのか、仮説を立てて解決策を打ち出し、自組織がどこに注力するかを決めます。課題解決を自組織だけでやることには限界があるため、課題解決に取り組む他のプレイヤーを洗い出し、自組織が担う役割と他者と協働する部分を明確にしましょう。
- なお、解決策はあくまで仮説であるため、その後の検証が必要となります。仮説を立てたらまずは実行し、検証・修正していくサイクルを意識しましょう。

ワーク内容・ワークシート記入例（ワークシートP.23）

	①	②	③-1	③-2
	①現状 ～発生している問題～	②どうすれば問題が解決するのか / ビジョンが実現できるのか～	③-1 自組織	③-2 他プレイヤー
上流	1 母親への 養育費不払い	自治体の相談窓口や弁護士と 連携して、養育費不払いに対する 相談態勢を強化する	△	・行政 ・弁護士
	2 家計が苦しい	労働準備の高い職場を紹介する	△	・NPO法人●●●● ・ハローワーク
	3 子どものコミュニケーション 不足	親に対する カウンセリングを行う	◎	・NPO法人●●●●
中流	1 不登校	スクールカウンセラーと連携して 解決方法を探る	○	・学校
	2 学校の友達から 孤立	不登校児の居場所づくりをする	◎	・NPO法人●●●● ・NPO法人●●●●
	3 勉強に ついていけない	個別の学習支援を行う	○	・学校 ・株式会社●●●●
下流	1 反社会的勢力に 巻き込まれる	警察や学校と協力して 見回りを強化する	×	・警察 ・学校 ・NPO法人●●●●
	2 就職できず経済的に 自立できない	就職支援をする	△	・NPO法人●●●● ・社会福祉協議会
	3 家庭崩壊になる	相談所を設置する	△	・社会福祉法人●●●●

① 重要な問題を洗い出す

「現状把握」で作成した図をもとに、上流・中流・下流で発生している問題をそれぞれ3つずつ記入してみましょう。その際、「当事者にとって特に解決すべき課題が何か」という視点を忘れないようにしましょう。

② 実現仮説の事業を考える

洗い出した問題に対して、それぞれどんな解決策が考えられるか書き出しましょう。この時点では、自組織ができるかどうかは考えずに、どうすれば問題が解決できるか・ビジョンが実現できるかという視点で考えてください。

③-1 自組織の取り組み、強みと照合する

自組織がすでに取り組んでいることや強みを整理し、そのうえで特に注力したい問題とその実現仮説を決めていきましょう。その際、今ある資源（ヒト、モノ、カネ）で無理なく検証できそうか、自分たちの強みを活かせるか、モチベーションを高く持って取り組みそうか、という視点を大事にしてください。

③-2 他のプレイヤーを洗い出す

問題や実現仮説の事業にすでに取り組んでいる他のプレイヤーがいらないか、調べて記入していきます。その際、協働の可能性がないかということも検討できると良いでしょう。

よくある例

事業者の思い・・・『うちの●●事業なら、XXを解決できるんです！』

- ・ 自組織の事業のみで解決しようとしている
- ・ 他のプレイヤーをあげることができない
- ・ 自組織の「強み」と事業がマッチしていない



効果的な質問

ポイント：相談者が他者につながり、その中で自身を強化できるようにする

～例～

Q：今、他のプレイヤーと一緒に洗い出してみませんか？

Q：上流、中流、下流で発生している問題を解決するための事業アイデアを妄想・夢でもいいので考えてみませんか？

Q：「あそここんな組み合わせできると、自社の事業をより良いものにできる」というものを洗い出してみませんか？

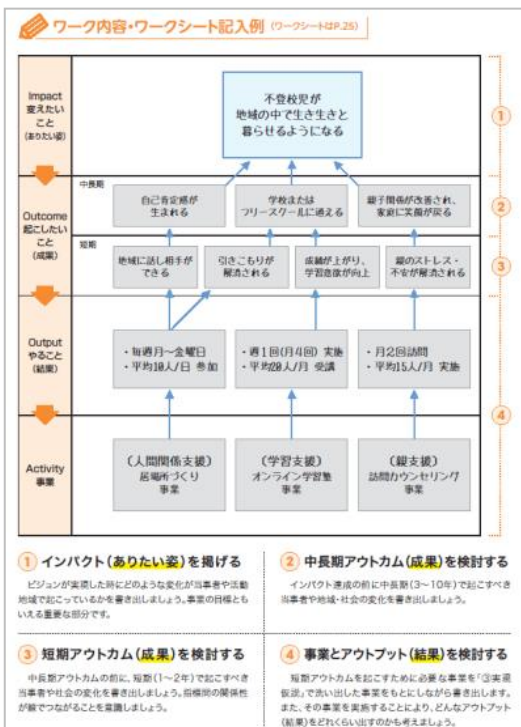


SBに取り組む事業者によっては、過去の経緯から他のプレイヤーとの信頼関係構築をうまくできていない場合があります。まずは他のプレイヤーと連携する利点を理解してもらうことが重要です。

4. 各ワークの解説 【6つのステップ（D）成果目標】

どのような成果をどのような手段でどれだけ創出するのか

- SBは一般的なビジネスとは異なり、「売上」や「利益」といった成果指標がありません。どんな成果を、どのような手段で、いつまでに、どれだけ創出するのかを、自分で決めていくことになります。
- 事業がどのように成果につながるかの因果関係を可視化するフレームワークとして「ロジックモデル」があります。ロジックモデルは、インプット（資源）、アクティビティ（事業・活動）、アウトプット（結果）、アウトカム（成果）、インパクト（最終目標）の要素で構成されています。原則としてロジックモデルを作成する際は、インパクトから順に掘り下げていきます。



よくある例

事業者の思い・・・『●●をやると△△と□□が起こって、とにかく問題は解決する(はずです)！』



- ・ アウトカム指標が設定されていない
- ・ 指標間のロジックがつながっていない/エビデンスがない/検証する動きがない
- ・ 目標数値が積み上げ式になっていて、活動が続けていてもビジョンの実現には不十分

効果的な質問

ポイント：相談者が、よりインパクトにつながる事業に改善してみようと思えるようにする
～例～

Q：インパクトからの掘り下げが難しければ、アクティビティからの積み上げで一度考えてみませんか？

Q：これらの指標間のつながりが本当かを検証するには例えば何をしたらいいですかね？

Q：よりアウトカムやインパクトにつながるアクティビティにするにはどんな改善ができそうでしょうか？



SBに取り組む事業者によっては、定量的なKPIの設定に対して抵抗感を持っている場合があります。それは、日々、数字では表しきれない、悩みや悲しみや怒りと真摯に接しているからです。まずはその葛藤に「共感」することが重要です。

4. 各ワークの解説 【6つのステップ（E）財源基盤】

どの財源で基盤を形成するのか

- ビジョンを達成するために、ヒト・モノ・カネなどの資源がどのくらい必要か考えます。
- 一般的なビジネスでは、売上をどう上げるかを第一に考えますが、SBは活動ありきのため、ビジョン達成のためにどのくらいの費用がかかるか、支出をまず算出し、それを賄うためのファンドレイジング（資金調達）方法を考えます。
- 寄付、会費、助成金、事業収入、融資など多様な財源があるため、それぞれの特徴を理解し、複数の財源から適切なバランスで調達することを意識しましょう。
- また、調達先を考える際、つい「新規（接点のない人）」に目がいきがちですが、「既存（既に関わりがある人）」→「過去（以前関わりがあった人）」→「新規」の順にアプローチする方がハードルが低くなります。

ワーク内容・ワークシート記入例（ワークシートはP.27）

① 支出を計算する

これから創業される方は創業当初の支出も、すでに事業をされている方は現状の支出を計算し、1年後の見込みと併せて記入してください。

	創業当初	1年後 又は軌道に乗ったとき （1年後～1年未満）	経費の算出根拠
初期費用			
設備資金	100万円		・事務機、備品等 100万円
運転資金	70万円		・食材仕入 20万円
合計	170万円		・広告費等諸経費支出 50万円
売上原価（仕入高）	30万円	39万円	<創業当初>
人件費	50万円	50万円	※売上原価（仕入高）：30万円×1.3＝39万円
家賃	15万円	15万円	※売上原価（仕入高）：30万円×1.3＝39万円
その他	10万円	20万円	※売上原価（仕入高）：30万円×1.3＝39万円
合計	109万円	124万円	※売上原価（仕入高）：30万円×1.3＝39万円

② 「ステークホルダー・ピラミッド」を作成する

自組織の周りにいる関係者を付箋に書き出し、それぞれを自組織への仲介度順に並べていきます（上にいけばいくほど仲介度が高いということになります）。

※ワークシートの記入は別紙参照。



③ ファンドレイジング施策を考える

まずステークホルダーの中から、より関わりやすいターゲットを選びます。次にそのステークホルダーにさらに事業に参画してもらうための施策を考え、それぞれターゲット・施策名に記入します。さらに「回数・人数・単価・金額」を記入し、金額の合計額を出します。これが資金調達の合計額となります。

ファンドレイジング施策を考える時、つい「新規」（接点のない人）に目がいきがちですが、「既存」（すでに関わりがある人）、「過去」（これまで関わりがあった人）に向けて施策を行う方が、始めるハードルやコストは低いでしょう。「既存」→「過去」→「新規」の順番を意識してみてください。

No.	ターゲット	施策名	回数	人数	単価	金額
1	不登校児	居場所づくり事業（食事提供）	20	10	2500円	5万円
2	不登校児	オンライン学習塾事業	4	20	5,000円	6万円
3	不登校児の親	訪問カウンセリング事業	2	15	2,000円	6万円
4	活動仲間（有志）	賛助会費加入のお願いをする	2	5	3,000円	3万円
5	地場企業	協賛金の事業提供	1	5	100,000円	50万円
資金調達合計（月平均）						104万円

よくある例

事業者の想い・・・『（運が良ければ）助成金・補助金がとれるので大丈夫です！』

- ・ 自主財源（寄付・会費・事業収入）を開発するつもりがない
- ・ 必要金額（支出計画）が不明
- ・ 既存ステークホルダーを放置している（より参加を促す施策をしていない）



効果的な質問

ポイント：相談者が自主財源の開発にチャレンジしてみようと思えるようにする

～例～

Q：まずは一緒に適切な支出計画を作成・確認してみましょうか？

Q：これまで関わってくださった方々（ステークホルダー）を全部洗い出して、どなたにさらに何をご提案できるかを考えてみましょうか？

Q：例えば、1ヶ月限定の自主財源キャンペーンを企画するとしたらどんなことをしたいですか？



Point!

SBに取り組む事業者によっては、資金調達への苦手意識もしくは逆に収入規模に対する過剰な囚われを持っている場合があります。SBにとって資金はビジョンを実現するために必要な資源ではないため、「最大」を目指すのではなく、「最適」であれば良いのです。まずはこの点を理解してもらうことが重要です。

4. 各ワークの解説 【6つのステップ（F）組織基盤】

どんな組織にしていくなのか

- ビジョンの達成に向けて、最適なチーム・組織体制を考えます。
- どんなに素晴らしいビジョンを掲げて活動しても、組織のメンバーを活かせないとうまく回りません。
- 良い組織づくりに向けて、まずは組織内のメンバー一人ひとりの強みや課題などをよく理解し、関係性の質を高めていくことが大切です。そのうえで、どうしたらメンバーが活きるのか、組織をうまく回していけるのかを考えながらチームビルディングに取り組みます。
- なお、組織内のメンバーだけでなく、ボランティアやインターンなど組織外の協力者もチームとして認識し、どのように関わるかを考えていきましょう。

ワーク内容・ワークシート記入例（ワークシートはP.29）

① パーソナルカードを作成する

組織のメンバーと個別面談を行い、パーソナルカードを作成しましょう。本人のミッションや強み、課題など、他が以外の部分に注目することで、メンバーをよく知ることができ、パーソナルカードは、メンバーの人数に応じて増やしてください。

高橋	ディレクター
ミッション	メンバーの成長を支援する
強み	・マーケティング ・チームビルディング
課題	・問題に関する知識 ・地域住民とのつながり
組織内でやりたいこと	事務局長的役割を担いたい
組織への貢献（3年以内）	・「働き方改革」を行い、離職率30%→15%に削減

② 組織分析をする

組織の重要課題を3つ洗い出し、それに必要な施策を考えましょう。その際、代案が主観で決めるのではなく、コアメンバーを集めた合資や全体ミーティングを開催して考えることをおすすめします。
つい自らの事業に偏ると、組織について考える時間がなくなります。四年以降など、組織について考える時間を事前に計画しておくと良いでしょう。

課題	施策
①事業ごとにバラバラで、組織全体が同じビジョンに向かっている感覚がありません。将来的に連携しているの、再認識できる機会があるといい。	①ビジョンモデルを事業ごとに作成する。 事業ごとに作成したビジョンモデルを全体で共有し、議論のすり合わせをする。
②多岐にわたる事業収入が認められる事業モデルがない。	②組織の事業を整理、キャッシュポイントの明確化する。 各部署の専門家にファンディング戦略を相談する。
③言いにくいこと言えない、関係性の質が低く、組織内の関係性があまり良くない。	③外部のファシリテーターを入れて相互理解のワークショップを行う。 組織内コミュニケーションの改善（仮）に向けた社内プロジェクトを立ち上げる。 今年度中に企画を行う。

③ ミーティングを設計する

組織分析をして施策が決まったら、実行に向けた話し合いの場を設けましょう。その際、時間を問わずに開催することを意識しましょう。まずはミーティングの目的、内容、参加者を整理し、次のステップへ進みましょう。

名称	相互理解ワークショップの第1回ミーティング	目的	組織内で相互理解ワークショップの開催
開催日時	2024/1/15	場所	オフィスのミーティングルーム
参加者	xxさん	参加者	代表、事務局員、xxさん、xxさん、xxさん
内容	・現状の組織状況について意見交換 ・相互理解ワークショップで取り組むべきテーマ決定 ・参加者決定 ・（前週）		

よくある例

事業者の想い・・・『（組織のことは自分が一番よくわかっているの）うちはずっと理事が問題なんです！どうやったら世代交代して変えられますかね？』

- ・ 当人たちの声を聞かずに作成している
- ・ 経営幹部のみ（スタッフのみ）が課題だと考えている
- ・ 組織的な問題が起こってから対処することが続いている



効果的な質問

ポイント：相談者の組織全員で継続的に、より良いチームにしていきたいと思えるようにする
～例～

Q：最後に皆さんでより良いチームにするための話し合いをされたのはいつですか？
そのときにはどんなお話をされたのですか？

Q：全階層・全役職ごとに「強み」と「課題」を洗い出してみようか？

Q：もし、定期的（年2回程度）に皆さんで合宿されるとしたら、何をしてみたいですか？



Point!

SBに取り組む事業者によっては、日々の多忙さから組織基盤強化の取り組みが後回しになってしまう場合があります。また、組織開発についてもあまり詳しくない方も多い点に留意することが重要です。

監修：合同会社喜代七 代表 山元 圭太

作成：株式会社日本政策金融公庫 国民生活事業本部 創業支援部

本資料掲載の記事、写真、イラスト、画像などの無断転用・転載はお断りします。