「ビジネスプラン 見える化BOOK」
活用のポイント

令和元年６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）

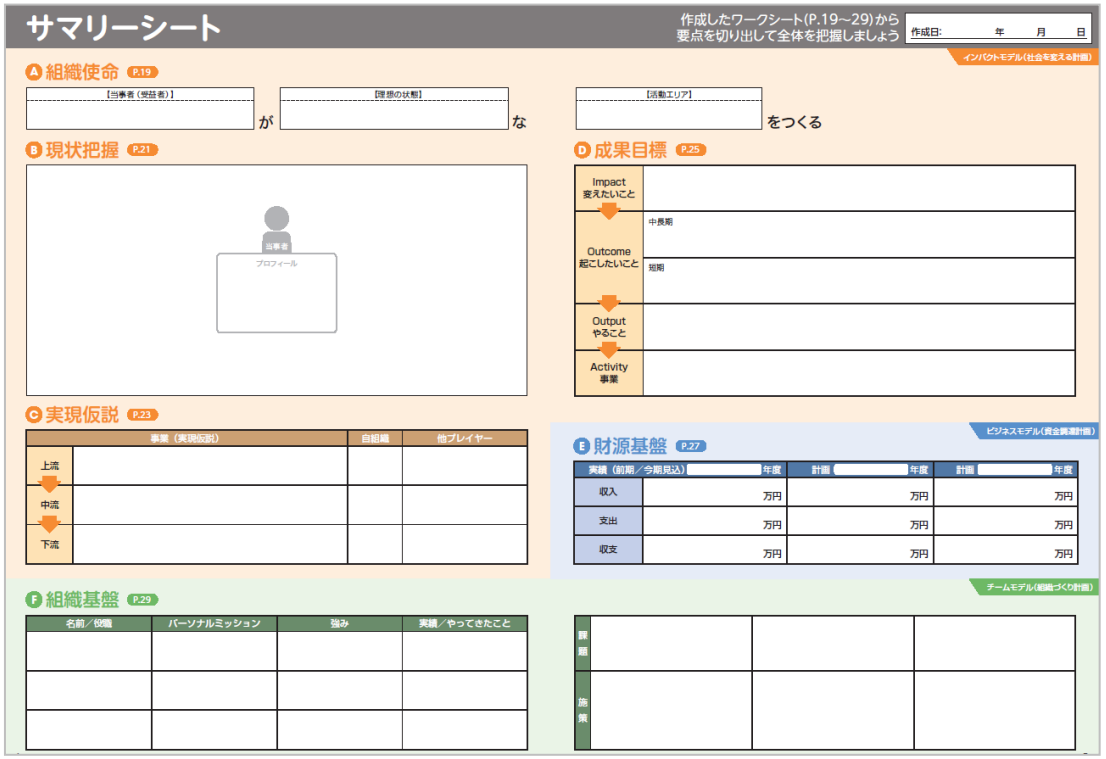
ソーシャルビジネスの事業評価をめぐる最近の流れと手法を紹介

（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。



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。

Ⓐ組織使命
Ⓑ現状把握
Ⓒ実現仮説
Ⓓ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

Ⓔ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

Ⓕ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．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 (ワークシートはP.19)

① 「起源のストーリー」の共有

活動を始めると、目の前の業務に追われてメンバーと想いや原体験などを共有できなくなりがちです。代表はなぜこの活動を始めたのか、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。

誰の	ストーリー
代表	自分の子どもが不登校となったことがきっかけで、自分と同じ悩みを抱える親がもっていることを知る。不登校児に対する支援機関が地域にかなかったことから、自ら組織をたちあげる。
事務局長	大学の教育で不登校問題について学び、地域のフリースペースにボランティアとして参加。不登校児の現状を目の当たりにし、何とかしたいと強く思ったことから当団体に参加。
事業部統括	大学卒業後、大手教育出版社で営業マンとして四国勤めていたが、社会貢献活動の経験を通じてより当団体へ関わりたいと思い参加。

② 最も力になりたい当事者像を描く

本当に力になりたいのは誰なのか、具体的で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年生の時に両親が離婚。母親の政策に引越し中学校を転校
- 転校先で友達関係がうまく築けず学校で孤立
- 経済的な理由から塾に通えず、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分からない

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

③ 当事者の理想的な状況・状態を描く

当事者がどんな状況・状態になったら理想でしょうか。4コマ漫画を使ってシンプル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に落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（特に●●地域で） 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、誰に寄り添いたいと思いますか？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？

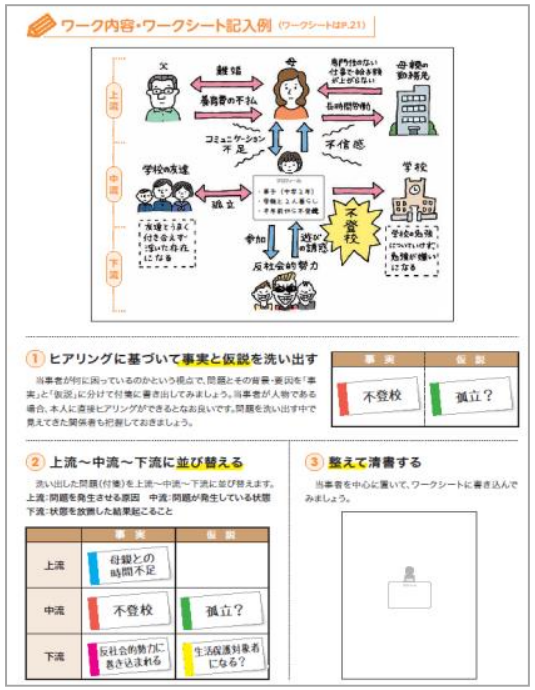
Q：一緒に活動するメンバーの皆さんが自組織のことを他者に一文で説明する際にどんな言葉を使っておられますか？また、どんな言葉で説明してもらいたいと思いますか？

Point!

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。

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。



よくある例

事業者の想い・・・『ＸＸが起こっているのは、●●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。

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、ど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 （ワークシートはP.23）

		① 現状 ～発生している問題～	② 実現仮説 ～どうすれば問題解決するのか／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	労働単価の高い職場を紹介する	△	・NPO法人●●● ・ハローワーク
	3	親子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	就職できず生活保護対象者になる	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るべき課題が何か」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そうか、モチベーションを高く持って取り組めそうか、という観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ないか、調べて記入していきましょう。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

事業者の想い・・・『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：**相談者が他者とつながり、その中で自身を強化できるようにする**

～例～

Q：今、他のプレイヤーを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？

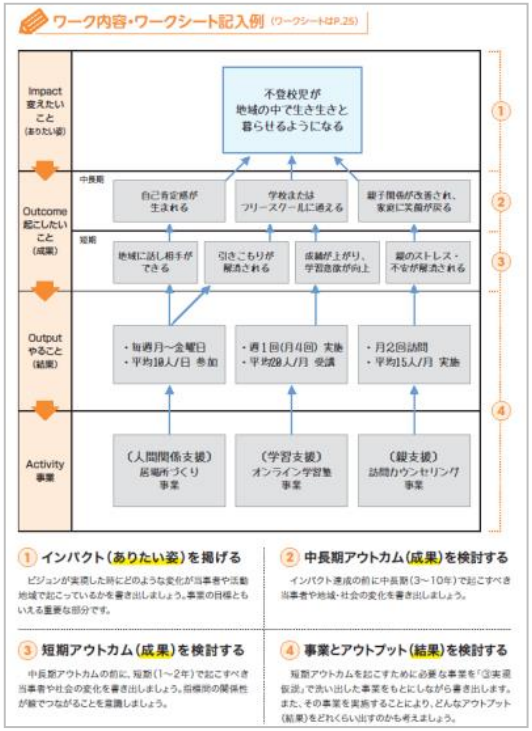
Q：「あそことこんな組み方できると、自社の事業をより良いものにできる」というものを洗い出してみませんか？

Point!

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。

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

事業者の想い・・・『●●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、活動を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？

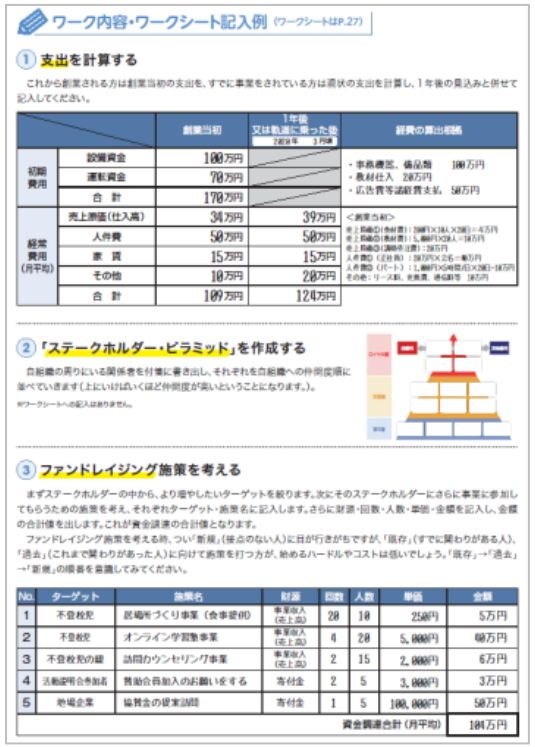
Point!

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を、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 又は軌道に乗った後 2022年 3月末	経費の算出根拠
初期費用	設備資金	100万円		・事務機器、備品類　100万円 ・教材仕入　20万円 ・広告費等諸経費支払　50万円
	運転資金	70万円		
	合　計	170万円		
経常費用（月平均）	売上原価（仕入高）	34万円	39万円	<創業当初> 売上原価①（教材費）：20万円×10人×20回＝40万円 売上原価②（教材費）：5,000円×20人＝10万円 売上原価③（講師手当費）：20万円 人件費①（正社員）：30万円×2名＝60万円 人件費②（パート）：1,000円×8時間日×20日＝16万円 その他：リース料、光熱費、通信料等　10万円
	人件費	50万円	50万円	
	家　賃	15万円	15万円	
	その他	10万円	20万円	
	合　計	109万円	124万円	

② 「ステークホルダー・ピラミッド」を作成する

白紙欄の周りにいる関係者を付箋に書き出し、それぞれを白紙欄への仲間度順に並べていきます（上にいけばいくほど仲間度が高いということになります。）。

※ワークシートへの記入は終わりません。

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、より優やしたいターゲットを絞ります。次にそのステークホルダーにさらに事業に参加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。さらに財源・回数・人数・単価・金額を記入し、金額の合計値を出します。これが資金調達の合計値となります。

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）に目が行きがちですが、「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）に向けて施策を打つ方が、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	財源	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）	事業収入（売上高）	20	10	250円	5万円
2	不登校児	オンライン学習塾事業	事業収入（売上高）	4	20	5,000円	40万円
3	不登校児の親	訪問カウンセリング事業	事業収入（売上高）	2	15	2,000円	6万円
4	活動説明会参加者	賛助会員加入のお願いをする	寄付金	2	5	3,000円	3万円
5	地場企業	協賛金の提案訪問	寄付金	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？

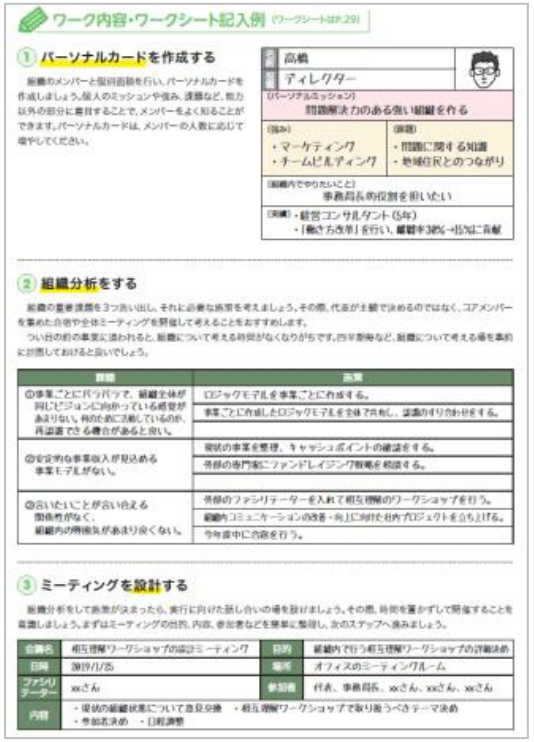
Q：これまで関わってくださった方々（ステークホルダー）を全部洗い出して、どなたにさらに何をご提案できるかを考えてみましょうか？

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？

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しかないため、「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。

どんな組織にしていくのか

- 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。個人のミッションや強み、課題など、他人以外の部分に着目することで、メンバーをよく知ることができます。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。

名前	高橋
愛称	ディレクター
(パーソナルミッション) 問題解決力のある強い組織を作る	
(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	
(関連) ・経営コンサルタント(5年) ・「働き方改革」を行い、組織率30%→15%に貢献	

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、代表が主観で決めるのではなく、コアメンバーを集めた合宿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。

つい日々の事業に追われると、組織について考える時間がなくなりがちです。四半期毎など、組織について考える場を事前に計画しておけると良いでしょう。

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まりない。何のために活動しているのか、再認識できる機会があると良い。	ロジックモデルを事業ごとに作成する。
	事業ごとに作成したロジックモデルを全体で共有し、認識のすり合わせをする。
②安定的な事業収入が見込める事業モデルがない。	現状の事業を整理、キャッシュポイントの確認をする。
	外部の専門家にファンドレイジング戦略を相談する。
③言いたいことが言い合える関係性がなく、組織内の雰囲気があまり良くない。	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・向上に向けた社内プロジェクトを立ち上げる。
	今年度中に合宿を行う。

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、時間を置かずして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、参加者などを簡単に整理し、次のステップへ進みましょう。

会議名	相互理解ワークショップの設計ミーティング	目的	組織内で行う相互理解ワークショップの詳細決め
日時	2019/1/25	場所	オフィスのミーティングルーム
ファシリテーター	xxさん	参加者	代表、事務局長、xxさん、xxさん、xxさん
内容	・現状の組織状態について意見交換 ・相互理解ワークショップで取り扱うべきテーマ決め ・参加者決め ・日程調整		

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で）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」を洗い出してみましょうか？

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　融資企画部

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。