

4. シビルエンジニアが活躍できるソーシャルビジネスのモデル

4.1 社会的課題の解決を目的とした事業のアイデア

土木分野に係わる社会的課題に対して、土木技術者のスキルから想定される事業をマトリックス表で整理したのが、表 2-4-1 である。

なお、この事業アイデアは当小委員会の委員のアイデアを集約化したものである。

表 2-4-1 事業アイデア

活動区分 関与領域	土木技術を直接的に 生かせる事業	コーディネート能力を 生かせる事業	教育・指導能力を生か せる事業	備 考
社 会 資 本 ス ト ッ ク の 維 持 管 理	・道路・橋梁等の点検 ・社会資本ストックのレ ビュー(拡張、統合、 廃棄)	・道路・橋梁等の点検 業務の企画・管理 ・インフラ点検業務の 評価・判定	・道路・橋梁等の点検 手法の教育・指導	防犯、安否確認作業 を兼ねることで活動の 付加価値が高まる。
まちづく り・まち おこし (地域の 活性化)	・地域や商店街のイン フラ改善工事・施工管 理 ・まちなかの清掃・美 化	・商店街の活性化の 企画・運営 ・空き店舗活用の企 画・運営 ・インフラ改善事業の 発注支援	・まちづくり教室 (後継者の育成)	同上
防災・減 災・防 犯・保安	・地域の災害・犯罪リ スク評価と対策 ・住宅宅地の安全点 検・診断 ・防災、減災地点やア クセスの点検	・防災・防犯番小屋の 運営 ・町内会単位の防災 計画や災害時行動計 画(SAP)の作成 ・住民向け防災・防犯 セミナーの開催	・住民向け防災・防犯 セミナー	防犯については警察 OBと協働、 防災、減災につい ては消防OB, 行政、町 内会との協働
環 境 保 護・保全	・河川・海浜浄化 ・雨水浸透マスの設置 ・未接続下水の接続 ・公園・学校等の空地 の緑化 ・町内会単位での緑 化 ・地域の環境モニタリ ング・評価	・河川・海浜浄化活動 の企画・運営	・地域の環境教育 (水辺の学校、地域の 自然学習)	———
地 域 交 通	・地区レベルの交通安 全点検～改善システ ムの提案	———	・交通安全啓発活動 (学校での巡回説明)	———

4.2 シビルエンジニアが活躍できるソーシャルビジネスのモデル

前表に掲げた事業アイデアから、次のような項目に該当するものを抽出し、それらの中から連携的な活動となるものをグルーピングしたうえで、それらの活動やサービスの対象となる階層のニーズに適合した収益事業を付加するという方法で「ビジネス」としてのモデル事業を想定した。その結果を示したのが、表 2-4-2 である。

- ① 土木分野に関連するものであること（建設コンサルタントや建設会社の既成事業であるものを除く）
- ② ソーシャルビジネスの要件である「社会性」、「事業性」に該当し、派生事業も含めて「革新性」のあるものであること

社会性：社会的課題か？
 事業性：継続的な事業活動になりうるか？
 革新性：新たな社会的商品・サービスの開発やそれを提供するための仕組みの開発・活用ができるか？また、その活動が新たな社会的価値を創出できるか？

表 2-4-2 ソーシャルビジネスのモデル

モデル事業名	事業内容
交通基盤施設維持管理支援事業	1. 交通基盤施設維持管理業務の発注支援（企画・管理） 2. 業務成果の評価・判定 3. 点検技術の指導
まちなか活性化支援事業 （商店街協同組合、行政の商業振興課、商工会議所等とのタイアップ事業）	1. 商店街の活性化の企画・運営（空き店舗活用含む） 2. まちなかの清掃・美化 3. インフラ改善事業の発注・支援（企画・管理） 4. 街づくり教室の開催 5. 特産品販売
町内防犯マネジメント事業 （自治会、行政の防犯課、警察OB、住宅・外構工事会社等とのタイアップ事業）	1. 居住地域の犯罪リスク評価（防犯フェアの開催） 2. 防犯計画の策定・啓蒙 3. 防犯グッズの販売 4. 防犯工事の発注支援（企画・管理）
町内防災マネジメント事業 （自治会、行政の防災課、消防OB、住宅・外構工事会社、防災用品販売会社等とのタイアップ事業）	1. 防災コミュニティ活動の啓蒙（防災フェアの開催） 2. 居住地域の防災診断 3. 防災計画や災害時行動計画（S A P）の策定 4. 防災グッズの販売 5. 防災工事の発注支援（企画・管理）
住宅の防災点検事業 （自治会、行政の防災課、消防OB、住宅・外構工事会社、防災用品販売会社等とのタイアップ事業）	1. 住宅の耐震診断 2. 住宅防災フェアの開催（住宅の地震対策の啓蒙活動） 3. 防災グッズの販売 4. 家具の転倒防止器具の設置サービス 5. 住宅の耐震化工事の発注支援（企画・管理）
町内緑化支援事業 （造園事業者とのタイアップ事業）	1. 町内緑化フェアの開催 2. 居住地域や住宅庭の緑化計画の策定 3. 緑化材やガーディニング資材の販売 4. 造園・緑化工事の発注支援（企画・管理）

5. ソーシャルビジネスの起業化の手順

5.1 起業化までの基本的な流れ

ソーシャルビジネスを起業化するまでの基本的な手順を示したのが図 2-5-1 であり、起業化の設計（準備段階）と法人設立～事業開始（起業段階）に大別される。

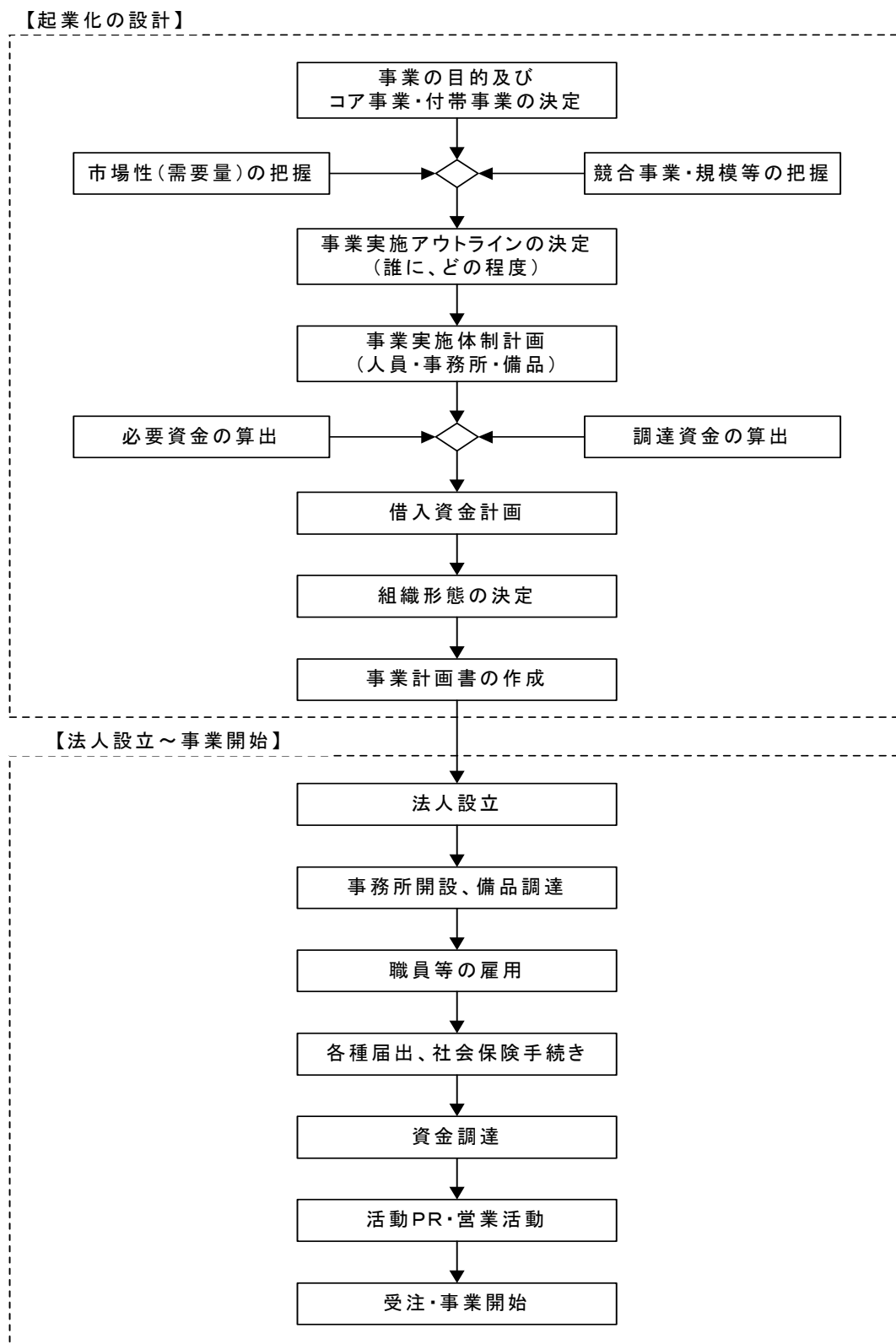


図 2-5-1 起業化までの基本的な手順

5.2 起業化の設計

前述した起業化の手順のうち、起業化するための準備段階について解説する。

(1) 事業内容の具体化

① 事業目的の明確化

ソーシャルビジネスとして事業を行うには、「社会的課題」に取り組む「使命感」が重要である。このため、事業の目的は、次のような構成で明確にする。

- a. 取り組もうとする「社会的課題」を明確にする。
- b. その課題解決に当たって「何をする」かを明確にする。

この場合の「何」は世間から賛同が得られるものであることが重要である。

② コア事業及び付帯事業の決定

構想した複数の事業からコア事業を決定する。コア事業とは、ビジネスの「柱」となるものであり、世間の評価の中心となる事業である。また、付帯事業とは、コア事業から付加価値的に派生する事業である。

③ 事業実施アウトラインの決定

コア事業及び付帯事業について、その市場性（需要量）と競合する事業・規模等を把握し、供給する対象、供給する頻度・量を概定する。

(2) 事業実施体制計画

① 人員計画

人員としては、対外的な事業に対する実務要員と組織を管理・運営する管理要員について検討する。

実務要員については、先に概定した事業に対する供給量をベースに概算する。

管理要員については、ビジネス組織に必要な管理・運営業務（表 2-5-1 参照）から複数人の専任で対応することが望ましいが、当初は、事業主や実務要員が補うなどにより、最少の要員で対応すべきである。

表 2-5-1 ビジネス組織に必要な管理・運営業務

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">○ 事務的業務（事務全般、総務・庶務担当）<ul style="list-style-type: none">① 日常事務処理② 電話対応、窓口対応③ 企画書、書類作成、補助・助成金等の申請書作成④ 文具、備品管理⑤ 人材管理（アルバイト、職員の管理）⑥ 職員の雇用・労務関係業務など○ 経理業務（収支・経理担当）<ul style="list-style-type: none">① 日常経理処理（収支管理、帳簿作成、給与計算、入出金管理など）② 収支計画書の作成③ 決算処理④ 現金管理、通帳管理⑤ 資金運用⑥ 補助金・委託金関連業務など |
|--|

② 事務所・備品

事務所の設置場所、大きさ、必要備品についておおよその目処を立てる。

事務所の設置に当たっては、開業資金の提言のために、公設のインキュベーターや空き店舗等の活用も対象とするなど工夫の余地はある。

(3) 資金計画

① 所要資金

所要資金は、開業費用、事業実施費用、事務所管理運用費用に分け、おおむね次のような項目から概算を行う。

a. 開業費用

事務所開設に必要な補償金・権利金等の初期費用、法人設立に要する事務費用等

b. 事業実施費用

事業実施1回当たりの必要額から得られる年間の金額

c. 事務所管理運用費用

事務所賃料、資材・備品の購入、職員給与等の費用

② 収入資金

収入資金は、自己資金、パートナーの資金、その他（借入金）からなる。このうち、借入金は、所要資金から自己資金とパートナーの資金を除いた額となる。その調達先としては、家族、友人、事業提携者などがあるが、飽くまでも借入金であるため、これを可能な限り減少するような自己資金又はパートナー資金を充当するように計画することが望ましい。

なお、補助金等については、まだ事業組織が立ちあがっていない段階で申請することはできないため、資金計画から除外しておくべきである。

また、金融機関からの借入については、「収益性の低い団体には貸し渋る」など期待できないが、個人又はその者が所属する企業・団体の信用で借りることができる場合があるので、止むを得ない場合の手だてとして考慮しておくといよい。ただし、その場合でも自己資本率は50%以上（200万円の創業資金が必要な場合100万円の自己資金が必要）を求められることに留意する。

(4) 組織形態の決定

① 事業組織の形態と概要

事業組織の形態とその概要を一覧表にまとめたのが表2-5-2であり、それぞれのメリット、デメリットをまとめたのが表2-5-3である。

表 2-5-2 事業組織の形態とその概要

	株式会社	LLC 合同会社(Limited Liability Company)	LLP 有限責任事業組合 (Limited Liability Partnership)	事業協同組合	NPO 法人 (特定非営利活動法人) (Nonprofit organization)	個人事業
特徴	利益の追求を目的とする。 所有と経営が分離している。 (共同出資会社の場合は、 所有と経営が一致している 場合あり)	所有と経営が一致している。 個人や企業のノウハウ、技 術、資金を活かした共同事 業で活用できる。	個人や企業のノウハウ、技 術、資金を活かした共同事 業で活用できる。	組合員の相互扶助により、 共同経済事業等を行う。	特定分野(17 分野)における 非営利活動を行う。	法的な設立手続きが不要 なため、始めやすく運営も しやすい。
法人格の有無	あり	あり	なし	あり	あり	なし
資本金	資本金は必要だが、小額 で可能	資本金は必要だが、小額 で可能	資本金は必要だが、小額 で可能	資本金は必要だが、小額 で可能	資本金は不要	資本金は不要
資金調達	出資、融資が中心(社債発 行もある)	出資、融資	出資、融資	出資、融資	会費、補助金・助成金、寄 付金(一部、融資制度あり)	融資のみ(個人事業主に融 資する公的融資制度あり)
設立手続き	出資金の払込み→登記	同左	組合契約の作成・出資金の 払込み→登記	行政庁への認可申請→出 資金の払込み→登記	準備会の発足→都道府県 知事に認証申請→登記	税務署への開業届けのみ
出資者・構成員の責任 の範囲	有限責任	有限責任	有限責任	有限責任	有限責任(出資がないので 出資者責任はない)	無限責任
役員	取締役 1 人以上 (株式譲渡制限会社の場合)			理事3人以上 監事1人以上	理事3人以上 監事1人以上	
設立要件	発起人 1 人以上(共同出資 会社は2人以上)	発起人 1 人以上	発起人2人以上	発起人4人以上(行政庁の 認可が必要)	社員(構成員)10人以上(所 轄庁の認証が必要)	
最高意思決定機関等	株主総会	社員(構成員) 社員が2人以上の場合は、 原則、社員の過半数の同意	原則、組合員(構成員)全員 の同意	総会	社員総会	事業主
課税(法人税等)	法人課税 (すべての所得)	法人課税 (すべての所得)	組合員に対する構成員課 税(法人課税はない)	法人課税 (すべての所得)	法人課税(事業所得に対し て)(会費、寄付金などは非 課税)	事業所得に対する所得税 とと地方税
利益分配	原則、出資金額に比例	自由に決められる	自由に決められる	利益分量配当 出資配当(1割まで)		自由に決められる
決算公告義務	あり	なし	なし	なし	なし	なし
株式会社への組織変更		可	不可	可	不可	可
解散時の残余財産の帰 属	株主等	社員	組合員	組合員	他の特定非営利法人 国又は地方公共団体 公益法人等	事業主
根拠法等	会社法	会社法	有限責任事業組合契約に 関する法律	中小企業等協同組合法	特定非営利活動促進法	所得税法

表 2-5-3 事業組織のメリット・デメリット

	メリット	デメリット	特 徴
株式会社	① 社会的信用が高い。 ② 事業収益を分配できる。 ③ 金融機関や自治体からの融資が受けやすい。 ④ 法人での契約が可能となる。 ⑤ 一定の交際費、役員報酬などは損金処理ができる。 ⑥ 職員の社会保障が完備できる。	① 設立手続きがやや煩雑で費用がかかる。 ② 会計処理が複式簿記による記載で複雑 ③ 定款を作成しなければなら ないほか、社員総会、取締役 会などの開催も必要となる。 ④ 設立後の税金など、経費、コ ストが高い。	・個人事業やNPO法人に比べ て社会的信用力が強く、営利 優先で活動できる点で事業 の成功には利点となる。 ・商法上必要な資本金は会社 設立後5年以内に容易すべ ばよいという特例制度があ る。
合同会社	①～⑥は、株式会社と同じ ⑦ 株式会社に比べ、設立の手続 きが簡素で、費用も抑えること ができる。 ⑧ 定款に定めれば出資金の比 率に関係なく、利益の分配比率 を自由に決めることができる。 ⑨ 法人への課税がない（構成員 課税がある。）	① 会計処理が複式簿記による 記載で複雑 ② 定款を作成しなければなら ない。	合同会社は、合名・合資会社 の持つ自由な内部自治と、株 式会社の持つ有限責任性を 同時に実現できる組織であ り、設立費用も抑えることが できるため、人的関係が深い 出資者が集まって開始する には向いている。
有限責任 事業組合	① 設立に関する時間と手長省 ける（定款認証などが不要）	① 法人での契約はできない（社 会的信用面で不安定） ② 構成員は、配当を受けられる が報酬（給料）をもらうこと ができない。	本業が別にあつて副業や新 規事業を行うのに向いてい る。
事業協同 組合	① 最低資本金（出資金）の規制 はなく、小資金で設立が可能 ② 融資、出資などの資金調達 が可能で、公的機関からの補助、 助成が受けやすい。 ③ 登録免許税、印紙税などの非 課税が認められるなど優遇措 置もある。 ④ 法人での契約が可能となる。 ⑤ 一定の交際費、役員報酬な どは損金処理ができる。 ⑥ 職員の社会保障が完備でき る。	① 設立手続きがやや煩雑 ② 設立時に行政庁からチェッ クを受ける。 ③ 会計処理が複式簿記による 記載で複雑 ④ 知名度が低い ⑤ 出資と経営、労働の一体化に より組合員の調整と意思統一 が大変	独立指向型のメンバーが組 合員となって資本と労働を 持ち寄り、自らの働く場を想 像するための組織であり、ソ ーシャルビジネスを志向す る人には向いている形態の 一つである。
NPO法人	① 開業時の資本金が不要 ② 活動内容により減免などの 優遇措置が受けられる。 ③ 会費、補助金・助成金、寄付 などの資金調達の幅が広い。 ④ 法人での契約が可能となる。 ⑤ 一定の交際費、役員報酬な どは損金処理ができる。 ⑥ 職員の社会保障が完備でき る。	① 設立手続きがやや煩雑 ② 設立時に行政庁からチェッ クを受ける。 ③ 申請から登記完了までに4 ヶ月程度かかる。 ④ 毎年、総会の開催、事業報告 書の提出など実施する必要があ る。	NPO法人は、下記の事項を除 けば営利企業と大差はなく、 ソーシャルビジネスの活動 趣旨には適合している。 ①活動分野の限定 ②事業収益を配当（分配）し ない。 ③不特定多数の利益のため に活動する。 ④誠司、宗教、暴力団に関わ る活動を行わない。
個人事業	① 設立（開業）手続き、事務処 理が簡単（始めやすい、運営し やすい） ② 開業時の資本金が不要 ③ 事業主の判断で全てが決定 できる。（法的規制があまりな い）	① 社会的信用が低い。 ② 責任範囲は無制限 ③ 金融機関や自治体からの融 資が受けづらい。 ④ 法人での契約ができない。 ⑤ 職員の社会保障の完備が保 証されない。 ⑥ 税率が高い。	リスクを最小限に抑え、段階 的に森羅と実績をつけてい きたい場合には適している。

② 「個人事業」か「法人」かの選択

起業組織の形態は、「個人事業」と「法人」（組合を含む）に大別される。

「個人事業」の場合は、税務署に「開業届け」、「個人事業開始申告書」、「所得税のたな卸資産の評価方法・減価償却資産償却方法の届出書」、「青色申告承認申請書」、「給与支払事務書等の解説届出書」を出せば、事業が開始できることなど、手続きや事務処理面で最も簡単で、手間がかからないが、「法人」と比較して「社会的信用が低い」、「責任範囲が無限に及ぶ」、「税率が高い」などのデメリットがあり、事業の発展あるいは継続性の面からは、法人格のある組織（「法人」と略す。）でスタートすることが有利といわれている。

③ 「法人」としての組織形態の選択

「法人」の代表的なものとしては、「株式会社」、「合同会社」、「事業協働組合」、「NPO法人」の4種類があり、表 2-5-3 に示したように、それぞれ「資本金」、「資金調達」、「社会的信用度」、「設立手続き・費用」等の初期投資や開設後の税率、関係官庁によるチェック（報告義務）などの面で一長一短がある。

実際の形態選択に当たっては、これらの取組みに当たっての制約条件が自分（達）にとってクリアできるものかを十分に見極めて決定する必要がある。

（5）事業計画書の作成

起業をしても、事業がうまく行かないケースでは、事業計画書を作成せずに無計画に自分の思い入れだけで起業してしまったケースが多いといわれている。

出資や創業資金の融資を受ける際にも、事業計画書が必要となり、その良し悪しが審査結果に大きく影響する。

事業計画の記載事項・内容には、特に決められたものはないが、ここでは、社会貢献型の団体での事業計画書を例として、その作成項目及びその記述ポイントについて示す。

① 主体団体名等

団体名（事業形態が分かるように）、住所、電話及びFAXの番号、eメールアドレス、webサイトのURLなどを記載する。

② 事業コンセプト

募集する会員や事業協力者にも明確なメッセージとなるように、「何をするのか?」、「その意義は何か?」等をはっきりとした表現でまとめる。

③ 主な事業内容

②で示した事業コンセプトを具体的な事業内容として簡潔に示す（箇条書き、原則体言止め）。

④ 事業内容に対する規制（特になければ不要）

事業活動を行う上で、必要な資格や手続きについて整理し、必要な届出等の状況を併せて記述する。

⑤ 活動メンバー及び業務分担

代表者をはじめ、活動する主要なメンバー及び個々の業務担当を記述する。（設立する法人の形態によって役職名や必要人数が異なる。NPO法人であれば、理事・監事を含め、最低でも10人のメンバーが必要となる。）

⑥ 事業提携先

事業活動を進める上で、提携する（予定の）団体・企業を記述する。

⑦ 市場性

事業活動に対する市場性（ニーズ）を現状と将来（5～10年の中長期）に分けて記述する。

市場性は、可能な限り市場調査やデータ調査に基づく客観的な説明が必要である。

⑧ 事業活動の受益対象者

「誰のための、誰に向けた事業なのか」を明確にする。

⑨ 事業の先駆性（革新性）・成長性（事業性）・独自性・社会性

この4つのポイントは、社会的な団体が補助金や助成金を申請する際に、よく問われる項目といわれており、次のような視点から整理する。

この項目を整理することは、自身の事業の「強み」を整理することにもなる。

- ・先駆性（革新性）・・・先駆的・革新的な視点での活動であるか？
- ・成長性（事業性）・・・ビジネスとしての継続性と成長性はあるか？
- ・独自性 ・・・その団体での固有の特徴はあるか？
- ・社会性 ・・・社会的に有益な活動か？

⑩ 他の活動団体の状況

同様な活動をしている団体の活動状況や自身の団体に生かすべきその団体の利点や欠点をヒアリング等により調査し、記述する。

⑪ 事業コンテンツ

③の「主な事業内容」をサービス、販売などの事業種に区分し、その事業種ごとの需要（顧客規模）の見込みを立てる。ここで挙げた内容を「収支計画書」に転記する。

⑫ 販売計画

⑪で示した事業種に関する販売計画（月間・年間数値）を具体的に記述する。これは起業後の目標及び事業の進捗確認の材料にもなる。

⑬ 資金計画

資金計画では、「起業資金計画書」と「収支計画書」を作成する。ここでは、各計画書の様式例と具体的な記載内容について記述する。

表 2-5-4 起業資金計画書の記載内容

必要経費			資金調達		
事務所費	円	保証金、敷金、礼金等	自己資金	円	
改装・設備費	円	内外装・設備費	借入金①	円	家族・友人
備品費	円	パソコン、事務機器	借入金②	円	銀行・公庫等の金融機関
広告・宣伝費	円	名刺、チラシ等	会費	円	団体会員からの会費
その他	円		その他	円	
合 計	円		合 計	円	

表 2-5-5 収支計画書の記載内容

				第1期	第2期	第3期	備 考
予 算 内 訳	収 入	事業 収入	①:				⑪で区分した事業からの収入
			②:				同 上
			③:				同 上
		起業資金					起業時の資金の残高(第1期のみ)
		会費					
		補助金、助成金					
		その他					家賃収入、利子収入など
		収入合計					
	支 出	事業 費	①:				⑪で区分した事業に係る費用
			②:				同 上
			③:				同 上
			その他				社会活動などに係る費用
		人件費					
		賃貸料(家賃など)					
		通信費					
		交通費					
		備品費(消耗品)					
		雑費					
		返済					返済計画による額
		その他 ()					
		支出合計					
		収支合計					

5.3 法人設立～事業開始

(1) 法人設立の手続き

5.2 起業化の基本設計で示した代表的な「法人」組織である「株式会社」、「事業協働組合」、「NPO法人」、「合同会社」の4種類について、その設立の手続きを表 2-5-6～9 に示す。

表 2-5-6 「株式会社」の設立手続き

手続きの流れ	手続きの概要
①発起人の決定	・設立手続きを進める中心人物。1人以上（上限なし）選定し、定款に署名。1株以上の出資が必要。
②基本事項の決定	・会社の目的、社名、事業内容、本店所在地、資本金の額、株式発行数、役員構成、決算期など
③定款の作成・認証	・定款（会社の憲法）は、公証人による認証が必要。
④出資金の払込み	・発起人代表の預金口座に出資金を払い込む。
⑤設立時役員等の選任	・設立時の取締役、監査役（設置する場合のみ）、会計参与（設置する場合のみ）、会計監査法人（設置する場合のみ）
⑥取締役会の開催・決議	・取締役が1名の場合は、発起人による決議。決議事項は、代表取締役（取締役が複数の場合）と本店所在地の町名・地番の2つ。
⑦設立登記申請	・本店所在地を管轄する登記所に申請。下記の書類が必要。 （株式会社設立登記申請書、定款、発起人の同意書、設立時取締役・監査役の選任及び本店所在場所決議書（又は発起人会議議事録）、設立時代表取締役選定決議書、設立時の取締役・代表取締役・監査役の就任承諾書、印鑑証明書、資本金払込みを証明する書面、資本金額の計上に関する設立時代表取締役の証明書、OCR 用申請用紙又は登記用紙と同一の用紙）
⑧諸官庁への届出	・届け先及び届出書は、表 2-5-10 参照

表 2-5-7 「事業協同組合」の設立手続き

手続きの流れ	手続きの概要
①発起人会による準備	・組合員予定者4人以上が発起人となり、定款、事業計画、収支予算等の原案、設立趣意書及び出資引受書を作成し、他の有資格者に送付。
②創立総会の開催公告	・発起人は2週間以上の猶予を持って設立総会の開催公告を行う。
③創立総会の開催	・定款、事業計画、収支予算その他の議案の決定と役員選出を行う。 ・組合員資格を持つ設立同意者の半数以上の出席、その3分の2以上の賛成で議決。
④設立認可申請	・下記の書類を行政庁（都道府県知事）に提出する。 （設立認可申請書、定款、事業計画書、役員名簿、設立趣意書、誓約書、設立同意者名簿、収支予算書、創立総会の野議事録又は謄本、理事会議事録、設立同意書及び出資引受書）
⑤所轄庁の認可	・④で提出した書類の審査による。（法令違反がない限り認可）
⑥理事への事務の引継ぎ	・発起人と理事が異なる場合に、事務の引継ぎを行い、これ以降を理事が行う。
⑦出資金の払込み	・理事が設立同意者に出資金を払い込ませる。
⑧設立登記申請	・出資払込み完了から2週間以内に主たる事務所の所在地において登記を行う。登記には下記の書類が必要。 （設立登記申請書、設立認可書、定款、出資払込みを証明する書面、創立総会議事録、理事会議事録、役員就任承諾書）
⑨諸官庁への届出	・届け先及び届出書は、表 2-5-10 参照

表 2-5-8 「NPO法人」の設立手続き

手続きの流れ	手続きの概要
①基本事項の決定	・NPO法人の事業として認められている 17 の分野の中の「どの分野で」、「誰に対して」、「どのような事業」を行い、社会に「どのような貢献」をするのかを決定するとともに、なぜ通常の会社ではなく、NPOで行うのかを明らかにする。
②事業計画の作成	・事業計画では、次の事項を明示する。 (事業名、事業の内容、実施予定日、実施予定場所、従業者数、受益対象者の範囲及び受益者数、収入見込み、支出見込み)
③準備会の発足	・設立に向けたスケジューリングなどを行う準備会を発足する。なお、NPO法人の成立には社員（正会員などの構成員）が 10 人以上必要。
④設立趣意書・定款の作成	・設立総会に備えて設立趣意書と定款を作成する。 ・設立趣意書には、法人設立の経緯、設立目的、事業内容、法人格が必要な理由などを記載する。 ・定款には、下記の事項の記載が必要。 (目的、名称、特定非営利活動の種類及び当該特定非営利活動に係る事業の種類、主たる事務所及びその他の事業所の所在地、社員の資格の得喪に関する事項、役員に関する事項、会議に関する事項、資産に関する事項、会計に関する事項、事業年度、その他の事業を行う場合のその種類及び当該その他の事業に関する事項、解散に関する事項、定款の変更に関する事項、公告の方法・設立当初の役員)
⑤設立総会の開催	・設立総会では、設立趣意書や定款など認証申請に必要な事項の確認、役員の選出、議事録の作成を行う。
⑥認証の申請	・認証申請は、都道府県知事宛に行う。必要書類は、下記の通り。 (設立認証申請書、定款、役員名簿及び報酬を受ける者の名簿、役員の就任承諾書及び宣誓書の写し、役員の住所又は居住を証する書面（住民票等）、10 人以上の社員の名簿（氏名及び住所又は居所を記載した書面）、確認書（宗教活動・政治活動を主目的としないこと、選挙活動を目的としないこと及び暴力団ではないことに該当することを確認した書面）、設立趣旨書、設立についての医師の決定を証する議事録の謄本、設立初年及び翌年（又は当初事業年度及び翌事業年度）の事業計画書、設立初年及び翌年（又は当初事業年度及び翌事業年度）の収支予算書）
⑦所轄庁における縦覧・審査	・認証申請が所轄庁に受理されると、2 ヶ月間の一般縦覧が行われ、その後所轄庁による審査が行われる。
⑧認証・不認証の決定	・所轄庁での審査後 4 カ月以内に認証又は不認証が決定される。不認証の場合は、理由を記した書面が送付される。
⑨設立登記申請	・認証後 2 週間以内に主たる事務所の所在地で設立登記を行う。登記に葉下記の書類が必要。 (特定非営利活動法人設立登記申請書、定款（所轄庁で認証されたもの）、設立認証書、理事の就任承諾書（人数分）、資産の総額を証する書面、OCR 用申請用紙、印鑑届書）
⑩設立登記完了届の提出	・設立登記の完了後、遅滞なく所轄庁に完了届けを提出。下記の書類が必要。（設立手続き登記完了届出書、登記簿謄本及びそのコピー、定款、設立当初の財産目録）
⑨諸官庁への届出	・届け先及び届出書は、表 2-5-10 参照

表 2-5-9 「合同会社」(LLC)の設立手続き

手続きの流れ	手続きの概要
①社員（出資者）の決定	・ 出資する 1 名以上の社員がいれば設立可能。
②基本事項の決定	・ 会社の目的、社名、事業内容、本店所在地、出資金の額など
③定款の作成	・ 定款の認証は不要。
④出資金の払込み	・ 社員になる者は設立等気前に出資金全額を払込み、通帳をコピー。
⑤設立登記申請	・ 本店所在地を管轄する登記所に申請。下記の書類が必要。 (設立登記申請書、定款、代表社員及び本店所在地並びに資本金を決定したことの証明書、代表社員の就任承諾書、払込み証明書、資本金の額の形状に関する代表社員の証明書・登録免許税納付台紙、OCR 用申請用紙又は登記用紙と同一の用紙)
⑥諸官庁への届出	・ 届け先及び届出書は、表 2-5-10 参照

(2) 法人設立後の諸官庁への届出

法人の登記が完了したら次に諸官庁への届けが必要となる。届出先及び届出事項は、表 2-5-10 のとおりである。

このほか、営業許可が必要な業種（飲食店、喫茶店、風俗営業、食品製造・販売業、酒類製造・販売業、古物商、建設業・宅地建物取引業、旅行業、クリーニング業、理・美容業、旅館業）の場合は、役所への営業許可届が必要であるが、ここでは省略する。

表 2-5-10 諸官庁への届出

届出先	届出事項
●税務署	①法人設立届出書 ②法人青色申告の承認申請書 ③たな卸資産の評価方法の届出書 ④有価証券の一単位当たりの帳簿価額の算出方法の届出書 ⑤減価償却資産の償却方法の届出書 ⑥給与支払事務所等の開設届出書 ⑦源泉所得税の納期の特例の承認に関する申請書 ⑧法人設立申告書（東京都の場合：事業開始等申告書）
●労働基準監督署	①労働保険関係成立届 ②労働保険概算保険料申告書 ③就業規則届 ④時間外労働・休日労働に関する協定書
●公共職業安定所	①雇用保険適用事業所設置届 ②労働保険関係成立届
●社会保険事務所	①健康保険・厚生年金保健新規適用届 ②新規適用事業所現況書 ③被保険者資格取得届 ④健康保険被扶養者（異動）届
●銀行等	①当座取引約定書 ②印鑑届

(3) 資金調達

起業資金や事業資金は、有利で安全なものから調達することが望ましい。ここでは、主に公的機関及び民間機関による低利の融資制度や助成金制度及び資金調達を支援する市民ファンド等を紹介する。

① 融資制度

有利で安全な融資制度の主なものを示したのが表 2-5-11 である。

このうち、NPO法人専用の融資制度を設けているのは、労働金庫（「NPO事業サポートローン」）のほか、信用金庫（表 2-5-12）、地方銀行（表 2-5-13）、地方自治体（表 2-5-14）、NPOバンク（表 2-5-15）がある。

表 2-5-11 有利で安全な融資制度（平成 23 年 3 月現在）

機関・制度	融資制度等の概要
株式会社日本政策金融公庫	<p>(株)日本政策金融公庫は、前身機関である国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫、国際協力銀行が担っていた業務を引き継ぐ機関であり、民間事業に対しては、起業家に対する新企業育成貸付制度や中小企業の事業資金を低金利、長期返済などの好条件での融資が期待できる。詳細については、http://www.jfc.go.jp/finance/index_2.html に案内がある。</p>
民間金融機関	<p>小規模事業への融資については、大手の都市銀行よりも信用金庫、信用組合、地方銀行からの融資が受けられやすく、その可能性を高めるためには、口座の開設や定期積み立てなどにより、銀行に信用を作っておく必要がある。</p>
労働金庫	<p>労働金庫には、社会貢献事業に融資する制度を設けているところが多い。中央労働金庫（東京労金・栃木県労金・群馬県労金・茨城県労金・埼玉労金・千葉県労金・神奈川県労金・山梨県労金を統合・合併して設立）では、NPO法人専用の融資制度である「ろうきんNPO事業サポートローン」（http://chuo.rokin.com/input/npo_top.html）がある。また、金利の一定額をNPO法人への助成にまわす金融商品として「ろうきんNPOサポーターズ」（http://chuo.rokin.com/tameru/nposupporters.html）がある。</p>
地方自治体の融資制度	<p>地方自治体（都道府県、区、市町村）と信用保証協会、銀行等の金融機関の三者が協力して公的資金を貸し出す制度である。各地方自治体によって制度や利率などが多少異なるが、一般的に次のような流れとなる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業者等が商工会議所（商工会を含む）経由（斡旋）で、又は直接取扱金融機関の窓口で申込をする。 2. 金融機関は審査後、信用保証協会へ保証依頼を行う。 3. 信用保証協会は審査後、保証書を発行し承諾を行う。 4. 金融機関が地方自治体の定めた条件（利率等）で融資を実行する。 5. 地方自治体による利息・保証料の補助などがある場合は、中小企業者等は地方自治体へ補助申請書等を提出する。 <p>詳細は、各都道府県、区、市町村の担当窓口、商工会議所（商工会を含む）又は取扱金融機関の窓口にてご確認する必要がある。都道府県及び政令指定都市の制度融資については、http://www.katuyo.net/42.html に案内がある。</p>
NPOバンク	<p>地域社会や福祉、環境保全のための活動を行うNPOや市民団体、個人などに有することを目的として設立された小規模の非営利バンクである。「市民バンク」、「コミュニティバンク」、「非営利バンク」などとも呼ばれる。</p> <p>現在設立されているNPOバンクの一覧を表 2-5-15 に示す。</p>

表 2-5-12 信用金庫のNPO法人向け融資制度の一覧（平成 23 年 3 月現在）

信用金庫名（所在地）	融資制度名
気仙沼信用金庫（宮城）	気仙沼しんきん NPO 支援ローン
須賀川信用金庫（福島）	新事業育成資金
岐阜信用金庫（岐阜）	ぎふしんNPO法人支援ローン
	ぎふしん地域活性化支援ローン
東濃信用金庫（岐阜）	とうしんNPO応援ローン
碧海信用金庫（愛知）	へきしんNPO支援ローン
知多信用金庫（愛知）	NPO 支援ローン
水戸信用金庫（茨城）	NPO 事業サポートローン
京都北都信用金庫（京都）	ほくと NPO 支援ローン
京都信用金庫、京都北都信用金庫（京都）	きょうとふ NPO 活動支援融資制度
奈良中央信用金庫（奈良）	NPO ローン
永和信用金庫（大阪）	えいわ NPO ローン
きのくに信用金庫（和歌山）	きのくに NPO 支援ローン
西武信用金庫（東京）	西武コミュニティローン
さわやか信用金庫（東京）	NPO サポートローン
北陸信用金庫（石川）	NPO ローン
長野信用金庫（長野）	しんきん NPO ローン
上田信用金庫（長野）	上田しんきん NPO ローン
新庄信用金庫（山形）	しんきん NPO ローン
多摩中央信用金庫（東京）	NPO 事業支援ローン
福島信用金庫（福島）	わくわく・SHOP(ショップ)
青梅信用金庫（東京）	NPO 法人支援資金
横浜信用金庫（神奈川）	横浜こみゆにていろん
佐野信用金庫（栃木）	さのしん NPO サポートプラン
大分みらい信用金庫	創業サポートローン

注：詳細は、<http://www.npo-joseikin.com/yuusi/page002.html> 参照

表 2-5-13 地方銀行のNPO法人向け融資制度の一覧（平成 23 年 3 月現在）

銀行名（所在地）	融資制度名
福島銀行（福島）	創業・新事業応援ローン
埼玉りそな銀行（埼玉）	埼玉りそな NPO 応援ローン
山梨中央銀行（山梨）	山梨中銀 NPO サポートローン
大垣共立銀行（岐阜）	NPO 法人サポートローン
三重銀行（三重）	みえぎん NPO ローン
第三銀行（三重）	NPO 法人専用ローン
宮崎太陽銀行（宮崎）	NPO 支援貸付「ボランティア」

注：詳細は、<http://www.npo-joseikin.com/yuusi/page002.html> 参照

表 5-2-14 自治体のNPO法人向け融資制度の一覧（平成 23 年 3 月現在）

地方自治体	融資制度名
北海道	地域経済活性化ワイド融資
北海道（札幌市）	さっぽろ元気 NPO サポートローン
北海道（伊達市）	伊達市中小企業振興資金融資制度
青森県	コミュニティビジネス（CB）事業者のための無担保融資制度
宮城県	宮城県NPO活動支援融資制度（みやぎNPOサポートローン事業）
山形県	雇用創出NPO支援資金貸付
福島県	福島県小規模企業資金融資制度
栃木県	栃木県NPO活動基盤サポート資金融資制度
群馬県	NPO活動支援整備資金
長野県	NPO活動振興資金融資制度
東京都	NPO法人向け保証付融資制度
東京都（板橋区）	コミュニティビジネス支援融資
東京都（国立市）	中小企業事業資金融資制度
神奈川県	コミュニティビジネス支援NPO法人融資
神奈川県（川崎市）	コミュニティビジネス支援融資
神奈川県（横浜市）	コミュニティビジネス支援融資事業
神奈川県（相模原市）	相模原市コミュニティビジネス支援資金融資制度
愛知県（豊橋市）	コミュニティビジネス創出支援資金
富山県	地域貢献型事業（コミュニティビジネス）支援枠
福井県	産業活性化支援資金（コミュニティビジネス支援分）
大阪府	コミュニティビジネス融資
大阪府	まちづくり協議会向け融資
鳥取県（倉吉市）	倉吉市NPO等市民まちづくり団体活動支援融資制度
広島県（広島市）	広島市NPO活動支援融資制度

注：詳細は、<http://www.npo-joseikin.com/jititai/index.html> 参照

表 5-2-15 NPOバンク一覧（平成 23 年 3 月現在）

バンク名（所在地）	活動概要
北海道 NPO バンク （北海道）	北海道民による道民のための市民活動を相互に支援する NPO バンクである。趣旨に賛同していただける市民活動団体はもちろんのこと、市民の方々や企業、行政等からも出資を募り、地域の課題解決や地域資源の活用などに積極的に取り組む NPO 等の市民活動団体に融資を通じて支援を行っている。
いわて NPO バンク （岩手県）	岩手県内に主たる事務所を置く NPO を対象に融資を行っている NPO バンクである。
新潟コミュニティ バンク （新潟県）	新潟の「人」と「お金」と「資源」が地域で循環することにより、新潟の地域コミュニティを次代に託せる夢と希望を持った社会につなげることを目的として、新潟県内に事務所を持ち活動する NPO を対象に融資を行っている。
NPO クラブ・市民 活動支援基金「融 資」（千葉県）	中央労働金庫と共同で融資を行っている。（中央労働金庫の融資制度を活用）
東京市民バンク （東京都）	日本で最も歴史のある NPO バンクである。お客様の話を徹底的に聞くことから始め、起業家に開かれた、気楽に相談できる投融資制度を目指す。
a p b a n k （東京都）	複数の著名芸能人が設立に携わったということで一般市民でも名前を聞いたことがある知名度抜群の NPO バンクである。主に環境プロジェクトに融資を行っている。
東京コミュニティ パワーバンク （東京都）	「東京都内一円に住居を有し生活する市民」、「東京都内一円において事業を行なう小規模事業者、ワーカーズコレクティブ、非営利事業者」に対して融資を行っている NPO バンクである。
未来バンク事業組 合（東京都）	融資対象を日本全国に設定している数少ない NPO バンクである。ソーラーシステムの導入・自然食品店・老人介護を提供するワーカーズコレクティブ・第三世界との公平な貿易をめざすフェアトレードなど、自ら未来を作り上げようとする市民たちの未来への芽・試みを支援し、育てること目指している。
武富士ゆめプロジ クト（東京都）	Web サイトに記載されている趣旨を読む限り、他の NPO バンクと目指す方向は同じである。本業が全国展開している金融業なだけに本気になれば他とは桁違いの規模で NPO バンクとしての活動が期待できる。
女性・市民信用組合 設立準備会 （神奈川県）	「設立準備会」という名称だが、NPO バンクとして活動を行っている。神奈川県内にて事業を行う NPO やワーカーズコレクティブ等が融資の対象である。
NPO 夢バンク （長野県）	自らの意思でさまざまな課題に取り組み、地域を豊かにしたいと活動する長野県内 NPO の熱い思いを実現するために、立ち上げ資金や運営資金の融資、必要な人材の紹介、物資等の提供を行う総合的な支援バンクを目指し活動している。
コミュニティ・ユー ス・バンク m o m o （愛知県）	愛知・岐阜・三重の東海 3 県にて活動する社会起業家に対して融資を行っている NPO バンクである。会社・NPO という形態にとらわれず、豊かな未来を実感できる地域社会をつくる事業に融資を行っている。
しあわせ市民バン ク（山口県）	「ハンディのある人の手助けをしたい」「安全でおいしい食を提供したい」「働くお母さんの力になりたい」…そのような地域社会の抱える問題をすべて行政まかせにするのではなく、地域住民自らの手で解決しようとするいわゆる「コミュニティビジネス起業家」向けの NPO バンクである。西京銀行が運営をバックアップしている。
くまもとソーシャ ルバンク（熊本県）	熊本県内で社会性のある事業を行う社会起業家を対象に融資を行う。2008 年 2 月に設立された九州初の NPO バンクである。

注：詳細は、<http://www.npo-joseikin.com/npo-bank/index.html> 参照

② 助成金制度

助成金とは、特定のテーマや目的にかなう社会的・公益的な活動を育み、成長を助けるために提供される資金をいう。その提供組織には、行政系の助成組織（基金等）、民間系の助成組織（書生財団等）、その他の助成組織（企業やNPO等）がある。

助成金は、短期間（1～3年）で活用する資金であり、継続性に劣るため、他の資金と比較して、安定的な資金とはならないという特徴があることに注意する必要がある。

助成金に関する情報は、Webサイトから収集することができる。その主なものは次のとおりである。

- （財）助成財団センター (<http://www.jfc.or.jp/>)
- NPO法人シーズ・市民活動を支える制度をつくる会 (<http://www.npoweb.jp/>)
- 東京ボランティア・市民活動センター (<http://www.tvac.or.jp/>)

また、出版物としては「NPO・市民活動のための助成金応募ガイド」（助成財団センター）がある。

③ 支援ファンド

i) 中小企業基盤整備機構による中小企業支援ファンド

独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）では、中小企業に対する経営支援（ハンズオン支援）を行うほか、投資事業を行う民間機関等とともに、投資ファンド（投資事業有限責任組合）を組成し、中小企業の資金調達支援を行っている。以下に、同機構が実施している支援ファンド（中小企業再生ファンドを除く）を示す。

- 起業支援ファンド (<http://www.smrj.go.jp/fund/gaiyo/053658.html>)

投資会社等が組成する設立5年未満の創業又は成長初期の段階にある中小企業者への投資・ハンズオン支援を目的としたファンドに対し出資を行い、創業初期の中小企業者等を資金面及び経営面から支援する。個別企業への投資は、各ファンドを運営する投資会社等が行う。

- 中小企業成長支援ファンド (<http://www.smrj.go.jp/fund/gaiyo/053660.html>)

ベンチャーキャピタル等の民間投資会社とともに投資ファンドを組成し、中小企業の経営実態に即した多様な資金供給と踏み込んだ経営支援を行い、新事業展開・第二創業、転業、事業の承継等により新たな成長・発展を目指す中小企業者を幅広く支援する。個別企業への投資は、各ファンドを運営する投資会社等が行う。

ii) 民間による社会貢献に対する支援ファンド

市民や組織からの寄付などを財源としてファンドを組成し、地域課題の解決や新しい状況の創出を目指した活動に対して助成などを行うものである。これらは、市民ファンド、地域ファンド、オールタナティブ・ファンドなどの名称と呼ばれ、NPOが運営主体となって取組んでいるものである。以下に、その事例を紹介する。

- 地域貢献サポートファンド みんな (<http://www.minmin.org/sss/fund>)
- 市民活動支援基金 (<http://www17.ocn.ne.jp/~kounosu/kikin/40kikin.html>)
- なら・未来創造基金 (<http://www.naranpo.jp/>)

(4) P R活動・営業活動

事業の開始時点でお得意様となってくれるような顧客の確保が事業成功の「鍵」といわれているが、継続的に顧客を得るための営業活動も重要である。以下に、その活動手法例を紹介する。

① ネットワークづくり

顧客の拡大には、人と人とのつながりを形成し、そのつながりの中から顧客を獲得していくことがポイントである。そのためには、同様な活動を行う団体や組織との交流や地域活動への参加を通してネットワークづくりを行う手法が効果的である。

② 各種イベントの開催

ネットワークを広げ、顧客や会員を獲得するための手法の一つとして、「活動のP R」や「団体の発足記念会の開催」等も効果的である。

③ ホームページの作成や情報誌・機関誌の発行

活動情報の発信や団体の周知・紹介の手段として、ホームページの開設や情報誌・機関誌の発行がある。ただし、ホームページの場合は、メンテナンスに手間と経費がかかることや、情報誌等の場合では作成、印刷の手間や経費がかかることから、その日様態効果を十分に検討する必要がある。

④ テレビ、ラジオ、新聞等のマスコミの活用

提供するサービスや活動に先駆性、独自性があり、話題性を持っている場合は、マスコミが取り上げてくれる可能性がある。マスコミへの登場は、P R活動に大きな効果をもたらすため、このようなチャンスにつながるようなサービスや活動の創出に取り組む必要がある。