

設立趣意書で明らかにした「なぜ労働者協同組合を設立するのか」「何を実現したいのか」といった理念や目的を、実際の活動や数字に落とし込み、行動可能な形に具体化するのが「事業計画」です。事業計画は、事業目的や組合の運営方針と密接に関わるとともに、「収支計画」とも直結する重要な書類です。単なる計画表ではなく、地域や組合の将来像をメンバーで共有するとともに、外部に対しても組合の方向性を示すための羅針盤としての役割を果たします。なお、事業計画は、1年目（事業開始時）と2年目（キャパシティの成長（伸張））の目標を設定し、事業開始後1年分だけでなく2年分の計画を立てることが大切です。

● 事業計画策定の手順

「2-1-1 設立の基本項目を話し合う」では、6W2Hに沿ってどんな事業を行っていくのかをメンバーで話し合っただけで検討しました。この検討した内容を現実的に事業として実施していくために事業計画書に落としこんでいきます。事業計画書に落としこんでいく作業手順は以下のとおりです。

（手順1）事業分析

（手順2）事業計画書の作成

● 各手順での検討内容

（手順1）事業分析

既に、「2-1-1 設立の基本項目を話し合う」では、6W2Hに沿ってどんな事業を行っていくのかを話し合っただけですが、改めて、事業計画書に落とし込んでいくために、以下の内容を紙に書き出しましょう。

① 事業のテーマ

事業のテーマを一言で書き出しましょう。次の②の「事業コンセプト」（誰に、何を、どのようにして）が一言でわかるような表現にします。

<例1：営繕・修繕・庭木の剪定を中心とした高齢者の困りごと支援>

地域の高齢者の日常の困りごと支援・高齢者が高齢者を助ける仕組みの構築

<例2：こどもの居場所・メディア作り体験>

学校でもない、家でもない、こどもの居場所を。格差なく地域の子どもみんなにメディア作りの体験学習を。

② 事業コンセプト

「誰に」「何を」「どのようにして」提供するのかを、それぞれ明確に書き出します。書き出す際のポイントは以下のとおりです。

[誰に]

- ◆ ここでは、誰に自分たちのモノやサービスを届けたいのか、ターゲットを具体的に書き出しましょう。

- ◆ 書き出す際は、自分たちがモノやサービスを提供しようとする人たちの属性を意識しましょう。属性とは、「性別」、「年齢」、「嗜好」、「ライフスタイル」等が考えられます。
- ◆ また、どの「地域」の人たちにモノやサービスを提供したいのかも意識しましょう。
- ◆ さらに、モノやサービスを提供しようとする人たちがどんな「ニーズ」を抱いているのかについても書き出しましょう。

<例1：営繕・修繕・庭木の剪定を中心とした高齢者の困りごと支援>

- ○○地区の高齢者。
- 「庭木の整備や屋根の修繕を頼みたいが、自分では対応できない。遠方に暮らす息子・娘を頼れない」「生活の困り事を気軽に相談したいが、誰にも相談できない」というニーズを抱いた人。

<例2：こどもの居場所・メディア作り体験>

- **メディア作り体験の対象：**
○○市内の小学生～高校生とその保護者。放課後に自分の子どもが熱中できる活動に取り組める場所がほしいというニーズを抱いた人。
- **広報やチラシ製作の受注対象：**
地域の子どもたちと関わり、地域に根ざした企業としての発展を目指している企業。

[何を]

- ◆ ここでは、どんな商品やサービスを提供したいのかを書き出します。「商品、サービスの内容」、「品質」、「ラインナップ」等を書き出しましょう。書き出す際は、[誰に] のところで書き出した顧客ニーズに対応できているのか、どんな価値を提供すると喜ばれるのかも意識して書き出しましょう。

<例1：営繕・修繕・庭木の剪定を中心とした高齢者の困りごと支援>

- 「家屋（屋根等）の営繕サービス」「庭木の剪定サービス」を提供。さらに日常の困り事を気軽に相談できるような相談対応を実施。

<例2：こどもの居場所・メディア作り体験>

- 「メディア作り体験」という講座を提供。企業等から受注した広報誌やチラシの製作に、こども達に関わってもらうことでメディア作りを体験してもらう。

[どのようにして]

- ◆ [誰に] のところで書き出したターゲットに [何を] で書き出した商品・サービスを、どのように提供するのかを書き出します。
- ◆ 具体的には、「提供方法」（店舗、通販サイト、訪問等）、「提供する場所」（店舗の場所等）、「価格」、「PR・販促方法」（チラシ配布、インターネット広告、SNS広告等）を書き出しましょう。
- ◆ 書き出す際は、[誰に] のところで書き出したターゲットが利用しやすいかという点を意識しましょう。

<例1：営繕・修繕・庭木の剪定を中心とした高齢者の困りごと支援>

- サービスの提供方法について、営繕及び庭木剪定は訪問型、相談対応は店舗型。店舗は一人暮らし世帯の高齢者の多い〇〇地区の〇〇コミュニティセンターの一角。
- 価格は、修繕に要する材料費と人件費時給1,500円を計上した金額を設定。剪定作業は1回2万円。相談事業は気軽に相談できるように1時間2,000円（人件費1,500円＋事務費500円）。
- 販促方法は、高齢者に馴染みのある回覧板や新聞への折り込みチラシを中心に実施。高齢者が集まる〇〇文化センターにも、チラシの配布を依頼。高齢者の家族や近所の方にも知って欲しいのでSNSも活用。

<例2：こどもの居場所・メディア作り体験>

- 店舗型でサービスを提供。立地は子ども達が通いやすく、また大きな商店街が立ち並び〇〇駅近くの空き家。
- 価格は、チラシ製作5,000円、広報誌80,000円～100,000円。
- 販促方法は以下のとおり。
 - ・メディア作り体験の対象者となる子どもたち向け：
市内の学校、学童保育にチラシを配布。中学生や高校生はスマホをよく使用するため、SNSも活用。
 - ・広報誌やチラシ製作の対象者向け：
商店街の各店舗にチラシを配布。サイト開設による周知。

ポイント

物件探しについて

- ✓ [誰に] のところで書き出したターゲットにとって利用しやすい立地かという観点で物件探しを行いましょう。ただし、物件を決定する際は、「2-4 収支計画のポイント～収支計画の作成～」で確認する収支状況をふまえて、採算がとれるかという観点で決めましょう。
- ✓ また、自己の有する土地や建物を活用できないか検討することも大切です。組合員の自宅等を事務所として設定し、事業開始後、収益が安定した頃や事業拡大を行う際に、事務所を借りる組合もあります。
- ✓ なお、集客にとって不利な立地の場合は、工夫により、不利な状況を補えるかという観点での検討も行いましょう。
- ✓

③強み、市場性

地域ではどのような現状（ニーズ）があり、それに対して、自分たちが何をできるのか、何を成し遂げたいのかを明確にします。具体的には、[自分たちの強み] や [地域・市場におけるニーズ（事業を行う背景等）]、を書き出しましょう。

[自分たちの強み]

有する資格やこれまでの経験を書き出していくことが考えられますが、世間一般的に優れているかどうかというところにとらわれずに、小さな強みも書き出しましょう。

<例1：営繕・修繕・庭木の剪定を中心とした高齢者の困りごと支援>

- 日曜大工や庭木剪定が得意な組合員がおり、修繕及び営繕のノウハウを有する。
- また、消防団活動を担ってきた組合員、自治会活動を行ってきた組合員もおり、地域住民と日頃から話せる関係を有している。さらに、どこにどんな人が住んでいるのかを知っている。

<例2：こどもの居場所・メディア作り体験>

- 組合員にはPTA活動に参加する者がおり、地域のこどもの状況をよく理解している。
- 学習塾でアルバイトをしたことのある組合員がおり、こどもとの接し方がよくわかる。
- 出版業界での勤務経験のある組合員もおり、編集等のノウハウを有している。

[地域・市場におけるニーズ（事業を行う背景等）]

自分たちが提供しようとするモノやサービスが、なぜ、その地域で求められていると感じているのか、そして、提供することで地域や暮らしがどう変化するのかを書き出しましょう。なお、地域住民等への聞き取り・アンケート、統計分析等の市場調査などを通じて、お金を払ってでも自分たちが提供しようとするモノが欲しい、サービスの提供を受けたいという人が何人思い浮かぶかといった分析も大切です。

<例1：営繕・修繕・庭木の剪定を中心とした高齢者の困りごと支援>

- ○○地区は一人暮らしの高齢者が多い。
- 市場調査でも、気軽に相談できる人がいないという高齢者が15人おり、この人達の利用が見込める。
- 一人暮らしをする高齢者は「なにか困ったらここに行けば良い」という環境を求めている。

<例2：こどもの居場所・メディア作り体験>

- ○○地域は学校が多く、子どもが多い。
- 大きな商店街もあり、地域での更なる情報発信に課題を抱えている店主も多数いる。

④独自性、実現性

[独自性]

- ◆ 顧客から自分たちの商品・サービスを選んでもらえるように、独自性を明確にする必要があります。
- ◆ 独自性といっても、画期的な事業モデルであったり、オンリーワンであったりする必要はありません。小さな差別化が事業モデルのあちこちに多く組み込まれていれば、それが積み重なって大きな差別化に繋がっていき、それも立派な差別化であるといえます。

<例1：営繕・修繕・庭木の剪定を中心とした高齢者の困りごと支援>

- 営繕・庭木剪定の範囲を超えて、日常生活の困り事も相談できるよりどころを提供。

<例2：こどもの居場所・メディア作り体験>

- 子どもやその保護者に対して：単なる習いごとではなく、実際に企業から仕事を受けてチラシ等を製作する「メディア作り体験」を提供。
- 広報誌やチラシ製作を希望する企業に対して：地域の子ども目線で作成された広報媒体により、一般的な広報媒体との差別化が可能。

[経営資源]

- ◆ 自分達を実施しようとする事業を実現するためには、どのような資源が必要かを洗い出します。
- ◆ その後、自分達はその資源を有しているのか、一つずつ確認しましょう。

<例1：営繕・修繕・庭木の剪定を中心とした高齢者の困りごと支援>

《ヒト》

	必要な資源	資源の有無	資源「無」の場合の調達方法
<input type="checkbox"/>	家屋営繕を行う組合員	有り（発起人の A さん及び B さん）	-
<input type="checkbox"/>	庭木剪定を行う組合員	有り（発起人の C さん）	-
<input type="checkbox"/>	〇〇資格を有する人	無し	組合員募集により取得

《モノ》

	必要な資源	資源の有無	資源「無」の場合の調達方法
<input type="checkbox"/>	店舗	無し	賃貸物件を探して取得
<input type="checkbox"/>	工具	有り（各人の私物）	-
<input type="checkbox"/>	相談設備（テーブル・椅子・電話・PC・プリンター）	無し	購入して取得
<input type="checkbox"/>	材料	無し	購入して取得

《カネ》

	必要な資源	資源の有無	資源「無」の場合の調達方法
<input type="checkbox"/>	資金	無し	出資金により取得。代表者個人から借り入れ。

《情報》

	必要な資源	資源の有無	資源「無」の場合の調達方法
<input type="checkbox"/>	チラシ制作環境	無し	チラシ制作会社への依頼により対応。

<例2：こどもの居場所・メディア作り体験>

《ヒト》

	必要な資源	資源の有無	資源「無」の場合の調達方法
<input type="checkbox"/>	メディア制作講師	有り（発起人全員）	-
<input type="checkbox"/>	企業への営業を行う者	発起人のDさん	-

《モノ》

	必要な資源	資源の有無	資源「無」の場合の調達方法
<input type="checkbox"/>	店舗	有り（代表者自宅）	-
<input type="checkbox"/>	PC	有り（各人の私物）	-
<input type="checkbox"/>	テーブル、椅子	無し	購入して取得
<input type="checkbox"/>	備品（文具・用紙等）	無し	購入して取得

《カネ》

	必要な資源	資源の有無	資源「無」の場合の調達方法
<input type="checkbox"/>	資金	無し	出資金により取得。代表者家族から借り入れ。

《情報》

	必要な資源	資源の有無	資源「無」の場合の調達方法
<input type="checkbox"/>	集客用HP等	無し	外注して製作。

[事業を継続できる仕組み（顧客との関係を維持する仕組み等）]

事業を継続するためには、安定的に顧客に利用いただくための仕組みが必要です。新規開拓の仕組みの検討も必要ですが、一方で、新規開拓を継続するにもコストや労力がかかるため、リピート客をいかに増やすかの仕組みもバランス良く検討しましょう。

<例>

- ポイントカード制度を導入し、相談窓口を10回利用したら10%割引券を配布する。
- 会員制度の導入（会員割引）

⑤事業運営にあたっての役割分担

- ◆ 事業運営に当たっては、どのような業務が発生するのかを洗い出しましょう。その上で、誰がどの業務を行うのか、役割分担を行います。
- ◆ 自分たちで賄えない業務がある場合は、組合員候補の募集や外注を検討しましょう。
- ◆ なお、事業によっては、法令や自治体等との契約により、有資格者を何名配置する必要があるのか規定が設けられている場合があります。自分たちが実施しようとする事業は、法令等の適用を受けるものなのか、法令等の適用を受ける場合は、有資格者等の人数要件があるのかをよく確認しましょう。
- ◆ また、労働者協同組合は理事を3人以上選任する必要があります。理事の選挙は創立総会において行いますが、誰が理事候補となるのか、代表理事候補は誰にするのかも、このタイミングで検討しておきましょう。なお、理事の役割や責務等は「2-5 設立に必要な手続や書類」で解説しておりますので、そちらをご確認

の上、誰が理事として相応しいか、誰が理事の責務を引き受けるのかをよく話し合
いましょう。

⑥スケジュールの策定

事業開始前までのスケジュールと事業開始から2年先までの展望を検討しましょう。

(1) 事業開始前までのスケジュール

- ◆ まず、事業開始前までにやるべきことの洗い出しを行います。やるべきこととしては、上記「④独自性、実現性」の[経営資源]のところで洗い出した、保有していない資源を取得するための行動（物品購入や採用活動、物件探し等）や、取引先の選定や契約などが考えられます。
- ◆ また、労働者協働組合の設立には、書類の作成や創立総会の開催、登記申請や設立届等の手続が必要ですので、それらもやるべきこととして組み込みましょう。
- ◆ さらに、事業によっては許認可等を受ける必要があります。それらの申請書類の準備や要件を満たすために必要な準備（有資格者の採用活動や設備導入のための工事の手配等）も、よく確認の上、やるべきこととして組み込みましょう。
- ◆ やるべきことを全て洗い出したら、誰がいつまでに何をするのか役割分担を決めます。また、労協設立時期や事業開始時期もしっかり設定しましょう。

	10月	11月	12月	1月	2月	3月
全体のスケジュール			設立総会	法人設立		事業開始
Aさん	物件探し及び設備選定				物件契約	
Bさん	認可書類、法人設立書類作成			成立届	認可申請	
Cさん	組合員募集・採用		チラシ制作会社選定			
Dさん	仕入れ先選定					

(2) 事業開始後の展望

労働者協働組合を設立し事業が開始したらそこで終わりというわけではありません。収益等が安定するまでは、目先のことにとらわれがちですが、1年後、2年後、自分たちはどうなっていたいのか、そして地域がどう変わっていったらいいかを考え、その目標に向かって事業を行うことが大切です。開業後の展開をどのようなものにしたいか描きましょう。年度ごとの数値目標（売上高や販売個数、利益等）や成長イメージも盛り込むと具体性が増します。

<例>

- 1年目は、事業基盤を確立することを目的として、まずは地域住民やターゲット層にサービス内容を知ってもらうために、社会福祉協議会利用者等への周知広報を行う。さらに、継続して利用いただけるように、きめ細やかなサービスを提供し、少なくとも〇人のリピート客を作る。
- その上で、2年目は、常連となったリピート客のニーズも踏まえつつ、〇〇の事業を新規で開始する。

(手順2) 事業計画書の作成

手順1で深めた事業の構想を事業計画書に落とし込みます。事業計画書の項目として考えられるのは以下のとおりです。

◆ 事業の目的

なぜ、この事業を行うのか、何を成し遂げたいのか、事業を行う背景は何かといったことを記入します。また、自分達の有する強みや経験により、どのように事業を成り立たせるのか、といった観点の記載を入れると説得力が強まります。記入にあたっては、手順1の「①事業のテーマ」や「③強み、市場性」で検討した内容を踏まえて記入しましょう。

◆ 実施する事業・業種

実施する事業や業種の内容を記入しましょう。

◆ 提供するサービス

具体的にどのようなサービスを提供するのかを記入しましょう。記入にあたっては、手順1の「②事業コンセプト」で洗い出した内容をもとに記入しましょう。

◆ セールスポイント

自分達の事業の強みを記入します。手順1の「③強み、市場性」、「④独自性、実現性」で書き出した内容を盛り込みましょう。

◆ 販売ターゲット

上記「②事業コンセプト」の[誰に]の内容をもとに記入しましょう。

◆ 競合・市場など取り巻く状況

上記「③強み、市場性」の内容を盛り込みましょう。

◆ 取引先

実際に取引を行うこととなる取引先の記載を入れましょう。

◆ 従業員数

常勤役員の人数、従業員（3か月以上継続雇用者）の人数を記入しましょう。

◆ 必要な資金と調達方法

「2-4 収支計画のポイント～収支計画の作成～」の「(手順1) 事業開始時に必要な資金と調達方法を検討し、資金計画を作成する」の内容を記入しましょう。

◆ 創業後の見通し

「2-4 収支計画のポイント～収支計画の作成～」の収支計画の内容を盛り込みましょう。

※ 金融機関の融資を受ける際は、より詳細な事業計画が求められる場合があります。金融機関に相談しながら事業計画書を作製しましょう。