

1

中長期計画に基づく事業計画

NPO が目指す姿（ビジョン）を明確にする

今、取り組んでいる活動は、目指すゴールが明確に見えていますか？ そのゴールは団体内で共有されていますか？ ゴールに向けてどこまで達成しているか把握できていますか？

目の前にある課題を解決することにばかり意識がいき、「これまでの経験から今後はこれが必要だろう」、「この助成金が得られたらこんなことをしよう」と短期的な視点で活動を進め、中長期計画（概ね3年程度）が練られていない団体もしばしば見受けられます。また、中長期計画が策定されていても、それを達成するための戦略が具体化されていない場合もあります。

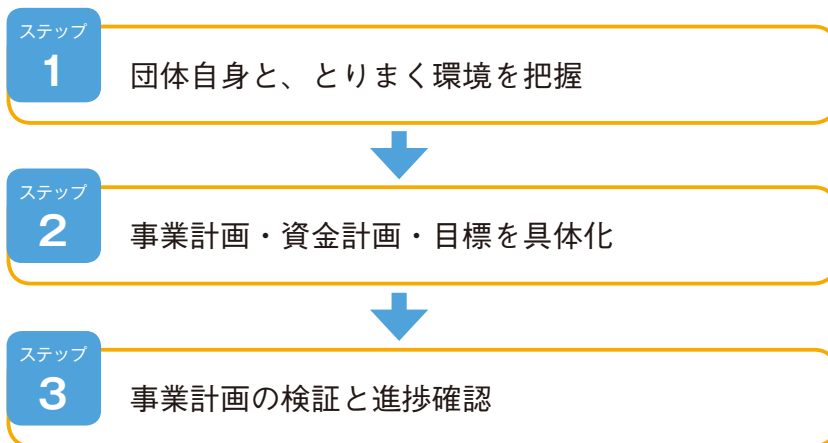
NPOが掲げているミッションや取り組まれている課題は、すぐに解決できるものではありません。NPOの活動にかかわる多くの人が長く同じ方向を向けるような、中長期的戦略を考える必要があります。

中長期計画に基づいた明確な事業計画は、団体の意識の統一、進捗状況の可視化、外部への伝達（広報）が容易になるという効果が期待できます。

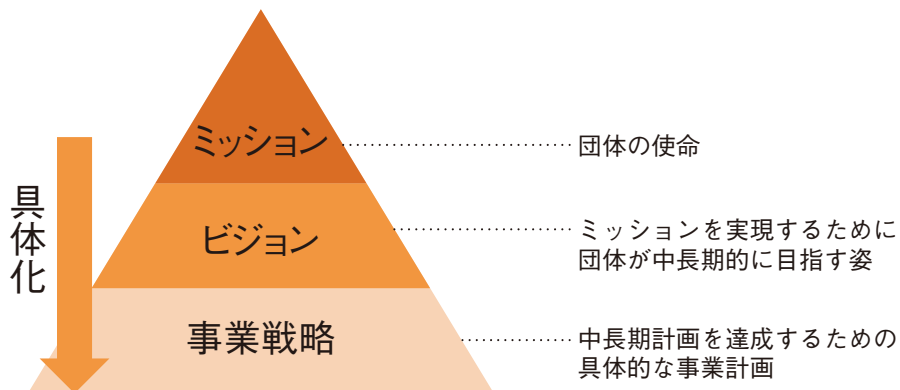
団体が中長期的に目指す姿は「ビジョン」ともいわれています。



中長期事業計画をたてるためのステップ



■ ミッション、ビジョン、事業戦略



2

団体自身と、とりまく環境を把握

団体自身の現状や、とりまく環境を把握する方法

福祉系NPO^(※)は福祉的課題を解決するという目的があって組織化されたものです。自分たちがやりたいことをするためだけの組織ではありません。自分たちの思いのみで事業を計画するのではなく、解決すべき課題や自団体が置かれた状況を把握し、計画する事業がミッション達成のために有効かどうかを検証することが非常に大切です。ここでは、ビジョンや事業戦略を練るために用いられる「環境分析」と「SWOT分析」を紹介します。

■ 環境分析（内部環境、外部環境）

SWOT分析に先立ち、内部環境と外部環境を要素ごとに分析します。

- ・内部環境：自団体でコントロールできる要素
- ・外部環境：政治動向、社会動向、顧客ニーズなど、自団体でコントロールできない要素

内部環境例	組織	⇒組織について	・理事、専従職員、会員数、ボランティア数 ・利用者数、利用者の満足度
	財務	⇒財務状況の把握	・収入規模、収入の安定性 ・財務の健全性（内部留保）
外部環境例	競合	⇒競合関係について	・自分たちの活動地域で同様の活動をしている他団体 ・これから取り組もうとしている他団体 ・行政や民間企業など、既存のサービスの状況
	協力	⇒連携の可能性について	・協力関係にある団体の状況 ・連携することで期待される効果
	市場	⇒潜在的ニーズについて	・把握できていないニーズ ・活動エリア外のニーズ
	社会	⇒社会動向・政策動向について	・社会的な関心、人口動態、文化的な変化、社会制度の変遷、首長の交代など

(※) 特定非営利活動第1号「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」を行うNPOを総称しています。

■ SWOT分析

SWOTとは強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の頭文字をとったものです。ある目的達成に関して、内外の要因を整理し特定するための手法です。

左ページの内部環境・外部環境の分析結果を、目的達成のためのプラス面・マイナス面のマトリクスに配置することで、「団体の強みを活かし、団体の弱みを克服し、機会を利用し、脅威を取り除く」ための戦略を整理することができます。ビジョンや事業戦略の検討に役立ちます。

	目的達成のための プラス面	目的達成のための マイナス面
内的 要因	S trengths ・強み (人材、財務、協力体制)	W eaknesses ・弱み (人材、財務、協力体制)
外的 要因	O pportunities ・機会 (需要、政策動向)	T hreats ・脅威 (競合サービス、政策動向)

3

活動の具体化に向けて

事業計画・資金計画・目標を具体化する

団体の目指す姿（ビジョン）が明確になったら、それを実現するための事業計画を策定します。事業計画は実際に実行可能なものとなるように、事業を細分化し、可視化していきます。以下に事業設計図の例を示します。例では、①事業計画、②資金計画、③目標設定をそれぞれに具体化しています。

<事業設計図（例）>

(例) ビジョン（中長期に目指す姿）：困窮家庭を支援する体制を強化する

		1年目	2年目		3年目		
		① 事業計画	② 資金計画	事業計画	資金計画	事業計画	資金計画
		1 夜間相談室の設置 週1回 相談員1名 2 相談員育成研修（2回） 5名×2回 3 子どもの居場所づくり 週1回 5名 学習支援	1. 264千円 相談員3千円×48回 事務費120,000円/年 2. 190千円 謝金 100,000円 会場費 50,000円 事務費 40,000円 3. 816千円 1回当り17千円×48回 ボランティア10,000円 事務費 5,000円 材料費 2,000円 合計 1,270千円	1 夜間相談室の設置 週1回 相談員1名 2 相談員の育成研修（2回） 5名×2回 3 子どもの居場所づくり 週2回 10名 学習支援 4 啓発イベント	1. 264千円 相談員3千円×48回 事務費120,000円/年 2. 190千円 謝金 100,000円 会場費 50,000円 事務費 40,000円 3. 1,392千円 1回当り29千円×48回 ボランティア20,000円 事務費 5,000円 材料費 4,000円 4. 150千円 会場費 100,000円 謝金 50,000円 合計 1,996千円		
③		実施目標 ●計画通りの回数を実施できたか ●各回目標の8割の人数を確保できたか		●計画通りの回数を実施できたか ●各回目標の8割の人数を確保できたか			
		到達目標 ●年度で5名の支援 ●育成講座から事務スタッフ2名の採用		●年度で10名の支援 ●育成講座から事務スタッフ2名の採用 ●連携協力組織を作る			

① 事業計画の具体化

計画の実施が可能となるよう、事業計画を具体化させます。その際には、6W2Hの視点で整理をすると事業計画を明確にすることができます。

<6W2H>

①When いつ	いつからいつまで？いつまでに？
②Where どこで	活動の拠点は広く全国に？それとも地域に密着して？
③Who 誰が	自団体のほかに、協働する相手はいるか？
④Whom 誰に	対象者は？受益者は？
⑤What 何を	何をするのか？どんな支援/サービスを提供するのか？
⑥Why 何のために	最終的にどのようなになっていけばよいのか？どうなりたいのか？
⑦How どのように	Whyを達成するための具体的な方法は？
⑧How much どのくらい	何人に？何割ほど？どの範囲まで？

② 資金計画の具体化

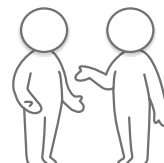
計画の実施に必要な資金を計算し積み上げます。

左図の「夜間相談室の設置」事業の場合、1回にかかる費用は、相談員の賃金が3千円、場所の利用料が月1万円とすると、年間では、相談員賃金3,000円×48回と賃借料10,000円×12月分の合計264,000円が必要金額であると見積ることができます。

③ 目標の具体化

目標を「実施目標」と「到達目標」に分けて設定を行うことにより、事業の振り返りの際、量的な評価と質的な評価の両方が可能となります。

- ・実施目標（アウトプット） ……したか、しなかったかの確認
- ・到達目標（アウトカム） ……実現できたか・できなかったかの確認



4

事業計画の検証と進捗確認

作成した事業計画を検証する

事業計画を実施する前に、計画を検証してみましょう。下に検証のためのポイントを示します。この視点は助成金の申請書を作成する際にも役立ちます。

事業計画の検証

整合性	計画した事業に矛盾がないかどうか 【ポイント】 <ul style="list-style-type: none">・事業計画を実施することで目的に到達するものか？・事業計画に定めた内容のそれぞれが対立したり、矛盾しているものではないか？
実現性	計画した事業が本当に実現可能かどうか 【ポイント】 <ul style="list-style-type: none">・複数ある事業の中で優先順位が整理され、最低限やるべきことが明確になっているか？・これまでの事業実績から実現可能と見当がつく程度か？・少し背伸びをするくらいの計画か？
実効性	計画した事業が効果的かどうか 【ポイント】 <ul style="list-style-type: none">・事業計画が支援対象者にとって有用なものか？・事業実施方法が支援対象者に最適なものか？・より効果的なアプローチはないか？



事業の進捗状況の確認の仕方をあらかじめ決めておく

事業を計画通りに実施していくには、実施途中で進捗状況や目標の達成状況をいつでも確認できるようにしておくことが大切です。

誰が、いつどのように確認をするのか（例：毎月理事会を開いて確認、週に1度目標の達成状況をメーリングリストで流すなど）、あらかじめ決めておくのもよいでしょう。

進捗確認の方法



事業実績の 数値化

実施した事業での定量的データの収集と整理

開催回数、利用者数、目標利用者数、新規利用者数など。
また、利用者満足度を測るためのアンケート等の準備も必要となります。

確認項目	4月～6月末		7月～9月末	
	計画内容	実績内容	計画内容	実績内容
計画/実績	開催 回	開催 回	開催 回	開催 回
指標	参加者数		参加者数	
目標/実績	各回 名	各回平均 名	各回 名	各回平均 名
振り返り	満足度●%		満足度●%	

報告と共有

進捗状況、目標の達成状況の報告者、確認者を決める

収集し整理したデータについて、報告をまとめる者、確認をする者、確認をして事業の方向性を決める者など、あらかじめ担当を決めておくことが望ましいです。

振り返りから得た気づきを大切にする

当初の計画と異なる結果になったとしても、その原因を探り、何がどうなって想定外のことが起きたのかを探ることは重要です。原因を分析することで得た気づきは、その後のよりよい事業の在り方を示唆するものであるかもしれません。