

2025年6月26日（木）
つくば市
協同労働（労働者協同組合）について
学ぶセミナー

事業 / 収支計画の ポイント

ワーカーズ・コレクティブ
ネットワークジャパン
藤井恵里



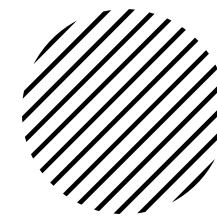
地域づくりを仕事にする新しい働き方

ろうきょう

労働者協同組合



労働者協同組合法のおさらい



地域づくりを事業に！

➤ 協同組合って何だろう！

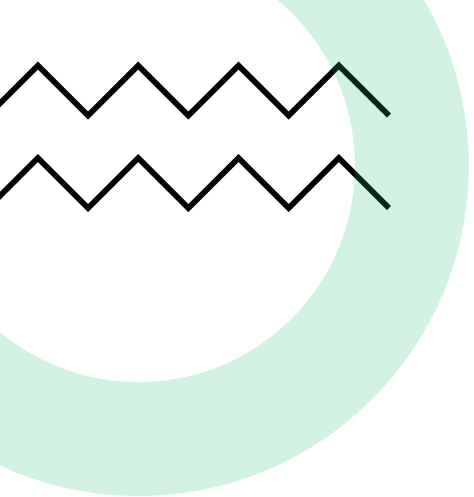
共同で所有し民主的に管理する事業体を通じ、共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願いを満たすために自発的に手を結んだ人々の自治的な組織である。

➤ じゃあ、労働者協同組合は？

組合員みんなが出資し、組合の事業には各々の意見を反映させ、事業に従事し、「多様な就労の創出」と「地域ニーズに応える事業」をおこない「持続可能で活力ある地域社会づくり」を目的とします。

組合の趣旨（例：こんなモノやサービスを提供することで、こんな町にしたい、みんな平等で主体的な働き場…）に賛同する仲間が集まり、みんなでお金と知恵と労力を出し合います。





事業を始めるということ



事業の始め方には2つの方法があります

☆**個人**として始める個人事業(個人で営む事業)

簡単に開業できる(開業届のみ、登記なし)

自由に働ける

事業収益は事業主の所得→青色申告

☆**団体(社団)**を作って始める

社団とは、

一定の目的をもった人の集団で、団体としての組織をもつもの
(定款の定めがあり代表を選出している等)を指します。

みなし法人と社団法人

団体(社団)を作って始めるにも2つの方法があります

《法律に基づかない or 基づく》

法律に基づかない(法の規定によらない)で設立された社団

➡ 人格なき社団、みなし法人(権利能力が与えられていない)

法律に基づいて設立された社団

➡ 社団法人(団体にも人格が与えられ、権利・義務の主体として能力を認めている。)

人の戸籍に例えるなら、みなし法人は無戸籍の状態、

法人格を有して始めて人権(戸籍)が与えられた団体となるということです

人権が与えられないことのデメリット

- 通帳は団体名義では作れない

 - 代表等の肩書付きで**個人名で口座を開設**することになる

 - (昨今、審査がとても厳しくなっています)

- リース、融資は団体としてはできない。

 - 取引相手としての能力を認められないため団体として契約することはできない。**個人名での契約**になる

- 制度参入ができない、難しい

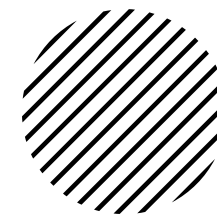
- 何か起こったときは、**無限責任** (個人の財産の抛出)

- 社会的信用度が低い



起業のプロセス

今日はこの話



どんな事業をすることで
どんな地域にしていきたいか？
夢を共有できる仲間（発起人）を集めましょう

仲間あつめ

みんなで語り合う

集まった仲間とミッションや起業の動機
事業イメージ、組合の将来像
持続可能で活力ある
地域社会のイメージを
とことん語り合いましょう。
地域ニーズを調べることも大切です

語り合ったことから
設立趣意、事業計画（最低2年分）
それに伴う収支や資金計画、役割分担等
まとめていきましょう。
定款や内部規約など創立総会に必要な
議案も作ります。

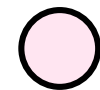
計画づくり

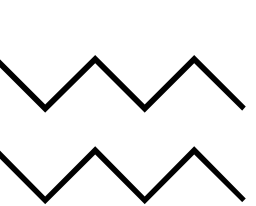
意見反映は、
総会議案をつくる過程でも大切です。
納得のいくものができたら
総会を開いてみんなで決定します。

創立総会

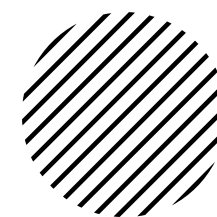
設立後は様々な手続きが必要です
手続きが完了したらいよいよ
事業開始です

事業開始





事業計画づくり



① 事業計画の前に必要な事業目的の確認

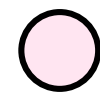
労働者協同組合が行う事業の目的は、

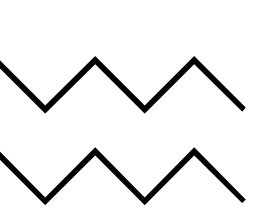
「地域のニーズに応える事業を行うことで、誰もが生き生きと暮らし
笑顔あふれる豊かなまちづくりを旨指すこと」です。

基本的にはこの目的が起業の動機やミッションになるはずです。

これらは、定款を作成したり、事業計画を立てる上でも大切な設立趣意になります。

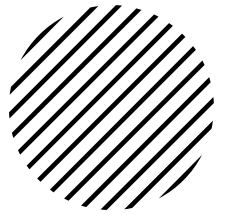
組合や地域づくりの方向性を定める





事業計画づくり

② 大切なのはアセスメント



設立趣意に掲げた、思いやミッションなどを実現するためには、
地域ニーズに関する調査や生活動向等まちの実情を知ること、
いわゆる市場調査やアセスメントは計画を立てる上で大変重要です。
これらを丁寧にすることで、より良いまちづくりに繋げるために、
「いつ、だれを対象に、どこで、どんな方法で事業を行えばよいか」を発見
することができ、事業性の向上にもつながります。

やりたいこと、できること、地域が必要としていることが合致しているか



事業計画づくり

③マーケティングのポイント

Point

マーケティングと事業の方向性のポイント

消費・サービスなどのニーズの大きさ(量)を調査します

地域の購買層や利用者の傾向・将来性を調査します

どんな利用者を対象にするのか検討します

扱うもの、サービスの提供方法、価格等を決めます

自分たちの事業の強みを打ち出します



事業計画づくり

労働者協同組合の強みを生かした計画を立てましょう。



「営利」を目的としていない」「地域ニーズに応える」ということが最大の強みです。

(もちろんこれだけではありませんが…)

→リーズナブルな価格設定（非営利事業の強み）

単純にお手頃価格ということではありません。

モノやサービス、技術を提供する側もされる側も納得の価格設定ができるということ。

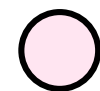
→多様性や個性を発揮する

効率や利益重視の均質的、画一的ではない、必要とされるサービス提供を考えることができる。

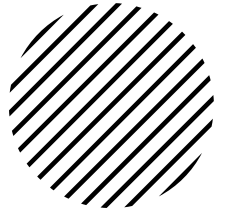
暮らしやすい地域社会のために必要なモノやサービスを！という考えが

多様で独創的な発想を生み出す。

そこで暮らし、働く、全員で考え事業を行う労働者協同組合だからこそできること



5W2Hを使って、具体的に整理すると、 事業計画を立てやすくなります。



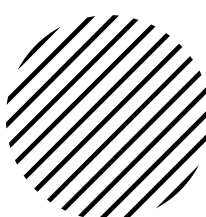
- ①What・・・やりたいことは（モノ、サービスは何か？）
- ②Who・・・対象となる人は（ターゲット層）
- ③Where・・・どこで事業をおこなうのか？
- ④Why・・・動機（何故、この事業をやるのか？）
- ⑤When・・・いつ（営業日や時間帯は？）
- ⑥How to・・・どのように（どんな特徴をもって行うのか？）
- ⑦How much・・・単価、売上げ、利益目標

事業計画書では、5W2Hで整理したことを1年単位で具体化、可視化します。
マーケティングをもとに採算ラインの事業規模を試算し、1年目（事業開始時）と2年目
のキャパシティの成長（伸長）目標を立て2年分の計画を立てましょう。





事業計画の内容

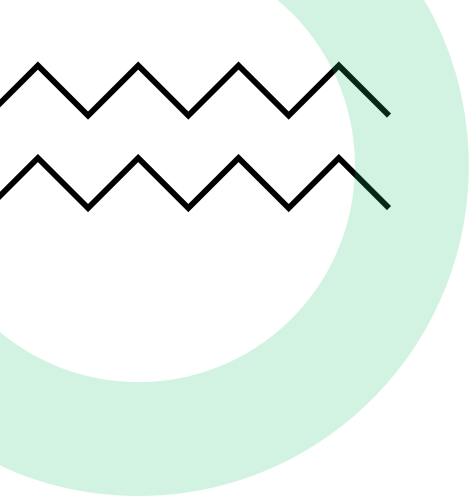


事業計画の記載事項

- ・業種
- ・開業予定日
- ・事業の目的
- ・事業内容（行う事業ごとの収入と支出も記載できるとよい）
- ・主要な取引先や仕入れ先や想定する顧客層等も記載できるとよい
- ・人員配置や組織体制

事業にかかわる重要な事柄です。多様な就労の創出、地域づくりのための事業拡大や伸長の目標に合わせた、組合員加入目標も必要になります。

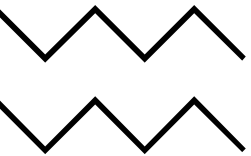




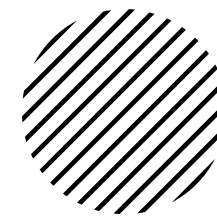
できあがった
事業計画を
収支計画に。

何をするかが決まれば
お金の流れも見えてくる





収支計画作成のポイント



収支計画は事業計画から発生する収入と支出を予測するための書類で、収入には売上や借入金、支出には経費や借入金の返済などを記載します。

Point

マーケティングを基に採算ラインの事業規模を試算します

事業のための拠点の確保、設備、業務研修、広報のための費用等をシミュレーションします。

就業規則や自主管理基準として規約で定めた賃金規定に沿って試算します

！ 法人には、法人税等が課せられます。

！ 人件費等の事業費のほかに、労働保険、社会保険（法定福利）損害賠償保険等（福利厚生費）も念頭に入れて計画を立てましょう



資金計画

自分たちの力量に合わせて立てましょう



設立（開業）時に必要な資金には、

- ①建物（物件）の経費、
- ②設備の経費、
- ③当面の運転資金などがあります。

運転資金には以下のようなものがあります

- ・固定費（人件費、家賃、水道光熱費、支払利息、原価償却費、リース料）
- ・流動費（原材料費、仕入原価、販売手数量、消耗品を購入するための費用）

電話 1 本で始められる事業から、事務所や店舗、様々な設備や機材が必要な事業まで、行う事業によって、必要な資金（額）は大きく異なります。



資金調達



- ☆ 資金調達の金額はなるべく低く抑えましょう
- ☆ 資金の多くを外部からの融資（借入）に頼るのは危険です（融資を受けるのも簡単なことではありません）

資金調達の方法

- 出資金
 - ※ 1 組合員の出資口数は総口数の25/100を超えてはいけない（第 9 条第3項）
- 寄付
- 借入金
- 自己資金（組合員からの借り入れ）



うらやましい、つくば市の取り組み

労働者協同組合に関する相談窓口

予約制

相談無料

相談日 第2、4水曜日

時間 午後1時30分～2時30分

場所 オンライン

※御利用できない方は御相談ください。

◆相談日の1週間前までに「来所、電話、メールのいずれか」でお申込みください。

労働者協同組合運営費補助金

対象団体 労働者協同組合の設立の登記が過去2年度以内に完了している団体、事務所の所在地が市内にあること

補助額 年度につき60万円を限度（対象経費の2分の1）

申請回数 5年度間のうち3回

補助対象経費 人件費、報償費、需用費（消耗品費及び印刷製本費に限る）、役務費（広告費及び保険料に限る）、使用料及び賃借料、備品購入費（1点が1万円以上のもの）

◆詳細は、お問い合わせください。

出資金の考え方



一般的に「出資（金）」とは・・・

「事業を行うために会社や組織に拠出する資金」とあります。

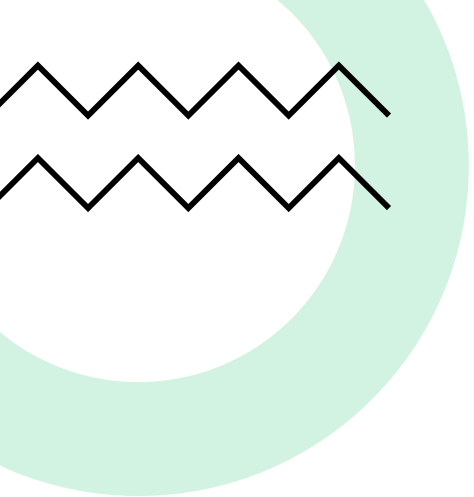
労働者協同組合における「出資する」という行為の意味づけは、
資金調達方法の1つというだけでなく

労働者協同組合の組合員としての責務と権利を引き受け、組合の所有者になるという意思表示です。

1口いくらにするのか、引き受け口数を何口にするのかを決める際に

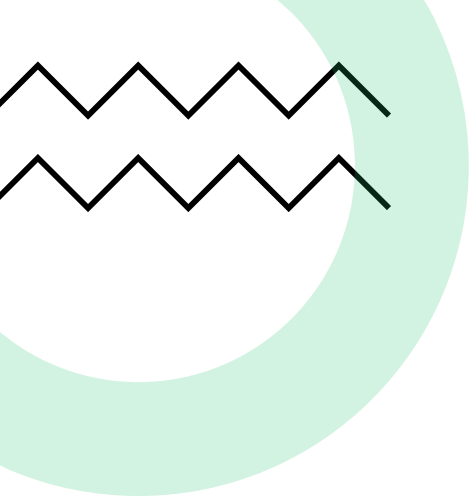
組合に主体的に所属しているという意識（帰属意識）が保てる額に設定することをお勧めします。

「自分たちの事業所」という帰属意識が保たれば、組合に対するモチベーションや生産性の向上につながります。



地域でともに暮らす同じ思いの仲間と
理想のまちづくりに向けて
事業を始めようとするとき
みんなで持ち寄った資金と
各々が持つ意欲と能力の合力
ひとりの意見からみんなの意見となる合意形成
大いに語り合い、みんなで分かちあえる
「労働者協同組合」を創りましょう！





【参考資料】 事業計画（案） 収支予算書

労働者協同組合ワーカーズ・コレクティブ・گران



事業計画書(案)

自 2024年4月1日

至 2025年3月31日

労働者協同組合ワーカーズ・コレクティブ・プラン

1. 生活クラブ生活協同組合の配送業務に関する受託業務

生活クラブ生活協同組合の販売する消費材を購入した生協組合員に対して、生活クラブ生活協同組合の車両を使用し、共同購入のための施設である生活クラブ生活協同組合名古屋センター、尾張旭センター、豊田センターの各センターにて、その購入品、注文 OCR 用紙及びチラシ等を配送する。

① 混載コース

収入：
= 61,227,907円
= 4,994,563円

支出：コース給（配達+付随作業）×コース数/年

39,777,064円

② 牛乳コース

収入：契約額/週×4週×12か月－休み週（1週分）
= 3,851,650円
支出：24週 = 3,018,369円

③ 新人育成

支出：（混載）7,189円×2コース×6回添乗×9人 = 776,412円
（指導者）3,500円×2コース×6回添乗×9人 = 378,000円

④ 休日出勤手当

支出：144コマ×500円 = 72,000円

2. 生活クラブ生活協同組合のセンター事務に関する受託業務

組合員からの問合せ、組合員管理、受発注、コースメンテナンス、コースマネージメントに関連する事務および本部共済事務業務を行う。

① 事務業務

収入：

= 14,228,798円
支出：= 9,253,268円
200,000円×12か月 = 2,400,000円
= 240,075円（時間外手当）

② 共済事務実務

収入：
= 989,651円
= 322,776円

支出：200時間×1027円 = 205,400円

③ 拡大活動業務

収入：= 547,239円
支出：= 497,490円

④ 共済活動業務

収入：= 129,800円
支出：108時間×1,090円（時間単価） = 117,720円

⑤ 新人育成

支出：（事務）8,216円×4回×1人 = 32,864円
（指導者）2,000円×4回×1人 = 8,000円

⑥ 休日出勤手当

支出：50コマ×500円 = 25,000円

3. パン納入に関する受託業務

生活クラブ生活協同組合の販売するパンの納入を、生活クラブ生活協同組合の車両を使用しパン製造業者から名古屋センター、尾張旭センター、豊田センターの各センターに納入する業務を行う。

① パン納入

収入：= 1,735,500円
支出：5,392円×50+3,851円×202+3,338円×202 = 1,721,778円

② 休日出勤手当

支出：98コマ×500円 = 49,000円

4. 前各号の事業に附帯する事業

業務ごとに収支が違うので
行う業務ごとに収入と支出を
予測し計画を立てています

サンプルの資料です
参考までに。

事業計画書(案)に基づいて
収支予算書(案)を作成します

収 支 予 算 書(案)		
自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日		
労働者協同組合ワーカーズ・コレクティブ・گران		
収 入 の 部		
科 目	金 額 (円)	備 考
I 事 業 収 入	(88,024,884)	
1. 班・個別配送業務受託事業収入	70,074,120	事業計画書のとおり
2. センター事務業務受託事業収入	16,218,264	事業計画書のとおり
3. パン配送業務受託事業収入	1,732,500	事業計画書のとおり
II 事 業 外 収 入	(700)	
1. 雑 収 入	700	預金利息等
合 計	88,025,584	
支 出 の 部		
科 目	金 額 (円)	備 考
I 事 業 費	(60,661,440)	
1. 班・個別配送業務受託事業費	44,021,845	事業計画書のとおり
2. センター事務業務受託事業費	12,779,817	事業計画書のとおり
3. パン配送業務受託事業費	1,770,778	事業計画書のとおり
4. 担 当 手 当	1,389,000	
5. 精 勤 手 当	700,000	
II 事業間接費及び一般管理費	(28,948,350)	
1. 役 員 報 酬	5,085,000	
2. 通 勤 費	1,098,000	
3. 会 議 ・ 研 修 手 当	530,000	
4. 旅 費 交 通 費	180,000	
5. 法 定 福 利 費	7,923,997	
6. 福 利 厚 生 費	2,644,120	
7. 施 設 利 用 料	2,088,000	
8. 消 耗 品 費	36,000	
9. 会 議 費	250,000	
10. 調 査 研 究 費	320,000	
11. 交 際 費	36,000	
12. 委 託 手 数 料	48,000	
13. 関 係 団 体 負 担 金	300,000	
14. 業 務 委 託 費	84,000	
15. 通 信 費	192,000	
16. 広 告 宣 伝 費	500,000	
17. 租 税 公 課 等	5,000	
18. 消 費 税	7,598,233	
19. 雑 費	30,000	
III 予 備 費	(-1,584,206)	
1. 予 備 費	-1,584,206	
合 計	88,025,584	

サンプルの資料です
参考までに。

事業計画書(案)に基づいて
収支予算書(案)を作成します

収 支 予 算 書(案)

自 2023年 4月 1日
至 2024年 3月 31日

労働者協同組合フーカース・コレクティブ・グラン

収 入 の 部

科 目	金 額 (円)	備 考
I 事 業 収 入	(80,609,282)	
1. 班・個別配達業務受託事業収入	62,540,494	事業計画書のとおり
2. センター事務業務受託事業収入	16,315,663	事業計画書のとおり
3. パン配達業務受託事業収入	1,753,125	事業計画書のとおり
II 事 業 外 収 入	(700)	
1. 雑 収 入	700	預金利息等
合 計	80,609,982	

支 出 の 部

科 目	金 額 (円)	備 考
I 事 業 費	(52,448,533)	
1. 班・個別配達業務受託事業費	38,762,517	事業計画書のとおり
2. センター事務業務受託事業費	10,278,880	事業計画書のとおり
3. パン配達業務受託事業費	1,535,136	事業計画書のとおり
4. 担 当 手 当	1,272,000	
5. 精 勤 手 当	600,000	
II 事業間接費及び一般管理費	(27,848,763)	
1. 役 員 報 酬	5,220,000	
2. 通 勤 費	1,095,000	
3. 会 社 ・ 研 修 手 当	592,000	
4. 旅 費 交 通 費	321,000	
5. 法 定 福 利 費	7,176,407	
6. 福 利 厚 生 費	2,757,940	
7. 施 設 利 用 料	2,088,000	
8. 消 耗 品 費	48,000	
9. 会 社 雑 費	246,000	
10. 調 査 研 究 費	325,000	
11. 交 際 費	36,000	
12. 委 託 手 数 料	48,000	
13. 関 係 団 体 負 担 金	300,000	
14. 業 務 委 託 費	96,000	
15. 通 信 費	180,000	
16. 広 告 宣 伝 費	360,000	
17. 租 税 公 課	5,000	
18. 消 費 税 等 費	6,924,416	
19. 雑 費	30,000	
III 予 備 費	(312,686)	
1. 予 備 費	312,686	
合 計	80,609,982	