コミュニティビジネスの起業支援に向けた実践マニュアル

写真は、【地方独立行政法人　北海道立総合研究機構】による起業支援例。

令和７年２月

地方独立行政法人　北海道立総合研究機構
農業研究本部　中央農業試験場

目　次

序章　「実践マニュアル」のコンセプト
　ー「想い醸成期」、「共同学習期」、「社会実験期」、「事業展開期」に誰が何をする？ー
・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　1

Ⅰ章　「想い醸成期」における起業支援　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　2

Ⅱ章　「共同学習期」における起業支援　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　3
　1．モチベーショングラフで問題の共有
　2．ソリューション・フォーカスによる小さな一歩
　3．あなたが採るべき方策とは？　ーＳＷＯＴ分析ー
　4．ビジネスモデルキャンバスを用いた構想の見える化
　5．あなたが提供する価値とは？　ー評価グリット法ー
　6．あなたのお客はどんな人？　ーペルソナ設定ー
　7．キーパートナーとしての道総研

Ⅲ章　「社会実験期」における起業支援　ーマーケティング分野ー　・・・・・・・・　17
　1．販売価格に目安を付けるには？　ーＰＳＭ分析ー
　2．重要顧客は誰なのか？　ーＲＦＭ分析ー
　3．最適なサービスの組み合わせは？　ーコンジョイント分析ー

Ⅳ章　「事業展開期」における起業支援　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　20

終章　起業に向けた共同学習や支援の効果　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　21
　1．起業を目指す人達の共同学習の効果
　2．起業者の声
　3．さいごに

本「実践マニュアル」は、「起業したい！」と相談があった際に、
市町村や商工会等の中間支援組織で活用できます！

「実践マニュアル」の作成に当たり、起業段階区分やそこでの取組内容の検討に関して、『コミュニティビジネスのガイドブック』（村田元夫氏・鈴木直也氏、特定非営利活動法人起業支援ネット、平成 16 年２月 14 日）を参考にさせていただきました。
また、「実践マニュアル」での起業事例は、『地域運営ＬＡＢＯ（Ｖｏｌ．３）地域資源を活かす住民起業の挑戦と成功への道』
https://www.hro.or.jp/upload/52187/chiiki_labo_03.pdf でも紹介しています。
「実践マニュアル」と合わせて、ご活用ください。

～「実践マニュアル」を活用した起業支援に向けて～

まず、「あなたが支援する起業者が、どこの段階に位置しているか」確認しましょう！
～どの段階に位置するかによって、支援内容は大きく変わります～

想い醸成期	【確認内容・事項】 ・起業理由は明確？ ・身近な問題・課題は整理済み？	【支援内容・事項】 ・起業者からの起業への想いに耳を傾けます

主にここの段階で、「実践マニュアル」を活用します！

共同学習期	【確認内容・事項】 ・「指南書」の有無 ・相談相手の有無 ・準備状況の確認	【支援内容・事項】 ・「実践マニュアル」を活用 ・学習会への参加
社会実験期	【確認内容・事項】 ・具体的な分析手段の確認	【支援内容・事項】 ・「実践マニュアル」を活用 ・融資等は専門機関へ相談 ・市町村空き家バンク等も参考に
事業展開期	【確認内容・事項】 ・「指南書」の有無 ・相談相手の有無	【支援内容・事項】 ・一般のビジネスフローを参考 ・税務、法務、金融等の専門支援

※起業に関する支援手法は、「実践マニュアル」の記載内容のみではありません。皆様や皆様が所属されている組織における支援手法やノウハウを補完するものとして、「実践マニュアル」を活用いただければ幸いです。

序章　「実践マニュアル」のコンセプト
－「想い醸成期」、「共同学習期」、「社会実験期」、「事業展開期」に誰が何をする？－

道内の農村部では過疎化・高齢化が進展しており、地域の維持に向けたいろいろな取組みが模索されています。こうしたなか、住民が地域資源を活用して起業し、地域の維持に貢献するコミュニティビジネスが注目されています。

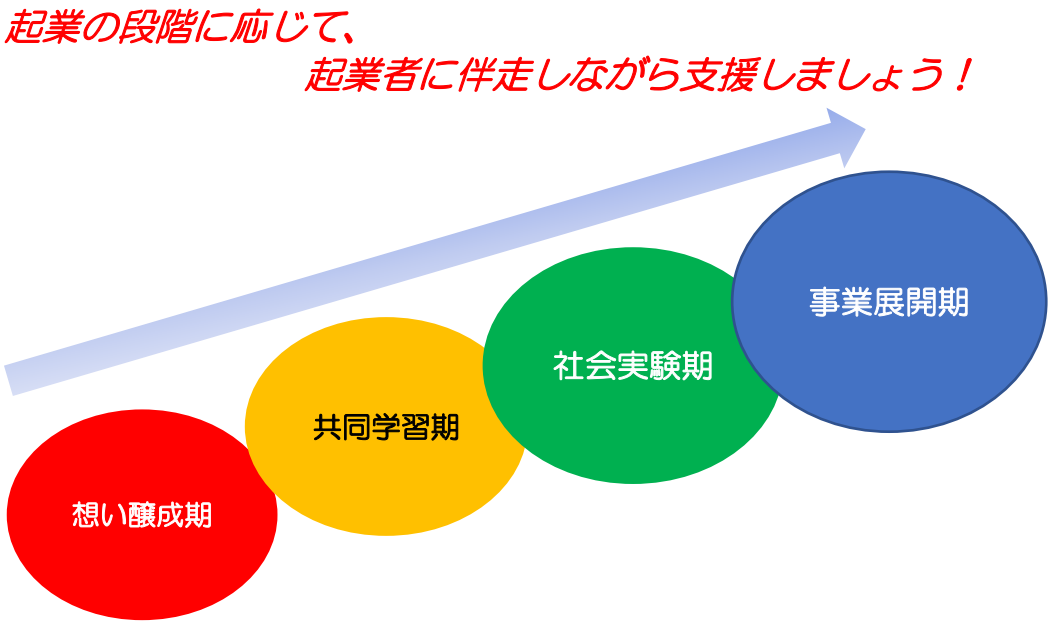
北海道立総合研究機構（戦略研究第Ⅰ期）では、コミュニティビジネスの先進事例調査や立上げ時の支援手法を整備してきました。一方で、実際の起業場面では、起業方法は様々であり、これに対応した支援方法も多岐にわたります。そのため、実際の起業支援事例に基づいた支援方策の充実が要請されていました。

特に、起業者を支援する市町村や商工会等の中間支援組織が活用できる支援手法の整備が不可欠であることから、本「実践マニュアル」の作成に至りました。

「実践マニュアル」を効果的にご活用いただけるよう、実際に中間支援を担う全国のＮＰＯ支援組織の事例調査を実施しました。

その結果、地域資源を活用して起業する住民を支援する中間支援組織が、住民の起業の段階（「想い醸成期」～「共同学習期」～「社会実験期」～「事業展開期」）に応じて活用することが効果的であることがわかりました。また、起業する市町村、地域の範囲を明確化し、起業者の想いを具体化するとともに、起業に際した問題点、支援内容を整理し、事業継続するための対策等を整理するなかで活用していくことも重要であることがわかりました。

起業は、起業者１人では難しく、支援者が必要で、起業に当たっては、事業性（事業の継続性）が求められます。そのため、起業の段階に応じて、「実践マニュアル」の活用を踏まえて、支援者が起業者に伴走支援することが重要です。



Ⅰ章　「想い醸成期」における起業支援

「想い醸成期」には、どのように起業するか、起業者自身が構想する段階です。特段、起業者に対する支援は必要ない段階といえますが、起業者からの起業への想いに耳を傾け、以下の点を確認しましょう。

〇起業の理由は明確か

起業の理由が起業者の思いつきや実現性に乏しい内容になっていないか客観的な視点で確認しましょう。

〇身近な問題・課題が整理されているか

起業に当たり、起業者自身の意志、経営能力並びに経済的な感覚が備わっているか等、客観的な視点で確認しましょう。

「想い醸成期」で起業に向けた大まかな方針が決定すれば、「共同学習期」へと進みましょう。

Ⅱ章　「共同学習期」における起業支援

「共同学習期」には、事業全体の支援を行う上で、起業者と支援者間で問題や課題を共有し、対話をすることが求められます。

以下では、モチベーショングラフ、ソリューション・フォーカス、ＳＷＯＴ分析、ビジネスモデルキャンバス、評価グリット法、ペルソナ設定の手法をご紹介します。また、キーパートナーとしての道総研の活用（総合相談窓口）についてご紹介します。

１.モチベーショングラフで問題の共有

１）ねらい

起業者の起業構想段階から現在に至るまでのモチベーションの変化をその要因とともに把握して、支援者と直面する問題を共有します。

２）手法の紹介

モチベーショングラフとは、調査対象者における起業の構想段階から現在に至るまでの、モチベーションの変化をその要因とともに整理し、直面する問題を共有する手法です。

【手順】

①モチベーショングラフを作成する起業者に、「モチベーショングラフは、図の横軸を年次、縦軸をモチベーション（満度のモチベーションを 100 とする）とすること」を説明します。

②起業者に、起業を思い立った時を起点に、現在までのモチベーションの変化について、起業者自身の主観的な評価のもと、記入してもらいます。

③起業者が記入したモチベーショングラフを支援者と共有し、支援者は起業者にモチベーションの変化の要因を聞き取ります。これにより、起業者がどのような要因でモチベーションが高まるのか（または低くなるのか）を支援者と共有し、直面する問題を共有します。

３）実践例

Ａ町で、食肉加工・販売の起業予定者を対象に、起業に当たっての直面する問題の共有を図りました（図 2－1）。

起業者における新事業の具体化や構想化、交付金の採択等が、モチベーションの向上に貢献することがわかります。一方で、関係機関との調整や公的補助の探索等は、モチベーションを下げることが分かりました。支援者は、こうした関係機関との調整や公的補助の探索等の際に、具体的なカウンセリング対応が求められることがわかりました。

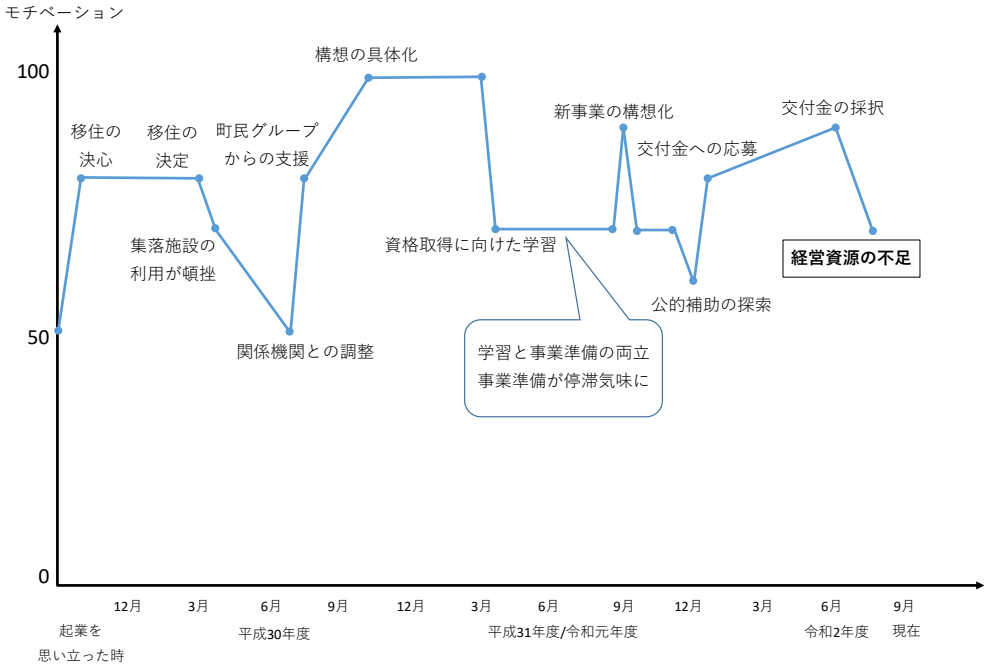


図２−１　モチベーショングラフの実践例

４）確認された効果

複数の起業者を対象にした実践例を通して、下記の効果が確認されました。

①起業者の起業に至った経緯を把握できました。

②直面する問題について、起業者と支援者で共有できました。

③両者が初対面であっても、上記の効果が得られました。

2．ソリューション・フォーカスによる小さな一歩

1）ねらい

起業者が直面している問題について、起業者本人の志向や能力をもとに、改善を図ります。

2）手法の紹介

ソリューション・フォーカスとは、起業者が直面している問題について、支援者が聞き役となり、問題を明確化するとともに、目指す姿を念頭に、問題解決に向けたアイデアを整理していく手法です。最終的に、起業者自身で考えた「直ぐに行うことができる活動」をスモールステップとして整理します。

【手順】

司会者（支援者）の進行のもと、起業者の問題を明確化し、目指す姿を確認します。続いて、成功のポイントの発掘とリソースの整理、アイデアの抽出・整理を行い、スモールステップを整理します。肯定的な雰囲気のもと進めることがポイントです。具体的な手順は、以下のとおりです（表２−1）。

表２−1　ソリューション・フォーカスの実施手順

■進行表（ソリューションフォーカスによるスモールステップの誘導）

実施日　　月　日

時間目安	項　目	内　　容	担　当
5分	1. オリエンテーション	調査の目的と全体の流れを説明 進行は司会に従うことを依頼	司会者
8分	2. 問題の明確化	問題の確認 問題の詳細について（状況、原因など）	司会者の進行の下 被験者が回答
5分	3. 目指す姿の確認	最終的に目指す姿 当面（3ヶ月後）の目標	司会者の進行の下 被験者が回答
5分	4. 成功ポイントの発掘とリソースの整理	問題解決に利用できるものについて 問題解決に進んでいる点 協力者、資金、経験などの強み	司会者の進行の下 被験者が回答
		アイデア出しの前に、司会者が3ヶ月後の目標を確認	司会者
7分	5. アイデアの抽出	当面の目標に向けた助言・提案 ※ブレインストーミングと同じ。批判は厳禁 ※可能な限り具体的な取組みを提案	司会者と記録係
2分	6. アイデアの整理	アイデアを踏まえて、対象者が「直ぐに行うことができる活動」を決定	被験者
3分	7. スモールステップの発表	自身で考えた「直ぐに行うことができる活動」を発表 拍手で承認	被験者 被験者以外

■担当者

司会者　1名
記録係　1名
タイムキーパー　1名（記録係兼任可）
アイデア抽出　上記以外の聴衆　　※アイデア抽出に取り組むのは上記以外の参加者（最低2名必要）

3）実践例

A町で起業者を対象に実施したソリューション・フォーカスによって、起業者が直面する問題に対して目標を小さく設定し、具体的で即座に対応できる実行可能な活動を定めることができました。

4）確認された効果

複数の起業者を対象にした実践例を通して、下記の効果が確認されました。

①起業者が、自身の事業を客観的に捉えることができました。

②起業者が抱くものと類似するアイデアを聞けたことで、自身が間違っていないとの自信につながりました。

③第三者によるアイデア出しを聞く中で、起業者は自身の事業が応援されているように感じることができました。

④第三者のアイデアを傾聴する時間に自身の考えを整理できました。

３．あなたが採るべき方策とは？　－ＳＷＯＴ分析－

１）ねらい

起業者を取り巻く環境を把握するとともに、起業者自身の強みと弱みを把握して、マーケティング戦略を明確化します。

２）手法の紹介

ＳＷＯＴ分析とは、マーケティング戦略を明確化する際に、環境（起業者自身の経営の外部環境、内部環境）と要因（プラスの要因、マイナスの要因）に関して、強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の要素を確認します（図２－２）。

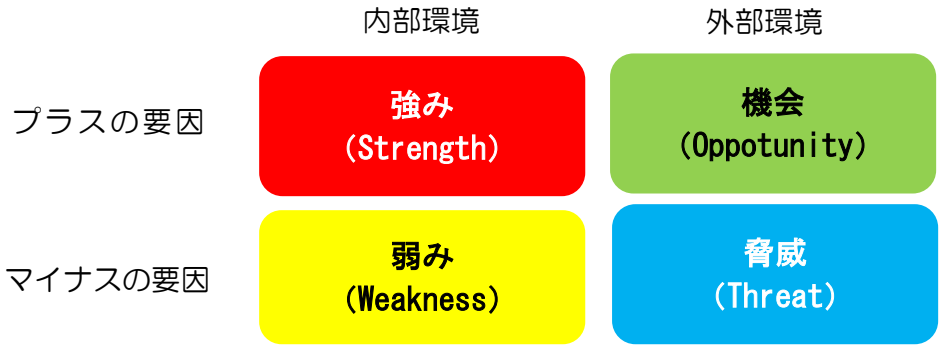


図２－２　ＳＷＯＴ分析に係る４つの要素

【手順】

①起業者の各要素の内容を整理します。

強み（Strength）：技術力や人脈などの自身の長所
弱み（Weakness）：コストや労働力などの自身の短所
機会（Opportunity）：チャンスとなる外部要因
脅威（Threat）：強みを打ち消してしまう危険性がある外部要因

②4 要素について、クロスさせて、４つの戦略を検討します（クロスＳＷＯＴ分析）（図２－３）。

積極化戦略（強み×機会）：強みを活かして悪影響を克服
差別化戦略（強み×脅威）：段階的に弱みを改善し、チャンスを取り逃がさない
段階的戦略、改善戦略（弱み×機会）：強みを活かしてチャンスを最大限に活用
専守防衛・撤退戦略（弱み×脅威）：最悪の結果を回避

図 2−3　クロスＳＷＯＴ分析によるマーケティング戦略の検討

3）実践例

A町での、構想中の事業（食肉加工・販売の起業）において、今後に採るべき方策を具体的に検討しました（表 2−2）。

表 2−2　SWOT 分析の結果

内部要因		外部要因	
強み	① 食肉加工に係る資格 ② 経営学に関する知識 ③ 設計の経験	機会	① 人との連携 ② 助成制度
弱み	① 食肉加工の経験 ② 組織力・信用力	脅威	① 大手企業の参入 ② コロナの長期化

クロス SWOT 分析を行うことによって、マーケティング戦略を明確化しました。

・積極化戦略（強み×機会）　（　）内は被験者の判断に基づきました。

強み①　×機会①＝長期熟成食品の開発（着手済み）

強み②③×機会①＝食肉処理施設の設計（優先して着手すべき方策）

強み①②×機会①＝ハラール認証の取得（将来に検討すべき方策）

・差別化戦略（強み×脅威）

強み①②×脅威②＝EC サイトにて加工食品の販売

・段階的戦略、改善戦略（弱み×機会）

弱み②×機会①＝外食産業との連携

・専守防衛・撤退戦略（弱み×脅威）

弱み②×脅威②＝起業の延期

4）確認された効果

起業者との実践を通して、以下の効果が確認されました。

①クロス SWOT 分析により採るべき方策が具体化できました。

②積極化戦略は、最も優先されるべきものであり、具体的な方策を容易にイメージできました。

③当面に解決すべき課題になるものと将来的に検討すべきものとに区分することで、採用すべき方策に優先順位を付けることができました。

４．ビジネスモデルキャンバスを用いた構想の見える化

１）ねらい

構想する事業のビジネスモデルをビジネスモデルキャンバス（BMC）により見える化します。作成したビジネスモデルキャンバスについて、適宜、見直しを図り、内容を修正することで、構想するビジネスモデルをより精緻なものに仕上げていきます。

２）手法の紹介

ビジネスモデルの構成要素の関係を示したビジネスモデルキャンバスにより、起業の構想時から、自身が構想するビジネスモデルについて構成要素について列挙します。その時点で思いつかなかった項目は、敢えてそのまま放置し、構想を進める中で、適宜、ビジネスモデルキャンバスを加筆・修正します。

ビジネスモデルキャンバスは、米国の経営学者オスターワルダーらが提唱したもので、１枚の図で表されます。

長所は、見やすさを重視した構成であり、直感的な理解が容易なことです。短所は、細かい戦略の立案には情報が不足しており、ビジネスサイズ等の目標設定が困難なことです。

【手順】

構成要素 - 「4 つの箱」の要素を網羅した 9 項目からなる。これらに、思い当たる要素を記入していきます。

⑴ 顧客セグメント（CS）：企業や組織が関わる顧客層
⑵ 価値提案（VP）：顧客が製品に求める価値（何を解決して欲しいか）
⑶ チャネル（CH）：製品・サービスの告知方法や顧客への提供方法
⑷ 顧客との関係（CR）：顧客がどんな関係を構築して欲しいと期待しているのか
⑸ 収益の流れ（RS）： 企業が顧客から生み出す現金の流れ
⑹ 主なリソース（KR）：ビジネスモデルの実行に必要な資産
⑺ 主な活動（KA）：ビジネスモデルの実行に必要な活動
⑻ パートナー（KP）：外部委託等、顧客以外のビジネス上のパートナー
⑼ コスト構造（CS）：発生する重要なコスト

3）実践例

A町において、構想中の事業（食肉加工・販売の起業）について、ビジネスモデルキャンバスを作成した際には、本図を逐次見直す作業を行いました（図２−4、図２−5）。

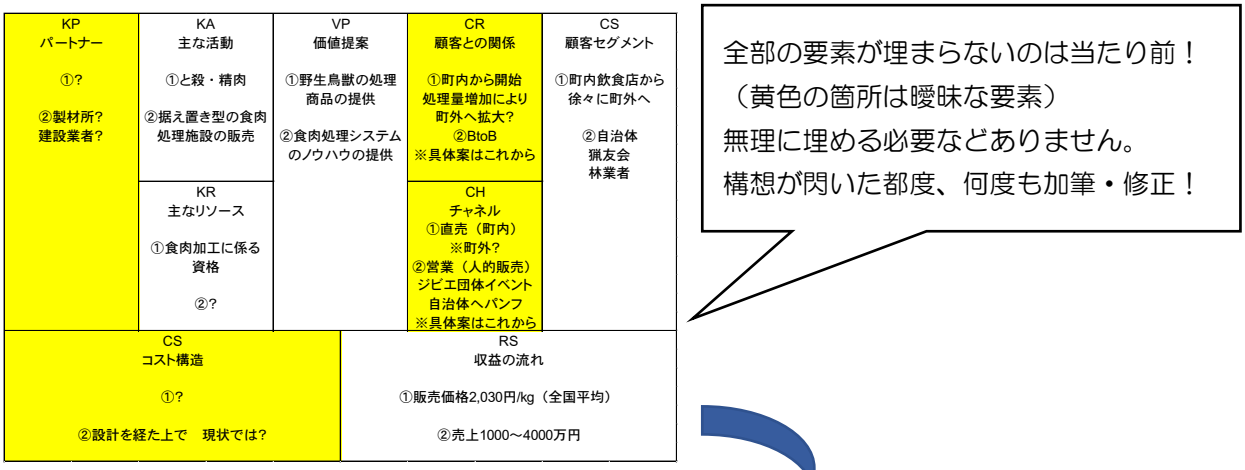


図２−4　構想直後のビジネスモデルキャンバス

１年後に実施すると…

KP パートナー	KA 主な活動	VP 価値提案	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
・ｼﾞﾋﾞｴｺﾝｻﾙA →施設稼働のﾉｳﾊｳ ・飲食業者B →高級レストランへの供給ノウハウの確立 ・食肉卸業C →原料の供給 →製品の販売 ・ムスリム団体 →新たな顧客の創造	① 食肉処理 ② 食肉加工 ③ 野生鳥獣の防除 ※①②を優先 KR 主なリソース ・食肉加工に係る資格 ・町の自然環境 スライス技術（競争優位）の獲得が課題	ジビエ商品のアップサイクルによる「陸のゆたかさ」に貢献（① ～③） ① アップサイクルされたジビエ商品 ② 野生鳥獣の防除 ③ アップサイクルシステムのノウハウ	BtoC ECサイト 高級レストラン BtoB 外食の食材 余剰在庫解消 CH チャネル ・自社ECサイト ・直販（町内飲食） ・高級レストランとの提携 ・食肉卸売業からの委託製造	<当面のﾀｰｹﾞｯﾄ> ・環境意識が高く、経済的にもゆとりがある層

CS コスト構造	RS 収益の流れ
試作を通して原料コストは把握済み ＜今後の課題＞ ・副産物利用による原価低減 ・処理施設の建設による処理の高度化とロスの低減	スライスハム価格の1.5倍 目標操業度は3年目で300頭の処理 ※食肉卸売業からの委託製造により処理施設の操業度を確保

図２−5　構想から１年後のビジネスモデルキャンバス

4）確認された効果

起業者との実践を通して、以下の効果を確認しました。

①ビジネスモデルの構成要素について、相互の関連性を一目で把握できました。

②構想が未成熟な要素を発見できました。

③逐次、ビジネスモデルキャンバスを見直すことで、構想の進展や次に着目すべき点を発見できました。

5．あなたが提供する価値とは？　ー評価グリット法ー

1）ねらい

ビジネスモデルキャンバスの中央に位置づけられる「価値提案（VP）」に関連して、起業者が自身の提供する商品やサービスに対して抱く価値観を明確にします。

2）手法の紹介

ラダリング法の派生形である評価グリッド法を適用します。

・ラダリング法：被験者に対するインタビューにより表面的な価値から、深層心理に潜む「価値観」を引き出すことができます（図 2−6）。最終的には被験者の価値構造を捉えることができます。

・評価グリッド法

二つの商品対比から人が何を知覚して、その結果どのような評価をしているかを特定する分析法。ラダリング法の派生形です。

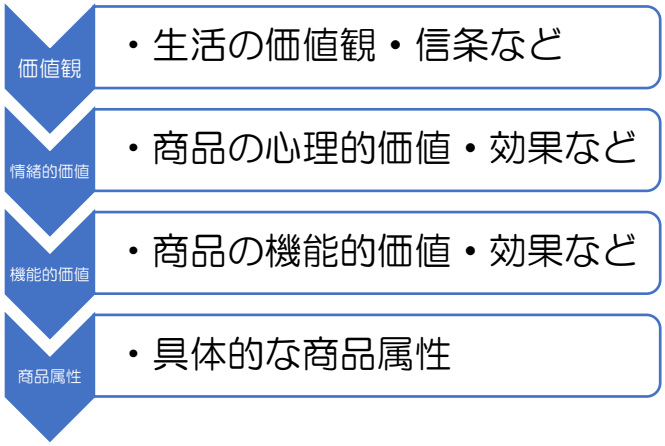


図 2−6　ラダリング法による価値構造

【手順】

下記のステップの手順をとり、起業者に対して、聞き取り調査を実施します。

※お茶を事例に

ステップ１：２つの商品から１つを選好してもらう
Q　商品Ａと商品Ｂとでは、どちらを買いたいと思いますか？

ステップ２：商品の選考理由を尋ねる
Q　なぜ?商品Ａ（Ｂ）よりも商品Ｂ（Ａ）を買いたいと思ったのですか？
Ａ　●●だから

ステップ３：ステップ２の回答を踏まえて、以下のように問いを繰り返す
①情緒的価値から価値観へ
Q　●●が重要であると、何故思うのですか？
Ａ　△△だから
※情緒的価値からラダーアップさせた本人の価値観を確認

②情緒的価値から機能的価値へ
Q　●●なための条件として、何が必要ですか？
A　■■であること
※情緒的価値からラダーダウンさせた機能的価値を確認

③機能的価値から情緒的価値へ
Q　なぜ■■が重要だとお思うのですか？
A　●●だから
※機能的価値からラダーアップさせた情緒的価値を確認

④機能的価値から商品属性
Q　■■であるためには、具体的に何が必要ですか？
A　□□であること
※機能的価値からラダーダウンさせた商品属性について確認

3）実践例

A町におけるサロン起業者を対象に、提供する商品（お茶）に対する価値構造の検討を行いました。下図のような商品（お茶）に対する価値構造が鮮明となりました（図 2−7）。

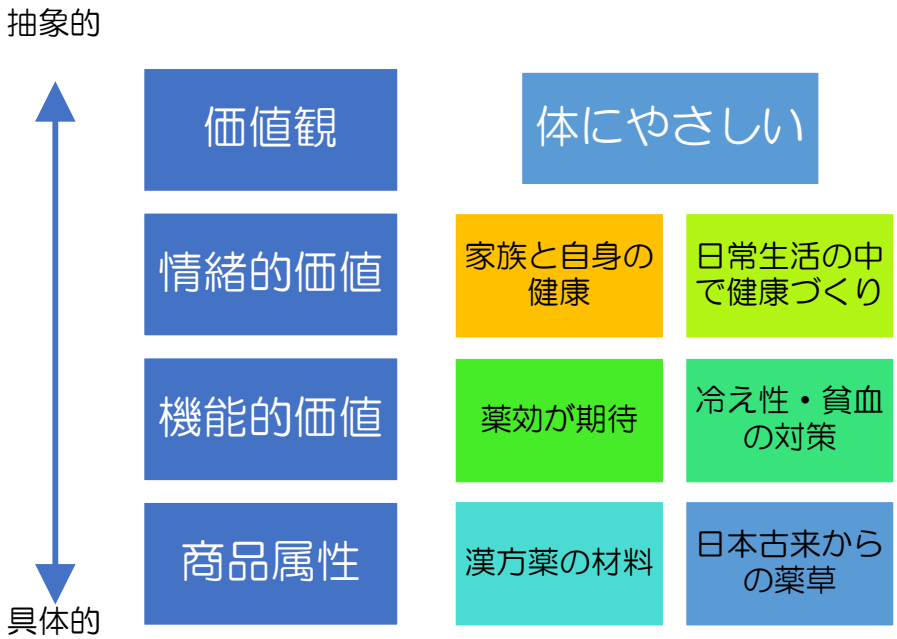


図 2−7　商品に対する価値構造

4）確認された効果

起業者に対する実践を通して、以下の効果を確認しました。

①作成するホームページ（とくにトップページ）に記載すべき内容が発見できました。

②商品等の PR 資料の作成時に、価値構造が網羅できているか検証できました。

６．あなたのお客はどんな人？　ーペルソナ設定ー

１）ねらい

ビジネスモデルキャンバスの右側に位置づけられる「顧客」に関連して、ペルソナ設定により、起業者が抱く顧客像を明確にします。

２）手法の紹介

ペルソナとは自身が提供する商品やサービスの提供を受けるであろう「ある一人の人物像」です。一人の架空の人物を想定し、そのプロフィールを詳細に設定します。インターネットの進化に伴い、よりターゲットを絞ることで有効なアプローチが可能となります。

【手順】

付箋（ボード）に項目を記し、順次、起業者に見てもらいます。
起業者から付箋（ボード）の内容について思い浮かんだことを発話してもらいます。
付箋（ボード）の提示と回答はリズムを重視します。
作業時間の目安は、概ね内容の説明から項目の設定までで、20 分が目安です。

【代表的な設定項目】

①基本情報
- 年齢
- 性別
- 居住地

②職業
- 職種
- 役職
- 在籍年数
- 最終学歴

③生活パターン
- 起床時間
- 通勤時間
- 勤務時間
- 就寝時間
- 外食派 or 自炊派
- 休日の過ごし方
- 日常のルーティン

④性格
- 重視する価値観
- 困っていること
- 興味があること

⑤人間関係
- 恋人の有無
- 配偶者の有無
- 子供の有無
- 家族構成

⑥収入・貯蓄
- 年収
- 預金額

⑦趣味
- インドア派 or アウトドア派
- 日常の趣味

⑧インターネット
- 利用状況

⑨SNS
- 利用状況

⑩流行への感度
- 先取り or 日和見 or 保守的

3）実践例

A町におけるサロン起業者を対象に、ペルソナ設定の検討を行いました。

下表のような顧客像が鮮明となりました（表 2−3）。

表 2−3　起業者が提供する商品の顧客像（ペルソナ設定）

代表的な設定項目		設定内容
基本情報	年齢	35 歳
	性別	女性
	居住地	A町市街地
職業	職種	主婦・パート勤務
	役職	なし
	在籍年数	3 年
	最終学歴	大学卒
生活 パターン	起床時刻	午前 5 時 30 分～6 時 00 分の間
	通勤時間	車で 10 分程度
	勤務時間	午前中の 4 時間
	就寝時刻	午前 0 時頃
	外食派 or 自炊派	自炊派
	休日の過ごし方	子供と一緒に家で過ごす
	日常のルーティン	午前：パート、午後：お迎え→家事→就寝
性格	重視する価値観	子供の健康
	困っていること	自分の時間がない
	興味があること	自身と家族の健康
人間関係	恋人・配偶者の有無	配偶者：夫（38 歳）
	子供の有無	男の子 3 歳
	家族構成	核家族　夫婦＋子供 1 人
収入・貯蓄	年収	世帯年収 500 万円
	預金額	800 万円
趣味	ｲﾝﾄﾞｱ派 or ｱｳﾄﾄﾞｱ派	アウトドア派
	日常の趣味	キャンプ、旅行
インターネット	利用状況	スマートフォンで常時
SNS	利用状況	一般的な情報通信アプリの利用
流行への感度	先取り or 日和見 or 保守的	日和見

4）確認された効果

起業者に対する実践を通して以下の効果を確認しました。

①日常の人との関わり中で感じたことをイメージしながら回答できました。

②設定したペルソナを見て、具体的に何人かの顔が思い浮かべることができました。

7．キーパートナーとしての道総研

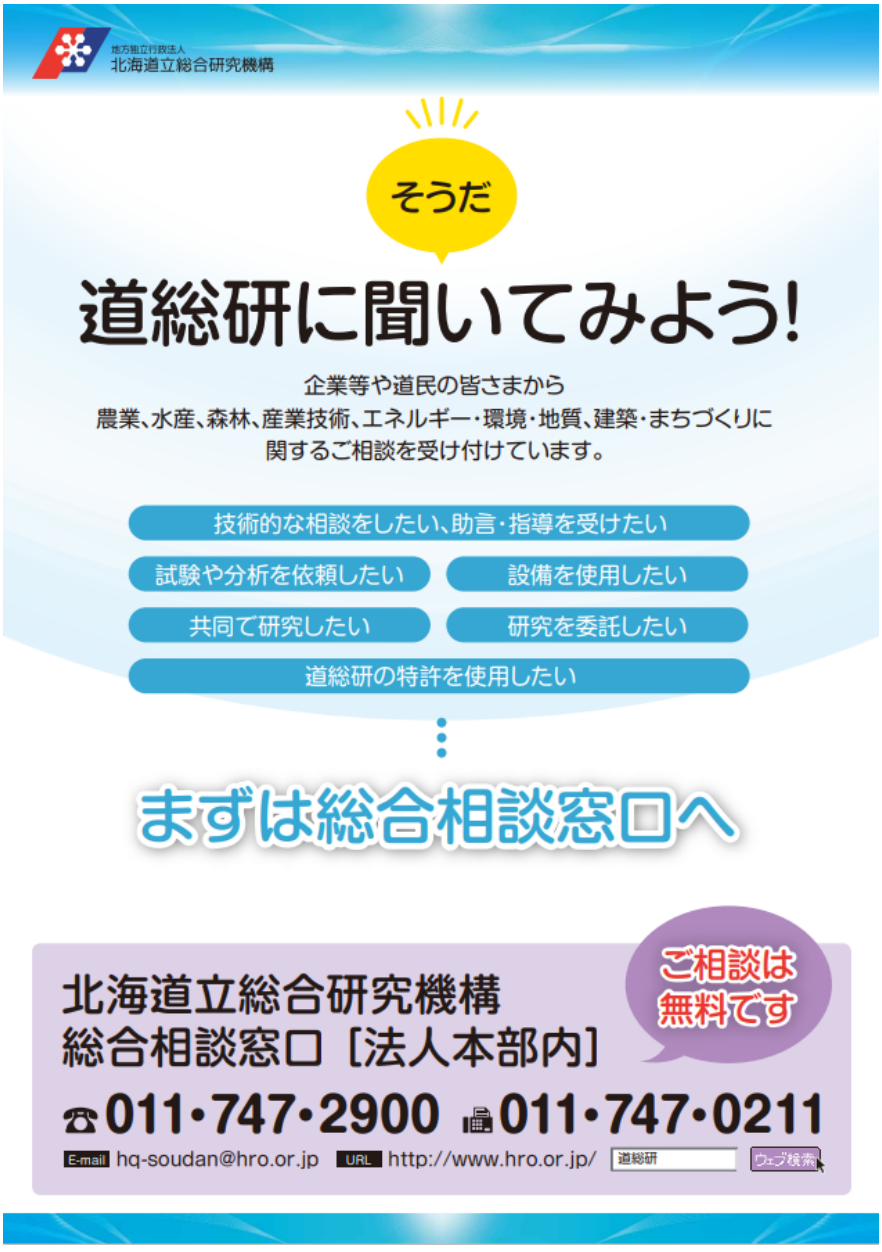
1）ねらい

ビジネスモデルの構成要素であるキーパートナーとして、道総研を位置づけることが可能です。

起業者の多くは、技術的な悩みを抱えています。農林水産、食品加工、工業、住環境など様々な専門家が所属する道総研こそ、相談相手として相応しいです。

2）手法の紹介

道総研の総合相談窓口を利用できます。以下に示す道総研ホームページを参照願います。



道総研は、5つの研究本部から構成される北海道のための総合的な研究機関です。
道内の産業の高度化や経済の活性化、道民の皆様の暮らしの利便性などの向上を図り、
夢のある北海道づくりに貢献するため、日々研究や技術支援に取組んでいます。

■総合相談窓口からはじまるご支援の流れ。

■多くの皆様からご利用いただいております。（令和2年度におけるご利用件数）

技術的な相談をしたい（技術相談）	技術的な指導、助言を受けたい（技術指導）	試験や分析を依頼したい（依頼試験）	設備を使用したい（設備使用）	共同で研究したい（共同研究）	研究を委託したい（受託研究）	道総研の特許を利用したい（特許等実施許諾）
9,091件	1,266件	498件	795件	56件	93件	94件

■各研究本部においてもご相談を受け付けています

農業研究本部（長沼町）	水産研究本部（余市町）	森林研究本部（美唄市）	産業技術環境研究本部（札幌市）	建築研究本部（旭川市）
☎0123・89・2001	☎0135・23・7451	☎0126・63・4164	☎011・747・2345	☎0166・66・4218
中央 上川 道南 十勝 北見農業試験場 酪農 畜産試験場 花・野菜技術センター	中央 函館 釧路 網走 稚内 栽培水産試験場 さけます・内水面 水産試験場	林業試験場 林産試験場	工業試験場 ものづくり支援センター 食品加工研究センター エネルギー・環境・地質研究所	北方建築総合研究所 建築性能試験センター

■道総研本部へのアクセス

〒060-0819
札幌市北区北19条西11丁目 北海道総合研究プラザ内

- **徒歩**
  地下鉄南北線「北18条駅」よりエルムトンネルの上「地上遊歩道」を利用して15分
- **タクシー**
  地下鉄南北線「北18条駅」より約5分
  「JR札幌駅北口」より約15分
- **自家用車**
  新川通の「札幌工業高校前信号交差点」からのみ、お入りいただけます

令和4年4月1日現在

Ⅲ章　「社会実験期」における起業支援　ーマーケティング分野ー

「社会実験期」には、マーケティングに係る支援が重要となります。
以下では、ＰＳＭ分析、ＲＦＭ分析、コンジョイント分析の手法を紹介します。

１．販売価格に目安を付けるには？　ーＰＳＭ分析ー

１）ねらい

消費者の価格に対する感度を分析することで、商品やサービスの価格設定において、その目安を付けます。

２）手法の紹介

ＰＳＭ（Prise Sensitivity Measurement）分析により、対象とする商品やサービスの価格に関して、「安すぎる」、「安い」、「高い」、「高すぎる」の４つの質問することで、消費者が求める価格を明らかにすることができます。

３）実践例

Ａ町で住民起業したケータリング事業に関連し、販売する弁当の価格に目安をつけるために実践しました。

弁当購入に係る住民アンケートの結果、心理的０点（高くもなく、安くもないと思える）となる価格（587 円）が確認されました。この結果と近隣のスーパー等で販売されている弁当の価格を参考にして、販売する弁当の価格を設定しました（図３ー１）。

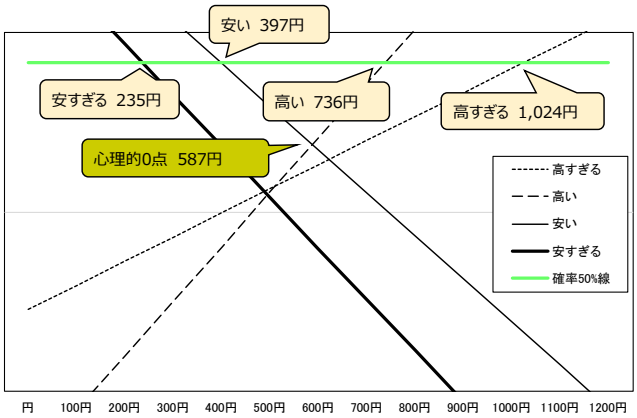


図３ー１　弁当購入に係るＰＳＭ分析

４）確認された効果

起業者に対する実践を通して、以下の効果を確認しました。

消費者が求める商品やサービスの価格が明らかとなり、この結果を踏まえた価格設定が可能になりました。

2．重要顧客は誰なのか？　－ＲＦＭ分析－

１）ねらい

顧客をグループ化して、優良顧客を特定します。

２）手法の紹介

ＲＦＭ分析により、商品やサービスの直近購入日（Recency）、購入頻度（Frequency）、購入金額（Monetary）を得点化することで、顧客を特定できます。

３）実践例

Ａ町で住民起業したケータリング事業に関連し、顧客を特定するために実践しました。

総合得点が高い方が、最上顧客に位置づけられました（表３－１）。

最上顧客（得点が高い）の特徴は、直近購入日は１週間以内で、購入頻度は１ヶ月当たり 20～29 回程度、購入金額は１個当たり 600～800 円でした。

表３－１　弁当購入に係るＲＦＭスコア（上位 10 人）

直近購入日（R）	購入頻度（F）	購入金額（M）	得点
今日	30回以上	1000円/個以上	5
1週間以内	20～29回	800～1000円/個	4
2週間以内	10～19回	600～800円/個	3
1ヶ月以内	1～10回	400～600円/個	2
それ以前	買っていない	400円/個未満	1

R、F、M について得点化

回答者番号	R	F	M	総合得点	顧客分類
1	4	4	3	11	1
2	5	2	3	10	1
3	4	4	2	10	1
4	5	2	3	10	1
5	4	4	2	10	1
6	4	2	3	9	2
7	4	2	3	9	2
8	4	3	2	9	2
9	4	2	3	9	2
10	4	3	2	9	2

４）確認された効果

起業者に対する実践を通して、以下の効果を確認しました。

顧客が特定できることで、販売促進に向けた検討（営業日数、販売価格等）が可能になりました。

３．最適なサービスの組み合わせは？　ーコンジョイント分析ー

１）ねらい

提供するサービスや商品の内容と価格の組み合わせを選択、評価することで、満足水準の高いサービス内容を特定します。

２）手法の紹介

コンジョイント分析により、サービスや商品の内容と価格の組み合わせを選択、評価することができます。

３）実践例

Ａ町で住民起業したサロンに関連し、アロマのサービス内容と価格を検討するために実践しました。

一般女性を対象にしたコンジョイント分析によりサービスと料金の組合せごとに満足水準（全体効用値）をシミュレーションした結果、当初、設定した料金（基準：5,000 円／60 分）のもとでも、複数のサービスを組み合わせることで、利用者の満足水準を増加させる可能性が示唆されました（図 3−2）。

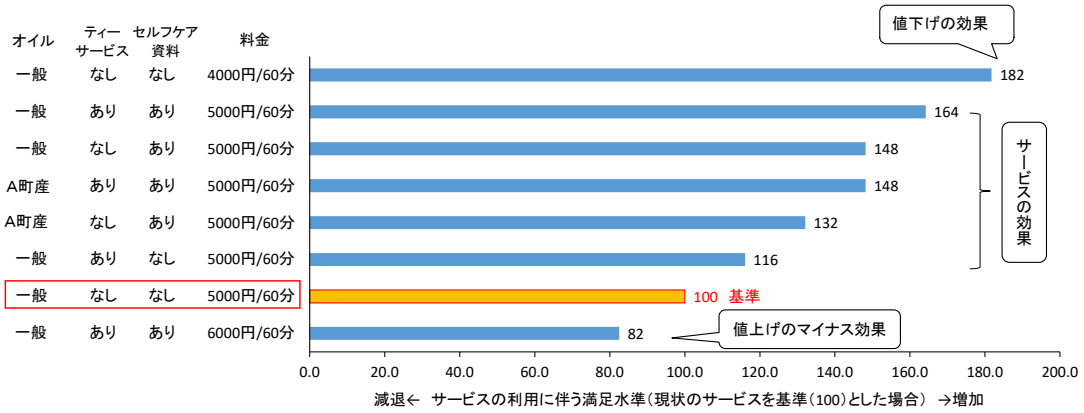


図 3−2　アロマのサービス内容と料金の組合せに対する満足水準

４）確認された効果

起業者に対する実践を通して、以下の効果を確認しました。

提供するサービスについて、顧客が求める価格水準に応じた内容の検討が可能になりました。また、顧客の満足水準を高められるサービスの提供方法を見つけ出す際に役立ちました。

Ⅳ章　「事業展開期」における起業支援

「事業展開期」は、起業した事業について、一定の採算（事業性）がとれる状態まで到達させ、さらなる発展をめざす時期です。

事業性の向上のみならず、昨今の社会情勢を反映して、従業員だけではなく、顧客も含めたハラスメント対策等の確立も不可欠となります。

そのため、事業展開期以降の発展段階においては、事業性の向上に関してすでに公表されている多くの知見を参考にするとともに、税務、法務ならびに金融等に関する支援は、それぞれの国家資格を持つ専門家にゆだねましょう。

終章　起業に向けた共同学習や支援の効果

１．起業を目指す人達の共同学習の効果

ここでは、Ａ町において、何かにチャレンジしたい人達の共同学習に貢献した「森の寺子屋」について、概要と効果をまとめました。

１）「森の寺子屋」の概要

「森の寺子屋」は、Ａ町において、平成 30 年から、「こんなものがあったらいいのに」や「新しい事はじめたい」と何かにチャレンジしたい人達が参加する勉強・情報交換会として位置付いてきました。

２）「森の寺子屋」の効果

「森の寺子屋」の参加者間のネットワークの強さについて、参加前後で比較したネットワーク分析の結果を示しました（図４）。

「森の寺子屋」の参加により、参加者間のつながり（ネットワーク）の数が増加するとともに、つながりの強さが増強していることがわかります。このように、共同学習による勉強・情報交換会は、参加者間のネットワーク形成に効果があります。

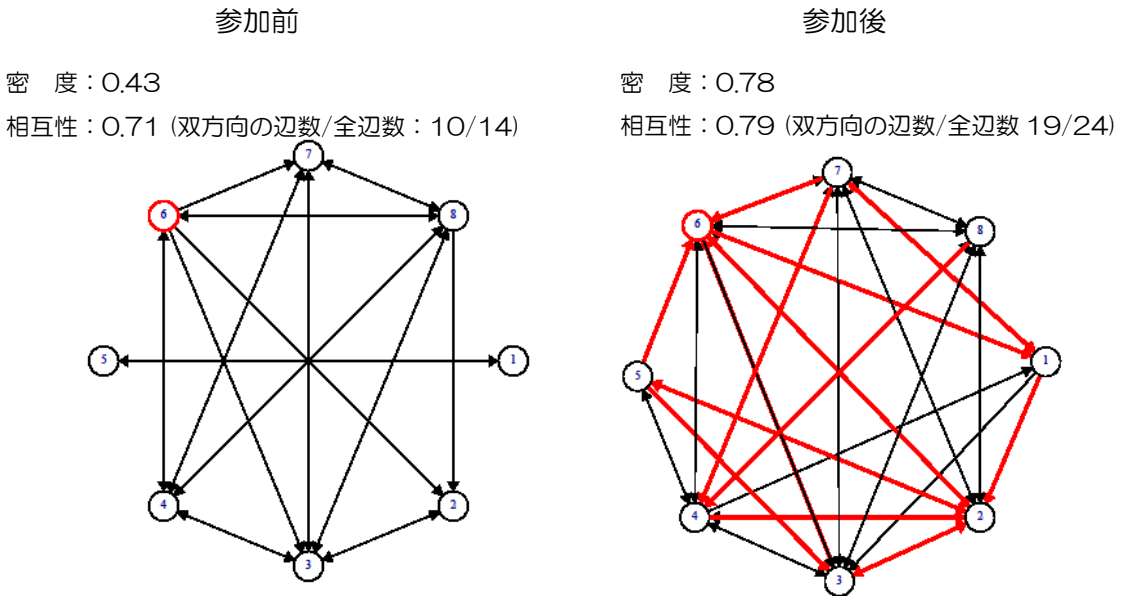


図４　「森の寺子屋」参加者へのネットワーク分析結果

２．起業者の声

ここでは、Ａ町で起業した３名の方に、道総研による一連の起業支援によって得られた効果等についてお聞きました。

１）Ｂさん

【起業内容】
- 美容サロンにおける
  アロマテラピーサービスの提供
- カフェ営業
- 漢方茶の販売

Ｑ：起業に当たって、困っていたこと

起業する美容サロンにおいて提供するサービスの最適な料金の設定方法がわからず、困っていました。具体的には、アロマのサービス内容（使用するオイルの産地、ティーサービスの有無、セルフケアに係る資料の有無の組合せ）と価格設定でした。

Ｑ：道総研への相談内容

提供するアロマのサービス内容の組合せと価格設定の方法について相談しました。

Ｑ：相談によって解決したこと

一般女性を対象にしたコンジョイント分析によって、サービス内容の組合せに基づく料金ごとの満足水準をシミュレーションできました。その結果、当初、設定した料金の下でも、複数のサービスを組み合わせることで、利用者の満足水準を増加させる可能性を持つことがわかりました。提供するサービスの価格設定に自信をもつことができました。

Ｑ：今後の展望

無理をせず、末永く、地道に経営を続けていきたい。

２）Cさん

【起業内容】
・ケータリング事業
・弁当販売事業

Q：起業に当たって、困っていたこと
　起業する惣菜店において、販売する弁当の価格の設定方法がわからず、困っていました。具体的には、町内のどのような購買層が、どのような弁当をいくらで購入しているか、実態がわからなかったので、「売れる」価格設定ができない状況でした。

Q：道総研への相談内容
　町内の弁当の顧客層（どのような顧客がどのような購入をしているか）を把握することと、販売する弁当の価格の設定方法について相談しました。

Q：相談によって解決したこと
　弁当の購入に関する住民アンケートを実施してもらいました。RFM 分析（R：直近購入日、F：購入頻度、M：購入金額）によって、町内での弁当購入の実態を把握することができました。また、PSM 分析により、「心理的０点（高くもなく、安くもないと思える）」という価格を明らかにしてもらい、売れる弁当の価格の設定に自信がもてました。

Q：今後の展望
　これからも継続して、町内で弁当の販売、ケータリング事業を実施し、食を通して地域維持・活性化に貢献したい。

３）Dさん

【起業内容】
・クラフトビールの製造、販売

Q：起業に当たって、困っていたこと
　起業するクラフトビール事業で販売するクラフトビールについて、顧客が納得して購入する価格の設定方法がわからず、困っていました。

Q：道総研への相談内容
　販売するクラフトビールの価格の設定方法に関して相談しました。具体的には、A 町における顧客層のビール購入実態を踏まえて、クラフトビール事業の開業後に提供するクラフトビールの価格帯を調べたいと相談しました。

Q：相談によって解決したこと
　PSM 分析を実施することで、A町でクラフトビールを購入する顧客が納得する価格帯が分かり、価格設定に自信がもてました。

Q：今後の展望
　地元の農産物を使ったクラフトビールの製造を拡大したいと考えています。地域の魅力も消費者に理解してもらいながら、地元 A 町を基盤として、クラフトビール事業を拡大していきたいです。

３．さいごに

本「実践マニュアル」は、戦略研究第Ⅰ期で整備した手法を援用し、実際の住民起業の場面に援用することで、その効果を確認しました。手法の適用場面では、単純な支援のみならず、起業者と支援者の人間関係の形成にも貢献したことに注目できました。

住民起業は、段階に応じた伴走支援が不可欠です。本文でも記述しましたが、事業展開期以降の発展段階においては、税務、法務ならびに金融等に関する支援は、それぞれの国家資格を持つ専門家にゆだねましょう。

なお、「実践マニュアル」は、今後、断り無く、改訂されることがあり得ます。活用に当たっては、常に、最新版を確認いただくようお願いします。また、「実践マニュアル」の作成に当たっては、紙幅とマニュアルとしての分かりやすさを優先することとしたため、分析方法に関する「イメージ」を中心に記載しました。「実践マニュアル」に記載した分析方法の詳細に関しては、多くの関連書籍が発行されていますので、そちらも合わせてご活用いただけますと幸いです。

「実践マニュアル」を地域で活用いただき、住民起業を通した地域の活性化につながることを期待します。

戦略研究：住民起業を支える手法の確立と検証

コミュニティビジネスの起業支援に向けた実践マニュアル

令和７年２月　発行

発行所　地方独立行政法人　北海道立総合研究機構　農業研究本部　中央農業試験場

〒069－1395　北海道夕張郡長沼町東６線北 15 号（農業研究本部）
ＴＥＬ：0123-89-2001