

平成 20 年度地域中小企業活性化政策委託事業

コミュニティビジネス中間支援機関の ビジネスモデルに関する調査

報 告 書

平成 2 1 年 3 月
関東経済産業局

目次

はじめに	1
1. 調査の背景・目的	1
2. 調査の仮説	2
3. 調査項目とその方法（調査フロー）	2
4. 委員構成	3
5. 調査結果	4
第1章 コミュニティビジネス中間支援機関に関する活動実態及び運営課題の抽出	6
1. 調査概要	6
(1) 調査目的	6
(2) 調査対象の選定方法等	6
(3) 実施時期と調査対象、回収状況	6
2. 調査結果	6
(1) 結果概要	6
(2) 調査結果	9
第2章 コミュニティビジネス中間支援機関の先進事例の分析	48
1. 中間支援機関（民営）に関する事例分析	48
(1) 調査概要	48
(2) 調査結果	50
2. 中間支援機関（公営）に関する事例分析	52
(1) 調査概要	52
(2) 調査結果	52
3. 海外における中間支援機関の事例分析	54
第3章 コミュニティビジネス中間支援機関の持続可能な運営方法等	59
1. コミュニティビジネス中間支援機関のビジネスモデル	59
(1) 基本的な考え方	59
(2) ビジネスモデルの整理	61
2. 持続可能な運営に向けた取組ポイント	64
(1) 基本的な考え方	64
(2) 持続可能な運営に向けた参考取組例	66
(3) 中間支援機関を支える社会的仕組み	69
(4) 中間支援機関の発展パターン	71
3. 今後の課題等	73
参考資料	74
1. 関東経済産業局管内におけるC B中間支援機関一覧	74

2 . アンケート調査票.....	81
3 . CB 中間支援機関の先進事例ヒアリング結果	91
4 . コミュニティビジネスシンポジウム発表資料.....	125

はじめに

1. 調査の背景・目的

行政システムや市場メカニズムだけに依拠した取組では解決が難しい課題に対し、自らが生活している地域において、地域住民が主体的に、ビジネスの手法を用いて継続性ある事業を行い、解決を図る「コミュニティビジネス（以下「CB」という。）」の実践を目指すものが増加している。

こうしたCBの活躍には、地域課題の解決や新たな雇用の場の創出、地域経済の活性化等が期待されるところである。しかしながら、CBの実践は、地域貢献といった目的と、ビジネス性をうまく融合した仕組みを構築しなければならない難しさがあり、CBの設立・活性化を推進していくためには、CBの相談役・アドバイザーや他主体との地域内連携のコーディネート機能を担うような中間支援機関（以下「CB中間支援機関」という。）を各地域に形成していくことが重要と考えられる。

そうした中、そのCBを支援していくべき地域のCB中間支援機関も一つのCBの実践とも言え、CB中間支援機関自体の経営方法についても未だ模索状態の段階にあり、独立採算で運営できている機関は少ないと考えられる。

そこで、本調査では、CB中間支援機関の活動実態の把握と課題の抽出を行い、また、先進事例から得られる経営上の課題解決方策および成功要因を分析し、ビジネスモデルを類型化し、提示することで、CB中間支援機関の持続可能な運営の取組方法について調査・検討を行う。

なお、本調査では、CB中間支援機関の分類、公設公営、公設民営、民設民営のうち、設立主体は問わないが、運営主体としては、対価を収入として得ながら自立的に事業展開を図る「民営（ ）、（ ）型」のCB中間支援機関を経営上の課題解決方策および成功要因分析の対象（ 1 ）とする。

- 1 複数事業がある中で助成金・委託金等で現在事業実施しているものがあっても、経営戦略上等で一時的に活用をしている場合は対象とする。運営全体が公的資金の拠出で行われていたり、職員が自治体等からの出向で占められ実質上自治体等の一機関と位置付けられているものは対象としない。

2. 調査の仮説

CBの実践は、地域活性化や地域貢献といった目的と、ビジネス性をうまく融合した仕組みを構築しなければならない難しさがある。そのような中、CBにも、一般企業にとっての金融機関やコンサルタントのような、CBの相談役・アドバイザーが必要であり、これらの機能及び地域内連携のコーディネート機能を担うような中間支援機関を各地域に形成していくことが重要と考えられる。

以上を踏まえ、CB中間支援機関を調査するにあたって、以下の点を調査仮説とし、実態調査を実施した。

【CB中間支援機関の現状に関する仮説】

<p>CBの特性を踏まえた相談・助言等様々な支援を実施している 支援事業では採算性が取れていない可能性がある 自主事業の展開や外部支援の獲得、多様なネットワークによって、組織や事業を維持運営している</p>

3. 調査項目とその方法（調査フロー）

1. の背景・目的、2. の仮説を踏まえ、以下の3点について検討した。

CB中間支援機関に関する活動実態及び運営課題の抽出

現在、CB支援を行っている全国のCB中間支援機関の活動実態を把握し、運営における課題の抽出を行った。特に、関東経済産業局管内のCB中間支援機関については、漏れなく把握するよう努めた。

CB中間支援機関先進事例の分析

独立採算で運営している等、経営方法が先進的な国内のCB中間支援機関にヒアリング調査を実施し、課題解決方策と成功要因の分析及びビジネスモデルの類型化を行った。また、公設公営のCB中間支援機関に対してもヒアリング調査を実施し、実態と課題について把握し、分析した。

さらに、独立採算で運営している等、経営方法が先進的な海外のCB中間支援機関について、文献、Web検索等により調査を行った。その上で、それら機関の社会的位置付け、収入構造、規模、ネットワーク等について、国内のCB中間支援機関と比較した上で、課題解決方策と成功要因の分析を行った。

検討委員会によるCB中間支援機関のビジネスモデルに関する提言の取りまとめ

前記(1)(2)を審議するため、学識経験者、CB中間支援機関事業者等からなる検討委員会（委員長：林泰義氏（特定非営利活動法人シーズ・市民活動を支える制度をつ

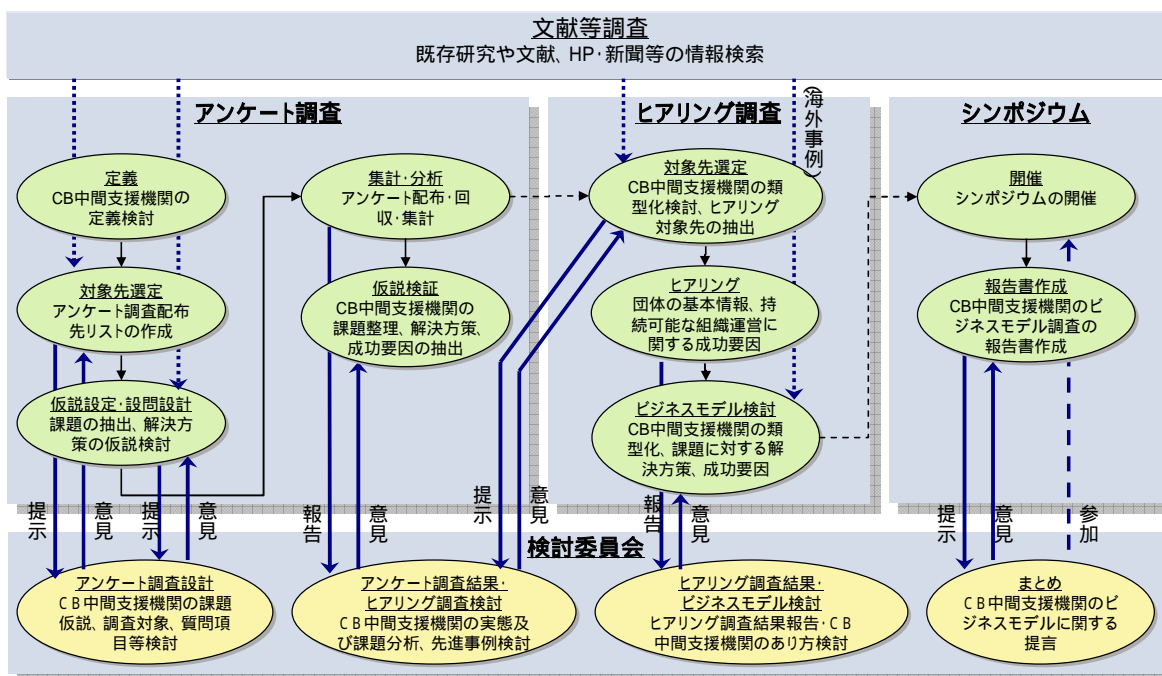
くる会 代表理事)を設置し、平成20年9月から平成21年1月まで合計4回開催した。

委員会での議論を踏まえ、CB中間支援機関へのアンケートに基づいた現状と課題分析、ヒアリング調査に基づいてビジネスモデルの類型化、持続可能な中間支援機関のあり方に関する提言、今後の課題等を取りまとめた。

コミュニティビジネスシンポジウムにおける調査結果の報告

2009年2月3日に開催されたコミュニティビジネスシンポジウムにおいて、本調査の結果を報告し、調査結果の普及・啓蒙に努めた。

図 本調査における調査方法別のフロー



4. 委員構成

検討委員会の委員構成は以下のとおりである（敬称略）。

< 座長 >

林 泰義 特定非営利活動法人シーズ・市民活動を支える制度をつくる会代表理事

< 委員 >

岸本幸子 特定非営利活動法人パブリックリソースセンター理事

永沢 映 特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター代表理事

平田光子 日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授

藤井敦史 立教大学コミュニティ福祉学部コミュニティ政策学科准教授

（委員は、50音順）

5. 調査結果

上記を踏まえ、本調査における結果としてのファインディングと結論、全体像は、以下の通りである。

<本調査における結果（ファインディング）>

中間支援機関は、C B支援をミッションとして重視し、C Bの特性を踏まえた相談・助言、C Bに不足している人材等の育成や確保支援、ビジネスプランコンテストの開催や起業支援等様々な事業を展開している。

それらの支援事業は、特にC B起業段階において重要な役割を果たしているが、手間がかかる一方で、殆ど採算が取れていない。また、採算が厳しい中でC B支援を行っていることが社会的に認知されていない（シャドーワーク化している）。

中間支援機関は、支援事業を資金面や人材面で支えるために、自主事業（ ）の実施や公的機関等の外部からの資金的支援の獲得、外部人材の活用などを行っている。

中間支援機関の課題は、C B支援事業においてコストに見合う対価が得られていないこと、地域内での人的ネットワークが形成できていないこと、専門家以外の人材不足など、資金面や人材面が大きい。

自主事業とは、本調査では基本的には民間から対価を得る事業のこととする

<結論>

中間支援機関がC B支援事業を持続的に展開していくには、機関としての強みや個性を活かして、C Bのニーズを踏まえた支援事業等を展開するとともに、支援機関の取組を「見える」形にして、様々な形で応援する社会的仕組みを構築することが必要。それによりC Bの発展、ひいては地域の課題解決やローカルエコノミーの形成につながる事が期待される。

図 調査の全体像

< 背景 >

地域の課題・ニーズに対応しつつ雇用等を生み出すCBの実践は容易ではなく、特性を踏まえた支援等が重要と考えられるが、その主体として期待される中間支援機関の運営方法は未だ模索の段階にある。

< 調査目的 >

CB中間支援機関の持続可能な運営の方法について調査・検討する。

< 調査仮説 >

CBの特性を踏まえた相談・助言等様々な支援を実施している
支援事業では採算性が取れていない可能性がある
自主事業の展開や外部支援の獲得、多様なネットワークによって、組織や事業を維持運営している

< 調査・検討方法 >

アンケート調査
ヒアリング調査
有識者委員会

< 調査結果(本調査のファインディング) >

中間支援機関はCB支援をミッションとして重視し、CBの特性を踏まえた相談・助言、CBに不足している人材等の育成や確保支援、ビジネスプランコンテストの開催や起業支援等様々な事業を展開している。

それらの支援事業は、特にCB起業段階において重要な役割を果たしているが、手間がかかる一方で、殆ど採算が取れていない。また採算が厳しい中でCB支援を行っていることが社会的に認知されていない(シャドーワーク化している)。

中間支援機関は、支援事業を資金面や人材面で支えるために自主事業の実施や公的機関等の外部からの資金的支援の獲得、外部人材の活用などをおこなっている。

中間支援機関の課題は、CB支援事業においてコストに見合う対価が得られていないこと、地域内での人的ネットワークが形成できていないこと、専門家以外の人材不足など資金面や人材面が大きい。

< 結論 >

中間支援機関がCB支援事業を持続的に展開していくには、機関としての強みや個性を活かして、CBのニーズを踏まえた支援事業等を展開するとともに、支援取組を「見える」形にして様々な形で応援する社会的仕組みを構築することが必要。それによりCBの発展、ひいては地域の課題解決やローカルエコノミーの形成につながることが期待される。

第1章 コミュニティビジネス中間支援機関に関する活動実態及び運営課題の抽出

1. 調査概要

(1) 調査目的

CB 中間支援機関に関する活動実態及び運営課題を把握することを目的として、CB 中間支援機関に対するアンケート調査を実施した。

(2) 調査対象の選定方法等

コミュニティビジネスを中心に支援する組織のほか、NPO（の一部としてコミュニティビジネス）を支援する組織も対象とした。抽出には、「コミュニティビジネス」というキーワードでのインターネット上での検索、平成19年度関東経済産業局から提供された情報、各経済産業局報告書や各種雑誌等の既存資料、関東経済産業局管内については、日本NPOセンターのウェブサイトに掲載されているNPO支援センターリストを活用した。

なお、とについては、該当団体のホームページ上でコミュニティビジネス支援を明示していない団体についても、コミュニティビジネス支援を実施していると読み取れる団体は対象として含めた。

なお、上記を踏まえて抽出したCB中間支援機関と考えられる団体（関東経済産業局管内）については参考資料1、アンケート調査票については参考資料2を参照のこと。

調査は、郵送で実施し、必要に応じて督促を実施した。

(3) 実施時期と調査対象、回収状況

実施時期：平成20年10月
調査対象：154件
回収数：63件 回収率 40.9%

2. 調査結果

(1) 結果概要

調査結果をまとめると、以下の表のとおりである。

項目	概要
支援事業の種類	約90%の団体が「相談窓口」事業を実施しており、中間支援機関の基本機能と位置づけられる。 その他の「コーディネート」や「起業支援」等は約70~80%の団体が実施しており、 中間支援機関は、複数の支援事業を幅広く展

	<p>開している。</p> <p>ただし、「<u>施設・備品提供</u>」事業については、<u>実施団体が50%を切っており、一般的な支援事業とはなっていない。</u></p>
支援事業の担い手	<p>それぞれの支援事業において、常勤職員が主要な担い手である団体が50~70%である。理事などの役員は、講座などの「人材育成支援」、「交流促進」、「調査研究・提言」といった知識・コーディネート力を強く問われる事業を担当していることがうかがえる。</p>
支援事業の財源	<p>「相談窓口」「起業支援」「人材育成支援」等は<u>60~70%が行政からの委託事業の一環で実施している。</u></p> <p>「施設・備品提供」は対価収入を主な財源とする団体が半数程度であり、<u>比較的对価収入を得やすい事業となっている。</u></p>
支援対象とするCB	<p>支援対象としているCBの主な分野は「地域活性化・まちづくり」が約70%、「保健・医療・福祉」が約60%と多いが、<u>全体としては多岐に渡っており、幅広い分野を対象に、支援が実施されている。</u></p> <p>支援対象CBの事業段階としては、<u>起業直後あるいは事業の安定を目指す団体（起業後5年程度まで）</u>が中心となっている。</p>
支援事業全体の中での重点事業	<p>ミッションに照らして重点を置く事業としては、相談窓口、起業支援、事業展開支援等が主であるが、これらの事業の収入面でのウェイトはそれほど高くない。<u>中間支援機関として主要な事業で収入が得られていない現状</u>がうかがえる。</p>
個別CBに対する継続的な支援	<p>個別CBに対する継続的な支援の中では、<u>起業支援を重点事業とする団体が多い。</u></p> <p>年間のCB支援団体数は11~50である団体が多い。また平均的な支援期間は、半年~3年程度の短期~中期的な支援が多い。</p> <p>こうした支援事業の費用を対価収入でまかなっている団体は1割に満たず、専門家によるボランティアとしての協力、あるいは行政からの委託事業の資金で補っている団体が多い。<u>現状では支援事業だけで自立的な経営を行うことは困難な現状</u>が浮かび上がる。</p> <p><u>相談窓口事業について注目すると、対価をとっていない場合が約50%を占める。</u>相談の内容としては、法人設立や事業計画などの専門的な相談以外に、個人の思いを具体化するための相談も多く、こうした相談内容では具体的な対価をとりにくいものと考えられる。</p>

ネットワーク	<p>CB 支援事業において活用しているネットワーク先として「行政」を挙げる団体が 95%を占めており、CB 支援事業における行政の役割の重要性が示唆される。他には「他の CB 事業者」「地域のコーディネータ的役割の人物」を挙げる団体が約 70%であり、地域の中でのネットワークが重視されている。</p> <p>今後新規に開拓したい、あるいは強化したいネットワーク先としては、中小企業の支援機関を挙げる団体が多い。現状、中小企業の支援機関と連携が強い団体は、支援事業のメニューが全体に充実している場合が多く、今後こうした支援機関との連携により、CB 支援の充実が図られることが期待される。</p>
CB 支援の課題	<p>CB 支援の課題としては、「地域内での人的ネットワーク」や「専門家以外の人手」の不足を挙げる団体が多く、「専門家とのネットワーク」の不足を上げる団体は少数であった。専門家は内部で抱えなくとも、理事の形態や一時的な支援を得る存在として確保できるが、事業を中心的に担う人材や地域情報を得るための人脈が形成できていないケースが多いものと思われる。</p>
CB 支援機関の事業収支	<p>事業収支はほぼ均衡しているか赤字の団体が半数程度を占めており、資金的に非常に厳しい状況におかれていることが示唆される。</p>
CB 支援機関の常勤職員	<p>常勤職員の年齢は、全体では各世代にまんべんなく散らばっているが、個別の団体で見ると特定の世代に偏っている傾向が見られる。常勤職員の世代交代がしにくい構造にある可能性が高いと示唆される。</p>
事業規模と事業内容	<p>事業規模が 1000 万円以上の団体は、自主事業の比率が比較的高く、また「施設・備品提供」事業を実施している場合が多い。安定的な対価を得られる事業として「施設・備品提供」の重要性が示唆される。</p>

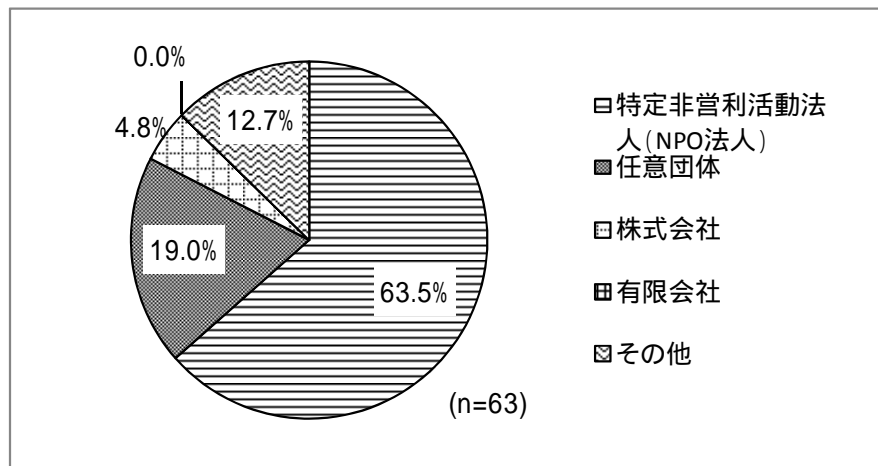
(2) 調査結果

1) 回答組織の概要

現在の組織形態

約64%が「特定非営利活動法人(NPO法人)」であり、残りの大半は任意団体となっている。

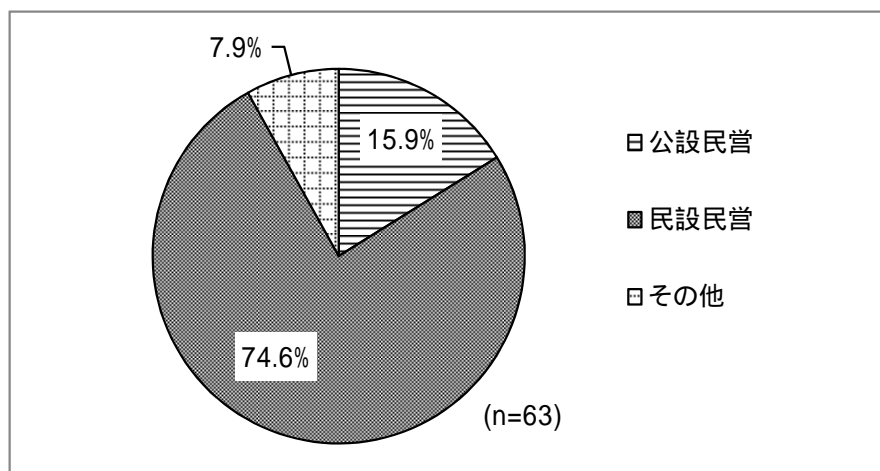
図 現在の組織形態



設置・運営形態

設置・運営形態は、「民設民営」が約75%を占めている。

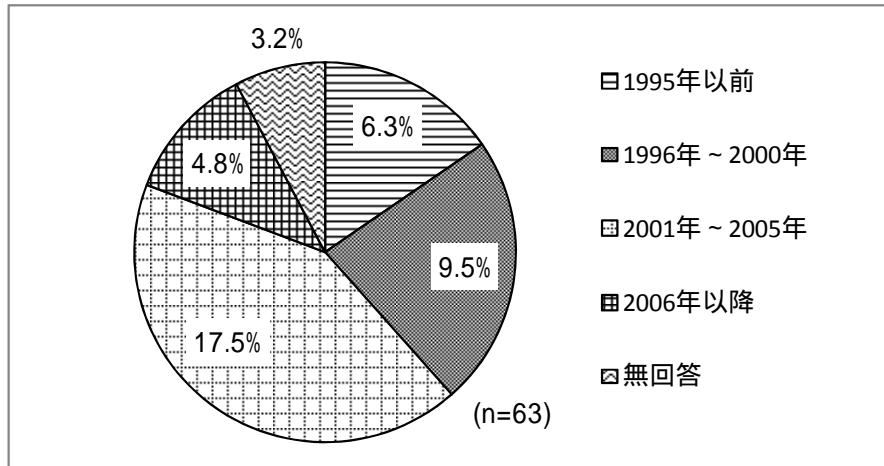
図 団体の設置・運営形態



団体の設立時期

「2001年～2005年」に設立の団体がもっとも多い。アンケート対象団体には特定非営利活動法人が多く、特定非営利活動促進法成立等の影響が考えられる。

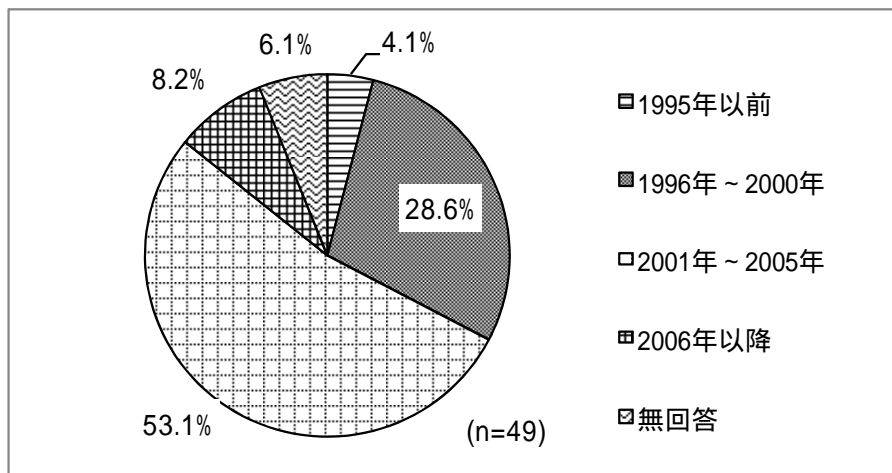
図 団体の設立年



法人化の時期

「2001年～2005年」に法人化した団体がもっとも多い。設立年を踏まえると設立後間もなく法人化した団体が多いと考えられる。

図 法人化の時期

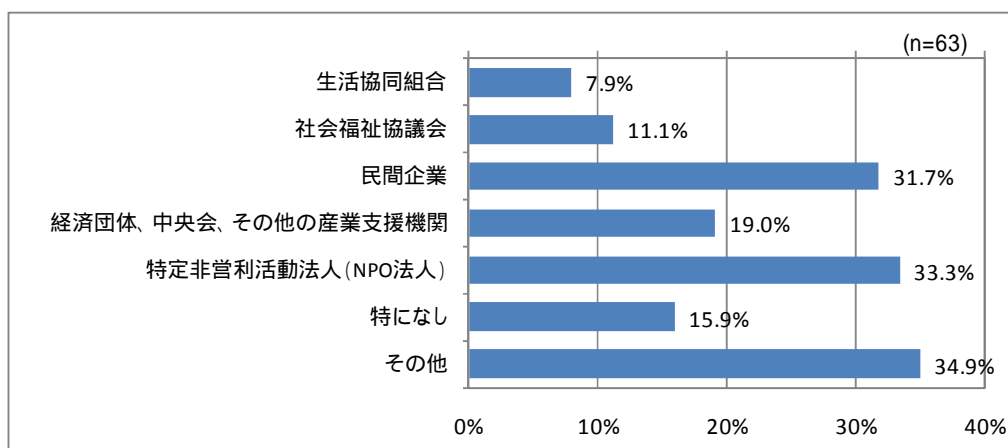


注：nは、法人化している団体数

設立時に協力した団体

設立時に協力した団体としては、「特定非営利活動法人（NPO法人）」と「民間企業」が多い。「その他」として挙がっている団体には、行政、市民団体との回答が多い。

図 設立時に協力した団体（複数回答）



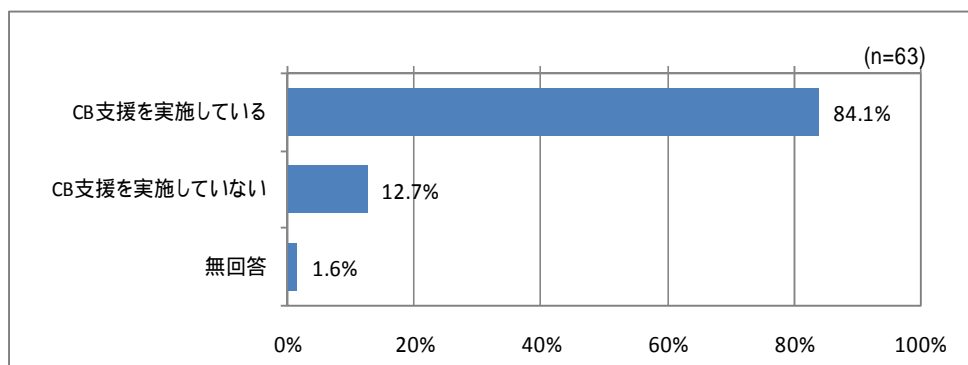
2) 支援事業について

支援事業全般について

ア．CB に対する支援の実施状況

約 84%の団体が CB に対する支援事業を実施している。

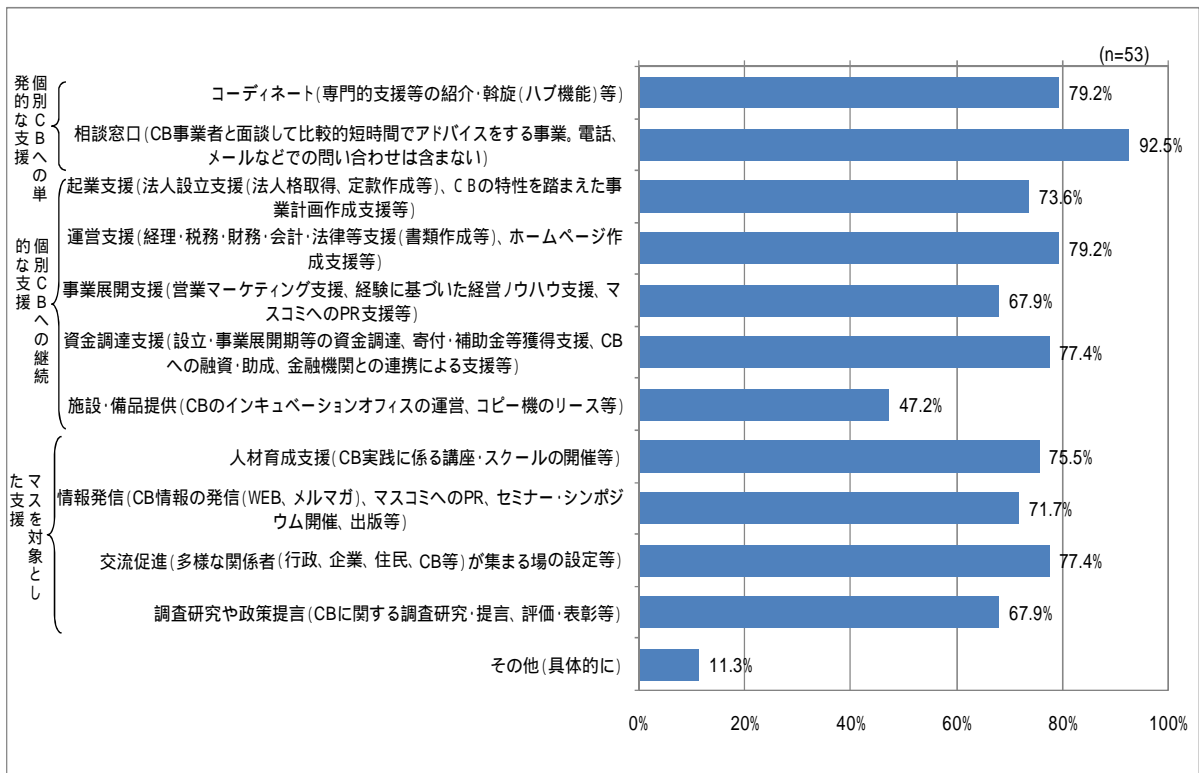
図 CB に対する支援の実施状況



イ．支援事業の種類

「CB 支援を実施している」と回答した団体では、ほぼすべての団体が「相談窓口」事業を実施しており、「起業支援」、「運営支援」、「事業展開支援」といった個別の CB に対する継続的な支援、および「人材育成支援」、「情報発信」などの支援も 70%前後の団体が実施している。一方、「施設・備品提供」は約 47%の実施にとどまる。

図 支援事業の種類

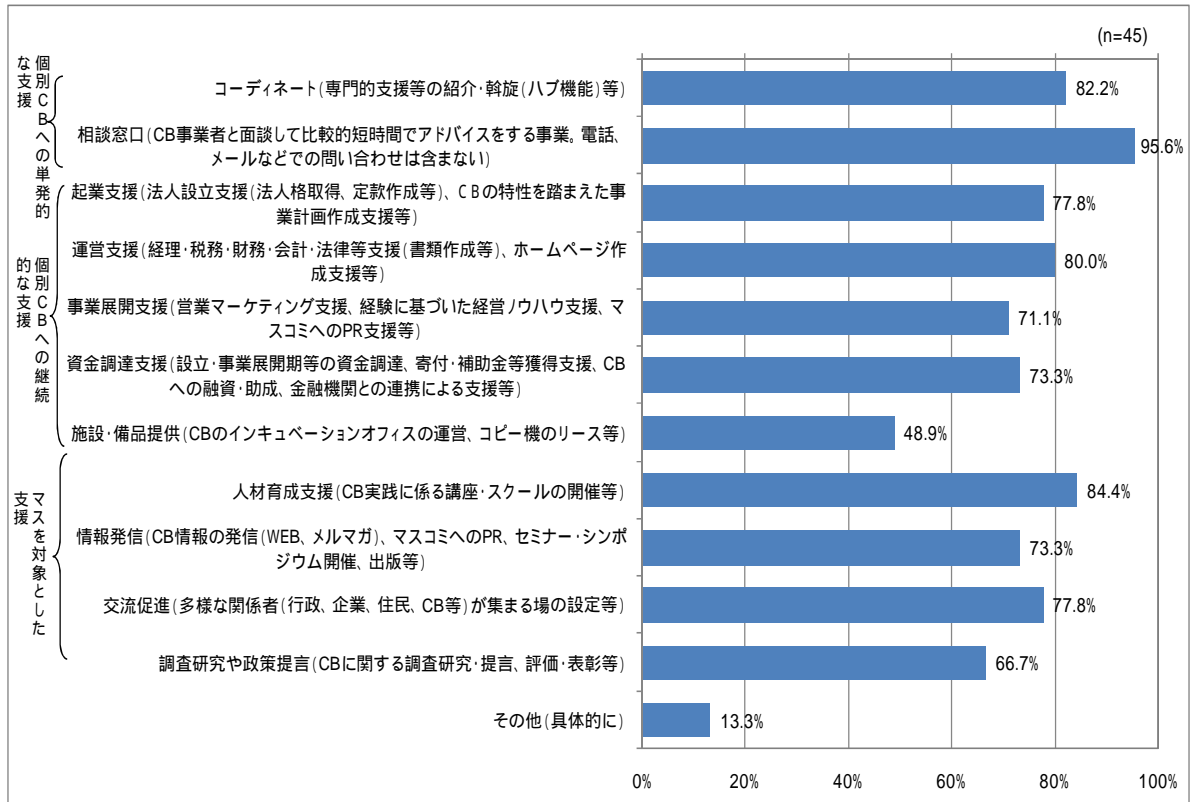


注 1：n は CB 支援を実施していると回答した団体数。

注 2：複数回答。

「CB 支援を実施している」と回答した団体から、資金調達支援を主業務とする金融機関や NPO バンクを除いた集計結果をみても、資金調達支援を手がける CB 中間支援機関は約 73% に達している。

図 支援事業の種類



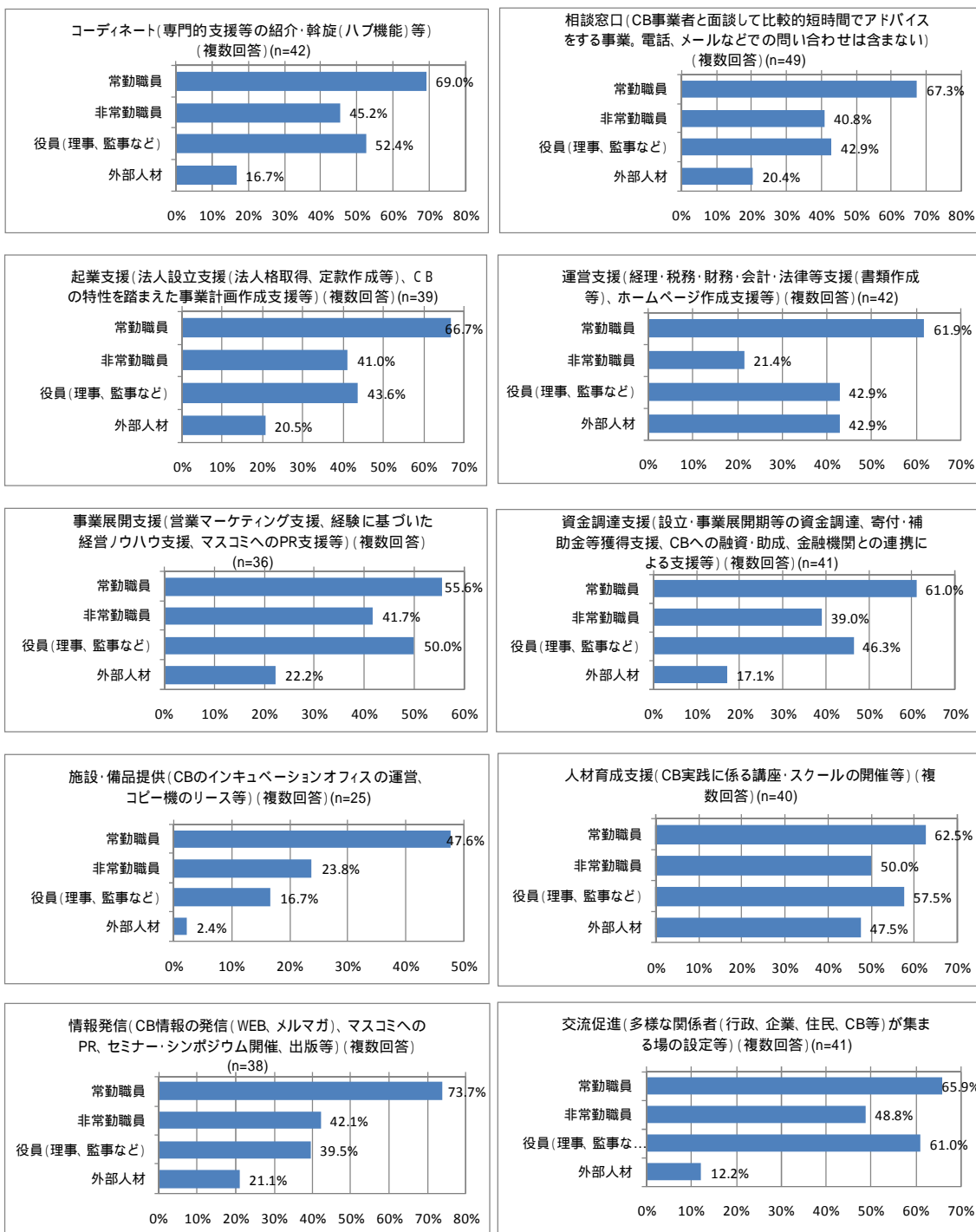
注1：nは金融機関・NPOバンクを除く、CB支援を実施している回答団体数。

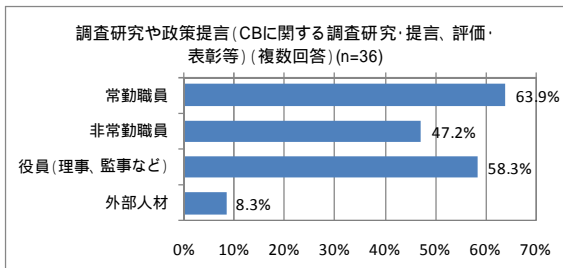
注2：複数回答。

ウ．当該支援事業を担っている主要な人材

ほぼすべての支援事業について、約 60%の団体が常勤職員を中心として実施している。運営支援（経理・税務・財務・会計・法律等支援、ホームページ作成支援等）、人材育成支援（講座・スクールの開催等）は外部人材を活用している割合が高くなっている。

図 支援事業別の担っている主要な人材





注1：nは各支援事業の実施団体数。

注2：複数回答。

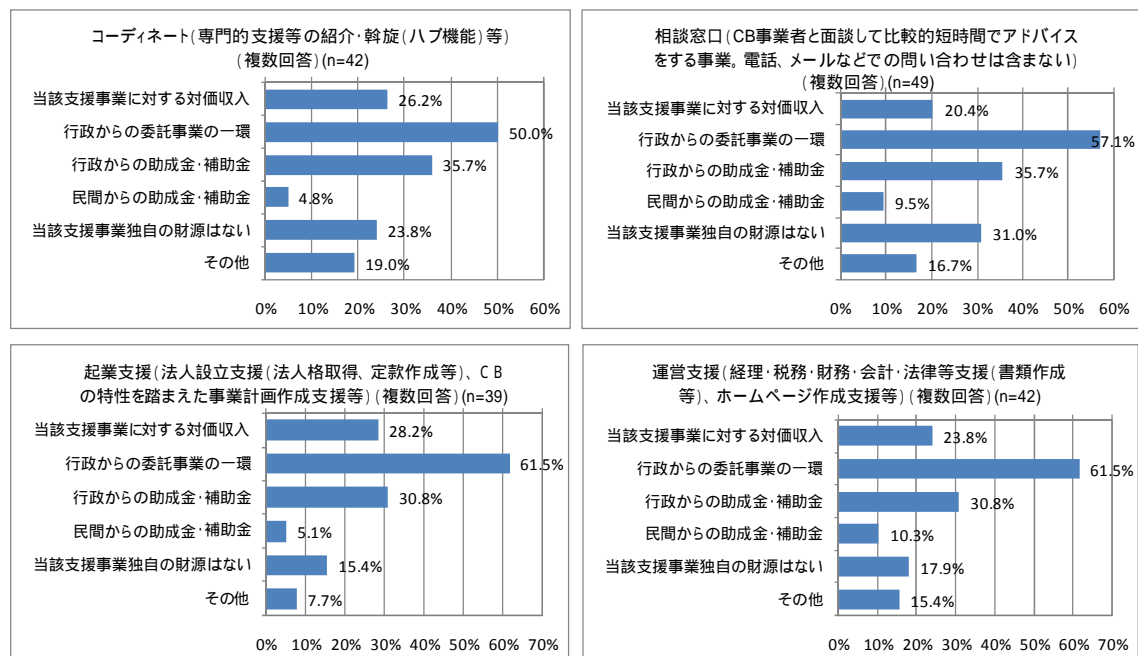
エ．当該支援事業における主要な財源

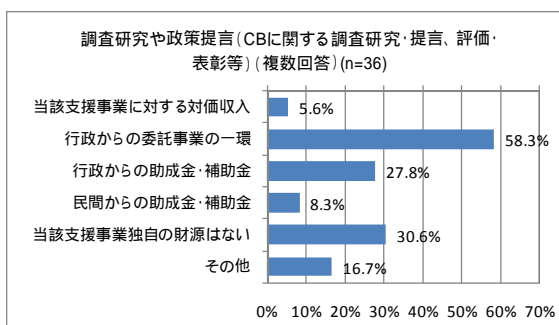
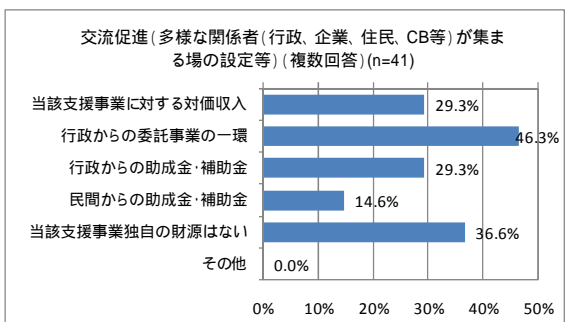
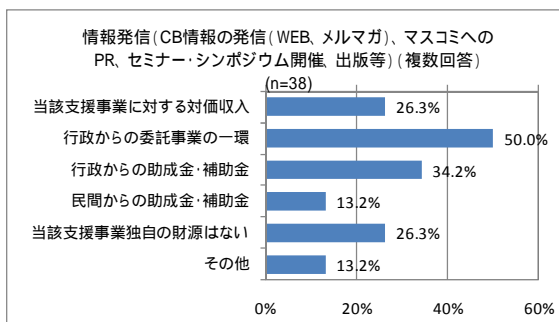
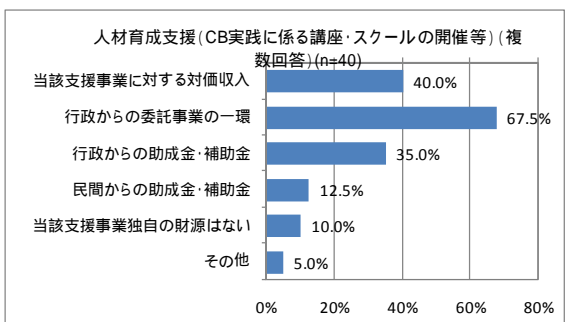
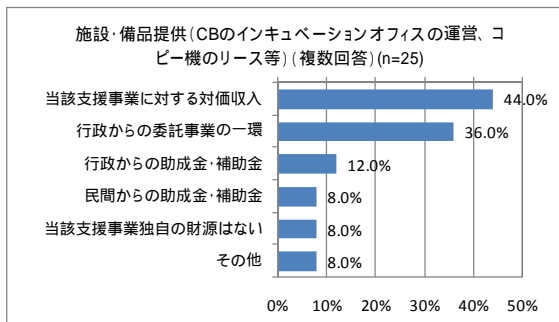
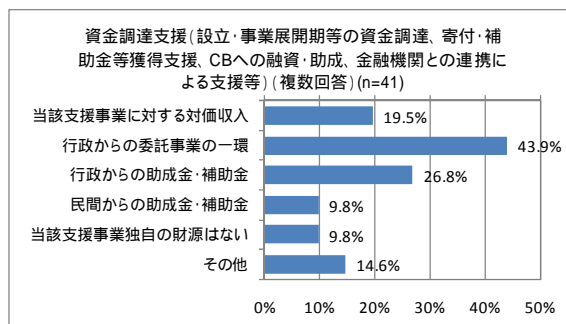
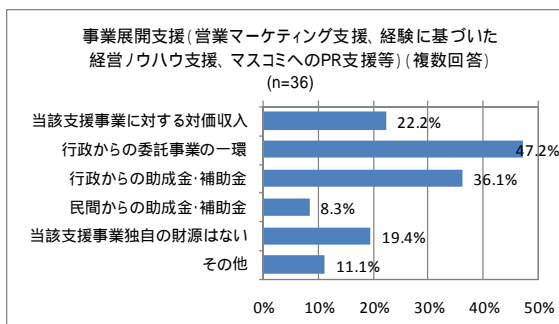
相談窓口については、主要な財源が比較的分散しているが、一方で「支援事業独自の財源はない」とする団体も多く、特に事業化せずに、適宜無料で対応している団体もあると思われる。

一方、起業支援、運営支援、人材育成支援については「行政からの委託事業の一環」とする団体が約60%を占めている。

支援事業に対する対価収入を得ている割合では、施設・備品提供がもっとも高く、次いで人材育成支援となっている。

図 支援事業別の主要な財源





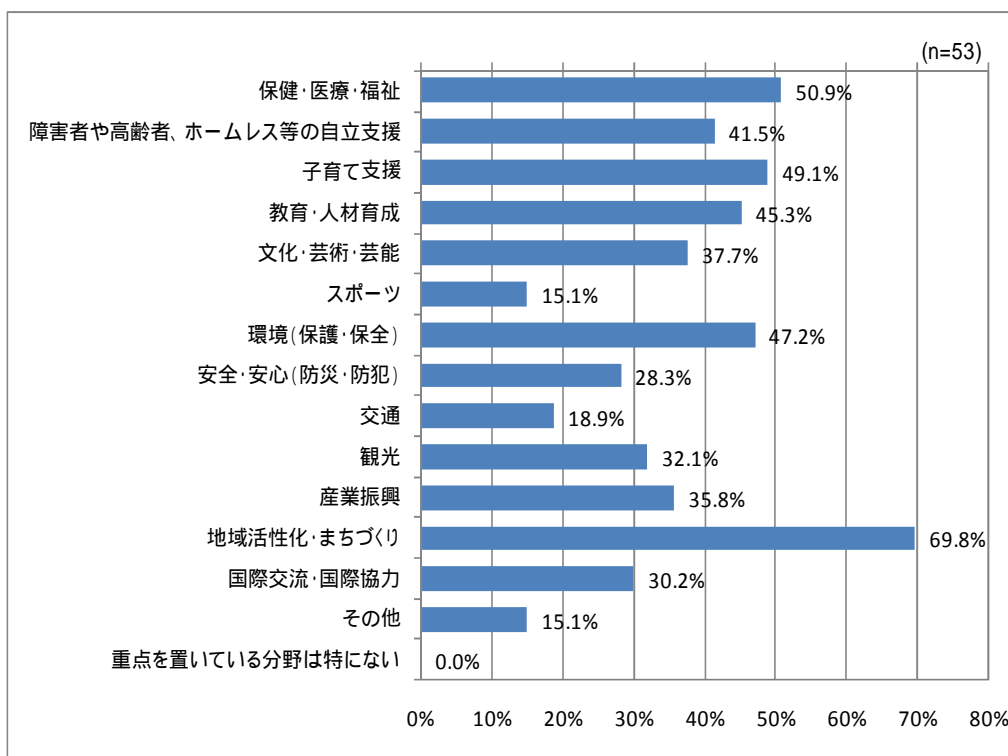
注1：nは各支援事業の実施団体数。

注2：複数回答。

オ．支援対象としている CB の主な分野及び事業

「地域活性化・まちづくり」が約 70%と高く、「保健・医療・福祉」、「子育て支援」、「環境（保護・保全）」が、約 50%となっている。

図 支援対象としている CB の主な分野及び事業



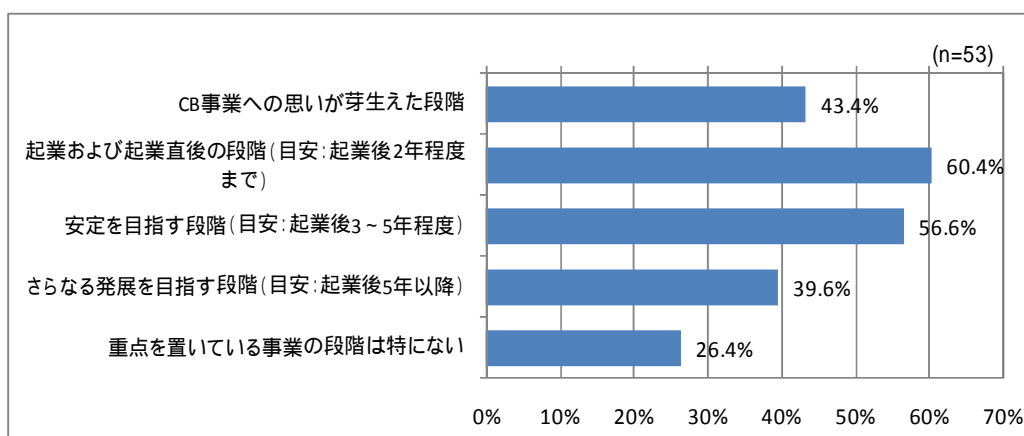
注 1：n は CB 支援を実施している回答団体数。

注 2：複数回答。

カ．支援対象としている CB の事業の段階

「起業および起業直後の段階」、「安定を目指す段階」を支援対象とする団体が同程度で多く、「さらなる発展を目指す段階」を主な支援対象としている団体は約 40%とやや少ない。

図 支援対象 CB の事業の段階



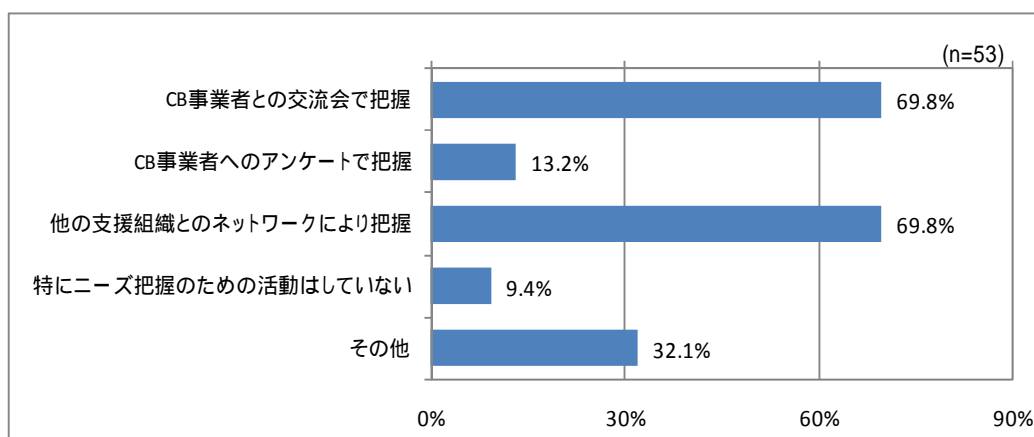
注 1：n は CB 支援を実施している回答団体数。

注 2：複数回答。

キ．支援事業に対するニーズ

支援事業に対するニーズの把握方法について、「CB 事業者との交流会で把握」及び「他の支援組織とのネットワークにより把握」が同率で多くなっている。一方、「CB 事業者へのアンケートで把握」を実施している団体は少ない。

図 CB 支援事業に対するニーズ



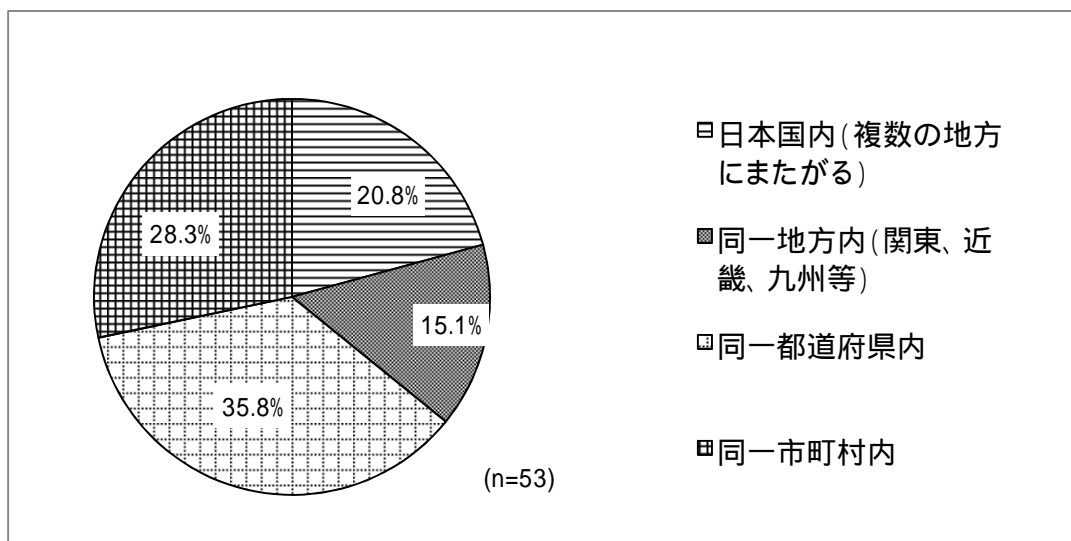
注 1：n は CB 支援を実施している回答団体数。

注 2：複数回答。

ク．支援事業を展開している地域（地理的範囲）

支援事業を展開している地域では、「同一都道府県内」の割合が約 36%であり、次いで「同一市町村内」が約 28%を占める。「同一地方内（関東、近畿、九州等）」の割合よりも、「日本国内（複数の地方にまたがる）」の割合のほうが高い。

図 実施している CB 支援事業のおおよその対象地域（地理的範囲）

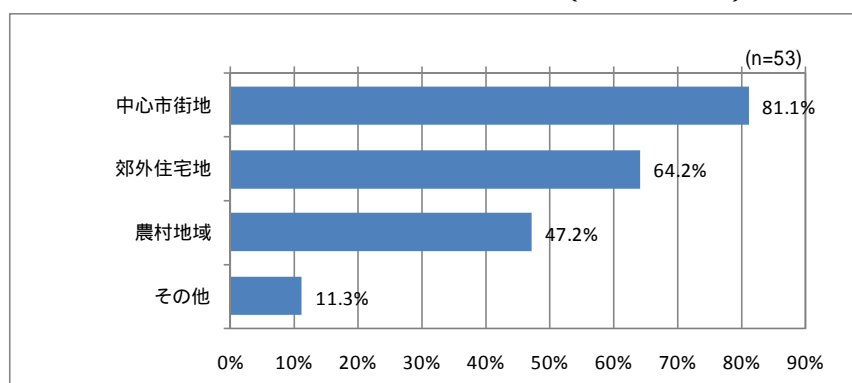


注：n は CB 支援を実施している回答団体数。

ケ．支援事業を展開している対象地域（地理的範囲）の特性

支援事業を展開している対象地域の特性として、「中心市街地」の割合がもっとも高く、「郊外住宅地」も 60%を超えている。「農村地域」を対象としている団体は約 47%となっている。

図 実施している CB 支援事業の対象地域（地理的範囲）の特性



注 1：n は CB 支援を実施している回答団体数。

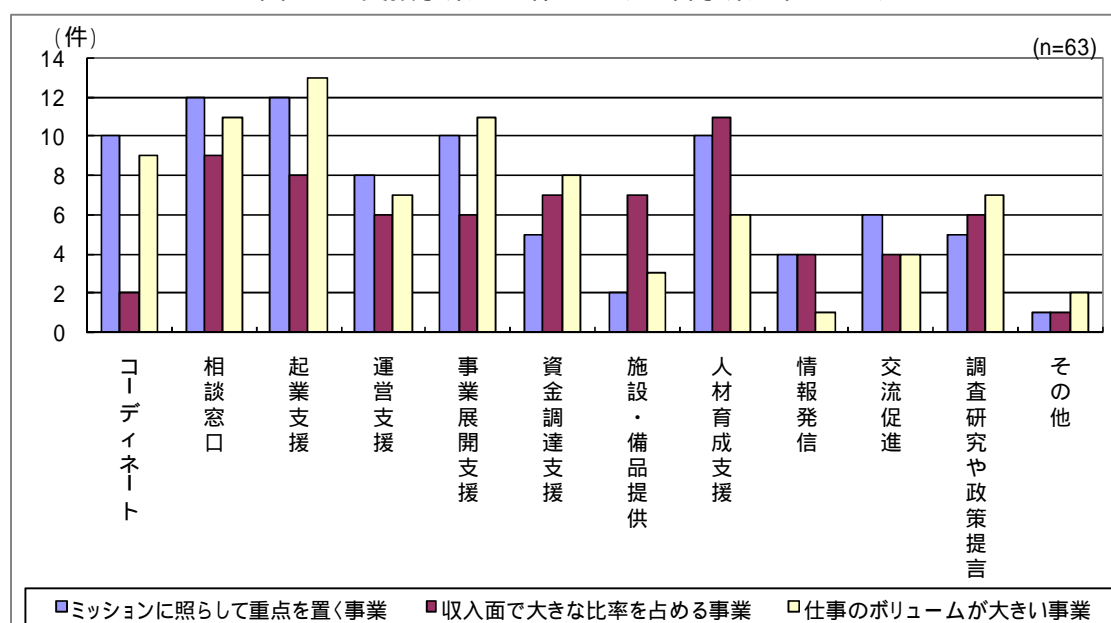
注 2：複数回答。

コ．ミッションに照らして重点を置く事業

「相談窓口」、「起業支援」をミッションとして掲げる団体が多く、仕事のボリュームが大きい事業として挙げる団体も多い一方、収入面で大きな比率を占めているケースが少ない。同様の傾向が「事業展開支援」や「コーディネート」でも見られる。

「人材育成支援」では、ミッションとして掲げる団体の数に対して、収入面で大きな比率を占める事業として挙げる団体の数が若干多くなっている。「施設・備品提供」は収入面で大きな比率を占める事業として挙げる団体は比較的多いが、ミッションに照らして重点を置く事業として挙げる団体は少ない。

図 CB 支援事業の全体における各事業の位置づけ



注：2つまでの複数回答。

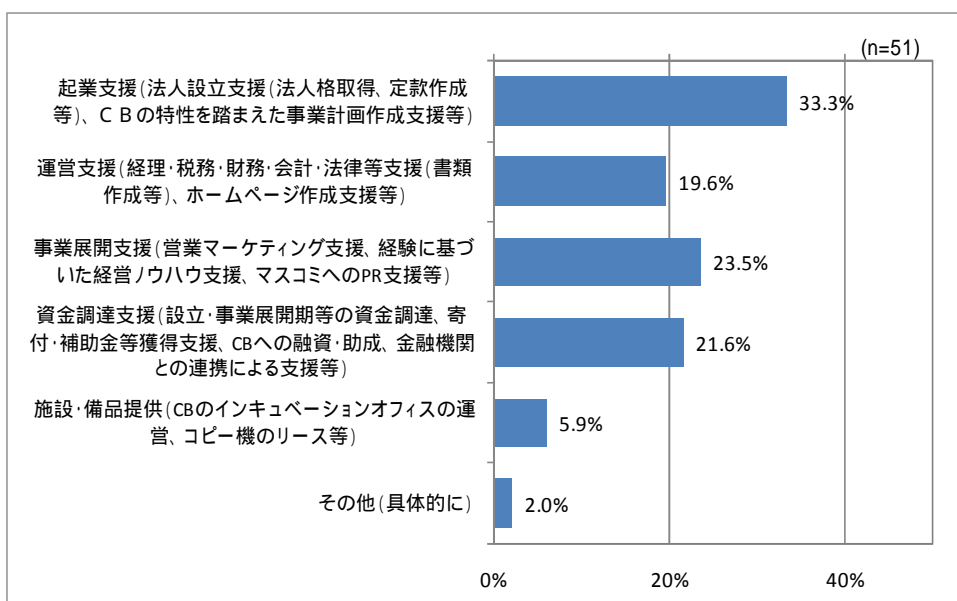
個別 CB に対する継続的な支援事業について

ア．個別 CB に対する継続的な支援事業のうちの重点事業

重点事業は「起業支援」がもっとも多く、次いで、「事業展開支援」と「資金調達支援」が多い(ただし、「資金調達支援」が多い結果は、今回のアンケート回答団体に NPO バンクと金融機関が含まれることに影響されている点に留意する必要がある)。

支援対象とする CB の事業段階では、「起業および起業直後の段階」と「安定を目指す段階」が同程度の回答であったが、重点的な事業としては「起業支援」に取り組む団体の割合が高い。

図 個別 CB の継続的な支援事業のうちの重点事業



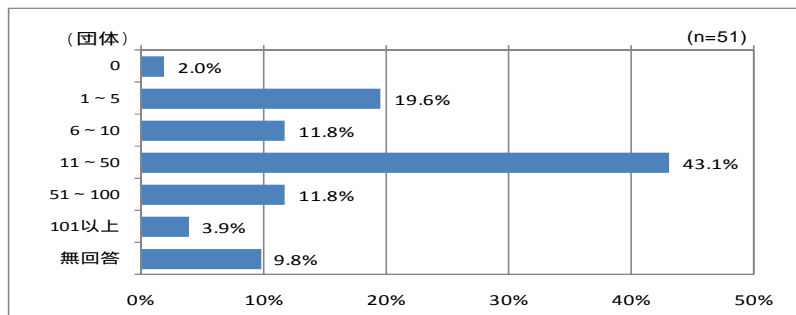
注1：nは個別CBの継続的な支援事業のうち重点事業実施回答団体数。

注2：複数回答。

イ．個別CBに対する継続的な支援事業での支援団体数

個別CBへの支援団体数では、年間「11～50団体」が約43%にのぼる。

図 年間の支援団体数



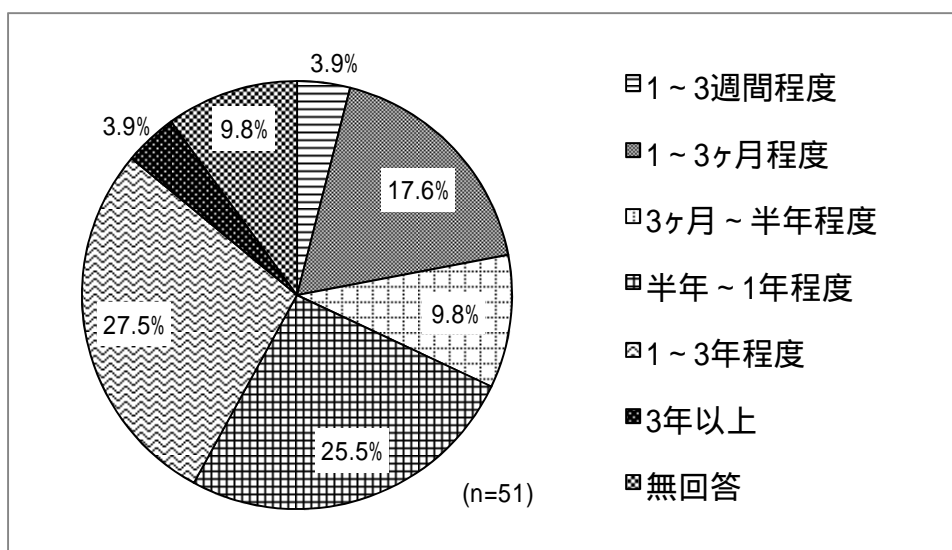
注：nは個別CBの継続的な支援事業のうち重点事業を実施している回答団体数。

ウ．個別 CB への平均的支援期間

支援期間は「半年～1年程度」及び「1～3年程度」と、比較的長期にわたり支援を実施する団体がそれぞれ30%弱、次いで「1～3ヶ月程度」と短期で支援を行う団体が約18%となっている。

支援期間が1年未満の団体が半数を超えているが、行政からの委託事業等が1年単位であることも影響していると考えられる。

図 個別の CB への平均的支援期間



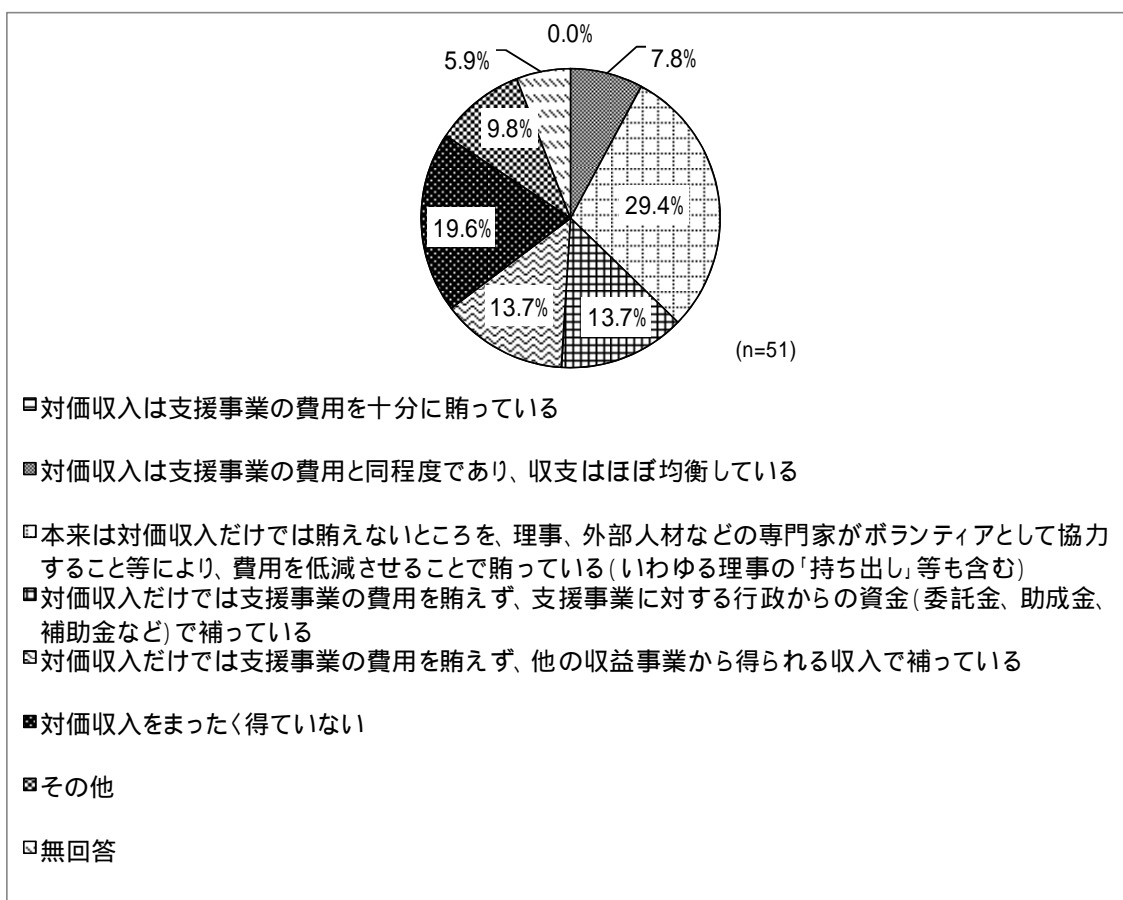
注：n は個別 CB の継続的な支援事業のうち重点事業を実施している回答団体数。

エ．個別 CB に対する継続的な支援事業の対価と費用の状況

「本来は対価収入だけでは賄えないところを、理事、外部人材などの専門家がボランティアとして協力すること等により、費用を低減させることで賄っている」が、約 29%と最も多い。また、「対価収入をまったく得ていない」団体も約 20%に達している。一方、「対価収入は支援事業の費用と同程度であり、収支はほぼ均衡している」は約 8%にすぎない。

対価収入が得られずに団体側の持ち出し等で支援を実施している現状が現われている。

図 支援事業の対価と費用の状況



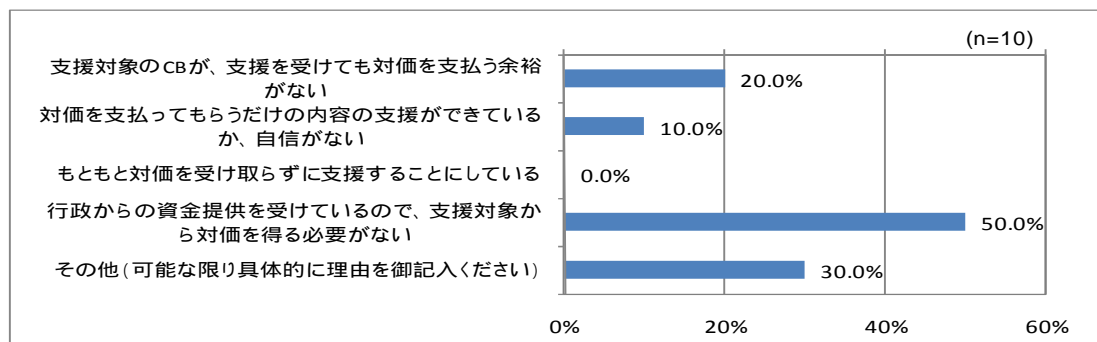
注 1：n は個別 CB の継続的な支援事業のうち重点事業を実施している回答団体数。

注 2：「持ち出し」とは、ボランティアで経費等を自己負担している状態を指す。

オ．対価を得ていない理由

対価を得ていないと回答した団体のうち、対価を得ていない理由では、「行政からの資金提供を受けているので、支援対象から対価を得る必要がない」が50%である。

図 対価を得ていない理由



注1：nは対価収入をまったく得ていないと回答した団体数。

注2：複数回答。

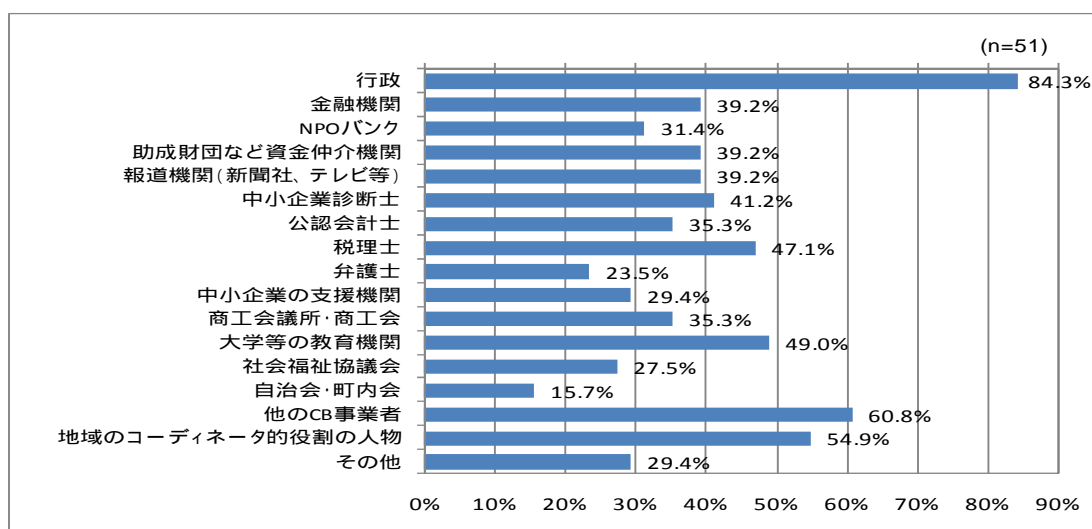
カ．個別CBに対する継続的な支援事業に活用するネットワーク

現在活用しているネットワークとしては、「行政」が80%以上、次いで、「他のCB事業者」、「地域のコーディネータ的役割の人物」の順となっている。行政とのつながりの強さが確認できる。

一方で、「自治会・町内会」といった既存の地縁型組織との連携はあまり進んでいない。

また、特につなぐりの深い相手先については、行政と他のCB事業者が圧倒的に高い割合を占める。

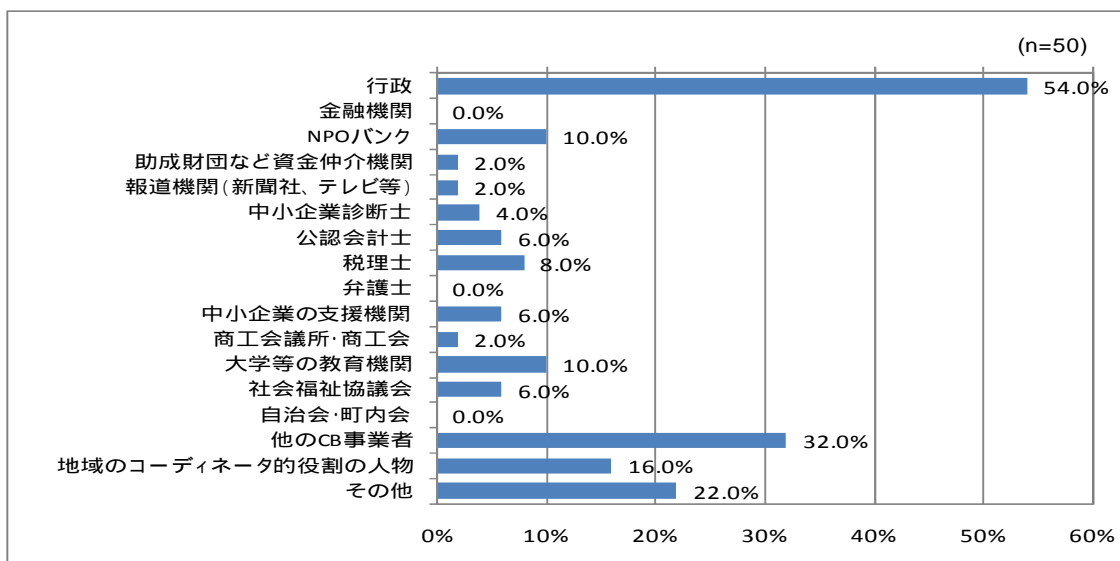
図 CB支援事業において活用しているネットワーク



注1：nは個別CBの継続的な支援事業のうち重点事業を実施している回答団体数。

注2：複数回答。

図 特につながりの深い相手先



注1：nはCB支援事業においてネットワークを活用している回答団体数。

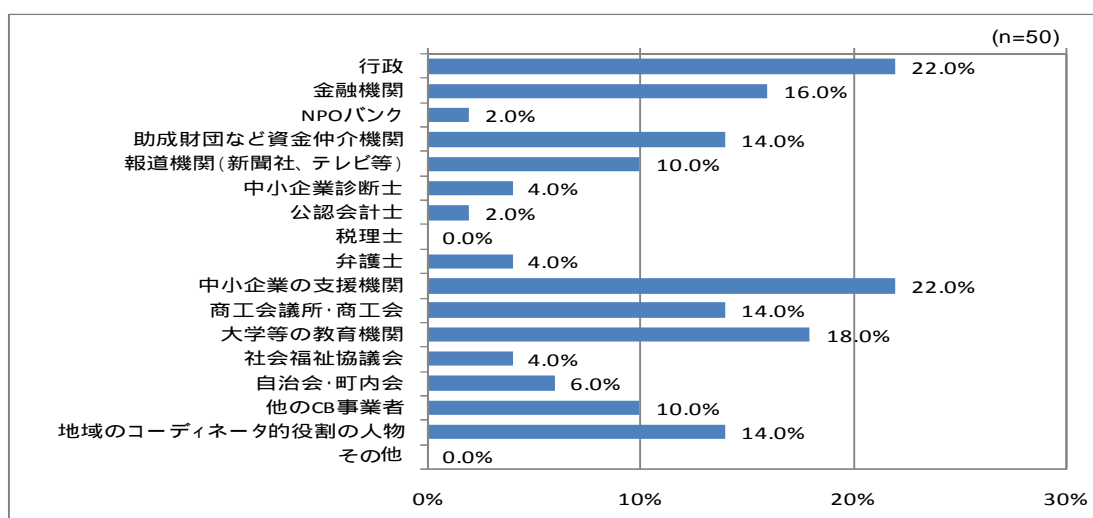
注2：2つまでの複数回答。

キ．今後新規開拓したい・連携を強化したい相手先

「行政」と「中小企業の支援機関」の割合が同率（22％）でもっとも高くなっており、次いで「大学等の教育機関」を挙げる団体が18％である。

これまでのネットワーク（つながりの深い相手先）との差で見ると、「中小企業の支援機関」を挙げる団体の割合が高くなっており、中小企業支援のノウハウに対するニーズが存在すると思われる。

図 今後新規開拓したい相手先



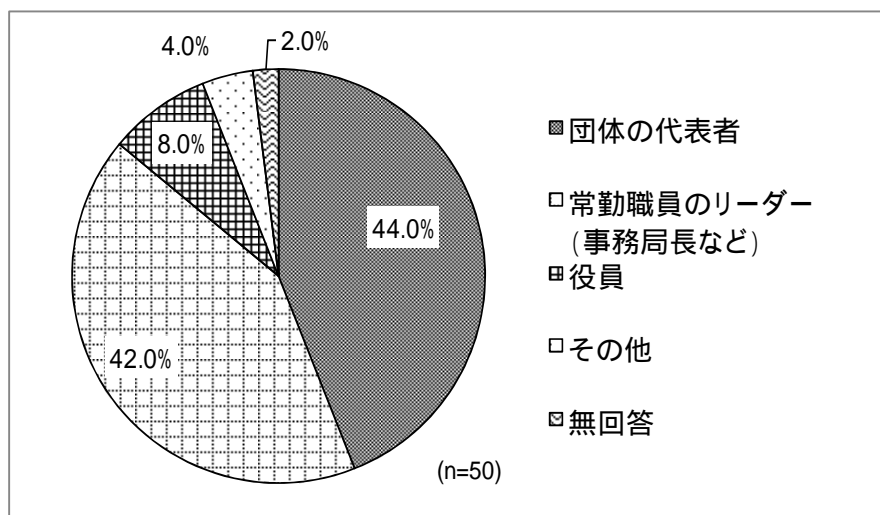
注1：nはCB支援事業においてネットワークを活用している回答団体数。

注2：2つまでの複数回答。

ク．ネットワーク形成・維持に中心的な役割を果たす人物

「団体の代表者」と「常勤職員のリーダー（事務局長など）」が中心的な役割を果たす場合が同程度で、いずれも40%強となっている。

図 ネットワーク形成・維持に中心的な役割を果たす人物



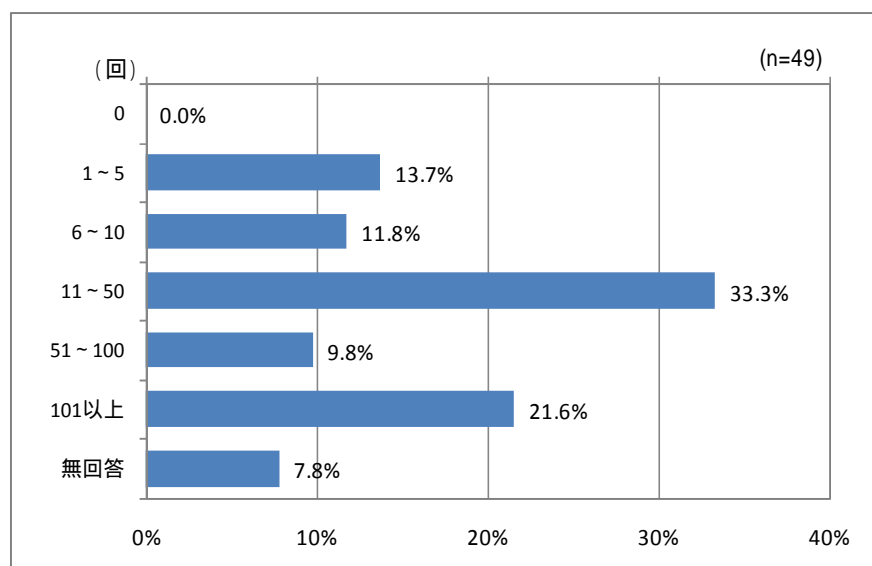
注：nはCB支援事業においてネットワークを活用している回答団体数。

個別CBに対する相談事業について

ア．相談事業の平均回数

年間の相談回数は「11～50回」の団体がもっとも多く、約33%となっている。

図 平均相談回数

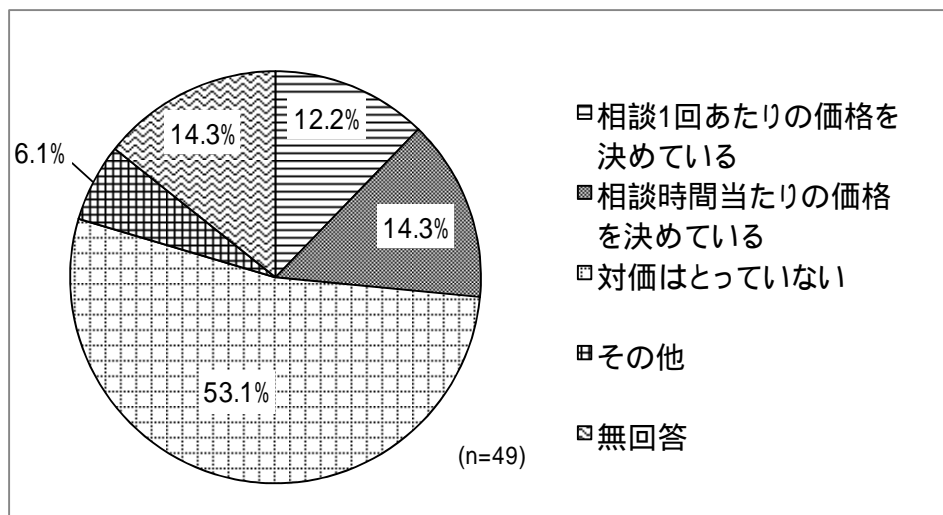


注：nは相談窓口による支援を実施している回答団体数。

イ．相談事業の対価

相談に対する対価をみると、「対価はとっていない」がもっとも多い。一方、対価をとっている場合は、「相談時間当たりの価格を決めている」が多い。

図 相談に対する対価



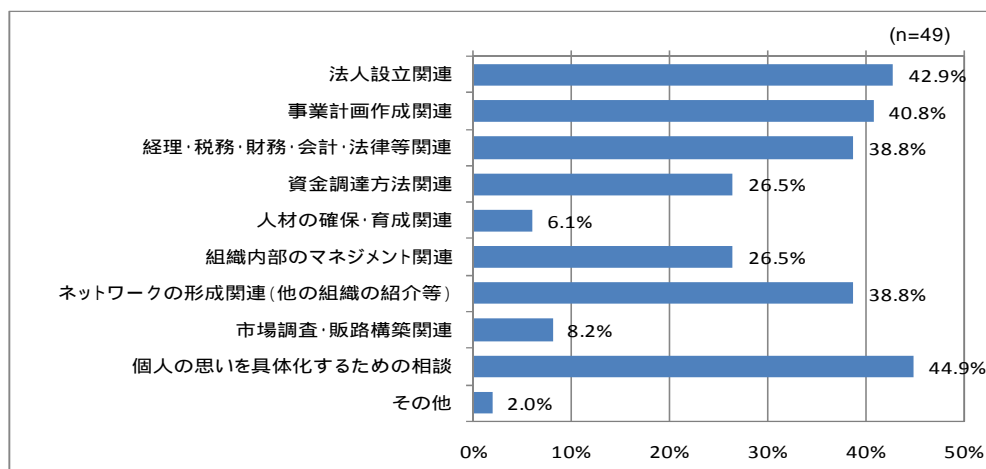
注：nは相談窓口による支援を実施している回答団体数。

ウ．相談事業の相談内容

相談内容としてもっとも割合が高いのは、「個人の思いを具体化するための相談」であり、次いで「法人設立関連」、「事業計画作成関連」、「経理・税務・財務・会計・法律等関連」、「ネットワークの形成関連（他の組織の紹介等）」となっている。

ミッションの実現や事業計画作成のためのニーズとともに、法人設立や経理・税務等のテクニカルな相談が多くなっている。

図 相談内容



注1：nは相談窓口による支援を実施している回答団体数。

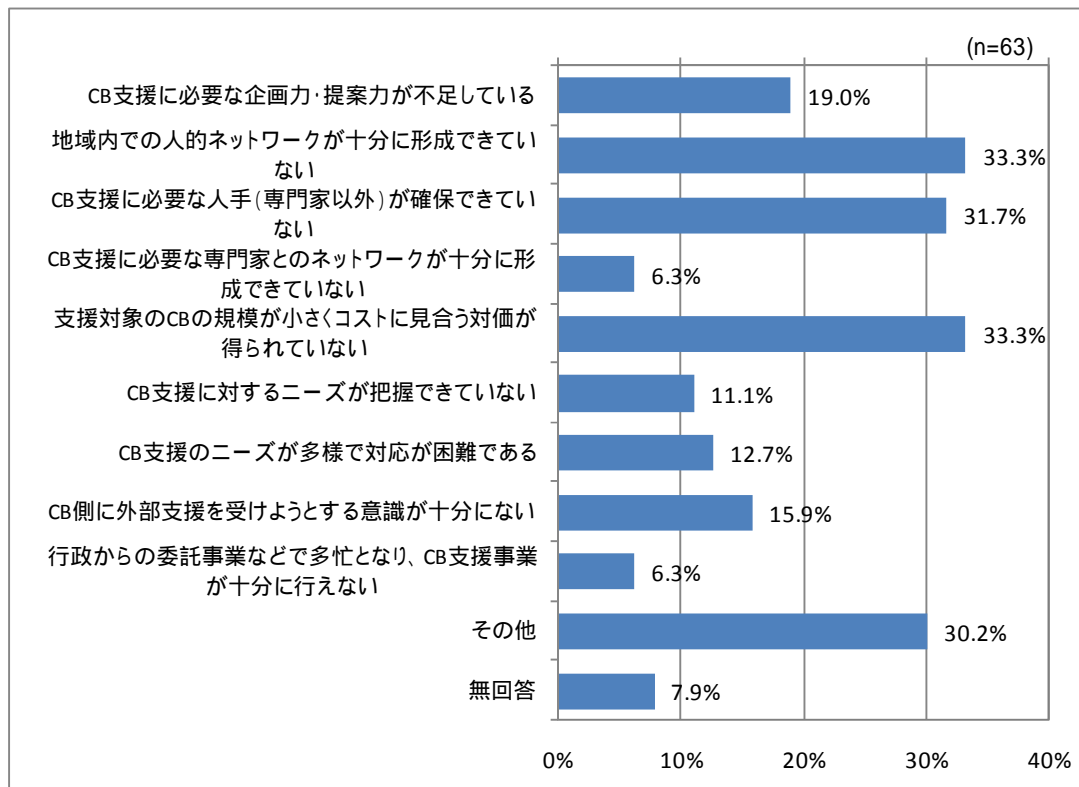
注2：3つまでの複数回答。

4) CB 支援に関する課題

課題

CB 支援に関する課題をみると、「地域内での人的ネットワークが十分に形成できていない」、「支援対象の CB の規模が小さくコストに見合う対価が得られていない」が多く、次いで、「CB 支援に必要な人手(専門家以外)が確保できていない」の順になっている。一方、相対的に「CB 支援に必要な専門家とのネットワークが十分に形成できていない」が課題と回答した団体は少なく、理事などに専門家は一定程度いるものと考えられる。総じて人的資源の不足を認識している団体が多い。

図 CB 支援に関する課題



注：3つまでの複数回答。

自由記述としては、CB 支援に際し、対外的な環境が十分に整っていない点についての指摘が多い。また、組織の内部環境についても多様な課題が存在しているとの指摘が多い。

< CBについての社会的認識の不足 >
CBを立ち上げたという人はいるが、一般のビジネスより簡単にうまくいくとか、行政からの資金的な支援が苦勞せずに行われるとか考えている人が多い。
ビジネスとしてCBを認識している対象者が少ない
行政を含めて地域でのCB、CB支援に対する認識が薄い
CBの定義の確立と事業展開の手法
< 自組織の活動に対する規制 >
法令対策(貸金業法の強化により活動に制約)
< 自組織のCB支援活動についてのPR不足 >
ホームページによる公募なのでまだあまり知られていない
< 自組織のCB支援のための財政基盤の不安定さ >
人的資源を支える財政基盤の整備
行政からの資金提供を受けずに対価を取った事業にもっていきたい。又は他の事業収入を基に支援事業を賄えるようにしたい。
私どもの団体の規模が小さいため、他団体を支援する経済的体力がない
< CBのニーズ把握不足・人材不足 >
会計・税務以外の事業戦略のコンサル等についてはニーズが不明確で人材も不十分。

5) 団体の構成員について

役員の数

役員数は、「11～30人」の団体が約41%となっている。

役員の内訳を見ると、「活動地域におけるNPOやCB事業者の役員・職員」がいるとする団体が約71%と多い。

図 役員合計数

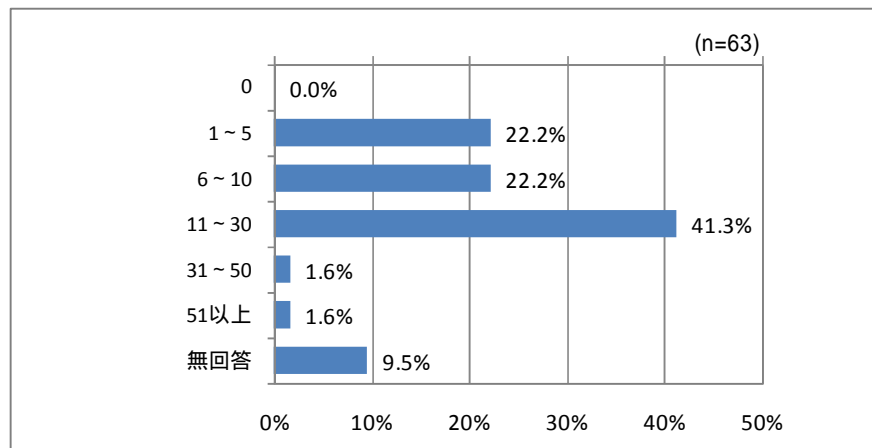
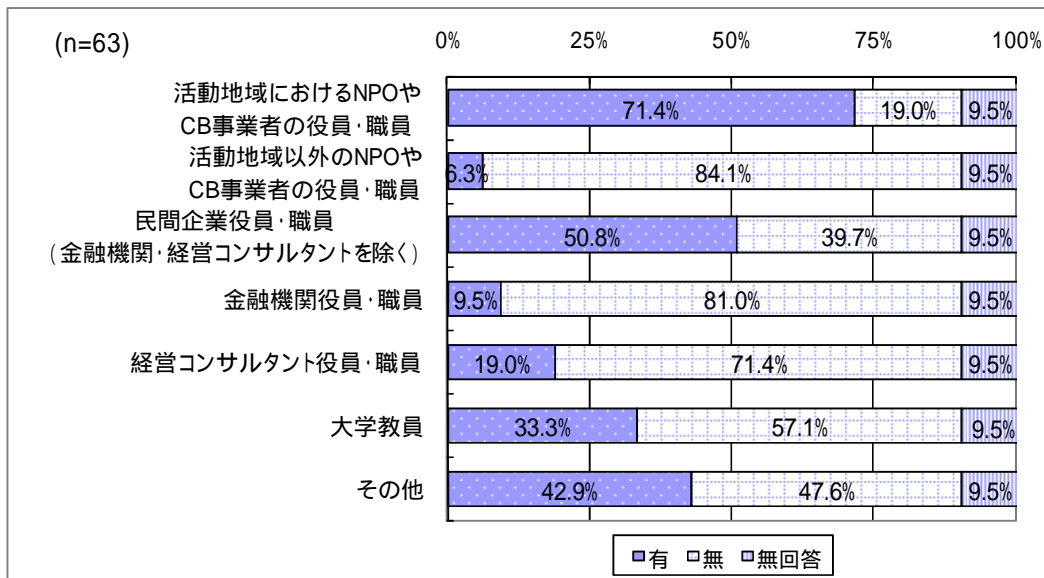


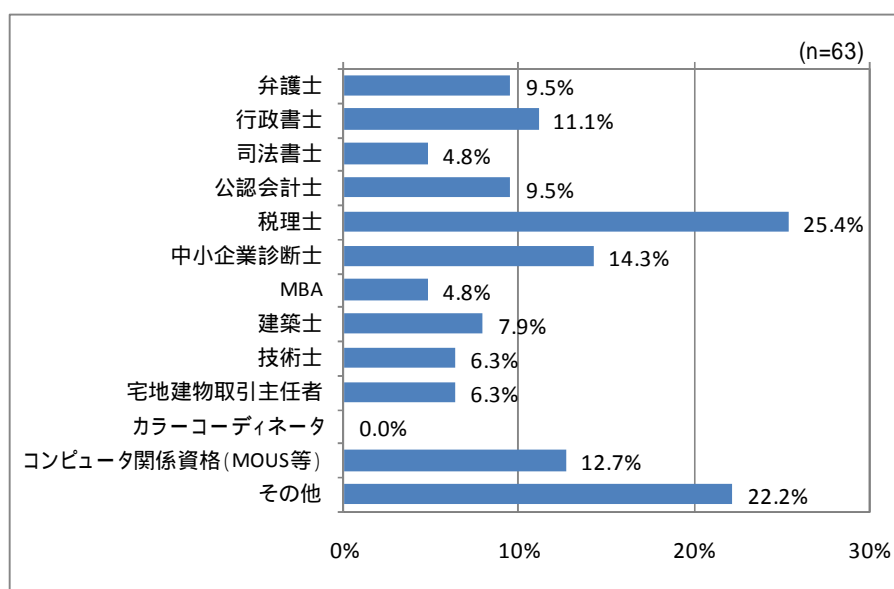
図 役員構成



役員が保有している資格

役員が保有している資格では、「税理士」が約 25%ともっとも多く、次いで、「中小企業診断士」が多い。このように経理・経営関係の資格を役員が保有している団体の割合が比較的高くなっている。

図 役員保有資格



現在の職員について

常勤職員は「1~5人」の団体がもっとも多く、約 41%である。次いで、常勤職員が「6~10人」の団体が多い。

非常勤職員も「1~5人」の団体がもっとも多く、次いで、「6~10人」の団体が多い。

常勤職員と非常勤職員の合計でみた場合も、「1~5人」がもっとも多く、次いで「6~10人」、「11~50人」と続く。

図 常勤職員の人数

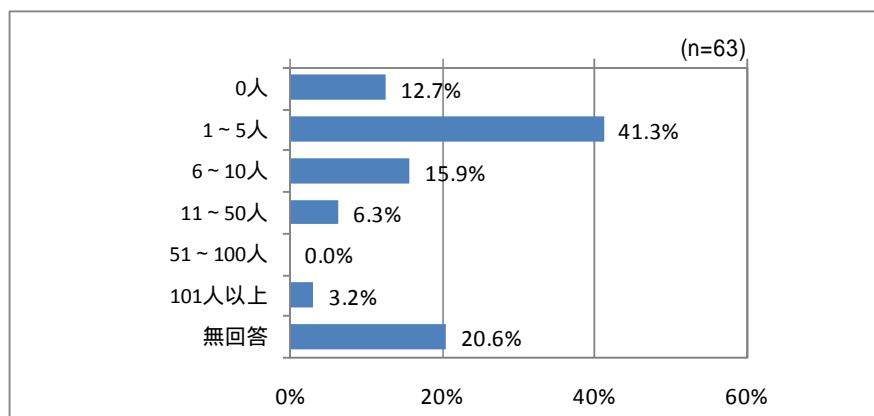


図 非常勤職員の人数

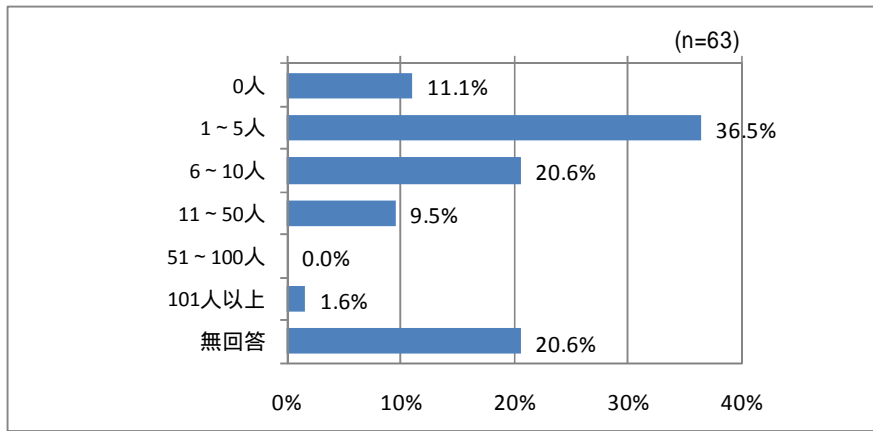
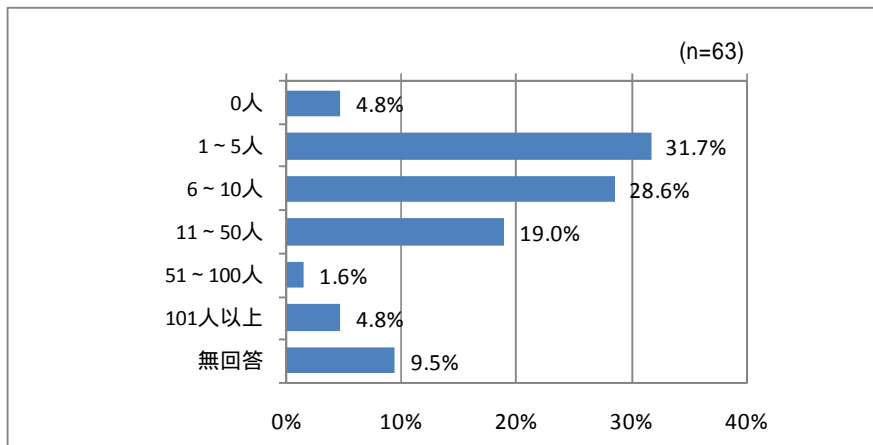


図 常勤職員と非常勤職員の合計人数

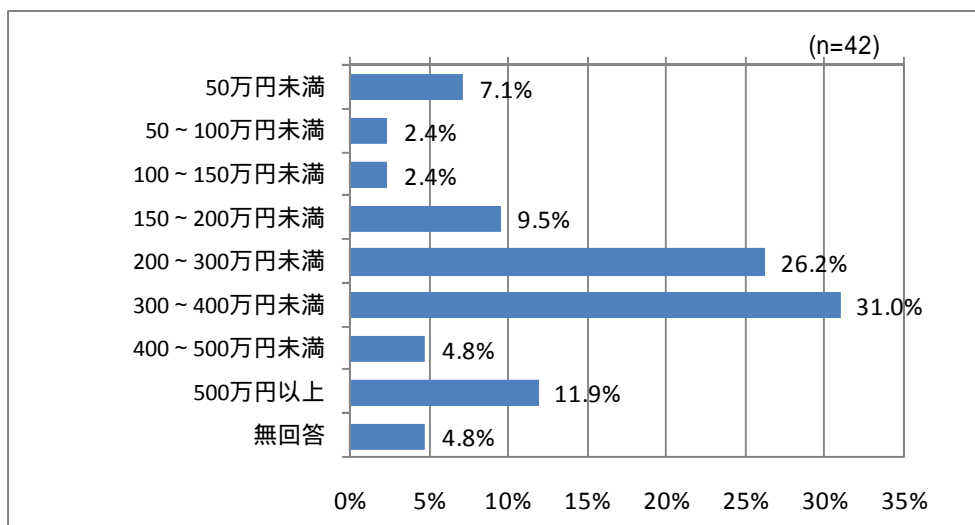


職員一人あたりの手当て（直近1年間）

常勤職員の手当てとして、もっとも多い金額（もっとも多い金額ともっとも少ない金額が一致する場合含む（以下、「一致する場合含む」））は、直近1年間で「300～400万円未満」、次いで、「200～300万円未満」である。

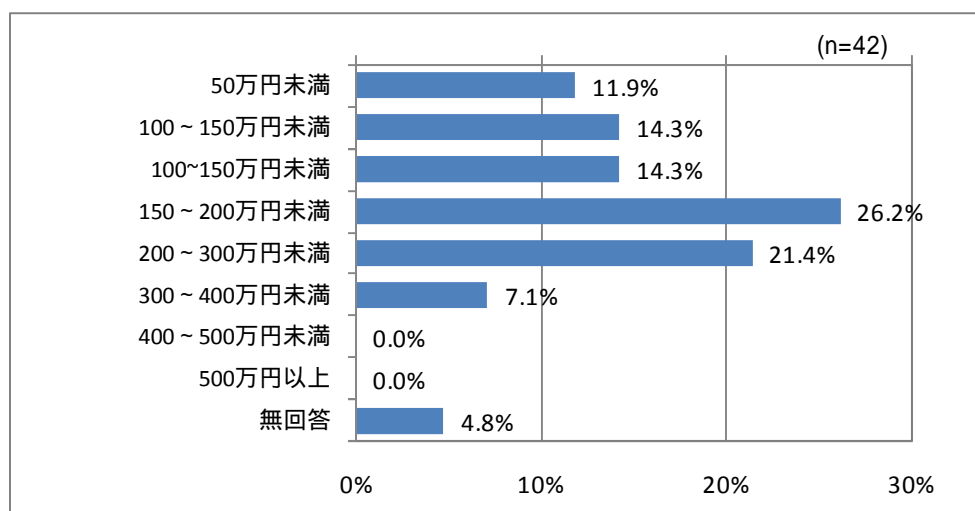
常勤職員の手当てとして、もっとも少ない金額（一致する場合含む）は、直近1年間で「150～200万円未満」であり、次いで、「200～300万円未満」となっている。

図 常勤職員の手当て（もっとも多い金額。一致する場合含む）



注：nは、常勤職員が1人以上存在する回答団体数。

図 常勤職員の手当て（もっとも少ない金額。一致する場合含む）

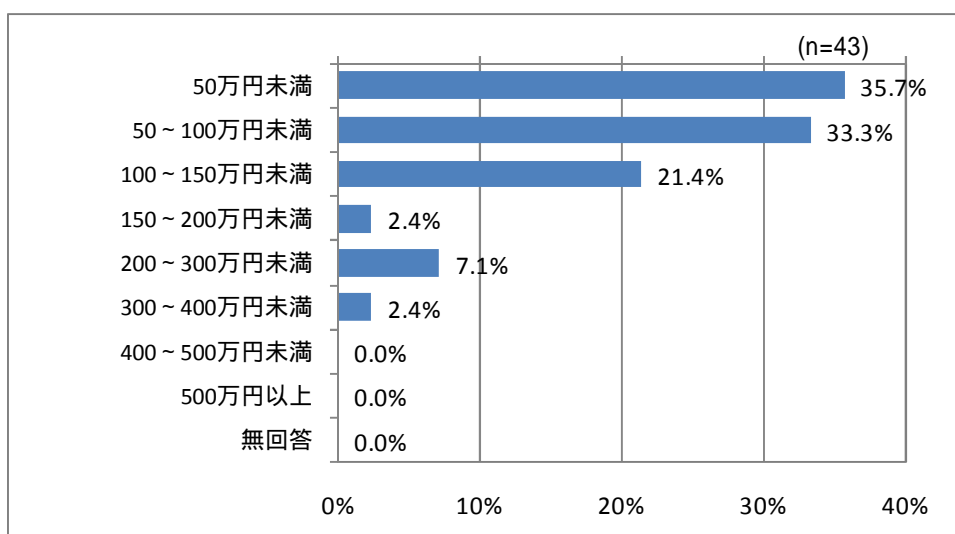


注：nは、常勤職員が1人以上存在する回答団体数。

非常勤職員の手当てとして、もっとも多い金額（一致する場合含む）は、「50万円未満」であり、次いで、「50～100万円未満」、「100～150万円未満」と続いており、150万円未満までの割合が約90%に及んでいる。

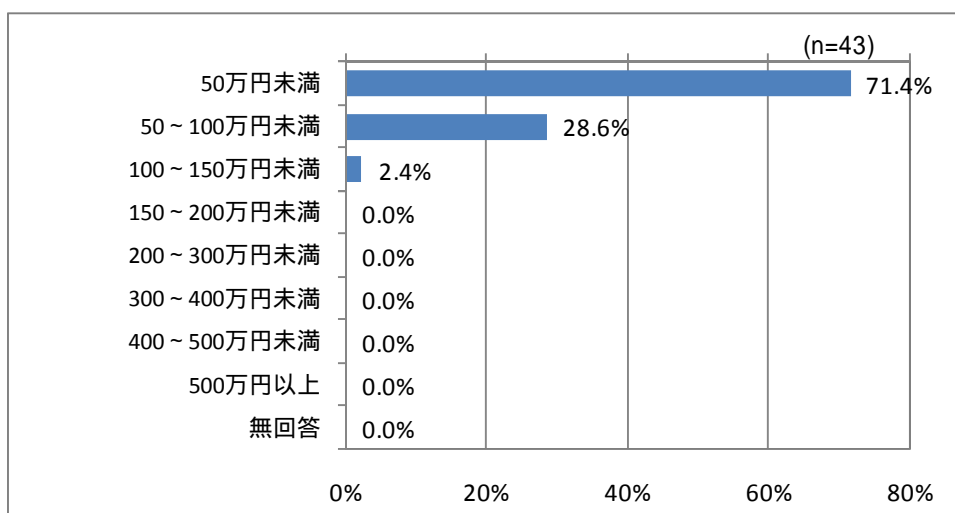
非常勤職員の手当てとして、もっとも少ない金額（一致する場合含む）は「50万円未満」が70%を超えている。

図 非常勤職員の手当て（もっとも多い金額。一致する場合含む）



注：nは、非常勤職員が1人以上存在する回答団体数。

図 非常勤職員の手当て（もっとも少ない金額。一致する場合含む）

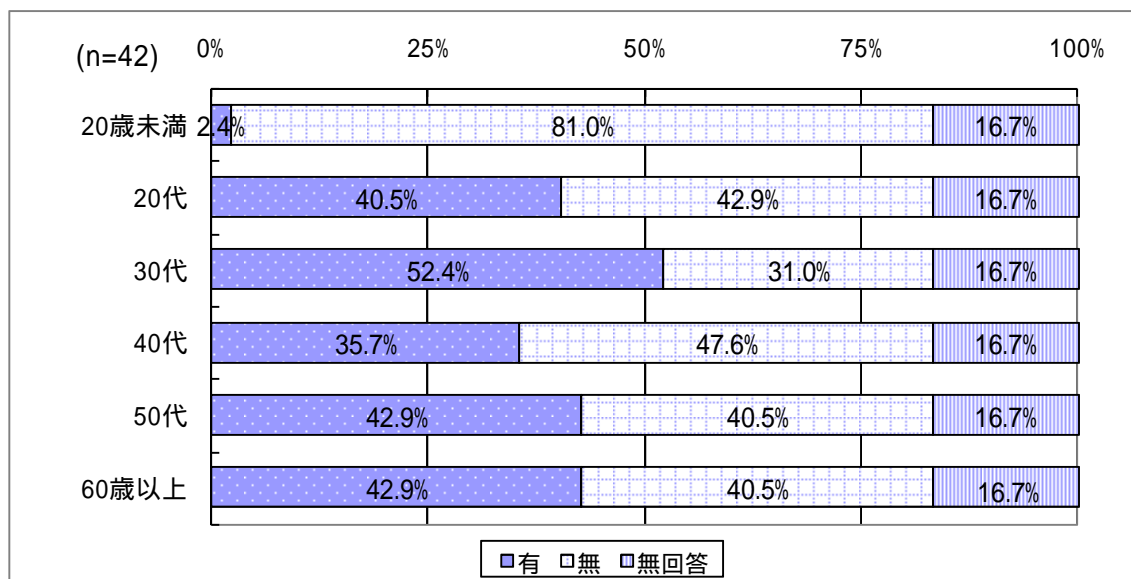


注：nは、非常勤職員が1人以上存在する回答団体数。

常勤職員の年齢

常勤職員の年齢をみると、「30代」の職員を有する団体が約52%と最も多く、次いで「50代」、「60歳以上」の職員を有する団体が同率で約43%となっている。一方、「40代」の職員を有する団体は約36%とやや低い。

図 常勤職員の年齢

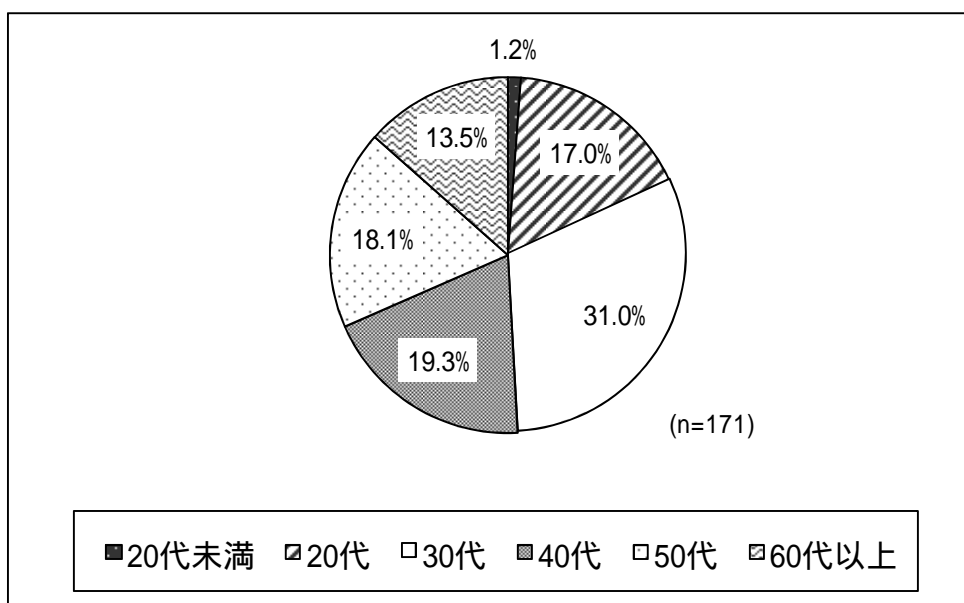


注：nは常勤職員が1人以上存在する回答団体数。

金融機関を除いた CB 支援を実施する中間支援機関について、常勤職員を全団体で合算し、その中での年齢構成を見ると、30代が31%でもっとも多いが、全体としては際立って割合が高い年代はない。

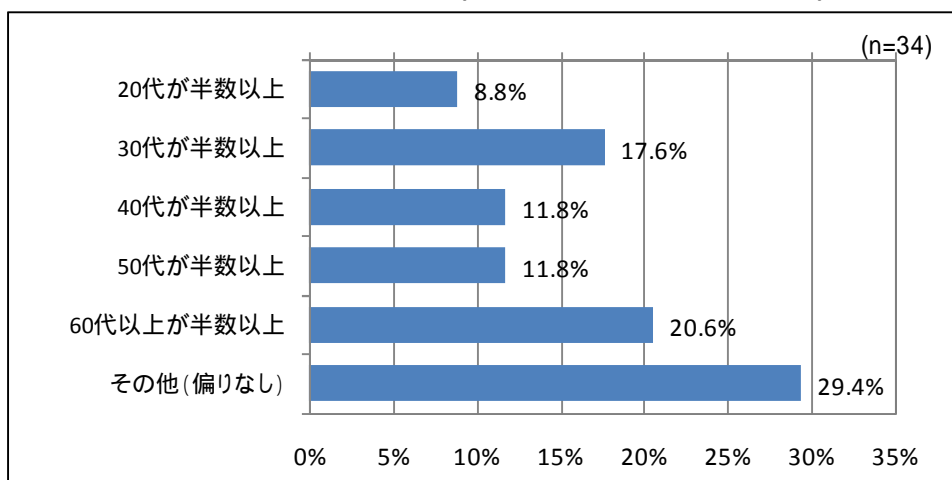
一方、団体ごとに、同世代が過半数を超える団体を集計すると、常勤職員を雇用している団体のほとんどが「同世代の常勤職員が半数以上」となっており、複数の世代にまたがって職員を雇用している団体が少ないことがうかがえる。

図 常勤職員の年齢構成（全団体合算）



注：n は金融機関を除く回答団体のうち、CB 支援を実施している回答団体の常勤職員総数。

図 常勤職員の年齢構成（各団体における年代の偏り）



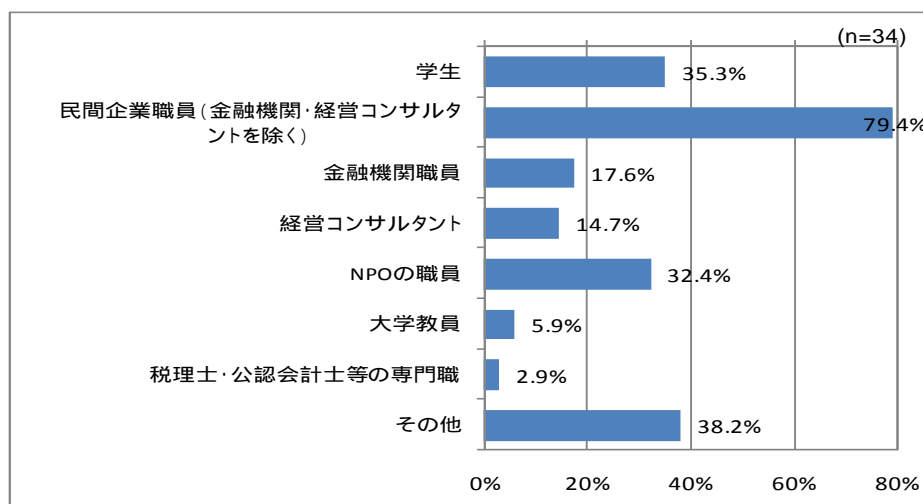
注：n は金融機関を除く回答団体のうち、CB 支援を実施しており、常勤職員が1人以上損際する回答団体数。

職員の前職について

常勤職員の前職をみると、「民間企業職員」との回答がもっとも多く、約79%である。次いで、「学生」との回答が約35%であり、新卒の就職先としてCB中間支援機関が選ばれていることがうかがえる。

非常勤職員の前職でも、もっとも多いのは「民間企業職員」で、約51%となっている。

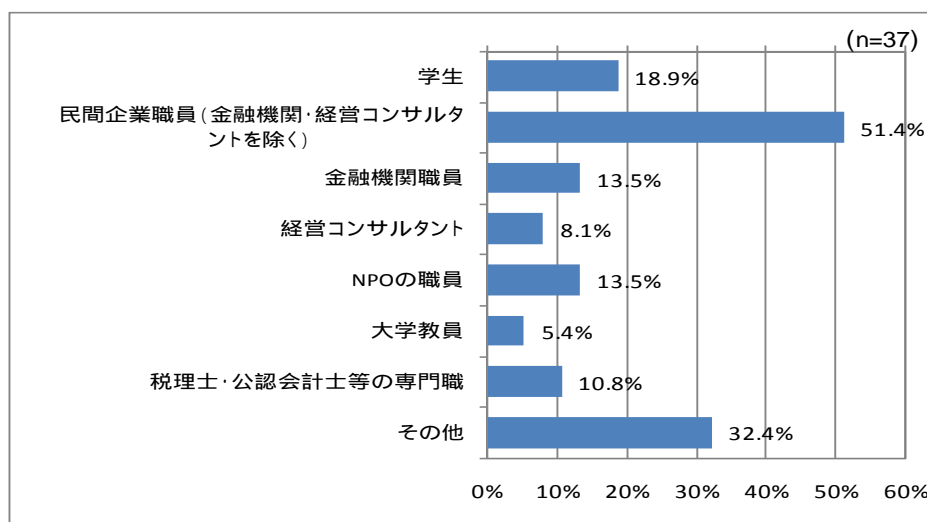
図 常勤職員の前職



注1：nは金融機関を除く回答団体のうち、CB支援を実施しており、常勤職員が存在する回答団体数。

注2：複数回答。

図 非常勤職員の前職



注1：nは金融機関を除く回答団体のうち、CB支援を実施しており、非常勤職員数についてが1人以上存在する回答団体数。

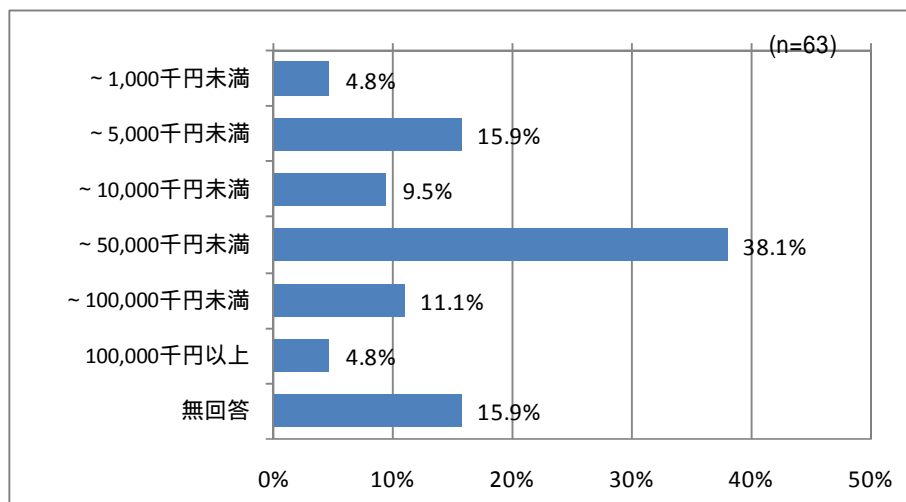
注2：複数回答。

6) 団体収入について

事業規模(収入額)

事業規模をみると、「1,000万円以上5,000万円未満」の団体がもっとも多く、約38%となっている。「100万円未満」「1億円以上」はともに10%に満たない。

図 各団体の事業規模(収入額)



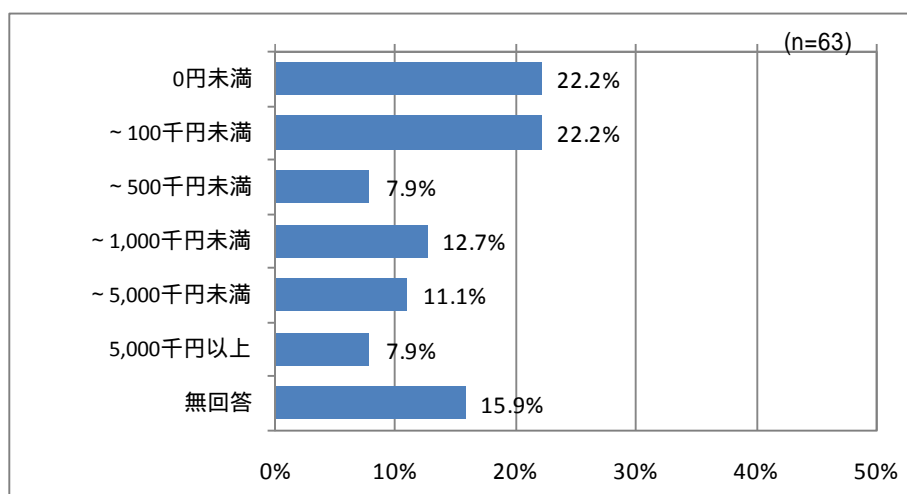
事業収支

事業収支は「0円未満」と「0円以上~10万円未満」である団体がもっとも多く、ともに22%となっている。

以上の各団体の事業収支から、中間支援機関の厳しい資金のやりくりの実態が窺える。

なお、回答結果をみると、決算書から収入と支出に同額を記入している団体も含まれると考えられる点に留意する必要がある。

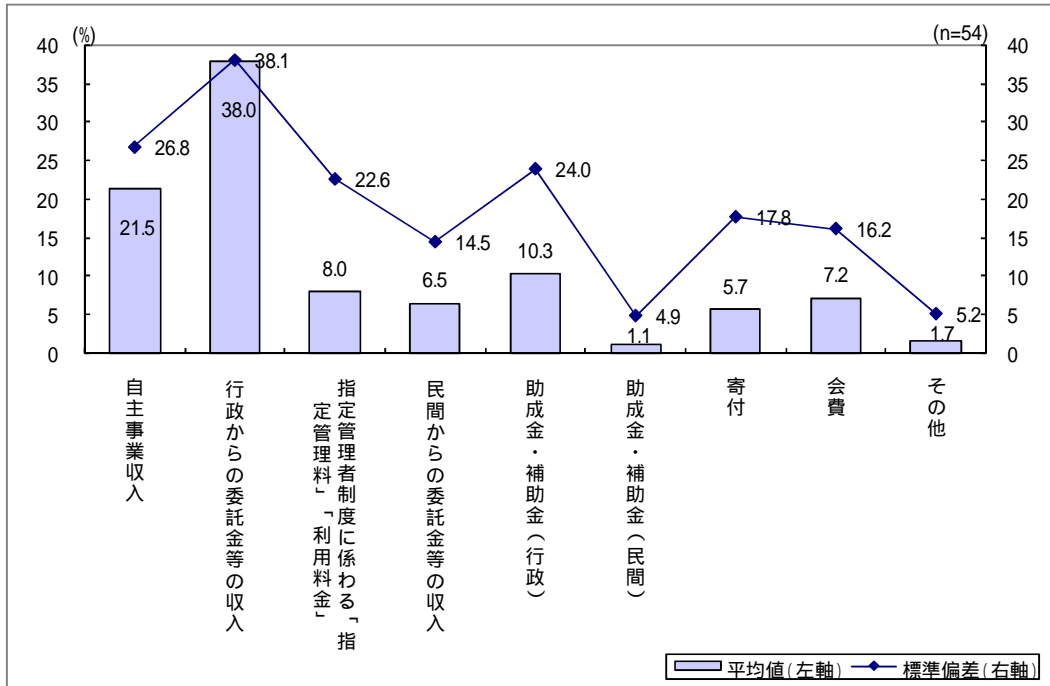
図 各団体の事業収支



収入源の構成について

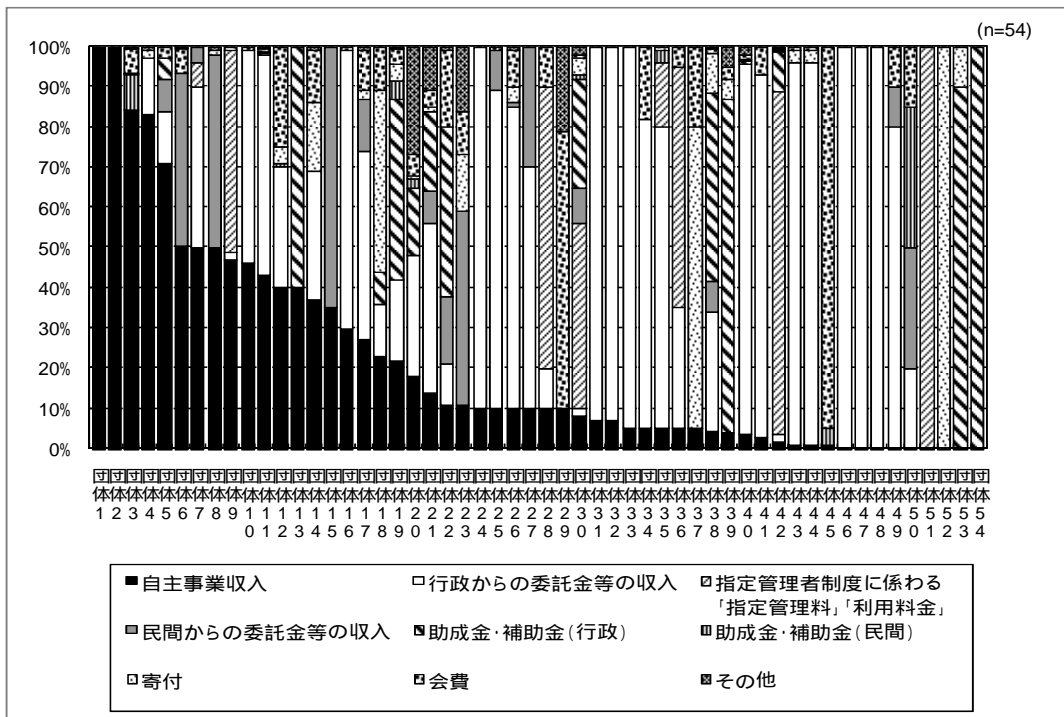
収入源の構成をみると、収入源が1つである団体は少なく、多くの団体では複数の収入源を有する。「自主事業収入」の割合が、5割以上の団体は約15%であり、多くの団体では「行政からの委託金等の収入」がある。

図 収入源の平均値と標準偏差



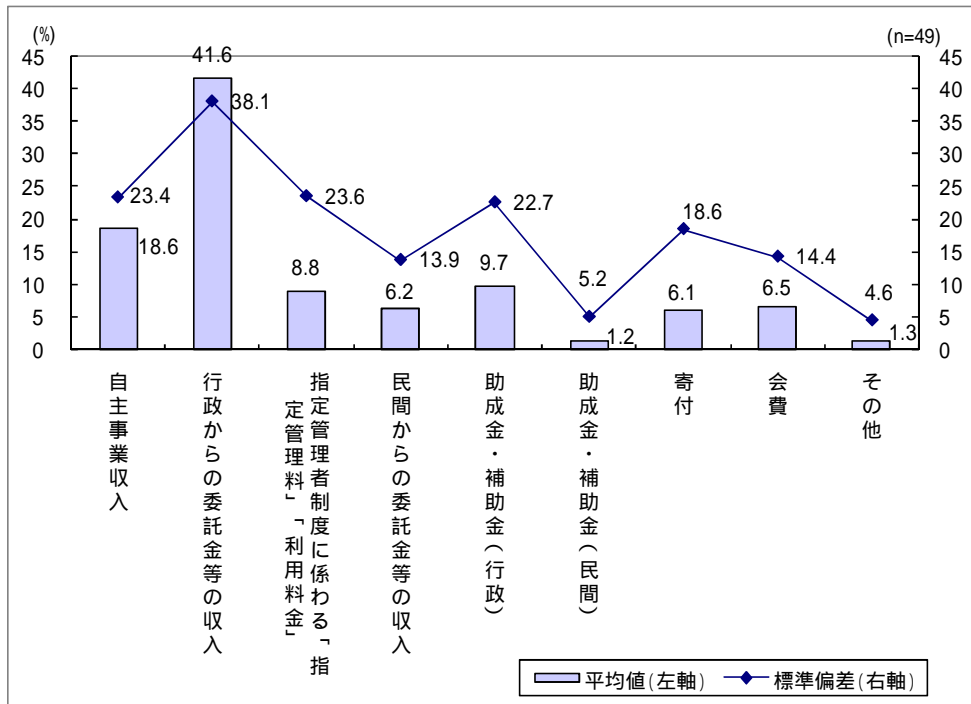
注：nは収入源について回答がある団体数。

図 団体別の収入源の構成比



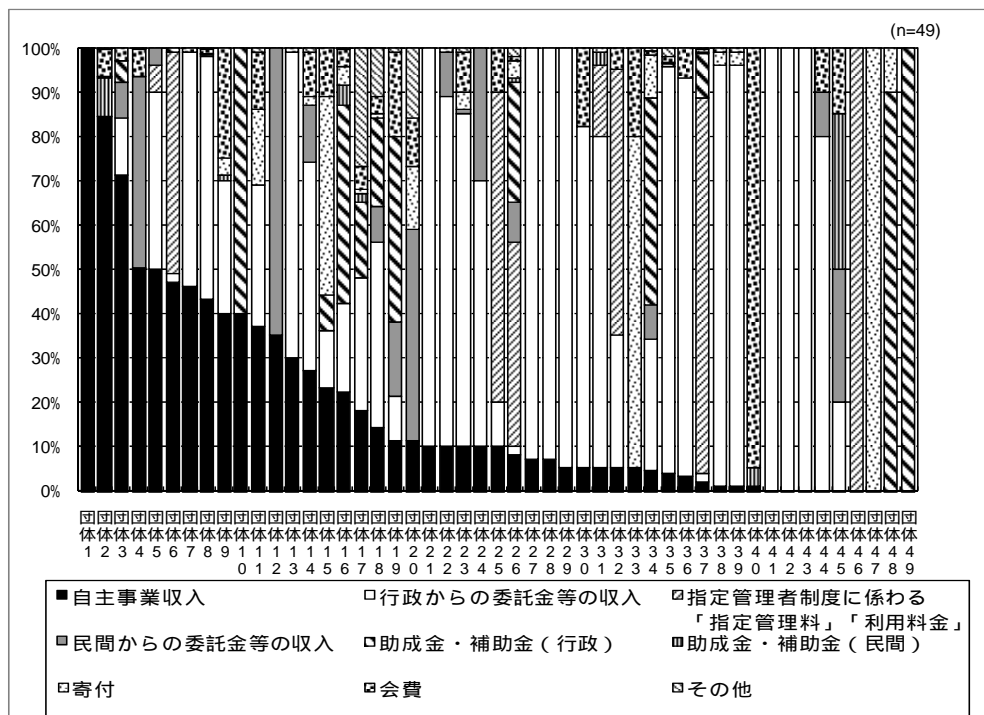
金融機関とNPOバンクを除いた場合、金融機関とNPOバンクを除外しない場合と比べて、「自主事業収入」の比率が若干低下しているが、全体の傾向に大きな変化はない。

図 金融機関とNPOバンクを除いた各団体の収入源の平均値と標準偏差



注：nは、金融機関とNPOバンクを除いた団体のうち、収入源について回答がある団体数。

図 金融機関とNPOバンクを除いた団体別の収入源の構成比



注：nは、金融機関とNPOバンクを除いた団体のうち、収入源について回答がある団体数。

7) 項目間のクロス分析について

金融機関を除く CB 支援を実施している CB 中間支援機関の集計結果について、以下の項目でクロス分析を実施した。ただし、クロス分析では各集計のサンプル数が十分でないことに留意する必要がある。そのため、以下の集計結果についても、1つの参考的な知見として位置づける。

事業規模（1000万円以下、1000万円超）と自主事業収入割合・行政委託金収入割合のクロス分析

1000万円は有給職員を雇用できる規模の基準として設定

事業規模（3000万円以下、3000万円超）と自主事業収入割合・行政委託金収入割合のクロス分析

事業規模（1000万円以下、1000万円超）と支援機能のクロス分析

行政委託金収入割合と支援機能のクロス分析

中小企業支援機関との連携の有無と支援機能のクロス分析

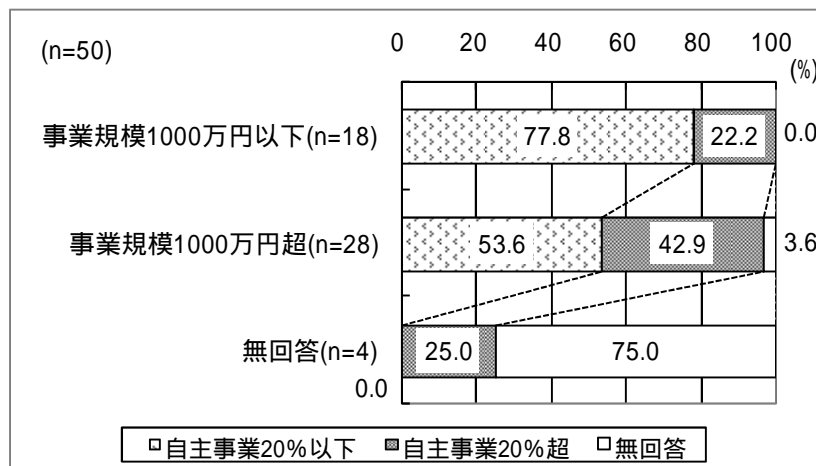
大学等の教育機関との連携の有無と支援機能のクロス分析

事業規模（1000万円基準）別の自主事業収入割合、行政委託金収入割合

事業規模1000万円以下の団体では、自主事業の収入割合が20%を越える団体数は少ないが、事業規模1000万円超の団体では、自主事業の収入割合が20%を越えている団体が約43%となっており、自主事業の収入割合が高くなる。一定程度の自主事業を確保することが、有給職員を雇用できるレベルへのステップアップには必要と考えられる。

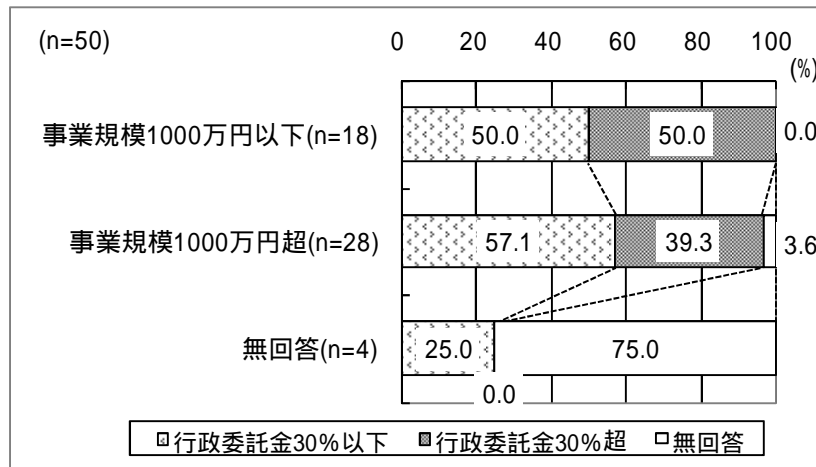
逆に、行政委託金については、事業規模1000万円超の団体では、行政委託金の収入割合が30%を超える団体の割合は、事業規模1000万円以下の団体の割合より少なくなっている。事業規模が拡大することで、行政への依存度が若干ではあるが減少する傾向が示唆される。

図 事業規模（1000万円基準）別の自主事業の収入割合別団体構成比



注：全体の n は金融機関を除いた回答のうち CB 支援を実施している団体。

図 事業規模（1000万円基準）別の行政委託金の収入割合別団体構成比



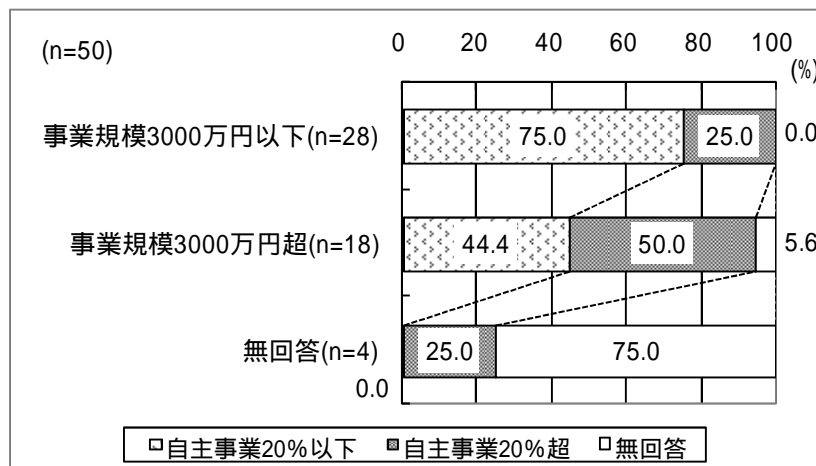
注：全体の n は金融機関を除いた回答のうち CB 支援を実施している団体。

事業規模（3000万円基準）別の自主事業収入割合、行政委託金収入割合

事業規模 3000 万円の基準で見ると、事業規模 3000 万円超の団体では、事業規模 3000 万円以下と比較して、自主事業の割合の大きい団体の割合が高くなっている。これは、事業規模 1000 万円基準の場合と大きな傾向の違いはない。ただし、自主事業の収入割合 20% 超の割合を比較すると、事業規模 1000 万円基準の場合、事業規模 1000 万円超のグループと 1000 万円以下のグループとの差が約 20% であり、事業規模 3000 万円基準の場合、事業規模 3000 万円超のグループと 3000 万円以下のグループとの差が約 25% となっており、事業規模 3000 万円基準の方が、事業規模 1000 万円基準の場合より、自主事業の 20% 超となる割合の差が大きい。

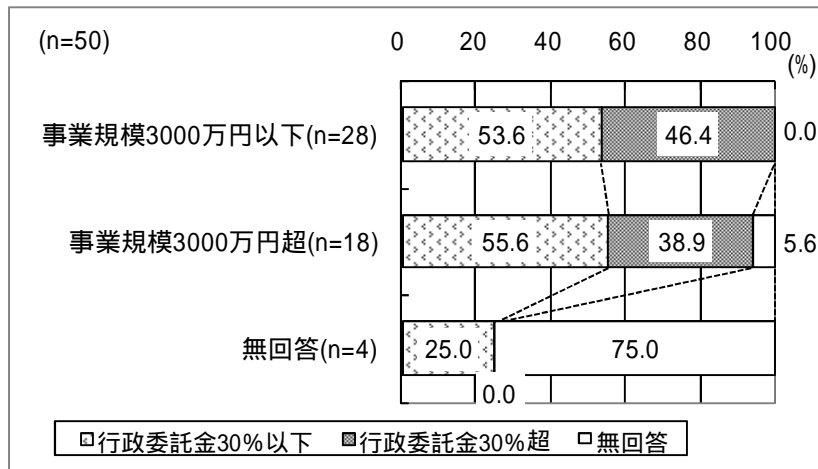
一方、行政委託金の収入割合の大きさは、事業規模の大きさと密接な関係は見られない。

図 事業規模（3000万円基準）別の自主事業の収入割合別団体構成比



注：全体の n は金融機関を除いた回答のうち CB 支援を実施している団体。

図 事業規模（3000万円基準）別の行政委託金の収入割合別の団体構成比



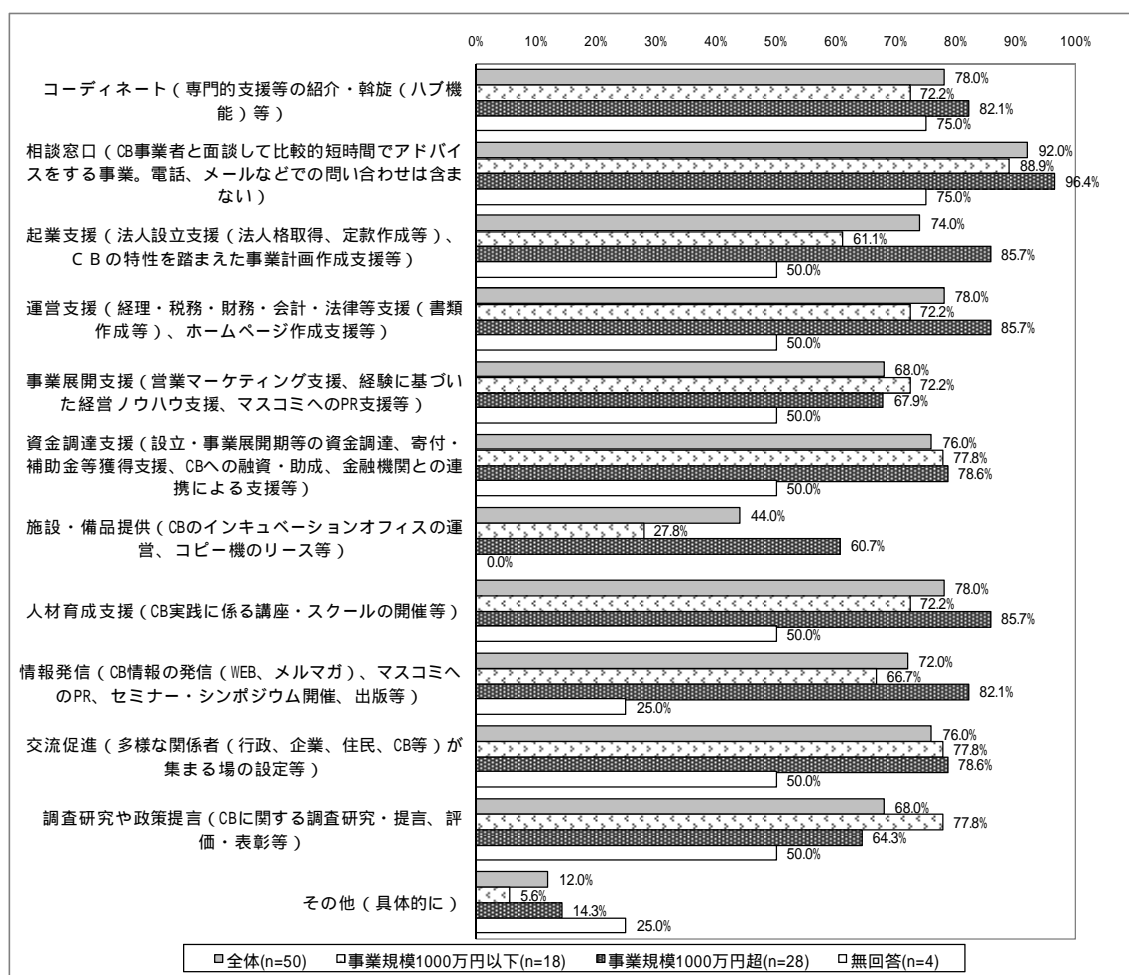
注：全体の n は金融機関を除いた回答のうち CB 支援を実施している団体。

事業規模（1000万円基準）と支援機能のクロス分析

事業規模と支援機能のクロス分析の結果をみると、事業規模別で支援機能にもっとも大きな差がある項目は「施設・備品提供」であり、事業規模1000万円以下の団体では約28%が実施しているのに対して、事業規模1000万円超の団体では約60%が実施している。比較的CB事業者等からの対価を得やすい「施設・備品提供」が事業規模の拡大の1つの要素となっていると考えられる。

また、「起業支援」についても事業規模1000万円超の方が事業規模1000万円以下より支援事業実施割合が高く、差が比較的大きい。

図 事業規模別の支援機能別の実施状況



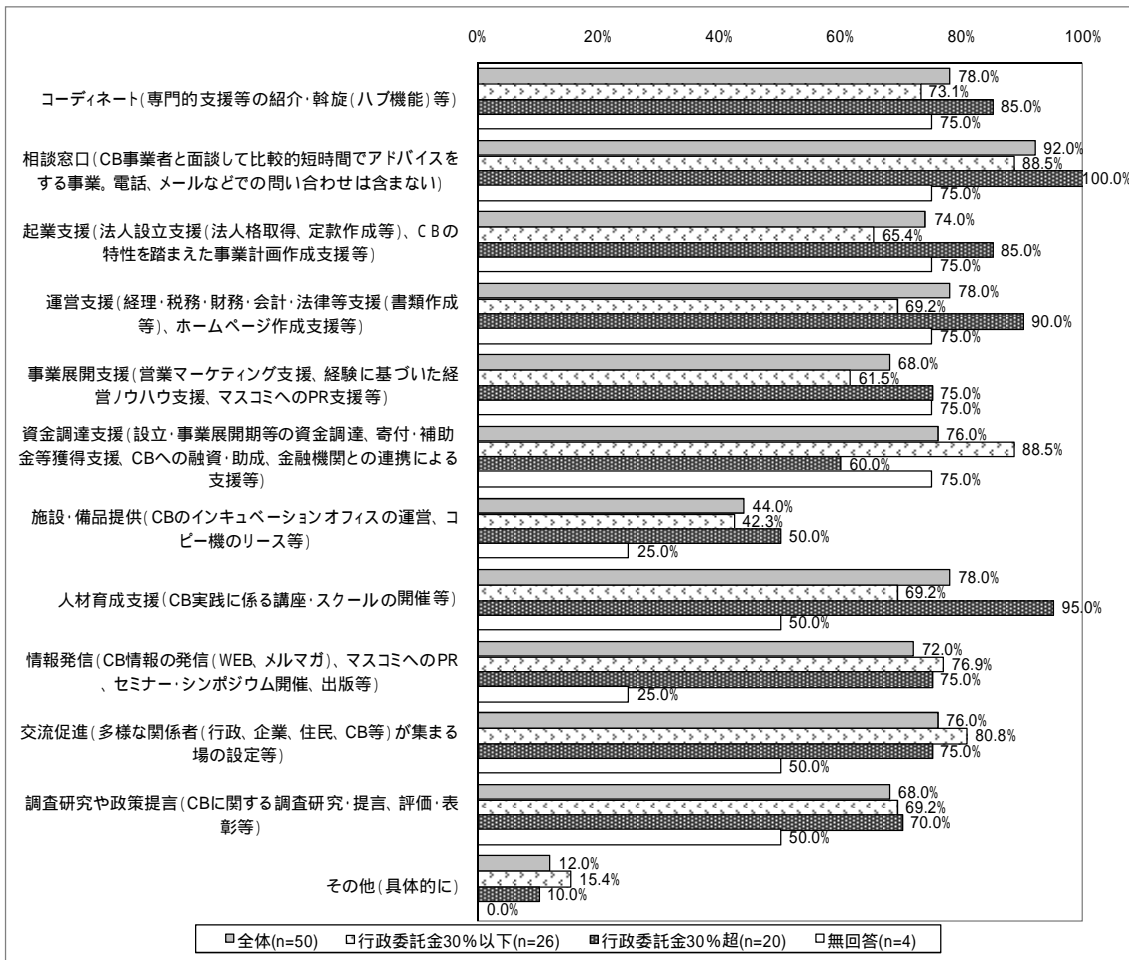
注：全体のnは金融機関を除いた回答のうちCB支援を実施している団体。

行政委託金収入割合と支援機能のクロス分析

行政委託金の収入割合が30%超の団体は、「人材育成支援」を実施している割合が高い。これは、CB 実践に関する講座等を行政からの委託事業の一環で実施しているケースが多いためと考えられる。

「起業支援」、「運営支援」も行政委託金の収入割合が30%超の団体の方が、若干ではあるが実施割合が高い。これらも委託事業の一環としての実施が多いためと推察される。

図 行政委託金の収入割合別の支援機能別の実施状況

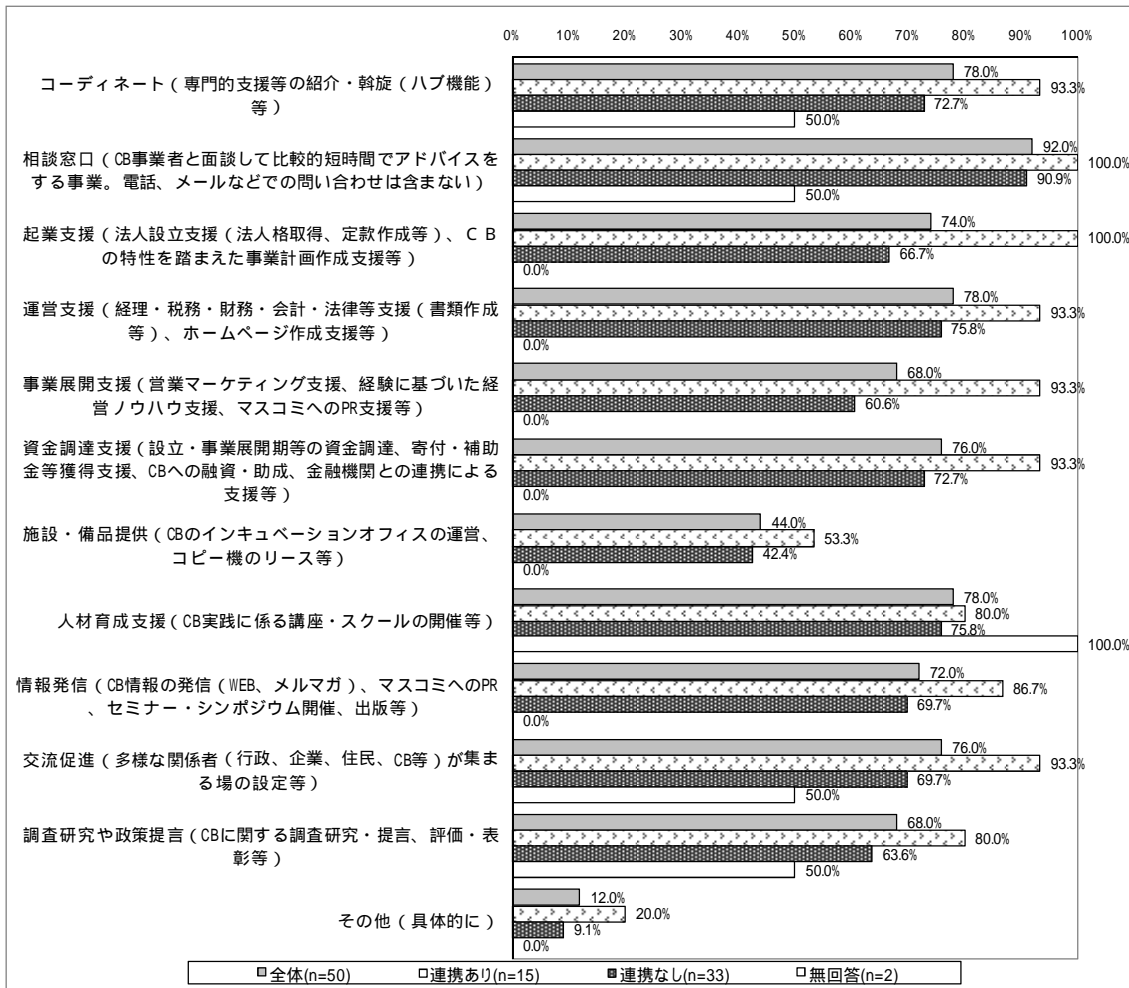


注：全体の n は金融機関を除いた回答のうち CB 支援を実施している団体。

中小企業支援機関との連携の有無と支援機能のクロス分析

中小企業支援機関との連携がある団体は、連携のない団体に比べて、各支援事業を実施している割合が高い。中小企業支援機関との連携が、支援メニュー全体の充実に貢献していることが示唆される。

図 中小企業支援機関との連携状況別の支援機能別の実施状況

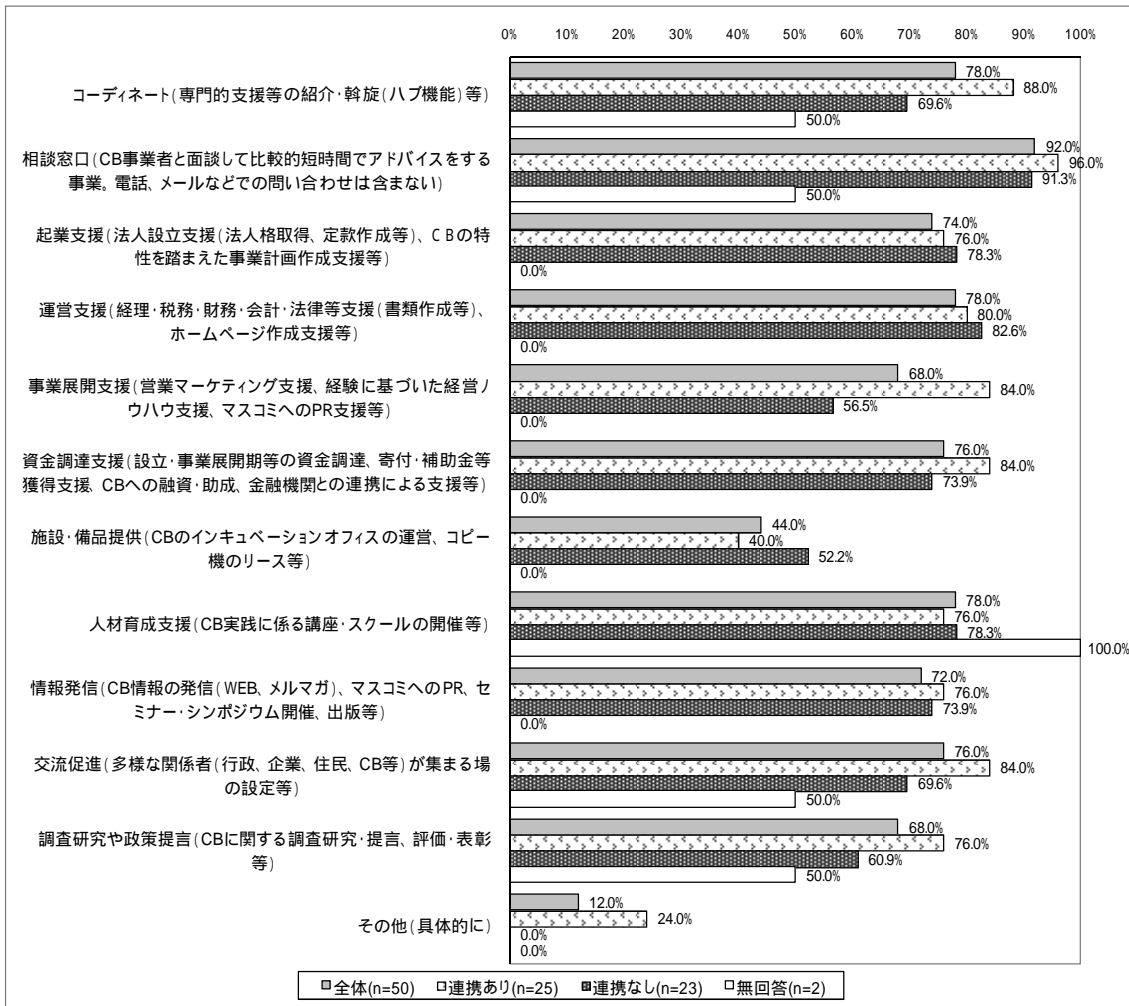


注：全体の n は金融機関を除いた回答のうち CB 支援を実施している団体。

大学等の教育機関との連携の有無と支援機能のクロス分析

大学等の教育機関と連携している団体は、事業展開支援を実施している割合が高い。大学との連携により、マーケティングや経営ノウハウ面での支援が実行しやすくなっている可能性が示唆される。

図 大学等の教育機関との連携状況別の支援機能別の実施状況



注：全体の n は金融機関を除いた回答のうち CB 支援を実施している団体。