

# 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 【概要版】

平成 21 年 3 月 関東経済産業局

## 第 1 章 調査の概要

### 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場所である。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。

### 2. 調査の仮説

CB の実践は、①地域活性化や地域貢献といった目的と、②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】

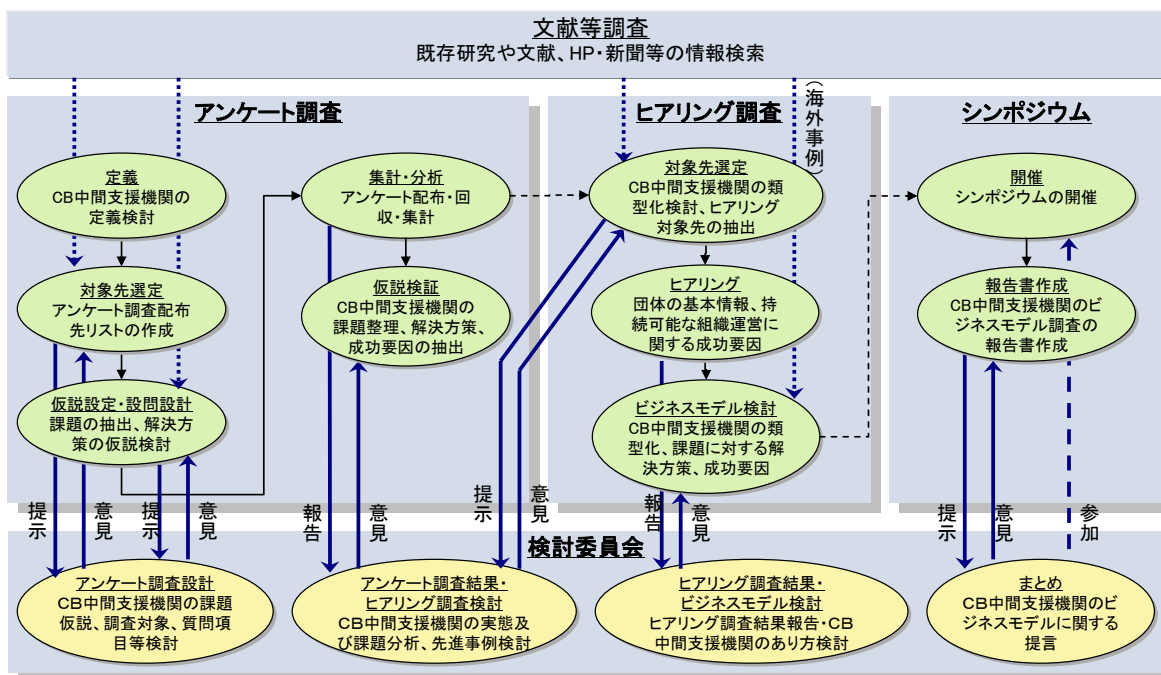
- ① CB の特性を踏まえた相談・助言等様々な支援を実施している
- ② 支援事業では採算性が取れていない可能性がある
- ③ 自主事業の展開や外部支援の獲得、多様なネットワークによって、組織や事業を維持運営している

### 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、以下の点について検討した。

- ①CB 中間支援機関に関する活動実態及び運営課題の抽出
- ②CB 中間支援機関先進事例の分析
- ③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
- ④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

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）>

- ①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。
- ②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）。
- ③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。
- ④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。

※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事が期待される。

## 第2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

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. 調査結果

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●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、<b>中間支援機関は、複数の支援事業を幅広く展開している。</b></li> <li>●ただし、<b>「施設・備品提供」事業については、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。</b></li> </ul>
支援事業の担い手	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> </ul>
支援事業の財源	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「相談窓口」「起業支援」「人材育成支援」等は <b>60~70%が行政からの委託事業の一環で実施している。</b></li> <li>●「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、<b>比較的对価収入を得やすい事業となっている。</b></li> </ul>
支援対象とする CB	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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、<b>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。</b></li> <li>●支援対象 CB の事業段階としては、<b>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）</b>が中心となっている。</li> </ul>
支援事業全体の中での重点事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。<b>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</b>がうかがえる。</li> </ul>
個別 CB に対する継続的な支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>●個別 CB に対する継続的な支援の中では、<b>起業支援を重点事業とする団体が多い。</b></li> <li>●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。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●<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。</li> </ul>
ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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、<u>CB支援事業における行政の役割の重要性</u>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、<u>地域の中でのネットワークが重視</u>されている。</li> <li>●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、<u>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</u>。</li> </ul>
CB支援の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。<u>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</u>。</li> </ul>
CB支援機関の事業収支	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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、<u>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</u>。</li> </ul>
CB支援機関の常勤職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。<u>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</u>。</li> </ul>
事業規模と事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。<u>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</u>が示唆される。</li> </ul>

## 第3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

### 1. 調査概要

コミュニティビジネス中間支援機関の実態、及び参考になる先進的取組やマネジメント等を把握するため、中間支援機関（民営）へのヒアリングによる事例調査を実施した。

### 2. 調査結果

主な調査結果は以下のとおりである。

#### 1) 背景

- ・市民活動支援に対する行政のイニシアティブ等が、中間支援機関の事業内容に影響を与えている。行政がCB支援に注力している地域では、事業委託や指定管理者制度などによって行政と中間支援機関との結びつきが強い。
- ・組織母体がある中間支援団体もあれば、個人、市民の集まり等から中間支援団体に発展しているケースもある。

#### 2) ミッション

- ・CB等の支援を通じて地域社会での活動を重視する「地域志向型」と、地域にこだわらず社会的課題の解決を志向する「社会志向型」に大きく分類できる。

#### 3) 事業内容（事業構成、収入構成）

##### <事業構成>

- ・支援事業と支援事業以外の自主事業に分類できる。
- ・支援事業としては、コンサルティングや人材マッチング、講座開催等が行われている。
- ・自主事業としては、施設管理や各種調査、インキュベーション施設の提供、地域ポータルサイトの運営、オンライン寄附サイトの運営、福祉評価事業などが行われている。メディア事業として独自のツールを活用している団体もある。
- ・公的機関の委託事業（指定管理者を含む）を行っている団体が多く、その実施は、資金面、他のCB事業者等とのネットワーク作りなどに結びついている。
- ・事業の結果として、CB等事業者の人材面での支援、起業促進を通じて社会的課題の解決に寄与している。

##### <収入構成>

- ・支援事業としてのサービスでの売上げは限定的な団体が多く、行政からの受託事業や企業CSRの協働事業等による収入を支援事業の財源として投入している。
- ・独自の事業ツールを有している団体では、そのツールを活かした事業により、事業収入基盤が形成されているケースもある。

#### 4) 組織マネジメント（内部、外部）

##### <内部マネジメント>

- ・代表者等によるリーダーシップが組織運営等に大きく影響しているが、事業規模の大きな団体では後継者育成に関する取組や、理事構成の変更、事務局の強化などリーダーを支える取組が展開されている。
- ・リーダーが現在の立場になるまでに経験し、蓄積してきた企画力や広報、人的ネットワーク等が事業展開のベースになっている。

#### <外部マネジメント（ネットワーキング等）>

- ・ネットワークが形成される要因として、事業設立経緯や事業展開、交流会の開催、地域イベントへの参加、リーダーの個人的結びつき等が挙げられる。
- ・外部とのネットワークを活用して課題の掘り起こしや事業展開を図っている。
- ・最近ではCB事業者同士あるいは中間支援機関同士のネットワーク化に関する動きが出てきている。

### 5) 課題（自組織について、外部環境について）

#### <自組織について>

- ・人材：事業企画等が出来る人材が少ない、若い人材の育成や中核人材（常勤）の確保が必要である など
- ・営業：CB事業者への相談業務やコンサルティングサービス等では十分な対価が得られない、収益が出るまで時間がかかる、新規事業の開発が容易でない など
- ・ネットワーク：民間企業や商工業団体との連携強化、ネットワーク範囲の拡大（企業、地域、大学等）が必要である など

#### <外部環境について>

- ・事業者：CB事業者側に支援を受ける意識が育っていない、ビジネス意識のあるCB事業者が少ない
- ・行政：支援策の金額等が安定しない、指定管理者等を巡る受注競争が激化している、資格要件や精算等手続面でのハードルが高い など
- ・企業：社員のボランティアカルチャーが育っていない、海外等と比較して協賛金を得ることが困難である、企業とCB間の人材流動が少ない など
- ・その他：社会的認知度が低い など

## 第4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

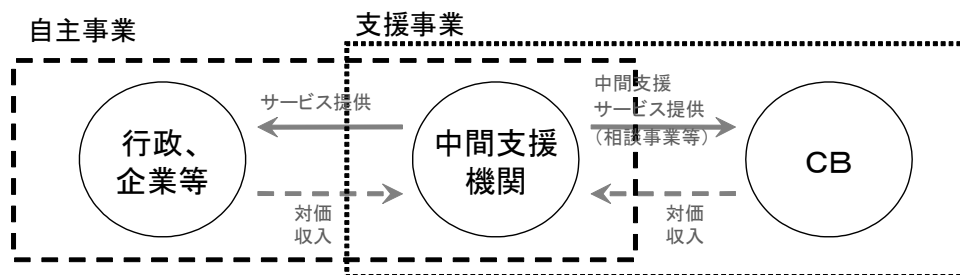
### 1. コミュニティビジネス中間支援機関のビジネスモデル

#### (1) 基本的な考え方

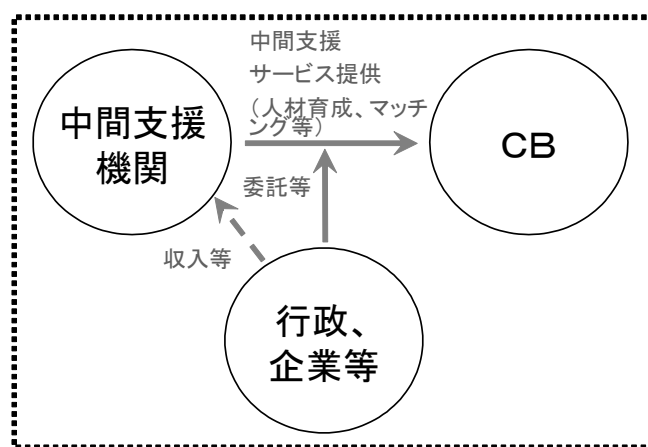
中間支援機能を主に資金面でどのように支えているかという観点から、実際の事例調査等に基づいて簡便なモデル化を行った。実際の組織はそれらのモデルの複合体になると考えられる。

#### (2) ビジネスモデルの整理

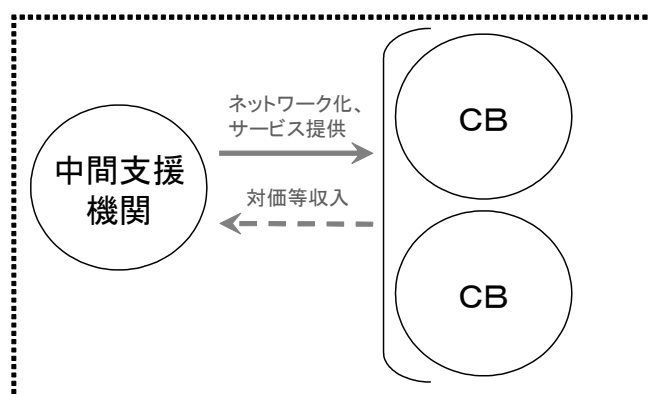
1) **タイプⅠ** 支援事業以外の自主事業等で収入を確保し、中間支援機能を発揮。



2) **タイプⅡ** 支援事業そのものについて第三者から収入等を確保し、中間支援機能を発揮。



3) **タイプⅢ** サービス提供の対価等として収入を確保 (CB等の事業者のネットワーク化にかかわるサービス等)。

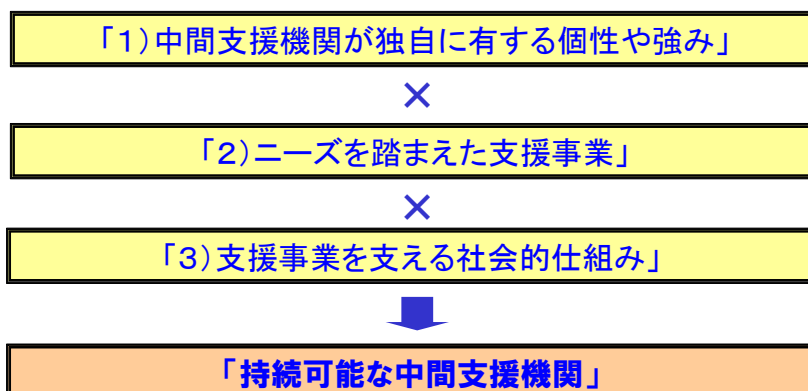


## 2. 持続可能な運営に向けた取組ポイント

### (1) 基本的な考え方

中間支援機関が持続可能となるためには、中間支援機関自身の事業者としての強化である「中間支援機関が独自に有する個性や強みの強化」、中間支援機能の充実に向けた「ニーズを踏まえた支援事業の充実」、中間支援機関を地域として支える「支援事業を支える社会的仕組み」が必要と考えられる。

図 持続可能な中間支援機関に向けたポイント



#### 1) 中間支援機関が独自に有する個性や強み

中間支援機関は収益性の低い支援事業を限られた資金、人材を工夫して展開しなければならない。CBの自立等を支援する立場として自らが支援に依存する形にならないように留意する必要がある。

そうした中で、中間支援機関が、独自の個性や強みを充実、強化し、持続的な展開を行っていくうえでは、先進的、特徴的な取組を行う中間支援機関の取組例などを参考に、事業そのものの強化、組織体制やネットワークの更なる充実、支援事業の収益性の改善の4つが重要である。

#### 2) ニーズを踏まえた支援事業

中間支援機関はCB及び地域のニーズを踏まえることが重要であるが、ニーズ等は予め顕在化しているとは限らないため、掘り起こしをしながら取り組むことが必要になると考えられる。また事業の効果について適格に把握をしながら、支援ノウハウの向上を図り質の高いサービスを提供するとともに、それによって、自らのPRにつなげていくことが重要である。

#### 3) 支援事業を支える社会的仕組み

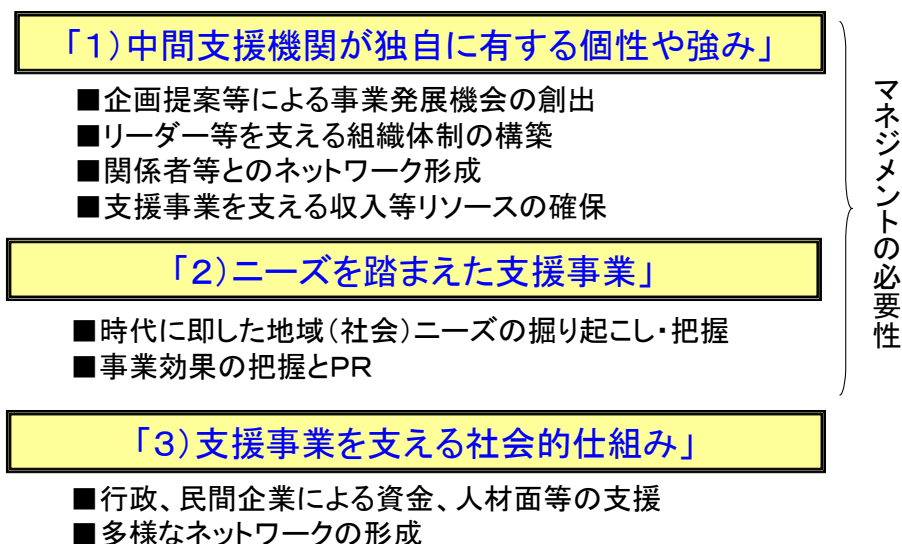
中間支援事業は必ずしも収益性は高くなく、また様々な専門性やネットワーク等が求められることから、中間支援機関が、単独で行えることには限界がある。

そこで、行政や民間企業等の地域や社会が資金、人材面等の様々な形で中間支援機関を支え、一方で、中間支援機関はそれら外部を有効に活用するネットワークを構築する、二面性を有する社会的仕組みが、中間支援機関の持続性確保のために必要であると考え

られる。

上記を踏まえて持続可能な運営の取組ポイントを整理すると、以下の通りである。各取組に際しては、マネジメントの観点が必要となる。

図 持続可能な運営に向けた取組ポイント



## (2) 持続可能な運営に向けた参考取組例

中間支援機関の持続可能な運営に向けた取組みのポイントのうち、特に、マネジメントが重要と考えられる「中間支援機関が独自に有する個性や強み」と「ニーズを踏まえた支援事業」にかかわる6つについて、先進的、特徴的な取組を行う中間支援機関における取組を参考として具体的に示す。

### 1) 企画提案等による事業発展機会の創出

#### 【マネジメントのポイント】

##### 先行投資（仕掛け）から事業化へのサイクル構築

- ・ 中間支援機関に適した行政事業（NPO等向け職業紹介）の提案と受託
- ・ 行政事業を通じた事業開発から対価の取れる自主事業（映像作成等）への展開
- ・ CSR調査等自主事業からスポンサー確保への展開
- ・ 事業スキーム等の雑誌紹介による社会的関心の喚起

### 2) リーダー等を支える組織体制の構築

#### 【マネジメントのポイント】

##### リーダー依存から組織活動への転換

- ・ 個性や強みを活かすためのリーダーと事務局の役割分担
- ・ 事務局機能の強化
- ・ 事業部制導入による現場主導の運営
- ・ 外部人材のモチベーションマネジメント
- ・ OJTによる若手人材の育成

### 3) 関係者等とのネットワーク形成

#### 【マネジメントのポイント】

##### 具体的事業展開を見据えたネットワークの形成

- ・個人活動（委員）等による組織関係づくりの醸成
- ・次の事業展開を意識したシンポジウム開催によるネットワーク形成
- ・定期ミーティングの開催による外部人材及び支援先の発掘

### 4) 支援事業を支える収入等リソースの確保

#### 【マネジメントのポイント】

##### 受益者からの対価や第三者からの収入等の財源確保

- ・インキュベーション事業の受託
- ・福祉評価事業や指定管理者、講座受託
- ・映像コンテンツ作成に関する民間企業顧客の獲得
- ・地域人材のマッチング事業の受託
- ・介護保険外事業者のネットワーク形成及び営業窓口支援事業の展開

### 5) 時代に即した地域（社会）ニーズの掘り起こし・把握

#### 【マネジメントのポイント】

##### 実際の事業展開を通じたニーズ把握

- ・多様な自主活動等の展開による地域ニーズの把握

### 6) 事業効果の把握とPR

#### 【マネジメントのポイント】

##### 波及性を意識した効果把握と外部へのPR

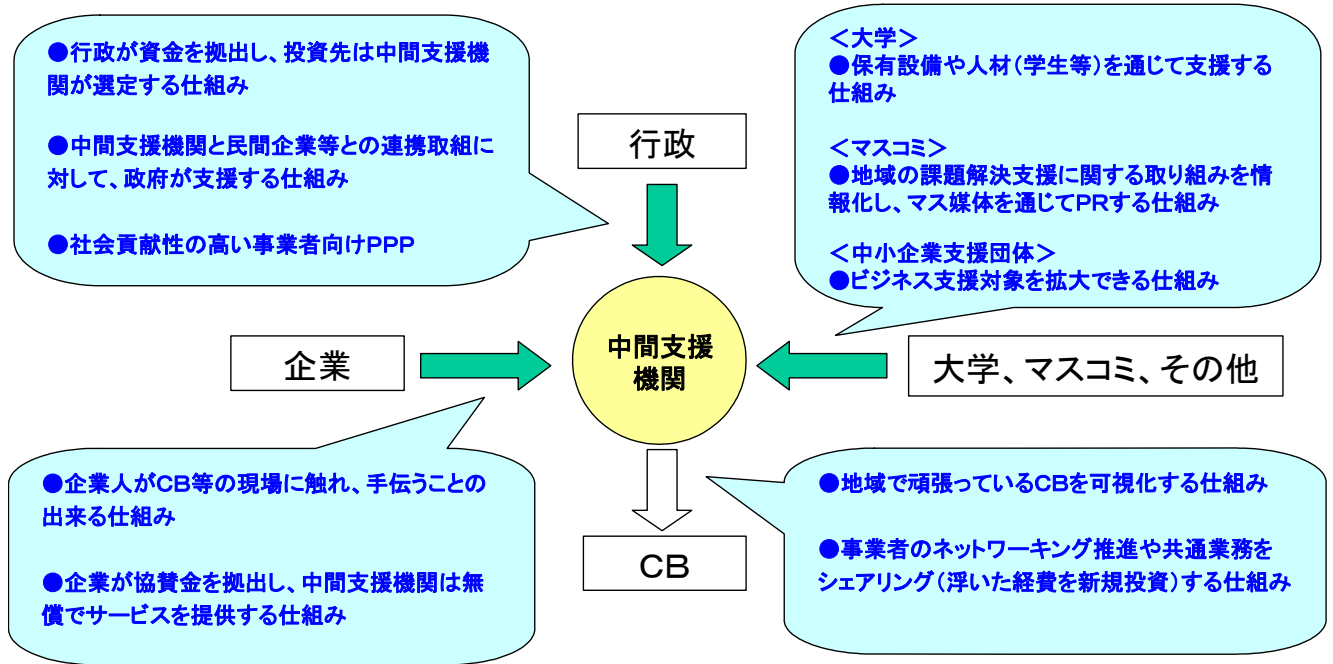
- ・支援事業のレバレッジ効果（起業数、雇用数等）の算出とそのPR
- ・起業等支援対象企業に関するその後の状況のフォロー
- ・ウェブ上の動画等による事業紹介

### (3) 中間支援機関を支える社会的仕組み

中間支援機関が持続可能な展開を行ううえで必要な中間支援機関を支える地域における社会的仕組みの具体的なひとつのイメージを示す。

なお、ここでの社会的仕組みは、行政や企業、大学・マスコミ等と中間支援機関、CBにより構成され、行政や企業、大学・マスコミ等による中間支援機関への働きかけの例を示しているが、中間支援機関側からの働きかけ（支援ニーズの掘り起こし、事業効果のPR、必要な事業や政策の提案等）も重要である。

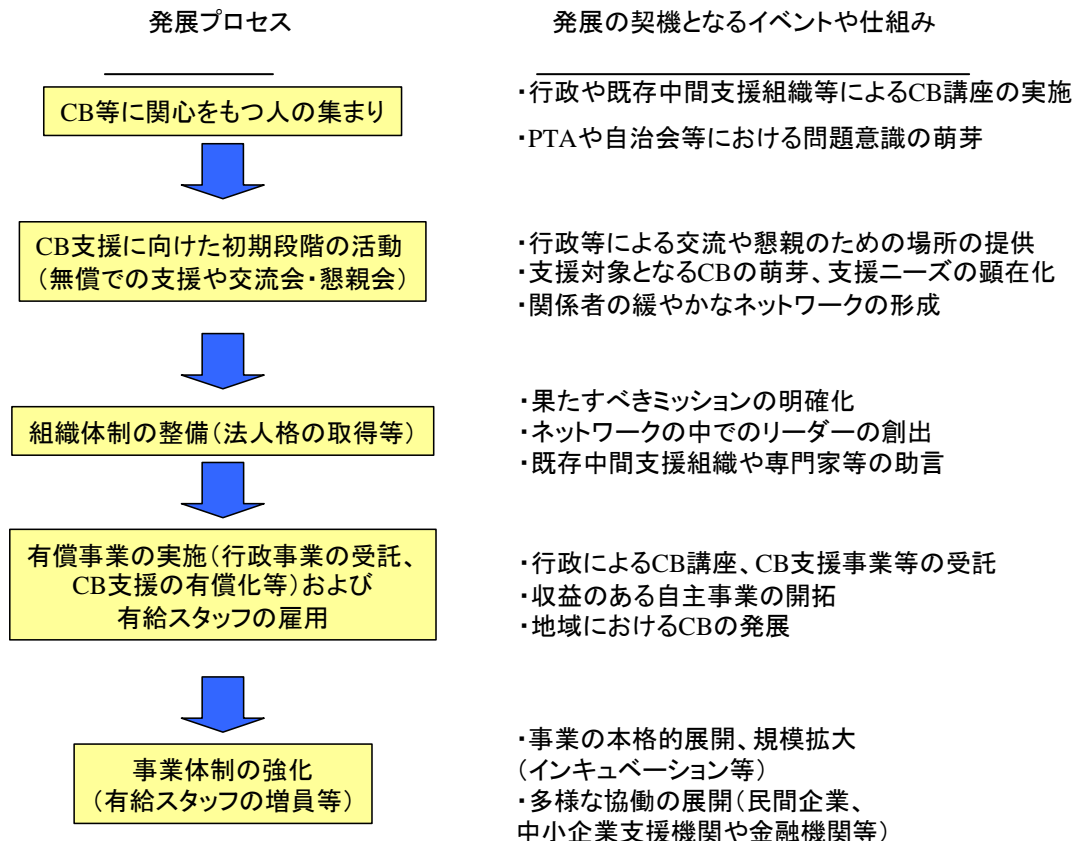
図 中間支援機関を支える社会的仕組みのイメージ



(4) 中間支援機関の発展パターン

中間支援機関が発展していくパターンは多様にあると考えられるが、本調査の事例調査等により導かれる、1つの標準的と考えられるパターンを整理した(必ずしも実際の活動はこうした順番どおりにいかずに前後することもありえる)。

図 中間支援機関の発展パターン(想定)



### 3. 今後の課題等

CB中間支援機関を取り巻く課題は多い。支援対象としているCB自体が、収益性が低いところが少なくなく、またその結果として対価が取れないため中間支援機関自体も収益性が低くなり、いわゆる「持ち出し」として中間支援事業は展開されているのが実態である。また、支援活動は直接的な事業活動ではなく表に出ることが少ないため、「シャドーワーク化」し、その活動に対する支援を得ることも難しい環境にある。

しかし、例えば相談事業等はCBの特性として「強い思い」を有する人々に対しての貴重な相談の場を生み出している面もあり、そのような下支えがあつてこそ生まれている地域課題解決に向けた活動も少なくない。こうした役割については中間支援機関の自助努力だけでなく、行政、企業、大学、マスコミ等も含めた社会的な仕組みとして支えていくことが必要不可欠である。

ただし、その前提として、CBの自立等を支援する立場として、中間支援機関は自らが支援に依存する形になってはならないと考えられる。限られた資金や人材を工夫して自らのビジネスモデルを切り開いていく必要がある。

その際の基本的なスタンスとしては、自らの個性を活かして強みを伸ばすということが必要であると考えられる。本調査においては第4章においてそのための基本的な考え方や参考となる取組等を整理してきたが、今後も提案力の強化やビジネスモデル確立に向けた取組等が期待される。例えば、わが国における中間支援機関は分野横断的なジェネラル（一般）型が多いが、今後は強みを伸ばした専門特化型の育成が期待される。また、事業環境面について裾野を広げていくという観点からは小学校の総合学習におけるCB教育といった取組や学生によるCB等ビジネスプランコンテストの推進などにより裾野を広げて行く取組も期待される場所である。