

P O活動に従事している人の割合は約37.4%に留まり、過半数以上の人がいわゆる「ボランティア」の形で活動をおこなっている現状にあることが伺える。

このスタッフの勤務形態と報酬形態の関係をN P O団体別に見ると、表2のようにになっている。全体的な傾向としては、団体内で有給スタッフと無給スタッフが混在している団体は18団体と少数派であり、概ね有給・無給のいずれかでスタッフ間の統一が図られる場合が多いが、逆に勤務形態については常勤と非常勤が混在している団体が多数であることがわかる。また、団体数としては、非常勤・無給スタッフのみで構成されている団体（17団体）と、常勤・非常勤と有給・無給の両面が混在している団体（17団体）が多い。なお、この2つのタイプで活動するスタッフ数は578人で、全体の7割弱を占めている。

### 3)収入構造

ここでは、N P O団体の収入源の全体的な傾向を捉えるために、自主事業収入が全体の50%以上を占める団体を「事業型」、自主事業収入が10~50%の団体を「半事業型」、委託事業収入が全体の50%以上を占める団体を「下請型」、それ以外の団体を「社会活動型」と4つに分類した上で、収入構造の分布を見ていくこととする。

図6は、この4つの類型ごとの収入構造の平均値をあらわしたものである。アンケートでは、同項目について56団体から回答を得ており、「事業型」が19団体、「半事業型」が10団体、「社会活動型」が13団体、「下請型」が14団体という内訳になっている。これを見ると、「事業型」と「下請型」はそれぞれ自主事業収入、委託事業収入が約8割を占める一方で、「半事業型」や「社会活動型」

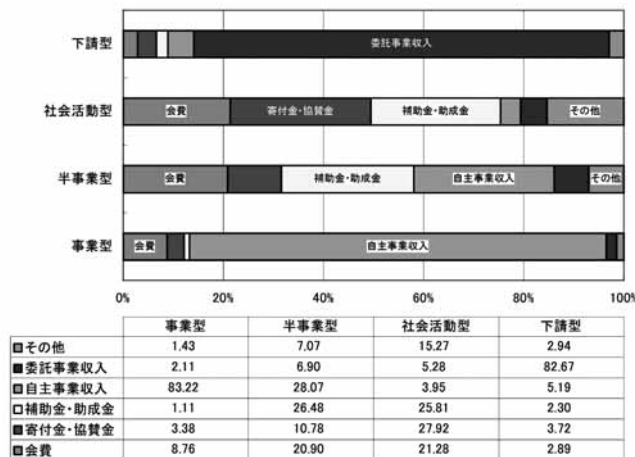


図6 N P O団体の類型別収入構造

では会費に加え、寄付金・協賛金、補助金・助成金などの割合が高くなっている。特定の事業収入を持たない団体では、様々な形で運営資金を調達している様子が見える。

### 4)活動範囲

最後に、N P O団体の活動範囲の分布について見ていきたい。図7は、N P O団体の活動範囲を収入構造との関連から捉えたものである。N P O団体の活動範囲は、小中学校の学区程度から複数の都道府県にまたがるものまで多様であるが、市域を中心とするものと県域を中心とするものが比較的多いことが見て取れる。また、学区の範囲で活動している団体は3団体と少ないが、これに事業型・半事業型の団体が含まれていないことを勘案す

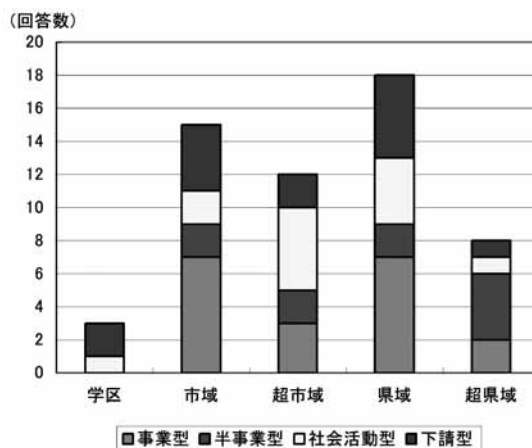


図7 N P O団体の活動範囲

ると、NPO団体が事業を展開するには、学区程度の範囲では狭すぎると捉えられているようである。

### (3)CBをめぐる諸相

上述のように、現状においてCBが果たしてどのような活動であるかという定義づけは未だ定まっていない。そのため、本アンケート調査ではCBを「サービスを提供する相手から対価を受け取るような事業全般」として極めて広義に捉え、各団体の実施状況や関心などについて設問を設けた。以下では、前項で見てきたNPO団体の特性を捉える幾つかの視点・分類を適宜用いながら、CBの実態について整理していくこととする。

#### 1)CBの実施可否・関心度と収支状況

以下の図8は、アンケートで回答を得た62団体におけるCBの実施可否と関心度を、収入構造のタイプとの関連から示したものである。これをみると、CBを既に実施している団体は26団体、未実施だが興味はあると回答した団体は23団体となっており、全体の約8割のNPO団体がCBを肯定的に捉えていることが分かる。

これを収入構造の観点から見ると、CBは概ね「事業型」「半事業型」「下請型」など

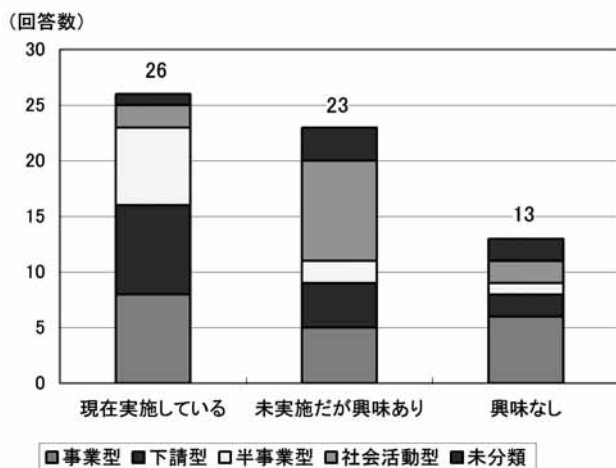


図8 NPO団体のCBの実施可否と関心度

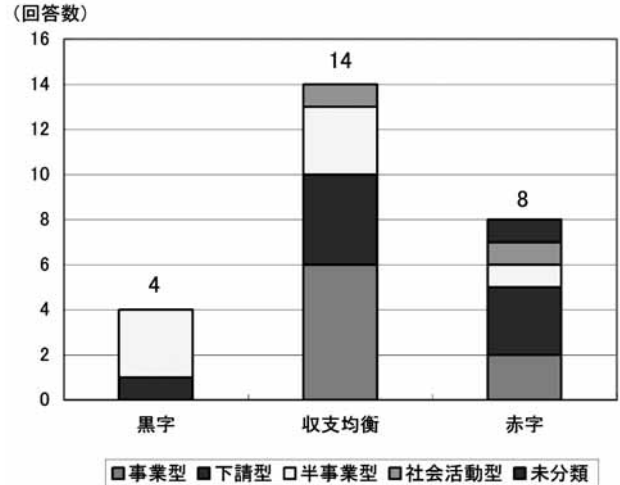


図9 CB実施団体の収支状況

のタイプで実施されることが多く、「社会活動型」では、実施団体（2団体）よりも興味がある団体（9団体）のほうが多くなっている点が特徴的である。また、「事業型」の団体については、興味ありと回答した団体数（5団体）よりも興味なしと回答した団体数（6団体）の方が多くなっている。これを踏まえると、今後は「事業型」のNPO団体よりも「社会活動型」のNPO団体が多くCBに参入する可能性が高いと思われる。

そして、CBを実施しているNPO団体は26団体あるが、その収支状況は、図9のように、黒字が4件、収支均衡が14件、赤字が8件になっている。現状では、CBによって利益を上げるのはかなり難しいことが伺える。

また、黒字事業を展開している団体に「半事業型」が多いことに鑑みれば、多様な収入源を持つ団体の活動の一つとして小規模CBを実施するような形が、CB黒字化の一因となっているとも捉えられる。

#### 2)展開事業分野と今後の成長分野

図10は、現在CBを展開している事業分野と今後需要が高まると考えられる事業分野についてのアンケート結果を整理したものである。これを見ると、まず現状の展開事業分野としては、「障がい者福祉・高齢者福祉」分野

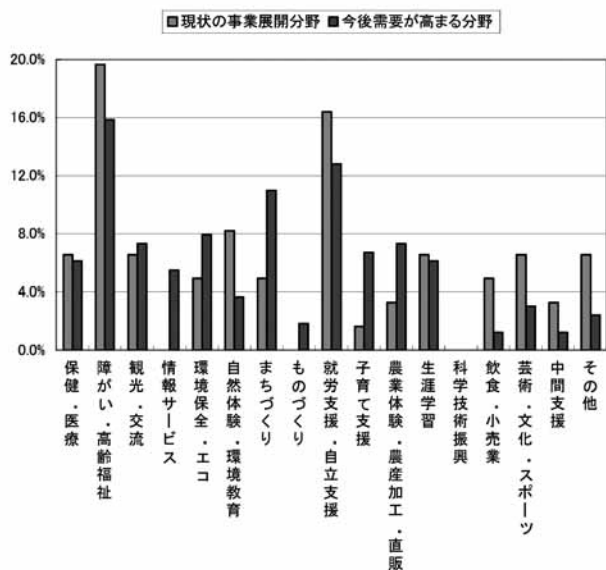


図10 CB展開分野の分布 (複数回答可)

や「就労支援・自立支援」分野などの社会福祉分野が多く、それ以外の分野は概ね横並びとなっており、全国的傾向と軌を一にしていることが分かる。しかし、今後需要が高まると考えられる分野としては、「情報サービス」「環境保全・エコ」「まちづくり」「子育て支援」「農業体験・農産加工・直販」などの分野が目立っている一方で、現状で多くの割合を占めている社会福祉分野については割合を落としている。これは、既に同分野の事業には民間企業が次々と参入してきている実態を捉えたものと思われる。

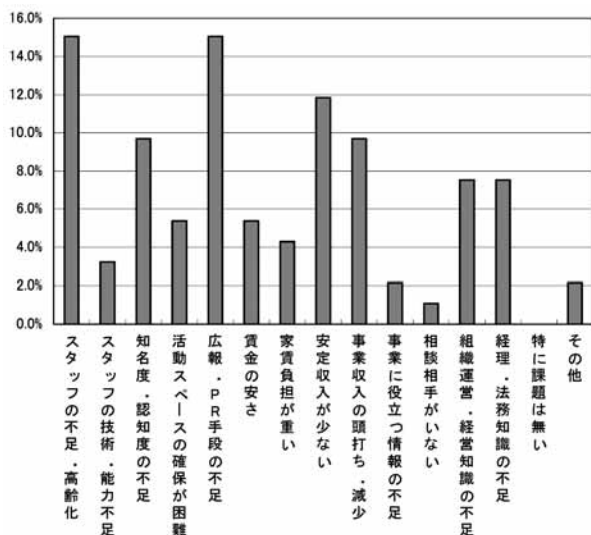


図11 CB経営課題の分布

### 3) 経営課題

図11は、現在26団体が実施しているCBについての経営課題を整理したものである。これを見ると、CB事業の収支に関する項目も高い割合となっている一方で、スタッフ不足や高齢化、組織運営に関する知識不足、あるいは広報手段の不足など、NPO団体の日常的な活動にも直結するような項目の高さが目立っていることが読み取れる。

### 4) 行政からのCB支援のあり方

図12は、行政からのCBについての支援策に関する意向をまとめたものである。アンケートでは、13項目の中から3つまで順位をつけた形での選択を設定した。これを見ると、前項の回答とは裏腹に、「運営・管理費の助成」や「人件費の助成」などの経済的支援の項目が高くなっていることが分かる。ただし、第3位には「活動の場の提供」が最も多く、「相談窓口など情報提供の充実」の項目も数が多い。これは恐らく、行政に限らず、他者からの支援としては経済的支援が望ましいものの現実的には難しいため、次善の策として、場の設定や情報提供などのパートナー的支援項目が上位に挙がってきているものと思われる。

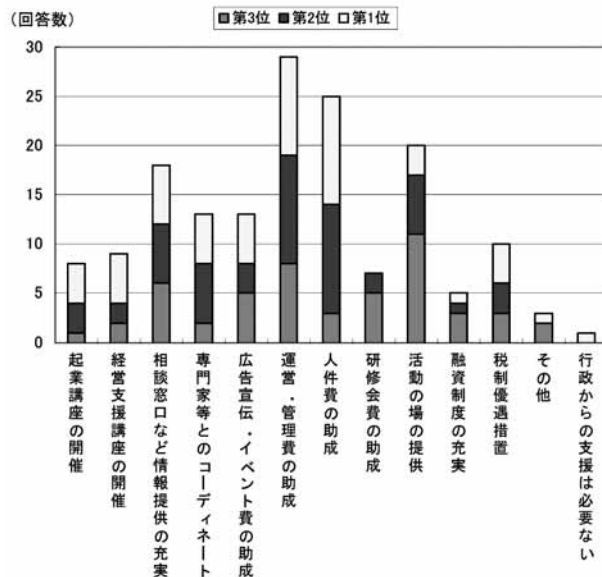


図12 行政からのCB支援項目

## 5 先進事例視察

本章では、CBの先進地である兵庫県神戸市において、積極的にCB支援を展開している中間支援NPOであるCS神戸へのヒアリング概要を紹介する。

### (1) CS神戸の概要

CS神戸は、阪神・淡路大震災からの復興を目的として設置されたNPO法人である。震災後、ボランティアからの被災支援が長期化するにつれて、被災者間に「ありがたいの言い疲れ」が蔓延してきたことを受けて、地域に住む被災者同士の相互扶助の枠組みを早く定着させなければならないとの問題意識から、1996年に民設民営の団体として創設されたという。人員構成としては、常勤スタッフが10名前後、非常勤・臨時スタッフが30名前後、ボランティアスタッフが50人前後、会員は約170名の登録があり、中間支援NPOが多い京阪神地域でも比較的大きな規模に属する。活動内容としては、「いたちの駆除以外の相談は断らない」をモットーとしながら、「中間支援」「まちづくり」「福祉」の3点を基軸とした支援活動をおこなっている。年間の事業予算額は概ね1億円前後である。

### (2) CB創出・支援事業について

CS神戸で実施しているCB創出・支援事業としては、兵庫県産業労働部から受託している「生きがいサポートセンター事業」が主となっている。同事業は、震災復興基金からの補助金が切れるタイミングでCS神戸から兵庫県に事業提案をおこない、2004年に実現したものである。事業内容としては、「起業支援」と「起業後の運営支援（拡充）」の2

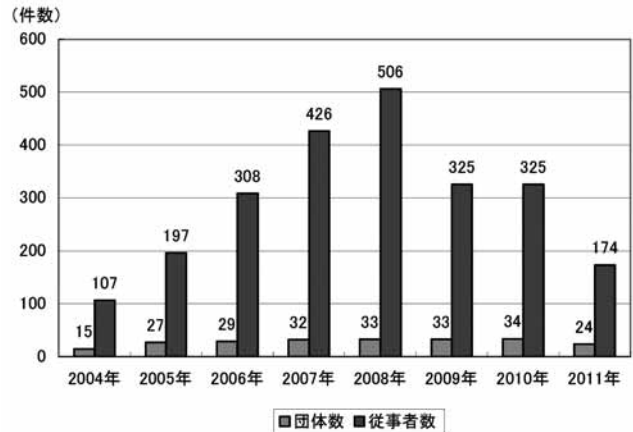


図13 CS神戸のCB起業・拡充実績

ヒアリング資料を基に作成

つを実施している。

このCS神戸の生きがいサポートセンター事業によるCB起業・拡充実績は、図13の通りである。2004年からの7年と半年（2011年については10月までの集計）で、CB起業・拡充を支援した団体数は述べ227団体、新たに雇用を生み出した数は2,368人にも及んでおり、兵庫県産業労働部が同事業で設定している起業目標数をほぼ毎年達成している。

これまで支援した団体の起業形態としては、NPO法人か任意団体が殆どであり、株式会社・有限会社などのような形態は少なく、事業分野としては「障がい者福祉」「高齢者介護」等の福祉分野が多いとのことである。また、起業団体の活動については、起業後のPR、フォローの意味をこめて、CS神戸の広報誌「ワラビー」で随時紹介している。

### (3) 課題・今後の展望

活動の課題としては、第一に、資金不足という点が挙がっていた。すなわち、CS神戸の展開している各事業の性質と規模は図14のようにになっているが、これを見るとわかるように、行政からの受託事業が非常に多く、収入全体の約9割を占めている。そして、生きがいサポートセンター事業については、毎