

4. 中間支援の自立に向けた取組

(1) 自立に向けた取組状況

事業終了後も中間支援活動を自立的に継続していくことが重要であり、そのための資金確保が大きな課題となっている。そこで、調査結果を踏まえて、具体的な取組を行っている事例について整理を行った。

次頁の表の整理を踏まえると、活動資金の確保に関していくつかの傾向や特徴が見られる。

「a」のように、今回取り組んだ中間支援活動を自立につなげた事例がいくつか見られたことは、中間支援活動の自立の観点から、大きな成果といえる。また、「b」のように既存の中間支援サービスの提供や物販等による収益を得ながら、新たな中間支援活動に取り組んだ事例も多く見られ、今後の展開が大いに期待される場所である。

一方、中間支援団体と関係のある別の営利組織からの出資によって活動資金を得ている「c」は、中間支援の自立の観点でみると異質な括りではあるが、継続して安定的な中間支援を担うことが中間支援に対する信頼の向上にもつながることから、今後の中間支援組織のあり方のひとつの方向性として参考となる先進的な試みだと考えられる。

a. モデル事業で取り組んだ中間支援活動を自立・継続させている

- 中心市街地活性化のためのリノベーションスクールの企画・運営（HEAD 研究会）
- シェアオフィスの企画・運営による賃料収入等（CESA くにたち）
- 桜牡蠣生産者の育成支援の結果得られる桜牡蠣の販売収益からの還元（釜石プラットフォーム）等

b. モデル事業で取り組んだ中間支援活動とは別の独自事業から収益を得ている

○中間支援サービス

- 経営コンサルティング（タウンキッチン）
- オンパク手法を用いた「うまみん」、インターン生を企業に派遣する「能登留学」、ウェブ販売を支援する「能登スタイル」、シェアオフィス機能がある「大谷済美センター」等（御祓川）
- 基金の管理・運用（コミュニティ・ユース・バンク momo／大阪 NPO センター／みらいファンド沖縄）
- 既存のプロボノネットワークを活用した専門家派遣（大阪 NPO センター）等

○商品販売、サービス提供等

- 移動販売車によるキッチンカープロジェクト（釜石プラットフォーム）
- カフェ経営（タウンキッチン）
- 「FUGURO」等の商品の販売（WATALIS）等

c. 中間支援団体とは別の関連組織の収益を活動財源にしている

- 飯田信用金庫からの出資（しんきん南信州地域研究所）
- 株式会社バイオマスリサーチからの出資（コミュニティ・シンクタンクあうるず）

表 中間支援の自立に向けた取組 (○：実際に収益を得ている、△…現在検討している)

年度	団体名	自立に向けた取組
H23	一般社団法人HEAD 研究会	○平成23年度モデル事業を通じて、「リノベーションスクール」を中心市街地活性化を実現する仕組みとして開発し、全国展開(ノウハウ移転と人材育成)している
	CESAくにとち	○シェアオフィス事業(オフィススペースの賃貸、創業・起業のセミナーやコンサルティング等)によって収益を得ている
H24	特定非営利活動法人コミュニティ・シンクタンクあうるず	○当団体は営利組織として株式会社バイオマスリサーチがあり、ここでの収益を特定非営利活動法人コミュニティ・シンクタンクあうるずの公益的活動に充てている
	株式会社釜石プラットフォーム	○キッチンカープロジェクトの継続 △都心の消費者を桜牡蠣オーナーとして寄付を集めて桜牡蠣生産の原資とする事業スキームの継続・拡大
	株式会社タウンキッチン	○既存事業(カフェ経営、経営コンサルティング等) △未来キャンプをベースとしたセミナーの有償化を検討している
	株式会社御祓川	○「能登留学」「うまみん」「能登スタイルストア」「シェアオフィス大谷済美センター」等の既存事業 △上記事業及び平成24年度事業を通じて生まれた「まちづくりdrinks」やクラウドファンディング「FAAVO 石川」の運用等を組み合わせて、支援対象の課題やニーズに合わせて複合的なサービスを提供していくことを検討している
	特定非営利活動法人大阪NPOセンター	○社会投資に関心の高い地元企業からの寄付を原資とした社会活動を支援するファンドを設立・運用している(年間500~1,000万円が集まる) ○有償で開業・創業支援、経営支援等のコンサルティングを行っている ○弁護士、会計士、税理士等プロボノネットワークを構築しており、有償で専門家派遣を行っている
	株式会社海邦総研	△培った中間支援のノウハウをパッケージ化することを検討している
H25	特定非営利活動法人北見NPOサポートセンター	△培った中間支援のノウハウをパッケージ化するとともに、支援法人や支援地域、支援分野の拡充を図ることを検討している。
	一般社団法人WATALIS	○「FUGURO」や関連商品の販路拡大 △オーダーメイドシステムの構築・運用、ブランド力の向上により収益力の向上を図る
	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	○人材育成等に関する講座やセミナーの開催等の既存サービス △セールススレップとのつながりができたことから、既存サービスと組み合わせて、商品づくりや販路開拓に特化した中間支援の有償サービス化を今後検討していく
	特定非営利活動法人しんきん南信州地域研究所	○飯田信用金庫からの出資によって活動を展開(自立も模索中) △地域課題の掘り起しからビジネス構築までを段階的に支援するノウハウを磨き上げてサービスとして提供することを検討している
	特定非営利活動法人都	△NPOと企業のマッチングを促進させるまちカフェの定例化

年度	団体名	自立に向けた取組
	岐沙羅パートナーズセンター	△会費や寄付の拡充による活動資金の確保を検討している
	コミュニティ・ユース・バンク momo	○基金の受付・運用 △プロボノ（金融機関の若手職員）育成支援
	公益財団法人みらいファンド沖縄	○寄付の受付・運用 △沖縄式地域円卓会議のノウハウ移転が考えられる

（２）自立的な中間支援の確立に向けた方向性

i) 新たな中間支援の試みを自立へ導く方策の必要性

平成 23～25 年度のモデル事業において、中間支援の自立までは至っていないが、中間支援の手法が特徴的で、実際に支援対象を自立させる等の成果を上げているものも見られたことから、このような新しい試みを継続的に試行できる仕組みやネットワーク等をつくることによって、より自立した中間支援の構築（中間支援のパッケージ化等）が期待できると考える。

a. 支援対象の主体性を引き出す独自の会議手法

- 地域課題を解決する仕事づくりをめざす未来キャンプ（タウンキッチン）
- 参加者全員を当事者にする沖縄式地域円卓会議の運営（みらいファンド沖縄）
- NPO と企業のマッチングを促進させるまちカフェ（都岐沙羅パートナーズセンター）

b. 支援対象の自立を前提とした伴走型の中間支援

- 商品の企画・開発から販売までの一連のスキル・ノウハウを移転（海邦総研）
- 適切な協力先の紹介やマッチング等、支援対象の課題やニーズに対応したハンズオン支援（北見 NPO サポートセンター）

c. 複数の支援ツールを組み合わせた総合的な中間支援

- オンパク手法を用いた「うまみん」、インターン生を企業に派遣する「能登留学」、ウェブ販売を支援する「能登スタイル」、シェアオフィス機能がある「大谷済美センター」、誰もが気軽に集まり交流を通してマッチングの機会をつくる「まちづくり drinks」等、様々な支援ツールを組み合わせ、支援対象のニーズに合わせて総合的な中間支援の提供を検討している（御祓川）

ii) 新たな資金調達手法の可能性

我が国では、寄付に対する認識や理解が広がりつつあるが、まだ米国等の先進国と比較すると遅れており、寄付に関する税制優遇等の制度面でもまだ整備が充分とは言えない状況にあるが、金銭的な見返りではなく、取組に対する共感が大きなインセンティブとして働き、寄付につながるケースが増えている。

クラウドファンディングで資金調達する事例は代表例であり、平成 24 年度モデル事業で中間支援に取り組んだ「株式会社御祓川」もクラウドファンディング「FAAVO 石川」を立ち上げ、拡大を目指して運用している。



図 クラウドファンディング「FAAVO 石川」トップページ

また、平成 24 年度モデル事業の実施団体である「株式会社釜石プラットフォーム」が取り組んだ東日本大震災で被害を受けた桜牡蠣の復活をめざす「里海プロジェクト」でも、取組に共感した都心の消費者に桜牡蠣のオーナーとなってもらい、生産再開のための寄付を募り桜牡蠣の出荷にこぎ着けた事例である。さらに、「株式会社釜石プラットフォーム」自体も「非営利型株式会社（※）」であり、株主は企業の取組に理解・共感して投資する（金銭的見返りは求めない）仕組みを採用している。

平成 25 年度モデル事業実施主体である「特定非営利活動法人都岐沙羅パートナーズセンター」も、今後の中間支援の自立に向けた資金調達として、会費や寄付を重視している。

このように、共感をベースとした寄付等の資金調達の方法は次第に広がってきており、地域づくり活動に関する公益的な機能を担う中間支援組織の新たな資金調達の方法として十分可能性のあるものだと考えられる。

※非営利型株式会社

非営利型株式会社の元祖であるプラットフォームサービス株式会社（千代田区）より助言、指導を受けて設立したもので、「営利を目的とした事業を行う者等に対して、法人としての寄付、出資等を行わない」、「剰余金は、株主に配当せず、すべて内部留保とし、当会社の理念遂行のために再投資する」こと等が定款に定められている。その他、「残余財産の分配は、出資した金額を限度とする。」「役員報酬は出すが、職員を含めてその地域の公務員給与を上限とする。」「役員賞与はなし。（職員の賞与は有り）」「持ち株比率は 1 名 20%を限度とする。」など、責任と権限が明確で、資本の集積や役員による迅速な意思決定といった株式会社制度のメリットを最大限に活かしながら、株主の欲望の肥大化に一定の歯止めを設け、株主がその会社とその地域の真の応援団になることを可能にする仕組み。

iii) 質の高い効果的な中間支援（サービス）に対して対価を支払う考え方の浸透

中間支援団体をはじめ、NPO 法人等、公益的なテーマを扱う組織は、「無償のボランティア精神で活動している」、「収益を上げてはいけない」といった誤ったイメージが今もなお残っているところがある。例えば、平成 24 年度モデル事業で「特定非営利活動法人大阪 NPO センター」が支援した地域の子育て支援団体は、『施設改修のために地域からお金を戴くなんてとんでもない』との考えだったが、大阪 NPO センターの提案で地域からワンコイン (500 円) 寄付を募ったところ、130 万円もの寄付が集まり、地域からの応援メッセージもたくさん受け取ったことで、寄付をもらうことの重要性や正当性に気付くきっかけとなった。

今年度のモデル事業で中間支援活動に取り組んだ「一般社団法人 WATALIS」は、「FUGURO」等の商品を販売することで活動費用を確保しているが、これは、地域の女性のための仕事づくりを目的として、「FUGURO」の製作・販売を通じて女性製作者の仕事づくりや育成に向けて質の高い中間支援を行った対価として考えることができる。また、平成 23 年度の実施団体「一般社団法人 HEAD 研究会」が取り組んだ「北九州リノベーションスクール」は、効果の大きさを理解した北九州市が毎年予算化しており、参加者も参加費を支払って参加するスキームとなっているが、これも、「リノベーションスクール」で体験できる授業の質の高さと、実際に成果が目に見えて現れていること（質の高い中間支援の成果）に対する正当な対価と言える。

株式会社御祓川が取り組む「能登留学」の生みの親は「特定非営利活動法人 ETIC.」であるが、新規事業を検討する地方部の中小企業を対象にインターン生を派遣し、マッチングが成功した時点で報酬をもらうこの制度は、新たな人材を確保できた企業から中間支援に対する正当な対価をもらうというスキームとなっている。今後は、インターンを希望する大学生や若者からも参加費用を徴収する動きもあり、社会経験を積みたい若者と新規事業開拓のための人材を求める企業をつなぐ有償のサービスとして定着しつつあると言える。

このように、質の高い中間支援とその成果に対しては、民間サービスと同様に正当な対価を支払うことが大切であり、この考え方への理解と浸透を広めていくことが重要だと考える。

ただし、ここで留意すべき点は、中間支援側と支援を受ける側で win-win が成立することである。例えば、財政基盤が脆弱な NPO を支援した対価をその NPO から徴収するのは現実的ではないことから、上述した事例のように、負担を強いられる主体が生まれぬ対価の支払いが重要となる。