

コミュニティビジネス支援マニュアル

地域型インターメディアリーを効果的に運営するには

平成17年3月

経済産業省 関東経済産業局

< はじめに >

最近になって我が国経済社会は漸くバブル崩壊後の不況から脱しつつありますが、その足取りはまだ力強さを欠き、地域によってはまだまだ厳しい状況が続いていることから、経済社会の構造改革は、なお一層の努力をもって続けていく必要があります。

このような中、少子高齢化は急速に進展し、またいわゆる団塊の世代のリタイアも近い将来には現実のものとなってまいります。他方、中国等の急速な発展の裏返しで原油等の資源問題やCO₂排出量の増加による地球温暖化問題等の環境問題は深刻さを増しております。

更に、戦後60年を経て我が国経済社会は豊かにはなりましたが、価値観の多様化や生き甲斐探しといった心の面での対応や、青少年犯罪の増加、落ちこぼれ・引きこもり、或いは増加する高齢者の福祉対策や未だ不十分な障害者対応の充実等々といった解決すべき問題が山積みしているのもまた事実です。

たしかにこのような諸問題への対応は、一義的には中央・地方の行政府が当たるべきであるとも考えられますが、昨今の経済停滞を反映し、今や国・地方とも財政赤字は膨大な額に及んでおり、公務員削減の要請もある中、全ての問題の解決をこれら行政に期待することは到底不可能な状況にあります。

さて、このような状況の中、最近注目されているのがコミュニティビジネス(CB)です。コミュニティビジネスは「地域の課題を地域住民自らがビジネスとしての手法を活用し、ひとつの事業としてその課題の解決を図る」ものです。これはいわゆるボランティアや市民活動に似た側面もありますが、「ビジネスの手法を用いる」ことで、その遂行に責任と継続性を持たせるものです。

このコミュニティビジネスは、地域の課題解決を通じて地域住民の生活の向上に資するのは勿論のこと、地域住民の繋がりを通じてコミュニティを再構築し、また、「事業」ということから多少であれ雇用機会の創出等の経済効果も有し、結果として地域を元気にするものです。

このコミュニティビジネスの重要性に着目し、私共関東経済産業局ではいち早くその支援に取り組むこととし、局内に担当部局を設けるとともに、民間のコミュニティビジネスの有志をもって「広域関東圏コミュニティビジネス推進協議会」を発足させ、各種情報提供や啓発活動、或いはコミュニティビジネス関係者の集いを企画実施する他、いくつかのモデル事業支援やコミュニティビジネスの実施に役立つ調査研究を行ってまいりました。

本マニュアルは、これらの活動の一環として昨年度に発行した「コミュニティビジネス創業マニュアル」の続編として、コミュニティビジネス事業者を支援する中間支援機関（インターメディアリー）について、その望まれる活動、そのための組織形態、その運営の仕方等についてとりまとめたものです。

このようなインターメディアリーのマニュアルをとりまとめた背景には、コミュニティビジネスを目指す方々はかなりの数で存在するものの、独力での創業の難しさなどからそれを支援する者が求められ、また、何とかコミュニティビジネス事業者となっても、多くはなお組織規模が小さく、経営基盤も脆弱であり、その運営への支援が望まれているにもかかわらず、インターメディアリーとして活動する者はまだまだ少なく、地域によっては全く見当たらないといった状況があります。

私共としましては、今後、コミュニティビジネスをより発展させていくためには、その支援機関であるインターメディアリーについてその役割等を整理し、また、地域の方々にもご認識いただくとともに、多くの地域でインターメディアリーが立ち上がり、活動することが必要不可欠と考えております。

つきましては、本マニュアルをもって地域にインターメディアリーが設立され、コミュニティビジネスへの支援のネットワークが形成され、先の「コミュニティビジネス創業マニュアル」と併せ、地域でのコミュニティビジネス活動が盛んになり、もって活力に満ちた地域社会が形成されることを祈念致します。

平成17年(2005年)3月

関東経済産業局コミュニティビジネス・NPO活動推進室

目 次

<u>本マニュアルのご利用にあたって</u>	7
------------------------------	---

第一章 中間支援機関とは

(1) <u>コミュニティビジネスと中間支援機関</u>	10
<u>コミュニティビジネスとは(おさらい)</u>	10
< a . コミュニティビジネスとは >	10
コミュニティビジネスの概要(まとめ)	11
補 ; 中間支援機関もコミュニティビジネスである	13
補 ; 「ビジネス性」について<再論>	13
コミュニティビジネスの意義・効果	15
補 ; 「まちづくり」との関係	15
< b . コミュニティビジネスの抱える課題 >	15
(2) <u>中間支援機関とは</u>	17
<u>中間支援機関概説</u>	17
< a . 中間支援機関(インターメディアリー)って何だろう >	17
< b . 中間支援機関の設立が求められる背景 >	18
<u>中間支援機関に求められる支援機能等</u>	20
[支援機能 1] 情報受発信	21
[支援機能 2] 「集まる場」の設定	23
[支援機能 3] 相 談	24
[支援機能 4] セミナー等の開催	26
[支援機能 5] 専門的サポート	27
[支援機能 6] 講座・勉強会	30
[支援機能 7] マッチング・交流会	32

[支援機能 8] 設備等の斡旋等	34
[支援機能 9] インキュベーター	35
[支援機能 10] イベント等の支援	36
[支援機能 11] 融資、ファンド	37
[支援機能 12] その他の支援（調査等）	38
<u>中間支援機関に求められるその他の機能</u>	39
<a. 収益の確保>	39
<b. 相応しい能力・体制の確保>	40

第二章 中間支援機関の設立

(1) <u>中間支援機関の種類</u>	41
<u>中間支援機関の分類</u>	41
補;プラットフォーム	42
<u>望ましい中間支援機関の形態</u>	46
(2) <u>中間支援機関の設立手順について</u>	47
<u>設立準備段階</u>	47
<a. 設立の呼び掛け・関係者の掘り起こし>	47
発起人によるプラン・企画の立案	47
関係者への呼び掛け	46
補;呼び掛けで集める人数等	50
補;まちづくり組織との関係	50
<b. 設立準備会合での議論>	51
地域情報等の把握 - 地域に係る共通認識の形成	52
中間支援機関設立のコンセンサス	53
リーダー（キーマン）の選定	53
中間支援機関の事業の概要	56

組織形態等の決定	5 8
その他の参加者・協力者の支援	5 9
設立段階(着手から設立まで)	6 1
< a . 事業の詳細の決定 >	6 2
収益事業の検討	6 2
支援メニューの確定	6 3
補 ; 支援事業を中心に事業計画を立てるケース	6 3
< b . 組織の確定 >	6 4
組織形態	6 4
内部組織	6 5
補 ; その他・外部ネットワークづくり	6 7
< c . 事業計画書の策定 >	6 8
事業収支計画書の作成	6 9
資金計画書の作成	6 9
< d . 設立行為 >	7 0
法人設立	7 1
事務所開設、設備・備品調達	7 1
職員雇用	7 1
資金調達	7 2
設立の広報	7 2
初仕事	7 2

第三章 中間支援組織の運営・ 更なる発展を目指して

(1) <u>中間支援機関の機能強化</u>	7 3
<u>第1フェーズ(創設期)</u>	7 3
補 ; インキュベーション事業を行う場合	7 6

第2フェーズ(発展期)	76
既存コミュニティビジネスへの支援強化	76
コミュニティビジネス予備軍への支援	79
第3フェーズ(完成期)	81
(2) <u>中間支援機関の基盤強化</u>	84
<u>中間支援機関の経営基盤強化</u>	84
<a. 経営>	84
<b. 営業>	85
<c. 経理>	86
補；最終的に望ましい中間支援機関の形（特に任意法人型）について	87
<u>周囲の支援組織 = 外部ネットワークの強化・整備</u>	88
<a. 外部ネットワークの構成者>	88
<b. 外部ネットワークの維持>	91
(参考) 中間支援機関収入モデル	93
設立準備シート	97
タイムスケジュールシート	99
資金計画書フォーマット	100
巻末資料(アネックス)	101
中間支援機関の事例	

< 本マニュアルのご利用にあたって >

~ どのような地域、或いはどのような方々を読み手としているか ~

本マニュアルは、中間支援機関が未だ存在しない地域にあつて、当該地域のコミュニティビジネス事業者を支援するため、中間支援機関を初めて設置しようとするケースをまず念頭においています。(第二章において、中間支援機関の「設立」について記述しています。)

従いまして、中間支援機関を既に設置されている場合には、「設立」以外の実運用の部分、即ち、中間支援機関に求められる支援機能や組織運営の在り方を記述しております第一章、第三章をお役立ていただければと思います。

確かに地域によってはコミュニティビジネスが盛んに行われているところもあれば、殆ど行われていない、更にはコミュニティビジネスという言葉自体も聞いたこともないといったところもあると思います。

中間支援機関がコミュニティビジネス支援をその主たる目的とする以上、やはりコミュニティビジネスが盛んに行われている地域の方が設立も進めやすいでしょうし、おそらく現実問題としても、中間支援機関が取り組むべきコミュニティビジネス事業者の抱える課題・問題もかなりあるのではないかと思います。他方、コミュニティビジネスがそれほど盛んでないところでも、今後コミュニティビジネスを大いにやっけていこうとする地域は、予め中間支援機関を設けておくことは有意義であると思われます。仮に、設立に当たって、独立法人とするのが時期尚早であるとしても、「任意団体」(例； 地区コミュニティビジネス推進協議会といったようなもの)として、場所や実運営面で商工会議所等の支援を得つつ、出来る事業から始めるというのもあるでしょう。

また、全くコミュニティビジネスに馴染みがないところでも、「まちづくり」を模索しているところであれば、中間支援機関の検討の余地はあると思います。

即ち、「まちづくり」には再開発として土木工事や都市計画変更等をメインにするものもありますが、例えば中心市街地(商店街)の活性化や高齢化地域での活力強化といったようなソフト事業が中心の場合、結局そこで行おうとするものはコミュニティビジネスと殆ど変わりませんし、ボランティアをベースに考えている方には「ビジネス」という言い方に若干の違和感はあるかも知れませんが、大局的に見ればボランティアもNPOもコミュニティビジネスとその目的においては同様である場合がかなりあると思うからです。

なお「まちづくり」の場合、地域の商工業者やその団体、地域住民やその会議体（町内会等）、行政（地方自治体等）や場合によっては地域の大学等が加わった「まちづくり協議会」といった組織で議論がなされるでしょうが、これらは中間支援機関の立ち上げを検討する「準備委員会」とほぼ同じ構成です。また、中間支援機関は独立した法人であることが望ましいですが、そこに至る過程として「コミュニティビジネス協議会」といった任意法人でスタートさせることも十分可能であり、この形態は「まちづくり協議会」と大差はありません。

具体例を挙げて説明しますと、仮に「まちづくり協議会」がまちづくりプロジェクトを議論する過程でコミュニティビジネスにも該当する事業を行うことを提示し、当該事業を行うこととした者に対して何らかの支援を行った場合、「まちづくり協議会」が実質的に中間支援機関として活動したということになります。

このことを敷衍すれば、「まちづくり協議会」をもって同時に中間支援機関の設置の検討をしても、あながち不自然なことではないとも言えましょう。

本マニュアルは中間支援機関の設置を一義的な目標としていることから、「発起人」になる方々が最も直接の名宛人となります。

この「発起人」については、「中間支援機関の必要性を感じた人ならどなたでも良い」としてありますし、それは個人でも団体でも構いませんが、中間支援機関のプラン、企画を立てる必要性から、コミュニティビジネス事業者ないしその関係者、或いは総体としての「地域の課題解決」に熱意のある方となるでしょう。

なお、前述のように「まちづくり」はコミュニティビジネスに繋がる面も多く、「まちづくり」に熱心な方も「発起人」となり得ます（まちづくりの手段としてのコミュニティビジネスを認知していただきたいと思います。）。さらに、この「地域課題の解決」「まちづくり」の双方に通じるものとして、地元商工会議所などはまさに地元活性化がその本来的な目的とも言えますし、それをより高い観点から考察する地元自治体ないしその職員もこれに含んで良いと思います。

さらに申し上げれば、詳細は本文を参照していただくとして、地域の市民センターや福祉センターのような存在も、扱う事業で見ればコミュニティビジネスとして捉えることもでき、その守備範囲をコミュニティビジネス全体に広げ、中間支援機関的活動を開始することも可能です。この意味でいえば、地域の市民センター等の既存の半公的組織も「発起人」となり得ます。

なお、中間支援機関の設置は発起人のみでできるものではなく、設立に係る多くの参画者・協力者を必要します。よってこれらに該当する方々におかれましても、特に第二章の設立手順等は参考にしていただければと思います。

最後に、中間支援機関の実際の運営には、その長たるリーダー（実質を取り仕切るキーマン、スタッフを含む）とともに周囲からの支援が不可欠であり、そのため外部に支援者・協力者のネットワークを構築していくこととなりますが、このリーダーや外部ネットワークに属する方々におかれましても、中間支援機関の支援事業の内容やその発展について本書で述べるところを参考にしていただければと存じます。

第一章 中間支援機関とは

(1) コミュニティビジネスと

中間支援機関

コミュニティビジネスとは(おさらい)

< a . コミュニティビジネスとは >

コミュニティビジネス(ＣＢ)とは、「地域の抱える課題を、地域住民(市民)が主体となって、ビジネスの手法を活用しつつ、それを解決していく、ひとつの事業活動」¹のことです。なお、ここで「地域の抱える課題」の解決とは、何らかの形で地域社会或いは地域住民の社会環境・生活レベルの向上を図っていくことであり、生き甲斐探しからスタートしても、結果として地域社会が豊かになれば、勿論それで結構です。「ビジネスの手法の活用」とは、コミュニティビジネスであっても効率的かつ安定的・継続的に行うことが望ましく、そのためには適切な組織的運営や収益構造が必要ですが、それは一般のビジネスにおいても同じであり、よって効率的、安定継続的経営の手法としてビジネスのそれに倣う²ということです。

以下、コミュニティビジネスの概要をまとめてみます。

-
- 1 関東経済産業局の「コミュニティビジネス」に対する捉え方です。なお、「コミュニティビジネス」という言葉は地域に浸透しつつありますが、まだ学問的に決まった定義はありません。
 - 2 いわゆるボランティア活動は非営利性を強調する場合がありますが、「コミュニティビジネス」においては、事業の安定継続性の観点から、むしろ所要の収益を確保することを勧めています。

コミュニティビジネスの概要（まとめ）

= コミュニティビジネス創業マニュアル 平成16年3月 関東経済産業局 =

活動の主体者

地域住民（市民）（企業を含む）

例えば；定年退職者、高齢者、主婦、学生、商店主、障害者、若年者、等

活動の目的（使命）

地域の抱える課題の解決（そのための財・サービスの提供）

具体的には、何らかの形で広く地域社会・住民の社会環境・生活レベルの向上が図られれば良い。

活動分野³

特に限定はない。

主な分野を例示すると、以下のようなものがある。

保健・医療・福祉 教育 まちづくり 学術・文化・芸術・
スポーツ 環境 災害救援、地域安全活動 人権擁護 国際
協力 IT・情報社会 科学技術 地域資源活用 職業能力の
開発、就業支援 消費者の保護 観光、交流 及び 上記の活動
に関する支援、サポート 地方自治体等が本来行う業務の受託

活動の範囲

特に限定はないが、通常、その課題に係る特定の地域（例えば学校区、町内会、自治会等）、市町村の行政区域にこだわらない。

3 あくまで例示であって、これに限られるものではありません。

活動の手法 = ビジネスの手法を活用

活動は、ビジネス（事業）として行う。したがって、供給する財・サービスについて、受け手からの対価を要求する（ここが、ボランティア活動との違い。なお、このようにする理由是对価を得ること等で活動を維持し、できるだけ長期安定的に財・サービスを提供（言い換えれば地域社会の課題を解決）するためである。）。

またビジネスとして行うことで、事業の効率性も高まる。

採算性（利益）

コミュニティビジネスの目的は、地域社会の課題の解決（ミッションの達成）であるが、活動を持続可能とする最低限の利益は確保しなくてはならない。

活動への支援

周囲からの支援があれば、当然、活動は活性化する。

特に金銭的支援があれば、採算性の悪い課題にも取り組める。また情報や知識面での支援により、より解決困難な課題への取り組みも可能となる。このように、コミュニティビジネスは周囲からの支援に大いに支えられている。

活動形態

特に決まった組織形態はない。

個人、任意法人、NPO、会社（株式会社や有限会社等の営利法人）でも可。ただし、コミュニティビジネスとして特定分野の活動をする場合、法律等で組織形態が定められたり、あるいは何らかの規制（設立認可や届け出等）を受けたりする場合がある。

（例：医療行為 医療法人、介護保険事業 事業者認可 など）

(参考)

NPOとの関係

コミュニティビジネスの主体に限定はないものの、実際はNPOの形態を採るものが多い。そのためコミュニティビジネス=NPOと誤解する向きもあるが、コミュニティビジネスは事業の内容の概念であるのに対し、NPOは組織の形態であり、両者はフェーズを異にしている。

補；中間支援機関もコミュニティビジネスである

コミュニティビジネスの概要について述べましたが、中間支援機関もこの概要で記するところが当てはまっています。まず、中間支援機関が行うコミュニティビジネスへの支援も広い意味では地域課題の解決となります（即ち、地域課題を解決するコミュニティビジネス事業者を支援し、もって当該地域課題の解決に資することは、広い意味での「地域課題の解決」に当たる。）

また、その実施方法も、当然にビジネスの手法を活用していきますし、周囲の支援も不可欠です。従って、中間支援機関もコミュニティビジネスに属するものと言えるでしょう。

補；「ビジネス性」について<再論>

コミュニティビジネスは地域の課題を解決することを目的としていますが、他方では市民活動やボランティアの方々も同様の目的をもって活動されており、これらの方々にはやはり「ビジネス」という言葉には抵抗がある向きも多いのではないかと思います。しかしながら、敢えて言わせて頂くならば、それは「誤解」です。

私共が提唱するコミュニティビジネスも「地域のために何かしよう」「私にはこういうことができる」という「思い」から始まります。ただこういう思いから始めても、「よい事業だからこれからも続けたい」、「もっと手広くやってみよう」となると、どうしても計画性や効率性、周囲との諸々の調整も必要となり、いわゆる「事業」として取り組む要素が出てきます。その際の拠り所となるのが「ビジネスの手法」であり、このビジネス手法を活用するところから、「コミュニティビジネス」との呼称としました。活動を始め、続けていけば結果として「ビジネス」に繋がっていきますので、

ならば最初からビジネスで・・・という説明の方が適切かも知れません。

要するに、いわゆるボランティア等とその趣旨等において大した相違はないということです。なお、「ビジネス性」の中で最も焦点となるのが「対価」だと思います。たしかに「ボランティア＝善意」とか「ノンプロフィット（NP）＝非営利」を強調すると、「対価を求めるのは不謹慎！！」となるのかも知れませんが、問題は対価の有無ではなく、このすばらしい”目的”に向けて当該活動をいかにうまく行っていくかではないでしょうか。即ち、対価を取ってもそれがその活動をより良くするならば、本来の目的に反するどころか、むしろ「より良く」行えるならば”必要”なものと言えるのではないのでしょうか。

視点は若干変わりますが、このコミュニティビジネスを何故コミュニティビジネスとして行うかという、一言で言えばいわゆる営利企業では採算が取れないからです。

それにもかかわらず、コミュニティビジネスを行う人はそれを進んでやるのです。この「進んで」「自発的に」というのは英語で言えば「ボランティア」です。またビジネス手法の活用といって例えば必要な対価を戴いたりしても、現実にはこれでペイするものでもなく、結局はこの事業を成立させるためには、当事者或いは周囲の方の何らかの支援・善意が不可欠です。この意味でもコミュニティビジネスはボランティアと大差はありません。

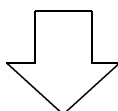
むしろコミュニティビジネスで”ビジネス性”として強調したいのは、この対価の部分も否定はしませんが、組織としてきちんと遂行すること、事業計画を立てること、経理面を疎かにしないこと、周囲の者との連携や調整（現実には、何かを進めていけば不可避免的にそのような局面にぶつかるかと思います。）等が必要な場合に、社会的存在としてきちんと「筋を通す」といったことです⁴。

4 言い換えれば、勝手気まま、独善的・我がままな行動は慎むということです。

コミュニティビジネスの意義・効果

コミュニティビジネスの意義・効果はまとめれば以下のとおりです。

- ・地域の抱える課題の解決を通じた地域社会・住民の社会環境・生活レベルの向上。
- ・事業活動を通じての（特に潜在需要の掘り起こし、雇用の増加等をもたらす場合）地域経済・社会の活性化
- ・地域住民の主体参加・連携を通じての地域コミュニティの再生（再活性化）
- ・活動する者（周囲の協力者を含む）への満足感・生き甲斐の付与。



今後の広い意味での「地域社会活性化」の担い手としての大きな期待

補；「まちづくり」との関係

最近、地域の活性化のため、「まちづくり」ということがよく言われます。結論から申し上げれば、このまちづくりとコミュニティビジネスはその内容において良く似通った部分があります。双方の若干の違いは、「まちづくり」には都市計画といったハード面での要素がある、或いは個々の活動というより活動総体で語ると言ったところでしょうか。コミュニティビジネスは基本は個々の事業ですが、これを総体として支援するとなると、まさにまちづくりとほぼ同じとなります。まちづくりも周囲の参加と協力が不可欠であり、そのための組織を設けることがあります。その組織は中間支援機関とも似通ってきます。

< b . コミュニティビジネスの抱える課題 >

前述のとおり、コミュニティビジネスは近時、地域に浸透しつつありますが、確立されたビジネス手法等があるわけではありません。またコミュニティビジネスは、地域の誰もが取り組むことができますが、逆にいわゆるビジネスの経験に乏しい者が始める場合もあります。同様に社会の高齢化や元気な退職者や女性の社会進出、生活の富裕化等

に伴い、女性層にもこのコミュニティビジネスを行ってみたいという方が増えていますが、これらコミュニティビジネス予備軍の方々に対しましても、コミュニティビジネスとは何か、何をしたらよいか、それにはどうするかと言った情報が十分に提供されているとはいえません。

このようにコミュニティビジネスを始めた方々、また、始めようとする方々に対し、コミュニティビジネスに係る種々の情報を提供することが求められています。

特に、ビジネス等の経験のない中で既にコミュニティビジネスを始められた方には、ビジネスプランの立て方、事業の進め方、更に経理処理の仕方、税務、法人を立ち上げる場合はその諸手続、雇用する場合は社会保険等の手続き、等々のいわゆる専門家の指導が必要となることもあります。

またコミュニティビジネスの概要のところでも述べましたように、そもそも採算性の低いコミュニティビジネスの遂行には周囲からの「活動への支援」が不可欠ですが、個々のコミュニティビジネスにこれら周囲の支援をいかに結びつけるかといった問題もあります。

さらにそもそも論ですが、この周囲の支援を求めるためにもコミュニティビジネスそのものの世間での認知が必要であり、これに向けコミュニティビジネスの啓発普及、あるいは行政への働きかけといった政策提言も必要です。

このようなコミュニティビジネスが抱える課題に対し、支援する存在が中間支援機関なのです。

(2) 中間支援機関とは

中間支援機関概説

< a . 中間支援機関 (インターメディアリー) って何だろう >

もともとインターメディアリー (=intermediary) には、「仲介」或いは「媒介」「中継」といった意味がありますが、特に決まった定義、組織形態や支援内容はありません。

このため、NPO等を育てるインキュベータ (孵卵器、保育器) と説明されたり、各種資源 (資金や施設提供等も含む) を提供する側と必要とする側等との仲介役と紹介されたり、経営体のマネジメント支援を目的とする団体も含められたりする場合があります。

コミュニティビジネスに限らず、個人や団体が活動や事業を始めるためには、資金、人材、経営ノウハウなどの資源が必要になるのは当然のことです。活動の主体が企業の場合は、銀行や人材斡旋会社、経営コンサルタントなどがこのような個別具体的なニーズに対応してくれると思います。コミュニティビジネスを実施、実践する方々にとってもこのような経営資源は当然必要ですし、むしろ一般的に経営基盤が脆弱であるといわれるコミュニティビジネスにとってはより一層必要であるとも言えましょう。しかしながら、コミュニティビジネスにとっては、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者はなかなかいません。そのため、このような「支援をしてくれる機関」が必要であり、これが「中間支援機関 (インターメディアリー)⁵」です。

なお、このような経営資源の仲介以外に、当該機関が自らの資源を活用して相談等に当たってくれる場合もあるでしょう。またコミュニティビジネスへの支援はこのように足りない資源を直接供給してくれる以外にも、その前提として支援してくれそうな周囲の者にコミュニティビジネス自体の意義等の啓発や、個別に求める資源に係る情報発信等もあるでしょう。すなわち、仲介のみならず支援機関自身が自ら支援を行う場合もあります。

何れにしも、仲介者であれ、コミュニティビジネスに対して何らかの支援を専ら行って

5 中間支援機関とは論理的にみてもコミュニティビジネスに係るものだけではありませんが、本書ではコミュニティビジネスに係る中間支援機関を単に「中間支援機関 (インターメディアリー) 」と呼ぶこととしています。

くれる組織（者）が「中間支援機関（インターメディアリー）であるということにします。

< b. 中間支援機関の設立が求められる背景 >

前述のようにコミュニティビジネスは近時地域に浸透しつつあります。そしてまた、コミュニティビジネスは、今後、地域活性化等の担い手として期待されています。しかしながらコミュニティビジネスは前述のように色々な課題を抱えています。

以上のような状況から、コミュニティビジネスを一層推進していくためには、周囲からの支援が必要であり、この周囲からの支援をいかに効率的に個々のコミュニティビジネスに結びつけるかが大きな課題であり、そのための組織として、中間支援機関が期待されています。

なお、上記はコミュニティビジネスからの観点ですが、最近では周囲の方、すなわち支援を行う方からの要請もあります。

まず、行政サイドにとりましては、コミュニティビジネスが行うような事業は本来行政自らが行って然るべき分野であることが多い一方で、近時の財政赤字や組織のリストラからそこまで手が回らず、結果コミュニティビジネスに任せてしまうということがあります。

更に進んで、規制緩和あるいは民間活力活用の観点からむしろ積極的に行政の外部に業務を移譲（委託）する場合があります。いずれにせよこれらの場合は、行政としてもコミュニティビジネスは移譲（ないし委託）先として重要であり、このためコミュニティビジネス自体が育つこと、また、個々のコミュニティビジネスの情報や適切なコミュニティビジネスが紹介されることは、行政にとっても大いに役立つところであります⁶。

また、地域の企業にとりまして、近時「企業の社会的責任（CSR）」がいわれております。このCSRの一環として地元に対して慈善活動を行う場合がありますが、この慈善等の分野は企業としては不慣れな分野であり、この点、“一日の長があろう”コミュニティビジネスと連携することは大いに意味があり得ます。更に進んで、コミュニティビジネスはその事業を行う特定分野については相当な知見を有する場合があります。例えば「老人介護」等を分野とするコミュニティビジネスの場合、地域高齢者の居住状況やニーズ等に

6 このため行政自らが中間支援機関を立ち上げたり、立ち上げの音頭を取ったり、あるいは既存の市民センターやNPOセンターのような組織をもってインターメディアリーの役割を担わせたりする例もあります。

ついでの情報を持っており、このような情報は例えば老人向け製品を扱う企業にとって有意義な場合があります。このような観点から、いわゆる企業の本業分野においてもコミュニティビジネスとの連携が要請される場合があり、企業サイドからコミュニティビジネスの情報や個々のコミュニティビジネスの紹介等を求めることも出てきました。

このような周囲の方々からの要望に的確に応える存在としても中間支援機関への期待がクローズアップされてきているわけです。

なお、このような行政・企業からの要望を個々のコミュニティビジネスに繋ぐことは、当該コミュニティビジネスにとっての「支援」にもなることから、まさに中間支援機関にぴったりの役割とも言えましょう。

中間支援機関に求められる支援機能等

中間支援機関に求められる機能は、まずはその字義どおり、コミュニティビジネスと支援者間の仲介ですが、それ以外にも個々のコミュニティビジネスに対する支援、逆に支援者に対する対応、更にコミュニティビジネス一般に係るものがあります。

以下、上記に沿って論を進めるという手もありますが、例えば情報提供は仲介の前段階でも、また支援者対応としても必要な場合もありますので、求められていると想定される機能を次のとおり列挙し、その各々について整理の上述べていくことと致します。

中間支援機関に求められる支援機能

- | | |
|------|-----------------|
| 支援機能 | 1 ; 情報受発信 |
| | 2 ; 「集まる場」の設定 |
| | 3 ; 相談 |
| | 4 ; セミナー等の開催 |
| | 5 ; 専門的サポート |
| | 6 ; 講座・勉強会 |
| | 7 ; マッチング・交流会 |
| | 8 ; 設備等の斡旋 |
| | 9 ; インキュベーター |
| | 10 ; イベント等の支援 |
| | 11 ; 融資・ファンド |
| | 12 ; その他支援（調査等） |

<支援機能1> 情報受発信

【目 的】

・コミュニティビジネス事業者は、その事業の顧客や周囲の支援者に自己をアピールすることが重要ですが、その能力やそれを行う資力に乏しい状況にあることも少なくなく、また、コミュニティビジネスそのものの考え方等も世間や地域に徐々に浸透しつつはありますが、その認識はまだ十分なものとは言えません。このため、中間支援機関としては、以下の2つのフェーズ（便宜上、「対一般」「個別対応」と表現します。）で「情報発信」に務める必要があります。

<対一般（啓発）>

行政・企業等を含めた地域住民の皆さんへ、コミュニティビジネスについての認識を深めてもらう（啓発活動）ことを主眼とするものです。場合によっては、コミュニティビジネスに係る政策提言、そのベースとなる各種調査報告や個別コミュニティビジネスの目立った実績等の広報を行う場合もあります。

<個別対応>

個々のコミュニティビジネスの情報発信や、行政・企業等が適切なコミュニティビジネスを探る際の手伝いを行う他、コミュニティビジネス同士の日々の意見交換の場を設置したりします。

【留意事項】

- ・ <対一般>の啓発活動には、広報誌の作成、意見書の提出等々といった方法もあるでしょう。
- ・ IT時代にあって、今やホームページ（掲示板等含む）、メールマガジン、メーリングリスト等のITツールの活用は必須です。場合によっては、広報誌、DM、チラシ等も効果的に使いましょう。
- ・ ホームページ等のコンテンツとしては、基礎的な知識の講座、特に創業者向けのマニュアル、各種調査データ、先進事例紹介、中間支援機関が行うイベント等のお知らせ、行政からの助成情報、そのほか会員間のチャットや周囲の者も含めた掲示板の運

用等も有意義です。

- ・ホームページはアクセスが増えるほど有用性が高まりますが、そのためには、活きがよい情報が必要です。コンテンツの吟味は当然ですが、日々の更新も怠らないようにしましょう。

- ・個々のコミュニティビジネスに係る情報提供に際して、管轄地域ないし傘下のコミュニティビジネスのデータベース（DB）を作成することが効果的です。なおこのデータベースに傘下の個々のコミュニティビジネスが自由な書込みを行ったり、自己PRできるような仕様を持たせることも一案でしょう。

- ・中間支援機関が自ら行う情報発信に加え、発信のツールとしてはメディア（新聞、TV等）を活用することもきわめて有効です。中間支援機関としては日頃からこれらメディアとの付き合いを大事にし、例えば主催するイベントを報道してくれたメディアへのお礼や継続的・積極的な情報提供等の営業努力が求められます。

（参考1）中間支援機関はコミュニティビジネスにとっても効果的な広告・宣伝媒体

支援メニューとしてみれば「情報提供事業」ですが、個々のコミュニティビジネス実施団体等からしますと、CBインターメディアリーが団体や活動を宣伝してくれる貴重なツールであることは意外と気付かないものです。インターメディアリーにデータや情報が集結することは大きな「強み」になる一方、インターメディアリーのチラシ、パンフレット、ホームページなどを通じた定期的、継続的配信は、各コミュニティビジネス団体のPR、顧客集め、会員集めといった点で格段の効果がありますし、各団体の発信に係る費用軽減にもなります。

情報の提供を求めるという観念に固まらず、「インターメディアリーを通じて団体や活動宣伝をしませんか」というアプローチも意識してみてください。

（参考2）広報原案等作成に際して（言葉遣い等）

「コミュニティビジネス」の言葉は地域へ浸透しつつありますが、未だ認知していない方もかなりおられるのも事実です。知らない人に「コミュニティビジネス」といっても吸引力には繋がりませんので、コミュニティビジネスの理念の普及も大切ではありますが、その前に「コミュニティビジネス」の説明、それもNPO、市民活動、SOHOといった馴染みしんだものとの対比で一言説明や関連する基礎知識等を併せて広報していくと良いでしょう。

<支援機能2> 「集まる場」の設定

【目 的】

・コミュニティビジネス事業者は情報収集能力に欠く場合が少なくありません。他方、他のコミュニティビジネス事業者が行っている活動事例等が大いに参考になる場合があります。また、コミュニティビジネスは周囲からの支援を必要としますが、これらの方々との出会い、特にフェイス・ツー・フェイスの出会いは互いの信頼感醸成にも資するものです。このため、このような出会いを演出するため、「集まる場」の設置⁷は極めて有効であり、また、必要なものであります。（「場」ができましたら、集まる「機会」も作りましょう。）

【留意事項】

・この「集まる場」は誰でも、何時でも、気軽に来られるようにする必要があります。人々が来やすい場所を選び、また気軽に入れるようにドアを開放しておくとか、来訪者には必ず「いらっしゃいませ」と声を掛けるなど、応接の仕方にも配慮して下さい。なお、自らの仕事を抱えていらっしゃる方が勤務後に訪れることなども考慮し、夕方から夜にかけても開けておくといった工夫も必要でしょう。

・人で賑わっているということは結果として中間支援機関の求心力となりますし、集まる者をベースに周囲との支援のネットワークの構築等も容易になります。なお、始めから賑いを持たせることは難しいので、まず、人を来させるような工夫として、セミナー等も活用してみてください。理想としては、「特に用事は無くても何となく来てしまう」ような場所となることですが、そうなるためには「行けば何らかのメリットがある」ようにする必要があります⁸。

7 この「集まりの場」が物理的に持てない場合は、ホームページでその代替ができるように工夫して下さい。できる限り多くの方々がホームページを訪れるよう、そのコンテンツ等を充実させましょう。なお、このホームページの充実は、「集まりの場」を設けることができる中間支援機関においても同様に重要です。

8 ここでいうメリットとは、各種情報を簡単に入手できる、思い立ったら気軽に相談に行ける、或いは行けば誰かに会えるといったものです。

<支援機能3> 相 談

【目 的】

・コミュニティビジネスの起業を志す方々、或いは既にコミュニティビジネスを実践する中で課題に直面している方々に対して相談に乗り、情報提供や一般的な助言等を与えることを目的とします。

(なお専門的なことについては、専門家による個別サポート<支援機能5>を参照)

【留意事項】

・コミュニティビジネスの創業を目指す方々、或いは既に創業はしていても、当初の「思い」とは裏腹にその事業分野の知識や経験に乏しかったり、そもそもビジネスの経験がない場合も散見されます。このような場合は往々にして事業の「壁」を前にして自分でどう解決したらよいかわからない場合があり、このような方々に対して、まず必要となるのが「相談」です。

・この相談に当たっては、専門的かつ高度な課題の場合もありますが、初歩的な問題やそもそも何が課題かすら整理できていないような場合⁹も少なくないことから、このような場合は、まず課題が何かを整理し、それを一緒に考えてあげるという姿勢が大切です。相談者と同じ目線で、相手の悩みを良く聞き、親身になって考えることが重要です。コミュニティビジネス事業者の多くは経験不足から、ある意味大変不安を抱えているものであり、それを解消してあげるだけでも大いに励みになるものです¹⁰。

9 特に創業を思い立ただけで駆け込んでくる場合はこのような状態であることが多いと思います。このような状態の場合は、何がしたいか。何に関心があるか。関心事項について何ができるか(いつ、どこで、誰と、何が)、モチベーション(やる気)は確かか、の3点を聞き出して整理してあげることが役立つでしょう。

10 「相談に乗ってあげる」というような、上からの目線で対応することは禁物です。回答者に求められるのは資格や立場より、どれだけ親身になって聞いてくれるかです。難しいこと・専門的なことを言って相談者を萎縮させず、まずは元気付けを基本としましょう。

・課題が専門的・高度なものになった場合は、その道の専門家を紹介しましょう¹¹。なお、専門家によるサポートに移行しても、必要に応じていつでも相談に来てもらうように声をかけておくことも重要（専門家には初歩的なことが聞けなくて困る場合、この相談で再び対応する）です。何れにせよ、できる限りその後のフォローも実施していきましょう¹²。

・事業の相手や協力者等を探しているという相談が寄せられる場合があります。これは後に述べるマッチングに類似しますが、何れにせよ紹介できる相手（他のコミュニティビジネス、企業等々）をできる限り数多く知っておくと便利です。この意味でも外部ネットワークの構築は重要です。

・創業希望者が仲間を求めて相談に来る場合もあるでしょう。その場合は単に「志」を同じにする者の紹介のみならず、創業そのものの支援も行う方が良いでしょう。

・相談を受けるに当たっては、まず相談を受けやすい雰囲気づくりに留意すること、例えば相談室としてある一室を構えているなら、明るい雰囲気確保するとか、入ってこられた方への「いらっしゃいませ」といったちょっとした声掛けなども効果的です。

・常設の相談室が設置されることが望ましいですが、それが無理な場合でも電話やメールによる受け付けが可能な環境をつくりましょう。

・セミナーや講座等の開催に併せて「臨時相談窓口」を設けることも検討してみましょう。

（参 考）公開相談会

セミナー・シンポジウムの一つのプログラムとして、イベント形式で「公開相談会」を実施する場合があります。この場合、事例として取り上げられる相談に対し、専門的知見を有するパネラーらの適切な意見を集めることができるだけでなく、聴講されている市民の皆さんからの協力の申し出など、思わぬ副産物が期待できることもあります。

11 質問が多岐にわたる場合、一部に専門的な問いが含まれていても、できるだけ全体についてワンストップ的な対応を取るよう心がけましょう。

12 良き対応者・回答者を得る上で、相談者に逆取材するのも効果があります。

<支援機能4> セミナー等の開催

【目的】

- ・上記のITツールや紙媒体等を使った情報提供以外に、コミュニティビジネスの普及啓発、個々のコミュニティビジネスやインターメディアリー自体の活動の広報、或いはコミュニティビジネスや支援者との意見交換の場、さらにはコミュニティビジネス創業希望者等多人数向け説明会として、セミナー・シンポジウムやフォーラムを開催します。
- ・なお、このシンポジウム等で人が集まった場合、併せて、参加者相互の交流やネットワークづくりのための交流会・懇親会を設けるのも有意義です。

【留意事項】

- ・講演やパネルディスカッションを聴講してもらうという側面が強い場合は「セミナー・シンポジウム」、基本的に参加者の意見を取り入れての議論を展開する場合には「フォーラム」として集団討議の要素を盛り込みましょう。
- ・何れにせよ多くの人が集まることが必要です。このためには如何にプログラム全体を面白く構成するが大切ですが、時にはコミュニティビジネスにあまり関係なくとも「人を呼べる者」の講演なども企画して下さい。また、できれば単発で終わるものばかりではなく、継続的なものがあると良いでしょう。
- ・セミナー等は参加者を巻き込むきっかけづくりとしての効果もありますので、この「きっかけ」を逃すことなく、その後のイベントへの参加を案内するなど、フォロー等を心がけて下さい。
- ・場合によっては、セミナーと併せて交流会や懇親会、個別相談会などを実施してみてください。参加者はコミュニティビジネスに関する基礎情報や共通の課題を持って参加するケースが多く、効率的な出会いに繋がるケースも少なくありませんし、主催者側としても、成功例、失敗談など様々な話を通じてコミュニティビジネスのネタを仕入れ、コミュニティビジネスの「ヒント」として蓄積していきましょう。

<支援機能5> 専門的サポート

【目 的】

・相談から一步進んだ段階でのより専門的な事項に係る相談には、中間支援機関の職員レベルでは対応が困難な場合も多く、専門家を持って対応することが必要となることがあり、それら専門家による相談の実施や、紹介或いは派遣等を行います。

例えば、法人として設立する場合の登記手続き、雇用に際しての労務・社会保険上の手続き、税務や経理上の手続き、その他事業に法的規制が絡む場合における法的対処、特定の事業分野における経営やマーケットの問題、或いは技術的に高度な課題（技術的ハードの開発・改良やソフトの創作・改良等）等があります。

【留意事項】

・コミュニティビジネスからの専門的な相談は、その事業段階に応じ、事業戦略、マーケティングなど経営の一般から、会計、税務、さらには労務、法務といった組織そのものの運営に係るものまで多岐に亘ります。そしてこれらに応えるには外部の専門家が必要であり、中間支援機関としては、これら専門家と日頃から良い関係（ネットワーク）を構築し、それを維持していくことが必要です。

・なお、上記の専門的事項のうち、税務・法務やその他の法的手続き等は税理士や司法書士と言った「士（サムライ）」業の方々（専門家）が必要ですし、いわゆる経営相談等の実務遂行面ではコンサルタントや、場合によっては、その経験のある「リタイア者¹³」にお願いすることもあります。

・専門家にご対応を頂く場合、まずボランティアの部分にお願いすることになるとしてもやはり限度があり、事業として実施するためには、相談に来られる方々にある程度の負担をしてもらったり、負担軽減の観点から行政等による助成を確保することも必要と

13 この「リタイア者」の皆さんは、高い報酬を求めるよりも、自身も働きたいという場合（生き甲斐探し）が多く、場合によっては今後長くそのコミュニティビジネスに参画してもらえなどのメリットがあります。

なります¹⁴。

(参考1) コミュニティビジネス立ち上げ段階における支援ニーズ(望まれる回答者)

1)事業計画作成支援

事業として行う以上、事業計画は必須であり、資金借り入れ、周囲の支援を得るための説明として作成は不可欠。

(経営コンサル、企業リタイア者<事業計画立案の経験者>等)

2)法人化、団体設立支援

法人として設立するには法的手続き(定款作成等も含む)が必要。

(行政書士、司法書士等)

(参考2) コミュニティビジネス起業後の支援ニーズ(望まれる回答者)

1)法務支援

法人立上げ後の事務手続(税務署への開業申請、労災・雇用保険などの申請)や起業後の運営の中で必要となる諸届出や申請手続きの代行、助言など

(行政書士、司法書士等)

2)税務・会計支援

コミュニティビジネス活動の発展に伴い増加していく月間、年間の税務や会計の処理(決算)、帳簿付けなど

(会計士、税理士等)

3)労務支援

就業規則の作成から勤怠管理、給与計算、社会保険の手続きなどに関するサポートなど

(社会保険労務士等)

4)その他経営支援

理事会・総会の議事録、事務局の運営など、組織の運営において必要となる段取りや書類の作成に関する助言、サポートや資金調達計画(融資など)、助成金の申

14 相談者に負担を求める以上は、満足いくような内容を提供できる回答者であることが必要となります。このため、特にリタイアされた経験者が回答者となる場合については、その能力等について適宜チェックする必要があります。

請などに関する情報提供やサービスなど
(経営コンサルタント、企業リタイア者等)

<支援機能6> 講座・勉強会

【目的】

- ・セミナー等が専ら多人数の参加を想定しているのに対し、少人数により、より濃い内容をもって行うのが講座、勉強会です。
- ・具体的には、創業を目指す者への創業講座（勉強会）や、既に事業を始めている方々へのマネジメント講座（勉強会）等があります。

【留意事項】

- ・参加者にきちんと学んでもらうためには、それなりのカリキュラムの整備とともに適切な講師陣が必要であり、講座等を行う場の確保も重要です。そして講座・勉強会は先のセミナー等が単発で行うのが可能なのに対し、1回という訳にはいかず、ある程度の期間、定期的に行う必要がありますので、講師陣や場所もそれに併せて確保しておかねばなりません。

(参考1) カリキュラム作成等に際しての留意点

- 1)モチベーション、やる気を促す内容とすること
- 2)単なる「ビジネス」ではなく、地域社会を重んじる「コミュニティビジネス」への意識を持ってもらうこと
- 3)事例を盛り込み、ヒントを沢山与えること
- 4)座学のみでなく、現場見学などを併せて実施すること
- 5)「思い」を大切にしつつも、「ビジネス」ノウハウを内容としてしっかりと組み込むこと
- 6)参加対象者に配慮したカリキュラムを構成すること¹⁵
- 7)参加者同士がコミュニケーションを取れる時間を確保すること
- 8)テーマ設定や目的、ターゲット等を踏まえ、「単発講座」と「連続講座」に振り分

15 レベル、ランク、分野、年齢などでカリキュラムを分けて実施する方法もありますが、逆に様々な人が集まることで色々な意見を集めていく機会を作ることを主眼とする場合もあります。

けること

- ・単発講座：コミュニティビジネス「入門」講座や「税務」や「登記」など具体的対処方法などに特化したテーマについて学ぶ場合は単発が良いかも知れません。
- ・連続講座：参加者をコミュニティビジネスの「担い手」として育成しようとする場合、基本的に「学習」のプロセスを考えれば、連続講座に時間をかけることでより深く学ぶことができますし、講座修了後のアクションにつなげやすいという側面があります。

9) 講師は、資格、役職などにとらわれず、参加者のレベル、意向を踏まえて選定すること¹⁶

(参考2) 講座・勉強会の開催等に際しての留意点

- 1) 具体的かつ現実的なコミュニティビジネスの実践を促進するとともに、後々のフォローなども考え、なるべく「当地」で開催すること
- 2) できる限り対象地域内の市民が広くアクセスしやすい公的施設など（駐車場もあるほうがよい）を会場として手配すること
- 3) 通常、多くの講座や勉強会は秋から春にかけて実施されるため、人が集まりやすい日程を組むこと
- 4) 講座、勉強会后参加者をフォローし、個別相談会等へ引き入れること
- 5) 地域で発行されている情報誌、新聞、広報誌などを活用するだけでなく、口コミ、メーリングリスト、ホームページなどのツールを活用した募集を行うこと¹⁷

16 参加者の皆さんと同じ目線で一緒にコミュニティビジネスを組み立てていくことができる講師が望めます。

17 講座募集時に「何をしたいか」「どんなことを学びたいか」「コミュニティビジネスとどう関わりたいか（起業したい、サポートしたい）」といった事前アンケートを集め、参加者の意向を捉えておきましょう。

<支援機能7> マッチング・交流会

【目 的】

・マッチングとは、コミュニティビジネスを活性化することを目的とし¹⁸、コミュニティビジネスの実施主体と事業の主体（顧客・パートナー等）或いは支援者を結び付けることを言います。

・行政がコミュニティビジネス向けの助成を行う場合、直接ではなく、中間支援機関経由で行う場合もあります（補助事業の委託）が、これもここではマッチングのひとつ（即ち個別CBと行政のマッチング）と捉えます。

・マッチングには、特定の日時・場所を定め、双方が参加する場合（＝通常のいわゆるマッチング。以下特に断らない限りこの形式を言う。）と、予めコミュニティビジネス側の要望と支援側に提供出来る支援内容をデータベースとして中間支援機関がとりまとめておき、希望者が必要に応じアクセスし、良い者が見つかりと中間支援機関に相手の紹介を要請するようなものもあります（バーチャル型）。

・交流会もマッチングと同様に人々を結び付ける手段ですが、マッチングが一応ビジネスに係る結び付けを目的とするのに対し、そこまでは至らない単なる情報交換や人脈づくり・信頼感醸成等を目的とするものです。なお、この交流会の参加者には、コミュニティビジネス事業者同士の場合もあれば、コミュニティビジネスと支援企業等も含む場合があります。（前述のセミナーや講座の後で行うようなものも含まれます。）

【留意事項】

・コミュニティビジネスが必要とする顧客やパートナーについては、双方が満足できるWIN-WIN関係が構築できるかが鍵となります。

・マッチングを成功させるためには、予めテーマを絞る等して参加者を選定するとともに、特に要望側はその事業内容や要望について具体的に分かりやすくプレゼンテーションできるよう指導すると効果的でしょう。何れにせよ、成果を求めるなら、中間支援機関としてもそれなりに手間がかかる事業と認識すべきでしょう。

18 前述のように、近時は企業サイドからコミュニティビジネスを求める場合もあり、この場合もマッチングの範疇に入ります。

(参考1) 地方自治体等からの支援(補助金等)を代行する場合

中間支援機関が行政からその助成事業の実施を受託する場合があります。この助成の内容はいわゆる補助金的なものもあれば、行政財産(施設)の管理を任せられ、その中でインキュベーションを行うような場合もあり、これも地方自治体等からの支援を個々のコミュニティビジネス事業者に結びつけると見れば、マッチングの一形態とも言えるでしょう。実施に際しては、当然行政から付された条件や制限の中で執行することが必要となりますが、このようなケースは中間支援機関として行政に認められた証左であり、通常、受託に伴う経費がつく「うれしい」事業となります。

(参考2) 企業からの支援の斡旋ないし配分

企業がCSR事業の一環として、金銭的な奨励金や使用していない施設・設備を無償・定額で提供する旨の申し入れがなされ、その相手先を探して欲しいというような要請がなされる場合があります。

金銭等の場合は、一時的な公募で済む場合も多いですが、施設や設備の場合はすぐには決まらない(適当な相手が見つからない)ことも想定されますので、この利用可能な施設や設備をデータベース化しておく必要が生じる場合もあります。

このようなデータベースシステムができますと、企業サイドから順次そのような物件が寄せられ、恒常的に運営可能なシステムとすることができます。勿論、このようなシステムは経営資源に乏しいコミュニティビジネスにとって、きわめて有効なものとなります。(バーチャル型マッチングシステム)

<支援機能8> 設備等の斡旋等

【目 的】

・コミュニティビジネスの営業拠点や設備の提供や無償・安価での斡旋等を行うものであり、地域、企業等の抱える遊休施設や不要になった中古設備・備品の有効利用（企業にとっては慈善事業）としての意義もあります。

【留意事項】

・多くのコミュニティビジネス実施団体たるNPO法人は、家賃等を含め事務スペースの保有にかかる費用負担を削減すべく、自宅やオフィスの空きスペースなどを使用し、起業時のコストを抑えた最低限の設備のみでの創業といったケースが殆どですが、効率的に仕事を進めていくベースとなる「拠点」づくりは「溜まり場」としての効果も見逃せませんし、「場所」や「備品」の提供は「現場」レベルでの活性化も促進します。

・地域企業から空き店舗（特に商店街等の場合等）の有効活用としてコミュニティビジネスへの斡旋を求められたり、更新に伴う中古コンピュータの処分が中間支援機関に持ちかけられたりすることがあります。

・なお、中間支援機関そのものが自己財産を使用して実施するのは困難かも知れませんが、行政から施設管理を任されている場合等においては、その行政からの同意は必要ながら、空きスペースをインキュベータとして活用する事も考えられます。

・企業等からの不要施設・設備は急に抛出されるもあり、逆に斡旋先がすぐに見つからないこともありますので、予めコミュニティビジネス側の求めと企業等からの物件のリストをデータベース化の上、整備しておくことも有効でしょう。

<支援機能9> インキュベーター

【目 的】

・起業支援については相談、セミナー、専門的サポート、講座・勉強会のところで述べましたが、更なる支援として、ある施設においていくつかの起業者に事務所を貸与し、コンサル等を行うとともに入居者同士の交流等を促し、これにより当該入居者の創業がより促進されると同時に、このソフト支援を行うための「情報」や「人」が集まる、いわゆる支援の「ネットワーク」が形成されるようになっていきます。このような機能（インキュベーション）によって地域のコミュニティビジネスの拠点化を目指すものです¹⁹。

【留意事項】

・インキュベーターが単なる貸事務所に終わらないよう、内部でコンサル等のソフト支援を併せて行うことが望まれます。また、マネージメントを担うインキュベーションマネージャーの配置も必要となります。

・起業の成果を上げるため、入居に際してはビジネスプラン評価等で選別するとともに、入居期間も3～5年と期限を設けるのが通常です。

・インキュベーターであるからといって、入居者のみの世話をすれば良いというものではなく、むしろ、そこを拠点として周囲の起業家やその他既存のコミュニティビジネス事業者、更には一般企業等を含めたネットワークの形成に努めて下さい。

（入居者にとっても、いずれ外に出て事業を行う場合、周囲のコミュニティビジネス事業者やその他一般企業等と連携する場合もあり、卒業後のビジネス環境整備にも資すると言えるでしょう。）

19 インキュベーター（整備）には多くの費用がかかることから、地方自治体等の行政が整備するケースが多く、通常は公設のものも含めて、別途自治体等が整備したものを中間支援機関が運営を委託されるという形態が多いでしょう。

<支援機能10> イベント等の支援

【目的】

・広い意味では相談（専門家等の紹介）あるいはマッチング（事務所・設備の貸与等）の一環ですが、例えばイベント等を行う場合に、使用する設備や働いてくれる人材を斡旋していくものです。

【留意事項】

・中間支援機関として種々の斡旋要請等に多角的に応えるためには、日頃より様々な組織等と懇意にしておく必要があり、繰り返しになりますが、外部ネットワークの構築が重要です。（以下の例ひとつをとりましても、中間支援機関には様々な支援が期待されていることがわかりになると思います。）

例；コミュニティビジネス事業者がイベント実施に際して

- <1>企業の運動場やテント等の設備を使用したい
- <2>イベントの裏方として働いてくれるボランティアを集めたい
- <3>来訪者を増やしたい

といった要請がなされた場合、中間支援機関としては

- <1>企業への交渉を代行する
- <2>懇意にしているボランティア団体や参加のコミュニティビジネス事業者に声をかける、中間支援機関が具備しているツールを使って情報を提供する
- <3>支援活動に熱心な企業に協力をお願いする（従業員組合等を紹介してくれる場合もあるかも知れません）、チケットの前売りを引き受ける

などの対応がとれるでしょう。

<支援機能11> 融資、ファンド

【目的】

- ・経営基盤の厳しいコミュニティビジネスに対し、創業資金、運転資金等を斡旋します²⁰。

【留意事項】

・コミュニティビジネスに資金需要があるのは、他の事業者と全く同様ですが、コミュニティビジネスはその経営基盤も弱く、そもそもその事業自体の収益性が芳しくないことから、一般の金融機関は融資に二の足を踏むのが通例です。融資を受ける場合には創業者による個人担保を求められることが多く、事業に失敗すれば全財産を失う危険性もありますので、融資（間接金融）には慎重な対応が必要です。従って、短期で回せる運転資金はともかく、創業資金は自己資金ないし出資という形で調達することを基本とすべきでしょう。

・一般の金融機関がコミュニティビジネスへの融資に消極的な一方で、一部公的金融機関や地元重視の信金の中にはコミュニティビジネス向け融資を実施しているところもあります。勿論、それなりのビジネスプランや返済プラン等の「説明資料」が必要となりますので、中間支援機関としては<支援機能5>の専門的個別サポートの範疇になりますが、これらの資料づくり等を支援していくことがあります²¹。

・融資とは別に、最近、地域ファンドやコミュニティファンドといった名称で、特定の地域振興効果がある案件に有利な融資をしてくれる制度や、事例的にはきわめて希ではありますが「私募債」の形で資金調達をする例も出始めています。中間支援機関としてはこれら事例を研究すると共に、地元にも上記のようなファンド等がないか、また、活用に当たっての条件等についての情報収集と提供に努めることが望めます。

20 現時点でこのサービスをしている中間支援機関（インターミディアリー）は殆どありませんが、今後は充実させることが望めます。

21 資金を借りる前に、そもそもそれが必要かを含めた経営相談もあります。

<支援機能12> その他の支援（調査等）

【目 的】

・個別の支援メニューを補完する意味から、或いは結果としてその地域全体としてのコミュニティビジネスを支援し、活発化させるための調査や提言等を行います。

その内容はケースバイケースであり、その地域におけるコミュニティビジネスの状況、中間支援機関の地域における位置付け・役割等によります。

【留意事項】

・コミュニティビジネスは地域論やまちづくり論にも関連しますが、まだまだ社会科学的にも新しい分野であり、周囲の大学等の社会科学系の学部では格好の研究材料ともなり得ます。このような場合、仮に周辺大学等が調査を実施する場合には、積極的に協力することも考えられます。協力を通じて当該大学と連携を持ち、そこの教授や学生をコミュニティビジネス活動、或いはより広いまちづくり活動に参画してもらうことは有意義なものとなる場合が多いでしょう（学者のアカデミズムと学生のバイタリティや斬新なアイデアを活用していきましょう。）

中間支援機関に求められるその他の機能

中間支援機関の目的がコミュニティビジネスの支援にあることは言うまでもありませんが、この支援を適切且つ安定的に実施していく為には、中間支援機関自体がそれを行う「組織」として成り立って行かなければなりません。そして、「組織」として存続していくためには次の2点が大きなポイントとなります。

< a . 収益の確保 >

まず中間支援機関としての経営を確かなものにする必要があります。前述した各種支援機能を実現する中で、その対価、行政その他からの支援、或いは支援を受けるコミュニティビジネス等からの会費などで全てが賄えるのであればそれに越したことはありません。しかしながら、実際にはそのようなことは希でしょうから、別途、何らかの収益手段を講じる必要がありますし、中間支援機関として立ち上げる際に、十分検討しなければなりません。

まず考えられるのは、地元自治体からの助成（支援）でしょう。この「助成」には二つあって、その一つは中間支援機関そのものに対する助成で、これはコミュニティビジネス支援の一環として位置付けられます。もう一つは、何らかの事業を受託する（行政の立場からいえば委託する）ことです。例えば市民センターの運営等を受託するケースなどがありますが、この受託事業は、他の一般の事業者との並びの中での「受託」ですから、行政に頼っていることにはならないと思いますし、立派な自立化のひとつですが、これを継続的に受託できるよう努力する必要があります。

なお、必要となる収益は何も行政からのみ確保するものではありません。例えば、前述の支援事業の中で、相手方からの対価を徴収できそうなものは応分の対価（負担）を求めることがあります。また、支援する対象が明確である場合には、「会費」として徴収することが可能な場合もありましょう（「会費」には賛助会費として、活動に賛同する方々から、いわゆる「浄財」として求めることもあるでしょう）。

その他、家賃や設備を無償ないし低額にしてもらうとか、職員の中にもボランティアの方を何人かにお願いするとか（経費節約になります）、活動全体或いは個別のイベントへの寄付等をお願いするといった方法もあるでしょう。要は種々組み合わせで収益が確保できる体制を作ることが重要だということです。

なお、何らかの収益事業を受託するような場合、受託事業を誠心誠意行うのは当然

のことですが、そもそも、当該事業はコミュニティビジネス支援をするために受託したものであること、言い換えれば、受託事業が主になってしまい、支援事業が従になるような事態は避ける必要があるということに十分留意すべきでしょう。

< b . 相応しい能力・体制の確保 >

中間支援機関がコミュニティビジネス支援の「実」をあげるには、結果として地域のコミュニティビジネス事業は勿論、行政、企業、その他周囲の支援者からも信頼され、またそれらの者が集まるような「場」になることが求められます。

そのためには、上述の「経営」がしっかりしていることはもとより、場所的に皆さんがアクセスしやすいとか、スタッフが揃い、高い情熱を維持している、個別の相談に十分な対応ができる、専門的な相談にも対応できるような外部人材を確保している・・・といった等々な要素が求められると思います。

勿論、これら全てを設立当初から確保する事は非常に困難でしょうが、活動を継続・発展させていく過程で、より良い組織を目指す必要があると思います。

最後にこのための『キーワード』を整理すると

- ・ 内にあっては、 情熱ある組織運営の「リーダー」(あるいはキーパーソン)と優秀なスタッフの確保
- ・ 外に向かつては、 外部協力者・支援者(専門家、行政、金融、企業、その他団体・個人等)との支援ネットワークの形成

となるでしょう。

第二章 中間支援機関の設立

本章では、中間支援機関の設立手順等について述べていきますが、中間支援機関にはいくつかの形態がありますので、まずそれらについて簡単に説明し、地域にとっての望ましい中間支援機関とはどのようなものかについて分析の後、具体的設立手順等に入ることとします。

(1) 中間支援機関の種類

中間支援機関の分類

中間支援機関も活動範囲、事業分野等によって様々な形態があり、どのような形態を選択するのが望ましいのかは地域の事情等にもよると思います。ここでは、設立を目指すに当たってどのようなものが相応しいかの判断の手掛かりとして、以下のとおりいくつかに分類することとします。

1. 活動範囲（地理的範囲）による分類

これには、「日常生活範囲型」と「広域型」があり、更に前者は「学校区域等型」と「市町村型」、後者はさらに「都道府県型」と「全国・ブロック型」とに分かれます。コミュニティビジネスは特に定めはありませんが、その事業は「地域密着型」であり、狭いものでは「学校区」あたりを範囲としますが、多くは「市町村」を、稀に「広域市町村」といった「日常生活範囲」での活動が主となります。

従いまして、個別のコミュニティビジネスを支援する上では、それらとコンタクトを取りやすい方が良く、「日常生活範囲型」となるでしょう。

特にコミュニティビジネス支援には地元行政との協働・連携が必要であり、結果として「市町村型」、広くても交流の盛んな「広域市町村型」とするのが宜しいかと思えます。

なお、「都道府県型」は都道府県との協働・連携は可能ですが、どうしても範囲が広くなり、個々のコミュニティビジネスとは距離感が出てきます。

また、「全国・ブロック型」については、国ないし地域ブロックを上げての啓発という施策の大きな流れを作るには効果的ですが、個別対応の部分では手薄になる可能性があります（勿論、通常の企業コンサルタントのように、全国展開の一方で、個々の

コミュニティビジネスから特に頼まれて個別の対応をすることは可能です。但し、この場合は広く一般の者を対象とするというよりも、特に訪れた特定の者が対象ということになります。)

2. 支援分野（事業分野）による分類

これは支援するコミュニティビジネスが属する事業を「介護」などの特定のものに限るか、特に属する事業分野を分けないかによる分類です。

当然のことながら、限定のある前者の方は、相手とするコミュニティビジネスの範囲は狭く、数的にも制限されます。「特定業種特有の問題」²²といったツポにはまれに力を発揮しますし、事業分野を特定する中間支援機関の中には、既に当該分野で自らコミュニティビジネスを実施し、その合間に同業の新規創業者等を支援するという形態もあります。

しかしながら、例えばコミュニティビジネスの立ち上げのような場合にあっては、業種による違いは少ないため、相手とするコミュニティビジネスを限定しない後者で十分でしょうし、特定の地域でコミュニティビジネスを支援するには、当該地域で多くのコミュニティビジネスを支援できることから、特に事業分野での制限²³は設けない方が望ましいでしょう。

補；プラットフォーム

今回の想定は、中間支援機関がない地域における初めての設立です。ここにいう「初めて」は「地域に唯一」ということですから、この中間支援機関には、地域に存在する、更には今後出てきそうなものも含め、コミュニティビジネス事業者を一手に引き受けて支援していくことが求められることとなります。

22 規制がある特定業種での創業の場合（医療福祉、教育等）は、その規制をクリアするためには特定事業に限定しているところの方が良いかも知れませんが、この場合であっても限定のない中間支援機関がその道の専門家を抱えていれば特に問題はありません。

23 論理的にはこの事業分野の別に加えて段階・フェーズ別、例えば設立段階とか金融支援部門での支援といったものもありますが、それでは支援の範囲が狭くなりすぎますので、中間支援機関としては、浅くとも広く、いわばワンストップでの支援を目指すものとしします。

そうなりますと、コミュニティビジネスは極めて多岐にわたり、個々の事業者によって状況も異なり、あらゆるタイプの問い合わせや相談等が寄せられると予想されます。

支援分野は分野制限しないという方向について上記のとおり説明しましたが、むしろ更に進んで、あらゆることに取り敢えずはワンストップ的に対応できるという、いわゆる「プラットフォーム」の形態が望ましいともいえましょう。

3. 設立・運営形態による分類

コミュニティビジネス実施の組織上の限定がないように、中間支援機関にも限定はありません²⁴。従いまして、組織形態的には中間支援機関は任意法人でもNPO法人でも株式会社でも構いません。

他方、中間支援機関を誰が設立するかで若干異なる面が出てきます。即ち、コミュニティビジネスの場合は当該事業を行いたい者（民間私人）が自ら自由に行うのに対し、中間支援機関の場合、行政を含むその周囲の支援者からの信頼と特に支援者側からの協力を得ずして事業は実施できません。このため、中間支援機関の設立段階から少なくとも今後支援してくれる側との関係に十分配慮する必要があります。

この関係からいいますと、一般に組織体は「民設民営」「公設公営」「公設民営」の区分ができ、一般のコミュニティビジネスは「民設民営」ですが、中間支援機関においては、そうである必要はないということになります。²⁵

むしろ、コミュニティビジネスへの支援という極めて採算性の乏しい事業を行うには、不可能ではないものの完全民設型は難しいものがあると思われ、いわゆる公的支援が必要となる場合が多く、その設立に「公」、即ち、地域の自治体或いはそれに準ずる商工会議所等の関与を求める方が現実的かも知れません。

但し、「公営」までいきますと、事業遂行上何かと制限が出てくる可能性もありますので、「民」の活力をできるだけ活用したい場面ではないかと思われれます。

以上では、いわゆる「独立組織体」としての中間支援機関を想定しましたが、勿論、

24 中間支援機関もコミュニティビジネス支援を通じて広く地域の課題を解決するものであり、その意味ではまさにコミュニティビジネスのひとつの形でもあります。

25 前述の既存事業を実施しつつ、当該事業分野での新設のコミュニティビジネス等を支援するコミュニティビジネスは本来が一般のコミュニティビジネスであって、「民設民営」のものが多し。

そうでない形態もあり得ます。即ち、商工会議所なり行政組織（三セクを含む）に併設の形で置かれるような場合です。具体例を挙げれば、中間支援機関としては、「市コミュニティビジネス推進協議会」（いくつかの中間支援に係る組織・団体の集合体でこれらが会員となっている）のような名称で、商工会議所等に間借り²⁶したり、事務局機能を代行してもらったり（場合によっては人やアルバイトを出してもらったり）、或いは行政等からの助成を受ける際の窓口になってもらったりする（法人格や会計処理能力求められる場合が多いため）といった形態です。

通常、設立当初（中間支援事業開始当初）は法人格のない「任意法人」としてスタートし、支援事業が拡大し、軌道に乗った段階で独立組織となる場合が多いでしょう。

また、既にある別組織を中間支援機関に改組する場合もあると思います。そのひとつは、当初別目的の事業のために設立したコミュニティビジネス（民設）が、その後中間支援事業を行う場合です。この場合、支援の対象が当初事業と同じ事業のコミュニティビジネスに限るなら別ですが、広く地域のコミュニティビジネスを支援するとなると、やはり「公」の支援が必要となる場合が多いでしょう。

もうひとつは、コミュニティビジネスとは別の組織が変化するものです。地域には「NPO支援センター」「市民生活支援センター」「福祉センター」或いは地方公共団体の外郭団体や三セクなどがあり、これらはNPO活動や市民活動＝ボランティア支援、福祉支援であって、コミュニティビジネスとは相通じるところはあっても厳密には違うものですが、これらの組織がコミュニティビジネス支援にも乗り出す場合があります²⁷。

26 「間借り」と表現しましたが、中間支援機関であるからというだけで当然に貸して下さるという訳ではありません。間借りをさせてくれる団体の設立目的や理念、場合によってはその構成員との関係において「中間支援活動」が合致ないし、受け入れられるものであることが必要となります。

27 これら既存組織も地域における必要性から設立されたものであり、当初事業もそのまま継続されることとなるでしょう。

「間借り」のケースとの差異は、間借りでは中間支援機関はあくまでも商工会議所等とは別個のもの、言い換えれば、商工会議所等の性格は変わらないのに対し、別組織からコミュニティビジネス支援に乗り出した中間支援機関の場合、当初の組織であるNPOセンター等そのものの事業の性格が変わるところにあります。

4. その他

中間支援機関には特段、組織上の限定はないことは前述しましたが、「法人格」についてはあった方が望ましく、公的支援を受けることを考慮すればむしろ必要なものといえましょう²⁸。

また、これに関連して中間支援機関として常設の事務所を用意すべきかどうかについては、基本的には保有することが望ましいといえましょう。これがありせんと相談したいコミュニティビジネスがアクセスしにくく、関係者との会議の開催等も不便だけでなく、所在地が決まらないことで、周囲の企業等一般の支援者からの信頼が得られるかどうかの不安があり、ややもすると相手にされなくなってしまうという虞れがあるからです。

なお、前述の「協議会」のような場合であっても、例えば構成組織・団体のどこかの事務所の一部や空いている施設等を間借りして行うこともあるでしょうが、それはそれで十分です。むしろ、間借りしている組織等で空いている会議室等を使わせてもらうということもあるでしょう。

仮に常設の場所を設けることができない場合であっても、最低限、電話或いはメール等で連絡を確保できるようにしておく必要があります²⁹。

28 いくつかの中間支援に係る組織・団体の集合体でこれらが会員となっている「コミュニティビジネス推進協議会」のような場合は、任意法人ながら、間借り等をする組織や協議会を構成する法人格ある組織などを通じて公的支援を得るという形態も可能です。更にもっと進んだ形態として支援事業の全体計画立案や相互調整を同協議会が行い、個々の支援事業は参加各組織・団体等が個別に実施（予算取りから実施、会計処理まで）するというのもありましょう。

29 「コミュニティビジネス協議会」のような形態で独自のスペースが確保できない場合であっても、求心力を維持するためにも、自己及び支援対象のコミュニティビジネス事業者に係る情報発信や連絡ツールであるホームページやメールマガジン、更に支援対象たるコミュニティビジネス事業者のDB等、最低限の情報インフラを当協議会自らが保有し、運用する必要があるでしょう。

望ましい中間支援機関の形態

本書では、「コミュニティビジネスは台頭しつつあるものの、支援を行う中間支援機関はまだ存在していない」ような地域を念頭に置き、その地域に、まず第一弾として初の中間支援機関を設立するようなケースを想定することとします³⁰。

この場合、前述での分類を踏まえて考えますと、以下の中間支援機関が望ましい形態として捉えることができるでしょう。

<u>活動範囲</u>	市町村単位
<u>支援分野</u>	特に限定しない。ワンストップ的に各種相談に広く対応できるようなプラットフォーム型
<u>設立・運営者</u>	設立者はその「思い」があれば良く、特に限定しない。但し、地方自治体等公的関与（賛同）がある方が望ましい。なお自治体等（或いはその職員）といった公的な者が設立しても構わない。 運営については、公的設置の場合は公的存在が行っても構わないが、「民」の活力活用の観点からは民営が望ましい（なお、「民営」の場合にあっても「公」は所要の支援を行うことが望ましい。）
<u>組織形態</u>	独立した組織（既存組織が 変身 したのもでも可）かつ法人格を有するもの（その形態は問わない。また、民設・公設も問わない。）が望ましい。 「協議会」といったような任意法人で設立し、スペースや会計処理等の関係から、既存組織に間借りや会計事務等を委託するような場合も可（将来的には独立組織へ）
<u>その他</u>	常設の事務所を有するのが望ましい（常設が無理な場合にあっても、ホームページやデータベースといった最低限のITインフラは自己運用とする。）

30 既に何らかの形態の中間支援機関が地域に存在する場合、一義的には当該機関の改善・強化を考えてみましょう。

(2) 中間支援機関の設立手順について

以下において、次の2つのフェーズに区分して述べます。

設立準備段階

設立段階（着手から設立まで）

設立準備段階

< a . 設立の呼び掛け・関係者の掘り起こし >

発起人によるプラン・企画の立案

地域で中間支援機関の必要性を感じた「発起人」は、まずそのプラン、企画を立てて下さい。「発起人」は一般の個人の方でも団体でも構いませんが、できれば自治体（商工会議所のような準公的組織も含む。以下においては便宜上、特段の断りがない場合はこれら準公的な者も「公」に含めて記述します。）が発起人に加わるか、明示的な協力の意志表明等があるとよりスムーズな立ち上がりとなるでしょう。

なお自治体等或いはその中の職員が発起人になっても勿論構いません³¹。

さて、プラン・企画ですが、この段階ではラフなものでも結構です（詳細は次の設立準備会合の場で検討します。）が、以下の点程度は大まかに把握するようにして下さい。

ア) 地域の抱える課題

イ) その課題への現時点での対応の仕方

例えば、どういう団体（コミュニティビジネスに限らない）が存在して、地域の課題に対して、如何に取り組んでいるか

ウ) 上記ア)イ)を踏まえた中間支援機関の必要性、設立の意義

また、形式は特に問いませんが、次の「関係者への呼び掛け」の際にも使用できるよ

31 自治体等の職員が「発起人」となる場合、厳密にはそれが公的立場としてのものなのか、私人としてのものなのかによって差異が生じますが、ここでは当該自治体等との橋渡しになるということから「公的立場」をも含めたものとします。

う、1～2枚程度のペーパーとしてとりまとめて下さい。

関係者への呼び掛け

「発起人」が中心となって、広く中間支援機関への参加者、協力者等に呼び掛けを行っていきます。

まずは、支援の対象となる地元のコミュニティビジネス事業者（その「思い」のある者であるコミュニティビジネス予備軍を含む。） - 先の地域課題への対応を把握する段階である程度は押さえることができていると思います - です³²。

中間支援機関の立上げ後は彼ら事業者を支援するわけですから、当初から彼らの賛同が得られなくてはそもそも何をしているかわかりませんし、彼らに入ってもらふことで、現実に行うべき支援の内容や方法が具体化していきます。

次いで自治体、商工会議所或いは商工会です。コミュニティビジネスは「地域の課題を解決する」ものですが、広い意味では地域の活性化をもたらすものです。つまり、自治体等が目的とするものとは合致しますので、中間支援機関の第一位の支援者・協力者となるわけです³³。

また、既に地域において「NPO支援センター」や「市民活動支援センター」³⁴などが設立されているようでしたら必ず声を掛けて入ってもらふようにしましょう。

なお、これらに準ずるものとして商店街（特に商店街活性化等が地域課題となっている場合）、観光組合（集客・観光等による地域活性化を目指す場合）などもありましょうし、地元金融、特に信用金庫は地元の反映あってこそという部分がありますから、仲

32 地域のコミュニティビジネス事業者全員に当たる必要はなく、活動が活発とか組織が大きい、或いは地域のリーダー的存在といった中心的なメンバーを含めいくつか代表的なところで結構です。

33 場合によっては設立当初段階で中間支援機関の活動拠点の「間借り」等をさせてもらう可能性もあります。

34 これらの団体等は厳密に言えばコミュニティビジネスとは「ビジネス性」等での違いはあるものの、志のベクトルは似通ったものがあります。場合によってはこれら組織自らが中間支援機関として取り組んでくれることがあるかも知れません。

間に入ってもらいたいところです³⁵。

その他、町内会、学校のPTAなどもあります（ケースバイケース）し、地元に大学等があれば入ってもらうのも一案です。大学等は地域の課題等についてアカデミックなアプローチが可能であり、特に若い学生はバイタリティに溢れ、柔軟な発想からのアイディアも豊富です。

実際の呼び掛けは、特に中心ないし今後の支援活動上重要となるものについては、当初から、言い換えれば最低限の呼び掛けは「組織」が固まる前にしておく方がよいと思われれます。「自分達が立ち上げた組織」という意識をもてることがモチベーション上、大切だからです。

なお、基本的にはできるだけ広く多くの関係者に声をかけていきたいところですが、逆にあまり大人数になるとどうしても互いの利害や好き嫌いが出る可能性があり、事態が複雑になる恐れもありますので、スタートに際しては、将来的に活動でのコアになりそうな方々のみの少人数で始め、その後順次広げていくという方法もあります。また、行政が主導的な立場に立って（この方が参加者が得やすい場合があります）によって呼び掛けても良いでしょう。

また、発起人（民）が呼び掛けを始めたにせよ、次の設立準備会合を立ち上げる段階では地方自治体等の主導、或いは少なくともその賛意を得ているという形態とした方が、参加者が得やすい場合もあるでしょう。

何れにせよ、呼び掛けは想定される地域の参加者等の実情を勘案の上、最適と思われる方向で行って下さい。

ところで、参加される組織等を集めても、実際の中間支援機関の運営はこれらの組織が行うわけではなく、中間支援機関自体の長（ヘッド）や実務担当責任者が切り盛りすることとなります。即ち、支援活動を統率するリーダーないしキーパーソン（「個人」）が必要となるわけです。設立の発起人自らがこのキーパーソンになれば良いですが、そうでない場合については、呼び掛けの段階からある程度はこのリーダー（キーパーソン）の目星をつけておく（いない場合は探す（発掘）或いは、なれそうな方を見つけて

35 自治体、商工会議所、商工会、商店街、金融といった地元の名士が入ってもらうことは「信用」の点で大きな効果があります。

育成する。)方が良いでしょう。

同様に中間支援機関の設立後、実際の活動を行う際に積極的にバックアップ（物理的な支援に限らず、知恵を出したり、関係者間を円滑に取り持ってくれたり、場合によっては精神的な支えとなって下さる方でも良い³⁶）してくれる組織・団体或いは個人（これらを「コアメンバー」と呼ぶ。）についても目星をつけ、その確保に向けて動き始めて下さい。

補；呼び掛けで集める人数等

次に述べる設立準備会合への発起人による呼び掛けについて述べてきましたが、当初から参加者が多いことは嬉しいものですが、反面、参加者が多くなり過ぎますと以降の検討がなかなかまとまらなく恐れもありますので、闇雲に呼び掛けて広げるのは謹んで下さい。設立準備会合は「やる気」のある方々によって検討を進めていきたいものですから、呼び掛けには応じてくれたものの、「本音としては反対」といった方やあまりに慎重な態度に終始する人は望ましくありませんので、できるだけ避けておきたいところです。仮に今後の中間支援機関運営上に影響がありそうな方であっても、敢えて外すことも考えてみてください。逆に最初は反対であっても、中間支援機関が設立されて活躍し始めると心変わりして参加してくれる場合もありますので、とりあえず設立することを第一に考えて進めていって下さい。

補；まちづくり組織との関係

本書の冒頭<本マニュアルのご利用にあたって>でも申し上げましたが、コミュニティビジネス自体、「まちづくり」として行う各種事業に相通じるものが多く、よってコミュニティビジネスを支援する者は、まちづくりを考える「まちづくり協議会」とも通じるものがあります。

例えば、中間支援機関設立に際して呼び掛けるメンバーについて検討しましたが、これらはいわゆる「まちづくり協議会」を構成するメンバーとはほぼ同じですし、

36 自治体（行政）をコアメンバーと称するかどうかというのはありますが、何れにせよ自治体は中間支援機関にとって不可欠の存在ですので、当初から「良い関係」を維持するようにして下さい。

もし、仮に既に当該地域において「まちづくり協議会」のようなものがあれば、それ或いはそれを母体として、中間支援機関設立の検討組織を設けても宜しいかと思えます。

参考；まちづくりの議論に有効な「人」(三要素)

まちづくり等を議論する際に、特に有効な者として、どんどん突き進む人、アイデアとバイタリティある若い人、そして地元民では気付かない良いところを発見できる人が挙げられます。コミュニティビジネスもまちづくりに似たところがあり、この三要素³⁷は、中間支援機関の検討の際にも、同様に有効なところがあると思われれます。

< b . 設立準備会合での議論 >

呼び掛けによって集まった中間支援機関への参加者・協力者等の方々によって、設立に向けた意見交換・議論する場を設けます。(この「場」を「設立準備会合」³⁸と呼ぶこととします。)

この「設立準備会合」で、中間支援機関の組織・事業内容等や設立に向けての基本設計を議論して決めていきます。

なお、これまで横のネットワーク(接点)を持っていなかった個人や組織・団体が協力していくためには、お互いをよく知り、信頼を築いていくことが何より重要です。このため、まずはお互いを良く知り合うための交流会・懇親会を適宜開く(例えば会議終了後)ことも有効です³⁹。

この「設立準備会合」では、中間支援機関の設立に向けて、以下の点を議論していきます。

37 この3つのタイプの人たちを敬愛もこめて「馬鹿者、若者、よそ者」と表現することがあるようです。

38 名称は「設立準備会合」に限らず、「設立協議会」でも「委員会」でも何でも構いません。

39 先進地を視察するといった方法も効果があるでしょう。

地域情勢等の把握 - 地域に係る共通認識の形成
中間支援機関設立のコンセンサス
リーダー（キーマン）の選定
中間支援機関の事業の概要
中間支援機関の組織形態等
その他の参加者・協力者の支援内容

地域情報等の把握 - 地域に係る共通認識の形成 -

中間支援機関を何故設立するのかについての共通認識を作ることがまず必要です。呼び掛けの段階でラフなプラン・企画による概ねのコンセンサスはできているかと思いますが、それをより詳細なものにしていきます。

会合の中でそれぞれが感じている地域課題や問題、或いは地域特性や将来展望などについて整理していきます。それぞれの立場、視点での意見交換によって、新しい発見やヒントが沢山出てくるでしょう。

(例) 地域課題 (高齢化、少子化、ゴミ問題、犯罪の増加、商店街の空き店舗問題等)

地域のことは市民（住民）が良く理解しています。生活している中での地域の不満、課題、問題を挙げてもらい、幅広い意見を吸い上げましょう。

地域特性 (用途地域、海・山などの自然資源、NPO活動状況等)

第三者的な視点で地域を見直し、地域の特性、特徴をあげていきます。地域には様々な資源が眠っていますし、資源の中には人材なども含まれます。地域の特性を色々挙げてみて下さい。

将来展望 (合併による生活圏の変化、壮年（団塊世代）の活動場所の必要性等)

市の基本計画、各団体・組織でのまちづくり構想など、色々
と地域の中長期展望が描かれているものが存在しています。

それらを踏まえた上で、会合の中で新たな意見を含めた将来
展望を描いていきましょう。

なお、議論に際して、単なる思い込みや不正確な議論を避けるためにも、地域の実情を客観的に再認識することが必要です。このため、既に自治体などで有している地域の

客観的なデータ・情報（高齢化率、人口構造、交通基盤、市民活動状況など）を整理し、全員にそれを知ってもらうことも必要です⁴⁰。

中間支援機関の設立のコンセンサス

前述の地域についての「共通認識」を基に、中間支援機関の設立に向けてのコンセンサスを得ていきます。

中間支援機関の必要性について

まず、何故地域に中間支援機関が必要なのか、また設立することによってどのような課題の解決につながるか、どのような成果が期待されるのか（広い意味での「目的」）を決めていきます。

なお、課題解決（＝支援事業）は最初から全てのニーズへの対応を目指すのではなく、順次拡大するという方向でも結構です（むしろ後者の進めの方が現実的ですし、将来計画にもなります。）。

中間支援機関の設立（外枠・概要）について

上の中間支援機関の必要性とも関係しますが、中間支援機関の管轄範囲（支援する地理的範囲）、支援対象とする事業や受ける相談等の内容について議論します。

なお当該地域において初めて設立される中間支援機関ならば、「市町村」単位とし、対象とする事業に制限は設けず、「ワンストップ」的にあらゆる事項の相談に乗る方向が良いでしょう。

その他、概ねいつ頃から事業を開始するか、誰をリーダーとして話を詰めていくか、どんな組織にするか、場所的にはどの辺りが良いか等々についても大まかなコンセンサスを取得しましょう。（詳細は順次検討）

リーダー（キーマン）の選定

40 なおこのように地域の実際を客観的な「数値」で把握することによって、地域の「再発見」に繋がる場合もあり、更にそれが新たな地域の課題、コミュニティビジネスの新たなタネになることもあります。

中間支援機関を設立し、組織として行動するためには、「判断・責任」の所在（この方が「リーダー」です。）を明確にしていかなければなりません。なお、これから行っていく支援事業も結局はこのリーダーが中心になりますので、まずは、何にも先んじてこのリーダーを決める必要があります⁴¹。

リーダーは原則として個人ですが、参加組織・団体の筆頭格がその長をもってリーダーに据えることもありましょう。また、特に行政主導型で第三セクターの場合、その長には当該行政庁の幹部（例えば市長）やOBなどのいわゆる「当て職」の場合があります。このような場合、表向きはこの「長」がリーダーですが、実際の業務は事務局長なり専任コーディネーター、或いはプロジェクト・マネージャーといった者がリーダーの役割を担う場合があります（これら実質的に”仕切る”者をキーマンと呼ぶこととします。但し、以下においては記述の便宜上、キーマンの場合も含めてリーダーとして記述します。）

リーダーの資質について

言うまでもなく、リーダーの善し悪しはその組織のパフォーマンスに直接的な影響を与えるものですが、特に中間支援機関の場合はどうしてもスタッフ面等を含めて経営基盤がそれ程強固でないことから、リーダーは特に重要な存在です。

中間支援機関のリーダーには以下の4つの資質⁴²が特に重要です。

【リーダーに必要な4つの資質】

<1> 情熱家 「地域の問題」をまさに我が事としてとらえ、地域の活性化、地域

41 コミュニティビジネスに限らず、「志」の実現には、それを行う「人」が極めて重要であり、こういった「人」をいかに確保するかで概ね勝負は決まると言っても過言ではありません。

42 4つの資質が全て備わっている方を見つけるのはなかなか難しいものがあります。4つの資質が揃うのが理想ではありますが、そうでなくても、例えば「経営」については、その才のある方を別途抱えるなども可能でしょう。但し、「情熱」と「人徳」は欠かせない資質でしょう。

住民の生活の向上に情熱を持って取り組める。

<2> 人 徳 支援するコミュニティビジネス事業者に慕われ、また支援面で協力してくれる人々からも信頼され、多くの支援のための資源を統合できること。

<3> 実践者 地域課題解決のために、仲間づくり、仕掛け作り、根回し等のプロセスを戦略的に構築し、実践できること。加えて、タフ・ネゴシエーターであること（コミュニティビジネスの種を育てるの一筋縄ではいかないことから、一つ一つの問題に粘り強く取り組み、交渉するパワーが必要。）。

<4> 経営者 そもそも中間支援機関を安定的に運営できる経営的のセンスがあること。また、これをもって個々のコミュニティビジネスにもアドバイスができること。

リーダーの選定の仕方

リーダーの選定の仕方には特に決まりはありません。要は設立準備会合の参加者の概ねのコンセンサスが得られればそれで結構です。

なお、リーダーになる方は、既に地域に存在する場合と、これから探す場合があります。前者としては発起人の中から就任する場合、或いは商工会議所等の中で既にリーダー格として存在していたような場合があります。他方、後者については一口に探すと言ってもそう簡単に見つかるものではなく、この中間支援機関の必要性を説く組織グループが擁立するような場合が多いのではないかと思います。その他、準備会会合等の過程で自薦・他薦によって決まることなどもあるでしょう。

以下に幾つかの留意点を挙げますが、何れにせよ、リーダー選びはくれぐれも慎重に行ってください。

【リーダー選定に際しての留意点】

知名度の高い人、既にネットワークを有している人の方が短時間での立ち上げにはよろしいでしょう。

同様の意味でも商工会議所或いはその中の青年部、或いはそれに類する組織の

人というのもあるでしょう。

行政の者になるということもあり得ますが、公務員としての兼業問題等があります。設立活動そのものは結構ですが、リーダーはやはり民間が望ましいでしょう⁴³。

他にコミュニティビジネスやボランティア活動を行っている場合は、どうしても本業に取られますので、中間支援機関専業で取り組める方が望ましいでしょう⁴⁴。

中間支援機関の事業の概要

中間支援機関としての活動の概要（管轄範囲等の外枠）は、前述の「中間支援機関の設立コンセンサス」のところで検討しましたが、現実に事業を実施していくには、支援事業のみならず中間支援機関が支援機関として存続し続けるための、専ら収益を目的とした事業についても検討する必要があります。

言うまでもなく、先に決めたりリーダーとの十分な摺り合わせを行い、検討を進めて下さい。最終的にはこれらを詳細な形でまとめた「事業計画書」として策定する必要がありますが、ここではその前段階としてラフな形でのイメージづくりを行います。

（「事業計画書」については次節 の設立段階で述べます。）

支援事業について

まず支援事業ですが、「設立のコンセンサス」のところで何が中間支援機関に期待されているかについては掴めていると思いますので、個々の事業について、それに沿った形で決めていけば良いと思います。但し、始めから期待に見合うように全事業を実施しようとしても現実的ではありませんので、最初はいくつかのメニューに

43 第三セクターの様なケースでは、公務員（出向）もあり得ます。

44 どうしてもという場合には、別途、実務担当のキーマンの確保等が必要でしょう。

絞り、その後、徐々に拡充していくという方向で考えていって下さい⁴⁵。

収益事業について

支援事業の中には対価を取れるものもありますが、大体において採算性が極めて低いのが常ですので、中間支援機関を組織体として存続させていくためには何らかの収益事業を併せて行うことが必要となります。

収益事業とは、例えば、市民センターのような施設の運営・管理や地域事業、委託事業を行政から受託する場合などがあります。また、中間支援機関が設置されたところを拠点として自らコミュニティビジネス事業を実施する（宅配サービス業等）場合もありますし、その他にも、空き店舗の活用や「まちづくり」等に係るポータルサイトを受託ないし自己運営するといったことも考えられます⁴⁶。

なお、純然たる収益事業とは言えませんが、支援事業を会員制としたり（例えば会員へのメールマガジン配信事業として展開）、賛助会員制を設けて、地域の企業や個人に支援の広がりを求めたり、確実に対価の取れる支援事業をメニューに加え、着実な収益として計上していくといったこともあります。

逆に、支援メニューが限定される可能性はありますが、そもそも他からの収益に依存しなければならないような支援は実施しない、具体的には、場所等は間借りで対応し、人は原則としてボランティアに限定、その他、人のご厚意や手弁当・寄付

45 この段階ではラフなもので結構です。支援メニューの選定に当たっては中間支援機関の目的以外にも、現実の組織体としての経営の面からの制約もあります。即ち、支援事業で採算を合わせるのは難しく、中間支援機関としてはそれを埋め合わせるべく収益事業も行わざるを得ない場合が多く、まず、そこでの収益状況や関係者からの支援内容を精査した上で、支援事業として実施できる事業規模・内容を確定しなければならないからです。

46 受託をすると言っても当然それには委託者が必要であり、事業計画の中に盛り込むためには、委託者サイドからそれなりの感触を得ておく必要（当該中間支援機関への委託は確実なものであること、また、その条件及び収益の見通し等）があります。同様に自主事業の場合は専門家らを交えた市場調査なども必要でしょう。

に頼ることで割り切るというのも選択としてはあり得ます⁴⁷。

何れにせよ、この準備段階で収益事業として何ができそうかについては慎重に詰めておく方が良いでしょう。

組織形態等の決定

組織形態について

前述のように中間支援機関の組織形態に特に決まりはありませんが、地域で初というのであれば、やはり独立した中間支援機関としたいところでしょう⁴⁸。

但し、独立機関とするには手間も時間もお金もかかりますので、当初は「コミュニティビジネス協議会」のような任意法人でスタートするという方法もあります。なお、行政からの助成等を受ける場合にあっては法人格や会計処理能力を求められることが多く、この場合はこれらの事務を受けてくれる協議会参加組織があるかどうか、あるとすればそれはどこかということが問題になりますし、もっと進んで、支援事業を行うに当たり、支援を受けるコミュニティビジネス等が集まれる場所を貸してくれるか、その場合誰が貸してくれるか⁴⁹という事もあります。

また、これとは別に、既存の「NPOセンター」などが中間支援機関に「変身」ということもあり得ますが、この場合は当然に当該センターがそのように「変身」することを了解する事が不可欠です（この場合はその後の設立行為は不要であり、当該センターが実際にいかに中間支援実務を展開していくかという問題になります。）

47 この形態でも人の「厚意」というものは結構あるものであり、また、お金をかけない支援自体も否定されるものではありませんし、それはそれで有意義な中間支援機関として活動する事も勿論可能です。

48 NPO とするか株式会社にするか、第三セクターにするかは状況次第です。

49 設備・備品についても同様です。なお、「場所貸し」までしてくれる組織としては商工会議所などが考えられます。

内部組織の検討について

意志決定機関

どのような法人の形態を選択するかによって、意志を決定する機関の形式が決まりますが⁵⁰、その詳細規程（何名の理事や役員をおくとか）や、どの参加・協力組織から、どんな方をどう出すか、の割り振りと言ったことを決めていきましょう。なお、学識経験者らを外部から招聘する場合もあるでしょう。

勿論、リーダーの意見は十分に尊重して下さい。

内部部局（事務局）

事務局をどう置くか、スタッフの人数（当初は最少人数が無難）や配置等々について、基本的にはリーダー（ないしキーマン）が中心となって案を作成して下さい。

何れにせよ、人件費等が絡む問題ですし、今後の運営上の課題でもありますから、準備会合の段階で了解を得ておく方が得策でしょう。なお、当初或いはその後も、ボランティアの積極的な活用を考えましょう⁵¹。

なお、この人件費負担を軽くするために、協力機関（商工会議所等）から人（手弁当で）派遣してもらうこともあるでしょう。但し、当然のことながら出し手となる組織の了解は必要となります（誰が出すか等については、準備会合での了解が必要となるかも知れません⁵²）。

その他の参加者・協力者の支援

上記に関連して、中間支援機関として収益事業を含めてどのような事業を実施するかまた、その結果としてどの程度の収益を見込み、支援事業を実施する上で、これで十分か等々についてのイメージは準備会合としてコンセンサスが得られたかと思いますが、

50 例えば、NPOなら理事会、株式会社なら取締役会となります。

51 実際の雇用は設立後になります。

52 この他、支援事業を実施するための体制等もありますし、支援事業もさることながら、収益事業を行わねばならない場合もあります（これらについては、設立後の事業計画に依存しますので、次節 をご参照下さい。）

それ以外にも参加・協力機関として、

- ・賛助会員として年にいくらか程度までなら出すことが可能か
- ・現在外注している事業の一部を委託に切り替えられるかどうか
- ・ のようなイベントなら事業費用の一部を負担できるか
- ・各事業について、自らでは無理でも頼める知り合いなどがないか

などについて、ラフにブレーストーミングをしてみてください。

なお、こういう事態にならないようできるだけの工夫はしていただきたいとは思いますが、鋭意検討の結果、参加・協力機関だけでは到底中間支援機関の設立は困難であり、行政を拠り所とせざるを得ないとの結論に達した場合は、一致協力して地元自治体等への要請・陳情を行うということもありません。この場合は行政サイドの応答が重要となるのは言うまでもなく、良い回答が得られない限り、中間支援機関設立構想は停滞します。しかしながら、このような状況でも無理矢理進めることはお勧めしません。）

設立段階（着手から設立まで）

ここでは第二段階として中間支援機関の詳細（詳細設計）の策定から、その設立（立ち上げ）までについて述べていきます⁵³。（組織設立後の運営の初期段階以降は次章で扱います。）

設立準備段階においては「夢・理想」の実現を中心に検討してきましたが、設立後は色々な「現実」に直面することになりますし、それに耐え得るような組織とすべく、ここでは実践、即ち中間支援機関を成り立たせていくことを主眼とします。

上記を踏まえ、ここでは

事業の詳細（「収益」事業と「支援」事業）
組 織
事業計画
設立行為

という順序で記述を進めていくこととします。

53 既存組織が中間支援機関へ「変身」するケースは専らその既存組織内の処理で済みません。

< a . 事業の詳細の決定 >

中間支援機関が何をするのかについては、設立準備段階において「その必要性」のコンセンサスを得る際に、概ねのところは関係者間で決まっていると思います。

ところで、中間支援機関の目的はコミュニティビジネスの支援ですが、現実にはそれを行っていくためには、資金面その他の実際の運営面（経営面）を含め、「組織体」としての運営が成り立っていくようにしなければなりません。

従って、現実の運営のために策定する「事業計画」においても、まずは「収益面」を確実にし、その範囲内で支援事業を行うというのが現実的ですから、ここではまず収益事業について確定し、次いで支援事業について検討するという順序で記述することとします。

なお、このような考え方に対しては、「中間支援機関の存続が本来目的化していて本末転倒ではないか？」との意見もあるかとは思いますが。このため、まず支援事業をできるだけ金がかからないようにして、必要な範囲内で収益を検討するという手法もあります。（次頁参照）

収益事業の検討

中間支援機関を事業体として存続させていくためには、支援事業だけでは採算が難しく、よって何らかの収益事業を行うことが必要となる場合が少なくありません。

収益事業として何をするのかについては、受託の場合における委託者の意向やそのフィージビリティについて、準備段階でほぼ確定させていると思いますので、この段階ではより実践的な部分として、年間の実施プラン⁵⁴（いつ、どこで、どのようにするか）を決定し、どのくらいの手間がかかるか、また、資材・資金の所要量及び結果として、確保できそうな収益の見通し等を確定して下さい。特にこの収益見通しは、後述する「資金計画」として中間支援機関という組織の存続のベースとなりますので、慎重に精査して下さい⁵⁵。

また、純粋な収益事業ではありませんが、その他、中間支援機関への「協力」とし

54 年間の実施プランは事業収支計画を作成する際にも必要となりますので、きちんと作りおいておく方が望ましいでしょう（なお、以下の支援事業についても同様。）

55 安全を考え、収益は厳しめ（＝低め）に想定すべきでしょう。

て受けられるもの（賛助会費等々）も同時に確定させて下さい（資金計画作成に際して盛り込む。）。

支援メニューの選定

「収益事業」も踏まえつつ、どのような支援メニューを実施していくのかを決めていきます。基本的には、準備段階でコンセンサスを形成した中間支援機関の目的を目指して（実現させるように）支援メニューを選んでいきますが、前述のとおり、始めからあらゆる事に対応することは現実的ではありませんし、むしろ最初はうまく中間支援機関を運営して軌道に乗せることが重要ですので、設立年においては地域のコミュニティビジネス（予備軍を含む）からのニーズが高く、また、中間支援機関が今後展開していく上でもその基盤となりそうな支援に絞り、徐々に内容を拡充していくようにした方がよいと思います。支援メニューは中間支援機関の発展と共に拡充できますので、設立年のみならず3年後、5年後先までを見据え、コンセンサスを得た中間支援機関の目的を達成するように拡充していくことを考慮して下さい。

（如何に拡充していくかにつきましては、第三章で述べることとします。）

なお支援メニューを決めましたら、その個々についての「実施プラン（いつ・どこで・どのように行うのか等）」を計画しましょう。必要となる資材や人材が見えてきましたら、改めてメニューとしての実施可能性を検証し、場合によっては実施回数の削減等も検討して下さい。実施プランが決まりますと、個々の収益、すなわち実施に係る外部支援や補助金⁵⁶等、或いは相手方から得る対価等が算出され、同時に費用も算出され、これらの数値が収支計画に反映されることとなります。

補；支援事業を中心に事業計画を組み立てるケース

通常、支援事業は採算が合わないため、それを継続的に行うためには所用の費用を賄う収益事業が必要となります。しかしながら、支援事業の中には、費用があまりかからなかったり、実質的にほぼ補填されている、或いは対価が見込めるような

56 この中には、行政からの補助金等も含まれます。補助金が確実に受けられるかどうかの判断は難しい面もありますが、補助金等の趣旨に合致しているかどうかといった感触程度は事前に行政の担当官から得ておく方がよいでしょう。

ものを組み合わせれば、収益事業に殆ど頼らない形で事業を遂行することもできますし、これを原則にした中間支援機関の設立も可能です。

但し、この場合であっても組織とする以上は固定費（事務局の維持や人件費等）相当分程度はなんとか賄う必要があります。なお、このような組織とするには、まず事務所や設備は持たない、或いは無償で借り、人件費もボランティア或いはどこからの派遣（給与は手弁当）より具体的に言えば、「コミュニティビジネス協議会」のような任意法人とし、何処か既存の組織に間借りする、人件費についてもリーダー含めボランティアか既存組織からの手弁当派遣というようなこととなります。

なお現実には全くお金が入らないというのではなく、自治体からの助成や周囲からの会費等で幾ばくかの収益は見込め、その範囲で足りない支援経費を賄えば良いと思います。

さらに言えば、この形態であってもお金をかけない（役立つ）支援事業は結構ありますし、場合によっては特別の寄付や支援を得て、個別・単発的に事業を実施していくことも可能ですし、徐々にでも活動の意義が浸透し、周囲の支援が厚くなってくれば独立して事業を拡大するという展開もあり得るでしょう。

< b . 組織の確定 >

組織形態

設立準備段階では大まかな組織形態、即ち、任意法人でのスタートとするか、当初から独立させた形をとるかといった決め方としたと思います。

ここでは、その詳細について詰めていきましょう。なお、何れにせよ「事業」が十分に実行できる体制とする必要があることはいうまでもありません。

組織形態として「独立」の形式を取る場合、法人としてNPOとするか、会社とするか、また、第三セクター化するかについて決定する必要があります。なお、第三セクターの場合は、地方自治体出資という予算も勿論ながら、それに伴う議会での承認も必要となりますから、これらに関連した手続きを経なければなりませんし、その他の形態の場合であっても、それぞれに応じた手続きは必要です。

また、「独立」した組織とする場合は居所（スペース）の確保も必要となります。民間から借り受ける場合はその契約内容についても詰めておくことが必要です。任意法人の場合、特に既存組織に「間借り」等する場合は、その貸してくれる既存組

織との間でその条件等を詰めておく必要があるのは言うまでもありません⁵⁷。

内部組織

意志決定機関

大凡の方針は の設立準備段階で決められていると思いますので、その法人に合った形態の意志決定機関として所用の規程類等を整備しつつ、具体的な人選を行って下さい⁵⁸。

内部部局（事務局）

ここはリーダーの「城」とも言えるところですから、十分に相談の上決めて行って下さい。

まず、場所についてですが、独自に部屋等を借りるか、どこかに「間借り」させてもらうかについては決まっていると思いますので、詳細を確定させましょう。広さに合わせ、人員等についても勘案の上、設備等について決めていきますが、（できるだけ無料或いは廉価で中古品等を分けてもらうなどの努力をしてみてください。）情報の受発信は中間支援機関の第一歩ですから、ITツール（パソコンその他）は、必ず装備すべきですし、「たまり場」としての機能も重要です。できる範囲で設備や備品も整備しましょう。

人員については、所用の人数を大体決めたら、具体的に出向者として出してくれる「人」が特定されていると思いますので、それを勘案して新規採用（アルバイトを含む）が必要ならば、その範囲で採用活動にも取りかかります。なお、事務局体制は「人となり」も見つつ、その各々の役割分担をしっかりと決めましょう（出向者は予め役割が決まっている場合が多いと思いますが、その他の方々に

57 商工会議所、その他半公的な組織が入居している建物については、別途自治体等からの助成が入っていて、それと共に行政から何らかの条件が付されている場合等がありません。間借り（形としては中間支援機関が「又借り」する形となる。）するには、それらの条件をクリアする必要がありますのでご注意ください。

58 内部調整の手間や実際の業務のスムーズな遂行等を考え、設立当初の意思決定機関は必要最低限の人数にしましょう。

については役割を決める必要があります)⁵⁹。

特に、事務局は支援事業を行うヘッドクォーター（指令本部）ですから、司令官たるリーダーは当然のこと、事業の企画・計画に携わる方、情報収集・発信や広報を担う方（ITツールを使える者であることが要件）に加えて、経理担当は不可欠な存在です（仮に当初においては十分な能力がなくても、担当として覚えていく事が必要。それまでの間は、外部に手助けしてくれる者を確保すること）

その他については、現実の事業実施を想定の上、所用の役割・その人数を決めていって下さい。

また、いわゆる相談は初のメイン業務（支援）となりますが、コミュニティビジネスの場合、事業性が論点となる場合が多いので（その他ビジネスプラン策定などもある）経営センスのある者、具体的には中小企業診断士の資格を持つような方が回答者としているのが望ましいでしょう。なお、これらの方々は非常勤或いは実働分の謝金払いというのでも結構かと思います。

これによって、十分な人数か（逆に常勤でなくてアルバイトに代えるか）等々再考して過不足ないものとして下さい。

何れにせよ、内部調整の手間や実際の業務のスムーズな実施を考慮し、設立当初は必要最低限の人数にしましょう。

事務局内の支援事業実施体制

事務局は中間支援機関の内部の機関として、専ら組織の運営を司ることとなりますが、ITによる情報提供（簡単なホームページの更新作業やメールマガジン、或いはデータベースの設定・運用等）や簡単な相談・問い合わせ等への回答等は可能であっても、専門的な相談や支援に特別の経験やスキルを要する場合には、事務局限りでの対応では荷が重いケースが往々にして出てくると思います。

このような専門性あるいは経験・スキルを要する支援事業を実施するに当たっては、それに相応しい人材を外部に確保する必要があります。

具体的に、どのような人材が必要となるかについては、中間支援機関としてどのような支援事業を実施するかによりますが、他方ではこのような能力ある人材を集めるには、それなりの情報収集と知見、さらにこれらの者に繋がっていく人脈等が必要であり、一朝一夕にいくものではありませんが、設立当初段階にあっ

59 事務局の経費は人件費がその多くを占めますので、倹約を心がけて下さい。

ても設立後直ぐに始める事業（この点については後述します。）についてはある程度集めておくことが必要でしょう。

なお、外部人材の雇用形態については、非常勤とする場合の他、謝金方式とすることもありますが、中間支援機関としての財政状況だけでなく、専門家の派遣に対して行政から補助金が出る場合もありますので、その活用を検討することは意義があるでしょう（なお、行政からの助成は条件や自己負担分がありますし、この自己負担分を中間支援機関として負担するか、支援を直接受けるコミュニティビジネス事業者が負担するかといった点への留意も必要です。）

なお、前述のように専門性・経験等を有する人材は、そう簡単には見つからないでしょうし、専門性やスキルが必要な事業が中間支援機関として当初の想定になかったとしても、ワンストップ的にあらゆる問題に対して、それなりの回答ができるというところに理想がありますし、いずれは支援内容の枠を拡大していくという点も鑑みれば、中間支援機関として日頃からこのような専門性ある人材との出会いを意識し、コネクションを確保するような姿勢が望まれるでしょう（次章に述べる外部ネットワークも同様。）

補：その他・外部ネットワークづくり

中間支援機関は、コミュニティビジネス事業者からの相談（専門的な相談を含む）への対応以外にも、実際の事業の顧客探しや販路その他の協力者・パートナー探し、或いは金融その他の支援を得るための手伝い等々、業務は多岐に亘ります。

このため、設立時の参加・協力組織や協力してくれる専門家等以外にもできるだけ多くの組織、団体、企業、個人を巻き込み、協力・支援の輪（「外部ネットワーク」と呼ぶこととします。）を広げていくことが必要です。

勿論このネットワークは掛け声だけで構築できるものではなく、実際の事案でのコミュニティビジネスとの関係からつながり（例えばコミュニティビジネスが作る商品を定期的・大量に購入するようになった等）が出てくることが多いと思われませんが、中にはコミュニティビジネスへのシンパシー的な感覚から仲間になってくれる方もあるでしょう。何れにせよ、この「外部ネットワーク」は設立段階から折に触れ、コネクションを確保していくという姿勢が望まれます。

（なお、このネットワークの相手毎にどのような協力関係を構築していくかについては次章をご参照下さい。）

< c . 事業計画書の策定 >

支援事業、収益事業とも実施プラン、或いは事務所の場所・設備、更に雇用する人員数等々について詰めてきましたが、これらを一つの文書体系としてとりまとめたものが「事業計画書」です。

事業計画書はまず文章化することによって「計画自体」を確定したものとすることができるという意味を持ち、参加者・協力者間でのきちんとした見直し・チェックが可能となります。また、今後中間支援機関を対外的に説明する際の資料としても便利です（特に更なる参加・協力者を得たり、周囲の方々から会費・寄付・支援等を募る際に配布説明すると有効。）。

なお、事業計画書に何を記述すべきかについては特段の決まりといったものではなく、その組み方によっては複数の内容をカバーするという方式もあります。「コミュニティビジネス創業マニュアル」（関東経済産業局 平成 16 年 3 月）では、以下の事項を雛型として提示しています。

（参考）コミュニティビジネス創業の場合の雛型

- 1．主体団体（創業者自身の説明）
- 2．活動コンセプト
- 3．主な活動内容
- 4．活動に対する規制（特になければ不要）
- 5．活動メンバー及び業務分担
- 6．事業上の提携先（名だたる所があると ” 信用 ” が増す）
- 7．市場性
- 8．活動の受益対象者
- 9．活動における先駆性・成長性・独自性・社会性
- 10．他の活動団体の状況
- 11．事業コンテンツ（＝事業の内容）
- 12．販売計画（＝事業実施計画・「実施プラン」）
- 13．収支計画書
- 14．創業資金計画書（ 創業・設立時のみ必要）

- (注) 4.について 規制ある場合そのクリアを目指す
7.～10.について コミュニティビジネスといえども事業者としての競争
がありますので、「負けないこと」を示す。
13.～14.について 併せて資金計画ともいう。

なお、このうち特に中間支援機関にとって大切な13.及14.(様式例は巻末をご参照下さい)について詳解します。

事業収支計画書の作成

事業の詳細を決定するに際して、策定した支援事業・収益事業の「実施プラン」をベースに個々の事業の収入・収支を書き入れます。

なお組織としての活動ですから、当然に支援事業・収益事業以外のいわゆる事業外収支もあります。例えば収入としては、補助金、寄付(対個別事業向けを除く)や会費等があり、他方、支出としては人件費や事務所経費(家賃、光熱水道費、備品・消耗品費、通信費等)等があるでしょう。

以上の事業及び事業外の一定期間(年間)の収支としてとりまとめたのが「収支計画書」になります。

なお、3年後、5年後を見据えた支援メニュー、中間支援機関の事業展開の検討について前述しましたが、収支についても同様に策定してみてください⁶⁰。この見通しが立たないと、将来の拡充もまた夢となってしまうからです。

資金計画書の作成

資金計画は創業資金をいかに工面するかを記載したものです。

組織の立ち上げには、場所(必要となる礼金、駐車場等も含む)設備・備品の確保、それらにかかる電話線工事料、引越、当初経費、雇用(含むアルバイト代)更に法的続き(例えば法人登記のための法定経費と司法書士等への謝金経費)等についての費用が発生し、支出項目に上がってきます。また、実質的には事業収支ですが、何らかの事業

60 将来については不確定要素も少なくないことから、この程度であればおそらく収支も成り立つであろうといった程度のものでも良いと思います。

での収益が入る前の活動経費、更に設立に係るお披露目や広報の経費も必要であり、これらも設立資金として確保せざるを得ません。

次に収入についてみてみますと、通常のコミュニティビジネスの場合、創業者の自己資金によって賄われることが多いと思いますが、中間支援機関の場合は発起人個人からというのは難しいのではないかと思います。これはリーダーとして選出されたものにとっても同様でしょう。また採算性や担保の問題等から市中の金融機関が融資してくれることはまずないでしょう。従って、現実的な資金となると、設立の呼びかけに参加・協力してくれる方々からの寄付やカンパ（出資に相当）になるでしょう。また、自治体等行政からの補助もあるかも知れません。会費制（賛助会費も含む）を採る場合、会費の事前徴収という方法もあります。

更に、この計画書には反映しにくいのですが、現物支給の形での出資も期待できます。（例えば場所・設備、さらに人（出向等））。

何れにせよ、かき集めるという努力が必要となるでしょう。すぐにとはいかない場合もありますから、準備段階から目星を付けるなり、供出についてできる限り確約を得るなど、早めに手当てをしていって下さい⁶¹。

< d . 設立行為 >

以上、設立に向けて詳細を詰め、事業計画の策定も終わりましたら、後は実際の設立に向けての行為をひとつひとつこなしていくのみです。しかしながら、一口に実行していくと言ってもかなりの作業があり、ものによっては手間がかかるものもありますので、比較的短い時間で要領よくやるため、是非ともスケジュール（巻末参照）を組んでみて下さい。

なお、スケジュールは の設立段階に入った段階でまず一度組んでおき、出口、即ち、設立の予定時期が見えてきた段階でこれをベースに詳細な形に組み直すのが良いと思います。

以下、設立に向けての具体的な行為について説明していきます。

61 現物出資等を確保することは、費用の抑制と表裏一体の関係にありますので、早めに固めるように心がけましょう。

法人設立

これは法人格を有する組織形態を選択した場合にのみ必要となりますので、任意法人の場合は不要ですが、選択した法人の形態に従って手続き等を行って下さい。また、税務上の「事業開始届け出」等も必要です。これら手続きは法律の則って行いますので、法務局や専門家（司法書士）等に相談しましょう。商工会議所などにも法人設立に係る相談受付があります。なお、こういった部分については、中間支援機関として設立後は自らが相談に乗ったり、或いは専門家を紹介するといった立場になりますので、その予行演習も兼ねて行い、ノウハウとして蓄積しておきたいところです。

事務所開設、設備・備品調達

事務所をどこに構えるかも決定したと思いますので、必要となる賃貸借契約等を済ませましょう。また、独立した居を構える場合には、電気・ガス等の契約も必要ですが、加えて電話(間借りの場合でもできるだけ設置した方が良いでしょう。)やインターネットの契約も忘れずに行ってください。

部屋が決まりましたら、設備（机・椅子・棚・応接セット等）及び消耗品を調達して搬入しましょう。なお、無料或いは廉価で分けてもらえるものは十分活用しましょう。

また、経理処理上も必要となりますので、設備や消耗品については最初から台帳での管理を実施して下さい⁶²。

職員の雇用

中間支援機関にとって人件費は大きな負担ともなりかねませんので、雇用についてはその必要性を慎重に検討の上、新たなる採用に際しては面接等を十分に行い、雇用契約を結んで下さい（パート・アルバイトも同様）。

また、正職員の場合、労働保険、社会保険等の加入手続き等も必要となりますのでご注意ください。

なお、こういった労務管理につきましても、中間支援機関の相談事業となり得ますので、法人設立手続き同様、予行演習として意識してみましょう。

62 管理は最初が肝心です。後から領収証やレシートがなくて整理がつかないといったことにならないように注意しましょう。

資金調達

策定した資金計画に沿って、設立資金の調達活動を行ってください。なお、行政に補助金をお願いする場合は、その交付要綱等に従って応募するとともに、応募には時期の制限がありますので、これに間に合うよう、全体スケジュールを調整しましょう（また仮に採択されても、実際の支払い、入金がいつ頃になるのかを確認して下さい。年度末精算払いの場合、つなぎ資金の検討が必要となる場合もあります。）

設立の広報

中間支援機関は地域のコミュニティビジネス（その予備軍含む）に受け入れられて、始めて成果として認められるものです。従って、まず第一歩として中間支援機関としてその存在を知ってもらわなければなりませんから、設立したこと、これから行う支援事業等について十分PRしていきましょう。

何らかの初陣イベントを併せて行ったり、類似目的の集まりがあれば、その際にその参加者らにアピールする時間をもらったりするなどの工夫を凝らす他、マスコミも十分活用して下さい。（なお、特定のイベント等に併せてPRする場合、それを念頭に置いてのスケジュール管理が必要となりますので注意が必要です。）

初仕事

何事も最初が肝心で、まさに中間支援機関の第一歩としてうまく踏み出せるようにして下さい。「いつ」から始めるかというタイミングも極めて重要ですので、十分検討して下さい。また、所用の機材や人材等々の準備に抜かりがないかどうか確認すべく、事前に何度かシミュレーションしてみるのも良いでしょう。

また、これは組織運営の観点からですが、仕事を始めると事務所内の役割分担のみならず、経理面あるいは物品管理面での処理も始まります。これらについても事前に検討し、仕事ばかりが嵩み、管理面が疎かにならないよううまく処理が回るようにして下さい。

第三章 中間支援組織の運営・更なる 発展を目指して

前章で取り敢えず中間支援機関の設立までは辿り着きましたが、設立はあくまでスタートに過ぎず、これから行う「支援事業」こそが本番です。

設立時には、組織としてまだ十分な力も備わっていないことから、まず設立そのものを優先し、支援事業も絞り込んでのスタートとしましたが、中間支援機関に寄せられる地域ニーズには多様なものがあり、これらを出来るだけカバーしながら発展していくことが望まれます。

本章では、中間支援機関がその支援内容をステップアップ、機能強化していく過程のひとつのモデルを提示してみたいと思います。

勿論このようにステップアップしていくには運営基盤の強化が必要となります。そのためには、何よりも中間支援機関を取り巻く周囲からのより多くの支援と協力が必要であり、そのためのネットワークの構築が不可欠ですので、本章ではネットワーク形成に向け、相手方となる個々のセクターとの関係づくりについてもまとめて紹介していきます。

(1) 中間支援機関の機能強化

中間支援機関に望まれる支援メニューについては、第一章で説明しました。

それらのうち、どのメニューをどういう形で拡大展開していくか、便宜上3つのフェーズ - 開設当時、発展時、完成時 - に分け、以下に一つのモデルとして示してみます⁶³。(なお、採算事業を別途行う場合はその収益が活動の源ともなりますので、積極的に始めていって下さい。)

第1フェーズ(創設期)

初めて中間支援機関が設立されたということは、この段階ではまだまだ「コミュニティビジネス」自体が十分には地域住民に知られていないということを意識すべきです。また地域のコミュニティビジネス事業者の実態も十分把握できているかというのもありますし、逆に支援の対象(中間支援機関にとって第一の顧客)に中間支援機関の設立や存在自体が十分知られているかも些か疑問です。このことはコミュニティビジネスへの潜在

63 これは一つのモデルですので、その他の拡大展開を否定するものではありません。

的支援者である地元企業や住民に対しても同様です。

折角中間支援機関を立ち上げたのですから、焦らずに支援事業も簡単で基本的なものから始めていきましょう。以下、手始めに着手すべき事項について、具体的に解説していきます。

【情報発信】

「中間支援機関の設立」を広報しましょう。チラシ等を配っても、まだまだ見て下さる人は少ないでしょうから、地域、特に行政の広報誌やミニコミ誌などに載せてもらうようにしましょう。また、できる限りその際にコミュニティビジネスの意義の啓発なども併せて行いたいものです。

情報発信、広報として不可欠のツールとなるホームページは是非とも開設しましょう(設立の発表、セミナーや個別訪問等のあらゆる機会を活用してホームページを紹介するとともに、訪問者の獲得に努めて下さい。)

【開設イベント】

中間支援機関の開設記念イベント(セミナー等)を催し、そこでゲストスピーカーにコミュニティビジネスの意義についてお話をいただいたり(啓発)、先進事例や地域コミュニティビジネスを紹介(当該コミュニティビジネスの広報にもなります。)するというものもあるでしょう。

【情報収集】

地域のコミュニティビジネス事業者の状態(どんな方々がどのような活動をしているか等)については、中間支援機関の設立までに大凡は掴んでいるかとは思いますが、それをほぼ完全なものとしてデータベース化して下さい。なおこの個々のコミュニティビジネスの情報については、できる限り、訪問して収集するよう努めて下さい(フェイス・ツー・フェイスの信頼感は代え難いものであり、いずれ必要となるものです)。なお、今後のメールマガジン会員として登録してもらいましょう。

また、訪問に際しては上記のセミナー等への参加を呼び掛けるとともに、必要な支援(要望)の「御用聞き」もして下さい(要望に合わせて支援メニューを組み、準備が整いましたら、利用を呼び掛けていきましょう。)

【相談事業】

具体的な支援事業としては、「相談への対応」が比較的スタートさせやすいでしょう。前述のとおり、コミュニティビジネスを志す方々は往々にしてビジネスに関しては素人の場合も多く、日々悩みを抱えているものです。こういうケースに対してはまず何を悩んでいるか親身になってお聞きすることが極めて重要です。その上で、相談者にとって有用となる情報を提供できるようにしたいものです。(情報を収集する力のないコミュニティビジネス事業者は少なくありません。設立準備段階からある程度の人脈、特に自治体や行政の知り合いも形成されつつあるでしょうから、そういったところにある情報(例えば、助金や助成情報等)を提供することで解決する悩みもかなりあるものです。)

悩みを聞いていると同じような悩みを抱えている事業者も結構あり、徐々に蓄積されていく知見は次の相談に対して役立つものとなるはずです。

また、相談者と一緒になって調べるといったことも大いにして下さい。

なお、事務所常設型に限られてしまいますが、相談者が訪れやすい雰囲気をつくるため、<出会いの場(たまり場)>的な機能を併せて整備していけると良いでしょう。

【セミナー】

セミナーは設立後比較的早い段階から始めることが可能ですので⁶⁴、開設記念イベントに加え、各種セミナーを行っていきましょう。演題は必ずしもコミュニティビジネスに限定する必要はなく、何らかの関連がありそうなものであればそれで結構です(例えば、「まちづくり」とか「有名ベンチャー」(コミュニティビジネスも自分で起業するベンチャーの一種ととらえることも可能です。))といったものでも良い。

セミナーに参加してくれた方々は潜在的なコミュニティビジネス起業者であったり、将来の支援者であったり、少なくともコミュニティビジネスシンパにはなってくれる可能性が高い方々でしょうし、主催者たる中間支援機関の名前を多くの人に知って

64 セミナーは講演者が最低一人いれば開催できますが、シンポジウムやフォーラムの場合、それに出席する複数の者が必要で、その時間調整、段取りの打合せ等結構手間がかかりますので、慣れた段階からスタートする方が良いでしょう。また、これに関連してCB起業家講座もありますが、講座となるとそのカリキュラム作成や講師陣の確保ということもあり、設立当初はせいぜい創業セミナーぐらいが無難でしょう。

もらえる機会となりますので、まずは、現役のコミュニティビジネス事業者のみならず地域の人をできるだけ集めることに力を注いで下さい。

補；インキュベーション事業を行う場合

特に行政が中間支援機関の設立をバックアップし、中間支援機関の入るところにコミュニティビジネスあるいはSOHO向けのインキュベーター（賃貸オフィス等）が最初から付いているような場合にあっては、設立前から入居者を募集・選別し、インキュベーション・マネージャー（これら起業家のお世話をする者）の確保を検討して下さい。

また、インキュベーション事業は採算事業の場合と同様、おそらく中間支援機関の運営原資に何らかの関わりがあり、当初から収益を上げる必要があると思いますので入居を済ませましたら、設立と同時に事業として開始しましょう。

第2フェーズ（発展期）

第1フェーズで中間支援機関は完全な形で設立され、基盤も固まってきたところかと思えます。

第2フェーズではこの固まってきた基盤をベースに、どんどん支援事業を広げていきましょう。ここでは既存のコミュニティビジネスへの支援のみならず、広くコミュニティビジネス予備軍への働きかけ(コミュニティビジネスに関心の無かった層の取り込み等も含む)を通じ、新たなコミュニティビジネスの創出を進めていきましょう。

既存コミュニティビジネスへの支援強化

【専門的個別サポート】

まず、個別サポートを実現する体制を整えましょう。設立直後から[相談事業]は行っているかとは思いますが、非専門的な相談だけでなく、より専門的な相談にも対応していきましょう。但し、専門的な知見といった部分では事務局スタッフでは心許ないというのがありますので、やはり専門家をお願いすることとし、相談者をこれら専門家に紹介するという形を基本としましょう。

専門的な相談としては、

1)法律上の問題

設立行為及びその際の労務、公的保健といった法律問題(コミュニティビジネス事業の内容がいわゆる規制業種の場合は当該規制法に係る相談も含む)

2)事業上の問題

販促面、経理面、新展開に向けたビジネスプランの書き方といった事業そのものの実施上の問題

3)技術上の問題

新商品開発等の技術に係る問題(コミュニティビジネスでは少ない)

の3類型くらいが想定されますので、これら質問に答えられる専門家群を確保していきましょう。

まず、法律問題の専門家には税理士・司法書士といった「士(サムライ)業」の方がおられますが、これらの方々の中には中間支援機関の設立の際にお世話になった方や地域活動に熱心な方もいらっしゃいますので、そういった方々を中心に捜してみましましょう。特に規制業務に係る場合については、既に同業で実施している先輩コミュニティビジネス(整理されているデータベースから検索してみてください。)が参考になるでしょう。また、この規制の主体として地元自治体等が関係しているなら、中間支援機関として自治体とは既に懇意になっているはずですから、そのルートから担当を紹介してもらうというのもあるでしょう。

次に事業上の問題については、いわゆるコンサルタントや経理事務所という営利系企業の方でも構いませんが、地域には、現役時代に営業や経理といった部門で活躍されたリタイア組の方々もいらっしゃるの、予め登録をしておき、紹介していくというのもありましょう。なお、働きたいリタイア者を登録・斡旋するののも一つのコミュニティビジネス支援になりますし、うまくいけば相談されたコミュニティビジネスに自ら入り込んでいき、その後、その一員となって活躍してくれる場合もあります。

技術の問題については難しさもありますが、先に述べたリタイア組の中にはかつて研究に携わってこられた方がいるかもしれません。また地元で大学等があれば、大学ともネットワークを広げていきますから、その過程で紹介してもらうようなことはありましょう。また、地元自治体や商工会議所(製造業グループ)の中には研究開発に係る知見を有する方がいらっしゃるかも知れませんが、是非とも当たってみてください。

【マッチング】

コミュニティビジネス事業者への次なる支援の拡大としてマッチングを取り上げていきましょう。

マッチングとは何かを求める方々（複数）とそれを提供できる方々（複数）が一堂に会し、互いにやりとりするといういわば「集団見合い」のようなもの⁶⁵ですが、一度に多数の人のプレゼンテーションに触れたり交流が持つことで、うまく相手が見つかる確率が上がっていきます。たとえ具体的な成果でなくとも、同じコミュニティビジネス事業者、或いは支援してくれそうな方々と知り合いになれるのは、今後の事業実施上、必ず生きてくるものです。

また、参加者が絞られる場合、事前にビジネスプランのチェックを受けるようなこともあるかも知れませんが、自分たちでは気付かなかった視点からの指摘等はそのだけでも有意義です。

また、このジャンルに類似するものとしてイベント支援の呼び掛けがあります。コミュニティビジネス事業者が何かイベント等を行う際に、そのための寄付のお願いや参加チケットの購入斡旋といったことがあるかと思いますが、これらについて中間支援機関が目ぼしい企業等を紹介し、互いに会わせて相談させるというものです。なお、企業本体としての協力は無理であっても、従業員組合等が窓口として相談に乗ってくれるといった場合もあるでしょう⁶⁶。

なお、中間支援機関としてこのようなマッチングを行うためには、コミュニティビジネス事業者側（その要望事項も含め）は勿論のこと、これに対応してくれる（支援してくれる）外部の方々についてもある程度把握しておく必要がありますので、この点、留意が必要です。

65 このマッチングには一対一（本当の「お見合い」に類似）というものもあります。

66 中間支援機関としては、この企業紹介以外にもメールマガジン等での広報手伝い、必要なボランティア確保の手伝い、更にチケット販売協力等々の支援もあるでしょう。

【セミナー、シンポジウム・フォーラム（講座・勉強会）】

セミナーについては設立直後から催されていると思いますが、中間支援機関を取り囲む周囲の方々の層も次第に厚くなってきていますので、そろそろ多人数の参加が見込めるシンポジウムやフォーラムも可能となってくるでしょう。

同様に講座や勉強会も、講師の確保やカリキュラム策定等の手間はかかりますが、これらへの対応も可能となってくると思います。また支援を受けるコミュニティビジネスサイドも色々な経験を積む中で、逆に問題点や克服する課題も徐々に出てきているかと思いますが、これら問題点等の解決のための講座等も求められる時期になっているはずです。何れにせよ、中間支援機関として、地元コミュニティビジネスが抱える問題点等を把握するとともに、コミュニティビジネス事業者へ問題を提起するようにして、進めていって下さい。

コミュニティビジネス予備軍への支援

【創業希望者支援】

コミュニティビジネスは身近な地域社会の問題を解決するものであり、地域住民であれば誰でもトライ出来ますが、実際に事業を独力で設立しようとするれば、かなりの困難も伴います。しかしながら、「私も起業してみたい」という方々はかなりいらっしゃいます。こういう方々への創業支援として、創業セミナーなどは比較的早期の段階で始めることができるでしょうが、講師やカリキュラムが必要となる講座や勉強会もこの段階までくればそれなりの人脈やノウハウも中間支援機関に貯まってきていると思いますので、そろそろ着手してみてください。

なお、これに関連してインキュベーション機能を新たに付加していくというのもあります。即ち、創業希望者（研修受講済みの方など）を対象として、研修のみならず実際の創業（起業）を直接応援しようというものです⁶⁷。

67 インキュベーションの運営については、設立当初からする場合を第1フェーズ末尾の「補」で述べております。

【コミュニティビジネス協力者支援（紹介・斡旋等）】

研修を受けてみて、自ら創業するのは無理と判断する一方で、やはりこのコミュニティビジネスに参加・協力したいという方々もいると思います⁶⁸。

これらの方々に対し、既存コミュニティビジネスを斡旋することもあります。即ち、人手の足りない既存コミュニティビジネスへ紹介（単発のイベントのような場合でも可。）したり、創業希望者に紹介し、サポーターとして協力してもらうようにするといったことです。

こういった新設コミュニティビジネスへの側面支援は、結果として、地域におけるコミュニティビジネス関係者を増やすこととなり、地域でのコミュニティビジネスの活性化、ひいては地域活性化・コミュニティの再生につながるものであり、まさに中間支援機関にとっても面目躍如というところでしょう。

なお、性格は若干異なりますが、コミュニティビジネスの重要性等から、行政として支援のための補助金を出し、その実施につき、行政サイドの人的資源の制限や知見の観点からより良くコミュニティビジネスを知っている中間支援機関に委託するというような場合が有り得ます。（創業者向けインキュベーションについても行政からの助成が出る場合があります。）

また、創業者への補助金や専門家の派遣に際して謝金や旅費を助成することがあります。

さらに、直接的なコミュニティビジネス支援とはやや性格は異なりますが、例えば「地域住民へのパソコン指導」のように、地域のIT経験のある企業OBらを集め、中間支援機関が受託者となって、この企業OB組織に再委託する、或いは中間支援機関が仲介し、直接この企業OB組織に受託させるというようなことも考えられます⁶⁹。

何れにせよ、行政からの補助事業の代行等については、基本的には行政の事業ではありますが、実際に中間支援機関が行うことでその事業内容としての厚みを増しますし、通常こういったものには執行のための何らかの経費が付いていることから、それ

68 一つの推計ですが、コミュニティビジネスに興味のある方々のうち、自らが中心になって創業しようというのはせいぜい3割程度であり、むしろ「お手伝いする側」で関わっていきたいという声の方が多いようです。

69 この過程で手数料収入があれば、むしろ「採算事業」に近いものになるかも知れません。

が中間支援機関の懐に入ること、中間支援機関全体の運営基盤の強化にもなりますので、機会を逃さないようにしたいものです。

また、地元自治体がこういった補助制度を作るのを待つだけでなく、地域の状況とともにこのような施策の必要性を自ら地元自治体へ訴えるというのもあるのではないのでしょうか。

第3フェーズ（完成期）

第2フェーズまでの積み上げによって、中間支援機関としての支援業務も相当充実してきたのではないかと思います。

ここでは、中間支援機関の支援の現状からすると、まだあまり馴染みのないものまで含め、更なる支援業務として取り上げていきます（順不同です。）。勿論、これらの支援を現実に展開しているところも皆無ではありませんし、これから中間支援機関を立ち上げる方が第1ないし第2フェーズで挑戦されても何ら問題はありません。

【地域企業への支援等】

これまでの支援対象はコミュニティビジネスないしその予備軍でしたが、さらに支援の対象をその周囲に向け、特に地元企業等へ焦点を当てて支援を展開するものです。第一章において、最近では企業サイドからの要望もあると申し上げましたが、地元企業がCSR（＝企業の社会的責任としての活動のこと）の一環としていわゆる慈善活動を行う際に、そのパートナーを求めて中間支援機関に相談を持ち掛けてくる場合があります（例えば、社内に売店を作る際に地域の障害者の方々への支援にも繋がるような形をとりたいといった場合や、何らかの社会的寄付やそれに資するような調査研究助成を行う際に、これらを受ける先を探す手伝いをして欲しいというような場合。）。

こういった要請に対しましては、中間支援機関として積極的に傘下のコミュニティビジネス事業者を紹介したり、また、最終的には当該企業とこれを受けるコミュニティビジネス事業者との関係になりますが、可能な限りその交渉にオブザーバーとして参加し⁷⁰、その交付に係る交渉がうまくいくよう見守って下さい。コミュニティビジネスサイドは往々にしてこのような事務的な交渉に慣れておらず、企業側もどれだけ

70 中間支援機関は両者の通訳の役割を担うこととなります。

コミュニティビジネスについて理解をしているか分からないため、下手をすると「お互いの言葉が通じない=意図するところが通じない」といった場合も起こり得るからです。

さて、企業からはまさにその企業の本業の遂行に当たったコミュニティビジネスとの連携を模索している場合もあります。コミュニティビジネスは地域に密着していることから地域に関する細やかな情報を保有しており、企業にとってマーケティング情報として大いに役立つ場合があります。また、企業がその提供するサービス等を充実させたい場合にコミュニティビジネス事業者に埋めて欲しいといった要望もあります（来店客のお子様のお世話をコミュニティビジネス事業者にお願いしたいといったケース）。このような場合も双方の交渉役として中間支援機関が立ち会うような形をとれば良いでしょう。

次に広い意味ではマッチングになるでしょうが、企業において遊休施設をもっと活用したいとか、新機種変更に伴う多くの中古品が発生するといったことがあります。

これらの場合、廃棄も勿論一つの選択ではありますが、少しでも地域のお役に立てればといった発想を持つところも少なくありません。このような不要施設・設備を必要とするコミュニティビジネスに斡旋するというのも中間支援機関の一つの支援事業として捉えることができます。なお、この斡旋は、コミュニティビジネス側からの要望或いは企業側等からの突発的な要請によって実施することもあります。要望・提供をそれぞれデータベース化（システム化）しておくとも良いでしょう。

【金融関連支援】

金融もコミュニティビジネス運営には不可欠のもので、この部門についての支援も大きなテーマとなります。

そもそもコミュニティビジネスは採算性が低く、いわゆる市中金融機関からの融資には限界があるのもまた事実であり、設立資金への融資となるとほぼ不可能といわざるを得ないことから、まず創設時の出資の斡旋等について考えてみましょう。

また、運転資金ならばコミュニティビジネスも継続性の観点から事業計画を組んでおり、その意味での可能性はありますので、運転資金への融資の斡旋というものはあるでしょう。

しかしながら、このように申し上げてても一般的にはやはり躊躇する可能性は高いと判断されますので、地域に密着し地域のコミュニティビジネスへの理解が深い地元信

用金庫等に焦点を当てるべきでしょう(なお、公的金融機関の中には施策的意義から融資制度を設けているところもあります。)

これらについては、中間支援機関を通さずに、コミュニティビジネス事業者が直接求めていくというのでも勿論結構ですが、中間支援機関が組織としてその活動等が認められてくれば、一つの信用補完となりますし、またそうなるべきでしょう⁷¹。

さらに、中間支援機関が他の出資者らを集めて、ファンドを持つことも考えられますし、コミュニティビジネスが何らかの目的で私募債を発行する際のお手伝いというような場面も今後の展開としてはあるでしょう。

【調査等】

最後にコミュニティビジネスに係る各種調査等や大学・行政等が行う調査への協力といったこともあります。この調査自体は直接的にはコミュニティビジネス支援とはならないかも知れませんが、コミュニティビジネスの実態を明らかにすることで、広く世間への啓発に繋がるといった効果はありましよう。また、この結果、例えば、先進事例、成功事例のコツといった部分を広くコミュニティビジネス事業者に知らしめ、その運営効率化を図る上での参考にするというのもありましよう。大学等は知恵の宝庫ですから、良好な関係を構築・維持することは大いに意義があるでしょう。

71 但し、中間支援機関としてある程度は目利きの機能を持つ必要があります。

(2) 中間支援機関の基盤強化

中間支援機関の支援機能について概観してきましたが、この支援機能を強化・展開するには中間支援機関としての基盤強化を併せて行うことが不可欠です。

ここでは経営に係る基盤強化のための一般的な留意事項とともに、コミュニティビジネスの生命線ともいえる周囲からの支援を実現するための支援組織＝外部ネットワークの強化・整備の2点について述べていきます。

中間支援機関の経営基盤強化

ビジネスの世界では当然のことですが、運営強化に向けては「経営」「営業」「経理」の3つの観点から取り組む必要があります。この3つを中心として中間支援機関もマネジメント面をしっかりと確立していかなければ活動を継続できなくなってしまいますので、事業面を強化し、できるだけ多くの収益を上げ、支援事業の強化・拡大等を通じてその利益を地域に還元できるように努力していきましょう。(以下の点は「設立」の際に申し上げた部分と一部重複するところもありますが、事業開始後も同様に重要な点ですので、敢えてここで再掲します。)

< a. 経 営 >

中間支援機関も一つのビジネスとして成り立たせるものである以上、戦略的な経営を行って下さい。

マーケティング(地域ニーズ等の把握)

事業を遂行するためには、当然それに向けての需要の確保が必要となります。アンケートや地域情報誌、自治体のホームページ、地域データなどを参考にしながら、地域の情報を把握していきます。これは事業を開始されてからも定期的に収集するようにして下さい。

経営戦略(事業内容の選定)

マーケットの調査を踏まえ、顧客ニーズに合った事業(その組み合わせ)を構築して

いきましょう。また、次に述べる営業と併せて効率的な事業展開ができるようにして下さい。なお、対価を得る事業については、顧客が満足できるような設計をし、マーケティングに併せ、事業内容も適宜見直すようにして下さい。

経営計画（事業計画、雇用計画など）

事業内容に併せ、その実施スケジュール、それに要する人員、資材・資金等のやりくりを計画的に行って下さい。このことは後に述べる経理にも大いに関係してきます。

また、特にイベント等を催す場合には、他所で行われている諸行事との兼ね合いを考慮して開催時期等を設定することもあります（例えば「市民祭り」に併せての模擬店出店や宣伝ブースの設置等。）。

事業報告（検証・反省）

事業年度或いは期末といった区切りの時点は勿論のこと、個々の事業が終わった際にも、後述する経理面のみならず事業全体について報告を作成し、うまくいったのかどうか、うまくいかなかった場合の原因は何か、改善すべき点はないか等々について検証し、反省点等をその後の事業に活かして下さい。

< **営業** >

より多くの方々に中間支援機関を知ってもらうことが大切であり、この意味で広報は重要です。地域密着で活動する中間支援機関にとって効果的な営業ツールとしては、主に次のようなものがあります。

地域紙や地域のTV等（地域マスコミ）の活用

地域で広く営業する（知ってもらう）ためには地方紙等の活用が有効です。

また、地元市町村の発行する広報誌、地域情報紙、ミニコミ誌等もありますし、ビジュアル性は瞬間的なものではありませんが、TVもやはり大きな効果があります（広報用に流された映像は必ずビデオ録画して保存しておいて下さい。）。

当然のことながら、まず、記事として取り上げてもらわなければ何にもなりませんので、常日頃から記者等に情報を流すと共に、記事として取り上げてもらえた場合には、必ず礼状を出し、更に引き続いて情報を積極的に流す等して、シンパになってもらうよ

うな努力を継続していきましょう。

ネットの活用

コミュニティビジネスと言えども、むしろコミュニティビジネスだからこそITツールを大いに活用して下さい。多大な経費をかけずに比較的大人数に情報発信したり、メールやチャットで簡単に関係者とやりとりが出る点にITの良さがあります。設立のところでも申し上げましたが、ホームページは勿論、メールマガジンやチャットを早い段階から大いに活用してください。なお、情報は新鮮さが重要ですので、ホームページの更新等はおかかさず行って下さい。(このため事務局に担当者をきちんと配置することが望ましいでしょう。)

口コミ

コミュニティビジネスの地域性、顧客層等からして、口コミも大きな効果が期待できます。「中間支援機関は親身になって応援してくれる」とか「あそこに行けば元気が得られる」といった声が流れると大きな評判に繋がっていきます。

但し、逆の場合、即ち悪評が広がりやすいのもまた事実ですし、良い情報より悪い情報の方が影響は大きなものがありますから、顧客の扱い等立ち居振る舞いには日々注意が必要でしょう。

各種施設での情報掲示

公民館、図書館、地区センター、自治会館など、地域には様々な「たまり場」が存在しています。たまり場には地域の人が多く集まりますので、チラシ、パンフレット等を置いてもらうことも営業として効果があるでしょう。

< c . 経 理 >

中間支援機関を含め、コミュニティビジネスの中では最も弱い部分と言えるでしょう。

ビジネスを実施するためには、多少なりとも資金が必要となりますし、資金を疎かにすれば事業自体が立ち行かなくなります。特に自治体等行政からの資金は、経理体制が

しっかりしていないと提供されませんので、十分な管理が必要です⁷²。

資金計画

設立資金の際と同様に、運転資金の面も計画を立てておかなければなりません。収益はすぐに入ってくるもの、事後払いなど様々です。設立の際にも申し上げましたが、事務局の専任スタッフや「士（サムライ業）」の資格を持つ専門家の方々などにもチェックしてもらいましょう。

経理報告

期毎の収支だけではなく、日々の或いは事業毎（イベント等の単発もの）の経理処理、帳簿付けも怠らないようにし、定期的に幹部のチェックを受けましょう。なお外部に向けてその概要を公表することは、自らを律するのみならず、周囲の方々の信頼確保にもなりますし、この信頼がその後の支援を得る際に役立つものとなるでしょう。

補：最終的に望ましい中間支援機関の形（特に「任意法人型」について）

中間支援機関は独立した法人が望ましいものの、その当初にあっては任意法人型でも構わない旨説明しました。しかしながら、この形態のままですと間借りや経理処理等を御願しているところ（商工会議所等）に負担をかけ、またどうしてもその活動に些かの制限がかかったりしてしまう可能性もあります。従いまして、任意法人タイプであっても、いずれは独立した法人格をもった形態に移行できるよう検討していくべきでしょう。

また、同様に、その運営に地方自治体等からの補助金等が入っているとやはり同じようなことが言えますので、経営体質的にも補助金に依存しなくてもやっていけるような工夫をしていきましょう。

72 会計検査で杜撰な管理が指摘されますと、後処理に多大な手間暇がかかったり、場合によっては返還を求められたりしてしまいますので十分注意して下さい。)

周囲の支援組織 = 外部ネットワーク の強化・整備

中間支援機関が円滑に運営し、また発展していくためには、周囲の支援組織 = 外部ネットワークの強化・整備が不可欠です。

中間支援機関が支援対象とする地域のコミュニティビジネスはその態様もまちまちなら、支援して欲しい内容もまちまちです。従って、これらに対応するためには、中間支援機関の周囲の支援組織 = 外部ネットワークも様々な主体によって形成されることが望まれます。

< a . 外部ネットワークの構成者 >

以下、このネットワークにはどのような方々に入っていただくか、各々についての留意点を述べていきたいと思いますが、その前に、これら外部の方々には個々のコミュニティビジネス及び中間支援機関に対する支援が期待されますが、ネットワークへの参画をただ要望するような一方的な依存関係だけではうまくいかない虞れがあります。いわゆるビジネス上のWIN - WIN関係とまでは言わないにせよ、できれば何らかの共通の利益、少なくとも精神的利益、例えば同じ地域の者、地域を良くする同士といった、支援することへの満足感・充足感が得られるようにする必要があります。

コミュニティビジネス事業者

まず地域のコミュニティビジネス事業者はそもそも支援の対象であり、中間支援機関はむしろ彼らのための組織である以上、どちらかという外部というよりも内部的構成員としてのネットワークを構築することが必要です。このため、データベースの構築を推奨しましたし、場合によっては会員となって（会費をもって）中間支援機関を支える存在になっていただけると良いと思います。

なお地域外のコミュニティビジネスであっても、先進者としての知見を得られるといったこともあるので、可能ならネットワークに入ってもらうようにして下さい。

ボランティア団体・市民グループ

第一章でも述べましたが、これらの方はその目的においてコミュニティビジネスに重

なるものも多く、中には自らの呼称や位置づけは別として、実質的にコミュニティビジネスと同質の方も存在しますので参画を求めていきましょう。なお、求めに応じて出来る限りの支援をしていきましょう。

地方自治体・行政

そもそもコミュニティビジネスで行う事業は地元自治体が行ってもおかしくないようなものが多く、よってコミュニティビジネスは地元自治体にとっても公共サービスの向上に資するものといえましょう。このため、ところによっては各種助成措置を講じているところもあり、中間支援機関としてはその設立構想の段階から積極的に参画してもらい、また設立後も良い関係を維持していきたいところです。

また、地方自治体はコミュニティビジネス向けと明言しなくとも、いわゆる地域活動への助成を行っており、中には、それを中間支援機関が受託することでそれを採算事業にできるケースもありますので、こういった方面での協力（事業を委託する等）も働きかけたいところです。

なお、近時は地元自治体だけでなく、例えば県、国の出先機関等（行政）からの助成措置（直接コミュニティビジネス向けと銘打ってなくても活用できるものは相当ある。）を講じているところもあり、これらとの関係を構築するのも有効です。（地域では得られない情報が得られることもあり、それも大きな魅力です。）

商工会議所・商工会、青年会議所、ライオンズクラブ

商工会議所・商工会には地域の企業や商店が、青年会議所には地域の若手が、ライオンズクラブには地域の名士が集まっていますが、何れも地域の商工業を始めその発展や地域住民の生活の向上に大いに関心があるはずです。特に商工会議所・商工会は自前の事務所を構えたりしており、余裕資金がある場合もありますので関係づくりを進めたいところです。但し、地域にもよりますが、商工会議所の幹部等が地域の長老であったりして、若干動きが鈍いことがあります。そのような場合は青年部などとコンタクトした方が良いかもしれませんし、むしろ、若手の方が波長が合う知れません。

その他の事業者の集まり（商店街組合・観光組合、まちづくり組織等）

利害関係は上記の商工会議所等と同様です。特に中心市街地活性化や空き店舗対策、或いは観光による地域興しを模索している場合などは、まさにうってつけのパートナー

となり得ます。

町内会・子供会・PTA等地域住民の集まり

ゴミ問題、環境保全、或いは地域の安全・防犯等、真の地域密着型活動を行っている方々であり、良きパートナーとなります。特に老人介護等で子供の協力を得て成果を上げているところなどもあります。これらの活動は「町内」といった狭い範囲で行うので、そのコミュニティの再生にもなりますし、子供達にこういった活動を経験させることは情操教育上も望ましいといえるのではないのでしょうか。

専門家

専門家は、専門的な相談を受けた際に対応してもらうために必要で、むしろ外部組織としてある程度の人数を集めておく必要があります。特に相談案件として多いのはビジネスにかかる法律や税の問題ですが、地域の弁護士会・司法書士会、税理士会等と日頃からコネクションを持っておくと良いでしょう。

また地域のリタイアした方々には、かつて携わっていた職務に係る経験を活かし、その分野に係る専門的な相談が来た場合などに、専門的な回答者として活躍をお願いしたいところです。

地域にもよりますが、このリタイアされた方々の集まり（NPOを作っている様な場合はその団体）等を通じてコネクションを広げましょう。また、企業によっては退職者クラブのようなものを持つ場合もあり、そこへのコンタクトも有り得ます。

地域の大学等

地域課題に対してアカデミックな観点から取り組むのも一つの手です。また、学生はバイタリティがあり、斬新なアイデアも供給してくれますし、時間的余裕もあることからボランティアとしても活躍が期待できます。

まず、学生については地域の住民として参画を勧めましょう。学者・先生についてはは学生らを通じ、或いは「地域学」のような学問を専攻している先生については先生が行う地元調査のお手伝いをしたり、地域として先生にそのような調査を頼むことなどをきっかけにしてはどうでしょうか。

なお、やる気があれば、地域の高校等にも大いに仲間になってもらいましょう。

金融機関、特に信用金庫、信用組合

コミュニティビジネスといえどもビジネスですので資金が必要ですし、その出し手も必要です。ただコミュニティビジネスは採算性が低く、一般の融資には馴染みにくいところがあります。しかしながら信金・信組はまさに地域金融で地域の活性化はその目的とするところであり、また日頃からコミュニティビジネスの活動状況を知っていれば、特段の審査なしに融資してくれる可能性も全くないとはいえません。なお、よりリスキーな案件への対応等の観点からファンドを設けているところもあります。直接の金銭的支援に至らなくても、日々の資金調達や、場合によって私募債を募集する際などに相談に乗ってくれることもあるでしょう。何れにしても、ネットワークに参画していただければ大きな戦力になっていく方々です。

その他賛同する企業（そのOB会）・個人等

コミュニティビジネスは地域の支援によって成り立つもので、基本的には支援してくれる方ならどなたでもこれを拒むものではありません。特に企業は、コミュニティビジネスがイベント等を行う際の協力のお願ひ、或いは不要な施設・設備の提供、更にCSR（社会的活動）としての慈善活動や、場合によっては本業でコミュニティビジネスとパートナーになる場合もありますので、是非ネットワークに入っただき、長くお付き合いをいただきたいものです。

また、もし地域の企業にリタイアした者の集まり（OB会）のようなものがあれば、そことコネクションを持つのも有意義です。このような会の中には、自らコミュニティビジネス起業を目指す者の他、自分の今までの経験をコミュニティビジネス分野で活かしたいといった方もいるでしょうし、そういう方々を既存或いは新設のコミュニティビジネスに紹介することはこれらへの強力な支援となります。

< b . 外部ネットワークの維持 >

以上、外部ネットワークの個々の構成要素の方々について述べましたが、折角外部ネットワークにご参加いただいた以上は、未永くお付き合いをいただきたい（外部ネットワークの維持）ものです。

この外部ネットワークの維持に当たっては、要は参加者の皆さんに自分の社会への貢献を認識していただき、それを如何に維持していくかが大切です。

そのため、まず中間支援機関としては、地域の現状・課題を含め地域のコミュニティビジネスの状況、更に中間支援機関の活動状況・成果等を定期的に広報し、伝えることが必要でしょう。なお、その手段としてはホームページは勿論のこと、メールマガジン等を十分活用したいものです。また、イベントや成果発表会のようなものへの参加も呼び掛けあるのみでしょう。

また、どこかのコミュニティビジネス事業者から支援要請が来た場合、それに対応できそうなネットワークの構成員には、その要請を別途伝えるというのも大切でしょう。

さらに、あるコミュニティビジネスの支援にネットワーク参加者からお手伝いいただいたような場合は、そのお礼は勿論のこと、結果も十分に伝えるようにしましょう。また、この支援を受けたコミュニティビジネスが記事になるような場合、支援してくれた外部ネットワークの方々についても何某かの記事を書いてもらうようにすると良いでしょうし、このプレス対応をコミュニティビジネス事業者自らが行う場合も、支援してくれた方々の部分が欠落しないよう、中間支援機関としても当該コミュニティビジネス事業者伝えていきましょう。

その他、傘下のコミュニティビジネス事業者同様に、外部ネットワークの構成者の方々のところへも適宜往訪の上、御用聞きをしていきましょう⁷³。

また、外部ネットワーク参加者のうち、めばしい方々（関係に濃淡もあり、全員は難しいでしょう。なお、中間支援機関活動への賛同が必要です。）については、会員或いは賛助会員になってもらうというのもありましょう。（会費をいただけるようになれば、中間支援機関にとって貴重な資金となります。）

73 全てのところを回るのは不可能かも知れませんが、適宜ジャンルでわけてその中心の方を中心に行えば宜しいかと思えます。