

復興庁主催 第3回復興ノウハウ講演会「地域を動かす二つの力 <公共性と事業性から学ぶ事業継続のヒント>」開催結果報告

第3回講演会の開催概要

第3回講演会のテーマは『地域を動かす二つの力 <公共性と事業性から学ぶ事業継続のヒント>』とし、“復興に向けた事業を安定・継続させていくための要点は何か？”について考える回とした。

講師には佐々木信秋氏（一般社団法人トナリノ 代表理事）と大林孝典氏（陸前高田しみんエネルギー株式会社 代表取締役）のお二方をお招きし、それぞれの講演及びトークセッション・質疑応答からプログラムとした。

事業継続は、語り部団体やボランティア団体等に代表される公益性に基づく組織にとっても、民間企業のように収益・採算を追求する組織にとっても、共通する運営・経営上の重要課題である。講師お二方の講演と対話を通じて、発災から15年という歳月を経た今この課題について振り返るとともに、更なる復興推進のためのポイントを探った。

(フライヤー)

第3回
復興ノウハウ講演会
地域を動かす二つの力
＜公益性と事業性から学ぶ事業継続のヒント＞
復興に向けた事業を安定・継続させていくための要点を知らう！

2025
11/14 (金) 14:00▶15:30

配信
会議の内容はオンラインで配信します。お申し込みをされる方には通って配信URLを送信いたします。
(Zoomによるウェビナー配信を予定)

お申し込み
事前登録制・参加費無料
全国どこからでも、どなたでもご参加いただけます。
下記のHPよりお申し込みください
<https://libertas.co.jp/department/life-innovation/fukko-meeting/>

お申し込み締切
11/7 (日) 17:00

主催： 復興庁
復興・創生・その先へ
事務局：株式会社リベルタスコンサルティング

佐々木信秋氏
一般社団法人トナリノ代表理事、認定ノ伴走支援ファントレイザー、評価士
若手県陸前高田市生まれ。20代でイベント会社やウェブ制作会社を起業。東日本大震災後に増減的な被害を受けた京都を支援する団体を設立（現在のトナリノ）。以降、NPOや経済支援等のコンサルティング業務に従事している。

大林孝典氏
陸前高田しみんエネルギー株式会社 代表取締役
茨城県出身。大学時代に陸前高田市を初めて訪れる。JICA（国際協力機構）勤務を経て、自分の想いの生き方・働き方を見つけ、2015年に陸前高田市へ移住。市役所で6年勤務後、市内の2つの企業を経営しながら、地域活性化に向け活動している。

プログラム

14:00	開会
14:05	中間支援や非営利組織からみた事業継続 佐々木信秋氏
14:25	企業からみた事業継続 大林孝典氏
14:45	対談 佐々木信秋氏ノ大林孝典氏 ※随時、質疑応答を行います。
15:25	まとめ
15:30	閉会

「復興ノウハウ講演会」について ※本年度は6回程度予定しています。

- 本講演会は、被災各地の復興に向けた「教訓・ノウハウ」を、より実効的な形で、より多くの被災地や関係団体と共有する機会・場となることを目的としています。
- 語り部団体や、東日本大震災被災地で地域課題の解決に取り組む団体が出った教訓・ノウハウを被災地等を拠点に、全国の皆様にオンライン発信していきます。

第1回 【語り部育成講座】広域インストラクターに学ぶプレゼンテーションスキルアップ術

第2回 【語り部育成講座】震災を統括層で伝える

第3回 地域を動かす二つの力
＜公益性と事業性から学ぶ事業継続のヒント＞

※講演会の動画は、後日公開予定です。

■日 時：令和7年11月14日（金）14:00～15:30

■講演者：佐々木信秋氏（一般社団法人トナリノ 代表理事、認定ノ伴走支援ファントレイザー、評価士）

大林孝典氏（陸前高田しみんエネルギー株式会社 代表取締役）

■対象者：ヒト・モノ・カネ・情報等の面で困難や不足が伴いがちな復興過程において事業の安定、自走、継続に取り組んでおられる方、これから被災地で起業しようとする方、さらにはそうした方々をサポートする方など

■参加費：無料

■当日次第：14:00 開会（イントロダクション）

14:05 講演（佐々木氏、大林氏それぞれから）

14:45 トークセッション（佐々木氏・大林氏、質疑応答の時間あり）

15:30 閉会

■実施形態：オンライン開催（Zoom）

■登録者数：57名（事前申込ベース）

講演内容（講演実施順）

佐々木氏講演「中間支援や非営利組織からみた事業継続」(概要)：

(公益性と事業性)

- ・公益性（社会的信頼や共感を得やすい、多様な連携を得やすい等）と事業性（事業収支が成り立っているか。「儲かっている」ということではない）がバランスよく成り立っていることが重要。
- ・公益性と事業性の強みと弱みを把握した上で、取り組む事業において、それぞれの割合を決めておく。

(事業継続のポイント)

- ・事業継続は「人」で 8 割が決まると言っても過言ではない。財源を確保できたとしても、人材がミスマッチであれば事業は継続していかない。
- ・コミットメントすなわち事業遂行に対する覚悟が高い人がいれば、事業は最低限継続していき、その後、人に財源が付いてくる。
- ・活動や事業を担当者が単独でやりがちだが、「みんなでやる」ことが最も重要である。そもそも「地域課題解決」は単独ではほぼ不可能であり、複数でやれば負担が減るだけでなく規模が大きくなり、持続性と成果が増す（例：企業プロボノにファンドレイザーとして参加してもらう）。・全部自分でやろうとせず、周囲に頼ることが大事。
- ・連携とは一種の“技術”である。特にコーディネーターは必須で、調整、計画、資金調達、評価に関する能力を持ったコーディネーターがいると連携は可能。但しコーディネーターは専任である必要はない。キーワードは「コレクティブインパクト」(注)。

【注】コレクティブインパクト：異なる組織や個人が協力して特定の社会課題を解決するためのアプローチ。共通目標に向かって連携するため、「共通アジェンダ」、「評価システム共有」、「相互活動の補強」、「継続的コミュニケーション」、「活動を支えるバックボーン組織」の5つの要素が重要となる。

- ・「人」に加えて計画性が重要であり、これは「目的」(何のためにやっているか)、「成果」(目的を達成する上での指標)、「取組」(成果を達成するための活動内容)、「収支」(活動資金のやりくり・バランス)からなり、これらを明確に決めることが肝要。
- ・「目的」がその事業の必要性を明確に示していれば、支援も受けやすい。
- ・計画において必要な「収入」の金額を算定したら、収入を確保するための財源構成を決める。その際、特定財源に過度に依存するのではなく、複数財源で構成することが望ましい。その利点として「状況変化（コロナ禍で売上急減など）に耐えやすい」、「財源毎の必要額が小さくなるため資金調達の可能性が高まる」、「財源同士の相互作用（寄付を得ることで社会的信用が高まるなど）が生まれる」が挙げられる。
- ・財源構成を検討した結果、「あと 20 万円足りない。これは寄付でカバーしよう」ということになれば、その実現をサポートしてくれる企業プロボノを募るといった方法で対

処していくことになる。

大林氏講演「企業からみた事業継続」(概要) :

(陸前高田しみんエネルギー株式会社について)

- ・地域内で生み出せない財・サービスへの支出(付加価値)は地域の中から外へ流出していく。エネルギーや食糧はその典型例と言われる。この流出を最小限に食い止めていくことが、人口減少が進む中でも地域経済を活性化していく上での秘訣ではないかというのが、陸前高田しみんエネルギー設立の大きな背景の1つである。
- ・陸前高田市では、東日本大震災の経験から、再生可能エネルギーの活用による災害時の電力確保や、エネルギーの地産地消による地域内経済循環について検討を行ってきた。全国で地域電力の設立・支援を行っているワタミエナジー株式会社の協力により、2019年6月に市の出資も得て会社設立に至った。民間企業だが一定の公共性を有する。
- ・陸前高田しみんエネルギーが作る電力は、市外在住者にも購入していただくことが可能である。
- ・自分自身は、かつて国の公的機関や陸前高田市役所の公務員であったが、現在は民間に転身し、企業経営の立場から地域振興に関わっている。

(陸前高田しみんエネルギーの取組)

- ・公共性を持つ企業として、利益を地域に還元していく取組を行っている。例えば、エネルギーの地産地消がそれであり、極力、市内で再生可能エネルギーを増やし、自分達が使う電気を自分達で生み出す形に変えている。電力会社そのものを地域に作ったので、多くの方にこの地域の電力会社から電気を買ってもらえるようになれば、お金が地域内にとどまるようになる。
- ・他にも、グリーンスローモビリティ事業として、電気バスを市から借り受け、地域住民の“足”となる移動手段を運営している。利用者が支払う運賃だけでは採算が取れなくても、電力の収益をうまく活用しながら成り立たせることができる。
- ・さらに、子育て世帯の電気料金を安くする「子育てスタート応援プラン」や、大学進学等で地元を離れていく陸前高田市出身の学生を支援するため、その学生の電気料金を安くする「進学応援プラン」など、地域全体で支え合う仕組づくりを行っている。

(今後の取組)

- ・陸前高田市が中心になり環境省の脱炭素先行地域モデルの1つに選ばれた。電力供給だけでなく様々なエネルギーという観点での地産地消や資源の循環モデルを今後作っていく。
- ・陸前高田市に愛着を持ってくれている人たち「陸前高田思民(しみん)」(復興支援参加者、ふるさと納税寄付者等)とのつながりの力を、地域の支え合い(共助)に生かして、さらなるより良い復興を目指していく。

佐々木氏による上記講演内容のまとめ（概要）：

- ・大林さんは公務員から民間企業に転じたキャリアを有し、双方の経験・ノウハウに通じている。こうしたバックグラウンドから、大林さんは公共性と事業性の両方を十分理解しながら地域電力事業の構築・運営に携わっている。
- ・インフラやエネルギーは民間だけでは運営が難しい点が多いため、陸前高田しみんエネルギーは行政にも関わってもらい「官民連携」という形で運営されており、バランスが良い。そこに官民の経験を有する大林さんの知見が活かされている。
- ・大林氏の講演から、明確なビジョンを持った、熱量の高い人のコミットメントの重要性が窺われる。また、大林氏だけでなく陸前高田市や民間企業等、「みんなでやっている」という構図である。
- ・陸前高田しみんエネルギーの事業は、電気料金の地域外流出に対する問題意識をベースに、目的や成果、取組、収支といった計画をかなり綿密に作っている。まず、市が事前調査を1年程度かけてしっかり実施し、その結果を踏まえて必要な成果、収支を検討し、計画を作成している。出資者募集の際もしっかりとした根拠が示された。

＜佐々木氏ご講演の様相＞

公益性と事業性

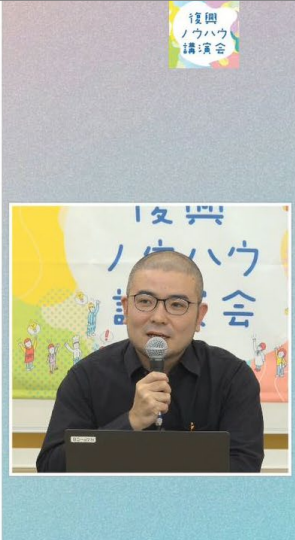
公益性と事業性の強みと弱みを把握する。

	公益性	事業性
社会的信頼・共感	得やすい	得難い
多様な連携	得やすい	得難い
助成・補助金	得やすい	得難い
収益	得難い	得やすい
意思決定	遅い	早い

公益性と事業性の割合を決めておく。(以下はトナリノの場合)

公益性50%

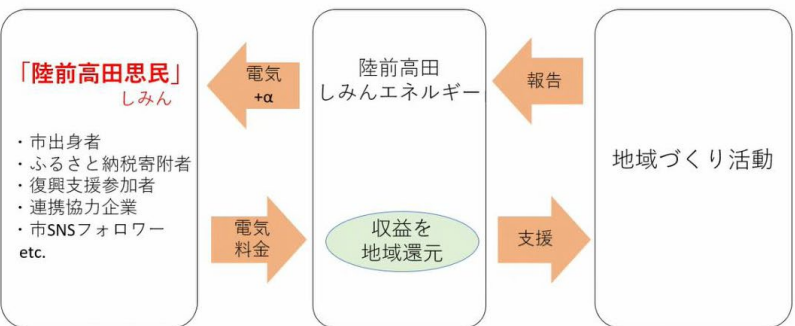

事業性50%



＜大林氏ご講演の様相＞

より良い復興に向けて ～関係人口の可視化・コミュニティ化

陸前高田の強みは、全国との絆。この仲間とのつながりの力も、地域の支え合い（共助）に生かしたい！（今後の挑戦）

トークセッション内容（質疑応答を含む）：

①活動資金について

Q：補助金の取り方を教えてください。

A（佐々木）：様々な財源を活用していくという意味では、補助金や助成金の活用の検討がまず浮かぶのではないかと。ただ、それらを活用していく際は申請書の作成が1つの壁となる。これは慣れていない人にとってはしんどい作業である。もちろん回数を重ねて、その活動をしている人が補助金等の取り方を覚えることは大事だが、補助金や助成金の取り方に慣れている人を仲間に入れていくことが合理的。申請書作成をプロボノ的

に支援してくれる人は全国に結構いて、物理的に距離があっても参加が可能である。

A (大林) : 私もし役所職員時代に国の補助金を申請した経験があり、民間企業に従事するようになってからも様々な補助金や助成金にチャレンジしている。募集要項をじっくり読むと、事業の目的、支援する事業内容等、補助金が求める事業が見えてくる。ここを読み誤ったり、無理して申請をしても事業はうまくいかないことが多い。自分達が目指していることと支援する側が目指しているものが合致することが重要。また、募集要項などを見ると、評価基準や配点が記載されているものも多い。そうした部分も丁寧に見て、支援側がどのような点を特に重視して補助対象を決めようとしているのかを理解することが肝要。経年的に実施されている補助事業なら、過去の採択実績がホームページ等で公表されていることもあるので、どのようなところに補助金が出され、その団体がどのような実績を上げたのかを確認していただきたい。こうした下調べで採否の勝負は半分以上決まってくるのではないかと。

Q : 行政から委託を受けている事業等、毎年補助金や委託金が減少されています。継続して事業を運営していくにはどのように行政に対してアピールしていくべきですか。

A (佐々木) : 行政から委託を受けて補助金を受けるという「お金を頂く」的な姿勢よりも、「一緒にお金を取りに行く」という姿勢が重要ではないか。行政予算には国や都道府県からの補助金・助成金もある。そうした財源を地元の自治体(市町村)と一緒に探して、一緒にお金を取り財源を作っていくという姿勢が求められる。

A (大林) : 行政は歳入がないと歳出できない。特に地方行政は税収が減って厳しい財政状況にある。ご質問に「補助金や委託金が減少」とあるが、委託と補助金は性格が異なる。委託は行政が本来やりたい／やるべきことを直営でやるのではなく外部に委託するもの。その委託金が減るという現象は、ある意味で、「外部への委託を減らしても行政がやるべきサービス等は実施できる」と自治体が判断しているという見方もできる。委託を受けてきた団体にとっては、委託金が縮小すると自分達の活動の重大さへの理解が足りないと感じるかもしれないが、「行政はどのような観点で取組の成果を求めているのか」、「議会での予算審議でどういう議論・判断がなされたのか」といった事実関係を確認し、経緯への理解が深まると、行政担当者と同じ目線で会話できるようになり、結果的に委託申請時のアピールが刺さりやすくなるのではないかと。

Q : ボランティアマインドで活動しているメンバーは、お金を稼ぐ、生み出す、作り出すというマインドにはなかなかうまく切り替わらない。両方を持ち合わせることの難しさがあります。そのスキルや経験がないという中で、どういった意識が重要か、具体的にはどういったことが考えられますか。

A (佐々木) : 私自身、トナリノで同じ経験をした。現在のトナリノは、まちづくりを行う会社としてきちんとサービスを提供して売上を上げ、かつ様々な財源を活用して活動

している団体であるが、震災直後は完全にボランティア団体だった。活動を始めた当初はこんなに継続する予定がなかった中で、続けざるを得なくなったときに、まさにこの質問者の方と同じ課題に直面した。「お金を稼ぐ」という感覚を持っている人というのは、実は世の中そんなに多くない。なぜかというと「お金を稼ぐ」というよりは「お金が稼げる仕組みの中にある仕事に就いている人」がほとんどだから。つまり、ボランティアか否かに関わらず、そもそも難易度が高い課題である。それに加えてもともとボランティアだとなれば、さらに難易度は高くなる。そのときに私が導き出した答えは、お金を稼ぐという価値観・マインドに向けて人を変えようとするのではなく、お金が稼げる仕組みを自分が頑張って作って、その中で仕事をしてもらうというふうな考えを切り替えた。そして現在のトナリノができた。ただし、作った仕組みの中で仕事をしてもらっていくうちに「NPO 活動や非営利活動であってもお金を稼がないといけないな」というように、メンバーのマインドが徐々に変わってくる面があるという点は併せてお伝えしておきたい。

Q：貯金を切り崩しながらの活動も限界に来ています。かといって、語り部活動に資金を提供してくれる会社は少ないです。よい方法があれば教えてください。

A（佐々木）：大変な状況にありながら信念を持って頑張っていることに敬意を表す。講演の中でも触れたが、周りに頼って「みんなでやる」ことが重要。仮に資金を提供してくれる企業が現れたとしても、資金提供を受けると、そこに伴う大きな責任も出てくるので、1人で抱えるには負担が大きい。ぜひ「みんなでやる」ということを実践していただきたい。

②活動継続について

Q：これから新たに復興の推進や困りごとの解決など事業やNPOとして取り組みたいと考えている方に、その事業や取組を持続させていくために、どのような声掛けをすると、彼らの助けになりますか？

A（大林）：佐々木さんの講演にもあったが、やはり「人」が大事。一時的に補助金等でのいたとしても、そもそも続けていくことが難しい状態であるならば、既存の方がパワーアップ、スキルアップを図っていく、あるいは新たな人材に参加してもらう必要がある。そのときに行政が人材の育成や確保をいかに支援できるかということが大事になるのではないかと。私自身の公務員時代の経験だが、ある団体に経験は浅いが頑張っている若手がいて、経験を積んでもらうことが大事だと思ったのでその団体にとっては少しハードルが高い事業であったが入札に参加してもらい事業委託をした。その中でコミュニケーションも取りながら若手育成の手助けをした。また、気仙沼市では人材育成や経営塾などを行政が開催し、そこに地域の人々に参加してもらうといった取組も行っている。やはり人づくりに関する取組は行政が主体となった絶対に行った方がよ

い。

A (佐々木) : 補助金は薬にもなるし毒にもなる。自分達で汗をかかずにお金が入ってくるというのは、そこへの依存を生み出してしまう面があり毒になってしまう。よって、資金的な支援も確かに大事だが、長期的に見れば、その資金を自分達で獲得できるような力をつけていただくことが非常に重要ということになる。現在、ファンドレイザーと呼ばれる人達が増えているので、例えば補助金などの資金的支援とセットでファンドレイザーの支援も付けるというのも 1 つアイデアとしてはあり得る。補助金などの資金的支援があり、短期的にはその資金で活動できている間に、次年度以降については自分達の力で続けていけるようにするといった支援のあり方が 1 つの有効策だと考える。

Q : 気がつけば仲間もみな歳をとりました。若い世代が時々参加してきますが、長くは続きません。やり方が古いのでしょうか。

Q : 復興ボランティア事業を長年続けてきたが、そろそろ引退の時期です。信頼できる若い世代に引き継いでもらいたいが、そのような方はどうやって見つけれられますか。

A (大林) : 個別事情が様々あると思うため一概にやり方が古い、年配の方のやり方が良い・悪いとは判断できない。有名な話で知っている方も多いかもしいないが、震災直後、当時の宮城県女川町の商工会長（還暦近くの方）が、「50 歳以上の人は口を出さない」というような宣言をした。復興という 10 年、20 年、本当に長期にかけて成し遂げていくものを、成し遂げられるまで関わっていかどうか判らない世代が無責任に口を出すべきではない、過去に経験したことがない復興という大きな事業を中心になって担うべき主体は、10 年、20 年後に地域の中心になっている若い世代だという意味で言われたそうである。但し、これは「何もしない」ということではなく、口は出さなくても、金策が必要であればお金を引っ張ってくる、誰かが批判してきたら弾除けにもなる、そのような後方支援は行っていくということでもあった。女川町の事例からも、こうした関係性の作り方がとても大事だと感じている。

A (佐々木) : 違う世代を活動に呼び込むのは非常に困難な面がある。以前、私自身が若い世代（大学生等）と活動したことがあり、年配者との交流を行ってみたが、世代を超えた交流は一筋縄ではいかないという経験をした。そのため、若者 10 人や 20 人といった大人数で参加してもらおうといった発想ではなく、まずは世代を乗り越えて交流ができる若者を 1 人だけ捕まえる。世代を乗り越えてくる若者は 100 人に 1 人ぐらいは存在する。そうすると、難易度はかなり下がる。そして、その 1 人の若者に仲間を連れてきてもらう。こうしたやり方にまずトライしていただきたい。また、こうした若者とどうやって出会うのかという点については、とにかく若者がいる場に出向いて想いを伝える。運が良ければ 1 回で出会えるかもしれないが、これを繰り返していくしかない。

③異業種等との連携について

Q：福祉と農業、観光と漁業、教育とITなどの異業種連携を生み出すためのポイントはありますか。

A（佐々木）：陸前高田市では、「再生エネルギーによる地域経済循環」と「農福連携を核とした農業振興」が行われている。これは、障害者が木材を薪に加工し、宿泊施設でエネルギーとして活用するといった、地域電力、宿泊業、林業、福祉などの相互連携の実例である。ポイントは「連携は技術」ということである。上述のコレクティブインパクトは連携を体系立てて示すものなので、ぜひ参考にさせていただきたい。

Q：復興に関わる事業を進める上で、メディアの側から力になれることはありますか。

A（大林）：メディアの力は良い意味でも悪い意味でも大きい。例えば姉妹都市交流の事例でいうと、岩手県立高田高校（陸前高田市）の実習船が震災時の津波で流されて、米国のカリフォルニア州デルノーテ郡クレセントシティに漂着した。デルノーテ高校の生徒らが募金を含め、多くの人の協力で実習船が高田高校に還ってきた。そのことをきっかけに両校の生徒が交流し、2018年にはクレセントシティは陸前高田市と姉妹都市協定を締結した。この交流の様子を米国メディア「NBC」が20分ぐらいの動画にまとめてくれた。映像の美しさなど制作の巧みさもあり、交流開始からの経緯、今も続いている理由、両方のコミュニティにとっての意味などがとてもよく伝わる動画であった。これを色々な機会を捉えて観てもらおうと、なんと大事な交流なのだろうとあって賛同者がどんどん増えていくということが実際に起きている。動画に限らず、取材対象者が大事にしていることを良い形で、何倍にも発信力を増すように作っていただけると、普段は市の情報にアクセスしないような人にまで届いて、支援につながるということは絶対にある。

A（佐々木）：大林さんも言った通り「良くも悪くも」という面はあろうが、良い面の方が大きいと感じる。例えば、トナリノの事業をメディアで取り上げてもらうことで関心を持つ人が増える。偏った見方ではなく、公正に取り上げてもらえれば、それが我々の力になっていく。

Q：人や資金だけでなく、取組によっては期間やタイミングも重要だと思いました。ご経験から、支援に適切なスパンや開始のタイミングのお考えについてコメントを頂けますか。

A（大林）：これはまさに取組の内容次第という面はあるが、行政からの委託や補助となると、どうしても単年度ベースになる。しかし、長期的に考えていく必要がある取組の場合、単年度区切りはフィットしない。長期的取組の場合はまず行政、非営利団体それぞれの担当者が構想や計画自体についてじっくり話し合う機会を持つべき。事業や活動の目的、それらを達成するために必要な期間について話し、目先の予算に飛びついて終

わらないよう、敢えてじっくり時間をかけることも大切なステップだと思う。

④取組の成果について

Q：復興では、建物やインフラなどハード面での対応と、地域住民・企業が活力を取り戻すというメンタル面での対応が必要と考えますが、メンタル面で効果のあった取組事例やご経験があればご教示ください。

A（佐々木）：陸前高田市は震災前から若者の市外流出が起こっていた。そんな中で震災があり、多くの市民が「これから地域はどうなっていくのか」という不安でいっぱいであったと思う。ただ、震災をきっかけに若者がたくさん地域に関わるようになった。そうしたことを地域住民はものすごく喜んでいて、元気になっていく様子も窺われた。若者と地域住民が一緒になって活動をする等、若者との接点が増えることが、メンタル面において最も効果的だったと感じている。

A（大林）：海外の人との交流も挙げられる。市役所職員時代からアメリカの姉妹都市との交流にも関わっているが、海外の人達が陸前高田市に想いを寄せてくれて、実際に当市に足を運び「一緒に頑張ろう」と言ってくれる。そういったことからたくさん元気をいただいているのではないかと。復興過程では言語や文化の違いを超えて、お互い優しく通じ合った。そういったものがベースになって今でも姉妹都市と交流が続いている。こうした取組や交流が、メンタル面で効果があると感じている。

<トークセッションの様様>



質疑応答

Q 貯金を切り崩しながらの活動も限界に来ています。かと言って語り部活動に資金を提供してくれる会社は少ないです。よい方法があれば教えてください。

当日資料

- ・ 佐々木氏講演資料
- ・ 大林氏講演資料

お問い合わせ先

復興ノウハウ講演会開催事務局（株式会社リベルタス・コンサルティング）

MAil: fukko-meeting@libertas.co.jp

Tel: 03-3511-2161

以上