

◎地域課題の掘り起しから地域ビジネスの構築へつなげる3段階の中間支援モデルの実践

No.04	飯田・南信州地域における「地域ステークホルダーの連携」と「事業モデル」づくり(機会づくり、ボトムアップ支援、マルチステークホルダー型の事業実証支援) (H25)		
実施主体	特定非営利活動法人しんきん南信州地域研究所	実施市町村	長野県 飯田市

◎事業の背景

本事業の対象地域は、協力機関として本事業を主催する飯田信用金庫の営業区域である長野県飯田市および下伊那郡とする。

- ①少子高齢化、人口減少による経済の縮小及びグローバル化により、大手資本の進出と地元資本の相対的な縮小がある。これは全国的な状況であるが当地域はその影響をもっと深刻に受け、少子高齢化・人口減少が全国より進み、製造業、農業などの産業も苦戦している。

このことがさらに、この地域の少子高齢化、人口減少に拍車をかけている。

一方、当地域は古くから交通、政治、経済の要衝として発展し、「結と自立の精神」に富んだ地域であり、その時々においてアントレプレナーや文化人を輩出してきた。

平成25年9月に飯田市にリニア中央新幹線の駅が設置されることが発表されたことは、新たな交通の要衝となる可能性を秘めるものであるが、一方でストロー現象の懸念もあり大きなチャンスとリスクが共存するものでもある。こうした背景を考えると、この時代にふさわしいアントレプレナーの輩出が望まれている。

そこで、行政と従来型のビジネスの中間領域で地域課題を解決していくための新たなビジネスの創出を進めるために「新しい公共」の役割と「中間支援」の仕組みが求められている。

- ②地域金融機関の役割、特に飯田信用金庫の思い

飯田信用金庫は当地域では60%というシェアを持っている。

このことは地域の課題は、そのまま飯田信用金庫の課題とも言える。

常に地域の振興策に貢献していくことが、地域のためであると同時に、飯田信用金庫の経営にとっても必要なことである。

そこで、当該事業のような中間支援事業を行う「しんきん南信州地域研究所」を人材と資金面で支援し、この地域にコミュニティビジネスやソーシャルビジネスを起こし、地域課題の解決に寄与することにより、地域の自立に貢献したいと考えている。

- ③しんきん南信州地域研究所設立の経過

「特定非営利活動法人しんきん南信州地域研究所（以下「しんきん研究所」と略す。）」は、平成21年に設立された。先に述べたような背景と飯田信金としての思い、地域の自立を目指す牧野飯田市長の考え方のもと、平成20年に飯田市と飯田信用金庫が「シンクタンク業務を通じて企業の経営支援と地域経済活性化に貢献していくこと」を目的に締結した「パートナーシップ協定」に基づくものである。「しんきん研究所」は、産・学・官・金の連携により、地域経済動向や地域づくりを進めていくための情報収集、情報提供、提言、ビジネスマッチングの機会の創出、学習会等を行っている。また、平成23年度からは、国交省の事業を活用して、ビジネス起こしのための「新しい公共」として中間支援の事業に取り組んでいる。

飯田信金としては「しんきん研究所」を資金面で支援し、人的支援、基本的な会場の提供、セミナー参加者募集等において飯田信用金庫のネットワークによる支援などを行っている。

「しんきん研究所」は、実際の事業の企画、実施、進行管理を行っている。また、常にアンテナを高くし、いろいろな分野の情報に接し、次なる芽を探している。

「しんきん研究所」の共同設置者である飯田市は、「しんきん研究所」が行っている地域活性化や地域経済活性化に関する事業などについても密接に協力・支援している。

- ④地域政策金融の必要性→中間支援の必要性

地域課題の解決の方法やビジネス展開は、大きく変わってきている。

今までと違い、行政だけでも民間だけでも課題解決が難しくなっている分野が多くなってきている。そこに新たなビジネスチャンスがあるとも言えるし、「新しい公共」の出番が現実化している。

一方、起業における支援策としては、初期の段階には、ベンチャーキャピタル、エンジェルや行政等による補助金がある。軌道に乗ったビジネスには、融資等従来からの金融支援がある。

しかし、初期の段階からビジネスとして自立するまでの間の支援策が現状では薄い。今回の国交省事業はそこを補うものであると考えられるが、金融面でも支援策が求められている。

◎事業の概要

事業 1. ビジネスモデルの構想・企画

全3回のセミナーを通じて課題の掘り起こしと、解決策のとりまとめを行う。また日頃の事業の中で顕在化した課題について、事業化構想を取りまとめていく。

事業 2. 自立した事業モデルの構築

「事業1」でまとめた事業化構想を、「網衆」の中のマルチステークホルダーが「自分ごと化」し、win-winの形でのビジネスモデル化を検討し、実証実験ができるように支援していく。

事業 3. 地域間でのビジネス協力体制の構築

実証実験等の試行結果を踏まえて、広域連携も視野に入れた事業化モデルづくりの支援を行うとともに、実施体制も構築していく。

ステークホルダー	役割
①特定非営利活動法人しんきん南信州地域研究所	事業全体の企画・運営、協力先との調整・連携
②株式会社エコエナジーラボ	講師・コーディネーター
③博報堂株式会社	講師・コーディネーター
④飯田信用金庫	NPOとの連携した検討と支援
⑤鎌倉投信株式会社	講師派遣、アドバイス
⑥株式会社飯田まちづくりカンパニー	情報提供、ファシリテーター
⑦公益財団法人南信州・飯田産業センター	情報提供、技術支援
⑧飯田市地球温暖化対策課	申請手続き支援
⑨法政大学	ヒアリング、提案、共同事業
⑩京都外国語大学	ヒアリング、提案、共同事業
⑪飯田市	大学連携の取組の中での連携

(1) 中間支援の特徴（取組の中で見られた工夫や取組が上手く進んだポイント等）

- …中間支援における特徴的な工夫 ●…中間支援における失敗と対応

実施中（平成25年度）

●取組熟度に応じた3段階（地域課題の掘り起し→ビジネスモデルの構築→広域連携も含めた実施体づくり）の事業化支援の実践

コミュニティビジネスの創出を目的として、参加者の意識を段階的に高めながら、次第に主体性を醸成させていく支援の仕組みを実践した。事業化に向けた検討や取組の熟度に応じた支援内容となっ

ているところがひとつの特徴といえる。(具体的なプロセスは下表参照)。

プロセスが進むほど、参画するメンバーの主体性や責任感が高まっていくように配慮されている。

プロセス	内容	留意点
i) 地域課題の掘り起し	全3回のセミナーの中で、主にワークショップの手法を用いて、地域課題の掘り起しと、その課題解決に向けた事業提案をグループごとに提案し、それぞれの事業における自分の役割を考える	◎参加者間で、一緒に取り組んでいく仲間としての意識の共有を図る ◎参加者の主体性を醸成する
ii) 課題解決のためのビジネスモデルの検討	昨年度までに検討されてきた3つのビジネスモデルに関して、担当メンバーで現地視察や勉強会、意見交換を重ねて事業化の具体的な検討を進めた ○地縁型小型水力発電プロジェクト ○古民家出産プロジェクト ○空き家対策プロジェクト	◎担当メンバーによる具体的な検討や、試験的な取組を通じて、事業化の実現性を高めるとともに、関係者の事業化に向けた責任感を醸成していく
iii) ビジネスの実施体制及び連携体制の構築	大学との連携に関する検討が進んでいたことから、大学と連携した伝統産業（水引）を活用した新たな事業化に関する検討を大学と協働で実施した。 ○伝統産業の再生（飯田の水引）	◎大学等の新たなステークホルダーが加わることで、事業化が前に進む実感を共有する

●ワークショップにおいて参加者の主体性を引き出していく工夫

全3回のセミナーでは、目的やアウトプットに応じて手法を変え、参加者の主体性を引き出し、事業化を「自分ごと」として捉えてもらえるように留意して支援を行った。

地域課題を掘り起こすセミナーでは、グループごとに経験豊富なファシリテーターを配し、参加者の先入観を排除しつつ、意見を否定せずによく聞くことで、参加者の参加意欲を高めてもらえるように配慮した。また、事業化に対する具体的なアイデアをもつキーマンとなる参加者と、マッチングによって相乗効果や事業化の実現性が高まることが期待できそうな参加者（協力者）を見極めながら、両者をつないでビジネス構築の中心メンバーとなってもらうように促した。

このようにして、参加者の主体性や協力意識を高めながら、事業化の提案まで結びつけた。

●新たなステークホルダーとのマッチングによって事業展開の可能性を拡大

事業3で取り組んだ水引産業の再生に向けた新たな事業展開の検討では、これまで連携を図る方向で調整を行っていた2つの大学の協力を得て、大学生による水引体験、及び大学生による水引事業者や行政へのヒアリング、ヒアリング結果を踏まえた事業展開の提案に関する報告会等を行った。

その結果、大学生の自由な発想に基づく様々なアイデアが出され、水引事業者の新たな事業展開や販路先の可能性を高めることができ、これまで停滞していた取組が大きく前進した実感を共有することができた。

●支援対象との距離感やバランス感覚に苦労し、事業が遅れる結果となった

取組の中で、支援対象との距離感の取り方、助言や働きかけのタイミングなどに苦労した。働きかけが強すぎると干渉しすぎになり、弱すぎると孤立させてしまうようなところがあった。今後の中間支援における課題であり、多くを学んだ機会であった。

(2) 取組の変遷

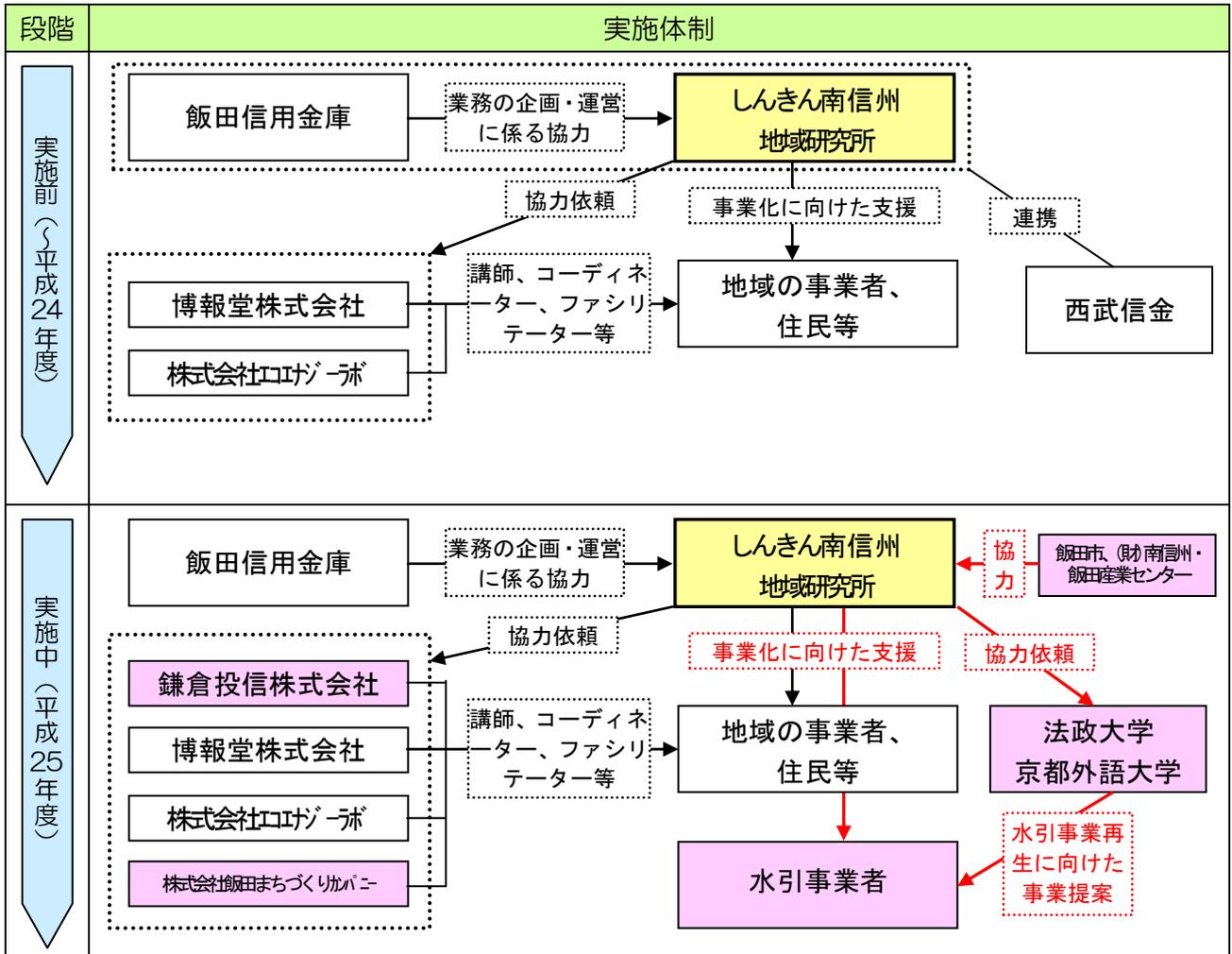
※表中青字下線部の内容は「(1) 中間支援の特徴」で詳述

	主な課題	対応・工夫	効果・成果
実施前（平成24年度）	<p>○地域課題の解決を地域ビジネスにつなげる</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域課題が多様化する中、課題解決をビジネスにつなげていくことが重要。 	<p>○飯田信金や西武信金と連携した地域課題解決の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> 飯田信金、西武信金と連携し、広域連携で地域課題の解決に取り組むビジネスの事業化を検討した。 	<p>○課題解決型ビジネスの事業化に向けていくつかの取組が生まれた</p> <ul style="list-style-type: none"> 取組を通じて、いくつかの事業化に向けたビジネスのアイデアが生まれ、平成25年度以降も継続して検討を進めることになった。
実施中（平成25年度）	<p>○取組の「自分ごと」化</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域課題解決をビジネスにつなげるセミナーでは、検討を通じて、参加者が「自分ごと」として捉えてもらうことが事業化の実現において重要であった。 	<p>○取組熟度に応じた3段階の支援モデルの実践</p> <ul style="list-style-type: none"> コミュニティビジネスの創出を目的として、参加者の意識を段階的に高めながら、次第に主体性を醸成させていく支援の仕組み（①地域課題の掘り起し→②ビジネスモデルの構築→③広域連携も含めた実施体づくり）を実践した。事業化に向けた検討や取組の熟度に応じた支援内容となっているところがひとつの特徴といえ、プロセスが進むほど、参画するメンバーの主体性や責任感が高まっていくように配慮。 	<p>○円滑な主体性の醸成に寄与</p> <ul style="list-style-type: none"> 参加者同士で関心のあるテーマについて意見交換を重ね、段階的に取り組む内容がレベルアップしていくことで、自然と主体性が育まれることに寄与した。
		<p>○ワークショップを活用し、参加者の主体性を引き出す</p> <ul style="list-style-type: none"> グループごとに経験豊富なファシリテーターを配し、参加者の先入観を排除しつつ、意見を否定せずによく聞くことで、参加者の参加意欲を高めてもらえるように配慮。 事業化に対する具体的なアイデアをもつキーマンとなる参加者と、マッチングによって相乗効果が期待できそうな参加者（協力者）をつないでビジネス構築の中心メンバーとなってもらうように促した。 	<p>○5つのアイデアが生まれた</p> <ul style="list-style-type: none"> セミナーを通じて、5つの地域課題を解決するビジネスのアイデアが提案された。
	<p>○停滞した取組の前進</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業3で取り組んだ水引産業の再生に向けた新たな事業展開の検討は、少し進捗が停滞していたところがあり、事業を進めていく必要があった。 	<p>○大学との広域連携による取組</p> <ul style="list-style-type: none"> これまで連携を図る方向で調整を行っていた2つの大学の協力を得て、大学生による水引体験、及び大学生による水引事業者や行政へのヒアリング、ヒアリング結果を踏まえた事業展開の提案に関する報告会等を行った。 	<p>○取組が大きく前進</p> <ul style="list-style-type: none"> 大学生の自由な発想に基づく様々なアイデアが出され、水引事業者の新たな事業展開や販路先の可能性を高めることができ、これまで停滞していた取組が大きく前進した実感を共有することができた。
	<p>○支援対象の自立性や取組意識を高める</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業化を進める上で、支援対象の取組意識や自立性を高めていくことが、事業化実現の大きなポイントといえる。 	<p>○距離感、働きかけのタイミング等で苦労</p> <ul style="list-style-type: none"> 取組の中で、支援対象との距離感の取り方、助言や働きかけのタイミングなどに苦労した。働きかけが強すぎると干渉しすぎになり、弱すぎると孤立させてしまうようなところのバランス感覚やタイミングが難しかった。 	<p>○ひとつの取組の進捗が遅れたが大きな学びとなった</p> <ul style="list-style-type: none"> 支援対象との十分な信頼関係の構築に至ることができず、進捗が遅れる結果となったが、支援対象への支援を行う上での大きな学びとなった。

(3) 実施体制の変遷

平成 24 年度は、株式会社エコエナジーラボが実施主体となり、飯田市を対象として地域課題の解決をビジネスにつなげていくための支援を行っていた。今年度は、そこから生まれた事業化のアイデアも含めて、しんきん南信州地域研究所が主体となり、新たな地域課題の掘り起しと地域ビジネスの創出に取り組んだ。

実施体制が拡充されており、新たな協力企業が加わり、大学と連携した取組も実現している。



(4) 成果と課題

(事業の成果)

◎地域課題の掘り起しを通じて5つのビジネス・アイデアの創出(事業1)

全3回のセミナーを通じて、最終的に5つの地域課題を解決するビジネスのアイデアが提案され、次のステップである取組2へ進むこととなった。

◎事業の立ち上げに参画するステークホルダーの構築(事業2)

それぞれの事業において、立ち上げに加わるステークホルダーが決まり、来年度以降のアクションに向けて具体的な一歩を踏み出すことができた。

◎新たな事業展開の方向性が具体化した(事業3)

水引事業者と大学との連携した取組によって、来年度以降の新たな事業化に向けた具体的なアイデア(水引の日の制定、京都ブライダル企業との協働事業化等)が出され、継続して検討していくこととなった。

(事業の課題)

◎各取組におけるステークホルダーの「自分ごと化」

取組の中には、予定通り進捗しているものがある一方で、少し進捗が遅れているものもある。

進捗が遅れている取組の大きな要因は、参画するステークホルダーの「自分ごと化」が不十分な状況にあることだと考えられる。来年度以降も引き続き支援を行い、いかに参画する主体の自立性を醸成していくかが重要だと考える。

(5) 今後の展望

◎ビジネスの事業化の実現

事業を通じて生まれた新しいアイデアや、事業化の検討を進めた取組等については、今後も引き続き事業化の実現に向けて、ステークホルダーの自立性を醸成しながら支援に取り組んでいく必要がある。

◎中間支援組織としての自立

しんきん南信州地域研究所は、飯田信金と飯田市のパートナーシップ協定に基づいて設立されており、飯田市とも連携して活動している。主には飯田信金からの資金や人材の支援によって活動を行っているが、一部では、独自に事業を受託して収益を確保している。

今後、より公益性の高い中間支援を担っていくことを見据えて、将来的には、しんきん南信州地域研究所が自立的に活動を展開していくことが望ましい。そのためには中間支援に対する対価を得られる環境づくりを進めるとともに、現在蓄積されているスキル・ノウハウの更なる向上に取り組むことが重要と考える。