

中間支援ガイドブック（案）

1. ガイドブックの作成にあたって

（1）作成の目的

●利用の目的

わが国では、特に地方部において人口減少や高齢化が進み、地域コミュニティの希薄化や生活環境の質の低下、地域産業の衰退等が起っています。このような状況の中で、地域に新たな商品やサービス等を生み出し地域を活性化させようとする「地域づくり活動」が多く取り組まれています。

全国的にも上手く取組が進んでいる「地域づくり活動」の事例においては、それらの活動を応援する「中間支援活動」が効果的に機能し、活動の実現性や効果を高めているものが多くみられます。

国土交通省では、平成 26 年度より実施している「地域づくり活動支援体制整備事業」において、全国の様々な「地域づくり活動」を応援する行政や金融機関、NPO、企業等から構成される「地域づくり活動支援体制」を採択し、体制が実際に取り組む「中間支援活動」の内容や課題等について調査を行ってきました。それらの取組の中から、中間支援を行うための考え方や具体的な手法、効果的な中間支援を行うためのポイント、注意点等について分かりやすく整理し、より多くの「地域づくり活動」が全国で展開していくための効果的な「中間支援活動」が広がっていくことを目的として、「中間支援活動ガイドブック」を作成しました。

●利用の対象

以下のようなことに該当する個人・団体を対象として想定しています。

- 地域づくり活動、または中間支援活動に関心がある
- 中間支援活動に取り組み始めた
- 中間支援活動に取り組んでいるが、なかなか上手くいかない

（2）地域づくり活動とは

近年、地域においては、「まちを元気にしたい」、「地場産業を盛り上げたい」、「観光地としての魅力をアップしたい」等、地域づくりに関する様々な課題やニーズがあります。このような課題やニーズへの対応は、人口減少、高齢化等により活力が減退している地方部において特に大きな課題となっています。そのような中、自分たちの住む地域の活性化に向けて、地域の住民、NPO、企業、大学等、地域のさまざまな主体が担い手となって参画し、地域の様々な資源等を生かしながら、新たな商品やサービス等をつくり出していく「地域づくり活動」が、全国各地で進められています。

(3) 中間支援活動とは

● 中間支援活動の内容

様々な地域づくり活動に取り組む担い手の自立・継続に向けて、担い手が必要とする情報の提供やアドバイス、商品やサービス開発において必要となる専門家や事業者等のマッチング、コーディネート等を行うなど、担い手に寄り添い、伴走型で支援を行うことを中間支援活動と呼んでいます。

具体的には、商品やサービス開発におけるコンセプトづくりへの助言、商品・サービスの販路開拓支援、担い手の課題に応じた専門家の紹介といった支援が挙げられます。

● 中間支援活動の必要性

「地域づくり活動」では、地域の課題を踏まえて何か新しい事業を始めていくために、商品やサービス開発に関する知見やノウハウ、活動資金や人材が必要となります。一般的な民間企業であれば、こうしたニーズに応える銀行や人材斡旋会社、経営コンサルタント等が存在しますが、「地域づくり活動」では、一般的な民間企業の営利活動とは異なり、収益性の確保が困難な場合が多く、経営基盤も脆弱であることから、そのような支援の仕組みはなかなか見あたらないのが現状です。そのため、「中間支援活動」は「地域づくり活動」の実現性や成功の確度を高めるための重要な役割を担っています。

● 中間支援活動のイメージ

ここでは、地域の行政や金融機関、NPO、企業等の地域の多様な主体がお互いのメリットを生かすとともに、互いの不足要素を補い合いながら協力・連携し、安定して継続的に「地域づくり活動」を支援することを「中間支援活動」と呼び、そのような体制を「中間支援体制」と呼びます。

中間支援活動に、NPO 等が単独で取り組む場合、地方部では特にマンパワーや必要となる情報等が不足する傾向が強く、中間支援を行う組織にとって負担が大きくなるとともに、中間支援の効率性や効果を下げてしまうことが懸念されます。そのため、下図に示すような、NPO、地方公共団体、地元の金融機関や企業等がそれぞれの強みを生かしながら互いに連携して中間支援活動を行うことが有効です。



2. 中間支援活動の取組ガイド

(1) 地域づくりにおける中間支援活動のテーマ区分

地域づくりにおける中間支援活動は、大きく以下の3つに区分されます。

それぞれ、地域の課題把握の視点、支援の対象となる担い手、関係主体等が異なることから、中間支援活動に取り組む上では、中間支援体制の活動目的やビジョン、体制が持つネットワーク等を踏まえながら、テーマを絞り込んで中間支援活動に取り組んでいくことが支援の効果を高める観点からも重要です。

中間支援活動にこれらのテーマが複数混在してしまう場合、中間支援体制としての目的やビジョンが不明確になり、活動範囲も広がるため、人員不足等も引き起こし、継続的かつ効果的な中間支援が困難になってしまう可能性が高まります。

i. 観光振興、移住・定住促進等、外部から人や資源を呼び込み活性化を図る支援

○地域に魅力的な観光資源を開発し、外から観光客等を呼び込んで交流人口の増加につなげる、生活に関わる支援等を充実させて移住・定住につなげる等、外部から人や資源を呼び込んで地域の活性化につなげる地域づくりを支援する。

●夕張のあらたな魅力の発掘・発信に向けた中間支援コンソーシアム／夕張市（H28）

・夕張市の活性化をめざして担い手（地元事業者のネットワーク）が取り組む夕張らしい観光資源の開発や特産品開発に対して、観光ガイドの養成や地域資源を活用したモニタリングツアーの企画・運営を支援するとともに、観光ワンストップ窓口の構築も支援した。また、夕張メロンを使ったスイーツ開発や販路開拓に向けた販売促進会や試食会の開催、食のイベント等への出店を支援した。



モニタリングツアーの様子



開発したメロンスムージー



テスト販売の様子



試食会の様子

ii. 地域資源を活用したブランド化等により、地域のにぎわいづくりや活性化につなげる支援

○地域に眠る資源を掘り起こし、新たな視点や要素を加えることで地域独自のコンセプトやストーリーを生み出し、新しい商品開発や地域を巻き込んだ新たな動きにつなげ、地域のにぎわいや活性化を生み出す地域づくりを支援する。

●信州上田産ブランディング協議会／上田市（H28）

・若年無業者の社会復帰や就労に向けた支援に取り組む NPO 法人が、就労の受け皿としてのにんにくの生産・販売、及び地元産にんにくを使ったご当地グルメ「美味だれ」の商品力向上に取り組んでいる。これらに対して、にんにくの安定生産・品質向上に向けた専門家による助言・指導、商品コンセプトやデザインの改良、ウェブや店舗販売等を活用した販路開拓支援を行った。



観光会館でのテストマーケティングの様子



コンセプトの検討プラン



試食会の様子

(2) 中間支援に求められる重要な機能・役割

地域づくりにおける中間支援活動では、地域課題とその改善に取り組もうとしている担い手の状況等を見極め、適切に支援を行っていくことが重要になります。中間支援活動に求められる重要な機能・役割として主に以下の3つが挙げられます。

①「点」の地域づくり活動を「線」・「面」につないでいく

- 地域で展開されている「点」としての様々な地域づくり活動について、活動自体が公益性や社会性を有し、地域に求められている活動がどうかという部分を見極めながら、互いの補完性や相乗効果の可能性等を踏まえつつ、良い方向へ活動が進むようにつないでいく役割が求められます。

● 沖縄市地域づくり協議会／沖縄市 (H26)

- ・当協議会では5つの担い手を支援したが、それぞれを個別に支援するのではなく、お互いを関係付けてひとつの事業体（ある担い手が企画・開催した子どもワークショップで生まれたデザイン要素を別の担い手が独自のオリジナル商品開発に活用する等）として支援を行うことで、それまで活動基盤が不安定だった5つの団体の基盤強化に資するとともに、地域づくり活動のネットワーク化につながった。

● おかやまマルシェ起業支援協議会／岡山市 (H27)

- ・岡山市内で個別に活動していた複数のマルシェの協力・連携の仕組みをつくり、岡山市の観光資源としての規模や効果を高めるとともに、新たにマルシェを始める担い手の活動しやすい環境づくりにつながった。

②地域づくり活動をビジネスとして成立させるために必要となる視点、要素を把握する

- 地域づくり活動を行う上では、地域の住民や事業者等の声（もっと暮らしを豊かにしたい、サービスが不足している等、地域の課題となっている要素）をしっかりと把握し、そこをマーケットと捉えて活動を展開していく必要があります。
- 中間支援として、担い手はそのマーケットをしっかりと把握しているかどうかを見極め、十分に把握されていない場合は、地域のニーズや課題の明確化を担い手に促す必要があります。

● 山口市阿東地福地域拠点づくり協議会／山口市阿東地福地域 (H27)

- ・JA 統合による地元スーパーの撤退、合併による町役場の統合等により、地域で安心して暮らせなくなるという不安や危機感が高まっていた中で、スーパーの維持、移動販売の実施（移動が困難な高齢者の増加に対応）、交流スペースの運営（気軽に話せる場所づくり）、惣菜づくりや新商品開発（地元の生きがいがづくり、雇用創出）に取り組む担い手がいた。
- ・その担い手に対して、当該地域に親を持ちながら都心で暮らす息子や娘に親の元気な姿を動画で伝える見守り活動（遠くで暮らす地元民とのつながりづくり）とともに、都心部のマーケット（息子や娘）に対して惣菜や新商品を販売する事業を提案し、地元の課題やニーズに的確に対応しながら事業化につながる地域づくり活動を支援。

③担い手と同じ目線で伴走する第三者的存在が求められる

○中間支援を行う上で、上から目線で支援するのではなく、担い手の声に耳を傾けながら担い手と同じ目線に立ち、第三者的に活動を俯瞰（ふかん）しながら伴走支援できるような役割が重要になっています。

●株式会社海邦総研／沖縄市（H25）

・沖縄の海の環境保全に取り組む NPO が新たに開発する商品（沖縄の漁師に関するデザインがプリントされたたてぬい）に関して、NPO のビジョンの見直し、経営計画や事業計画の策定、商品開発、販売に至るまで、あくまで担い手の考え方や主体性を重視した（商品開発の協議の場において担い手に積極的に意見を出してもらい、考え方や手法についての助言・指導は行うが具体作業や最終的な判断は担い手に任せる等）伴走型の支援を行なった。

①～③の機能・役割を担う中間支援活動を実践するためのポイント！

1. 地域で信頼ある、顔の見える多面的なネットワークを持っている
2. 解決すべき地域課題を把握している（特に地域ビジネスとして解決が適正な課題を把握している）
3. しっかりと実績（成果、結果）を導き出すことができている

（3）多様な主体と連携した中間支援の有効性

地方部において、中間支援活動を NPO 等の団体が単独で行う場合、マンパワー不足、適切な専門家の不在、必要となる情報等の不足等から担い手の多様なニーズへの対応が困難となってしまうことが考えられます。そのため、担い手の活動拠点の状況や抱える課題等を踏まえながら、NPO、地方公共団体、地元の金融機関や企業等と適切に連携を図り、それぞれの強みを生かしながら中間支援活動を行うことで、支援の効果や効率性を高めることが期待できます。

（4）中間支援のための体制構築の重要性

多様な主体と連携して中間支援活動を行う場合、支援を行う案件が出るたびに関係機関と連絡を取り合い、その都度、進め方の協議や合意形成を図りながら進めていくのは効率性に欠け、また、継続的に質の高い支援を行うことも難しくなることが予想されます。

そのため、連携して中間支援に取り組むためには、支援の目的や方向性等を共有した関係機関で協議会等の体制を組み、日頃から意見交換を行いながら互いの理解を深めるとともに、中間支援における役割分担を明確にして一体的に取り組むことが重要です。

(5) 主な中間支援体制メンバーの役割

① 地方公共団体に求められる役割

地方行政を担っている立場から、信頼性が高いこと、地域の様々な活動や人材に精通していること、広報ツールを有していること等が大きな強みになります。また、職務として中間支援に携わることも可能です。

- ・市内の地域づくりの方針や方向性を踏まえた助言、指導
- ・地域づくりに関わる助成制度等の紹介
- ・行政が有する情報の提供、人材・事業者等の紹介・マッチング
- ・利害関係者との調整
- ・広報支援 等

② 地域の金融機関に求められる役割

地域の金融機関という立場から、地域の様々な事業者の情報を有していること、事業計画等に精通していること、融資機能があること等が地域づくりにおける大きな強みになります。

- 事業計画や事業の採算性確保等に関する助言、指導
- 商品・サービスの開発における専門家（中小企業診断士、デザイナー等）や事業者の紹介、マッチング
- 商品・サービスの販路先の紹介・マッチング
- 地域づくり活動の初期費用等に対する融資
- 事業の継続・拡大時における融資 等

③ NPO、社団法人、財団法人等に求められる役割

地域づくり活動への支援等に中心的に携わる立場から、地域づくりに関する人材ネットワークや情報等を有しており、また、コミュニティビジネスやソーシャルビジネス、起業・創業支援等の専門的なノウハウを有している団体も多いことが考えられます。そのため、中間支援活動全体の設計・管理、関係者間の調整役を担うとともに、必要な情報や人材の紹介・提供等を担うことが考えられます。

- 中間支援活動全体の設計、品質・進捗の管理
- 中間支援体制のメンバーとの調整、コーディネート
- 商品・サービスの開発・販売に関する専門家の紹介、マッチング 等

④ 民間企業に求められる役割

自ら事業を推進している立場から、事業計画や事業の採算性の確保といった事業推進における知見やノウハウの高さ、また、地域づくりに関係する専門的なスキル・ノウハウ等が強みになります。

- 事業推進全体における助言、指導
- 商品・サービスの開発におけるノウハウ・技術の提供
- 商品・サービスの販路開拓における支援 等

⑤ 大学に求められる役割

地域づくり、コミュニティビジネス・ソーシャルビジネス、コミュニティ形成といったテーマにおいて研究に取り組む大学と連携を図ることも考えられます。

- 地域づくり活動への学生の参画による活動の促進、活性化
- 研究論文のとりまとめ、発表による活動の周知、学術的な価値の付加
- 商品・サービス開発の意義、必要性等に関する専門的な知見からの助言、アドバイス 等

(6) 中間支援活動のプロセス

① 中間支援活動のプロセスを確認しよう！

ここでは、地域づくり活動における中間支援活動のプロセスについて概説します。主なプロセスとして、概ね以下に示す6つが想定されます。なお、これら①～⑥は順番に行うというのではなく、地域づくり活動における課題は様々な場面で起こることから、どのプロセスからでも中間支援活動が開始されることが想定されます。

① 地域の課題を把握しよう

- ・地域づくり活動は地域に存在する様々なニーズや課題に対応していく事業であることから、そのような地域づくり活動を支援する場合、地域のニーズや課題を把握しておくことが重要です。
- ・地域の生活者や事業者等の声に耳を傾けたり、地域づくり活動に関する情報を収集したりして、地域の状況を把握しておきましょう。
- ・地域において解決すべき課題やニーズ、それらへ対応している担い手の活動状況等が明らかになることで、中間支援の対象や方向性が見えてきます。

② 中間支援体制を立ち上げよう

- ・中間支援の対象や解決すべき地域課題が明らかになることで、中間支援の方法やそれに必要となるステークホルダー（地方公共団体、金融機関、NPO、企業、大学等）が見えてきます。
- ・それぞれのステークホルダーの強みを生かした支援体制を構築し、担い手の活動支援として効果的な体制づくりを進めましょう。

③商品・サービス等の開発を支援しよう

- ・担い手が取り組む新たな商品開発（地域の食材を使ったスイーツ開発等）やサービス開発（体験型観光ツアーの造成、高齢者の見守りシステムの構築等）を支援します。
- ・商品やサービスの開発にあたっては、それが地域の課題やニーズに合致しているか、ターゲットが明確になっているか、一定のマーケットが見込めるか（ビジネスとして成立するか）といった部分に留意して支援を行う必要があります。

④商品・サービス等の広報・プロモーション、販路開拓を支援しよう

- ・開発した商品や体験型観光ツアー等の周知やプロモーション活動、イベントへの出店や営業活動等の販路開拓を支援します。
- ・設定したターゲット層に届きやすい周知・プロモーションの方法を検討したり、ターゲット層が多く集まりやすいイベントや販路先等について、情報提供や助言を行っていく必要があります。

⑤担い手の自立を促そう

- ・地域づくり活動の担い手のモチベーション維持や向上、主体性や自立性の醸成等につなげる支援を行います。
- ・地域づくり活動の主体はあくまで担い手であることから、担い手が自ら取り組むという意識を持つことが必要になります。

⑥中間支援を継続しよう

- ・地域づくり活動の支援を継続するために、中間支援を継続できる安定的な体制を構築しておくことが必要です。
- ・中間支援に関わる人材の確保や育成、活動に必要な資金調達、人的なネットワークの維持・拡充等が挙げられます。

②中間支援活動を始めよう！

①地域づくりの課題を把握しよう

【支援内容】

- ・地域づくり活動は地域に存在する様々なニーズや課題に対応していく事業であることから、そのような地域づくり活動を支援する場合、地域のニーズや課題を把握しておくことが重要です。
- ・地域の生活者や事業者等の声に耳を傾けたり、地域づくり活動に関する情報を収集したりして、地域の状況を把握しておきましょう。
- ・地域において解決すべき課題やニーズ、それらへ対応している担い手の活動状況等が明らかになることで、中間支援の対象や方向性が見えてきます。

【中間支援のポイント】

●地域課題の把握と解決策の検討

- ◎地域の課題が何か、それをどのようにすれば解決に導くことができるか等について地域づくりに対して高い意識を持ち、主体的に新たな商品やサービスの開発、販売等に取り組む意欲が高い地域づくり活動の担い手について常に情報を収集するとともに、必要に応じて接点も持ちながら、地域づくり活動の状況を把握しておくことが重要です。

●地域課題の解決に取り組む意識の高い担い手への支援

- ◎地域づくりに対して高い意識を持ち、主体的に新たな商品やサービスの開発、販売等に取り組む意欲が高い地域づくり活動の担い手について常に情報を収集するとともに、必要に応じて接点も持ちながら、地域づくり活動の状況を把握しておくことが重要です。
- ◎地域づくり活動に取り組む主体の動向を把握しながら、活動に少し停滞が見られる、新たな展開を求めている等が見られたら、その状況に応じて適切な働きかけを行っていくことで、中間支援として効果的な役割を担えるとともに、担い手との関係構築にもつながります。

●地域づくりの担い手や地域の関係者と顔の見える関係性を構築

- ◎地域づくりの担い手やその他の関係者（住民、事業者、専門家等）と、日頃からフォーマルな場（会議やイベント等）、インフォーマルな場（懇親会等）に関わらず、顔を合わせて話す、意見交換する等を通じて、お互いに顔の見える関係をつくっておくことが重要です。一定の信頼関係が構築されていることで、中間支援は格段に進めやすくなります。

【参考事例】

●ニセコ羊蹄山麓体験型ツーリズム推進協議会／北海道倶知安町（H27）

- ・地域づくり活動支援体制と担い手は、これまで除雪ボランティアツアーや体験型ツアー等の企画・運営を通じて協力・連携を図ってきた実績があり、お互いの考えや活動上の課題等も理解でき、地域が抱える課題や現状も共有できていたことから、地域の課題を解決するための体制を構築することができた。

● 銚子円卓会議／銚子市（H27）

- ・銚子市、NPO、地域金融機関、商工会議所、大学等から構成される銚子円卓会議では、月1回の定例会議が開かれており、ここでは関係者が対等な立場で自由に意見を交わすことができる場づくりがなされている。そこでは、率直に意見を言い合うことができるため、互いの思いや考えを共有することができ、信頼関係も生まれやすくなっている。

② 中間支援体制を立ち上げよう

【支援内容】

- ・中間支援の対象や解決すべき地域課題が明らかになることで、中間支援の方法やそれに必要となるステークホルダー（地方公共団体、金融機関、NPO、企業、大学等）が見えてきます。
- ・現時点で構築されている人的ネットワークを洗い出すとともに、その他に地域に存在する組織や人材の状況も調べて、関係図を整理します。
- ・明確にした中間支援活動の目的、ビジョンを踏まえて、協力・連携することでよりその効果を高めることができる主体に呼びかけて、中間支援体制をつくります。
- ・それぞれのステークホルダーの強みを生かした支援体制を構築し、担い手の活動支援として効果的な体制づくりを進めましょう。

【中間支援のポイント】

● 地域のステークホルダーとの関係づくり

- ◎ 地域には、地域づくりや地域活性化に関わるステークホルダーが存在し、具体的には、地方公共団体、地域の金融機関、地元企業、大学、NPO 法人等が挙げられます。事業計画やビジネス構築等に関して専門的な知見を有し、将来的な融資等も期待できる金融機関、地域の様々な情報やネットワークを有する地方公共団体等、適切に連携することで中間支援の効率性や効果を高めることが期待できます。様々な機会を通じて顔を合わせたり、提案や意見を持ちかける等、関係づくりを進めておくことで、中間支援活動の質の向上や幅の広がりにつながります。

● 外部とのネットワークづくり

- ◎ ステークホルダーが地域だけで閉じてしまうと、活用できる人材や資源が限られ、十分な中間支援が行えないことも考えられます。そこで、東京等の大都市圏の人材や情報のネットワークも活用することで、より効果的な中間支援につなげることが期待されます。

● 互いにメリットのある関係づくり

- ◎ 地域づくりを応援する重要性や必要性を伝えるだけではなかなか関係構築は進みません。関係者が

互いにメリットが感じられる、取組に共感できるといった点に配慮して、関係づくりを進めていくことが重要です。

【参考事例】

●道南食と観光クラスター型6次産業化推進協議会／北海道渡島、檜山振興局管内（H26）

・体制メンバーである財団、金融機関、大学は、日頃から地域課題の解決に関して相談する、必要に応じて協力するといった関係性が構築されていたことから、目的の達成に向けて体制構築が円滑に進められた。

●久留米絣ブランド推進・商品開発協議会／福岡県久留米市（H28）

・久留米の伝統工芸である久留米絣を活用した新たな商品開発（椅子）において、体制のネットワークを活用して、名実ともに兼ね備えた東京のデザイナーの協力を得ることができた。デザイナーの協力により、質の高い商品開発が期待されるとともに、デザイナーが有する顧客や多数のファン層等を通じた大きなPR効果も期待される。

③商品・サービス等の開発を支援しよう

【支援内容】

- ・担い手が取り組む新たな商品開発（地域の食材を使ったスイーツ開発等）やサービス開発（体験型観光ツアーの造成、高齢者の見守りシステムの構築等）を支援します。
- ・商品やサービスの開発にあたっては、それが地域の課題やニーズに合致しているか、ターゲットが明確になっているか、一定のマーケットが見込めるか（ビジネスとして成立するか）といった部分に留意して支援を行う必要があります。
- ・また、担い手や地域が有しているシーズ（地域への思いや誇り、ものづくり技術、伝統・文化、自然・景観等）も洗い出し、シーズとニーズの双方を下地として、商品・サービスづくりを支援します。
- ・具体的には、新たな商品や観光ツアー等の開発にあたり、マーケティング、コンセプトづくりや商品（ツアー）の試作、パッケージデザイン、ネーミング、価格等の検討などを支援することが考えられます。
- ・試作品の製造や加工を担う事業者とのマッチングも必要になります。

【中間支援のポイント】

●売りたい対象の明確化

- ◎新たな商品やサービスを開発する際、消費者、利用者が誰なのか、どの程度の市場が見込めるのか等を明確にすることが必要です。対象及び意向やニーズ、市場規模がある程度把握できることで、具体的な商品・サービスの形態やデザイン、生産数、販路先等が見えてきます。

●商品の差別化、独自性の追求

◎新たな商品やサービスを開発する際には、「他では味わえない」、「他では体験できない」といったその土地ならではのもの、「期間や生産数が限定されている」といった希少性、新たな商品やサービス開発による社会的意義の大きさ等が商品の差別化や独自性につながり、それが付加価値となります。

●外部専門家の協力、紹介

◎どのような層をターゲットとするか（マーケティング）、商品・サービスのコンセプトやストーリーをどうするか、どのようなパッケージデザインとするか等、それぞれのプロセスにおいて、専門家の助言や指導を受けながら進めていくことが効果的です。

◎専門家の協力を上手に得るためには、地方公共団体、金融機関、商工会議所等がもっているネットワークを紹介してもらうといったことが有効です。

●担い手の参画促進

◎中間支援体制や専門家が全てやってしまうのではなく、担い手の経験や成長の観点から、担い手の考え方や意見、地域の特性等を踏まえながら、検討プロセスに担い手が積極的に関わる機会をつくることが重要になります。

◎また、試作品や試作したサービスを実際に販売する、体験してもらう等、イベントでのテスト販売といった試行を行い、消費者や利用者の感想や意見を把握し、改善に反映させていくことで、商品・サービスの質の向上を図ることが求められます。

商品コンセプトを評価する視点（例）

- 担い手のビジョン、方向性との整合性があるか
- ターゲット及び利用シーンが明確になっているか
- ある程度の市場規模が見込めるか
- 消費者の共感を呼ぶようなストーリー性があるか
- 地域資源の特性を生かした商品になっているか
- 製造・加工に必要な原材料等は確保できるか
- 開発を進めていく上での関係者の役割分担はできているか 等

テストマーケティングにおける調査内容（例）

- 調査対象の性別、年代、居住地域、職業 等
- コンセプトが明確に伝わっているか
- 利用した（食べた）感想はどうか
- 商品・サービスに関心があるか、欲しいと思っているか
- どのような使い方（食べ方）、場面をイメージしているか
- 商品、サービスに関して、改善点があるか（価格が高い、持ち帰るには重い、等） 等

【参考事例】

●かみかつ棚田のめぐみ活用会議／徳島県上勝町（H26）

- ・棚田を活用した「棚田ウェディング」や「棚田ライトアップ」等、他ではあまり体験できない独自のプログラム開発を支援することによって、他の取組との差別化が図られている。



棚田ウェディングの様子



棚田ライトアップの様子

●うおづ地域づくり協議会／富山県魚津市（H27）

- ・カタログギフトのコンセプトづくりにおいて、銚子市等が持つネットワークを活用して、富山大学の教授が提唱するプロジェクトを参考に、コンセプトデザイナーからのアドバイスをもらうなど、土台となる担い手の考えや思いに専門家の知見やノウハウが生かされたことで、より質の高いコンセプトづくりにつながった。



●松阪商人サポート隊／松阪市（H27）

- ・全6回行ったサロンの開催期間中に、2回のモニターツアーも組み込み、実施結果の振り返りもサロンの中で行った。外部の参加者を交えたモニターツアーの実施と改善点の反映を重ねることで、より魅力的な観光ツアーの構築を実践的に進めることができた。



モニターツアーの様子

④商品・サービス等の広報・プロモーション、販路開拓を支援しよう

【支援内容】

- ・開発した商品や体験型観光ツアー等の周知やプロモーション活動、イベントへの出店や営業活動等の販路開拓を支援します。
- ・設定したターゲット層に届きやすい周知・プロモーションの方法を検討したり、ターゲット層が多く集まりやすいイベントや販路先等について、情報提供や助言を行っていく必要があります。

【中間支援のポイント】

●地域の理解促進と巻き込み

- ◎地域づくり活動においては、地域の理解や参加が重要であり、理解や参加が進むことで活動の継続・拡大も期待できます。そのため、完成した商品・サービスについては、まずは地域に知ってもらうことが大切です。例えば、地域でお披露目の機会（体験会、試食会等）を設けることで、地域の参加を促進させていくことが考えられます。

●既存イベント、アンテナショップの活用

- ◎完成した商品・サービスのお披露目、販路開拓の機会として、様々なイベントやアンテナショップを活用する方法があります。例えば、東京都内や地方の中核都市等で数多く開催されているマルシェ等のイベントへの出店、アンテナショップでのテスト販売といったことが考えられます。ここでは、実際に試食・販売を行い、顧客の反応や意見を担い手に感じてもらうことで、担い手の成長につなげていく支援も重要になります。
- ◎少しハードルは高くなりますが、大型のイベントとして、展示会、商談会、販売会等も挙げられます。バイヤー等のプロが集まる場であり、販路開拓やビジネスパートナー等の発掘の場として有効な機会であることから、開発した商品・サービスの販路拡大等を考える際に有効な手段になると思います。

●様々なツール、媒体を活用した広報支援

- ◎広報支援として、様々なツールや媒体を活用して、商品・サービスのプロモーションにつなげていくことも有効です。ただ、このような地域づくり活動においては、広報のための予算がない場合も少なくないと考えられることから、初期費用や手間がかからない等のハードルの低いものから取り組んでいくことが現実的です。具体的には、地方公共団体のウェブサイトや広報誌の活用、金融機関の情報ネットワークを活用した周知、SNS（Facebook、ツイッター、インスタグラム等）の活用等が考えられます。

●関係機関の強みを生かした販路開拓支援

- ◎金融機関や地方公共団体等が持っている地域の事業者に関する情報やネットワークから適切な販路先を紹介することも有効な販路開拓支援のひとつになります。

【参考事例】

●銚子円卓会議／銚子市（H27）

- ・担い手の活動や寄付の仕組みの周知と理解促進を目的として、健康等をテーマとしたワークショップを複数回開催し、市民の地域づくり活動や寄付に対する関心を高める機会とした。

●おかやまマルシェ起業支援協議会／岡山市（H27）

- ・市内に点在する既存マルシェの連携を図るにあたって、キーパーソンとなる市内で歴史が最も長い朝市の代表からの理解を得るために、相手が納得するまで何度も足を運んで丁寧に説明を行って取り組みたい内容を明確に伝えた。こちらの誠意や覚悟が相手に伝わったことで、理解が得られ、協力してもらえることになった。

●峡南地域活動支援協議会／山梨県峡南地域（H26）

- ・担い手が開発した商品を、東京ビックサイトで行われた「こだわり食品フェア 2015」へ出店した。3日間で合計 84,614 人の来場者（多くがスーパー、百貨店、コンビニ等の小売業やバイヤー、商社等）があり、多くの人の目に触れる機会となった（名刺交換：84 社、うちサンプル・見積依頼：15 社）。担い手も多くの来場者とやり取りをし、商品の見せ方や接客対応等のスキルやノウハウが蓄積された。



⑤担い手の自立を促そう

【支援内容】

- ・地域づくり活動の担い手のモチベーション維持や向上、主体性や自立性の醸成等に役立つ支援を行います。
- ・地域づくり活動の主役はあくまで担い手であることから、担い手が自ら取り組むという意識を持ってもらうことが必要になります。
- ・担い手が自ら取り組む主体性を引き出すために、成功体験を積み重ねる機会や場を創出することが、ひとつの効果的な支援となります。

・担い手の自立の重要な要素として、活動資金の確保があります。担い手が継続的に活動できるために、資金調達に関する支援を行うことも重要です。

【中間支援のポイント】

●担い手に地域づくりに取り組む覚悟を持ってもらうための支援

◎地域づくり活動では、あくまで主役は担い手であることから、まずはそこについてしっかりと議論を重ねて、自ら一定のリスクを取りながら最終的には自立してもらうことを認識してもらうことが重要です。支援の初めにこの部分が十分に合意形成できていない場合、担い手がいつまでも受け身で主体的にならないといった状況になることが懸念されます。

◎担い手の取組熟度がそれほど高くない場合には、少しずつできたことを積み上げながら自信をつけてもらい、主体性の醸成につなげていくことが考えられます。

●成功体験の積み重ねの機会や場の提供

◎担い手のモチベーションを高める、主体性を醸成する上で効果的な方法としては、成功体験を積み重ねることが挙げられます。その際、大きな成功を設定するのではなく、地域づくり活動のプロセスに沿って小さな成功を段階ごとに設定し、担い手に達成してってもらうことが重要です。

◎具体的には、以下に示すような取組を行いながら、小さな成功を積み上げてもらうことが考えられます。

- ◎地域の課題やニーズを把握するためにアンケートを実施する（目標：〇人以上）
- ◎地域づくりに取り組んでくれる仲間を見つける
- ◎商品開発に関する計画を立ててみる
- ◎開発したスイーツ商品のテストマーケティング（イベントでの試食・販売）を行う（目標：
〇人以上の試食、〇円以上の売上）
- ◎新聞やテレビ等のメディアに取り上げられるようにする（目標：〇件以上）

●担い手に寄り添う支援

◎中間支援の立場から担い手に対して様々な助言や情報提供といった支援を行いますが、支援する側が出過ぎるのはよくありません。転ばぬ先の杖の様に、支援する側がどんどん先を読んで支援を行ってしまうと、担い手は常にやらされている感じになってしまい、成長につながりません。

◎日ごろから担い手の様子を定期的に見たり、話したりしながら状況を把握しつつ、担い手が困っているような状況を察知して適切な助言や指導を行うスタンスが重要であり、非常に大変な部分です。

●担い手の判断を重視

◎地域づくり活動を進める中で、様々な物事を決める場面が出てきます（商品のコンセプトを決める、材料を決める、仕入れ先を決める、デザインを決める、価格を決める、販路先を決める・・・）。そのような場面において、中間支援の立場から、上手く物事が進むように支援を行いますが、支援を踏まえて最終的に判断するのは担い手であることが基本となります。

- ◎担い手自ら判断することで、取組に対する責任感を醸成するとともに、担い手が自ら動く（主体的になる）段階へステップアップしていくことが期待されます。

【参考事例】

●ニセコ羊蹄山麓体験型ツーリズム推進協議会／北海道倶知安町（H27）

- ・ツアー造成や商品開発等において、最初からいろいろと助言を行うのではなく、プロジェクトリーダーを担い手の中で決めてもらい、リーダーを中心に進めてもらうようにし、必要に応じて助言を行うようにした。また、商品が完成する、商品が売れるという経験が担い手の自信となり、次第に担い手が主体的に動くようになった。

③中間支援活動を続けよう！

⑥中間支援を継続しよう

【支援内容】

- ・地域づくり活動の支援を継続するために、中間支援を継続できる安定的な体制を構築しておくことが必要です。
- ・具体的には、中間支援に関わる人材の確保や育成、活動に必要な資金調達、人的なネットワークの維持・拡充等が挙げられます。
- ・中間支援活動自体は、収益性の確保が難しいことから、様々な方法で収益性を確保していく取組と組み合わせて、継続性を確保していくことが求められます。

【中間支援のポイント】

●中間支援活動のテーマを明確に

- ◎地域づくり活動における中間支援活動は大きく3つのテーマに区分できますが、どのテーマに特化して支援を行うかを明確にする必要があります。
- ◎複数のテーマが混合してしまう（観光振興と地域の生活支援に関わる中間支援を行う等）場合、中間支援体制としての目的やビジョンが対外的にも内部的にも見えにくくなってしまふとともに、体制の人員不足や負担増が懸念され、次第に活動が疲弊し、縮小していくことが懸念されます。

●活用可能な制度、助成金情報等の継続的な情報収集

- ◎中間支援自体が収益を得にくい事業であることから、国、都道府県、市町村の制度や助成金等に関する情報を定期的に収集し、上手く活用していくことが重要です。
- その際、中間支援体制の目的やビジョンに照らし合わせて、整合性が取れるかどうかを確認することが重要です。目的やビジョンから外れた内容の助成金等を活用する場合、ただ資金を確保するためだけ

の事業となってしまう、体制としての目的や意義が薄れたり、体制としての知見やノウハウの蓄積ができなくなったりすることが懸念されます。

●実績の積み重ねによる社会からの信頼獲得

◎担い手の成果につながる中間支援を1つずつ積み重ねて、実績を対外的に示していくことで、中間支援に対する知名度や理解度が深まり、結果として地域や社会からの信頼を得ることにつながります。

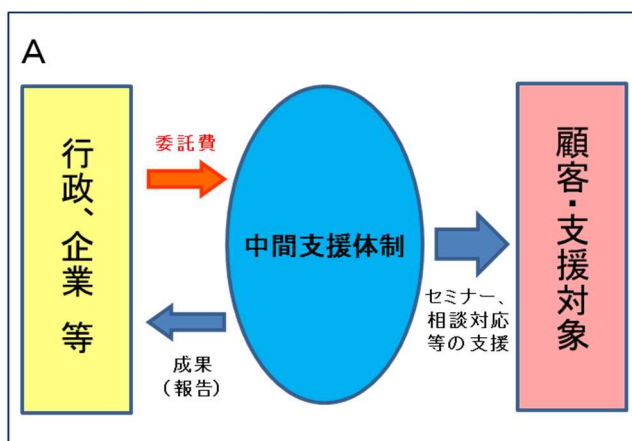
◎ある担い手を支援し、一定の成果を出すことで、それがモデル的な事例となり、中間支援体制としての横展開も期待できます。つまり、担い手の成功や成長につなげていくことが、中間支援体制にとっての重要な営業活動の1つと言えます。

●収益構造の構築

◎中間支援活動における収益パターンは、大きく以下の3つに区分されます。このうち、「A」は行政や企業からの委託等で行う事業であり、「B」は担い手から直接対価をもらう事業となっています。「A」は行政の予算がなくなったらすぐに終わってしまう危険性があり、「B」は資金力が高いとは言えない担い手が顧客であるため事業の継続や拡大は難しいといったことが考えられます。

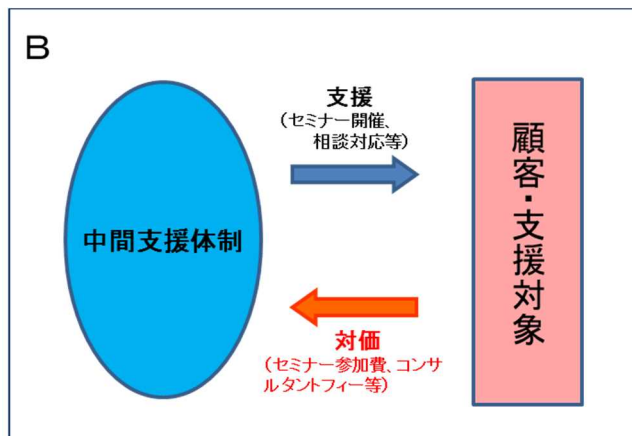
A・・・行政や企業等から資金提供を受け、中間支援活動を行う（担い手は無料）

（例）行政からの委託でセミナーを行う等



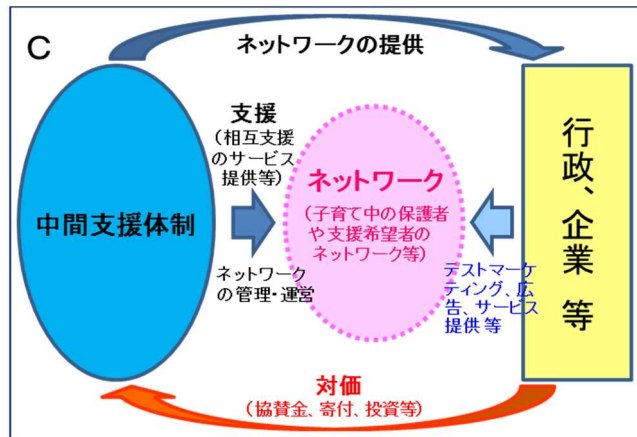
B・・・担い手からお金をもらい、中間支援活動を行う

（例）自主事業としてセミナーを行い、受講生が受講料を支払う等



C・・・担い手等のネットワークを広げて、そのネットワークの価値を高めて企業や行政からの協賛金、助成金を獲得して中間支援を行う

(例) 子育て保護者や支援希望者のネットワークを拡大して、そのネットワークに価値を見出す企業から協賛金を得る等



◎ここで「C」に着目すると、担い手を無数にネットワークとしてつなぎ、そのネットワーク自体に価値を見出す企業や行政から協賛金や助成金を獲得するという収益構造になっています。

(参考事例) 株式会社 AsMama

- ・子育て中の保護者や支援希望者に登録してもらい、ネットワーク化し、互いに子育てを助け合う仕組みを構築。子育て中の保護者や支援希望者は互いに有償で助け合う仕組みだが、特に AsMama に対して会費や手数料は支払っていない（利用無料）。
- ・子育て中の保護者や支援希望者のネットワークは数万人規模となっているため、企業等にとっては大きな魅力となり、協賛金等を得ることが可能。

◎つまり、中間支援体制が生み出した仕組みが大きな価値を生み出し、それが収益につながっているため、委託事業や助成金を受ける様な受け身の事業構造となっている「A」や担い手から直接対価を受け取る「B」とは大きく異なっていることが大きなポイントと言えます。

●収益構造のハイブリッド化

◎中間支援活動においては、支援そのものが収益事業とはなりにくいものであることから、中間支援活動を継続していくために、別の収益源となる事業に取り組むことも重要な継続ポイントと言えます。

(参考事例) プラットフォームサービス株式会社

- ・公的施設を有効活用し、シェアオフィスなどの不動産事業が収益事業の柱。非営利型株式会社として、その収益を活用して全国の地域づくり活動に対する中間支援活動を展開している。

(参考事例) 一般社団法人 LOOP38

- ・コワーキングスペースやシェアオフィスの運営、カフェの経営等の収益を主な財源として、地域の人材育成や新規事業創出、地域の子育て世代を対象とした雇用創出等を支援している。