

地域づくり活動発掘・支援事業  
(平成 25 年 11 月～平成 29 年 12 月)  
事業評価報告書

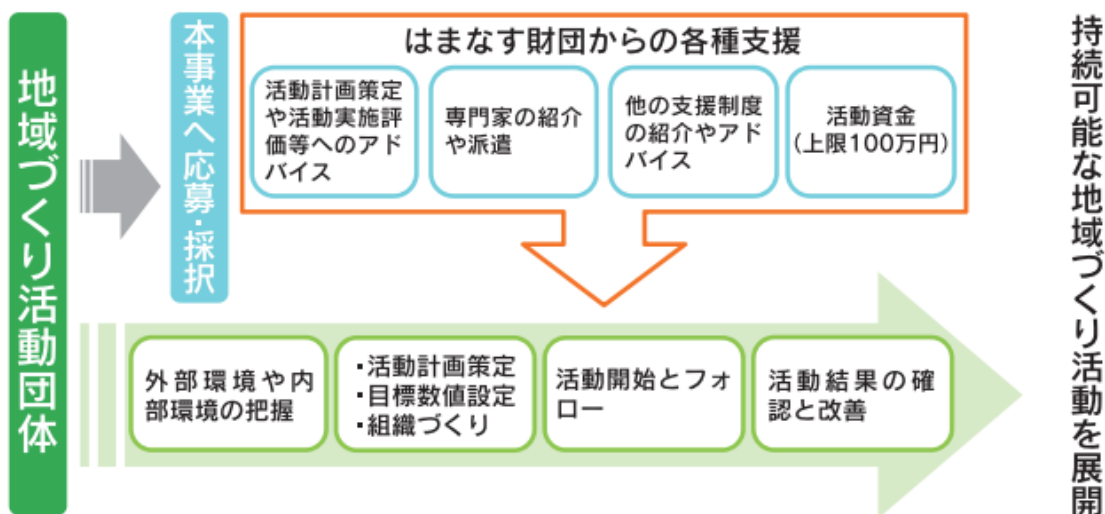
平成 30 年 1 月  
公益財団法人はまなす財団

## I 地域づくり活動発掘・支援事業の概要と調査の目的

まち・ひと・しごと創生が叫ばれる中、特に急激な人口減少と過疎化等の課題を抱える北海道では、地域の主役である民間企業や地域住民が一体となった、持続可能な稼げる地域づくりが必要となっている。

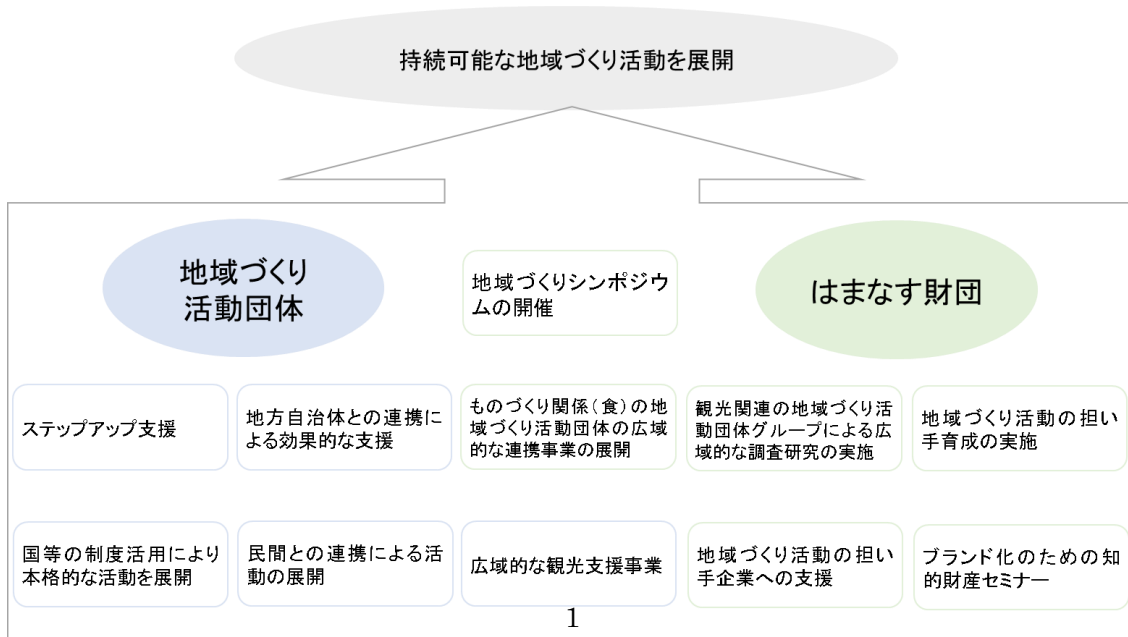
地域づくり活動発掘・支援事業（以下、本事業）は、地域主体で取り組んでいる地域づくり活動を発掘し、自立的に活動を継続していけるようソフト支援を中心とし、支援期間は3～5年間と年度に縛られることなく成果に近付けるよう中期的な視野にもとづく支援事業である（図表1）。

図表 1 地域づくり活動発掘・支援事業



支援団体は、当財団のソフト支援を活用するとともに、その他の多くの省庁や各支援機関による支援制度等を活用しながら、図表2のように着実に成果に向かって進んでいる。

図表 2 支援団体の様々な展開と新たな支援の実施



これまでの申請数は、140 団体で採択総数は 49 団体（うちステップアップ支援が 5 団体）となっている。これまでの推移は、下記のとおりである。

**図表 3 地域づくり活動発掘・支援事業の申込・採択の推移**

年度	応募数	採択件数（支援実績）
26 年度	50	19
27 年度	24	11
28 年度 A	35	7（うちステップアップ 3）
28 年度 B	15	6（うちステップアップ 1）
29 年度	16	5（うちステップアップ 1）

注）はまなす財団の決算時期の変更があり 28 年度が 2 つに分かれている。

そこで、平成 27 年 4 月に実施した中間評価に引き続き、最終評価を目的としたアンケート調査（以下、本調査）を実施することとした。本事業の事業評価方法として、地域づくり事業の担い手である事業主体を対象として評価を行った。評価結果は、本事業の継続の可否を含め、当財団における次年度以降の事業計画に反映することを明記した。なお、アンケート手法については、設問を Web 上にて回答する手法を用い、平成 29 年度採択となった 5 件の支援事業および事業を途中で辞退した 6 団体を除き 32 団体を対象とした。

**図表 4 事業評価回答団体一覧（回答順）**

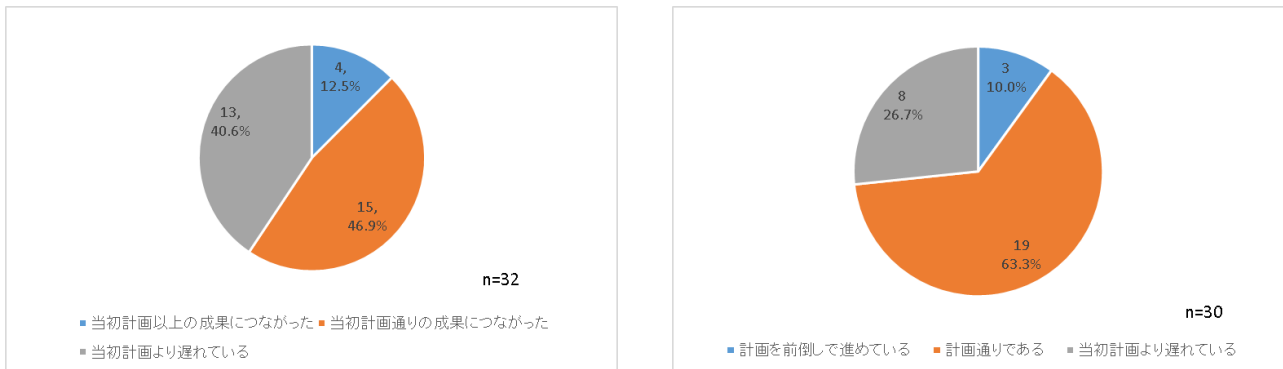
1	NPO法人美しい村・鶴居村観光協会	17	一般社団法人知床羅臼町観光協会
2	るべしべ白花豆くらぶ	18	オホーツク雄武の宝再発見！推進協議会
3	有限責任事業組合とよみらい温泉組合	19	網走川流域農業漁業連携推進協議会
4	NPO法人法人地域おこし協力隊	20	下川手延べ麵振興会
5	オホーツク機能性大麦推進協議会	21	えりも観光協会
6	なよろ星空雪見法蓮草生産組合	22	知床らうす特産品販売振興会
7	知床温泉旅館協同組合	23	グリーン☆ツーリズム標茶
8	江差いにしえ資源研究会	24	天塩町観光協会
9	一般社団法人アニマルウェルフェア畜産協会	25	大沼グリーン・ツーリズム推進協議会
10	NPO法人テツプロ	26	夕張市民による夕張駅周辺地域活性化推進協議会
11	大樹チーズ&サーモングルメ地域活性化協議会	27	NPO法人利尻ふる里・島づくりセンター
12	森とイエ プロジェクト	28	厚田こだわり隊
13	一般社団法人天売島おらが島活性化会議	29	稚内こんかつ実行委員会
14	NPO法人岩内美術振興協会	30	NPO法人北海道ツーリズム協会
15	いわない食品工業研究会	31	池田町観光協会
16	NPO法人日本ノルディックウォーキング学校	32	一般社団法人八雲観光物産協会

## Ⅱ 地域づくり活動発掘・支援事業の自己評価について

### 1. 地域づくり活動発掘・支援事業の当初計画に対する現在の成果（単一回答）

最も多かったのは、「当初計画通りの成果につながった」は15件（46.9%）であり、次いで、「当初計画より遅れている」が13件（40.6%）、次いで「当初計画以上の成果につながった」は4件（12.5%）となった。

図表 5 当初計画に対する現在の成果



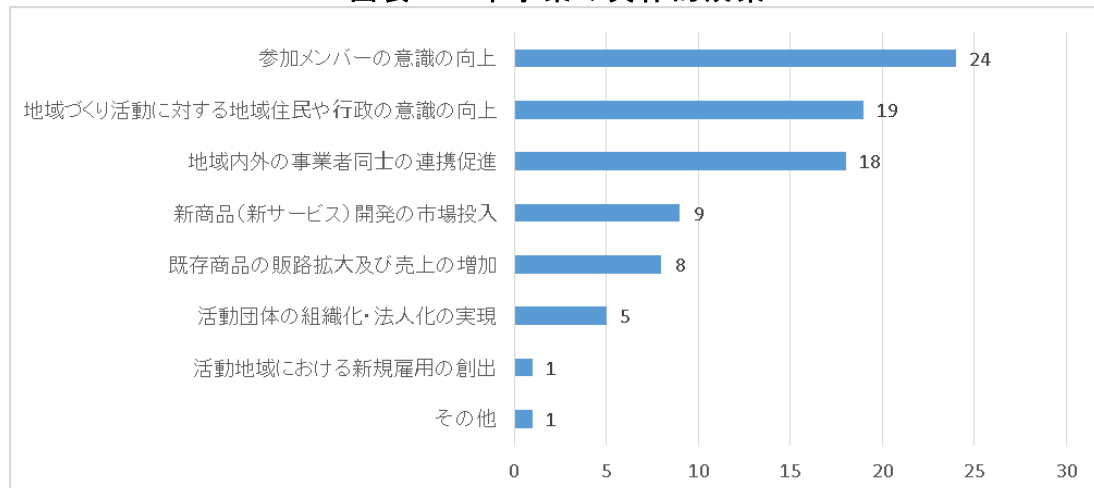
注）左図：今回調査結果、右図：前回調査（平成27年度）。

前回調査（平成27年度）では、「計画を前倒しで進めている」、「計画通り」をあわせると70%以上であったが、結果的には、「計画以上の成果」と「計画通りの成果」の合計は約60%という自己評価となった。これらは、昨年度立ち上げ案件もあると推測されるとともに、他の項目でも明らかになるがその要因としては、人材不足の深刻化がうかがわれる。

### 2. 本事業推進における具体的な成果（最大3つまで選択）

地域づくり活動発掘・支援事業の成果としては、32団体中、24団体が「参加メンバーの意識の向上」と回答した。次いで、「地域づくり活動に対する地域住民や行政の意識の向上」、「地域内外の事業者同士の連携促進」となった。

図表 6 本事業の具体的な成果

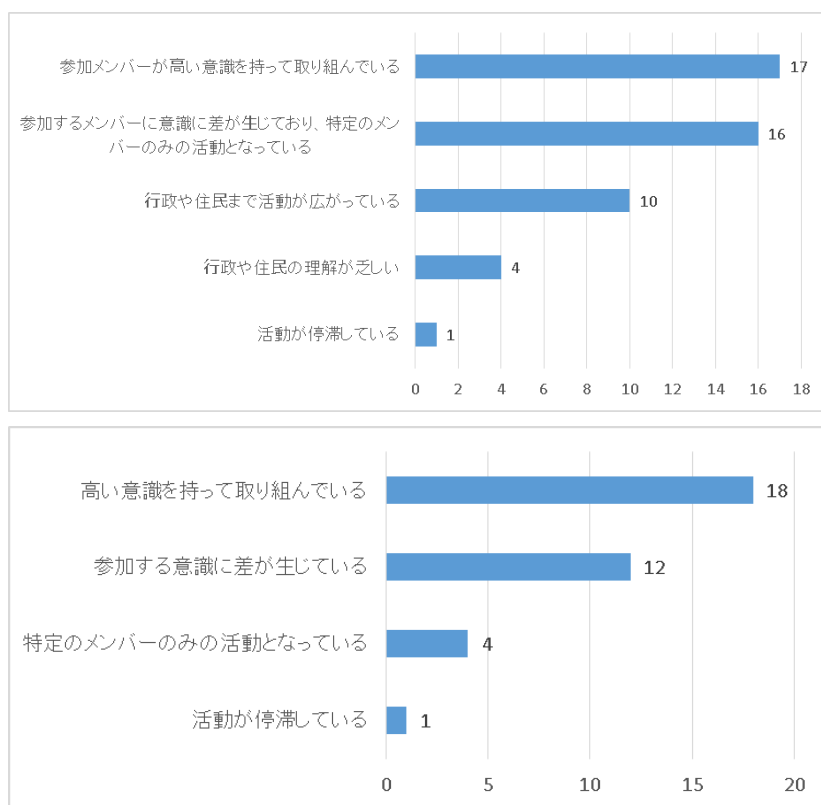


全体としては、参加メンバーの意識向上や自治体を含めた地域の意識向上、さらには地域内外との連携促進といった「人」にまつわる成果が多いが、ものづくり（食）・観光関連案件とも、新商品（サービス）開発や既存商品の販売拡大といった経済効果も出ている。

### 3. 地域づくり活動に参加するメンバーの参加者意識について（複数選択可）

地域づくり活動に参加するメンバーの意識としては、「参加メンバーが高い意識を持って取り組んでいる」が17件、次いで「参加メンバーに意識の差が生じており、特定のメンバーのみの活動となっている」が16件となった。一方で、「行政や住民の理解が乏しい」が4件となった。

図表 7 地域づくり活動に参加するメンバーの参加者意識



注) 上図：今回調査結果、下図：前回調査（平成27年度）。

前回調査時とともに参加者の意識は高いが、今回の評価をみると、活動が長くなるに連れ特定のメンバーのみの活動になりがちな傾向が見えてきている。参加者による主体性をどのように持続していくかが今後の課題と考えられる。

### 4. 行政からのバックアップについて（単一回答）

行政からのバックアップについては、「以前より積極的になった」が(37.5%)であり、「以前と変わらない」が50.0%である。

図表 8 行政のバックアップについて



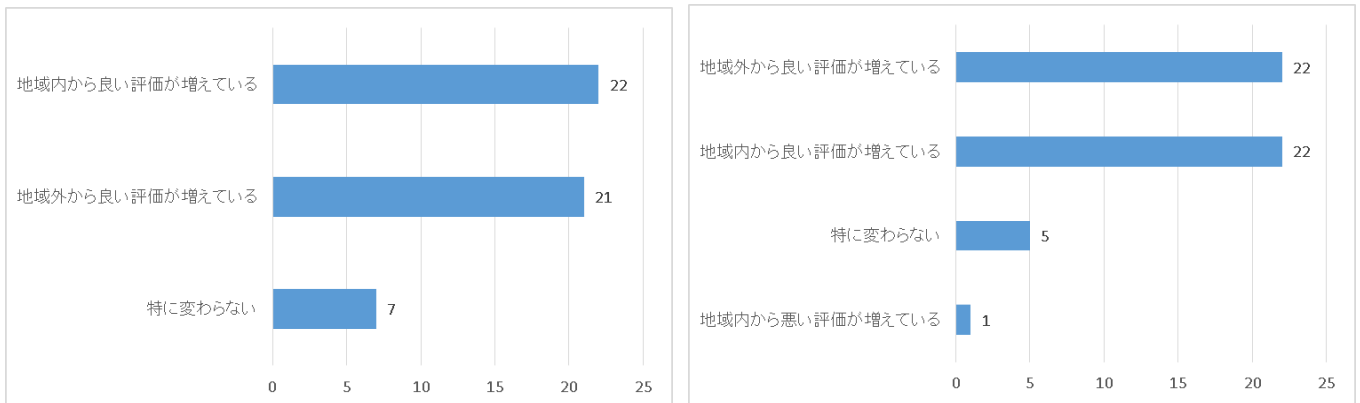
注) 左図：今回調査結果、右図：前回調査（平成 27 年度）。

前回調査同様に、少しずつ地元自治体からのバックアップが得られてきている。ただし、観光振興に関するプロジェクトについては、行政としての観光に対する理解が不足しているところが多い。

### 5. 地域内外からの評価について（複数選択可）

地域内外からの評価については、「地域内から良い評価が増えている」が 22 件、「地域外から良い評価が増えている」が 21 件と、約 70%の団体が地域内外から活動の評価を得ている。

図表 9 地域内外からの評価について



注) 左図：今回調査結果、右図：前回調査（平成 27 年度）。

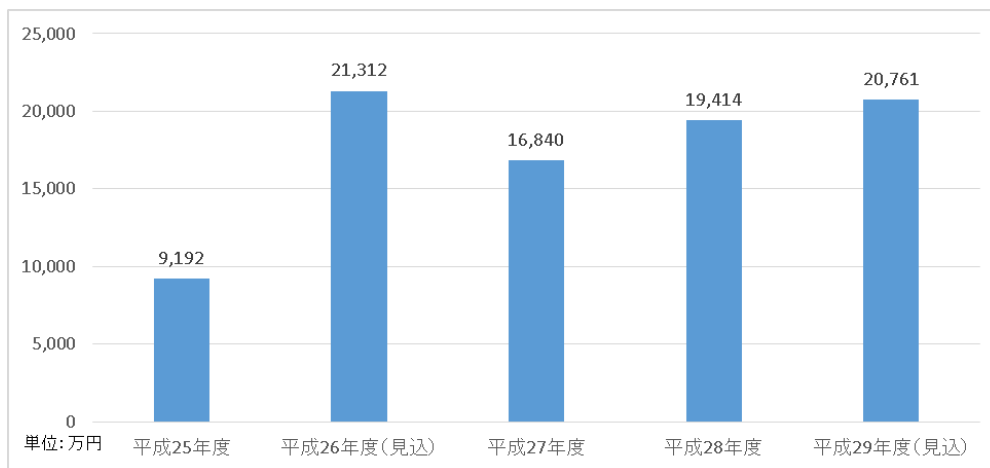
個別の回答としては、前回調査時に「地域内から悪い評価が増えている」と回答した団体が、「地域内でもほとんどの方は良い評価をいただいている。ただ一部の方から批判を受けることはある。これこそ地域での活動の難しいところだと思う。」と回答しており、時間をかけて地域づくり活動を継続することで、地域内からの評価が高まったことが示された。全体としては、前回同様に多くの案件で地域内外からの評価が高い状況となっている。

### Ⅲ 経済効果等の評価

#### 1. 売上高の推移

平成27年度売上高合計16,840万円から平成29年度見込として2億761万円と、3,921万円（123.3%）の伸びとなった。

図表 10 売上高の推移



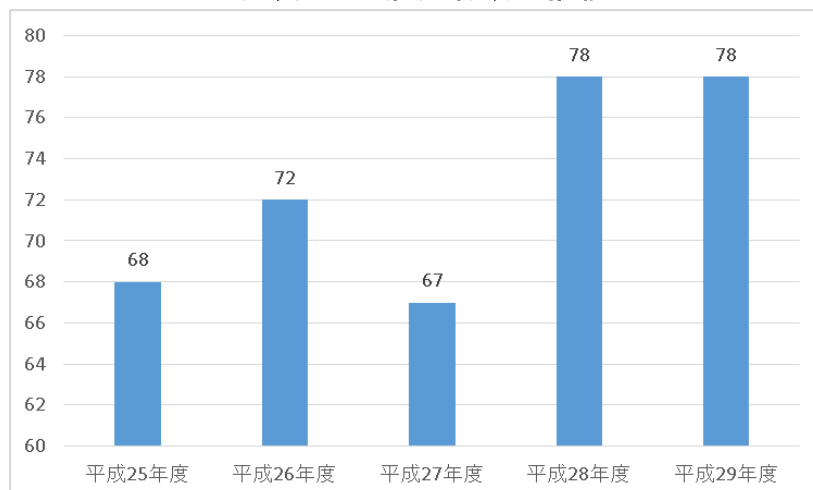
地域づくり団体のうち、経済活動を主たる活動としているところから、平成27年度、平成28年度、平成29年度見込の売上高を集計した。なお、回答した団体数は15団体であり約半数の団体から自主的に回答があった。

推移をみると一度減少するが全体的に伸びており、地域が存続していくためにも、“地域の稼ぐ力”を強化する必要がある。また、地域づくり活動自体も今後継続していくためには経済的に自立することが重要となる。

#### 2. 雇用者数の推移

雇用者数については、ゼロという回答を含めて18団体が回答した。平成27年度が62名の雇用だったのに対し、平成29年度が73名と11名の増加となっている。

図表 11 雇用者数の推移

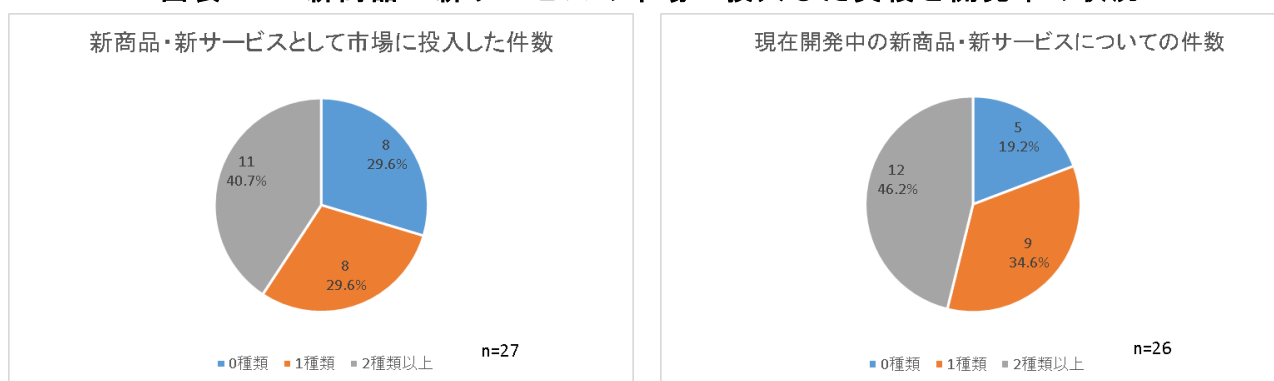


雇用者数については、前回調査時より伸びて入るが、ほぼ横ばいの傾向となっている。各地域では人材不足、人材確保が課題となっていることから、今後は雇用の内容も課題になると考えられる。

### 3. 新商品や新サービスの開発等の実績

地域活性化に向けて、新商品や新サービスの開発等の実績をみると、「2種類以上」と回答したのが40.7%、「1種類」が29.6%となった。また、現在開発中の状況をみると、「2種類以上」が46.2%、「1種類」が34.6%と増加傾向にあることがわかる。

図表 12 新商品・新サービスの市場へ投入した実績と開発中の状況



本項目は、前回調査になかった項目である。調査対象32件に対して、約20件で新商品や新サービスを市場投入し、現在も開発中との回答を得た。経済的自立に向けた積極的な姿勢に期待したい。

### 4. その他の助成事業等の実績ならびにその他表彰等の実績

#### (1) その他補助金や助成金の活用状況

総額で1億2,462万円の外部資金を活用しながら、地域活性化事業を実施している。

地域づくり団体では、当財団のアドバイスを含めて、各種の補助金や助成金を組み合わせながら、地域活性化に向けた各種活動をしており、農林水産省や経済産業省といった国の事業のほか、北海道庁や市町村の補助金、また、民間団体による支援等を組み合わせていることがわかる。

前回調査では、当財団の支援による外部資金獲得実績が、2,936万円（18件）であったが、今回調査では各支援を活用して1億円を超える額となっている。これは、地域自らが外部資金を獲得できるノウハウを得ていることや、国の地方創生政策の恩恵があると推察される。

#### (2) 表彰等の実績

10団体から各種の表彰等を受けている実績が示された

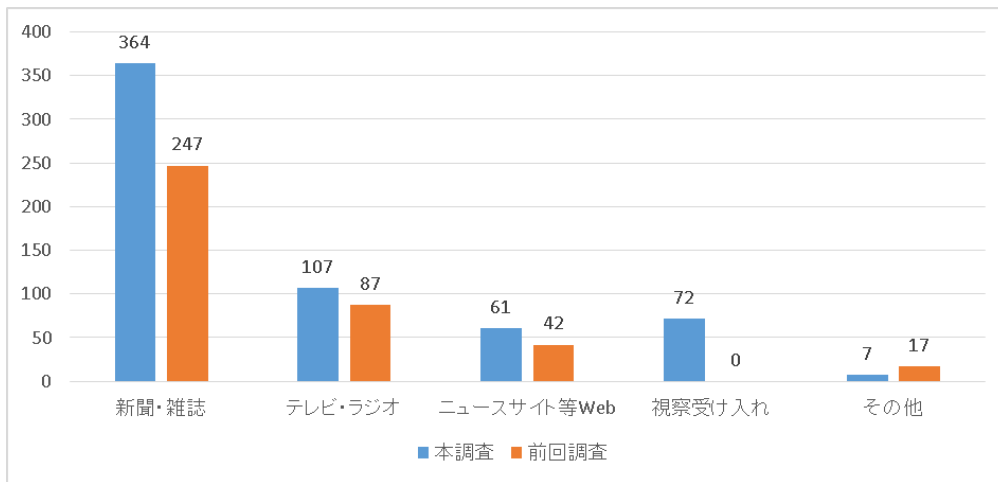


地域づくり活動を推進するにあたり、地域内のメンバーの意識を高めるためには外部からの評価を得ることが重要とアドバイスしていることもあり、積極的に表彰等を受けることも推奨してきた。これも成果の一つとして捉えることができる。

### (3) パブリシティの掲載状況

これらを集計すると、「新聞・雑誌」の掲載が 364 回、「テレビ・ラジオ」が 107 回、「ニュースサイト等 Web」が 61 回、「地域外からの視察受け入れ」が 72 回となった。

図表 13 パブリシティの実績



注) 前回調査時は「視察受け入れ」の項目がなかったためゼロとなっている。

地域づくり活動が新聞や雑誌、Web 媒体等に掲載されることは、情報発信につながるとともに、地域内外に対して地域づくり活動を周知することにつながる。これらも成果として捉えることができることから、積極的に活用するようアドバイスを行っている。

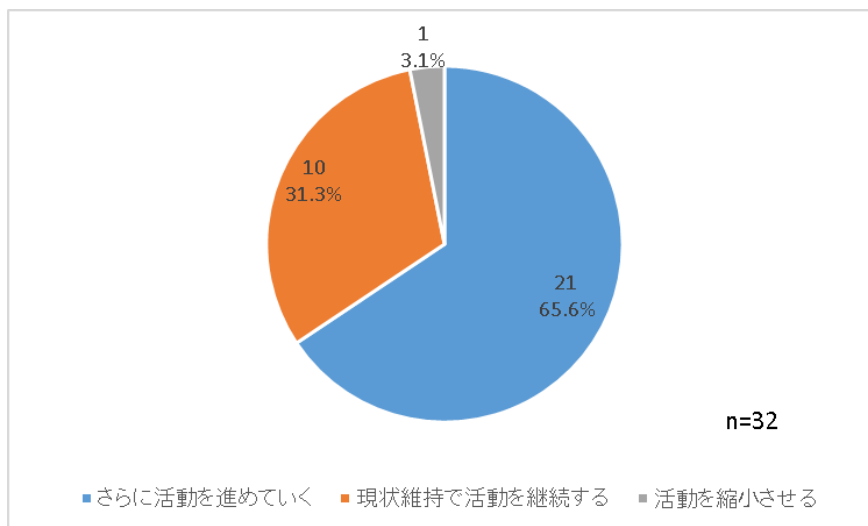
傾向をみると、前回調査以降も着実に増えており、特徴ある地域づくりが進められるとともに地域からの情報発信が成功していると考えられる。

#### IV 地域づくり活動の課題と今後の方向性について

##### 1. 地域づくり団体の今後の方向性について（単一回答）

「さらに活動を進めていく」が 65.6%、「現状維持で活動を継続する」が 31.3%、「活動を縮小させる」が 3.1%となった。

図表 14 団体の今後の方向性

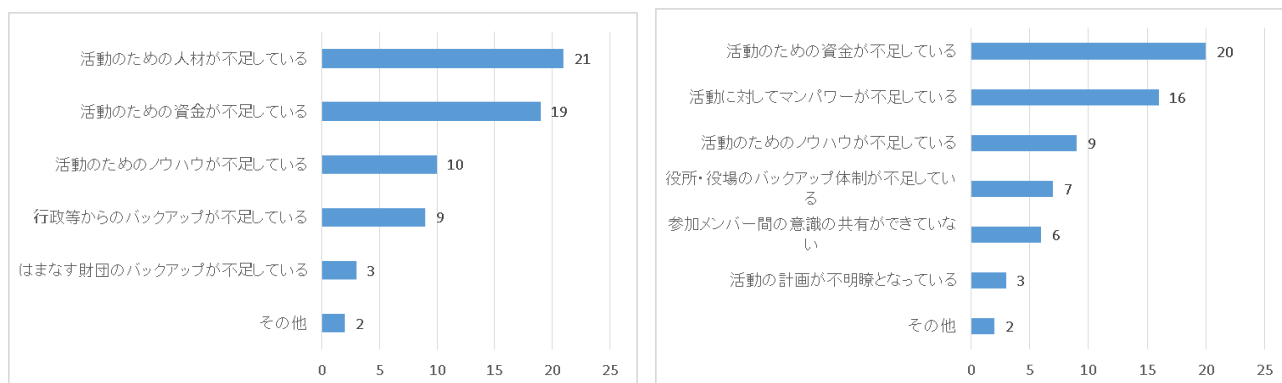


半数以上の団体が、さらに活動をすすめると前向きな回答となっている。このためには、持続性をいかにして確保するかが重要となる。

##### 2. 今後の活動の課題（複数回答）

「活動のための人材が不足している」が 21 件、次いで、「活動のための資金が不足している」、「活動のためのノウハウが不足している」となった。

図表 15 活動の課題



注) 左図：今回調査結果、右図：前回調査（平成 27 年度）。

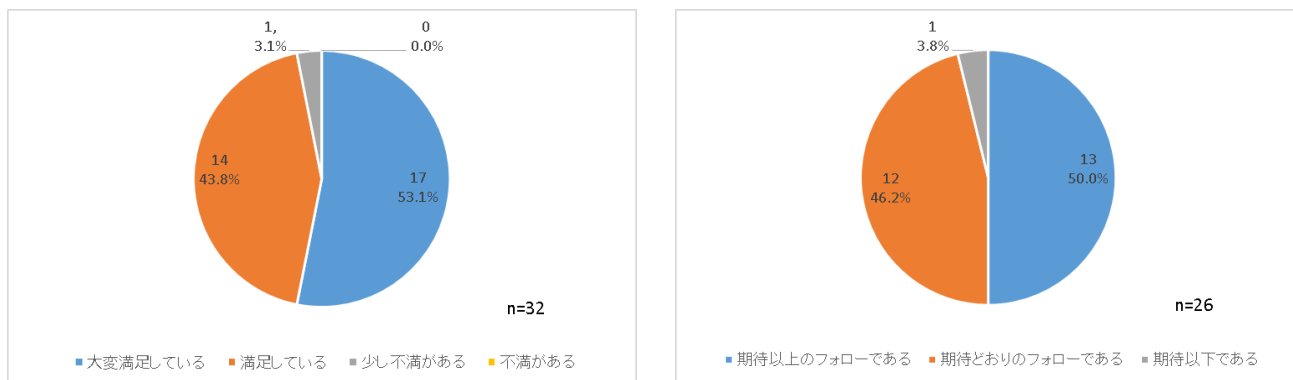
傾向は、今回の調査と前回の調査に大きな変更点はないが、特徴的といえるのは、資金不足と人材不足が逆転している点である。地域で活躍する人材不足がこの点からも明らかとなった。

## V はまなす財団に対する評価

### 1. はまなす財団のフォローアップや支援体制の評価（単一回答）

はまなす財団のフォローアップや支援体制については、「大変満足している」が53.1%、「満足している」が43.8%、「少し不満がある」が3.1%となった。

図表 16 はまなす財団のフォローアップ

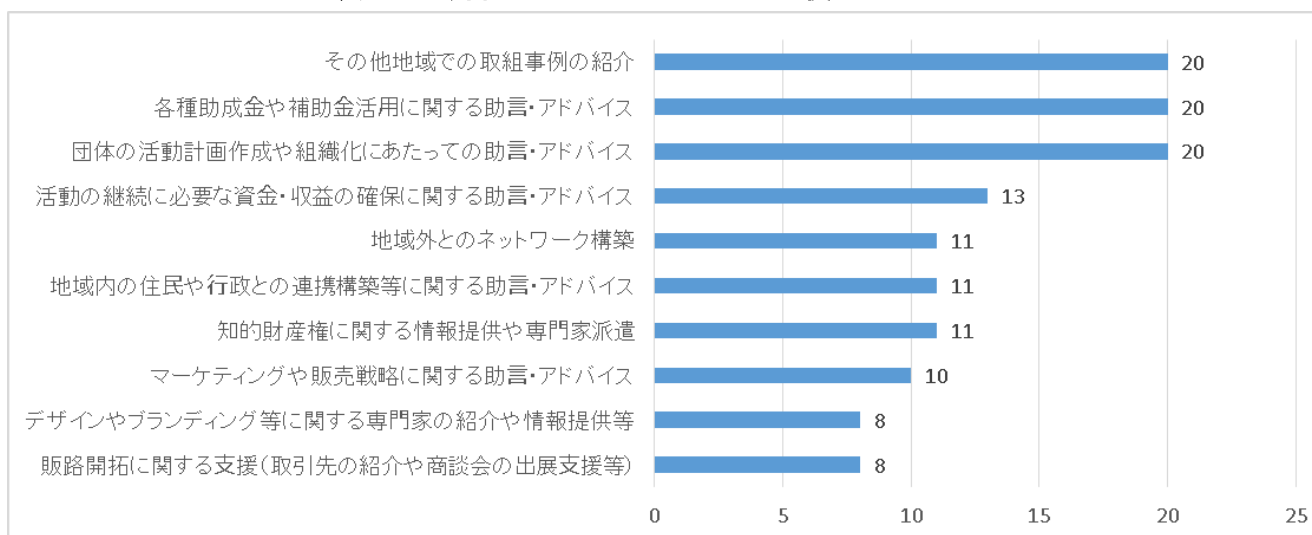


注) 左図：今回調査結果、右図：前回調査（平成27年度）。

### 2. 財団のフォローアップで役に立ったこと（複数回答可）

はまなす財団のフォローアップで役に立ったことは、「その他地域での取組事例の紹介」、「各種助成金や補助金活用に関する助言・アドバイス」、「団体の活動計画作成や組織化にあたっての助言・アドバイス」がそれぞれ20件となった。次いで、「活動の継続に必要な資金・収益の確保に関する助言・アドバイス」が13件となった。

図表 17 財団のフォローアップで役に立ったこと

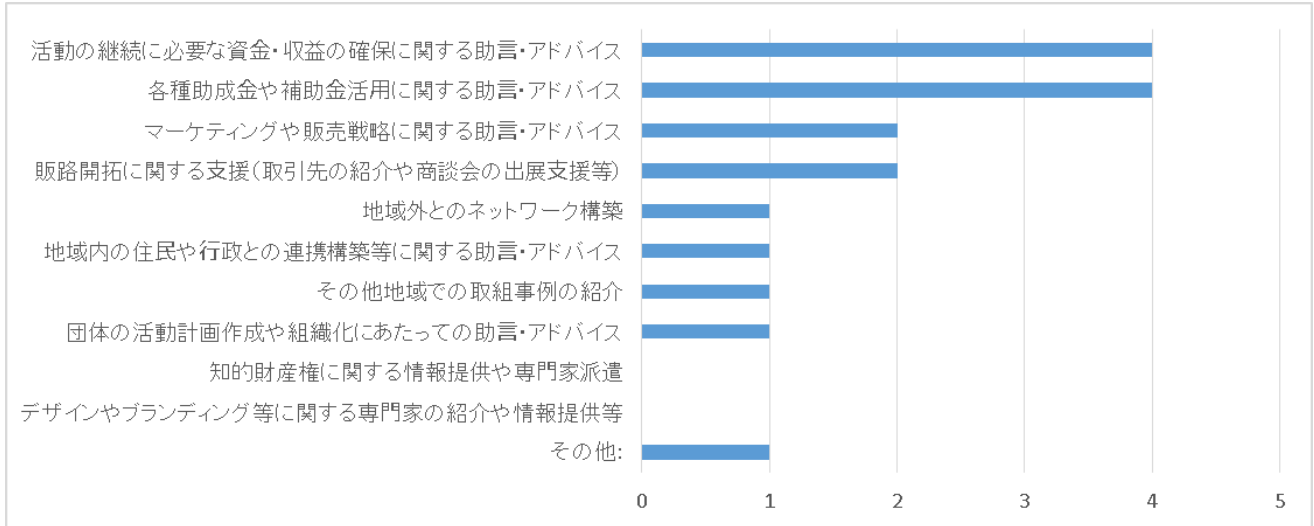


前回調査では、はまなす財団に期待することとして、各種助成金のアドバイスや担当者による継続的なフォローアップということが多く挙げられていた。それらについて、評価されていると考えられる。

### 3. 財団のフォローアップで不足していたこと（複数回答可）

はまなす財団のフォローアップで不足していたことは、「活動の継続に必要な資金・収益の確保に関する助言・アドバイス」、「各種助成金や補助金活用に関する助言・アドバイス」が4件の回答となった。次いで、「マーケティングや販売戦略に関する助言・アドバイス」、「販路開拓に関する支援（取引先の紹介や商談会の出展支援等）」が2件となった。

図表 18 財団のフォローアップで不足していたこと



全体としては、本質問に対する回答数が少なく、不満は多くはないと考えられる。個別には、次頁以降の「制度設計に対する評価」の回答も踏まえると、「訪問回数を増やして欲しい」というニーズが高いことがわかる。一方で、各プロジェクトについては、当財団のフォローを減らしつつ近い将来には自立を目指して欲しいという考えで支援している。また、毎年採択数が増えていることから、初年度のように頻繁には訪問することがかなわないのが実情である。本事業の費用は、すべて当財団の自己財源で実施しており、助成金を支出しながら何度も地域へ通って様々なアドバイスや支援を行う団体は多くはないと考えており、その点については、さらなる説明が必要である。

地域側のニーズとして担当者の変更という点があったが、財団の体制強化によりプロパー職員を増加したので、この点は改善される。

支援内容がわかりにくい・助成金の利用がわかりにくいという声があったが、この点については、今後とも丁寧な説明を続けていく必要がある。

## VI 地域づくり活動発掘・支援事業の制度設計に対する評価について

### 1. 制度設計について

制度設計については、多くの団体が事業期間、助成額、使用方法について適切と回答しており、多くが成果に結びつきやすい制度と回答した。

**図表 19 支援事業の設計**

【事業期間について】（単一回答）

項目	実数	比率 (%)
長い	3	9.4
適切である	28	87.5
短い	1	3.1

【助成金の額について】（単一回答）

項目	実数	比率 (%)
100万円は多い	0	0.0
適切である	26	81.3
100万円は少ない	6	18.8

【助成金の使用方法について】（単一回答）

項目	実数	比率 (%)
助成金を使いやすい制度である	31	96.9
助成金を使いにくい制度である	1	3.1

【成果につながる制度について】（単一回答）

項目	実数	比率 (%)
成果に結びつきやすい 制度設計となっている	31	96.9
成果に結びつかない 制度設計となっている	1	3.1

助成金を使いやすい理由や成果に結びつきやすい理由としては、事業期間や助成対象等がフレキシブルになっていることや、担当職員のソフト支援といった回答が多かった。一方で、「他の補助事業との違いがわかりにくい」、「支援期間が長いとため確実なステップアップになりますが、成果が緩やかになり、単年度で成果を出す事業と比較すると成果がなかなか目立ちにくいと思います。」といった回答もあった。

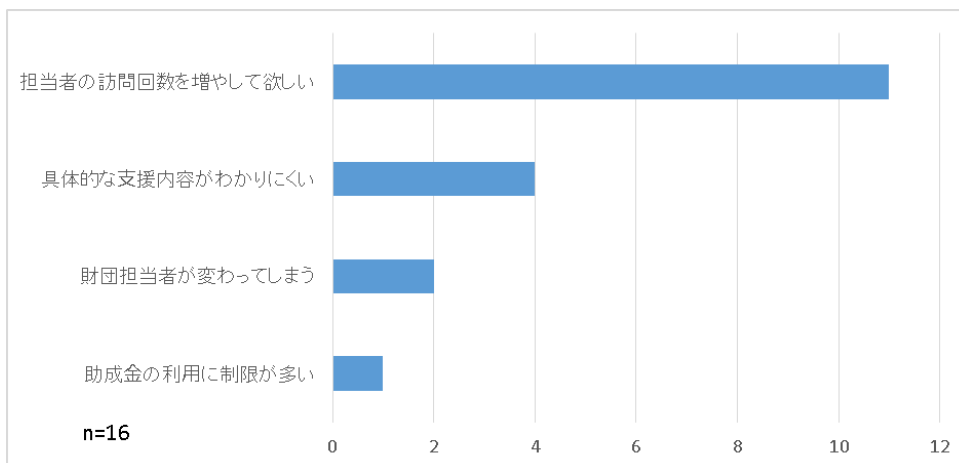
以上のように、事業期間、助成金の額・使用方法、制度自体の評価については、大半の団体が妥当と判断している。期間の長短については異論があるが、助成期間自体は、地域が計画して設定するものであるから、計画の見直し等で対応できる。

助成金の額について、さらに多くの金額への希望があるが、その他の民間団体の助成金と比較すると、数万円から数十万円程度の事業も多く、当財団の助成額が低いとは考えていない。また、他の助成金との区別が付き難く支援期間が長いとため成果に結びつきにくいという回答があり、さらなる説明を継続的に実施する。

## 2. 支援体制に対する改善案（複数回答）

はまなす財団の支援体制の改善案については、「担当者の訪問回数を増やして欲しい」が11件、「具体的な支援内容がわかりにくい」が4件、「財団担当者が変わってしまう」が2件となっている。

図表 20 支援体制の改善案



その他としては、「支援団体側の担当の方から変わった場合に同じような信頼関係が築けるか不安があります。」、「フォローアップの事業があるとありがたい。」という意見があった。

## 3. 地域づくり活動発掘・支援事業の今後について（単一回答）

地域づくり活動発掘支援事業について、今後の方向を伺ったところ、「本事業は今後も継続したほうがよい」に全回答が集まった。

また、事業終了後もはまなす財団のソフト支援の継続については、2件を除き継続した支援を希望していた。

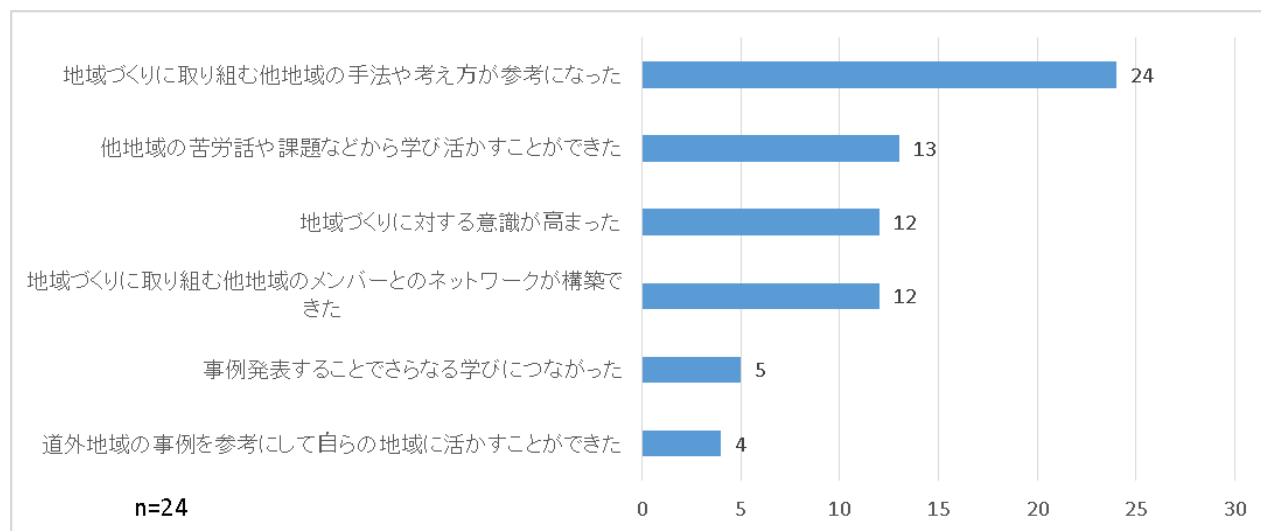
希望する支援内容をみると、アドバイスや無料相談、情報提供といったソフト支援を中心に、専門家派遣やセミナー情報提供、販路拡大サポートと支援団体により内容が異なる。支援終了後も希望する団体には、適宜、情報提供や相談対応などを実施していきたい。

## VII 地域づくりシンポジウム

### 1. 地域づくりシンポジウムへ参加した成果（複数回答）

地域づくりシンポジウムに参加した成果としては、24 団体から回答があり、「地域づくりに取り組む他地域の手法や考え方が参考になった」が 24 件、次いで、「他地域の苦労話や課題などから学び活かすことができた」が 13 件となった。

図表 21 地域づくりシンポジウム参加の成果



また、地域づくりシンポジウムについては、「毎年開催したほうがよい」が 21 件、「隔年開催したほうがよい」が 1 件、「地域づくりシンポジウムは開催しなくてよい」が 1 件となった。開催場所については、「札幌市内の開催がよい」が 19 件、「札幌以外の地域開催がよい」が 5 件となった。

これらを踏まえ、地域づくりシンポジウムについては、今後とも継続的に開催したい。

## Ⅷ ステップアップ支援事業の制度評価

ステップアップ支援事業は、当初目的を達成し、新たな計画を立案した団体に対する、追加支援制度である。本制度を活用した下記 5 団体から回答を得た。

- 網走川流域農業・漁業連携推進協議会
- 大沼グリーン・ツーリズム推進協議会
- 一般社団法人知床羅臼町観光協会
- 天塩観光協会
- 知床らうす特産品販売振興会

ステップアップ制度の成果については、下記の通りとなった。

### 【高い成果につながった】

- 一般社団法人知床羅臼町観光協会
- 網走川流域農業漁業連携推進協議会

### 【成果につながった】

- 大沼グリーン・ツーリズム推進協議会

### 【成果はこれからである】

- 知床らうす特産品販売振興会
- 天塩町観光協会

また、具体的な成果の部分については、下記の通りとなった。

- 法人化の実現、旅行業登録
- 事業の継続及び次のステップへの事業実施について展開ができた。
- 新しい地域内の関係性を構築することができた。

ステップアップへ移行した 6 案件のうち、5 件については確実に成果につながっていると評価できる。一方、着実な成果を目指し、活動計画の具体性、実現性を厳しく見極めた上で採択につなげるよう配慮が必要と思料される。



## Ⅷ ものづくり広域連携事業の評価

当財団の支援先を対象に、中小企業団体中央会の補助事業である、「ものづくり中小企業・小規模事業者連携支援事業」（以下、ものづくり事業）を活用し、ものづくり企業を支援する広域連携支援事業を実施した。その関係先となる下記 2 団体から回答を得た。

- オホーツク雄武の宝再発見！推進協議会
- 知床らうす特産品販売振興会

ものづくり連携支援事業によって、他事業者との連携体で販路拡大等を目指す成果としては、上記 2 団体ともに「成果が出た」と回答した。

また、具体的な成果としては、「商標登録が行え商品ができて販売を行っている」、「事業者間で課題を共有したなかから関東以南での物販活動について具体的に進めることができた。」と具体的に販売まで進めることが成果として挙げられた。

今後の方針としては、「今後も他地域の情報や先進地の取り組みに習いながら、当町の魅力と強みを発揮できる商品作りとプロモーションを展開する。」と回答があった。

以上のように、オホーツクの案件については、中小零細企業の共同販売、製造委託など事業者間の取引拡大、共通デザインによるブランド化の成果、羅臼の案件については、民間主体の活動から地元自治体を巻き込んだ町内全体としての水産加工業振興活動へ発展したとまとめることができる。

当財団としては、ものづくり事業については、財団側から仕掛けた事業であり、当初は事業者の取り組み姿勢について懸念していたものの、新商品やデザインができるについて参加メンバーが積極的な姿勢に変化し、共同販売や事業者間の連携、地元自治体を巻き込んだ町内全体の産業振興へ次第に発展してきたことは、結果的に成果につながったと評価できる。

## X 新観協研について

当財団の支援先の中には、観光協会等の観光を推進する組織が多い。そこで、共通の課題を解決することを目的に、平成 26 年 11 月から研究会を設置して各種勉強会や視察を行ってきた。その研究会に係る下記 6 団体から回答を得た。

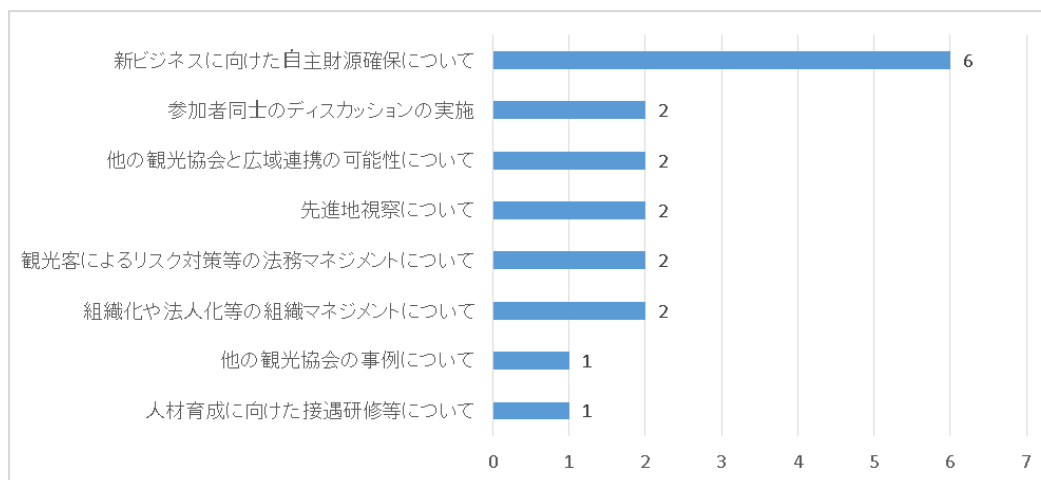
- NPO 法人美しい村・鶴居村観光協会
- えりも観光協会
- 一般社団法人知床羅臼町観光協会
- 天塩町観光協会
- 池田町観光協会
- 一般社団法人八雲観光物産協会

新観協研参加による成果については、「とても成果に役立っている」が 5 件、「成果に役立っている」が 1 件となった。

今後の新観協研の方向性としては、「現在のメンバーを中心に進めるほうがよい」が 2 件、「積極的に新しい地域の観光協会を加えたほうがよい」が 3 件、「その他」が 1 件で、「同じ課題を持つ人が集まった方がよい。1 期・2 期のようなイメージ」となった。

今後、取り上げたいテーマとしては、ビジネスを通じた自主財源確保に対するニーズが高いことがわかった。

図表 22 新観協研で取り上げたいテーマ



新観協研のメンバーの中から、法人化や DMO としての活動開始まで進展した案件が出るなど、一定の成果があったが、地元自治体の観光に対する理解不足から多くの観光協会は勉強止まりと言わざるを得ない。今後の取り上げたいテーマとして、「自主財源確保について」が多いのは、地元自治体から補助金削減を示されている背景があると考えられる。観光は、産業という側面とまちづくり（地域の魅力づくりから移住促進まで）という側面があり、自治体自身が戦略的に取り組む必要がある。この問題に対してどのように関与するかが今後の課題であり、当財団としても自治体を巻き込んだ観光振興モデルづくりにチャレンジしていきたい。

## XI 地域づくり担い手民間企業支援

はまなす財団の支援事業の一環で、国の地域資源認定等の個別企業支援につながった事例もあり、下記 2 団体からそれらの成果等について回答を得た。

- 有限責任事業組合とよとみらい温泉組合
- 特定非営利活動法人美しい村・鶴居村観光協会

地域資源認定等につなげた成果については、2 団体ともに「成果が出た」と回答し、また、地域づくりを進める上での個別企業支援の必要性について、2 団体ともに「個別企業支援も地域づくりにつながる」と回答した。

上記の理由としては、「地域観光の核となる企業との連携は不可欠。」、「地域資源そのものが、地域に携わることなので個別企業支援も必要」との回答であった。

地域の経済活性化は、地域にある個々の企業の「稼ぐ力」を増大させるという考えから、地域案件へ訪問した際に地域の企業ニーズ等を拾い上げながらサポートしている。経済産業省関連の各種制度につなげているが、中でも、比較的規模の大きい地域産業資源認定事業について 2 件、中小機構へつなげ、旅館の建て替えとファームレストランの新規事業拡大を実現した。これらの案件については関係団体から高い評価を得ている。

以上