

はまなす財団の再構築に向けた 3年間のアクションプラン

2024年5月～2027年4月

(財団の3事業年度)



はじめに

公益財団法人はまなす財団は、前身の財団法人北海道地域総合振興機構の設立以来、多くの皆様に支えられ、事業を展開してまいりました。

しかしながら、近年、財団を取り巻く経営環境は大きく変化していることから、2022年12月に、「はまなす財団あり方検討会議」を設置し、今後の方向性について検討を行ったところです。

検討会議においては、財団の存廃も含めた様々な議論が展開されましたが、最終的に、新たな運営体制の構築や一定の新規賛助会費の確保などを前提に、運営を継続することが決定しました。

本アクションプランは、同会議が策定した「最終報告書」の趣旨を踏まえ、新たな体制の下で、今後の具体的な財団運営の方針を明らかにするために、策定したものです。

私どもは、当財団が多くの皆様から北海道の活性化に向けた付託を受けた組織であることを深く心に留め、本計画に基づく「共創」の視点に立った再構築の取組を全力で進めてまいります。

公益財団法人はまなす財団 理事長 阿部啓二

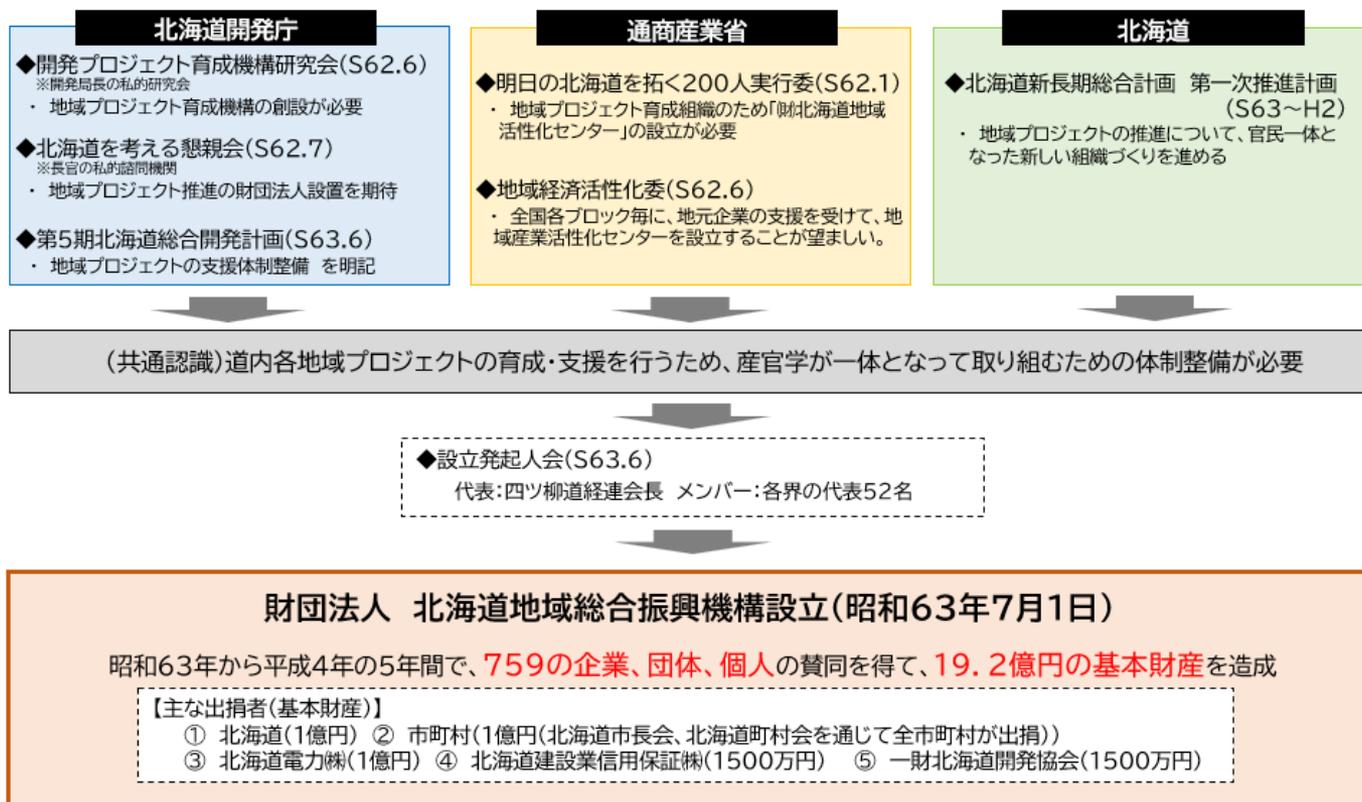
I 再構築に向けた考え方

1 基本的視点

- はまなす財団は、北海道開発局、北海道経済産業局、北海道が掲げる地域づくりの理念の下、官民が一体となって、地域プロジェクトの育成・支援等を展開するために設立された公益法人である。
- 財団の再構築に向けては、今一度この原点に立ち返り、主要三官庁はもとより、北海道の活性化に向けて活動を展開する道内外の多様な関係者との「共創」の視点に立った運営の見直しを行う必要がある。

【参考】はまなす財団の設立経緯

- ・ 石炭産業等の基幹産業が衰退し、長期低迷に陥っていた北海道の経済社会を活性化するため、昭和63年7月、道内外の産学官の参加を得て、財団法人 北海道地域総合振興機構(北海道開発庁・通商産業省認可)として発足。



I 再構築に向けた考え方

2 背景と方向性

○ はまなす財団の再構築に当たっては、北海道の社会環境の変化や財団自身の抱える課題を踏まえ、**多様な関係者との連携・協働**による、**メリハリと発信力のある事業展開**が重要である。

北海道の社会環境の変化

- ✓ 全国に先駆けた生産年齢人口の急速な減少
- ✓ 社会課題解決への手段やプレイヤーの多様化
(デジタル化の進展や民間事業者の参入など)

→ 今後の地域活性化に向けては、官民の垣根を超えた多様な主体の結集が重要

はまなす財団の抱える課題

- ✓ 守備範囲が広く、財団のミッションが曖昧
- ✓ 行政との「組織間連携」が十分ではない
- ✓ 発信力が弱く、存在感が低下傾向
- ✓ 人的・財政的な運営基盤が極めて脆弱
(事業に専従できる職員はわずか「4名」)

共創

- **多様な関係者との連携・協働**による事業効果拡大
- 開発局が設置を検討している「**地域共創チーム**」への参画

重点的 事業展開

- 北海道の強みであり、財団が多くの支援実績を有する
「食と観光」
分野への重点展開

発信力強化

- **戦略的な広報戦略**による財団への信頼と共感の醸成
(財団に対する将来的な人的・財政的支援の充実を視野)

背景

方向性

I 再構築に向けた考え方

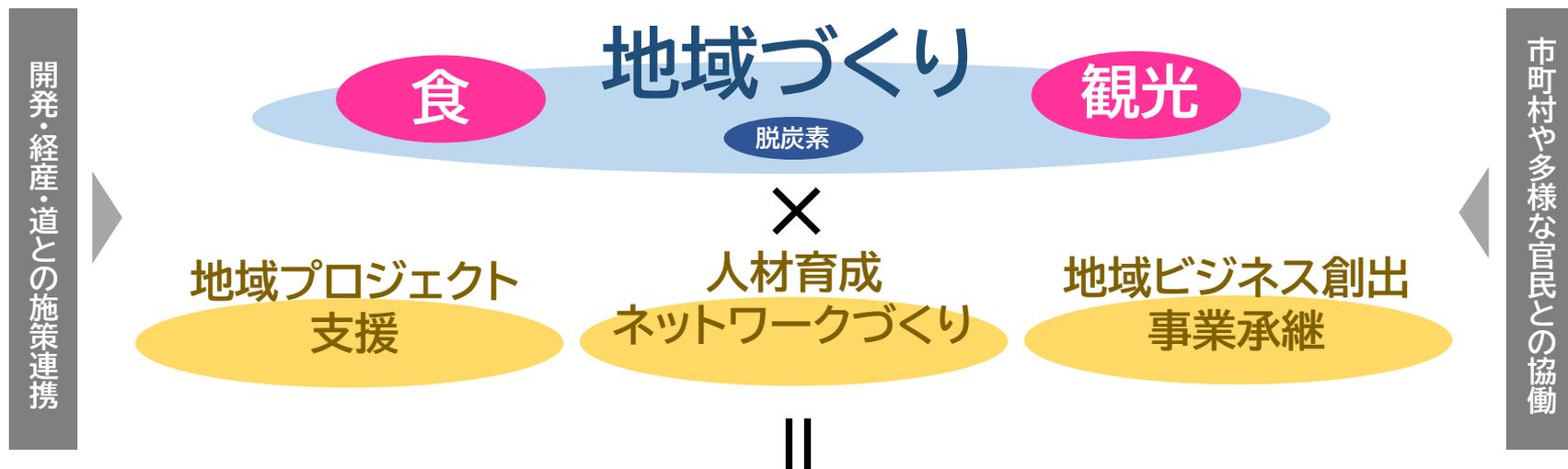
3 財団のミッション

○ はまなす財団は、自らの経営資源を最大限に活かしつつ、様々な組織との協力関係を構築しながら、食と観光など北海道の未来を拓く地域づくりの「芽」を丁寧に育み、伸ばすことで、北海道の活性化に貢献していく。

～ はまなす財団のミッション ～



地域づくりの「芽」を
関係機関と一体となって、丁寧に育み、伸ばします



国の『第9期北海道総合開発計画』及び道の『新たな総合計画』に掲げられた食と観光などの価値向上に向けた取組を通じて北海道の活性化や、我が国の抱える課題解決に貢献

I 再構築に向けた考え方

4 今後の進め方

- 2024～26年度を、財団再構築に向けた「集中改革期間」と位置づけ、これまでの内部留保の戦略的活用による積極運営により、事業・管理両面における財団運営の強化を目指す。

現在
(2023年度)

集中改革期間
(2024～26年度)

その後
(2027年度以降)

現下の収入内での
「ミニマム運営」

内部留保の戦略的活用による「積極運営」

【事業分野】

【管理分野】

5つの
基幹
プロジェクト

2つの
業務改善
プロジェクト

財団への信頼や認知度を向上し、
支援者や事業規模の拡大につなげる

集中改革期間の
実績と評価を
踏まえ
あり方を検討

II 再構築への取組【事業編】 ～5つの基幹プロジェクト～

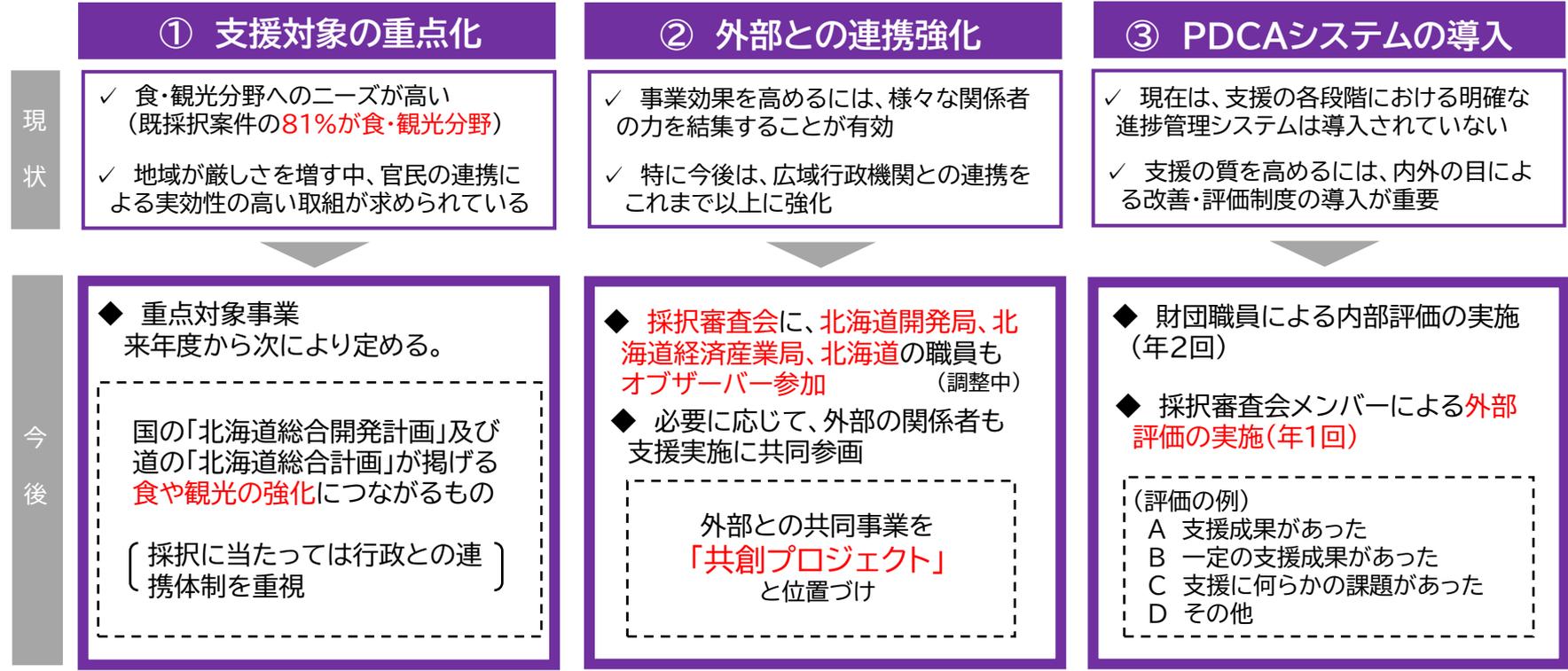
1 『地域づくり活動発掘・支援事業』 ～支援対象の重点化や連携強化などによるパワーアップ～

事業概要 はまなす財団の「看板商品」である本事業を、支援対象の重点化、外部との連携強化、PDCAシステムの導入などにより、一層の磨き上げをかける。

■事業の展開方法

◆実施主体 はまなす財団(農業連携枠についてはHAL財団と連携)
◆支援内容 2年間の各種伴走支援と最大100万円(農業連携枠は150万円)の助成金

2013～2023年度で
47市町村で、75件の支援を実施



成果目標 外部評価において、8割以上の案件で「A」又は「B」評価を得る

II 再構築への取組【事業編】 ～5つの基幹プロジェクト～

2 『食と観光チャレンジプロジェクト』 ～食と観光分野にチャレンジする人材のスタートアップ研修～

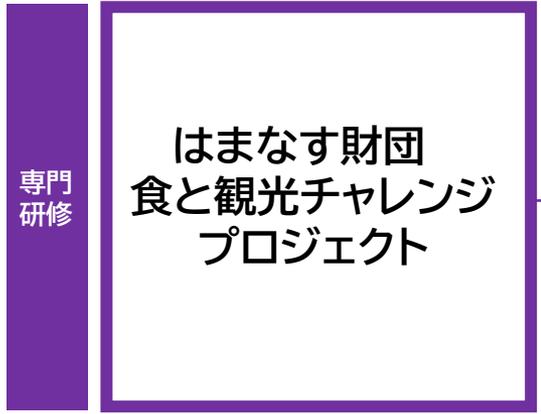
事業概要 食と観光分野におけるチャレンジ意欲を有する地域おこし協力隊員などに対し、スタートアップ研修を実施することで、新たな地域づくり活動の創出や、地域ビジネスの創出、事業承継などにつなげる。

■事業の展開方法

- ◆実施主体 はまなす財団
- ◆後援機関 道、市町村関係団体、食関連関係団体など（調整中）

【参考】道内地域おこし協力隊の属性 (R4年度・道まとめ)

- 隊員数 943名(全国1位)
- 活動分野
 - 1位 観光 21.3%
 - 2位 産品生産・販売等 18.8%
- 定住者進路
 - 1位 就業 48.5%
 - 2位 起業 25.6%



○対象者 食と観光分野における地域づくりや起業等に意欲を有する者 (地域おこし協力隊以外の方の参加も可)

○参加人数 全道で10名程度

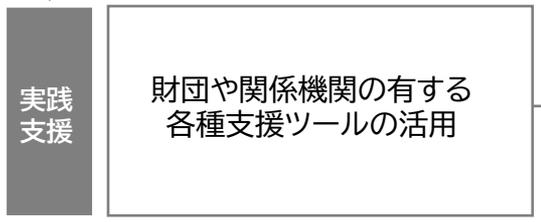
○実施方法 札幌での集合研修、オンライン研修、先進地視察を含め全5回程度

○参加費用 参加者の宿泊費について、はまなす財団が負担を行う

○成果報告 参加者は研修を通じて、自らの事業化プランを作成、公表する

テーマは毎年設定

2024年度(予定)
“地域が幸せになるカフェ&ゲストハウスのオーナーを目指そう！”



成果目標 プロジェクト参加者に、3年間で10以上の新規事業創出を促す

II 再構築への取組【事業編】 ～5つの基幹プロジェクト～

3 『70,008人の共同研修』 ～市町村職員(7万人)と財団職員(8人)による地域づくりの共同研修～

事業概要 市町村職員と財団職員が地域づくりに関する知見と方向性を共有することを目的として、財団が今後新たに実施する「公開勉強会」の内容を、動画とPDFにより、道内の全市町村職員向けに配信する。

■事業の展開方法

◆実施主体 はまなす財団
 ◆後援機関 市町村関係団体など（調整中）



成果目標 3年間の事業展開を通じ、はまなす財団の認知度や、研修に関する満足度を向上させる

4 社会課題の解決に向けた地域ビジネスの創出 ～条件困難地域等における地域ビジネスの創出～

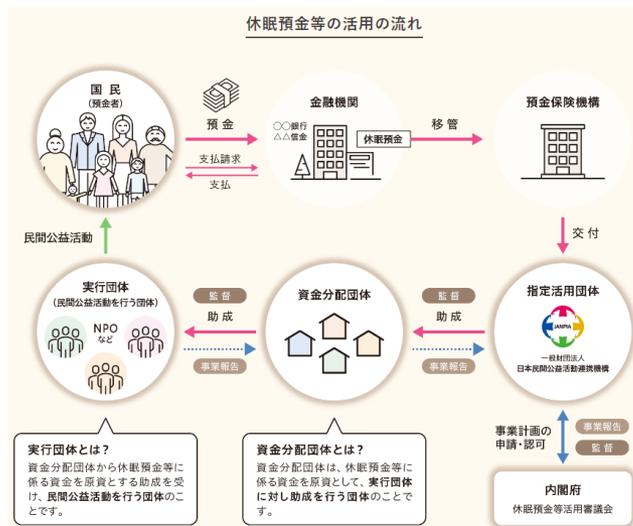
事業概要

人口減少など社会環境が特に厳しい地域等において、社会課題の解決に向けた地域ビジネスの創出に取り組む民間団体(まちづくり会社や観光協会など)に対し、集中かつ複合的な支援を行う。

■事業の展開方法(一例)

【参考】 休眠預金制度の活用

2016年に成立した「休眠預金活用法」に基づき、2019年1月以降、10年以上取引のない預金を、社会課題の解決や、民間公益活動の促進のために活用する制度



法に基づく「指定活用団体」である、(一財)日本民間公益活動連携機構(JANPIA)が、休眠預金の分配を通じて社会課題の解決等に寄与する団体(「資金分配団体」)を公募

採択を受けた「資金分配団体」は、自らの公募で選定した「実行団体」に対して、資金支援を始めとした各種伴走支援を行う。

資金分配団体に対する助成額

申請内容に応じて「指定活用団体」が決定
(令和5年度の1次採択案件の平均:3年間で2.2億円)

今後、はまなす財団も、上記枠組の活用を検討するなどにより、**条件困難地域等における地域ビジネスの創出活動**を行う民間団体に対する支援を展開

成果目標

支援を行った案件で、新たな地域ビジネスが創業しているか、創業の目途がついている

II 再構築への取組【事業編】 ～5つの基幹プロジェクト～

5 受託事業のスケールアップ ～新たなフィールドへの挑戦～

事業概要

現在の体制で対応可能な事業を着実に実施しつつ、将来的には、市町村の重点政策や、広域的な地域振興、我が国の抱える課題解決のモデルとなるような事業の受注ができるよう、体制の強化を図る。

■事業の展開方法

現在の受託事業

考え方

財団が進める**各種地域づくりの進展**や、**知見の拡大**、**ネットワークづくり**に資するもの

将来的に目指す受託事業

左記を基本としつつ、**より地域への波及効果が高い**、**大規模な事業**の受注を目指す。

主な内容

◆地域ブランド確立促進支援事業(経産局)

知的財産制度の活用を視野にいれた**地域産品のブランド化**



◆北海道価値創造パートナーシップ交流 活性化検討業務(開発局)

地域づくりに関するWeb交流会を実施



◆農泊ツーリズム人材育成事業(北海道)

農泊セミナーの開催



事業例①

市町村が進める食と観光に関するプロジェクト

- (例)
- ・食と観光に関するビジョンの作成
 - ・アドベンチャートラベル推進に向けたガイドの育成
 - ・観光施設の運営改善 など

事業例②

国や道が進める広域的、先進的な地域プロジェクト

- (例)
- ・社会資本を活用した広域的な観光連携
 - ・広域連携による新たな農水産品ブランドの創出
 - ・開発局の「**地域共創チーム**」関連プロジェクト など

※注 現状規模以上の事業受注に当たっては、現在の体制では対応が困難なことから、新たなマンパワーの確保や、テーマに応じたJV組成などが必要

成果目標

受託事業の規模を3,000万円台に拡大する(2022年度の受注実績 2,089万円)

1 財団の運営基盤強化

① 強く、働きやすい組織づくり

ア 資産運用の着実な強化

- 内部体制の強化
 - ・ 資産運用担当主任の設置
 - ・ 保有資産管理体制の構築
- 外部によるチェック体制の強化
 - ・ 外部アドバイザーの設置
 - ・ 理事会、評議員会への適切な情報開示
- 上記を踏まえたポートフォリオの見直し



イ 職員の処遇改善

- 改革にチャレンジする職員に対して、**「改革特別賞与金」**を支給(月額基本給の1月分)
※専務理事及び事務局長は除く



ウ 業務や職場環境の不断の改善

- **「業務改善ミーティング」**の実施
 - ・ 職員自らが業務に関する問題意識を持ち、主体的に改善
 - ・ 顕著な改善を提案、実行した職員は、人事評価に反映

※「はまなす財団あり方検討会議」の最終報告書に示された「事務所の移転」については、本アクションプランの進捗状況等を踏まえ、継続検討

② 積極的な広報活動による信頼獲得

エ 職員の知見を活かした地域貢献

- **講演、研修、出前講座**依頼への積極対応
- (例)
- | | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| 谷専務理事 | 小倉事業部長 | 大関主任 |
| 下川町を率いたリーダーとしての豊富な地域経営経験 | 地域づくりの豊富な経験と多彩なネットワーク | RESASの一人者 中小企業診断士の資格も保有 |

オ 地域との関係強化

- **「はまなすアソシエイト」**の配置
 - ・ 関係行政機関に財団窓口職員の配置を依頼
- 財団職員による**「全市町村訪問」**
 - ・ 3年間で全市町村を訪れ、「アソシエイト」と情報交換
- 市町村に対する**財団会議室の無料開放**(要予約)
- **「70,008人の共同研修」**の実施【再掲】

カ その他

- ホームページのリニューアル
- 地域づくりイベントへの積極的貢献
 - ・ NoMapsのコンテンツ充実に向けた協力強化 など

2 人的・財政的支援に向けた理解促進

① 人的支援

ア 外部からの出向者受入

○ 「地域づくりパートナー協定」に基づく出向者受入

はまなす財団の理念に共感し、
本アクションプランの推進と目標達成に向け
事業面で協力頂ける企業・団体等と

「地域づくりパートナー協定」を締結



職員の派遣を受入れ、次の業務に従事



- ① 新たな受託事業の受注獲得及び実施
- ② 財団自主事業のサポート など

イ 自治体等からの派遣研修受入

○ 北大・観光振興機構の協力による観光人材育成制度

財団で1年間、観光の地域づくりに取り組みながら、

- ・ 北海道大学大学院の「**デスティネーションマネージャー育成プログラム(※)**」を受講(履修費用を財団が負担)
- ・ 観光振興機構の実践的な誘客業務などに従事

(※)文科省「履修証明制度」に基づき実施する社会人向けの観光人材育成プログラム

② 財政的支援

ウ 賛助会員の拡大

賛助会員

財団の**運営全般**に関する**継続的支援**

エ 特別寄付金の獲得

特別寄付金

財団の**個別事業**に関する**単発の支援**

- ① **(仮) チャレンジ地域応援寄付金**
・ 「地域づくり発掘・支援事業」に対する寄付
- ② **(仮) チャレンジ人材応援寄付金**
・ 「食と観光チャレンジ事業」に対する寄付

※ 大口寄附については、「冠事業」とすることも検討

上記に限らず、様々な形での人的・財政的支援のご提案をお待ちしておりますので
皆様のご理解とご協力をよろしくお願い申し上げます。

おわりに



私たちは、アクションプランに基づき、地域づくりの「芽」を
関係機関の皆様と心をつなげて、丁寧に育み、伸ばしてまいります。

2024年2月

『はまなす財団の再構築に向けた3年間のアクションプラン』策定チーム

理事長	阿部 啓二	職員	根津 薫
専務理事	谷 一之	職員	青木 博子
理事	鈴木 英一	職員	大関 太一
事務局長	中尾 敦	職員	眞田 雄樹
事業担当部長	小倉 龍生	職員	千葉 真琴