

企業と農山漁村をつなぐ中間支援組織

—連携の実践に向けた手引き—



株式会社 Ridilover

農林水産省 令和7年度 農山漁村振興交付金
地域資源活用価値創出推進事業（創出支援型）

令和8年3月



目次

はじめに	2
1. 中間支援組織の意義と役割	4
1-1. 「大企業による農山漁村現場への人材派遣等の取組促進に関する検討会」で議論された中間支援組織の重要性.....	4
1-2. 中間支援組織の重要性と役割	5
1-3. 取組フェーズに応じた中間支援組織の役割	7
2. 中間支援組織の連携事例とフェーズ別の役割解説	8
2-1. フェーズ1（検討・調査期）の事例紹介	10
2-2. フェーズ1（検討・調査期）の役割解説	22
2-3. フェーズ2（準備・立ち上げ期）の事例紹介	24
2-4. フェーズ2（準備・立ち上げ期）の役割解説	36
2-5. フェーズ3（成長期・成熟拡大期）の事例紹介	39
2-6. フェーズ3（成長期・成熟拡大期）の役割解説	51
3. 地域での取組に際して企業側に必要な視点	53
3-1. 中間支援組織と連携する際に企業に求められる視点	53
3-2. 中間支援組織と企業が健全なパートナーシップを築くためのポイント	54
4. 地域別中間支援組織の紹介	56
5. 総論	65
付録：企業版ふるさと納税（地方創生応援税制）の活用	66



はじめに

■本資料の目的と背景

近年、農山漁村のコミュニティ維持や関係人口（移住した「定住人口」や観光に来た「交流人口」ではない、地域や地域の人々と多様に関わる人々）の創出を目的として、社員の地域派遣・副業支援や事業連携等を通じて地域と関わる企業の動きが広がりつつある。その背景には、地域貢献という社会的意義にとどまらず、地域における事業の持続や新規事業開発等による財務的価値の向上、社員の人材育成、ブランド価値の向上など、企業自身にとっても多様なメリットがあることが挙げられる。

一方、企業が農山漁村へ参入する際には、企業規模を問わず複数の共通課題が存在することが、令和7年度に実施された「大企業による農山漁村現場への人材派遣等の取組促進に関する検討会」や企業等への個別ヒアリングを通じて明らかになっている。

具体的には、①地域側の適切な窓口・相談先が見つかりにくいこと、②現地事情を理解し持続的に関与する人材（伴走人材）が不足していること、③社内の合意形成・承認プロセスが複雑であること、④採算性・収益の見通しが立ちにくく、持続的な取組の計画を描きにくいこと、⑤産業構造上、複数の関係者が介在し、法規制や商慣行のルールが複合的にからみあっており、単独で取組を完結させることが困難であることなどが共通課題として挙げられる。

このような課題を踏まえると、相談窓口の提供・取組への伴走支援・関係者間の調整など、企業と地域の間で参入を包括的に支える存在が求められる。こうした役割を担うのが「中間支援組織」（NPO、地域商社、コンサルティング会社など、企業と地域の橋渡しを行う組織の総称）であり、農山漁村への企業参入を持続的・広域的に推進する上でその役割は一層重要となる。本資料は、中間支援組織が果たし得る役割と実践上の留意点を整理し、企業・自治体の担当者および中間支援組織による取組の促進に資することを目的とする。

■本資料の活用方法

本資料は、中間支援組織が果たし得る役割と実践上の留意点を整理するとともに、実際の取組事例を提示したものである。企業・自治体の担当者および中間支援組織のそれぞれが直面する課題や目的に応じて、以下のとおり活用されたい。

企業の担当者は、自社の農山漁村への参入を検討・推進する際に本資料を参照されたい。以下の場面で活用を想定している。

- 中間支援組織へ相談する際の手がかりとして
- 実際の取組事例を参考に自社の参入モデルや関与の形態を検討する際の指針として
- 農山漁村参入に向けた社内の合意形成を検討する際の参考として
- 参入プロセス全体を見通した計画設計の参考として

自治体の担当者は、企業と地域をつなぐ支援施策を検討・設計する際に本資料を参照されたい。以下の場面での活用を想定している。

- 中間支援組織への委託・補助・協定締結の判断材料として
- 企業誘致・地域連携施策の立案における論拠として

中間支援組織は、自組織の支援活動を見直し改善する際に本資料を活用されたい。以下の場面での活用を想定している。

- 自組織の強みや立ち位置を整理し他組織との役割分担を明確にする際の参考として
- 掲載事例をもとに自組織の支援手法や実践上の留意点を整理・改善する際の指針として
- 企業・自治体への説明や提案において組織の信頼性を裏付ける資料として
- 担当者間で支援のあり方を共有し、支援の属人化を防ぐための実践的な参照資料として

本資料が、中間支援組織の重要性への理解を深化させ、企業と地域の新たな連携を生み出すきっかけとなることで、農山漁村における持続的な地域づくりの一助となることを期待する。

第1章 中間支援組織の意義と役割

1-1. 「大企業による農山漁村現場への人材派遣等の取組促進に関する検討会」で議論された中間支援組織の重要性

令和7年度に実施された「大企業による農山漁村現場への人材派遣等の取組促進に関する検討会」では、企業が農山漁村に参入する意義や期待される効果を整理・共有した上で、取組推進上の制度的な課題（法規制等）や構造的な課題（商慣行等）をはじめとする論点について、企業・自治体・中間支援組織等が議論した。

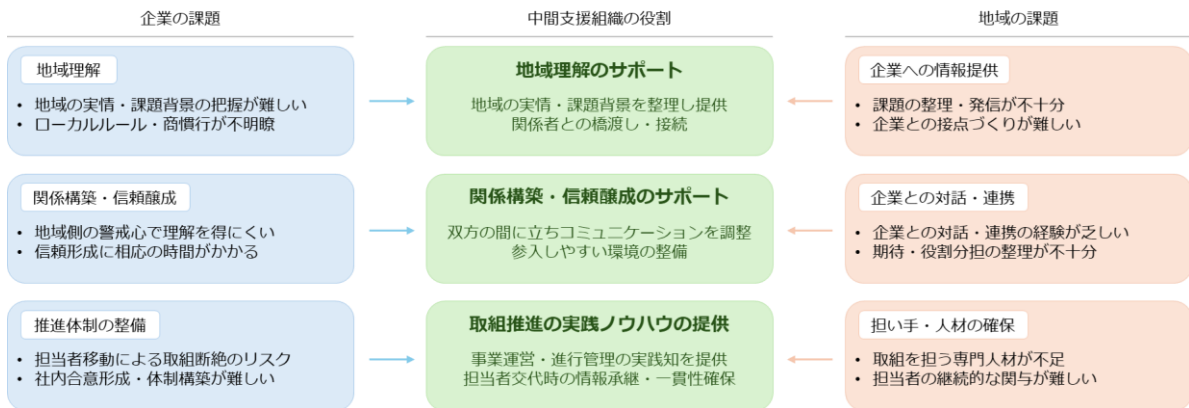
検討会を通じて、農山漁村のコミュニティ維持や地域課題の解決に向けて企業が果たし得る役割への期待が示され、共有された。一方で、企業においては参入の初期段階から取組の推進・持続に至るまで、はじめに示すような課題があることも明らかになった。

また、地域においても、企業による参入を受け入れ、連携を進めるための体制や知見が十分に整っていない場合も多い。地域課題の言語化・企業への期待の明確化・役割分担の整理・地域内の合意形成といった事前準備が不十分なまま取組に着手することで、役割分担の曖昧さや期待内容の認識違いが顕在化し、双方にとって調整に多大な労力を要する取組となる事例も見受けられる。また、人口減少や高齢化の進行に伴う財政的制限や自治体職員数の減少により、自治体職員が現場において持続的な調整・伴走支援を担うことが困難になっていることも、検討会で共有された重要な論点である。

以上の議論から浮かび上がったのは、企業の参入意欲と地域側の受入期待がともに存在していても、連携して地域での取組をつくり発展させていくことは難しく、両者を結びつけ地域での取組を生み出す仕組みが十分に整備・機能していないことが構造的な課題である。この課題に対応する上で重要視されたのが、企業の事業目的・経営判断と地域の実情・慣行の双方を理解し、参入から取組の持続・発展まで一貫して調整・伴走できる中間支援組織の役割である。以下では、こうした課題認識を踏まえ、中間支援組織の意義と主要な役割について整理する。

1-2. 中間支援組織の重要性と役割

中間支援組織の役割：企業・地域の課題への対応



本資料において中間支援組織とは、「企業と地域の間を取り持ち、地域・企業双方の視点から、企業の地域参入から取組の推進までを支援する組織」と定義する。中間支援組織には、地域支援を主な事業とするコンサルティング会社等の営利企業が該当する場合もあれば、地域商社やRMO（地域運営組織：住民が主体となって地域課題に取り組む組織）のように地域に根差して活動する組織や、NPO 法人等の非営利組織が該当する場合もあり、その形態は多様である。ただし、形態が異なっても、いずれの組織も企業と地域の間を取り持ちながら伴走支援を行うという点では共通しており、取組のフェーズに応じた役割を發揮しながら企業と連携して推進している。以下では、中間支援組織の代表的な役割を①～③に整理する。

役割①	地域理解のサポート
<p>地域に根差した活動を通じて築かれた信頼関係と深い地域理解に基づき、表面的な課題の整理を超えた情報を企業に提供する。</p>	

- 地域固有の資源・風土・課題背景の提供
- 地域内の利害関係・過去の経緯・障壁の共有
- 関係者ネットワークを活用した企業と地域の接続

役割②**関係構築・信頼醸成のサポート**

地域の信頼を得た存在として企業と地域の間に立ち、企業に対する地域側の警戒感を和らげ、参入しやすい環境を整える。またその上で、企業が持つ技術・知見を地域に参入しやすい形に調整する。

- 地域側の不安・懸念の把握と企業への共有
- 地域に負担がかからない役割分担・体制設計の支援
- 企業が受け入れられやすい基盤の構築
- 企業の技術・知見を地域の実情に即した形へ調整・再設計

役割③**取組推進の実践ノウハウの提供**

官民連携事業の知見や複数の地域プロジェクト経験で蓄積した運営ノウハウを活かし、企業側の現場対応負担を軽減しながら地域での取組を持続・発展させる。

- 補助金・委託事業等の制度情報と実践知の提供
- 進行管理・リスク対応・関係者調整の担い手としての役割
- 担当者異動時の取組背景・経緯の持続的な保持と共有
- 取組の属人化防止と事業の一貫性・持続性の確保
- 取組の実現可能性・持続性の確保

このように、中間支援組織は、いわば「地域のプロ」として、企業の地域参入を多面的に支える存在である。中間支援組織と連携することで、地域理解の促進、関係構築の円滑化、取組の推進及び持続性の確保といった面で、企業単独では困難な課題を克服することが可能となる。

一方で、地域との接点づくりにあたっては、市町村等の基礎自治体に相談するという選択肢も考えられる。しかし、先の検討会においても言及されていたように、人口減少・高齢化に伴う財政的制限や自治体職員数の減少、さらには市町村合併による担当地域の拡大等により、現場での細やかな対応に割ける人的・財政的資源が限られつつある。その結果、基礎自治体は政策立案や制度設計といった行政固有の業務に注力せざるを得ない状況

が生じている。こうした現場密着型の取組においては、自治体機能を補完しつつ企業と地域の連携推進を担う中間支援組織の役割が、今後一層重要になると考えられる。

1-3. 取組フェーズに応じた中間支援組織の役割

1-2 で示したように、中間支援組織は3つの役割を通じて企業の地域参入を多面的に支える存在である。ただし、これらの役割は常に同一の形で発揮されるわけではなく、取組の進展に応じて求められる支援の内容や比重は変化する。

企業が農山漁村へ参入し取組を推進していくプロセスは、地域の調査・検討から始まり、体制の構築・立ち上げを経て、事業の成長・拡大へと段階的に進展する。各フェーズで企業が直面する課題は異なり、それに応じて中間支援組織の役割も変化する。そこで、本資料では取組のプロセスを「フェーズ1：検討・調査期」「フェーズ2：準備・立ち上げ期」「フェーズ3：成長・拡大期」の3段階に区分し、それぞれにおいて企業が抱えやすい課題を整理した。

	フェーズ状態	企業の課題	中間支援組織の役割
フェーズ1 検討・調査期	<ul style="list-style-type: none"> 地域における事業の可能性を検討している状態 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の課題・ニーズが不明確 自社のノウハウ、強みを活かせるかが不明 地域との接点不足 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の実情を理解した上で企業との合意形成を行う 企業と地域を直接つなぎ相互理解を深める 企業内部の体制・文化を整備する
フェーズ2 準備・立ち上げ期	<ul style="list-style-type: none"> 地域事業の本格的な検討、準備を行っている状態 活動・事業に着手し始めた状態（実証活動含む） 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の協力者や連携先の不足 地域事業のノウハウの不足 継続事業とするための社内理解が不十分 地域の人や団体の協力が部分的、限定的 予算、人等のリソースの不足 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の主体をまとめチーム化する 企業側の負担を軽減する 持続的な取組基盤を整える
フェーズ3 成長・成熟拡大期	<ul style="list-style-type: none"> ある程度事業が継続できて、安定してきた状態 今の事業をベースに深化、横展開を考えている状態 	<ul style="list-style-type: none"> 継続性を担保するための収益率の向上 顧客やサービス領域を拡大 拡大に向けた社内の協力体制構築や理解促進不足 新たな地域や課題に取り組むノウハウ不足 予算、人等のリソースの不足 	<ul style="list-style-type: none"> 地域内の人間関係や産業構造への深い理解を基軸にした取組の拡大 標準化された手法を活用した広域展開 補助金・認証取得を通じた地域内信頼の確立 取組の拡張と高度化を主導する戦略的パートナー

第2章 中間支援組織の連携事例とフェーズ別の役割解説

前章まで、中間支援組織の意義・役割と、取組フェーズごとの課題を整理した。その上で、より連携に向けてイメージを具体化するために、実際の現場において中間支援組織が企業・地域双方に対してどのように関与し、事業・体制の設計や調整を通じて取組を支えているかを、具体的な事例から把握することが重要である。

併せて確認しておくべきは、中間支援組織の多様性である。中間支援組織は、組織形態・事業領域・関与フェーズ・支援手法のいずれの点においても多様であり、本資料では大きくは以下の2類型に整理している。

① ローカルハブ型

行政との連携や地域における当事者支援を中心に活動する地域商社・地域づくり法人・地域運営組織等、特定の地域に根差した活動を強みとする中間支援組織

② 自社サービス型

自社が提供するプラットフォームやサービスを基盤として外部組織との連携事業を展開する組織であり、独自の手法や仕組みの再現性・汎用性を強みとして広域的に展開する中間支援組織

また、中間支援組織が関与するフェーズの観点からも多様性があり、構想段階からの伴走支援を強みとする組織もあれば、取組の成長・他地域や他部署への展開支援を強みとする組織もある。自社の取組フェーズやニーズに照らして適切な連携先を企業が見極めることが、重要となる。

本章では、参入フェーズや取組類型の異なる事例を選定し、各事例における中間支援組織の関与の実態を整理することで、前章まで示した役割・フェーズ区分の理解を実践的に補完する。各事例は、連携の背景・取組プロセス・課題への対応・取組の成果という構成で記述する。これらの事例を通じて、企業が自社の状況に応じた連携先・連携の進め方を検討する際の参考にされたい。

フェーズ1（調査・検討期）			
事例名	中間支援組織名	事例概要	組織類型
「ミライ構想カレッジ in 小布施」の取組	一般社団法人小布施まちイノベーションHUB	東京大学とNTT東日本、小布施まちイノベーションHUBが連携し、長野県小布施町をフィールドに、2050年の持続可能な社会像を描き、地域の課題解決や新たな価値創出に向けた共創的実践を行う4～5カ月の取組。	ローカルハブ型
社内組織・人材育成体制構築支援の取組	株式会社Gensen & Co	パーソルテンプスタッフが新設した社長直轄の「地域共創企画室」の組織体制の強化に向け、Gensen & Coが組織づくり・人材育成体制の構築の支援を行った取組。	自社サービス型
フェーズ2（準備・立ち上げ期）			
事例名	中間支援組織名	事例概要	組織類型
SDGs 教育旅行の取組	一般社団法人十勝うらほろ楽舎	都市部の中学生・高校生を対象に、浦幌町内で探究学習型教育旅行を十勝うらほろ楽舎と東武トップツアーズが共同で開発した取組。	ローカルハブ型
「浅間コーラ」の取組	株式会社MoSAKU	芙蓉酒造とMoSAKUが連携し、地域資源を活用した新たなブランド価値創出した取組。	ローカルハブ型
フェーズ3（成長期・成熟拡大期）			
事例名	中間支援組織名	事例概要	組織類型
「地域内評価市場」を核とした契約型産地づくりの取組	株式会社 Rond	インゲン社とRondが、新たな葉物作物を起点として安定的な契約型産地モデルの構築と若手農家の継続経営を支える仕組みづくりを行った取組。	ローカルハブ型
「旅 × 働く」を通じた関係人口創出・地域人材循環の取組	株式会社おてつたび	おてつたびが提供するプラットフォームを基盤に、JR東日本が運営する会員組織「大人の休日倶楽部」と連携し、地域の人手不足解消と関係人口の創出を同時に実現することを目的とした取組。	自社サービス型

2-1. フェーズ1（検討・調査期）の事例紹介

「ミライ構想カレッジ in 小布施」の取組

■ 中間支援組織

一般社団法人 小布施まちイノベーション HUB

■ 連携主体

長野県小布施町

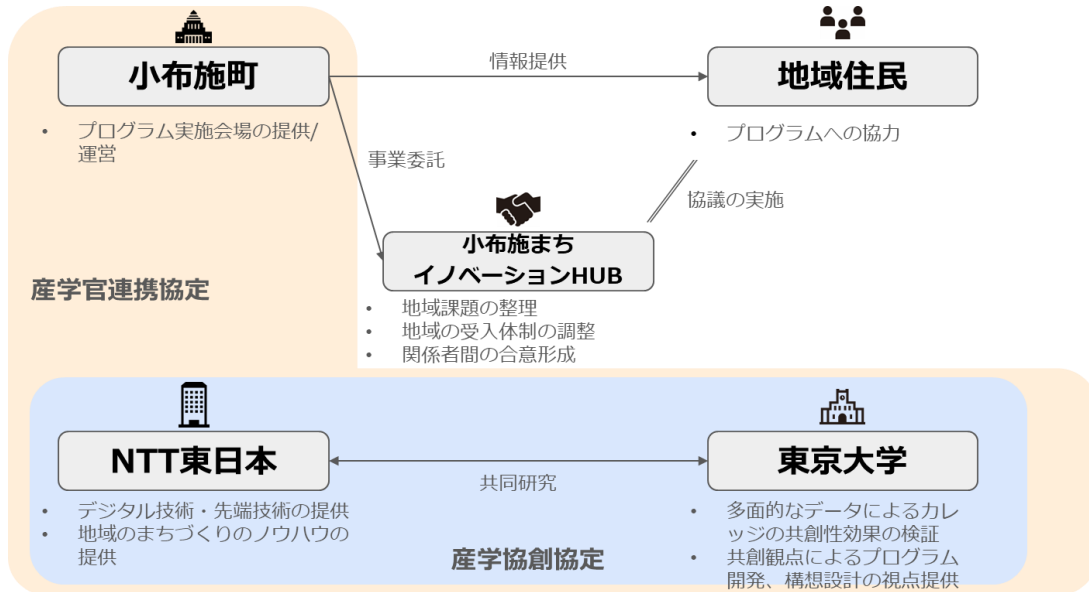
東京大学大学院工学系研究科都市工学専攻まちづくり研究室

NTT 東日本株式会社

① 概要

「ミライ構想カレッジ in 小布施」（以下「ミライ構想カレッジ」という。）は、長野県小布施町をフィールドに、「2050年の持続可能な社会像」を描き、地域の課題解決や新たな価値創出に向けた共創的实践を行う4～5カ月の共創プログラムである。東京大学大学院工学系研究科都市工学専攻まちづくり研究室（以下「東京大学」という。）とNTT 東日本株式会社（以下「NTT 東日本」という。）、小布施町、一般社団法人 小布施まちイノベーション HUB（以下「小布施まちイノベーション HUB」という。）が連携し、令和6年から第1期を開校した。小布施町内外の背景の異なる多様な参加者が「経済」「環境」「共同体」の3つのチームに分かれ、フィールドワークや対話・プロトタイピングを通じて仮説検証と社会実装を目指す。プログラムは、「多様な専門家によるレクチャー」「実際の地域に入り込むラボ実験・実践」「地域課題に向き合う知見を統合するカンファレンス」という3つの構成で展開される。

ミライ構想カレッジ in 小布施（小布施町 × 東京大学 × NTT 東日本）運用スキーム図



②取組背景

【企業・大学側】

NTT 東日本は、情報通信事業者として、高品質で安定した通信インフラの提供に加え、昨今では身近な ICT 企業として地域の課題解決や価値創造に取り組んできた。また、東京大学は「共創まちづくり」に関する研究知見とまちづくりの教育システム・プログラムの実践・設計力を有している。両者は小布施町と連携することで、実際の地域からイノベーションが起きる過程をデジタルとアカデミックの観点で可視化・体系化することを目指している。

【地域側（小布施町）】

小布施町は、住民参加型まちづくりの歴史を持ち、地域課題そのものを学びと創造の源泉とする文化が根付いている。それらを活かし、地域と域外人材が共に課題解決の探求と実装に取り組む場を形成することが狙いとなっている。

③取組プロセス

【立ち上がり】

本取組は、小布施町、東京大学、NTT 東日本の三者が、それぞれの強みや役割を持ち寄り、「産官学連携によって、いかにローカルからイノベーションを生み出せるか」という問いに真摯に向き合い、議論を重ねたことを起点としている。その過程で構想されたのが、「ミライ構想カレッジ in 小布施」である。令和 6 年 4 月に東京大学と NTT 東日本が、「つながる地域 新しいミライ」というビジョンを掲げ、産学協創協定¹を締結した。小布施町では東京大学が平成 28 年度から農村コミュニティの維持継承に関する共同研究を持続しており、こうした長年の研究蓄積に加え、若者会議やバーチャル町民会議などを通じて、地域をフィールドとしたイノベーション創出に持続的に取り組んできた経緯があった。NTT 東日本としても、単なる技術提供や実証にとどまらず、地域とともに考え、地域で実装していくことを重視しており、その姿勢を具体的な形にできる最初のフィールドとして、小布施町での取組が位置づけられた。

こうした背景から、産学協創協定に基づく最初の実践の場として、小布施町での取組が決定した。

さらに令和 6 年 8 月には、三者による産学官連携協定が締結され、単発的な実証やイベントではなく、中長期的な連携を前提とした取組を進めるための枠組みが整備された。

【取組の推進】

企画段階では、「2050 年の社会の在り方を構想する」という大きなテーマのもと、経済・環境・共同体という地域に不可欠な 3 つの観点から、検討が行われた。小布施町にとって実効性のある課題設定と、参加者にとって実装に結びつきやすいプログラム設計の両立が特に重視された点にある。東京大学は NTT 東日本との共同研究として、共創的な場や関係において、参加者の意識がどのように育まれるのかについて、個人・チームを対象に多面的なデータを用いた効果検証を実施した。また、共創の視点に立ったプログラム設計や 2050 年社会を見据えた構想づくりの考え方を提供した。

¹ NTT 東日本東大ラボ WEB ページ <https://nt-lab.adm.u-tokyo.ac.jp/>

NTT 東日本はこれまでの議論や取組の蓄積を踏まえ、独自の AI 技術を活用して新たなアイデア創出を支援するとともに、議論や学びを次の期へと引き継いでいく仕組みづくりに取り組んだ。現場で生まれた構想が一過性に終わらず、地域での実装につながることを意識しながら、プログラム全体を支える役割を担った。

一方、小布施町および小布施まちイノベーション HUB は、町の実情や住民の受け止め方を踏まえ、円滑なプログラム進行が行えるよう運営面の調整を行った。三者がそれぞれの立場から関わりつつ、地域に根ざした形で取組を推進させる体制が構築された。

【発生した課題と中間支援組織の役割】

本取組では、企業・大学・自治体・地域住民など多様な主体が関与することから、立ち上げから実施に至る過程で複数の課題が生じた。特に、参入主体間における目的や価値観の違いは、初期段階で課題として顕在化し、ゴールイメージにずれが生じる場面もあった。また、企業・大学側は東京に拠点を置いていることによる物理的・心理的な距離も課題の一つであった。

こうした状況に対し、小布施まちイノベーション HUB は、立場の違いを前提とした丁寧なコミュニケーションを積極的に図ることを重視し、オンライン・オフライン双方で定期的な協議の場を設けた。その中で、地域側が企業・大学側を理解し、企業・大学側も地域の実情や思いに向き合う関係性を築く土台づくりを行った。また本取組を円滑に進めるため、地域で活動する他の中間支援組織（シヨクバイ株式会社）を運営体制に組み込み、プログラムの企画設計や運営に連携して取り組んだ。NTT 東日本もまた、小布施まちイノベーション HUB を介しながら地域の声に耳を傾け、意図や制約を共有することで、実行可能な形への落とし込みを進めた。こうした調整を通じて、共通の目標設定が行われ、共創関係の構築が支えられた。

さらに、取組の持続性や成果を地域に定着させることも重要な論点であった。小布施まちイノベーション HUB が振り返りや関係者間の対話の場を設けることで、成果や学びを整理し、次の取組につながる土台づくりが行われた。

【予算措置や合意形成で行ったこと】

小布施町から単年度の事業委託として、小布施まちイノベーション HUB に予算計上されている。

プログラム期間の終了後は、プログラムの実施結果や採算性などを踏まえ、ビジネスモデルのあり方や今後の予算措置について検討・調整を行うこととしている。

④取組による成果

【企業・大学側】

イノベーションがどのようなプロセスを経て生まれるのかを明らかにするため、プログラム期間中における参加者の様子をデジタルデータとして蓄積した。具体的には、360度カメラによる映像記録や音声録音などの多様な情報を取得している。

これらのデータをもとに、ローカルにおいてイノベーションが生起する過程を体系化することを目指し、アカデミックな観点からの分析が進められている。さらに、その過程において、AIを活用した新たなイノベーション創出の可能性も見出されつつある。

また、プログラムを通じて、自主的に実装に取り組んだり、自らが描くイノベーションの実現に挑戦したりする参加者も現れており、取組が次の動きへと波及している。今後も、日本のローカルからイノベーションが生まれることを当たり前にする仕組みづくりへの挑戦を継続していく。

【地域側（小布施町）】

外部人材や大学・企業との協働を通じて、地域資源や課題が改めて整理・言語化され、小布施町の取組の価値が再認識された。加えて、町関係者が主体的に関与する機会が生まれたことで、将来的な事業展開や次の連携につながる人的ネットワークの形成にも寄与した。

⑤事例固有のポイント

本事例の特徴は、企業・大学・町が対等な立場で関与する協働関係を構築し、単発的な実証やイベントに終わらせず、小布施町との持続的な関係性を前提とした取組設計が行われている点にある。小布施まちイノベーションHUBが構想段階から関与し、町の実情を踏まえたテーマ設定や受入体制の調整、関係者間の合意形成を担ったことで、各主体の意向を丁寧にすり合わせながら取組を進めることができた。また、成果の整理や発信を通じて、取組の意義を関係者間で共有し、次の展開につなげる仕組みが意識的に組み込まれている。

こうした点は、NTT 東日本のように地域での実装を重視する企業が、大学や中間支援組織と連携することで、農山漁村における取組の実効性と持続性を高められることを示す好例と言える。

⑥ 中間支援組織の紹介：一般社団法人 小布施まちイノベーション HUB



基本情報	
所在地	長野県上高井郡小布施町大字雁田 605
代表	代表理事 平松幸明
スタッフ数	20 名
事業内容・領域	
<ul style="list-style-type: none"> • まちづくり視察・研修 • 関係人口創出 • 教育・人材育成 • ソーシャル・イノベーション支援 	
組織類型	
ローカルハブ型	
組織の特徴	
<p>小布施まちイノベーション HUB は、域内外の様々なステークホルダーが協働するためのハブとなり、地域のエコシステム構築に強みを持つローカルハブ型の中間支援組織。人材育成や関係人口創出のためのプログラム設計・場づくりのほか、交流拠点の運営も行っており、ソフト面・ハード面双方から協働に向けた取組を行っている点が特徴。</p>	

社内組織・人材育成体制構築支援の取組

■ 中間支援組織

株式会社 Gensen & Co

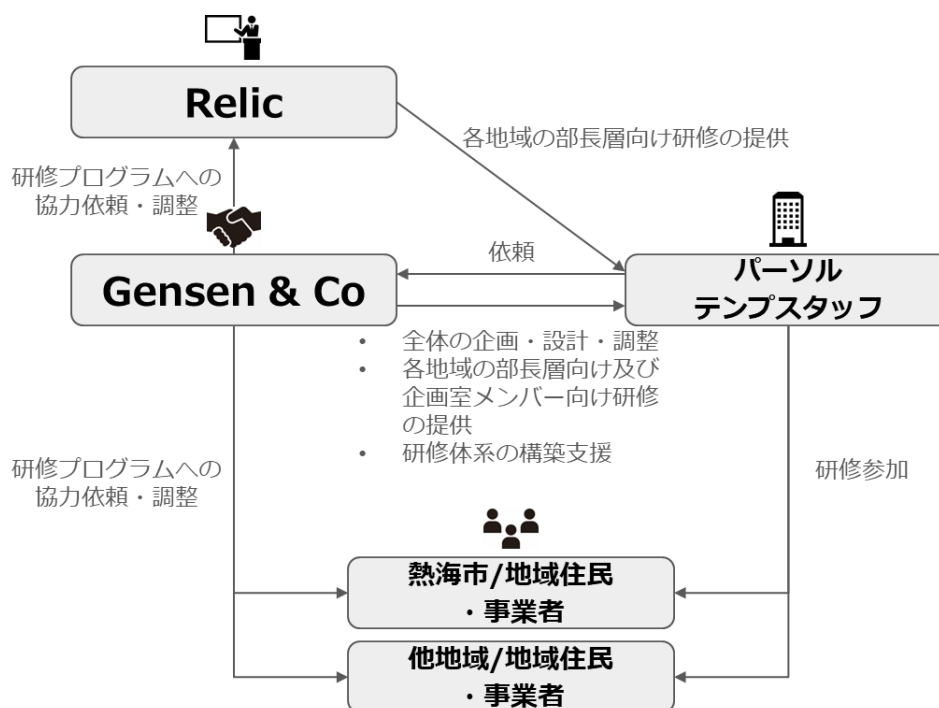
■ 連携企業

パーソルテンブスタッフ株式会社

① 概要

本取組は、パーソルテンブスタッフ株式会社（以下「パーソルテンブスタッフ」という。）が令和6年4月に新設した社長直轄の「地域共創企画室」の組織体制の強化に向け、中間支援組織が組織づくり・人材育成体制の構築の支援を行ったもの。「地域共創企画室」では、各地域の拠点と連携し、持続的に経済的/社会的価値が生まれる仕組みを創出し、産学官の相互連携により、その仕組みを維持していく同社のノウハウを全国の地域に横展開していくことで、地域経済の活性化、雇用創出や人材育成に貢献することを目指している。

パーソルテンブスタッフの組織・人材育成体制の構築支援運用スキーム図



②取組背景

【企業側】

地域共創企画室の設立から 2 年が経ち、取組を拡大・推進していくために、牽引する「地域共創企画室メンバー」「各地域の部長」の人材育成が課題となっていた。「地域課題解決」「人材育成」両方の分野の専門性を持ち、単発の研修提供にとどまらず、地域連携の拡大を目指した組織づくり・体系的な人材育成を支援するパートナーを探していた。

【地域側】

株式会社 Gensen&Co（以下「Gensen&Co」という。）は、静岡県熱海市を拠点として、15 年以上に渡る地域課題解決型の事業創造の実績とノウハウをもとに、主に首都圏の企業に対して研修プログラムを提供している。熱海市は、高齢化率・空き家率ともに 50%超など、全国的にも課題先進地となっている。Gensen&Co は、熱海市を、企業に人材育成のフィールドとして使ってもらうことで、企業の課題解決、全国の課題解決に寄与することを目的に企業研修の提供や、実証実験のコーディネートを行っている。パーソルテンプスタッフの地域連携の取組は、組織化・コミットメント・ボトムアップ型での推進など、非常に先進的な取組であり、単発の研修だけではなく、人材育成の体系づくり支援を行うに至った。

③取組プロセス

【立ち上がり】

最初の出会いは、パーソルテンプスタッフの地域共創企画室のメンバーが、Gensen&Co へヒアリングに訪れたことであった。熱海市での観光振興に係る取組のヒアリングの中で、企業研修事業についても Gensen&Co より情報提供があり、関心を持った。その後、パーソルテンプスタッフの問題意識をヒアリングし、地域共創企画室の管掌役員、マネジャー、メンバーらと対話を重ねる中で、研修の目的や内容のすり合わせを行った。企業側が期待する研修を実施するには、Gensen&Co だけでは専門性に不足があると考え、都内の事業開発に専門性を持つ株式会社 Relic と連携することとなった。全体の企画・設計・コーディネート・連携先の選定、地域でのフィールドワーク型の研修提供を Gensen&Co が担い、事業開発スキルに特化した研修に

については専門性を持つ会社とも連携することで、ニーズに合わせた研修プログラムの企画・提供を行っている。

【取組の推進】

企業の課題に合わせた人材育成体系構築のため、Gensen&Co が全体をコーディネートする形で、パーソルテンプスタッフ、株式会社 Relic の3社で課題の認識合わせ、解決策としての研修プログラムの構築を推進した。Gensen&Co とパーソルテンプスタッフは、月に1回以上の定例ミーティングを持ち、年度内に実施をする研修プログラムの設計と、中長期的な人材育成・組織づくりのあり方について、検討を行った。

「各地域の部長」への研修プログラムとして、熱海でのフィールドワーク研修及び事業開発スキル向上研修を提供した。また、部長層向けの人材育成体系の構築支援では、どのような人材を目指すのかといったコンセプトを設計し、関係者へのヒアリング・部長層の定例会議へのオブザーブ参加や熱海での研修実施を通じて状況把握し、今後、研修を通じて育成していく要素の細分化・特定を行い、具体的な研修内容やスケジュールと必要な支援内容、また、社内外への PR など組織開発の観点で必要な事項を整理した。

【発生した課題と中間支援組織の役割】

当初は、「各地域の部長」に対する研修の提供、人材育成体系の構築を目指しプロジェクトがスタートしたが、各地域の部長の伴走を行う「地域共創企画室メンバー」の人材育成についても課題として明らかになった。そこで、地域共創企画室メンバー自身の企画力・伴走力を高めるような研修施策を追加で企画・実施することとなった。

地域共創企画室メンバーへの研修では、既にメンバーが熱海市を視察していることや、研修の目的・趣旨を踏まえ、山形県鶴岡市でのフィールドワーク研修を提供した。Gensen&Co は地域課題解決の取組において、全国各地のネットワークがあり事例を理解しているため、熱海以外の地域での研修についてもコーディネートすることができた。

【予算措置や合意形成で行ったこと】

パーソルテンプスタッフの地域共創企画室は、社長直下組織ではあるが、管掌役員も地域連携の取組を強く後押ししている。地域共創企画室マネジャーの現場での問題意識をもとに、地域共創企画室マネジャーと Gensen&Co が協議の上企画し、適宜、地域共創企画室マネジャーが管掌役員・社長への説明を行い、合意形成を進めた。

管掌役員や社長からの意見に対し、Gensen&Co も対応・検討するなど、社内合意形成においても地域共創企画室と連携して対応した。また、社内の合意形成を促進するため、Gensen&Co など外部連携先が直接管掌役員に会い協議を行う場を設けるなどの工夫がなされた。

また、予算措置については、パーソルテンプスタッフが、地域共創企画室独自の人材育成のための予算化をしているが、管掌役員などからの意見や社内の状況によって、予算についても当初の企画からの変更が生じる事態もみられた。予算の観点においても、地域共創企画室と中間支援組織が密に連携をとり社内事情に細かく対応することで、企画の成立に結びつけた。

なお、部長層向けの人材育成体系の構築支援では、対象とする研修を「地域共創企画室主導で、地域共創企画にかかわる部分のみの研修体系」に限定した。これにより、社内の関係者も限定的となったため、企業であっても意思決定をスムーズに行うことが可能となった。研修体系を限定化した一方で、企業全体としての研修にどのように取り組んでいくかについても重要な論点であるため、中長期的な目線で地域共創企画室と中間支援組織での議論を持続している。

④取組による成果

【企業側】

パーソルテンプスタッフでは、令和 8 年度 of 取組において、令和 7 年度の研修実施の成果と課題を踏まえ、地域共創人材の研修体系の構築に至った。また地域共創の社内推進体制の改善や、社内外の PR など、室として強化すべき取組の合意に至った。地域連携人材の育成についてはこれまで社内で検討してきたが、Gensen&Co が客観的な立場で検討に加わったことで、地域連携の意義やあり方について示唆が得られた。

【地域側】

パーソルテンプスタッフは、熱海市を研修のフィールドとして活用するだけでなく、新規事業の実証実験のフィールドとしても検討している。人材育成の取組をきっかけとして、熱海市の地域課題への理解、ステークホルダーとの信頼関係構築に繋がっており、今後の事業連携に向けて協議が進んでいる。

⑤事例固有のポイント

本取組の特徴は、企業が地域活性化のために新設した組織体制を強固なものとするため、その基盤整備の支援を中間支援組織が行った点にある。単発的な研修事業の提供にとどまらず、企業の組織がミッション達成に向けて自走できるよう、中間支援組織が企業側の問題意識・課題を洗い出し、キーパーソンの育成と社内での研修体制の整備を行ったことで、企業側の組織体制を強化することができた。地域の事情や地域事業づくり、人材育成に関する知見を持つ中間支援組織との連携が、地域事業づくりや地域活性化を目的とした企業内組織の体制強化・自社の基盤づくりとなることを示す事例といえる。

⑥ 中間支援組織の紹介：株式会社 Gensen & Co



基本情報	
所在地	静岡県熱海市銀座町 10-19
代表	代表取締役 佐々木 梨華
スタッフ数	7名
事業内容・領域	
<ul style="list-style-type: none"> • 研修事業 • 熱海への研修旅行・合宿等の満足度を高めるための事業 • 調査・研究事業 • まちづくり事業 	
組織類型	
自社サービス型	
組織の特徴	
<p>Gensen & Co は、研修事業を通じ企業と地域とをつなげるコーディネート機能を提供する自社サービス型の中間支援組織。企業出身者やまちづくり事業経験者など多様な人材を有することで、企業や地域と丁寧なコミュニケーション・適切な翻訳が可能。また、まちづくり会社としての実践経験をもとに、企業の事業づくりや内製化の伴走支援を行っている点も特徴。</p>	

2-2. フェーズ1（検討・調査期）の役割解説

フェーズ1（検討・調査期）は、企業が農山漁村への参入可能性を探り、取組の方向性を定める段階である。このフェーズでは、地域との具体的な接点がないまま構想が先行することが多く、地域課題の背景や自社ノウハウの活用可能性を十分に把握・整理ができないまま実現可能性や地域側の受容性を見極めきれずに停滞するケースも少なくない。このフェーズにおいては、前章の中間支援組織の役割の①地域理解のサポートや②関係構築・信頼醸成のサポートが重要になってくる。本節では、その役割の具体的なポイントを先述の事例をもとに整理する。

【①地域理解のサポート】

地域の実情を理解した上で合意形成を行う

本フェーズにおいて中間支援組織との連携は、企業にとって最初の「地域への入口」である。単に地域課題を紹介するだけでなく、その背景にある産業構造・住民の価値観・これまでの取組の蓄積といった文脈を中間支援組織が整理し、企業が地域を正確に理解できる環境を整えることが重要な役割となる。

ミライ構想カレッジの事例では、小布施まちイノベーション HUB が構想段階から関与し、地域の実情を踏まえたテーマ設定や受入体制の調整を行った。東京大学や NTT 東日本が持つ学術的知見もまた、地域の課題を自らの知見や技術の適用先として一方的に捉えるのではなく、人口減少や産業構造、地域文化、住民の価値観といった文脈を丁寧に理解した上で、自らの ICT 技術をどのように活かせるかを検討していた。こうした検討を地域の課題・文化とどのように接続するかを設計する過程において、小布施まちイノベーション HUB は企業・大学と地域の間に立ち、双方の目的や意図を相互に整理・調整する役割を担った。企業側・地域側双方の視点を踏まえながらコーディネートすることは、フェーズ1における中間支援組織の代表的な役割といえる。

【②関係構築・信頼醸成のサポート】

企業と地域が実践と検証をつづける仕組みづくり

フェーズ1における中間支援組織の役割として、企業と地域の関わりを一過性に終わらせない「仕組みづくり」がある。具体的には、地域の実情を理解した上での合意形成を起点に実践と検証を繰り返しながら次段階の施策へと接続する流れをつくることである。

「ミライ構想カレッジ」では、産学官連携協定という制度的枠組みを活用しつつ、フィールドワークやラボ実践による「仮説設定と検証の反復」をプログラム化している。NTT東日本にとっても、こうしたプロセスは地域の声や現場感覚に触れながら、課題の捉え方そのものを深めていく機会となっている。中間支援組織が企業・大学・地域の結節点として調整を重ねることで、三者の共通認識を深め、持続的な協力関係の構築を支えている。こうした「対話と実践の往復」を設計に組み込み継続性をもたせることが、このフェーズにおける中間支援組織の役割といえる。

企業内部の体制・文化の整備サポート

地域での取組を推進する方針はあるものの、その立ち上げ方法については具体的な方法論が不明確な企業も少なくない。そうした企業に対して、他社・他地域の事例学習や地域実態の理解を促すサポートを提供し、社内での官民連携や地域づくりの部門の立ち上げ・人材育成・文化醸成といった体系的な内部整備を支援することも、中間支援組織が担う重要な役割の一つである。

Gensen & Co の事例では、パーソルテンプスタッフが地域共創企画室の発足後、中間支援組織の知見・手法を活用して人材育成の構築支援を受けることで、担当人材の専門性と組織としての推進力を高め、地域連携の取組の自律的な持続・拡大につなげた。

2-3. フェーズ2（準備・立ち上げ期）の事例紹介

SDGs 教育旅行の取組

■ 中間支援組織

一般社団法人 十勝うらほろ楽舎

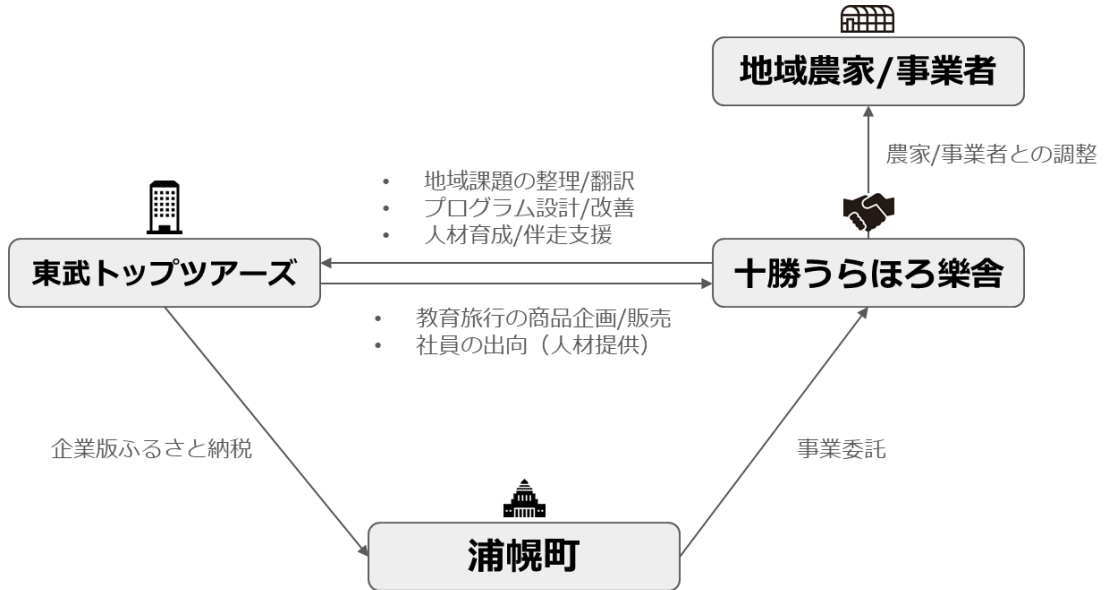
■ 連携企業

東武トップツアーズ株式会社

① 概要

本取組は、都市部の中学生・高校生を対象に、浦幌町内で探究学習型教育旅行を一般社団法人 十勝うらほろ楽舎（以下「十勝うらほろ楽舎」という。）と東武トップツアーズ株式会社（以下「東武トップツアーズ」という。）が共同で開発したものである。浦幌町では十数年に渡り、次世代を軸にしたまちづくり「うらほろスタイル」が展開されてきており、そこに関心を持った多種多様な人材が集まり、まちづくりの一翼を担っている。十勝うらほろ楽舎はこうした地域の実践を基盤に、企業連携や人材育成、地域プロジェクトの推進を担う中間支援組織として活動している。本取組は、浦幌町で持続可能なまちづくりにチャレンジする方達の生き方に触れ、「社会課題への当事者意識」、「自身の生き方や価値観を考える探究心」を育むことを目的としており、地域の営みを教育資源として活用する新たな教育旅行モデルの可能性を示す取組となっている。また本取組は企業人材の地域派遣を伴う協働事業として推進された点に特徴があり、地域と企業双方にとって学習と価値創出につながる取組となっている。

十勝うらほろ楽舎と東武トップツアーズによる SDGs 教育旅行事業運用スキーム図



②取組背景

【企業側】

東武トップツアーズとして、「教育旅行分野の高度化」や「SDGs・探究学習への対応」として形式的な見学型ツアーではなく、本質的な学びを伴う教育旅行商品への転換ニーズが生まれていた。

【地域側】

これまで浦幌町では、NPO 法人食の絆を育む会が主催する農村ホームステイとして教育旅行を受け入れてきた。しかしながら、宿泊を伴う受け入れが厳しくなり、農村ホームステイ以外の魅力的な教育旅行プログラムの開発が期待されていた。

③取組プロセス

【立ち上がり】

双方の背景があった中、東武トップツアーズの幹部クラスが浦幌町を訪問。単なる視察や営業ではなく、地域の現状、農家や住民の声、十勝うらほろ樂舎が取り組んできた人材育成や地域づくりを現地で直接見聞きする機会が設けられた。その過程で、十勝うらほろ樂舎が抱いていた「若年層の課題 × 農村体験の可能性」という問題意識に、東武トップツアーズ側が強く共感したことから取組が始まる。

【取組の推進】

十勝うらほろ樂舎が中間支援組織として、地域側の受入調整、プログラム設計～実行までを担い、東武トップツアーズは商品企画・販売ノウハウを持ち、さらに社員出向という形で現場に深く関与した。これにより委託関係ではなく、互いに現場に入り込みながら事業を共に創り上げる「連携事業」としての共通認識が形成され、本取組が推進されていった。

【発生した課題と中間支援組織の役割】

農家・受入家庭の側には学生の受入やトラブルが起きた際の責任などの不安が強かった。これらの不安に対し、十勝うらほろ樂舎が前面に立ち、受入条件、役割分担、トラブル時の対応フローを設定し、受入地域側に無理をさせない運用を設計し、不安解消に努めた。

また地域側は、学びの深さ、若年層の変化を重視、企業側（旅行会社）は商品として成立する構成、学校に説明できる分かりやすさを重視しており、双方の認識に差が生じていた。十勝うらほろ樂舎は、双方のニーズを満たすよう、学習テーマ到達目標、SDGs や探究学習との接続を明確化し、プログラムを教育旅行の商品として再編集した。

【予算措置や合意形成で行ったこと】

企業版ふるさと納税の活用により、地域側の財政負担を発生させずに、体制強化、人材育成、新規プログラム開発を可能にした。企業側は少ない実質負担で社会貢献・CSV を実現、地域側は安定的な活動財源を確保することができた。また、社員出向という「非金銭的予算措置」を企業側が行ったことで、地域側は高度な企画・調整人材を確保することができた。

この背景には、十勝うらほろ樂舎の創設者とのこれまでの協業経験から信頼関係が構築されており、東武トップツアーズの経営方針「地域を元気に日本を元気に」のもと、東武トップツアーズの事業部長に十勝うらほろ樂舎との連携を加速していきたいとの意向があった。そのなかで企業版ふるさと納税の制度が創設され、資金拠出による地域への金銭的な価値提供に加え、社内の人材の派遣による価値提供が地域側・中間支援組織側のみならず、企業側にとってもメリットがあると考え、企業版ふるさと納税の活用を企図した。

経営方針に基づく取組であること、人事出向権限を持つ事業部長の意向による取組であることから、企業版ふるさと納税を活用した本取組の社内での合意形成が可能となった。

④取組による成果

【企業側（東武トップツアーズ）】

教育旅行事業の高度化や差別化、見学型/観光型から探究学習 SDGs 対応型教育旅行への転換に対して、学校側のニーズに応える競争力のある商品が確立することができた。また、社員出向を通じ、現場理解力、調整力、社会課題を事業に落とし込む力が育成され、人材育成・組織的学習効果があった。具体的には、出向経験者が帰任後に沖縄での SDGs 教育旅行の開発・展開リーダーとして活躍したほか、その後の出向経験者についても地方創生系業務の若手リーダー格として活躍する等、出向経験が、出向者の人材育成、及び、帰任後の企画・商品開発にも波及した。

また、本取組を通じて構築した地域の人的関係性から新たな事業の獲得に至るなど、教育旅行の商品開発以外の面においても組織としての新規事業展開に繋がった。

【地域側】

地域のヒト・モノ・コトが「教育資源」「学びの場」として可視化され、地域住民自身が自らの営みの価値を再認識する契機となった。また、企業との連携実績が、十勝うらほろ樂舎の信頼性・発信力向上につながり、中間支援組織の役割強化に繋がった。さらに、本取組を契機として企業人材の地域参入や新たな企業連携の可能性が広がり、地域と企業の連携による人材ネットワーク形成にもつながっている。

【中間支援組織側（十勝うらほろ樂舎）】

本取組は教育旅行事業の開発にとどまらず、企業人材の地域参入を契機として、十勝うらほろ樂舎の中間支援機能の強化にも寄与した。十勝うらほろ樂舎の立ち上げ当初は少人数体制であったが、企業人材の参入により事業企画や地域調整の役割が強化され、地域プロジェクトを推進する基盤が形成されていった。

また、この取組を契機として他企業からの人材参入や地域連携の広がりが生まれ、地域と企業の連携による新たな循環が生まれている。

⑤事例固有のポイント

本事例では、企業版ふるさと納税を地域側の負担軽減と関係性強化のための財源として活用し、企業人材の出向と組み合わせることで、教育旅行事業の持続性と実効性を高めている。制度を単なる資金調達ではなく、地域・企業・自治体の三者連携を促す仕組みとして位置付けた点が特徴である。

また、短期間の研修を通じた人材育成ではなく年単位での出向という形態をとったことで、企業の社員が、地域で活動する中間支援組織の一員として活動することとなり、企業の1部署にいた場合とは異なる多様な事業領域・世代・人との接点を持ち経験を積むこととなった。この現場経験を通じて出向者が人間力やスキル、新たな視野を得ることに繋がった。

出向によって通常業務とは異なる世代や事業領域の人々と協働したものの、本来業務との接続・関連性が担保されていたことから、現場経験を通じて、社内勤務時には気づかなかった自社の仕事の意義に気づける機会にもなっており、単なる人材育成の機会にとどまらず、若手社員のキャリア教育・支援の機会としての効果も生まれている。

⑥ 中間支援組織の紹介：一般社団法人 十勝うらほろ楽舎



基本情報	
所在地	北海道十勝郡浦幌町字寿町 7-1
代表	代表理事 山内一成
スタッフ数	19名
事業内容・領域	
<ul style="list-style-type: none"> ● 教育（地域の子もたち向け、地域外の学生向けの探究型教育プログラム） ● 自然資本の再生と循環づくり（十勝型リジェネラティブ農業のエコシステム構築など） ● 人財育成（企業研修、スタディツアー、インターンシップの企画運営コーディネートなど） ● マーケティング（企業の R&D 調査、地域特産品の商品企画開発など） 	
組織類型	
ローカルハブ型	
組織の特徴	
<p>十勝うらほろ楽舎は、地域課題を企業の主要事業に接続する翻訳力と、構想を実行に移す調整・実行力を併せ持つローカルハブ型中間支援組織である。企業人材を現場の戦力として受け入れる体制や、制度を活用した持続可能な関係設計により、単発に終わらない協働事業を実現できる点が組織の特徴。</p>	

「浅间コーラ」の取組

■ 中間支援組織

株式会社 MoSAKU

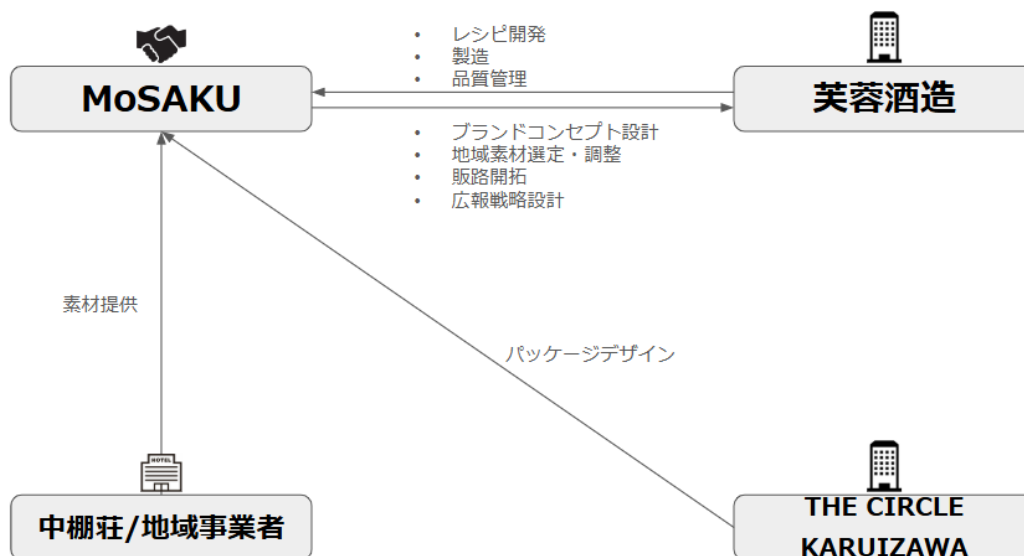
■ 連携企業

芙蓉酒造協同組合

① 概要

本取組は、長野県佐久地域に拠点を置く芙蓉酒造協同組合（以下「芙蓉酒造」という。）と株式会社 MoSAKU（以下「MoSAKU」という。）が連携し、地域資源を活用した新たなブランド価値創出に取り組んだ事例である。その象徴的なプロジェクトが、地域産高麗人参等を活用したクラフト飲料ブランド「浅间コーラ（ASAMA COLA）」の開発である。老舗酒蔵が持つ醸造技術・品質管理ノウハウと、MoSAKU が有するブランド設計力・企画編集力・発信力を掛け合わせることで、従来の酒造業の枠を超えた地域ブランド共創を実装した。

株式会社 MoSAKU と芙蓉酒造による「浅间コーラ」事業運用スキーム図



②取組背景

【企業側】

地域に根差した酒蔵として事業を持続してきた一方で、市場環境の変化や消費行動の多様化を背景に全国的に日本酒の消費量が減少する中、製品メニューの多様化が必要となっていた。焼酎やクラフトジンの製造に取り組んでいたものの、これまでアプローチできていない層への訴求が課題となっていた。

【中間支援組織側（MoSAKU）】

周辺に人気観光地の軽井沢が存在する中で、佐久地域の魅力を外部に伝え、外部からの収益を佐久地域の発展に還元するような地域内経済循環の創出が必要であり、既存の地域企業の強みを活かしつつ、新たな商品・市場接続を設計する必要があるとの問題意識を持っていた。そのため、単なる場づくりにとどまらず、「収益を生む地域プロダクト」の創出が求められていた。

③取組プロセス

【立ち上がり】

地域での町づくり活動を通じて、芙蓉酒造との関係を構築。日本酒やワインといったアルコール製品の醸造技術・ノウハウに強みをもつ佐久地域の特徴を活かした「地域プロダクト」開発を企図していた MoSAKU と、製品メニューの多様化の観点からノンアルコール製品の開発・製造に関心を持っていた芙蓉酒造の意向が合致。全国的なクラフトコーラ市場の広がり背景に、地域独自の飲料ブランド構想が具体化した。

【取組の推進】

当初は「佐久地域のプロダクト」として佐久地域内での経済循環を企図していたものの、佐久地域の観光客数等を考慮し、佐久に限定せず、浅間山が見える「浅間山麓エリア」の商品として位置づけ開発を行った。

具体的には、佐久市の芙蓉酒造がレシピ開発、製造技術・品質管理ノウハウの提供を行ったほか、高麗人参など地場素材の活用、小諸市の中棚荘の温泉水を仕込み水として活用、パッケージデザインを浅間山麓エリアの THE CIRCLE KARUIZAWA が担当した。MoSAKU は中間支援組織として全体のプロデューサー・マネジメント役とし

て、「地域素材の選定・生産者調整」「ブランドコンセプト設計」「販路開拓・広報戦略設計」を担った。中心となった MoSAKU と芙蓉酒造は対等なパートナーとして連携し、単なる OEM 製造の受委託関係ではなく、「地域ブランドを共創する実装型プロジェクト」として位置付けられた。

【発生した課題と中間支援組織の役割】

「浅間コーラ」は新規ブランドであり、芙蓉酒造にとっても新たな試みとなるノンアルコール飲料であり、販路開拓が課題となった。JR 東日本が運行する北陸新幹線「あさま」の停車全駅のニューデイズ（コンビニエンスストア）を中心に地域内限定での販売を開始したが、ニューデイズでの販売は地域内外の人への訴求が可能な販売場所として MoSAKU が開拓した。MoSAKU は、JR 小海線・中込駅前の空き店舗を JR 東日本より借り受け、まちづくり拠点である「TonaRide」を企画運営するなど、まちづくりでの連携によって構築した関係性を活用し、販路開拓に成功した。

また、地場の素材を活用し地域内で製造を行うという「地域プロダクト」というブランディングの観点と、生産量や販売価格の設計との折り合いをつける必要があった。ラベル貼りや出荷作業については外部企業への発注を検討したが、MoSAKU による検討の結果、地域外企業への発注か販売価格の上昇を許容した上での地域内企業への発注の 2 つからの選択が必要となったが、MoSAKU が自社で対応することで、ブランディングと価格設計の調整を図った。

【予算措置や合意形成で行ったこと】

クラウドファンディングを活用し、開発・製造のための費用を賄った。開発に向けての予算措置として、行政の補助金活用も選択肢として挙げたが、商品ブランディングの観点から、より地域内外への訴求力が高まると中間支援組織が判断しクラウドファンディングを活用することとした。なお、クラフトコーラの製造については、芙蓉酒造の既存設備を活用しており、大きな設備投資は生じていない。

また、芙蓉酒造の 6 代目蔵元との直接の関係性から本取組が開始されており、地域プロダクトを作る点やノンアルコール飲料を製造する点など、本取組の核となる部分について、キーマンとの調整・合意を得ることで連携が可能となった。

④取組による成果

【企業側（芙蓉酒造）】

これまでもマルシェなどへの出品を行っていたものの、車社会である地域柄飲酒できないハンドルキーパーがいたほか、アルコールが苦手な成人、子どもなど、これまでのアルコール製品では取りこめていなかった層が存在していた。従来のアルコール製品と並列して「浅間コーラ」を販売することでこれまで取り逃がしていた人たちを新規顧客として取り込めるようになった。

【中間支援組織側（MoSAKU）】

「浅間コーラ」の販売を受け、浅間山麓エリアに進出している小売事業者や交通事業者といった大手企業や地域の事業者から連携の打診が届いている。看板となる自社プロダクトを持つことで、これまでの活動では繋がるが出来なかった事業者との関係性構築のきっかけとなった。また、地場素材にこだわったクラフトコーラとしたことで、域外のクラフトコーラに関心を寄せる個人との繋がりも生まれ、その繋がりから東京や国内の他地域、海外との連携・コラボレーションが生まれており、「浅間コーラ」という商品を通じて、他地域との関係性も生まれることとなった。今後の販売エリアの拡大に向けても、この関係性の活用が見込まれている。

【地域側】

MoSAKU は「浅間コーラ」の収益を活用して佐久地域の空き物件を取得し、ゲストハウスのような域外の人を受け入れる施設の整備を予定しており、「収益を生む地域プロダクト」を通じた地域内経済循環のモデルができあがった。

⑤事例固有のポイント

佐久市のみ絞った商品ブランディング・開発ではなく、マーケティングの観点から浅間山麓エリアのブランドとして「浅間コーラ」を位置づけることで地域内外に訴求可能となり、事業性を担保した。地域を市町村単体ではなく、視野を広げ広域の都市圏を地域と捉えて地域内経済循環のモデルを設計した点に特徴がある。地域の範囲を限定的に捉えると域外への訴求力の低下や域内リソースの制約といった問題が生じる恐れがある一方で、地域を広く捉えすぎると域内の個人・事業者からはその商品が遠くなりすぎ協力・応援を得られなくなる。また、商品が持つ意味合い・価値がぼや

けてしまい域外への訴求力が低下する恐れもある。まずは地域を広域で捉える必要があるのかの検討を行い、地域を広域で捉えるにあたっては、地域の実情を踏まえる必要がある。本事例では MoSAKU が地域理解とブランド設計力を活かしてエリア設定を行っており、地域をどのようにとらえるかについて参考となる事例といえる。

⑥中間支援組織の紹介：株式会社 MoSAKU



基本情報	
所在地	長野県佐久市岩村田 1545-1
代表	代表取締役 柳澤拓道
スタッフ数	5名
事業内容・領域	
<ul style="list-style-type: none"> • 地域拠点運営 • ブランド開発 • 地方創生プロジェクト推進 • 企業・行政連携事業支援 	
組織類型	
ローカルハブ型	
組織の特徴	
地域課題を事業化する実装力を持ち、構想・企画だけでなく、商品開発や販売まで自ら担う実行型の中間支援組織。コワーキングスペースの運営等の行政との連携事業のほかに、収益事業を持つことで持続可能性を確保している。	

2-4. フェーズ2（準備・立ち上げ期）の役割解説

フェーズ2（準備・立ち上げ期）は、フェーズ1で築いた地域理解と関係構築を基盤とし、取組の体制整備を行い具体的な活動の開始に移行する段階である。構想段階では見えなかった現実的な課題が顕在化し、取組の内容や進め方に応じた個別の対応が求められるフェーズでもあり、前章の中間支援組織の役割整理のなかでは特に②関係構築・信頼醸成のサポート③取組推進の実践ノウハウの提供が求められる。本節では、このフェーズの取組に共通して発生する課題と、それに対して中間支援組織が果たす具体的な役割を整理する。

フェーズ1が「理解と関係構築」のフェーズであるとするれば、フェーズ2は「具体化と仕組みづくり」のフェーズである。この転換点における中間支援組織の関与が、取組が一過性に終わるか持続的なモデルへと発展するかを大きく左右する。

【②関係構築・信頼醸成のサポート】

地域の主体をまとめチーム化する

自治体や地域組織では、人材・人手の不足から新たな取組に専任の担当者を置くことが難しく、既存業務への対応も重なることで、取組に関与する主体との連携体制が十分に整っていないケースが多い。中間支援組織は、こうした状況において地域内で企業連携に関心を持つ主体を把握・集約し、役割分担と責任の所在を明確にしながらチームを形成し、安定した連携体制を整える役割を担う。

十勝うらほろ樂舎の事例では、中間支援組織として同社が地域を巻き込んで体制をつくり、計画実行までを一体的に担った。取組に関わる農家や一般家庭の不安や懸念を丁寧に把握し、役割分担や対応フローを明確化することで、地域側が安心して関与できる仕組みを構築した。併せて、地域が重視する学びの意義と企業側が求める商品としての訴求力・販売可能性を調整・設計することで、教育旅行商品として成立する形に整えた。

地域の一員として日頃から関わり続けているからこそ可能な関係者との調整、取組をチーム化する推進力、企業と地域の間に立った意図の整理・調整、これらの点は中間支援組織の役割であり強みといえる。

【③取組推進の実践ノウハウの提供】

企業側の負担を軽減する

取組の体制整備を行い具体的な活動の開始に移行するフェーズ2において、企業側では予算の確保・取組の商品化・社内への説明という複数の課題が企業に集中しやすい。農山漁村での取組に関する知見・経験が乏しい企業にとって、取組をどのように事業として成立させるかの見通しが立たない場合が多く、さらに、予算や人材等の経営資源が限られる中で地域での取組を主要事業や中長期的な経営戦略に位置づけるための社内理解を得ることも大きな課題となる。中間支援組織はこうした課題に対し、以下に示すような形で企業側の負担を軽減する役割を担う。

十勝うらほろ楽舎と東武トップツアーズが取り組んだ教育旅行事業では、視察や意見交換にとどまらず、探究学習型教育旅行²という具体的な商品の共同開発と、販売可能なモデルの確立に至った。その過程で十勝うらほろ楽舎は、地域側の受入体制への対応と教育的価値・商品性の調整、および企業内での出向人材の派遣に関する社内合意形成という複数の課題に対し、それぞれ具体的な調整・支援を行った。

なかでも、取組の持続性を左右する予算の確保はフェーズ2において特に重要な課題となる。本事例では、企業版ふるさと納税³を活用することで、地域側の財政負担を抑えながら体制整備をすることができ、企業側にとっても社会的価値の創出と事業収益性を両立できる仕組みを確立することができた。同制度の活用には自治体との連携が不可欠だが、中間支援組織が日頃から自治体との信頼関係を築いていたことで、企業と自治体間の調整が円滑に進んだ。

取組の持続的な基盤を整える上での資金調達の手法は、企業版ふるさと納税に限らない。MoSAKUと芙蓉酒造による「浅間コーラ」ブランド共創事例では、クラウドファンディングを活用することで開発・製造費用を賄った。行政の補助金活用も選択肢として検討されたが、MoSAKUは中間支援組織として商品ブランディングの観点から、地域内外への訴求力をより高める手段としてクラウドファンディングを選択した。資金調達の手法そのものがブランド設計と連動しており、制度活用の判断においても中間支援組織の戦略的な視点が発揮された事例といえる。

² 探究学習型教育旅行：生徒が地域課題に対して主体的に調査・考察を行う体験型の修学旅行等

³ 企業版ふるさと納税：企業が地方公共団体に寄附を行った場合に税額控除が受けられる制度

【③取組推進の実践ノウハウの提供】

持続的な取組基盤を整える

持続的な取組を実現するには、企業・地域双方が持続可能な環境を整えることが重要であり、中間支援組織はその基盤づくりを支援する役割を担う。

十勝うらほろ樂舎の事例では、企業版ふるさと納税による予算確保に加え、地域の関係主体との関係構築・維持・調整を通じて、一過性にとどまらない取組の土台を築いている。また、東武トップツアーズからの出向社員については、受入体制の整備と出向社員・地域間の信頼関係構築支援を行うことで、出向社員の受入を持続的なものとし、中長期的な連携体制の確立に寄与している。

また、MoSAKUによる「浅間コーラ」の事例では芙蓉酒造の既存設備を活用することで大規模な設備投資を回避しつつ、地域素材の選定・生産者調整・販路開拓・広報戦略設計の一連を MoSAKU が担うことで、取組の持続性と事業性を両立する基盤が整えられた。

「収益を生む地域プロダクト」の創出を通じた地域内経済循環モデルの設計は、持続に向けた取組の体制を構築する上での参考となる観点である。

2-5. フェーズ3（成長期・成熟拡大期）の事例紹介

「地域内評価市場」を核とした契約型産地づくりの取組

■ 中間支援組織

株式会社 Rond

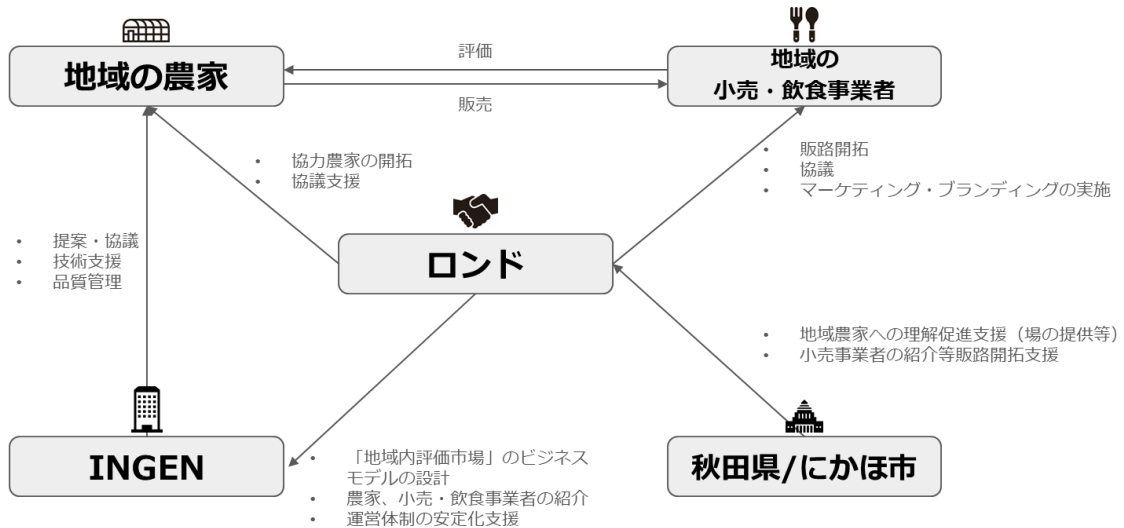
■ 連携企業

株式会社 INGEN

① 概要

本取組は、農業スタートアップである株式会社 INGEN（以下「INGEN」という。）と、秋田県にかほ市を拠点に地域づくり・事業創出支援を行う株式会社 Rond（以下「Rond」という。）が連携し、新たな葉物作物「骨太リーフマン（ソフトケール）」を起点として、安定的な契約型産地モデルの構築と若手農家の持続経営を支える仕組みづくりに取り組むものである。INGEN が有する「収穫予測 × 収益補完作物」という技術・事業モデルと、Rond が担う地域内調整・関係構築機能を組み合わせることで、地域内における小売・飲食・農家を巻き込み生産者が品質の評価をキャッチできる「地域内評価市場」を形成し、品質改善と事業性を両立させる循環型の産地づくりを目指している。

「地域内評価市場」を核とした契約型産地づくり事業運用スキーム図



②取組背景

【企業側】

INGEN は、温暖化や市場変動により採算確保が難しくなっている既存産地に対し、計画出荷が可能な契約型モデルの導入による産地再生を目指してきた。令和 6 年度には、県外スタートアップ実証支援事業や全農 AgventureLab アクセラレーションプログラムに採択され、にかほ市・JA しんせいと連携しながら、水稻・花き農家の複合経営を支える新たな作物として「骨太リーフマン」の栽培検証を進めてきた。

今回、にかほ市から企業誘致認定を受けたことを契機に、実証段階から本格的な産地化・販路拡大へとフェーズを移行する必要性が生じていた。

産地化・販路拡大を行うにあたっては、INGEN が得意としている農家との協議・調整以外にも、自治体をはじめとする様々なステークホルダーとの協議・調整やマーケティング・ブランディングが必要とあるため、これらに対する支援を必要としていた。

【地域側】

にかほ市においては、温暖化や市場変動によって農業の採算の確保が難しくなっているなかで、新たな収益の柱づくりが必要な状況にあった。さらに、若手農家の経営持続や産地としての競争力維持が課題となっており、従来の県外市場出荷では、品質向上や技術改善が十分に評価されにくい構造があった。こうした状況の中で、地域内

で評価とフィードバックが循環する仕組みを構築し、農家が成長を実感できる環境づくりが求められていた。

また、地域の自治体としては県外企業・スタートアップを誘致するにあたって、企業側が期待することやスピード感などがわからず、自治体と企業を繋ぎ両社の価値観の違いを翻訳する存在の必要性を感じていた。

③取組プロセス

【立ち上がり】

まずは、にかほ市内で地域づくりを担ってきたロンドの活動のつながりから、地域に対して本取組の意図・目的などの情報を共有し、取組に関心を持つ農家を募り、INGEN への紹介を行った。

INGEN は、秋田県の主要作物である米の収益を補完する作物として何を栽培するとよいか作物の選定や土壌分析を行い、秋田県の農業の現状・市場分析を実施した上で新たな葉物野菜である「骨太リーフマン（ソフトケール）」の栽培提案を農家に対して行った。

にかほ市内では葉物野菜の経験を有する農家がいなかったため秋田県等の自治体と連携し、まずは大仙市で栽培実証を行い、その進展を受け、にかほ市において、単なる作物導入にとどまらず、地域全体で産地を育てる仕組みづくりとして事業を構想するに至った。

【取組の推進】

INGEN が栽培技術の標準化や品質管理、農家との協議・調整を行い、ロンドは中間支援組織として、自治体や小売・飲食事業者との調整を担い、INGEN が目指す契約型産地モデルを地域に実装するための土台づくりを行った。具体的には、市内小売・飲食と連携した「地域内評価市場」を設計し、意欲ある農家が近い距離でフィードバックを得ながら品質改善に取り組める環境を整備した。

また、ロンドは、INGEN の経験が浅い領域であるマーケティングやブランディング、販路開拓としての EC サイトの開設や店舗開拓を担い、通年で価値を持つ葉物ブランドとしての位置づけを明確化した。マーケティングにあたっては、SNS 広告や店頭試食など、地域の特性を踏まえた訴求手段を用い、市場の形成の支援を行った。

【発生した課題と中間支援組織の役割】

本取組では、自治体や農家、小売・飲食事業者などの地域側とスタートアップである企業側の立場や文化の違いによってコミュニケーション面での課題が生じた。特に、契約型産地への転換に際し、農家側にとって「品質や納期への対応負担」、地域側にとって「新しい仕組みへの理解と合意形成」が課題となったが、企業側はスピードを重視し取組の進展や地域側との調整に臨んでいた。ロンドは、本取組の進展にあたっては、地域側の状況を踏まえ地域の理解を得ながら進めていくことが重要であるとし、企業側と地域側のコミュニケーションの間に入り、関係者間の認識のずれを調整、取組の進捗を調整・コントロールし、地域側も無理なく連携できる環境づくりを行った。

また、スタートアップである INGEN は組織規模が小さく、取組の現地であるにかほ市で機動的に活動できる人員が不足していた。ロンドは、取組を持続的に遂行できるよう INGEN の体制を安定させるための支援も行った。ロンドが INGEN の立場として一体となって活動することで、INGEN が現地で即時に対応できない場合においても、ロンドが代替して対応を行った。その際、ロンドが地域側・企業側双方の事情や意図などを理解し、どちらか一方に寄りすぎることなく行動することで、双方からの信頼を得て、取組の安定的な進展を担保することが可能となった。

【予算措置や合意形成で行ったこと】

ロンドは、インキュベーション施設である「わくばにかほ」や企業誘致拠点である「にかほ市象潟新産業支援センターしまのま」の施設運営を行っており、その運営の一環として INGEN への支援を行った。

INGEN は事業の立ち上がりにあたっては県外スタートアップ実証支援事業の補助金を利用して取組に着手した。実証段階を終え、事業化にあたっては自治体の補助金に頼る形ではなく、事業収益で自走していく形を計画している。

本取組においては、INGEN はスタートアップであり小規模・機動的な組織活動が可能な形態であったことから、社長の意向やにかほ市で達成したいことが、中間支援組織との連携で実現できることを理解してもらったことで連携が開始した。企業側としては、中間支援組織が地域・自治体側に寄りすぎていると感じることなく、自らを理解し協力してくれるパートナーであると認識できたことで連携に至った。

④取組による成果

地域内では、小売・飲食を含む評価と消費の循環が生まれつつあり、農家の技術向上や品質改善が実感を伴って進む環境が整いつつある。「主要作物＋収益補完作物」の並行契約モデルの具体化によって、にかほ市では収益が安定しない新規就農者の収益確保策として収益補完作物を活用していく取組が生まれた。また、これまで農家のみをターゲットとしていた INGEN のビジネスモデルが、自治体や地域の小売・飲食事業者なども巻き込むモデルへとアップデートされ、INGEN と Rond が連携して他地域展開を図る段階に進展した。さらに、にかほ市にとっては、自治体単独ではなく、自治体と誘致対象の企業の両者の間に立ち言葉を翻訳してくれる中間支援組織と連携して企業誘致を行うことで、市内への企業誘致の成功事例が生まれた。今後市としての実証実験補助金の制度を創設するなど、中間支援組織と連携して企業誘致の仕組みを構築することを目指すこととなった。

⑤事例固有のポイント

本事例の特徴は、新たに栽培を行う収益補完作物（骨太リーフマン）のマーケティングやブランディングを中間支援組織が担った点にある。地域の小売・飲食事業者といった販路開拓や広告手法の検討、骨太リーフマンのロゴの作成などを中間支援組織が実施しており、スタートアップである企業側にとって経験の浅い業務を中間支援組織が補完することで、他地域にも横展開可能なビジネスモデルを構築した点が示唆といえる。また、新たに産地に参入するにあたって、農家へのアプローチだけでなく、地域の小売・飲食事業者や自治体など地域のステークホルダーを巻き込み地域の愛郷心を造成し、地域内の市場を形成する座組を中間支援組織が設計した点も特徴といえる。

INGEN が自治体から補助金や企業誘致認定を得るにあたって、Rond がその支援を行っている点も特徴といえる。Rond は、にかほ市等の地域側と企業側のどちらか一方ではなく双方にメリットが生じるよう、地域側・企業側の双方に対して、何故その相手が必要なのか、何を期待するのか、何を提供できるのか等を整理し、それぞれ相手方への解像度を高め、両者の期待値の調整を行った。これにより現実的な目標を設定し確度の高い計画を設計することが可能となった。加えて、行政側の庁内決裁にあたっては、この双方との調整結果を用いて Rond が内部説明や合意形成支援を行うこ

とで、INGEN は行政との連携経験が乏しいながらも補助金や企業誘致認定を取得することが可能となった。

また、本取組において、INGEN は農家との協議に自信を持っていたものの、域外企業でありスタートアップである INGEN は知名度や信用度が不足しており、同社の地域参入・産地づくりの本気度が地域の農家に伝わりづらい状況にあった。にかほ市からの企業誘致認定を受け、行政とも連携して今後も地域で持続的に活動していくことが明確になり公知されることで、同社に不足していた知名度・信用度が行政の看板を活用する形で補完され、農家との協議に好影響を与え、本取組の進展が加速した。スタートアップのような知名度や信用度が不足している企業にとって、行政との連携が地域での活動の突破口の一つとなり得る。また、INGEN のように行政との連携実績・経験の少ない企業にとっては、行政との連携・協業経験が豊富な中間支援組織と連携することで、行政との連携メリットを享受しうることを示した例といえる。

⑥ 中間支援組織の紹介：株式会社 Rond



基本情報	
所在地	秋田県にかほ市象潟町大砂川釜道 1 - 1
代表	代表取締役 金子晃輝
スタッフ数	15 名
事業内容・領域	
<ul style="list-style-type: none">• ビジネス創出支援• 地域課題解決• 地域内外の交流創出• 集落支援	
組織類型	
ローカルハブ型	
組織の特徴	
Rond は、地域課題の深堀・課題の特定・実行管理まで企業に対してハンズオン支援を行うローカルハブ型の中間支援組織。地域に入り、地域住民、行政を巻き込み、地域参入を検討する企業に対して、ビジネスモデルの策定から実行まで伴走支援を行える点が特徴。	

「旅 × 働く」を通じた関係人口創出・地域人材循環の取組

■ 中間支援組織

株式会社おてつたび

■ 連携企業

東日本旅客鉄道株式会社（JR 東日本）

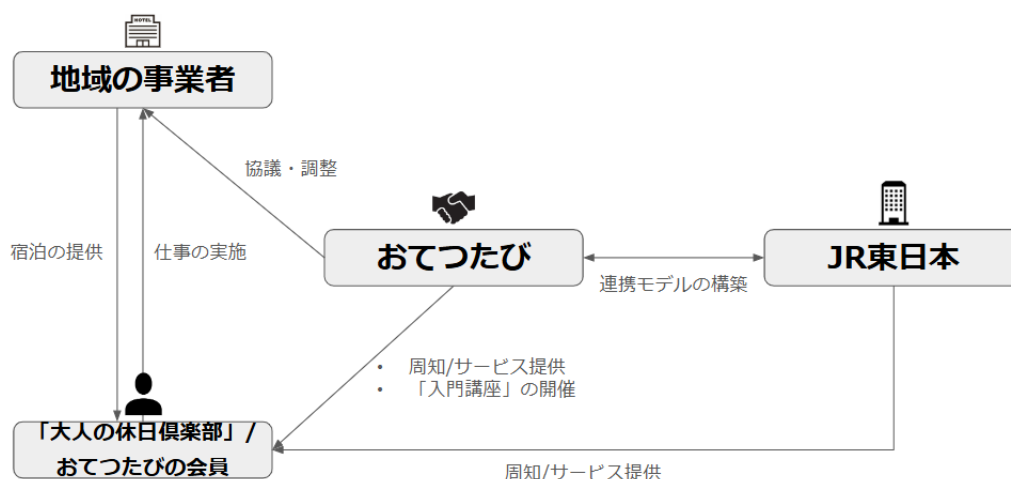
① 概要

本取組は、株式会社おてつたび（以下「おてつたび」という。）が提供する「おてつたび」プラットフォームを基盤に、東日本旅客鉄道株式会社（以下「JR 東日本」という。）が運営する会員組織「大人の休日倶楽部」と連携し、地域の人手不足への対応と関係人口の創出を目指した取組である。

「おてつたび」は、地域事業者の短期的な人材ニーズと、都市部を中心とした旅行者の「地域で働いてみたい」「地域と深く関わりたい」というニーズをつなぐ仕組みであり、観光・農業・宿泊業等の現場に人の流れを生み出しながら、地域との持続的な接点づくりにつなげている。

本取組では、「大人の休日倶楽部」が有する会員基盤と、おてつたびの地域事業者との接点や運営機能を掛け合わせることで、単なる送客にとどまらない、地域との新たな関わり方の創出を目指した。

関係人口創出・地域人材循環モデル運用スキーム図



②取組背景

【企業側】

JR 東日本では、沿線地域や地方部における人口減少や担い手不足が進行する中、鉄道利用にとどまらない形で地域と関わり、地域の持続性や活性化に貢献する取組の必要性が高まっていた。観光誘客だけでなく、地域での就労や滞在を通じて、より深い関係性を築く仕組みが求められていた。

【地域側】

観光地や農山漁村を中心に、宿泊業・農業・飲食業などで慢性的な人手不足が顕在化しており、繁忙期や短期間に対応できる柔軟な人材確保手段が求められていた。また、単なる労働力確保にとどまらず、将来的な関係人口や持続的な来訪につながる新たな接点づくりへの期待も高まっていた。

こうした背景のもと、JR 東日本とおてつたび両者の強みの親和性に着目し、連携の検討が進められた。

③取組プロセス

【立ち上がり】

地域における人手不足の深刻化と、都市部を中心とした個人の「地域と関わりたい」「旅先で働いてみたい」という意識の高まりを背景に、おてつたびが展開してきた仕組みと、JR 東日本が進める地域連携・関係人口創出の方向性が重なり、連携が具体化した。

両者は、それぞれが有する会員基盤や地域との接点を生かしながら、地域・参加者・企業それぞれにとって価値のある連携のあり方を検討した。

【取組の推進】

おてつたびは、本取組において中間支援機能を担う主体として、地域事業者と参加者をつなぐ運営面の支援を行った。

一方、JR 東日本は、自社のネットワークや発信力を生かし、取組の認知向上や参加促進を後押しした。これにより、地域側にとっても外部人材を受け入れやすい環境づくりが進められた。

【発生した課題と中間支援組織の役割】

本取組では、地域事業者側において、外部人材の受入に対する不安や、受入時の情報整理・事前準備に関する負担感が課題となる場面があった。また、参加者側にとっても、地域での生活環境や仕事の内容が事前に十分にイメージできないことによる不安があった。

これに対し、おてつたびは中間支援機能として、事前の情報整理や案内、双方の期待値調整などを行い、円滑な受入と参加につながるよう支援した。併せて、初めて参加する方にも取組の内容が伝わりやすいよう、参加前の情報提供や案内を行うことで、不安の軽減と参加促進を図った。

【予算措置や合意形成で行ったこと】

本取組の検討・推進にあたっては、連携の目的や期待される効果、役割分担等について、関係者間で認識を共有しながら進めた。段階的に検討を重ねることで、地域・参加者・企業それぞれにとっての意義や今後の展開可能性への理解を深め、取組を推進するための土台づくりにつなげた。

④取組による成果

本取組により、地域事業者にとっては、繁忙期や短期間における人材確保の新たな選択肢となった。

参加者にとっても、観光だけでは得られにくい地域理解や、地域の人々との接点を持つ機会となり、地域との新たな関わり方を体験する取組となった。

JR 東日本にとっても、移動と地域での体験を組み合わせた地域連携の可能性を広げる取組となっている。

また、本取組を通じて、両社にとってこれまで接点が薄かった層への認知拡大や関心喚起にもつながった。

⑤事例固有のポイント

本事例の特徴は、営利企業であるプラットフォーム事業者が中間支援機能を担い、地域事業者と参加者をつなぐ役割を果たしている点にある。

マッチングの場を提供するだけでなく、地域側・参加者側双方が参加しやすい環境づくりを支援することで、自治体や地域組織に過度な負担をかけることなく取組を推進している。

また、JR 東日本の広域ネットワークや発信力と組み合わせることで、特定地域に限定されない広がりを持った取組として展開可能性を有している点も、本事例の特徴である。

⑥ 中間支援組織の紹介：株式会社おてつたび



基本情報	
所在地	東京都品川区西五反田 2 丁目 29-9
代表	代表取締役 CEO 永岡里菜
スタッフ数	25 名
事業内容・領域	
有料職業紹介事業（地域事業者と旅行者をつなぐ直接雇用プラットフォームの運営）	
組織類型	
自社サービス型	
組織の特徴	
おてつたびは、「旅」と「働く」を組み合わせた体験を通じて、地域の関係人口創出や人材確保を支援する自社サービス型の中間支援組織である。地域事業者と参加者の接点を生み出し、地域との持続的な関わりのきっかけづくりに貢献している点が特徴である。	

2-6. フェーズ3（成長期・成熟拡大期）の役割解説

フェーズ3（成長・拡大期）は、フェーズ2（準備・立ち上げ期）で整えた事業基盤を前提として、取組の成長・他地域や他部署への展開を志向する段階である。フェーズ2までの取組の推進・持続という目的から、「取組の拡大」「取組の高度化」という目的へと移行する時期と位置づけられるため、中間支援組織はより戦略的なパートナーとして位置づけられる。各取組の独自性が高まる段階ではあるが、特に③取組推進の実践ノウハウの提供の視点で中間支援組織が必要な場面が多くある。本節では、フェーズ3において参考となる中間支援組織の役割のポイントを事例とともに紹介する。

なお、このフェーズにおける中間支援組織の役割は、本章冒頭で示した類型によって性格が異なる。ローカルハブ型は、地域内の人間関係・産業構造への深い理解を活かして取組の深化・定着を支える役割を發揮しやすく、自社サービス型は、サービスの再現性・汎用性を活かして取組の標準化・他地域への展開を支える役割を發揮しやすい。本節では、この類型別の解説とともにフェーズ3において参考となる中間支援組織の役割を整理する。

【③取組推進の実践ノウハウの提供／ローカルハブ型】

地域の深い理解を基軸にした取組の拡大

ローカルハブ型の中間支援組織は、地域内の人間関係や産業構造への深い理解を持つことから、フェーズ3における取組の深化・定着を支える上でその地域にとって最適な仕組みづくりに寄与できる強みを發揮する。

ロンドとINGENによる契約型産地づくり⁴の事例は、地域を深く理解し取組の深化・定着を支える役割を体現した具体例である。本格的な産地化への移行にあたり、農家・小売・飲食店が互いに品質評価を行い改善につなげる循環的な仕組みを設計したことがこの事例の特徴である。ロンドは中間支援組織として農家の負担軽減と地域内の合意形成を丁寧に調整することで参加主体の信頼を確保しながら、評価と改善が循環する仕組みを構築した。その結果、品質向上と事業収益性を両立する産地モデルへと発展した。

⁴ 契約型産地づくり：農家・小売・飲食店等との契約に基づき、特定地域の農産物の生産・流通・消費の循環を構築する取組

【③取組推進の実践ノウハウの提供／自社サービス型】

広域展開の可能性

自社サービス型の中間支援組織は、サービスの再現性・汎用性を強みとすることから、フェーズ3における取組の他地域への展開できる可能性をもっている。

おてつたびとJR東日本の連携事例は、「取組の拡大」という目的転換を体現した事例である。おてつたびが有する地域事業者と都市部人材のマッチング機能と、JR東日本が持つ沿線地域への広域ネットワークを組み合わせることで、各地域の課題や特性を理解することを前提としながらも、特定地域に限定されない形での取組展開が可能となった。人手不足対応を起点としながら関係人口の創出や再訪につながる循環を生み出すことで、取組モデルの深化と他地域への拡張を実現しており、他地域への展開可能性を高めている。

【③取組推進の実践ノウハウの提供／共通】

補助金・認証取得を通じた地域内信頼の確立

「取組の拡大」局面では、地域外からの参入に対する住民や事業者の警戒感が改めて顕在化する場合がある。自治体・行政機関からの支援実績はこうした場面での信頼確保において重要な要素となり、地域に根差した中間支援組織がその橋渡しを担うことで、取組の拡大を支える制度的基盤が整う。

ロンドとINGENの事例では、ロンドが行政機関内部での意思決定の流れを踏まえ、補助金申請・認証取得に必要な資料整理や調整を行った。地域組織であるロンドの支援に加え自治体の支援を確保したことで、INGENの取組に対する地域内の信頼性が高まり、住民・事業者の協力が得やすくなった結果、取組の拡大が円滑に進んだ。予算と信頼を両面で得られたこの役割は、地域からの信頼関係と官民連携の実績を持つ中間支援組織だからこそ担うことができると言える。

第3章 地域での取組に際して企業側に必要な視点

3-1. 中間支援組織と連携する際に企業に求められる視点

中間支援組織との連携を効果的に進めるためには、企業側においても各フェーズの特性を踏まえた姿勢と取組の進め方を意識することが重要である。以下では、フェーズごとに企業が持つべき視点を整理する。

【フェーズ1（検討・調査期）：地域を正確に理解し、参入の方向性を合意する】

このフェーズでは取組内容を早期に確定することを急がず、地域課題の背景を把握しながら、参入可否の判断材料を得、地域側と段階的に合意形成を進めることが肝要であると考えられる。

そのためには、中間支援組織が提供する現地調査や地域関係者との対話の機会を活用すること、同時に地域における取組の特性について企業内での理解醸成を進めることが有効であるだろう。

フェーズ1における中間支援組織とのすり合わせは、以降の取組の方向性と安定性を左右する。企業と地域が互いの目的・制約等を理解した上で取組の方向性を合意した状態をこのフェーズで整えることが、フェーズ2以降における認識のずれや取組の停滞を未然に防ぐ基盤となる。

【フェーズ2（準備・立ち上げ期）：理念と事業性を両立した取組設計と体制構築】

フェーズ2は構想を実行に移す段階であり、事業設計の前提として中長期の関与を見据えた構想を持つことが必要である。成果が見込めない場合の撤退判断は必要だが、単年度の成果や短期撤退を前提とした計画では地域側の協力を得ることが難しい場合も多い。フェーズ1（検討・調査期）で合意した方向性のもと、企業として一定期間腰を据えて取組を育てる姿勢を前提に置くことが、地域からの信頼を得る条件となるだろう。

またこのフェーズにおいては、限られた経営資源の中で補助金・企業版ふるさと納税等の支援制度や外部人材登用・人材出向といった多様な手法を組み合わせることで、推進体制を安定化させることができる。しかしその際の基本原則は「補助金がなくても自走できる見通しを持った上で制度を活用する」という姿勢である。制度活用を前提に設計すると、制度が活用できなくなった際に取組が持続できなくなるリスクがある。

こうした中長期を見据えた設計を企業と地域の2者だけで進めようとする、地域側の理念・意義を優先するあまり収益性・持続性の検討が薄くなる場合や、逆に企業側の収益視点が優先され地域の文脈への理解が薄れる場合がある。企業と地域双方の価値観を調整・設計するプロセスは不可欠であり、この調整を担う中間支援組織との連携がフェーズ2を円滑に進める鍵となる。

さらに、地域固有の時間軸と収益構造を理解した上で、企業の主要事業との接続や人的リソース投入の必要性の社内合意形成も、このフェーズの重要な課題である。中間支援組織とともに取組の成果と意義を整理し、社内外に説明できる形で可視化することが、次フェーズへの移行を支える基盤となるだろう。

【フェーズ3（成長・拡大期）：

取組の拡大・高度化展開にむけ中間支援組織と戦略を考える】

フェーズ3は「取組の安定した持続」の延長として臨むのではなく、取組の構造と再現性が問われる段階として能動的に位置づけ直すことが重要である。フェーズ2までの「持続させる」という目的から、「取組の拡大」「取組の高度化」という目的へと意識を転換し、そのために何を構造化するかを主体的に設計する姿勢が大切になる。

他地域への展開にあたっては、フェーズ1・2で培った取組モデルをそのまま横展開するのではなく、各地域の特性・産業構造・ステークホルダーの状況を事前に把握した上で判断が必要である。地域の特性理解を省いた拙速な展開は取組の質の低下や地域側との摩擦を招くリスクがあるため、中間支援組織が持つ地域内外のネットワークと補助金等の制度活用の知見を活かしながら段階的に取組を広げることが肝要である。

持続可能な取組モデルの確立・事業の高度化・再現性の確保を着実に進めることが、取組を自立した成長モデルとして定着させるかどうかを左右する。中間支援組織を外部支援者としてではなく、成長戦略を共に構築する戦略的パートナーとして位置づけることが、取組の成長と拡大に有効になるだろう。

3-2. 中間支援組織と企業が健全なパートナーシップを築くためのポイント

3-1 ではフェーズごとの視点を整理した。本節では、フェーズを問わず農山漁村への参入・取組推進の全体を通じて企業側に共通して求められる視点を整理する。

① 地域に対し当事者意識を持つ

地域の協力者の多くは、企業との関係をビジネスとして理解しつつも、同時にその地域で生活を営む当事者である。ビジネスとして取組を成立させることと、地域に持続的に関わり顔の見える関係を築くことは補完関係にあり、いずれかを犠牲にするものではない。中間支援組織のサポートを受けながらも、企業側が主体的に地域に足を運び関係を構築する姿勢があつてこそ、連携の質が高まる。

② 中間支援組織を対等なパートナーとして位置づける

中間支援組織との関係をどのように設計するかも、連携を成功させる上で重要な視点である。企業側が陥りやすいパターンとして、事業設計や意思決定への関与を認めない「浅い関与」と、重要な判断や責任の大部分を委ねてしまう「過度な依存」の二つが挙げられる。いずれも主体性の偏りを生み、取組の持続性や地域への定着を損ないやすい。

重要な判断事項や情報を双方で共有し、ともに意思決定を進める体制を整えることが、戦略的なパートナーとしての前提条件となると考えられる。

なお、3-1・3-2で整理した視点は、最初から完全に満たすことは難しく、中間支援組織との対話や地域への訪問・体験を重ねる中で徐々に具体化されるものでもある。各視点を参照しながら自社の状況を振り返ることで、地域・企業双方にとって持続的な連携につながる実践になることを期待したい。

第4章 地域別中間支援組織の紹介

本章では、全国各地で活動する中間支援組織について、組織名称・所在地・主な活動地域・組織および事業の概要・組織類型を一覧として掲載する。地域への参入を検討・推進するにあたり、連携先の選定や取組の参考として活用されたい。一覧は、各組織の主な活動地域に基づき、以下の地域ブロックに分類して掲載している。

なお、掲載対象は主に「農山漁村」経済・生活環境創生プラットフォーム加入済みの組織の例示であり、本一覧に掲載されていない中間支援組織も各地域に存在する点に留意されたい。

- 北海道・東北ブロック
 - 北海道、青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
- 関東ブロック
 - 茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県、長野県、静岡県
- 東海ブロック
 - 岐阜県、愛知県、三重県
- 北陸ブロック
 - 新潟県、富山県、石川県、福井県
- 近畿ブロック
 - 滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
- 中国・四国ブロック
 - 鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県
- 九州・沖縄ブロック
 - 福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

中間支援組織の一覧表

組織名称	所在地	活動実績 地域ブロック	組織・事業概要	組織類型
一般社団法人 十勝うらほろ楽舎	北海道	北海道・東北	十勝うらほろ楽舎は、地域課題を企業の本業に接続する翻訳力と、構想を実行に移す調整・実行力を併せ持つローカルハブ型中間支援組織である。企業人材を現場の戦力として受け入れる体制や、制度を活用した持続可能な関係設計により、単発に終わらない協働事業を実現できる点が組織の特徴。	ローカル ハブ型
ミーツ株式会社	北海道	北海道・東北 中国四国 九州・沖縄	共助型困りごと解決プラットフォームを提供する北海道のスタートアップ。アナログな相談記録を「地域電子カルテ」として可視化し、自治体や社協向けに地域の助け合いのOSシステムを提供。コープさっぽろ等と連携し、誰一人取り残さない持続可能な共助インフラの構築を目指している。	自社 サービス 型
特定非営利活動法人 プラットフォーム あおもり	青森県	北海道・東北 関東、近畿 九州・沖縄	設立16年目を迎えるNPO法人で、青森県全域を対象にした青森県の人口減少対策事業（結婚支援・移住交流推進・関係人口創出等）や青森市・八戸市・中泊町・鱒ヶ沢町・田子町などでの子育て支援事業・地域づくり事業を展開。	ローカル ハブ型
一般社団法人 いわて圏	岩手県	北海道・東北 関東	「いわての政策・事業の共創パートナー」として、地域課題解決を担っている。①岩手をひろげる事業：関係人口や移住者・外部資源獲得のコーディネート。②岩手をはぐくむ事業：学生を対象とした探究・キャリア教育・育成業務。 ③岩手をたがやす事業：伴走支援、協働・協業事業のプロデュース・事務局業務。	ローカル ハブ型

組織名称	所在地	活動実績 地域ブロック	組織・事業概要	組織類型
manorda いわて株式会社	岩手県	北海道・東北	<p>岩手銀行の100%出資により2020年4月に設立した銀行業高度化等会社。銀行のネットワークや機能を活用し事業領域を拡大することで、地域活性化と産業創出し持続可能なビジネスモデルを構築する。</p> <p>地域の社会課題の解決と共通価値の創造を図るCSVを実践し、持続可能な地域循環型社会の実現を目指している。</p>	ローカル ハブ型
株式会社 Rond	秋田県	北海道・東北 関東 九州・沖縄	<p>「まちづくりを産業に」を掲げ、企業・自治体・地域の垣根を越えた共創を生み出す組織。</p> <p>地域課題の本質を丁寧に捉え、企画・実証・事業化まで伴走支援を行い、多様な主体をつなぎながら地域に新たな価値と挑戦が生まれる環境づくりを推進している。</p>	ローカル ハブ型
NPO 法人 ふじさと元気塾	秋田県	北海道・東北 関東	<p>2010年10月1日創設、町の移住定住空き家紹介管理、木の駅の管理運営、農泊推進、農水省農泊推進・農村RMO実証事業などの事務局、自主事業としてサクラマスとイワナの養殖などを行って地域が元気になるように地域づくりに取り組んでいる。全国にサポーター会員が49人いる。</p>	ローカル ハブ型
一般社団法人 Switch	福島県	北海道・東北	<p>福島県田村市を拠点に、廃校を活用したテレワークセンター「テラス石森」の運営を中心に、移住定住支援、起業伴走、地域資源活用事業を行う中間支援組織。</p> <p>官民連携による事業創出と人材育成を担っている。</p>	ローカル ハブ型

組織名称	所在地	活動実績 地域ブロック	組織・事業概要	組織類型
NPO生活工房 つばさ・游	埼玉県	関東	小川町上横田大沼地域循環共生圏構 想を2009年から実施している。地域 の里山保全活動を谷津田と結んで「こ めまめプロジェクト」を展開してい る。時代に沿った新しい価値観の提携 を模索している。	自社 サービス 型
株式会社 フューチャーリンク ネットワーク	千葉県	全国	地域情報流通事業、公共ソリューシ ョン事業、関係人口創出事業を全国に 展開している。	自社 サービス 型
株式会社おてつたび	東京都	全国	「お手伝い（短期アルバイト）」と 「旅」を組み合わせた人材マッチング サービスを運営。人手不足に悩む地域 事業者と、働きながら旅を楽しみたい 旅行者をマッチングすることで、事業 者の人手不足解消や関係人口（事業者 や地域のファン）の創出に繋げる。	自社 サービス 型
株式会社 ソーシャル・ エックス	東京都	全国	企業と自治体のオープンイノベーシ ョン（官民共創）を支援する専門家集 団。社会課題を起点に新規事業や起業 家創出、事業の社会実装から投資まで 一気通貫で支援。インパクトファン ド、アクセラレーション、事業開発プ ラットフォーム「逆プロポ」の三つの 領域を柱に、社会課題解決と持続可能 な未来づくりに挑んでいる。	ローカル ハブ型 ・ 自社 サービス 型
村おこしNPO法人 ECOFF	東京都	北海道・東北 関東、北陸 中国四国 九州・沖縄	ECOFF（エコフ）は、農山漁村や離 島に残る原風景の中で、人と地域が、 もう一度ちゃんと出会い直すための場 と仕組み。早く進むためでも、まとめ るためでもなく、関係が続いていくこ とを目指している。主として、離島や 農山漁村での若者向けの住み込み型ボ ランティアを実施している。	ローカル ハブ型

組織名称	所在地	活動実績 地域ブロック	組織・事業概要	組織類型
一般社団法人 漁業ブ	東京都	北海道・東北 関東 中国四国	日本の持続可能な漁業を支援することを目的に、漁業のブランディングによる高付加価値化を支援。	自社 サービス 型
株式会社ユニベル	東京都	関東、北陸 近畿、中国四国 九州・沖縄	Campus Everywhere 構想の推進事業、研修事業、事業開発支援事業を展開している。	自社 サービス 型
株式会社雨風太陽	東京都	全国	「都市と地方をかきまぜる」をミッションとし全国の生産者を媒介に都市と地方をつなぐことで地域を持続可能にし、将来にわたって活力ある日本社会を残したいと願い「関係人口」創出を事業で実現する会社。	自社 サービス 型
株式会社 キッチンハイク	東京都	全国	地域と子育て家族をつなぎ、未来をつくる留学プログラム「保育園留学」、地域の食を贈るギフトサービス「NIPPON LOCAL FOOD GIFT」、地域・自治体のパートナーとして、こどもと地域の未来を創造する事業スタジオ「こどもと地域の未来総研」を展開している。	自社 サービス 型
一般社団法人 Well-being in Nature	東京都	北海道・東北 関東、近畿 九州・沖縄	最先端のストレス計測技術の開発・普及を促進するとともに、農山漁村の自然の健康効用を活用した「健康で幸福度の高いワーク・ライフスタイル」の開発・普及や健康な食の仕組みづくりを促進するための「共創の場」として当社団を設立。	ローカル ハブ型
株式会社 湘南ベルマーレ フットサルクラブ	神奈川県	関東	Fリーグ1部所属。神奈川県西地域3市8町をホームタウンに、競技強化と社会課題解決を両立。130超の企業と共創し、インパクト可視化や地域の人事部構想などを通じて人材・資金・事業を循環させる地域ハブ型クラブ。	ローカル ハブ型

組織名称	所在地	活動実績 地域ブロック	組織・事業概要	組織類型
株式会社カルティブ	神奈川県	全国	<p>「企業版ふるさと納税」を中心に内閣府や経済産業省など国の施策や制度情報を自治体に届けたり、企業との連携を通じ、地域へ貢献をしている。</p> <p>river というサービスを通じて、企業と自治体をマッチングさせている。</p>	自社サービス型
株式会社 里山パブリック リレーションズ	新潟県	北陸	<p>株式会社里山パブリックリレーションズは、新潟県十日町市の棚田を活用した通い農・企業研修や農泊施設「棚田ステーション」を軸に、都市と里山の循環を創出する事業を展開。</p> <p>ローカル/スタートアップ特化の戦略的 PR 機能も有し、メディアや行政を巻き込んだムーブメント創出を目指している。</p>	ローカルハブ型
株式会社御碓川	石川県	北陸	<p>1999 年設立の民間まちづくり会社。2007 年の能登半島地震を機に中間支援事業に舵を切り、EC ショップ能登スタイルストア、長期実践型インターンシップ能登留学等を事業化。</p> <p>現在は、能登の人事部として、地域の課題を解決する人材をコーディネートしている。</p>	自社サービス型
一般社団法人 小布施まち イノベーション HUB	長野県	関東	<p>地域内外の多様なステークホルダーが協働するハブとして、経済と文化が循環する「営み」を育むことを目指す。</p> <p>つながる・学ぶ・働く・暮らすの 4 領域を軸に、都市部企業や教育機関を対象とした越境学習プログラムの企画運営、地域企業の人事・経営課題の伴走支援、地域内外の人が集う交流・滞在拠点の運営等を行う。</p>	ローカルハブ型

組織名称	所在地	活動実績 地域ブロック	組織・事業概要	組織類型
株式会社 MoSAKU	長野県	関東	地域課題を事業化する実装力を持ち、構想・企画だけでなく、商品開発や販売まで自ら担う実行型の中間支援組織。コワーキングスペースの運営等の行政との連携事業のほかに、収益事業を持つことで持続可能性を確保している。	ローカル ハブ型
NPO 法人 G-net	岐阜県	北海道・東北 関東、北陸 東海 九州・沖縄	兼業・プロボノ人材や、越境研修で一次産業事業者の課題解決などに取り組むプロジェクトコーディネートを行っている。そのほか学生インターンや大学との連携プログラム・地域の人事部事業などを行っている。	自社 サービス 型
株式会社 Gensen & Co	静岡県	関東	株式会社 Gensen&Co は、地域と大企業の連携による人材育成と事業開発を支援する会社。静岡県熱海市を拠点に、越境学習型の企業研修や地域課題をテーマにした実践型プロジェクトを企画・運営。15年以上の地域での実践とネットワークを活かし、企業と地域が共創する新しい価値創出を推進している。	自社 サービス 型
株式会社 de la hataraku	愛知県	北海道・東北 関東、北陸 東海、中国四国 九州・沖縄	チカラのある旬の野菜宅配「ベジフルマルシェ」を中心とした青果物小売・卸売、自社実験農場での農業事業、GAPを中心とした農場経営改善、新規事業開発や調査・研究などの農業コンサルティングや農業を活用した教育・研修事業などを展開。	自社 サービス 型
一般社団法人 明和観光商社	三重県	東海	明和観光商社は、三重県明和町を拠点とする DMO であり、国指定史跡「齋宮跡」等の歴史的価値を守り、持続可能な観光地づくりを推進している。地域資源の発掘・展開、周遊モビリティ運行、地域住民と協働した観光振興等の事業を展開している。	ローカル ハブ型

組織名称	所在地	活動実績 地域ブロック	組織・事業概要	組織類型
NPO 法人 bankup	鳥取県	中国四国	鳥取県において若者の社会参画を促進する事業を行なっている。農業ボランティア派遣は毎年県内 50 地域に延べ 400 名を参加し担い手の一部を担う。若者で培ったノウハウをもとに組織を超えた人材獲得や運営主体づくりのサポートを行なっている。	ローカル ハブ型
一般社団法人 四万十農産	高知県	中国四国	広域組織の四万十農産を核として、個人農家（兼業農家）も集落営農組織も農業が続けられる体制の仕組みを地域ぐるみで推進する。農業を中心とする基幹産業を推進し、自治会組織や「集落活動センター仁井田のりん家」と協調しながら、地域住民や他産業との連携のもとに、安心して生活できる持続可能な影野地域を目指す。	ローカル ハブ型
株式会社 YOKAPRO	長崎県	九州・沖縄	長崎県佐世保市宇久島を拠点に、空き家を活用した地域交流拠点づくりを行う会社。代表が培ってきた官民連携事業のノウハウをもとに、民間事業者、教育機関、起業検討者、学生、行政、地域外事業者の間に立ち、企画立案や関係調整、実行支援を担っている。	ローカル ハブ型
一般社団法人 E'more 秋名	鹿児島県	九州・沖縄	過疎が進行する地域の住民有志で発足し、地域住民主体で飲食店や宿泊施設の運営などによる観光事業と、地域で活躍する事業者などと連携したインターンシップの受け入れコーディネート、これらのノウハウを生かした大手企業向け研修（越境学習）などの事業を実施し、暮らしぶりを伝えながら関係人口づくりを進める。	ローカル ハブ型

今後、「農山漁村」経済・生活環境創生プラットフォームを通じた企業と中間支援組織の連携機会の整備を進めていく予定である。具体的な内容や時期については、詳細が決まり次第、農林水産省ホームページ等で改めて案内する予定であるため、地域への参入や取組づくりを検討する際には、最新情報を確認のうえ活用いただきたい。

<「農山漁村」経済・生活環境創生プラットフォーム 参考情報>

- ・「農山漁村」経済・生活環境創生プロジェクトに関するプレスリリース

<https://www.maff.go.jp/j/press/nousin/nousei/241224.html>

- ・「農山漁村」経済・生活環境創生プロジェクト概要資料（PDF）

<https://www.maff.go.jp/j/press/nousin/nousei/attach/pdf/241224-1.pdf>

- ・「「農山漁村」経済・生活環境創生プラットフォーム」加入申し込みフォーム

https://www.contactus.maff.go.jp/j/form/nousin/nousei/241223_2.html

第5章 総論

本資料では、農山漁村において地域資源を活用した新たな価値創出や関係人口の創出、企業と地域の連携を推進する主体として期待される「中間支援組織」に着目し、その役割や取組の特徴について、具体的な事例を通じて整理を行った。

近年、農山漁村においては、人口減少や高齢化の進行、担い手不足の深刻化といった課題への対応が求められている。一方、地域には豊かな自然環境や農林水産物、文化・歴史資源など多様な地域資源が存在しており、これらを活用した新たな価値創出や地域外との連携による取組の可能性が広がっている。しかしながら、地域内の事業者や自治体のみでこうした取組を進めていくことには限界があるため、地域内外の多様な主体をつなぎ、取組の立ち上げや推進を支援する主体の重要性が高まっている。

中間支援組織は、地域資源の発掘・整理や関係主体のネットワーク形成、外部企業・人材との連携促進、さらには具体的な事業やプロジェクトの企画・伴走支援など、地域の状況やニーズに応じて多様な役割を發揮していることが確認された。特に、フェーズ1（検討・調査期）・フェーズ2（準備・立ち上げ期）においては、地域理解の促進・関係構築・体制設計・事業化支援を通じて取組の基盤を形成し、フェーズ3（成長・成熟拡大期）では取組の拡大・高度化を支える戦略的パートナーとして役割を發揮するなど、フェーズに応じた役割を担っている。

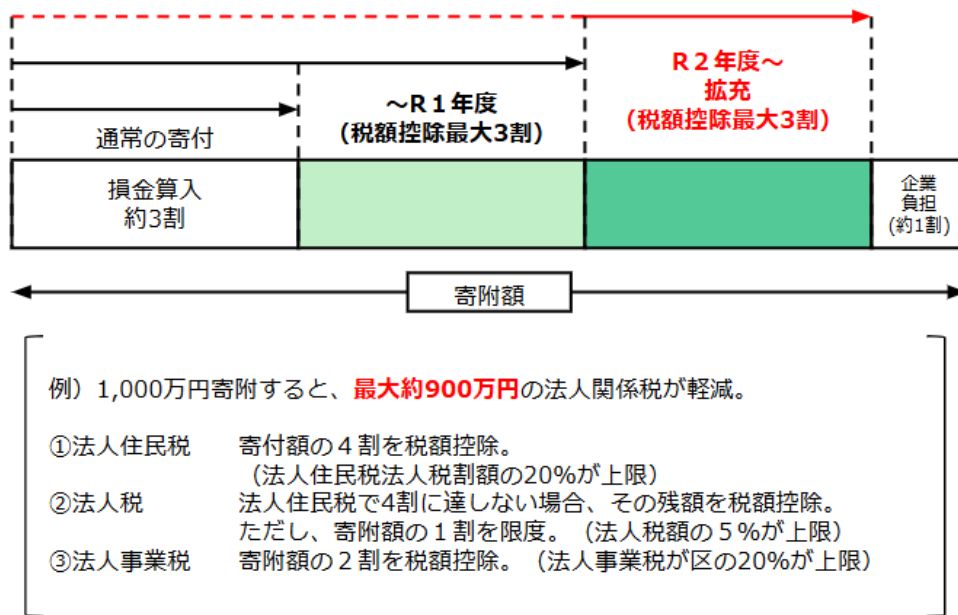
今後、企業による農山漁村への参入や持続的な取組推進を促進するためには、中間支援機能を担う組織を地域の中に位置づけ、行政・企業・地域が連携しながらその取組を支える体制を整えることが重要である。また、企業が地域の実情に応じた取組を促進する観点からも、中間支援組織の役割への理解を深めていくことが求められる。

本資料が、農山漁村における中間支援組織の役割や可能性について理解を深めるとともに、その活用により各地域における取組の検討・推進・持続・拡大に向けた一助となることを期待する。

付録：企業版ふるさと納税（地方創生応援税制）の活用

■企業版ふるさと納税（地方創生応援税制）とは？

国（内閣府）が認定した地方創生事業に対して、企業が寄附を行った場合に法人関係税から税額控除する制度。損金算入と税額控除を合わせて寄附額の最大約90%相当の税負担が軽減されるため、企業側は実質約1割の負担で地方創生事業を応援できる仕組みとなっている。



(出典：企業版ふるさと納税ポータルサイト・制度概要資料より一部抜粋)

<https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiikisaisei/pdf/R71128gaiyou.pdf>

■企業版ふるさと納税は大きく2種類

①寄付型

国が認定した地域再生計画（地方創生事業）に対して寄附を行い、その実行にあたって自社の専門知識・技術の提供等を通じて、地方自治体の実施事業の企画立案や事業推進を支援する。

なお返礼品や経済的利益の受け渡しは禁止されているため、寄附金を原資とする事業を受託する場合は、利益相反を避ける観点から公正な競争入札等のプロセスを経た上で地方公共団体と契約することが必要となる。

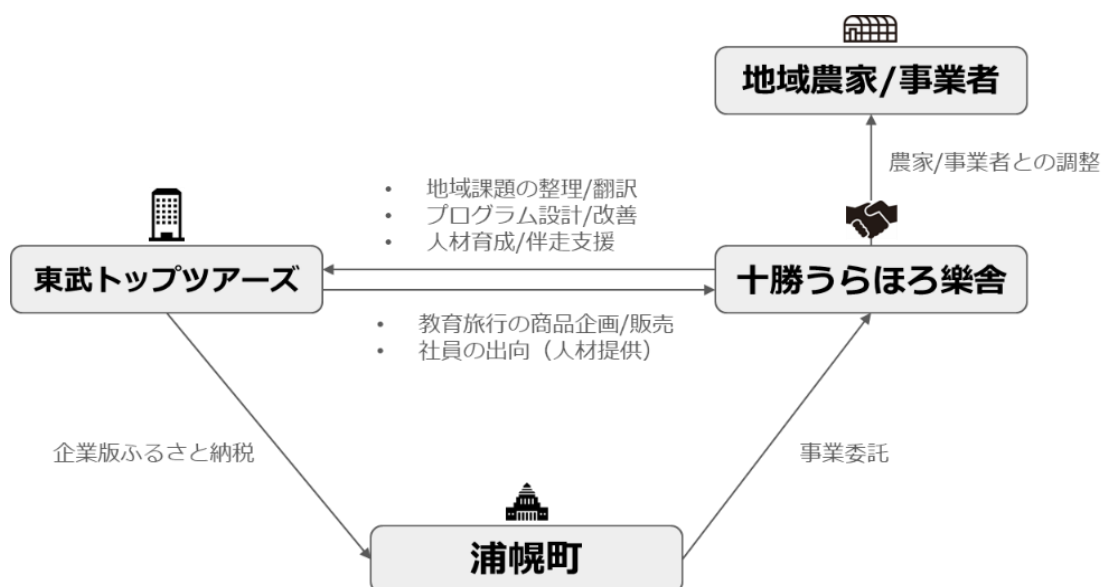
②人材派遣型

自治体が策定した寄附活用事業に対して寄附を行い、合わせて社員を出向させる形式である。企業側は出向社員の人件費相当分を寄附金で賄えるため実質的な負担を抑えられる。また、派遣された社員が自治体または自治体から委託を受けた団体（中間支援組織等）に属し、事業推進の内部から関与できる点も大きなメリットとなる。

①寄付型・②人材派遣型のいずれを活用する場合であっても、自治体との新たなパートナーシップ関係の構築・深化や、新たな事業創出の基盤整備に活用できる仕組みの一つとなっている。

また、特に人材派遣型については、派遣先の形態に応じて自治体職員として活動する場合もあれば、中間支援組織等の指定団体に所属しながら活動する場合もある。社員が地域でプロジェクトを推進する実践的な経験を積むことで、その知見を活かして新たな地域事業の創出に取り組む際の人材育成の手段としても活用できる。

■活用事例



東武トップツアーズ株式会社からの企業版ふるさと納税による寄附金を活用し、浦幌町が中間支援組織「十勝うらほろ楽舎」へ事業を委託。両者の連携により、町外学生向けの探究学習型教育旅行（SDGs 教育旅行プログラム）を共同開発した（詳細は第2章に詳述）。

なお、本件の詳細は、内閣府地方創生推進事務局が運営する企業版ふるさと納税ポータルサイト（下記 URL）において、動画等を含む解説資料とともに公開されている。

【企業版ふるさと納税ポータルサイト Web ページ URL】

https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiikisaisei/kigyou_furusato.html