



つきさら流 **CB** 育成術

COMMUNITY BUSINESS

地方でコミュニティビジネスを育てる30のポイント



特定非営利活動法人
都岐沙羅パートナーズセンター



COMMUNITY BUSINESS

つきさら流CB育成術

地方でコミュニティビジネスを育てる30のポイント

目次

※C B コミュニティビジネス



はじめに

6

1章 地方独特のC B育成術が必要な理由

Q 1 どうして都市部で効果を上げている方法が通じないのですか？

8

Q 2 地方でC B育成を行っています、どうもうまくいきません。なぜですか？

10

Q 3 単発のC Bは生まれています、地域内外への波及効果がありません。なぜ？

12

2章 地方におけるC B育成の仕組みづくり

Q 4 助成事業を行っています、うまく機能していません。なぜですか？

16

Q 5 助成事業を行ってもなかなかC Bが育ちません。なぜでしょうか？

18

Q 6 C B予備軍の起業を促すためのポイントは？

20

3章 C B育成のための助成制度の組み立て方

Q 7 部門設定のポイントは？

24

Q 8 資金助成以外にも考慮すべきことはありますか？

26

Q 9 なかなか申請者が集まりません。なぜですか？

28

Q 10 申請書の作成がネックとなり、申請者が集まりづらいのが実状なんです。

30

Q 11 審査会を公開で行うことのメリットは何ですか？

32

Q 12 公開で審査会をしています、自分の発表が終わると他の発表を聞かずに帰ってしまう人が多いのですが・・・

34

Q 13 審査の仕組みはどのように設定したらよいのでしょうか？

36

Q 14 審査する上で留意することはありますか？

38

Q 15 審査会以降、どのような機会・場を設けたらよいですか？

40

Q 16 各支援先のサポートを行う際の留意点は？

42



4章 地方におけるCB育成講座の組み立て方

Q 17 CB講座を既に行っていますが、なかなか効果が上がらないのはなぜですか？

46

Q 18 地域ではCB立ち上げの機運がまだ醸成されていません。そんな状況の中でCB講座を開きたいのですが、どのようにすればよいですか？

Q 19 講座当日の運営方法のポイントは？

Q 20 事業計画づくりの講座プログラムは必要ないのですか？

52 50 48

5章 地方でCBの育成・成長を促すネットワーク構築術

Q 21 なぜネットワーク形成支援が重要なのですか？

56

Q 22 どのようにしてネットワーク形成を促すのですか？

58

Q 23 交流が目的の場を設定しても、関心のある人しか集まらないのですが・・・

Q 24 ネットワーク形成における中間支援組織の役割は何ですか？

62 60

6章 中間支援組織のコーディネート術

Q 25 CB育成における中間支援組織の役割は何ですか？

66

Q 26 中間支援組織のスタッフに求められる資質のようなものはありますか？

68

Q 27 CB予備軍が実際の起業へとステップアップさせるために、中間支援組織はどのようなことをしたらよいのですか？

70

Q 28 情報発信で留意することは何ですか？

72

7章 CB育成における官民協働のあり方

Q 29 官民協働でCB育成を行う上でのポイントは何ですか？

76

Q 30 官民の役割分担はどのようにすべきですか？

78

結び

80



はじめに

新潟県岩船地域（村上市・関川村・粟島浦村）では、新潟県独自の総合補助制度「ニューにいがた里創（りそう）プラン（以下、里創プラン）」により、平成11年からC Bの起業家育成に官民協働で取り組んできました。里創プランでは、起業家支援のための総合的な仕組み（助成制度・講座開催・独自の融資制度の創設・中間支援組織によるきめ細かな事業サポート）を構築・実行した結果、中山間地域を含んだ地方部で、数多くの起業家を輩出することができました。当団体は、里創プラン事業の一環で設立されたN P O法人であり、事業推進の中核機関としてC B起業家育成の総合コーディネートを担いました。そのため、地方におけるC B支援に関しては相当なノウハウ・経験を蓄積しています。

新潟県岩船地域での取り組みは、C B起業家育成において大きな注目を集め、様々な自治体・機関からの視察・調査を受け入れています。その際、私たちは包み隠さず事業推進のためのノウハウ・ポイントをお伝えしていますが、それらは十分に活用されているとはいえないのが実状です。

里創プラン事業は平成19年度に終了したため、現在はN P O法人の独自事業を中心にして継続的にC B支援を行っています。C B支援をスタートして10年が経過し、一つの区切りを迎えた今、当地域で培った経験・ノウハウ、特に中山間地域を含んだ地方都市におけるC B支援について、広く社会に普及させていくことが私たちの役割ではないかと考え、本書を作成しました。



1 章

地方独特のC B育成術が必要な理由

Q
1

どうして都市部で効果を上げている方法が通じないのですか？

A1 地方でCBを育むには、都市部と異なるアプローチが必要だからです。

A2 都市部に比べて地方は根本的な背景・状況が違います。



CB育成において都市部と地方は何か異なるのか？

都市部であろうと地方であろうと、育成するCBの本質そのものに違いがある訳ではありません。地域資源を活用し、利益を上げることが最優先とせず、コミュニティとのつながりを大切にしたいビジネスプランを立案・実行する。このことは、都市部であろうと地方であろうと一緒です。では何が異なるのか？それは、地域の背景・状況の違いから来るアプローチ方法や支援方法です。

都市部では、基本的にCBを志す（自らCBをやろうと思っている）人のための支援が中心になります。しかし地方では、CBになる技術や知恵・アイデアを持っている人がいても、前向きにCBを始めようとは思っていない人が結構います。こう



した人たちへのアプローチの有無が、地方で数多くのCBを生み出せるかどうかが決まってくると言っても過言ではありません。

地方独特のメリット・デメリット

都市部と地方との違いは、人口、インフラの状況、顧客対象となる数、立地特性、住民気質、コミュニティの状況などなど、あげればキリがありません。この中でも、CB育成で重要なポイントになるものは、「地域資源」と「人材の性質」そして「コミュニティ」です。

【地域資源】

都市部に比べ、地方にはCBに活用できる地域資源が豊富にあります。ですから、問題解決型のCBよりも地域資源活用型のCB育成が大きな柱になります。ただし、ここで問題になるのは「販路」です。顧客対象数が都市部に比べ不利であるため、この部分のビジネスモデルの構築が非常に重要になります。

【人材の性質】

地方では、住民気質も気を配るポイントになります。田舎になるほど、保守的な考えを持つ方が多く、現状を変える新たな一歩を踏み出すには、かなりの勇気と決断が必要になります。また、なかなか人前に出るのが苦手な人が多かったり、儲けることに「罪悪感・誤解」している面が多分にありますが・・・」を持っている方もいらっしゃいます。

そのため、こうした意識・考えを变革するためのアプローチが必要になります。

【コミュニティ】

都市部では隣の人のこともわからないというケースが多いのですが、地方（特に中山間地域）では、お互いが助け合って暮らしているため団結精神が固くコミュニティもしっかりしています。こうした地域でのCB育成では、強固なコミュニティの力を十分に活かしていくことが重要なポイントになります。



Q
2

地方でCB育成を行っていますか、
どうもうまくいきませんか。なぜで
すか？

A1 CBを生み出す下地が整備されてい
ないからです。

A2 コーディネート力を持った中間支援組
織が存在していますか？



CB起業家を生み出すための社会・地域構造

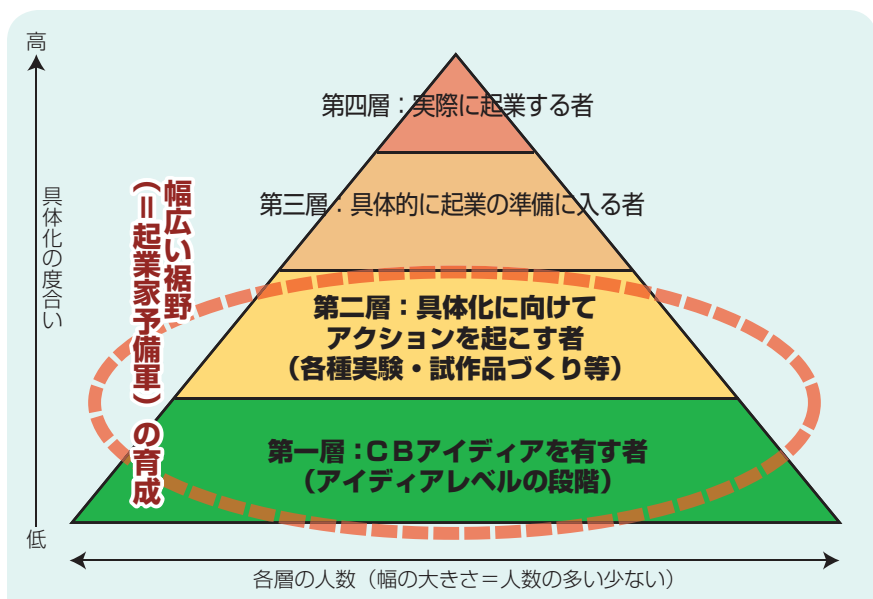
CB起業家が生まれる背景には、「数多くの起業家予備軍がいる」という社会・地域構造が成り立っていることが大前提になります。起業家予備軍の数というのは一般的に人口に比例と考えられています。

都市部は、多くの人口を抱えているため、必然的に起業家予備軍となりうる母数が多く、予備軍の育成をわざわざ行わなくてもよい（Ⅱ予備軍が潜在的にすでに「いる」状況にあります。現在、各地で展開され、成果を残しているCB育成術は、「数多くの予備軍がいる」ということが前提となっています。実際に起業しようと思っている人に集まってもらい、その人たちの育成していくことでCBを生み出すという流れです。つまり、都市部において有効なCB育成術と言えるでしょう。

しかし、地方（特に中山間地域）は、都市部に比べ人口が少なく、必然的に予備軍の数も少ない状況にあります。

す。こうした中で、都市部と同じCB育成術を展開しても、うまくいくはずがありません。地方では「起業家予備軍が地域に存在する」という状況を創り出すことがまずは必要

です。CB起業家を生み出すには、図のような4層のピラミッド構造が社会・地域に形成されていることが不可欠です。



CB起業家が生まれる社会構造ピラミッド

起業家予備軍が地域に存在するという「下地」をまずは整える

地方でCBを生み出すには、社会・地域にある第一層・第二層の人材を数多く育成することポイントです。現状のCB支援策の多くは、第三層・第四層に対するものが中心となっていますが、これだけでは、なかなか地方ではCB起業家が生まれません。「起業家予備軍が地域内に存在する」という幅広い裾野の中から、実際に起業する人材が生まれてくる訳ですから、地方においては図の第一層・第二層の育成に力を注ぐことから始めましょう。



Q
3

単発のCBは生まれていますが、地域内外への波及効果がありませんのはなぜ？

A 地域内外とのネットワークが十分に形成されていません。



「コミュニティ」よりも「ビジネス」が優先される風潮

地域内にCBが生まれても、そこからの波及効果があり見えない・・・その理由は、様々なコミュニティとのつながりが不十分だからです。

CBという言葉は和製英語です。もともとは、「ビジネス」という経営的視点から「コミュニティ」を運営しようという考えから生まれた言葉だったのですが、最近は言葉だけが一人歩きし、ビジネス部分のみが重要視されるようになってしまいました。極論かもしれませんが、「新しいビジネスを展開する上で「コミュニティ」との関わりを持たせればよい」といったような、ビジネスがまずありきの考え方です。実はここに落とし穴があるような気がします。

CBは、コミュニティがまず先にあり、そこにビジネス的な視点での運営が追加されるのが本来の意味合いです。「コミュニティとは「個」同士のネットワークが構築されている

状態、あるいは人の集まり」なので、そこから、そこには当然、様々なネットワークが構築されていてしかるべきです。それなのに、CBをビジネスから考え始めてしまったため、肝心なコミュニティの部分が後付けになってしまい、十分なネットワークが構築されないまま事業がスタートするので、CBが生まれても波及効果があまり生まれないという状況が起きてしまうのではないかと思います。

地方では「コミュニティ」から「ビジネス」を発想しよう！

地方は、都市部に比べコミュニティがしっかりしています。コミュニティを意識すれば、必然的に様々なネットワーク構築が重要なポイントになります。そのため、事業を立ち上げる過程で様々なネットワーク形成を進めることになり、事業開始時にはある程度のネットワークが構築されるようになります。このネットワークこそが、地域内外への波及

効果を生み出す起爆剤になります。地方におけるCBは「コミュニティ」から「ビジネス」を発想する。これが重要なポイントです。

CB同士をつなぐことで、新たなネットワーク型のCBが生まれる

地域内にCBがいくつも生まれたら、CB同士をつなぎネットワーク化を進めましょう。点から線、そして面になることで、相乗効果が生まれるだけでなく、新たなネットワーク型のCBも生まれてきます。

都岐沙羅では、元気づくり支援事業という助成事業を実施しました



が、審査会や報告会に交流的な要素を導入したことにより、申請者同士の交流が生まれ、そこから新たなCBが生まれました。地域内に散らばっているCB事業者同士が連携することで、広域的に展開する新たなCBです。このCBは、その後の地域づくりに大きな影響を与えました。民同士の連携（既存のものをつなぎ合わせる）によって、地域に新しい価値が生まれ、それが地域の魅力創造につながったのです。ネットワーク形成は個々のCBの成長を促すことはもちろんですが、地域に新しい価値をも提供してくれるものでもありますので、CB育成には不可欠な要素であると思って下さい。



2 章

地方におけるC B育成の仕組みづくり

Q
4

助成事業を行っていますが、うまく機能していません。なぜですか？

A 助成制度と中間支援をワンセットの仕組みにしましょう。



資金支援だけでは起業は成功しない

CBを育成するために、各所で資金支援(補助金・助成金等)が行われていますが、成果を上げているところもあれば、なかなか思うように進んでいないところもあります。これはCBに限った話ではありませんが、

起業支援は資金支援だけではなく、多方面からのサポートが不可欠です。事実、既存の起業家育成プログラムで成果を残しているところは必ず「メンター(良き相談者)」が付



く仕組みになっています。世界的にも、起業家育成では必ずメンターを付けることが、スタンダードになっていますが、どういう訳か、日本でCB育成を目的に資金支援を行うプログラムには、こうした仕組みが併設されていないものが結構あります。

起業家は事業を開始したその瞬間から、自分が下す決断すべてに、自分で責任を取らなくてはいけなくなります。事業は、いつも順調に進むことばかりではなく、さまざまな難しい局面や、危機に陥ることがあります。起業家は自分が下す判断に対して、意見を異なる人達などとの関係が悪化することもあり、その意味では、起業家は「孤独に耐える」人でなくてはならないという高いハードルがあります。これに絶えられず、事業をやめてしまう人も少なからずいます。

しかし、身近なところに事業を応援してくれる支援者・応援団が存在していたらどうでしょう。その存在が、起業家にとっては非常に心強



く、事業を進めようとするモチベーション維持にもつながります。この支援者・応援団という役割を担うのが中間支援です。中間支援の存在は、CB育成の正否を大きく左右するといっても過言ではありません。起業家育成は、資金支援だけでは不十分なのです。

中間支援だけでも不十分

では、CB育成における中間支援があれば、それだけでよいかというと、それも違います。実際に起業するまでには、いくつかの段階があり

ます(詳しくは24頁参照)。この段階に応じた支援がCB育成には不可欠なのですが、とりわけ地方においては、起業に向けた第一歩を踏み出すためのきっかけづくりが非常に重要です。CBをやりたいとは思っているけど、なかなか踏み切りが付かずにどうしようか悩んでいる人に対して、第一歩を踏み出させるのに有効なのは、少額の助成を出すことです。資金支援を受けることで、具体的なアクションが起こる。その動きを徹底的に中間支援が応援する。この連動した動きが、地方でCBを生み出す推進力となります。

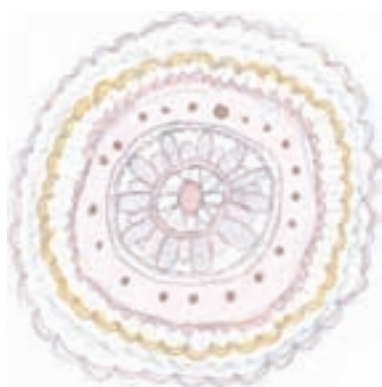
「資金支援」と「中間支援」の両方が絶対に不可欠

地方におけるCB育成には、「資金支援」と「中間支援」が車の両輪です。どちらかが欠けていると、なかなかうまく進みません。両者一つの仕組みと捉え、制度設計から事業実施までを考えていくことが不可欠です。

Q5

助成事業を行ってもなかなかCBが育ちません。なぜでしょうか？

A CB育成には複数事業を同時進行させることが必要だからです。



2章 地方におけるCB育成の仕組みづくり

地方のCB育成は、4つのことを同時進行させる必要がある

地方におけるCB育成は、都市部とは異なるアプローチが必要だということとは前述しましたが、それは、具体的にどう展開していけばよいのかということがポイントになります。そのポイントの一つは、「複数の活動を同時に展開させる」ということです。

私たちは地域でCB育成を行った際、以下の4つを同時進行させました。

【土壌を耕す】

基本的にはCB起業家予備軍の発掘・育成ですが、これは単に予備軍となりうる人材の発掘・育成だけではありません。地域資源の調査や地域財(※)の発掘、CBの種(事業化の可能性がある資源・事象・アイデアを持った人材など)の発掘も含まれます。

※地域財

単なる地域資源ではなく、「磨かれ

利用できる状態となっている」ものを私たちは「地域財」と呼んでいます。具体的には、人材、知恵、経験、ノウハウ、情報、マンパワー、場所、お金、ネットワーク、機会、地域文化などです。

【環境を整える】

CB育成を展開するための環境整備です。具体的には、助成制度の創設、同時進行させる事業の立案・予算の確保、地元行政との連携・協働体制の確立、支援拠点の整備・充実、支援スタッフの育成などです。

また、CB育成に関する情報伝達の仕組みづくりも重要です。単に情報を発信しているだけでは不十分です。きちんと、CBに関する情報を求めている人のもとに、しっかりと確実・正確に届く仕組みを構築することもポイントになります。

【つなぐ】

CB起業家同士はもちろん、関連する市民・団体・NPO・民間企業・行政機関などをつなぐコーディネー

ト活動です。ここでは、単なる紹介ではダメです。お互いが顔を合わせ、連携するためのきっかけづくりまでフォローすることが重要です。

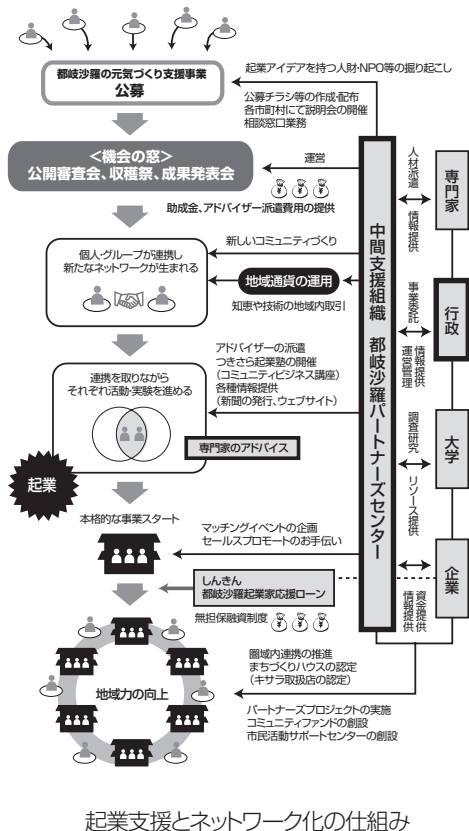
【機会を設ける】

CBの成長を促したり、多様な主体間相互の連携を進めるための、きっかけとなる具体的な機会の創出です。多様な機会を中間支援組織が主体となって設けていくことがポイントです。

同時進行させることで、地域に

大きなパワーが生まれてくる

CB育成を進めるには、資金支援以外に多様な事業を、中間支援組織が核となって展開していくことがポイントです。複数の事業を同時進行させると、個々の事業がバラバラに展開されてしまいがちですが、中間支援組織が核となることで、事業相互の連携が図られるようになります。より効果的になります。そして、事業単体では得ることができない大きなパワーが、地域に生まれていきます。



起業支援とネットワーク化の仕組み

Q 6

C B 予備軍の起業を促すためのポイントとは？

A 1 C B 予備軍の育成には「少額助成」と「C B 実践者の経験談を聞く講座」が効果的です。

A 2 着実にステップアップするための仕組みと機会を提供することです。



少額助成は起業に向けた「実験」 の場を提供すること

一般的に「起業家予備軍」というと、「漠然と起業したいと思っっている人」から「起業することは決めているけど何をするかはまだ未定な人」「起業のアイデアは持っているけど何も動き出していない人」まで様々です。確かに、こうした人たちは予備軍と言えるのかもしれないですが、なかなかアテに出来ないのも事実です。

私たちがいう「起業家予備軍」とは、こうした人たちのことではありません。「CB立ち上げに向けて、何らかのアクションを起こしている人」のことを意味します。考えているだけの状態から、起業に向けて一歩を踏み出す、具体的なアクションを起こす。これは単に考えているだけの人よりも、はるかに進んでいることになります。

「そうは言うけど、その一歩を踏み出させるのが難しい」という声が聞こえてきそうですが、その「一歩

を踏み出す」「具体的なアクションを起こす」きっかけが「少額助成」なのです。小さなお金で背中をポンツと押してあげることで、アイデアレベルのものが具体化に向けて動き出します。

ポイントは、提供する資金が「少額」であることです。高額すぎるとはいけません。少額であるが故に、「実験」と称して、気軽に色々なことにチャレンジできるのです。仮に、うまく事が進まなくても、それはそれで一つの成果です。ビジネスの世界では、



新規事業を立ち上げる際、大半で「実現性調査（＝フィージビリティスタディ）」を行うはずですが、それがこれにあたります。CBの可能性・実現性調査を、地域が支援する。これによってCBが立ち上がる数は大きく変わります。

そして、この少額助成による実験がうまく進んだ場合、その効果は非常に大きいものとなります。実験を行った当人は、具体的な実績とともに大きな自信を得ることができ、そして何よりCBに本気で取り組んでみようという意識が芽生えるからです。これが結果として、多くの起業家予備軍の育成につながります。

知識ではなく実践者による経験談がアクションを促す

CB講座というと、事例紹介や事業計画作成といったパターンが各地で多く見られます。確かにこの方法は一定の効果をあげていますが、それには条件があります。受講する側に「実際にCBを立ち上げる意志を

持っている」ということです。地方の場合、こうした人たちは少数派です。起業家育成には効果があります。予備軍の育成につながるのかわと問われると疑問が残ります。

起業家予備軍を育成する講座の内容として効果的なのは、余所（地域外・県外でも可）でCBを実践している実践者の経験談を聞くことです。都岐沙羅では「つきさら塾」という講座を9年間開催しましたが、このやり方が最も成果を生み出しました。当事者から実際に実践した内容を聞くという行為は、非常に刺激になります。そして、聞いた内容を自分の地域に置き換えることで、具体的なアイデアが生まれてきますし、実際にアクションを起こす際も具体的なイメージが描きやすいというメリットがあります。

都岐沙羅で始まった「体験観光プログラム」や「ワンデイシェフ」などは、こうした講座がヒントとなり、実際に事業化されました。予備軍育成のための講座は、実践者による経験談がオススメです。



3 章

C B 育成のための助成制度の組み立て方

Q
7

部門設定のポイントは何ですか？

A 起業までの段階を十分に考慮し、段階ごとに支援する仕組みとしましょう。



3章 CB育成のための助成制度の組み立て方

起業家のレベルにあった助成部門を設けることが効果的

起業に対する助成と一口にいつても、地域内にはまだアイディア段階の人から、既に開業してさらに事業を拡大しようとしている人まで様々な人がいます。助成事業では、そうした方々のレベルに合わせた部門設定をすることが不可欠です（下図を参照、この図では助成部門を4つの段階に分けています）。

まず準備期の部門ですが、ここは構想段階の方々を対象とします。ここで、助成金額も少額にして、できる限り多くの方が起業を実現していただけるようなチャンスを与えることが重要です。この段階の申請者が多ければ多いほど、CBの起業家が育つ確実性も高まってきます。

次に実験期の部門ですが、ここは起業するために、実際に取り扱おうとしている商品やサービスの試作品を作成したり、リサーチをしてみたりするための助成金を提供することが主な目的です。

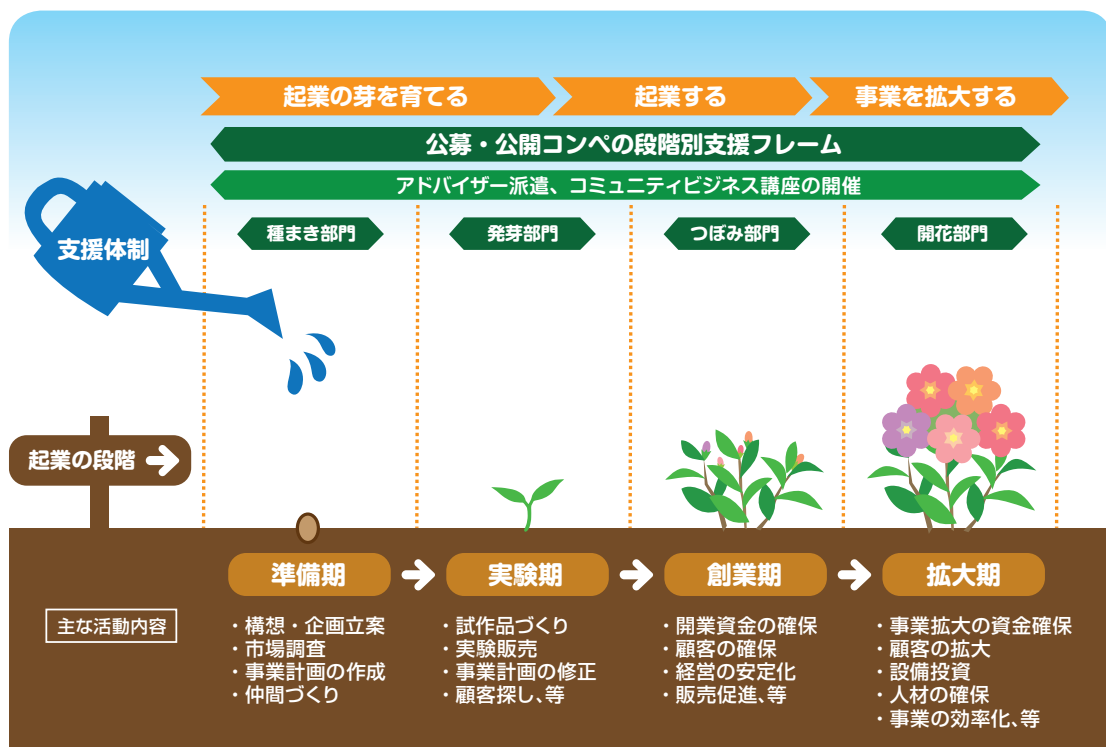
このようにいきなり起業に踏み切るのではなく、まずは実験を促すことによって、失敗の少ないCBを生み出す可能性を高めることが大切です。

次に創業期の部門ですが、ここでは開業に伴って発生する様々な費用に対する助成を目的とします。

例えば、事業を紹介するための印刷物の作成といった広告宣伝、店舗や工房内の備品調達、商品のパッケージづくり、などが想定されます。

最後に拡大期の部門ですが、ここは事業を安定させるために必要とされる設備投資や人材の確保、販売促進などに当てられます。

以上、助成部門を4つの段階に分けて解説しましたが、創業期と拡大期を一つの部門に統合することも可能です。また助成額は、準備期から拡大期に向かうに従って大きくしていく必要があります。



起業の段階別支援内容

Q 8

資金助成以外にも考慮すべきことはありますか？

A 1 専門家派遣の仕組みをセッティングしておくことで、より一層の効果が生まれます。

A 2 申請者（支援先）をサポートする中間支援組織が中核となる仕組みにしましょう。



具体的に現場で専門家のアドバイスを受けられる仕組みをつくる

起業家にとって資金助成はとてもありがたいものですが、その助成金を有効に使っていただくためにも、専門家を起業家の下に派遣して、事業に対する適切かつ具体的なアドバイスを提供していただく仕組みをつくるのが大切です。ですからこうした助成事業では、資金助成とアドバイザー派遣をセットにして提供するのが効果的だといえます。

では具体的にどのような制度設計をすればいいかということですが、資金助成額とは別にアドバイザー派遣費用をそれぞれの部門に設け、申請者には専門家のアドバイスを積極的に受ける機会を提供する方法を採ります。

アドバイザー派遣費用は、資金として現金をお渡しする性格のものではありません。獲得した金額の範囲内で起業家がアドバイザーを招いて、勉強会や学習会を開く際に発生する講師料や交通費などの費用に充当し

ます。

これによって起業家は、自分だけの判断で事業を進めることがなくなると共に、アドバイザーを通じて、新たな販路拡大やネットワークづくりにもつなげることができ、事業の確実性が高まります。

また仮に資金助成が得られない結果になってしまっても、審査員の判断でアドバイザー派遣費用だけを提供することができれば、専門家のアドバイスの下で一年間じっくり事業の立て直しを図りつつ、次年度に再申請することも可能になります。

事業窓口を中間支援組織に担ってもらう

助成事業の窓口を行政が行うケースは多いと思いますが、一般の方々にとっては行政は敷居が高いものです。しかも夜間や休日に相談に行こうと思っても空いていないケースがほとんどなので、きめ細やかな支援を行うことは難しいのが現状です。そこで民間人が中心となった中

間支援組織に、その事業窓口を担ってもらうことが事業を成功に導くポイントになります。

助成事業を行う上での中間支援組織の役割は、大まかに以下のようになります。（都岐沙羅の元気づくり支援事業」をケーススタディとした場合）

①公募の書類やチラシなどの作成

- ② 公募（申請者集め）
- ③ 申請者説明会や事前学習会の開催
- ④ アドバイザーなどの紹介
- ⑤ 申請書のチェック
- ⑥ 審査会の企画準備・当日運営
- ⑦ 支援先のサポート・応援
- ⑧ CB講座などの企画・運営
- ⑨ 中間報告会・成果発表会などの企画準備・当日運営



都岐沙羅における1年間の助成事業サイクル

Q
9

なかなか申請者が集まりません。なぜですか？

A1 CB予備軍は集めるのではなく、「発掘する」ものだからです。

A2 単に情報を発信するだけでは不十分です。情報がきちんと伝達される仕組み・方法まで考え、実行しましょう。



申請者は足で稼いで集める

助成事業を行う際、単に広報やチラシなどを使って公募しただけでは、申請者は思うように集まりません。そこで中間支援組織は、自らが直接的な起業家予備軍の掘り起こし作業を行う必要があります。

地域を廻って起業につながりそうなユニークな活動をしている団体や、面白いアイデアを持っている人がいるという情報を集めたら、それらの活動現場へ出向き、内容を詳しく



都岐沙羅の元気づくり支援事業の申請書類やチラシ

聞いた上で、助成事業の主旨に合致していると判断できれば、申請の働きかけを行うといった地道な活動をしなければいけません。

こうした活動は一見、無駄が多く、遠回りをするように思われるかもしれませんが、地域にどのような起業の種があるか、また解決すべき問題がどこにあるかなどを肌で実感できるいい機会になり、CBを支える中間支援組織にとっても有益な情報が得られます。

参加者が集まりやすい申請説明会を何度か開催する

こうした助成事業は、ややもすると主旨を取り違えて応募したりする申請者が出るケースもありますので、公募がスタートしたら、申請の説明会を何度か開催するようにしましょう。

また公募する範囲が広い場合は、できるだけ会場を点在させて、常に参加者が集まりやすい環境をつくりあげることも大切です。こうした気

配り一つで申請者がずいぶんと集まりやすくなります。

申請説明会では、まず参加者全員に向けて助成事業の概要を説明し質疑応答を行った後、各申請者ごとに分かれて個別相談会を行うと効果的です。中には人に聴かれては困るといった相談が持ち込まれることもあ

りますので、その辺りにも配慮して、きちんとプライバシーを守ってあげましょう。

またこの個別相談には、きちんと相談を受けられるスタッフをいくつかのテーブル島に配置しておいて、複数の申請者に対応できるようにしておくとも参加者にも喜ばれます。



都岐沙羅の元気づくり支援事業における申請説明会の様子(個別相談風景)

Q
10

申請書の作成がネックとなり、申請者が集まりづらいのが実状なんです。

A 中間支援組織によるきめ細かなサポートが絶対的に不可欠です。



3章 CB育成のための助成制度の組み立て方

事業計画づくりを事前に学習する機会を提供する

助成事業の申請書というのは、基本的に事業計画書がベースになっています。すでに事業を行っている事業者にとって、申請書の内容はそれほど難しいものではないかもしれませんが、これから初めて起業しようとする人や団体にとっては、全く不慣れた作業に直面することになります。

場合によってはこの申請書の記入が苦手だという理由だけで申請を断念する場合もあると思います。ですからそうした事態を回避するために、事業計画は何のために作るのか、またどのような内容にすべきかなど、基本的なことを学べる学習機会を提供すると安心感が増します。

都岐沙羅においては、税理士の方をこの学習会

の講師としてお招きし、わかりやすく指導していただきました。

学習会の進め方は申請説明会の形式と同じで、まず全体研修を行って、こういったジャンルの起業家にも通じる基礎的な学習を行い、休憩を挟んで、後半は個別相談会を適宜実施していく進め方がベターであると思います。



都岐沙羅の元気づくり支援事業における事前学習会の様子(個別相談風景)

申請書を主催者へ提出する前に、中間支援組織がチェック機能を果たす

申請書に記入できたからといって、いきなり助成事業の主催者に申請書を提出してしまうのはいかにも危険です。せっかく思いのある事業も、その申請書の書き方次第で全く伝わらないといったような結果になってしまいうケースも多々あるからです。

そこで申請書に記入ができたなら、一度中間支援組織の相談窓口に来ていただき、担当スタッフが申請書をチェックする機会を持つと安心できます。もしこの場で訂正すべき箇所が見つかったら、何度でも書き直していただくことが重要です。

もちろんこうしたチェック機能を中間支援組織が持つことは、助成事業の主催者の了解を得て行う必要があるわけですが、エントリーされた申請内容のグレードを保持するために必要な作業ですし、審査会を高いレベルにしていくためにも大切なこ



都岐沙羅パートナーズセンターにおける相談窓口での対応

とであることを主催者共々理解しなければいけません。

申請書をチェックする上で大切なことは、申請者が事業を通じて達成したいことが明確であるか、またそれを実現するための道筋がきちんと示されているか、助成金の使い方や収支項目が適切かどうかといった点を、ひとつひとつ丁寧に見ていくことです。

Q
11

審査会を公開で行うことのメリットは何ですか？

A 情報公開と申請者同士のネットワーク形成促進です。



可視化することの意味

一般的な助成事業の審査会は、閉ざされた一室で主催者と審査員だけが集まって行われ、その中ではどのようなことが話し合われたのかが見えにくい状態にあります。しかも私たちには知られることといえば、審査結果だけということも多いのが現状ではないでしょうか。しかし、申請者にとっては、審査結果のみならず、自分の申請のどの部分が評価されたのか、或いは何が原因で評価されなかったのかなどの審査経過を知りたいと思うのは当然です。

そこでこの審査会そのものを公開して、誰でも自由に見聞きできる場をつくりあげることが重要になります。そうすることによって、助成事業そのものの信頼性が高まると共に、そこに集う様々な人たちの関係性を深めることができるのです。

この公開審査会は全てを可視化することにより、審査経過や助成先の決定はもとより、最終的な助成額まで公開されることに意義があります。

す。助成金が税金を基にした公金であればなおさらです。その場合は申請者のみならず、一般市民に対してもしっかりとした情報公開をするべきなのです。

公開審査会は「機会の窓」

従来の助成事業は、助成する側とされる側の一対一の関係で成り立っていました。つまり申請者同士の横のつながりを生むような効果は期待されていなかったのです。しかし公開審査会では、まるで舞台を観るような感覚で申請者それぞれの発表を聞くことができ、その場で応援団ができたり商談が成立したりといった嬉しいハプニングも生まれます。それは地域に大きな輪ができていく感覚を得られる瞬間です。

こうした現象を目の当たりにして、私たちは公開審査会などを「機会の窓」と呼ぶようになりました。様々な方々がこの場を通じて「機会」を与えられることの喜びを享受したものです。



写真上：都岐沙羅における公開審査会でのスナッフ



写真右：都岐沙羅における公開審査会の様子（市内スーパーのセンターホールを借りて開催した）

公開で審査会をしています。自分の発表が終わると他の発表を聞かずに帰ってしまう人が多いのですが、

A1 その日の内に審査結果まで発表する完全公開型にしましょう。

A2 開催場所の選定を再考しましょう。

A3 プレゼンテーションも評価項目とし、発表方法も工夫するように促しましょう。



公開審査会当日に審査過程と審査結果を発表する

近年、CB育成を含めたまちづくり活動の助成事業では、審査会を公開で行うスタイルがかなり普及しました。しかしながら、公開審査会とは名ばかりで、実際は単なる公開プレゼンテーション会だったりするケースが多々見受けられます。自分の発表が終わったら他の発表を聞かずに帰ってしまう原因は、ここにあります。

都岐沙羅で実施した公開審査会は、32・33頁でも述べたとおり、完全公開型で開催しました。自分の発表が終わっても、最後に審査結果の発表があるため、帰る人は誰もいません。しかも、他の申請者の審査結果(評価点を含む)も一斉に公開されるので、他の申請内容も興味深く見るようになります。

最後まで発表者が残らないのは、公開審査会のあり方そのものに問題があると認識して下さい。

申請者のプレゼンテーションが面白ければ誰も帰らない

審査会でのプレゼンテーションというと、限られた時間の中で事業計画の説明やPRを行うわけですが、発表する側は必死でも、延々と似たような説明が続いてしまうと、見ている方は段々飽きてしまいます。最近、PCのプレゼンソフトを使ったりやり方が主流になっており、余計にどの発表も同じように見えてしまいます。これでは、他の人の発表を聞いてもつまらないから帰ると



審査員に手づくりケーキを配る申請者

言われても仕方ありません。

この解決策としては、各申請者に発表方法の工夫を促すことです。具体的には、プレゼンテーションを審査基準の一つに加えることです。これだけで、申請者の発表方法が格段にレベルアップします。

都岐沙羅では、審査会でのプレゼンは「審査員に事前接触したり、金品を送ったりしない」という当たり



最初から一言も発せず、事業内容を訴えかけたグループ

前のこと以外は、すべてOKとしました。そうしたところ、審査会は緊張感がありながら非常に楽しい場となりました。食に関わるCBの申請者は、審査員に試食をどんどん配り「私たちはこんなに美味しいものを作ってます」とPRする人が続出。中には会場にいる参加者にも配り、「ね、美味しいでしょ」とPRする方もいました。この他にも、一言も言葉を発することなく、パントマイムのみでプレゼンを行った団体がいたり、受益者となる地域の方々がステージに大挙して「私たちは困っています」と訴えかけたりと、とにかく多彩なプレゼンが毎回見られました。ある人からは、「都岐沙羅の公開審査会は、まるでづきさくら劇場だ」と言われたこともあるぐらいです。

公開で審査会を行う場合は、申請者の方々にプレゼンテーションにも力を入れてもらうよう働きかけましょう。ちなみに、都岐沙羅の公開審査会で、PCのプレゼンソフトを使って審査を通過した申請者はゼロです。

Q 13

審査の仕組みはどのように設定したらよいのでしょうか？

A 1 部門ごとに評価軸と各々の配点を定め、各申請の評価を数値化して決めるようにしましょう。

A 2 「地域内」「県内」「県外」の3つから幅広い分野の人たちをバランスよく選出しましょう。



部門ごとに評価軸を定め、評価を数値化する

審査の公平性・透明性を確保するためにも、評価の可視化が重要です。以下に、都岐沙羅の元気づくり支援事業における部門ごとの評価軸と配点を掲載します。

【種まき部門】（15点満点）

① 地域を元気にするために意義のある活動かどうか…5点（将来的に地域を元気づける活動（もの）となる可能性があるか）

② 企画アイデアが新しい視点から提案されているか…5点（着眼点や発想が優れているか）

③ 将来的に自立した運営を目指しているか…5点（プランをビジネスにしていくなりかはるか）

【発芽部門】（40点満点）

① 地域を元気にするために意義のある活動かどうか…10点（岩船地域で事業展開する必要性が高いかどうか。）

② 将来的にビジネスとして成り立つ事業プランかどうか…10点（自立して運営できそうな事業プランかどうか。取引先はありそうか。）

③ 熱意があり、企画を実現・発展させるための基盤づくりができていくか…10点（申請者に起業に向けた「やる気」があるか。支援者を獲得できそうか。）

④ 開花部門につながる可能性が高いかどうか…10点（将来開花部門で支援する意義がありそうか。）

【開花部門】（50点満点）

① 地域を元気にするために意義のある活動かどうか…15点（岩船地域特有の知恵や技術が盛り込まれているか。あるいは岩船地域で事業展開する必要性を伴っているか。）

② 経営計画や進め方に無理はないか…15点（事業としての計画性、将来性、実現性、継続性が認められるか。）

③ 起業に向けての下地づくりができていくか…10点（資金確保や支

援者や取引先とのネットワークはできているか。また、事業に関する知識や経験は十分か。）

④ 斬新な企画アイデアかどうか…5点（発想やアイデアが優れているか。）

⑤ プレゼンテーションが優れているか…5点（申請プランの主旨や事業展開、効果等を的確に伝えることができるか。）

なお、助成の可否についてですが、基本的に満点の7割以上でないと、助成は行わないというルールにしました（開花部門については、もっとも細かなルールを設けています）。そして、各申請に対してどの審査員が何点つけたかも公表するようにしました。ここまで公開するようにしたのは、審査過程において、極力ブラックボックスとなる部分を無くそうという意識からです。ですから都岐沙羅の公開審査会は、申請者だけでなく審査する側も試される緊張感のある場でした。ただ、ここまで公開すると、不思議と審査結果に対する不

平不満は、それほど多くは出てこないものです。

審査員は地域性と専門分野の両方を考慮しバランスよく選定する

公開で審査をするとなると、誰にその審査をお願いするかが重要になります。CB育成の場合、地域性と専門性の両方を考慮し、バランスよく選定することが大切です。

都岐沙羅の場合、審査は7名体制で実施しました。審査員の顔ぶれは、その年々によって微妙に変化しましたが、おおよそは以下のとおりです。

地域内…2名 地域の実情をよく理解している人を選定（行政、企業経営者、経済団体役員、等）

県内…3名 幅広い専門分野から選定（税理士、福祉、非営利経営、人材教育、国際交流、等）

県外…2名 より専門性の強い人材を選定（まちづくりの専門家、商品開発、起業家支援、IT、等）

Q
14

審査する上で留意することはありますか？

A 助成金・補助金は「投資」です。事業の確実性ではなく、「可能性」と「実行力」、**「地域への効果」**を重要視しましょう。



何のための助成金・補助金であるかを再認識する

地域でCBを育てるという背景には、脆弱化したコミュニティを立て直したい、或いは行政の手が届かない地域内の問題に対して取り組みとする新しい担い手を育てたい、または生きがいを持った人を増やすことで地域を元気にしたい、といった思惑が働いています。ですから申請者がこうしたことを実現する可能性が高いかどうか審査のポイントになります。

しかしながら審査員によっては、収支のバランスがとれているかとか、斬新なアイデアで大きな収益が見込めそうかといったような、いわばベンチャービジネス的な視点で審査する方をよく見かけます。もちろんそうした側面も大切な審査基準の一つではありますが、そういった失敗しない確実性だけをCBに追い求めていくのは間違いです。

CBは元来、個人の利益を上げることがを最優先に据えたビジネススタ

イルではありません。むしろ利益は地域に還元されていくことに喜びを見出した人たちが始めるビジネスなのです。審査員はそうした申請者の思いを充分汲み取って、実現しそうな可能性が高ければ、それに「投資」する気持ちが大切です。

ビジネスは必ず成功するとは限らない

審査対象がビジネスである以上、失敗はつきものです。例えばベンチャービジネスの場合、その成功率はおよそ3%程度といわれています。CBの場合は、ベンチャーと違ってハイリスク・ハイリターンではありませんから、その成功率も高くなりますが、それでもせいぜい30%代ではないでしょうか。要するに6割から7割の方は失敗している計算になりますので、失敗を恐れていては起業することはできません。主催者も審査員もそうした現実をきちんと受け止めて審査会を開催する必要があります。「投資」という考え方は

そうしたところから生まれた発想です。

そのように考えますと、収支から判断される事業の確実性もさることながら、申請者の地域に対する思いと、それを支える協力者の存在、またその事業が及ぼす地域への波及効果などが大きくクロースアップされてきます。審査員はそれらを総合的に判断し、適切な採点をしてほしいと願っています。



Q
15

審査会以降、どのような機会・場を
設けたらよいですか？

A1 中間報告会・成果報告会を開催し、出席
を義務づけましょう。

A2 各支援先をサポートする中間支援組織
は、定期的に各支援先の状況・様子を調
査・報告・共有する仕組みを構築しまし
よう。



中間報告と成果報告を行う場を公開で開催し、そこへの出席を義務づける

相互の連携・ネットワークを促すことの重要性は前述してきたとおりですが、CB起業家同士が顔を合わせる機会というのは、案外ありません。ですから、支援先のCB起業家が一同に集まる機会を積極的に設けていくことが、大切なポイントになります。

審査会終了後、各申請者は各々の事業を展開していく訳ですが、都岐沙羅では、中間段階に中間報告会を、年度末に成果報告会を開催して



いました。ここは公開審査会と同じぐらい重要な場となりました。

中間報告会・成果報告会では、事業の進捗状況や成果の確認を行うだけでなく、直面している課題や困っていることなどを率直に発表してもらいました。そうすると、会場にいる参加者から色々な声が出てくるのです。「私たちも困っているの、一緒に勉強会をやりませんか」とか「今度〇〇という機会があるから出てみませんか」など、お互いに協力していこうという雰囲気

気が自然発生的に生まれ、その後のネットワーク形成に大きく役立ちました。

個々のCB起業家が抱える悩み・課題を、全体で共有し、そして協力し合って解決しようとする交流機会。それが、中間報告会・成果報告会が持つ重要な役割の一つです。単なる報告会と捉えるのではなく、ネットワーク形成のための貴重な場であるという認識を持つようにしましょう。

また、各々の報告会は、様々なCB起業家が顔を合わせる訳ですから、終了後にチョットした催しを行うこともポイントです。例えば、同じ会場で即売会を開催したりすると、CB起業家のPRにつながります。

中間支援を担う機関は、各支援先の状況を定期的に調査し、関係者間で共有する仕組みを構築することが重要

審査会終了後、中間報告・成果報

告という機会を設けたとしても、それだけでは各支援先をフォローしきれものではありません。そこで、中間支援を担う機関は、定期的に各支援先の様子を調査するようにしましょう。その際、大切なのは各支援先に報告書を提出させるのではなく、中間支援のスタッフが自ら動いて調査することです。電話を掛けて様子を聞いたり、現場を訪問して話を聞いたり、支援先が開催するイベントに積極的に参加したりしましょう。こうした積み重ねが、支援先との信頼関係を構築するのです。

また、支援先の状況は、関係者間で共有する仕組みも大切です。常に各支援先に目を配り、必要に応じてサポートを行うことが、CBを確実に育てることにつながります。これこそが、資金支援と中間支援をセットで行うことの最大の意義です。

Q
16

各支援先のサポートを行う際の留意
点は何ですか？

A 「指導」ではなく徹底的に「応援」すること
です。



支援する・応援するという意味

CBの起業家たちは様々なジャンルで活動を展開しています。それは農業であったり、福祉事業であったり、観光事業であったり、環境事業であったりします。その全てのジャンルに精通している指導者などおりません。ましてや中間支援組織のような生まれて間もない組織には、多くの専門家を抱えるような余裕もないのが現状だと思います。ですからここは思い切って、「指導」しなければいけないなどという考え方は捨てましょう。

「指導」はできませんが、「応援」ならできるはずです。もし起業家から経営指導してほしいという要望が出されたならば、その起業家に合った専門家を紹介すればいいのです。そのためには地域内の商工会議所やJAといった経済団体なども常に連携をとっておく必要があります。

但し起業家から要望が出されないとかないという組織であっては、いつまでもお役所的な捉え方しかさ

れません。定期的に現場を廻って、何か困っていることはないか、お役に立てることはないかと御用聞きのような仕事をするべきなのです。

起業家同士の連携を図り、お互いに助け合う関係をつくる

一つの市町村でも、山村を舞台に事業を展開している方や市街地を活動範囲にしている方などがいます。こうした方々はそれぞれにはない素材や技術、ノウハウを有しているのです。

下の写真は以前、市街地で女性たちが中心になってコミュニティレストランをつくった時の事例ですが、空店舗を改装する段になって、どうしても男手がほしいということになりました。そこで都岐沙羅の様々な起業家たちに声をかけましたら、支援先の山の集落の方々や、設備工事会社の方々、設計士、石材店経営者、行政職員等、多くの方々が手弁当で駆けつけてくれ、無事に改装工事が完了しました。それ以後、今度は山

の集落でイベントを行うという時には、コミュニティレストランを営む市街地の女性たちが出かけていって、お手伝いをするといった機会が増えました。そうした関係が深まり、



浄化槽も手堀で埋め込んだ。



昔懐かしいような店舗にするために、全員で土間打ちを行う。



完成したコミュニティレストラン(平成13年)

その後、互いの素材やノウハウを生かした商品開発やユニークな起業家先を巡る体験観光事業などが活発に行われるようになりました。

このように地域の力を結集させると、今までは難しいと思われていたようなことも可能になります。中間支援組織はそうしたアクションの誘発剤になる必要があるのです。



4 章

地方におけるC B育成講座の組み立て方

Q
17

C B講座を既に行っていますが、なかなか効果が上がらないのはなぜですか？

A 地域の状況に合わせた講座内容になっていないからです。



講座のねらいと受講対象者は誰かを再確認する

CB講座といっても、どういった人たちを対象としているかによって、講座内容は変わってきます。21頁でも述べたとおり、起業家予備軍の育成の場合は、CB実践者の経験談を聞く内容が効果的です。しかし、実際にCBを立ち上げる意志を持っている人たちが対象であれば、事業計画立案とそのブラッシュアップ



プというスタイルが効果的です。

いずれにしても「講座の対象は誰か」「対象者の意識はどの段階なのか」「講座によって受講生をどういう状況に持って行きたいか」などの基本的な事項を整理してから、内容の企画立案を考えていきましょう。



座学だけでなく現場視察などもうまく組み合わせる

講座というと、座学あるいは演習が中心になってしまいがちですが、これだけでは「現場感覚」が身につきません。地方の場合、CBはとにかく現場を見て実感することが大切です。事例紹介で話しを聞くのと、実際の現場を訪問してみるのでは、大きく違います。

都岐沙羅の起業家の中に、「高根フロンティアクラブ」という団体があります。この団体は、特急停車駅から車で40分の距離にある高根という集落で、廃校を活用したCBを展開し、大きな成果を上げています。この団体のメンバーは、CB事業を立ち上げる準備段階で講師を招いた学習会を開催し、色々な廃校活用事例を学びました。そして、話を聞くだけに留まらず、実際に現地へ視察に行きました。その結果、「これなら自分たちにも出来る」「自分たちの集落でも十分に事業は成り立つ」という自信を深めることができたそうです。



廃校利用の現地視察



地場産の木材でつくった器の研究

す。
百間は一見にしかず。地方のCBはこの言葉がものすごく当てはまります。CB講座の中では、できるだけ現場訪問の機会を設けるようにしましょう。

地域ではCB立ち上げの機運がまだ醸成されていません。そんな状況の中でCB講座を開きたいのですが、どのようにすればよいですか？

A1 地域で関心のある分野・内容に関連したCB実践者を招き、事業開始までの経験談を聞く講座を実施してみましょう。

A2 地方では理論の解説や当事者でない人からの事例紹介は、参加者がCBを身近なものとして捉えない傾向があるからです。



地域で関心の高いテーマに関わる具体的な事例紹介からスタートする

まだ、地域内でCBへの関心が高まっていない場合、理論の解説や当事者でない人からの事例紹介では、参加者がCBを身近なものとして捉えない傾向があります。そのため、あまり総論的な講座内容ではなく、CBが身近に感じられるよう、地域で関心の高い分野・内容に関連するCB実践者を招き、事業開始からの経験談を講演してもらう内容の方が効果的です。

なお、できることなら講座はテーマ・講師を変えて複数回開催した方がベターです。そうすることで、具体的なCB立ち上げへとつながる種が見つかるかもしれません。



大勢の主婦が参加し、実際の料理教室も併催した。



料理研究家を招いて、郷土料理の学習会を行う。

いきなりCBを普及させるのではなく、まずは一つ具体的な事例をつくり出すことから始める

講座を通じて、紹介された事例に触発されて、「やってみよう」と思う人が出てくるようなら、しめたものです。そうなった場合は、まずは地域内で具体的な事例を一つ生み出すことに力を注ぎましょう。身近なところに具体的なCBがあるのではないのでは、地域の人たちの関心度合いも全然違ってきます。

CB育成に関連する機関の関係者向けに行うというアプローチもあり

いきなりCBの担い手発掘にすぎないようにするのではなく、関係機関（行政の商工振興担当者、商工会など）や関連組織（例農産物加工なら加工業者農業従事者など）担当者向けに講座を開催し、CB普及のためのネットワーク構築から入るとい



う方法もあります。こうした方々を通じてCBの広報や予備軍の発掘・育成などを進めるというアプローチも、場合によっては有効です。

Q
19

講座当日の運営方法のポイントは？

A1 車座談義で講座を進め、毎回、終了後に懇親会を開きましょう。

A2 30名程度を定員とする規模がベターです。



講座は講演会形式ではなく車座談義形式の方が効果的

起業家予備軍の育成を目的に講座を開催する場合、大きな会場での講演会形式よりも、30人程度の規模で車座談義形式で講座を運営していった方が効果的です。大人数による講演会形式は、参加者が受け身に

なってしまうがちで、講演会自体の満足度は高くとも、次につながる（＝具体的なCB立ち上げ）動きが生まれるかという点、案外そうではないものです。

起業家予備軍の育成が目的となる講座では、講座への参加人数はさほど重要ではありません。講座がきっかけとなり、具体的なアクションが起きるかどうかが重要視されるべきです。行政事業として講座を実施する場合はなかなかそうも言ってもらえないかもしれませんが、CB育成の一環で実施する講座の評価は、そこから派生して動き出した事業数を評価基準にすべきと私たちは考えています。

講座終了後の懇親会は、ネットワークづくりの貴重な機会になる

遠方から講師を招いた場合は、可能な限り終了後に懇親会を設けましょう。講師と参加者の交流はもちろんです、参加者同士の交流も図

れる貴重な機会となります。都岐沙羅では、ほぼ毎回、終了後に懇親会を開催しました。参加者の中には「懇親会があるから参加した」という人



も少なからずいました。地方では飲みニケーションも重要な手段の一つです。

お互いに顔の見える関係づくりも大切

都岐沙羅で講座を開催する場合、必ず冒頭に参加者の自己紹介を行いました。これは、講座に参加している人たちが、どのような人たちなのか、何を求めて参加しているのかを、講師に知っていただきたいということとで実施していました。ある講師は「最初に参加者が自己紹介をする講座は初めてです。今日は当事者・実践者が多く来ているようなので特別に・・・」と、余所では決して話さないこと事業の細部・秘訣まで説明して下さる方もいました。

CBの講座を開催する場合、講師と参加者の距離感が近くなるような仕掛けを、講座の中に組み込むことがポイントです。そうした意味でも、講座の規模はほどほどに抑えておくことがベターなのです。

Q
20

事業計画づくりの講座プログラムは必要なのですか？

A もちろん必要ですが、事業計画づくりだけが起業準備ではないことに注意して下さい。





事業計画は起業の設計図でしかない

CBを立ち上げる際、事業計画の立案は不可欠です。計画を立案しないまま成功したCBは皆無です。ただ、立派な事業計画があればうまくことが運ぶ訳でもありません。事業計画は、起業の設計図と言われていますが、あくまでも設計図であって、事業の成功を担保するものではありません。どんなに完璧な事業計画を作成しても、実際に事業を始めると思うとおりに進まないものです。

各地で成果を残しているCB講座は、決して事業計画づくりだけを教えている訳ではありません。起業に向けた下地づくりを進めるため



の多様なカリキュラムが組みまれます。

事業計画づくりは、CB起業に向けた準備作業の一つでしかないことを認識しておくことが大切です。

事業計画は机上だけで考えない

私たちには、CB育成を推進する上で大切にしているポリシーがあります。それは「現場主義」です。机上で考えた計画は、実際の現場では通用しません。とにかく現場に足を運び、実際の現場の状況を肌で感じ取り、そして現場で物事を考える。CBをうまく立ち上げ、継続させていくには、この現場主義が非常に重要です。

事業計画の作成は、机上の作業と思われがちですが、実際はそうではありません。実際にCBを行おうとする現場や、先進事例の現場で考えるものだと私たちは考えています。現場で発想したことをまとめる作業が、事業計画づくりなのです。





5 章

地方でC Bの育成・成長を促すネットワーク構築術

Q
21

なぜネットワーク形成支援が重要な
のですか？

A1 地方では地域内外のネットワークが、C
Bを育成・成長させるからです。

A2 キーワードは「異分野」「CB事業者同士」
「官と民」の3つです。



ネットワーク形成を促すには「ぎっかけ」が必要

CBを進める上で、多様なネットワーク形成は不可欠です。通常、ネットワークは、ある「ぎっかけ」が発端となつて形成されます。この「ぎっかけ」というのは、CB起業家の努力次第で増えたり減ったりするので、ネットワークづくりはCB起業家自身の問題であると考えがちです。

しかし、地域でCBの成長を促そうとする場合は、積極的な応援が必要で、中間支援組織は、ネットワークづくりの「ぎっかけ」となるような場・機会を、積極的に設けていきたいと思います。その際、ポイントになるのは「仕掛ける」ことです。場を設定して、あとは成り行きに任せるだけでは不十分です。「このCBは、こんなところとのネットワークができる」と、次のステップに進めるかもしれない」と思ったら、当事者同士を引き合わせ、連携のためのお膳立てをするようにしましょう。これは、CB育成における中間支援組織の重



要な役割の一つです。

キーワードは「異分野」「CB事業者同士」「官と民」の3つ

ネットワークと言っても、誰と誰をつなげるのかは、ケースバイケースです。しかし、ネットワーク形成におけるキーワードが存在します。「異分野」「CB事業者同士」「官と民」という3つです。

実際にCBを行っている起業家は、どうしても関連のある分野にばかり意識が向かいがちになり、視野

が狭くなります。しかし、事業を成長させていこうとする場合、多様な分野・領域に目を向けることで、チャンスは大きく広がります。ですから、異分野同士の連携・ネットワーク形成がCB育成では非常に重要です。



また、CB事業者同士のネットワークも大切です。CBを営んでいる者同士でしか共有できない色々な情報や悩みというものがありますので、起業家同士の横のつながりはとても大切なネットワークになります。そして、13頁でも述べていますが、事業者同士の連携から新たなCBが生まれる場合もあります。

そしてもう一つ大切なのが、「官と民」のネットワークです。地域ぐるみでCB育成を行おうとする場合、行政の参画は不可欠です。地方では、行政に協力してもらうことで、色々なことがスムーズに進む場面も多くありますので、行政との連携・ネットワーク形成は大切にしましょう。



Q
22

どのようにしてネットワーク形成を促すのですか？

A 大小様々な「交流機会」を頻繁に設けることがポイントです。



「交流機会Ⅱ交流イベントの開催」という訳ではない

交流機会というと、すぐに交流イベントの開催をイメージする方が多いのですが、必ずしもそうではありません。わざわざ交流イベントを企画・開催しなくても、交流機会は様々な場面で設けることが出来ます。

都岐沙羅では、助成事業の公開審査会や中間報告会・成果報告会が重要な交流機会となりました。また、講座終了後に開催する懇親会も同様です。色々な人が集まる場において、ちょっとした工夫・仕掛けを施すことで、多様な交流機会を生み出すことが可能です。

「大小様々な機会」がポイント

規模の大小を含め多種多様に設定することが重要です。また日常的にネットワークを広める機会を提供し続けることも中間支援組織の大切な仕事です。「どんな人が集ま

るか」「どんな場面で行うか」などによって、やり方はケースバイケースです。以下に、都岐沙羅で実施した取り組みを紹介します。

【支援拠点にきた人同士をスタッフが紹介する】

CB支援の拠点・窓口に複数の人が訪れた場合、その人同士をスタッフが紹介してあげることです。実は、こうした地道な努力の積み重ねが、ネットワーク形成では非常に重要です。

都岐沙羅では、来訪者同士がミーティングスペースなどで一緒に世間話をしたりしながら、お互いが顔見知りになつていき、あるきっかけで連携が始まったケースが多々あります。これは案外重要視されていますが、支援スタッフの非常に大切な仕事の一つです。

【おしゃべりサロン】

CB起業家をゲストに招き、立ち上げの経緯や経験談を聞きながら、お互いに情報交換をする交流会で

す。少人数の茶話会形式（お茶菓子を用意）で開催したところ、参加者からは「リラックスした雰囲気の中で話が出来てヨカッタ」と好評です。

【企業の社会貢献活動調査・研究会・フォーラム】

民間企業と地域との接点を生み出し、CB育成を含めた地域づくりに民間企業を巻き込もうという意図から、都岐沙羅パートナーズセンターが6年かけて実施した取り組みです。この取り組みによって、中間支援組織と民間企業との関係づくりを進め、そこからCB起業家とのネットワークづくりにつなげていきました。

【新しい地域のネットワークづくり交流会】

市民・NPO・民間企業・行政が一同にあつまり、地域づくりに関する情報・意見交換を行う交流会です。お互いの活動紹介をしたり、悩み事を相談したりする中で、「じゃあ一緒にやってみよう」という話が自然

発生的に出てきて、具体的な連携事業がスタートする例がいくつも生まれました。

【逸品発掘交流会】

CB起業家等の商品を持ち寄り、品評会形式で情報交換する交流会です。毎回、70〜80名が参加しています。この交流会のポイントは、多分野からの参加を募ることです。農家や食品加工業者、ショップの仕入れ担当者、旅館関係者、行政関係者、マスコミなど、とにかく様々な分野の方々に出席してもらっています。こうした異分野の方々が一同に集まり、情報交換を行う場というのはあまり例が無く、大変好評です。

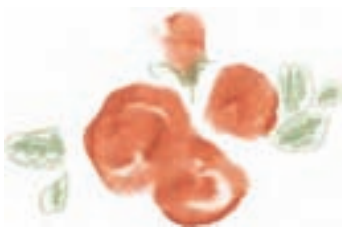


Q 23

交流が目的の場を設定しても、関心のある人しか集まらないのですが・

A1 その場に参加することで得られるメリットを準備しましょう。

A2 製品・サービスの品評会やマッチングなどの機会があるプログラムです。



多様な人に集まってもらう企画・仕掛け・工夫が重要

交流自体が目的化してしまっている場合は、最初は良いかもしれませんが、徐々にマンネリ化してしまい、参加者は減っていきます。ですから、その場に参加してみたいと思わせる「何か」を常に考えることが、交流機会の創出では重要です。

先ほど紹介した「逸品発掘交流会」は、実はこうした経緯から企画されたイベントです。最初は、「新しい地域のネットワークづくり交流会」という情報交換を目的にした交流会を開催していたのですが、徐々にマンネリ化し、参加者も減っていきました。そこで企画内容を一新し、「試作品への評価やこれから販売する新商品に対して意見が聞きたい、PRしたい人あつまれ〜!」ということでリニューアルしたところ、これが成功しました。

また、交流会にどんな人が来るのかも、参加の動機につながります。ですから、中間支援組織は、幅広い

方々に声を掛け、多くの参加者を集められるか否かが、交流会の正否を分けるといっても過言ではありません。ある意味、中間支援組織の力量が問われる場面です。



Q
24

ネットワーク形成における中間支援
組織の役割は何ですか？

A 幅広い分野・領域の人・事業者・機関を横
断的に結びつけ、新たなアクションを生み
出すことです。



紹介するだけでは不十分。新たなアクションのお膳立てまでが中間支援組織の役割であると考える

ネットワーク形成は中間支援組織の中心的な業務の一つです。しかし、これが十分に出来ていない組織が時々見受けられます。それらの団体に共通しているのは、ネットワーク形成支援を単なる人・団体・機関の紹介(情報提供)でよいと誤解していることです。

中間支援組織に求められるのは、「多様な主体を戦略的につなぎ、そこから新たなアクションを生み出すこと」で、総体的な地域力の向上を図る」だと私たちは考えています。ですから、単につなぐだけでなく、新たなアクションのお膳立て(「コーディネート」)までが、中間支援組織の役割になります。特にCB育成においては、紹介するだけではないというのでは、成果は上がりません。当事者同士での連携が自発的に進むまでをカバーすることが大切です。

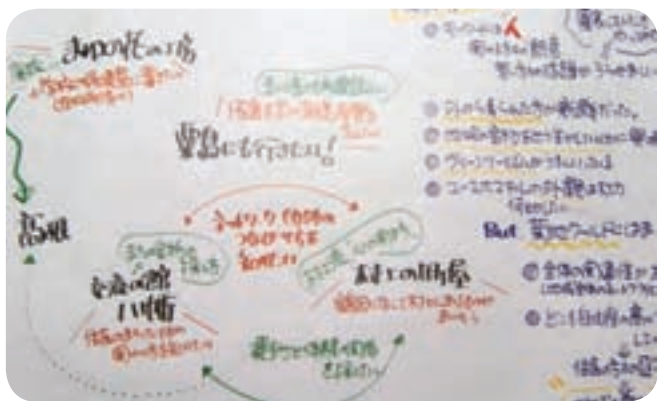


す。

行政の仕組み、企業の本音、CB起業家の想いを熟知し、翻訳して伝えるスキルを磨く

ネットワーク形成支援を行う上で不可欠なのは、行政・企業・住民・NPO・CB起業家の実情をしつかりと把握しておくことです。互いの真意を把握し、手を結べるところを見つけ、それぞれ立場・考え方を解

説した上で、間に入って調整・仲介するコーディネーター的な役割を求められるのが中間支援組織です。そのためにも、常日頃から情報のアンテナを張り巡らせ、地域内の様々な情報(場合によってはうわさ話や人間関係まで)に精通しておくことが大切です。





6 章

中間支援組織のコーディネート術

Q
25

C B 育成における中間支援組織の役割は何ですか？

A キーワードは「集める」「つなぐ」「支える」「広める」の4つです。



地域財を「集める」

地域財とは、市民や企業、行政などの各セクターが持っている知恵や技術、ネットワークや資金、場所や機会、経験などを指しています。これらの地域財は普段は表面化されておらず、それぞれの手の中に隠されています。

中間支援組織はこうした地域財を拾い出して、誰でも使える共有財産にする必要があります。

例えば、商店街の中にある空店舗はそのままの状態ですと、まちにとってはただのマイナス要素でしかありませんが、誰が所有者か、中に



空店舗を利用したコミュニティレストラン

はどんな設備が残っているか、どんな条件だと貸していただけるのか、といったことを丁寧に調べ上げておくと、それは地域財と呼べるものになります。CB起業者にとっても、それは大きな力になり得るのです。

互いの心をつなぐ

地域の中には誰かから助けを借りたいという人と、困っている人を何とか助けてあげたいという人が同居しているにもかかわらず、その二人の出会いチャンスが少ないのが現実です。ですから中間支援組織は、そうした人たちの出会いの場をつくる努力をしなければなりません。

例えばマッチングイベントを開催して、CB起業者と市民をお見合いさせ、お互いの地域財を交換する場面をつくったり、企業と市民団体との協働を推進させるきっかけをつくったりできれば、地域の助け合いがしっかりとした形となって現れてきて、起業しやすい地域環境が整備されていきます。



商店街で行った地域財オークションの様子

がんばる人を「支える」

中間支援組織は地域でがんばる人や団体の応援団です。

ビジネスはいつでも順風満帆の状態ではいられないわけではありません。様々な要因から時には落ち込むこともあります。そんな時に支えになるのが中間支援組織です。いつでも親身になって相談に乗る態勢を整えておきましょう。

またCB起業者や市民団体などとはもともと小さな存在ですから、個々では大がかりなイベントやキャンペーンなどは行えないのが現状です。で

すから中間支援組織が音頭をとってネットワーク型の催しを企画してあげたり、CB起業者が行うイベントへ積極的に参加してあげたりすることで、起業家の力になってあげましょう。

みんなの魅力を「広める」

地域内のCBから日々生まれていく情報をタイムリーにキャッチして、内外の人たちに向けた定期的な情報発信を行うことも欠かせません。

この情報発信機能を支えるのが中間支援組織スタッフの表現力と情報収集能力です。

表現力とはすなわちデザイン能力であり、外部に対する訴求力を高めるのに大きな効果があります。また情報収集能力とはスタッフの機動力そのものであり、常にアンテナを張り巡らし現場に向いて、最新情報をいち早くキャッチする体勢を整えておくことが大切です。

中間支援組織のスタッフに求められる資質のようなものはありますか？

A1 日頃から現場に足を運ぶフットワークの良さと、「一緒に考え、一緒に汗を流す」という姿勢と情熱です。

A2 専門知識がなくても大丈夫です。

A3 こちらから外に出ましょう。CBは現場が命です。





支援先が抱える課題などを報告し合い、その解決策を理事会で検討する。



学生食堂を開くための改装現場で起業家の相談に乗る。



特産品づくりを行う食品工房内で悩みを聞く。

知恵は現場にしかない

「知恵は現場にしかない！」と力強く私たちに話して下さったのは、都岐沙羅で初めてCB講座を開催した平成11年に、講師としてお招きした片岡勝さん(市民バンク、プレス・オルターナティブ代表)でした。それ以後、この言葉は私たちの行動指針となりました。

中間支援組織ならば、普通どこでも活動拠点に相談窓口が開設されていると思いますが、実際に窓口に来

ていただける相談者だけが支援対象者ではありません。特に中山間地においては、高齢の起業家も多く、支援エリアが広くなればなるほど、相談窓口まで足を伸ばすのは難しくなってきます。

それに加えて、起業家の相談内容というのは、なかなか話だけではその全容が掴みづらいものです。例えばある程度相談内容を理解できたとしても、的確なアドバイスを差し上げるなどほとんどできません。ですからCB支援のためには現場で相談に乗ることが不可欠なのです。その場

で起業家と一緒に何が足りないか、どうすれば改善する余地があるか、或いは誰の力を借りればいいのかなどを親身になって考えることが大切です。現場にいれば必ず解決のヒントがあるはずで、それを一緒になって探しましょう。

もちろんその場で全てを解決する必要はありません。まずは相手の話をじっくりと聴いてあげて、要点をきちんとメモできればそれだけでも充分です。その後で、中間支援組織のスタッフ全員が集まって、みんなで知恵を絞ればいいのです。

大切なのは、起業家との信頼関係をつくることです。度々現場を訪れると、相手も中間支援組織の活動を理解してくれるようになり、様々な場面で協力者になってくれるでしょう。

現場に行ったら必ず起業家の活動スナップを写真に納める

これは意外と忘れがちなことですが、スタッフは必ずデジカメを持って現場に行きましょう。そして起業家周辺の魅力的なスナップをたくさん撮ることが重要です。

ここでいう写真とは、報告書などに使う記録用写真ではありません。地域の魅力を内外に向かって発信する時の強力なツールとしての写真なのです。ですから大きな印刷物にも掲載できるように、最大画素数で記録しておく必要があります。

またいい写真を残すためには、大量に撮ることも大事です。極端に言えば100枚撮って、1枚使える写真があれば大成功だといえます。

C B 予備軍が実際の起業へとステップアップさせるために、中間支援組織はどのようなことをしたらよいのですか？

A 1 大小様々な「実験の場」の創出・提供をいましょう。

A 2 中間支援組織が核となって、色々な人・団体・事業者・機関等を巻き込んだ「事業」を立ち上げましょう。



起業家予備軍の成長を促す「実験」の場を提供する

起業家予備軍を実際の起業へと導くためには、成長を促す場・機会を提供することが重要です。製作した試作品への反応・評価を得られる場の提供や、新商品の実験販売、新サービスの実験実施から顧客の反応・要望を集めるなど、ビジネスの具体化に向けた実験機会を、中間支援組織が主体となって用意していくことがポイントです。

また、実験後のフォローアップも非常に大切です。実験がうまくいった場合は、当事者も自信がついて起業に前向きになりますが、うまく行かなかった場合は、なぜうまく行かなかったのか、どう改善すればいいのかを、当事者と一緒になって考えていく必要があります。この場合に重要なのは、一緒に寄り添う姿勢です。決して指導してはいけません。CB育成において、中間支援組織は起業家に寄り添って一緒に進んでいく応援団に徹するよう心がけて

下さい。

ネットワーク型のCBを中間支援組織自らが創出・コーディネーターすることも必要

CB育成においては、起業家単独で事業を展開するよりも、複数の事業者が連携して進めた方がよい場合に出くわします。その場合は、中間支援組織が事業コーディネーターとなり、ネットワーク型のCBを自ら立ち上げましょう。以下に実際に都岐沙羅パートナーズセンターが取り組んだ事例を紹介します。

【新しい食品加工技術を活用したスイーツの開発・販売実験】

新潟県村上市にある高根という山間の集落に、早稲田大学が開発した日本に数台しかない食品加工設備が導入されました。この設備と地域の農産物を組み合わせ、地域独自の商品開発ができないかというのが話の発端です。

色々と検討した結果、地元の野菜

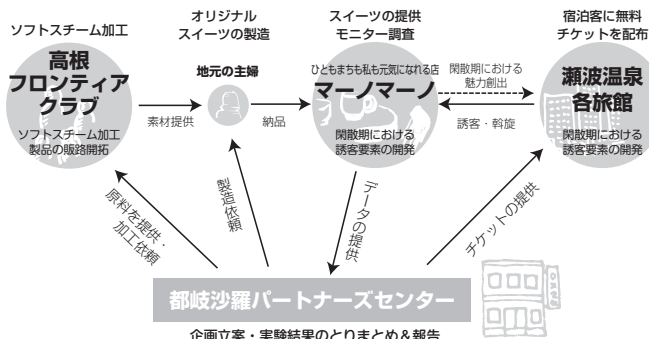


をこの加工設備で下処理し、それを材料に使ったスイーツを作って販売しようということになりましたが、集落の人は一般受けするようなスイーツをつくる技術を持っていません。そこで、村上市の中央商店街にある「コミュニケーションカフェ「マリーノ」」に相談したところ、協力していただけることになり、何とかスイーツの開発まではたどり着きました。

しかし問題は販路です。スイーツができあがったのは12月。冬場は天候の影響もあり、カフェは一年で一番客足が途絶える時期です。ですから、この時期から普通に販売しても、売れ行きが思わしくないのであることは目に見えていました。

そこで都岐沙羅パートナーズセン

ターは、村上市内にある温泉旅館に協力を求めました。温泉旅館側もこの時期は閑散期にあたるため、誘客につながる何かを探していたことを知っていたからです。関係者と協議を重ねた結果、冬場限定のキャンペーンとして、開発したスイーツの無料チケット付き宿泊パックを販売するという形で協力が得られました。



スイーツの開発・販売実験の仕組み

Q
28

情報発信で留意することは何ですか？

A 中間支援組織（もしくは支援窓口）が地域内外から信頼される情報プラットフォームになりましょう。



中間支援組織はCB起業家の 報道担当者

CB育成における中間支援組織の重要な役割の一つに、CB起業家の広報活動支援があります。起業家自身が自ら広報PR活動を行うことはもちろんですが、よりPR効果が高まるよう、中間支援組織が持っているネットワークを駆使して広報活動を後方支援（中間支援組織から各方面へ情報提供する）することが大切です。

起業家は、最初はどうPRしてよいかわからないケースが大半です。また、想いばかりが先走ってしまい、結局何を伝えたいかが見えづら



い場合も出てきます。そんなとき、第三者の視点から効果的に広報活動を支えていくことが、CBの育成に大きく役立ちます。

マスコミから情報源として活用されるぐらいの情報収集・発信力を身につけよう

中間支援組織は、地域内外の様々な情報を収集することが、活動の基礎になります。ある意味、地域内の情報銀行になっている必要があります。中間支援組織に情報収集・発



信力が備わっていると、マスコミ（新聞・テレビ・ラジオ等）がネタ探しの情報源として、活用するようになります。こうなればしめたものです。CB育成において非常に有利に働きます。積極的にCB起業家の情報を提供するようにしましょう。CB起業家の情報は、マスコミにとってニュース性のある話題ですので、かなりの頻度で取り上げてくれます。マスコミで取り上げられることにより、CB起業家の認知が進み、結果として事業にプラスに作用します。





7 章

C B 育成における官民協働のあり方

Q
29

官民協働でCB育成を行う上でのポイントは何ですか？

A 企画の検討段階からの協働が不可欠です。



構想・企画立案から協働事業はスタートすることが重要

CB育成を官民協働で行う場合、事業フレームの検討段階から民間（中間支援組織）と協議して進めることが非常に重要です。行政担当者が机上で事業の枠組みを作成すると、実際のCB育成の現場で様々な不具合が発生し、なかなかうまく進まないケースが多々見られます。CB育成の助成事業だけを立ち上げ、中間支援を全く考えないで制度化している事例は、この典型例です。何事もそうですが、官民協働は事業企画の段階からスタートすることが、事業を成功へと導くための条件であることを十分に意識するようにしましょう。

資金支援を行う場合は、「起業家予備軍」の育成する

行政がCB育成のための資金支援制度を創設する場合、最近の傾向としては11頁の図にある第三層、第

四層（実際に起業する段階）への支援をしたがる傾向が見られます。確かに、事業の成果が目に見える形で現れやすいため、こうした流れになるのはある意味仕方ないのかもしれませんが。

しかし、CB育成を本気で考える場合は、第一層・第二層の起業家予備軍の育成に公的資金を投入すべきです。ここへの投資が、起業家予備軍の幅広い裾野を形成することにつながり、将来的にCBの増加していきます。なお、こうした層への資金支援は、一つ一つが少額ですので、全体的にも投入資金量は高額にはなりません。都岐沙羅の元気づくり支援事業では、1年間の助成総額は最大で1050万円でしたが、このうち「種まき部門・発芽部門」と呼ばれる予備軍育成部門への資金助成額は総額で150万円（助成総額の約14%）しかありません。

資金支援を考える場合は、ぜひとも「起業家予備軍」の育成を設けるようにして下さい。

事業評価の指標・項目は関係者間でよく協議した上で設定する

公的資金を投入してCB育成を行う場合、実施した事業の評価を行うことは大切です。ただ、評価を行う際は、評価指標・項目について、中間支援組織も含めた関係者間で十分に協議する必要があります。

例えば、助成事業。あちらこちらで見られるのは、支援先が年度末時点で起業したか否かで評価する方法です。しかし、これには大きな欠点があります。CBを生み出すのではなく、起業家を生み出すことが評価のポイントになってしまうのです。こうした評価を適用している助成制度の場合、申請可能な対象者は「その時点で事業を営んでいない個人に限る」という条件が付いてしまします。これは非常に大きな問題です。

地方では、それまで活動はしていたけど、本格的な事業は行っていないといった任意団体が、CBに目覚め、本格的な事業を始めようとするケースが結構あります。事実、都岐沙羅

の元気づくり支援事業では、7年間で79の個人・団体を支援しました。このうち、「ゼロから起業した」のは16件（全体の約20%）でしたが、興味深いのは「事業体としてレベルアップした」というのが21件（約25%）という数字です。この方々は、「ゼロからの起業」という訳ではありませんので、起業した数が評価指標になつてしまうと、こうした方々への支援が難しくなってしまうという、本末転倒の事態が起こつてしまいます。

また、講座開催についても、単純に参加者数で評価するのは適切ではありません。大切なのは参加人数ではなく、「講座受講生がその後どう変化したか（＝実際に起業に向けたアクションを起こしたか）」が重要です。

このように、評価指標の設定が、本来支援すべき対象を除外してしまうことに繋がらないよう、十分に協議しておくことが大切です。

Q
30

官民の役割分担はどのようにすべき
ですか？

A 現場のことは民間に任せ、
行政は後方支援
に徹することが大切です。



CB育成の現場は民間が中心になる仕組みを構築する

CBは基本的にビジネスです。当然、行政よりも民間側の領域になります。ですから、CB育成の現場は、民間（＝中間支援組織）が核となって動く仕組みにしましょう。

確かに、行政側から見れば、色々なことを現場に口出ししたくなる場面はあるかもしれませんが。しかし、そこはグッと我慢し、民間側を信頼し、後方からのサポート役に徹

するようにして下さい。

行政が支援を行うということはCB起業家の信用力向上につながる

CB育成の現場は民間に任せるとなると、行政が関わる必要がないのでは？と思われる方がいらっしゃるかもしれませんが、決してそんなことはありません。行政がCB起業家を支援することの最大のメリットは、CB起業家に対する信用力が向上することです。

地域で、新しいことを始めるCB起業家は、地元の方々に色々な意味で見られています（特に地方ではこうした傾向が顕著です）。その際、「この取り組みは行政が支援している」という事実があることは、とても重要です。このことが、CB起業家は怪しい存在ではないことを証明することにつながり、余計なトラブルの発生を抑制することにつながります。

このこともCB育成を行う上で重



要な、行政の後方支援の一つです。

情報共有の仕組みは非常に大切

官民協働でCB育成を進める場合は、関係者間での情報共有が非常に重要です。定期的に打合せや会議を開くなどして、事業の進捗状況やCB起業家（あるいは予備軍）の状況などを常に共有しておくことが大切です。



結び

地方におけるC B育成は、地域の元気づくりに非常に有効です。そして地域に数多くの地域財をもたらします。

私たちがC B育成に取り組み始めた頃は、正直なところ半信半疑でしたが、着実にC Bが具現化し、それが蓄積していくことによって、目に見えて地域が元気になっていく様子を目の当たりにし、あらためてC Bのすごさを実感しています。

本書が地方のC B育成、そして元気づくりに少しでもお役に立てれば幸いです。



つきさら流CB育成術
～地方でコミュニティビジネスを育てる30のポイント～

平成23 年3 月



特定非営利活動法人
都岐沙羅パートナーズセンター

〒958-0261 新潟県村上市猿沢1238 番地
tel 0254-72-0663 fax 0254-72-0723

E-MAIL info-tsukisara@tsukisara.org
URL <http://www.tsukisara.org/>

※本書は、平成22 年度地域新事業移転促進事業(コミュニティビジネスノウハウ移転・支援事業)により作成しています。



コミュニティビジネスで



地域の元気をつくりましょう。