

第4章 実現方法

1. 成功要因全体像

企業や自治体といった事業主体の取り組み内容を分析した結果、地域循環共生圏の実現に資する事業を前進させている主体には、幾つかの共通する要因が見られた。その中には、どの業界にも共通するものもあれば、地域循環共生圏の実現に貢献するビジネスにおいて、特に求められるものもある。まず後者について以下に紹介する。その後、前者を含む項目一覧を紹介する。

ビジネスの要素	概要
1. 課題・機会	<p>モノや自然だけでなくヒトの地域資源を活用、地域内外両方の視点で、多様な主体の意見を収集 「繋がり」や「歴史」など目に見えづらい資源も組み合わせることで価値を転換、職種や立場を超えて、定期的に「よそ者視点」を取り入れる場をつくる。</p> <p>例①-1 WATALIS 地域の女性に受け継がれていた裁縫技術を活かし、返礼と再生の文化を現代に合わせた形で商品化</p> <p>例①-2 みんなの奥永源時 紫草を地域住民の協力で栽培、これを原料とした化粧品を開発、歴史も含む地域の魅力と組み合わせで発信</p>
2. 事業モデル	<p>実現したいことや対象地域（どこまで広げるか）を踏まえ、6つのビジネスの型から選定する 対象地域に見合った事業の内容や規模を設定。資源の流れだけでなく、資金の流れも意識して事業モデルを検討する。</p> <p>例②-1 大宮産業 同じヒトやモノが複数の役割を果たすことで、小規模な集落においても生活機能とその収益性を維持</p> <p>例②-2 宇都宮市 一定の売上・利益を確保しやすい売場で収益基盤を確立し、その収益で他事業の投資を確保・赤字分を補填</p>
3. 事業戦略	<p>地域資源価値の最大化・実施体制の効率化に向け、事業段階に合わせた「仲間づくり」を実施する 「ストーリー付与」「定量・定価・まとめ売り」「一物他役」といった工夫で価値を最大化、地域や協力者と共存共栄できる仕組みで共創を目指す。</p> <p>例③-1 小川町 都市消費者への定期便「TEIKEI」により、固定買取りの賛同者を募り、生産者と消費者が支え合う仕組みを創出</p> <p>例③-2 うなぎの寝床 独自に確立した型紙を同業者にも販売、技術をオープンにすることで業界全体の拡大に取り組む</p>
4. 資金調達	<p>単に得られる資金の額や手間だけでなく、資金以外で得られるものも踏まえて調達方法を選択 「出資」とおとした住民や金融機関との関係構築や、各種助成制度・ビジネスコンテスト出場による社会的信用向上といったメリットにも着目する。</p> <p>例④-1 ファーマンステーション 商品のストーリーを顧客へ伝えるプロモーションの手段として、クラウドファンディングを活用</p> <p>例④-2 タバモノガタリ ビジコンの一次審査通過後メンターが付き、事業計画のブラッシュアップについてサポートを獲得</p>
5. 人材	<p>採用時に自社ビジョンや価値観との整合性を判断、各人のノウハウを引き出し事業規模に応じてリーダーを育成 良い面だけでなく「地域の現実」も伝え、面接者の本気度を判断。代表1人が把握できる範囲には限度があるので、リーダーを通じて現場を把握し、現場社員が前に出る場作り等の工夫で主体性を刺激する。</p> <p>例⑤-1 フィッシャーマン・ジャパン 取材は持ち回りに対応して、多くの社員が前面に出るようにする。採用時は漁船に載せて想いを測る</p> <p>例⑤-2 アイル 核となる社員数名に自身の姿勢やビジョンを伝えて育成、その社員を軸にチームを組成し社員とやり取り</p>

図 10 成功要因概要

II. 個別項目

上記各項目について、次頁以降で簡単に紹介する。

1. 課題・機会

モノや自然だけでなくヒトに関する資源にも着眼することが重要。また、組み合わせることで差別化することが求められる。

地域資源の視点と例		商品・サービスの視点と例
地域資源① モノ <ul style="list-style-type: none"> 特産品やそのブランド・知名度 歴史的建造物 空き家・空き地・耕作放棄地 廃棄物（規格外野菜、食品残渣、汚泥等） 稼働率の低い施設（倉庫・公共施設等） 稼働率の低い設備（車両・器具等） 住民・企業・自治体が持つ金融資産 など 	商品・サービスの視点と例 <p>自社工程から出る廃水汚泥と地元で採れる珪藻土を原料に、 地場焼物産業が培った技術を活用して新商品を開発 “小松マテーレ”</p> <p>わずかに自生した紫草を地域住民の協力で栽培、これを原料に 化粧品を開発して、歴史も含む地域の魅力と組み合わせで発信 “みんなの奥永源寺”</p> <p>地域の職人技術を基に現代風にアレンジ、歴史・思想など 情報価値も追加した商品を、歴史的建造物を改装した アンテナショップから発信 “うなぎの寝床”</p> <p>多様な広葉樹を活用、伝統技術を持つ職人と 外部のクリエイターが連携して、新たなものづくりを実施 “飛騨の森でクマは踊る”</p> <p>地域の女性に受け継がれていた裁縫技術を活かし、 返礼と再生の文化を現代に合わせた形で商品化 “WATALIS”</p> <p style="text-align: right;">など</p>	
地域資源② 自然 <ul style="list-style-type: none"> 景勝地 再生資源（太陽光、未利用木材、廃棄物、小水力、等） 森林・植生・海産物 土壌（農地として、原材料として、等） など 		
地域資源③ ヒト <ul style="list-style-type: none"> ■ 情報としてのヒト資源 <ul style="list-style-type: none"> 地場産業が培ってきた技術・ノウハウ 各分野のプロフェッショナル人材が持つ技術・ノウハウ 地域企業の従業員が持つビジネス経験・知見 地元大学に蓄積された技術・知識 魅力の源泉になる歴史・文化 など ■ 活動の源泉としてのヒト資源 <ul style="list-style-type: none"> 住民の空き時間 地域を動かす原動力になるアイデンティティ 地域内の人々の繋がり・連帯感・コミュニティ意識 など 		

図 11 「地域資源」を発見する際の視点

5つの視点で地域課題・企業課題を検討・把握することができる。

	“地域” の課題	“企業” の課題
視点① ヒト・モノ・カネの将来見通し	<ul style="list-style-type: none"> 10年後もヒトは足りているか？今の地域・起業を担う人材が10年後も同じでないか、次世代を巻き込んでいるか？ 10年後も機能を維持できるか？施設・設備を使い続けられるか？適切に管理できているか？将来の更新資金を貯めているか？ 災害が起きたも対応できるか？地域や企業の機能を維持できるか？すぐに復旧できるか？ 取り残されてしまう地域・住民はいないか？ 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代の収益の柱はあるか？未来への投資を行っているか？
視点② 当たり前になってしまっている ムリ・ムダ・非効率	<ul style="list-style-type: none"> 発生している大きなコスト/負担は何か？「以前からそうだった」「ルールだ」と言ってそれを放置していないか？ 特定の人物に依存していないか？特定の人物に稼働は負担が発生していないか？ 地域外に頼り過ぎていないか？ 人だけでなく資金も地域外に流出していないか？ 	<ul style="list-style-type: none"> 過剰な生産ロス/廃棄物が発生していないか？ 快適な労働環境を提供できているか？
視点③ 十分な価値を 引き出せていない資源	<ul style="list-style-type: none"> 余っているスペースはないか？遊んでいる設備はないか？余っている時間はないか？それらを何かに活用できないか？ 「原料」のまま他の地域や他社に低価格で出荷してしまっているものは無い？もう一段階自ら手掛けられないか？ 他の地域には無い固有の資源は？ 地域内ではありふれていても他地域/都市では希少なものは？ 	<ul style="list-style-type: none"> 自社が持つ技術や商品・サービスは、他に生かす道はないか？
視点④ 自社や地域のビジョン・目標 達成に向けたギャップ	<ul style="list-style-type: none"> 17のSDGsについて目指すべき姿は明確になっているか？現状とのギャップは？それを克服するための手段は？ 掲げているビジョンが「お飾り」になっていないか？具体的な打ち手に落とし込んでいるか？ そもそも住民は認識しているか？自分事として捉えているか？ 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員レベルまで浸透しているか？ KPIに落とし込んでいるか？具体的に実施すべきことは明確か？
視点⑤ 世の中で注目の集まる問題	<ul style="list-style-type: none"> 「脱プラ」「フードロス」「脱炭素」など、世界的に問題になっている課題は何か？ それらのうち、自らの地域でも問題になっているものはなにか？ それらのうち、地域住民の関心の高いものは何か？ 	<ul style="list-style-type: none"> 特に解決したい「強い思い」を持っているものは何か？ 自社が解決に貢献できる可能性があるものは何か？

図 12 「地域課題」「企業課題」を発見する際の視点

「内」と「外」両方の視点で、多様な主体の意見を集めるための仕掛けを設けることが求められる。

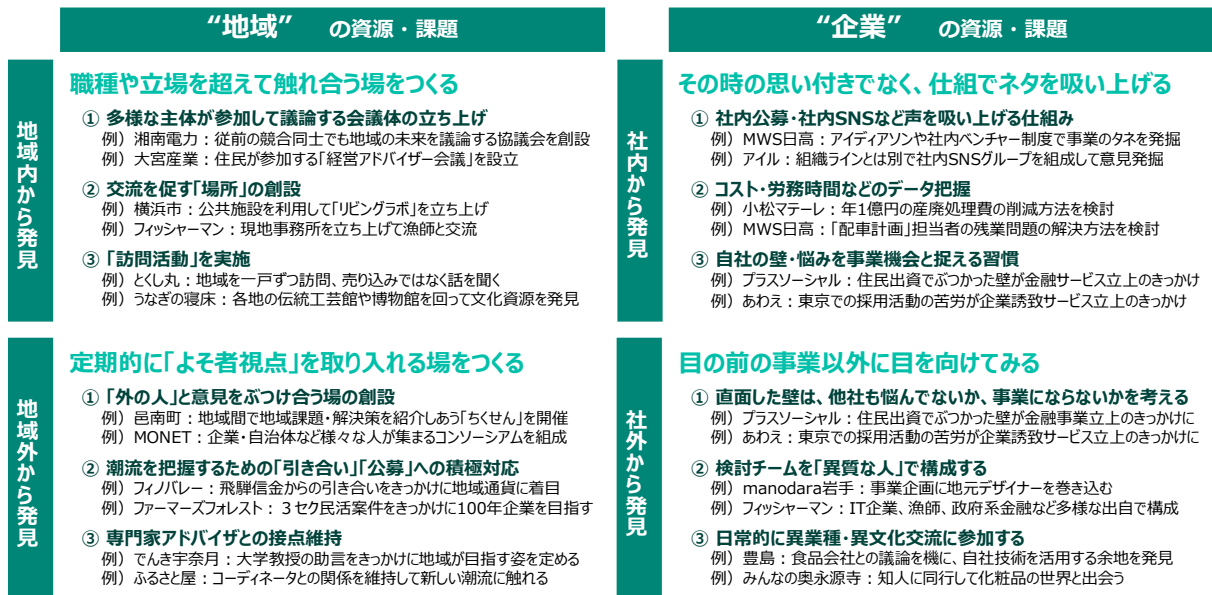


図 13 「地域資源」「地域課題」「企業課題」を発見するためのアクション

2. 事業モデル

分析対象の取り組みから、地域循環共生圏の実現に貢献するビジネスモデルを類型化し、以下の6つの型として取り纏めた。

[型 A] 地域の生活基盤を提供する事業

[型 B] 収益事業の利益を用いて地域向けサービスを幅広く提供する事業

[型 C] 地域資源を結合・転換して固有の商品・サービスを生み出す事業

[型 D] 地域生活基盤を全国展開する事業

[型 E] 全国各地のローカ SDGs ビジネスに機能を提供する事業

[型 F] 地域と都市を繋ぎ資源価値を最大化する事業

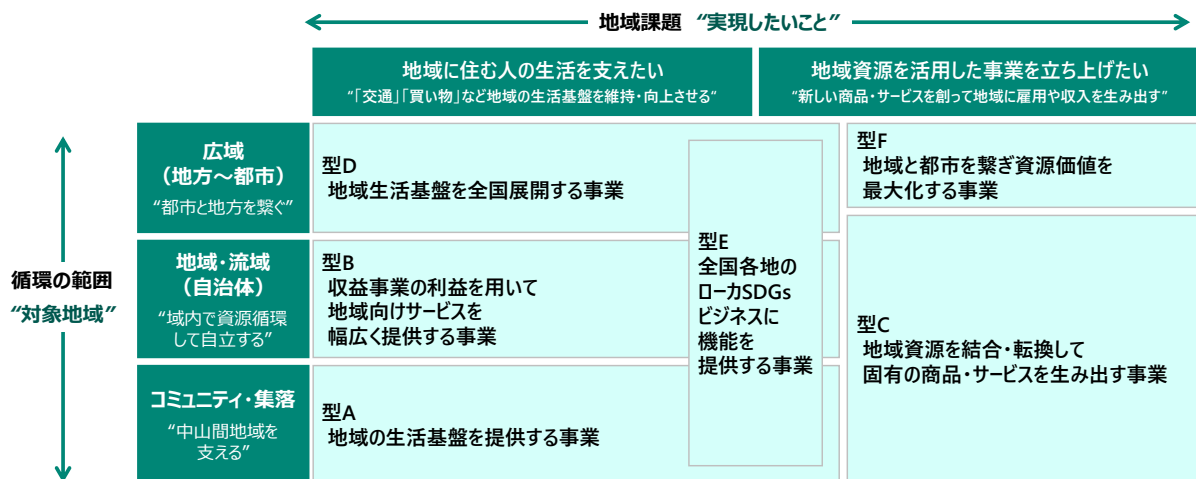


図 14 6つの型

それぞれの概要について、以下に記述する。

[型 A] 地域の生活基盤を提供する事業

コミュニティに密着した事業体を組成、様々なサービス・機能を提供して住民の生活を支える。



図 15 [型 A] 地域の生活基盤を提供する事業

[型 B] 収益事業の利益を用いて地域向けサービスを幅広く提供する事業

地域・流域レベルで、エネルギー・交通等サービスを事業化、資源・資金の域内循環を実現。



図 16 [型 B] 収益事業の利益を用いて地域向けサービスを幅広く提供する事業

[型 C] 地域資源を結合・転換して固有の商品・サービスを生み出す事業

地域資源を発掘、高付加価値な商品・サービスとし、ヒト・モノ（資源）・カネの循環を実現。



図 17 [型 C] 地域資源を結合・転換して固有の商品・サービスを生み出す事業

[型 D] 地域生活基盤を全国展開する事業

食品や燃料の販売、ATM機能の提供など、コミュニティ・集落の基盤を支える事業を、全国大で提供する。



図 18 [型 D] 地域生活基盤を全国展開する事業

[型 E] 全国各地のローカ SDGs ビジネスに機能を提供する事業

食品や燃料の販売、ATM 機能の提供など、コミュニティ・集落の基盤を支える事業を、全国大で提供する。



図 19 [型 E]全国各地のローカ SDGs ビジネスに機能を提供する事業

[型 F] 地域と都市を繋ぎ資源価値を最大化する事業

多くの地域同士で、地域資源を活用した商品・サービスと消費者を結び付ける。



図 20 [型 F]地域と都市を繋ぎ資源価値を最大化する事業

型にあわせて、事業主体や関係者の体制を設計する必要がある。また、「キーパーソン」を巻き込みが重要。

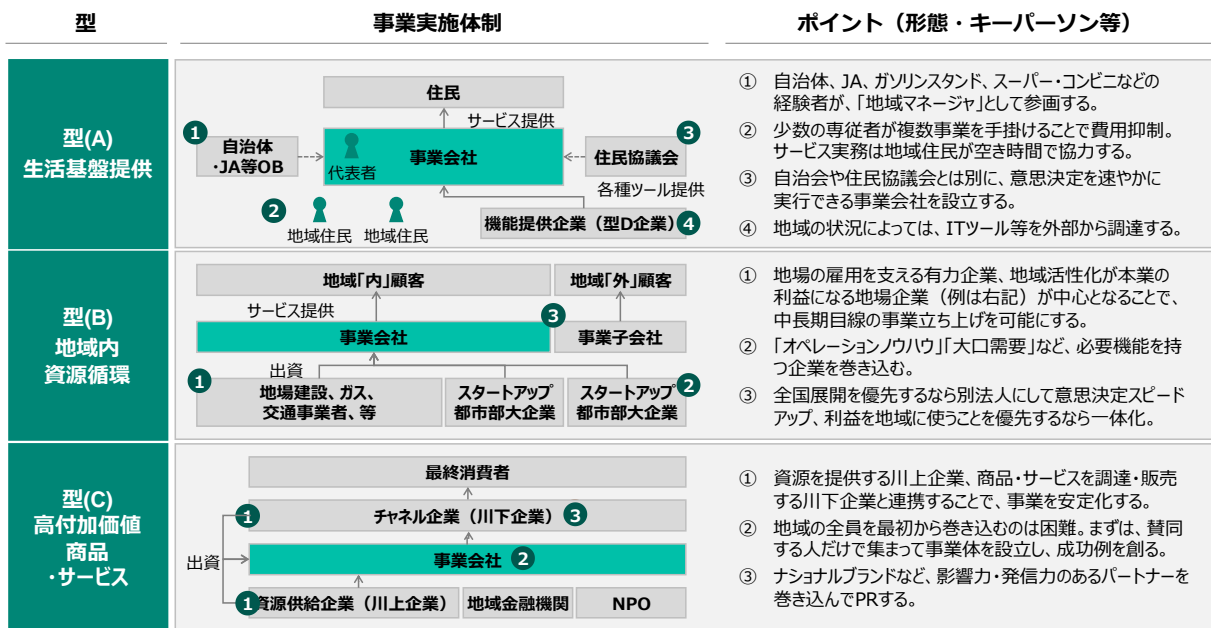


図 21 体制・パートナー：巻き込む相手

パートナーを得るにあたって、より効率的に接点を増やし、より深いレベルでビジョンへの共感を得るための方法を実践することが求められる。

方法	相手・ツール		合意形成のための工夫
	域内 資源を持つ主体、役割分担する相手、など	域外 買い手、技術保有者、など	
方法① 「ハブ」に コンタクトし 紹介を受ける	<ul style="list-style-type: none"> 住民協議会、商工会、営農団体など地域プレイヤーの団体 地元建設会社やJAなどキーマン 自治体のアドバイザー/コーディネーターなど 	<ul style="list-style-type: none"> 大学や研究機関の教授・専門家 各種企業・団体が運営するプラットフォーム ターゲットユーザーが属する業界団体など 	<ul style="list-style-type: none"> 例：ツールバアグリ 大学教授に相談、農家→市→県へと紹介の輪が拡大 例：MONET Technologies 自らが旗を振ってプラットフォームを運営、多数のパートナーを獲得
方法② ビジョンを発信 して呼び込む	<ul style="list-style-type: none"> 地域の未来を考える勉強会 体験会、試乗会など自ら主催するイベント 異業種でも地域企業との会合など 	<ul style="list-style-type: none"> SNS、自社Webサイト、メディア ビジネスコンテスト・ピッチイベント 業界の未来を考える勉強会など 	<ul style="list-style-type: none"> 例：ヒダクマ 言葉でなく現物を見せることでビジョンを共有、共感者を増やした 例：みんなの奥永源寺 ビジネスコンテストの受賞で知名度と信頼を獲得
方法③ 口コミを誘発 して呼び込む	<ul style="list-style-type: none"> 清掃、祭りなど自治活動など 	<ul style="list-style-type: none"> 多数のエンドユーザーに影響のある企業 多数の自治体に影響力のある省庁など 	<ul style="list-style-type: none"> 例：フィンバレー 地域の消費の中心にあるスーパーを巻き込みアプリ利用者が急増 例：サグリ 先進的な取り組みで農水省と接点構築、自治体への展開へ

図 22 体制・パートナー：見つめる・巻き込む方法

3. 戦略

先進事例の戦略を参考に、地域資源の価値を最大にする方法・効率的な体制を実現する方法を考えることで、持続可能な・他社と差別化したビジネスを実現することができる。1つだけに絞る必要はあなく。複数を組み合わせて実践すれば、より大きな成果が得られる。

	戦略方針	概要	親和性が高い型		
			A	B	C
↑ 価値を最大にする	キーワード① 時間・空間の連続でストーリー化	時間・空間で連続したサービスを提供したり、商品・サービスだけでなく、それを開発・実現するためのストーリーもあわせて訴求する。具体的には、「飲食だけでなく、複数主体を巻き込んだ体験・宿泊・学習など一貫した観光」「地域の歴史・文化・伝統と関連付けた商品開発」などの工夫が挙げられる。			
	キーワード② ひと手間掛けて価値向上・安定	地域の資源をそのままの商品・サービスとするのではなく、ひと手間掛けることで「より高い価値の商品」「より少ない量で多くの商品」「安定した商品」にする。具体的には、「化粧品など高付加価値品向けにする」「加工食品にいつでも売れるようにする」などの工夫が挙げられる。			
	キーワード③ 定量・定価・まとめ売り	事業立ち上げ期において、一手の安定需要を確保することで事業本格展開のための投資を可能にする。具体的には、「地域企業が連携して長期買い支え」「定期販売・配送メニュー」「自治体による購入」などの工夫が挙げられる。			
↓ 効率的な体制を実現する	キーワード④ 共存共栄する枠組づくり	取引先や場合によっては競合になりえる企業にも技術やノウハウを提供することで、業界・産業としての発展することを優先、結果として自社の利益を最大化する。具体的には、「技術のオープン化」「売上拡大の旨味を取引先が取る契約形態」などの工夫が挙げられる。			
	キーワード⑤ 一物多役	1つの資産・設備や1人の人材を、多くの用途で無駄なく活用することで、効率的な事業体制を構築する。具体的には、「車両の融通」「建物・設備の共用」「土日の別用途利用」「相乗り」などの工夫が挙げられる。			
	キーワード⑥ 地域協力者オペレーション	地域住民などが空き時間を使って、事業の一部機能を担う体制を構築、高効率の運営体制を実現する。具体的には、「送迎・配送・集荷」「植付・収穫」「点検・見回り」などの業務で実現可能。			

図 23 戦略

事業化ステップごとに、以下のような点に注意する必要がある。

戦略方針（再掲）	事業準備	立上初期	拡大期
キーワード① 時間・空間の連続でストーリー化	全員参加にこだわらずスモールスタート 例) ノート 小さな成功を示してそこから広げる	メディアの特徴を意識して情報発信 例) フィッシャーマン・ジャパン ローカルメディア1面に載って全国メディアへ	「残る形」にして価値を累積的に高める 例) うなぎの寝床 「つくり手」の映像アーカイブ化
キーワード② ひと手間掛けて価値向上・安定	最初は少ない資源でも成立する用途を探索 例) みんなの奥永源寺 少量資源で大量×高価格にできる化粧品	「加工」などの機能を整備 例) 和郷 食品加工・冷凍等設備に投資し安定供給	機能は他者にも外販して事業も循環も拡大 例) トゥルーバアグリ 農業エンジニアリング事業に進出
キーワード③ 定量・定価・まとめ売り	資源の買い手でなく売り手にあわせた開発 例) グラノ24K 農家がシェアレストランメニュー開発	大口需要家を確保して基盤確立 例) MYパワー 市施設への電力小売で収益基盤確保	周辺地域で固定買い取りの賛同者増やす 例) 小川町 都市消費者への定期便「TEIKEI」
キーワード④ 共存共栄する枠組づくり	初期ユーザーの出資で開発 例) フィノバレー 開発資金を得て後の成果は共に享受	取引先側にインセンティブ付けて仲間拡大 例) とく丸 固定料金制で事業拡大の旨味を相手に	技術をオープンにして業界全体を拡大 例) うなぎの寝床 業界への注目を重視し型紙を同業にも販売
キーワード⑤ 一物多役	現制度下でもできることから開始し知見蓄積 例) MWS日高 「運輸業」でなく「仲介業」としてシェア開始	1人が複数業務を担って立上期を乗り越え 例) 邑南町 代表と2名の専従者で多数のサービスを運営	性格の異なる者同士で共有して利用率向上 例) MWS日高 福祉施設だけでなくジムやスーパーとも連携
キーワード⑥ 地域協力者オペレーション	初期投資を抑えるために施設は借りる 例) タベモノガタリ 集荷施設は農家から借りる	運営コストを抑えるために手伝ってもら 例) ノート 宿泊施設が忙しい土日は農家が手伝い	地域企業が前面に立つモデルで高効率維持 例) とく丸 個人事業主・スーパーと分担するモデル実現

図 24 ステップごとの留意点

4. 資金調達

各資金調達方法を比較する際には、人との関係性や社会的信用度など、資金以外で得られるものにも目を向けることが求められる。その他、各調達方法の調達額の大きさや、必要な準備期間の長さなども加味して取り得る方法を判断する必要がある。

分類・手法	特徴	工夫例	
出資	自己資金、知人からの投資	<ul style="list-style-type: none"> 調達額は様々だが、手続きや条件などの縛りが無い為、スピーディに事業を開始できる。 当面は単体での収益化は難しくとも、別の事業で収益を補うという方法もある。 	例) モス山形 既存事業である食品卸・不動産業で得た収入を、技術開発の資金に充当
	投資家・ベンチャーキャピタル(VC)からの投資	<ul style="list-style-type: none"> まとまった資金を得られるケースが多く、追加調達の際の手段として有効である。資金だけでなく、ノウハウや人的ネットワークなどの面で事業化に向けてのサポートを得られる。 そうした支援を得られる投資家を見極めたうえで打診することが望ましい。 	例) ファーマンステーション ベンチャーキャピタルからは資金面に加えて、事業推進の伴走・アドバイザーなどのサポートを獲得
	地域住民からの出資	<ul style="list-style-type: none"> 素人でもわかる丁寧な説明が必要だが、地域からの信頼や長期的な応援を得られる。 資金負担を軽減、かつ地域との結び付けを強めるため、配当でなく現物商品・サービスで株主還元する方法もある。 	例) みんなの奥永源寺 地域に貢献するビジョンを訴求し、東近江市内の住民約100名から300万円を調達
	地域外一般市民からの出資(社会的投資・クラウドファンディング等)	<ul style="list-style-type: none"> 素人でもわかる丁寧な説明が必要だが、自社事業に込められた背景・ストーリーを伝えたり、その想いをWeb上に残すことで、全国の顧客候補との強い関係を構築できる。 地域住民出資と同様、結び付けを強めるための現物による株主還元もある。 	例) ファーマンステーション 商品のストーリーを顧客へ伝えるプロモーションの手段として、クラウドファンディングを活用
	金融機関からの出資	<ul style="list-style-type: none"> 地元の金融機関に株主になってもらい、同時に融資枠を得る、または関係を深める。 	例) MYパワー 地元金融機関を株主に巻き込み、融資枠を獲得
融資	銀行や各種機関からの融資	<ul style="list-style-type: none"> まとまった資金を獲得できるケースが多い。 事前調整や相談が求められるもの、中長期的な金融機関との関係性づくりや金融機関に蓄積するノウハウ・ネットワークを活かした支援を得られる可能性がある。 	例) ヒダクマ 地域主体との関係性作りを意図して、地元金融機関からの借り入れを実施
	助成制度・補助金の活用	<ul style="list-style-type: none"> 各種手続きが必要だが、まとまった資金を獲得でき、設備投資や開発資金の際に有効。 ただし、継続的に頼りすぎないよう注意が必要。また、対象にできる補助制度がないか、関連機関や専門家に相談するなどして情報を収集することが有効である。 	例) フィッシャーマン・ジャパン 事業立上時は助成制度を活用、推進時は受託事業で運転資金を確保
その他資金獲得	ビジネスコンテスト等の賞金	<ul style="list-style-type: none"> 入賞すればまとまった資金を獲得できる。入賞できなくとも、投資家や事業会社からの注目を得て認知度・信頼性評価が高まる。メンターからのサポートを獲得できることもある。 スタートアップが対象のコンテストが主流のため、シーズ段階での調達方法として有効である。 	例) タメモガタリ ビジコンの一次審査通過後メンターがつき、事業計画のブラッシュアップについてサポートを獲得
	大企業や自治体の事業(開発受託)	<ul style="list-style-type: none"> 大企業や自治体の事業に参加、開発費を受け取りながら、技術開発・ノウハウ蓄積を行う。 日常的な公募情報の収集や人脈をおとした案件情報把握が重要となる。 	例) INDETAIL 自社は社会課題を起点に構想を発売し、大企業と連携してソリューションを実装

図 25 各資金調達方法の特徴

事業ステップや事業規模に応じた資金調達が行えるよう、ビジョンや事業計画の明確化、および、早めの相談・コンタクトが重要。計画的な資金調達にあたり、推奨するアクションや留意すべき点は以下のようなポイントが挙げられる。

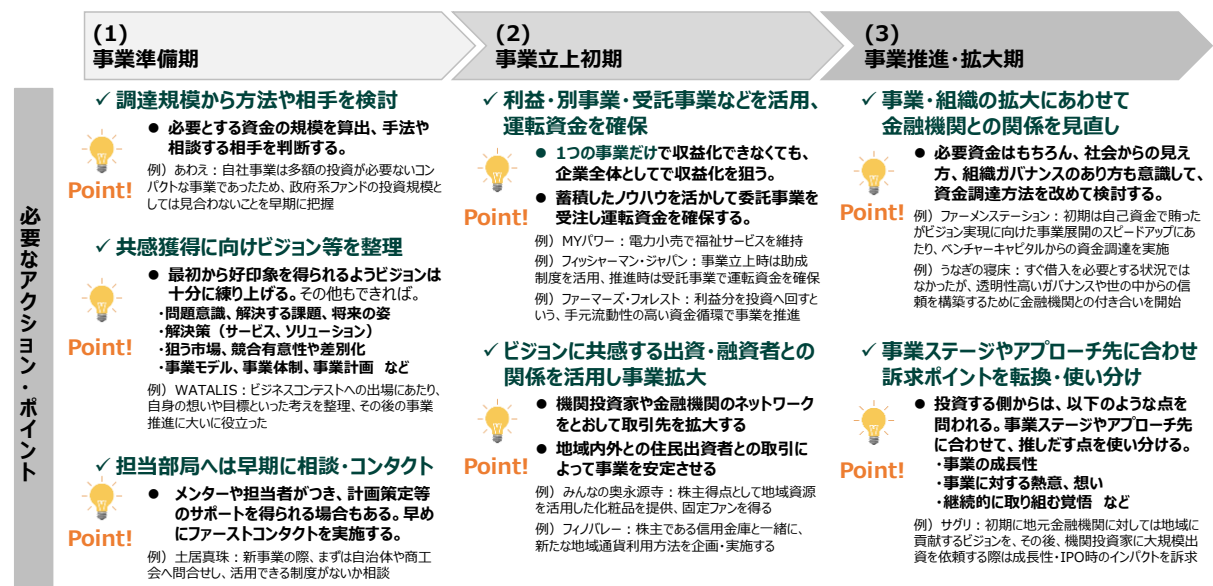


図 26 事業ステップ別に求められるアクション

5. 人材

人材採用では、自社のビジョンと面接者のキャラクター／価値観との整合性を判断することが重要。

手法	工夫・視点例	詳細／ポイント	
人材採用	採用ルート	Webやビジネスコンテンツなど 対外露出による知名度向上	広く人材を募集する場合には、情報誌や自社Webサイト、SNS等を活用。各種アワードやビジネスコンテストへの参加、メディア出演といった対外的な露出を増やすことで注目を集める 例) あわせ：「半X半IT」という掲げたコンセプトがアウトドア雑誌やメディアに着目され、新規採用者を多数確保
		信頼できるキーマンを 通じた紹介	限られた範囲で人材を募集する場合には、信頼できる自治体や地域のキーマンに相談し、適する人材を紹介してもらうことで、人材採用のリスクを低減する 例) 土居真珠：企業規模が小さいため、人材採用媒体では募集せず、知人・信頼できる人からの紹介で人材を募集
	採用基準	スキルよりも ビジョン共感や人柄を重視	この分野では、地域に対する想いに共感できるかが重要な要素であり、スキルは後からでも延ばすことができる。地域や自社のビジョンと応募者の価値観がマッチするか、地域と一緒に働ける人柄かを採用の段階でチェックする 例) サグリ：採用時は、能力ではなく熱量やビジョンへの共感で判断
		「地域の現実」も伝えて 本気度を測る	「“地域のため”はやりがいありそう」という曖昧な想いだけの応募者も多い。理想だけでなく現実も伝えて本気度を測る 例) あわせ：興味の幅広さ、継続的に取り組めるかの本気度、収益性も考えられるビジネス感覚を重視 例) フィッシャーマン・ジャパン：「漁船に乗せる」などを通して漁業に対する想いを測る
		スピード感を求める場合は 前職の経歴を重視	即戦力や新規事業創出など、事業推進のスピード感を求める場合には前職の経歴を重視 例) フェームステーション：自社がスタートアップであることから、仕事のスピード感を期待して、スタートアップ出身者を重点的に採用 例) フィッシャーマン・ジャパン：大手商社/金融機関出身者やデザイナーなど多様な人材を集め、相乗効果で新事業を創出
	採用方法	一般的でない質問・テーマで 人となりを判断	ビジョンや風土とのマッチングを判断するための質問・手法を検討・工夫する 例) タナックス：「題名のない作文」を書いてもらい、その人の個性を見極め 例) MWS日高：「社会起業家を募集する」と銘打って採用活動を実施
試用期間を設けて 人となりを判断		面接だけでは見極められない部分も大きいので、場合によっては試用期間を設定する 例) うなぎの寝床：採用活動ではなく、取引や共同プロジェクトを通して意気投合した人を社員として採用 例) サグリ：応募者の都合に個別に対応した勤務条件を提供してでも、試用期間を設定	

図 27 人材採用の工夫・視点例

人材育成では、現場社員の主体性やモチベーションを刺激したり、各人に眠っているノウハウを引き出したりすることがポイントになる。

手法	工夫例	詳細	
人材育成	機会付与	現場社員の想いを 形にできる場作り	社内で資金提供まで伴う事業計画ピッチを行い、新事業の案を募るだけでなく、従業員のモチベーション向上に繋げる 例) MWS日高：選定されれば、資金援助だけでなく自社の連携などのサポートを行う「社内ベンチャー制度」を設置 例) ツールバグリ：応募者へ対して、「農業という仕事でも転勤ができるアグリビジネス」とPRする
		現場社員が 全面に出る場づくり	現場社員の裁量権に幅をもたせる、対外露出の機会を与えるなどして、社員の責任感や主体性を高める 例) フィッシャーマン・ジャパン：メディア取材は、代表以外のメンバーも前面に出ることで各人の誇りや主体性を刺激 例) MWS日高：各所長に社長として振舞ってもらうべく、仮払金（使用用途が自由な資金）を各所長へ割り当て
	ノウハウ蓄積継承	事業を通じてノウハウ獲得	事業の実施以外でも、受託事業や補助事業等の推進を通して、自社にはないノウハウを獲得する 例) うなぎの寝床：補助事業で推進員として関わった経験で、事業ノウハウを蓄積
		各自のノウハウを共有する 勉強会の開催	セミナーの案内や専門家誘致による勉強会を行うことで、社内外のノウハウや視点を自社・関係者に取り込む 例) WATALIS：連携主体とともに、各自のノウハウ共有に必要な知識をともに学ぶ勉強会を実施
		ノウハウのパッケージ化	確立したノウハウを後の世代へ引き継ぎやすいよう、俗人化していたり複雑化しているノウハウや技術を整理する 例) モス山形：難しいノウハウ共有を必要としない生産技術を確立し、あらゆる世代が生産に関わることができる仕組みを構築

図 28 人材育成の工夫・視点例

代表1人が把握することのできる範囲は限られている。事業規模の大きさに応じてチームリーダーを育成し、各チームリーダーを通して現場を把握することも重要。

	手法	工夫例	詳細
ビジョン 浸透	人材配置	専門性を活用・転換し「人材の百貨店」に	自社では何ができるかを本人と議論するなどして、キャリアを転換・カスタマイズすることでスキルの転換・拡大に繋げる 例) ファーマーズ:フォレスト: 採用者のキャリアを自社に合わせて転換・カスタマイズし、社内に様々な専門家を育成
		メンバー結成では意欲を重視	部署や肩書に捉われず、社内公募で有志を選抜・提案者を責任者として、意欲あるメンバーで事業を推進する 例) manoraいわて: 事業を開始する際には、社内公募で集まったメンバーでチームを発足
		チームの少数化	代表が把握できる範囲は限界があるため、1チームを少数にし、社長は核となるチームリーダーを通して現場を把握する 例) サグリ: 1人が管理できるのは6名が限界だと考え、代表自らはキーマン数名とのコミュニケーションを通じて全体を把握 例) アイル: 核となる社員数名に自身の姿勢やビジョンを伝えて育成、現在はその社員を軸にチームを組成・社員とやり取り
		指揮命令系統の明確化	少数の沿い樹で各人が複数業務を兼務してフォローし合う場合でも、責任者を明確にして各人に主体的な活動を促す 例) MYパワー: 各人が複数業務を兼務する一方で、各業務の主務を明確に設定
	コミュニケーション	「現場」を見せて想いを統一	代表が大事にしているものや現場を見せることで想いの統一を進める 例) ヒダクマ: 理念やコンセプトに共感した応募者が多いが、地域資源である飛騨の森を見せることでその想いを統一
		代表の「想い」を見せてビジョンを浸透	SNSでのコミュニケーショングループなど、クイックにやり取りできる場作りにより、各人の動きを見えやすくするだけでなく、代表の想いや考えを見えやすくする。メディア露出を通じて自身の想いを見える化する方法もある 例) タベモノガタリ: 自身の考えを頻度高く発信することを意識。SNSグループに「代表の考えを発信するチャンネル」も設定

図 29 ビジョン浸透の工夫・視点例