

3. 事業の具体化 <Plan>

①この段階で取り組むべきこと

● 事業実施体制の構築 <手順2：達成手段の企画立案>

事業に必要な機能を整理し、それぞれの機能が果たせる組織や人材を集め、事業実施体制を構築します。

実施体制の構築にあたっては、まず**既存の組織・ネットワークを活用**し、不足する場合は自前での育成、外部人材等の獲得、機能のアウトソース等を検討しましょう。そして、実施主体を構成する関係者が明らかになった段階で、**関係者の役割を整理し、それぞれの責任を明確化**するとともに、生じる課題や改善への迅速な対応など、機動的な事業実施が行えるマネジメント体制を整えましょう。

● 自立性の確保 <手順2：達成手段の企画立案>

将来的に自立して事業を行うためには、計画段階での十分な検討が必要です。交付金は一時的なものに過ぎないという視点を持ち、交付金が終了した後も、ヒト・モノ・カネのリソースを獲得しつつ事業の**自走ができるよう明確な構想**を描きましょう。その際、事業主体自らが**経営者の視点を持つ**ように努めましょう。

● 達成すべき目標・水準の設定 <手順3：KPIの選定、手順4：目標水準の設定>

達成すべき目標を具体的に見定め、その目標に至るまでのプロセスを確認して、**詳細な工程計画**を立てましょう。また、事業の途中段階での**成果や進捗を測ることのできるKPIの設定**をしましょう。

②この段階の取組での工夫・留意点

事業実施体制の構築

既存の組織・ネットワークの活用

先導性要素5
「事業推進主体の形成」
→P. 12

- 地域企業・団体等の**人脈・ノウハウなど既存の組織・ネットワークを活用**することで、大がかりな体制構築の負担をなくすことができます。例えば、製造業や農業等の生産者、加工者、販売者などの各プロセスの従事者や、それらに係る人的ネットワークがこれに該当します。
- そのためには、参加者へ事業の必要性や地域にもたらす効果、参加者のメリットを説明し、**参加の動機づけを**することが重要です。

関係者の役割・責任の明確化

先導性要素2
「官民協働」 →P. 9

先導性要素3
「地域間連携」 →P. 10

先導性要素5
「事業推進主体の形成」
→P. 12

- 事業を進める上で、意思決定プロセスや**責任所在の明確化、リスク分担**など、ガバナンス体制の構築が重要となります。役割分担を明確にすることで、各関係者が当事者意識をもって事業を進められるようになります。
- 官民協働の事業では、事業の性質に応じて、**官民どちらが牽引役となるのかを整理しておく**ことが重要です。事業の主な責任やリスクを行政が負うべき事業では、行政が主要な牽引役となりますし、収益性を見込むべき事業では、民間主体が、取組やサービスの質の向上による需要確保等のリスクを負いつつ事業を主導し、行政は、初動経費の支援、関係機関との調整など、事業者が積極的に活動を行えるような環境づくりをサポートする立場になります。
- 地域間で連携を行う場合には、**各地域（地方公共団体及び民間主体）の役割を明確に**することが、事業をスムーズに進めることにつながります。
- 事業実施には迅速な対応ができる、**機動的なマネジメント体制**が求められます。例えば、現場に近い実働組織の組成や、地方公共団体内での部局横断のプロジェクトチームの設置などが挙げられます。

自立性の確保

自走を意識した計画

先導性要素1
「自立性」 →P. 8

- 交付金事業を一過性のものとしないうためには、将来的に、交付金が終了した際に何が問題になるのかを考えることが必須となります。漠然と将来的に収入が生まれることを期待するのではなく、**資金調達の方法や事業採算性など、事業が継続性を持って自走していくことのできるプロセスを明確化**することが大切です。
- 民間が主要な牽引役となる場合には、計画段階から、市場ニーズの有無、先々の需要変動リスク、必要となるオペレーション等を鑑みつつ、十分な収益性が見込める計画になっているかどうかの確認が必要です。例えば、地域の事業者等を対象とした補助事業の場合には、採算性や自立の見通しを審査し、補助終了後の事業の自走の確度を担保しておくことが重要です。
- 交付金終了後の自走に向けた検討が十分に行われないケースが多く見受けられますが、交付金事業の計画段階から事業収入等による事業の自走について検討しておく必要があります。このことは、事業の実施段階においても同様です。

経営の視点からの検証

先導性要素1
「自立性」 →P. 8

- 民間企業やNPOなどで**事業実施経験のある人材の活用を図る**ことが効果的です。
- 金融機関や商工会議所など**財務・経営の知識を持った外部専門家から助言**を得られる関係を構築することも重要です。

達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

- 達成を目指す目標を実現するためには、**目標水準とその達成までのプロセス、スケジュールを定める**必要があります。
- 例えば、6次産業化商品を開発する事業の場合であれば、商品の生産、供給の計画や需要の確保、スケジュール等をなるべく詳細に固め、着実に目標に到達するための現実的な計画が必要になります。

効果・進捗を確認できるKPIの設定

- 事業効果や事業進捗を測るために、**適切なKPIを計画段階で設定する**必要があります。このガイドラインの「Ⅱ. 導入編 KPI設定にあたってのポイント」を参照しつつ、事業と直接性があり、客観的な成果を表すKPIを選定し、妥当な水準の目標値を設定する必要があります。