

プログラム計画書(ひびのぼ)

神保 良弘

ひびのばプログラム計画書

AI時代に向けた実験的プログラム運営の宣言

ひびのばプログラムは、昭和から続く駄菓子屋文化と地域コミュニティの価値を尊重しつつ、AI時代に適応した新しいマネジメント手法の確立を目指す。

本プログラムおよび関連プロジェクトは、「人間中心でありながら、AIを最大限に活用する」実験の場である。

従来の地域運営・店舗運営の知恵と、データ分析・生成AI・予測モデルなどの先端技術を組み合わせ、より持続的で、参加者全員が成長し続けられる運営モデルを模索する。

参加者は単なる運営者や顧客ではなく、この新しい時代のプログラムづくりを共に行う**共同実験者**である。

本計画書の構成について～宣言を実現するための羅針盤～

先の「宣言」で掲げた壮大な実験を成功に導き、「ひびのば」を持続的に発展させるために、本計画書は私たちステークホルダー全員にとっての「**共通の地図**」であり「**羅針盤**」となります。

私たちの活動が生み出す価値は、短期的な売上だけでは測れません。そこで本計画書は、国際的な経営理論である「知的資本」の考え方を基に、私たちの価値の源泉を以下の**三位一体の「資本」**として捉え、それらをいかにして育み、最大化していくかを設計思想としています。

1. 人的資本（ひとの力）

- 参加する学生や地域住民一人ひとりの知識、スキル、経験、そして情熱。

2. 関係性資本（つながりの力）

- 地域、企業、大学、参加者同士の間に築かれる信頼関係やネットワーク。

3. 構造資本（しくみの力）

- 私たちの活動を支え、誰でも再現・改善できるようにするためのノウハウ、ブランド、運営システム、そしてAIを含むデジタル基盤。

この「三位一体モデル」は、本計画書全体の背骨です。各章がそれぞれ以下の役割を担うことで、私たちの航路を明確に示します。

本計画書の構造

● 第1部・第2部：全体構想と戦略【Where & How】

- 私たちが「どこへ向かうのか（What）」という目的地と、「どうやって進むのか（How）」という具体的な航路（戦略・プロジェクト・実行計画）を示します。
- (該当章：1章～5章)

- **第3部：価値創造の基盤となる3つの資本【The Engine】**

- 本計画書の**中核**です。私たちの船のエンジンとなる「**人的資本（7章）**」「**関係性資本（8章）**」「**構造資本（9章）**」を、いかにして蓄積・強化するかを詳述します。
- (該当章：6章～9章)

- **第4部：持続可能性の担保【Sustainability & Risk Control】**

- この航海の成果を「**いかに測定し、未来の成長に繋げるか**」（インパクト評価：10章）、そして予期せぬ嵐に「**どう備え、乗り越えるか**」（リスク管理：11章）という、持続的な活動に不可欠な仕組みを定めます。
 - (該当章：10章～11章)
-

1. 歴史的背景と社会課題

かつて日本全国には数万軒以上の駄菓子屋が存在し、1970年代には推定で約5万軒を超えていた。しかし2020年代には1万軒未満に減少し、50年間で80%以上が姿を消した。

背景には、少子化、大型小売店やコンビニエンスストアの拡大、都市部への人口集中がある。

これらの変化により、地域における世代間交流の機会は減少し、コミュニティの希薄化が進行。加えて、子どもの遊びや交流の場が商業施設やデジタル空間に限定され、地域内での偶発的な学びの機会が失われつつある。

そして、これらの社会課題は、他人事ではない。私自身の「原体験」そのものである。

活気を失っていく生まれ故郷の姿。情報格差の中で将来に不安を抱える地方の学生たち。安心して集える「居場所」を失っていく子どもや高齢者。挑戦したくても、その機会すらない地域の現状。——これらすべてが、私が解決したいと強く願う社会の痛みである。

駄菓子屋は、かつてこれらの課題に対する一つの答えであった。単なる物販店舗ではなく、地域情報の交換拠点、子どもの社会性育成の場、大人と子どもが自然に交わる社会教育機能という、地域の非公式な教育・交流インフラそのものであった。

だからこそ「**ひびのば**」は、この失われた価値を現代仕様で再構築する。これは単なる事業ではない。こうした背景と課題、そして私の悔しさや希望のすべてを懸けた挑戦である。地域・学生・企業が共創する「地域コミュニティOS」を機能させ、未来への希望を灯すことを、ここに宣言する。

この宣言と想いを、単なる理想で終わらせぬために。

ここからは、その実現に向けた具体的な「設計図」を、冷静かつ論理的に示していく。まず、本プログラムがどのような全体像を持ち、何を目的とするのかを客観的に定義することから始める。

2. プログラム概要

2-1. 目的

本プログラムは、単なる店舗運営やイベント実施ではなく、地域の人々、学生、企業が一体となって価値を生み出し、共有し、持続させるための社会的な仕組みづくりを目的としている。

駄菓子屋という身近で親しみやすいテーマを軸に、以下の4つを狙いとする。

- **世代や立場を超えた交流を生み出す**

子どもから高齢者まで、異なる背景を持つ人々が自然に集まり、対話や協力が生まれる場をつくる。

- **学びと実践を結びつけ、地域に貢献する場をつくる**

学生や地域の若者が、企画・運営・改善を通じて現場型のスキルを習得し、それを地域の課題解決に還元する。

- **駄菓子文化や地域資源を次世代へつなぐ**

失われつつある文化や地域特有の知恵を継承し、現代のニーズに合わせて進化させる。

- **AIと人間の協働による新しい運営モデルを実証する**

データ活用やAIによる分析を組み込み、より効率的かつ創造的な運営方法を実験・確立する。

2-2. 実施チャネル

ひびのばは、多様なステークホルダーが関わりやすいように、3つの実施チャネルを用意している。これらは相互に連携し、効果を高め合う設計となっている。

1. **イベント出店型**

地域イベントや学校行事などに出張し、ポップアップ形式で駄菓子屋を展開する。

ゲームや体験型企画を組み合わせることで、訪れた人が楽しみながら交流できる仕掛けを提供する。

新しい顧客層や地域との接点づくりにも有効。

2. **企業サブスク型**

企業のオフィスや休憩スペースに駄菓子棚を設置し、月額制で運営する。

補充・管理は学生や地域メンバーが行い、社員とのコミュニケーションやニーズ調査を通じて関係を深める。福利厚生やCSR活動としての価値も高い。

3. **実店舗型**

空き家や遊休施設をリノベーションして、飲食・物販・学びの場を併設した常設拠点を運営する。

地域の交流拠点やイベント会場、学習スペースとしても機能し、継続的な関係構築と収益確保を可能にする。

2-3. 特徴

本プログラムの特徴は、従来型の地域プロジェクトや店舗運営にはない複合性と柔軟性にある。

- **主体性**：企画立案から運営、改善までを地域メンバーや学生が中心となって担うことで、現場感覚と創造力を活かす。
 - **地域密着**：地元企業・自治体・大学との連携により、単なる商業活動ではなく地域課題の解決や文化継承につなげる。
 - **AI活用**：販売データや顧客属性、イベント参加者の反応をAIで分析し、商品構成や運営方法を最適化。
 - **持続性重視**：イベント収益、企業サブスク収入、実店舗収益など複数の収益源を組み合わせ、安定的に運営できるモデルを構築する。
-

補足

この章は、ひびのばが「何を目的に」「どのような方法で」活動するのかを全体的に示す部分であり、ステークホルダーが同じ方向を向いて行動するための基礎となる。

実施チャネルや特徴を理解することで、参加者は自分がどの部分に関わり、どう貢献できるかを明確にイメージできる。

3. 全体戦略

3-1. 戦略の前提

ひびのばは、駄菓子屋という身近な文化資産を核に、地域・学生・企業の三者が関わり合う場を生み出す。しかし、単に形を復活させるだけでは時代の変化に対応できない。

人口構造や生活様式の変化、デジタル技術の進化を踏まえ、**挑戦と改善を繰り返しながら持続可能なモデルに育てることが不可欠である。**

そのため、戦略は「何を目指すか」だけでなく、「どう変わり続けるか」にも重点を置く。

従来の地域運営の知恵を活かしつつ、AIやデータ分析を積極的に取り入れ、ステークホルダー全員が学びながら成長するプロセスを設計する。

3-2. 戦略の4つの視点

この4つの視点は、PMBOKやP2Mといった国際的なマネジメント標準でも用いられる「価値指向型マネジメント」をベースとしている。

活動を単なる作業やイベントの連続として捉えるのではなく、**その活動が生み出す価値と、その価値をどう持続・拡大していくか**を中心に据える枠組みである。

1. 価値創造 – 駄菓子を媒介に、新しい交流や学びを生み出す

- 活動の出発点。場や企画を生み出す創造の段階。
- 例：世代を超えた交流イベント、新商品企画
- 最初から完璧を狙わず、小さく試して改善を繰り返す。

2. 価値提供 – 地域・学生・企業それぞれにとって明確なメリットを提供する

- 創った価値を必要とする相手に届け、役立てる段階。
- 例：企業の福利厚生やCSR施策としての駄菓子棚、地域イベントでの集客効果
- 「相手にとっての価値は何か？」を常に問い続ける。

3. 価値拡大 – 成果をデータや事例で可視化し、他地域や新領域へ展開する

- 良い事例を共有可能な形にすることで、再現と展開を可能にする。
- 例：拠点データを元にしたモデル移転、全国ネットワーク化
- 成果を言語化・数値化し、協力者や拡大の土台を作る。

4. 価値維持 – 人材・仕組み・財務のバランスを保ち、長期的に継続可能な状態をつくる

- 継続して初めて地域文化や習慣に根付く。
- 例：複数収益源の確保、運営人材の循環型育成

3-3. 戦略の柱

戦略の柱は、上記4つの視点を具体的に実現するための行動方針であり、相互に作用する。

● 教育と実践の一体化

企画・運営・改善を主体的に行うPBL型学習を基盤に、卒業後や離任後もOBメンターとして後進を支援。知識と経験の循環を生む。

● 三層チャネル運用

イベント出店・企業サブスク・実店舗を組み合わせ、短期的な話題性と安定収益を両立。各チャネルの成果は相互にフィードバックし、改善に活かす。

● データ駆動の改善

POSやSNSデータ、来場者アンケート、AI分析を活用し、商品構成や運営手法を継続的に最適化。AIが提案する施策も人の判断を通し、現場感覚とデータの両方を尊重する。

● パートナーシップ拡大

地元自治体・大学・企業・金融機関と連携し、資金・人材・販路を確保。外部専門家や技術パートナーとも共同で新しい施策を実装。

3-4. 段階的展開（フェーズプラン）

段階的展開は、リスクをコントロールしつつ知見を積み上げるための方法である。

小さく始め、データと経験を元に改善し、確信が持てた段階で規模を拡大する。

フェーズ	主な取組	改善の方向性
PoC（～2026Q2）	小規模イベント、企業棚設置、実店舗3拠点、AI活用テスト	成功・失敗要因を分析し、モデルを修正

フェーズ	主な取組	改善の方向性
基盤整備（2026Q3～2027）	オペレーション標準化、AI ダッシュボード構築、FC ガイドライン策定	標準化しつつも地域ごとの柔軟性を確保
スケール（2028～）	全国展開、大学 20 校／企業 100 社連携、AI モデルの高度化	他地域適応のためのモデル検証とローカライズ

3-5. 戦略を支える行動原則

- **小さく試して早く学ぶ**：完璧な準備より小規模な実験から着手
- **数字と感覚の両立**：AI やデータの示す傾向と現場の経験知を組み合わせる
- **失敗を資産化**：失敗事例を共有・記録し、次の改善の土台にする
- **人間中心+AI 活用**：AI は共創パートナーとして、人の創造性を高める方向で活用する

まとめ

この戦略は、「挑戦 → 計測 → 改善」のサイクルを絶えず回し、地域・学生・企業の三者が共に価値を生み、広げ、守っていくことを目的としている。

AI の活用は、このサイクルを加速させ、より多様で持続的な成果と学びを生み出すための重要な手段である。

4. プログラム構造とプロジェクト構造の関係性

4-1. プログラムとプロジェクトの定義

本プログラムは、複数のプロジェクトが有機的に結びつき、全体として一つの目的を達成する「プログラム型」構造を採用している。

プログラムは全体ビジョンと価値創造サイクルを統括し、個別プロジェクトはそのビジョンの一部を具体的に形にする役割を持つ。

• プログラム

「ひびのば」というブランドのもと、地域活性・教育・ビジネス創出を目的とした全体構想。方向性や優先順位を決め、リソース配分や全体最適化を行う。

• プロジェクト

プログラムの方針に沿い、期限と成果物が明確な実行単位。例：イベント出店、企業サブスク棚の導入、実店舗運営、商品開発、AI 基盤構築、教育プログラムなど。

4-2. 各プロジェクトの概要と役割

- **イベント出店プロジェクト**

地域イベントや学校行事に出向き、短期間で駄菓子屋を展開する。地域との接点づくりや広報効果が高く、新規顧客の獲得やブランド認知の拡大に貢献する。

- **企業サブスク棚プロジェクト**

企業オフィスに駄菓子棚を設置し、定額制で運営する。学生や地域メンバーが補充・交流を行い、企業との信頼関係を構築。福利厚生やCSR活動としての価値も提供する。

- **実店舗運営プロジェクト**

空き家や遊休施設を活用した常設拠点を運営する。飲食・物販・学びの場を組み合わせ、地域の交流拠点やイベント会場として機能させる。

- **商品開発・メーカー連携プロジェクト**

オリジナル商品の開発や既存商品の改良を行い、メーカーとの協業体制を構築。開発した商品はイベント・サブスク・実店舗で同時展開し、効果を測定する。

- **AI・データ基盤プロジェクト**

販売データ、顧客属性、イベント参加者情報などを収集・分析するための基盤を整備。AIによる需要予測や販売戦略提案を全プロジェクトに提供し、運営改善を加速する。

- **教育プログラムプロジェクト**

プログラム内で得られる運営経験やデータ分析スキルを体系化し、学習カリキュラムとして提供。参加者の能力向上と次世代人材育成を目的とする。

4-3. プロジェクト間の連携

これらのプロジェクトは単独で成果を出すだけでなく、相互に連動して相乗効果を生むことが重要である。

- イベントで得た新規顧客を実店舗や企業サブスクへ誘導する
- 企業サブスクの運営経験を教育プログラムに反映させ、参加者のスキルを底上げする
- AI・データ基盤が全プロジェクトの計画・運営・改善をサポートする
- 商品開発の成果を複数のチャンネルで同時展開し、販路と効果検証を拡大する

4-4. 成功条件

- 各プロジェクトが独自性と全体性の両方を意識し、全体方針に沿って運営されること
- 成果や学び、データが迅速にプログラム全体へ還元されること
- プログラムマネージャーがガイドラインと自由度を適切に調整し、創造性と秩序を両立させること

4-5. 参考情報：プログラムとプロジェクトの定義・関係性

本プログラムでは、国際的に認められた定義と枠組みに基づき、プログラムとプロジェクトを明確に区別して運営している。

以下は主要な標準やガイドラインにおける定義と、その関係性の整理である。

国際的な定義

- **PMBOK® Guide (PMI発行)**

- **プロジェクト**：独自の成果物、サービス、所産を生み出すための、期限付きの取り組み。
- **プログラム**：相互に関連する複数のプロジェクトや活動を統合的に管理し、単独管理以上の価値や便益を創出する枠組み。
- 出典：Project Management Institute, *PMBOK® Guide – Seventh Edition (2021)*

- **P2M (日本版プログラム&プロジェクトマネジメント)**

- **プロジェクト**：目標・制約条件（期間、コスト、品質など）が明確な一時的活動。
- **プログラム**：複数のプロジェクトや施策を統合管理し、戦略的価値を創出・実現する体系。
- 出典：プロジェクトマネジメント学会『P2Mガイドブック第3版』（2017）

- **ISO 21503:2022 (国際標準)**

- **プロジェクト**：一時的で独自の成果物をもたらす活動。
- **プログラム**：戦略目標に沿った成果や便益を実現するために、複数のプロジェクトと非プロジェクト活動を調整・管理するもの。
- 出典：ISO 21503:2022 – *Project, programme and portfolio management — Guidance on programme management*

関係性の整理

- プログラムは戦略実現のための「器」として機能し、その中で複数のプロジェクトが実行される。
- プロジェクトは独立して成果を出すが、プログラム全体の価値実現に向けた整合性が求められる。
- プログラムマネジメントは、プロジェクト間の調整（coordination）、相乗効果の最大化（synergy）、リソース配分の最適化を担う。

学びのポイント

- プロジェクトは「成果物の完成」がゴールである一方、プログラムは「便益（benefits）」や「戦略的価値の実現」がゴールとなる。
- プログラム運営では、短期的成果だけでなく中長期的な影響や価値の持続性を評価する必要がある。
- この違いを理解することで、個別プロジェクトの活動が全体ビジョンにどう貢献するかを把握でき、役割分担や優先順位の判断が明確になる。

参考文献

1. Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*, 2021.
2. プロジェクトマネジメント学会, 『P2Mガイドブック 第3版』, 2017.
3. International Organization for Standardization, *ISO 21503:2022 – Project, programme and portfolio management — Guidance on programme management*, 2022.

5. 実行計画とロードマップ

5-1. 実行計画の目的

本プログラムの実行計画は、戦略で定義した方向性を現場で確実に実行し、成果を測定・改善するための道筋を示すものである。

期間ごとの目標設定とマイルストーンを明確化することで、ステークホルダーが同じペースで進捗を把握し、必要に応じて迅速に軌道修正できるようにする。

5-2. フェーズ別計画

フェーズ1：PoC（Proof of Concept）[～2026年第2四半期]

- **目的：**小規模な取り組みで実現性・有効性を検証する
 - **主な活動：**
 - 地域イベントでの駄菓子屋出店（3～5回）
 - 企業サブスク棚の試験導入（3～5社）
 - 実店舗3拠点での短期運営テスト
 - AI分析ツールの試験運用（販売データ・顧客アンケート）
 - **成果測定：**
 - 来場者数、売上、リピート率、参加者満足度
 - 実証から得られた改善点の整理
-

フェーズ2：基盤整備 [2026年第3四半期～2027年末]

- **目的：**モデルの標準化と運営基盤の確立
- **主な活動：**
 - オペレーションマニュアルと品質基準の策定
 - AIダッシュボード構築（売上、顧客属性、在庫管理）
 - フランチャイズ／パートナーシップガイドライン策定
 - 教育プログラムの正式カリキュラム化
- **成果測定：**
 - 標準化ドキュメントの完成度
 - データ連携精度と利用率

- 運営チームのスキル到達度
-

フェーズ3：スケール [2028年以降]

- **目的：**全国的展開と多領域への応用
 - **主な活動：**
 - 大学20校・企業100社との連携体制確立
 - 他地域へのモデル移転（ローカライズ実施）
 - AIモデルの高度化（需要予測精度向上、販促自動化）
 - 海外市場への適用可能性調査
 - **成果測定：**
 - 提携先数と展開地域数
 - 売上総額と利益率
 - 顧客・参加者の満足度推移
-

5-3. 進捗管理と改善サイクル

- **進捗確認：**四半期ごとにプログラム全体レビュー会議を実施
 - **改善サイクル：**
 1. データ収集（売上、顧客、運営記録）
 2. AI分析による傾向把握
 3. 現場ヒアリングで定性的情報を補完
 4. 改善案策定と優先度付け
 5. 次サイクルで試行
-

5-4. 実行における行動原則

- **小さく始めて大きく育てる：**失敗コストを抑えながら学びを蓄積
- **データと現場感覚の両立：**AIの示す数値と人の判断を組み合わせる
- **柔軟なローカライズ：**各地域の文化やニーズに合わせた調整を許容する
- **学びの共有：**成功・失敗問わず知見をプログラム全体に展開する

6. 期待効果とインパクトの全体像

6-1. 章の目的

この章では、本プログラムが地域・参加者・企業・行政など多様なステークホルダーに対してもたらす効果を明確化し、その効果を測定・改善するための評価指標を定義する。

定量的な指標を活用することで、成果の可視化と説明責任を果たすとともに、改善サイクルを回しやすくする。

6-2. インパクト指標の10カテゴリー

本プログラムでは、社会的価値・経済的価値・デジタル影響力・人材育成など、多面的な効果を測定する。指標は以下の10カテゴリーに分類される。

1. **社会的価値（Social Impact）** – 来訪者数、常連率、多世代参加率、地域参加者比率、ボランティア数、地域交流イベント数
 2. **経済的価値（Economic Impact）** – 駄菓子売上高、OEM・コラボ売上高、企業サブスク契約数、地域経済波及効果額
 3. **デジタル影響力（Digital Impact）** – SNS投稿数、フォロワー数、エンゲージメント率、UGC件数、投稿リーチ数
 4. **人材・運営体制（Human Capital Impact）** – 大学生コミュニティマネージャー数、地域ボランティア数
 5. **店舗・事業展開（Scale Impact）** – 店舗数、業態バリエーション数、新規地域進出数
 6. **社会的影響力（Public Presence）** – 登壇数、メディア掲載数、連携団体数、共同プロジェクト数
 7. **顧客エンゲージメント（Customer Engagement）** – NPS、平均滞在時間、地域イベント参加率、口コミ来訪率、UGC参加率、地域協力者数
 8. **大学連携度（Academic Collaboration）** – 学生ボランティア数、大学連携プロジェクト数、授業・ゼミ活用数、継続参加率、大学評価スコア、卒業後関与者数
 9. **金融機関連携度（Financial Institution Collaboration）** – 金融機関連携数、共同事業数、金融機関経由顧客数、資金調達額、CSR事業連携数、長期連携率
 10. **組織改善・創造力（Organizational Creativity）** – 改善提案件数、改善採用率、実施改善数、新規企画数、混成プロジェクト数、改善提案参加率
-

6-3. 測定と活用の基本方針

- **測定方法**：POSデータ、アンケート、SNS分析ツール、契約・活動記録など多様なデータソースを活用
 - **活用方針**：
 - **行政・助成金申請**：社会的価値＋地域経済効果＋大学連携度を提示し、公共性を強調
 - **投資家・スポンサー向け**：経済的価値＋事業拡張性＋金融機関連携度を提示し、成長性を示す
 - **地域・顧客向け**：顧客エンゲージメント＋社会的影響力を共有し、共感と支持を醸成
 - **内部改善**：人材・運営体制＋デジタル影響力＋組織改善指標を活用し、運営の質を向上
-

6-4. 改善サイクルとの統合

1. データ収集（各カテゴリに沿った定量データ＋定性フィードバック）
 2. AIによるトレンド分析と課題抽出
 3. プロジェクト単位・プログラム全体でのレビュー
 4. 改善策の策定と実施
 5. 次期サイクルで再測定し、効果を検証
-

まとめ

期待効果と評価指標を明確化することで、本プログラムは単なる活動報告ではなく、社会的・経済的・文化的なインパクトを持続的に可視化できる。

また、これらの指標はAI分析によるリアルタイムモニタリングに組み込み、迅速な意思決定と改善につなげる。

7. 人的資本：人材育成とナレッジマネジメント

7-1. 章の目的

なぜこの章が必要か

本プログラムの成果の根幹を支えるのは「人的資本（Human Capital）」である。

人的資本とは、個人が持つ知識、スキル、経験、創造力、問題解決力などの総体であり、知的資本論における三位一体モデル（人的資本・関係性資本・構造資本）の第一の柱に位置づけられる。

この章では、参加者一人ひとりが持つ能力を最大限に引き出し、成長を促すための方針と仕組みを示す。

人的資本は、8章の関係性資本を通じて外部に価値を広げ、9章の構造資本によってその成果を持続させる土台となる。

7-2. 人材育成の基本方針

なぜこの区分か

人的資本の向上には、現場経験、体系的教育、メンタリング、キャリア支援という4つの柱をバランス良く組み合わせることが重要である。

1. 現場での学び（On-the-Job Learning）

- イベント出店、企業サブスク棚の営業、実店舗運営など実践の場でスキルを獲得
- 座学では得られない実践知を習得

2. 体系的な教育プログラム（Structured Learning）

- マーケティング、経営基礎、地域社会学、AI活用法、チームマネジメントなどをカリキュラム化

- 初学者でも段階的に理解できる構成

3. メンター制度 (Mentoring)

- 卒業生や地域専門家が伴走し、キャリア相談・業務指導を行う
- ピアメンタリングを導入して双方向学習を促進

4. キャリアパス形成支援

- 修了後のインターンや起業支援など、長期的な成長を後押し

7-3. 育成プロセス

なぜこの流れか

学習サイクル理論に基づき、目標設定→実践→振り返り→評価→発信の流れを採用。

1. 参加前オリエンテーション：目的と役割の共有、自己目標設定、AIによるスキル診断
2. 実務体験フェーズ：OJTとAIフィードバック
3. 振り返りとフィードバック：定期レビュー会議
4. スキル評価：自己評価＋メンター評価＋AI評価
5. 成果の発信：社内外への発表と共有

7-4. ナレッジマネジメントの基本方針

なぜこの区分か

人的資本を組織全体の資産に変えるには、知識の蓄積・共有・更新・活用のサイクルが不可欠である。

1. 知識の蓄積：業務マニュアル、顧客対応事例、販売データ
2. 知識の共有：社内Wiki、クラウドドキュメント、AI検索
3. 知識の更新：定期レビュー、AIタグ付け・分類
4. 知識の活用：成功・失敗事例を次のプロジェクトに反映

7-5. AI活用による強化策

AIで「個の成長」と「組織の知」の循環を加速する 参加者の多様化と活動の多拠点化が進む中で、一人ひとりのスキルや経験を属人的な管理に頼るには限界がある。また、日々生まれる膨大な知識（ナレッジ）を人手だけで整理・活用することも困難である。そこでAIを活用し、「個人の成長の可視化」と「組織知の効率的な活用」を両輪で支援する。これにより、個々のスキルアップがスムーズに組織全体の能力向上へとつながる、効率的で持続可能な学習サイクルを構築することが可能となる。

具体的な強化策

- **スキルマッピングと可視化**

OJTや研修での業務経験やフィードバックをAIが分析し、個人のスキルを多角的に可視化する。これにより、参加者自身が成長課題を客観的に把握し、運営側はデータに基づいた最適な人員配置や育成計画の立案が可能となる。

- **パーソナライズされたレコメンド学習**

個々のスキルマップに基づき、AIが次に学ぶべきeラーニング教材や参加すべきプロジェクトなどを推薦（レコメンド）する。一人ひとりのレベルや目標に合わせた最適な学習機会を提供することで、効率的な成長を加速させる。

- **ナレッジの自動分類と意味的検索**

日々の報告書や議事録などをAIが解析し、「成功事例」「顧客クレーム」といったカテゴリに自動で分類・タグ付けする。これにより、キーワード検索だけでなく、「満足度が高かった企画は？」といった曖昧な質問でも必要な知識を瞬時に発見でき、組織知の再利用が飛躍的に向上する。

- **ベストプラクティスの自動抽出と共有**

蓄積されたナレッジの中から、高い成果に結びついた行動パターンや暗黙知的な成功法則（ベストプラクティス）をAIが自動で抽出する。優れた個人の経験知を組織全体の「勝ちパターン」として共有することで、チーム全体のパフォーマンスを底上げする。

7-6. 直面すべき「価値ある失敗」とその乗り越え方

価値ある失敗を如何に見逃さず自分たちの経験、知見とするかは重要な論点である。私たちはそのような失敗を分析し、次の学びへと転換する。下記に現時点で想定される乗り越える壁を記載する。失敗を恐れて挑戦を止めることは、このプログラムにとっての真の「死」を意味する。価値ある失敗の数こそが、私たちがどれだけ真剣に学び、成長しようとしているのかの証となる。私たちは、透明性の高いプロセスを通じて失敗を乗り越え、より強靱で、より賢い組織へと進化し続ける事を心に刻む。

- **モチベーションのある大学生、社会人が離脱する**

理想が高い学生も日々の地道な活動や学業等との並行で疲弊し、突然活動を停止するケースが予想される。その場合、チーム全体の士気が低下しプロジェクト全体が停滞することもある。このようなケースにおいては、ミッションやビジョンが日々の活動で浸透していたか、フィードバックは足りていたか、心理的な安全性は担保されていたか、等の学びを得るチャンスである。

- **事業が想定通り推移しない**

当初目論んだところよりも計画が下振れする事が予想される。特に初年度は物珍しさから契約が取れたり、売り上げが上がったりするものの2年目以降は売り上げが思うように上がってこないなどがある。このような事に対しても、本当に価値あるものを顧客に対して提案できているか、顧客へのフィードバックを実施するための評価、対策が打てているか、そもそもその価格は顧客への提供価値に対して適切なのか、等の学びを得るチャンスである

7-7. 成果指標(人的資本 KPI)

- 人的資本 KPI：修了者数、スキル評価、キャリア進展率、メンター参加率、ナレッジ再利用率
-

まとめ

人的資本は、他の資本（関係性資本・構造資本）と連動してこそ価値を最大化する。

個人の成長が、チームの力、そして組織の仕組みとして継承される構造を作ることが本章の目的である。

8. 関係性資本：チームとステークホルダーマネジメント

8-1. 章の目的

なぜこの章が必要か

関係性資本（Relational Capital）は、知的資本論の第二の柱であり、組織と外部ステークホルダーとの間に築かれる信頼、信用、ブランド、ネットワークを指す。

人的資本（7章）が「個人の力」なら、関係性資本は「つながりの力」であり、両者は相互依存関係にある。

本プログラムは、複数のプロジェクトとチームが地域・企業・金融機関・教育機関・行政・メディアなど、多様なステークホルダーと関わることで成立している。

これらのつながりは偶発的に生まれるものではなく、戦略的に構築・維持・発展させる必要がある。

関係性資本の蓄積は、地域共創の成果を持続可能にし、他地域への展開や新規事業の基盤ともなる。

8-2. ネットワーク構造(内部・外部)

なぜこの区分か

関係性資本は、内部の強固な連携と外部との信頼関係の両方が揃って初めて機能するため。

1. 内部構造（Internal Networks）

- **コアチーム**：プログラム全体の戦略・調整・リソース配分を担う
- **プロジェクトチーム**：個別施策（店舗運営、イベント企画、サブスク棚運営など）を実行
- **横断チーム**：広報、資金調達、データ分析、AI 基盤運用など全体支援機能を担当

2. 外部接続（External Networks）

- **地域住民・団体**：利用者・協力者・情報提供者
- **企業**：商品提供、スポンサー、共同プロジェクトの実施
- **金融機関**：資金提供、信用補完、地域経済連携
- **教育機関**：人材育成、研究連携、実習フィールド提供
- **行政・自治体**：制度支援、補助金、地域政策連動

- **メディア**：情報発信、広報効果の増幅
-

8-3. 関係性資本のマネジメント課題

なぜ課題化するのか

関係性資本は目に見えにくく、属人化しやすい。特定の担当者や時期の関係構築に依存してしまうと、異動や卒業で失われるリスクが高い。

- 担当者変更による関係喪失
 - 関係構築の背景や経緯が記録されず、再現性がない
 - ステークホルダーの優先度や期待値が共有されていない
 - 新規メンバーが既存ネットワークの全体像を把握しづらい
 - 信頼関係の変化を早期に把握できない
-

8-4. マネジメント方針

なぜこの方針か

PMBOKのステークホルダーマネジメント知識エリアやOECDの知的資本評価モデルでも、可視化・共有・継承・深化のサイクルが有効とされているため。

1. 可視化と記録

- ステークホルダーマップを作成し、影響度・関心度・関係の深さを数値や色分けで表現
- 接点の履歴、会話の要点、合意事項をドキュメント化

2. 共有と継承

- 月例ミーティングやデジタルプラットフォームで情報を共有
- 引き継ぎ時に背景や信頼関係の性質まで伝達

3. 関係性の深化

- 単発的なやり取りではなく、共同イベントや研究など継続的な協働機会を増やす
 - 相互評価や感謝のメッセージを組織文化として定着
-

8-5. AI活用による関係性資本の強化

なぜAIを活用するのか

スタークホルダーが多様で数も多い場合、人力だけで全体の変化を把握することは困難なため。

- **自動マッピング**：メール、チャット、契約履歴、SNS交流からステークホルダーネットワーク図を自動生成
- **信頼度スコアリング**：交流頻度、共同成果、評価コメントを元に信頼度を数値化
- **関心分析**：SNS投稿や公開情報からスタークホルダーの興味・課題を抽出

- **弱体化アラート**：重要なス stakeholder との交流減少や反応低下を検知し、早期対応を促す
-

8-6. 評価指標（関係性資本 KPI）

- **広がり**：ステークホルダー数、接点数、地域・業種の多様性
 - **深さ**：共同プロジェクト数、契約・協定数、協働年数
 - **質**：相互評価スコア、再協働率、貢献度
-

まとめ

関係性資本は人的資本の成果を外部に広げ、構造資本によって長期的に保持される「橋渡し」の役割を持つ。

本プログラムでは、内部チームの結束と外部ネットワークの質を両立させることで、地域や業界を超えた共創基盤を築く。

そのためには、関係性を可視化し、AIを活用して変化を把握し、信頼と協働を継続的に育てる仕組みが不可欠である。

9. 構造資本：運営基盤と仕組みの構築

9-1. 章の目的

なぜこの章が必要か

構造資本（Structural Capital）は、知的資本論における第三の柱であり、人的資本（7章）と関係性資本（8章）を支える「仕組みの力」を指す。

本プログラムでは、複数拠点・複数事業モデルを安定的に展開するための運営基盤を整備することが不可欠である。

構造資本が整っていることで、人的資本や関係性資本の成果が組織内に定着し、世代や地域を超えて再現可能になる。

特に「ひびのば」では、駄菓子屋文化やコミュニティ形成のノウハウを、デジタル技術と組織的知見で蓄積・活用することが、持続的発展の前提条件となる。

9-2. 構造資本の主要構成要素

なぜこの要素に分けるのか

各要素は異なる機能を持ち、全体として構造資本を形成する。業務の標準化からブランド管理、デジタル基盤、組織文化まで、互いに補完し合うことで長期的な競争力が生まれる。

1. 業務プロセスと標準化

- 出店形態（無料配布拠点／企業サブスク／店舗・ポップアップ）ごとの標準マニュアル化
- 接客・販売・イベント運営の手順化と改善サイクルの内製化

- 補足：標準化は効率化と品質維持のために不可欠だが、地域特性に応じた柔軟なアレンジも必要。

2. ナレッジデータベース

- 成功・失敗事例、販売データ、地域別顧客傾向を体系化
- AI 検索・タグ付け機能による迅速な情報取得
- 補足：知識の属人化を防ぎ、新規参入者でも短期間で戦力化できる。

3. ブランドと知的財産

- 「ひびのば」ロゴ・デザインテンプレート・物販パッケージ規格
- イベント・キャンペーン企画の再利用フォーマット
- 補足：ブランドの一貫性は信頼構築に直結し、模倣を防ぐ知財管理が長期的な優位性を担保する。

4. AI・デジタル基盤

- 独自 POS、キャッシュレス決済、在庫・売上一元管理
- データ分析による需要予測・補充最適化
- 広報文・販促コンテンツの生成 AI による自動作成
- 補足：デジタル基盤は効率化だけでなく、データ駆動型意思決定を可能にする。

5. 組織文化とガバナンス

- 権限委譲と責任分担による自律的運営
- 情報透明性・意思決定プロセスの明文化
- 補足：文化やガバナンスは目に見えないが、離職防止や信頼醸成に直結する。

9-3. マネジメント課題

なぜ課題化するのか

構造資本は維持・更新が前提であり、静的に放置すると陳腐化する。以下は過去の類似プロジェクトでも頻出したリスク領域。

- 情報・ノウハウの属人化による再現性の低下
- 標準化と地域特性のバランス調整難
- デジタル基盤の老朽化・非互換性
- ブランド毀損や権利侵害のリスク

9-4. 強化方針

なぜこの方針か

強化策は短期的な改善だけでなく、中長期の持続性を担保する仕組みづくりを意識している。特に資産棚卸しやガイドライン整備は、更新性と透明性の両立に効果的。

1. 資産棚卸しと分類

- 拠点ごとの有形・無形資産の定期棚卸し

- 優先度に基づく更新計画策定

2. 標準化と柔軟性の両立

- 最小限のコア標準維持＋地域創意工夫の許容
- テンプレート＋カスタムガイド方式採用

3. デジタル更新サイクル確立

- 半年～1年単位でのシステム・ツール見直し
- 生成AI・IoTなど新技術の実証導入

4. ブランドガバナンス

- 使用ガイドラインと承認フローの明確化
 - 不適切使用や改変の監視体制構築
-

9-5. AI活用による構造資本強化

なぜAIを活用するのか

AIは属人的な知識整理やデータ分析を効率化し、意思決定の質とスピードを高める。特にひびのばのように多拠点・多プロジェクトが並行する場合、AIによる自動化・最適化は強力な武器となる。

- **プロセス最適化**：販売データとイベント実績を分析し業務フローを自動提案
 - **ナレッジ自動整理**：音声・動画記録を自動テキスト化・タグ付け
 - **ブランド監視**：SNS・EC上でのロゴ・商品画像使用状況を自動検知
 - **更新提案**：什器配置や商品構成の改善案をデータに基づき提示
-

9-6. 成果指標（構造資本KPI）

なぜ指標化するのか

構造資本の改善は一度で完結せず、継続的モニタリングが必要である。KPIは客観的に効果を測定し、改善の優先度を判断するためのコンパスとなる。

- プロセス遵守率、改善提案採用率
 - ナレッジ再利用件数・率
 - ブランド認知度・好意度の定期調査スコア
 - AIツール利用率、更新頻度
 - 拠点継続率（年単位）
-

まとめ

構造資本は人的資本で育てた個人の力と、関係性資本で築いたネットワークを、長期的に機能させるための「器」である。

本プログラムでは、駄菓子屋文化を活かしたコミュニティモデルを全国規模で持続可能にする

ため、業務・ナレッジ・ブランド・デジタル・文化の五領域を統合的に整備し、再現性と発展性を両立させる。

10. インパクト測定の運用体系

10-1. 章の目的

なぜこの章が必要か

本プログラムは、事業収益だけでなく、地域社会・経済・文化への持続的インパクト創出を目的としている。

その成果を可視化し、改善と学習のサイクルを回すためには、明確な評価指標（KPI/KGI）を設定し、定期的に測定・分析・共有することが不可欠である。

6章で提示したインパクトの「全体像（地図）」を、本章では、より実践的な「運用体系（羅針盤）」へと落とし込みます。具体的には、私たちの活動のエンジンである「人的資本」「関係性資本」「構造資本」という三位一体モデルを評価の軸とし、測定負荷を考慮した持続可能な運用プロセスを構築する。

10-2. 指標設計の基本方針

1. **実行可能性優先**：網羅性よりも、現場で無理なく測定・改善できる指標に絞る
2. **行動連動型**：結果指標（アウトカム）だけでなく、改善可能なプロセス指標（アウトプット）も含める
3. **比較可能性**：過去データや他地域との比較が可能な数値化を意識
4. **透明性と共有性**：ステークホルダーに説明可能な形式での開示を前提

10-3. 統合インパクト測定モデル

枠組みの出典・背景

この体系は、欧州委員会「社会的インパクト測定ガイドライン」、国際統合報告フレームワーク（IIRC）、国内のローカルゼブラ企業議論を参照しつつ、ひびのばの三位一体モデル（人的資本・関係性資本・構造資本）に適合させて設計した。

(1) 社会的価値（Social Impact）【主に人的資本】

- 延べ参加者数（地域住民・学生・企業担当者）
- 多世代参加率（例：10代～70代以上の参加比率）
- 包摂度指数（性別・世代・背景の多様性スコア）
- 居場所づくりイベント数と参加者満足度
- キャリア進展率（就職・起業・学業進学）

(2) 経済的価値（Economic Resilience）【人的＋構造資本】

- 地域内消費額（駄菓子・関連商品売上、地元仕入額）
- 企業サブスクリプション数と継続率
- 新規雇用創出数・雇用維持率
- 経済波及効果額（イベント・取引の地域経済寄与）

(3) 関係性資本（Relational Capital）

- ステークホルダーネットワーク規模（人数）と多様性指数（業種・地域）
- 協働プロジェクト数、契約・協定数
- 再協働率（同一相手との継続年数）
- ステークホルダー満足度（アンケートスコア）

(4) 構造資本（Structural Capital）

- 標準プロセス遵守率
- ナレッジ再利用率（共有DBの活用件数）
- デジタル基盤利用率（POS・在庫管理・AI分析ツール等）
- ブランド認知度・好意度スコア
- 拠点継続率（年単位）

(5) 組織改善・創造力（Innovation & Learning）【三資本横断】

- 改善提案採用率
- 新規企画立案数（年間）
- 他地域へのモデル移植数
- 外部評価（受賞・メディア掲載件数）

10-4. 補足指標（選択的活用）

活用条件：地域の特徴や協働先の要求に応じて追加測定する

- 環境価値：廃棄削減量、地産地消率、CO₂削減量
- ガバナンス透明性：意思決定プロセス公開度、外部監査実施有無
- 主観的QoL（生活の質）：参加者自己評価スコア

10-5. 測定・評価の運用プロセス

なぜこの方法か

社会的インパクト評価の研究では、**データ収集の継続性**が最も重要な成功要因とされる（例：

Ebrahim & Rangan, 2014)。そのため、現場負荷を下げる仕組みと、評価の定期性を両立させる必要がある。

1. **データ収集**：POS・在庫管理・イベント受付・SNS分析ツールから自動取得
 2. **アンケート調査**：年2回、参加者・ステークホルダーへのオンライン調査
 3. **AI分析**：傾向分析、相関分析、改善提案の自動生成
 4. **共有と議論**：四半期ごとのレポート共有と改善会議の実施
-

10-6. 低負荷測定の実運用方針

背景

測定は現場リソースを消費するため、過負荷になると短期間で形骸化する。

この節では、社会調査や業務改善分野で推奨される「低負荷測定モデル」の考え方を取り入れる。

(1) デジタル化による自動取得

- 販売・在庫データ：POSシステムや在庫管理ツールから自動連携
- 来訪者数・属性：イベント受付アプリやQRコード入場管理で記録
- SNS関連指標：SNS分析ツールでフォロワー数・UGC件数を自動集計
- アンケート：オンラインフォームで自動集計、分析AIによる要約

(2) 測定頻度の最適化

- 高変動項目（売上・来訪者数）：毎日～週単位で自動取得
- 中変動項目（イベント数・SNS指標）：月次集計
- 低変動項目（ブランド認知度・満足度）：年2回調査

(3) サンプル活用

- 全件取得が困難な場合は、代表拠点や一定期間に限定して計測し、全体傾向を推定
- 学生・ボランティアを調査実施チームとして活用し、調査コストを抑える

(4) 指標の階層化

- **必須指標（Core KPI）**：最小限でも毎回取得する項目
- **拡張指標（Extended KPI）**：余力がある時や特定施策評価時に追加取得
→ 階層化により、負荷が高い時期でも最低限の測定を維持可能

(5) 測定を日常業務に組み込む

- 接客後の簡単な入力、イベント終了時の簡易チェックシートなど、既存フローの一部に組み込む
 - 「測定作業」ではなく「業務の延長」として運用することで心理的負担を軽減
-

10-7. 活用方針

- **内部改善**：改善サイクル（Plan-Do-Check-Act）の基礎データとして活用
 - **外部説明**：行政・金融機関・大学・企業への成果報告、契約更新・新規提案の根拠に利用
 - **教育資源化**：社員・大学生の教材としてプログラム運営ノウハウを蓄積
-

まとめ

インパクト測定は、「成果を証明する」だけでなく、「成長を加速させる」ためのエンジンである。

ひびのばでは、人的資本・関係性資本・構造資本の三位一体モデルに基づき、限られたリソースでも実行可能な指標群と低負荷測定の仕組みを組み合わせ、地域と共に改善・発展を続ける。

11. リスクマネジメントとガバナンス

11-1. 章の目的

なぜこの章が必要か

プログラムの持続可能性は、機会の活用だけでなくリスクの制御に依存する。

リスクマネジメントは、予期せぬ事態や不確実性が成果や信頼を損なうことを防ぎ、迅速かつ効果的に対応するための基盤である。

本プログラムは地域・企業・教育機関・行政・メディアなど多様なステークホルダーと連携するため、社会的信用やデータ安全性を損なうリスクにも配慮する必要がある。

特にAI活用やSNSを含む現代的な活動形態は、従来の地域事業よりもリスク領域が広範かつ複雑である。

11-2. リスクの分類

なぜ分類するのか

分類することで、発生可能性・影響度・対応策を体系的に整理でき、優先度を付けて管理できる。

1. 戦略リスク（目的や方向性に関わる）

- 市場変化や地域ニーズの変動
- 他地域・他団体との競合やモデル模倣
- 政策変更（補助金・規制等）の影響

2. 運営リスク（日常運営やプロジェクト実行に関わる）

- 人材不足・突然の離任
- 関係性資本の喪失（キーパーソン離脱）

- 標準化不十分による品質ばらつき

3. 財務リスク

- 収益源の偏りによる資金不足
- 運営費高騰（原材料・物流コスト）
- キャッシュフロー悪化

4. 技術・データリスク

- AI・システムの不具合やサイバー攻撃
- データ漏洩・プライバシー侵害
- デジタル基盤の老朽化・非互換性

5. 法務・コンプライアンスリスク

- 商標・著作権侵害
- 契約不履行や解釈の相違
- 個人情報保護法や景表法違反

6. 社会・レピュテーションリスク

- SNSでの炎上・誤情報拡散
- 事故や不祥事による信頼失墜
- ステークホルダー間の対立・不満

11-3. リスクマネジメントのプロセス

なぜこの流れか

PMBOK® GuideやISO 31000（リスクマネジメント規格）に準拠し、継続的に改善可能なサイクルを採用している。

1. 特定（Identify）

- リスクマップ作成（発生源・発生確率・影響度）
- ステークホルダーヒアリング、過去事例分析

2. 評価（Assess）

- 発生確率×影響度による優先度付け
- 定量評価（数値化可能な場合）＋定性評価

3. 対応策策定（Plan）

- 回避（Avoid）／低減（Mitigate）／移転（Transfer）／受容（Accept）

4. 実行（Implement）

- 運営マニュアル・契約書・技術対策に組み込み

5. 監視・見直し（Monitor & Review）

- 四半期レビューで新規・既存リスクの見直し
 - AIによる異常検知・傾向予測を導入
-

11-4. AI時代特有のリスク対策

なぜ特別に扱うか

AI活用はひびのばの差別化要素である一方、アルゴリズムの不透明性や倫理問題を伴う。

- **AI判断の透明性確保**：意思決定理由の説明（Explainable AI）を義務化
 - **データ品質管理**：入力データの偏りや誤りが結果に直結するため、収集・精査プロセスを標準化
 - **倫理ガイドライン**：AIが生成するコンテンツの著作権・偏見・差別防止規定
 - **フェイルセーフ運用**：AI提案は必ず人間が最終確認する運用ルール
-

11-5. ガバナンス体制

なぜ必要か

リスクマネジメントは担当者だけでなく、全体の意思決定構造に組み込むことで実効性が高まる。

- **リスク委員会（年2回）**
プログラムマネージャー、各プロジェクトリーダー、外部アドバイザーで構成
 - **役割分担**
 - プログラムマネージャー：全体統括、重大リスク判断
 - プロジェクトリーダー：現場での特定・対応
 - AI・データ管理担当：技術・情報リスクの監視
 - **透明性確保**
年次報告書で主要リスクと対応策を開示
-

11-6. 成果指標（リスクマネジメント KPI）

- 重大インシデント発生件数（年）
 - リスクレビュー実施率
 - リスク対応策実施完了率
 - AI提案の人間確認率
 - ステークホルダー満足度（安全性・安心感評価）
-

まとめ

リスクマネジメントは、攻めの戦略を支える「守りのインフラ」である。

本プログラムでは、地域性・多様なステークホルダー・AI活用という特性を踏まえ、発生前の予防と発生後の迅速対応を両輪とした体制を構築する。

ガバナンスを強化し、信頼を損なわずに持続的発展を続けることが最終的な目的である。