資料３

第１回　地域の社会課題解決促進に向けたエコシステム研究会

事務局資料

2023年10月30日

第１回研究会　アジェンダ

1.地域の社会課題解決促進に向けたエコシステム研究会について

1. 研究会設置の背景
    - 人口減少
    - 技術の普及
    - ゼブラ企業の台頭
    - サステナブル投資の広がり
2. 地域の包摂的成長に向けた有機的な連携の必要性
3. 研究会の目的
4. 各回における論点（案）

2.地域課題解決企業のイメージとエコシステム構築の必要性

1. 地域課題解決企業の特徴 **【一部非公開】**
2. 地域課題解決企業の事例 **【非公開】**
3. 地域課題解決企業が抱える課題（仮説）
4. エコシステムに期待する効果・役割（案）

3.第１回でご議論いただきたい点

1. 地域の社会課題解決促進に向けたエコシステム研究会について

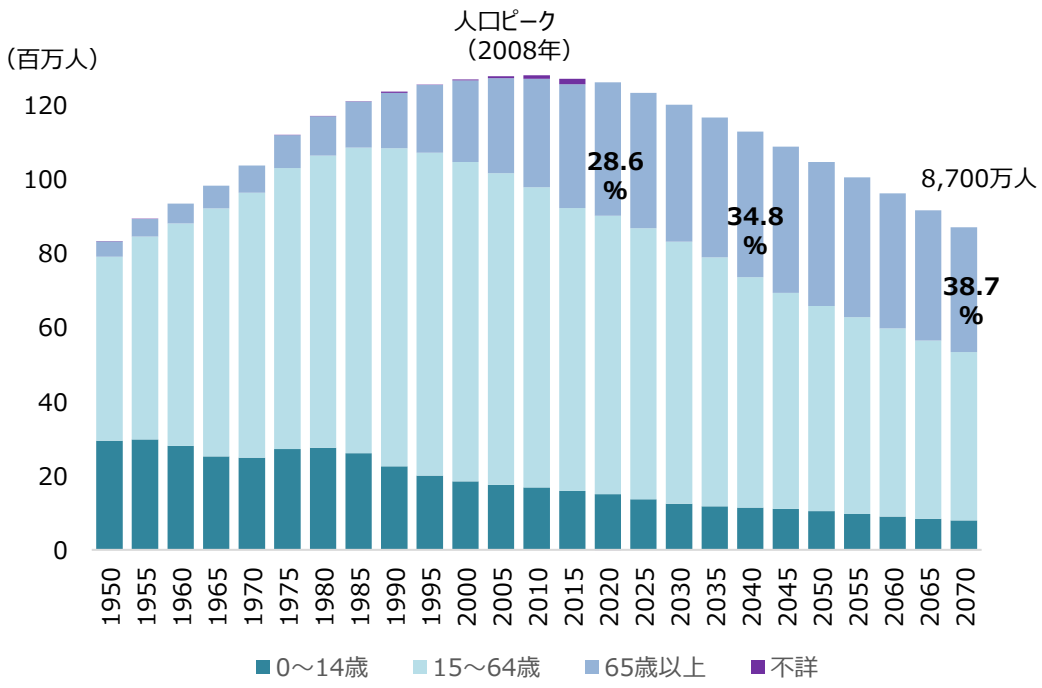
2. 地域課題解決企業のイメージとエコシステム構築の必要性

3. 第１回でご議論いただきたい点

1. 研究会設置の背景～人口減少

- 我が国の総人口は2008年の1億2,808万人をピークに減少に転じ、2056年に1億人を割り込み、2070年には8,700万人まで減少する見込み。65歳以上人口の占める割合も増加していく。(2020年：28.6% → 2040年：34.8% → 2070年：38.7%)
- **人口減少に加え地域課題が多様化・複雑化する中、本来その解決を担うべき地方公共団体は財源や人材の不足により、サービスを提供できる領域が縮小していく見込み。**

総人口の推移と推計



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（令和5年推計）

都道府県別に見た、2045年の人口

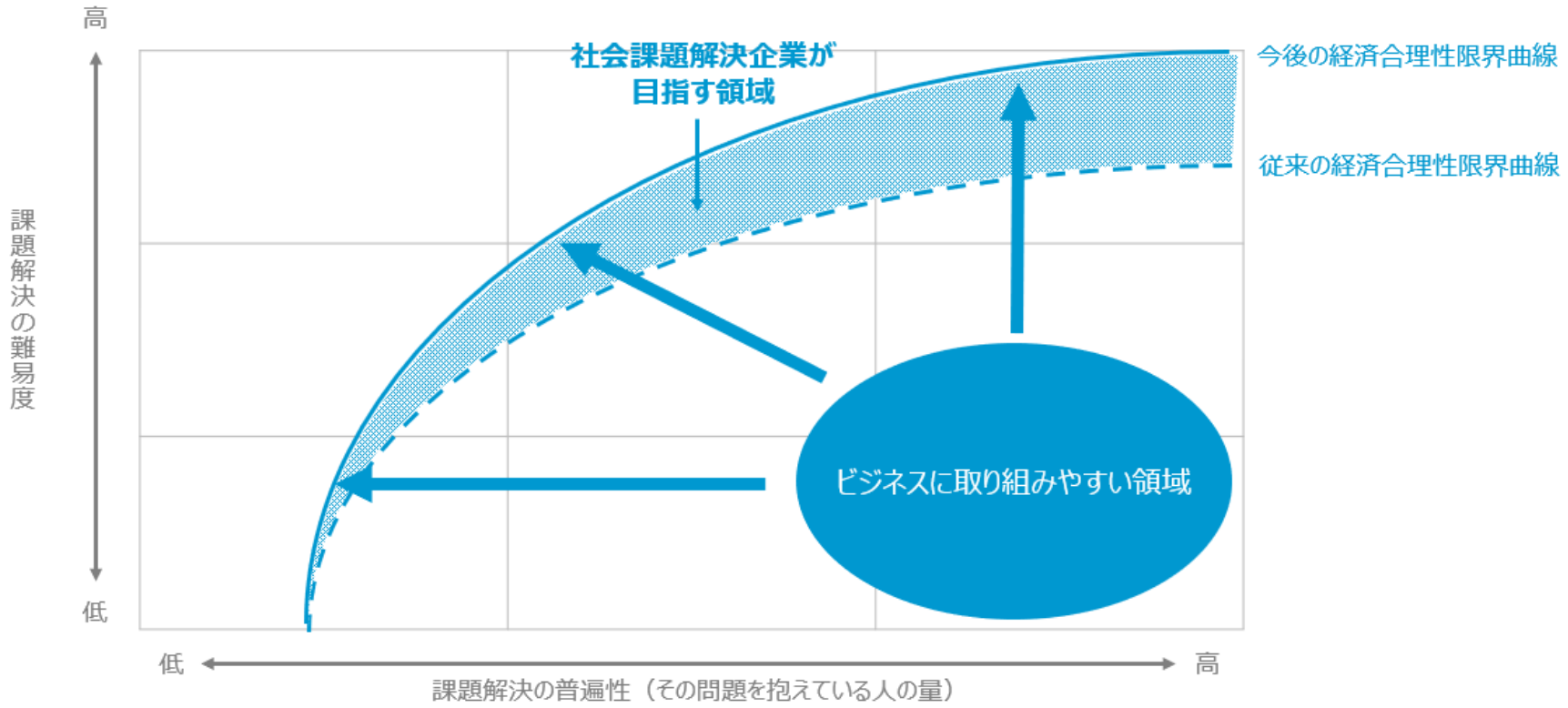
（2015年＝100として指数化）

指数上位5都県	1	東京都	100.7
	2	沖縄県	99.6
	3	愛知県	92.2
	4	神奈川県	91.1
	5	埼玉県	89.8
全国			83.7
指数下位5県	43	福島県	68.7
	44	高知県	68.4
	44	山形県	68.4
	46	青森県	63.0
	47	秋田県	58.8

出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」（平成30年推計）

1. 研究会設置の背景～技術の普及

- 地域経済分析システム（RESAS）による地域でのビッグデータの利活用が促進されていることや、全国的な５Gの普及、ロボットやＡＩ等の技術が活用しやすい環境となったことで、例えば過去のデータに基づく精度の高い需要予測や、自動化・省人化等に取り組みやすくなった。
- このように、**民間事業者が、デジタル技術等を活用することで、これまで企業が収益を上げることが難しかった領域や、地方公共団体が担っていた領域であっても、収益を上げつつ社会課題解決に取り組める可能性**が高まっている。



引用：山口周「ビジネスの未来」（プレジデント社）　伊藤大貴、伊佐治幸泰、棚野憲克「ソーシャルX」（日経BP）の図を中小企業庁にて再編加工

1. 研究会設置の背景～社会課題解決企業（ゼブラ企業）の台頭

- **<u>社会的リターンを実現するソーシャルファイナンス等がその資金調達手法として注目されている。</u>**
- ゼブラ企業はユニコーン企業への行き過ぎた期待や過剰な資源の偏りへのリアクションとして、2016年に米国西海岸で生まれた概念。**<u>社会的な使命や、在るべき社会像の追求が目的であり、その手段として利益の創出と成長を目指す企業（スタートアップも含む）</u>**を指す。

諸外国におけるソーシャルファイナンス事例

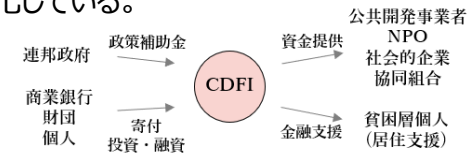
ソーシャルファイナンスは社会的（非金銭的）リターンを生み出すことを目的としたファイナンス手法で、社会起業家に資金を提供する新たな手法としても注目されている。

ゼブラ企業

- 米国のZebras Uniteが提唱した“ゼブラ企業”は、全てのステークホルダーに対して真摯に向き合いながら、ユニコーン企業とは異なる持続的成長を目指す。（特徴右記）
- 協同組合のZebras Unite Capitalでは、包括的な資金調達メカニズムの構築に向けた検討を進めている。

CDFI※

- 米国では、連邦政府からの金銭的・法的支援に基づくNPO法人CDFIが中心となり、市民の地域金融への参加を制度化している。



※ Community Development Financial Institutions

PBII※

- 英国では、Brexitやパンデミックなどを背景に、地域に重点をおいたPBIIの議論が加速している。
- グローバルファンドや多国籍企業に投資されている地方自治体年金制度（LGPS）資本を、地域経済の持続可能な発展に向けた特定地域に直接投資することを目指す。

※ Place-Based Impact Investing

出所：各種公開情報よりPwC作成

ユニコーン企業とゼブラ企業の差異

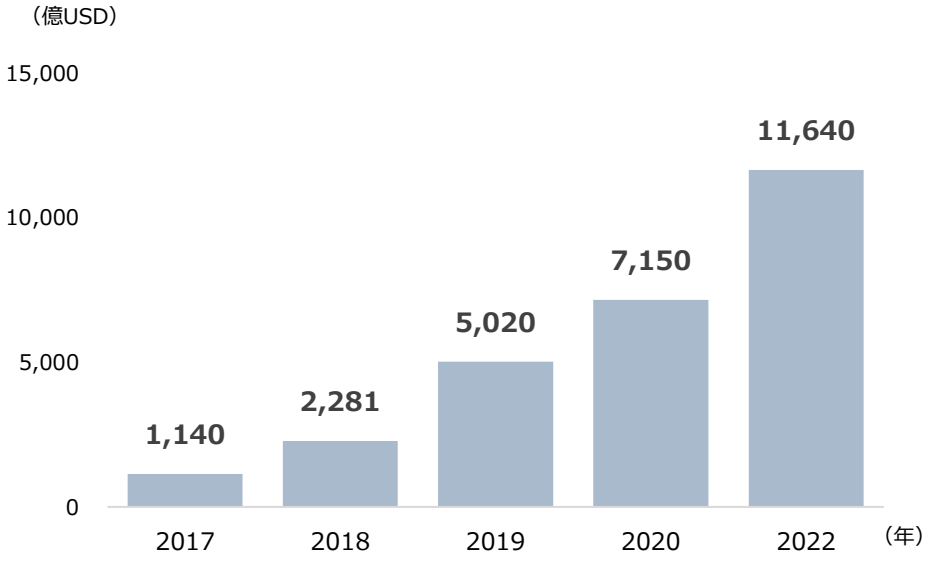
	要素	ユニコーン企業	ゼブラ企業
なぜ	目的	指数関数的な成長	持続的な繁栄
	ゴール	上場、売却、10倍成長	収益性、持続可能、2倍成長
	結果	独占	複数での共存
どのように	世界観	ゼロサム、勝者と敗者	ウィン-ウィン
	方法論	競争	協力
	自然にたとえると	寄生	相利共生
	資源	隠し持つ	共有する
	スタイル	独断的	参加型
	求め方	常に不足、更に、もっと	十分だが、より良く
だれが	受益者	限られた個人	公共、コミュニティ
	チーム構成	エンジニア偏重	バランスよく
	ユーザーへの対価	関心惹起に対して（不透明）	価値に対して（透明性がある）
なにを	測り方	量的	質的
	優先順位	ユーザー獲得	ユーザーの成功

出所：Tokyo Zebras Unite

1. 研究会設置の背景～サステナブル投資の広がり

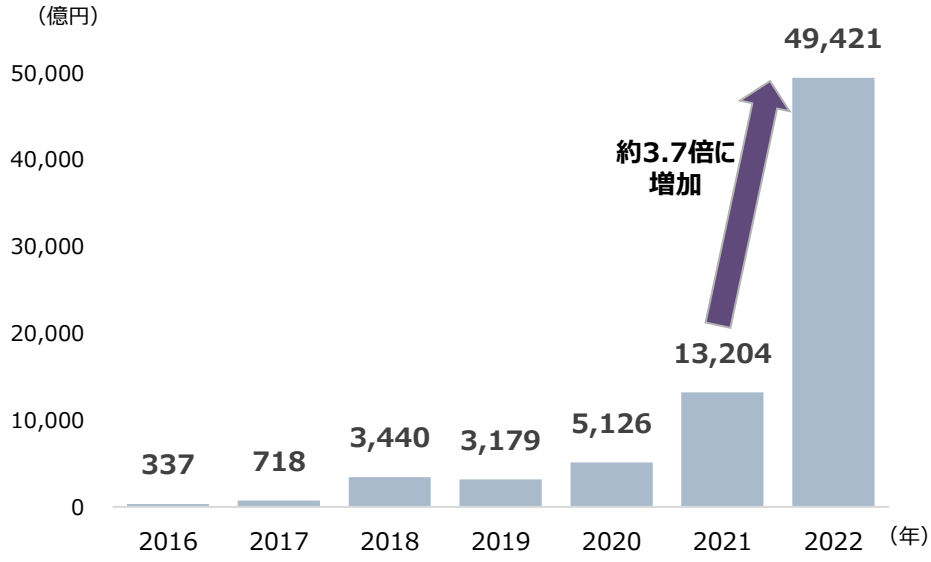
- 社会・環境課題を考慮した投資を行うことで、経済全体の持続可能性を高める「サステイナブル投資」は、世界的に拡大している。
- 財務的リターンと並行して、**ポジティブな社会的及び環境的インパクトを生み出すことを目的とする「インパクト投資」は持続可能な社会を実現するための金融（サステナブルファイナンス）の１分野として、推進の機運が高まっている。**
- 我が国の地域金融機関や財団法人等でも、こうしたインパクト投資に取り組む動きが広がっている。

世界のインパクト投資残高（億米ドル）



出典：Global Impact Investing Network（GIIN）「Annual Impact Investor Survey」（2017～2020）、「Sizing the Impact Investing Market」（2022）
（注）Global Impact Investing Networkが実施したアンケート調査による前年末のインパクト投資残高の数値に基づく。なお、2020年以降の数値については、アンケート結果を加工した推計値であるため、過去のインパクト投資残高の値と単純比較できない点に留意が必要。

日本のインパクト投資残高（億円）



出典：一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）/GSG国内諮問員会「**日本におけるインパクト投資の現状と課題**」報告書（2016年度-2022年度）
（注）ここでいうインパクト投資とは、財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資行動を指す。（Global Impact Investing Network（GIIN）の定義）

参考：政府としての位置づけ(1/2)

「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」（抄）（2023年６月閣議決定）

Ⅷ．経済社会の多極化

１．デジタル田園都市国家構想の実現

（２）デジタル田園都市国家を支える地域交通、ヘルスケア、教育の整備

⑥地域の課題解決に取り組む事業者への支援

地域の中小企業から、地域の社会課題解決の担い手となる企業（ゼブラ企業）を創出し、インパクト投融資を呼び込むため、ソーシャルビジネスを支援する地域の関係者を中心としたエコシステムを構築する。

「経済財政運営と改革の基本方針2023」（抄）（2023年６月閣議決定））

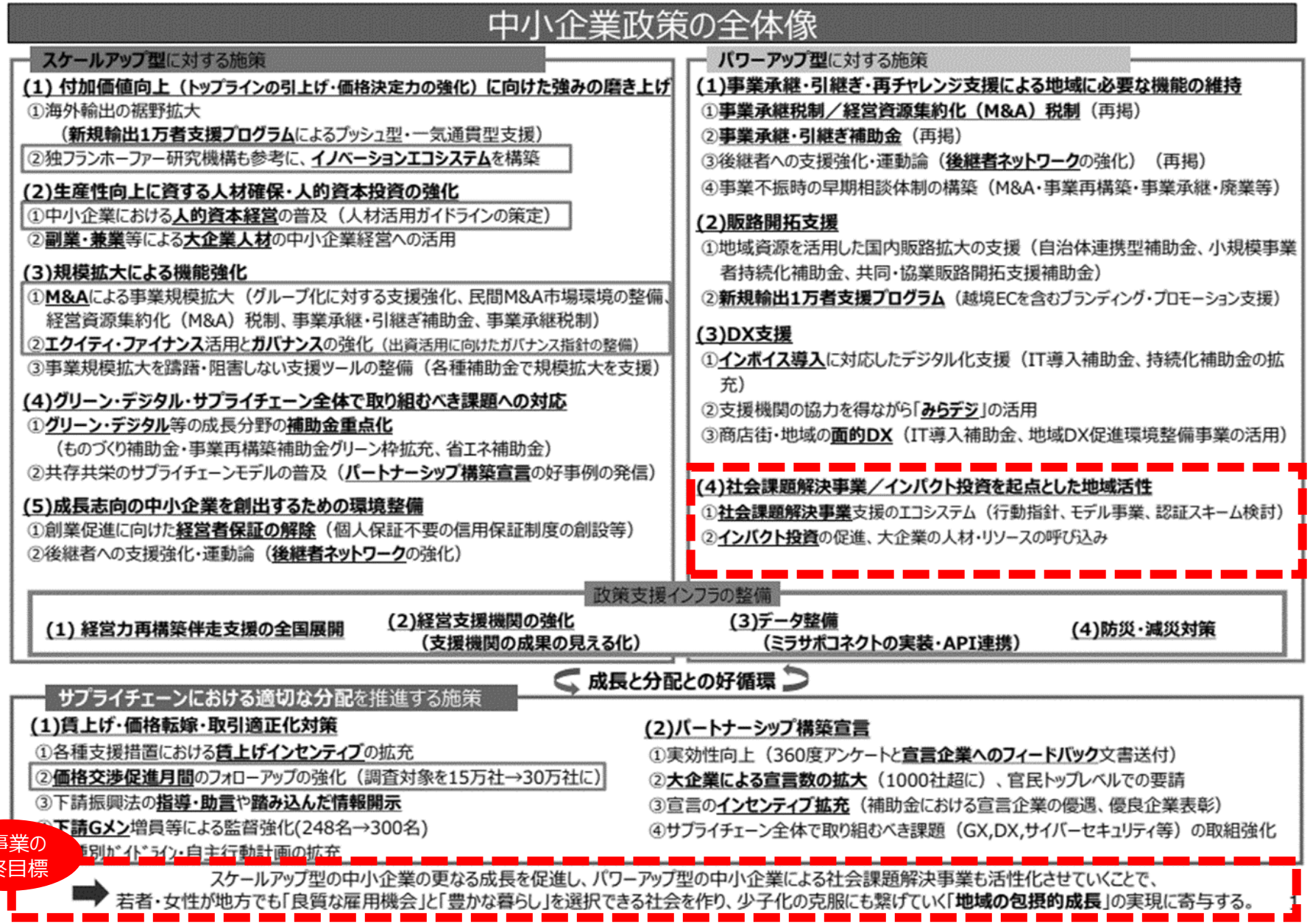
第２章 新しい資本主義の加速

５．地域・中小企業の活性化

（中堅・中小企業の活力向上）

地域経済を支える中堅・中小企業の活力を向上させ、良質な雇用の創出や経済の底上げを図る。このため、成長力のある中堅企業の振興や売上高100億円以上の企業など中堅企業への成長を目指す中小企業の振興を行うため、予算・税制等により、集中支援を行う。具体的には、Ｍ＆Ａや外需獲得、イノベーションの支援、伴走支援の体制整備等に取り組む。また、ＧＸ、ＤＸ、人手不足等の事業環境変化への対応を後押ししつつ、切れ目のない継続的な中小企業等の事業再構築・生産性向上の支援、円滑な事業承継の支援や、新規に輸出に挑戦する１万者の支援を行う。あわせて、**地域の社会課題解決の担い手となり、インパクト投資等を呼び込む中小企業（いわゆるゼブラ企業など）の創出と投資促進**、地域での企業立地を促す工業用水等の産業インフラ整備や、地域経済を牽引する中堅企業の人的投資等を通じた成長の促進に取り組む。

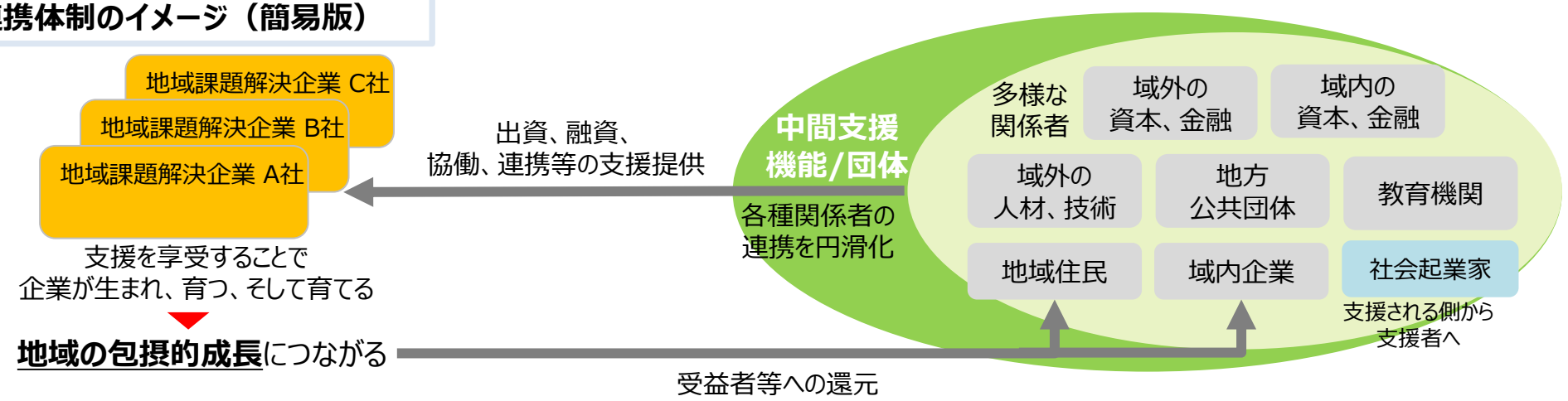
参考：政府としての位置づけ(2/2)
第37回　中小企業政策審議会（2023年６月22日）



2. 地域の包摂的成長に向けた有機的な連携の必要性

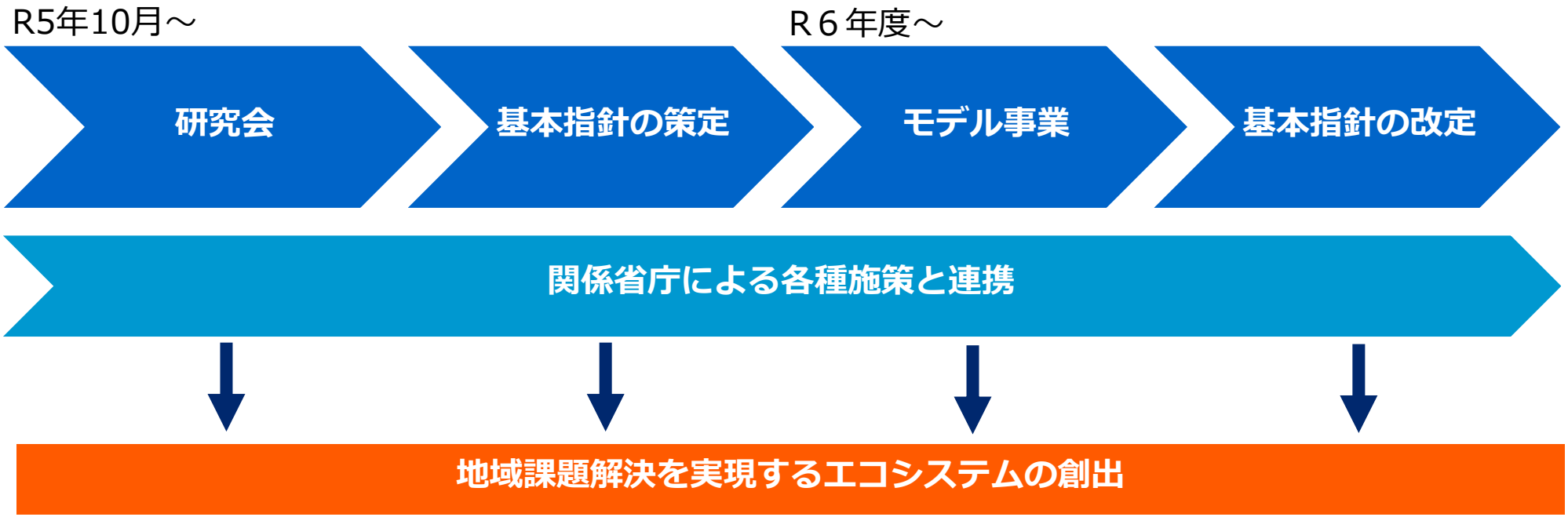
- 技術の普及やビジネスに必要な資金の担い手が多様化する中で、中小企業・小規模事業者や起業家が、域内外の経営資源を有効に活用しながら、革新的なビジネスモデルで、これまで市場化することが難しかった多様な地域課題の解決に取り組むことができるようになってきている。
- 経営資源に制約がある地域課題解決企業が、事業を円滑に進めていくためには、**地方公共団体、地域金融機関、投資家、大企業等の多様な関係者**とお互いの強みを生かし、有機的な連携を図りながら進めていく必要がある。
- 他方で、**こうした事業が社会にもたらす効果（ソーシャル・インパクト）は数値化や効果検証が難しいため、必要な経営資源を獲得しづらく、協業先も獲得しづらいという課題がある。**
- 中小・小規模の地域課題解決企業自らが、こうした連携を実現するのは難しいことも多い。
地域課題解決事業の意義を理解し、多様な関係者との有機的な連携の実現や収益化を支援する**中間支援機能**は、重要な役割を果たす。

連携体制のイメージ（簡易版）



3. 研究会の目的

- 地域課題解決企業や中間支援機能を有する者の様態は多種多様であり、**関係者との連携や、資金・人材が円滑に循環する仕組みが成立するための基本的な考え方を整理する必要**がある。
- このため、中小企業庁創業・新事業促進課の下に、**「地域の社会課題解決促進に向けたエコシステム研究会」を設置し、①地域課題解決事業の成長フェーズごとの課題、②関係するプレーヤーの果たす役割を整理し、③地域課題解決企業が行うインパクトの評価方法を確立するため、④地域課題解決事業推進に向けた基本指針の策定を行う。**
- 来年度は、基本指針に基づくモデル事業を実施し、効果検証を行いながら、関係省庁による各種施策と連携し、地域課題解決事業が経済的に自立できるエコシステムの創出を目指す。



4. 各回における論点（案）

	テーマ	基本指針策定のための論点
	第1回 本研究会の目指す姿（地域課題解決企業の意義と課題）等	◆ 目指すべきゴール（地域の観点（包摂的成長）、企業の観点（収益性）を含む） ◆ 対象とする企業・団体の範囲（法人格、成長フェーズ、ミッション） ◆ 地域解決型企業の類型（活動地域の範囲、事業特性（公序/自助/共助））
	第2回 エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性①	◆ エコシステムの定義（範囲） ◆ 主要な課題（ファイナンス、ガバナンス）に対する解決の方向性 ＊特にファイナンスについて深掘り
	第3回 エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性②	◆ 主要な課題（人材、その他）に対する解決の方向性 ◆ 地域課題解決企業の創生と成長に関する課題（人材、資金など） ◆ 解決の方向性（仮説）とステークホルダーに期待する役割概要
年内	第4回 中間支援機能の特徴と担うべき役割	◆ 中間支援機能の定義と類型 ◆ 求められる機能・役割（必要なスキルセット） ◆ 役割を果たすための課題
年明け	第5回 地域課題解決事業のエコシステムのあり方	◆ 各主体の役割とインセンティブ（大企業/自治体の役割、非営利団体との棲み分け等） ◆ エコシステム構築の課題 ◆ 各地域のエコシステムを支える共通基盤 ◆ インパクト評価の整理・検討結果
	案確定 地域課題解決事業推進のための基本指針（案）策定	

サブテーマ
【インパクト評価】

◆ 連携の促進に向けた効果的なコミュニケーション（インパクト評価等）の分類
◆ インパクト評価の事例分析
◆ 効果的な活用シチュエーション

※適宜個別にディスカッションを実施

1. 地域の社会課題解決促進に向けた
エコシステム研究会について

**2. 地域課題解決企業のイメージと
エコシステム構築の必要性**

3. 第１回でご議論いただきたい点

1. 地域課題解決企業の特徴

- 地域課題解決に関連する社会的企業の各国での調査結果等を踏まえ、地域課題解決企業に当てはまる要素を抽出し、当該企業およびそのエコシステムについての特徴を以下のとおり検討。

赤字：より重要な要素

#	特徴付けに必要となる判断軸	地域課題解決企業
1	社会目的 vs 営利性	収益と社会性の両立を目指す
2	資金提供者（地銀や地域ファンド等）と創業者の関係性	資金提供者は創業者の意思に賛同しているため距離（関係性）は近い
3	ゴールが上場 vs それ以外	上場をゴールとしない
4	定款やミッションへの地域課題に対しての記載	あり
5	地域課題 vs 地域を問わない課題	地域課題※
6	対象テーマ	地域コミュニティの強化（包摂的な成長）
7	革新性	今までビジネスにできなかった領域をビジネスにするための革新性（新しいビジネスモデルやテクノロジーの活用）が求められる
8	法で定義されているか	法で定義されていない
9	ガバナンス	必要
10	ESG DDの具備	優先度低
11	企業規模	中小
12	成長フェーズ	創業～成長

地域課題解決企業

定款やミッションに地域課題の解決を掲げ、収益性と社会性を両立させながら持続的な活動を行うことで、地域コミュニティの包摂的な成長に貢献することを企図する中小企業

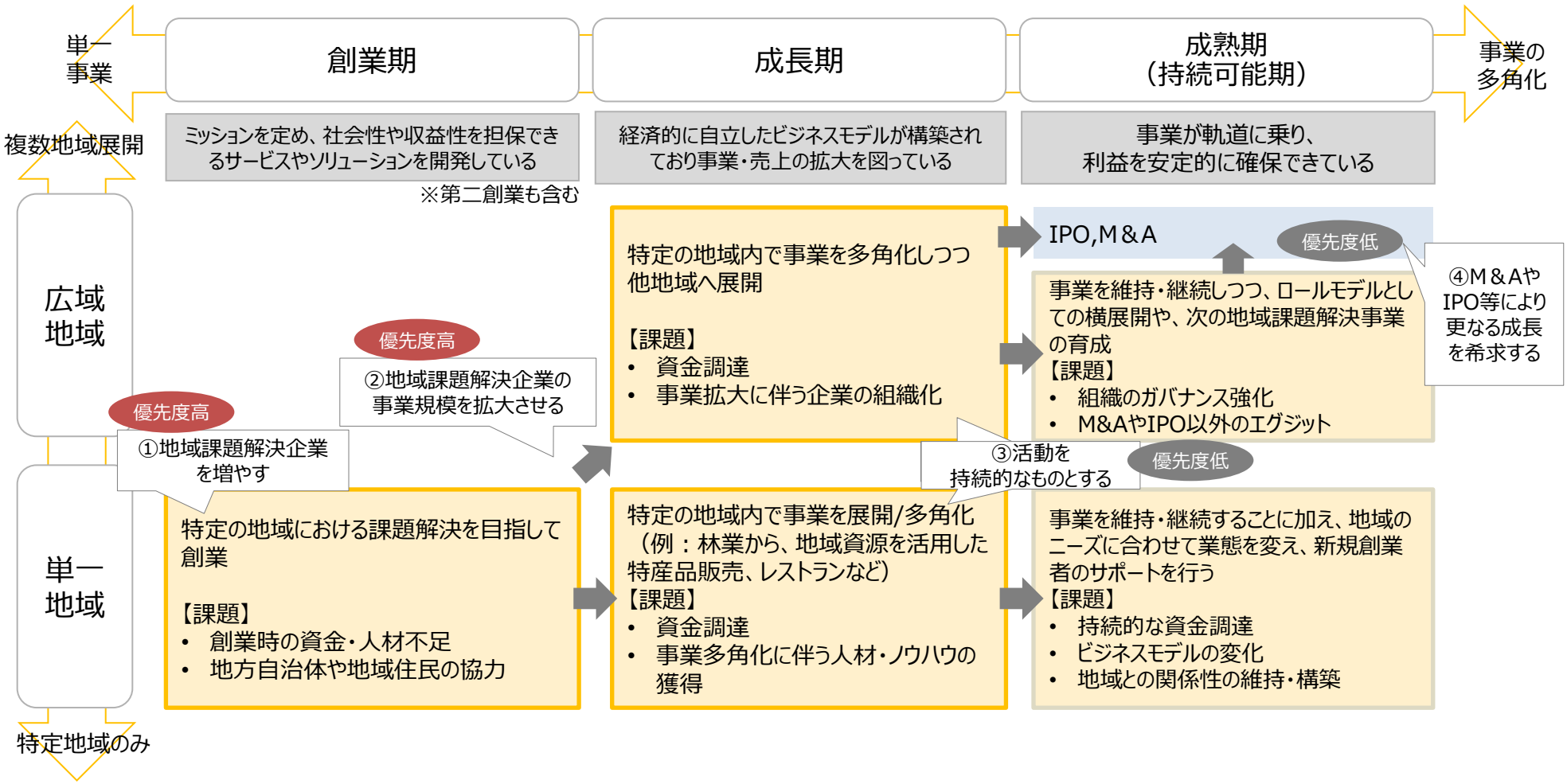
地域課題解決企業のエコシステム

上記のような企業を複数生み、育てる主体やその連携。アントレプレナーの発掘及び、途切れのない成長に向けた支援、アントレプレナー間の相互成長を促し、関与する多主体を最終目標（地域コミュニティの包摂的な経済成長）に導く機能

※地域課題のテーマ：①産業振興、②福祉・教育、③安全・安心、④まちづくり、⑤環境保護、⑥その他

3.地域課題解決企業が抱える課題（仮説）

- 本研究会での地域課題解決企業のスコープとミッションは以下のとおり。
- 地域課題解決事業は**収益化できるまでに時間を要し、ゆっくりと成長するが、成長フェーズごとに異なる課題に直面**する。



3.地域課題解決企業が抱える課題（仮説）

- 成長フェーズごとに各カテゴリで課題を整理。

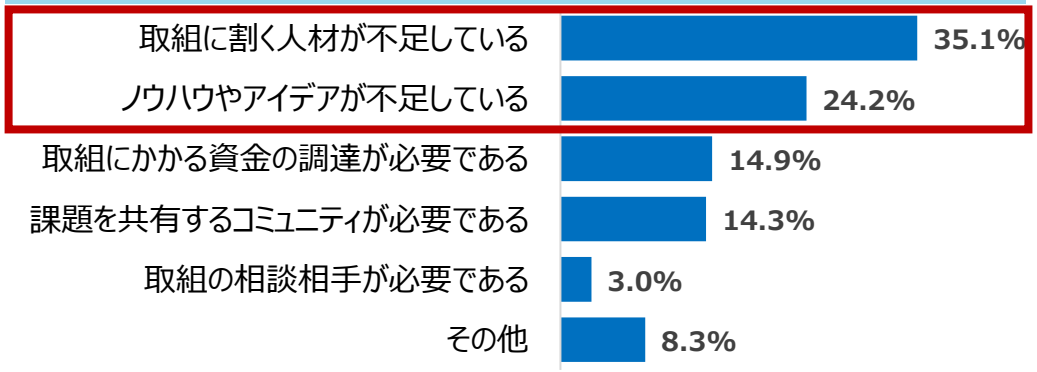
カテゴリ	創業期	成長期	成熟期
人材面	• 取り組む人材の確保（創業者の想いに賛同する協力者等の確保） • ネットワークやコミュニティへの参画機会の確保	• 事業拡大に向けた人材・ノウハウの獲得、蓄積 • 業務の属人化リスクの低減	• 経営陣、従業員の能力向上および人材育成の強化
	• 専門家等（経営について相談できる相手、メンター等）による経営支援の確保		
資金面	• 資金提供者との接点構築 • 補助金や融資等の情報の獲得（どこから資金を調達できるか/どの資金がマッチするのか）	• 継続的、長期的な資金調達（死の谷を乗り越える困難の打破） • 資金調達手段の多様化 • 創業者の意思を尊重する資金提供者とのマッチング	• エグジットの方向性に応じた、従前とは異なるタイプの資金提供者との関係構築
事業面（アイディア・ビジネスモデル）	• アイデアの具体化 • 社会性と収益性を両立するビジネスモデルの構築 • 独自性（参入障壁）の確保	• 売上や利益の確保・増加（収益の安定化） • 顧客集め（ファン作り）	• 地域課題解決企業としてのエグジットの追求 • 新規事業や新たな試みの検討
成果面（インパクト）	• 事業によって生み出されるインパクトの証明、検証手段（定量・定性）の確保	• 成果（地域課題への寄与）の創出までの期間の長さ • 事業およびインパクトの理想と現実のギャップの抑制	• 成果（地域課題の解決）や、地域全体への波及効果の創出までの期間の長さ • 時代背景に対応した社会的インパクトの創出
組織運営面（ガバナンス）	• 自治体や地域住民等のステークホルダーからの信用獲得 • 成長を見越したガバナンスの確保 • 経営者の孤立化リスクの低減	• 行政や他事業者（大企業含む）との連携 • 組織化に向けたガバナンスの強化	• 社員のエンゲージメント向上のための、ビジョンやカルチャーの再確認 • 資金提供者に対する十分な説明責任

出所：東京商工会議所「創業・スタートアップ実態調査」報告書等を参考に事務局作成

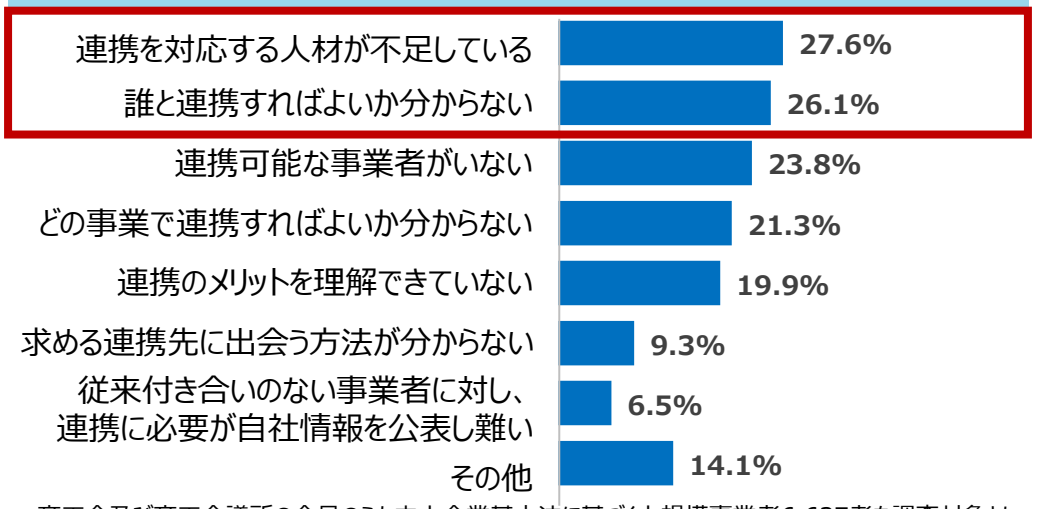
参考：地域課題解決企業が抱える課題

- 地域課題解決企業が取組を開始し、実施するなかで見えてきた課題は以下のとおり。

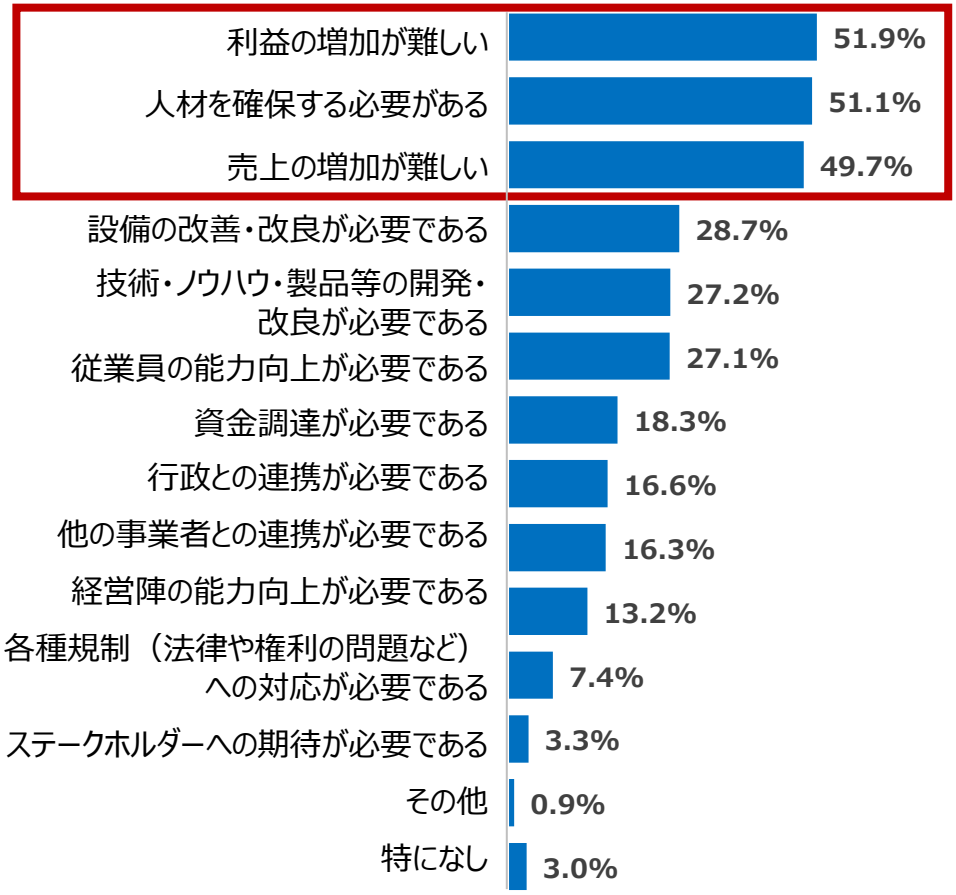
地域課題解決に向けた取組を開始するうえでの課題＊



地域内外の事業者や団体等と連携するうえでの課題＊



地域課題解決に向けた取組を実施するなかで出てきた課題＊＊



＊商工会及び商工会議所の会員のうち中小企業基本法に基づく小規模事業者6,637者を調査対象とし、「地域課題解決に向けた取組を開始するうえでの課題」は、地域の持続的発展に取り組んでいる5,495者、「地域内外の事業者や団体等と連携するうえでの課題」は、地域課題解決に向けて地域内外の事業者や団体と連携していない・連携の予定はない1,383者による回答
＊＊無作為抽出した全国の中小企業から回答があった4,827 件を調査対象とし、地域課題解決に取り組んでおり、収支が黒字となっている853件による回答

出典：MURC「小規模事業者の経営環境変化に伴う地域での連携や課題解決への取り組みに関する調査研究調査報告書」のうち、「小規模事業者向けアンケート」（令和3年11月実施）、NRI「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」のうち、「中小企業向けアンケート」（令和2年12月実施）から抜粋

4. エコシステムに期待する効果・役割（案）

- 本研究会で最終的に構築を目指すエコシステムとは何か、共通認識醸成のため、エコシステムが構築されたことにより期待する効果・役割を以下のとおり整理。

エコシステムに期待する効果・役割

<u>エコシステムがあることで…</u>
→志のある創業者が**適切な支援**を受け、地域コミュニティからの支持を受けつつ、地域の包摂的成長に貢献する事業を**スピーディに軌道に乗せる**ことができる
→**単発ではなく複数の地域課題解決企業**が生まれ、**創業者が後身（創業者や創業を志す人）を育成する**等の循環により、**創業者が孤立しない**文化（創業者間のコミュニティ）が醸成される
→関係者間で**地域の包摂的成長に向けたビジョンが共有され**、ビジョンの実現に向け関係主体のリソースやノウハウが効果的に活用される
→関与する主体それぞれが各自の**経済的持続性を担保しながら地域の包摂的な成長に貢献する**ことができている

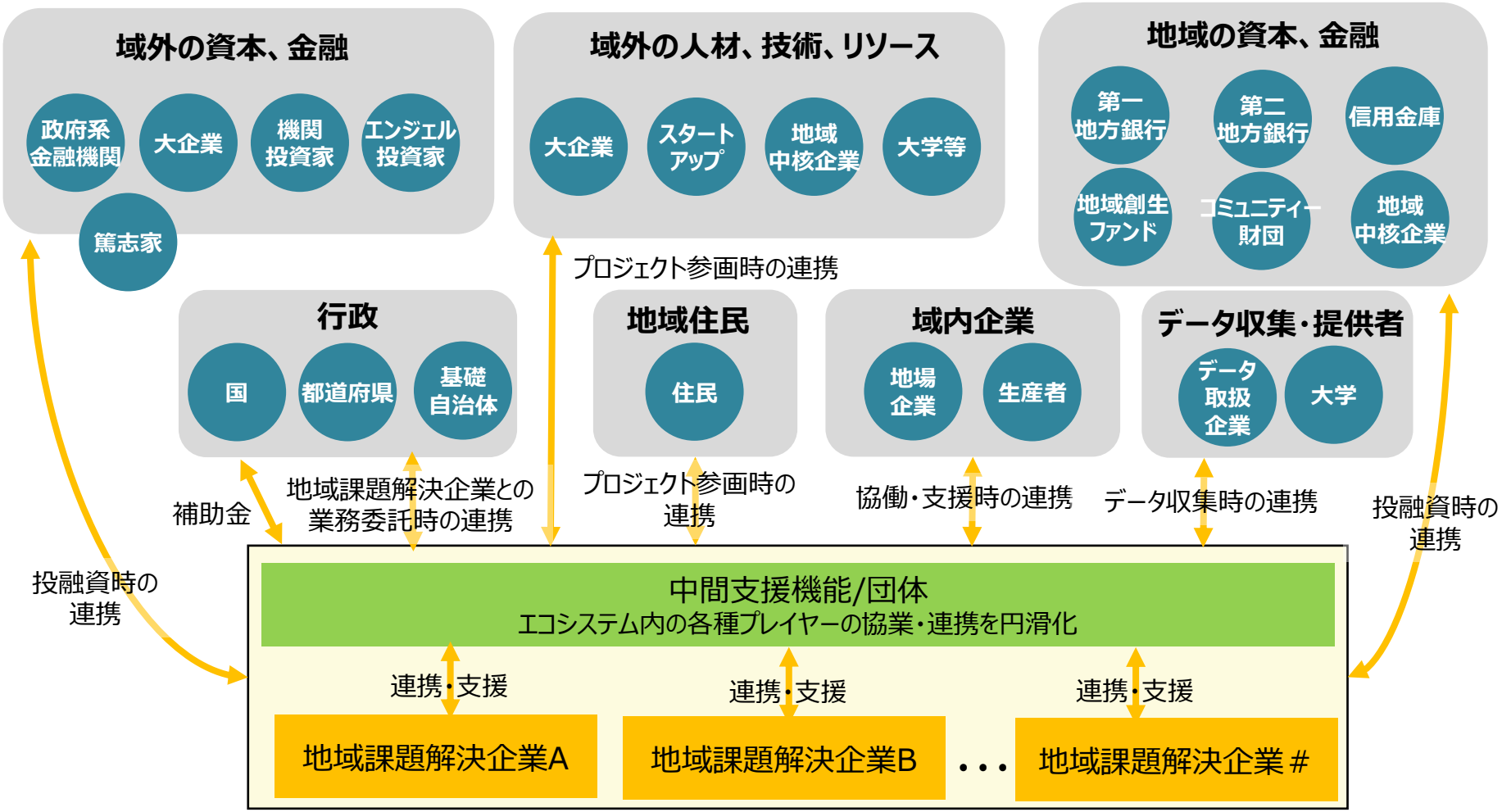
エコシステムが具備すべき要件（仮説）

カテゴリ	
人材面	• 起業をしたい方が声を挙げやすい環境や場の提供 • 企業の成長フェーズに応じて必要となる人材像の提示及び人材プールの提供
資金面	• 企業の成長フェーズに合わせた資金調達手法についてのナレッジ提供 • 資金の出し手、借り手とのマッチング
事業面（アイディア・ビジネスモデル）	• 地域が持つ課題の特徴に基づいたビジネスモデルのGood Practiceの提示、アイディア共有の場づくりやインセンティブ設計 • アイディアを持つ人を適切な支援に繋げるためのコミュニケーションチャネルの設定 • 創業者同士、また創業を志す人とのPeer-Learningによる相互成長の促進
成果面（インパクト）	• 適切なインパクト戦略策定に向けた支援 • 共通ビジョンの設計及び関係者間での合意形成の支援 • 最終的な事業成果が地域に還元される（地域コミュニティの包摂的な成長）ような活動計画の策定
組織運営面（ガバナンス）	• 地域課題解決企業に必要なガバナンスのレベル感の提示、ガバナンス構築や資本コスト政策の策定に向けた支援 • 創業者と地域自治体・地域住民の信頼関係構築支援

＊上記の機能を円滑に推進するための中間支援機能を担う優秀な人材が確保できており、十分な賃金を得られるという点もポイントとして挙げられる

4. エコシステムに期待する効果・役割（案）

- 地域課題解決に向けたエコシステムに関与し得るステークホルダーを以下のとおり整理。
- 第2回以降の研究会では、各ステークホルダーの役割とインセンティブを明確化しつつ、中間支援機能/団体に求められる役割について検討していきたい。



1. 地域の社会課題解決促進に向けた
エコシステム研究会について

2. 地域課題解決企業のイメージと
エコシステム構築の必要性

3.第１回でご議論いただきたい点

第１回研究会でご議論いただきたい点

	テーマ	基本指針策定のための論点
本日	第1回 本研究会の目指す姿（地域課題解決企業の意義と課題）等	◆ 目指すべきゴール（地域の観点（包摂的成長）、企業の観点（収益性）を含む） ◆ 対象とする企業・団体の範囲（法人格、成長フェーズ、ミッション） ◆ 地域解決型企業の類型（活動地域の範囲、事業特性（公序/自助/共助））
	第2回 エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性①	◆ エコシステムの定義（範囲） ◆ 主要な課題（ファイナンス、ガバナンス）に対する解決の方向性 ＊特にファイナンスについて深掘り
	第3回 エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性②	◆ 主要な課題（人材、その他）に対する解決の方向性 ◆ 地域課題解決企業の創生と成長に関する課題（人材、資金など） ◆ 解決の方向性（仮説）とステークホルダーに期待する役割概要
年内	第4回 中間支援機能の特徴と担うべき役割	◆ 中間支援機能の定義と類型 ◆ 求められる機能・役割（必要なスキルセット） ◆ 役割を果たすための課題
年明け	第5回 地域課題解決事業のエコシステムのあり方	◆ 各主体の役割とインセンティブ（大企業/自治体の役割、非営利団体との棲み分け等） ◆ エコシステム構築の課題 ◆ 各地域のエコシステムを支える共通基盤 ◆ インパクト評価の整理・検討結果
	案確定 地域課題解決事業推進のための基本指針（案）策定	

サブテーマ
【インパクト評価】

◆ 連携の促進に向けた効果的なコミュニケーション（インパクト評価等）の分類
◆ インパクト評価の事例分析
◆ 効果的な活用シチュエーション

※適宜個別にディスカッションを実施

第１回研究会でご議論いただきたい点

- 域内外の経営資源を有効に活用しながら、社会課題解決にビジネスの手法で取り組む地域課題解決事業を推進することは、地域経済活性化のために重要。

- **本研究会で議論する地域課題解決企業の成長フェーズごとの課題（P15,16)についてご意見をいただきたい。**

- 地域課題解決事業が円滑に進むためには、事業の成果＝社会インパクトの可視化も重要と考えるが、**他に地域課題解決事業が円滑に進むために必要となる課題・留意点はあるか。**