

# 第2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11月14日

# 第2回研究会 アジェンダ

## 1. 第1回研究会の振り返りと本日の構成

## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 1. エコシステムの要素・機能・条件等

- 必要な要素・機能
- エコシステムの種類
- 地域密着型エコシステムのステークホルダー
- 地域ごとに異なる包摂的成長
- 包摂的成長の事例
- 地域密着型エコシステムの事例（三豊市、東近江市）
- 全国型エコシステム
- エコシステムにおける中間支援機能
- 【ディスカッション①】

### 2. ファイナンス・ガバナンスの課題と課題解決の方向性

- ファイナンスの主要な課題
- ガバナンスの主要な課題
- 【ディスカッション②】

## 3. インパクト評価について

1. インパクト評価を行う意味
2. 活用シチュエーション

# 1. 第1回研究会の振り返りと本日の構成

## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

1. エコシステムの要素・機能・条件等

2. ファイナンス・ガバナンスの課題と課題解決の方向性

## 3. インパクト評価について

# 1. 第1回研究会の振り返りと本日の構成～前回の議論

- 第1回研究会における主なご意見は以下のとおり。

## **【研究会の方向性】**

- 時宜にかなった議論であり、本研究会での検討結果が地域課題解決事業の社会的認知向上に寄与することを期待したい。
- 定義付けだけではなく、今後の実証等につなげていくための具体的な議論（中間支援機能の担い手やエコシステムをどのように機能させるか等）が必要。

## **【成長フェーズごとの課題】**

- **人材面：**  
地域課題解決企業が成長するにつれ、スキルの高い人材が必要になるが、スキル人材雇用における賃金高騰や、育成ノウハウの不足から人材確保が困難な状況。また、地域課題解決企業の成長支援ができる人材（アドバイザーやメンター等）が圧倒的に少ない。
- **ファイナンス面：**  
エグジットや事業のオーナーシップの在り方について多様性が低く、地域課題解決企業の特徴や成長スピードに合わせた資金調達が困難である。創業期の早い段階からの（ソリューション磨きやビジョン構築、資本政策の策定等に向けた）資金支援の必要性も高い。
- **ガバナンス面：**  
資本政策の検討やガバナンス整備を実施するノウハウ・余裕が限られているため、当該領域の整理は劣後しがちである。

## **【インパクト評価】**

- 何のために評価をするのかという点は重要である。そこを整理したうえで、共通理解を増進させていく必要がある。  
※今後の研究会で深掘り予定（資料後半で“何のために”を“活用シチュエーション”として整理しておりますので、ご参照ください）

# 1. 第1回研究会の振り返りと本日の構成～今回のテーマ

## 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Phase、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

### 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

### 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

### 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

本日

年内

年明け

1. 第1回研究会の振り返りと本日の構成

**2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性**

**1. エコシステムの要素・機能・条件等**

2. ファイナンス・ガバナンスの課題と課題解決の方向性

3. インパクト評価について

## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 1. エコシステムの要素・機能・条件等 – 必要な要素・機能

- エコシステムが構築されたことにより期待される効果・役割、機能を以下のとおり整理。

#### エコシステムに 期待する 効果・役割

##### エコシステムがあることで…

→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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 起業をしたい方が声を挙げやすい環境や場の提供</li> <li>• 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</li> </ul>
資金面	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 資金の出し手、借り手とのマッチング</li> </ul>
事業面（アイデア・ビジネスモデル）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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、アイデア共有の場づくりやインセンティブ設計</li> <li>• アイデ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</li> <li>• 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</li> </ul>
成果面（インパクト）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 適切なインパクト戦略策定に向けた支援</li> <li>• 共通ビジョンの設計及び関係者間での合意形成の支援</li> <li>• 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</li> </ul>
組織運営面（ガバナンス）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 創業者と地域自治体・地域住民の信頼関係構築支援</li> </ul>

\* 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

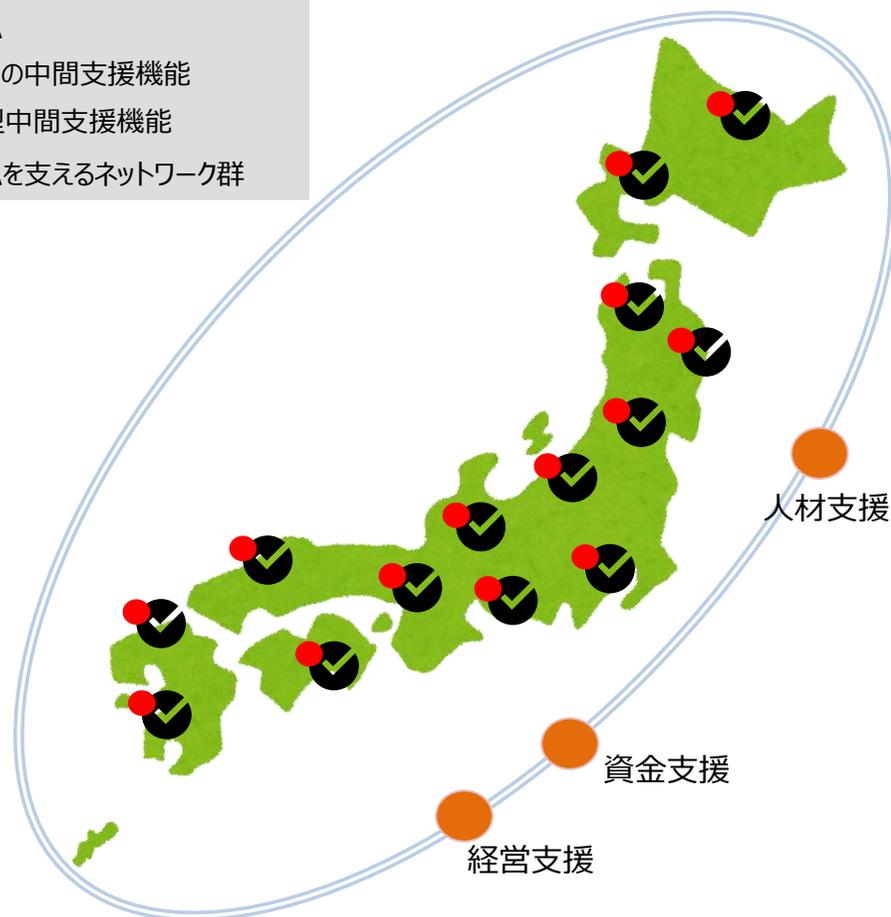
## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 前回の振り返り：エコシステムの要素・機能・条件等－エコシステムの種類

- 地域課題解決に向けた地域密着型エコシステムとそれを支えるネットワーク群が存在する。
- 地域密着型エコシステムは、特定地域におけるステークホルダーの有機的な連携を下支えする機能であり、それを支えるネットワークは、各地の地域密着型エコシステムの横連携を促すとともに、人材や金融等といった強みを活かし、全国で地域課題解決企業を育てる機能として想定している。

### 地域課題解決企業におけるエコシステムのイメージ

- ✔ 地域密着型エコシステム
- 地域密着型エコシステムの間接支援機能
- 支援ネットワーク/全国型中間支援機能
- 地域密着型エコシステムを支えるネットワーク群



#### 地域レベルでの活動 (地域密着型エコシステム/地域の間接支援機能)

- 特定の地域コミュニティにおけるステークホルダー（地域課題解決企業、域内企業、地域の資本・金融、地域住民など）の有機的な連携を下支えし、地域コミュニティ内での地域課題解決企業の成長や育成に寄与。
- ステークホルダーごとの連携は中間支援機能が担う。

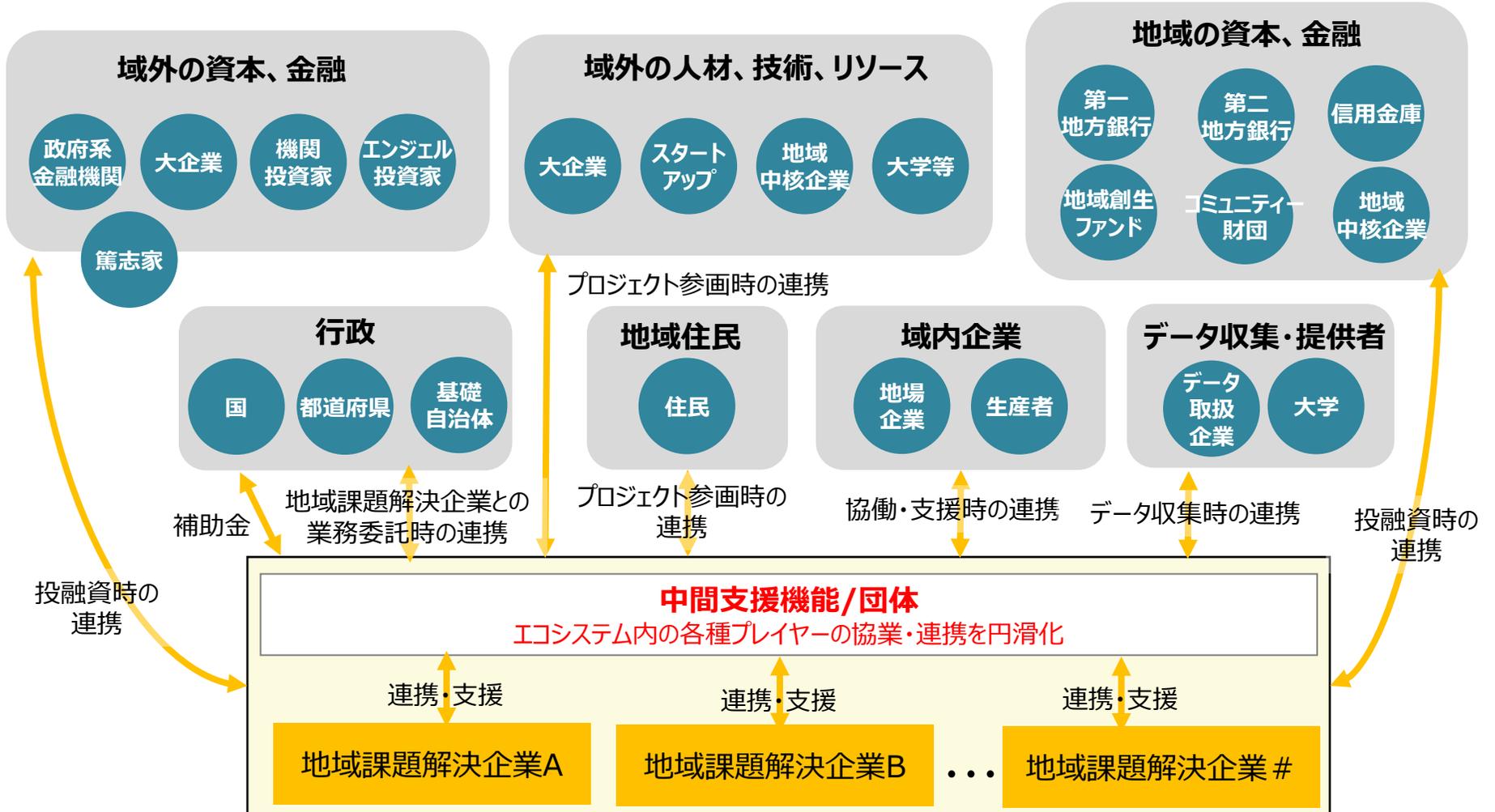
#### 全国レベルでの活動 (支援ネットワーク群/全国の間接支援機能)

- 全国に点在する地域密着型エコシステムの横連携を促す。
- 全国的に経営、資金、人材等の側面から地域課題解決企業を支援し、ネットワーク形成や地域課題解決企業/事業の認知を高めるための普及啓発を行う。

## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 1. エコシステムの要素・機能・条件等 – 地域密着型エコシステムのステークホルダー

- 地域密着型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。

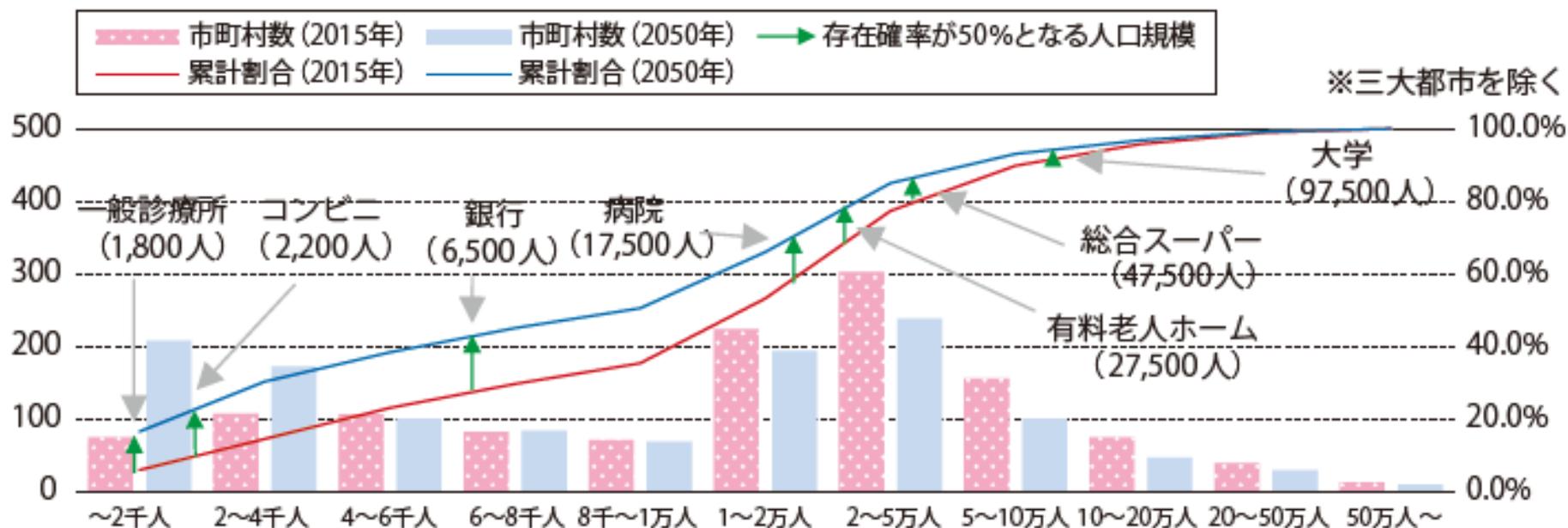


## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 1. エコシステムの要素・機能・条件等 – 地域ごとに異なる包摂的成長

- 地域の特性や抱える課題に応じて、地域ごとの「包摂的成長」のあり方が異なると想定。
- 特に地域密着型エコシステムにおいては、地域ごとの「包摂的成長」のビジョンやコンセプトが、エコシステム内で共通認識化されていることが必要と考えられる。

#### 人口規模別の市町村数（2015年と2050年）と、生活必需サービスの存在確率が50%以下になる市町村の人口規模



出所：国土交通白書2021

- 例えば、病院の存在確率が50%以下となる市町村の人口規模の推計値は17,500人であり、その人口規模を下回る市町村は全市町村の内、2015年は53%であるが2050年には66%に上昇する。同様に、銀行では2015年の26%から2050年の42%に、コンビニエンスストアは2015年の7%から2050年の20%にそれぞれ上昇する。
- このように、地域ごとの人口減少の大小によって生活必需サービスの維持における困難度合いは変化し、それによって地域が抱える課題や目指すべき姿（包摂的成長）のあり方も異なる。

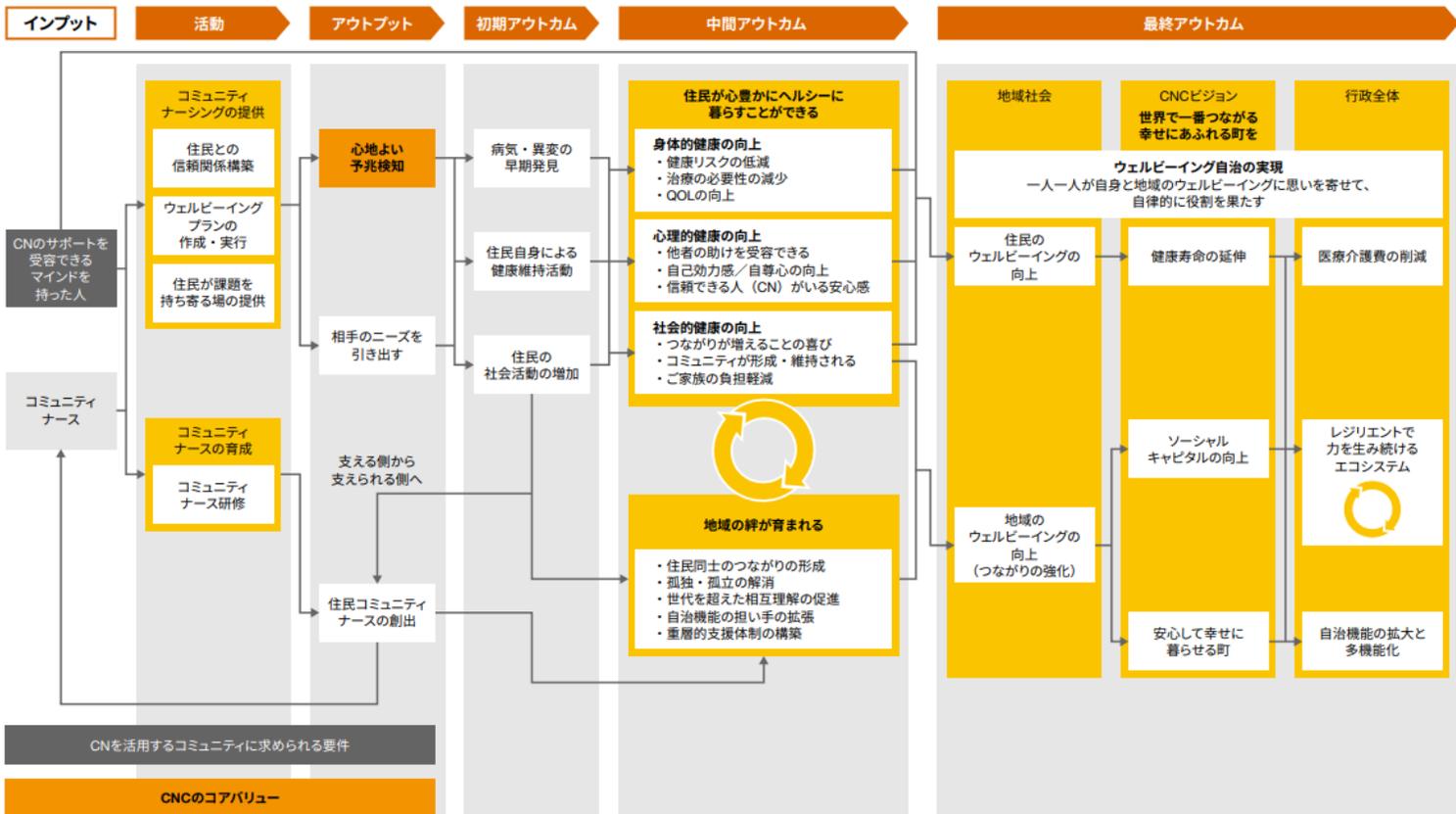
## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 1. エコシステムの要素・機能・条件等 – 包摂的成長の事例

- 地域特性によって抱える課題や成立するビジネスモデルが異なる点に関連して、Community Nurse Company(株)では最終アウトカムに「ウェルビーイング自治の実現」を掲げ、そこに向かう道筋のロジックモデルを作成している。

#### ロジックモデル (ToG)

活動としては大きく住民向けの「コミュニティナーシングの提供」と「コミュニティナースの育成」がある。それが、住民に「心豊かなヘルシーな暮らし」、コミュニティに「人々のつながりの醸成」といった価値をもたらし、一人一人がコミュニティナースのマインドを持ち、自身と地域のウェルビーイングに思いを寄せて、自律的に役割を果たす「ウェルビーイング自治」という世界が実現する。特に重要なアウトカムは住民の「つながりが増えることへの喜び」。



#### 主なアウトプット/アウトカム

- ・コミュニティナーシングを実装中の自治体の数：7自治体
- ・コミュニティナースの認知率  
奈良県川上村 全住民の約90%  
北海道更別村 高齢者の約70%

## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 1. エコシステムの要素・機能・条件等 – 地域密着型エコシステムの事例①三豊市 1/2

- 香川県三豊市では、観光業による地域経済の発展を目指し、地元企業を中心に様々な業種の企業が11社結集・出資を行い、宿泊施設を開業。

#### URASHIMA VILLAGE (三豊市)

##### 【背景】

- 三豊市は人口約6万人の閑静な街であり、数年前までは観光客も多くない場所だったが、4~5年程前、「父母ヶ浜（ちちぶがはま）」がSNSで有名になり、世界各国から年間50万人の観光客が訪れるように。しかし、**宿泊事業が未発達であり、観光の客足を地域の経済発展に生かし切れていない状況であった**

##### 【実施内容】

- **地元企業を中心に、100年続く企業や、地域に飛び込んで新たに事業を始めた企業など様々なバックグラウンドを持つ11社が結集し、出資をしい、「瀬戸内ビレッジ株式会社」を設立。絶景一棟貸しの宿「URASHIMA VILLAGE」を開業**  
(地元スーパーや建材屋、家具製造、工務店、建設業、バス会社、レンタカー会社、自然エネルギー、宿泊業、地域プロデュース会社等)

##### 【コンセプト】

1. セルフプロデュースによる地域内循環ビジネスモデル
2. 100%自然エネルギーでのエネルギーを利用
3. 県産材と伝統技法“焼杉”を使う
4. 地域の大工の技術で作る家具
5. 地域の食材や料理人、生産者と連携した“暮らし方”の提案をサービスとして提供
6. 空港、駅、レンタカー、オンデマンドなど地域交通との連携

##### 座組み

瀬戸内ビレッジ株式会社を地域事業者9社＋外部企業2社により設立



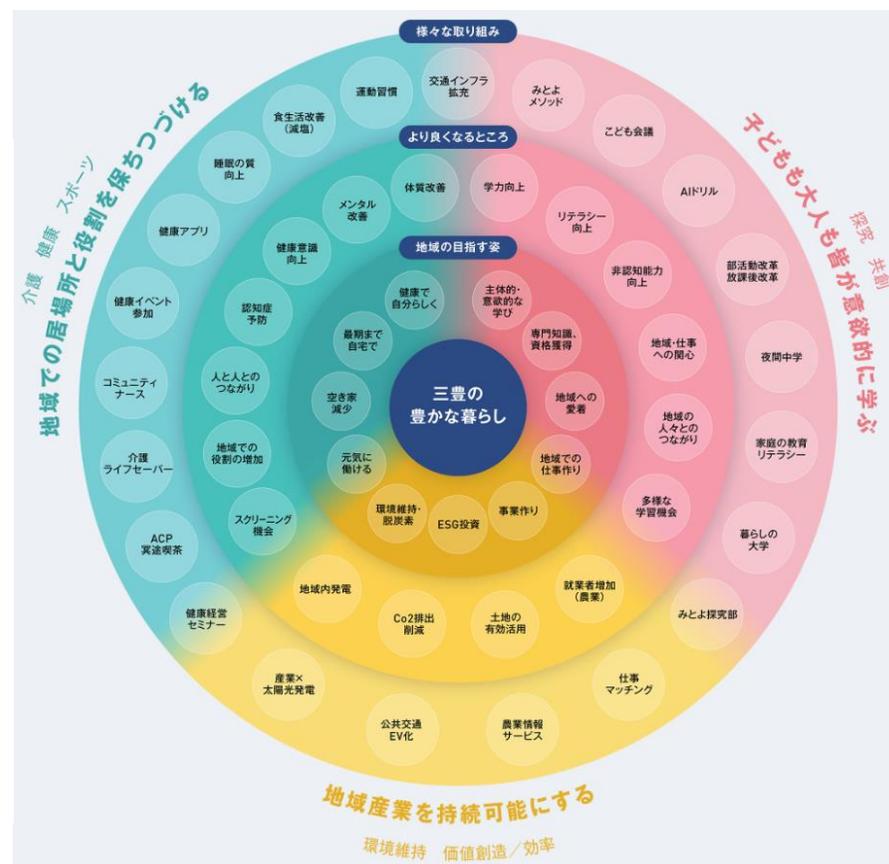
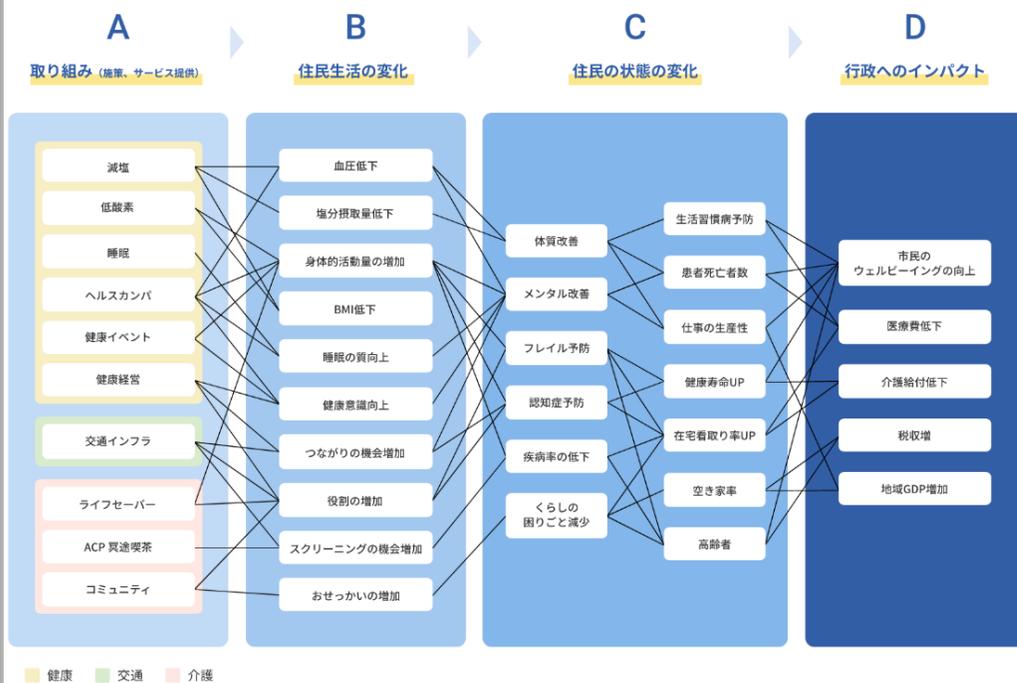
## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 1. エコシステムの要素・機能・条件等 – 地域密着型エコシステムの事例①三豊市 2/2

- 三豊市の目指す姿は以下のとおり可視化されている。本マップにより、地域の包摂的成長に必要なパーツが明確化され、個々の活動が地域全体での課題解決に向かっていることがわかる。

## 三豊ベーシックインフラ整備事業（三豊市）

◆三豊として目指す「将来のありたい姿」&それを実現する取組をまとめた「三豊未来マップ」



## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 1. エコシステムの要素・機能・条件等 – 地域密着型エコシステムの事例② 東近江市

- 東近江市では、市民、事業者、行政、金融機関、財団等が連携することで、ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)※による新規事業の創出や、コレクティブインパクト事業等、地域全体での取り組みが進んでいる。

※民間資金を活用した成果連動型民間委託契約方式

#### 循環共生型社会を実現するESG地域金融（東近江市）

##### 東近江市の目指す像

- 「東近江市が持つ自然と市民の営みが有機的につながり、市民が豊かさを感じる循環共生型社会」（第2期東近江市環境基本計画）

#### 循環共生型社会を実現するESG地域金融～東近江三方よし基金の事例から～

##### Environment & Social（人と自然、人とのつながりの継承）

東近江三方よし基金では、環境（CO2、生物多様性）、経済（地域経済貢献度）、社会（人と自然・人とのつながり時間）の視点で、分野を超えてつながるプロジェクトを支援

<p><b>Laque</b> マスカットベリーAを中心としたワイン用のぶどうの栽培や醸造技術の習得を行い、東近江市産ぶどう100%のワインを自家醸造・販売できる体制を構築することを目指す。</p> 	<p><b>MURASAKI no ORGANIC</b> 万葉の時代から滋賀県東近江地域にある「紫草（ムラサキ）」を使ったオーガニックのスキンケアコスメ「MURASAKI no ORGANIC」を商品化。耕作放棄地の解消と山間部の雇用創出を目指す。</p> 	<p><b>政所茶生産振興</b> 室町時代から続く有機栽培・手摘みの政所茶の継承を実現するため、付加価値の高い販路開拓、山村の丁寧な暮らし体験ツアー等を実施する。</p> 	<p><b>市民共同発電所</b> 市民出資で太陽光発電を設置し、その売電益は地域商品券で還元し、地域でお金を回す仕組みにつなげる。その一部を公益活動への寄付にあてる団体もある。</p> 
<p><b>がもう夢工房</b> 空き店舗を改修して、地域の拠り所としてコガモカフェをオープン。露地型観光や人材バンク、子ども食堂など、地域の拠点として活用。定期的にマルシェを開催し、地元野菜や果物を販売。</p> 	<p><b>公益財団法人 東近江三方よし基金</b> （基本財産は772名の志民寄附） H29.6.12設立→H30.7.2公益認定 東近江市版SIB事業（地域の社会的投資による成果連動補助金） 自然環境を生かした新・近江商人応援事業（寄附を活用した起業・創業支援助成） etc</p> <p>東近江市・事業者募集及び交付金支払・評価委員会に参加</p>	<p><b>新プロジェクト</b> 獣害を防止するため雑木林を伐採し更新するため、雑木を薪として販売し、エネルギーとして利用する仕組み。薪割作業は地域の働きづらさを抱える若者らの中間的就労の場となる。</p> 	

##### 東近江市における社会的投資推進に関する協定締結（2018.11.16）

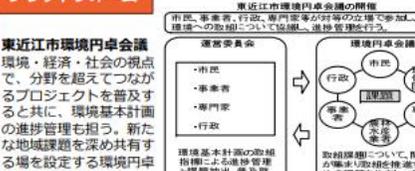
##### 社会的事業への資金調達支援に関する協働協定書（2017.6.20）

#### Local Governance（共に考え、共に創る 地域自治の継承） 中間支援組織：NPO法人まちづくりネット東近江との連携

東近江三方よし基金では、市、中間支援組織と連携して多様化する地域の課題を発見・共有し、共通価値を創出する自治のあり方を継承

- ✓地域自治の基本となる課題発見能力と共感性（小さな夢やSOSを見落とさない関係性の構築）
- ✓気づきから行動、そして仲間づくりへのサポート
- ✓一粒で二度も三度も美味しい、をベースにした地域「総働」の実現

【NPO法人まちづくりネット東近江】  
Vision：誰もがまちの創り人（つくりて）となる社会を目指して  
Mission：思いを形にしたい人達のあゆみに寄り添う

<p><b>新たな課題</b> コレクティブインパクト事業利害関係者が多く、複雑な課題について取り上げ、課題の共有から協働プロジェクトの創出、課題の解決に導くためのチャレンジ。ラウンドテーブル運営委員会と連携する。 実績：①イヌワシの棲む森づくりプロジェクト 等</p> 	<p><b>プラットフォーム</b> 東近江市環境円卓会議 環境・経済・社会の視点で、分野を超えてつながるプロジェクトを普及すると共に、環境基本計画の進捗管理も担う。新たな地域課題を深め共有する場を設定する環境円卓会議を運営する。</p> 	<p><b>人材育成</b> 地域ブランディングの本質 東近江市で暮らし続ける地域ブランディングを実現するため、市民が主体的にまちに関わろうという前向きな気持ちを育む人材育成について行政、市民、企業、教育機関等が議論し具体策を検討する。</p> 
---	--	--

## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

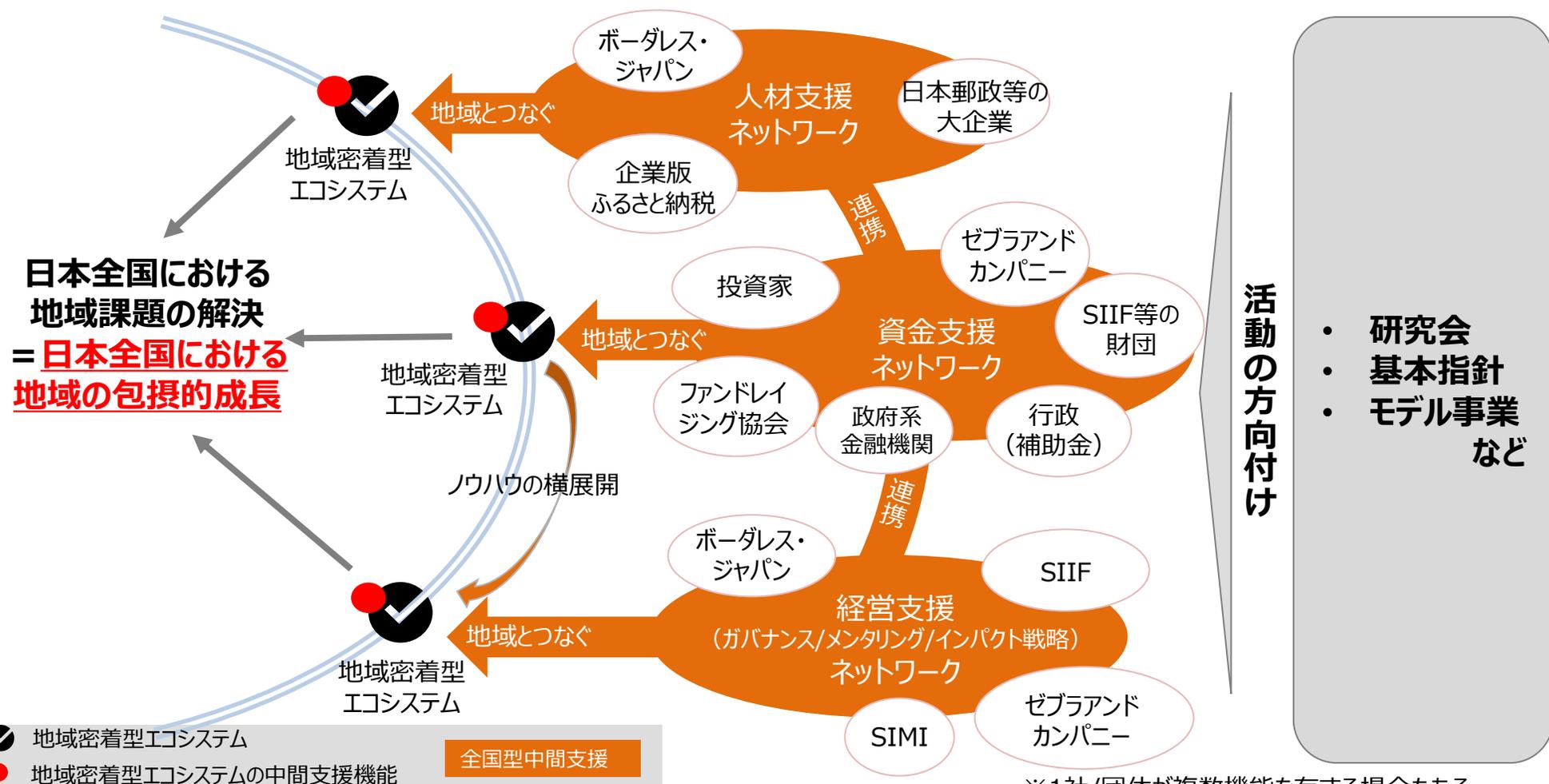
### 前回の振り返り：エコシステムの要素・機能・条件等－全国型ネットワーク/中間支援機能

- 地域密着型エコシステムを支えるネットワークは機能別に構成（例：人材、資金、ビジネスモデル、ガバナンス等）されている。これらの機能を提供しつつ、地域課題解決企業の認知を高め、普及啓発を行うことが役割であると考えられる。

地域密着型エコシステム（各地域に存在）

地域密着型エコシステムを支えるネットワーク

全国規模での推進/  
社会的認知の醸成



## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 1. エコシステムの要素・機能・条件等 – エコシステムにおける中間支援機能

- エコシステムにおいて重要な役割を果たす「中間支援機能」であるが、海外においては様々な主体がこれを担っており、地域特性や規模に応じて担い手は変化し得るものと想定される。
- 想定される担い手については第4回で議論予定であるものの、中間支援機能のイメージを表す名称として、地域密着型エコシステムはオーガナイザーを提示したい。

#### 中間支援機能の担い手について

右記に記載がある通り、中間支援機能は“この主体が果たすべき”という決めつけはなく、“どの主体が果たしても良い”という前提

#### 中間支援機能の名称について

エコシステムにおける中間支援機能の名称を以下のとおり検討

<候補（案）>

地域密着型エコシステム：オーガナイザー

#### 様々な主体が中間支援機能を担っている例

Many types of organizations can serve as backbones	
Types of Backbones	Examples
Funders	 
New Nonprofit	
Existing Nonprofit	 RGV FOCUS <small>a collaboration with Educare Texas</small>
Government Agency or School District	
Shared Across Multiple Organizations	<b>Communities that Care</b> COALITION
Private Sector	

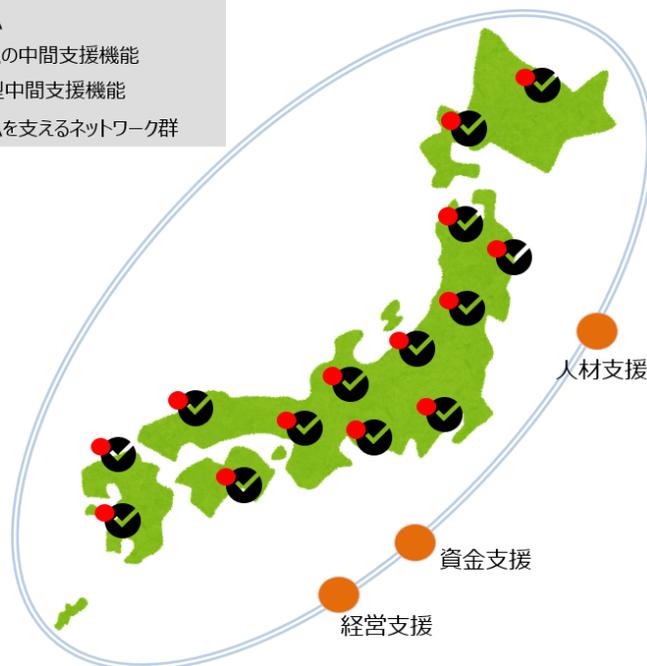
## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 1. エコシステムの要素・機能・条件等 – エコシステムの種類

- 地域課題解決に向けた地域密着型エコシステムとそれを支えるネットワーク群が存在する。
- 地域密着型エコシステムは、特定地域におけるステークホルダーの有機的な連携を下支えする機能であり、それを支えるネットワークは、各地の地域密着型エコシステムの横連携を促すとともに、人材や金融等といった強みを活かし、全国で地域課題解決企業を育てる機能として想定している。

地域課題解決企業におけるエコシステムのイメージ

- 地域密着型エコシステム
- 地域密着型エコシステムの間接支援機能
- 支援ネットワーク/全国型中間支援機能
- 地域密着型エコシステムを支えるネットワーク群



#### 地域レベルでの活動 (地域密着型エコシステム/地域の間接支援機能)

- 特定の地域コミュニティにおけるステークホルダー（地域課題解決企業、域内企業、地域の資本・金融、地域住民など）の有機的な連携を下支えし、地域コミュニティ内での地域課題解決企業の成長や育成に寄与。
- ステークホルダーごとの連携は中間支援機能が担う。

#### 全国レベルでの活動 (支援ネットワーク群/全国の間接支援機能)

- 全国に点在する地域密着型エコシステムの横連携を促す。
- 全国的に経営、資金、人材等の側面から地域課題解決企業を支援し、ネットワーク形成や地域課題解決企業/事業の認知を高めるための普及啓発を行う。

### 【ディスカッション①】

- エコシステムが機能している状態とはどのような状態か。またその状態を実現させるための要点は何か。

1. 第1回研究会の振り返りと本日の構成

**2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性**

1. エコシステムの要素・機能・条件等

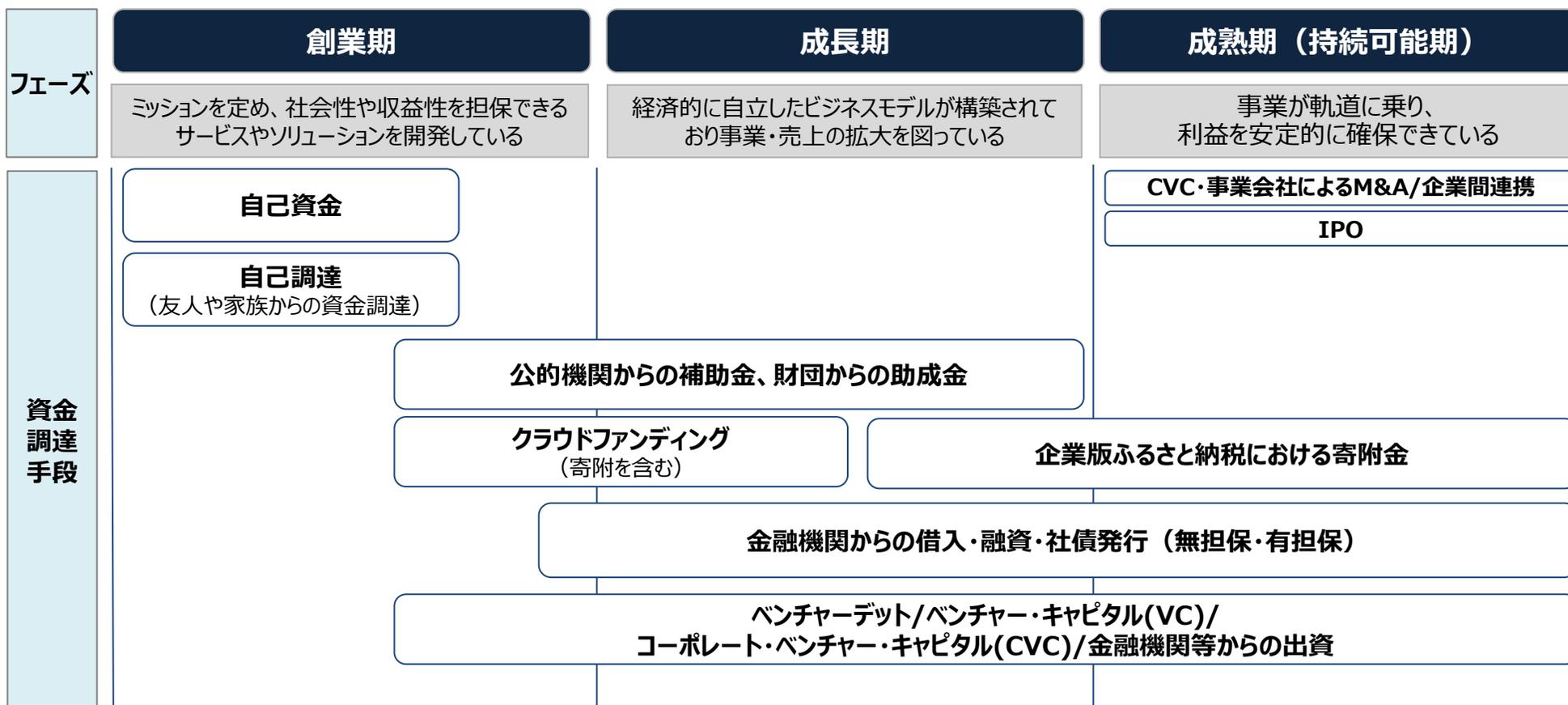
**2. ファイナンス・ガバナンスの課題と課題解決の方向性**

3. インパクト評価について

## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

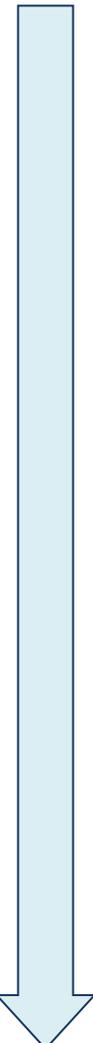
### 2.ファイナンス・ガバナンスの課題と課題解決の方向性

- 地域課題解決企業の資金調達には、補助金・助成金、寄附金、投融資等、成長フェーズごとに様々な手段が存在する。
- しかしながら、地域においては大規模な資金調達先が少なく、地域に資金が十分に流れていない状況にあると考えられる。



## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 2.ファイナンス・ガバナンスの課題と課題解決の方向性

創業期	資金調達手段	起業家のメリット	課題	資金使途（理想）
	自己資金	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金の利用について制約がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金政策やガバナンス整備の費用を賄い切れない</li> <li>資金が尽きた際は事業推進が困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスアイデアの検証といった事業革新や新規事業の開始</li> <li>本業の維持に必要な欠くことのできない活動への支払い</li> </ul>
	自己調達 (友人・家族からの資金調達)	<ul style="list-style-type: none"> <li>話を聞いてもらいやすく、資金提供が高確率で見込める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資額と仕組みの決め方が困難</li> </ul>	
	補助金・助成金	<ul style="list-style-type: none"> <li>返済不要</li> <li>資金の利用について制約が少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>申請から資金調達まで一定のタイムラグが発生</li> <li>単年度の資金提供が多く、継続性の担保が困難</li> </ul>	
	クラウドファンディング (寄附を含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>返済不要</li> <li>資金の利用について制約が少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多額の資金調達が困難</li> </ul>	
	企業版ふるさと納税寄附金	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達金額が大きい</li> <li>大企業のノウハウの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使途や目的が当初の想定からずれるリスクの発生</li> <li>持続性の担保が困難</li> </ul>	
	金融機関からの借入・融資・社債発行（無担保）	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営権（株式）を資金提供者へ渡す必要がない</li> <li>返済力（信用）を積み上げることで融資額を増加させることが可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期間での返済義務</li> <li>融資担当者の目利き力が必要</li> <li>融資額が大きくなりにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本業の維持に必要な欠くことのできない活動への支払い</li> <li>収益源の多様化</li> <li>活動の拡大/拡大した事業の維持</li> </ul>
	金融機関からの借入・融資・社債発行（有担保）		<ul style="list-style-type: none"> <li>個人保証が必要な場合、経営者の責任負担が増加</li> <li>融資担当者の目利き力が必要だが、融資行動が、事業の実態よりも個別資産の価値に左右されやすい</li> </ul>	
	レベニューシェア型(収益還元型)の出資	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営権（株式）を資金提供者へ渡す必要がない</li> <li>IPOを前提としていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定額の売上が必要</li> <li>調達額が想定よりも少ないリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業革新や活動の拡大/拡大した事業の維持</li> </ul>
	VC/CVC/金融機関等からの出資	<ul style="list-style-type: none"> <li>返済不要</li> <li>個人保証および金利の負担がない</li> <li>※議決権行使なしの出資もあり得る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長スピードに合わない出資が発生するリスクが増加</li> <li>起業家と資金提供者との持続的な関係性構築が必要</li> <li>経営権譲渡等の発生リスク</li> </ul>	
成熟期				

※上記のほか、ベンチャーデッドによる資金調達手段もある

## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 2.ファイナンス・ガバナンスの課題と課題解決の方向性－ファイナンス

- 第1回研究会での議論を踏まえ、成長フェーズごとの課題と解決の方向性を以下のとおり整理。
- 地域課題解決企業の基本的な特徴（収益性と社会性の中長期的な追求）に鑑みると、継続的・中長期的な資金調達手段（あるいは調達手段の多様性）の確保が必要となる。

### ファイナンスに関する課題と解決の方向性

成長フェーズ	問題/課題	解決の方向性
創業期	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ソリューション磨き等を十分に行うための<b>創業初期から活用できる資金支援の確保</b></li><li>・ 補助金や融資等の情報獲得（適切な資金調達先・種類の把握）</li></ul>	<p>【地域課題解決企業】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 資本施策やガバナンス整備を創業期に資金支援を受けながら行うことにより得られる<b>将来的なリターンの明確化</b></li></ul> <p>【国・行政】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ どのような補助金が活用できるのか等といった<b>起業家向けの分かりやすい情報発信</b></li></ul>
成長期	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 補助金や助成金以外の<b>継続的、長期的な資金調達</b></li><li>・ マーケットレートよりも低い期待リターンや、リターンを生むまでに時間がかかる事業に対しての<b>投融資の確保</b></li></ul>	<p>【中間支援機能】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 将来的な成長プランと資金調達の変遷や、用途について制約のない資金をどのように確保するかといった検討を行うための<b>起業家支援</b></li></ul> <p>【中間支援機能/地域課題解決企業】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>ミッションドリブンな創業者を尊重する資金提供者の確保</b></li></ul> <p>【地域課題解決企業】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 多様な資金提供手段や資金提供者と繋がることによる<b>収益源の多様化</b></li></ul>
成熟期	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 地域課題解決企業の<b>成長スピードに合わせた資金調達</b></li></ul>	<p>【地域課題解決企業】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ どのようなエグジットを目指すのか地域課題解決企業自身がしっかりと自覚することで、<b>エグジットや事業のオーナーシップの在り方を多様化し、資金調達手段のバリエーションを確保</b></li></ul>

## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

### 2.ファイナンス・ガバナンスの課題と課題解決の方向性－ガバナンス

- ガバナンスにおいてはインパクト戦略やビジネスモデルの検討、信用獲得がそれぞれ重要な要素であるが、特に創業期においては、ガバナンスを整備するノウハウや余裕が限定されているため、当該領域の整備が劣後しがちとなっている。

### ガバナンスに関する課題と解決の方向性

主なテーマ	問題/課題	解決の方向性
インパクト戦略	<ul style="list-style-type: none"><li>● ミッションドリブンな事業創出のために、創業初期段階でビジョンやニーズ検証等、地域課題解決事業の土台を定めることが望ましいが、ノウハウやリソース不足により、インパクト戦略の策定が不十分</li></ul>	【地域課題解決企業/中間支援機能】 <ul style="list-style-type: none"><li>● インパクト測定・マネジメントの手法を用いて、インパクト戦略の策定や、適切なインパクト測定による対外的な説明を行う</li></ul>
ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"><li>● 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、提供するソリューション、売上や利益の確保・増加手段等の精緻化不足）</li></ul>	【地域課題解決企業/中間支援機能】 <ul style="list-style-type: none"><li>● アイデアや技術だけでは事業として成立しないことを認識し、収益構造を考慮したビジネスモデルを創業期のうちに構築する</li></ul>
信用獲得	<ul style="list-style-type: none"><li>● 自治体や地域住民等の地域コミュニティ内のステークホルダーからの信用獲得（特に創業期は認知度が低く、実績につながる機会創出が困難）</li></ul>	【地域課題解決企業/中間支援機能/域内外企業/行政】 <ul style="list-style-type: none"><li>● 地域課題解決企業の創業者の意思や事業内容と親和性の高い域内企業との連携（始めの信用づくりとして、域内外の中堅～大企業との連携は有力）</li><li>● 信用の積み上げに寄与しうる自治体事業への積極的な参画</li></ul>

### 【ディスカッション②】

- エコシステムの主要な課題のうち、ファイナンス、ガバナンスの課題と、課題解決の方向性についてご意見を頂きたい。

# 1. 第1回研究会の振り返りと本日の構成

## 2. エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

1. エコシステムの要素・機能・条件等

2. ファイナンス・ガバナンスの課題と課題解決の方向性

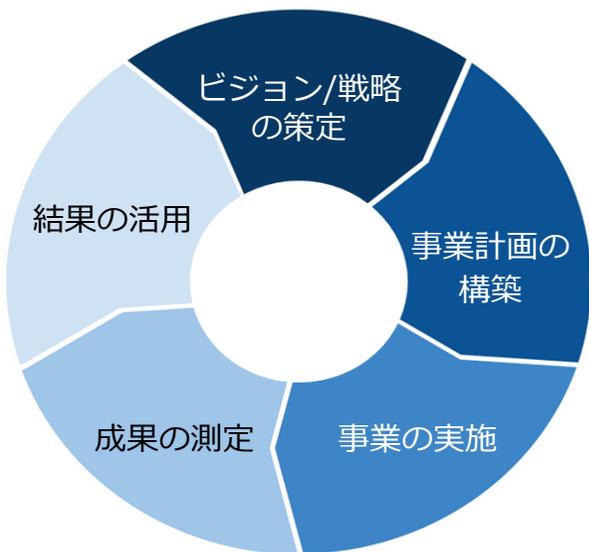
## 3. インパクト評価について

### 3. インパクト評価について

#### 1. インパクト評価を行う意味

- インパクト測定・マネジメントを行うことで、インパクト創出のサイクルを回し、地域課題解決企業によるインパクトの最大化に寄与することが可能。

#### インパクト創出のサイクル



※ロジックモデルや相利評価は、事業計画の構築時に作成するが、事業実施時のモニタリングや成果の測定にも活用する

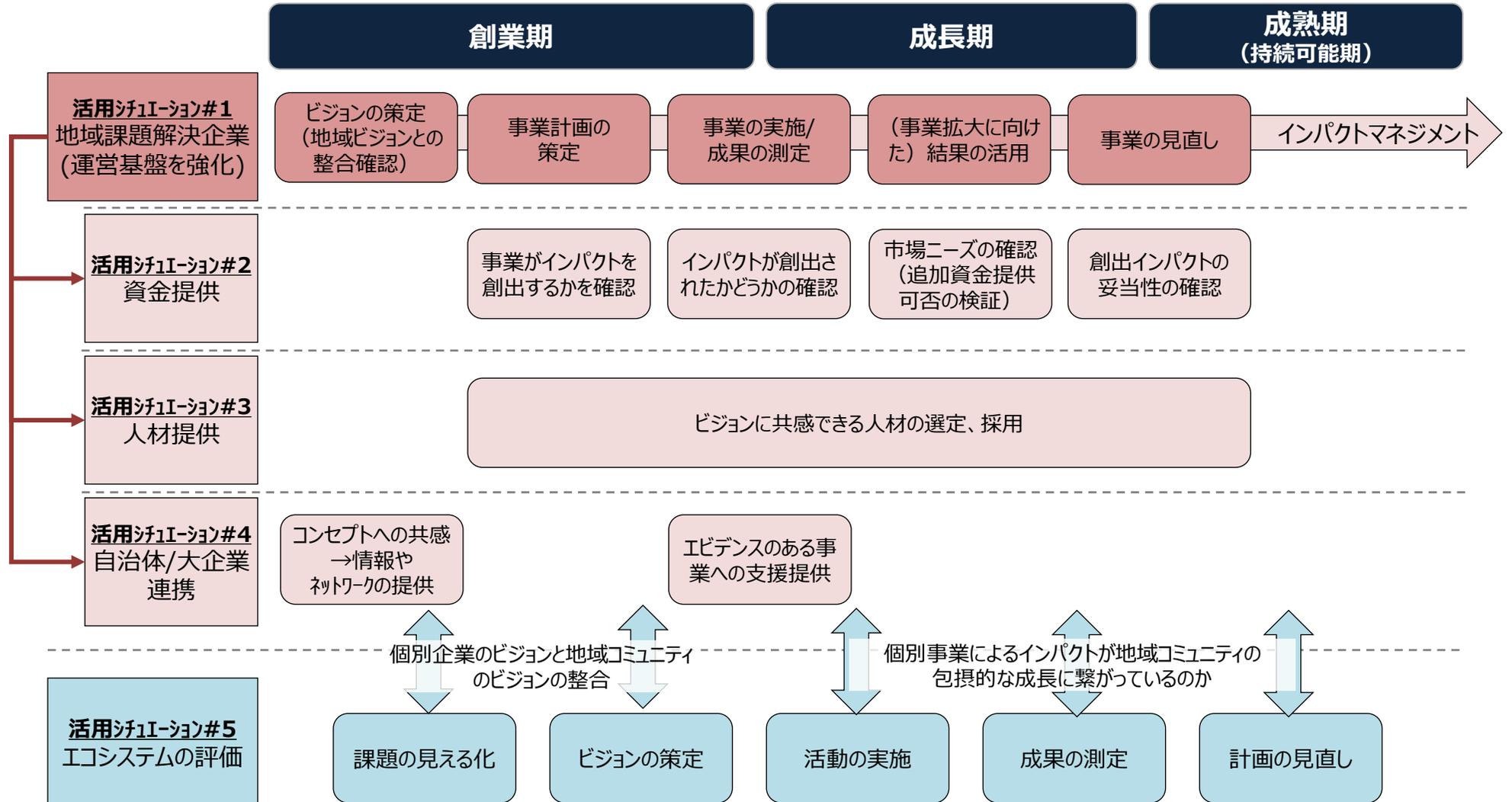
#### 内容・手法

	実施内容	手法の例
ビジョン/戦略の策定	団体のビジョン、どのような社会的価値を創出したいか、またそのビジョン達成に向けたマイルストーンを明確にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Theory of Change (ToC)</b> : 事業がどう社会の変革に役立つのかについて、課題の構造・原因と、解決するための変化の理論・法則を説明する手法</li> <li>• <b>ロジックモデル</b> : 目的の達成とそのために必要なアクションを、因果関係に着目し線形に整理する手法</li> </ul>
事業計画の構築	マイルストーンの達成に向け、目指すべきインパクトを定め、事業の戦略・ビジネスモデルを策定、指標・評価方法を決定する	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>インパクトの5次元分析</b> : インパクトをWhat, Who, How much, Contribution, Riskの5つの要素から整理する手法</li> <li>• <b>相利評価</b> : 多様な関係者の利害関係を整理する手法</li> </ul>
事業の実施	インパクトを最大化するよう、事業を実施する。また、指標を活用して事業の進捗を管理する	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>指標のモニタリング</b> : 目標に対する進捗度を測り、モニタリングする</li> <li>• <b>プロセス評価</b> : 事業の計画性、アウトプットは達成されているか、実施体制は適切かどうか等を確認する</li> </ul>
成果の測定	活動の成果を可視化する。その際に、事業で意図して創出したインパクトを成果として測定、成果・課題の分析をする	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>指標の測定</b> : 目標に対する達成度を測る手法</li> <li>• <b>効果検証・実証分析</b> : ランダム化比較試験などにより介入効果を分析する手法</li> <li>• <b>SROI</b> : インパクトを貨幣換算することにより、社会的投資収益率を算出する手法</li> <li>• <b>MSC(モスト・シグニフィカント・チェンジ)</b> : 重大な変化のエピソードを集めて質的に評価する手法</li> </ul>
結果の活用	事業の成果・課題を関係者間で共有し、活動のサポーターを増やす。また、今後の事業改善、目標の見直しにつなげる	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>成果の報告</b> : インパクトレポート、事業報告会、SNSでの発信、講演</li> <li>• <b>関係者エンゲージメント</b> : ロビイング、アドボカシー</li> </ul>

### 3. インパクト評価について

## 2. 活用シチュエーション

- 主要な活用シチュエーションを個別企業、エコシステム別、個別企業の成長フェーズ別に整理。



### 3. インパクト評価について

#### 2. 活用シチュエーション

- 地域課題解決企業と各ステークホルダーとの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）の分類は以下のとおり。

#	活用シチュエーション	価値訴求相手	考えられる評価手法（仮）
1	団体の運営基盤を強化する	地域課題解決企業	<ul style="list-style-type: none"><li>• ToC/ロジックモデル</li><li>• プロセス評価</li><li>• 妥当なインパクト指標の設定</li><li>• 指標の測定</li><li>• ナラティブ/ストーリー</li></ul>
2	地域内外の金融機関等からの資金調達	資金提供者 (行政、域内金融機関、域外金融機関、CVC)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 妥当なインパクト指標の設定</li><li>• ロジックモデル</li><li>• 指標の測定（定性・定量）</li><li>• インパクトの五次元分析</li></ul>
3	地域内外から人材の参画を求める	人材提供者 (大企業、人材提供サービス提供者)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ToC/ロジックモデル</li><li>• 指標の測定</li><li>• 関係者とのエンゲージメント</li></ul>
		参画者自身	<ul style="list-style-type: none"><li>• ナラティブ/ストーリー</li></ul>
4	大企業や地方公共団体と協働する	地方自治体、大企業	<ul style="list-style-type: none"><li>• 指標の測定（定量）</li><li>• 統計的分析（RCT/RDD）</li></ul>
5	エコシステム全体でコレクティブな変化を生み出す	同一課題に取り組む主体	<ul style="list-style-type: none"><li>• ToC/ロジックモデル</li><li>• ナラティブ/ストーリー</li><li>• 指標の測定（定量）</li></ul>