

第4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12月13日

第4回研究会 アジェンダ

1.第3回研究会の振り返り

2.中間支援機能の特徴と担うべき役割

1. 中間支援機能の要素分解
2. 中間支援機能の役割と担い手
3. エコシステムの事例分析
 - 分析の観点
 - 個別事例①東近江市
 - 個別事例②田部グループ
 - 個別事例③(株)AsMama
 - 個別事例④(株)CNC
4. 【ディスカッション】

1. 第3回研究会の振り返り

2. 中間支援機能の特徴と担うべき役割

1. 第3回研究会の振り返り～前回の議論

- 第3回研究会（テーマ：主要な課題（人材）に関する解決の方向性について、インパクト評価について）の主なご意見は以下のとおり。

【主要な課題（人材）に関する解決の方向性について】

＜ゲストスピーカー：日本郵政株式会社・日本郵便株式会社 小林氏＞

- 企業からの地域への人材派遣推進においては経営層のコミット、事業創出伴走支援体制の整備、社会インパクト可視化支援の3つがポイントだと捉えている。

＜ディスカッション＞

- 中間支援機能の役割の一つとしてノウハウの提供（ミッションやビジョンを共通言語で発信するための支援など）や、とモチベーション管理（仲間との相乗効果、活動の成果、行動指標などの可視化を支援など）が求められる。
- 加えて、地域に入り込み様々な方と対話をし、事業の企画から実行の伴走支援をしつつ次の課題に繋ぐ循環の仕組み作りが必要。

【インパクト評価】

＜ゲストスピーカー：一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ 今田氏＞

- インパクトとは組織等の内部に生じるものでなく、人々の関係や環境といった外部に生じるもの。インパクト評価で最も重要なことは、世の中をどのように変えたいのかという意味（インテンション）である。

＜ディスカッション＞

- ロジックモデル等を活用することでインパクトや世界観が可視化され、資金提供者への納得感や理解に繋がり、中間支援機能としても必要な事業計画や戦略についての議論が可能となる。
- 出資者に向けてインパクト評価を実施するのではなく、事業者側が自らのビジョンやミッションを解像度高く共通言語で発信するツールとして活用することでステークホルダーからの賛同やサポートを得ることにつながる。
- 地域や従業員のことまで考慮したステークホルダーインパクトを丁寧に設計・検討したい。

1. 第3回研究会の振り返り～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

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）に対する解決の方向性
- ◆ インパクト評価の効果的な活用シチュエーション

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（スキルセット）、役割を果たすための課題
- ◆ 中間支援機能を取り巻くステークホルダーの役割概要

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

1. 第3回研究会の振り返り

2. 中間支援機能の特徴と担うべき役割

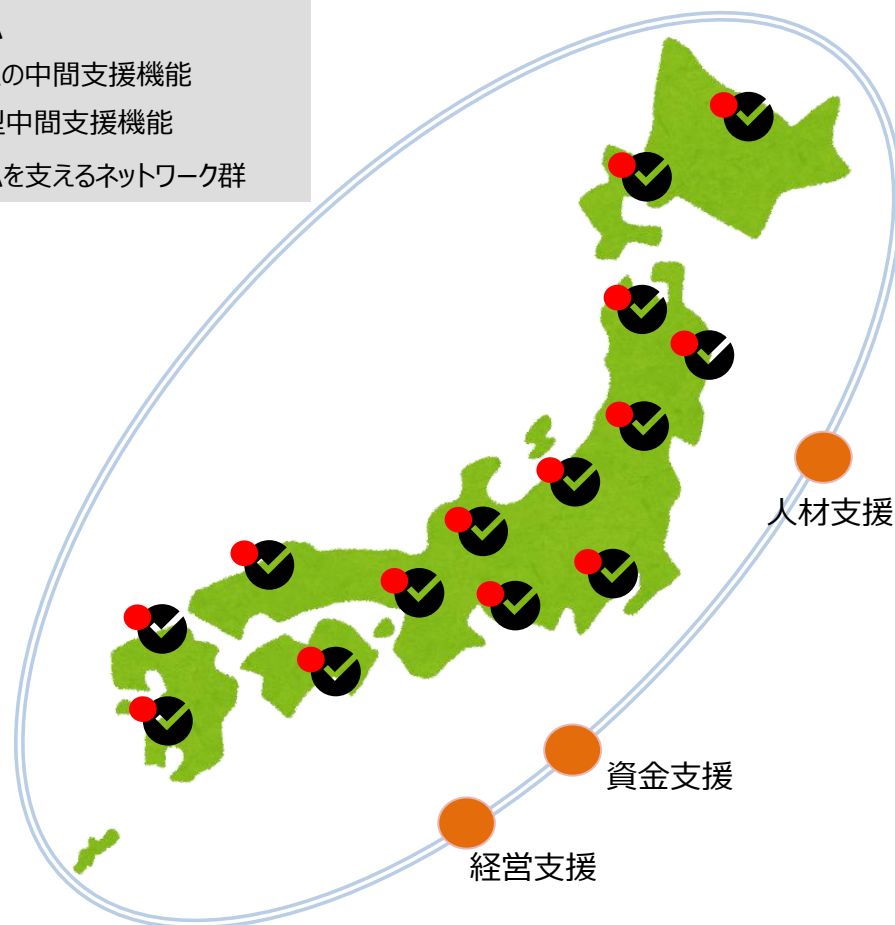
2. 中間支援機能の特徴と担うべき役割

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中間支援機能
- 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/地域の中間支援機能)

- ・ 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/全国の中間支援機能)

- ・ 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. 中間支援機能の特徴と担うべき役割

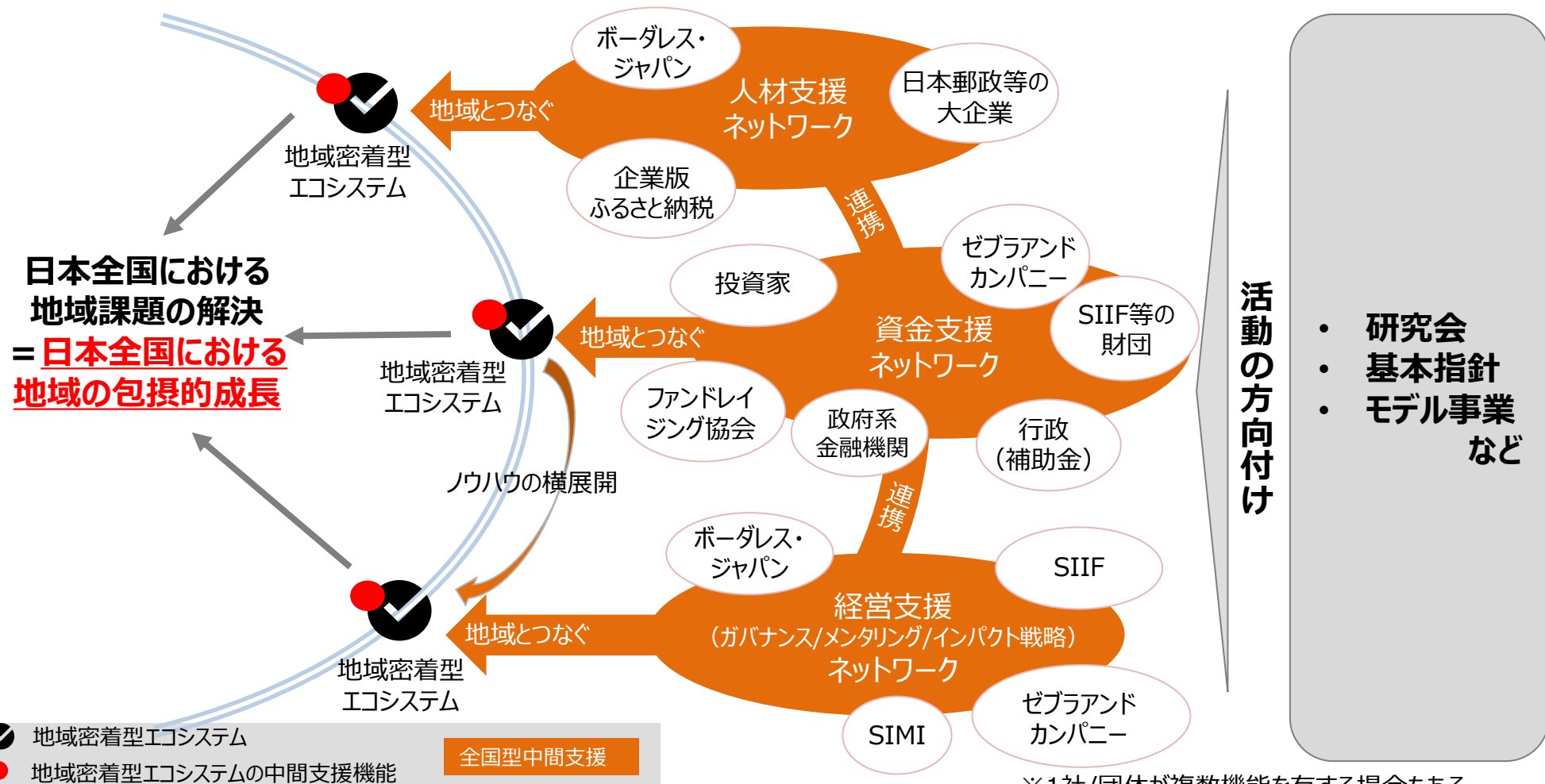
前回の振り返り：エコシステムの要素・機能・条件等－全国型ネットワーク/中間支援機能

- 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

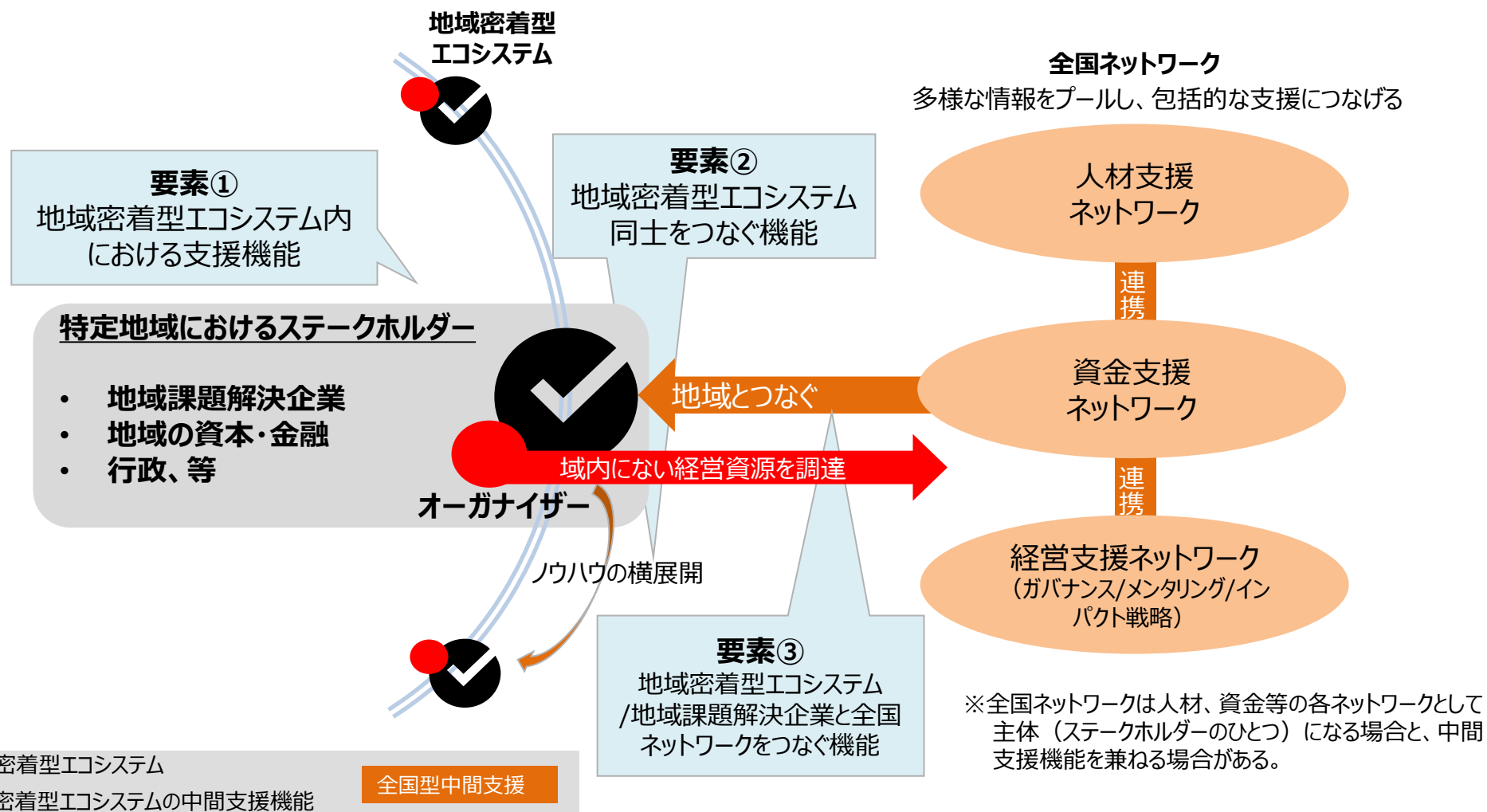


2. 中間支援機能の特徴と担うべき役割

1. 中間支援機能の要素分解

- 前回までの議論等を踏まえ、地域密着型エコシステムとそれを支えるネットワークにおける中間支援機能の要素を3つに分解。各要素の概要と位置づけは以下のとおり（詳細は後述）。

地域密着型エコシステムとそれを支えるネットワークにおける中間支援機能の要素



2.中間支援機能の特徴と担うべき役割

2.中間支援機能の役割と担い手－要素①（地域密着型エコシステム内における支援機能）

- 要素①における地域密着型エコシステム内の支援の役割については以下のとおり。

中間支援機能の役割

地域密着型エコシステム

ステークホルダー

域外の
資本、金融

域内の
資本、金融

域外の
人材、技術

地方
公共団体

教育機関

地域住民

域内企業

社会起業家

中間支援機能 

役割

- 地域の包摂的成長に向けたビジョンを描き、目指すべき方向性を明確化（全体設計）する。
- 地域課題解決企業の社会的意義を理解し、必要な経営支援を提供する
- 地域内のステークホルダーをつなぎ、協働事業を促進させる

中間支援機能の担い手

必要なスキル・ノウハウ

- ✓ 地域の問題や課題を深く理解した上でインパクト測定・マネジメント(IMM)等を活用し地域や課題解決企業のビジョンを描くことができる
- ✓ (バックオフィス支援等)各種リソースを提供できるステークホルダーとのコネクションを有し連携を組成できる

担い手

- 行政（地方公共団体、中小企業支援機関）
- 地域の中核企業
- 地域金融機関(地銀、信金)

出資、融資、協働、
連携等の支援提供

支援者(ステーク
ホルダー)とつなぐ、
経営支援の提供

地域課題解決企業

地域課題解決企業

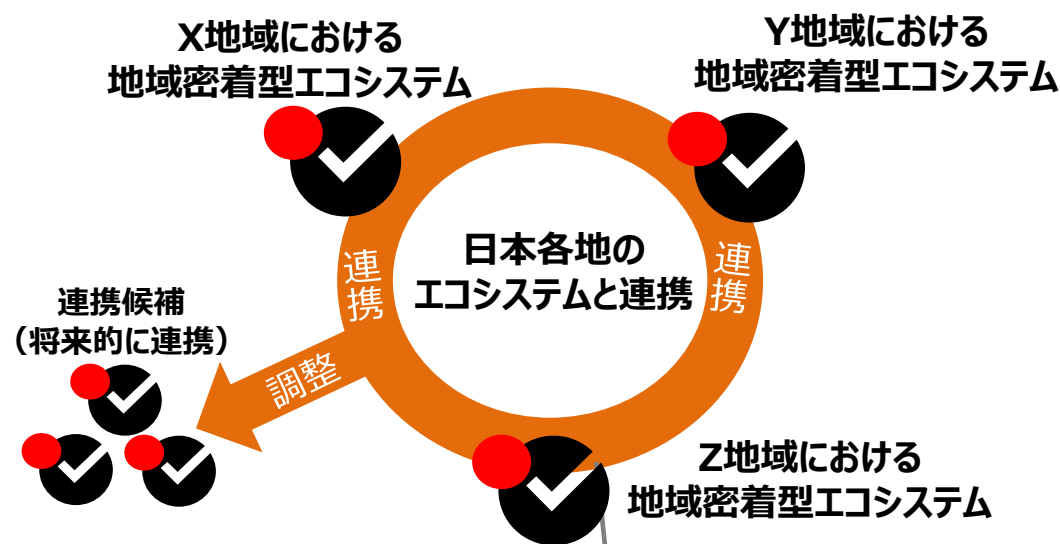
地域課題解決企業

2.中間支援機能の特徴と担うべき役割

2.中間支援機能の役割と担い手－要素②（地域密着型エコシステム同士をつなぐ機能）

- 要素②における、地域密着型エコシステム同士をつなぐ中間支援機能の役割と担い手は以下のとおり。

中間支援機能の役割



役割

- 好事例のノウハウ共有のために、地域のエコシステムをつなぐ
- 起業家同士のコミュニティ形成や情報共有の場を設け、学びの機会を提供する

中間支援機能の担い手

必要なスキル・ノウハウ

- ✓ 各地のエコシステムの取組/取組による成果に詳しい（各地でどのような事業が起こっているか把握しており、体系化・類型化ができています）
- ✓ 各地の好事例を把握している
- ✓ 異なる地域の起業家同士をつなぐ、ピア・ラーニング等の学び合いの機会を提供可能

担い手

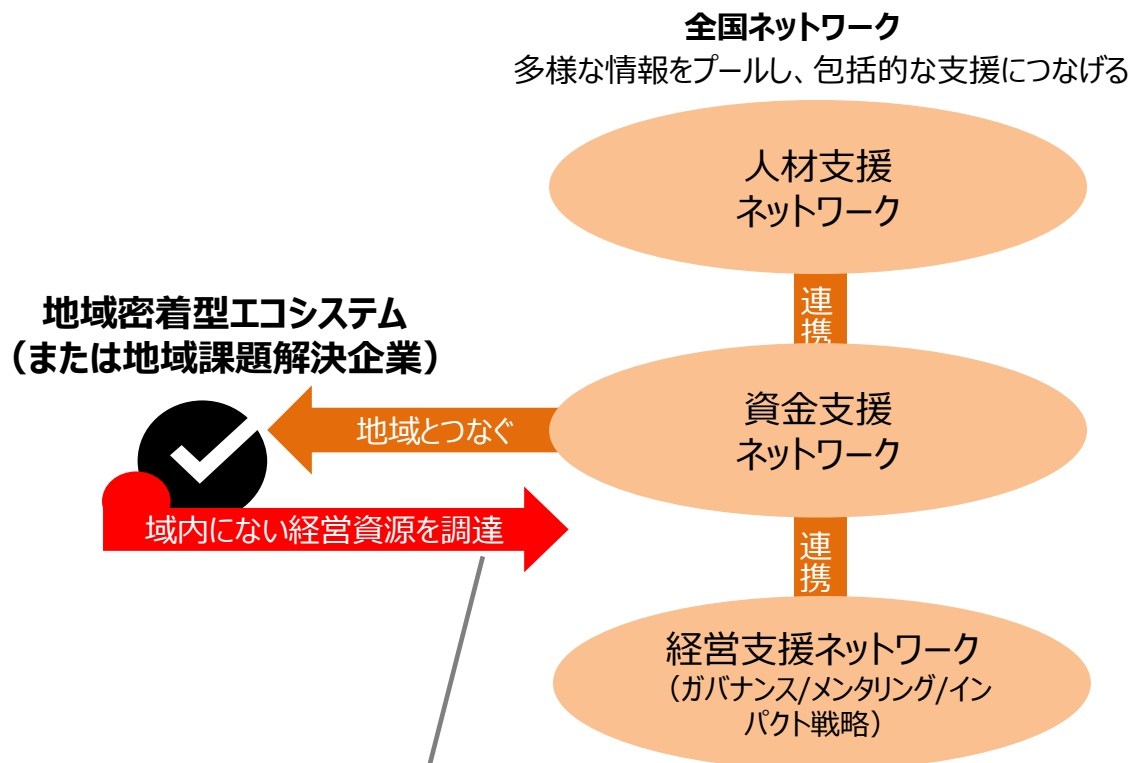
- コミュニティ財団
- プラットフォームカンパニー

2. 中間支援機能の特徴と担うべき役割

2. 中間支援機能の役割と担い手－要素③（地域密着型エコシステム/地域課題解決企業と全国ネットワークをつなぐ機能）

- 要素③における地域課題解決企業と全国ネットワークをつなぐ中間支援の機能は以下のとおり。

中間支援機能の役割



役割

- 地域密着型エコシステム/地域課題解決企業に対し、域内で不足している経営資源、機能を域外から調達する

中間支援機能の担い手

必要なスキル・ノウハウ

- ✓ 全国ネットワークとのコネクションを有する
- ✓ 地域と全国の意図を相互に翻訳できる
- ✓ 域内と域外の仲介者として各ステークホルダーの意思・目的を理解し、それぞれの的確に伝え、着地点を見出せる

担い手

- 財団
- 支援を行う企業
- 休眠預金等活用事業等のプログラムオフィサー

2.中間支援機能の特徴と担うべき役割

3.エコシステムの事例分析－分析の観点

- 中間支援機能の要素①～③についての解像度を上げ、エコシステムにおける中間支援機能の役割を明確化することを目的として、以下の観点から複数のエコシステム事例を分析。

カテゴリ	分析の観点	具体例
エコシステムの 起点	・ エコシステムのドライバー (コミュニティ財団、地域の中核企業、地域外の起業家、地域金融機関、等)	・ コミュニティ財団による他地域との連携やノウハウ活用を見込んだ働きかけによりステークホルダー同士の連携が進んでいる ・ 地域の中核企業が起点となったことで、その後の巻き込みがスムーズに進んでいる ・ 地域外からの働きかけによるエコシステム創発により、地域内での起業やコミュニティ活動が活発化する流れが生じている ・ 地域の金融機関が地域課題の面的な解決を志向している
エコシステムの 成果	・ エコシステムがあることによる成果	・ 複数の地域課題解決企業が生まれ育っている ・ 地域の包摂的成長につながるようなコミュニティが形成されている ・ 失敗を恐れない気運が醸成され、市民が参加できている。加点のガバナンスで物事が評価されている

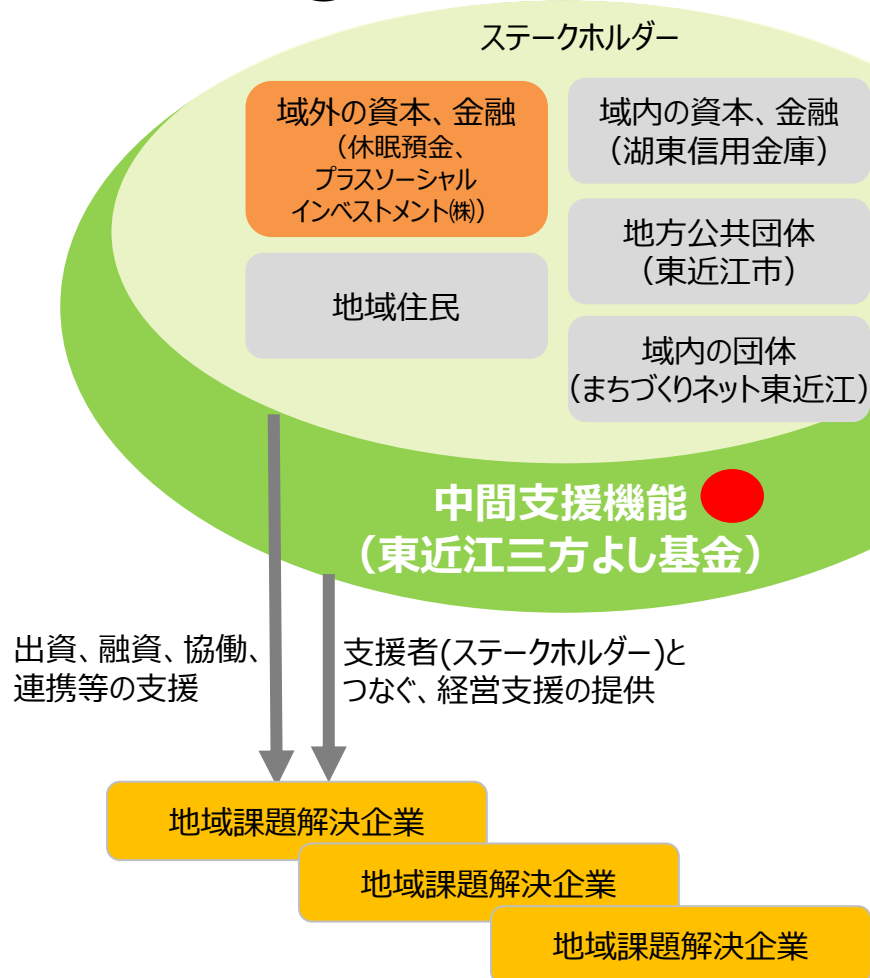
2. 中間支援機能の特徴と担うべき役割

3. エコシステムの事例分析－個別事例①東近江市

- 東近江市では、コミュニティ財団である東近江市三方よし基金が中心となり、地域住民・域内企業・域内NPOとのコミュニケーションにより課題・ニーズを発掘し、行政や金融機関等と連携して様々な取り組みを組成・コーディネートしている。



東近江市のエコシステム



エコシステムの特徴

エコシステムのドライバー

市主催の検討会をきっかけに生まれた
コミュニティ財団がドライバーとなり、
エコシステムを構築

中間支援機能の役割

域内のステークホルダーの連携を強化し、
地域課題解決**事業の組成を促進**
加えて、コミュニティ財団のネットワークを活用した**他地域へのノウハウ共有**を行う

エコシステムがあることによる成果

起業をしたい方を応援する文化から、
一般社団やNPOを経由した株式会社の
設立等がサポートされ、**複数の地域課題
解決企業が創発**されている

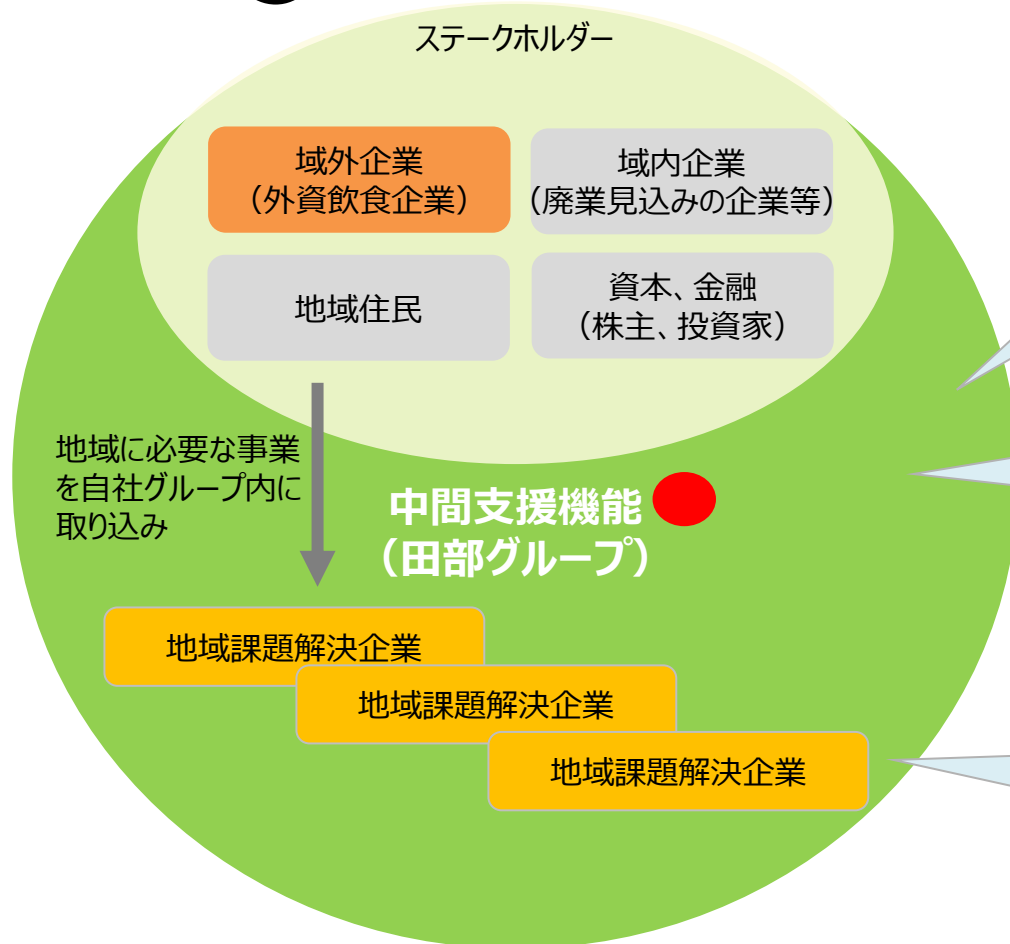
2. 中間支援機能の特徴と担うべき役割

3. エコシステムの事例分析－個別事例②田部グループ

- 田部グループは、1460年に設立された島根県雲南市吉田町を主な拠点とする地域の中核企業である。グループ内で時勢に合わせた地域に必要なと考えられる数多くの事業を、域内外の企業を取り込みながら手がけることで、地域経済全体の発展に貢献している。



田部グループのエコシステム



エコシステムの特徴

エコシステムのドライバー

創業約560年の地域から信頼の厚い**地域の中核企業**がドライバーとなり、エコシステムを構築

中間支援機能の役割

地域ビジョンを描き、その達成に向けて必要となるステークホルダーや事業を設計し、**自らも地域課題解決企業**としての役割を担う

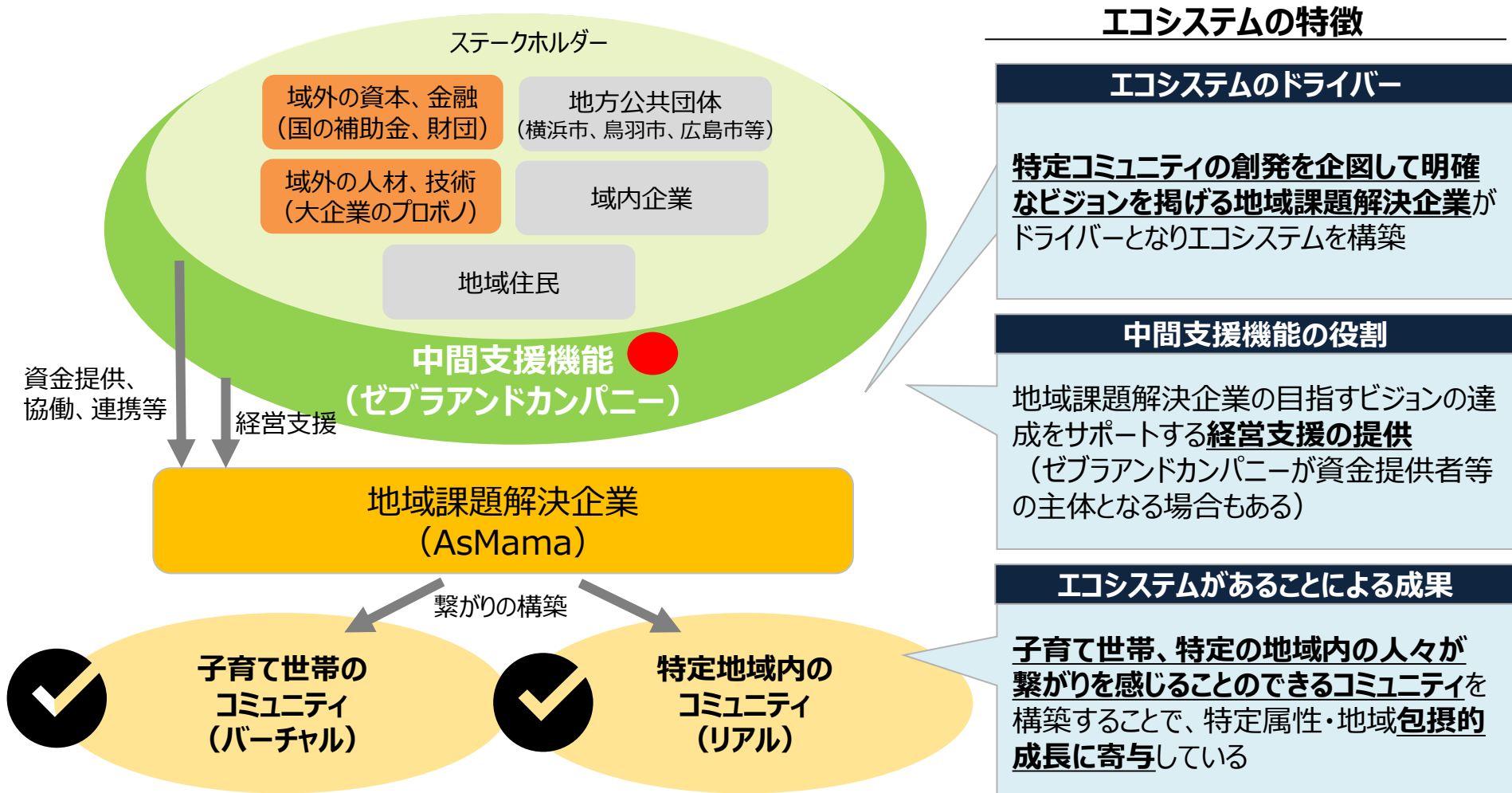
エコシステムがあることによる成果

時勢に合わせ地域に最も必要な事業を**第二創業的に興す**ことで、**地域経済全体の発展・成長**に寄与している

2. 中間支援機能の特徴と担うべき役割

3. エコシステムの事例分析－個別事例③(株)AsMama

- AsMamaは、子育て世帯という特定の属性に対するバーチャル上でのコミュニティ構築と、特定地域の属性を問わない住民に対するリアルな場でのコミュニティ構築の2つを行う。域内外のステークホルダーと連携し、支援を得ながら活動を推進している。

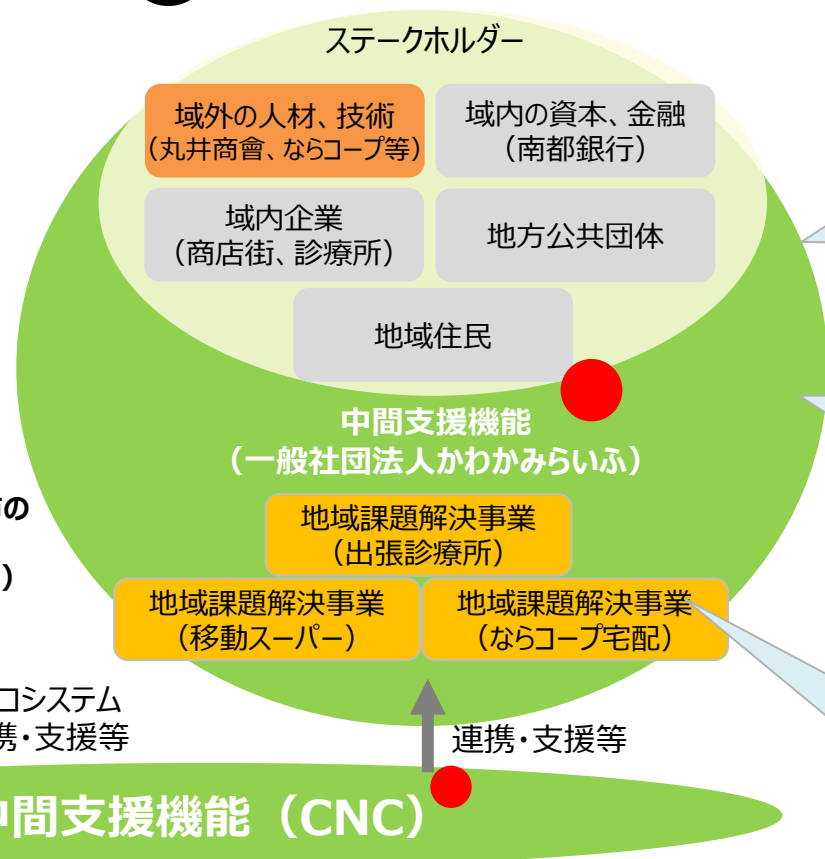


2. 中間支援機能の特徴と担うべき役割

3. エコシステムの事例分析－個別事例④(株)CNC

- CNCは全国のコミュニティナース育成とコミュニティナースのいるまちづくり支援を行う。一例として、奈良県川上村においてコミュニティナースを軸とする「かわかみらいふ」を立ち上げ、出張診療所のほか、移動スーパー事業、宅配事業等を推進している。

✓ 奈良県川上村のエコシステム



エコシステムの特徴

エコシステムのドライバー

特定地域内の中間支援機能と、地域間をつなぐ中間支援機能の2つのプレイヤーがドライバーとなり、**全国でコミュニティナースを軸**としたエコシステムを構築

中間支援機能の役割

地域の課題やビジョンを明確化し、域内外のステークホルダーと連携して地域課題解決事業を提供。**地域におけるコミュニティづくりを推進**する

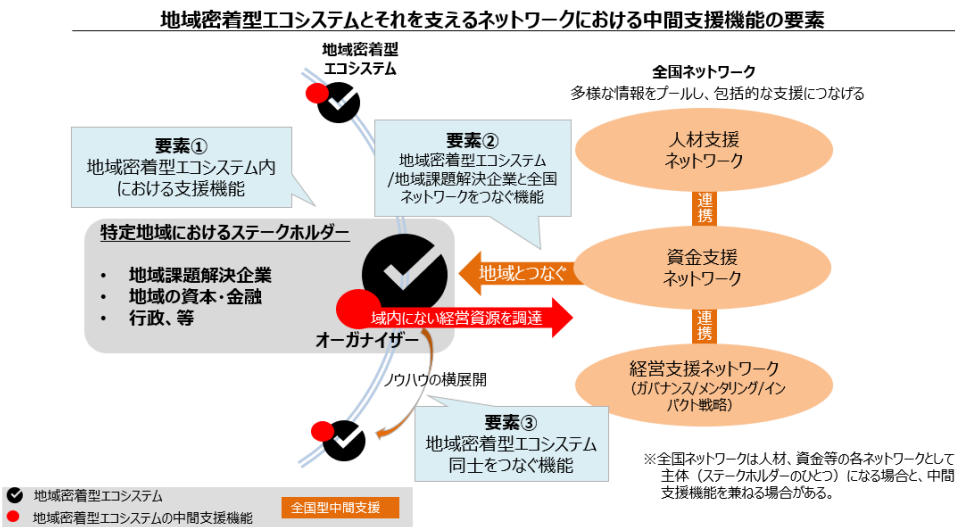
エコシステムがあることによる成果

地域に関わる全員がお互いにおせっかいを焼くコミュニティ（住民と住民、住民とコミュニティナースが繋がる）を構築することで、地域の**包摂的成長に寄与**している

2.中間支援機能の特徴と担うべき役割

4.【ディスカッション】

再掲：中間支援機能の要素（P9）



再掲：エコシステムの分析の観点（P13）

カテゴリ	分析の観点	具体例
エコシステムの起点	・ エコシステムのドライバー （コミュニティ財団、地域の中核企業、地域外の起業家、地域金融機関、等）	・ コミュニティ財団による他地域との連携やノウハウ活用を見込んだ働きかけによりステークホルダー同士の連携が進んでいる ・ 地域の中核企業が起点となったことで、その後の巻き込みがスムーズに進んでいる ・ 地域外からの働きかけによるエコシステム創発により、地域内での起業やコミュニティ活動が活発化する流れが生じている ・ 地域の金融機関が地域課題の面的な解決を志向している
エコシステムの成果	・ エコシステムがあることによる成果	・ 複数の地域課題解決企業が生まれ育っている ・ 地域の包摂的成長につながるようなコミュニティが形成されている ・ 失敗を恐れない気運が醸成され、市民が参加できている。加点点のガバナンスで物事が評価されている

【ディスカッション】

- 具体的な事例に基づき、他の地域でもエコシステムがうまく機能するためのポイントや課題、必要なステークホルダーについてご意見をいただきたい。
- 中間支援機能の担い手を増やしていくため、中間支援機能の持つ要素と担い手の候補、およびエコシステムをうまく機能させるために求められるスキル・役割についてご議論いただきたい。