

第4回 地域の社会課題解決事業促進に向けたエコシステム研究会 議事要旨

- 日時：2023年12月13日（水）11時00分～12時10分
- 場所：経産省本館17階第5共用会議室、オンライン（Teams）
- 出席（五十音順）：鶴尾委員、工藤委員、甲田委員、高橋委員、田口委員、田淵委員、山口委員
- オブザーバー：内閣府、金融庁、総務省、農林水産省、水産庁、国土交通省
中小企業基盤整備機構、日本政策金融公庫、日本政策投資銀行

1. エコシステム及び中間支援機能

（1）エコシステムのブレークスルーポイント（ドライバー）と、それに必要なステークホルダー

- ◆ 当地においては支援先から中間支援機能を果たす企業が生まれてきている。情報交換の場を設ける、連携を模索するといった動きを誰かが仕掛けるのではなく、自然発生的に地域に広がっていく状態がエコシステムであると考えます。
- ◆ 地域課題解決企業が事業活動を継続的にやっていくことは重要である。また、同様に地域課題解決企業に次のエコシステムの主体となってエコシステムづくりに貢献してもらうことも大切である。
- ◆ エコシステムにおいては「求心力」という概念が必要である。ステークホルダー同士が求心力でつながり、その関係性が成長段階に応じて変化し、循環する、ダイナミクスがエコシステムであると捉えている。求心力を高める主体がエコシステムの中核に関わること、また求心力を高める機能（知見、場、金、人員など）を持っているかが重要である。
- ◆ 経済的余力がある企業が包括的に地域の面倒をみていくことが過疎化した地域の解決策の一つになり得るのではないか。それを中間支援機能と呼ぶかは議論が必要かもしれないが、特に過疎化が進んでいるエリアにおいて、地域の持続可能性を担保するための一つの方法だと考える。
- ◆ 地域の有力企業においては、この地域で起業家を生み出さないと、将来自分たちの会社を支える担い手が出て来ず、この地が元気にならなければ自社も立ち行かなくなるという、ある種の切迫感の中で地域事業を行っているのではないかと考える。ビジネスと地域の持続可能性は一体となっており、地域が健やかに発展するということが、ビジネスの前提条件になっている。
- ◆ エコシステムのドライバーについて、既存の金融機関や企業など地域に既に存在している事業者をエコシステムづくりに巻き込んでいく際の意識変容が大事である。社会の前提条件が変わっている中で昔に戻すというより、新しいものを作っていく必要があり、固定概念を変えていく必要がある。

（2）中間支援機能の要素とそれぞれの担い手（および求められるスキル）、担い手を増やすための策

- ◆ 地域に密着しつつも域外とのブリッジになる存在が必要ではないか。地域で長年ビジネスを行う有力企業が東京等のスタートアップや成功した起業家を地域に呼び寄せ、新しいビジネスの推進や起業支援プロジェクト等を開催し、地域の若年層に対しても起業や社会課題解決の機運を醸成している例がある。
- ◆ 自治体や企業（特に地域事業を推進している域外の大企業）と連携する場合は、その自治体や企業が目指しているビジョンを、中立的な立場から適切に地域のコミュニティーリーダーに翻訳することが重要である。

- ◆ 中間支援機能が地域課題解決企業に対して特定のコンサルティングのみを行う場合、結局は限られた市場の取り合いになる。企業と一緒にあってどのように事業を進めていくか、組織を作っていくか、その事業や会社の全体像を理解した上で必要な支援を提供することが必要である。
- ◆ 中間組織/中間支援機能の提供者は事業者であるべきだと考える。エコシステムのオーナーとして事業者的な立場で主役になっている人たちでなければ、地域のエコシステムを作っていくことは難しいのではないか。自分が関わるエコシステムやステークホルダーを俯瞰的に眺め、どのようなところに価値提供してマネタイズできるのか、自分たちの事業にお金を出してくれる人がいるのか、を見極めることが事業者に求められる。

2. エコシステム及び中間支援機能に関する個別要素の深掘

(1) ハイコンテクストな地域に如何に入り込むか

- ◆ ハイコンテクストな文脈で、お金や支援者との接続においてキーになるのは（信金等も含め、）地域の金融機関だと考える。
- ◆ エコシステムにおいてはお祭りのような晴れの場を設けることが大事だが、地域との関係性がないと、晴れの場は機能しないため、地域との関係性の設計が重要である。
- ◆ ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）のように、まずは皆でリスクを背負って応援しようという行動が、結果的にささやく人や、お節介をする人を増やすことに繋がると考える。例えば、300件を超える投資件数が10万人程度の町で生まれると、「今年はどこが募集しているのか」「今年はどんな活動あるのか」といった会話が地域の中で必然的に生まれている。地域の一体感を醸成するためにも、イベント等の地域で起きていることをニュースとして広く伝えるという活動が重要ではないか。
- ◆ 必要とされるサービスの切り口や好まれる関与方法は地域によって異なるため、各地に入り込んで地域の人と親睦を深めながら、試行錯誤を繰り返して進めているイメージである。また、連携するステークホルダーが（上場企業の社長から地域の高齢者まで）幅広い場合もあり、様々なステークホルダーとコミュニケーションができる多文化体制の構築が求められる。

(2) 中間支援機能のファイナンスについて

- ◆ 中間支援機能の財務面の課題は普遍的なものである。自社のビジネスで収益を作れる企業が、自社のためでもあり地域のためでもあるという、良い意味での“グレーゾーン”も面倒を見る（必要な支援を提供する）という在り方は、中間支援機能の財務的な持続可能性という意味でも一つの解になるのではないか。
- ◆ 自治体と連携する際、交付金の支給が終了した後は中間支援機能がミッションドリブンで取り組むしかない状況も存在する。財務面の柔軟性があるとエコシステムの自立・自走化が期待されるのではないか。
- ◆ 地域の金融機関の役割が重要である。金融機関が中間支援機能を担う場合、サポートしたフィーでビジネスを成立させるのは難しいが、サポートした結果、事業が立ち上がった際に住宅ローン等を組んでもらえる等、回り回って利益が生まれると考える。

(3) 起業において立ち上がり切れない人を支援する方法

- ◆ 最初の事業では上手くいっている他社事例や確立されたモデルを共有し、これに基づき地域の課題に応じたオリジナルの事業を考えてもらうことも一つの方法である。他方で、事例を見せるだけでは立ち

上がり切らない人もいるため、事例の伝えるタイミングや伝え方、意図を明確にする必要がある。

- ◆ いわゆるスタートアップ期の支援はローカルベンチャー向け、非営利/ビジネス系等多種多様に存在すると考えている。むしろそれだけの支援があるのになぜ立ち上がりきれていないか分析する必要があるのではないか。
- ◆ 地域内で起業塾等は実施されているが、なかなか上手いかないと聞いている。起業後目指したい姿が明確にされずサポートも途切れることがある。地域課題解決企業との信頼関係の構築が上手くいっていないと考える。

(4) 起業家への伴走支援の重要性

- ◆ 人口規模によってビジネスモデルの構築方法は全く異なるため、別の地域で行った支援を単に他の地域に導入したとしても上手いかない。ある程度商業や産業が発展している地域では、自治体や企業による初期投資をきっかけに事業者が立ち上がることもある。地方都市の場合は如何に個々人が自分事感を持てるかが重要である。
- ◆ 事業が始まった後に、マーケティングやプロモーションについて具体的なアドバイスの提供が必要になる。特に定期的なファイナンスチェック（地域課題解決企業の場合はインパクトの可視化の実施も必要）が抜けがちであると考ええる。

(5) エコシステム構築の意義

- ◆ 事業者だけを見た支援では、エコシステムの中で継続的な居場所を作ることは出来ないのではないか。
- ◆ エコシステムの特徴として、個々の主体は弱ったり栄えたりするが、システム全体はダイナミックに変化しながら発展していく、ということが挙げられる。求心力をもった主体一つが倒れたらエコシステム全体が倒れる状態は望ましくない。求心力は一人が持つと危険なため、各分野のキーマンを見つけてつなげる場を作り、分野を超えてつないでいくことも一案である。
- ◆ 起業に失敗すると、自信もプライドもお金も評判もすべて失い、全否定されたように感じるのではないか。失敗した際に、エコシステムがあることで「頑張っていたから、うちの会社で引き取ってあげるよ」というサポートを受けることも可能であり、この関係性があればチャレンジができる。エコシステムにそういった機能を埋め込んでいくことが重要である。

以上