

自治体と地域課題解決に取り組むスタートアップの 官民連携に向けた実践ガイド



インパクト
コンソーシアム

インパクトコンソーシアム 官民連携促進分科会

2026年5月（一部改定版）

2025年5月（初版）

(空白ページ)

目次

はじめに.....	1
(1) 本ガイドの目的.....	2
(2) 本ガイドの主な想定読者層.....	4
第1章 自治体とスタートアップによる官民連携の意義.....	8
(1) 「スタートアップ」とは.....	8
(2) 本ガイドで推進する「官民連携」とは.....	9
(3) なぜ自治体とスタートアップの官民連携を進める必要があるのか.....	11
(4) 連携により創出される自治体とスタートアップ両者のメリットはどのようなものか.....	14
(5) 取組を促進する意義と目指す姿.....	15
第2章 官民連携の進め方.....	17
(1) 自治体とスタートアップの相互理解の現状.....	17
(2) 相互理解が無いことで起こる「よくある落とし穴」.....	18
(3) 知っておくべき自治体の特徴.....	22
(4) 知っておくべきスタートアップの特徴.....	26
(5) 両者の特徴を踏まえた官民連携の工夫点.....	27
(6) 官民連携までのプロセスと課題.....	29
第3章 自治体編.....	30
(1) 自治体が官民連携を進めるための準備プロセス.....	30
STEP①官民連携全般.....	30
STEP②スタートアップとの連携.....	32
(2) 官民連携に向けた各プロセスとそのポイント.....	38
① 課題特定・企画 段階.....	38
② 連携先の探索段階.....	43
③ 調整・意思決定段階.....	46
④ 連携方法の検討 段階.....	48
⑤ 予算化 段階.....	49
(3) 社会課題解決に意欲的なスタートアップを知るには.....	50
第4章 スタートアップ編.....	52
(1) スタートアップが官民連携を進めるための準備プロセス.....	53
① プロセスの概観.....	53
② 自治体の動向・課題に対して高いアンテナを持つ.....	55
③ 自社が対峙する相手を知る.....	56

④ 自社製品・サービスの付加価値と自治体の課題解決を結びつける	56
⑤ 官民連携の段階に合わせて、必要な資料を使い分ける	57
(2) 官民連携に向けた各プロセスとそのポイント	59
① 課題特定・企画	59
② 利害関係者の特定	68
③ 連携先の探索	72
④ 調整・意思決定	78
⑤ 予算化	81
(4) 官民連携やスタートアップ支援を行っている自治体はどこか	85
第5章 官民連携編	86
(1) 官民連携の成立パターン	86
(2) それぞれのメリットや活用可能と考えられる資源	86
(3) 出口①自治体“へ”の導入（公共調達等）	87
① 自治体“へ”の導入とは	87
② 公共調達の原則	88
③ 公共調達においてスタートアップの強みを活かす方法	90
④ 地方自治法施行令第167条の2第1項第4号を活用したスタートアップとの 随意契約（略称「4号随契」）	94
⑤ 共同調達	103
⑥ PFS（Pay For Success：成果連動型民間委託契約方式）	107
(4) 出口②自治体“を介して”広める（共同プロモーション等）	110
① 自治体“を介して”広めるとは	110
② 契約や手続き	112
③ 公平性の考え方	113
(5) 出口③自治体“と共に”創る（共同開発・実証実験）	115
① 自治体“と共に”創るとは	115
② 共同開発・実証実験にあたって取り決めておくこと	118
③ 規制緩和／規制改革	119
(6) 理想的な官民連携までのプロセス	121
(7) 良質なマッチングを推進する取組紹介	122
おわりに：共同座長からのメッセージ	134
参考情報一覧	136
本書の執筆にご協力いただいた方々（順不同）	137

目次

図表 1：札幌市における官民連携の現状.....	3
図表 2：想定読者層と活用イメージ.....	6
図表 3：読者例の知りたい情報（想定）と推奨閲覧箇所.....	7
図表 4：本ガイドで推進する「官民連携」の3つの出口.....	10
図表 5：官民連携の位置づけと連携余地.....	12
図表 6：テクノロジーマップ（パターン1 簡略版）.....	14
図表 7：自治体・インパクトスタートアップそれぞれにとってのメリット.....	15
図表 8：自治体・スタートアップごとの頻出単語例.....	20
図表 9：国・都道府県・市区町村の違い.....	23
図表 10：地方公共団体が担う主な事務.....	24
図表 11：一般的な自治体の予算編成の基本的スケジュール.....	25
図表 12：自治体・スタートアップの歩み寄りのポイント.....	28
図表 13：自治体の予算執行プロセスにおける自治体／スタートアップの困りごと.....	29
図表 14：福岡市 mirai@ の運用スキーム.....	33
図表 15：STARTUP HOKKAIDO 体制図.....	37
図表 16：課題整理シート（1/2）.....	40
図表 17：課題整理シート（2/2）.....	40
図表 18：課題整理シート [詳細版] （事例：福岡市「外出困難な重度障がい者等の就労や社会参加の実現」）.....	41
図表 19：官民連携に向けたスタートアップの準備プロセス.....	53
図表 20：自治体のホームページに掲載されている情報の例.....	61
図表 21：官民連携用リーンキャンパス.....	62
図表 22：ディスカッションペーパーの例.....	67
図表 23：利害関係者と関連領域.....	68
図表 24：官民連携を通じて目指す三方よし.....	69
図表 25：福岡市の取組 mirai@.....	74
図表 26：福岡市 スタートアップ公共調達サポート事業「先端技術公共調達サポート」.....	76
図表 27：ライフイズテック株式会社の官民連携.....	80
図表 28：自治体の予算編成スケジュール（イメージ）.....	83
図表 29：3つの出口と具体的な方法.....	86
図表 30：官民それぞれのメリットや活用可能と考えられる資源.....	87
図表 31：公共調達における契約パターン整理表.....	89
図表 32：デジタル田園都市国家構想交付金（デジタル実装タイプ）の スタートアップ加対象自治体が調達に当たった際の工夫.....	91
図表 33：デジタルマーケットプレイス（DMP）の概要.....	93
図表 34：福岡市先端技術公共調達事業サポート.....	96
図表 35：つくば市「トライアル発注認定事業」全体の流れ.....	98
図表 36：ファーストカスタマー・アライアンス.....	99
図表 37：茨城ベンチャーフレンドリー宣言 概要.....	100
図表 38：トライアル発注制度の拡大・促進における課題の概要.....	101
図表 39：社会課題解決に向けたスタートアップからの公共調達までのプロセス.....	102

図表 40 : スタートアップ共同調達推進事業 (ひろしまサンドボックス実装支援事業) 事業スキーム	103
図表 41 : ひろしまサンドボックス The Meet (スタートアップ共同調達推進事業) の 実績・事例一覧.....	104
図表 42 : 共同調達の主体となる組織カテゴリ.....	105
図表 43 : 共同調達の拡大・促進における課題.....	106
図表 44 : 共同調達の拡大・促進におけるポイント	107
図表 45 : 国内の PFS 事例 (案件数)	108
図表 46 : 官民連携事業契約のフロー図	113
図表 47 : 占有性の考え方と公募の必要性.....	115
図表 48 : Luup が取り組んだ「規制改革を通じた事業化」の軌跡.....	119
図表 49 : 規制対応・規制改革参画ツールの利用フロー	120
図表 50 : 「官の決定権問題」の構造.....	122
図表 51 : マッチングピッチ 2024 の概要.....	123
図表 52 : デジタル行財政改革 スタートアップ全国行脚 (令和 6 年 2~3 月) まとめ.....	125
図表 53 : 地方創生 SDGs 官民連携プラットフォームの全体像	126
図表 54 : Urban Innovation JAPAN のスキーム	127
図表 55 : Urban Innovation による調達.....	128
図表 56 : 株式会社イーマキーナ × 兵庫県新温泉町教育委員会の連携事例の概要	129
図表 57 : 「逆プロポ」の事業スキーム	131
図表 58 : ソーシャル・エックスによる官民における連携と共創の違い.....	133

附録

官民連携の窓口設置やスタートアップ支援を行っている自治体の一覧.....	85
--------------------------------------	----

自治体と地域課題解決に取り組むスタートアップの 官民連携に向けた実践ガイド

はじめに

本ガイドは、インパクトコンソーシアム官民連携促進分科会（以下「本分科会」といいます）が発行するものであり、「自治体とスタートアップによる官民連携の促進」がテーマとなっています。

2023年11月にインパクトコンソーシアムが立ち上がり、本分科会を含む4つの分科会が併設されました。コンソーシアムの会員数は法人・組織会員339団体、個人会員56名¹であり、事業会社、金融機関、自治体、支援機関など多様な顔ぶれにより構成されています。

本コンソーシアムの発起者でもあり、国内でインパクトスタートアップの活動を支援する一般社団法人インパクトスタートアップ協会では、2022年10月の発足時の23社から増加を続け、現在209社の正会員と15社の大企業等の賛助会員²の支援が集まり、エコシステムの成長を感じさせます。

経済産業省では2023年に「J-Startup Impact」プログラムを立ち上げており、現在30社のインパクトスタートアップを選定³し、官民連携での集中支援を進めています。地方での取組としては、2020年から「J-Startup 地域版」を展開し、全国8か所で358社⁴が選定され、各地の自治体とも連携した支援を進めています。

インパクトスタートアップは、社会課題を事業成長につなげる特徴を持っています。その象徴的な例として、2024年5月には、岩手県盛岡市に所在し、国内外の主に知的障害のある作家の描くアートデータのライセンスを管理・活用してビジネスを展開するインパクトスタートアップ「ヘラルボニー」が、ルイ・ヴィトンなどのメゾンを傘下に持つ

¹ インパクトコンソーシアム (<https://impact-consortium.fsa.go.jp/>) より、2024年12月31日時点の会員数

² 一般社団法人インパクトスタートアップ協会 (<https://impact-startup.or.jp/>) より、2025年1月27日閲覧時点

³ 経済産業省「スタートアップの力で社会課題解決と経済成長を加速する」(2025年2月) (https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/kaisetsushiryoku_2025.pdf) より、2025年2月時点

⁴ 脚注3と同じ、2025年2月12日時点

LVMH のアワードを日本で初めて受賞⁵し、フランス・パリに現地法人を設立する展開が話題となりました。インパクトスタートアップの活躍は国内に留まらずグローバルにも展開するケースも増加しており、経済動向の中でも存在感や期待が高まっているといえるでしょう。

社会課題解決は、長らくその役を自治体が担ってきました。ただ、その自治体も昨今の多様かつ難易度の高い課題に対応するための人材・財源・ノウハウが追い付いていないという現場の声が多く寄せられます。このような状況下では、より革新的な方法での課題解決が求められ、そのプレイヤーとしてスタートアップの存在に目を向ける自治体が増加しており、連携へのニーズも高まっています。

課題先進国である我が国を持続可能な形で後世に残していくためには、官と民が手を取り合い、課題解決を糧にした経済成長を図ることが重要ではないでしょうか。本ガイドが、その一助となり、官民双方の歩み寄りの第一歩につながれば幸いです。

(1) 本ガイドの目的

官民連携により、各地域の課題を解決しながらスタートアップの事業成長につなげ、社会課題解決と事業成長の両輪を回していく。そこに至る道のりにおいては、官と民それぞれへの理解、連携に必要な準備、連携実現にあたって必要な調整など、様々な課題点が挙げられます。本ガイドは、官民連携という出口に向けた知識やノウハウを、実践者の生きた知見を基にして取り纏めました。本ガイドを通じて、官民連携にあたり悩んでいる自治体やスタートアップが、具体的な一步を踏み出すきっかけにつながることを目指します。

① 自治体の官民連携にまつわる課題

官民連携の取組について、まだ多くの自治体で本格的に取り組めていない、または取り組んでいるものの思うように推進できていない、という状況があるのではないのでしょうか。そこには、自治体特有の様々な課題が存在すると考えられます。

具体的な課題点を見ていきましょう。例えば、札幌市の官民連携指針を見てみると、官民連携を推進するための課題として、「組織」と「職員」の2点に大別しています（図表1）。

組織にまつわる課題として、仕組みと体制の2つの観点が挙げられています。仕組みの観点では、①官民連携の基本的な考え方が不明瞭、②公平性等の観点から官民連携に関する判断や対応に苦慮してしまう、③官民連携に取り組む上で後押しとなる仕組みの不足、

⁵ 日本企業として初のファイナリスト 18 社に選出され、「Employee Experience, Diversity & Inclusion」カテゴリ賞を受賞

という3点が挙げられています。体制の観点では、①民間事業者と札幌市をつなぐ・札幌市の組織間をつなぐ体制が不十分、②民間事業者と意思・合意形成を行うまでのスピード感や判断の柔軟性に違いがある、③官民連携に取り組むための財政資源・人的資源が十分ではない、という3点が挙げられています。

次に、職員にまつわる課題として、姿勢と経験・スキルの2つの観点が挙げられています。姿勢にまつわる課題としては、①庁内外との協働に対する機運が低い、②民間事業者との相互理解と対等でメリットのある関係性の不足、③官民連携による課題解決に意識が向いていない、という3点が挙げられています。経験・スキルの観点では、①民間事業者とのコミュニケーション・調整能力の向上が必要、②民間事業者と札幌市の双方にメリットのある事業創出の経験が不足、③民間事業者との協働する機会の不足、という3点が挙げられています。

組織		職員	
仕組み  庁内全体のルールやプロセス、仕組みに関する事項	体制  庁内関係部局の組織体制に関する事項	姿勢  職員の取り組み姿勢、意欲、マインドに関する事項	経験・スキル  職員の官民連携に係る経験やスキルに関する事項

図表 1：札幌市における官民連携の現状⁶

これらは札幌市特有の課題というよりは、多くの自治体においても現状抱えている課題と共通するのではないのでしょうか。本ガイドでは、それら課題全てに対応することは難しいものの、自治体とインパクトスタートアップそれぞれの立場から実践を進めている本分科会のコアメンバーを中心に実践的な課題とその解決策について示していきます。

② スタートアップの官民連携にまつわる課題

スタートアップが官民連携を通じて社会課題を解決することは、地域社会や国全体の持続可能な発展に寄与する重要な取組です。しかし、官民連携にはいくつかの課題が存在します。

⁶ 「札幌市官民連携指針」(2024.05.15 策定、2024.07.23 改定)

(https://www.city.sapporo.jp/kikaku/kanmin/documents/kanminhonsyo_202407.pdf) の 21 ページの図を引用。

まず、自治体とスタートアップの間には、組織文化や業務プロセスの違いがあり、相互理解が難しいことが挙げられます。自治体は、公共の利益を最優先に考える一方で、スタートアップは迅速な意思決定と柔軟な対応が求められます。この違いが、連携のスムーズな進行を妨げる要因となることがあります。

また、自治体の予算や資金確保の課題も大きな障壁です。スタートアップとの連携には、一定の予算が必要ですが、自治体の財政状況によっては十分な資金を確保することが難しい場合があるほか、予算化には前年度からの検討が必須であり、調達に関する自治体特有のルールも、連携のハードルを高めている一因となっています。さらに、官民連携のための制度やスキームが標準化されていない自治体も多く、マッチング機会が少ないことも課題です。

さらに、スタートアップ側にも課題があります。自治体との連携に向けた準備や調整が必要ですが、スタートアップはリソースが限られているため、これらの対応が難しい場合があります。また、自治体との連携において、スタートアップが提供するソリューションが自治体のニーズに合致しないこともあります。

これらの課題を解決するためには、自治体とスタートアップの双方が相互理解を深め、連携のための仕組みや体制を整えることが重要です。例えば、自治体はスタートアップの理解者となり連携を推進するための専門部署を設置し、スタートアップは自治体の課題への理解を深め、ニーズに応じたソリューションを提供するための準備を行うこと等が求められます。本ガイドでは、前提知識、連携に向けた準備段階、連携までのプロセス、連携実現という出口まで、実効性を高めるポイントを示すことで、官民連携にまつわる課題解決に寄与することを目指します。

(2) 本ガイドの主な想定読者層

本ガイドの読者層としては、地方自治体、スタートアップ、中間支援団体を主なセクターとして想定しています（図表 2）。

自治体間で官民連携への取組状況によって習熟度にばらつきがあると考えられますが、本ガイドにおいては比較的初期段階に位置する自治体を主な対象として想定し、これから取組を推進していくにあたっての教科書として活用いただけるよう、準備から実践まで活用できる実践的なノウハウの反映を図り、作成しました。また、執筆において、特に福岡市からの協力をいただいております。実務上のノウハウや実践事例について、本ガイド内に反映しています。

スタートアップにおいては、各社が保有する先進的な技術やソリューションを活用し、官民連携という機会を捉え、事業成長と社会課題解決を両輪で推進していく一助となるこ

とを目指しています。過去、官民連携に取り組んだものの連携が実現しなかった、あるいは官民連携に取り組むことについて検討したことも無かったようなスタートアップが、本ガイドを通じて実践的な知識・ノウハウ・事例を取り込むことで、自社に合った官民連携の戦略検討や具体的なアクションに役立ててほしいと考えています。

最後に、官民の間に入りコーディネートや翻訳を行い、連携を促進する中間支援団体についても、本ガイドの想定読者として設定しています。客観的な立ち位置や目線から、官民の連携を促進していく立場にあっても、両者の違いや連携に向けた検討ポイントについて理解を深め、官民それぞれのプレイヤーから頼られる存在となることを目指していただければ幸いです。

セクター	立場	活用方法 (何が学びになるのか)	次のアクション例 (読後の第一歩の提示)
自治体	意思決定者	<ul style="list-style-type: none"> 多様なスタートアップとの官民連携を進める上での前提知識を理解 活用できる制度、契約方法、公平性の考え方について理解 	<ul style="list-style-type: none"> 官民連携しやすい自治体になるべく、連携窓口を開設 スタートアップからの連携を呼び込むべく、行政が持つ課題を募集
	実務者	<ul style="list-style-type: none"> 連携プロセス応じた、実務における知識やノウハウを学ぶ 連携の出口の具体例を学び、事例創出に向けたイメージを持つ 	<ul style="list-style-type: none"> 官民のマッチング機会へ参加し、連携パートナーを探索 本ガイドに記載のある、社会課題解決に意欲的なスタートアップ(P50)を参考に、連携候補となるスタートアップを検討
スタートアップ	意思決定者	<ul style="list-style-type: none"> 民間側が押さえるべき行政の特徴について理解し、円滑な連携に向けた準備ができる 公共調達の基本を押さえながら、それ以外の連携のメリットを理解できる 	<ul style="list-style-type: none"> 自社事業が自治体のどのような課題解決に資するか整理 本ガイドの附録(P85)を参考にし、連携候補とする自治体を検討
	実務者	<ul style="list-style-type: none"> 自治体とのコミュニケーション前に踏まえるべき前提知識を得る 連携先となる自治体の検討する際のポイントを理解 	<ul style="list-style-type: none"> 官民のマッチング機会への参加や、連携窓口が開設されている自治体(P85)へアプローチするなど、連携パートナーを模索
中間支援団体	—	<ul style="list-style-type: none"> 自治体とスタートアップが連携を進める上でのポイントや、先進事例を理解 	<ul style="list-style-type: none"> 官民連携による新たなビジネス展開の検討に向けて、社会課題解決に意欲的なスタートアップ(P50)や官民連携・スタートアップ支援に積極的な自治体(P85)を参考にパートナーを探索

図表 2：想定読者層と活用イメージ

本ガイドは、官民連携の意義、自治体・スタートアップにおける準備・進め方、そして官民連携の出口（類型）について一定の網羅性を持って記載していますが、それがゆえに、特に自治体・スタートアップの読者の皆様には、普段行っている業務の中ですべてを読了するのが難しい方や、ご自身が特に関心のある部分を中心に読まれた方もいらっしゃるかと思います。

そこで、図表 3 では、皆様がより手早く必要な情報を抽出できるよう、より具体的な読者例別に、本分科会事務局より推奨閲覧箇所をご案内させていただきますので、ご参考にしてください。

セクター	立場	読者例	知りたい情報 (想定)	推奨読箇所
自治体	意思決定者	<ul style="list-style-type: none"> ・首長 ・部長や局長 	<ul style="list-style-type: none"> ・官民連携によって、何がどう変わるのか？ ・官民連携によって、どんなメリットが創出されるのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ・第1章 自治体とスタートアップによる官民連携の意義
	実務者	<ul style="list-style-type: none"> ・経済・産業担当部署の担当者 ・スタートアップ政策の担当者 	<ul style="list-style-type: none"> ・スタートアップとの協議・会話をスムーズに行うために、知っておく必要があることは何か？ ・官民連携を進めるにあたって、具体的には何をどう進めればいいのか？ ・官民連携を進める際のポイントや留意点は何か？ ・どのような連携パターン(出口)があり得るのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ・第2章 官民連携の進め方 ・第3章 自治体編 ・第5章 官民連携編
		<ul style="list-style-type: none"> ・官民連携を打診された各政策領域担当課の担当者(原課担当者) ・契約担当部署・財政部局の担当者 	<ul style="list-style-type: none"> ・官民連携によって、何がどう変わるのか？ ・官民連携によって、どんなメリットが創出されるのか？ ・担当している政策領域に、スタートアップの力をどのように活用できるのか？ ・どのような連携パターン(出口)があり得るのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ・第1章 自治体とスタートアップによる官民連携の意義 ・第2章 官民連携の進め方 ・第5章 官民連携編
スタートアップ	意思決定者	<ul style="list-style-type: none"> ・代表者(CEO) ・部長・事業統括 	<ul style="list-style-type: none"> ・官民連携によって、何がどう変わるのか？ ・官民連携によって、どんなメリットが創出されるのか？ ・自治体にどのような役割や支援を期待できるのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ・第1章 自治体とスタートアップによる官民連携の意義 ・第5章 官民連携編
	実務者	<ul style="list-style-type: none"> ・社外交渉役 ・事業担当者 	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体との協議・会話をスムーズに行うために、知っておく必要があることは何か？ ・官民連携を進めるにあたって、具体的には何をどう進めればいいのか？ ・どのような連携パターン(出口)があり得るのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ・第2章 官民連携の進め方 ・第4章 スタートアップ編 ・第5章 官民連携編
中間支援団体	—	<ul style="list-style-type: none"> ・支援担当者 	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体とスタートアップの協議・会話において、前提となる各者の特徴や考え方は何か？ ・どのような連携事例が生まれつつあるのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ・第2章 官民連携の進め方 ・第5章 官民連携編

図表 3 : 読者例の知りたい情報 (想定) と推奨読箇所

第1章 自治体とスタートアップによる官民連携の意義

本章では、本ガイドにて解説する自治体とスタートアップによる官民連携とは何か、また官民連携に取り組む必要性・意義や、各者が享受できるメリットについて説明します。

本ガイドの第2章以降では、自治体とスタートアップの官民連携を進めるうえでのステップや要点を解説していますが、官民連携を行う目的や、官民連携を通じて実現したいことを二の次として、官民連携の実行自体が目的になることは、本ガイドの意図するところではありません。

もし、本ガイドをお読みになる方々が、これから官民連携に関する理解を深めようとされている場合や、ご所属する組織における新たな取組として官民連携にご興味を持たれている場合には、ぜひ本章にて「なぜ官民連携を進める必要があるのか?」「官民連携によって創出される、自治体・スタートアップそれぞれにとってのメリットは何なのか?」「官民連携を通じて目指す姿は何なのか?」をご理解いただいたうえで、第2章以降に進んでいただければと思います。

本章では、自治体とスタートアップが官民連携を行う意義の説明に入る前に、まずは世間一般的に「スタートアップ」と呼ばれる企業群はどのような存在なのか、また本ガイドが取り扱う「官民連携」とは具体的にどのようなものなのかを整理したいと思います。そのうえで、官民連携を推進する必要性や、自治体とスタートアップの双方にとってのメリット、官民連携を通じて目指す姿について説明します。

(1) 「スタートアップ」とは

スタートアップとはどのような存在なのか。「起業したばかりの会社」とは何が違うのか。さらに前述したインパクトスタートアップはスタートアップとどう違うのか。特に自治体の関係者にとって、これらの用語が理解しにくいと感じている方も多いのではないのでしょうか。ここでは、スタートアップとそれに類似するいくつかの企業群の特徴について解説をしていきます。

「スタートアップ」は、直訳すると「始動」や「開始」を意味し、元々は米国のシリコンバレーで「新しく設立されたばかりの企業」を指す言葉として使われ始めたと言われていました。近年では日本でも広く使われるようになり、詳細な定義は団体や場面によって異なりますが、一般的な例として、経済産業省では「1.新しい企業であって、2.新しい技術

やビジネスモデル（イノベーション）を有し、3.急成長を目指す企業」と位置付けられています。「経済成長のドライバーであり将来の所得や財政を支える新たな担い手」「雇用創出にも大きな役割」「新たな社会課題解決の主体」といった点にスタートアップへの期待が寄せられています⁷。

「はじめに」にて言及した「インパクトスタートアップ」は、スタートアップの中でも特に「社会課題の解決」と「持続可能な成長」を両立し、ポジティブな影響を社会に与えるスタートアップで、①創業の背景や企業の存在意義（パーパス）に「社会へのポジティブなインパクト（影響）を与えたい」という意思が含まれていること、②目標とするパフォーマンスに「インパクト」に関する指標がある/作ろうとしていること、③インパクトの創出に関する活動を実際に行っていることが特徴として挙げられます⁸。他企業体・組織と比較すると、インパクトスタートアップは、高い成長率を目指しながらも、外部不経済⁹や社会的な不条理の解消に重きをおき活動するプレイヤーと位置付けられます。インパクトスタートアップは、課題に着目し、そこから製品やサービスを展開し、市場性を見出すとともに急拡大することを目指す特徴があるため、自治体と連携することで、社会課題の解決と経済的な成長を両立しながら事業の成長を図ることができると考えられます。

自治体にとっては、これらのスタートアップが、経済面や財政面での新たな担い手として期待できる点に加え、新たな技術やビジネスモデルでこれまで解決が難しいとされてきた社会課題解決の担い手となり得るという点に着目することが、連携の動機付けのポイントとなると考えられます。

(2) 本ガイドで推進する「官民連携」とは

本ガイドでは、スタートアップが有する新しい技術やビジネスモデルを、地域や自治体が抱える地域課題の解決に活用することを目的として行う官民連携を推進すべく、その実現に向けたノウハウや知識を解説していきます。

自治体とスタートアップによる官民連携の形は多様で、官民連携の目的や、その達成に向けた準備・調整過程によって、官民連携が実現する形は異なります。本ガイドでは、過去の官民連携事例を踏まえて、官民連携の型を主に3つの出口に分類したうえで取り上げています（図表4）。

⁷ 脚注3と同じ

⁸ 一般社団法人インパクトスタートアップ協会 (<https://impact-startup.or.jp/about>)

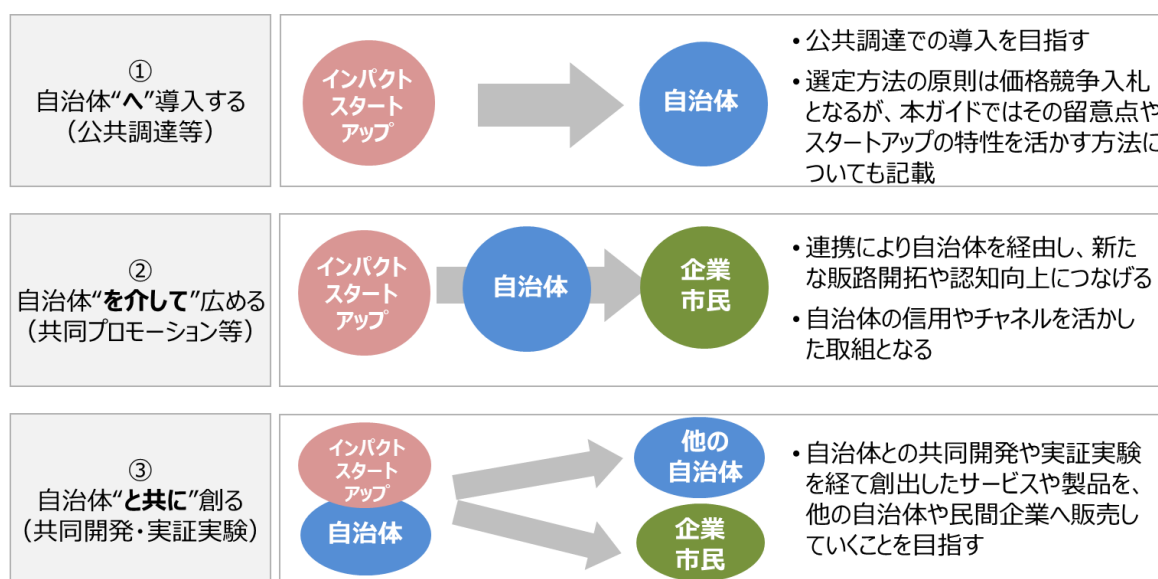
⁹ 経済活動の費用や便益が取引当事者以外に及ぶことを「外部性」と呼ぶ。「外部不経済」とは、マイナスの外部性、すなわち、取引当事者以外に費用が及ぶ場合を言う（逆は外部経済）。典型例としては「公害」があげられる。（出典：基礎経済科学研究所『WEB 政治経済学用語事典』）

【本ガイドで取り扱う官民連携の3つの出口】

- ① 自治体“へ”導入する（公共調達等）
- ② 自治体“を介して”広める（共同プロモーション等）
- ③ 自治体“と共に”創る（共同開発・実証実験等）

本ガイドの第2章以降では、官民連携の実現に向けた具体的なステップや、過去の連携事例から集約したノウハウをまとめています。特に、上記それぞれの官民連携の型に関する詳細は、第5章 官民連携編（86ページ～）にて事例を交えて解説しているのでそちらをご参照ください。

なお、既に方法が確立され普及している官民連携手法（PPP/PFI¹⁰や指定管理者制度¹¹）については、本ガイドにおいては取り上げない方針とします。



図表 4：本ガイドで推進する「官民連携」の3つの出口

¹⁰ 内閣府民間資金等推進室 (<https://www8.cao.go.jp/pfi/index.html>)

¹¹ 総務省指定管理者制度 (https://www.soumu.go.jp/main_content/000949342.pdf)

(3) なぜ自治体とスタートアップの官民連携を進める必要があるのか

日本は、気候変動・少子高齢化・生物多様性などの様々な領域において、多様な環境・社会課題を抱えており、その課題を解決し、経済・社会基盤を強化することは、喫緊の課題となっています。

国や自治体をはじめとする行政機関は、これまで社会課題を解決するために様々な政策を打ち出し、行政サービスを提供してきましたが、社会課題が多様化する中で、これまで行政が担ってきたサービスにおいても、多様なニーズにきめ細かく対応するためにスタートアップを含む民間企業の関与が期待されています。

民間企業に目を向けると、社会・環境を「外部性」ととらえ、法令順守や企業の社会的責任といった「外発的動機」から社会・環境への配慮や慈善活動等を行っていた時代から、徐々にサステナビリティ等の考えが広がり、社会課題を「ビジネスチャンス」として真剣にとらえる「内発的動機」から企業成長と課題解決を両立しようとする時代に移行しています。特にスタートアップは、先述の通り新たな技術やビジネスモデルを有しており、日本の経済成長と社会課題解決の双方における主体としての期待も大きく、本ガイドでも官民連携を行う主体として取り上げている次第です。

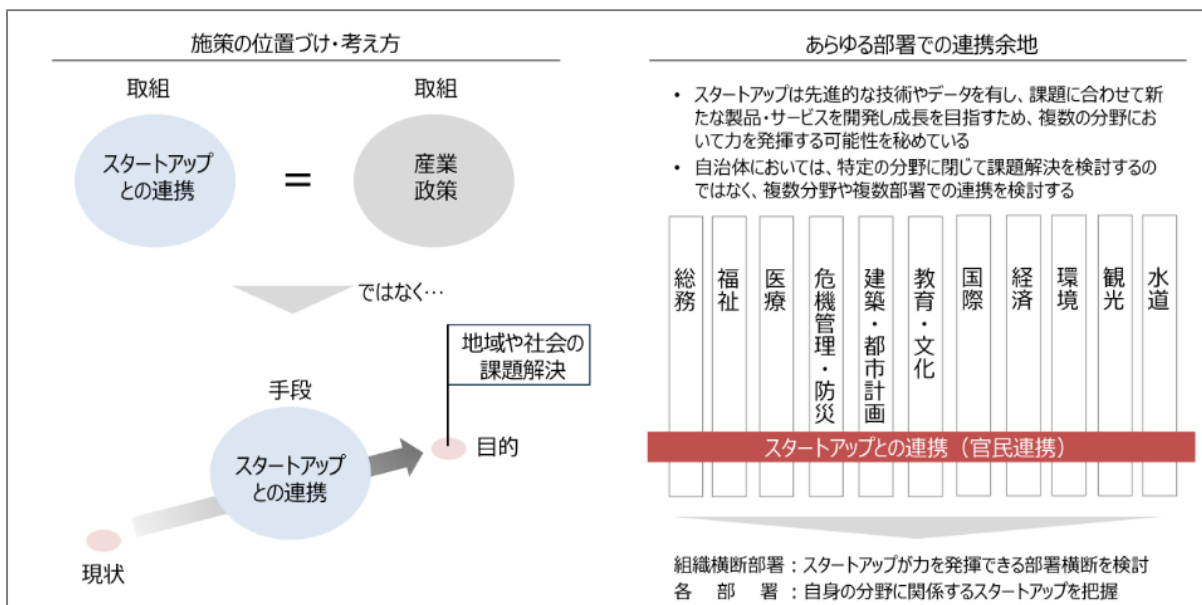
こうした社会課題解決に向けた官民連携への期待が高まっている中、本ガイドが官民連携を推進したいと考えている理由が2つあります。

1つ目は、課題解決に向けたアプローチの「幅」が広がる点です。行政機関において、これまでスタートアップとの連携は、純粋な地域経済活性化に向けた産業政策として位置づけられることがあり、各自治体の経済・産業担当部課が、競争力がある新たな産業や雇用の創出による地域経済の活性化を目的として、販路拡大や海外展開などのスタートアップの利益を中心とした連携施策に留まることが往々にしてありました。しかし、先述の通りスタートアップには、地域課題の解決に役立てられる可能性がある技術やビジネスモデルを有するものがあることから、スタートアップとの官民連携を地域に直接裨益する課題解決の手段としてとらえ直すことができると考えています。それにより、スタートアップとの連携は経済・産業領域を担当する部課に留まらず、例えば教育や環境、医療・福祉など、様々な担当部課でもスタートアップの先進性を活用した課題解決方法を検討することが可能であり、より幅広い領域で、新たなアプローチによる課題解決を牽引できる可能性を秘めていると考えています。

2つ目の理由は、課題解決に向けたアプローチに「深さ」を付加することができる点です。本ガイドの第2章でも詳しく解説しますが、自治体とスタートアップによる官民連携には、双方の間での「対話」が重要であり、「対話」を通じて自治体が抱える課題に合わせ、スタートアップが提供する製品・サービスの仕様や提供方法を形作っていくことで官

民連携が実現します。その過程では、課題に関係する利害関係者や自治体職員の声から、当該自治体における課題と行政サービスや施策に対するニーズを解像度高く定めるため、国や他自治体を参考にした政策展開よりも、地域のニーズに基づいた「深み」のある連携施策が展開可能です。

このように、行政や民間企業のみが行う課題解決と比較して、官民連携による社会課題の解決は、「幅」と「深さ」の双方から優位性があり、課題先進国と称される日本において重要な役割を担うことができると考えられることから、本ガイドを通じてより多くの自治体とスタートアップが官民連携を実現することを願っています。



図表 5：官民連携の位置づけと連携余地

また、政府としても、自治体へ発出した事務連絡（令和 7 年 1 月 29 日内閣府地方創生推進室ほか）¹²により、スタートアップ等と連携しながら社会的な課題の解決を図る事業における交付金の活用について検討を促しています。

¹² 内閣府地方創生推進室、内閣府地方創生推進事務局、経済産業省イノベーション創出新事業推進課スタートアップ推進室、中小企業庁創業・新事業促進室、金融庁総合政策課サステナブルファイナンス推進室「社会課題解決と経済成長の両立を図るビジネスの促進に係る新しい地方経済・生活環境創生交付金の活用について」（令和 7 年 1 月 29 日）

【事務連絡（抜粋）】（令和7年1月29日 内閣府地方創生推進室ほか）

2. 新しい地方経済・生活環境創生交付金(第2世代交付金)の対象となり得る取組の例
(中略)

- ・ 本交付金の対象となり得る取組として、例えば以下のような取組が挙げられる。

① スタートアップの活用・育成について

＜スタートアップ等を活用した地域の社会的な課題解決に係る取組の例＞

- ・ 地域の社会的な課題を関係者と一体となって抽出すること。またその課題の解決に資するスタートアップ等とのマッチング機会を作ること。
- ・ スタートアップ等とともに社会的な課題の解決をできるか否かの検証を行うための試験的導入・実証事業やトライアル発注事業、実証フィールドの提供事業を構想、組成し、実施すること。その際、地域の社会的な課題とスタートアップ等それぞれの実態等を踏まえて、関係者の調整をし、事業を促進するための外部伴走人材（同事業を専ら行うための地方公共団体の任期付き職員を含む。）や外部の事業者・団体等と一緒にすることが有効であることから、こうした人材や事業者・団体等を活用すること。
- ・ 社会的な課題の解決を早期に実現していくため、試験的導入・実証事業やトライアル発注事業等を通じ、スタートアップ等からの製品・サービスを調達すること。こうした事業の構想・実施にあたり、例えば、トライアル発注制度・随意契約（※1）の活用を含め、早期の社会実装につながる工夫をすることも考えられる。

（※1）地方自治法施行令第167条の2第1項第4号等に基づき、スタートアップ等からの調達を円滑化、促進する地方公共団体も存在する。

- ・ 都道府県や、政令指定都市・中枢中核都市とその周辺の地方公共団体、社会的な課題を共有する複数の地方公共団体等が、共同で、上記のマッチング機会の創出、試験的導入・実証事業、トライアル受注事業、調達等を行うこと。

【参考 URL】

- ・ 新しい地方経済・生活環境創生交付金（第2世代交付金）を活用する事業に係る地域再生計画の認定申請受付について（第73回地域再生計画認定申請受付）

https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiikisaisei/kouhyou/241227_3/nintei.html

(4) 連携により創出される自治体とスタートアップ両者のメリットはどのようなものか

① 自治体にとってのメリット

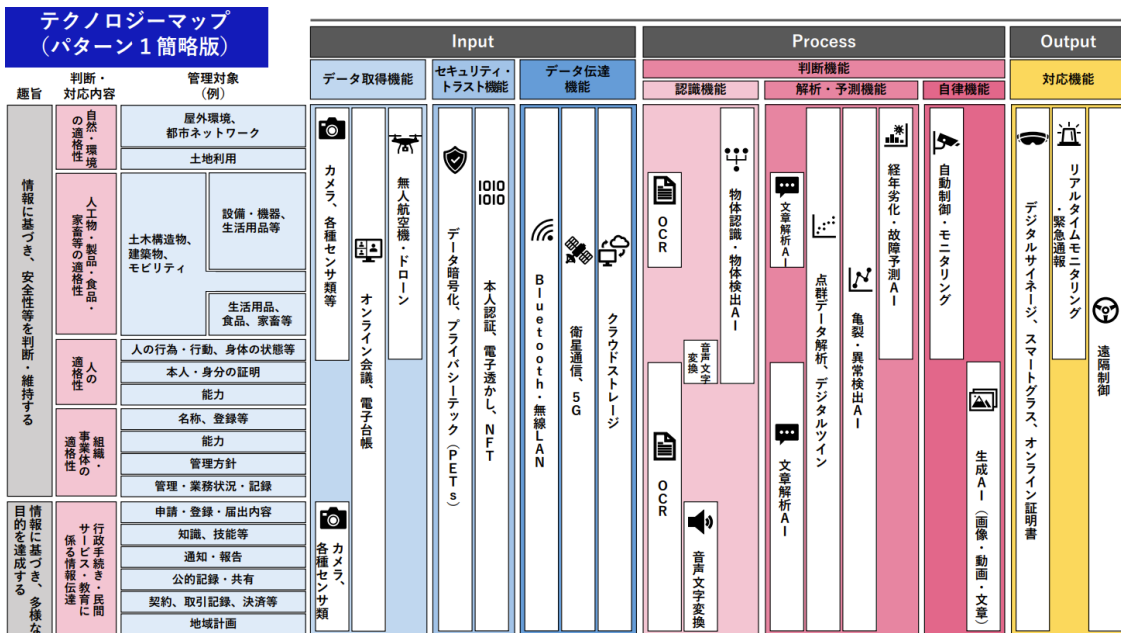
自治体にとっては、地域の社会課題の解決に資する新たな方策を実行することができます。これにより、地域住民の生活の質を向上させ、持続可能な地域社会の実現に寄与することが期待されます。

例えば、デジタル技術を活用した行政サービスの効率化や、地域特有の課題に対応するための革新的なソリューションの導入が考えられます。これらの取組は、自治体が抱える人手不足や財政難といった課題を解消し、行政業務を高度化するのみならず、新しい付加価値やソリューションの導入による地域社会の活性化にもつながることが期待されます。

【参考 URL】

- デジタル庁「アナログ規制見直しに活用できるテクノロジーマップ・技術カタログに関する取組」

<https://www.digital.go.jp/experimental/technology-map/>



図表 6 : テクノロジーマップ¹³ (パターン1 簡略版)



また、官民連携を通じて、スタートアップ企業や地域の中小企業との協力を強化し、地域全体の競争力を高めることができます。このように、自治体が新たな方策を実行するこ

¹³ デジタル庁が整備・公表する、デジタル技術の進展等を踏まえた自律的・継続的な規制の見直しを支援するためのツール

とで、地域社会の多様なニーズに応え、住民の安心・安全を確保することが可能となります。

② スタートアップにとってのメリット

スタートアップにとっては、スケール可能性のある地域社会の課題解決の機会創出につながります。これにより、インパクトスタートアップは地域社会の多様なニーズに応えることができ、持続可能な発展を促進することが期待されます。例えば、地域の特定の課題に対する革新的なソリューションを提供することで、住民の生活の質を向上させることができます。また、インパクトスタートアップの技術やリソースを活用して、地域の経済活動を活性化し、雇用機会を創出することも可能です。さらに、地域のステークホルダーとの協力を強化し、共に課題解決に取り組むことで、地域全体の競争力を高めることができます。このように、インパクトスタートアップが地域社会の課題解決に取り組むことで、地域住民の安心・安全を確保し、持続可能な未来を築くことができるのです。

自治体にとってのメリット	スタートアップにとってのメリット
 <p>スタートアップのソリューションを活用することで、自治体が抱える地域・行政課題の解決が進む</p> <ul style="list-style-type: none"> スタートアップのソリューションを「社会課題解決の先進的な手段」として捉えることで、自治体内でのあらゆる部署における連携可能性が開ける 先進的な技術やデータを有し、課題に合わせて新たな製品・サービスを生み出すスタートアップとの連携が、解決困難な課題の解決に寄与する 複数分野・複数部署での活用と連携を行うことで、自治体全体として地域・行政課題の解決が進む 	 <p>地域社会におけるインパクト創出の機会をつかむことで、課題解決と企業成長の双方を実現できる</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会課題の解決に取り組むビジネスを展開するISUにとって、自治体との官民連携が自社のインパクト創出・拡大の機会になる 自治体との契約や自治体と連携した事業展開・拡大により、売上・利益増といった経済的なメリットが生まれ、事業活動の持続可能性につながる 官民連携による実績を、投資家や営業先への訴求材料として自社の資産にすることで、恒久的なメリットが生まれる

図表 7：自治体・インパクトスタートアップそれぞれにとってのメリット

(5) 取組を促進する意義と目指す姿

① 多様な社会課題の解決は、自治体行政・民間事業のどちらかだけで対応することは困難

我が国の社会には様々な社会課題があり、また変化が激しく複雑性も増してきており、予測が難しい状況です。これらの社会課題の解決には、行政・民間のどちらかの力量では十分に対処できない対象が存在し、例えば環境問題や社会不平等、地域の経済活性化など

の多くの課題は、非常に多岐にわたる利害関係者が関与する根深さがあり、立体的・長期的な視点での取組が必要です。

そのため、官民連携による先進的で多面的な取組が重要な役割を果たします。自治体や政府機関は、政策の策定や資金の提供、規制の整備などを通じて、民間企業が持つ技術やノウハウを最大限に活用できる環境を整えることが求められ、一方で民間企業は、革新的な技術やビジネスモデルを提供し、迅速な対応や実行力を発揮することが求められます。

このように、官と民が協力し合うことで、社会課題の解決に向けた包括的で持続可能なアプローチが可能となり、官民連携を通じてこれまでにない新しい解決策が生まれ、地域社会や国全体の持続可能な発展に寄与することが期待されます。

② 連携を促進することで、これまで描けなかった未来像を実現するソリューションの実装につながり、日本全体の持続可能性向上に裨益することが期待される

官民連携を促進することで、これまで描けなかった未来像を実現するソリューションの実装につながり、日本全体の持続可能性向上に裨益することが期待されます。

連携を通じて生まれる新しい解決策は、地域社会や国全体の持続可能な発展に寄与し、これにより地域住民の生活の質が向上する、またその結果、地域社会の持続可能な在り方や存続の未来を築くことができます。官民が手を取り合い、共に課題解決に取り組むことで、これまで描けなかった未来像が実現し、日本全体の持続可能性向上に大きく貢献することが期待されます。

第2章 官民連携の進め方

第2章の導入として、官民連携を実現するに当たっての前提知識を紹介していきます。自治体とスタートアップ双方の特徴を理解し、有意義な官民連携のための工夫点をお伝えしていきます。

(1) 自治体とスタートアップの相互理解の現状

相互理解を深めていく前に、自治体とスタートアップの特徴的な4つの認識のズレについて確認していき、現状を認識していきましょう。

概して、自治体は、公共の利益を最優先に考え、安定した運営を重視する文化が根付いています。一方で、スタートアップは、迅速な意思決定と柔軟な対応を求められる環境で活動しており、イノベーションを推進することに重点を置いている点に、それぞれのズレの根が存在すると考えられます。

ズレ① 課題解決の手段への認識

課題に対し、自治体は安定的で普及している解決手段で対応する傾向にあります。これは、自治体が既存の枠組みや制度の中で確実に成果を上げることが重視しているためだと考えられます。これに対して、スタートアップは先進的な技術や革新的な方法により、従来の方法では解決が難しいとされてきた社会課題に新たな方法で挑戦するため、両者の課題解決への手段として想定する内容にズレが生じることが多いのではないのでしょうか。

ズレ② 文化や言語

自治体は、住民・企業・議会・各業界団体など多種多様な関係者の間で行政運営を行うため、その意思決定や判断、コミュニケーションに至るまで誤解が生まれにくい慎重に対応することが求められます。また、法令や規則をベースにした用語を用いることが多く、民間側では理解しにくい表現も少なくありません。一方で、スタートアップは、迅速な意思決定と柔軟な対応を求められる環境で活動していることやイノベーションを推進することに重点を置いているため、ビジネス用語、各業界の用語、技術に関する用語を用いてスピーディにやり取りを行う傾向にあります。そのため、両者の文化や言語には大きな違いやズレが生じることにつながると考えられます。

ズレ③ プロセスのスピード感

自治体は公正公平な対応が常に求められるため、独自の手続きや規制、意思決定にあたっての理屈付けが必要となり、調整や合意形成に時間を要することが多い傾向にあります。一方、スタートアップは迅速な意思決定とアクションに対応できるよう、代表者の積極的関与や分権体制により、意思決定に要するプロセスや時間が省力化されている傾向にあります。これらの違いにより、自治体側に官民連携の意欲があっても、スタートアップ側がスピード感の違いを受け入れられず、連携が前進しないケースがあります。

ズレ④ リソースの分配方法

自治体は予算や人材について、非常に広範な分野に分配する必要があり、かつそれらの分野に対して極端な選択と集中を行うことができません。一方、スタートアップは限られたリソースで大きな成果を上げることが求められるため、勝ち筋がありそうな分野や事業には資源を集中投下し、うまくいかない場合はすぐさま撤退することもあります。これら資源分配の考え方の違いから、注力する課題と投入する資源への認識のズレにつながり、スタートアップ側から見ると自治体側の取組への本気度を疑うような場面も見受けられます。

(2) 相互理解が無いことで起こる「よくある落とし穴」

1. 偏見や先入観がありお互いの目標や課題について開示せず、信頼関係が築けない

行政と民間の間には、しばしば偏見や先入観が生まれます。一般的に、行政側は民間企業を「利益追求のみを考える存在」という側面で捉え、一方で民間側は行政を「官僚的で柔軟性に欠ける」という側面で捉えることが多いと言われています。このような認識の違いが原因で、双方が持つ目標や課題について率直に開示することが難しくなり、結果として信頼関係の構築が阻まれます。

例えば、行政は公共の利益を最優先に考えるため、慎重な意思決定が求められます。一方、民間企業は迅速な意思決定と柔軟な対応が求められるため、両者の業務プロセスや組織文化の違いが連携の障壁となることがあります。例えば、行政独自の予算スケジュールを共通認識していないがゆえに民間側で検討を進めたいタイミングと合わないことや、連携の実現にあたり公平性を担保するための判断や手続きに時間や手間がかかることなど、連携のスムーズな進行を妨げる要因となります。

2. 言語や専門用語を理解し合えないことで、円滑なコミュニケーションが阻害される

言語や専門用語の違いもコミュニケーションの障壁となります。自治体とスタートアップが使用する言葉や専門用語が異なるため、双方が意図する内容を正確に伝えることが難しくなります。例えば、自治体が使用する行政用語や規制や手続きに関する専門用語は、スタートアップにとって理解しにくい場合があります。一方で、スタートアップが使用する技術的な専門用語やビジネス用語（特に「横文字」と呼ばれる、民間ビジネスでは多用されているものの、それ以外では場面がほとんどない外来語）や業界特有の言葉も、自治体の職員には馴染みがないことが多いです。用語が理解できないことで、コミュニケーションが円滑に進まないどころか、理解できないことから拒否反応を示してしまうケースもあります。特に行政職員で、「聞きなれないビジネス用語を浴びてすっかり引いてしまい、前向きに話を聞けなくなったことがある」という声も聞きます。

相手が理解しているかを確認しながらやり取りを進めることや、率直にわからない言葉について質問する、お互いが共通認識を持てる言葉に置き換える、といった工夫も必要です。官民で会話する機会を重ねていき徐々に慣れていくことも大事ではないかと考えられます。

参考として、過去の官民連携における経験談から、自治体とスタートアップのそれぞれが使う機会が多い単語のうち、相手にとって馴染みがない可能性が高いものをいくつか抜粋し、言い換え例とともにまとめています（図表 8）。

分類	用語(50音順)	意味	言い換え例
自治体語 (行政機関語)	原課	特定の案件や政策領域を担当している課のこと	担当課、担当部署
	投げ込み	記者クラブにプレスリリースを配布すること	記者クラブ/広報への伝達
	パブリックコメント	規制設定/改定/廃止案について市民から意見を集うこと	意見収集
	ボンチ絵	事業内容などを1ページにまとめたイラスト・図	概要図、スキーム図
	レク	担当者から首長/管理職上司への事前説明(レクチャー)	首長/上司への説明
スタートアップ語 (民間事業者語)	アサイン(する)	人やものに仕事(処理)を割り当てること	配属する、割り当てる
	オーソライズ(する)	公的機関や上長から、認証や承認を得ること	認証、承認
	キャズム	新製品や新技術を市場浸透させるにあたっての障害	市場までの隔たり
	コアコンピタンス	競合と比較した際の優位点、真似できない能力	優位性、差別化要素
	ショート・ノータイス	納期・期限まで時間がない中、何かをお知らせすること	期間が短い
	スケール(する)	主に事業の規模を指し、「スケールする」≒「拡大する」	(事業を)拡大する
	スコープ	事業やプロジェクトの目的とする範囲・領域	事業範囲、対象範囲
	セグメント	共通のニーズを持った顧客層	顧客層
	ドライブ(をかける)	事業や作業を加速すること	(作業を)加速させる
	ナレッジ	組織・個人が持っている有益な知識や、事例などの情報	知見、情報、暗黙知
	バッファ	スケジュール遅延や工数増加の緩衝として確保したもの	工数猶予、予備期間
	フィージビリティ・スタディ	事業・プロジェクト計画が成功するかどうかを評価すること	実行可能性調査
	ペイ(する)	事業にかけた費用・投資を回収する、利益が出ること	投資回収、利益がでる
	マージン	売上から費用を引いた後に残る利益のこと	利益、粗利益
	マーチャント	主にWebで商品を販売したり、サービスを提供するサイト	販売サイト
ローンチ	新しい商品やサービスを公開・立ち上げること	販売開始、提供開始	

図表8：自治体・スタートアップごとの頻出単語例

3. 連携プロジェクトが効果的に組み立てられないために成果が得られず、リソースの浪費につながる

官民連携プロジェクトを効果的に組み立てられない場合、期待される成果が得られず、結果としてリソースの浪費につながる場合があります。例えば、自治体とスタートアップが連携して社会課題を解決しようとする際、双方の目標やプロセスが明確に共有されていないと、プロジェクトの進行が滞り、効果的な成果を上げることが難しくなります。また、プロジェクト途中で人事異動により体制が変わってしまい、当初の目的や意図がわからなくなった結果、プロジェクトが停滞することや、改善されないまま終了を迎えてしまうようなケースもあります。

このような双方のリソース浪費にならないよう、例えば実証実験を行う際には、成功／失敗の定義、獲得したい実証成果とその後の活用予定、成果獲得に向けた指標（KPI）設定など、実証事業の目的や計画だけでなく双方の狙いについても正直に開示し合います。その結果、建設的な信頼関係が生まれ、より有意義な実証実験の実施につながるでしょう。

4. 連携を進めていったものの、出口設計をしておらず行き詰まるケースも

官民連携プロジェクトを進める際に、出口設計が不十分であるためにプロジェクトが空中分解してしまうケースも少なくありません。スタートアップがどんなに先進的で独自の製品・サービスを持っていても、例えば公共調達において自治体側の仕様書や選定方法がそれらを活かす内容になっていない場合には、連携が実現することは難しくなるでしょう。このような問題を回避するためには、プロジェクトの初期や途中段階でも出口設計を行い、そこに向けた必要なプロセスや手続きを踏んでいく必要があります。本ガイドの官民連携編（86 ページ以降）では、連携における3つの出口とそれらに応じたプロセスについて解説していますので、ご参照いただき、出口を意識した検討を進めていただきたいと思います。

【コラム】連携を通じて知り得た情報やノウハウは誰のもの？

（自治体 A 市とスタートアップ B 社の場合）

自治体 A 市は、スタートアップ B 社との連携を検討してきて、X 年において予算を確保することができ、見事 B 社が受託者となることが決まりました。

X 年度、B 社の優れたサービスを運用することで、A 市の課題解決が進み、成果を出すことができたため、翌 Y 年度においても予算化を進めました。

翌 Y 年度も予算が確保でき、新年度の事業実施についての公示ができました。発注方法は、一般競争入札であり、仕様書を満たす応札者のうち最低価格の応札者が受託者となる方式です。

そして公示された仕様書を見ると、その内容は X 年度に公示された仕様書をベースにしながらも、B 社が受託して実施した際に A 市が知り得た、B 社のサービスの詳細や企業秘密である様々な工夫点が織り込まれていたのです。

他社からの優位性や独自の強みが仕様に落とし込まれてしまった結果、最低価格で応札できたのは B 社ではない他社となりました。

B 社は企業秘密を公表されてしまったことで競争優位性を失い、受注機会を逃し、A 市との関係に軋轢が生じる結果となりました。

これは、実際にあったケースを元にしたエピソードです。自治体の委託契約においては、事業主体が自治体である性質や委託契約における約款の規定上、実際に実施した事業者側のサービスの詳細についても行政側が把握することとなるのは不可避です。

とはいえ、企業秘密にされている強みや工夫点について仕様化されて価格競争入札へ流れてしまうことは、受託した事業者側に立てば違和感が残るのではないのでしょうか。自治体側としては、公平な競争状態なのか、信義則の観点からも適切な対応なのか、といった論点を検討する必要があると考えられます。

では、どうすればよいのでしょうか。例えば、価格よりサービスの質を重視するのであれば、コンペ方式／プロポーザル方式での契約方法に切り替えることも一案です。あるいは、どうしても一般競争入札にしなければならないのであれば、受託事業において知り得た企業側の工夫点を仕様書に織り込むことについて、B社と交渉する方法もあるでしょう。

官民連携を推進していくにあたっては、原則を重んじながらも、双方の視点に立った現実的な対応を模索していく姿勢が重要ではないのでしょうか。読者の皆様は、どのように考えられますか？

政府でもこのような知的財産の取り扱いについて問題提起をしています。内閣官房デジタル行財政改革会議事務局では、行政とスタートアップとの連携促進に向けた全国的な知見共有等の場である国・地方スタートアップ連携実務者会議の場でスタートアップ等からの公共調達を行う際の知的財産の取り扱いに関する検討を実施してきており、留意点等についてまとめましたので、ご一読ください。

【参考】URL：

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital_gyozaikaikaku/startup0/startup0.html

(3) 知っておくべき自治体の特徴

前述のようなズレや落とし穴を防ぐためにも、自治体とスタートアップが双方で知っておくべき特徴を解説していきます。まず、スタートアップ側が知っておくべき自治体の特徴について、2つのポイントで説明していきます。

1. 行政機関は、政府・都道府県・市町村区といった縦軸と地域性の横軸で、違いや特徴がある

行政機関といっても、その単位や規模によって枠組みが異なります（図表9、図表10）。国であれば、国際的な視点での国の存立に関する視点、全国を見た中で集中的に取り組む視点、全国で統一して取り組む視点などにより各政策を推進しています。

都道府県では、県内という広域での行政の視点や、域内の市区町村への連絡調整や必要な支援を行う視点があります。市区町村では、地域の現場に最も近い行政機関として自主的かつ総合的な施策を行う視点や、法律で定められたサービスを提供する視点があります。なお、国・都道府県・市区町村は縦軸で表現されますが、上下関係ではなくそれぞれが対等な関係です。そのため、例えば都道府県の方針に市区町村が必ず従うといったこと

はいえず、いわゆる「大は小を兼ねる」にはなり得ませんので、スタートアップ側はその点に配慮して丁寧にアプローチを検討していく必要があります。

本ガイドでは、都道府県や市区町村といった、いわゆる自治体（法令上は地方公共団体と定義されています）を主な対象としていますが、国を含めた行政機関の縦軸の構成について基本的な理解をしておくことで、役割の違いについてイメージしやすくなるでしょう。また、政令指定都市や中核市においては、通常は都道府県が担う事務の一部を移管されていることがありますので、ご注意ください。

国	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国際社会における国家の存立に関する事務 ・ 全国的な規模、または全国的な視点に立つて行うべき施策 ・ 全国で統一的に進める規則、制度、認可等
都道府県	<ul style="list-style-type: none"> ・ 都道府県内における広域にわたる事務 ・ 都道府県内の市区町村に関する連絡調整
市区町村	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市区町村内の地域における行政を自主的かつ総合的に実施 ・ 自治事務を担い、条例や規則等を制定

図表 9 : 国・都道府県・市区町村の違い¹⁴

¹⁴ 総務省「「国と地方の役割分担」について」

(https://www.soumu.go.jp/main_content/000467822.pdf) を参考に事務局作成

都道府県		
<ul style="list-style-type: none"> 児童相談所の設置 市街地開発事業の認可 市内の指定区間外の国道や県道の管理 県費負担教職員の任免、給与の決定 	指定都市	<ul style="list-style-type: none"> 指定区間の1級河川、2級河川の管理 小中学校に係る学級編制基準、教職員定数の決定 私立学校、市町村(指定都市を除く)立学校の設置許可 高等学校の設置・管理 警察(犯罪捜査、運転免許等) 都市計画区域の指定
等		
<ul style="list-style-type: none"> 特別養護老人ホームの設置認可・監督 身体障害者手帳の交付 保健所設置市が行う事務 〔地域住民の健康保持・増進のための事業〕 飲食店営業等の許可、温泉の利用許可 屋外広告物の条例による設置制限 一般廃棄物処理施設、産業廃棄物処理施設設置の許可 市街化区域又は市街化調整区域内の開発行為の許可 市街地開発事業の区域内における建築の許可 騒音を規制する地域の指定、規制基準の設定 	中核市	<ul style="list-style-type: none"> 都市計画決定 市町村道、橋梁の建設・管理 上下水道の整備・管理運営
等		
市町村		
<ul style="list-style-type: none"> 生活保護(市及び福祉事務所設置町村が処理) 特別養護老人ホームの設置・運営 介護保険事業 国民健康保険事業 	<ul style="list-style-type: none"> 都市計画決定 市町村道、橋梁の建設・管理 上下水道の整備・管理運営 	<ul style="list-style-type: none"> 小中学校の設置・管理 一般廃棄物の収集や処理 消防・救急活動 住民票や戸籍の事務
等		

図表 10：地方公共団体が担う主な事務¹⁵

これら縦軸での枠組みによる違いに加え、横軸の地域性によって実態の違いが生まれます。経済基盤や地理的環境を背景にした場合に、課題の違いや対応方針の温度差など地域の実態による特徴があることも理解しておきましょう。

2. 予算編成から公募～契約～支払までのスケジュール・プロセスの基本形を理解する

続いて、実務面でのポイントとなる、予算・発注のスケジュール・プロセスについて、一般的な形を解説していきます(図表 11)。

自治体の予算編成は、一般的に、まず各部署が財政部署に対して予算を提出(予算要求といわれます)した後、財政部署において予算の必要性の確認や全体的な調整を行い予算が取り纏められ、3月の議会に案が提示され、議決されるという流れになります。そのため、スタートアップ側が予算編成における検討材料を差し込んでいこうとした場合には、その予算の前年度の5～8月頃に働きかけを行わないと、いくら自治体にとって有益な情報や提案であっても予算に反映することができないのでご注意ください。

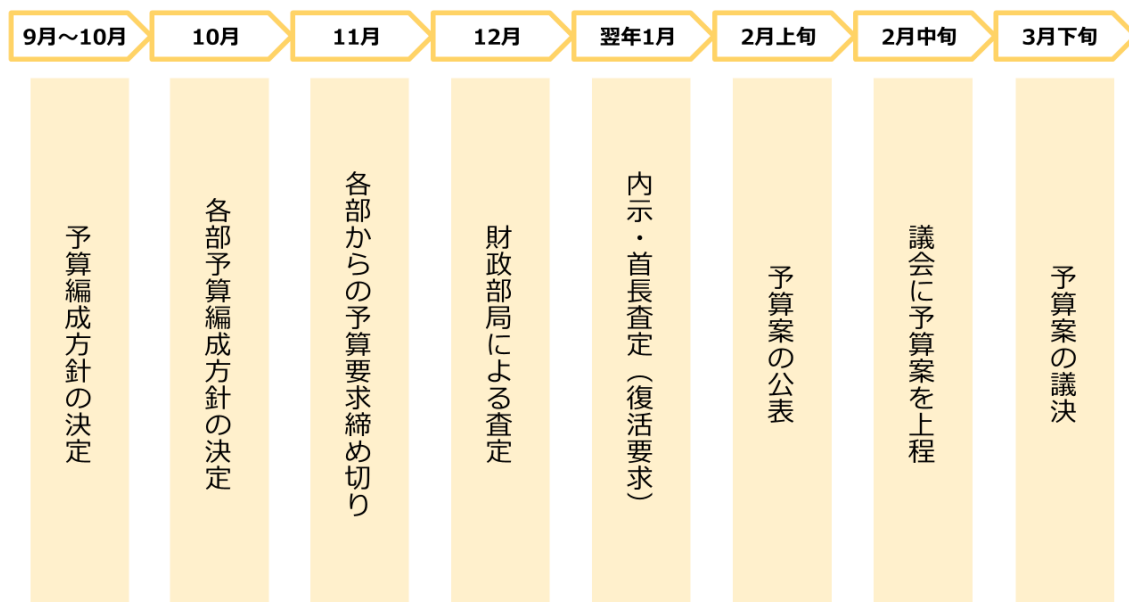
そして予算が決定すると、4月から新年度予算の執行がはじまります。実際の執行においては、契約形態によってスケジュールが異なりますが、本ガイドで推奨している企

¹⁵ 総務省「地方公共団体が担う主な事務」
(https://www.soumu.go.jp/main_content/000451013.pdf)

画競争（コンペ方式・プロポーザル方式）においては、まず公募要件が公示され、提案募集が行われ、提案書やプレゼンテーションに対する庁内の評価委員会による評価が行われ、契約相手となる事業者が決定する流れが一般的です（公示から事業者決定まで2～3か月を要します）。

契約後は、発注担当課とコミュニケーションを取りながら、製品の納品やサービスの履行が行われ、納品・履行後に請求書払いによる支払い手続きが行われるのが一般的です。特に年度当初から年度末までの契約の場合は、実際に着金するまで最長1年ほどかかるため、資金繰りに余裕がないスタートアップについては注意が必要です。この支払時期が懸念事項となる場合は、例外的に前払いを行う方法もあるため、発注担当課に掛け合ってみるのも一案です。

また、予算執行については、発注担当課のみの判断で実行できない点にも触れておきます。発注担当課は事案の起案者ではあるものの、事案の関係部署がある場合にはその関係課の合意が必要となり、契約方法やその内容については経理担当課の合意が必要となり、支払方法については会計担当課の合意が必要となります。そのため、発注担当課においてスタートアップとの連携に前向きかつスピーディに進める意向があっても、関係課による様々な指摘への対応や合意形成に向けた調整が必要となる可能性があることを留意しておいてください。



図表 11：一般的な自治体の予算編成の基本的スケジュール

(4) 知っておくべきスタートアップの特徴

次に、自治体側が知っておくべきスタートアップの特徴について、2つのポイントを説明していきます。

1. スタートアップはスモールスタートで市場に合わせて製品／サービスを構築するため、課題解決に向けて共創的に取り組むアプローチに適している

スタートアップの業界には、「リーンスタートアップ」という言葉・文化があります。これは、「痩せた」「細い」「脂肪のない」などの意味を持つリーン (lean) とスタートアップを組み合わせた言葉であり、無駄を省きながら顧客を満足させる製品・サービスを開発していく方法を指すものです。つまり、まず核となる技術や強みを基にした最小限の製品・サービスがスモールスタートによって市場に適合するかを検証するということが行われるのが、スタートアップの特徴として挙げられます。

このことは、自治体の課題解決に向けて、共に取り組んでいくアプローチに向いていると考えることができます。難易度の高い社会課題をビジネスの種として捉え、解決策として適合するかを見極めながら柔軟に軌道修正をしていくため、例えば開発段階では出口③のように実証実験や試験導入を重ねながら改善を重ねることができ、すでに製品・サービスが展開されており拡大することで社会課題解決が進むような段階であれば、出口②のように共同プロモーションで広めることや、出口①のように公費を投入して自治体が積極的に導入することで、普及を目指すことができます。

2. 中小企業や大企業と違い、スタートアップは顧客の獲得・市場への適合に重きを置き事業展開を図る

それでは、そのようなスタートアップは、中小企業や大企業とどのように異なるのでしょうか。中小企業は、限られた地域や業界の中で一定規模における利益を見込んで事業を展開する傾向があります。また、大企業等は、ある程度の市場規模における利益を見込み、リソースや技術を整えて製品・サービスを展開していく傾向があり、複数地域を視野に入れます。これらに対して、一般的に、スタートアップは、まず核となる技術や強みを基にしたスモールスタートによって製品・サービスが市場に適合するかを検証します。そして適合した場合には、投資を増加し体制を強化しながら急速な横展開により事業成長を目指します。

このように、スタートアップは、製品・サービスを磨くことや試行錯誤を行った上で、速やかに横展開を図るという点で、中小企業や大企業と異なる展開傾向があると考えられます。

(5) 両者の特徴を踏まえた官民連携の工夫点

知っておくべき官民それぞれの特徴や、認識不足による落とし穴について理解したところで、それらの違いを踏まえた工夫点について、ポイントを解説していきます。

1. 官民連携に向けた受け入れ姿勢を示すため、相談や提案窓口の設置や、課題を提示して解決策を募るなどの方法を実行する

官民の双方について特徴を理解した後は、実践に移っていきます。まずは入口をつくり、官民の接点を生み出していきます。具体的には、自治体が民間企業からの相談や提案を受け付ける窓口を設置する方法が定着しつつあります。自治体にとっては、特定の企業のみを提案を受け付けるわけにはいきませんので、広く門戸を開くことで、企業からの相談・提案の機会の公平性を担保している点もポイントとなります。

本ガイドの自治体編（30ページ以降）においては、窓口設置を含めた官民連携に向けた準備として考えられる取組とポイントを紹介しています。読者の自治体の状況に合わせて、参考にしてみてください。また、スタートアップにとっては、官民連携の受け入れ姿勢を示しているのは具体的にどのような自治体なのかが気になるのではないのでしょうか。本ガイドの附録（85ページ）では、官民連携の窓口を設置している自治体を一覧にして紹介しています。アプローチ先の自治体を検討する際の参考にしてみてください。

2. 自治体業務の実態や現場の声を共有し、官民で共に課題設定を行う

現代の複雑な社会課題に対処するためには、自治体業務の実態や現場の声を共有し、複雑な社会課題を紐解きながら官民で共に課題設定を行う必要があります。社会課題といわれるものは、しばしば解決しなければならない課題が複数内包されていることがあります。例えば、「商店街の空き店舗が増えている」という現象を課題として設定してしまうと、どのような関係者が存在し、誰がどのように困っているのかという点が明らかになっておらず、解決策の検討をするには不十分な課題設定となります。解決策となる技術の知見や製品・サービスを有している民間側も共に課題設定を行うことで、解決すべきであり解決可能性があるかどうかを確認することもできます。

具体的な課題設定にあたっては、40ページにて紹介している「課題整理シート」も活用できると思いますので、ご参照ください。

3. 官民連携の3つの出口について理解し、各プロセスや役割分担の認識を合わせる

窓口設置や課題発信という入口の次は、出口に関する工夫を行います。連携の検討段階では、どのような出口を目指すべきなのか迷う場面も多いと思われます。しかし、そんな中でも、本ガイドで推進する3つの出口という基本形を共有することで、自ずと官民それ

ぞれの役割分担や、リソース確保に向けた調整事項など、やるべきことが見えてくると考えられます。また、複数の出口を想定して検討を進めることで、例えば公共調達を目指していた場合でも、共同プロモーションによる認知やシェア獲得という出口に切り替えることや、予算化に向けた根拠づくりとして小規模な実証実験を行うプロセスを設けるなど、臨機応変な対応も可能となります。

4. 公共調達を出口として検討する際には、自治体の予算編成スケジュールを把握し、次年度予算編成に向けた検討段階でコミュニケーションを図る

前述した「よくある落とし穴」にもあるように、公共調達を出口として想定した連携を進める場合には、予算編成に向けたスケジュールを把握し、行政内での予算要求前の検討段階におけるコミュニケーションを図る必要があります。細かなスケジュールは各自治体により異なりますが、おおよそ9～10月までには各担当課からの予算要求内容が固まり、12月までに査定による調整が入り、年明け2月頃には予算案が公表され、3月の議会において予算が確定する流れとなります。そのため、例えば11月に公共調達を見据えた連携を提案しても、翌年度での予算要求は担当課においてはほとんど終わっているため、翌々年度の予算にて検討できるかどうか、という状況となってしまいます。スタートアップとしては時間がかかりすぎますし、自治体側の担当が変わってしまったら再度関係づくりから行うこととなってしまいます。このような事態に陥らないためにも、翌年度の予算を見据えた連携を検討する際には、例えば5～8月にかけて対話を行う必要があると考えられます。

自治体・ISUの違い			連携に向けた工夫
	自治体の特徴	ISUの特徴	
課題解決手段に対する認識	予算執行に説明責任が伴うため、安定的・普及している手段を好む	より有効性・効率性がある革新的な方法での解決を目指す	自治体が相談・提案窓口や困りごとを提示し、 積極的な連携姿勢 を示す
文化・言語	住民や企業のために、誰もが理解・納得できる言葉や説明にこだわる	イノベーションと柔軟性を重視して、新しい考え方・言葉を取り入れる	自治体業務の実態や現場の声を共有し、 自治体・ISUと一緒に課題設定 を行う
スピード感	予算編成・執行に一定の周期性があり、独自の手続きや規制も伴う	早期の成果創出に向けて、迅速な意思決定とアクションが求められる	お互いが官民連携の出口を理解し、出口までの プロセスや役割分担の認識を合わせる
リソース分配	幅広い領域での活動を担っており、広範なリソース分配が求められる	限られたリソースで事業成果を上げるために、 選択と集中 が求められる	ISUが予算編成スケジュールを把握し、次年度に向けた 検討段階でコミュニケーション をとる

図表 12：自治体・スタートアップの歩み寄りのポイント

(6) 官民連携までのプロセスと課題

相互理解のポイントを踏まえたことで、官民連携に向けた心構えができたのではないのでしょうか。ここからは、実際に連携に向けたプロセスを確認していき、その手順や課題について理解を深めていただきたいと思います。

官民連携に至るプロセスと、各プロセスに応じた自治体・スタートアップそれぞれの主な困りごとを明らかにするため、令和5年度に行われた「インパクトスタートアップの官民連携に関する調査研究」の結果を基に、5つのステップに整理をしました。（図表

13)

		連携準備段階			連携検討段階		連携実行段階
		課題特定・企画	連携先の探索	調整・意思決定	予算化	実行	
自治体の困りごと		<ul style="list-style-type: none"> 解決すべき課題が何か明確になっていない 既存事業を廃止しない限り新事業の立ち上げが難しい 担当者が頻繁に変わる 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業者を取り換えるハードルが高い 課題を解決してくれる事業者が見つからない 使う言葉や仕事の進め方が違い、ISUとの相互理解が困難 	<ul style="list-style-type: none"> 他部署との調整が難しく合意形成に時間がかかる 民間事業者との連携に関するルールやプロセスが整理されていない 	<ul style="list-style-type: none"> ISUとの連携に向けた予算確保が困難 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体の性質上、ISUを選びにくい（ISUへの信頼が低い、域内事業者や大企業が優先される） 地域内でISUのビジネスに繋がる環境が作れない（事業化のための連携先や調達先の確保など） 	
		<ul style="list-style-type: none"> 課題解決を担う人材が不足している 自社のインパクトを評価・開示し資金調達することの難易度が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 官民連携を促進する各種制度の認知度が低く利用されない 使う言葉や仕事の進め方が違い、自治体との相互理解が困難 	<ul style="list-style-type: none"> 単年度事業が前提となり長期的な収益化の見通しが立たない 	<ul style="list-style-type: none"> 最初の事例をつくるまでのハードルが高い 本質的な課題解決ではなく、実績を作ることが目的となってしまう 	<ul style="list-style-type: none"> 行政と民間事業者の違いを理解し、間に立つて翻訳や仲介の役割を果たす存在が不足している 	
		※ プロセスはあくまでも想定であり、必ずしもこの通りに進むわけではないことに留意					

図表 13：自治体の予算執行プロセスにおける自治体／スタートアップの困りごと¹⁶

最も一般的な連携の形である公共調達をベースに整理している点や、必ずしもこの通りに進むわけではない点についてはご留意いただきたいと思います。実際の自治体やスタートアップからの声を基に作成しているため、官民連携の現場において起こり得る一般的な課題として認識していただきたいと思います。

次のセクションからは、自治体とスタートアップそれぞれの目線で、連携に向けた準備段階から連携実現まで各プロセスにおけるポイントを、実務からの実践知をベースに丁寧に解説をしていきます。

¹⁶ 経済産業省「令和5年度産業経済研究委託事業（インパクトスタートアップの官民連携にかかる調査研究）調査報告書」より事務局作成

第3章 自治体編

自治体における準備・取組に係る全体像やプロセスのほか、組織内やスタートアップとの必要な調整、関係構築等に係る具体的な実施事項や要点をまとめました。自治体が連携を実施するにあたって知るべきことを明らかにし、アクションイメージを持ってもらう一助としていただきたいというねらいで作成しました。

(1) 自治体が官民連携を進めるための準備プロセス

ここでは、先行的な自治体で取り組んでいる、自治体の官民連携推進にあたっての準備プロセスをご紹介します。**STEP①**としては、政策企画部門が主となって推進することが比較的多い「官民連携全般」への準備について、**STEP②**では、経済政策部門が主となって推進する「スタートアップとの連携」に特化した準備プロセスについて、それぞれ先行自治体の具体事例を交えて解説していきます。

STEP①官民連携全般

まず、スタートアップに限らず官民連携全般に関する庁内体制を構築する方法があります。2008年に神奈川県横浜市で、全国初となる官民連携の指針策定・専門部署設置・民間提案窓口設置が実行され、これまで500件を超える官民連携事例¹⁷が生まれています。この横浜市の事例に続き、他の自治体でも同様の取組が広がっており、官民連携に関する窓口については、現在94¹⁸で設置・運用されています。ここからは、指針策定・専門部署設置・民間提案窓口設置について、それぞれのポイントをお伝えします。

1. 指針の策定により官民連携への前向きな姿勢・運用ルールを全庁的に共有

庁内での連携を効果的に推進するためには、まず明確な指針を策定することが不可欠です。この指針は、各部門が一丸となって取り組むべき目標や方針を示し、連携の重要性を全庁的に共有するための基盤となります。具体的には、以下のようなステップを踏むことが考えられます。

まず、連携の目的や目標を明確に定め、それを全庁に周知徹底します。これにより、各部門が連携の意義を理解し、共通の目標に向かって協力する姿勢を醸成します。次に、連

¹⁷ 横浜市ホームページ「共創フロント」

(<https://www.city.yokohama.lg.jp/business/kyoso/kyosofront/front/front.html>)

¹⁸ 各自治体のWebサイト等の公表情報を基に事務局作成。一部、PPP/PFIに限定して受付を行う自治体あり。内訳は附録(p.85)を参照。(2025年3月時点)

携を円滑に進めるためのルールづくりを行います。例えば、情報共有の方法や頻度、意思決定のプロセス、責任の所在などを明確に定めることで、連携の際に生じる混乱や誤解を防ぎます。

指針への記載事項の中で特に着眼すべき点として、①目標・課題共有と役割分担の視点、②対話と対等の視点、③秘密保持、という3つの観点を挙げます。例えば、①目標・課題共有と役割分担の視点の観点では、札幌市の指針において、官民連携の目的や目標に加え、他都市等との連携、市職員の行動指針、重要プロジェクトについての庁内の意思決定機関まで明記されており、推進にあたっての具体性が示されています。②対話と対等の視点の観点では、大阪府の指針において、住民、民間企業等、行政の3者が「三方よし」となる取組が生まれることを目指し、まずは「対話」を行うことを重視している旨の記載があり、従来の受発注の関係性を超えた官民の信頼関係を積極的に構築する方針が示されています。③秘密保持の観点では、横浜市の指針において、民間の独自アイデアについては必要に応じて協議しながら適切に保護し、保護すべき情報以外については広く社会に開示し新たな公共の形成に活かす旨の記載があり、民間側のアイデアへの配慮がなされています。

秘密保持について、自治体職員は、地方公務員法により一律で守秘義務が課せられており、業務中に知り得た民間側からの情報について外部に漏洩することは基本的に無いものと考えられます。ただし、例えば民間側から情報提供のあったアイデアや提案内容に関する情報公開請求があった際の取り扱いなどは、民間側の損害やプライバシー侵害につながらないように、公知となる前の情報の取り扱いについては事前に対応方針を定めておくことが重要です。前述での「よくある落とし穴」でも記載したように、アイデアをそのまま生かした仕様書作成がトラブルに発展するケースもあるため、気を付けるべきポイントとして留意してください。官民それぞれにとって有益な連携を目指す上では、信義則（信義誠実の原則）へ配慮した対応が不可欠です。

2. 連携の推進役となる専門部署の設置

さらに、連携を支える仕組みを整備することも重要です。例えば、連携を推進するための専門部署を設置し、各部門間の調整役を担うことで、連携の円滑化を図ります。専門部署を設置するねらいとして、自治体の業務の中では比較的ルーチン化しにくい官民連携業務に関するノウハウの集約や、横断的な連携を実現するために各部署へのサポートをできる体制を整えることが重要であるためだと考えられます。民間側にとっては、相談を受け付けて連携に向けて適切につなぐ機能と、実現に向けた伴走支援をして形にしていく機能をもつ推進役が存在することでの対応の安心感にもつながると考えられます。

これらの取組により、庁内での連携が一層強化され、組織全体の効率性や効果が向上することが期待されます。

3. 公平な提案受付を行う民間提案窓口の設置

専門部署の役割の1つとして考えられるのが、提案窓口の機能です。多くの先行自治体では、窓口を一元化し、対外的なわかりやすさと、連携に関する情報の集約を図っています。外部からの情報と庁内の動向に関する情報のハブになることで、専門部署が相談や伴走を行う際の重要な情報源となります。このことにより、提案が持つ価値と庁内の課題を、時宜を得ながら適切に組み合わせることができ、円滑な連携を進めることにつながります。

また、この窓口によって、自治体として重視しておきたい公平性を担保することにもつながります。窓口が開設されていることで民間側が提案できるという機会の公平性を担保することにつながり、「なぜ提案のあった個別企業への対応を行うのか」という疑問に答えることもできることになり、庁内外への説明が行いやすくなります。

STEP②スタートアップとの連携

次に、スタートアップとの連携を推進する自治体の取組やそのポイントについて、紹介していきます。本ガイドでは、スタートアップ政策を担当する部署が単独で行う施策ではなく、いかに全庁的な取組推進につなげていけるかという視点に立ち、STEP1で紹介したような官民連携全般における取組とも連動させながら取り組んでいくことを推奨します。

1. 自治体の構想や長期戦略の重点項目としてスタートアップ政策の推進を掲げる

自治体の構想や長期戦略の重点項目として、スタートアップ政策の推進を掲げることは、地域の持続可能な発展と経済成長を目指す上で重要です。スタートアップは、前述のとおり革新的な技術やビジネスモデルを活用して、社会課題の解決に取り組む企業です。これらの企業と自治体が連携することで、地域社会の多様なニーズに応えることができ、持続可能な発展を促進することが期待されます。

具体的には、自治体はスタートアップとの連携を推進するための専門部署を設置し、スタートアップは自治体のニーズに応じたソリューションを提供するための準備を行うことが求められます。また、自治体は方針の策定や資金の提供、規制の整備などを通じてスタートアップの活動を支援し、地域社会の持続可能な発展を促進することが考えられます。

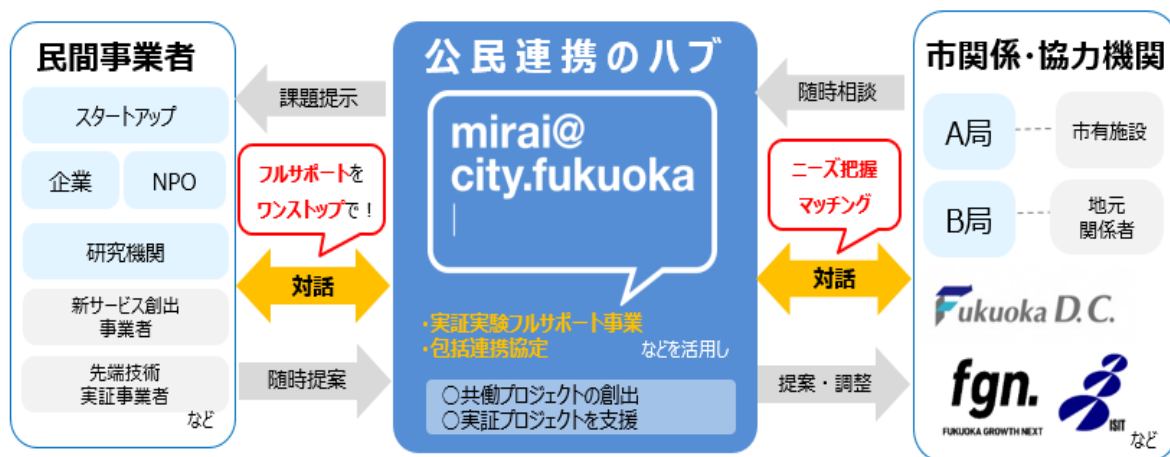
例えば、福岡市では、2012年に「スタートアップ都市ふくおか」を宣言して、スタートアップ支援を都市成長の柱と位置づけた政策を推進しています。また、まちづくりの大きな方向性を示す基本計画において、「新たな価値の創造とスタートアップ都市づくり」を掲げており、様々な分野でチャレンジする人材や企業が国内外から集まり、交流するス

スタートアップ都市づくりを進め、創業の裾野を広げるとともに、地場中小企業や学生など多様な主体との連携を促すことや、官民が連携し、人工知能（AI）やIoT等の先端技術を活用しながら新たな価値を創造することなど、スタートアップの成長支援や多様な手法による社会課題の解決に取り組む旨が示されています¹⁹。

このように、自治体構想や長期戦略の重点項目としてスタートアップ政策の推進を掲げることで、その政策的意義に地域の経済活性化だけでなく社会課題の解決という観点を位置づけることができ、全庁的な推進の足掛かりにすることが期待されます。

2. スタートアップ施策推進を担う専門部署を設置し、全庁的な公民連携と接続する

次に、スタートアップ政策推進を担う専門部署の役割について説明します。スタートアップ政策を担当する部署は、多くは経済産業分野を所管する部門に位置づけられると考えられます。そして、スタートアップ向けのインキュベーションやアクセラレーションを進める施策を展開する業務を担っていることが想定されます。ここでは、そういったスタートアップ向けの直接的支援ではなく、専門部署が中心となって行う官民連携の推進に資する取組として、福岡市の具体例を紹介します。福岡市では、公民連携ワンストップ窓口「mirai@（ミライアット）」を設置し、スタートアップを含む企業の持つアイデアや先端技術等を活用した実証実験などの民間提案の支援により、社会実装を促進し、社会課題の解決や行政サービスの効率化・高質化に取り組んでいます。（図表 14）



図表 14：福岡市 mirai@ の運用スキーム²⁰

¹⁹ 福岡市「第9次福岡市基本計画 第3次実施計画」（令和3年6月）12 ページより
https://www.city.fukuoka.lg.jp/soki/kikaku/shisei/fukuokashikihonkosokihonkeikaku/plan_pc_sakutei.html

²⁰ 福岡市 mirai@ トップページ <https://www.city.fukuoka.lg.jp/keizai/kigyo-renkei/mirai/index.html> より

福岡市の公民連携ワンストップ窓口として、受け付けた相談や提案をたらい回しにしないという信念を持ち、選ばれる自治体としての期待を高めています。また、代表窓口として情報を一元化していることで、様々な情報・知見・経験が蓄積されていくため、効率的かつ応用的なコーディネートを実現し、そこから生まれた実績により新たな提案・相談を呼び込むという好循環が実現しています。そして、現場で実際に案件を担当する体制においては、分野ごとに担当を割り振ることで、その分野における担当者の専門性を高め、各案件における深い専門性や得意分野を活かしたコーディネートを図っています。このように、スタートアップ支援と全庁的な公民連携を一体的に推進することで、スタートアップ推進を経済分野に留まらない全庁的な政策への展開を推進しています。もし、スタートアップ支援と公民連携のハブが一体とすることができない場合でも、スタートアップ推進部署と全庁的な公民連携のハブ機能を有する部署が密に連携することで、同様に全政策への展開可能性を高められるのではないのでしょうか。

【コラム】スタートアップ推進に外部人材を採用・登用

自治体によっては組織内の人員でスタートアップ施策の推進を担うことが難しい場合もあるでしょう。そういった場合でも、民間公募枠として、官民連携の知見を持つ外部人材を採用・登用することで対応するケースがあります。官と民を橋渡しする役を担う人材を配置し、仕組みや事例づくりの足掛かりを得ることや、業務を通じて知見・ノウハウを組織内に伝播させていくことも可能となるでしょう。

例えば、札幌市では、「札幌を、イノベーション創出の聖地に。「スタートアップ推進」のプロを初公募。」と題して、スタートアップ推進担当係長として民間からの初公募を行った経緯が公開されています。先端技術への理解、投資家や大手企業との折衝など対外的な重要な業務も多く、官と民の橋渡しとなる役目を背負う外部人材を登用することも一案かもしれません。

参考1：エン・ジャパン「札幌を、イノベーション創出の聖地に。「スタートアップ推進」のプロを初公募。」²¹

参考2：エン・ジャパン AMBI「札幌・北海道が「スタートアップ推進担当係長」を初公募。世界で戦えるスタートアップ創出に挑む」²²

3. 庁内の関係構築と職員の意識醸成

スタートアップ政策を全庁的に推進するためには、庁内の関係構築や職員の意識醸成を図ることも不可欠です。「自分の部署ではスタートアップとは関係がない」と思っている

²¹ https://www.enjapan.com/project/sapporo_2205/

²² <https://en-ambi.com/featured/817/>

職員に対しては、前述のような大上段の構想や計画だけでは自分事化をしてもらうことは難しいでしょう。他部署の職員を巻き込み、スタートアップ政策を自分事化してもらうためには、メリットの提示、関わる機会の提供、庁内向けの情報発信、などの工夫が考えられます。実際の取組として、福岡市では次のような取組を行い、庁内でのスタートアップ推進の意識醸成を行っています。

① 随意契約が可能なトライアル優良商品認定事業の全庁共有

福岡市内の中小企業の優れた新製品・新サービスを認定する「福岡市トライアル優良商品認定事業」では、認定期間中、福岡市が認定商品を4号随契で契約ができることから、認定商品のチラシを作成するとともに、庁舎での商品ポスター展示会などにより、職員にも積極的に周知し、活用を促しています。

さらに福岡市では認定だけでなく、「トライアル公共調達サポート事業」として、福岡市との契約を希望する認定商品・サービスについて、ニーズを持った部署の紹介や市との契約に向けた伴走支援も併せて行います。

これらの取組により、認定を受けることへのインセンティブの向上に加え、課題を抱える担当課への先進的な解決策の提供や、随意契約が可能ということで契約の事務的工数の削減にもつながります。実際に、道路などにセンサーを設置し、人流・交通量などの交通状況を人工知能（AI）で分析、可視化するスタートアップのサービスが導入されるなど、マッチングに至った事例があります。

【参考 URL】

- ・ 認定商品（福岡市トライアル優良商品認定事業）
<https://www.city.fukuoka.lg.jp/keizai/keieishien/ninteisyohin.html#01>

② 職員を対象とした実証実験の実施

福岡市で実施している「福岡市実証実験フルサポート事業」においては、「生成 AI を活用した職員の生産性向上」「バーチャル消防訓練」「デジタル身分証アプリによる自治体職員の勤怠管理」など、職員を対象とした実証実験も数多く行っています。職員自ら新たなソリューションの利用者となることで、実証データ収集につながるという官民双方にとってのメリットを生むだけでなく、自治体職員が新たなソリューションへの理解を深める機会創出にもつながり、庁内での取組推進の機運を高めることに寄与していると考えられます。

【参考 URL】

- ・ 福岡市実証実験フルサポート事業
<https://www.city.fukuoka.lg.jp/keizai/kigyo-renkei/mirai/fullsup/fullsupport.html>

③ イントラネットを活用した庁内への情報発信

機会を捉え、庁内で積極的に支援スタートアップの企業紹介を行うことで、各職員がスタートアップに興味関心を持ち、それぞれの事業への活用に繋がっています。例えば、地域や社会の課題解決に取り組むソーシャルスタートアップをイントラネットで紹介したところ、親和性の高い部署でのイベント登壇や意見交換など連携が生まれています。

このように、庁内の職員のスタートアップ推進の意識醸成を図ることで、各部署の課題解決に際してスタートアップとの連携可能性が高まることにもつながっていくことが期待できます。

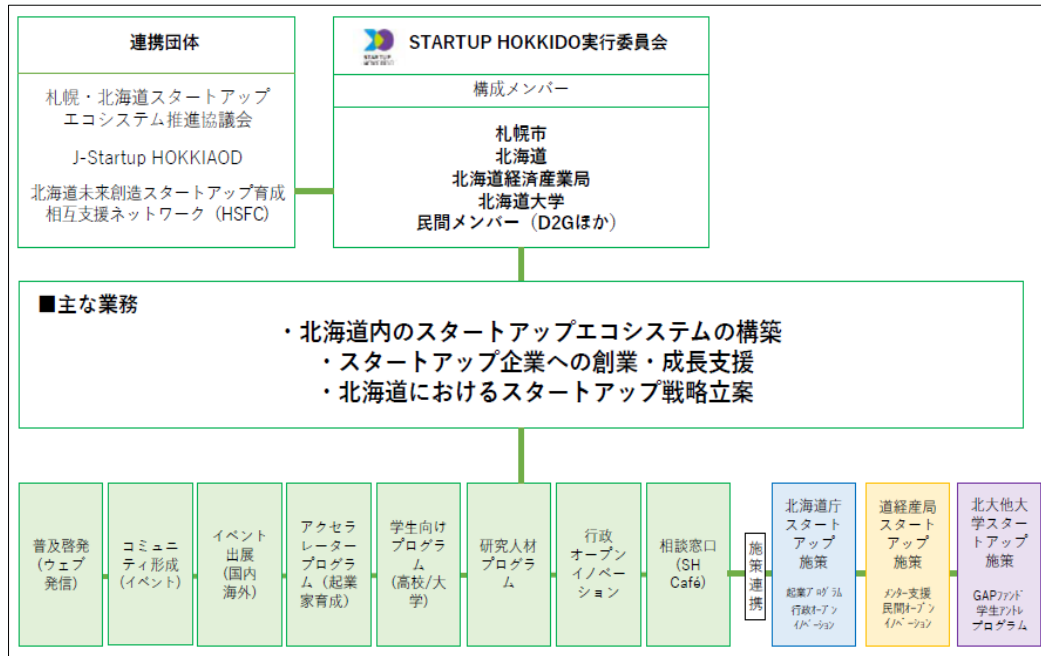
4. 外郭団体を立ち上げることで、地域でスタートアップとの連携を機動的に進める

自治体によっては、スタートアップ支援の実行を地域の産業振興財団等の外郭団体²³が担っているケースもあります。外郭団体が自治体とスタートアップの間に立ち、双方のニーズやリソースを調整する役割を果たすことで、地域でスタートアップとの連携を機動的に進めることができます。これにより、スタートアップの革新的な技術やビジネスモデルを地域の課題解決に活用することが可能となります。

具体的には、外郭団体がスタートアップの支援プログラムを企画・運営し、自治体の政策推進や課題解決とスタートアップの活動を効果的に結びつけます。また、スタートアップに対する資金提供や技術支援、ネットワーキングの機会を提供することで、スタートアップの成長を促進します。さらに、外郭団体は自治体内の各部署との連携を強化し、スタートアップとの協働を円滑に進めるための調整役を担います。

例えば、札幌市、北海道、経済産業省北海道経済産業局の3行政が一体となりオール北海道体制でスタートアップが生まれ育つ環境を作るため組成された「STARTUP HOKKAIDO 実行委員会」が挙げられます。STARTUP HOKKAIDO では、スタートアップ向けに相談窓口、資金調達支援、イベント・セミナー開催などが実施されている点に加え、道内の179市町村との連携推進にも取り組んでいます。ゆくゆくは優れたスタートアップのサービスを、このSTARTUP HOKKAIDO を介して道内の複数市町村向けに提供し、面的な社会課題解決を目指していく構想もあるとのこと。

²³ 外郭団体については、定まった定義がなく、一般的に自治体の外部にあって自治体の運営や事業の支援・補完を行う団体をいいます。各自治体によって、自治体による出資割合など要件を付して定められていることもあります。本ガイドでは広義な意味で用います。



(出典) STARTUP HOKKAIDO HPおよびニュースリリース等より作成

図表 15 : STARTUP HOKKAIDO 体制図²⁴

このように、外郭団体を設立することで迅速かつ効果的に地域とスタートアップの連携を進めることができ、各自治体が個別にスタートアップとの連携に取り組む手間の効率化にもつながり、地域の経済活性化や社会課題の解決に大きく寄与することが期待されます。

²⁴ イノベーション・環境分科会 イノベーション小委員会「資料 5 スタートアップ政策について～現状認識・課題、今後の方向性～」(2025年2月13日) 66 ページ
(https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/innovation/006.html) より

(2) 官民連携に向けた各プロセスとそのポイント

ここからは、官民連携に向けた各プロセスを解説するとともに、前述した自治体側の課題解決に資する実践的ノウハウを紹介します。

① 課題特定・企画 段階

1. 民間企業からの提案を呼び込むために、地域の現状を踏まえた課題設定を行い、自治体側のスタンスを固めることが大切

民間企業からの提案を効果的に呼び込むためには、まず地域の現状をしっかりと把握し、それに基づいた課題設定を行うことが重要です。地域の特性やニーズを正確に理解することで、具体的かつ現実的な課題を明確にすることができます。これにより、民間企業は自社の技術やサービスがどのように地域の課題解決に貢献できるかを具体的にイメージしやすくなります。

さらに、自治体側のスタンスを明確に固めることも欠かせません。自治体がどのような方向性で課題解決を目指しているのか、どのような価値観や目標を持っているのかを明示することで、民間企業は提案を行う際の指針を得ることができます。これにより、自治体と民間企業の間での連携の方向性のヒントを得られるでしょう。

また、課題設定を行う際には、部署の施策から一度離れることもポイントとなります。例えば、「保育園が不足している」という課題設定をしてしまうと、保育園という行政サービスありきの考え方になってしまいます。ここから少し抽象化すると、「働きながら未就学児を安心して預けられる場やサービスが不足している」と言い換えることができ、解決の方法は保育園以外にも考えられるようになります。実際にこのような考え方に合致したサービスの例として、インパクトスタートアップである株式会社ママスクエアは、保育園ではない「キッズスペース付ワーキングスペース」を提供しており、複数自治体との連携が実現しています。

2. 提案を呼び込むためには、課題設定のノウハウも活用するとよい

民間企業からの提案を効果的に呼び込むためには、地域の現状を踏まえた課題設定が重要ですが、その設定方法はさまざま存在します。ここでは、関東経済産業局が各経済産業局等と連携して作成した、共創型官民連携²⁵組成のためのガイドライン・参考様式から、

²⁵自治体と企業が単なる受発注の関係を超えて、共に課題を解決するパートナーとしてプロジェクトを共に創る取組。（経済産業省経済産業局
(https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/iryokiki/healthcare/collaboration_know-how_guidelines.html) より引用)

「自治体の課題整理のための参考様式」を紹介します(図表 16、図表 17)。自治体内で課題を整理し、官民連携に取り組みやすくすることを想定して作成されたフレームですので、具体の連携を考える前段における整理に役立つことでしょう。

このフレームでの整理プロセスを、2段階に分けて考えていきます。第1段階（課題整理シート 1/2）として、理想像やありたい姿を設定し、現状と理想のギャップを明らかにすることがポイントとなります。第2段階（課題整理シート 2/2）として、そのギャップとして考えられる課題を複数考え、官民連携によって解決可能性がありそうなものを設定し、解決に向けて自治体だけでは不足している要因や、自治体として解決に寄与できる強みを書き出していくことで整理を進めます。

このようなシートやノウハウを活用することで、自治体の課題をより深く理解し、民間企業に対して具体的な提案を求めることができます。その結果、民間企業は自社の技術やサービスがどのように課題解決に貢献できるかを具体的にイメージしやすくなり、効果的な提案が生まれやすくなります。

課題整理シート1/2 (テーマ：取り組むテーマを簡潔に記載ください)

記載のポイント

テーマに関し、①から順に記載ください。

〇〇市 〇〇課 担当者名

②現状	③ギャップ	④ありたい姿：〇年後
<p>【これまでの取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・テーマに関するこれまでの取組を記載ください。 ・実施内容、実施状況、対象者、人数等具体的に記載ください。 	<p>【取組を継続した場合】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの取組を継続した場合、どのような状態になると考えられるか記載ください。 ・現に起きている問題は解決されるのか、また、新たな問題が発生するのか記載ください。 	<p>【ありたい姿】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当者の考える理想の状態を記載ください。 ※現在の延長線で考えるのではなく、ゼロベースで検討し、記載ください。
<p>【状態】</p> <p>以下のような点について記載ください</p> <ul style="list-style-type: none"> ・どのような現象が起きているのか ・どのような問題が起きているのか ・誰が困っているのか ・問題が起きている原因は何か 等 	<p>【ギャップ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在の取組を継続した結果、ありたい姿にたどり着かない場合に記載ください。 ・ありたい姿と現状のギャップを記載ください。 	
④課題（ありたい姿と現状とのギャップを埋めるために取り組むべきこと）		
<p>課題1</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ギャップを埋めるためにやるべきことを記載ください。 ・課題が複数ある場合は、ひとまとめにせず、課題2、課題3の枠を使用してください。 ※更に多い場合は枠を増やして記載ください。 	<p>課題2</p>	<p>課題3</p>

図表 16：課題整理シート (1/2) ²⁶

課題整理シート2/2 (テーマ：取り組むテーマを簡潔に記載ください)

記載のポイント

テーマに関し、①から順に記載ください。

④課題	⑤不足	⑥強み
<p>課題1</p> <p>前ページからコピーしてください。</p> <p>※以下、同様。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・課題をクリアするために、自治体内の強みだけで対応できないことを記載ください。 ※以下、各課題に対する不足を記載ください。 	<ul style="list-style-type: none"> ・課題1に対して、自治体内の強みを発揮できる場合、その強みを記載ください。 ・できるだけ多く記載してみましょう。 ※以下、各課題に対する強みを記載ください。
<p>課題2</p>		
<p>課題3</p>		

図表 17：課題整理シート (2/2) ²⁶

²⁶ 関東経済産業局「自治体の課題整理のための参考様式」(令和6年5月公開)
 (https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/iryokiki/healthcare/data/kadaihappyou_format.pdf)

具体的な事例として、福岡市が保健福祉分野の社会課題の解決に資する事業提案を求めた「福岡 100 ラボ」テーマ型公募 募集要項」を参考に、「外出困難な重度障がい者等の就労や社会参加の実現」という課題を取り上げて、記載例をお示します（図表 18）。こちらは、前述の課題整理シートを本ガイド用に一部修正したフォーマットです。課題の詳細、事業者の役割、自治体の役割や支援内容についてより詳細な記載ができるものとしています。

例えば、この課題に対して実際に提案があり、「ピーマンの収穫ロボット」を活用した実証実験が実施され、障がいの種別や程度の異なる方々が、人工知能（AI）を搭載したピーマンの収穫ロボットを自宅等から遠隔で操作し、同一条件下での障がい特性による収穫の判定スピードや、収穫の成功率等の検証をするという取組につながりました。

課題整理シート2/2 [詳細版]		記載例
課題：外出困難な重度障がい者等の就労や社会参加の実現		福岡市 福祉局 総務企画部 福岡100 推進課
課題の詳細	希望する事業者の役割・提案例	自治体の役割・支援内容
a.誰がどのように困っているのか 例) ・外出困難な重度障がい者等は、時間や距離、参加手段などの制約があり、就労や社会参加が困難な状況である。	a. 事業者の役割 例) ・提案事業の運営全般 ・提案事業にかかる費用の負担 （事業実施にかかる機器整備等が必要な場合も含む。） ・提案事業で得られた成果の検証 ・事業報告書の提出 等	a. 自治体の役割 例) ・事業実施のための関係者との調整 ・可能な範囲での行政データの提供 ・応募事業者が当該事業に関連して実施する催し等への共催 ・「福岡 100」事業として位置付け、市 HP などでも実施内容などを PR ・事業実施に係る成果の公開 等
b. 課題募集の背景 例) ・ICTやロボット、AI、IoTなどの先端技術を活用することで、自宅に居ながらも就労できる可能性があることから、その実現に向け、大学や企業が有する先端技術を活用して、重度障がい者等の就労の実現に向けて検討する必要がある。	b. 希望する提案の例示 例) 重度障がい者等の就労を実現させるような、分身ロボットやデジタルアバター、視線操作ドローン等の先端機器とその活用方法・活用場所を検証する事業 など	b. 自治体から提供できる支援内容 例) ・市が実施するイベントなどでの市民・企業等への PR ・市政だよりや市 HP での PR 等 ※事業で使用した商品やサービスの品質等を担保・保証する PR 支援ではありません。 ・協業先事業者とのマッチング支援
c.改善したい指標・達成したい成果 例) ・外出困難な重度障がい者等の就労者数		
参考：「福岡 100 ラボ」テーマ型公募 募集要項 https://f-100lab.jp/wp-content/uploads/2023/11/f100labyoukou.pdf		

図表 18：課題整理シート [詳細版]

（事例：福岡市「外出困難な重度障がい者等の就労や社会参加の実現」）²⁷

²⁷ 関東経済産業局「自治体の課題整理のための参考様式」（令和 6 年 5 月公開）

（https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/iryokiki/healthcare/collaboration_know-how_guidelines.html）を基に事務局修正し、福岡市「福岡 100 ラボ」テーマ型公募 募集要項」の記載事項（<https://f-100lab.jp/wp-content/uploads/2023/11/f100lab-youkou.pdf>）から作成

3. 他の自治体が共通の課題を持っている場合、共同調達可能性を検討する

他の自治体が共通の課題を抱えている場合、共同調達の可能性を検討することが重要です。共通の課題を持つ自治体が連携することで、調達プロセスの効率化やコスト削減が期待できます。例えば、複数の自治体と同じ技術やサービスを必要としている場合、共同で調達を行うことで、スケールメリットを活かし、より有利な条件での契約が可能となります。（共同調達に関してより詳しく知りたい方は、本ガイド 103 ページをご参照ください）

さらに、他都市の類似事例を参考にすることで、自分たちが直面している課題の解決策や新たなアプローチを見つけることができます。他都市がどのように課題を設定し、解決に向けて取り組んでいるかを学ぶことで、自分たちの取組に活かすことができます。

4. 他都市の類似事例の情報収集してみると、自分たちが苦労したことは他都市でも苦労していることが多く、課題設定や解決策のヒントがあるかも

他都市の類似事例の情報収集は、自治体が直面する課題の解決において非常に有益です。自分たちが苦労していることは、他都市でも同様に苦労していることが多く、その経験から多くのヒントを得ることができます。例えば、他都市がどのように課題を設定し、どのような解決策を採用したのかを学ぶことで、自分たちの取組に活かすことができます。具体的には、京都市の「KYOTO CITY OPEN LAB 提案募集中の課題（テーマ型）」や名古屋市の「テーマ型提案制度 提案募集中の課題」など、課題を公表して提案を呼び込んでいる動向にも注視しながら、自組織における課題設定のヒントを得ることができると期待できます。

他都市の成功事例や失敗事例を参考にすることで、課題解決のための新たなアプローチや具体的な手法を見つけることができます。また、他都市との情報交換や連携を通じて、共通の課題に対する共同の解決策を模索することも可能です。

【参考 URL】

- ・ 京都市「KYOTO CITY OPEN LAB 提案募集中の課題（テーマ型）」
<https://open-labo.city.kyoto.lg.jp/issue/>
- ・ 名古屋市の「テーマ型提案制度 提案募集中の課題」
<https://www.nagoya-frontier.city.nagoya.jp/theme/case/>

② 連携先の探索段階

スタートアップ側に対する入口や課題の提示について理解・準備を進めた後は、こちらから連携先を探索しに行く段階へと移ります。待っているだけでは連携の機会に至る可能性は低いままなので、積極的にスタートアップに会いに行く、対話をする、ということが重要となります。ここでは、出会いの場やサービスと、連携に向けた対話の中で確認しておくべき6つの観点について紹介していきます。

1. 官民連携に関するマッチングの機会に参加し、連携先候補と出会う

近年、官民連携に関するマッチングを図るイベントの場が増えてきています。イベント、サービスに分けて、マッチングの機会を紹介していきます。

(これらマッチングの場・サービスについては、122ページにてより詳しく解説しています)

マッチングの機会①官民連携のイベントへ参加する

官民連携に関連するセミナーやワークショップ等のイベントに自ら積極的に参加することで、連携候補となるスタートアップとの出会うことができるでしょう。例えば、本ガイドを発行している本分科会のほか、内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局（CSTI事務局）「マッチングピッチ」、内閣府デジタル行財政改革会議による「国・地方スタートアップ連携実務者会議」では、官民連携に興味・関心があるスタートアップが多く参加しており、出会いの場としても活用いただくことができます。（詳細は122ページをご参照ください）

これらのほかにも様々なテーマにおける官民連携（「公民連携」と呼ばれる場合もあります）に関するイベントが開催されており、例えば公民連携メディアである「新・公民連携最前線」のサイト内には、各種イベント情報が集約されていますので、参考にあります。

【参考 URL】

- ・ PPP/まちづくり関連イベント・セミナー（新・公民連携最前線）
<https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/tk/20150130/433788/>

マッチングの機会②官民連携のマッチングサービスを利用する

官民のマッチングのサービスを提供する、中間支援的役割を担う団体や企業も存在します。例えば、自治体の課題とスタートアップ等の民間企業をマッチングする「Urban Innovation JAPAN」や、自治体との連携を希望するスタートアップを含む様々な企業

からの公募を行い自治体からの提案を募る「逆プロポ」というサービスがあります。

(これらのマッチングサービスの詳細は 126 ページをご参照ください)

参加するスタートアップ側の目線も官民連携に対してより前向きであり、それぞれのプラットフォームの運営主体からの中間支援的な関わりによって、より連携に向けた推進力を高められることが期待できます。

また、具体的にどのようなスタートアップが連携候補先として考えられるのか、という点が気になる場合は、50 ページにて「行政との連携実績がある」「社会課題解決に積極的」といった観点でリストとして参照いただける情報をまとめています。まずはどのようなスタートアップなのかを知ることで、連携に向けた対話への意欲を高めていただくと、実際に対話を行う際にも有意義なものになるのではないかと考えられます。

2. 連携先候補との意見交換で、確認・認識合わせをしておくべき観点

様々なスタートアップとの対話をしていく中で、連携の可能性がどれほどあるのかを確認していくこととなります。その際に、確認や認識合わせをしておくべきポイントとなる観点を 6 つ紹介していきます。

観点① 他都市導入実績

導入実績は、事業紹介の中で提示されることが多いと思われそうですが、その中でも自治体への導入実績については注視しておくといよいでしょう。また、自治体として初の事例づくりも重要であり、そのような自治体での実績がない場合においても、公共的な団体、金融機関、大企業、地元企業など、自治体の立場から馴染みがある実績がないか確認しておきましょう。

担当職員の立場としては連携に向けて進めたいという意思があっても、自組織としての合意形成を図る際には、前例や実績について気にされることも多いでしょうから、そこへの安心材料として集めておくといよい情報といえます。

観点② 円滑なコミュニケーションが取れるか

自治体とスタートアップという異文化同士での連携では、やりとりが円滑にいかない場面も出てくるのが予想されます。認識の齟齬や理解の不足そのものについては問題ではありませんが、その不足を補い合っていける関係が構築できそうかという点は重要です。わからない点を質問し合えるか、またそういったやり取りを負のコストのみとして捉えず、理解を深める建設的なプロセスとして捉えられるか、といった価値観を持てる相手かどうか注視しておくといよいでしょう。

観点③ 従来サービスとの優位性(コスト、質)

連携の出口が公共調達であっても、支出を行わない形態であっても、従来サービスからの優位性については評価や判断の理由につながるため、必ず整理しておく必要があります。もし試験導入や実証実験を行う場合であれば、これらの優位性がどのような課題解決に寄与するのかを検証していくこととなります。スタートアップ側にとってはアピールポイントになるため、質問をすれば基本的には答えが返ってくる点ではありますが、その強みが一般的な顧客に対してのみでなく、自治体という組織にとっても十分に魅力的な内容であるかはしっかり確認しておきましょう。

観点④ 公共調達の場合は、契約フロー、支払いまでのスケジュール

特に、出口①自治体“へ”導入する（公共調達）を見据えた検討を進めていく際には、契約フロー、支払いまでのスケジュールについて、基本的な見通しを確認しておくといよいでしょう。価格競争なのか企画競争なのかによって契約相手の特定までのプロセスとスケジュールは変わってくるため、スタートアップ側が負担する準備工数や所要時間を許容してもらえそうかという点の確認が必要です。また、スタートアップは運転資金に余裕がないことが多いため、基本的には履行後の支払いになる点も認識共有し、問題ないかも確認しておきましょう。特に支払い時期について懸念が生まれるようであれば、事前に会計部門と概算払いなど先払いの対応可能性について調整しておくといよいでしょう。

観点⑤ 非金銭的なメリットとして自治体に求めるもの

特に、出口②自治体“を介して”広める、出口③自治体“と共に”創る、を見据えた検討を進めていく際には、スタートアップ側がどのような非金銭的なメリットを求めているのかを確認しておきましょう。サービスを広めるために、自治体のネットワークや販路を活用したいのか、製品・サービスの開発や改善のために自治体が保有するデータや実証フィールドを提供してほしいのかなど、スタートアップ側が展開していきたい内容に沿ってメリットの形は変わってきますので、よく認識合わせをしておきましょう。また、そのメリットを実際に提供できそうか、という点についても自治体内部で検討を進めておきましょう。提供するメリットの重さに応じて、手続きや内部調整事項の工数や所要時間も変わってくると思いますので、スタートアップ側の希望を確認し次第、早めに見通しを立てておきます。

なお、86 ページには、自治体側が提供できる可能性のある非金銭的な資源をまとめていますので、必要に応じてご参照ください。

観点⑥ 自治体が連携にあたり求めるもの(日本初、サービスの質向上、環境配慮)

最後に、逆に自治体側が連携にあたり求めるものを整理し、希望として伝えておきましょう。例えば、「日本初」といった広報・PR用の目出しをつくることを希望する場合、担当課や関係団体の強い想いにより「サービスの質向上」を希望する場合、脱炭素推進の政策方針に照らした「環境配慮」について強いメッセージを打ち出した場合など、連携実現にあたってどのような期待を持っているのかを明確化・言語化し、スタートアップ側へ打診してみましょう。

特に観点④～⑥については、双方のメリットのすり合わせになりますので、一度に決まるものではなく、組織内での検討をお互いにしながら着地点を見定めていくこととなることが想定されます。そのため、一步一步進めていくつもりで対話を重ねていく心づもりをしておきましょう。また、これらの観点は重要であります、各項目をストレートに確認していくようなやり取りはコミュニケーションに不和が生じてしまうこともありますので、なるべく自然なやり取りの中で感触を確かめていくとよいでしょう。

③ 調整・意思決定段階

連携候補との対話を進めると、庁内での調整や意思決定を行う段階に至ります。単独の部署による判断で進めることができれば速やかですが、連携によって生み出される効果・成果を最大化しようと考えた際には、複数部署が横断的に連携していく展開を検討する場面も出てくるでしょう。

まず、他部署との連携が必要な場合には、スタートアップと連携するメリットについて理解を促進する必要があります。その際には、スタートアップの強みや独自性について訴求していくこととなりますが、連携によって生まれる価値や展望をより分かりやすく示すため、これまでとどう違うのか、何が違うのか、という視点での説明も重要なポイントとなります。そのため、従来の方式と比べたポイントを明確化していく必要があります、自組織としてのこれまでの取組や現状、それらを踏まえた課題と連携によって解決できそうな展望について、徹底的に情報収集をしていきます。他部署側の視点にも立ち、直近の置かれている状況を受け入れながらも、今後のため、将来のために、連携が必要だという点を理解してもらえらるような調整を図ります。

工夫を凝らしても、なかなか他部署が協力に応じてくれない場合もあるでしょう。そういった状況で考える対応策について、次の4パターンで紹介します。

パターン① 首長の意思決定により方針決裁を得る

縦軸での方針決裁により全体調整の合意形成を図る方法で、いわゆるトップダウン方式での調整となります。連携の内容や見通しについてまとめ、分野横断的に取り組

むことの妥当性や政策的なメリットについて説明し、判断を仰ぎます。庁内がまとまる強いきっかけとなることが期待できる一方、関係課からは「やらされ感」などが生まれ、その後の取組のモチベーションが低下するリスクもある点は留意が必要です。

パターン② 関係課長会にて議論や検討を進める

横軸で方向性を協議し、関係部署と建設的な合意形成を図る方法です。各部署の責任者（自治体では課長であることが多いと想定しています）が集まり、まず連携における総論を共有し、全体最適における連携の意義や価値について合意形成を図ったのち、具体的な役割分担などの各論を検討していくこととなります。ほどほどの手間や時間をかけた調整での合意形成が期待できますが、実務担当者までその意義や熱量が伝わりきらず、実際にはあまり協力的な体制に至らないというリスクもあります。

パターン③ 関係部署の事務方に個別にあたり連携の役割分担を探る

横軸での方向性協議という点では前述の②と同様ですが、こちらは更にボトムアップ的に、担当者同士での個別調整により協力関係や役割分担を探る方法です。実務として役割分担を果たせそうかという見通しを立てることを目指します。各部署の所掌領域での権限や資源はもちろん、連携における窓口や総合調整など、実現させるための役割を認識し、体制を作っていきます。特に、連携に対して前に進めたい意志が強い部署においては、多少腑に落ちない点があっても譲歩することを含め、現実化させていくための落としどころを探っていくこととなります。実務担当者同士での調整となりますので、調整に時間や手間がかかるものの、各部署が納得しながら検討を進めることで、実際の連携に際して積極的に役割を果たすことなど実務担当者の一体感の醸成が期待できます。

パターン④ どこかの部署で先行して連携実績をつくってから他部署を巻き込む

庁内の検討に時間や手間がかかることの懸念として、スタートアップ側から見切りを付けられてしまうという事態が想定されます。「もっと連携しやすい他の自治体を探そう」などと判断されてしまうのは、スタートアップとのつながりをつくった担当者としては残念でならないでしょう。そのような事態を避けるためにも、複数部署での連携が一向に前に進まない場合は、どこか単独の部署で先行してまず連携実績をつくり、その後に他部署を巻き込むという流れを作るのも一案です。連携の歩目を次へ発展させる材料として捉え、実績と信頼を具体化してから再度複数部署での展開を試みます。時間がかかるためスタートアップ側との交渉は必要ですが、確実性は高まるため、状況によってはこのようにステップを区切った進め方を検討するのも一案です。

特に、スタートアップ側と各担当課の間に入る調整役となった場合は、各担当課の課題感をスタートアップ側に伝え、逆にスタートアップのソリューションのメリット・デメリットも担当課側に伝える、といった間を取り持つ調整や、引き合わせる前の下ごしらえをしておくことが肝要です。もし、マッチングの確度があまり見込まれない場合でも、期待値の調整をしたうえで意見交換だけでも行う、といった形で対話を行うことも一案です。直近での連携が難しくとも、対話による情報交換や気づきにより次年度の予算化につながる動きや、継続的なやり取りにつながるケースもあります。

庁内体制を整えれば、連携する方向付けは前進できたと考えられます。ここからは、出口に合わせた連携の方法や形態を整理していき、具体化を進めていきます。

④ 連携方法の検討 段階

連携に向けて検討を進めるか否かを判断する材料は見えてきたので、次は連携を具体化させていく方法や出口設計について考えていきます。

難易度の高い社会課題解決のためには、どのような解決策が効果的なのか確証を得られない状況が想定されます。そのため、連携といってもいきなり予算を確保することが難しく、公共調達で本格的に導入することが現実的ではない場面もあるでしょう。そのような場合は、別の連携の出口を検討することや、別の出口を経由して再度公共調達を検討することも考えられます。公共調達以外の出口としては、「自治体“を介して”広める（連携協定・共同プロモーション）」または「自治体“と共に”創る（実証実験・共同開発）」という2つの方法が考えられます。自治体としては非金銭的な資源や役割による支援を行い、スタートアップの事業における顧客獲得や事業開発に寄与することを目指します（それぞれの出口の詳細についてはP110以降をご参照ください）。また、これら2つの方法で連携を進めながら事業の効果を測り、その成果を根拠として予算要求へ活かしていき、公共調達という出口を検討するのも一案です。

例えば、福岡市が実施する「先端技術公共調達サポート」では、実証実験を行い、その結果（技術の有効性など）を検討委員会で評価し、優先交渉権者を決定した後に予算化を行い、公共調達するスキームです。第1弾「人工衛星画像を活用した水道管漏水調査」においては、令和4年度に公募を行い、令和5年度予算で予算を確保し、公共調達を実施しています。

想定される出口に応じて、自治体とスタートアップでの役割分担について協議、検討し明確化をしていきます。そして、その役割分担の内容を含めた契約締結の検討・書面化の手続きを行っていきます。（契約や手続きの詳細についてはP112、P118を参照ください）

また、自治体側で行う準備としては、契約締結、記者発表、住民・企業向け広報、関係者への事前説明会の開催などが考えられますので、連携内容に応じて対応内容を検討します。

⑤ 予算化段階

公共調達という出口に向かうには、スタートアップが持つ製品・サービスの優位性を明確にしていく必要があります。例えば、従来の方式よりコスト減につながる、行政サービスの質向上につながる、といった論拠を集めることに取り組んでいきます。具体的には、連携先候補から下見積もりを収集すること、他都市での前例があるのであればその自治体へ問い合わせをして導入に関する情報を収集することも有効です。また、必要に応じてスタートアップが参入しやすいように、概算払いや分割払いなど柔軟な支払い方法が可能かも組織内で確認しておきましょう。

予算化に向け他都市から収集すると良い事項

- ・ 予算規模、歳出費目
- ・ 事業者選定プロセスがあった場合は、評価項目や評価委員構成
- ・ 予算要求で苦労したこと
- ・ 連携実行段階で苦労したこと
- ・ 連携効果の実績
- ・ 設定した活動指標（KPI）

組織的な準備を要しますが、スタートアップが参入しやすい制度づくりや環境整備を進めるのも有効です。いわゆるトライアル発注制度（詳細は P94 をご参照ください）のように、特定の条件をクリアすれば、特定調達や随意契約を可能とする支援制度を構築することができると、スタートアップ側から選ばれる自治体となるためのメリットを明確化できます。

(3) 社会課題解決に意欲的なスタートアップを知るには

実際にどのようなスタートアップが存在するのか、という疑問を持つ自治体の方もいらっしゃるのではないのでしょうか。ここでは、社会課題解決に意欲的なスタートアップの顔ぶれが分かる資料やリストを、参考資料として紹介します。

1. 経済産業省「行政との連携実績のあるスタートアップ 100 選」

行政との連携実績のあるスタートアップ 100 社の事例が、子育て、教育、医療・福祉、インフラ・施設、農林水産、環境、観光・文化、暮らし・手続き、産業・ビジネス、といった政策分野別に取り纏められています。また、10 自治体の担当者へのインタビューも収録されており、スタートアップとの連携に至った経緯や自治体側の工夫点についても、参考とすることができます。

【参考 URL】

- ・ 経済産業省「行政と連携実績のあるスタートアップ 100 選」
<https://www.meti.go.jp/press/2023/04/20230418003/20230418003.html>

2. 内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局（CSTI 事務局）作成「スタートアップが国等の調達に提供可能な新技術等に係るロングリスト」

CSTI 事務局では、スタートアップからの公共調達の拡大に向けて、経済産業省と連携し、一般社団法人ベンチャーキャピタル協会等を通じた調査を基に「スタートアップが国等の調達に提供可能な新技術等に係るロングリスト」を作成し、各省庁に情報提供・周知しています。2024 年度は新技術・新サービスを有するスタートアップ企業 70 社程度をまとめ、政府・自治体での導入実績、当該技術等により解決可能な課題、提供可能な価格などの情報を整理しています。

本ロングリストは 2025 年度以降も引き続き更新等を実施予定です。

【参考 URL】

- ・ 内閣府「スタートアップが国等の調達に提供可能な新技術等に係るロングリスト」
<https://www8.cao.go.jp/cstp/openinnovation/procurement/longlist/index.html>

3. 一般社団法人インパクトスタートアップ協会の会員リスト

本コンソーシアムの発起者でもあり、国内でインパクトスタートアップの活動を支援する一般社団法人インパクトスタートアップ協会では、2022 年 10 月の発足時の 23 社から増加を続け、現在 209 社の正会員と 15 社の大企業等の賛助会員²⁸の支援が集まり、エコシステムの成長を推進しています。

²⁸ 2024 年 8 月 31 日時点

最新の会員がカタログ化されており、インパクトスタートアップの顔ぶれとともに、注視する社会課題とその規模、事例や取組紹介、成果や評価について紹介されています。一部で「自治体への要望」という記載もあり、官民連携への意欲の高さがうかがえます。

【参考 URL】

- ・ 一般社団法人インパクトスタートアップ協会「IMPACT STARTUP CATALOG 2024」

<https://impact-startup.or.jp/members>

第4章 スタートアップ編

スタートアップは、社会に新たな付加価値を提供する革新的な技術や、新規性があるビジネスモデルを有しており、自治体との官民連携をうまく活用することで、地域における社会課題の解決などのインパクト創出と、公共調達や共同プロモーションによる収益獲得を両立できる可能性があります。また、官民連携を通じて、実証事業や自社製品・サービスの導入などによる実績の獲得、認知度・ブランディングの向上といった、ビジネスの急成長につながるような足掛かりをつくることも可能です。

こうした官民連携によるメリットをスタートアップが享受するためには、自治体側の意向や課題意識に対して共感しつつ、自治体とスタートアップ双方が得するような仕組みが実現されるような質の高い官民連携を創出する必要があり、スタートアップ側にも相応の準備や行動が求められます。

例えば、自治体や地域の利害関係者にも官民連携を通じてメリットが発生するよう、自治体が抱える課題を起点にして連携方法や自社の製品・サービスの提供方法を検討するために、自治体の課題に関するリサーチ・仮説立案や、自治体職員との対話を通じた仮説検証などを行う必要があります。官民連携の実現に向けた準備を通じて、自社の製品・サービスを自治体や地域に導入してもらうことを目的とするのではなく、あくまでも自治体が抱える課題の解決を目的として、課題は何か、課題に対して自社が貢献できることは何か、課題解決のためには自社の製品・サービスをどのような形で提供すべきなのか、というような順序で物事を検討する「課題起点」の意識が求められるのです。

また、自治体の職員とうまく連携を図るうえでは、自社への対応を担う自治体職員が、どの部署で何を担当しており、自治体内での意思決定を促すためにどのような説明材料を必要としているのかといったように、連携相手をよく知ることも重要となってきます。更には、自治体という連携相手の特性上、予算編成のスケジュールや事業フェーズに合わせて、実現したい官民連携の構想を、適切なタイミングまでに適切な解像度で説明できるよう、自治体職員と連携しながらコンセプトやその説明資料を準備する必要があります。

本節では、自治体とスタートアップの良質な官民連携の実現に向けて、主にスタートアップに求められる意識や考え方、そしてその実践方法に着目しながら、スタートアップ側の準備プロセスや官民連携の実行に係るノウハウをお伝えします。

(1) スタートアップが官民連携を進めるための準備プロセス

① プロセスの概観

スタートアップが、自治体との官民連携の実施に至るまでには、一般的に、図表 19 のような準備を自治体と連携しながら実施する必要があります。

準備プロセス	概要
1. 課題特定・企画	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップの製品・サービス領域における、政策動向・実態・課題を把握する 課題に対して、自社が創出できる付加価値を活用した解決の方向性を検討しまとめる
2. 利害関係者の特定	<ul style="list-style-type: none"> 課題に関連する利害関係者を整理し、自治体を含む各利害関係者ににもたらされる便益を整理する 便益の実現方法に合わせて、官民連携の出口を検討する
3. 連携先の探索	<ul style="list-style-type: none"> 各自治体における既存事業の改善や新規事業の検討といった観点や、自社とのリレーションなどから、連携先となる自治体を探索する
4. 調整・意思決定	<ul style="list-style-type: none"> 自治体職員との対話を重ねることで、官民連携のスキームを具体化・整理する 自治体における官民連携実行の意思決定を促す
5. 予算化	<ul style="list-style-type: none"> 自治体における予算編成のスケジュールに合わせて、必要な情報提供や資料等の準備を行う (時期によっては、自治体の予算を必要としない実証実験での関与や試験導入も検討)

図表 19：官民連携に向けたスタートアップの準備プロセス

1. 課題特定・企画

まずは、自治体が所管する地域や政策領域において、どのような課題を抱えているのかを知るところから始まります。

課題を知るためには、「総合計画」や「行政評価」、「マニフェスト」といった自治体が公開している情報・資料や、もし可能であれば、実際に課題解決に関わる自治体職員との接点から、各行政領域における課題を調査し、自治体が抱えている課題に関する仮説を立案します。

また、自治体が抱えていると考えられる課題を踏まえて、課題解決のために自社が創出できる付加価値を特定し、自社が提供できる製品・サービスや、付加価値を創出・最大化するための事業スキームの検討を開始し、実現を目指す官民連携のたたき台を作ります。

2. 利害関係者の特定

上記の課題とその解決に向けた事業スキームに関連すると思われる利害関係者を洗い出し、各利害関係者の関心や注力、ひいては利益を創出することができる座組みになっているかといった観点で事業スキームを見返します。

特に、最終受益者の課題を解決しつつ、最終的に自社にとっても採算性や利益がある形になっているか、地域課題の解決がビジネスとして成立する形になっているかを意識しながら、事業スキームを洗練させていくことがこのプロセスでは求められます。

また、最終受益者に対して自社の付加価値を届けるために、自治体“へ”導入する / 自治体“を介して”広める / 自治体“と共に”創る といった中から、より適していると考えられる官民連携の出口を検討し、官民連携における各利害関係者の役割や、必要な資源の調達方法を特定することで、官民連携を自治体に対して打診する準備を整えます。

3. 連携先の探索

自治体が公開している情報等を参考に、自治体が既に実施している既存事業を改善する観点や、自治体が着手できていない行政課題の解決に向けた新規事業提案といったアプローチ、自社が既に有している各自治体とのリレーションなどの中から、特に需要が見込める自治体を特定し、自治体に対して実際に官民連携の打診を行います。

このプロセスでは、上記までに整理した課題や、課題解決に資する事業スキームを持ちかけ、官民連携を打診します。その際には、自治体の重点課題の内容を踏まえ、特に魅力に感じてほしい自社の優位性や、その優位性を自治体に対する訴求方法などをよく検討し、自治体の興味や関心・協働意欲を醸成することが重要となります。

4. 調整・意思決定

官民連携を持ち掛け意欲を示してくれた自治体職員との、複数回にわたる対話を通じて、自治体が抱える課題に関する仮説や、自社が提案する事業スキームの実現可能性を検証していきます。そして、自治体職員からの意見や事業スキームに対する改善案を踏まえながら、官民連携の構想を実現可能なレベルまで落とし込み、官民連携の実行に向けた自治体内での意思決定を促します。

ここでは、自治体の意思決定プロセスが重層的であり、時間がかかることに寄り添いながら、調整を進めることが重要になります。また、自社と対話を行う自治体職員が、どのような部署・役割を担当しており、官民連携の実現に向けてどのよう

な説得材料や提案資料を揃える必要があるのかを確認しながら、自治体内での意思決定を促すための概要資料等を作成することで、スムーズな意思決定を促すことが可能です。

5. 予算化

自治体の予算編成スケジュールや、当該政策領域に関する既存事業への評価・回顧・反省を踏まえながら、課題解決に向けた官民連携の実現に際する、予算確保の要否や、予算確保に向けて必要な情報・資料を提供し、自治体における予算化・事業化をサポートします。

官民連携の提案を行う時期や、予算編成スケジュールの兼ね合いによっては、当該年度・次年度における予算化が難しい場合も想定されるため、あくまでも「地域課題が抱える課題の解決」を目的としながら、場合によっては自治体の予算を必要としない形で官民連携をスタートさせるなど、アプローチを検討することも重要となります。

各プロセスの詳細や、各プロセスにおけるポイントについては、後述の「官民連携に向けた各プロセスとそのポイント」(p.59)にて解説します。

この項目では、官民連携の実現に向けて、スタートアップが上記①～⑤のプロセス全体において意識すべきポイントや心構えについて紹介します。

② 自治体の動向・課題に対して高いアンテナを持つ

後段にも記述するとおり、自治体との官民連携は、まず「自治体を知る」ことから始まります。官民連携を通じたスケール可能性のある地域社会課題解決の機会創出を図るうえでは、自治体やその職員がどのような課題を抱えており、なぜ課題を解決できずにいるのか、課題解決にどれほどの熱意があるのかを知ることが大切です。

自治体やその職員の課題を把握するうえでは、自治体からの情報発信を待つだけでなく、スタートアップ側から積極的に情報収集を行う必要があります。スタートアップ側から、積極的にホームページや首長のマニフェスト等の公開情報を確認したり、官民連携の意志を有する自治体職員が集まるようなイベントに参加したりする等の行動を起こすことが求められることをご理解ください。

また、自治体が抱える課題の輪郭を掴んだ後には、課題の本質を理解していくことも重要です。自治体職員との密な対話を通じて、課題が発生している現場では何が起きている

るのか、課題には誰が関与しているのか、いつまでに解決しなければならないのか、なぜ課題を解決できずにいるのかを問い続けてください。

③ 自社が対峙する相手を知る

自治体との官民連携を模索する段階では、上述の自治体の動向や課題のみならず、自社と連絡や会議・意見交換を行う自治体職員（カウンターパート）について知ることも重要です。

自治体は、公共機関として国民・市民などの税金を主な活動原資としており、自治体職員としても官民連携を模索する上で、公益性・公共性・公平性・平等性などの様々な観点から、スタートアップから提案される官民連携が適切であるか、既存の枠組みや事業よりも優れているかを検討します。

また、上記のような性質上、自治体の意思決定プロセス・予算編成・契約手続き・予算執行も非常に厳格な世界であり、自治体職員がスタートアップから提案を受けて「これはいい！」と思ったアイデアや課題解決方法を形にするためには、上長（特に課長や局長等）の懸念や指摘に耐えうるだけの理論武装や、課題感・自治体の介在ニーズの存在を訴えるための利害関係者の声・意見といった説明材料が必要になります。

官民連携をスムーズに実現するためには、スタートアップ側も上記のような自治体職員の事情（決裁権はあるのか？実際に事業開始に至るまでに、自治体職員が踏む必要があるプロセスは何か？）や欲している情報を知り、情報を共有しながら意思決定を促す「仲間としての」姿勢が重要であることをご理解ください。

④ 自社製品・サービスの付加価値と自治体の課題解決を結びつける

官民連携の実現を図るうえでは、そのプロセス全体を通じて、自社の製品・サービスが生み出す付加価値が、「現状に対してどのような変化を生むことができるのか？」「各利害関係者にどのような好影響があるのか？」、またその結果「本当に課題解決に寄与できるのか？」を考え続けることが重要です。

そのためには、自治体が抱える課題の解決をゴールとして、課題の解決に必要な要件や現状からの変化と、それを実現する自社の活動は何か、自社が創出する効果をどのように測るのか等を踏まえ、「課題解決ストーリー」を組み立てることで、連携に向けて協議を進めるうえでの土台や意見の呼び水となるほか、自治体を含む地域の利害関係者に対して連携・協働を呼びかけるうえでの説明材料にもなります。

こうした「課題解決ストーリー」を組み立てるうえでは、「ロジックモデル(仮説を基に事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したもの)」などのフレームワークを活用することで、検討事項が明確になり、スムーズなコミュニケーションにもつながりますので、事例を含め以下の URL を参照いただければと思います。

【参考 URL】

- ・ ロジックモデル

<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/sonota-chousa/social-impact-sokushin-chousa>

⑤ 官民連携の段階に合わせて、必要な資料を使い分ける

自治体との官民連携を実現するためには、上述までの自治体及びその職員に対する理解や、課題解決に至るストーリー・ビジネスモデル等の検討ほか、徐々に製品・サービスの内容や事業スキームを具体化しながら、官民連携の実現までの各段階に応じて、資料を使い分けることが重要です。

一般的に、官民連携の実現に向けて使用される資料は、以下の 3 種類に分類されると考えられます。

✓ ディスカッションペーパー

官民連携の実現に向けたプロセスの初期段階で、自治体職員との対話を始めるための資料です。

「自治体が抱える課題は何か？」や「課題解決のために、スタートアップがどのように貢献できるか？」といった内容を、リーンキャンバスなどを使用して整理し、仮説を提示します。

自治体職員との接点を持った後に、仮説は正しいか（確からしいか）、現場の様子や自治体の動向を踏まえ、課題解決に資する構想になっているかなどについて、ディスカッションペーパーをたたき台にして議論します。

✓ 事業概要資料

官民連携を通じて解決すべき課題や、課題解決策として実現したい連携形態などがある程度決まってきた段階で準備する資料です。

事業目的や事業概要といった、官民連携を通じて創出する事業の内容や、対象者・予算執行対象行為等の事業スキーム、事業を通じて創出する成果目標などを、1~2枚程度の資料にまとめます。

特に、自治体による予算の確保や、地域内の利害関係者の協力を仰ぐ必要がある際に、自治体職員が予算要求に向けた上長や財務担当部局へ説明する際や、自治体職員・スタートアップ社員が共に利害関係者に対して共感・協力を得るために説明・要請を行う際に使用します。

✓ 企画書・提案書

まさに官民連携が実現しようとする際に、自治体からの採択・認可を受ける、または各種協定を結ぶために作成する資料です。

3種類の資料のうち、官民連携の目的・内容・スキームや、事業の実施場所・利害関係者との関係性等について、最も詳細に記載します。特に、スタートアップが関与することで生まれる利点や、革新的な製品・サービスやビジネスモデルにより創出される優位性について、重点的に記述することが望ましいです。

自治体“へ”導入する際の公共調達における入札審査や、自治体“を介して”広める際の連携先選定、自治体“と共に”創る際の実証事業における採択決定を行うために自治体を使用します。

ディスカッションペーパーや概要資料については、自治体やその職員との対話の中でブラッシュアップしていくものです。スタートアップだけが自力で作成しなければならないといったわけではなく、自治体職員とともに創り上げていく資料と理解いただければと思います。

一方で、官民連携の方法にも寄りますが、企画書・提案書を作成する段階においては、審査・採択における中立性や公平性の観点から、自治体からのアドバイスを受けることが難しい場合が多くなります。これまでの対話の内容を踏まえ、自社の課題に対する理解の深さや、自社の革新性・優位性が伝わるよう記載してください。

(2) 官民連携に向けた各プロセスとそのポイント

ここからは、官民連携に向けた各プロセスを解説するとともに、前述したインパクトスタートアップ側の課題解決に資する実践的ノウハウをご紹介します。

① 課題特定・企画

1. まずは、自治体が抱える課題を把握し、課題解決に向けて自社が創出可能なインパクトを検討することから始まる

自治体は、多岐にわたる政策領域(例えば、地域自治・保健福祉・産業・環境・インフラストラクチャー・教育等)において、各領域における課題解決に向けて、予算の確保や公共事業の実施といった活動を行っています。

自治体が取り組む課題解決に対して、自社の関与とインパクトの創出を図るうえでは、まずは自治体が抱える課題意識に対する理解と共感を深めることが必要です。

課題に対する理解・共感を深めるうえでの観点としては、以下が挙げられます。

✓ 各政策領域における自治体の動向や政策の方向性

自治体の課題意識は、往々にして国や首長の動向や課題意識と関連している場合が多いです。自治体の課題意識に対する理解・共感を深めるうえでは、自治体の課題意識の背景を理解するといった意味で、マクロ的な観点から、自社が関連する政策領域に対する国・自治体(首長)の現状認識や、政策上・施政上の取組意向などを把握することが肝要となります。

情報の収集にあたっては、国・自治体を含む各行政機関が発刊している白書やレポートのほか、総合計画や分野別のマスタープラン、首長の公約や所信表明などの公開資料・情報を参照することが可能です。

✓ 自治体の活動と現場で発生している課題

自然災害や感染症などの突発的な事件・事故に関連する事項を除いて、多くの政策領域における課題解決に向けて、自治体では過去から現在にわたって、何らかの措置や施策・公共事業を展開している場合がほとんどです。

自治体との連携により自社のインパクト創出・ビジネス展開を図るうえでは、「現場で発生する具体的な課題」を把握することが重要となります。

ここで、「現場」とは、自治体が講じている措置や施策・公共事業の推進を担当する自治体職員が、課題解決に向けて地域住民・企業・団体・関係人口等の利害関

係者に対して働きかける場を指しており、「具体的な課題」とは、課題解決現場で自治体職員または利害関係者が抱える不平不満や困りごとを指します。

現場で発生する具体的な課題は、自治体が公開する行政評価などの公開資料のほか、施策・事業を所管する自治体職員に対して直接的な接点を持ち、必要に応じてヒアリング等を行い把握することが可能です。

✓ ターゲットとなる地域・自治体の基礎情報

自社が関連する政策領域が特に重要視される地域や自治体について、ホームページ等に掲載されている組織図、事務分掌、契約・入札情報等より、自治体内部の組織構造・役割分担や、調査時点で実施している事業とその内容を確認し、官民連携を実施するうえでコンタクトすべき部署・窓口や、課題を所管する担当課を把握します。

必要に応じて、地理的・人口動態的特性等、国や自治体が公開している資料や統計情報等から、サービス領域に関連すると考えられる基礎的な地域情報を把握することも重要です。デジタル庁では、各自治体における市民の生活環境・地域の人間関係・自分らしい生き方の状況や特徴を捉えることができる「地域幸福度（Well-Being）指標」をダッシュボード化して公開しているほか、内閣府・経済産業省が公開している RESAS（地域経済分析システム）も、各自治体の基礎情報を収集する上では活用可能です。

【参考 URL】

- ・ デジタル庁「地域幸福度（Well-Being）指標」
<https://well-being.digital.go.jp/>
- ・ 内閣府・経済産業省 中小企業庁「RESAS 地域経済分析システム」
<https://resas.go.jp/>

また、前述の「自社のサービス領域におけるマクロ動向や政策上の重要性・位置づけ」及び「ターゲットとなる地域・自治体の基礎情報」と合わせて、各自治体が公開している情報については、当該自治体のホームページから収集することが可能です。

調査事項	取得したい情報	参照可能な情報ソース	
各政策領域における自治体の動向や政策の方向性	首長のスタンス	公約 (マニフェスト)	首長が地域住民等に対して、任期中に実行することを約束している事項・政策
		所信表明	首長が任期を見通した政策の方向性について、選挙後直近の議会冒頭で表明するもの
自治体の活動と現場で発生している課題	自治体の重点施策	総合計画	自治体の将来目標や施策を示す、地方自治体における行政運営の最上位計画
		分野別マスタープラン	地区別・政策分野別のあるべき姿を定める、まちづくりの具体的な将来ビジョン
ターゲットとなる地域・自治体の基礎情報	自治体の最新動向	記者会見	報道機関に首長・担当部局から自治体の施策・事業等を発表し、取材を受ける場
		プレスリリース・SNS	自治体に関する新しい情報・ニュースをまとめた公式文書や、SNS上の投稿
	自治体の概観・組織体系	組織・事務分掌	自治体を構成する局・部・課(室)・係などの組織や、各組織が掌握する政策領域や事務を記したもの
		行政評価	自治体を実施する政策、施策、事務事業について、妥当性、達成度や成果を判定するもの

図表 20：自治体のホームページに掲載されている情報の例

2. 官民連携による課題解決に向けたビジネスモデルを検討する

官民連携を通じて自治体が現場で抱えている課題の解決を図るうえでは、自治体が新たな利害関係者として加わるほか、課題解決に最適な製品・サービス形態が従来のビジネスモデルから異なる可能性があるため、スタートアップ自身も従来のビジネスモデルを見直す必要が発生する可能性があります。

ビジネスモデルを見直すうえでは、「リーンキャンバス²⁹」と呼ばれるフレームワークを用いながら、各検討項目を明確に言語化することが有効です。

²⁹ スタートアップのビジネスモデルに必要な要素を、相互の関連性を意識して配置された 9 つの構築ブロックを一枚にまとめることで、速やかに仮説構築・検討・修正ができるフレームワーク。出典はアッシュ・マウリヤ著、角征典訳、渡辺千賀解説『Running Lean—実践リーンスタートアップ』（2012、オライリージャパン）。

社会・地域が抱える課題	価値で課題解決するために必要な活動・機能・手段	課題解決のために提供できる価値	既存の取組と比較した優位性	受益者の属性・特徴
I	IV	III	VIII	II
	主要な効果指標 (KPI)		受益者への提供方法	
	IX		V	
コスト構造 (価値提供のためにかかるコストの種類・金額)		収益の流れ (価値提供のコストをどこから調達・どこで回収するか)		
VI		VII		

図表 21：官民連携用リーンキャンバス

図表 21 のリーンキャンバスは、一般的に用いられるリーンキャンバスから、官民連携の性質に合わせて一部用語や内容を修正しています。本ガイドでは、自社のリーンキャンバスを見直すうえで、課題特定・企画段階において特に重要となる 4 つの項目について説明いたします。

✓ **「Ⅰ. 社会・地域が抱える課題」：現場で発生する具体的な課題は何か？**

官民連携によって解決すべき、社会や地域が抱える課題について記述します。課題特定・企画段階でリサーチした、自治体の活動と現場で発生している課題を中心に、明確に言語化するようにしましょう。

官民連携において最も核心的な部分ですので、「本当に、社会・地域はこの課題に困っているのか？」「本当に解決すべき課題なのか？」を問いながら設定することが重要です。

なお、官民連携の実現においては、後述の通り自治体職員との会話を通じてリーンキャンパスに記述する各項目を洗練させていくことが望ましく、そのためには接点を持つ自治体やその職員から、課題に対する「共感」を得ることが重要となります。実際に自治体との接点を持つ段階では、抽象表現だけでなく、可能な限り当該自治体が行っていることと、その中で発生している課題などの例を挙げながら、当該自治体との関連性を提示することも意識すると良いでしょう。

✓ **「Ⅱ. 受益者の属性・特徴」：課題を抱えている人はどんな人か？**

上記Ⅰの課題を抱えており、スタートアップが関与する官民連携によって課題解決を図る際の受益者を記述します。

官民連携による地域課題の解決では、例えば地域に所在する企業、住民や関係人口、あるいは自治体自身などが考えられます。記述する際は、単に集団の名称を書くだけでなく、具体的にどのような属性・特徴を有する人々なのかを設定し、簡易的なペルソナ（受益者の具体的な人物像）を作ることが大切です。

官民連携における受益者の整理については、後述の「②ステークホルダー（利害関係者）の特定」も参考にいただければと思います。ただし、リーンキャンパス上では、間接的な受益者も含めて記載し始めるとキリがないため、基本的には直接的に利益を受ける方々に絞った記載で問題ありません。

✓ **「Ⅲ. 課題解決のために提供できる価値」：課題に対して自社は何ができるのか？**

官民連携によって、スタートアップが提供する付加価値を記述します。社会・地域が抱える課題の解決に役立つ製品やサービスと、それが受益者にとって「どのように良いのか」が中心になると考えられます。

ここでは、前段の「自社製品・サービスの付加価値と、自治体の課題解決を結びつける」でも解説したとおり、課題解決に必要な要件や創出すべき変化と、それを実現する自社の活動（製品・サービスの供与）を、ロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジを用いながら整理したうえで記述することを意識いただければと思います。

✓ 「Ⅷ. 既存の取組と比較した優位性」：従来の取組より良い点は何か？

上記「Ⅲ. 課題解決のために提供できる価値」に記述した価値が、従来の製品・サービスや自治体の取組と比べて、何の観点からどれほど優れているのかを記述します。

官民連携は、自治体の協力や、場合によっては自治体での予算確保が必要になりますが、自治体は公共機関として国民・市民などの税金を主な活動原資としているため、意思決定には相応の説明材料が必要です。自社が関与することによって、既存の取組に対する優位性（効率・効果・利便性など）を明確に言語化して、自治体に対して伝えられる状態にしておくことが重要です。

リーンキャンパスのその他の要素については、自治体との対話を通じて検討を進めることも可能ですが、上記のⅠ～Ⅲ及びⅧについては、自治体と接点を持ちコミュニケーションを始めるうえでの最低限の情報となりますので、可能な限り自社にて整理を進めておくことが望ましいです。

また、リーンキャンパスに整理した内容は、官民連携の準備プロセスを通じて自治体職員と対話を重ねながら解像度を上げるものであり、真偽にこだわって多くの時間をかけるよりも、まずは「自治体職員と対話するうえでの題材」として、仮説・構想レベルでも仕上げるのが肝要です。

3. 自治体職員との接点を持つ

課題特定・企画段階のポイントとして、最初期の段階から可能な限り自治体職員との接点を持ち、上述の課題特定や課題解決に向けたビジネスモデルの企画に対して意見をもらうことが挙げられます。後述の「③連携先の探索」段階でも連携可能な自治体を探しますが、「③連携先の探索」段階を待たずに可能な限り早期に自治体職員と接点を持つことが望ましいです。

特に、「現場で発生する具体的な課題」などは、公開情報から特定することは非常に困難であり（行政評価などの公開資料に現場の声が記載されていない、簡素な内容となっている等）、実際に自治体職員に聞かなければわからないケースも多くあります。

また、官民連携の実施に当たっては、スタートアップ内部の準備だけでなく、「スタートアップとの連携に積極的な自治体職員と出会う」ことが肝要ですが、スタートアップが、全国に1,700以上存在する自治体の中からそのような自治体職員をピンポイントで探し出すことは難しいため、スタートアップ自身が、「スタートアップとの連携に積極的な自治体職員」が集まる場に赴くことが必要となってきます。

より多くのスタートアップがそのような自治体職員と出会えるよう、「スタートアップとの連携に積極的な自治体職員」と出会える可能性が高い場を以下に紹介するため、是非参考にいただければと思います。

✓ 官民連携に関連するイベント

「スタートアップとの連携に積極的な自治体職員」は、官民連携に関連するセミナーやワークショップ等のイベントに自ら積極的に参加しています。

本ガイドを発行している、本分科会はその最たる例であり、スタートアップとの官民連携に興味・関心がある自治体とその職員が参加しています。

また、全国各地において、様々なテーマにおける官民連携（「公民連携」と呼ばれる場合もある）に関するイベントが開催されているため、以下の情報サイトを参考に、イベントに参加していただければと思います。

【参考 URL】

- ・ PPP/まちづくり関連イベント・セミナー（新・公民連携最前線）
<https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/tk/20150130/433788/>

✓ 各自治体の官民連携窓口

自社が関連する政策領域について官民連携を打診する場合は、当該政策領域を所管する担当課にコンタクトする必要がありますが、担当課には必ずしもスタートアップと協働した課題解決実績や官民連携の経験があるとは限らないため、接点を持つことやコミュニケーションを取ることが難しい場合があります。

そのような場合には、各自治体に設置されている、民間からの連携提案を受け付ける窓口でコンタクトをとることが有効です。

官民連携窓口は、自治体が抱える課題を集約したうえで、スタートアップを含む民間事業者に対して課題を提示し、民間事業者からの課題解決策の提案を受け付けるほか、提案受領後には、担当課を含む自治体の関係・協力機関と民間事業者をつなぎ、対話の場を設ける役割を担っています。（詳しくは、③連携先の探索をご参照ください。）

官民連携窓口で相談・提案することにより、「意識が高い自治体職員」との接点を持つことができる可能性があるため、本ガイドの附録「官民連携の窓口設置をしている自治体一覧」を参考に、各窓口まで連絡していただければと思います。

4. 自治体職員と対話を重ね、課題・ビジネスモデルを検証する

課題特定・企画段階におけるもう一つのポイントとして、官民連携の輪郭をより明確なものとするために、上述の課題調査結果やリーンキャンバス等を基に、官民連携の実現に向けた「ディスカッションペーパー」（図表 22）を用意し、自社と接点を有する自治体職員と複数回の対話を重ね、意見交換を行いながら課題やビジネスモデルの実在性・実現可能性を検証していくことが肝要です。

ディスカッションペーパーは、自治体が抱える現状・課題とその背景（Why）、課題に対する解決アプローチと基本的な考え方（How）、官民連携で取り組む内容とその効果（What・Whom）、予算・スケジュール・取組体制や実施場所（How much・When・Who・Where）など、6W2Hを意識して各要素を揃え、議論のたたき台とします。

課題特定・企画段階における対話では、自社にて認識している課題の実在性や、現場で何が起きているのかを確かめることが重要であり、自治体職員の体験談や、自治体内部で議論されていること等の一次情報を得ながら、課題の定義や過不足修正を行います。

また、ビジネスモデルの実現可能性についても協議することが望ましく、特に実現するとした場合、官民連携の形態はどれか（自治体“へ”導入する / 自治体“を介して”広める / 自治体“と共に”創る）、活用できる自治体の資産や資源は何か（予算 / 利害関係者との接点 / 実証フィールド・施設等）、自治体にとって利益がもたらされるビジネスモデルかといった観点から、自治体職員の感触・意見をもらうことが理想的です。

自治体との対話を始めるにあたっては、自己紹介程度に自社の紹介や実績などを示すことも必要になりますが、ディスカッションを通じて自社のアピール（営業）を優先するのではなく、あくまでも課題解決に向けた6W2Hを話し合う場にしていただければと思います。

過去の官民連携事例では、課題特定・企画段階における自治体との接点において、課題や解決策には共感・期待できるものの、官民連携においてスタートアップが自治体に求める役割がわからず、自治体側からもコメントしづらいといったこともありました。次の「②利害関係者の特定」段階においても詳細を検討するところではありますが、「官民連携」を課題解決の手段としている以上、自治体に求める役割（どのような支援・リソースを提供してほしいのか？）の想定を持ったうえで、アプローチすることを意識いただくと、自治体としても官民連携に向けた協議に入りやすいでしょう。

【タイトル】〇〇市区町村における△△について

現状・課題とその背景	官民連携で取り組む内容とその効果
<p>【どのような課題で悩んでいるのか】</p> <p>自社が関連する政策領域にて発生している課題や、自治体の活動と現場で発生している課題は何か</p>	<p>【官民連携で何を実現したいのか】</p> <p>先の課題解決アプローチを行うために、官民連携でどのような事業や実証を実現するのか</p> <p>また、事業や実証を行う上で、何を目標として、どのような効果が期待できるのか</p>
<p style="text-align: center;">課題に対する解決アプローチと基本的な考え方</p> <p>【どうやって課題解決を図るのか】</p> <p>スタートアップが有する技術やビジネスモデル、付加価値を活かしながら、どのように課題を解決するのか</p>	<p>【誰に対して効果を生みたいのか】</p> <p>上記の取組を行うことで、誰に対してどのようなメリットがもたらされるのか</p>

p.1

【タイトル】〇〇市区町村における△△について

必要となる予算	体制と役割
<p>【どの程度の予算と規模を想定しているか】</p> <p>官民連携で取り組む内容を、どの程度の予算をかけて実行し、どれくらいの規模の事業・実証を行う想定なのか</p>	<p>【どんな体制で、誰が何を担うのか】</p> <p>自治体とスタートアップそれぞれについて、どのような人が参加し、それぞれが何のリソースを投下するのか</p>
スケジュール	
	X月 X月 X月 X月 X月 X月 X月 X月
実施事項A	<p>【いつまでに何を実現するのか】</p> <p>実施事項ごとに、いつまでに何をを行い、どのようなタイムラインで効果が創出される想定なのか</p>
実施事項B	
実施事項C	

p.2

図表 22：ディスカッションペーパーの例

② 利害関係者の特定

1. 自治体との官民連携における利害関係者

自治体の政策領域においても、スタートアップのビジネスと同様に、多くの利害関係者が存在します。官民連携を行ううえでは、「スタートアップが課題解決に参入することで、自治体の各政策領域における利害関係者に対してどのような好影響があるのか」が、自治体の関心事の一つであり、自治体と官民連携に向けた対話を進めるうえで明確にする必要があります。

図表 23 に、自治体の政策領域において、一般的に利害関係を持つ人々や組織と、関連する主な政策領域について記載します。

利害関係者	概要	関連する政策領域例
地域住民	当該地域・土地に定住し、生活を営む個人や家族	<ul style="list-style-type: none"> 暮らし 人権 環境 防災・防犯・インフラ 健康・医療 文化/スポーツ
子ども	当該地域で成長し、学び、将来現役世代となる子どもたち	<ul style="list-style-type: none"> 教育 児童福祉 等
現役世代	当該地域での経済活動に従事したり、家庭を持つ個人	<ul style="list-style-type: none"> 出産 子育て 仕事・就業 等
高齢者	当該地域・土地に定住する高齢者	<ul style="list-style-type: none"> 介護・その他高齢者福祉 等
交流人口/関係人口	観光等の目的で、当該地域を訪れる人々、または、当該地域・土地にゆかりがあり、地域と多様に関わる人々	<ul style="list-style-type: none"> 文化 歴史 観光 その他地域振興 等
地域産業/企業	当該地域で経済・生産活動を営む団体やその集合	<ul style="list-style-type: none"> 産業 雇用 企業支援 経済振興 等
外郭団体/公益団体	自治体の外部から、支援や自治体の一部活動を代行する団体、または、当該地域の振興を目的に活動する団体	<ul style="list-style-type: none"> 地域振興 経済振興 教育 都市整備 等

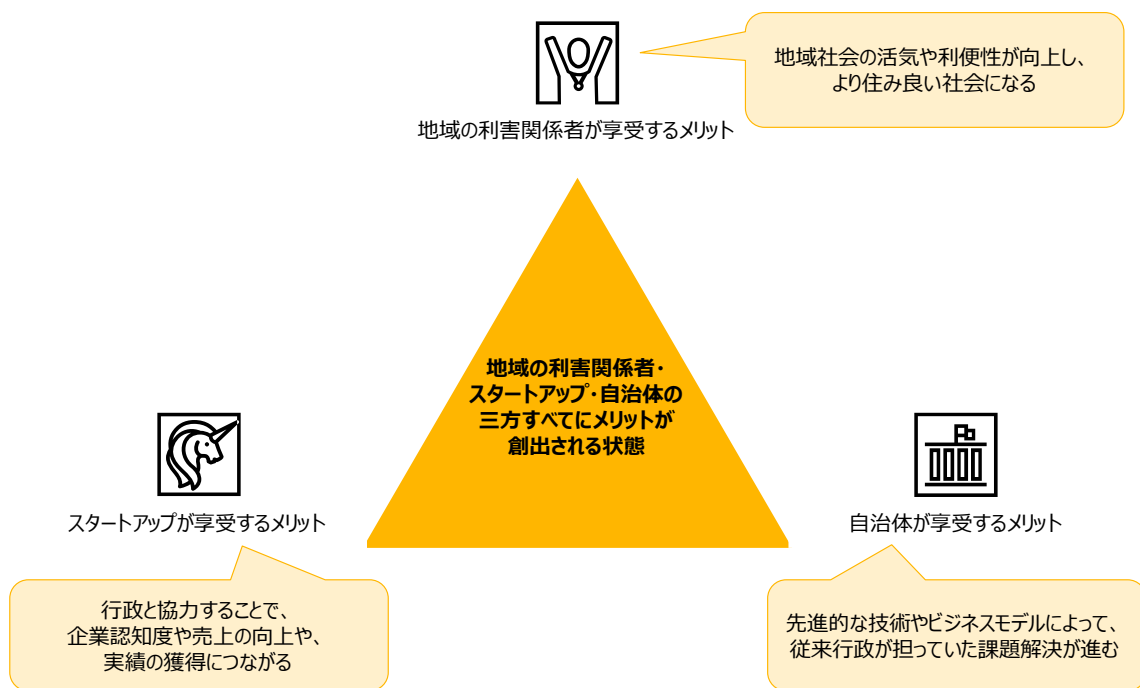
図表 23：利害関係者と関連領域

2. 官民連携における利害関係者と各関係者にとっての利害を明確にする

官民連携においては、連携事業による期待されない効果を生まないため、また連携事業における各利害関係者の理解・協力を得るために、自社が構想しているビジネスモデルが、自治体を含む各利害関係者にとって、どのような利益をもたらすのかを明確にする必要があります。

リサーチや自治体職員との対話の中から把握した課題の解決に向けて、スキームや実務的な検討を進めていくことも大切ですが、他方で、検討や修正を重ねるうちに、官民連携における「社会（地域内の利害関係者）よし、民間（スタートアップ）よし、行政（自治体）よし」の「三方よし」(図表 24)が疎かになっていないことに気を付けることも重要です。

上述の「課題特定・企画」にて構想したリーンキャンパスの実現可能性を検討するうえでも、自社のビジネスモデルと照らし合わせ、事業展開により自治体や自社を含む各利害関係者が得るメリットを言語化し、経済性を担保しながら自治体や地域の課題解決につながるかを検討します。



図表 24：官民連携を通じて目指す三方よし

3. 各利害関係者の役割と官民連携の「出口」を明確にする

最後に、実現を目指す官民連携における、各利害関係者の立ち位置や役割を明確にすることで、官民連携の「出口」を想定します。

官民連携の「出口」とは、第1章でもご紹介した、自治体“へ”導入する / 自治体“を介して”広める / 自治体“と共に”創るといった官民連携の類型です。実現したい官民連携において解決したい課題と自社の付加価値や製品・サービスの特性、また、自社の価値提供に利害関係者がどのように関わるのか（例えば「住民」は、自治体に導入した自社の製品・サービスの恩恵を間接的に享受する立場なのか、自社が消費者向けに開発した製品・

サービスを直接的に購買・利用する立場なのか等)によって、出口とする官民連携の類型が異なります。

ここでは、こういった利害関係者の役割が考えられる場合に、どの官民連携の類型となることが想定されるのか、先ほどご紹介した「三方よし」の考え方に則って基本的なパターンをご紹介いたしますので、まずは各出口の概念を理解いただければと思います。なお、官民連携の各出口については、第5章 官民連携編 (p.86～)にて事例を紹介していますので、そちらもご参照いただければと思います。

✓ 自治体“へ”導入する場合

自治体を実施する行政手続きや行政サービスにおける課題解決に向けて、自治体に対してスタートアップが開発したツールやサービスを提供する必要がある場合、自治体“へ”導入するといった出口が想定されます。

行政（自治体）は、今まで多くのリソースを割いて実施していた業務が効率化されることや、新たな技術やアプローチを用いて行政サービスの品質を向上できるといった利点を享受するために、官民連携を通じて既存の行政手続き・サービスに対する見直し案を検討・決裁のうえ、公共調達といった形で予算確保や仕様書の執筆・公募・調達に係る諸手続きを行い、導入後は改善された行政手続きやサービスを提供する役割を担います。また、場合によっては、共同調達等の方法により、効率的な導入に向けた調整を図る役割も担います。

民間（スタートアップ）は、自治体の課題と現場の状況をよく理解し、それらに合わせた製品・サービスの開発と導入を役割とし、公共調達による売上及び利益の創出と、自社製品・サービスの導入実績獲得等を享受します。特に、自治体が抱える課題を解決できる製品・サービスの開発面で、上述の「三方よし」を意識しながら、自治体だけでなく、行政手続きやサービスを受ける住民や企業等にとっても享受できる利点がある仕様になっているのかを検討・提案することが求められます。

自治体「へ」導入する場合においては、社会（行政手続きやサービスを受ける個人や組織等）は主に改善された行政手続き・サービスを享受する立場となります。一般的に、当該自治体の住民や企業が公共調達に関与することは非常に少ないですが、地域に立地する公益財団法人や商工団体・業界団体等、行政に近い立場から地域社会を支える役割を担う組織に対しては、既存の行政手続きや行政サービスに対するより具体的な課題の提示等、官民連携の準備段階で登場することも考えられます。

✓ 自治体“を介して”広める場合

地域が抱える課題を解決するために、スタートアップが開発した公益性がある製品・サービスを当該地域の住民や企業に普及する必要がある場合、自治体“を介して”広めるといった出口が想定されます。

行政（自治体）は、地域や自治体が保有する各種資源（オープンデータ、施設、ネットワーク、流通チャネル）やブランド力を提供し、スタートアップの製品・サービスを発信します。これにより、自治体が地域課題の解決に1から取り組むのではなく、スタートアップが有する技術や革新性のある製品・サービスを活用し、自治体にかかる負荷を減らしながら地域課題の解決を図ることができる利点を享受できます。

民間（スタートアップ）は、自治体と協働しながら、プロモーションに自治体側の意向やメッセージを取り入れ、公共性・公益性があるものとして自社の製品・サービスを売り出す役割を担います。自治体との協働により、（うまくいけば低いコストで）販売チャネルを増やし収益を増幅させることができるほか、公益性や行政との連携を外部に知らしめることにより、企業イメージやブランディングにも活用できるといった利点もあります。

社会（当該地域に所属する住民や企業等）は、製品・サービスを実際に購買・導入することで、製品・サービス自体の付加価値を享受します。また、民間が保有する強力なコンテンツ・ライセンスやマーケティングノウハウ（いわゆる「バズる」魅せ方等）を行政が活用して、地域自体や地域の特定課題に関するプロモーションを図るような官民連携の内容によっては、地域企業への経済的波及効果や振興効果等、副次的な利点が創出される可能性もあります。

✓ 自治体“と共に”創る場合

スタートアップが保有する先進的な技術やアイデアを社会実装することにより、地域課題の解決を試みる取組をする際に、自治体を持つ環境・フィールドをテストベッドとして実証実験や共同研究などを行う必要がある場合、自治体“と共に”創るといった出口が想定されます。上述までに紹介した2つの類型ももちろんですが、この類型は特に、成果創出に向けて自治体とスタートアップ双方の主体性・積極性が重要になります。

行政（自治体）は、スタートアップとともに協議・検討を重ね、先進技術やアイデアを活用する官民双方の狙いと利点を明確にし、実証事業や共同研究に係る仮説・KPIを立て、事業を実施する枠組みや実証フィールドを提供するといった役割のほか、特に重要な役割として、実証事業や共同研究後の製品・サービス化や導

入・スケール化を見据えた公益性・公共性を訴求するストーリー作りや、（実証の段階や期待値によっては）導入・普及に向けた予算編成等を担います。これにより、自治体としては他の類型と同様、民間の力を利用しながら地域課題の解決を図ることができるほか、最新技術や市場のトレンドを踏まえ、先見性を持った中長期的な行政計画を検討する足掛かりにすることができる等の利点が生じます。

民間（スタートアップ）も同様に、自治体とともに技術・アイデアの社会実装に向けた狙い・利点・仮説・KPI等を、自治体と「同程度あるいはそれ以上」の主体性を持って協議・検討しつつ、実際に事業を行う段階では、製品化・スケール化に向けた諸課題を解決するために試行錯誤を繰り返し、実証成果を創出する役割を担います。自治体が有する枠組みやフィールド、利害関係者とのつながりを利用しながら開発に取り組むことで、市場の予見性を高めながら新製品や新規事業の開発に取り組むことができる利点があります。

最後に、社会（主に自治体と接点を有する利害関係者）は、実証事業における試験・調査に参加し、開発中の技術や製品プロトタイプに対する意見をフィードバックする役割を担います。享受できるメリットとしては、短期的には試験・調査への参加に対する謝礼等が多いですが、中長期的には他の類型と同様、製品・サービスの付加価値を直接的に享受したり、経済的波及効果や地域振興によるメリットを享受したりするといった可能性があります。

上記のパターンはあくまでも基本的なものであり、実現を試みる官民連携の内容や複雑さによって出口が異なる場合があることに注意してください。

本節では、官民連携の実現に向けた準備として、利害関係者の立ち位置や役割を明確にしておく必要があること、また、官民連携の出口を想定しながら、今後の準備を進める必要があることを心に留めてください。

③ 連携先の探索

自治体の課題とその解決策、そして各ステークホルダーへの利害に関する仮説を立案したのちに、実際に官民連携を行う際の連携先となる自治体を探します。

最初に考えられる連携先としては、上述の「①課題特定・企画」段階において特に公開情報を参照した自治体かと思いますが、スタートアップの皆様にとっては、単一自治体のみ導入するだけではビジネスとして成り立たないため、できるだけ多くの自治体から認知を受け、連携を開始したいといったところが本音かと思います。

一方で、全国に 1,788 ある自治体³⁰から、自社が解決できる課題を抱えており、かつスタートアップとの官民連携で解決を図る意志を有している自治体をピンポイントで探し当てることは難しく、一般的にスタートアップは、探索・営業にかけることができるリソースも限られていることかと思えます。

本節では、スタートアップが官民連携において直面する連携先の探索を手助けするため、皆様が連携先を探索する際に活用できる様々なチャンネルを紹介したのち、連携先に対して官民連携による社会課題解決を打診する際のポイントを解説します。

1. 連携先となる自治体の探索に活用できるチャンネル

✓ 官民連携に関連するイベント

「課題特定・企画」でも述べた通り、「意識が高い自治体職員」は、官民連携に関連するセミナーやワークショップ等のイベントに自ら積極的に参加していることを踏まえると、スタートアップ側も積極的に官民連携や特定の政策関連領域（グリーン・エネルギー・教育・産業振興・住民福祉・物流・インフラストラクチャー等）に関するイベント等に足を運び、その場に参加している自治体職員とのコミュニケーションを取ることが、自治体職員と接点を持つ方法のひとつとして挙げられます。

イベントには様々な種類がありますが、セミナーなど、自治体職員も聴衆のうちの一人や受動的な参加者として参加することが想定されるイベントよりも、自治体が登壇や出展を行うフォーラム/ピッチイベントや、地域が抱える課題に関する意見交換を行う意見交換会といったイベント、あるいは懇談会を設けているイベントなどが、自治体職員との名刺交換やコミュニケーション/情報交換を行うことができる可能性が高いと考えられます。

以下に、官民連携に関連する情報サイトのリンクを再掲します。

【参考 URL】

- PPP/まちづくり関連イベント・セミナー（新・公民連携最前線）
<https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/tk/20150130/433788/>

³⁰ 市町村 1,718、特別区 23、都道府県 47 の合計。総務省「市町村合併」（<https://www.soumu.go.jp/kouiki/kouiki.html>）、地方公共団体情報システム機構「都道府県別市区町村数一覧」（https://www.j-lis.go.jp/spd/code-address/kenbetsu-inspection/cms_11914151.html）を参照。

✓ 自治体が設置する、官民連携やスタートアップ支援のための窓口

特定個人の自治体職員と関係や接点がない場合は、いわゆる正攻法で自治体（特定の部局・課室）に対して連絡をとるアプローチが考えられますが、自治体の部局や課室に対して直接的に連絡を取ることから始め、担当チームや担当者との対話を始めることは、ハードルが高いように感じるかと思います。

実際に、提案を自治体に持ち込んだものの、所管組織の確認に時間を要したり、別窓口に連絡するよう案内されてしまったりするうちに、なかなか担当部署との対話を始めることができないといった現象が起こっていることをよく耳にします。

こうした事態を避け、スムーズに官民連携に向けた協議を開始するため、自社がどの自治体ともつながりがなく、初めて自治体と接点を持ち提案を持ち込むような場合は、自治体が設置する民間提案窓口にはまずは相談することをお勧めします。

民間提案窓口では、民間企業が認識している課題の解決に向けた自由提案を受け付け、自治体内の各部局や課室に対して情報を提供したり、民間企業とのコミュニケーションを調整したりする役割や、逆に各部局や課室が抱えている特定の課題を民間に対して提示し、解決策の提案を募り民間企業との連携を図るといった、官民連携のハブ機能を担っているところが多くあります。

例えば、福岡市では2018年より、社会課題解決のために民間のノウハウを活用し、公民連携をさらに推進することを目的として、公民連携ワンストップ窓口「mirai@（ミライアット）」を設置しており、官民連携のハブとして、関係部局等と連携しながら、提案受付から提案の実現まで一貫したサポートを行っています（図表25）。このような民間提案窓口（名称は各自治体によって異なります）は、全国様々な自治体が設置しており、その数も増えていると考えられます。



図表 25：福岡市の取組 mirai@

上記のような民間提案窓口を通じて自治体職員を探す際は、可能な限り自社が関与する課題・政策領域を明確に伝え、当該領域における「新規事業を検討されてい

る方」や「ご担当の方」、または、既存事業をアップグレード・代替しようとしている場合は、「〇〇事業のご担当者の方」を紹介してほしいと伝えると、自社が接点を持ちたい自治体職員と繋がることのできる確度が高まります。

また、民間提案窓口に提案を持ち込んだ際、自治体の窓口担当者の方が悩まれるポイントとして、「提案内容の中で、自治体に求められる役割やリソースがわからない」といった点が挙げられます。自治体がどのように関与するのかが伝わらないと、自治体職員のうち、どの職員が適切な担当部署・担当者となるのかがわかりづらくなってしまうため、連携に向けた協議をスムーズに始めるためには、提案を窓口を持ち込む段階での想定で構いませんので、自治体にどう関与してほしいのか、自治体のリソースをどのように活用したいのか等を伝えられるようにしておくとい良いでしょう。

本ガイドでは、「官民連携の窓口設置やスタートアップ支援を行っている自治体の一覧【附録】」（p.85参照）をご提供しておりますので、民間提案窓口からのコンタクトを考える際にご活用ください。

✓ 公共事業を活用する

連携先となる自治体との接点を持つチャンネルのひとつとして、国や自治体を実施する実証事業等の公共事業を活用することも考えられます。

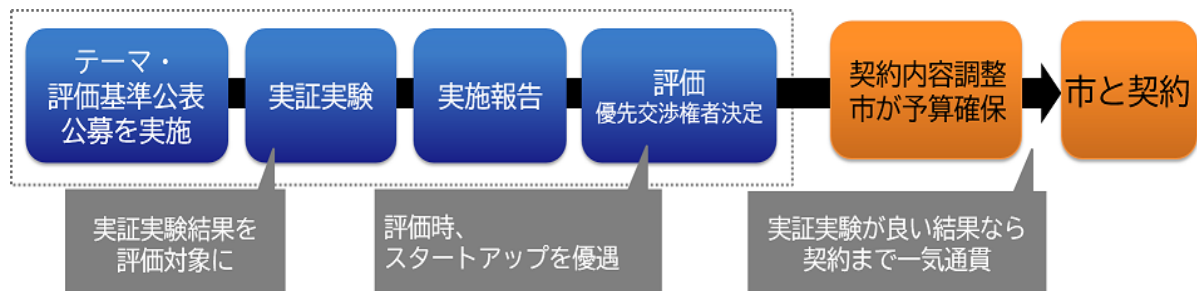
公共事業を活用するメリットとしては大きく2点あり、「①営業・リサーチに係るコストを抑えることができること」、「②実績を蓄積できることで今後他自治体に展開する際の訴求ポイントとすることができること」が挙げられます。

特定の国の組織や自治体が公共事業を実施する際は、既に課題意識や事業目的が明確に示されている場合が多く、基本的には、各自治体が抱える課題をひとつひとつ棚卸ししていく手間を省くことができます（まったくリサーチしなくていいといった意味ではなく、事業目的の理解のために、自治体の基本的な方針や政策については一定理解しておく必要はあります）。公共事業に応募し、役務の提供や実証に参加することで、事業関係者に自社を認知していただくことができるほか、次年度・次々年度の事業方針等の壁打ち等を行う機会も増え、官民連携の入り口につながる場合も考えられます。

また、スタートアップにとっては、1つの自治体との官民連携だけで取組を終わらせるのではなく、より多くの自治体に対して自社の価値を提供するようなスケールも意識されるポイントであると思います。一方で、自治体においては、住民や地場企業から預かった税金をより確かな効果を得られる事業に対して執行する責任があることから、担当者レベルでは特に、連携先となる民間企業に対してより多くの実績を求めるケースもあります。そのような場面において、公共事業を行った実績

は、自社をアピールする際の訴求ポイントにもなり、自治体との対話を始める際の話題にもなることから、公共事業を活用することも一案と考えられます。

先ほど紹介した福岡市の公民連携ワンストップ窓口「mirai@」では、先端技術を活用した社会課題の解決を図るスタートアップ等の成長をより後押しするため、公共調達をサポートする取組である「先端技術公共調達サポート」（図表 26）を実施しています。当取組は、福岡市が提示する特定テーマについて、スタートアップ等が応募・実証実験を行ったのちに、その実証実験において良い結果を得ることができれば、直接契約（公共調達）につながる前提で、実証実験の公募を実施します。そうすることで、企業のチャレンジが行政とのビジネスに直結するスキームで、意欲のあるスタートアップ等の参入を促進しているのです。



図表 26：福岡市 スタートアップ公共調達サポート事業「先端技術公共調達サポート」

こうした取組は、決して福岡市に限ったものでなく、スタートアップ向けのものであるかに違いはあるものの、本分科会に参加している東京都・つくば市・浜松市等、多くの自治体が行っているスキームですので、スタートアップの皆様においても活用を検討いただければと思います。

✓ ゆかりの土地へアプローチする

スタートアップの起業者や担当者のゆかりの土地を管轄する自治体に対して、連携を打診することも一案です。

スタートアップが掲げるパーパスや社会課題の解決、そして提供価値の展開を見据える市場は、往々にして創業者等の実体験や、特定の地域に対する思い入れに起因していることが多いかと思えます。そうした実体験や思い入れは、官民連携を自治体に対して打診する際、「どのような体験から課題意識が芽生えたのか」、「だから、自社の提供価値でどのように課題解決を図りたいのか/どのような社会を実現したいのか」、そして何より「なぜその地域なのか」といった点で共感を得ることができる訴求ポイントが多いです。

「課題特定・企画」段階でも取り上げた通り、自治体との連携を進めるうえでは、自治体の担当者から課題や解決策に対する「共感」を得ることが重要です。上記のようなエピソードも組み入れながら、ゆかりの土地にアプローチすることも一案であると考えられます。

2. 第一事例を作る難易度は高い

ここまで、連携先となる自治体の探索に有用なチャンネルをご紹介してきましたが、過去に官民連携に挑戦してきたスタートアップからは、「第一事例を作るのにとっても苦労した」という意見が多く寄せられています。

その理由は様々ありますが、特に「連携や契約締結に向けた手続きが煩雑である」ことが挙げられるようです。また、医療・介護・教育など、従来公共セクターがサービス提供を担っていた領域については、単純な調達入札や委託契約ではなく、案件形成やスキーム検討の段階から行政と連携する必要があるため、これまで自治体との連携経験がない/少ないスタートアップにとっては、ハードルが高くなりがちなようです。自治体によっては、社会課題の解決に向けて政策を通じて変化を起こそうとする熱い志を有している一方で、先述の通り、自治体の特性上、予算の執行や自治体が締結する契約には一定の説明責任を負っており、そのために手続きが煩雑になってしまうことは避けられない場合がほとんどです。そうした手続きを乗り越え、自治体・スタートアップがスムーズに連携に向けた協議や取組を始められるよう、自治体に提案を持ち込むにあたっては、当該自治体が開設している民間提案窓口を利用することをお勧めいたします。

また、自治体職員としては、あらゆる政策に税金を使用している以上、予算執行先が生み出す効果やその確度を執行前に確かめておく必要があることから、スタートアップにとっては「会社の信用度、他自治体での実績や事例の有無などで懸念を抱かれる」ことも多いようです。そのような場合は、先述の実証事業を通じて実績を積み上げる、またはトライアル実証を通じて効果を示したうえで契約に進むといった道のりも用意している自治体もありますので、それらの制度を活用して第一事例を生むといった策も考えられます。

なお、自治体によっては一概に「事例/実績がないと契約したくない」といったわけではなく、自治体の注力施策や重点課題を踏まえて、スタートアップ側が有する製品・サービスが課題解決に資すると伝われば、「日本初」や「オンリーワン」といった売り方でも十分訴求できる場合もあります。また、自治体は経済・産業の観点から、地元企業の育成や利益の創出を重視することもありますので、これまでの課題検討・企画や利害関係者の特定段階で検討した内容のうち、「地域への裨益」や地域の企業との協働を特に強調しつつ、民間提案窓口や熱意のある自治体職員との会話を通じて、第一事例を生むまでの道のりを共に描いていただければと思います。

3. 第二事例以降も単純な横展開ではなく課題をフックに連携の在り方を考える

先述の通り、スタートアップとしては、1つの自治体だけでなく、より多くの自治体との連携を実現し、事業をスケールさせていきたいと考えておられることかと思えます。うまく第一事例ができたから、この調子で第二・第三事例を生み出そう・・・という際に陥りがちな落とし穴として、他自治体へのアプローチを図る際に、単純な製品・サービスの「営業」または横展開になってしまうことが挙げられます。

官民連携に限らず、ビジネス一般的にも言えることかと思えますが、スタートアップにとっては「N番目の顧客の課題解決」であったとしても、自治体にとっては「地域が抱える解決すべき課題」です。また、過去の官民連携に向けた協議の中では、スタートアップからの打診が自社ソリューションの「営業」になってしまった時点で、自治体との協議事項や自治体内での判断事項が「公共調達するか否か」になってしまい、本ガイドが本来意図している、「課題解決を起点とした」官民連携とはすこし乖離してしまいます。可能な限り展開先の自治体が抱える課題に対して深い理解と共感を示したうえで、必要に応じて契約形態や製品・サービスの提供方法を柔軟に変更する余地があることを示していただけると、自治体としても前向きに連携を検討できることと思えます。

一方で、上記を前提としつつ、第二事例以降は、第一事例で得た好事例を発信していくことで、逆に自治体を呼び寄せる「プル型」の探索も意識すると、連携先の探索に係るコストやリソースも抑えられていくことと思えます。その際も、あくまでも課題解決を目的として、柔軟に連携の形を検討する姿勢を見せつつ、自社の提供価値とその実績をアピールしましょう。

④ 調整・意思決定

連携先となる自治体が見つかった後は、いよいよ連携の実現に向けた調整と、自治体内での意思決定を促していく段階に入ります。

第2章の冒頭にもお示した通り、スタートアップと自治体では、様々な構造的・組織的な理由から、課題解決手段の選定に係る考え方や、文化・言語、物事を推し進めるスピード感、予算の配分に係る考え方などが異なります。そして、その違いが一番顕著に表れるのがこの調整・意思決定の段階であると言っても過言ではありません。官民連携の実現に向けて、自治体・スタートアップが目的意識を共有し、お互いに歩み寄りながら様々な障壁を乗り越えていくのがこのステップです。

調整・意思決定の段階では、自治体担当者との打合せを重ね、自治体側の課題とその解決策に関する輪郭と核心を捉え、最終的に地域に裨益する調達・協業・実証といった出口を検討していきますが、実はすでに①課題特定・企画段階～③連携先の探索段階までにおいて、官民連携に関する6W2Hなどの枠組みや実現したい官民連携の出口は検討されて

おり、リーンキャンバスや概要資料などに落とし込んで協議を始められる段階であるため、調整すべき論点としてはすでに①課題特定・企画段階～③連携先の探索段階までにおいて出尽くしています。

本編では、そうした官民連携の枠組みや出口を確定させる協議を読者の皆様がなるべくスムーズに進められるよう、特にスタートアップが意識して持つべきマインドセットや留意点についてお伝えできればと思います。

1. 地域のコラボレーターである姿勢が重要

まず初めに、自治体との協議を始める際は、自社が地域企業や産業、およびそれらが提供する製品・サービスを代替するような、より優位性を持った「黒船」ではなく、地域のために課題を解決し、より住み良い地域社会の形成に貢献するコラボレーターであるといった姿勢を強調することが重要です。

自治体は、地域社会をより良くするために行政サービスや政策を展開しているため、自治体の予算や労力の投入先としては、地域企業や産業が他所から来たスタートアップよりも優先される場合が多くあります。実際に官民連携における課題について過去に行った調査では、連携における障壁となる要素として「地域内に課題解決方法を提供する事業者が少ない」が多く挙げられており、自治体としては地域内の事業者を優先的に取引事業者として選びたいといった意向や、スタートアップに取引事業者を変更することに関する関係者や議会の合意を得ることが難しいといった声も挙がっています。いくら自治体職員が、スタートアップと協業して課題解決を図ろうとしても、こうした自治体の特性から、組織として意思決定を下すことが難しい場合もあります。

そうした中で、スタートアップ側ができる工夫としては、事業の枠組み等に係る説明の中で、自社の立ち位置を「当該地域のコラボレーター」として位置づけ、必要に応じて地域の利害関係者と連携・協業を図ることや、「②利害関係者の特定」にて整理したような、自社が価値提供することによる地域利害関係者への裨益を訴求することが重要です。

2. 相手に合わせて説明内容を調整

次に、自社が調整を行う自治体職員に合わせて、説明する内容を取捨選択することが重要です。




新しい技術やビジネスモデルを活用したスタートアップの製品やサービスは、単に今までの行政サービス等を効率化するだけでなく、捉え方によっては、教育と産業振興、環境と産業振興、医療と格差問題等、様々な角度から課題解決に貢献することができるものも多いです。

例えば、ライフイズテック株式会社は、**Society5.0**を見据えた中高生・社会人の情報活用能力育成のため、プログラミングをはじめとしたデジタル教育の教材開発及び導入を行

っており、教育委員会と連携しながら全国の中学校や高校に教材や学習環境・研修・伴走支援を提供しているといった教育分野での価値提供のほか、自治体の産業振興系部局と連携しながら、学校外の中高校生教育（高度なプログラミング講座や、3Dゲーム・映像の製作、生成AIを活用したものづくり等、学校の時間だけでは行えない教育）や、地域住民向けのデジタル教育としてリスキリング/DX人材育成も支援しており、産業振興分野での価値提供も行っています（図表 27）。

ライフイズテックの官民連携

「中高生ひとり一人の可能性を一人でも多く、最大限伸ばす」をミッションに掲げ、2010年の創業以来、**中学生～社会人までデジタル人材の育成**を全国で実現しています。

教育委員会・学校向け	学校外の中高校生教育	地域住民向けデジタル人材育成
<p>プログラミング学習 EdTech教材</p>  <p>中学・高校の授業で活用する プログラミング学習教材 「ライフイズテックレッスン」 導入実績日本No.1 (200自治体・4000校)</p>	<p>中高生向け ITワークショップ・PBL</p>  <p>中高生向けITワークショップや 地域の課題を解決する プロジェクト学習 (PBL) 50以上の自治体で 学校外の教育として実施済</p>	<p>地域の社会人向け 研修・プロダクト開発支援</p>  <p>地域の社会人・大学生 を対象にデジタルスキルの研修や 地域の課題を解決する プロダクト開発の支援等を 産業振興文脈でも実施</p>

Life is Tech!

図表 27：ライフイズテック株式会社の官民連携

このように、複数領域に跨ってスタートアップが提供する製品やサービスは様々な文脈で捉えることが可能ですが、官民連携の実現に向けた協議を進める中では、自社が対峙している自治体の部署や職員を理解したうえで、当該部署が所管する領域の脈絡に合わせて自社の製品やサービスを説明する必要があります。例えば、産業振興を担当する部署に対して官民連携を打診する場合であれば、「自社の製品が今後の中等・高等教育にどれだけ寄与するのか」や「教員の課題をどのように解決できるのか」といった文脈ではなく、「このプログラムが産業振興にとってどれほど重要なものなのか」や「地域課題の解決にどう寄与するのか」といった説明が求められると考えられます。

多面的な価値提供ができることは、スタートアップが提供する製品やサービスの魅力ではありますが、自治体と連携する上では、対峙している自治体職員の部署・担当領域を踏まえて、当該領域に関する訴求を重点的に行うことが効果的ですので、協議の際に意識していただければと思います。

3. 結論を急がないこと

最後に、スタートアップとの協働や官民連携の実行等を自治体内で決定することは、重層的なプロセスを経る必要があり、スタートアップと協議を進める自治体職員が最大限努力していても時間を要するプロセスであることを理解して、結論を急がずに自治体の意思決定プロセスに寄り添うこと、また可能であれば、自社と対峙する自治体職員の調整・合意形成をサポートすることが重要です。

本編では再三申し上げていますが、自治体は公正公平な意思決定が常に求められるため、独自の手続きや規制、意思決定にあたっての理屈付けが必要となり、そのための調整や合意形成に時間を要することが多くあります。一方で、過去に自治体との官民連携を試みたスタートアップの中には、打診当初「担当職員とつながりを持てたから、事業化がもう目前まで迫っている」といった認識を持たれる方や、初回協議後すぐに事業を始める前提で社内準備等を進めてしまい、実際に意思決定までに要した期間との差に悩まれた方もいるようです。しかし、実際には、⑤予算化段階にてご説明する通り、自治体職員との協議を始めてから実際に予算成立・事業開始に至るまでには、担当部局内での承認、財政担当部局の承認、首長及び議会の承認を得る必要があります、相応の期間を要します。

スタートアップにとってはもどかしさを覚えるような瞬間もあるかもしれませんが、税金を基にした予算を執行する都合上、こうした意思決定は避けられないことが多いため、自治体が踏まなければならないプロセスについては理解を示すことが肝要です。

また、自治体職員は、自治体内での意思決定を行うにあたって、上長や（場合によっては）首長へのエスカレーション、関係する他部署との連携・協議を行っており（詳細については、第3章自治体編の③調整・意思決定段階をご覧ください）、その際には、官民連携の枠組みや内容を目に見える形でまとめた概要資料のようなものが必要となります。もし可能であれば、自治体内での円滑な意思決定を促すため、スタートアップ側も概要資料の作成や必要情報の提供に協力すると良いでしょう。

⑤ 予算化

自治体・スタートアップ間の対話を通じて、官民連携の枠組みや内容が固まってから行われるのが、官民連携実行の裏付けとなる予算化（予算編成）です。場合によっては、「④調整・意思決定」段階における自治体内の意思決定と並行して行われます。「④調整・意思決定」段階にも大きく関わりますが、スタートアップにとってこの段階における最も重要な点として挙げられるのが、自治体の予算編成スケジュールを意識した立ち回りを理解することです。

本編では、官民連携の実現に向けた自治体の予算編成を理解するにあたっての、基本的な用語・概念と、予算化段階におけるスタートアップの立ち回りについてご説明します。

1. 当初予算と補正予算

まず、自治体の予算には、「当初予算」と「補正予算」があります。

✓ 当初予算

当初予算とは、年間（当年4月から翌年3月までの期間）予算として、当初に成立した予算であり、本予算とも呼ばれます³¹。1年間の収入・支出をまとめた予算で、特別な事由がない限り、基本的にはこの当初予算を基に、官民連携を含む自治体を実施する各事業が実施されます。各部局から予算要求が行われ、部局長や首長の査定を経て議会に提出され、新年度が始まる前の3月に議会の承認・議決を以って決定されます。当初予算の編成は、1年度につき1回限りです。

✓ 補正予算

補正予算とは、当初予算編成後の事情の変更（例えば災害の発生など、当初予算編成時には予想していなかった支出が必要となった場合等）によって、当初予算に不足が生じた場合、また当初予算の内容を変える必要が生じた場合に、当初予算から変更を加える予算³²を指します。一般的に、3の倍数月に編成され、当初予算と同様に、議会に提出された後、議会の承認・議決を以って決定されます。補正予算が何度も組まれることはあまり一般的ではありませんが、必要に応じて編成されるため、年度内に複数回編成される可能性もあります。

自治体との官民連携を模索する場合は、基本的には当初予算において予算の裏付けを取ることを目指すことになるかと思いますが、補正予算についても、自社と関係する部局については動向を把握しておくようにしましょう。

2. 予算編成スケジュール

官民連携の実現を目指すうえで、「①課題特定・企画」段階～「④調整・意思決定」段階で検討・研磨したような連携の枠組みや内容と並んで重要とされているのが、官民連携を「どのタイミングで打診するか」です。

³¹ 財務省「用語の解説」

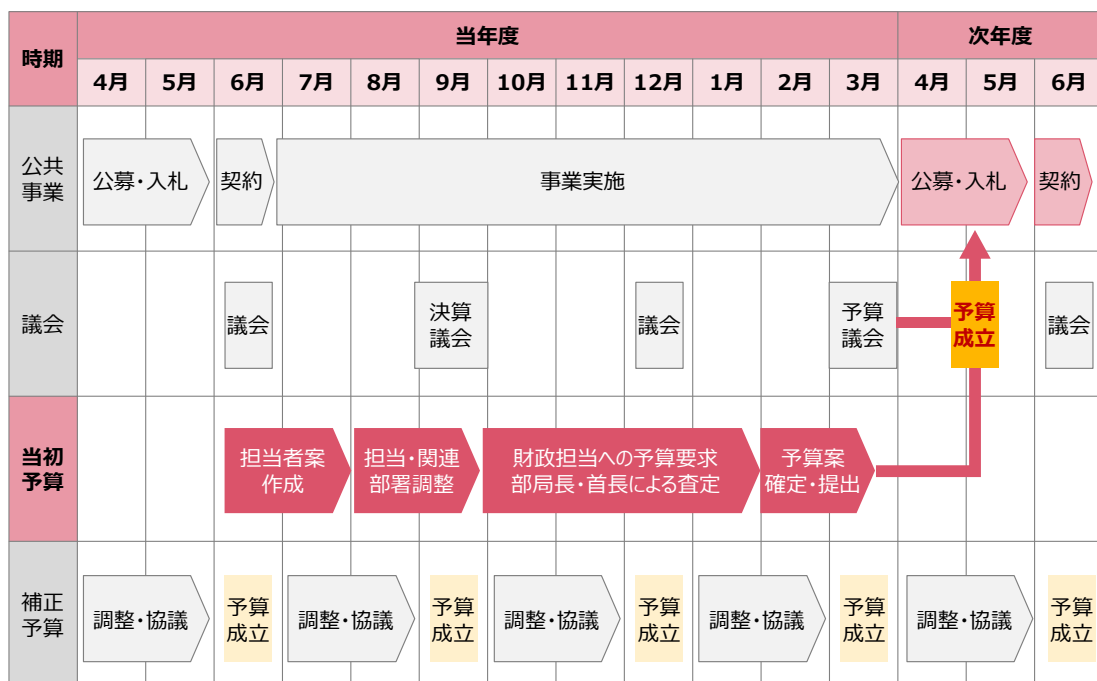
(<https://www.mof.go.jp/policy/budget/reference/statistics/term.htm>) より一部改変

³² 財務省「用語の解説」

(<https://www.mof.go.jp/policy/budget/reference/statistics/term.htm>) より一部改変

自治体は、前年度に決定した予算を当年度に執行しながら、当年度内に「次年度の」予算を編成します。つまり、官民連携を打診する段階で、スタートアップが提案する官民連携や事業に予算が付くのは、基本的には最短でも次年度（次の4月以降）からとなります。

自治体によって予算編成のスケジュールは異なり、同じ自治体でも年度によって数日程度前後する場合がありますが、基本的な予算編成の時期は概ね各自治体共通です。予算編成のタイミングを逃してしまうと次年度の予算化に間に合わず、予算が付くのが次々年度になってしまう可能性もありますので、自治体の予算編成スケジュールをスタートアップが知っておくことは、極めて重要です。図表 28 にて、自治体の一般的な予算編成スケジュールをご提示いたしますので、スタートアップの皆様のご参考にしてください。（予算編成に係る大まかな作業時期は各自治体似通っていますが、細かなマイルストーンや日程は自治体によって異なりますので、連携を打診する自治体に当年度のスケジュールを確認してください。）



※上記はあくまで一般的なスケジュールで、自治体や年度によって多少前後します
 ※補正予算は必要に応じて編成されるため、必ずしも調整・協議や予算成立が発生するとは限りません

図表 28：自治体の予算編成スケジュール（イメージ）

官民連携を行う上で、自治体から委託費等の形で予算執行を受ける場合は、各部局が予算要求を完了して部局長や首長の査定にまわし始める前の10月までには、官民連携の枠組みや内容を擦り合わせ終わっておく必要があります。そこから逆算すると、調整に係る

時間にもよりますが、初めてコンタクトを取るのは8月よりも前になるのが一般的であると思料します。

提案する時期によっては予算編成に間に合わないこともあるかと思いますが、そういった場合は先述した自治体が発行する公共事業（トライアル実証事業等）を活用して実績をつくったり、場合によっては無償で最小限の試験的提供を行ったりしたうえで、次年度以降の予算編成・執行に向けた調整の布石をつくるなど、自治体との関係構築に向けた動きを取るのも一案です。

また、予算計上が終わり、次年度の予算が確定に向けて動いていたとしても、自社が関連する既存事業の継続が見込まれ、サービス内容や事業費の大きさにおいて自社に優位性があると判断される場合は、行政評価等を踏まえた既存事業の見直しと事業者の代替を提案するといった動きも可能であると考えられます。

3. 官民連携が実現した場合の契約形態を確認しておく

予算化段階においては、自治体との契約形態を事前に確認・擦り合わせておくことが特に重要となります。

特に官民連携の提案を次年度の予算編成に間に合わせる場合は、予算化に向けた議論を進める中で、官民連携の内容に鑑みて、自治体の歳出科目（需用費・報償費・役務費・委託料等）に合わせた契約形態を自治体職員と確認するのが良いでしょう。

また、特にスタートアップが自治体と連携する場合に留意すべき事項として、自治体との契約年数と、自治体からの費用支払形態が挙げられます。自治体の同一事業に対する契約については、基本的には「1年度ごとに」行われるものと認識していることが重要です。スタートアップとしては、1つの契約で複数年度の契約を結ぶことが、売上や事業成果の見通しとしても嬉しいところではありますが、自治体にとって複数年度に跨る事業や契約を用意することは、かなりハードルが高いことですので、事前に単年度事業になるのか、複数年度の契約は可能なのかはカウンターパートとなる自治体職員の方と確認しておきましょう。また、自治体を含む公的機関からの支払いは、「基本的には事業の完了後一括払い」となっています。過去に官民連携に挑戦したスタートアップの中には、官民連携の内容よりも、こうした契約手続きや支払形態がボトルネックとなり、連携がうまく進まなかった場合もあるようですので、実際に予算がどのように支払われるのか、また契約から支出までの間にどのような手続き（書類の提出等）が必要なのかを、自治体と確認しておきましょう。

本節では、官民連携に向けたスタートアップ側の準備について説明させていただきました。これまでご説明した通り、官民連携の実現に向けては、可能な限り早期から熱意があ

る自治体職員に出会い、自治体職員との対話を通じて課題と解決策の輪郭をはっきりさせ、自治体の立場や事情に対して理解を示しながら調整・手続きを進めていくことが肝要となります。

上記を踏まえたうえで、次節「官民連携編」にてご紹介する、官民連携の出口とその詳細について、ご参考にしてください。

(4) 官民連携やスタートアップ支援を行っている自治体はどこか

本章の「③連携先の探索」において、自治体が設置している民間提案窓口の活用をご紹介しました。ここでは、官民連携やスタートアップ支援に積極的な自治体をご紹介します。

1. スタートアップ都市推進協議会

本コンソーシアムの発起者でもあり、スタートアップ支援を通じて経済成長と暮らしの中に新たな価値創造を推進する「スタートアップ都市推進協議会」には、11自治体³³が参加しています。地域の個性を生かしたロールモデルとなり、経済関係団体とも連携し、日本全体をチャレンジが評価される国に変えていくことを目指しています。

【参考 URL】

- ・ スタートアップ都市推進協議会

<https://startup-toshi.com/>

2. 官民連携の窓口設置やスタートアップ支援を行っている自治体の一覧【附録】

本ガイドの執筆にあたり、官民連携に関する窓口設置やスタートアップ支援を行っている自治体を調査し一覧化しましたので、スタートアップの皆様が連携先を探す際にご活用ください。

なお、各自自治体により、相談にあたっての注意事項や要件が異なりますので、実際の相談にあたってはご注意ください。

以下のリンクから、附録をご参照ください。

<https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/impact/localgovlist.xlsx>

³³ 2025年1月時点

第5章 官民連携編

官民連携を促進するため、その成立パターンの詳細、制度や事例など、自治体とスタートアップの双方にとって有益な情報を示していきます。官民連携実践にあたってのノウハウやツールを理解し、活用できるようにすることをねらい、解説していきます。

(1) 官民連携の成立パターン

本ガイドで推進する官民連携には大きく3つの出口（①自治体”に”導入 / ②自治体”を介して”広める / ③自治体”と共に”創る）があり、各出口に応じた押さえるべきポイントや工夫点があります(図表 29)。この官民連携編では、それぞれの出口について具体例を交えながら解説していき、連携の多様さについて理解を深めていただくことで、発想を広く持つて実践していただくことを目的とします。



図表 29 : 3つの出口と具体的な方法

(2) それぞれのメリットや活用可能と考えられる資源

自治体においては、予算以外でも行政から提供できる資源として、信用、許認可権限、地域のネットワークや広報力、データなどが存在し、これらを活用することでインパクトのある連携事業につなげていくことが考えられます。また、地域によっては、地域そのも

のが持つブランド力や好感度、知名度についても強みと考えられるでしょう。一方、スタートアップ側では、事業実施に伴う、知識、設備、知的財産、ネットワークに加え、スタートアップ特有の技術・知見を核とした製品・サービスと、それらが普及することで生まれるインパクトへの期待も、強みとして挙げられます(図表 30)。

自治体を持つ資源		スタートアップを持つ資源	
行政機関としての強み	<ul style="list-style-type: none"> • 地域における総合調整力や組織力 • 地域の公共機関としての信用力 • 地域におけるネットワーク力や広報力 • 許認可などの取得に関連するノウハウ • 公園などの公共空間やデータなどのさまざまな資源 • 助成金申請などに必要となる地域連携の相手方 • SDGsや地方創生、CSR、CSVなどの活動の公益性向上 	民間企業としての強み	<ul style="list-style-type: none"> • 製品/サービスと、それらを支える技術/サプライチェーン/設備 • コンテンツ/ブランド/知的財産などの無形資産 • 専門知識や経験を有した人的資源 • 既存顧客コミュニケーションチャネル、流通チャネル • アライアンスなどのネットワーク • 企業活動を通じて得られる情報資源
地域特有の強み	<ul style="list-style-type: none"> • 地域が持つブランド力や好感度、知名度 • 歴史や文化、名所旧跡、名勝、名物など地域が持つ魅力や集客力 • 地域に住む人々の魅力や知恵・力、ネットワーク • 地域での知名度や好感度の向上による、販路・市場の拡大 	スタートアップ特有の強み	<ul style="list-style-type: none"> • 先進技術や新たなビジネスモデルを活用した、社会にイノベーションを起こすポテンシャルを持つ製品/サービス • イノベーション・社会変化を志向する優秀な人材 • 製品/サービスを地域に適合させるために、PDCAを速く回すスピード感や柔軟性 • 普及することで社会的なインパクトが創出される期待

図表 30：官民それぞれのメリットや活用可能と考えられる資源³⁴

(3) 出口①自治体“へ”の導入（公共調達等）

① 自治体“へ”の導入とは

1つ目の出口である「自治体“へ”導入する」は、公共調達により自治体側が予算編成を行い発注する形でスタートアップと協業する、最も一般的な連携方法です。その発注方法については、原則的には最も安い価格で入札した者が落札する価格競争方式にて行う旨、地方自治法³⁵において規定されています。本ガイドにおいては、原則的ルールである価格競争の要点をご紹介しますとともに、スタートアップの特性が活きる調達方法として、価格以外の内容面を評価する企画競争入札を推奨していきます。さらに、スタートアップが持つ製品・サービスの新規性を活かした随意契約方法（自治法施行令第167条の2第1項第4号による随意契約、以下「4号随契」といいます）、近年導入事例が伸びている成果連動型委託契約（Pay For Success、以下「PFS」といいます）、複数自治体でスケー

³⁴ 河村昌美・中川悦宏『公民共創の教科書』（2020、事業構想大学院大学出版部）を元に一部修正

³⁵ 地方自治法 234 条 1 項及び 2 項

ルメリットを得ながら発注を行う共同調達についても、自治体とスタートアップの官民連携推進にあたっての有効策として取り上げ、解説していきます。

② 公共調達の原則

公共調達においては、広く参入機会を設け、金銭の多寡によって契約相手を決定する一般競争入札が原則となり、競争が制限される他の方法を選択する場合は、関係法令や会計上のルールに規定される要件を満たす必要があります。地方自治法の該当箇所について引用してみました。同法第234条第1項には、あらゆる契約について、一般競争入札、指名競争入札、随意契約、せり売りのいずれかの方法によるとの記載があり、続く第2項において、一般競争入札以外の方法については政令で定める場合に該当するときに限る旨が明記されています。さらに第3項では、自治体の支出に関する競争入札においては、最高又は最低の価格で入札した者を契約の相手方とする旨が定められています。

【地方自治法】（昭和22年法律第67号）

（契約の締結）

第234条 売買、貸借、請負その他の契約は、一般競争入札、指名競争入札、随意契約又はせり売りの方法により締結するものとする。

2 前項の指名競争入札、随意契約又はせり売りは、政令で定める場合に該当するときに限り、これによることができる。

3 普通地方公共団体は、一般競争入札又は指名競争入札（以下この条において「競争入札」という。）に付する場合においては、政令の定めるところにより、契約の目的に応じ、予定価格の制限の範囲内で最高又は最低の価格をもって申込みをした者を契約の相手方とするものとする。ただし、普通地方公共団体の支出の原因となる契約については、政令の定めるところにより、予定価格の制限の範囲内の価格をもって申込みをした者のうち最低の価格をもって申込みをした者以外の者を契約の相手方とすることができる。

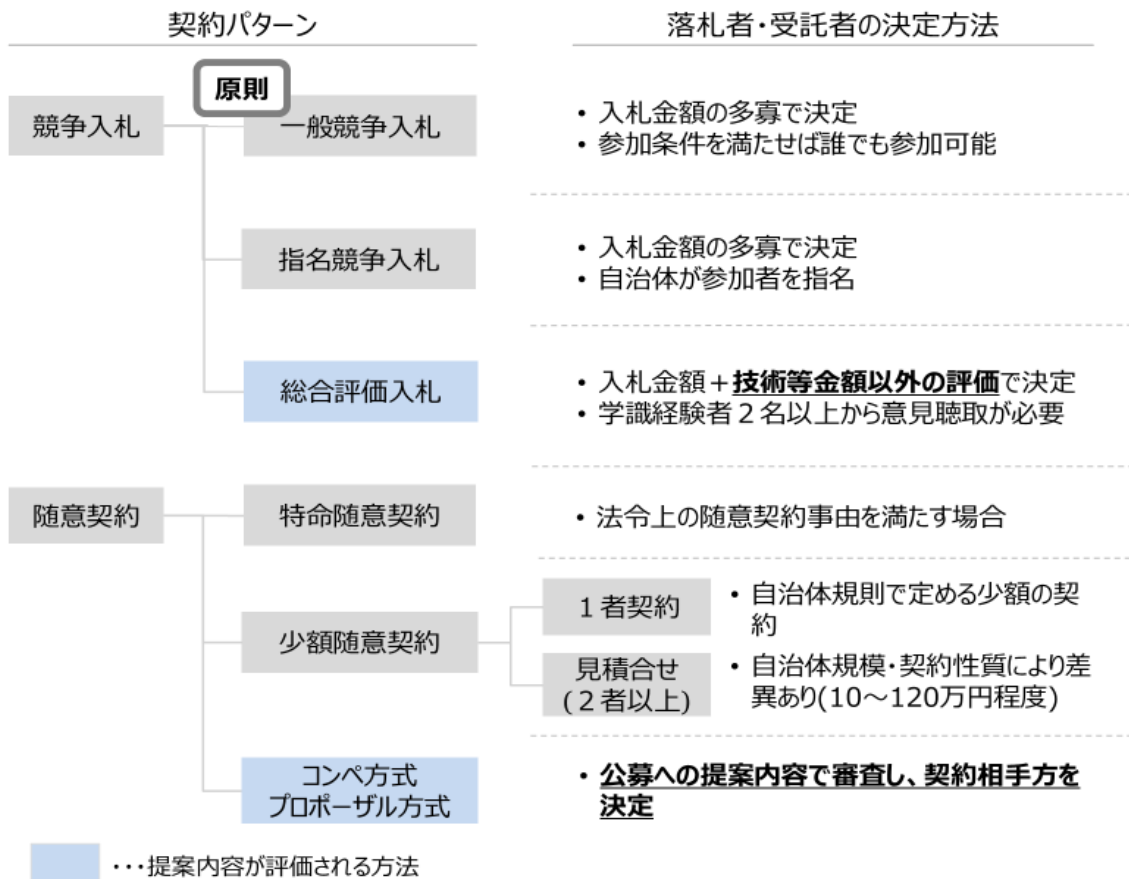
4～6 略

契約方法は、原則である一般競争入札を含む競争入札と、法令上の事由を満たした場合で入札に寄らず契約方法を決定できる随意契約の2つに大別され、具体的には6つのパターンに分類できます（図表31）。ここで着目いただきたいのが、総合評価入札と、コンペ方式・プロポーザル方式の2つの方法です。その理由であり2つの方法に共通するのが、金銭以外の内容が評価されるという点にあります。

まず、総合評価入札は、入札金額に加えて技術や提案内容などの金銭以外の点を評価するものです。価格と内容のバランスを評価し、かつ学識経験者2名以上の意見聴取を行う方法で、入札と比べて内容面と客観性の比重が高い方法といえるでしょう。

次に、コンペ方式・プロポーザル方式は、予定価格を予め設定した上で、提案を呼び込み、その内容を評価して契約相手を決定する方法です。こちらは価格の多寡は評価外であり、純然たる提案内容への評価により順位付けがなされるため、スタートアップのような製品・サービスに独自性や強みのある企業の特徴がより活きる契約方法といえるでしょう。

これら自治体特有のルールについて、特にスタートアップ側が知る機会が少ないと考えられますので、自治体側の読者においては、連携を検討する際には、原則と例外について丁寧に伝えていただくとよいでしょう。また、スタートアップ側の読者も、自分たちに関係する自治体特有の基本的なルールということで、その理屈を踏まえて検討を行うことでより建設的な協議を進められるのではないのでしょうか。



図表 31：公共調達における契約パターン整理表³⁶

³⁶ 総務省や地方公共団体の入札・契約制度に関する資料を参考に事務局作成

③ 公共調達においてスタートアップの強みを活かす方法

公共調達の原則について理解したうえで、スタートアップの強みを活かす工夫点について、紹介していきます。

画一的なやり方で解決できない課題には、内容重視の企画競争型で調達を図る

前述したように、自治体では価格競争入札により契約相手を決定することが原則であり、その他の方法を選択するには、その要件を満たし、妥当性や合理性が伴うことが求められます。自治体に取り組もうとしている課題の性質を踏まえると画一的な製品・サービスでは解決が難しく、民間側の優れた提案を採用することでその解決が実現することが見込まれる状況下では、価格による競争が馴染まず、企画内容による競争を経て契約相手を特定することに合理性が見いだせるでしょう。例えば、移動のラストワンマイル問題、子どもの貧困、障害者への差別・偏見の解消など、昨今重要視されている社会課題は特効薬のような解決策が存在せず、各地域の実情に合った有効だと考えられる方策を検討していくものと考えられます。

スタートアップとの公共調達を通じた連携を目指す際には、まず企画内容による競争である総合評価方式やコンペ方式・プロポーザル方式による調達方法を検討してみることを推奨します。さらに、スタートアップ支援を政策的に推進している自治体の場合は、後述する随意契約を活用したスタートアップ支援制度についても検討してみることで、公共調達におけるスタートアップとの連携推進に向けた環境がより整備されるのではないのでしょうか。

企画競争による調達方法の検討と並行して、予算を執行することで解決すべき課題と、その解決策を有するスタートアップの強み・優位性・独自性を整理する必要があります。価格競争入札が馴染まない状況、つまり仕様書を明確に定義することが難しく、優れた解決策を有する相手を特定する必要があるという状況について整理し、企画競争による調達方法の検討材料としていくことが重要となります。（自治体の課題整理については p.38 参照）

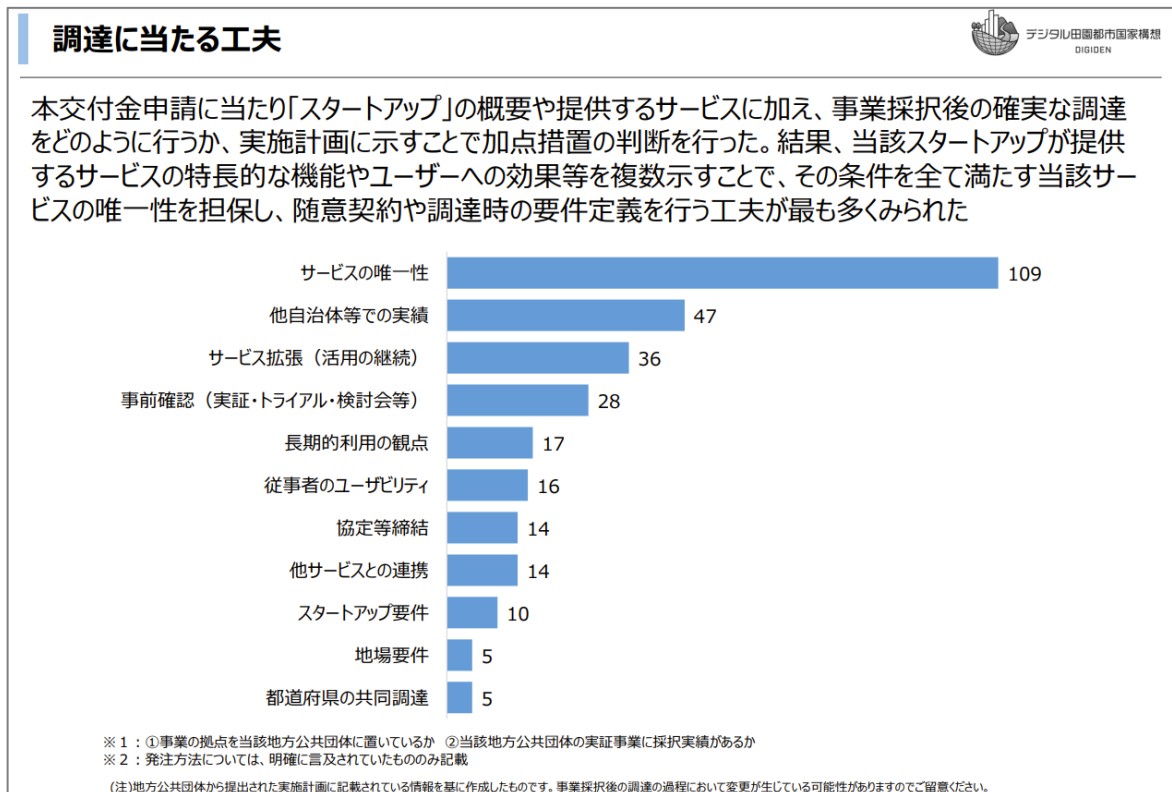
評価項目には「サービスの唯一性」などスタートアップの提案が活きるような項目を反映させる

企画競争による選定方法が採用されることとなった後には、どの観点の評価していくのかを検討していきます。一般的な評価項目は各自治体でも経験を有すると考えられますが、スタートアップの強みを活かすためには、評価項目についても少し工夫が必要となります。スタートアップが提案により強みを発揮できるよう評価項目を検討し、できるだけ企画内容で競争できるような項目へと整理していくことが肝要となります。

選定にあたって気を付けると良いポイント

- ・ サービス内容（スタートアップの先進性、独自性を活かす観点）
- ・ サポート体制、情報セキュリティの対応体制（自治体側が気にする観点）
- ・ コミュニケーションがスムーズか（自治体側が気にする観点）
- ・ 資金調達実績、従業員などの運営体制（自治体側が気にする観点）

参考となりますが、内閣府地方創生推進室の「デジタル田園都市国家構想交付金 デジタル実装タイプ」においてはスタートアップ加点措置があり、その加点対象自治体向けに行った調査があります。その調査では、調達に当たる工夫点についても取り纏められており、最も多いのが「サービスの唯一性」とのことです（図表 32）。スタートアップの採択を図る自治体において、スタートアップが持つ強みや特徴にフォーカスした調達方法を検討されたことがうかがえます。



図表 32：デジタル田園都市国家構想交付金（デジタル実装タイプ）のスタートアップ加点対象自治体が調達に当たった際の工夫³⁷

³⁷ 内閣府地方創生推進室 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局「令和4年度補正「デジタル田園都市国家構想交付金 デジタル実装タイプ」スタートアップ活用加点措置に係る実績報告」（令和5年4月）21 ページより

スタートアップとの随意契約を推進する支援制度を設けるのも一案

スタートアップとの随意契約を推進する取組をご紹介します。福岡市では、「トライアル公共調達サポート」という、スタートアップの公共調達に向けた支援事業を展開しています。こちらは、別事業である「福岡市トライアル優良商品認定事業」として認定された製品・サービスが、福岡市との契約に繋がるよう、発注可能性のある部署と積極的に協議するなど、企業側に対し伴走支援を行うものです。まさにスタートアップファーストでありながら、行政側の課題やニーズを捉え、双方にとって効果的なマッチングを図る制度といえるのではないのでしょうか。（福岡市のこれらの取組については、P94以降により詳しく記載しています）

デジタル庁の「デジタルマーケットプレイス」を活用

自治体とスタートアップをつなぐ、クラウドソフトウェア（SaaS）調達プラットフォームとして、デジタル庁が推進する「デジタルマーケットプレイス（DMP）カタログサイト」をご紹介します。

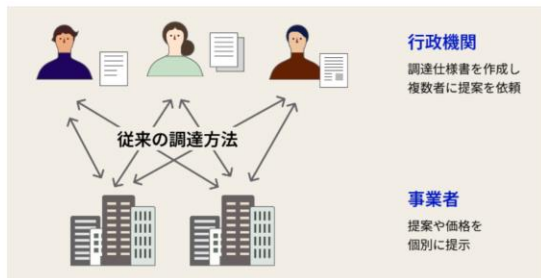
DMP カタログサイトでは、スタートアップを含む事業者が自ら提供する SaaS やその販売サービスを登録・掲載し、その中から行政機関が自らの仕様に基づく SaaS・販売サービスを検索・選定することで、SaaS 調達をすることができる仕組みであり、システムを一から開発する方式（スクラッチ開発）に比べ、迅速かつ簡易に SaaS 調達を行うことができます。

また、事業者にとっても、DMP カタログサイトにサービスを登録することで幅広い行政機関からのアクセスが期待され、公共調達へ参入することが可能となります。

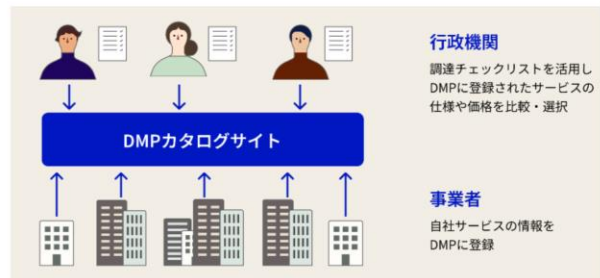
DMP カタログサイトを利用して検索し製品選定した結果、1 者が選定されれば、自治法施行令第167条の2第1項第2号に基づく「随意契約（特命随契）」となり、また複数者が選定された場合は、自治法施行令第167条第1項第2号に基づく「指名競争入札」を行った上で個別契約を締結することができます。これにより一般競争入札と比較して短い期間で調達可能です。

また、地方自治法第245条の4第1項に基づく技術的助言として、DMP に関する調達利用ガイドブック、Q&A、契約のひな型などを提供しています。詳細については、行政向けご利用ガイドをご覧ください。

通常の情報システム調達



DMPによるクラウドソフトウェア調達



- ・ 調達期間が長く、手続が官民双方で負担。
- ・ 参入障壁が高く、市場の透明性が低い。

- ・ 調達期間を短縮、官民双方で調達を簡素に。
- ・ 市場の透明性を高め、中小、スタートアップを含む多様な事業者参入を促進。

図表 33 : デジタルマーケットプレイス (DMP) の概要

【参考 URL】

- ・ デジタル庁「DMP デジタルマーケットプレイス」
<https://www.dmp-official.digital.go.jp/>
- ・ 行政向けご利用ガイド
<https://www.dmp-official.digital.go.jp/userguide/government/>

具体的な連携実績から、自治体側の課題とスタートアップ側の強みの結びつきについてイメージを明確化

本節の最後に、自治体とスタートアップによる公共調達の具体的な事例についてご紹介いたします。

事例紹介：さいたま市×ライフイズテック株式会社「市内全中学校へプログラミング教育教材を導入」³⁸

³⁸ 経済産業省「行政との連携実績のあるスタートアップ 100 選」（2023 年 4 月 18 日）の記載内容をもとに作成

埼玉県さいたま市における、市内全中学校へプログラミング教育教材の導入事例を紹介します。令和4年度から高校では「情報Ⅰ」が共通必修科目となり、令和7年度の大学入試では情報の科目が追加される予定です。そんな中、さいたま市ではプログラミング教育をより充実させるために、教育分野のインパクトスタートアップであるライフイズテック株式会社の「Life is Tech ! Lesson」を、5カ年におたり、市内全中学校59校、生徒約33,000名と全教員へ導入し、新学習指導要領に対応しながらプログラミング教育を行う取組を始めました。

導入にあたって重視されたポイントとしては、テキストコーディングの指導ができる教員が少ない状況の中で、教材にテキストコーディングが含まれていた点や、教材を導入後の活用を促進するために生徒と教員それぞれにサポートが充実している点であったとのこと。

ライフイズテックは、「中高生ひとり一人の可能性を一人でも多く、最大限伸ばす」というミッションを掲げ、2010年の創業以来、中高生向けのIT教育プログラムなどに取り組んでいます。導入された「Life is Tech ! Lesson」では、ホームページやAIレジなどを実際に作りながらプログラミングを学ぶ教材であり、楽しく学べて、高い学習効果が得られる設計となっています。

そのほか具体例を見てみたい場合は、経済産業省が発行する「行政との連携実績のあるスタートアップ100選」をご覧ください。行政との連携実績のあるスタートアップ100社の事例が、子育て、教育、医療・福祉、インフラ・施設、農林水産、環境、観光・文化、くらし・手続き、産業・ビジネス、といった政策分野別に取り纏められています。また、10自治体の担当者へのインタビューも収録されており、スタートアップとの連携に至った経緯や自治体側の工夫点についても、参考になる点が多いのではないのでしょうか。

【参考 URL】

- ・ 経済産業省「行政との連携実績のあるスタートアップ100選」
<https://www.meti.go.jp/press/2023/04/20230418003/20230418003.html>

このように、公共調達原則を踏まえながらもスタートアップの強みを活かす工夫を凝らすことで、官民双方にとってより有意義な連携になることが期待されます。

④ 地方自治法施行令第167条の2第1項第4号を活用した スタートアップとの随意契約（略称「4号随契」）

公共調達という出口におけるスタートアップとの連携の要点を理解したところで、具体的な仕組みに落とし込んだ取組を紹介していきます。まずは、地方自治法施行令に掲げら

れる随意契約の要件を満たして、スタートアップの製品・サービスを積極的に導入する取組をご紹介します。具体論に入る前に、随意契約について理解を深めるため、その概要を以下にまとめましたので、ご覧ください。例外的に随意契約ができる9つの要件が記載されていますが、ここでご紹介するのは、④新商品として生産される物品を買い入れる場合又は新役務の提供を受ける場合、についてです。

【随意契約について】

(意義)

地方公共団体が競争の方法によらないで、任意に特定の者を選定してその者と契約を締結する方法

(概要)

○随意契約によることができる要件

地方公共団体の契約は一般競争入札によることが原則とされているが、地方自治法施行令(第167条の2)では、下記の要件に該当する場合に限り、随意契約を締結することが可能とされている。

- ① 予定価格が少額の場合
- ② 性質又は目的が競争入札に適しない場合
- ③ 障害者支援施設等から物品等の購入等を行う場合
- ④ 新商品として生産される物品を買い入れる場合又は新役務の提供を受ける場合
- ⑤ 緊急の必要により競争入札に付することができない場合
- ⑥ 競争入札に付することが不利と認める場合
- ⑦ 時価に比し著しく有利な価格で契約締結できる場合
- ⑧ 競争入札に付し入札がないとき、又は再度の入札に付し落札者がいない場合
- ⑨ 落札者が契約を締結しない場合

(長所)

- 競争に付する手間を省略することができ、しかも契約の相手方となるべき者を任意に選定するものであることから、特定の資産、信用、能力等のある業者を容易に選定することができる。
- 契約担当者の事務上の負担を軽減し、事務の効率化に寄与することができる。

(短所)

- 地方公共団体と特定の業者との間に発生する特殊な関係から単純に契約を当該業者と締結するのみではなく、適正な価格によって行われるべき契約がややもすれば不適正な価格によって行われがちである。

出典：総務省ホームページ「地方公共団体の入札・契約制度」

この地方自治法施行令第167条の2第1項第4号を活用して、スタートアップの製品・サービスを公共調達に取り入れている例がありますので、その手法「トライアル発注認定制度」をご紹介します。トライアル発注制度は、優れた製品や技術を有するものの、まだ受注実績が少ないスタートアップなどの新規中小企業に対して随意契約を行い、受注

実績を作ることにより、販路の開拓を支援するなど、地域内企業の育成を図ることを主眼としています。なお、各自治体によって認定の要件や基準が一部異なるため、スタートアップ側として活用を検討される際にはご注意ください。

取組紹介①：福岡市「福岡市トライアル優良商品認定事業」「スタートアップ公共調達サポート事業」

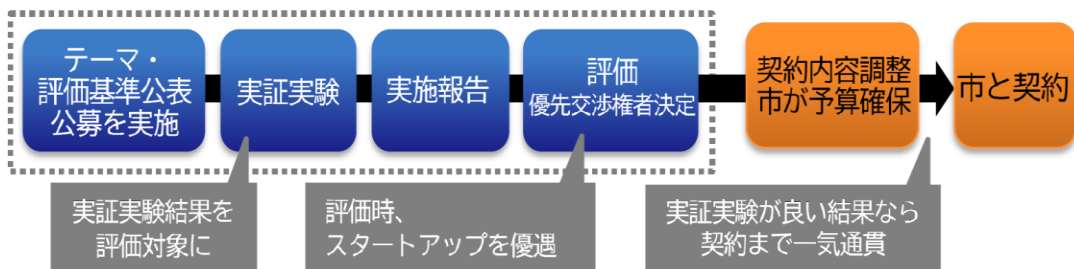
福岡市内の中小企業の優れた新製品・新サービスを認定する「福岡市トライアル優良商品認定事業」では、認定期間中、福岡市が認定商品を4号随契で契約ができることから、認定商品のチラシを作成するとともに、庁舎での商品ポスター展示会などにより、職員にも積極的に周知し、活用を促しています。

認定までは、認定申請の受付、書類審査、訪問調査、専門家等への意見聴取、認定事業者・認定商品の認定という手順で進められ、認定の申請は通年で受け付けていますが、認定の決定は年2回となっています。

また、福岡市ではスタートアップ支援の一環として公共調達までの支援を行う「スタートアップ公共調達サポート事業」という事業があります。事業には、①先端技術公共調達サポートと②トライアル公共調達サポートという2つの取組があり、それぞれ対象や要件が異なります。

① 先端技術公共調達サポート

先端技術を活用した課題解決に関するテーマの公募が行われ、実証実験でよい結果が得られれば公共調達につながるという内容の事業です（図表34）。上記のトライアル優良認定事業と異なり福岡市外からも応募が可能である点、そして評価時にスタートアップが優遇される点があるので、広くスタートアップが参加しやすいものと考えられます。



図表 34：福岡市先端技術公共調達事業サポート

② トライアル公共調達サポート

前述の「福岡市トライアル優良商品認定事業」として認定された製品・サービスが、実際に福岡市との契約に繋がるよう、発注可能性のある部署と積極的に協議するなど、企業側に対し伴走支援を行う事業です。行政ニーズとサービスのマッチング支援等を通してスタートアップからの公共調達を図るものであり、スタートアップを対象に一步踏み込んだ支援と考えられます。上記のトライアル優良認定事業の認定を前提としているため、福岡市内の事業者である必要がありますが、それゆえに福岡市内で起業することへの期待を高めている施策といえるでしょう。

取組紹介②：つくば市「トライアル発注認定事業」

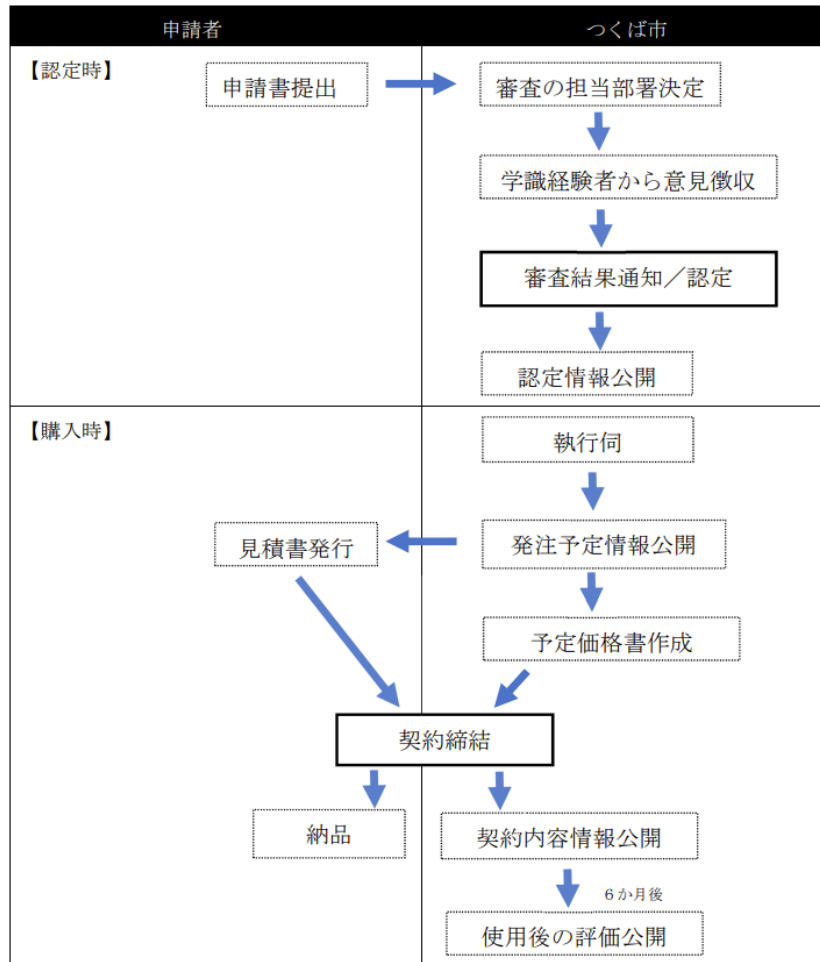
つくば市のトライアル発注認定事業は、新規性が高く優れた製品・サービスの普及を支援し、つくば市の行政課題の解決や市民生活の向上を図ることを目的とした事業です。新商品等を生産・提供する企業等をつくば市のトライアル発注認定事業者として認定（有効期間は認定した翌々年度末までで、基準を満たせば再申請が可能）し、4号随契を可能とするものです。申請要件に「つくば市内の企業」といった地域限定要件は無く、つくば市が定義する要件を満たすスタートアップ³⁹であれば、申請が可能とのことです。

認定に当たっては、申請書や製品・サービスの詳細資料に加え、学識経験者2名以上からの意見聴取を参考にして、次の3点の基準を中心に審査が行われます。

1. 新商品等が、既存の商品等とは著しく異なる優れた使用価値を有していること
2. つくば市の事業活動に係る技術の高度化、経営効率の向上または住民生活の利便の増進に寄与すること
3. 生産計画及び資金計画が適切であること

また、対象がスタートアップである場合は、導入対象の各担当課ではなくスタートアップ推進室が審査～契約～導入支援までをワンストップで行うこととなっており、スタートアップに寄り添った体制が敷かれている点は、安心材料になると考えられます。

³⁹ つくば市におけるスタートアップの定義として、次の①～④をすべて満たすことを要件として設定。①ユニークなテクノロジーや製品・サービス、ビジネスモデルを持ち、事業成長のための投資を行い、事業成長拡大に取り組んでいる ②これまでの世界を覆し、新たな世界への変革にチャレンジしている ③事業分野がライフサイエンス、ロボット、エネルギー、ナノテクノロジー、物質・材料、情報サービス、環境及び宇宙分野のいずれかに該当する ④設立から10年未満である



図表 35 : つくば市「トライアル発注認定事業」全体の流れ⁴⁰

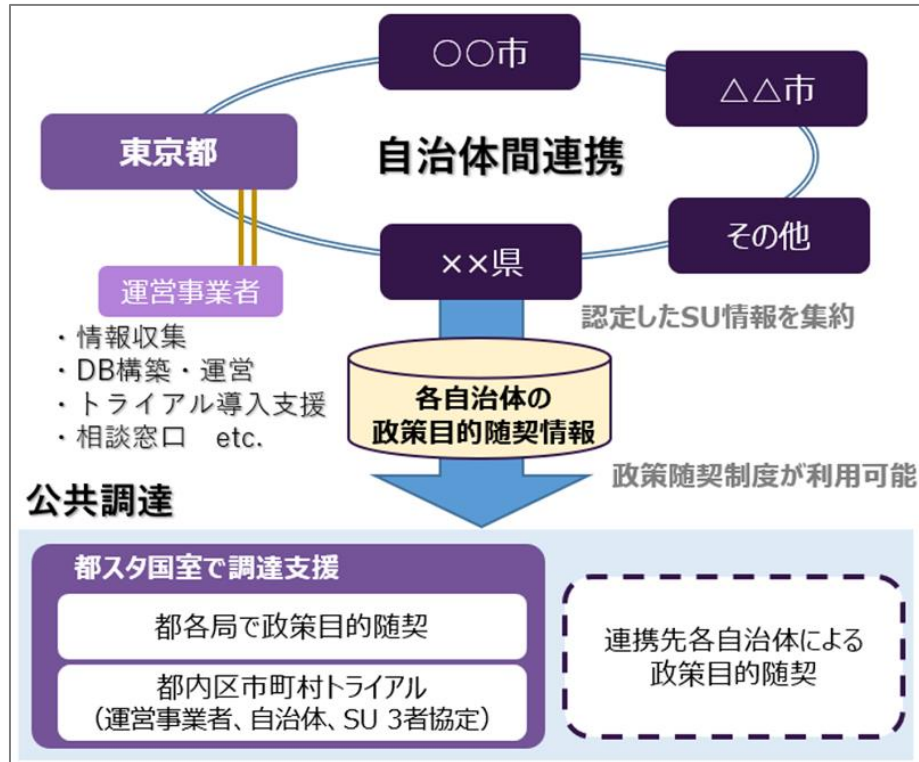
取組紹介③ : 東京都「ファーストカスタマー・アライアンス（公共調達参入促進・自治体連携事業）」

4号随契によるスタートアップ支援の取組の新たな動向として、東京都が進める「ファーストカスタマー・アライアンス（公共調達参入促進・自治体連携事業）」について、ご紹介します（図表 36）。

この取組は、東京都および運営事業者が中心となり、複数の自治体間で相互に連携・協力しながら、スタートアップの情報を共有・カタログ化し、他団体でも活用可能な仕組みを構築するものです。例えば、A市において4号随契における認定を行ったスター

⁴⁰ つくば市「つくば市トライアル発注認定事業実施要領」より
 (<https://www.city.tsukuba.lg.jp/soshikikarasagasu/seisakuinnovationbustartupsuishinshitsu/gyomuannai/2/1/14205.html>)

トアップ a 社のサービスについて、他都市である B 市において、その認定情報をこの事業データベースを介し共有することで、認定事務の一部を簡素化しスタートアップ a 社のサービスへ 4 号随契による発注を可能とすることを目指しています。



図表 36 : ファーストカスタマー・アライアンス
(公共調達参入促進・自治体連携事業) 事業スキーム図⁴¹

本取組が実現することで、4号随契を活用したスタートアップ支援やサービス導入について、各自治体で固有の事務手続きを行う点について効率化が図られます。また、利用する自治体が増えていくことで、スタートアップにとっては横展開の可能性を高めることにつながり、4号随契における認定を受けることへのメリットが高まることが期待できます。

⁴¹ 東京都ホームページ「ファーストカスタマー・アライアンス（公共調達参入促進・自治体連携事業）の開始について全国の自治体と連携し、スタートアップからの公共調達を促進します！」（<https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2024/11/25/11.html>）

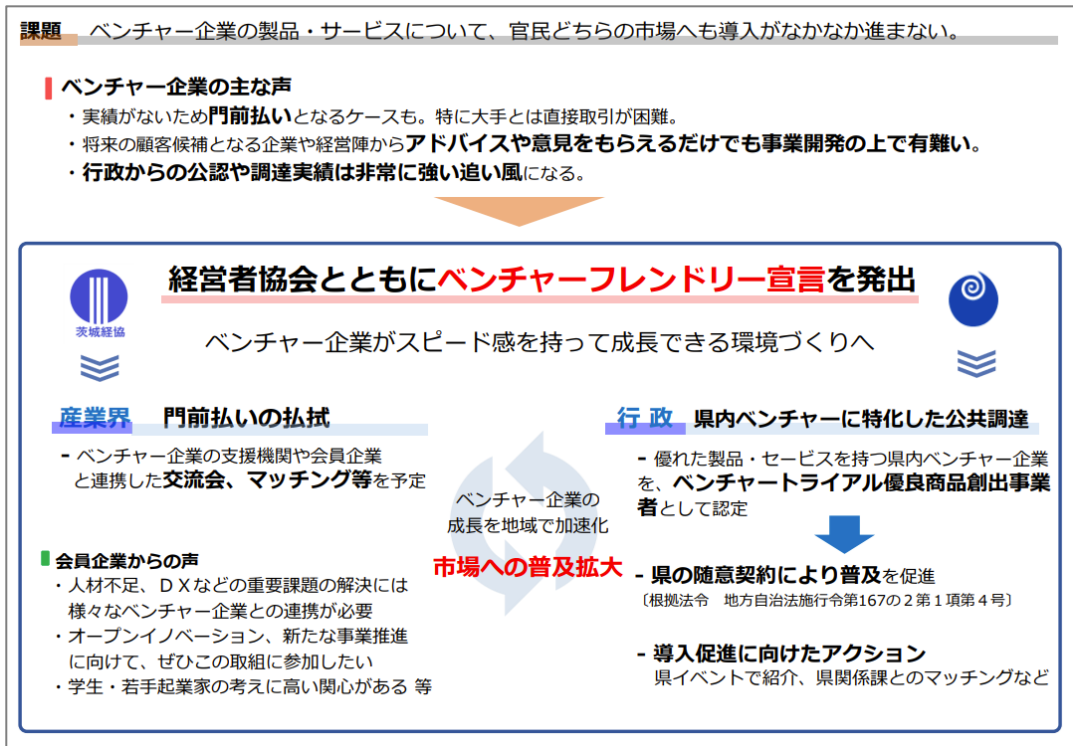
取組紹介④：茨城県「茨城ベンチャートライアル優良商品等創出事業者認定制度」

この取組は、茨城県経営者協会と共同で発出した「茨城ベンチャーフレンドリー宣言」に基づくもので、ベンチャー企業に特化した「トライアル発注認定制度」となります。

地方自治法施行令第167条の2第1項第4号に基づく、茨城県の事業者認定制度であり、認定された事業者は、県との随意契約が可能になります。また、制度の活用により、認定された事業者の商品等の普及拡大も図っているものです。

認定は、2024年3月以降、随時受付を行っており、審査を経て認定される流れです。（認定期間は、認定日から3年が経過する日の属する年度末まで）

前述したベンチャーフレンドリー宣言に基づいていることもあり、公共調達だけでなく、茨城県経営者協会と連携して民間企業での連携についても推進し、官民が連携しながらベンチャー企業の市場拡大を図る取組となっています。



図表 37：茨城ベンチャーフレンドリー宣言 概要⁴²

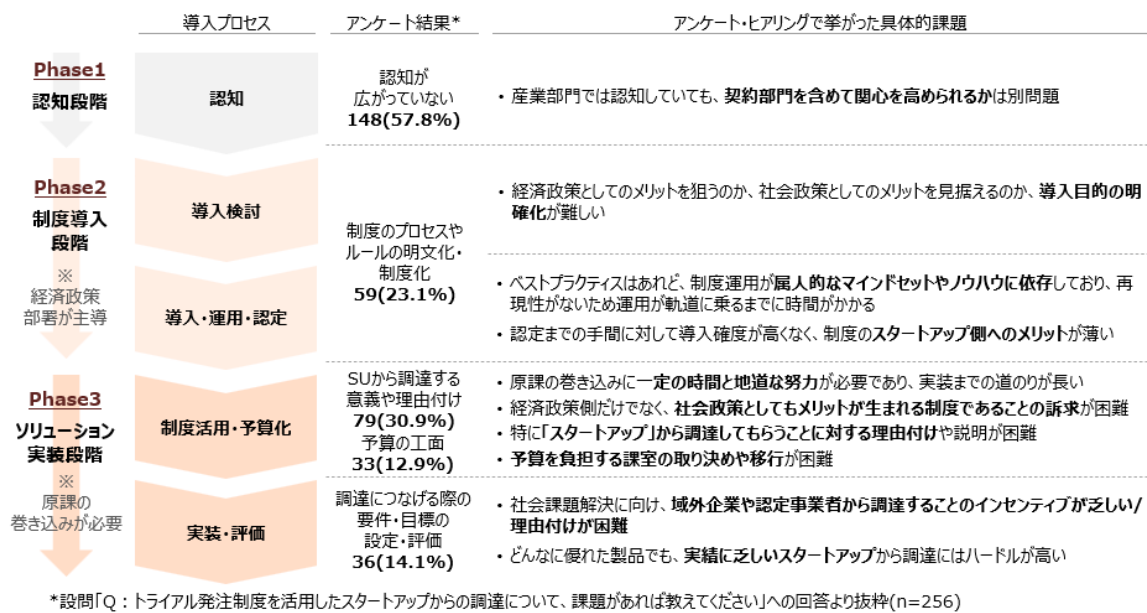
【参考 URL】 茨城県「茨城ベンチャートライアル優良商品等創出事業者認定制度」

⁴² 茨城県「茨城ベンチャーフレンドリー宣言」
 (<https://www.pref.ibaraki.jp/shokorodo/sangi/documents/ivf.pdf>)

<https://www.pref.ibaraki.jp/shokorodo/sanqi/0603ivt.html>

トライアル発注制度の活用拡大にむけて

令和7年度に行われた自治体に対する調査⁴³では、制度のプロセスやルールを明文化して設定のうえ、実際にスタートアップからの調達や企業の育成において活用していると回答した自治体はわずか4.7%に留まっています。その理由としては、スタートアップ担当等の経済政策部署が制度を活用したくても、実際にソリューションを導入する原課や契約担当には、未だ制度自体の認知が広がっていないことが挙げられます。また、スタートアップから調達する意義やメリットについて原課に説明し理解を得るには、官民連携担当者の地道な努力と一定の時間が必要となるのが現状であることがわかっています。



図表 38：トライアル発注制度の拡大・促進における課題の概要

原課の関心をうまくスタートアップに惹きつけるためには、スタートアップが展開するソリューションの活用が原課の目に「経済政策だけではなく、社会課題（行政課題）の解決に資するもの」として映る必要があります。

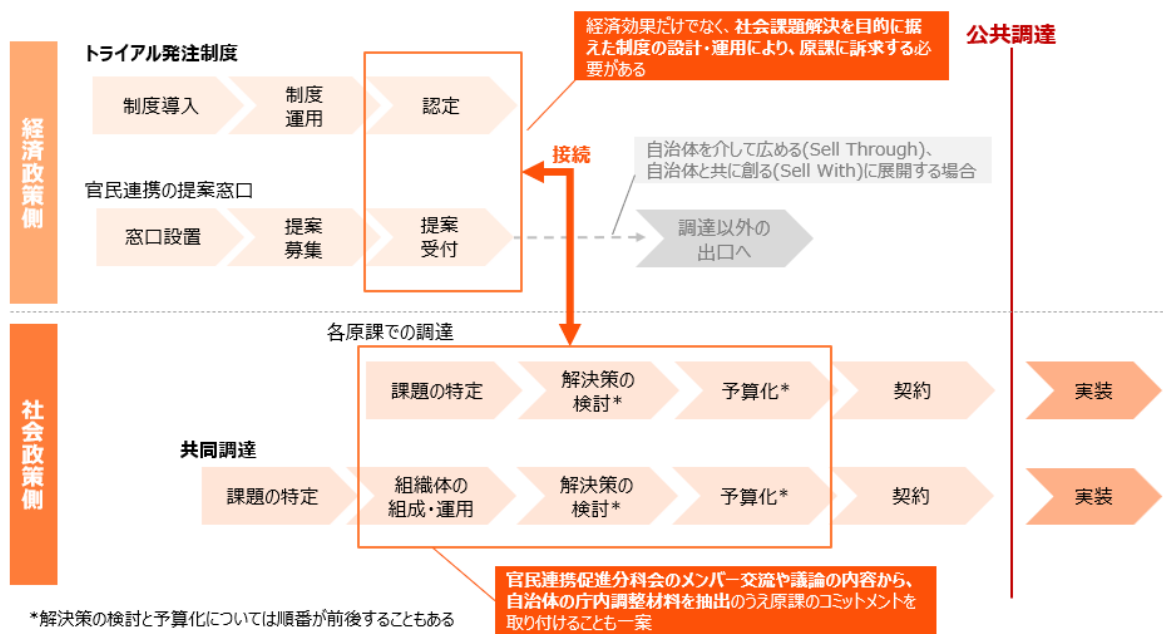
スタートアップ担当課や官民連携担当者にとっては、もちろんスタートアップとの連携による経済効果も重要ではありますが、原課に対して制度活用を促す際に「地域経済のた

⁴³ 令和7年6月から8月にかけて実施。全国1,788の地方公共団体（47都道府県、1,718市町村、23特別区）に対してアンケートを配布し、そのうち256団体から回答を受領。アンケート結果の更なる調査のためにヒアリングも実施

め」として説明・理解されてしまうと、原課の業務内容や政策目標との関連性を見出すことが難しく、なかなか興味を示してもらえないといった経験談を多く耳にします。

スタートアップとの連携が、経済効果だけでなく「社会課題解決を目的に据えたもの」即ち、原課の政策対象や目標に直接資するものであることを訴求しながら、制度の認知や活用を促していくことを意識することで、制度の活用が進みやすくなると考えられます。

また、そのような意識醸成には、本ガイドのみならず、本分科会でのネットワークについてもご活用いただければと考えています。本分科会のメンバーには、既にトライアル発注制度を取り入れている自治体も多く、庁内の意識醸成や体制構築といった初期準備の面で参考にできる事例が共有されています。



図表 39：社会課題解決に向けたスタートアップからの公共調達までのプロセス

⑤ 共同調達

公共調達におけるスタートアップとの連携では、複数自治体の課題を集約して効率的な解決を図ることができる「共同調達」による連携を試みるのも一つの方法です。自治体にとっては単独よりも効率的かつ効果的にサービスや製品を導入でき、スタートアップにとっては営業工数や取引コストの削減が見込めると考えられます。

ここでは、スタートアップのサービスを共同調達による導入を目指している事例紹介と、共同調達を実施する際の制度や組織体について概観を説明していきます。

事例紹介：スタートアップ共同調達推進事業（ひろしまサンドボックス実装支援事業）

こちらは広島県が主催する取組で、県内の市町・関係団体等と革新的な技術を持つスタートアップ等をマッチングすることで、行政サービスを始めとする住民生活の様々なシーンにデジタル技術の導入を進め、デジタルトランスフォーメーションの実現を目指すとともに、スタートアップ等による地方拠点の進出を促し、デジタル技術を持つ企業・人材の集積を図ることを目的として実施しています（図表 40）。

はじめは予算措置ができていなくても、活動支援金として1件最大100万円を活用することでサービスを試験導入することができ、成果が期待できる場合は予算化の検討を進めます。また、複数自治体での共同調達についても視野に入れており、成果が見込まれるサービスを面的に展開することも目指しています。



図表 40：スタートアップ共同調達推進事業（ひろしまサンドボックス実装支援事業）
事業スキーム⁴⁴

⁴⁴ 広島県「令和5年度 スタートアップ共同調達推進事業」
(https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/life/896139_8306755_misc.pdf)

本事業は、当初の実証実験にとどまらず、近年は市町の具体的な行政ニーズを起点として、公共調達や他自治体への横展開を見据えた「実装支援」へと発展している点が特徴です。2023～2025年度に「スタートアップ共同調達推進事業（The Meet）」として、市町が抱える課題をプラットフォーム上に提示し、スタートアップ等からの提案を募った上で、実証・効果検証を経て翌年度以降の本格導入や予算化につなげる仕組みが整備されています。実際に、これまでに採択された案件の一部は県や市町による正式な公共調達に至っており、業務負担の大幅な削減や住民サービスの質向上といった具体的な成果も確認されています。

また、行政DX、観光、施設管理、環境・農業、教育など幅広い分野で活用されている点も、本事業の汎用性と再現性の高さを示しています。スタートアップにとっては低コストで公共分野に参入し実績を構築できる機会となり、自治体にとっては小規模な支援から効果検証を行い、合理的に調達判断を行えるモデルと考えられます。

ひろしまサンドボックス

The Meet（スタートアップ共同調達推進事業）



令和7年度実績



【取組事例】

分野	課題	協業概要
行政DX	庁内外手続きのDX化をしたい！（安芸高田市）	A I活用による次世代行政サービス『あきたかたA I 市役所』の実現（㈱テックアルティスト）
観光	滞在価値と地域体験の最大化に向けた仕掛けづくりをしたい！（竹原市）	DXで地域の「稼ぐ力」を向上させる～空き家を利活用したインバウンド×民泊DX～（㈱hacomono）
施設管理	「行政事務」の課題解決に挑戦したい！（三原市）	スマートグラス×遠隔支援による橋梁定期点検DX（フィールドクロス㈱）
環境・農業	安全で現実的な「ため池緊急点検」実施体制を創りたい！（三次市）	宇宙技術を活用した「ため池緊急点検」プラットフォームの実装化（㈱HoKWIL）
施設管理	無人ロボットで下水施設調査：最先端技術でインフラ保全（福山市）	狭小空間点検用ドローンを用いて下水道点検の高度化（㈱Liberaware）
教育	デジタル人材を目指した一貫したプログラミング教室を開催したい！（江田島市）	遊びからコーディングへ 江田島発・次世代デジタル教育モデル（合同会社GinLeaf）

Copyright © 2021 Hiroshima Prefecture. All rights reserved. 広島県 0

図表 41：ひろしまサンドボックス The Meet（スタートアップ共同調達推進事業）の実績・事例一覧⁴⁵

⁴⁵広島県提供資料

共同調達を実施する際の制度や組織体

複数の自治体が共同で調達を行うには、共同参画する組織体を組成する必要がある、その組織形態は様々です（図表 42）。広域連合、一部事務組合のような地方自治法に規定される特別地方公共団体という形態もあれば、連携中枢都市圏のように複数自治体による連携協約の締結を基に政策合意を図る方法でも、共同調達を行うことが考えられます。また、「長野県先端技術活用推進協議会」のように県下複数自治体で組成された協議会により共同調達が実施される事例も見られるようになりました。さらに、「STARTUP HOKKAIDO 実行委員会」のように官民混合型の外部団体が主体となり、複数自治体に裨益する調達の可能性も検討するユニークな方法もあり、共同調達については今後より発展していくことが期待できます。

組織カテゴリ	特徴	活用分野・事例
官民混合組織	<ul style="list-style-type: none"> 行政と民間の混合型組織により、共通目的達成に向けた取組の実施や支援を行う 複数自治体に裨益する調達の可能性有 	<ul style="list-style-type: none"> STARTUP HOKKAIDO実行委員会
複数自治体による協議会	<ul style="list-style-type: none"> 普通地方公共団体相互間の連携・協力により共同して施策を計画・実施 共同調達を目指して組成されるケース有 	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ都市推進協議会 長野県先端技術活用推進協議会 鳥取県自治体ICT共同化推進協議会
連携中枢都市圏	<ul style="list-style-type: none"> 中心市と近隣市町村が連携協約を締結し、地域全体の活性化を目指す 事務分担だけでなく政策合意も行う 	<ul style="list-style-type: none"> 観光、防災、医療、農林水産、児童福祉、公共施設活用、産業振興などの分野で38圏域/延べ376市町村（R6.4.1）
一部事務組合	<ul style="list-style-type: none"> 複数自治体が同一の事務を持ち寄って共同処理 ※特別地方公共団体 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物処理、し尿処理、消防、総務、教育などの分野で1,279団体（R3.3.31）
広域連合	<ul style="list-style-type: none"> 広域で処理することが適当である事務を共同処理 国、都道府県等からの権限移譲が可能 特別地方公共団体 	<ul style="list-style-type: none"> 後期高齢者医療、介護保険、障害者福祉、廃棄物処理、税務、消防などの分野で116団体（R6.4.1）

図表 42：共同調達の主体となる組織カテゴリ⁴⁶

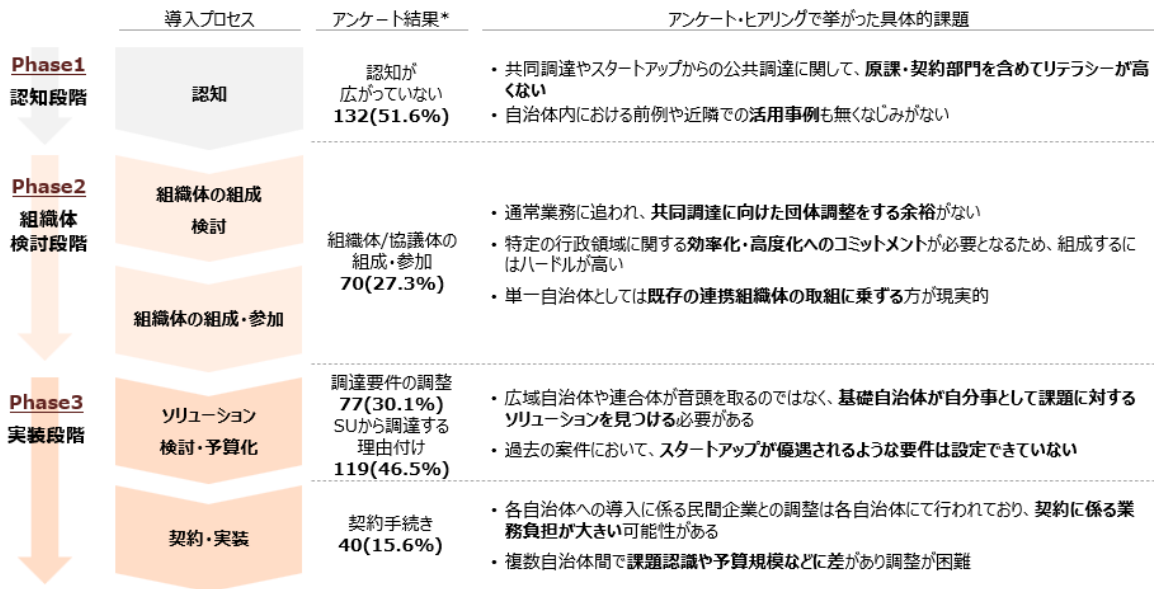
共同調達の拡大促進に向けて

令和7年度に実施された調査では、上述した制度や組織体に参加しながら民間企業からの共同調達を行っている自治体は11.7%、協議体には参加していないが自発的に他自治体に呼び掛けながら共同調達を行っている自治体も合わせると15.6%の自治体が共同調

⁴⁶ 連携中枢都市圏、広域連合の取組数については総務省 WEB サイトを基に (https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/renkeichusutoshiken/index.html、<https://www.soumu.go.jp/kouiki/kouiki1.html>)、一部事務組合の取組数については総務省「令和4年版地方財政白書」を基に作成 (https://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/hakusyo/chihou/r04data/2022data/r04czb01-06.html)

達を行っていました。一方で、スタートアップからの共同調達を行ったことがある自治体は3団体と、ごく少数に留まっています。

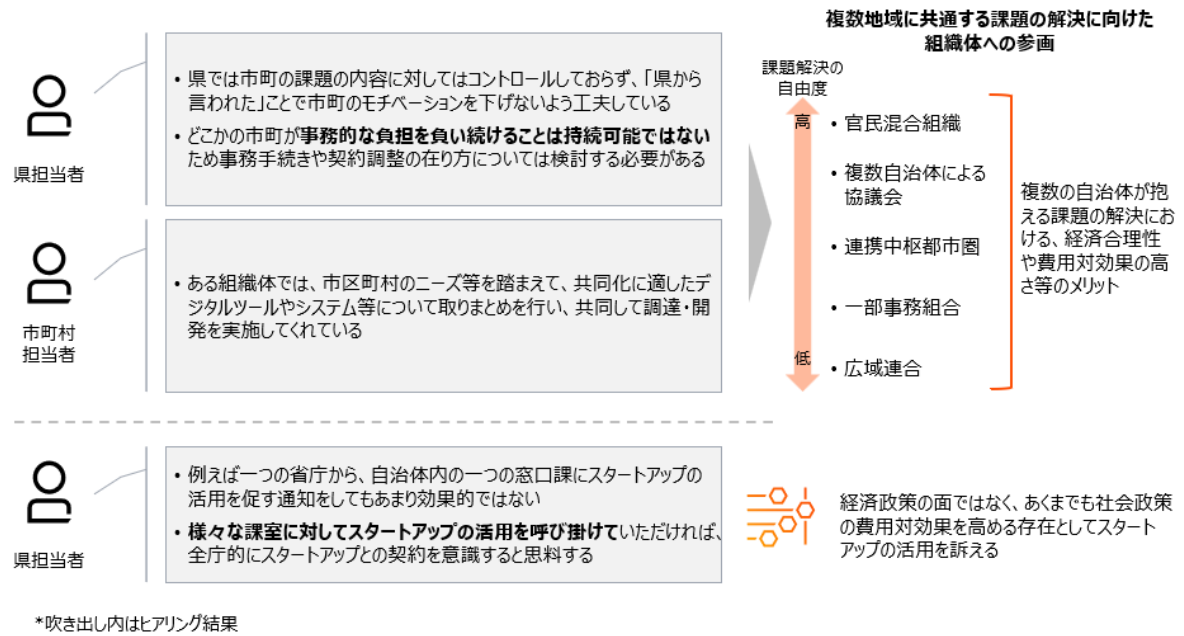
共同調達を行うにあたっての課題としては、トライアル発注制度と同様に手段・制度への認知が広がらないことやスタートアップから調達する理由付けへの難しさのほか、複数自治体が共同で行う関係から、調達要件の調整や組織体への参加調整へのハードルが存在することがわかっています。



*設問「Q：共同調達について、特に課題となっている点を教えてください」、「Q：スタートアップからの共同調達について、特に課題となっている点を教えてください」への回答より抜粋(n=256)

図表 43：共同調達の拡大・促進における課題

複数自治体が共通して抱える課題の解決に向けて、共同調達を行う組織体へ参加することで、複数自治体が予算を出し合うことによる経済合理性や、標準化された導入プロセスによる負荷軽減・費用対効果の高さといったメリットを享受することが期待できます。スタートアップ側にとっても、一定程度まとまった市場が形成されることで、自治体の課題解決に参入する障壁が低くなるメリットもありますので、自治体の方々にはぜひ積極的に組織体への参加や共同調達の活用を検討いただければと思います。



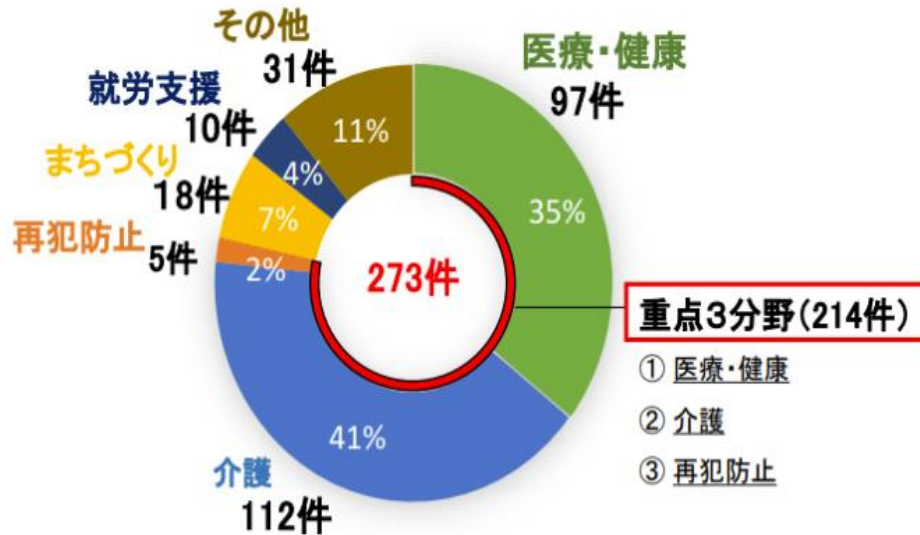
図表 44：共同調達の拡大・促進におけるポイント

⑥ PFS（Pay For Success：成果連動型民間委託契約方式）

スタートアップが持つソリューションの強みを活かした連携の形として、成果に応じて支払金額が変わる委託方法である、PFSをご紹介します。PFSは、社会課題の解決に対応した成果指標を設定し、成果指標値の改善状況に連動して委託費等を支払う官民連携の手法です。その成果達成の方法について、民間の創意工夫を最大限引き出すことにより、従来型委託方式に比べて、社会課題が効果的に解決されることが期待されます。これまで273件⁴⁷の事例があり、約75%を医療・健康、介護の分野が占めています（図表45）。これらの分野は、予防的な介入が重要であり、また自治体にとっては基幹事業でもあるため、厚生労働省と経済産業省においては先行事例の経験・知見を活用した手引き⁴⁸を発行するなど、横展開での導入を促進しています。

⁴⁷ 2024年3月末時点

⁴⁸ 厚生労働省・経済産業省「成果連動型民間委託契約方式（PFS: Pay For Success）医療・健康及び介護分野の手引き」（令和3年9月）、経済産業省ヘルスケア産業課「ヘルスケア分野におけるPFS/SIB事業組成パック」（令和5年4月）

図表 45：国内の PFS 事例（案件数）⁴⁹

PFS の推進所管である内閣府では PFS のポータルサイトを設け、「共通のガイドライン」や「官民ニーズ・シーズリスト」も示されています。

【参考 URL】

- 成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）ポータルサイト
<https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html>

ここからは、実際にインパクトスタートアップによる PFS の事例を紹介します。民間側の創意工夫が成果達成にどのように寄与したのか、見ていきましょう。

事例紹介：豊中市×株式会社 CureApp「とよなか卒煙プロジェクト」

大阪府豊中市で 2019 年 6 月～2022 年 3 月まで実施された、禁煙支援を目的としたプロジェクトです。世界初となる禁煙をテーマにした SIB⁵⁰としても、注目されました。

豊中市では、喫煙者を減らすことにより、喫煙者本人の疾患発症・悪化予防や受動喫煙による周囲の人々の健康被害の防止につながり、将来的には医療費・介護費用が縮減され、社会保障制度の維持につながるため重要課題と位置付けられています。たばこ対策施策としては、受動喫煙防止と共にこれまでも禁煙指導を実施していました

⁴⁹ 内閣府主催「PFS/SIB 実務者説明会」（2024.8.9）説明資料より

⁵⁰ SIB：Social Impact Bond は PFS の一つの類型で、事業にかかる資金調達を金融機関等の資金提供者から行い、その提供を受けた資金の償還については、地方公共団体等からの成果指標値における改善状況に連動した支払等を原資として行われる手法

が、内容は禁煙外来を紹介するにとどまっており、禁煙行動の開始から継続のフォローアップを行うには至っていませんでした。そんな中、PFSという手法の検討が進められ、禁煙推進をテーマとして取り上げることとなりました。

内容は、豊中市在住・在勤の20歳以上の喫煙者を対象として、スマートフォン用禁煙支援アプリ・オンライン指導・一般用医薬品の自宅配送を組み合わせた6か月間の禁煙支援プログラムを提供し、プログラム終了から6か月後（原則）に、専用キットで禁煙達成状況の確認を行うものです。

株式会社 CureApp から提供された禁煙プログラムは、これまでも健康保険組合や法人向けに提供されていたもので、3つの特徴があります。1点目として、最初の2ヶ月間は医薬品を活用し身体的依存を解消します。2点目として、保健師や看護師などの医療専門職がオンライン面談を定期的に実施しながら半年間寄り添って指導することで心理的依存を解消します。3点目として、医師が開発したアプリを12ヶ月間活用し、日々フォローしていきます。そして、6ヶ月後に自己申告ではなく唾液検査を行い、正確な禁煙可否情報を取得することで、短期的なものではなく長期的な禁煙につなげていくものです。

実績については2つの指標で表されています。1点目はプログラムへの参加者であり、目標900人に対して792人（88%）という実績でした。2点目は初回面談後1年経過時点の禁煙継続者数であり、目標450人に対して337人（74.9%）という実績でした。この成果によって、支払金額は、最大委託料6,100万円に対して4,949万円（81%）となりました。

この結果に対して、資金提供者・中間支援組織からは「市民の健康促進を目的として、新たな官民協働の形により禁煙成功者337人という具体的な成果が出た。株式会社 CureApp の革新的な禁煙支援ソリューションが導入され、公的事業を通じて民間サービスの社会的価値が可視化された。」というコメント・評価がされています。そして、豊中市は「市としての一番の成果は、医療費削減効果である。『禁煙成功者が喫煙継続していた場合と比較した医療費削減額推計』は73.4万円であることより、最終禁煙継続者337人×73.4万円となり、約2億5千万円の医療費削減になったと試算される。」と評価しています。

また、これらの取組については成果報告として豊中市のホームページ上で公開されていますので、詳しくはこちらをご参照ください。

【参考 URL】

- ・ 豊中市「【禁煙支援事業「とよなか卒煙プロジェクト」】事業結果のご報告について」

https://www.city.toyonaka.osaka.jp/kenko/kenko_hokeneisei/kenkouzukuri/tabako/toyonakasotsuen.html

PFS の成果報酬という性質は、事業委託を行う自治体側が、スタートアップのテクノロジーや新しい手法を活用した挑戦を実施するにあたって一定のリスク回避が出来るのではないのでしょうか。自治体にとっては、社会課題といわれる難易度の高い課題への対応策として PFS を取り入れるメリットがあると考えられ、普及することでスタートアップが活躍する場面も増えてくることも期待されます。

(4) 出口② 自治体“を介して”広める（共同プロモーション等）

① 自治体“を介して”広めるとは

2つ目の出口である「自治体 “を介して” 広める」は、例えば共同プロモーションなどで、自治体にとっては政策的メッセージを広く伝えることにつながり、スタートアップにとっては自治体のチャンネルやネットワークを通じて域内の住民や企業への広報 PR が推進されるという、Win-Win のメリットを生む形で協業する連携方法です。

行政を介して、他の販売機会や事業の新たな強み獲得につなげていくことを目指す連携の形であり、手法としては連携協定の締結、共同プロモーションによる情報発信や啓発などがあります。ここからは、実際の事例でその内容やポイントについてお伝えします。

事例紹介：株式会社 TBM 「連携協定からビジネスマッチングに展開」

石灰石や CO₂ を原料にして、石油由来原料の使用や CO₂ の排出を抑えてプラスチックの代替や水や木材パルプ使用を抑えて紙の代替となる素材 LIMEX の開発・製造を展開するインパクトスタートアップである株式会社 TBM では、環境負荷の低い素材を普及させることでのインパクトを強みに、複数の自治体との連携を進めています。連携協定をベースにしなが、域内企業や団体との連携を進めています。

STEP1：連携協定締結による関係性づくり

このような新素材を普及させていくには、手間と時間をかけて進めていく必要があります。まずは未来に向けて中期的な連携を行うための土台となる関係を構築しま

す。それが連携協定という手法です。鯖江市においては、LIMEX のアップサイクルを通じた地域モデルの構築を目指す連携協定を締結しました⁵¹。また、多賀城市とはカーボンリサイクル素材や環境配慮型の製品の社会実証・実装に向けた包括連携協定を締結しました⁵²。

例えば、TBM が横浜市と締結した協定の内容を見ると、そこには共に目指していく「循環型イノベーションの実現」が目的として設定され、そこに柱となる取組の方向性について明記されていますが、具体的な取組内容や役割分担については「実施合意した事業に係る役割及び経費負担等は、別途定める」としています⁵³。つまり、この協定はいわゆる紳士協定的な位置づけであり、債権債務を定め、相互の拘束力を持つ性質の契約ではないことがポイントとなります。

STEP2 : 企業や住民向け (to B/C) や公共調達 (to G) による展開

そのうえで、具体的なプロジェクトを創出していく段階に移っていきます。例えば鯖江市、慶応義塾大学大学院メディアデザイン研究科、産地組合、企業が活動する「工芸みらいプロジェクト」と、越前漆器協同組合の青年部との連携により、ベース素材に LIMEX 素材を採用した漆仕上げの iPhone ケースを共同開発しました。開発にあたり、クラウドファンディングサイト「Makuake」を通じて資金調達を行い、目標を達成しました。このことにより、新素材である LIMEX と漆器という工芸を掛け合わせた象徴的なプロモーション施策にもつながり、認知拡大やブランディングはもちろん、連携の勢いをつけることにつながりました。

その他、鯖江市、越前市、越前町で開催されるものづくりの祭典「RENEW」のポスターに LIMEX 素材が採用されるという、公共事業における導入という成果にもつながっています。

また、「ゼロカーボンシティ」宣言を表明している多賀城市とは、連携協定に基づき相互の連携を強化し、GX に向けたカーボンリサイクル分野での取組が進んでいます。TBM に対して多賀城市が随意契約を行い、宮城県と県内市町村、宮城県土地開発公社で構成される宮城県企業立地セミナー実行委員会が主催する「宮城県企業立地

⁵¹ TBM 「TBM、鯖江市、慶応義塾大学大学院が、SDGs に関する相互連携協定を締結」 (2018.08.20) (<https://tb-m.com/news/news-1223/>)

⁵² TBM 「TBM、多賀城市と持続可能なまちづくりに関する包括連携協定を締結」 (2024.10.10) (<https://tb-m.com/news/news-2915/>)

⁵³ 横浜市「株式会社 TBM と横浜市が新素材 LIMEX (ライメックス) を活用した循環型イノベーションを進めます」 (2019.10.10) (<https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/koho-kocho/press/seisaku/2019/1010kyoso.files/201910101000.pdf>)

セミナー in Nagoya」において、上市して間もないカーボンリサイクル技術を用いた低炭素素材「CR LIMEX」製の鉢が来場者への配布物として採用されました。

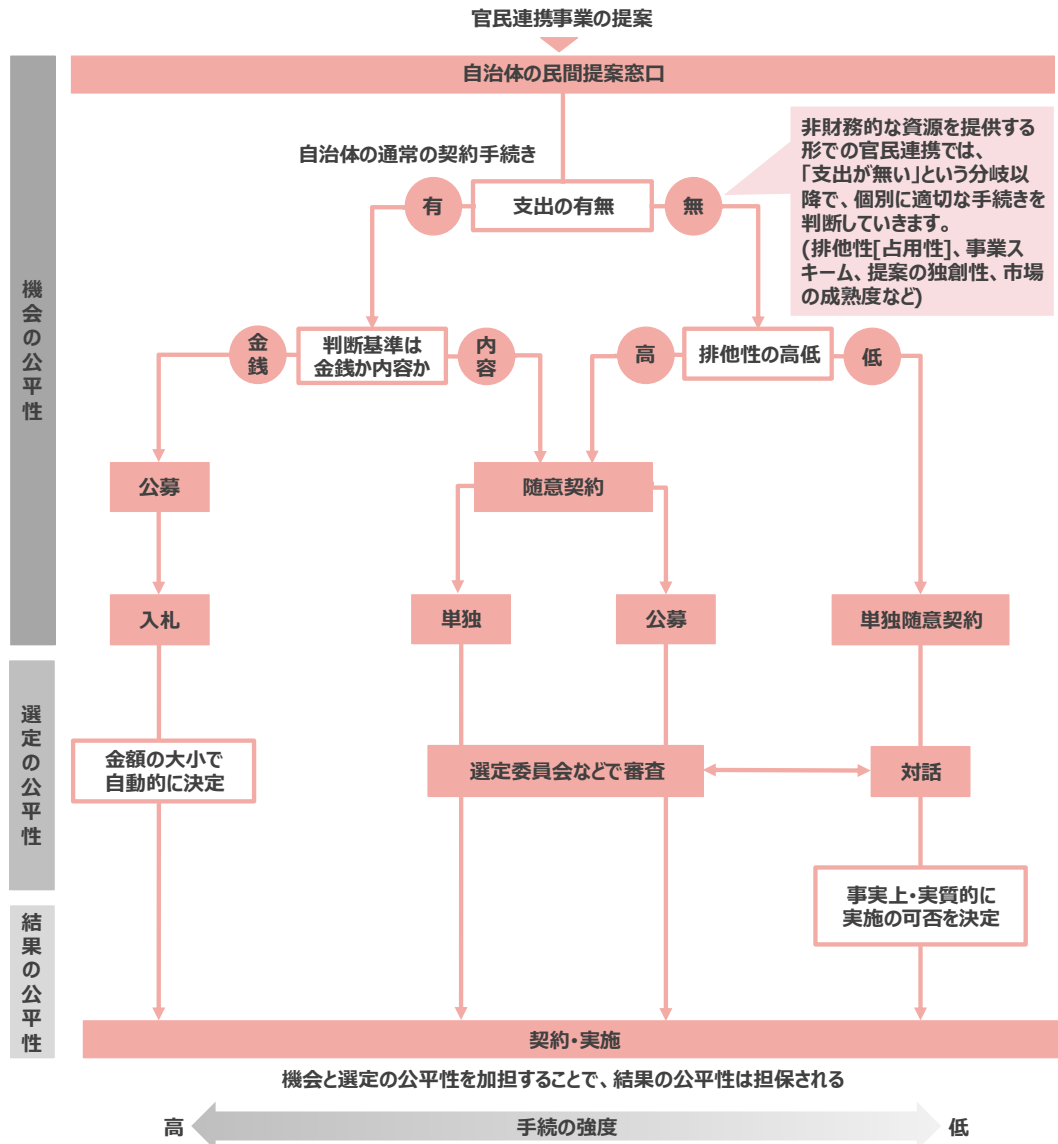
革新的な環境配慮型の素材を使用した製品を積極的に自治体が調達、シティプロモーションに活用することで、民間利用の拡大にもつながります。

この自治体を“介して”広めるアプローチは、スタートアップの技術・製品・サービスが先端的であるがゆえ、多くの人々からその価値について認知や理解を得にくいというスタートアップの弱みの解消にもつながるメリットがあります。行政が持つ非財務的な資源である「信用」や「情報発信のネットワーク・チャンネル」を活用した連携を行うことで、自治体の域内の住民や企業への訴求力が高まることにつながります。自治体側も、予算をかけずに連携することで新しい取組に着手しやすくなりますし、スタートアップの強みを最大限生かしながら柔軟に取組を進めることができるというメリットがあります。他方、スタートアップにとっては先行投資的な判断の下で連携を実施することとなります。取組の継続性や取組の発展可能性を高めるためにも、連携する自治体側でも、取組に対するスタートアップにとってのリターン創出には可能な限り協力をするとよいのではないのでしょうか。

② 契約や手続き

このように行政が非財務的な資源を提供する形での連携について、その契約方法や手続きについて説明をしていきます。前述した公共調達のような、公金の支出という関わり方であれば、法令に基づいた契約方法や手続きのフローについて整理がされていますが、非財務的な資源提供における関わりについては、公共調達のように詳細に規定されていません。対応の考え方としては、主に他者を排除する性質の取組内容か否かという点を勘案し、個別のケースに応じた判断をしていくこととなります。例えば、前述したような連携協定の場合、締結の可否に関する組織の判断理由はあっても、物理的に相手の数を限定するものではないと考えられます。そのため、既に締結している連携協定と同様のテーマで他者と協定を締結することは可能であり、1社目の取組が2社目の取組を阻む（排他性が高い）ものとはいえません。結果として、公募のようなプロセスを経る必要はなく、契約方法としては単独随意契約として連携協定を締結することとなります。

官民連携による事業提案がされた後の契約の考え方のフロー図（図表 46）を、具体のケースを想像しながらご参照いただき、適切な手続きの検討に役立ててみてください。



図表 46：官民連携事業契約のフロー図⁵⁴

③ 公平性の考え方

自治体にとって、契約の考え方とともに論点となるのが公平性です。前述したように、自治体機関はその性質上、いかなる意思決定においても、公共性や公平性に配慮した判断が求められます。公平性が気になって、連携を前に進めてよいか躊躇してしまう自治体も多いのではないのでしょうか。この公平性をいかに担保するかについて、河村・中川（2020）の論説を基に、機会の公平性、選定の公平性、結果の公平性、という3つの段階で解説していきます。また、先ほどの図表 46 において、契約のフローと対応した公平性の段階が示されていますので、そちらもご参照ください。

⁵⁴ 河村・中川、前掲書を一部修正

①機会の公平性

まず、官民連携という「機会」に広く参入ができるかどうか、という視点での公平性を担保する必要があります。

例えば、公共調達であれば案件の公示によって、支出を伴わない官民連携であれば自治体が設置する民間提案窓口（P32 参照）によって、参入機会や提案機会が担保されていると考えられます。自治体側から連携の機会となる入口が示されず、特定の企業との連携を実行する場合は「他の企業への公平性が損なわれている」という指摘につながるリスクが想定されるため、この機会の公平性の確保がその点への対策となります。

②選定の公平性

次に、自治体が連携相手を選定するプロセスが合理的であるか、という視点での公平性です。機会の公平性を「自治体を選ばれるプロセス」とするならば、選定の公平性は「自治体が連携相手を選ぶ」プロセスとなります。

例えば、公共調達では価格競争であれば金銭の多寡により、企画競争であれば評価による得点により相手を選定されることとなります。また、支出を伴わない官民連携事業であれば、予算と同様に限られた資源である土地や建物を長期にわたり無償で特定の企業に提供するような場合、つまり排他性が高い内容でない限りは、対話により内容を協議することで連携相手を選定されます。連携の出口②である「自治体“を介して”広める」における、連携協定や共同プロモーションといった方法は排他性が低いケースと想定されるため、ほとんどの場合で改めて公募を行うプロセスは不要であると考えられます。

この排他性については、時間的なものと物理的なものに分けて判断を行うことができます。この時間的・物理的な排他性について、河村・中川（2020）は「時間的排他性の判断基準は『提案者が占有する期間・時間の長短が、他者の使用・参入などに与える影響』であり、物理的排他性とは、『面積・容積・数量その他物理的な部分の占有が、他者の使用・参入などに与える影響』ということになります。」⁵⁵と述べています。この排他性の考え方と公募の必要性について、札幌市では図表 47 のような整理を行い運用しています。（排他性を占有性と置き換えてご覧ください）

⁵⁵ 河村・中川、前掲書、P174-175

を活用し、スタートアップにとっては行政が持つ資源やフィールドを活用し、新たなソリューションを創出する連携方法です。

行政と共に、新たな製品の開発や実証実験を行うことで、新たな製品やサービスを創出・新たな強みを獲得することや、新たな市場を創出することにつながる連携の形です。手法としては実証実験・共同開発などがあります。ここからは、実際の事例でその内容やポイントについてお伝えします。

事例紹介：福岡市×チャリチャリ株式会社

チャリチャリは「まちの移動の、つぎの習慣をつくる」をミッションとし、シェアサイクルという公共的な移動手段を担う存在として、地域に寄り添いながらの成長を目指しています。2018年から福岡市との「福岡スマートシェアサイクル実証実験事業」として共同事業を実施し、2020年4月からは福岡市の「福岡スマートシェアサイクル事業」として採択され、さらなるエリア拡大やポートの充実など本格的な事業展開に進んでいます。

福岡市は、都心部への自動車流入抑制、来訪者等の回遊性向上、放置自転車の減少などの課題を抱えていました。この課題を解決する方法として、シェアサイクルという方法に着眼し、市内のスタートアップであるチャリチャリと連携を開始しました。チャリチャリは、課題を解決することで新たな市場を創出することが図られることを狙いとして、この実証実験事業に参画しました。

両者の大まかな役割分担ですが、福岡市はシェアサイクル置き場として公共施設の用地提供、PRなどでの認知拡大の役割を担い、チャリチャリはサービス提供と民有地でのポート拡大といった役割を担いました。

チャリチャリはこの福岡市でのノウハウを元手に他都市への横展開を果たしており、全国9エリアでサービスを展開⁵⁸しています。

事例紹介：Local Innovation Challenge HOKKAIDO

複数の自治体が連携して、実証実験を行う取組も紹介します。「Local Innovation Challenge HOKKAIDO」は、国内外のスタートアップとさっぽろ連携中枢都市圏12自治体が協働し、地域課題や行政課題の解決に取り組む行政オープンイノベーションプロジェクトです。2020年に開始して以来、4年間で30件の実証実験が採択され、スタートアップの事業成長や地域でのイノベーション機運醸成に寄与しています。

直近2024年度においては、募集課題を「一次産業、環境エネルギー、食、観光、宇宙および自由提案」として設定され、採択されると①実証フィールドの提供や調整、

⁵⁸ チャリチャリ公式HP (<https://charichari.bike/>) より (2025年3月確認)

②プロジェクト支援金の提供、③広報・PRサポート、④活動拠点の提供、という支援内容が示されていました。⁵⁹

広域連携により、個別の自治体の規模面での課題を解決し、スタートアップとの連携の間口を広げる取組だと考えられます。

このような、自治体“と共に”創るというアプローチでは、社会課題を新たな市場の可能性と見立て、自治体側がそのフィールドや環境を整備する役割を、スタートアップ側が先進的な技術やサービスの実証を行う役割を担うことで、双方の強みを活かしながら課題解決と市場創出を図ります。また、連携した自治体自体の公共調達という可能性ももちろんありますが、前述の事例のように他都市への展開という別のビジネス機会に展開させるという出口設計も考えられます。

⁵⁹ STARTUP HOKKAIDO 「【募集終了】北海道で事業展開を目指すスタートアップを募集！オープンイノベーションプログラム「Local Innovation Challenge HOKKAIDO 2024」」 (<https://startuphokkaido.com/support/754/>)

② 共同開発・実証実験にあたって取り決めておくこと

共同開発や実証実験においては、官民それぞれのデータやノウハウを出し合っただけで連携を進めていくこととなります。そのため、連携にあたって提出するデータの取り扱いや、取組によって生まれた成果（新たな知見・ノウハウ・データ・著作権など）の帰属について、事前に定めておいたほうがよい場面が多いと考えられます。

例えば、福岡市では、実証実験を行う前には以下を含む各内容について協議し、書面にて取り決めを行っています。

- ・実験の内容
- ・役割及び責任分担等
- ・経費等の分担
- ・成果及び権利の帰属・譲渡等
- ・成果等の公表

これらの要素を含んだ連携における参考例が、公民共創の事業づくりのノウハウをまとめた書籍「公民共創の教科書」のポータルサイトにて公開されています。実務においては、こちらを参考にして検討を進めることも一案です。

【参考 URL】

- ・事業構想 Online 「書籍『公民共創の教科書』補足資料ポータル」

<https://www.projectdesign.jp/book/komin-kyoso.php>

※ ページ内の「5. 包括連携協定書・契約書の参考例」から、契約書例がダウンロードできます。

- ④ 行政活動に民間リソースを活用&実証実験を行う場合の契約書例 (word 形式)
(ソフト系：物理的設備の設置が無いパターン)

<https://cdn.projectdesign.jp/uploads/2022/05/25/9nryc4qWzpvK9y8SfExQb5sHm3Y3zOrrOhFCcbPM.docx>

- ⑤ 行政活動に民間リソースを活用&実証実験を行う場合の契約書例 (word 形式)
(ハード系：物理的設備の設置があるパターン)

<https://cdn.projectdesign.jp/uploads/2022/05/25/fxeXroQ8kD8CnMY6mJYspV4KWW0eGOTXKJ2Uz3n6.docx>

さらに、経済産業省が不正競争防止の観点から企業の営業秘密・技術秘密を守るための情報やツールをまとめているため、こちらも適宜参考にしながら検討してみてください。秘密保持誓約書などの契約書の参考例もダウンロードできるため、具体的な検討の際に役立つと考えられます。

【参考 URL】

- ・経済産業省「営業秘密～営業秘密を守り活用する～」

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/trade-secret.html>

※ ページ内で秘密保持誓約書といった各種契約書等の参考例がダウンロードできます。

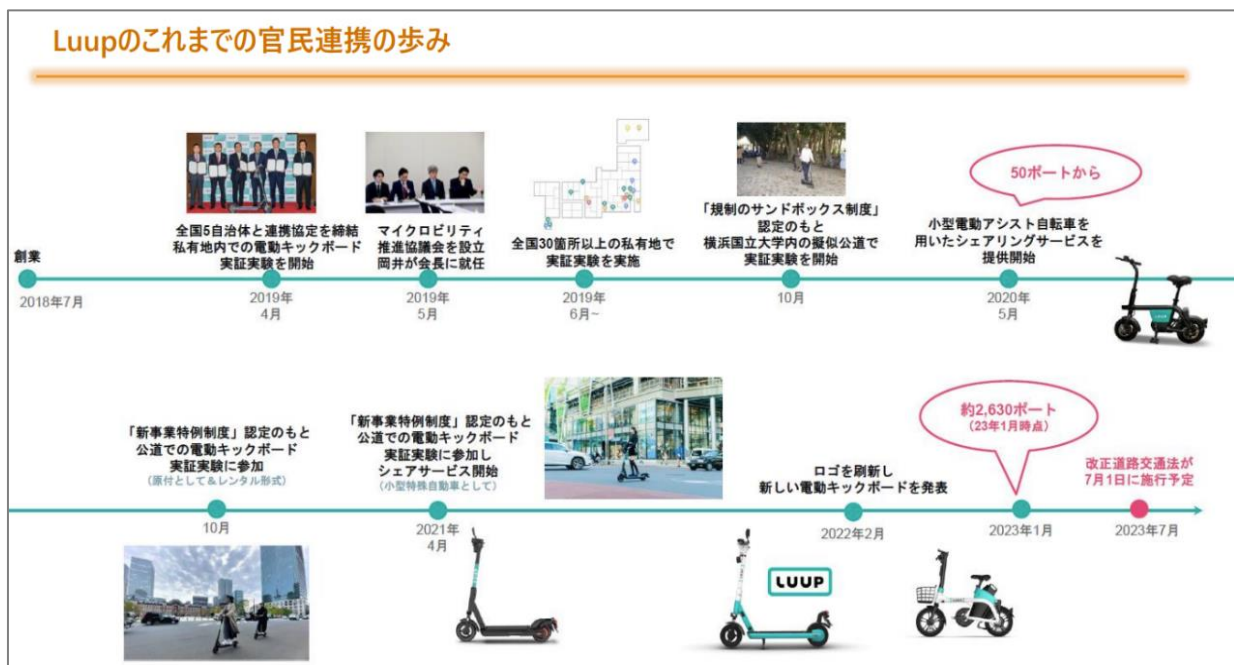
- ・各種契約書等の参考例（令和6年2月改訂版）（word形式）

https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/word/reference-2_word.docx

③ 規制緩和／規制改革

この「自治体“と共に”創る」という出口については、自治体側の関わり方として許認可権限の行使だけでなく、政府機関とも連携しながらもう一步踏み込んだ規制緩和により実現するケースが多く見られます。

例えば、電動キックボードでは、必要な条件を満たすことで既存の規制の適用を受けることなく新事業の実証を行うことができる「規制のサンドボックス制度」等の制度を活用しながら、実証データを取得していき、道路交通法の改正に至りました（図表 48）。

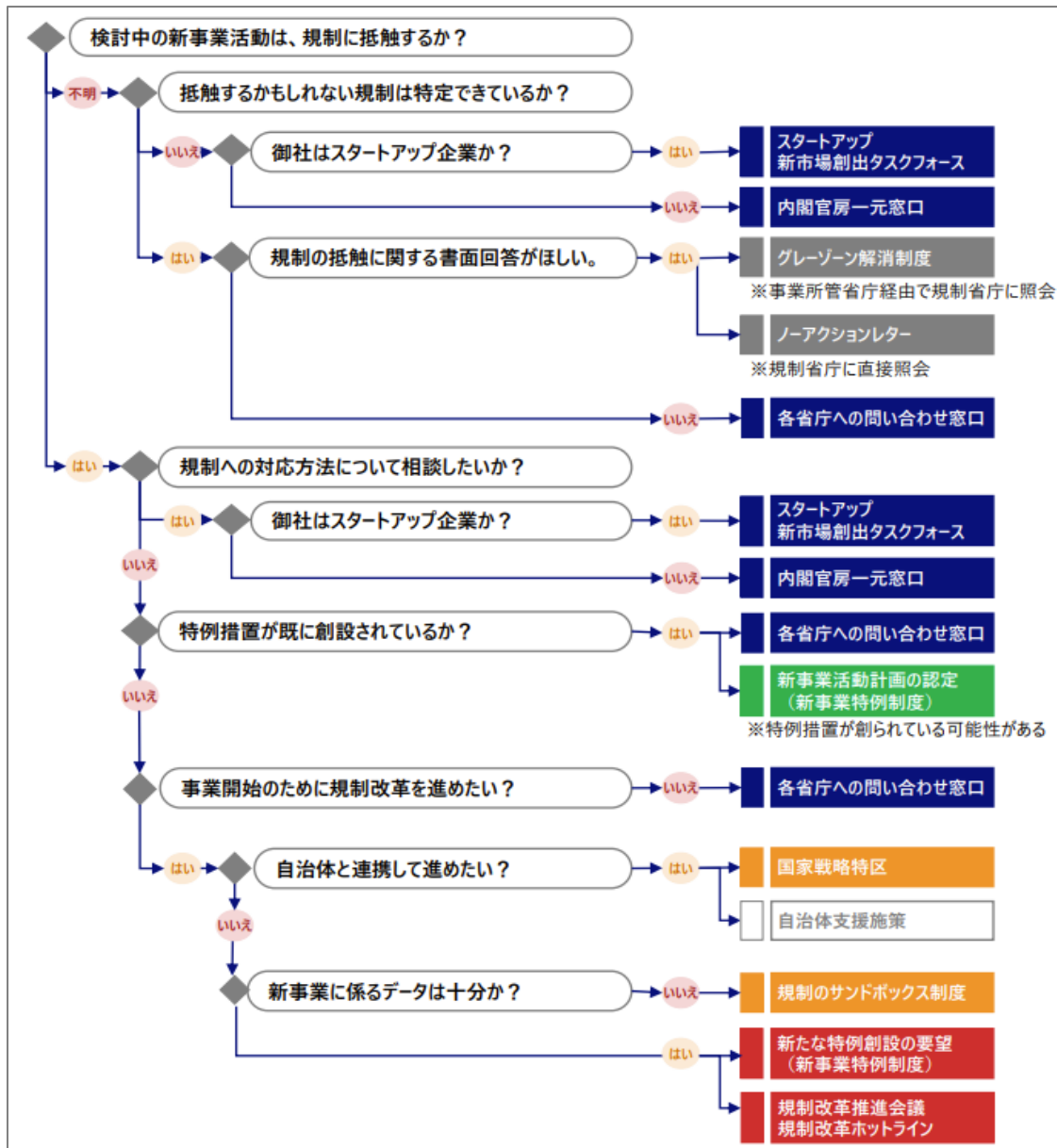


図表 48 : Luup が取り組んだ「規制改革を通じた事業化」の軌跡⁶⁰

⁶⁰ 経済産業省「スタートアップの成長に向けた規制対応・規制改革参画ツールの活用に関するガイダンス」（2023年4月）

（<https://www.meti.go.jp/press/2023/04/20230426001/20230426001.html>）より

経済産業省を中心に、スタートアップ向けの規制対応・規制改革に関するガイダンスを
 発出しています。ガイダンスには規制対応フローも記載されており、状況に応じた問合せ
 窓口が示されています。自治体においては、「国家戦略特区」や「規制のサンドボックス
 制度」を必要に応じて活用し、実証による規制改革に必要なデータ収集を支援すること
 が、主たる関わりと考えられます。官民で連携しながら規制対応に向き合うことで、スタ
 ートアップの可能性を最大限引き出す環境整備にもつながると期待されます（図表
 49）。



図表 49：規制対応・規制改革参画ツールの利用フロー⁶¹

⁶¹ 経済産業省「スタートアップの成長に向けた規制対応・規制改革参画ツールの
 活用に関するガイダンス」（2023年4月）
 (<https://www.meti.go.jp/press/2023/04/20230426001/20230426001.html>) より

(6) 理想的な官民連携までのプロセス

現状のプロセスを踏まえ、実践的な対応について解説してきました。その点を踏まえ、本ガイドが推奨する理想的なプロセスや、官民連携の姿勢について解説します。

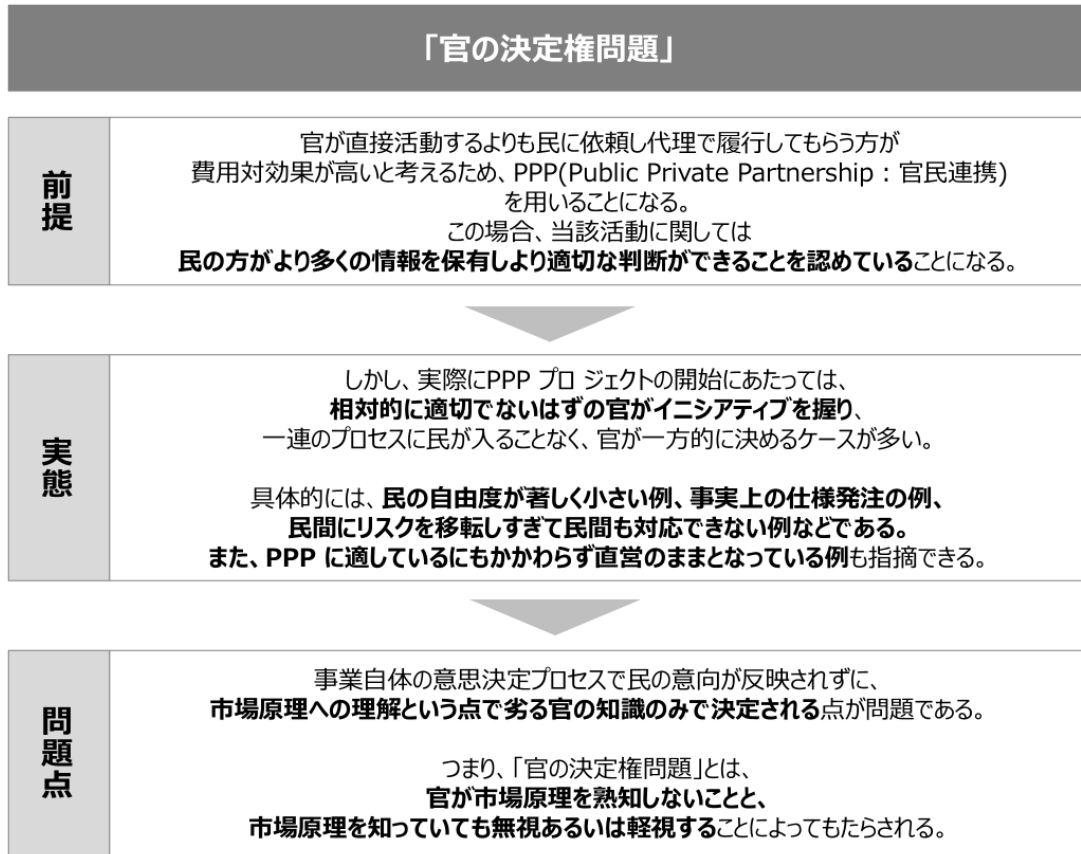
1. 取り組むべき課題特定と解決後の理想像（Why）の対話を始めてから、具体的な連携方法（How）や内容（What）に移っていくことが望ましい

官民連携におけるコミュニケーションにおいては、まず取り組むべき課題を特定していくことが重要と考えられます。自治体側が捉える社会課題／地域課題は一般論的で漠然とした問題提起であることも多いため、現実的に解決可能性のある課題設定を行う必要があります。そして、この課題特定の段階から官民で対話をしていくことで、課題認識の共有が図られ、その後の解決策を検討していく段階にスムーズに移行できるでしょう。そのうえで、スタートアップが持つソリューションにより解決（または解決に向けた前進）が見込まれる場合に、具体的な連携方法や、役割分担などの内容を詰めていく流れとなります。つまり、なぜ連携する必要があるのか（Why）を検討した後、どのように連携するか（How）、連携において何を実施するのか（What）という具体化に向けた話に展開していくことで、相互の信頼と納得を醸成しながら実現に向けた調整を行うことができます。

特に、なぜ連携する必要があるのか（Why）の設定にあたっては、目指すべき理想・ビジョンを共有することで、自治体とスタートアップの信頼関係の一步目が築けると考えられます。この関係づくりは、スタートアップから寄せられる課題である「連携に向けた初期の信頼獲得」を乗り越えるためにも有用です。

2. 官民連携における「官の決定権問題」を緩和

官民連携を取り巻く状況に関しては、根本（2012）による「官の決定権問題」という問題提起があります。これは、「市場原理を熟知していないと考えられる官側が官民連携の内容や方法や時期について決めてしまうことで、民間側から見ると不合理な連携となってしまう」という問題意識となります。このような問題を現実のものとしないうるためにも、本ガイドでも推奨してきた「自治体とスタートアップが、お互いを社会課題解決のパートナーとして認識する」という姿勢が重要であり、その姿勢に基づく実践によってこの問題も緩和されていくものと考えています（図表 50）。

図表 50：「官の決定権問題」の構造⁶²

(7) 良質なマッチングを推進する取組紹介

官民のマッチングについて、その質を高めるポイントや取組について紹介します。マッチングの入口として、どのような出会いの場があるのか、また出会った後に官民の間に立ち中間支援を行う団体や取組はどのようなものがあるのか、といった疑問に答える内容となります。

1. 「人と人」の深い繋がりや共感が生まれることで、具体的な連携へ進んでいく

特に官側が参加しやすいオープンな機会を入口としながら、官民の対話においては「人と人」の深い繋がりや共感が生まれることで、具体的な連携へ進んでいくことが期待されます。例えば、自治体とスタートアップが共に参加するワークショップやセミナーを通じて、互いの立場や課題を理解し合う場を設けることが重要です。こうした場では、形式的な会議では得られないような、個々の参加者の情熱やビジョンが共有されることで、信頼関係が築かれます。この信頼関係が、官民連携の基盤となり、具体的なプロジェクトの実現に向けた協力体制を構築する原動力となります。

⁶² 根本佑二「PPP研究の枠組みについての考察」（2012）を基に事務局作成

政府機関としても、マッチングやネットワーキングの機会創出に取り組んでおり、本分科会のオブザーバーとしても参加する3つの団体の取組を紹介します。

取組紹介① 内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局（CSTI事務局）「マッチングピッチ」

「スタートアップ育成5か年計画」（令和4年11月28日新しい資本主義実現会議決定）等に基づき、スタートアップ育成に向けた公共調達を活用促進・受注機会の増大に取り組んでいます。

その一環として、機動性のあるスタートアップの新技术による社会・行政課題の効率的な解決と公共調達を活用したスタートアップの育成を目指したピッチイベントを、2023年度に政府機関として初めて開催し、2024年度も継続開催しました。

【参考 URL】

- ・ 内閣府主催「マッチングピッチ 2024」

<https://j-startup-city.csti-startup-policy.go.jp/matchpitch2024>

開催概要	
開催日時	2024年11月28日（木） 10:00 – 16:00
開催場所	Tokyo Innovation Base（東京都千代田区丸の内3-8-3）1F およびオンライン（YouTube）配信
プログラム	<p>オープニング 開会のご挨拶 内閣府特命担当大臣（科学技術政策担当） 城内 実様</p> <p>スタートアップピッチ（20社） 分野：インフラ・施設、その他（事業承継）、農林水産、くらし・手続き、環境、産業・ビジネス、防災、子育て・教育、医療福祉</p> <p>自治体ピッチ（10自治体）</p> <p>パネルディスカッション① 「スタートアップ×自治体」公共調達の最前線</p> <p>パネルディスカッション② 能登半島地震の実例から見たスタートアップの新技术の活用の可能性 ～能登半島地震の際に住民生活を支えたテクノロジー～</p> <p>カジュアル対談① インフラ点検分野における公共調達を通じた社会実装 ～行政との連携により加速するスタートアップの成長～</p> <p>カジュアル対談② スタートアップによる公共調達促進に向けた自治体首長の対談 ～自治体ごとの「スタートアップ連携」の在り方～</p> <p>カジュアル対談③ 公共調達の傾向 ～発注形態のデータから考える公共調達の傾向とコツ～</p>
参加者数	現地参加 218名、オンライン参加 177名
アーカイブ	https://www.youtube.com/watch?v=bCH_n_CB0qg
主催	内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局
運営	有限責任監査法人トーマツ

図表 51：マッチングピッチ 2024 の概要⁶³

⁶³ 内閣府主催「マッチングピッチ」2024 開催レポート（<https://j-startup-city.csti-startup-policy.go.jp/matchpitch2024>）より

CSTI事務局では、マッチングピッチの取組以外にも、スタートアップからの調達促進のためのロングリスト（P50参照）の作成や、各省庁向けのスタートアップからの調達促進入札を推奨するなど、スタートアップからの公共調達の「量的な拡大」を図っています。

【参考 URL】

- ・ スタートアップからの公共調達等の推進に向けた施策ガイドブック

<https://www8.cao.go.jp/cstp/openinnovation/procurement/guidebook/index.html>

また、CSTI事務局では、「Beyond Limits. Unlock Our Potential～世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略～」を踏まえ、地方自治体（市区町村・都道府県）と大学と民間組織（ベンチャー支援機関、金融機関、デベロッパー等）を構成員とするコンソーシアム（協議会等）に対して、「スタートアップ・エコシステム拠点都市形成計画」を公募し、エコシステムの中核となるスタートアップ・エコシステム拠点都市を選定しています。

2020年には第1期として8都市を、2025年には第2期として5都市を加えた13都市⁶⁴を選定しており、スタートアップの成長を加速し、グローバルに稼げるスタートアップを創出するため、地域経済活性化とグローバル化を両立するエコシステム形成に向けた「第2期スタートアップ・エコシステム拠点形成加速化プラン」（2025年6月策定）に基づき、グローバルに稼げるスタートアップを創出する拠点都市の形成、スタートアップ支援の重点化と集中支援、効果的・効率的なスタートアップ支援のための政府・拠点都市間ネットワークの強化を進めています。

【参考 URL】

- ・ 世界と伍するスタートアップ・エコシステム拠点都市の形成

<https://www8.cao.go.jp/cstp/openinnovation/ecosystem/index.html>

- ・ 第2期スタートアップ・エコシステム拠点都市の概況について

<https://www8.cao.go.jp/cstp/openinnovation/ecosystem/2ndconcept.html>

⁶⁴ 第2期では、札幌・北海道（札幌市、北海道等）、東北圏（仙台市、青森県、秋田県、岩手県、宮城県、山形県、福島県等）、東京圏（茨城県、つくば市、埼玉県、千葉市、東京都、渋谷区、神奈川県、横浜市、川崎市等）、中部圏（愛知県、名古屋市、浜松市、岐阜県、三重県、静岡県等）、関西圏（大阪府、大阪市、堺市、京都府、京都市、兵庫県、神戸市等）、広島（広島県等）、北九州（北九州市等）、福岡（福岡市等）の8都市をグローバル拠点都市として、北陸（富山県、石川県、福井県等）、長野×新潟（長野県、新潟県等）、瀬戸内（愛媛県、岡山市等）、熊本（熊本県、熊本市等）、沖縄（沖縄県等）をNEXTグローバル拠点都市として選定

取組紹介② 内閣官房 デジタル行財政改革会議事務局 「国・地方スタートアップ連携実務者会議」

内閣官房において、急激な人口減少社会への対応として、利用者起点で我が国の行財政の在り方を見直し、デジタルを最大限に活用して公共サービス等の維持・強化と地域経済の活性化を図り、社会変革を実現するため、「デジタル行財政改革会議」が設置、開催されています。（令和5年10月6日閣議決定）

その会議の中でも、特にスタートアップとの連携推進を進めるため、令和6年2～3月に全国を行脚し各地の官民様々な関係者との対話を通じて問題意識を抽出（図表52）し、令和6年度からは「国・地方スタートアップ連携実務者会議」として、全国各地で開催をしています。

全国各地の実務者から現場の状況共有や問題提起があり、関係者での認識共有を経て、次なる課題検討につなげていく流れができています。今後、国と地方でのスタートアップ推進を一体的に進めていくことが期待されています。

【参考 URL】

- デジタル行財政改革会議

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital_gyozaikaikaku/index.html

デジタル行財政改革 スタートアップ全国行脚（令和6年2月～3月）

<p>守山</p>  <p>2/3参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ●行政はリスクを取らない体質。スタートアップから話がきても組織内で上がってこないケースも。当市は連携話が来たら、迅速な対応に努めている。 	<p>九州</p>  <p>3/21開催 26人参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ●事業価値に沿った資金調達は起業家の成長にも繋がるが、補助金・助成金の場合には要項に沿うことが目的化しているケースもある。
<p>沖縄</p>  <p>2/29参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ●行政とスタートアップの間を調整できる人材が地域でも必要。 	<p>盛岡</p>  <p>3/22開催 39人参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ソーシャルインパクトを大きくする資本主義的手段(上場)を活用しつつ、社会性も目指す。このプレッシャーの中でサービスが磨かれ成長に繋がる。
<p>大阪</p>  <p>3/7開催 21人参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ●関西には中間支援組織が多く存在するが、一枚岩になりきれていない。 	<p>浜松</p>  <p>3/25開催 34人参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ●地元金融機関と行政とは、得意分野がそれぞれ異なる。スタートアップからきた相談や新規案件については、双方で紹介し合うことにしている。 ●地元信金が撤退したショッピングモールの地下一階を買い取り、スタートアップ企業に賃貸。現在満室。信金から9人が常駐して、SU支援に努めている。
<p>神戸</p>  <p>3/8開催 18人参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ●中間支援機関にコーディネートする役割を担っていただくことで、行政だけでは動きにくい領域もカバーできる。 ●NPOや非営利事業として進めている事業について、より事業として独立できるような仕組みにしてほしい。 	<p>山梨</p>  <p>3/28開催 35人参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ●地域の人から直接話を聞くことは熱量を感じ「刺激のシャワー」を浴びることと実感。その想いをストレートに報告したことで、地域支援の活動を応援する仲間が行内に増えた。
<p>名古屋</p>  <p>3/12参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ●3年かけてスタートアップ連携によって小さな新規事業を作っても、役員からはもっと大きな事業を目指せ、と言われてしまう。 	

図表 52 : デジタル行財政改革 スタートアップ全国行脚（令和6年2～3月）まとめ⁶⁵

取組紹介③ 内閣府 地方創生推進事務局 「地方創生 SDGs 官民連携プラットフォーム」

⁶⁵ 内閣官房 デジタル行財政改革会議事務局 「国・地方スタートアップ連携実務者会議（第1回）資料」

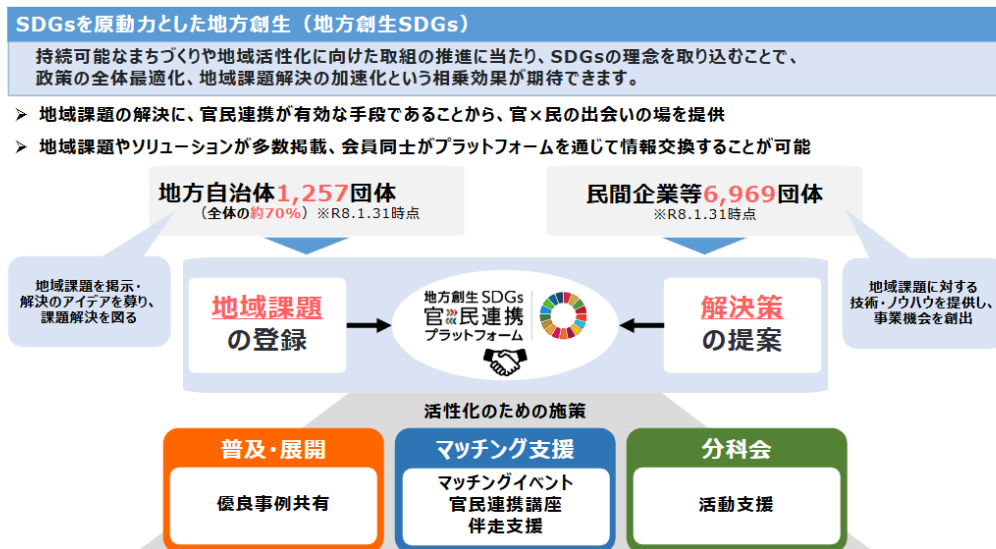
(https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital_gyozaikaikaku/startup1/startup1.html)

地方創生 SDGs 官民連携プラットフォームは、自治体単独では解決が難しい地域課題について、スタートアップを含む民間企業の技術やノウハウを活用し、課題解決のスピードを高めることを目的とした全国規模のマッチング基盤です。自治体は簡易なフォーマットで地域課題を登録し、民間企業はそれに対する解決策を提案することで、官民連携を開始することができます。令和8年1月末時点では、全国の地方自治体1,257団体（全体の約70%）および民間企業等6,969団体が登録しており、官民連携の入口として幅広く活用されています。

直近では、人的リソースに限られる小規模自治体の負担軽減を目的に、他自治体が提示した課題に「うちも！」ボタンをワンクリックすれば相乗りできる機能が実装されました。これにより、小規模自治体が抱える共通課題に対する需要の広がりが見え、スタートアップを含む民間企業も、一度の提案で複数自治体へ同時にアプローチすることが可能となり、交渉コストの低減と迅速な社会実装につながることを期待されています。

【参考 URL】

- ・ 内閣府 地方創生推進事務局「地方創生 SDGs 官民連携プラットフォーム」
<https://future-city.go.jp/platform/>



図表 53：地方創生 SDGs 官民連携プラットフォームの全体像

2. 中間支援を行う団体・サービスを交えることで、推進力を高める

ここでは、官民連携を促進する2つの中間支援の取組を紹介していきます。官民連携へのニーズや期待の高まりとともに、中間支援団体が力を発揮して、当事者同士だけでは前に進まない状況を打破するケースが増えてきています。これらの取組事例を通じて、官民

の当事者はもちろんのこと、これから官民連携を側面から推進したいと考えている金融機関やコンサルティング企業においても、気づきや学びにつながることを期待しています。

中間支援の取組① Urban Innovation Japan / NPO 法人コミュニティリンク

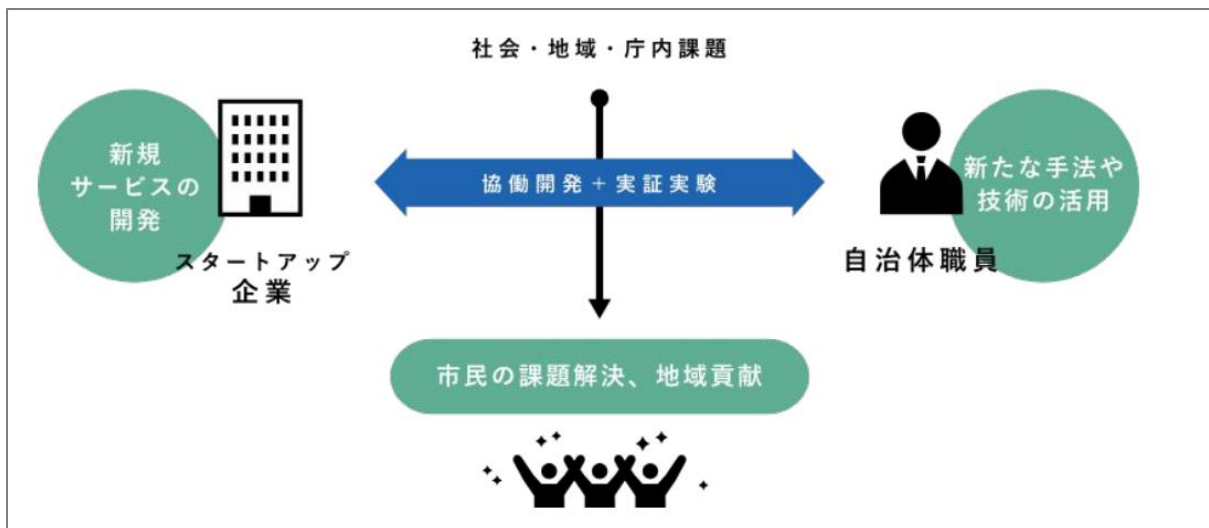
Urban Innovation JAPAN は、神戸市から生まれた、自治体の課題とスタートアップ等の民間企業をマッチングするオープンイノベーション・プラットフォームです。地域・社会・行政課題に詳しい自治体職員と、柔軟な発想や優れた技術力を持つ企業が協働し、最適な解決策・サービスの検証を行うことで、地域・社会課題解決とビジネスの成長の両立を目指しています（図表 54）。

【参考 URL】

- Urban Innovation JAPAN 自治体とスタートアップをマッチング

<https://urban-innovation-japan.com/>

これまで、全国で累計 23 自治体が参画しており、実証実験数は 250 件以上⁶⁶であり、官民ともにニーズが増加しているとのこと。

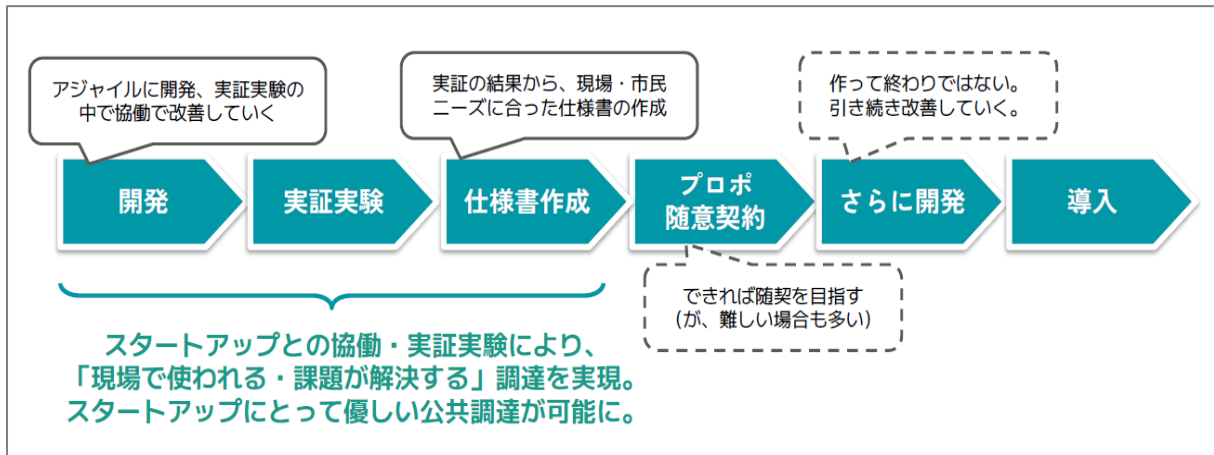


図表 54 : Urban Innovation JAPAN のスキーム

自治体とスタートアップがより Win-Win の関係となることを目指しており、その特徴として、課題に沿った解決策の開発をアジャイルに行い、実証実験を通じて改善を図ることで、より現場・市民ニーズに合った仕様書が作成できるようなメリットを生み出します（図表 55）。このプロセスにより、スタートアップにとっては高いハード

⁶⁶ 2024 年 3 月時点

ルとなる入札やプロポーザル参加の土台を作ることができ、公共調達における参加しやすい状況や実質的な優位性を得ることができるというメリットにもつながります。



図表 55 : Urban Innovation による調達

事例紹介：株式会社イーマキーナ × 兵庫県新温泉町教育委員会

こちらは、Urban Innovation JAPAN が中間支援に携わった、小学校における鳥獣害対策を実施した連携事例です。シカの生息域に小学校があり、グラウンドにフンを散らされてしまう課題を解決するために募集されました。Urban Innovation JAPAN の募集サイト⁶⁷では、解決したい課題と想定する実証実験のポイント、課題に対する現場の声、シカの増加に関するデータなどが詳細にまとめられており、応募を検討する際に欲しい情報が豊富に備わっています。

解決策として、電気柵や大掛かりな柵によらない線的な侵入防止措置を想定されていたところ、全天候型の音（超音波）と光によるシカを忌避する装置を開発する株式会社イーマキーナからの応募があり、採択され実証実験が開始されました。シカが忌避する仕様に改良したスピーカー12台を学校に設置し実証実験を行ったところ、校内で回収していたシカのフンの量が10分の1以下へ大幅に減少したとのこと。そして、プログラム終了後は、継続実証を経て本格導入に至ったとのこと。

⁶⁷ Urban Innovation JAPAN 「新温泉町 教育委員会 子どもが安心できる鳥獣対策求む！シカ等の侵入から学校生活を守りたい！」（<https://urban-innovation-japan.com/project/hyogo-pref/2022-2/animal-damage/>）



図表 56：株式会社イーマキーナ × 兵庫県新温泉町教育委員会の連携事例の概要⁶⁸

また、Urban Innovation JAPAN によると、官民連携のポイントとして次の7点があるとのこと。

- ① 自治体における課題のブラッシュアップによる「正しい課題の定義」
- ② 入札資格などがなくても「誰でも応募」できる枠組み
- ③ スタートアップ等を全国から集める「集客力と目利き」
- ④ 自治体とスタートアップの実証を、中立的な立場で「伴走支援」
- ⑤ 一緒に考えて一緒につくる「委託ではなく協働」の関係性
- ⑥ 市民や利用者からの「フィードバック」が得られる
- ⑦ 250 を超える実証実験事例から見えてきた「リスクの事前回避」

多くの官民連携事例に取り組んできた Urban Innovation JAPAN ならではの、当事者から一歩引いてコーディネートしてきた実践知であり、よりよい官民連携を目指していく際のヒントとなるのではないのでしょうか。

中間支援の取組② 逆プロポ / 株式会社ソーシャル・エックス

「プロポーザル」という言葉は、このガイドでも解説してきたように、公共調達における、企業側から行政側への提案を彷彿とさせる単語ではないでしょうか。ここで紹介する「逆プロポ」は、この方法の逆、つまり企業側が関心のある社会課題を示

⁶⁸ インパクトコンソーシアム官民連携促進分科会（令和6年10月28日開催）における、NPO 法人コミュニティリンク / Urban Innovation JAPAN 発表資料より

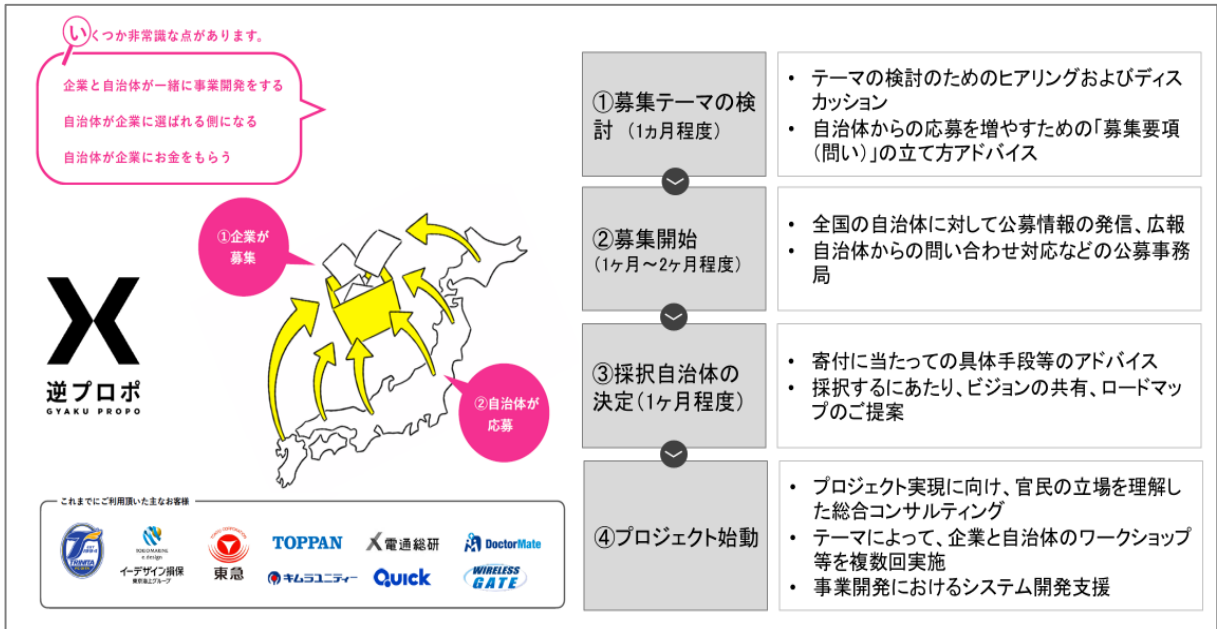
し、自治体側がその課題解決に向けた企画やアイデアを提案するというものです（図表 57）。

【参考 URL】

- ・ 逆プロポ

<https://gyaku-propo.com/>

「逆プロポ」は、企業が自治体からアイデアを募集するという、従来の官民連携を逆流させるサービスモデルの提案により、革新的で優れた価値提案を行う官民共創プラットフォームであり、そのサービス提供を行うスタートアップであるソーシャル・エックスが、官と民の間に立って伴走支援・中間支援を行います。官民共創に意欲的な自治体と良好な関係から連携を実現することができるため、大企業からスタートアップまで、官民連携による事業開発に取り組む際の活用が進んでいるとのこと。



図表 57：「逆プロポ」の事業スキーム

事例紹介：北九州市×ドクターメイト株式会社「民間サービスを活用した介護施設の夜間オンコール対応」

実際に事例を見ながら、中間支援のポイントを追っていきましょう。こちらは、介護施設に入居する方の安心安全を確保しながら、介護施設職員の夜間帯負担軽減と離職率低減にもつながる「夜間オンコール代行⁶⁹サービス」を介護施設向けに提供するスタートアップであるドクターメイトが「持続可能な夜間救急搬送モデル」をテーマに募集したところ北九州市からの応募があり、医師が常駐しない高齢者施設において、現場スタッフの夜間緊急対応の負担を軽減する目的で実証実験が行われました。市内の特別養護老人ホーム 17 施設を対象に実施され、事後アンケート調査の結果、ドクターメイトの「夜間オンコール代行サービス」を活用することで、日常の業務負担が解消されたという声が多く認められ、アンケート回答者 95 名のうち 76.8%の方から「有効」との回答を得られたとのことです。⁷⁰

この事例における成功要因としては、「逆プロポ」に向けて官民で取り組むべき「社会課題(問い)」が練られたこと、自治体からの応募というプロセス設定により高いモチベーションを持った状態で連携を開始できたこと、スタートアッ

⁶⁹ 「夜間オンコール代行」はドクターメイトの登録商標

⁷⁰ PR Times 「ドクターメイト：【受賞報告】内閣府 地方創生 SDGs 官民連携優良事例 優良事例に選定されました」 (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000043.000047082.html>) より

プと自治体それぞれの強みを活かしながら成果に向けてプロジェクトを進行できたこと、が考えられます。また、募集～マッチング～実証実験実施というそれぞれのフェーズにおいて、中間支援団体であるソーシャル・エックスの伴走支援があったことでこれらのポイントが実現したといえるでしょう。では、この取組における3者それぞれが果たした役割を見てみましょう。

◆ドクターメイト（スタートアップ）

自社サービス「夜間オンコールサービス」の無償提供。市や施設の担当者の状況に合わせた柔軟な対応や情報共有。アンケートの取りまとめ。

◆北九州市（自治体）

現場が抱える高解像度の課題の提供、消防局・医師会など組織を横断した連絡調整。実証実験に参加する高齢者施設の声のドクターメイトへのフィードバック。

◆ソーシャル・エックス（中間支援団体）

「逆プロポ」で自治体側へ投げかける「問い（募集要項）」の作成支援、自治体の募集、マッチングとその後のプロジェクト伴走支援。官民共創プロジェクト全般のアドバイス。

また、この実証実験はドクターメイトへの副産物として、多数のメディアや投資家からの問合せにつながった点も挙げられます。逆プロポによる実証実験の取組が「内閣府地方創生 SDGs 官民連携優良事例 優秀事例」に選定されたこと、新聞等のメディアで取り上げられたこと等により注目を集めることができ、企業のプレゼンスを高めることにも寄与しました。

最新動向として、この「逆プロポ」を含むアクセラレーションプログラムが、複数都道府県や金融機関との連携により展開が進んでおり、スタートアップにおいてはアクセラレーションプログラムへの応募により逆プロポを活用する機会が増加傾向にあるとのことです。

まとめとして、ソーシャル・エックスが考える、連携と共創の違いを見てみましょう（図表 58）。より有意義な官民連携にしていくためには、共創の視点や要素が重要となると考えられます。

	連携	共創
知識・経験	行政の範囲内	行政の枠外も
スキーム	行政の想定範囲内	行政の想定範囲外も
条件設定	詳細に設定	対話により変更も可
コミュニケーション	単方向	双方向
課題	民間のノウハウを活かしきれない	共創の事例が少なく まだ手探り

図表 58：ソーシャル・エックスによる官民における連携と共創の違い⁷¹

⁷¹ ソーシャル・エックス提供資料より

おわりに：共同座長からのメッセージ

スタートアップ都市推進協議会 会長：高島宗一郎

スタートアップには社会を変える力がある。スタートアップ都市推進協議会は、そう信じ、創業支援に力を入れる自治体が集まり、2013年に設立しました。各自治体の支援を通じて、個性豊かなスタートアップが全国各地で育っています。

その中で、福岡市で広がってきたのが、社会課題を解決する独自のアイデアを持ったスタートアップです。

市民や地域に近い地方自治体は、社会課題の最前線です。福岡市では、先端技術を使って社会課題の解決にチャレンジする民間事業者に、市全体を実証実験フィールドとして提供し、社会課題の最前線で、製品やサービスの実証ができるようにしてきました。

その結果、福岡のまちに「新しい発想や技術で社会課題を解決しよう」という風土が醸成され、社会課題に向き合うスタートアップが次々に生まれました。その存在感は日に日に高まっています。

この度、こうした福岡市の取組など、自治体とスタートアップが、二人三脚で社会課題を解決していくための、官民連携の具体的な事例やノウハウをまとめた実践ガイドが完成しました。これにより、自治体とスタートアップの相互理解が進み、より多くの連携事例が生まれ、より一層の社会課題解決が進むことを期待しています。

社会課題の解決と持続的な成長の好循環の実現を。

そして、官民が一体となり、社会課題に真正面から向き合う国へ。

全国でチャレンジを続け、地方から日本を、そして社会を変えていきましょう。

一般社団法人インパクトスタートアップ協会 代表理事：米良はるか

本実践ガイドを手にとってくださったお一人お一人に、心より御礼を申し上げます。

いま気候変動や少子高齢化を背景に、社会課題は多様化・複雑化しています。一方、少子高齢化や過疎化などを背景に、これまで課題解決を担ってきた国や自治体など公助がカバーできる範囲は限られつつあります。

いまこそ「新しい官民連携」が必要です。

官民連携といえば、国や自治体の業務を単に民間に「アウトソース」することをイメージする方もおられるかもしれません。しかし私たちが目指すのは、国や自治体とインパクトスタートアップが連携し、これまでにない切り口やアイデアを社会実装することで、国内の課題解決にとどまらず、世界にそのソリューションを広げていくことです。社会課題先進国である日本だからこそ、それが可能だと信じています。

インパクトコンソーシアム官民連携促進分科会では1年に渡り、先進的な取組を行う自治体担当者とスタートアップ経営層が喧々諤々の議論を積み重ねました。その中では残念ながら、両者の連携を阻む「壁」や「すれ違い」の存在も見えてきました。

では、どうすればよいのか。その方策をまとめたものが、この実践ガイドです。「新しい官民連携」を目指す仲間である皆様にとって、少しでもお役に立つものになっていれど切に願います。

参考情報一覧

- ・ インパクトコンソーシアム (<https://impact-consortium.fsa.go.jp/>)
 - 各分科会の活動報告 (<https://impact-consortium.fsa.go.jp/report/>)
- ・ 一般社団法人インパクトスタートアップ協会 (<https://impact-startup.or.jp/>)
- ・ スタートアップ都市推進協議会 (<https://startup-toshi.com/>)
- ・ 内閣府地方創生推進事務局「新しい地方経済・生活環境創生交付金（第2世代交付金）を活用する事業に係る地域再生計画の認定申請受付について（第73回地域再生計画認定申請受付）」
(https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiikisaisei/kouhyou/241227_3/nintei.html)
- ・ 内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局「世界と伍するスタートアップ・エコシステム拠点都市の形成」
(<https://www8.cao.go.jp/cstp/openinnovation/ecosystem/index.html>)
- ・ 内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局「第2期スタートアップ・エコシステム拠点都市の概況について」
(<https://www8.cao.go.jp/cstp/openinnovation/ecosystem/2ndconcept.html>)
- ・ 内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局「スタートアップからの公共調達等の推進に向けた施策ガイドブック」（令和7年1月）
(<https://www8.cao.go.jp/cstp/openinnovation/procurement/guidebook/index.html>)
- ・ デジタル庁「アナログ規制見直しに活用できるテクノロジーマップ・技術カタログに関する取組」 (<https://www.digital.go.jp/experimental/technology-map/>)
- ・ デジタル庁「地域幸福度（Well-Being）指標」(<https://well-being.digital.go.jp/>)
- ・ 内閣府・経済産業省 中小企業庁「RESAS 地域経済分析システム」
(<https://resas.go.jp/>)
- ・ 経済産業省「令和5年度産業経済研究委託事業（インパクトスタートアップの官民連携にかかる調査研究）調査報告書」
(<https://www.meti.go.jp/medi/lib/report/2023FY/000419.pdf>)
- ・ 関東経済産業局「COMPASS 共創型官民連携の実現に向けて」（令和7年4月）
(https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/iryokiki/healthcare/collaboration_know-how_guidelines.html)
- ・ 経済産業省「スタートアップの成長に向けた規制対応・規制改革参画ツールの活用に関するガイダンス」（2023年4月）
(<https://www.meti.go.jp/press/2023/04/20230426001/20230426001.html>)

本書の執筆にご協力いただいた方々（順不同）

（全体構成・編集）

スタートアップ都市推進協議会

一般社団法人インパクトスタートアップ協会

PwC コンサルティング合同会社

経済産業省イノベーション創出新事業推進課スタートアップ推進室

（インパクトコンソーシアム官民連携促進分科会 共同座長・座長代理）

スタートアップ都市推進協議会：高島宗一郎

一般社団法人インパクトスタートアップ協会：米良はるか 市川衛

（コアメンバー）

札幌市：伊藤諒

福岡市：紫垣和宏

つくば市：屋代知行

浜松市：田中言彦

株式会社 **TBM**：笹木隆之

株式会社 **CureApp**：宮田尚

ライフイズテック株式会社：讃井康智

（オブザーバー）

内閣官房デジタル行財政改革会議事務局

内閣府科学技術・イノベーション推進事務局

（敬称略）

（2025年3月時点）