

これまでの議論を踏まえた 今後の政策の方向性について (案)

**令和 2 年 8 月 28 日
地域経済産業グループ^o
中小企業庁**

本研究会におけるこれまでの議論について

- 中間とりまとめまでの御議論も踏まえ、第4回研究会以降、以下を主な論点として、委員・ゲストスピーカーから御説明をいただくとともに、意見交換を実施。
 - ①地域のコーディネート機能の不足
 - ②IT化の遅れ
 - ③域外企業の地域への関与の不足・困難性
- 9月を目途に、本研究会の報告書を取りまとめ、今後の政策形成につなげていく。

<これまでの議論経過>

第1回（令和2年4月28日）

- ・地域経済の現状・課題
- ・今後の検討に当たっての論点

第2回（令和2年5月19日）

- ・商店街に期待され新たな役割と支援のあり方
- ・ゲストスピーカーによるプレゼンテーション
流通科学大学 新 専任講師
株式会社油津応援団 黒田代表取締役

第3回（令和2年6月5日）

- ・地域の既存ハード（商店街等）の利活用最適化に関する中間とりまとめ
- ・ゲストスピーカーによるプレゼンテーション
株式会社とくし丸 住友代表取締役社長
東京R不動産 千葉マネージャー
株式会社まちづくり松山 加戸代表取締役社長

第4回（令和2年7月10日）

- ・これまでの議論を踏まえた論点の再整理
- ・ゲストスピーカーによるプレゼンテーション
アクセンチュア株式会社 中村センター長

第5回（令和2年8月4日）

- ・ゲストスピーカーによるプレゼンテーション
一般社団法人かわかみらいふ 竹内専務理事
一般社団法人長野 I T コラボレーションプラットフォーム 荒井理事
学習院大学 法学部 松元教授

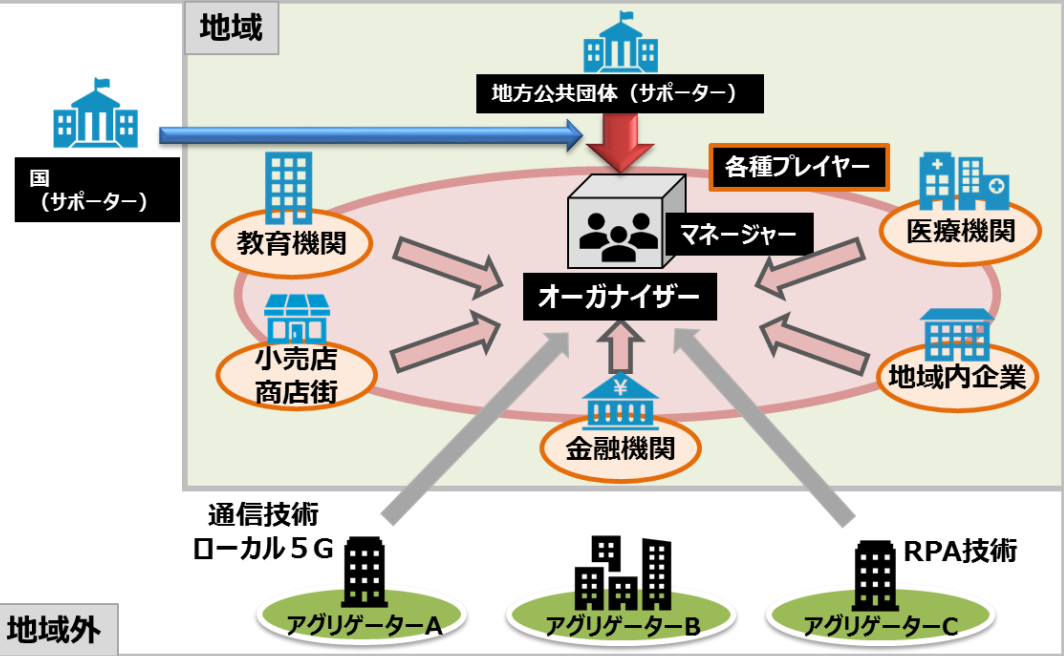
第6回（令和2年8月28日）

- ・事務局説明
- ・ゲストスピーカーによるプレゼンテーション
NPO法人G-net 南田代表
フューチャーベンチャーキャピタル株式会社 松本代表取締役社長
西日本電信電話株式会社 西理事

地域におけるコーディネート機能の重要性（総論）

- 地域の持続的な発展の担い手を、本研究会においてはMAP'S+Oとして整理。
- 中心となるオーガナイザーには、地域内の多様な需要を、プレイヤー・オーガナイザーの持つ力を組み合わせて満たすとともに、住民に対して成果を示していく役割が求められる。
- 地域の規模、課題等により、オーガナイザーの事業内容・規模も変わるため、これに合わせた法人形態を地域が選択し、実行していくことが重要であり、そのための支援を検討していくべき。

<地域の持続的発展に向けた体制（イメージ）>



【用語の説明】

マネージャー	地域の持続的発展に取り組む中核的な人材
アグリゲーター	広域に対し、地域の持続的発展に資する製品又はサービスを提供する組織
プレイヤー	マネージャー及びオーガナイザーに対し協力・連携する地域内外の組織・人材
サポーター	オーガナイザーへ支援を行う地方公共団体
オーガナイザー	マネージャーが所属し、アグリゲーター及びプレイヤーと連携して取組の中心となる組織

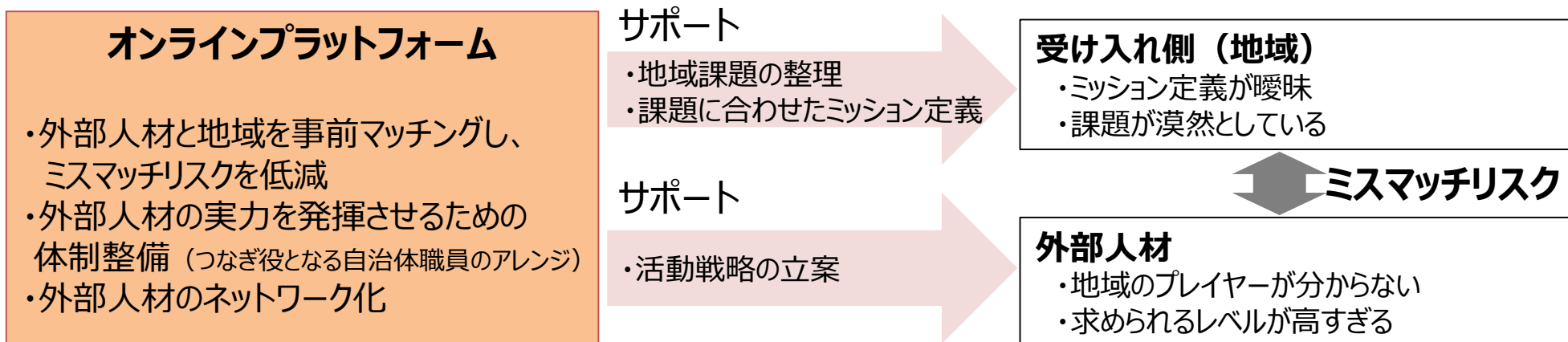
地域におけるコーディネート機能の重要性（組織）

- 「オーガナイザー」の法人形態により、出資による資金調達の可否、事業目的制限（ミッションロック）の有無、資産活用制限（アセットロック）の有無、税制措置の内容等が異なる。
- 迅速な立ち上げ＝一般社団法人、主に寄付金による資金調達＝認定NPO法人、出資金を集めた収益事業実施＝株式会社等、**地域の実情に応じて、地域が適切に法人形態を選択し、立ち上げるための支援を行うとともに、オーガナイザーが取り組むプロジェクトへの初期投資支援を行うことを検討**すべき。
- また、**オーガナイザーの事業拡大やそれに合わせた法人形態転換への支援も検討**すべき。

	株式会社	一般社団法人	公益社団法人	NPO法人	認定NPO法人
①分配規制との関係	・配当を行うことができる。 ⇒出資者を募って資金調達をすることができる。	・配当を行うことができないこと、ある種の信用（資金が地域のために使われる可能性が高いという信用）が得られる可能性がある。⇒「寄付」が集まりやすい可能性 ・非営利法人の場合には、社員に対して配当を行うことはできない。⇒出資による資金調達ができない			
②ミッション・ロックとの関係	なし	なし	あり	あり	あり
③アセット・ロックとの関係	なし	△（解散時のみ）	あり	あり	あり
④意思決定機関	・1株1議決権 ・種類株式制度が存在	・一人一議決権 ・定款で別段の定めをすることは可能（一般法人法48条）	・原則一人一議決権 ・議決権に関する定款の定めがある場合についても、金額に応じて議決権を付与することを禁止（公益認定法第5条第14号ロ）	・「各社員の表決権は、平等とする。」（NPO法第14条の7第1項）	同左
⑤税制措置との関係（非収益事業非課税等）	なし	非営利型の場合一部（寄附関連特例は公益社団法人のみ）	あり	一部（寄附関連特例は認定NPO法人のみ）	あり
⑥設立の容易性	○	○	×	△（要認証）	×
⑦外部からの監督	なし	なし	行政庁による監督	所轄庁（都道府県等）による監督	所轄庁（都道府県等）による監督

地域におけるコーディネート機能の重要性（人材）

- 地域を担う人材について、域内人材育成のための研修事業や外部人材を地域へ派遣する制度等の施策が実施されてきたが、マネージャー人材が不足していることが課題。
- また、地域側は外部人材（マネージャー／プレイヤー）を活用するためのノウハウ等を有していない事が多く、一方、外部人材側は地域内の実情がわからない等といった課題があり、情報のミスマッチを解消することが必要。
- 地域と外部人材との間で、**オンラインを活用したマッチングをきめ細かく行う体制整備への支援を検討**すべき。
- 加えて、域内人材の育成は、**外部人材を受け入れ、そのノウハウ伝授等を通じて地域内人材育成を図る取組（地方公共団体による外部人材活躍のための環境整備を含む）のための支援も検討**すべき。



地域におけるコーディネート機能の重要性（地域の核となる場）

- 住民ニーズを拾い、オーガナイザー・マネージャーを中心にプレイヤー同士が連携するためには、関係者が集う地域の核となる「場」の存在も重要。
- 本研究会の中間取りまとめにおいては、商店街について「商店が集まる街」から「生活を支える街」への自己変革を図っていくことが重要であることが盛り込まれた。特に商業需要以外の多様なサービス需要も取り込む対応が必要な複合型については、地域振興の拠点としての役割が期待されることから、**遊休資産等も活用し、地域の核となる「場」の整備支援を検討**すべき。

商店街の在り方

①単独型
(商業機能単独型)

②複合型
(地域コミュニティ支援機能との複合型)

③転換型

複合型の取組例

・空き店舗のシェアオフィス・シェアキッチン・コワーキングスペースとしての活用

・商店街の空き店舗にIT企業と保育園を誘致

・医療施設・住居の整備で歩いて事足りる街に再整備

・商店街での医療関係者の相談対応

地域の拠点となるハードウェアとしての場
＝情報（ニーズ・シーズ）の集積点

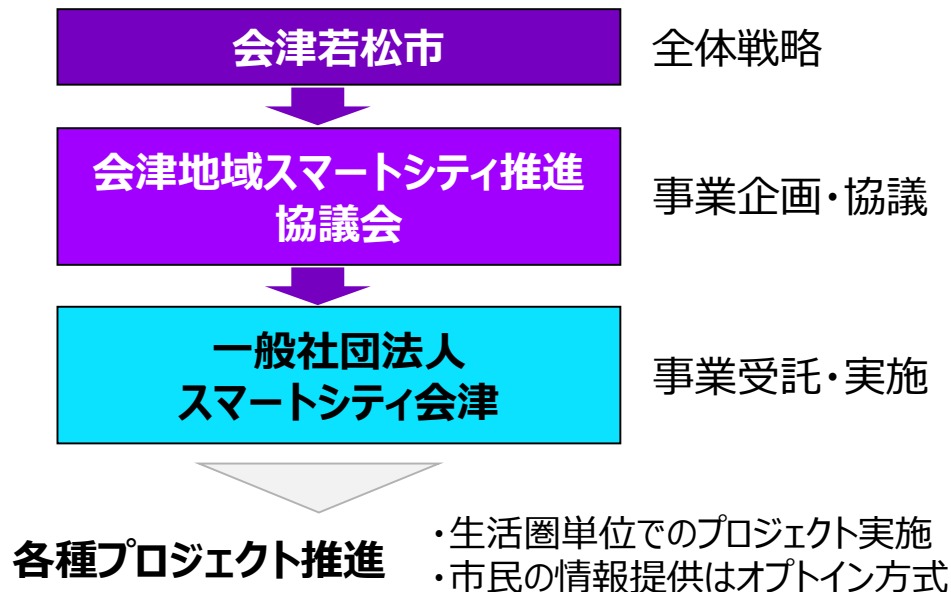


第5回NICOLLAP荒井理事プレゼンテーション資料

住民向けサービスにおけるIT利活用（インフラ整備と人材確保①）

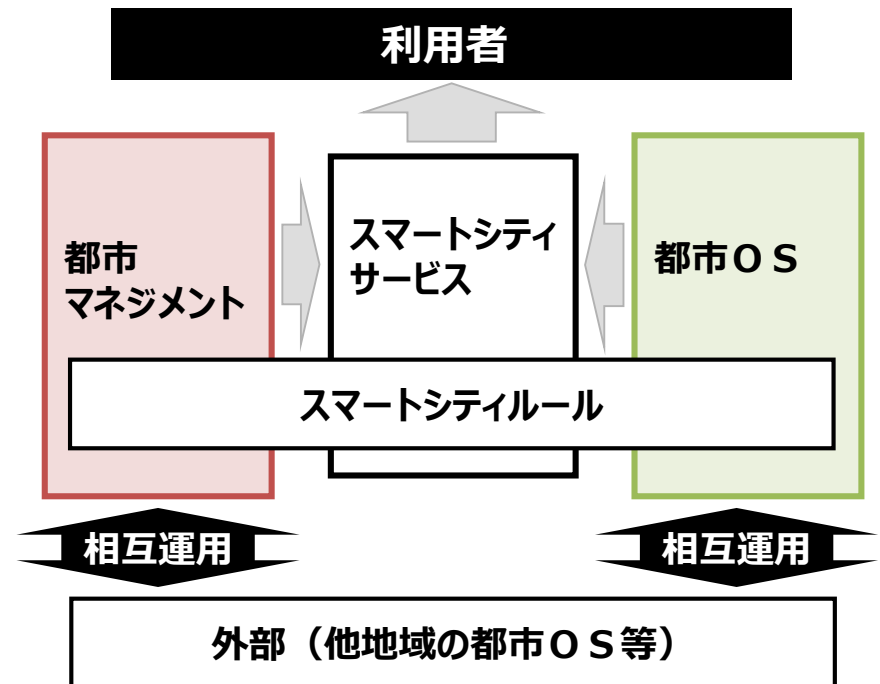
- 限られた人的資源の中で、地域に必要な機能を維持していくために、IT技術（RPA、AI等）を有効活用し、持続的に自動化・効率化等を進めていくことが不可欠。
- IT技術は、地域の実情に応じ、複数の分野で組み合わせることによって効率性を高めることができると考えられるが、このためには、オーガナイザー・マネージャーがデータ取扱いに関する地域内の信頼を獲得するとともに、**アグリゲーターと連携して共通基盤となる「都市OS」等のインフラ整備を行うことが必要であり、そのための支援を検討すべき。**

会津若松市のプロジェクト実施体制（一部簡略化）



第4回アクセンチュア株式会社アクセンチュア・イノベーションセンター
中村センター長のプレゼンテーション資料より事務局作成

スマートシティの構成要素 （都市マネジメントと都市OS）



内閣府資料より事務局作成

住民向けサービスにおけるIT利活用（インフラ整備と人材確保②）

- ウィズコロナ、アフターコロナを視野に、IT技術の活用促進を通じた働き方の多様化が進んでおり、地域への人材の分散や地域における新事業創出に繋がる可能性がある。
- IT技術を活用した地域での新事業創出等（オーガナイザーとアグリゲーターとの連携プロジェクト）のためには、**地域での①ITデバイスの導入等にかかる初期投資、②IT技術を活用できる人材の確保が課題であり、初期投資と人材獲得を組み合わせたプロジェクトへの支援を検討**すべき。
- その支援の検討に当たっては、**都市部にいながら地域プロジェクトへ参画したり、地域にいながら都市部の業務を行うリモートワーク人材の獲得も視野**に入れるべき。

■ 新たな需要に対応する事業の例

AIを活用した3密回避（AWL株式会社・札幌市）

- ・札幌市と北海道大発スタートアップであるAWL株式会社〈アウル〉が連携し、AIカメラを市中心部の小売店や駅の構内など約60カ所に設置。
- ・AIカメラは年齢識別、検温等が可能。一定の人数を超えた場合には警告を行う。
- ・ダイナミックプライシング（混雑に応じてクーポンや商品価格を変える仕組み）も使い、来街者を空いているエリアに誘導。
- ・札幌市は導入費用の一部を負担し、利用促進を図っている。



AIカメラと
デジタルサイネージ

■ 働く場の分散化を可能にする事業の例

複数の地域・オフィスをつなぐプラットフォーム

「LivingAnywhere WORK」(株式会社LIFULL)

- ・廃校など遊休施設等をリノベーションし、地方型シェアサテライトオフィスと宿泊施設を持つ共同運営型コミュニティ拠点を自治体や民間企業と連携しながら展開するコンソーシアム「Living Anywhere WORK」を構築。情報共有や実証実験、課題解決のマッチングなどを行う。
- ・コミュニティ拠点の会員は、複数拠点にあるワークスペース・レジデンススペースを利用可能。
- ・スタートアップの支援や、共同事業の開始、実証実験の検討などの共創の場や、ワーケーションの場としても活用。



下田市のワーキング拠点
LivingAnywhere Commons伊豆下田

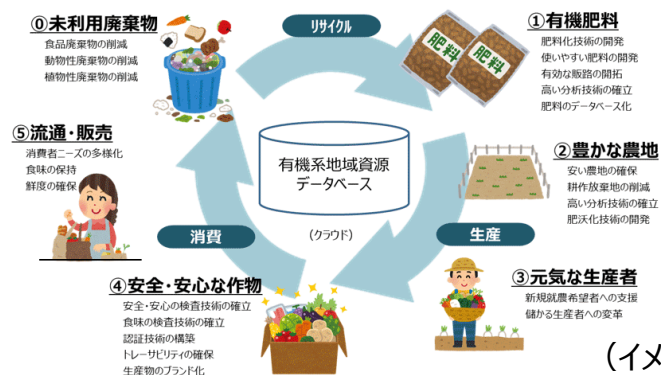
アグリゲーターの地域への参画と広域化①

- アグリゲーターにとって個々の地域（基礎自治体単位）での利益確保は困難でも、サービスを複数地域で展開することにより事業継続（広域での持続的発展）の可能性を高めることが可能。アグリゲーターと連携する（受け入れる）地域においても、オーガナイザーを核とした連携体制の構築に加え、取組の広域展開を含めた戦略が必要。
- オーガナイザーとアグリゲーターが連携し、広域での展開（長期事業継続）を視野に入れた地域プロジェクトへの支援を検討すべき。

■ 域外企業が参画する地域での取組の例

（株）ウエルクリエイト（宮城県、滋賀県、沖縄県）

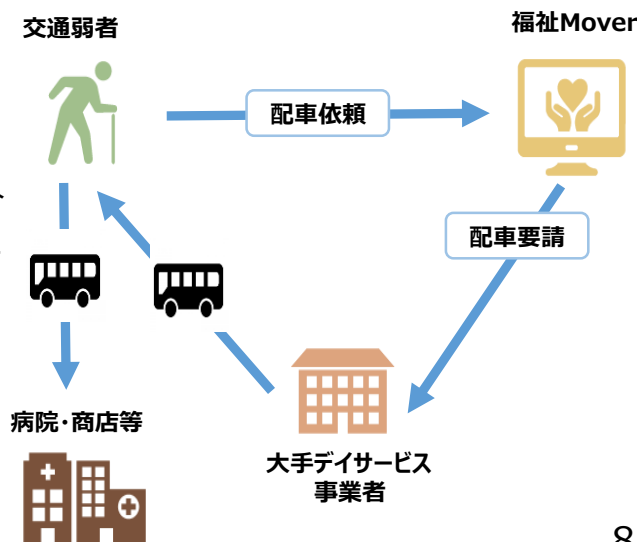
- ・有機系廃棄物をたい肥化して減量するとともに、たい肥の高機能化を図り、耕作放棄地の減少等につなげる。
- ・事業実施に当たっては、大手通信企業と連携してたい肥や農地土壌の成分データをクラウド上に蓄積するとともに、大学とも連携し、農地の肥沃化にかかる定量的分析を実施。



（イメージ図）

（一社）ソーシャルアクション機構（群馬県、栃木県、新潟県）

- ・デイサービス送迎車の空席と、移動希望者の最適マッチング機能等を備えたAI配車システム「福祉Mover」活用により、地域の交通弱者の移動を支援。
- ・事業実施に当たっては、大手介護サービス企業と連携し本システムの利用者増加を図るほか、域外の大学・ベンチャー企業と連携してICTによる利用者情報登録の円滑化・AIの効率的運用等につなげている。



アグリゲーターの地域への参画と広域化②

- オーガナイザーとアグリゲーターとが連携し、地域にとって必要な製品・サービスの広域展開を持続的に図っていくためには、オーガナイザーとアグリゲーターそれぞれが透明性等を確保しつつ、また、アグリゲーターについては、地域に対する製品・サービスの継続的供給に関するコミットメントをしつつ、win-winの関係を構築することが必要。
- 透明性確保等のための「ルール」は、地域における実情の違いや地域でのプロジェクトの発展段階の違い等を考慮する必要がある、「国の認定」といった一律の拘束力のあるルールがなじまない可能性があることから、まずは、PFI等の事例も踏まえつつ、**拘束力のないガイドライン策定等の手法を検討**すべき。
- また、上記検討に当たっては、地方公共団体とアグリゲーターとが連携協定を締結する等により、**win-winの関係を構築している事例も視野に入れるべき**であり、また、**好事例の効果的な情報発信を通じて、広域展開を側面支援することも検討**すべき。

■ 連携協定の締結例

NTT西日本と豊中市との「デジタルガバメントの実現に向けた連携協定」
(令和2年7月)

- ・地域課題の解決と市民サービスの向上に向けた各種ソリューションの活用や、デジタル技術活用に係る人材育成等について連携協定を締結



(出典) 豊中市ウェブサイト

■ 連携協定の主なパターン

- ・地元企業が所在自治体と連携：
地域金融機関等で見られる。
- ・域外企業が全国の自治体と広範に連携：
小売店等、保険会社、物流業者等で見られる。
- ・域外企業が特定の自治体と連携：
復興支援や地方創生支援に加え、具体的な協働を契機に協定締結に至る例が見られる。

取組の持続化（円滑な資金調達）

- オーガナイザー等がプロジェクトを推進していくため、運営資金を支える地域金融機関の役割が重要。コベナンツ（特約）付き融資等、新しい手法を取り入れる金融機関も出てきており、また、日本政策金融公庫によるソーシャルビジネス向け融資も実績が増加。
- 地域金融機関と政策金融機関が相互補完しつつ、必ずしも収益性が高くないものの社会的に重要な地域プロジェクトに円滑な資金供給を継続的に行っていくためには、その**プロジェクトの社会的意義の定量化・明確化を行うための検討を継続**するとともに、それと連動して、**ソーシャルビジネス向け政策金融の拡充を検討**すべき。
- また、経済危機や新型コロナウイルス等が発生した際の資金繰りなど、危機時における資金供給の検討も継続すべき。

サステナビリティ・リンク・ローン（滋賀銀行）

- ・社会的課題に対する取組目標を定め、目標の達成度合いに応じて取引条件が変わるコベナンツ付き融資。

ソーシャルビジネス支援資金（日本政策金融公庫）

- ・NPO法人や、社会的課題の解決を目指す事業者に対する融資制度。
- ・令和元年度は約9,000件に対し、計約628億円を融資。

【参考】新型コロナウイルス感染症を受けた資本性資金供給

- ・新型コロナウイルス感染症の影響を受けた企業の経営基盤を支えるため、政府系金融機関を通じた資本制劣後ローン（弁済順位が低い貸付け）や、出資等により資本性資金を供給。

地方創生ファンド（Future Venture Capital）

- ・FVCを無限責任組合員（GP）、金融機関を有限責任組合員（LP）とするファンドを設立し、創業期・事業承継期の企業に出資
- ・自己株式取得（自社株買い）による出資回収



研究会とりまとめ構成案

以下の構成で本研究会のとりまとめを行うことを検討。

1. 地域に必要な機能の維持に向けた課題

1.1 地域が抱える課題

1.2 課題克服のために地域に求められること

2. 地域におけるコーディネート機能の重要性

2.1 地域の持続的発展の担い手

2.2 取組の中心となる組織の在り方

2.3 地域を担う人材の育成・外部からの受け入れ

2.4 地域コミュニティを支える「場」

2.5 地域が有する機能の持続可能性

3. 住民向けサービスにおけるIT利活用の展望

3.1 地域機能維持におけるITの役割

3.2 地域における先行事例

3.3 各地への展開に向けた課題

4. 地域の持続的発展に向けて

4.1 体制の構築

4.2 体制の持続

4.3 政策的支援の射程

4.4 自立化に向けた方策