

地域の持続可能な発展に向けた 政策の在り方研究会 報告書概要

令和2年9月
地域経済産業グループ^o
中小企業庁

地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会（令和2年4月～）

- 地域の持続に向け、課題の抽出とその対策を検討するため、令和2年4月から「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」を開催。
- 6月に中間とりまとめ、9月に報告書を取りまとめ。
- 主に、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・困難性を論点に議論を実施。

<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IT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

第7回（令和2年9月17日）

- ・ゲストスピーカーによるプレゼンテーション
株式会社滋賀銀行 西藤常務取締役
- ・研究会報告書（案）説明
- ・株式会社まちづくり松山 加戸代表取締役社長による意見

第8回（令和2年10月14日）

- ・報告書の紹介
- ・令和3年度概算要求説明
- ・地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業補助金
- ・今後の進め方について

はじめに

- 我が国の人口減少、少子高齢化が進む中、**地域住民にとって必要不可欠なサービスを持続可能なものとしていくことが重要**。今後、地域において必要不可欠なサービスを持続的に提供していくためには、**地方公共団体、地域内組織、地域外の企業等が有機的かつ広域的に連携していくことが必要**。
- また、5Gネットワーク等の**新技術**や**システム**を有効に活用していくことが不可欠。
- さらに、アフターコロナ時代に向け、兼業・副業、ワーケーションの推進等、多様な働き方が模索されており、地域にとっては**ピンチをチャンス**に変えることができる。
- このような観点を踏まえ、「本研究会」では、**①地域の既存ハード等（商店街等）の利活用最適化**、**②スマート技術の地域での実装**、**③地域の人々の持続的発展**という3つの検討視点について議論。
- この中で、①～③の共通の課題として以下のテーマが顕在化し、議論を行った。
 - **地域のコーディネート機能の不足（担い手としての「組織」と「人材」の課題）**
 - **IT化の遅れ（「人材」と「資金」の不足やデータ利活用の環境整備の遅れ）**
 - **域外企業の地域への関与の不足・困難性**

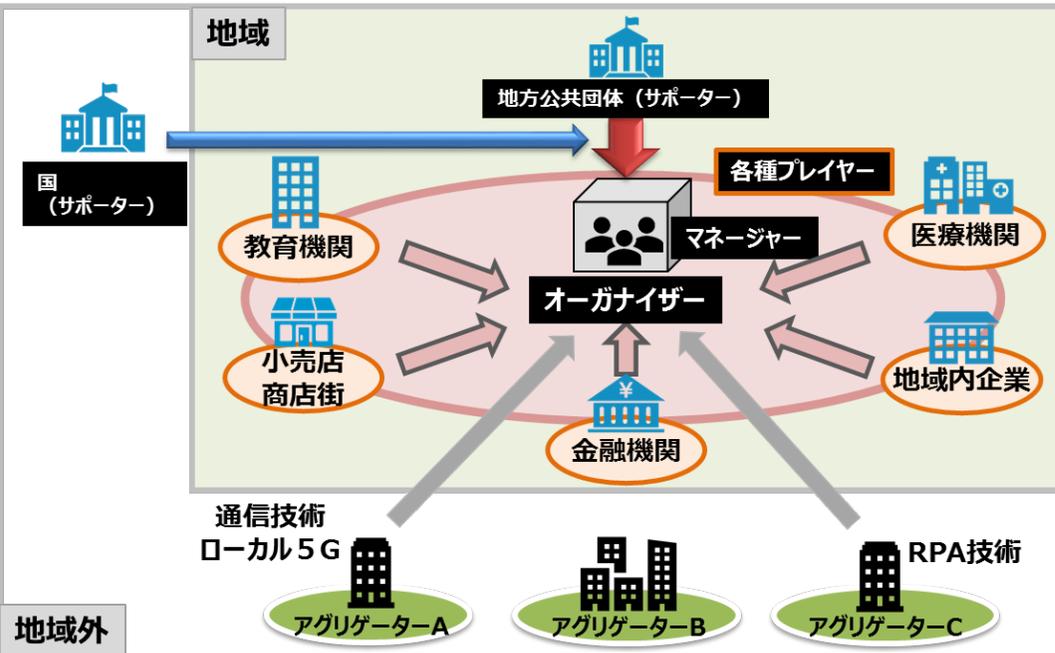
地域が抱える課題と克服方法

- 今後、地域にとって不可欠なサービスを地方自治体が担うことは、持続可能なのか懸念。**地域社会のデジタル化を進めていくことが必要不可欠**であり、地域のデジタル化に取り組む事業者や人材が必要。専門的なデジタル人材を地域内に呼び込むための**受入姿勢や地域内の人材育成も重要**。
- また、必要なサービスが持続的に実施されるためには、**広域かつ多数の地域のサービス需要に対し、デジタル化等のソリューションを提供する事業者**が必要。
- ソリューションの提供を受けるにあたり、地域側の意思を集約し、安定的な事業を行う環境が必要であるが、中心的な役割を担う事業者（NPO法人、一般社団法人、株式会社等）が、**安定的に資金調達できる環境は十分には整っていない**。
- このため、**地域内外の事業者と連携しビジネスモデルを構築**していくとともに、事業者が実施する事業の社会的意義を**経済的視点で「見える化」**していくことも必要。
- また、地域課題解決へのソリューションとしてデジタル技術の有効活用が不可欠と考えられるところ、**共通基盤としての「都市OS」導入**していくことも視野に入れる必要。

地域におけるコーディネート機能の重要性

- 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。
- この体制は、1つの理想的と思われる体制を便宜的に整理したものであり、**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。**
- このため、オーガナイザーに対する施策の検討に当たっては**柔軟性の確保**が求められる。

<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

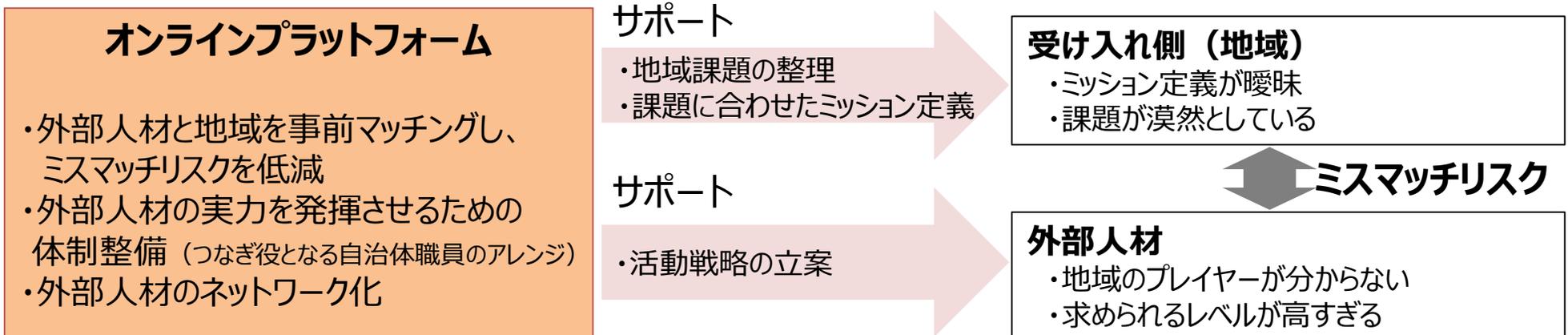
地域におけるコーディネート機能の重要性（組織）

- オーガナイザーの組織形態としては、株式会社、一般社団法人、特定非営利活動法人（NPO法人）等多様なものが想定されるところ、**①営利法人／非営利法人、②法人目的の変更の制限（ミッション・ロック）の有無、③資産の使用目的の制限（アセット・ロック）の有無**等を考慮しつつ、地域の特性や取り組むべき地域課題を踏まえて適切な法人格を選択するべき。
- 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）

- 地域の持続的発展に関わる人材には、地域住民の暮らしや地域経済に対して**自分事として取り組む熱意とビジョンを関係者と共有しながら取組を進行していくことが必要**。加えて、専門的知識については、域内人材の育成とともに、外部人材の受入れにより、補完していくことも重要。
- 外部人材の受入れに当たっては、地域と人材のミスマッチが生じないような工夫が求められるとともに、受入れを契機とした地域側の変革を図っていくことが重要。このため、地域と外部人材との間で、**オンラインも組み合わせたマッチングをきめ細かく行う体制整備も必要**。
- 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）

- 地域住民のニーズを拾い上げ、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、**関係者がリアルに集う地域の核となる「場」の存在も重要**。
- 例えば、商店街が地域の住民やコミュニティが期待する多様なニーズに応える場への自己変革も必要。地方公共団体は、商店街が「アクセスの容易さ」や「他者とのふれあい」などの強みをいかすとともに、空き店舗等の遊休資産も活用して、**地域コミュニティを支える「場」を整備するための支援を検討**することが必要。

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

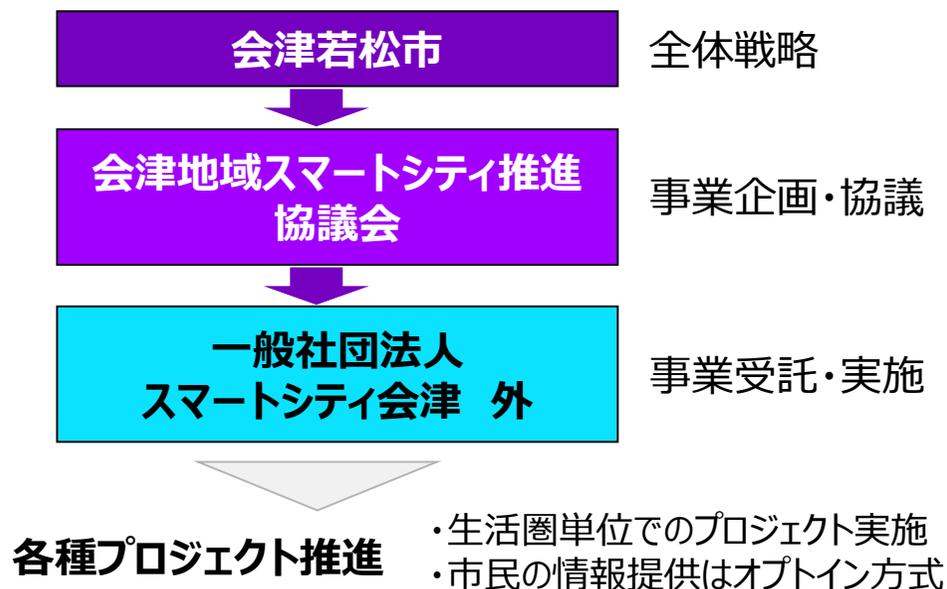


第5回NICOLLAP荒井理事プレゼンテーション資料

住民向けサービスにおけるデジタル技術活用の展望

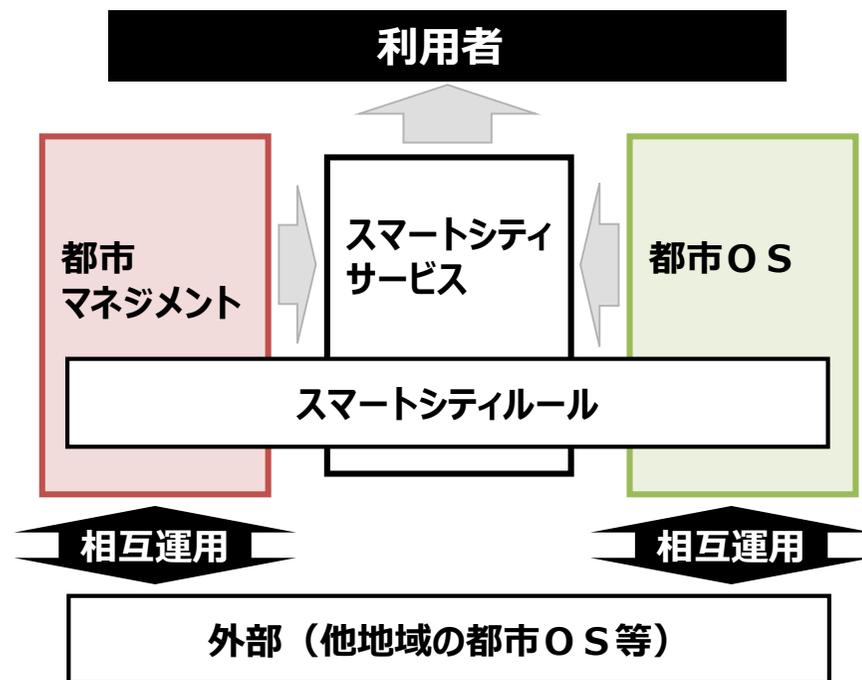
- 限られた人的資源の中で、地域に必要な機能を維持していくためには、**オーガナイザーを中心として、デジタル技術（RPA、AI等）を導入・有効活用**し、自動化・効率化等を進めていくことが不可欠。
- 一方で、こうした技術を活用できる人材は全国的に不足しており、**人材育成やシステムの標準化と相互連携も重要**。また、データの利活用については、**地域住民との相互理解**が不可欠であり、地域住民が自ら参加するための仕組みづくりが重要。

会津若松市のプロジェクト実施体制（一部簡略化）



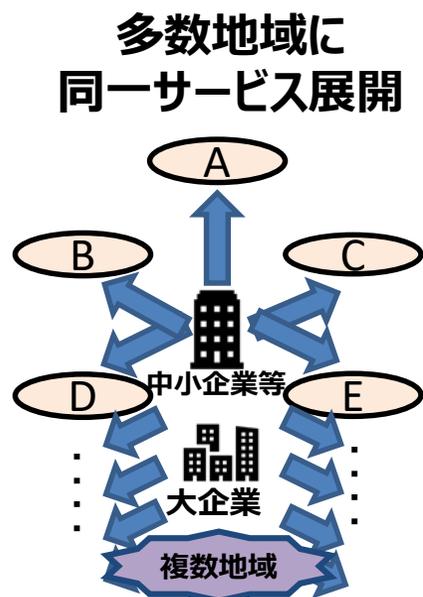
第4回アクセント株式会社アクセント・イノベーションセンター
中村センター長のプレゼンテーション資料より事務局作成

スマートシティの構成要素 (都市マネジメントと都市OS)

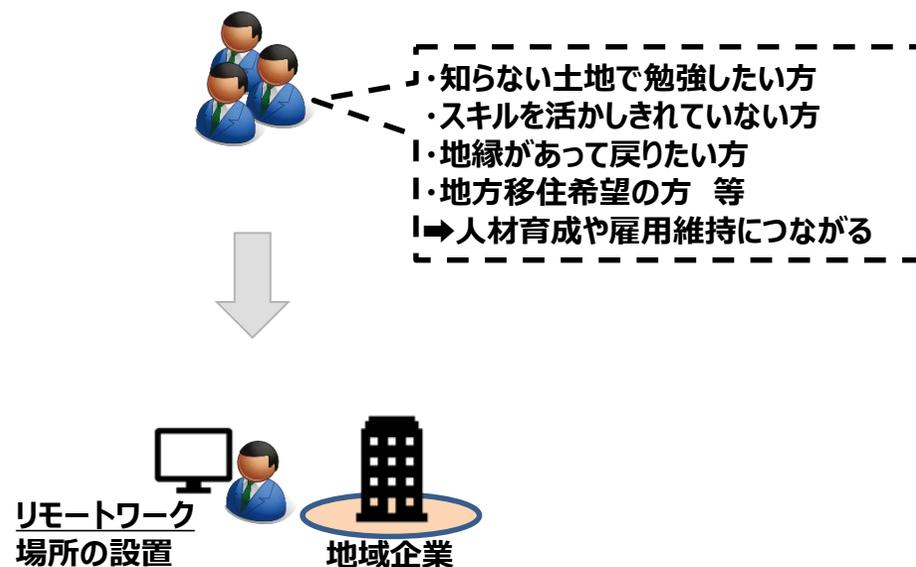


住民向けサービスにおけるデジタル技術活用の展望

- デジタル技術は、複数の分野で組み合わせることによって、その利便性・効率性を高めることができるため、様々なサービスを連携する基盤となる都市OSの構築とその普及が必要。
- デジタル技術を活用した地域での新事業創出等のためには、①デジタルデバイスの導入等にかかる初期投資、②デジタル技術を活用できる人材の確保が課題であり、国の支援を検討すべき。
- また、地域の中小企業にとっては、デジタル技術の導入検討に当たってのハードルが高いという現状があることから、まずは、リモートワーク人材の活用を検討することも重要。



- 課題解決プロジェクトの実施とともに、大企業等と連携し、多数地域に拡大
→ 地域の持続可能性の更なる向上
- 大企業等との連携を進めることで、将来の経営の安定化も見込める。



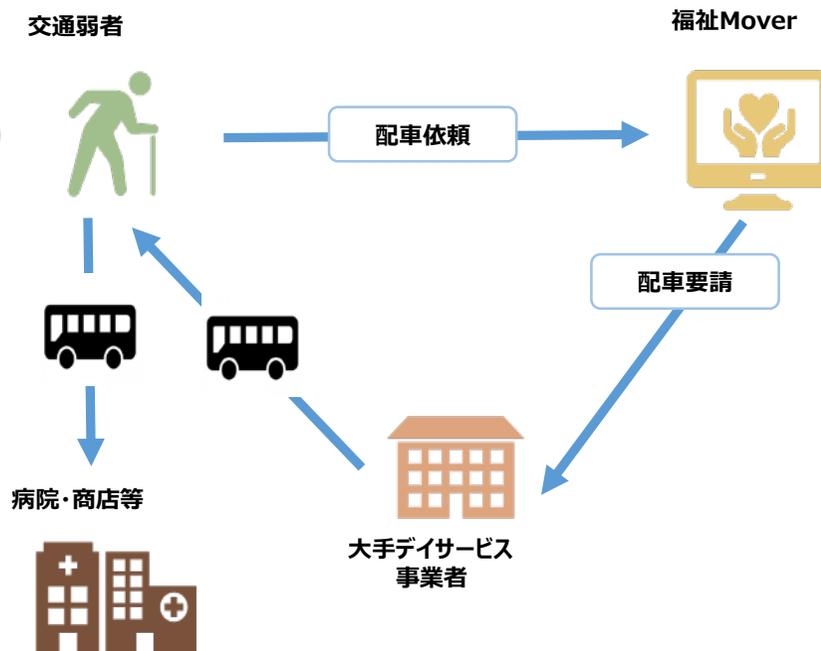
地域の持続的発展に向けて（アグリゲーターの地域への参画と広域化①）

- アグリゲーターにとって、基礎自治体といった地域の単位では、持続可能なビジネスとしての収益獲得に必要な需要の確保が困難であっても、サービスを複数地域で広域的に展開することによって事業を継続・発展する可能性が高まると考えられる。
- 国としては、オーガナイザーとアグリゲーターが連携して実施する、広域展開等による長期にわたる事業継続を視野に入れたプロジェクトに対して支援を行うことも検討すべき。

■ 域外企業が参画する地域での取組の例

（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。



地域の持続的発展に向けて（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り、「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。

地域の持続的発展に向けて（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。融資等に当たって地域の持続可能性を重視する地域金融機関も増加。
- 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。
- 資金供給手法に関する新たな取組も行われており、こういった取組がさらに広がっていくためにも、効果的な情報発信が必要。

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バナンツ付き融資。

ソーシャルビジネス支援資金（日本政策金融公庫）

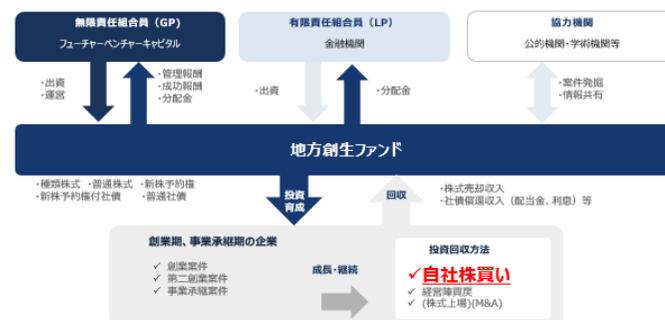
- ・NPO法人や、社会的課題の解決を目指す事業者に対する融資制度。
- ・令和元年度は約9,000件に対し、計約628億円を融資。

【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



政策的支援の射程

- 組織に関する支援については、サポーターである行政機関による主な支援対象として、オーガナイザーを念頭に置いて施策形成をすることが望ましい。特にオーガナイザーとアグリゲーターが連携して実施する広域展開等を視野に入れた事業について重点的な支援を図るべき。
- 人材に関する支援としては、域内人材と域外人材を遠隔でもマッチング可能な仕組み作りを進めるべき。この際には、マッチングだけにとどまらず、域外人材受入れを契機として地域の変化を生み出すための仕掛けが求められる。また、地域の核となる「場」としての地域内拠点の整備も必要。
- デジタル技術の地域における実装を進めていくに当たっては、デバイス導入等に係る初期投資と活用できる人材支援を組み合わせることによって、導入後も見据えた対応を図るべき。また、都市OSの導入を進める地方公共団体に対する支援も視野。
- 取組を継続的に続けていくため、オーガナイザー及びアグリゲーターの事業の透明性や継続的供給のために合意すべき要素については、地域の実情に即した分析及び支援策の検討を、さらに進めていくべき。
- 地域における機能が自立化し続けるためには、アグリゲーターのソリューションを広域展開可能にすることによる収益性の確保や、地域全体での収益事業と非収益事業のバランス、短期的視点と中長期的視点のバランス等、俯瞰的な戦略立案が必要。
- 国は単に支援策を検討し、支援メニューを用意するのみならず、執行段階や執行後のフォローアップ過程においても本省・地方組織一体となって伴走支援を行っていくべきであり、更なる施策検討・施策の改善も図っていくべき。

おわりに

- 本研究会は、人口減少、少子高齢化に直面する地域社会において、**地域の持続可能な発展を図っていくための方策を探るために設置**。新型コロナウイルス感染症の影響が地域社会にも及んでいる中、地域経済産業政策の在り方についても、**構造的な問題に向き合った検討**が求められている。
- これまで地域経済は、産業分野毎に形成された全国的な流通構造に大きく依存。右肩上がり経済の下では、この構造が各産業分野の中での競争を促進し、その結果、国・地域全体が成長するモデルとして機能。しかし、人口減少に伴い、国内市場の縮小が想定される中、**縦割りの産業分野や組織は、供給過剰構造の改善の機会を見逃してきた可能性**がある。
- 今後、地域経済の持続的発展を図るためには、地域外に対して競争力がある取組を積極的に育成すると同時に、地域の生活ニーズに重点を置き、産業分野や業態の壁を越えた供給構造の再編、それを効率的に進めるデジタル技術の活用や、専門的な人材の積極的な育成・登用を図ることが重要。
- 本研究会においては、まずは当面着手すべき政策的支援の手段及び今後検討すべき点についてとりまとめた。本報告書が今後の地域経済産業政策の立案に活用され、**地域の持続可能性が高められていくとともに、地域の実情や実例を踏まえた検討の更なる深化**が図られることを期待。
- 今後は、本報告書に基づきどのように政策が企画立案され、また、実行されていくのか、さらには、どう地域の持続可能性が高まっていくのか、**不断のフォローアップを行っていくことも必要**。