

スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会（第5回）  
議事要旨

日時：2021年4月27日（金）10時00分～12時30分

場所：web会議（Cisco Webex）

**参加委員**

松原座長、井口委員、宇佐川委員、大橋委員、坂田委員、田中委員、長山委員、野村委員、浜口委員、林委員、藤井委員、前田委員、松江委員

**主な論点**

- ①地域課題解決や社会課題解決など、社会的意義の高い事業について、経済的視点でどのようにとらえ、収益性の観点でどのように持続可能としていくべきか。
- ②政府系金融機関、地域金融機関を含め、関係者への資金ニーズに円滑に対応していくためにはどのような対応方策が考えられるか。
- ③取組の中心となるオーガナイザーや外部からリソースを提供するアグリゲーターが地域に受け入れられやすくするためには、どのような方策が有効か。
- ④地域課題の掘り起こし、共通認識化、解決に向けた連携体制作りを円滑に進めるためにはどのような方策が必要か。

**議事要旨**

上記論点について、事務局からの説明及び有識者からのプレゼンテーション。また、本研究会の報告書骨子案についても事務局から説明。委員からの主な意見は以下のとおり。

**①地域課題解決や社会課題解決など、社会的意義の高い事業について、経済的視点でどのようにとらえ、収益性の観点でどのように持続可能としていくべきか。**

- 資金政策については、公費で1～3年、その後実走と言われるが、そういったモデル自体が成り立たない。中長期計画をしっかりと立て、そこに多様なプレーヤーに参画してもらって環境整備を行うことが重要。その時、プラットフォームやバリューチェーンの観点が有効。
- 多くのサービスを提供するごく少数の大都市から限られた種類のローカルなサービスしか提供できない多数の小都市まで、サイズも提供可能な機能も様々な都市が階層的構造で存在。小都市で提供されているサービスは少ないが、地元で提供していなくても、近隣の大都市で提供されていれば、そのサービスは利用できるため、便利不便の差があっても、全ての国民が同じ種類のサービスにアクセスできる状態となっている。
- 人口減少や東京一極集中の進行で、県庁所在地であっても提供できないサービスの種類が増えてきている。さらに小規模の地方都市では提供できないサービスが増えている。

こうした不便さが若者を中心とする人口流出につながり、地方のサービス提供機能がさらに低下させるという負の連鎖を引き起こし、地方の持続可能性を脅かしている。

- 学校、病院、上下水道などの公共施設を自治体単位で管理しようとする考えは根強くあり、連携した際の他の自治体との費用分担の方法等も確立されていない。そのため自治体間連携が進まず、公共施設の維持・更新が地方財政の負担になっている。地方財政を持続可能なものにしつつ、社会的意義の高い公共サービスを日本全国に提供できる仕組み作りが必要。
- 社会的意義の高い事業を地方で持続可能にするためのもう一つの観点は、コーディネーション。個別には存続することは出来ないが、異なる事業が一緒に存続する必要がある場合、異なる事業間を調整するビッグプッシュ型の支援が必要。
- 価値の可視化が重要。カーボンニュートラル、コロナの感染リスクの観点といった昨今の社会的意義から考えると、地方の方が人流が少ない分リスクが低く価値が高い。しかし、経済的な価値が伴っておらず、潜在的に価値が高いものに対して経済的に評価されない矛盾をどうやって解消するか、社会的価値をいかに価値として見えるようにするかの物差し作りが経済性につなげる上で大切ではないか。
- 人的資本、自然の資本を物差し化しながら見えるようにしていく指標として「新国富」に着目。いくつかの自治体ではすでに目標の中に盛り込まれ、実装されている。現代の中で価値があるものに対して、もっと可視化できるアングルもあるのではないか。

## **②政府系金融機関、地域金融機関を含め、関係者への資金ニーズに円滑に対応していくためにはどのような対応方策が考えられるか。**

- ビジネスとしての拡張性を踏まえると、地域でビジネスを行う際、各自治体の単位では、人口が多くなると資金援助、融資、出資等はなかなか難しい。
- デジタルという世界において様々なビジネスや取組が、アプリケーションや地域のサービスになっていくと考えた時に、各地域で毎回開発が必要になる場合、横展開は難しい。どこかの地域でいいものができれば、それを簡単に取り入れるということが実現できる拡張可能性が非常に重要なポイントであり、都市OSの標準化については国による推進が必要。
- どの自治体でも、地域で解決できるサービスが参照できるような仕組みになっていくと、地域課題を解決したい企業やスタートアップはいろんな自治体に簡単横展開できる。仕組み作りを行政で行う必要がある。
- 地域課題を全国の1,700自治体に分割して考える必要は無い。自治体每の中で閉じてしまうのではなく、広域的に考える事が必要。また国だけ、自治体だけの話ではなく、金融機関や企業も自治体の枠を越えて支援していく等、官民が同じ視点を持ってみていく事が大切。
- 資金のニーズは見える物差しがあってこそ仕組みとしてお金が付いてくるもの。同時並行に進める課題であるが、整備と同時に資金をどう回すかという観点では、税制体系、例えば「ふるさと納税」の再定義をする。地方の中でソーシャルイノベーション

によりアピール、そこに納税するか、所属移転のあり方、その枠組みを考えることが重要。

- また、貯蓄から投資へというが、日本人のメンタリティとして、株式に投資が向かない。債権市場を資金の移転先として活用できないかと考えている。例えばSIB、グリーンボンドなど、社会的意義と紐付く活動に意味合いをもたせ、これら債権市場をもっと活性化させれば、資金が恒常的に流入し、個人の投資関心も引き出すような流れができるのではないか。
- 政府によるサポートや資金投入も大切だが、政府のリソースには限りがあるため、地域の持続性の観点からは、民間資金や専門人材を呼び水として公的資金を活用していくことが大切。
- 機関投資家やそこから投資を受ける企業群は、サステナビリティ、人権、倫理や公正さ、ダイバーシティと言った面で大きなプレッシャーを受け、倫理的な価値が追求されている。そういったプレッシャーの出口の一つとして、地域のコーディネート機能を位置づけることができれば、大都市の企業や投資家からも資金が投入されるようになるのではないか。
- 金融機関については、どれだけ金融機関が事業性評価をできるか、出資と融資のもの、劣後ローンなども株式会社だけでなく、一般社団も適用ができると良いのではないか。

### **③取組の中心となるオーガナイザーや外部からリソースを提供するアグリゲーターが地域に受け入れられやすくするためには、どのような方策が有効か。**

- 地域で受け入れられやすくするという観点は、非常に重要な課題。地域内に向けたコミュニケーション活動はより丁寧に行うべき。
- アグリゲーターをスタートアップが担い、外部から技術やサービスを提供していくべき。スタートアップは人員や自治体とのコネクション等のリソースが不足しているように感じるが、受け入れる側も名前が知られている大企業の提案の方が無難という考えがまだまだ働いている。いいサービスがあってもなかなか地域にフィットしないという課題が残っており、そこを解決するにはスタートアップ企業の啓蒙等が必要になってくるのでは。
- オーガナイザー、アグリゲーターの繋がりをどう作るかは大切なポイント。イノベーション人材の育成ともつなげて考える発想が重要。地域発の、もしくは地域の大学発のベンチャー、スタートアップと大企業や地域外とのマッチングをビジネスプロデューサーの観点から活性化できないか。
- 地方の人材も産官学金の連携の中で、地域内外からスタートアップ人材を引き込み、1つのオーガナイザー・プレイヤーとして機能させ、さらに他と連携させて全国のアグリゲーターとマッチングできないか。

- 新しいものへの苦手意識があるため、最初から地域で受け入れられている地域の内部人材をハブ役として活用すべき。比較的うまくいくのは地元行政や地銀等の地域から逃げられない人や地域の学生。
- ハブ役の人材を地域に入れ込むこととアグリゲーターの相互理解。双方の理解を行う際に、仕事の共感だけでは足りない。地域の状況を理解し、共感することが大切。ハブ役の人材の周辺の方も巻き込むことで、アグリゲーター自身が地域に好意を抱き、オーガナイザーも地域の代弁者として受け入れられることで円滑な関係性が構築できる。
- 地域外のアグリゲーターよりも地元の発言の方がより受け入れられる場合がある。逆に地元の人が言いにくい慣習を、外のアグリゲーターが客観的に説明しやすい場合もあるので、双方で二人三脚しつつ、学生とも共同でフィールドを提供し合う事が良い。
- 一般的に産学連携では大学の知見やノウハウ、開発能力を活用する。しかし学生をうまく巻き込める場合、学生の力を借りて社会課題を解決し、学生には社会課題を理解し学びに活用し、地域を知ってそのまま就職する可能性もある。社会経験の場としても活用できる。

**④地域課題の掘り起こし、共通認識化、解決に向けた連携体制作りを円滑に進めるためにはどのような方策が必要か。**

- 持続可能な成長に向けて大切なのは、同じ目標に向けて活動する仲間や関係者を増やすこと。またワクワクするような楽しさを当事者が実感していることと、それを外部に発信することを意識すべき。
- 関係する組織・人材のバランスも大切であり、お互いの理解を深めるコミュニケーションが活力になる。
- MAP' S + Oの役割のなかで、各主体が専門性に磨きをかけることが重要。異なる専門家やプロによる議論や意見交換から生み出されるアイデアや、そのプロセスによる成長そのものが重要。
- デジタルに知見のある人が必須。他方でテクノロジーだけで事業は運営できないので、適切なビジネスモデルの上にデジタルが必要という体系は変わらない。人的OSのようなものを構成する必要がある。
- 地域の金融機関は地域のコーディネーターになり得る。それをやらないと地域の金融機関としてのプレゼンスは示せない。
- 地方のスタートアップだと地域に山積する課題の中で、より再現性の高い、国内・海外に共通している課題を見つけ、そのボトルネックを解消するためのツール開発であったり、そこにリソースを提供する事で大きな成長を狙っているというのも多い。スピード感を持って開発、マーケティングを行う事のお金を費やし、スケールを狙っていくのがスタートアップのあるべき姿だと考える。

- 地域課題のボトルネックになっているサービスはたくさんあるが、そのサービスを有効に使っていくためには、スタートアップがどういう事をやっているか見極め、それぞれの地域の特性に合わせて、適切にインストールしていくプレイヤーが非常に重要。地域の中堅企業、自治体、金融機関が連携し、相互理解を深めて地域課題に取り組んでいく事が重要。
- 特に人とお金が重要と考える。今までは産官連携、産学連携に終始していたが、これからは産官学民の連携が大切。地域においてコーディネート機能を発揮するオーガナイザーにはNPO等も含まれるが、市民をどう巻き込むかが重要。
- 社会的インパクト投資と、公益を担うスタートアップをいかに育てるかという観点で、ベンチャー・フィランソロピーに関する研究が参考になるのでは。公益性の高いベンチャーキャピタルという位置づけで、社会的課題を解決するスタートアップの金融を伴う伴走型の支援。日本では制度的問題もあり数は少ないが、再着目も必要。
- 自立に向けた横展開が重要。サポーターである自治体とそのネットワーク、行政単位にこだわらずどのように同じ課題解決をアグリゲーターに担ってもらえるかが重要。自治体や境界にこだわらないネットワークの形成も重要。
- アグリゲーター主導型は、エリアの範囲としてリージョン経済圏を想定しているように思う。サポーター主導型はコミュニティ経済圏のような狭いエリア、オーガナイザー主導型は、ローカル経済圏（市）のイメージ。地域経済をどのように捉えているか、それぞれ描く地域の範囲が異なり、議論をしていても難しいと考える。範囲やエリアを軸に整理することも大切ではないか。
- 地域が広がって広域になっていくと、1つのプラットフォームが手掛けられず、特定の分野において広域的に課題解決するアグリゲーターが必要となる。サポーター主導型事例では、町村の狭いエリアになり、住民生活における全てが課題。そういった場合は広い目的での課題解決方法がモデルとなる。このように、連携体やプラットフォームの議論の際に分類整理が必要ではないか。
- 課題の掘り起こしについては、マスメディアをうまく活用して広げることが重要。

### **骨子案について**

- 企業視点では、レジリエンス・ゼロカーボン・人権や倫理の観点から、3つの面でサプライチェーンを俯瞰的に把握してマネジメントし、場合によっては再構築する必要がある。
- サプライチェーンを単に守るのではなく、証明が必要。そのためにはサプライチェーンの把握が不可欠だが、まだ把握できていない企業が多いのではないか。コミュニティで協力し、先回りしてこうしたプレッシャーに対する対応ができれば、需要を引き込むことができる。
- 世界的に見て日本はまだスピード感が遅いかもかもしれないが、組織・個人単位での協力・協調のコストは低い社会であるため、この利点を生かすべき。

- 政策の方向性については、DX・イノベーション・人材の3つの議論が三位一体のストーリーで解決できる政策の体系を示すと良い。
- スマートかつ強靱な地域社会が明確に定義されていてよい。これを踏まえた地域産業政策のあり方も、特定地域を重点的に支援するのではなく、地域内や地域間の様々な繋がりを支援する取組にも繋がっていくという点が強調されるとよい。
- 優先順位が高いのはデジタル人材の育成と、情報連携の基盤を作ること。シナリオ作成のベースになる。デジタル人材育成についても、今後の日本の中で人材の付加価値を高めることにつながり、地方・都市問わず、国の成長において重要。デジタル化を進めていく上での情報の連携ができておらず、共有されていないことが課題。
- デジタル化により地域・国内外、時間の制約がなくなり、コロナにより若者の関心も高まり、追い風になっている。「今までできなかったこと」「今までの成功」等、過去に囚われない視点を取り入れてほしい。地域の課題をさらしてしまった方が得で、それをピッチにしてしまう等、今までとは逆の考え方・手法で物事を見る視点も大切。
- 役割分担毎に、スーパーリージョン単位、リージョン、ローカル、コミュニティ経済圏等それぞれの階層的なプラットフォームがあり、その全体像を示すことが重要。例えばサードプレイスは、ローカル経済圏における話だと思う。
- 連携や共同の言葉の違いを明確に意識することが大切。従来は信頼関係において計画的で固定的な関係が重視されてきた（近距離交流と呼ぶ）が、現在は、（遠距離連携と呼ぶ）柔軟に組み替えられる連携の重要性が相対的に増している。近距離に比べて遠距離はそのマネジメントが難しい。集まる場所の立地も重要。そのためコーディネーターやベストプラクティスを育てることが重要。
- シナリオ、ストーリー性、ロードマップが重要。政策は多面的な議論がされているが、似たようなもの、連携できるものをどのように束ねて一つのシナリオにしていくのか。いつ・どこまでを目指すのかというロードマップ、政策目標の規模感とやるべき事の優先順位も変わるため、課題を立体的に捉える必要がある。
- 骨子案にまとめられているテーマについては、国、自治体、産業、市民、金融、学術機関等色んな関係主体が手掛ける部分がある。各ステークホルダーがどのような役割を果たすべきなのか定義しないと、実際のアクションにつながりにくいので、整理が必要ではないか。
- 地域の底上げのため、ステークホルダーの連携は重要だが、行政区域だけで閉じて行うことは現状に合わない。行政区域に閉じない広域的な横展開・横連携をどうするか、グローバルゼーションの中の地域の位置づけ等の観点もあると良いのでは。
- 海外とつながるきっかけになれば良い。DXの活用に加え、現地のネットワークも必要。地域を見ると、独力で海外に挑戦している先駆者がいるが、そうした先駆者の課題を糾合して、後継者の後押しにしていくかが鍵になる。
- 人口減少やコロナと言った課題があるが、課題の大半は東京でも同じ。より課題解決のインパクトが大きいのが地方である。地域課題を解決するにあたっては、地方の考

え方をアップデートすべき。都会と地域の考え方の格差が課題である。スタートアップやテクノロジーをどれだけ積極的に受け入れられるかが重要であり、アップデートできれば地域という概念が外れていき、全国的な視点で議論できる。

- 人材のキーワードとして、アントレプレナーという言葉を入れ込むと良いのではないか。ベンチャービジネスにも社会課題解決事業にも、アントレプレナーシップの理念は共通している。
- オーガナイザーやマネージャーの存在は重要だが、地域内で孤独になりかねないので、他の地域のマネージャーを結びつけるようなネットワークや育成の仕組みが作れば良いのではないか。
- 金融機関視点で、サステナブルな地域を築くためには、銀行の目利き能力が重要。持続的な地域社会を考えた場合、5年、10年といった期限のある既存の融資、ファンドも exit の期限が限られているため、資本性の高い融資の提供等によるサポートが重要。
- 「スマート」については十分に時間を掛けて議論したが、「強靱化」の部分はもう少し議論が必要。防災の観点や、コロナ等の突発的なショックに対する打たれ強さの観点からも、地域の再構築を考えるべき。これまでの議論の枠を超えて、報告書に盛り込んでいくことは可能か。
- 政策目標をどのような形で出すか、どのくらいの時間軸でどのくらいのインパクトを狙うのか、定量感を含めて出していくべき。

以上