



POLICY MAKERS

ローカル・スタートアップ・エコシステムの構築に向けて

Author: 香月 稔

LAB



Policy makers lab Research fellow

香月 稔 Katsuki Minoru

PROFILE

公認会計士。1980年佐賀市生まれ、佐賀市在住。

2005年に公認会計士第二次試験合格後、大手監査法人に入所。上場会社及び上場準備会社の会計監査・アドバイザー業務等に従事。

2012年から全国で起業に関するエコシステム構築を目的とした活動を続けている。

2021年には、社内で地域課題解決を目的とした組織を立ち上げ、全国の中小企業・スタートアップ支援のリーダーを務める。地域における様々な事業を通じたローカル・スタートアップ・エコシステムの構築をリードしている。

要旨

2022年11月に政府が発表した「スタートアップ育成5か年計画」では、「スタートアップは、社会的課題を成長のエンジンに転換して、持続可能な経済社会を実現する、まさに「新しい資本主義」の考え方を体現するものである。」と記されている。

また、スタートアップの起業加速と、既存企業によるオープンイノベーションの推進を通じて、日本にスタートアップを産み育てるエコシステムの構築を目指すことの重要性についても触れられている。

一方で、地方創生において重要なアジェンダである「稼ぐ地域づくり」のためにも、スタートアップ支援は重要と考えられるものの、都心部とは異なる環境においてエコシステムを構築するために必要な要素が変わってくると考えられる。

そこで、都心部ではない地域での「ローカル・スタートアップ・エコシステム」の構築によって、地方創生の推進に繋がりたい。

Keyword

起業家、投資家、支援者、リスクマネー、ローカル、エコシステム

目次

第1章	背景課題	17
<hr/>		
1.	地方創生とコロナ	17
2.	創業支援施策の重要性と課題	17
3.	スタートアップ・エコシステムに関する現状施策	19
4.	あるべき姿の検討	20
<hr/>		
第2章	対応の方向性	21
<hr/>		
1.	既存のスタートアップ・エコシステムの課題	21
2.	ローカル・スタートアップ・エコシステムについて	22
3.	成功事例	24
<hr/>		
第3章	提言	26
<hr/>		
1.	施策の必要性和概要	26
2.	エコシステムの形成イメージ	26
3.	想定する補助金施策イメージ	27

ローカル・スタートアップ・エコシステムの構築に向けて

第1章 背景課題

1. 地方創生とコロナ

2014年のまち・ひと・しごと創生法の制定以降「域内総生産」「雇用」「賃金」といった主要な経済指標は増加・改善傾向が見られてきた。新型コロナウイルスの影響が大きな打撃となったものの、東京一極集中の是正や、オンライン環境の定着といった行動変容が、地域経済にとっての追い風となる可能性が少なくない。

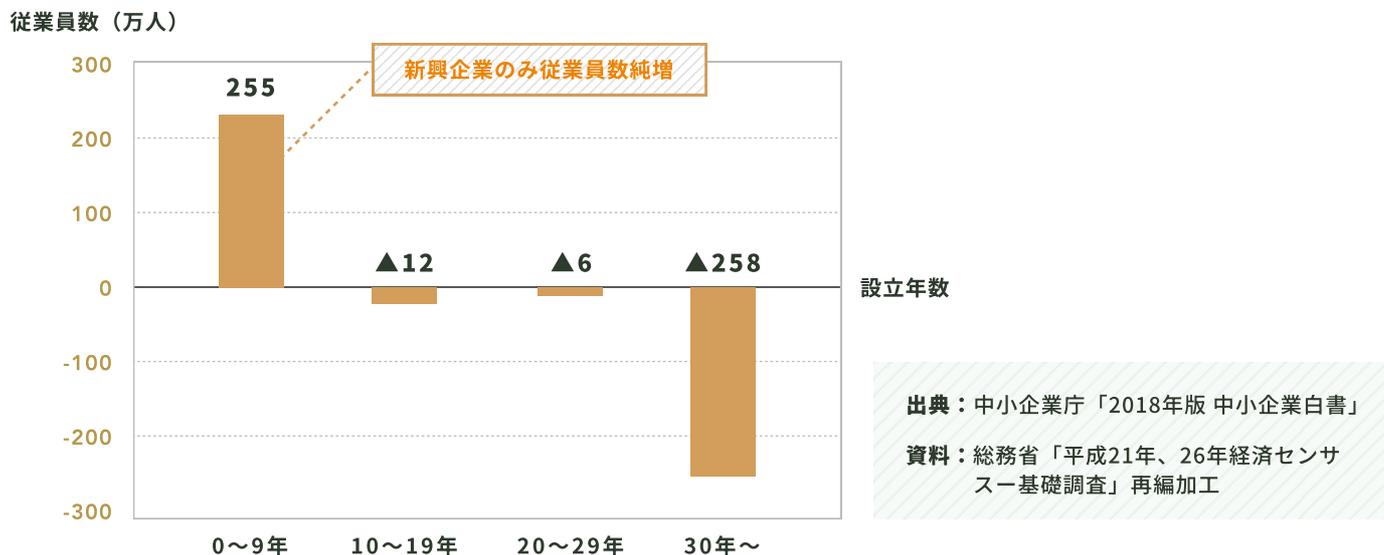
そのような中で、地方に魅力的な仕事を増やすことが、若者の呼び込みには重要な要素になると考えられており、そのひとつが地方におけるスタートアップ創出支援と考えられる。

2. 創業支援施策の重要性と課題

スタートアップは、日本経済全体のイノベーションの重要な源泉であるとともに、雇用を生み出す重要な役割を果たしている。

更にスタートアップが、地場企業との結びつきによって、地域の経済活性化に結びつくことも大きな効果として期待される。

図1 日本企業の設立年数別従業者数の純増減少



スタートアップの重要性は広く認識されてきたが、地域における支援方法においては改善の余地が大きい。同じ「起業」であっても、スタートアップの考え方はいわゆるスモールビジネスの考え方とは異なる部分が多い。それぞれの考え方に優劣はない一方で、その違いを理解した上で、スタートアップが生まれるエコシステムの構築が必要となる。

表1 スタートアップとスモールビジネスの違い

	スタートアップ型	スモールビジネス型
成長方法	Jカーブを描く 成功したら、巨額のリターンを 短期間で生むことができる	線形的に成長 そこそこのリターンを 確実に得ることができる
市場環境	市場が存在することが確認されていない 不確実な市場環境の下で行われ タイミングが非常に重要である	すでに市場が存在することが証明されている。 市場環境の変化は少ない
スケール	初期は少数だが、一気に 多くの人に届けることができる	少数から徐々に増やすことができる。 少数のままで運用できる
関わる ステークホルダー	ベンチャーキャピタリストや エンジェル投資家	自己資金、銀行
インセンティブ	上場やBuyoutによる ストックオプション、キャピタルゲイン	安定的に出せる給料
対応可能市場	労働の調達・サービスの消費が あらゆる場所で行われる	労働力の調達・サービスの消費される場所は 限定される
イノベーション 手法	既存市場を再定義するような 破壊的イノベーション	既存市場をベースにした 持続的イノベーション

出典：『Startup Science』田所雅之著

地域においても、既に存在する市場の中で、銀行からの融資を元手に線形的な成長を目指すスモールビジネス型に対する支援の仕組みは公的な相談窓口や銀行を中心に備わっている場合が多い。

一方で、不確実な市場を切り拓き、非線形的に短期間に巨額のリターンを目指すスタートアップ型に対しては、地域における限られたプレイヤーだけでは十分な支援の仕組みが備わっていないことが多い。むしろ、混同した支援環境によって支障をきたしているケースも散見されるためスモールビジネス型とは異なる支援の仕組みが必要になってくる。

また、地域においては必ずしもユニコーン企業を目指すようなスタートアップばかりではない。

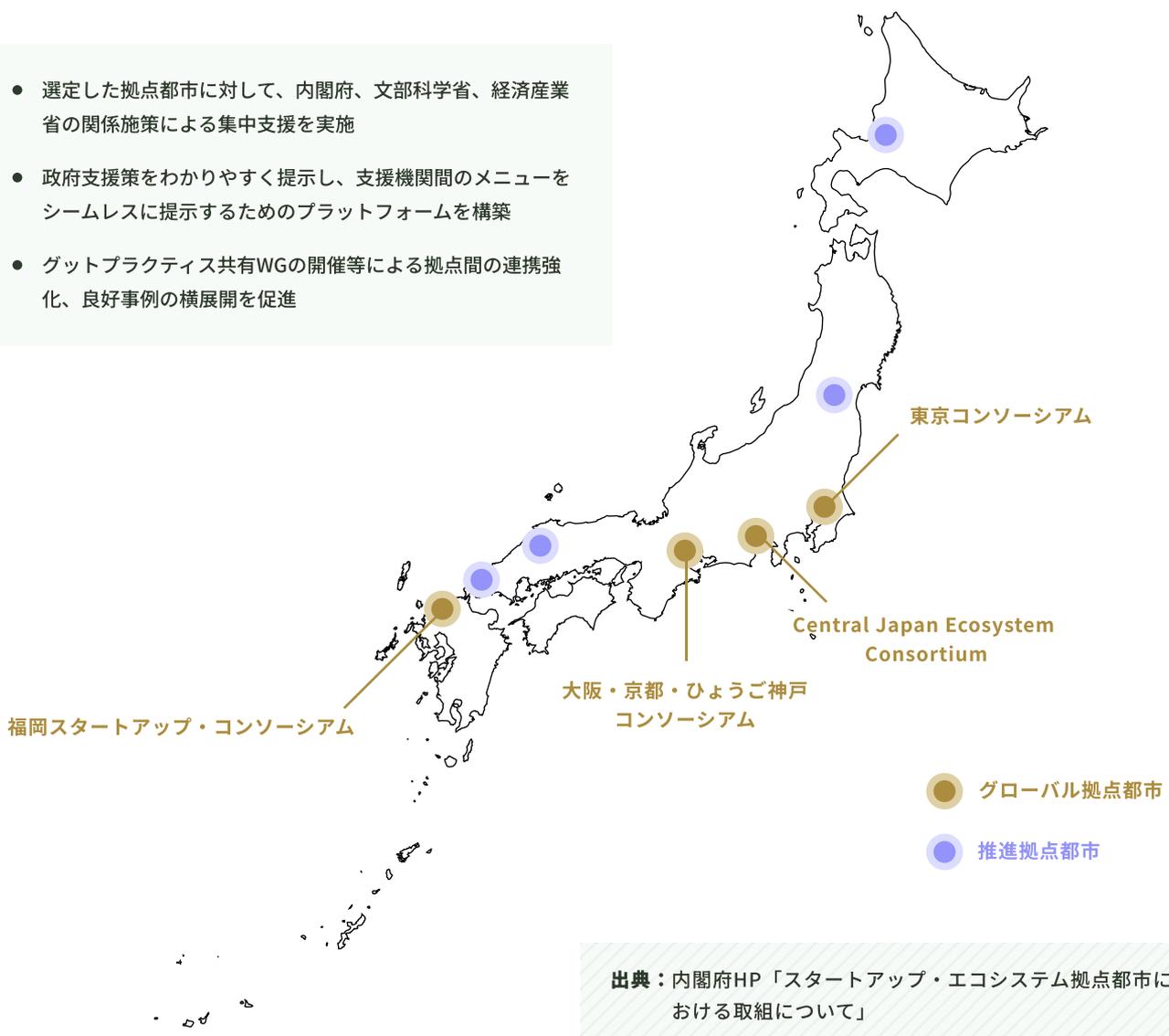
そのため、地域の特徴を勘案したローカル・スタートアップ・エコシステム構築に取り組む必要がある。

3. スタートアップ・エコシステムに関する現状施策

内閣府では、「世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点都市」を選定し、それぞれの拠点都市の特徴を活かした支援施策を実施している。

図2 スタートアップ・エコシステム拠点都市

- 選定した拠点都市に対して、内閣府、文部科学省、経済産業省の関係施策による集中支援を実施
- 政府支援策をわかりやすく提示し、支援機関間のメニューをシームレスに提示するためのプラットフォームを構築
- グットプラクティス共有WGの開催等による拠点間の連携強化、良好事例の横展開を促進



また、国立研究開発法人科学技術振興機構の「大学・エコシステム推進型スタートアップ・エコシステム形成支援」や、経済産業省の「産学融合先導モデル拠点創出プログラム」等を通して、大学を軸としたスタートアップ・エコシステム構築の支援施策も全国で実施されている。

なお、スタートアップ個社に照準を当てた施策として「J-Startup」及び各地域版があり、企業の成長機会を後押ししている。

各施策を整理すると以下ようになる。

表2 スタートアップ・エコシステムに関連する既存の施策

施策	主体	目的	対象
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	内閣府	拠点都市のスタートアップに対する政府、政府関係機関、民間サポーターによる集中支援の実施	グローバル拠点都市・推進拠点都市
大学・エコシステム推進型スタートアップ・エコシステム形成支援	国立研究開発法人科学技術振興機構	大学から生まれる優れた技術シーズの実用化やアントレプレナーシップを有する人材の育成を強力に支援し、コロナ後の社会変革や社会課題解決に繋がる社会的インパクトの大きいスタートアップが持続的に創出される体制を構築すること	スタートアップ・エコシステム拠点都市に参画している主幹機関
産学融合先導モデル拠点創出プログラム	経済産業省	産学融合を通じた共通価値の創造を目指し、産学融合の先導的取組とモデル拠点構築に向けた支援を行い、大学を起点とするオープンイノベーションの深化とさらなる拡大	大学・国研等、研究開発、産業振興等を目的とする法人、都道府県又は政令指定都市
J-startup (J-Startup 地域版)	経済産業省 (各地区経済産業局)	グローバルに活躍するスタートアップの創出支援 (J-Startupプログラムの地域展開)	世界で戦い、勝てるスタートアップ

出典：各種施策webサイトを元に筆者作成

4. あるべき姿の検討

上述の通り、現在のエコシステム形成に関する施策は政令指定都市等の大都市を念頭に置いて実施されており、現状のままでは地域の創業支援環境との差が大きくなることが懸念される。そのため、日本全国でスタートアップ・エコシステムを構築していく上では、地域に注目した施策も必要と考えられる。

また、日本全国各地におけるスタートアップ・エコシステムの充実、地域版を含むJ-Startupといった成長機会を有する企業を地域のエコシステムから生み出すことが期待され、地域経済の活性化に繋がると考えられる。

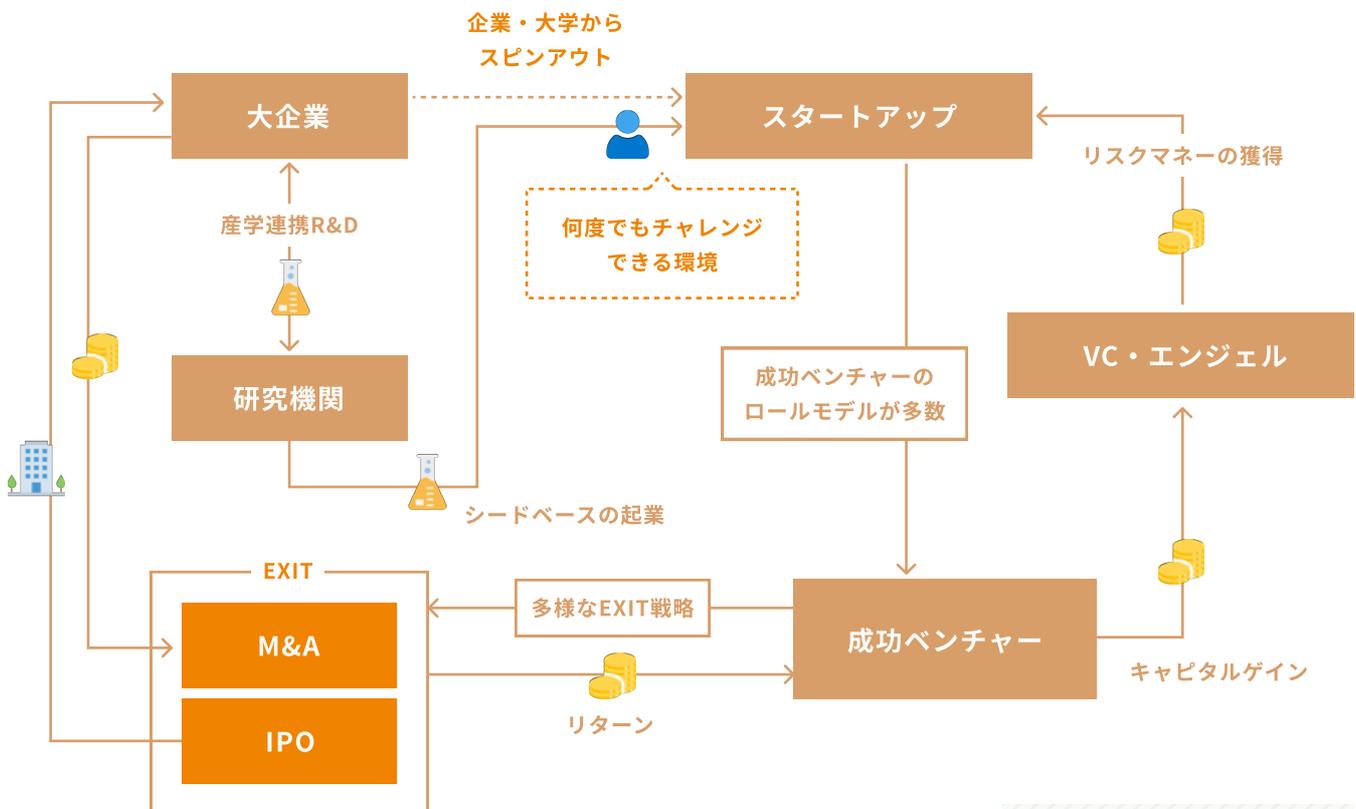
そこで、既存のスタートアップ・エコシステムとは違う視点を持ったローカル・スタートアップ・エコシステムの構築が必要と考えられる。

第2章 対応の方向性

1. 既存のスタートアップ・エコシステムの課題

既存のスタートアップ・エコシステムは以下図のように、スタートアップを中心に、ベンチャーキャピタル、IPO（上場）やM&Aを経験したシリアルアントレプレナー（連続起業家）、大企業、研究機関といった様々なプレイヤーによって構築されている。

図3 ベンチャーエコシステム



出典：EXPACT株式会社作成

スタートアップが、一定のキャピタルゲインを目的としたリスクマネーを元手に成功し、その成功したスタートアップが、次のスタートアップの成長を支援するといった一般的なエコシステムは、それぞれスタートアップを中心とする上記プレイヤーの相当数を有する都市部を前提にしているエコシステムであり、地域において同様のエコシステムを構築するには工夫が必要と考えられる。

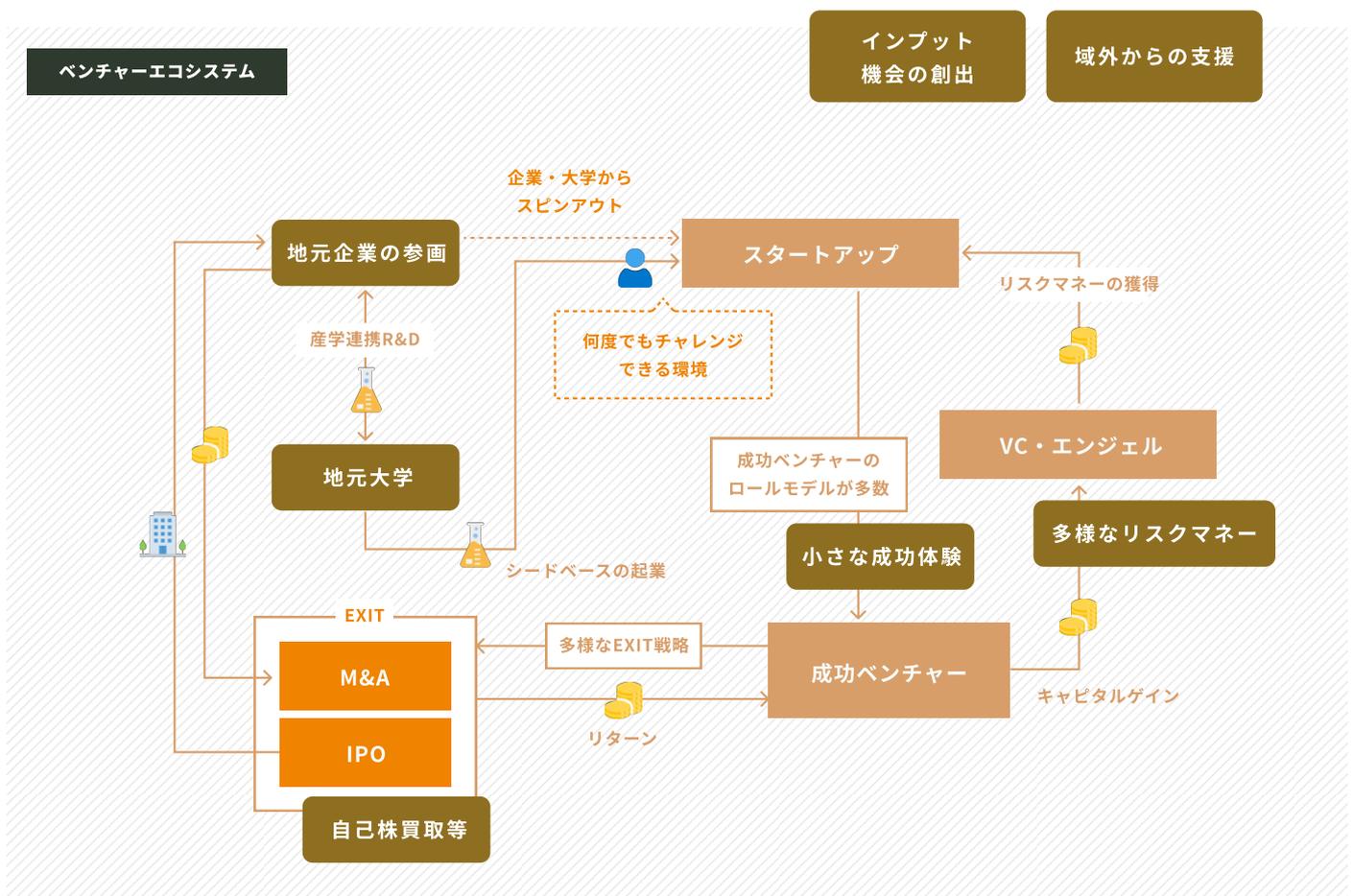
地域においても様々なプレイヤーが存在するため、スタートアップ・エコシステムに関連する「スタートアップ」「ロールモデル」「EXIT（IPOやM&A等によって創業者が利益を得ること）」「リスクマネー」それらの用語定義の拡大等を通じて、より多くのプレイヤーを巻き込んだ柔軟なモデルを構築することが可能と考える。

具体的には、「スタートアップ」は、短期間に急成長を目指す起業家だけではなく、社会的課題に向き合い、新しい市場にチャレンジする起業家であれば積極的にエコシステムに取り込んでいく必要がある。その先にある「ロールモデル」としては、自己株式の買取等も含めた成長モデルを、(IPOやM&A以外の) 第三の「EXIT」方法として発信していくことも有用と考えられる。それによって、スタートアップの成長を支援する「リスクマネー」がハイリスクハイリターンを狙う一般的なベンチャーキャピタル等の投資以外にも、地域の地場企業や地縁のある地域外の居住者等の幅広いプレイヤーから流入するような機会の創出に繋がると考えられる。

加えて、このようなエコシステムにおけるチャレンジの機会を増加するために、地域内の限られたプレイヤーだけではなく、スタートアップの成長に必要な知見やネットワークを有する地域外のプレイヤーも巻き込みながら、ローカル・スタートアップ・エコシステムに参画する各プレイヤーを育成することが求められる。

2. ローカル・スタートアップ・エコシステムについて

図4 ローカル・スタートアップ・エコシステムのイメージ図



出典：EXPACT株式会社作成の図を基に筆者が加筆修正

ローカル・スタートアップ・エコシステムの推進ポイント

① インプット機会の創出・地域外（大都市圏）からの支援

スタートアップはビジネスモデルの構築や資金の集め方等において、既存のビジネスとは異なる点があることから、スタートアップを推進するエコシステムに必要なインプット（知識の習得・ネットワーキングの拡大）の機会が必要となる。また、そのためには地域内だけではなく、地域外のプレイヤーとも連携しながら正しく、必要なインプットを提供することが重要となる。

提供するインプットの例：

- デジタルを中心とした様々なソリューションとなるツールと様々なビジネスモデル（誰に何をどのように提供し、収益を上げるか）例の情報
- 資金調達に関するエクイティファイナンスとデットファイナンスの活用例の情報
- 上記を実現するプレイヤーとの出会いの場

② 地元企業・地元大学の参画

地域において、オープンイノベーションや新規事業に関して投資機能も含めた独立部門を持つような大企業は数に限りがあることから、地場企業のオーナー等も含めて幅広い層の参画が求められる。また、大学の巻き込みによる技術の提供及びプレイヤー（教授・学生）としての関与もより強く意識することが必要と考えられる。

関与の例示

- 地元企業や地元大学とのオープンイノベーションの機会の創出
- 地元企業のスピンアウトによる起業機会の推奨（ゼロベースではない起業、第二創業の推奨）
- 大学及び教授、学生を巻き込んだスタートアップマインド醸成イベントの実施

参考事例Startup Weekend

「特定非営利活動法人Startup Weekend」が各都市のオーガナイザーと連携して開催する「スタートアップ体験イベント」。

金曜夜から日曜夜まで54時間かけて開催され、週末だけで参加者は、アイデアをカタチにするための方法論を学び、スタートアップをリアルに経験するもの。

開催地の企業がスポンサーとなって食事を提供したり、様々なキャリアを有するコーチが伴走したりするなど多方面のプレイヤーから協力を得て実施しているのが特徴。

③ リスクマネー提供者の多様化

地域においても、地銀を中心としたベンチャーキャピタルは一定存在し、また都心部のベンチャーキャピタルからの資金調達機会も増加しているものの、既存のベンチャーキャピタルが想定する投資回収方法はIPOやM&Aが主であることから、投資対象が絞られてしまう。そこで、キャピタルゲインとなり得る自己株式の買取といった投資回収も視野に入れた地銀や地元企業の参画が必要になってくる。現在も株式の買取や配当による投資回収を想定している投資ファンドは存在するが、より多くの地域にリスクマネーとして提供するには不十分と考える。

加えて、地域内のスタートアップを早い段階から発信し、応援していく事で地域内での認知が広まっていく事が、スタートアップに関与するプレイヤーを更に増加させることに繋がり、リスクマネー提供者の増加という好循環に繋がっていく。

3. 成功事例

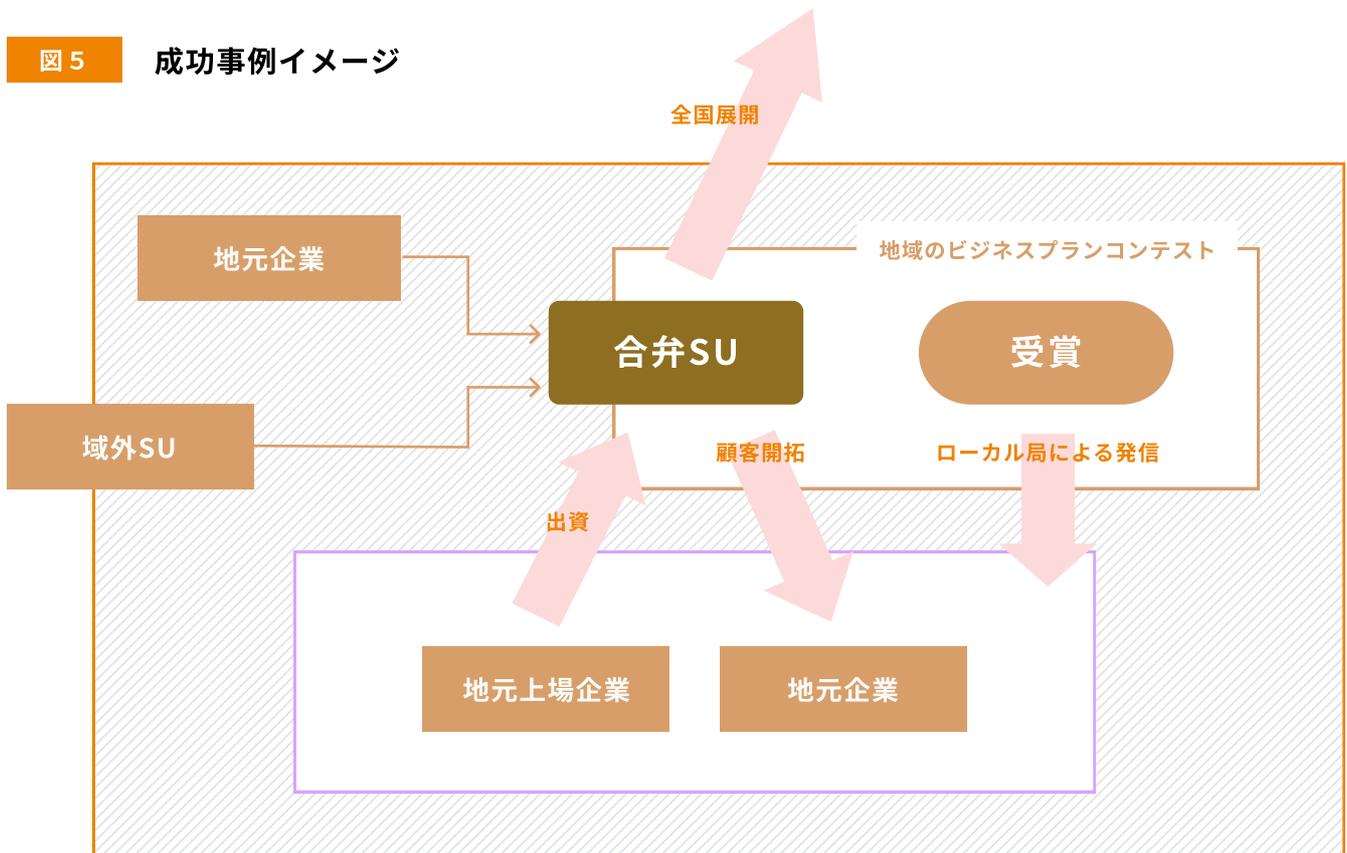
ここで、ひとつの事例を紹介したい。

創業40年を越える産業給食弁当の製造・販売を行っている企業の取締役が、地域外のスタートアップと合併会社を設立した。当該企業は、高校における昼食課題（共働きの増加に伴う家庭弁当持参率の低下、食堂や購買部の広さや時間の制限等によって十分な栄養のある昼食を食べることができない）の解決に向けてデジタルアプリを用いたサービスの開発を始めた。

具体的には、当該アプリを導入している学校の生徒が、毎日変わるランチメニューの中から希望するメニューを前日までにスマホアプリで注文をすることで、翌日に注文した学生の分だけが学校に配送される仕組みである。また、アプリ内での決済が可能であることから、現金のやり取り等の手間も省かれるサービスを開発した。産業給食弁当の製造・販売ノウハウと、個人からの注文・決済を可能とするスマートフォンアプリを掛け合わせたサービスは、上述の昼食課題解決に繋がる可能性が認められ、地元の高校での実証が始まった。

その小さな成功体験は、地元の金融機関が実施するビジネスプランコンテストで入賞したことをきっかけに、地元のテレビ局が取り上げ、地域での更なる認知を得たことで、地域の顧客開拓を通じてビジネスのブラッシュアップを行った。さらには、地元の金融機関、テレビ局、上場会社等からの出資を得て現在は更なる成長に向けて全国で事業を展開している。

図5 成功事例イメージ



上記成功事例を推進ポイント3点との関係でまとめると以下の通りとなる。

まさにローカル・スタートアップ・エコシステムのメリットが多く活かされた事例となっている。

表3 本事例とローカル・スタートアップ・エコシステムとの関係

	主体	目的
推進3ポイント	① インプット機会の創出・地域外 (大都市圏)からの支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 地元の製造業の既存のビジネスを軸に、域外のスタートアップとの連携の中で、デジタルツールを活用したソリューションを開発 ● 成長過程において、エクイティファイナンスによる資金調達機会を見据えた事業展開 ● ビジネスプランコンテストへの登壇
	② 地元企業・地元大学の参画	<ul style="list-style-type: none"> ● スタートアップそのものが地元企業からのスピンアウトによる起業 ● 地元局や事業に直接関連するネットワークを有する地元企業との資本提携による事業推進
	③ リスクマネー提供者の多様化	<ul style="list-style-type: none"> ● 有期の投資ファンドからの出資ではないことから、自社のタイミング・方針に応じた事業展開の柔軟性

第3章 提言

1. 施策の必要性と概要

ローカル・スタートアップ・エコシステムの構築は、スタートアップ創出に寄与する事で地域版を含むJ-Startupに選定されるようなスタートアップが生まれる可能性を高めるとともに、上述の事例のように地域経済との接点が既存企業への刺激に繋がり、新しい経済活動への取り組みに波及することも期待される。

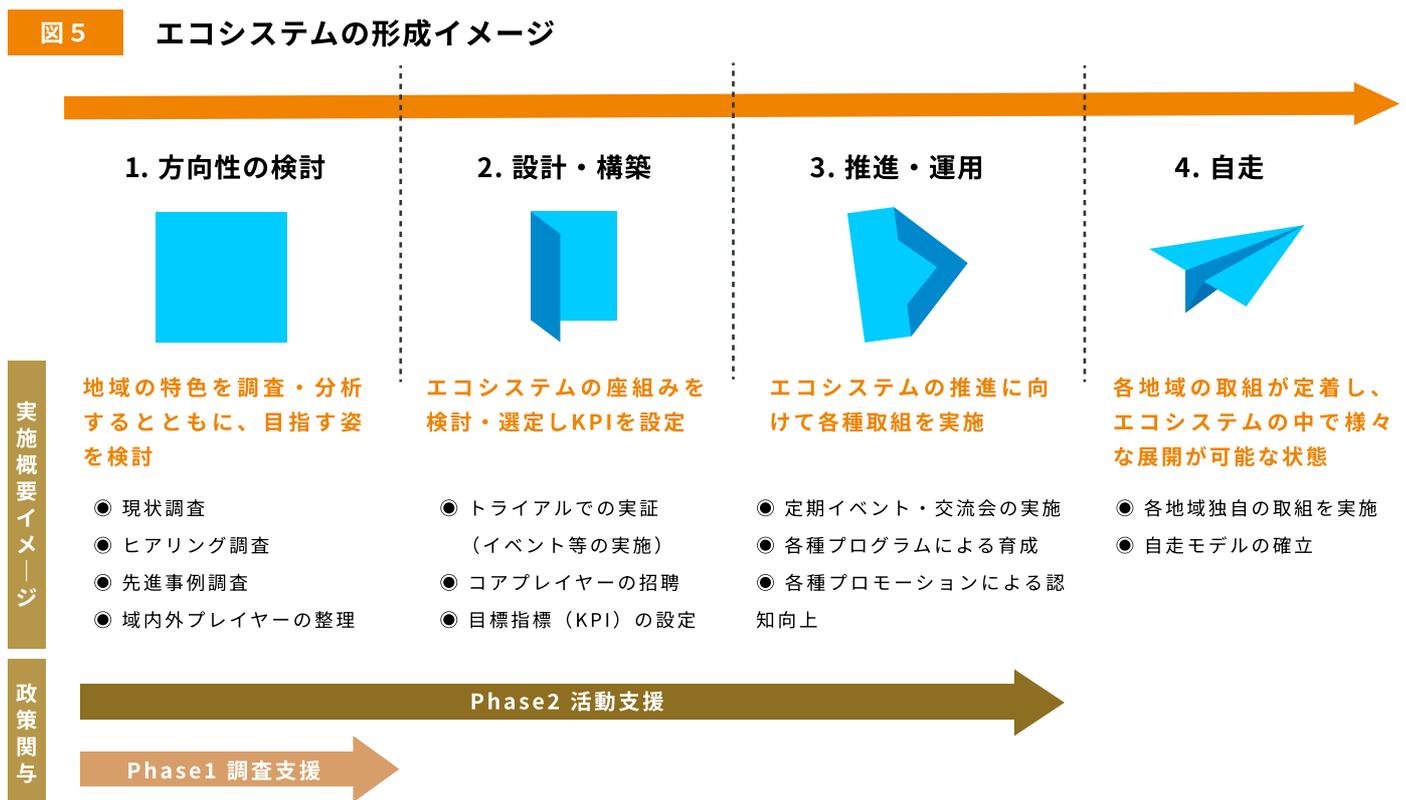
確かにエコシステムの構築は、それ自体が利益を生むものではないこと、一定の時間と労力を要するものであること等から、各地域において自然に構築される可能性は非常に低い。上述の成功事例も、既存のエコシステムから事業が生まれた事例ではなく、同社の立ち上げや成長の過程で地域のプレイヤーが参画したことでエコシステムが発生した事例と表現する方が的確である。

しかしながら、上述のケースを参考に必要なプレイヤーを集結し、特定のイベントをやり続けることがローカル・スタートアップ創出のひとつの方法であることは間違いないものと言える。このような事例創出の再現性がある環境（エコシステム）を意図的・政策的に作るためには、（売上等の短期的な経済的利益創出に拘泥せず）新規ネットワーク形成や人材育成など、地域に長期的な利益が出ることを見越してエコシステム構築に邁進することが必要と考える。

具体的には、ローカル・スタートアップ・エコシステム形成と、その活動に対する補助金施策が必要と考える。

2. エコシステムの形成イメージ

想定するイメージをまとめると以下図の通りである。



まずPhase1においては、主幹機関が中心となったエコシステム形成の準備としての調査支援を実施する。具体的には、取り組むべきエコシステムの構築に必要な目標を設定するとともに、ヒアリング調査、先進事例調査を活用した方向性の検討、さらにはそこに必要なプレイヤーを域内外問わず整理する必要がある。そこにおいて、施策全体を統括する事務局を設けることで、効果的な調査の実施・共有が可能となる。加えて、各地域のネットワークだけではプレイヤーが不十分となっている場合には、事務局から斡旋を行うことで各地域が設定した目標に向けて実現可能なプレイヤーの整理を行うことができる。

その後のphase2では、phase1における調査フェーズで検討した目標に向けて実施すべき取組の計画を募集し、全国で15地域程度（※政令指定都市20都市を除いた、県庁所在地を2クールでカバーできるボリュームで想定）を採択対象とする。採択された地域に対して、最長3年間の中で、その後の自走モデルの確立を見据えて、エコシステム構築に向けた取り組みの補助を実施していく。

3. 想定する補助金施策イメージ

詳細設計案をまとめると以下のとおりである。

表4 補助金施策イメージ

想定する対象	政令指定都市を除く地域（基礎自治体を基準とし、広域連携推奨）
要件	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域に知見が残る体制：主幹機関は対象地域に本社登記 ● 地域を超えた体制構築：対象地域外の機関の参加必須 ● 参画者の役割を明示：提供可能なリソース設定、企画の提示
期間	調査～推進まで最大5年間
採択地域	Phase1：最大30地域程度、phase2：15地域程度
対象費用	<p>旅費：ネットワーキングのために積極的な活用促進</p> <p>広報費：地域メディアとの連携に必要な経費の確保</p> <p>外注費：トレンドを体感するためのスタートアップサービス等の活用推奨</p> <p>研究開発費：プロトタイプ作成等に活用することでシード期のファイナンスを代替する</p> <p>会場費：拠点となるコワーキングスペース等の確保を推奨</p> <p>域外の人滞費：地域外の人材との有機的な連携を推奨</p>

<p>補助内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・補助率は事業費の10分の10 <p>→経済産業省実施のAKATSUKIプロジェクトを参照。同事業も短期的な成果ではない人材発掘育成を目的としたものであり、本事業も同事業と趣旨・成果の意味で類似するため、補助率も同様に設定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1機関につき、補助金額の上限は5,000万円以内/年 <p>→科学技術振興機構実施のSTARTプロジェクト（スタートアップ・エコシステム形成支援）を参照。同事業は、予算規模の平均が5,800万円となっており、複数事業者を巻き込んだエコシステム構築を補助する点で類似するため、上限額も同程度に設定する。</p>
<p>事業スキーム</p>	<p>当施策全体を（国の委託事業として）統括する事務局を公募により設ける。事務局は先進事例調査等を実施してそのナレッジを地域に共有しつつ、補助金採択事業者の公募採択やフォロー等の業務を実施する。</p>
<p>採択モデルケース</p>	<p>（補助金採択事業者モデルケース例）</p> <p>【基本情報】</p> <p>エコシステムのテーマ：アグリスタートアップの集積地</p> <p>主要なKPI：毎年10社のアグリスタートアップがエクイティファイナンスを活用して起業（既存企業からのスピナウト起業を含む）し、5年後までに様々な形でのEXITを実施</p> <p>主幹機関：地域に登録している一般財団法人</p> <p>【主な参画者と役割】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ 都内のアグリビジネスに精通したVC：アドバイザーとして毎月の定例会出席及びファイナンスに関する勉強会講師 ▷ 地域外でアグリビジネスを展開しているスタートアップ数社：先行例の紹介として定期的に来訪 ▷ 地域内の農業生産者、流通商社等の関係者等：現場課題の提供、実証実験の場の提供、サービスへのフィードバック実施 ▷ 地域内の企業：規模は問わないが、定例会への参加者の斡旋による取組への参画 ▷ 地域内の大学及び高専における複数のゼミ：ゼミ生の出席斡旋、プロダクト開発における協力 ▷ 地方新聞社：毎月の定例会の紙面による発信 <p>【主な活動】</p> <p>（設計・構築期）</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ 月次での定例会の実施 <p>定例会では、スタートアップ型に関する勉強会やスタートアップサービスのトレンドや海外の事例を学び参画者それぞれのアイデアに資する情報提供を実施する</p> <p>また、定例会については地方新聞社の連載の中で整理された情報として発信することで、地域内の新たな参画者の獲得に繋げる</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ 特別検討会の実施 <p>生産者による課題提起の場を設けるとともに、既存の企業や学生による解決策を模索する機会を創出</p> <p>加えて、一定の基準の元で有効性があるものはプロトタイプの製作を率先して実施</p> <p>（推進・運用期）</p> <p>上記特別検討会で実施したもので、事業に繋がる視点で一定の有効性が確認された取組について、再現性の高い要件を抽出し、定期的な実施方法を検討・実施</p>

その他の工夫

各地域企業の巻き込みを促進するためには、オープンイノベーション促進税制の出資要件緩和を行うことも有効と考えられる。

まず、現行制度を利用するための要件（出資に係る部分）を記載する

【オープンイノベーション促進税制を利用するための出資要件のうち、「出資行為の要件」に記載されている内容】

- 1件当たりの出資金額下限：大企業1億円、中小企業は1千万円（海外企業への出資は一律5億円）
- 資本金増加を伴う現金出資（発行済株式の取得は対象外）、なお純投資は対象外
- 取得株式の3年以上の保有を予定していること

（出典：経済産業省施策ページ）

本税制を活用するためには、上述3つの要件を全て満たすことが求められるが、地域においては小さな成功体験を創出することが重要であり、対象となる出資金額の下限が大きすぎると考えられる。

そこで、本社登記を同じくする地域内の場合は要件を緩和し、下限の撤廃又は500万円（起業段階でのシード期を想定）に引き下げることによって地域内でのリスクマネーの循環に繋がることが期待される。



Policy makers lab

Planting seeds for the better future

POLICY

MAKERS



LAB