デジタル庁 戦略・組織グループ　御中

準公共分野等における
スタートアップ等に係る動向調査研究
最終報告資料

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

2024年3月29日

Building a better
working world

目次

1．本事業の背景・目的	**P3～P4**
2．準公共分野の現状	**P5～P21**
2.1. 準公共分野とは	P6～P7
2.2. 各領域における主な課題・論点	P8
2.3. 子育て・介護領域における産業構造・産業課題	P9～P21
3．スタートアップによる準公共分野課題の解決	**P22～P45**
3.1. スタートアップの取組事業、成功事例・要諦	P23～P31
3.2. ローカルインパクトスタートアップの特性	P32～P45
4．ローカルインパクトスタートアップの持続的な発展に向けて	**P46～P48**
4.1. ローカルインパクトスタートアップの現状と問題点	P47
4.2. 問題解消に必要な6つの観点及びローカルインパクトスタートアップの成長に必要なドライバ	P48
5．本事業をけてえられた示唆	**P49～P83**
5.1. ローカルインパクトスタートアップを取り巻く課題と準公共領域での現状	P50
5.2. ６つの観点における主要論点および打ち手アイデア	P51～P83
6．ワークショップ実施報告	**P84～P91**

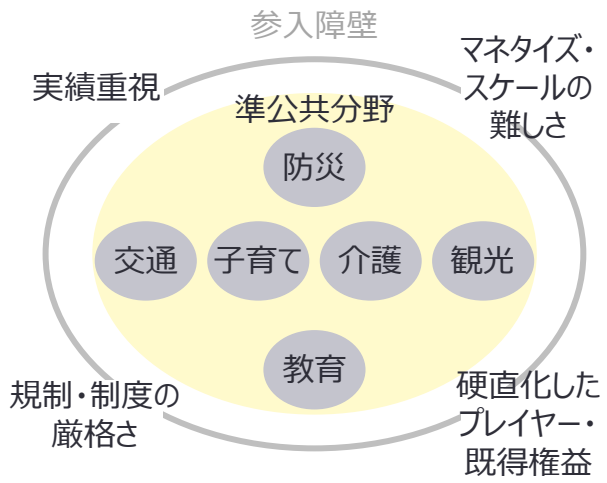
１．本事業の背景･目的

本事業は、準公共分野におけるスタートアップ企業とその他産官学金のプレイヤの現場実態の把握と課題の調査を通じて、当該領域の改革論点と施策案を明らかにするものである

本事業の背景と目的

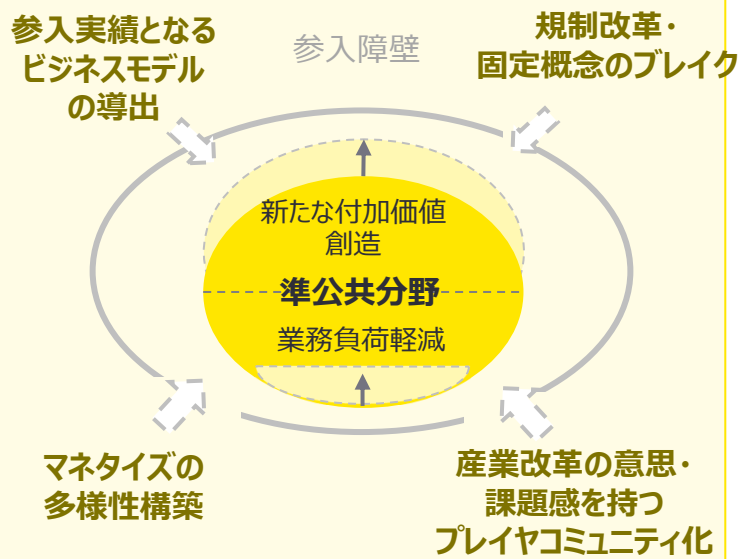
- 子育て、医療介護、交通などの**準公共分野における労働生産性の低下**は人口減少と連動し、特に地方において深刻且つ顕著な課題となっており、公助を軸とした仕組みづくりからの脱却が必要であり、同時に当該分野の**民間の担い手の拡大**もまた喫緊の課題となっている
- そこで、準公共分野の地域課題解決に向けて事業を展開する、あるいは今後事業化を狙う地域の**スタートアップ企業や、自治体や金融機関などの地域エコシステムを形成するプレイヤの現場課題と産業全体の構造的問題点**を地域でのワークショップを通じて先鋭化することで、**産業改革に資する論点を明確化**する
- 当領域のマーケットとしての魅力を地域プレイヤと共に模索し、**スタートアップ企業の参入インセンティブ設計や施策案を導出する**
- 本事業の取組みを、準公共分野の産業改革の起爆剤として位置づけ、次年度以降、**全国の地域スタートアップ企業と地域エコシステムの活動が拡大する取組みへと発展**させていくことを企図する

準公共分野の現状



本事業の地方行脚を通じて、地域プレイヤの"リアルな声"を拾い上げ、実態や課題を明確化

準公共分野の目指すべき姿・世界観



Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

２．準公共分野の現状

生産年齢人口の減少かつ高齢化加速による担い手不足に陥る公的なサービスを民間などのプレイヤーが提供する領域を準公共分野と定め、具体的には介護や子育て等を設定

本事業で定める“準公共分野”とは

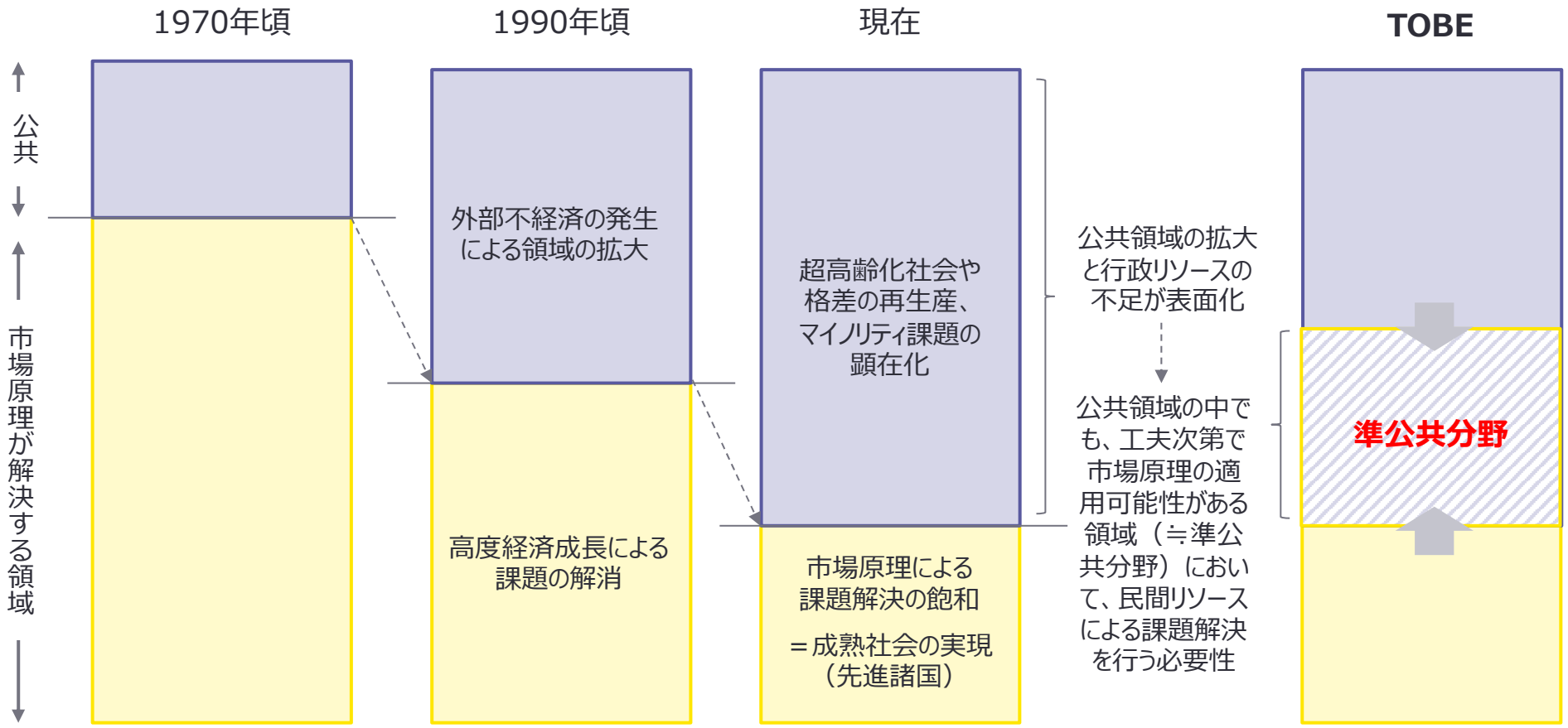
- 産業における制度設計やルールメイキング、管理・監督が行政が担い、産業の中でサービスをプレイヤーが民間事業者を含む各法人である公共サービス領域
- また、生産年齢人口の減少や高齢化率向上も見込まれ、地域の人口密度の下は公共サービス等の生産性の低下を招き、必要な公共サービス等の提供が困難を問題視しており、**本事業（及びデジタル行財政改革会議）で定める具体的な領域は、「交通」「教育」「介護」「子育て・児童福祉」「防災」「観光」**として整理

■準公共分野のイメージ

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

人口減・高齢化の促進により公共の担う領域が拡大する中、不足する行政リソースを民間のスキル・リソースにて適用することにより、課題解決を図る必要性がある

■時代背景に伴う公共・民間市場状況の変遷



Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

各領域で人手不足や業務負担増、ニーズの複雑化が起きているが、既得権益の存在や規制の厳格さ等により適正な競争環境や産業変革が生まれておらず、課題解決が進んでいない

※ ＝本報告書での取扱分野

準公共分野における問題点

- 人手不足や業務負担増、ニーズの多様化・複雑化が起きており、解決すべき課題が山積している
- しかし、課題解決に向けた社会的受容性や現場の金銭的余裕等が不足していることに加え、課題を解決するサービスを提供する担い手（スタートアップ企業等）が絶対的に不足している

領域別

交通

- **タクシー・バス等のドライバー不足**による移動の足確保の困難化
- 変動する**移動需要に的確に対応するサービス提供の仕組みの不足**
- 自動運転・ドローン等の**新技術・サービスの社会的受容性の不足**

教育

- 校務による教員業務の圧迫等、**教師の厳しい勤務実態**
- 児童生徒の**ニーズ・特性等の多様化**
- デジタルによる教育の基盤となる**端末・システム等の環境の自治体間格差**

介護等

- **担い手不足**
- **現場業務負担の重さ**
- 高齢化の進展に伴う**介護サービスに対するニーズの多様化と増加**
- **費用面や人材面等の課題**によるデジタル技術活用の遅れ

子育て・児童福祉

- 様々な手続に必要な情報の把握や、**書面・対面での申請に要する時間の負担**の大きさ
- 保育の現場における**紙を前提とした業務**による、保育士や自治体職員の事務負担の大きさ
- 困難を抱えたこどもや家庭からの**相談の増加・複雑化**による職員の事務負荷の増大

防災

- 地方公共団体の人員には限りがある中での災害時の情報共有体制の不足
- 避難所等における多様なニーズの把握・対応や住家被害認定の非効率性

インバウンド観光

- 訪日外国人が急増する中での入国手続（CIQ手続）の利便性の低さ
- 訪日外国人旅行者の受診・治療費の支払い等の高額化

共通

- 創意工夫をこらした商品・サービスを迅速に提供できるスタートアップ企業や自治体の取組の不足
- エビデンスに基づいた政策立案や基金活用の不足
- 国・地方共通のデジタル基盤の不足

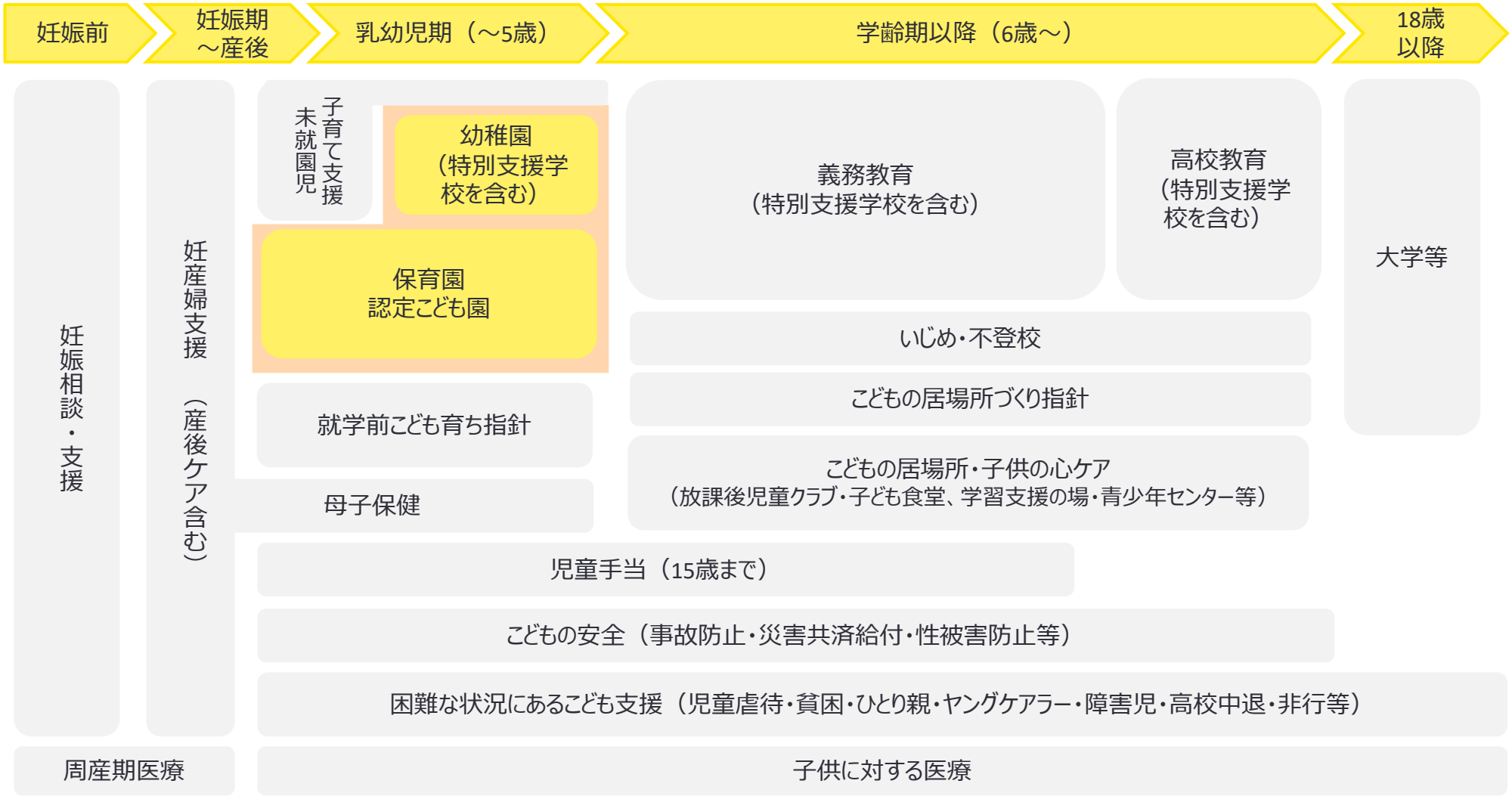
産業構造上の“既得権益の存在”や“規制の厳格さ”等により適正な競争環境や産業変革が生まれておらず、労働生産性の向上や新たな付加価値の創造が不足している

出所：デジタル行財政改革中間とりまとめ（令和５年12月20日デジタル行財政改革会議決定）より作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

子育て分野では、「保育園」・「認定子ども園」・「幼稚園」における準公共サービスにスコープを定め、スタートアップの参入余地について調査

＜子育て領域における調査範囲＞



部分をスコープとして調査を実施し、P10～15でその内容を取りまとめ

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

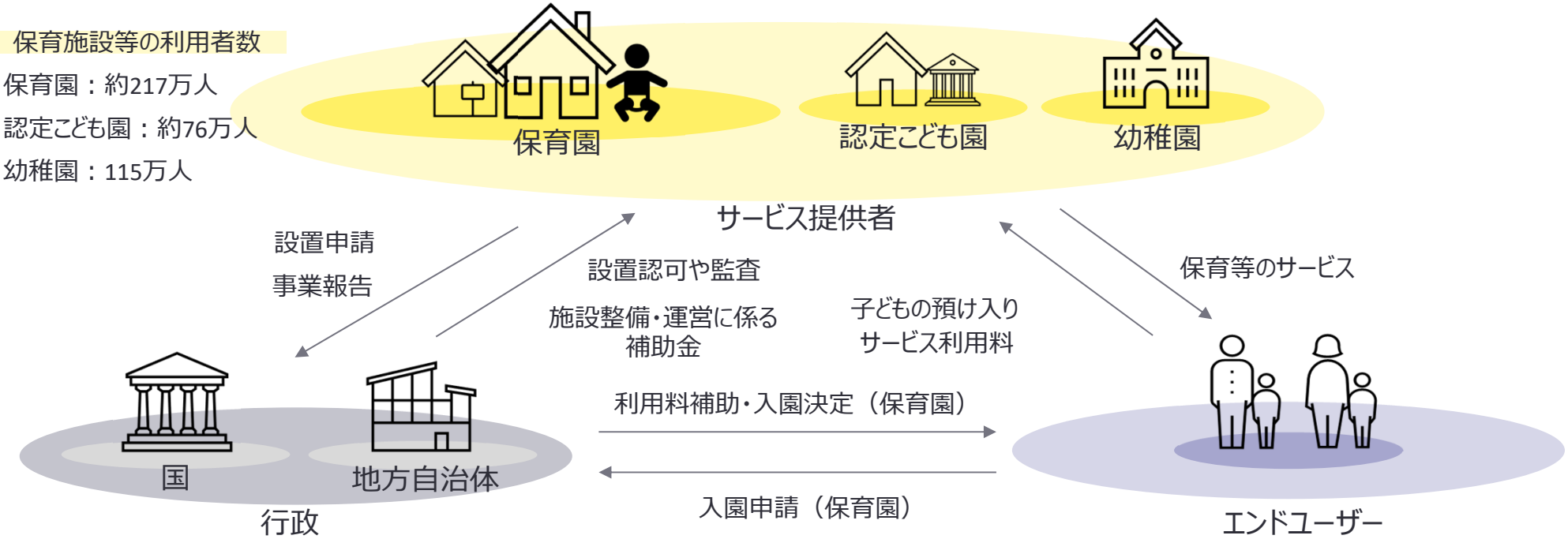
保育園・認定こども園・幼稚園は、子育てにおけるインフラ的サービスとして需給両面で手厚い公的補助を享受。近年では共働き世帯の増加により、特に保育園における課題が顕在化

保育施設等の利用者数

保育園：約217万人

認定こども園：約76万人

幼稚園：115万人



各プレイヤーが抱える主要な課題

サービス提供者

- 1施設当たりの売上に限界があり、収益性が低い
- 法規制や業務の煩雑さにより、長時間労働が慢性化している
- ニーズに応じた業態転換（幼稚園→子ども園等）が進んでいない

行政

- 都市部の待機児童の解決や地方の閉園施設の扱い

エンドユーザー

- 主に都市部において希望する保育園への入園が難しい

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

保育園等の役務は、日常的な子どもの食事や運動、午睡を中心に、親とのコミュニケーションや季節のイベントの企画・実施、衛生管理など多岐にわたる

保育園等で提供されるサービス

子どもに向けた役務

＜食事・排泄・着替え手伝い＞

■ 食事
- 昼食の提供
- おやつの提供
- 園児の食事補助

■ 排泄
- おむつ交換対応・トイレ補助
- 各園児のおむつの管理

■ 着替え
- 着替えの補助
- 着替え方の練習
- 汚れた場合の洗濯対応

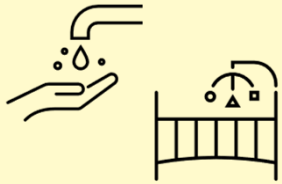
＜イベント・遊び・体操・散歩＞

■ イベント開催
- 季節行事の開催・当日の進行
- その他レクの開催・進行
- 各行事での園児指導

■ 遊び・体操
- 遊びの援助
- 体操の指導

■ 散歩
- 日常的な散策
- 公園などの安全点検の実施

＜衛生管理・午睡チェック＞

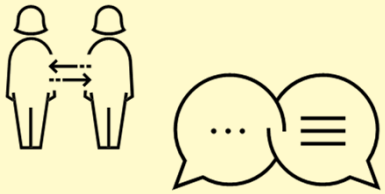


■ 衛生管理
- 園児の体調把握（検温・視診など）
- 風邪の予防の習慣づけ・指導（手洗い・うがい）
- 園内感染の防止対策
- 事故発生防止対策

■ 午睡チェック
- 園児の寝かしつけ
- 睡眠中の見守り
- 午睡チェック結果の記録

親向けた役務

＜子どもの様子等についてのコミュニケーション＞



■ 情報共有
- 連絡帳の提供
- 個別保護者面談の開催
- 保護者懇談会
- 電話等の問合せサポート
- 行事等のお知らせ・緊急時対応の配信
- 着替え・おむつなどのストック状況の連絡

【役務提供に向けたバックヤード業務】
- 連絡帳の振り返りによる園児対応の見直し
- 指導案の作成と指導案に沿った保育の実施
- クラス通信の配信
- 職員会議（毎日＆月例）
- 園内の安全点検の実施
- 玩具や施設設備の消毒・点検
- 貸し出しの服等の補充
- レク・行事の企画
- 誕生日カード、季節行事プレゼント等の配布
- イベント等の設営・飾りつけ
- ヒヤリハット/インシデントの予防・事後対応・再発防止

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

ユーザーのニーズは、病児保育施設等の増加といった子育てにおける基幹機能への要求と、保育園における教育的側面の強化といったサービスの付加価値向上に資する需要が存在

	主要なニーズ	課題	エンドユーザーの声
子育ての基幹機能に対するニーズ	希望する保育園に入りたい	A 都心部では認可保育園の供給が保育需要に追いついていない	✓ 保育園の倍率が高すぎる
		B 認可外保育園の保育料が高すぎる	✓ 認可・認可外で保育料が違いすぎる ✓ 住んでいる地域で保育料が異なり、不公平感がある
	発熱等により登園できない場合の対応を円滑化してほしい	C 休園時や緊急時に対応する一時保育施設の絶対数が少ない	✓ 病児保育施設の予約が取れない ✓ 事前受診と手続きが面倒
		D 病院や病児保育施設と保育園の情報連携の仕組みがない	✓ 病児保育施設を増やして保育園と連携してほしい
サービスの付加価値に対するニーズ	保育園において、保育のみならず園児の教育や習い事も完結したい	E 保育園の所管は厚労省であり、教育的サービスの提供に制限があるなかで、親のニーズは多岐にわたる。	✓ お迎え代行サービスがほしい。習い事をさせたくても保育施設から習い事までのお迎え・送りが時間的に難しい
		F 習い事への送迎が時間的に難しい	✓ 送り迎えの負担が大きい
	保育園等での子どもの様子についてもっと知りたい	G 定期的なイベントや個人面談等、子どもの様子を知る機会が限られている	✓ その日どんな遊びをしたか教えて欲しい ✓ 行事のオンライン配信をしてほしい
		H 園内での様子を共有するデジタルツール等は存在するが、現場に落とし込まれていない	✓ その日の食事の写真を共有してほしい。スマホでデータ連携をお願いしたい
	保育園に手ぶらで登園したい	I おむつ等の消耗品は家庭から必要分を持参する必要がある	✓ 着替え、おむつ、水筒など持ち物が多く、朝の時間がない中、準備の負担が大きい ✓ おむつは園で購入してほしい（名前を書いて持ち込みは面倒） ✓ 入園児のシーツや布団はオーダーしたものを購入する選択肢も欲しい

出所：未就学児の子育てをしている保護者へのヒアリング、保育施設の第三者評価結果（各都道府県の福祉保健財団が作成）より作成

※アルファベットはP15のカオスマップに対応

利用者の保育園等に求めるサービスが高度化・複雑化するなかで、業務全体で利用者への伝達事項や配慮事項が増加し、保育現場の疲弊へと繋がっている

	タスクの分類	課題	保育現場の声
子どもへの対応	食事・排泄・着替え手伝い	J 各園児ごとの縦割りな管理事項が多い（例）食事の好き嫌いやアレルギー、おむつの在庫や洋服の整頓など	✓ 食品アレルギー対応が大変。保育士の昼食も影響がないように配慮が求められる ✓ おむつ・着替えは各園児ごとに名前付きで持参。混ざらないように管理が必要で手間のかかる業務の１つだが、園児ごとにする必要性は感じられない。
	イベント・遊び・体操・散歩	K イベントへの期待感が大きく、当日に向けた練習や装飾など事前準備の負担が大きい L 保育者1人当たりが見守り対象とする子ども人数が多い	✓ 手作りのバースデーカード・プレゼント・行事ごとの壁面への飾りつけなどに時間がかかる ✓ 散歩や遊ぶ際の安全配慮には細心の注意を払っているが、想定外の出来事への不安は常にある
	衛生管理・午睡チェック	M 午睡における確認事項が多い	✓ 午睡チェックの負担（園児の睡眠時、園児の年齢によって最短5分毎に目視・触診・記録する）が大きい
親への対応	利用者（親）とのコミュニケーション	N 利用者への伝達事項が多く、内容も細かい O 過度なサービスを要求する利用者の増加・顕在化	✓ 写真の共有や飲んだミルクのグラム数など、細かな伝達事項への対応は地味な負担 ✓ 一部の利用者からの理不尽なクレームや電話対応に時間を割かれる
バックヤード	庶務業務など	P 日中の保育対応中での作業は難しく、時間外での対応が常態化している	✓ 園児全員分の連絡帳記入に手間がかかる（電子化の場合も０歳児のみ手書きの園も多い） ✓ 指導案の作成や園児の管理に関する会議などの負担感が大きい ✓ ピアノの練習などは時間外での対応が前提となっている

出所：保育施設職員へのヒアリング、各種メディアや中央省庁などの調査から抜粋

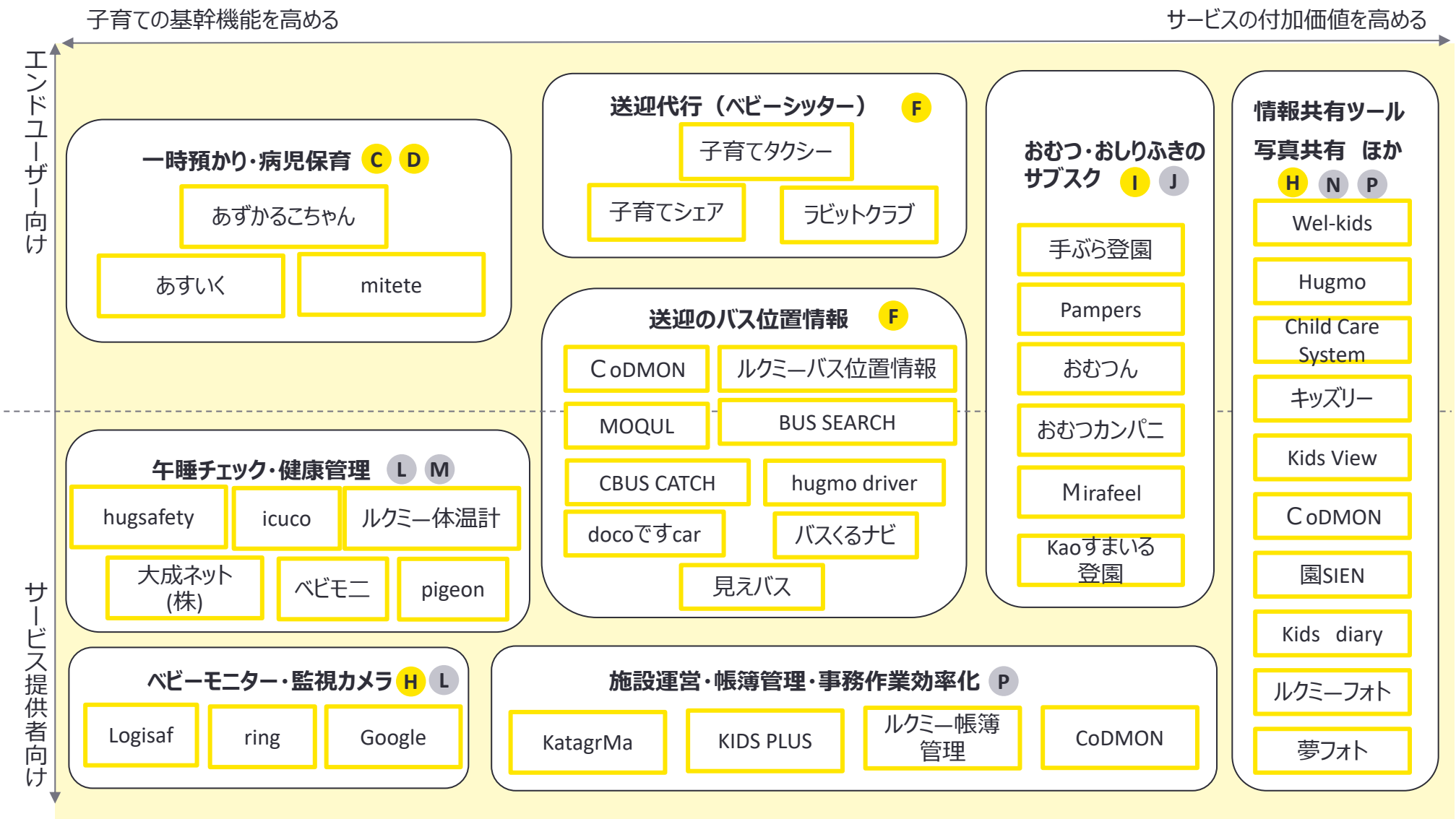
※アルファベットはP15のカオスマップに対応

将来的には子供を増やし子供一人一人の価値を高めていくことが理想であり、そのためには共働き世帯の育てやすさを助ける保育施設の質が担保されることも必要不可欠である

理想状態	解決に向けたトレンド仮説	現状課題
少子化スピードへのテコ入れ（維持・改善）	子供を産みたいと思える環境づくり ▼ **親の負担の軽減**	入園申し込み時に兄弟児を優先するかは施設ごとで異なるため、兄弟が別の園になる場合があり手間が増える
		病児保育施設や一時保育施設が不足しているため予約ですぐに埋まり利用できていない
	子供一人一人の価値を高める ▼ **調査研究への投資・情報提供**	情報提供のハードルが高くモニタリング数が不足しているため未就学児に対する調査研究が進まない（例：療育、認知行動療法、医療的ケア児）
保育施設によるサービスクオリティの担保	保育施設運営の健全化 ▼ **マネタイズの改善・施設形態の変更**	待機児童改善に伴う施設数の増加に対し子供の数は減っているため、今後定員割れ施設が増える
	保育士の待遇を改善する ▼ **給与や手当の見直し・人材補填**	キャリアアップ研修制度があるが、法的強制力がないため日常業務を休むことができず受講できない
		育休・産休等でいない人員の分も配置基準に含まれているため、実際には配置基準に満たない施設もある

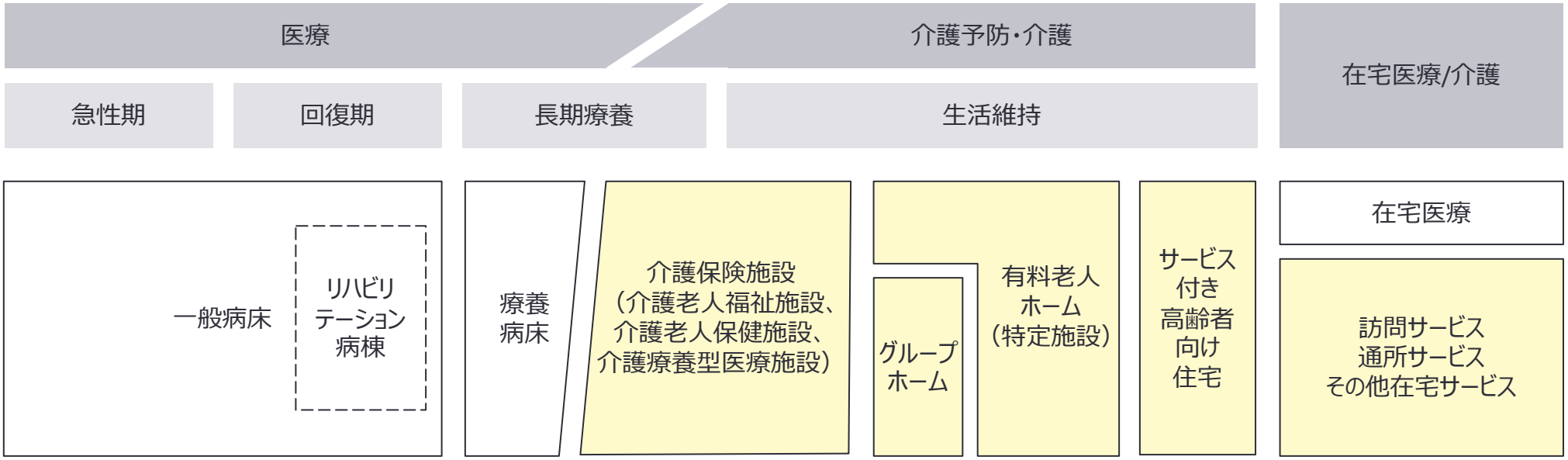
Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

保育園等における業務効率化やデジタル化といったサプライヤー側へのサービス開発が目立つ一方、近年ではユーザー側に向けたTechサービスの提供も増えつつある



Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

介護分野では、介護保険施設等で提供される介護予防サービス・介護サービスにスコープを定め、本領域におけるスタートアップの参入余地を調査



で提供される介護サービス・介護予防サービスをスコープとして調査を実施し、P17～21でその内容を取りまとめ

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

介護領域は異なる法人形態の介護サービス事業者でサービスが提供されており、収益源は主に介護保険によって賄われているため、画一的な産業・ビジネスモデルと認識

凡例 → カネの流れ

バリューチェーン	認定申請	ケアプラン作成	サービス提供	請求・審査・支払い
プレイヤー：被介護者	要介護者/要支援者	要介護者/要支援者	要介護者/要支援者	要介護者/要支援者
プレイヤー：行政	市町村 介護認定審査会	地域包括支援センター		市町村 国民健康保険団体連合会
プレイヤー：居宅介護支援事業所（ケアマネジャー）		各事業所 • グッドライフケア • ケアワーク弥生		各事業所
プレイヤー：介護サービス事業所 社会福祉法人		居宅系サービス • 横浜市福祉サービス協会	• 恩賜財団済生会	施設系サービス • 健祥会
プレイヤー：介護サービス事業所 医療法人			• 徳洲会 • 社団協友会	• 社団葵会 • 財団明理会
プレイヤー：介護サービス事業所 営利法人		• ニチイ学館 • ツクイ • **ポラリス**	• ユニマットリタイアメント・コミュニティ • **トリプル・ダブリュー・ジャパン**	• SOMPOケア • ベネッセスタイルケア
プレイヤー：その他介護関連サービス提供事業者		• **リンクジャパン** • **iSEED** • **ジョージ・アンド・ショーン**	• **グッドツリー** • **イノフィス** • **aba**	• **エコナビスタ**

要介護者/要支援者 → 保険料 → 市町村

利用者負担分支払 → 市町村

市町村 → 支払 → 国民健康保険団体連合会

国民健康保険団体連合会 → 支払 → 各事業所

※太字はスタートアップ企業

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

エンドユーザー（被介護者家族）には、職員の人材不足や労働負荷の高さに起因すると考えられる入浴の自由度の低さや面会時間の融通の利かなさ等に関するニーズがある

	主なニーズ	課題	エンドユーザーの声
基本的な介護に関するニーズ	基本的な生活の維持環境が担保されていない	A 入浴の自由度が低い	• 入浴時に男性の介護職員がお世話してくれることがあるが、本人が嫌がる。 • 入浴が職員の都合で週1回のことがある。週2回は入れてほしい。
		B 被介護者の部屋の中の様子を知りたい	• 面会ができないため、消耗品・衣類等の確認ができないことが不自由に感じる。 • 本人のフロア内での生活の様子の動画が見れたら嬉しい。 • 異常があった時にいつも見ることが出来るように掲示板がほしい。
		C 夜間の人員不足への不安がある	• 夜間は現在1人で20名ほど見ているとのことで、不測の事態の時に対応できるか不安。 • 夜間の職員の対応をとても心配している。
	被介護者・家族にとって利便性の高い環境が整っていない	D 面会時間の融通が利かない	• 土日に面会日を作ってほしい。 • 面会が短時間なので、普段の様子等分からないので、施設側からの話も聞きたい。
		E 送迎時間の融通が利かない	• 祝日の送迎もしてほしい。 • 送迎にもう少し余裕があるとなお良い。 • 病院へ行くときも家族に代わって行ってほしい。
付加価値に関するニーズ	楽しく豊かな生活を送れていない	F 被介護者が楽しく豊かに過ごせる環境が整っていない	• 出来ればもっと施設の方や周りの方とおしゃべりできるような場を設けて欲しい。 • 認知症は進んでいるが、話し相手が居ないと淋しそう。
		G 職員の態度にバラつきがある	• いやいや仕事なさっている様に思われる方が何人かいる。もう少し配慮がほしいと思った事が何回かあった。 • 担当の職員が頻繁に変わってしまい、前ほど楽しく会話ができない。 • 母国語が日本語でない方の場合、うまくコミュニケーションが取れないことがある。

出所：介護施設利用者のアンケート等より作成

※アルファベットはP21のカオスマップに対応

サービス提供者側の人材不足や労働負荷の高さ等に起因

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

サービス提供者（介護職員等）は、プラン作成や身体介護、事務作業等の定常業務の負担が大きく疲弊しており、寄り添い等の付加価値の高い業務に時間を充てることができていない

	タスクの分類	課題	具体的な現場の声
ケアプラン作成	プラン作成・調整	H 個別事例ごとに調整が必要な事業所探し等が負担になっている	• 困難ケースへの対応に手間がとられる。 • それぞれの利用者に合わせた事業所探し・受入可能事業所との調整が負担。
		I 対面での報告・関係者の多い会議等の業務実施が負担になっている	• 居宅ケアマネージャーの場合は利用者の自宅訪問の必要もあり移動に時間がかかる。 • 参加する関係者の多いサービス担当者会議の招集・実施・記録が負担。
	事務作業	J 多くの書式の記録・共有が負担になっている	• 記録を行う時間がなく、事務作業は定時外に行っている。 • 自由記述欄があり記入が負担。
サービス提供	身体介護	K 排泄・在室チェック等の定常業務が負担になっている	• 特に転倒リスクが高い利用者の場合、居室を見に行かなくてもトイレのタイミングがわかるようなセンサーが欲しい。転倒した場合は事故報告の必要もあり時間を取られる。 • 担当居室の歯磨き粉がなくなっただけでも家族への連絡が必要。
		L 複数人でしか行えない業務があり人手が割かれる	• 経験値の浅い職員がおり、移動介助に複数人の人手が割かれている。
		M 日々の業務に追われ寄り添いができない	• やりがいだった寄り添いができず、入居者と1対1で向き合うことができていないのがつらい。 • 業務自体は回っているが、入居者とのコミュニケーションや衛生管理がおろそかになってしまっている。
	緊急対応	N 緊急時対応に備えて休みの日/時間も完全に休むことができない	• 休憩中でもインカムはつけたままで呼び出しにはすぐに応じている。 • 休日でも緊急時に備えて携帯を手放せない。
給与待遇面		給与が低く、継続的に働いても昇給率が低い	• 長く働いて専門性をつけても給与が上がらない。

出所：介護施設職員へのヒアリング等より作成

※アルファベットはP21のカオスマップに対応

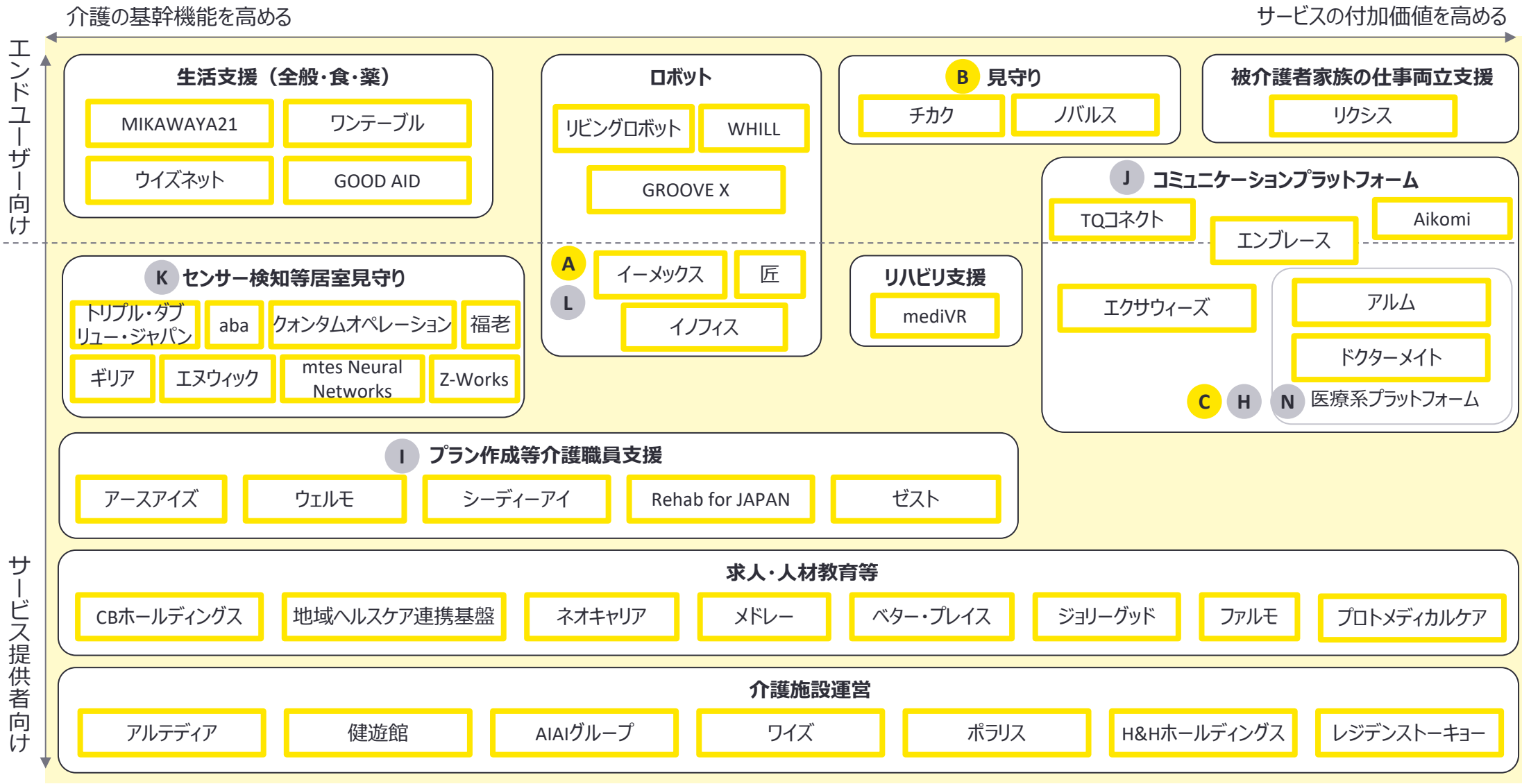
Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

将来的には社会全体として介護費を減らしていくことが理想であり、そのためには自立支援介護への移行や要介護認定基準厳格化への対応が必要である

理想状態	解決に向けたトレンド仮説	現状課題
社会全体として介護にかかる費用の抑制	介護状態になる人を減らす ▼ **自立支援介護への移行**	経験豊富な人材が必要だが離職率が高く人材の確保が難しい 介護報酬の対象外・インセンティブ設計ができないていないため、サービス提供者側における自立支援介護への参入意欲が低い
	介護が必要になった際の支出を減らす ▼ **要介護認定基準の厳格化**	状態は変わらないが要介護度は下がる利用者が出てくるため、利用者あたりの介護報酬が下がる

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

比較的規模の大きいスタートアップ企業の提供サービスはサービス提供者向けのものが多く、中でも居室見守りサービスやコミュニケーションプラットフォームを提供する企業が多い



※INITIALデータをもとに総調達金額上位50社をマッピング

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

３．スタートアップによる準公共分野課題の解決

３．１．スタートアップの取組事業、成功事例・要諦

サービス利用者のニーズの複雑化や人手不足・業務負担増といった課題に対し、付加価値創出やオペレーション改善を通じて解決が図られている

準公共分野における現状・課題

サービス利用者のニーズの多様化・複雑化

- 【交通】変動する移動需要
- 【教育】児童生徒のニーズ・特性等の多様化
- 【子育て】困難を抱えたこどもや家庭からの相談の増加・複雑化

等

サービス提供現場の人手不足・業務負担増

- 【交通】タクシー・バス等のドライバー不足
- 【教育】校務による教員業務の圧迫
- 【保育】保育士や自治体職員の事務負担の大きさ
- 【介護】担い手不足・業務負担の重さ

等

課題解決の観点

新しい付加価値の創出

- ラストワンマイルの移動を可能にするモビリティ
- 一人ひとりに合わせたすAI型ドリル
- 小児科領域のオンライン医療相談システム

等

オペレーション改善による業務効率化・負担軽減

- タクシーシェアサービス
- 保育・教育施設向けICTサービス
- 腰への負担を軽減させる装着型のアシストスーツ

等

この両面の取組みの加速によって産業の労働生産性が向上する

上記解決に取り組むスタートアップ企業事例を次頁以降で整理

出所：デジタル行財政改革中間とりまとめ（令和５年12月20日デジタル行財政改革会議決定）より作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

各スタートアップ企業が、人手不足に対応するためのICTサービスや、多様化する利用者ニーズに対応し新たな付加価値を提供するサービスを開発・運営

企業抽出方針

経産省「行政と連携実績があるスタートアップ100社の事例紹介」の内、準公共分野の課題解決及び本事業趣旨に該当する**「新しい付加価値の創出」・「業務効率化・負担軽減」**の2つ観点に対して、サービスを提供する代表的な企業・事例を抽出

	交通	介護等	教育	子育て・児童福祉
新しい付加価値の創出	**WHILL株式会社** 免許不要で歩道を走れる近距離モビリティ「WHILL」 **株式会社Luup** 歩くには少し遠い場所にも気軽に移動できる電動マイクロモビリティ「Luup」	**ユニバーサル・サウンドデザイン株式会社** 難聴高齢者や聴覚障害者の対話支援システム「comuoon」 **株式会社Magic Shields** 「高齢者の転倒による大腿骨骨折防止のための転んだときだけ柔らかい床とマット「ころやわ」 **株式会社トータルブレインケア** フレイル予防のための認知機能評価システム「脳体力トレーナーCogEvo」	**株式会社I'mbesideyou** オンライン教育の質の向上のためのオンラインコミュニケーション動画解析サービス **株式会社すららネット** 多様な子供たち一人ひとりに合わせたAI型のアダプティブドリルを搭載したデジタル教材「すらら」 **ライフイズテック株式会社** 自学自習型のプログラミングEdTech教材「ライフイズテックレッスン」	**メロディ・インターナショナル株式会社** 周産期遠隔医療プラットフォーム「Melodyi」 **株式会社アイセック** 「妊産婦のココロとカラダに寄り添うオンライン健康相談」や周産期関連申請書DX **株式会社Kids Public** 産婦人科・小児科領域のオンライン医療相談システム「産婦人科／小児科オンライン」
オペレーション改善による業務効率化・負担軽減	**株式会社NearMe** 独自のAIを活用し、タクシーをシェアする「スマートシャトル」 **株式会社ZMP** 自動走行ロボット「RoboCarシリーズ」	**ドクターメイト株式会社** オンラインでの医療相談サービス、夜間オンコール代行サービスを組み合わせた『24時間医療対応』 **株式会社イノフィス** 介護現場において腰への負担を軽減させる装着型のアシストスーツ「マッスルスーツ」 **株式会社エクサウィザーズ** 施設等利用者の変化を見える化し、利用者の満足度向上やスタッフ間意思疎通を図る「CareWizトルト」	**株式会社コドモン** 業務省力化と質向上を支援する保育・教育施設向けICTサービス「コドモン」	**株式会社ミラボ** 子育て支援アプリ「子育てモバイル」 **ユニファ株式会社** 保育施設向け総合ICTサービス「ルクミー」 **株式会社BABYJOB** おむつサブスク「手ぶら登園」

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

株式会社WHILL：近距離モビリティ製品「WHILL」シリーズ
モビリティ開発により近距離移動に徒歩以外の選択肢をつくるプラットフォームを構想

企業概要・主な事業

- 近距離モビリティ製品「WHILL」シリーズの開発
- 累計調達金額　188億円
- 企業評価額　491億円

本産業へ参画した背景

- 車いすユーザーの物理的・精神的な外出ハードルを下げようとエンジニア集団「Sunny Side Garage」でモビリティの開発を開始
- 福祉用具としての車いすではなく、デザインにこだわったパーソナルモビリティとして東京モーターショーに出展しのちに起業・事業開始
- 米国シリコンバレーでVCからの調達を実現。初号機販売までの資金を獲得し50台から発売すると即完売。台湾での量産体制を構築し、現在は普及価格帯の新モデルも製造

成功の要諦

海外リソースの活用による調達・販売実績の積み上げ

- **シリコンバレーで最初の調達実績を作り、契約につながる信頼を獲得**
  米VCからの出資を獲得したことが功を奏し、日本の大手VC・個人投資家からの投資や最初の製品販売・大企業との共同開発も開始
- **量産にあたり海外工場での製造に踏み切り、取扱店が拡大**
  国際的な認証工場の多い台湾の製造工場にて普及価格帯モデルの製造に成功。自動車ディーラーや販売店等での取り扱いが増加
- **実証実験として自治体へのシェアリングサービス提供**
  インフラとしての確立に向け、自治体向けにシェアリングサービスを提供

出所：WHILL社ホームページ、INITIALより作成

サービスについて

サービスの詳細

- 3タイプの近距離モビリティ製品の販売・レンタルサービス
- 利用時の保証・機器の点検サービス

サービスの革新性

- 段差や溝などを気にせずに移動できる性能と、積極的に使用したくなる福祉用具とは一線を画すデザイン性（グッドデザイン大賞も受賞）

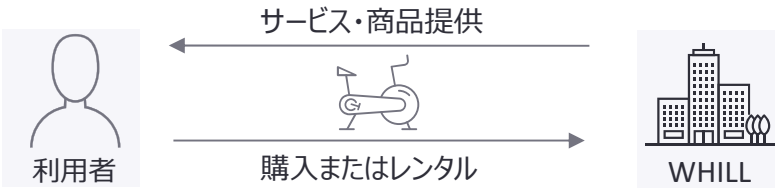
導入実績

- 羽田空港など国内外6空港に導入

ビジネスモデル・マネタイズスキーム

- 製品販売
- レンタル：日額/月額契約
- 「WHILL」の保証・点検サービス：年間契約

サービス・スキーム



Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

株式会社イノフィス：介護補助ロボット「マッスルスーツ」「アシストスーツ」人工筋肉を動かす独自技術を活用した被介護者の負担を減らすロボットの開発

企業概要・主な事業

- 介護者の腰や腕を補助する装着型ロボットの開発・提供
- 累計調達金額　49億円
- 企業評価額　82億円

本産業へ参画した背景

- イノフィスを立ち上げた菊池製作所は、開発・設計から金型製作、試作、評価、量産に至るまでの一貫生産を行うものづくり支援企業
- 東京理科大学小林研究室とロボット開発を行っていた際、介護事業者から腰の負担を軽くするロボット開発を依頼されマッスルスーツ開発開始
- **地方の人手不足・少子高齢化を課題視**し、重労働・低賃金で特に人が集まりづらい建設・製造・運輸・農業などの負担そのものを軽減できるよう多くの現場にマッスルスーツ・アシストスーツを提供

成功の要諦

経営と研究開発の明確な役割分担による収益構造変革

- **企業再生請負人の参画による開発・営業・管理方法一新**
  介護施設での導入費用を10割助成する補助金の終了により売上が低迷していたが、企業再生請負人の参画により営業・管理等を一新
- **大学発SUの強みを生かした分業で40倍の販売を実現**
  開発と経営との役割分担により、研究室メンバーの開発への専念と、製造方法の変更や販売ルートの開拓が可能になり、販売価格の見直しが実現。平均販売台数は月50台から2000台に増加

出所：イノフィス社ホームページ、創業手帳インタビュー、経営ハッカーインタビュー、INITIALより作成

サービスについて

サービスの詳細

- 腰の補助に特化した装着型ロボット「マッスルスーツ」シリーズの開発
- 腕上げ作業をサポートする装着型ロボット「アシストスーツ」の製造・提供
- 重量物運搬向けの装着型ロボット「マッスルアッパー」の展開

サービスの革新性

- 空気とゴムの力学で人工筋肉を動かす独自技術

導入実績

- 「マッスルスーツ」シリーズ累計出荷台数2万台以上

ビジネスモデル・マネタイズスキーム

- 介護施設／レンタル事業者または被介護者への販売

サービス・スキーム

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

ライフイズテック：IT・プログラミング教育サービス「Life is Tech !」中高生向けIT・プログラミング教材開発、長期休みのIT学習キャンプ・法人向けDX研修提供

企業概要・主な事業

- 中高生向けのIT・プログラミング教材の開発やイベント運営
- 法人向けDX研修
- 累計調達金額　54億円
- 企業評価額　275億円

本産業へ参画した背景

- 教職と理工学部での知見を活かしITに関する教育を変えたいという想いで起業
- シリコンバレーのスタンフォード大学で中高生向けIT教育のキャンプがあることを知り、経営陣3人で参加したことをきっかけに現在の事業を構想
- 起業から1年で初のキャンプを開催。参加者は3名であったが徐々に参加者を伸ばし過去1万人以上が参加
- その後は教材開発などを進め公教育にも参画

成功の要諦

時代の潮流を汲んだ素早い事業拡大

- **創業当初からのビジネスモデル確立による創業から黒字経営を実現**
  中高生対象のプログラミング教室から事業を開始し、創業から5年間黒字経営を実現。
  学校向けオンライン教材は地域全体の学校を導入先として獲得。
  加えて、プログラミング需要の高まりにいち早く対応し事業を拡大

出所：ライフイズテック社ホームページ、INDUSTRY CO-CREATIONイベントレポート、INITIALより作成

サービスについて

サービスの詳細

- プログラミングを学習する長期休みキャンプ・定期参加イベントの運営
- オンライン学習教材の提供
- プログラミングスクールの運営

サービスの革新性

- イベントやスクールでは大学生のメンターがサポート
- 教員向け研修教材を用意するなど躓きにくい学習体制を構築

導入実績

- 全国4000校以上の中学・高校で導（プログラミング教材No.1）

ビジネスモデル・マネタイズスキーム

- スクール：入塾金＋月ごと受講料の徴収
- キャンプ：4～5日分の参加費（＋必要あれば宿泊費、PCレンタル費用）の徴収
- 学校・個人向け教材：1アカウントあたりの費用×人数分の契約料
- 法人・自治体向け：規模などに合わせてカスタマイズ

サービス・スキーム

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

ユニファ株式会社：保育ICTサービス「ルクミー」など 連絡帳・クラス情報・お知らせ配信・登下園打刻などを一元化した保育ICTサービスの提供

企業概要・主な事業

- 保育施設向けに保育支援サービス「ルクミー」を提供し保育関連業務のデジタル化を推進
- 累計調達金額 88億円
- 企業評価額 180億円

本産業へ参画した背景

- 「テクノロジーの力で、もっと家族を豊かに」をめざし創業
- 「スマート保育園・スマート幼稚園・スマートこども園」構想を掲げ、ICTをうまく活用することで保育者の心と時間にゆとりをもたらし、子ども達の豊かな発達と家族の幸せを実現することを目指す
- **共働き世帯の増加による保育士と保護者の精神的・身体的負担の増加を解消**すべくサービスを開始
- 2017年「Startup World Cup」優勝など、受賞歴多数

成功の要諦

商社との提携による現場との信頼関係醸成、丁寧なIR活動

- **保育専門商社と連携し保育業界への参入に成功**
  現場を理解した専門商社との業務提携により、現場のリアルな課題を把握し信頼関係・コネクションを獲得。保育業界への参入に成功
- **IR活動への注力により大型調達に成功**
  地道なIR活動により調達実績を積み上げ、さらにガバナンス強化により、ESG・インパクト投資家等を株主に迎えた大型調達にも成功
- **自治体との連携によりサービスを拡大**
  全国約60の自治体がサービスを導入し、一部では実証実験も実施

出所：ユニファ社ホームページ、FastGrowイベントレポート、STARTUPS JOURNALインタビュー、INITIALより作成

サービスについて

サービスの詳細

- ①シフト管理②午睡チェック③体温計④フォト、その他に保護者との情報連携を一元管理する「キッズリー」などを展開

サービスの革新性

- 運営管理、保護者との情報共有を一元化したAppの開発技術
- センサー機器による体温・午睡の把握技術

導入実績

- 全国60の自治体・15,000の施設で導入

ビジネスモデル・マネタイズスキーム

- 保育園にサービスを提供
- 基本プラン5,000円／月額で使い放題
  （職員数および園児数の変動による金額の変更なし）
- 有料オプションにより、園独自のサービスカスタムも可能

サービス・スキーム

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

準公共分野のスタートアップの成功要諦は、資金調達の工夫・収益構造の確立・現場との信頼関係構築と、事業拡大に向けた自治体との連携にあるという仮説が立てられる

	要諦（仮説）	成功事例
事業成立のポイント	**理念共感を得られる調達先での資金調達**	• **シリコンバレーで最初の調達実績を作った**ことにより、伊藤忠テクノロジーベンチャーズや他日米VC・個人投資家からの投資を受けることに成功。その結果、最初の製品の製造・販売にこぎつけ、その**販売実績により企業理念に共感した歴史ある大企業から共同開発や部品提供の提案を貰えるように**（WHILL株式会社） • 投資家との密なコミュニケーションの実施と積極的なガバナンス強化により、**海外投資家、ESG・インパクト投資家を株主に迎えた大型調達に成功**（ユニファ株式会社）
事業成立のポイント	**補助金等に依存しない、市場の要請に適合した収益構造の確立**	• 販売価格が高額で補助金頼みであった状態から、**製造方法の変更や販売ルートの開拓を行ったことにより適切な販売価格帯の設定が可能に**なり、販売台数が激増（株式会社イノフィス） • **創業当初からBtoCのビジネスモデルを確立**し、創業から5年間黒字経営を実現（ライフイズテック株式会社）
事業成立のポイント	**サービス提供先の現場との信頼関係構築**	• 現場をよく理解している**専門商社との業務提携により、現場のリアルな課題を把握したことに加え、現場との信頼関係・コネクションを獲得**。新しいプロダクトが簡単に参入できない保育業界においてサービスを受け入れてもらうことに成功（ユニファ株式会社）
事業拡大へのアクション	**自治体との連携によるサービス導入促進・実証実験の実施**	• 新たなインフラとしての確立を目指し、**実証実験として自治体と連携してプロダクトのシェアリングサービスを提供**（WHILL株式会社） • **自治体と密接な関係を有し、全国約60の地方自治体がサービスを導入**。一部の市では実証実験が行われており、行政が全面的にサポート（ユニファ株式会社）

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

SUを受け入れる自治体の手腕も重要な要素。ヒトカネ情報の提供だけでなく、SU支援窓口の設置や、民間との共創的対話が可能な人材の配置などが自治体の成功のカギを握る

自治体がスタートアップ等の企業連携を促進するうえで具備すべき基本的な支援機能

自治体のSU支援策

ヒト

- **起業家に対する事業経営サポート**
  起業相談、創業セミナー、起業家養成講座、相談窓口設置
- **有識者・専門家とのネットワーキング**
  地域SU、地域の起業家集団などへ連携
- **域外プレイヤと地域のネットワーキング**
  金融機関や商工会などへのネットワーキング
- **協力要請**
  住民への事業協力依頼、開発段階の試験者を住民から募集

カネ

- **事業補助金支援（起業・事業承継など）**
  初期費用支援（山梨、渋谷区、さいたま市など）
  ex,やまなし地域課題解決型起業支援金
- **ファンドへの協力依頼（認定VCや地域ファンドへの参画）**
  - **地域共創基金の組成（島根県海士町）**
    ふるさと納税の一部を基金として拠出し、それらを事業資金に充当

場づくり

- **交流・チャレンジの場の提供**
  実証実験環境の整備、コワーキングスペース、登記可能なサテライトオフィス整備　等
- **ネットワーキング支援**
  - 自社製品・サービスの売り込み機会
  - 有力SUや他地域SUとの交流会、勉強会
  - 事業テーマごとのSUコラボ機会
- **販路（公共調達含）の提供**
  ex.地域内公立学校への商品導入
- **地域住民との協議会の開催**

情報

- **官民連携プラットフォームの構築**
  埼玉県横瀬町・福島県磐梯町、鹿児島県鹿児島市
- **遊休資産の提供・マッチング支援**
  公共不動産の利活用：スモールコンセッションなど
- **広報**（自治体HP,地方紙、SNS、など）
- 会社備品やデジタル**機器の共有**
- 地理的特性や山林などの官が保有する**調査データの公開**

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

３．２．　ローカルインパクトスタートアップの特性

インパクト・スタートアップとは、従来のスタートアップと比較した場合、より課題解決による社会的価値の創出に重きを置きながら、経済成長の実現も目指す企業

【IPO・M&A型】

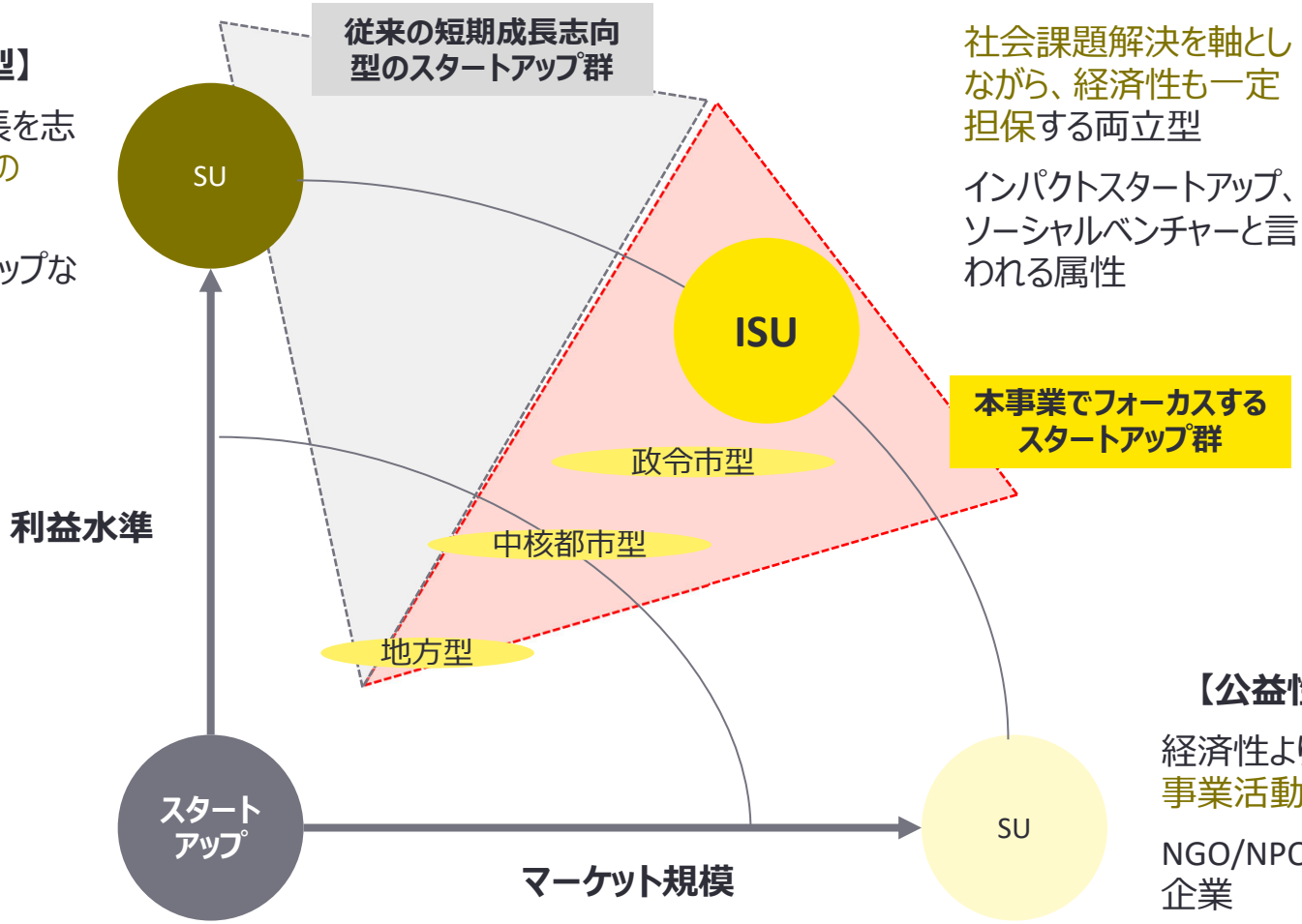
指数関数的成長を志向し、経済規模の拡大を重視

SaaS系スタートアップなどが典型的企業

【経済・社会両立型】

社会課題解決を軸としながら、経済性も一定担保する両立型

インパクトスタートアップ、ソーシャルベンチャーと言われる属性



【公益性重視型】

経済性より公益的な事業活動が主となる

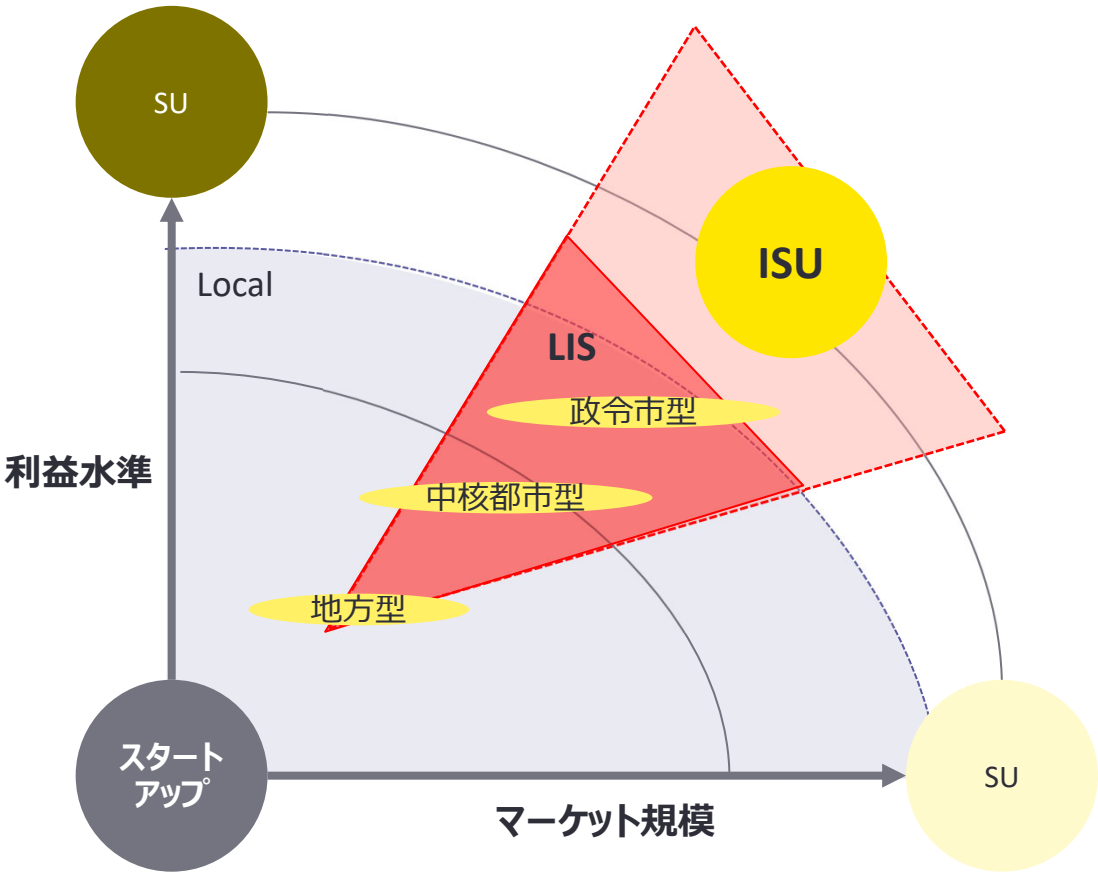
NGO/NPO法人などの企業

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

インパクト・スタートアップの中でも、地域性を帯びた社会課題の解決を志向する企業をローカル・インパクト・スタートアップ（通称：LIS）と定義

：ISU×Local＝Local Impact Startup （LIS）

→ 本事業における狭義のスコープ



LISを構成する３要件

	課題の**公益性**	課題の**地域性**	経済的・社会的**価値双方の追求**
SaaS系スタートアップ	△	△	△
ISU	○	△	○
LIS	○	○	○
NGO NPO	○	○	△

課題の“公益性”

✓ ビジネスの前提となる課題が、従来の市場では解決されてこなかったあるいは市場原理が働きづらい（≒準公共）領域に立脚するもので、その解決が公の利益になるもの

課題の“地域性”

✓ ビジネスの前提となる課題が、特定の地域を中心とするものであり、その解決が地域の幸福度や持続可能性向上に寄与するもの

経済的・社会的価値双方の追求

✓ 要件①・②に該当するようなビジネスシーズでありながらも、経済的成長も実現し、持続的な経営体であること

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

LISが抱える現状問題は、地域における社会起業に至らしめる人材の枯渇と、それらを後押しする環境整備が不足していることが挙げられる

	成長フェーズ	事象	問題点（仮説）
プレシード	**原体験 ～ 社会課題解決への 意欲・興味の醸成**	現在の社会起業家のトリガーとして、社会的マイノリティとなる体験や環境が身近にあるケースが散見されるが、そのような体験は一般的ではない	■ 自分ならではの経験を得る機会が、特に義務教育期間に少なく、他者との差別化につながっていない ■ 必ずしも自分が当事者ではなくとも、**特定の社会課題を二次体験し、オーナーシップを育むような教育プログラム**が少ない ■ 義務教育期間に**社会起業家や多様な経験を持つ人間との対話機会が絶対的に不足**。自分の将来の可能性を膨らませる機会がない
シード	**事業の構想**	解決したい明確な課題はあるものの、公共性の高い課題のため、ビジネスモデルの組み立てができない	■ **事業の社会価値の定義付けや、社会的インパクトを経済的価値として測る手法や対外的な発信力が不足していることから、**高度なビジネス設計を強いられている ■ 属人的な事業構想力を養う機会が不足している
	起業	社会課題の解決に興味のある若年層は増えつつあるものの、未だ起業は現実的な選択肢ではない	■ **社会起業家の絶対数が少なく、**身近ではないため選択肢とならない ■ 起業経験や失敗体験を評価する企業が未だ少なく**、撤退後のキャリアアップにつながる導線やセーフティネットが確保・可視化されていない** ■ **ネットワークが不足**し、事業遂行に十分な座組形成ができない
	資金調達	収益性やスケール可能性が弱く、投資家にとって魅力的な案件ではない	■ **投資案件として魅力が不足**する部分をカバーする仕組みが足りず、**リスクマネーを上手く呼び込めていない** ■ **公共性の高い課題に取り組むことへの理解や応援する社会機運が弱い**ため、寄付調達等の可能性も限られている
アーリー	**研究・開発**	たとえば環境やエネルギー分野など開発からリリースまでに長い時間を要する事業も多く、途中で頓挫するケースも散見される	■ VCファンドの運用期間と研究開発期間がミスマッチを起こしている ■ 研究とは別に**事業化に繋げる資金の調達**ができていない ■ 大企業等と連携するハードルが高い

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

事業拡大フェーズでは、マーケット規模の小ささや社会性に拠った事業性質から資金調達に苦慮していることが予想される。ソーシャルインパクト市場の裾野の拡大が求められる

	成長フェーズ	事象	問題点（仮説）
アーリー	**プロダクトリリース ～ ユーザーの獲得**	社会課題の認知度や対象者が少ない場合、ユーザーの共感を得ることができず、特に初期顧客の獲得に苦労する。また、特に消費者向けの場合、事業にマッチする消費者層の購買力が弱く、充分な収益源とならない場合がある	■ **多くの人が当事者とならない社会課題の解決に対して、その取り組みを拾い上げ・評価し、経済的価値へと変換する仕組みが不足している** ■ 有力な顧客となり得る大企業への営業パイプラインが不足している ■ 有力な顧客となり得る行政に対して、公共調達要件等から上手くアプローチできていない
ミドル	**更なる資金調達**	国内のインパクト投資の規模は着実に大きくなっているものの、他の先進国との比較では未だ小規模となっている。また、投資家や投資機関が東京に多く、地域では選択肢が少ない	■ セカンダリーマーケットによるエクイティファイナンスの可能性が限られている ■ **ISU認定制度や独自の法人格がないため、資金調達時の客観的な差別化・ブランド化がしづらい** ■ VCファンドの運用期間とスケール速度がマッチしていない ■ 海外投資家のマネーを上手く呼び込めていない
レイター	**設備投資・事業拡大**	事業の社会性の定義付けや経済価値への転換を担う人材が不足。上場を見据えた将来の投資家との対話力も持ち得ていないことから、スケール力が低下	■ 行政リソースの活用（自治体連携）に改善の余地 ■ 事業を投資家に訴求する即戦力となるIR人材の確保 ■ **社会課題が特定されているためピボットしにくい**
イグジット	**IPO・M&A**	ロールモデルの圧倒的不足に加え、経済合理性の文脈が強いIPO型の出口に必ずしも一致していかない	■ **インパクトIPO**の更なる環境整備 ■ **大企業におけるISUのM&A・買収**の優遇的仕組みの構築 ■ 上場・買収に限らない第3の道の提示 ■ **インパクトスタートアップのIPOモデル**やプロセス論の情報連携が不足

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

LISの主たる特性として、①限られた経営リソースとマーケット、②高い資金調達ハードル、③独自の原体験からくる課題解決意欲の3つが挙げられると思料

Local Impact Startup の特性とは

前頁の現状と問題点等から、LISが独自に抱える大きな特徴として次の３つに整理

Local

- 人口減少・高齢化が進む地域においては、スタートアップ企業はもちろん、既存企業の跡継不足も深刻となる等、働き手の減少が著しい
- エンジェル投資家・VCといった投資機関は東京に偏り、スタートアップ向けマネー供給が少ない
- ヒトおよびカネが少ないことから、相対的にマーケット規模も小さくなる

1 **限られた経営リソースとマーケット**

Impact

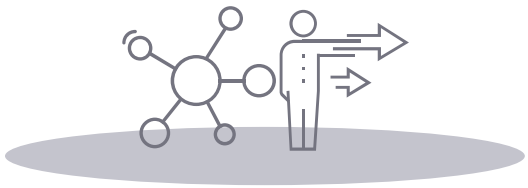
- 投資案件として魅力が不足する部分をカバーする仕組みが足りず、リスクマネーを上手く呼び込めていない
- 公共性の高い課題に取り組むことへの理解や応援する社会機運が弱いため、寄付調達等の可能性も限られている
- 多くの人が当事者とならない社会課題の解決に対し、その取組を評価・可視化する仕組みが不足しているため、アウトカムを資金調達に転換できていない

2 **高い資金調達ハードル**

Startup

- 自分ならではの経験を得る機会が、特に義務教育期間に少ないなかで、他者との差別化につながる貴重な体験を獲得
- 必ずしも自分が当事者ではなくとも、特定の社会課題を二次体験し、課題解決へのオーナーシップを有している
- 若年期に社会起業家や多様な経験を持つ人間との対話機会に恵まれ、将来の選択肢の1つとして起業という道を身近に感じている

3 **原体験を起点とした課題解決意欲**

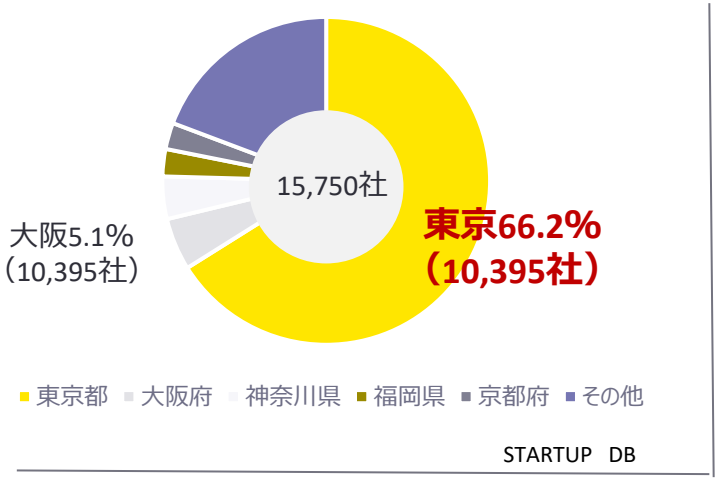


Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

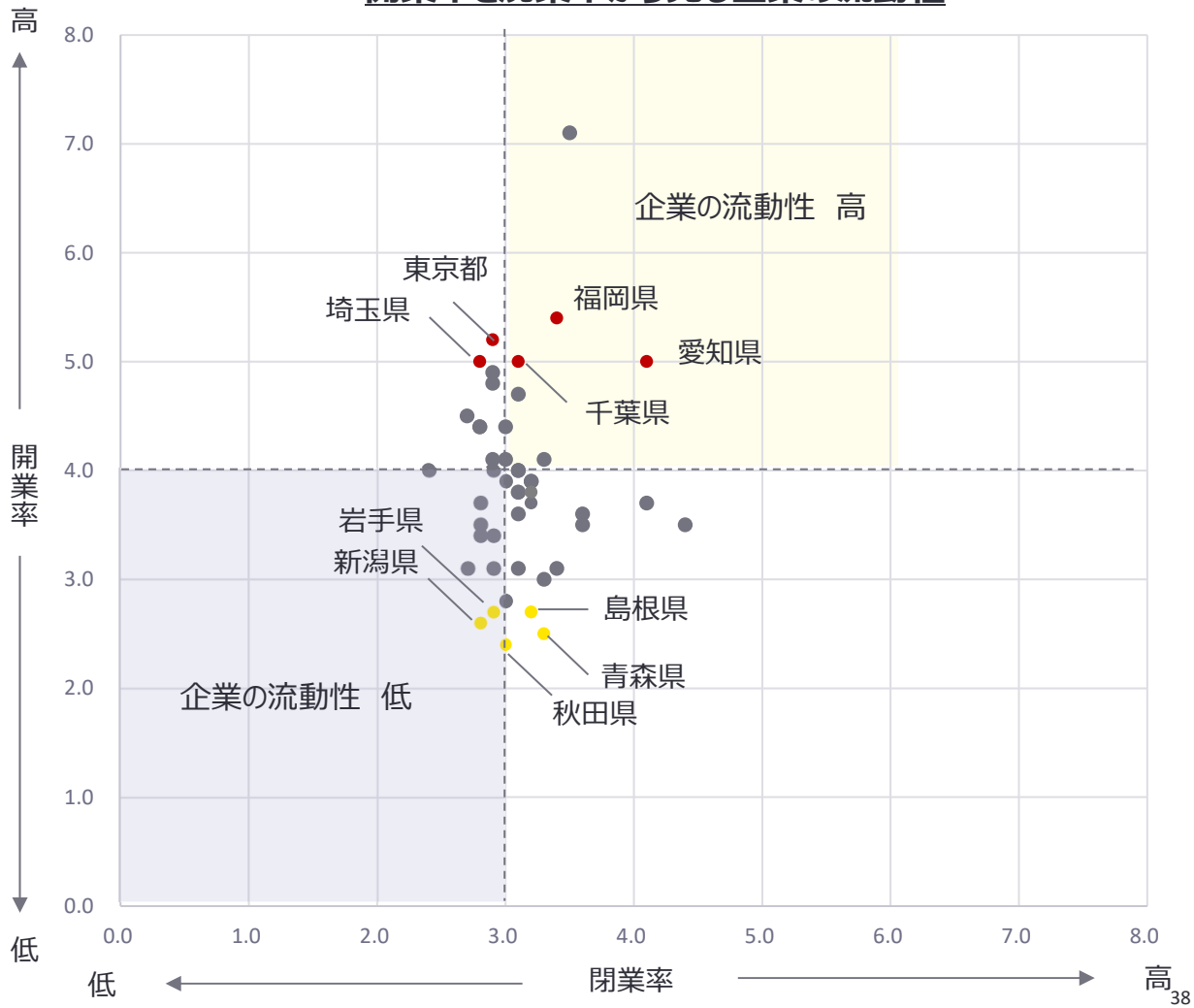
スタートアップの所在は東京都に集中。一方で、人口減少が進む地方圏では、企業の流動性が低い傾向にあり、スタートアップ企業の絶対数が過少で企業の新陳代謝が促進されていない

1 限られた経営リソース・マーケット

地域別スタートアップ企業数（2023年）



開業率と廃業率から見る企業の流動性



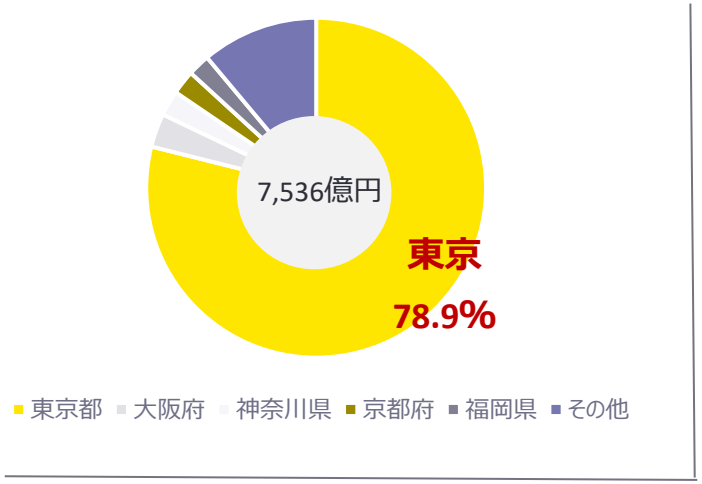
出所：中小企業白書（2023）より作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

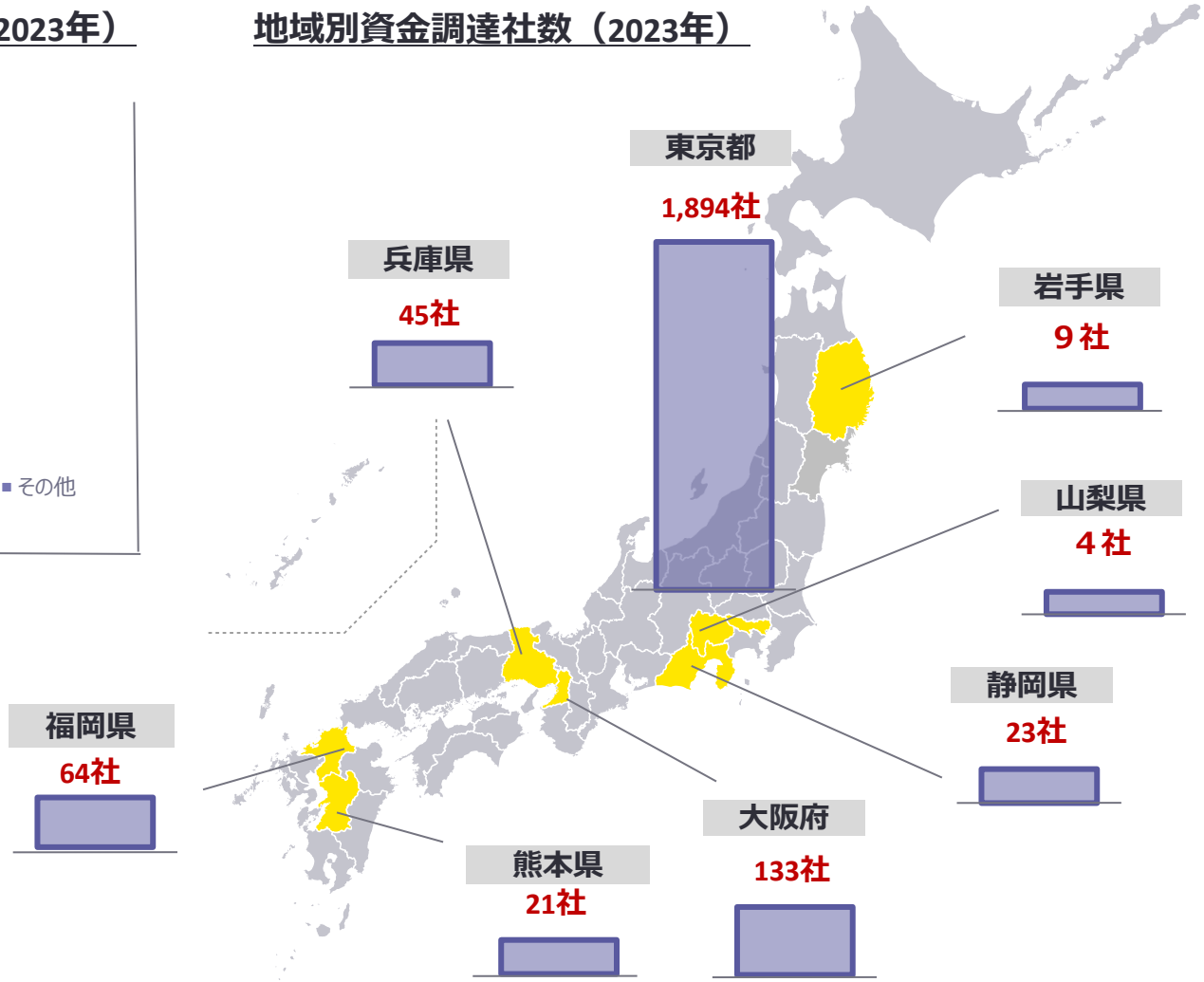
東京都への一極集中の傾向は、ヒトよりカネがより顕著。資金調達実績（額・社数）に鑑みると、地方圏における調達環境は都市圏に対し圧倒的に劣後し、経営課題の1つであると認識

1 限られた経営リソース・マーケット

地域別スタートアップ資金調達額（2023年）



地域別資金調達社数（2023年）



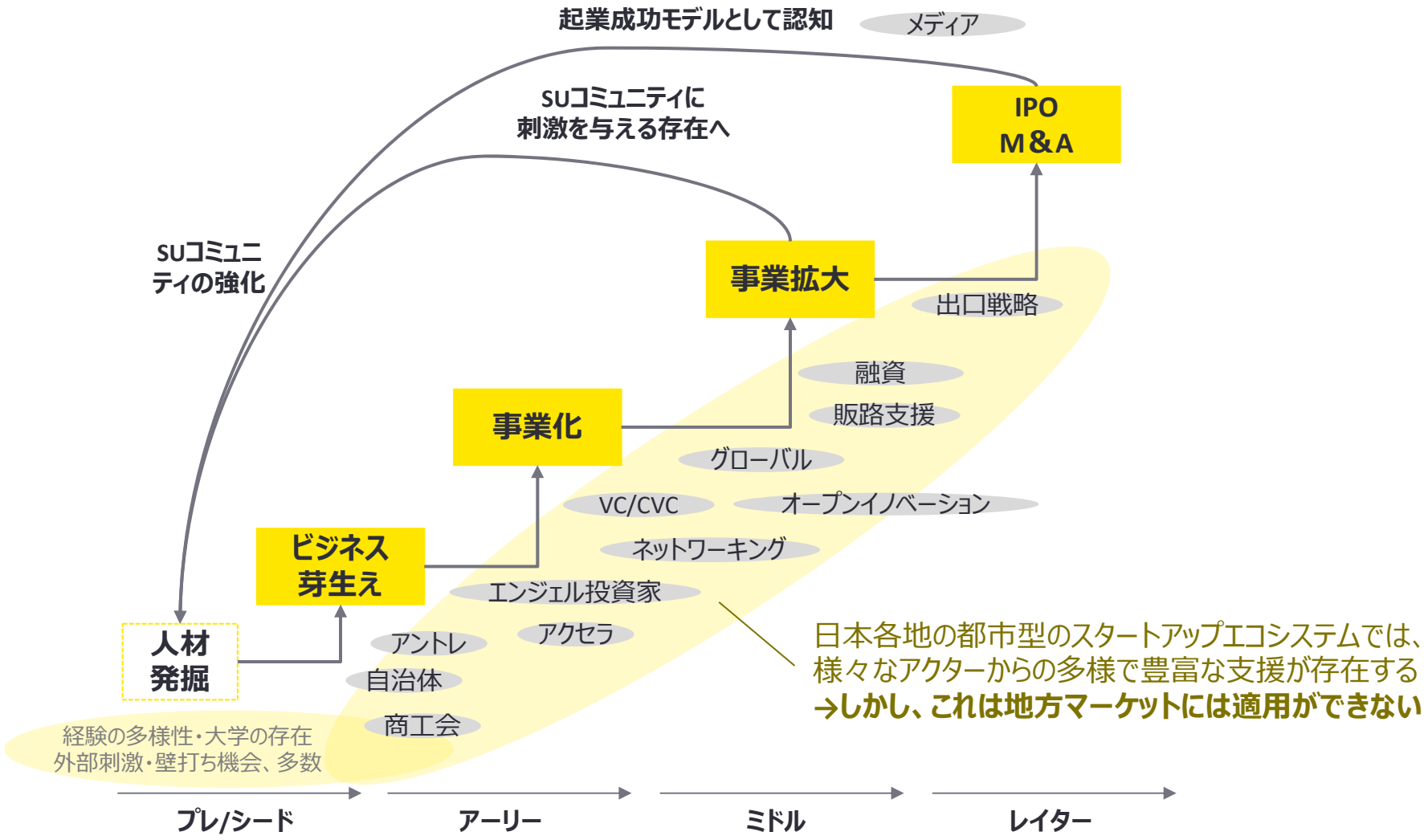
出所：INITIAL「Japan Startup Finance 2023」より作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

一定のマーケット規模を持ち、プレイヤと資金が集積しやすい都市型のスタートアップエコシステムでは、支援メニューが豊富で、後続の担い手が生まれる好循環が作りやすい

1 限られた経営リソース・マーケット

都市型×SaaS系/IPO志向型スタートアップのエコシステムモデル

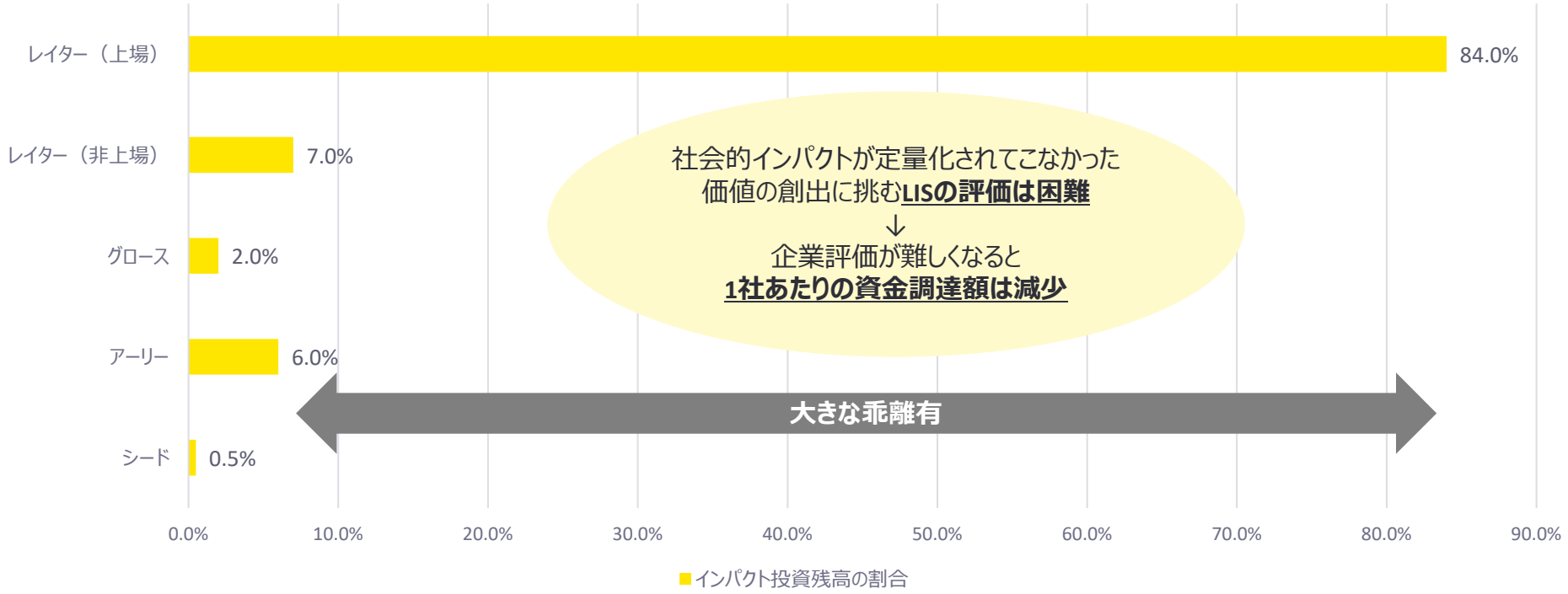


Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

低リスクのレイター期により資金が集まりやすく、アーリー・シード期への資金供給が限定的なうえに社会的インパクトの創出に挑むLIS企業の評価は難しく、更に資金調達のハードルが高くなる

2 高い資金調達ハードル

各ステージにおけるインパクト投資残高の割合



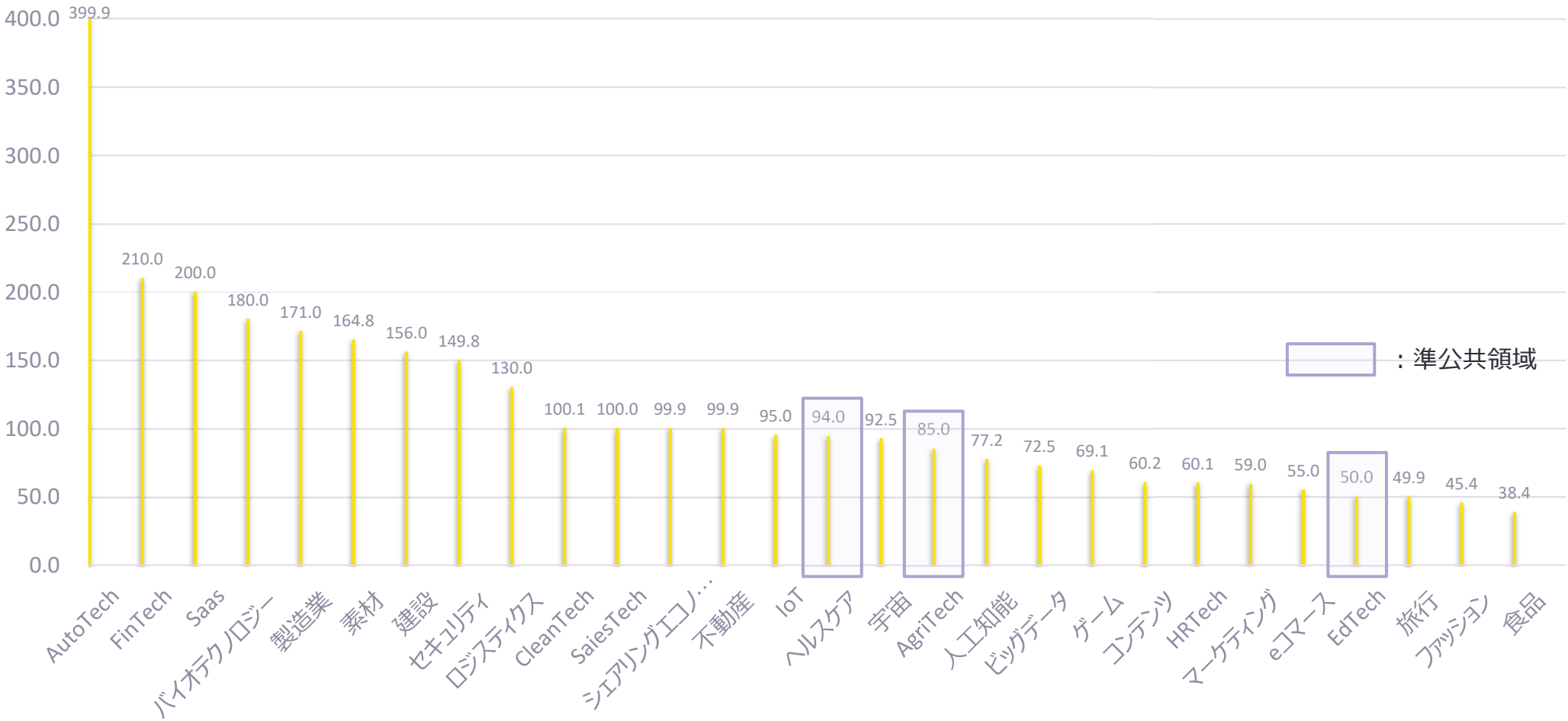
出所：SIIF「日本におけるインパクト投資の現状と課題 – 2021年度調査 –」より作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

準公共領域におけるスタートアップの資金調達額は、Tech系等と比較すると劣後。公益性の高い課題＝短期的急成長が見込めない可能性が高いため、資金の流入が少ないと思料

2 高い資金調達ハードル

セクター別　1社あたりの資金調達額の中央値

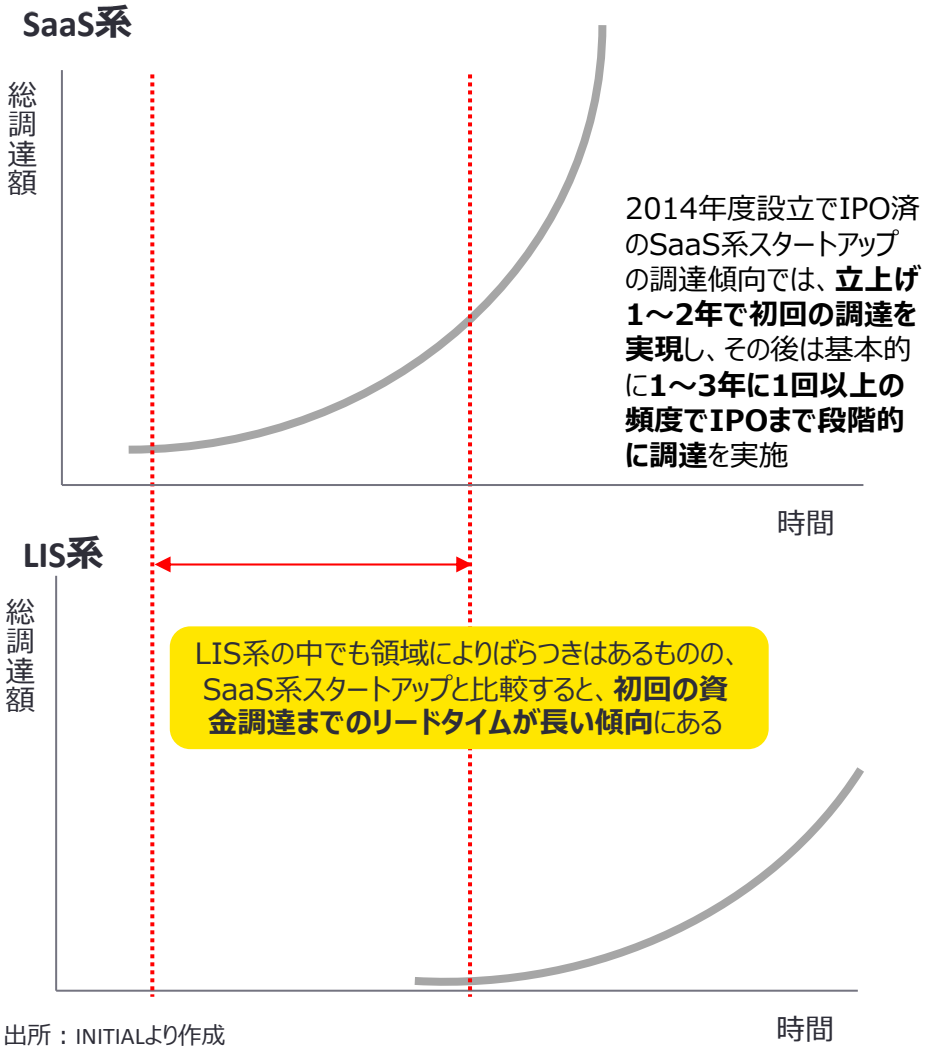


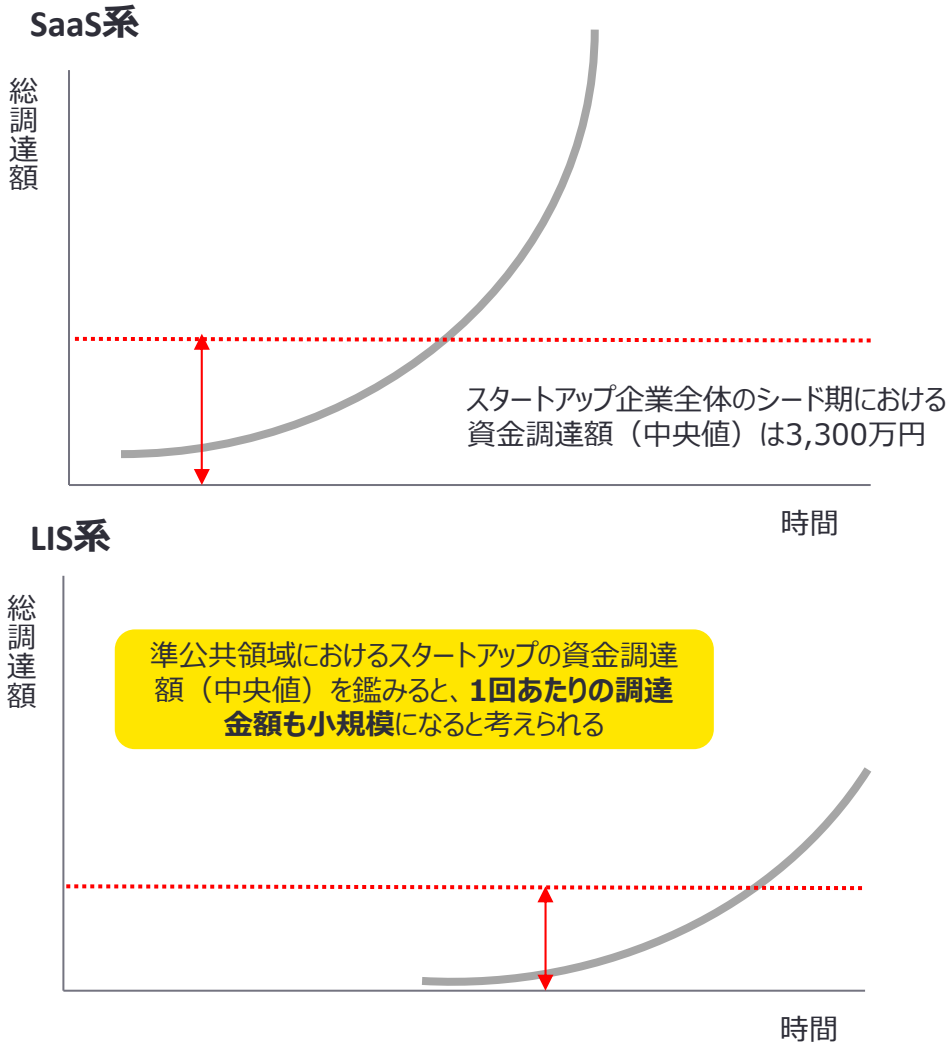
出所：INITIAL「Japan Startup Finance 2023」より作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

SaaS系と比較すると初回資金調達までの期間が長くなることから、事業の継続難易度も高く、資金調達曲線は緩やかとなり、中長期的に緩やかな成長を遂げるのがLISの特性と認識

2 高い資金調達ハードル





出所：INITIALより作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

SaaS系SUは比較的早い段階で資金調達できているが、LISの調達動向としてはSaaS系よりも苦慮しており、多様な調達プロセスが散見

調査の考え方	調査内容	• LIS（インパクトスタートアップ）とSaaS系スタートアップの資金調達動向調査・比較
	調査の前提	• LISとSaaS系スタートアップの定義 ✓ LIS：J-Startup Impact選出企業（特に準公共分野に取り組む企業の動向を調査） ✓ SaaS系スタートアップ：INITIALデータベース内でSaaS企業として分類されている企業
調査サマリ		• SaaS系スタートアップは最初の資金調達が比較的早く、その後もIPOに向け定期的に調達を実現 ✓ 2014年以降設立でIPO済のSaaS系スタートアップ（計14社）の資金調達回数と1回あたりの資金調達額： ✓ IPOまでの資金調達回数：平均値7.7回/中央値7.5回（最大：20回、最小：1回） ✓ 各回の資金調達額：平均値248,053千円/中央値95,772千円（最大：1,749,678千円、最小：1,000千円） ✓ 2014年度設立でIPO済のSaaS系スタートアップの調達傾向： ✓ 立上1～2年で初回の調達を実現し、その後は基本的に1～3年に1回以上の頻度でIPOまで段階的に調達を実現 • 一方でLISは、初年度に調達に成功している企業から、最初の調達まで設立から10年を要している企業まで存在し、産業・時代背景などによって、**調達の動向にばらつきがあるが、SaaS系と比較して調達額/回数が少なく、多様な調達プロセスが存在**

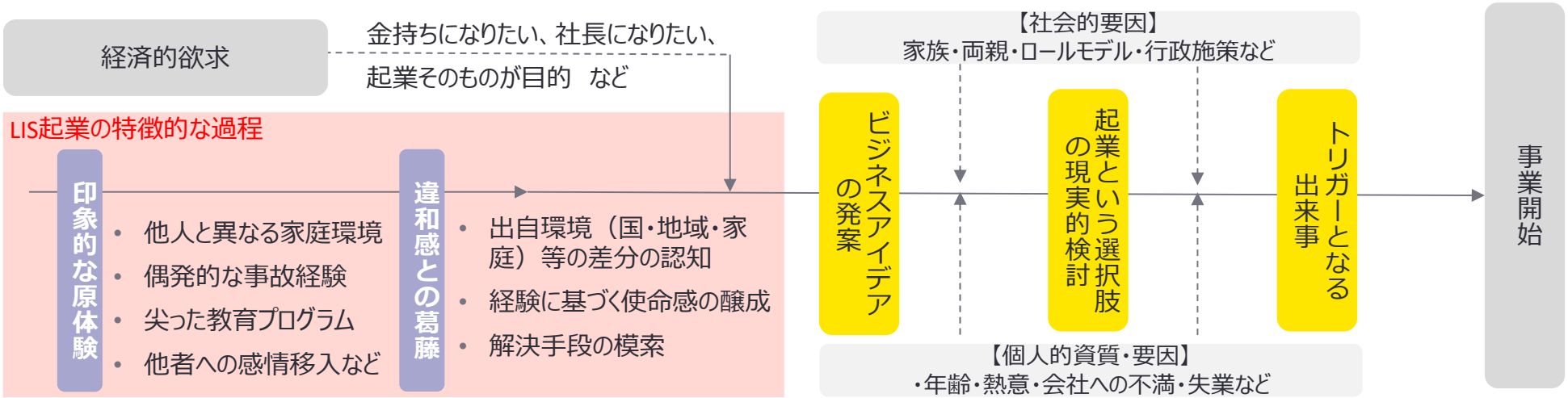
出所：INITIALより作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

LIS起業の動機付けとして、起業家個人による印象深い経験や学びから得た課題設定と解決意欲に依拠するケースが散見、どう克服するかという思考の先に、事業案や起業の選択肢に到達

3 原体験を起点とした課題解決意欲

LIS起業に至るプロセス（仮説）



代表的ISUにおける起業家の原体験

㈱ヘラルボニー

4歳年上の兄貴・翔太（しょうた）が重度の知的障害を伴う自閉症でした。家では普通に一緒に遊んでいたのですが、親戚の集まりでおじさんに「お前たち双子は、兄貴のぶんまで一生懸命生きなきゃいけない」と言われたりして、違和感を感じ、反発を覚えていました。普通に笑ったり、泣いたり、喜んだりしているのに、「障害者」となった途端に変に決めつけられる。兄貴に対しても非常に失礼じゃないかと感じていて、そういった社会的バイアスを、いつか変えることができたらと思っていました。

（2023.12.11インタビュー記事「福祉×アート×ビジネス」で世界を変える。ヘラルボニーって何 !? | 経済産業省 METI Journal ONLINE）より抜粋

自然電力株式会社

すべてのきっかけは東日本大震災でした。その時、原子力発電所の事故などを見て、「未来の責任をだれが負っているのかよく分からないな」と思ったんです。だったら自分たちでできることをやろう、と始めたのが自然電力です。だから、「人のせいにしない」ということを創業メンバーは大事にしています。自分たちにできることというのは「自然エネルギーを増やすこと」でした。それをやる会社をつくろうということで、独立して今の会社を設立しました。

（2021年インタビュー記事「社会的な価値を残したい」自然電力 磯野謙氏 (business-leather.com)）より抜粋

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

４．ローカルインパクトスタートアップの持続的な発展に向けて

ローカルインパクトスタートアップを支えるエコシステム要件を本事業WSを通じて6つの観点で仮説検証を行い、より現場のリアルを捉えた具体的な打ち手を導出していく

LISが抱える主要な問題点

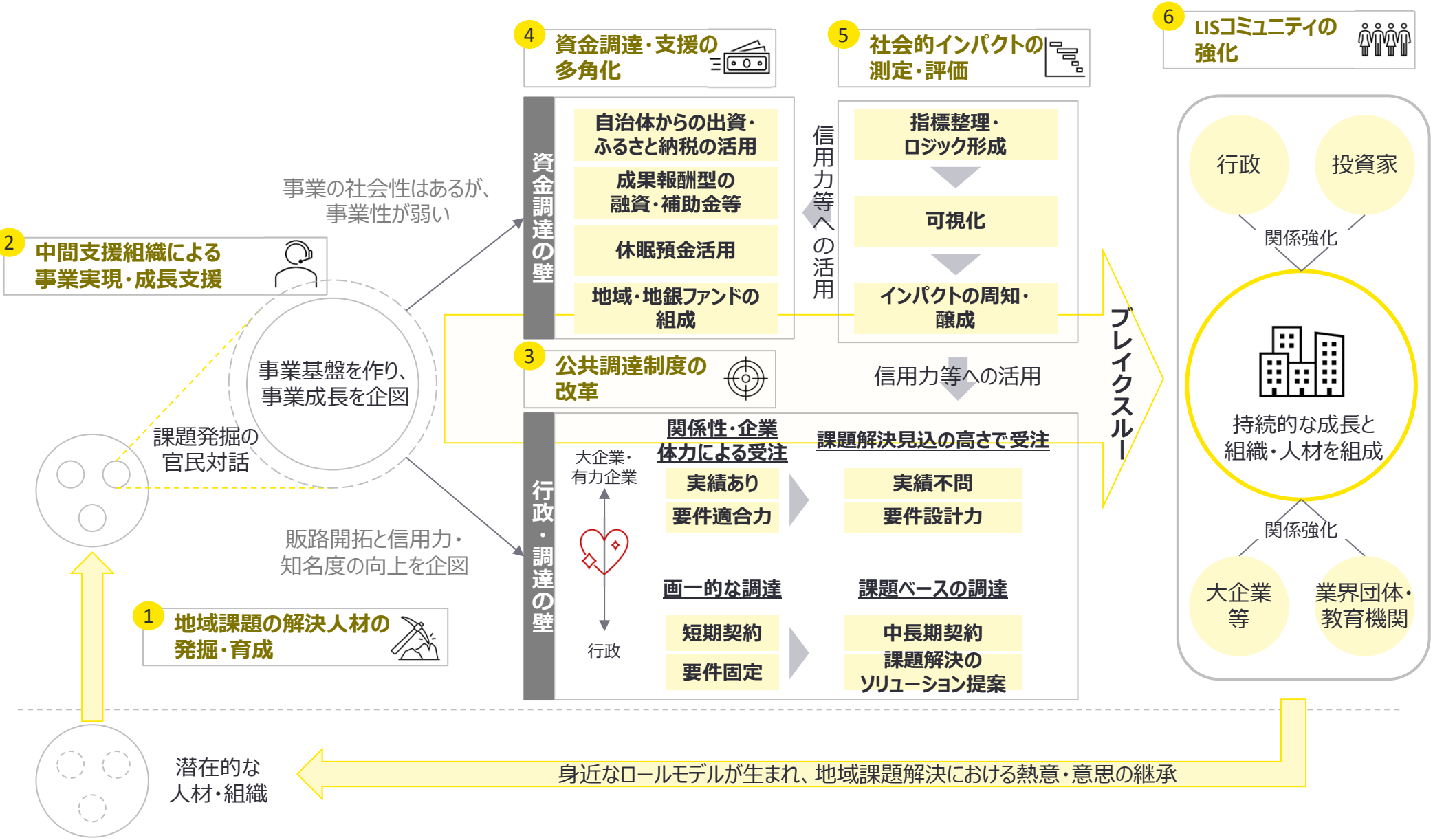
担い手を掘り起こせていない	● 内発的に事業組成を試みたくても、担い手が少ない ● 大学が無い地域ではより問題は深刻 ● 他者や外からの刺激が相対的に少なく社会課題を意識する原体験を経験する機会が少ない
担い手を支援する人と組織が不足	● 社会課題に取組みたい意思があっても、ビジネス化するアイデアが不足。高度なビジネスモデル設計も障壁となる ● 熱意ある人やコミュニティを後押しするような人材や組織の絶対数が少ない
事業機会とネットワーク力が限定的	● 自社製品やサービスを販売する、または実践する機会やネットワークが不足している ● 特に信頼性を確保するための公共調達の参入障壁が高く、調達案件との親和性も低いケースが多い
社会性と経済性の両立の難しさ	● 地域社会にインパクトを与えることの成果指標が確立しておらず、経済合理性の文脈に飲み込まれる ● 社会起業の前例が少ない、出口も不透明なことから、資金調達に苦慮し事業成長が停滞する
ローカルコミュニティの息切れ	● 熱意あるコミュニティと意思を持続させることが難しい ● 周辺の理解者や支援者が少なく、孤立化し、結果担い手の地域外流出の加速と地域流入が停滞する ● 成功事例やロールモデルが少なく、好循環が生まれづらい

課題設定の方向性

1. 社会課題に向き合う熱意がある、あるいは強い原体験を持つ**人材の掘り起こしと育成**
2. 壁打ち～アイデア創発、事業計画づくりといった**徹底した伴走支援ができる中間支援組織の設計と人材育成**
3. マネタイズに向けた販路づくり・**ネットワーキング**や、**公共調達等**の事業機会を拡大する**制度改革**
4. 事業実態に則した**資金調達の在り方**の模索
5. **社会的事業価値の定義付け**・評価の効率化や**経済的価値に転換を行い、投資家と対話を図る人材の確保**
6. **地域の共通善を求めるLISコミュニティの強化**と、それらを**コーディネートする人材の後方支援**を行う仕組みづくり

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

LISにとって資金調達と公共調達の高い壁を打破することによって、LISが本来的な役割である社会問題の解決と事業成長との両立を実現するサイクルの醸成が肝要



Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．本事業でえられた示唆

LISのリソース不足に加え、前例が少ない・インパクトや公共調達の仕組みが未成熟であることから、準公共分野におけるに担い手が増えず、課題解決が遅滞する状況に陥っていると想定

起点

担い手の確保が困難 1
先行例が少なく、地域における社会課題解決を志向する人材の発掘・育成の機会・環境が整っていない

事業インパクトの言語化が困難 5
社会的なインパクトをステークホルダーに表現/伝達することが困難

資金調達が困難 4
VC等からの資金調達に難航、資金調達の幅・多様性が僅少

支援・機能の見直し 2
中間支援組織の機能・支援が不足/画一的

直接的なテコ入れが困難
課題解決・産業改革や新たな付加価値をマーケットに創出が困難

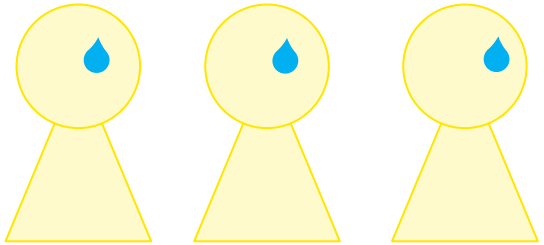
公共進出が困難 3
公共調達要件を満たせず、公共事業への参入が困難

事業実績の獲得が困難
事業拡大ができず、実績の蓄積が困難

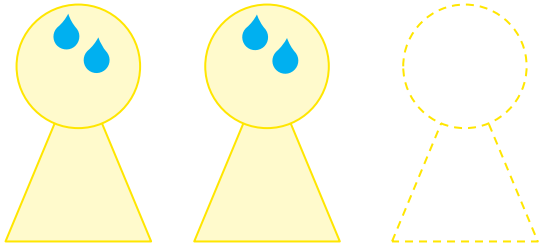
相互支援のコミュニティが未形成 6
行政などを中心としたコミュニティ形成がなしえておらず、地域におけるスタートアップエコシステム形成・支援促進にコミットできていない

負のスパイラルにより

準公共分野の担い手
（運営者・現場スタッフ、スタートアップなど）



現状においても厳しい状況が



更に苦しい状況を生み出すこととなる

負のスパイラルから脱却することにより、
担い手の拡充に加え、
労働生産性や新たな付加価値創造による
産業改革を実現する足掛かりとなる

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

ワークショップで抽出された論点および打ち手のアイデアに対してデジタル行財政改革として優先的に解決すべき論点を特定することが肝要

	各観点における主要論点（デジタル行財政改革として優先的に解決すべき論点）	ワークショップなどで出た代表的打ち手アイデア
1 地域課題の解決人材の発掘・育成	• だれが/どのような方法で、潜在的な人材を発掘・育成するか • どのような仕組みがあると、継続的な活動として機能し、コミット力のある人材を輩出し続けるか	• **対話や討議の場で**、視座の高い人材や社会課題解決に対して**熱意のある人材を発掘**し、既にコミュニティにいる人材からレクチャー、ネットワーク・情報を紹介、エンジェル投資などによる**新たな起業家へのサポート**体制の確立 • **幼少期時代から自身でサービスを作る・実践するなどの機会・プログラムを定期的に実施**し、キャリアプランの一つに起業という選択肢を増やすための環境整備
2 中間支援組織による事業実現・成長への加速	• 中間支援組織が担うべき役割・機能は何か、どのようなスキル・マインドを持つ人材が適するか • 中間支援組織の効果を最も発揮する配置すべき属性・ポジションはどこか（自治体内の新設組織、外郭団体、民間組織など）	• 特に**信用力の高い自治体内に新設組織の立上、もしくは外郭団体に中間支援機能として、外部人材を投入**し、設定したKPIにのみにコミットする形で行政内部・外部の改革案を上申やスタートアップ伴走 • 技術サービスや事業モデルの**目利き**を行い、NPOやLISの事業成長を後押しする人材育成が必要 • 行政では担いきれない目利き、ファンド投資、評価などを中間支援組織が担い、事業伴走の担い手になる • 起業や雇用拡大、資金調達等のターニングポイントにおいて、行政や中間支援組織の客観的目線での後押しによるチャレンジさせる環境の醸成
3 公共調達制度の改革	• スタートアップが準公共分野に参入し、持続的にサービス提供可能な仕組みや行政側からの調達内容緩和などにおいて、調達方式及び課題解決の柔軟を持たせるための変革すべきポイントは何か	• **地域課題の発見と解決策の提示を自由に提案**する公募施策やビジネスコンテスト • 公共調達の**参画要件（実績など）における緩和** • 実証事業→優先的調達の仕組み化
4 資金調達・支援の多角化	• 従来のスタートアップ（SaaS系）と比較し、急速な成長を目的としないLISにとって、資金調達の壁がある中、何の資金調達オプションが適切か、どういった仕組改革があると資金調達の壁を打ち破れるか	
5 社会的インパクトの測定・評価	• スタートアップの事業活動による社会的インパクトを可視化するためのロジックモデル何か、可視化したインパクトをどのように公共調達や資金調達に紐づけるか • リソースに限りがあるスタートアップにおいて可視化する余裕はあるか	
6 LISコミュニティの強化	• 誰がリーダーシップを発揮してコミュニティ形成及び拡大・強化を図っていくのか、持続性をどのように担保するのか • コミュニティの形成と持続的な拡大・強化はどのように図るか	

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

ワークショップで抽出された論点および打ち手のアイデアに対してデジタル行財政改革として優先的に解決すべき論点を特定することが肝要

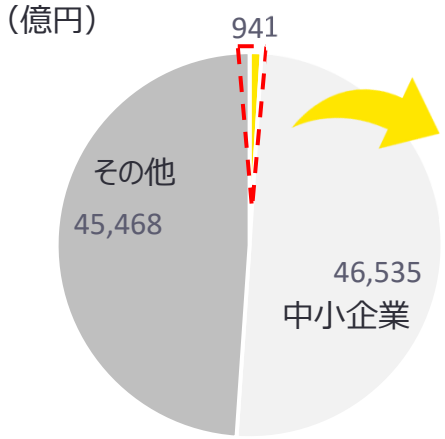
	各観点における主要論点	デジタル行財政改革として優先的に解決すべき論点	ワークショップなどで出た代表的打ち手アイデア
1 地域課題の解決人材の発掘・育成	• だれが/どのような方法で、潜在的な人材を発掘・育成するか • どのような仕組みがあると、継続的な活動として機能し、コミット力のある人材を輩出し続けるか		• 返礼品なしの、**地域課題に対するふるさと納税の活用**や出資が可能となった**休眠預金の活用** • スタートアップが悩む足元のキャッシュ不足を解消する**実証・調達前の資金提供**やその仕組みづくり • 流動性プレミアがマイナスに働かない程度で、**金利を引き上げた融資・デッドファイナンス** • **地域課題解決のための事業が失敗した際**に個人損失にならないよう、**自治体予算で負担・補填** • **エンジェル投資家に代表される気の長いリスクマネーの流入**及び地域VC等による**資金循環の仕組化** • 自治体で認定VCを設定し、**エクイティ投資を認定VCと折半で実施、**Exitでの**獲得収益は別のSU投資へ活用**
2 中間支援組織による事業実現・成長への加速	• 中間支援組織が担うべき役割・機能は何か、どのようなスキル・マインドを持つ人材が適するか • 中間支援組織の効果を最も発揮する配置すべき属性・ポジションはどこか（自治体内の新設組織、外郭団体、民間組織など）		
3 公共調達制度の改革	• スタートアップが準公共分野に参入し、持続的にサービス提供可能な仕組みや行政側からの調達内容緩和などにおいて、調達方式及び課題解決の柔軟を持たせるための変革すべきポイントは何か		
4 資金調達・支援の多角化	• 従来のスタートアップ（SaaS系）と比較し、急速な成長を目的としないLISにとって、資金調達の壁がある中、何の資金調達オプションが適切か、どういった仕組改革があると資金調達の壁を打ち破れるか		• Wellbeing指標を活用し、Wellbeing基金として、民間企業から集めた資金を運用して地域に活用、企業側には税制優遇などのメリットを設定 • 地元金融機関などがスタートアップのインパクト可視化を代行し、インパクトを踏まえ融資や適用金利に反映
5 社会的インパクトの測定・評価	• スタートアップの事業活動による社会的インパクトを可視化するためのロジックモデル何か、可視化したインパクトをどのように公共調達や資金調達に紐づけるか • リソースに限りがあるスタートアップにおいて可視化する余裕はあるか		
6 LISコミュニティの強化	• 誰がリーダーシップを発揮してコミュニティ形成及び拡大・強化を図っていくのか、持続性をどのように担保するのか • コミュニティの形成と持続的な拡大・強化はどのように図るか		• エコシステム・コミュニティ立上時は自治体が中心となり、ある程度形になってくれば、**中間支援組織や地域のキーパーソン等（企業含む）への継承**し、持続性を担保 • 地域のあるべき像や地域課題を様々な属性のメンバーを交えた**対話する機会を醸成**、地域全体で目標・ゴールを設定し、達成できればインセンティブを得る仕組み形成 • 事業立上・拡大の際に必要なサポートを受ける場や、**質の高いコラボレーション・化学反応を生む場**の創造

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

現行の公共調達制度に基づいた新規中小企業者（≒スタートアップ企業）の調達割合は全体の１％程度。その背景には５つの原因があると推測

■ 前頁の公共調達制度においては、スタートアップ企業が調達に至っていないのが現状

官公需総実績の内訳（R3年度）



官公需総実績の内、新規中小企業者（≒スタートアップ企業）の割合は941億円（**約１％**）に留まる

省庁別 官公需総実績における新規中小企業の受注内訳

スタートアップ企業の公共調達が進まない原因としては、**5つのポイント**があると思料

ポイント A

入札資格や社会的信用が不足している

公共案件における実績や認証規格等が不足し、調達に参加することができていない。また参加できた場合も、知名度の高い企業が優先されてしまう

ポイント B

課題設定とソリューションがマッチしていない

公共側が課題設定を絞り込み過ぎていることで、スタートアップの持つ尖ったソリューションと噛み合わせが悪くなっている

ポイント C

契約手続や提案資料作成の負担が大きい

人的リソースが限られている中で、契約に至るか不透明な提案書作成や、公共案件ならではの書類手続きに抵抗感を覚え、参加を躊躇している

ポイント D

審査時の社会的価値創出への評価が弱い

提案における経済的価値への評価配点は大きいものの、スタートアップが得意とする社会課題解決による定性的利益や公益への評価が十分にされていない

ポイント E

企業体力を踏まえた資金的支援が手薄

ステージの浅いスタートアップへの報酬の前払いといった工夫や事業化に向けた金銭面での支援が弱く、公共案件参入時の１つのハードルとなっている

出所：「令和３年度中小企業・小規模事業者向け契約実績」より作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

日本の公共調達制度は、一般競争入札を原則としながら、指名競争入札および随意契約の３つの手法から構成

	調達方式	方式の特徴	備考・法定要件	シェア
競争契約	一般競争入札	長所 ✓ 機会均等を担保し、広く入札を集うことができる ✓ 経済性の要求に適合 短所 ✓ 信用に値しない事業者の参入可能性 ✓ 入札規模によっては、経費や事務負担が大きくなる ✓ 価格競争のため、体力のない企業に不利な傾向	✓ **公共入札における“原則的”な手法**	63% 複数応札：42% 単独応札：21%
	指名競争入札	長所 ✓ 実績や資本力のある企業を選べるため、契約不履行や事業失敗のリスクを逓減できる ✓ （一般競争と比べて）入札期間の短縮が可能 短所 ✓ 談合等の不祥事リスクの増大 ✓ 高度なサービスを持つも、実績のない企業等と連携が困難	✓ 工事又は製造の請負、物件の売買その他の契約でその性質又は目的が一般競争入札に適しないものをするとき ✓ その性質又は目的により競争に加わるべき者の数が一般競争入札に付する必要がないと認められる程度に少数である契約をするとき ✓ 一般競争入札に付することが不利と認められるとき	
随意契約	プロポーザル方式	長所 ✓ 提案内容の質に応じた採択が可能 ✓ 選定プロセスの透明化 短所 ✓ 実績点等が加味されるため、新興企業の参入ハードルが高い	✓ 競争を許さない場合 ✓ 緊急性が高く入札に時間を割けない場合 ✓ 競争することが不利だと認められる場合 ✓ 障害者関係施設・認定生活困 窮者就労訓練事業施設・母子福祉団体・シルバー人材センターで生産される物品を買い入れる契約 ✓ ベンチャー企業の新商品の買い入れ・借り入れの締結 ✓ 時価に比べて著しく有利な価格で契約を締結する見込みがある場合 ✓ 予定価格が少額の場合	37% 競争性有：18% 競争性無：19%
	匿名随意契約 少額随意契約 不落随意契約	長所 ✓ 不落札の可能性がない ✓ 契約手続き等が簡易 短所 ✓ 競争がないことにより契約価格が高くなる恐れ ✓ 談合等の不祥事リスクの増大		

出所：「令和３年度調達改善の取組に関する点検結果」より作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿課題に紐づく各国の取り組み/制度

各ポイントに対応する米・英国の打ち手はSBIR（SBRI）を中心としながら、調達制度自体においてもスタートアップの参入を促進する工夫があると認識

		アメリカ		イギリス	
A	入札資格や社会的信用が不足している	SBIR	**セットアサイド** 入札参加者が中小企業等に限定された制限競争（米国道路庁、工兵隊ともに、約4割程度のプロジェクトにセットアサイドを採用）	SBRI	**SMART Grant** 政府の研究資金助成機関 Innovate UKが運営する、中小企業向けのイノベーション支援プログラム
B	課題設定とソリューションがマッチしていない		**Bake-off方式** 交渉過程で、入札業者と「実現可能性」や「入札の欠点等」について議論する柔軟性が認められている		–
C	入契約手続や提案資料作成の負担が大きい		**その他の取引を行う権限（OTA：Other Transaction Authority）** 調達にかかる連邦調達規則（Federal Acquisition Regulations）を簡素化・柔軟化		–
D	審査時の社会的価値創出への評価が弱い		–		**社会的評価の義務制定** 支払に対し最も価値のある提案を採用する原則（Value for Money）や、社会貢献の評価義務と最低評価割合を規定
E	企業体力を踏まえた資金的支援が手薄		**民間ソリューションオープニング（CSO：Commercial Solution Opening）** プロトタイプ開発契約を、民間企業並みのスピードで締結できる新たな契約手法		**ソーシャル・インパクトボンド（SIB：Social Impact Bond）** 社会貢献の度合いによる成果報酬型の支払い契約を結び、資金を投資家から調達する手法

出所：CIC「欧米諸国の公共事業調達の現状」、大野・原田「日・米・欧における公共工事の入札・契約方式の比較」、森「米国防省の技術政策（２）ー国防イノベーション・ユニットー」より作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿米国_調達制度に係るリサーチ

アメリカでは、セットアサイドによる中小企業の調達枠確保、OTAによる調達規則緩和（連邦政府と契約経験のない事業者の参加障壁軽減）など、入札業者への門戸拡大を推進

ポイント A 入札資格・社会的信用不足

セットアサイド

制度概要	公共調達の際、**一定の割合または額を中小企業やマイノリティの企業のためにあらかじめ振り分け**、中小企業やマイノリティの企業を直接優遇する制度。（中小企業の基準は、NAICS(North American Industry Classification System)に基づく分野別に、売上高もしくは従業員数で定められる。）
制度効果	「大企業による独占や寡占状態」から「中小企業の調達参画・育成・保護」
制度策定の経緯	1953年の中小企業法（Small Business Act）、1988年の企業機械促進法（Business Opportunity Development Reform Act of 1988）を経て、政府全体で中小企業調達の契約目標値（元請・下請のうち中小企業と契約しなければならない割合）が設定された。以後、目標値や対象企業は見直しが行われており、目標値達成に係る業務は中小企業庁が所轄している
他国に類似する制度	• 日本：政策入札 山口県で実施されている制度。ふるさと産業振興の取組の一環として、該当県の政策課題に寄与する取組を行っている県内事業者に、業務委託の入札等への参加機会の拡大を図る制度

ポイント C 大きな事務負担

OTA

制度概要	一部の研究開発・試作品の開発・生産について、連邦調達 規則FARや関連法（Competition in Contracting Act、Bayh-Dole Act、Truth in Negotiations Act、Contract Disputes Act）、連邦政府の原価計算基準等に準拠せず、研究開発ごとに各種条件を決定できる柔軟な手続き
制度効果	画期的な技術を有するものの、これまで政府機関の研究開発・調達に参加経験がない等の新規企業（nontraditional contractor）が参加し、一部の研究開発・試作品の開発・生産について、殆どの連邦調達規則 （FAR）に準拠せず、研究開発ごとに各種条件を決定できる
制度策定の経緯	連邦調達規則FARは、政府が調達する際の規則として、全53章、2000頁以上の複雑な規則となっている。さらに、FARに加えて各省庁では調達規則補足を策定しており、省庁毎に異なる大部の調達規則補足が存在することとなっている。例えばDODでは、1500 頁以上の調達規則補足(Defense Federal Acquisition Regulation Supplement)がある。このように規則は、連邦政府と取引したことのない企業にとっては非常に大部・複雑で理解のしにくいものとなっており、これを解決する目的で制定された

出所：CIC「欧米諸国の公共事業調達の現状」、森「米国防省の技術政策（２）ー国防イノベーション・ユニットー」、JST研究開発戦略センター「科学技術イノベーション促進型公共調達制度の国際比較調査」、山口県ホームページより作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿米国_調達制度に係るリサーチ

民間ソリューションオープニング（CSO：Commercial Solution Opening）とは、プロトタイプ開発の契約を、民間企業並みのスピードで締結できる新たな契約プロセス

ポイント E 資金面での工夫・支援

CSOとは

制度概要	民間の先進技術活用を政府が取り込むための契約締結期間を短縮する契約プロセスであり、米国国防省（DoD）が採用している
制度効果	契約スピードの短縮に加え、プロトタイプの「所要条件(最低条件)」よりも「達成条件」を指定し、国防事業への新規参入企業のインセンティブを高めることが可能となった
制度策定の経緯	国防省の下個別企業との契約を進めている主体として、国防イノベーションユニット（DIU）がある DIU が陸軍契約司令部ニュージャージー支部 （ACC-NJ）とともに、民間ソリューション・オープニング（Commercial Solution Opening）を開発・導入した

DOD調達制度

課題の選別と精査	‣ 現場兵士のニーズ受領・把握・検討 ‣ ニーズに対応するための民間市場の存在を確認	関与企業推定数
民間ソリューション・オープニング（CSO）	フェーズ１ ‣ DIUウェブサイトで設定した**課題に対するプロポーザル**を電子的に公募 ※OTAの活用により弾力的に公募 フェーズ２ ‣ プロポーザルを検討して、入札者を招き、対面式で提案の売り込みを聞く フェーズ３ ‣ 契約相手を選定し、協定について折衝する	フェーズ１ ‣ 5~100社 フェーズ２ ‣ 5~20社 フェーズ３ ‣ 1~5社
プロトタイピング	‣ **対価を払ったうえでパイロット・プロジェクト**を実施	‣ **1~5社**
引き渡し	‣ パイロット・プロジェクトを成功させた相手に対し、**競争なしで後続契約**を結ぶ ‣ 国防省とそのパートナーに製品を引き渡すとともに、その製品を量産する	‣ **1~2社**

公募締切～契約成立までの平均日数は１４９日

出所：森「米国防省の技術政策（２）ー国防イノベーション・ユニットー」より作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア__英国_調達制度に係るリサーチ

イギリスでは、SUの資金調達における課題をSMART Grantによる信用力の獲得と、Social Impact Bondによる自治体の負担減少によりイギリスでは推進し解決

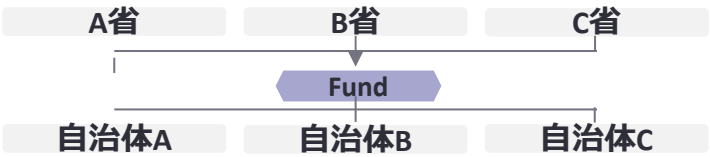
ポイント A 入札資格・社会的信用不足

SMART Grant

制度概要	**SMART Grant** 英国政府の研究資金助成機関 Innovate UK が運営する、中小企業等 向けのイノベーション支援プログラム 【特徴】①常時申請可能 ②あらゆる技術分野・業種からの申請を受け付け
制度効果	• 主なターゲットがSUで、採択者の半数近くが設立 5 年以内の若く小さい企業 • Smart Grant の審査 を通過したことを証明する内定通知が企業の信用力となり、民間からの資金調達をしやすくなる
制度策定の経緯	2011:各地域の開発庁がそれぞれ実施していた多様な中小企業向けプログラムを 集約・再編し発足。 同時に大幅な見直し・改変が行われ米国 SBIR や英国 SBRI からの影響を受けたイノベーション創出を強く志向するプログラムに。
他国に類似する制度	【アメリカ】PPP Small Business Loans

ポイント E 企業体力を踏まえた資金的支援が手薄

Social Impact Bond

制度概要	**Social Impact Bond** 行政から民間への委託事業において、事業成果の評価結果と支払を紐づけた成果連動型民間委託契約のうち、民間からの資金調達を行うスキームのこと
制度効果	• 行政からの支払いは後払いで、受託企業が数年単位で待つことも多かったが、民間支出では迅速に報酬が付与されている • 省庁横断的アウトカムファンドで自治体の負担を軽減 ✓ 成果報酬の最大20%をアウトカムファンドが負担 
制度策定の経緯	2010年に英国ピーターバラ刑務所での再犯防止事業として開始。その効果からのちに多様化し今日に至る。
他国に類似する制度	【アメリカ】ニューヨーク版SIB（行政コストの削減割合を評価に組み込み、その分の成果報酬は自治体が負担）

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア__英国_調達制度に係るリサーチ

社会貢献の評価義務と最低評価割合の制定や、Value for Moneyの原則が浸透していることで実績等以外のアピールポイントを生み、地域コミュニティの課題解決に寄与

ポイント D **審査時の社会的価値創出への評価が弱い**

社会的評価の義務制定まとめ

制度概要	● 社会貢献の評価義務と最低評価割合の規定 社会的価値の評価ウェイトは少なくとも全体の10%と規定 ● Value for Moneyの原則 PFI（民間資金を活用した社会資本整備）事業において、「支払に対し最も価値のある提案」を採用する原則。 ※どちらも社会価値法　公共契約規則に基づく
制度効果	• 最低価格による落札や慣例的な採用が起こりにくい • 最も効果的な公的予算の執行となる • 自治体ごとに地域課題を踏まえた評価基準を設け優先して採択することができ、公共調達事業が地域課題の解消にもつながる
制度策定の経緯	2007～2009年：財政難に伴ってPFI事業が問題視 →投資家の過剰な利益と、行政の評価基準に批判が集まる 2010～2011年：PFI改革を行うと政府発表、検討会議 2012：社会的価値法　制定 2015：公契約規則として国内規則化 2021：社会的評価の義務制定
他国に類似する制度	• 【EU】MEAT(the Most Economically Advantageous Tender)落札基準は最低価格と最も経済的に有利な者のいずれかを適用（EU 公共調達指令における原則） • 【アメリカ】ベスト・バリュー

先進事例

【イギリス　マンチェスター市の事例】

- 社会価値法の施行当初から、最低10%と規定されている社会的価値のウェイトを**最低 20%に引き上げ**
- 2021 年からはさらに**10%環境の価値**（カーボン削減への貢献）を加え、公共調達の評価における社会的価値のウェイトの合計を少なくも**全体の 30%**に規定
  ※同市は2023 年までにカーボン・ゼロを目指している
- 地方経済戦略センター※という独立した民間のシンクタンクと共同し、公共調達による社会的価値の実現に取り組む　※Centre for Local Economic Strategies

過去の評価された地域貢献例

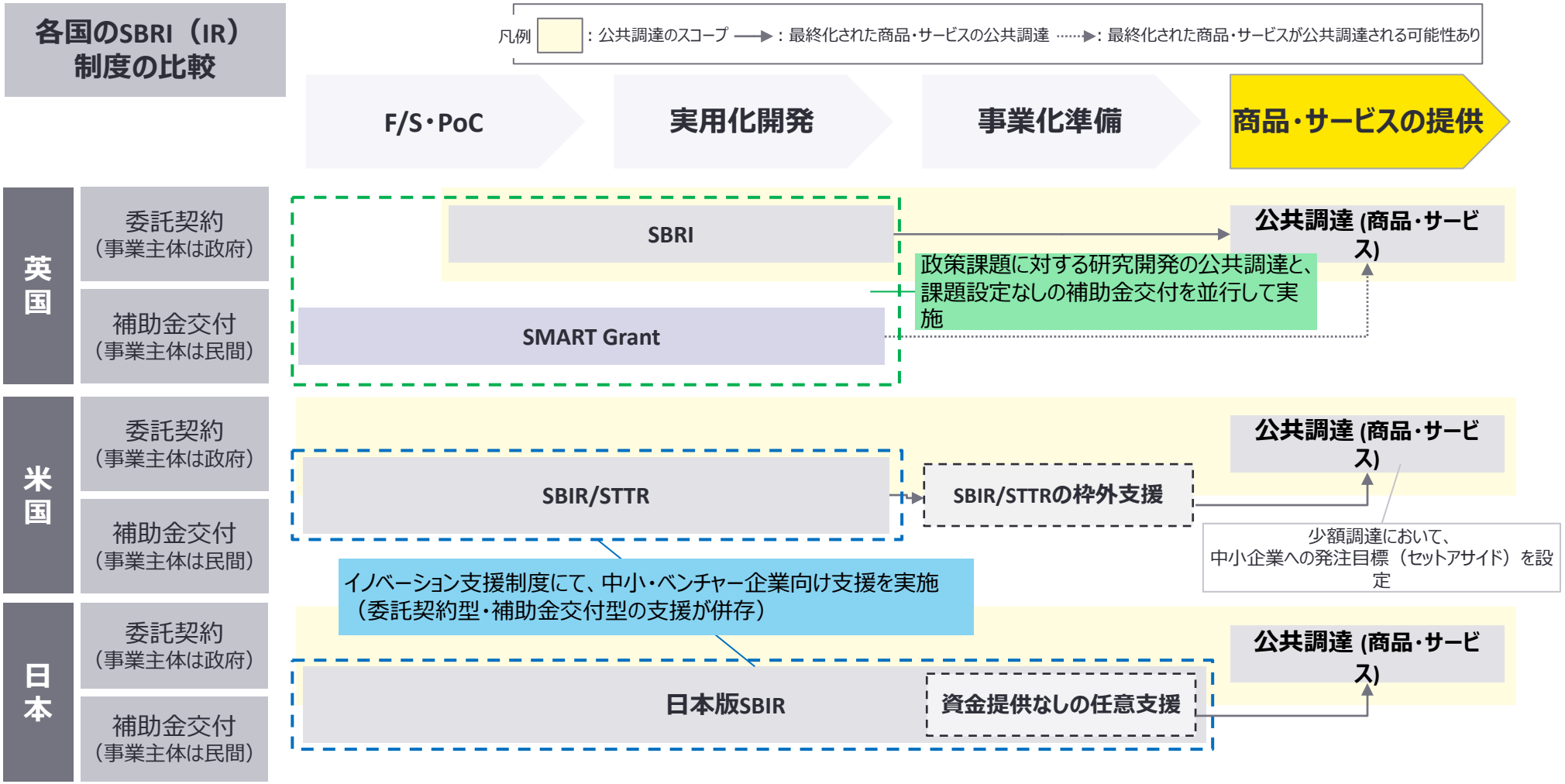
・事業内での地域人材の雇用創出と就業訓練の実施
・プロジェクト・チームがマンチェスターでのボランティア活動に10,000時間費やすことを宣言

出所：立命館大学地域情報研究所「英国における社会的価値を考慮した公共調達の現状―Public Services (Social Value) Act 2012 と新たな社会的価値モデルに基づく取り組み―」より作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿各国の研究開発→調達への支援制度

POC段階からの支援制度を最終製品・サービスの公共調達にブリッジする仕組みでは米英が先行。特に省庁予算拠出規模は日本の比ではないことや、スピード感のある形式が採用



Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿英国のSBRI制度概要

米国制度を模倣して制定されたイギリスのSBRI制度は、2009年に抜本的改正を行い、公共調達の性質を持つ実効性のある制度へと変革したが、依然課題は残置

SBRI制度の狙い

公共セクターにとって新たな政策に対応するための**技術・製品を内部に取り込む**と同時に、開発に成功した社会的課題を解決する技術を、**中小企業の手によって商業化・実用化**されることでイギリスのビジネスに貢献

英国の公共調達像

●：公共調達制度として抑えるべき論点

資金支出形式

支援の流れ

F/S・PoC → 実用化開発 → 事業化準備 → 商品・サービスの提供

委託契約（事業主体は政府）

F/Sはカバーしない可能性有

公共調達(研究開発委託)

SBRI制度

1.Operational competition
公共セクター内の業務高度化・効率化をテーマとした課題

2.Policy competition
公共セクターが解決すべき課題

●開発技術をどう公共調達へと結びつけるか

公共セクターへの導入ニーズがあるものが課題と設定される事例が多いため、そのまま調達へ進む

公共調達(商品・サービス)

商業化・実用化

政府ニーズを起点としないものについては、政府調達せずあえて市場に投下することで、市場メカニズムによって世の中に普及し課題が解決されることが期待されている（※商業化支援は別の取組で実施）

●どのような”目利き”で支援制度から公共調達に繋ぐか

公募テーマの設計は各省庁が主体となって行い、必要に応じて政府のSBRIチーム(研究開発助成機関であるInnovate UKから約10名の専門スタッフを選任)の支援(または代行)の下、各省庁から公募テーマが提示される

●各省庁をどう巻き込むか

各省庁の中小企業委託費の2.5%支出が義務化されており、参加した省庁には本制度プロジェクトの公表サイト等の登録が要求される

補助金交付（事業主体は民間）

SMART Grant

●どのような事業化フェーズ案件が対象か

特定のテーマを設定しないオープン型の補助金プログラムであり、あらゆる技術分野・業種からの申請を受け付ける

出所：イノベーション白書　第四版、西澤昭夫著「英国SBRIの再出発に向けた制度改革」、三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成31年度中小技術革新制度に関する調査」より作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿各国制度の特徴と類型（略語の正式名称）

（参考）尚、前頁にて用いる略語名称、正式名称と和訳の対応は以下の通り

国名/地域名	制度名（表記）	制度名（正式名称）	制度名（和訳）
英国	SBRI	Small Business Research Initiative	中小企業研究イニシアティブ
米国	SBIR	Small Business Innovation Research	中小企業技術革新研究プログラム
	STTR	Small Business Technology Transfer	中小企業技術移転制度
日本	日本版SBIR	中小企業技術革新制度	-

出所：三菱総合研究所「イノベーションを促進する「公共調達」に関する調査分析」、三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成 31 年度中小企業技術革新制度（SBIR）に関する調査」より作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿ EUにおけるイノベーション調達の取組

イノベーション調達は、研究開発段階に対する支援制度としてのPCPと、市場投入までの一気通貫的な支援制度としてのIP制度がSU参入促進の肝

支援の流れ	F/S・PoC → 実用化開発	事業化準備 → 商品・サービスの提供
調達形式	PCP領域 商業化前調達	PPI領域 イノベーションソリューションの公共調達
助成率	100%	50%
制度の特徴 手続きにおけるポイント	● 研究開発に特化 ● ステージゲートを設けた段階的な競争調達 ● 公的機関と事業者でリスクと便益を共有 ● オープンマーケットコンサルテーションの実施 ● 入札におけるSUの参加要件緩和 ※実績、財務安定性、売上高不問 ● 知的財産権のサプライヤー帰属 →市場投入の自由	本事業の課題感にリンクするのは、**SUの公共領域への参画の裾野拡大に資する施策の着想**であることから、エントリー段階における施策に着目 結果、市場ルートの開拓、参加企業の商業化の成功率の向上に繋がるなど、体力がないSUに対して**実用化確度を向上させるステージまで引き上げる“見えない収益貢献”の役割**を果たすプログラム
イノベーションパートナーシップ	IP（Innovation Partnerships）	

● ニーズに合致するソリューションがない場合、研究開発→大型調達まで長期的なパートナーを探索
● 公的機関と事業者が共同しながらソリューション開発を行う
● 遂行力が問われることや、事業期間が3年前後に及ぶ大規模プロジェクトが多い、分野は防衛、モビリティ、環境分野が多くを占める

※PCP：Pre-Commercial Procurements）
※PPI：Public procurements of innovative solutions)

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿ EUにおけるイノベーション調達の取組

EU諸国にて、公共・準公共領域において独自の公共調達制度を活用し、社会/地域課題解決に資するソリューションを持つスタートアップの参入促進を実現

各方式の整理

- PCP（商業化前調達：pre-commercial procurements）：政府等公的機関においてニーズはあるが、市場に存在しないモノ・サービス等を『研究開発を経て試作品レベルのモノ・サービスとして公共調達する』
- PPI （イノベーティブソリューションの公共調達：public procurements of innovative solutions）：政府等公的機関にニーズがあり、ある程度まで製品レベルに移行したモノ・サービス等の初期需要として『量産化に向けた一定規模を公共調達する』
- IP（イノベーションパートナーシップ：innovation partnerships）： PCPとPPIを組み合わせて公共調達する

IP方式における具体的事例

①消毒ロボットの開発PCP（Blue Ocean Robotics-PJ）

オランダの病院におけるPCPプロジェクトにより、ウイルスやバクテリアの99%を消毒するロボット（Blue Ocean Robotics）を開発（開発企業はユニコーン企業に成長）。その後、EUのPPIプロジェクトとしてヨーロッパ全土の病院で200体のロボットが調達され、新型コロナウイルスの対策として世界各国での迅速な販売が実現した

②街路灯システム開発IP

公共空間のスマート街路灯システム（データ通信により周囲の環境に応じて消費電力を抑制する等）を開発。オランダ・アイントホーフェン市で、市のエネルギー予算の40%を占める街路灯の省エネ化、市民生活の向上、光の街（City of Light）としての知名度を高めること等を目的として開発

▼PCPプロジェクトにより開発された消毒ロボット

※PCP：Pre-Commercial Procurements）
※PPI：Public procurements of innovative solutions)

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿ドイツにおけるイノベーション調達の取組

イノベーション調達の構造は、研究開発段階に対する調達の枠組みとしてのPCPと、より市場投入に近い形のPPIに大別

ドイツのイノベーション調達の特徴

- 公的機関が調達を図るうえでの**ハードルを抑制することを目的とした設計思想**
- そのために、調達サイドを対象としたコンサルティングによって、調達に係る露払いから、調達実施に向けた専門的支援を行っている
- 昨今では、スタートアップ側に対する調達参画の後方支援も手掛け、両面からイノベーション調達実施の促進を支援

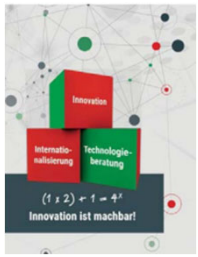
主な支援機関

■ **KOINNO**
連邦政府におけるイノベーション調達支援機関
主に調達ニーズサイドの支援が中心

Federal Ministry for Economic Affairs and Energy
KOINNO COMPETENCE CENTRE INNOVATIVE PROCUREMENT
KOINNO Consultancy
Free consultations for innovative public procurement

■ **ZENIT**
連邦政府におけるイノベーション調達支援機関
主にサプライヤーサイドの支援が中心

ZENIT



主な支援内容

- **公的機関向けのコンサルティング**
  - ✓ 入札手続きの機能化、自治体を対象とした調達コンサル
- **サプライヤー向けコンサルティング**
  - ✓ SU支援が中心
- **チャレンジプラットフォーム**
  - ✓ 需給を繋ぐプラットフォーム。自治体側が抱える課題に対して提案を行うサプライヤーを繋げる場（官民連携プラットフォーム）
- **情報連携の場づくりや相談会の設置**
- **アイデア実現や申請書類作成支援の実施**

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿ドイツにおけるイノベーション調達の取組

中小企業が新たなイノベーション創出・イノベーションの活用可能な公共事業の調達支援として、入札書類の作成方法や企業間マッチングなどを実施し、地域産業活性に寄与

■ **ZENIT**
連邦政府におけるイノベーション調達支援機関。主にサプライヤーサイドの支援が中心

■ 概要
- ✓ ノルトライン・ヴェストファーレン州においてイノベーション調達を支援する「ZENIT GmbH」（1984）
- ✓ 政府、州内の中小企業（約200社）、銀行、地域の金融公庫等が共同で設立
- ✓ 従業員65人、売上高40万€
- ✓ **州の中小企業に対し、イノベーションや競争力、新しいアイデアを実現するためのサポートを実施（コンサル・申請書類作成サポート・マッチング等）**
- ✓ サプライヤー企業に対するコンサルティングを中心としながら、バイヤーである公的機関（経済省や州政府）に対する支援も実施

■ ポイント
- ✓ PCPやPPIは大規模なプロジェクトであるため、情報イベントや個別の相談会を実施。その過程で現実的なパートナーを見つける
- ✓ プロジェクト全体をどう構築するか検討し、企業が自ら入札書類を作成できるよう助言を実施
- ✓ 「スマートシティ」など幾つかテーマでコミュニティを設け、国内だけでなく海外とのネットワークを構築し、プロジェクト全体をどう組成するか検討できる環境を整備
  例：州内の大学病院がEU資金拠出プロジェクトに参加する際、医療関係者だけでなく、病院内の調達担当者もコミュニティへの参加を促し（最終的な調達に向けて）機能的な仕様書をどのように作成すべきかをサポート
- ✓ EUレベルの入札にコンソーシアムを形成して応札する際、KOINNOが中心にはなるが、技術的な助言が必要な場合はZENITが協力するかたちの連携体制をとる

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿公共調達×スタートアップの青写真（仮案）

公共調達のスタートアップ企業参入促進には、ニーズ・サプライヤー両サイドの親和性の欠如を解消するための金銭＋人的な橋渡し支援と場づくりが肝要

凡例：海外制度事例

ポイント3
ソリューションデータベースだけではなく、**課題設定側のデータベース化**

ニーズ ⟷ シーズ
データベース

ポイント2
参画要件緩和
＝門戸開放

米：セットアサイド
米：Bake Off

【ニーズ】
調達サイド

調達課題提示

具体課題設定型調達
技術力・切り口の斬新性など
純粋コンペ評価の仕組み
行政ピッチの恒常化
米：CSO

ソリューション提示

【シーズ】
サプライヤー

米：OTA/Bake Off

オープンQuestion

課題探索型＆ソリューション
共創開発型の調達

研究開発

オープンイノベーション型調達

ポイント1
米英：SBIR/SBRI

- 社会課題の**“問い”の設定**に対する人的支援
- 課題本質を捉える**具体性のある課題設定**が肝

ポイント5
中間支援団体

韓：需要探索団
独：KOIINO
独：ZENIT

- 柔軟な**官民の情報交換と対話を図る”場“づくり**
- 提案にかかる露払い
- 課題設定に対する知見提供
※公的機関の研究者やアカデミック出身者がメイン

F/S・PoC → 実用化開発 → 事業化準備 → 商品・サービスの提供

- **エントリーハードルを下げる**先行的な金銭的支援
- 市場投入の促進と**公共調達に繋がる随契**の拡大

ポイント4
米英：SBIR/SBRI
EU：PCP/IP

無色透明な資金が望ましい
民間拠出はありうるか（ふる納）
ジャッジメントを行う機関の存在

英：SIB

上記仕組みを下支えする“地域/官民ファンド”の存在

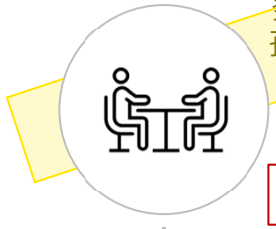
Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿ LISコミュニティの強化における目指すべき姿・ステップ（仮案）

地域課題に係るアクション量を増やすことでビジネスや社会課題解決の糸口を見出す可能性・連続性を生み出すことで、スタートアップエコシステムは創発的に創造されるものと認識

どのフェーズにおいても必要な要素は
「率直な対話」であり所属・立場などに囚われず、
課題感や要望・アイデアなどをストレートにぶつける
ことで目線の在った議論・アクションに結びつく

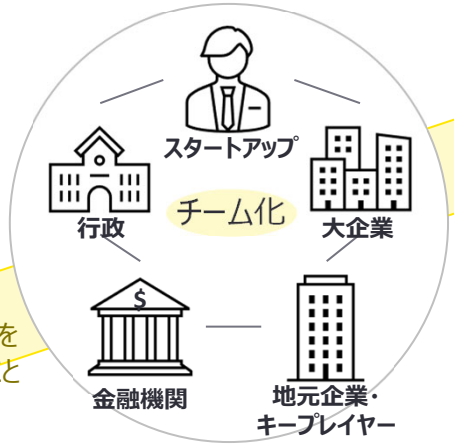
場の形成フェーズ
発起人起点の寄せ集めメンバーで地域のあるべき姿について対話
共感者を集める



発起人・キーマンを
孤立化させないこと

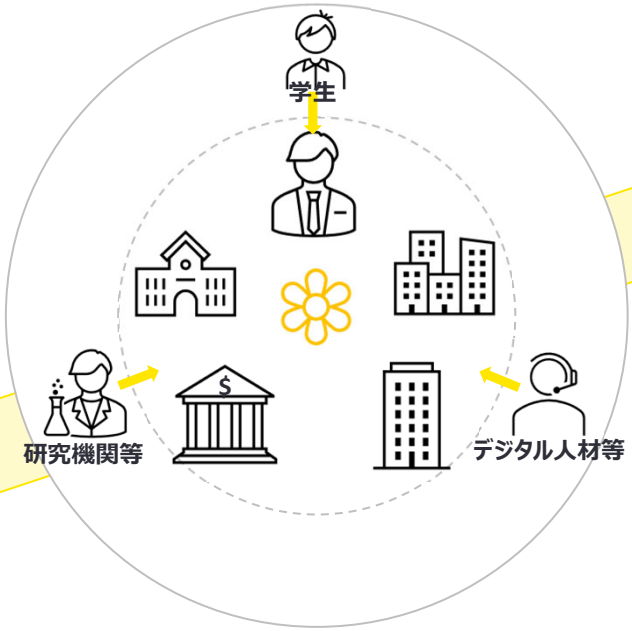
後段にて初期対話の
フォーマット化

チームへと型取るフェーズ
主要プレイヤーが集まり、知名度・信用度の高く、熱意のある行政orキープレイヤーが何の地域課題にどうアクションしていくか・各プレイヤーの果たす役割を整理



多様なプレイヤの
混ざり合いがキー

実りを生み出す（地域課題を解決する）フェーズ



公共調達などでスタートアップの参画を促進させ、
アウトカム※創出。
大学・研究機関、企業の人材で同様の課題感・熱意を持つ後続の人材を巻き込み、コミュニティや成功者が新たな地域起業家を育成

超短期
（～数か月）

短期
（約1-2年）

中期
（約2-4/5年）

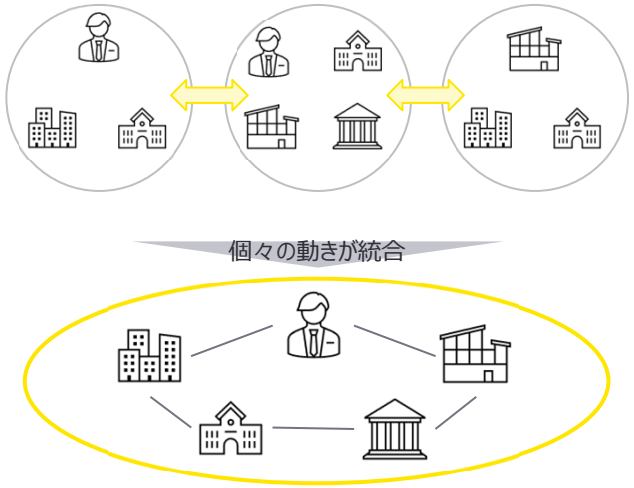
※ 行政目線：地域課題解決・産業振興・雇用創出など、
民間目線：事業・経済性の拡大、社会的インパクトの創出など）

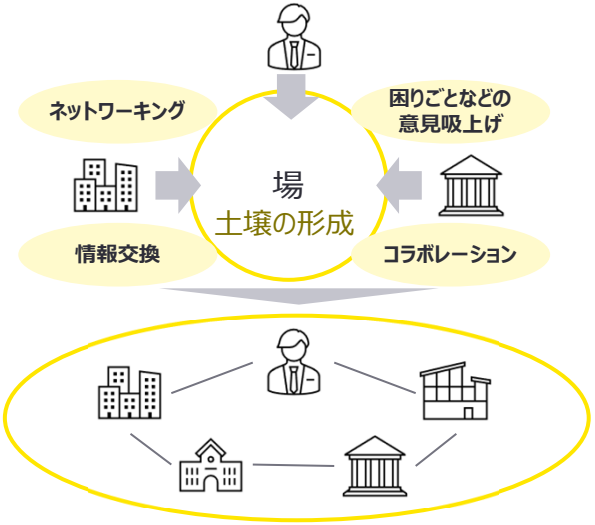
Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

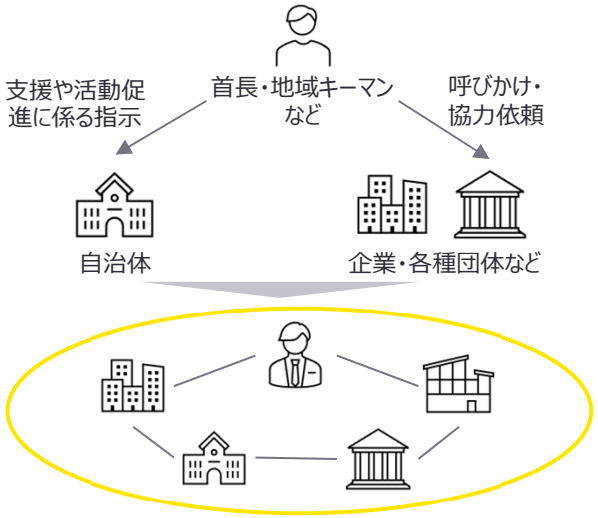
５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿コミュニティ形成の変遷における類型

各地域でワークショップを実施し、参加者にエコシステム形成変遷をヒアリングしたところ、地域の文化的な背景や特徴によって形成の変遷を違いがあり、類型化されるものと思料

	創発的に形成されるパターン	場の創造により形成されるパターン	計画的に形成されるパターン
概要・イメージ	• コミュニティを形成をゴールとするような施策・行動はなく、起業家・アントレプレナー人材のネットワークやビジネス創出・成長に関する熱意・アクションの結果、創発的にコミュニティが形成されるパターン	• 行政がSUなどが集積する「場」を形成し、スタートアップやイノベーションの創発拠点と位置づけ、場に集まる人の交流量を増加させ、ネットワーク形成やそこからの意見抽出により関連プレイヤーがアクションしコミュニティが形成されるパターン	• 行政の首長や地域に根差した企業などを中心として、政策・投資をトップダウン型で実施し、親和性が高い企業や金融機関などとのコミュニケーションを密にとり、目指したい地域像・方向性を合わせ、コミュニティ化を図るパターン
該当地域	神戸市 盛岡市（※）	浜松市 古賀市（※） 熊本県（※） 山梨県（※）	福岡市







※現時点ではコミュニティ化・エコシステム化までには至っていないが、今後のコミュニティ・エコシステム形成方針である旨とワークショップ内で認識し、整理

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿ワークショップのフォーマット化

行政・民間問わず、できるところからアジャイル的かつ継続的に議論する場を形成することで、雪だるま式に規模や取組が大きくなり、地域課題解決に必要な変革や支援を生む

ワークショップのフォーマット化に係る考え方	本事業ではデジタル行財政改革会議事務局、事業委託者によるワークショップの企画・運営を実施したが、本事業で実施した方法についてフォーマット化することで、**行政・民間問わず活用できる形式に落とし込むことで比較的円滑にワークショップ"議論する場"の形成を実現する**ことが可能と認識

企画・準備パート：ワークショップ企画の流れについて

概要	企画の方向性（抽象的な内容で可）を策定し、**子細を設計する前に関心のあるプレイヤーを集め、集まるプレイヤー起点でテーマなどを設計**（一般的な思想とは逆の発想）
ポイント	• 地域で議論する場の形成について必要性を感じたその時から動き出すことが重要であり、地域のキープレイヤーを中心に規模などを考慮せず声掛けを実施し、**クイックに議論する場を形成することが肝要** • 参加人数などの規模は考慮せず、関心のある者同士が**定期的に集まる仕組み設計**が必要

実施パート：ディスカッションの形式・要点について

概要	目的やテーマ、参加者の属性・規模などに鑑み、**パネルディスカッション＋QA、グループディスカッション＋発表・意見交換、ラウンドテーブルのオプション**から場に適切な形式を選択。 また、どの形式においても地域課題に係る問いの立て方を見直す・ブラッシュアップ
ポイント	• 議論の場自体が継続的に実施するという意味合いが強いため、相互な議論を実施するならばグループディスカッション・ラウンドテーブルが望ましいが、パネル→ラウンドテーブルへ**シフトチェンジするなどでその場その場に応じた選択をすることも可** • **地域課題を適切な粒度で設定し、様々な視点・角度からアプローチ**できるような議論フォーマットを活用

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿企画・準備パート：ワークショップ企画の流れ

関係性のある方やキーマンをおさえ、左記中心の声掛けや集まってきたメンバー重視のテーマや形式設計とすることでクイックに議論の場を準備でき、エコシステム形成の足掛かりを形成

ワークショップ設計の前提・思想

- 従来のワークショップイベントなどは企画から実行まで2-3ヶ月ほどかかることが多いが、本事業開始からワークショップの具体的な**検討期間は2週間-1か月ほどでワークショップを実施**
- 事業紹介・ピッチイベントではなく、**調査事業の一環において、調査趣旨に関連するインプットや参加プレイヤー（同士）との意見交換により、ステークホルダーの生の声・真意を引き出すことに主眼を設定**

従来の流れ

日程・場所などの調整 → テーマ設定 → 形式設定 → 声掛け

2-3ヶ月

調整すべきことを完了させ、

どういった目的・ゴールとするか、目的・ゴールを果たすために
どのようなコンテンツテーマとするか、どのような形式がよいかを決定し、

テーマなどに適する方、キーマン、
関心のある方に声をかけ、
登壇者などの役割を調整

本事業で実施した流れ

日程・場所などの調整 → **声掛け** → **テーマ設定** → **形式設定**

2週間-1ヶ月

調整すべきことを完了させ、

地域のキーマンやネットワークのある方へアクセスし、上記経由で参加者集めを実施。同時に地域の実態の外形を把握するヒアリングを実施

参加いただける方の事業領域・所属/属性・経歴や事前ヒアリングによる地域事情・課題などに鑑み、コンテンツテーマ・形式等を設計

本事業では大規模な集客を目的とするのではなく、
事業・企画趣旨にご賛同いただける方を中心に参加いただき、規模ではなく意見などのインプット濃度にこだわった運営を実施

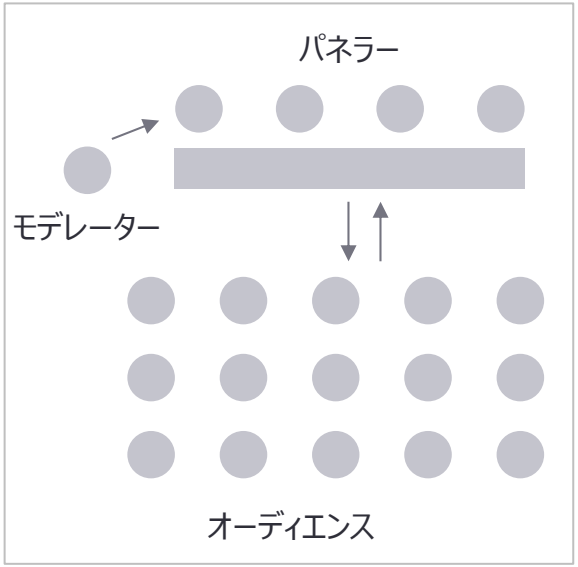
Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿実施パート：ディスカッションの形式

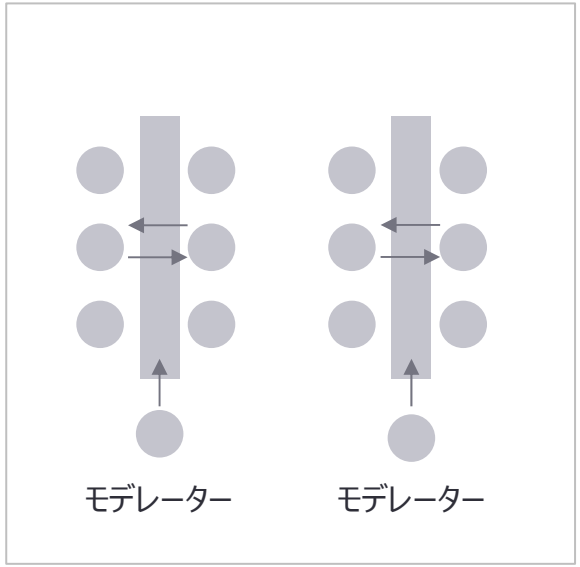
議論の目的や場の成熟度によって、取りうるオプションを変更する必要があるが地域として変革を生むのであれば意見交換に留まらず参画プレイヤーがそれぞれがTodoを推進が必要

イメージ図

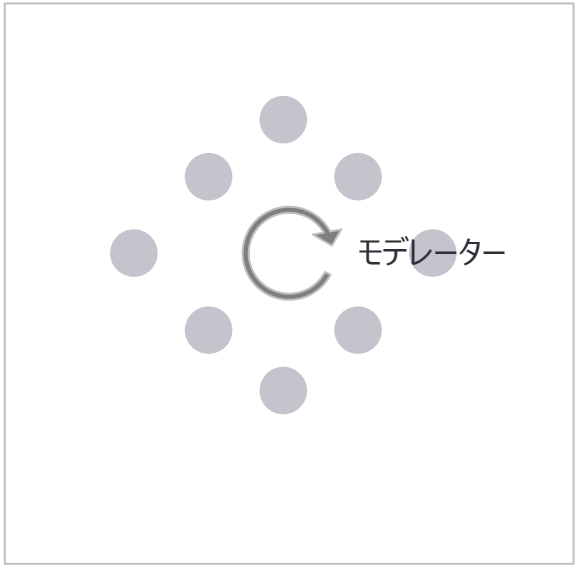
パネルディスカッション＋意見交換



グループディスカッション＋発表



ラウンドテーブル



特徴

- 何か議論しアウトプットを出すというよりも課題提起やオーディエンスへのインプット向き
- 課題や地域事情などの全体感を把握しているプレイヤーがパネラーとなることで、オーディエンスにとって関連のあるディスカッションを傍聴ことが可能

- 属性が異なるメンバーでグループを構成、ディスカッション＋アウトプットすることで、ネクストアクションを明確化、継続的なコミュニティ活動につなげることが可能
- また、意見発散＋集約＋発表・チーム間共有・FB等の流れに鑑みると、1.5時間程度の時間確保が必要

- 参加者の主体的な議論を実施することでき、インタラクティブな意見交換が可能であり、意見の発散向き
- また、抽出した意見を取り纏め、再度議論するといった展開設計が可能
- 一方で、議論ポイントから外れていくことも多々あるため、モデレーターのコントロール（話題整理含む）が重要

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

5．2． 6つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿実施パート：ディスカッションの形式（実施例）

トークセッションとワークセッションを両方実施することで、インプット・プロセス・アウトプット＋コミュニティ形成の促進に寄与し、地域課題解決に向けた足がかりを形成することが可能

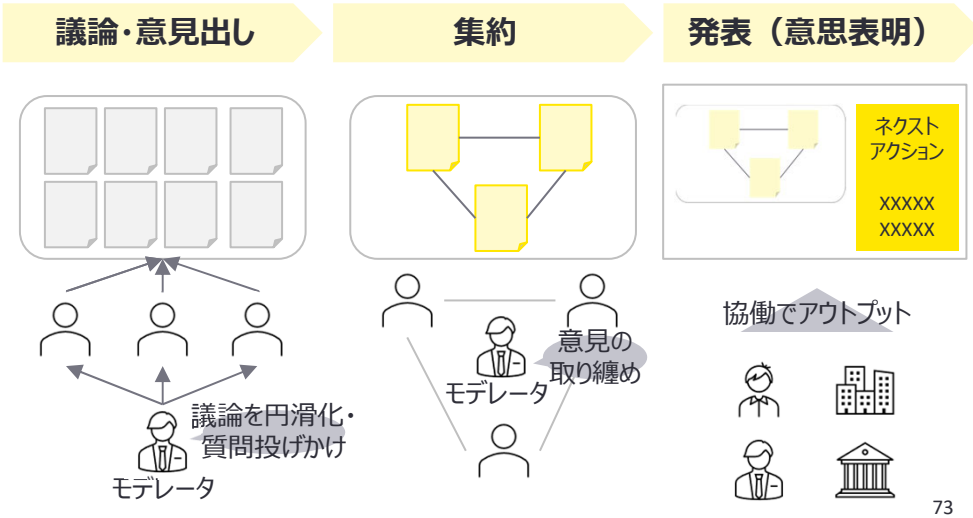
トークセッション（1.5h~2h）

	概要・狙い	担当者
オープニングトーク・基調講演 30 min	イベントのテーマと目的やを紹介 ▼ イベントの趣旨を明確に伝え、参加者の関心喚起や議論テーマの目線合わせすることが可能 ＼工夫ポイント／ 参加者の興味を引き付けるため、**全体像や具体的な検討状況・想いなどを語る**	企画者
事業紹介 15 min	事業内容・事業による解決する課題、苦悩などを紹介 ▼ 参加者がパネラーの立場や視点を理解することで、ディスカッションへの信頼度を高めることが可能 ＼工夫ポイント／ のちのディスカッションにつながる **自己紹介やエピソードを盛り込む**	パネラー
パネルディスカッション 45 min～75 min	定められたテーマにおいて、様々な観点・立場からの意見や事例・知見などをトークに混ぜ込んで討議 ▼ 多様な意見があり、気づかぬ発見を得ることが可能 ＼工夫ポイント／ **パネラーの発言量のバランスや討議内容が本筋からそれていないか等を留意**し、モデレート	パネラー・モデレータ

ワークセッション（1.5h）

	概要・狙い	担当者
グループワーク	トークセッションで挙げられた内容や地域の課題について、具体的にどういう形で解決・改善につなげられそうかを参加プレイヤーが各々の立場で意見を出し合い、ネクストアクションを抽出 ▼ ワークショップが終わった後、実際に新たな施策を打ち出す土壌を作ることが可能 ＼工夫ポイント／ スムーズな議論のため、グルーピングの際は **業界やステージ等を考慮して分類**	参加者全員

■グループワークの具体的な流れ



Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿実施パート：課題設定について

課題の立て方によって、課題の深堀やソリューション検討のアプローチが異なり、事象に対してなぜ起こっているかを適切なサイズ感で課題をとらえることが全体最適化を目指すには必要

課題設定（問いの立て方）の重要性

- 課題設定の全体最適化のために、問題・事象における課題の関係性（依存関係）の中で**どのレイヤー・階層の課題ポイントを解決すれば、問題・事象が緩和・解消されるか**という様々な視点でのアプローチが必要

■ イメージ図

		2 実現可能性・蓋然性	
		高い	低い
1 問いの抽象度	高い	適切なソリューションを充てることがで不可（課題解決に至らない）	本質的で正論な問いが眠っている可能性あるが解像度と現実的なアプローチ検討が必要
	適切	**議論すべきエリア** 課題に対し様々なアプローチから解決しうる粒度感	解決に結びつくソリューションがない場合はアプローチを再設定
	低い	視野の狭い課題になり、解決したとしても効果は限定的/僅少	新たなビジネス・研究開発の種の領域となる可能性あり

ポイント

1 問いの抽象度

- 一定のものを特定しない程度の5W1Hで整理
- 様々な観点から課題解決にアプローチできる粒度まで要因を整理（“Why“分析）

2 実現可能性・蓋然性

以下2点の観点で整理

- 技術・テクノロジーの普及度
  （高い：実用化済・実証実験済（実用化予定）、低い：開発段階・実証実験中）
- 政策としての実現性
  （高い：既存政策の方向性に準ずる ※全く同じベクトルでなくともよい（解釈の余地は許容可）、低い：既存政策の方向性・枠組みに反する）

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２． ６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿実施パート：課題設定の具体例

全体最適となる打ち手を導き出すためには、抽象度が中程度の問いの設定が必要

抽象度	都内の電車混雑による痴漢被害の減少	保育園の労働生産性向上
高	• そもそもなぜ都内の地下鉄は混雑が起きているのか • 都市設計に問題があるのではないか	• そもそもなぜ保育士の労働生産性が上がらないのか、人材不足が起こっているか
	• **どのようにすれば痴漢発生件数が高まる通勤時間帯だけ乗客総量を下げられるか**	• **規制・ルール緩和や慣習の撤廃なども含め、どのようにすれば、今まで人手で実施していた業務や目検確認業務などが効率化・省力化・業務削減されるか**
低	• どのようにすれば女性も混雑した電車に乗せることができるか	• どのようにすれば手間と時間を要する手書き作業（報告書作成・連絡帳作成など）が効率化されるか

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿実施パート：課題設定について（ディスカッションフォーマット）

地域における解くべき課題および目指すべき姿を定義し、左記を実現するためのソリューションについて議論

どのようにすれば

誰（対象者）

が抱える

対象者が抱える課題と課題の発生原因

という課題・原因を克服し、

目指したい状態

なれるだろうか

上記を達成するためには

達成に必要な施策・ソリューション

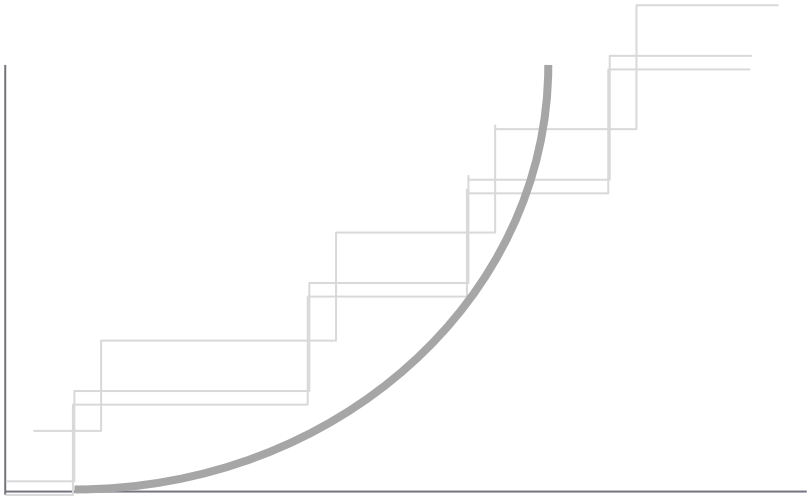
の施策が考えうる

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿ LISの資金調達の傾向

利益重視型で事業成長を志向するSUと比較し、成長パターンが多様なLISにおいては、その資金調達のパターンも事業性質と成長フェーズに応じて使い分け

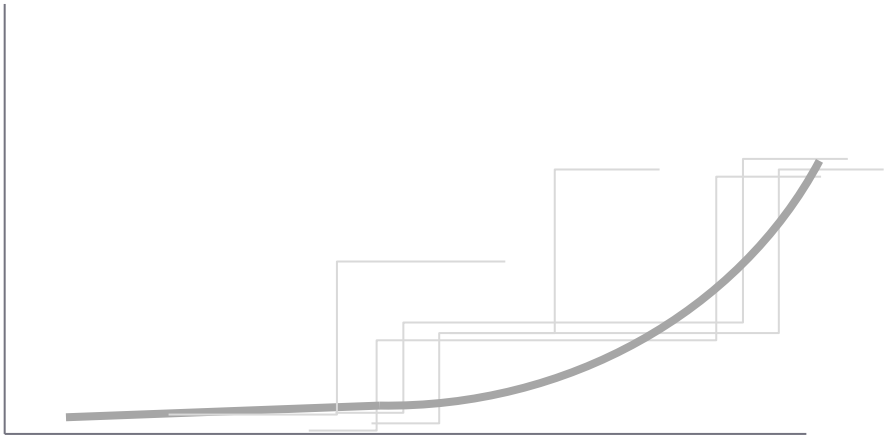
SaaS/IPO志向型



出口戦略やそのタイムラインは異なれど、シード期から売上・利益重視型で、経済的成長を志向する企業

→VC/CVCを中心に資金調達を行い
IPOもしくはM＆AにてExitを果たす
（※日本のスタートアップExitの約75%がIPO）

LIS型



社会的価値と経済的価値の双方を両立させていく特性があり、より公益性の高いNPO法人なども含めると必ずしもIPO等の事業出口を目指していない

そのため、事業性質や成長スピードに応じた、多種多様な資金調達によって事業の持続を図っている

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

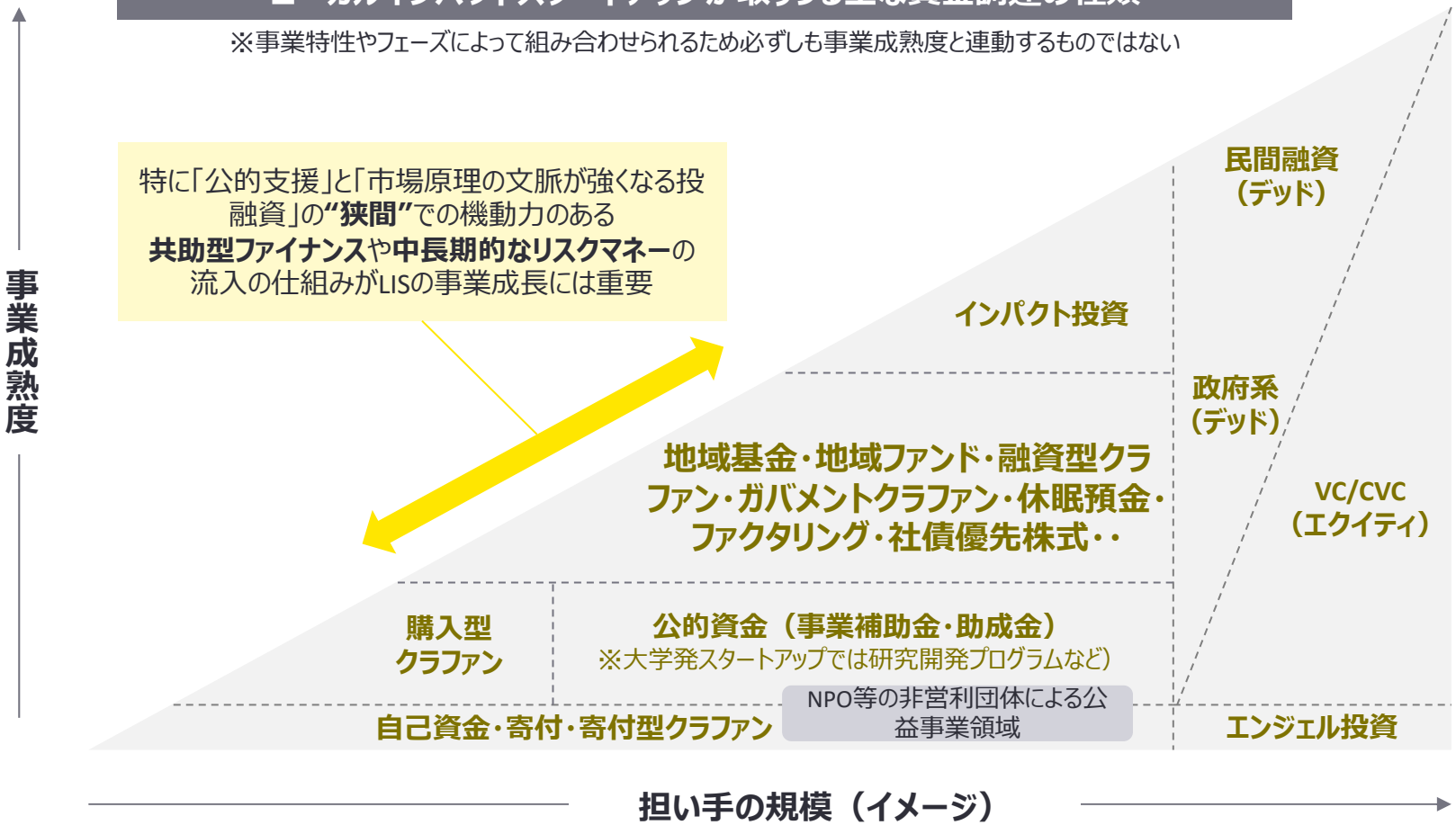
５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿資金調達に係る課題

スタートアップが選択できる資金調達メニューは多様化するが、特に地域社会課題解決型事業に充てられる共助型のファイナンスメニューの強化と確立がLISにとっては重要

LISは事業特性によって成長曲線は多様であり、**資金調達手法も多様**であることが各地域のワークショップを通じて明らかになった。
ワークショップに参加したローカルインパクトスタートアップ企業・周辺プレイヤの声を基に資金調達の**大まかな傾向**を可視化した

ローカルインパクトスタートアップが取りうる主な資金調達の種類

※事業特性やフェーズによって組み合わせられるため必ずしも事業成熟度と連動するものではない



Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿資金調達に係る課題

LISの資金調達は、その事業特性や時間軸から難儀する傾向にある。社会的意義のある事業に対する中長期的なリスクマネーの流入を促進するメニューや仕組みづくりが必要

LISと支援者間の溝

LIS側の文脈		支援者側の文脈	
LIS	日々のキャッシュフローを回すことが優先。自治体との実証事業期間の手出しが痛く、まず手元資金が必要	次年度予算で検討。実証から調達も保証するものではない。よほどのことがない限り、補正予算も工面は困難	自治体・行政（公共調達）
	将来的には地域のためになる事業だが、現時点での事業計画の確度はまだ曖昧	民間融資は、事業性に一定の確度が必要。政府系銀行や補助金メニューなどで食いつないでほしい	地銀などの地元の金融機関
	10年以上のスパンで社会課題の解決を目指している。社会的インパクトはあり、収益性は中長期的には追いついてくる	運用の立場として、短期的な収益が見込めるSaaS系SUへの投資を優先。規模が小さい地域ファンドなども選択肢はある	VC・ファンド
	研究開発段階だが、将来のマーケットや社会にインパクトを残せるシーズ。技術的かつ客観的なお墨付きが欲しい	技術の目利きが難しい。より分かりやすいビジネスモデルだと評価しやすい。	中間支援組織第三者機関

LISの事業の時間軸や特性から資金調達が難儀

- 高度なビジネスモデル設計や資金調達に明るい、あるいは事業の社会的意義の訴求力や対話力に長けている一部の経営者が巧みな資金調達を行うケースや、大学発スタートアップやDeepTech系の企業は国の研究開発助成メニューを活用し、シード、アーリー期を乗り越えるケースが認められたが、一般的には資金調達に難儀するケースが多い傾向。
- そのためLISを支える**「中長期的視点のリスクマネーの流入」**は重要な課題。エンジェル投資家とのマッチング、基金や休眠預金などの無色透明な資金の利活用幅の拡大、地域限定の官民ファンドの組成など、収益力が低い事業に対する支援メニューの一般化が求められる。

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

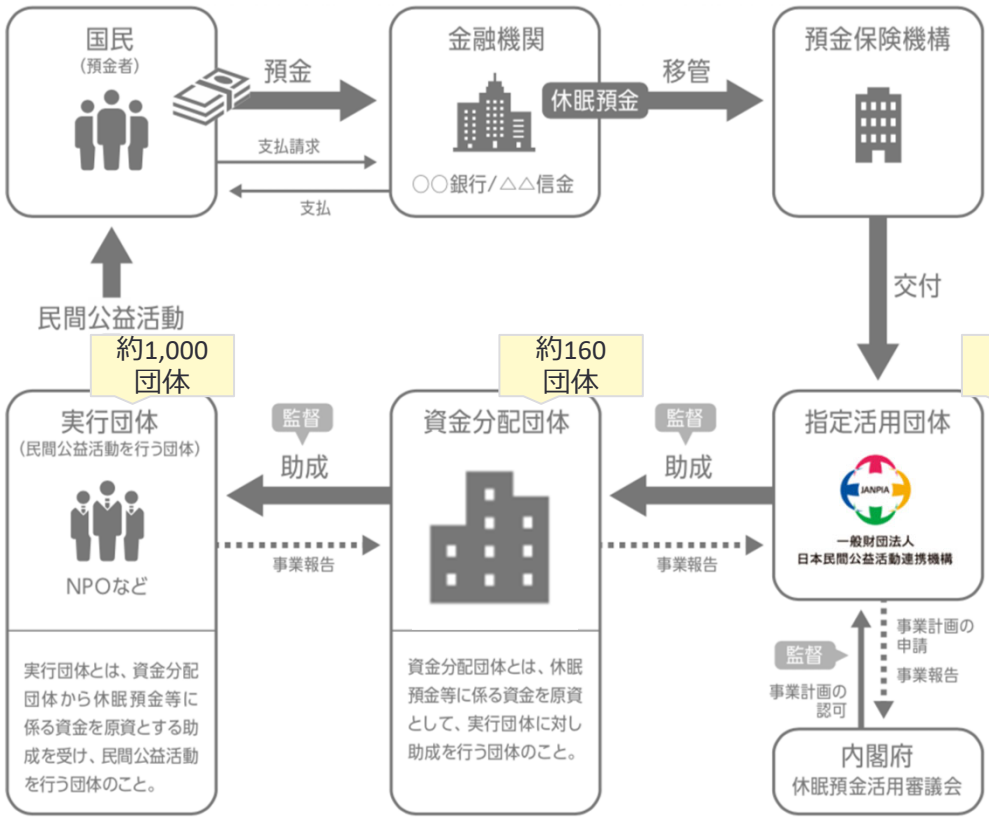
５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿ファイナンスメニュー事例：休眠預金制度

休眠預金制度とは、金融機関で10年以上取引がない「休眠預金」を、社会課題の解決や民間公益活動の促進のために活用する制度

休眠預金 概要と特性

- 「休眠預金」は金融機関の預金口座で10年間取引がない預金を指し、毎年1,400億円以上発生（2019-22年度の平均）
- 休眠預金の活用は下記8項目に関連する課題に助成・出資され、年間で約30億（2019）-40億円（2022）が拠出。需要動向等や団体体制などを踏まえ、2023年度から2027年度の5年間で合計目安として約300億を拠出する想定

休眠預金制度の仕組



<JANPIAが掲げる取り組むべき課題8項目>

子ども及び若者の支援に係る活動

1. 経済的困窮など、家庭内に課題を抱える子どもの支援
2. 日常生活や成長に困難を抱える子どもと若者の育成支援
3. 社会的課題の解決を担う若者の能力開発支援

日常生活または社会生活を営む上での困難を有する者の支援に関する活動

4. 働くことが困難な人への支援
5. 孤独・孤立や社会的差別の解消に向けた支援
6. 女性の経済的自立への支援

地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に関する活動

7. 地域の働く場づくりや地域活性化などの課題解決に向けた取組の支援
8. 安心・安全に暮らせるコミュニティづくりへの支援

出所：SIIF社ホームページ、JANPIAホームページより作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿ファイナンスメニュー事例：休眠預金制度

近年民間企業への出資も解禁され、資金分配団体にスタートアップ支援の有力団体が参入していることからも、SUが資金調達手段として休眠預金を活用することに追い風

民間企業への出資の解禁

創業から間もないスタートアップは、**金融機関からの融資や投資家からの出資を受けにくい傾向**

休眠預金の制度改定による**「資金調達手段の拡大」＋「事業実施による実績獲得」**（特にローカル/インパクトスタートアップ）

実績蓄積に伴い、金融機関＋VC＋地域企業等に対する**認知・信頼性等の向上による融資・出資・協業に**寄与する確度が高まると想定

例）スタートアップを支援する有力団体のファンド参入と採択事例

資金分配団体		READYFOR	社会変革推進財団（SIIF: Social Innovation and Investment Foundation）
掲げる公募領域		1 虐待・孤立の解消、 2 発達障害支援の質向上 3 教育格差の是正等	7 8 “地域金融機関のインパクト化” 7 8 “ローカルインパクト創出の仕組み化” 7 8 “ソーシャル・ローカルビジネス”の3領域
採択事例	**実行団体**	株式会社トラックセッション	シェアビレッジ株式会社
	申請事業内容	3 熊本県において、“過疎地の限界をテクノロジーの力で超える！”のスローガンのもと、学校以外で子どもたちがデジタルツールに触れ学ぶ居場所を運営。	7 8 秋田県南秋田郡五城目町域内において、地方の関係人口創出や有休資源（古民家等）の活用を図るコミュニティプラットフォームを運営。
	助成金額	約4,000万円	約3,000万円

- 採択事例は以下３軸でピックアップ：①NPO等ではなく企業であること、②創業から間もないこと（設立が2020年以降）、③ローカルな取り組み

出所：READYFORホームページ、SIIF社ホームページより作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２．６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿ファイナンスメニュー事例：休眠預金制度

一方で、ISUの資金調達手段としての休眠預金活用促進には、いくつかの課題が残存すると推察

申請から運用の流れの観点による課題（仮説）

申請前～採択

認知度の低さ
資金調達手段として想起されない

申請アクセスの困難
各資金分配団体HPに公募情報が点在しており、掘り起こすコスト・手間がかかる

対象事業の定義が曖昧
対象となる8課題の定義・解釈がファンドに任され、実行主体が望む事業に歪みを生じさせる

申請の事務負担
一般的な投資より、必要書類の準備や申請フォーム作成などに人的・時間的コストがかかる

ファンド依存の採択基準
ファンドごとに評価基準が異なり、採択の評価制度が不透明（投資額や効果発現期間等）

運用中

運用手続きの煩雑さ
資金活用の報告義務に人的・時間的コストがかかる

ファンドの影響力懸念
申請時の計画遵守する必要があり事業の流動性がなくなる（遂行中に軌道修正できない）

運用後

事業報告の事務負担
事業報告の報告書作成や資金分配団体の調査協力に、人的・時間的コストがかかる

議論ポイント（案）

＜全体質問＞
- 仮説仮説の過不足があるか、重要な課題は何か
- 制度を使用する立場（ファンド目線・実行主体目線）として、各課題にどのような改善策を期待するか？

＜個別質問＞
- 対象の公募情報を誰がどのようにして、情報を得ているか（web検索、コミュニティでの口コミなどか、ファンド側から働きかけがあるか）
- ファンドによって採択基準や運営方針が異なることで、申請書の横展開ができない、もしくは手戻りなどの手間が発生するか
- 8課題に対してどの程度関連する事業が支援対象となるのか
- どのステージ・フェーズ（事業自体の成熟度）でないと出資を受けれないなどの制限や傾向はあるか

- 申請時から計画変更になった際、返金などが求められるケースがあるのか（事業内容の変更に対する柔軟性があるのか）
- 一般的な投資家からの出資と比較して、本制度におけるファンドの関与度に差異はあるか（スタートアップ目線で使いにくさはあるか）

- 報告書作成などの事務手続きに関する支援はあるか、ある場合、どういった内容か（助言や、代行など）

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

５．２． ６つの観点における主要論点および打ち手アイデア＿社会インパクト投資

多くのプレイヤが事業の社会的意義の経済価値への転換の必要性を認識、しかしその評価指標設定からマネジメント、投資家開示・対話などに割くリソースが課題

インパクト投資

- **社会的または環境的な問題を解決するために資金を提供し、同時に財務的なリターンを追求**する投資手法
- 従来の金融投資と異なり、投資先の企業やプロジェクトが社会や環境へのポジティブな影響を生み出すことを重視

IMM（インパクト測定・マネジメント）手法

- 企業や非営利組織の**活動・サービスが社会や環境に与えた変化・効果の可視化**（インパクト測定）に加え、**インパクトを最大化してファンドとしての意図を達成するための継続的な管理・改善**（マネジメント）を行う手法

IMMのプロセス

投資戦略	• 取り上げる**環境的・社会的課題とその理想状態の検討** • 金銭的リターン・社会的リターンのグラデーション検討
組成ストラクチャリング	• **投資先事業による初期・中期・長期アウトカムの特定** • 投資先事業に関する多面的なインパクト分析 • インパクト指標・KPIの設定
モニタリングエンゲージメント	• 一貫したプロセスでの**モニタリング** • **インパクト創出を最大化するためのエンゲージメント**（取締役の派遣やハンズオン支援 等）
売却判断レポーティング	• 投資先の**インパクト創出継続が可能な売却先の判断** • **アウトカムやその実現への投資先の貢献度に関する分析・レポーティング**

出所：GSG「インパクト投資におけるインパクト測定・マネジメント実践ガイドブック」より作成

課題	LISの実態
社会課題の設定	• 注力すべき社会課題が特定できていない • 投資家やインパクト投資市場において評価されうる社会課題が明確ではない
インパクト投資リテラシー向上	• 社会的価値に対する**投資家側と供給側双方の理解度が低い** • 結果的にインパクト評価に取り組むインセンティブが低下し、足元の経済合理性の文脈に飲み込まれる
社会評価プロセス全般の支援	• 社会的価値を評価するインパクト投資の認知はあるものの、**評価指標項目設定や評価を行う上での制度に馴染がない** • **インパクト設計からマネジメントまで担える人材や組織が不足**している
開示と対話の支援	• 社会的価値の創出を掲げるものの、投資家などのステークホルダーに**開示し対話を行うリソースが不足**。特にミドル以前のLISにとっては事業運営が最優先事項となり後回しになりがち
インパクト投資に係る情報共有	• インパクトExit事例や、IMM手法の**実践例の地域を超えた情報共有が不足** • 資金獲得の手法や事例も情報が不足

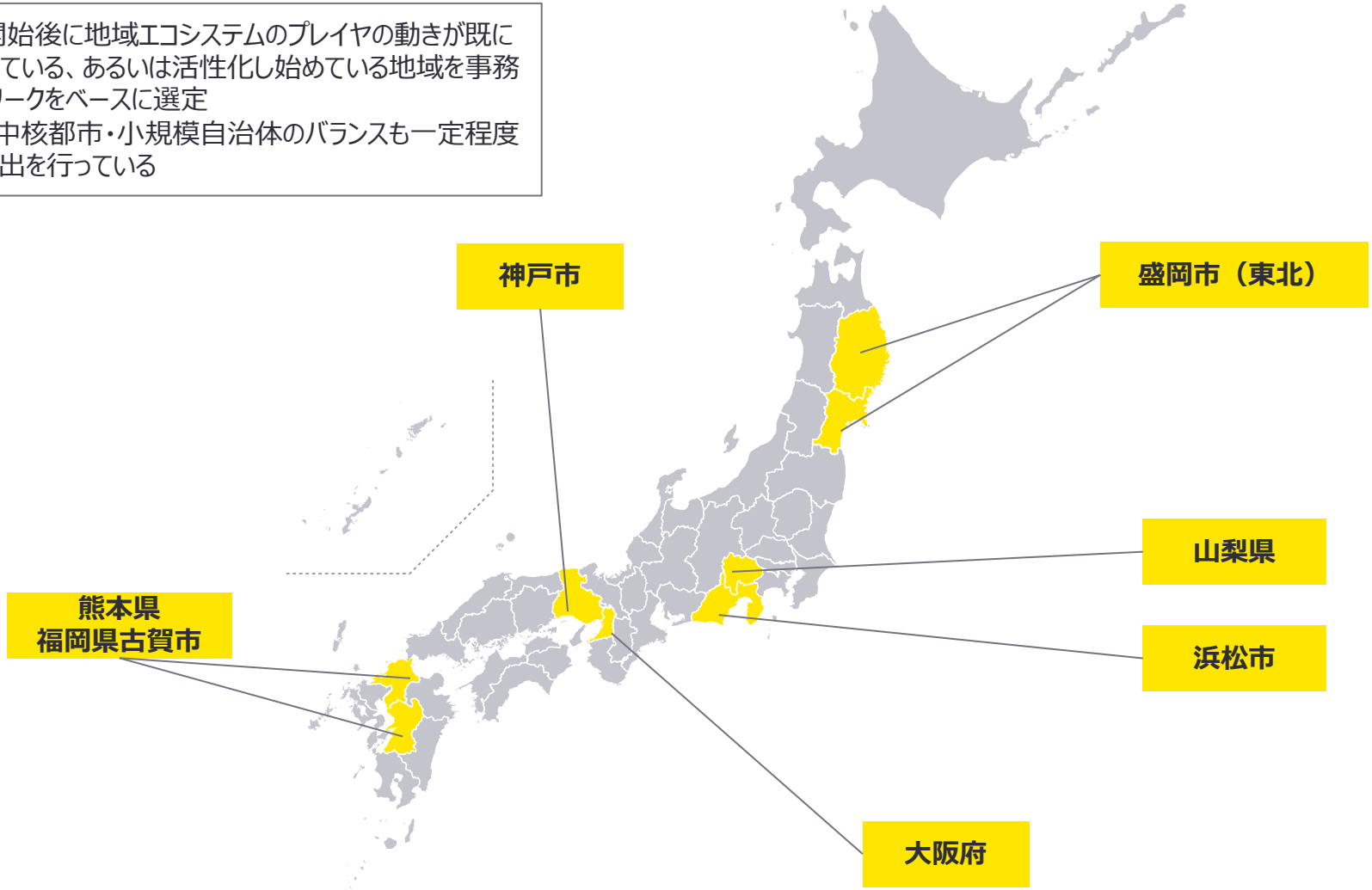
Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

６．ワークショップ実施報告

本事業では全国8か所に行脚し、ローカルスタートアップ企業を中心とした地域プレイヤを巻き込んだワークショップを開催、課題に対するリアルな声を抽出

■ 全国地方行脚開催地（2024年3月に開催）

- 本事業開始後に地域エコシステムのプレイヤの動きが既に活発化している、あるいは活性化し始めている地域を事務局ネットワークをベースに選定
- 都市型・中核都市・小規模自治体のバランスも一定程度鑑みて抽出を行っている



Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

3/7の大阪場所では、パネルディスカッションを通して関西圏におけるSUエコシステムの課題を深堀りし、金融機関の支援の在り方や新しい企業評価手法などに関する意見を抽出

実施地域	会場
大阪	大阪産業創造館　会議室E

実施日時
3/7　14：30～16：45

参加人数	
合計：20名	自治体：1　金融機関：10 SU・地域企業：1　教育機関：0 中間支援：7　その他：1

実施形式
パネルディスカッション

主な流れ・アジェンダ

1. 基調講演（30分）：『地域経済エコシステムの中における、スタートアップによる社会変革』
2. パネルディスカッション（105分）『関西スタートアップエコシステムと社会課題解決に向けた取り組み』

実施内容（主要な発言）

■大阪SUエコシステムの特徴
- 町工場などが多い土地柄、**行政側の関心はDeeptech関連が強い**イメージがある
- 大阪に大企業の新規事業関連の部署が東京より少ないため、**大企業とのコラボによるイノベーション起きづらい**印象がある
- 関西には支援組織が数多く存在するが、一枚岩になりきれていないことが課題である

■SU×金融
- **支援機関のリテラシーが低い**ことも課題として感じており、金融機関の**融資額などに根拠を感じず不信感**を抱いている。ここに介入しサポートできる団体もいない印象
- **SUをアーリー期から支援できていない**ことが金融機関における課題である
- 金融機関が間に入りネットワークを生かして支援の選択肢を今後作り、お客様同士をつなげていくべきである
- 関西ではエクイティファイナンスが少なく、逆に地方銀行の数が多く、フォローが強いことから、**デッドファイナンスでの資金調達が多いという印象を持っている**

■SUとSUエコシステムに今後求められること
- **無形資産やブランド資本（のれん）、人的資本等が数値化されない**。これを判断できるキャピタリストが今後生まれるべきである
- ユニコーンとして成長し続ける企業を増やしていくためには**社内と社外を知る人材を増やす必要がある**

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

3/22 に開催した神戸場所では、SU・NPOが抱える資金調達などの課題を中間支援団体や公共機関と共有し、対話の中で互いに対する理解を深め解決策を模索

実施地域	会場
神戸	KIITO　会議室303

実施日時
3/8　11：00～14：30

参加人数	
合計：18名	自治体：3　金融機関：1 SU・地域企業：7　教育機関：1 中間支援：4　その他：2

実施形式
パネルディスカッション、ラウンドテーブル

主な流れ・アジェンダ

1. 基調講演(30分) 『地域経済エコシステムを活かしたスタートアップによる社会変革』
2. パネルディスカッション/ラウンドテーブル(180分)
『地域課題に向けたSUエコシステムの果たす役割と自治体の役割』

実施内容（主要な発言）

■資金関連

- **ボランティア団体が資金のない状態で立ち上がり、体力と思いが持つ間だけ必死に活動することが増えている**からだと考えている。**「神戸モデル」として、中間支援団体やファンドがお金をつけることを可視化させ、NPO・スタートアップに連携する仕組みが欲しい。中間支援団体が少ない、資金を理由に維持されない地域**はどうするべきか課題感があると認識
- **社会課題とマネタイズできる事業を掛け合わせ**るために、**生活者がまとまったお金を出す事（例：冠婚葬祭）とセットで**社会課題解決を目指そうと考えることも一案
- **Wellbeing基金として、民間企業から集めた資金を運用して地域に使い、企業側には税制優遇など**のメリットを設けるのはどうか

■エコシステム・マーケット

- ソーシャルSUとNPO・NGOはともに社会課題解決に取り組むプレイヤーとして事業の親和性が高く、連携できれば双方にとって有用であるが、日本ではコラボの機会が少なく連携できていないことが多い。海外ではコラボスペースを通して連携が強まっている
- **外郭団体に中間支援組織機能を具備させ、地域エコシステムを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か**
- 同じ地域の違う立場のプレイヤーが意見を共有する対話の場が僅少、今後も設けるべき

■自治体への提言

- SU・市民の協働において、ボランティアに頼るだけではなく、**企業の力を借りる、自治体が予算や稟議などを簡素化・フォーマット化するなどの施策が必要**である
- **研究や新規事業開発時の情報として価値がある**ため、**行政の一元データ管理には業務効率化以外にもメリットがある**と感じており、

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

3/21の九州場所では、福岡県古賀市・熊本県熊本市を中心にハイブリッド開催で意見交換を行い、各地域特性に基づくエコシステムの将来像や現状の課題を共有

実施地域	会場
九州	古賀：快正館 熊本：Pre-UXイノベーションハブ ※オンラインとのハイブリッド開催

実施日時
3/21　12：00～15：45

参加人数		
合計：26名	自治体：9 SU・地域企業：12 中間支援：3	金融機関：0 教育機関：0 その他：2

実施形式
パネルディスカッション、グループワーク、ラウンドテーブル

主な流れ・アジェンダ

1. 基調講演(15分)『地域経済エコシステムの中における、スタートアップによる社会変革』
2. パネルディスカッション①（45分）『公共領域へのスタートアップ参入に向けたエコシステムに向けて』
3. パネルディスカッション②（45分）『各拠点の準公共分野におけるソーシャルインパクトの創発に向けて』
4. 各会場ラウンドテーブル・意見交換（120分）

実施内容（主要な発言）

■起業家支援
- 補助金や助成金頼りになると公募要件に制約を受け、起業家が考える本来の事業内容や行動する力が弱まる恐れがある
- 資金調達や事業拡大をしていくうえで**事業価値を起業家自身が考え伝えていく**行動が重要だが、補助金頼りになると意志にそぐわない形で行動せざるを得なくなる
- 起業家の熱意や行動を行政が邪魔しないことが重要で、起業家の意欲さえ削がなければ**予算は中間支援団体に割く方が効果的**である
- **地域課題解決に資する事業において、事業失敗の際に起業家の個人損失にならないよう、自治体が予算で一定額を一部補償する手段などは考えられないか**

■行政の役割
- 新規プレイヤーの参入の際に**市の職員などが間に入り上手く取り持つ**ことで様々なプレイヤーを尊重しながらエコシステムをつくり新しい潮流を生み出すことができる
- 官の縦割りは法律や制度と紐づけし責任を取るうえで仕方のない面もある。横ぐしの連携を強める意味では**窓口となる人材が必要ではないか**

■ワークショップの要旨_古賀会場
- 古賀では身近に起業家がいないため、起業の選択肢がそもそもない人が多く、起業してもライバルがいないことで高め合いが起こりづらいことが課題である
- 古賀はSU支援より手前の起業家を輩出していく段階である。今は**失敗しても良い雰囲気と場づくり**が重要である

■ワークショップの要旨_熊本会場
- **地域ファンドは東京や外資のファンドから地方SUを守るために他の会社からの出資制限など縛りを設けている**が、かえってSUの成長を阻害する動きにもなっている
- 制度よりも人脈が重要で、自社事業を自ら売り込む動きが起業家には必要である
- 今後の事業拡大のためには東京等の**グローバルに知られている知見のあるVC**を熊本にも呼び込む必要がある

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

3/22の盛岡場所では、地方からISUが生まれるために必要な支援や、その後の事業拡大のために特に地方において重要な要素、消費者・投資家との対話の重要性について議論を実施

実施地域	会場
盛岡	盛岡という星で BASE STATION

実施日時
3/22　14：30～17：30

参加人数		
合計：39名	自治体：9 SU・地域企業：7 中間支援：5	金融機関：0 教育機関：3 その他：15

実施形式
パネルディスカッション、グループワーク

主な流れ・アジェンダ

1. 基調講演（30分）『ポストコロナ時代における場所性と身体性による社会変革』
2. パネルディスカッション（60分）『インパクトスタートアップにおける上場と人的資本経営の重要性』
3. グループに分かれたワークショップ（60分）『地域課題に対する問いの設定』『地域において就職したい企業像』『盛岡の課題解決における行政・金融機関の役割』

実施内容（主要な発言）

■ **ISUの成長フェーズ**
- ①サービスの立上フェーズ、②サービスは確立されたが主なユーザーは理念共感者に限られるフェーズ、③サービスが磨き上がり、理念は知らずに利便性を求めてサービスを利用するユーザーが理念共感者よりも多くなるフェーズ　の3段階がある
- 上記の**3段階をISUが再現性高く実現できるようにしていくことが重要**である

■ **地方からISUを生むために必要な支援**
- 岩手には利他性に富む人材が多いが、自身の思いを事業化する力が足りないため、上述の①層に至るためには**様々なスキルを持つ都会の人材と交流し、力を貸してもらうことが重要**であり、行政にその交流の場をつくってもらいたい
- 起業時の不安や抵抗は大きいため、**行政から起業の後押しをするメッセージの発信がほしい**。就職先・取引先としてのSUの信頼性を公的機関が示すことも重要
- 産官学の連携と、事業の大小を問わず起業数・行動するプレイヤー数が重要である

■ **ISUの事業拡大のために重要な要素**
- **収益を生む軸と企業の思想を発信する軸の2軸を持っておくことが重要**である
  - ヘラルボニーでは、実際に収益を生んでいる県外拠点とは別に岩手本社があることで、都会では確保しづらいクライアントの時間を長く拘束でき、それによって”販売者と顧客”以上の関係性を築くことができている
  - 事業としても、toB事業の方が圧倒的に利益率が高く、調達を可能にしているのもtoB事業だが、toC事業があることでヘラルボニーの思想を社会に発信できている
- 被災地のような社会課題の現場でなくても、ひとつの目的に向けて各プレイヤーがそれぞれのリソースをどう活用するか議論できる場の醸成が必要である

■ **ISUに求められる消費者・投資家との対話**
- 消費者や投資家の”社会に良いこと”を選ぶ自発的な意思決定に頼ってしまい、**自社のプロダクトや株を買うことが自身の利益に繋がることを消費者・投資家に伝えられていない**ISUが多い
- 起業家や企業自体の考えを言葉にして表明し、消費者に伝えることが重要である
- サービスの世界観を理解した初期ユーザーの考えや価値観がサービスの雰囲気になる

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

3/25の浜松市では、地域における資金調達の課題感を中心に、技術の社会実装のあり方や、公共調達における課題設定等について議論

実施地域	会場
浜松	FUSE

実施日時
3/25　13：00～17：30

参加人数		
合計：34名	自治体：6 SU・地域企業：18 中間支援：0	金融機関：4 教育機関：3 その他：3

実施形式
パネルディスカッション、グループワーク、参加者交流会

主な流れ・アジェンダ

1. 趣旨説明「地域経済エコシステムの中における、スタートアップ社会変革」
2. パネルディスカッション「地域課題解決に向けたSUエコシステムの現状とLISの創発・発展に向けて」
3. ワークショップ「医療・介護領域におけるソーシャルインパクトの創発に向けて～ヘルスケアの観点から～」

実施内容（主要な発言）

■政策ステップ・資金調達

- 浜松市の取組は大きく3つのフェーズに分けられる。①人が集う場を創造、②①で悩みを聞いた際に資金調達が上がったため、海外事例を参考にファンドサポートを実施、③地域エコシステム形成・新たなビジネス創造の段階という認識
- エンジェル投資家がいることで投資期間を中長期で見てもらえると思うが、浜松では少し弱い。**一方で地域VCファンドで多少長くスパンを確保しており、LISにとっても優しい環境成功者がエンジェル投資家になってほしい希望はある**ものの、道半ばである
- エンジェル投資に加え、**資金循環を地域でできてくると浜松のSUエコシステムも次のフェーズに進む**のではないか
- 市では民間ファンドに協調した交付金という建付けで市で政策を実施しており、**報酬の前払い**を取り入れている。**精算払いになると資金ショートしてしまう可能性を考慮**している

■社会実装と人材

- 技術とイシューだけでは距離感が遠く、ビジネスに落とし込まれない。研究に留まらず技術の実用化に熱意がある人でないとビジネスにならない。**スタートアップの数を増やし、適切な競争の中で育てることが重要**
- 若い頃に**何かしらの原体験のある人材が、LISの立上げ人材**になるケースが多い

■公共調達

- 市役所内から解決すべき課題を自由に提出させると、仕分けが困難。特に現場からはニッチな課題が上がりがちなことから、**問いの設定が難しい**。提案も粒度感がばらつきがあり、PoCやアイデアレベル、ソリューションの売り込み等に分類し整理する必要がある。その上で、上がってきた課題に対して提案してもらうようにしてもらう

■その他

- 大企業の本社がある浜松市は買い手が集まる街として差別化ができると思う。それにプラスしてカーブアウトの仕組みを充実することで、LISのような主体が増えていくのでは
- 浜松市は都心部と中山間地域で**交通利便性などのギャップがあることから、社会課題を発見しやすい環境**とも言える。その意味でLISの発展基盤はあるかもしれない

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

3/28の山梨では、2回のパネルディスカッションを通して、資金供給を超えた地域金融機関の役割の可能性や、中間支援団体のあり方について議論

実施地域	会場
山梨	Takeda　Base Street

実施日時
3/28　12：40～16：00

参加人数		
合計：36名	自治体：6 SU・地域企業：11 中間支援：3	金融機関：9 教育機関：1 その他：6

実施形式
パネルディスカッション

主な流れ・アジェンダ

1. 基調講演(20分)『地域経済エコシステムを活かしたスタートアップによる社会変革』
2. パネルディスカッション①（50分）『地域で支える公共領域の未来』
3. パネルディスカッション②（60分）『公共領域へのスタートアップ参入のエコシステム創出に向けて』

実施内容（主要な発言）

■ **資金供給を超えた地域金融機関の役割**

- 地域の起業家・経営者との直接交流を通して、今まで経験しなかった考え・価値観など**「刺激のシャワー」**を浴びた金融機関職員中心に、行員を巻き込んだ地域課題のDXソリューションの加速を実現
- **営業活動を通して地域の各コミュニティとコネクションが強い地銀**だからこそ、**地域内のキープレイヤーの地域内認知度向上のための支援**や、**首都圏・山梨県内のSU経営に資する情報を自治体や地域事業者に届ける役割**を負うことが可能
- 起業家は起業に専念し、**オペレーションフェーズになった際に地銀が買い取り**オペレーションを請け負うという分担も考えられる

■ **中間支援団体の課題**

- 必要なサービスを適切な人へ届けるための**コーディネーターが足りない**という数の課題、**支援対象の事業者に提供できるビジネスプランに革新性を持たせることができない**という支援内容の課題、運営資金が限られるため**中間支援団体の継続的な事業支援が困難**という3点の課題がある。3点目に対しては、**金融機関と自治体が協業で組成し、中間支援団体と一緒に数値目標をコミットできるような関係性**の構築が求められる

■ **LIS人材の確保・育成**

- 山梨県内の人材育成と、県外からの人材獲得の双方を県庁が支援する
- 地域メンバーが集まり地域活動をする際、それがどのような目的の活動であっても、**集まる実行メンバーがいつも固定化**されてしまう。外部人材を巻き込むきっかけ作りが必要。Takeda Street Baseや4Uなど**SU活動拠点での連携を通して人の交流・流れを作る**
- 山梨は、「山梨でこれをしたい」といったライフスタイルや移住の延長上に起業があり、最初から上場を目指すのではなく、想いの実現手段として起業する人が多い。**外から入ってくる人の想いをうまく資金が回る仕組みを構築することが重要**
- 一方で、想いで立ち上げた事業を続けるための資金が不足している。制度や仕組みはあるが距離は遠い

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2024

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world（より良い社会の構築を目指して）」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え（humans@center）、迅速にテクノロジーを実用化し（technology@speed）、大規模にイノベーションを推進し（innovation@scale）、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

© 2024 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

不許複製・禁転載

本書には機密情報が含まれます。また、本書に関する一切の権利はEYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社に帰属します。弊社の書面による承諾がない限り、第三者への開示を禁じます。

ey.com/ja_jp