

内閣府・地方創生SDGs官民連携 プラットフォーム主催オンラインセミナー

地域課題解決に向けた官民連携講座
～事業化につなげるために大切なこと～

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
2024年7月2日



Agenda

会社・講師紹介	03
本日のポイント	11
マッチングから事業化に向けたプロセス	17
事業化が頓挫しないために意識すべきこと	20
振り返り	43

会社・講師紹介

Our Purpose (パーパス)

弊社は個社の財務パフォーマンス改善支援に加えて、社会・政府・業界含めた広義のステークホルダーに対する課題設定と解決策の策定を通じて、「より良い社会の構築」を目指します

Building a better working world

より良い社会の構築を目指して

EYは、Big4の中で初めてパーパスを掲げたファームです。

Purpose-led Companyという言葉をご存じでしょうか。「社会に対する存在意義」を明確に持つ企業のことを指し、そのような企業は、外部環境の変動にかかわらず、他社より速く進化し、成長することが実証されています。

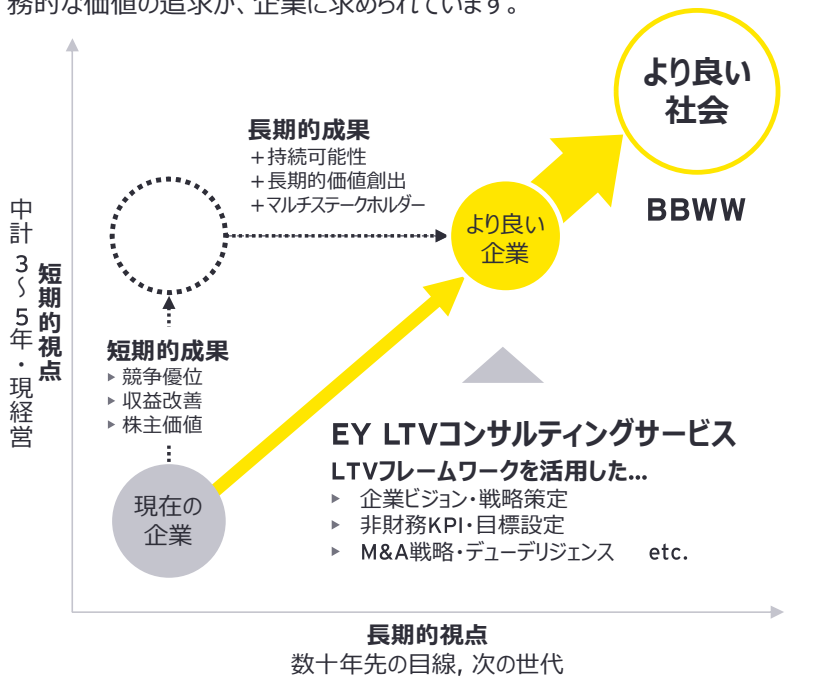
企業活動は、そこに所属する一人一人の行動の集合体です。「存在意義」を明確に持っている企業とは、そこで働く人々の行動そのものに「存在意義」がある企業ということです。

EYのパーパスは、Building a better working world（より良い社会を構築すること：略してBBWW）です。優れた知見や高品質なサービスの提供を通して、資本市場と世界経済における信頼の構築に貢献します。あらゆるステークホルダーに対して、長期的価値を提供する優れたチームを育成し、持続可能でインクルーシブな成長を実現します。

「BBWW」を掲げるEYは、Long-term value (LTV) フレームワークを活用し、クライアント企業の長期的価値創造と、より良い社会の構築に貢献するコンサルティングサービスを提供しています

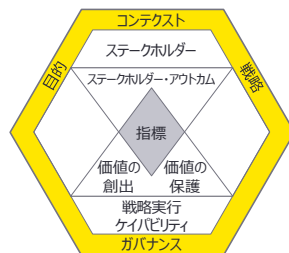
EY LTVコンサルティングサービスとEYパーパス「BBWW」

気候変動問題やパンデミック、米中冷戦など将来への不確実性とリスクが増大する今日、短期的成果の追求だけでなく、長期的な成長に資する非財務的な価値の追求が、企業に求められています。



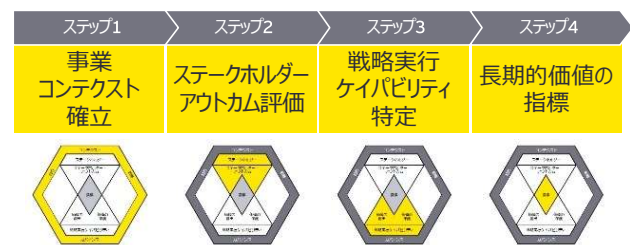
LTVフレームワーク

企業の長期的価値の創出を定義するためのフレームワークです。



長期的価値を考察する4ステップ

長期的価値の創出に向けて企業目的と戦略を合致させるための考察ステップです。



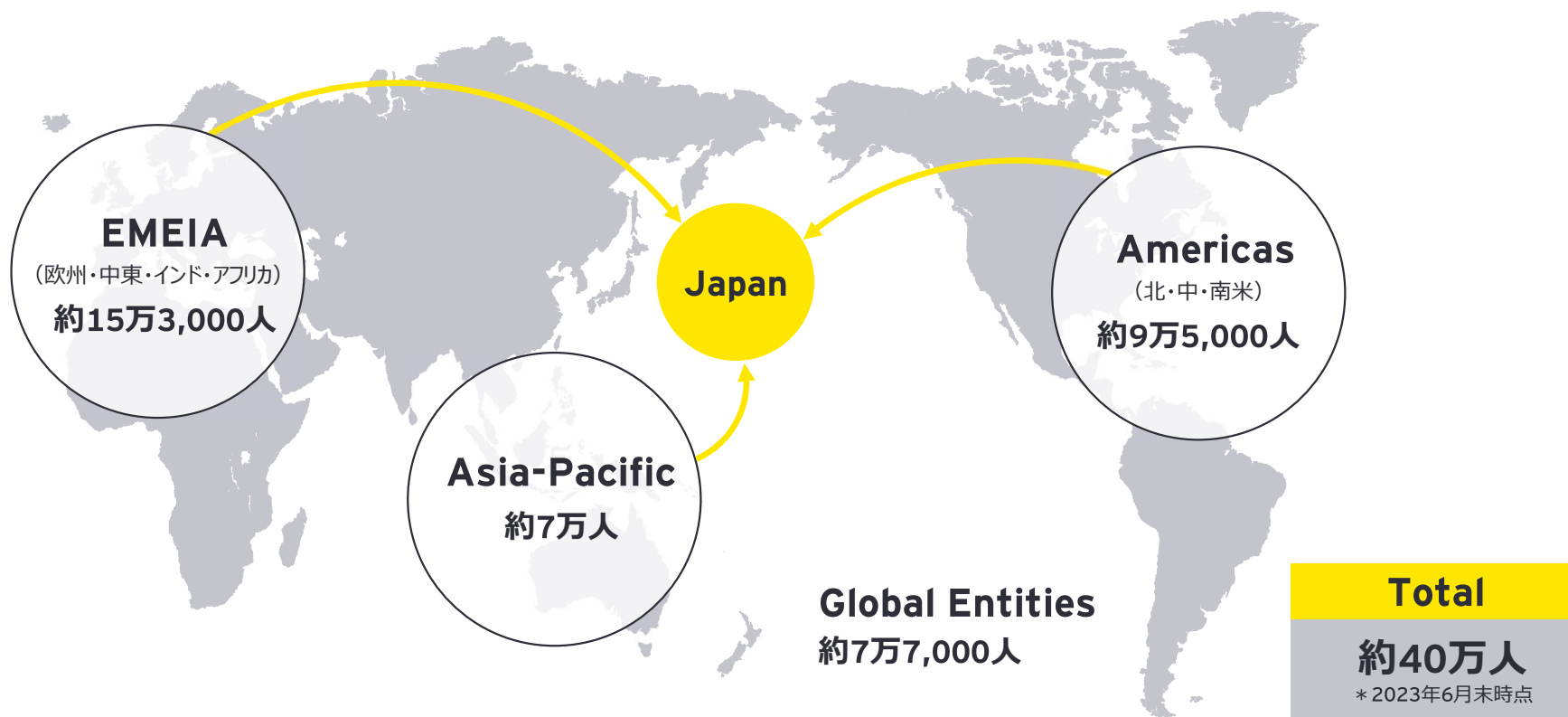
長期的価値を創出するドライバー

財務、消費者、人材、社会の4つのカテゴリーに属する価値が、企業の長期的価値を創出するドライバーとして認識されます。

長期的価値カテゴリー	価値の種類	説明
長期的価値カテゴリー	財務的価値	企業の業績を測る従来の指標。収益創出、コスト最適化、資本構造など企業の生産性から生み出される金銭的価値
	消費者価値	顧客ニーズに対応するためにモノとサービスを通して企業が生み出す、イノベーションを含めた機能的価値または情緒的価値
	人材価値	人材の雇用と育成を通して企業が生み出す、エンゲージメント、ノウハウ、スキルを含めた価値
	社会的価値	企業と外部ステークホルダーの関係から生み出される、バリューチェーン全体にわたる環境・社会・経済インパクトを含めた価値

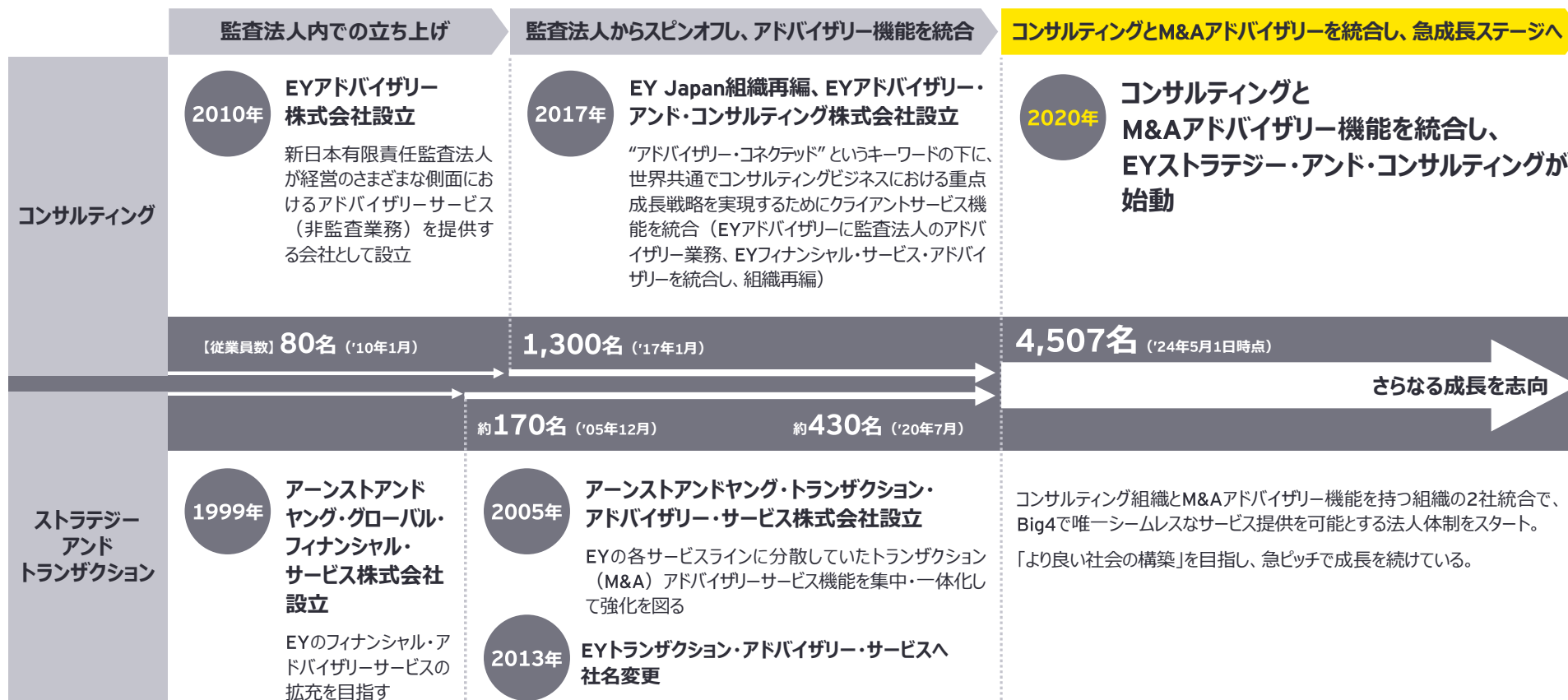
グローバルリーチ

弊社には世界150カ国に約40万人のプロフェッショナルが在籍し、グローバルが保有するさまざまなナレッジ（知識・資産）を共有しています

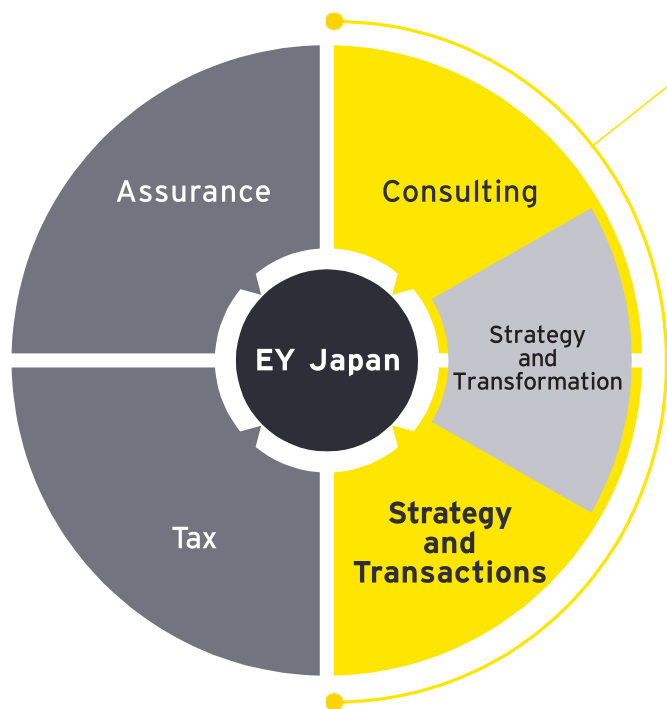


※グローバルナレッジの例：1.クラウド、AI、RPA、ブロックチェーンなどの最新技術と適用事例 2.プロジェクトマネジメント方法論／テンプレートおよび先端事例 3.市場動向などマーケットリサーチ結果

「コンサルティング」と、M&Aアドバイザー機能を持つ「ストラテジー・アンド・トランザクション」が一体となり、急成長ステージへ



会社概要



EY Strategy and Consulting Co., Ltd. EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社は、「企業の長期的な価値創造のために、どのような経営戦略を描き、成長・発展を遂げていくべきか」というところから共に考え、実行し、目標の達成に貢献する、信頼されるビジネスパートナーを目指しています。

EYが持つ全てのリソースを駆使して、クライアントの皆さまが対応能力を高め、成長を遂げ、より多くの利益を上げられるように、EYの多様な専門家や、世界150以上の国と地域、約40万人のメンバーとのコラボレーションにより、ストラテジーからエグゼキューション（M&A）、ストラテジーからトランスフォーメーションをワンストップで支援します。

代表者 代表取締役社長 **近藤 聡**

代表取締役 **梅村 秀和**

代表取締役 **ペーター・ウェスプ**

代表取締役 **吉川 聡**

所在地 **本社**
〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号
東京ミッドタウン日比谷 日比谷三井タワー
Tel : 03 3503 3500 (代表)
Fax : 03 3503 2818

大阪オフィス
〒530-0017 大阪府大阪市北区角田町8番1号
大阪梅田ツインタワーズ・ノース 38階
Tel : 06 6940 0756 (代表)
Fax : 06 6363 6603

福岡オフィス
〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神一丁目10番20号 天神ビジネスセンター6 階 (CROSSCORP 福岡)
Tel : 092 781 9500 (代表)
Fax : 092 739 1338

業務開始	2020年 10月	人員	4,507名
資本金	4億5千万円		* 2024年5月1日時点

インダストリーの深い知見を持つセクターおよびクロスセクターチームがドライバーとなり、コンピテンシーチームとコラボレーションすることにより、顧客・社会に長期的価値をもたらします

EY Strategy and Consulting Our services

セクター

- ▶ テクノロジー／メディア・エンターテインメント／テレコム
- ▶ 医薬・医療
- ▶ 公共・社会インフラ
- ▶ 消費財・小売流通
- ▶ 自動車・モビリティ・運輸・航空宇宙・製造・化学
- ▶ エネルギー
- ▶ 商社
- ▶ プライベートエクイティ
- ▶ 銀行・証券
- ▶ 保険

クロスセクター

- ▶ ストラテジックインパクト
- ▶ ジャパンアウトバウンドビジネス
- ▶ データサイエンス
- ▶ ファミリー・コンサルティング・オーガニゼーション

ストラテジー・アンド・トランスフォーメーション

- ▶ ストラテジー
- ▶ トランザクション・ストラテジー・アンド・エグゼキューション
- ▶ ターンアラウンド・アンド・リストラクチャリング・ストラテジー
- ▶ カスタマーエクスペリエンス・トランスフォーメーション
- ▶ サプライチェーン&オペレーションズ
- ▶ ファイナンス

M&A (トランザクション・アンド・コーポレートファイナンス)

- ▶ トランザクション・デリジェンス
- ▶ バリュエーション、モデリング&エコノミクス
- ▶ リード・アドバイザー

リスク

- ▶ エンタープライズリスク
- ▶ テクノロジーリスク

テクノロジー

- ▶ デジタル・プラットフォーム
- ▶ テクノロジー・ストラテジー&トランスフォーメーション
- ▶ デジタル・イノベーション
 - ▶ AI & データ
 - ▶ デジタル・エンジニアリング
- ▶ サイバーセキュリティ
- ▶ デジタルハブ

ピープル

- ▶ ワークフォースアドバイザー
 - ▶ 統合型ワークフォースモビリティ*
- * EY税理士法人に属しています

講師紹介



篠原 森 Shin Shinohara

マネージャー

公共・社会インフラユニット

主な経歴

- ▶ 証券会社を経て、日系コンサルティングファームにて16年程のコンサルティング経験を有す
- ▶ 2022年3月より、EY公共・社会インフラユニット、不動産・建設・ホスピタリティセクター担当
- ▶ さまざまな業界で、新規事業・サービス開発から業務改革、大規模PJ PMOに従事し、予算数十億～数百億円規模でのPJにおけるPMOリーダーを多数経験

主な実績

新規事業・サービス開発

- ▶ 公共 地方創生SDGs官民連携プラットフォーム運営・企画
- ▶ 公共 兵庫県姫路市スマートシティ事業運営
- ▶ 公共 民間事業者における公共団体向けビジネス戦略策定
- ▶ 不動産 デベロッパー仮想環境を活用した新サービスの実証実験実施
- ▶ 小売 新サービス検討（収支モデル策定、PoC企画）
- ▶ 製造 新規事業の事業モデル化（アプローチ・成果物標準化・体系化等）

主な実績（続き）

業務改革・システム開発

- ▶ 公共 コロナ関連交付金事務業務における業務可視化・改善
- ▶ 不動産 デベロッパー全社DX戦略策定
- ▶ 不動産 デベロッパー不動産業務システム導入
- ▶ 小売 発注業務の半自動化
- ▶ 小売 店舗業務改善・新システムの導入
- ▶ 小売 システム開発管理方針の策定および導入・定着化
- ▶ 卸売 調達・販売業務効率化
- ▶ 製造 生産～物流～販売のSCEM業務・システムの導入
- ▶ エンタメ 経営管理業務・店舗業務の業務可視化・改善

その他

- ▶ 不動産 業界団体における中長期運営方針策定
- ▶ 不動産 ハウスメーカーにおけるTCFDシナリオ分析
- ▶ 不動産 デベロッパーにおけるWaaS NPS調査

本日のポイント

官民連携事業におけるポイントは3つあると考えます

1

地域のストーリー把握・理解

- ▶ 公共事業として取り組む意義は何か
- ▶ どのような理由で、どの領域から手をつけるか

2

2つの熱

- ▶ 事業を盛り上げ、継続していくためには「地域の熱」と「事業者の熱」が必要
- ▶ 地域やステークホルダーを巻き込み、モチベートする仕掛けはできているか

3

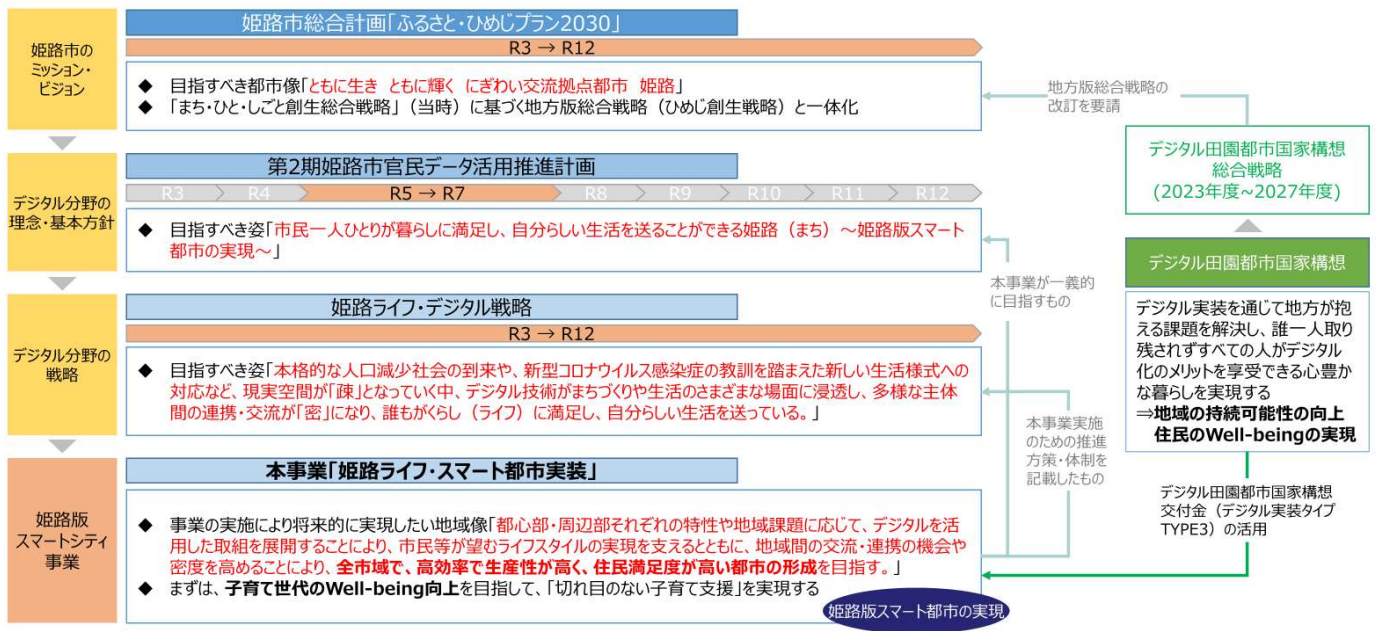
官民双方の当事者意識とコミットメント

- ▶ 形式のみにとらわれたスタンスでは良い成果は生まれない
- ▶ 表面的な役割分担・責任範囲に終始していないか

ポイント①：地域のストーリー把握・理解（文脈の理解）

民間事業者は、対象事業の上位計画と自社提案の関係性を整理の上、公共事業として取り組む意義を明確化し、自治体側と合意する必要有

姫路版スマートシティ事業の位置づけ



左記のように、構造的に関連する計画と対象事業の関係性を明確にしておくことで、

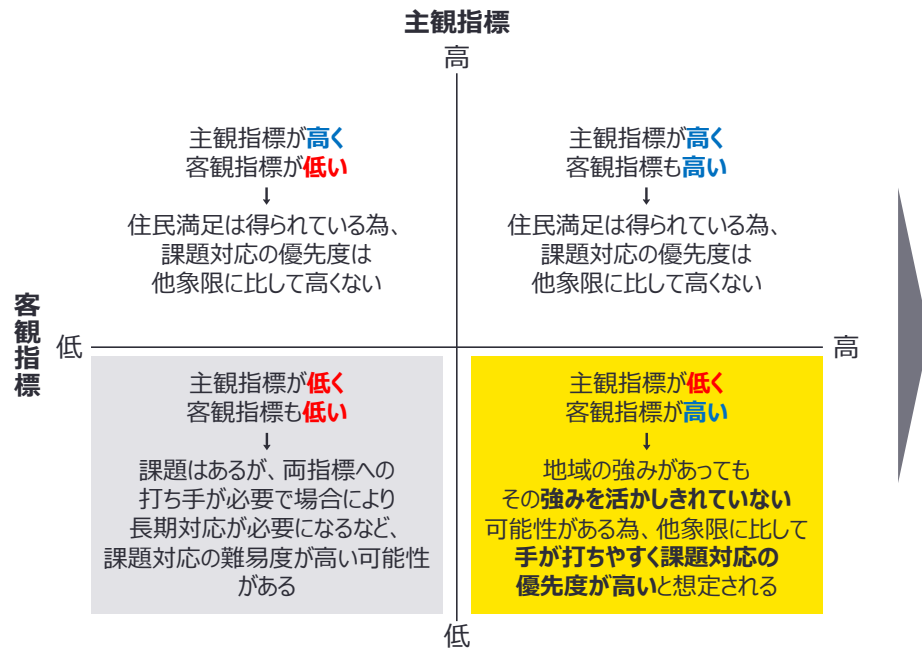
- 何をゴールとしなければならないのか
- 何を軸として検討を進めるのか
- この事業はどのような広がりがあるのか

が明確になり、官民マッチング後の議論がブレにくくなる

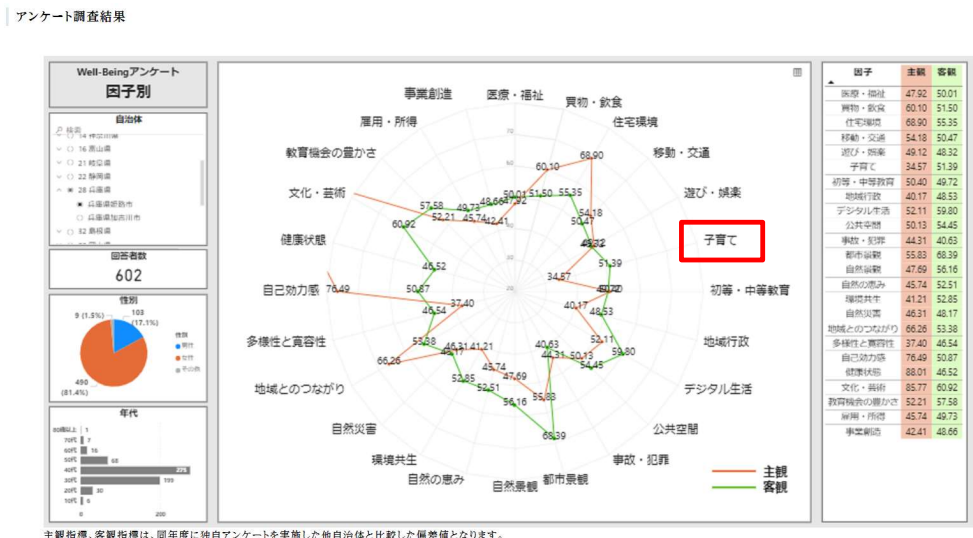
引用) 姫路版スマートシティ事業説明資料

ポイント①：地域のストーリー把握・理解（取り組む領域と優先順位の絞り込み例）

Well-being指標における客観指標※1と主観指標※2を組み合わせ、課題対応の領域を絞り込むことも有効



具体例
 姫路市では、主観指標が**低く**客観指標が**高い**、「子育て領域」からスマートシティ事業に着手しています



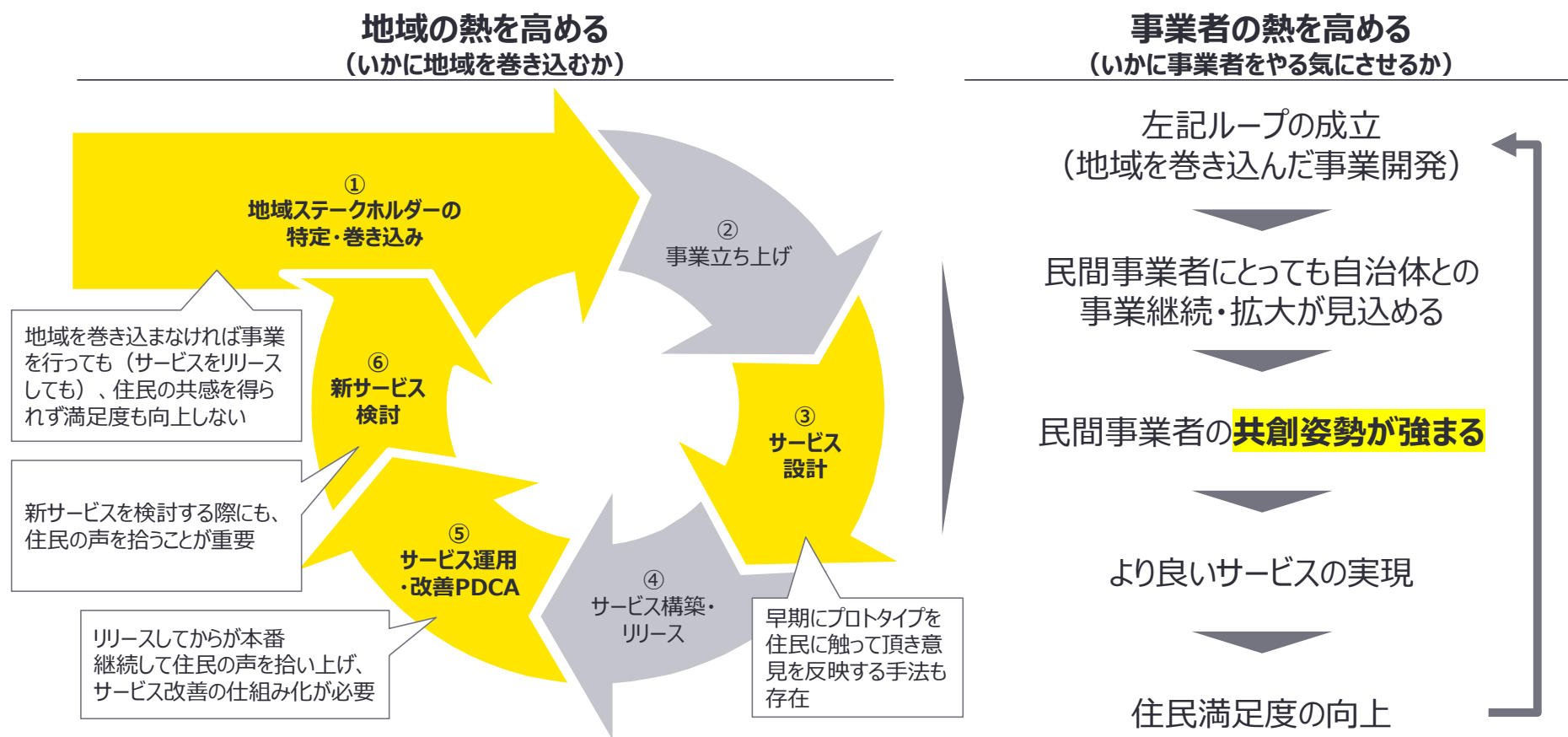
- ※1) 客観指標：測定可能な要素で、平均寿命、所得、失業率、教育水準などが含まれる（取得元：オープンデータによる統計など）
- ※2) 主観指標：個人の感覚や感情による要素で、幸福度や生活満足度などが含まれる（取得元：自治体による住民アンケートなど）

引用) [地域幸福度（Well-being）指標 | 姫路市 \(himeji.lg.jp\)](https://himeji.lg.jp)



ポイント②：2つの熱

事業を盛り上げ継続していくためには「地域の熱」と「事業者の熱」が必要だが、「地域の熱」が無ければ「事業者の熱」は高まらない



形式のみにとらわれたスタンスでは良い成果は生まれないため、双方歩み寄りながら“共に事業を推進するパートナーである”という意識が必要

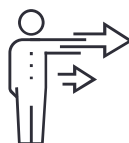
自治体

民間事業者

Don'ts

単なる**指示者**になるべからず

- 調達仕様書に内容は書いてあるので、丸投げ
- 調達仕様書に書いたことが実施されたかのみをチェックする
- なんとなくわからない等の批判・批評だけはNG



単なる**報告者**になるべからず

- 調達仕様書に“明記”されている内容だけを粛々と実施するだけ
- 粛々実施した内容を淡々と報告し、更なる改善につながる示唆を出さない



Do's

仲間作りを意識すべし

- 頼る時は頼り、決める時は決め、役割責任を持つ
- 調達仕様書の考慮漏れは仕方ない点もあるが、それに対応してくれる事業者に配慮する（リソース制約踏まえた品質の落としどころ）



協力者・理解者になるべし

- 追加で発生したタスクは本当にスコープ外か、本質的には事業スコープに含まれるのではないか
- 意思決定者のつもりで、自治体にとって必要なことを考えぬいた上で、提言する
- 意思決定の情報を与えるだけでなく、論拠と共に「これが良い」を伝える

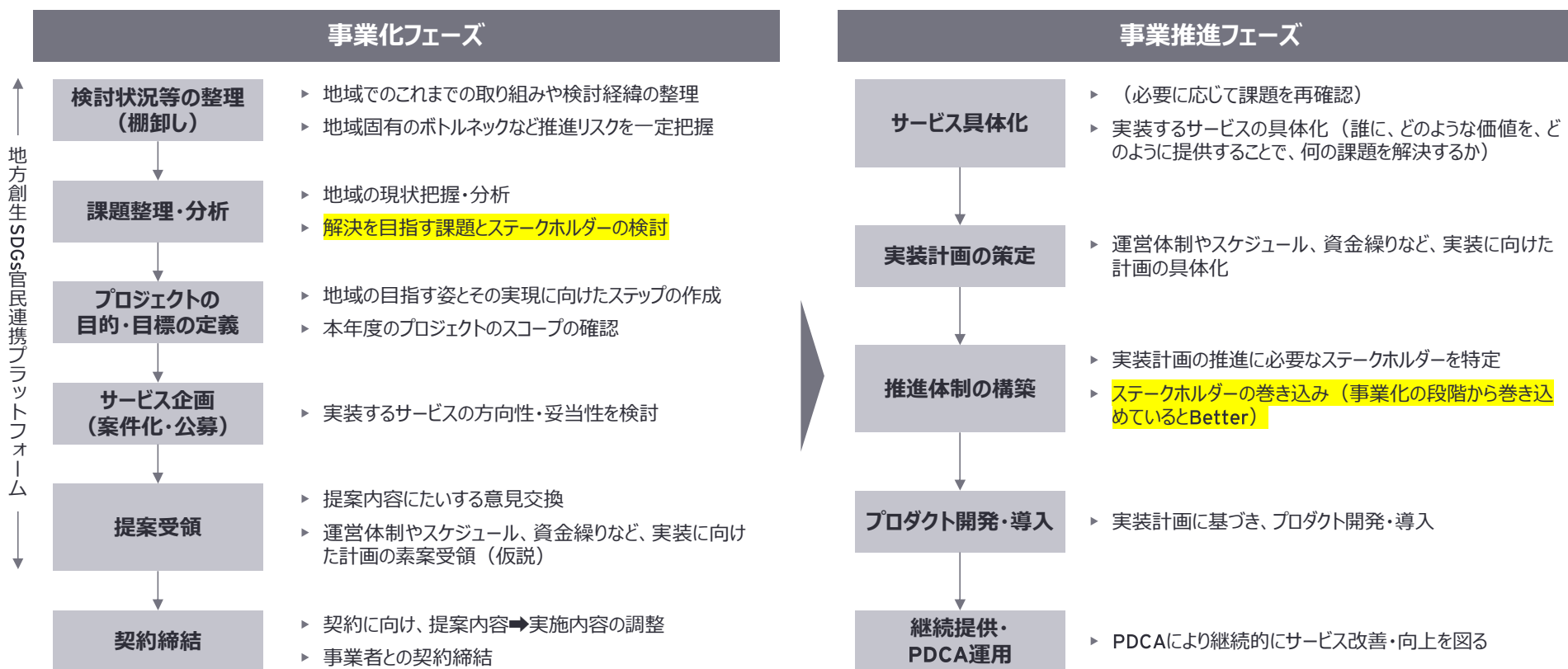
Do'sは実際には鶏卵であり、双方が継続的に意識を持たないと成立しない
(民間事業者が調達仕様書外のことを常になんでも引き受けなければいけないという意味ではありません)

2024/7/2

地域課題解決に向けた官民連携講座 ～事業化に繋げるために大切なこと～

マッチングから事業化に向けたプロセス

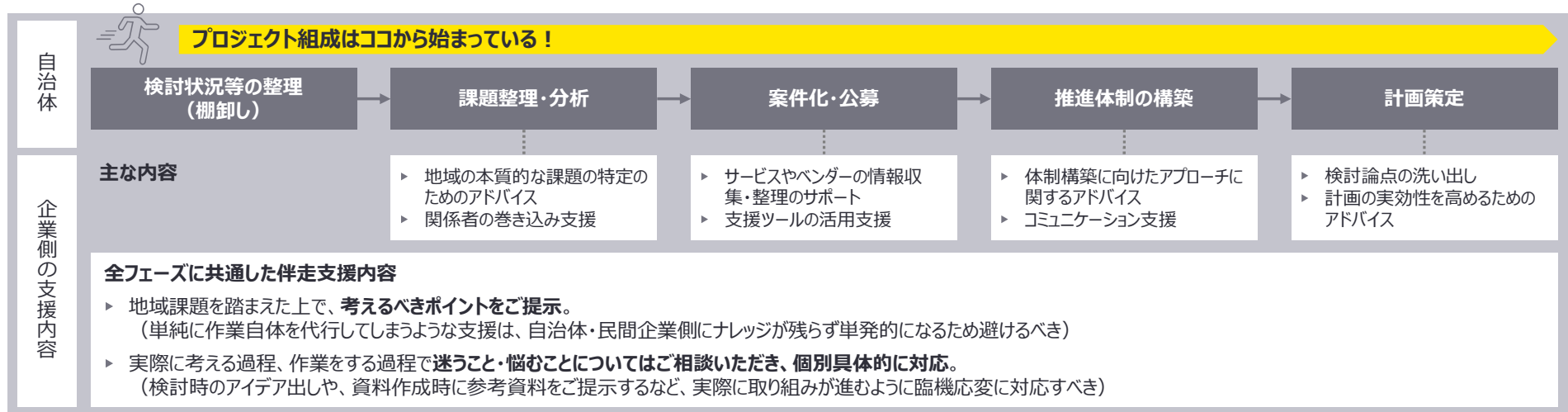
地方創生における官民連携事業では、特にステークホルダーの巻き込みを初期から検討することを推奨（どこから、どの様に、どの程度巻き込めるか、が成果に影響する）



例示) 官民連携プロジェクトのプロセス

民間企業は、課題意識をお持ちの自治体が計画策定に取り込まれるまでに、検討状況の棚卸しや、課題の整理・分析のタイミングから積極的に関与することが重要

▶ 推進プロセスと伴走支援の流れ



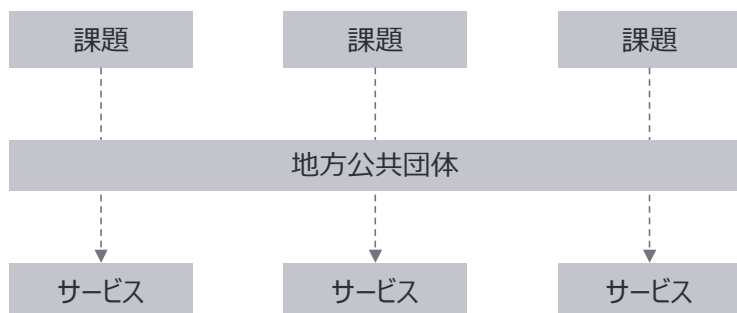
▶ スケジュール例



事業化・事業推進が頓挫しないために意識すべきこと

おおよそ、この3パターンのいずれかに集約される

地域に課題はある。サービスやソリューションもある。
しかし、地域にとって良い取り組みができていない。



① 取り組みを始められない

- ▶ どの課題から始めるべきかわからない
- ▶ 何から始めるか、次に何をやるべきか、わからない
- ▶ 初めての作業で、やり方がわからない

↓ 取り組みを始めても…

② うまく推進・実現できない

- ▶ 計画通りに進まない、問題が起きて止まる
- ▶ さまざまな「やらない理由」「できない理由」を突破できない

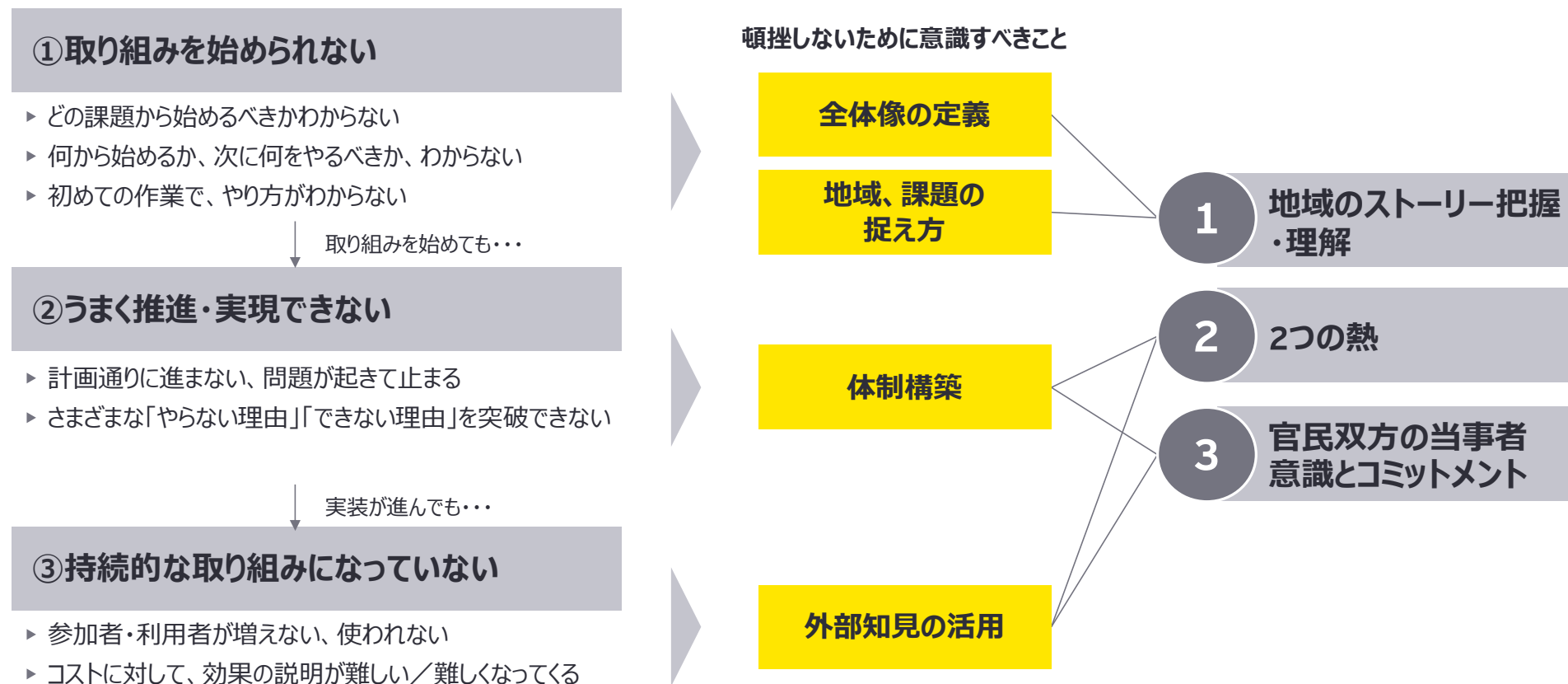
↓ 実装が進んでも…

③ 持続的な取り組みになっていない

- ▶ 参加者・利用者が増えない、使われない
- ▶ コストに対して、効果の説明が難しい／難しくなってくる

事業化・事業推進が頓挫しないために意識すべきこと

本日は取り組みを阻害する要因を打破していくためのポイントをお話させていただきたい



事業化・事業推進が頓挫しないために意識すべきこと ～全体像の定義～

① 取り組みを始められない

- ▶ どの課題から始めるべきかわからない
- ▶ 何から始めるか、次に何をやるべきか、わからない
- ▶ 初めての作業で、やり方がわからない

↓ 取り組みを始めても・・・

② うまく推進・実現できない

- ▶ 計画通りに進まない、問題が起きて止まる
- ▶ 様々な「やらない理由」「できない理由」を突破できない

↓ 実装が進んでも・・・

③ 持続的な取組になっていない

- ▶ 参加者・利用者が増えない、使われない
- ▶ コストに対して、効果の説明が難しい／難しくなってくる

頓挫しないために
意識すべきこと

全体像の定義

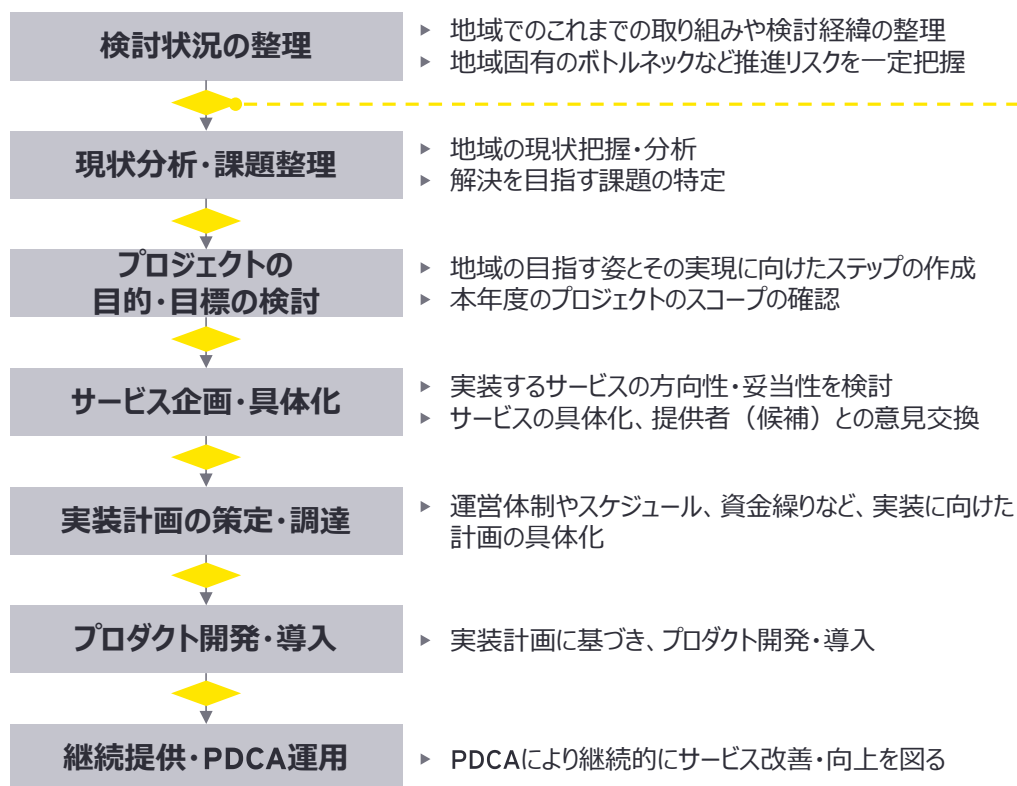
地域、課題の
捉え方

体制構築

外部知見の活用

「標準プロセス」に従いつつ、各プロセス間の「標準クライテリア」で完了時状態目標に対する達成度を確認しながらプロジェクトを推進する

標準プロセス例【概要レベル】



標準クライテリア (達成度チェックリスト)

- ▶ 各プロセス間の達成度チェックシートを作成し、プロセスごとの完了時状態目標を定義
- ▶ 達成度チェックシートに沿って進捗状況を都度評価し、一定の基準をクリアしたことが確認できれば、次のプロセスに進むことができる

事業化・事業推進が頓挫しないために意識すべきこと ～地域、課題の捉え方～

① 取り組みを始められない

- ▶ どの課題から始めるべきかわからない
- ▶ 何から始めるか、次に何をやるべきか、わからない
- ▶ 初めての作業で、やり方がわからない

↓ 取り組みを始めても...

② うまく推進・実現できない

- ▶ 計画通りに進まない、問題が起きて止まる
- ▶ 様々な「やらない理由」「できない理由」を突破できない

↓ 実装が進んでも...

③ 持続的な取組になっていない

- ▶ 参加者・利用者が増えない、使われない
- ▶ コストに対して、効果の説明が難しい／難しくなってくる

頓挫しないために
意識すべきこと

全体像の定義

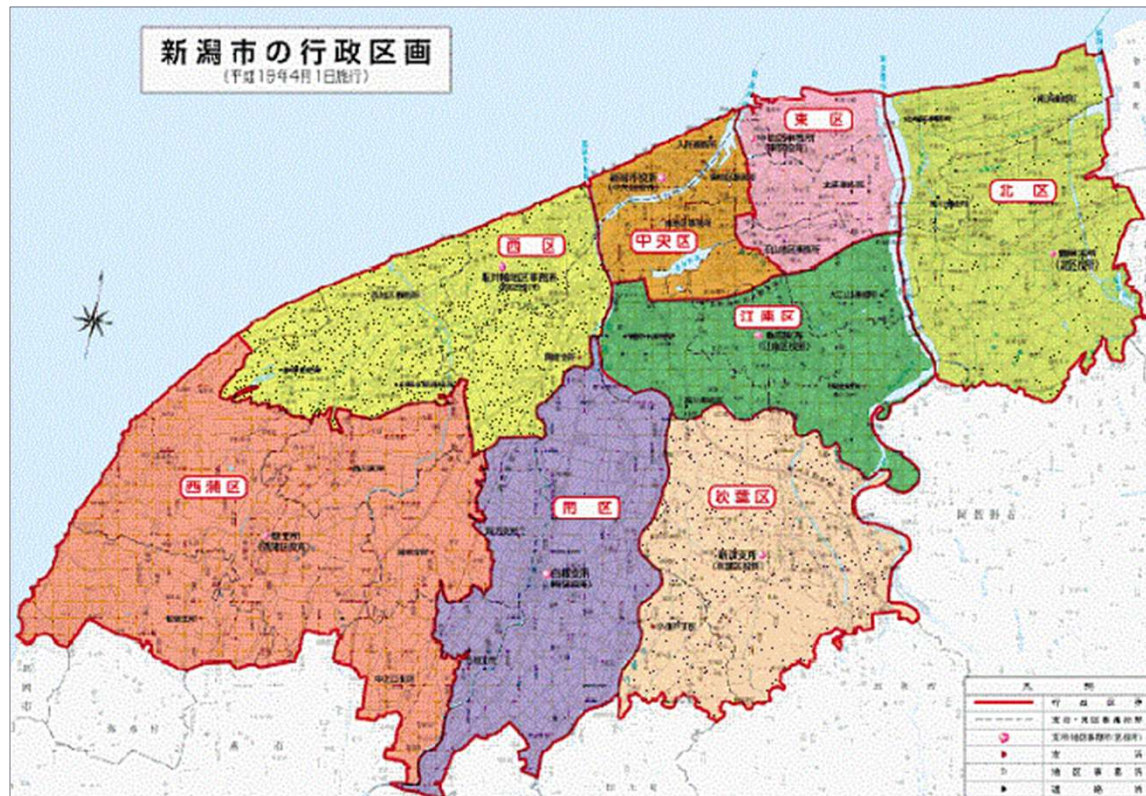
地域、課題の
捉え方

体制構築

外部知見の活用

地域課題の検討アプローチ

一例として、新潟市の「地域課題」を考える上で、どの程度の単位で検討するのが適切だろうか？
(中央区と西蒲区では同一の課題もあれば、それぞれ固有の課題もあるはず)



[届出書提出先 新潟市 \(niigata.lg.jp\)](https://www.niigata.lg.jp/)

まずはできること（Can）から始めつつ、再現性や各職員のスキル向上を鑑みて、プロセスに沿って課題特定を行うことが肝要

課題整理のポイント

対象団体が、（可能な限り自力で）表層的に生じている「問題」の対処にとどまるのではなく、その問題に根差す地域の「課題」が何かを特定し、納得感を持って注力する課題テーマを特定することが重要。

最初に取り組む“第一歩”はCan（できること）を重視

- ▶ 挙がってくる課題はさまざまあっても、取り組みとしてうまくいくのは、
Will（やりたいこと）
Should（やっておくべきこと）
Can（できること）
が重なり合う領域であることが多い
- ▶ **デジタル実装の第一歩で成功体験を積むにあたって、特にCanを重視**
- ▶ スキル、予算、期間などの要素を分解し、**Canを適切に評価すること自体も、対象団体にとって経験値となる**

サービスありきではなく、プロセスに沿って課題特定

- ▶ **サービス実装という結果の実現のみを追求することがないように、根本的な課題を特定するためのプロセスを丁寧にたどれるように関与していく**
- ▶ プロセスをたどりつつ、地域課題への理解を深め、取り組みに対して納得感を醸成していくことが狙いとなる

(参考事例) 課題整理・分析の進め方

現地訪問やヒアリング、ディスカッション等を通じて、仮説の立案・検証を繰り返し、地域にとって本質的な課題の特定と、納得感のあるテーマ選定を行うことが重要

実施プロセス

1. 初期仮説の整理

2. 現地訪問・ヒアリング/ 地域ディスカッション

3. 有識者を交えた集中討議

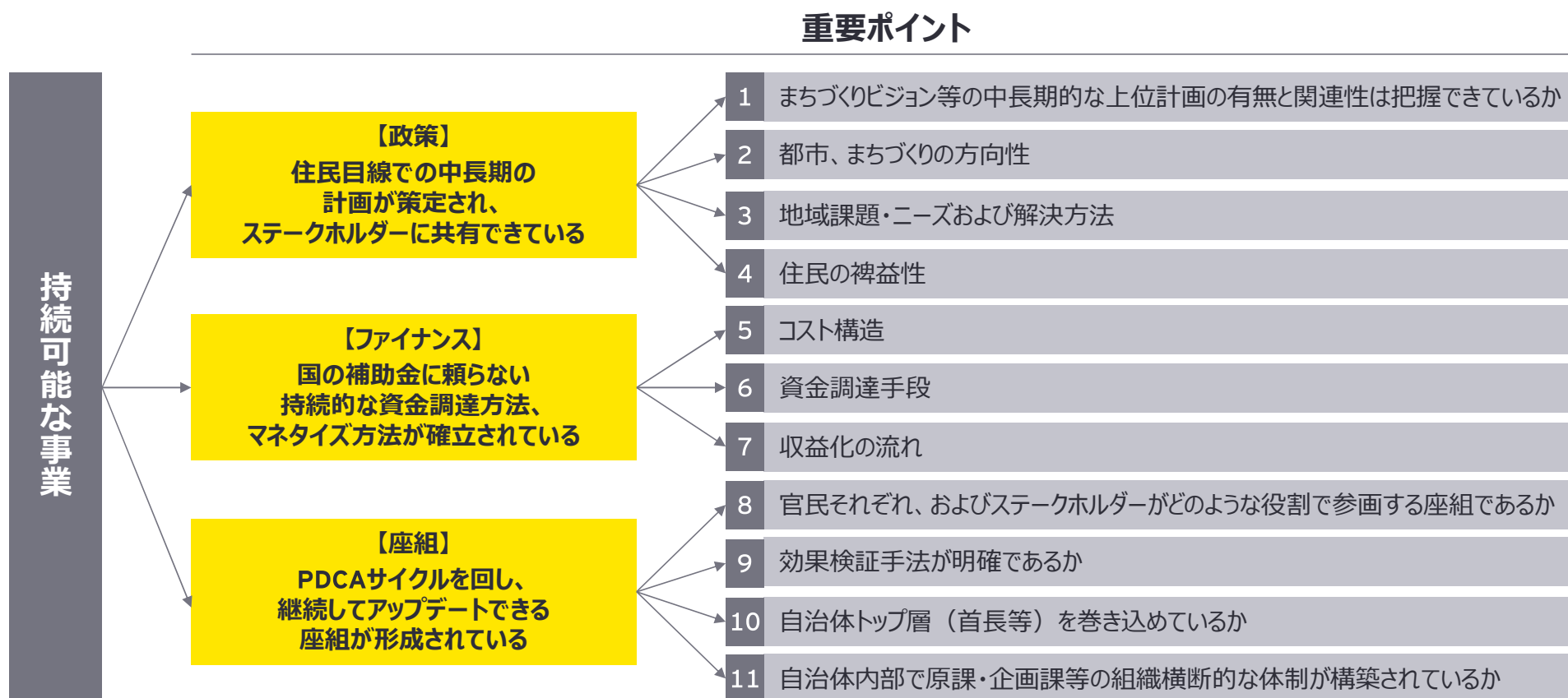
4. 地域ディスカッション

5. テーマの決定

実施内容

- ▶ 各地域の申請書やデスクトップリサーチ等から得た情報を整理
- ▶ 他地域での業務経験も踏まえ、地域の課題や打ち手・サービスの初期仮説を立案
- ▶ 現地訪問・ヒアリングを通して、伴走チームとして当事者意識を持った現状把握を行う
- ▶ 地域の担当者の方々との意見交換等を通じて、初期仮説を検証・修正
- ▶ 課題テーマに精通した有識者を交えて集中討議を実施し、課題の構造・本質を深堀り
- ▶ 討議には担当ユニットが地域側の立場を意識して参加し、実情を踏まえた分析となるように尽力
- ▶ 仮説検証・集中討議の結果を踏まえ、再度、地域の担当者の方々とのディスカッションを実施（必要に応じて複数回）
- ▶ 「地域として納得感のある」、「地域が自分の言葉で語れる」課題となることを目指す
- ▶ ディスカッションや有識者からのアドバイスを踏まえ、課題の優先度を整理
- ▶ 本年度、注力して解決を目指す課題、テーマを対象団体が決定

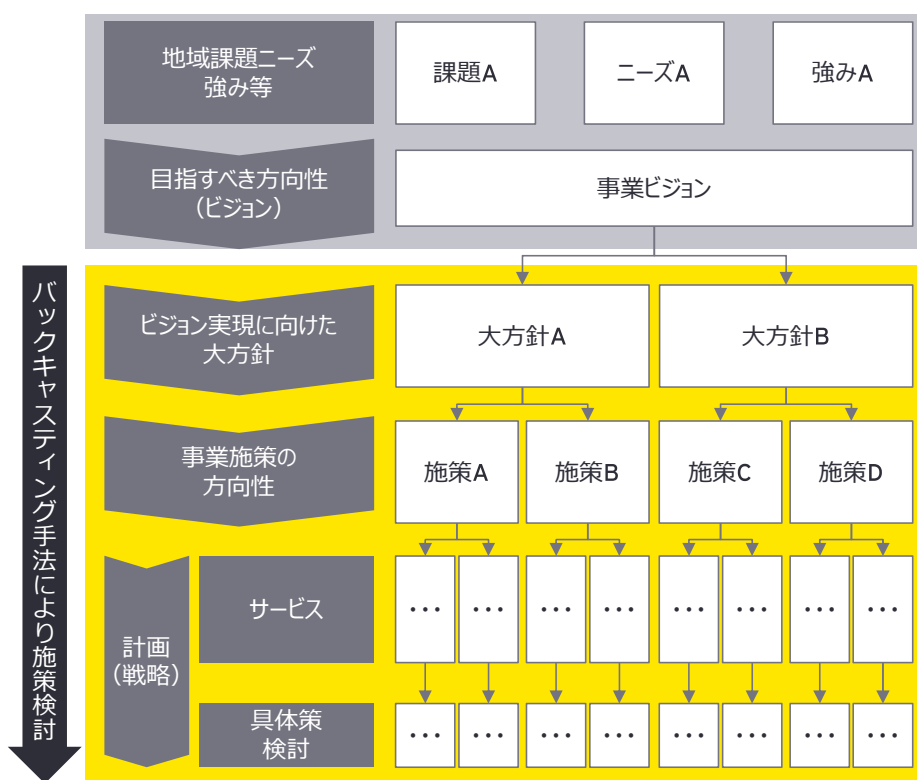
持続可能な事業における重要ポイントは【政策】【ファイナンス】【座組】に分解される



【政策】計画→施策への落とし込みにおけるポイント

ビジョンの実現に向けた施策方向性の棚卸しでは、バックカスティング手法による棚卸しが有効とされており、住民の声や裨益性を重視することも重要

バックカスティング手法による棚卸しの流れ



注力対象の絞り込みにおけるポイント

良いポイント	住民視点での施策検討	<ul style="list-style-type: none">▶ 最終受益者である住民のサービス導入後の、高いサービス利用率や住民満足度を考えた施策を検討することが重要
	住民を含めた注力対象の議論	<ul style="list-style-type: none">▶ 棚卸しした後は住人をはじめさまざまな関係者との注力対象の絞り込みにおける議論を実施することが望ましい▶ 導入後の利用率・満足度向上を目的に実際のニーズや課題との関連性を確認
陥りがちポイント	施策（サービス）ありきでの検討	<ul style="list-style-type: none">▶ 施策ありきで検討した場合、中長期的な事業推進の一貫性が欠如し、実現性のない絵に描いた餅で終わったり、サービス導入できても、住民の利用率・満足度が上がらなかったりするリスクが存在

【ファイナンス】参考例）スマートシティ系事業に対するファイナンススキーム毎の想定適合度合い

スマートシティ推進における各手法評価を整理。自治体がスマートシティ推進を実施する場合、まずは一般財源やふるさと納税の活用を検討することが望ましいと推察

	導入に向けた検討コスト	スキームによる効果	スキームの課題点	汎用性
一般財源 (複数原課連携、 広域連携)	基本的には自治体内での検討となるため他手法と比較すると導入は容易である	コスト削減・人的負担軽減・連携によるサービス高度化が期待でき、ファーストステップとしては取組効果は高い	自治体内の横連携ができていない場合や、周辺自治体との連携が困難である場合はハードルが高いが、他スキームと比較すると容易	基本的には、自治体内部の連携や自治体間連携ができていれば、どの地域でも適用しやすい
寄付 (ふるさと納税・寄付型 クラウドファンディング等)	ふるさと納税は既に実施されており、基金の設置についても多くの自治体で行われていることから比較的容易である	複数年度にわたる支出を機動的に行うことができ、公益性が高く、弾力的運用が求められる事業や中長期的事業に適している	運用、管理、使途などの面で規律が働きにくくなる恐れがあり、適正な運用が必要となる	どの地域でも適用しやすいが、一定の財源を確保するためには自治体としてのPR力が必要となる
債券投資 (SDGs地方債)	通常の地方債に比べて発行にコスト、手間、時間を要する(対象事業がCMAなどの定める国際的基準に適合していることが望ましいため)	機関投資家がSDGsの取組を重視する傾向があり、通常の地方債に比べ、投資が集まりやすく、安定した資金調達に適している	通常の地方債に比べて、発行にコスト、手間、時間を要すること及び対象事業は限定される	SDGs戦略が明確な地域であれば適用できるものの、一定程度の運営リソースは必要になり、現状は規模が大きい自治体でないとは実現困難
インパクト投資	ファンド設立まで金融機関含み多岐に渡るステークホルダーとの調整や巻き込みが必要になり、難易度は高い	社会課題解決による地域活性化、市民サービス向上、雇用の創出、税収増加や社会事業による収益化も期待でき、効果は高い	多岐に渡るステークホルダーとの調整や巻き込みが必要になり、かつ自治体の関与は少ない為、自治体によるコントロールが難しくなる可能性有	一定程度の経済効果を期待する必要があり、規模の大きいもしくは比較優位な価値(観光資源等)を持つ地域が望ましい
SIB	資金提供者や住民などへの説明責任を果たす上で、根幹となる評価手法の確立や地域金融機関の巻き込みが必要	自治体コストの削減や、インセンティブを求め高い成果を出す取組が期待できる。また、資金提供者の存在によりスタートアップ育成にも繋がる	事業以外の運営コストが発生してしまう。また、成果を検証できるまでに時間を要する事業には適用が難しいなど、事業との相性がある	事業との相性が良ければどの地域でも適用可能であるが、自治体のモチベーションが前提となる

【ファイナンス】参考例）総務省による支援制度

どのような支援制度があり、 何に活用できるかについてアンテナを張ることも重要

(お問い合わせ先)
総務省自治行政局地域力創造グループ
地域政策課 企画第一係
TEL : 03-5253-5523
Email : chisei@soumu.go.jp

	趣旨・目的	制度概要			
ローカルスタートアップ 支援制度 [企画・立ち上げ等 各段階での財政措置]	<ul style="list-style-type: none">「ローカルスタートアップ」とは、地域の人材・資源・資金を活用した地域課題の解決に資する創業・新規事業地域の人材・資源・資金による経済循環（地域経済循環）を促進するため、大幅に拡大していくことが重要と考え、令和5年度から、ローカルスタートアップに関する施策を充実し、「ローカルスタートアップ支援制度」としてパッケージ化 <p>総務省 地域力の創造・地方の再生 ローカルスタートアップ支援制度 - 起業や新規事業の支援に取組む自治体を応援 (soumu.go.jp)</p>	① 事業の企画 特別交付税 (措置率0.8) <ul style="list-style-type: none">創業支援等事業計画の作成創業塾、創業セミナー、研修ビジネスコンテスト	② 立ち上げ準備 特別交付税 (措置率0.8) <ul style="list-style-type: none">地域資源の調査分析ビジネスモデル調査分析法人設立等に係る経費オフィスの賃貸料、 インキュベーション施設	③ 事業立ち上げ 国庫補助 (補助率1/2～9/10) <p>ローカル10,000プロジェクト（国庫補助事業）を活用した初期投資（施設整備・改修、機械装置、備品等） ※モデル性を有するもの</p> 特別交付税（措置率0.5） <p>ローカル10,000プロジェクト（地方単独事業）を活用した初期投資（施設整備・改修、機械装置、備品等） ※モデル性は問わない</p>	④ フォローアップ 特別交付税 (措置率0.5) <p>フォローアップ、再構築調査</p>
ふるさと起業家支援 プロジェクト	<ul style="list-style-type: none">地方団体による地域の起業支援を促すとともに、ふるさと納税の仕組みを活用して地域の外から資金を調達することによって、地域経済の好循環の拡大を図るふるさと納税を活用する事業の内容を具体的に明示して、ふるさと納税を募集することを通じて、寄附文化の醸成を図る <p>総務省 総務省の支援策 総務省の支援策 (soumu.go.jp)</p>	<p>寄附者 (ふるさと未来投資家)</p> <p>応援したい起業家(事業)を選択してふるさと納税</p> <p>地方団体</p> <p>特別交付税措置 (総務省)</p> <p>ふるさと納税を財源に補助する金額を 超えない範囲で地方団体が上乗せ補助</p> <p>ふるさと納税を財源に補助</p> <p>起業家</p> <p>支援先の事業に継続して関心をもってもらうための工夫 (例) 定期的な事業報告を行うほか、自社製品の試供品等の送付、事業所見学への招待、起業が成功した際の新製品の贈呈等</p>			

※) 自治体が、ガバメントクラウドファンディングを実施する事業に対して、ローカルスタートアップ支援制度を併せて活用していただくことは可能

事業化・事業推進が頓挫しないために意識すべきこと ～体制構築～

① 取り組みを始められない

- ▶ どの課題から始めるべきかわからない
- ▶ 何から始めるか、次に何をやるべきか、わからない
- ▶ 初めての作業で、やり方がわからない

↓ 取り組みを始めても・・・

② うまく推進・実現できない

- ▶ 計画通りに進まない、問題が起きて止まる
- ▶ 様々な「やらない理由」「できない理由」を突破できない

↓ 実装が進んでも・・・

③ 持続的な取組になっていない

- ▶ 参加者・利用者が増えない、使われない
- ▶ コストに対して、効果の説明が難しい／難しくなってくる

頓挫しないために
意識すべきこと

全体像の定義

地域、課題の
捉え方

体制構築

外部知見の活用

推進体制を検討する際には、事業担当のみならず、長期的な体制検討や、官民連携・地域内外連携など、さまざまな観点で検討を行う必要がある

庁内外の推進体制の検討のポイント

地域課題の解決や将来像の達成のために必要な人的／財務的リソースを特定した上で、そのリソースをプロジェクト完遂（あるいは課題解決・将来像の達成）までの期間にわたって確保するためには、（民間事業者のキーパーソンを含めた）誰のバックアップが必要なのか／自治体はどのような役割を担うのかを長期的な目線で検討することが重要。

短期体制と長期体制

- ▶ まずは直近のサービス導入を遂行するために必要な体制を構築していく
- ▶ 対象団体の担当者は、短期的なプロジェクトチームであることが多いが、取り組みを継続的に支え、地域を長期的に良くしていくための体制がどのようなものかの検討も開始することで、**次年度以降のリソース確保に早期に着手していくことができる**
- ▶ その体制を作り上げるまでの**不足事項の洗い出し、今後必要なアクションを明確にするための支援**も行う

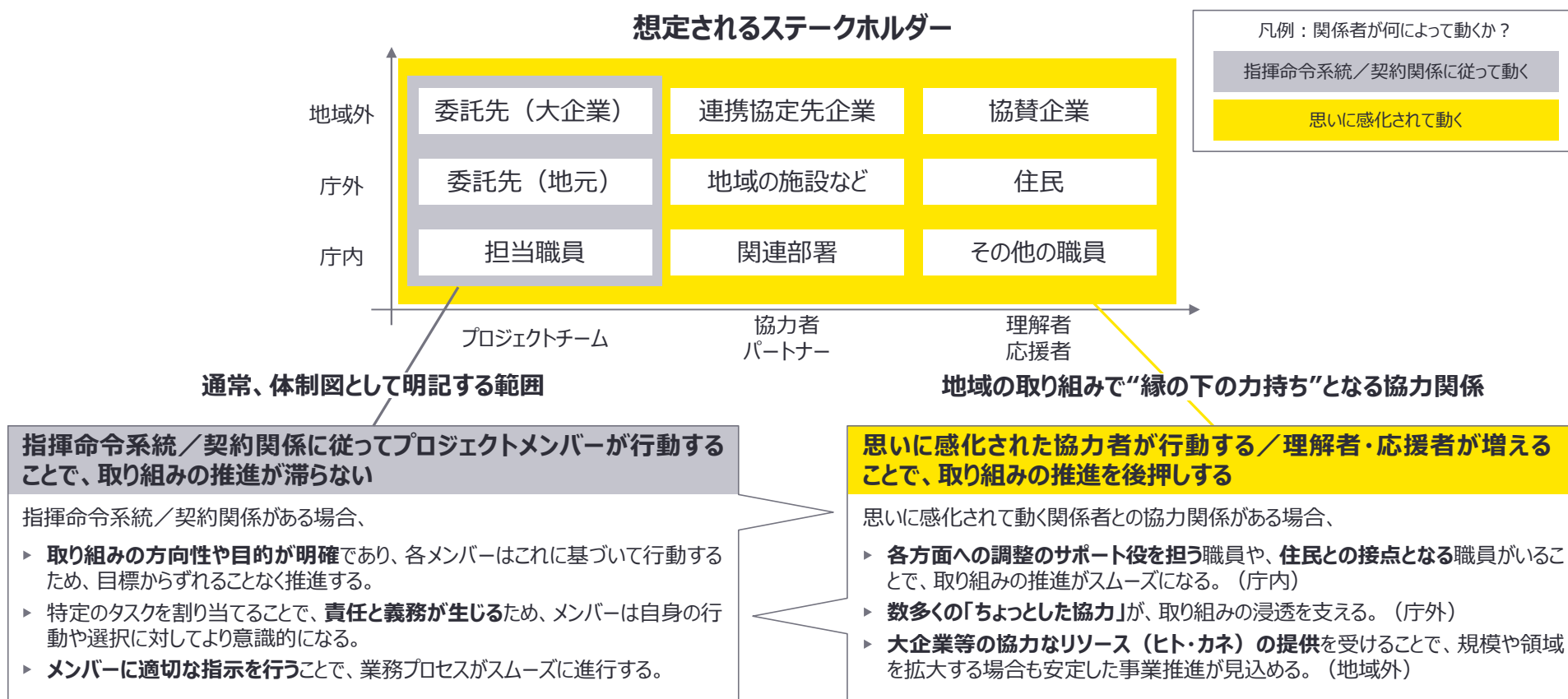
この地域にとっての官民連携のベストミックス

- ▶ 官民連携において、最適な組み合わせや連携方法は、**地域によってそれぞれ異なり、地域の現況やこれまでの経緯、人間関係等からベストな連携方法・連携先を検討**するための支援を行う
- ▶ **鍵となるのは「思いを持ったキーパーソン」**（次ページ記載）がどこにいるかであり、庁内にいけば行政主導型、庁外にいけば民間主導型など、事業を推進しやすい体制が異なり、対象団体（行政）が担うポジションも異なる

地域外とのつながり

- ▶ 地域の事業は**地域内**の事業者がオーナーシップを持って推進することが重要である
- ▶ 一方、取り組みの規模や領域の拡大を目指す場合は、リソースを確保する観点でも**地域外事業者と積極的に連携を図るのが効果的**である
- ▶ 官民連携プラットフォームなどの**ネットワーク構築の場を最大限活かしながら**、地域内外のリソースの融合を志向することも重要

特に体制において、取り組みが滞らないようにするための指揮命令系統／契約関係に基づくチームの組成と、取り組みを支える"思いに感化されて動く"協力関係の構築が重要



「首長のコミット」「議会の理解」「思いを持ったキーパーソン」を欠く場合には、さまざまなリスクが発生することを念頭に置くべき

指揮命令・契約関係を生み出す源泉；
首長のコミット、議会の理解

感化力を生み出す源泉；

地域や取り組みへの「思い」を持ったキーパーソン

これらの源泉を欠くと・・・

指揮命令・契約関係：あり
「思い」による感化力：なし

- ▶ 指示されたこと、義務があること以上はやらない
- ▶ 約束（契約）通りの仕事はするが、それ以上にはならない
- ▶ 新たなチャレンジへのインセンティブがなく、創意工夫が生まれにくい
- ▶ 指揮命令系統・契約関係の外側に、協力者が増えていかない

指揮命令・契約関係：なし
「思い」による感化力：あり

- ▶ 業務として優先順位が低くなり、物事が少しずつしか進まない
- ▶ 取り組みが持続的でなく、散発的になる
- ▶ 思いを持った人でも、人事異動などで携わりづらくなってしまふとそこまでとなりやすい

指揮命令・契約関係：なし
「思い」による感化力：なし

- ▶ 「掛け声だけ」で実態を伴わない（誰も動かない）プロジェクトになりやすい

(参考事例) 推進体制の検討

「どのようなリソースが必要なのか」を特定し、不足に注意しながら庁内外のステークホルダーを繋げていくことで、推進にあたり重要な協力体制を構築

実施プロセス

実施内容

1. サービス実装に必要なリソースの特定

- ▶ サービスの具体化検討を受けて、サービスの実装・運用において必要となるリソースを洗い出す
- ▶ 「首長のコミット」「議会の理解」「思いを持ったキーパーソン」の確保状況を確認する

2. 自治体／民間の連携体制の検討

- ▶ 官民連携プラットフォーム等のネットワークを活用し、事業者との連携体制を構築
- ▶ デジタル田園都市国家構想交付金の活用と、事業の親和性を考慮しながら、採択済みの他自治体事業との地域間連携の可能性についても検討を行う

3. ステークホルダーへの声掛け

- ▶ 自治体は庁内体制の確保や予算確保に向けた取り組みを通し、実現可能性の確認を実施
- ▶ 自治体以外で必要となるステークホルダーへの声掛け、巻き込みを行う

4. 座組形成・合意形成

- ▶ 各ステークホルダーの役割分担や、事業全体のビジネスモデルの策定・整理
- ▶ ステークホルダー間での認識合わせ・合意形成を実施

5. 長期体制の検討

- ▶ 直近の実装プロジェクトの体制だけでなく、地域のありたい姿に近づいていくための長期的な視点に立ち、最適な体制作りのために強化すべきポイントを探る

事業化・事業推進が頓挫しないために意識すべきこと ～外部知見の活用～

① 取り組みを始められない

- ▶ どの課題から始めるべきかわからない
- ▶ 何から始めるか、次に何をやるべきか、わからない
- ▶ 初めての作業で、やり方がわからない

↓ 取り組みを始めても...

② うまく推進・実現できない

- ▶ 計画通りに進まない、問題が起きて止まる
- ▶ 様々な「やらない理由」「できない理由」を突破できない

↓ 実装が進んでも...

③ 持続的な取組になっていない

- ▶ 参加者・利用者が増えない、使われない
- ▶ コストに対して、効果の説明が難しい／難しくなってくる

頓挫しないために
意識すべきこと

全体像の定義

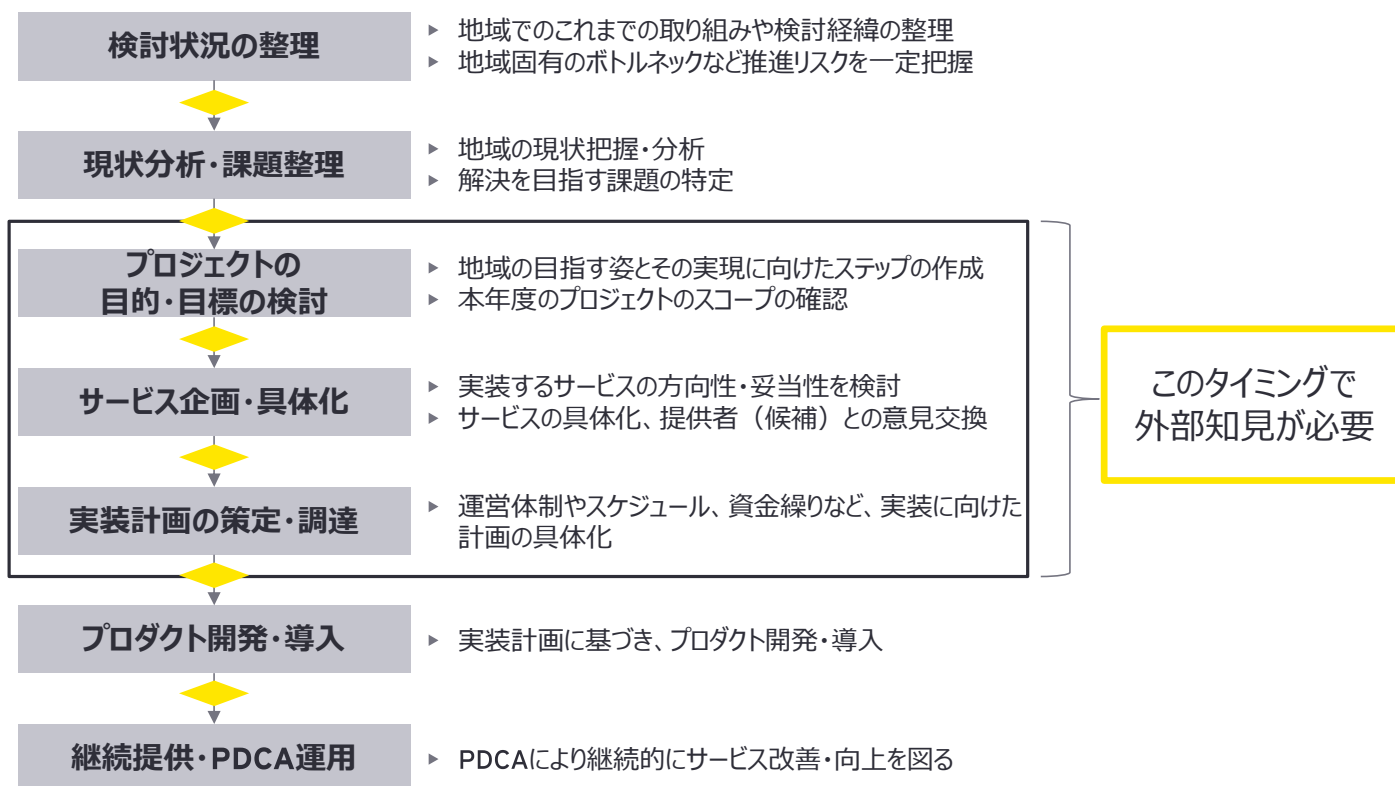
地域、課題の
捉え方

体制構築

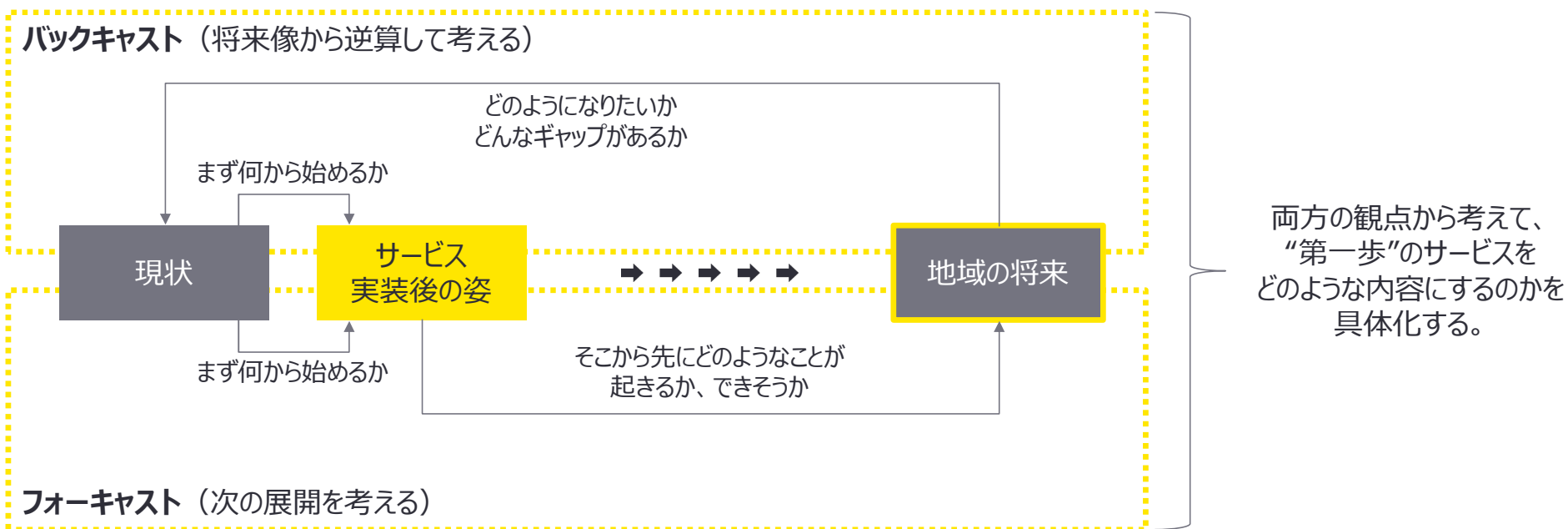
外部知見の活用

課題整理後、当該課題内容に応じた外部有識者を特定の上、外部知見を取り入れる

標準プロセス【概要レベル】



サービスの具体化は、将来の展開も見据えて検討する高度な知見が必須 (地域の将来像を描く上で、海外も含めたさまざまな地域の事例や実情といった情報が必須)



「将来に向けて何をすべきか」、
「何をすると将来どうなるか」、
これらは非常に**経験値・知見が求められる領域**。
内部人材だけで検討を進めることは難しい

外部有識者との集中討議・ヒアリングを通してサービスを
具体化し、筋の良い実装内容となるようにフォロー

特定した課題の解決に対して有効なサービスを選択・決定することはもとより、サービスの位置付けや実装後のイメージを常に意識しながら具体化することが重要

導入するサービスの具体化のポイント

特定した課題を解決するために必要な取り組みの全体像を整理し、その中での取り組みの第一歩となる、最初のプロジェクトとしてのサービス実装内容を具体化する。地域の将来像（課題が解消した先に、どのような地域が実現することを目指すのか）やサービスの位置付け、実装以降の住民への裨益効果等を常に意識しながら、サービス内容を検討することが重要。

実装するサービスの位置付けを納得して始める

- ▶ 目指す地域の将来像（未来）と、直面している問題・課題（現在）との間にあるステップを明確化する
- ▶ 対象団体は、**実装するサービスが地域の将来像の実現に向けた打ち手（未来に向けた第一歩）**であることを理解した上で、サービスの提供を開始する

サービスが実装された姿を明確にイメージ

- ▶ 対象団体は、各論の検討が進むにつれて、**サービスの実装のみに没頭してしまわないように留意する**
- ▶ 行政／民間企業はどのような役割を担うのか、利用者が喜ぶサービスになっているか等、**サービスが実装された後を具体的にイメージし、検討しておくことが重要**

当事者（ユーザー）としてサービスに向き合う

- ▶ 対象団体は、サービスへのこだわり、サービスを利用することにより地域の**生活をより良いものにする**ことへのこだわりを持って、サービスの具体化・実装に取り組む必要がある
- ▶ 成果の大小ではなく、**このサービスが実装されることでどのような生活を実現したいのかを、当事者（ユーザー）の立場で考える**

(参考事例) 導入するサービスの具体化

地域課題の解決に資するサービスの選択・実装を念頭に置きつつ、課題が解決した後の地域の将来像を描いておくことで、継続改善を行っていく上での地域の指針となることも留意が必要

実施プロセス

実施内容

1. 地域の将来像、実現ステップの イメージづくり

- ▶ 特定した課題が解決した地域の将来像についてディスカッションを実施
- ▶ 将来像や、それが実現するまでのステップについて、関係者間で今後の展開についてのイメージを形作る
(※厳密な計画である必要はない)

2. 最初に実装するサービスの 初期検討

- ▶ デジタル田園都市国家構想推進交付金の事業で、先行しているType1の実装事例などを参考に、どういったサービスを実装することが、最初のステップとして適切かを検討。サービスイメージを具体化していく
- ▶ 伴走チームからは、実装テーマに参考になる事例をまとめて紹介

3. 有識者を交えた集中討議

- ▶ 各課題領域、テーマに精通した有識者を交えて集中討議を実施
- ▶ 課題の本質を解決するサービスとしての方向性・妥当性等のアドバイスを対象団体に提供

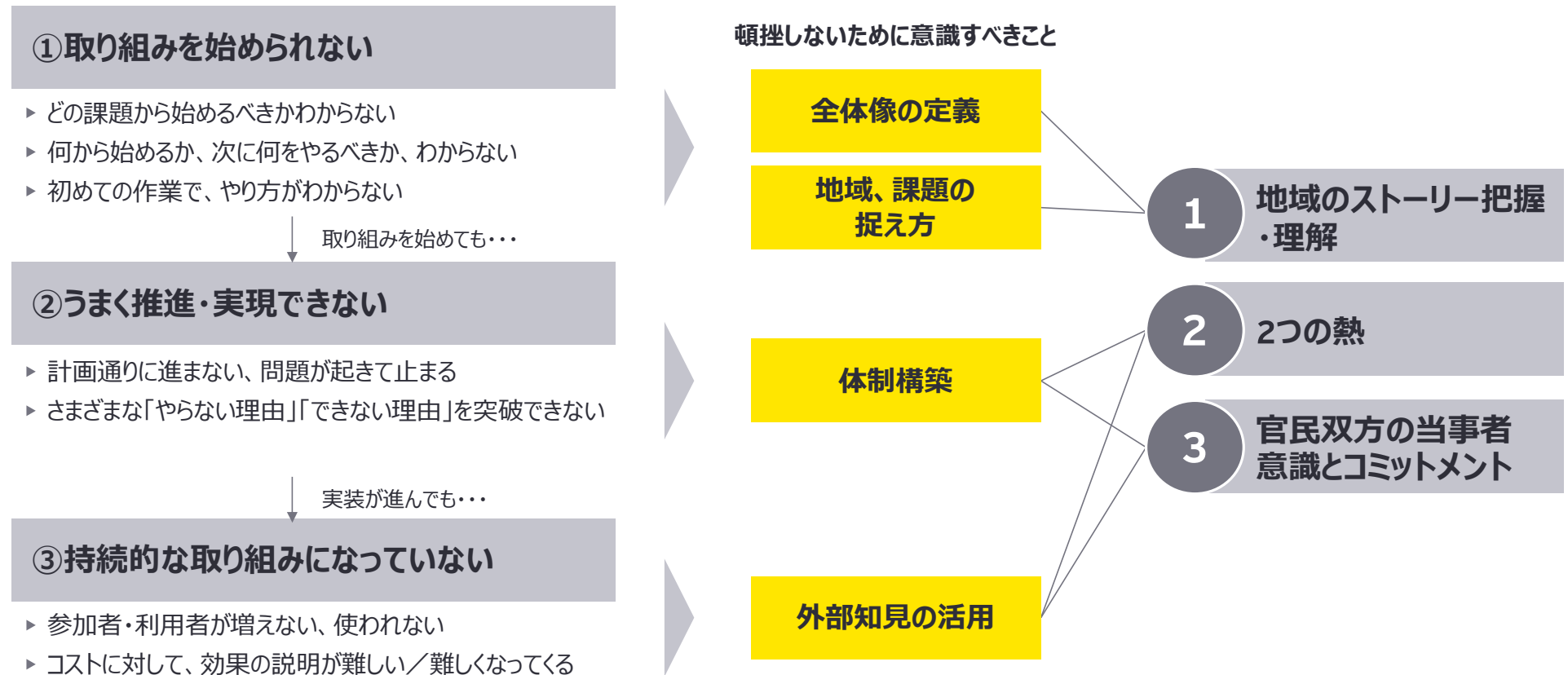
4. 実装サービス決定

- ▶ 有識者のアドバイス等を踏まえて、実装するサービスの選択肢を検討
- ▶ サービスの位置付けと実装後のイメージを持って最初の取り組みを決定
- ▶ サービス提供（候補）者との意見交換等を行いながら、サービス内容を具体化

振り返り

事業化・事業推進が頓挫しないために意識すべきこと

本日は取り組みを阻害する要因を打破していくためのポイントをお話させていただきたい



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（存在意義）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.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家に相談ください。

ey.com/ja_jp