

2024年11月18日 地域経済WGの概要について

- 2024年11月18日(月)10:00～12:00実施
- 地域経済(地域経済循環、プロジェクトファイナンス)を主なテーマとして、3名の臨時委員から、それぞれの取組内容等に係るプレゼンテーションを行ったのち、地域生活圏専門委員会委員と意見交換を行った。

【臨時委員 プレゼンテーション要旨】

①一般財団法人計量計画研究所理事 牧村 和彦氏 (フランスにおける地域生活圏のモビリティ戦略)

- 地方部の人口が増加しているフランスでは、国民の「**移動権**」を保障し、すべての市民とすべての地域において、より簡便、安価かつ、適切な交通を実現することを目的にモビリティ基本法(LOM)が改正(2019年)。その重要政策の一つが地域生活圏のモビリティ計画。
- ルーラルのモビリティ計画について、2021年に国がガイドラインを策定し、先行モデルプロジェクトへ適用。2024年には100～200の計画が策定見通し。ガイドラインには、**持続可能性**、**交通にとどまらない分野横断**、**官民連携**が明記。
- 主な特徴は、**市町村界を越えた地域生活圏**が対象、交通のみならず**人・モノ・サービス全て**が対象、国が**ガイドライン**を策定し**全国展開**、計画策定の**簡略化**による手続の**迅速化**、国の研究機関による**伴走支援**、**部署横断の行動投資計画**など。

②十八親和銀行地域振興部長 百崎 浩之氏 (地方銀行による地域活性化への取組)

- 長期ビジョンの一つとして「**地域経済活性化と企業価値向上の同時実現**」を掲げる。地域課題解決に向けた**産官学金連携強化**のため、経営統合と業務効率化により生み出した人員を**地元民間企業へ派遣・出向する人的交流**も実施。
- このほか、人口減少が急速に進む地域において、教育環境の充実や生活の質の向上を始めとした地域課題の洗い出し・解決に**産官金連携**で取り組む。

【臨時委員 プレゼンテーション要旨】

③株式会社Zebras and Company代表取締役 阿座上 陽平氏（ローカルゼブラ企業とファイナンス）

- ゼブラ企業に関するムーブメント/コミュニティづくり、ゼブラ企業への投資、経営支援、長期的かつ包括的な経営を支援する仲間集め/プレイヤーの増加などを実施。
- 利益を追求するだけでなく社会を改善する働きも果たすゼブラ企業は、経済性の面から見れば成長が緩やかであったり、助成金等他社からの支援が必要だと考えられる傾向にあるが、自ら経済性を担保できる強いビジネスモデルを持ちながら、行政や他の企業とも共創できる点が、一般企業やNPOなどとの差異と認識。
- アメリカでは、ユニコーン企業との対比で、ゼブラ企業はスタートアップ領域と言われる傾向にあるが、日本でのゼブラ企業は、スタートアップ領域の「子ゼブラ」、日本特有の存在である地域の老舗企業や特定の産業の中でリーダー的な役割を担い産業全体のことも考える「姉妹ゼブラ」、自らもゼブラ的な経営・事業を行いながら、子ゼブラ的な事業を生み出したり、姉妹ゼブラや子ゼブラとの協業・支援を行う、日本全国や世界で事業を展開する事業規模の「親ゼブラ」に大別され、それら3つのゼブラの連携が必要。
- ゼブラ企業は、損益分岐点までの成長は緩やかだが、そこまでをカバーし、損益分岐点を超えれば、利益化しやすい構造を持つ企業が多い。このため、初期段階ではフィランソロピー（助成金、寄附等）とエクイティ（投資）を活用し、その後、返還可能性が高いビジネスモデルならではのシェア型（レベニューシェア、プロフィットシェア等）、デット（融資）を活用するブレンデッドファイナンスが可能。また、ガバナンスの観点から意思決定体制に他者を巻き込むか否かによっても資金の選び方が変わる。
- 目指すインパクト→戦略/事業概要→リソース計画（ヒト・モノ）→数値目標（カネ）→資金調達計画の順序で資金選択。
- ゼブラ企業の評価に当たっては、ロジックモデルに落とし込み、短期・中期・長期のアウトカム、インパクトをともに設定。
- これからの地域金融に求められるものは次の3点。
 - ① 起業期、成長期、成熟期以降のそれぞれのフェーズごとの資金提供者の担い手不足の解消
 - ② 地域経営というビジョンづくり（どのように地域の生活インフラを支えるのか、どのように地域経済を作るのか など）
 - ③ これからの社会に求められる活動を担っているローカルゼブラ企業の価値をいち早く認識し、可視化し、同じビジョンを持つ協力者と繋いでいく“目利き”と触媒となる存在の育成

【委員からの主なコメント要旨】

- フランスの事例は、国、都道府県、市町村レベルの自治体が、それぞれどういう役割分担で、どうやってうまくガバナンスを利かせているか、日本にどう適応できるか、という観点から興味深い内容であった。
- フランスのモビリティ政策は、人口政策の重要な部分である。地方部で人口が増加しており、戦後ずっと人口政策に抜本的に取り組んでいる。例えば企業誘致でいうと、田舎では高速道路や高速鉄道といった幹線交通は差別化をする上であまり重要ではなく、従業員やその家族のためのモビリティや医療、教育の方が大切という意識が染み渡っている。
- フランスでは都市連帯再生法等が20年前には既にできており、フランス革命の時からほとんど変わらず存続しているコミュンという独自性をもつ基礎自治体同士が、都市共同体・村落共同体をつくり、相互に補完したり、柔軟に連携したりできるという法体系のもとに今の形がある。本委員会でもこのあたりの議論ができたらと思う。
- EUの農業政策では、きめ細かく地域の農家に直接お金が渡り、地域経済が回る仕組みとなっている。
- フランスの公共交通に赤字の概念がないという話が印象に残ったが、ファイナンスを維持し続けられるかどうか、地域生活に資することになると思う。
- フランスでは、インフラのほとんど、主に公共交通で、公設公営が廃れているが、オペレーションを民営化してどんどん元気づいている。保障がない代わりに外へ行くことも自由になり、国内だけでなく、国外のモビリティオペレーション事業を勝ち取っている。
- フランス全体でみると、国民負担率が世界で一番高いが、データを使った見える化やインパクト計測により、国民の支持をどうにか保っている。
- 公共交通のパブリックというのは、日本では、誰でも使えるという意味でのパブリックだが、ヨーロッパでは、PSO (Public Service Obligation)という言葉もあるが、大事なものだから公共が責任を持ってやるという意味でのパブリックであり、そこに大きなギャップがあると思う。

【委員からの主なコメント要旨】

- 銀行の統合によって新たに生まれた人的リソースを、地域に対して投資するのは非常に良いモデルだと感じた。
- 支援しようという気持ちになるかどうかのアクセプタンスの問題、あるいはビジネス慣習の問題に対して、行政にできること、やるべきことについては、本委員会の中心的な議論のポイントになると思う。
- DBJでは複数の地銀のファンドに入っているが、そもそもファンドの総額がそれほど大きくないこともあり、大型案件に投資で入るのはかなり難しい。一つの対応として、地銀とのファンドは数十個つくっているが、バックオフィスや管理の部分をDBJで引き受けていて、**共通のベースとなるものをうまく使って全体のコストを下げることは有効**だと考える。
- 地元に根付いた投資家の場合は、ソーシャルインパクトがわかりやすく、参加していること自体に地域貢献の意義が見えやすいが、プロジェクトに大きなお金を入れていくには、地元以外から集める必要がある。その際には、**いかにインパクトを評価・測定して、わかりやすく説明していくかが重要**と思う。
- 地銀であったり、老舗で地域でパワーを持っている人であったり、誰が責任を持ってどのようにお金を出すのかということを解明していくといいのではないかと。企業努力がなくなるため、税金がすべて正しいわけではない。コモンズの在り方と企業努力の在り方のグラデーションのなかで、**どのフェーズでどのようにお金を出すのか、より精緻に設計することが地域生活圏に必要な**のではないかと考える。
- ゼブラ企業のような会社は、広い意味での顧客の定義が難しい。受益する人とお金を払ってでもサービスを買う人はイコールではない。受益する対象は、不特定多数で広いが、必ずしも全員が払うわけではない。本来の社会的価値という意味でいうと、広い便益を狙ってやるので、**本当にお金を払ってくれる人の対象のスコップと実際に便益を感じる人のスコップが一致しない構造の中でどう稼いでいくかが根源的な問題**としてある。
- 地域の信金・地銀と話をする機会があったが、彼らはものすごく**大きな情報のハブ**になっていると感じた。守秘義務や企業秘密の問題もあるが、彼らも一緒に仲間に入ることによって、**目利きをしたり業種間を繋いでシナジーを創出できたりするので、金融機関への期待は非常に大きい**と思う。

ルールのモビリティ計画(仏)

■ 取り組みの概要

- フランスでは都市のモビリティ計画(PDM)と農村部等のルールのモビリティ計画(PDMS)の2種類の計画と実践の枠組みが存在
- 地域生活圏を対象に2万～10万人規模に適用可能なモビリティ計画を策定し、事業を推進
- 2015年に最初の試行(PMRU)がなされ、2021年頃からガイドラインと合わせて、計画策定を国と地方連携し推進
- 7つの地域生活圏(右図)を先行モデルプロジェクトとして実証し、2024年には100～200の計画が策定される見通し

ガイドライン策定2021年



先行モデル地域生活圏へ適用2021年～



※スピーディな展開

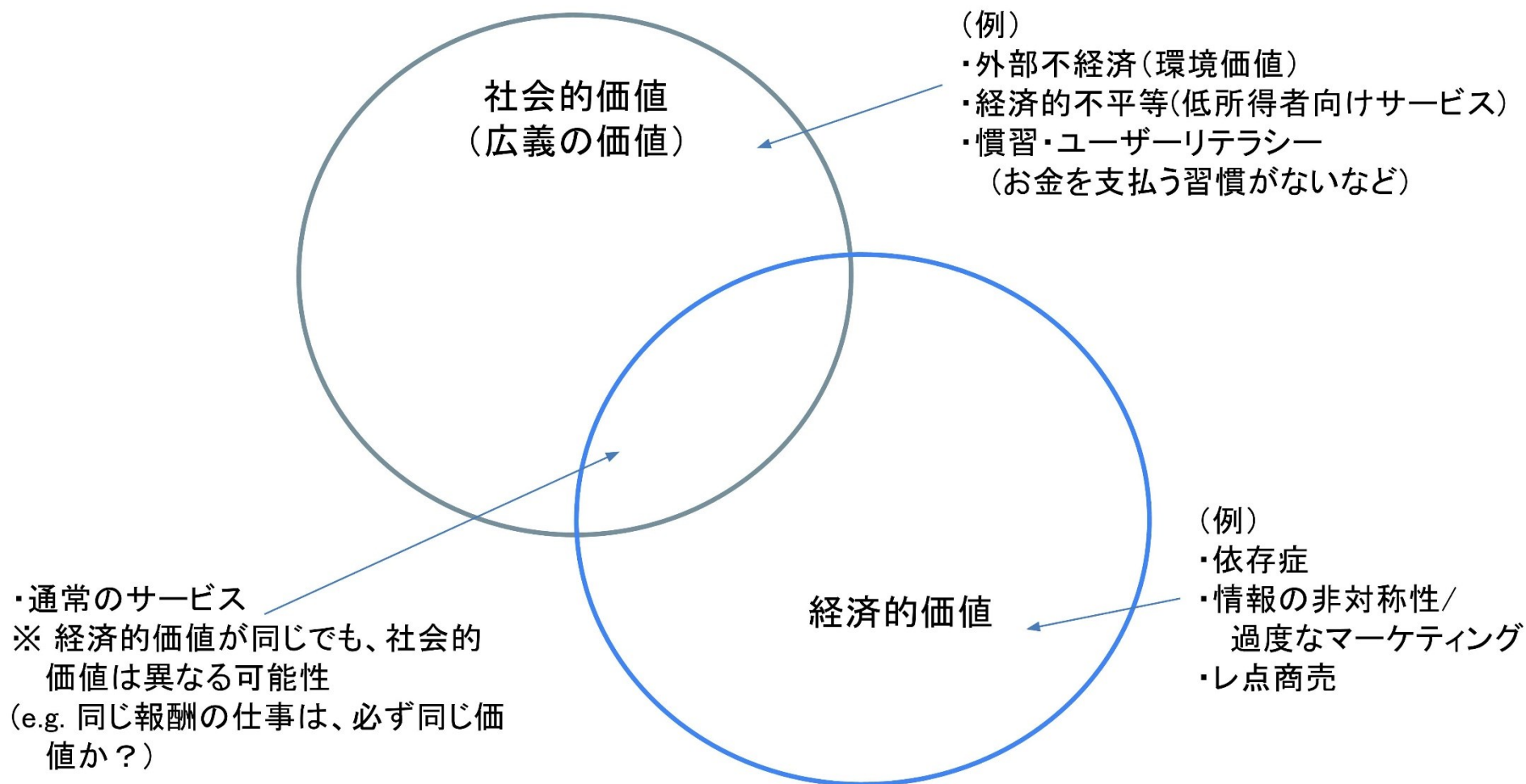
100～200の地域生活圏で計画策定中(2023年～)

根拠法: LOM法(2019年新設)、交通法典L1214-36-1

ルーラルのモビリティ計画(仏)の特徴

- 市町村の行政界を超え、**地域生活圏**を計画及び事業対象
- 自動車交通、公共交通、徒歩、自転車、相乗り、駐車場、新しいモビリティサービス、物流などの**人、モノ、サービス全てを対象**とした事業計画(計画と事業が一体、データも対象)
- **計画のための計画ではなく、事業推進のための計画(事業期間は6年間)**
- ガイドラインが全国展開、普及の重要な役割を果たしている(良質な計画なくして、良質な事業なし)
- 都市のモビリティ計画(PDM)に対して、KPIの簡略、手続きの柔軟対応、策定期間の短縮(1~2年)、計画のための予算の縮減(3~6万ユーロ、都市は平均30万ユーロ)など簡略化
- 国の研究機関(CEREMA)がガイドラインづくり、計画作成、作成支援、技術アドバイスなどの伴走者として、地方を全力サポート

社会課題解決企業と課題解決とは



ゼブラ企業の成長に合う資金 ブレンデッドファイナンス

