

地域のスタートアップ創出に向けて

— とかち・イノベーション・プログラム 3年間の軌跡 —

株式会社 野村総合研究所 未来創発センター 2030年研究室
上級コンサルタント 水石 仁

株式会社 野村総合研究所 未来創発センター 2030年研究室
上級コンサルタント 坂口 剛



1 イノベーションプログラム

NRI 未来創発センター 2030年研究室では、地域の未来を創る次世代経営者や地元出身のクリエイター、地域の金融機関、自治体、シンクタンク、メディア等と連携して、「イノベーションプログラム」という地方創生のための新事業に取り組んでいる。

2030年研究室長の齊藤を中心に、3年以上の月日をかけて、従来とは異質な切り口を持つ社会課題挑戦型のビジネスモデルを率いる革新的経営者（＝革新者）をさまざまな分野から開拓し、対話を通じて革新者に特有のイノベーションスキルを見つけ出し、その暗黙知を言語化してきた^{*1}。また、革新者と互いに協力し合えるビジネスの友のような関係を構築し、今では100人を超える革新者となつながり合っている。「イノベーションプログラム」は、この100人の革新者と、全国各地域で新しいことに自ら挑戦しようとする“主体性”を持った「地域に根をはる経営人材」とを交流させ、刺激し、化学反応と行動変容を引き起こし、地域の“稼ぐ力”を生み出そうとする、価値共創型の事業創発プログラムである。

このイノベーションプログラムを全国で初めて導入したのが北海道十勝地方^{*2}（以下、「十勝」という）で、2015年にスタートした「とかち・イノベーション・プログラム」（以下、「TIP」という）は、今年で4期目を迎えている。TIP第1～3期では、合わせて28の新しい事業構想が生まれた。これらの事

業は、現在も事業化に向けて挑戦中であり、現在、七つの事業が法人設立に至り、本格的な事業展開に入ろうとしている。

本稿では、TIPの3年間の軌跡を振り返りつつ、その実体験に基づき、地域において事業の種をゼロから生み出し、起業・創業（＝スタートアップ）につなげていくためのアプローチについて考察したい。

2 TIPの基本デザイン

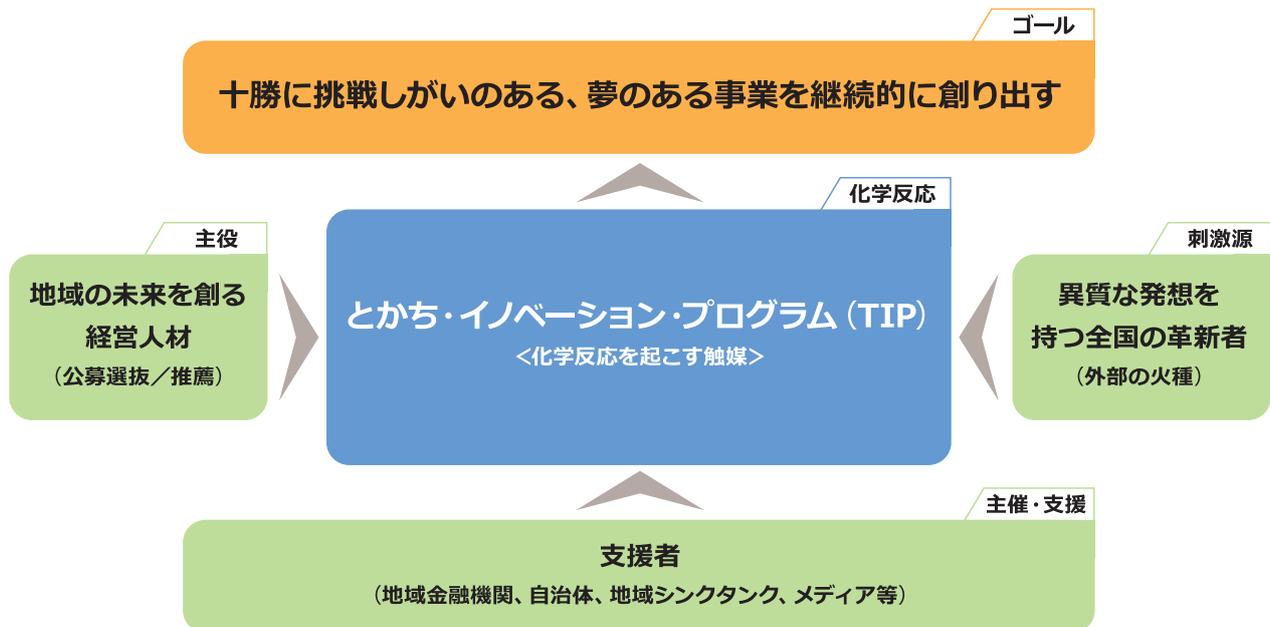
1) 地方創生のドーナツ化現象

TIPは十勝における地方創生の取り組みの一つとして生まれた。2014年9月にまち・ひと・しごと創生本部が設立され、同年12月に「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が公表されて以降、全国各地で地方創生に向けた取り組みが次々と企画・実行された。その中で、われわれはそれらの取り組みの多くが「ドーナツ化現象」を引き起こしているのではないかという問題意識を持っていた。行政や地域金融機関等がさまざまな支援制度（＝ドーナツの外側）を用意するものの、自らリスクをとって事業を立ち上げようとする人材（＝ドーナツの内側）が圧倒的に不足しているのではないか。地方創生における真の課題は“主体性”にあると考えた。

2) KPIは「経営者」の創出

地方創生の要は地域における“稼ぐ力”の創出、

図表 1 TIP の基本デザイン



つまり事業創造である。地方創生事業においては雇用の創出が重要業績評価指標（KPI）として掲げられるケースが多い。かつては大規模な公共事業や企業の工場誘致によって雇用を創出することもできたが、今ではこのどちらも有効な打ち手とはならない。したがって、地方創生において最も重視すべきは「雇用」の創出ではなく、自ら事業を立ち上げ、やがて雇用を生み出す「経営者」の創出であり、TIPでは起業や第二創業により、十勝に挑戦しがいのある、夢のある事業を一つでも多く、継続的に創り出し、その経営者を増やすことをゴールとした。

3) 異なる領域との触発

十勝における事業創造の主役・担い手は、当然ながら十勝に根をはる経営人材である。TIPでは、公募選抜制と推薦制の併用により、事業創造に対するモチベーションや主体性を強く持ち、将来、十勝で新事業を起こす意志がある方々を毎期募集している。一方、「イノベーションや斬新なアイデアは同じ業界の中からは生まれない」という考えに基づき、

外部からの刺激源として2030年研究室が構築してきた革新者とのネットワークを活用した。つまり、TIPは、異質な発想を持つ全国の革新者と十勝の未来を創る経営人材とのコラボレーションの場、化学反応を起こすための触媒として設計された。

※1 参考：齊藤義明著『日本の革新者たち100人の未来創造と地方創生への挑戦』（2016年6月、ビー・エヌ・エヌ新社）

※2 北海道の道東の一部地域、十勝総合振興局管内の土地を表す名称。帯広市、足寄町、池田町、浦幌町、音更町、上士幌町、鹿追町、士幌町、清水町、新得町、大樹町、豊頃町、広尾町、本別町、幕別町、芽室町、陸別町、更別村、中札内村の1市16町2村で構成される。



出所）十勝総合振興局ウェブサイト

4) 挑戦を支える地域の事務局体制

そして、このプログラムの運営を支えるのが、地域の金融機関、自治体、地域シンクタンク、メディア等である。TIP は、帯広信用金庫、北洋銀行、北海道銀行という地域の金融機関3行が主導し、自治体や地域シンクタンク等が側面支援する事務局体制を敷いている。

主催：帯広信用金庫

共催：北洋銀行、北海道銀行、
北海道二十一世紀総合研究所、
道銀地域総合研究所、十勝19市町村
協力：野村総合研究所、とかち財団

3 TIPの構成とポイント

1) 五つの基本セッション

TIPでは、以下の五つのセッションを基本構成としている。

- ① キックオフセッション
- ② 革新者刺激セッション
- ③ 事業アイデア+チームビルディングセッション
- ④ 事業創発セッション
- ⑤ 事業化支援セッション

①キックオフセッションでは、参加者に対して、プログラムの目的、ゴール、進め方等に関する意識共有を図るとともに、参加者の相互理解と良質な関係構築を促す。次に、②革新者刺激セッションにおいて、異質な発想を持ち、創造的なビジネスモデルを実践する全国の革新者を招聘（しょうへい）し、参加者との化学反応と行動変容を促進する。参加者は、革新者の思考法、着眼の鋭さ、イノベーション

の水準、事業のスピード感、困難に耐え忍び打ち勝つ精神力、人間的な魅力等から、自らが描く事業アイデアや事業アプローチへのヒントを得る。革新者刺激セッションは毎期3回程度連続的に開催し、各回1～2人の革新者を招聘している。ここまでがプログラムの前半である。

③事業アイデア+チームビルディングセッションからプログラムの後半戦に入り、革新者からの刺激を踏まえて自らの事業アイデアを形にし、事業創発に向かうチームを形成していく。④事業創発セッションは2回行い、参加者の相互作用や結合によって、チームとして新たな事業の種を創出し、事業構想としてブラッシュアップしていく。そして最後に、⑤事業化支援セッションにおいて、新たな事業構想の発表を行う。事業化支援セッションは、プログラム上は最終プレゼンの場であるが、同時に、事業の開始宣言と位置付けている。事業化支援セッションには、支援機関や金融機関、投資家などを幅広く募り、発表した事業構想の実現に向けた支援を得ることもねらいとしている。

TIPでは、上記五つのセッションを5カ月間程度の期間で進めている。2017年に実施したTIP第3期プログラムのセッションスケジュールを図表2に示す。なお、第3期では、第1期・第2期プログラムで生まれた事業について、事業化に至る経緯や困難、突破法、今後のビジョン等を参加者に共有する特別セッション（先行事業ピアレビュー）を実施した。

2) 新事業創造のポイント

これまで3期にわたるプログラムにおいてさまざまな試行錯誤を繰り返す中で、事業の種をゼロから創り出すためのポイントがいくつか見えてきた。

図表 2 TIP 第 3 期プログラム（2017 年実施）のセッションスケジュール

セッションNo.	開催日	セッション
第1回	7月12日	① キックオフセッション
第2回	7月27日	② 革新者刺激セッション(1)
第3回	8月10日	② 革新者刺激セッション(2)
第4回	8月23日	【特別セッション】先行事業ピアレビュー
第5回	9月6日	② 革新者刺激セッション(3)
第6回	9月19日	③ 事業アイデア+チームビルディングセッション
第7回	10月13日	④ 事業創発セッション(1)
第8回	11月2日	④ 事業創発セッション(2)
第9回	11月17日	⑤ 事業化支援セッション

図表 3 TIP セッションの様子



出所) とちぎ・イノベーション・プログラム事務局 (2015年7月撮影)

① キャスティング

第一にキャストイングである。事業化支援セッションで発表される事業構想のクオリティーの半分以上は参加者のキャストイングによって決まると言っても過言ではない。前述のとおり、TIP では公募選抜制と推薦制で参加者を募っている。第 1 期では地域の金融機関や自治体等、事務局から候補者に

声をかけるケースが多かったが、第 3 期では第 1 期、第 2 期の経験者（卒業生）が関心のありそうな仲間を誘い、さらにその仲間に声をかけてくれるようになった。これまで地域の金融機関や自治体等とは接点のなかった人材が多数参加するようになり、参加者の多様性が広がったことでコミュニティの熱量は期を重ねるごとに高まっている。

もう一つ重要なのが革新者^{※3}のキャスティングである。招聘する革新者は、地域の産業構造や課題等を踏まえてNRIから地域事務局に対して候補者リストを提示し、相談の上、最終的には地域事務局に決めていただいている。TIPでは、これまでに17人のそうそうたる革新者の皆さまにご参加いただいた。革新者からの刺激は、本プログラムでの事業創造における最も重要な要素であり、事業構想の独自性を生み出すためのヒントを得たり、新事業の立ち上げや事業拡大への勇気をもらったり、参加者それぞれにさまざまな示唆を受けている。特に法人設立に至った事業構想は革新者との出会いから着眼を得たものが多く、革新者とのコラボレーションで新会社を立ち上げたケースも誕生している。

② チームビルディング

二つ目はチームビルディングである。TIPでは複数人のチームでの事業創発を前提とし、原則として1人での事業創発を認めていない。1人で発想できるアイデアには限界がある。革新者や十勝の多様性・主体性あふれる参加者とコラボレーションし、それぞれの強みをつないで新事業を構想することで、今までにない、よりとがったアイデアを生み出すことを重視している。これまでの経験では、多様性や実行力に鑑みると、3人±1人程度のチーム規模が事業創発には向いていると考える。

また、TIPで形成するチームはあくまで本プログラムでの取り組みにおけるチームであり、実際に事業を立ち上げていく過程では新たなメンバーが加わったり、逆にメンバーが離脱したり、途中で解散してしまったりすることもある。これは、新事業創造において避けられないことであり、むしろ必要なプロセスと考えている。

TIPのプログラム設計において、チームビルディ

ングは最も難しい要素であり、事務局の中では毎回頭を悩ませている。これまでの3期のプログラムにおいても試行錯誤を繰り返してきた。第1期は個人の事業アイデアのテーマ・領域（食・農業、観光、福祉、教育等）を軸にチームビルディングを行った。第2期は④事業創発セッションをチーム単位での応募とし、プログラムの中でのチームビルディングは実施しなかった。第3期はテーマ・領域ではなく、参加者相互の相性や価値観を重視し、酪農の盛んな十勝にちなみ「放牧タイム」と称するフリータイムを半日程度長めに設定し、参加者同士の対話の中から自然発生的にチームビルディングを促した。正直なところいまだ解はなく、第4期も試行錯誤を続けることになる。その中で明確にいえることは、チームビルディングの要素をスキル、役割などをベースとする機能体と、性格、価値観などをベースとする共同体（コミュニティ）に分けて考えると、どちらも必要な要素ではあるが、地域での新事業創造には、後者の要素がより重要ではないかと考える。

③ Wants 起点

三つ目は参加者のWantsから出発するということである。齊藤が提唱する革新者に共通する五つのイノベーションスキルの中に、「Needsを探すのではなくWantsを創造する」というスキルがある。新事業の開発には、Will（やりたいこと＝面白いこと）、Can（やれること＝可能なこと）、Must（やらねばならないこと＝正しいこと）の三つのバランスが重要となるが、イノベーションプログラムでは特にWill、つまり参加者のWantsを徹底的に重視する。なぜなら、Wants起点の事業創造は、その先にどんな困難が待ち構えていようと簡単にはあきらめないからである。自分は何がやりたいのか、なぜやりたいのか、どのようにしてやり遂げたいのか、自問

図表 4 TIP の参加者数と発表した事業構想数

TIP	参加者数(登録ベース)	発表した事業構想数
第1期(2015年)	72人	10
第2期(2016年)	16人 ^(※)	5
第3期(2017年)	115人	13

※第2期は前半の革新者刺激セッションは毎回自由参加として広く聴講者を募り、事業創発セッション以降、チーム単位で応募する形式を採用した。

自答を繰り返すことで参加者の主体性が培われ、事業構想の軸になる。イノベーションプログラムでは、この Wants を見つめ直すことにプログラムの大半の時間を費やしている。

したがって、事業スキームや事業規模、コスト・売り上げ構造などを含め、事業構想の内容を高めるのは、プログラムの後半、事業創発セッションの2回目から事業化支援セッションの直前までの最後の最後になる。その際には、特に以下の視点を重視して、アドバイザーや事務局、他の参加者との壁打ちを繰り返し、事業構想をブラッシュアップしていく。

● クレージー

- ・ 今までにない斬新性
- ・ 想像を超えるアイデア

● リアリティ

- ・ 早い段階での事業の実現性、持続可能性、代替不可能性
- ・ チームメンバーの才能や役割と事業との整合性
- ・ チームメンバーの本気度

● スケール

- ・ 将来伸びゆく事業規模
- ・ 限界費用の逡減性

4 TIP から生まれた事業構想

前述のとおり、TIP では3期にわたるプログラムを通して、計28の事業構想が生まれ、このうち七つの事業構想が法人設立に至っている（図表5参照）。また、七つ以外に、会社化ではなく個人事業として実現しているケースや、TIP参加者のコミュニティがきっかけとなり新事業に派生したケースもある。

どの事業も、事業の種（0→1）を生み出したばかりであり、今後の事業展開が期待される。

5 地域のスタートアップ創出に向けて

ここまでTIP3期の取り組みと成果を振り返った。TIPは現在進行中のプログラムであり、今後さらに進化させていく必要がある。また、TIPから生まれた事業構想はいずれも事業の種の段階にあり、本格的に事業として展開していけるかどうかは、今後の取り組みにかかっている。これを前提として、TIPでの3年間の実体験を踏まえ、地域において新しい事業を創発していくために必要な機能・要素等について考察する。

※3 革新者については、齊藤義明著『日本の革新者たち100人の未来創造と地方創生への挑戦』（2016年6月、ビー・エヌ・エヌ新社）を参照されたい。

図表5 TIP から生まれた事業会社（2018年7月末時点）

	会社名	業態	事業概要	設立
1	合同会社 カミクマワークス	十勝の移住 コンシェルジュ	首都圏等からの移住希望者に対して、 移住に必要な「居・職・住」の情報をワンストップで提供	2016.4
2	株式会社 エアシェア	小型航空機 シェアリングサービス	客・パイロット・飛行機オーナーの 3者間のマッチングシステムを提供	2016.12
3	株式会社 KOYA.lab	タイニーハウス レンタルサービス	タイニーハウスを活用し、 絶景や農村風景の見える場所等、 さまざまな場所でプレミアムな宿泊体験を提供	2017.1
4	株式会社 sketch	オーダーメイド旅行企画	「Googleで調べても出てこない旅」をコンセプトに、 十勝の自然環境を生かした十勝遊び等、 ディープなローカル体験を提供	2017.3
5	株式会社 デスティネーション十勝	十勝のアウトドアDMO	十勝の自然を生かした旅行商品の造成や販売、 ガイドをはじめアウトドア人材の育成を展開	2017.4
6	合同会社 WORKFOR	マルチワーク型 (複数会社副業型) 就業マッチングシステム	インターネット等を利用した 各種情報提供サービス、求人求職情報の 提供サービスおよび有料職業紹介事業	2017.11
7	TASUKI 合同会社	農家アルバイト マッチングサービス	ウェブサービスを活用した 人材マッチングおよび育成事業	2018.2

1) 起業家を実務・精神の両面で支える メンタリング機能

TIP では毎期、事業化支援セッションにおいて事業構想のプレゼンテーションを行い、今後、そのチームで事業を進めていくことを公に宣言する。しかしながら、その後、実際に法人を設立したり、顧客を獲得したり、会社として収益を出したりするのは容易ではない。TIP で事業構想を発表したチームも、事業面、法制面でさまざまな壁にぶつかっている。また、参加者はそれぞれに本業を抱えており、

新事業を推進するための時間的な制約が大きな障壁となっている。

その際に最も有効な手段は、同じような苦労を経験した先輩起業家に相談することである。課題や悩みに応じて誰に相談すべきか、限られたリソースの中で当面はどこに注力すべきかなど、的確なアドバイスを得ることができる。TIP では、自ら何度も起業を経験し、現在は投資活動にも従事しているムラタオフィス株式会社 代表取締役 村田利文氏に、事業化支援アドバイザーとして参画していただい

図表 6 株式会社 KOYA.lab の提供サービス



出所) 株式会社KOYA.labウェブサイト (<https://www.koya-lab.com/>)

いる。また、とかち財団が実施している「トカチコネクション」という、事業構想段階にある事業の加速化を支援するプログラムにおいて、TIP 終了後も各チームの相談に乗っていただいている。メンター（相談役）は、地縁的なつながりに加えて、地域特有の事情や制度等にも精通していることが望ましく、地域に根ざしたメンタリング体制の構築が重要である。

2) 全国・グローバル展開に向けた

プロデューサーとのマッチング機能

本格的な事業展開に入り、事業のスケール化をねらうフェーズにおいては、法人設立や顧客創造、競争・差別化戦略、事業収益性、中期目標、資金調達等の事業計画の具体化やブラッシュアップが必要となる。新事業創造において、スキル(能力)やモチベーション(主体性)は地域内で補完し合うことが可能であるが、特に全国やグローバルに市場展開しようとした際の外部とのネットワークについては地域内だけで補うことが難しい。

前述の「トカチコネクション」では、メンターや地域の金融機関、支援機関等との議論によって、各チームの事業構想や事業計画において外部とのネットワークが必要な要素を特定し、その内容に応じて、全国やグローバルに幅広くネットワークを有し、さまざまな事業の企画・運営を支援した実績が豊富なプロデューサーとのマッチングを行っている。

3) スタートアップのための“Society”の醸成

新事業の創出は、挑戦の量に比例する。TIP 発案者の一人である、帯広市 米沢則寿 市長は、「スタートアップの聖地と呼ばれる米国シリコンバレーの最大の強みは、スタートアップを志す人たちとスタートアップを支援しようとする人たちが大勢集まり、スタートアップのための“Society”があること。新しい事業を持続的に生み出していくためには挑戦の絶対量が必要であり、そのためには、挑戦を恐れない文化、失敗を受け入れられる文化を持つ“Society”が不可欠である」と話す。

こういった“Society”が生まれてくると、その

人たちを支援するための制度もおのずと醸成される。十勝では、自治体と支援機関であるとかち財団が連携して、学生起業家の育成支援、アーリーステージ（成長初期段階）企業の事業のステップアップ支援、起業家の武者修行支援等、包括的なエコシステムの構築を推進している。

6 イノベーションプログラムの今後の展開

最後に、イノベーションプログラムの今後の展開に触れたい。

1) 地域自走化への挑戦

TIP は3期目から“地域自走化への移行”という新しいミッションに挑戦している。これまでも参加者との調整等は、プログラムの主催者である帯広信用金庫をはじめとする地域事務局が担ってきた。特に、事務局長としてプログラム全体のまとめ役を担う、帯広信用金庫 経営コンサルティング室長の三品幸広 氏の存在感は極めて大きい。地域の中で、新しいことに挑戦しようとする人たちのコミュニティやモチベーションを維持し続けるためには、参加者との相互理解、信頼関係が不可欠であり、顔の見える関係、気軽に相談できる関係の中で、三品室長にはその役割を全面的に果たしていただいている。

さらに、2017年からは、これまでNRIが中心に担ってきた、プログラム各セッションの企画・設計や当日のファシリテーション等も地域メンバーとともに進めており、今年実施する第4期プログラムでは、さらに地域メンバーの役割を拡大していく。ここで中心的な役割を果たしているのが、TIP第1期、第2期の卒業生5人である。この5人には、十勝を愛する気持ちと、TIPに対する理解、信頼、情熱

が人一倍強い、という共通点がある。

5人が加わったことで、参加者全体のコミュニティの熱量が一気に高まった。第3期の参加者はついに100人を超え、まさにスタートアップを目指す人たちの“Society”が形成されつつある。各セッション前後に行う事務局ミーティングでは、地域メンバー同士での熱い議論が展開され、SNSを活用したやりとりが深夜に及ぶことも珍しくない。イノベーションプログラムに限らず、地方創生プロジェクトの成功の鍵は、地域人材の“主体性”にある。そして主体性は情熱や思いとともに波及する。TIP卒業生5人の加入により、参加者や事務局メンバーの主体性に、さらに火が付いた。今後、この勢いをさらに加速させるべく、TIPは第4期以降もさらに進化させていきたい。

2) 他地域への展開

「イノベーションプログラム」の導入第2号として、2017年、沖縄で「琉球イノベーションプログラム」が開催され、沖縄への思いがあふれる、八つの事業構想の誕生とともに最終セッションを終えた。

そして、2018年は、十勝、沖縄に加えて、新潟、山陰でもイノベーションプログラムが展開される。今年はどんな面白い夢のある事業構想が生まれるのか、緊張感が高まるとともに期待に胸を膨らませている。

●…… 筆者

水石 仁 (みずいし ただし)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

グループマネージャ

(兼) 未来創発センター 2030 年研究室

上級コンサルタント

専門は、スタートアップ(起業・創業)支援、

エネルギー・環境(政策、ビジネス)など

山梨県出身

E-mail: t-mizuishi@nri.co.jp

坂口 剛 (さかぐち つよし)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

プリンシパル

(兼) 未来創発センター 2030 年研究室

上級コンサルタント

専門は、地域における創業支援、クリエー

ティブ産業を中心とした産業政策・事業

開発

熊本県出身

E-mail: t-sakaguchi@nri.co.jp

将来、それぞれの地元でイノベーション

プログラムを実施することを目標として

いる

10

NRI パブリック
マネジメンツレビュー

**Public
Management
Review**

Vol. 181

August 2018