

大熊町産業誘致に関する事業実施基本計画

大熊町

令和2年3月

目次

1.	大熊町産業誘致事業について.....	3
(1)	事業の背景	3
(2)	事業目的と事業内容.....	3
(3)	事業の方向性.....	4
2.	事業実施の手法.....	5
(1)	施設の場所	5
(2)	誘致を目指す企業.....	6
(3)	事業推進の方法について	6
3.	事業の詳細.....	7
(1)	令和元年度	7
(2)	令和2年度.....	7
(3)	令和3年度.....	7
(4)	令和4年度.....	7
4.	おおくまローカルピッチイベントの開催	8
(1)	ピッチイベントの概要.....	8
(2)	企業等からの提案.....	9
(3)	インキュベーション施設に対する起業家からのニーズ(アンケート調査結果より).....	9
(4)	所感.....	10
5.	インキュベーション施設設置方針について	11
(1)	インキュベーション施設とは.....	11
①	定義	11
②	一般的に求められる機能.....	12
(2)	大熊町インキュベーション施設の規模・機能及び運営体制について	13
①	施設に必要な機能や人材.....	13
②	施設の名称とコンセプト	14
③	施設の想定規模.....	15

④	必要な設備	16
(3)	施設の運営体制案	17
(4)	(参考)類似施設の視察報告	19
①	田村市 テラス石森	19
②	福岡市 Fukuoka Growth Next.....	21
6.	投資機能の組成と運営会社の設立に向けて	24
(1)	事業の目的	24
(2)	基金活用型投資機能の組成及び運営手法	24
(3)	運営会社となる投資育成会社の事業案と運営方法	24

1. 大熊町産業誘致事業について

(1) 事業の背景

東日本大震災及び福島第一原子力発電所の事故から9年が経過した平成31年4月10日、町内全域に出されていた避難指示が、大川原・中屋敷地区において解除された。また、大熊町復興再生拠点区域復興再生計画に基づき、令和4年春頃には、野上地区及び下野上地区の一部の避難指示が解除される予定である。

下野上地区復興拠点においては、避難指示解除と同時期に開業できることを目標とし、職住近接型の産業団地や、インキュベーション施設の建設を行う予定である。ゼロからの町づくりを推進するためには、「ともに作る！マイナスをプラスに変える町！」の産業誘致コンセプトの下、住民や企業等に積極的にまちづくりに参画していただき、住民・企業・行政の垣根を超えた新しいパートナーシップを構築していく必要がある。

(2) 事業目的と事業内容

本事業は、町内に働く場所を確保することにより、移住・定住を促進することや、新たな産業づくりや起業家を育てる環境を整備することで、大熊ならではの産業を長期に渡り生み出し続ける環境づくりを推進し、もって長期持続的なまちづくりの基盤となる担い手の定着を図ることを目的とする。

しかし、当町は、①町の復興や将来を担う担い手が圧倒的に不足している、②担い手を呼ぼうにも生計を立てる仕事や産業が廃炉産業以外にない、という構造的な悪循環に直面している。さらに、周辺市町村はこぞって企業誘致に力を入れており、相双地域全体で生産人口の引っ張り合いが生じている中、産業創出に関して遅れをとっている大熊町は、さらに厳しい状況下にある。

この構造的課題を解決するためには、生産人口を町に惹きつけることのできる「魅力的な企業」の誘致や育成が必要である。現在、帰還困難区域内において、大野小学校の校舎を活用したインキュベーション施設の設置と、産業拠点の形成を進めており、本事業による共創型まちづくりは、この動きと連動させ、次の2つを柱として事業を進める。

- ① 未来技術を活用した地域課題解決型ビジネスで、大熊から全国へ飛び立てる「魅力的な企業」の育成環境整備（インキュベーション施設）
- ② 産業拠点では、未来技術への挑戦に加えて多様なライフスタイルを許容する企業が集積し、避難住民や新たな担い手が多様な居住・就業スタイルで町に関与できる環境整備（産業拠点）

(3) 事業の方向性

被災前は、町の経済活動は東京電力及び関連企業に大きく依存していた。しかしながら、被災により原子力発電所への一極依存状況からの脱却を図りつつ、長期間に渡り避難指示が続いている極めて困難な区域について、外部のプレーヤーや帰還する町民を巻き込んで「ゼロからのまちづくり」を進める必要がある。

さらに、前述のとおり、現状相双地区では、産業団地造成の動きがますます活発化している中、町は産業誘致事業においては後発自治体である。周辺市町村では既に、現地で雇用が確保できない、給与の高い新規進出企業に人材が移る、進出したものの地域になじめず撤退を検討するなどの課題も生じてきている。このため、町としては「大熊町ならでは」の産業誘致事業の方向性を検討し、周辺市町村との差別化を図りつつ、生産人口の流入を導ける企業を誘致する等、これらの課題を解消していく必要がある。特に、人が居住しておらず、インフラも十分に整っているとは言えない当町に、町外から担い手呼び込むためには、担い手惹きつける魅力的な産業の創出が肝心であるところ、未来技術を実装又は研究開発を行う企業等の誘致を積極的に行っていくことで課題の解決を図る。これと同時に、町内に山積する課題を、未来技術を活用して解決していくことで、新しいビジネスの創出を狙う。当町は人が居住していないことに加え、ハード整備を始めとして新しい事業が多数進むことから、実証実験には最も適した土地であり、企業等のニーズにも十分に応えることができると考えている。

一方で、震災から9年が経過してもなお、町に向けられた厳しい目線や風評被害は、根強く残っている傾向にある。このため、本事業を進めるに当たっては、被災地のイメージの払しょくや、これまで大熊町が受けてきた支援に対する恩返しといった要素を取り入れ、「大熊町ならでは」の新しい産業の育成に積極的に挑戦していく。

さらに、大熊町は、インフラなどの社会システムがすでに構築された地域とは異なり、今後人口・産業の発展を目指していく中で、これから日本の市町村が経験する様々な社会課題を、スモールスケールながら、最先端の未来技術を結集させ、すばやく実ビジネスに結びつけることが可能な世界でもまれな地域であることから、町が取り組むゼロからの復興まちづくり関連事業がビジネス創出に直結する可能性は高い。さらに、その成否に社の未来が大きく影響を受けるスタートアップ段階のベンチャー企業を積極的に誘致することで、失敗が許されず、行政と同じ目線で事業化に取り組む担い手集団を形成することができる。

これに加えて、当町では、令和2年2月9日、「2050ゼロカーボン宣言」を行い、今後、二酸化炭素の排出を大幅に削減し、2050年には実質ゼロとすることを目指すこととした。これは、原発事故を経験した町だからこそ、原発や化石エネルギーに頼らず、地域の再生可能エネルギーを活用した持続可能なまちづくりに取り組むことを決意したものである。今後の産業拠点の形成に当たっては、本宣言を念頭に置きつつ、取り組んでいく必要がある。

以上を踏まえた企業・産業誘致の方向性について、具体的には、次のような例が考えられる。

- 例① 「2050 ゼロカーボン宣言」の達成に向け、例えば100%再生エネルギーを活用した産業拠点作りや、RE100加盟企業との連携など、国際的な気候変動に関する課題の貢献を目指す
- 例② 社会課題解決型のベンチャービジネスを誘致し、町のリソースを活用して事業化することで、全国の社会課題解決に寄与する
- 例③ 社会的弱者等のリスタート支援の場として打ち出し、生産人口として優先的に雇用の推進を図る
- 例④ 各種復興事業が本格化する中、慢性的な人手不足をカバーするため、町の公共事業に対して民間企業参入機会の拡大を図る

以下、本書においては、インキュベーション施設設置事業についての検討を進めることとする。

2. 事業実施の手法

(1) 施設の場所

前述のとおり、町では下野上地区復興拠点において産業誘致を推進する方針であり、この地区には、被災後から使用されていない大野小学校（以下「大野小」という。）が立地している。町が造成予定の産業団地から近距離であること、建物調査により、外観や内装に大きな問題が見つからなかったこと及び町民の思い出が詰まった建物を取り壊さずに再利用する方法を検討したいことから、インキュベーション施設の設置に当たっては、大野小校舎をリノベーションし再活用することが適切と考えている。

■ 大野小学校の外観写真



(2) 誘致を目指す企業

現状、町内の居住者はまだまだ少なく、近隣市町村でも労働力不足が課題となっている中、企業誘致を進めるに当たっては、生産人口をいかに確保するかが重要なポイントとなる。このため、インキュベーション施設に対しては、

- 生産人口の流入を導けるような魅力のある企業
- 既存従業員をそのまま連れてくることのできる企業

の誘致が求められる。人の呼び込みのためには、仕事内容のみならず居住環境や教育環境も重要な要素となるため、町としても、従業員の方々に安心・快適に暮らしていただけるよう環境整備を同時並行で進めていく。

(3) 事業推進の方法について

近年様々な自治体で、インキュベーション施設のほか、シェアオフィス、コワーキングスペースなどの設置が進んでおり、入居企業を確実に確保し、町ならではの新しい産業を生み出すきっかけを作っていくためには、企業等のニーズや町を取り巻く状況を十分に検討し、町の特色や強みを活かした事業として推進する必要がある。

一般的に、地域課題解決に直結する未来技術やノウハウを持つスタートアップ企業は、経営基盤が弱い企業が多く、こうした企業の誘致には「活動と資金の場」が必要となる。したがって、本事業は以下の2つの軸を両輪として進めていく必要がある

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">① 企業の活動の場として廃校利活用型のインキュベーション施設を整備し、スタートアップ企業の誘致を行う（以下「インキュベーション事業」という。）② 企業への補助や出資など、資金繰りをサポートできる仕組みを作り、入居企業の育成も行う（以下「出資事業」という。） |
|---|

3. 事業の詳細

(1) 令和元年度

令和元年度は、大熊町におけるインキュベーション施設設置の可能性を探ること、将来的に入居候補者となり得るような起業家等とネットワークを形成すること、施設に対するより具体的なニーズを聴取すること等を目的に、おおくまローカルピッチを開催した。これらについて、4. おおくまローカルピッチイベントの開催 で詳細を記載する。

(2) 令和2年度

令和2年度は、本年度の可能性調査結果を踏まえて、施設の規模・スペックや機能等につき、詳細事項の決定を行うとともに、役場内で今後の事業を着実に推進できるよう、関係課を巻き込んだ機運醸成や、役場内部での検討体制を決定していく。また、上期には施設設計者の公募準備を行い、下期に公募、設計へと進めていく。これと同時に、運営体制の検討や企業育成メニューの検討も進める。なお、令和2年度以降はおおくまローカルピッチも、入居企業確保のタイミングなど必要に応じて開催する。

(3) 令和3年度

令和3年度は、令和2年度の検討結果を踏まえ、上期において事業の方針についての決定を行う。特に、下期からの出資事業の開始も目指し、下期以降必要な事業を再整理するとともに、役場側の体制（担当者や担当ライン）の確認と、外部専門家等の活用方法についても決定を行っていく。

上記検討が順調に進めば、インキュベーション施設事業については、改装事業者を公募し、下期には改装工事に着手する。また、運営者の公募準備を行いつつ、企業育成メニューや入居企業のコミュニティ形成手法も具体的に検討を進め、年度末には一期入居企業の受付を開始することを目標に進めていく。

また、出資事業については、出資会社設立準備委員会を立ち上げ、会社設立計画の策定を進め、企業への補助や出資の具体的スキームについて議論を開始する。

(4) 令和4年度

令和4年度は、上期いっぱい改築工事が終了することを前提とし、中盤頃にインキュベーション施設の開業を目指す。その後、第一期入居者を確定させるとともに、第一期投資を実施し、コミュニティ形成や企業育成メニューを具体的に走らせていく。また、ソーシングについては、ロールピッチの開催も視野に入れつつ、個別に起業家訪問を継続して行っていくことを想定している。

出資事業については、企業からの個別相談に応じる中で投資条件等を作りこむ。出資会社は、インキュベーション施設の開業時期に合わせた設立を目指し、公募準備や公募を進める。

令和2年度以降の事業工程



4. おおくまローカルピッチイベントの開催

大熊町のインキュベーション施設の可能性を探るため、スタートアップ企業等を町に集め、大野小学校校舎を中心とした大熊町町内見学会及び意見交換会を令和元年10月28日に、「大熊復興ピッチイベント（企業からの提案説明会）」を令和2年1月21日（火）及び同年2月13日（木）に実施した。令和元年10月は2社、令和2年1月は9社、同年2月は10社のスタートアップ等と、1社のオブザーバー企業が参加した（本イベントの参加企業や提案内容などの詳細については、「令和元年度 大熊町インキュベーション施設可能性調査事業報告書」（以下「ピッチイベント報告書」という）に記載）。

(1) ピッチイベントの概要

大熊町の復興コンセプトである「ともに作る！マイナスをプラスに変えるまち！」をテーマとして掲げ、町の復興に際して、一緒にまちづくりをしてくれる起業家を呼び込み、産業を創出・育成していくことを中期的ゴールとして設定した。

このゴールに対して、令和2年1月のイベントでは、町に関心を寄せ、1度でも足を運んでくれる人を増やすような仕掛けを進めていくことを目的とし、アートイベントを実施

する起業家や、来訪者と地元民の交流を深めるような宿泊施設を運営する起業家など、交流人口増加に寄与するビジネスモデルを展開する起業家等を中心にご参加をいただいた。

一方、2月のイベントでは、実際に投資・育成することを想定し、IoT、アグリテック、ロボット、Maasなどの分野において、課題解決型の実事業を展開する起業家等を中心に、10社の起業家にご参加いただいた。



<町内見学会>



<ピッチイベント>

(2) 企業等からの提案

全企業の提案内容や町側の評価についてはピッチイベント報告書に記載しているが、各企業からの提案を受け、今後の関係性構築に向けて、次の5つのカテゴリに分類した。

- ①現地拠点が必要な事業で、2年後に向けて積極的に関係性を構築
- ②入居対象者となるかは不明だが、提案内容の面白さから関係性を保つ
- ③先方が関係性の構築を希望（ピッチイベントに再参加の意図があるなど）
- ④担当課の判断に寄る
- ⑤その他（リリース）

特に①に分類された企業については、町の目指す方向性と親和性が高く、かつインキュベーション施設の入居候補者となり得るため、ビジネスパートナーとしての関係性を構築することが可能か、再度意見交換等を行う方針である。

(3) インキュベーション施設に対する起業家からのニーズ(アンケート調査結果より)

ピッチイベントを実施後、各企業に対して、創業時に最も苦勞した点や、インキュベーション施設に求める要素について、アンケート調査を実施した。その結果、次の3点が最も多い回答であった。

- ① 資金繰り・事業計画書作成
- ② クライアント開拓
- ③ 意志を共有する入居者や、VC・アクセラレーターとのネットワーク
- ④ 地元企業や住民との交流の機会

これらについて、①資金繰りについては、例えば町として独自の投資機能を立ち上げ、資金繰りをサポートする方法が考えられる。②クライアント開拓については、立ち上げ時は町や町に関わる企業などをクライアントとしつつ、顧客開拓をサポートする等が考えられる。③ネットワーク形成及び④地元との交流については、町の復興に向けたビジョンを明確に打ち出していくことや、ビジネス経験が豊富で、町の状況を良く理解する適切なインキュベーション・マネジャーやコーディネーターの確保が肝心である。その他の回答として、困った時にサポートしてくれるエンジニアやアドバイザー、地域との交流の機会、大熊町ならではの理由付けが欲しいといった意見のほか、大野小学校を町のアーカイブ施設として残すべきとのコメントもあった。

■ 起業家がインキュベーション施設に求める要素

	参加者からの声	町の支援可能性	課題
①資金繰り、事業計画作成支援	<ul style="list-style-type: none"> ベンチャーキャピタルとスタートアップ企業との間の情報の非対称性により、資金調達に最も苦労した。 投資家は東京に多いので、福島で資金を調達できるかは不安。 事業計画の作成の方法などノウハウを提供してほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> 町独自の投資機能を立ち上げ、資金繰りをサポート 事業計画作成支援をはじめ、企業育成のための支援メニューを整備 	<ul style="list-style-type: none"> 投資機能の運営者や、適切なインキュベーターをいかに確保するか
②クライアント開拓	<ul style="list-style-type: none"> 初期のクライアント開拓に苦心した。 事業の立ち上げ時の顧客ニーズの発掘と、自社の競争優位性のマッチングを図ることが大変だった。 	<ul style="list-style-type: none"> 大熊町をクライアントとし、町内課題の解決に資する事業を展開する企業等を誘致 大熊町が抱える行政事務を入居者に優先的に受託させる入札システムの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 町でのビジネスモデルの確立と、そこから全国へ事業展開する際の橋渡し
③意志を共有する入居者や、インキュベーター、VCとのネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> 魅力的な起業家やVC/エンジェル投資家が集まる場所であれば入居したい。 事業規模、ビジョンの大きさや価値観が揃った入居者とながりたい。 コミュニティマネジャーが入居者間の連携を図ってほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> 未曾有の大災害からの復興という想いや、独特の課題感に呼応するスタートアップ企業等の誘致 	<ul style="list-style-type: none"> 町側で、方針や課題を明確に発信するか 町の事業方針に叶う適切な運営体制や運営者の確保
④地元企業や住民との交流の機会	<ul style="list-style-type: none"> 地元の方々との交流の場がほしい。 大熊で事業シナジーを生み出せると思えるような地元企業等とのつながりがほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> 施設入居者と地域をつなぐコーディネーターの配置 外部参画者に対する地域理解の促進 	<ul style="list-style-type: none"> 地域理解がある適切なコーディネーターの確保 施設の必要性に関する分かりやすい説明

(4) 所感

各企業とも、ランニングコストの確保には苦慮している様子で、確実な資金提供と収益機会となる仕事の創出さえあれば、どの地域のインキュベーション施設であっても企業の進出は見込めるのではという様子であった。

一方で、通常、インキュベーション施設がうまく機能するためには、資金繰りや受注機会の創出をサポートする制度、企業の育成担当等が現地に張り付き入居企業の経営課題解決を行うこと、入居企業同士の連携を通じた新たな事業展開形成のバックアップを行うことなどが必要であるところ、大熊町という特殊な環境下であれば、入居者の不安感も強いため、これらの要素は他地域と比較して強く求められる可能性が高い。

また、ピッチイベントに参加した各企業はそれぞれ企業の事業ステージが異なり、必要となる育成支援も異なっていることから、1社1社の実情を各社にハンズオンしながら支援する丁寧な育成手法が求められる。

【具体例】

① 事業や商品が明確に完成していないスタートアップ企業

〔求められる支援〕

本格的な創業の前に必要となる支援や、企業の骨格を作るための経営者指導

- ・事業ビジョンや商品の完成度を向上させるためのコンセプトメイク
- ・実証試験後の市場分析と、市場分析結果に基づく実際の投資規模の算定
- ・資金の調達手法の確立 など

② 事業や商品が明確化され完成（または完成直前）となっているアーリーステージ企業

〔求められる支援〕

完成する事業やサービスが最短でマネタイズする、又は持続的に供給できる経営基盤の開発支援

- ・事業やサービスを、地域課題解決などの市場ニーズに適合させるためのビジネスモデルの形成支援
- ・事業やサービスをより魅力的に見せるためのプレゼンテーション手法や販路形成支援
- ・本格的な事業展開を加速させるためのアライアンスパートナーの開発
- ・本格的な事業展開を支える金融機関との関係性構築 など

5. インキュベーション施設設置方針について

(1) インキュベーション施設とは

① 定義

ビジネス・インキュベータとは、創業間もない企業等に対し、不足するリソース（低賃料スペースやソフト支援サービス等）を提供し、その成長を促進させることを目的とした施設のことを指す¹。2005年に日本新事業支援機関協会（JANBO）が定めた「インキュベーション施設における4つの定義」によると、日本では、次の4つの要件を満たす施設をインキュベーション施設と呼んでいる。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① 起業家に提供するオフィス等の施設を有していること② インキュベーション・マネジャー等（企業・成長に関する支援担当者）による支援を提供していること③ 入居対象を限定していること④ 退去企業に、「卒業」と「それ以外」の違いを定めていること |
|--|

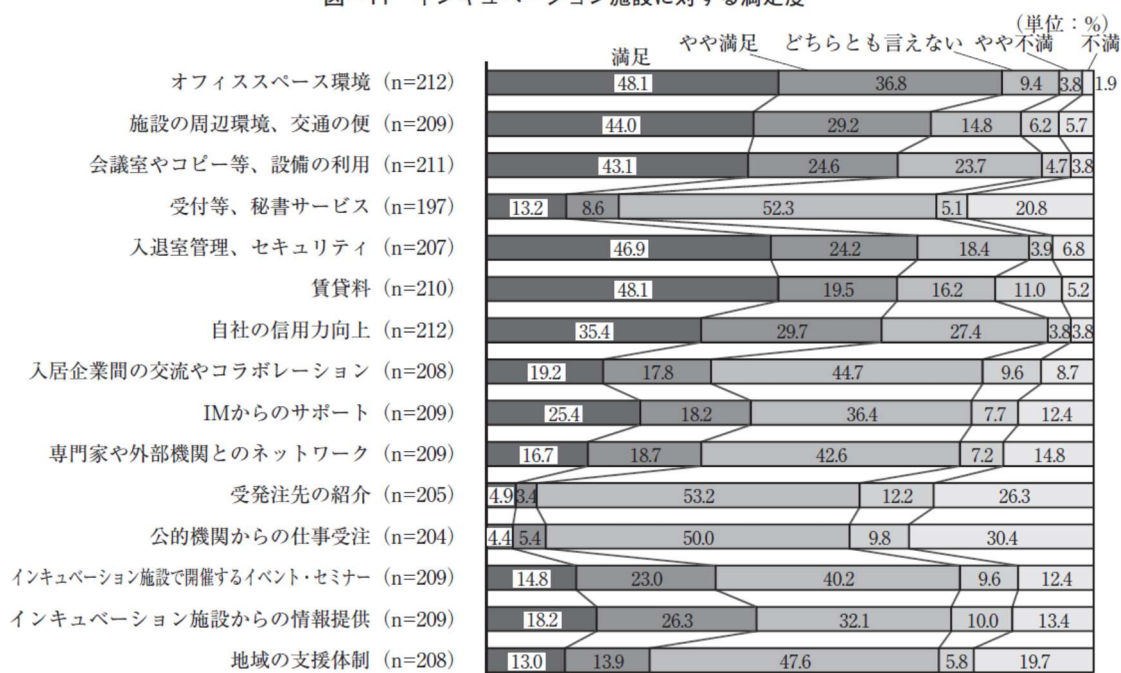
¹ 経済産業省ウェブサイト(https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/bi/index.html), 2020年2月16日時点

「卒業」については、インキュベーション施設の入居期間中に、企業として不足していた経営資源のギャップを克服し、持続的に収益を上げる事業を立ち上げた、と一般的には捉えることができる²。

② 一般的に求められる機能

2016年5月「ビジネスインキュベーション施設の成果決定要因に関する探究的研究」（宮崎大学 丹生晃隆教授）は、研究の中で、2011年に同教授が実施した「ビジネスインキュベーション施設 入居企業調査」によるデータを活用し、インキュベーション施設に対する満足度についての分析を行った。調査実施時点でインキュベーション施設に入居していた企業を対象に調査票を郵送し、入居企業から施設に対する評価を行ったものである。³

図-11 インキュベーション施設に対する満足度



これによると、「満足」と回答した企業の割合が多い項目は、「オフィススペース」、「施設の周辺環境、交通の便」、「会議室やコピー等、設備の利用」、「入退室管理、セキュリティ」、「賃貸料」などであり、主にハード要件に関する満足度が高い結果となっている。

一方、「不満」と回答した企業の割合が多い項目は、「受付等、秘書サービス」、「受発注先の紹介」、「公的機関からの仕事受注」、「地域の支援体制」など、施設のソフト面の

² 丹生晃隆「ビジネスインキュベーション施設の成果決定要因に関する探究的研究」, 2016年5月

³ 同上

サービスや、自治体の協力に関連するのが多い。「IM（インキュベーション・マネジャー）からのサポート」、「専門家や外部機関とのネットワーク」、「施設で開催するイベント・セミナー」、「施設からの情報提供」などは、必ずしも満足度は高いとは言えず、回答企業によってばらつきがみられた項目と言える。

上記結果から、起業家がインキュベーション施設に求める要素としては、ハード面でのサービス充実は大前提となった上で、ソフト面のサービス充実や、地域の理解・支援体制を如何に構築していくことが重要であるかが分かる。

(2) 大熊町インキュベーション施設の規模・機能及び運営体制について

① 施設に必要な機能や人材

(1) で引用した研究結果及びローカルピッチでの参加者からの意見及びアンケート調査結果を踏まえると、施設に必要な機能を次のように整理することができる。

項目	中項目	内容
ハード面	業務関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 広いオフィススペース ● 入退室管理、セキュリティ ● 会議室やコピー機、高速 Wifi など仕事に必要な設備一式
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 多目的室など皆で集まれる場 ● 調理室（電子レンジ、ポット、コンロなど簡単な調理ができる場） ● 深夜労働にも対応するシャワーや宿泊設備 ● プールなどリフレッシュが可能な場 ● 施設の周辺環境
ソフト面	事業のサポート体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 資金繰り支援機能 ● 事業計画作成サポート ● 事業立ち上げ期のクライアントの支援
	人員体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 社労士・会計士・税理士・弁護士などのバックオフィス系のサポート体制 ● インキュベーション・マネジャーやスタッフが常駐し、入居者間や地域との関係性を構築 ● アドバイザーやエンジニア
	イベント等	<ul style="list-style-type: none"> ● 大企業との商談もしくは交流会などの企画 ● エンジェル投資家やベンチャーキャピタルなどによる講演会
		<ul style="list-style-type: none"> ● 入居者同士の交流 ● 地域や地域住民との繋がり

インキュベーション・マネジャーに求められる資質としては、企業育成に関する知見、投資に関する知見、事業モデルをスケールアップさせることのできるノウハウだけでなく、地域課題解決をビジネスとして取り組む知見や、町内で本取組を推進するための地域理解、地域ネットワーク、行政知識を有することが望ましい。これらの知見を活用し、地域の抱える課題を掘り起こし、スタートアップ等のビジネスとつなげて課題解決につなげていくことが必要となる。また、インキュベーション・マネジャー含めて、施設のスタッフは、企業間の壁を取り払い、企業間の連携と、行政や地域とのつながりを形成するハブとなる必要があり、スタッフも地域理解、地域ネットワーク、行政知識を有することが望ましい。

② 施設の名称とコンセプト

①における整理を踏まえつつ、ベンチャー企業やスタートアップの誘致について、大都市圏を始めとして日本全国の自治体が入力する傾向にある中、当町においてインキュベーション施設事業を推進するに当たっては、当町で行う意義を明確にしつつ、他施設との差別化を図り、他に類を見ない新しいインキュベーション施設を作っていく必要がある。

都市圏でもなく、居住人口も極端に少ない当町において、入居する起業家等は、社会に羽ばたく前の学生のように、目標に向かって邁進する同志となる必要がある。この理念の実現に向け、施設の名称は、「大野小学校」とし、入居者は同級生として、その多様性を相互に受け入れながら、「ともに仕事をし、暮らし、遊び、卒業する」ことを施設のコンセプトとして掲げる。

さらに、震災前に子供たちが小学校で遊んでいた様に、「大人の遊び場」として、仕事をしつつリフレッシュできる場づくりや、町民や訪問者（大学生や元町民など）に対しても解放することを想定し、遊び場として、テラスの改修、校庭への BBQ プレイスの設置、プールの改修を検討する。

■ 震災前の大野小学校⁴



⁴ 画像引用：大熊町写真館 (<https://www.town.okuma.fukushima.jp/site/shashinkan/>)，令和2年3月6日時点

③ 施設の想定規模

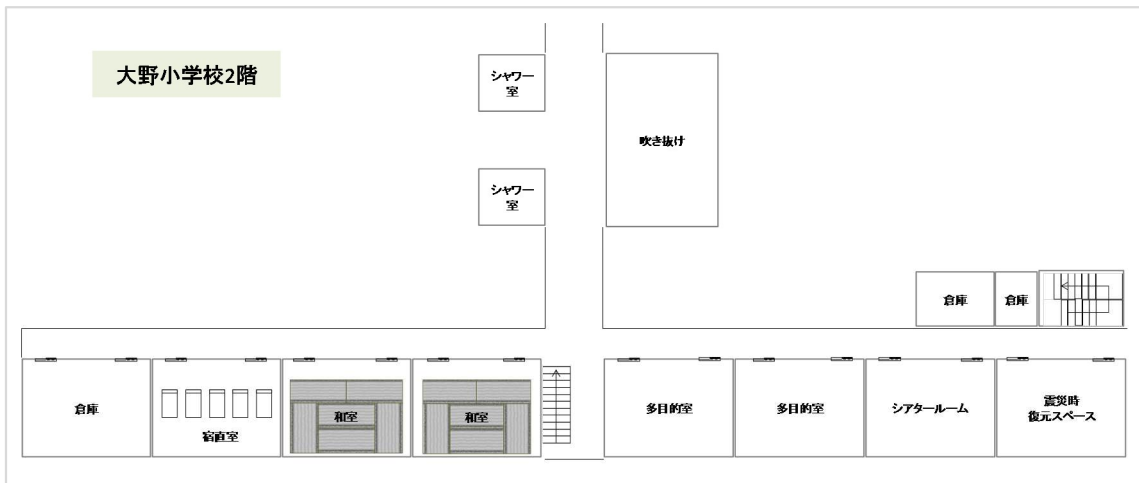
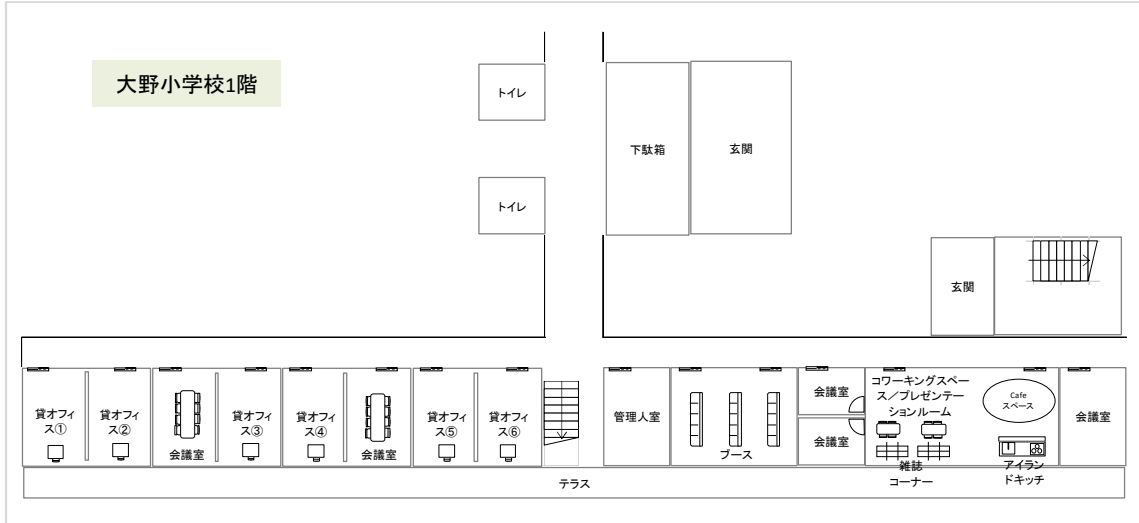
大野小学校の南側部分の1階及び2階を主に使用することを想定。また、2階部分の1室は、クリーニング後に震災後の状況に復元する予定。これについては、当時その学級に所属していた生徒全員に対して、事前に書面等で連絡を行い、承諾を得るものとする。各部屋の名称、想定場所や部屋数は以下のとおり。

■ 部屋等の名称、想定場所など

部屋等の名称	想定場所	部屋数	面積／1室
オフィス（1室貸し）	1-1、1-2（半面）、 2-1（半面）、2-2	6室	32 m ²
シェアオフィス（ブース）	保健室	15ブース（1室15ブース程度を想定）	64 m ²
コワーキングスペース・プレゼンテーションルーム	職員室の一部	1室	40 m ²
キッチン・Caféスペース	職員室の一部	1室	55 m ²
会議室	校長室、印刷室、1-2（半面）、2-1（半面）4-2、5-1	7室	15.75 m ² （2室） 32 m ² （3室） 64 m ² （2室）
管理人室	放送室	1室	32 m ²
多目的室	4-1、4-2	2室	64 m ²
シアタールーム	3-2	1室	64 m ²
和室	5-1、5-2	2室	64 m ²
宿直室	6-1	1室	64 m ²
震災時復元スペース	3-1	1室	64 m ²
シャワーブース	トイレを全面改装	4ブース	5 m ² /ブース
倉庫	6-2、購買部、倉庫	3室	64 m ² （1室） 22 m ² （1室） 12 m ² （1室）
遊び場	テラス、校庭、プール	-	-

※面積はおおよその値のため、精査に設計する際には誤差が生じる可能性がある。

■ 施設の見取り図



④ 必要な設備

次の設備の整備を行う。

- 各種インフラ設備（電気、ガス、水道）
- 空調設備（エアコン等）
- 執務に必要な設備（机、椅子、照明、パーテーション、ホワイトボード、高速Wifi、高速充電器、プリンター、プロジェクター、TV会議システム、個人ロッカー等）
- 照明設備（非常口案内灯、停電時の室内非常灯を含む。）
- 防犯設備（防犯センサー、施錠システム、防犯カメラ等）
- 防火・防災設備（消火栓設備、煙感知器、スプリンクラー、非常放送設備、防火戸）

- ごみ処理室、用具庫（清掃用具等）
- 倉庫（教師や生徒の所有物の一時保管、インキュベーション施設の備品の収納、非常用食料等の備蓄）
- 地上波放送、衛星放送受信設備
- その他（シャワー設備、ベッドルーム、シアタールーム、給湯室、プール）

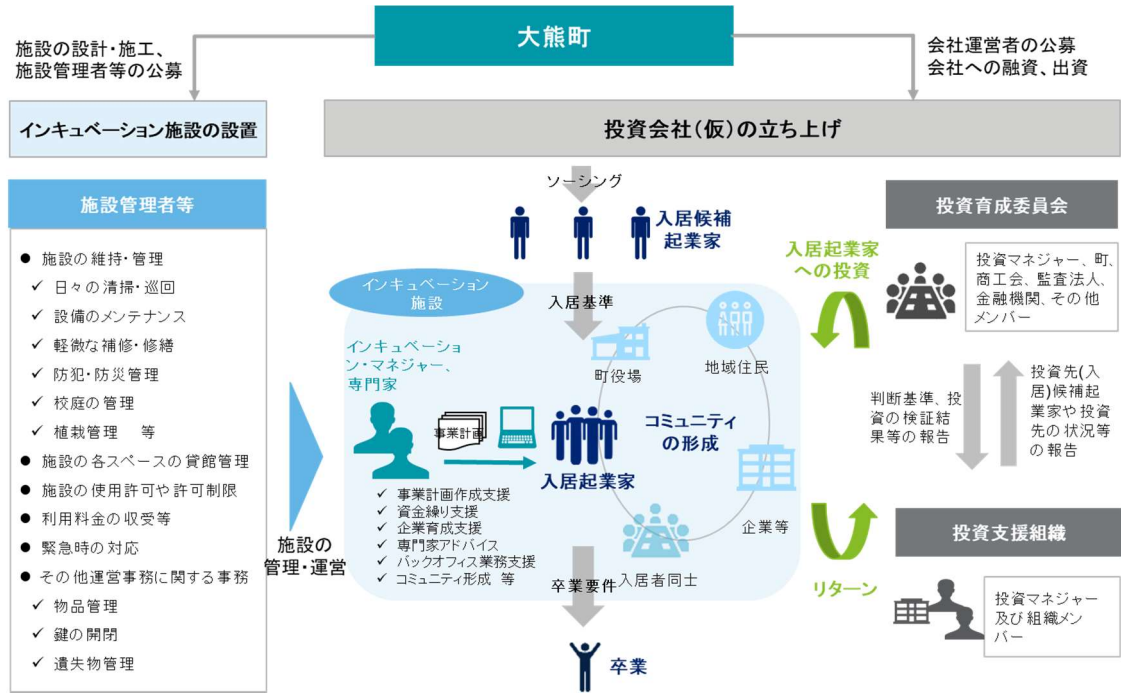
(3) 施設の運営体制案

以下に、施設の運営に必要な人材と役割を整理した上で、運営体制案を示した。施設そのものについては、町が施設の設計から施工までを実施し、日々のメンテナンスや入居者登録などの管理・運営は施設管理者等を公募して担わせることが適切と考える。一方で、インキュベーション施設の機能については、町からの融資・出資等により投資会社を立ち上げ、討議投資会社が、ソーシングから卒業までの起業家育成機能と、資金繰りをサポートする投資機能を担うことが、首尾一貫し、起業家にとっても安心感のある育成を行うためには適切であると考えられる。

■ 運営に必要な人材と役割

組織・人員	役割	所属
施設管理者等	<ul style="list-style-type: none"> ● 日々の清掃、設備メンテナンス、施設のスペース等の貸館業務、利用料金の收受など、施設の維持管理・運営業務を実施 	インキュベーション施設に常駐
インキュベーション・マネジャー	<ul style="list-style-type: none"> ● 起業家育成や事業成長促進のノウハウを提供 ● 起業家の事業計画作成や資金繰りをサポートし、時間をかけて伴走しながら、事業内容をビジネスとして昇華 ● 施設内でのイベント、ベンチャーキャピタリストによる講演会、大企業との商談会を企画・実行し、入居起業家同士のコミュニケーションの活性化や、ネットワーク形成を支援 ● イベントや会議等を通し、町役場や地域住民との交流を促進させ、町の課題等と起業家のビジネスを結合 	インキュベーション施設に常駐
専門家	<ul style="list-style-type: none"> ● 社労士・会計士・税理士・弁護士など、バックオフィス系をサポート ● エンジニアや事業に係るアドバイスなど、困った際に相談できる専門的スキルを提供 	定期訪問やWeb会議
投資育成委員会 (投資マネジャー、町、商工会、監査法人、金融機関、その他)	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資先の審査・決定、投資結果の検証 ● PDCAサイクルの構築 	投資会社
投資支援組織 (投資マネジャー及び組織メンバー)	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資機能の運営(ソーシング、バリューアップ、エグジット) ● インキュベーション・マネジャーやコミュニケーション・マネジャーと連携し、起業家育成メニューを推進 ● 起業家が相談できるワンストップ窓口の運営 	投資会社

■ 運営体制案



(4) (参考)類似施設の視察報告

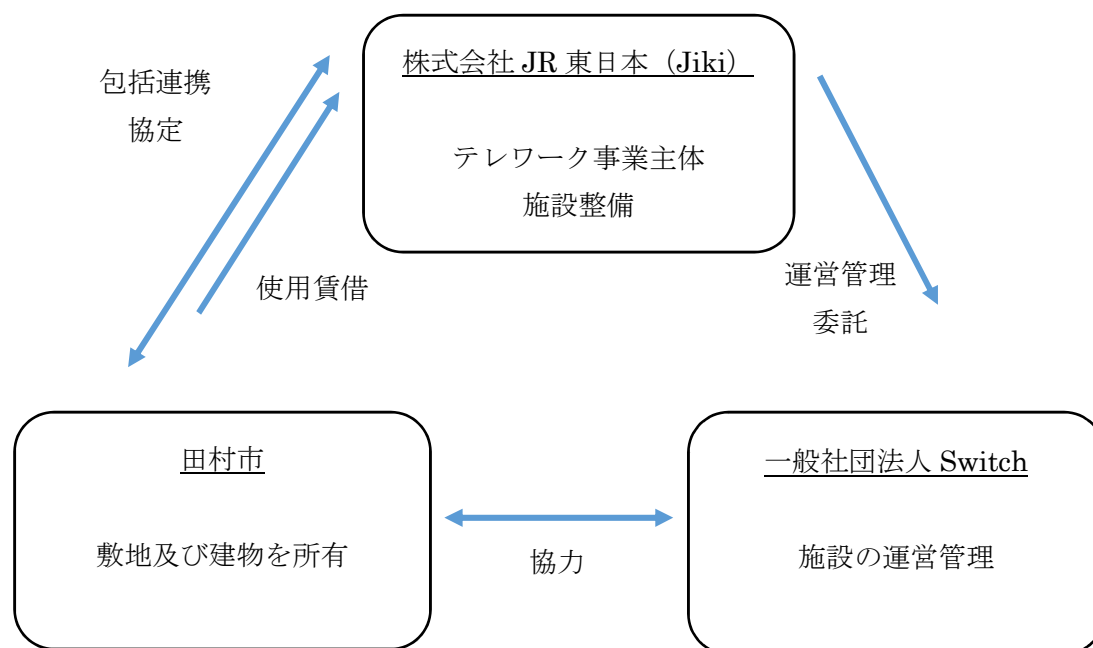
① 田村市 テラス石森

テラス石森は、福島県田村市における新たなビジネス・雇用・職業の創出、働き方改革、学び・交流・情報発信の拠点として、廃校となった旧石森小学校を活用してつくられたテレワークセンターである。

経緯としては、田村市と株式会社 JR 東日本 (Jiki) が、田村市の復興加速化に向けて、包括連携協定 (パートナーシップ) を締結し、田村市の産業振興や地域振興活性化の基盤となるまちづくり法人 (一般社団法人 Switch) を設立。田村市と Jiki が、総務省の予算を活用し、テレワークセンターの設計・整備を行うと同時に、地元民による運営体制を確保すべく、Switch の創業メンバーのリクルートから法人立ち上げ、運営までを支援した。

運営体制としては、敷地・建物の所有権を有する田村市が、Jiki にテラス石森の使用貸借権を付与。Jiki が Switch に施設の運営管理を委託し、Switch は、テラス石森の運営管理行いつつ、運営に参画してくれる地域プレイヤーの開拓・輩出に尽力し、スピニアウトする地域プレイヤーの育成なども行っている。

■ テラス石森運営図



Switch の代表理事である久保田健一氏は、田村市の出身であり、県外でデザイン関係の仕事がされていたが、独立のタイミングでテラス石森の構想が立ち上がり、声がかかったことから U ターンし、事業に参加された。運営費としては総務省の補助金以外は

活用しておらず、施設利用者からの収入や運営者の事業等で運営している。施設の開業当初は、ごく一部のみからスタートし、その後、需要が拡大するのに合わせてスペースを拡張していった。

久保田氏曰く、テラス石森の今後の課題は運営メンバーとのことで、こういった施設を中長期的に運営していくためには、田村市に対して何らかの想いや関わりがある人であったり、この施設で働く意義や満足感を見出せる人でないと、長くは続かないとの話であった。久保田氏としても、この施設を「何かが生み出される場所」にしたいとの想いがあり、今後は地元住民の価値観の変化や、教育の底上げ等につなげていくことを目指しているとのことであった。

■ テラス石森の見取り図⁵



■ 建物外観と内部の様子⁶

▼外観



▼オフィス

▼内部の様子



▼多目的スペース

⁵ 画像引用：テラス石森 HP (<https://switch-terrace.com/>) ,令和2年3月6日時点

⁶ 画像引用：だべした AIZU

(https://dabeshita.net/2019/01/06/terraceishimori_fukushima_tamura/), 令和2年3月6日時点

② 福岡市 Fukuoka Growth Next

Fukuoka Growth Next(FGN)は、福岡市の旧大名小学校を活用した官民共同型スタートアップ支援施設であり、福岡市の雇用創出や地域経済の発展に貢献するとともに、将来的なユニコーン企業の創出を目標として、スタートアップ企業や中小企業の第二創業へ向けた支援を行っている。2017年4月に開設して以来、第一期として入居企業のうち24社に対して合計70億円超の資金調達が行われたほか、130名を超える新規雇用を創出した。その後、内装工事等を経て2019年5月にリニューアルオープンを行い、アジアNO.1のスタートアップ支援施設を目指し、「①グローバルアクセラレーターとの連携」「②FGNを本拠点とするスタートアップファンドを組成(10億円を予定)」「③独自のハンズオンプログラム提供」「④エンジニア支援育成プログラム」を目玉施策として掲げている。⁷

経緯としては、福岡市が実施した「福岡市スタートアップ支援施設運営事業」公募に対し、福岡地所、さくらインターネット、GMOペパボの3社が共同事業者として行った提案が採択され、この3社が引き続き運営にも携わっている。

■ FGN 運営体制図⁸



⁷ FGN HP (<https://growth-next.com/ja>) ,令和2年3月6日時点

⁸ 同上

FGN は、平成 29 年 4 月 12 日の開設以来、入居企業の内 24 社に対して合計約 70 億円超の資金調達が行われたほか、130 名を超える新規雇用を創出した。その後、内装工事等を経て令和元年 5 月にリニューアルオープンを行い、アジア NO.1 のスタートアップ支援施設を目指し、「①グローバルアクセラレーターと連携」「②FGN を本拠点とするスタートアップファンドを組成（10 億円を予定）」「③独自のハンズオンプログラム提供」「④エンジニア支援育成プログラム」を目玉施策として掲げている。②のファンド組成については、令和元年 10 月、福岡地所株式会社と株式会社 ABBALab が共同して FGN に拠点を置くベンチャーキャピタル「FGN ABBALab ファンド」を設立した。

FGN は、入居対象者を「福岡市内に本社機能を置く(予定のある)スタートアップ企業、創業予定者および第二創業者」と定めており、入居審査は事業の新規性・独自性・成長性、市場性、具現性、雇用拡大可能性、スタートアップ志向を基準として行っている。入居期間は原則 1 年であり、最長 2 年まで延長でき、入居者はその間に事業計画を実現までもっていくことが求められる。

入居者に対しては、事業計画立案や資金調達など、スタートアップ企業に必要な知識や技術を身につけることができる伴走型（ハンズオン）の育成プログラムを提供しているほか、エンジニアを対象としたプログラミングの基礎から専門領域までを学ぶことができる講座や、製品開発やセキュリティなどに関する専門的なアドバイスを実施している⁹。この他、FGN は、オープンイノベーションを推進すべく、様々なイベント（ミートアップ、交流会、ピッチコンテスト等）を開催している。

一方で、施設運営者曰く、入居者同士や、外部との繋がりにより新しいものが創造されるというところには課題を感じているとのこと。入居者は自身の事業を推進させることに追われるため、単に繋がりを持つためのイベントでそこまで辿りつくことは難しいとのことであった。また、地域との繋がりから何かが生まれる可能性もあるため、今後強化する必要があると感じており、住民にも認識してもらえるよう、住民参加型のイベントなども企画している様子であった。

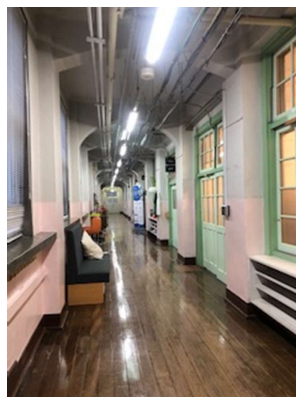
⁹ 同上

■ FGN の外観と内部の様子¹⁰

▼外観



▼オフィス前の廊下



▼多目的スペース



¹⁰ 画像引用 ; 同上

6. 投資機能の組成と運営会社の設立に向けて

(1) 事業の目的

スタートアップ企業は、概して経営基盤が弱い企業が多く、誘致のためには「資金と活動の場」が必要となる。活動の場としてインキュベーション施設の設置を検討する一方で、資金繰りについては、町独自の支援制度の導入が必要であると考えている。このため、企業への資金提供を投資的に行えるような機能の立ち上げを検討する。具体的には、町からの投資を受けて事業化に成功したスタートアップ等が、町での実績を基に全国へ横展開を始めるような成長フェーズに移るタイミングで、投資資金の回収を行い、新たなスタートアップ等への投資を可能とする循環型投資が行える環境整備の検討を行う。

(2) 基金活用型投資機能の組成及び運営手法

投資資金の原資については、原子力発電所立地地域特有の基金を活用し、出資については、複雑さを回避するため、当初は町単体での出資とし、段階的にファンドなど他からも出資できる形態を検討する。

投資機能の立ち上げにあたっては、インキュベーション、アクセラレーション、地域創業や投資会社運営等に知見を有する専門家、地域金融機関、事業会社などに参画いただき、投資機能の運営を担う支援組織を組成することを検討している。また、投資意志決定から投資先の価値評価、エグジットに至る重要事項を、重要事項を決定するため、同組織と町、監査法人などが参画する「投資育成委員会」を組成することも検討しており、PDCA サイクルでの投資結果の確認を行っていく。

(3) 運営会社となる投資育成会社の事業案と運営方法

基金活用型投資機能を前提とした本取組は、公益性への配慮と投資回収の両側面を包括的に推進する支援主体が不可欠であり、このため、投資育成会社の創出が求められる。投資先の企業にとって地域で事業展開を行う意義としては、事業の拡大機会となりうる地域課題との組み合わせによるビジネスモデリングの形成が重要である。本会社を運営する人材は、地域での投資育成経験のほか、インキュベーション・マネジャーと同様、地域課題解決をビジネスとして取り組む知見や、町内で本取組を推進するための地域理解、地域ネットワーク、行政知識を有することが必要となる。現状こうした人材を町内で発掘することは困難であり、これら要件を前提とした実行者の公募等による外部調達を検討する予定である。

以 上