

# ローカルベンチャーの地域エコシステム形成パターンの分析

村中 均 (常磐大学)

Keyword : レイヤー構造・バリューチェーン、事例分析 (茨城県北地域、神山町、西粟倉村)、関係人口

## 【背景・問題・目的】

地域発のイノベーションこそが、地方創生の原動力であり、ローカルベンチャーの地域エコシステムに注目が集まりつつある。しかし、その研究は未だ緒に就いたばかりである。そういった中で、例えば、村中 (2019) は、ローカルベンチャーの地域エコシステム形成プロセスのモデル構築を行っている。

本稿では、ローカルベンチャーを地域住民 (UIJ ターンを含む) が地域の資源に目を向け、地域課題を解決するために起業することと定義し (村中 2019)、地域エコシステムを、企業が生まれ成長する、製品やサービスが生産され消費されるという地域内の経済が循環している状態、つまり、経済的機能 (価値創造) の観点から捉え、ローカルベンチャーが中心となるような地域エコシステムの形成パターンについて分析を行う。

そこで、(1) 既存研究を基にローカルベンチャーの地域エコシステム論を説明した後、(2) 地域エコシステムとはいかなる経済的機能から構築されるのか、レイヤー構造 (Business Layer: BL) とバリューチェーン (Value Chain: VC) という視点からなる理論的フレームワークを提示し、(3) ローカルベンチャーの地域エコシステム形成パターンにはどのようなものがあるのか説明し、(4) 事例分析による検証を行う。そして最後に、(5) 新たな地域の活性化の鍵概念となっている、交流人口でも定住人口でもない「関係人口」について、本稿のフレームワークの中で位置付ける。そのことで、関係人口が地域エコシステムとどのような関係にあるのか明示されることになる。

## 【研究内容・研究方法】

### 1. ローカルベンチャーの地域エコシステム論

筒井・嵩・佐久間 (2014) は、特に移住者による起業プロセスについて、地域での体験・研修が起点となり、地域との関係を構築し、起業 (事業継承含む) に至ることを明らかにしており、①地域へのきっかけづくり・入口づくり→②地域住民とのつながりづくり→③実際の日常生活づくりといった生活についての支援が段階進展に伴って課題となり、支援する主体は、主に①行政→②協議会やNPO (新コミュニティ) →③地域住民や事業者 (既存コミュニティ) へと変化していくという。

西澤 (2018) は、①準備期→②整備期→③確立期という

地域エコシステム形成プロセスモデルを提示している。これは、地域エコシステムの機能の進展を表しており、準備期の資源の一定の集積を始点とし、整備期に地域のコンセンサスを基としたインキュベーションが促進され、そして確立期で支援組織が制度化されることになる。

したがって、ローカルベンチャーの地域エコシステム形成という場合、準備期には、地域へのきっかけづくり・入口づくり、整備期には地域住民とのつながりづくり、確立期には日常の生活づくりが施策として課題となろう。

### 2. レイヤー構造・バリューチェーンによる地域エコシステム

地域のバリューチェーン (価値連鎖) という視点から、地域エコシステム形成のプロセスの段階進展を捉え、段階進展に伴って、その統合度は高くなる。バリューチェーンとは付加価値創造の流れを、基本的には購買 (原材料) →生産 (加工) →流通 (販売) という直接取引を行う活動から構成されると考える。したがって、バリューチェーンの統合度が高いとは地域内でのこれらの活動の連携が図られていることを意味しており、このことで地域内の経済を循環させ、生産 (付加価値) と分配 (所得) と支出 (消費と投資等) の三面等価を成立させることとなる。当該地域の支出の面の他地域への移輸出と他地域からの移輸入の差額である域際収支を向上させるには、移輸出を増大し、移輸入を減少させなくてはならず、地域のバリューチェーンの統合度を高め、付加価値の創造を向上させなくてはならない。

さらに、エコシステムといった場合、本来直接的な取引関係になく、一方の財が売れると他方の財も売れることで付加価値をつけてくれるという関係 (これをネットワーク効果と呼ぶ) のある補完財を加味する必要があり、補完財間の関係のことをレイヤー構造という (根来 2017)。

したがって、地域エコシステムとは、直接財 (バリューチェーン) と補完財 (レイヤー構造) からなる地域の産業構造を構築することといえる。地域エコシステムのレイヤー構造とは、例えば、農業・林業、水産業、商工業、観光業といった地域内の補完的関係の産業が積み重なった構造である。そしてそれぞれの産業内でバリューチェーンが存在することになる。その中で、農業・林業、水産業のバリューチェーンの地域内での統合とは、原材料 (第1

次産業)、加工(第2次産業)、販売(第3次産業)を一体化させる6次産業化を意味することになる。

レイヤー構造は「範囲の経済」を志向し、そしてバリューチェーンは「規模の経済」を志向する(高木 2019)。範囲の経済とは多様なものを提供する際に共通性があり、全体としてコストを低下させることであり、この場合、幅(多様性)を意味する。また、規模の経済とは大量に生産することでコストを低下させることといえ、量(深さ)を意味する。レイヤーが増えれば範囲の経済性が強まり、バリューチェーンの統合度が増せば規模の経済性が強まることになる。

そこで、縦軸をレイヤー構造(BL)、横軸をバリューチェーン(VC)とすると以下の図1を描くことができる。これを「地域エコシステムのBL・VCフレームワーク」と呼ぶことにする。

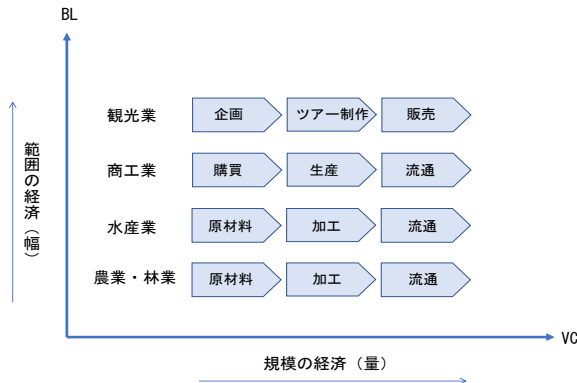


図1 地域エコシステムのBL・VCフレームワーク

地域エコシステムの形成では、上記の二つの側面すなわちレイヤー構造上の産業間(補完財)とバリューチェーン上の活動間(直接財)の連携(インターフェース)に着目する必要がある。そして、産業間や活動間の連携を促進するためには、提供する価値の基盤となるプラットフォームをいかに構築するのが課題となる<sup>1)</sup>。

既述の説明のごとく、地域エコシステムでは、基本的に地域内経済機能の連携によって価値が創造されることになる。地域エコシステムのレイヤー間の連携のプラットフォームでは、エコシステム全体の調整(参加者の調整)と参加へのインセンティブが課題となり、レイヤー間の相互依存性がある場合は合意や方向性の共有が重要であり(相山・高尾 2011)、その場合、特に中間支援組織が有効になる。また、バリューチェーンはICT(情報通信技術)革命によって、活動間の連携(調整)コストが大きく低下し、連携は比較的容易になっている。さらにその地理的な分散化も可能となっており、これをバリューチェーン・タスクのフラグメンテーションあるいはアンバンドリングという(Baldwin 2016)。

### 3. ローカルベンチャー地域エコシステム形成パターン

これまでの議論を前提とし、ローカルベンチャーの地域エコシステム形成といった場合、大きくは(1)同時拡張型地域エコシステム形成、(2)特化型地域エコシステム形成の二つのパターンがあろう。(1)は、レイヤーとバリューチェーンを同時に拡大させ、範囲の経済と規模の経済を同時に追求していくというもので、これは比較的資源が多様な地域でのエコシステム形成の方向性であろう。そして(2)は、まず①どこかのレイヤーに特化し、②そのバリューチェーンの統合化を進めた上で、③それを梃とし範囲(レイヤー)を拡大していくという地域エコシステム形成の方向性であり、特に資源の制約が大きな地域において有効な手段となるであろう。

これら二つのパターンを、図1を基に図示してみると、図2のようになる。この中の点線矢印・点線部分は同時拡張型の動き、実線矢印・実線部分は特化型の動きである。これは「ローカルベンチャー地域エコシステム形成パターン」を表している。

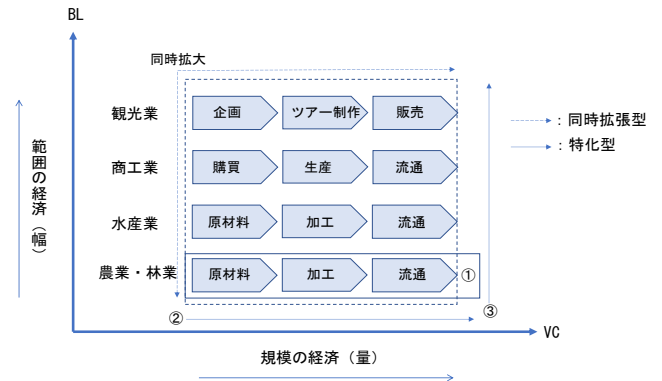


図2 ローカルベンチャー地域エコシステム形成パターン

### 【研究・分析結果】

それでは次に事例分析を行ってみよう。同時拡張型地域エコシステム形成としては、茨城県北(けんぼく)地域5市1町(日立市、常陸太田市、高萩市、北茨城市、常陸大宮市、大子町)の取り組みが挙げられ、また特化型地域エコシステム形成としては、徳島県神山町と岡山県西粟倉村の取り組みが挙げられよう。そこで、それぞれのどのような取り組みであるのか、またその成果はどのようなものであるのかについて簡潔に紹介していくことにする。

#### 1. 茨城県北地域の事例

茨城県北地域の5市1町は、地理的に不利な茨城県の北部に位置し、県内の中で最も高齢化が進んでおり、人口の大幅な減少が予想されている地域である。その地域の定住者を増加させ、自立的な地域を目指し、「茨城県政策

企画部県北振興局」が中心となり、施策を実施している。

2014年から2017年までは賞金付きの「茨城県北ビジネスプランコンペティション」が開催され、2018年からビジネスプラン創出のための全5回の講座形式の「茨城県北ローカルベンチャースクール」が実施され、そして2019年からは地域おこし協力隊と連動した3年で起業を目指す「茨城県北ローカルベンチャーラボ」が（募集）開始されている。これらの取り組みを通して、2019年までに19社のローカルベンチャーが生まれている。

この地域の特徴として、それぞれの市町の地理的特徴や中心産業が異なっており、様々な業種（カフェ、ヨガ教室、ツアー企画・制作、特産品販売等）のローカルベンチャーが誕生しているという点が挙げられる。このことは前述した通り、レイヤーとバリューチェーンを同時に拡大させようとする動きといえよう。また、今後は産業間を連携させるような支援組織が必要になってくるであろう。

## 2. 徳島県神山町の事例（NPO 法人グリーンバレー・信時 2016； 神田 2018）

徳島県神山町は、光ファイバー網の整備を背景に ICT 関連のベンチャー企業のサテライトオフィスを中心とした地域エコシステムを形成しており、2010年から2018年まで16社がサテライトオフィスを設置している。この中の4社が本社（開発・販売拠点）を神山町に設立・移転している。この取り組みの中心的役割を担っているのが NPO 法人の「グリーンバレー」である。

2010年に、グリーンバレーによって、半年間の滞在型職業訓練の場であり、若年層の移住促進を目的とした「神山塾」が開始されている。そしてこの年に「SanSan」がサテライトオフィス（クラウドサービス開発）を設置した。2013年には「プラットイーズ」が、サテライトオフィス「えんがわオフィス」（データ編集）を設置し、企業の「えんがわ」（データ編集・配信提供）を設立した。この年にはインキュベーション機能を担う「神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス」（運営はグリーンバレー）が開設され、さらに2015年には、えんがわが主導し、「WEEK 神山」という宿泊施設も開設され、宿泊者と移住者、住民をマッチングする役割を担っている。2016年には3Dプリンターやレーザーカッターを備えたファブラボ（研究開発とものづくりに取り組むデジタル工房）である「神山メイカースペース」も開設されている。以上のような取り組みを背景に、ICT 関連のベンチャー企業のサテライトオフィスのみならず（本社を移転した企業も存在する）、2014年以降、レストラン、靴屋、カフェ、醸造所といったローカルベンチャーが誕生している。

神山町の取り組みは、ICT 産業（サテライトオフィス）というレイヤーに特化し、そのバリューチェーンの統合化が進展し、それを梃とし範囲（レイヤー）を拡大していく動きといえよう。

そして、2016年からは、地域内の産業（補完財）を連携させプロジェクトを実現していくプラットフォームである民間の「神山つなぐ公社」と行政の「神山つなぐ会議」によって、「フードハブ・プロジェクト」、「大埜地（おのじ）集合住宅プロジェクト」、「教育プロジェクト」が開始されている。

## 3. 岡山県西栗倉村の事例（井筒 2018； 牧 2018）

岡山県西栗倉村は中国山地の谷間の山里で面積の95%が山林であるが、2019年までに34社のローカルベンチャーが生まれ、年間売上合計約15億円となっている。

西栗倉村では2006年に「木の里工房 木薫」（木材保育製品の生産・販売）というベンチャー企業が誕生し、2007年に移住者の住宅確保の仕組みを主に担う「西栗倉村雇用対策協議会」が設立され、2008年には、村が森林資源を管理する「百年の森林（もり）構想」が開始され、2009年にはその事業のための「共有の森ファンド」が創設された。2010年には雇用対策協議会の後継組織であり、インキュベーション機能を担う「西栗倉・森の学校」（村の木材加工・流通拠点すなわちバリューチェーン上のプラットフォームでもあり、オリジナル製品を生産・販売する）が事業を開始し、2015年からは地域おこし協力隊と連動した起業を促す学びの場である「ローカルベンチャースクール」が開設されている。そして、2016年から、地方創生推進交付金を活用し、ベンチャーに補助金を支給する「新事業創出に係る研究開発事業」が開始されている。2017年にはローカルベンチャースクールと連動した、1年間自らがテーマを設定し生き方等を探求する「ローカルライブラボ」や経営者によるトークイベント「ローカルモーター研究会」も始まっている。以上のような取り組みによって、現在では、森林管理や木質バイオマスエネルギーといった林業のみならず、日本酒販売店やレストラン、小水力発電、温泉（宿泊施設含む）といったローカルベンチャーが誕生している。

西栗倉村の取り組みは、林業というレイヤーに特化し、そのバリューチェーンの統合化を進めた上で、それを梃とし範囲（レイヤー）を拡大していくという動きである。

そして、2017年には役場内に「地方創生推進班」が設置され、「エーゼロ」がサポートを行う形でプロジェクトが開始されている。具体的には「副業×観光を狙い屋台村を立ち上げるプロジェクト」、「子どもたちの学ぶ力を育

むプロジェクト」、「地域のお母さんたちの安心できる時間を作るプロジェクト」、「テクノロジーの実証実験を行う研究所を立ち上げるプロジェクト」であり、今後、「地方創生推進班」が村の産業間を連携させるプラットフォームとして機能を果たすことになるであろう。

#### 4. 関係人口と地域エコシステム

最後に関係人口と地域エコシステムとの関係について述べてみよう。関係人口とは交流人口や定住人口でもなく、地域に関わる多様な人々であり、地域に資源（人、モノ、カネ、情報）をもたらす地域外の人材との「ネットワーク」である（田中 2017）。関係人口には、特産品の購入→地域への寄付→地域への頻繁な訪問→準定住というような関係性の淡濃（段階）があり、ここでも地域との関係をいかに構築していくのか、地域へのきっかけづくり・入口づくりが課題となる<sup>2)</sup>。

さて、ここで関係人口を経済的機能という観点から捉えれば、強（濃）い関係性は、地域外で当該地域に関係したことの「ビジネス化を実現する」ということであろう。ICTの発展によって、Face to Face コストやマッチングコストが劇的に低下し、地域を越えた、人単位の分業が可能となっている（Baldwin 2016）。地域エコシステムという価値創造の観点から関係人口を捉えると、例えば、バリューチェーンさらにいえばタスクの一部を地域外で担う人材ということになる。

以上のことから、関係人口とはいわば地域エコシステムの境界を拡大していく人材であるといえよう。もちろん、関係人口とは上記のような側面のみならず、地域との弱（淡）いつながりを持つ人材も含むものであり、強い関係性と弱い関係性によって、予想もしなかった新しい価値が生まれていく、すなわち創発的な価値創造（國領・プラットフォームデザイン・ラボ 2011）を促進していくことになる。

#### 【考察・今後の展開】

本研究の地域エコシステムの BL・VC フレームワークから、経済的機能という観点から見たローカルベンチャーの地域エコシステムの形成の在り方、またその形成パターンが明らかとなった。同時拡張型か特化型かによって顕著にその形成パターンは異なり、その検証として事例分析を行った。資源が多様な同時拡張型の場合は、レイヤーとバリューチェーンの同時拡大、資源の制約が大きな特化型の場合、①どこかのレイヤーに特化し、②そのバリューチェーンの統合化を進めた上で、③それを梃とし範囲（レイヤー）を拡大していくという地域エコシステム

形成の方向性が主流となるであろう。

関係人口についても本研究のフレームワークと関連させて説明を行った。バリューチェーン・タスクのネットワークの拡大を担う人材として関係人口を見ることで、地域エコシステムを形成する重要な役割を担う人材として関係人口を位置付けることができる。

今後は、本研究の理論的フレームワークを基に、「地域ブランド」構築との関連を明らかにし、「観光」（DMO、インバウンド）についても探求していきたい。

#### 【註】

- 1) 本研究では、特に、補完財の連携の基となるプラットフォームに着目している。
- 2) プロジェクトベースの取り組みがその例となろう。例えば、茨城県（政策企画部計画推進課）は「if design project」という地元企業からの課題について 3 ヶ月のフィールドワーク・講義・ワークショップ形式で取り組む実践・体験型プロジェクトを 2018 年より行っている。

#### 【引用・参考文献】

- Baldwin, R., 2016, *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*, Harvard University Press.
- 井筒耕平, 2018, 「ローカルベンチャーを支える地域おこし協力隊ー岡山県西粟倉村の事例から」, 地域活性学会第 10 回研究大会.
- 神田誠司, 2018, 『神山進化論』, 学芸出版社.
- 國領二郎・プラットフォームデザイン・ラボ編, 2011, 『創発経営のプラットフォーム』, 日本経済新聞出版社.
- 牧大介, 2018, 『ローカルベンチャー』, 木楽舎.
- 村中均, 2019, 「ローカルベンチャーの地域エコシステム形成の理論モデル」, 『地域活性学会研究大会論文集』, 11, pp.263-264.
- 根来龍之, 2017, 『プラットフォームの教科書』, 日経 BP 社.
- 西澤昭夫, 2018, 「制度的企業家と地域エコシステムの構築」, 『経営力創成研究』, 14, pp.57-69.
- NPO 法人グリーンバレー・信時正人, 2016, 『神山プロジェクトという可能性』, 廣済堂出版.
- 梶山泰生・高尾義明, 2011, 「エコシステムの境界とそのダイナミズム」, 『組織科学』, 45(1), pp.4-16.
- 高木聡一郎, 2019, 『デフレミニング戦略』, 翔泳社.
- 田中輝美, 2017, 『関係人口をつくる』, 木楽舎.
- 筒井一伸・嵩和雄・佐久間康富, 2014, 『移住者の地域起業による農山村再生』, 筑波書房.