

# 地域商社とファイナンス

まち・ひと・しごと創生本部事務局  
内閣参事官 村上

# 1 ステージ論



# 地域商社事業の成長ステージ

## 創業支援

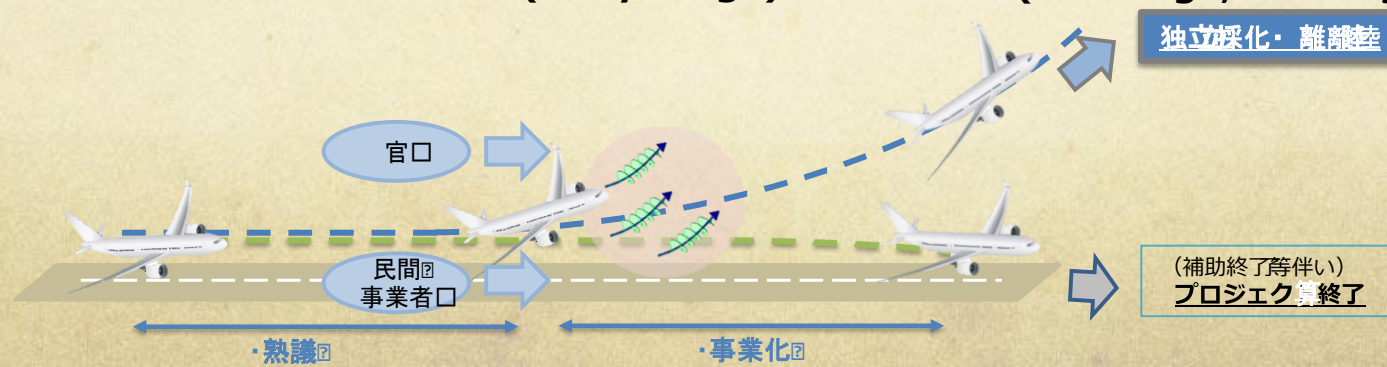
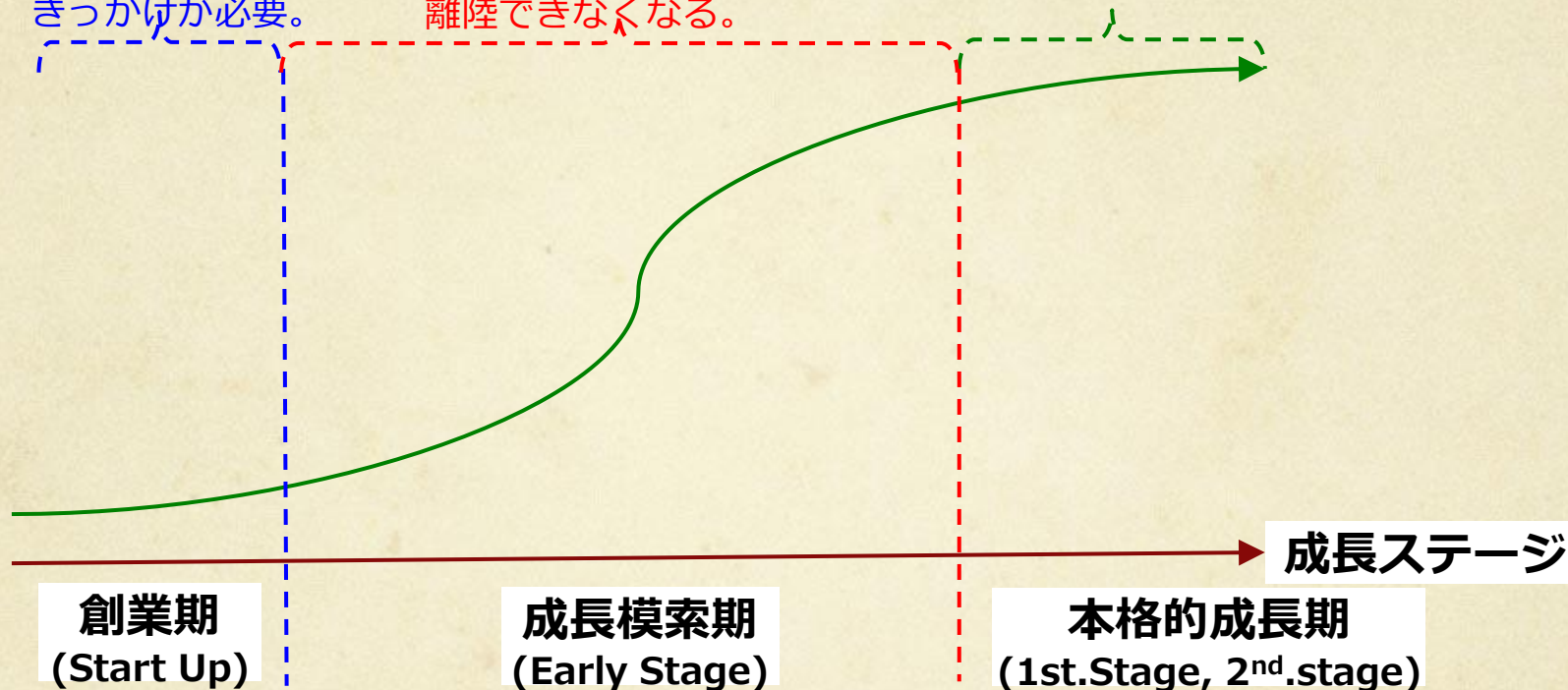
個人の支援者、CSR  
補助金など、創業の  
きっかけが必要。

## CSVの「死の谷」

ここを補助金に頼ると  
ガバナンスが崩れ、事業として  
離陸できなくなる。

## 自走可能領域

ここまでくれば、Debtも使えるし  
CSVはじめ様々な支援も現れる。



# 成長ステージごとの特徴と課題

## 創業期

- ・ きっかけをどう掴むか
- ・ テーマとゴールをどう絞り込むか。
- ・ リーダーをどうやって選ぶか
- ・ リーダーを支える組織をどう作るか。

## 「CSVの死の谷」の時期

- ・ ビジネスモデルも商材も試行錯誤の段階。
- ・ 数千万円のキャッシュフロー。
- ・ この時期を安易に補助金ファイナンスに頼ると、だいたい失敗する
- ・ この段階をどのように支えていくか。補助金をどう主体的に使いこなすか。

## 成長期：

- ・ ビジネスモデルをどう本格的に確立し、自走段階に入るか。
- ・ 一般のファイナンス市場からどう資金調達するか
- ・ 足らざる人材をどう、採用していくか。



# ファイナンスの基礎

# 融資と投資

- ファイナンス：融資か投資か、何故最初に挟まるのか  
確率の世界か、Scalabilityの世界か  
負債の部の世界か、資本の部の世界か
- ガバナンスとファイナンス  
債権を回収するのが融資の世界。確率の世界は、担保で裏をとる。  
資本を増やすのがScalabilityの世界は、事業戦略とガバナンスで裏をとる。

## 融 資

デッド  
確率の世界  
(Bankability)  
担保主義

## 投 資

エクイティ  
規模の世界  
(Scalability)  
担保主義



# 資本戦略とは？

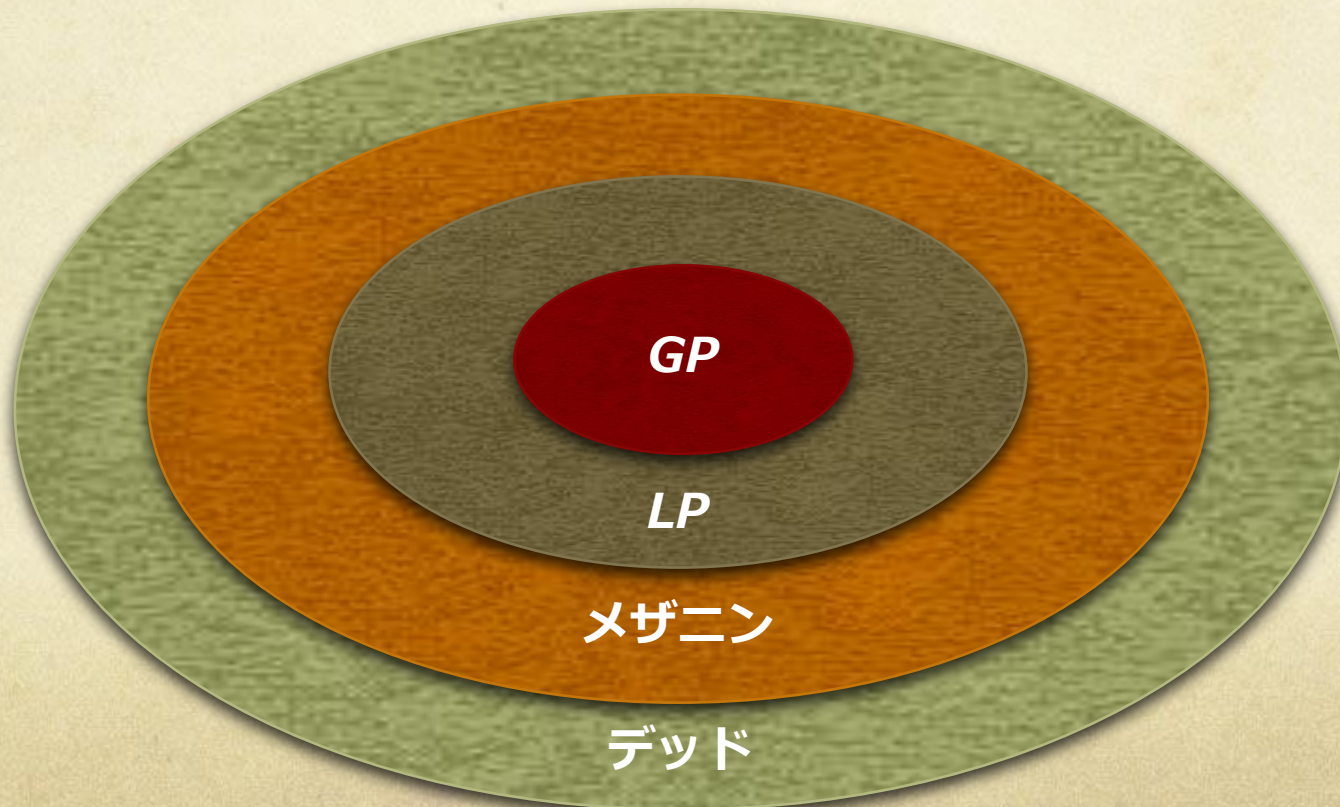
一貫した戦略の実現に向けて、これをどう組み合わせるかが、資金調達戦略。雑ぱくに分ければ、

General Partner：無限責任を持つ出資

Limited Partner：有限責任を持つ出資

メザニン：返済の劣後性を許容する融資

デッド：通常の融資



# 成長段階ごとのファイナンスの特徴



# 成長ステージごとの課題

## 初期段階は、確率の世界を証明できない。

- => そもそも、一貫した戦略目標がなければ、話が始まらない。
- => 最初は出資に頼る。その代わり成長性を説明することになる。
- => 補助金は活用しても良い。でも、やり方に口を挟まれてはいけない。
- => 地域金融機関（融資型）は、資金面での協力は難しい。  
でもいろいろな知恵やネットワークは、がんがん使える。

## CSVの死の谷段階は、工夫した資本戦略が必要

- => 一番リスクの高いステージ。しっかりとしたGPが必要。  
資本金が積み上がっているのが、一番。
- => 展開している事業の性格によってはデッドも使える。  
特に、多額の資金が必要な場合は、メザニンを探す。
- => 将来の成長先の性格によっては、LPベースで出資協力者を探す。  
使いこなせるなら、補助金もOK。
- => 地域金融機関の組み込み方に最も工夫の必要な時期。

## 成長段階は、確立したビジネスモデルを基に、どんどん規模を延ばす時期

- => 出資者の回収可能性が見えてくるので、リスクを張ってくれた人たちに  
いかにリターンを返すかを考えながら、ハンドリングする。
- => 事業拡大資金としては、事業の内容にもよるが、  
融資も使えるようになるので、がんがん使う。ここまでくれば、  
地域金融機関も安心して参画できる

# 改めて交付金と補助金論

## これらの端々に、ひょっこり現れるのが補助金WORLD

- ❖ 出資でも融資でもないのに、あれこれ口を挟まれる（納税者を代弁）。
- ❖ 「会計検査がある」。「地元の理解が・・・」。こんな資金は、補助金だけ。
- ❖ 請負型と委託型＜成果を納入しろ型と、言ったとおりにやれ型＞・・・
- ❖ 実は、しっかりと請負型に誘導できれば、良い資金になる。

## 交付金は、ゴールは指定しているが、使い道は指定していない。

- ❖ ゴールとリーダーを先に決める。
- ❖ 請負型の思想に立ち、事業内容は指定せず、出口でコミットさせる。
- ❖ 事業内容を特定した委託型に寄せれば、会計検査は楽だが、結果は出ない。
- ❖ そういう信頼関係と距離感を、官民で作れるかが上手な補助金執行のポイント。