

東北圏のスタートアップの成長による地域活性化調査

調査研究部 専任部長 信太 克哉

調査の目的

本調査では仙台市が「ライバル都市」宣言を行った福岡市を中心とする九州との比較等を通じて、東北圏のスタートアップがスケールアップを実現し、株式上場やM & Aといったイグジットの段階に達するために必要な方策を提案することを目的に実施した。

1 スタートアップをとりまく

東北圏の現状

東北圏は、面積は九州の約2倍と国土の2割(20.1%)のシェアを占めているが、主要経済指標は概ね1割弱のシェアとなっており、「1割経済」と称される九州に近い社会経済規模を持つといえる(図表1)。

東北圏各県の上場企業数をみると、新潟県の38社(全国13位)を筆頭に、宮城県が21社(同20位)、福島県が12社(同29位)などとなっており、福岡県の90社(同6位)に水をあけられている(図表2)。

図表1 東北圏と九州の国内シェア

分類	単位	年次	全国	東北圏		九州	
				全国シェア	全国シェア		
面積	km ²	2022	377,973	79,532	21.0	42,230	11.2
総人口	千人	2021	125,502	10,696	8.5	12,706	10.1
域内総生産(名目)	億円	F.Y.2019	5,807,669	443,438	7.6	483,171	8.3
電力需要量	百万kWh	F.Y.2021	837,379	79,720	9.5	81,851	9.8
小売業年間販売額	億円	2019	1,390,012	122,184	8.8	136,147	9.8
建築着工額	億円	2021	262,607	19,533	7.4	24,535	9.3

資料) 各種統計資料より東北活性研作成

図表2 都道府県別上場企業数

都道府県	上場企業数	都道府県	上場企業数	都道府県	上場企業数	都道府県	上場企業数
東京都	2,125	長野県	38	茨城県	15	宮城県	6
大阪府	445	新潟県	38	香川県	15	山形県	6
愛知県	231	岐阜県	32	愛媛県	14	岩手県	6
神奈川県	190	石川県	29	山梨県	14	佐賀県	6
兵庫県	122	富山県	27	福島県	12	高知県	6
福岡県	90	群馬県	25	鹿児島県	12	熊本県	5
埼玉県	75	岡山県	22	滋賀県	12	青森県	4
京都府	72	宮城県	21	和歌山県	10	秋田県	4
千葉県	56	栃木県	20	大分県	8	鳥取県	4
北海道	53	三重県	20	徳島県	7	島根県	3
静岡県	52	山口県	18	沖縄県	6	長崎県	1
広島県	52	福井県	16	奈良県	6	全国	4,051

資料) 上場企業サーチ「日本の株式会社と上場企業数」より東北活性研作成

2 ヒアリング調査および文献調査

スタートアップの成長に必要な要素(ヒト、モノ、カネ、情報、ネットワーク)やその課題を明らかにするため、東北圏と九州のスタートアップ企業、ベンチャーキャピタル^{注2)}などの金融機関、その他のスタートアップ支援主体(行政・経済界・事業会社)にヒアリング調査を実施した。

注2) ベンチャーキャピタル (Venture Capital) : 将来的に高い成長が見込まれる未上場企業に投資する会社。以下「VC」と示す。

2-1 スタートアップ

1) スタートアップとして成長した要因

【要因①】創業時の苦しい資金繰りを地元金融機関の協力により乗り越え

成長したスタートアップの多くは、創業時は資金繰りが苦しいため、事業計画やビジネスモデルを金融機関やVCに丁寧に説明し、その事業の実現のために融資・投資を受けることで、創業直後に必要な資金を工面していた。

【要因②】事業拡大を図るために成長が見込める市場をターゲット化

既に競合大手が参入している市場を避けつつ、競争優位を確保できる市場を狙ったビジネスモデルを設定することで事業を拡大していた。

【要因③】自社単独での技術開発・販路拡大の限界を超える分野での他企業との連携(オープンイノベーション)

スタートアップの多くは、他社と連携して自社に不足するリソースをカバーすることで、成長を実現していた。

【要因④】成長を続けるためのイグジットを目指す決断と様々な人材確保

IPO^{注3)}やM&A^{注4)}といったイグジット戦略を早期に定め、CxO^{注5)}等の人材確保を早期に進めていた。

注3) IPO (アイピーオー)

『Initial Public Offering』の略。新規株式公開。起業した会社の株式を市場に公開し、売買できるようにすること。

注4) M&A (エムアンドエー)

『Mergers (合併) and Acquisitions (買収)』の略。企業の合併買収のことで、2つ以上の会社の一つになったり(合併)、ある会社が他の会社を買ったりすること(買収)。

注5) CxO (Chief x Officer) : 「Chief : 組織の責任者」+ 「x : 業務・機能」+ 「Officer : 執行役」からなる経営用語であり、企業活動における業務および機能の責任者の総称のことで、主なものは以下のとおり。CEO (Chief Executive Officer) 最高経営責任者
CFO (Chief Financial Officer) 最高財務責任者
COO (Chief Operating Officer) 最高執行責任者
CTO (Chief Technical(technology) Officer) 最高技術責任者

2) 今後の成長に対する課題

【課題①】地域内における相談相手(上場経験者等)の不足

東北圏については、そもそも上場に至ったスタートアップが少ないため、スタートアップの経営者が相談可能なメンター^{注6)}が地域に不足していることが指摘された。そのため、ヒアリング先の多くは、創業段階から融資・投資に応じてくれた地銀や、その後投資をするようになったVCを相談相手としていた。

注6) メンター : 事業活動上の課題について対話によりアドバイスできる上場経験者。

【課題②】経営人材・従業員ともに深刻化する人手不足への対応

ほぼ全ての企業において、首都圏との賃金やネームバリューの格差等から人材不足への対応に苦慮していた。

2-2 VC等金融機関・大学

2013年の「産業競争力強化法」の設立により、国立大学である東北大学の子会社として、東北ベンチャーパートナーズ(株)が2015年2月に設立された。政府からの出資金の割り当ては125億円で、1号ファンドは100億円、2号ファンドは80億円の規模である。短期的なリターンを求めずに投資ができる、官製ファンドならではの役割が期待される。

東北圏の代表的な独立系VCであるスパークル(株)[宮城県仙台市]は、東北に所在するスタートアップ及び東北の大学発ベンチャーを主たる投資対象としたベンチャーキャピタル事業や、東北の起業家発掘・育成を目的としたアクセラレーター^{注7)}事業などに取り組んでいる。

一方、九州は、西部ガスなど地場大手の事業会社がCVC^{注8)}を設立し、オープンイノベーション等を意識しながらスタートアップを支援するほか、独立系のVCも数多く設立されている。福岡市の(株)アイキューブドシステムズは2021年に(株)アイキューブドベンチャーズを創業し、自社の事業拡大の過程で得た経験やノウハウを伝えるなど地域にさまざまなVCが存在する。

注7) アクセラレーター: シード段階のスタートアップに対しビジネスを急速に加速させるための支援を行う人または組織。

注8) CVC: 「Corporate Venture Capital」の略。事業会社が自社の戦略目的のために投資を行うベンチャーキャピタル。

2-3 その他の支援サイド(行政・経済団体)

1) 行政の取り組み

■東京との近さを活かしてネットワークを構築する東北圏

東北圏では、東京を中心とする関東圏との近さを活かしたスタートアップ支援として、仙台市による東北・東京間の交流イベントや支援ネットワーク構築事業、東北経済産業局による東北地域のスタートアップとVC・金融機関等との交流イベント「J-Startup TOHOKU INNOVATORS GATHERING」などが行われている。

新潟県においても、東京の虎ノ門にあるCIC Tokyoや渋谷スクランブルスクエア内の「SHIBUYA QWS」といった起業家の交流スペースを、新潟県発のスタートアップが利用できるようにしている。

2) 経済団体の取り組み

東北圏では、東経連ビジネスセンターが全国の経済団体としては唯一スタートアップに対するハンズオン支援^{注9)}のための実戦部隊を有し、積極的な成長支援に取り組んでいる。また、2022年度からは東北域内の大学発スタートアップ支援を強化し、企業の成長ステージに応じた、“プレ(本支援に至る前のマーケティング・リサーチ、経営強化支援)”と“本支援(企業の個別課題に対する支援専門家チームによる重点支援)”の二本立てで、企業の更なる成長を後押しする取り組みを行っている。また、2017年より「東北・新潟産学官金サロン」を開催し、交流・共創の場を提供している。

注9) ハンズオン支援: 課題解決に取り組むスタートアップに豊富な実績と経験をもつ専門家を派遣し、アドバイスをを行うこと。

3 SWOT 分析

ヒアリング調査から明らかとなった、東北圏と九州のスタートアップならびにスタートアップ支援者（金融機関、行政、経済界、事業会社等）の特徴や違いをもとに、強みや弱み、機会、脅威について整理した。

1) 東北圏のスタートアップに関する SWOT 分析 (図表 3)

■強み (Strength)

強みとしては、東北大学をはじめとした東北圏の各大学が有する高い技術力・研究力や東北

大学ベンチャーパートナーズ (株) を核とする東北・新潟の各大学のシーズを育成する仕組み（東北地域ベンチャー支援エコシステム協議会）の存在が挙げられる。東北大学ベンチャーパートナーズ (株) は、投資対象を東北圏の大学全体に拡大し、大学発スタートアップの成長の裾野拡大を後押ししている。

■弱み (Weakness)

弱みとしては、東北圏には上場や M&A を果たしたスタートアップ企業が少ないため、スタートアップの悩みの相談相手となり得るメンターが少ない。そのため、ビジネスアイデアの

図表 3 東北圏におけるスタートアップ・スタートアップ支援者の強み・弱み・機会・脅威

【強み】 (Strength)	【弱み】 (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 東北大学をはじめとした東北各県の大学の有する高い技術力・研究力 ➢ 東北大学ベンチャーパートナーズ (株) を核とする東北・新潟の各大学のシーズを育成する仕組み（東北地域ベンチャー支援エコシステム連絡協議会）の存在 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ゼロからの IPO 企業が少なく、悩みを相談できるメンターや CxO など専門人材が身近にいない。地域内で上場などの経験が共有されにくい ➢ 顧客獲得につながるビジネスモデルの構築や製品開発が不十分 ➢ 「One Fukuoka」のような地元の事業会社によるスタートアップの横のつながりが薄い ➢ 九州大学ビジネススクール (QBS) のような実践的なビジネスプラン (大学に実在する研究シーズの事業化可能性等) の作成を学ぶ機会が少ない ➢ 地銀・VC・地元事業会社などによるリスクマネーがスタートアップに十分届いていない (マッチング機会の不足) ➢ オープンイノベーションが首都圏中心で展開されており、地元の事業会社に拡大していない
【機会】 (Opportunity)	【脅威】 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> ➢ スタートアップ拠点都市としての国のバックアップと仙台市スタートアップ・エコシステム推進協議会の産学官金ネットワークの活用 ➢ 東北経済産業局の「J-Startup TOHOKU INNOVATORS GATHERING」等での東北圏スタートアップ企業と VC や事業会社とのマッチング機会の提供 ➢ 東経連ビジネスセンターの長年積み上げた支援ノウハウ・スキルと幅広い専門家ネットワークの提供 ➢ 宮城県 (テクスタ宮城) の東北大学発テック系スタートアップと県内ものづくり企業の連携 (2023 年度予定) ➢ 次世代放射光施設「ナノテラス」 (2024 年度予定) との連携 ➢ 首都圏との距離的・時間的近さ 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 東北圏の若者が高校・大学等卒業時に首都圏などに流出する傾向 ➢ 首都圏等との給与やネームバリューの格差により人材獲得競争で劣後

資料) 東北活性研作成

「壁打ち^{注10)}」が不十分となり、成長が見込まれる市場で顧客獲得につながるようなビジネスモデルの構築や製品開発が進まない点が弱みである。また、リスクマネー^{注11)}がスタートアップに十分届いているとは言い難いことや、オープンイノベーションが地元の事業会社に拡大していない点も挙げられる。

注10) 壁打ち：ビジネスにおける自分の考えや悩み、アイデアなどを信頼する人に話し、反応を見たりフィードバックを受けたりすること。

注11) リスクマネー：スタートアップに対する出資など回収不能となるリスクを負い高いリターンを狙う投資資金。

■機会 (Opportunity)

機会としては、既に仙台市には仙台市スタートアップ・エコシステム推進協議会による産学官金ネットワークが存在する。また、経済産業省東北経済産業局の「J-Startup TOHOKU INNOVATORS GATHERING」は東北圏スタートアップと首都圏VCや事業会社との連携機会の創出につながる可能性がある。東経連ビジネスセンターのスタートアップ支援ノウハウにも同様の効果が期待される。さらに、宮城県が2023年度に立ち上げる「テクスタ宮城」や「ナノテラス」と連携した次世代研究拠点との連携も機会となる。

■脅威 (Threat)

地方のスタートアップの未来を担うべき人材が進学・就職時に首都圏へ流出していることや、首都圏の企業やスタートアップと給与やネームバリューにおいて格差があることは脅威となっている。

4 クロス SWOT 分析

前章で強み (S)、弱み (W)、機会 (O)、脅威

(T) の4つの視点で導き出された要素を掛け合わせることで、スタートアップとスタートアップ支援者が、今後目指すべき戦略の方向性(クロスSWOT分析)についても提示した。

1) 東北圏のスタートアップに関するクロスSWOT (図表4)

■強み×機会 (積極戦略)

強みと機会を生かす積極戦略としては、東北大学をはじめとする東北圏の各大学が有する持ち前の高い技術力や研究力に更に磨きをかけて、東北経済産業局や東経連ビジネスセンターの支援策を活かし、個々の企業の課題解決を図ることにより成長を促進していくことが挙げられる。

また、次世代放射光施設「ナノテラス」活用の可能性の検討、IPOかM&Aかといった出口戦略の深掘り・早期設定についても積極戦略となり得る。

■弱み×機会 (改善戦略)

弱みを克服し機会を活かす改善戦略としては、経営者としてのスキル向上や産学官金ネットワークやマッチングに積極的に参入することが挙げられる。そのため、説得力のあるビジネスプランの策定と説明を通して地銀との良好な関係の構築を進めることや競争優位に立てる市場やブルーオーシャン市場^{注12)}に狙いを定める戦略の明確化が必要となる。さらに、首都圏との近接性を活かし、CxO等の人材や資金調達先を確保することなども改善戦略となる。

注12) ブルーオーシャン市場：既存他社と競合しない新しい事業領域

■強み×脅威 (差別化戦略)

強みを活かし脅威を克服する差別化戦略としては、起業家のマネジメントスキル向上と副業・兼業を含む外部プロ人材の積極活用により自己

図表4 東北圏のスタートアップに関するクロス SWOT

		内部環境	
		強み (Strength)	弱み (Weakness)
外部環境	機会 (Opportunity)	【積極戦略】 <ul style="list-style-type: none"> ・持ち前の高い技術力・開発力のさらなる磨き上げ ・次世代放射光施設等を活用した革新的研究の可能性の検討 ・最適な出口戦略 (IPO/M&A) の早期設定 	【改善戦略】 <ul style="list-style-type: none"> ・実践的なビジネスプランの学びなどを通じた経営者としてのスキル向上 ・産学官金ネットワークやマッチングへの積極的参入 ・説得力のあるビジネスプランの策定による地銀との良好な関係の構築 ・競争優位に立てる市場や大手と競合しないブルーオーシャン市場に狙いを定める等の市場戦略の明確化 ・首都圏との近接性を活かした人材や資金調達先の確保
	脅威 (Threat)	【差別化戦略】 <ul style="list-style-type: none"> ・起業家のマネジメントスキル向上 ・副業・兼業を含む外部プロ人材の積極活用 ・首都圏 IPO 経験やスキルを積んだ東北圏出身人材に対する UIJ ターン採用 ・地方発スタートアップ企業や技術力・開発力の魅力発信 	

資料) 東北活性研作成

実現の場としての魅力を高め、首都圏に流出する若者を引き留める戦略が挙げられる。また、柔軟な勤務形態を認めるなど給与水準以外の魅力的な職場環境を提供することで、首都圏等で一定の能力を身につけた人材に対して、スタートアップへの UIJ ターンを働きかけることも一案である。

2) 東北圏のスタートアップ支援者に関するクロス SWOT (図表5)

■強み×機会 (積極戦略)

東北圏のスタートアップ支援者に関する積極戦略としては、産学官金の連携強化による人材育成、資金調達、オープンイノベーション加速に向けた集中支援とその強化が挙げられる。これによりスタートアップと事業会社との間に対等なパートナーとしての認識が浸透すれば、地

域内でのオープンイノベーションも進む可能性がある。

■弱み×機会 (改善戦略)

改善戦略としては、これまでの官主導のネットワークに地元の事業会社や地銀・VC を取り込んでいくことが挙げられる。様々な支援策を分かりやすく整理し、起業家がオンライン等で気軽に経営財務を学ぶことができる講座等を分かりやすく紹介することも戦略になり得る。将来的には、仙台スタートアップ・エコシステム協議会などを通じたりスクマネー供給の体制づくりを進めることも選択肢の一つとなる。

■強み×脅威 (差別化戦略)

差別化戦略としては、学生・若者に対する経営スキルや起業家マインド育成のためのアントレプレナーシップ教育^{注13)}の提供もその一つと

図表5 東北圏のスタートアップ支援者に関するクロス SWOT

		内部環境	
		強み (Strength)	弱み (Weakness)
外部環境	機会 (Opportunity)	【積極戦略】 ・産官学金の連携強化による人材育成、資金調達、オープンイノベーション加速に向けた集中支援とその強化	【改善戦略】 ・官主導の産官学金ネットワークに対する地元の事業会社・地銀・VCの積極的参加の促進 ・既存の支援ネットワークがサポートする起業家が気軽に経営財務を学ぶ機会の提供 ・地域に根差したリスクマネー供給力の強化によるフォローオン投資体制の構築
	脅威 (Threat)	【差別化戦略】 ・学生・若者に対するアントレプレナーシップ教育の充実 ・首都圏往来者に対する移動コスト補填などの支援強化(新幹線代の補助など) ・IPOやM&A経験のある人材やスキルを積んだ人材のUIJターン支援やメンターとしての紹介	

資料) 東北活性研作成

なり得る。また、新幹線代の援助や一時的な給与差補填等により、首都圏でスキルを磨いた東北出身者や首都圏人材のUIJターンを支援することや、IPOやM&Aの経験を有する人材をメンターとして東北圏のスタートアップに対して紹介することも挙げられる。

注13) アントレプレナーシップ教育:自ら社会課題を発見し、周囲のリソースや環境の制約を超えた価値を生み出していく精神を備えた人材を育成する教育。

5 東北圏のスタートアップの成長に向けた提言 (図表6)

ここまでの考察により、以下のような東北圏の課題が明らかになった。まず、東北圏ではスタートアップ・エコシステムが行政主導であり、九州のように事業会社による自律的な関与が少ない。そのため、東北圏では、スタートアップと地元の事業会社とのマッチング機会に乏しく、成長エンジンとなるオープンイノベーションが生まれにくい構造になっている。また、こうしたオープンイノベーションに対する事業会社からの自発的なリスクマネーの供給体制が不十分であることが明らかとなった。

以上を踏まえ、本章では、東北圏におけるスタートアップが更なる成長を遂げるための方策を提言する。

【提言1】地域一丸となったスタートアップ・エコシステムの抜本的強化

～東北圏の成長の源である大学発スタートアップを中心とした更なる成長～（図表7）

■スタートアップ

i：ユーザー目線を意識した研究開発領域の磨き上げ

東北圏の強みは、大学を中心とした高い技術力と研究力である。ユーザーのペインポイント^{注14)}解消や満足度向上に資するようユーザー目線を意識した研究開発力の磨き上げが重要である。

注14) ペインポイント：コストをかけても解決したい問題や悩み。

ii：成長が見込めるターゲット市場の明確化

成長したスタートアップは、創業前ないし創業後の早い段階で自社のターゲット市場を明確

にしている。自社の強みを生かし、競争優位に立てる品質・コスト差を確保できる市場や、大手と競合しないブルーオーシャン市場に狙いを定めるなど、市場戦略の明確化が重要である。

iii：地域の金融機関との関係構築と強化

創業時ないし成長の初期段階で、地域に根差して活動を行っている地銀に対し、事業計画を繰り返し丁寧に説明することにより、地銀との信頼関係を構築することで、成長のきっかけを掴むことが重要である。

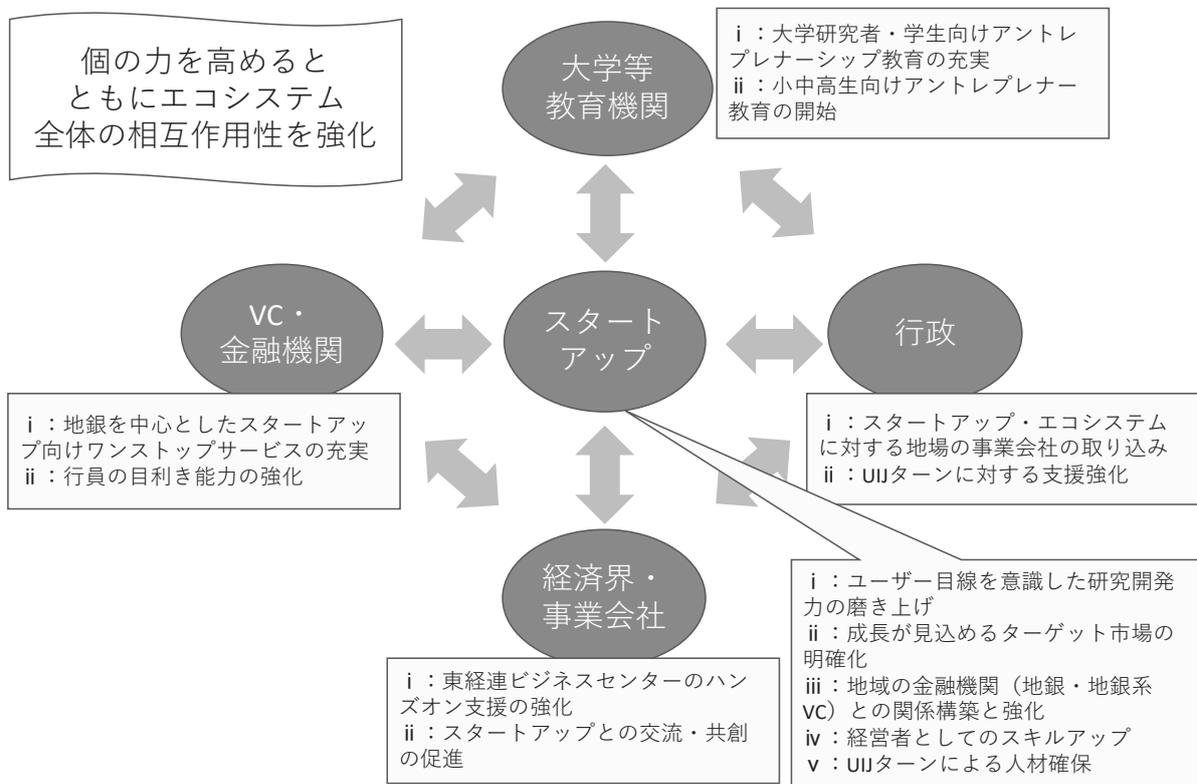
iv：経営者としてのスキルアップ

スタートアップの経営者は、既存の起業に必要な教育プログラムを成長ステージの早い段階から受講し、スキルアップを進める必要がある。

v：UIJターンによる人材確保

賃金水準では首都圏企業との競争で劣後することは避けられないため、副業としての就職の

図表7 スタートアップ・エコシステムのイメージ図



資料) 東北活性研作成

容認や東京から東北圏までの移動コスト（交通費）の補填、技術力・開発力のアピールなど、首都圏でスキルを磨いた東北出身者や首都圏人材にとって魅力的となる職場環境の構築が重要である。

■大学等教育機関

大学研究者・学生向けに研究シーズを題材にスタートアップの起業化、事業化を実践的に学ぶカリキュラムの提供や小中高生向けの起業家教育を充実させ起業家精神を醸成していく。

■VC・金融機関

支援メニューの存在を知らない地元スタートアップに対して、わかりやすくメニューを示すとともに、金融機関から係る出向人材を受け入れることにより、スタートアップの人材不足解消と金融機関の目利き力の強化を図る。

■行政

行政が主導して東北圏のスタートアップと地元の事業会社とのネットワークを構築していくとともに、UIJ ターンに対する首都圏と東北圏の移動費の補助や給与差補填、住宅補助などの支援を強化する。

■経済界・事業会社

ハンズオン支援を今後も継続的に実施するとともに、対等なパートナーとしての交流・共創を促す。

【提言2】成長エンジンとなるスタートアップと地元事業会社とのオープンイノベーション創出

東北圏では、地元事業会社とスタートアップとのオープンイノベーションは九州に比べて格段に少なく、両者をつなぐ接点やネットワークについても十分ではない状況にある。そのため、東北圏では行政が構築しているマッチングの取り組みの中に地元の事業会社を巻き込み、ス

タートアップとの接点を粘り強く増やしていく試みが必要となる。

また、将来的には地元事業会社が自発的に投資するオープンイノベーションファンドの設立を検討することも一案である。（図表8）

【提言3】スタートアップ・エコシステムの東北圏全域への展開と深化の促進

東北圏がスタートアップのメッカとなるためには、スタートアップ・エコシステムを東北圏全域に展開し、深化させていくことが求められる。

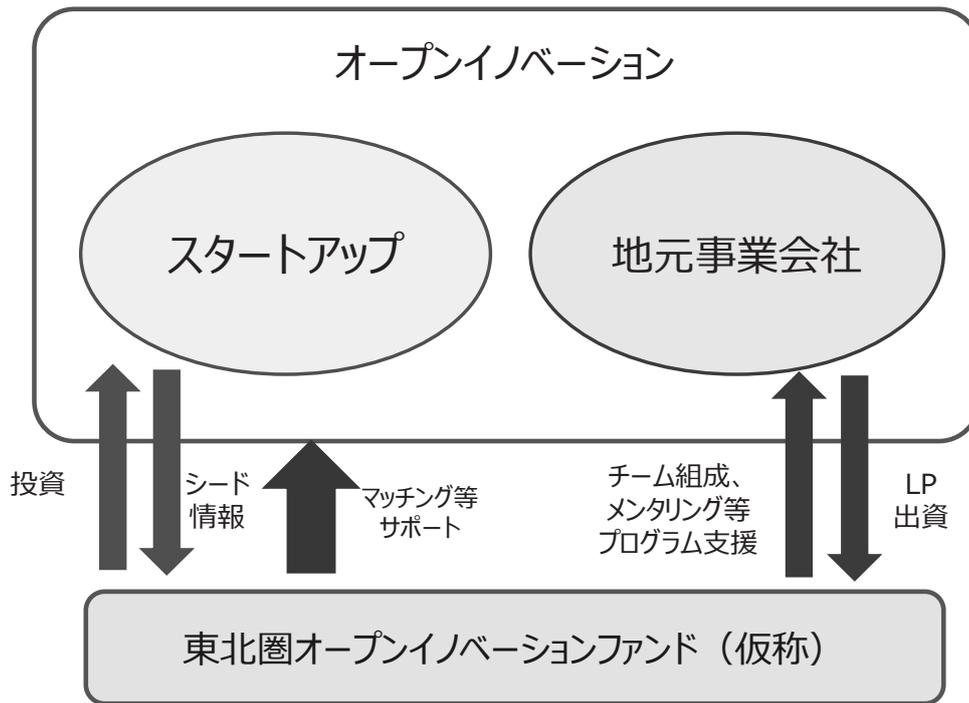
例えば、

- 仙台・宮城を中心としたスタートアップ・エコシステムに、東北圏の各県が参加することにより東北圏全域に展開する。
- 東北大学ベンチャーパートナーズ（株）を事務局とする広域的なスタートアップ支援の枠組みに東北圏の産学官金が参加することにより、東北圏全域のスタートアップ・エコシステムの深化を図る。

などが考えられる。

東北圏はスタートアップ・エコシステムの拠点としてはまだ発展途上にある。従来の県ごとにバラバラに予算をつぎ込む支援策を見直し、点を面にすることで全体のボリュームを増やしていく試みが欠かせないと考えられる。

図表8 東北圏オープンイノベーションファンド（仮称）のイメージ図



資料) 仙台市「仙台スタートアップ・エコシステム拠点形成計画」