

令和3年度 東京都デジタルサービス局 委託調査

スタートアップ協働戦略策定に向けた調査

(ヒアリング調査編)

報告書

令和3年12月



- I 調査概要
 - 1. 調査目的と背景 2
 - 2. ヒアリング項目の説明 3
 - 3. ヒアリング対象 4
- II ヒアリング内容の取りまとめ
 - 1. サマリー 5
 - 2. テーマ1：スタートアップへの理解・職員の意識変革 9
 - 3. テーマ2：制度の見直しや仕組の検討ー 20
 - 4. テーマ3：効果的な情報発信 32
 - 5. その他 42

I 調査概要

1. 調査目的と背景

本調査の目的、背景について以下で説明する。

■背景と問題意識

変化や技術革新が加速する中、多様化する都民ニーズや複雑化する社会課題に対応し、的確な行政サービスの提供を続けていくためには、**行政だけでは解決が困難**な状況です。

こうした状況を打破するために、**独創的なアイデアや革新的な技術を持つスタートアップと連携し、課題解決**に取り組んでいく必要性が高まっています。

■これまでの取組と今後の目指す姿

都は、都政課題の解決を目指して実施するピッチイベント「UPGRADE with TOKYO」や都政現場における実証実験「**キングサーモンプロジェクト**」に取り組んでおり、ウェアラブル機器を活用した介護支援など、革新的なサービスや製品の活用も始まっています。

こうした取組に加え、より多くのスタートアップとの連携・協働をさらに進めるために、スタートアップの生の声を聞き、今年度中に「**スタートアップ協働戦略**」を取りまとめ、**官民協働の新たなスタイルを構築**します。

I 調査概要

2. ヒアリング項目の説明

今回のヒアリングは、以下の項目に沿って実施した。

■テーマ1：スタートアップへの理解・職員の意識変革

- ・スタートアップから見て、東京都と連携・協働を進めるに当たって、何が問題だと思いますか。
- ・東京都とスタートアップが連携・協働するに当たり、職員にどんな事を理解してほしいですか。

■テーマ2：制度の見直しや仕組の検討

- ・スタートアップが東京都と連携・協働するに当たって、制度（契約、人事など）や規制などが障害になっていると思いますか。障害になっている場合は、どんな障壁がありますか。
（例：入札手続き、頻繁な人事異動など）

■テーマ3：効果的な情報発信

- ・東京都は様々なスタートアップ施策を実施し、HPやSNS等でPRしていますが、スタートアップに十分伝わっていると思いますか。
- ・スタートアップコミュニティへの効果的なアプローチ方法を教えてください。

今回の調査では、アクセラレーター、ベンチャーキャピタル（VC）、行政機関の42社・団体に対して実施した。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. サマリー

本ヒアリングでは、テーマごとに以下のようなコメントの傾向が見られた。

■テーマ1：スタートアップへの理解・職員の意識変革

まず、スタートアップには人的にも資金的にも余裕がないことを理解すべきというコメントは多い。これと関連して、スタートアップには時間的な余裕がないこと＝スピード感が必要ということへの理解も必要とのコメントも目立つ。

また、スタートアップはスモールビジネスと異なり、ゼロから事業を創造し、スケールアップする存在であること、完成品ではなく、一緒にものを作っていく存在であることなどへの理解を求めるコメントも見られた。

一方、スタートアップに対する積極的な理解を自治体側に求める意見もあった。特に部門ごとの温度差についての指摘もあり、スタートアップの支援やイベントなどに係る部門の対応は評価されているが、調達などの現場部門における意識変革を求める意見もあった。

今後は、自治体内の勉強会、積極的なスタートアップコミュニティへの関わりなどによって現状を改善してもらいたいという期待のコメントも見られた。

他方、スタートアップと自治体との協業においては、スタートアップには自治体での自社製品やサービスの直接的な購入など以外に、協業や調達での実績を営業面で活かしたいという意図もある。

逆に、自治体側の指示や企画意図などがあいまいであったり、前例踏襲な仕事の進め方がスタートアップのモチベーションを低下させる原因にもなっていることなどが指摘されていた。

全体的に見ると、スタートアップにとって自治体が敷居の高い存在として認識されるケースも多いことはいくつかのコメントにも見られる。

社会課題の解決に関して、行政側は予算や規則に縛られがちという指摘がある一方で、意識の高いスタートアップは自社技術やアイデアによって自主的に解決する意欲があるというコメントも見られた。オープンデータの利活用を初めとして、自治体との協業に関心のあるスタートアップも多く見られる中、行政側は彼らのモチベーションを下げないように工夫することが必要という意見もあった。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. サマリー

■テーマ2：制度の見直しや仕組の検討

まず、人事制度については、部門のローテーションが2～3年で信頼関係が構築できないこと、プロジェクトの途中で担当者変更による時間的、費用的なロスなどへの指摘があった。これらに対する具体的な対策としては、何らかの形で部署を越えた属人的なつながりを維持することや、スタートアップ専門の部門を設けること、もしくはスタートアップとの窓口業務を民間事業者に任せて、プロパー職員が自治体内での手配を担当するなどの意見があった。

人材交流については自治体側からの派遣を受け入れることには好意的な意見も見られたが、スタートアップからの派遣は、テーマ1で言及したように余裕がないなど、消極的なコメントが多かった。

一方、入札に関しては、手続きの面では書面の多さや捺印のわずらわしさと、入札資格の厳格さの他、仕様を厳守した硬直的な運用などがスタートアップにはハードルになっているとの指摘が見られた。その他の制度では、融資手続きの煩雑さの他、VCと連携してもらいたいというコメントもあった。

全体として、入札や融資、ピッチイベントなどに共通している問題として予算制度に言及するコメントが多く、体力のないスタートアップが自治体との協働を考える上でのマイナス要素となっていることがわかる。他に手続きにかかる時間、制度の硬直性などの指摘も見られた。

制度についての対策としては、手続きの電子化の推進、簡易版の手続きフォーマットなどの用意、手続きを説明してくれる担当者、分割払いなどの支払い方法の工夫などの意見が見られた。

他方、組織面では、スタートアップが自治体への営業や質問などをする際の問い合わせ先が判らないことが多くのコメントで問題視されていた。スタートアップの相談窓口の設置に加え、その運用面でもコンシェルジュのような相談しやすい担当者を設置するなどコミュニケーションを密に取れる環境を求める声も多く見られた。

その他、大規模組織である東京都では、部門が細分化されており、スタートアップ支援が効率的でない可能性なども指摘され、VC、民間企業、外部委託業者、地元の手企業等との連携などを行うことなどが対策として挙げられていた。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. サマリー

■テーマ3：効果的な情報発信

情報発信の方法については、要望は多いもののスタートアップの状況や自治体との関わり方によって多様であり、一概には言えない。

まず、学校や福祉、ごみ処理など自治体との親和性が高い業種のスタートアップは、情報を積極的に検索するなど情報収集に努めているが、シーズ段階のスタートアップなどは情報を見逃すことも多く、気付いた時には期限が切れていたり、内容がわかりづらいなどのコメントが見られた。

ホームページ上の情報に加えてのプッシュ型の情報発信に対するニーズは高かった。知り合いからの口コミ、拡散などにつながりやすいFacebookなどのSNSでの発信の他、目につきやすいメルマガなどの登録者への一括配信への要望が多く、ITなど一部の業種によっては専門メディアへの掲載を望む声も聞かれた。

その一方で、ホームページ上での情報発信については、わかりにくさに対する指摘が見られ、デザイン面も含めて、最初の窓口として分かりやすく整理した方が良いなどの意見が出された。また、AIなどを活用して検索性に優れたものに対する要望がある一方で、スタートアップが個々で抱えている課題、関心のある自治体のプロジェクトなど、関心事やテーマからも検索できるような仕組みも検討すべきとのコメントも見られた。

情報発信する内容については、自治体の課題、考え方、政策的なビジョン、入札やイベントなどでのテーマ設定や課題などが分かりにくいというコメントが多く見られた。また、表現の分かりにくさなどのコメントもあった。

また、スタートアップからは、協業したり、ピッチイベントで入賞した実績について、積極的に情報発信してもらいたいというコメントは多く見られた。成功事例などの実績については、情報を検索する側のコメントとしても、どんなスタートアップが、どのような事業を実施し、協業の結果としてどのようなメリットを得られたのかについて知ること、協業する際の判断材料としてイメージがわかりやすいとのコメントもあった。

その他、情報発信に関連して、自治体職員などが外部のピッチイベント、スタートアップのコミュニティに参加するなどして、個人的な信頼関係を深めるとともに、SNS上での口コミの他、電話やフェイス・トゥ・フェイスでの雑談や情報交換の場面などで情報発信をすることも重要であるとの意見もいくつか見られた。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. サマリー

■その他のコメント

大学や施設に関するコメントとしては、スタートアップを支援するプログラムなどがほしい、教授などに相談できる仕組みがあれば良いなどのコメントが見られた。また、大学の教授などとの人的交流などを望むコメントもあった。

その他には、ピッチイベントやその他の場所で、スタートアップと自治体が課題などを議論する機会の設置を望むコメントがいくつかあった。

また、外国人創業者や海外のスタートアップからは日本語での情報発信のみなので、英語で対応してもらいたいというコメントも見られた。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. テーマ1 スタートアップへの理解・職員の意識変革

スタートアップへの理解 1

- スタートアップの業種、成長ステージ、事業目的、事業範囲の違いなどを理解して、協働目的の設定、支援策、連携方法などを検討すべき。
- スタートアップにとって優先度が高いものは、そのステージにもよるが、売上（顧客獲得）、人材獲得（育成）、資金の3つであり、これらのバランスが重要になる。
- スタートアップには資金的な余裕はあまりない。
- スタートアップと協働する際の目的（参入市場、意義など）を理解し、ゴールの設定（短期的、中長期的）を行うべき。
- 東京都と組みたい産業のスタートアップを見極める必要がある。規制産業、公共性の高い水道関連の技術など行政との親和性が高い業種のスタートアップは、協働にも積極的である。
- グリーンエネルギー、バーチャルプラントの普及活動などで東京都と協業することは自社の価値観とも一致するため非常に歓迎できる。
- 日本で優れたスタートアップを判断するのは難しい。日本のCVCのスタートアップ評価基準も甘く、あまりあてにならない。スタートアップコミュニティも有名人は生まれても、シビアな評価がなされる厳しい環境でもないことは理解すべきである。
- 海外志向の強いスタートアップは、東京ではなく、グローバル市場を見据えていることを理解すべきである。
- 東京都は、海外のスタートアップにとって知名度やブランド力がある存在であることをもっと認識してよい。
- 低金利に加え、資金調達の手段が増えているため、スタートアップでも調達しやすい環境になっている一方、資金が集まりにくい技術やビジネスなども存在している。
- ある程度の規模のスタートアップは、VCなどから資金調達が十分にある。しかし早い段階で資金が調達できる状況はスタートアップの成長には弊害もある。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. テーマ1 スタートアップへの理解・職員の意識変革

スタートアップへの理解 2

- 社会課題を把握するのに時間がかかり、スタートアップの体力が尽きることがある。行政が社会課題を明確にしてくれると、具体的なビジネスを進める上でも、VCから資金調達する上でも非常に助かる。
- 研究開発などのスタートアップは、開発費用、外注費用、特許取得費用などがかなり負担になる。
- スタートアップには人的リソースの余裕がない。
- スタートアップ企業は、一人で複数業務に対応しなくてはならず、余裕がないためメールなどでの返信が遅れることもある。
- スタートアップの多くは自治体に人を出す余裕はない。専任での出向ではなく、兼任で業務に携わるなどの形も検討してもらえると助かる。
- 人手が足りておらず、広報やメディアなどが手薄になっているスタートアップも多いため、そこへの支援もあるとよい。
- 共有人材（セキュリティ関連などどの企業でも必要な人材）を安価で紹介・派遣してもらいたい。
- 創薬などの知識を持った人材が都庁にいない。（配置してもらいたい）
- スタートアップ全般にも言えるが、特に、従業員20～30人規模以下で、エンジニア中心のスタートアップの場合、情報収集に割くリソースが不十分な場合も多い。
- スタートアップはゼロからモノを作り出したり、技術やアイデアの優位性を基に新たな市場やビジネスモデルを高速で構築する事を目指している。既存市場でビジネスをするスモールビジネスとは異なることを理解すべき。
- 将来の社会課題などに取り組むことに熱心なスタートアップは存在する。行政データのオープン化、オープンイノベーションなどは彼らにとって非常に魅力的であるため、行政には積極的に対応してもらいたい。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. テーマ1 スタートアップへの理解・職員の意識変革

スタートアップへの理解 3

- 行政は、スタートアップのスピード感（時間というリソースの価値観）への理解が不足している。時間がかかると状況（市場環境、資金繰りなど）が変わってしまうこともある。
- スタートアップは時間がなく、情報収集する暇すらないことが多い。
- 時間で給料がもらえる公務員と成果が上がらないと何の利益も出ないスタートアップでは意識が異なる。担当替えなどで努力が無駄になるときの損失も理解してもらいたい。
- 将来的な社会課題の解決などを目指すピッチイベントと、日々の業務が重要なスタートアップでは時間感覚などが異なっている。
- かつてと異なり、最近では実社会に根付いたビジネスを提供するスタートアップが増えたこともあり、コンプライアンスなど体制を十分整えることができるようになった。最終的な目的が上場なのかM&Aなのかなども含めて、個々のスタートアップ、ベンチャーに対する支援内容を検討する必要がある。
- スタートアップにはリスクをとるチャレンジ精神があり、そこに共感することが協働する上で重要である。
- スタートアップはルールのないところでチャレンジをして、トライ・アンド・エラーを繰り返して経験値とすることにも価値を見出す。
- スタートアップにはリスクをとるチャレンジ精神や自由がある。ただし、行政の課題解決ということで協業すると、行動の制約や視野が狭くなるなどの弊害の可能性も出てくる。
- 紙ベースではなく、電子データでの管理、運用を希望する。
- 大手企業や自治体は完成した製品やサービスを求めるが、スタートアップは一緒に作っていくというスタンスで、両者にギャップがあることを分かってほしい。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. テーマ1 スタートアップへの理解・職員の意識変革

スタートアップへの理解 4

- そもそも、予算ありきの行政ととりあえずやってみようとするスタートアップでは思想が全く異なる。協業の際には、一つの案件を作っていく方法もあるが、幅広く色々なスタートアップのサービスなどを検討する方が良い。
- スタートアップは社会課題解決のための行政との連携が、本当にビジネスにつながるのかが不明瞭なため、協働に二の足を踏む。収益やビジネスの将来像が見えないと厳しいことを理解すべきである。
- スタートアップは自治体の仕事に慣れていない。元受け企業を通じた仕事だとコストがアップしてしまう為、直接受注できれば良いと思う。
- スタートアップは行政からの補助金よりも行政から調達してもらう方が喜ぶ。前提として製品やサービスのクオリティに妥協すべきではなく、革新性や技術力などが優れていることを評価して採択すべきである。
- 行政での利用用途などが広く知れ渡り、それが新たな受注やビジネスチャンスにつながる事がわかれば協働は進む。
- 行政との協業の実績などが知れ渡ることは、人事採用などの面でプラスに働くと考えるスタートアップも存在する。
- スタートアップのトップでも、具体的な課題解決など実績につながる様な課題を提示して、ビジネスチャンスにつながるような話をすれば、積極的に意見交換会に応じてくれる。
- スタートアップとの協働では結果を出して成長することが重要で、スタートアップ支援プログラムなどを活用して、成功事例ができることが、良い噂や評判を呼ぶことにつながる。
- 営業面での効果が見込めるためスタートアップにも東京都と協働したい意欲はあるが、成果が見えにくい。そのため、協働の成功事例の発表などがあれば、さらに良好なスタートアップ企業からの申し出が増加する可能性が高い。
- アーリーステージなど知名度が少ないスタートアップの場合、イベントに参加することに意義を見出す。このような企業を取り上げるだけでもスタートアップへのアピールになる。

II ヒアリング内容の取りまとめ

1. テーマ1 スタートアップへの理解・職員の意識変革

スタートアップへの理解 5

- 自治体と協業すると、自社のアピールになり、新規顧客開拓にもつながるため積極的に協業したいと思っている。
- 東京都と協業して、利益よりも名前を売りたい、もしくはやりがいのある仕事や世間に影響力を与える仕事をしたいと考えるスタートアップはいると思う。
- 東京都と協業することにより、信頼度が上がり、東京都が持つネットワークなども活用できるので、営業的に大きなプラスになった。
- 東京都のオープンデータを活用して、発表出来れば自社のアピールにもつながる。
- 東京都のオープンデータを活用したいというスタートアップは多いと思う。ただし、データフォーマットが部門でバラバラであったり、リアルタイムデータのような生きたデータがなかったりするので、これらの整備はしてもらいたい。
- AI事業はデータがないと成り立たないが、この点、台湾などは行政関連のデータが豊富に公開されているので非常に良い。あるいは開発段階の「死の谷」を乗り越えるために実証実験の場を提供するなどの施策がある。東京都でもこのような取り組みをしてもらいたい。
- スタートアップでは、メールをチェックする時間もなくなりつつあり、Facebook、SlackなどのSNSを利用する傾向が強くなってきている。
- スタートアップは人的つながりが強く、信頼している人からの情報は重視する傾向にある。
- 自治体の支援策の有無にかかわらず、積極的に行政に売り込みに来るようなスタートアップも存在する。
- 最大規模の自治体である東京都と接点を持ちたいスタートアップは多く存在するため、テーマを決めてスタートアップの代表者を登壇させて、都庁職員とのふれあいの場を増やすことは比較的容易である。これにより、スタートアップへの理解や関係構築などに良い影響を与えられる。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. テーマ1 スタートアップへの理解・職員の意識変革

スタートアップへの理解 6

- スタートアップを動かすには、メリットがないと難しいため、単なる勉強会ではなく、具体的な仕事などを提示した方がモチベーションも上がって良い。
- 官公庁や自治体はスタートアップにとって敷居が高い存在で、話しにくいという意識をもっている。行政側は、かしこまらずに、気軽にスタートアップと付き合う姿勢が重要である。
- 自社の新商品情報などを都庁の個人にお伝えするのは、失礼に当たるのではないかという意識はあった。実際に連絡しても構わないことだと言われて初めて分かることもあった。
- スタートアップの多くは、行政調達で生計を立てているわけではない。予算を付けて行政が仕切るのではなく、スタートアップからの提案をサポートする方が志の高いスタートアップが集まりやすくなる。
- スタートアップとの協働の際には自主性を尊重し、下請けのように扱わず、自社や行政の都合を押し付けないことが重要である。
- 行政側には、民間側が取れないようなリスクを取ってもらいたい。社会課題の解決など、なかなか短期的な収益に結びつかない事業や取組であっても支援すると、スタートアップには感謝される。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. テーマ1 スタートアップへの理解・職員の意識変革

職員の意識変革 1

- スタートアップの良さやセールスポイントをしっかりと見ないで、行政側のやり方を押し付けようとする。スタートアップと同じ言葉、同じ目線で接することが重要。
- 行政とスタートアップには利害や目的の違いがある。それを乗り越えるために行政側のすり合わせ能力を発揮する必要がある。
- スタートアップにはギブ・アンド・テイクではなく、ギブのみを考えるという心構えの方が良い。
- 少数でもいいので、スタートアップとの協働に高い意識を持つ都職員を集めて、組織を作るべきである。
- スタートアップへの理解を深めるため、行政職員向けの勉強会開催、スタートアップとの交流などの時間を設定することは検討できる。
- スタートアップとの協働プロジェクトが始動すると、社内各所に良い影響を及ぼすようになってくる。
- スタートアップコミュニティと長時間、密接な接点を持つ人の周りから、意識改革が進む。勉強会などよりも効果的に好影響をもたらすことになる。
- スタートアップに関する正しい認識が不足しており、積極的に協働するやる気に欠ける職員もいると感じる。
- 社会問題に対する理解はするものの、自分の部門で対応することには及び腰になることが多いと感じる。他人事ではなく自分事として捉えて積極的に対応する必要がある。
- 行政内部でもスタートアップに係る部門と現場ではスタートアップとの協働に対する認識が異なる。現場の中でも部門により温度差がある。相互の情報共有などが不足している。すり合わせができるコミュニティマネージャのような存在が必要である。組織全体の啓蒙も必要となる。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. テーマ1 スタートアップへの理解・職員の意識変革

職員の意識変革 2

- スタートアップとのオープンイノベーションで、イベントのみで終了し、その後の実装につながるためのフォローが全くなかった。鉄道会社での同様のコンテスト・イベントのように、実装までフォローする体制がほしい。例えば、担当者との綿密な打ち合わせなどがあれば良い。
- 実証現場などの職員はスタートアップへの理解度が低いこともある。理解度を上げて協業がうまくいくためにも、スタートアップとの接点、コミュニケーションを多くする機会があれば良い。
- 行政側の担当者にはスタートアップコミュニティへ積極的に参加する意欲が必要。
- 自治体の現場レベルでは新しいIT技術やノウハウなどを導入したいというニーズも増えてきている。
- 東京都とスタートアップの協業では、ルールの部分と臨機応変なアジャイルの部分のバランスが重要である。アジャイルは尊重するが、それを言い訳にしてルールを守らないスタートアップもいることには留意が必要。
- 大企業、官庁ともに前例主義、リスクを取らない、時間がかかるなどの風潮がある。公務員だけが特殊ではない。新しいものについては自ら動くことしないため、新規分野でのスタートアップ連携で支障がある。意識の変化が必要である。
- 実績の少ない新規ビジネスを有するスタートアップの提案は行政になかなか受け入れてもらえない。スタートアップ支援の窓口などの対応は助かる。職員の啓発もしてもらいたい。
- 実績の少ないスタートアップとの協働の意義について、トップダウンの勉強会などを通じて理解させる必要性がある。トップダウンでの実施は行政ではかなり有効である。
- シードやアーリーステージのスタートアップと協業する際には、ほとんど何もない状態からのスタートとなることが当たり前であるため、そこを不安がる必要はない。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. テーマ1 スタートアップへの理解・職員の意識変革（スタートアップの理解）

職員の意識変革 3

- 無理にスタートアップを使う必要はない。スタートアップには基幹業務ではなく、周辺業務など可能な部分を委託するとが良い。スピード感が求められる部分もスタートアップ向き（組みやすいところ）である。
- スタートアップと協働することで行政側の意識を改革したいのであれば、（こちらの空気を全く読まない）海外のプレーヤーと協働する方が一気に進む可能性がある。
- 産業ごと、分野ごとの課題、テーマ、ビジョンなどに応じてスタートアップと協働、連携することが重要である。
- 東京都などの自治体では、製品の導入プロジェクトや実証実験において、全体のグランドデザインを描ける人材がおらず、またプロジェクトマネジメントを担当できる人材も不足していることが多い。
- シェアリングサービスの採用に際して、業界の認証制度など信頼性を担保できる資格取得などがあれば、自治体での採用にも有利に働くと考えられる。
- 協業する際に、東京都側にはその事業やイベントの目的をはっきりさせてもらいたい。例えば、事業家まで視野に入れているのか、マッチングに留まるのか、単なる表彰コンテストであるのかなどが分からないとスタートアップとしての東京都との付き合い方が分からない。
- 地方自治体では、新しい提案をしても、古いやり方に拘ったり、仕事が増えることなど「やらない理由」を挙げ、言い訳にして取り組んでくれないこともある。逆に北九州市のようにすべての部門が積極的に課題に取り組もうという姿勢の自治体もある。
- 自治体と協力して、地域のために徹夜などをして作業を進めていて、結果的にプロジェクトが中断した場合に、スタートアップの苦労も知らずに連絡すらしない人もいる。無料の場合、関係性はお互いに対等だと思うので、せめてねぎらいの言葉などがあっても良いと思う。
- ピッチイベントなどの後に採用されないなど不満があっても、忖度して何も言わないスタートアップもいる。本音が分からずズレていく意識を近づけるためには、例えば、アンケートを実施するなど意見を求める機会などがあれば良い。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. テーマ1 スタートアップへの理解・職員の意識変革（スタートアップの理解）

職員の意識変革 4

- スタートアップに対して熱心な担当の人が異動したとしても、新しい人に「思想のようなもの」は引き継いでもらいたい。
- スタートアップを含めた民間と行政側には、予算、スピード感、目標などの違いがある。その違いを乗り越えるための交流やコミュニケーションは必要になる。
- スピード感を重視するスタートアップと過去事例、予算、決裁ルート、公平性などを重視する行政とでは、折り合うことは難しい。
- イベントなどの会場で、行政の担当者がスタートアップからの問い合わせに応じるようなケースもある。スタートアップからすればこのような対応は非常にうれしいものである。
- 行政において、分かりやすい事例づくりなど制度的に実施する部分と、属人的にスタートアップとの相談に乗る様な動きが合わされば、属人的に対応していた部分が文化として制度にも反映される可能性もある。
- 課題解決に際して、重要度や優先順位を決めて、コストなどを計算すれば、無駄な部分は減ると思う。
- 行政側から具体的な課題を提示してもらい、それを解決する方法は非常にやりがいを感じる。
- スタートアップと協業して、東京都で必要なデータ（オープンデータ）を取得する試みがあっても面白いと思う。
- 実証現場では現場の協力もあると非常にスムーズに作業が進む。東京都の介護関係の現場の担当者には感謝している。
- スタートアップは行政からの予算が必ずしも最終的なゴールではなく、商品やサービスの市場展開という場合もある。しかし、行政は予算執行以外は仕事ではないという意識を持っているため、協業などでこれがネックになることもある。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

1. テーマ1 スタートアップへの理解・職員の意識変革（スタートアップの理解）

職員の意識変革 5

- スタートアップから提示された課題などについて対応しきれないという懸念は解決できる。まず受注発注や入札という関係性を排除して、東京都はお金を出すかもしれないが、協業する上では民間のスタートアップにも実費で参加してもらうなどの対等な関係で、社会課題を解決することにする。これにより、本気度の高いスタートアップだけが残ることになり、相談件数も少なくなると思う。そうしないと、課題解決のプロセスが、単に東京都にとって都合のよい業者の選定プロセスになってしまう懸念がある。
- スタートアップは行政内での考え方、意思決定などに疎いため、行政とのつきあい方などの講座や情報発信は好評である。行政についてスタートアップ側も学ぶべきであるため、その理解を支援するための説明などは実施した方が良い。
- 行政との協業に対して、例えばピッチイベントでの表彰などPR効果などを求めるスタートアップと、社会課題を解決したいという自治体側の意識にはズレが生じがちである。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

2. テーマ2 制度の見直しや仕組の検討

人事交流

- 人材交流の受け入れ窓口として、アクセラレータを活用する方法はある。
- スタートアップは人事交流に関心がある。具体的な方法を検討しつつ、実施してもらいたい。
- 民間との人事交流の活性化は望ましい。受け入れ側のスタートアップは歓迎することが多い。文書作成、調整能力などを期待する他、営業戦略などの意図がある場合も。アクセラレータとの人事交流にも意義がある。ローンディールなどもあるため、積極的に実施すべきである。
- スタートアップとの人事交流は望ましい。積極的に行うべきであるが、派遣する人材の選別、受け入れ先での役割、派遣期間、身につけるべきことなどを明確にする必要がある。
- 東京都から人材を受け入れることは歓迎できる。東京都のことについての理解が深まり、有意義である。
- スタートアップ支援のことを学ぶため海外の大学にあるスタートアップ支援組織で職員を研修させる制度を設けた。
- 市の人材派遣は、シリコンバレーのスタートアップに対して実施している。
- 経済産業省が実施しているスタートアップへの出向のように、東京都の民間出向先にもスタートアップを加えることを検討してはどうか。これにより、スタートアップの環境を肌感覚で実感できるメリットがある。
- 民間企業との人材交流を行っており、1年くらい継続的に業務を行うと、企業や技術などのことについて理解が深まる。スタートアップとの人材交流は実施していないが、市の職員側は事前に課題意識などを明確にすべきである。
- プロジェクト円滑化のために提携先から人を受け入れたり、合併会社を設立して、一緒に働くことはある。ただし、そこまでの余裕はないので、人事交流自体を目的とすることはない。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

2. テーマ2 制度の見直しや仕組の検討

人事制度 1

- 人材のローテーションは仕方がないため、異動しても何が行われていたかが一元管理できるシステムなど、情報共有の仕組みがあると良い。
- 民間との人材交流が盛んな経済産業省の場合には、異動ではなく、もともといた民間企業に戻るケースもある。関係を構築しても組織を離れられると困ったことになってしまう。
- 人事異動の際に必要な情報共有のレベルは、どうしても個人により異なる。そのため、どうしても属人的な部分に任せるところは出てきてしまうと思った方が良い。
- 人事異動で、スタートアップとの関係性をうまく構築した意識の高い職員が部門を離れることもある。その際に、特定の人（属人的なつながり）に頼らないで、次の人を育てるような仕組みがあることが望ましい。
- 人事異動のローテーションが早く経験が身につかない。例えば、スタートアップ担当に従事する期間は少なくとも3年以上に期間を伸ばすべきである。5年くらい腰を据えないともったいない。
- 自治体は人が変わるため、VCなど民間企業を活用して対策をすべきである。
- 自治体は人が変わりすぎるため、関係構築が難しい。引継ぎもなくスタートアップにもマイナスとなる。引継ぎなどは行ってもらいたい。
- 頻繁な人事異動では関係構築が難しく、仕事のモチベーションを上げることが難しくなることもある。
- 2年程度の人事異動の結果、名刺など顧客情報の引継ぎがうまく行われない自治体が多く、もったいない。（個人情報保護もマイナスに作用）
- スタートアップ課ではスタートアップを支援するスキルやマインドセットが必要となる。公募制を設けてやる気のある職員を募るようにした。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

2. テーマ2 制度の見直しや仕組の検討

人事制度 2

- 例外的に、スタートアップ関連の仕事を継続的に行っている人も存在する。（このような例を増やすべきである）
- スタートアップコミュニティに長くかわり続ける人材は必要である。
- 人事制度は変えられないため、スタートアップ支援を継続的に行うために、イノベーション専門官という民間の人材を登用する制度を実施している。そこにノウハウやナレッジが蓄積されることになる。
- 組織の硬直化を避けるために人事異動は必要だと思う。しかし、そのスパンは、担当している案件などにより、変えられることが望ましい。例えば、大規模な案件で、プロジェクトを理解したり、信頼関係を構築するのに時間がかかるものなどは長期的に従事する必要もあると考えられる。
- 部署異動などにより、スタートアップに理解の少ない人材が責任者になるようなケースを少なくするために、スタートアップに理解のある人材を都庁内に徐々にでも増やしていくことは現実的な方法だと考えられる。これにより、スタートアップとの協働が受け入れられやすい環境が整うことが期待できる。
- 担当者が別の部門に異動した場合でも、引き続き企業をサポートするパーマナント・スタッフ制度を設けている。
- 自治体では人事異動により、これまで進めていた事業が中断しても何の連絡もないことがある。せめて連絡ぐらいしてもらいたい。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

2. テーマ2 制度の見直しや仕組の検討

入札 1

- 入札の際に必要な書類が煩雑が多いため、簡素化してもらいたい。特に、紙ベースではなく電子申請、電子押印などを進めてもらいたい。電子化が進むと期限間近でも諦めないで参加できる案件も増えると思う。
- 入札の手続きは、その部門の審査にパスするための資料作りとなり、社会課題の解決という点とは異なった作業となっている気がする。
- 東京都の入札基準や仕様が厳格である。運用などである程度フレキシブルでないとスタートアップには厳しい。
- 例えば、プライバシーマークなどの入札条件が厳しいと余裕のないスタートアップは参加できない。要件を緩和してもらいたい。
- 入札ではスタートアップと古くから存在する特殊な技術を持った工場などのスモールビジネスとで区別する必要はない。
- 参入するスタートアップの質を維持する上でも入札手続きを安易に簡単にすることは良くない。むしろ、条件をクリアするための例外的な方法などを教えてくれる窓口があった方が良い。
- 調達の際には、スタートアップの製品やサービスの質にはこだわるべきである。革新性や技術力などを評価するプロセスが必要である。
- 相見積りの原則が、独自技術をもつ企業との取引で弊害となっている側面もあるが、適正価格などを判断するために、変えるべきではない。
- 次年度予算などの制度は、スタートアップのサイクルと合っていない。必要な時に必要な予算が迅速に支払われず、状況が変わってしまうこともあるため、柔軟に対応してもらいたい。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

2. テーマ2 制度の見直しや仕組の検討

入札 2

- 本格的な発注の前に複数の応募企業に開発委託費などを支給して試験的な開発などを実施。このような事前審査の中で基準を満たした会社にのみ発注資格を与えるような仕組みがあれば、比較的低リスクで発注企業を決めることができる。
- 入札資格のランク付けは、社歴の浅いスタートアップの参入にハードルとなる。キングサーモンプロジェクトのようにハードルを下げるような柔軟な取り組みを増やすべきである。
- 入札の仕様やルールは公平性と公開性を保つ必要があるが、スタートアップには入札の手続きに対応できる人材が不足している。結果として、大手企業などに有利になっている現状がある。この点、スタートアップ側の人材育成を支援する仕組みなどはあった方がよい。
- 入札では前年に導入した業者がノウハウや関連するシステムなどを所有しているため、価格面を含めて有利になり、後発の事業者が実質上、参入できないこともある。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

2. テーマ2 制度の見直しや仕組の検討

その他の制度 1

- 融資を受ける際の書類の多さ、手続きの煩雑さがボトルネックである。捺印のためだけに会社が必要であるため、コロナ禍でリモートワークが増えた現状などを考慮してもらいたい。（手続きの簡略化を望む）
- 借入制度の使いやすさ。書類申請などの手間は少なくしてもらいたい。
- 新製品の開発に際し助成金の採択を受けた。新製品を早く使いたいという話を複数の大企業から受けたが、助成金のルールで完了検査が終わるまでは誰かに使わせてはいけない決まりになっていた。助成金は魅力だったが、それを待っているのは半年以上かかりそうだったので、助成金を辞退し、ビジネスチャンスを選んだ。
- 助成金は採択されたら終わりというわけではなく、成果報酬にした方が良い。それにより、採択されるまでのプレゼンなどに重きを置くようなこともなく、スタートアップに取ってやりがいのある仕組みになっていくと思う。
- VCと連携した融資の可否判断があると良い。
- VCと連携した資金提供が望ましい。VCからスタートアップが求められる市場ニーズや社会課題などは自治体が認識している課題と同様なことが多い。連携することで資金調達がしやすくなる。
- VCからの借り入れが難しい。初期段階での補助金は非常に助かる。
- 助成金をもらって行う事業は目的や期間が硬直的である。ある程度、開発の成果が出てビジネスの目途がついた時に完了として、支払いをしてもらうなど柔軟に対応してもらえるとありがたい。2年、3年と長い期間を待たないと支払いがない状況はこまる。
- 年度予算が決まっており、実証実験などのイベントなどを実施する際にも支払いもない状態ではスタートアップ側も動けない。政府が実施している概算払い、分割支払いなど支払方法は柔軟にってもらいたい。
- 民間との協業では、不確実なことも起こることを想定して、結果を受けてから費用を決められように、予算についても柔軟に対応してもらいたい。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

2. テーマ2 制度の見直しや仕組の検討

その他の制度 2

- 実証実験プロジェクトは、使用した資料等の流用も可能で割と自由度が高いもので良かった。
- 実証実験プロジェクトでも書類や手続きは多く、大変であった。アクセラレータには補助してもらえて助かった。
- スタートアップにとって契約手続きの煩雑さはネックになる。簡単な雛形を用意するなどの工夫がほしい。
- 学校現場への導入などでトライアル発注制度は助かった。
- 実証調査などの運営や期間が硬直的で、例外的に時間が必要な場合や、必要となる製品などの特性が考慮されず、十分な結果が得られないことがある。
- 都庁広場の食事での利用許可など、スタートアップに開放することができればチャンスにつながる。規制を緩和してもらえると助かる。
- 新しいことを実施する特区を設定してもらいたい。
- 介護機器などの国の認定数は少ない。自治体レベルでの認定制度があると非常に助かる。
- スピード感を阻害する制度は全て排除してほしい。
- 政策目的随意契約などの協業では、契約に至るまで時間がかかりすぎる。プロセスに係る時間短縮を臨む。
- 実証実験などのイベントや仕組みは、非常に助かる。通常の営業では入り込めないような都立高校などでの実績にもつながった。
- 実証実験などは、実装、実績にまでつなげる方が良い。それにより、スタートアップに周知され、利用されるようになる。

II ヒアリング内容の取りまとめ

2. テーマ2 制度の見直しや仕組の検討

その他の制度 3

- 実証実験の完了時の支払いが年度末に間に合わないことがある。経済産業省のように柔軟に支払うような契約などを検討すべきである。
- 実証実験は、小規模なものを幅広い分野で100件くらい実施した方が良い。色々な種類の実証調査が同時に実施され、スタートアップとの繋がりという面でも良いと思う。
- 実証実験を入札や委託の前段階で東京都の課題などを提示して実施すると、政策形成の段階にスタートアップが関わることが可能になる。さらに、入札の段階になって、東京都はエビデンスを得られ、スタートアップも良い提案ができるようになる。
- トライアル発注制度の金額だと少ない。ビジネスの性質から考えて関心があっても利用するメリットが少ないと感じた。
- スタートアップには体制面の不備があったり、完成度の低い製品やサービスを提供するケースも存在する。行政がこのようなサービスを採用するに際しては、完成度の高い既存ビジネスを対象とした枠組みでは対応しきれないスタートアップも多い。このため、従来とは別の柔軟な仕組み（ペナルティ、再参入の規則など）がないと、スタートアップとの協業は難しいと感じた。
- 都との連携プロジェクトでは、取得特許の帰属などの問題もある。このあたりは、NEDOのように制度的にも明確に定義してもらわないと争いの元になりかねず、裁判等での費用にもつながり、企業としては困る。
- 東京都の施設を借り受ける際の審査書類は国よりも膨大で、用意するのに負担となる。もう少し利便性などを重視してもらいたい。逆に、ミスした際の罰則や小まめな報告などは必要だと思う。
- 東京都との協業プロジェクトは、NEDOなどと異なり、予算の使い方などについて変更が効きにくい。新たに必要になった研究者などの追加などについてもう少し柔軟に対応できるようにしてもらいたい。
- 東京都のシニアを支援するシニア創業促進事業は非常に役立った。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

2. テーマ2 制度の見直しや仕組の検討

その他の制度 4

- ピッチイベントの一次審査追加後に、二次審査でさらに良い提案ができるように、アドバイスするなどフォローアップするような仕組みがあると助かる。結果として、より良い提案ができて自治体側にもメリットになると思う。
- 申請手続きをする際に、最初のフォーマットの記載事項でどのレベルのことを書けばよいのかが分かりにくかった。
- 申請手続きを途中で変更する際には、全ての書類を書き換える必要があった。実際のニーズや効率化の観点から、仕様変更をすることも認められないため、最低限のものを作り上げて対応した。このような変更や調整がどの程度まで認められるのかもわからない。
- 実証実験プロジェクトは期間が限られているため、コロナ禍などで担当部門が忙しくなった場合に、十分な試験期間が確保できなくなるのではないかと懸念があった。
- 当初の計画から100%変更がないことは、周囲の状況が変化していることからもあり得ない。もしくは100%当初の計画が正しいこともないので、変更を認めないことは単なるルールを守ることであり、課題解決からは遠ざかってしまうことは理解した方がよい。
- 佐賀県は企業誘致のために、パーマナント・スタッフ制度、ワーケーション、県内雇用に対する助成金などを実施し、それを企業に対してうまくアピールできている。
- 行政は予算執行に拘るため、例えば、フランスのようにスタートアップから一定額の調達をすることを最初から義務付けてしまえば、スタートアップとの協業も進むことになる。
- プラットフォームや制度作りなどでは、協業するスタートアップが主導する部分も必要である。行政側からの課題提示のみでは、行政側のリソースを如何に活用するかという視点に陥りやすい。制度の基盤づくりの初期段階では、スタートアップとの属人的なコミュニケーションも必要となる。

II ヒアリング内容の取りまとめ

2. テーマ2 制度の見直しや仕組の検討

組織

- 組織がサイロ化している。（横ぐしを通せる部門が必要）
- 東京都のような大きな規模の組織の場合、部門横断的な組織があると部門間の調整ができると思う。
- スタートアップとコミュニケーションの取れる少人数の都職員で、出島的な組織を作る方が良い。
- KDDIのように本業以外でのスタートアップとの協働体制を確立することが有効である。
- 自治体だけではなく、地元の民間企業や金融機関がアクセラレータとして加わる形もある。
- スタートアップとのコミュニケーション、発注などを円滑化するために財団法人などを設立する方法がある。
- スモールビジネスの支援は従来の中小企業担当で、スタートアップ支援はスタートアップ課が対応している。
- スタートアップとの協働の際には、プロジェクトオーナー、リーダー、事務局などを組成する必要がある。協働チームメンバーにはやる気のある人、若手などもバランスよく選ぶ必要がある。
- 東京都は規模が大きすぎて、適切な問い合わせ部門がよく分からない。
- 東京都のように組織が大きいと属人的な繋がりではなく、スタートアップ専門の部門を設ける方が良い。そこでつなぎなどを担当する際には、口利きにならないような工夫が必要となる。
- 組織が大きくても、ある程度属人的な部分は存在してもよいと思う。スタートアップとの関係構築やコミュニケーションにおいては属人的なことも重要となる。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

2. テーマ2 制度の見直しや仕組の検討

相談窓口 1

- スタートアップが行政に相談する際に、個人を頼りにすることが多い。誰に相談するかが分かりやすいように、個人が何をやっているのかが分かるような仕組みがほしい。
- スタートアップとの窓口はイノベーション担当官が対応し、内部の部門へのつながりは、プロパーの課長1名が担当している。
- 民間と連携した相談窓口の設置は検討してもよい。東京都が推奨する相談できる業者などがあれば良い。
- 新規のアイデアを提案する窓口は、関係する現場よりも、スタートアップ支援の担当窓口の方が良い。
- 新規技術の申請先などの窓口を設置してもらいたい。
- スタートアップからの要望が適切な部門に伝わらない。スタートアップからの要望を受けて、適切な部門に翻訳して伝えるコミュニティマネージャのような存在が必要である。
- スタートアップと職員が気軽に話し合う場や、コンシェルジュのような相談窓口が欲しい。
- 協働や入札の申し込みの際に、これまで接触している部門の担当者が、適切な部門、適切な方であるかは分からない。そのため、窓口となるコーディネーターのような方がいると助かる。
- スタートアップが法律、税務など諸々の専門的なことを自治体に問い合わせる時に、窓口がわからないというケースは多い。ただし、スタートアップ側も、勉強や準備をある程度することは必要である。そのために、マニュアルではなく、マップのようなものがあると便利。
- 医者など専門家への相談ができると良い。医療関係について相談（陳情）できると良い。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

2. テーマ2 制度の見直しや仕組の検討

相談窓口 2

- 個別の問題についてどこに相談するのかが分からないため、相談できる窓口があれば良い。
- ある程度技術などの話の分かる担当者と、早い段階でコミュニケーションが取れると助かる。
- 参入するスタートアップの質を維持する上でも入札手続きを安易に簡単にすることは良くない。むしろ、条件をクリアするためのアドバイスをしてくれる窓口があった方が良い。
- スタートアップの相談窓口、コワーキングスペースを設置してもらいたい。行政側の課題が分かり、スタートアップ同士が協力できるような環境の整備、アポイントの必要なく気軽に相談できる場の提供などが求められる。
- SNSで相談できる窓口があると便利である。
- 相談窓口での対応をAIやチャットボットでシステム化することを検討してほしい。
- 東京都が農家の相談窓口を開設する際には、機能会社として窓口業務で協力する用意はある。
- パーマネント・スタッフ制度は、あくまでも企業の窓口的な役割で、本来の担当部門が具体的な相談などに対応する。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

3. テーマ3 効果的な情報発信

情報発信 1

- アクセラレータがイベントなどでスタートアップと行政の仲介となり、コミュニケーションをスムーズにする手助けができる。
- 都のインフルエンサーによる情報発信はホームページより有効なケースもある。徹底活用すべきである。
- 他の自治体はインフルエンサーによる情報発信がうまい。
- 情報発信をする際に、信じられる人、影響力のある人からの発信はスタートアップへの情報発信では重要である。
- 自治体職員が個人レベルでも常に情報発信をするべきである。情報発信のハブになる人材も必要である。
- テクノロジー系のメディアに自治体の課題、入札情報などの情報を掲載してもらいたい。
- 通常の行政情報とスタートアップ向けの情報発信では媒体を別にするべきである。地下鉄にある広告、災害情報が掲載される媒体などはない。
- イベントなどの情報発信の方法が不十分だと感じた。小池都知事などが参加するイベントであったのに、マスメディアなどを活用した宣伝がなかった。
- ホームページ、メルマガなど東京都から複数の情報がバラバラに配信されている。スタートアップへの情報の届け方をシンプルにするとコミュニケーションコストが低減する。スタートアップとしても便利である。
- イベントや都の課題などが分かるようなポータルサイトがあれば良い。UIが良く、検索性の高い作りが良い。AIなどでのワード検索もあれば良い。
- 各スタートアップが抱えている課題やニーズにマッチした情報がWeb上でみられると良い。個別課題を検索できるシステムが望ましい。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

3. テーマ3 効果的な情報発信

情報発信 2

- 東京都の支援メニューのページは文字が多く、誰向けの支援であるのかなどの整理もしていないもので、非常にわかりにくい。スタートアップ用のホームページは入り口としてシンプルで分かりやすい作りが良い。事例などもあれば良い。細かい点を含めてデザイン系の専門家に相談する方が良い。
- 市のホームページは、全部の施策を見られるが、現状でも実施しているもの、既に実施していないものの区別がない。これらを分かりやすく一覧性を良くすべきという意見がある。
- ホームページなどに情報がまとめてあれば分かりやすい。
- 市では、ホームページに誘導するためにプッシュ型の情報発信を行っている。ただし、各部門でバラバラで発信している。アクセス数を上げるためにも、部門間で連携した情報発信も必要になると思う。
- Notionなど最近スタートアップの間で流行しているツールを使ったWebサイトを構築し、情報発信をすることも一案である。
- Slackは情報伝達スピードは速いが、情報がすぐに消えてしまうので、見逃す可能性が高い。
- メールであっても見落とす情報はあると思う。
- 郵送物などでの情報発信の方法もある。
- 駅前などに広告を出すなどの宣伝方法も検討できる。
- スタートアップ向けの情報発信の方法は多様で良い。イベントについて東京都が発信して、Facebookなどで二次的、三次的に情報発信が続く方が良い。この意味でSNSでの情報発信は役立つので積極的に活用すべき。
- ホームページなどのプル型よりも、メルマガなどのプッシュ型、登録型の情報発信はありがたい。支援策などが念頭になく、検索に至らないスタートアップにもアプローチできるので重要。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

3. テーマ3 効果的な情報発信

情報発信 3

- ホームページ以外のSNSや広告媒体などに情報を流すことを検討してもいいと思う。
- スタートアップで幅広く利用されているFacebook、TwitterなどSNSの活用、口コミは、有効である。
- Facebookは有効なツールであるが、より効果を高めるには、インフルエンサーなど影響力のある人に届き、そこからの拡散があれば良い。
- オンライン上のコミュニティでの情報発信を重視すべきである。例えば、Facebook上の機能を使い、東京都と協業を希望する経営者と意見交換などができるコミュニティをつくれれば良い。
- Slack、Facebookのグループなどは見落とす可能性もあるため、スタートアップ向けの情報発信は各部局からのメールではなく、登録すれば一カ所から配信してもらえるようになると助かる。
- 東京都でも、NEDOのように中小企業の経営者や営業担当が登録すると週に何回かのメールが届く仕組みを整備した方が良い。関連する情報に触れる機会が多くなり、さらには経営者同士での情報共有もしやすくなるなどメリットが大きい。
- Facebook、InstagramなどのSNSは既に登録した人に情報は届けられるが、それ以外の人への情報発信が課題として残っている。
- 各事業部ごとに関係した委託事業者などに対してPRをしてもらうようにしている。
- アクセラレータやVCを含めた金融機関のスタートアップ窓口を活用して情報発信をするのが効果的だと思う。スタートアップの経営層との繋がりができやすい。
- 補助金を絡めた営業提案をする企業を通じての情報提供はスタートアップにも分かりやすく、効果的である。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

3. テーマ3 効果的な情報発信

情報発信 4

- 海外への情報発信は課題である。市は区と連携して、この課題解決に向けて動いている。
- 情報発信でもスタートアップ担当が2～3名いた方が良い。
- 東京都からスタートアップに実証実験の意図説明、フィードバックなどの連絡は直接もらいたい。アクセラレータ経由だと時間がかかる。
- コンソーシアムのコミュニティに来れば、東京都のスタートアップ関連情報が全て手に入ると便利である。
- リバースピッチ、スタートアップの事例紹介イベント、その後の懇親会によるスタートアップとの交流促進などの場を通じて、課題意識のある人、新しいことをやる気のある人が意見を言いやすくするとよい。
- 情報発信ではスタートアップ支援についてフェーズや支援手法ごとにページを取りまとめていた。コンセプトは良いが伝え方に課題がある。方法論について議論している。ワンブランド化していきたい。
- 情報発信の際に、PR効果を狙って有名人を使うか、実を取るためのPRにするかは迷うところである。
- スタートアップ支援のブランディング（ワン・ブランド化）では、広報関連の担当者を中心に対応している。
- メールなどでの情報発信の際に、対象となる顧客先を整理したリストのようなものを用意すると効果的である。
- Start up Hubなど東京都が実施している施策について、スタートアップに知ってもらうために、ツクリエなどと共同のイベントなどで情報発信した方が良い。
- 自治体の問い合わせの窓口など、必要な情報がどこから得られるのかが分かるカオス・マップなどがあれば良い。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

3. テーマ3 効果的な情報発信

情報発信 5

- 情報発信の効果を上げるには、①知ってもらう、②使ってもらう、③リピートしてもらう、④リピーターに口コミで新たな顧客を呼び込んでもらう、という4つの段階がある。東京都のような大組織でも参考にできる。
- 文字が多いメールなどは、そもそも読まれない確率が高い。言葉の表現、タイトル、デザインなどまず読んでもらうことの工夫が必要になる。
- 届いた情報が分かりにくいことがある。情報発信の際に、課題についての相談窓口、現在進行している案件の状況なども分かるような内容であれば、スタートアップにアピールできる。
- SNS上のコメントは関心を喚起する表現だが、炎上しないように気を配る必要もある。バランスが重要。
- 大企業のように、行政でもスタートアップとの取組事例を積極的に公開することで、新たなスタートアップとの協働が広がる。
- 東京都の施策情報がこれほどあるとは知らなかった。東京都のホームページ情報はあまり知らなかった。
- スタートアップにとって入札情報は、最初は分かりにくい慣れれば問題はない。
- スタートアップは自治体の課題がわからない。また、プロジェクトの意義なども分かりにくい。これらを明確に示したり、分かりやすく伝えてもらいたい。そうすると、スタートアップが自らに見合った協働、入札などを選択できるようになる。
- 投資サイドから見ると、具体的なイベントや取り組みなどの内容が分かるレベルの情報がほしい。
- 行政側からのテーマ設定や課題などの情報が分かりにくいことがある。抽象的すぎると課題の検討に時間がかかってしまうことがあるため、できるだけ具体的に分かるようにしてもらいたい。
- 東京都は政策的なビジョンをうまく発表して、十分な施策を実施していると思う。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

3. テーマ3 効果的な情報発信

情報発信 6

- スタートアップは行政内での考え方、意思決定などに疎いため、行政とのつきあい方などの講座や情報発信は好評である。実施した方が良い。
- ホームページなどの情報をワンブランド化する場合、関心を喚起するような言葉選びが重要である。
- コンソーシアムにスタートアップが入会するメリットを強調する方法として、ネットワーキングだけではなく、メディアを巻き込み、東京都からのお墨付きが得られることアピールすることも有効だと思う。
- 実績として営業的な効果が見込めるためスタートアップにも東京都と協働したい意欲はあるが、成果が見えにくい。そのため、協働したという成功事例の発表、実績や融資などにつながった事例などの情報が数字ベースあれば、さらに良好なスタートアップ企業からの申し出が増加する可能性が高い。
- 業種やビジネスにもよるが、行政と提携した実績などについてメディアなどを通じて情報発信してもらいたいと思っているスタートアップはある。
- アーリーステージのスタートアップなど知名度が低いスタートアップの場合、イベントに参加することに自体に意義を見出すこともある。
- 東京都が開催するピッチイベントでの表彰、その後の取組などの情報を公開してもらうことは、金額以上の価値がある。業界で知ってもらえることは大きい。
- スタートアップは自らの製品やサービスが東京都で使ってもらえる可能性があることを知らない。
- イベントなどでの表彰では、優勝以外の企業もできる限り表彰した。これにより、VCからの融資、営業などスタートアップにとって様々なメリットが見込まれる。
- ピッチイベントなどは実績に結び付かないとなかなかスタートアップに認知されないので、実績作りに力を入れるべきである。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

3. テーマ3 効果的な情報発信

情報発信 7

- パブリックであるから情報が届くという思い込みがあると知るべきである。
- 自治体の補助金などの情報を知らなかったというケースは割と多くある。
- 自治体の入札、制度など情報が分からず、期限切れになっていたり、ニュースを見て知ったりすることもあるので、もったいないと思う。早く知っていれば違った動きもできる。
- スタートアップは自分の事業に関係のある情報は積極的に取得する。地方創生関連のスタートアップの間では、東京都の情報は、シン・トセイ、宮坂副知事の情報なども含めて、SNSなどを通じて十分に届いている。
- 介護関係の業界では自治体の情報は積極的に見ている。東京都の施策についても半分ぐらいは把握していた。
- 東京都の施策については、ASACなどの人とつながるSNS（Facebook, Twitter）を活用して情報発信した方が良い。
- 企業誘致、産業振興、雇用促進などの担当部門は積極的な情報発信をしている。
- スタートアップが誰に相談すべきかが分かるように、Facebookなどによる個人的な情報発信も実施してもらいたい。
- 各種調査、その他の活動などに協力してくれた企業名を公表することは、スタートアップにとっては知名度を上げることにもつながるため、積極的な協力を得られやすくなる。
- 個人ベースでの情報発信をバックアップする制度として、行政が個人毎にアカウントを提供して、部署異動の後にも情報発信を続けられるような仕組みがあれば良い。
- 事業の担当者から、落選などの経緯や理由などを明かしてもらえれば、行政の意思決定プロセスに対するスタートアップの不信感などが減少することにつながる。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

3. テーマ3 効果的な情報発信

情報発信 8

- 入札の結果、落選した理由などの情報を開示することには限界があるため、無理に理由を通知する必要はない。
- ホームページやSNSよりも普段からの足を使った営業活動などの方が、知り合いからの紹介などにもつながるため有効であると思う。
- データのオープン化としては、東京都の耕作地面積、作物の生産量など農業に関するデータなどをオープンにしてもらえると助かる。
- 県内の取組に企業が参加することが企業のメリットになることをアピールして、企業誘致のPRにつなげるケースもある。例えば県内のIT人材育成講座の講師に人を派遣してくれた企業などには、参加すること自体が、人材採用で有利に働くことなどをアピールすることがある。
- 東京都はかなり情報発信をしており、大半のスタートアップ支援施策などは分かるが、知らないものも存在する。
- 自治体は、ピッチイベントなどで落選した場合に、理由を説明してくれない。大手企業の場合には、次の繋がりなどを重視して、このあたりを修正すれば一部だけでも連携できるといった可能性を提案してくれるので、助かる。
- 東京都の情報発信はホームページの他、SNSでも発信しているため、これ以上のことはあまり必要ない。スタートアップにとってメリットのある内容、面白い内容、やりがいのある内容であれば、一気に情報が広がると思う。
- 公共性の高い分野での民間企業との協業は、東京都のイメージアップにもつながると思う。
- 東京都のオープンデータの活用方法について有力なスタートアップと協力すれば、東京都の情報発信でも好例としてアピールできる可能性がある。
- 東京都のホームページにある施策情報の一覧を見ても、各々の施策の意図、特徴、VCからの支援との違いなど、どれが本当の強みであるのかが分からない。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

3. テーマ3 効果的な情報発信

情報発信 9

- 東京都の施策については、ホームページを含め様々な場所に記載があり、それも枝分かれしているため、非常に分かりにくい。
- 東京都の施策情報などを如何にして面白く伝えるかは重要である。
- 実証実験の結果発表を見ての問い合わせもあまりない状況である。また、実証実験の結果を営業でも利用しようとしたが、やや時間がかかってしまい直後の案件には間に合わなかった。
- 東京都との協働においてテレビ番組などに出演したが、このような情報発信は自社のPR、商品を知ってもらうという面で役立った。多くのスタートアップにとってはありがたいのではないかと思う。
- 個々の施策の情報については、Web情報や個人からの口コミに加えて、セミナーなどで他の色々な情報と関連付けて発信してもらうと理解しやすい。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

3. テーマ3 効果的な情報発信

コミュニティ

- 都がスタートアップコミュニティ、スタートアップカフェなどと連携してくれると助かる。
- 影響力のあるコミュニティ・リーダーなどへの情報提供と拡散を行う仕組みがあれば良い。
- 外部のピッチイベントなどへの積極的な参加により、東京都の個人の名前が知れ渡り、その人へのスタートアップからの相談や関連する情報が集まる一方で、スタートアップへの情報発信力も高まる。
- 外部のスタートアップイベントなどへスポンサーなどの形でかかるとスタートアップの経営者などとのネットワークができる。
- 担当者が個人でもスタートアップとのつながり、信頼関係を持つべきである。日頃から密接にコンタクトして、スタートアップと話し合う機会や回数を増やすことが重要である。繋がりを作りたい業種や業界を見極めることも必要である。
- スタートアップはコミュニティから情報収集をすることを重視している。リアルコミュニティでの情報発信も重要である。飲み会などの場も重要である。
- コミュニティ活動での成果はビジネスの成果はでないが、コミュニティが生き続けないと情報が入ってこなくなる。継続が重要である。
- スタートアップ支援プログラムに参加したOB・OGのフォローアップも重要である。OB・OGコミュニティとの関係性を構築し、東京都とスタートアップのエコシステムを広げることにもつながる。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

4. その他

大学、施設 1

- 都立大学は学会と産業界の橋渡し、職員の起業を支援すべきである。
- 都立大学は他大学の模倣ではなく、独自路線をとるべき。
- 大学教授などへの正式な紹介ルートが欲しい。
- 都立大学は、資金面以外の知識ノウハウの活用、民間とのブリッジ機能、起業家支援体制などを強化し、オープンイノベーション推進のため特許などの専門官を置くと良い。
- 観光分野などターゲットにしている分野で大学と提携する意欲は非常にある。自社のデータなどを大学で活用してもらうこともできる。また、大学などと連例する際には、教授や学生などとのコミュニケーションが図れれば良い。
- 例えば、東京大学の産学連携プログラムにあるような起業家支援は、担当官がおり、事業計画書作成支援の他、オフィス、研究所など手厚いサポートもあり、創業時に非常に役立った。大学教授からのアドバイスは事業を進めていく上で役立つ。
- 東京大学の起業環境は、学生での立ち上げ、教官の立ち上げ、外部企業との連携など様々な形態があり、相互にコミュニケーションをとる様な環境となっている。
- 都立大学などの研究施設を安く提供してほしい。
- 機械の質や設備使用料金の安さが、差別化要因となる。
- 大学との人事交流や連携には関心があるものの、人的リソースや資金的な余裕がない。
- ラボに入居している他の会社の経営者などと会合したり、飲食したりすることで、経営者としての知識などを学ぶ機会にはなった。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

4. その他

大学、施設 2

- 東京都が提供するラボは小規模であるため、ソフトウェア開発会社などには向いているが、国の施設のように、ハードウェア開発などのサポートも充実させてもらいたい。NEDOのような公的施設があったため、世界的にも通用する特許の取得につながった。
- 大学の先生は、研究室にいるよりも外の世界に出た方が、新しいことができて有意義である。

その他 1

- 自治体とスタートアップによるディスカッション、実証実験を含めて、実利やビジネスの可否判断（検証、フィードバック）などを伴う本格的なイベントを実施してもらいたい
- 自治体の課題を発表する場の提供、課題解決のためのコンテストの場があれば良い。
- 新しい発想や技術などを試しに導入する機会などがあれば良い。
- ピッチイベントの優勝者には専属の担当者などがついて、製品やサービス導入まで担当してもらえれば助かる。
- スタートアップを理解してもらうための場の提供、懇親会などでネットワーキングも可能になる。
- リバーспitchなど情報提供、ネットワーキングの場を提供すべきである。
- 出向よりも、アクセラレータ同士、競合他社、大手企業複数などを集める場を提供した方が行政として良い。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

4. その他

その他 2

- スタートアップに対して、コンソーシアム入会のメリットなどを伝える方法としては、ネットワーキングだけではなく、メディアを通じたアピールもある。
- 日本の場合、ビジネス上の手続きでは日本語が求められる。英語でも分かるようにしてもらいたい。
- 最初から、グローバル市場への展開を目指すスキームには、意識の高いスタートアップが集まる可能性がある。
- グローバル市場を目指すスタートアップがある中で、東京都もスタートアップの海外展開に積極的に取り組む姿勢は必要だと思う。
- 諸外国では、自国のスタートアップの世界展開を支援するような取組を行っている。
- 自治体を含めて日本の企業は、海外の企業よりも意思決定が遅い。
- 日本も海外でスタートアップなどについてかなりPRをしている。東京都はブランド力もある。しかし、JERTOと東京都などがバラバラに動いているので効果的ではない。
- 初期段階では、アクセラレーションプログラムなどに所属しているメンターによる指導が役に立つ。
- （優れたスタートアップに対する民間のアクセラレータやVC等による支援メニューは豊富なので）行政は日の目を見ないスタートアップの発掘などに力を割くべきである。
- 複数のスタートアップ同士が同じプロジェクトで、東京都と協働することは、リスクや役割を分散する意味でも有効だと思う。
- スタートアップにとって、少額のスモールスタートで協働を開始することには（営業実績など）メリットがある。短期間で実績を作れたことでも非常に助かった。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

4. その他

その他 3

- 都民提案制度は非常にありがたい。スタートアップが参加できる「スタートアップ提案制度」のような仕組みであればぜひ参加したい。
- 行政機関から補助金を受けている事実が、企業評価につながる。
- ピッチイベントの優勝者などは表彰ではなく、売上が上がる実績につなげる仕組みにした方が良い。サンノゼではスタートアップの製品やサービスなどを強制的に使う仕組み（調達）もある。
- ピッチイベントでは、オンラインでの打ち合わせなどのサポートが良かった。
- 実証実験の時期が悪く、短期間で実施せざるを得ず、準備に余計な時間がかかった。
- スタートアップとの課題解決の協働スキームには、神戸市が公募した課題を解決し、50万円の予算が出る「アーバンイノベーション神戸」と、スタートアップ側から解決したい課題とその解決策の提案を頂く「アーバンイノベーション神戸+P」（随時受付、予算は出ない）の2種類がある。
- スタートアップと行政との協業の在り方として、理想的な社会など未来志向の課題解決もあると思う。
- 将来的には、バーチャル上の世界でお金なども動くような世界になる可能性がある。行政とスタートアップとの協業の際にも、リアルより小さい金額と予測されるため、トライアルで利用することは検討できる。
- 東京都の創業支援ハブは、東京都の課題解決という意味ではあまり寄与していない。東京都とのコミュニケーションや現場での情報収集の不足により、支援に必要な情報が不明なことも多い。スタートアップとの勉強会など東京都からの積極的な関与や支援があると助かる。

Ⅱ ヒアリング内容の取りまとめ

4. その他

その他 4

- 組織内での情報共有のレベルは個人でバラバラであるため、何らかの情報共有ルールがあった方が良い。
- 丸の内、大手町、新宿などに都知事杯などの広告を出した場合、広告効果が問題となる。東京都からの情報発信の効果を測定する方法として、アンケートやリサーチがある。民間の情報発信（広告）の効果を測定するためのアンケートでは、広告効果を図る上で、「量（利用者数：どれだけの人数に情報が届いたか）」と「質（利用金額など：情報を元に制度など実際に利用した人の数など）」が問題となる。
- ロビー活動などによって法律の変更などに積極的な企業が増えてきている中、東京都などの行政から人を受け入れることを検討するスタートアップなどの企業も増えることが見込まれる。
- 東京都のピッチイベントなどの先に、事業化が見えて、ヒ人、モノ、カネの面でサポート、あるいは協業するに際してのディスカッションの場などがあれば、スタートアップも本気で取り組むことができる。
- 大企業とスタートアップが提携することもある。そのような民間同士の連携を促進するため、市も支援する。
- 実証実験プロジェクトで東京都との間に立った受託事業者の進捗管理は、必要であることは理解できるが、かなり細かく大変であった。
- オープンデータに関しては、東京都における人の位置情報データ、コロナ禍で飛び交った異常なデータなどがあれば面白い。