

ゼブラ企業の創出・育成に向けて

2024年9月

中小企業庁 創業・新事業促進室

【参考】背景～ゼブラ企業への注目とインパクト投融資

- ゼブラ企業は、2017年に4人のアメリカの女性社会起業家が提唱した概念である。時価総額を重視するユニコーン企業と対比させて、社会課題解決と経済成長の両立を目指す企業を、白黒模様、群れで行動するゼブラ（シマウマ）にたとえて命名された。近年、日本でも注目を集めており、その特性に応じたインパクト投融資が行われて潜在力を発揮することで、地域課題の解決につながる可能性がある。
- 「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」（2023年閣議決定）では、「地域の中小企業から、地域の社会課題解決の担い手となる企業（ゼブラ企業）を創出し、インパクト投融資を呼び込むため、ソーシャルビジネスを支援する地域の関係者を中心としたエコシステムを構築する」こととされている。

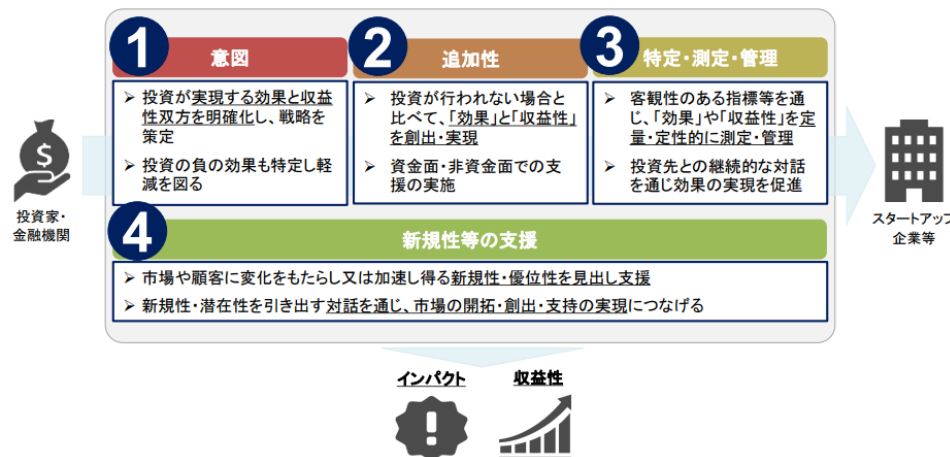
ゼブラ企業の特徴

- 1 事業成長を通じてより良い社会をつくることを目的としている
- 2 時間、クリエイティブ、コミュニティなど、多様な力を組み合わせる必要がある
- 3 長期的で包摂的な経営姿勢である
- 4 ビジョンが共有され、行動と一貫している

出典：Tokyo Zebras Unite / Zebras and Company

インパクト投資

一定の「投資収益」確保を図りつつ、
「社会・環境的効果（インパクト）」の実現を
企図する投資



出典：金融庁

参考：政府としての位置づけ

「経済財政運営と改革の基本方針2024」（抄）（2024年6月閣議決定）

第2章 社会課題への対応を通じた持続的な経済成長の実現

～賃上げの定着と戦略的な投資による所得と生産性の向上～

2. 豊かさを支える中堅・中小企業の活性化

（2）中堅・中小企業の稼ぐ力

地域の社会課題解決の担い手となるゼブラ企業の創出やインパクト投融資の拡大のため、「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」を踏まえ、先行事例の実証支援等を行い、事業モデルの整理、支援手法や社会的インパクトの評価手法の確立に取り組む。

「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」（抄）（2024年6月閣議決定）

VIII. . 社会的課題を解決する経済社会システムの構築

1. インパクトスタートアップに対する総合的な支援策

①関係者間の連携強化のための枠組み（コンソーシアム）を通じたネットワーク形成

インパクトスタートアップ、NPO、既存企業の関連部門、投資家等から成るインパクトコンソーシアムにおいて実務家の知見の共有・発信等を行い、インパクト投資の推進の観点から、i) 国際団体等と連携したインパクト指標・データの整備、ii) 非上場・上場を含む多様な投資手法に係る実務知見の発信、iii) **実証実験等も活用したゼブラ企業（地域の社会課題解決の担い手となる企業）等に対する地域でのインパクト投資の推進**、iv) インパクトスタートアップと自治体等の官民連携の促進等の具体的な施策に取り組んでいく。

また、新たな市場創出や社会・事業の変革に向けた企業経営を一層促進すべく、インパクト評価の活用を促すよう、企業価値の向上・創造につながる企業戦略の在り方について、議論を進める。

④インパクトスタートアップに関する地方自治体とのマッチング

地域における社会課題解決エコシステムの構築に向けて、**実証を通じたゼブラ企業支援の検討**や、スタートアップと自治体の連携促進、デジタル田園都市国家構想交付金の活用、地域経済循環の創出、インパクト投資の促進に取り組む。

ローカル・ゼブラ企業とは

- ローカル・ゼブラ企業とは、事業を通じて地域課題解決を図り、社会的インパクト（社会に対する良い変化）を創出しながら、収益を確保する企業。
- 「[地域課題解決事業推進に向けた基本指針](#)」は、ビジネスの手法で地域課題の解決にポジティブに取り組むローカル・ゼブラ企業や地域課題解決事業の重要性と、多様な関係者との協業を実現し、必要な資金や人材を確保するための考え方や、社会的インパクトの可視化の重要性をまとめている。
- 社会的インパクトに着目したインパクト投融資が広がりつつある中、ローカル・ゼブラ企業の事業性・成長性を見出し、インパクト投融資等を通じて持続的な成長を遂げていくエコシステムが各地で構築されていくことを目指す。

ローカル・ゼブラ企業の特徴

事業を通じて地域課題解決を図り、収益性を確保・継続

新たな価値創造や技術の活用等による革新的なビジネスを構築

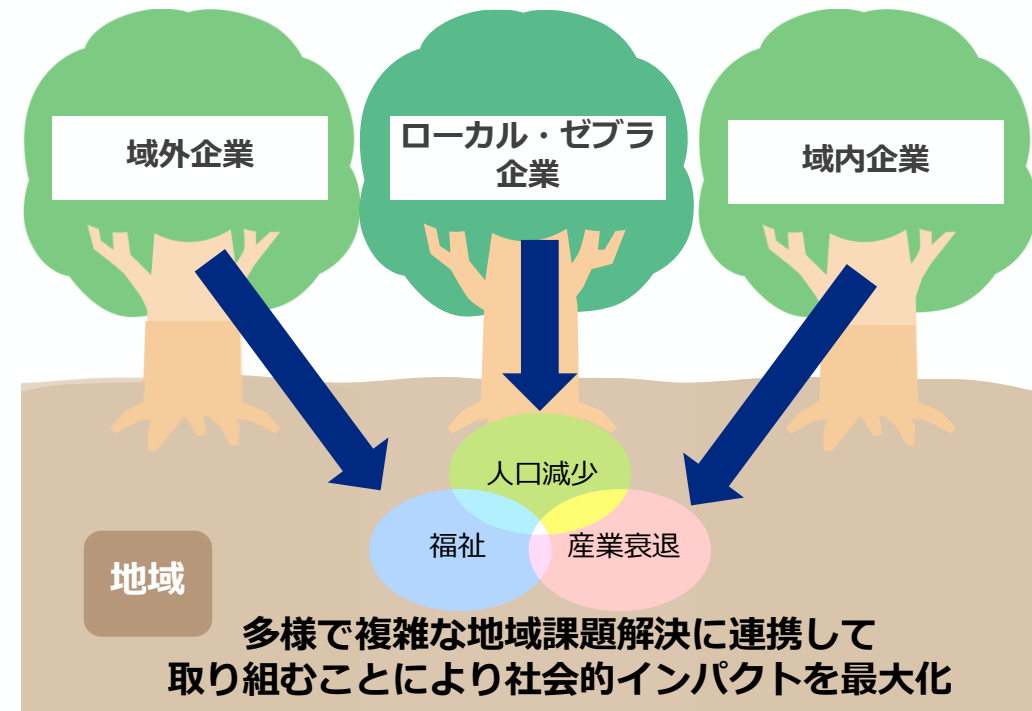
事業意図の明確化

ローカル・ゼブラ企業が事業を進める上でのポイント

金融	■ 創業、事業の持続的成長のための戦略的な資金調達
人材	■ 企業のフェーズに合わせた適切な人材の確保等
事業の可視化	■ 事業を可視化し、関係者からの信用を獲得し、参加しやすい環境を整える
意思決定プロセス	■ 意図する事業に応じた意思決定体制の構築や資本構成の検討
社会的インパクトの可視化	■ ビジョンと測定可能なインパクトの設定及びその測定

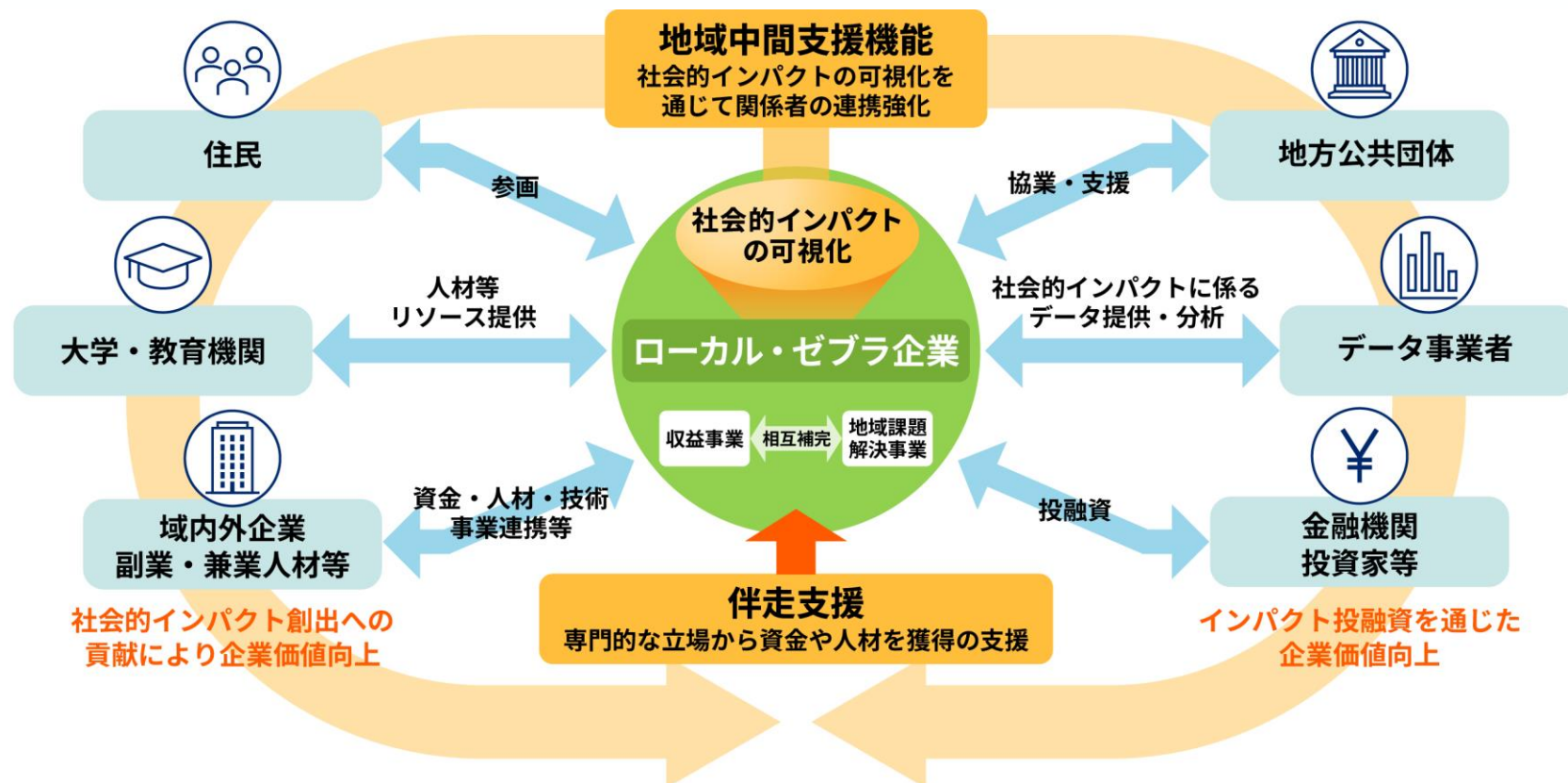
地域課題解決事業のイメージ

多様な主体の協業による事業



ローカル・ゼブラ企業の社会的インパクトを起点とする 地域の社会課題解決

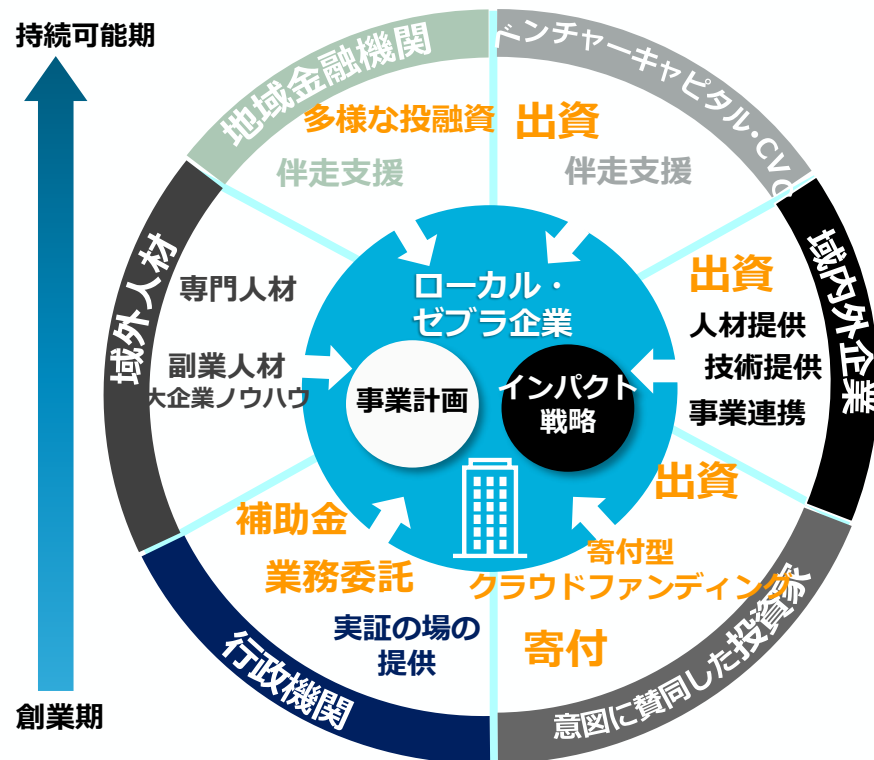
- ローカル・ゼブラ企業が、解決したい地域課題や事業を通じて社会に創出したい効果（社会的インパクト）を可視化し、測定・評価することを通じて、事業への共感による資金や人材の流れを作り出す。
- 社会的インパクトを軸とする地域課題解決事業は、中長期的に安定的な収益事業となる可能性が高い。
- このようなエコシステムが全国に広がっていくことにより、地域の包摂的な成長を実現。



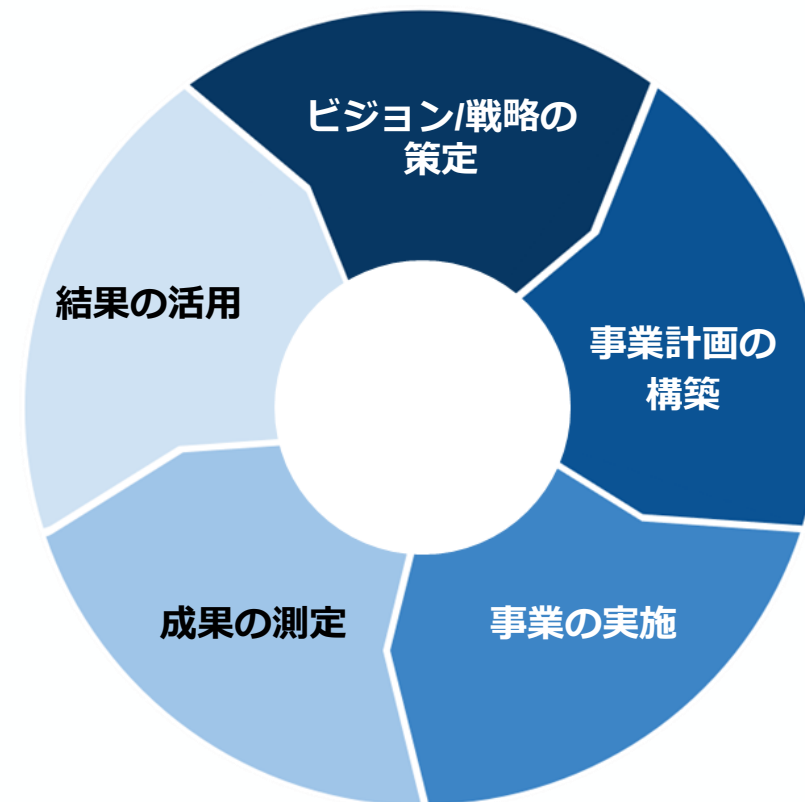
社会的インパクトの可視化

- ローカル・ゼブラ企業が、事業計画と連動したインパクト戦略^{注1}を策定することで、事業を通じて生み出そうとする社会的インパクトを可視化し、事業性を評価した投融資や、「共感」による人材の流れを作りだし、「共助」による地域の持続的な発展と豊かな地域経済が作られていくことにつながる。
- シンプルでわかりやすい目標を設定し、インパクト測定・マネジメントを行うことで、事業の成果を測り、事業を改善していくために活用することができる。

事業計画の策定とインパクト戦略の可視化



社会的インパクトの創出サイクル



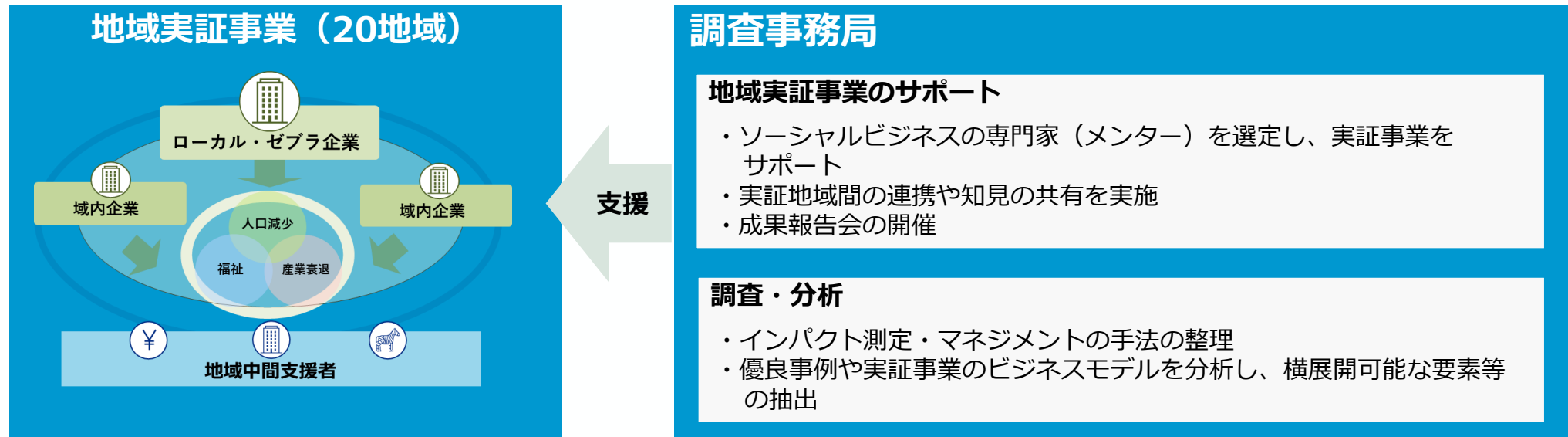
注1：社会的リターンを生み持続可能な価値創造モデルを構築するための戦略

令和6年度「地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業」

事業目的

ローカル・ゼブラ企業が地域内外の関係者と協力して地域課題の構造分析や社会的インパクトの可視化等に取り組み、事業計画や社会的インパクトの創出に向けた戦略をブラッシュアップし、新たな関係者との連携や支援体制の構築に取り組むことで、社会的インパクトを活用しながら地域課題解決事業に取り組む先行事例を創出するため、20件の実証事業を実施する。

【エコシステム構築実証事業イメージ図】



地域実証事業一覧

No.	実証地域	申請者（幹事法人）
1	北海道十勝地域	(一社)十勝うらほろ楽舎
2	宮城県仙台市、丸森町	(株)Wasshoi Lab
3	宮城県仙台市	(株)zero to one
4	神奈川県西地域	(株)湘南ベルマーレフットサルクラブ
5	長野県下高井郡野沢温泉村	(株)野沢温泉企画
6	静岡県静岡市（その他、静岡県中部地域）	(株)TeaRoom
7	愛知県名古屋市及びその周辺地域	千年（ちとせ）建設(株)
8	石川県能登地域	(株)御祓川（みそぎがわ）
9	京都府京都市右京区（京北エリアを想定）	(一社)ソーシャル企業認証機構
10	京都府京都市	(一社)リリース
11	京都府 丹後地域	(株)ウエダ本社
12	福井県高浜町	(株)まちから
13	島根県大田市、大森地区・温泉津地区	(株)石見銀山生活観光研究所
14	島根県隠岐郡海士町	(株)離島キッチン
15	香川県三豊市	(合)時代おくれ
16	熊本県 球磨川流域、白川・緑川流域	(公財)地方経済総合研究所
17	鹿児島県/島嶼地域	東シナ海の小さな島ブランド(株)
18	鹿児島県	(株)musuhi
19	沖縄県宮古島市	(株)青空
20	沖縄県全域	(株)うむさんラボ

幹事法人 株式会社野沢温泉企画

Vision

水と人が豊かに暮らす郷村を目指して



株式会社野沢温泉企画
代表取締役
河野 健児

野沢温泉の人々が受け継いできた温泉文化、祭り文化は地域を支えてきたアイデンティティです。観光の通年化、移住定住の促進により一朝一夕では築くことができない生活文化とそれを支える自然を後世に持続可能な形で残していきたいです。

法人概要

会社名	株式会社野沢温泉企画
本社所在地	長野県下高井郡野沢温泉村大字豊郷9254
設立	2022年8月
事業内容	建築、不動産、エリア開発の企画、開発、運営及びコンサルティング、まちづくり、地域活性化についてのコンサルティング

ウェブサイト▶ <https://www.nozawa-onsen.co.jp/>

主要な連携者

一般社団法人野沢温泉マウンテンリゾート観光局(野沢温泉DMO)
株式会社野沢温泉
NPO 法人おせっ会
なっばコンサル
株式会社NEWPEACE
株式会社NEWLOCAL

実証地域の特徴・課題

人口減少に加え観光客が減少。夏季の魅力整備や建物の有効活用の検討が遅れていることにより、雇用の安定化や新規開業者の確保が進んでいない。

地域課題解決事業の概要

高齢化により、閉業した民宿等の遊休施設を改修し、現在不足している機能を補完することで観光の通年化、移住・定住や起業・雇用の促進を図り、「水と人が豊かに暮らす郷村」を実現する。

そのため、①遊休施設の活用し、事業規模(売上)の拡大、②夏季コンテンツの整備による宿泊客数の増加、③起業・雇用を促進する仕組み作りによる雇用・移住者の拡大を行う。



社会的インパクト

観光地強化、移住・定住促進、起業・雇用促進

目指す地域の姿

人口減少に悩む地域において地域と外部の人材が力を合わせ、事業を通じて社会課題を解決しつつ持続可能な地域モデルをつくることで、日本・世界の先例となることを目指す。

幹事法人 千年建設株式会社

Vision

住まいの社会課題アプローチから始まるエコシステムの形成



千年建設株式会社
代表取締役社長
岡本 拓也

コロナ禍を契機に「良質な住まいと繋がり」をコンセプトに母子家庭への住まい提供を事業として行い、社会から必要とされている事業だと実感しています。この取り組み・エコシステムを広げ、社会課題解決のスピードを高めてまいります。

法人概要

会社名	千年建設株式会社
本社所在地	愛知県名古屋市熱田区千年1-11-3
設立	1983年10月
事業内容	- 新築施工事業 - 営繕施工事業 - アルミニウム構造物施工事業
ウェブサイト	▶ https://chitosekensetsu.co.jp/

ローカル・ゼブラ企業

株式会社LivEquality大家さん ▶ <https://livequality.co.jp/ooya>

主要な連携者

認定 NPO 法人 LivEquality HUB
弁護士法人ハレ
医療法人アライフサポート、他

実証地域の特徴・課題

母子家庭などの弱い立場の市民にとって経済的および社会的課題の中心に住宅問題が存在しており、適切な住宅を確保することが一層困難になっている。

地域課題解決事業の概要

低価格で質の高い住宅を戦略的な場所に提供し、特に母子家庭の住宅困窮を解決する。これにより、住民の生活の質が向上し、地域全体の安定に寄与する。多様なセクターとの連携を深めることで、地域経済の相互依存を強化し、新たなビジネスチャンスを創出する。孤立しやすい母子に対して定期的な地域イベントを企画し、住民が参加する機会を提供することで、コミュニティの活性化を図る。

社会的インパクト

住宅安定確保、雇用機会の創出と経済の活性化、コミュニティの強化



目指す地域の姿

住宅政策の見直し、新たな公的資源の配分、民間とのパートナーシップの強化、そして地域コミュニティの活性化を通じて、住民一人ひとりが安心して生活し、活力ある地域社会を実現する。

幹事法人 株式会社御祓川

Vision

チャレンジが生まれ続ける「小さな世界都市」の実現を目指して

株式会社御祓川
代表取締役
森山 奈美

創造的復興は小さなチャレンジの積み重ねの先にこそ成し遂げられると思います。
震災によって問題の深刻度合いが増したからこそ、地域の外との関わりしろを作り、地域と共創できるモデルがあるはず。そのチャレンジを世界へ!!

法人概要

会社名	株式会社御祓川
本社所在地	石川県七尾市生駒町3-3
設立	1999年6月
事業内容	- 御祓川大学（市民大学）の運営 - 能登スタイルストアの運営 - 能登の人事部による人材コーディネート

ウェブサイト ▶ <https://misogigawa.com/>

ローカル・ゼブラ企業

株式会社ノトツグ	▶ https://www.noto-t.com/
株式会社みらいに	▶ https://www.miraini.co.jp/
株式会社能登風土	▶ https://www.notofood.com/

主要な連携者

有限会社白崎シーサイドホテル、数馬酒造株式会社、株式会社エフラボ、
有限会社七尾自動車教習所、ザ・アグリアンテーブル合同会社
岸田木材株式会社、株式会社丸一観光、株式会社百笑の暮らし

実証地域の特徴・課題

中小企業では新規採用に限りがあることなどから人材が地域外に流出している。地域内企業における人材育成と組織開発のノウハウが不足。慢性的な人材不足による「IT化」へ移行の遅れ。里山里海の担い手不足や企業における人材不足。能登半島地震からの復興。

地域課題解決事業の概要

ローカルゼブラ企業と中間支援組織および域内企業が連携して、「人が育ち、事業を伸ばす」環境づくりと、各事業者の育成を両輪で進める。域内企業の事業継続支援やバックオフィス業務の標準化、人材育成、外部人材向けツアーの実施等の複数事業を並行して進めながら、地域のことを考える経営者を増やすとともに、地域外のリソースと地域内の課題をつなげ、地域課題の解決スピードを加速させる。

社会的インパクト

人を育てて事業を伸ばす企業の増加による能登の里山里海のエコシステム確立



目指す地域の姿

里山里海を基盤としたビジネスによって人が育つ土壌を形成し、次の担い手や地域外の企業からの関わりしろを提示し、経営者と企業を育成する循環型地域社会の創出を目指す。

インパクトコンソーシアムとの連携

- インパクトコンソーシアム（事務局：金融庁、経済産業省）の地域・実践分科会において、ゼブラ企業の収益モデル・インパクト創出モデルの類型化や資金調達手段の整理、事業性評価に必要な情報・データについて、事例をもとに議論を行う。
- また令和6年度の地域実証事業の採択案件をケーススタディとして、社会的インパクトを活用した金融機関等とゼブラ企業の共通理解促進や対話のあり方について検討する。

インパクトコンソーシアム 分科会3 地域・実践分科会

- 地域での社会・環境課題対応を通じた事業成長等に寄せられる期待は高いが、事業性を理解し資本・経営戦略を検討する人材・経験等は十分でなく、課題感も多様で、実際の取組みは容易でない。このため、まずは多様な取組みの浸透・拡大を図るよう、**社会・環境課題の解決の視点を取り入れた地域の価値創造等の取組可能性が多岐にわたる点が理解し易い、関心喚起型の議論・取組み**が重要。課題意識を持ち易い多様な発信を行い、機運醸成とネットワーク構築を支援し、地域への人材・資金の流れを強化していくことで、**環境・社会課題の解決と成長が、様々な工夫の下で相互に補完・強化する好循環の地域発での実現**を目指していく。

【メンバー】 座長：(株)慶應イノベーションイニシアチブ プリンシパル 宜保 友理子

※敬称略

龍谷大学教授 深尾 昌峰

副座長：社会変革推進財団 常務理事 工藤 七子

日本政策投資銀行 経営企画部サステナビリティ経営室長 金谷 真吾

ディスカッションメンバー：【VC】 (株)Zebras and Company 田淵 良敬、バータ・ベンチャーキャピタル(株) 渡辺 麗斗、・・・

【預金取扱機関系】 三井住友信託銀行 金井 司、静岡銀行 大杉 幸弘、・・・

【企業】 (株)陽と人 小林 味愛、(株)ヘラルボニー 松田 崇弥、・・・

【その他】 JANPIA 小崎 亜依子、(株)うむさんラボ 比屋根 隆、北九州市 森永 康裕、

東近江三方よし基金 山口 美知子、UNERI 河合 将樹、日本商工会議所 松本 憲治・・・