

地域課題解決事業推進に向けた 基本指針（補足）

2024 年 3 月

中小企業庁

創業・新事業促進課

目次

1.基本指針の目的.....	2
①地域の社会課題解決事業を取り巻く現状と課題（背景）	2
②基本指針にて整理する事項	4
③基本指針の目指すもの	7
2.ローカル・ゼブラ企業について.....	8
①ローカル・ゼブラ企業の特徴.....	8
②ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント	11
i .金融（資金調達）	13
ii .人材	15
iii .事業の可視化	18
iv .意思決定プロセス	20
3.ローカル・ゼブラ企業が行う社会的インパクトの可視化	23
①インパクト測定・マネジメントを行う意味	23
②データ活用の重要性	26
③具体的な活用事例	27
4.地域課題解決のエコシステムについて	32
①エコシステムが形成されていくまでの流れ	32
i .問題意識を持った主体による関係者の巻き込み	32
ii .地域の共通ビジョンについての合意形成と発信	32
iii .役割の可視化による行動の喚起	33
②エコシステムの事例	34
5.地域課題解決事業推進に必要な支援	37
①必要な支援の種別	37
②地域中間支援の役割とその担い手	37
③伴走支援の役割とその担い手.....	39
6.まとめ	42
（参考 1） 委員名簿	43
（参考 2） 研究会開催概要	44

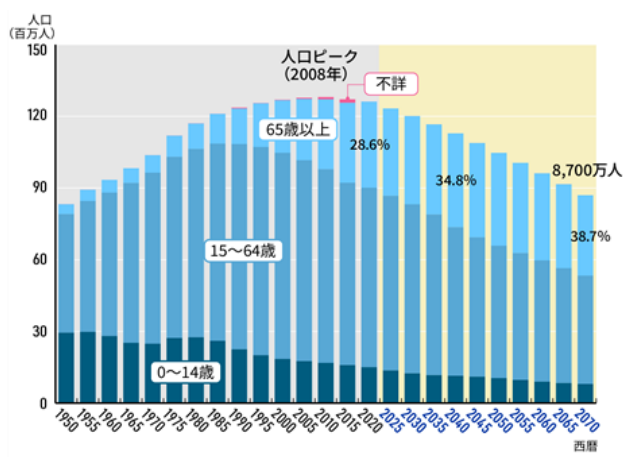
1.基本指針の目的

①地域の社会課題解決事業を取り巻く現状と課題（背景）

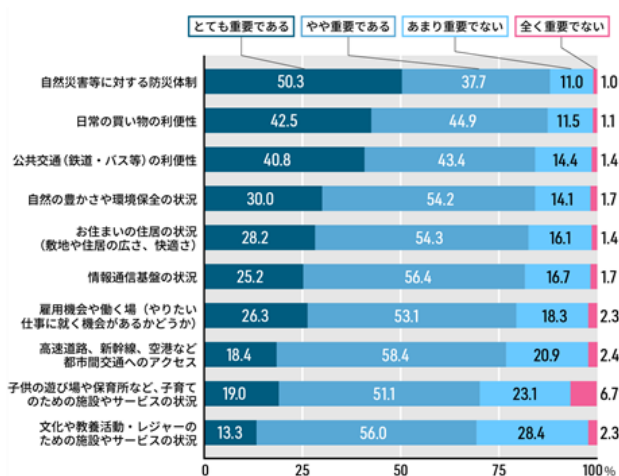
活力ある日本社会を維持するためには、少子高齢化の進展に的確に対応し、人口減少に歯止めをかけるとともに、都市部への人口の集中を緩めるべく、それぞれの地域で住みよい環境を確保する必要がある。

地域住民にとって必要不可欠なサービスを持続可能なものとし、十分な所得を得られる「良質な雇用」が地方で生まれる、豊かな暮らしにつながる地域の包摂的な成長を実現していくことは、日本全体の経済・社会の持続的発展という観点からも重要である。

【図表 1】 総人口の推移と推計



【図表 2】 暮らしや生活環境の重要度



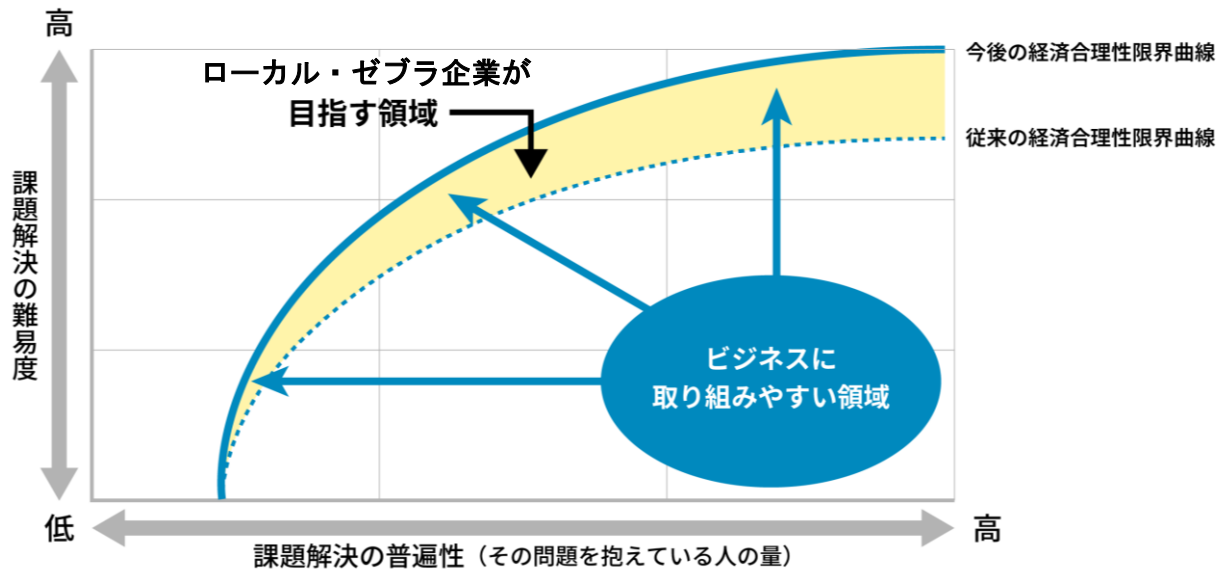
出典：左）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（令和5年推計）

右）国土交通省 令和5年度版 国土交通白書 P6

近年では、ビッグデータの整備、第5世代移動通信システム（5G）の普及、自動化・AI等の技術の実装が進むことで、データに基づく精度の高い需要予測・効果的なマーケティング、デジタル技術を活用した市場拡大、自動化・省人化等が可能となってきた。

また、テレワークの普及・定着による地方移住推進、SNS等による共感マーケティング等により地域における関係人口は増加傾向にある。これらの変化により、これまで市場化することが難しかった領域や、地方公共団体が担っていた領域であっても、ビジネスの手法で取り組むことが可能となりつつある領域が生まれている。

【図表 3】課題解決の難易度と普遍性



出典：山口周「ビジネスの未来」（プレジデント社） 伊藤大貴、伊佐治幸泰、柳野憲克「ソーシャル X」（日経 BP）
の図を中小企業庁にて再編加工

こういった背景の中、「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）において「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」ことが位置づけられている。

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り、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ている。インパクト投資は、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であり、「効果」と「収益」を両立させる戦略・因果関係等を特定する点で特徴がある。

ゼブラ企業のような新しい企業の在り方は、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と考えられる。

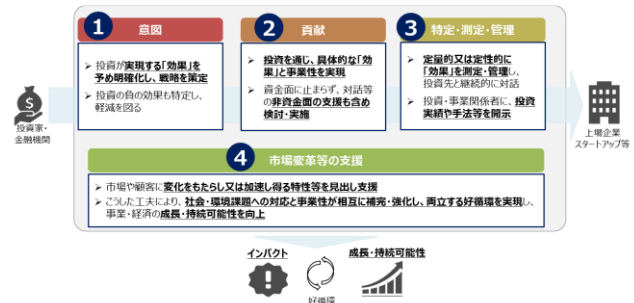
【図表 4】ゼブラ企業の特徴とインパクト投資

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

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：左) Tokyo Zebras Unite/Zebras and Company
右) 金融庁

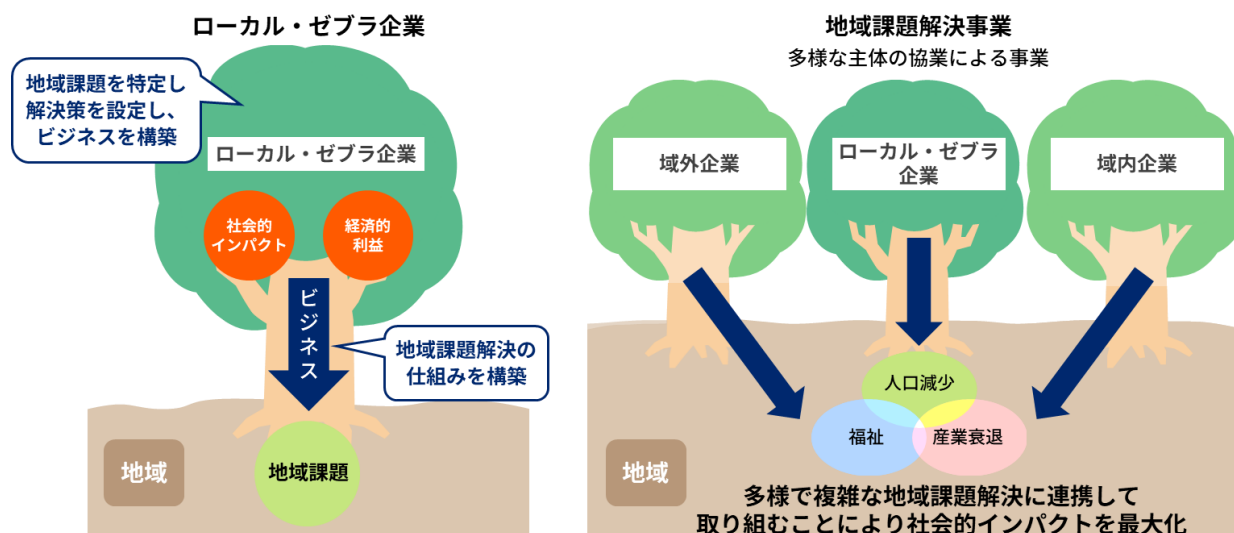
②基本指針にて整理する事項

地域の包摂的な成長を実現するためには、その地域の特性にあった多様な主体や産業が連携し、強みを生かしながら地域の社会課題（以下、「地域課題」）を解決するための事業に取り組むことが重要である。本基本指針は、こうした地域課題に対する取り組みを推進するため、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企業や地域課題解決事業の重要性と概念を整理し、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、事業活動や投資によって生み出される社会的・環境的変化（社会的インパクト）の可視化等、関係者との共通理解を深めるための手段についても整理する。

ここでは、地域課題解決の主たる担い手となる中小・小規模事業者を「ローカル・ゼブラ企業」と定義する。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、域内企業等と協業しながら、新たな価値創造や技術の活用等により社会にインパクトを生み出しながら、収益を確保する企業を指す。

ただし、人口減少や少子高齢化が進む中で、地域における課題は多様で複雑化しており、このような課題に対しては、一つの課題に対する個別の取り組みではなく、域内外の多様な主体が協業することで複数の課題の根源的な解決（社会的インパクトの最大化）に結びつくと考えられる。ここではこのような、域内外の多様な主体の協業による地域課題解決を「地域課題解決事業」と定義する。

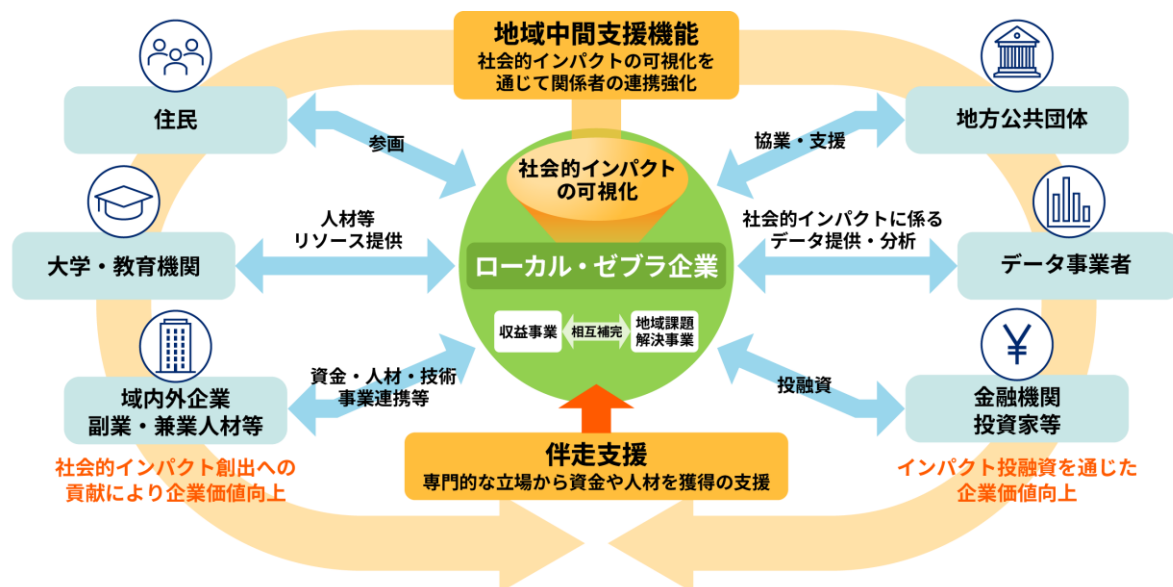
【図表 5】 ローカル・ゼブラ企業と地域課題解決事業の関係



* 地方公共団体や地域金融機関等、多様な関係者との協働によって事業を推進することが望ましい（詳細後述）

地域課題解決に取り組むローカル・ゼブラ企業が中心となって、地方公共団体、金融機関、投資家、域内外の企業等の多様な関係者と、お互いの強みを生かして有機的に連携することで、社会性と収益性を両立しながら課題解決に向けて取り組むことが可能となり、生み出す社会的インパクトも大きくすることができる。

【図表 6】 ローカル・ゼブラ企業と関係者の有機的な連携



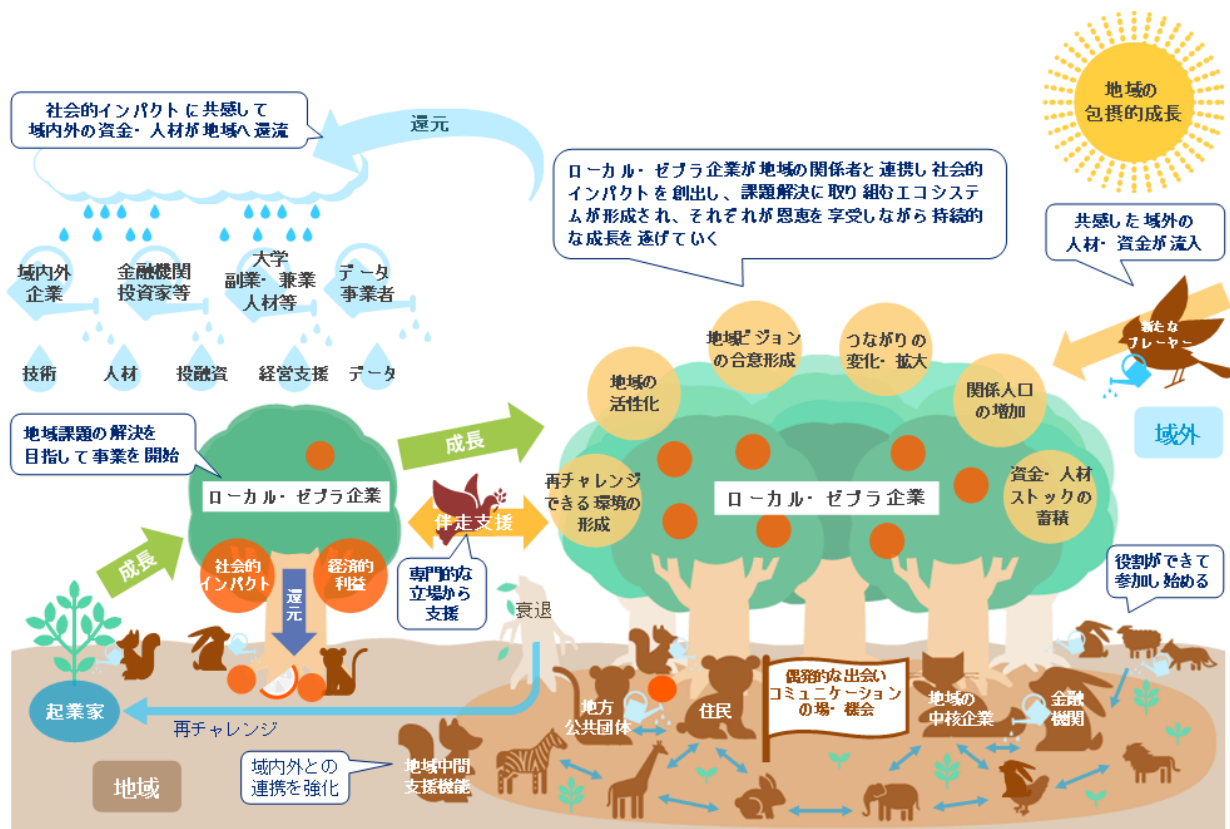
ローカル・ゼブラ企業は地域課題の解決を目指して事業を開始したのち、社会的インパクト・経済的利益を生み出しながら徐々に活動を発展させていく。ローカル・ゼブラ企業の活動が活発化するにつれ、地域内での偶発的な出会いの場が作られ、新たなローカル・

ゼブラ企業や関係者が集まり、それぞれの役割を見つけて徐々に課題解決に向かう、自立した地域課題解決のエコシステムが形成される。このようなエコシステムにおいては、域内でのコミュニケーションが活発になることで、域内の関係者のつながりが変化・拡大していき、それに伴って、地域が目指す方向性、すなわち地域ビジョンへの合意形成が進み、地域の活性化、関係人口の増加、資金・人材ストックの蓄積といったポジティブな変化が起こることも期待される。

こういったエコシステムが地域に構築されることで、志のある起業家が事業を円滑に軌道に乗せることができるようになる。エコシステムは地域の課題や要請の変遷にあわせてダイナミックに変化しながら発展していくため、個別の主体においては活動が減衰する場合もある。個々の主体の活動が減衰した場合や、起業に至らなかった場合も、エコシステムの中に役割を見つけ再チャレンジできる環境となることも、地域課題解決のエコシステムに期待される重要な機能である。

また、エコシステムが形成されると、地域の目指す姿や、地域との関わり方（役割）がわかりやすくなるため、共感する域内外の人材や資金が地域に還流され、エコシステムから生まれた成果は関係者にも還元され、次の活動へとつながって行く。このように、地域課題解決のエコシステムが形成され、それに関わる主体それぞれが恩恵を享受しながら持続的な成長を遂げていくことが、地域の包摂的な成長に繋がっていくと考えられる。

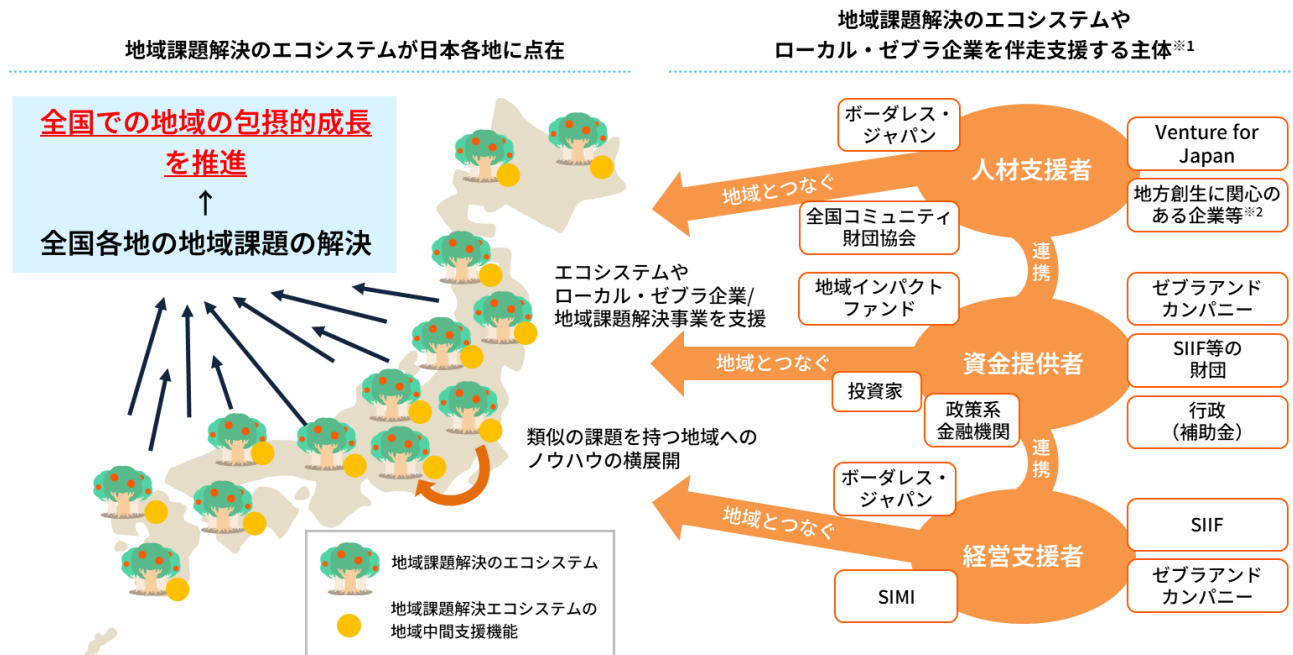
【図表 7】 地域課題解決のエコシステム



③基本指針の目指すもの

地域課題解決事業の意義や、協業の重要性を共通理解として広げていくことで、地域課題解決事業推進の機運を醸成し、ローカル・ゼブラ企業が創出する社会的インパクトを起点として、事業への共感による資金や人材の流れが生まれ、地域の包摂的な成長を目指すエコシステムが構築され、全国に広がっていくことを期待したい。

【図表 8】 地域課題解決のエコシステムの日本各地への展開



※1 1社/団体が複数機能を有する場合もある

※2 日本郵政等の大企業や企業版ふるさと納税を活用する企業等

2.ローカル・ゼブラ企業について

①ローカル・ゼブラ企業の特徴

本基本指針で対象とするローカル・ゼブラ企業は、事業を通じて地域課題解決を図り、収益性を確保・継続し、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し、事業意図を明確化して活動を行う中小企業・小規模事業者を指すこととする。具体的には、次の（１）～（３）で掲げる特徴が共通事項として挙げられる。

（１）事業を通じて地域課題解決を図り、収益性を確保・継続

地域課題解決を自社のミッションとして掲げ、課題解決できる手法を特定し、社会的インパクトを創出しながら収益性を確保しつつ、地域に対する持続的な価値提供を目指している。人口減少に加え地域課題が多様化・複雑化する中、本来その解決を担うべき地方公共団体は財源や人材の不足により、公的サービスを提供できる領域が縮小していく見込みである。このような状況の中、これまで市場化することが困難であった領域で収益性を伴う事業として地域課題を解決していく主体は、地域経済の新しい担い手として大きな意味を持つ。

（２）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

共感によって地域資源に高付加価値をつけ価値創造の構造を変えることや、地域連携で共助を活性化させることによる課題解決手法の持続的な展開、AI や IoT といった新しい技術を活用することで効率的かつ効果的に事業に取り組み、市場を拡大させ、収益化できるビジネスを構築している。地域課題解決事業と、収益事業を相互補完することで、安定したビジネスとする例もある。

（３）事業意図の明確化

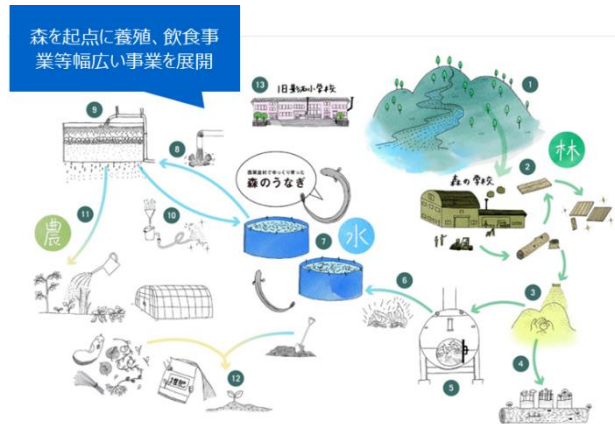
企業としてどのような地域課題を解決し、何を達成し、どのような社会的インパクトを生み出したいかなど自社の事業の意図を明確化し、目標を定めている。企業が自身の事業意図を明確に伝えることで、関係者（地域金融機関、地方公共団体、創業支援機関、地域中間支援機能、地域中核企業、域内外の企業 等）に事業の意図が伝わり、関係者からの支援や協力を得ることができる。地域課題解決事業の推進に向けた有機的な連携を構築していくためにも、中心となるローカル・ゼブラ企業が事業意図を明確にすることは非常に重要である。事業の意図を明確化し、事業の成果である社会的インパクトが見える化・測定・マネジメントすることにより、関係者からの共感による人材や資金や事業連携の流れを生み出すことができるようになり、従業員のエンゲージメント向上にもつながる。

下表にて、具体的なローカル・ゼブラ企業を紹介する。

㈱エーゼログループ(岡山県西栗倉村)

- ・地域経済の促進・循環を事業目的とし、岡山県西栗倉村と連携し、林業の6次産業化を進めることで新しい事業（地元木材でフローリングなどの内装材や家具・雑貨等の製造）を興し、地域資源を活用したローカルベンチャーの創発に取り組む。
- ・現在は4拠点で農林水産業、獣肉の加工・流通、飲食事業など幅広い事業を展開。

出典：株式会社エーゼログループ HP（2023/11/06 閲覧）
[\(https://a-zero.group/about/company/\)](https://a-zero.group/about/company/)



瀬戸内ビレッジ㈱(香川県三豊市)

- ・URASHIMAVILLAGEは、瀬戸内海に面した荘内半島の高台にたつ宿泊施設。
- ・地元のスーパーや建材屋、家具製造、工務店、建設業、バス会社、レンタカー会社など11社が参画し、それぞれの専門性を活かすことでより品質の高いサービスを作ることを志し、かつ、地域の経済を自分たちで回すこと（地域内循環ビジネスモデルの確立）を目指して取り組む。

出典：地域の社会課題解決促進に向けたエコシステム研究会古田委員説明資料
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/ecosystem/002.html>



㈱CNC(島根県雲南市)

- ・「1億総コミュニティナースの日本の実現」をビジョンに掲げ、コミュニティナースの育成、社会実装モデルの開発、モデルづくりのサポート等を行う。
- ・研修を受けたコミュニティナースは日本各地に点在し、自治体や民間企業と連携しつつ、地域コミュニティの形成に寄与。

出典：株式会社 CNC HP（2023/11/06 閲覧）
[\(https://community-nurse.jp/\)](https://community-nurse.jp/)

例) 奈良県



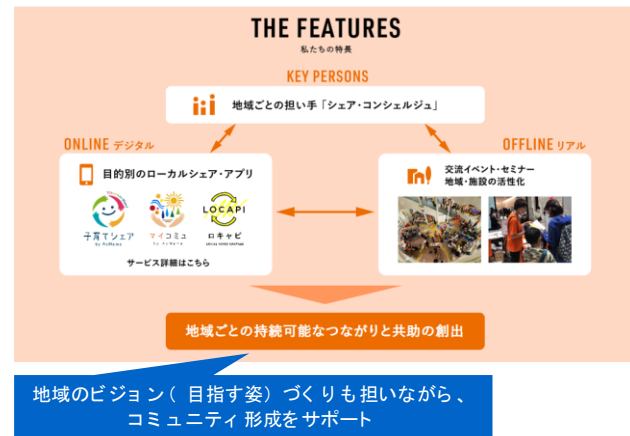
コミュニティナースは全国の地域に点在し、地域の一員となりながら地域コミュニティの形成に寄与

コミュニティナース：病院や福祉施設等で勤務する看護師と異なり、地域の中で住民とパートナーシップを形成しながら、専門性や知識を活かして活動する人材

㈱AsMama（神奈川県横浜市）

- ・自治体や企業と連携して、共助社会のあり方に賛同・協働する人材を全国で募集・育成。
- ・年間2,000回以上のイベント企画・実施と「子育てシェア」等の自社開発アプリの普及を行い、コミュニティ形成事業に取り組む。
- ・デジタル活用により、共助の担い手となる人や資源を可視化することで、地域の中に助け合いのコミュニティを創出。

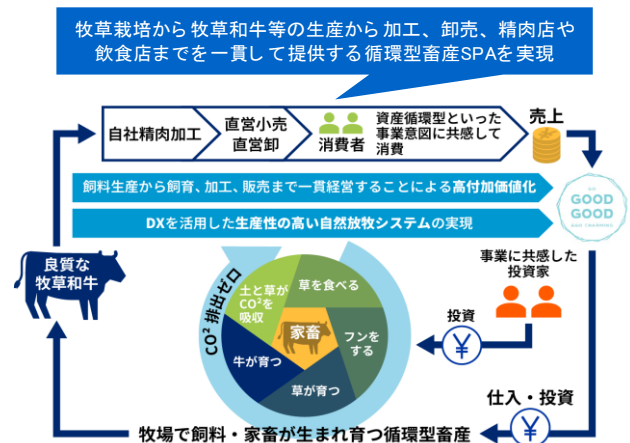
出典：株式会社 Asmama HP（2023/11/06 閲覧）
（<https://asmama.jp/>）



GOODGOOD㈱（北海道厚真町）

- ・北海道厚真町にて、元ゴルフ場開発途中の空き地を活用し資源循環型畜産に取り組む。
- ・おいしいお肉を100年後も食べ続けられるようにと、再生エネルギーやIoTによるファームテックの活用、生産情報や動物福祉などの情報開示に耐えられる畜産形態を通して、輸入飼料に頼らない安定的で、持続可能な畜産業を模索している。

出典：公開情報等を基に事務局作成



㈱アキウツーリズムファクトリー（宮城県仙台市）

- ・秋保（あきう）温泉郷にて、域外からの来訪者に秋保の魅力に気づいてもらうため町全体のマーケティング支援に取り組んでいる。
- ・具体的には、古民家カフェの運営のほか、地域の様々な企業と連携し、観光客が秋保を周遊できるよう、地域全体を盛り上げる仕組み作りに取り組む。

出典：公開情報等を基に事務局作成



②ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント

企業の成長における課題は多岐にわたり、また、その成長フェーズに応じて変化する。ローカル・ゼブラ企業が特定地域に根差した活動を行い、持続的に事業を展開するためには、フェーズごとに重要となる課題を認識し、それぞれについて適切に対応していくことが重要となる。

本基本指針では、ローカル・ゼブラ企業の事業展開のフェーズを、創業期（ミッションを定め、社会性と収益性を担保できるサービス・ソリューションを開発している状態）、成長期（経済的に自立したビジネスが構築されており、事業・売り上げの拡大を図っている状態）、成熟期（持続可能期）（事業が軌道に乗り、利益を安定的に確保できている状態）に分け、それぞれについて課題を整理する。

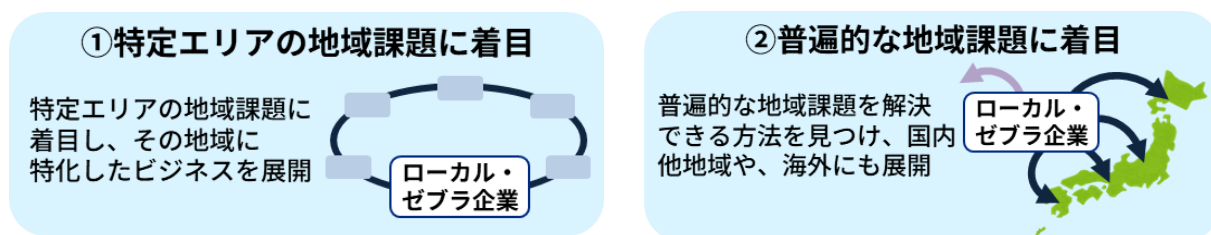
なお、本基本指針でいう創業には、長く地域で活動している中小企業が新たに地域課題解決事業に取り組む、第二創業も対象としている。

また、ローカル・ゼブラ企業が事業を開始する際、①特定エリアの地域課題に着目し、その地域に特化したビジネスを展開する場合と、②普遍的な地域課題を解決できる方法を見つけ、国内の他地域や、海外にも展開する場合とがある。

ローカル・ゼブラ企業は、他地域で活動するローカル・ゼブラ企業との事業上の競合が起こらないことが多い。そのため、得られたノウハウや成功要因を共有し、横連携することで、互いの事業を改善し成長につなげることができる。

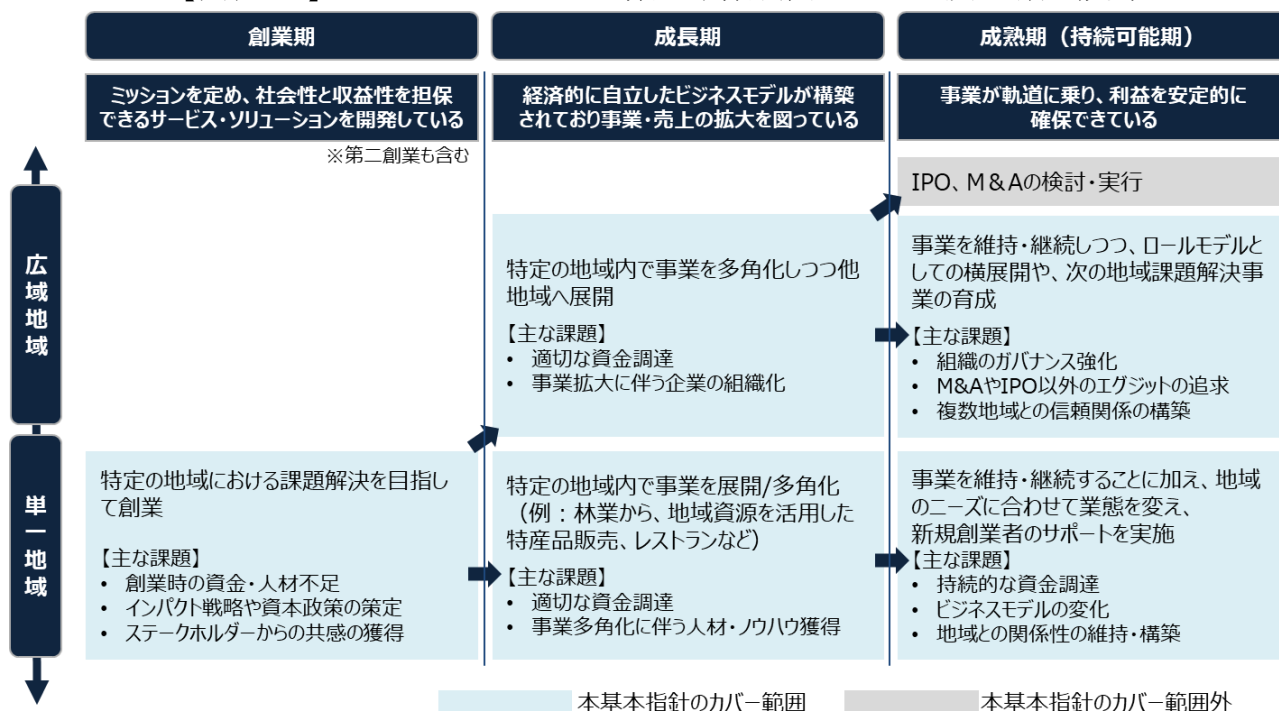
また、普遍的な課題に着目するローカル・ゼブラ企業が他の地域へ活動を展開する中で、特定エリアでのローカル・ゼブラ企業の立ち上げを支援するというように、役割が変化していく場合もある。

【図表 9】 ローカル・ゼブラ企業の事業類型



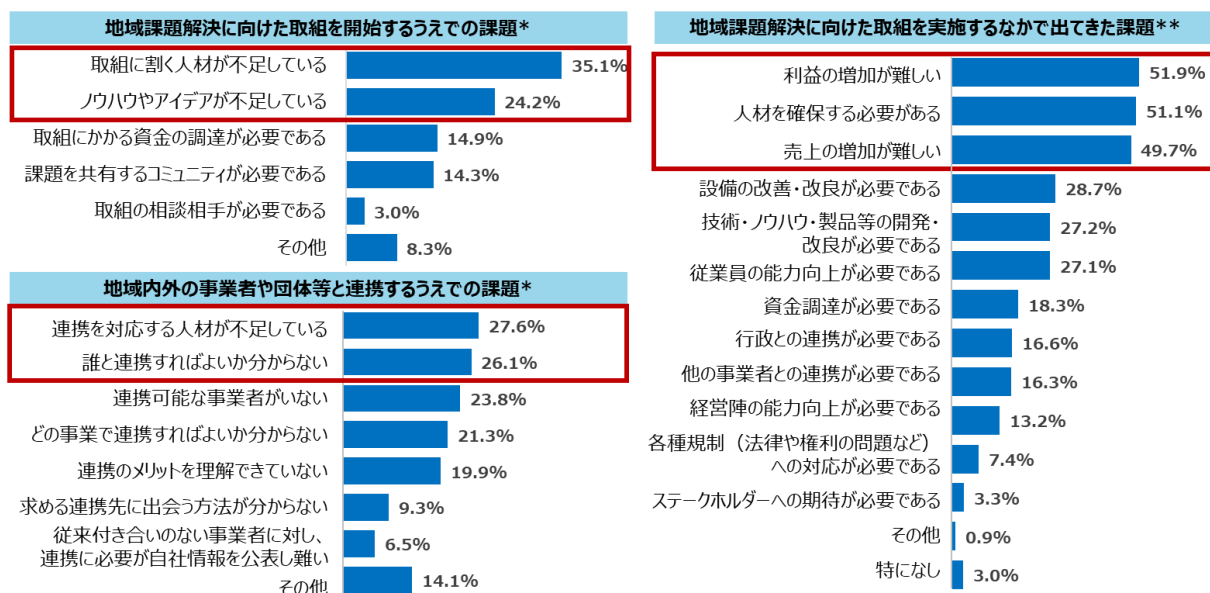
特定エリアで活動する企業と、普遍的な地域課題に着目する企業では、成熟期（持続可能期）におけるエグジットのあり方や、成長過程での課題が異なってくる。事業特性を見極めながら、時々において適切な関係者と繋がり事業を展開していくことが肝要である。

【図表 10】 ローカル・ゼブラ企業の事業展開フェーズ及び課題概要



なお、地域課題解決を開始するうえでの課題として、「取組に割く人材が不足している」、が最も多く挙げられており（35.1%）、「ノウハウやアイデアが不足している」（24.2%）、「取組にかかる資金の調達が必要である」（14.9%）、「課題を共有するコミュニティが必要である」（14.3%）と続いている。アイデアやノウハウについては個別企業の創意工夫によるところが大きいですが、人材面や資金面の課題への対応方策については本基本指針での整理が参考になる。

【事例 11】 地域課題解決を志す小規模企業が抱える課題



* 商工会及び商工会議所の会員のうち中小企業基本法に基づく小規模事業者6,637者を調査対象とし、「地域課題解決に向けた取組を開始するうえでの課題」は、地域の持続的発展に取り組んでいる5,495者、「地域内外の事業者や団体等と連携するうえでの課題」は、地域課題解決に向けて地域内外の事業者や団体と連携していない1,383者による回答
 ** 無作為抽出した全国の中小企業から回答があった4,827件を調査対象とし、地域課題解決に取り組んでおり、収支が黒字となっている853件による回答

出典：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 「小規模事業者の経営環境変化に伴う地域での連携や課題解決への取り組みに関する調査研究調査報告書」のうち「小規模事業者向けアンケート」（令和3年11月実施）、及び株式会社野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」のうち「中小企業向けアンケート」（令和2年12月実施）を基に作成

以下に、地域課題解決事業を推進するにあたり重要な要素となる、金融（資金調達）、人材、事業の可視化、意思決定プロセスといった側面から、企業の成長フェーズに応じた課題や対応の方向性を順に示す。

i.金融（資金調達）

ローカル・ゼブラ企業は、地域課題の解決に合わせて持続的に成長していく。中長期的な視点で事業を展開していくため、企業が自社のミッションを定めて社会性と収益性を両立させるサービスやソリューションを開発するフェーズ（創業期）では、資金調達が困難なケースに直面することが想定される。

そこで創業期においては、自己資金や自己調達に加えて日本政策金融公庫の新規開業資金¹やソーシャルビジネス支援資金²などの低利貸付制度、クラウドファンディングや補助金等の支援策を活用した創業資金の調達を検討することが有効である。なお最近では、ソーシャルインパクトボンド³やブレンデッド・ファイナンス⁴、休眠預金制度⁵を活用した地域インパクトファンド、社会的インパクトの創出を企図するベンチャーキャピタル等、事業の社会性を重視した様々な資金調達手段が複数存在しており、これらの手段を活用することも十分に検討する余地がある。

また、経済的に自立したビジネスが構築されており事業・売上の拡大を図っているフェーズ（成長期）から、事業が軌道に乗り利益を安定的に確保できているフェーズ（成熟期（持続可能期））においては、事業のさらなる拡大に向けて、金融機関からの借入・融資・社債発行（無担保・有担保）等や、コーポレート・ベンチャー・キャピタルや金融機関からの出資の活用による調達規模の拡大について検討できるようになる。

1 新たに事業を始める方または事業開始後おおむね7年以内の方を対象に、新規開業等の際に必要な資金の貸付けに関し、貸付限度等に特例を設けることで、新規開業等を支援する制度。

2 日本政策金融公庫による融資制度。新創業融資制度では創業、スタートアップの支援向けの無担保・無保証人での融資。ソーシャルビジネス支援金は、社会課題解決を目的とする事業者向けの融資。

3 従来行政が担ってきた公共性の高い事業の運営を民間組織に委ね、その運営資金を民間から募る仕組みのこと。

4 公的資金や慈善資金と民間の投資・融資を組み合わせた資金を指す。

5 10年以上取引のない預金等（休眠預金等）を社会課題の解決や民間公益活動の促進のために活用する制度。“地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に関する活動”を含む3つの公益活動に対して助成及び出資が受けられる。

【図表 12】ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント（金融）

フェーズ	創業期	成長期	成熟期（持続可能期）
	ミッションを定め、社会性や収益性を担保できるサービスやソリューションを開発している	経済的に自立したビジネスモデルが構築されており事業・売上の拡大を図っている	事業が軌道に乗り、利益を安定的に確保できている
資金調達手段	自己資金		CVC・事業会社によるM&A/企業間連携
	自己調達 （友人や家族からの資金調達）		IPO
	公的機関からの補助金、財団からの助成金 （企業版ふるさと納税を活用した行政からの支援等を含む）		
	寄附型クラウドファンディング		
	金融機関からの借入・融資・社債発行（無担保・有担保）		
	ベンチャーデット/ベンチャー・キャピタル(VC)/ コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)/金融機関等からの出資		

注1：従来行政が担ってきた公共性の高い事業の運営を民間組織に委ね、その運営資金を民間から募る仕組み

注2：公的資金や慈善資金と民間の投資・融資を組み合わせた資金

活用可能な資金調達手段は複数存在し、その特徴も様々であるが、ローカル・ゼブラ企業が将来的な事業の主導権を失わないよう、創業初期から目指す事業と資金調達手段の特性を適切に組み合わせ、戦略的に資金調達を行うことが極めて重要である。戦略的な資金調達を実施するためには過去の経験や知見の蓄積が寄与するところから、有識者や経験者による伴走支援を得ることや、過去や海外の事例から学びを得ることが有効である。

また、地域課題解決事業の推進においては、資金提供者が投融資を行う対象を見つけられない等、資金提供者と起業家が上手く繋がることができていないために資金提供が行われていない場合もある。起業家が事業の意義を理解した資金提供者からの応援的資金を得るためにも、資金提供者と起業家の連携や信頼関係の強化に向けた伴走支援も重要である。

【図表 13】 ローカル・ゼブラ企業が活用し得る資金調達手段

	一般的な資金使途	資金調達手段	起業家のメリット	起業家が留意すべき点
創業期	・ビジネスアイデアの検証といった事業革新や新規事業の開始 ・本業維持に必要な欠くことのできない活動への支払い	自己資金	・資金の利用について制約がない	・多額の資金調達が困難
		自己調達 (友人・家族からの資金調達)		・多額の資金調達が困難 ・投資額と仕組みの決め方が困難
		補助金・助成金 (企業版ふるさと納税を活用した行政からの支援等を含む)		・返済不要
		寄附型クラウドファンディング		・返済不要 ・資金の利用について制約が少ない
	・本業維持に必要な欠くことのできない活動への支払い ・収益源の多様化 ・拡大した事業の維持	金融機関からの借入・融資・社債発行 (無担保・有担保)	・経営権(株式)を資金提供者へ渡す必要がない ・返済力(信用)を積み上げることで融資額を増加させることが可能 ・(成熟期に近づくにつれ)多額の資金調達がしやすい	・返済義務 ・有担保で個人保証が必要な場合、経営者の負担が増加 ・(創業期においては)多額の資金調達が困難
事業革新や 拡大した事業の維持	VC/CVC/金融機関等からの出資	・多額の資金調達がしやすい ・個人保証が不要	・金銭的リターンや成長スピードへの期待値が高い ・起業家と資金提供者との持続的な関係性構築が必要 ・経営権譲渡等の発生リスク(将来の資本政策の制約になる可能性)	
	レベニューシェア型 (収益還元型)の出資	・経営権(株式)を資金提供者へ渡す必要がない ・IPOやM&Aなど、将来の資本政策を束縛しない	・売上があがる目処が必要 ・ビジネスモデルや収益性が明確化している必要	
	議決権に制限のある出資	・資金提供者へ渡す経営権(議決権)の範囲を調整できる	・資金提供者の優遇(リターンの増加) ・多額の資金調達が難しい	
成熟期 (持続可能期)				

ii.人材

地域課題解決に向けた取り組みを進めるうえで、特に大きな課題として人材の確保が挙げられる⁶。創業期、成長期、成熟期(持続可能期)といったフェーズに応じて組織の様態が変わる中で、適切な人材を確保することは非常に重要となるため、以下にて順に考え方や取組の方向性を整理したい。

【図表 14】 フェーズごとの組織形態および社員の特徵

成長フェーズ	創業期	成長期	成熟期(持続可能期)
組織構成(例)			
組織の状態	- 採用、資金繰り、ビジネスモデルの検討など事業活動に必要なすべてのタスクをCEOが実施 - 個別業務すべてにCEOの意思が反映される - CEOと社員のコミュニケーションが活発に行われる	- CEOが現場をコントロールしきれなくなり、幹部層(創業期メンバー)のマネジメント責任が増加。CEOは幹部層をメインにコミュニケーションを実施 - 組織マネジメントが確立されておらず部門ごとにメンバー育成や目標達成に差が生じる	- CEOは資金調達に向けたコネクションづくりや、ビジョンの見直しや全体戦略の策定など企業文化の形成に取り組む。CEOは幹部層とのみコミュニケーションを実施 - 中間管理職(リーダーやマネージャー等)が配置され、幹部層の権限が一部移管される - 新規事業の創出や他分野への進出など新しい挑戦に取り組む(第二創業)
社員の特徵	- 創業者の意思に共感している - 創業メンバーとして参加したい - 地域で事業を興すことに挑戦したい	- 創業者の意思/事業の目的に共感している - 裁量権を持って働きたい - 組織や事業における仕組みやシステムの構築がしたい	- 事業の内容や目的に共感している - 組織や事業における仕組みの最適化、効率化をしたい - 金銭的安定も求めている

出典：各種公開情報より事務局作成

⁶ 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社「小規模事業者の経営環境変化に伴う地域での連携や課題解決への取り組みに関する調査研究調査報告書」のうち、「小規模事業者向けアンケート」(令和3年11月実施)、NRI「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」のうち、「中小企業向けアンケート」(令和2年12月実施)から抜粋

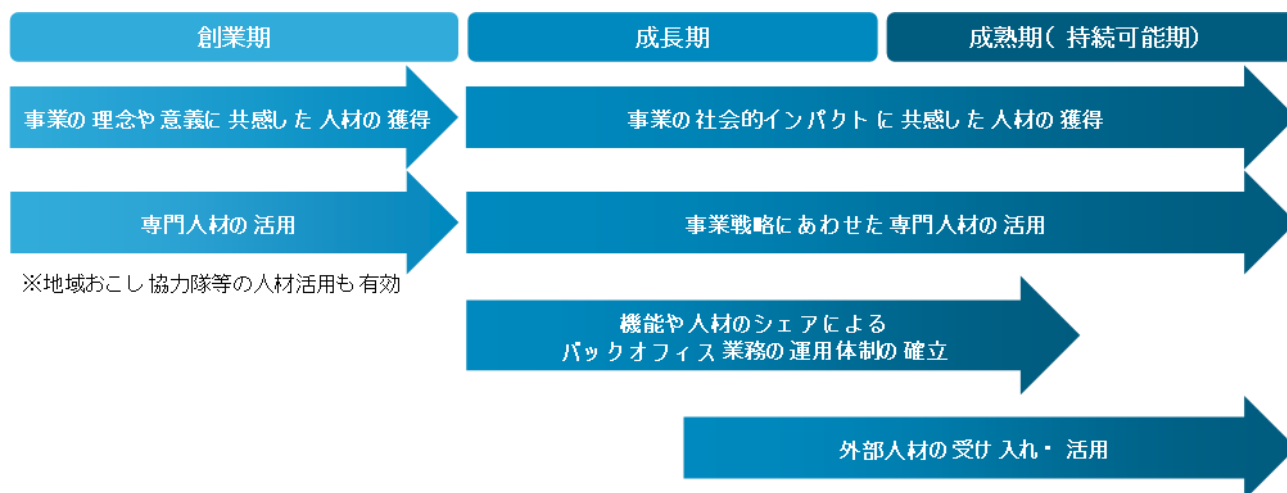
まず創業期においては、事業意図（事業により達成したいこと、生み出したい社会的インパクト等）を明確化して発信することで、当該企業の理念や意義に賛同・共感して事業に参画する人材（立ち上げメンバー）を集めやすくなる面がある。一方で、創業初期においてこそ、事業を成長軌道に乗せるためのポイントを見極め、資本政策やガバナンス整備等に関する専門的な知見を得ることが重要である。そのため、独立行政法人中小企業基盤整備機構をはじめとする中小企業支援機関が提供する創業支援策等を活用しながら、伴走支援者からの支援を受けつつ、質の高い外部の専門人材の受け入れやアドバイスを受けることも有効である。

成長期以降は、企業の成長に伴い事務・会計等のバックオフィス機能を備える必要が生じるが、専門的な知識を持った人材の採用が難しい場合には、地域単位で経理部門や広報等のバックオフィス機能に必要な人材をシェアできるような仕組みを活用するという選択肢もある。

なお、近年では、新たな事業の創出と人材の育成を目的として、大企業が地方公共団体や地域の団体に人材を派遣する動き⁷や、大企業の人材が自身の能力や経験を生かした兼業・副業を地域で行う動きも見られつつある。

創業期の起業家を伴走しながら支える人材と、成長期を支えるバックオフィス機能等を担う人材ではそれぞれ役割が異なるため、人材確保においては自社の成長フェーズや人材の役割に照らして検討を行う必要がある。

【図表 15】ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント（人材）

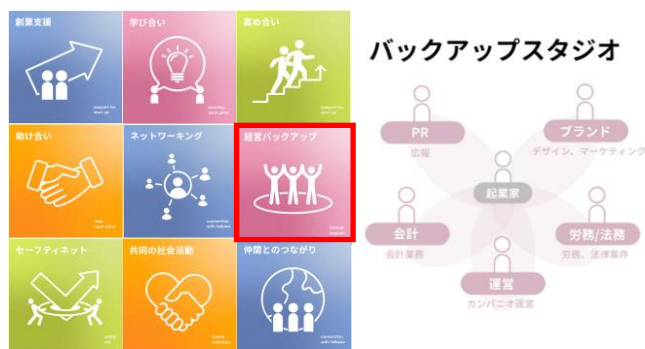


⁷ 日本郵政グループでは 2022 年に「ローカル共創イニシアティブ」を設立し、地域における新規ビジネスの創出等を目指して地域のベンチャー企業や地方公共団体に社員を派遣している。2022 年 4 月からこれまでに計 10 名を派遣しており、派遣する社員はグループ会社（日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命）の本社社員から公募により選出（派遣期間は原則 2 年間）している。

【図表 16】人材支援に関する取組事例

カンパニオ（ボーダレス・ジャパン）

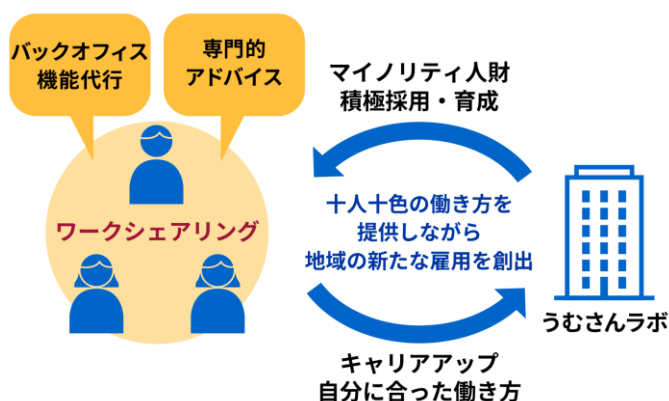
- ・ 1社では生み出せない大きなインパクトを生み出すために、各分野で挑戦する起業家がフィールドを超えて、起業や経営に必要な資金やノウハウを共有し合う9つの仕組み。
- ・ カンパニオの仕組みのうち、「経営バックアップ」では、各分野の専門人材が起業家のバックアップを行っており、事業立ち上げ時のビジネスプランニングや事業戦略に関するアドバイス、会計、法務などの専門機能の支援を行っている。



出典：株式会社ボーダレス・ジャパン HP (<https://www.borderless-japan.com/companio/>) (2024/2/28 閲覧)

ゆいという（うむさんラボ）

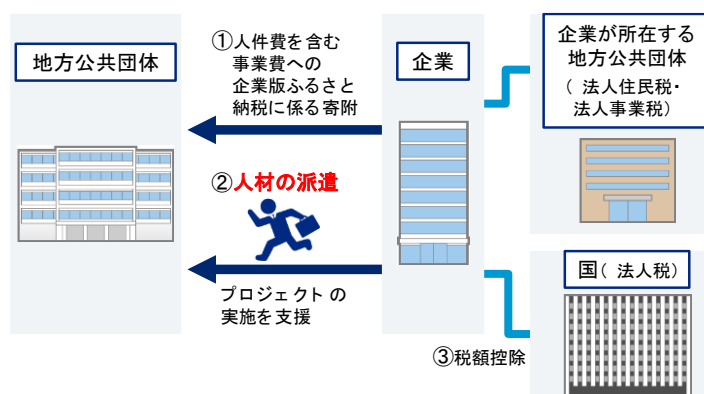
- ・ スタートアップ、中小企業、非営利団体などのバックオフィス業務全般（経理、総務、法務、労務など）を代行。
- ・ バックオフィス業務を代行するだけでなく、企業が成長するための経営の専門的アドバイスも行っている。
- ・ 本人の特性や家庭の事情など、さまざまな理由により、通常の企業でフルタイム勤務することが困難な人々をデジタルワークで効率的にバックオフィス業務をできる人材に育成し、お互いに補いあえるワークシェアリングの仕組みを構築。



出典：株式会社うむさんラボ HP (<https://umusunlab.co.jp/>) (2024/2/28 閲覧)
ゆいという HP (<https://yuitoiro.jp/>) (2024/2/28 閲覧)

企業版ふるさと納税【人材派遣型】

- ・ 企業版ふるさと納税の仕組みを活用して、専門的知識・ノウハウを有する企業の人材を地方公共団体等へ派遣する仕組み。
- ・ 地方公共団体等は、実質的に人件費を負担することなく、専門的知識・ノウハウを有する人材を受け入れることができ、地方創生の取組みをより一層充実・強化することができる。
- ・ 企業は、税額控除を受けることができるだけでなく、企業のノウハウの活用による地域貢献や人材育成の機会として活用できる。

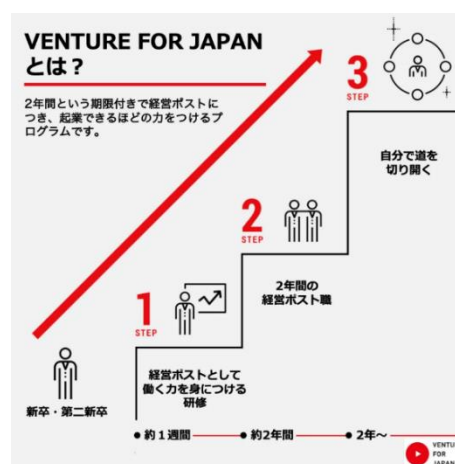


出典：内閣府 企業版ふるさと納税（人材派遣型）概要 (https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiikisaisei/portal/pdf/R050401_jinzaihakengata.pdf) (2024/2/28 閲覧)

STEP UP 730 (VENTURE FOR JAPAN)

- ・ 成長意欲の高い優秀な新卒・若手人材を優良な地方の中小企業やベンチャー企業へ事業責任者として送ることで、①自らの力で道を切り拓くリーダーを志す最適なキャリア提供、②地方の優良企業の人材不足解消、③ローカルスタートアップを生み出すエコシステムの形成の3つを実現。
- ・ 「若者」、「地方企業」、「地方社会」の成長から「日本の復興」を目指す。

出典：一般社団法人 VENTURE FOR JAPAN 公式 HP
(<https://ventureforjapan.or.jp/>) (2024/2/28 閲覧)



iii.事業の可視化

創業期から成長期に至るまでを通じて、周囲の経営者等からのアドバイスを受けながら、従業員へのビジョン・ミッションの浸透、関係者（協業先や資金調達先、地方公共団体や地域住民、伴走支援者）に対して、事業の可視化をすすめ、外部からの参加や連携が可能となるよう、透明性のある企業体制の整備に取り組むことが重要である。

創業期では、①個別業務すべてに創業者の意思が反映される、②創業者と従業員のコミュニケーションが活発に行われる、といった組織の状態にあることから、従業員へのビジョン・ミッションの共有、関係者からの共感の獲得、自社事業の透明性確保を目的として、自社ビジョンやインパクト指標を設定するなどして事業の透明性の確保に取り組むことが重要である。

成長期～成熟期（持続可能期）では①組織規模の拡大に伴い幹部層のマネジメント責任が増加し、②部門ごとの目標達成状況に差が生じるようになることから、従業員へのビジョン・ミッションの浸透、関係者からの信頼・協力の獲得、自社事業の透明性のさらなる向上を目的として、事業内容の整理や自社が創出したインパクトを定性・定量的に可視化していくことにより、更なる事業の透明性の確保を目指すことが必要となる。

【図表 17】 ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント（事業の可視化）

成長フェーズ	創業期	成長期	成熟期（持続可能期）
組織の状態	・個別業務すべてに創業者の意思が反映される ・創業者と社員のコミュニケーションが活発に行われる	・幹部層のマネジメント 責任が増加。経営者は幹部層をメインにコミュニケーションを実施 ・部門ごとに目標達成に差が生じる	・経営者は幹部層とのみコミュニケーションを実施 ・中間管理職が配置され、幹部層の権限が一部移管される
目的	従業員へのビジョン・ミッションの共有	従業員へのビジョン・ミッションの浸透	
	関係者からの共感獲得	関係者からの信頼・協力獲得	
	自社事業の透明性確保	自社事業の透明性向上	
実施内容	インパクト 測定・マネジメント		
	創出したいインパクトを踏まえ、自社ビジョンやインパクト 指標を設定	事業内容を整理しながらロジックモデルを検討	自社が創出したインパクトを定性・定量的に可視化

特に、各地で行われている創業支援においては、起業家が目指したい姿が創業支援者に理解されずサポートがうまくいかない場合もある。創業後に適切な支援に繋がり持続的な支援を得るためにも、起業家が事業意図を明確にし、周囲にそれを伝えていくことが重要であるし、創業支援の担い手も、事業意図や社会的インパクトに対する理解を深めていく必要がある。

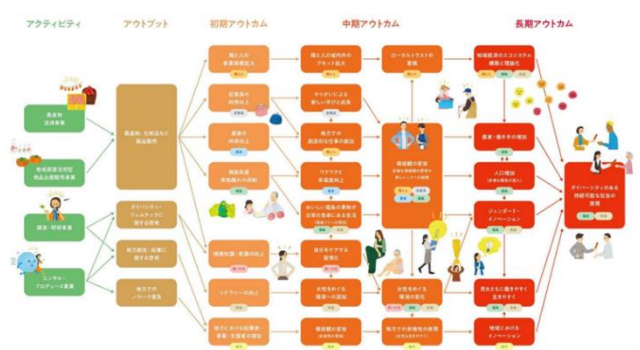
例えば、株式会社陽と人（福島県国見町）では、インパクト測定・マネジメント（IMM）⁸の考え方に則り、福島県の農業を持続可能な産業にすることと、女性を取り巻く健康課題を解決し、多様性のある社会をどのように目指すかの仮説を策定し、自社事業がどのような流れを経て社会に対して影響を与えていくかをロジックモデル等で整理している。ロジックモデルは、同社の中で行動規範として位置づけられており、従業員が日々の事業活動を行う上での判断基準や価値観のよりどころとして用いられている。こういった活用により、同社のビジョンが一貫性をもって事業活動に浸透し、また、ビジョンに共感する従業員の働き甲斐の向上にも寄与している。事業活動と目指す社会像の繋がり示すことで、同社が社会にどういった変化（社会的インパクト）をもたらそうとしているのか、またその目的に合った事業活動を行っているのかを明示することができる。これは、事業意図に共感する消費者や、資金提供者等関係者からの事業活動への納得感の向上及び信頼の獲得に繋がっている。

⁸ インパクト測定・マネジメント（IMM）とは、事業が社会的課題の解決に及ぼす正負のインパクトを定量・定性的に測定し、測定結果に基づいて事業改善や意思決定を行うことを通じて、正のインパクトの向上を目指し、負のインパクトの低減を目指す日々のプロセスを指す。

【図表 18】事業の透明性に関する取組

事例 (株)陽と人 (福島県国見町)

規格外農産物の流通、廃棄されていた皮を活用した女性のデリケートゾーンケアの化粧品開発・販売等を通じ、地元農家の所得向上や女性の健康課題の解決に取り組む。



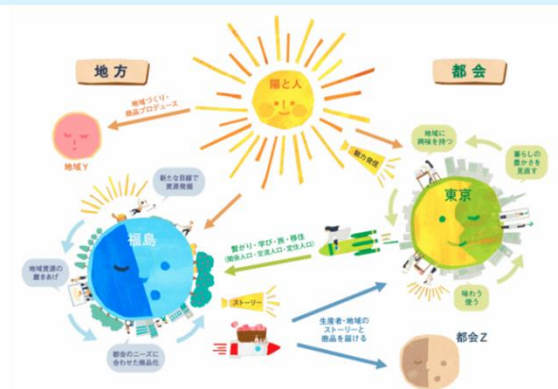
事業の透明性に関する取組

- 伴走支援者が出資とともにインパクト測定・マネジメントの考え方に則り、社会課題をどのように解決していくかの仮説の策定を伴走支援。
- 自社事業がどのような流れを経て、社会に対して影響を与えていくかをロジックモデルで整理。



関係者への効果

- 目指す社会像を明確に描き、自社事業の意図を広く公開・発信。
- これにより、その取組に共感する事業者や消費者を取り込み、ブランド価値を向上。



出典：株式会社陽と人ウェブサイト（2023年11月6日閲覧）(<https://hito-bito.jp/>)

iv.意思決定プロセス

地域課題解決事業に取り組む際、組織の形態（株式会社、NPO 法人、一般社団法人等）により意思決定プロセスが異なるため、ローカル・ゼブラ企業は、法人格の選択に当たって考慮するとともに⁹、創業期から、意図する事業に応じた意思決定体制の構築や資本構成を検討し、成熟期に向けては後継者の育成にも取り組む必要がある。

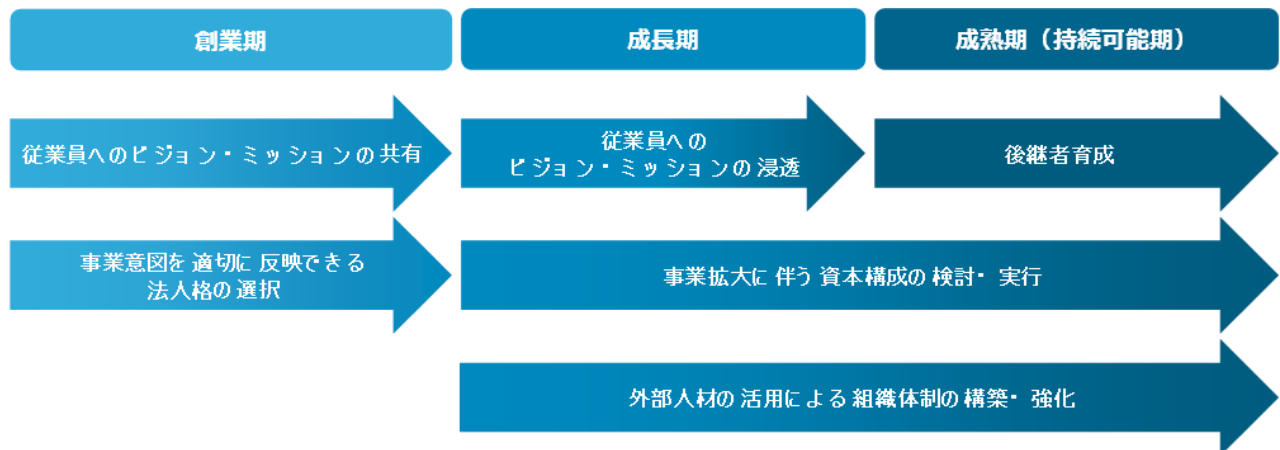
また、株式会社であったとしても、議決権に制限のある株式発行¹⁰、地元資本による株式の持ち合い¹¹、利益の分配方法に関する事前合意など、多様な工夫により意図する事業を遂行することができるため、事例を参考にしながら、自社にあった意思決定体制を講ずることが重要である。

9 創業においては社会課題の解決を主目的とした活動を行うため NPO 法人の形式をとったのち、活動のスケールを考慮して株式会社に變更する場合、NPO と株式会社の 2 法人を持つことで、事業活動と調査研究を両立させる等、活動の目的に合わせた法人格の選択を行う事例もある。

10 定款で定めることにより、議決権の行使範囲を制限した種類株式。こういった株式の形を活用することで、株主による決議なく種類株式の追加発行等を行うことができる。ただし、すべての議決権が放棄されるわけではない。

11 香川県三豊市では、地元住民が地域課題解決事業の株主となることで、地元の事業を地域の住民が応援するという気運が醸成されている。

【図表 19】 ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント（意思決定プロセス）



【図表 20】 法人格の違いによる特徴

	株式会社	合同会社	NPO法人	一般社団法人
設立費用	約20万円～	約6万円～	ほとんど不要	約11万円～
設立に必要な人数	1人以上	1人以上	10人以上	2人以上
出資者	株主	社員	社員	社員
出資者と経営の関係	持ち株数に応じて議決数が変わる	・出資者＝経営者となる ・出資額に関係なく、1人1票の議決権を持てる	出資額に関係なく、1人1票の議決権を持てる	出資額に関係なく、1人1票の議決権を持てる
資金調達	株式など資金調達の手段が多様で、大きな額を調達しやすい	資金調達の手段が限られる	・会費や寄付金、補助金や助成金など多様な手段がある ・税制上の優遇措置がある	・基金制度があり、寄付を集めやすい ・助成金や補助金を受けやすい
設立に必要な期間	3週間程度	2～3週間程度	4カ月程度	3週間程度
課税対象	全所得	全所得	収益事業にかかる所得のみ	全所得（非営利型の場合は、収益事業にかかる所得のみ）
その他	株式上場が可能	設立が容易で、経営の自由度が高い	公益性のある事業を行う必要がある	小さな事業規模でも立ち上げられる

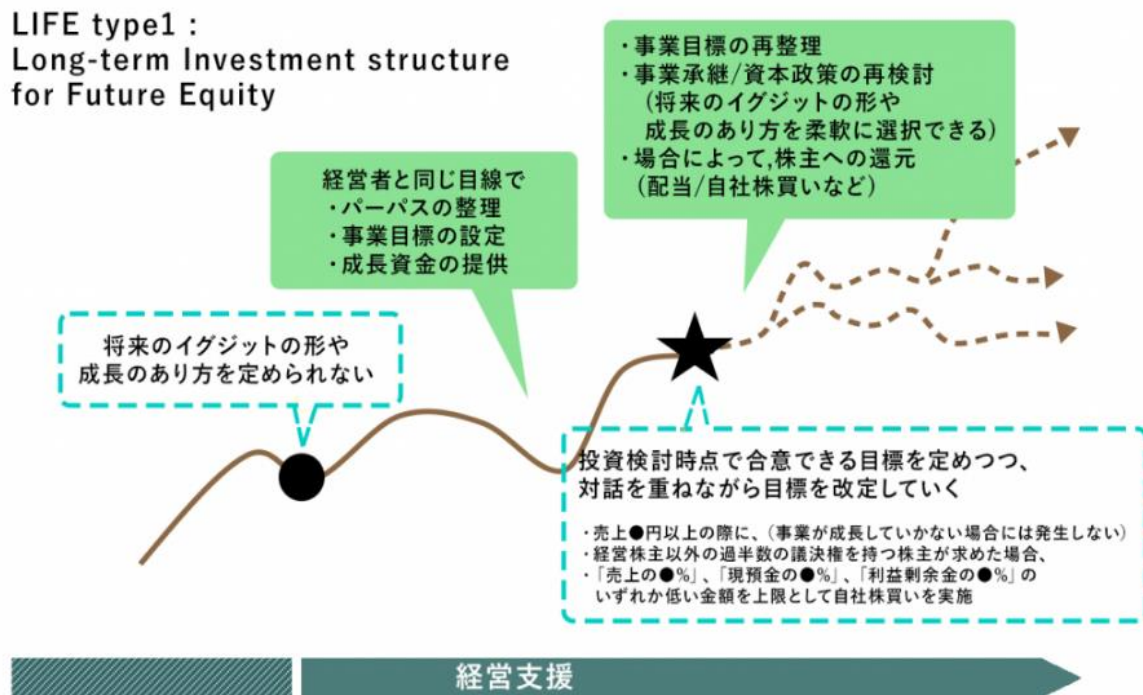
出典：日本財団 HP（2024/1/22 閲覧）（https://www.nippon-foundation.or.jp/journal/2023/90393/social_business）

【図表 21】 エグジットの形を固定することなく資金調達を行う場合

「LIFE type1 (将来の公正のための長期的投資スキーム 試作 1)」(Zebras and Company)

Zebras and Company では、投資検討時点で合意できる事業目標と投資リターンの水準を定めながらも、実際の事業の成長に応じて事業者におけるイグジットや投資家におけるリターンの選択肢を幅広く残すことができる投資スキームを開発している。

この投資スキームでは、“創業まもない事業は刻々と状況が変わる中で、予め将来のあるべき姿を決め切ることは容易ではない”という課題に注目し、成長に合わせた資金調達手段の調達が可能となっている。具体的には、予め合意した事業目標(例えば売上金額等)達成時に、経営株主以外の株主の合意によって、会社の経営に影響を与えない範囲で自社株買いによる株主還元がなされることを担保している。これにより、起業家は自社株買い以外の選択肢も含めて望ましい資本政策を都度検討していくことが可能となり、中長期におけるありたい姿を固定せずに事業の可能性を追求することができるというメリットを享受できる。



また、本スキームでは経営者と投資家の対話による相互理解が不可欠となる。投資家側は、経営者の事業意図を深く理解する必要があり、経営者側も、投資家の期待するインパクトやリターンを理解した上で事業としての実現可能性を誠実に検討する必要がある点も大きな特徴である。

出典:株式会社ゼブラ アンド カンパニーHP(2024/1/22 閲覧) (<https://www.zebrasand.co.jp/2345>)

3.ローカル・ゼブラ企業が行う社会的インパクトの可視化

①インパクト測定・マネジメントを行う意味

地域課題解決事業の推進において重要となる有機的な連携の構築のためには、社会的インパクトの可視化とインパクト測定・マネジメントを活用していくことが必要である。

インパクト測定・マネジメント（IMM）とは、事業が社会的課題の解決に及ぼす正負のインパクトを定量・定性的に測定し、測定結果に基づいて事業改善や意思決定を行うことを通じて、正のインパクトの向上を目指し、負のインパクトの低減を目指す日々のプロセスを指す。

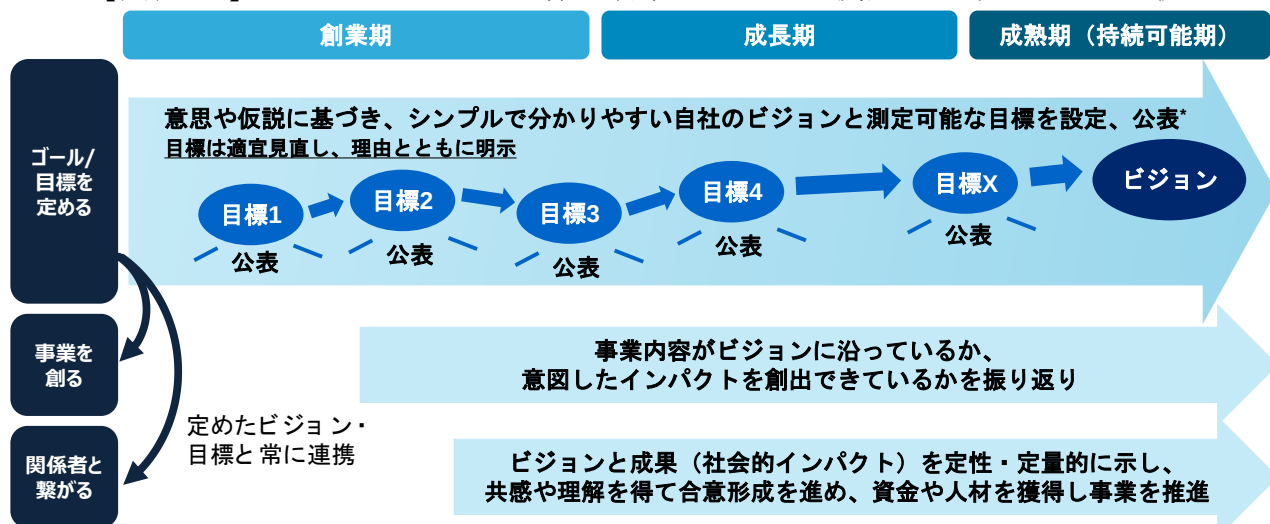
ローカル・ゼブラ企業は、その事業意図やビジョンと成果（社会的インパクト）を明確にすることで、ビジョンに共感する関係者からの理解や応援を得て、自社に不足する資源（資金、人材、実証の場等）を関係者から提供してもらうことにつながりうる。中小企業・小規模事業者であることが多いローカル・ゼブラ企業が社会的インパクトの可視化やインパクト評価・マネジメントを行う場合には、統計分析等を用いた緻密なインパクト評価¹²を行うことを最初から目指すのではなく、適切なインパクト測定・マネジメントを通じて関係者からの支援を得ることが中長期的な事業成長に繋がっていくという認識のもと、自社の取り組みにあったインパクト測定・マネジメントを行っていくことが望まれる。

具体的には、まずはローカル・ゼブラ企業自らが、どのような社会的インパクトを生み出せる（生み出したい）のかを可視化し、シンプルでわかりやすい目標として定め、対外に明らかにすることが重要である。また、事業環境や自社の強みへの理解が深まるにつれ、目標は変化することが考えられる。描いたビジョンに応じて適切な目標となっているかの見直しを定期的に行い、変更した場合は変更理由を示すことも重要である。

また、事業を展開していく中では、実施している事業がビジョンの達成に繋がるものであるかを見直し、事業内容を改善させること、事業成果を定性・定量の両面で示して社内外に発信することも有用である。これらの活動によりローカル・ゼブラ企業は、ビジョンの実現に寄与する事業を構築するとともに、地域課題解決にコミットする意思のある従業員のエンゲージメントを高め、関係者との合意形成を進め、新たな資金提供者と繋がり、また、優秀な人材を確保できる等、関係者との関係を強化していくことができる。

¹² 社会的インパクトを定量的・定性的に把握し、当該事業や活動について価値判断を加えること。指標間の因果関係を、統計的手法を用いて分析する場合もある。

【図表 22】 ローカル・ゼブラ企業が行うインパクト測定・マネジメントの流れ



※：目標は、事業環境や自社の強みへの理解が深まるにつれ変化することが考えられる。描いたビジョンに応じて適切な目標となっているかの見直しを定期的に行うことも重要である。

ローカル・ゼブラ企業は、自らの事業意図を明確にし、事業計画と連動したインパクト戦略（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）を対外的に示せるようにする必要がある。インパクト戦略を策定することで、どのように事業を通じて社会的インパクト生み出そうとしているのかを各関係者に説明することができるようになる。インパクト戦略に対して各関係者から共感や理解を得て合意形成を進め、資金や人材の提供や、事業連携等につなげ、より大きな社会的インパクトを生み出すことにつながる。

【図表 23】 事業計画の策定とインパクト戦略の可視化



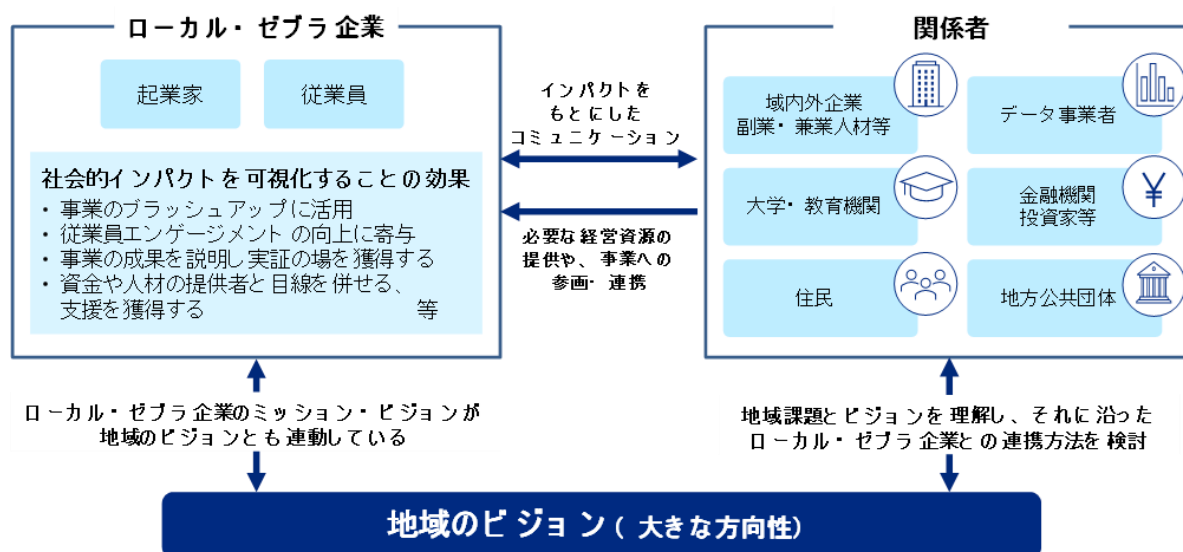
また、インパクト測定・マネジメントは、ローカル・ゼブラ企業だけでなく、地域課題解決に関わる多様な主体間において、地域が目指す大きな方向性であるビジョン（大きな

方向性) やその実現方法を共有するための共通言語として活用することもできる。

特に、地域の特徴や課題への理解に基づき、自分たちの地域をどうしていくか、どうなると良いかについての地域のビジョンと、それを達成するために必要な取組や事業の全体像を描き、適切に役割分担し、域内外の関係者から必要な経営資源の提供や事業への参画を促すことは、多様な関係者の行動を地域の包摂的な成長という大きな目標に向けて集約するための重要な要素となる。

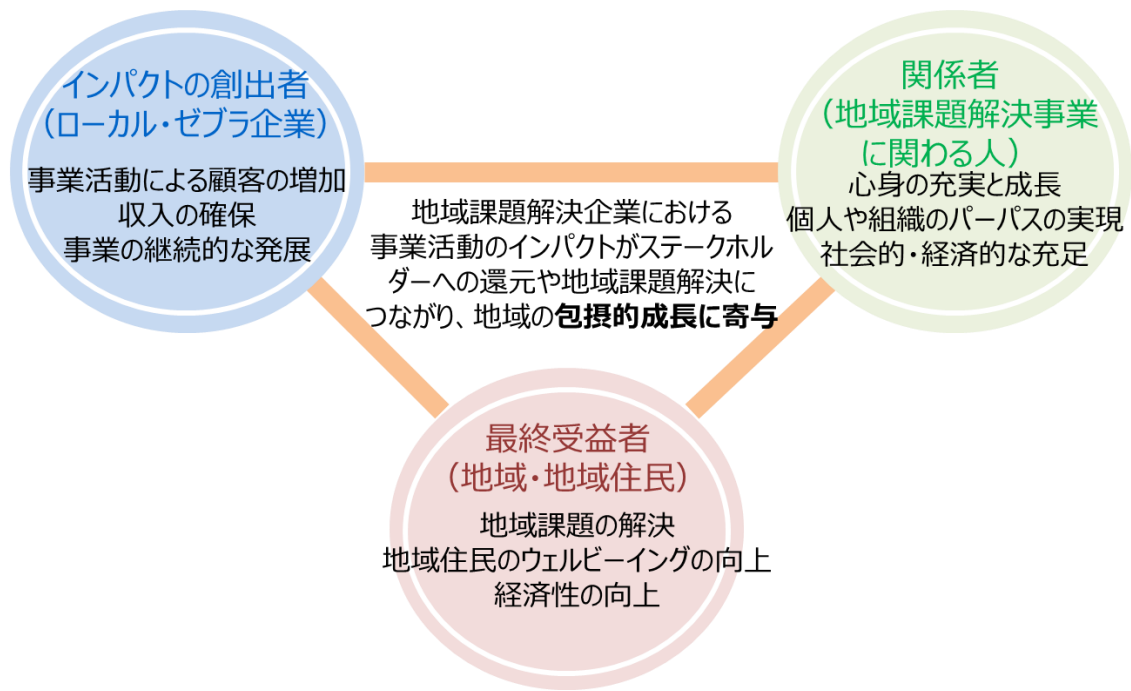
地域ビジョンと社会的インパクトの可視化による関係者の連携の強化が実施できている地域の事例も生まれつつあり、多くの地域へ広がっていくことが期待される。

【図表 24】 社会的インパクトの可視化による関係者との連携の強化



また、日本国内において、インパクトの創出において、インパクトの創出者と最終受益者だけではなく、従業員や顧客、資金提供者などの関係者に生じた変化も考慮する“ステークホルダーインパクト”という考えが提唱されつつある。事業活動が創出するインパクトが、同時にその関係者にもインパクトをもたらしているという視点は地域課題解決事業に関わる多くの主体を巻き込んだ総体的なインパクトの創出を希求する考え方であり地域の包摂的な成長という目標との親和性が高い。

【図表 25】ステークホルダーインパクトの考え方



②データ活用的重要性

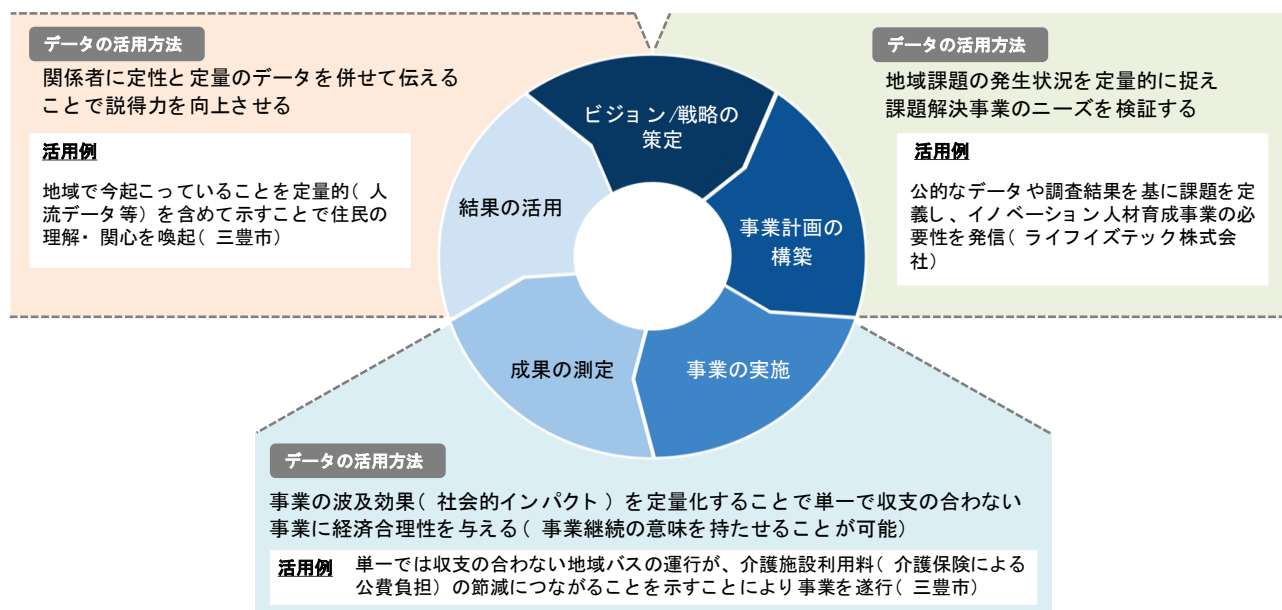
インパクト測定・マネジメントにおいては、事業のニーズや成果を定性情報と定量情報を組み合わせて示すことで、その活動や発信内容の説得力を高め、域内外の関係者の共感や理解にも繋げることができる。

例えば事業計画の構築段階では、地域課題の発生状況を定量的に捉え、課題解決事業のニーズを検証するためにも、課題の重要性や深刻度が理解できるマクロデータの活用が有用と考えられる。例えば、ライフイズテック株式会社では、日本財団の調査結果を基に、“自分で国や社会を変えられると思う”若者が少ないという課題に注目し、その課題解決のための事業を構築している。統計調査に則った課題認識や事業設計は説得力があり、多くの関係者の共感を喚起している。

また、地域で今起きていることを定量的、定性的に示すことで、地域住民の理解、関心を喚起することができる。東近江市では、子供食堂事業の実施前後で、地域で子供を支える繋がりが増えたことを（実施前では事業の支援者が 6 主体だったものから、事業実施後では約 60 主体に増加）、放射状のネットワーク図によって可視化。域内の社会関係資本の強化に寄与するという事業成果を分かりやすく示し、地域住民の共感を喚起している。

加えて、成果測定の段階では、事業の波及効果を定量的に示すことで、中長期的かつ複眼的な事業実施の判断につなげることも可能になる。香川県三豊市では、単一では収支が合わない地域バスの運行が地域住民の健康に中長期的に与える影響を分析し、介護施設利用料の節減と言った副次効果（インパクト）を含めると地域におけるベネフィットは大きいという判断の上で事業を継続している。

【図表 26】社会的インパクトの創出サイクルで必要となるデータ活用の方向性



③具体的な活用事例

地域課題解決事業の推進に向け、実効性の高いインパクト測定・マネジメントを実施している事例を紹介する。

【インパクトの可視化事例1】雨風太陽

株式会社雨風太陽では、NPO 法人として活動を開始した当初に、ビジョンとして「都市と地方をかき混ぜる」、目標として「関係人口の創出」を掲げた。その後の事業成長に伴い、ビジョンや目標を軸とした中長期的なミッション（目指すもの）を策定し、ミッションに紐づく新規事業を立ち上げている。また、関係者へビジョンと事業の繋がりや事業成果を定性・定量的に発信することで関係者からの共感や理解、支援を獲得している。



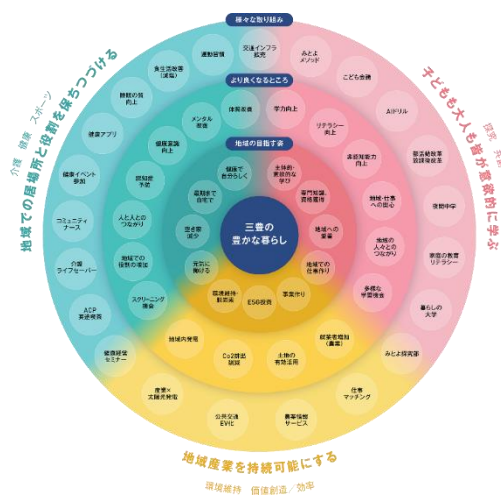
出典：株式会社雨風太陽公式 HP（2023/11/06 閲覧）（<https://ame-kaze-taiyo.jp/impact/>）

みとよし

The diagram illustrates the flow from measures to administrative impact, categorized into four stages (A, B, C, D) with color-coded boxes: Yellow for Health, Green for Transportation, and Pink for Welfare.

- Stage A: Measures (取り組み)**
 - Health (Yellow): 減塩 (Salt Reduction), 低塩食 (Low-salt Diet), 糖質 (Sugar), ヘルスカンパ (Health Campaign), 健康イベント (Health Event), 健康経営 (Health Management).
 - Transportation (Green): 交通インフラ (Transportation Infrastructure).
 - Welfare (Pink): ライフセーバー (Life Saver), ACP 異速対策 (ACP Asynchronous Countermeasure), コミュニティ (Community).
- Stage B: Changes in Residents' Lives (住民生活の変化)**
 - 血圧低下 (Blood Pressure Reduction)
 - 塩分摂取量低下 (Reduction in Salt Intake)
 - 身体活動量の増加 (Increase in Physical Activity)
 - BMI低下 (BMI Reduction)
 - 糖質の向上 (Improvement in Sugar)
 - 健康意識向上 (Improvement in Health Consciousness)
 - つながりの機会増加 (Increase in Opportunities for Connection)
 - 役割の増加 (Increase in Roles)
 - スクリーニングの機会増加 (Increase in Screening Opportunities)
 - おせっかいの増加 (Increase in Nuisance)
- Stage C: Changes in Residents' Status (住民の状況の変化)**
 - 体重改善 (Weight Improvement)
 - メンタル改善 (Mental Improvement)
 - フレイル予防 (Frailty Prevention)
 - 認知症予防 (Dementia Prevention)
 - 疾病率の低下 (Reduction in Disease Rate)
 - くらしの困りごと減少 (Reduction in Life Difficulties)
 - 生活習慣病予防 (Lifestyle Disease Prevention)
 - 高齢者死亡数減 (Reduction in Number of Deaths of the Elderly)
 - 仕事の生産性 (Productivity of Work)
 - 健康寿命UP (Increase in Healthy Life Expectancy)
 - 在宅着取り率UP (Increase in Home Care Rate)
 - 空き家率 (Vacant House Rate)
 - 高齢者 (Elderly)
- Stage D: Impact on Administration (行政へのインパクト)**
 - 市民のウェルビーイングの向上 (Improvement in Citizens' Well-being)
 - 医療費低下 (Reduction in Medical Expenses)
 - 介護給付低下 (Reduction in Nursing Benefits)
 - 税金増 (Increase in Taxes)
 - 地域GDP増加 (Increase in Regional GDP)

Legend: Yellow box = 健康 (Health), Green box = 交通 (Transportation), Pink box = 介護 (Welfare).



出典：三豊市「三豊ベーシックインフラ整備事業」（2023/11/06 閲覧）（<https://basicmitoyo.jp/>）

また、各社ともに、自社のビジョンやミッションを設定し、その実現に寄与するような社会的インパクトを定性・定量指標を用いて定義し、事業の方向性を端的に示している。各社へのヒアリングによると、Theory of Change (ToC)¹³や課題認識から妥当な指標を行っているが、すべての企業が創業当初から事業の特性を示す指標を設定できていたわけではなく、活動を進めるうちに適切な指標を発見していくケースも見受けられた。また、国際標準をベースにした指標設定は日本の地域課題の現状を必ずしも的確に表現しているわけではないため、適切な指標設定には工夫が必要との声も聴かれた。

28

【図表 27】 インパクト測定・マネジメントを行う企業の活用成果及び指標

	IMMの活用成果	ミッション・ビジョン/指標
雨風 太陽	- ロジックモデルによる事業の妥当性確認の結果、ビジョン実現に向けて必要な事業を特定し、新規事業を立ち上げ - ステークホルダーとの対話において、定量面に加えてナラティブなど定性面でアプローチすることで関係者から共感を得るとともに、資金提供者の事業への理解を促進	都市と地域をかきまぜる 指標①生産者と消費者との顔の見える取引にかかる流通金額 指標②生産者と消費者のコミュニケーション数 指標③都市住民が生産現場で過ごした延べ日数
坂ノ 途中	- 年次報告書は外部ステークホルダーとのコミュニケーションツールとして活用可能 - 社会課題解決志向の企業から、ToCを参考をしているとの反響があり、企業のレピュテーション向上に寄与	100年先もつづく、農業を。 ① 低環境負荷型営農者の増加 ② サステナブルな暮らしへのシフト ③ 山地での森林再生と安定的収入確保
陽と人	- ビジョン実現に向けたステップの可視化、社内の意志決定時の判断根拠として活用。日々の事業活動が最終的に社会にもたらす変化をロジックモデルで示すことで、従業員の働きがいの向上にも寄与 - 目指す姿と事業活動のつながりを示すことで関係者からの理解や信頼を獲得	しあわせ・笑顔・豊かさの循環 陽と人の事業規模拡大、農家の所得向上、ダイバーシティに関するリテラシーの向上
ライフイズ テック	- 自社サービス利用後の利用者の変化を測定し、測定結果の見直しやサービスの改善を行うことで、ビジョンの実現に寄与する事業活動の推進に寄与 - データに基づいて成果を可視化することで、地方公共団体と事業を行う際の信頼関係構築に貢献	中高生ひとり一人の可能性を一人でも多く、最大限伸ばす 2025年までにイノベーション人材※を 120万人育てる（日本の中高生の20%） ※「身の回りの社会課題や困り事を自分で解決出来る」と回答できる人。

日本の地域課題の現状に即した指標設定に取り組む参考事例を述べる。京都信用金庫が他の信用金庫と協働して開発した「ソーシャル企業認証制度 S 認証」では、社会課題解決に資する事業活動を行っている企業を、社会的インパクトを創出し得る活動内容などに基づき評価しており、評価基準として、環境、地域・社会、教育、健康等の社会課題カテゴリ毎に解決行動を明示している。

地域・社会カテゴリにおいては課題ごとに具体的な解決行動も明示されており、日本固有の地域課題に対する事業活動が示されている。

【図表 28】S 認証における指標の例（地域・社会カテゴリについて抜粋）

社会課題	解決行動（抽象例）	解決行動（具体例）
オーバーツーリズム	地域住民と宿泊客の交流を促進する宿泊施設	宿泊客と地域住民との交流イベント等を開催し、相互理解を図る
高齢者の孤立化	自社サービス等を利用した見守り活動	宅食サービス等による高齢者の見守り
子どもの犯罪被害	子どもの見守り活動	事業所を利用した児童見守り、子ども110番の店
地域産業の衰退 (企業と地域の相互理解不足)	企業と地域の相互理解促進、コミュニケーション	ワークショップイベントの開催
		オープンファクトリーの実施
地域産業の衰退 (地域産業の担い手不足)	起業家の育成	起業家塾の開催
	地元雇用の促進	地元出身者の積極的採用や新しい仕事の創出
地域産業の衰退	特産品の製造販売	地域の事業者とのコラボレーションによる地域ブランド商品の開発
	一次産業体験イベントの実施	一次産業体験イベントの実施
地域産業の衰退 (地域資源の活用不足)	地域特産品の認知度向上、ブランド化	地域の特産品を取り扱う店舗の増加や商品開発
	規格外産品を利用した商品の販売	生産者等と連携・協働した規格外産品の商品化と販路開拓
耕作放棄	耕作放棄地の利活用	イベントの開催や自社事業への土地利用
空き家	空き物件の利活用	廃校や空きテナントのイベントや自社事業への活用
	空き家の再利用	空き家を宿泊施設として活用
		空き家をリノベーションして販売、または自社事業への活用
		空き家をコミュニティスペースとして利用、貸出
地域コミュニティ希薄化	店舗等を利用したイベントの開催や交流空間の提供	自社スペースや貸スペース等を解放・活用したイベントの実施や地域住民の交流場所の提供
情報格差	情報格差を是正するようなスキルや知識の提供	タブレット端末を利用した山間地域のお年寄りへの情報提供
買い物難民	少人口地域への小売店の出店	開業される予定だったスーパーの事業を引き継ぎ、買い物困難地域で小売店を出店
地域の過疎化	地方移住促進事業	移住希望者向けに、短期間お試し入居できる住宅を提供
自然災害の多様化	防災グッズの製造・販売	災害時に職場で使用できる防災グッズを製造・販売している
	地域で想定される災害に関する住民への意識醸成	防災意識を醸成するセミナーの開催や独自の防災訓練等の実施
地域活動の衰退	地域防災への法人としての参画	地域防災計画への参画や、災害時の自社資源の提供
	地域活動への支援	地元スポーツ団体へのスポンサー活動
		地域活動への継続的な寄付や、物品・人員の提供

出典：一般社団法人 ソーシャル企業認証機構 事務局ウェブサイト (<https://besocial.jp/entry/>)

ローカル・ゼブラ企業によるインパクト測定・マネジメントのあり方については、今後さらなる具体化が期待される。特に、先行事例等を参考に、何のために行うのかを明確にしたうえで、対峙する課題に対して現実的な指標の設定を行い、起業家に過度な負荷をかけることなくインパクト創出のプロセスを回していくための手法を確立していくことが重要だと考えられる。

参考：インパクト測定・マネジメントのプロセスと手法

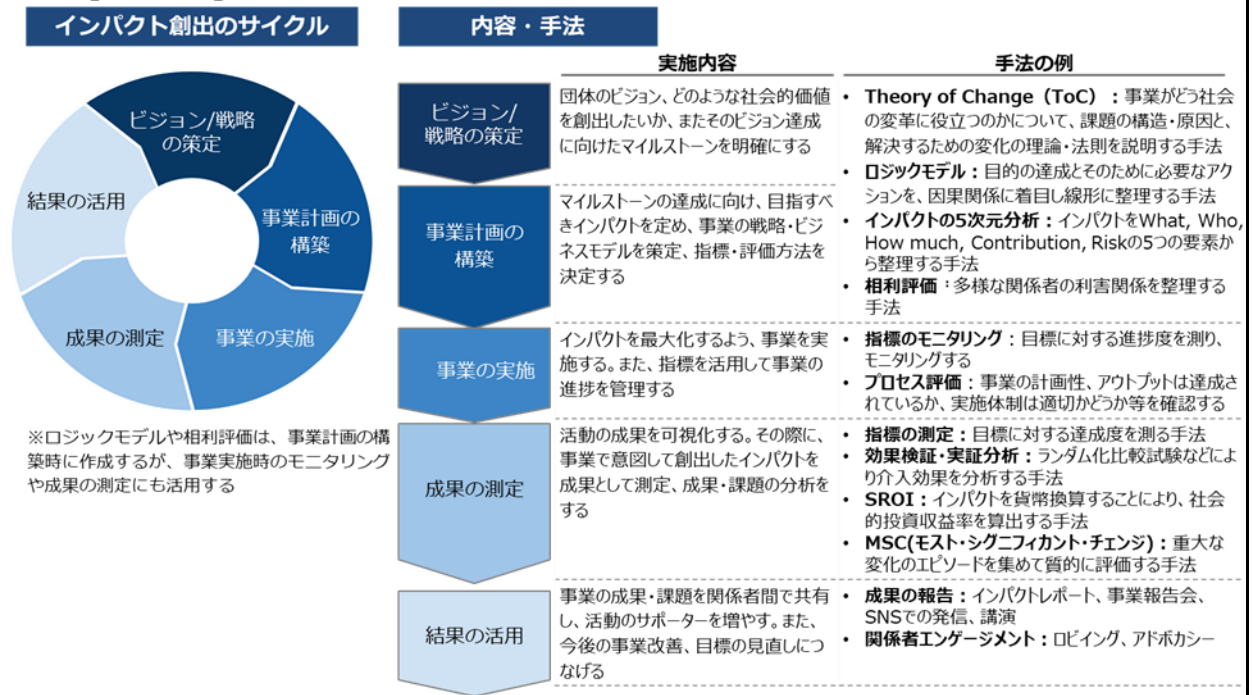
企業がインパクト戦略を立てるうえで、必要となるインパクト測定・マネジメントの具体的な手法について補足する。インパクト測定・マネジメント（IMM）とは、事業が社会的課題の解決に及ぼす正負のインパクトを定量・定性的に測定し、測定結果に基づいて事業改善や意思決定を行うことを通じて、正のインパクトの向上を目指し、負のインパクトの低減を目指す日々のプロセスを指す。正のインパクトの向上、負のインパクトの低減に向けては、インパクト創出のサイクルに則って事業のプロセスを組み立てることが肝要であり、そのプロセスは、“ビジョン及び戦略の策定”、“事業計画の構築”、“事業の実施”、“成果の測定”、“結果の活用”、と整理される。

ビジョン及び戦略の策定では、どのような社会的価値を創出したいかや、ビジョン達成に向けたマイルストーンを、Theory of Change（ToC）やロジックモデル等の手法を用いて示すことが多い。特に ToC は事業が社会の変革にどう役に立つのかの概念整理に用いられ、また、ロジックモデル最終的に目指したい姿と事業活動を線形に連関させて示すことで、事業活動の妥当性確認に適している。これらの手法を用いて、創出を目指すインパクト及びその指標を定め、事業戦略やビジネスモデルの策定、評価方法を決定するなどの事業計画の構築を行うことができる。

また、事業を実施するにあたっては、設定した指標を活用して事業の進捗を管理し、活動の成果を分析・可視化することが重要である。活動成果を定期的に、定性・定量の両側面から可視化することで、当初企図していた事業成果が得られているかを確認し、事業の改善を図ることができる。この際に当初想定していた指標がビジョンの達成を示しきれていない場合は、振り返りをしたうえで妥当な理由と共に適切な指標への変更を行うことも、柔軟性高く事業を推進するために重要な視点となる。

分析・可視化した成果については、わかりやすい形でとりまとめ、インパクト戦略として事業計画と共に関係者との対話に用いる他、インパクトレポートの発刊や事業報告会での説明、SNS 等での発信など、適切な媒体を用いて周知を行うことで、事業活動のサポーターを増やしていくことが可能となる。

【図表 29】インパクト創出のサイクルとインパクト測定・マネジメント手法



4.地域課題解決のエコシステムについて

地域課題解決のエコシステムとは、ローカル・ゼブラ企業を複数生み育てる主体やその連携であり、起業家の発掘や成長に向けた支援、起業家間の相互成長を促して、関与する関係者を最終目標である地域の包摂的成長に導く機能のことを指す。

地域にエコシステムが構築されることで、志のある起業家が事業を円滑に軌道に乗せることができるようになる。以下に、エコシステムが形成されるまでの流れを記載する。

①エコシステムが形成されていくまでの流れ

地域課題解決のエコシステムの役割や効果・影響を踏まえると、これを形成・発展させていくためのポイント（流れ）として以下が挙げられる。

i .問題意識を持った主体による関係者の巻き込み

解決すべき課題を特定し、その解決策を見つけた人や組織を中心に、周囲の関係者を巻き込みながら連携して課題解決の方法を探ることで、エコシステムの原形となる連携体制が構築され则认为られる。

巻き込む対象として、域内においては地方公共団体や地域金融機関、地域の有力企業等が、域外では機関投資家や課題解決に資するソリューションを有する企業、地域課題解決の実績を有する先輩企業等が挙げられる。

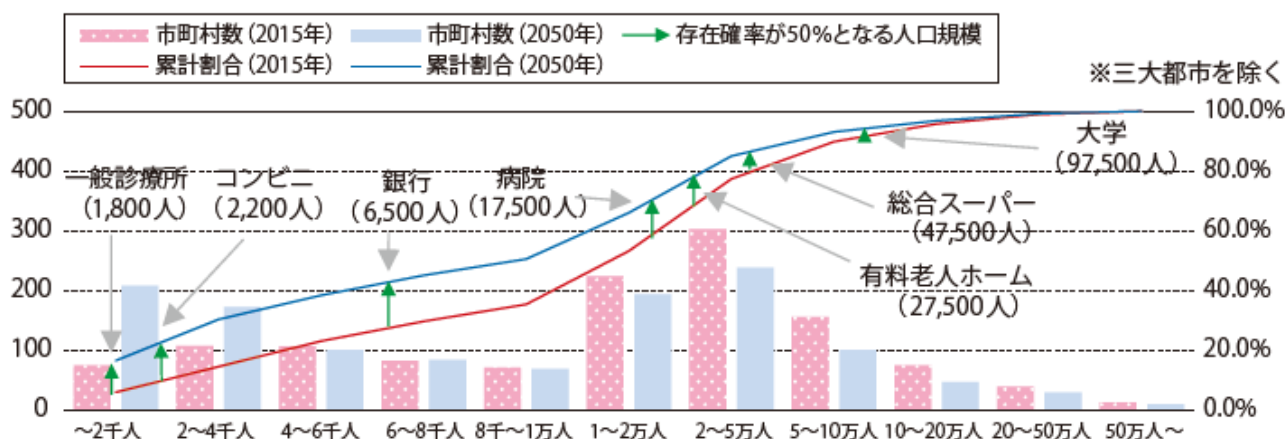
ii .地域の共通ビジョンについての合意形成と発信

関係者の巻き込みを地域住民にまで拡大し、ダイナミズムを生み出すためには、地域のありたい姿を描き、地域が目指す大きな方向性（地域の共通ビジョン）についての合意形成を図ることが重要となる。ここで、必ずしもすべての関係者が地域の共通ビジョンに合意している必要はないものの、各者が互いの活動に一定程度の関心を持つ状態とすることで、ゆるやかでも合意形成が進んでいくと认为られる。

各関係者が共通ビジョンを少なからず認識することで、目指すべき方向に向けて各者が取り組むべきことや、担うべき役割が明確化され、新たな事業の創発につながっていく。また、地域の共通ビジョンを積極的に外部に発信することで、ビジョンに共感した域内外の関係者や地域住民が後からエコシステムに参画しやすくなることも期待される。

ここで、人口規模別の市町村数（2015 年と 2050 年）と、生活必需サービス（病院、スーパーマーケット、コンビニ、銀行等）の存在確率が 50%以下になる市町村の人口規模の推計値からは、地域の人口規模によって生活必需サービスの衰退スピードが異なることが読み取れる。すなわち、地域ごとの人口動態の状況によって、生活必需サービスの維持における困難度合いが変化し、地域が抱える課題や目指すべき姿（包摂的成長）のあり方も異なると认为られる。このため、地域の共通ビジョンは、居住地域の人口動態や立地に応じた課題を理解したうえで策定することが肝要である。

【図表 30】人口規模別の市町村数（2015 年と 2050 年）と、
生活必需サービスの存在確率が 50%以下になる市町村の人口規模



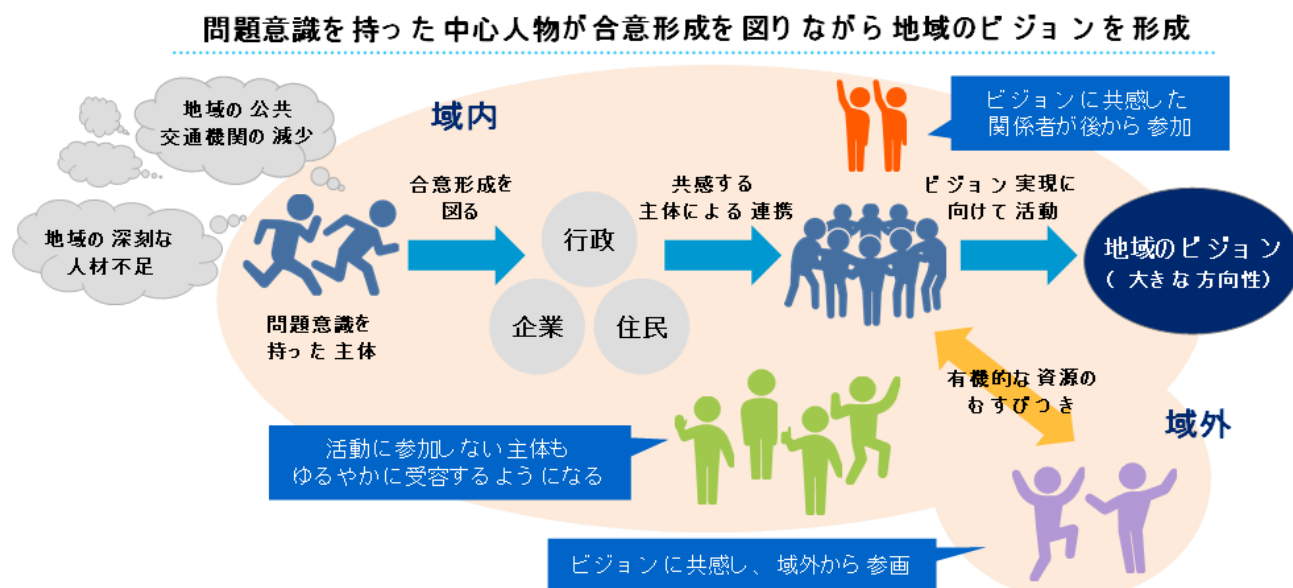
出典：国土交通省「国土交通白書 2021」

iii. 役割の可視化による行動の喚起

地域課題解決のエコシステムをより強固な連携へと発展させていくためには、域内外の関係者が役割を見つけて行動しやすくなるような工夫が重要となる。地域に存在する資源や起こっていることを整理することで不足している資源を明らかにし、それを「求められる役割」として可視化することにより、域内外の関係者が自身の役割と居場所を見出して、具体的な活動を始めることができるようになると考えられる。

このように、エコシステムへの多様な関係者の参画が促され、行動が喚起されることで、域内外の資源が有機的に結びつき、エコシステムの更なる発展や、地域の持続可能性の高まりへとつながっていくものと考えられる。

【図表 31】エコシステムの形成・発展の流れ



②エコシステムの事例

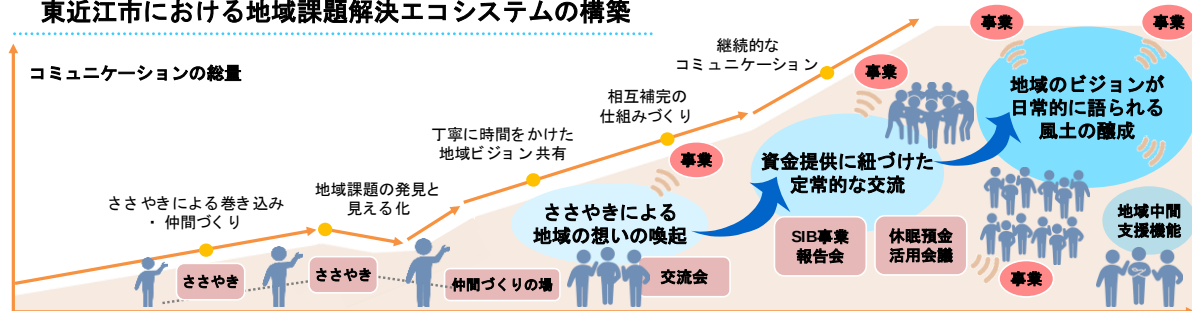
ここでは、地域課題解決のエコシステムが既に構築され、発展の歩を進めている滋賀県東近江市と香川県三豊市の取組事例を紹介する。

【エコシステム事例 1】^{ひがしおうみし} 滋賀県東近江市

滋賀県東近江市では、コミュニティ財団である東近江三方よし基金がハブとなり、地域住民・域内企業・域内 NPO とのコミュニケーションにより課題・ニーズを発掘し、行政や金融機関等と連携して、「東近江市版 SIB^注」をコーディネートし、地域住民を巻き込んだ継続的なコミュニケーションをサポートしている。

点在していた地域課題解決の取組や関係者を同基金がつなぎ、時間をかけて地域ビジョンを域内で共有し、資金循環の仕組み作り等で活動を支援してきたことにより、地域住民を巻き込んだエコシステムが形成された。現在ではローカル・ゼブラ企業/事業や中間支援機能を担う企業が次々に生まれる状態となっている。

東近江市における地域課題解決エコシステムの構築



初期

コミュニティ財団と地域のNPO法人が、域内の課題の見える化や、関係者へのささやきを通じて起業家を応援し、地域課題解決事業を創発

ブレイクスルーポイント

東近江市版SIBや休眠預金の仕組みを活用し、地域住民の巻き込みを拡大。事業報告会等、出資者や地域の関係者が起業家を応援する場を多数創生

現在

応援された起業家が他者を応援する、地域住民の中でSIBの事業が日常的に語られる等、地域課題解決事業が多数の主体から生まれる風土が醸成

注：地域課題の解決にむけて事業を応援する出資者から資金提供をうけ、事業期間終了時に成果があれば、行政がその元本を出資者に償還する事業。出典：東近江三方よし基金 HP (<https://3poyoshi.com/>) (2024/2/28 閲覧)
出典：各種公開情報より事務局作成

みとよし

将来のありたい姿とそれを実現するための取組をまとめた、三豊未来マップを策定。“三豊の豊かな暮らし”を中心に据え必要な事業活動をマッピングすることで、域内外の関係者に共通のビジョンと果たすべき役割を示し、関係者による協働や参画を後押ししている。

三豊市における地域課題解決エコシステムの発展

エコシステムの形成

域外の主体からの問いかけにより本気で地域を変えたいと思う人が徐々に増加。大きな組織を創らないことで、多様な事業者による様々な事業が創発される

更なる進化

地域を変えようという気運が住民に広がり、多くの住民が協働し地域の未来を描いた地域のビジョン「三豊の豊かな暮らし」を明示（三豊未来マップ）

今後

ビジョンと必要な取組を紐づけた三豊未来マップにより、今足りていない取組が明確に。必要な事業を新たに創発していくことで、三豊のビジョン実現に近づいていく

三豊の豊かな暮らし
 環境・文化・経済・社会・教育・福祉・防災・観光・スポーツ・健康・子育て・高齢者・若者・外国人・女性・男性・子ども・高齢者・障害者・NPO・企業・自治体・市民

地域課題解決のエコシステムは一朝一夕に構築されるものではなく、地域の多様な主体同士の関係性の変化や深化によって、時間をかけて育っていくものである。そしてその育ち方も、地域や関係者の特性等に応じて多様である。紹介した2地域はあくまでも先進的な取組の一例であるが、これに続くエコシステムの形成・発展の流れが全国各地で起こることが期待される。

14 2011 年に米国で提唱された社会課題解決に向けた考え方。異なるセクターから集まった重要なプレーヤーたちのグループが、特定の社会課題の解決のため、共通のアジェンダに対して行うコミットメントを指す。立場の異なる組織（行政、企業、NPO、財団、有志団体など）が、組織の壁を越えてお互いの強みを出し合い社会的課題の解決を目指すアプローチであり、米国では。教育、ヘルスケアと言ったテーマに並び、コミュニティ再生といった社会課題に対する解決策として広く用いられている。（参考：<https://collectiveimpactforum.org/what-is-collective-impact/>）

【図表 32】 コレクティブインパクトにおける 5 つの原則（成功条件）

コレクティブインパクトにおける 5つの原則（成功条件）	
1.共通のアジェンダ	すべての参加者が変化への共有ビジョンを持つ
2.共通の測定システム	コミュニティ全体で、そしてすべての参加組織が枠を越えて、厳選した指標に沿って一貫してデータ収集と結果測定を行う
3.相互に補強し合う取り組み	他の参加者のアクションへの支援や連携において、各自が得意とする活動を行うよう奨励する
4.継続的なコミュニケーション	定期的にミーティングを重ねることを通して、互いを知る時間を十分に持つ
5.活動をサポートするバックボーン組織	イニシアチブ全体の支柱（バックボーン）となるためのスキルセットを持つ、独立した組織とスタッフが必要

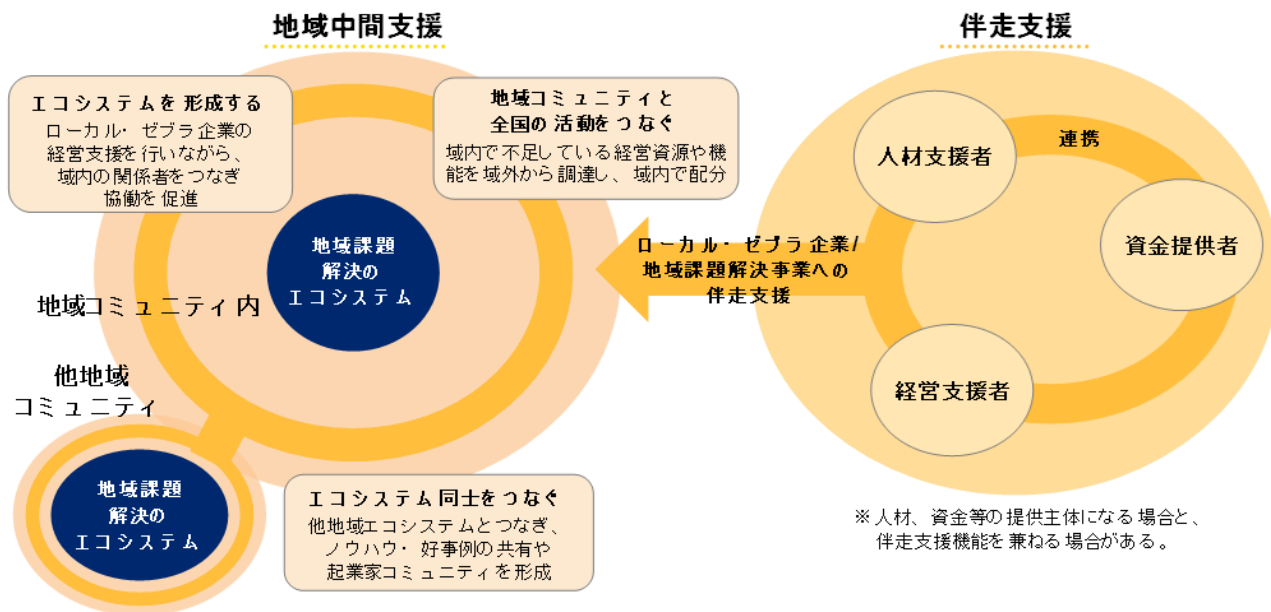
出典：John Kania and Mark Kramer, 2011. "Collective Impact", Stanford Social Innovation Review, Winter 2011, を事務局にて翻訳

5.地域課題解決事業推進に必要な支援

①必要な支援の種別

地域課題解決事業を推進するためには、ローカル・ゼブラ企業が創出する社会的インパクトや事業を地域に根差したものに落とし込んでいく役割（地域中間支援）と、担い手であるローカル・ゼブラ企業を育成する役割（伴走支援）の双方が必要である。また、地域中間支援については、獲得したノウハウを他地域と共有するといったエコシステム同士をつなぐ役割を果たすことも期待される。

【図表 33】 地域課題解決事業を推進する地域中間支援と伴走支援



②地域中間支援の役割とその担い手

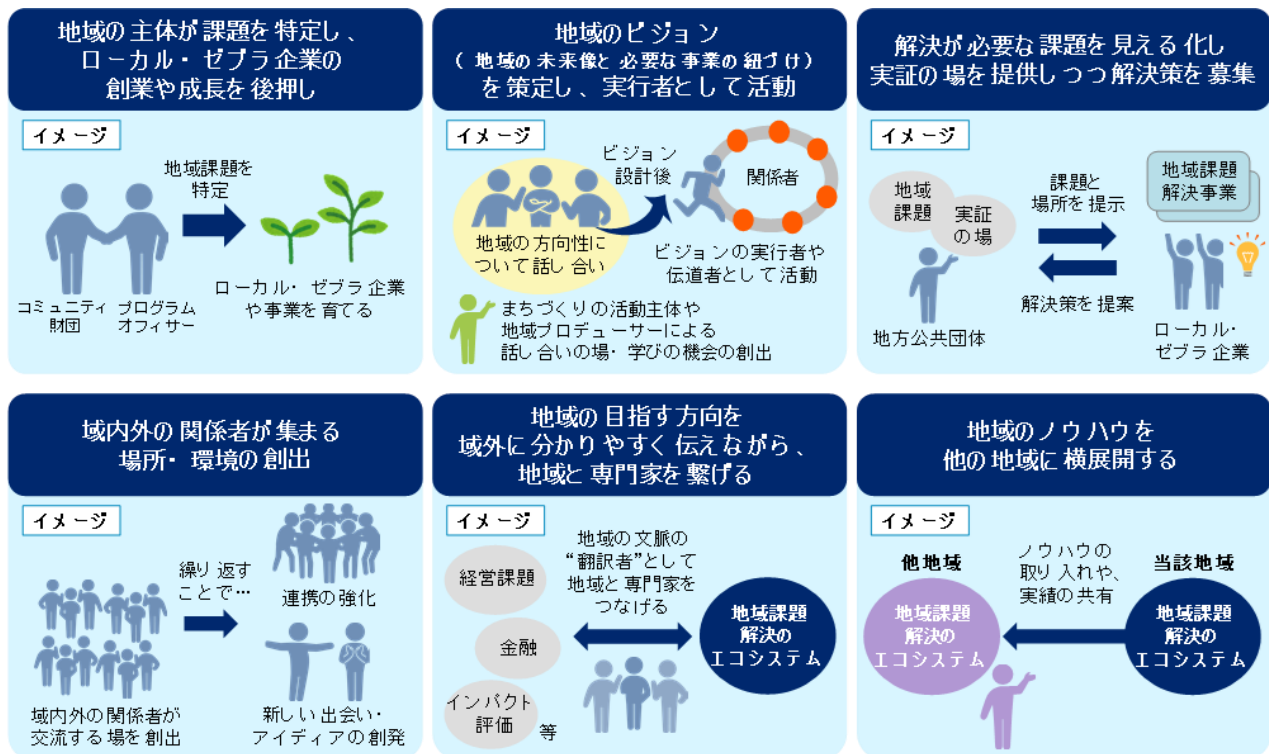
地域中間支援は地域に密着し、ローカル・ゼブラ企業の活動を下支えするような活動が主となる。

具体的には、地域の課題を特定し、課題解決を企図するローカル・ゼブラ企業の創業や成長を後押しするほか、地域の方向性について話し合う場を設け、合意形成を図りながら地域のビジョンを策定し、その実行に向けて関係者を巻き込んでいく役割も担うことが期待される。また、解決が必要な課題を見える化し地域を実証の場として提供することで、解決策を持つローカル・ゼブラ企業を地域に呼び込むほか、域内外の関係者が集まる場や環境を作り、連携の強化や新しい出会いやアイデアを創発するといった、域内外の関係者を繋ぎ地域を強くする役割も果たす。

加えて、社会的インパクトを共通言語として、地域の目指す方向を域外にわかりやすく伝えながら地域と専門家を繋げ、域内で不足している経営資源や機能があれば域外から調達するといった役割を担うとともに、他地域における好事例の共有や起業家コミュニティの形成を通じて、各地のエコシステムをつなぐ機能を果たすことも望まれる。

地域課題の特定や地域中間支援は、多様な主体が様々な関与の仕方によりその役割を果たすことができ、エコシステムの成長とともにその役割も変化していくことが想定される。

【図表 34】 中間支援における担い手と機能の多様性



地域中間支援の役割発揮が特に期待される主体として、地域金融機関、地域の中核企業、地方公共団体、コミュニティ財団¹⁵等が挙げられる。これらの主体は地域経済の発展と自身の事業との関連が強いため、地域の持続性への危機感から地域課題解決へのインセンティブを持ち易い。既存の役割を深化させ、地域のビジョンの策定に向けた合意形成や、ローカル・ゼブラ企業への支援や事業の連携を進める役割を発揮していくことが期待される。

また、普遍的な地域課題の解決に取り組むローカル・ゼブラ企業が、経験や知見を活かして地域中間支援的な役割を持つようになり、複数の地域や海外に展開し、ローカル・ゼブラ企業を発掘・育成・連携するように役割が変化していくこともある。例えば、株式会社 AsMama や株式会社 CNC では、地域コミュニティ形成に寄与するソリューションを特定地域で構築した後、国内の複数地域にて、同ソリューションをその地域の特徴にあわせてカスタマイズし、地域の事業者を育成しながら展開する等、地域中間支援的な役割を果たしている。¹⁶

¹⁵ 例えば、東近江市では、東近江三方よし基金が中心となり、東近江市版 SIB や休眠預金制度等の新たな金融の仕組みを地域に取り入れ、地域課題解決事業の定常的な創発に大きく貢献している。

¹⁶ 当社の事業内容等については、P9 のローカル・ゼブラ企業の事例に記載。

【図表 35】 地域における役割発揮が期待される主体（例）

地域金融機関	地域の中核企業	地方公共団体
京都信用金庫	田部グループ	よこらぼ（埼玉県横瀬町）
既存ビジネスの基盤整備の観点から地域経済の維持・発展のための企業支援が期待される ◆ 京都信用金庫は他の信金と協働して「ソーシャル企業認証制度 S 認証」の開発や認証企業へのファイナンスに加え、子会社として京信ソーシャルキャピタルを創設し、課題解決に取り組む企業に対する出資を実施 ◆ 同認証を得た企業は事業の意図を地域課題と連動させて説明することで、共感や賛同する他企業との連携につながる効果が期待できる ◆ 認証企業間でのコミュニティ形成により、地域を超えたネットワークの構築や協業が生まれている	地域課題の解決に資する事業展開や、課題解決に取り組む他企業の支援等が期待される ◆ 田部グループは、1460年に設立された島根県雲南市吉田町を主な拠点とする地域の有力企業 ◆ 時勢に合わせ地域に必要な事業を第二創業的に興すことで、地域経済全体の発展・成長に寄与 ◆ 自らの知見等を提供するほか、グループのネットワークを生かし、域外の様々な分野の専門家と地域をつなぎ、地域の若年層に対する起業の機運醸成など、中間支援の役割も果たしている	実証の場の提供や、域内外の関係者のつながりの形成が期待される ◆ 埼玉県横瀬町は「日本一チャレンジする町」をコンセプトに、まちづくりの実証などができるチャレンジフィールド「よこらぼ」を提供 ◆ 域内外の企業・団体・個人の、地域課題を解決できるサービスを実証するための場の提供（古民家等の遊休資産を活用）のほか、町民への協力依頼や広報等の支援を担う ◆ 「よこらぼ」を軸とした人のつながりの輪の拡大や、チャレンジの連鎖への寄与を通じて、横瀬町の持続的発展を後押し

出典：公開情報やヒアリング結果等を基に事務局作成

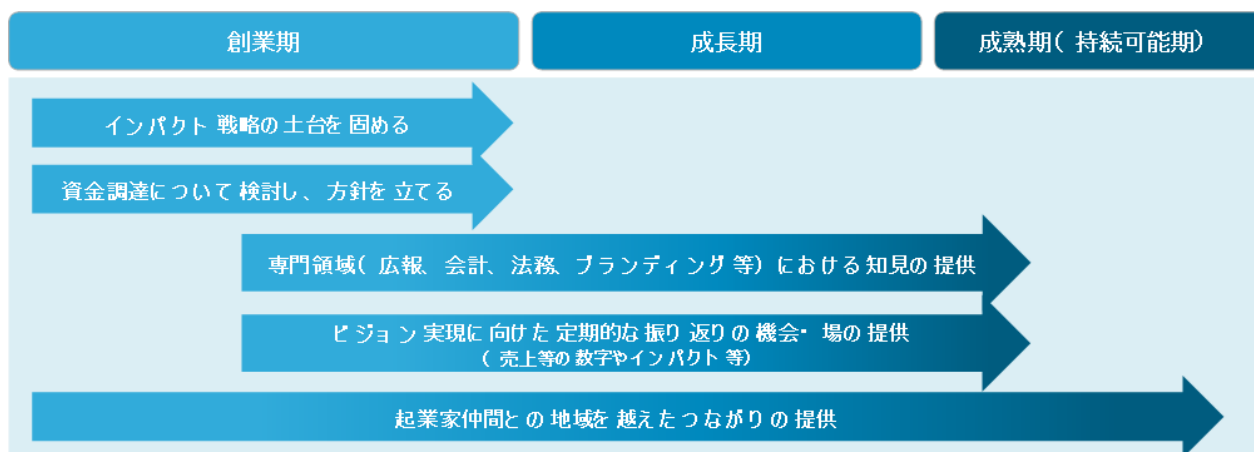
中間支援は単一主体が永続的な担い手となる必要はなく、エコシステムの成長とともに複数の主体がその時に最も適した形で関与することにより、その役割を最大化することができる。

③伴走支援の役割とその担い手

伴走支援者は、経営支援における専門知見や人的ネットワークといった強みを活かしながら、ローカル・ゼブラ企業を育てる役割を担う。ローカル・ゼブラ企業が必要とする支援の領域は多岐にわたっており、創業期では、インパクト戦略の土台づくりや資金繰りの方針策定のための支援、成長期に移行するにつれ、広報や会計といった専門領域における知見の提供、経営指標や社会的インパクトを客観的に振り返る機会の設置などが求められる。特に創業期においては、起業家は事業構築に注力しており、資金繰りの方針策定等に割けるリソースが限られているため、伴走支援者による実効性の高いサポートが重要となる。また、フェーズを問わず、起業家仲間との地域を超えたつながりの提供も重要な役割である。

伴走支援は、起業家の事業推進における課題を解決するとともに、当初掲げていたビジョンの達成に向けて前進をしているかという目線で財務や、社会的インパクトの観点でモニタリングを行い、起業家の背中を押し、事業活動の実効性を高めていくという役割も期待される。

【図表 36】 成長フェーズごとの伴走支援



伴走支援の担い手としては、保有する経営支援ノウハウやネットワーク、拠点網、人材等を保有しており、全国的にローカル・ゼブラ企業を支援できる主体（例えば、財団、地域活性をパーパスに掲げる民間企業、投資家等）が挙げられる。ローカル・ゼブラ企業がスムーズな成長を遂げるにあたり、伴走支援者の果たす役割は大きい。これらの主体は、少子高齢化や人口減少等がもたらす地域の課題を日本全体の課題と捉え、その解決に貢献したいとの思いがインセンティブとなると考えられる。

現在の担い手としては、ゼブラ企業の成長モデルに適した投資スキームを展開する株式会社ゼブラアンドカンパニー、資金提供と併せてインパクトマネジメント観点でも助成・投資先企業を支援する社会変革推進財団、地域における新規ビジネス創出のため地域のベンチャー企業や地方公共団体に社員を派遣する日本郵政グループ等、ローカル・ゼブラ企業の伴走を先進的に行っている主体が挙げられる。これらの主体に加え今後は、地域の金融機関や既存の中小企業支援の担い手が、ローカル・ゼブラの特徴や、地域課題解決事業の意義を理解した上で、育成や連携に向けた支援を行うことが期待される。

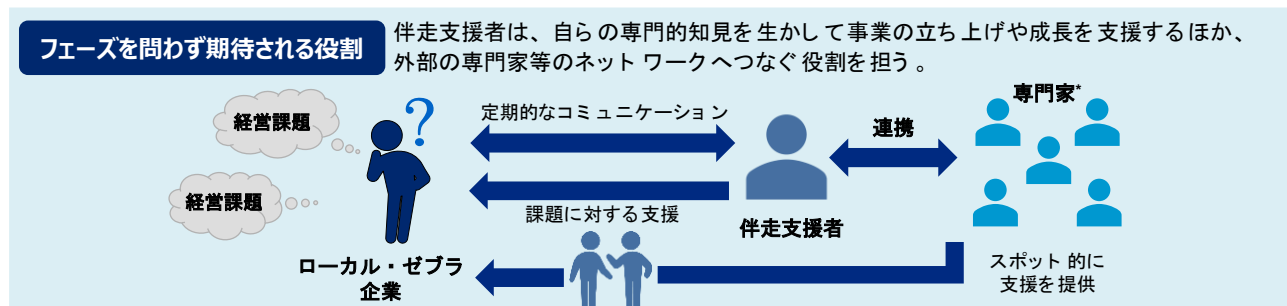
【図表 37】 全国で活動を展開する主体（例）

伴走支援者	伴走支援者	大企業
Zebras and Company (ゼブラアンドカンパニー)	社会変革推進財団 (SIIF)	日本郵政グループ
個別企業の支援を手掛ける伴走支援者には、ローカル・ゼブラ企業の取組の意義や経営者の想いに共感し、経営・資金・ガバナンスの面から企業を支援する役割が期待される ◆ Zebras and Companyは、誰もが社会課題解決と持続的で健康的な企業経営に挑戦できる「優しく 健やかで楽しい社会」を目指し、投資と経営支援を行う会社 ◆ 投資・経営支援、ゼブラ経営の理論化、行政や金融機関、企業、メディア等との幅広い連携を実施 ◆ 具体的には、個々のゼブラ企業の資金調達支援、ゼブラ企業にあった投資スキームの開発、地域型インパクト投資の実装支援等を実施している	◆ 社会変革推進財団（SIIF）は、「社会的・経済的資源循環のエコシステムをつくる」ことをミッションに掲げ、インパクト投資推進に向けた共有知の蓄積に尽力 ◆ 資金提供と併せて、社会企業のインパクトマネジメントを支援し、ローカル・ゼブラ企業の事業改善に貢献 ◆ 支援先企業のインパクトレポート等による情報発信を通じて、インパクト投融資における資金の出し手と受け手のマッチングを促進している	大企業にはネットワークや人材・拠点網を活用した企業支援等の役割が期待される ◆ 日本郵政グループでは2022年に「ローカル共創イニシアティブ」を設立 ◆ 同イニシアティブでは、地域のベンチャー企業や地方公共団体に社員を派遣し、地域における新規ビジネスの創出等を目指す ◆ 派遣する社員はグループ会社（日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命）の本社社員から公募により選出。派遣期間は原則2年間 ◆ 2022年4月からこれまでに計10名を派遣（1期生：8名、2期生：2名）

出典：公開情報やヒアリング結果等を基に事務局作成

ローカル・ゼブラ企業がスムーズな成長を遂げるために、伴走支援者の果たす役割は大きい。企業が抱える様々な課題に対してすべての支援を提供することは難しいが、伴走支援者は、自身の保有する知見や強みを活かした支援を提供するとともに、ローカル・ゼブラ企業を外部の専門家等や創業支援施策¹⁷等に繋ぐことで、包摂的な支援を提供することが可能となる。また、すべての成長フェーズを通してローカル・ゼブラ企業と定期的なコミュニケーションを行い、課題を共有する場を設けることも重要な役割である。

【図表 38】 伴走支援者の提供する支援



※専門家とは中小企業基盤整備機構（中小機構）や中小企業支援機関においてスポット的に支援を提供している専門家等が挙げられる

¹⁷ 独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）や中小企業支援機関において、中小企業・小規模事業者を対象にスポット的な支援やアドバイザーを提供している専門家等が挙げられる。

6.まとめ

少子高齢化、人口減少などの課題を抱えた我が国の地域経済にとって、地域の未来に希望を見出し、ビジネスの手法でポジティブに課題解決に取り組む、ローカル・ゼブラ企業は、次の地域経済の担い手となり得る重要な存在である。

ローカル・ゼブラ企業を起点として、地域中間支援機能と地域の関係者を巻き込みながら「場」を作り、伴走支援を受けながら課題解決という共通の目的に向かって行くエコシステムが形成されていくことで、多様な関係者がそれぞれの役割を見つけ、強みを発揮し、連携しながら地域の包摂的な成長に向かって行くことができる。

こうした多様なエコシステムが各地に形成され、横連携もしていくことで、全国に広がっていくことも期待できる。

ローカル・ゼブラ企業を未来の地域経済の担い手に育成するためには、多様な支援機能の中でも、社会的インパクトの可視化を通じて関係者の共感を拡大する効果を持つインパクト投融資の持つ意義は特に大きく、その重要性は増してきている。現時点でも、いくつかの地域金融機関の中にインパクト投融資に取り組もうという動きが見られつつあり、更なる拡大や、主体の多様化が望まれる。

事業の意図の明確化や社会的インパクトの可視化というツールを活用することによって、「共感」による資金や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を期待して、この基本指針をとりまとめた。

この基本指針に基づき、各地でローカル・ゼブラ企業が生まれ、地域課題解決事業の取り組みが始まり、インパクト投融資等を呼び込み、相互に連携しながら、持続的な成長を遂げていくエコシステムが構築されていくことを期待したい。

(参考 1) 委員名簿

地域の社会課題解決促進に向けたエコシステム研究会

委員名簿

鵜尾 雅隆	日本ファンドレイジング協会 代表理事
工藤 七子	一般財団法人 社会変革推進財団 常務理事
甲田 恵子	株式会社 AsMama 代表取締役 CEO
◎高橋 徳行	武蔵大学 学長
田口 一成	株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役社長
田淵 良敬	株式会社ゼブラアンドカンパニー 共同創業者/代表取締役
古田 秘馬	瀬戸内ビレッジ株式会社 代表取締役
山口 美知子	公益財団法人 東近江三方よし基金 事務局長

(敬称略・五十音順・◎座長)

（参考 2）研究会開催概要

＜第 1 回＞

日時：令和 5 年 10 月 30 日（月）

議題：（1）意見交換：本研究会の目指す姿（地域課題解決企業の意義と課題）

＜第 2 回＞

日時：令和 5 年 11 月 14 日（火）

議題：（1）事務局説明（第 1 回研究会の振り返りと本日の構成について）

（2）意見交換：エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

1. エコシステムの要素・機能・条件等

2. ファイナンス・ガバナンスの課題と課題解決の方向性

＜第 3 回＞

日時：令和 5 年 11 月 27 日（月）

議題：（1）事務局説明（第 2 回研究会の振り返りと本日の構成について）

（2）ゲストスピーカーによるプレゼンテーション

日本郵政株式会社 小林氏

一般社団法人 社会インパクト・マネジメント・イニシアチブ 今田氏

（3）意見交換：エコシステムが持つべき機能と課題解決の方向性

（4）意見交換：インパクト評価について

＜第 4 回＞

日時：令和 5 年 12 月 13 日（水）

議題：（1）事務局説明（第 3 回研究会の振り返りと本日の構成について）

（2）意見交換：中間支援機能の特徴と担うべき役割

＜第 5 回＞

日時：令和 6 年 1 月 31 日（水）

議題：（1）事務局説明（第 1 回～第 4 回研究会の振り返り）

（2）意見交換：地域課題解決事業推進に向けた基本指針（案）について

（3）意見交換：令和 6 年度モデル事業について