

中小企業庁 御中

ゼブラ企業創出・育成のためのエコシステム定着に向けた支援・分析
(インパクト評価を用いた連携・支援実証調査)

(4) 多様な資金調達手法の普及・推進に向けた基礎情報の整理 報告書

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
2026年3月31日



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future
with confidence

目次

章	節	項
1. 調査の全体概要		p.4
2. 調査の背景・目的	2.1 前提	p.6
	2.2 全体像	p.7
	2.3 ローカル・ゼブラ企業におけるファイナンスの考え方	p.8
3. 調査の全体構造・アプローチ		p.12
4. 受け手に関する調査	4.1 アプローチ	p.14
	4.2 前提整理	p.16
	4.3 調査結果	p.18
	4.4 導出された示唆	p.23
5. 出し手に関する調査	5.1 アプローチ	p.25
	5.2 前提整理	p.26
	5.3 調査結果	p.27
	5.4 導出された示唆	p.32
6. 受け手・出し手への調査をふまえた両者の課題およびファイナンスの成功要件	6.1 受け手の課題および成功要件	p.34
	6.2 出し手の課題および成功要件	p.36
	6.3 参考	p.37
7. 受け手・出し手への調査をふまえた課題解決の方向性	7.1 全体像	p.40
	7.2 具体的な出口の方向性	p.41



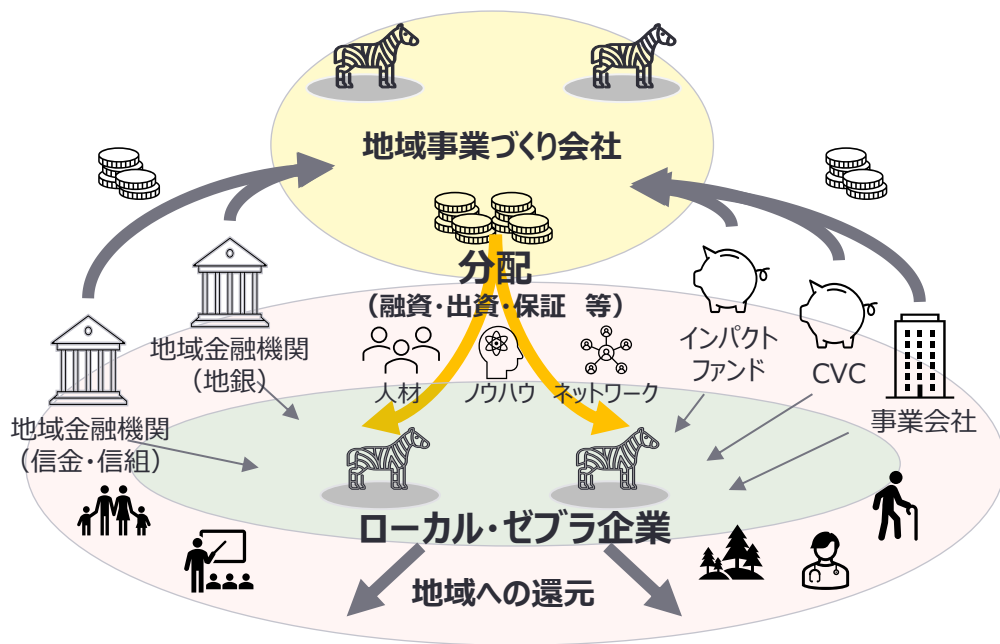
1. 調査の全体概要

ローカル・ゼブラ企業、地域事業づくり会社全体のファイナンスエコシステムを構築するための基礎調査を実施。本調査により求められる資金需要の規模・性質や事業継続の勝ち筋が判明

本調査の目的

- 地域事業づくり会社およびローカル・ゼブラ企業における資金調達事例等を調査することで、実践的なファイナンス手法の在り方を明らかにする
- 特に、**地域の資金循環の軸となる地域事業づくり会社に着目し**、受け手・出し手の実態を把握したうえで、**地域事業づくり会社にとっての親和性の高いファイナンス手法や勝ち筋**を明らかにする

LZが目指すエコシステム



調査仮説と調査結果

初期仮説

- 事業の提供範囲に応じて（地域内型 or 地域外進出型）で地域事業づくり会社を分類できないか
- 上記類型変遷に応じて、それぞれに親和性の高いファイナンス手法や法則性があるのではないか

仮説検証のイメージ

ローカル・ゼブラの類型

Tier①	地域事業づくり会社 ＜全国型＞
Tier②	地域事業づくり会社 ＜地域密着型＞
Tier③	ローカル・ゼブラ企業



類型の変遷

③ローカル・ゼブラ企業 →②地域事業づくり会社 ＜地域密着型＞
②地域事業づくり会社 ＜地域密着型＞ →③地域事業づくり会社 ＜全国型＞

調査結果サマリ

- 地域事業づくり会社の事業性質により**一定の類型化が可能**
- 類型とその変遷に応じた**調達手法の明確な法則等は見られない**
- 出資による資金調達の需要はおよそ50M以上の**アセット調達資金**が多い
- 地域事業づくり会社の勝ち筋となる要素は、**アセットファイナンス、安定的事業基盤、ファイナンス設計人材の存在**（いずれかもしくは複数の充足が必要）

※資金受け手アンケート79件／資金出し手ヒアリング33件



2. 調査の背景・目的

ローカル・ゼブラ企業が社会性と経済性の両立を目指しつつ個社の領域に集中するのに対し、地域事業づくり会社とはローカル・ゼブラ企業を束ねながら、地域全体の裨益に焦点を当てる

ローカル・ゼブラ企業
(Tier3)



地域事業づくり会社<地域密着型>
(Tier2)



地域事業づくり会社<全国型>
(Tier1)

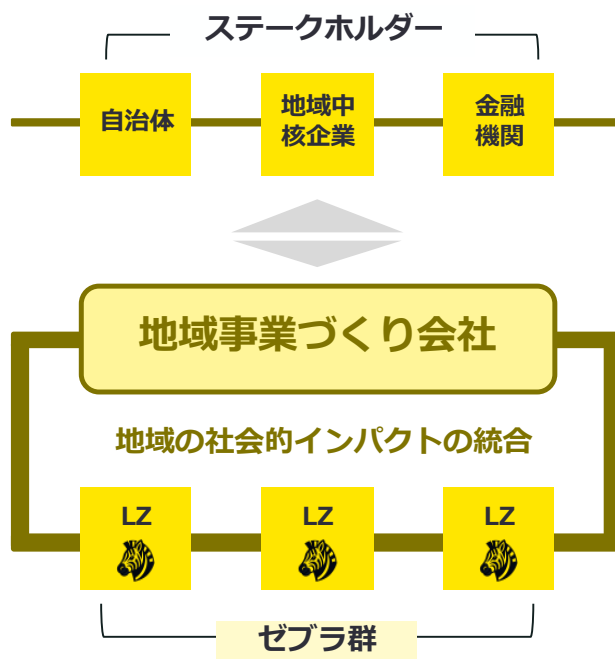
個社事業の成長・持続に集中

社会性×経済性
地域に根差し地域課題の解決
を図り、事業を営む団体



ローカル・
ゼブラ企業

地域内のゼブラの取組を結んで面に

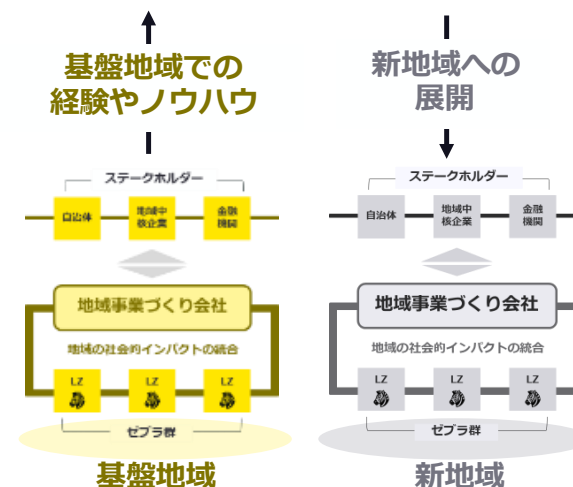


地域から全国・他分野へ

※地域事業づくり会社の全国化は
その団体の志向性に拠る

取組のアセット化

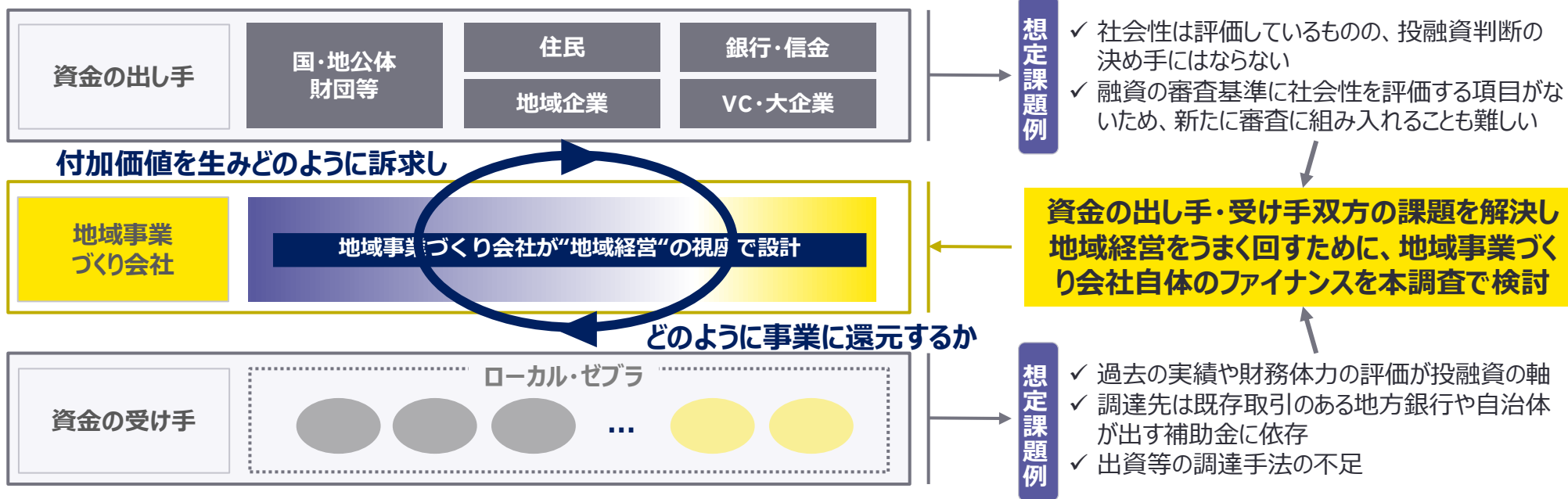
資金調達 (Fundraising) デジタル基盤 (Digital Infrastructure) ネットワーク (Network)



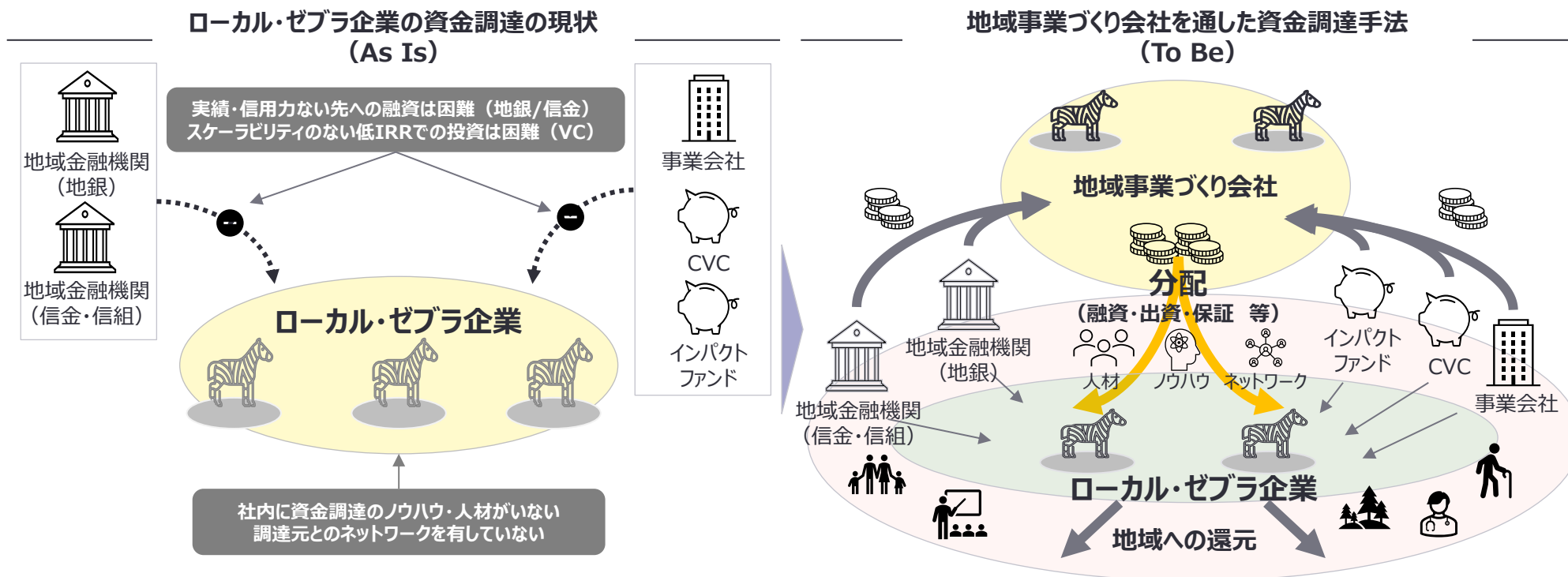
本調査では資金循環の軸となる地域事業づくり会社に着目し受け手・出し手の実態を把握したうえで、地域事業づくり会社にとって親和性の高いファイナンス手法や勝ち筋を明らかにする

調査の背景・目的

背景	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少や産業衰退が進む中で従来の行政支援だけでは地域課題の解決が困難となり、新たな価値創出の担い手であるローカル・ゼブラ企業の育成が注目されているところ ローカル・ゼブラ企業を中心とするエコシステムの拡大には、成長を支える多様な資金調達手法が必要だが、事業規模の小さいローカル・ゼブラ企業単体での成長資金の調達は困難 ゆえに、地域事業づくり会社経由で資金を集約・分配する仕組みを作ることが必要と考えられている（参考：次頁以降参照）
目的	<ul style="list-style-type: none"> 地域事業づくり会社およびローカル・ゼブラ企業における資金調達事例等を調査することで、実践的なファイナンス手法の在り方を明らかにする 特に、地域の資金循環の軸となる地域事業づくり会社に着目し、受け手・出し手の実態を把握したうえで、地域事業づくり会社にとっての親和性の高いファイナンス手法や勝ち筋を明らかにする



ローカル・ゼブラ企業単体での資金の調達は困難であることから、地域事業づくり会社経由で資金を集約しローカル・ゼブラ企業に分配する地域内資金循環の仕組みが目指したい姿

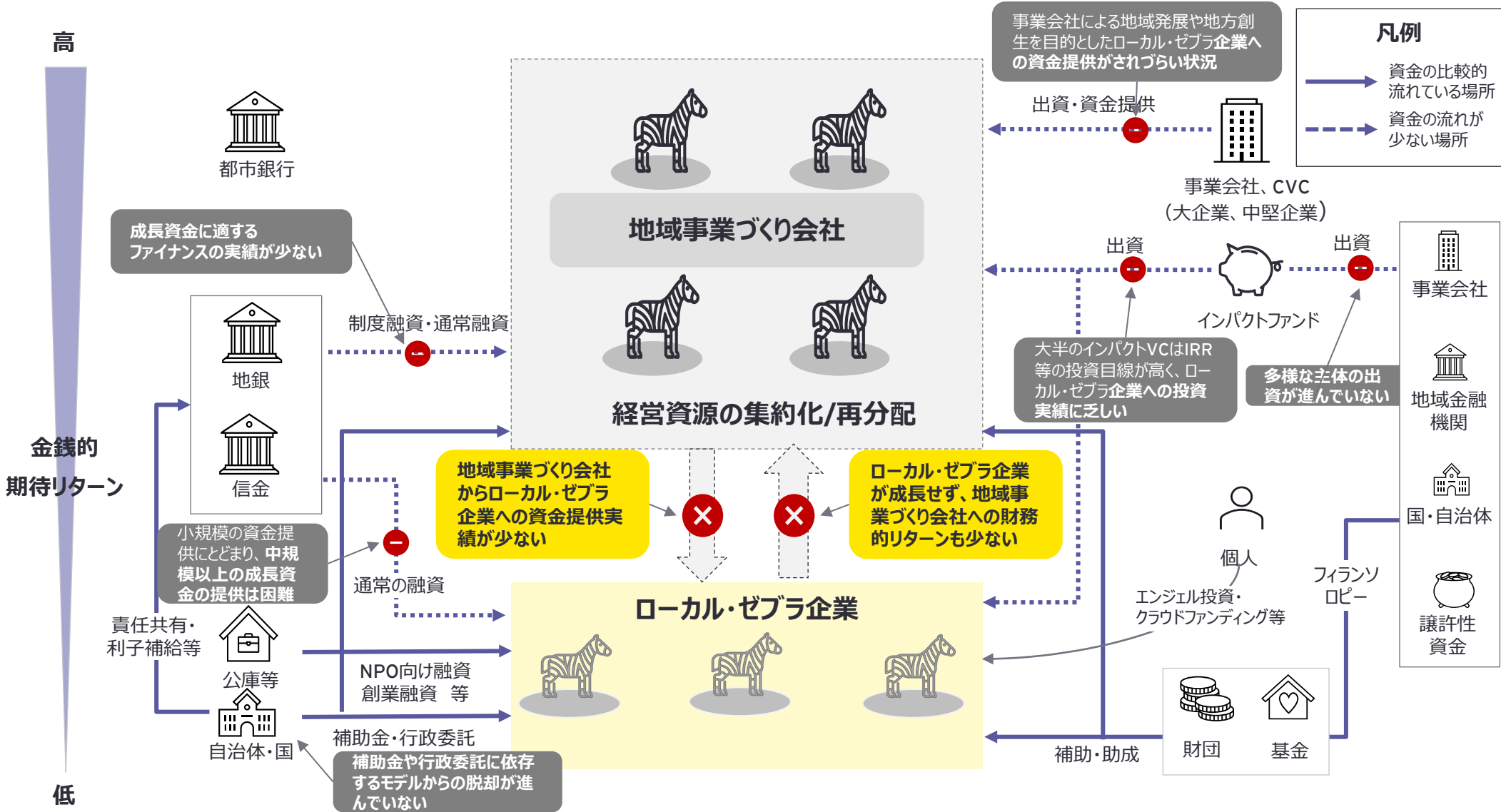


ローカル・ゼブラ企業単体での資金調達の課題	
融資の困難性	信用力や財務基盤・実績の乏しいローカル・ゼブラ企業が地域金融機関から融資による調達には困難
出資の困難性	事業規模が小さく、かつ拡張性が低いローカル・ゼブラ企業は投資ファンドのIRR基準に見合わず投資対象外
ソフト的リソースの不足	社内に資金調達に関するノウハウが蓄積されておらず、精通した人材もなく、調達先とのネットワークもない

資金循環のために地域事業づくり会社が資金調達に関与する意義
<ul style="list-style-type: none"> 地域事業づくり会社の信用力によるローカル・ゼブラ企業に対する融資の信用力を供与。また、地域事業づくり会社からローカル・ゼブラ企業に対する直接的な融資が可能
<ul style="list-style-type: none"> 地域事業づくり会社が資金を集約することで一定の事業規模とスケラビリティを担保。IRRを重視する出資による一括調達と分配が可能
<ul style="list-style-type: none"> 地域事業づくり会社の有する調達ノウハウや経営人材をローカル・ゼブラ企業に提供。ローカル・ゼブラ企業のハブになることで事例の横展開やノウハウの蓄積が可能

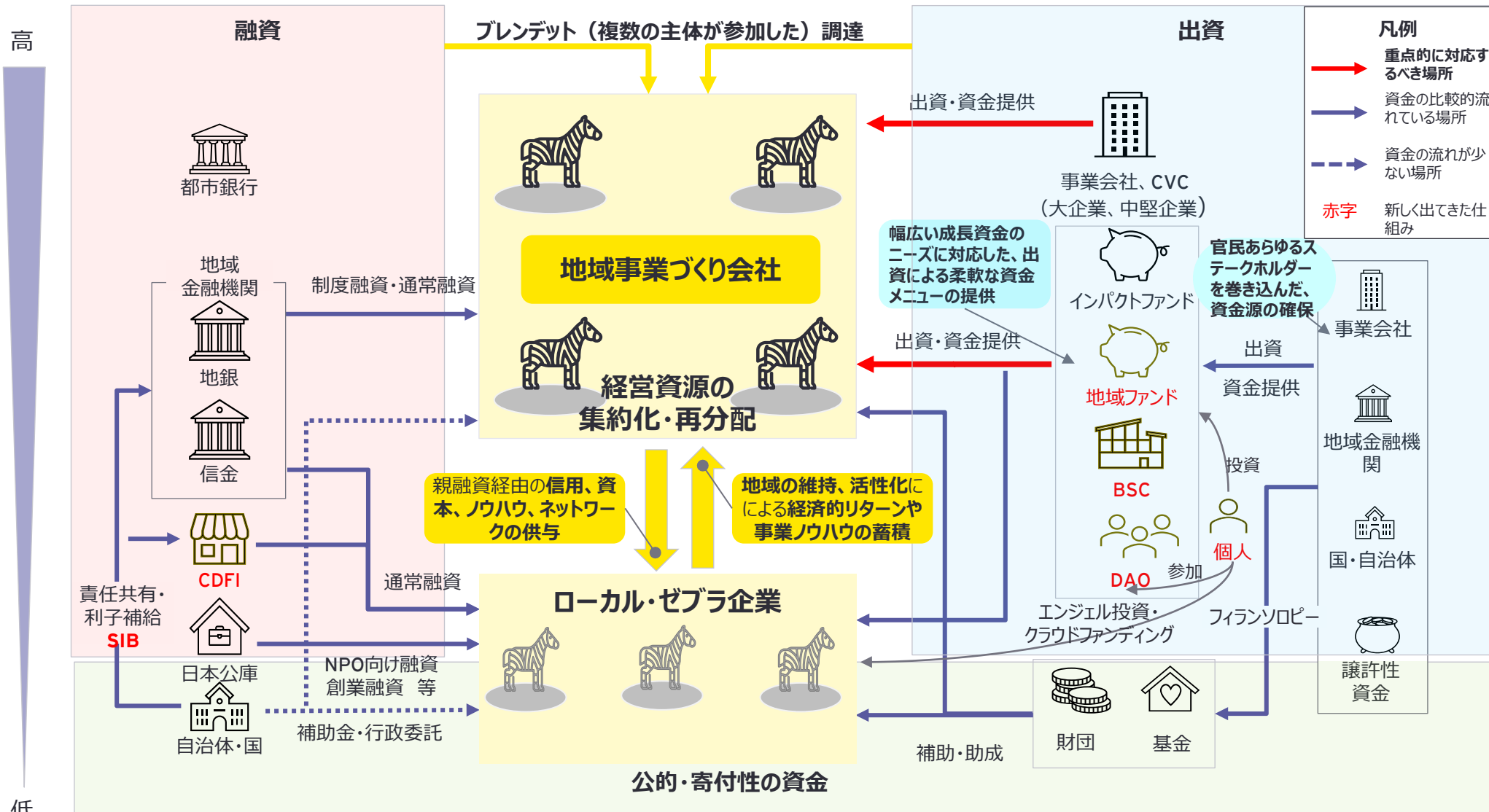
現状のローカル・ゼブラ企業をとりまく資金の出し手別に課題があり資金提供されているケース事例が少ないため、地域事業づくり会社を中心としたエコシステムが十分に機能していない

ローカル・ゼブラ企業のファイナンス・エコシステム (As-Is)



各資金提供者が抱える課題が解消され地域事業づくり会社に公的・民間、融資、出資問わず資金等の経営資源の集約され、ローカル・ゼブラ企業へ経営資源が再分配されることが理想

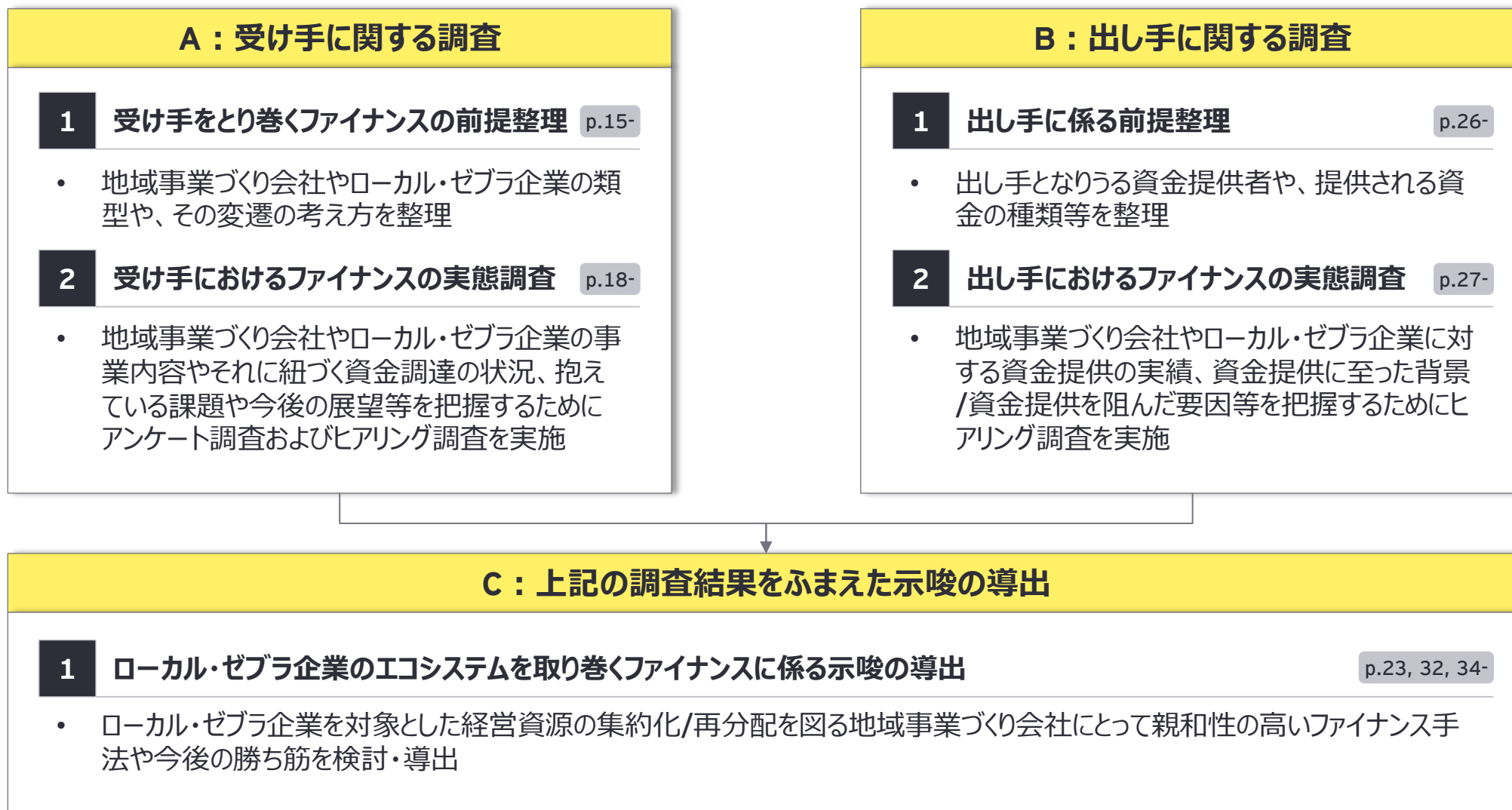
ローカル・ゼブラ企業のファイナンス・エコシステム (To-Be)



3. 調査の全体構造・アプローチ

アンケート調査・ヒアリング調査等を通じて資金の受け手側（調達者）および出し手側（提供者）における実態を把握したうえで、結果をふまえた示唆を検討・導出した

<調査の全体構造・アプローチ>



4. 受け手に関する調査

受け手を取り巻くファイナンスの前提整理及び実態調査の2STEPを通じて、ファイナンスの現状（課題等）を把握した上で、適した資金調達手法の整理及び検証を実施

【STEP1】

受け手を取り巻くファイナンスの
前提整理



【STEP2】

受け手におけるファイナンスの
実態調査

受け手に関する初期的な仮説（下記）の裏付けおよび磨き上げを行うこと

目的

- ✓ 地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業は**ビジネスモデルに応じ類型化**され、場合によっては**経年で変化**するのではないか

- ✓ 地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業はそれぞれ**課題を抱えている**のではないか
- ✓ 地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業の**類型ごとに資金調達の特徴**があり、それぞれ適した資金調達手法があるのではないか

主な調査手法

- 実証10事業者の事業内容等についてデスクトップ調査・分析
- 実証10事業者へヒアリング

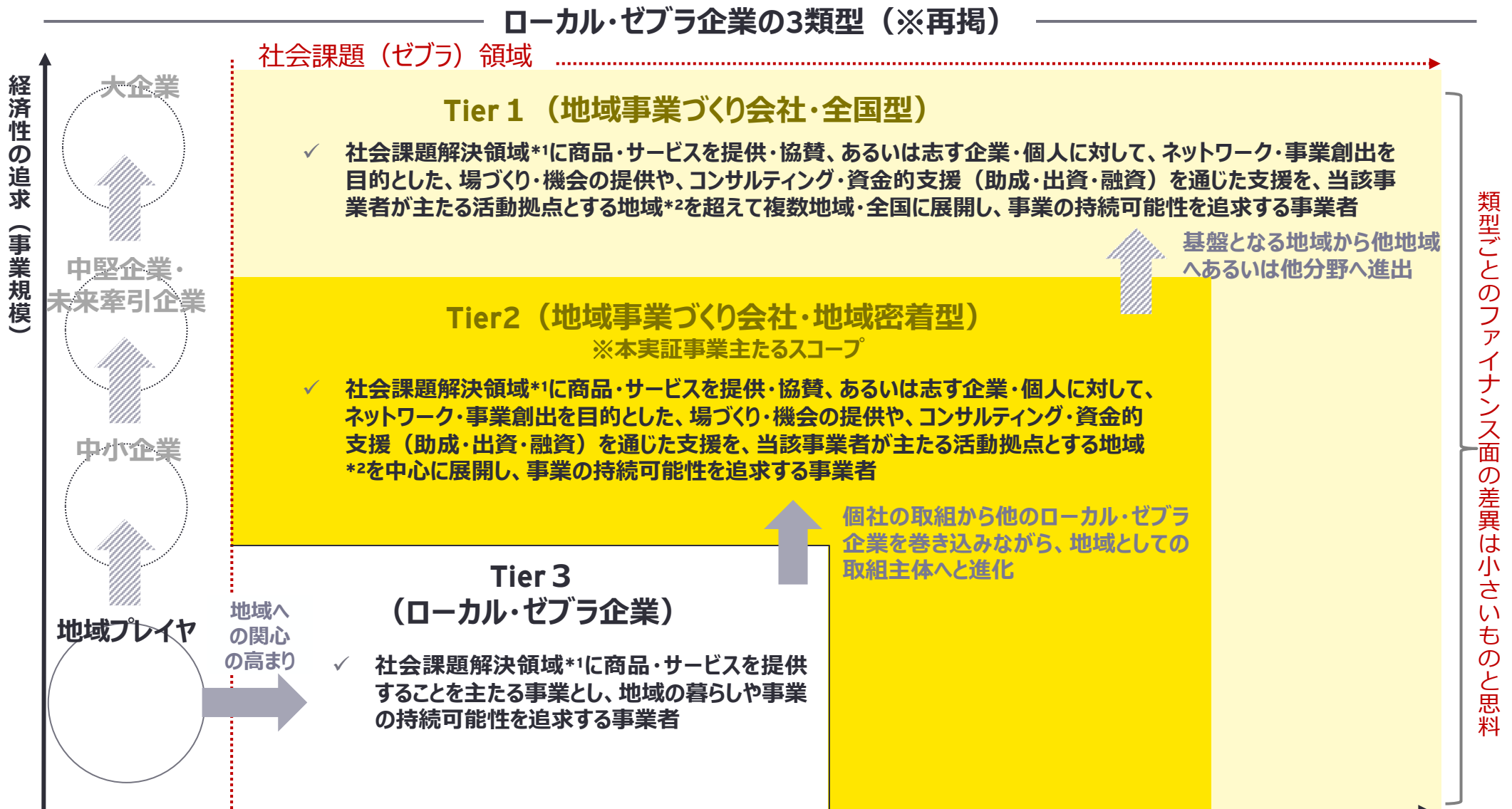
- アンケート及びヒアリングを踏まえ、幅広い事業者から情報取得

アウトプット

- ◆ **ファイナンス観点での事業者の類型・変遷**（p.15-参照）

- ◆ **アンケート結果データ**（p.18-参照）
- ◆ **受け手に係る課題解決に向けた論点**（p.23参照）
※なお、調査の結果当初想定していた**類型別の資金調達の特徴は見受けられなかった**

ローカル・ゼブラ企業（地域事業づくり会社含む）を事業目的・内容及び事業提供範囲に応じて、階層的（Tier）に整理。ファイナンスの観点では、類型ごとの差異は小さいものと思料



*1 社会課題解決領域・・・教育、環境、福祉、医療、まちづくり、防災、貧困 等 主に当該地域における社会問題をここでは指す
*2 同一市町村・都道府県内 など当該事業者が主たる活動場所とする地域を指す

ファイナンスの観点からローカル・ゼブラ企業は3つの類型に整理できるが、事業の成長段階に応じてこれらの類型は動的に移行し、各段階に適した資金需要の在り方が異なることもある

ローカル・ゼブラ企業3類型の変遷

- ヒアリング等を踏まえてローカル・ゼブラ企業3類型の変遷は5パターンを想定
- 事業分類が変遷する要因や背景・課題については追加のアンケート・ヒアリング等を踏まえて整理

【凡例】



#	3 ローカル・ゼブラ企業	2 地域事業づくり会社 ＜地域密着型＞	1 地域事業づくり会社 ＜全国型＞	概要		
A		→		<ul style="list-style-type: none"> 従来事業のノウハウや築いたネットワークを活かして、特定地域において他事業者への支援・育成に進出した事業者 		
B		→		<ul style="list-style-type: none"> 従来事業で蓄積されたノウハウを利活用して、複数地域での他事業者の育成や支援に進出した事業者（例:本業+コンサル業） 		
C		→		→		<ul style="list-style-type: none"> 従来事業のノウハウや築いたネットワークを活かして、特定地域において他事業者への支援・育成に進出し、他地域展開を目指す事業者
D				→		<ul style="list-style-type: none"> 特定地域のコミュニティやネットワークで得た知見や地域内の協業体制を活かし、中間支援組織として他地域展開を目指す事業者
E						<ul style="list-style-type: none"> 類型の変遷はなく、従来事業の拡大を目指す事業者

類型変遷に基づくファイナンス特性は薄い一方、**アセット活用がファイナンスを規定する要素**になり得る

※ は現在の類型

本調査におけるアセット（Asset）とは、5,000万円以上の投資を伴う事業用資産であり、大小問わず場の提供機能を有し、企業の収益源となるものとして整理

ファイナンスを規定する要素

アセットの活用有無 (不動産等の設備投資)

類型①・②・③において、一定規模*の設備投資を必要とする事業を実施（不動産を新規に取得あるいはリノベーションを実施し、その場所で商品・サービスを提供あるいはイベント・研修を実施 等）している事業者では、通常の事業資金の調達の手法等が異なることからアセットの活用有無が事業者のファイナンスを規定する要素となる

* アンケートを踏まえ、5,000万円以上をひとつの目安とする

アセット（不動産等）の活用有無が資金調達の可能性を広げる

本調査におけるアセットとは



下記の2点を満たすものを本調査におけるアセットとする

- ① 高額初期投資を必要とする事業用資産であり、概ね 5,000万円以上の初期投資を伴うもの
 - ・ 購入・取得・大規模改修・自社保有を前提とする資産
- ② “場の機能”を有し、収益の核となる資産
 - ・ 人が集まる／事業が提供される物理的なハコ（場）であり、安定したキャッシュフローを生む構造を内包する

ファイナンスに於けるアセットの優位性

担保価値	<ul style="list-style-type: none">・ 担保価値が存在する銀行審査（融資）において評価されやすい要素となる・ 担保価値があれば、資金調達時の担保設定が可能となる
キャッシュフローの安定	<ul style="list-style-type: none">・ 場所・設備を起点にしたアセットの収益モデルは収益予測やキャッシュフローの予測が立てやすい・ 出資者にも投資スケールの論拠を説明しやすい
説明の容易さ	<ul style="list-style-type: none">・ アセットは資金用途と事業成果の因果が明確で分かりやすい・ 融資・出資双方の資金調達ストーリーが書きやすい

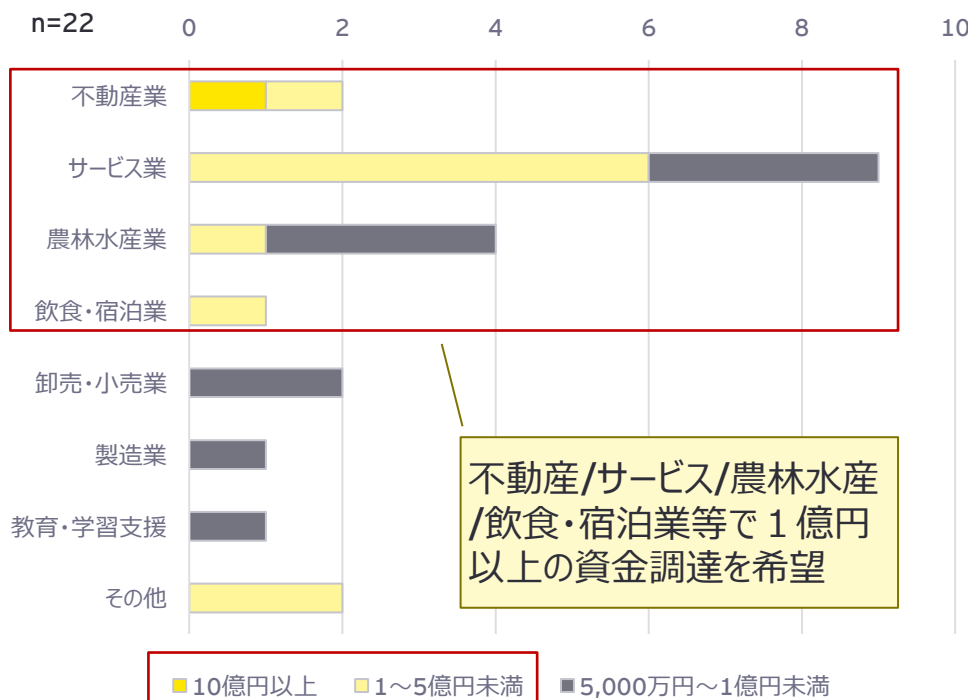
アセットが果たす役割

実行可能性の向上	<ul style="list-style-type: none">・ 担保提供により金融機関側のリスクが下がり融資での資金調達の敷居が下がる・ “不動産 × 事業モデル”で出資のリターン説明が可能となる
事業の安定性	<ul style="list-style-type: none">・ 収益基盤の構築や安定化し、赤字を出すリスクが低減する・ 不動産型・拠点型ビジネスは認知・来訪者・コミュニティ形成に寄与する
ビジネスの起点	<ul style="list-style-type: none">・ 他類型やへの移行や資金の活用が可能となる・ 再現性あるオペレーションモデル（アセット活用型の収益モデル等）を作りやすい

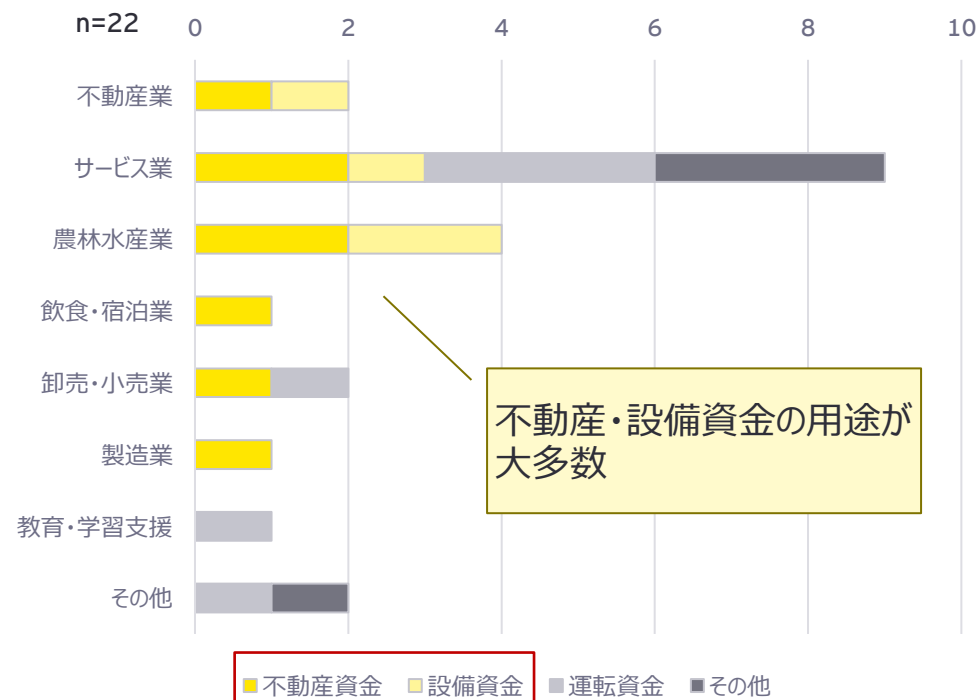
ローカル・ゼブラ企業の資金調達傾向を業種別で整理すると、不動産業やサービス業といったアセットを活用する業種において資金調達ニーズが高い傾向が見受けられる

ローカル・ゼブラ企業における検討中の資金調達（業種別）

各業種で検討中の資金調達額（Q8,31）



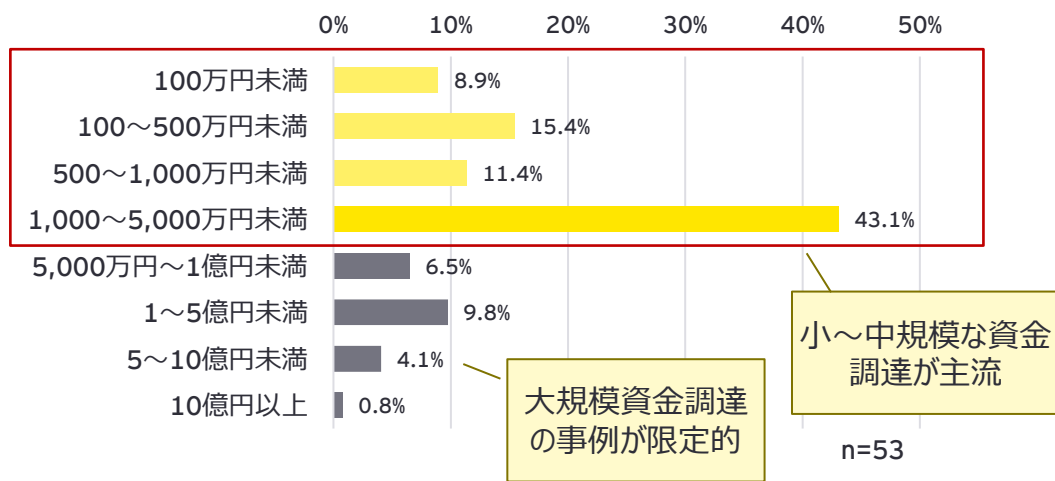
各業種で検討中の資金使途（Q8,30）



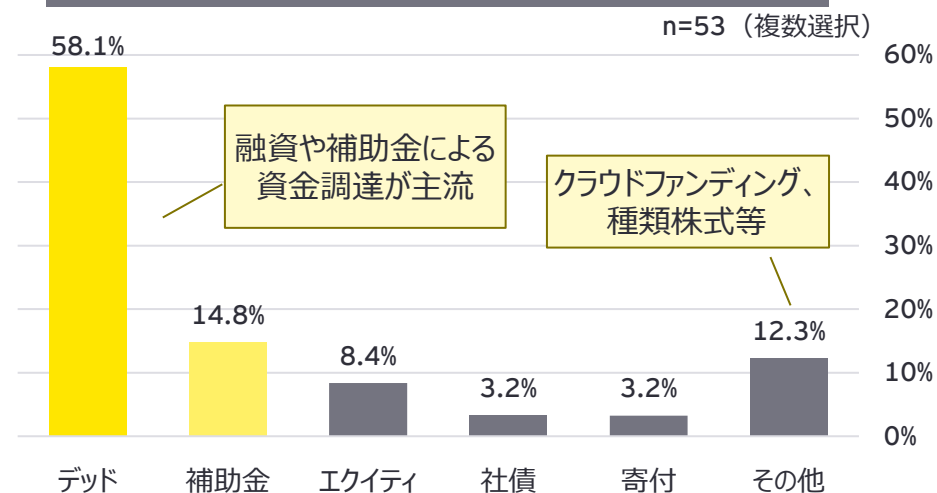
- ▶ 今後の資金調達希望額が5000万円以上の事業者において、例えば「**不動産業、サービス業（まちづくり会社含む）、農林水産業、飲食・宿泊業**」における「**不動産資金、設備資金**」では、**1億円以上の調達**が必要となることが多い
- ▶ 事業者の事業規模と比して大きな資金を調達する必要がある中で、**円滑な資金調達が課題となる可能性**が考えられる

資金調達の現状として、50M未満かつ運転資金が主流であるため、融資での調達が一般である。中でも既に関係値のある地方銀行や補助金・助成金を活用した調達が多くみられる

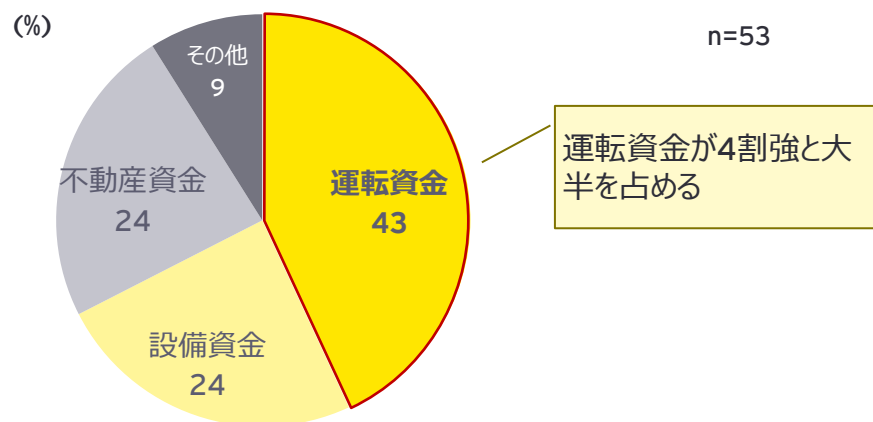
資金の調達規模 (Q21)



資金の調達手法 (Q14)



資金の用途 (Q19)



資金の調達元とその関係性 (Q16,17)



n=53

調達元

- 地方銀行や信用金庫
- 政府系金融機関
- 補助金や助成金等

関係性

- 既存の取引先
- 関係者・知人のネットワーク*
- 行政・公的機関からの紹介等



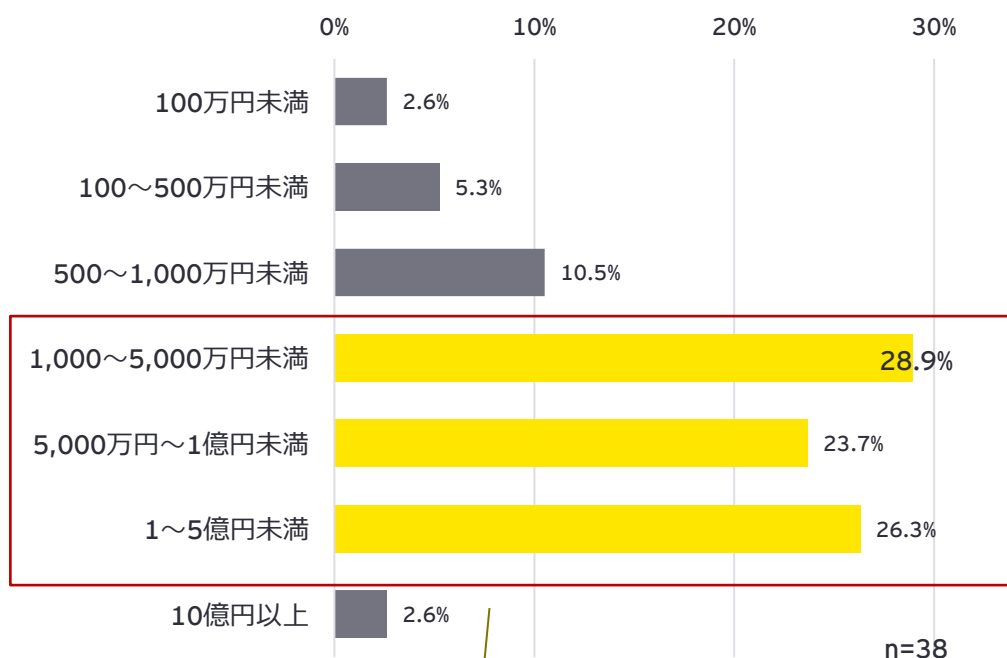
n=53

*追加ヒアリングにおいても同様の意見を聴取

将来的な資金調達では、50M以上の資金調達を検討する企業が多く、中でも出資のニーズが高い。また、課題として民間からの資金調達や専門人材の不足等が挙げられた

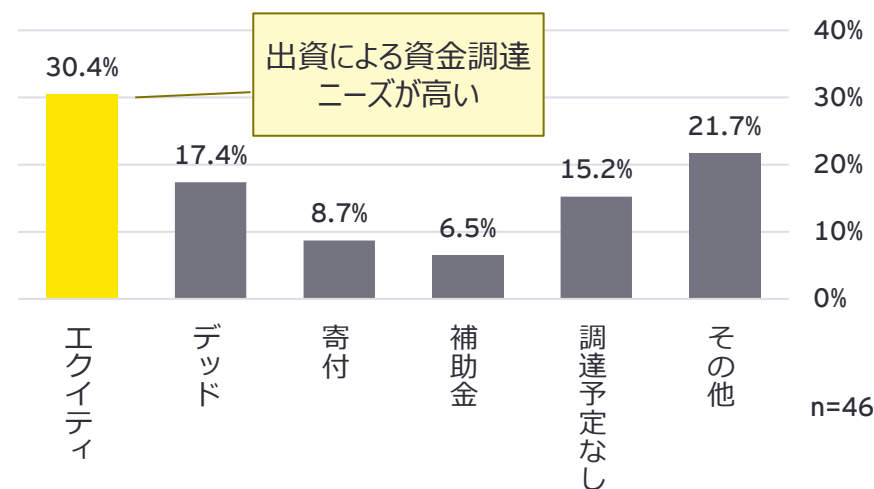
検討中の資金調達額 (Q31)

※Q28で「資金調達を予定していない」と回答した事業者は除く



中～大規模な資金調達のニーズがある企業がボリュームゾーン

検討中の資金調達手法 (Q28)



資金調達の課題 (Q34)

- 民間からの資金調達が進まない
- 自社ビジネスに適した資金調達手法がわからない*
- 社内にファイナンス人材がない* 等

*追加ヒアリングにおいても同様の課題感を聴取



n=44

▶ 今後検討中の資金調達においては、現状の調達規模・手法（前頁参照）とのギャップがあり、資金の出し手不足で苦勞する可能性が示唆される

検討中の資金使途及びその調達手法において、特に資金使途が不動産である場合の調達においては、出資又は融資に偏る傾向がある

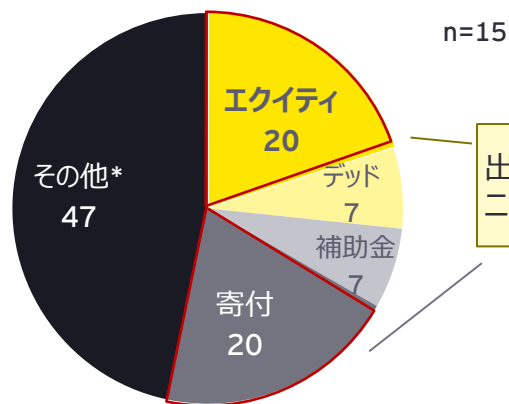
検討中の資金使途及びその調達手法 (Q30,28)

※Q30で「その他」と回答した事業者は除く

※Q28で「資金調達を予定していない」と回答した事業者は除く

運転資金*1

(%)

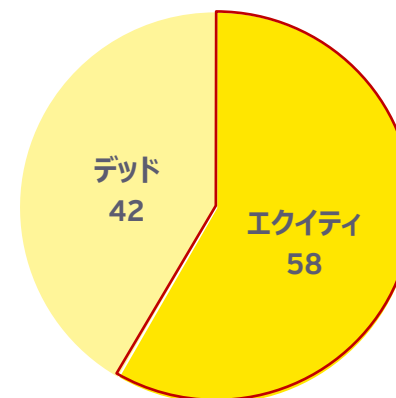


n=15

出資又は寄付による調達ニーズが高い傾向にある

不動産資金*3

(%)

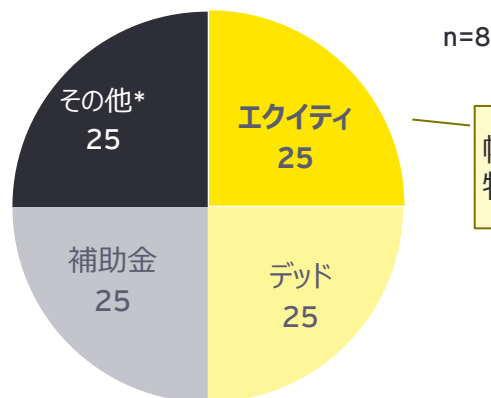


n=12

出資又は融資での調達ニーズが極めて高い傾向にある

設備資金*2

(%)



n=8

幅広い調達ニーズがあり、特徴は見受けられない

*1運転資金：人件費・原材料・商品仕入・研究開発・販促等

*2設備資金：設備・機械導入等

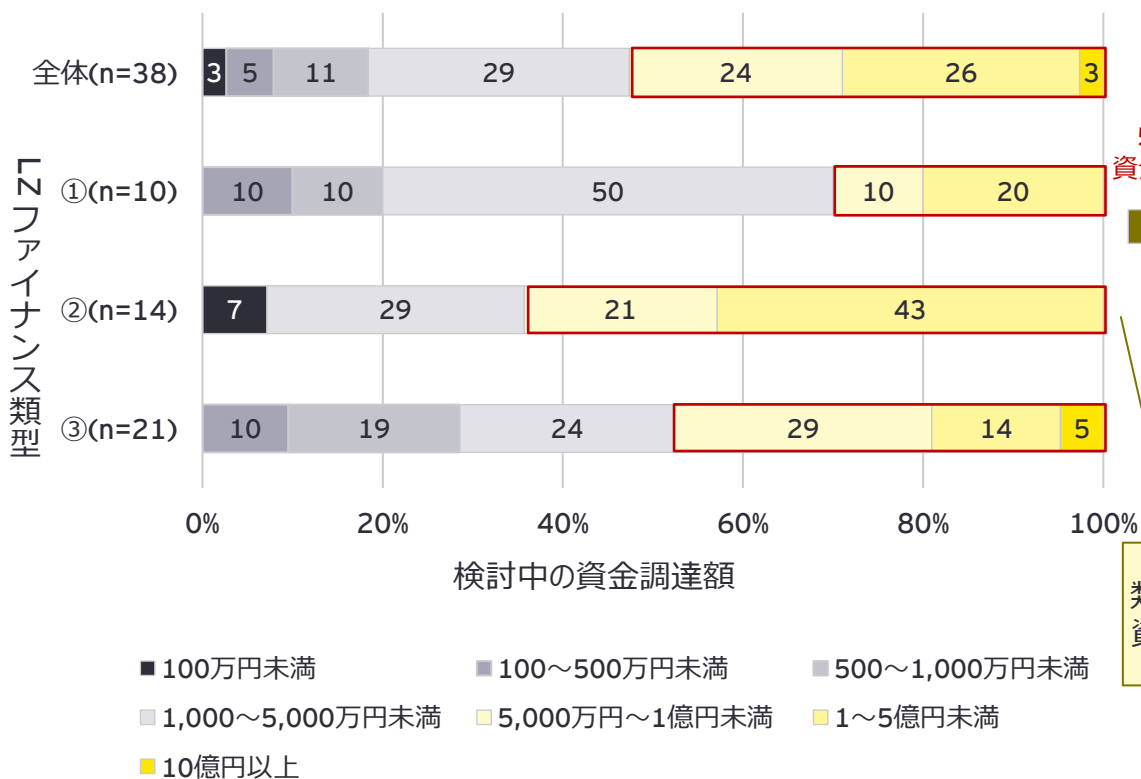
*3不動産資金：土地・建物の取得・新築・改修等

*その他：クラウドファンディング、種類株式等

将来的な資金調達需要をローカル・ゼブラ企業3類型から見ると、類型②では50M以上の資金調達を検討する企業が6割強を占める

各類型における検討中の資金調達額 (Q31)

※Q28で「資金調達を予定していない」と回答した事業者は除く
 ※類型は事業者内で重複を含む



大規模資金調達で検討中の資金使途 (Q30,31)

※Q31で5,000万円以上と回答した事業者を集計
 ※類型は事業者内で重複を含む

50M以上の
資金使途を集計



類型	資金使途			
	不動産資金*1	運転資金*2	設備資金*3	その他
合計(n=17)	6	4	4	3
①(n=3)	0	1	0	2
②(n=9)	4	2	2	1
③(n=10)	3	3	3	1

類型②では5,000万円以上の
資金調達ニーズが6割を超える

類型②では不動産資金を中心に、類型③では幅広い用途での調達がみられる

*1不動産資金：土地・建物の取得・新築・改修等
 *2運転資金：人件費・原材料・商品仕入・研究開発・販促等
 *3設備資金：設備・機械導入等

ローカル・ゼブラ企業のファイナンスは個別条件に依存し類型等での共通・特徴は見られないが、アンケートやヒアリングを踏まえ、ファイナンス及び事業継続における3つの成功要因を導出

調査結果の前提

- 類型や類型の変遷におけるファイナンスの成功要因や課題に特徴の違いはみられなかった
- そのため、類型を起点としないアプローチで成功の仮説を事業者の声やファクトから導出

資金の受け手の調査内容から導出された主な成功の仮説

事業者の声やファクト

- 不動産を活用したシェアスペース事業を運営することで、安定した収益基盤を確保しつつ、地域貢献事業に取り組むことができた
- アセットを活用するビジネスモデルは比較的収益基盤を構築しやすい

- 本業で安定した利益を出していたため、長年付き合いのある金融機関から融資を受けることができた
- 本業で既に収益基盤を確立していたため、特段、資金調達をすることなく、ローカル・ゼブラ事業を開始することができた
- 本業で十分な利益を得られていないため、ローカル・ゼブラ事業における追加の資金調達にも苦労した

- 代表者の地域ネットワークや事業に対するプレゼンカがあったからこそ、融資に繋がった
- 代表者個人の経歴があったからこそ、事業会社からの出資に至った
- 投資元企業がオーナー企業であったことで、代表者の地域に貢献したいという思いが一致し出資に至った
- 社内にファイナンス人材がおらず、自社ビジネスに適した資金調達手法が不明

主な成功の要因（仮説）*

アセットを軸とした
事業運営

本業や既存事業の収益基盤

高度なファイナンス人材
・ネットワーク

5. 出し手に関する調査

出し手に係る前提整理及び実態調査の2STEPを通じて、資金提供の実績や資金提供に至った背景/資金提供を阻んだ要因等を把握したうえで課題解決に向けた論点を導出

【STEP1】 出し手に係る 前提整理

目的

- ✓ 調査の前提として、まずは想定される資金提供者の全体像を把握し、それぞれが提供しうる資金の種類や特徴、提供条件を体系的に整理する
- ✓ これにより、資金の性質（返済義務の有無、投資回収期間、リスク許容度など）や、提供主体ごとの意図・期待値を踏まえた上で、最適な資金調達オプションを検討できる基盤を整える

主な調査手法

- デスクトップ調査



アウトプット

- ◆ 出し手となる資金提供者および資金の種類一覧 (p.26-参照)



【STEP2】 出し手における ファイナンスの実態調査

- ✓ 地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業に対する**資金提供の実績、資金提供に至った背景/資金提供を阻んだ要因等**を聴取する
- ✓ 上記をふまえ、地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業等に対する一層の資金提供を推進するために解消すべき論点を導出

- ヒアリング調査



- ◆ ヒアリング結果サマリデータ (p.27-参照)
- ◆ 課題仮説 (p.29-参照)
- ◆ 資金調達手法一覧 (p.31参照)
- ◆ 受け手に係る課題解決に向けた論点 (p.32参照)

出し手となりうる主な資金提供者としては民間金融機関・政府系金融機関・インパクトVC/インパクト投資ファンド・自治体・企業・個人が挙げられ、それぞれ主軸とする資金種類が異なる

<出し手となりうる主な資金提供者や提供される資金の種類>

- デスクトップ調査を通じて、地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業等に対する出し手となりうる主な資金提供者としては、民間金融機関・政府系金融機関・インパクトVC/インパクト投資ファンド・自治体・企業・個人が挙げられ、それぞれ主軸とする資金の種類が異なることが整理された

資金提供者	提供される資金の種類		
	融資 (返済義務という制約が生じる資金。デフォルトリスクの観点から審査)	出資 (資金用途が柔軟だが、経営権等の制約が生じる資金。成長性の観点から審査)	補助・助成 (返す必要はないものの、用途と期間が厳しく縛られた一過性の資金)
民間金融機関 (銀行・信用金庫・信用組合)	◎	△ (信用金庫の出資など)	-
政府系金融機関	◎	△ (事業再生支援スキームを通じた出資支援など)	-
インパクトVC・インパクト投資ファンド	△ (レベニューシェアローンの取り扱いなど)	◎	-
自治体	△ (制度融資への間接関与など)	△ (第三セクター設立時の出資など)	◎
企業 (CVC・事業会社)	△ (貸付金支払い前倒しなど)	◎	△ (協賛など)
個人 (エンジェル)	△ (個人貸付など)	◎	○ (寄付など)

官民間問わず資金の出し手と成り得る対象先にヒアリングした結果、社会性は投融資判断の決め手にはならない等の資金提供判断時の課題が散見された

出し手の種別		ヒアリング内容サマリ	
民間	大企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存事業とのシナジー性と財務的なリターンが主な投資判断軸となる ■ 出資する場合は株主への説明責任が生じる。社会性があっても、財務的リターンあるいは戦略的な合理性がない先へ資金を出すことは困難 ■ 地域事業は最終的な出口を設定することが困難。リスクに対してリターンを見込むような設計が難しい 	
	金融機関	都市銀行	<ul style="list-style-type: none"> ■ 財務の安全性や企業の信用力が最優先事項。保全の有無も融資可否に大きく影響 ■ 社会インパクトが融資判断を左右することは原則ない。審査基準に組み込まれていない ■ 社会インパクトに関連した融資は存在するが、財務が健全な先であることが大前提。受け手のPR的な側面が強い
		地銀・信金	<ul style="list-style-type: none"> ■ 預金を融資の原資としている以上、信用リスク以上のリスクを取ることは極めて困難 ■ 融資の審査基準に社会性を評価する項目は存在しない。保全や保証の確保によるリスク分散が必須 ■ 制度を作る場合も、ローカル・ゼブラを定義づけし適正に対象先を選定、インパクトを評価することが困難 ■ ファンドや寄付的資金（休眠預金・遺贈等）の活用も一案だが、制度的・実務的な課題が残存 ■ ローカル・ゼブラ企業支援の社会的意義やインセンティブが明確でない
		政府系	<ul style="list-style-type: none"> ■ インパクトファイナンスは事業の安定性・成長性があつたうえで +αとしての社会インパクトとして位置づけられている。社会性が高く事業性の低い先へのファイナンスは寄付や寄贈の文脈での整理となる ■ 休眠預金等フィナンソロピーに近い資金源であれば、ローカル・ゼブラ企業のような社会性が高く事業性の低い企業に対する助成や出資もありうる
	VC・機関/個人投資家	<ul style="list-style-type: none"> ■ 財務リターンを重視。目線とするIRRは10-15%以上であり、それを下回る投資は困難 ■ 社会インパクト性の大きさが財務リターンの要件を緩和することにはなり得ない ■ スケーラビリティが重要である中で、事業拡大余地の少ないローカル・ゼブラ企業に対する出資は困難 ■ ESG等と比較すると、ローカル・ゼブラ事業はインパクトの出し方の指標があまりにも多様化しているため、スキームが組みにくい ■ 地方創生ファンド等も一部存在するが、投資対象先はテクノロジー系のスタートアップや不動産開発が大半 ■ 一部の個人投資家等社会インパクトに重きを置く投資家も存在するが、現状財務リターンを求める先が大多数 	
自治体	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自治体に「ローカル・ゼブラ企業」の概念はほとんど認知されておらず、ローカル・ゼブラ企業をテーマとした補助金や制度融資は限られる ■ 補助金や制度融資のテーマは世の中の潮流を踏まえた政策に応じて拠出する為、女性活躍、DX、環境等が現在は主流 ■ 他方、企業はベストな調達手段のひとつとして選択する為、必ずしもテーマに合致した企業に活用されるとは限らない ■ 自治体がLPとしてファンドに関与することでファンドの信頼感醸成になりうるが、自治体のLP事例は稀有。 		

ヒアリング結果をふまえると、融資・出資・補助金等の資金性質に関わらず、社会性の評価や判断に苦慮していることから資金提供が難しい等の根本的な課題が判明

資金の出し手に対するヒアリング結果のサマリ

融資



銀行

- 預金を融資原資としている為、信用リスクを超えた資金提供は根本的に困難
- 融資審査基準において、『社会性』はあくまでも補助的な要素に過ぎず、実行判断は財務健全性及び保全の確保が大前提
- 上記等の理由により、既存のソーシャルローン等のメニューも経済性の低いローカル・ゼブラ企業は対象外となりやすい

出資



VC

- 通常のインパクトVCのIRR目線は10~15%以上であり、成長性を重視しないローカル・ゼブラ企業は対象外となりやすい
- 投資基準において『社会性』は、補助的な要素に過ぎず、『経済性』を原則とした投資判断が主流
- 官民連携によるIRR目線の低いファンドも存在するが、成功事例・数ともに少ない

補助・助成



自治体

- ローカル・ゼブラ企業は浸透しているものの、支援イメージが持ちづらい印象
- ローカル・ゼブラ企業に特化した施策ではなくベンチャー等の要素を組み合わせた補助金・助成を通じた支援を主に実施
- 数は限られるが、自治体がリスクを取って地方創生ファンド等への出資事例も存在

出資

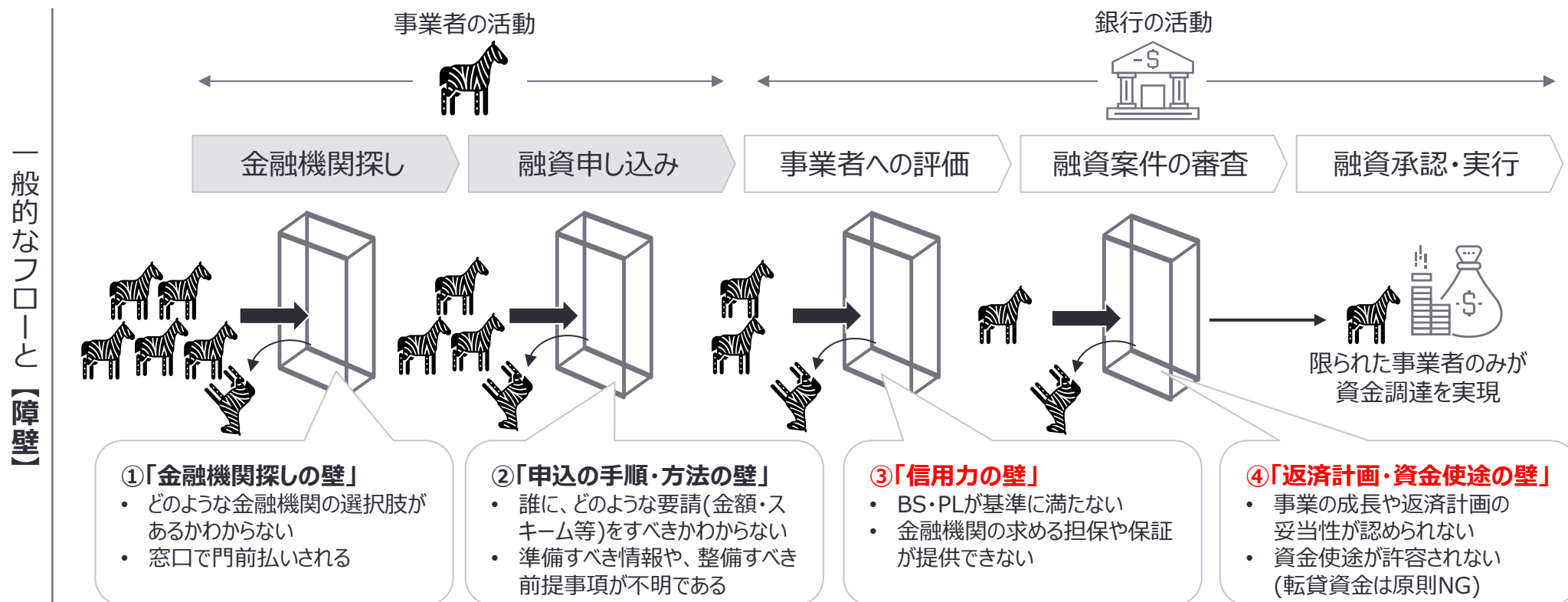


事業会社
(大企業等)

- 特に上場企業の場合、株主説明責任が生じるため投資収益性や事業シナジーがないと投資は困難
- CSRの一環として、寄付を通じて融資を支援する企業は一部存在

銀行調達では金融機関探しから審査承認までに複数の障壁を乗り越える必要がある。これまでのヒアリングで、銀行側の事業者評価および融資案件の審査における障壁を確認

ローカル・ゼブラ企業における融資の「障壁」（仮説）



一般的なフローと【障壁】

ヒアリング内容

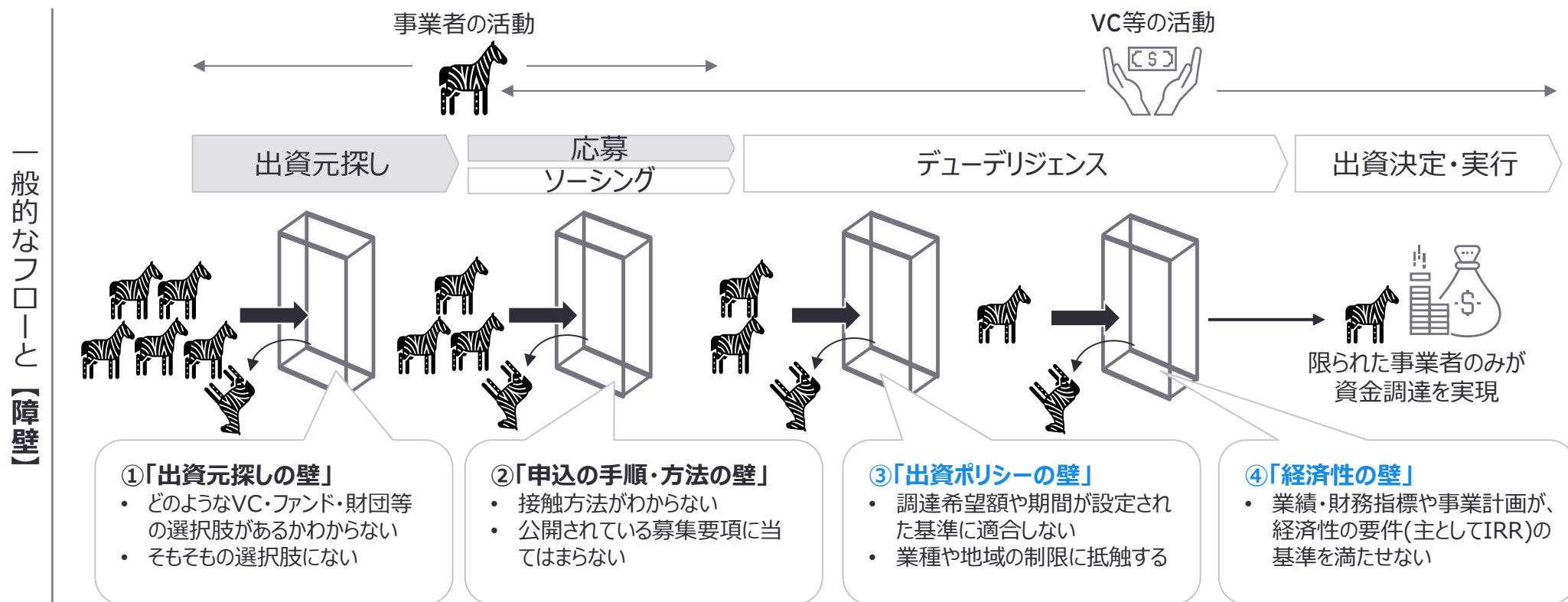
「事業の安定性や保力が最も重要。将来の事業計画や資金計画だけでは、融資を実行することは難しい」

「預金者保護の観点から、転貸資金を用途とする融資を許容することや経済性が少なくハイリスクなもの・手法はスケールしない」

「銀行は債務者の経済的リターンが基本的にはよりどころとなる。地域社会の発展は直接的に返済可能性を高めることにはつながらない。事業性評価を案件判断(返済原資など基本項目)に組み入れることはできない。」

出資においても、「IRR25%」とファンド側が厳格な基準を設定しているケースを確認。出資ポリシーや経済性の観点から、ローカル・ゼブラ企業にとって高い障壁になると認識

ローカル・ゼブラ企業における出資の「障壁」（仮説）



一般的なフローと【障壁】

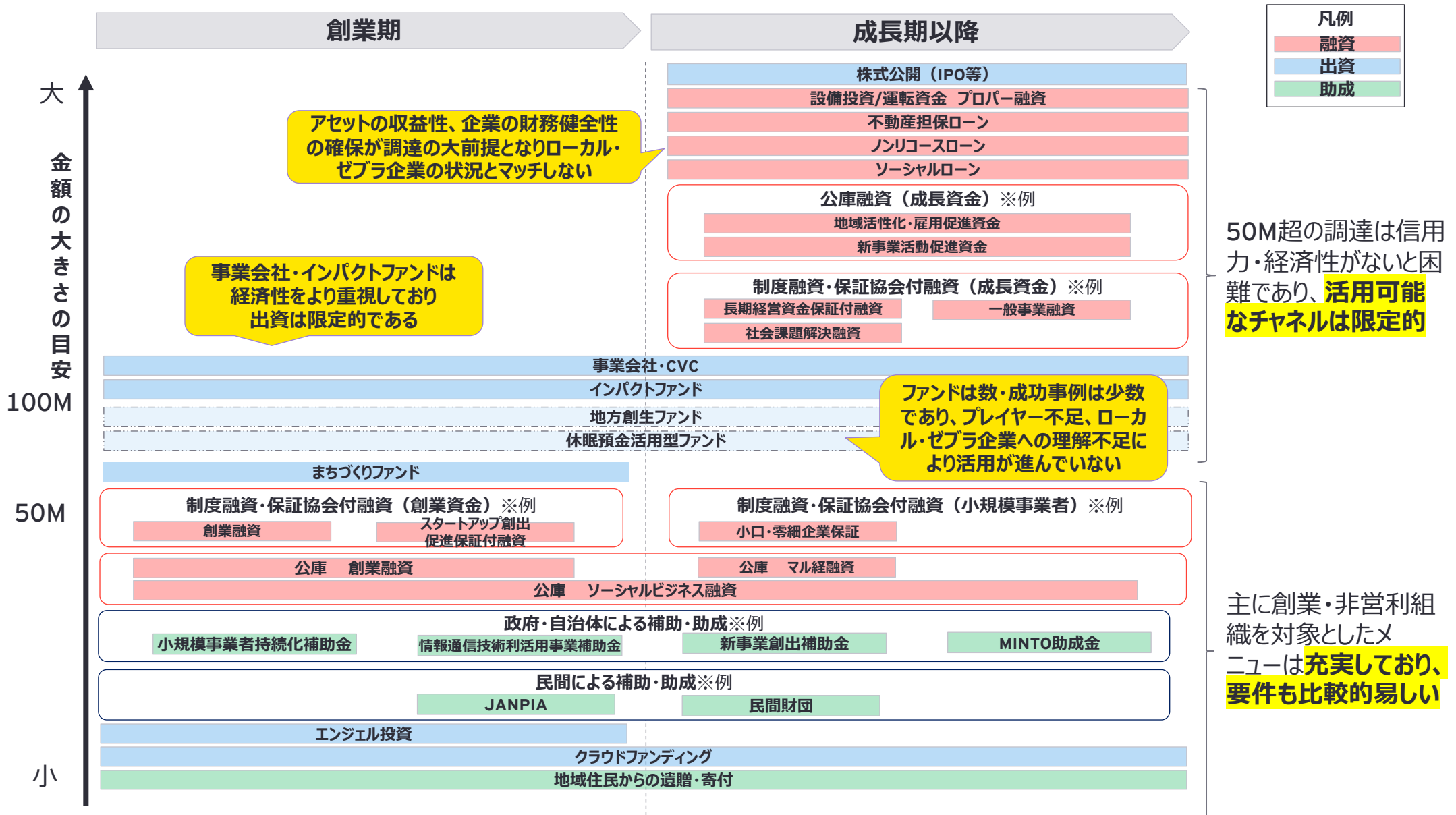
ヒアリング内容

「通常のVCであれば3～5年での投資回収（Exit）を想定している」

「経済性の観点は必ず見ている。IRRとしては25%を基準としており、それを下回る先への出資判断は難しい」

「ファンドの目的は経済的なリターン。地元の課題感に対してソリューションがある中で、Jカーブのスタートアップだけではないと考える。ファンドのコストを考えたときにそれが必ずしも有効なのか、目的と手段が合っているかを考えたほうがよい」

ローカル・ゼブラ企業がアセット取得時に活用できる資金調達手法と課題を整理。制度含めて資金調達手法は整っているものの各手法での課題は存在しており利活用に課題がある



調査結果を踏まえると出し手の資金拠出を促進させるためには、出し手の行動原理を変化させるために“裨益効果の共通言語化”や“リスク軽減手法の多様化”が成功の要因だと思料

資金の出し手の調査内容から導出された主な成功の仮説

事業者の声やファクト

主な成功の要因（仮説）*

効果の見える化

- 上場企業である以上は、**経済的合理性等を数値・ストーリーで語れるものがないと**、株主からの合意は得られず、ローカル・ゼブラ企業のような先への投資は難しい。（地銀・事業会社）
- なんとなく、ローカル・ゼブラ企業への資金供給は必要なことであり、それが地域の発展と自社の利益につながるという認識はあるが、**定量的な指標がないため具体的に推進していくには腰が重い**。（地銀）

出し手側の裨益効果の可視化や
受け手・出し手の共通言語化

リスク低減

- 政府（中小機構等）や自治体がLPとして入ることで、ファンドの信頼性が向上し、それが呼び水となって他の事業主体のLP参加に繋がるのではないかと。（インパクトVC）
- 投資する地域を限定しまうと、市場規模・投資対象や収益性はどうしても小さくなる。**地域に閉じるのではなく、地域出身の経営者や地域にゆかりのある企業など範囲を広げた出資を許容**することがリスク軽減においては、重要ではないかと。（インパクトVC）
- 経済性が低い先への**投資リスクを代わりに引き受ける主体がいると、資金を出しやすくなる**。例えば、政府による利子補給や保証、劣後融資（出資）などの仕組みが充実していると良いのではないかと。（地銀）

ローカル・ゼブラ事業投資への
リスクヘッジ手法の多様化

*後述の『受け手・出し手への調査をふまえた両者の課題およびファイナンスの成功要件』パートにて詳細を記載

6. 受け手・出し手への調査をふまえた 両者の課題およびファイナンスの成功要件

受け手における成功の要因から地域事業づくり会社のファイナンス・事業継続においては『アセットを活用した事業構造』と『高度なファイナンス設計能力』が重要ではないかと思料

ローカル・ゼブラ事業の前提

社会性の高い事業（地域経営的事業）を重視した場合、安定的な資金調達と利益創出に難儀する



受け手における成功要件

▶ 地域事業づくり会社のファイナンスの成功には、以下①～③のいずれか若しくは複数の要素を充足されることが必要である

成功要件

①アセット活用による余剰資金創出

保有資産や購入資産を活用し資金調達または、余剰キャッシュを創出し社会性の高い事業を実施



アセット活用した事業構造への変革を促進する施策の検討

②他事業・本業による財務基盤構築

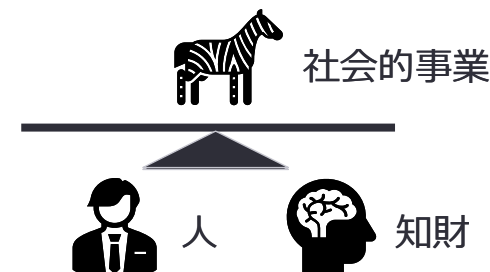
比較的安定的な既存事業や今まで築いてきた財務で資金を調達しローカル・ゼブラ事業を実施



明確な打ち手を打ちづらいことから施策検討の優先度は相対的に低い

③高度なファイナンス設計

ファイナンス設計に長けた人材や設計ノウハウを活用した資金調達を実現し、社会性の高い事業を運営



設計をおこなう『人』の育成や登用に重点を置いた施策の検討

施策の方向性

全国のローカル・ゼブラ企業のファイナンスを円滑にするために各ポイントに沿った施策（アセット活用を促す施策・人材育成/知見の蓄積・共有に係る施策）を展開すべきであると思料

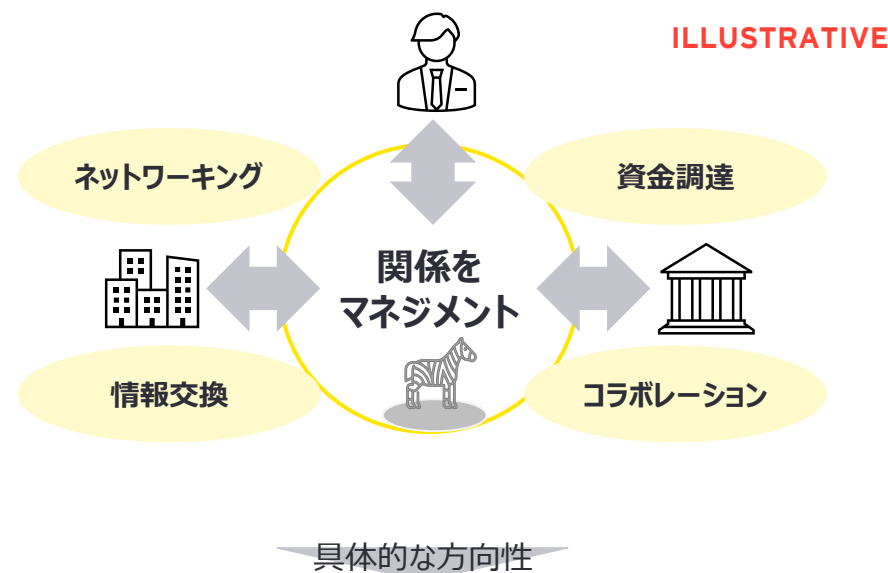
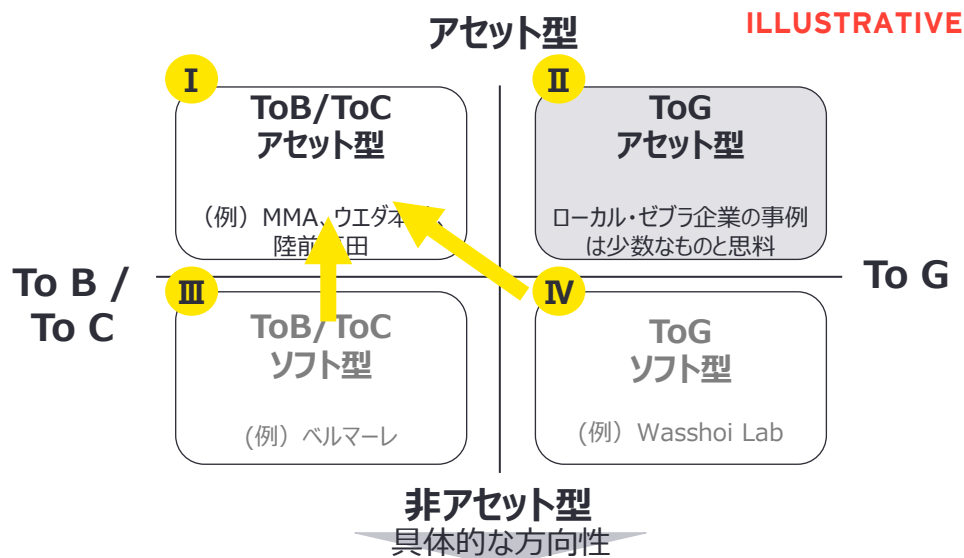
各ポイントの展開に向けた方向性

アセットを活用した事業構造

- Ⅲ、Ⅳの事業者はアセットで収益基盤を獲得することで、ローカル・ゼブラ事業の更なる拡大や新規事業を実施することが可能となる*

高度なファイナンス設計能力

- ローカル・ゼブラ事業を行う際には、高度なファイナンス設計力を持ちながら、金融機関や投資家、企業と綿密なコミュニケーションを取ることで幅広い資金調達手法を活用可能となる



アセットを活用・調達するためのファイナンスの検討が必要
→不動産ファイナンス用のファンド、基金等の活用・新設等

どのように人材を育成・マッチング、知識を蓄積するかを検討が必要
→マッチングシステム、人材育成プログラム、体験ツアー等

*非アセット型による事業成長の方向性も否定はできないが、アセット型と比較し、収益基盤の確保が難しく、再現性は比較的低いものと整理

出し手における成功の要因から共通言語化による裨益の明確化やリスク分散の仕組み構築が、出し手による資金供給を加速させる動機づけになるため施策に織り込むべきと思料

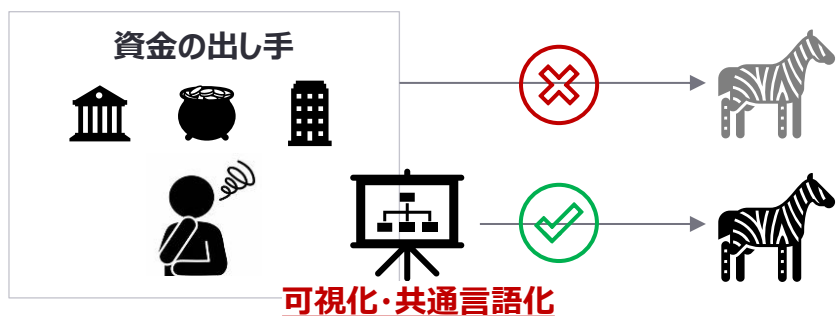
ローカル・ゼブラ事業へ資金提供する出し手の前提

- ・ 民間資金の主な出し手である金融機関にとって、資金提供先が社会的事業を実施しているかどうかは投融資判断に影響を及ぼさない
- ・ 銀行等は預金者保護の観点から自社のみでリスクを取った融資等はない

出し手の資金供給を加速させる成功要件

① 出し手の裨益性を明らかにした共通言語化

経済合理性を重視する出し手に対し、指標化や数値化の困難な社会的な価値や経済効果を可視化することで、資金の出し手に対するローカル・ゼブラ企業への供給の動機付けが可能



資金の循環による地域発展

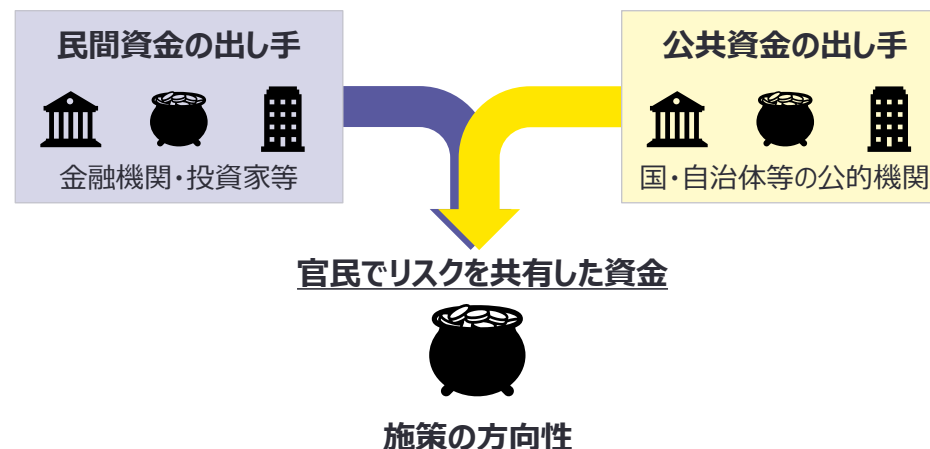
施策の方向性

中長期的な地域波及効果の可視化による、出し手への投融資インセンティブの訴求

② ローカル・ゼブラ事業投資へのリスクヘッジ手法の多様化

リスクを転嫁する公的支援の提供や広義なブレンデッドなファイナンスの実現により、出し手の経済合理性を超えた、ローカル・ゼブラ企業への資金供給を加速することが可能

次頁ご参照



リスクヘッジを可能にする官民連携型の投融資手法の強化

参考：ローカル・ゼブラ企業における事業構造についてビジネスモデルの観点から整理を実施 アセット型事業は、初期投資こそ大きいが収益基盤を比較的構築しやすい

アセットを活用したビジネスモデルの分類および定義・特性

ローカル・ゼブラ企業におけるビジネスモデル 4 象限

- ローカル・ゼブラ事業者を、収益の核となるアセットの有無ならびに対象とする顧客属性（政府か個人・法人か）により、4象限に分類
- ローカル・ゼブラ事業における分類であり、本業は下記分類では定義しない

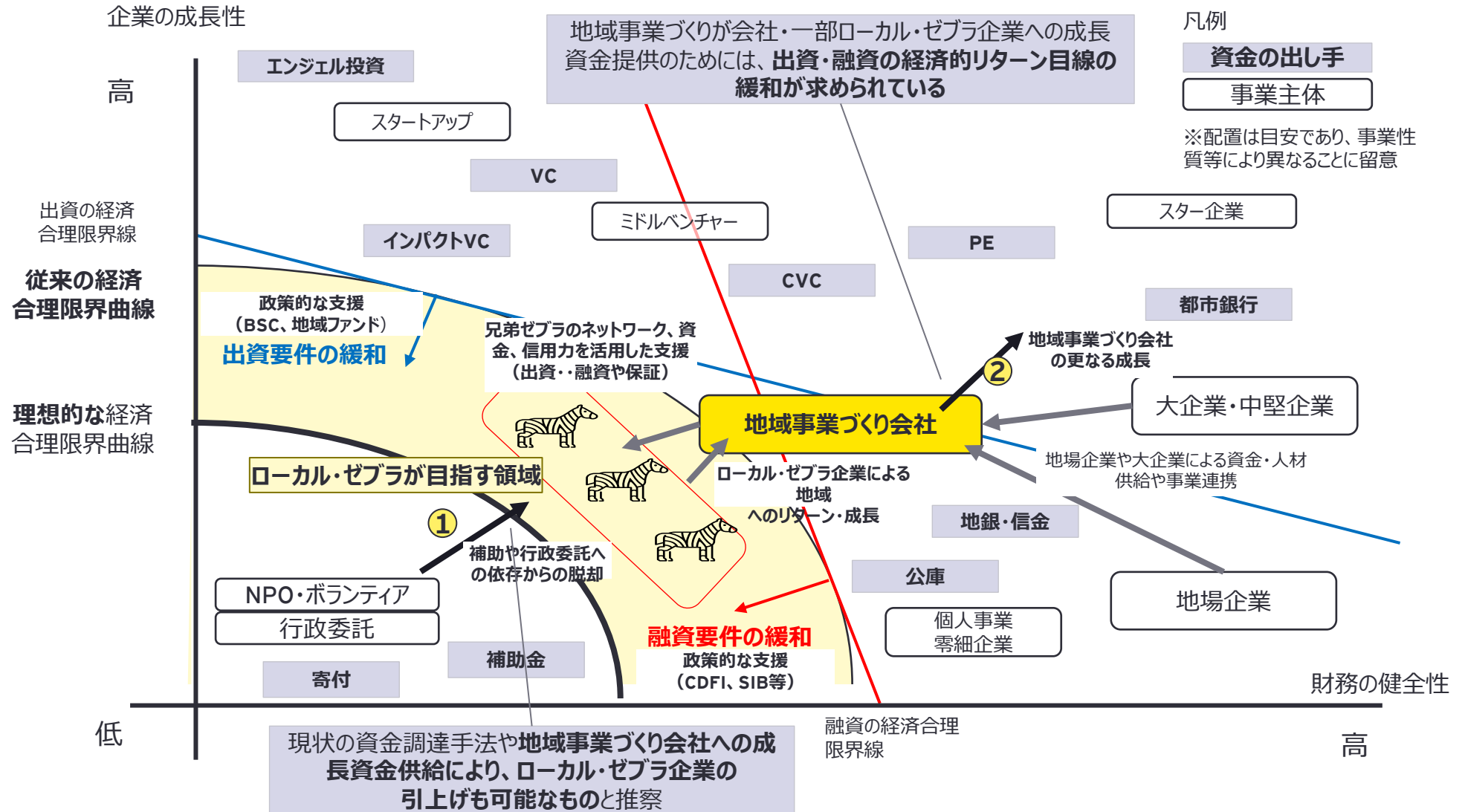


4 象限の定義とファイナンス特性

類型	定義	ファイナンス特性
I ToB・ToC アセット型	不動産や店舗、工場等を有し、アセットを軸として収益を創出しているローカル・ゼブラ事業者	設備投資を伴うため、 資金ニーズは高い。アセット自体の収益性や担保価値により資金を調達する。
II ToG アセット型	PFI等、行政と協働しアセットを保有しながら、業務委託・指定管理業務等の形で限定的に収益を得ているローカル・ゼブラ事業者 ローカル・ゼブラ企業における事例は限定的なものと思料	不動産を伴うため、初期投資額が極めて大きいですが、売上基盤が安定しており、顧客が行政のため、事業基盤は安定
III ToB・ToC 非アセット型	直接アセットを有さずに、個人・法人にサービス・商品を提供し、収益を得るローカル・ゼブラ事業	ビジネスモデルにより、調達種類・規模は大きく異なる。 財務基盤・信用力がないと、民間からの調達は難しいが、資金ニーズは比較的小さい
IV ToG 非アセット型	行政委託による地域活性化事業を主たる収益減としているローカル・ゼブラ事業者	行政受託のため、売上基盤は比較的安定。入金サイトが長い点を除けば、資金ニーズは高くなく、非営利組織でも運営が可能

参考：資金の出し手側の行動原理は経済的リターンであること踏まえ、経済的リターンを下げる等の出し手側行動変容につながる仕組み・手法が求められるのではないか

企業の成長性・財務健全性と資金調達手段の合理性と主なプレーヤーのプロットのイメージ



7. 受け手・出し手への調査をふまえた 課題解決の方向性

これまでの受け手・出し手の調査から見た課題仮説を踏まえた6つの施策案（出口の方向性）を導出

A：受け手調査の結果

1 調査サマリ・課題

- 運転資金の調達メイン。資金ニーズは必ずしも旺盛ではない
- 一定の事業規模（50M以上）では出資ニーズが高まる傾向
- PJに応じた巧みにファイナンス設計を行う人材や地域属人的関係性に依存した調達が多い

2 ファイナンス成功の仮説

1. アセット活用による余剰資金創出
2. 本業・他事業による財務基盤の構築
3. 高度なファイナンス設計

B：出し手調査の結果

1 調査サマリ・課題

- 出資できる地域の出し手が限定的
- 事業会社・VCにとって社会性は投融資判断の要件ではなく、あくまで補助的役割
- 社会性重視のローカル・ゼブラ企業がもたらす地域と自社への効果の実感やエビデンスが不十分
- 預金者保護の観点から、返済能力が融資の決め手にならざるを得ない

2 ファイナンス成功の仮説

1. 出し手の裨益性を明らかにし共通言語化
2. ローカル・ゼブラ事業投資へのリスクヘッジ手法の多様化

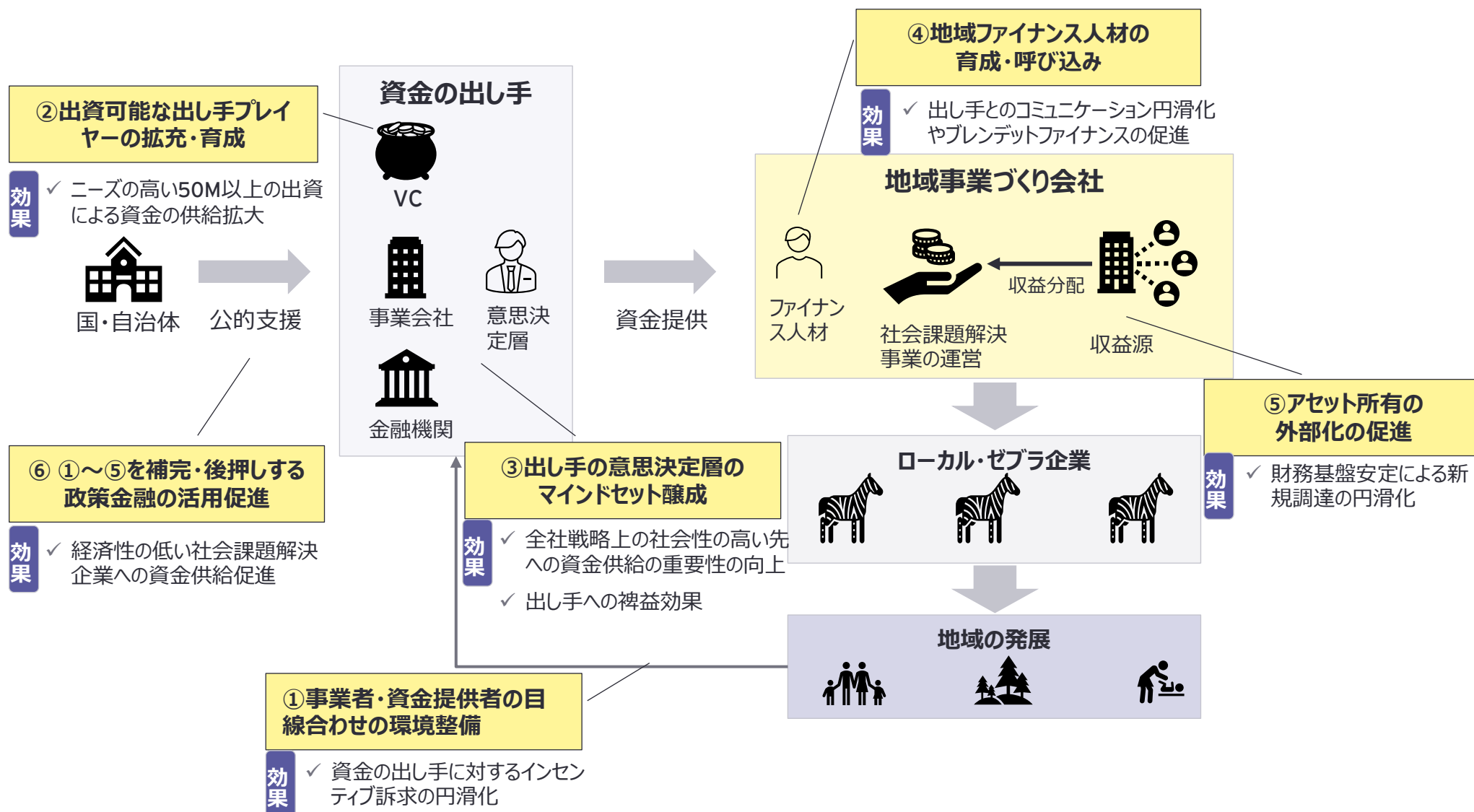
C：上記の調査結果をふまえた出口方向性案

【社会的意義があるものの、経済性の弱い事業に対するリスクを許容あるいはカバーするファイナンス施策】

- | | |
|------------------------------|-------------------------|
| ① 事業者・資金提供者の目線合わせの環境整備 | ④ 地域ファイナンス人材の育成・呼び込み |
| ② 出資可能な出し手プレイヤーの拡充・育成 | ⑤ アセット所有の外部化の促進 |
| ③ 出し手のローカル・ゼブラ投融資の当たり前化・機運醸成 | ⑥ ①～⑤を補完・後押しする政策金融の活用促進 |

両者の成功の要因から今後の施策としてエコシステムの資金循環を生み出す為には、地域への波及効果の可視化やマインドセット醸成等の出し手・受け手の両側に聞く施策を検討すべき

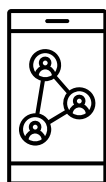
ローカル・ゼブラ企業のエコシステムでの資金循環を実現する施策と期待効果



今後の対応としての中小企業金融の見直し・拡充や出資による資金の供給拡大による民間資金の供給活性化及びアセットの外部化による財務基盤の安定推進が有効ではないか

出口の方向性

1 事業者・資金提供者の目線合わせの環境整備



- 事業が創出・発揮する地域経済へのインパクトの見える化による、事業性等を考慮した**投融資戦略・手法の導入促進**
(ガイダンス策定の検討等)

4 地域ファイナンス人材の育成・呼び込み



- 資金調達成功事例を題材としたワークショップや勉強会の開催
- 大企業人材等の地域CFOとなる**人材のマッチング支援**や**金融機関を通じた人材マッチング政策の推進**

2 出資可能な出し手プレイヤーの拡充・育成



出資等

- 経済性を重視する事業会社・VCに対して、**ローカル・ゼブラ企業への積極的な出資・投資を促進・発生させる政策的支援**
- 民間リスクマネーのローカル・ゼブラ企業への流入活性化を実現する、**地域に密着した官民連携ファンドの構築**

5 アセット所有の外部化の推進



- 地域プレイヤーの共同出資によるSPCの設立や、大企業の未利用資産活用等、**アセット所有の外部化における好事例のモデル化・横展開を推進**

3 出し手のローカル・ゼブラ投融資の当たり前化・機運醸成



- 地銀の頭取などのキープレイヤーを集めた**委員会の開催等**を通じた、**出し手プレイヤーへの社会性の高い企業・事業への投融資の機運醸成**

6 ①～⑤を補完・後押しする政策金融の活用促進



融資・補助金

- 信用保証や制度融資等の既存公的メニューの検討**を通じた、**資金拠出促進の後押し**
- 地域の社会課題解決をテーマとした、**新たな公的資金調達手法の構築**

ファイナンスにおける事業者と資金提供者との目線合わせの施策として共通言語となるガイドランスや地域版経済指標の策定を今後検討していく必要があるのではないか

1

事業者・資金提供者の目線合わせの環境整備

新規投融資スキームや評価指標の構築

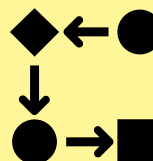
金融機関による新しい投融資スキーム導入に係るモデル化事業の推進



- 金融機関の社会性・収益性を両立する企業への投融資において、事業性やシナジー等を評価軸に加えた、新しい審査スキーム構築のモデル化事業の推進
- 社会的事業の審査の実績の横展開が可能となり他金融機関での実践が可能となる

金融機関の投融資拡大を促進するガイドランスの策定

金融機関が投融資判断に活用可能なガイドランスの策定



- 金融機関の社会性・収益性を両立する企業への投融資判断を促進する、新しい評価基準（自社への裨益、地域波及等）を導入・運用する為のガイドランスの策定
- 投融資判断の客観性・再現性が向上し、資金供給が促進。金融機関はリスク低減と事業妥当性検証が可能に

概要

残論点

類似事例

- 対象とする金融機関・地域の選定方法や選定数
- 投融資先の対象範囲や資金の出し方
- モデルの具体的な構築方法や実施体制の検討

- 農林水産業・食品産業に関するESG地域金融「モデル事例集」
- 生成AIを活用した地域金融機関のDX化に向けた実証研究事業

- ローカル・ゼブラ企業の認定等による明確な位置付け
- 社会価値と財務価値を統合する評価指標の設計
- 長期資本・地域金融と協働するための資本構造方針の明確化

- 地域PIF実践ガイドランス（インパクト志向金融宣言）
- クライメート・トランジション・ファイナンスに関する基本指針（経済産業省）
- グリーンインフラに係る資金調達に関するガイドライン（国土交通省）

出資の拡大には、金融機関・VCの強みを統合した協調と、公的資金とのブレンドにより、出し手の裾野と投資可能性を広げる仕組みづくりが不可欠ではないか

2

出資可能な出し手プレイヤーの拡充・育成

金融機関とインパクトファインド双方の強みの融合

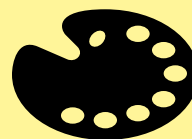
金融機関・インパクトVCによる協調



- 中小機構、地銀系VC、インパクトVC、事業会社 等複数の出資者がミックスしたブレンドした地域ファンドの設立を促進する
- 地銀の地場でのネットワークと、VCの目利き力の融合により、地域でのプレイヤー発掘と効果的な投資を実現する

官民でのブレンドファイナンスによるリスク分担

公的資金のブレンド資金の創出



- 国や地方自治体の公的資金やJANPIA、CIIFのような譲許性資金等のお金とLPとなる民間資金の融合により、民間側が出資時のリスクを緩和することが可能な仕組みを構築する
- これにより、本来経済性の観点から出資による資金の供給が困難であった先への資金供給が加速する

概要

残論点

類似事例

- 投資対象のスコープ（域内企業のみにするのか、地元出身者も含めた域外も可にするか 等）
- 通常の投資ファンドよりもIRRは必然的に低い中で、出資者へのメリット訴求をどうするか

- 新潟地方創生ファンド（中小機構・新潟ベンチャーキャピタル）

- 公的資金が投資ファンドのリスクの受容体となる仕組みの構築が進んでいない
- 通常の投資ファンドよりもIRRは必然的に低くなるため、出資者へのメリット訴求が難しい

- 大和社会インパクトファンド（南都キャピタル・キャピタルメディカ・CIIF）

金融機関をはじめとする出し手の意思決定層への働きかけや税制等の後押しにより、ローカル・ゼブラ投融資の気運醸成を図ることができるのではないか

3

出し手のローカル・ゼブラ投融資の当たり前化・機運醸成

意思決定層の行動変容の促進

出し手の意思決定層を集めた機運醸成



- 資金の出し手（主に金融機関）の意思決定層を集めた、勉強会等を開催し、地域課題解決企業支援の重要性を伝え、トップダウンによる機運醸成を促進する
- 機運醸成と同時に、地域金融機関の与信判断において、社会性がひとつの指標となり得ないか検討を推進する

税制優遇措置の検討

コミュニティ投融資への税制優遇措置の検討



- ローカル・ゼブラ投融資の機運醸成をはかるため、地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業へ直接的、あるいはファンドや金融機関等の間接的な主体に投融資を実施する金融機関や事業会社、個人に対して、税額控除が受けられる仕組づくりを構築する
- 上記により、民間企業の経済的なインセンティブがはたらき、気運醸成につながる

概要

残論点

類似事例

- 機運醸成の施策による金融機関への影響・効果
- モデルとなる地域金融機関の候補先
- 金融機関の行動変容に向けた外部人材の招聘の必要性と対象者

- 金融庁 金融審議会「地域金融力の強化に関するワーキング・グループ」等

- 税制優遇の財源の捻出
- 税額控除を受けるにあたっての、投資先の認定基準の構築

- 英国のCommunity Investment Tax Relief
- 米国の低所得者向け投融資に対する税額控除等

ローカル・ゼブラ企業のファイナンス手法の多角化に向けて、他企業CFOとのマッチング制度や金融機関とローカル・ゼブラ企業との出向制度新設などの人材育成をすべき

4

地域ファイナンス人材の育成・呼び込み

事業とファイナンスを統合できるローカル・ゼブラ企業専用のCFO人材の育成

メンター伴走やプロCFOとのマッチング



- 財務の高度知見を補うため、ハイレベルな経営メンターを継続的な伴走支援や他企業のプロCFOとのマッチングにより財務戦略・資金調達の高度化する仕組み
- 財務戦略の高度化により、資金調達手法の多角化、資金調達の金額・スピードがあがる

社会的価値を目利きしリスクテイクできる審査人材の育成

目利き審査員認定制度/ 金融機関やローカル・ゼブラ企業の出向



- 金融機関、自治体、ローカル・ゼブラ企業を対象に、「目利き力（事業性評価・インパクト評価・非財務評価）の認定制度」を設け、必要に応じて地域金融機関や企業へ出向しながらスキルを循環させる仕組み
- ローカル・ゼブラ企業の価値観に基づく両利き評価が地域に広がる。金融機関の審査力が向上し、資金提供・循環が促進される

概要

残論点

類似事例

- 業種・成長ステージに合う人材の選定基準と募集
- プラットフォームの管理・運営の費用等
- どのように成果が出たとするか等の成果指標

- 先導的人材マッチング事業（内閣府）
- プロフェッショナル人材事業（経産省・内閣府）
- 地域企業経営人材マッチング促進事業（REVIC）

- 財務・非財務・インパクトの3軸での評価体系
- 金融機関・企業・自治体間での人材循環ルールやインセンティブ設計

- 地方創生人材支援制度（内閣府）
- 広域関東de人材シェア（関東経産局）
- 地域自治体と大企業との出向（広島県-キリンHD）

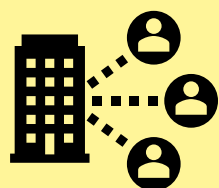
地域有力企業や地域住民等、地域プレイヤーによるアセットの所有が実現することで、地域事業づくり会社は中間支援の事業に専念できるのではないか

5

アセット所有の外部化の推進

資本を有する主体がアセットを所有する仕組み

資本力を有する大企業・資本家の巻き込み



- 資本力を有した地元有力企業や大企業（特にオーナー企業）による、出資による資金の供給拡大推進
- 企業版ふるさと納税の適用範囲見直し等、民間の寄付性資金の利活用促進
- 大企業の非財務資本や遊休資産の活用

概要

残論点

類似事例

- アセットを提供する主体と、それを必要とする地域事業づくり会社がマッチングする場やコーディネートをする人材の必要性
- アセットを提供する主体へのメリット訴求方法

- 糸島市オープンコミュニティスペース「みんなの」（NTT西日本の遊休資産の活用事例）

地域共同でアセットを所有する仕組み

地域コミュニティ活用による新たな仕組み構築



- 地元住民や地元企業による出資や寄付を中心とした、地域一体型のファイナンスエコシステム構築
- DAOやクラウドファンディング等を活用した、地域内循環型の新しいエコシステムの形成
- アセット取得に特化した地域密着型のSPC設立を通じた資金調達の円滑化

- スキームの複雑性や、地域内での人脈・ネットワークに左右される等、属人性の高い形態のなか、再現性の高いモデル事例をいかに構築していくか

- 三豊市 URASHIMA VILLAGE（地域住民・事業者による出資事例）

他施策を後押しする政府金融としての関わり方として、政府が主導するアセット特化型ファイナンスの新設や信用保証協会を用いた取り組みが考えられるのではないか

6

①～⑤を補完・後押しする政策金融の活用促進

政策的ファイナンス手法の新設

アセット特化型のファイナンス



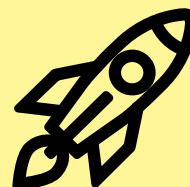
- 英国のBSC事例を踏まえ日本のローカル・ゼブラ企業における不動産取得・設備投資に特化した新たなファンドを新設。公的資金のみならず民間資金を織り交せて組成
- 公共が劣後等で参画しリスクを吸収することで民間資金を呼び込み、低リターン案件でも安定した分配が可能になる

- 事業を総合的に判断する目利き力・手法の明確化
- 成果・第三者評価・透明なガバナンスの確保
- 評価・ガバナンス・資金提供等の機能を担う主体
- 他のまちづくり事業との切り分け

- 足利市まちづくり民間応援ファンド（足利市）
- Big Society Capital（イギリス）

信用保証協会の活用

ローカル・ゼブラ企業専用の特別枠の設定



- セーフティネット保証や危機対応支援のように、通常の保証限度額（無担保8,000万円、普通保証2億円）とは別枠の保証枠（1億円程度、不動産資金も可）を設定
- アセット活用の有無に関わらず企業が、本業（通常枠）とは別に、新規の社会事業のために資金調達することを容易となる

- 中企庁が定める認定スキームと厳格な審査基準
- 社会性が高い企業は、倒産確率が低い（または地域の損失が少ない）という相関をどう数値化し、財務諸表上のリスクを上書きするか

- スタートアップ創出促進保証
- 事業承継特別保証

概要

残論点

類似事例