



令和6年度社会課題解決企業エコシステムの創出・成長支援に関する調査
調査報告書【公表版】

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社
2025年3月31日

目次

1. はじめに

1-1 本調査の背景と目的

2. 調査対象の全体像

2-1 本調査の調査論点の全体像

2-2 本調査の対象企業（ゼブラ企業・支援拠点・民間サービス）の定義

3. 調査アプローチの整理

3-1 解の全体像のタスク分解

4. 調査結果報告

① ゼブラ企業の特徴・構造整理

② ゼブラ企業の成長の要諦・成長障壁と支援ニーズの整理

③ 支援側の現状把握

- a. 各主体のケイパビリティ・支援実態の把握
- b. 支援主体が抱える課題

④ あるべきエコシステム構築の方策提言

- a. 支援拠点の機能強化・増加に向けた方策提言
 - (1) ゼブラ企業の成長増加に繋がる機能・連携方策
 - (2) 拠点増加に向けた方策(メリット・障壁低減)
- b. 求める情報発信・可視化の在り方導出
- c. 地域の構造的課題に対する解決策提言(インパクト試算)

1. はじめに

1 本調査の背景と目的

日本における経済成長の実現に向けた地域経済の活性化や地域の包摂的成長に資するゼブラ企業の創出・成長を促進すべく、その担い手となり得る地域の支援拠点に焦点をあて、支援拠点が担うべき役割及び具備すべき機能を明らかにするとともに、ゼブラ企業を取り巻く多様なステークホルダーとの協働によって構築される地域エコシステムの在り方を検討した

本調査の背景

- ・ 関東経済産業局は、地域経済の活性化及び持続性の確保などをミッションとして掲げる中で、所轄地域たる都市部と地方の二極のうち、特に地方部の地域について支援を強化する必要がある
- ・ ゼブラ企業の創出・成長支援は、経済的価値を生み出すことにとどまらず、経産省が目指す「良質な雇用」の受け皿の創出、地域課題の解決を通じた「豊かな生活環境」の実現など地域の魅力を高め地域の包摂的成長を促すという効用があるため、関東経済産業局として彼らの活動を拡大する必要がある
- ・ そこで関東経済産業局はゼブラ企業の創出・成長に資する事業拠点として地方が選択されるような、地域エコシステムの構築を目指している
- ・ しかしながら、現状は、事業参入拠点としての魅力(支援機能・市場ポテンシャル)に関するゼブラ企業らの認知不足や、都市部と比した支援リソースの少なさに起因して、地域へのゼブラ企業の参入が少ない
- ・ そのため、本調査を通じて、地域においてゼブラ企業の創出・成長の担い手となり得る支援拠点が有すべき機能を明らかにし、高度な経営支援サービスを提供する民間企業等との連携方法の導出するといった地域エコシステムの在り方の検討が必要であると理解している

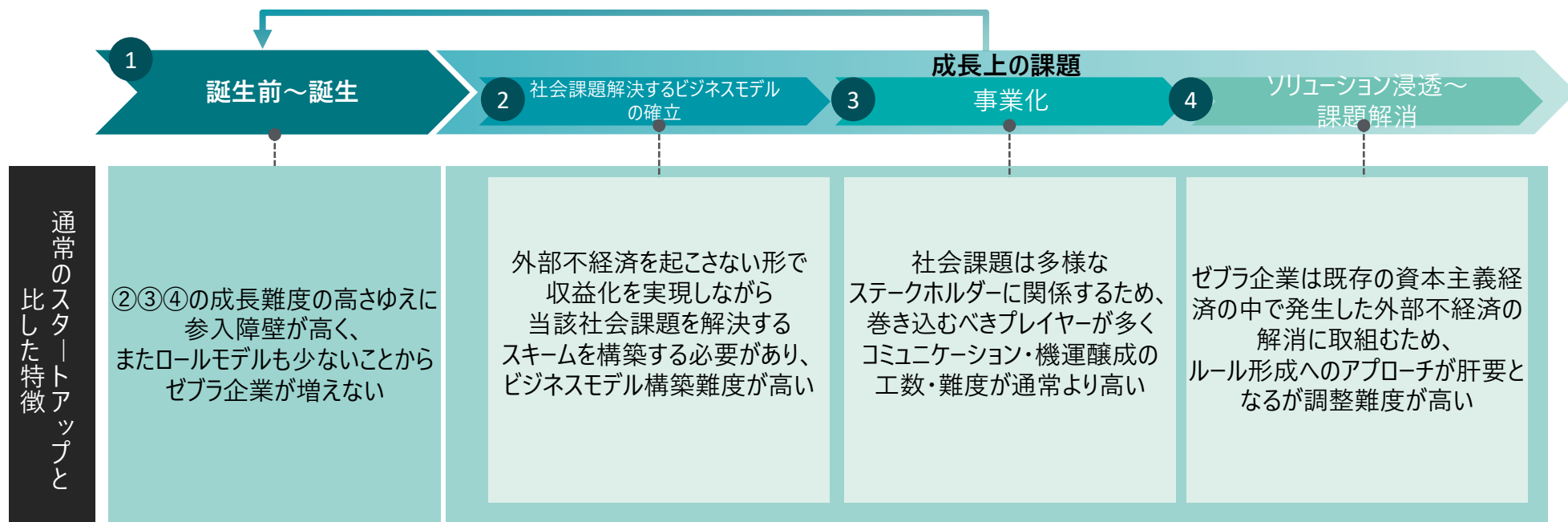
目的

- ・ ゼブラ企業の創出・成長促進の担い手となり得る地域の支援拠点に焦点をあて、支援拠点が担うべき役割及び具備すべき機能を明らかにするとともに、ゼブラ企業を取り巻く多様なステークホルダーとの協働によって構築される地域エコシステムの在り方を検討した

1. はじめに

ゼブラ企業成長・増加エコシステムを取り巻く課題と本調査の位置づけ

ゼブラ企業が誕生～成長に至るまでに抱える課題は、通常のスタートアップが抱える課題と質・量共に差分があるため、彼らの特性を踏まえた支援エコシステムを構築する必要がある



通常スタートアップと比べ誕生～成長にかかる障壁は高く特徴的であることから、通常スタートアップ支援策を適用するだけでは十分でない

本調査事業ではゼブラ企業の成長障壁を把握し、拠点の役割に注目しながら解決に向けたあるべきエコシステムを提言する

2. 調査論点の全体像

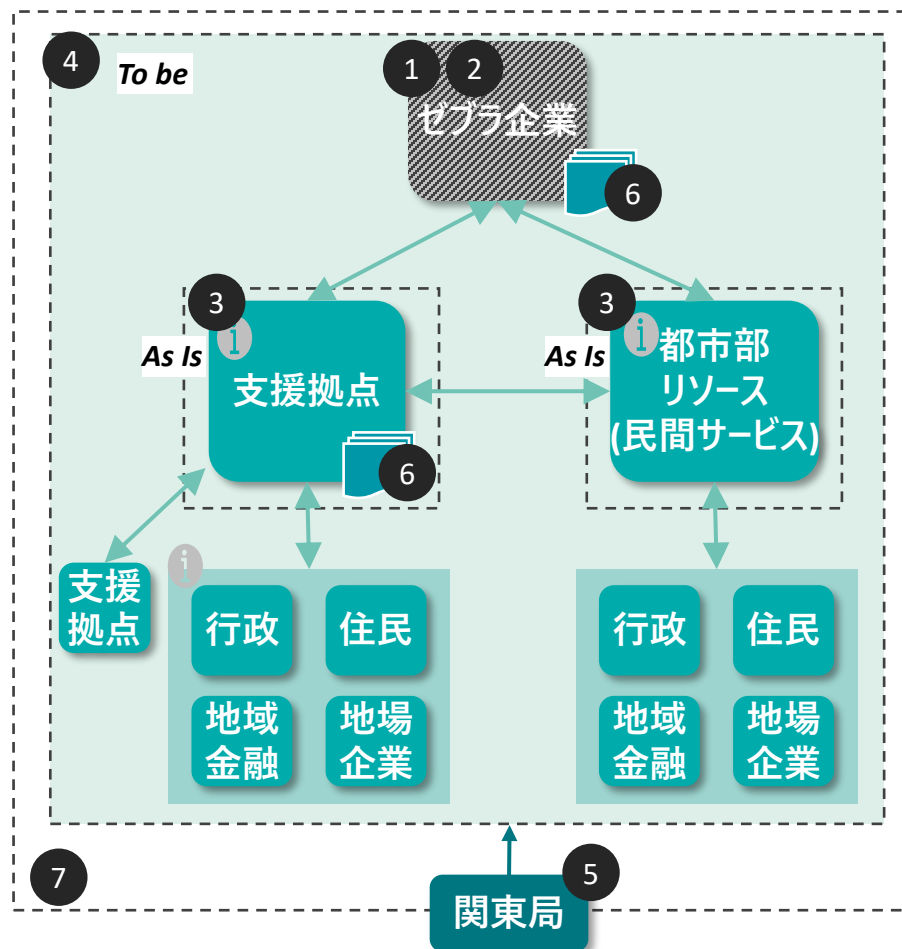
2.調査論点の全体像

本事業の調査対象の全体像

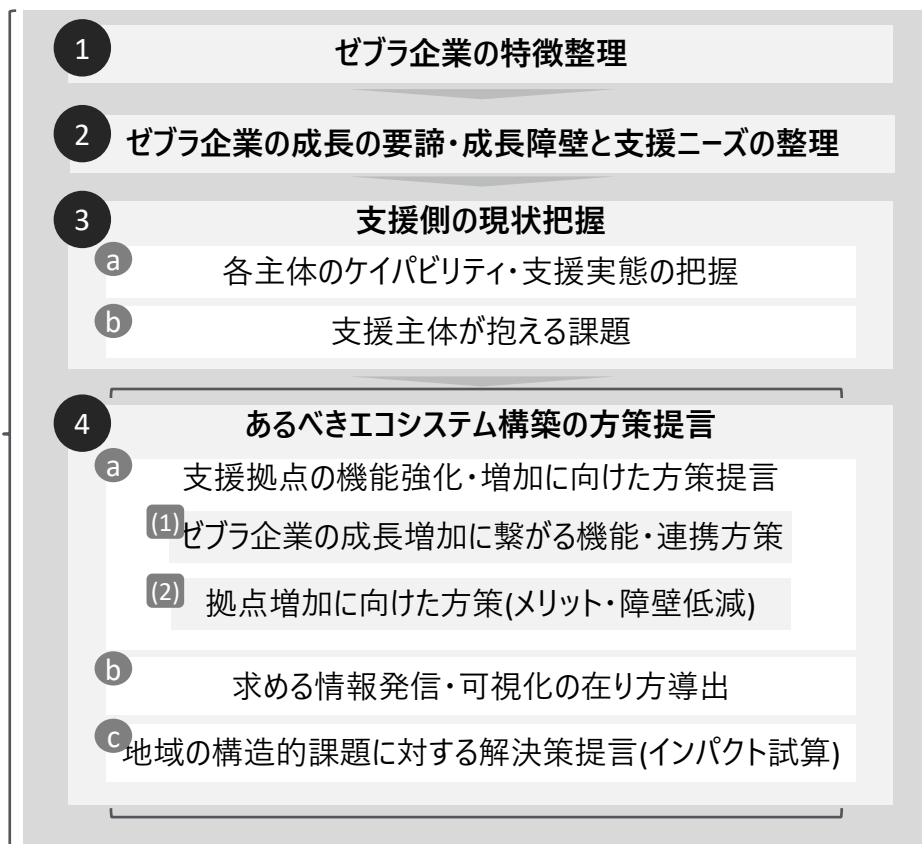
ゼブラ企業の成長の要諦・障壁と周辺を取り巻く主体のケイパビリティの棚卸を起点に、各主体が持つべき機能・連携や情報可視化の在り方を導出した

既存の支援エコシステムと本調査の検討対象

検討対象の概要



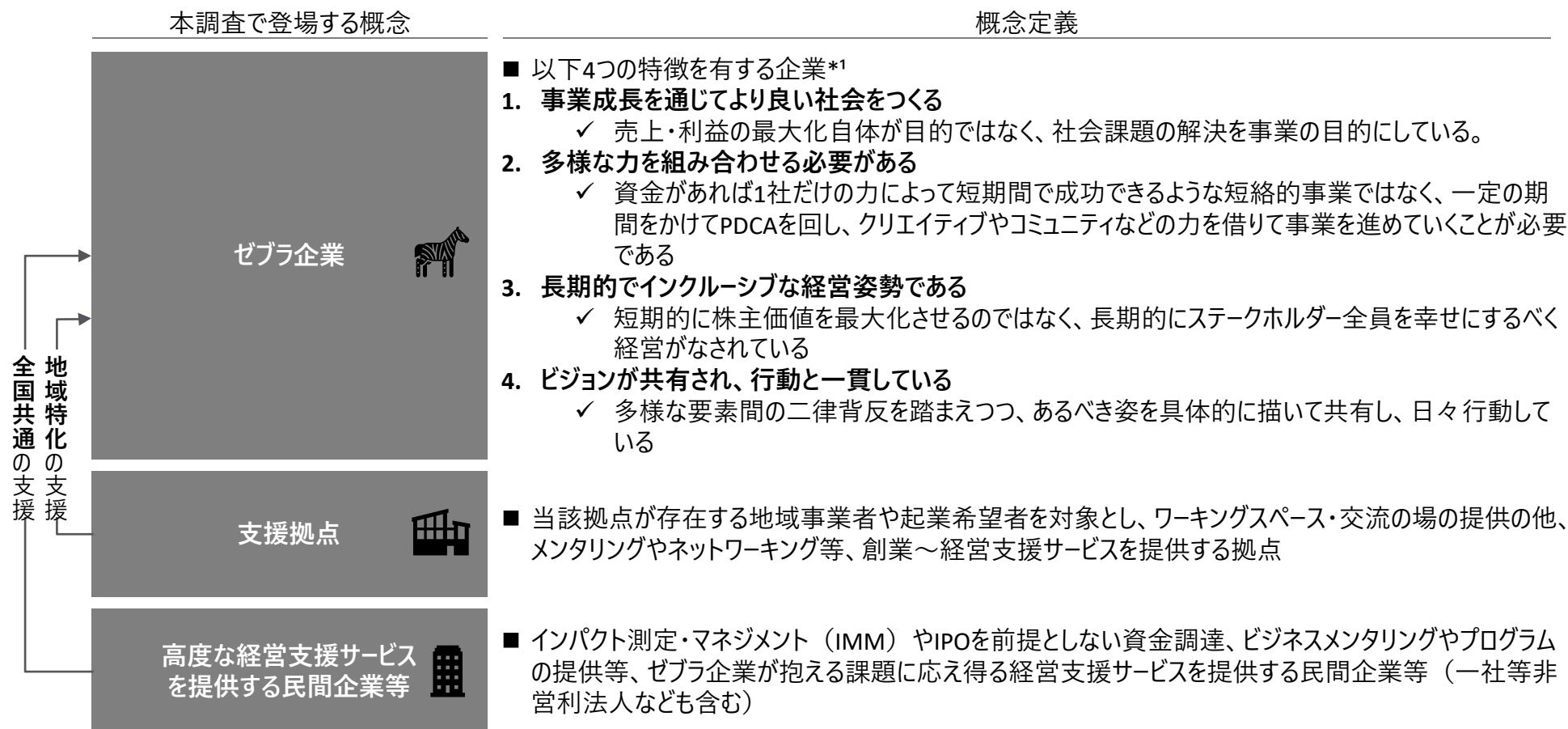
調査分析



2.調査論点の全体像

本調査対象の定義

本調査の主な対象である“支援拠点”を、“地域においてゼブラ企業の成長に寄与する支援サービスを提供する拠点”と定義し、あるべき機能や連携の姿を明らかにする



*1出所：ゼブラ企業がわかるガイドブック「ゼブラ企業カルチャー入門」（Zebras and Company）より抜粋

3. 調査アプローチ

3. 調査アプローチ

解の全体像のタスク分解

本調査で導出すべき解を導くため、下記の実施事項に分解し業務を推進した

本調査の検討論点の全体像

調査分析

- 1 ゼブラ企業の特徴整理
- 2 ゼブラ企業の成長の要諦・成長障壁と支援ニーズの整理
- 3 支援側の現状把握
 - a 各主体のケイパビリティ・支援実態の把握
 - b 支援主体が抱える課題
- 4 あるべきエコシステム構築の方策提言
 - a 支援拠点の機能強化・増加に向けた方策提言
 - (1) ゼブラ企業の成長増加に繋がる機能・連携方策
 - (2) 拠点増加に向けた方策(メリット・障壁低減)
 - b 求める情報発信・可視化の在り方導出
 - c 地域の構造的課題に対する解決策提言(インパクト試算)

実施方針

論点設計・机上調査

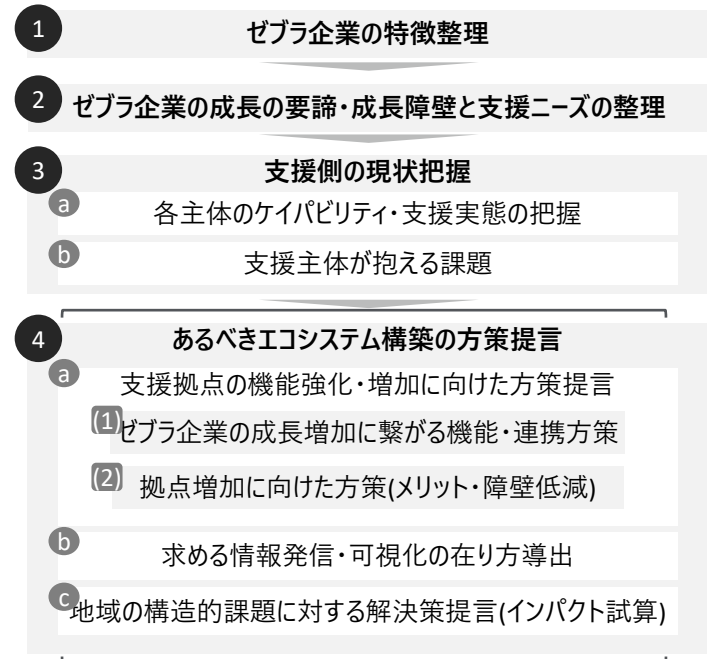
ヒアリング・アンケートの実行

対象事業者	調査手法	調査件数 (実績)
支援拠点	ヒアリング	10社
	アンケート	4件 (回答受領数)
民間企業	ヒアリング	10件
ゼブラ企業	ヒアリング	19件

分析・示唆導出

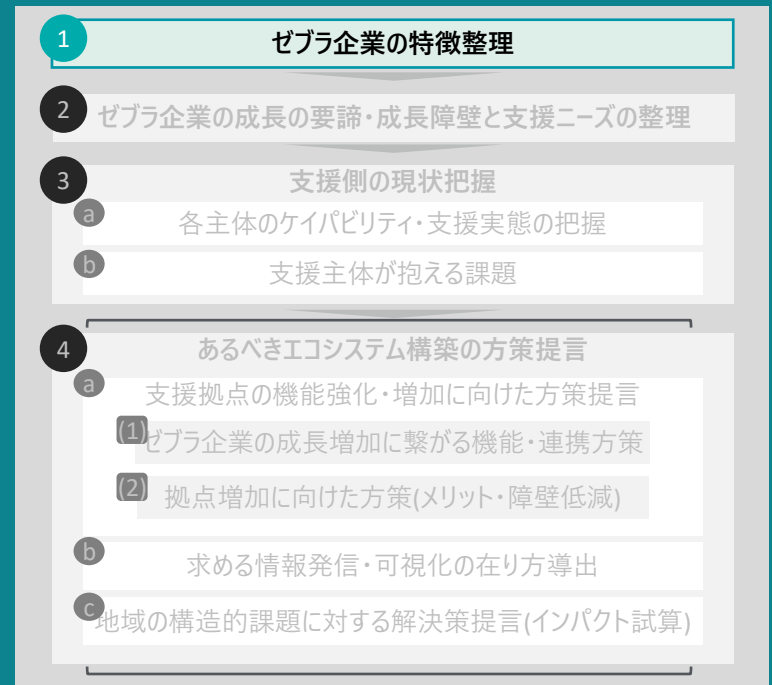
取り纏め・発信

4. 調査結果報告



1 ゼブラ企業の特徴・全体像整理

- ゼブラ企業とは、どのような主体と特徴づけられるか？



① ゼブラ企業の特徴整理

ゼブラ企業の特徴 概観

ゼブラ企業は、事業目的たる社会課題解決に繋がる一貫した行動特性のもと、事業の延伸により課題解決が促進されるビジネスモデルを目指す/実践する企業である

ゼブラ企業の特徴

■ 外形的条件で限定される主体ではない

外形的条件	創業からの期間	縛りなし
	規模	縛りなし
	社会課題解決への関与の在り方	①社会課題解決事業にフロントで取り組む/②①を支援する事業を実施する

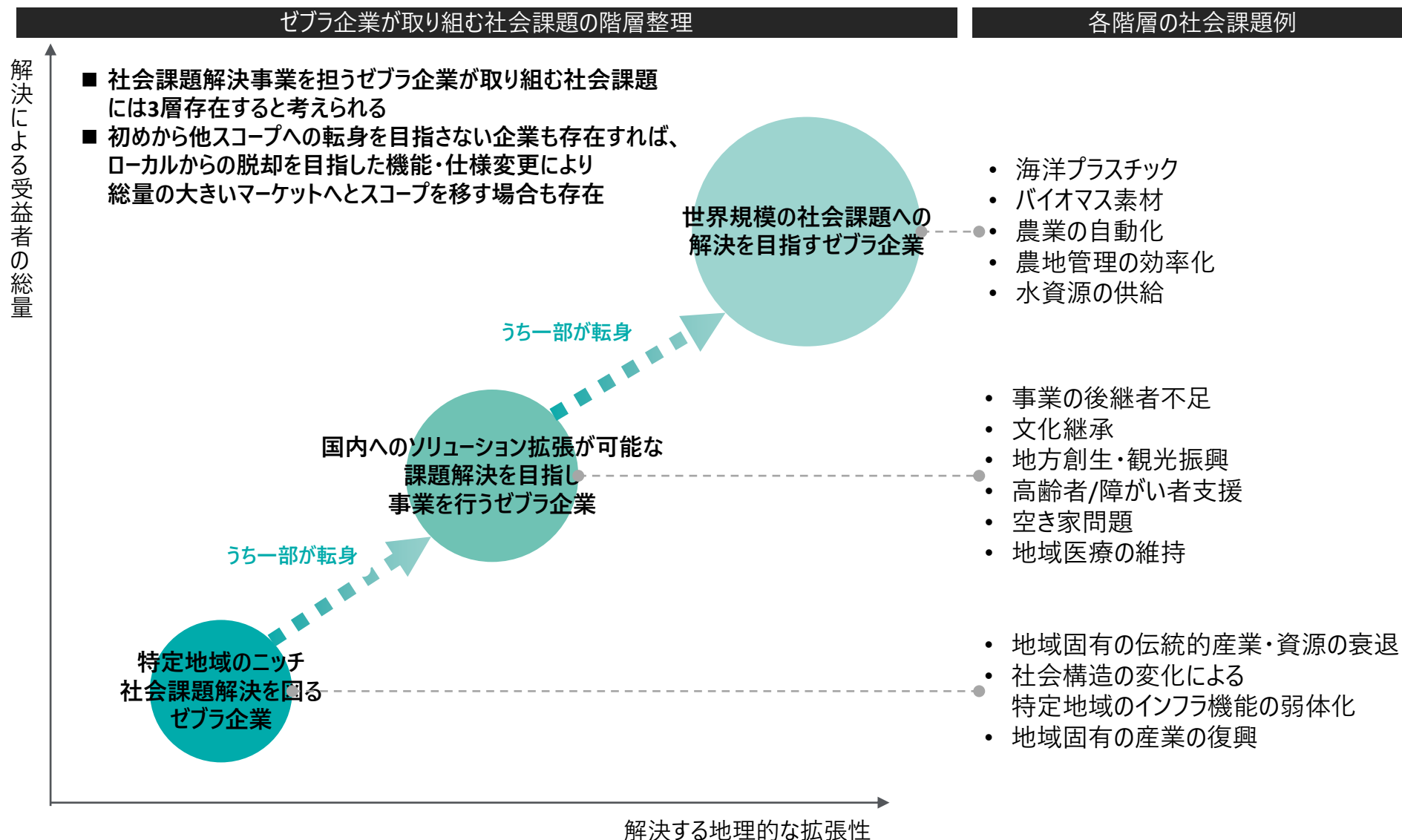
■ 社会課題解決を事業目的とする志向性や目的に一貫した行動の在り方に、ゼブラ企業としての傾向がみられる

志向性 (目指す姿)	存在意義・事業目的		事業を通じた社会課題の解決
	事業を通じて目指す世界観		社会課題解決につながる事業を展開し、自社事業がより成長するほど社会課題の解決により資する
	志向する成長の在り方		社会課題解決に繋がるような事業の持続的成長(=活動の継続性が保持された状態の形成)を目指す ※上場は目指すべき世界観実現のための手段であったり、上場を企図しない場合もある
行動様式 (実現に向けたHow to)	ハイライト 価値基準		自社が目指す社会課題解決に向け、自社として持続的な事業継続ができる範囲において一貫した経営判断を下し、そぐわない事業上の行動はとらない(≒外部不経済を生み出さない行動様式)
	事業の特性	対象とするマーケット	マーケット領域
			受益者
		ソリューションの特性	種類(ソフト/ハード)
			革新性
	行動の特性	他主体との連携	
		ハイライト リソースの共有	

① ゼブラ企業の特徴整理

対象市場のスコープによるゼブラ企業の分類

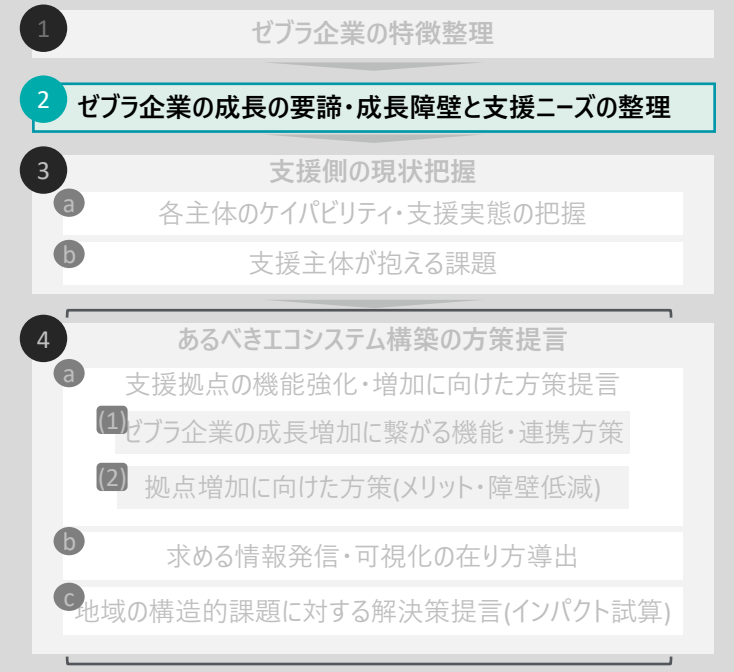
ゼブラ企業を、取り扱う社会課題のスコープで分類すると、3階層に分類される



2 成長するゼブラ企業の 要諦・成長障壁と支援ニーズの把握

- 経済的にも成長するゼブラ企業は、どのような点が要因であるか？
- ゼブラ企業は成長過程のなかでどのような障壁に直面するか？
- ゼブラ企業の成長・増加に向けて、彼らはどのような支援を求めるか？

調査分析



本調査では、経済的にも成長がみられるゼブラ企業の成長の要諦や、ゼブラ企業の現状の支援享受実態・障壁を起点に、ヒアリングを通じて支援ニーズを棚卸した



STEP 1

成長要諦の把握



STEP 2

現状実態・障壁の把握



STEP3

支援ニーズの整理

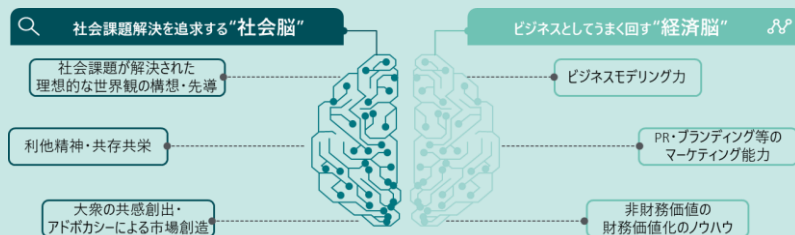
成長に必要な要件 概観

ゼブラ企業の成長の要件を

- ①土台となる起業家の能力 ②構築されるビジネスモデルの優位性 の2観点で分析

1

ゼブラ企業が有す能力・ケイパビリティ



2

実践されるスキーム・アクションの巧緻さ



×

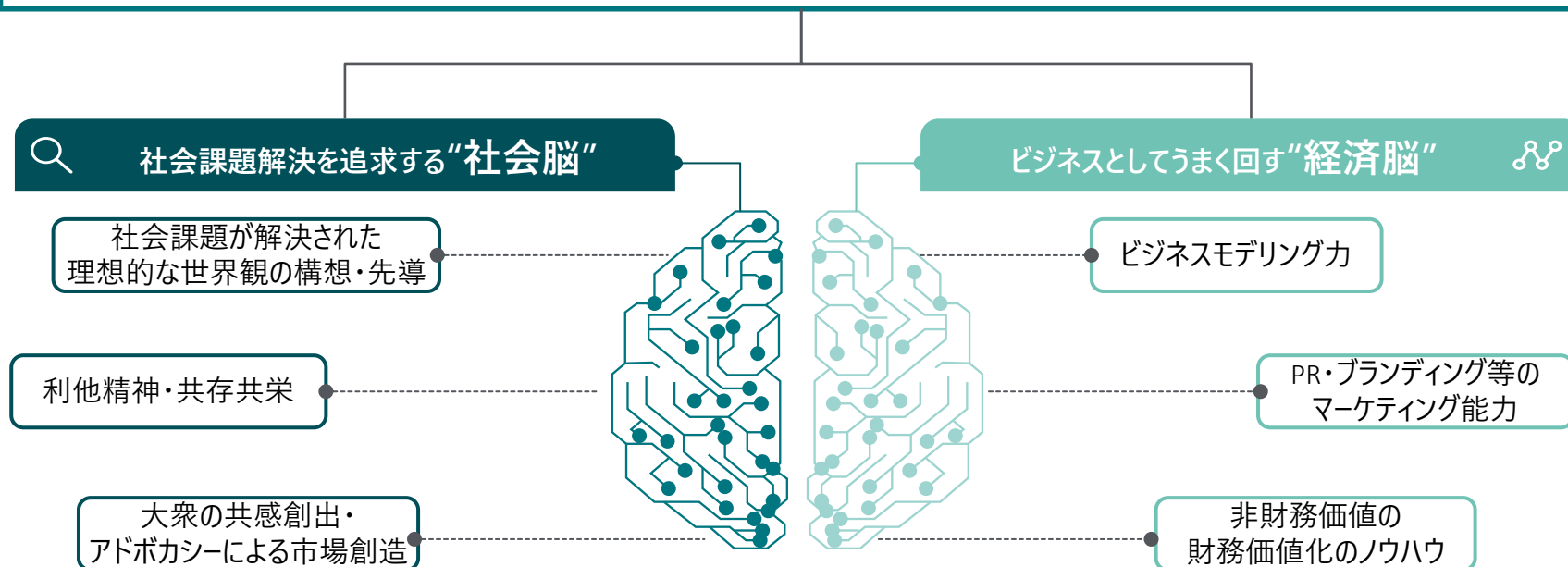
成長するゼブラ企業のケイパビリティ

自立して、社会課題解決を続けていくには社会脳と経済脳の両有が必須で、経済価値追求が社会価値創出に直結するビジネスモデル・財務モデルの構築が必要

社会脳と経済脳による両輪経営に必要なケイパビリティ

- ゼブラ企業は社会価値（インパクト）追求をしながらも、経営を持続可能なものとするべく経済価値も創出しなければならずそもそも高いスキルが必要
- 経済価値創出と社会価値創出を両立できるモデルを構築するケイパビリティ・ノウハウを以下の通り可視化する

経済価値追求が社会価値創出に直結するビジネスモデル・財務モデルを構築



共感を生み市場を生み出す力

ビジネスとして成立させる力

成長するゼブラ企業のケイパビリティ

ゼブラ企業が事業を通して目指したい世界観やそれを実現するビジネス財務モデルのブラッシュアップ支援を実施することで、社会脳・経済脳による両輪運営が実現する

社会脳

- 会得経緯としては様々だが以下のようなステップを踏むことが傾向として見られる

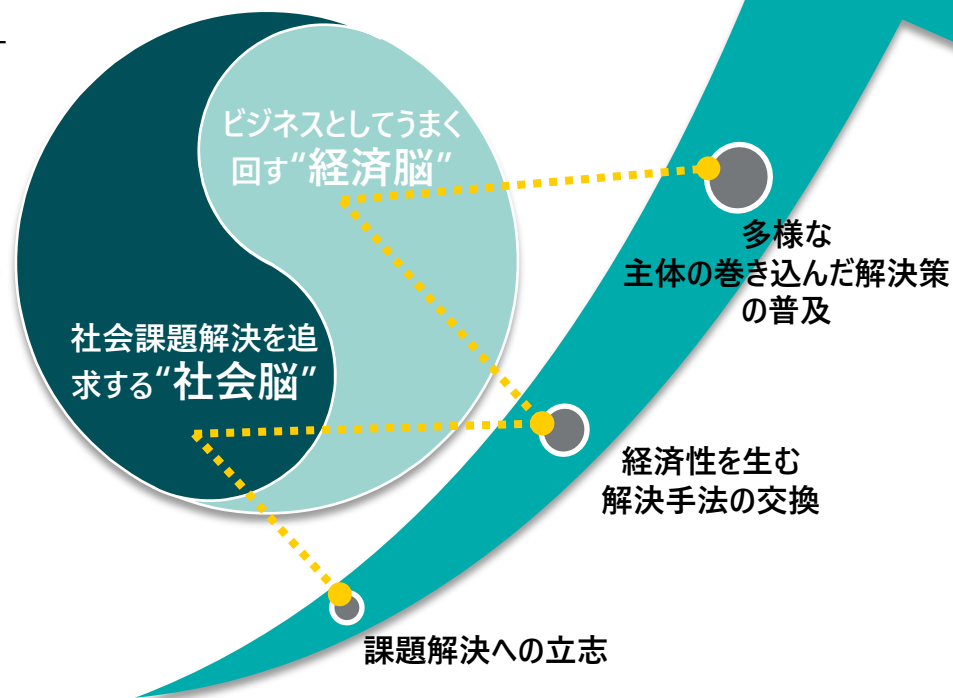
- Step1
- ✓ 私生活や仕事上の経験の中で社会課題の存在を目の当たりにする(地方移住・私生活上の他者との交流・仕事上の機会等)
- Step2
- ✓ 課題の存在に対し、自ら事業を実施することで解決するアプローチをとる選択を実践してきた
 - ・ 身の回りに似た職種・属性の起業家がいたり、コミュニティに所属することで、事業を自ら実践することのハードルが下がっている
- Step3
- ✓ 同志とのコミュニケーションの中で創造力、巻き込み力がつく

ケイパビリティの会得

経済脳

- 会得経緯としては様々だが以下のような傾向があった
 - ✓ 事業開発・営業等に携わる、起業経験があるなど、もともと自身にビジネス知見が備わっており、ニーズ起点にソリューションを起草する能力があった
 - ✓ 経営に実践的・専門的知識を有する人材を関係性を構築し学びを得るため、コミュニティやコンテスト等の機会を自ら探索しアプローチした

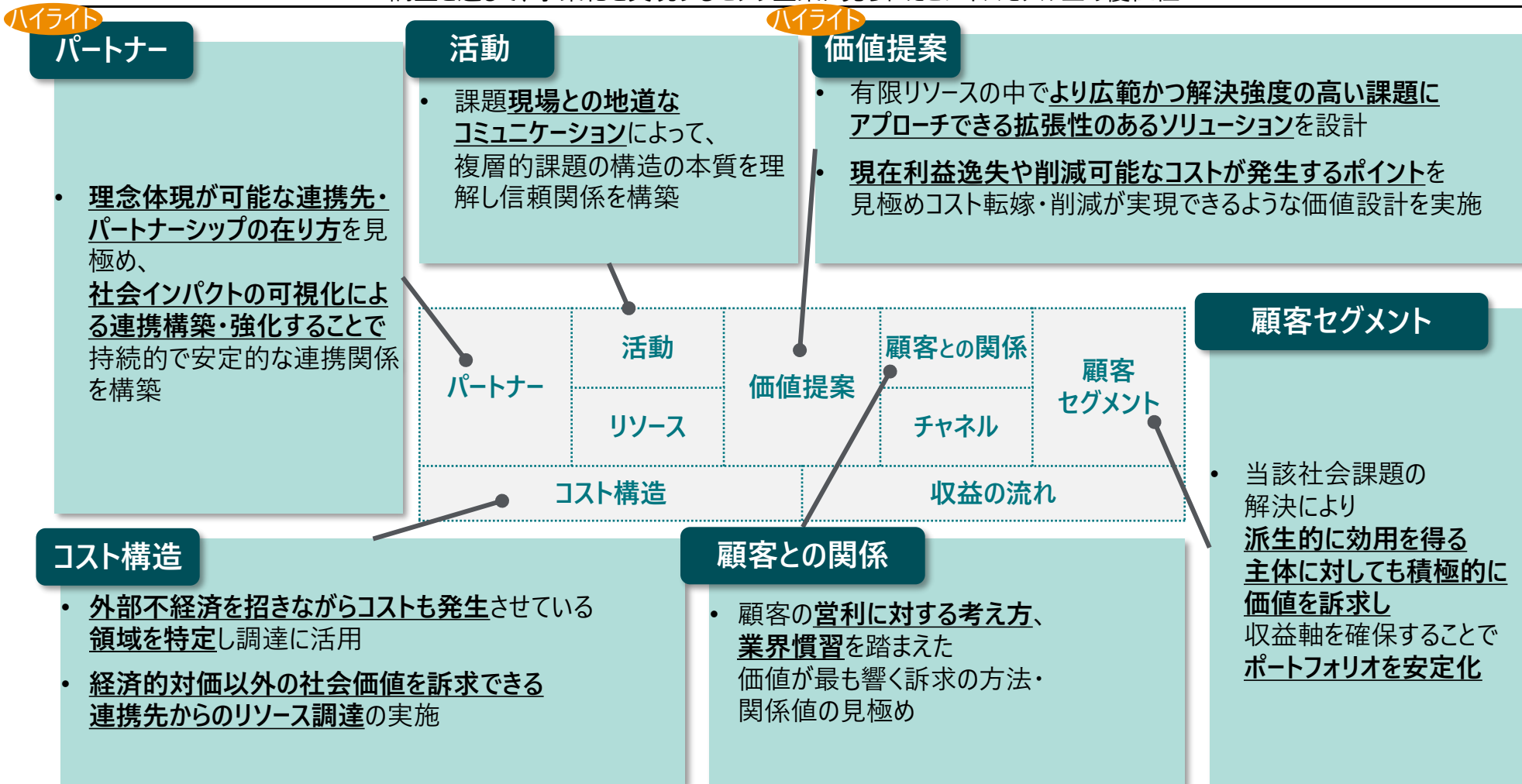
社会脳と経済脳の
両軸を有することで
成長のステップを乗り越えることができる



成長するゼブラ企業のビジネスモデル上の優位性

ビジネスモデル上の巧緻さには、ビジネスを変革しうる革新技术の活用や、課題解決による間接的な受益者にも価値を訴求しマネタイズを図るスキーム作り等様々なアプローチが存在

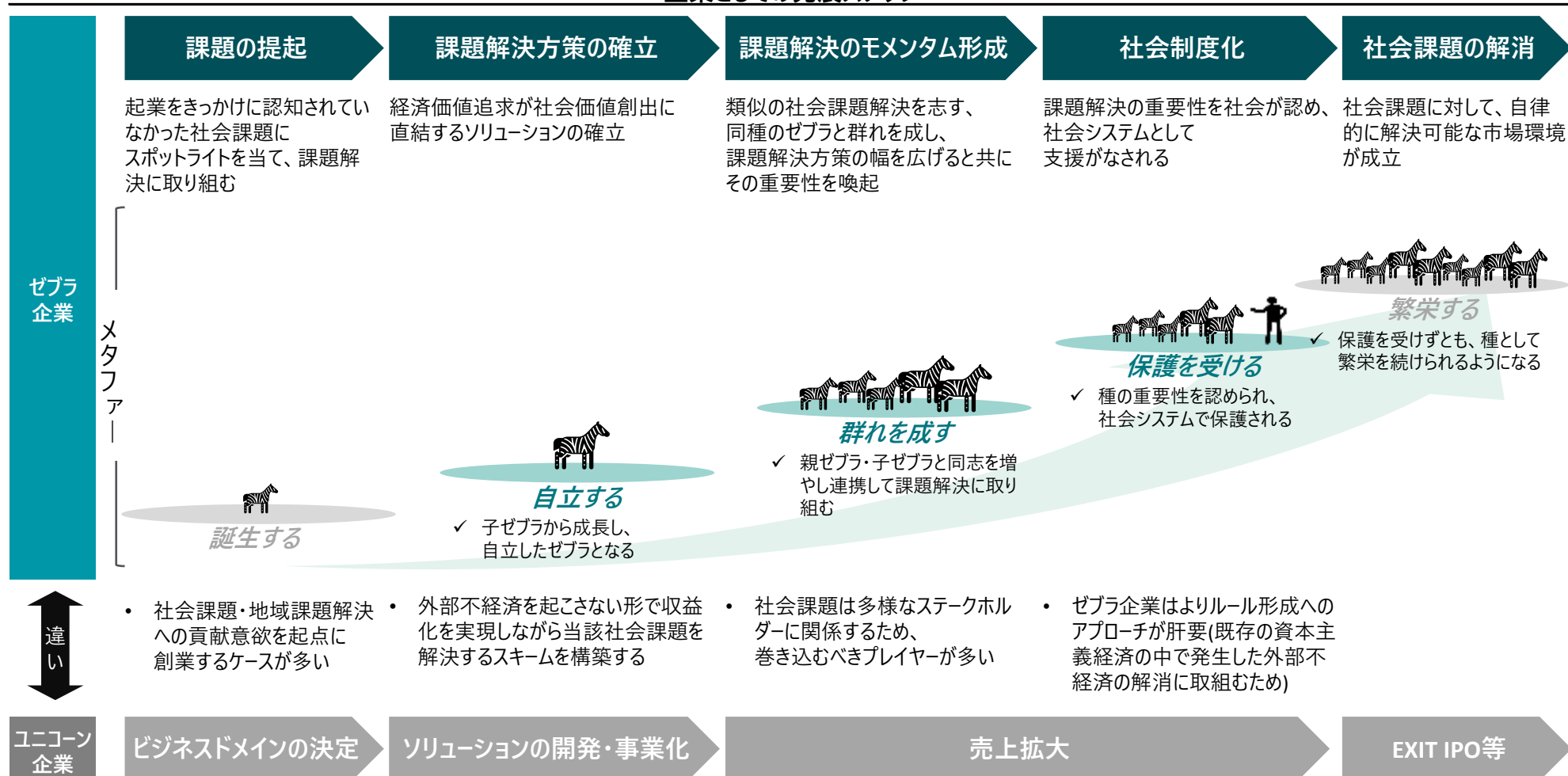
調査を通じて、事業化を実現するゼブラ企業に見られたビジネスモデル上の優位性



ゼブラ企業の発展ステップ

ゼブラ企業はユニコーン企業と対比すると、社会課題解決という最終目的に到達すべく、社会/経済価値が直結するモデルの構築・互助的体制の構築・社会制度化の過程を経る。この違いがどのような成長課題・支援ニーズをもたらすか以下に整理する。

企業としての発展ステップ



違い

②ゼブラ企業の成長の要諦・成長障壁と支援ニーズの把握_障壁・支援ニーズ 各ステップにおけるゼブラ企業の課題・支援ニーズ

成長
要件

障壁
課題

支援
ニーズ

事業開始前～開始フェーズにおいては、事業の開始に際しての情報収集とともに、特に地方部においてロールモデルとなるゼブラ企業との邂逅に関する支援ニーズあり

課題の提起

課題解決方策の確立

課題解決のモメンタム形成

社会制度化

社会課題の解消



生じる課題

※ゼブラ企業は「新規起業」のみに限定しないが、説明上本件では「創業時」を中心に言及する

- 享受可能な支援情報を把握しづらい・支援者に巡り合えない
 - 「ゼブラ企業が目指すビジョンに共感し、ビジネスでの解決を後押しする存在」「ゼブラ企業のソーシャルコンセプト（ビジョン）をブラッシュアップする存在」に邂逅できない
- 事業開始に必要な手続き申請に関する知識が足りない
 - にあたって必要な諸知識を学ぶ必要があるが地域・事業毎に必要な手続きも異なる中把握が困難



特に地方部ゼブラ企業が抱えやすい課題

- ロールモデルの不足
 - 身近なロールモデル・成功例がないが故に、事業という手段の発想に至らなかったり、発想はするが実行に移す障壁が高い
 - 基礎事項を学ぶための門戸・拠点が不足
- ※一方、地方部は課題先鋭地域ゆえに、課題解決意欲を抱く潜在起業家が多い

社会課題解決を目的としない事業との差分

初期段階に理念への共感者・ブラッシュアップの伴走者に巡りあえることがより重要となる
ゼブラ企業は事業化することが手段として後発的に発想されるケースも多く、
事業の開始を決意した段階では上記に関する知識がより不足しているケースも多い



支援ニーズ



ロールモデル情報の発信・接点創出

- ゼブラ的経営を実践しながら成長する先輩起業家の足跡を学び、接点を構築したい



情報提供・案内

- 事業開始の際に必要な情報がポータル窓口的に取り纏められ、自身のケースに応じた手続きが明確であってほしい

②ゼブラ企業の成長の要諦・成長障壁と支援ニーズの把握_障壁・支援ニーズ 各ステップにおけるゼブラ企業の課題・支援ニーズ

成長
要件

障壁
課題

支援
ニーズ

課題解決手法の確立段階においては、社会性とビジネス性を両立するモデル構築の困難があり、高度な経営アドバイザーとの接点構築や投融資スキーム整備のニーズがある

課題の提起

課題解決方策の確立

課題解決のモメンタム形成

社会制度化

社会課題の解消



生じる課題

- 社会性と経済性を両立するビジネスモデルの構築難度が高い
- 投融資の獲得が困難
 - 短期的な利益獲得の絵姿を示しづらく投資獲得に課題があり、実績や担保がないため融資も受けづらい
 - また、社会インパクトを可視化するにあたってロールモデル少なさにも起因しノウハウを知らない
- “味方”少なきスタートからの初志貫徹が困難
 - 先人が少ない領域であり、ビジネススキーム構築難度が高く交渉が必要なステークホルダーも多い中で、事業化迄“味方”として相談・協力を仰げる主体がない



特に地方部ゼブラ企業が抱えやすい課題

- 資金調達先が少なく調達が難しい
 - インパクト投資を実践するVC等は地方に少ない
- 高度な助言が可能なアドバイザーが少なく、事業ブラッシュアップが困難

社会課題解決を目的としない事業との差分

- 社会課題は複層的に発生しているため、多角的なソリューション提供が必要なケースも
- 短期リターンを重視する投資家からの資金調達が困難
- 先人が少ない領域であり、ビジネススキーム構築難度が高く交渉が必要なステークホルダーも多い中で、事業化迄“味方”として相談・協力を仰げる主体がない



支援ニーズ



高度アドバイザーとの 接続・助言

- 地方部の場合は域外のアドバイザーとの接続支援等、地域のリソースが有限な中でも知見者からの助言を受けたい



日常的な相談環境



先輩ゼブラとの コミュニティ組成

- 現場で日々抱える悩みを気軽に相談できる相手がほしい



地域でのインパクト投資 享受環境の構築

②ゼブラ企業の成長の要諦・成長障壁と支援ニーズの把握_障壁・支援ニーズ 各ステップにおけるゼブラ企業の課題・支援ニーズ

成長
要件

障壁
課題

支援
ニーズ

群れをつくる段階にあたっては、課題の解決重要性や事業内容の発信・訴求や
地場プレイヤー巻き込みにあたっての接続支援・参画者の育成支援にニーズあり

課題の提起

課題解決方策の確立

課題解決のモメンタム形成

社会制度化

社会課題の解消



生じる課題

- 課題解決の重要性に関する発信・訴求力の不足
 - 社会課題とその解決重要性の認知を拡大したいが、個社では訴求力が不足し、効果的な発信ができていない
- 同様の社会課題解決に取り組むプレイヤーが少なく、群れを成しづらい



地場の課題解決に取り組む企業が抱えやすい課題

- 地場プレイヤー巻き込みにあたってのコミュニケーション障壁
 - 誰にどのような段取りでアプローチすべきかわからない
- 地場における課題解決に向けた機運醸成
 - 事業にジョインする人材を増やし、事業連携の拡大を図るため課題解決の機運醸成を図りたいが、感度の高い人材・企業が少ない



域外の課題解決に取り組む企業が抱えやすい課題

- 参入先検討に必要な情報不足

社会課題解決を目的としない事業との差分

- 社会課題の解決に向けては多くの関係者との調整が必要なケースも多く口説き落とし・巻き込みの工数が大きく長期にわたるケースもある。
- 群れで立ち向かうことが重要であり、且つハードルが高くもある。



支援ニーズ



地域内プレイヤーへの
接続・コミュニケーション支援



社会課題解決人材増加に
向けた次世代育成

- 地域に愛着を持ち課題解決を実践したい人材増加に協力してほしい



地域の受入れ体制・
課題解決への感度の対外発信



価値ある取り組みに関する
信用補完・発信

- 汎用性高く地域に根差すモデル等価値ある事業に対し、金融・大企業等プレイヤー巻き込みに資する信用補完・発信

②ゼブラ企業の成長の要諦・成長障壁と支援ニーズの把握_障壁・支援ニーズ 各ステップにおけるゼブラ企業の課題・支援ニーズ

成長
要件

障壁
課題

支援
ニーズ

ゼブラ企業の事業活動にあたり、既存ルールの変更や新しいルール形成が必要な場合があり、そのような場合は、自治体あるいは関連省庁への働きかけに向けた窓口機能やロビイング支援にニーズあり

課題の提起

課題解決方策の確立

課題解決のモメンタム形成

社会制度化

社会課題の解消



生じる課題



支援ニーズ



地域行政への働きかけにおける課題

- 複数にわたる担当課との接続及び交渉にかかる工数・負荷が高い
 - 行政とのコミュニケーションにあたり、縦割りの組織形態により担当部署との接続工数・負荷が高い
 - 接続した後も各部署ごとに交渉・調整をかける必要があり、推進スピードが遅い
- 既存制度とタイムラインが整合せず連携を図りづらい
 - 事業年度の制約があり、長期的な成果創出に向けた連携をしづらい(短期的に効用が創出される施策を優先し、長期的な目線で効用創出する事業は枠の活用が困難ななかで、社会的インパクトを提示しづらく連携に至りづらい)

国に対する働きかけにおける課題

- 要請に向けた協力者の探索・アプローチ障壁が高い
 - ロビイングに関する知識が不足している中で、必要な協力者を探索・巻き込みできない

社会課題解決を目的としない事業との差分

- ▶ 社会課題の解決に向けては多くの関係者との調整が必要なケースも多く、また社会的インパクトを提示できなければ口説き落とし・巻き込みが困難であるため推進上課題となりやすい



縦割り解消に向けた ワンストップ調整整備

- 行政の一括窓口として、各部署との調整を補助する機関がほしい
- 機関の担当者が、初期の接続だけでなく継続的に交渉を伴走してほしい



ロビイングに向けた ネットワーク紹介・接続

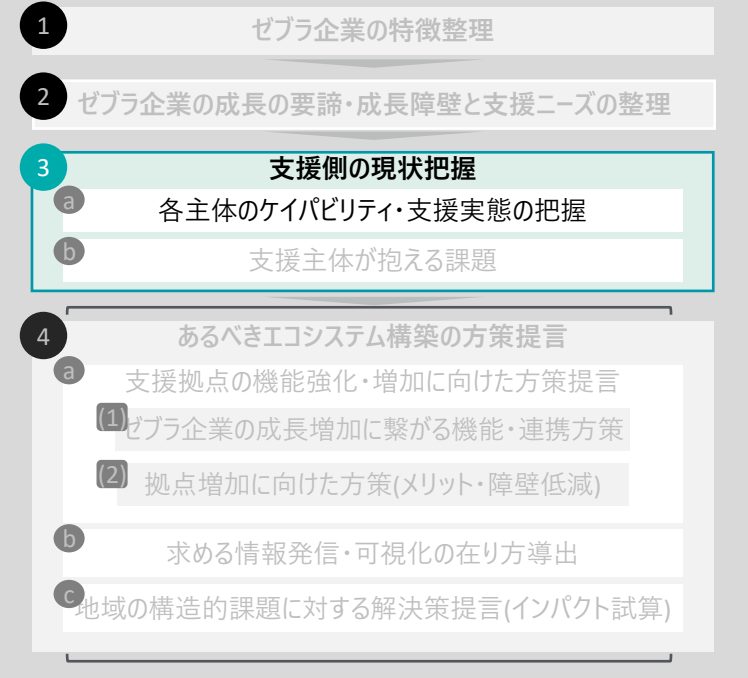
- 同じ課題解決を志す域外プレイヤー・支援者とのネットワーキングを実現するために、紹介があれば活用したい

3 支援側主体の現状把握

a 各主体のケイパビリティ・支援実態の把握

- ゼブラ企業を支援する周辺主体は、どのような支援を提供しているか？

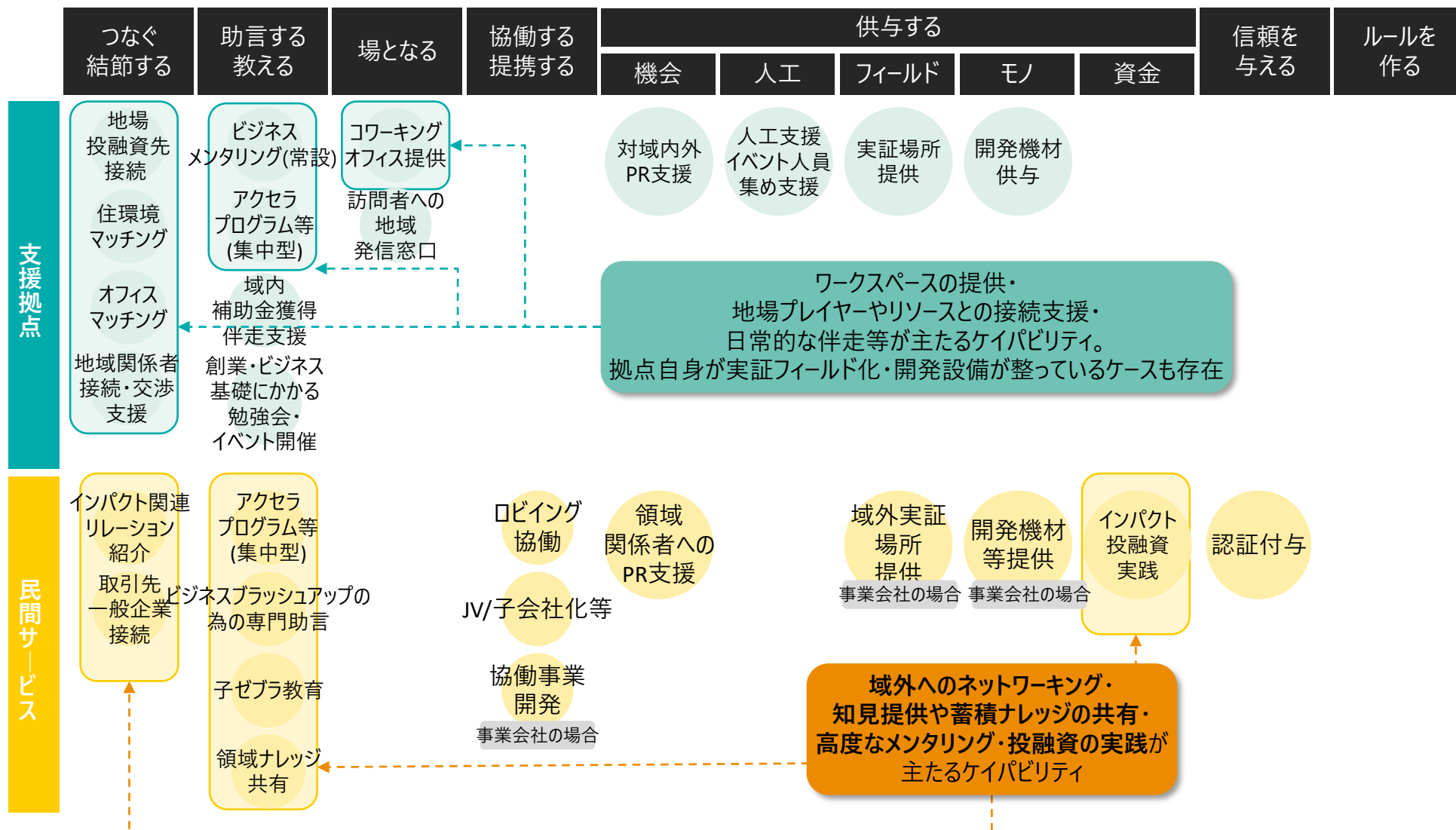
調査分析



③支援側主体の現状把握_a.各主体のケイパビリティ・支援実態の把握

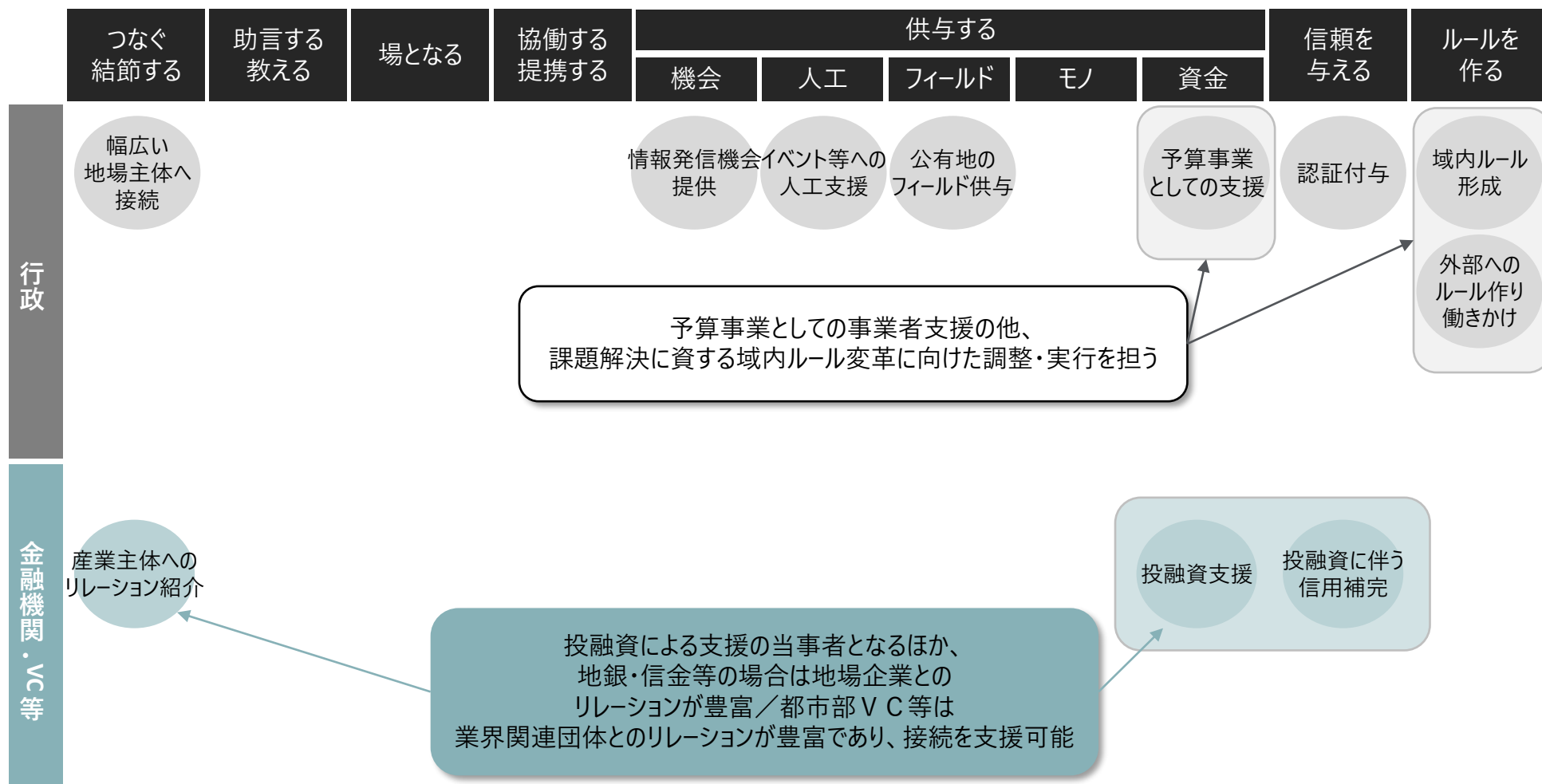
支援提供者のケイパビリティ可視化

適切な主体が適切な機能を分担する相補完的な支援体制を構築するため、各主体が提供可能なケイパビリティは以下のように整理できる(1/2)



支援提供者のケイパビリティ可視化

適切な主体が適切な機能を分担する相補完的な支援体制を構築するため、各主体が提供可能なケイパビリティは以下のように整理できる(2/2)

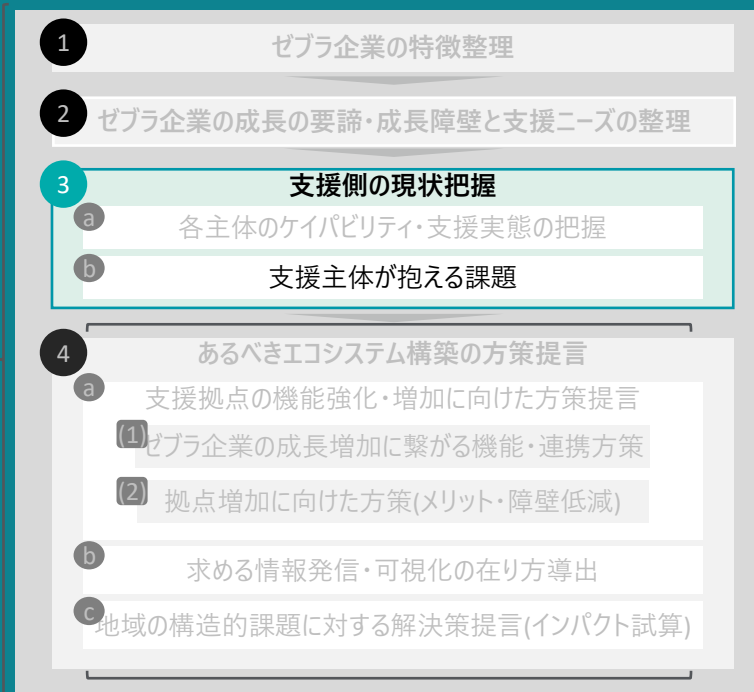


3 支援側主体の現状把握

b 支援主体が抱える課題

- 支援主体は、サービスの提供に際しどのような課題を抱えているか？

調査分析

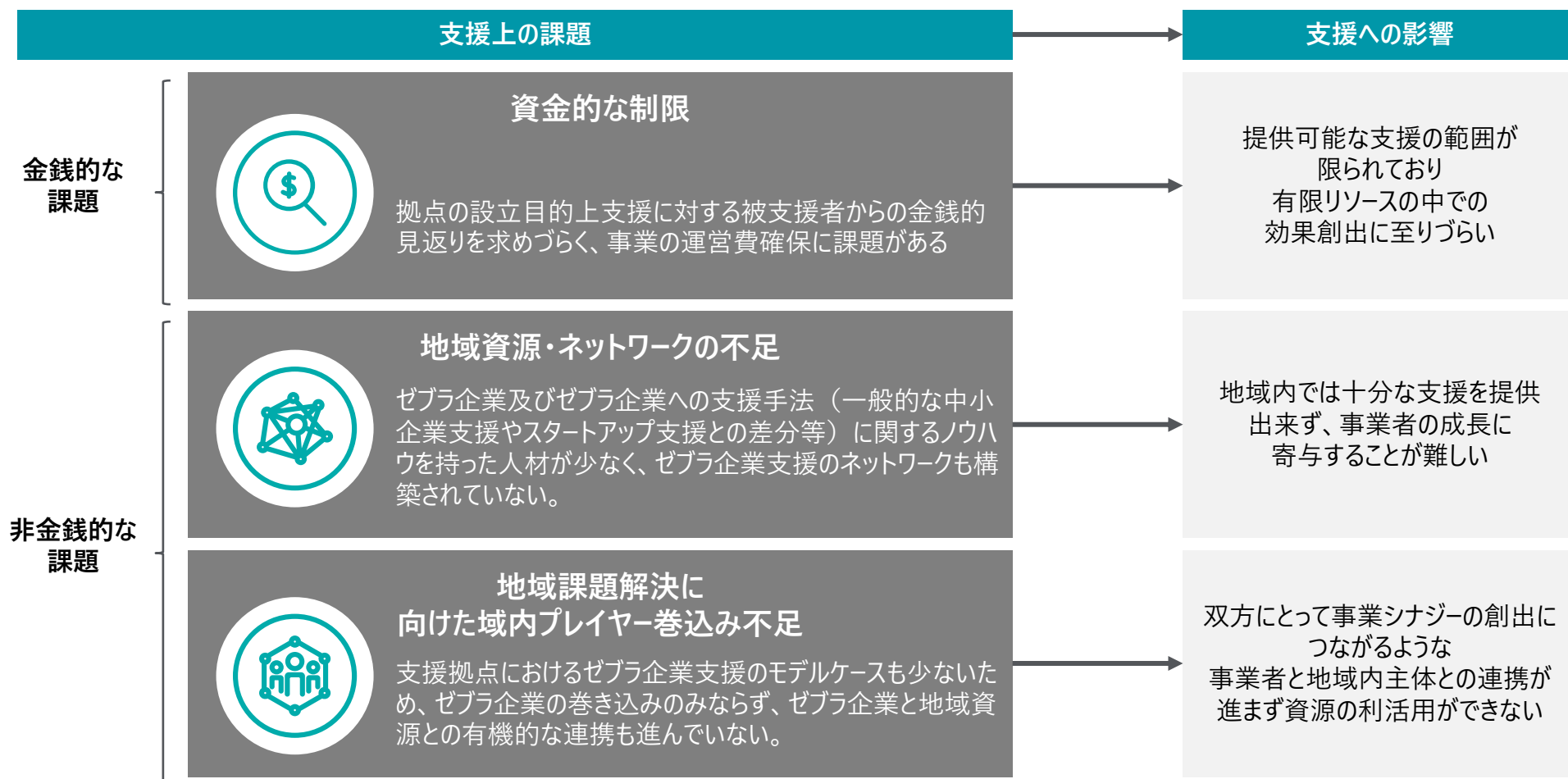


③支援側主体の現状把握_b.支援主体が抱える課題

支援拠点がしかかえる支援上の課題

運営の資金的制約に加え、地域が保有するネットワーク・情報・リソース等が散在しており、効率的な活用が困難であることが、支援拠点による支援上の課題である

支援拠点・自治体編



③支援側主体の現状把握_b.支援主体が抱える課題

ゼブラ企業を支援する民間サービスが抱える課題

支援先のゼブラ企業は短期リターンの創出に向かず、社会価値創出に関心のある企業等の数も限定的であるため、持続的な運営に向けた収益軸において課題を有している

ゼブラ企業支援民間サービス・金融機関編

支援上の課題

支援への影響

被支援者からのマネタイズの困難



ゼブラ企業の事業特性上、短期的にリターンを創出することに向かないことから、金銭的対価を得られず、収益軸に課題がある

他収益軸の拡張・安定化



社会課題解決やゼブラ企業の重要性かかる認知形成が不十分であるため、企業や金融機関が支援に向けた取組みに誘引できず、被支援者からの対価以外の収益軸に課題がある

ゼブラ企業のニーズに応じたリソース接続の限界



社会価値創出を目指した取り組みを行う企業・金融機関の数が限定的であるため、ゼブラ企業のニーズを充足した支援接続の支障となっている

持続的な形でゼブラ企業支援サービスの提供が難しい恐れがある

事業者と地域内主体との連携が進まず、事業機会探索・獲得に資する接続支援ができない

金銭的な課題

非金銭的な課題

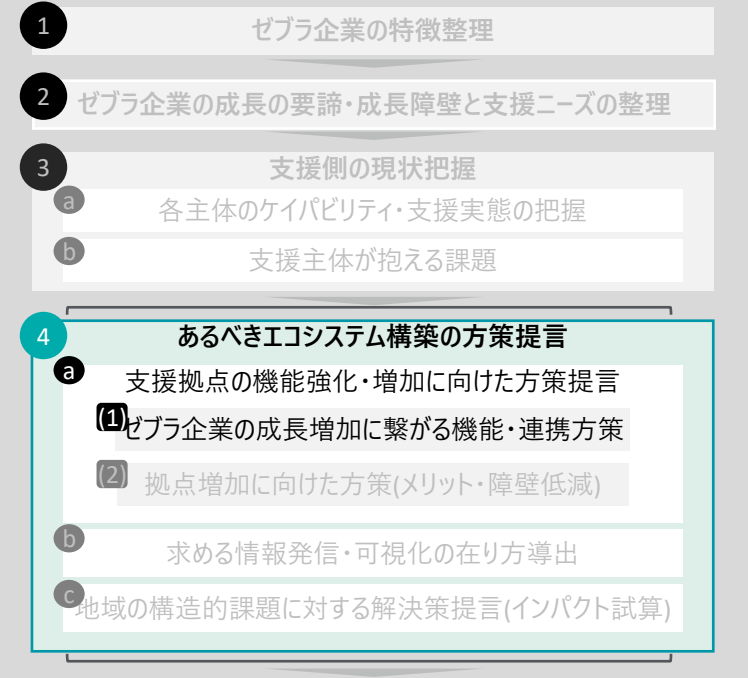
4 あるべきエコシステムの提言

a 支援拠点の機能強化・増加に向けた方策提言

(1) ゼブラ企業の成長増加に繋がる機能・連携方策

- ゼブラ企業の成長・増加つなげるには、
- どのような機能・連携がなされるべきか？

調査分析



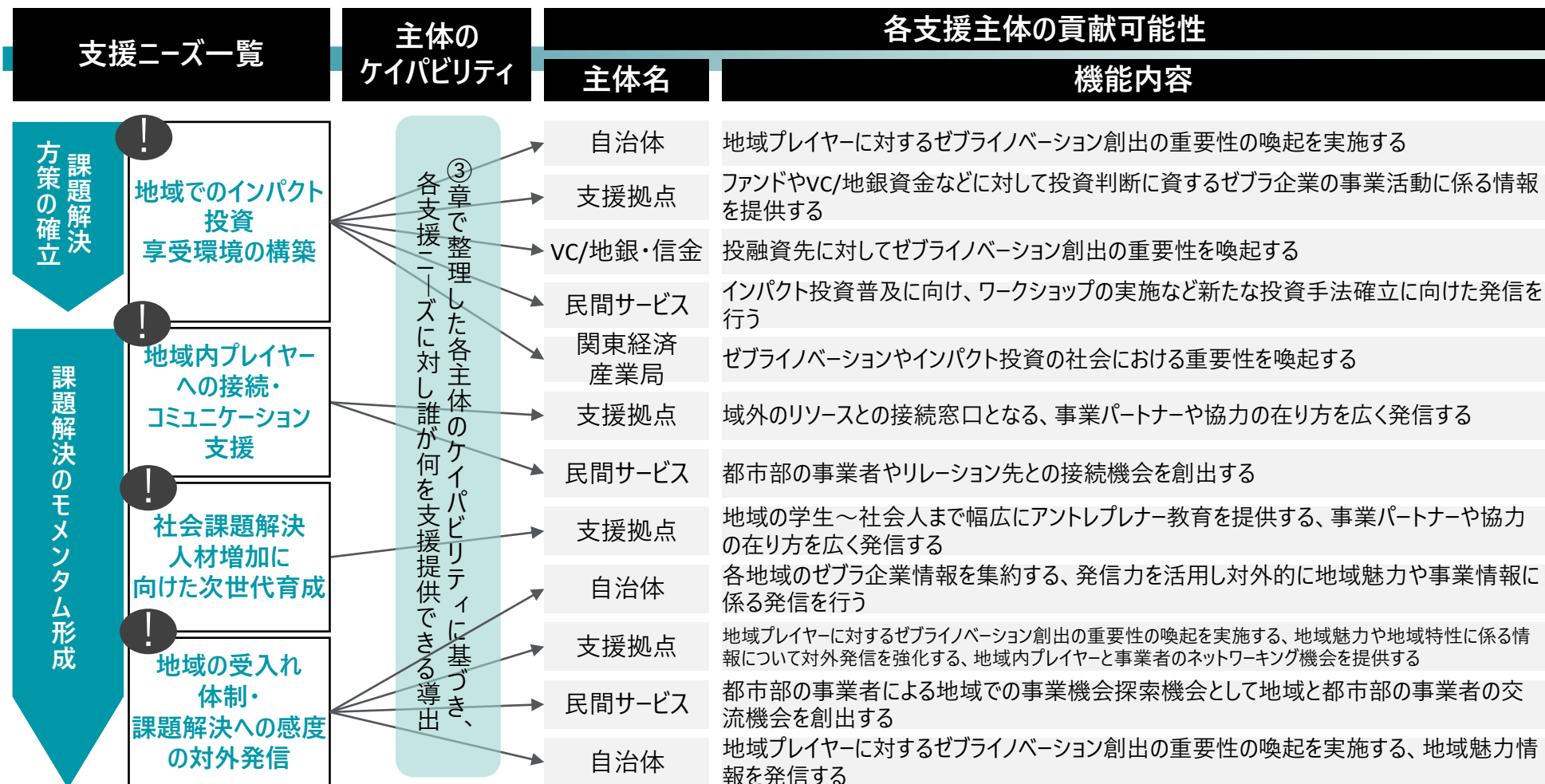
ゼブラ企業の各発展ステップにおいて生じる支援ニーズを起点に、各主体を踏まえ、各々の貢献余地を導出した(1/3)



④エコシステム提言_a.支援拠点の機能強化・増加に向けた方策_(1)ゼブラ企業の成長増加に繋がる機能・連携方策

支援ニーズを起点とした、各主体の有すべき機能整理

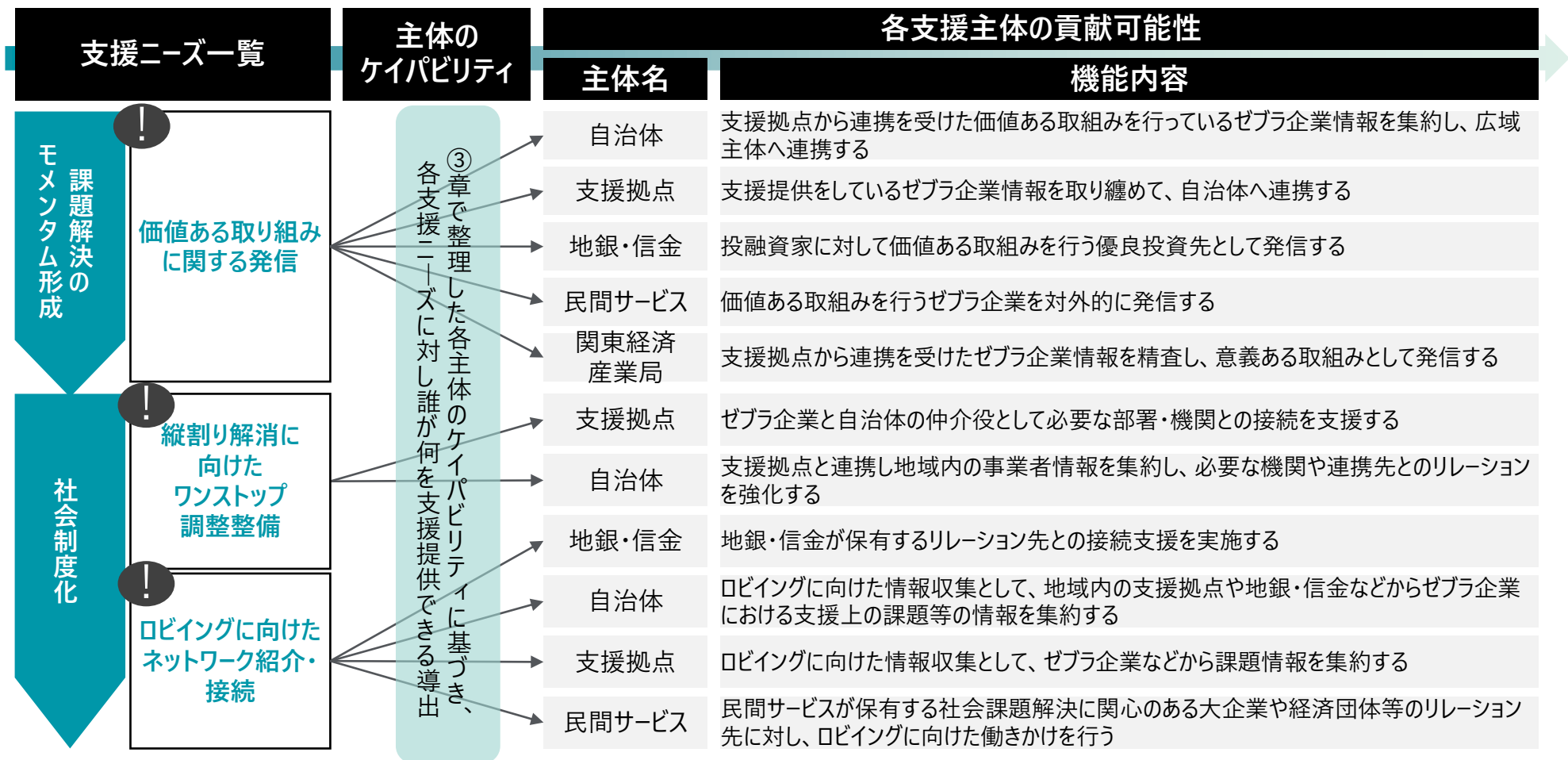
ゼブラ企業の各発展ステップにおいて生じる支援ニーズを起点に、各主体を踏まえ、各々の貢献余地を導出した(2/3)



④エコシステム提言_a.支援拠点の機能強化・増加に向けた方策_(1)ゼブラ企業の成長増加に繋がる機能・連携方策

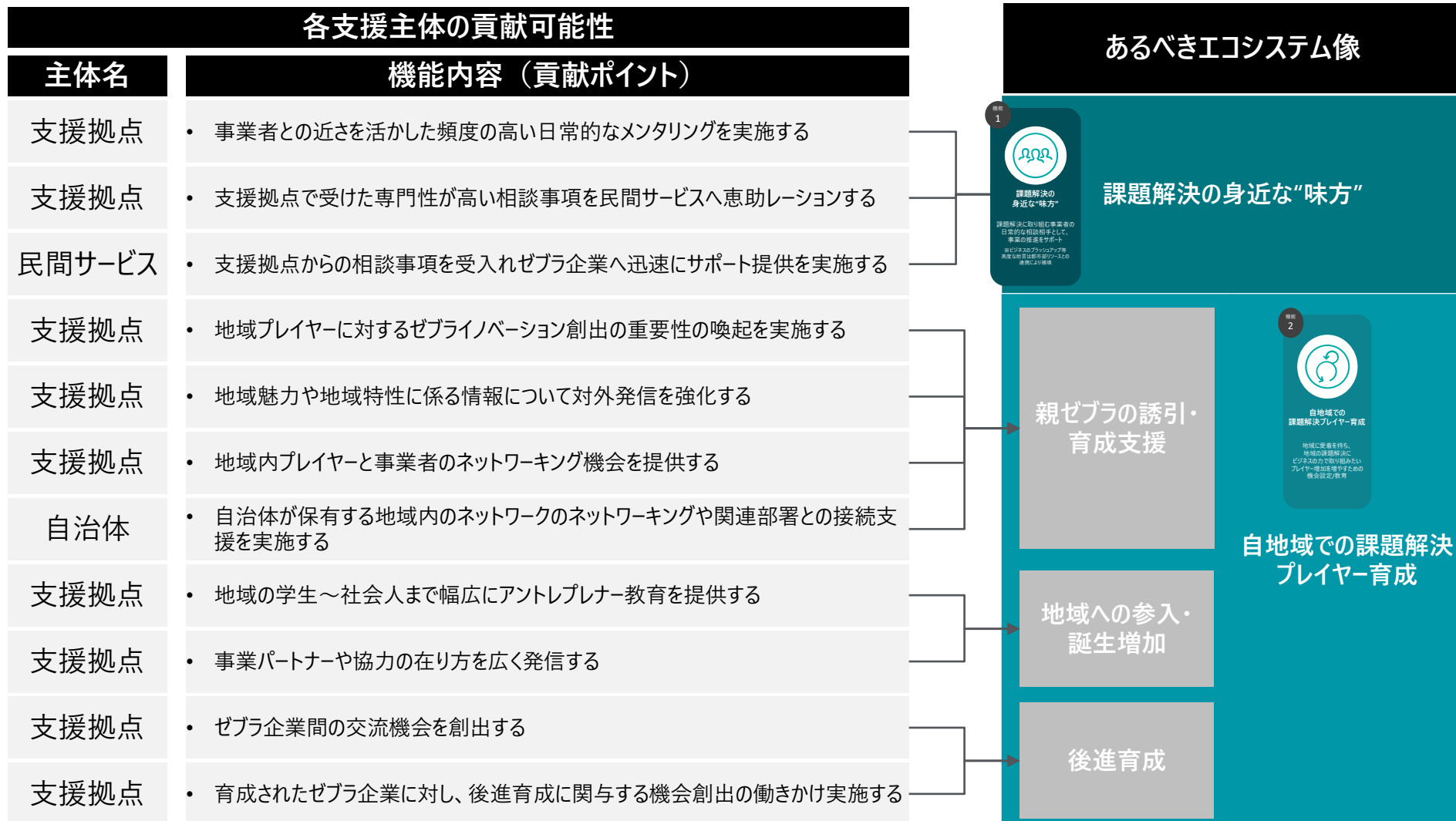
支援ニーズを起点とした、各主体の有すべき機能整理

ゼブラ企業の各発展ステップにおいて生じる支援ニーズを起点に、各主体を踏まえ、各々の貢献余地を導出した(3/3)



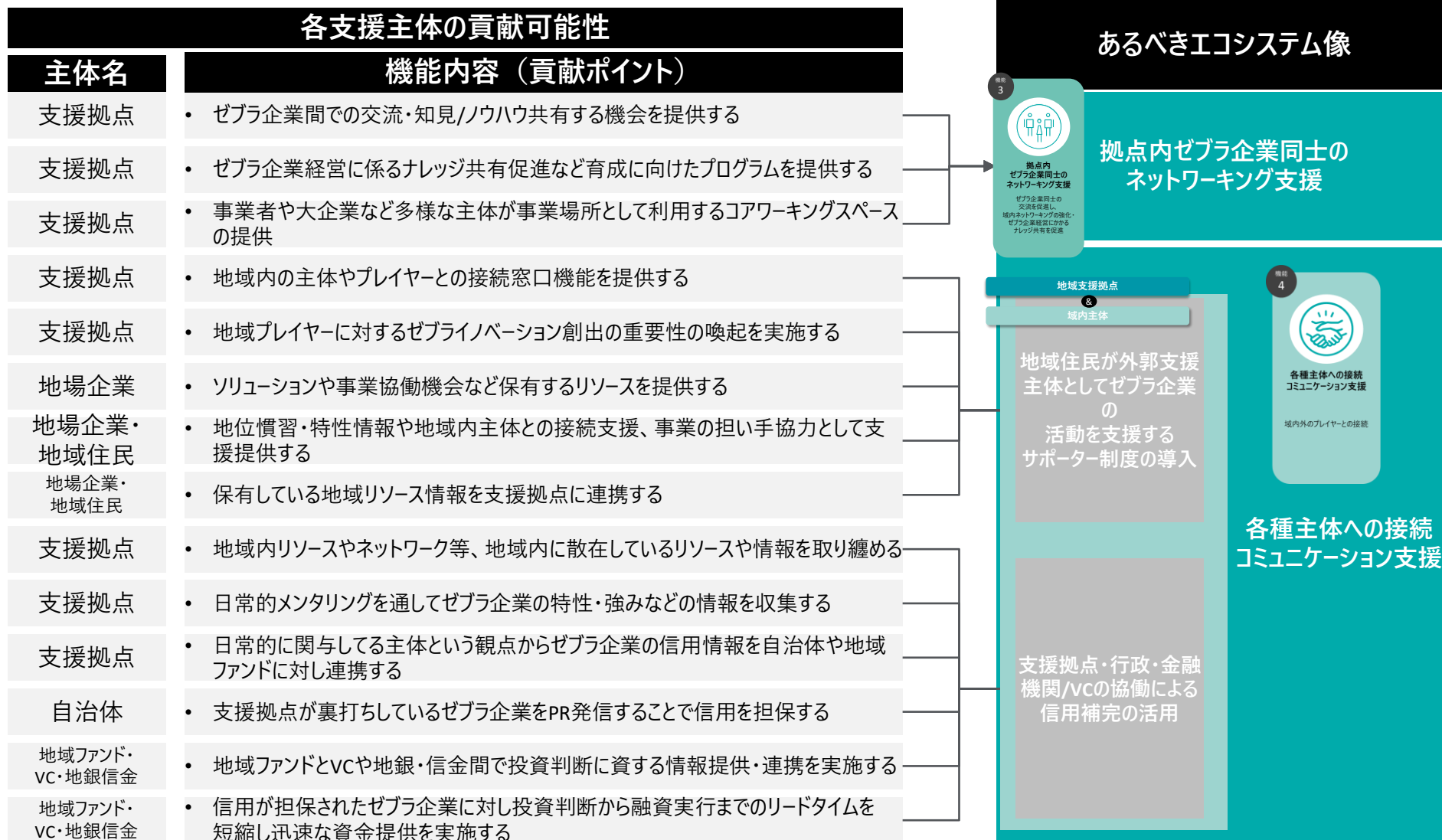
④エコシステム提言_a.支援拠点の機能強化・増加に向けた方策_(1)ゼブラ企業の成長増加に繋がる機能・連携方策
支援ニーズを起点とした、各主体の有すべき機能整理

各者の貢献可能性を踏まえたうえで、あるべきエコシステム像に必要な機能・連携の姿を定義した。(1/3)



④エコシステム提言_a.支援拠点の機能強化・増加に向けた方策_(1)ゼブラ企業の成長増加に繋がる機能・連携方策
支援ニーズを起点とした、各主体の有すべき機能整理

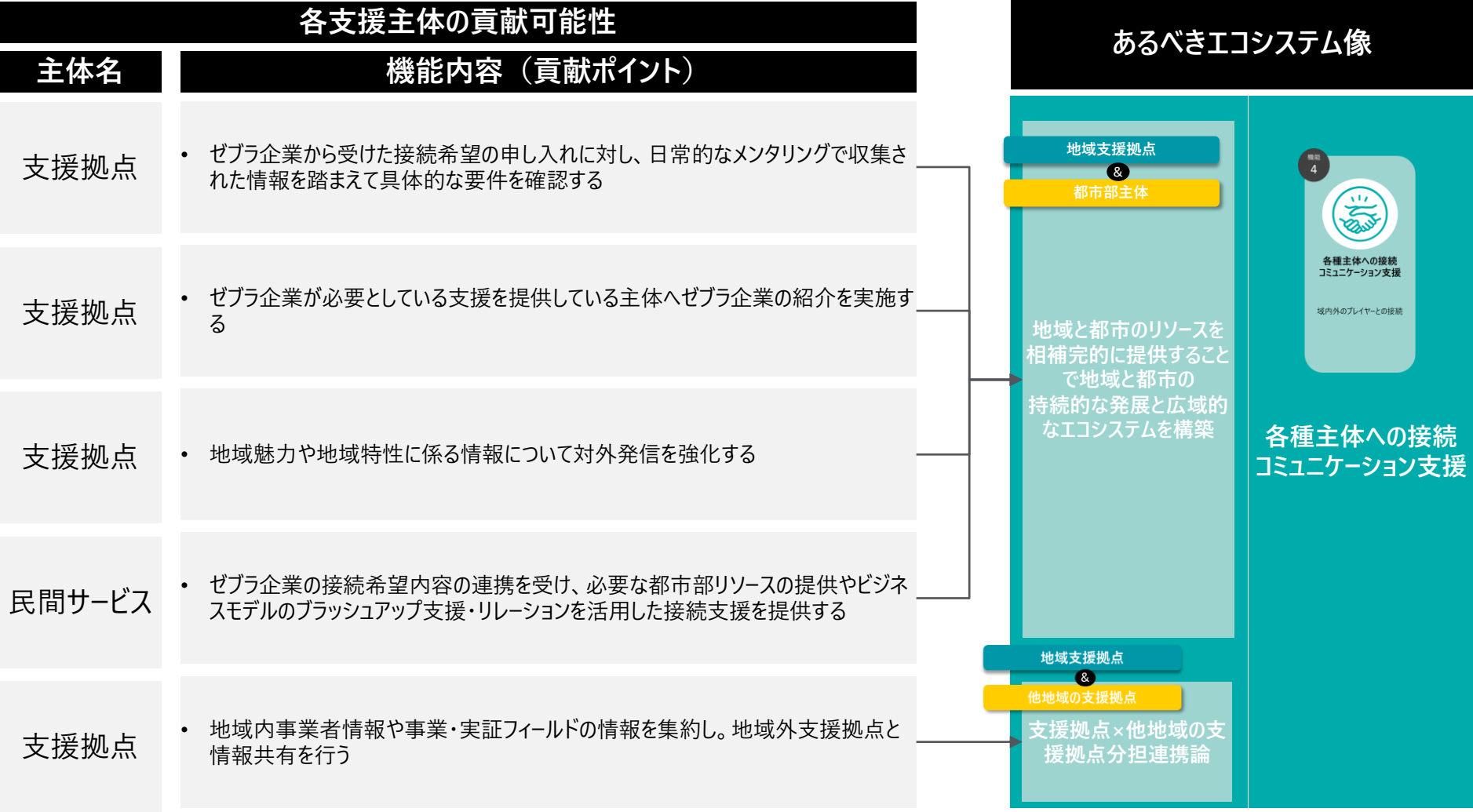
各者の貢献可能性を踏まえたうえで、あるべきエコシステム像に必要な機能・連携の姿を定義した。(2/3)



④エコシステム提言_a.支援拠点の機能強化・増加に向けた方策_(1)ゼブラ企業の成長増加に繋がる機能・連携方策

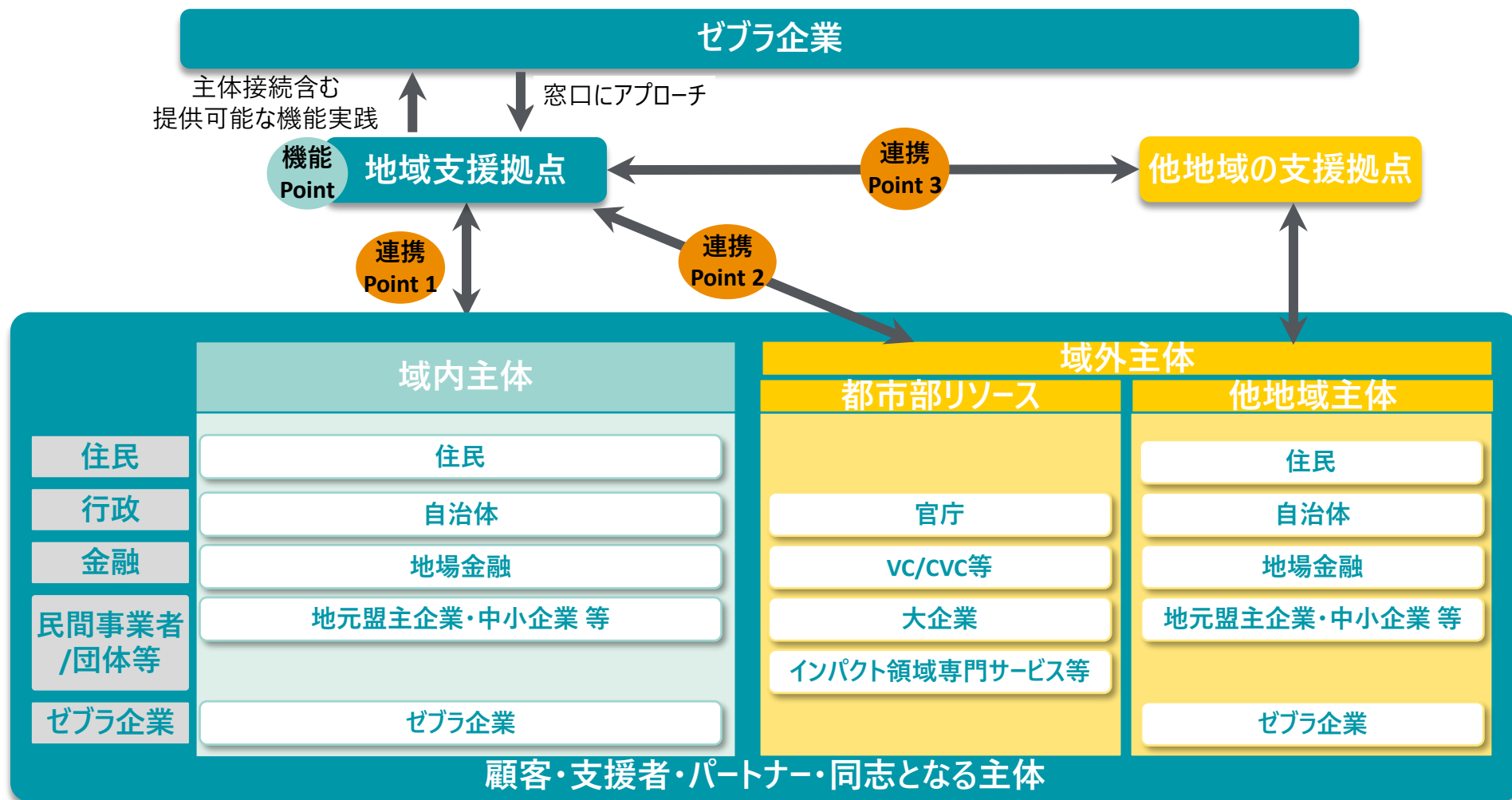
支援ニーズを起点とした、各主体の有すべき機能整理

各者の貢献可能性を踏まえたうえで、あるべきエコシステム像に必要な機能・連携の姿を定義した。（3/3）



④エコシステム提言_a.支援拠点の機能強化・増加に向けた方策_(1)ゼブラ企業の成長増加に繋がる機能・連携方策
支援拠点を核としたあるべきエコシステム像

ゼブラ企業の成長増加のためには、地域の支援拠点をワンストップ窓口とし域内外主体との連携が円滑に実現するスキームが効果的な絵姿と考えられる



支援拠点のあるべき機能

支援拠点は、「身近な味方」「地域における課題解決プレイヤーの育成」「ゼブラ企業同士のネットワーキング支援」「域内外主体との接続」の機能を有すべき

説明対象：

拠点
機能

連携
方策

機能
1



課題解決の 身近な“味方”

課題解決に取り組む事業者の
日常的な相談相手として、
事業の推進をサポート

※ビジネスのブラッシュアップ等
高度な助言は都市部リソースとの
連携により補填

機能
2



自地域での 課題解決プレイヤー育成

地域に愛着を持ち、
地域の課題解決に
ビジネスの力で取り組みたい
プレイヤー増加を増やすための
機会設定/教育

機能
3



拠点内 ゼブラ企業同士の ネットワーキング支援

ゼブラ企業同士の
交流を促進し、
域内ネットワーキングの強化・
ゼブラ企業経営にかかる
ナレッジ共有を促進

機能
4



各種主体への接続 コミュニケーション支援

域内外のプレイヤーとの接続

連携
方策 の在り方章で記載

支援拠点のあるべき機能_機能詳細(1/3)

支援拠点が事業者の悩みや疑問を気軽に相談できる相手としてサポートし、必要に応じ適宜民間サービスに接続することで解消までのリードタイム短縮に貢献する

機能

1

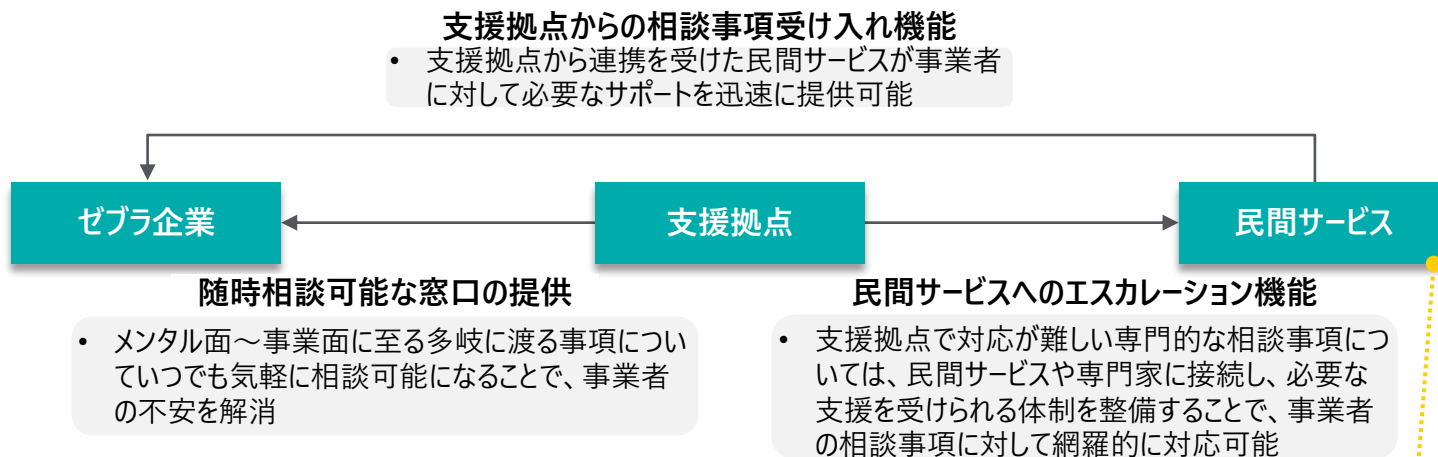


課題解決の 身近な“味方”

課題解決に取り組む事業者の
日常的な相談相手として、
事業の推進をサポート

※ビジネスのブラッシュアップ等
高度な助言は都市部リソースとの
連携により補填

具体イメージ



相談者の要件

- 地場リレーションが豊富等、地場における解決方を助言できる人材
 - 直近事業者が抱える課題を地域のリソースを生かして解決するための方策を提言でき、実際にネクストアクションに進むことができると有用である
- 悩みに寄り添える共感力を有する人材
 - 事業者の悩みに共感し、感情面でもサポートできる能力が必要である
- ビジネス的知見を有する人材(nice to have)
 - 事業の運営や成長を支援するために、事業立案業務への従事や、自身としての経営経験があるとさらによい

支援拠点のあるべき機能_機能詳細(2/3)

地域全体におけるゼブラ企業の担い手増加に向け、域内外のプレイヤーに対し地域への愛着の醸成とアントレプレナーシップの醸成に資するコンテンツを提供する

具体イメージ

機能

2



自地域での課題解決プレイヤー育成

地域に愛着を持ち、地域の課題解決にビジネスの力で取り組みたいプレイヤー増加を増やすための機会設定/教育

Step 1

親ゼブラの誘引・育成支援

概論

地域の人々・産業上の魅力を総力戦に、域外の親ゼブラを誘引・内発的な第一号を形成

How to

- 地域プレイヤーに対し、地域におけるゼブライノベーション創出の重要性を喚起し、課題解決に向けた協力機運を醸成
- 風土・産業等総力的に地域の魅力や特徴を先鋭化し、親ゼブラ的人材を引き込む
- ゼブラ領域のネットワーキングへの拠点・自治体も参画し、接点を創出する

Step 2

地域への事業者参入増加・誕生増加

概論

地域の学生～社会人まで幅広く、アントレプレナー教育を提供しつつ、地域課題の解像度を向上させる

How to

- 親ゼブラを中心に、拠点も次世代ゼブラポテンシャル主体の巻き込みを担いつつ、アントレプレナー教育を実施
- ゼブラ起業家の誕生を狙うとともに、親ゼブラ主体の事業パートナーや協力者等幅広い参画の在り方を提示し、多様な主体を巻き込む

Step 3

成長したゼブラ企業による後進の育成

概論

育成されたゼブラ企業に対し、積極的に後進との交流機会を拠点が創出し、子ゼブラ育成に巻き込む

How to

- 育成されたゼブラ企業に対し、インターン等様々な形で後進育成にかかわる機会の創出を働きかける

支援拠点のあるべき機能_機能詳細(2/3)

地域内でのゼブラ企業の交流を促進すべく、ネットワーキングや育成プログラム等を提供する

機能
3



拠点内
ゼブラ企業同士の
ネットワーキング支援

ゼブラ企業同士の
交流を促進し、
域内ネットワーキングの強化・
ゼブラ企業経営にかかる
ナレッジ共有を促進

具体イメージ

効果

- 新たなビジネスチャンスや協業の機会の獲得
- 事業継続のモチベーションとなる事業者仲間の獲得
- 地域としてのゼブラ企業育成・成長／地域課題解決にかかるナレッジの蓄積・交わり

ゼブラ企業間のノウハウ・知見共有

ゼブラ企業

ゼブラ企業

交流の形態

ネットワーキング
イベント

- 多様な主体が関与するネットワーキングイベントの開催による、幅広い主体との交流

育成プログラム

- ゼブラ的経営等に関連するワークショップを開催し、参加した事業者や主体による交流

コワーキング
スペース

- 事業者や大企業など多様な主体が事業場所として利用する交流

強み

一度に広範な
関係構築が可能

同窓の士として、密な
関係構築がしやすい

実現ハードルが低い

弱み

一過性にならない
工夫が必要

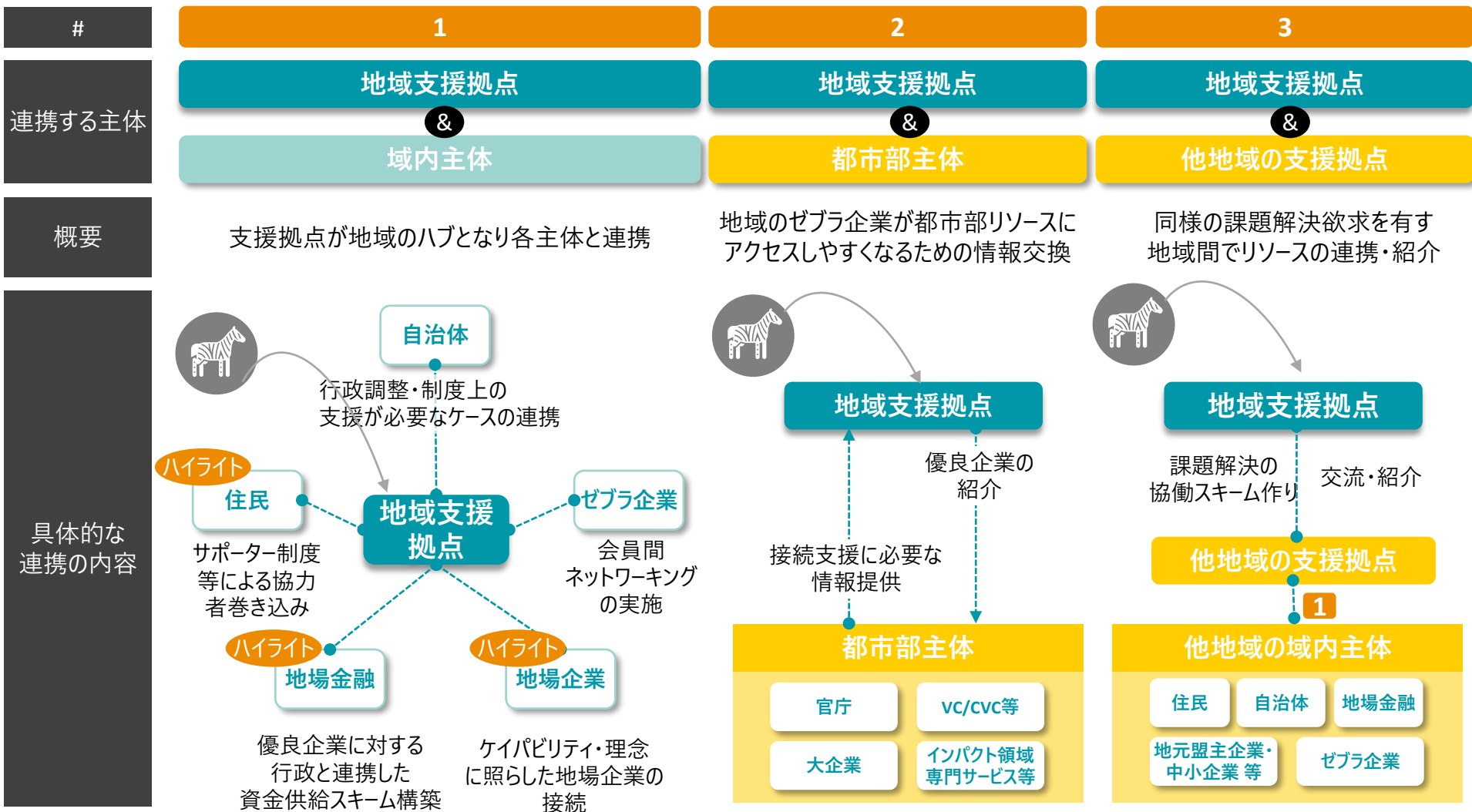
実現難度が
比較的高い

会話・交流を促す
仕掛けが必要

④エコシステム提言_a.支援拠点の機能強化・増加に向けた方策_(1)ゼブラ企業の成長増加に繋がる機能・連携方策

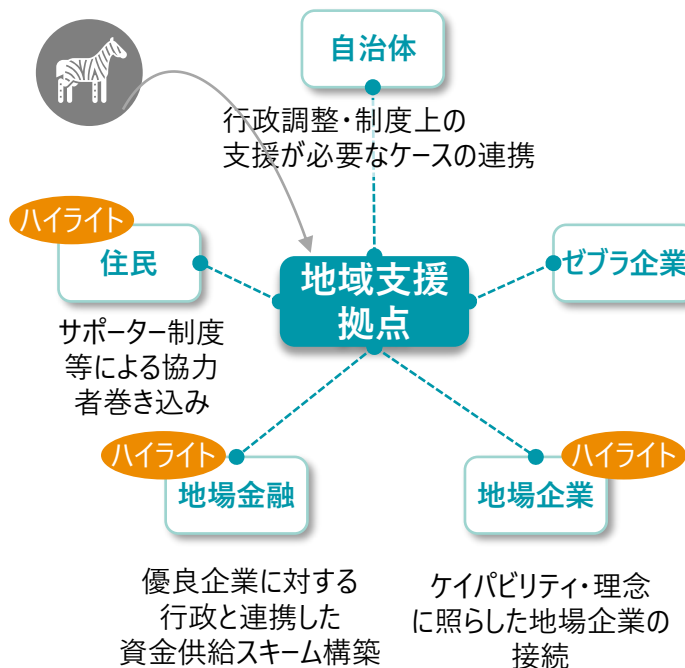
支援拠点を核とした主体間連携の在り方

支援拠点を起点に、地域内主体・都市部主体にアプローチが可能となるような連携関係を構築し、また拠点間の連携により広域での課題解決スキーム構築を実現する



支援拠点×地場プレイヤー 連携の在り方詳細

域内主体へのアクセスの近さという特性を有している支援拠点は、域内に別個に存在する主体を有機的に接続し、円滑な連携を促進するためにハブ的に取り纏める必要がある



連携先	支援拠点との具体的連携内容
自治体	縦割り行政による効果的連携の支障を解消 地域支援拠点と自治体の各部署との連携を強化し、自治体が提供する支援制度や補助金について日々情報共有を行うことで、ゼブラ企業のビジネスモデルやニーズを把握した支援拠点が、適切な支援策や関連部署とゼブラ企業を円滑に結びつけることができるようになる
地場企業 詳細後述	地域内受容性向上によるゼブラ企業と地場企業の協業促進 社会課題解決意義や地域社会の持続性や発展においてゼブラ企業の重要性を訴求することで、地場企業の社会課題解決に係る関心を向上させることで、ゼブラ企業が地域内で事業推進していくにあたり、必要となる主体との連携が円滑化する
地場金融 詳細後述	ゼブラ企業への信用補完に資する取組と連携した域内インパクト資金調達の支障解消 地場金融が有する地域内の優良企業や個人投資家などゼブラ企業の事業理念や社会課題解決意義に共感し得る主体との接続が可能になり、社会課題解決を主眼とするゼブラ企業の資金調達が円滑化する
住民 詳細後述	地域住民の主体的参加醸成によるゼブラ企業の地域内活動の円滑化 地域住民が社会課題解決に関心を持ち、積極的にサポーターとして社会課題解決に向けた活動に参加することで、ゼブラ企業の地域内での活動が円滑に推進可能になる

支援拠点×地場プレイヤー 連携の在り方詳細

地場企業や地域住民がゼブラ企業の地域内での活動を支える機能を担うことで、
エコシステム内の人材多様化・地域受容性が向上する

地域住民が外郭支援主体としてゼブラ企業の活動を支援するサポーター制度の導入

地域内リソース提供

- 各主体が保有しているリソース提供による、地域内での事業展開を円滑化
- Ex. **企業・住民** 地域慣習・特性に係る情報 **企業** ソリューションの提供
- 企業・住民** 地域内関連他主体との接続支援 **企業・住民** 担い手協力

無償： ■ 地域貢献感

有償： ■ 報酬や利益の享受

モチベーション：

■ 利他的な貢献意識

地域リソース情報の連携

- 地域内情報を支援拠点が取り纏め、地域リソースのハブとして活用可能

地場企業

地域住民

社会課題解決意義訴求

- 地域内のサポーターが増大し、社会課題解決の関与者の特性が多様化

無償： ■ 企業イメージ向上
■ 地域との関係強化

有償： ■ ビジネス機会の拡大

モチベーション：

■ 企業価値向上
■ 地域市場活性化

ゼブラ企業

支援拠点

地域内主体との接続窓口

- 地域内の多様な主体と円滑に接続が可能

連携の内容

創出効果

■ 社会課題解決エコシステム内の人材の多様化

- エコシステム参加者が増えることで社会課題解決機運の醸成を促進する
- 多様な人材が参画することで、支援内容・連携先が多様化する

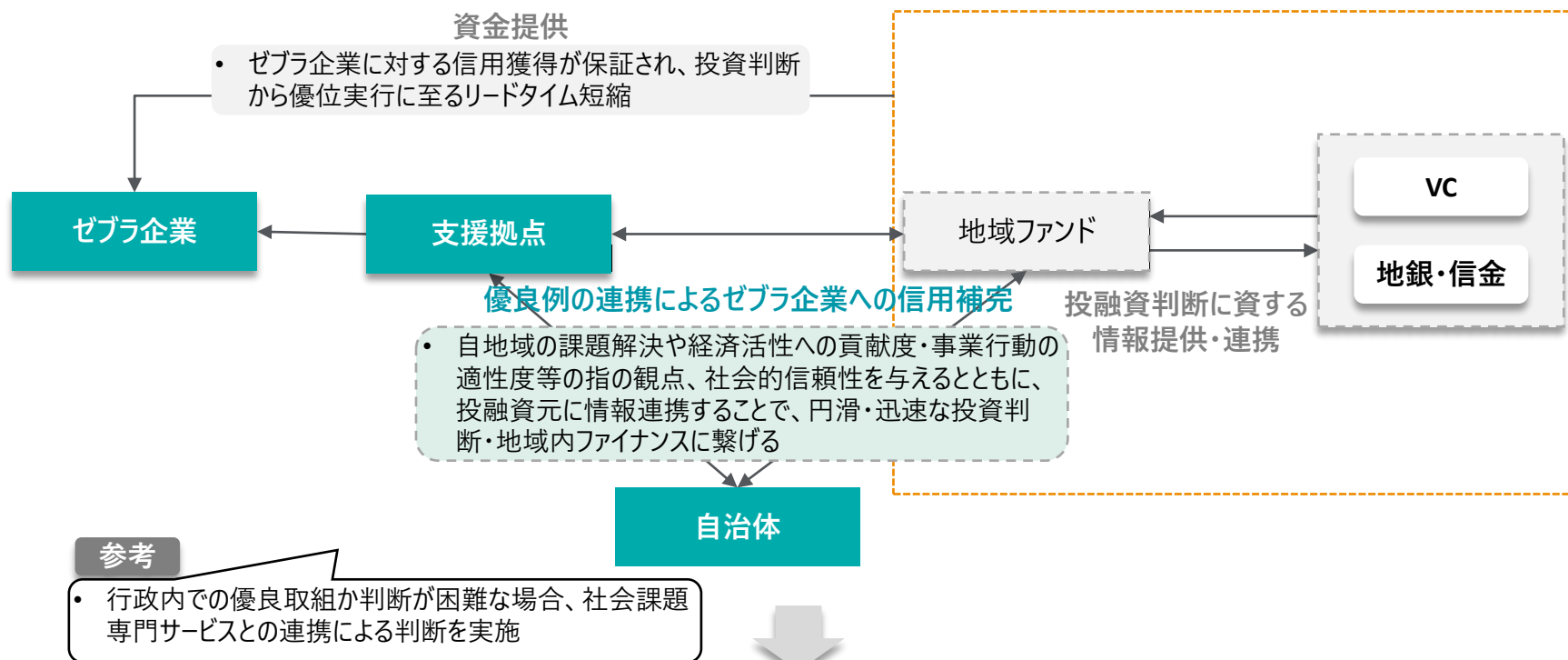
■ 地域受容性が向上し、地域内事業行動の円滑化

- 地域住民の協力を得ることで、地域に根ざした事業活動を強化する

支援拠点×自治体・地場金融 連携の在り方詳細

支援拠点が自治体に対し優良ゼブラ企業に関する情報を提供することで
信用を補完、資金調達までのリードタイムを短縮し資金調達課題解消に貢献する

支援拠点・行政・金融機関/VC間での信用補完に資する情報連携

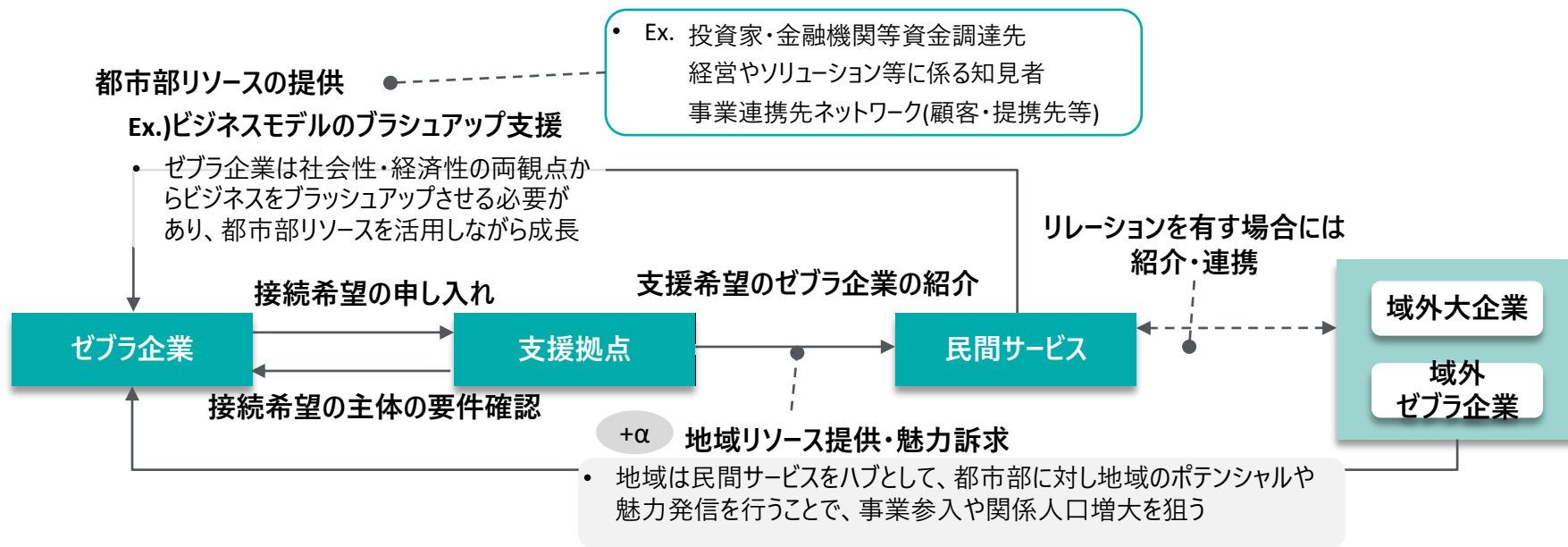


- ゼブラ企業に対する信用が担保されることで、投融資が円滑化し、企業の成長スピードが加速
 - 投資先の信用力が補完され、投融資家による投資判断時の信用保証がなされることで、投融資に対するハードルが低減する
 - また、社会課題解決領域への関心が低いなどの理由で投融資に消極的だった主体をエコシステム内の投融資家として新規獲得することで、ゼブラ企業の資金調達先増大に資する

支援拠点×民間サービス 連携の在り方詳細

地域と都市の連携を強化し相互の交流を促進することで、リソース不足が誘引しているゼブラ企業を取り巻く支障を解消することで、事業の持続性向上・成長に貢献する

地域と都市のリソースを相補完的に提供することで地域と都市の持続的な発展と広域的なエコシステムを構築



連携の内容

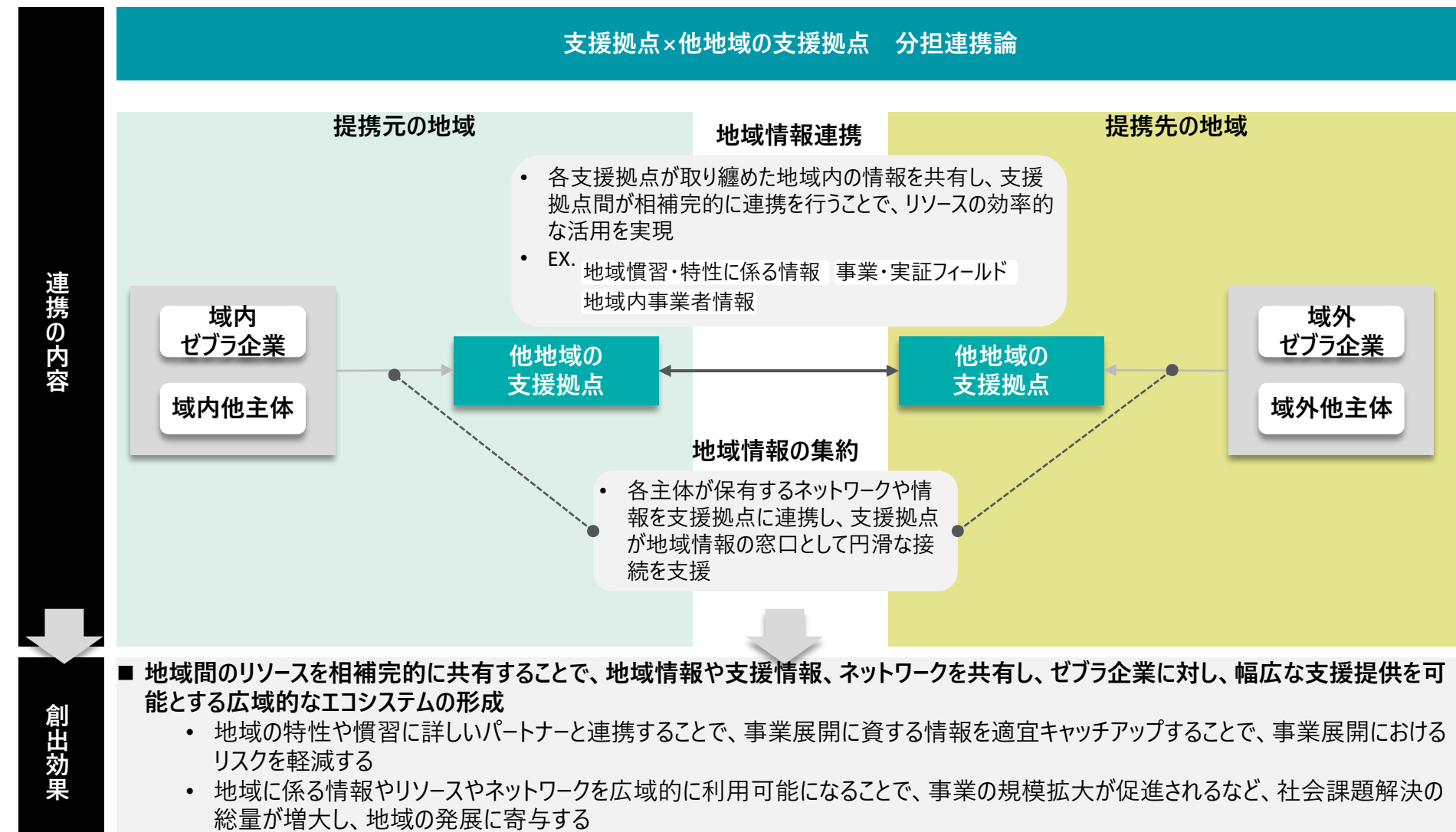
創出効果

- 豊富なリソースを保有する都市部との連携を強化することで、地域内における人的リソース不足を解消
 - ・ 地域に不足しているスキルや人材が補完され、地域の課題解決や事業の推進が円滑に進む
- 地域と都市の交流促進をリードする主体として支援拠点と民間サービスの連携を強化し地域間における情報・人脈の分断を解消
 - ・ 異なる地域間での情報やリソースの交換が活発化し、相互の強みを活かした協力体制が構築される

※ 本章で記載するネットワーク化の促進や後述するインパクト可視化が促進されることで、域外大企業等が当領域に關与するインセンティブが増加・ハードルが低減するため、ゼブラ企業を支援する民間サービスの事業課題解決に貢献すると考えられる

支援拠点×他地域支援拠点 連携の在り方詳細

支援拠点間の連携を強化することで地域間リソースを相補完的に共有・活用し
支援メニューの強化とゼブラ企業のフィールド拡張に貢献する



機能の実践に向けて必要な要件

なお支援拠点の機能実践・効果最大化に向けては、各機能の提供に必要な要件を満たす人材や、全体のおんどりを担い機能間の有機的連携を実現する人材が求められる

支援拠点
に必要な
機能



課題解決の
身近な“味方”



自地域での
課題解決プレイヤー
育成



拠点内
ゼブラ企業同士の
ネットワーキング支援



各種主体への接続
コミュニケーション支援

支援実行
に必要な
人材要件

- 地場リレーションが豊富等、地場における解決方を助言できる人材
- 悩みに寄り添える共感力を有する人材
- ビジネス的知見を有する人材(nice to have)

- ビジネスに対する熱意や地域への愛着
- 域外のゼブラ企業とのリレーションや信頼関係も有している人材

- プレイヤーについて広く把握しており、交流の契機となるプログラム等を企画しているビジネス知見を有する人材

- 域内外プレイヤーとのつながり
- ※1人がすべてのプレイヤーと繋がるのがマストではなく、接続が連鎖し、より広域的にネットワークが繋げることができる人材



各機能を統括し、ゼブラ企業の成長に資する機能間の有機的な連携を実現できるハブ的な役割を担う人材

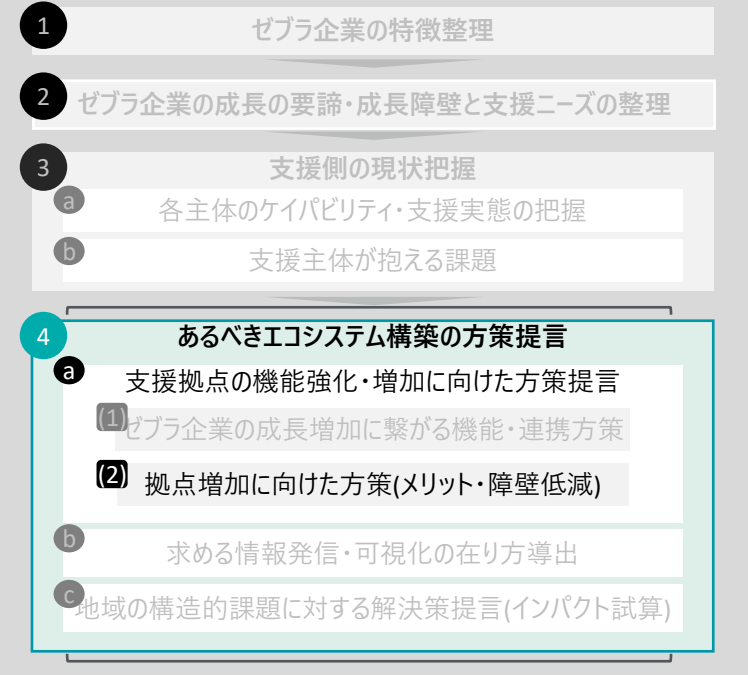
4 あるべきエコシステムの提言

a 支援拠点の機能強化・増加に向けた方策提言

(2) 拠点増加に向けた方策(メリット・障壁低減)

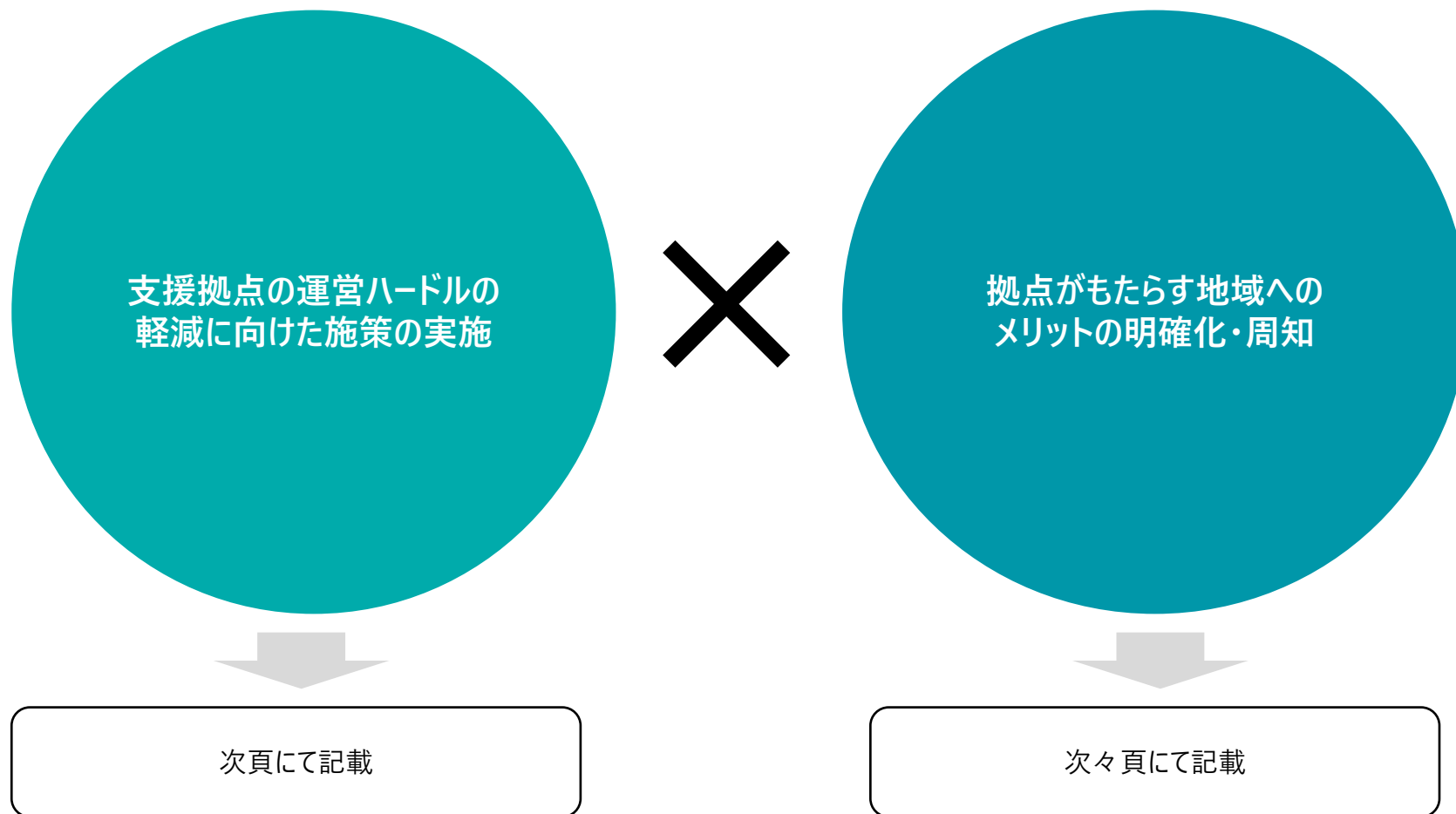
- 支援拠点を増やすにはどのような方策を実施すべきか？

調査分析



拠点増加に向けて実施すべき2つの要諦

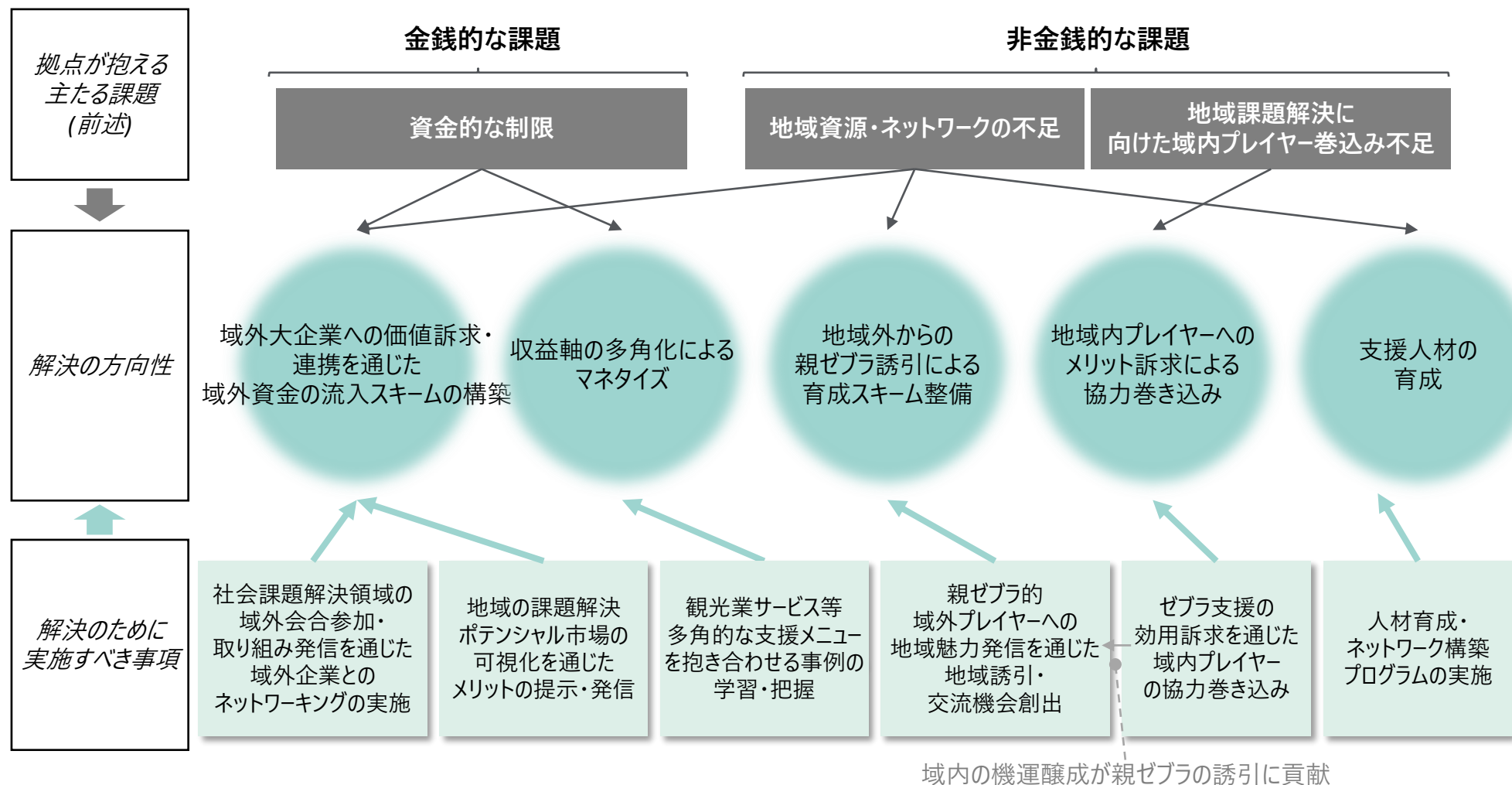
拠点の増加に向けては、運営ハードルの低減・拠点がもたらす地域へのメリットの明確化・訴求といった両面からのアプローチが肝要である



④_a.支援拠点の機能強化・増加に向けた方策_(2)拠点増加に向けた方策(メリット・障壁低減)

支援拠点の運営ハードルの軽減に向けた方策提言

拠点は金銭的・非金銭的な課題を抱えており、解決に向けては、域外からのリソースを巻き込むための域内プレイヤーの機運醸成や地域ポテンシャル整理と、その対外発信が必要

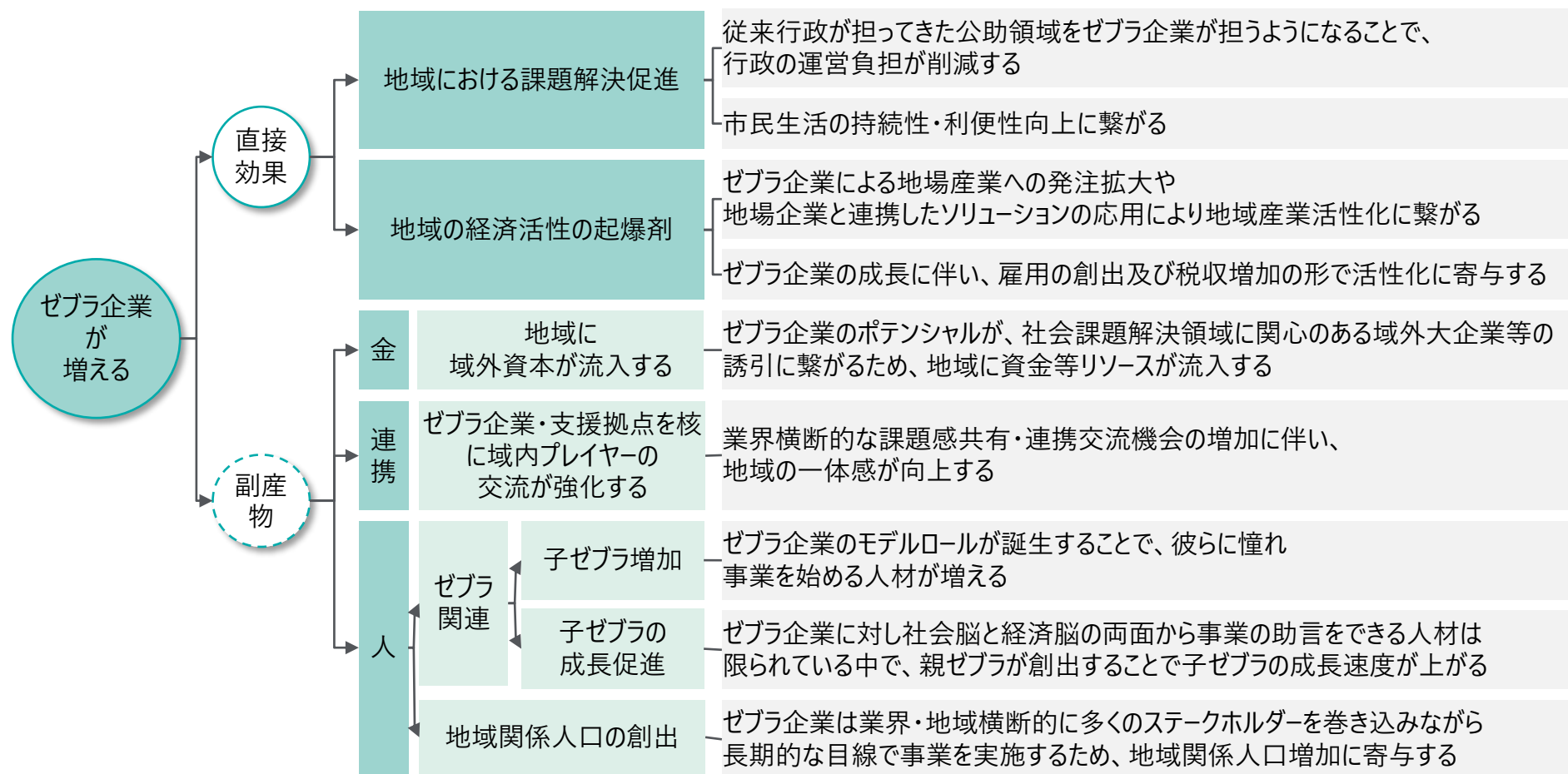


④_a.支援拠点の機能強化・増加に向けた方策_(2)拠点増加に向けた方策(メリット・障壁低減)

メリットの訴求のための、効用整理

支援拠点は、ゼブラ企業の増加・成長を促進することにより地域に直接・間接の効用を創出する存在であり、各主体に与える効用を明文化・訴求することで拠点の増加に繋がる

支援拠点が設置・機能することで地域に与える効果

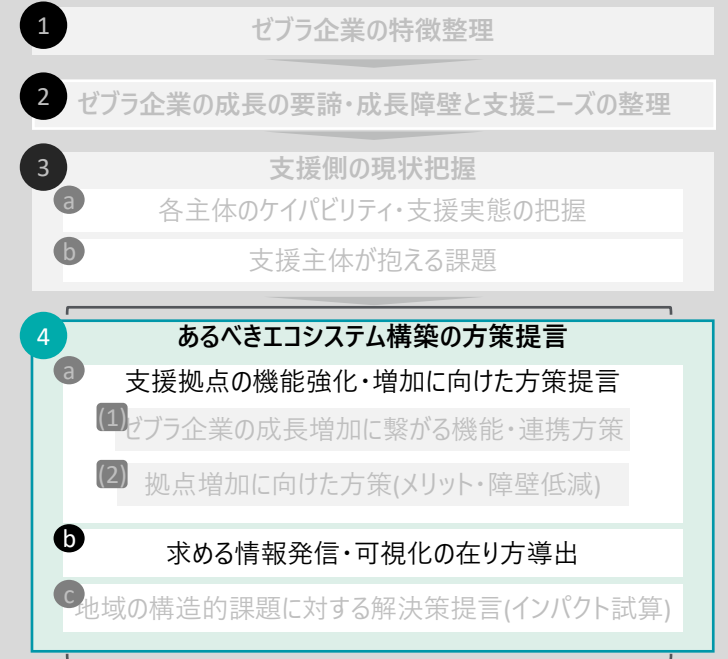


4 あるべきエコシステムの提言

b 求める情報発信・可視化の在り方導出

- ゼブラ企業の成長・増加につなげるには、
どのような情報が可視化され、発信されるべきか？

調査分析



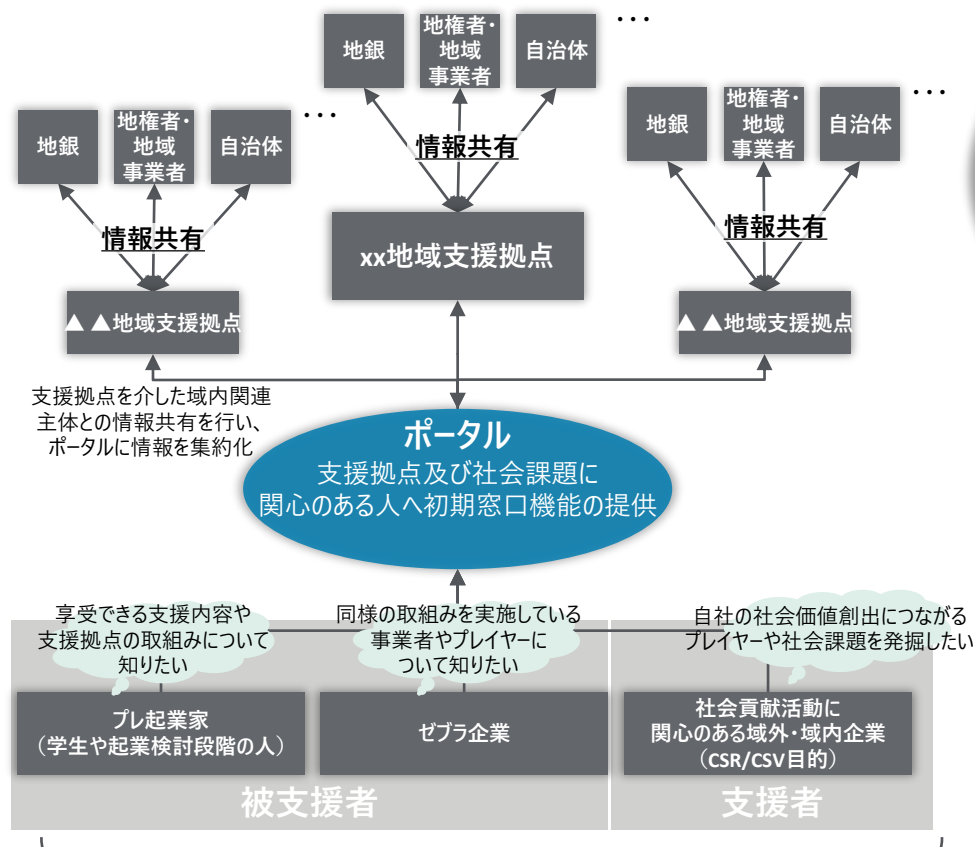
+

効果的な情報発信の在り方

効果的な情報連携の在り方として、円滑な情報収集を可能とする「ポータル」の整備と、個人間の交流によるシナジー創出を目指した「集いの場」の形成が必要である

統一的な情報探索の窓口たる「ポータル」の整備

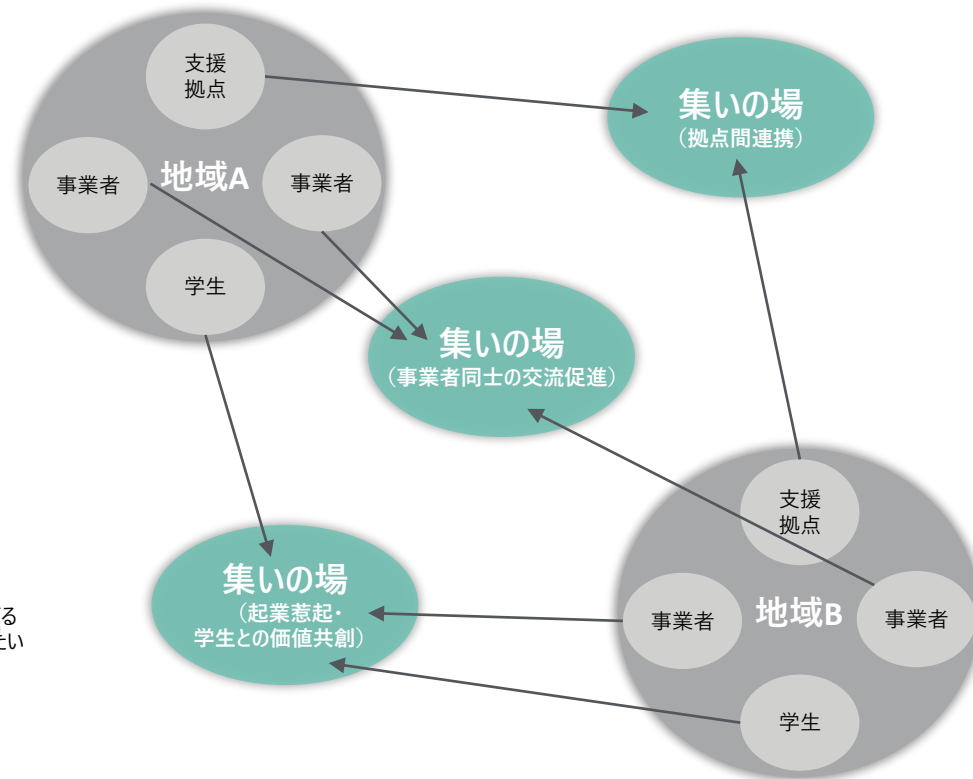
- 情報が散在しており、円滑に情報収集ができないことにより、支援を提供を必要としている人、地域課題解決を応援したい人の情報への接続という課題感に立脚し、支援拠点や地域の関連プレイヤー、地域課題内容等の情報が一元的に検索可能なポータルを整備する



※広義ゼブラ企業と捉えられる

個人間での情報交換・交流を生み出す「集いの場」の形成

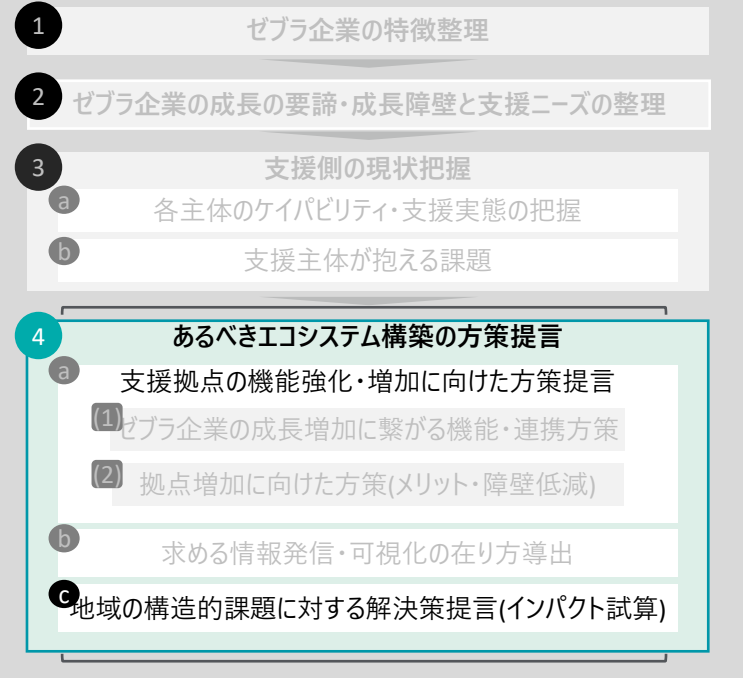
- 交流や情報交換の環境が形成されていないことにより、事業の発展性・持続性の不足、起業創業数の確保に課題を有しているところに立脚し、事業者間・支援拠点間ひいては学生など幅広いプレイヤーとの情報交換、交流の場として集いの場を形成する



4 あるべきエコシステムの提言

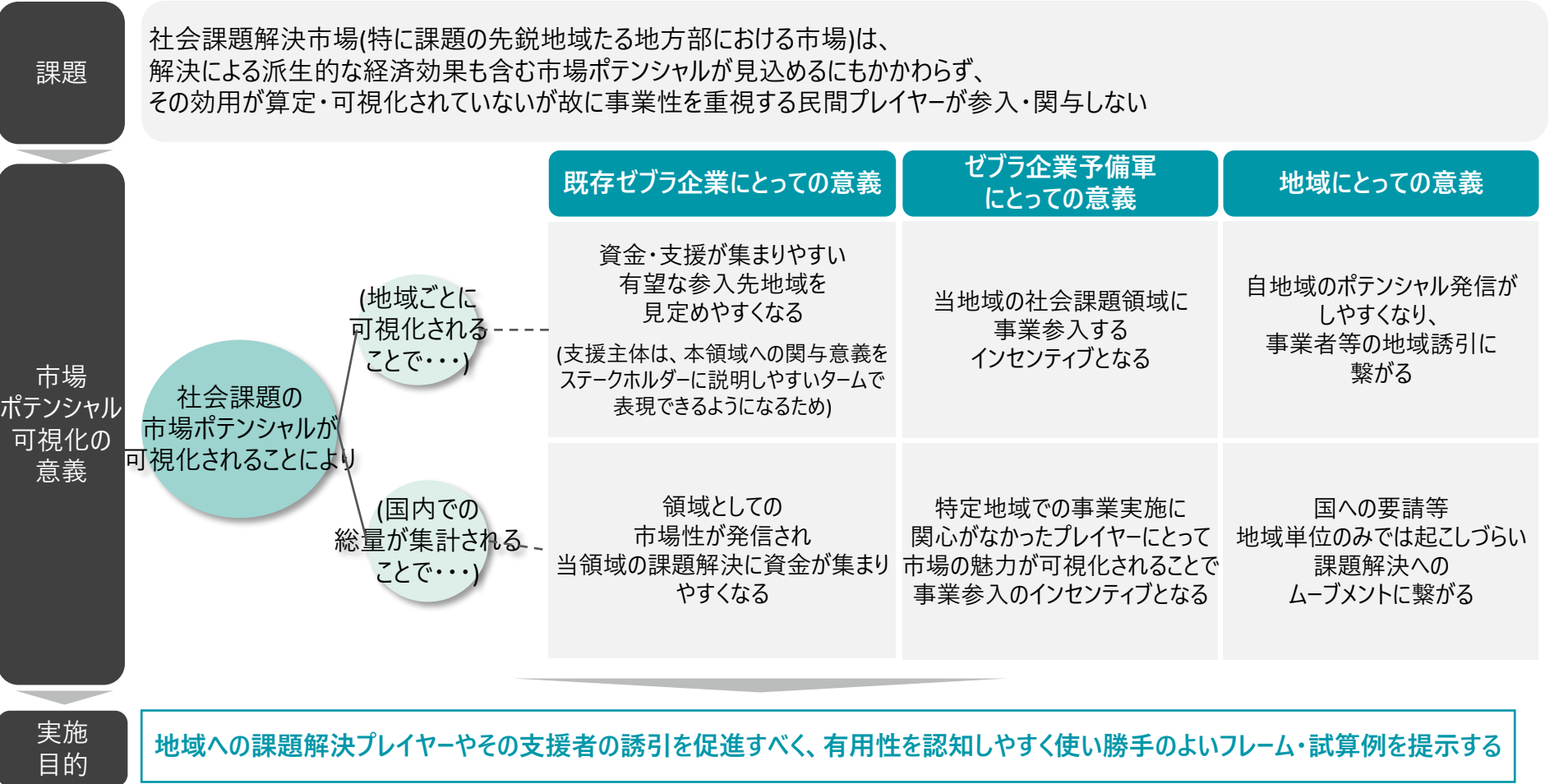
c 構造的課題解決に資する 地域の社会課題解決市場の算出

調査分析



目的定義

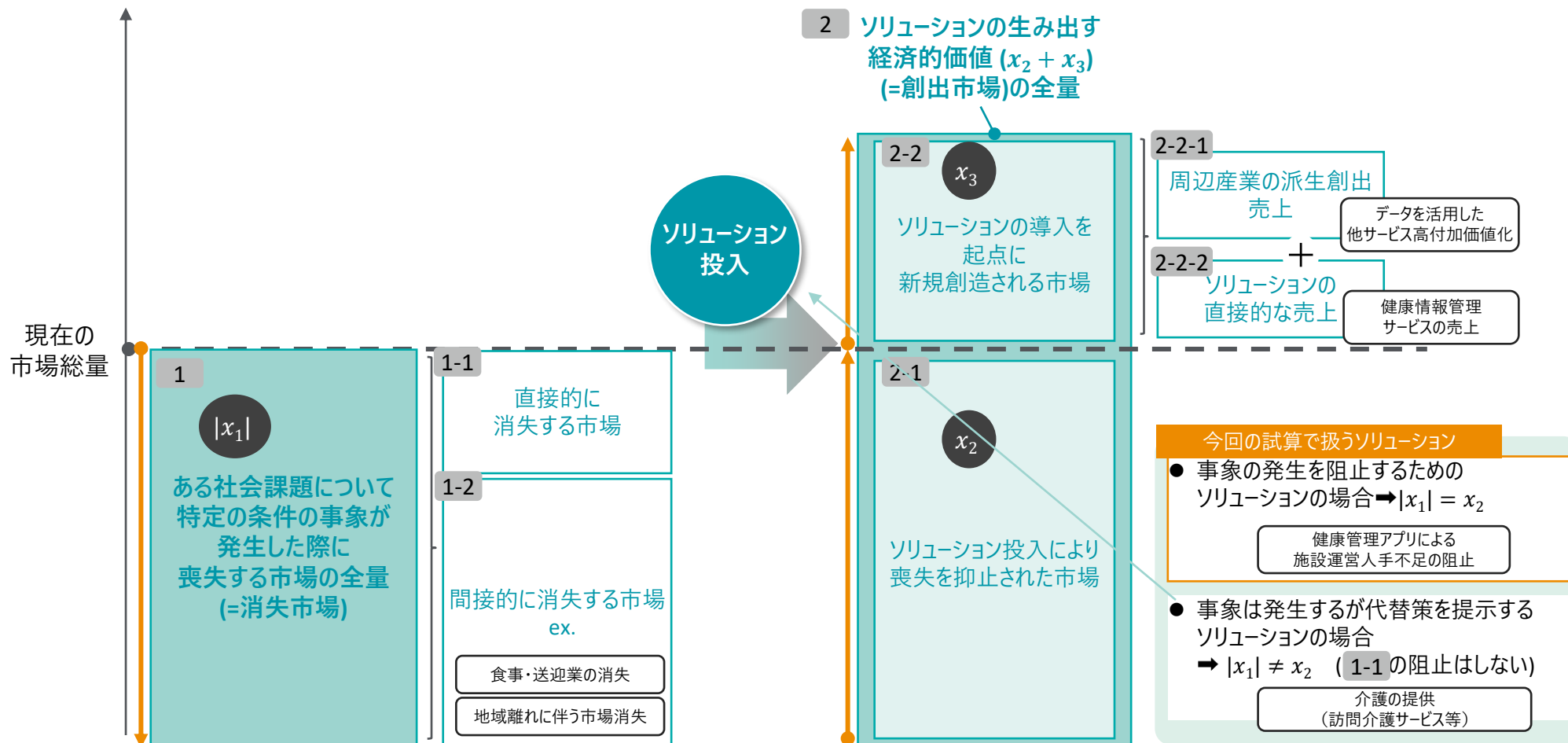
社会課題解決に取り組むゼブラ企業及びその支援主体の参入を増やすため、地域課題の解決ポテンシャルを可視化する算定式を構想し、モデルケースとして1件試算を実行する



④エコシステム提言_c.構造的課題解決に資する地域の社会課題解決市場の算出
 インパクト試算で検討する経済価値の全体像
 本試算で算定する経済価値の全体像を再整理

特定の条件の事象が発生した際に喪失する市場

ソリューションの生み出す経済的価値



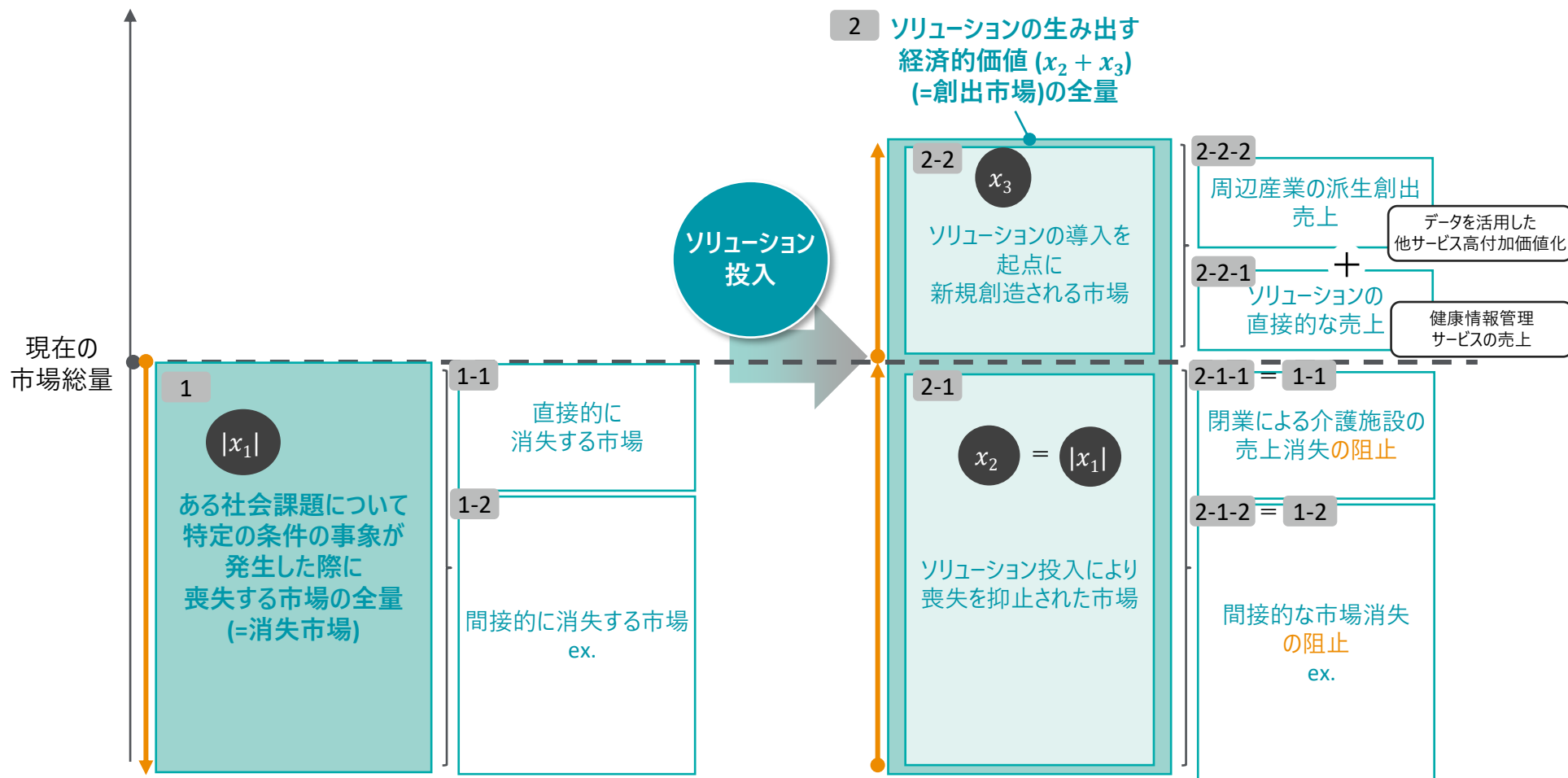
④エコシステム提言_c.構造的課題解決に資する地域の社会課題解決市場の算出

インパクト試算で検討する経済価値の全体像

x_1 は x_2 と一致するので、以下算出対象は2-1と2-2の相対とみなし
構成要素の具体化を進める

特定の条件の事象が発生した際に喪失する市場

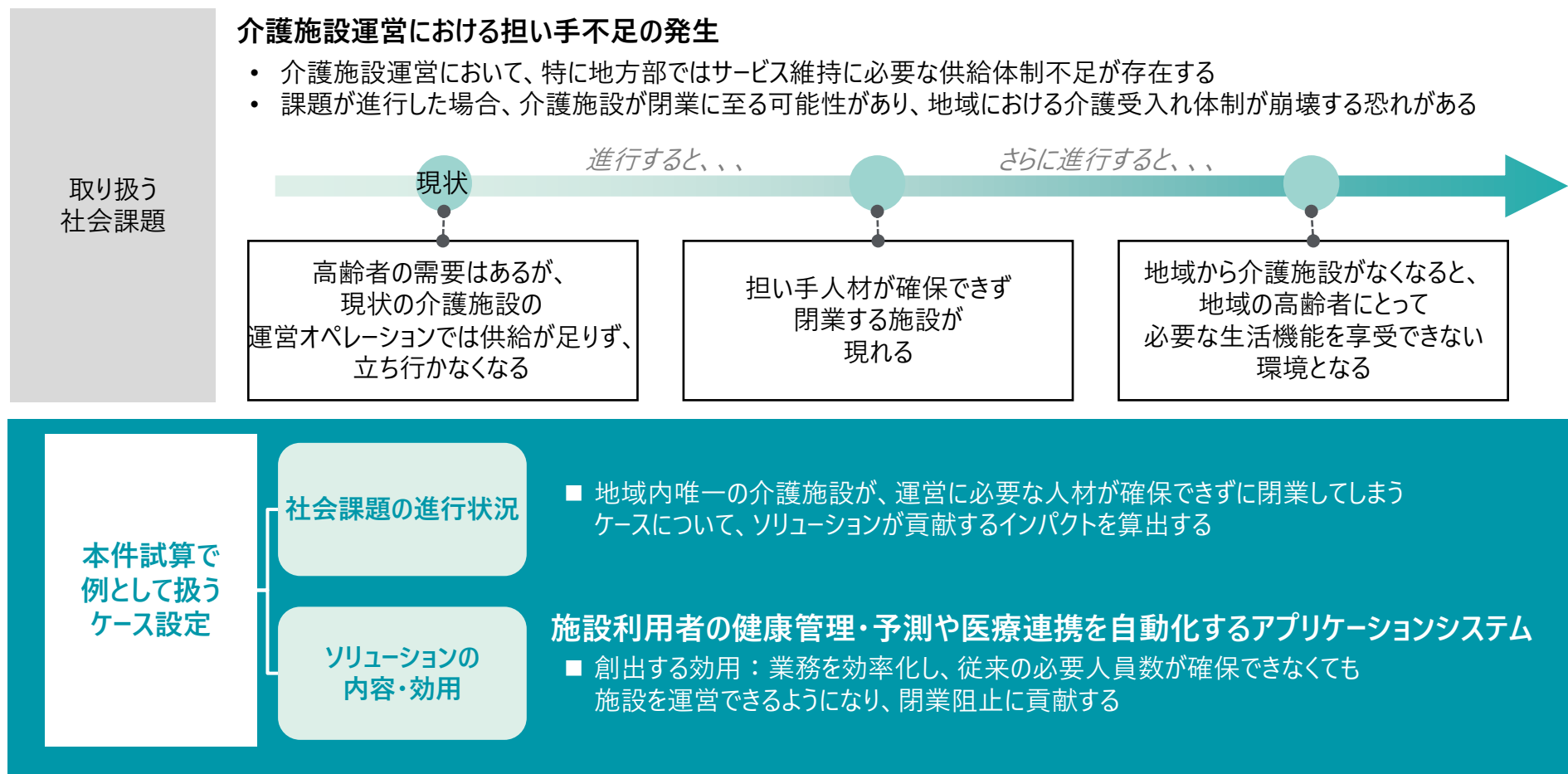
ソリューションの生み出す経済的価値



本件試算で例として扱うケースの設定

本試算では、介護施設運営における担い手不足という社会課題に対して、入居者健康管理・医療連携業務の自動化を通じ、担い手減少の中でも持続的な施設運営を可能とするソリューションを例として想定し、試算を実行する

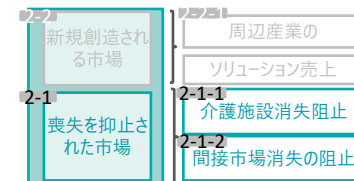
試算で取り扱う社会課題・ソリューションのケース想定



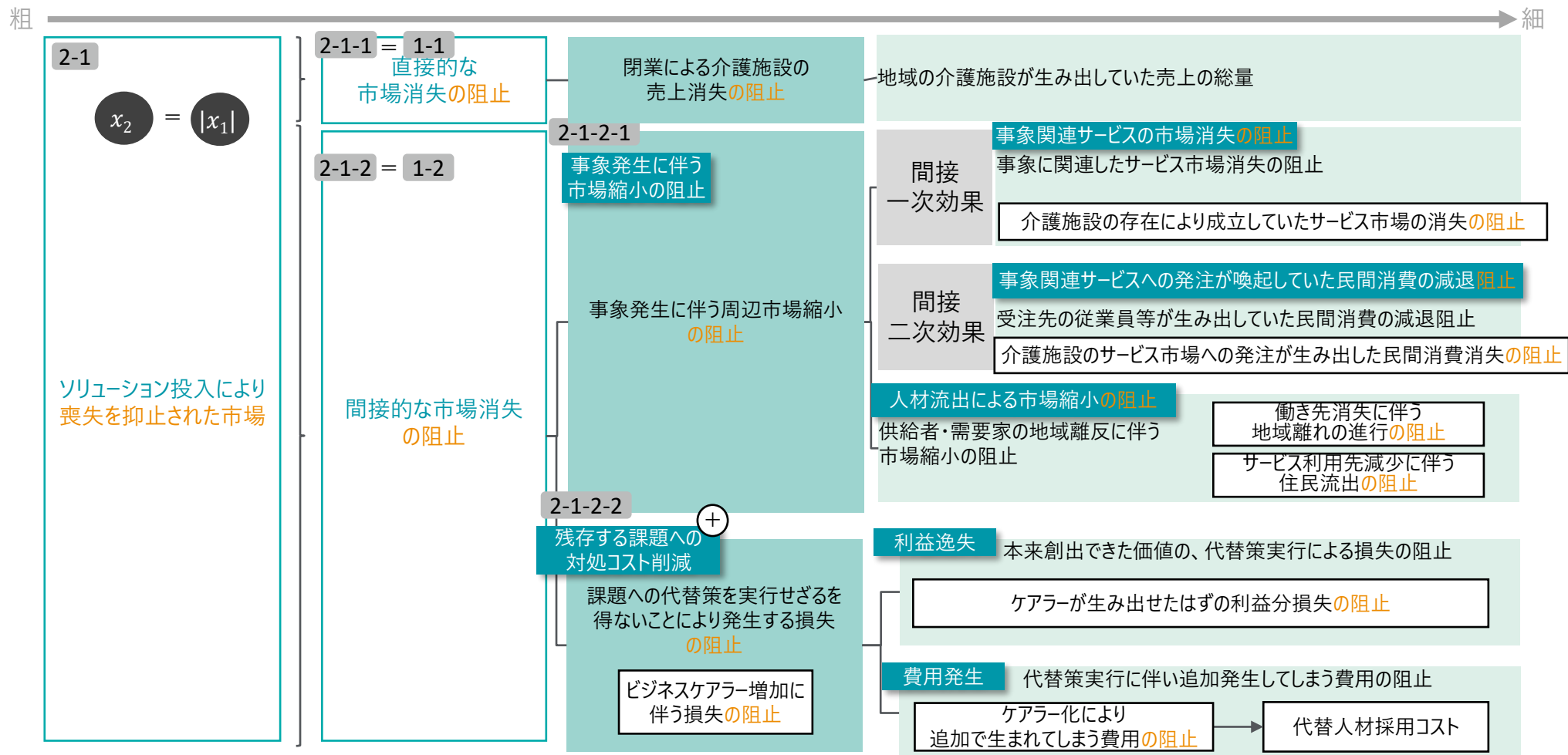
④エコシステム提言_c.構造的課題解決に資する地域の社会課題解決市場の算出

経済価値の具体化

2-1(ソリューションにより消失を抑止された市場の全数)については、
事象発生に伴う市場縮小阻止と、残存する課題への対処コスト削減が内訳として存在



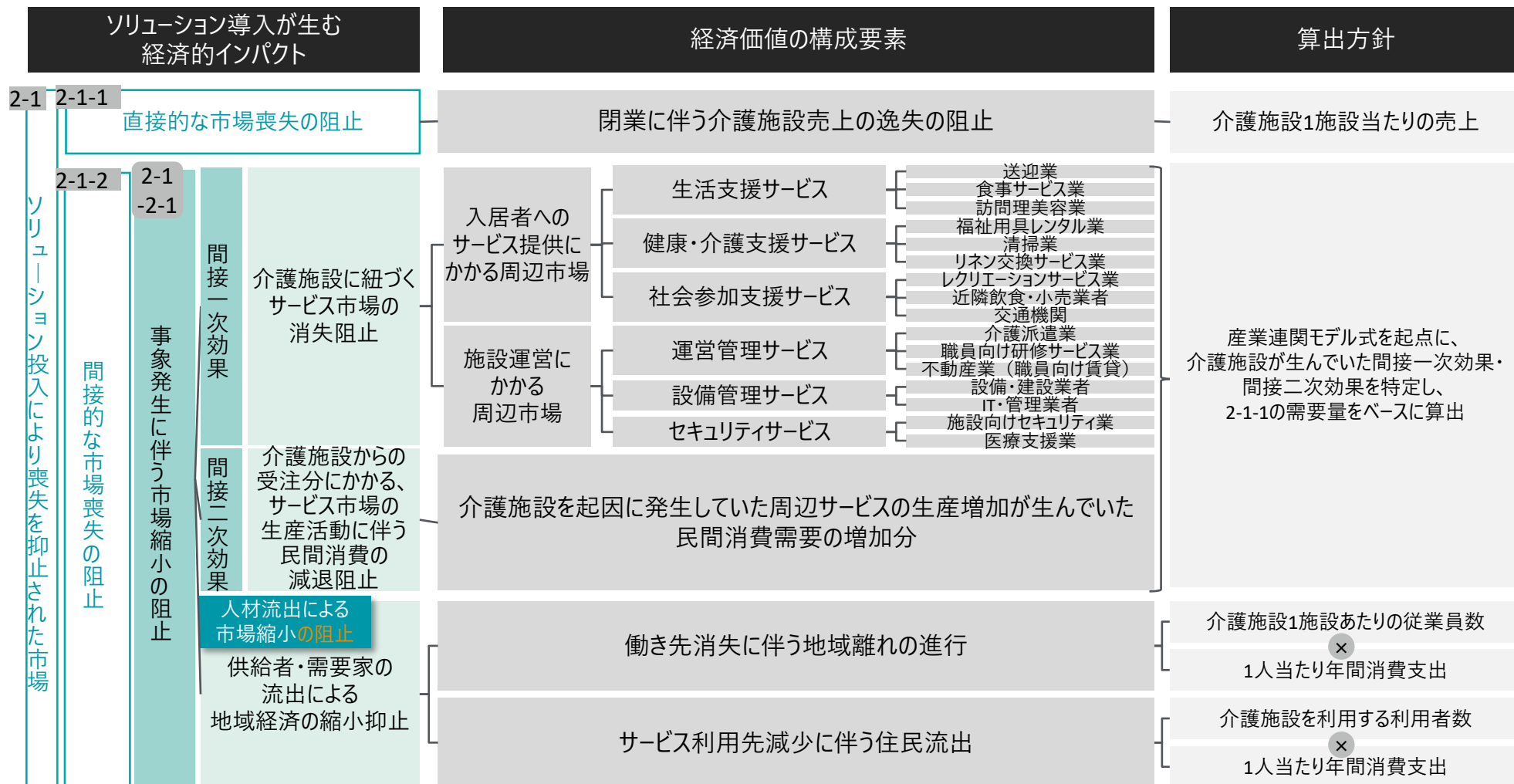
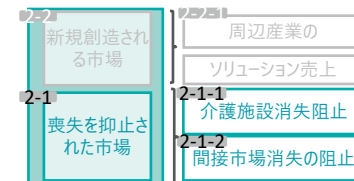
モデルケース「介護施設の担い手不足に資するソリューションの導入」における経済価値の内訳具体化



④エコシステム提言_c.構造的課題解決に資する地域の社会課題解決市場の算出

各構成要素の具体化内容と算出方針

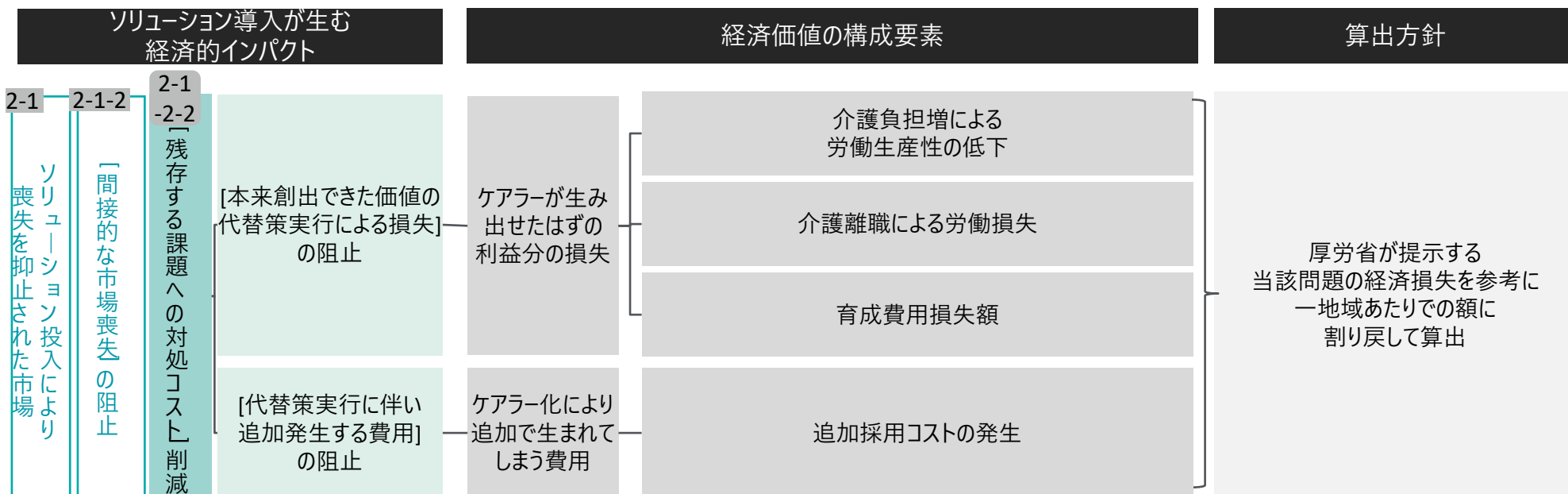
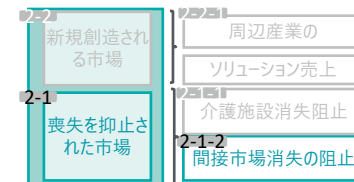
各構成要素について、数値算出の前手として具体構成要素と算出方針を整理



④エコシステム提言_c.構造的課題解決に資する地域の社会課題解決市場の算出

各構成要素の具体化内容と算出方針

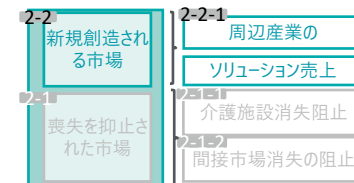
各構成要素について、数値算出の前手として具体構成要素と算出方針を整理



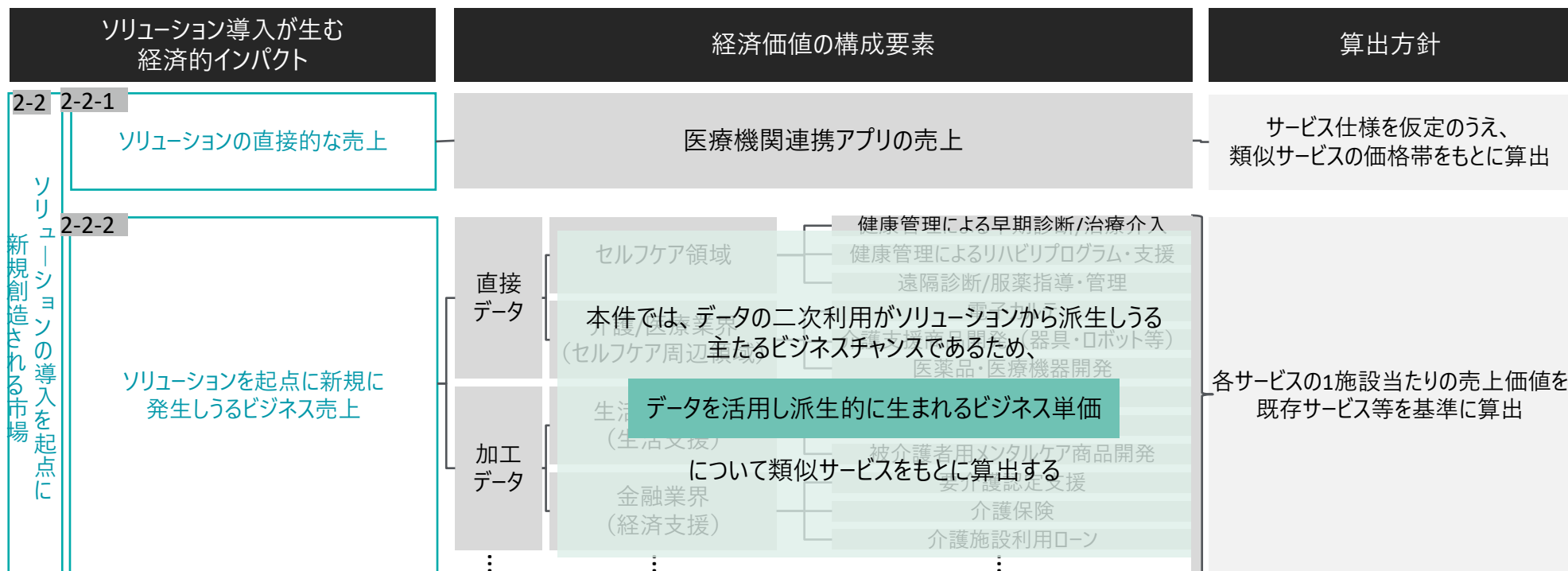
④エコシステム提言_c.構造的課題解決に資する地域の社会課題解決市場の算出

各構成要素の具体化内容と算出方針

各構成要素について、数値算出の前手として具体構成要素と算出方針を整理



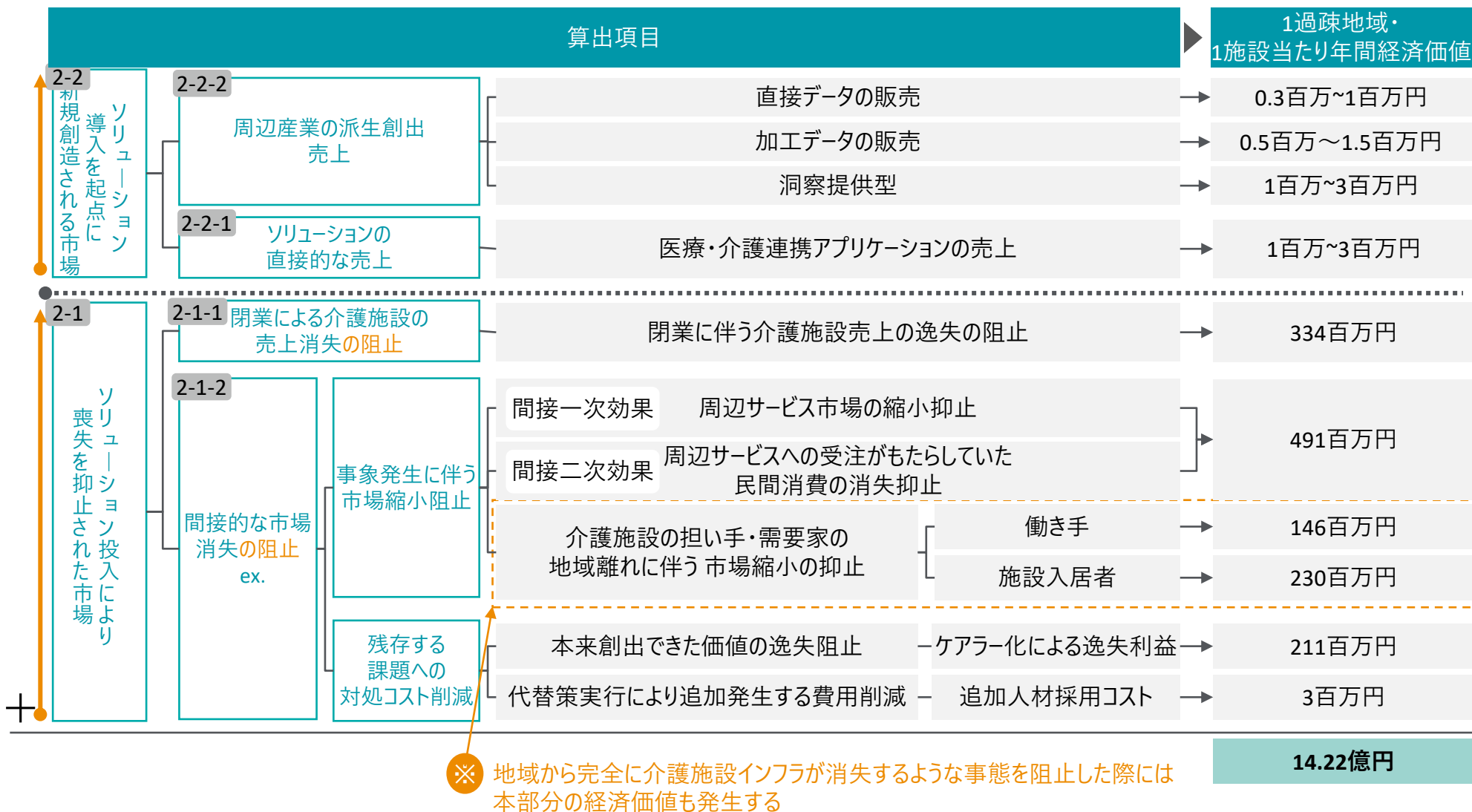
ソリューション	■ 人手不足の解消を通じた閉業阻止に貢献する、施設利用者の健康管理・医療連携アプリ
派生的経済価値が見込めるソリューション要素	■ 施設利用者の健康データを収集・活用可能(ソリューション導入の際に二次活用の許可が取得されたと仮定する)



④エコシステム提言_c.構造的課題解決に資する地域の社会課題解決市場の算出

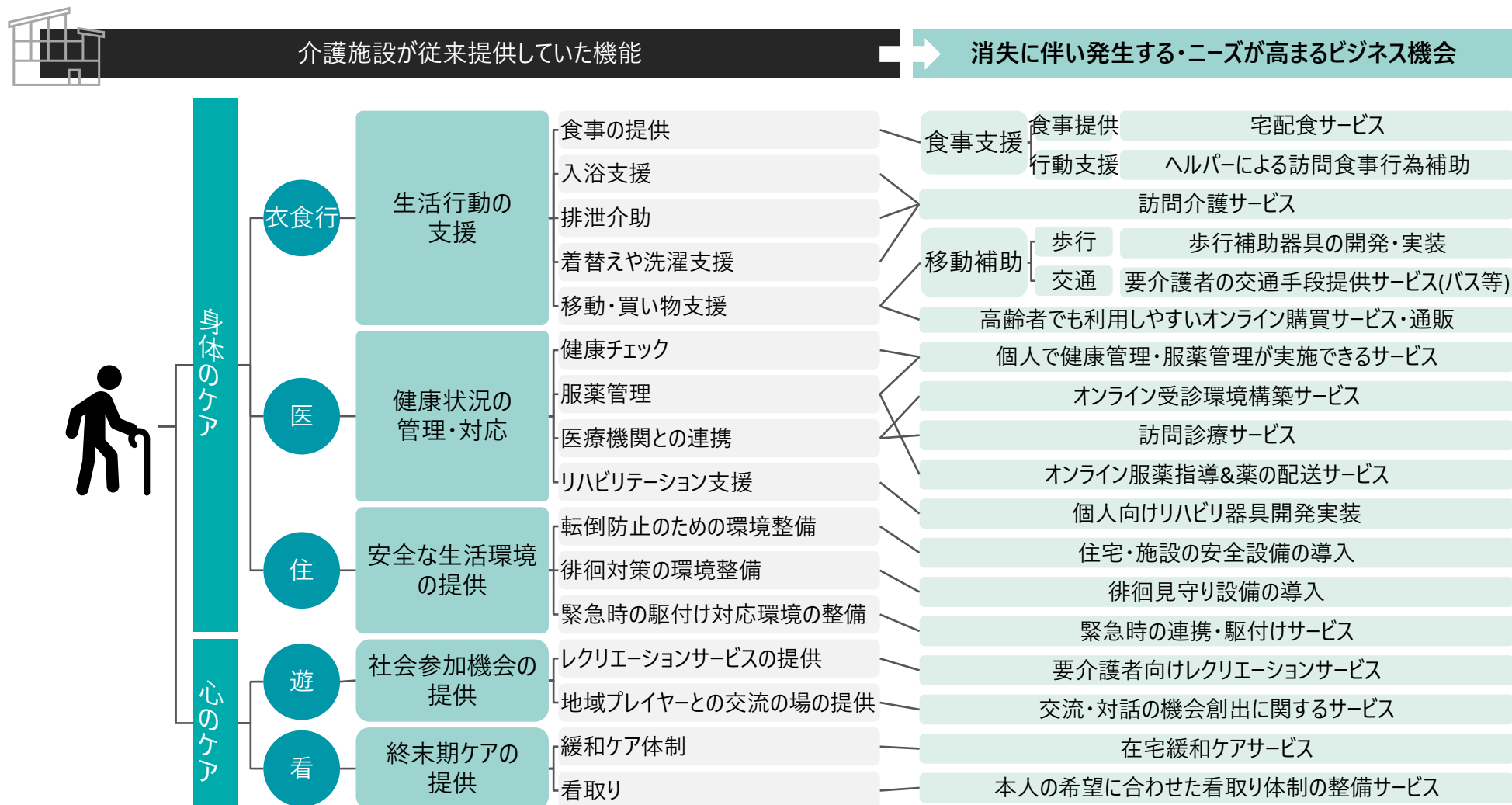
社会課題解決に資するソリューション投下に伴う経済ポテンシャルの総量試算_合計

上記までの計算結果をまとめると、ソリューションの200万円程度の売り上げに加え消失市場の抑止・新規創出市場の総量を足し上げると14.22億円/円(max)の経済価値を生む



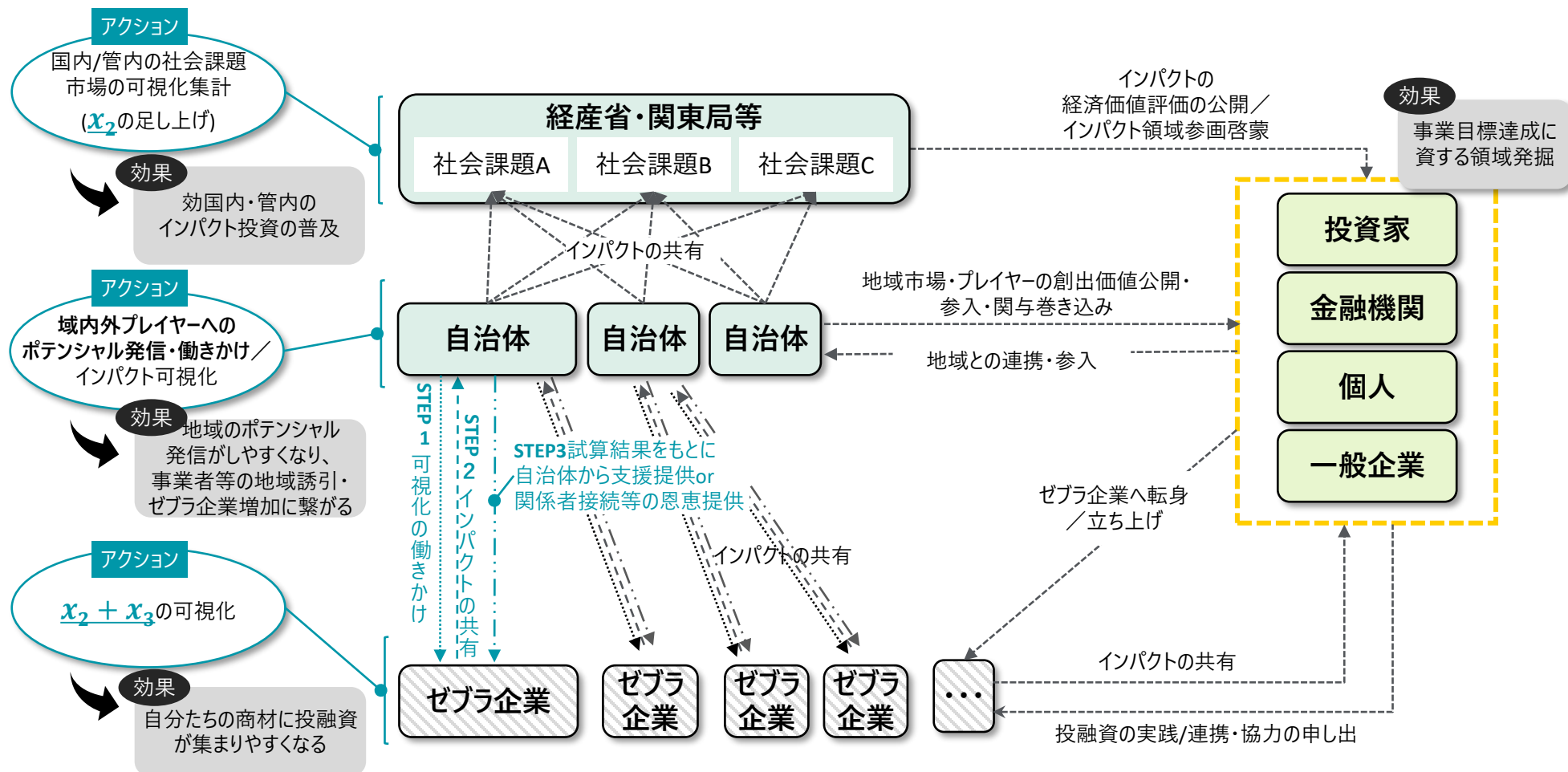
事象に伴う新規ビジネス機会創出の可能性

地域における介護施設が減少した場合には、介護施設の維持とは異なるアプローチでも新規ビジネス市場創出の可能性有



本フレームの利活用イメージ・効用

本事業内でのモデルフレームを活用した各社によるステークホルダーへの試算結果共有を通じ、ゼブラ企業や意欲的な地域に投資が回る仕組みができるエコシステムを実現する



デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレートソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人(総称して"デロイトネットワーク")のひとつまたは複数を指します。DTTL(または"Deloitte Global")ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート(非公開)企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの变革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。"Making an impact that matters"をパーパス(存在理由)として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人(総称して"デロイトネットワーク")が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約(明示・黙示を問いません)をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301