

はじめに

起業家によって始められた世界的ムーブメント「Zebras (ゼブラ企業)」が日本に波及し、その思いを受け継ぐローカルコミュニティ Tokyo Zebras Uniteが設立されて約4年が経過しました。本書は、ゼブラカルチャーを知る入門ガイドブックです。2022年2月に開催したカンファレンス「ZEBRAHOOD」のアーカイブを通じて、より良い社会のために活動するゼブラ経営の実践者や仲間の声を紹介しながら、ゼブラ企業の実態をお伝えしていきたいと思います。

ゼブラ企業と出会った方が「もう少し詳しく知りたい」という時に手に取れる1冊であり、会社の経営者にとっては「自分もこういう経営を取り入れられないだろうか」と考え始めるきっかけに。会社に所属し働いている方やこれから自分で起業する方は、自分自身の考えを確かめる、あるいは周囲の人と会社の目指す方向を話し合う材料として活用していただけたら嬉しいです。またこの本を読んで、アカデミアやメディアの視点から「一緒にゼブラカルチャーについて考えていきたい」と手を挙げて下さる方も大歓迎です。そして海外発のムーブメントの中で活動している日本人の存在をお伝えすることで、これから社会に出る将来世代の背中を少しでも後押しできたら幸いです。

ゼブラ（しまうま）という動物は群れで行動し、縞模様を密集させることで個体の大きさや進行方向を判別しにくくする、「Dazzle」というカモフラージュによって捕食者から身を守っています。1人で社会課題を解決しようと孤軍奮闘するのではなく、仲間と協力しながら広大なサバンナを生き抜くゼブラのように、一緒にこれからの未来を考えていきましょう。

Let's dazzle in the wild.

Tokyo Zebras Unite & Zebras and Company



Zebras and Company では、ゼブラ企業経営に関する情報をメールマガジンで随時配信しています。オンラインメディアの最新記事、メディア掲載や登壇イベントのお知らせのほか、ゼブラ的注目トピックをお届けしますので、ご興味のある方はぜひ登録ください。



Zebras Unite 共同創業者
Mara Zepeda, Aniya Williams, Astrid Scholz and Jennifer Brandel
(Photo: Adrian Hallauer)



Zebras and Company 共同創業者
田淵良敬、阿座上陽平、陶山祐司

INDEX

- P_002 はじめに
- P_004 目次
- P_006 ゼブラとは?
- P_008 日本らしいゼブラ企業を模索する
- P_010 年に一度、ゼブラな人が集まる場所

P_012 ZEBRAS' CONFERENCE

- P_013 SESSION 0 Keynoteセッション
「The Story of Our Stripes」
マーラ・ゼベタ
- P_023 SESSION 1 ゼブラ企業×ビジネス
「ステークホルダー主義と成長は両立できないのか?」
小林 味愛、青山 明弘、小林 泰平、陶山 祐司

- P_042 SESSION 2 ゼブラ企業×クリエイティブ
「クリエイティブはデザインだけのものか?」
山川 咲、星 直人、石田 幹人、阿座上 陽平

- P_060 SESSION 3 ゼブラ企業×ファイナンス
「利益と社会的課題解決は両立できないのか?」
サチンドラ・サチン・ルードラ、新井 和宏、田淵 良敬
佐久間 優奈

- P_075 SESSION 4 ゼブラ企業×視点
「自分と他人と社会の距離の測り方」
中村 多伽、深井 龍之介、阿座上 陽平、岡田 弘太郎

P_094 ZEBRAS' DIALOG

- P_095 SESSION 1 SHINISE
「ゼブラ的SHINISE企業の実態」
数馬 嘉一郎、小林 忠広、田淵 良敬

- P_112 SESSION 2 GENDER LENS
「GENDER LENSの今」
東 志保、寺尾 彩加、須藤 紫音、出川 久美子

- P_128 SESSION 3 REGENERATIVE
「REGENERATIVEビジネスのゼブラ的解釈」
宮下 拓己、間瀬 雅介、阿座上 陽平

- P_145 SESSION 4 EDUCATION
「これからの教育と自律的経営」
信岡 良亮、小寺 毅、陶山 祐司

ZEBRAS' CONFERENCE

- P_162 SESSION 5 ゼブラ企業×キャリア
「ゼブラで働くキャリアとは?」
阪本 菜、伊藤 俊一、遠藤 貴恵、三石 原士

- P_173 LIST OF ZEBRA COMPANIES
- P_185 クレジット
- P_186 あとがき

ゼブラとは?

2013年にシリコンバレーで生まれた「ユニコーン」という言葉をご存じでしょうか。時価総額10億ドル以上の未上場企業を指すこの概念は、短期思考・市場独占・株主至上主義といった現代の資本主義の象徴と言えます。

2010年代以降、社会においてユニコーンを賞讃する風潮が強くなっています。ユニコーンを目指して資金調達を繰り返して事業を急拡大していく起業家が増えるとともに、既存企業もユニコーンへの投資や協業を追い求めるようになりました。そうした企業の中には、今の社会のルールを無視し、社会的責任よりも自社の成長を優先するケースも出てきました。

こうした流れに危機感を覚えた人々から生まれた概念が「ゼブラ企業 (Zebras)」です。ゼブラの縞模様や群れで行動する習性から由来し、社会貢献と企業利益という相反するように見える理念を両立させ、共存性に価値を置くという考え方を持っています。そしてゼebra企業は、より良い社会の形成に寄与することを最優先にし、持続可能な範囲での成長を目指します。永遠に事業が成長し続けるのではなく、場合によっては一定規模で成長が止まってもいいと考える方もいます。

ゼebra企業は、2017年にアメリカの女性起業家4名によって初めて提唱されました。彼女たちはZebras Uniteというコミュニティを組織し、共感する経営者や企業を巻き込みながら世界中に支部を増やし、今もなお大きなムーブメントを起こしています。

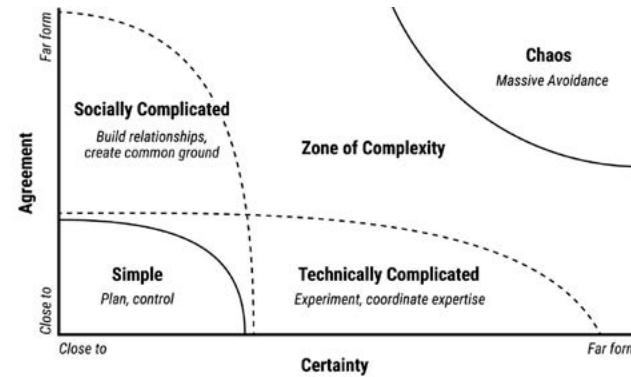
「ゼebra企業」の特徴は、大きく3つあると言われています。

1. 社会性と経済性の両方を追求するとともに、相利共生（集団・群れとしての共存）を大切にしている。
2. 社会的な認知度・理解の向上が必要となる、「社会的に複雑な」課題に挑戦している。
3. 既存の金融の仕組みにマッチせず、新たなお金の流れを求めている。

対比表 : Tokyo Zebras Unite 『世界で注目される「ゼブラ」とは～アンチ・ユニコーンから生まれた経営スタイル～』を参照

		ユニコーン企業	ゼebra企業
なぜ	目的	指數関数的な成長	持続的な繁栄
	ゴール	上場、売却、10倍成長	収益性・持続可能、2倍成長
	結果	独占	複数での共存
どう	世界観	ゼロサム、勝者と敗者	双赢
に	方法論	競争	協力
	自然にたとえると	寄生	相利共生
	資源	隠し持つ	共有する
	スタイル	独断的	参加型
	求め方	常に不足、更にもっと	十分だか、より良く
が	受益者	限られた個人、株主	公共、コミュニティ
	チーム編成	エンジニアニア偏重	コミュニティマネージャー、顧客サポート、エンジニアがバランスよく
	ユーザーへの対価	関心惹起に対して(不透明)	価値に対して(透明性がある)
何	測り方	量的	質的
を	優先順位	ユーザー獲得	ユーザーの成功

グラフ : Zebras Unite 『2019 Community Survey : Final Report』参照



EXIT TO COMMUNITY

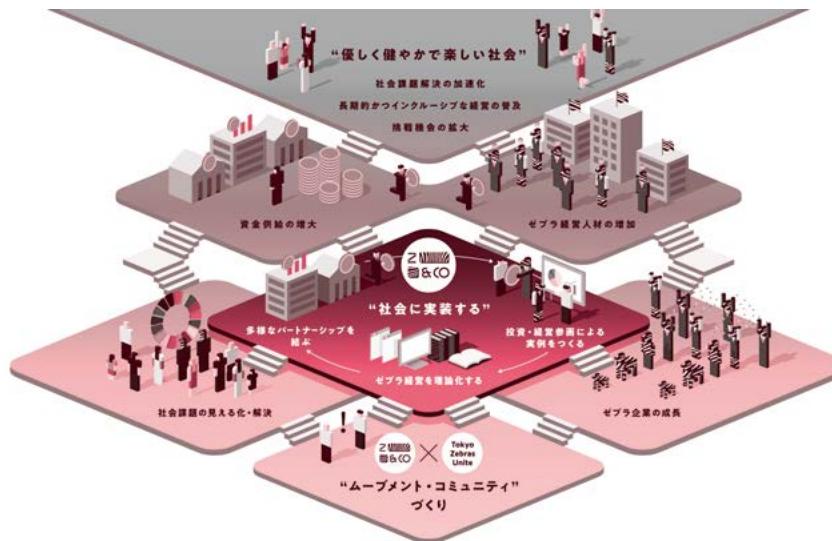
Zebras Uniteの思いを汲み取り、 日本らしいゼブラ企業を模索する

Zebras Uniteから始まった「ゼブラ」のムーブメントはアメリカ西海岸から世界へと広がり、その思いに賛同する仲間を増やし続けています。日本では2019年にTokyo Zebras Uniteが立ち上がり、東京支部としてZebras Uniteの持つ問題意識や取り組みについての情報発信を開始。そして更なる社会への浸透を目指して、2021年に株式会社Zebras and Company（ゼブラアンドカンパニー）が設立されました。社名には「ゼブラ企業と、それを支える仲間」という思いが込められています。

Zebras and Companyを創業した3名は、投資家、実業家、官僚、マーケター、プロデューサーといった様々なキャリアの中で、1社による利益の独占や株主価値のみの最大化といった現行の企業や金融、そして社会の在り方に対して疑問を感じていました。世間を見渡すと、素晴らしいカルチャーを築きながら、社会的意義のある事業に取り組む優秀な起業家・経営者も数多くいます。しかし市場のサイズ、事業の特性、取り組む社会課題の認知度の低さなどといった要因により、既存の金融や社会の物差しでは彼らが協力者を得ることは難しく、ステークホルダー全体との持続的な成長戦略の幅が狭くなっているのが現状です。

そこでZebras and Companyでは「Different scale, Different future」を掲げ、これまでとは違

Theory of change (ゼブラ経営を社会に実装するための変化の地図)



う物差しがあれば、これまでとは違う成長と未来があると信じて、「ゼブラ経営」という新しい物差しの社会実装に取り組んでいます。社会課題の見える化やゼブラ企業の成長を促進させ、そして社会課題解決の加速化、長期的且つインクルーシブな経営の普及、様々な挑戦機会の拡大によって、優しく健やかで楽しい社会の実現を目指します。

Zebras and Companyが考える「ゼブラ企業」のペルソナ

1. 事業成長を通じてより良い社会をつくる

売上・利益の最大化自体が目的ではなく、社会課題の解決を事業の目的にしている。

2. 多様な力を組み合わせる必要がある

資金があれば1社だけの力によって短期間で成功できるような短絡的事業ではなく、一定の期間をかけてPDCAを回し、クリエイティブやコミュニティなどの力を借りて事業を進めていくことが必要である。

3. 長期的でインクルーシブな経営姿勢である

短期的に株主価値を最大化させるのではなく、長期的にステークホルダー全員を幸せにするべく経営がなされている。

4. ビジョンが共有され、行動と一貫している

多様な要素間の二律背反（トレードオフ）を踏まえつつ、あるべき姿を具体的に描いて共有し、日々行動している。

年に一度、ゼブラな人が集まる場所

Zebras and Companyが創業されて1年。ゼブラ経営の社会実装と理論化に向けてより多くの知見と仲間を集めるために、ゼブラ企業のカンファレンス「ZEBRAHOOD」が2022年に初開催されました。人の集まりを意味する「Neighborhood」になぞらえて命名されたこのイベントは、ゼブラ経営の実践者だけでなく共感する参加者の方々も交えながらセッションが進められ、仲間の存在や思いをより実感できる場となりました。

本書は、そんなZEBRAHOODのアーカイブという側面も持っています。セッションの中で語られた内容から「ゼブラ企業とは何か?」「ゼブラ経営とはどんなものか?」といった実態を知り、このカルチャーの広がりを感じていただけたら幸いです。

ZEBRAHOOD2022 開催概要

日時：2022年2月4日(金) 9:00～19:45

場所：オンラインにて実施

※SHIBUYA QWSにて予定していたオフライン・オンラインのハイブリッド開催から、新型コロナウィルス感染拡大に伴って完全オンライン開催に変更。

テーマ：「DISTANCE」

コロナ禍を経てより多く目にするようになった「分断」というキーワードを、価値観の「距離の違い」という見方に変えてみる。ビジネス、クリエイティブ、ファイナンス、視点という4つのキーワードを通して、これからの経営や企業を考える1日。分断ではなく価値観の距離を把握することから、一緒に新しい未来を考えましょう。

主催：株式会社Zebras and Company

共催：Tokyo Zebras Unite、SHIBUYA QWS、株式会社明光ネットワークジャパン



明光ネットワークジャパン



タイムテーブル

	カンファレンスパート 「ゼebra経営とは何か?」	ダイアログパート 「ゼebra企業とは何か?」
9:00-9:55	ゼebra的キャリア	—
10:00-10:10	Z&Cよりご挨拶	—
10:15-10:45	Keynote	—
11:00-12:30	ビジネス	SHINISE
13:00-14:30	クリエイティブ	GENDER LENS
14:45-16:15	ファイナンス	REGENERATIVE
16:30-18:00	視点	EDUCATION
18:15-19:45	1日の振り返り	—

こちらの QR コードより、当日のセッションの動画をご視聴いただけます。登壇者のお顔や声とともに ZEBRAHOOD の雰囲気もお楽しみください。※ URL の無断転載・転用や、動画の録音・録画はご遠慮ください。

視聴パスワード
ZEBRAHOOD2022



カンファレンスパート
<https://vimeo.com/673015302>



ダイアログパート
<https://vimeo.com/673018042>

未来のために分断ではなく
価値観の距離を把握する一日

ZEBRAS' CONFERENCE

ZEBRAS'
CONFERENCE
ゼブラ経営とは何か?

カンファレンスパートでは、ゼブラ経営の実践者をゲストに招いて5つのセッションを開催。Zebras Unite創業者によるKeynoteセッションにはじまり、「ビジネス」「クリエイティブ」「ファイナンス」「視点」「キャリア」というテーマからゼブラ的思考や経営のヒントを探る。これからゼブラ経営を目指す人の道標となるような、実際に思いを持って活動している方々のエネルギーをぜひ感じ取って欲しい。

The Story of Our Stripes

ZEBRAS' CONFERENCE

SESSION

0

Keynote キーノート



INPUT PRESENTATOR マーラ・ゼペタ

Mara Zepeda | Zebras Unite 共同創業者・マネージングディレクター

ニューメキシコ州サンタフェ出身。Reed Collegeをロシア語専攻で卒業した後、コロンビア大学でジャーナリズム修士を優等で取得。システムブレナー且つ連続な社会起業家であり、ソフトウェアのベンチャー会社Harken（旧・Switchboard）の創業者。先進的ビジネス団体Business for a Better Portlandや、オレゴン州の女性起業家支援団体XXcelerateの共同創業者・元代表取締役社長でもある。

皆さん、聞こえていますか？今日は本当にエキサイティングな気持ちで、皆さんとこうしてお話しできる機会を嬉しく思っています。改めまして、マーラ・ゼペタです。Zebras Uniteの共同創業者、そしてマネージングディレクターを務めています。今はアメリカの南部、サウスカロライナにあります。よろしくお願ひします。

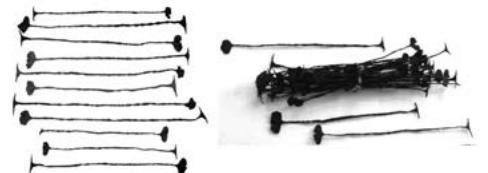
さて、まず私のルーツについてお話ししたいと思うのですが、両親は2人ともアーティストでした。写真右側にいるのは絵描きの父、そして左側にいるのはチェロリストの母で、その隣にいるのが幼い頃の私です。こ

の写真は母が立ち上げたジャズフェスティバルの日に撮ったもので、ジャズアーティストはもちろん、父のような絵描きも会場にたくさん集まっていました。私たちZebras Uniteにとっても、アーティストやクリエイティブという考え方はとても大切です。

ルイス・ハイドの著書『Gift』から一節を引用させていただきますが、「誰かに贈り物をする時は、人との関係性がとても重要になる。関わる人数が大きくなるとサークュレーションが生まれ、そしてそのエネルギーによって一貫している何かが生まれる」。つまり、贈り物というのはコミュニティの中で循環するものであり、それによって絆が生まれるということです。これはゼブラ企業においても非常に重要な考え方です。

突然ですが、ここで私たちが日々使っている「通貨」について考えてみたいと思います。アフリカでは昔、こういった細長くて魚の尾びれや鳥のくちばしのようにも見える鉄が、通貨として使われていました。通貨は一箇所に留まるものではなく、様々な形に進化し動いていく、循環していくものであることを体現している例だと思います。

また英語のCurrencyという単語の語源には「流れるもの」という意味合いがあります。Currentは「波・流れ」という意味。通貨は、人から人へと流れていくものなの



です。

ぜひ一緒に想像力を膨らませていただきたいのですが、通貨は動きでありムーブメントそのもの。つまり私たちは、「コミュニティ・文化・環境の中で、川が流れるようにムーブメントを広めるにはどうしたらいいのか」ということを考える必要があります。これもルイス・ハイドの言葉ですが、【贈り物が動いたり増えたりする度に、どんどん私たちの間で贈り物の循環が大きくなる。やがてそれは、個々の力を超越したコミュニティ全体の力となっていく】ということを心に留めていただけたらと思います。

ではこれから、Zebras Uniteにまつわるストーリーをいくつかお話しします。途中にメディア・セッションタイムと呼んでいるエクササイズも用意しているので、よろしければペンと紙をお手元に準備してご参加ください。

相利共生：お互いを支え合う関係性

Zebras Uniteはアメリカを拠点とする女性起業家4人で創業しました。それぞれが実際に起業を経験し、色々なことが分かり始めていた頃でした。例えばマーク・ザッカーバーグのようにパーカーとジーンズを着て、それこそがいわゆる起業家であると振る舞うような、モノカルチャーの枠組みには私たちは当てはまらない、など。私たちはみんなアーティストなんです。つまり、誰かと一緒に何かをつくるということが楽しいし、お互いを支え合う関係性がそこにはあります。「組織の中で

は、関係性によって真のパワーと

エネルギーが生まれる。タスク・

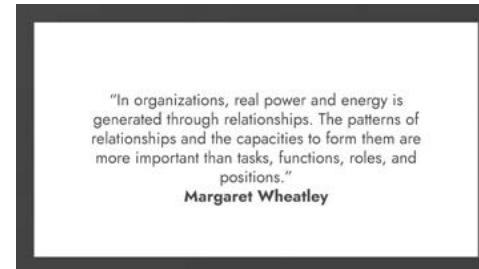
機能・役割・立場などよりも、多

様な関係性やそれを築き上げるキ

ャバシティというのはずっと重要

なものである」と、以前マーガレ

ット・ウイートリーが語っていました。



“In organizations, real power and energy is generated through relationships. The patterns of relationships and the capacities to form them are more important than tasks, functions, roles, and positions.”

Margaret Wheatley

Zebras Uniteが大切にしている価値観の1つは、相利共生主義（Mutualism）です。起業家間のエコシステムが出来上がることによって、私たちはお互いに支え合い、共にまた1歩先へ進むことができます。競争や独占をしたい訳ではなく、かと言ってベンチャーキャピタルを倒せと主張したい訳でもありません。ただ人との関係性は文化の数だけ形があって、それこ

そが人と人をつなぎ、そしてムーブメントを支えています。拠点となる国や文化によって、スタートアップや起業家には様々な在り方があることをぜひ知っていただきたいと思います。

EXERCISE：身の回りの人について書き出してみよう（60秒間）

いつもあなたの声に耳を傾けてくれる人、好奇心がある人、良き友人でいてくれる人、何かあった時に打ち明け話ができる人、同じ案件に取り組んでいる人、人生を共にしている人。あなたとその人はどんな関係性で、どんな考え方や性格を持った人ですか？その人と一緒にいると、あなたはどんな気持ちになりますか？

スタートアップを支える新たなメカニズム

私は2015年にHearkenという会社をつくりました。この社名は「聞く（Hear）」という単語から由来しているのですが、ジャーナリズムや高等教育などの分野でよく使われる、まさに民主主義を支える言葉でもあります。Hearkenで実施したのはメディアのエンゲージメントを支援するという事業で、90カ国18言語から、35万人という非常に大きな数のユーザーが集まりました。そしてもっと成長して様々なチャレンジをしていきたいと考えていたので、ベンチャーキャピタルから200万ドルの出資金を調達しました。

皆さんもご存じかもしれません、シリコンバレーでのルールに沿うと、事業拡大を目指すスタートアップには選択肢が2つしかありません。1つはIPO※1、もう1つはM&A※2。上場して投資回収あるいは買収されるというこの2択は、「カスタマーに対して長いお付き合いができる、何世紀も続くような会社をつくりたい」と考える私たちの目には魅力的に映りました。しかし当時話をした投資家からは「いつどのくらいのリターンが出るの？」ということしか質問されず、私たちのビジョンに興味を示した人はいなかったのが現実です。一般的に、スタートアップの99%は失敗するものだと言われています。だからこそ私たちは、通常であれば失敗するであろう99%の会社をサポートする、あるいは彼らが協力し合えるような環境をつくりたい。そうすれば、スタートアップが持てる選択肢も変わってきます。

※1 IPO (Initial Public Offering) 新規公開株や新規上場株式の意。株を投資家に売り出して証券取引所に上場し、誰でも株取引ができるようにすること。

※2 M&A (Mergers and Acquisitions) 2つ以上の会社が1つに合併することや、ある会社が他の会社を買収することを指す。広義として、企業の合併・買収だけでなく提携までを含める場合もある。