



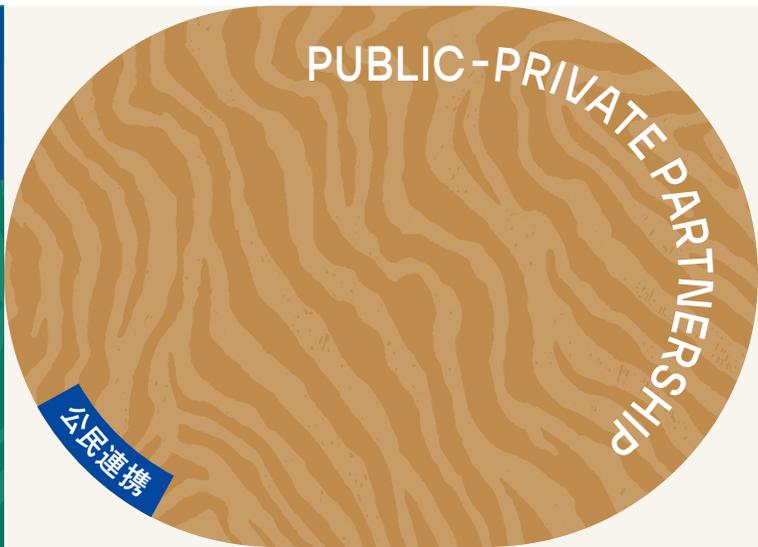
ゼブラ的経営リサーチブック vol.1

# ZEBRA'S MANAGEMENT RESEARCH BOOK



ZEBRAS ACADEMIA  
2025

## vol.1





ゼブラアンドカンパニーは、「Different scale, Different future (新しいものさしがあれば、新しい成長が起こり、新しい未来が作れる)」を掲げる投資・経営支援の会社です。誰もが社会課題の解決と持続的で健康的な経営に挑戦できる“優しく健やかで楽しい社会”を目指し、ゼブラ的経営を実践・体系化しています。投資や経営支援だけでなく、行政・金融機関・研究者・地域企業と協働しながら、新しい資本のあり方と企業像を探究。リサーチや情報発信、学びと対話の場づくりを通じて、「ゼブラ企業」という考え方を社会に根づかせています。異なる尺度で未来を測り直すことから、人々の暮らしという経済のかたちをやさしく、健やかに、楽しく変えていくことを目指します。

## ZEBRAS ACADEMIAとは？

ゼブラアカデミアは、「社会性」と「経済性」を両立させる“ゼブラ企業”の実践知を体系化し、次の時代の経営・社会・資本のあり方を共に探究する学びと対話の場です。ここでは、単なる理念を語るのではなく、現場で格闘する経営者、研究者、行政、金融、そして市民が集い、それぞれの経験や葛藤、失敗をも共有しながら、新しい時代の羅針盤を描いていきます。

ゼブラという言葉が象徴するのは、白か黒か、成長か共生かという二項対立を超え、両者を行き来しながらしなやかに生きる存在です。ユニコーンが“独占と加速”を象徴するなら、ゼブラは“共感と再生”を体現する存在。資本の論理を排除するのではなく、その力を社会の再生に転換し、長期的な豊かさを追求します。ゼブラアカデミアは、この思想を現実の経営・組織・地域づくりに落とし込むための共同研究の場であり、日本各地で生まれつつあるゼブラ的实践を集積し、共有し、次の構造へと昇華するためのプラットフォームです。

2019年の概念提起以降、ゼブラの思想は静かに、しかし確実に広がりを見せてきました。理念に共感する経営者や研究者が増え、地域金融や行政もその動きに呼応し始めています。今、私たちは「ゼブラ企業とは何か」を定義する段階から、「いかにゼブラ的経営を実装するか」という実践のフェーズへと進んでいます。そのためには、成功だけでなく、うまくいかなかった挑戦や、試行錯誤の中で見えた構造的な課題を共有し、社会全体で学びに変えていく必要があります。ゼブラアカデミアはそのための“社会の学び場”であり、現場と研究を往復させるための知の装置でもあります。

そして今回の研究において何より特筆すべきは、ここに集う研究者たち自身が、ゼブラ的な研究者であり、同時に実践する経営者であるということです。彼らは

自らの現場で問いを立て、試行し、再構築し続けている探究者たちであり、その在り方こそがゼブラアカデミアの精神を体現しています。彼らと共にこの研究を進めることにこそ、深い意味があります。学問と実践の垣根を超えて、互いの現場を尊重しながら編み上げた知の集合体こそが、このブックの本質です。

また、この取り組みは、多くの協力企業や経営者たちの支えなくして成り立ちませんでした。インタビューやアンケートに真摯に応じ、自らの経験を開いてくれた実践者たち、そして共創パートナーとして継続的に支援してくださっている企業の皆さんに、心からの感謝を伝えたいと思います。彼らはゼブラアカデミアの理念を理解し、ともに未来をつくる仲間として、この場を共に育ててきました。彼らと一緒に作ること自体が、すでに“ゼブラ的な行為”であり、研究そのものが共創の実践であることを示しています。

2025年のテーマは「PRACTICAL」。理念から実践へ、実践から体系へというプロセスに焦点を当て、ファイナンス、組織、公民連携、地域経営など多様な領域を横断しながら、ゼブラ経営の全体像を浮かび上がらせませす。単なる理論や事例の集積ではなく、実際に現場にいる人たちが、自分の意思決定に生かせる“使える知”を生み出すこと。それこそがゼブラアカデミアとこのブックが目指すものです。

この場に参加するすべての人が、それぞれの現場に新たな視点を持ち帰り、優しさと強さを併せ持つ経営のあり方を育てていく。ゼブラアカデミアは、単なる研究でもイベントでもなく、社会変容の実践者たちが互いの経験を資源として学び合い、次の10年の羅針盤を共に描くための“共創の学び場”を作っていきます。

ZEBRAS ACADEMIAとは? ..... 1  
 ZEBRAS ACADEMIA 参画メンバー ..... 4  
 京都流議定書とは? ..... 6  
 共創パートナー・メディアパートナー・後援 ..... 6

**Part 1 事業**

**ゼブラ・トランスフォーメーションの教科書**

老舗中小企業3社の事例から ..... 7  
 Chapter 1 デザイン経営の新たな可能性 ..... 8  
 Chapter 2 アトツギ経営者たちの軌跡 ..... 11  
 Chapter 3 ゼブラ経営への変容プロセス ..... 20  
 Chapter 4 「ゼブラ態度 (Zebra Attitudes)」の導出 ..... 25  
 Chapter 5 ゼブラ・トランスフォーメーションが生み出す効果 ..... 28  
 Part 1〈事業〉まとめ ..... 30

**Part 2 ファイナンス**

**ゼブラ的地域ファイナンスの実装に向けた  
実態と構造的課題**

Chapter 1 本調査の目的と方法 ..... 34  
 Chapter 2 調査対象の概要 ..... 36  
 Chapter 3 主要な発見事項 ..... 38  
 Chapter 4 地域ファイナンスの現状と課題 ..... 41  
 Chapter 5 ステークホルダー別アクション ..... 50  
 Chapter 6 まとめと提言 ..... 64  
 Chapter 7 本研究から生まれる次の動き ..... 66  
 付録1 Zebra Scorecard ..... 68  
 付録2 企業価値担保権 (EVC) について ..... 68

**Part 3 組織づくり**

**「ゼブラ企業」の組織・人材・文化戦略**

社会性と経済性を両立し、未来を拓く組織・人材開発モデルの考察 ..... 71  
 Chapter 1 本稿の研究デザインとプロセス ..... 72  
 Chapter 2 ゼブラ企業を駆動させる「思想」と持続可能性のシステム ..... 73  
 Chapter 3 ゼブラ企業をかたち創る「4つの柱」 ..... 75  
     Pillar 1 理念・資本 長期的な視点で「お金の色」と時間軸をデザインする ..... 76  
     Pillar 2 文化・求心力 「我が事化」を生み出す、オープンでフラットな場作り ..... 77  
     Pillar 3 人事・仕組み 理念をカタチにし、個人のWILLと成長を支える ..... 78  
     Pillar 4 事業・関係性 「信頼資本」を積み上げ、社会と共に価値を創造する ..... 79  
 Part 3〈組織づくり〉まとめ ..... 80

**Part 4 公民連携**

**ゼブラ企業と実現する  
理想的な公民連携に向けて**

Chapter 1 「to G」から「with G」の時代へ ..... 84  
 Chapter 2 「with G」の具体例 ..... 87  
 Chapter 3 先進事例から見てきた共通点 ..... 92  
     COLUMN 1 ゼブラ企業が自治体に期待している役割とは ..... 96  
     COLUMN 2 自治体がゼブラ企業に期待している役割とは ..... 97  
 Chapter 4 行政職員の本音 ..... 100  
 Part 4〈公民連携〉まとめ ..... 104

**誌面開催! ゼブラ的フェイルコン** ..... 107

ゼブラ・トランスフォーメーションでよくある失敗 ..... 108  
 地域ファイナンスでよくある失敗 ..... 109  
 ゼブラ的組織づくりでよくある失敗 ..... 110  
 公民連携でよくある失敗 ..... 111  
 悩みを仲間と解決するための場「お悩みピッチ」 ..... 112  
 おわりに ..... 114

# ZEBRAS ACADEMIA 参画メンバー

本レポートは、26名の研究者や経営者、専門家が集い、それぞれの経験や想いをもち寄って  
つくりあげたものです。本ページでは、各パートに携わった研究メンバーを紹介します。



事業

井登 友一

インフォバーン取締役副社長  
デザインストラテジスト  
立命館大学 経営学部 教授



事業

渡邊 文隆

京都大学 成長戦略本部 特定准教授



事業 組織づくり

江連 千佳

ピロウ 代表取締役  
東京大学大学院 学際情報学府  
修士課程



事業 組織づくり

佐藤 真陽

一橋大学大学院社会学研究科  
修士課程



組織づくり

宇尾野 彰大

事業人 共同代表・Co-Founder



組織づくり

浜岡 範光

プリディレクション 代表社員



組織づくり

平野 知実

musuhi 執行役員



組織づくり

能登谷 圭悟

事業人



組織づくり

野崎 恭平

musuhi 代表取締役 CEO



ファイナンス

猪熊 真理子

OMOYA 代表取締役



ファイナンス

瀬尾 萌

JPインベストメント  
地域・インパクト投資部ディレクター



ファイナンス

田淵 良敬

Zebbras and Company  
共同創業者・代表取締役



ファイナンス

鳥居 希

B Market Builder Japan 共同代表



ファイナンス

羽田 隆也

COTEN 取締役 CFO 兼 CHRO



ファイナンス

溝淵 由樹

B Market Builder Japan 共同代表



ファイナンス

山本 雄生

山と本と 代表取締役  
POTLUCK YAESU プロデューサー  
NewsPicks ビジネスプロデューサー



ファイナンス

渡辺 麗斗

ベータ・ベンチャーキャピタル  
代表取締役パートナー



ファイナンス

太田 圭哉

フリーランス



公民連携

石塚 理博

北九州市 共創アドバイザー



公民連携

甲賀 晶子

宇陀市役所 政策推進部参事 兼  
建設部参事



公民連携

栗林 正司

加古川市 環境第2課管理係長



公民連携

表原 立磨

官民連携事業研究所  
官民連携アクセラレータ®



公民連携

加藤 勝

官民連携事業研究所  
取締役 官民連携アクセラレータ®



公民連携

晝田 浩一郎

官民連携事業研究所 執行役員 CCO



公民連携

高岡 美優



プロデューサー

阿座上 陽平

Zebbras and Company  
共同創業者・代表取締役

## 京都流議定書とは？

京都市で事業を営む兄ゼブラ企業であるウエダ本社が開催する、京都に根付く数値化できない価値や文化を研究・発信し、その強みを再認識・創出することを目的としたイベントです。各分野のフロントランナーを招き、世代や分野を超えた交流を通じて新たな価値を生み出し、京都から日本独自の価値観を全国や世界に発信しています。

2023年で一時休止していましたが、2025年に再び開催される背景には、①社会の変化を精神性から問い直す必要性、②世代間で価値を継承し繋げる重要性、③京都という地域内でも分断を超え連携していく必要性、という強い問題意識があります。これらはゼブラ企業が目指す「社会性と経済性の両立」と深く呼応しており、今回のゼブラアカデミア2025は京都流議定書との共催として実施されます。



グッド・アンセスター わたしたちは「よき祖先」になれるか

## 共創パートナー

ゼブラアカデミアでは、理念に共感し、ともにより良い未来を描く共創パートナーを迎えています。協賛にとどまらず、学び・実践・共創のプロセスを通じて、新しい経済と社会のあり方を共に形にしていきます。



### 日鉄興和不動産

日鉄興和不動産は、「人と向き合い、街をつくる。」を掲げ、オフィスや住宅、複合開発を通じた街づくりを展開しています。多様なステークホルダーとの共創を基軸に、地域文化や産業とともに価値を育む開発を進めてきました。短期的な収益だけを追うのではなく、長期的な視点で社会的価値と経済的価値を両立させていくゼブラ企業の理念に共感し、今回の取り組みに参画しています。



### アメリカン・エクスプレス

1850年に米国ニューヨーク州にて誕生したグローバルでペイメントやライフスタイルサービスを展開するブランドです。個人のお客様にはプレミアムなライフスタイルをサポートする商品や体験をお届けし、法人のお客様には経営の効率化やビジネスの成長を後押しする特典やサービスを提供しています。アメリカン・エクスプレスは、挑戦を続けるゼブラ企業の皆さんを応援します。



### しずおかフィナンシャルグループ

私たちは、「地域とともに夢と豊かさを広げます。」を基本理念に、静岡銀行をはじめグループ各社が一体となって地域とともに歩み、企業や個人へのサービスや地域経済の発展に取り組む金融機関グループです。地元事業者への伴走支援や、地域金融の枠を超えたエコシステム構築にも力を注ぎ、地域から未来を生み出す実践者を応援するために参画します。

## メディアパートナー



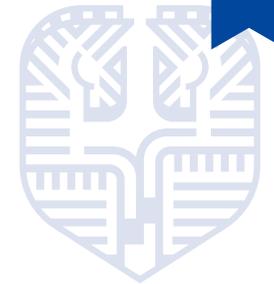
## 後援

経済産業省中小企業庁(予定)



## Part 1

### 事業



## ゼブラ・トランスフォーメーションの教科書

### 老舗中小企業3社の事例から

本テキストは、日本の地方に所在する老舗企業3社が、経済性と社会性を両立する「ゼブラ企業」へと変容していった事例を通じて、  
・既存の企業が「ゼブラ企業」へと変容するプロセスはどのようなものか？  
・その際に経営者や組織に必要な心構えや態度は、どのようなものか？  
をデザイン経営の理論的な基盤に立って明らかにしようとするものです。

教科書と銘打ってはいますが、このテキストは今まさに現在進行形で続けられている研究に基づくものであり、これからも次々と更新されていくべきものです。一方で、まったく異なる事業を営む3社の分析から、非常に興味深い共通点が見えてきたことも確かです。ぜひ、多くの方々にご覧いただき、フィードバックをいただければ幸いです。

# Chapter 1

## デザイン経営の新たな可能性

「ゼブラ経営」に学ぶ経済的実現と社会的なありかたを両立した先に見える世界

### 1. デザイン経営の勃興と現状の課題

2018年、経済産業省と特許庁は、日本企業の競争力強化を目的とした新たな経営指針として「デザイン経営」を提唱しました。この「デザイン経営」とは、デザインの力を**ブランドの構築とイノベーションの創出**に活用する経営手法と定義され、デザインを単なる製品の意匠や装飾として捉えるのではなく、「企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営み」という広義の概念として位置づけています。これは、デザインを経営資源として戦略的に活用することで、不確実性の高い現代の経営環境に対応し、持続的な企業価値の向上を目指すものです。

しかしながら、この革新的な経営観であるデザイン経営の推進には、いくつかの課題が指摘されています。その一つが、**デザインという概念の多義性**に起因する理解の混乱です。日本では、デザインという言葉が長らく「意匠（イロ・モノ・カタチ）」という狭い意味で捉えられてきた歴史的経緯があり、デザイン経営が提唱するデザインの「プロセス」としての側面、すなわち創造性や意思決定、知識転換といった経営の根幹に関わる活動を重視する考え方が、実務家の間で十分に浸透しにくいという現状があります。デザインの価値を「成果物」としてのみ捉え、その「プロセス」を軽視する傾向は、デザイン経営の価値を過小評価し、組織への実装を困難にする要因となっています。

また、デザイン経営は、従来の管理的な経営手法である「慣習モード（伝統に従う、常に行われてきたことをそのまま実行する）」から脱却し、「デザインモード（自律的な選択を行う）」へと切り替えを図るチェンジメーカーの武器となるとされていますが、これは同時に、従来の**経済合理性や効率性を最優先する管理型経営観**とは一線を画す、ある種の「非合理」や「創造性」を重視する考え方を受け入れることを意味します。この点が、既存の経営パラダイムとデザイン経営との間に、理論的および実践的な隔たりを生じさせている一因と考えられます。

### 2. デザイン経営に関する先行研究の整理と新たな視点

デザイン経営をめぐる学術的な議論では、デザインのパラダイムを整理し、経営との関連性を考察する研究が進められています。デザインは大きく分けて「問題解決としてのデザイン」、「探究としてのデザイン」、そして「想像力としてのデザイン」という3つのパラダイムで捉えることができます。以下にそれぞれのパラダイムについて説明します。

- ・ **問題解決としてのデザイン**は、デザイン思考 (Design Thinking) などに代表され、複雑な問題 (Wicked Problems) の解決や、問題そのものの設定・再定義 (Re-framing) にデザインのアプローチを活用するもの。
- ・ **探究としてのデザイン**は、デザイン活動を組織学習や知識創造 (Knowledge Creation) のプロセスとして捉え、デザイナー (探究者) が仮説構築と実験を通して新たな知識を得る機会志向の活動と見なすもの。
- ・ **想像力としてのデザイン**は、未だ存在しない未来の「ありたい姿」(Vision) を描き、それを実現するための意志や倫理的な志向性、あるいは「より良い世界のためのデザイン」を追求する、より普遍的な人間の能力としてのデザインを強調するもの。

特に最後の「想像力としてのデザイン」に関連して、デザイン経営は「経済的実現」と「社会的実現 (徳倫理的実現)」という、従来の資本主義的経営では二項対立として扱われがちであった要素を両立させる新たな経営観として期待されています。木村石鯨工業株式会社の事例を分析した研究 (井登, 2024) では、経済的実現と徳倫理的実現の二元論的葛藤を「宙吊り」にし、批判的実践を通じて新たな価値を生み出す動的な実践活動こそが、デザイン経営の存在論的な定義であると解釈されています。

### 3. ゼブラ企業と「両立問題」

この「経済的実現」と「社会的実現」の両立というテーマは、近年注目を集めている「**ゼブラ企業 (Zebra Company)**」の概念と深く関連しています。ゼブラ企業とは、従来のスタートアップが目指す「ユニコーン企業」の「急成長・市場独占・利益最大化」といった一極集中の価値観に対抗し、「利益と目的のバランス」「相互扶助的な関係性」「持続可能な成長」を重視する企業群を指します。

しかし、経済的実現と社会的実現の両立は、決して簡単な課題ではありません。日本の企業のほとんどを占める中小企業は、一般的に人材の余裕 (スラック) が少ないため、経済性の追求と社会性の追求にリソースが分散してしまうかもしれません。利益と社会貢献という2つのゴールを追うことで意思決定は複雑化し、社員に矛盾した行動を強いるおそれがあります。金融機関や投資家からは、社会性を追い求める会社なのだから潜在的な成長性や期待利益率は低い、とみなされる可能性もあります。そもそも、社会的実現を達成できているかどうかの評価基準は、あいまいになりがちです。まさに、経済性と社会性の両立問題は「言うは易し、行うは難し」なのです。

さらに、企業というのは歴史が古くなるにつれて、組織が硬直化し、変革への活力が失われていくのが一般的な傾向です。市場が成長してその機会をつかもうという場合ならまだしも、人口減少、市場縮小の中では、社員が成長への期待を感じることは難しく、組織変革への機運を生み出すのは容易ではありません。このように、地方で経営を行っている日本の中小企業、老舗企業において、「両立問題」を解くことは極めて難しい課題に見えてきます。



このような2つの実現を両立させることのジレンマを、ゼブラ企業は乗り越えようとする企業観だといえます。ゼブラ企業はその特性から、デザイン経営が目指す「人」に徹底して向き合い、「ブランド構築」と「イノベーション創出」を通して、顧客や従業員、社会からの愛着を獲得するというビジョンと共通する部分が多いと考えられます。また、ゼブラ企業は「プロセス」の採用を重視する傾向にあり、この点もデザイン経営が「プロセスとしてのデザイン」を強調する構図と重なります。もしも、地方の中小企業においてデザイン経営がゼブラ企業への道を示してくれるならば、それは非常に大きな希望になります。

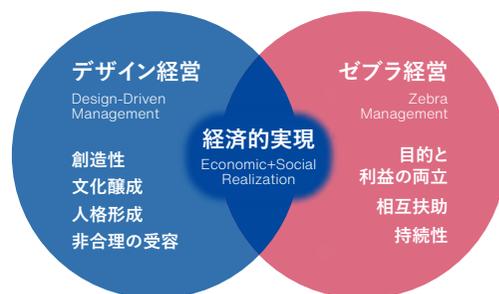
#### 4. 本研究の課題提起

本研究プロジェクトは、デザイン経営が目指す経済的成功と社会課題解決の双方を実現する次世代の経営観こそが、まさに「ユニコーン」の対極に位置する「ゼブラ経営」の思想と軌を一にするものと考えられるのではないかと、この仮説に着想を得て始めました。

本研究では、デザイン経営が従来の管理型経営観のベースにある**経済合理性や経営効率性**といったロジカルな思考だけでなく、むしろそれ以上にデザイナー特有の**創造性や独創性を重視した思考モード**、すなわちある種の「非合理性を受け入れる」経営観であることを踏まえ、この「デザイン経営」の理論的枠組みを「ゼブラ企業／ゼブラ経営」の視点から再解釈することを主たる課題としています。事例として、すでに産業界および社会から「ゼブラ企業」として認知・認識されている3社の企業を取り上げています。

具体的には、デザイン経営(特許庁、2021)が提唱する「会社的人格形成」「企業文化醸成」「価値の創造」の3つのデザインの輪と、ゼブラ経営の「目的と利益の両立」「相互扶助性」との関連性を深掘りし、従来の経営では相容れないとされてきた「**経済的实现**」と「**社会的实现**」という矛盾する実現要素を二元論で扱わず高次に両立させるための、デザイン経営における具体的なメカニズムを明らかにすることを目指します。

これにより、デザイン経営の抽象的な概念を、より明確な理論的枠組みと実践的な指針として確立し、多くの日本企業が持続的な成長を実現するための羅針盤を提供したいと考えています。



## Chapter 2

# アトツギ経営者たちの軌跡

ゼブラ的変容を遂げた3社の経営者に聞く

アトツギ経営者事例 1

## 株式会社ウエダ本社

倒産寸前から「働くひとを大切にする」ゼブラ企業への変革

京都市に本社を置く株式会社ウエダ本社は、事業承継によって倒産危機を乗り越え、経済性と社会性を両立する「ゼブラ企業」へと変革を遂げたユニークな企業です。代表取締役社長の岡村充泰氏がどのようにしてこの変革を実現したのか、その軌跡をたどります。

### 承継を拒んだ青年社長の歩み

岡村社長は、大学卒業後、家業を継ぐことなく繊維の専門商社である瀧定株式会社(以下、瀧定)でキャリアをスタートさせました。瀧定は営業が強く、企画からマーケティング、販売まで一貫して担当させるスタイルだったため、岡村氏は厳しい環境でビジネスの基礎を徹底的に学びました。しかし、30歳を目前にした頃、仕事は好きだったものの、このまま勤め続けるかどうか疑問を抱き始めます。当時の日本では、60歳定年が一般的で、30歳で将来のキャリアがほぼ見えてしまうような状況でした。給与が良くても、やることのない役員になってしまう未来や、悲惨な末路をたどる可能性を目の当たりにし、岡村氏は「仕事は一生続けたい」「ゼロから何かを生み出すのが好き」という自身の思いと向き合いました。

海外での仕事や旅行が好きだったことから、貿易の仕事をしたと考えた岡村氏は、30歳で独立します。こ

の決断には、ビジネスの「負け」を先に経験しておきたいという思いもありました。もし60歳になってから事業が立ち行かなくなると立て直しは困難ですが、30代であればやり直しがきくと考えたのです。弱者の戦略で一人でも対等に渡り合えるビジネスモデルを模索し、特許の概念をヒントに、海外の面白い商品を日本に持ち込み、ブランディングと販売網の構築でロイヤリティを得るという独自の事業を展開しました。

### 「会社を潰してほしい」と戻った家業

順調に独立事業を進めていた岡村氏に転機が訪れたのは、1999年のことです。ウエダ本社の子会社関係者から「親会社(ウエダ本社)を潰してほしい」という依頼を受けました。当時、ウエダ本社の経営を担っていたのは、他ならぬ岡村氏の父親でした。

この依頼は、長年の赤字経営で苦しむ親会社に、唯一収益を上げていた子会社が事業運営を圧迫されているという背景からでした。岡村氏はこの依頼を一旦は断りましたが、父親と話すうちに、家業を立て直さなければ100%倒産してしまうという危機感から、非常勤役員として経営に参画することを決意します。

非常勤として経営の実態を把握すると、長年にわたり何も手を打たれていない状況が明らかになりました。このままでは会社が倒産し、社員の人生も危うくなってしまおうと考えた岡村氏は、自ら改革に乗り出しました。しかし、その改革は、当初の依頼者たちとの間で激しい対立を引き起こします。なぜなら、彼らが望んでいたのは「改革」ではなく「会社を潰すこと」だったからです。

岡村氏は、唯一の儲け頭であったコンピューターシステム事業を売却し、創業事業である文具卸部門も他の会社へ事業譲渡するなど、大胆な改革を断行しました。この結果、会社規模は6分の1にまで縮小しましたが、初年度から黒字化を達成しました。

### 人を活かす経営への転換

事業を立て直し、ある程度の安定を得た後も、岡村氏の経営に対する「もやもや」は残っていました。それは、「働く人が活かされていない日本の働き方」に対する

強い問題意識でした。岡村氏は、かつてニューヨークで見たホワイトカラーのタフさと、イタリアで見た職人の仕事に対する誇りを持ちながら豊かな生活を送る姿に影響を受けていました。「日本の企業は、黙って言われたことだけをやる人間を量産している」という危機感を抱いていたのです。

そこで岡村氏は、働く人々を活かす経営へと舵を切ります。その第一歩として、2000年代前半から新卒採用を始めました。当時その経営観を尊敬していた沖縄教育出版創業者の川端さんから「会社を変えたいなら新卒を毎年採用し続けなさい。10年経てば彼らが会社の中核になる」という助言を受けたからです。この言葉を信じ、苦しい状況でも新卒採用を続けました。

当時は、旧来の事業モデルで利益を上げていたベテラン社員と、新たな事業モデルを担う若手社員の間で軋轢が生まれていました。ベテラン社員は「お前たちは金を稼いでいない」と若手に反発し、若手は「ベテラン社員が変わらないから会社が変わらない」と不満を募らせていました。しかし、新卒社員が10年経って中核を担うようになると、新しいビジネスモデルが結果を出し始め、ベテラン社員もそれを認め、経験と知恵を共有するようになります。こうして、世代と価値観の融合が生まれ、会社は変革を遂げていったのです。



ビルの改修時に社長室から出てきたという札。現在は応接室に置かれている。おそらく事業免許札だが、いつどうやって使っていたかわからないそう。



ウエダ本社の過去現在未来を一枚で表した絵。岡村社長の想いやウエダ本社のこれまでの歴史、ウエダ本社の取り組み、そしてこれからの未来が表現されています。

### 地域との連携とゼブラ経営

ウエダ本社の変革を後押ししたのが、地域との積極的な連携でした。2008年、創業70周年を機に、岡村氏は「京都流議定書」というイベントを立ち上げました。これは、「数値化されない価値が重要」と唱えて、環境、伝統文化、産業、教育など、多様な分野の異質な人々を集めて交流を促すものでした。このイベントは、地元京都の経済界や文化人、行政、大学関係者など、幅広い層から協力を得ることができました。なぜ、数年前まで倒産寸前だった中小企業がこれほどの協力を得られたのでしょうか。それは、先代から築き上げられた信頼関係と、岡村氏自身の柔軟な姿勢にありました。岡村氏は「知らないふりができる」という自身の立ち位置を強みに、既存の枠組みにとらわれず、様々なコミュニティを混ぜ合わせることに尽力しました。この活動を通じて、岡村氏が考える「価値観」や「働き方」が浸透し、共感した企業が顧客となっていくという循環が生まれました。

このようにして、ウエダ本社は単なる「事務機器卸」から「働く環境の総合商社」へと生まれ変わりました。働く人の価値を最大限に引き出すオフィスや働き方を提案する事業は、コロナ禍においてその価値をさらに高めました。

岡村氏は、自らの経営を「弱者の戦略」と表現します。大企業と同じ土俵で戦うのではなく、中小企業だからこそできる、独自性と面白さを追求するのです。それは、日本の企業の99.7%を占める中小企業が、それぞれの独自性を追求することで日本全体が再生できるという強い信念に基づいています。ウエダ本社は、まさにその信念を体現する企業であり、経済性と社会性を両立する「ゼブラ企業」として、日本の中小企業に新たな道を示しているのです。

## 三星グループ

### いかにゼブラ企業へと変革したか？

岐阜県羽島市に本社を置く三星グループは、尾州の毛織物産業を支えてきた老舗企業です。衰退産業と見られた繊維業を再定義し、自社だけが儲かるのではなく尾州のウール産業を最注目させる「ゼブラ企業」へと変革を遂げました。5代目社長の岩田真吾氏がどのようにしてこの変革を実現したのか、その軌跡をたどります。

三星毛糸株式会社は、1887年に岩田志ま氏という女性起業家(岩田真吾氏の高祖母)によって綿の艶つけ業として創業されました。これは明治時代において画期的な出来事であり、岩田志ま氏はまさに女性起業家の先駆けとも言える存在です。同社は130年を超える歴史の中で、染色・整理加工、紡績、そして生地企画・製造へと事業を大胆に進化させてきました。



名鉄竹鼻線不破一色駅より徒歩10分ほどにある三星毛糸本社入口

そして現在、三星グループが目指しているのが、経済的な成功と社会的な価値創出を両立させる、次世代の経営観「ゼブラ企業」です。この変革を主導したのが、5代目代表取締役社長の岩田真吾氏です。

### 「継がなくてもいい家業」を継いだ理由と初期の改革

岩田氏のキャリアは、総合商社や外資系戦略コンサルティング企業での活躍に彩られています。エリートコースを歩んでいた岩田氏が、なぜ家業を継ぐという道を選んだのでしょうか。

岩田氏は、家業を「誰もが羨むような輝かしい成長事業」ではなく、「業績も厳しく、先代から『無理して継がなくてもいい』と言われた衰退事業」と捉えていました。しかし、彼はコンサルタントとして多くの企業の事業変革に携わってきた経験から、「厳しい時代を生き抜いてきたのだから、この会社には輝く何かがあるはずだ。」という結論に至ります。ゼロからスタートアップを立ち

上げるよりも、歴史と技術、そして人材という「資産」を持つ老舗を「舞台」にすることで、自らのビジョンを実現しようと考えたのです。

2009年に入社し、翌2010年には入社からわずか10ヶ月という異例の速さで5代目社長を承継。「延命」ではなく「進化」を目指した岩田氏は、古い経営体質の刷新とグループ事業の再編に着手します。この厳しい改革の中でも、彼の揺るがない信念は「会社と社員が互いに敬意を持ち、依存ではなく互助関係を構築する」ことでした。事業撤退など痛みを伴う組織変革の際も、希望する社員は全員グループ内で再配置した上で、そこに止まらず同業他社への転職サポートも行い、人に対する敬意と未来への投資を優先しました。

### コロナ禍が促した「短期合理性」からの脱却

経営基盤が安定に向かうと、三星グループは長年のOEM(他社ブランド製造)から脱却し、自社ブランド事業の展開を強化し、ヨーロッパの高級ブランドへの直接取引を拡大するなど、技術力に裏打ちされたグローバルな挑戦を始めます。

しかし、真のゼブラ経営への転換は、2020年からの新型コロナウイルスによるパンデミックによって決定づけられました。世界経済が麻痺する異常事態に直面し、岩田氏は「自社だけが儲かっては仕方ない」という強い気づきを得ます。



[上] 商談屋オープンファクトリーで本社を訪れる人に社の歴史を見せる展示通路で説明を受ける様子。[下] 各所に工場見学者向けのナラティブを掲示するパネルが点在している。

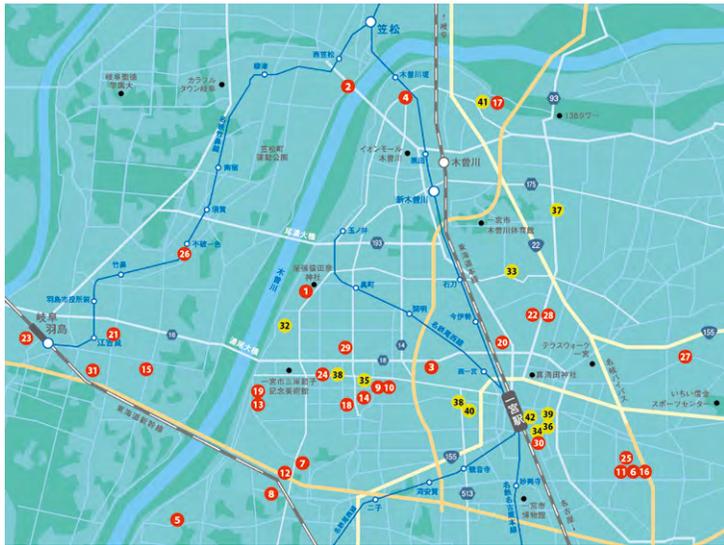


三星毛糸本社内にあるショールーム。数百の生地サンプルが並び、古いものは50年以上も前のものも保管されている。

この気づきこそがアトツギ企業ならではの「中長期視点」の発露です。短期的な経済合理性だけを追求するならば、自社の利益確保が最優先です。しかし、岩田氏は、尾州という地域が誇る毛織物産業のネットワーク全体、つまり「産地の地盤」が弱体化すれば、三星グループ自体の数十年後の未来はないと悟ったのです。岩田氏は「もしコロナがなかったら、僕はもっとイヤなやつだったでしょうね(笑)」と語ります。パンデミックは、彼を「自社の利益」から「地域・業界全体の持続可能性」へと視点を転換させる、決定的な触媒となりました。

### 地域全体の地盤を上げる「共創の場」

地域産業全体の発展を中長期的な自社の使命と捉えた岩田氏の行動が、「ひつじサミット」と「タキビコ(Takibi & Co.)」という二つの「場」の創出です。まず、ひつじサミットは、尾州の繊維産業全体を活性化させるための、地域をあげた催しです。かつては技術を秘匿し、競合として距離を置いていた同じ毛織産業の産地である尾州の様々な企業に対し、岩田氏は「尾州全体が将来的に儲かる仕組み」の必要性を訴えかけました。自社の工場を一般に開放するオープンファクトリーを基点に、競合他社を含む様々な業界関連企業に声をかけました。



2025年10月に行われた「ひつじサミット」の参加企業マップ。岐阜県羽島市と愛知県一宮市という行政区分をこえた尾州地域の31の工場と11の飲食店が参加し、多くの人々が訪れた。

岩田氏らの熱意と「地域産業を盛り上げる」という共通理念のもと、業界の垣根を越えた協力関係が生まれ、ひつじサミットは成功を収めます。これは、地域内の企業間ネットワークを強化し、地域全体の「地盤」を底上げする取り組みとなりました。

次に、この共創の精神を日常的なものとするため、三星グループが社内に設けたのがタキビコ (Takibi & Co.) という「物理的な場」です。タキビコは、アトツギ経営者とスタートアップ企業がオープンに集まり、異業種のアイデアや技術を融合させる共創基地として機能しています。これにより、三星グループは繊維産業という枠を超えた多様なコラボレーションを促進し、地域に新しい経済の可能性を広げています。

### 日本の産業へのヒント

三星グループの変革は、短期的な経済合理性にとらわれず、数十年単位の中長期視点で経営の合理性を考えることができるアトツギ企業ならではの強みを表現しています。

「地域産業全体の地盤を上げていく」という取り組みは、今後日本の産業が抱える地方の衰退や技術の空洞化という課題に対する重要なヒントとなります。自社だけが競争力を高めるのではなく、地域や業界の競争すら巻き込み、「共通の土壌」を豊かにすることで、結果的に自社の持続的な発展に繋げるというゼブラ経営の本質を、三星グループは実践しているのです。岩田氏が継いだ「継がなくてもいい家業」は、今や尾州の未来を照らすゼブラ企業として、その社会的使命を果たしています。



織物の生産におけるサプライチェーンの中で事業を閉じる関係会社から機材という形で事業承継も行っている。

## 小平株式会社

### 地方の老舗企業が本社移転で挑んだ、地域と共創するゼブラ経営への大転換

鹿児島県日置市に本社を置く小平株式会社は、100年の歴史を持つ地域商社です。エネルギーやDX支援など事業の多角化を進め、「本社移転」という大胆な決断を通じて地域と共に歩む経営へと舵を切りました。4代目社長・小平勘太氏がいかんして変革を実現したのか、その軌跡をたどります。

### 「外部コンサル気分」だったアトツギ社長の葛藤と転機

現在代表取締役社長を務める小平勘太氏のキャリアは異彩を放っています。京都大学、イリノイ大学大学院で農学を極めた後、ITコンサルティング会社であるアビームコンサルティングでキャリアをスタートさせました。並行して、自身の農業イノベーションの夢を体現すべく、農業スタートアップ「オリザ株式会社」を立ち上げます。

2015年前後、家業である小平株式会社の経営を承継しましたが、当初の小平氏は、自ら「外部のコンサル

的立場」と表現する、どこか距離を置いた経営スタイルでした。その意識の重心は、未だ取締役として在籍していたオリザのアグリビジネスにあり、また、会社への影響力が強かった先代(実父)の存在も、フルコミットを妨げる要因となっていました。

しかし、2020年に世界を襲ったパンデミックは、社長の意識を一変させます。当時、3社のアグリビジネス企業を運営していましたが、この分野でやりきったと達成感を感じていたこと、社会・経済の激変を目の当たりにしたことで、「このままではいけない」という強い危機感が湧き上がりました。自社の事業を「手段」で



はなく「目的」として捉え直し、アグリビジネス系の会社をパイアウト/精算し、一気に小平株式会社の経営の变革へと舵を切ったのです。この内向きの転換こそが、ゼブラ経営への道のりの出発点でした。

### 变革の象徴： 寂れた温泉街、湯之元への本社移転

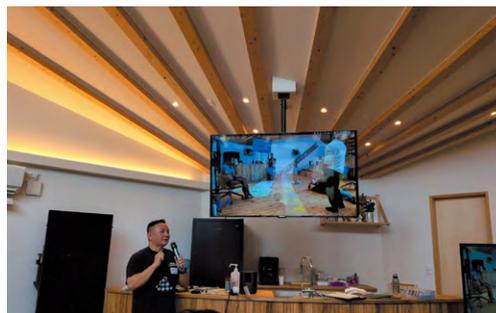
小平株式会社の変革を象徴する出来事が、2024年春に実行された本社移転です。それまで鹿児島市内にあった本社機能を、あえて日置市湯之元という、かつては賑わったものの今は寂れてしまった温泉街に移しました。

なぜ、利便性の高い鹿児島市内から、地方の温泉街へと移転したのでしょうか。それは、小平社長が掲げた新しいミッションを、空間と行動で体現するためでした。

小平氏は、単なるエネルギー供給事業者としてだけでなく、「地域の安心と希望をこれからの100年も届け続ける」という社会的使命を、自社の存在意義として再定義しました。このミッションを遂行するためには、会社自身が地域課題の最前線に飛び込み、地域と一体となってその解決に取り組む姿勢を示す必要があったのです。

湯之元という場所は、まさに地域課題が凝縮された場所でした。高齢化、シャッター街化、文化の衰退といった地方共通の課題を抱えるこの地に移転することで、社員一人ひとりが日常的に地域課題に触れ、それを自分事として捉える環境をつくり上げました。本社移転は、単なる物理的な移動ではなく、「会社のアイデンティティを、地域共創型へと決定的に変える」ための、戦略的な一手だったと言えるでしょう。この移転が、小平株式会社を「地域と共存し、社会に貢献するゼブラ企業」へと押し上げる強烈な推進力となったのです。

鹿児島市内から湯之元に移転した本社。各地の営業所やリモートワークを中心とすることで本社はワークショップを行う象徴的な場所に。祖業が貿易に関係していたこともあり港をモチーフとしたデザインになっている。



### 右腕との出会いと「理念」の浸透

变革を加速させたのは、「人」との出会いでした。組織・人事コンサルティング企業での経験を持つ池田亮平氏が人事責任者として参画したことは、大きな転機となりました。小平氏の持つ革新的なビジョンと、池田氏の持つ組織変革の知見が融合し、まさに右腕として組織内部に新しい風を吹き込みました。

小平氏は、池田氏と共に、全社員を巻き込みながら、会社の存在意義をゼロから問い直すミッション・ビジョン・バリュー(MVV)の再構築に取り組みました。このプロセスは、社員の意識を旧態依然とした「地方のガス屋」から、「地域を支える総合インフラ企業」へと変えるための不可欠なステップでした。

この理念を組織に浸透させるため、社内には、互いの貢献を称え合うピアボーナスシステム(Unipos)を導入するなど、心理的安全性の高い組織文化の醸成が進められました。これにより、社員の自律性が高まり、湯之元での地域共創活動においても、自発的なアイデアと行動が生まれる土壌が育まれました。小平株式会社のゼブラ経営は、「働く人の価値を活かし、地域課題の解決に結びつける」という理念を、組織の隅々まで行き渡らせることで実現したのです。

### 地域との共振：ゼブラ経営の実践

小平株式会社のゼブラ経営は、社外のネットワークとの連携によってさらにその力を増幅させています。小平氏は、鹿児島県の若手経営者や専門家が集い、地域イノベーションを推進する有志団体「SELF(NPO法人薩摩リーダーシップフォーラム:SELF)」の活動に積極的に参加しています。

また、地方経営者が地域経済の未来について本質的な議論を交わす「薩摩会議」などの場での交流は、小平氏にとって、自社の経営を相対化し、地域社会の中で果たすべき役割を深く認識する貴重な機会となっています。こうした外部との積極的な対話を通じて、小平株式会社は、単なる一企業という枠を超え、「地域共創のプラットフォーム」としての役割を担い始めています。

本社を移した湯之元では、空き家となった古民家を活用した新しい事業や、地域住民と連携したイベントの企画など、地域活性化に直結するプロジェクトが次々と生まれています。これは、企業活動がそのまま社会貢献につながる、まさにゼブラ経営の理想的な姿です。

小平株式会社の物語は、日本の地方企業が抱える「事業承継」「人口減少」「地域衰退」という複合的な課題に対する、一つの力強い解答です。それは、過去のビジネスモデルにしがみつ়くのではなく、「地域にコミットすること」を最大の武器とし、経済的成長と社会的使命を両立させるという、次世代の経営観を体現しています。小平株式会社は、これからも地域社会と共振し、持続可能な未来を創造していくことでしょう。

## Chapter 3

# ゼブラ経営への変容プロセス

### 老舗中小企業が社会性と経済性を両立させるまでの5段階

これまでの3社の事例を分析すると、地方の老舗中小企業であった彼らがゼブラ経営へと変容していったプロセスには、共通する構造的なパターンが見いだせません。業種や地域は異なっていますが、各社は経営危機の克服から理念の再定義、地域との共創を経て、社会的価値を伴う新たな事業創造へと至る非線形な変化

を遂げています。これらの変容は単なる経営改革ではなく、「人」や「地域」との関係性を再構築するプロセスでもあり、経営者だけでなく多様なステークホルダーとの協働が組織文化を変化させ、結果としてゼブラ経営を形づくっています。

#### 変容プロセス1 Stabilization (安定化)

##### 祖業や自社の現状を把握して「出血」を止める

3社の事例では、インタビュー対象となった3名の経営者（岡村充泰氏、岩田真吾氏、小平勲太氏）が祖業や自社の現状を把握し、緊急避難として不採算事業を整理する、価格改定を行うといった形で「出血」を止めています。この段階では、会社が存続するための必要最低限の対処に集中している傾向があり、デザイン経営的な創造性というよりも、近代的な経営におけるスタンダードな打ち手が目立ちます。

一方で、こうした緊急避難的な対処においても、3名が構築していた信頼が重要な役割を果たしていたと考えられます。いずれの事例でも、ある程度の時間をかけて自社に所属し、祖業や組織についての理解を深めていることが見て取れます。そしてまた、事業を撤退する際にも、これまでの社員に対して選択肢を提示する、再就職についてケアする、といった共通点があります。

#### 変容プロセス2 Transition (移行)

##### 自社の資産を活かしつつ「やりたかったこと」へ段階的に移行

出血を止めた後に、彼らはそれまであたためていた「やりたかったこと」へと少しずつ舵を切ります。急激な変化で先代を否定する、といったことは今回の事例ではほぼ観察されませんでした。むしろ、先代まで続いてきた老舗としての様々な資産を捉えなおし、継承し

つつも改革を進めていきます。これまでの古参の社員にも少しずつ理念を浸透させるとともに、新たに雇用した新人が活躍する頃には違った景色が見えるだろう、という見通しのもとで長期的な変革を歩み始めます。

#### 変容プロセス3 Expansion (拡張)

##### 偶発的な出来事で「自社よりも大きな何か」に目を向ける

上記の2と時期がオーバーラップするケースもありましたが、新型コロナウイルス感染症の流行や会社の周年事業など、偶発的な出来事によって、経営者としての3名に転機が訪れます。彼らは次第に、自社よりも大きな何か、たとえば中小企業というセクターの職場環境、産地としての尾州の持続可能性、あるいは薩

摩や湯之元という地域、といったものに目を向けていきます。彼らの思想が急激に変わったのではなく、それまでの様々な出会いや学び、経験が蓄積し、それが偶発的な出来事によって明確になる、という傾向があります。ゼブラ企業としての3社にとっての社会性は、この変化がひとつの源泉になっていると思われます。

#### 変容プロセス4 Platforming (基盤化)

##### 定期的／常設の「場」が変化の流れを生み出す

これも3とオーバーラップすることがありますが、ウエダ本社にとっての京都流議定書、三星グループにとってのひつじサミット、小平にとっての薩摩会議など、定期的な「場」が変化の流れを生み出していきます。これらのイベントは、「自社よりも大きな何か」についての彼らの考え方を反映していたり、メッセージを（登壇者の言葉を通じて）代弁していたり、新しいあり方を体現するものとして働いていたりします。ゼブラ企業との関連では、この時点で、同じ産地の競合しうる企業と

の協力関係や、地域内外との協力関係などが生み出されていることが観察されます。定期的な場だけでなく、コワーキングスペースの設置、コミュニティの人々が使えるイベントスペースなど、常設される場によって人が集まり、「社会的な現実」が新たに生み出されていきます。また、3名の経営者はインターネット上の発信や対面の場で対話を重ねながら、そのような「社会的現実」を言語化し、人々に埋め込んでいきます。

#### 変容プロセス5 Emergence (創発的生成変化)

##### 組織が変わり、事業がそれに沿って変わっていく

上記のような「場」は、3社の社員や地域の人々の意識を少しずつ変える働きもあります。新しい視点で捉えなおされた祖業、産地としての意識、理念に基づく経営などが、時間を経るにつれて定着していきます。新たに採用した人々が活躍するようになり、組織がアップデートされることで、事業がそれに沿ってより現代的なあり方へと変わっていきます。必然的に、その事業

は顧客にとってのウェルビーイング、地域の存続、産地ならではの価値の国際的な発信など、社会的な評価を得られるものに近づいていきます。この頃には事業や会社の「見せ方」が（狭義のデザインによって）変わっており、広義のデザインを経て魅力を増した理念や事業に引き付けられて、人材確保における競争力も高まっています。

このような段階を経て、地方に所在する老舗中小企業のゼブラ・トランスフォーメーションが時間をかけて、行きつ戻りつしながらも実現していく—これが、今回の3社の事例から観察される現象です。これらのゼブラ変容プロセスのイメージを図にしてみました。(図1)

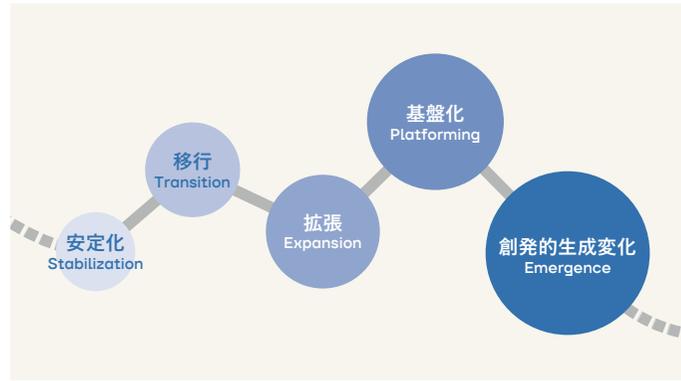


図1: ゼブラ経営への変容プロセス概念図 (著者作成)

安定化から始まるゼブラ変容の5段階のプロセスは、一見ステップ1から5へと向かう直線的な変化に思われますが、実際には各ステップの移行は頻りに停滞したり、停止したかと思えば一気に次のステップに進むこともありますし、前後するステップの状態がきれいに移行せず混在した状態が一定期間続くなど、決してスムーズではない、ガタガタ、フラフラとした足どりで進みます。このような足どりで変化の中で、人と人、人と組織、組織と組織、人と環境といった様々なアクター(登場人物・関係する要素)が出会い、関わり合い、時には衝突や融和を重ねながら、結果的にある一定期間の時間軸で変容する有り様こそが、ゼブラ変容の過程を捉える重要な世界観なのです。

各企業の事例研究では、ついつい経営者にスポットライトが当たり、経営者の個人的な理念の強さや才覚によってゼブラ企業への変容が実現されると見られがちですが、そうではないのです。もちろん経営者は、変容の起点となり、変化の道のりに常に灯りを灯し続ける重要な役割ではありますが、経営者を支える右腕的存在の役員や、同じ業界で叱咤激励しあう同業の仲間たち、現場で日々少しずつでも変化を絶やさぬ活動を担当する従業員、地域の人々、そして地方行政や産業団体など、すべての登場人物同士によって生成される関係性ネットワークのダイナミックな動きの結果として、ゼブラ変容は成し遂げられるのだということを付言しておきたいと思います。

上記の変容プロセスを一般化する前に、3名の経営者の優れたビジネススキルについて触れておく必要があります。彼らは、キャリアの初期の段階から、商社やコンサルティングといった業態の会社、あるいは自ら起

業した会社で**主体的にビジネスを動かす経験**を積んでいます。

そのような形でスキルを高めながら、彼らは父親が経営する会社と自分の会社・事業を比較し、後を継ぐことになる会社や祖業への理解を深めていったものと思われる。こうしたスタートラインから、彼らはゼブラ・トランスフォーメーションへの旅路をスタートしていたと言えるでしょう。

## 変容プロセスの理論的考察からの試論

「変容的体験」「意味の行為」「存在論的デザイン」そして「組織化」の4理論から

上記に示したゼブラ経営への変容プロセスは、単なる事業戦略の変更にと留まらず、経営者個人の存在様式や組織全体の「あり方」の根本的な再構築を伴うことが示唆されます。この現象をより深く理解するため、ローリー・ポールの「変容的体験 (Transformative Experience)」、ジェローム・ブルーナーの「意味の行為 (Acts of Meaning)」、アン＝マリー・ウィリスの「存在論的デザイン (Ontological Designing)」、そしてカール・E・ワイクの「組織化 (Organizing)」という4つの理論を援用し、その本質を考察します。

### 1. 変容的体験 (Transformative Experience) の観点から

哲学者であるローリー・ポールが提唱する「変容的体験」とは、ある体験を通じて個人のアイデンティティ、価値観、

好みそのものが根本的に変化し、体験するまでその本質を知ることができず、体験前の合理性では未来の自己にとっての最適な選択を予測できないという認識論的・個人的な変容を指します。

ゼブラ経営への変容プロセス全体は、経営者にとってまさにポールが提唱する「変容的体験」の連続と見なすことができます。特にプロセス3の「偶発的な出来事『自社よりも大きな何か』に目を向ける」段階は、既存の枠組みでは対処できない「ジレンマ」に直面し、それまでの自己のアイデンティティや価値観(例えば、自社の利益最大化という視点)が揺さぶられる経験に他なりません。この「自社よりも大きな何か」への視点転換は、体験する前には想像しえなかった新たな価値観や倫理観を獲得する「エピステミックな変容」であり、同時に経営者としての「パーソナルな変容」を伴います。結果として、経営者は従来の合理性(短期的な経済合理性)では説明できない選択(例:困難な状況での新卒採用継続)を、新たな自己の価値観に基づいて行うようになります。これは、事業の目的そのものが「私」から「われわれ」へと拡張され、経営者の存在論的基盤が変化するプロセスと言えます。

### 2. 意味の構成 (Acts of Meaning) の観点から

心理学者のジェローム・ブルーナーが強調する「意味の構成」とは、人間が世界を客観的に認識するのではなく、文化やナラティブ(物語)を通して世界に意味を与え、理解し、自己のアイデンティティや人生を構築していく心理的プロセスを指します。ブルーナーが強調する「意味の構成」は、ゼブラ経営への変容プロセス全体を通じて中心的役割を果たします。特に、プロセス2の「自社の資産を活かしつつ『やりたかったこと』へ段階的に移行」や、プロセス5の「組織が変わり、事業がそれに沿って変わっていく」では、経営者が祖業の歴史や既存の資源を新たな視点で捉え直し、そこに新しい意味を付与することで、事業の「ナラティブ」を再構築しています。老舗としての過去は単なる足かせではなく、「立ち戻れる場所」としてのアイデンティティの源泉となり、新たな物語の起点となります。

また、プロセス4の「定期的/常設の『場』が変化の流れを生み出す」では、「京都流議定書」や「ひつじサミット」のような「場」が、多様なステークホルダーが参加し、対話を通じて共通の「意味」を紡ぎ出すための重要な舞台となります。ここでは、組織内部だけでなく、地域社会全体を含む広範な「関係性ネットワーク」の中で、事業や地域の未来に関する「集合的な意味」が生成されます。経営者は、インターネットや対話を通じてこれらの「社会的現実」を言語化し、人々の認識に埋め込むことで、新たな意味の世界を積極的に構築していると言えます。

### 3. 存在論的デザイン (Ontological Designing) の観点から

デザイン研究者であるアン＝マリー・ウィリスが提供する「存在論的デザイン」とは、人は単にモノやサービスをデザインするだけでなく、人間自身がデザインした人工物(モノや環境など)から影響を受けて、結果的に自分がデザインしたモノに「つくり返される」、すなわち「存在のあり方」そのものを構想し、具現化する行為を指します。

ゼブラ経営への変容プロセスは、まさに「私たち自身をデザインする」という存在論的デザインの実践そのものとして捉えられます。プロセス1の「出血」を止める段階は、既存の事業や組織の「あるべき姿」を問い直し、現在の「あり方」を批判的に見つめることから始まります。その後、プロセス2から5にかけて、経営者は「自社の資産」や「やりたかったこと」を基盤に、新たな「事業のあり方」「組織のあり方」、ひいては「地域のあり方」を構想し、具現化していきます。これは、単に製品やサービスをデザインするのではなく、経営者自身の価値観やアイデンティティ、組織文化、そして地域との関係性といった、より深いレベルでの「存在の様式」を意図的にデザインしていることになります。特にプロセス4の「場」の創出は、新たな「社会的現実」を生み出し、人々が集い、協働する中で「共に在る」ことの新たな意味をデザインする試みです。このようなデザイン活動は、過去から受け継がれた資源を「プリコラー

ジュ的」に活用しながら、未来の存在様式を生成していく、内省的かつ生成的なプロセスと言えます。

#### 4. 組織化 (Organizing) の観点から

組織研究者のカール・E・ワイクが提唱する「組織化 (オーガナイズング)」とは、組織が曖昧で不確実な環境の中で、情報を収集・解釈し、行動を通じて意味を構築し、それらの意味を組織内で共有・保持していく継続的かつ循環的なプロセスを指し、「意味づけ (sensemaking)」と「行動化 (enactment)」が中核概念になります。つまり、「組織 (Organization)」という決まった器があらかじめ存在しているのではなく、人々や環境が相互に関係し合う過程の中で組織は徐々につくられていく (組織化: Organizing) のだという考え方です。

ワイクの「組織化」概念は、組織が曖昧で不確実な環境の中で意味を構築し、行動していく継続的なプロセスを指します。ゼブラ経営への変容プロセスは、この組織化のダイナミクスを鮮やかに描き出しています。プロセス1の「出血を止める」段階では、外部環境の不確実性や内部の危機的状況という「曖昧さ (equivocality)」の中で、経営者は情報を収集し、信頼関係を基盤に「意味づけ (sensemaking)」を試みます。プロセス2以降は、「やりたかったこと」や「自社よりも大きな何か」という、当初は漠然としたアイデアを、具体的な行動 (事業の段階的移行、偶発的な出来事への対応) を通じて「行動化 (enactment)」し、その結果から新たな意味を「選択 (selection)」し、「保持 (retention)」していく循環的なプロセスとして展開されます。プロセス4の「場」の創出は、まさにワイクが重視する「小さな構造」であり、多様な人々が相互作用し、対話を通じて集合的な意味を共創し、不確実性に対処するための「組織化」の中核をなします。

ここでは、既存の秩序や意味を破壊するのではなく、祖業や既存の関係性という「手持ちの材料」を巧みに組み合わせ (プリコラージュ的に)、新しい意味の構造を紡ぎ出していると言えます。経営者たちは、明確

なビジョンを一方的に押し付けるのではなく、対話と発信を通じて人々の「意味の構成」を導き、組織や地域に「社会的現実」を埋め込み、結果として組織全体の「組織化」の様式そのものを変容させているのです。

#### 結論: 存在論的な生成変化と デザイン的・プリコラージュ的な意味形成

これらの理論的観点からゼブラ経営への変容プロセスを考察すると、それは単なる事業戦略の最適化を超えた、複合的かつ深遠な変化であることが明らかになります。経営者は、自らの「存在」そのものに変容的体験を経て、新たな価値観とアイデンティティを獲得します。この変容した自己を基盤に、既存の資源と関係性を「プリコラージュ的」に組み合わせながら、新たな「意味の構成」を組織内外に広げていきます。そして、この意味形成のプロセスは、偶発的な出来事や定期的な「場」を通じて、多様な他者との関係性ネットワークの中で内省的かつ生成的に進行し、最終的には「私たち自身をデザインする」という存在論的な変化、すなわち組織と地域の「あり方」を根本的に再構築する存在論的デザインへと結実するのです。

Weick の Organizing の視点からは、この一連のプロセスが、不確実性の中で意味を創造し、行動を選択していく継続的かつ循環的な実践として捉えられ、ゼブラ企業がまさにこのダイナミックな意味形成の過程を通じて自己を革新していることが示唆されます。

#### 参考文献

- Paul, L. A. (2014). Transformative Experience. Oxford University Press. (奥田太郎、薄井尚樹 (翻訳) (2017) 『今夜ヴァンパイアになる前に— 分析的実存哲学入門』名古屋大学出版会)
- Bruner, J. S. (1990). Acts of Meaning. Harvard University Press.
- Weick, K. E. (1979). The Social Psychology of Organizing. 2nd ed. Addison-Wesley. (遠田雄志 (翻訳) (1997) 『組織化の社会心理学 (原書第2版)』文真堂)
- Willis, A.-M. (2006). Ontological Designing. Design Philosophy Papers, 4 (2), 69–92.

## Chapter 4

# 「ゼブラ態度 (Zebra Attitudes)」の導出

## 共存と共創を追求する次世代経営者の5つの資質

### ゼブラ態度 (Zebra Attitudes)

- 1 穏やかに、こっそりと、つくりなおしていく
- 2 ワクワクすること、心が動くことを信じる
- 3 祖業・本業を大切にし、立ち戻れる場所をもつ
- 4 ことば、イベント、つながりを常に見える化し発信する
- 5 「われわれ」にとって長期的にいいことを選ぶ

本研究を通して明確になった最も重要な事実は、「**ゼブラ企業には、事後的な変容を通してなれる**」ということです。これは、ゼブラ企業が「社会的企業 (Social Enterprise: SE)」と根本的に異なる点です。SE が、起業の時点から「社会課題の解決」を最優先の目標とし、創業の段階で社会的・倫理的な実現を前提とするのに対し、ゼブラ企業は、多くの場合、地域資源を活かした製造業や一般的な生業といった祖業から創業されています。添付した3社の事例 (ウエダ本社、三星グループ、小平株式会社) が示すように、これらの企業は、経営承継や社会環境の変化といった外部要因や、アトツギ経営者の使命感の高まりといった内発的な変化を契機として、「**事後的にゼブラ企業へと変容 (Zebra Transformation)**」できる可能性を、事実として示しているのです。

3社はいずれも、東京・大阪などの巨大市場の中に所在しているわけではなく、組織が硬直化していてもおかしくないような老舗であり、経営資源の余裕 (スラック) に恵まれていることの少ない中小企業でもありません。客観的な属性を見ると「経済性と社会性の両立問題」の解決を期待できるような、ポジティブな材料が揃った企業群ではありませんでした。ですから、この3社の変容の事例は、「**ゼブラ・トランスフォーメーション**」の重要な参照点になると考えています。「ゼブラ・トランスフォーメーション」を可能にし、デザイン経営の理念を実装するためのドライバーとなりうるものこそ、経営者や組織に求められる心構え (態度) です。

このパートでは、これまでの先行研究と3社のゼブラ企業事例分析の結果に基づき、この変容を駆動する5つの行動原理、すなわち「ゼブラ態度 (Zebra Attitudes)」を導出し、その詳細な意義について考察を進めます。

### 5つの「ゼブラ態度」が示す変容の原則

#### 1 穏やかに、こっそりと、つくりなおしていく

ゼブラ企業の変革は、既存事業を破壊する「ディスラプション」ではなく、中長期的な視点で既存の強みや文化を活かしながら組織や事業を継続的に「つくりなおしていく」姿勢が核となります。ウエダ本社が新卒採用を継続し10年単位の変革を貫いたように、目の経済合理性や即効性よりも、時間をかけた持続的な文化醸成を優先します。これは、非効率に見えるプロセスを「未来への確実な投資」として受容する忍耐強い創造性です。

## 2 ワクワクすること、心が動くことを信じる

経営判断の基準を、定量的な論理のみに収束させず、**経営者や社員の「心が動くこと」という定性的で内発的な動機を重視**します。三星グループの岩田社長が「自社だけが儲かっては仕方ない」という気づきから地域全体の持続可能性へと視点を転換したように、個人的な美学=感性論(エステティクス)や感動を経営の判断軸とします。この態度は、デザイン経営が重視する「意味のイノベーション」を生み出すための、内発的かつ倫理的な動機付けとなります。

## 3 祖業・本業を大切に、立ち戻れる場所をもつ

変革のエネルギーを、過去の否定ではなく、「祖業」や「本業」の歴史や技術という強固な基盤から生み出します。三星グループが130年の毛織物産業という「産地の地盤」を、小平株式会社「地方のガス屋」という家業を、それぞれ揺るぎないアイデンティティ(ホーム)として再定義しました。この「立ち戻れる場所」を持つことで、社員は心理的安全性を確保し、失敗を恐れずに挑戦できる精神的な安定性を獲得できます。

## 4 ことば、イベント、つながりを常に見える化し発信する

理念やビジョンを抽象的なものに留めず、「MVVの再構築(ことば)」や「ピアポーナスシステム(イベント)」、「地域共創の場(つながり)」といった具体的なアウトプットを通して、組織内外に見える化し共有することを重視します。小平株式会社のピアポーナスや三星グループの「ひつじサミット」は、関係性の強化と価値の可視化という、デザインが持つコミュニケーション機能を積極的に活用しています。これは、デザイン経営が求める「全社的な意識の統一」を実現するアジャイルな対話のプロセスです。

## 5 「われわれ」にとって長期的にいいことを選ぶ

短期的な自社利益の最大化ではなく、地域、業界、従業員、環境といった複数のステークホルダーの共存(相互扶助)と共通善を最優先します。ウエダ本社が苦しい状況でも新卒採用を継続し「働く人々を活かす経営」を貫いたように、倫理的志向性を伴う意思決定を

行います。この態度は、短期経済合理性のみの「利己(Selfish)」から一見すると「利他(Altruistic)」——彼らの中では「われわれ」**にとっての長期的な利己**——へと経営の動機を転換させる、ゼブラ経営の倫理的な核心であり、デザイン経営が求める社会的責任の体现です。

## デザイン経営を駆動する「デザイン態度」の援用

デザイン経営は、経済的実現と社会的実現という次世代の経営目標を掲げるものの、その理念を組織や事業に深く実装し、持続的な価値創出へと結びつけるためには、いまだ実践的な指針が不足しています。

本研究ではこの課題に対し、先行研究レビューやゼブラ企業の事例分析によって帰納的にゼブラ態度を抽出するアプローチとは一線を画し、本研究の背景にある「デザイン経営」概念における、デザイン能力(デザイン・ケイパビリティ)を発揮できる人材に共通する「デザイン態度」の保有度合いを計測する5指針であるDAM(Design Attitude Measurement)(八重樫他、2022)を理論的枠組みとして援用し、ゼブラ態度を導出しました。(DAMは、デザイン・マネジメントを研究する立命館大学経営学部教授の八重樫文氏らが提唱するデザイン能力の発揮に必要とされる「デザイン態度(Design Attitude)」を測る指針です)DAMを理論的枠組みとして援用する妥当性と、前述した分析アプローチを採用する理由を以下に挙げます。

### 1. デザイン経営とゼブラ企業の連続性に着目するため

ゼブラ企業が経済性と社会性の両立を目指す次世代の経営モデルであることは、デザイン経営が「イノベーションと企業競争力強化」のみならず「社会的な価値創出」をも目標とする概念と深く重なります。DAMは、デザイン経営を実践する上で核となるデザイン能力を持つ人材の「態度」を測ることを目的として開発されており、ゼブラ企業がまさにこのデザイン能力を高度に発揮している企業群であるという本研究の仮説を検証する上で、最も整合性の高い理論的枠組みであると判断しました。

## 2. 既知のフレームワークを活用した効率的かつ体系的な分析のため

もし先行研究レビューや事例分析から帰納的にゼブラ態度を導出する場合、膨大な情報を網羅的に分析する必要があり、研究の効率性や体系的に課題が生じる可能性があります。DAMという既に確立された理論的枠組みを用いることで、分析の焦点を絞り、ゼブラ企業の経営者が持つ「態度」をより効率的かつ体系的に捉えることが可能になります。

## 3. デザイン経営の実践的なドライバーとしての「態度」を明確化するため

デザイン経営の理念を組織や事業に実装するためには、具体的な「行動原理」や「心構え」が不可欠です。DAMが「デザイン態度」という形で個人の特性に焦点を当てていることは、ゼブラ・トランスフォーメーションを駆動する経営者や組織に求められる内在的な資質、すなわち「態度」を明確にする上で極めて有効です。これにより、単なる成功事例の羅列ではなく、成功を可能にする根本的な要因を解明することを目指します。

## 4. 再現性と汎用性の高い知見の創出

帰納的アプローチで導出されたゼブラ態度は、個別の事例に強く依存する可能性があり、その再現性や他の企業への汎用性に限界が生じることが考えられます。DAMという理論的基盤を用いることで、より普遍的で、他の企業や経営者がゼブラ・トランスフォーメーションを目指す上での実践的な指針となりうる知見の創出が期待されます。

DAMの視点から、ゼブラ・トランスフォーメーションを実現しうる企業および経営者像を分析した結果として、上記で提示した「ゼブラ態度」の5指針が導出されました。

## デザイン態度(DAM)との一致と次世代経営への示唆

実際に、今回の事例で取り上げた3名のゼブラ経営者は、DAMを測定する事前アンケートで5つの計測指針ともに高い適合性を表す結果を示していました。デザイン態度を計測する指針であるDAMは、下記5つからなる創造的活動を支える中核的な要素で構成されています。

例えば、ゼブラ態度の「2 ワクワクすること、心が動くことを信じる」や「5 「われわれ」にとって長期的にいいことを選ぶ」は、デザイン態度が重視する楽観主義や協調性、共感などの志向性と完全に一致します。また、「1 穏やかに、こっそりと、つくりなおしていく」は、既存の慣習を脱却し、環境を自律的に解釈し変革する実験手技的でありながらも協調性を重視する姿勢そのものです。この事実は、**ゼブラ経営とは、デザイン経営が理論的に理想とする「デザイン態度」を、経済的・社会的・倫理的な側面において最も純粋かつ具体的に実践している姿であることを強く示唆**しています。

従来の管理型経営では非合理・非効率として排除されがちだった「デザイン態度」を、ゼブラ企業はあえて経営の「要諦(The Crux)」とすることで、持続的な企業価値の創出と社会課題解決という、次世代経営に不可欠な二つの目標を両立させています。この「ゼブラ態度」こそ、デザイン経営の理念を組織に深く実装し、企業の変革をダイナミックに駆動させるための実践的な羅針盤となるでしょう。

**参考文献**  
八重樫文、安藤拓生、後藤智、& 森田崇文。(2022)「企業のデザイン力を測定するためのツールの開発」『デザイン科学研究』第1号、103-118。

### DAM (Design Attitude Measurement) の5指針

実験主義 experimentalism	楽観主義 optimism	可視化への信頼 visualization	協調 collaboration	共感 empathy
-------------------------	------------------	--------------------------	---------------------	---------------

## Chapter 5

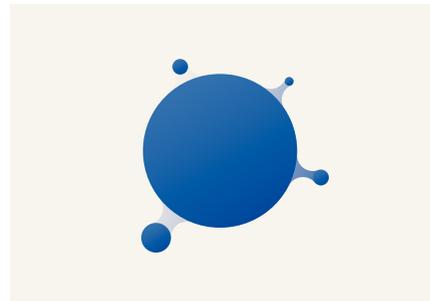
# ゼブラ・トランスフォーメーションが生み出す効果

個人／組織／業界・地域の3つのレベルで考える

地方の中小企業がゼブラ企業へと変容することは、経済性と社会性を両立する企業が増えていくことを意味します。日本の企業のうちほとんどを占める中小企業がこの方向へ進むことは、個人・組織・業界（地域）という複数レベルで波及的な効果をもたらすものと思われます。ここでは、ポジティブな効果として想定されるものを、今回の3社の事例を基礎として演繹的に考えていきたいと思えます。

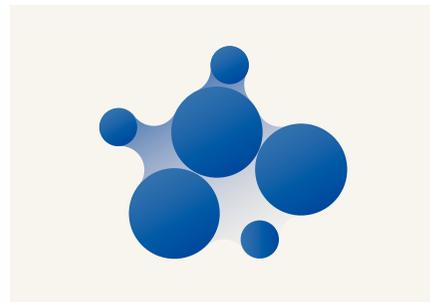
### 1 個人レベル 多面的な合理性と創造性

経営者や従業員個人にとって、自分の働く企業がゼブラ企業へと変容することは、これまで抱えてきた価値や前提を再考することにつながります。これは、経済的な合理性を徹底することがビジネスである、という考え方を内面化していた状態からの脱却を意味します。ゼブラ・トランスフォーメーションを通じて、働く人々は経済合理性一辺倒の思考から解放され、**バランスの取れた多面的な合理性**を通じて、より**創造的な未来**を目指すと思われれます。その変化は何年もかけて生じるため、本人にとっての自覚は難しいかもしれませんが、しかしこの変化は、ウェルビーイングのような概念と重なる部分があるはずであり、今後の研究を通じてより経時的精緻な測定が期待されます。



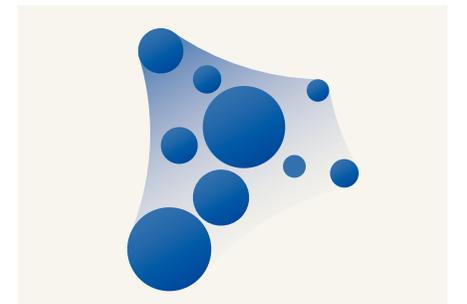
### 2 組織レベル 組織能力とブランド、採用での競争力

企業経営の面では、ゼブラ・トランスフォーメーションを経た企業は、様々な**組織能力**を付随的に身につけていくことになります。ひとつは、慢性的な人材不足の中でも、**採用市場における競争力**を確保できるということが挙げられます。また、役員・社員が企業理念をより深く考え、それを体現する事業を生み出していく能力が付随してくることもあるでしょう。また、ゼブラ企業への変容の中で生み出されたイベント／常設の場は、企業として活用できる無形・有形の資産として働くことになります。トランスフォーメーションのさなかに発信したコンテンツや新聞記事などが、**企業ブランド**を高める資産になることも十分考えられます。



### 3 業界・地域レベル 社会的共通資本の充実

地域経済においては、ゼブラ企業の存在が企業間の協力関係（ソーシャルキャピタル）を促し、地域における課題をビジネスを通じて解決する動きが生まれる可能性があります。また、ゼブラ企業が生み出した常設の「場」は、その地域における一種の共有財産として、人々にメリットを提供し続ける可能性もあります。ゼブラ企業がコワーキングスペースを創れば、初期費用に乏しいアントレプレナーにオフィスという社会インフラを提供し、潜在的な取引先や社員と出会って信頼を構築する機会を提供することになるでしょう。毎年恒例のイベントは、産地全体への観光客などを呼び込むこともあり得ます。また、ゼブラ企業が都市部から人材を呼び寄せることができれば、その地域に対して、雇用や税収、地域ブランドの面で貢献することも事実です。



今回の事例ではあまり観察されませんでした。地域の自然資本を持続可能な形で利用し続けるゼブラ企業は、その資本が維持されることに貢献することになります。また、電力・ガス等の社会インフラは、人口減少の状況下でもそれが維持されるということそのものに大きな価値があると言えます。

一般化するならば、地域における社会的共通資本（社会インフラ、ソーシャルキャピタル、自然資本など）のストックが充実していくこと、そこから持続可能な形で引き出される価値が増加していくことが、より多くの企業がゼブラ・トランスフォーメーションすることによって波及的に生まれる効果だと言えます。

そして、地域の社会的共通資本が充実することは、そこに住まう人々、働く人々や組織に対して再帰的な恩恵をもたらすことになります。

社会性に配慮しなかったこれまでの企業は、地域の社会的共通資本にフリーライドする形で価値を取り出し、そのストックを減らし続けてきました。その結果として、地域の衰退が生み出されてきた面も大きくあります。ゼブラ企業の増加とともに、このトレンドが日本中で反転していくことが期待されます。

## Part 1 事業 まとめ

### 本研究の限界と今後への問い

**今** 回の研究によって、地方の老舗中小企業が、経済性と社会性という一見矛盾する2つの実現要素を二項対立で考えずに両立させるか？という疑問をいかに解いて、ゼブラ企業への変容を遂げるのか？という問いに対して一定の回答を見出すことができました。彼らは急激な変化ではなく日々のたゆまぬ変化を通じて、ゼブラ企業への変容を実現しました。それは、近代的な経済合理性のみの経営から脱却し、より大きな何かを包含した経営、「われわれ」という拡張された自己を前提とした経営へと歩む曲がりくねった「道」のようなものでもありました。

本研究の限界や残された課題を挙げておきます。ゼブラ企業はB-Corporationなどと比べてあえて定義が厳格になされていない部分があり、今後の研究では、経済性と社会性の両立という点についての定量化（例えば、営業黒字と第三者によって測定された社会的インパクトの両立など）が望まれます。また、今回の3社はいずれも、ある程度の安定した（トレンドとしては衰退傾向であっても、劇的な外部環境の変化に見舞われない）祖業があるという前提で経営を行っていました。ストック性の高いビジネスモデルが事業の基礎としてあるならば、時間をかけて変容していくことに会社が耐えられる可能性は高くなります。例えばインターネットビジネスのような変化の激しい世界で事業を営む中小企業が、今回の3社のような変容を遂げる時間を確保することができるのかは疑問です。

組織が硬直しがちな老舗企業であることは、逆の面から言えば顧客との長い付き合いや信頼があると

いうことであり、それがゼブラ・トランスフォーメーションに却ってプラスに働いていた可能性があります。また、中小企業であることは、大企業と比べた時に、理念の浸透に対してかかる時間が短かった可能性もあります。地方に所在する企業であるということは、成長市場が生み出すJカーブの誘惑に惑わされない、というメリットがあるのかもしれませんが。こうした点をさらに多くの事例を通じて検討し、今回のゼブラ・トランスフォーメーションがどの程度の一般化可能性を持つのかを検証する必要があります。

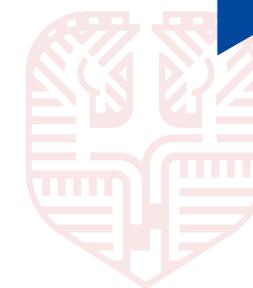
加えて、米国のゼブラ企業のコンセプトが日本に入るプロセスで変化している点にも注意が必要です。今回の事例分析の対象となったゼブラ企業の経営者3名はいずれも「アトツギ」であり、大学以上を卒業した男性でしたが、より多様な属性の経営者によるゼブラ・トランスフォーメーションの事例研究が期待されます。

今後への問いは尽きません。ゼブラ・トランスフォーメーションと学歴やジェンダーはどのように関係するのか、事業承継は実はゼブラ・トランスフォーメーションのチャンスなのか、そもそも米国発のゼブラ企業のコンセプトが日本で地方創生と強く結びついたのはなぜか、といった問いも、本研究の知見を立体的に検証し、限界を越えるうえで重要なポイントです。今回を機に、ゼブラ企業を目指す会社が増えるとともに、企業経営における経済性と社会性の「両立問題」の解決に向けた研究が進展することを願っています。

## NOTE

## Part 2

### ファイナンス



# ゼブラ的地域ファイナンスの 実装に向けた 実態と構造的課題

本レポートは、地域で事業を営む87社の経営者へのアンケートと、ゼブラ企業と金融機関へのインタビュー調査を通じて、地域ファイナンスの実態と構造的課題を整理したものである。企業側では、社会性に対する評価の偏りや外向き対話の弱さ、財務とインパクトの説明不足が明らかになった。金融機関側では、制度的制約や評価軸の更新の遅れ、創業期評価の難しさ、方針と現場のギャップなどが確認された。

また、出口戦略の未整備やエコシステム不在が資金循環を阻む要因となっている。これらの結果を踏まえ、企業・金融機関・行政・支援者それぞれに求められる論点を提示し、今後の実践と議論の土台とする。地域ファイナンスの「次の一手」を考えるための基礎資料として位置づけられると嬉しい。

# Chapter 1

## 本調査の目的と方法

### 1-1. 調査の背景

ゼブラ企業が資金調達を行う際には、従来型のスタートアップや中小企業とは異なる課題に直面することが指摘されている。急成長を前提としないビジネスモデル、定量化しにくいまたは財務的指標に直結しない社会的インパクト、地域に根ざした事業展開など、既存の金融システムの評価軸とのズレが存在する。

一方で、地域金融機関も変革の岐路に立っている。人口減少や金利環境の変化により、従来型の融資モデルだけでは持続が難しくなっている。地域の持続可能性を支える新たな金融（投資貸付のみならず企業評価手法等含む）のあり方が求められている。

こうした背景から、ゼブラ企業と地域金融のギャップを明らかにし、双方にとって実践的な示唆を得ることが本調査の出発点となった。

### 1-2. 調査の目的

本調査は以下の3点を目的とする。

#### 1. ゼブラ企業の資金調達における実態と課題の把握

地域で事業を営むゼブラ企業が、どのような資金調達手段を用いているのか、どのような困難に直面しているのかを定量的・定性的に明らかにする。

#### 2. 地域金融機関との間に存在するギャップの特定

企業側の期待と金融機関側の制約、双方の視点からギャップを分析し、その構造的要因を解明する。

#### 3. 実践的なアクションの提示

企業経営者、地域金融機関、自治体、支援者それぞれが取り組むべき具体的なアクションを、先進事例を踏まえて提示する。

### 1-3. 調査方法

本調査は、アンケート調査とインタビュー調査の2つの手法を組み合わせて実施した。

#### アンケート調査

**実施期間:** 2025年7-9月

**対象:** 地域で事業を営む企業（主にゼブラ企業および関連企業）

**回答数:** 87社

**調査項目:**

- 企業属性（業種、事業年数、規模、利益率等）
- 資金調達の実態（過去に実行した手段、現在の借入状況等）
- 資金調達プロセスの成熟度（準備、対話、実行後の各段階）
- 困難・課題の具体的内容

分析のために設計したアンケートフォーム。ゼブラ企業経営者のみから回答を受けるといった枠を設けず、幅広い経営者にアンケートを収集した。



#### インタビュー調査

**実施期間:** 2025年8-9月

##### 企業側インタビュー対象

- 陽と人（福島県・フェムケア商品/農産物流通）
- STAPLE（広島県・不動産/エリア再生）
- 電脳交通（徳島県・タクシー配車システム）

##### 金融側インタビュー対象

- 中国銀行キャピタルパートナーズ
- 琴電・HOXIN
- 匿名地域金融機関

各インタビューは1-2時間程度実施し、資金調達の体験、金融機関との関係構築、具体的な課題とその解決策等について深掘りを行った。

### 1-4. 用語の定義

#### ゼブラ企業

本調査では、アンケートの回答において以下の条件を満たす企業を「ゼブラ企業」と定義する。

- ・ 社会的インパクトを「非常に重要」または「重要」と回答
- ・ 収益性・成長を「両方とも重要」と回答

#### 地域ファイナンス

地域に根ざした企業への資金供給全般を指す。融資、出資、補助金・助成金、クラウドファンディング等の多様な手段を含む。本調査では特に、地域金融機関（地方銀行・信用金庫等）、地域の投資家、事業会社等による資金提供に焦点を当てる。

#### 企業価値担保権

(EVC: Enterprise Value Collateral)

2026年5月施行予定の新制度。企業の無形資産（人的資本、関係資産、技術・ノウハウ等）を包括的に担保として融資を可能にする仕組み。従来の不動産担保や保証人に依存しない資金調達の選択肢として期待されている。

# Chapter 2

## 調査対象の概要

### 2-1. アンケート回答企業の属性

#### 業種分布

回答企業87社の業種は多岐にわたる。最も多いのは「**その他サービス業**」(18社、20.7%)、次いで「**製造業**」(14社、16.1%)、「**卸売・小売業**」(12社、13.8%)、「**情報通信業**」(11社、12.6%)となっている。

#### 事業年数分布

5年未満：28社 (32.2%)  
5-10年：24社 (27.6%)  
11-20年：19社 (21.8%)  
21-50年：12社 (13.8%)  
51年以上：4社 (4.6%)

創業から10年以内の企業が約6割を占める一方、21年以上の老舗・後継ぎ企業も16社 (18.4%) 含まれており、多様な事業ステージの企業が混在している。

#### 事業規模 (売上高)

1,000万円未満：18社 (20.7%)  
1,000万 -5,000万円：26社 (29.9%)  
5,000万 -1億円：15社 (17.2%)  
1億 -5億円：20社 (23.0%)  
5億円以上：8社 (9.2%)

約半数が売上高5,000万円未満の小規模事業者。

#### 従業員数

1-5人：32社 (36.8%)  
6-10人：20社 (23.0%)  
11-20人：18社 (20.7%)  
21-50人：11社 (12.6%)  
51人以上：6社 (6.9%)

10人以下の小規模チームが約6割を占める。

#### 利益率

赤字：12社 (13.8%)  
黒字 (5%未満)：18社 (20.7%)  
黒字 (5-10%)：24社 (27.6%)  
黒字 (10-20%)：22社 (25.3%)  
黒字 (20%以上)：11社 (12.6%)

約86%が黒字経営を実現しており、「社会性=低収益」というステレオタイプとは異なる実態が見られる。

#### 借入の有無

借入あり：62社 (71.3%)  
借入なし：25社 (28.7%)

7割以上が何らかの借入を活用。

#### 担保の有無

担保あり：28社 (32.2%)  
担保なし：59社 (67.8%)

約7割が担保を持たない。

### 2-2. インタビュー対象の概要

#### ゼブラ企業

株式会社陽と人 代表取締役 小林味愛さん

所在地：福島県国見町  
事業内容：フェムケア商品の製造・販売(柿の皮を活用)、規格外農産物の流通事業  
創業：2017年頃  
特徴：地域に外部者として入り、信頼関係構築に2-3年を要した。2022年に Zebras and Company からの出資を受け、事業成長への意識が変容。

株式会社 STAPLE 代表取締役 岡雄大氏

所在地：広島(本社)、瀬戸田・日本橋・函館・岡山に拠点  
事業内容：消極的デベロッパー、まちづくり・エリア再生  
設立：2018年1月、資本金約2.4億円  
特徴：2024年4月にグッドソイルファンド55億円を組成し、借入の「20億円の壁」を突破。

株式会社 電脳交通 近藤

所在地：徳島県  
事業内容：タクシー配車システム、地域交通 DX  
特徴：地元エンジェル、地域金融機関、大企業から段階的に資金調達。「ゼブラ企業にもルールブック的なものがあるとよい」と提言。

#### 金融機関

中国銀行キャピタルパートナーズ 石元氏

中国銀行の投資子会社、3ファンド運営  
主な論点：ポートフォリオ戦略による実験、「同じジョールを漕ぐ」哲学

琴電・HOXIN 真鍋氏

香川県の地域企業、個人投資家として16年間エンジェル投資を实践  
主な論点：「面白い雇用の数を増やす」、地銀の変化(16年前 vs 現在)

#### 匿名地域金融機関

地方銀行として地域企業を支援  
主な論点：資金提供に関する考え方

# Chapter 3

## 主要な発見事項

### ゼブラ企業の分布、企業特性ごとの差異、資金調達における構造的ギャップ

#### 3-1. ゼブラ企業の定義と割合

##### 定義

本調査では、以下の条件を満たす企業を「ゼブラ企業」と定義した。

- ・ 社会的インパクトを「非常に重要」または「重要」と回答
- ・ 収益性・成長を「両方とも重要」と回答

##### 結果

標準定義（「重要」以上）：86.2%（75社/87社）  
 厳格定義（「非常に重要」のみ）：65.5%（57社/87社）

##### 示唆

地域で事業を営む企業の約7-8割がゼブラ的な価値観を持っていることが明らかになった。ゼブラ企業は「特殊な例外」ではなく、地域経済の主流をなす存在である。

#### 3-2. 事業年数による資金調達の違い

##### 定義

「後継ぎ企業はエクイティ調達を考えない傾向があるのではないか」という問いから事業年数を代理指標として分析を実施。

- ・ 21年以上：後継ぎ・事業承継企業の可能性が高い（16社）
- ・ 20年未満：創業者が現役の可能性が高い（71社）

##### 結果1 株式調達率の明確な差

区分	母数	株式調達社数	調達率
21年以上	16社	2社	12.5%
20年未満	71社	20社	28.2%

年数が長い企業ほど株式調達率が約半分となっており、明確な差が存在する。

##### 結果2 資金調達手段の選好差

###### 21年以上の企業で相対的に高い手段：

融資：81.3% (vs 20年未満 76.1%)  
 助成金：56.3% (vs 49.3%)

###### 21年以上の企業で相対的に低い手段：

株式調達：12.5% (vs 26.8%)  
 クラウドファンディング：6.3% (vs 18.3%)

##### 解釈

老舗・後継ぎ企業（21年以上）の特徴：

- ・ 株式を渡すことへの強い抵抗（株主構成を変えたくない）
- ・ デット（融資）への高い依存
- ・ 公的支援（助成金）の積極活用
- ・ 新しい手法（CF等）への関心の低さ

##### 示唆

後継ぎ・老舗企業向けには、以下のような柔軟なファイナンススキームの提示が重要となる：

- ・ エクイティ以外の選択肢（デット、助成金等）の組み合わせ
- ・ 議決権を渡さない種類株式の活用
- ・ LIFE type1（5-1-E参照）のような複数出口オプション付きスキーム

#### 3-3. Zebra vs 非Zebraの比較

本節では、ゼブラ企業（75社）と非ゼブラ企業（12社）の間で、資金調達における課題や実態にどのような違いがあるかを分析する。

##### ゼブラ企業が直面する固有の課題

社会課題解決系の事業は収益性が低いと見なされる

ゼブラ企業：34.7%  
 非ゼブラ企業：16.7%  
 差分：+18.0pt

これは最も大きな差が見られた項目であり、ゼブラ企業が「社会性＝低収益」というステレオタイプに直面していることを明確に示している。実際には約86%が黒字経営であるにもかかわらず、このバイアスが資金調達の大きな障壁となっている。

##### 担保や保証が求められる

ゼブラ企業：32.0%  
 非ゼブラ企業：25.0%  
 差分：+7.0pt

##### 人件費として借りにくい

ゼブラ企業：25.3%  
 非ゼブラ企業：16.7%  
 差分：+8.6pt

社会的インパクトを生み出すための「人材」への投資が、利益獲得に直結しないため金融機関から評価されにくい実態がうかがえる。

##### ゼブラ企業の優位性

一方で、ゼブラ企業には優位性も見られる。

##### 助成金

ゼブラ企業：53.3%  
 非ゼブラ企業：33.3%  
 差分：+20.0pt

社会的インパクトを評価する助成金プログラムとの相性が良い。

##### 株式調達

ゼブラ企業：26.7%  
 非ゼブラ企業：8.3%  
 差分：+18.4pt

インパクト投資家やゼブラ企業に共感する投資家との接点がある。ただしインパクト投資家であってもトラクションや財務成果を求める可能性がある。

## 自己資金のみ

ゼブラ企業：0%  
非ゼブラ企業：16.7%

興味深いことに、ゼブラ企業で「自己資金のみ」は0%であった。何らかの外部資金調達に積極的に取り組んでいる姿勢がうかがえる。

## 解釈

ゼブラ企業は「社会性＝低収益」バイアスに直面するが、助成金・株式調達では優位を持ち、自己資金のみに頼らず積極的に資金調達を行っている。課題は、不利な面（バイアス）をいかに乗り越え、有利な面（助成金・共感投資）をいかに最大化するかにある。

## 3-4. 資金調達プロセスにおけるギャップ

本節では、資金調達を「準備段階」「資金提供者との対話」「実行後」の3段階に分け、各段階での成熟度を分析する。

### 準備段階の成熟度（「十分」と回答した割合）

#### 比較できてきている項目（30%以上）：

- 目的とビジョンの明確化：36.8%
- 社内の合意形成：34.5%
- 資本と規模の具体化：31.0%

企業内部での想いや方向性の整理は、比較的進んでいる。

#### 課題が大きい項目（20%未満）：

- 資金調達方法の情報収集：19.5%
- 各手法のメリット比較：18.4%
- 自社に合った手法の把握：17.2%

「どのような調達手段があるか」「それぞれの特徴は何か」といった外向きの情報収集・分析は大きく不足している。

### 資金提供者との対話（「十分」と回答した割合）

#### 特に弱い項目（10%台以下）：

交渉スキル：8.0%  
資金提供者の意思決定基準の理解：10.3%  
新規提供者との接点づくり：12.6%  
響くプレゼンテーション：13.8%

資金提供者との対話プロセスが、最大の弱点であることが明確に示された。

#### 実行後のプロセス（「十分」と回答した割合）：

契約内容の理解：22.4%  
実行後の関係構築：25.3%

## 解釈

資金調達プロセス全体を俯瞰すると、以下の構造的ギャップが浮かび上がる：

内部対話はできているが、外部対話ができている

社内の想いやビジョンは比較的明確（36.8%）  
しかし「外向けに翻訳する力」が圧倒的に不足（8-13%台）

これは、ゼブラ企業が「良い事業をしている」にもかかわらず、それを資金提供者に伝えられていない実態を示している。財務資料の作成、ピッチ資料の構成、投資家の判断基準の理解、交渉の進め方など、「外部対話のスキル」が決定的に不足している。

この発見は、5章「ステークホルダー別アクション」において、企業側が最も注力すべき領域を示唆している。

# Chapter 4

## 地域ファイナンスの現状と課題

### 現状のボトルネックとその克服に必要な制度・評価・関係性の更新課題

#### 4-1. 企業側から見た課題

本節では、アンケートの定量データと3社のインタビューから、企業側が直面する課題を多角的に分析する。

#### アンケートから見える定量的課題

最も多い困難（複数回答）：

- 担保や保証が求められる：30社（34.5%）
- 自社事業が対象外になりやすい：26社（29.9%）
- 手続きが煩雑：25社（28.7%）
- 接点がない：22社（25.3%）
- 担保となるものがない：19社（21.8%）

「担保・保証」に関する項目が上位を占め、無形資産中心のゼブラ企業にとって従来型の担保主義が大きな障壁となっている。

自由記述から見える具体的な声：

「過去実績偏重の審査が厳しい」  
「補助金・助成金は使い勝手が悪い」  
「無担保で貸してくれる先を探している」  
「契約書の内容が難しい」  
「社会的インパクトを評価してもらえない」

#### インタビューから見える3つの構造的課題

以下の3つのインタビューから具体的な例を見ていく。

#### ケース1 陽と人（小林氏）

### 「計画不可の時間」の存在

#### 問題の本質

地域に外部者として入る場合、以下のプロセスが不可避である：

#### 1 信頼関係構築に2-3年必要

地域の人々との「顔の見える関係」なしに事業は作れない。何が求められているかは定量分析だけでは分からず、一人一人との対話を通じてしか見えてこない。

#### 2 その間は具体的な事業計画を立てられない

信頼関係がない段階では、「誰が」「何を」「いくらで」買ってくれるか予測できない。金融機関が求める定量的な売上予測・収益計画を作ることが物理的に不可能である。

#### 3 結果：借入も出資も受けられず自己資金のみ

計画が示せなければ、金融機関は融資できない。投資家も判断材料がない。自己資金でやるしかない状況に追い込まれる。

## 実際にやったこと

小林氏は信頼関係構築のために、以下のような地道な活動を続けた。

地域貢献活動：

- ・ 草刈りなどできることをやる
- ・ 学校で勉強を教える
- ・ 地域のイベントに参加

流通事業の継続：

- ・ 「買えない・売れない」をゼロにする
- ・ ちゃんと買って、ちゃんと売る、ちゃんと支払う
- ・ この実績が信頼につながる

姿勢の変化：

- ・ 服装の変化(スーツ・パンプス → 作業服・スニーカー)
- ・ 「わかったふり」をしない
- ・ 自分の理解に置き換えて確認する

問いを深める：

表面的な会話ではなく、本質的な対話を重ねる。

具体例：桃の廃棄問題

表層：桃が廃棄されている → 流通させる  
深層：なぜ桃をやっているのか？ この産地の歴史は？  
さらに深く：なぜ産地化したのか？ 過去の転換は？ 何が良かった？ 何が課題？  
失敗から学ぶ：規格外の桃を活用しようとした試みは40年前にもあった。当時は失敗したが、その理由は検証されていない。

このような深い対話を通じて、地域の経験・価値観・考え方が事業の参考になり、事業が生まれていく。

## 転換点：Zebras and Companyからの出資(2022年)

before:

- ・ 5年近く「小粒」と言われ続けた
- ・ 既存の成長モデル(スケール前提)を強要される
- ・ 「身近な人が喜んでくれたら良い」という小さな想い

after:

- ・ 初めて「いいね」と肯定してもらえた
- ・ 自分の考え方を認めてもらったことで「いいんだ」と思った
- ・ アクセルを踏めるようになった
- ・ 事業成長をちゃんと目指すマインドに
- ・ 社会的インパクトを出す必要性まで考えが至った

小林氏の言葉：

「共感だけでは不十分。お互いが一歩踏み込む覚悟が必要」  
「お金の額ではなく、誰とやるか、どういう関係性か」  
「一定程度リスクを取ってくれる人がいるから踏ん張れる」  
「応援してくれた人を損させられない → だからこそ踏ん張れる」

## 教訓

地域密着型ゼブラ企業には、既存の金融システムが想定していない「計画不可の時間」が存在する。この期間への資金供給をどう設計するかが、地域ファイナンスの重要な課題である。また、資金提供者との関係性の質が、経営者のマインドセット変容を生む。金額以上に「誰から」「どのような想いで」資金を受けるかが重要である。

## ケース2 STAPLE(岡氏)

## 入口は恵まれているが出口がない

### 入口の状況

STAPLEが展開する地域不動産・エリア再生事業は、地域創生の文脈で以下のような恵まれた環境にある：

- ・ 補助金が潤沢：地域創生関連の補助金が多い
- ・ 地銀は積極的：地域創生案件には前向き
- ・ 多様な手法が使える：優先株、社債等も活用可能

岡氏の言葉：「むしろ『甘やかされている』環境」

### しかし出口に課題

- ・ エグジット事例がほぼない：地域不動産・地域企業のM&Aや上場事例が乏しい
- ・ 資産価値化の実績不足：「いくらで売れるか」の相場観がない
- ・ 地域企業・不動産は「変わり者」扱い：都市部の評価基準が適用されない
- ・ 出口がないから入口も最終的には細る：投資家が判断材料を持ってない

### 借入の壁：「20億円の壁」

地域で複数の不動産事業を展開する中で、構造的な限界に直面した：

- ・ 銀行間の与信照会で引っかかる
- ・ 不動産業では20億円はすぐに到達
- ・ 複数地域展開を志向する場合、借入だけでは限界

函館での案件で地銀が融資を断った経験が、この壁を実感する契機となった。

## 解決策：グッドソイルファンド組成(2025年4月、55億円)

「20億円の壁」を突破するため、ファンド組成に踏み切った。

構造：

ブラインドプール型  
(投資対象を事前に特定せず全権委任)  
標準的な不動産ファンドスキーム  
ファンドサイズ：55億円

リスク特性の変化：

ハイリスク・ハイリターン → ミドルリスク・ミドルリターンへ  
個人保証リスクの軽減  
会社の存続性向上

出資者のニーズ(3ポイント)：

1. 純粋な共感：STAPLEの理念への賛同
2. 協業可能性：自社建物・地域での協業可能性
3. リターン：土地・建物という実物資産があり、全ロスリスクは低い

収益構造：3本柱

1. 開発収益：開発プロデュース業務、開発PM業務、デザイン設計業務
2. 運営収益：宿泊、飲食、小売、イベント
3. 不動産収益：不動産の売却によるキャピタルゲイン

## 理想の姿

「ベンチャーと同様のサイクルが地域にも必要」

理想的な流れ：

シード → 成長 → エグジット → 資金還元 → 再投資

この循環を作るためには：

- ・ 出口事例の創出（5-10年後に複数の成功事例）
- ・ 資産価値評価の標準化
- ・ 地域M&A市場の成熟
- ・ エグジットで得た資金を地域に再投資

岡氏の言葉：

「理論上可能から実績ありへの転換が必要」  
「5-10年後の環境変化を期待している」

## 教訓

入口（制度・支援策）の充実だけでは不十分。出口設計と実績づくりがなければ、資金循環は生まれない。STAPLEの取り組みは、「出口を自ら作る」という先駆的な試みである。

また、「20億円の壁」は地域で複数事業を展開する企業にとって共通の課題であり、ファンド化等の新しいスキームが突破口となりうることを示している。

## ケース3 電腦交通（近藤氏）

ルールブック（資金調達の定石）を読み解けば、道は開ける

## 位置づけ

近藤氏は自社を「ゼブラというよりスタートアップ」と位置づける。ただし、地方での社会課題解決という点でゼブラの要素も持つ。

## 核心的メッセージ

「スタートアップにはルールブック（資金調達の定石・評価基準・制度の体系）があり、それに則って進めてきた」  
「ルールを読み解くと、国の制度も十分に整っている」

ゼブラ企業にもルールブック的なもの（独自の評価基準や資金調達プロセスの指針）があるとよい

- ・ 評価のされ方も違う
- ・ それぞれの領域のプレースタイル（資金調達の進め方）が明確になる
- ・ それぞれの領域が大きくなればよい

## 資金調達の実践

### 1. エンジェル投資の活用

地元豪族層の可能性を発見：

「信託銀行などに預けてリターンを得ていたが、お金の行き先がないのでエンジェル投資へ向かっている」

【事例】 琴電HOXIN・真鍋氏が株主

- ・ ゼブラ的な起業家との相性は大変良い
- ・ 様々な企業に投資している

出口戦略の現実的な選択肢：

- ・ IPOはややハードル高い
- ・ 地元企業へのM&Aであれば十分可能性あり
- ・ エンジェルがサポートする形で実現可能

### 2. 地域金融機関との関係

地銀のヒエラルキーとモチベーションの理解：

「日銀→メガバン→地銀→信金というヒエラルキーがあり、融資先企業が上場などで注目されると地銀・信金のモチベーションが上がる」

電腦交通の例：

- ・ 第一地銀（阿波銀行）より第二地銀（徳島大正銀行）が先に投資
- ・ 徳島大正銀行にとっては象徴的物件に
- ・ 「ジャイアントキリング」的な意味を持つ

この洞察は重要である。地域金融機関は単に経済的リターンだけでなく、「自行が支援した企業が成功する」という誇りやブランド価値を求めている。

## 3. 事業会社からの調達

基本認識：

地方の課題解決は東京のVCには理解されにくい

戦略：

思いに共感してくれそうな大企業にアタック

アーリーステージでの株主獲得に成功：

- ・ 三菱商事
- ・ JR
- ・ ドコモ

成功のポイント：

- お行儀よくやっていたのでは記憶に残らない
  - 風呂敷を広げて話す
- 具体例：  
「電腦交通に投資しないとタクシー業界がつぶれる」
- 大企業は毎年大きな利益を出しており懐も大きい

結果：

大企業が株主になる → 信用につながる → 地域金融機関も安心 → 現在に至る

## 3つのケースの対比

**陽と人：**既存ルール（定量評価）に乗らない時期の苦勞 → 「計画不可の時間」への対応が課題

**STAPLE：**入口のルール（制度）はあるが出口ルール（事例）がない → 出口設計と実績づくりが課題

**電腦交通：**既存ルール（スタートアップの定石）を戦略的に活用 → ただしゼブラ独自のルールブックも必要

## 教訓

資金調達は「ルール」の問題である。誰が、どのタイミングで、どのような条件で資金を出すか。そのルールを理解し、戦略的に活用できるかが鍵。ゼブラ企業は既存ルールと合わない部分があるため、新しいルールブック（評価軸・プロセス・出口）が必要。本調査はその「ゼブラ版ルールブック」を作る試みである。

## 4-2. 金融機関側から見た課題

企業側の課題を見てきたが、地域金融機関もまた構造的な制約の中で苦闘している。本節では、インタビューから浮かび上がった金融機関側の視点を整理する。

## 制度的制約

### 預金者保護の制約（匿名地域金融機関）

地方銀行は預金者から預かった資金を運用する立場にあり、その保護が最優先される。

- ・ 銀行本体は預金者保護の下で資金運用
- ・ リスクテイクは保守的にならざるを得ない
- ・ 新しい金融手法の導入にはリスク分散のスキーム構築が必要

この制約は、ゼブラ企業のような「過去実績が少ない」「定量評価が難しい」企業への融資を困難にする。

## 30年間の刷り込み

「バブル崩壊後、金融庁の制度の中で今の審査方法が刷り込まれてきた。制度と文化がガチガチになっており、何かを示したところですぐには変わらない」  
—石元氏(中国銀行キャピタル)の指摘

30年以上にわたって形成された審査の「型」は、組織文化として深く根付いている。担保・保証重視、過去実績偏重の評価は、個人の意識だけでなく、組織全体の慣性として存在する。

### 突破口の模索

#### 企業価値担保権(EVC)への期待(匿名地域金融機関)

2026年5月施行予定の企業価値担保権(EVC)は、企業と地域金融機関との信頼関係強化や、企業の資金調達手段の多様化が期待される。

制度の概要:

- ・ 企業の無形資産(人的資本、関係資産、技術・ノウハウ等)を包括的に担保化
- ・ EVCは従来の不動産担保と異なり、弁済財源としての担保価値に加えCF創出能力を含めた企業経営全体を担保としている。  
企業は経営全般を担保として差し入れることで金融機関への情報開示が進み、金融機関は企業に対する理解深化によって従来以上の事業支援と深いリスクを取るための後ろ盾を得る。こうしたサイクルにより、企業と金融機関との間に強い信頼関係が醸成される。
- ・ EVCはゼブラ企業にとって買収先企業へのEVC設定や、グループ企業への設定による本体への信用供与という使い方もある
- ・ 不動産担保と比較して低価格で設定可能

なぜ期待されるか:

「法律で制度化されるため、銀行が動きやすい」  
これは重要なポイントである。銀行は「前例」と「制度」

を重視する組織文化を持つ。新しい取り組みも、「法制度」であれば行内での承認が得やすい。EVCは企業と地域金融機関との信頼関係が強化されるため、ゼブラ企業のようにビジネスモデルが複雑になりがちな企業にとっては、地域金融機関による企業理解が深まるきっかけとなり、結果的に資金調達するための新たな選択肢として期待される。

#### 投資子会社による実験場(中国銀行キャピタル)

中国銀行キャピタルパートナーズは、銀行本体では難しい新規ファイナンス手法の実験を担っている。

基本コンセプト:

#### 「銀行本体ではできない実験を投資子会社で行う」

- ・ 預金者保護の制約がない
- ・ 投資子会社 = 新ファイナンス手法のR&D機関
- ・ PMF(プロダクト・マーケット・フィット)達成後に本体に移管

試行している新スキーム:

- ・ ベンチャーデット
- ・ RBF(レベニューベースドファイナンス)
- ・ ゼブラ投資
- ・ FOF(ファンド・オブ・ファンズ)

プロセス:

1. 各ファンド内で2-3割を実験枠に設定
2. 小さく試行してPMFを確認
3. 成果が出たら独立ファンド化
4. 銀行本体への移管も視野
5. 他地銀への横展開も検討

これは「スタートアップ的発想」を金融機関に適用した事例である。

## 評価の課題

創業期の未来評価ができない

「昨日まで会社員だった人の信用が、起業した瞬間にゼロになる」—石元氏(中国銀行キャピタル)の指摘

これは地域金融の本質的な課題である。

- ・ 地方では未来評価ができる金融機関が不足
- ・ 銀行員の「エクイティ的思考」の欠如
- ・ 過去実績偏重の審査からの脱却が必要

銀行員の多くは、デット(融資)の発想で育てられている。「返済能力」を過去の実績から判断する。一方、エクイティ(出資)の発想では、「将来の成長可能性」を現在の事業計画・チーム・市場環境等から判断する。

この「評価軸の転換」は、個人のスキルだけでなく、組織全体の文化変革を必要とする。

### 方針と現場のギャップ

#### トップの方針は変わってきている

多くの地方銀行で、経営トップのメッセージは変わりつつある。「担保・保証だけでなく、事業の将来性を見る」「地域企業と共に成長する」といった方針が打ち出されている。

しかし現場は…

「16年前は地銀からの応援はあまりもらえなかった。今は大きく変わってきているが、若手は資格勉強に追われている」—真鍋氏(琴電HOXIN)の指摘

ゼロ金利時代の名残:

- ・ 融資では収益が上がらず、投信・保険販売が優先された
- ・ 若手行員は投信・保険の資格取得に時間を取られる
- ・ ファイナンス本来のスキルアップデートが遅れる

金利復活による変化の可能性

「金利のある世界になって、貸付で収益が上げられるようになれば、ファイナンスへのキャッチアップ力も違ってくる」—真鍋氏(琴電HOXIN)の指摘

2024年以降、日本銀行の金融政策変更により金利環境が変化している。地域金融機関にとって、本来の融資業務に経済合理性が戻りつつある。これは、融資スキルの向上、事業性評価の深化につながる可能性がある。

ただし、30年間の慣性をすぐに変えることは難しい。トップの方針と現場の実践のギャップを埋めるには、継続的な教育、人事評価制度の見直し、成功事例の共有等、多面的な取り組みが必要となる。

### 4-3. これから必要なもの

企業側と金融機関側、双方の課題を踏まえて、地域ファイナンスを前に進めるために必要な要素を整理する。

#### 1 出口設計の具体化と実績づくり

STAPLE 岡氏の指摘が示すように、入口の議論だけでは不十分である。出口が見えないから、入口も最終的には細る。

必要なこと:

- ・ 多様な出口パターンの開発と実装(5-1-E参照)
- ・ 5-10年後の成功事例の蓄積
- ・ 地域M&A市場の成熟
- ・ 資産価値評価の標準化

出口実績が蓄積されることで、投資家の判断材料が増え、入口への資金流入も促進される。この好循環を作ることが、地域ファイナンスのエコシステム形成において最も重要な課題である。

## 2 評価軸の更新

「社会性＝低収益」というバイアスを解消し、ゼブラ企業を適切に評価する新しい軸が必要である。

必要なこと：

- ・ 非財務価値の可視化手法：TOC/ロジックモデル、IMM、Zebra Scorecard (付録1)
- ・ 企業価値担保権 (EVC) の活用：2026年5月施行予定、金融庁の制度として整備
- ・ マイクロファイナンス的信用評価：地域での評判・信頼を評価に組み込む
- ・ プロジェクトファイナンス的視点：個別プロジェクトの蓋然性で評価

## 3 外向き対話プロセスの強化

3-4で明らかになったように、「内部対話はできているが、外部対話ができている」という構造的ギャップが存在する。

企業側：

- ・ 資金提供者と対話できる資料作成
- ・ 財務・非財務の統合的な説明力
- ・ 交渉スキルの向上

金融機関側：

- ・ 一度話を聞いたら必ずフィードバックする仕組み
- ・ 「なぜ融資できないか」の丁寧な説明
- ・ 他の選択肢 (補助金等) の紹介

支援者の役割：

- ・ 企業と金融機関の間に立つ「翻訳者」
- ・ 双方の「当たり前」のズレを埋める
- ・ 地域 CFO 育成コミュニティ (7-1参照)

## 4 創業期・信頼醸成期への対応

陽と人の事例が示した「計画不可の時間」への資金供給をどう設計するか。

可能性：

- ・ シードファンド的な少額・柔軟な支援
- ・ 地域での信頼構築プロセスの可視化
- ・ 非定量的要素 (人柄・関係性) の評価
- ・ マイクロファイナンス的な信用評価の応用

## 5 セクター横断の連携

地銀だけが全リスクを負うのではなく、多様なアクターが役割分担する。

連携のパターン：

- ・ 地銀 A (デット) + 地銀 B (エクイティ)
- ・ 地銀 + 信用金庫 + 行政
- ・ 地銀 + VC や財団
- ・ 地銀 + 地域の個人投資家

リスクシェアリングの効果：

- ・ 一機関あたりのリスク軽減
- ・ 多角的な目利き
- ・ 企業への多様な支援

電脳交通の事例が示すように、エンジェル投資家・地域金融機関・大企業がそれぞれの強みを活かして支援する座組が有効である。

## 6 情報とネットワークの流通

「地方は情報が5年遅れている」  
—真鍋氏 (琴電 HOXIN) の指摘

必要なこと：

- ・ 地域 CFO 育成プログラム：財務人材の育成、ピアラーニング (7-1参照)
- ・ 定期的な事例共有の場合：成功事例・失敗事例の共有
- ・ 契約書ひな形等の実務ツール整備：LIFE type1のタムシート等
- ・ 人的交流の促進：中国銀行キャピタルの事例、都市部と地方の人材交流

## 7 多様な資金提供者の参画促進

地域金融機関だけでなく、地域の資金保有者 (地域企業、個人投資家等) が参画しやすい環境整備も重要である。

真鍋氏 (琴電 HOXIN) の実践が示すように、地域には「余剰資金を持つ有力者」が存在する。しかし、事業投資の経験が少なく、ベンチャー投資への心理的ハードルが高い。出口が見えないため投資判断もできない。

追い風：

- ・ 金利復活により地域ファイナンスに経済合理性
- ・ 世代交代によるデジタルネイティブ化
- ・ 地域貢献への関心の高まり

必要なインフラ：

本調査で明らかになった出口設計の具体化、エコシステム形成、地域 CFO 育成等が進めば、この層の参画可能性が高まる。

ただし、当事者不在の議論では机上の空論になりかねない。今後は地域の資金保有者自身の声を丁寧に聞きながら、実践的なスキームを共創していく必要がある。

# Chapter 5

## 地域ファイナンスを機能させるための

# ステークホルダー別アクション

本章では、地域ファイナンスのエコシステムを構成する各ステークホルダーが取り組むべき具体的なアクションを提示する。これらは調査結果と先進事例に基づく実践的な提言である。

### 5-1. ゼブラ企業経営者ができること

本節では、企業経営者が資金調達力を高めるために取り組むべき5つのアクションを提示する。

#### A. 資金提供者と対話できる資料を作る

##### 必要な2つの視点

資金提供者との対話には、以下の2つの視点を統合した資料が必要となる。

##### 1. 財務情報の整理

- ・ 損益計算書 (P/L)
- ・ 貸借対照表 (B/S)
- ・ キャッシュフロー計算書 (C/F)
- ・ 資金繰り表

##### 2. 非財務価値 (社会的インパクト) の可視化

- ・ TOC (Theory of Change)
- ・ ロジックモデル
- ・ インパクト測定 (IMM)

従来、ゼブラ企業は「社会性か経済性か」という二項対立で語られることが多かった。しかし、本調査で明らかになったように、ゼブラ企業の約86%は黒字経営を実現している。問題は収益性そのものではなく、社会性と経済性の両立を一つの資料の中で示せていないことにある。

##### 財務・非財務の統合的評価の活用

ゼブラ企業を評価するには、財務・非財務を統合的に評価する枠組みである。詳細は今後検討していきたいが、主要な評価項目は以下の通り。

##### 主要項目：

- ・ 事業性：市場性、収益性、優位性
- ・ 社会性：インパクトの明確化、波及効果、事業とのアライン
- ・ 経営チーム：経営能力、経営姿勢、オープンネス

このような多面的な評価軸を持つことで、「社会性=低収益」というバイアスを乗り越え、事業の本質的な価値を伝えることができる。

##### TOC (Theory of Change) / ロジックモデルの作成

Zebras and Companyの投資デューデリジェンスでは、企業と共にTOCやロジックモデルを作成することが多い。これは単なる投資判断のためのツールではなく、**経営者自身が事業の全体像を整理し、ステークホルダーに説明するための強力なツール**となる。

##### 基本構造：

インプット → アクション → アウトプット  
 → 短期アウトカム → 中期アウトカム  
 → 長期アウトカム

##### 重要なポイント：

- ・ 事業成長とインパクト拡大の連動性を示す
- ・ 「売れば売れるほど起こしたいインパクトが強くなる」
- ・ インパクトと事業を切り離して考えない

##### 包摂的なステークホルダーへのインパクト

事業活動が直接的に生み出す社会的インパクトだけでなく、事業を支えるステークホルダーへの影響も可視化することが重要である。

##### 評価すべきステークホルダー：

- ・ 株主
- ・ 従業員
- ・ 取引先 (サプライヤー、パートナー)
- ・ 顧客
- ・ 地域コミュニティ

##### 例えば陽と人の場合：

- ・ 農家 (取引先)：規格外品の確実な買取により収入安定
- ・ 従業員：地域に根ざした働き方の実現
- ・ 顧客：安心安全なフェムケア商品へのアクセス
- ・ 地域：若者の移住・定着、地域ブランドの向上

#### B. 財務の基礎を固める

アンケート結果で見たように「目的とビジョンの明確化」は比較的できている (36.8%) が、「資金調達方法の

情報収集」「各手法のメリット比較」は20%未滿と大きく不足している。

この背景には、財務の基礎知識そのものへの不安がある。契約書が読めない、キャッシュフローの計算ができない、借入と出資の違いがよくわからない——こうした基礎的な部分でつまずくと、資金提供者との対話以前の問題となる。

##### 最低限押さえるべきポイント

##### キャッシュフロー計算書の理解

- ・ P/L (損益計算書) では黒字でも、キャッシュが回らず倒産することがある
- ・ 運転資金の計算式を理解する

##### 損益計算書 (P/L) の読み方

- ・ 売上総利益 (粗利)、営業利益、経常利益、当期純利益
- ・ それぞれの意味と違いを理解

##### 貸借対照表 (B/S) の健全性指標

- ・ 自己資本比率、流動比率、固定比率、借入金の妥当性

##### 運転資金の計算

- ・ 売掛金 + 在庫 - 買掛金
- ・ 何ヶ月分の運転資金が必要か

##### 外部専門家の活用

全てを経営者一人で理解する必要はない。以下のような専門家を積極的に活用すべきである。

- ・ 税理士・会計士との定期的な対話
- ・ 地域の中小企業診断士
- ・ 商工会議所の無料相談
- ・ 地域 CFO 育成コミュニティ (7-1参照)

重要なのは、「わからないことを放置しない」「専門家に頼ることを恥じない」姿勢である。

## C. 出口戦略を考える

「いつかは考える」ではなく、「今から複数のシナリオを持つ」

多くの経営者は、出口戦略を「いつか考えればいい」「まだ先の話」と捉えがちである。しかし、STAPLEの指摘「出口がないから入口も最終的には細る」が示すように、出口設計は入口（資金調達）の時点で考えておくべき事項である。

### 出口戦略を持つことのメリット

投資家側

- ・ 投資判断がしやすくなる
- ・ リスクとリターンが見えやすい

経営者側

- ・ 事業の将来像が明確になる
- ・ 資金調達の選択肢が広がる
- ・ 人生設計と事業成長を両立できる

重要なのは、「一つの出口に固定する」のではなく、複数の出口シナリオを持ち、状況に応じて選択できる柔軟性を持つことである。

## D. 地域金融機関との関係を築く

3-2で見たように、21年以上の企業は融資依存度が高い(81.3%)。地域金融機関は、特に老舗・後継ぎ企業にとって最も重要な資金源である。しかし、多くの企業が「借りる」だけの関係に留まっている。

### 「借りる」だけの関係を越える

地域金融機関との関係は、単なる債権者・債務者の関係を越えて、事業成長のパートナーとなりうる。先進的な実践例として、陽と人と東邦銀行の関係が参考になる。

東邦銀行が提供した支援：

- ・ 人的支援：繁忙期に行員20人がボランティア休暇で手伝い
- ・ 販路支援：取引先の紹介（深く理解した上で）
- ・ 情報提供：展示会への優先案内、物件情報、事業承継情報
- ・ アンケート協力等

これは単なる「融資先」ではなく、地域を共に育てるパートナーとしての関係である。

### 信頼構築のポイント

このような関係を築くには、以下のような姿勢が重要となる。

### 定期的な情報共有

- ・ 業績だけでなくビジョンも共有
- ・ 困りごとがあれば早めに相談
- ・ 良いニュースも悪いニュースも隠さない

### 困ったときだけでない関係

- ・ 平時からのコミュニケーション
- ・ 感謝の気持ちを伝える
- ・ 地域での協働機会を探る
- ・ 価値創造、事業創出を共に進めてもらう

### 地域での評判づくり

- ・ 銀行も地域の評判を見ている
- ・ 地域での信頼が金融機関の信頼にも繋がる
- ・ 陽と人の実践：草刈り、勉強を教える等の地域貢献

## 事業の本質を伝える

- ・ 単に「お金を貸してほしい」ではなく
- ・ 「何を実現したいか」「地域にどう貢献するか」を語る
- ・ 数字だけでなく、想いとビジョンを共有

## 事業性評価を活用する

近年、多くの地域金融機関が「事業性評価」に取り組んでいる。これは従来の担保・保証偏重から、事業そのものの価値を評価する取り組みである。

事業性評価の面談は、単なる審査ではなく、「経営者が自社を客観視し、課題に気づく機会」でもある。金融機関からのフィードバックを通じて、経営者が見えていなかった課題が明らかになることも多い。

## 銀行側の動機を理解する

地域金融機関が企業支援に取り組む動機は、大きく2つのパターンがある。

### パターン1 事業再生（圧倒的に多い）

- ・ 既存融資先の経営悪化
- ・ 貸倒を防ぐための支援

### パターン2 応援したい・これからの企業

- ・ 地域の未来を担う企業
- ・ 社会的意義のある事業
- ・ 新しい挑戦への共感

陽と人は後者のポジションを取ることができた。経営者として目指すべきは、「困ったから助けてもらう」関係ではなく、「一緒に地域の未来を作る」関係である。

そのためには：

- ・ 事業の社会的意義を明確に語る
- ・ 地域での実績・評判を作る
- ・ 銀行にとっても「誇れる融資先」になる

地域金融機関も、「この企業を支援している」と誇りに思えるような関係を求めている。その期待に応えることが、長期的な信頼関係の基盤となる。

## E. 出口設計の具体パターン

### なぜ出口設計が重要か

本調査を通じて、多くの経営者が「出口をどうするか考えていない」「IPOやM&A以外の選択肢を知らない」と回答した。一方で、投資家や金融機関からは「出口が見えないと投資判断ができない」という声が聞かれた。

「入口（補助金・融資）は恵まれているが出口がない。出口がないから入口も最終的には細る」—STAPLE・岡氏の指摘

「地方における出口実績の乏しさが課題。5-10年後に複数の成功事例を作る必要がある」—中国銀行キャピタル・石元氏の指摘

出口が見えないと  
投資家側：

- ・ 資金回収の見通しが立たない
- ・ リスク評価ができない
- ・ 投資判断ができない

経営者側：

- ・ 資金調達の選択肢が狭まる
- ・ 長期的な事業計画が立てにくい
- ・ 人生設計と事業成長の両立が難しい

エコシステム全体：

- ・ 成功事例が生まれにくい
- ・ ロールモデルが不在
- ・ 次世代の起業家が育たない

したがって、出口設計は「いつか考えること」ではなく、入口（資金調達）の時点で設計しておくべき事項である。

本節では、IPO/M&A以外の多様な出口パターンを6つ紹介する。それぞれに特徴・適用条件・メリット・課題があり、企業の事業特性・地域性・経営者の人生設計に応じて選択すべきである。

### パターン1

## LIFE type1

Zebras and Company開発の新型投資スキーム

### 概要

「将来の公正のための長期的投資スキーム (Long-term Investment for Future Equity type1)」

LIFE type1は、Zebras and Companyが陽と人への投資を検討する過程で開発した、独自設計の投資スキームである。最大の特徴は、投資実行時点で複数の出口オプションを設計し、事業の成長段階や経営者の意向に応じて柔軟に選択できる点にある。

特徴：複数の出口オプション  
契約時に以下の選択肢を設定：

#### 1. 一定成果到達時の自社株買い

- ・「売上●億円以上達成時」または「経営株主以外の過半数が求めた場合」に自社株買いを実施
- ・ 上限：「売上の●%」「現預金の●%」「利益剰余金の●%」のいずれか低い金額
- ・ つまり、成長しなければ発生しない仕組み

#### 2. 事業承継への移行

- ・ 次世代への承継時に株式を整理
- ・ 承継者の負担を考慮した買取条件

#### 3. 配当による段階的還元

- ・ 長期保有を前提とした配当
- ・ 事業成長に応じた配分

### 具体的な仕組み

LIFE type1の契約には、以下のような条項が含まれる（公開されているタームシートより）：

成長目標や投資リターンの水準を合意しながらも、その後の事業展開に応じて複数のイグジットパターンを選ぶ構造

- ・ 目標設定：事業計画を共に作成
- ・ 柔軟な見直し：対話を重ねながら目標を改定
- ・ 出口の選択肢：状況に応じて最適な方法を選ぶ

これにより、「急成長を強いられる」「5年で必ずIPO」といったプレッシャーから解放され、事業と人生の両立が可能になる。

### メリット

経営者側：

- ・ 人生設計と事業成長を両立：急成長を強いられない、地域に根ざした長期的な事業運営が可能
- ・ 長期的視点を維持：四半期ごとの数字に追われない、社会的インパクトを優先できる
- ・ 経営の自律性：過度な干渉を受けない、自分たちのペースで成長

投資家側：

- ・ 成長に応じたリターン：企業が成長すれば投資家も報われる、無理な成長を求めない
- ・ 社会的インパクト×経済合理性：共感できる事業への投資、経済的リターンも確保
- ・ 柔軟な関係性：無理な上場・M&Aを求めない、長期的なパートナーシップ

### 適用条件

LIFE type1が適合するのは、以下のような企業・経営者である：

- ・ 長期的視点での事業運営を重視（5-10年以上の時間軸）
- ・ 地域密着・社会課題解決志向
- ・ 成長スピードに柔軟性が必要（信頼醸成に時間がかかる事業）
- ・ IPO/M&Aを前提としない

### パターン2

## Exit to Community (E2C)

創業者→コミュニティへの所有権移行

### 概要

Exit to Community (E2C) は、2019年に Zebras Uniteとコロラド大学ボルダー校メディアエンタープライズデザインラボの主導で提唱された、比較的新しい組織の成長モデルである。

従来の「Exit」が上場 (IPO) や売却 (M&A) を意味するのに対し、E2Cは創業者や初期投資家から、組織のメンバーや顧客といった最も近い人たちのコミュニティへ所有権を移行することを指す。

### 基本的な考え方

従来型のExit：

- ・ IPO：株式市場に上場し、株式を公開
- ・ M&A：大企業等に売却し、創業者は離脱

問題点：

- ・ 本来の目的やミッションとのズレが生まれやすい
- ・ 株主や親会社の利益を優先せざるを得ない
- ・ 創業時の理念が失われる可能性

E2Cの発想：

企業が成熟した結果として、所有権が外部投資家から、その企業に最も直結している人たちのコミュニティ（従業員、顧客、地域住民等）に移行する。

これにより：

- ・ 労働力や対価を提供する人と、利益を享受する人が一致
- ・ 組織の持続可能性が高まる
- ・ 環境やコミュニティへの配慮が深まる

### 日本での実装例：

英治出版×カヤックの黄金株スキーム

背景：

- ・ 英治出版：創業者が事業承継を検討、全員参加型経営の文化を守りたい
- ・ カヤック：理念に共感、協業可能性
- ・ 課題：どうやって文化を守るか

黄金株スキームの構造：

#### プロセス1 パーパスの定款化

英治出版の定款を修正し、新たにパーパスを設定

#### プロセス2 従業員法人の設立

従業員が保有・意思決定する一般社団法人「英治出版をつなぐ会」を設立

#### プロセス3 株式の移転と転換

創業者を含む既存株主から：

1. この一般社団法人へ1株を株式譲渡
2. この1株を、パーパスと社名変更に関して拒否権を持つ黄金株へ転換
3. カヤックへ残りの5,800株 (99.9%) を譲渡

#### プロセス4 三者契約

カヤック、英治出版、英治出版をつなぐ会の3社間で契約締結

ポイント:

カヤックは大株主として定款変更などへの承認権限を持つ、しかし、パーパスと社名変更だけは「英治出版をつなぐ会」が拒否権を保有している。

つまり、英治出版のパーパスは実質的に従業員の総意によって守られる。カヤックと英治出版をつなぐ会の双方の合意がない限り、定款に定められたパーパスを変えることはできない構造となっている。

#### 課題

E2Cを日本で実装する際の課題:

- ・ **日本の法制度との適合性**: 協同組合法、一般社団法人等の活用、税制面での検討
- ・ **評価基準の確立**: 「コミュニティへの移転」をどう価値評価するか、投資家へのリターンをどう設計するか
- ・ **段階的移行プロセスの設計**: いきなり全て移転は難しい、段階的なステップが必要

しかし、英治出版の事例が示すように、創意工夫によって日本でも実装可能である。今後、この事例が参照され、地域企業での応用が広がることが期待される。

#### パターン3

### 配当 + 買取型

Zebra and Company 実践モデル

#### 概要

Zebra and Company 自身が実践している投資モデル。議決権制限株式を活用し、配当と買取でリターンを設計している。

#### 構造

株式の種類:

- ・ 経営者株主のみが議決権のある普通株を保有
- ・ 投資家は優先的に利益を享受できるが議決権のない種類株を保有

#### リターンの設計

- ・ 配当: 事業の成長に応じた配当
- ・ 株式買戻: 一定条件下での買取
- ・ 合計での返還を想定

#### 前提

- ・ IPO/M&Aを目指さない
- ・ 長期的な事業運営
- ・ 社会的ミッションの継続

#### パターン4

### 地域M&A/段階的買戻し

#### 概要

地域の有力企業や後継者不在企業へのM&Aによる出口。または、経営者自身による段階的な株式買戻し。

#### 地域M&Aのメリット

経営者側:

- ・ IPOより現実的な選択肢
- ・ 地域に事業が残る
- ・ 従業員の雇用も守られやすい
- ・ 経営者自身も地域に残れる

買い手側(地域企業):

- ・ 新規事業領域への参入
- ・ シナジー効果
- ・ 地域貢献としての意義

投資家側:

- ・ Exit実績が作れる
- ・ リターンを地域に再投資できる

「IPOはややハードル高い。地元企業へのM&Aであれば十分可能性あり。エンジェルがサポートする形で実現可能」— 電腦交通・近藤氏の指摘

「地元M&A Exitの可能性を探っている。配当や買戻しを通じてExitが実現すれば、兄・姉ゼブラの投資が進み、裾野が広がる」— 真鍋氏(琴電HOXIN)の構想

#### 課題

- ・ 地域M&A市場がまだ未成熟
- ・ 「いくらで買うか」の相場観がない
- ・ 仲介コストが高い(通常のM&A仲介会社は手数料が高すぎる)
- ・ マッチングの仕組みが不足

必要な取り組み

- ・ 地域M&Aのデータベース化(5-3参照)
- ・ 低コストな仲介の仕組み
- ・ 成功事例の可視化・共有
- ・ 地域金融機関・商工会議所の関与

#### 段階的買戻しの可能性

M&Aではなく、経営者自身が株式を段階的に買い戻す選択肢もある。

メリット:

- ・ 経営の独立性を完全に回復
- ・ 投資家には一定のリターン
- ・ IPO/M&Aのプレッシャーがない

条件:

- ・ 事業が安定的にキャッシュを生んでいる
- ・ 買戻し原資を確保できる
- ・ 投資家との合意形成

#### 結論

##### 多様な出口が存在する

出口は「IPO/M&A」だけではない。ゼブラ企業の事業特性、経営者の人生設計、地域性に応じた多様な選択肢が存在する。

##### 入口の時点で出口を設計する

資金調達を始める時点で、複数の出口シナリオを描いておくことが重要。ただし、一つに固定する必要はない。

##### 柔軟性を担保する

LIFE type1の思想のように、「事業の成長度合いや状況に応じて選べる」設計が理想的。

##### 実績づくりが次のエコシステムを作る

5-10年後に複数の成功事例が蓄積されれば、「出口不在」という課題は解消され、地域ファイナンスのエコシステムが形成される。

##### 重要なのは「誰と出口を迎えるか」

出口戦略は単なる「売却・上場」ではなく、「誰と、どのような関係性で、事業を次のステージに移すか」という総合的な設計である。株主・従業員・取引先・地域等、多様なステークホルダーへの責任を考慮した出口設計が、ゼブラ企業には求められる。

## 5-2. 地域金融機関と企業の新しい関係づくり

地域ファイナンスの課題は、金融機関だけが改善すれば解決するものではない。企業側の「外向き対話力」の強化(5-1参照)と、金融機関側の「評価軸・仕組みの更新」、そして両者をつなぐ支援者の存在、これらが揃って初めてエコシステムが機能する。

本節では、その中でも特に地域金融機関が果たしうる役割と、先進的な実践例を紹介する。ただしこれは「金融機関への要求リスト」ではなく、「企業と金融機関の相互の歩み寄り」の一部として読んでいただきたい。

## A. 事業性評価の進化

### 従来型の限界

従来の融資審査は、以下の要素に依存してきた：

- ・ 担保・保証（不動産、経営者保証等）
- ・ 過去実績（売上・利益の推移）
- ・ 定量データ（財務諸表の数値）

この評価軸は、製造業や小売業等の伝統的な事業モデルには適合するが、ゼブラ企業のような事業には合わない部分が多い：

- ・ 担保となる不動産を持たない
- ・ 創業初期で過去実績が少ない
- ・ 社会的インパクト等の非財務価値が大きい

### 新しい評価軸

非財務価値の可視化：

- ・ **社会的インパクト**：TOC/ロジックモデルによる可視化、どのような社会課題を、どう解決するか
- ・ **地域での信頼・評判**：地域の事業者、自治体、住民からの評価、商工会議所等での評価
- ・ **経営者の人柄・ネットワーク**：地域でどのような関係性を築いているか、困難に直面したときの対応力
- ・ **技術・ノウハウの独自性**：競合と比較した優位性、参入障壁の高さ

**企業価値担保権（EVC）の活用**：2026年5月施行予定の新制度。企業の無形資産（人的資本、関係資産、技術・ノウハウ等）を包括的に担保として融資を可能にする。

匿名地域金融機関の期待：

**「金融庁の制度として出されているので、銀行が動きやすい」**

これは重要なポイントである。新しい取り組みも、「金融庁が認めた制度」であれば行内での承認が得やすい。EVCは、ゼブラ企業への融資を可能にする「お墨付き」となりうる。詳細は付録2参照。

マイクロファイナンス的信用評価：

- ・ 地域での評判・信頼を評価に組み込む
- ・ 人的ネットワークでの信用補完
- ・ 少額から始めて実績を積み上げる

バングラデシュのグラミン銀行等が実践してきた手法を、地域金融に応用する可能性。

プロジェクトファイナンス的視点：

- ・ コーポレート全体ではなく、個別プロジェクトの蓋然性で評価
- ・ そのプロジェクトが生み出すキャッシュフローで返済可能か
- ・ 親会社保証に依存しない

地銀も徐々にこの視点を導入し始めている。コーポレートファイナンスとプロジェクトファイナンスの中間の評価へのシフト。

## B. 創業期支援の仕組み

課題認識

「昨日まで会社員だった人の信用が、起業した瞬間にゼロになる」一石元氏（中国銀行キャピタル）の指摘

これは地域金融の本質的な課題である。会社員時代の実績・信用は、起業した瞬間に評価されなくなる。過去実績がない創業者をどう評価するかが、創業期支援の鍵となる。

## C. 企業との対話プロセスの改善

企業側の声（アンケート自由記述）

「一度相談に行ったが連絡がない」「なぜダメなのか理由が分からない」「門前払いされた感覚」

これらの声は、金融機関側の対話プロセスに改善余地があることを示している。

### 改善案

#### 1. 相談を受けたら必ずフィードバック

フィードバックがないことが、企業にとって最もストレスフルである。断る場合でも、理由と代替案を示すことで、企業は次のアクションを取れる。

#### 2. 断るときこそ丁寧に

今は融資できなくても断った企業が3年後に成長して戻ってくることもある。その時に「以前丁寧に対応してくれた」という記憶があるかどうか、関係構築に影響する。

#### 3. 長期的な関係構築

一度の相談で終わらず金融機関から見れば一社一社は小さな企業でも、経営者にとっては人生をかけた事業である。その想いに寄り添う姿勢が、長期的な関係を作る。

## D. 協調融資・出資の枠組み

### 単独では難しくても…

一つの金融機関が全リスクを負うのではなく、複数の機関が役割分担する。

連携のパターン：

- ・ 地銀A（デット）+ 地銀B（エクイティ）
- ・ 地銀 + 信用金庫 + 行政
- ・ 地銀 + VCや財団
- ・ 地銀 + 地域の個人投資家

電腦交通の例：

- ・ エンジェル投資家（真鍋氏・琴電HOXIN）
- ・ 地域金融機関（徳島大正銀行が第一地銀より先に投資）
- ・ 大企業（三菱商事、JR、ドコモ）

それぞれが得意な役割を担うことで、企業への多角的な支援が可能になる。

### 信用の連鎖：

「A銀行が支援しているなら」という信用が、他の金融機関の判断を後押しする。

## E. ポートフォリオ戦略による新スキーム開発 （中国銀行キャピタルパートナーズ実践モデル）

基本コンセプト

**「銀行本体ではできない実験を投資子会社で行う」**

背景：

- ・ 預金者保護の制約 → 銀行本体は保守的にならざるを得ない
- ・ 投資子会社 = 新ファイナンス手法のR&D（研究開発）機関
- ・ PMF達成後 → 本体に移管

この発想は、金融機関の構造的制約を逆手に取った戦略である。銀行本体では難しい実験を、投資子会社という「別枠組み」で行う。成功したものを本体に移管することで、リスクを最小化しながらイノベーションを実現する。

重要なポイント：

「インパクトファンドの安定収益（年2-3億円）の範囲内でリスクを取る」

これにより、スタートアップ投資で失敗しても、全体のポートフォリオは健全性を保てる。

プロセス：

1. 各ファンド内で2-3割を実験枠に設定
2. 小さく試行してPMFを確認
3. 成果が出たら独立ファンド化
4. 銀行本体への移管も視野
5. 他地銀への横展開も検討

このプロセスは、まさに「スタートアップ的発想」である。大きく一気に変えるのではなく、小さく実験して学習し、成功したものをスケールさせる。

### F. 「同じオールを漕ぐ」関係性と地銀員の地域化

「銀行員は地域課題を正直よくわかっていない。金融提供者の立場で見てしまう」

銀行員の多くは、「融資する側」の視点で地域を見る。事業者の日常、地域住民の困りごと、地域の本当の課題が見えていない。

従来の地銀：

「後ろから『頑張れ』と言うだけ」

事業者が船を漕いでいる。金融機関は岸から見守り、応援している。しかし自らは船に乗っていない。

新しい地銀：

「事業者が左を漕ぐなら、金融機関は右を漕ぐ」

→ 同じ船に乗り、同じオールを漕ぐ

これは単なる比喻ではない。金融機関が事業者と同じリスクを取り、同じ目標に向かって共に努力する姿勢を表している。

「支援者こそ挑戦者であるべき」

問題の本質：

- ・ 起業家の数や質の問題ではない
- ・ **支援者側のファイナンスリテラシーの問題**
- ・ 地方には切磋琢磨する環境が不足
- ・ → 支援者コミュニティの形成が必要

この指摘は本質的である。「起業家が足りない」「良い事業がない」と嘆く前に、支援者自身が学び、挑戦し、新しい仕組みを作る必要がある。

### G. プロジェクトファイナンス的視点

コーポレートファイナンスの限界

従来の融資は「コーポレートファイナンス」が中心だった：

- ・ 企業全体の財務状況で判断
- ・ 親会社保証が前提
- ・ 新規事業・プロジェクト単独では評価困難

この方式では、新規事業やゼブラ的な取り組みへの融資が難しい。企業全体の財務が健全でも、新規事業は過去実績がないため評価されない。

プロジェクトファイナンス的評価

地銀も徐々に導入開始している新しい視点：

- ・ **プロジェクト自体の蓋然性で評価**
- ・ **個別事業のキャッシュフローで判断**
- ・ **親会社保証に依存しない**

例：

- ・ 新しい宿泊施設の開業プロジェクト
- ・ その施設が生み出すキャッシュフローで返済可能か
- ・ 親会社の他の事業とは切り離して評価

コーポレートとプロジェクトの中間的評価

完全なプロジェクトファイナンスは難しくても、中間的なアプローチは可能：

- ・ プロジェクトの事業計画を詳細に評価
- ・ ただし親会社の信用も一定程度考慮
- ・ リスクとリターンバランスを取る

この視点の導入により、ゼブラ企業の新規事業や、地域密着型プロジェクトへの融資がしやすくなる。

### 5-3. 自治体・行政ができること

地域ファイナンスのエコシステム形成において、自治体・行政は重要な触媒役を果たす。直接的な資金提供だけでなく、多様なアクターをつなぎ、制度を整備し、情報を流通させる役割が期待される。

#### A. エコシステム形成の触媒役

多様なアクターをつなぐ

自治体は地域の中で中立的な立場にあり、多様なアクターをつなぐハブとなりうる

つなぐべきアクター：

- ・ 地域金融機関（地方銀行、信用金庫）
- ・ 商工会議所
- ・ 大学・研究機関
- ・ 先輩起業家
- ・ 専門家（税理士・会計士・弁護士）
- ・ 地域の有力企業・個人投資家

定期的な対話の場づくり

事例共有会：

- ・ - 成功事例・失敗事例の共有
- ・ - 「こんな支援が役立った」「こんな課題がある」
- ・ - 四半期に1回程度

課題解決ワークショップ：

- ・ 特定の課題（例：創業期の資金調達）をテーマに
- ・ 企業・金融機関・専門家が集まって議論
- ・ 具体的な解決策を考える

ピッチイベント：

- ・ 補助金申請のためではない形で
- ・ 企業が事業を発表し、金融機関や投資家と出会う場
- ・ ネットワーキングの時間を十分に確保

重要なのは、「補助金をもらうためのイベント」ではなく、「本音で語り合える場」を作ること。

#### B. 制度設計の工夫

補助金・助成金の改善

企業側の声（アンケート自由記述）：

- 「使い勝手が悪い」
- 「手続きが煩雑」
- 「人件費に使えない」

改善の方向性

柔軟な使途設定：

- ・ 人件費への使用を認める
- ・ 運転資金への充当を可能に
- ・ 設備投資だけでなく、ソフト面への投資も

手続きの簡素化：

- ・ 申請書類の削減
- ・ オンライン申請の充実
- ・ 審査期間の短縮

長期的視点での評価：

- ・ 単年度の成果だけでなく、3-5年の視点で
- ・ 社会的インパクトの評価も含める
- ・ 失敗を許容する文化

事後評価の負担軽減：

- ・ 報告書の簡素化
- ・ 本質的な成果に焦点を当てる
- ・ 形式的な書類作成に時間を取られないように

## C. 地域 CFO 育成の支援

### 背景

経営者だけでなく、財務を担える人材の不足が地域の課題である。特に小規模企業では、経営者が全てを担っており、専門的な財務知識を持つ人材がいない。

### 支援策

地域 CFO 育成プログラムへの協力：

- ・ 会場の提供
- ・ 広報支援
- ・ 専門家とのマッチング支援
- ・ プログラム費用の一部補助

外部人材の受け入れ促進：

- ・ 副業・兼業人材の活用支援
- ・ 都市部からの人材誘致
- ・ リモートでの財務支援の仕組み

地域の専門家との連携：

- ・ 税理士・会計士の紹介
- ・ 商工会議所の活用促進
- ・ 定期的な相談会の開催

## D. 出口づくりの支援

### 地域 M&A 市場の整備

事業承継ニーズのデータベース化：

- ・ 後継者不在企業のリスト
- ・ 事業承継を考えている企業の情報
- ・ 個人情報に配慮しつつ、マッチングを促進

マッチングプラットフォーム：

- ・ 「売りたい企業」と「買いたい企業」をつなぐ
- ・ 地域内での M&A を促進
- ・ ゼブラ企業の出口としても機能

低コストな仲介の仕組み：

- ・ 通常の M&A 仲介会社は手数料が高すぎる
- ・ 自治体・商工会議所が関与した低コスト仲介
- ・ 地域金融機関との連携

ロールモデルの創出：

- ・ 「あの人のようになりたい」と思える存在
- ・ 地域の誇りとして
- ・ 若い世代への起業意欲の喚起

## 5-4. 専門家・支援者ができること

地域ファイナンスのエコシステムにおいて、専門家・支援者は企業と金融機関をつなぐ「翻訳者」としての役割を果たす。

### A. 翻訳者としての役割

地域ファイナンスでは、企業と金融機関が互いに異なる論理体系で事業を理解しているため、対話がかみ合わない場面が多い。企業は想いやビジョン、社会的インパクトを基点に語る一方、金融機関は財務データや返済能力、リスク評価を基準に判断する。こうした言語の違いが両者のズレを生み、資金調達プロセスの障壁になっている。

そこで専門家・支援者は、双方をつなぐ“翻訳者”としての役割を果たすことが期待される。具体的には、企業の語りを財務言語に置き換え、金融機関が評価可能な形式に整理していくことが求められる。例えば、企業の社会的インパクトを TOC やロジックモデルとして可視化し、インパクトと事業成長の連動性を財務計画に落とし込むことで、企業の想いと数字を統合した説明資料を作成できる。また、金融機関がどの情報を求め、何を判断基準としているのかを企業側にわかりやすく伝え、両者の前提や“当たり前”の違いを言語化して調整することも重要な役割となる。

同時に、専門家は金融機関側の論理を企業に伝えるだけでなく、企業側の視点や価値を金融機関に理解してもらうための橋渡しも担う。社会的インパクトをどう事業性に接続するか、人件費や関係性への投資をどのように評価するかなど、企業の取り組みを適切に補足しながら双方の認識を整えていくことで、対話の質は大きく向上する。

このように、専門家・支援者が“想いを数字に、数字に想いを”という翻訳機能を果たすことで、企業・金融機関の理解が深まり、資金調達の成功確率が高まるだけでなく、地域全体の金融リテラシーや対話基盤が強化されていく。

### B. 実務ツールの整備

#### 必要とされているもの

3-4で明らかになったように、企業は「資金調達方法の情報収集」「各手法のメリット比較」等で困難を感じている。これらを支援する実務ツールが必要である。

契約書ひな形：

- ・ LIFE type1のタムシート (Zebras and Company 公開済み)
- ・ 投資契約書のサンプル
- ・ 利用規約、覚書等

事業計画書テンプレート：

- ・ 金融機関が求める項目を網羅
- ・ ゼブラ企業向けにカスタマイズ
- ・ TOC/ロジックモデルも含む

財務分析ツール：

- ・ Excel テンプレート
- ・ 簡易的な財務モデリングツール
- ・ キャッシュフロー計算書の作成支援

デューデリジェンスチェックリスト：

- ・ 投資家が見るポイント
- ・ 事前に準備すべき書類
- ・ よくある質問集

これらのツールを、オープンソース的に共有し、誰でも使えるようにする。

## C. 新しいスキームの開発・発信

### 理論だけでなく実装まで

単なるアイデアではなく、実際に使えるスキームとして開発し、実装する。

### オープンな発信

ノウハウを囲い込まず、オープンに共有する。他の地域、他の企業が真似できるように。

### 実例があるから広がる

「理論上可能」ではなく「実際にやった」事例があることで、次の実践者が生まれる。支援者・専門家の役割は、「支援すること」だけではない。新しい仕組みを作り、それをオープンに共有し、地域ファイナンス全体のレベルを上げることである。

# Chapter 6

## まとめと提言

### 5つの課題と5つの可能性

#### 6-1. 本調査が明らかにした地域ファイナンスの全体像

本調査は、地域のゼブラ企業87社と金融機関3社への調査を通じて、**地域ファイナンスを阻む三層構造**を明らかにした。

##### 第一層：認識のギャップ

- ・ 86.2%がゼブラ的価値観を持つが、「社会性＝低収益」バイアスが根強い
- ・ 実際には86%が黒字だが、評価されていない

##### 第二層：スキルのギャップ

- ・ 内部対話ができる(36.8%)が、外部対話ができない(8-13%)
- ・ 企業側も金融機関側も、相手の言語を話せない

##### 第三層：構造のギャップ

- ・ 入口は整いつつあるが、出口が見えない
- ・ エコシステムが形成されていない
- ・ セクター間が分断されている

これら三層のギャップが重なり、**負のスパイラル**を生んでいる。

#### 6-2. 5つの構造的課題

##### 課題1 評価レンズのズレ

企業は「社会的インパクト・信頼関係・パーパス」を、金融機関は「過去実績・担保・財務数値」を見ている。お互いが異なるレンズで世界を見ているため、対話が成立しない。

##### 課題2 「計画不可の時間」への対応不足

地域密着型ゼブラ企業には、信頼醸成に2-3年要する「計画不可の時間」が存在する(陽と人事例、4-1参照)。既存の金融システムはこの期間を想定していない。

##### 課題3 外向きプロセスの弱さ

企業側は財務資料作成・交渉スキルが不足し、金融機関側はフィードバックの仕組みが不在。双方の「対話インフラ」そのものに欠陥がある。

##### 課題4 出口設計の不在

IPO/M&A以外の選択肢が見えず、実績もないため投資判断ができない。結果としてエコシステムが形成されない負のスパイラル。

##### 課題5 セクター間の分断

金融機関・行政・支援者・企業が個別に動き、情報が共有されず、成功事例が横展開されない。

#### 6-3. 突破口としての5つの可能性

しかし、本調査を通じて**突破口**も見えてきた。

##### 1 企業価値担保権(EVC)のインパクト

2026年5月施行予定。無形資産を担保化する新制度が、「金融庁のお墨付き」として金融機関を動かす可能性(付録2参照)。

##### 2 金利復活による追い風

ゼロ金利終焉により、地域金融機関が本来の融資業務に回帰。若手行員のスキル向上と意識変化の契機に。

##### 3 実践者による突破事例の出現

- ・ 中国銀行キャピタル：ポートフォリオ戦略で実験的投資を実現(5-2-E)
- ・ Zebras and Company：LIFE type1で複数出口オプションを設計(5-1-E)
- ・ 英治出版×カヤック：黄金株でパーパス継承を実現(5-1-E)
- ・ STAPLE：グッドソイルファンドで「20億円の壁」突破(5-1-E)

##### 4 地域CFO育成の動き

本調査から生まれる「地域CFO育成コミュニティ」(7-1)が、企業の外向き対話力強化とセクター間の橋渡しを担う。

##### 5 多様な資金提供者層の可能性

地域の資金保有者(地域企業、個人投資家)が、出口設計の整備により参画する可能性。ただし当事者不在の議論にならぬよう、今後の丁寧な調査が必要(7-2参照)。

#### 6-4. 本調査が示す道筋

地域ファイナンスの課題は複雑に絡み合っているが、**同時に解決の糸口も見えている**。

**企業は**：外向き対話力を高め(5-1)、出口設計を描き(5-1-E)、地域金融機関との関係を築く

**金融機関は**：評価軸を更新し(5-2-A)、創業期支援の仕組みを作り(5-2-B)、ポートフォリオ戦略で実験する(5-2-E)

**自治体は**：エコシステムの触媒役となり(5-3)、補助金を改善し、出口づくりを支援する

**支援者は**：翻訳者として機能し(5-4)、実務ツールを整備し、学習コミュニティを形成する

**そしてこれらが有機的につながることで**、5-10年後に複数の成功事例が生まれ、「出口不在」という最大の課題が解消され、地域ファイナンスのエコシステムが形成される。

**本調査はその第一歩である。**

## Chapter 7

# 本研究から生まれる次の動き

## コミュニティ形成と継続的な研究

### 7-1. 地域CFO育成コミュニティの立ち上げ

#### 背景

本調査を通じて、ゼブラ企業の最大の課題が「外向き対話プロセス」であることが明らかになった。

特に：

- ・ 資金調達手法の情報収集：19.5%が「十分」
- ・ 交渉スキル：8.0%が「十分」
- ・ 財務資料の作成：約2割が「十分」  
→ 経営者だけでこれをカバーするのは限界  
→ 財務を担える人材の育成が急務

#### 目的

地域で事業を支える財務人材の育成と、横のつながりによる実践知の共有。

#### 対象

- ・ ゼブラ企業のCFO / 財務担当者
- ・ これからCFO的役割を担う人
- ・ 地域の会計士・税理士で伴走型支援に関心がある人
- ・ 地域金融機関の担当者

まずは小規模で開始し、参加者のニーズに応じて柔軟に内容を調整。オンライン・オフラインのハイブリッド形式で、全国の地域から参加できる仕組みを目指す。

地域CFOコミュニティが各地に生まれ、横のネットワークで結ばれることで、地域ファイナンスの底上げにつながることを期待する。

### 7-2. 今後の研究課題

本研究で十分に扱えなかった重要なテーマとして、以下が挙げられる。

#### 1 出口事例の継続的追跡調査

本調査では、多様な出口パターンを提示したが、その長期的な効果検証はこれからである。

実績データが蓄積されることで、次の実践者の判断材料となる。「理論上可能」から「実績あり」への転換していききたい。

#### 2 地域間比較研究

本調査は地域横断的に実施したが、地域特性による違いの分析は今後の課題である。

地域の産業構造の違い、金融機関の姿勢の違い、自治体の支援策の違いなど前提条件をも揃えた分析までは至っていない。

複数の成功地域の要因を明らかにすることで、他地域への横展開の可能性を探る。

### 8. 研究の制約と限界

本研究には以下の制約と限界があり、結果の解釈には注意が必要である。

#### 1 サンプルサイズと代表性

- ・ アンケート回答企業：87社
- ・ インタビュー対象：企業3社・金融3社

→ 統計的な一般化には限界がある

→ 傾向の把握と仮説生成が主目的

本調査の結果は、日本全国の地域企業・金融機関を代表するものではない。ただし、定性的な深い洞察と定量的な傾向把握を組み合わせることで、地域ファイナンスの実態に迫ることができた。

#### 2 ゼブラ企業の定義

本調査では自己申告ベースの定義を採用：

- ・ 社会的インパクトを「重要」以上と回答
- ・ 収益性・成長を「両方とも重要」と回答

→ 客観的な基準ではない

→ 厳密な比較可能性には限界

ただし、この定義は「社会性と経済性の両立を目指す志向」を捉えるものとして有効である。

#### 3 因果関係の特定

本調査は相関関係の把握が中心であり、厳密な因果関係の特定には至っていない。

#### 謝辞

本調査の実施にあたり、アンケートにご協力いただいた87社の企業の皆様、インタビューに応じていただいた陽と人・STAPLE・電脳交通・中国銀行キャピタルパートナーズ・琴電HOXIN・匿名地域金融機関の皆様に、心より感謝申し上げます。

また、本調査の企画・実施・分析において、多くの関係者の皆様からご協力をいただきました。深く感謝いたします。

地域で事業を営むすべての経営者、それを支える金融機関・支援者、そして地域の未来を信じて挑戦し続けるすべての方々に、本レポートが少しでもお役に立てることを願っています。

## 付録1 Zebra Scorecard(試案)

### Zebra Scorecardとは?

Zebra and Companyが投資検討時に用いる評価軸。企業が自己診断する際にも活用可能。

#### 事業性

- 市場性**: 対象市場の規模と成長性
- 収益性**: ビジネスモデルの収益構造
- 優位性**: 競合と比較した独自性
- 資金使途**: 調達資金の使い道の明確性
- 財務健全性**: 現状の財務状況

#### 社会性

- インパクトの明確化**: 目指す社会の姿
- 波及効果**: どのような変化を生むか
- 社会課題の複雑さ**: 認知度・理解度
- 事業とのアライン**: 事業成長とインパクトの連動性

#### 経営チーム

- 経営能力**: 知見・経験・ネットワーク
- 経営姿勢**: 長期的・インクルーシブ・相利共生
- オープンネス**: 対話・学習の姿勢

## 付録2 企業価値担保権(EVC)について

### 制度の概要

2026年5月施行予定の新制度。企業の無形資産を包括的に担保として融資を可能にする。

### 担保となる無形資産

- ・ 人的資本(従業員のスキル・経験)
- ・ 関係資産(顧客・取引先との関係)
- ・ 技術・ノウハウ
- ・ ブランド
- ・ その他の知的財産

### 従来との違い

項目	従来	EVC
担保	不動産、設備等の有形資産	無形資産を包括的に
評価	時価評価	将来キャッシュフロー
対象企業	有形資産を持つ企業	無形資産中心の企業も

### ゼブラ企業にとっての意義

- ・ 不動産を持たない企業でも融資を受けやすく
- ・ 人的資本・関係資産等の強みを評価される
- ・ 社会的インパクトを生む「人・関係性」が担保に

### 課題

- ・ 無形資産の評価方法の確立
- ・ 実際の運用事例の創出
- ・ 金融機関の審査ノウハウの蓄積

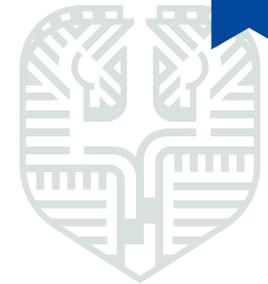
### 今後の展望

2026年5月の施行後、実際にどれだけ活用されるかが注目される。地域金融機関がこの制度を積極的に活用することで、ゼブラ企業への融資が大きく前進する可能性がある。

詳細は金融庁ウェブサイト等を参照。

## Part 3

### 組織づくり



# 「ゼブラ企業」の 組織・人材・文化戦略

社会性と経済性を両立し、未来を拓く組織・人材開発モデルの考察

本稿では、急速な利益最大化や短期成長（ユニコーンモデル）を唯一の成功尺度とするのではなく、社会性そのものを競争優位の源泉とし、長期的・持続的な価値創造を志向する「ゼブラ企業」の組織づくりに焦点を当てる。特に、理念がどのように組織文化へ浸透し、人材の自律性やステークホルダーとの関係性を通じて価値創造のループを形成していくのかを、インタビュー調査と組織文化モデルに基づいて立体的に考察する。

ゼブラ企業を目指す企業に対しては、どのような組織基盤を構築すべきか、その実装プロセスを示す具体的な指針を提示する。すでに実践を重ねる企業に対しては、自社の取り組みを体系的に捉え直し、成長と理念のバランス、文化の維持と拡張といった避けて通れない課題に向き合うための新たな視座を提供する。

# Chapter 1

## 本稿の研究デザインとプロセス

### 1-1. 研究デザイン

研究対象：親・兄・子ゼブラの定義に基づき選定した以下の企業群

#### 親ゼブラ

豊富な経営資源を持つ大企業であり、そのリソースを活用して他ゼブラ企業の成長を支援・投資することで、社会課題解決のエコシステム構築をリードする企業。

選定企業：株式会社日建設計、ロート製薬株式会社

#### 兄ゼブラ

長年の事業運営を通じて「社会性と経済性の両立」を既に実証している中堅・中小企業であり、後進の具体的なロールモデルとなる企業。

選定企業：群言堂(株式会社 石見銀山群言堂グループ)、株式会社ウェダ本社、株式会社グリーン・ワイズ、株式会社ボードレス・ジャパン

#### 子ゼブラ

社会課題解決を事業の核とするスタートアップであり、利益と社会貢献の同時実現を目指して挑戦する創業期の企業。

選定企業：株式会社SANU、株式会社CRAZY、株式会社陽と人、Pizza 4P's、株式会社Staple

研究手法：経営者・管理職・従業員へのインタビューに基づく質的データ分析。エドガー・シャインの組織文化モデル(=組織文化を3つの階層(目に見える「人工

物)、明文化された「価値観」、無意識レベルの「基本的仮定」)で捉えるモデル)を参照し、目に見える「人工物(Artifacts)」から、その背景にある「標榜される価値観(Espoused Values)」、さらに深層の「基本的仮定(Basic Assumptions)」までを解き明かす。

### 1-2. 分析プロセス

本稿はグラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて、以下の4ステップで概念抽出をおこなった。

データ収集・整備：グループインタビューなどをあわせ合計11社、31本のインタビューを行った。それぞれのインタビューごとに文字起こしを行い、分析の土台となるデータを整備した。

コード化：それぞれのインタビューの文字起こしからコード化を行った。シャインの組織文化モデルを理論的支柱として、発言を意味単位に分割し、表層の「人工物」から深層の「基本的仮定」までを解き明かしていった。

モデル構築：コード化データを基にカテゴリー分類とカテゴリー間の因果関係分析を行った。このプロセスではAIも活用し、各社の価値創造システムを可視化する因果ループ図の草案を構築した。

考察と統合：各種分析で得られたモデル草案などを叩き台とし、研究者自身の質的な洞察を加えて最終的な考察を深化させた。

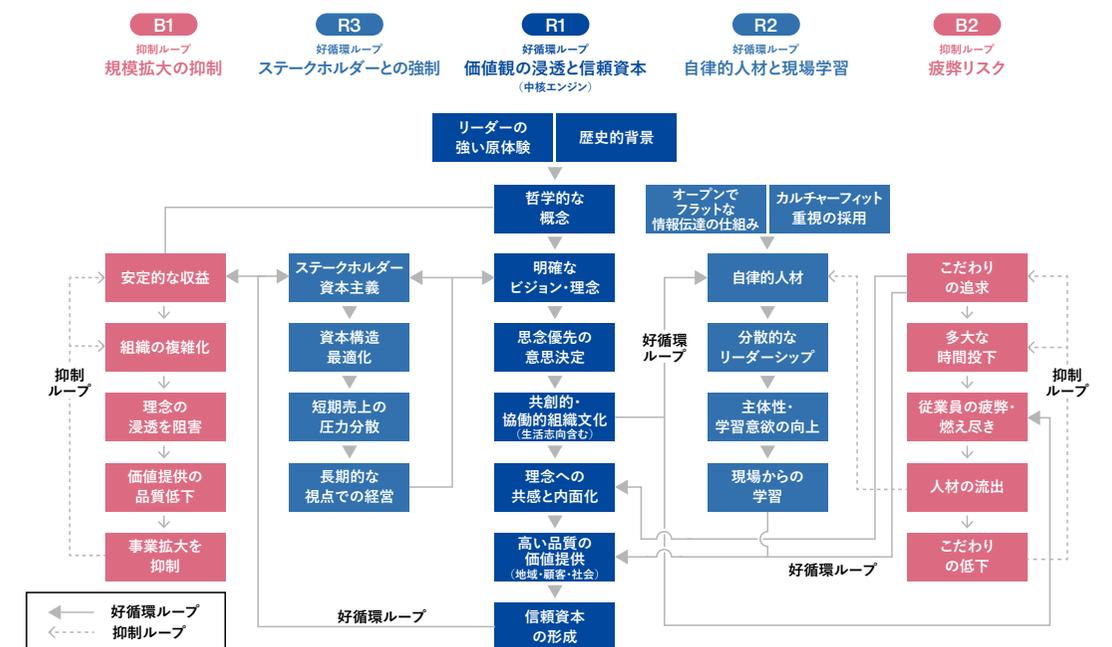
# Chapter 2

## ゼブラ企業を駆動させる「思想」と持続可能性のシステム

ゼブラ企業の根幹は、単なるビジネスモデルではなく、一つの哲学である。しかしその哲学は静的なものではなく、持続的な価値創造を生み出す動的なシステムとして組織に実装されている。本章では、システム内の様々な要素の因果関係を可視化する「因果ループ図」を元に、ゼブラ企業の価値創造の中核をなす「自己強化型ループ(Reinforcing Loop)(=一つの変化が、雪だるま式にさらなる変化を生み出し、成長を加速させる好循環)」と、組織の安定化をもたらす「バランス型ループ(Balancing Loop)(=変化を抑制し、システムを安定させようとする調整機能)」の相互作用から、その本質を解き明かす。

### 2-1. 中核エンジン：価値観の浸透と信頼資本の好循環 (Reinforcing Loop1:R1)

企業の価値創造プロセスの根幹をなすのは、リーダーの強い原体験や歴史的背景から生まれる哲学的な概念であり、それが明確なビジョン・理念へと昇華される。この理念には、事業の目的だけでなく、社員の生活やウェルビーイングといった価値観そのものが織り込まれていることが多い。そのため、理念優先の意思決定を組織の隅々にまで浸透させることが、結果として社員の生活をも尊重する共創的・協働的な組織文化を育むことにつながる。結果として、従業員は理念に深



く共感し内面化することで、地域・顧客・社会に対して高い品質の価値提供を実現する。この一連のプロセスが、最も重要な無形資産である信頼資本の形成へと繋がり、ループを力強く駆動させ続ける。

## 2-2. 加速装置：自律的人材とステークホルダーとの共生 (Reinforcing Loop2,3:R2, R3)

中核エンジン (R1) は、組織の内外にある2つの好循環によってさらに加速・強化される。

### 人材面からの加速 (R2: 自律的人材と現場学習の好循環)

オープンでフラットな情報伝達の仕組みとカルチャーフィットを重視した採用は、理念に共鳴する自律的人材を惹きつける。彼らは、トップダウンではない分散的なリーダーシップ (=特定の一人に権限を集中させるのではなく、組織の全員が当事者として課題を発見し、意思決定に関与する在り方) のもとで、自らの主体性と学習意欲を向上させ、現場からの学習を通じてボトムアップで価値提供の品質を高め続ける。

### 外部環境との緩衝 (Reinforcing Loop3:R3:ステークホルダーとの共生の好循環)

株主至上主義とは一線を画すステークホルダー資本主義 (=株主の利益だけでなく、従業員・顧客・取引先・地域社会・自然環境といった多様な利害関係者の利益を重視し、社会全体の持続可能性に貢献しようとする経営思想) の思想は、短期的な利益を求める投資家からの影響を避ける資本構造の最適化 (非上場など) を可能にする。これにより短期的な売上達成への圧力が分散され、経営陣は長期的な視点での経営に集中することができる。

## 2-3. 調整機能：成長と持続可能性の二項対立 (Balancing Loop1,2:B1, B2)

ゼブラ企業は、理想を追求する中で必然的に生じる「二項対立」と向き合うため、システムの行き過ぎにブレーキをかけて本来のバランスへと引き戻すような「調整機能 (バランス型ループ)」を内包している。この「二項

対立」とは、事業を運営する上で常に直面する、どちらかを選べばもう一方が犠牲になりかねない二つの価値観のせめぎ合いを指す。例えば、「事業の成長 (規模拡大)」と「理念の維持 (品質)」、「短期的な利益」と「長期的な信頼関係」、「効率性」と「従業員のウェルビーイング」といったものが挙げられる。

### 成長のジレンマ (B1: 規模拡大の抑制ループ)

事業の成功が生み出す安定的な収益は、事業拡大への傾倒という誘惑を生む。しかし、無計画な規模拡大は組織の複雑化を招き、結果として理念の浸透を阻害する。これが価値提供の品質低下に繋がり、結果的に事業拡大を抑制する方向に負のフィードバックが働く。

### 疲弊リスクの回避 (B2: こだわりの追求と疲労リスクループ)

もう一つのジレンマは、理念の実現に向けた過度なこだわりの追求である。それは往々にして多大な時間の投下を要求し、従業員の疲弊や燃え尽きを引き起こすリスクを高める。これが優秀な人材の流出に繋がれば、皮肉にも組織が守ろうとしたこだわりの質そのものが低下するという事態を招きかねない。組織文化に内包された「生活志向 (=社員を単なる労働力ではなく、仕事と生活の調和を大切にす全人格的な存在として捉え、柔軟な働き方やウェルビーイングを重視する考え方)」といった価値観は、この負のループに陥ることを防ぐための重要な調整弁として機能する。

このようにゼブラ企業は、理念を核とした価値創造のエンジン (R1) と、それを内外から支える加速装置 (R2, R3)、そして成長の歪みを自律的に修正する調整機能 (B1, B2) からなる、精緻な動的システムとして理解できる。では、この抽象的なシステムを、現実の組織へと実装するためには、どのような具体的な構造が必要となるのだろうか。

## Chapter 3

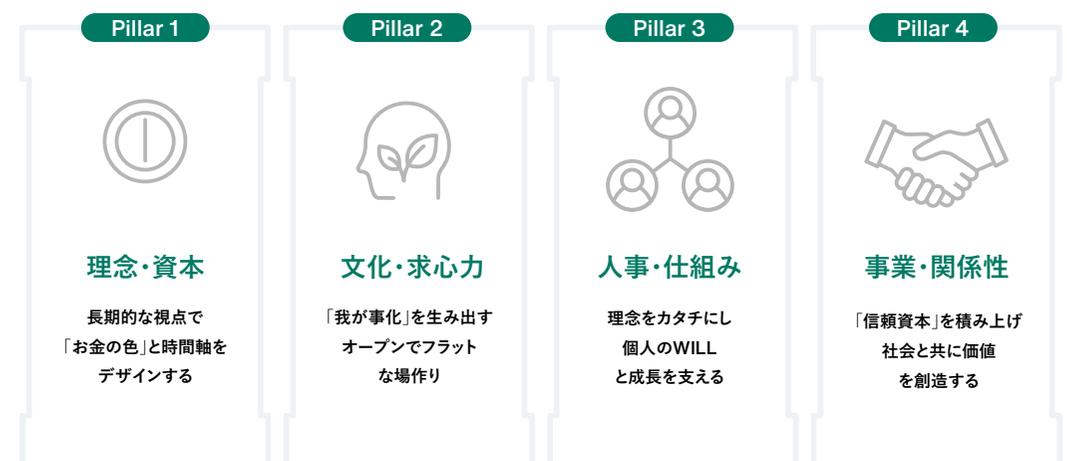
# ゼブラ企業をかたち創る「4つの柱」

第2章で明らかになったように、ゼブラ企業は理念を核とした価値創造エンジンと、それを内外から支える加速装置、成長の歪みを修正する調整機能が相互に働く“動的なシステム”として成立している。しかし、この抽象度の高いシステムを現実の組織へと落とし込み、継続的に機能させていくためには、具体的な構造と意図的な設計が欠かせない。その設計図にあたるのが、「理念・資本」「文化・求心力」「人事・仕組み」「事業・関係性」という4つの柱である。これらは単独の制度群ではなく、互いに連動し合うことで組織の価値創造ループを支え続ける実践知の集合体であり、ゼブラ企業らしさを形づくる基盤でもある。本章では、各企業の豊富な事例を参照しながら、この4つの柱がどのように組織内で作用し、システムの動力源となっているのかを立体的に概観する。

## ゼブラ企業をかたち創る「4つの柱」

動的なシステムを組織に実装するための4つの柱。

それぞれがシステムの各要素と深く連携し、価値創造のループを回し続けるための具体的な実践知となります。



## Pillar 1

理念・資本

### 長期的な視点で「お金の色」と時間軸をデザインする

#### ポイント解説

ゼブラ企業の根幹には揺るぎない哲学があり、それは資本政策にまで色濃く反映される。これは単なる資金調達ではなく、思想を守るための「防波堤」を築くという設計思想に基づいている。目先の利益よりも企業のパーパス実現に向けた中長期的な投資が優先され、利益の額だけでなく、その利益がどう生み出されたかという「お金の色」が重視される。そのため、短期的な成長を過度に要求する外部資本を意図的に排除し、非上場や社員持株制度といった選択を戦略的に行うことで経営の独立性を保ち、理念を守り抜く。人事システムにおいても、経営陣の報酬を短期的な利益指標と連動させないといった工夫が、資本の論理から組織を守る上で重要となる。

#### 具体的な取り組み事例

**A社:**「社会へのインパクト」を最優先するため、外部資本に頼らず、短期的な利益追求に左右されない経営を行う。短期的な利益還元を求める第三者の要求がないため、理念に基づいた長期的な事業展開を実現している。

**B社:** 外部資本に左右されず、設計事務所としての公正中立な立場を守るため、創業以来「社員持株制度」を貫いている。この制度は、短期的な市場の評価から距離を置き、長期的な視点での価値追求を可能にすると同時に、社員の当事者意識を高める役割も果たしている。

**C社:**「文化51、経済49」という明確な経営判断の基準(モノサシ)を掲げ、短期的な利益や流行よりも自社の哲学や文化に沿っているかを優先する。経済合理性と文化的な価値が対立した際には、経済は文化を侵さないという意思決定の軸が管理職で共有されている。

**D社:** 会社のビジョンに心から共感し、応援してくれる長期目線の投資家を自ら探し、選んでいる。資金調達の際も、ファイナンスの論理だけでなく、価値観の一致を最優先することで、経営の独立性を担保している。

**E社:** 代表自らが外部からの資金調達を担うことで、現場のチームを短期的な利益圧力から守る「防波堤」としての役割を果たしている。これにより、現場は目先の収益に追われることなく、長期的な価値創造に集中できる環境が維持されている。

#### 企業・組織への示唆

- ・ 自社の資本政策をどのような「ものさし」で評価していますか？ それは短期的な利益目標の達成度を測るものですか、それとも長期的な理念の実現に貢献しているかを問うものですか？
- ・ 「誰から、どのような条件で」資金を調達するかが、自社の文化や意思決定に与える影響について議論したことはありますか？
- ・ 経営陣の評価や報酬体系は、株主価値の最大化に偏っていませんか？ ステークホルダーへの貢献をどのように評価に組み込んでいますか？

## Pillar 2

文化・求心力

### 「我が事化」を生み出す、オープンでフラットな場作り

#### ポイント解説

ゼブラ企業は、社員を「生産システムの一部」とは捉えず、一人ひとりが自己実現できる場として会社を位置づける。その文化は、管理や統制ではなく、信頼と対話によって自律的な秩序を生み出すという設計思想を持つ。特定のリーダーに依存しないフラットでオープンな関係性を築き、現場の自律性を重んじる。理念を一方向的に浸透させるのではなく、対話を通じて一人ひとりが自分なりに解釈し、血肉化する「咀嚼」の場が大切にされる。人事システムでは、役職に基づく序列的な評価を排除し、理念に関する対話の場を研修などに必須項目として組み込むことで、文化の形骸化を防ぐ。こうした徹底的にオープンな情報伝達の仕組みが、社員の「我が事化」を促し、強い組織文化を育む。

#### 具体的な取り組み事例

**F社:** 役職呼びを廃止し、経営層も含めて全社員がニックネームで呼び合う文化を徹底。さらに、社員旅行や運動会といった全社イベントを就業時間内に実施することで、業務の枠を超えた「生」のコミュニケーションを促進し、組織の一体感を醸成している。

**G社:** 毎日の朝礼を単なる情報共有の場ではなく、価値観をすり合わせるための重要な「対話の場」と定義。それ自体を「仕事」と位置づけることで、対話の優先順位を組織として明確に示している。

**H社:** 新入社員が全社員の前で自身の生い立ちや価値観を語る「ライフプレゼンテーション」を実施。深いレベルでの自己開示を促すことで、相互理解を深め、強固な信頼関係の土台を築いている。

**I社:** 特定のリーダーがトップダウンで指示するのではなく、「ミツバチ」のように現場を飛び回り、部門間の有機的な連携や共創を促進する。これにより、ヒエラルキーに依存しない柔軟な組織運営を実現している。

**E社:** 出張報告会などの場で、発表に対して全員が「いいね」と肯定的なフィードバックを送る文化が根付いている。失敗を恐れずに挑戦したことを称える小さな儀式が、組織の一体感と心理的安全性を高めている。

#### 企業・組織への示唆

- ・ 社内の会議や日々のコミュニケーションは、情報伝達が中心ですか？ それとも、価値観をすり合わせる「対話」が生まれる場になっていますか？
- ・ 経営に関する情報(財務状況や経営課題など)は、どの範囲まで、どのような意図で共有されていますか？
- ・ 社員が役職や立場を気にせず、本音で意見を言える心理的安全性を確保するために、どのような「場づくり」や「仕組み」を設けていますか？

## Pillar 3

人事・仕組み

### 理念をカタチにし、個人のWILLと成長を支える

(WILL=個人が内発的に持つ「こうありたい」「これを成し遂げたい」という強い意欲や志)

#### ポイント解説

ゼブラ企業の人事制度は、理念を具体的な制度に落とし込み、事業と強く結びつける重要な仕組みである。その根幹には、社員を「管理」するのではなく、個の可能性を「解放」という設計思想がある。画一的なキャリアパスではなく個人のWILLを起点とした多様なキャリア形成を支援し、評価では短期的なKPI(=「Key Performance Indicator」の略称。組織や個人の目標達成度合いを定量的に測るための指標)よりも理念に沿った挑戦や人間的成長を重視する。そして、理念を共有する仲間を集める(採用)ことが、他の柱を支える土台となるため、スキル以上にカルチャーフィットを優先する「入り口管理」が徹底される。

#### 具体的な取り組み事例

**H社:** ケン・ウィルバーの「インテグラル理論(=物事を4つの側面(個人の内面・外面、集団の内面・外面)から統合的に捉えようとする包括的なフレームワーク)」を人事評価制度に導入し、ビジネス上の成果だけでなく、個人の内面的な成長や組織文化への貢献も含めた全人的な成長を支援・評価している。

**A社:** 挑戦の結果、事業が失敗に終わっても、起業家個人に金銭的な負債を負わせない「セーフティネット制度」を設けている。これにより、失敗を恐れずに大胆な挑戦ができる環境を整えている。

**F社:** 所属部署の業務と並行して、他部署の業務にも挑戦できる「ダブルジョブ制度(社内兼業)」を導入。社員が部門の壁を越えて多様な経験を積むことを奨励し、自律的なキャリア形成を支援している。

**J社:** 固定的な評価制度を設けず、個々の強みや意志に合わせた「期待と機会のマネジメント」を実践。従業員一人ひとりの得意なことを見出し、それを活かせる機会や成長の場を提供することに注力している。

**G社:** 営業部門のノルマを完全に廃止し、売上数字ではなく個人の「役割と成長」を基準とした対話型の評価制度を運用。短期的な数字のプレッシャーから社員を解放し、本質的な価値創造に集中させている。

#### 企業・組織への示唆

- ・ 自社の人事制度は、社員を「管理」するためのものですか？ それとも、社員の自律的な成長と挑戦を「支援」するためのものですか？
- ・ 評価制度は、短期的な業績目標(KPI)の達成度を測ることに偏っていませんか？ 理念に沿った行動や失敗からの学びを、どのように評価していますか？
- ・ 採用プロセスにおいて、「スキルフィット(=候補者の職務遂行能力や技術が、募集要件に合っているかどうかの度合い)」と「カルチャーフィット(=候補者の価値観や行動特性が、企業の理念や組織風土に合っているかどうかの度合い)」の優先順位をどのように設定していますか？

## Pillar 4

事業・関係性

### 「信頼資本」を積み上げ、社会と共に価値を創造する

#### ポイント解説

ゼブラ企業にとって、顧客、従業員、地域社会といったステークホルダーとの信頼関係は最も重要な資産、すなわち「信頼資本」である。その事業活動は、自社の利益を最大化するのではなく、関わる全てのステークホルダーとの間で「価値の循環」を生み出すという設計思想に基づいている。人事システムの設計は、従業員を管理対象ではなく信頼すべきパートナーと捉えることから始まり、性善説に立った柔軟な働き方を導入する。そして、自社だけでなく、取引先や地域社会を含めた「三方よし」の共存共栄を目指す。

#### 具体的な取り組み事例

**D社:** 従業員のボーナスを、店舗の売上ではなく顧客満足度調査の結果と連動させている。これにより、従業員の意識を短期的な利益から、顧客に長期的な喜びを提供することへと自然に導いている。

**K社:** 拠点を建設する際、事業効率を優先するのではなく、まず地域住民との対話を重ねることを選択。法的には問題がなくても、地域コミュニティとの信頼関係構築を最優先する姿勢を貫いている。

**C社:** 自社だけが儲けるのではなく、織物工場や縫製工場といった取引先、さらには地域社会も含めて豊かになることを目指す「三方よし」の精神が経営の根底に根付いている。

**J社:** 「誰かが犠牲になるような働き方はしない」という強い信念を持ち、従業員はもちろん、顧客や生産者に過度な負担を強いるビジネスモデルを明確に否定している。

**A社:** 各事業で生まれた利益の10%を、新たな事業創出のために還元する「恩送り」のエコシステムを構築。受けた恩を次の挑戦に循環させる仕組みが、グループ全体の持続可能性を高めている。

#### 企業・組織への示唆

- ・ 自社の成功を測る指標は、自社の利益が中心ですか？ それとも、顧客、従業員、取引先、地域社会といったステークホルダー全体の豊かさを含んでいますか？
- ・ 従業員との関係において、ルールや管理で統制する性悪説的なアプローチと、信頼して裁量を任せる性善説的なアプローチ、どちらの思想がより強く反映されていますか？
- ・ 短期的な売上目標の達成のために、従業員や顧客、取引先に無理を強いてしまうような慣行はありませんか？
- ・ ここまで見てきた4つの柱は、ゼブラ企業がその思想を現実の組織へと落とし込むための、いわば理想的な「骨格」である。しかし、この骨格に沿って組織を築き、成長させていく道は決して平坦ではない。むしろ、組織が健全に成長する過程でこそ、避けては通れない「成長痛」とも言うべき新たな課題が現れる。

## Part 3 組織づくり まとめ

ゼブラ企業への道筋 哲学を組織のシステムに昇華させる営み

**本**稿では、まずゼブラ企業の類型を定義し、質的分析を通じてその組織の深層に迫った(第1章)。次に、その価値創造の核心が、理念を核とする好循環(自己強化型ループ)と、成長の歪みを自律的に修正する調整機能(バランス型ループ)からなる動的なシステムであることを解き明かした(第2章)。そして、その抽象的なシステムを具現化するための具体的な実践知として、「理念・資本」「文化・求心力」「人事・仕組み」「事業・関係性」という4つの柱を提示した(第3章)。

ここまでの考察から浮かび上がるゼブラ企業の本質とは、個別の先進的な制度の集合体ではなく、一つの揺るぎない哲学が組織の隅々にまで一貫したシステムとして実装されている状態そのものである。4つの柱は独立して存在するのではなく、相互に深く連携している。例えば、理念に根差した長期的な資本政策(第一の柱)は、短期的な利益追求の圧力から現場を守る「防波堤」となり、心理的安全性の高い対話の文化(第二の柱)を育む土壌となる。その文化は、個人のWILLを尊重する人事制度(第三の柱)によって支えられ、結果として従業員や顧客との間に強い信頼資本(第四の柱)を築き上げる。この一連の連鎖が、第2章で見た価値創造のループを力強く回し続ける。

ゼブラ企業への道筋とは、このシステムを一度構築して完成するものではない。むしろ、事業の成長とともに常に現れる「二項対立」とどう向き合い続けるかに尽きる。例えば、事業規模と理念の純度、専門性の追求と文化の維持といかに向き合い、バランスを取り続けるかという、不断の探求の営みである。事業が成長し、新たな専門性を持つ人材が必要になったとき、その専門性を活かしつつ、いかにして組織の哲学を維持・進化させていくか。それは、これまで築き上げてきた4つの柱の強度が試される瞬間に他ならない。

本稿で示したシステムや4つの柱は、全ての企業に当てはまる唯一の正解ではない。重要なのは、自社の哲学を核に、自社ならではの価値創造システムをいかに設計し、実践し、そして問い続けるかという姿勢である。ゼブラ企業への道とは、成長を諦めることではない。事業の成長と社会への貢献が分かちがたく結びつき、正の相関を描く経営モデルを、自社の文脈の中で探求し続ける創造的な挑戦になる。この調査からの示唆を通じて、企業の進化への取り組みが一つでも多く増えることを期待したい。

## Part 4

### 公民連携



## ゼブラ企業と実現する 理想的な公民連携に向けて

---

本稿は、行政単独では対応が難しくつつある複雑な社会課題に対し、地域企業がどのように自治体と連携し、新しい公共を担っていきけるのかを整理したものである。近年はCSRを超え、ESGやCSVが示すように、社会性と経済性を両立させる企業の存在が地域づくりに不可欠となり、ゼブラ企業への期待が高まっている。

一方で、地域企業からは「自治体との関わり方が分からない」「社内外の合意形成が難しい」といった声も少なくない。そこで本稿では、公民連携の実践に取り組むゼブラ企業と自治体職員の声を丹念に収集し、連携の背景、直面した壁、乗り越え方を整理した。地域で挑戦する企業・行政・支援者にとって、公民連携を始める際の実践的な指針となることを目指す。

# Chapter 1

## 「to G」から「with G」の時代へ

社会課題の複雑・多様化が指摘されるようになって久しい。高度経済成長が終焉を迎えポスト工業化社会を迎えた1970年代前半頃から一貫して複雑・多様化しているが、足元ではこれまでとは明らかに異なる課題が増加している。たとえば、地球規模の気候変動や、我が国固有の現象としての人口減少、デジタル化への対応不足などに眼を向けただけでも、我々が、これまでとは次元の異なる「複雑・多様化」に直面していることは容易に想像がつくであろう。

「人生100年時代」とも言われる超長寿社会に対峙する我々には、「複雑・多様化」はもはや修辞ではない。予算や人員の制約が背景となって自治体では対応しきれない社会課題領域が増大していくという前提認識に立って現象を捉え、その解決策を構想していくことが求められている。

### 日本における政策提供主体のシフト ～民間活力の活用から、官民連携へ～

社会構造の変容に呼応して、地域の課題解決の担い手も多様化の道を辿ってきた。戦後から一貫して中央政府や自治体が社会課題解決の担い手として圧倒的中心におり、法制度・財政・計画のほぼすべてを掌握し、民間は「実施主体(下請け)」として公共事業に関与する程度であった。また、市民・地域社会は「受益者」として位置づけられ、意思決定への参加はほとんど想定されなかった。

70年代の後半から現在につながる源流となる蠢きはありながら、時代が大きく変化するのは1990年代後半に入ってからである。市民社会の理念に由来する「協働」の概念や、行政改革の系譜に位置付けられるNew Public Managementの思想が重なりあい、行

### 官民連携を取り巻く政策マクロトレンド

日本における政策のパラダイムシフト(民間活力の活用から、民間との共創へ)



### 出口戦略と共創のデザイン

受発注は「連携」と呼ぶか？ 有するアセットを開放し、従来の思想にとらわれずにデザインすることが官民の共創



政の「直営業務」がどんどん切り出され、民間・市民の資金、マンパワー、創意工夫が投入されることが当たり前の形になっていった。

2020年代に入ると、2000年代前半から企業の事業開発の領域で浸透が進んでいた「オープンイノベーション」の考え方が行政領域にいわば”逆輸入”される形で展開されるようになる。すなわち「共創」の考え方である。官と民が互いの強みを活かしてイノベーションを共創する、新たな連携の形が試行錯誤されているというのが官民連携・公民連携の「現在地」と言って良いであろう。

### 今後は「with G」の時代へ

こうした経緯の中で、「官民連携」と「公民連携」の用語が交錯して使用されてきているが、もとよりこの2つの用語には法律上・行政上の明確な定義の違いがあるわけではない。便宜上、本稿においては下記の表の考え方に基づいて論考を進めることとするが、どちらに優位性があるといったものではない。

どちらにおいても自治体の強み、地域の強み、企業の強みをそれぞれ活かすことが重要であるという点に相違はない。社会課題解決のソリューションだけではなく、そもそもの課題の認知・把握や設定から、自治体・地域・企業等が一緒になってスタートすること

がますます求められている。また、民間が主体となって経済性を確保しながら社会課題を解決しようとする動きに対し、自治体には情報やアイデアの提供、規制緩和などで民間が動きやすい環境を整えることによって、民間の活動を加速させる役割が求められている。

自治体からの受託業務を一般に「to G」と表現するが、これからの時代に求められているのは、自治体と共に創る「with G」なのである。

ゼブラ企業が地域課題解決の担い手として待望される背景にはこうした系譜がある。企業や地域住民、NPO、商店街などの幅広い関係者が主体的に地域の課題解決に関わり、地域一体となってまちを創っていくことが求められるこれからの社会像に、経済性と社会性の両立を図ろうとするゼブラ企業は、極めて親和性が高い。

たとえば、商店街や公民館などパブリックな領域を民間主導で運営したり、地域の社会課題を民間企業がハブとなって多様な主体の参画により解決を図ったりするなど、ゼブラ企業をはじめとする民間が主体となって地域の社会課題解決を担っていく形もそのひとつであろう。

こうした連携の取組みが広がりつつあり、今後はさらに重要性も増していくものと考えられる。それぞれの地域プレーヤーがお互いの強みを活かし合う「共創」によって、新たな問いを生み出し、ともに考えとみにつくる土壌を生み出していく。ゼブラ企業がそのエコシステムの一翼を担えるかどうか今後の地域社会の持続可能性の鍵を握っている。

官民連携	<p><b>官主導で地域の課題を設定し、自治体と民間企業がそれぞれの強みを活かしてイノベーションを共創する。</b></p> <p>ex. 自治体のフィールドを活用した実証実験</p>
公民連携	<p><b>民間が主体となり、自治体は民間が動きやすい環境を整える。企業だけでなくNPOや地域住民など、幅広い関係者が主体的に活動をする。</b></p> <p>ex. 商店街や公民館などパブリックな範囲も民間主体で運営していく</p>

## Chapter 2

# 「with G」の具体例

## どのように公民連携に至るのか

では、具体的な「with G」にはどのような形があり、どのように公民連携に至るのだろうか。本稿では、理想的な公民連携の姿をゼブラ企業の視点から探るため、地域で公民連携事業に取り組むゼブラ企業5社と行政職員にインタビューを実施した。

### インタビュー概要

実施スケジュール	2025年7月～10月
方法	オンライン(各1時間程度)
インタビュー先の選定方法	<p><b>ゼブラ企業</b></p> <p>以下2点を考慮し5社を選定した</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公民連携事業を実施している事業者。特に、自治体と対等なパートナー関係にある事業者や、公益性の高い事業を実施している事業者が望ましい</li> <li>・5社の地域や事業内容等に多様性があること</li> </ul> <p><b>行政職員</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公民連携事業に興味関心や事業実施経験のある行政職員。役職や地域に偏りがないように配慮</li> <li>・東北・関東・東海・関西の地域</li> </ul>
インタビュー先	<p><b>ゼブラ企業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・株式会社うむさんラボ(沖縄県、地域中間支援者)</li> <li>・株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ(神奈川県、スポーツ業)</li> <li>・株式会社ムサシ(兵庫県、製造販売業)</li> <li>・加和太建設株式会社(静岡県、建設業)</li> <li>・小平株式会社(鹿児島県、地域商社)</li> </ul> <p><b>行政職員(経験者含む)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国家公務員</li> <li>・県庁職員</li> <li>・市役所職員</li> <li>・市長</li> </ul>
主な質問項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公民連携に至った背景・動機</li> <li>・実施している公民連携事業の概要、位置付け</li> <li>・公民連携に当たって直面した壁と乗り越え方</li> <li>・成果や評価、今後の取組 など</li> </ul>

# ゼブラ企業5社の「公民連携」の形

本章では、地域課題の解決に挑むゼブラ企業が、どのように自治体と向き合い、公民連携を具体化していったのかを立体的に捉える。取り上げる5社は、いずれも地域との深い関係構築を前提に事業を展開し、自治体との協働を通じて新しい価値創造に取り組んできた企業である。本資料では、公民連携そのものの一般論ではなく、各社が直面した状況・背景・課題、そして自治体側の視点を含めた“実践知”に焦点を当てる。

なお、本章で紹介する内容は、あくまで本資料の目的に沿って抽出した事例であり、各企業の全事業を網羅するものではない。それでも、公民連携がどのような契機で始まり、どんなプロセスを経て形づくられていくのかを理解するうえで、実際の現場で蓄積された経験は多くの示唆を与えてくれる。本章を通じて、公民連携を検討する企業や自治体担当者が、自身の状況を照らし合わせながら具体的なイメージを持てるようにすることを意図している。

## 1 株式会社うむさんラボ (沖縄県、地域中間支援者)

「株式会社沖縄県」というビジョンの下、「社会をより豊かにする」事業への“社会的インパクト投資”と、幅広いビジネススキルやネットワークを活用した経営支援、事業開発などを行っています。県民全体を巻き込んで社会課題の解決に向けて協働し、豊かさを分かち合える、遅くして優しい経済循環の実現を目指しています。

### 公民連携

県民全体で社会課題解決に向けて協働する「株式会社沖縄県」

琉球frogsでは未来人材育成のために学生をシリコンバレーに送り出す取組を行っていますが、個社の取組みとしては限界を感じ、民間連携で資金を出し合うことで持続可能な仕組みを作りました。一社ではできない中長期的な取組みも、民間連携であれば可能だと考えたのです。その後、別事業でシングルマザーの貧困問題解決のための取組みを進める中で、社会課題の深いところにアプローチをするためには民間だけでは限界があり、NPOや自治体との連携の重要性を実感しました。民間企業や自治体など、点で動いている皆の思いを線に繋げ、面にしていく、それをうむさんラボでリードしていきたい、こうした想いで活動しています。その共通のビジョンが、「株式会社沖縄県」です。

**うむさんラボ**

- ・ 事業開発支援
- ・ インパクトファンド
- ・ 「株式会社沖縄県」を目指したイベント開催 等



自治体	・ 起業/社会課題解決事業における連携/共同運営/補助金支援 等
企業等	・ 事業連携等による社会課題解決事業の実施 ・ ファンドへの資金提供 等
地域住民	・ 地域課題解決に向けた議論や共創プロジェクトへの参画 等

## 2 株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ (神奈川県、スポーツ業)

フットサルの国内リーグである「Fリーグ」(日本フットサルリーグ)に加盟しているクラブです。事業戦略として、“競技性”、“事業性”、“社会性”という3つの柱を推進しています。

### 公民連携

スポーツクラブを起点とした社会課題解決プロジェクトの実施

最初のきっかけは、久光重貴という選手でした。彼は在籍中にがんを発症し、7年間闘病しました。彼は抗がん剤治療で入院を繰り返す中で、小児がんの子供たちと出会い、交流活動を始めました。すると、これまでとは違った形で応援して下さるファンの方もできるようになりました。その時に、アスリートは、競技はもちろんですが、文化的・社会的にももっと価値を発揮できる場があると気付かされました。それがきっかけで、チームの存在意義として「社会性」を意識するようになり、クラブを起点とした社会課題解決プロジェクトを実施するようになりました。社会課題を他人ごとから自分ごとに変えてもらうには、関わり方を提示する“場”が必要です。スポーツクラブは、地域と企業、人と人が出会う“入り口”になれると思うのです。

**湘南ベルマーレ**

- ・ 地域のハブとしての関係者の社会課題解決事業の支援 等



自治体	・ 小田原市との包括連携協定を通じた、自治体とクラブの保有資源を活用した地域づくり 等
企業等	・ パートナーシップや商工会との包括連携協定を通じた、資金/人材/技術/事業連携 等
地域住民	・ 社会課題解決プロジェクトへの参画 等

## 3 株式会社ムサン (兵庫県、製造販売業)

「社会における問題を見つけ、解決する」をミッションに、センサーライト・園芸用品などの製造販売を行っている会社です。公民連携の観点では、「公共空間の利活用」と「地域ブランディング」をメインに行っています。

### 公民連携

商店街での朝市の開催、加古川市の「かわまちづくり」計画への参画

公民連携のスタートは、こんなに自然があるのになぜ誰も使わないんだろう、という怒りからでした。LumberJacksという自然学校を立ち上げ、アウトドアアクティビティを実施しています。また、「商店街が活性化しないなら俺たちが」という思いから朝市を立ち上げ、今では午前中だけで最大数千人が集まるほどの規模になりました。また、取り壊される予定だった県の施設をリノベーションし、カフェとベーカリーを作ってブランディングしたり、河原空間を活用してフェスを開催したりしています。そんな活動をしていると、加古川市からも「こんな景色を作れるのはムサンさんだけです」と言ってもらえるようになりました。直近では加古川市の「かわまちづくり」計画に参画し、土手の上に賑わい拠点を作るようになりました。今後も河川を軸に、一緒に活動している団体とともに、加古川の流域で様々なまちづくりをしていきます。

**ムサン**

- ・ 商店街の役割を担う朝市事業
- ・ 県の施設をリノベしたカフェ事業
- ・ かわまちづくり事業 等



自治体	・ 県の公共施設の提供 ・ かわまちづくり計画をはじめとした協業 等
企業等	・ 共同イベントやプロジェクトの実施 等
地域住民	・ 朝市やフェス、カフェなどへの参加・参画 等

#### 4 加和太建設株式会社 (静岡県、建設業)

「世界が目にする元気なまちを作る」会社です。同じ想いをを持った人が繋がって新しい取り組みや文化が生まれたり、住民の想いが起点となった事業が盛んに行われていたりする、そんなまちをつくっていきます。

##### 公民連携

新しい事業に挑戦する人や  
応援者が集まる“場”の運営

「地域に必要なインフラを作る」という我々の誇りがまちの人にも伝わる事業を作りたい、そんな想いで色々と検討を重ねる中で今の事業に辿り着きました。地場建設業は、本来、地域にある人・モノ・金・情報が集まる産業であり、地域と密接に活動している会社だからこそ、良いまちづくりができるのではないかと気づいたので。現在は、元々洋品店だった建物をリノベーションしたコワーキングスペース「三島クロケット」や、チャレンジを後押しする事業支援プログラム「みしますきー」、新しい事業に挑戦する人や応援者が集まる「LtG Startup Studio」等の運営や、三島市と連携したまちづくり事業に取り組んでいます。



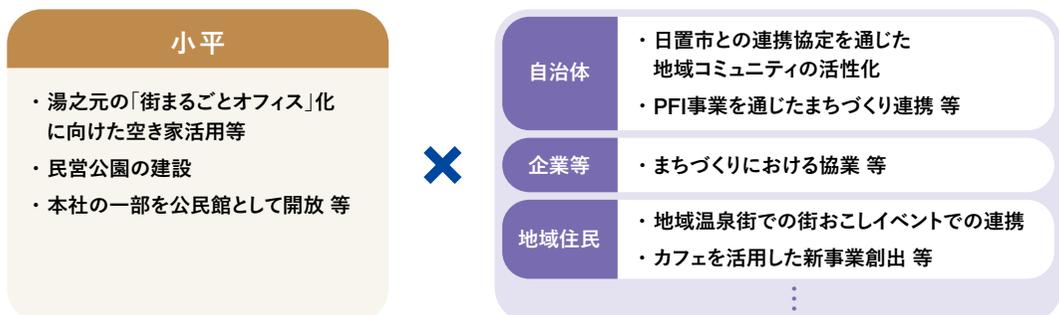
#### 5 小平株式会社 (鹿児島県、地域商社)

エネルギー、国際貿易、ITソフトウェア開発、ガソリンスタンド事業など多角的に事業を行っており、鹿児島、九州だけでなく、海外も含めたグローバルなビジネスを展開しています。

##### 公民連携

民営公園や公民館など、  
「プライベートなcommons」を提供

祖父母が営んでいた料品店の跡地の活用として、民営公園「ハマオカポケットパーク」を建設したのがスタートです。地域住民が集まれる場所を提供するとともに、地域温泉街の街おこしイベントや子ども食堂イベントの支援などコミュニティと連携しながら様々な地域課題の解決に取り組んでいます。コロナ禍には、地域住民の要望もあり、経営が厳しくなった飲食店の新しいチャレンジを応援する場としてテイクアウト専門のコミュニティスペースも建設しました。また、日置市と「ウェルビーイングタウン」連携協定を結び、地域の空き家活用、リノベーション、ミーティングルーム・ワーキングスペース設置などを通じた「街まるごとオフィス」構想を推進しています。その構想の中でオフィス移転も実施し、本社を地域の公共の場として街の重要なイベントに開放する計画を発表しました。



## 公民連携がもたらす効果

公民連携に取り組むことによって、各社はどんな効果を得たのだろうか。  
ヒアリングの結果、共通する3つのポイントが見えてきた。

##### [効果1]

一社で取り組むよりも持続的に  
大きなインパクトを目指す

行政や他の民間企業と連携すると、単独では実現が難しい課題や規模の取り組みを、より持続性を持って実施できるようになる点である。行政や地域住民が持つリソースと自社のリソースと掛け合わせることで、コングロマリットの「(他社と一緒に)自社でできること」が広がっていき、より大きなビジョンを描くことが可能になる。

##### [効果2]

これまで行政しか関わらなかった  
分野にも関われる

これまでは行政が設計・運営していた分野にも関与できるようになることだ。例えばムサシは兵庫県の老朽化した青少年施設を行政から借り受け、民間主導でリノベーションイベントなどを展開した。これまでは行政が主導していた役割・機能であっても、民間企業が運営を担うなどパブリックな領域に展開することが可能になってきている。

##### [効果3]

公民連携は、結果的に  
本業にとってもプラスになる

公民連携は企業のブランド価値を高めるだけでなく、本業の成長にもつながる。自治体との協働を通じて地域の実態や顧客ニーズへの理解が深まり、新たな顧客層への認知拡大や商品・サービス改善に結びつく。また、地域内での信頼が高まることで、既存事業の関係性が強まり、中長期的な売上増加にも寄与しやすくなる。

### 公民連携事業は、巡り巡って 本業の売り上げにも繋がっていく

当初は本業への直接的なリターンを探していたのですが、事業を進めるうちに考えが変わりました。他社の社会課題解決を伴走支援することで、そこで広がったマーケットや売り上げを分けてもらう、という考えの方がビジネスとしてシンプルで社会意義もあるのかな、と気がついたのです。社会課題解決事業で公民連携を進める中で、自社に共感してくれるファンが増え、売上が上がり、パートナー企業が増え、さらに解決できる社会課題が増えていく。そんな循環を目指しています。(バルマーレ)

私は「自分がやりたいこと」「会社の得になること」「地域で求められていること」の三つの輪が重なる部分を常に考えています。重なるならやるし、重ならないならやめるという意識です。1,000万円を広告費に使えば一瞬で消えますが、それを公民連携事業に使うことで社会課題解決だけでなく会社のブランディングにも繋がり、勝手にPR効果を生み出し続けているのは面白いです。(小平)

## Chapter 3

# 先進事例から見えてきた共通点

## 公民連携を成功に導くポイント

公民連携を行うに当たっては、具体的には誰をどのように巻き込んでいくべきだろうか。ここではインタビューを基に、公民連携で巻き込むべき関係者別に、多くの人が直面する壁・壁を乗り越えるためのポイント・仲間や応援団をさらに増やすためのポイント・具体事例の整理を行った。

### 関係者別！多くの人が直面する壁と望ましい巻き込み方のポイント

#### 1 社内

##### 多くの人が直面する壁

- ・社員にゼブラ的な取組みの意義や想いが伝わっておらず、社員の理解が得られない
- ・「社長の道楽でやっている」「そんなことをするなら自分たちの給料を増やしてほしい」など、社員の不満に繋がり、プロフィットセンターである本業の運営に支障が生じてしまう

##### 壁を乗り越えるためのポイント

- ・ **想いや社会的意義を共有する場を設ける**  
社員との対話を通じて会社や社員との共通の想いを探していくケースもあれば、「面白そうだからこれをするんだ!」と自身の熱量やゴールを見せることで社員を引っ張っていくケースも。重要なのは、取組みの背景や想いが社員に伝わり、社として取り組む意義や向うべき方向性について社内ですんなり合意が得られていること。

- ・ **(可能であれば) 第三者から取組みの意義を伝えてもらうことも有効**

うまく伝わらない場合は、第三者から取組みの意義を説明してもらう機会を設けることも有効。その場合は、「そのために機会を作った感」を出さず、飲み会の場でさっと触れてもらう、取組みの現場で社員と関係者が自然と対話するような機会を作ることがポイント。また、カンファレンスや現地視察の活用も一案。先進的な取組をしている人の公演や取組現場を見せることで、当該課題解決の必要性や自社の取組の立ち位置について直感的な理解を促すことができる。

##### 仲間や応援団をさらに増やすためのポイント

- ・ **社員一人ひとりの目指す先と一致するポイントを作っていく**

社員の関心領域に応じて、それぞれの興味のある事業に巻き込むと推進力が増す。また、特に取組みが事業として安定してきた後、本業とのシナジー効果を狙ってより多くの社員を巻き込むケースも。ゼブラ的な取組みと社員の「目指す先」が同じになるポイントを作っていくことがカギ。

##### ●具体事例

##### 対話がきっかけで 目指すべき先の合意が得られた例(加和太建設)

新規事業を始めた当初は、「コスト削減」「利益を出せ」と言われていた現場社員にとっては、自分の取組が「ポンポンの息子が帰ってきて好きなことをやり始めた」

と映り不満が溜まってしまったようでした。そこで、新規事業を始める背景について居酒屋で説明する機会を設けたのですが、その時に社員から感じたメッセージは「地域のために頑張っているのを分かってほしい」というメッセージでした。そして、彼らのために何かできないか、という視点で考えたことが、今の取組みを始めた背景です。ゼブラ的な取組みを行うことで社員の頑張りがより地域に伝わり、より顧客接点が増え、仕事も増え、社会インパクトも生める。良い循環を作れることに気づいたのです。

##### 第三者から取組みの意義を説明した例(ベルマール)

オフィスで乾杯セッションを始めました。地域の社長だけでなく、一般社員や学生も参加できるような価格設計にしてみました。

そこに参加してくれたプロジェクト参画企業の社員さんには、「お宅の社長はこんな想いでこのプロジェクトに参画していて、こんな意義があるんです」というのを私から伝えたりもしています。社員から「社長の道楽でやっている」と見られてしまっている企業もあるので、私からもプロジェクトの意味やその社長の想いをきちんと説明しつつ、人としての付き合いを持つことを大切にしています。

##### 本業とのシナジーで より多くの社員を巻き込んだ例(ムサン)

毎月、部門横断でアイデア会議を行っています。その際、「(ゼブラ的な取組みの) イベントで使いたいな」「あったら良いな」という製品の提案をしたりして、そこから実際に商品開発に繋がったこともありました。こうした本業とのシナジーが生まれると、うちの会社でゼブラ的な取組みをする意味も顕在化されますよね。また、アイデア会議を通して部門の境目が薄れてきて、まちづくり部門が主催するイベントの際に他部門の社員が手伝いに来てくれたりしています。

#### 2 自治体

##### 多くの人が直面する壁

- ・スピードや想いを優先して動いていたら、ルールや規制面で自治体と理解しあえない点が生じてしまった
- ・規制面等で自治体からNOと言われてしまい、実現に時間がかかったり、事業を見直しせざるを得なくなってしまう
- ・自治体と連携したく、自治体側のOKを待っていたらスピード感を持った取組みができなかった

##### 壁を乗り越えるためのポイント

- ・ **(可能であれば) 事前に説明機会を設ける**  
「自分はこんな話知らない」とそっぽをむかれてしまうのはもったいない。自治体(実施事業の規模によっては町長等)に事前に説明機会を設け、自治体も「取組みと一緒に進める仲間」という建てつけにしてしまうのがポイント。

他方、初めから自治体と繋がりのある事業者は少ないだろう。その場合は、まずは自社で取組をスタートさせつつ、その中で取組に共感してくれる行政職員との出会いを探していくことになる。地域のカンファレンスに参加する等、前向きな行政職員と出会う場に足を運ぶことも重要。

- ・ **(規制面が特に問題になる場合には、) 自治体との共通言語を持つ**

規制面が特に問題になる事業の場合は、自治体側の事情や理論を知っている人がいることが重要。場合によっては自治体との共通言語をもつ人を採用するなど、自治体と自社の橋渡しができる人に頼ることも事業スピードを上げる道筋の一つ。

- ・ **行政と「あえて連携しない」選択肢もある**  
自治体では新規施策を始める際には「なぜこれをするのか」「リスクはないか」等、慎重な議論を時間かけて行うことが多い。それに対して民間の強みは、思い立ったらリスクをとった行動ができる、スピード感。自治体

に打診をしても上手く連携が進まない際は、「今は連携の時期ではないんだ」「ここは民間の強みを活かす時だな」と思い切って、民間だけでできることから始めていくなど「いまは、あえて行政と連携しない」選択肢を取るが必要な時も。

### 仲間や応援団をさらに増やすためのポイント

#### ・ 対等なパートナーであることを意識する

「自治体から言われたことをやる」ではなく、企業側からも提案を行なえる関係性、お互いに腹を割って話せる関係性を作っていくことが重要。

#### ・ 自治体に「何をして欲しいか」を明確にする

自治体側も、どのような施策を行うのがベストか、常に模索しながらPDCAを回している。「とりあえず自治体と話してみよう」と顔合わせの機会を持つことも大切だが、「自治体にも何かしてほしい」という受け身の姿勢では自治体からの協力も得られにくい。自治体は何をすると事業がどのように加速するのかを具体化・明確化した上で話をするとお互いの動き方のすり合わせができ、自治体側も動きが取りやすくなる。

#### ・ (応用編) 地域のビジョンを一緒に作る

自治体と長期的なビジョンをすり合わせる機会も重要。まちづくりや将来ビジョン等、計画段階から関与することで、地域企業と自治体と同じ方向を向いて、自分ごととしてビジョンの実現に向けて取り組むことが可能になる。

### ● 具体事例

#### 事業内容を丁寧に説明した例

自治体には表敬訪問としてではなく、しっかりプレゼンしにいけます。年に一回町長に、成果報告と、今年はこのことに取り掛かっている、具体的にこういうことを一緒にしていきたい、という話をします。(ベルマーレ)

取組みを始める前に、市長や副市長に丁寧に説明するのは結構大事だろうと思います。関係部署の課長さんや部長さんに、「市長にもお伝えしたい」と繋げていただき、「こういう想いで、こういう新しいことを仕掛けます」と伝えています。(加和太建設)

#### 「行政とあえて連携しない選択肢も」の事例

民間ができることは民間が、行政でしかできないことは行政が、そこを一緒に話し合いながら、お互いが最高の力を出し合えるようにすることを意識しています。自治体の巻き込みには、タイミングも重要です。お互いのリソースの問題で、今できること、できないこともあるでしょうし、相手の担当者の熱量も関係します。連携できそうにない時は「今はその時期ではないんだ」とポジティブに捉えています(うむさんラボ)

#### 自治体との共通言語を持つ人を採用した事例

市役所には、イベントの安全管理や手続き面で接点が多くありました。しかし、当初は意思決定のスピードの違いや市役所の求める基準やルールの説明が不明瞭で対応できないことがあり市役所とよくケンカになっていました。例えばイベントの出店者を直前に増やしたら事前の申請と乖離してしまったり、公園で薪ストーブを焚いて緊急車両の通路確保がでいかなかったり。このままではやりたいことが実現できないということで社長が役所経験者に声をかけ、参画させました。役所と自社の両方の立場が分かる人間が間に入ることでお互いの風通しがよくなったと感じます。今では市役所の幹部から、「皆さん本当に良いことをしてくれて、行政もついていけるように頑張らないといけない」と言ってもらえるようになりました。(ムサン)

#### 対等な関係性を築いている事例

連携する上で大切にしていることは、対等であることです。行政側に私たちが提案したり、一緒に考えて実際に動いていただくケースもあります。そうすると、取組がより現場に合ったものになっていくのです。言われたことをやるのではなく、「現場からするとこうですが、どうにかありませんか」という対等な対話と実行ができる。それはとても大事にしています。そのためにも、仲良くなるための場作りを大切にしています。具体的には、飲み会で語り合ったり、当社の取組の歴史を丁寧に説明をします。(うむさんラボ)

#### 自治体に依頼したいことが明確な事例

公的な位置付けやサポートをしてくれる行政ですが、なんのサポートが欲しいかを示すのは我々なんです。この部分は我々民間がリスクと責任を持ってやるので、行政は了承して任せていると市民に言ってもらえれば皆動けるんです」と行政に伝えるのが重要だと思っています。(ムサン)

利害調整や関係者への橋渡しは、地元の公民館や地域の市役所などをお願いしていますが、事業自体は自社が勝手にやっているの口出しはしないで、というスタンスです。(小平)

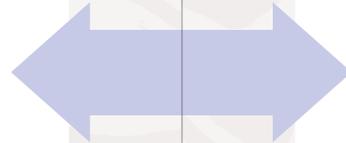
#### 地域のビジョン作りから協働する事例

県の構想を東京のコンサル会社が作った結果、素晴らしい絵ではあったが実行するプレーヤーが域内に存在しない、ということがありました。構想段階から地域のプレーヤーを入れてもらうことが大事で、そのような仕組みを今後この地域でも作りたいと考えています。(うむさんラボ)

## ゼブラ企業が自治体に期待している役割とは

自治体との公民連携の際のポイントとして、上記では「自治体に依頼したいことを明確にすることが挙げられた。では、ゼブラ企業が自治体に期待していることや自治体でできることにはどのようなものがあるのだろうか。インタビューでは、「自治体にしかできないことも多くあるので、その点を重点的に支援してほしい」という声が挙がった。

事業フェーズ	立ち上げ期	拡大期
フェーズ概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業立ち上げに必要なコアメンバーを巻き込む</li> <li>・事業実施に必要な許認可を得る、規制の壁を突破する</li> </ul>	<p><b>キーパーソンとの接続</b> 自治体がコネクションを持っている地域のキーパーソンの紹介</p> <p><b>許認可、規制面での対応</b> 事業実施・推進のために必要な規制緩和や許認可の実施</p> <p>〈ゼブラ企業の声〉 やはり行政のサポートなしにはできない部分がたくさんあります。手続きや規制緩和なども含めてです。そのような一番下の、縁の下の力持ちは行政だと思っています。(ムサン)</p>
自治体に期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域企業や住民の支持を得て、取組み規模を拡大していく</li> <li>・地域で一丸となって未来を作っていく</li> </ul>	<p><b>地域の合意形成機能</b> 「行政」という権威を活かした地域の合意形成、社会的信用の付与、地域ビジョンの作成</p> <p><b>施策実施による取組みの加速</b> 補助金による資金面の支援や、イベントの開催、特区制度の活用、民間と連携した社会課題解決施策の実施</p> <p>〈ゼブラ企業の声〉 (行政の補助金を取りに行くスタンスではなく、)民間として「これをやりたい」という思いがあり、それを加速させるためにフォローしてもらおうという行政の役割は非常に大きいと実感しています。(うむさんラボ)</p>



## 自治体がゼブラ企業に期待している役割とは

「行政では考えつかないことを考えつき、実現できる」——これは、自治体からゼブラ企業に寄せられる期待として最も象徴的に語られたポイントである。しかし、この一言に込められている意味は決して小さくない。行政は制度や予算、前例など多くの制約を抱えており、その枠組みの外側から新しい発想や実行力を持ち込んでくれる存在こそが、ゼブラ企業だと捉えられているからだ。では実際のところ、自治体はゼブラ企業にどのような役割を望み、どのような価値を期待しているのだろうか。

事業フェーズ	立ち上げ期	拡大期
フェーズ概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業実施に向けたアイデアや想いが発案される</li> <li>・立ち上げに必要なコアメンバーを巻き込む</li> <li>・事業実施に必要な許認可を得る、規制の壁を突破する</li> </ul>	<p><b>キーパーソンとの接続</b> 自治体がつながれないスタートアップ企業や強い思いを持った仕掛人等の「外」とのコネクションやキーパーソンの紹介や接点</p> <p><b>雰囲気づくり・機運醸成</b> 「このまち、なんか良いよね」といった雰囲気づくり。</p> <p>〈行政職員の声〉 民間が絡むことによって、「新たな展開」や「予想もできなかった未来」を想像/創造してほしい。民間企業が関わることにより、行政職員の視野が広まり、視座が高まる。(某市役所職員) →たとえば、宇陀市×エストニアみたいな事例は市役所職員だけだと思いつかないし、実現できない。</p>
ゼブラ企業に期待される役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域企業や住民の支持を得て、取組み規模を拡大していく</li> <li>・地域で一丸となって未来を作っていく</li> </ul>	<p><b>地域のプレーヤー同士の連携・相乗効果</b> 「やりたい」「やっている」人たちが線となり、つながり同じ想いでプロジェクトに相乗効果が生まれること。 ※もちろん、目指すべき先や想いが異なっていたらムリに一緒にする必要はない。</p> <p>〈行政職員の声〉 行政が担う役割として、「点を線にして、面にする」ことがある。「マルチセクターモデル」「アジャイルガバナンス」といった共創実現。それぞれのまちづくり団体がいがみ合ったり、情報交換ができない状態はとてももったいない。そうなってしまっている現実もある(某市役所職員)</p>

### 3 既存団体・企業

#### 多くの人が直面する壁

お互いに理解し合えず、摩擦が生じてしまう。

#### 壁を乗り越えるためのポイント

- ・ 関係性を先に築き、共通のメリット・ゴール・想い作りから始める

最初から自社の取り分や「ここは触れたくない」といった権利の主張から入ってしまうと、関係性を築くことが難しくなる。まずは仲良くなり、共通のゴールを作っていくところから始めることが重要。その際は、その地域の歴史や成り立ち、支えてきた人など、地域の文脈をよく理解した上で今後何をすべきか考えていくことが大切。

組織としてではなく、個人として付き合える関係者を増やすことも重要。組織として付き合うにはハードルが高くて、飲み会やイベントに個人として参加してもらうところから始めることで成功した事例もある。また、初めから摩擦が大きくなることが予想される場合には、まずは商売仲間としての関係性を築き、徐々に組める範囲を増やしていくことが有効なケースも。

#### 仲間や応援団をさらに増やすためのポイント

- ・ 共通の目標を描き、他企業も関与しやすい場を作る

地域の企業の中には、「社会課題に関心はあるが、何をしたら良いか分からない」企業が多く存在する。目指すべき将来像を共有して一緒に社会課題について考える機会を作ったり、まずは一度成功体験を作ったりするなど、他企業が参画しやすい仕組みを作ることが有効。

目指すべき将来像を共有する場としては、カンファレンスの開催も有効。同じ目標を持つ仲間と出会い、地域の目指すべき将来像を互いに確認する機会としてカンファレンスを活用し、その後自社内における位置付けやリターンは持ち帰って参加者自身に考えてもらう形が理想だろう。また、カンファレンスに限らず、勉強会

や車座など、関係者の特性に応じて多様な規模や頻度で実施していくことも有効。

#### ●具体事例

##### 「個人として」の付き合いで関係性を築いた事例

既存団体の中には、まだ理解を得るのが難しい団体もあると感じます。しかし、その中でも、ゼブラの考えに共感してくれる人はいます。そういう人を団体としてではなく「個」として引き寄せて、まずは一緒に何か事例を作るところから始めています。(うむさんラボ)

##### 共通の目標を描き、他企業も関与しやすい場を作る

企業アンケートをとったところ、社会課題に「関わりたいたが、関わりしろがない、分からない」と回答した企業が多くありました。そこで、行政と連携してセミナーを作り、課題構造を皆で把握する機会を作ろうとしています。その上で具体的なプロジェクトをいくつか示すと参加企業も社会課題への関わり方へのイメージを持つことができ、「これだったらうちの企業のリソースですぐにできそう」と思ってもらえるのではないかと考えています。(うむさんラボ)

「継続できれば良い、リスクは取らない」といった企業をどう巻き込むか、どうやってスイッチを入れていくか、ということがまちづくりの観点ではすごく大きなテーマだと思っています。そういった企業に対しては、「一社ではリスクを取れないけど、一緒にやれば新しいことに挑戦できる!」と呼びかけています。まずはみんなと一緒に挑戦し、事業として成功させる。一度成功体験ができると、「自分の事業でもちょっと新しいことをやってみようか」と思えると思うんです。こうしたサイクルをどう作っていけるかを模索しています。(加和太建設)

### 4 既地域住民

#### 多くの人が直面する壁

単発イベントを開催した際などに、「どうせCSR的な文脈で良い顔をしようとしているだけ」などと批判されてしまう。

#### 壁を乗り越えるためのポイント

- ・ 日頃から良い関係性を築き、丁寧に説明する

先に町に“give”をする、住民と日頃から会話をするなど、人と人との関係性を持つことがポイント。また、批判される事業を行う場合は、地域の人と対話し、お互いが何を恐れているか、大切にしているかを理解し、それを尊重した上で事業内容や依頼事項などを丁寧に説明することが重要。

#### 仲間や応援団をさらに増やすためのポイント

- ・ 地域の人が関与できる場を作る

個人として「何かやりたい」と考えている人は、意外と多くいる。意識的に地域の人を巻き込む事業設計にしたり、そうした人が集まれる場を作ったりすることで、自社が地域の人と一緒に取り組める事業の幅も広がっていく。

#### ●具体事例

##### 日頃から関係性を築き、丁寧に説明をする事例

一番恐れていたのは、本業のファンから「そんなことやってないで本業をしっかりやってよ」と言われてしまうことでした。そこで試しにファンにアンケートを取ったところ、大多数からポジティブなコメントをいただきほっとしました。他方、去って行ってしまった人も本当に少数ですがいたことは事実です。「分からないことに対する恐怖」があったのでしょうか。一生懸命説明はしたものの、理解されていなければ結果的に不足していたということでしょう。(ベルマーレ)

ネガティブなフィードバックを受けたことはほとんどありません。最初から顔見知りの方が多かったこともありますが、ことあるごとにお菓子を配ったり話をしたりしていたら、「あいつは分かっている」と言ってもらえるような関係性になっていました。(小平)

##### 地域の人が関与できる場を作った事例

社会課題に関しては、とにかく人を巻き込んでいくということです。障害のある人たちが障害福祉について語る、といったような、当事者が一生懸命やるパターンも当然ありますが、我々が意識的にやっているのは、そういう背景がない人が自分の課題として感じてもらえるような設計作りです。学校課題を企業に投げ込んだり、行政課題を住民に逆に考えてもらったり等、意識的に巻き込んでいます。(ベルマーレ)

まちのためにやってみたいことを一人一人の視点でリストアップし、それを実現できる場をどう作るかを考えた時に、「ああ、場所が必要だね」という話になりました。まちづくりに関わる人の裾野を広げる場、挑戦できる場であり、つながりを提供できる場所として運営しています。今まではまちに関わりたい人が「どこへ行けばいいか分からない」状態でしたが、その場所があることで、「まちのために何かやりたい」という人たちが顕在化され、集まれるようになりました。(加和太建設)

## Chapter 4

# 行政職員のホンネ

## 民間企業との連携をどう捉えているか

連携先としての行政職員である県や市町村職員からのインタビューを実施した。民間企業側からだけではなく、行政職員がどのように公民連携や企業との共創を捉えているかを紐解いていく。

自治体・行政職員からの視点でも考えてみることは重要である。自治体と民間企業とは文化が異なっている。異なる文化がつながることによる強みや魅力の創出になるが、相互理解を深める難しさがある。元行政職員および現職の行政職員へのインタビューを基に、公民連携や民間企業等へのホンネや多くの人が直面する壁・壁を乗り越えるためのポイント・仲間や応援団をさらに増やすためのポイント・具体事例の整理を行った。

### 公民連携がもたらす効果

公民連携に取り組むことによって、行政はどんな効果を得るのだろうか。ヒアリングの結果、共通する3つのポイントが見えてきた。

#### 効果1

#### 行政職員だけでは考えつかなかったことや実現できなかったことを目指せる

民間企業等の発想や取り組みによって、これまでは違った視点からアプローチすることで社会課題解決につながる点である。与えられた仕事をしっかりと遂行することを大事にしている職場環境と風土であることから「新しい発想」や「新しい取り組み」に対して慣れていない職員も多いが、共創実施により視野を広げ視座を高めた政策として、住民の生活環境の向上につながる。

#### 効果2

#### 持続的な社会課題解決策の提供を目指せる

ビジネスとして実施することで、持続的に商品・サービスを住民に提供し続けることができる点である。人口減少による税収減少によって自治体予算が削減や首長の交代により優先順位が変わり継続的な事業実施に至らない現状があるが、お互いの強みを活かし合うことにより、持続可能なビジネスモデルの構築につながる。

#### 効果3

#### 魅力的なまちづくりにより、一人ひとりのワクワク実現を目指せる

企業だけではなく、市民団体や学生等も含めた民間団体と連携することで、住民一人ひとりが能動的に活動することができる点である。町内会やPTA等のある意味では強制的な側面を持った活動ではなく、住民自らがまちづくりに関与し、自分たちでまちをつくっていく契機につながる。

#### ホンネから見えてきた行政とのコミュニケーションを成功に導くポイント

#### 多くの人が直面する壁

- 行政と民間との「スピード感」の違いがあり、事務手続きに時間がかかる

事務手続きがおろそかだった場合、市民等からクレームがあった時に申請企業等を自治体が守れない。イベント利用等において、公共施設や公共空間を利用

する場合においては各種手続きが必要である。前例のない取組、新しい取組においては市民の安全や法令遵守における確認が必要になるためである。

行政職員としても「地域活性化」や「市民活動推進」は重要である。一方で「公平・公正」の壁にあたり、自治体職員としても動きが慎重にならなければいけない場合もある。

- 自治体規模を考慮せずに、大規模自治体も小規模自治体も同じようなコミュニケーションとスピード感を求めてしまう

人口規模が大きい県や市になればなるほど動きは遅く、慎重派も多い。実績をつくるにあたっては、小規模自治体で実績をつくることも重要。まちづくりを行いたい自治体が大規模の場合には「時間をかける」ことを意識する。粘り強いコミュニケーションも必要である。

- 自治体や行政職員に対して期待する「協力」が明確ではない話を進める

熱量のある行政職員は「一緒に考えて」くれる。しかし、一般的な行政職員が得意なことは「Yes/No」の許認可判断である。一緒に考えてほしい、といったことは行政職員からすると何を「協力」してもらいたいが不明確で回答をすることもしづらい状況がある。行政協力とは「補助金」等のお金だけではない。

- 広報PR
- 後援などによる与信
- 実証実験フィールド等の提供
- まちのキーマンや団体等（商店街や協議会等）とのつながりや連携
- 補助金や支援情報等
- 他のまちづくりプレイヤー等とのつながりや連携

#### 壁を乗り越えるためのポイント

- 日頃の対話やコミュニケーションを図ること
- 自治体の規模を意識したコミュニケーションを図ること

- 「議論よりも成果」を意識すること

最初から自治体を巻き込まなければならない、といっ

た誤解をしないこと。まずは民間企業や地域団体だけでやれることはたくさんある。結果として、当該自治体を巻き込む形やフェーズが進んだ段階で巻き込む方法もある。

- 自治体に「協力」してほしいことを明確化すること  
お金、広報PR、顔つなぎなど自治体側が何を協力すれば良いかを可能な限り明確化し、対話を通してお互いの強みを確認し、協力内容をアップデートする。

- 熱量のある公務員を見つけること

以下の3つに分類できる。

#### 【外や民間に強い人材】民間のコンテクストを理解し、「民間の考え方」を理解する外向け職員

- 担当課もしくは当該自治体において、国の政策や交付金を熟知し、翻訳してくれ世の中の波に乗れる案をともに考えられる職員。
- 担当課もしくは当該自治体において、ビジネス部門の基礎用語や基礎理解と知識がある職員。（例：amazonがECではなくAWSで稼いでいるなど）
- 担当課もしくは当該自治体において、上司やクレーマー市民への付度ではなく、社会のために動いている職員。
- 担当課もしくは当該自治体において、「庁外活動」を実践し、様々な経験を「外」を知っている職員。
- 担当課もしくは当該自治体において、民間至上主義者（民間なら何でも解決できる）ではなく、ともに考えともにつくる精神を持っている職員。

#### 【地元強い職員】地元企業や商店街等のまちのキーパーソンに納得感を持ってもらえる

- 担当課もしくは当該自治体において、仕事完結ではなく、一緒に飲みにいけるくらい関係性を構築している職員。
- 担当課もしくは当該自治体において、まちづくりに協力的な市民とのつながりが強い職員。
- 担当課もしくは当該自治体において、異動後に「異動したので…」とまちの人たちと切れる関係ではなく、市の政策等を情報共有ができる職員。
- 担当課もしくは当該自治体において、社会関係資本

を構築し、組織内だけ自分の自治地域内だけではなく、高い視座でものごとを俯瞰できる職員。

- ・担当課もしくは当該自治体において、地域や地域の企業に対して、市役所や外企業の言葉を翻訳してくれる職員。

**【庁内に強い職員】庁内の上司や担当課職員のキーパーソンに納得感を持って動いてもらえるよう調整できる**

- ・官民連携を推進している担当課において、市長と距離の近い担当職員。
- ・官民連携を推進している担当課において、行政の慣習を熟知しつつ、各担当の利になることを提案できる職員。

- ・官民連携を推進している担当課において、どの課がどういうことをしていて、その課の誰に話をすれば通しやすいか知っている職員。

- ・官民連携を推進している担当課において、めんどくさい課長がいる場合でも、回避策を考え出すことができる職員。

- ・官民連携を推進している担当課において、上司、同僚や部下から信頼されている職員。

指標 4	[外や民間に強い人材がいる] 民間のコンテキストを理解し、「民間の考え方」を理解する外向き職員がいる	
	4-1	担当課もしくは当該自治体において、国の政策や交付金を熟知し、翻訳してくれ世の中の波に乗れる案をともに考えられる職員がいる。
	4-2	担当課もしくは当該自治体において、ビジネス部門の基礎用語や基礎理解と知識がある職員がいる(例:amazonがECではなくAWSで稼いでいるなど)
	4-3	担当課もしくは当該自治体において、上司やクレーム市民への付度ではなく、社会のために動いている職員がいる。
	4-4	担当課もしくは当該自治体において、「庁外活動」を実践し、様々な経験を「外」を知っている職員がいる。
	4-5	担当課もしくは当該自治体において、民間至上主義者(民間なら何でも解決できる)ではなく、ともに考えともにつくる精神を持っている職員がいる。
指標 5	[地元に近い職員がいる] 地元企業や商店街等のまちのキーパーソンに納得感を持ってもらえる	
	5-1	担当課もしくは当該自治体において、仕事完結ではなく、一緒に飲みにいけるくらい関係性を構築している職員がいる。
	5-2	担当課もしくは当該自治体において、まちづくりに協力的な市民とのつながりが強い職員がいる。
	5-3	担当課もしくは当該自治体において、異動後に「異動したので…」とまちの人たちと切れる関係ではなく、市の政策等を情報共有ができる職員がいる。
	5-4	担当課もしくは当該自治体において、社会関係資本を構築し、組織内だけ自分の自治地域内だけではなく、高い視座でものごとを俯瞰できる職員がいる。
	5-5	担当課もしくは当該自治体において、地域や地域の企業に対して、市役所や外企業の言葉を翻訳してくれる職員がいる。
指標 6	[庁内に強い職員がいる] 庁内の上司や担当課職員のキーパーソンに納得感を持って動いてもらえるよう調整できる	
	6-1	官民連携を推進している担当課において、市長と距離の近い担当職員がたくさんいる。
	6-2	官民連携を推進している担当課において、行政の慣習を熟知しつつ、各担当の利になることを提案できる職員がいる。
	6-3	官民連携を推進している担当課において、どの課がどういうことをしていて、その課の誰に話をすれば通しやすいか知っている職員がいる。
	6-4	官民連携を推進している担当課において、めんどくさい課長がいる場合でも、回避策を考え出すことができる職員がいる。
	6-5	官民連携を推進している担当課において、上司、同僚や部下から信頼されている職員がいる。

※市役所をHACKする「官民連携しやすい自治体100選」から「官民連携しやすい自治体評価指標」を一部抜粋。

**仲間や応援団をさらに増やすためのポイント**

- 熱量が高い公務員が参加しているイベントに参加し、関係構築をする

スタートアップ関連であればIVS、ソーシャル関連であればさつま会議等の接点をつくれそうな場へ参加する。熱量の高い公務員同士は地域を超えてつながることが多い。まずは、地域に関係なく、まずは見つけることでネットワークが広がっていく。

- 中間支援団体や企業等を活用する

公務員との接点や作法等の異文化コミュニケーションには相当の時間と慣れが必要である。行政職員との接点が多く、架け橋となる企業等を頼ることで時間効率を図ることができる。

**●具体事例・ホンネ**

**クラシックな公務員や公平・平等の観点を強く求める市民への対応が必要**

民間企業がやりたいことを、なぜ市役所が応援する必要があるのか。勝手にやればいいんじゃないか。その企業の利益に、市役所が協力することは公共性や公平性の観点から疑問があると先輩職員や幹部職員から言われて、辟易とした経験はたくさんある。自治体職員としても考え方や捉え方をアップデートしないとイケない職員はたくさんいる。(某市役所職員)

「あの団体だけ公共施設を無料で使えるなんてズルい。同じ市民なのに区別することは良いのか」といった市民からの声があったときに、手続き(「連携協定」や「実証実験」といった建付け)を踏んでいけば市役所としても説明することができる。しかし、こうした手続きがないと自治体としてもルールに則った対応をしなければならなくなる。(某市役所職員)

**公民連携は今後ますます重要であり、成果指標の設計がカギ**

ゼブラ企業をはじめ、地元企業やまちづくりを推進してくれる方々との連携や共創を促進していきたい。官製談合ではなく、健全な民間との連携共創はVUCA時代においてますます重要視されている。内閣府をはじめ、国としても指針や方向性が出されていることもあるが、それ以上に地方の現状や現実的な問題として自治体だけで対応できる社会課題はほとんどなくなってきている。(某市役所職員)

自治体としても社会課題解決を進めるなかで、「アウトカム指標」を重要視したいと考えているが「成果指標」の設計にハードルの高さ(難しさ)を感じている。アウトカムと一言で言っても、波及効果、最終成果、中間成果、直接成果、アウトプット(産出指標)とそれぞれあるため、本来はしっかりと分けて捉える必要がある。職員の中にもこの分類がついている人は稀であるため、成果指標の設計ができず、取り組みに対して消極的になってしまう。(某市役所職員)

**行政として、組織も個人もアップデートが必要**

「公民連携・官民連携」を自治体として旗を掲げていることで、プロジェクトを進めやすくなる自治体もある。公民連携課や共創推進室等の担当課がある自治体は方針として公務員が動きやすい。(某市役所職員)

民間企業等との付き合い方(コミュニケーション)は、行政側の熱量が大事。スピード感や連絡対応をしっかりする等の事も含め、担当職員の想いに依存する。組織としても重要だが、結局は担当となる個人が重要。行政職員一人ひとりをもっと熱量全開で「こんなまちにしたい!」「こんなことをたすけてほしい!」と発言していくことも重要。(某市役所職員)

## Part 4 公民連携 まとめ

### 50年後、2075年に向けて

これまで「公民連携」について述べてきたが、本来は「公民連携」「官民連携」「共創」といった言葉がなくなり、死語になっていることが理想である。これらの言葉は、ゼブラ企業、地域、自治体等が有機的につながり、プロジェクトを共に考え、共につくりだすことが当たり前の世界には、不要な言葉だからだ。

現在でも、自治体では複業人材など民間企業の方が一緒に働いている事例もある。こうした動きがさらに加速し、「公務員」や「民間企業」の両方の言語と文化がわかるハイブリッド人材が当たり前になる世界、あるプロジェクトではプレーヤーとして、あるプロジェクトでは中間支援者として、あるプロジェクトではハブ人材として機能する、役割や求められる強みを変えることができるトライセクターリーダーが活躍する世界、これを50年かけて作っていく。

オープンイノベーションをはじめとする共創のためには、お互いの異なる文化や作法を理解し、尊重し合う必要がある。自治体には自治体の文化があり、「役所の常識は非常識」と揶揄されることもある。自治体職員にしても、ゼブラ企業をはじめとする民間企業等の経営者を含めた社員の方々にとっても、異文化理解のためには「越境」を行うことが重要である。転職を推奨したいわけではない。まちづくりプロジェクト等の会社外や業界のルールが異なる方々と一緒に活動することが「越境」であり、推奨したいことである。

多くの人が、複業・プライベートでの活動や新規事業等を行う中で、組織の「外」に出ることが50年後の「あたりまえ」をつくるために重要な一歩となる。お互い

の正義を押し付け合うのではなく、共通の狙いを語り合う機会と場を活かし、対話を重ね、アクションする。

緻密な計画やプロジェクトマネジメントではなく、こうした積み重ねとアクションの繰り返しによって、ゼブラ企業等にとっても、地域にとっても、自治体にとっても良い影響を与える相乗効果が生まれていく。計画的偶発性理論、イノベーション理論やエフェクチュエーション等の様々な理論に共通していることは「やれ!」である。最初は高尚な想いや計画がなかったとしても、目の前の課題を自分の周りのリソースを活用して取り組み続けることで、新しい人や考えと出会い、地域や事業の未来づくりにつながっていく。

シンギュラリティによるテクノロジーの発展によって、SFの世界を彷彿とさせる様々な便利な道具やシステムが生まれてくることは間違いない。自分たちが理想とする生き方を実現させていくために、それぞれの役割毎にこれらの魔法のようなツールを上手に活用し、つなげていくことが求められる。

役割とは単に比較優位性や効率性だけを追い求めた結果ではない。それぞれの強み、想いや背景から行政の役割、企業の役割、地域団体の役割が少しずつ分担される。「連携の環」・「共創の輪」が広がっていくことにより、やれることや成し遂げられることも大きくなり、結果としてエコシステムが成長していく。

50年後のあたりまえをつくるためには、「外」に踏み出す。個人一人ひとりが、所属組織の常識が通用しないコンフォートゾーンから一歩踏み出せるかどうかにかかっている。

## NOTE

\ 誌面開催 /

# ZEBRA FAILCON

## ゼブラ的フェイルコン

Sponsored by



### ゼブラ的フェイルコンとは何か

「フェイルコン (Failcon)」とは、起業家やビジネスリーダーが自身の失敗体験を共有し、そこから学びを得るイベントです。ゼブラアカデミアでは、経済性と社会性を両立するゼブラ企業への変容を目指す経営者の皆さまに向けて、「誌面開催！ゼブラ的フェイルコン」を企画しました。老舗中小企業がゼブラ企業へと変容する道のりは、決してスムーズではありません。本研究で明らかになった複数の事例から、ゼブラ・トランスフォーメーションにおける「よくある失敗」とその解決策を抽出しました。

### なぜ「失敗」を共有するのか

重要なのは、あなたの失敗が、次の誰かの成功への道標になるということです。本コンテンツでは、以下の4つの領域における「よくある失敗」と「ゼブラ的解決策」をお届けします。

**ゼブラ的事業の作り方**  
変容プロセスの課題

**地域ファイナンス**  
資金調達における出口設計の課題

**ゼブラ的組織づくり**  
理念浸透の課題

**公民連携**  
自治体との共同の課題

## ゼブラ・トランスフォーメーションでよくある失敗

ゼブラ的な事業へ移行する過程では、理想を描くほどに現実とのギャップに直面します。なかでも多くの経営者が見つづるのが、「変化の進み方」に対する誤解です。

### FAIL #1 変化を「一直線のプロセス」だと思い込む

#### よくある失敗のパターン

「安定化→移行→拡張→基盤化→創発」と順序立てて進むと期待し、停滞や後退を「失敗」と捉えて焦ってしまう。スムーズな変化を求めすぎて疲弊する。

#### なぜ失敗するのか

ビジネス書やコンサルティングの手法は、しばしば変革を段階的なステップとして描きます。しかし実際の組織変革は、そのように単純ではありません。特にゼブラ・トランスフォーメーションのような根本的な変容は、予測不可能で非線形な動きを伴うのです。

#### ゼブラ的解決策

### ガタガタ、フラフラした足どりを受け入れる

研究が示すように、ゼブラ変容のプロセスは「停滞したり、一気に進んだり、混在した状態が続いたり」するものです。各ステップの移行は頻りに停滞したり、停止したかと思えば一気に次のステップに進むこともありますし、前後するステップの状態がきれいに移行せず混在した状態が一定期間続くなど、決してスムーズではありません。

#### 関係性ネットワークのダイナミズム

重要なのは、人と人、人と組織、組織と組織、人と環境といった様々なアクターが出会い、関わり合い、時には衝突や融和を重ねながら、結果的にある一定期間の時間軸で変容する有り様そのものです。経営者だけでなく、経営者を支える右腕的存在の役員や、同じ業界で叱咤激励しあう同業の仲間たち、現場で日々少しずつでも変化を絶やさぬ活動を担当する従業員、地域の人々、そして地方行政や産業団体など——すべての登場人物同士によって生成される関係性ネットワークのダイナミックな動きの結果として、ゼブラ変容は成し遂げられるのです。

#### 事例 3社に共通する「行きつ戻りつ」の歩み

##### ウエダ本社

新卒採用を続けながら「10年経てば彼らが会社の中核になる」という長期視点で、焦らず変革を進めました。

##### 三星グループ

コロナ禍という偶発的な出来事が転機となり、それまでの蓄積が一気に開花しました。

##### 小平株式会社

本社移転という象徴的なアクションの後、理念浸透に時間をかけて取り組みました。

#### 実践のポイント

- 変化は非線形で、行きつ戻りつするものと理解する
- 停滞期も「次の変化への準備期間」と捉える
- 経営者一人ではなく、関係者全体で変容を創り出す
- 小さな変化の積み重ねを評価し、長期的な視点を持つ

#### 実践のヒント

焦らず、時間をかけて組織と地域の「関係性」を育てることが鍵です。変化が止まったように見える時期こそ、地下で根を張っている大切な時間かもしれません。

## 地域ファイナンスでよくある失敗

ゼブラ的な事業づくりでは、「お金の出口」を語ることを後回しにしがちです。しかし、出口を描かないままでは、資金調達も持続性も成立しません。トランジションの成否を分けるのは、「いつか」ではなく「最初から」出口を設計できるかどうかです。

### FAIL #2 出口戦略を「いつか考える」と先送りした

#### よくある失敗のパターン

投資家に「出口は？」と問われても答えられず、「IPOもM&Aも考えていない」と言った瞬間に投資が途絶えた。まだ先の話と思っていたが、実は最初の一歩で問われるテーマだった。

#### なぜ失敗するのか

出口を「後で考えるもの」と誤解し、IPO/M&A以外の選択肢を知らなかったこと。そして「地域でゼブラ的にやる＝出口がない」と思い込んでいた。だが、投資家は入口の時点で出口を見ている。

#### リサーチが語る実態

出口不在は、投資家・経営者・地域すべての循環を止める。投資家は回収見通しが立たず、経営者は調達が難しくなり、成功事例が生まれず次世代も育たない。

入口(補助金融資)は恵まれてい  
るが出口がない。だから入口  
も細る。——STAPLE 岡さん

地方では出口実績が乏しい。5～  
10年で成功例を積み必要がある。  
——中国銀行キャピタル 石元さん

#### 実践のポイント

##### 1. 初めからで出口を設計する

- ・ 資金調達を始める時点で、複数の出口シナリオを描く
- ・ 一つに固定せず、状況に応じた柔軟性を確保する

##### 2. 多様な出口を知る

出口は「上場か売却」だけではありません。会社の成長段階や目的に合わせて柔軟に設計できる「しなやかな出口モデル」を理解することが重要です。

##### 3. 事業と人生の両軸で選ぶ

- ・ 長期的な事業成長を目指すなら → マルチエグジット契約
- ・ 株主構成を変えたくないなら → 配当+買取型
- ・ 地域に根ざした継続を重視するなら → 地域M&A
- ・ 理念や文化を守りたいなら → E2C

##### 4. 出口実績がエコシステムを育てる

成功例が積み重なれば、地域ファイナンスの循環が生まれ、次の起業家が育つ。

● **マルチエグジット契約**：成長段階と事業の目的に合わせて、株式買取やM&Aなど複数の出口を設計できる投資契約。状況に応じて柔軟に方向転換できる。

● **配当+買取型**：投資家に配当を出しつつ、段階的に株を買い戻す。自社の独立性を保ちたい経営者向け。

● **地域M&A**：同じ地域の企業に事業を引き継ぎ、雇用や技術を地元に残す。

● **Exit to Community (E2C)**：社員や顧客など“コミュニティ”が会社を引き継ぐ形。理念を守りながら事業を継続。

● **段階的買戻し**：経営者が時間をかけて少しずつ株を買い戻す方法。資金負担を抑えながら主導権を維持できる。

##### 5. 「誰と出口を迎えるか」を設計する

出口は「終わり」ではなく「次の関係性」の始まり。株主・従業員・地域への責任を踏まえた設計が求められる。

# ゼブラ的組織づくりでよくある失敗

理念は経営者の想いや方向性を示す羅針盤ですが、それを掲げただけでは組織は動きません。多くの企業が「良い言葉を作ること」と「それを生きること」の間でつまづきます。

## FAIL #3 理念を「言葉だけ」で終わらせ、組織に浸透させられない

### よくある失敗のパターン

立派なミッション・ビジョン・バリュー(MVV)を作成するが、社内に浸透しない。理念と日々の業務が乖離し、社員が「お題目」としか感じておらず、自分ごと化できていない。経営層だけが理念を語り、現場は数字だけで動いている。

### なぜ失敗するのか

理念を策定することに満足し、それを「見える化」「体験化」「対話化」するプロセスを怠ってしまうからです。多くの企業は理念を掲げた後、それを壁に貼ったり朝礼で唱和したりするだけで終わってしまいます。しかし、ゼブラ企業にとって理念とは、単なる飾りではなく、**価値創造の中核エンジン**そのものです。理念が血肉化されなければ、社員のエンゲージメントも、顧客との信頼関係も、そして持続的な成長も実現できません。

### ゼブラ的解決策

## 理念を「唱和」ではなく「咀嚼」する場をつくる

ゼブラ企業は、理念を一方向的に浸透させるのではなく、**対話を通じて一人ひとりが自分なりに解釈し、血肉化する「咀嚼」の場**を大切にしています。

### 事例 理念を「唱和」から「咀嚼」へと変えた3つの実践

#### 親ゼブラ企業

理念を「咀嚼」する対話の場  
理念を単に唱和するのではなく、**社員一人ひとりが自分なりに解釈し、血肉化する「咀嚼」の場を重視しています。**役職を廃止し「企業内ネーム」で呼び合うフラットな文化の中で、社員旅行や運動会を就業時間内に実施。業務の枠を超えた「生」のコミュニケーションを通じて、理念が自然と共有される環境を作っています。

#### 兄ゼブラ企業

毎日の朝礼を「対話の場」として位置づける  
毎日の朝礼を**単なる情報共有の場ではなく、価値観をすり合わせるための重要な「対話の場」、すなわち「仕事そのもの」と定義しています。**それ自体を業務の中心に据えることで、対話の優先順位を組織として明確に示しています。

#### 子ゼブラ企業

深い自己開示で理念を共有  
新入社員が全社員の前で自身の生い立ちや価値観を語る「**ライブプレゼンテーション**」を実施。「愛を最も重要な判断軸」に据えるという理念を、深いレベルでの自己開示を通じて共有し、**強固な信頼関係の土台を築いています。**

### 実践のポイント

- 理念を一方向的に伝えるのではなく、対話を通じて「咀嚼」する場を設ける
- 役職や立場を超えたフラットなコミュニケーションの機会を意図的に作る
- 深い自己開示を促す「儀式」を設計し、理念を体験として共有する

### 実践のヒント

社内の会議や朝礼を見直してみましょう。それは情報伝達が中心ですか？ それとも、価値観をすり合わせる「対話」が生まれる場になっていますか？ 理念を「唱和」から「咀嚼」へと転換するだけで、組織の一体感は劇的に変わります。

# 公民連携でよくある失敗

民間の熱量とスピードをそのまま行政にぶつけても、うまくはいきません。公と民は、文化も意思決定のリズムも違うからこそ、歩幅を合わせる設計が必要です。ゼブラ的連携では、「どちらが正しいか」よりも「どうすれば一緒に進めるか」を問う姿勢が鍵になります。

## FAIL #4 スピード感の違いで自治体と対立してしまう

### よくある失敗のパターン

想いを優先して動いた結果、ルールや手続きで自治体と衝突する。イベントの出店者を直前に増やして申請と食い違い、市役所と対立。逆に、自治体の承認を待つあまり動けず、機会を逃すケースもある。

### なぜ失敗するのか

自治体と民間では、文化もスピードも異なります。自治体は「公平・公正」を重視し、前例や手続きを慎重に確認します。一方、民間はリスクを取りながらスピードで前進するのが強み。この違いを理解しないまま進めると、お互いに不信感が生まれ、結果的に協働が停滞します。

### ゼブラ的解決策

## タイミングを見極め、対等なパートナー関係を築く

ゼブラ企業は、自治体を「協働の仲間」と捉えつつ、動くべきタイミングを見極め、無理なく歩調を合わせています。

### 事例 歩調を合わせることで信頼と成果を築いた3つのアプローチ

#### ムサシ

共通言語を持つ橋渡し役を立てる  
スピード感の違いから市役所と衝突が続いたが、役所出身の人材を採用し、両者をつなぐ橋渡し役を配置。以後は理解が深まり、市幹部から「行政も追いつかねば」と言われるほど関係が好転した。

#### うむさんラボ

「今じゃない」と割り切る柔軟性  
民間と行政の役割を整理し、互いの強みを活かす姿勢を徹底。連携のタイミングが合わないときは、「今は時期ではない」と前向きに判断し、民間主導でできる範囲から進めている。

#### 湘南ベルマーレ & 加和太建設

事前説明で「仲間」にする  
**湘南ベルマーレ**：毎年町長に成果報告と次年度計画を直接プレゼンし、共創関係を築く。  
**加和太建設**：新規取組前に市長・副市長へ丁寧に説明し、課長・部長を通じて合意形成を図る。

### 実践のポイント

- 自治体を「協働の仲間」として位置づけ、事前説明の機会を持つ
- 規制対応が必要な場合は、自治体出身者など橋渡し役を立てる
- 進まないときは「今はその時期ではない」と柔軟に捉え、民間主導で先に進む
- 対等な関係を意識し、企業側からも提案を行う

### 実践のヒント

自治体連携では、「何を一緒にしてほしいか」を具体的に伝えることが重要。補助金だけでなく、広報PR、後援、実証フィールド提供、地域キーマンの紹介など、行政が担える役割は多い。目的を明確にすれば、行政も動きやすくなる。

## 悩みを仲間と解決するための場 「お悩みピッチ」

本コンテンツは、共創パートナーであるアメリカン・エクスプレス (Amex) が、Forbes JAPAN と共に取り組んでいる「お悩みピッチ」というコンテンツをゼブラアカデミアの誌面上で再現するコンテンツとして作成しました。あなたの悩みは、きっと誰かの学びになり、誰かの経験はあなたの突破口になるはず。ぜひ、勇気を持って「お悩み」を共有してみてください。まわりにいる仲間たち、そしてゼブラコミュニティ全体が、あなたの挑戦を支えます。

### お悩みピッチとは

自社の「悩み」や「課題」を率直に共有し、他の経営者たちが共有する体験談に基づくアドバイスやインプット、サポートを得る場です。悩みや課題の解決の糸口をみつけることだけが目的ではなく、全ての参加者たちにとって学びの機会であり、新たな仲間との出会いの場でもあります。



### なぜ「お悩み」を共有するのか

ゼブラ・トランスフォーメーションの過程では、誰もが壁にぶつかります。お悩みピッチは、「孤独な挑戦」から「共創の挑戦」へと転換する場です。

- 自分だけが悩んでいるのではないと気づく
- 似た課題を乗り越えた先輩からヒントを得る
- 予想外のパートナーや支援者と出会う
- 課題を言語化することで、解決の糸口が見える

### 共創パートナーである アメリカン・エクスプレスからのメッセージ

Amex は、挑戦を続ける皆さんを応援します。例えば、経費管理の効率化や時間の有効活用、出張先でのコンディションを保つサポートなどは、ビジネス・カードで。未来への糧となる気づきやインスピレーションは、ウェブマガジン「BUSINESS CLASS」を通して支えます。Amex と一緒に、持続的な成長のために挑戦し続けましょう。



ビジネス・カード



ウェブマガジン  
「BUSINESS CLASS」

### まとめ 失敗から学び、 エコシステムを共に育てる

ゼブラ・トランスフォーメーションは、決して一人の経営者の才覚だけで実現するものではありません。また、計画通りに進む直線的なプロジェクトでもありません。社員、地域の人々、同業者、行政など、すべての関係者との「共創」によって、時間をかけて、行きつ戻りつしながら紡ぎ出されていくものなのです。

失敗を恐れず、しかし先人の学びを活かしながら、あなたの会社ならではのゼブラへの道を歩んでいってください。

そして、この「ゼブラ的フェイルコン」が、地域のエコシステムを共に育てる一歩となることを願っています。

## おわりに

本レポートの構想が動き出したのは、2024年6月のZEBRAHOOD2024が終わってすぐのことでした。「ゼブラ企業」という概念をどうすれば社会に実装し、誰もが使える“共通言語”にできるのか。その問いが胸に残り続けました。単にゼブラ企業に触れてもらうだけでなく、彼らの経営の中にある思想・仕組み・意思決定の流れを可視化し、他の企業でも応用できる形に整理できれば、多くの人が次の一步を踏み出せるのではないかと。そんな思いから、今回の研究メンバーに声をかけました。険しい道のりになると覚悟しつつも、仲間たちは楽しみながら共に歩むことを選んでくれました。

本レポートをまとめる中で強く実感したのは、ゼブラ企業の営みが「特別な誰かの物語」ではなく、地域で暮らし働く人たちの日常の選択や、規模の大小に関わらず経営者たちが小さな実践の積み重ねによって育まれてきたものだということでした。社会性と経済性を同時に追いかける姿勢は、美しい理想ではなく、迷いながらも前へ進もうとする等身大の挑戦そのものです。理念が文化となり、文化が人を育て、人が事業を通じて信頼を生む——その連鎖を、私たちはインタビューの端々で見つけてきました。

もちろん、ゼブラ企業の道は順風満帆ではありません。理念と売上、スピードと丁寧さ、自律と組織の一体感。どれもが両立の難しい問いであり、その都度立ち止まり、考え、調整していく姿勢こそがゼブラ企業の強さです。公民連携の実践でも、行政と企業が「相手を理解しようとする姿勢」を持ち寄ることで、静かに前へ進む様子が印象的でした。

こうしてこのレポートが形になったのは、一緒に議論を重ねた仲間、率直な語りを届けてくれた企業の皆さん、日々の仕事を支えてくれる社内のメンバー、そして活動を温かく見守り続けてくれた皆さんのおかげです。改めて深い感謝を伝えたいと思います。

未来を見据えるとき、求められるのは「正解を持つ誰か」を探すことではなく、問いを共有しながら進んでいく仲間の存在です。事業の成長も、地域の豊かさも、社会の持続可能性も、一つの尺度に収まるものではありません。それでも、一つひとつの現場で信頼の好循環を積み重ねていくことはできる。本レポートが、その小さな灯りとなり、読んでくださった方の次の挑戦をそっとなお後押しする存在になれたなら、これほど嬉しいことはありません。

Zebras and Company,  
Tokyo Zebras Unite 一同

## ZEBRA'S MANAGEMENT RESEARCH BOOK vol.1

発行日 2025年11月30日  
発行元 株式会社Zebras and Company

### 〈事業〉

執筆・事例調査・インタビュー

井登友一・渡邊文隆

事例調査・討議

江連千佳・佐藤真陽

研究アドバイザー

山田仁一郎

### 〈ファイナンス〉

執筆・事例調査・インタビュー・アンケート設計

阿座上陽平

事例調査・インタビュー

瀬尾萌・田淵良敬

事例調査・討議

猪熊真理子・羽田隆也・溝淵由樹・山本雄生

進行管理

太田圭哉

協力

鳥居希・渡辺麗斗

### 〈組織づくり〉

執筆・事例調査・インタビュー

宇尾野明宏・能登谷圭悟

リサーチ設計・分析・インタビュー

江連千佳・佐藤真陽

事例調査・インタビュー・議論

濱岡範光・平野知実・野崎恭平

進行管理

祝迫怜菜・宮田ゆかり

協力

西村晃

### 〈公民連携〉

執筆・事例調査・インタビュー

晝田浩一郎・高岡美優

事例調査・インタビュー

阿座上陽平・石塚理博・加藤勝

討議

表原立鷹・栗林正司・甲賀晶子

### 〈全体〉

全体企画・チーム組成・インタビュー調整

阿座上陽平

進行管理

阪本菜

デザイン

平山みな美・森亮太

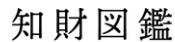
共創パートナー



未来がはじまる場所になる。

しずおかフィナンシャルグループ

メディア  
パートナー



未来をつくる手段が見つかる。

参加

経済産業省  
中小企業庁  
(予定)



主催・共催

