

ソーシャルビジネスの概要と支援に向けた取り組み ～ゼブラ企業の創出・成長に向けて～

2026年2月

株式会社ひろぎんホールディングス
経済産業調査部



はじめに ～ソーシャルビジネスとは～	P. 2
I. ソーシャルビジネスの特徴と課題	P. 3～7
1. ソーシャルビジネスの変遷	
2. ゼブラ企業の特徴	
3. ソーシャルビジネスの課題	
II. 課題対応の先行事例（京都市）	P. 8～14
1. エコシステムの形成	
2. 社会的認知度の向上	
3. 社会的インパクトの評価	
4. 資金調達	
5. 事業展開等（伴走支援）	
おわりに ～持続可能な地域の実現に向けて～	P. 15

品質向上のためアンケートにご協力ください。

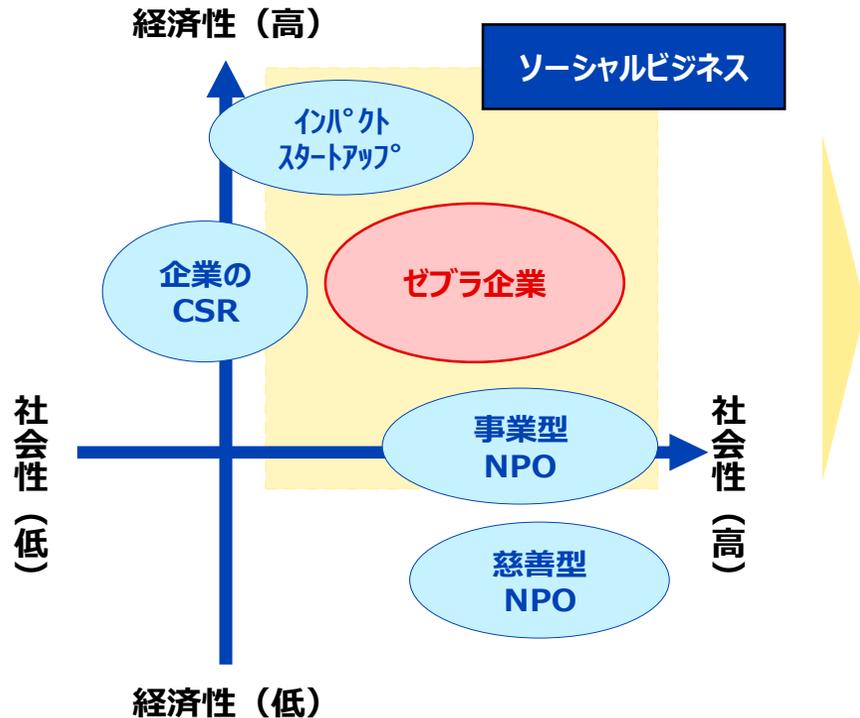


PCの方は[こちらをクリック](#)

※ ナインアウト株式会社が提供する
アンケートサイトへ遷移します。

- 「ソーシャルビジネス」とは、「環境保護や介護・福祉、産業振興や観光まちづくりほか、地域や社会が抱える様々な課題の解決にビジネスの手法を用いて継続的に取り組む事業」のことをいう。ボランティアや慈善型NPOのように運営を寄付金や補助金等に頼るのではなく、「社会課題の解決」と「収益」を両立させる点が大きな特徴である。近年、①多様で複雑な地域課題の解決に対する行政のみの取り組みには限界が生じ、民間の担い手が不可欠となってきたこと、②SNSの普及やIT技術の進展等によりビジネスとしての可能性が高まってきたこと、などから注目を集めている。
- この領域には、事業型NPOのほか、ゼブラ企業、インパクト・スタートアップ、企業のCSR（Corporate Social Responsibility）などの形態（概念）があるが、以下本稿では、「ゼブラ企業」を中心にソーシャルビジネスの特徴と課題について整理するとともに先行事例として京都市の取り組みを紹介する。

ソーシャルビジネスの対象領域



（資料）経済産業省資料より当部作成

ソーシャルビジネスの形態（担い手）

形態（担い手）	内容	収入
事業型NPO	✓ 社会課題の解決を第一目的とする非営利組織	寄付金収入等 + 事業収入
ゼブラ企業	✓ 社会課題の解決と経済性の両立による、持続可能性を重視	事業収入
インパクト・スタートアップ	✓ 社会課題の解決を事業の中心に据えると同時に、ビジネスとしての成長を目指す	事業収入
企業のCSR	✓ 自社の技術・サービスを応用し、社会貢献事業を展開	事業収入

（資料）各種資料より当部作成

- ソーシャルビジネスは、「小さな政府」を志向した1980年代のイギリスで公共サービスを補完するために立ち上げられた事業が原型とされ、2006年にグラミン銀行（バングラデシュ）を設立し貧困に苦しむ人々を救済したムハマド・ユヌス氏のノーベル平和賞受賞が世界的な広がり契機と言われている。
- わが国では、1998年の「NPO法（特定非営利活動促進法）」の成立を契機に非営利セクターが拡大する中で、2000年代前半にソーシャルビジネスが注目を集めたが、**2008年のリーマンショックなどを背景に勢いは後退。ソーシャルビジネスの定義の曖昧さや認知度不足も支援の難しさにつながった。**
- しかし、2015年の国連サミットにおける「SDGs（持続可能な開発目標）」の採択などを背景に、社会課題解決型のビジネスが再び注目され始め、「**経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）2023**」において、初めて公的に「**ゼブラ企業**」という言葉が使用された。

わが国のソーシャルビジネスの変遷



ゼブラ企業（2017年提唱）

社会性と経済性を両立させながら事業成長

2020年～

- ✓ 「新しい資本主義」で**地域共生・社会課題解決型事業**が注目
- ✓ 「**経済財政運営と改革の基本方針2023**」で初めて公的に「**ゼブラ企業**」を使用

2015～2019年

- ✓ 2015年に**SDGs**が採択され、**社会課題解決型ビジネス**が注目され始める
- ✓ **インパクト投資**や**社会的インパクト評価**の試行

2009～2014年

- ✓ リーマンショックの影響で**資金環境が悪化**
- ✓ 政策的な**支援制度が減少**
- ✓ 事業の**持続可能性が問われ始める**

2006～2008年

- ✓ 政府が「**ソーシャルビジネス研究会**」発足（2006年）
- ✓ 2007年、経済産業省が「**ソーシャルビジネス市場創造報告書**」を公表するなど、「**社会的企業**」という単語が使われ始める

2000～2006年

- ✓ 「**NPO法**」成立（1998年）を背景に**非営利セクター**が拡大
- ✓ 2003年は**CSR経営元年**とされ、各企業が**CSR部署**を設置
- ✓ 「**ソーシャルビジネス**」の言葉は**明確ではなく、NPOやCSRが混在**



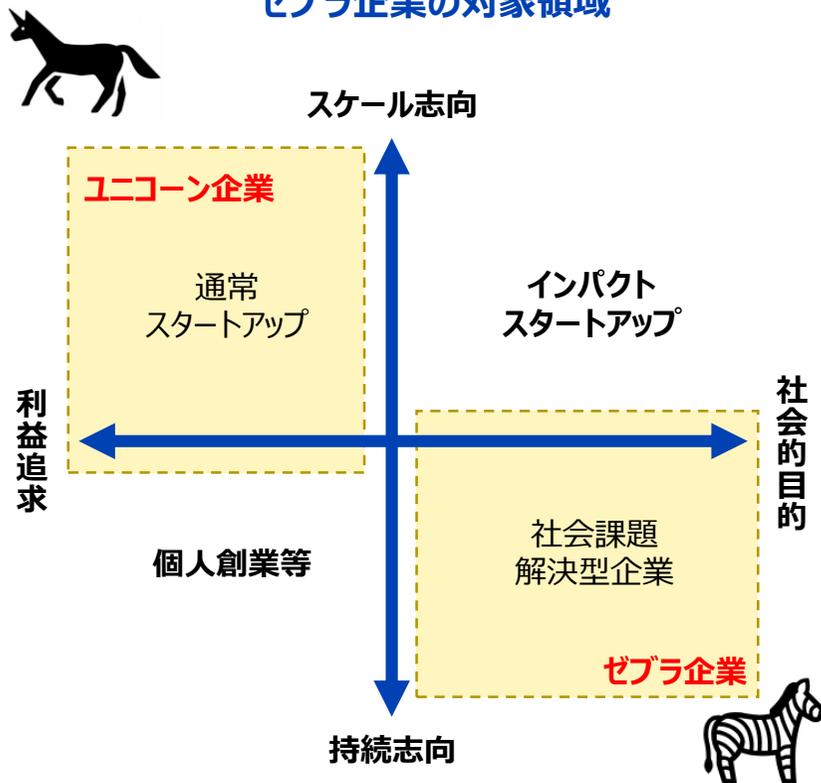
ユニコーン企業（2013年提唱）

短期的な急成長を目指し、利益追求

（資料）各種資料より当部作成

- 「ゼブラ企業」は2017年に米国の4人の女性起業家が提唱した、時価総額を重視して急成長を目指す「ユニコーン企業」と対比された概念である。前述の通り、①「社会性」と「経済性」の2つの対立する価値を併せ持つことに加え、②多様な主体が連携して取り組むことにより社会的インパクトの最大化を目指す（次頁参照）といった特徴から、「白黒の縞模様で群れで行動する」シマウマに例えられている。
- 最近では、「ソーシャルビジネス≒ゼブラ企業」の意味で使われることが多く、なかでも「地域」課題の解決に取り組む企業は「ローカル・ゼブラ」と呼ばれ、地域経済・社会の持続性を維持するための活力源としての期待も高まっている。

ゼブラ企業の対象領域



ユニコーン企業とゼブラ企業の比較

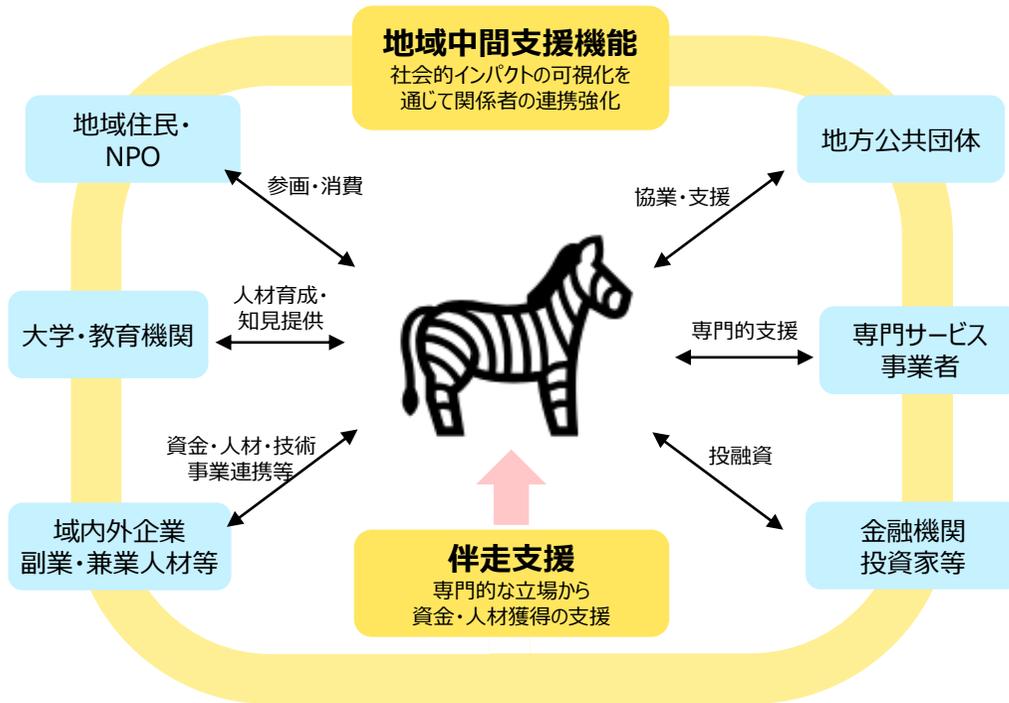
	ユニコーン企業	ゼブラ企業
目的	飛躍的な成長	持続的な繁栄
成果の受益者	個人、株主	公共、コミュニティ
評価の基準	定量的	定性的
方法	競争	協力
結果	独占	共存
優先順位	ユーザーの獲得	ユーザーの成功
価値観	ゼロサム、勝者と敗者	ウィン-ウィン

(資料) 中小企業庁「今後のローカル・ゼブラ政策について」等より
当部作成

(資料) 各種資料より当部作成

- **ゼブラ企業はスタートアップ以上にエコシステムの形成が重要となる。**すなわち、社会的インパクトの創出に企業単独で取り組むことは難しいことから、行政や域内外の企業、大学・教育機関、地域住民やNPO、金融機関や投資家など、多様な主体と課題解決に向けた方向性を共有し、連携と支援の中で取り組むことがゼブラ企業の成長に繋がりがやすいと言われている。
- その際、**社会的インパクトの可視化を通じて関係者の連携強化（ネットワーク化）**を図る「**中間支援**」機能と、**専門的な知見の提供や経営面・人材面・資金面などの「伴走型支援」**を担うプレイヤーの存在が極めて重要となる。

ゼブラ企業を取り巻くエコシステム



(資料) 中小企業庁「今後のローカル・ゼブラ政策について」より当部作成

関係者の伴走型支援機能の発揮 (一例)

関係主体	専門的知見	経営支援	人材支援	資金支援
地域住民・NPO	(参加・消費)			
大学・教育機関	◎	○	○	—
域内外企業	◎	◎	○	○
地方公共団体	—	—	○	○
専門サービス事業者	◎	—	—	—
金融機関・投資家	—	○	○	◎

(注) ◎ : 中核機能、○ : 補助的機能
(資料) 各種資料より当部作成

■ **政府支援についても**、ゼブラ企業単体に対する支援ではなく、**地域のエコシステムの形成・定着に向けた支援に主眼**が置かれている。ちなみに、中小企業庁は課題解決モデルの創出とその横展開等を目的に、2024年度は「地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業」を実施し、全国で20機関を採択。2025年度もゼブラ企業の創出・育成のためのエコシステム定着に向けた実証支援が進められている。

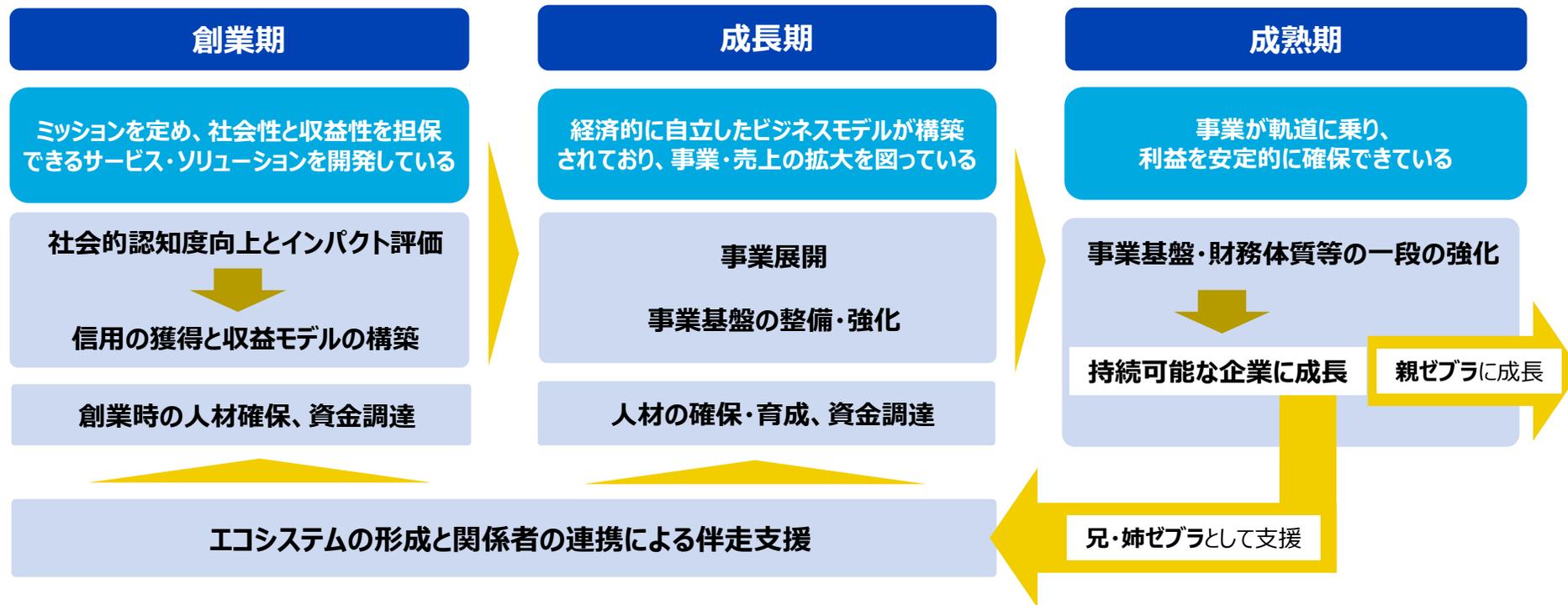
中小企業庁のエコシステム構築実証事業（2024年度）

- **株式会社野沢温泉企画**：観光の通年化を目的とした有休施設の利活用
- **株式会社御祓川**：能登の里山里海のエコシステム確立を目的とした地域の人材育成
- **株式会社まちから**：高浜町の地域資源である海の6次産業化
- **株式会社石見銀山生活観光研究所**：文化的資源を活用し、高付加価値化された生活観光の実施
- **株式会社離島キッチン**：観光業の担い手不足解消に向けた島留学事業の実施
- **公益財団法人地方経済総合研究所**：地域共創流域治水による安全・安心な地域づくりと連動した産業創生
- **株式会社Wasshoi Lab**：ITリスティング事業と育児負担軽減サービス提供による女性の社会進出支援
- **株式会社zero to one**：地域企業デジタルスキルの向上を目的としたAI活用プログラム提供
- **株式会社湘南ヘルマーレフトサルクラブ**：地域スポーツ団体の持つ「知的財産」を活用した人材育成
- **株式会社TeaRoom**：茶農家と茶商のネットワーク構築と持続的な産業の発展
- **千年建設株式会社**：シングルマザーへの住宅提供および社会的自立支援
- **合同会社時代おくれ**：新規事業が創出されるハブ機能をもつ場の運営
- **一般社団法人ソーシャル企業認証機構**：里山への関係人口や移住者の獲得に繋げる里山再生ツアー等の提供
- **一般社団法人リリース**：和食文化を起点とした関係人口創出へ向けた体験型サービスの開発・提供
- **株式会社ウエダ本社**：地域資源を活用したコミュニティ形成に寄与するコミュニティスペースの運営
- **株式会社青空**：アグロフォレストリー（森の中の農業）の推進
- **株式会社うむさんラボ**：起業家や経営者を育成するための支援システムの構築
- **東シナ海の小さな島ブランド株式会社**：鹿児島島の離島間連携による商品開発や販路開拓
- **株式会社musuhi**：地域企業の進化と次世代人材の育成を繋げる仕組みづくり

（資料）中小企業庁資料より当部作成

- スタートアップ同様、ソーシャルビジネスも創業期から成長期にかけて、**人材の確保や資金調達などが大きな課題**となるが、同時に、**社会課題の解決に向けたインパクト評価と認知度の向上を通じて信用力を獲得するとともに、収益モデルを如何に構築していくかが求められる。**
- そのためには、エコシステムの形成と関係者の連携による支援が重要であるが、こうした課題をクリアして持続可能な企業へと成長することで、「兄・姉ゼブラ」として「子ゼブラ」の成長を伴走支援していく好循環が生まれることが期待されている。
- 以下では、こうしたソーシャルビジネスの成長・定着に向けた先行的な支援ケースとして、京都市の事例を紹介する。

ソーシャルビジネスの課題とエコシステムの好循環



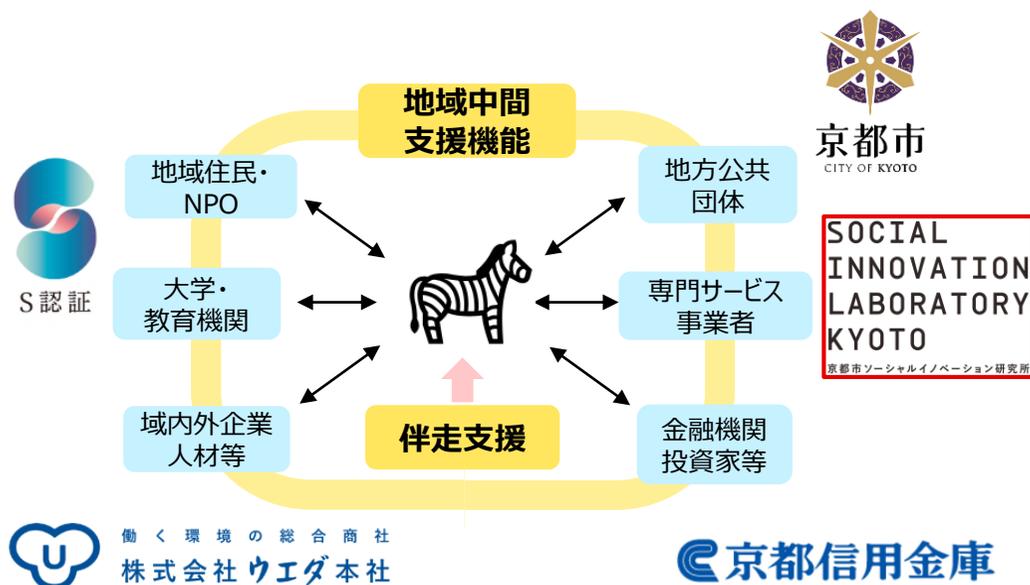
(資料) 中小企業庁資料等より当部作成

1. エコシステムの形成

- 京都市は2014年に「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」を策定。京都市内の街中に位置する「SIGHTS KYOTO」（※）を拠点に、中核機能として、「京都市ソーシャルイノベーション研究所（SILK：Social Innovation Laboratory Kyoto）」を設置している。
- このSILKを中心に、行政、金融機関、大学、企業、NPO・住民等がそれぞれの強みを活かしながら有機的に繋がる独自のエコシステムが形成されており、「これからの1000年を紡ぐ企業（⇒P.11）」認定企業に対し、社会的認知度の向上、経営・人材・資金面など様々な支援を実施し、ゼブラ企業の成長を後押ししている。

（※）SIGHTS KYOTO：ワーキングスペースのほか、バーや観光案内所が揃う観光複合施設で、京都を訪れる人と住み・暮らす人との交流の場となっている。

京都市のエコシステム



SILKの支援実績（2015～2025年）

項目	実績
調査・発掘した社会的企業数（⇒P.9）	1,200社
各種イベント延べ参加者数（⇒P.9）	約12万人
「これからの1000年を紡ぐ企業」認定数（⇒P.11）	132社
社会的企業の誘致数	17社
社会的企業の創業支援社数	16社
SILK等への相談件数（⇒P.14）	1,045回

（資料）中小企業庁資料を基に当部作成

（資料）京都市資料より当部作成

- 京都市ではSILKを中心に、**社会課題解決を伴うビジネスに取り組む企業を調査・発掘（2025年までに1,200社）**するとともに、市内外の企業や住民向けに事業者の**商品やサービスを紹介する「京都市ソーシャルプロダクトMAP」を整備**するなど、ソーシャルビジネスの社会的認知度の向上に向けて取り組んでいる。ゼブラ企業にとっては、こうした事業の可視化を通じた認知度向上により、地域住民や企業、行政などの理解と協力が得やすくなると期待されるほか、中には実際の採用に繋がったケースも見受けられる。
- また、「SOCIAL INNOVATION Meets up」など、**ソーシャルイノベーションに関わる様々な人々の出会いや交流、新たな連携創出のためのイベントへの延べ参加者数は約12万人**に達している。

京都市ソーシャルプロダクトMAPと各プロダクトの紹介

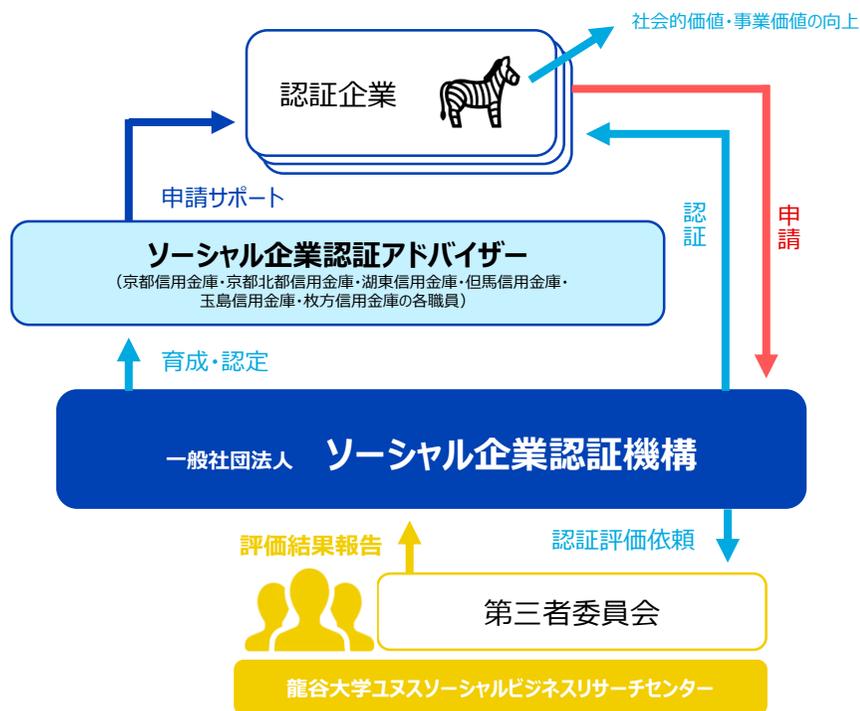


活用例	■ 百貨店の仕入先情報	■ 大学の講義	■ 企業の勉強会
	■ 京都市消費生活相談センターのエシカル消費事業		■ 大学生のリクルート情報（採用決定者も）

（資料）SILKウェブサイト等より当部作成

- ゼブラ企業は社会性と経済性を両立するがゆえに収益面で見劣りすることが多く、金融機関や取引先からの信用の獲得が重要課題の一つとなっている。
- このため、2021年に、京都信用金庫・京都北都信用金庫・湖東信用金庫（滋賀県）などの金融機関と龍谷大学が連携して一般社団法人ソーシャル企業認証機構を設立し、「ソーシャル企業認証制度（S認証）」を創設。経営方針や事業内容、社会的インパクト等を基準に評価・認証することで、社会的企業としての信頼性を可視化し、金融支援や事業連携の対象として認めやすくする仕組みを構築した。
- S認証の認定は京都府・滋賀県のみならず、兵庫県、大阪府、岡山県といった近隣府県にも広がっており、2026年1月時点の認定件数は1,574件に達している。認証取得の実効性の検証はこれからではあるが、社会的信用力やイメージの向上以外にも様々な波及効果が期待されている。

ソーシャル企業認証制度（S認証）の流れ



(資料) ソーシャル企業認証機構資料より当部作成

S認証取得のメリットと期待される効果

1.	企業の社会的信用力やイメージの向上
2.	共感者や新たな取引先へのリーチ
3.	認証企業向けのイベント・コミュニティへの参加
4.	認証企業同士の業界を超えた関係構築
5.	働きがいや生きがいを感じる企業風土の確立
6.	人材の確保・定着
7.	資金調達や業績などへのプラスの効果

(資料) ソーシャル企業認証機構資料より当部作成

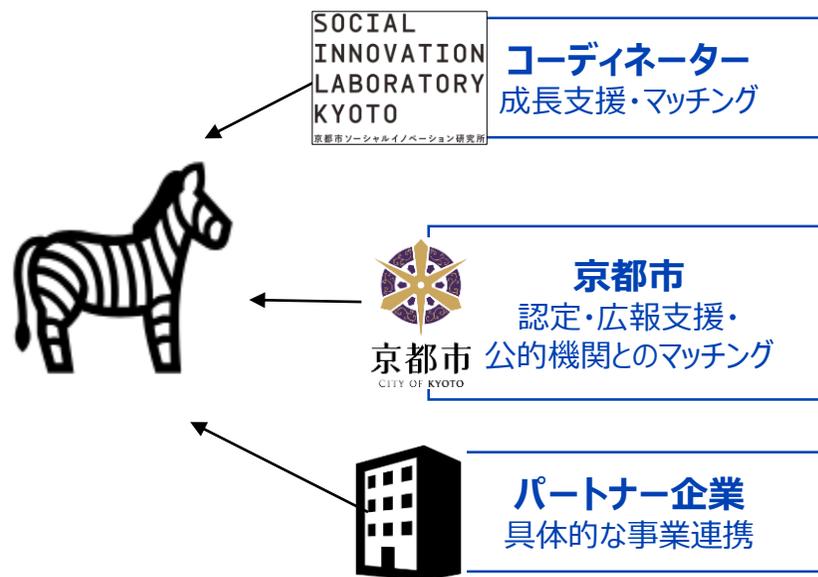
- 京都市は、「社会課題を解決する、あるいは新たな社会課題を生まない」新しい商品やサービスを生み出すなど、持続可能な社会の実現に向けてソーシャルイノベーションに取り組む企業を「**これからの1000年を紡ぐ企業**」として、**これまで132の事業者を認定・支援**している。認定を受けた事業者は、自治体や金融機関、大学などの交流等を通じて、協働を含めたさらなる事業展開の基盤整備に向けた支援の機会を得ることができる。
- 本制度は、単なる売上規模や短期的な成長ではなく**長期的な価値創造力を重視している点が特徴であり、地域に根差した社会的信用力を強化**することで、**ソーシャルビジネスが持続的に発展することの後押し**となっている。

「これからの1000年を紡ぐ企業認定」のプログラムと支援体制



これからの
1000年を紡ぐ
企業認定

【支援体制】



支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ○ 広報支援や販路開拓、人材確保など多様なニーズに応じて支援 ○ 認定企業同士のネットワークやコミュニティづくり
実績	計132の事業者を認定・支援（2016～25年度）
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ○ 認定企業限定の交流会への参加 ○ SILKが開催する認定企業限定の研修等 ○ WEBサイト等で事業者名や取組内容を公表 ○ 京都市中小企業融資制度「SDGs推進サポート資金」での金利・保証料優遇 等

（資料）京都市資料等より当部作成

- 京都信用金庫は、前述の「S認証」取得企業等に対して融資条件の優遇など資金面での支援を行っているほか、ソーシャルビジネスを数多く展開する株式会社ボードレス・ジャパン（福岡市）と提携し、ソーシャルビジネス向け協調融資を展開するなど、幅広い資金調達機会を提供している。
- S認証と協調融資はそれぞれ独立した仕組みであるが、いずれも社会的意義を有する事業者の信用力を補完し、成長を後押ししている。また、こうした制度によって、これまで融資を受けることが難しかった創業期のゼブラ企業にとっても、資金調達の手段が広がりつつある。

京都信用金庫のソーシャルビジネス向け融資

対象者	1. S認証を受けた事業者 2. ソーシャルビジネスを営んでいる事業者
融資方式	証書貸付
資金用途	運転資金・設備資金 ※以下の6テーマに限る (地域/文化/医療・福祉/教育/環境/働き方)
融資金額	1企業あたり 1,000万円 以内
融資期間	運転資金 10年以内 設備資金 15年以内
返済方法	元金均等返済
金利の種類	変動金利
保証人	法人：原則代表者1名 個人事業主：原則不要
担保	原則不要

(注) 2026年1月現在
(資料) 京都信用金庫資料より当部作成

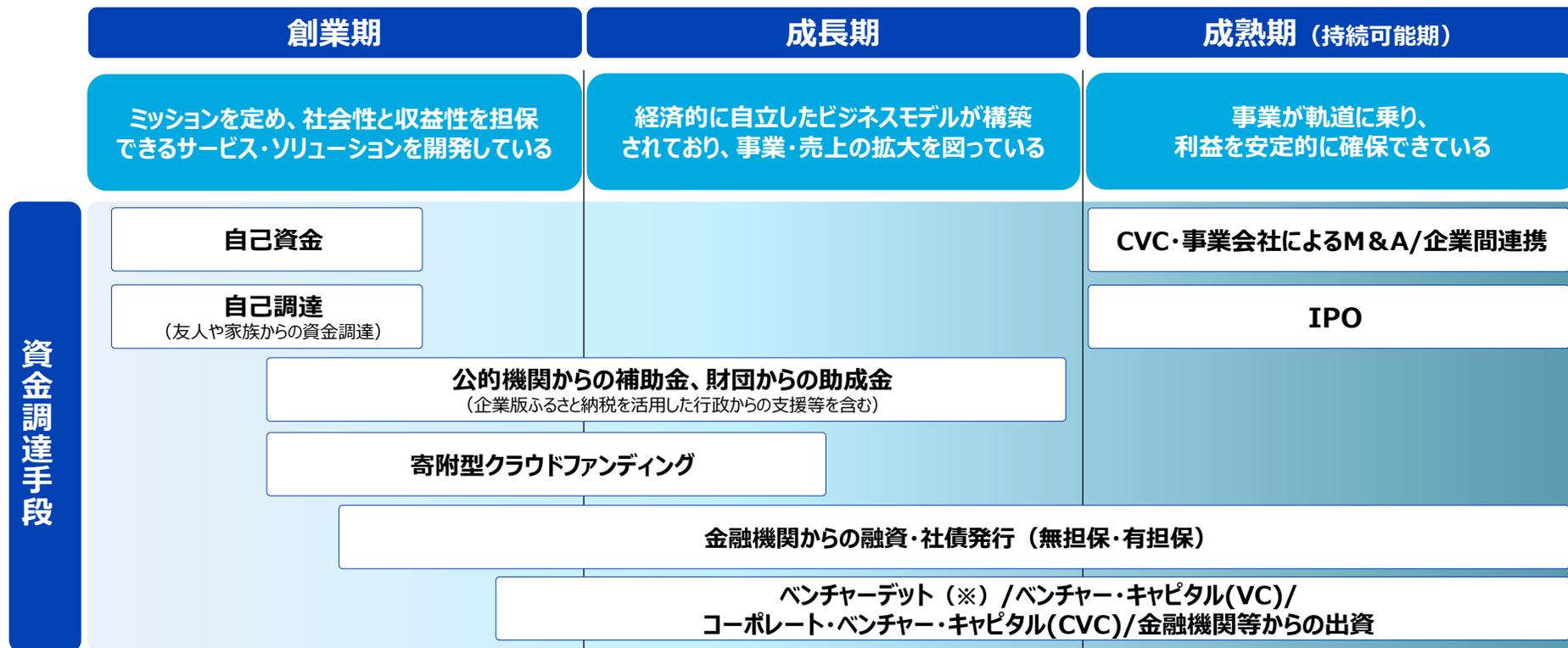
京都信用金庫とボードレス・ジャパンの協調融資

対象者	京都信金の営業エリア内に主たる事務所を有し、株式会社ボードレス・ジャパンの推薦を受けた事業者
利子補給	株式会社ボードレス・ジャパンが支払利子分を補給
資金用途	ソーシャルビジネスを行うために必要な運転資金・設備資金
融資金額	1事業者あたり 500万円 以内
融資期間	運転・設備資金 5年以内
返済方法	元金均等返済
金利の種類	5年固定金利
保証人	原則代表者の特定保証
担保	原則不要

(注) 2026年1月現在
(資料) 京都信用金庫資料より当部作成

- なお、一般に、ソーシャルビジネスの資金調達は自己資金や自己調達からスタートし、公的機関等からの補助金や助成金、さらにはクラウドファンディングや金融機関の融資、ベンチャーキャピタル等からの出資へと広がっていく。
- 最近では、資金調達の手段は多様化しており、自社の成長段階と目指す方向性に合わせた調達方法の検討・使い分けが必要となる。

ソーシャルビジネスのステージと資金調達手段



(※) ベンチャーデット：エクイティ（資本）とデット（負債）双方の性質を兼ね備えた融資（新株予約権付融資など）

(資料) 中小企業庁「今後のローカル・ゼブラ政策について」より当部作成

- 成長期のゼブラ企業は経済的に自立し、事業規模や販路開拓による売上規模を拡大と事業基盤を整備・強化していくフェーズに入る。このため、資金支援にとどまらず、販路やパートナーの確保を含め、より多面的な後押しが不可欠となる。
- SILKは、「SIGHTS KYOTO」において個人・事業者がコーディネーターと呼ばれる専門家と気軽に経営や事業展開等について相談できる体制を築いている。そして、相談内容を基に、**良い連携が生まれそうな事業者や支援機関に繋ぐ役割も担っており**、これまでの相談件数は1,000件を超えている。
- また、**株式会社ウエダ本社**（京都市、オフィス設計・施工、事務機器・オフィス家具など什器備品販売）は老舗企業としての経験と実績を活かし、**先輩ゼブラ企業として若手ゼブラ企業の育成に積極的**に取り組んでいる。例えば、人材確保に向けたイベントや伴走型プログラムを展開するなど、起業家同士の交流促進と成長に向け、より実践的な伴走支援を実施している。

SILKのコーディネーターと「SIGHTS KYOTO」



（資料）京都市提供

ウエダ本社による各種イベント

社会的価値を磨く広報とは？
~会社や地域のミライをつくる広報コミュニティ~

WORK CROSS
ワーククロス

ワーククロスは、働く人と組織が共に成長するための学びと実践の場です。
個々の企業だけでは得られない新たな気づきやつながりを提供し、
人を生かした経営が地域に広がっていくことを目指しています。

（資料）株式会社ウエダ本社ウェブサイトより

- 広島県では、ソーシャルビジネス、あるいはゼブラ企業に特化した支援制度は設けられていないが、「創業支援」の枠組みの中で、スタートアップとともに支援が行われている。すなわち、起業相談や資金調達支援、アクセラレーションプログラムの実施や専門家による伴走支援をはじめ、多様なメニューを通じて起業家等の挑戦を後押ししており、課題解決を志向する事業者も徐々に増えつつある。
- ただし、広島県においてもこうした支援に加えて、京都市のように、社会的インパクト等の評価と可視化を通じ、地域住民や企業等の認知と理解を促すとともに、多様な主体の強みを活かした実効性の高いエコシステムの形成に向け、取り組みを強化していくことが重要となる。創業支援の裾野を広げつつ、社会課題解決型の企業が持続的に育つ土壌が醸成されていくことが期待される。

(ひろぎんHD経済産業調査部 古谷 渉)

広島県の創業支援メニュー（一例）

ひろしま  スターターズ

これから創業・起業を志す人に向けたお役立ち情報を、広島県内から集約して掲載する情報ページ。



共創パートナー等とのマッチングを通じて、様々な産業・地域課題の解決等にチャレンジする実証事業。



これから創業・起業する人や、開業して1年以内の事業者が、無料で相談できる相談窓口。



広島に移転する企業に、最大1億円のサポート。移転事例やインタビューなども掲載されている。



新たなビジネスや地域づくりにチャレンジする多様な人が集まる、イノベーション創出拠点。



広島からユニコーン企業に匹敵する企業価値が高く急成長する企業を10年で10社創出するプロジェクト。

(資料) 広島県資料より当部作成

アンケートのお願い

【アンケートのお願い】

- ひろぎんホールディングス経済産業調査部では、レポートの品質向上を目的として、アンケートを実施しております。（所要時間：1分程度）
- 下記の二次元コードまたはリンクからご回答いただけますようお願い申し上げます。なお、個別のご質問に対する回答は原則として行っておりませんので、あらかじめご了承ください。

アンケートはこちらから
ご回答ください



PCの方は[こちらをクリック](#)してください。

※ ナインアウト株式会社が提供する
アンケートサイトへ遷移します。

- ◆ 本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。
- ◆ 本資料は、信頼できるとされる情報に基づいて作成されていますが、その正確性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容等は作成時点のものであり、今後予告なく修正、変更されることがあります。資料のご利用に関しては、お客さまご自身の責任において判断なされますよう、お願い申し上げます。
- ◆ 本資料に関連して生じた一切の損害については、責任を負いません。その他、専門的知識に係る問題については、必ず弁護士、税理士、公認会計士等の専門家にご相談のうえ、ご確認ください。
- ◆ 本資料の一部または全部を、当社の事前の了承なく複製または転送等を行うことを禁じます。
- ◆ 本件に関するご照会は、ひろぎんホールディングス経済産業調査部 古谷（082-247-4958）までお願いします。

未来を、ひろげる。

 ひろぎんホールディングス

