

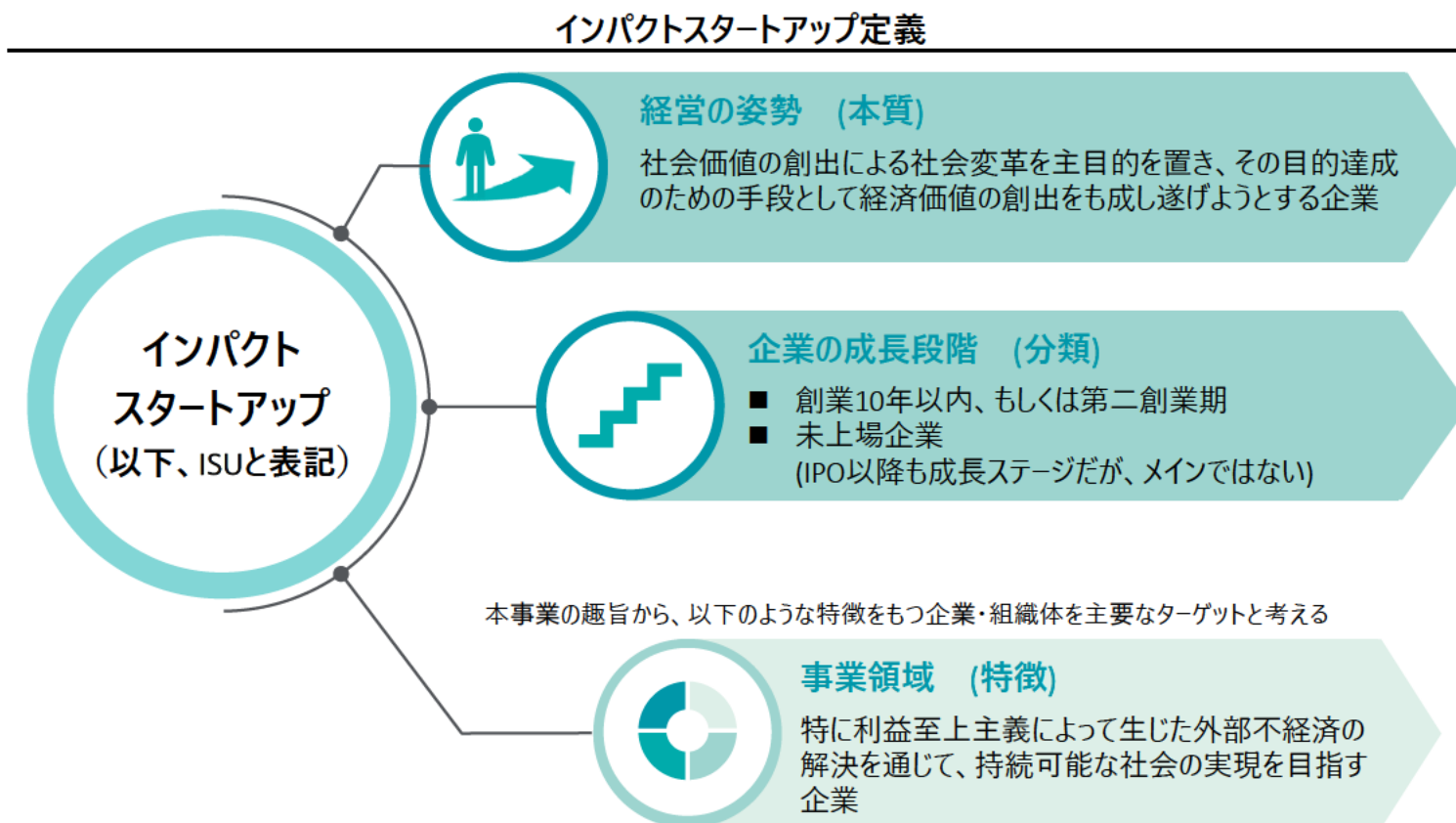


令和 5 年度社会的起業家に対する
投資促進・機運醸成に向けた調査・広報事業事業報告書
調査報告書

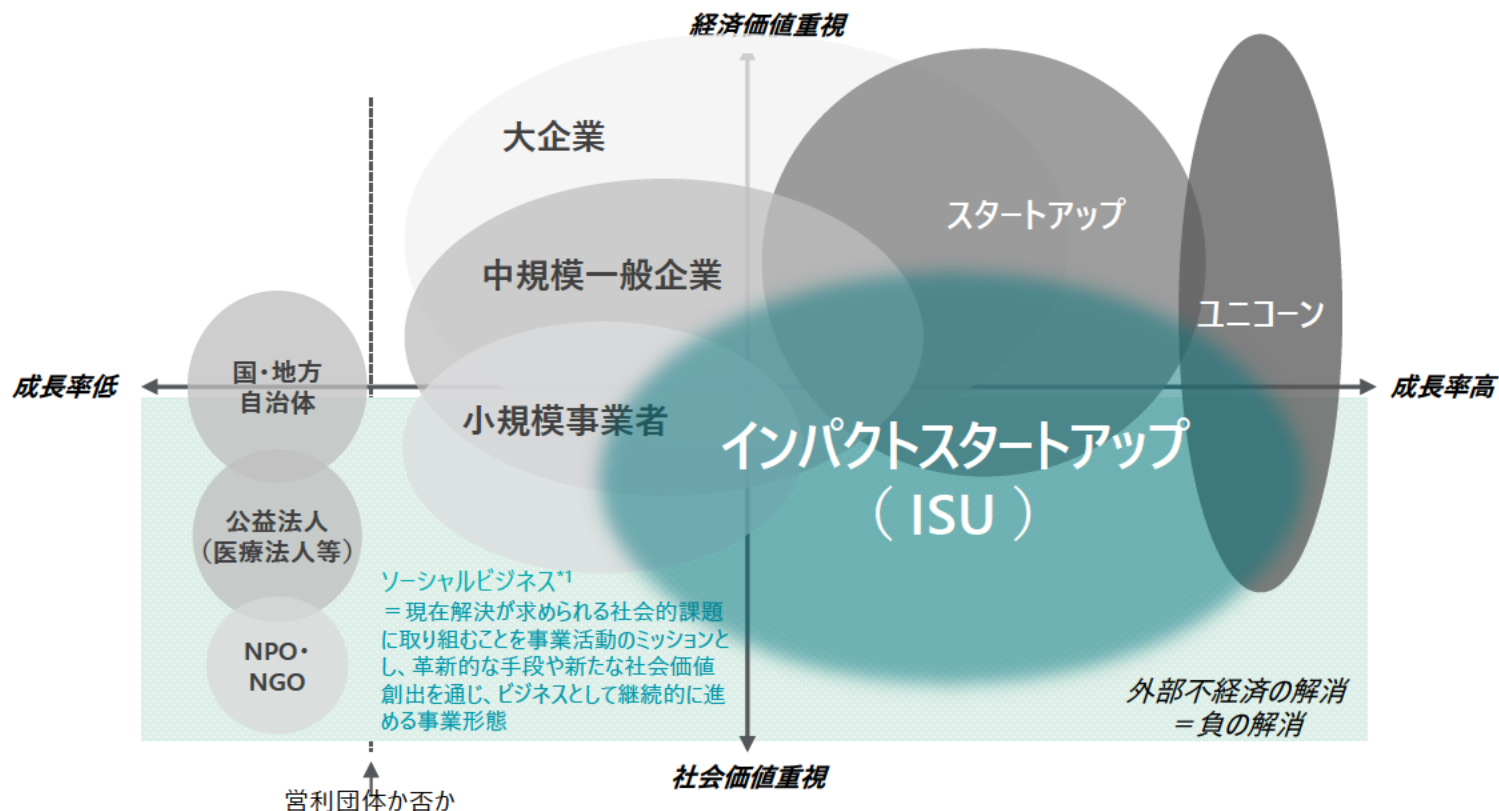
有限責任監査法人トーマツ
2024年3月29日（金）

インパクトスタートアップの定義

“インパクトスタートアップ”を経営姿勢・企業の成長段階・事業領域の3観点から、以下のように定義



他企業体・組織と比較すると、ISUは高い成長率を目指しながらも外部不経済の解消に重点を置き活動するプレイヤーと位置づけられる



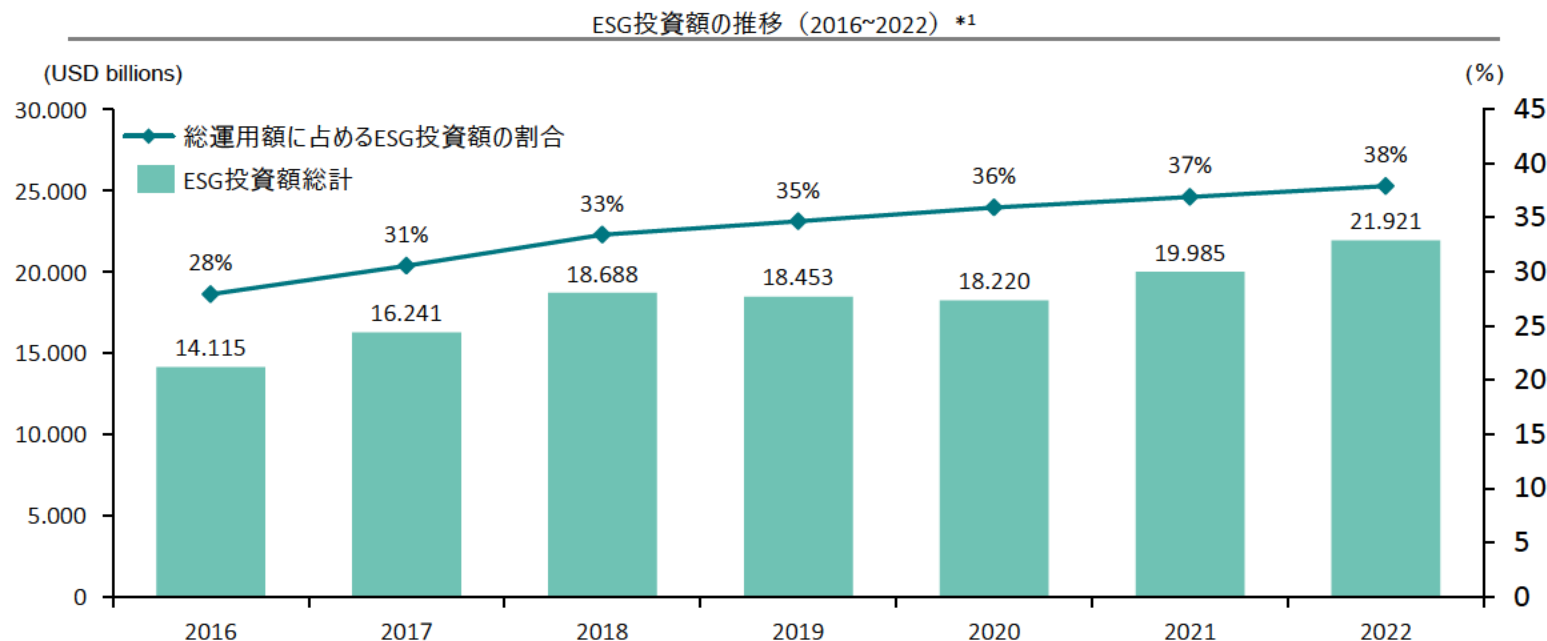
出典：*1 経済産業省、「ソーシャルビジネス研究会報告書 平成20年4月」、https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf（参照2023-03-29）

インパクトスタートアップを取り巻く環境

持続可能性重視へと投資家の評価する企業の特徴が変化

ESG投資に流れる運用資金は伸びると想定され、インパクトスタートアップには追い風

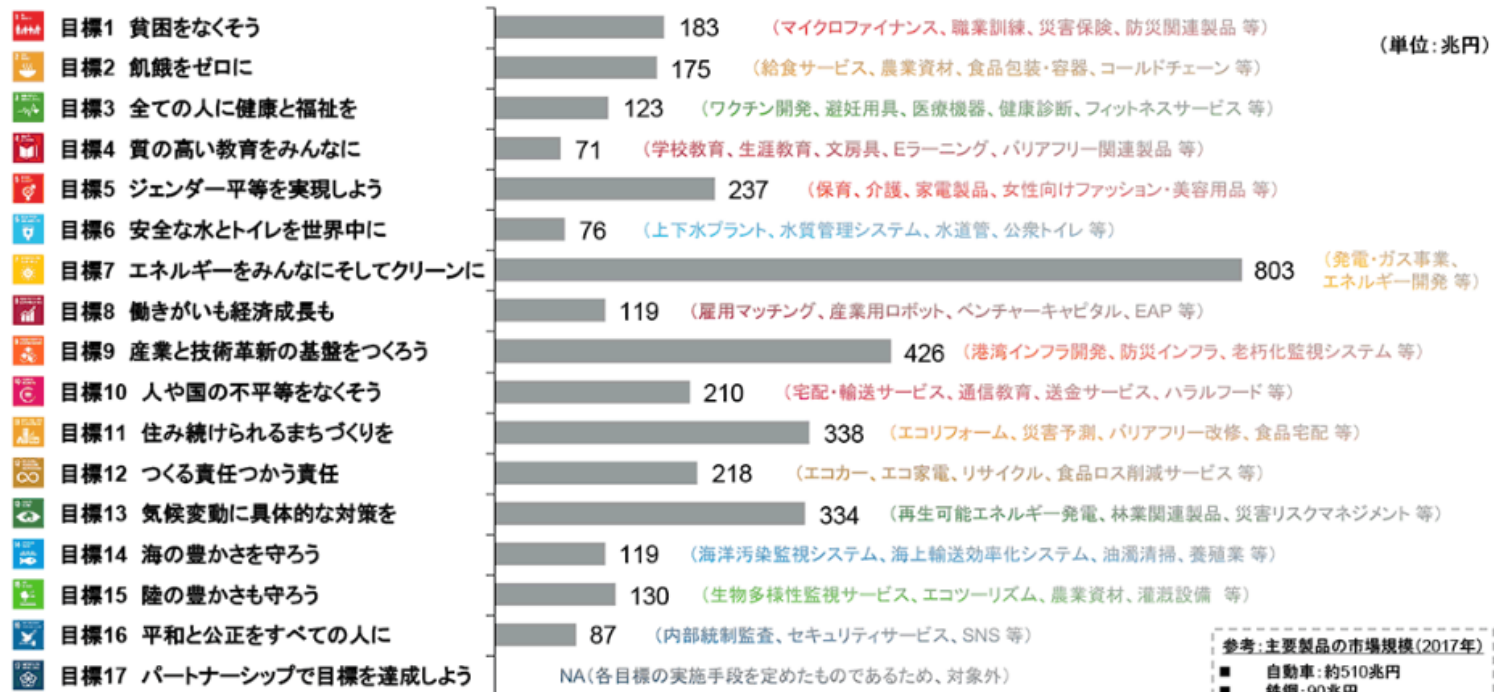
化石燃料の枯渇など、企業経営の持続可能性に関する課題が深刻化していることから、
“ESG投資を行うなど経営の持続可能性を高める活動をしている企業”を投資家が評価するようにここ数年トレンド変化があった。



注釈*1：EU・日本・カナダ・オーストラリア・ニュージーランドにおける総運用額とその中に占めるESG投資額を対象に調査を実施

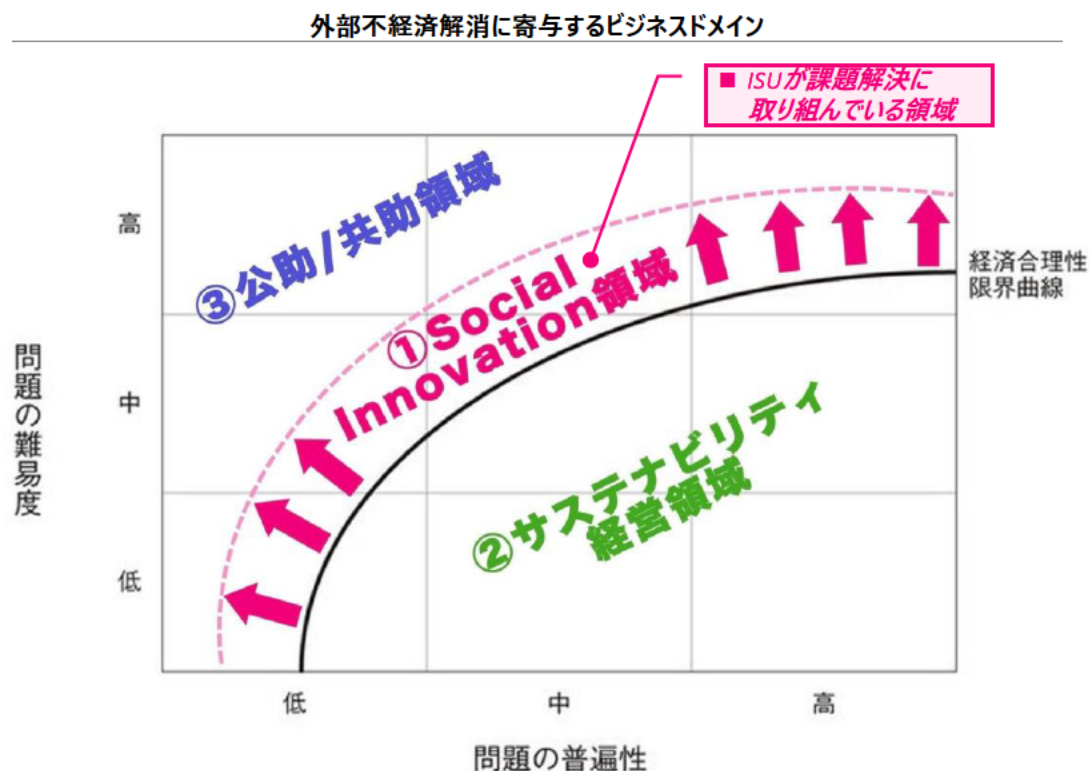
出典：HSBC Global Research「GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT REVIEW 2022」（2022）をもとにDTC作成

SDGsビジネスの世界市場規模は小さいもので70兆、大きいもので800兆円程度にも上り、社会課題解決ビジネスは収益拡大の新たなフロンティアといえる



SDGsビジネスに意識的に取り組んでいない企業も、実際は既にSDGsに繋がる製品・サービスを保有していることもある。
 関連企業がSDGs達成に向けて連携を強めることにより、新たな市場の獲得が可能となる

これまで、不採算が故に民間企業が手出しできなかった公助/共助の領域が、採算の取れる分野へと転換しつつあり、企業の新たな事業拡大のフロンティアとなりつつある



図表出所：クロスフィールズ小沼氏「社会課題解決の主役はNPOよりもスタートアップなのだろうか？」より引用

ビジネスの根底を覆す革新的な技術の登場が、
従来の打ち手では解消できなかった社会課題にもアプローチできるようになったことも要因

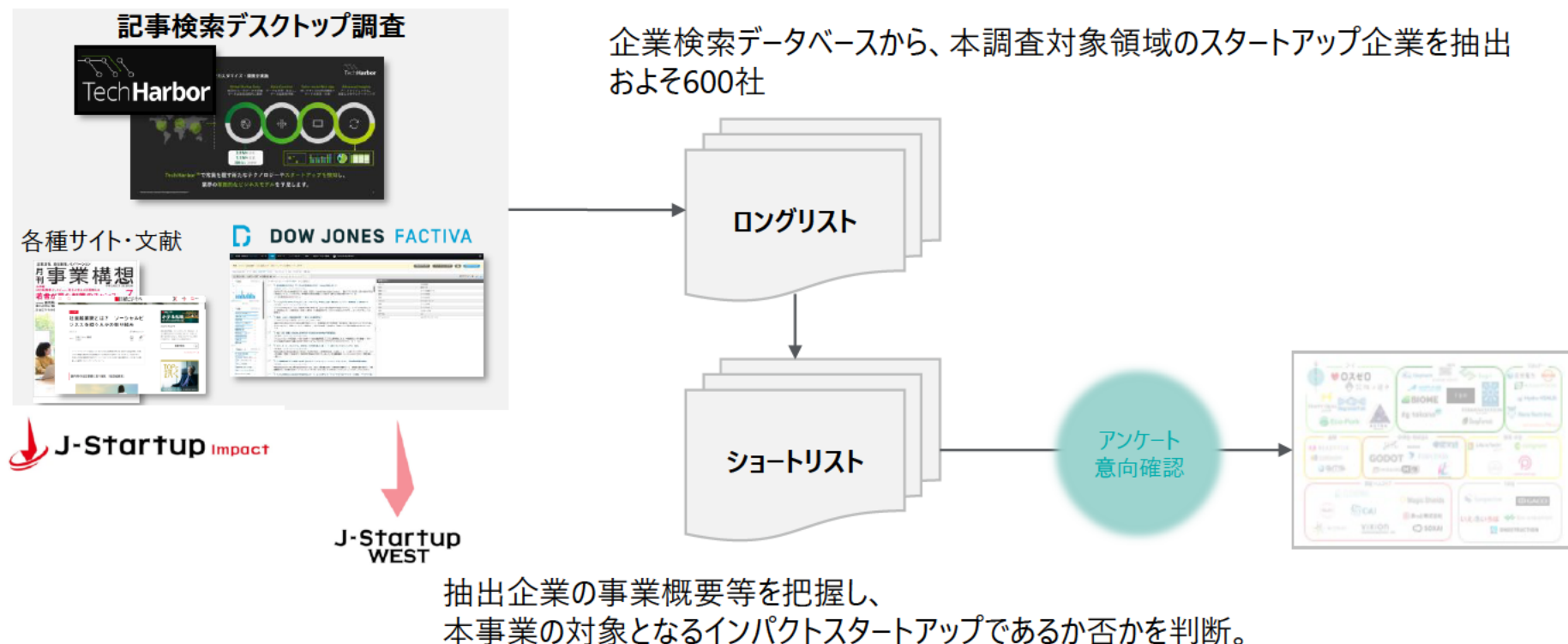
ビジネスを変革しうる革新的技術

アナリティクス／AI	Internet of Things（IoT）
ソフトウェアによる自動化（RPA）	ロボティクス
ブロックチェーン	モバイル／ウェアラブル／インプラント
仮想現実（VR）／拡張現実（AR）	自動運転・自律輸送
5G通信	3Dプリンティング
量子コンピューティング	バイオインフォマティクス

新たな提供価値創出の兆し
（＝現状の打ち手を超えた新たな打ち手）

インパクトスタートアップ カオスマップ

カオスマップの作成において、以下の手順でスタートアップを抽出



フード



環境



エネルギー



金融



多様性・地域社会



教育・文化



医療・ヘルスケア



その他



インパクトスタートアップの成長における 課題とその解決方策仮説

インパクトスタートアップへの投資拡大・安定的な成長にあたっては、ISU側・支援者側（特に投資家・金融機関）双方に課題が想定される



インパクトスタートアップ

課題仮説

- これまでビジネス化できなかった領域での収益化に挑戦する等、難しい領域で戦っている
- 社会価値を追求しつつ、経済価値も創出しなければならず、事業を継続していくことが難しい



支援者（投資家・金融機関等）

- 持続的な利益創出に向け社会課題解決が必要と認知している主体が少ない
- ISUの投資価値を高める“社会価値を経済価値に転換するノウハウ”も未確立

今年度業務における調査の論点と仮説

論点

- 成功するISUはどんなケイパビリティを持つべきか？

アプローチ

- ISUのロールモデル分析

打ち手仮説

- ✓ 社会脳と経済脳の両輪経営の普及

- 投資主体を増やし、成長に必要な原資を得るためにはどうすべきか？

- 投資家・金融機関等のインパクト投資普及の可能性調査
- 投資増に向けたエコシステム検討

- ✓ 官民連携による社会価値の経済価値算定ノウハウの確立

ISU・支援者双方からの歩み寄りによる成長エコシステム形成が必要

本年度調査においては、あるべきエコシステムの更なる具体化に向けた検討を実施

インパクトスタートアップのロールモデルは社会脳で課題解決への共感を生み市場創造を行い、経済脳を使って社会価値創出が経済価値創出に直結する事業モデルを生み出している



ISU

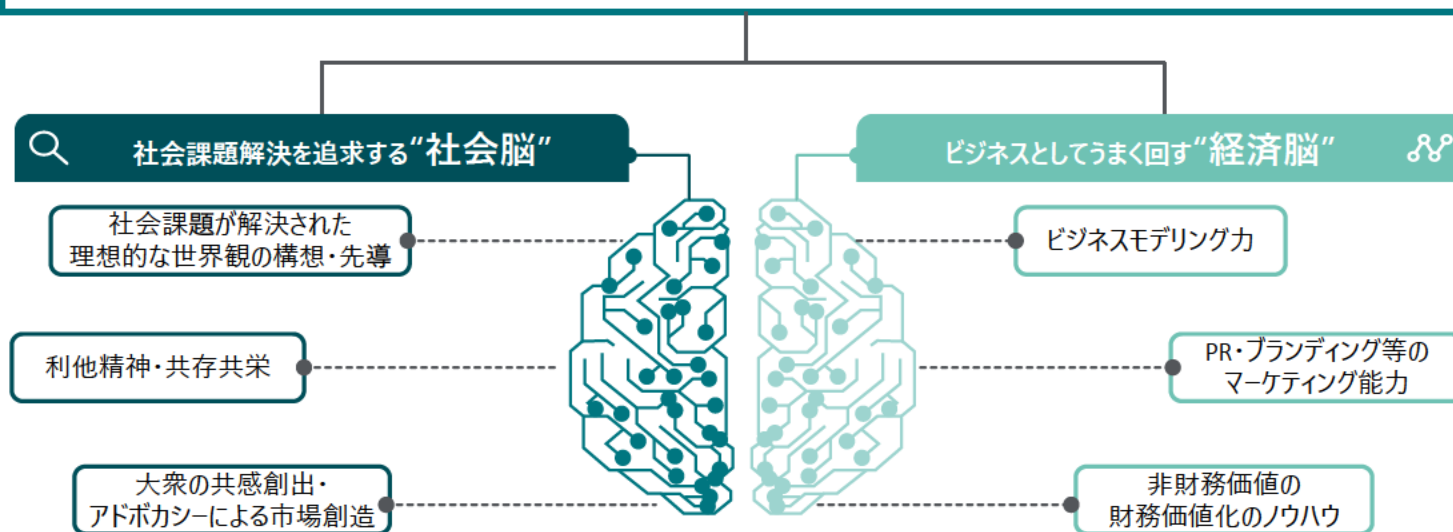


支援者

社会脳と経済脳による両輪経営に必要なケイパビリティ（仮説）

ISUは社会価値（インパクト）追求をしながらも、経営を持続可能なものとするべく経済価値も創出しなければならずそもそも高いスキルが必要
経済価値創出と社会価値創出を両立できるモデルを構築するケイパビリティ・ノウハウを可視化し、ISUの生存確率を高める

経済価値追求が社会価値創出に直結するビジネスモデルを構築



共感を生み市場を生み出す力

ビジネスとして成立させる力

ウミノミクスは「ウニを販売すればするほど、漁場が再生する」といった、 経済価値追求が社会価値創出に直結する事業モデルを組んでおりロールモデルといえる



ISU



支援者

ウミノミクス株式会社(H29~) 企業概要

事業 • ウニ畜養技術提供 / 各所におけるウニ畜養事業推進、運営

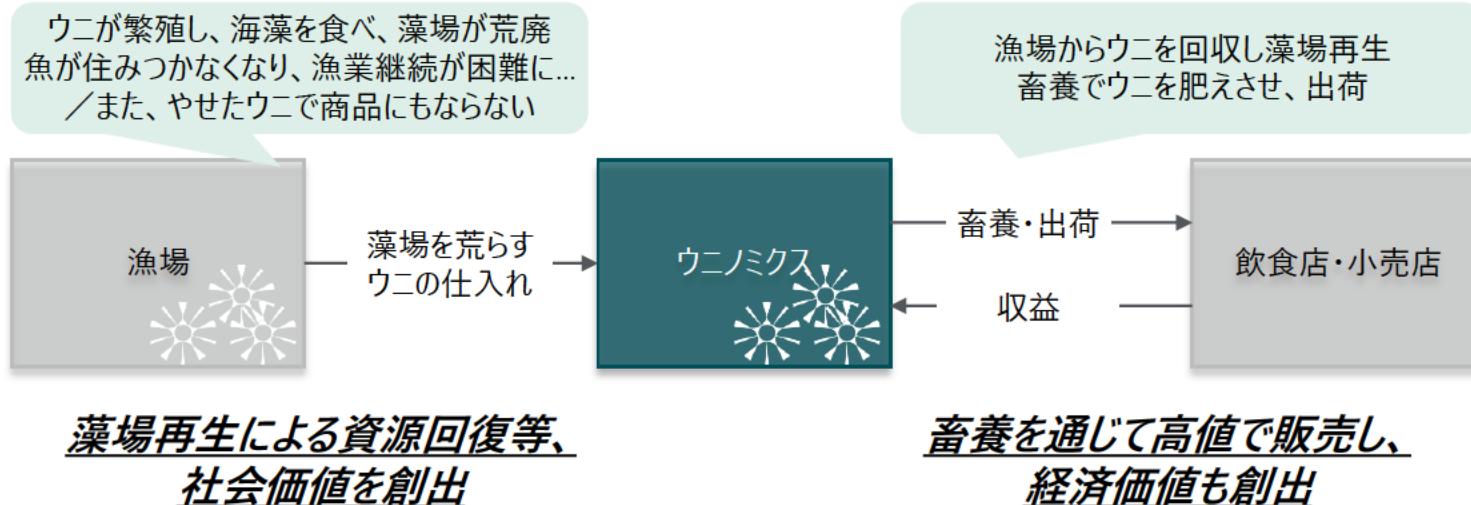
主要
実績

- 国内外大学と連携し、磯焼け解消目的のウニ畜養を実施
- 2021年より大分県国東市にて同市漁業水産関係者と共同で世界初となる磯焼け対策を目的とした陸上ウニ畜養事業を展開し、2022年には規模を2.2倍に拡張した長門地区用拠点を落成



ウミノミクス

ビジネスモデル：ウニを販売すればするほど、地域の藻場が再生する仕組み



出典：ウミノミクス社HPを参考に、DTC作成

経済価値を生み出すビジネスモデルに事業性があれば、 事業継続に必要な投融資の獲得にもつながり、事業拡大・成長加速へ転換していく



ISU

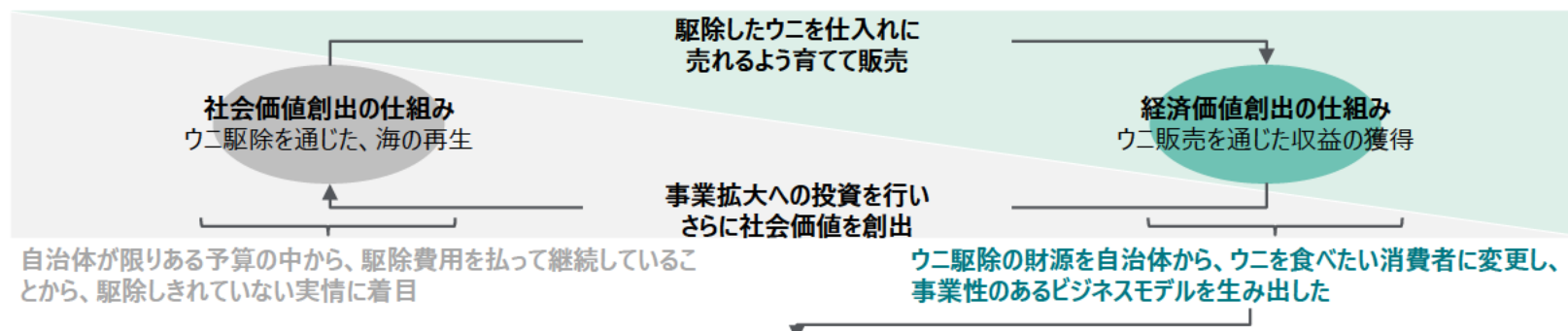


支援者

ウニノミクスの ポイント

- ウニ駆除の財源を、自治体の駆除予算ではなく、ウニを食べたい消費者に変更したことで経済価値創出を可能にした
- ウニといった市場性のある商材を扱ったビジネスであり、事業の成長性があったことから投融資の獲得にもつながった

ウニノミクスが築いた社会価値と経済価値の共創モデル



ロールモデルのインパクトスタートアップがとるビジネスモデル上の工夫

● 新たな価値の捉え方で マネタイズポイントを変更

- 社会価値創出活動をより、持続的なものとするべく新たな価値を見出し、別の主体を資金源とすることで、社会価値創出を持続可能にする

Ex) ウニノミクス社

● より経済的で社会価値をも 生む新たな手段の確立

- 現行手段と比較し、社会価値も経済価値も生む新たな手段を確立し、経済的メリットを主な採用メリットに社会価値創出を実現していく

Ex) dg takano社、リージョナルフィッシュ社

● 社会価値の財務価値転換 により事業継続性を担保

- CO2削減効果をカーボンクレジットに転換し、財務的な補填を行うなど、社会価値を経済価値に変え事業の持続可能性を高める

インパクトスタートアップの成長要因

市場、経営チーム等でそれぞれ社会的・経済的アプローチを両立している

登壇スタートアップの強み、社会的視点と経済的視点の両立について

市場・領域の設定	✓ 地域固有の課題＝地域固有のマーケットと捉える	✓ 社会課題解決すべてではなく、スタートアップとして解決する領域の見極め(NPO、既存企業等で解決する領域外)。 ✓ メインターゲットは日本ではなく世界。 ✓ スタートアップとして、何かしらの理由で大企業には手が出せない領域の間隙を突く。 ✓ 今は目に見えない未来に大きくなりうる社会課題 ✓ 科学的にOKだけど心理的にはOKではない部分
経営者像	✓ 安易に経済成長だけを見てピボットすることもなく、逃げないどころか背負わされにくい経営者。 ✓ この領域は腰を据えないといけない、簡単に軸をぶらさない経営者。 ✓ アタックしようとしている課題に対しての想いや信念 ✓ 利便性ではなく、課題に対して主体性を持つ意識。 ✓ 圧倒的当事者という意識	✓ 日本の会社ではなく地球の会社。社内で日本の常識や文化ルールを押し付けるようなことはしない。 ✓ 経営陣のグローバル体制
企業価値の伝達	✓ 初期顧客を厳選し、最初の一步を間違えないよう気を付ける。 ✓ 専門用語からくる伝わりにくい側面をクリアにし、経済的な価値へいかに結びつけ伝えるための工夫。 ✓ KPI達成のマイルストーンを毎年設定、達成確度が上がることで将来の実現性確立・期待値・企業価値の向上が見える形で提示。 ✓ 投資（インパクトスタートアップとしてインパクト投資）を受けることに対して事業として何をやっていくかというアウトプット。 ✓ 今社会問題がありマネタイズされていない問題は大きな問題ではない。今は目に見えない未来に大きくなりうる社会課題をどう信じてもらうかのためのコミュニケーションを意識する	
PR その他	✓ 出資先出向受け入れ。 ✓ 他のスタートアップ同様、足元をどうするかを考えている。 ✓ 他のスタートアップ同様、愚直に事業を進めている。学術的分野を、わかりやすく説明する工夫。	✓ 知財ポートフォリオの充実。 ✓ 大手とのアライアンス。 ✓ 海外とのネットワーク及び海外からのバックアップ。

現在において、資金面でなく様々なカタチでサポート・支援を実施している

現在のインパクトスタートアップ環境

- インパクトスタートアップ、ゼブラ企業の注目・期待が高まっている
 - インパクト投資自体も非常に拡大
- インパクトスタートアップの特徴、捉え方
- プロダクトマーケットフィットの前段階で、マーケットが見えにくい場合が多い。
 - 先行事例が少ない社会課題は難易度が高く、それをビジネスで実施するとすると相当難易度が高い。
 - 資金提供する際のデューデリジェンスの基準や事業が魅力的と感じてもらえる基準としてアウトカムを見ている金融機関や資金の出し手は地域にはまだ少ない。
 - 地方単独ではリソース調達が困難。オープンイノベーション促進の必要があるがまだ不十分。



目指しているイメージ／環境

- 支援者として、起業家を大きくする、成長させるというミッションを忘れずに資金の出し手もコミットする
- 繋がりがあうことによるイノベーション、地域で消費されていく経済循環
- インパクトレポートによって企業の個性を表現、上場後も企業が投資家を選ぶ(自社のビジョンを理解している投資家を増やす)ことが可能。
- 社会に対してコミットして評価される＝厳しさ（監視）/リスク＋ステークホルダーと顧客の拡大
- 社会課題解決と経済的リターンが完全両立出来る企業に資本が流入し、資本市場自体が成長する。
- ネガティブインパクト、インパクトウォッシュを回避

資金の出し手による現在の支援の概要

- | | | |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------|
| ■ 地域におけるエコシステム形成支援 | ■ 創業経緯や想い、意思を含むコミュニケーション | ■ アクセラレーションプログラムの提供 |
| ■ 連携事業を自ら展開 | ■ 仮定や推定を、科学的エビデンスに基づいて評価 | ■ ロジックモデル、IMMの作成支援 |
| ■ クリエイティビティやコミュニティなどお金以外の部分の支援 | ■ ソーシャルビジネスや事業型のNPOへの融資 | ■ 共創・リビングラボ事業 |

資金の担い手側で資金面を中心に以下の課題（支援者側の重要指針）を認識

資金の担い手も、インパクトスタートアップに向けた支援をより加速させるため、多様なインパクトスタートアップにマッチした、幅広い資金調達手段の提供の必要性を認識している。IMM、ロジックモデル等については、一定の浸透が進んでいるなか、さらなる進化させる必要性とともに、拡大傾向への懸念対策も認識されている。自治体の巻き込みは必要であるものの、民間主導での環境づくりの必要性の声が多く、地方では特に地銀に対する期待が大きい。

ロジックモデル、IMMの適用や進化

- 具体的な社会への調査も取り入れたリアルな地域へのインパクトを測定できる評価方法の設計
- ロジカルにつくって難くなるよりもデザイン化により理解と共感にかかる時間を短縮することも重要。
- 思考の整理及びスピード重視の結果のネガティブインパクト防止のためのIMMやロジックモデルの活用
- 社会解決型から次の展開に進むために、テクノロジー、デザインなどのクオリティ面での支援
- 市場調査やマクロデータを考慮・反映することのできる仕組みとして、パブリックインフォメーションの解説や勉強会。
- 機運が高まり、インパクト投資額の増加によるインパクトウォッシュへの対策
- 過剰なIMM実践による事業成長へのマイナスの懸念

会計・ファイナンス面

- インパクト評価の面からインパクト加重会計を既存の会計をどう組み込んでいくか。
- 初期立ち上げ段階の投資をエンジェル、その後はVC等、段階的な投資環境。リスクの高い部分を担える方々をきちんと矢面にだして、そこのお金を回していけるような仕組みづくり。
- 個人投資家、地域の豪族企業や個人が、インパクト投資の担い手となるような、メリットを最大限生かした民間主体でのインパクト投資。
- 多様な成長曲線を持つ企業のそれぞれに合う成長スピードを選べるような、資金調達の選択肢及び出口戦略。
- スタートアップに任せるのではなく、資金の出し手も成長にコミットする投資
- 社会課題解決と経済的リターンが完全両立出来る企業に資金が届くために、パフォーマンスに徹底した投資

地域・地方

- 地域の草の根的なコミュニティの支援
- 地域企業、金融機関、自治体、支援機関等が一体となった産学官金連携の推進
- 地域間連携のさらなる推進
- 地方紙に、投資に関する価値の図式化や課題の提示、テーマ設定、実際の地銀での取り組み紹介などをしていただき、外部から地銀内部を変える空気づくり
- 地域での資金提供側も大義を持ち、個社だけでなく地域をみるという概念。
- スタートアップ側が慣れない手続きに時間と人を消耗しない仕組み
- 地方の若い方々には推される経験、現場との接点、おカネを使う経験が必要。

インパクトスタートアップとして、資金供給の担い手他支援者側にもとめる要望は以下

既存の評価指標以外で測定評価

- ✓ 現在の経済指標以外での評価、ロジックモデルやインパクト測定を始めとした新たな評価指標を求める声が大きくなっている。

ファイナンス以外のサポート、支援

- ✓ ルールチェンジや、既存の枠組みを超えた連携・連合による総合的支援
- ✓ 地域や特性を意識した支援者側の変化
- ✓ 地域から首都圏へのアクセスの他、グローバル・世界へのネットワーク拡充に関する支援を望む声も多い。

ビジネス上の特性を考慮した資金・ファイナンス

- ✓ インパクトスタートアップとして、事業期間が長期になりやすい傾向等、インパクトスタートアップ、ディープテックに合わせたファイナンスが求められており、現在の増加傾向は一定の評価があるものの、ソーシャルインパクトボンドの利用増など、より加速化してほしいという要望がある。
- ✓ Product開発、POC予算までの補助金の制度等の要望も根強い。

登壇スタートアップの発信から得られた、必要と考える支援等

- ロジックモデル作成により会社が大きくなっていく過程で曖昧にしてきたもの、大きく表現しているもの、繋がりが無いものを改めて整理する。
- 従来の一般的な経済指標で評価されることで、収益性が低い等にならないよう、新たな評価指標
- 新たなファイナンスのスキームの提供
- 技術力のある会社が多いものの、デザイナーがいないことで展開ができていないため、上流のデザインができるデザイナーの育成。
- 地域での共感からスケールに繋ぐ、そのギャップをどう乗り越えてくかが次のチャレンジであり、その溝を超えていくための支援。
- ベンチャーが地域に来て新しいことをやろうとしているということは既存の経済成長ルールではできないことをやろうとしているため、自治体には、地域自体のルールを変えてくことにチャレンジしてほしい。
- 地方には面白い仕事がないという若者がもつ認知バイアスをひっくり返すような取り組み
- 【求める経営の人物像】【伸びる企業の創業者はどんなバックグラウンド・スキルセットなのか】を明確にしたうえでの明確な支援
- 求める人物像、成長する経営者像（バックグラウンド・スキル）を明確にするための出資先からの出向。
- 支援機関や団体からの出向。スタートアップの中で起きている現象をしっかり感じてもらい、支援の在り方も再定義されることを期待。
- ビジネスなのでお金の話をすることは大事だが、今何か変わるか、生み出すかという難しい側面もある。未来の価値としてSDGsや脱炭素のような指標をお金に換算できる時代になっていることはいい流れであり、加速してほしい。