

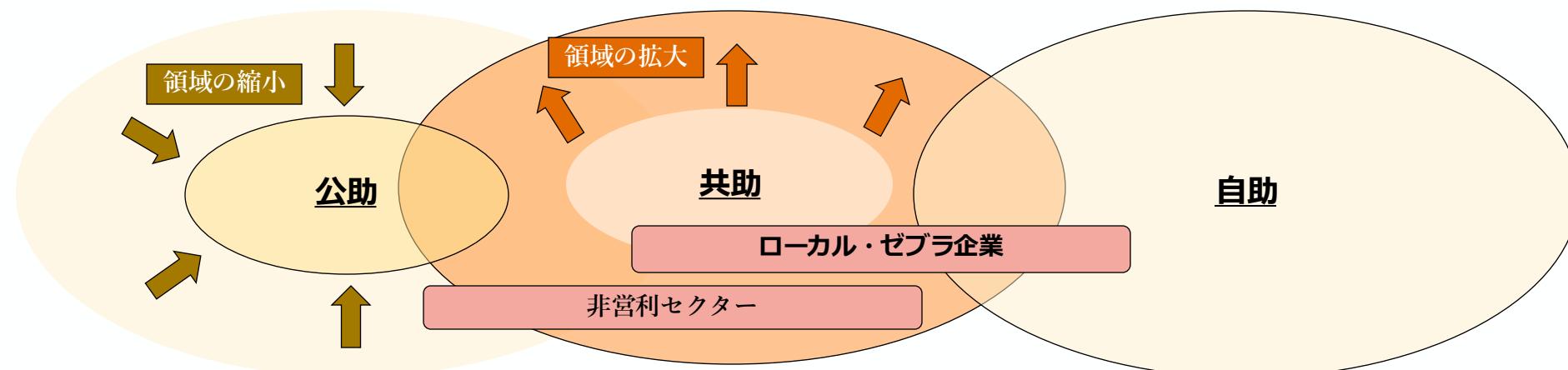
# ローカル・ゼブラ政策について

令和7年11月

中小企業庁 商業課

# ローカル・ゼブラ企業の存在意義

- ・ ゼブラ企業とは、社会課題解決と経済性の両立を目指す企業を、白黒模様、群れで行動するシマウマに例えて命名された。中小企業庁では、このうち、地域資源を活用し、地域の課題解決に取り組むローカル・ゼブラ企業の育成を行っている。
- ・ 少子高齢化等の影響で人口が減少し、市場が縮小する時代において、公的セクター（公助）や資本市場（自助）の間で拡大する「共助」の範囲担う存在が地域には必要である。
- ・ これまで非営利セクターが担ってきたが、共助領域の拡大や技術の進展に伴い、ビジネスの手法で共助の領域を担う、ローカル・ゼブラ企業が活躍できる領域も広がっている。



公助：行政が担う領域。人口減少に伴う地域の税収減や担い手の減少、行政側の人手・予算不足等により、対応できる課題には限りがあり、民間との連携による課題解決を志向する自治体は増えてきている。

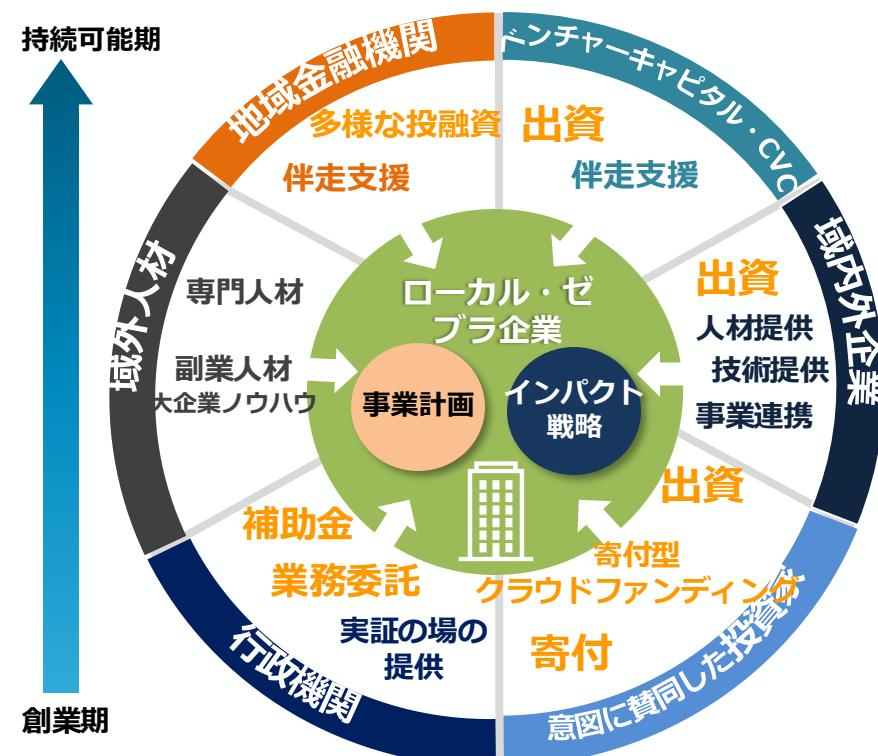
自助：民間の主体が担う領域。顧みられない主体を含めた地域全体の持続可能性に責任を持つ役割は果たせないが、牽引力が大きく、人材や技術力等の資源を保持しているため、地域の活力向上が企業のミッションに合致している場合、シナジーが生まれ得る。

**共助**：公助と自助の間を繋ぎ、地域の持続可能性にコミットする主体が担う領域。  
非営利セクターが果たす役割も重要ながら、本事業においては経済的な持続可能性を考え、事業による課題解決を行う主体（ローカル・ゼブラ企業）に着目。

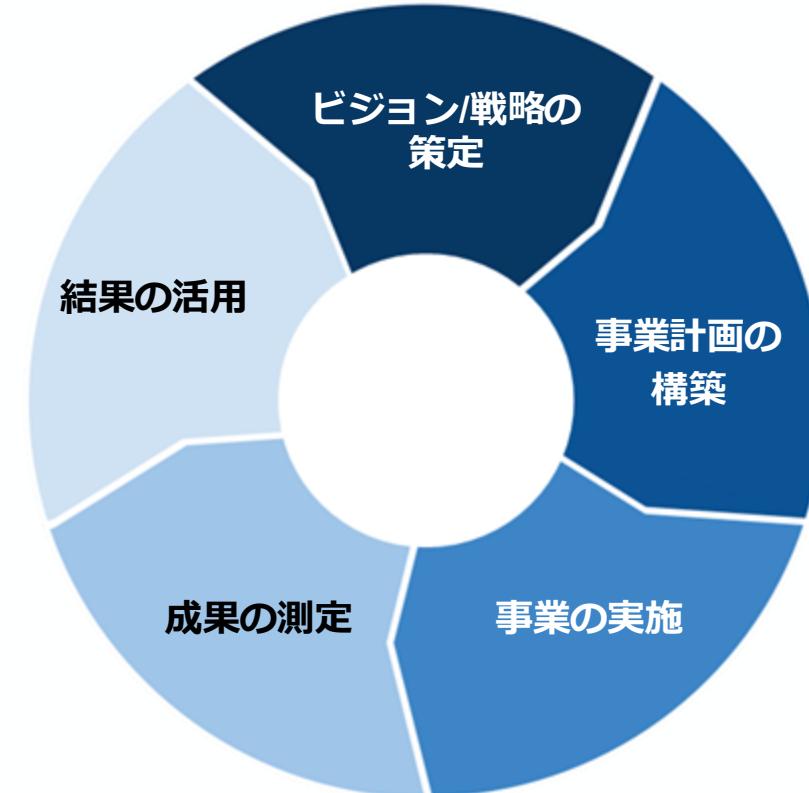
# 社会的インパクトの可視化

- ローカル・ゼブラ企業が、事業計画と連動したインパクト戦略<sup>注1</sup>を策定することで、事業を通じて生み出そうとする社会的インパクトを可視化し、事業性を評価した投融資や、「共感」による人材の流れを作りだし、「共助」による地域の持続的な発展と豊かな地域経済が作られていくことにつながる。
- シンプルでわかりやすい目標を設定し、インパクト測定・マネジメントを行うことで、事業の成果を測り、事業を改善していくために活用することができる

## 事業計画の策定とインパクト戦略の可視化



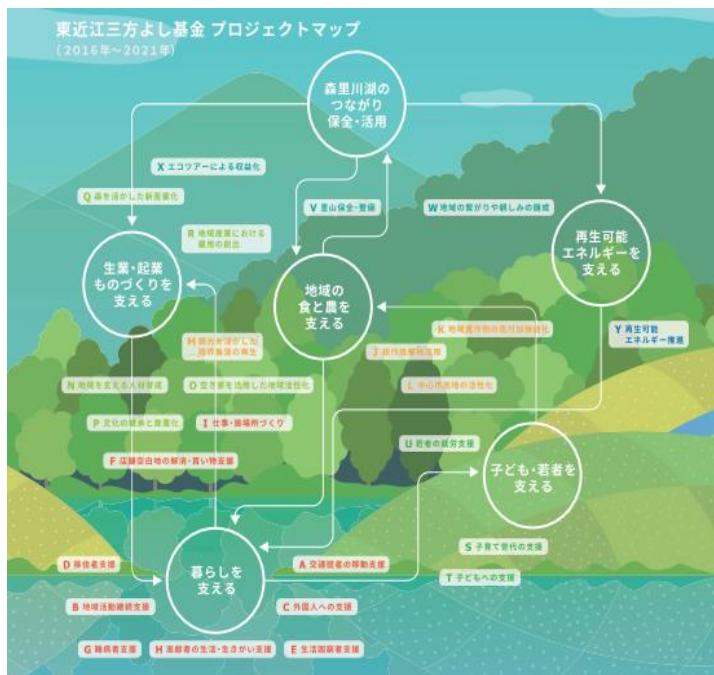
## 社会的インパクトの創出サイクル



注1：社会的リターンを生み持続可能な価値創造モデルを構築するための戦略

## 自然資本に対するローカル・ゼブラ企業が創出する社会的インパクトの事例 (公益財団法人東近江三方よし基金)

- ・ 公益財団法人東近江三方よし基金は、東近江市の将来像を実現するために、同市の豊かで特色ある自然資本・人工資本・人的資本・社会関係資本といった「地域資本」を活かしつつ解決を目指す多様な主体並びにその取組みに対し、東近江版SIB※等を活用し、地域の里山の保全、この地域に住みたいという願う次世代を育てる活動、地域世代を超えた交流の場づくり、若者が働きたいと思う仕事づくりなど、社会的事業の成果（社会的インパクト）の見える化により「資本」を充実させている。



#### ▲東近江三方よし基金 プロジェクトマップ



## ▲東近江市版SIBの仕組み及びプロジェクト事例

※地域課題の解決にむけて事業を応援する出資者から資金提供をうけ、事業期間終了時に成果があれば、行政がその元本を出資者に償還する仕組み

出典: 東近江三方よし基金HP、環境省地域循環共生圏-ローカルSDGs構築セミナー開催レポートより抜粋

# 地域事業づくり会社について

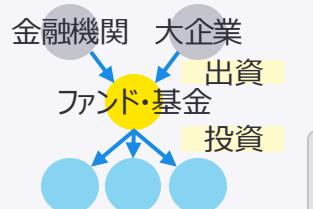
- ・ **地域事業づくり会社とは、地域のローカル・ゼブラ企業をとりまとめ、域内外の中堅・中核企業や大企業等との連携を実現し、域内外から経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を呼び込み、循環させる仕組み（地域エコシステムの強化事業）を開する事業者。**
- ・ 地域事業づくり会社は**自ら地域エコシステムの強化事業を担い、また、域内外の経営資源の受け皿となるなど、各ローカル・ゼブラ企業への分配機能を担うことで、ローカル・ゼブラ企業による課題解決が行われる基盤整備**を図ることが期待される。



# 地域事業づくり会社の仕組・型の例

● 地域事業づくり会社 ● ローカル・ゼブラ企業 ● その他ステークホルダー

## ① 基金や財団的な共助のレイヤーのため資金調達の受け皿となる仕組



- 金融機関・大企業等が出資するファンド・基金を組成
- ローカル・ゼブラ企業に対して投資を行い、資金面から支援

事例

[島嶼基金](#) (東シナ海の小さな島ブランド) 、  
[えぞ財団](#)、[薩摩会議SELF](#)、  
[三豊ソーシャルファンドプロジェクト](#) (Enjoy Works)

## ② 特定分野の新たなソリューションの仕組



- ローカル・ゼブラ企業が特定課題に対する新たなソリューションを開発
- 他地域等へ連携していくことで広がりを作る

事例

[三豊「こどもたちの放課後改革」「次世代兼業農家プロジェクト」「身の丈ストリート・プロジェクト」\(DAO\)](#)

## ③ スポーツなどの地域の公共に近い事業体モデル



- スポーツ・健康・教育などに取り組む企業が自社のノウハウを活用し、ローカル・ゼブラ企業を支援

事例

[湘南ベルマーレフットサルクラブ](#)、[ジャパネット長崎](#)

## ④ 地域中核企業によるまちづくり団体モデル

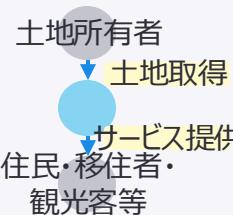


- 地域中核企業が中心となりまちづくり団体を立ち上げ、または自社が街づくり団体として企業の支援や企業活動のインフラを整備

事例

[前橋モデル](#)

## ⑤ 地域の遊休不動産を活用した地域活性化・社会的課題解決モデル



- 地域の遊休不動産をリノベーションし、新たな価値を生み出して社会課題解決を実施

事例

[LiveQuality大家さん](#) (千年建設)  
[株式会社喜田建材](#) (くらしの不動産)

## ⑥ 地域企画会社モデル

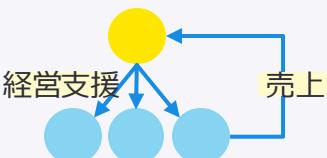


- 1事業で成功したツールやファイナンス等のノウハウを共有することで他事業・他地域へ成功の取組を展開

事例

[野沢温泉企画 \(NEWLOCAL\)](#)

## ⑦ コミュニティ兼事業創造モデル

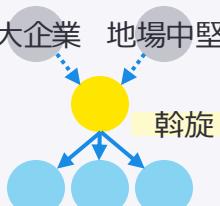


- 場づくりやコミュニティ組成を先行して始め、そのコミュニティのなかで自社もマネタイズを行う。コミュニティの会員費やローカルスタートアップへの経営コンサル等が代表

事例

[株式会社Wasshoi Lab](#)、[株式会社うむさんラボ](#)

## ⑧ LZ企業の人材調達の受け皿となる仕組（人材斡旋）



- 大企業や地場の中堅・中小企業等からローカル・ゼブラ企業に対して人材を斡旋

事例

[一般社団法人前橋まちなかエージェンシー](#)  
[一般社団法人十勝うらほろ樂舎](#)  
[株式会社御祓川](#)