

ローカル・ゼブラ企業政策について

2025年2月

中小企業庁 商業課長

伊奈 友子

ローカル・ゼブラ企業とは

- ゼブラ企業は、2017年に4人のアメリカの女性社会起業家が提唱した概念である。時価総額を重視するユニコーン企業と対比させて、社会課題解決と経済成長の両立を目指す企業を、白黒模様、群れで行動するゼブラ（シマウマ）にたとえて命名された。
- 中小企業庁では、地域の課題解決を目指すゼブラ企業を「ローカル・ゼブラ企業」として、事業を通じて地域課題解決を図り、社会的インパクト（社会に対する良い変化）を創出しながら、収益を確保する企業として育成を目指している。

ローカル・ゼブラ企業の特徴

事業を通じて地域課題解決を図り、収益性を確保・継続

新たな価値創造や技術の活用等による革新的なビジネスを構築

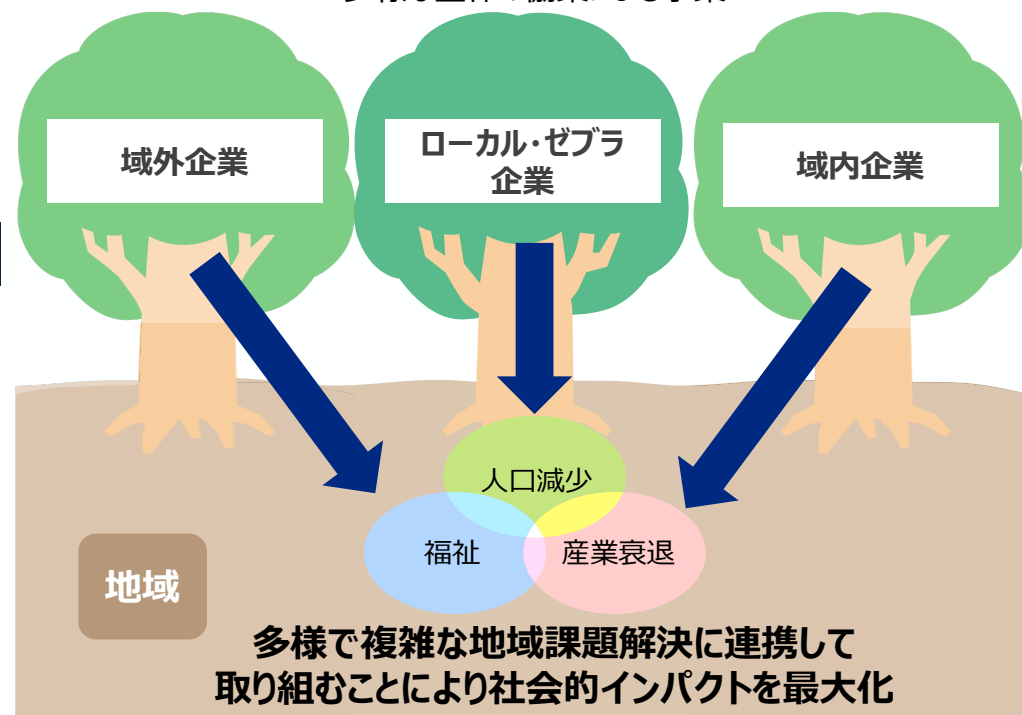
事業意図の明確化

ローカル・ゼブラ企業が事業を進める上でのポイント

金融	■ 創業、事業の持続的成長のための戦略的な資金調達
人材	■ 企業のフェーズに合わせた適切な人材の確保等
事業の可視化	■ 事業を可視化し、関係者からの信用を獲得し、参加しやすい環境を整える
意思決定プロセス	■ 意図する事業に応じた意思決定体制の構築や資本構成の検討
社会的インパクトの可視化	■ ビジョンと測定可能なインパクトの設定及びその測定

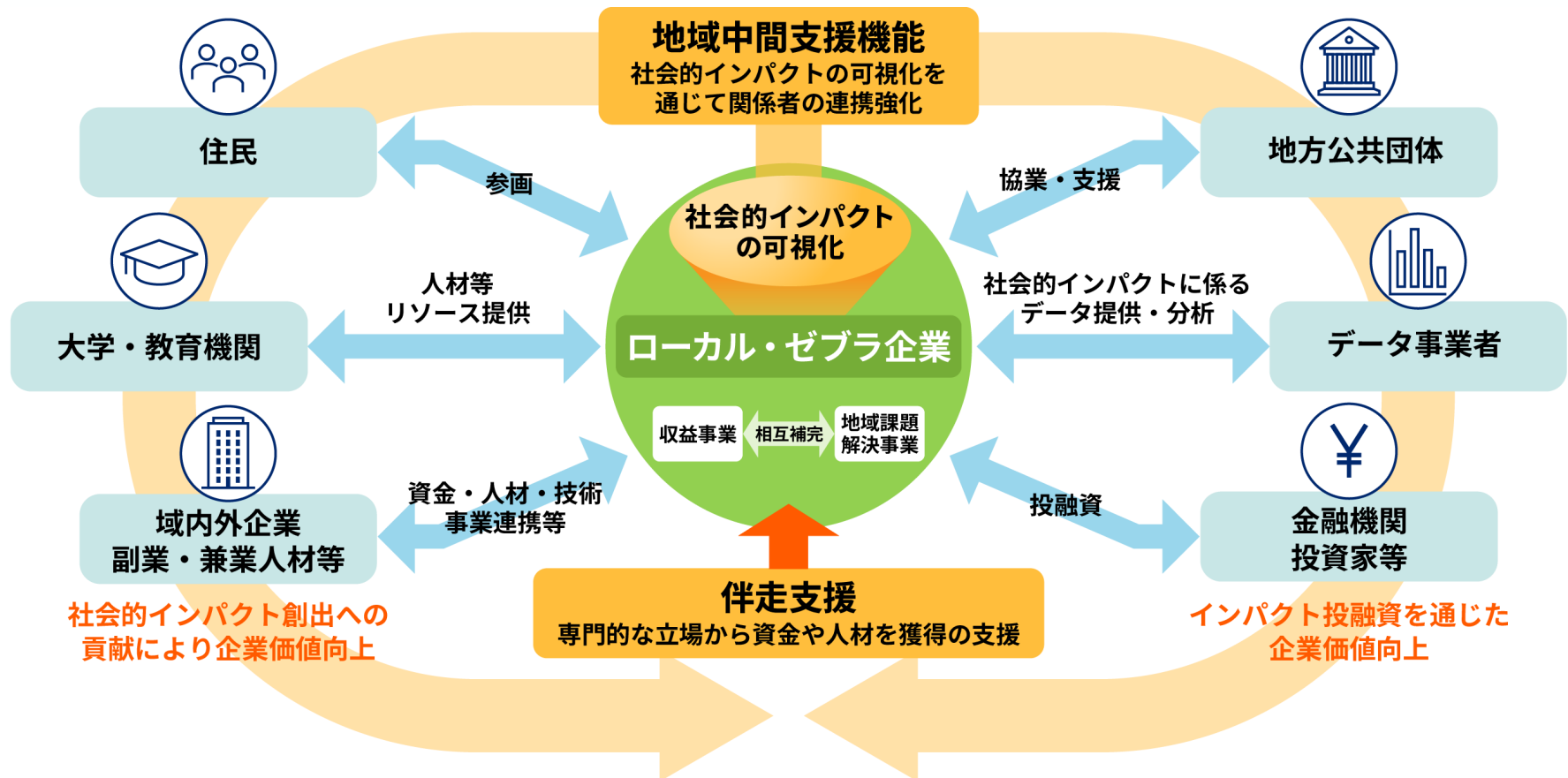
地域課題解決事業のイメージ

多様な主体の協業による事業



ローカル・ゼブラ企業の社会的インパクトを起点とする地域のエコシステム

- ローカル・ゼブラ企業と地域中間支援者が連携して創出に取り組む社会的インパクトを起点として、多様なステークホルダーが連携して、社会的インパクトの拡大に向けた経済循環の構築や、次世代の育成に取り組むエコシステムの構築を目指す。



エコシステムの事例 – 香川県三豊市

人口が減少し市場が縮小する三豊市（人口約6万人）で、**「自助だけではなく共助によるサービスで暮らしを支える」**ことをコンセプトに掲げ、地域の企業が中心となって多くの住民と協働しながら、電気、エネルギー、教育、交通等の“ベーシックインフラ”の充実に取り組んだ結果、**多くのゼブラ企業が生まれるエコシステムが構築**されている。



ちちぶがはま
【父母ヶ浜】

SNSで話題になり観光客が5千人から5.5万人へ増加



【URASHIMA VILLAGE】

地元資本による宿泊施設を建設し、高品質のサービスを提供



【UDON HOUSE】

地域の食文化を学ぶ体験型の宿泊施設によりインバウンド需要を取り込む



【瀬戸内暮らしの大学】

高等教育機関のない地域で、地域住民や関係人口が共に学び合うことのできるサービスを提供



呼べばすぐ来る、エリア定額乗り放題

Community Mobility

【暮らしの交通】

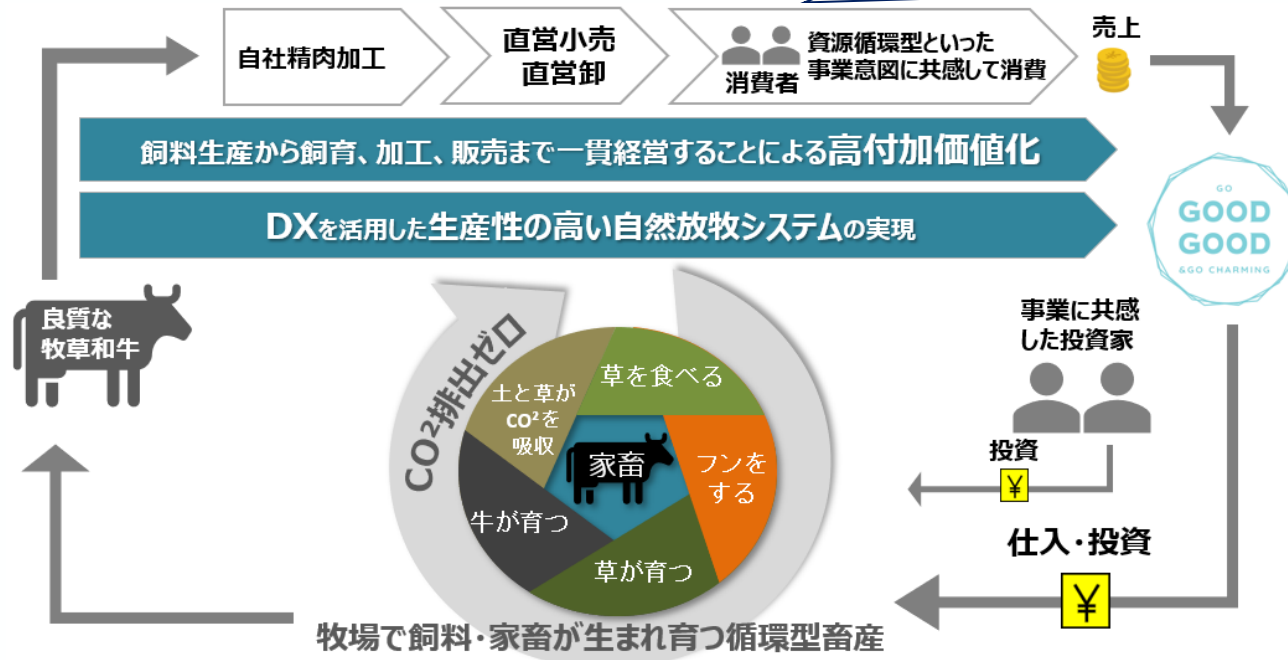
地域のタクシー会社と連携しIT技術を活用して、学生や高齢者に対してサブスク型配車サービスを提供

ゼブラ企業のビジネスモデル事例 GOODGOOD株式会社

- 元ゴルフ場開発途中の空き地を活用し、環境に配慮した資源循環型畜産に取り組む。
- おいしいお肉を100年後も食べ続けられるようにと、再生エネルギーやIoTによるファームテックの活用、生産情報や動物福祉などの情報開示に耐えられる畜産形態を通して、輸入飼料に頼らない安定的で、持続可能な畜産業を模索している。

事業概要

牧草栽培から牧草和牛等の生産から加工、卸売、精肉店や飲食店までを一貫して提供する循環型畜産SPAを実現



令和6年度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

No.	実証地域	申請者（幹事法人）
1	北海道十勝地域	(一社)十勝うらほろ楽舎
2	宮城県仙台市、丸森町	(株)Wasshoi Lab
3	宮城県仙台市	(株)zero to one
4	神奈川県西地域	(株)湘南ベルマーレフットサルクラブ
5	長野県下高井郡野沢温泉村	(株)野沢温泉企画
6	静岡県静岡市（その他、静岡県中部地域）	(株)TeaRoom
7	愛知県名古屋市及びその周辺地域	千年（ちとせ）建設(株)
8	石川県能登地域	(株)御祓川（みそぎがわ）
9	京都府京都市右京区（京北エリアを想定）	(一社)ソーシャル企業認証機構
10	京都府京都市	(一社)リリース
11	京都府 丹後地域	(株)ウエダ本社
12	福井県高浜町	(株)まちから
13	島根県大田市、大森地区・温泉津地区	(株)石見銀山生活観光研究所
14	島根県隠岐郡海士町	(株)離島キッチン
15	香川県三豊市	(合)時代おくれ
16	鹿児島県/島嶼地域	東シナ海の小さな島ブランド(株)
17	熊本県 球磨川流域、白川・緑川流域	(公財)地方経済総合研究所
18	鹿児島県	(株)musuhi
19	沖縄県宮古島市	(株)青空
20	沖縄県全域	(株)うむさんラボ

新しい地方創生と産業政策の一体的推進

第25回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会
(2024年12月24日)

- 新しい地方創生を進めるためには、何事も「しごと」を生み出さなければ始まらない。産業政策と一体的な取組が必要。
- 具体的には、新技術・デジタルを活用しつつ、域外からの投資の呼び込み、地域企業の内発的への成長への支援、安心して働き、暮らせる生活環境の創出に一体的に取り組み、新しい地方創生を実現。
- 地域の課題に対応し、ステークホルダー（産官学金労言）が連携して取り組む、地域の主体性を生かした魅力ある地域づくりに対して、関係省庁が一体となって支援していく。

域外からの投資の呼び込み

◆ 用地確保を含む一体的な産業立地支援

- ・ A I ・半導体 ・ G X 等成長分野への投資促進
- ・ インフラ支援、規制特例 ・ 合理化（土地利用調整、土壌汚染対策等）
- ・ 民間開発事業者との協力促進
- ・ 産業用地のマッチング支援

◆ 企業誘致支援の強化

- ・ 本社 ・ 拠点機能促進策（拠点税等）の見直し
- ・ 地域の大学 ・ 高専等との連携促進
- ・ 海外企業誘致（自治体の戦略策定支援、情報提供機能の強化等）

地域企業の内発的成長への支援

◆ 地域経済を牽引する中堅 ・ 中小企業の成長促進

- ・ 地域での支援体制構築（各省連携強化）
※ 研究開発、知財活用、海外展開等多様な課題への対応
- ・ 人材の地域への環流（還流）に向けた取組
※ 金融機関を通じた経営人材マッチング（REVIC）や地域一体で人材確保 ・ 育成するモデルの普及等
- ・ 事業承継や M & A の更なる促進

◆ 地域資源を活かした産業振興

◆ エンタメ ・ コンテンツ支援による地域の発展

安心して働き、暮らせる生活環境の創出

◆ 小売（買物）、医療 ・ 介護、教育、交通 ・ 物流など地域社会に不可欠なサービス（エッセンシャルサービス）の維持発展

- ・ デジタル化 ・ 協同化等による生産性向上
- ・ 基盤的サービスを支えるプラットフォームを支援する制度的枠組みの構築
- ・ 事業承継や M & A の更なる促進（再掲）

◆ 若者等にも魅力ある地方における「しごと」づくり（ローカル ・ ゼブラ企業の創出等）

◆ 文化的基盤維持のための書店等の振興

◆ 量子、宇宙、ロボット、医療機器など、様々な分野でのイノベーション拠点 ・ 環境整備

◆ デジタル人材の育成（230万人）

◆ 地域のロボット開発/導入環境整備

◆ ドローン航路 ・ 自動運転サービス支援道等のデジタルライフライン整備

◆ 新技術 ・ スタートアップを活用した地域課題解決の実証 ・ 促進

2025年大阪 ・ 関西万博（「未来社会の実験場」）の契機の活用

安心して働き、暮らせる生活環境の創出（ローカル（域内循環）型産業）

（課題）

第25回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会
(2024年12月24日)

- 人口減少地域では、「買い物難民問題」など、地域社会に不可欠なサービス（小売・物流・介護・地域交通・教育・葬儀等：エッセンシャル・サービス）の供給が難しくなりつつあり、今後さらに深刻化する状況。地域で安心して働き暮らせる豊かな生活環境を実現するためにも、こうしたサービスを安心して利用できるよう、維持・発展をさせていくことが急務。
- こうした非製造業、とりわけエッセンシャル・サービス産業は、地域の雇用の太宗を占め、地域の良質な雇用という観点でも重要。これまで特に中小企業を中心に労働生産性が低く、賃金も高くなりづらく、人手不足が常態化してきたが、省力化・デジタル化・協同化によって課題を克服する萌芽も生まれつつある。

（政策の方向性）

- 地域に密着し、その雇用の大宗を担うエッセンシャル・サービス産業の労働生産性の向上を進めることで、足下の「人口減少によるサービス供給不足」を克服しつつ、地域における良質な雇用の創出にも貢献していく。
 - ✓ 個社ベースでの省力化・デジタル化の促進：大企業・スタートアップ等による省力化・デジタル化の標準的ツールは開発競争が進展中。これを有効活用し「省力化市場」を創出する。このため、中小企業向けの需要喚起策としてIT導入・省力化投資補助金の制度・運用改善に加え、伴走支援等のソフト面の支援を検討する。こうして蓄積した知見を踏まえ、中小企業の抱える人手不足の構造や省力化投資ニーズ等を業界別で整理し、建設業界では開始している業所管省庁との施策間連携を一層推進する。
 - ✓ 個社を超えた業界内での標準化：小売の現場では、特に、商品情報が一元化されていないことによる業務効率低下が課題。このため流通業において、メーカー、卸、小売等のサプライチェーン全体を通じた商品情報の標準化に向けた取組を推進する。
 - ✓ 個社・業種を超えた協同化：こうした努力をしてもなお、個社・業種だけでは限界がある地域においても、エッセンシャル・サービスを維持・発展させる必要がある。このため、自治体等と連携しながら、省力化・デジタル化・協同化により生産性向上を図る「地域協同プラットフォーム」という新たな主体に対して、各種支援策（金融・財政支援枠組み）を構築すべく検討を進める。この際、既に国土インフラの観点から、将来の人口動態・暮らしに必要なサービス提供体制を考慮し、コンパクトな都市をネットワークでつなぐ「地域生活圏」の政策検討が国交省を中心に行われており、インフラとサービスとの連携した対応が必要。
- 地域経済の担い手の一つとなり、社会的インパクト創出と収益を両立し成長していくローカルゼブラ企業が生まれるエコシステムを創出し、域外企業との連携強化やインパクト投融資を推進する。

(参考) 政府文書での位置づけ

「経済財政運営と改革の基本方針2024」(抄) (2024年6月閣議決定)

第2章 社会課題への対応を通じた持続的な経済成長の実現

～賃上げの定着と戦略的な投資による所得と生産性の向上～

2. 豊かさを支える中堅・中小企業の活性化

(2) 中堅・中小企業の稼ぐ力

地域の社会課題解決の担い手となるゼブラ企業の創出やインパクト投融資の拡大のため、「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」を踏まえ、先行事例の実証支援等を行い、事業モデルの整理、支援手法や社会的インパクトの評価手法の確立に取り組む。

「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」(抄) (2024年6月閣議決定)

VIII. . 社会的課題を解決する経済社会システムの構築

1. インパクトスタートアップに対する総合的な支援策

①関係者間の連携強化のための枠組み（コンソーシアム）を通じたネットワーク形成

インパクトスタートアップ、NPO、既存企業の関連部門、投資家等から成るインパクトコンソーシアムにおいて実務家の知見の共有・発信等を行い、インパクト投資の推進の観点から、i) 国際団体等と連携したインパクト指標・データの整備、ii) 非上場・上場を含む多様な投資手法に係る実務知見の発信、iii) **実証実験等も活用したゼブラ企業（地域の社会課題解決の担い手となる企業）等に対する地域でのインパクト投資の推進**、iv) インパクトスタートアップと自治体等の官民連携の促進等の具体的な施策に取り組んでいく。

また、新たな市場創出や社会・事業の変革に向けた企業経営を一層促進すべく、インパクト評価の活用を促すよう、企業価値の向上・創造につながる企業戦略の在り方について、議論を進める。

④インパクトスタートアップに関する地方自治体とのマッチング

地域における社会課題解決エコシステムの構築に向けて、**実証を通じたゼブラ企業支援の検討**や、スタートアップと自治体の連携促進、デジタル田園都市国家構想交付金の活用、地域経済循環の創出、インパクト投資の促進に取り組む。