

ローカル・ゼブラ政策について

令和8年3月13日

中小企業庁 商業課

伊奈 友子

経済産業省 中小企業庁 商業課長



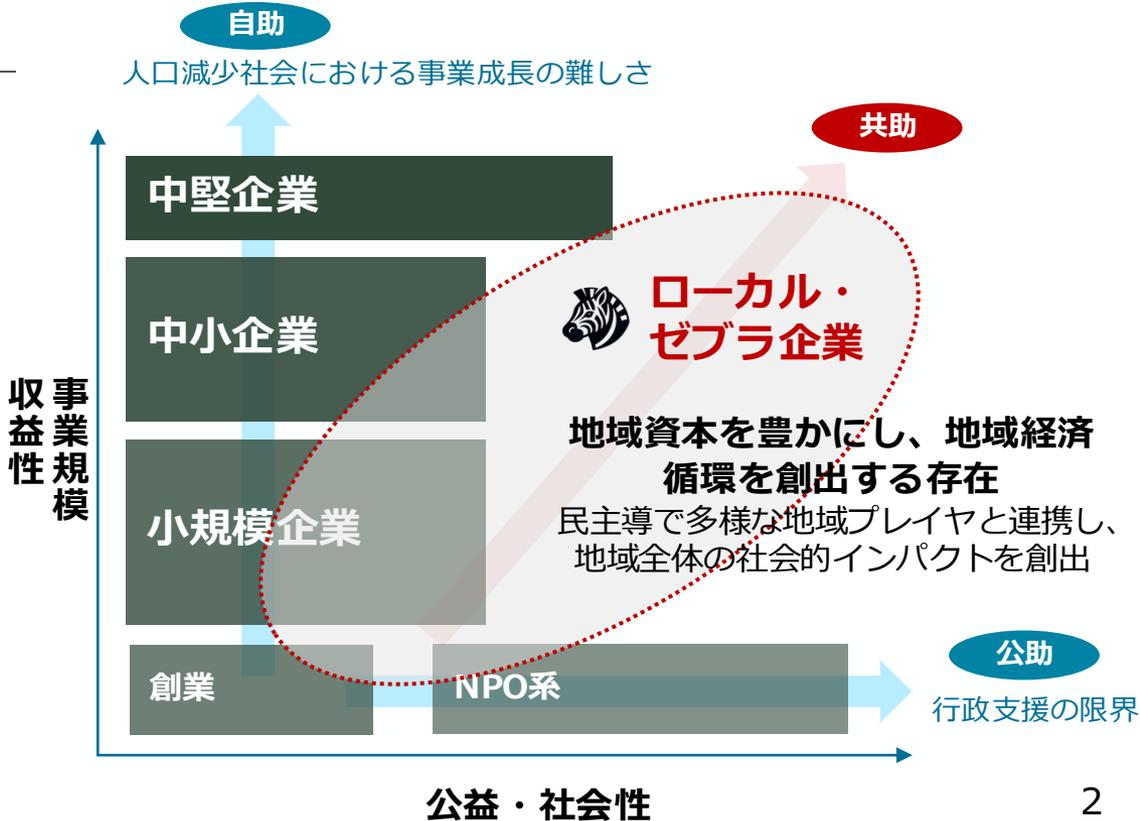
通商産業省（現：経済産業省）入省後、
中小企業庁調査室長、
商務・サービスグループ物流企画室長／消費経済企画室長、
内閣官房内閣広報室企画官、
製造産業局ものづくり政策審議室長、
中小企業庁創業・新事業促進課長など
特に、中小企業・ものづくり政策分野を多く担当。

現在、まちづくりや、地域課題の解決に取り組むローカル・ゼブラ企業の政策推進を
担当している。

中小企業庁におけるローカル・ゼブラ政策の位置づけ

- 人口減少下における地域経済の好循環実現に向け、中小企業全体の生産性向上や経営力強化とともに、共助の担い手となり、地域資本を豊かにし、地域経済循環を創出する存在であるローカル・ゼブラ企業の育成を推進することが重要。

地域事業者の役割と支援



ローカル・ゼブラ企業と地域事業づくり会社の考え方

- ローカル・ゼブラ企業が活動しやすい環境を整備するため、地域事業づくり会社は、ローカル・ゼブラ企業個者が創出する社会的インパクトを地域全体で捉えなおし、地域にとって価値のある事業の目利きをすることで、地域内外のステークホルダーから資金や人材等の経営資源を呼び込み、地域経済循環の核となる。

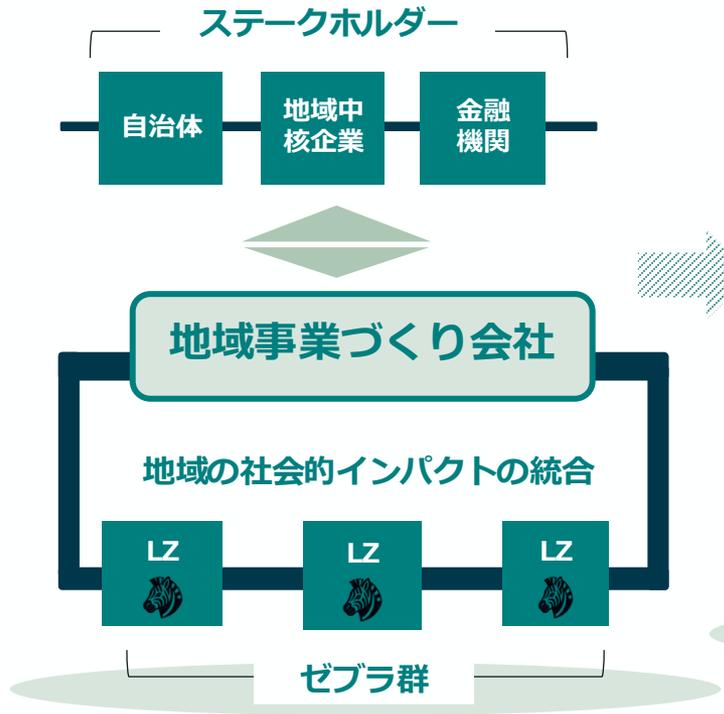
ローカル・ゼブラ企業 (Tier3)
 個社事業の成長・持続に集中

社会性×経済性
 地域に根差し地域課題の解決を図り、事業を営む団体



ローカル・ゼブラ企業

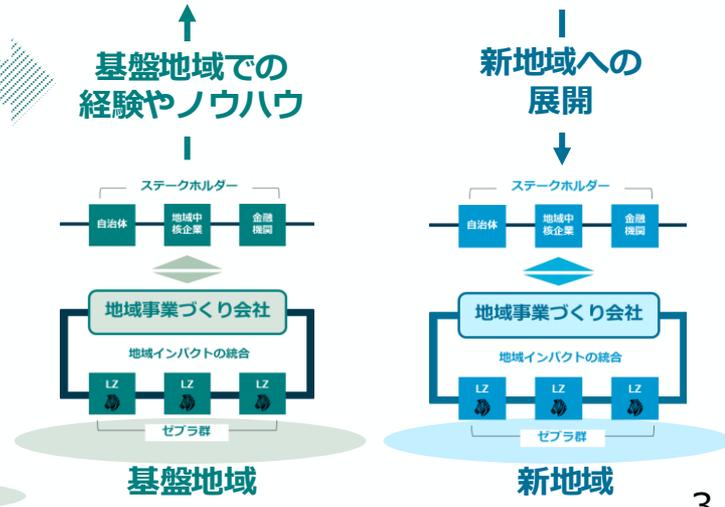
地域事業づくり会社<地域密着型> (Tier2)
 地域内のゼブラの取組を結んで面に



地域事業づくり会社<全国型> (Tier1)
 地域から全国・他分野へ

※地域事業づくり会社の全国化はその団体の志向性に拠る

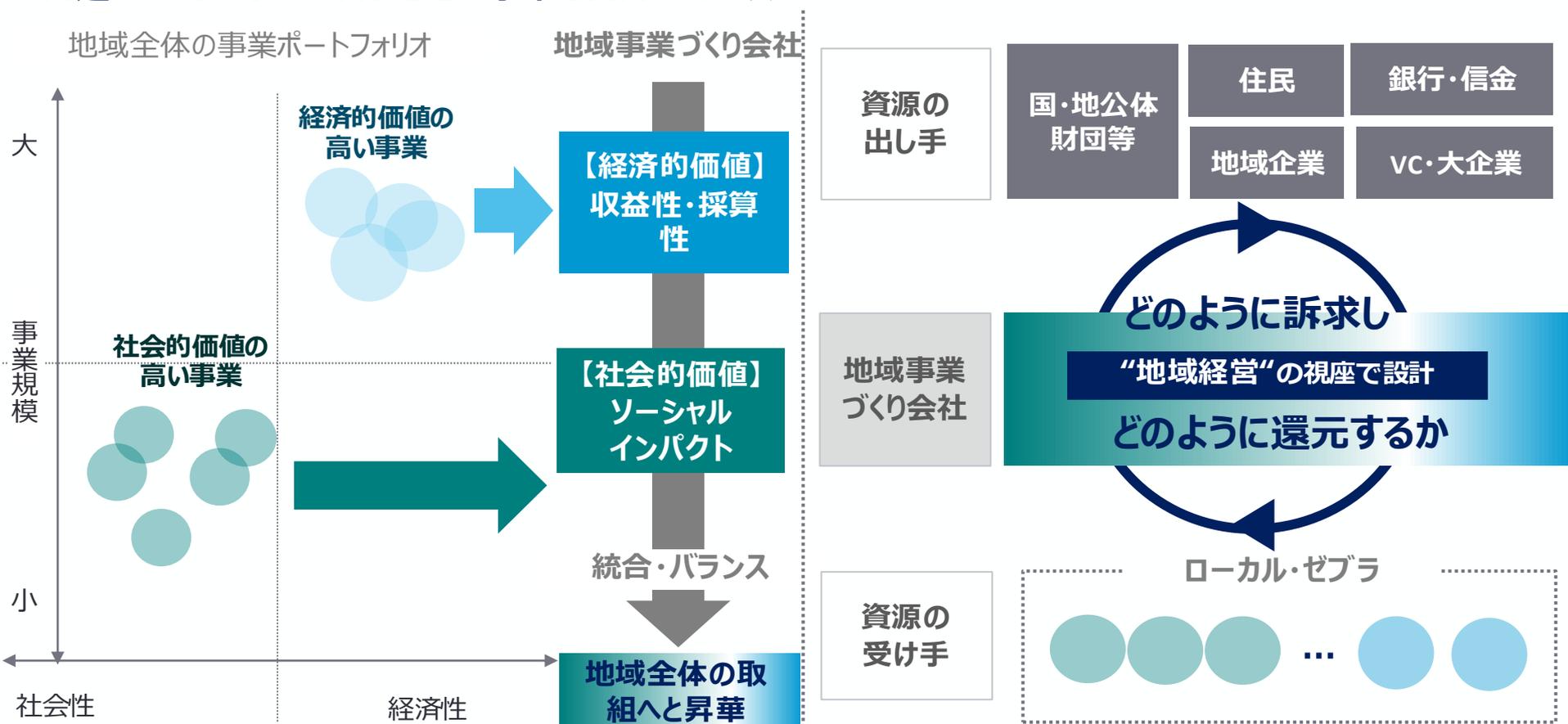
取組のアセット化



地域事業づくり会社の役割

- 地域事業づくり会社は、ローカル・ゼブラ企業の事業や地域資源をとりまとめ活用することで、地域全体の取組へと昇華し、**地域における経済的価値と社会的価値の最大化**を図り、地域経済循環を生み出す「仕組み」を構築する。

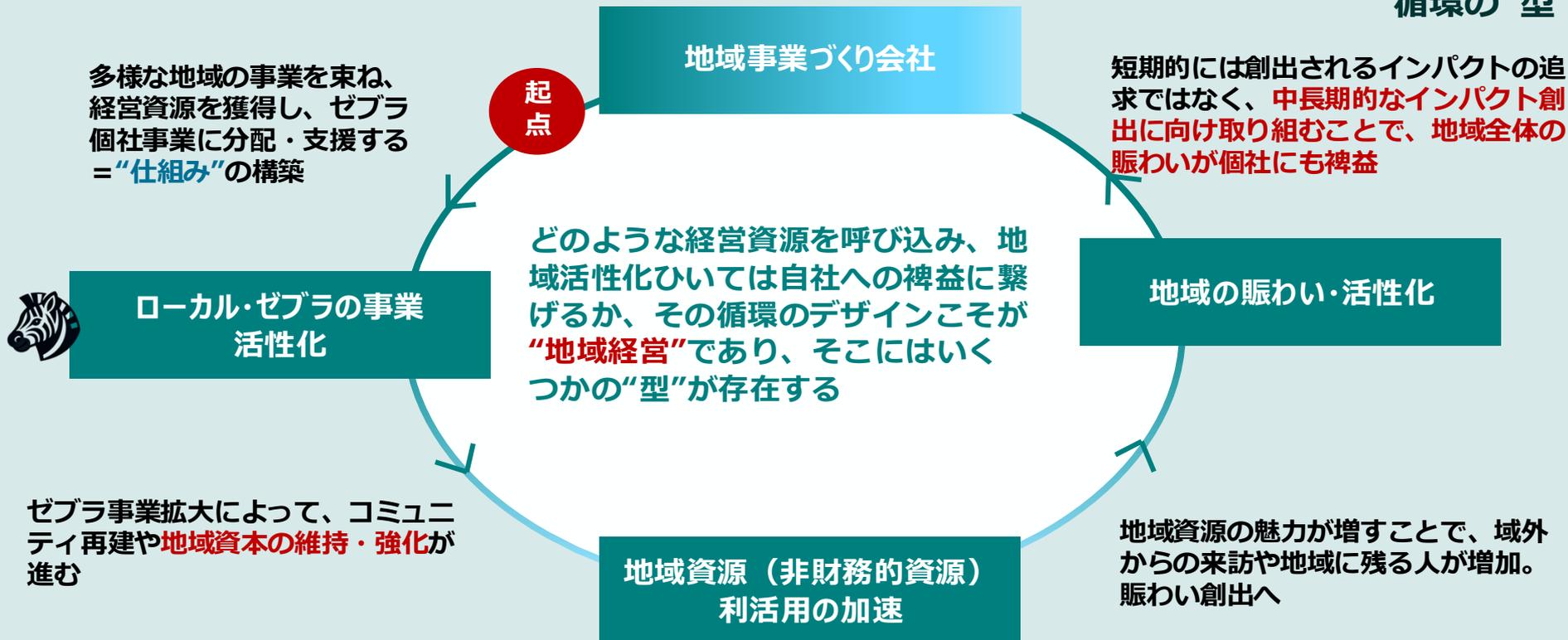
調達先・規模・手法に合わせ地域事業を統合・バランス → 地域全体の事業を基に経営資源の循環を起こす



(参考) 地域事業づくり会社における地域経営の視座

- 地域経営とは、地域全体をひとつの企業のように捉え、中長期的な時間軸で、地域資源を活かしながら地域内外から経営資源を呼び込み、持続的な地域経済循環を創出することである。そこにはいくつかの「型」が存在する。

循環の“型”



R7年度実証事業における取組内容

- 本事業では、地域事業づくり会社が、資金、人材、その他資本を地域に呼び込み、地域で循環させる“型”の整理と、その循環を生み出すための“仕組み”の検証を行い、地域事業づくり会社に必要な機能や社会実装に向けた課題を整理した。

| 循環の型 | 地域事業づくり会社 | 地域 | 仕組み | 循環の型 | 地域事業づくり会社 | 地域 | 仕組み |
|------|-----------|----|-----|------|-----------|----|-----|
|------|-----------|----|-----|------|-----------|----|-----|

資金循環型

地域事業づくり会社が、資金を呼び込みローカル・ゼブラ企業と共創する

株式会社
インターローカル
パートナーズ

瀬戸内地域
(兵庫県・岡山県・広島県・愛媛県・山口県)

地域GP×
地域ファンド

公益財団法人
東近江三方よし
基金

滋賀県
東近江市

インパクトファンド

一般社団法人
ドチャベンジャーズ

秋田県
五城目町

まちづくりDAO

人材循環型

地域事業づくり会社が、人材を呼び込みローカル・ゼブラ企業と共創する

株式会社
竹屋旅館

静岡県
静岡市

スポーツゼブラ人材
育成プログラム

一般社団法人
前橋まちなか
エージェンシー

群馬県
前橋市

まちづくり人材
マッチング

資金×人材循環型

地域事業づくり会社が、資金循環型と人材循環型を同時に行う

株式会社
湘南ベルマーレ
フットサルクラブ

神奈川県
西部地域
(小田原市中心)

地域の人事部×
ソーシャルインパクト
預金制度

一般社団法人
大和森林管理協
会

奈良県
王寺町

森林資本を活用
した事業創出×
パートナー制度

陸前高田
しみんエネルギー
株式会社

岩手県
陸前高田
市

地域参加型課題解決
コミュニティ×地域
応援電カプラン

情報・ノウハウ循環型

地域事業づくり会社が、情報・ノウハウを呼び込みローカル・ゼブラ企業と共創する

株式会社
GHIBLI

和歌山県
すさみ町

ゼブラ型漁業
地域商社スキーム

本田屋本店
有限会社

福島県
会津地域

生活文化・歴史の体
験事業化スキーム

各実証地域の事例（大和森林管理協会・GHIBLI）

一般社団法人大和森林管理協会

資金循環型

人材循環型

既存事業

都市近郊林「瓔珞の森」の運営、薪製造販売事業、市町村林政支援、J-クレジット事業等を展開

目指す地域価値

森林資本を活用した事業創出による森林資本の活用・維持

仕組み

森林を活用した事業を創出する事業者とその支援者育成を同時に行うプラットフォームを構築
大企業や地域中堅企業向けのパートナー制度を構築

資源の出し手

国・地公体
財団等

住民

銀行・信金

地域企業

+新規創業者
+地域事業づくり会社

VC・大企業

業

森林周縁事業候補者や
伴走支援候補者を呼び込み

企業パートナー制度による
資金の積み立て

地域事業
づくり会社

森林資本を活用した事業創出×
企業パートナー制度

ローカル・ゼブラ及びその
支援者を育成

ローカル・ゼブラへの事業
資金助成

ローカル・ゼブラ

森林領域に関連するローカル・ゼブラ企業

資源の
受け手

株式会社GHIBLI

情報・ノウハウ
循環型

既存事業

水産・漁村の6次化モデル構築や販路開拓・販売支援
水産事業者の教育等の伴走支援等のサービス提供

目指す
地域価値

漁村復興を推進し経済基盤を作る新たな担い手づくり

仕組み

GHIBLIの漁村復興に係る成功体験を整理・パッケージ化し、全国地域の水産特化型商社へのノウハウの提供

資源の
出し手

国・地公
体
財団等

住民

銀行・信金

地域企業

+地域事業づくり会社

VC・大企業

基盤地域等での取組経験をアセット化

地域事業
づくり会社
<全国型>*

ゼブラ型漁業地域商社スキーム

漁獲物の手当の方法や
6次産業化のノウハウ、販路等のコネクションの提供

ローカル・ゼブラ

資源の
受け手

水産業領域のローカル・ゼブラ企業