

地域課題解決事業推進に向けた 基本指針

2024年3月

中小企業庁

創業・新事業促進課

目次

1. 基本指針の目的

地域課題解決事業への理解と合意形成の重要性
有機的な連携
エコシステムの創出・育成

2. ローカル・ゼブラ企業

- ① ローカル・ゼブラ企業の特徴
- ② ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント

3. ローカル・ゼブラ企業が行う社会的インパクトの可視化

- ① インパクト測定・マネジメントを行う意味
- ② データ活用の重要性

4. 地域課題解決のエコシステムについて

- ① エコシステムが形成されていくまでの流れ
- ② エコシステムの事例

5. 地域課題解決事業推進に必要な支援

- ① 必要な支援の種別
- ② 地域中間支援及びその担い手
- ③ 伴走支援及びその担い手

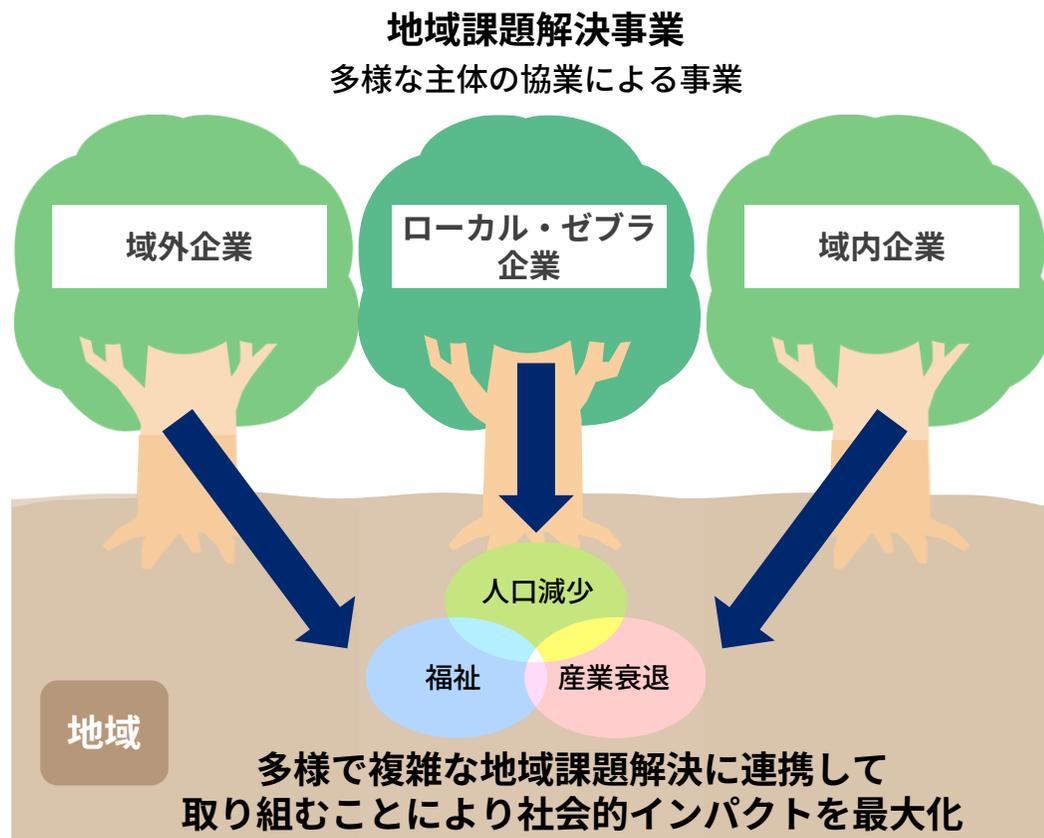
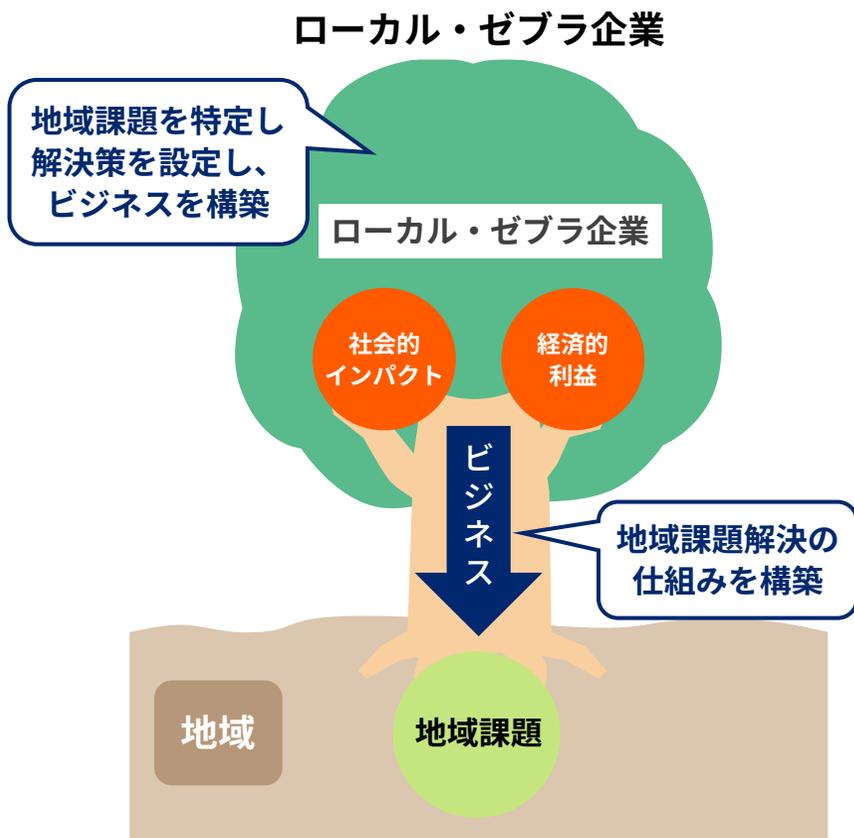
6. まとめ

【参考】 背景

【追補】 関連施策集

1. 基本指針の目的 ～地域課題解決事業への理解と合意形成の重要性

- 地域の包摂的な成長を実現するには、その地域の特性にあった多様な主体や産業がそれぞれの強みを生かして連携し、多様性と連携による地域づくりに取り組むことが重要である。
- 本基本指針は、地域の未来に希望を見だし、ビジネスの手法で地域課題の解決にポジティブに取り組み、社会的インパクトを創出する企業（ローカル・ゼブラ企業）や地域課題解決事業の重要性と概念を整理し、多様な関係者との協業を実現し、必要な資金や人材を確保するための考え方や、事業が社会に生み出す社会的インパクトの可視化等、関係者との共通理解を深めるための手段についても整理する。



【参考】背景～ゼブラ企業への注目

- 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。近年、日本でも注目を集めており、その特性に応じたインパクト投融資が行われて潜在力を発揮することで、地域課題の解決につながる可能性がある。
- 「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」（2023年閣議決定）では、「地域の中小企業から、地域の社会課題解決の担い手となる企業（ゼブラ企業）を創出し、インパクト投融資を呼び込むため、ソーシャルビジネスを支援する地域の関係者を中心としたエコシステムを構築する」こととされている。

ゼブラ企業の特徴

- 1 事業成長を通じてより良い社会をつくることを目的としている
- 2 時間、クリエイティブ、コミュニティなど、多様な力を組み合わせる必要がある
- 3 長期的で包摂的な経営姿勢である
- 4 ビジョンが共有され、行動と一貫している

出典：Tokyo Zebras Unite / Zebras and Company

インパクト投資

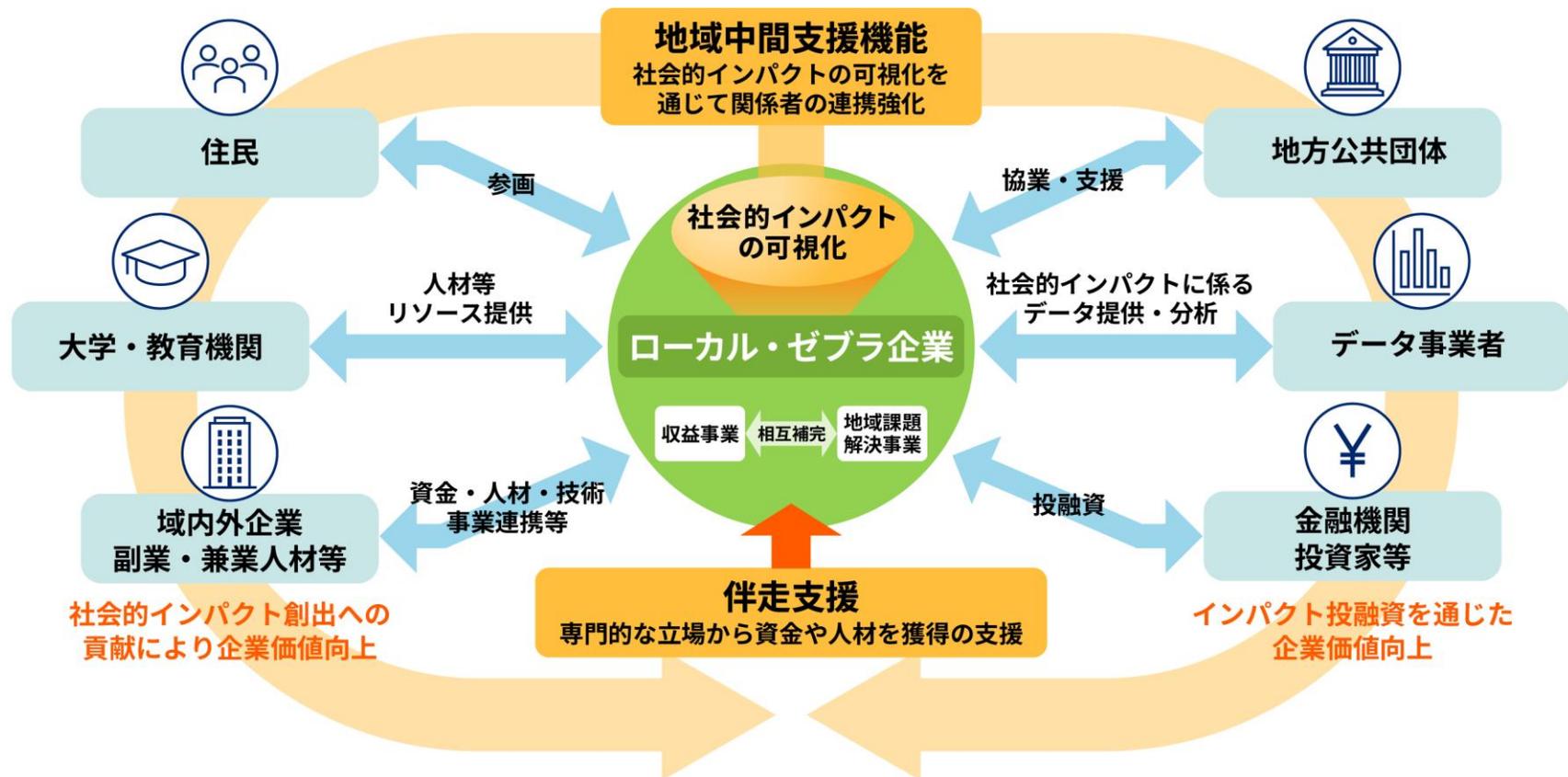
一定の「投資収益」確保を図りつつ、
「社会・環境的効果（インパクト）」の実現を
企図する投資



出典：金融庁

1. 基本指針の目的 ～有機的な連携

- 地域の包摂的成長を実現する担い手となるのは、地域に根ざした中小企業・小規模事業者である。中でも、地域の社会課題を解決し、社会に良い変化（社会的インパクト）を生み出すローカル・ゼブラ企業が、良質な雇用や豊かな暮らしの実現に果たす役割は大きい。
- 創業や第二創業により地域課題解決に取り組む中小企業・小規模事業者が中心となって、地域の多様で複雑な社会課題の解決を目指し、地域中間支援機能や伴走支援者等の多様な関係者と、お互いの強みを生かし有機的に連携して課題解決に取り組むことにより効果が大きくなる。



1. 基本指針の目的 ～エコシステムの創出・育成



1. 基本指針の目的 ～エコシステムの創出・育成

- 地域課題解決事業の意義や、協業の重要性を共通理解として広げていくことで、地域課題解決事業推進の機運を醸成し、事業への共感による資金や人材の流れを生み出し、伴走支援者に支えられながら、地域の包摂的な成長を目指すエコシステムが各地で構築されていくことを期待したい。

地域課題解決のエコシステムが日本各地に点在

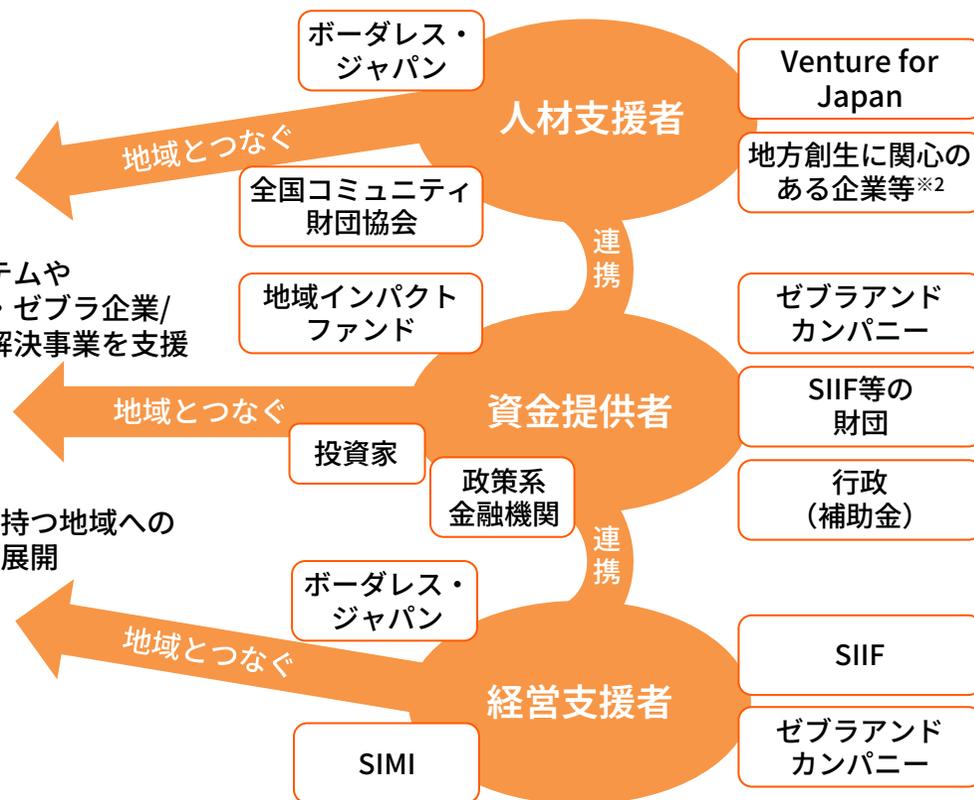
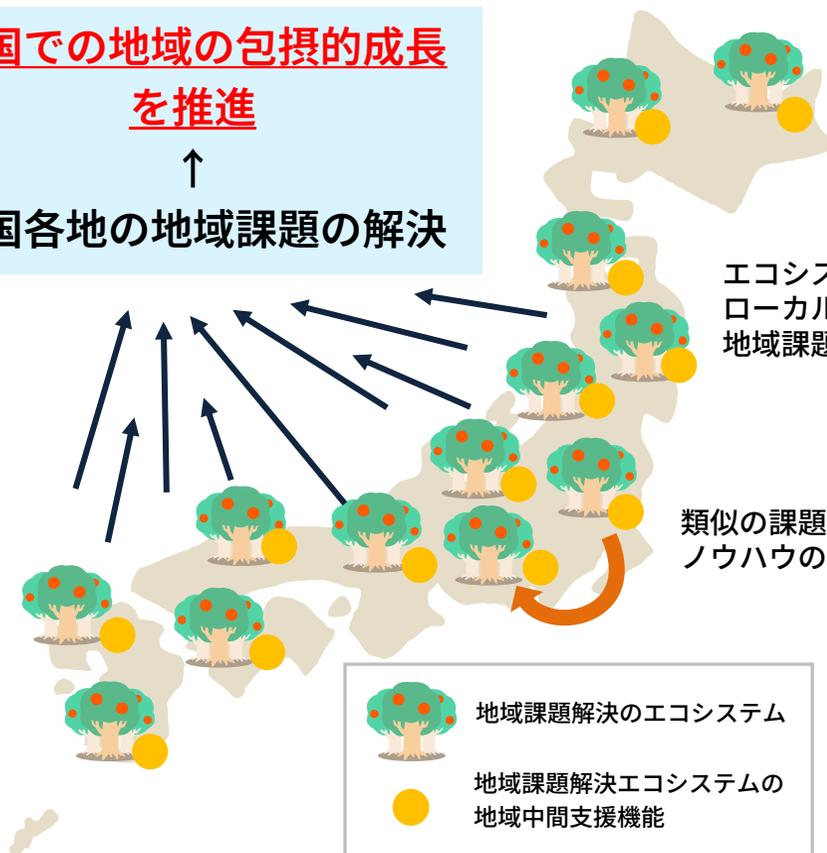
地域課題解決のエコシステムや
ローカル・ゼブラ企業を伴走支援する主体※1

全国での地域の包摂的成長

を推進



全国各地の地域課題の解決



※1 1社/団体が複数機能を有する場合もある
 ※2 日本郵政等の大企業や企業版ふるさと納税を活用する企業等

2. ローカル・ゼブラ企業 ～①ローカル・ゼブラ企業の特徴

(1) 事業を通じて地域課題解決を図り、収益性を確保・継続

地域課題解決を自社のミッションとして掲げる又は課題解決できる手法を特定し、社会的インパクトを創出しながら収益性を担保しつつ、地域に対する持続的な価値提供を目指している。

(2) 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

(1)を達成するため、共感による高付加価値化等、価値創造の構造を変えることや、地域連携で共助を活性化させることによる課題解決手法の持続的な展開、新しい技術を活用することで効率的かつ効果的に事業に取り組み、収益化できるビジネスを構築している。

(3) 事業意図の明確化

地域課題解決を目的として、企業として何を達成し、社会にどのような変化・効果（社会的インパクト）を生み出したいかなど自社の事業の意図を明確化し、目標を定めることで関係者からのコミットメントを獲得する。

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

ローカル・ゼブラ企業の取組

①特定エリアの地域課題に着目

特定エリアの地域課題に着目し、その地域に特化したビジネスを展開



②普遍的な地域課題に着目

普遍的な地域課題を解決できる方法を見つけ、国内他地域や、海外にも展開



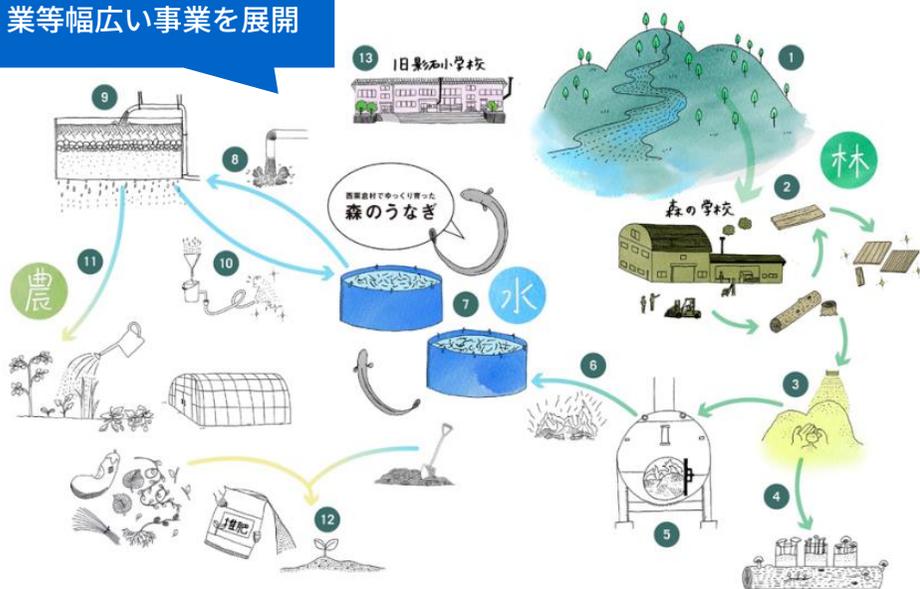
2. ①ローカル・ゼブラ企業の特徴～事例①

事例 (株)エーゼログループ (岡山県西粟倉村)

- 地域経済の促進・循環を事業目的とし、岡山県西粟倉村と連携し、林業の6次産業化を進めることで新しい事業（地元木材でフローリングなどの内装材や家具・雑貨等の製造）を興し、地域資源を活用したローカルベンチャーの創発に取り組む。
- 現在は4拠点で農林水産業、獣肉の加工・流通、飲食事業など幅広い事業を展開。

事業概要

森を起点に養殖、飲食事業等幅広い事業を展開



出典：株式会社エーゼログループHP (2023/11/06閲覧)
地域の社会課題解決促進に向けたエコシステム研究会古田委員説明資料

事例 瀬戸内ビレッジ(株) (香川県三豊市)

- URASHIMAVILLAGEは、瀬戸内海に面した荘内半島の高台にたつ宿泊施設。
- 地元のスーパーや建材屋、家具製造、工務店、建設業、バス会社、レンタカー会社など11社が参画し、それぞれの専門性を活かすことでより品質の高いサービスを作ること志し、かつ、地域の経済を自分たちで回すこと（地域内循環ビジネスモデルの確立）を目指して取り組む。

事業概要

複数の地元企業が連携・協力して複数の事業を地域で展開



2. ①ローカル・ゼブラ企業の特徴～事例②

事例 (株)CNC (島根県雲南市)

- 「1億総コミュニティナースの日本の実現」をビジョンに掲げ、コミュニティナースの育成、社会実装モデルの開発、モデルづくりのサポート等を行う。
- 研修を受けたコミュニティナースは日本各地に点在し、自治体や民間企業と連携しつつ、地域コミュニティの形成に寄与。

事業概要

例) 奈良県



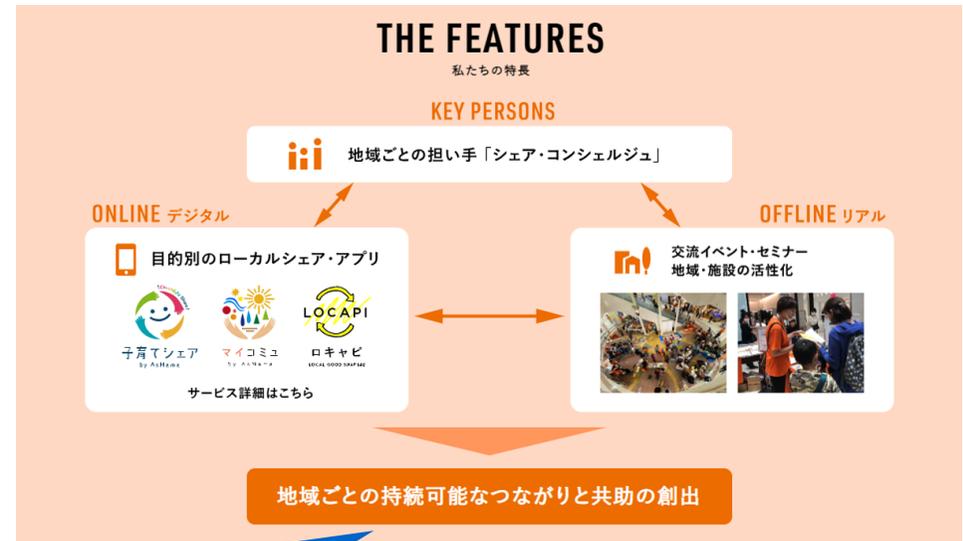
出典：株式会社CNC HP (2023/11/06閲覧)

株式会社Asmama HP (2023/11/06閲覧)

事例 (株)AsMama (神奈川県横浜市)

- 自治体や企業と連携して、共助社会のあり方に賛同・協働する人材を全国で募集・育成。
- 年間2,000回以上のイベント企画・実施と「子育てシェア」等の自社開発アプリの普及を行い、コミュニティ形成事業に取り組む。
- デジタル活用により、共助の担い手となる人や資源を可視化することで、地域の中に助け合いのコミュニティを創出。

事業概要



地域のビジョン（目指す姿）づくりも担いながら、コミュニティ形成をサポート

2. ①ローカル・ゼブラ企業の特徴～事例③

事例 GOODGOOD(株) (北海道厚真町)

- 北海道厚真町にて、元ゴルフ場開発途中の空き地を活用し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



出典：公開情報等を基に事務局作成

事例 (株)アキウツーリズムファクトリー (宮城県仙台市)

- 秋保（あきう）温泉郷にて、域外からの来訪者に秋保の魅力に気づいてもらうため町全体のマーケティング支援に取り組んでいる。
- 具体的には、古民家カフェの運営のほか、地域の様々な企業と連携し、観光客が秋保を周遊できるよう、地域全体を盛り上げる仕組み作りに取り組む。

事業概要



2. ②ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント～金融①

- ローカル・ゼブラ企業は、課題解決を目的として持続的に成長していくため、創業期ではエクイティによる調達が多いことも多く、日本政策金融公庫の新規開業資金やソーシャルビジネス支援資金などの低利貸付制度、クラウドファンディングや補助金等の支援策を活用した創業資金の調達が見込める。
- 最近では、ソーシャルインパクトボンド^{注1}やブレンデッド・ファイナンス^{注2}、インパクト評価を重視するベンチャーキャピタル、休眠預金による支援を受けた地域インパクトファンド等、社会的インパクトを重視した様々な資金調達手段があり、専門家による伴走支援が望まれる。

	創業期	成長期	成熟期（持続可能期）
フェーズ	ミッションを定め、社会性や収益性を担保できるサービスやソリューションを開発している	経済的に自立したビジネスモデルが構築されており事業・売上の拡大を図っている	事業が軌道に乗り、利益を安定的に確保できている
資金調達手段	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">自己資金</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">自己調達 (友人や家族からの資金調達)</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">公的機関からの補助金、財団からの助成金 (企業版ふるさと納税を活用した行政からの支援等を含む)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">寄附型クラウドファンディング</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">CVC・事業会社によるM&A/企業間連携</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">IPO</div>
	金融機関からの借入・融資・社債発行（無担保・有担保）		
	ベンチャーデット/ベンチャー・キャピタル(VC)/ コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)/金融機関等からの出資		

注1：従来行政が担ってきた公共性の高い事業の運営を民間組織に委ね、その運営資金を民間から募る仕組み

注2：公的資金や慈善資金と民間の投資・融資を組み合わせた資金

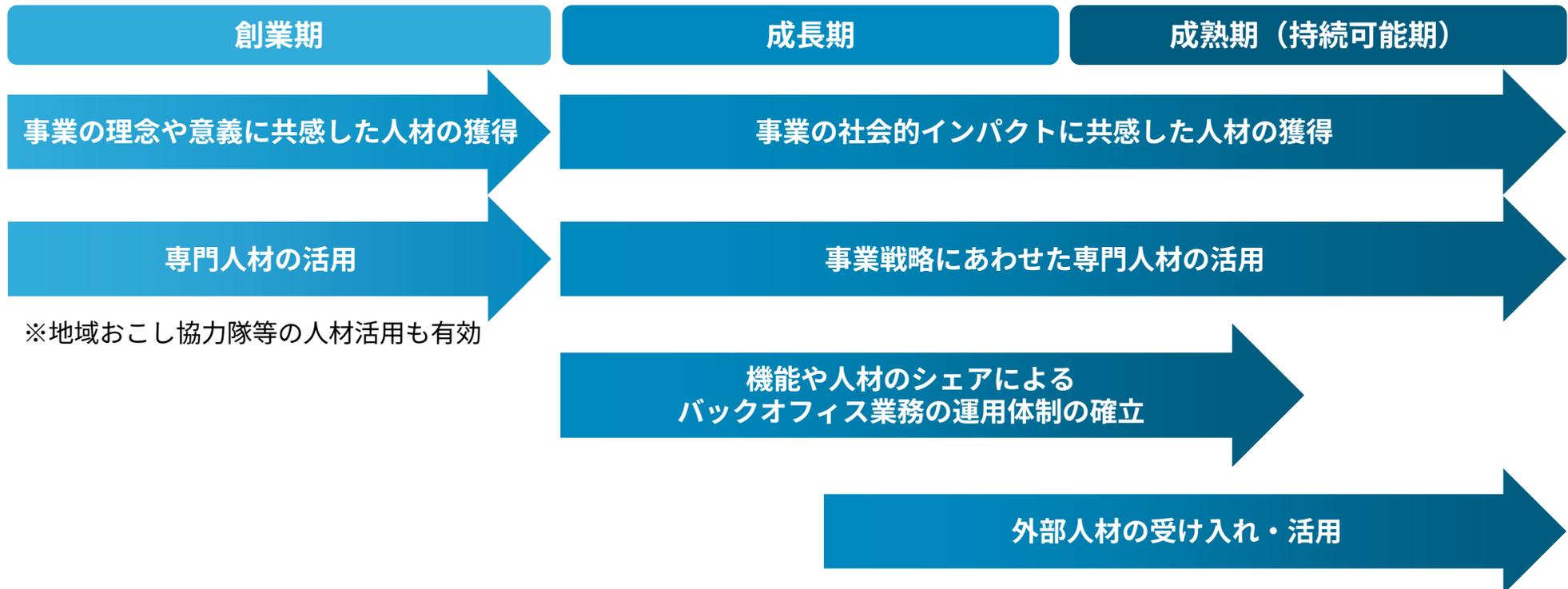
2. ②ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント～金融②

- 創業初期から、将来的な事業の主導権を失わないよう、目指す事業と資金調達手段の特性を適切に組み合わせ、戦略的に資金調達を行うことや、その伴走支援や過去・海外の事例を参考にすることが有効である。

	一般的な資金使途	資金調達手段	起業家のメリット	起業家が留意すべき点
創業期	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスアイデアの検証といった事業革新や新規事業の開始 本業維持に必要な欠くことのできない活動への支払い 	自己資金	<ul style="list-style-type: none"> 資金の利用について制約がない 	<ul style="list-style-type: none"> 多額の資金調達が困難
		自己調達 (友人・家族からの資金調達)		<ul style="list-style-type: none"> 多額の資金調達が困難 投資額と仕組みの決め方が困難
		補助金・助成金 (企業版ふるさと納税を活用した行政からの支援等を含む)	<ul style="list-style-type: none"> 返済不要 	<ul style="list-style-type: none"> 単年度の資金提供が多く、継続性の担保が困難 事前に設定された事業目的・資金使途からの変更が困難なことが多く、柔軟性が低い
		寄附型クラウドファンディング	<ul style="list-style-type: none"> 返済不要 資金の利用について制約が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> 多額の資金調達が困難
成熟期 (持続可能期)	<ul style="list-style-type: none"> 本業維持に必要な欠くことのできない活動への支払い 収益源の多様化 拡大した事業の維持 	金融機関からの借入・融資・社債発行 (無担保・有担保)	<ul style="list-style-type: none"> 経営権(株式)を資金提供者へ渡す必要がない 返済力(信用)を積み上げることで融資額を増加させることが可能 (成熟期に近づくにつれ)多額の資金調達がしやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 返済義務 有担保で個人保証が必要な場合、経営者の負担が増加 (創業期においては)多額の資金調達が困難
		VC/CVC/金融機関等からの出資	<ul style="list-style-type: none"> 多額の資金調達がしやすい 個人保証が不要 	<ul style="list-style-type: none"> 金銭的リターンや成長スピードへの期待値が高い 起業家と資金提供者との持続的な関係性構築が必要 経営権譲渡等の発生リスク(将来の資本政策の制約になる可能性)
		レベニューシェア型(収益還元型)の出資	<ul style="list-style-type: none"> 経営権(株式)を資金提供者へ渡す必要がない IPOやM&Aなど、将来の資本政策を束縛しない 	<ul style="list-style-type: none"> 売上があがる目処が必要 ビジネスモデルや収益性が明確化している必要
		議決権に制限のある出資	<ul style="list-style-type: none"> 資金提供者へ渡す経営権(議決権)の範囲を調整できる 	<ul style="list-style-type: none"> 資金提供者の優遇(リターンの増加) 多額の資金調達が難しい

2. ②ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント～人材①

- 創業期においては事業の意図を明確にすることで、その理念や意義に賛同・共感し参画する人材を集めることができるが、特に創業初期においては、事業を成長軌道に乗せるためのポイントを見極め、創業支援策等を活用しながら、質の高い外部の専門人材の受け入れやアドバイスを受けることが重要。
- 成長期以降は、企業の成長に伴い事務・会計等のバックオフィス機能を持つ必要があるが、専門的な知識を持った人材の採用が難しい場合には、地域単位で経理部門や広報等のバックオフィス機能や必要な人材をシェアできるような仕組みを構築し、活用するという選択肢もある。
- 企業が地方公共団体や地域の企業に人を派遣する動きや、企業の人材が、自身の能力や経験を生かした兼業・副業を行う動きも見られつつある。



2. ②ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント～人材②

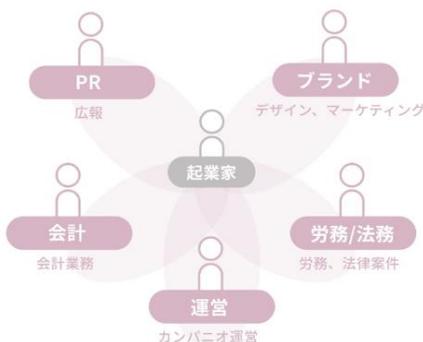
参考

カンパニオ（ボーダレス・ジャパン）

- 1社では生み出せない大きなインパクトを生み出すために、各分野で挑戦する起業家がフィールドを超えて、起業や経営に必要な資金やノウハウを共有し合う9つの仕組み。
- カンパニオの仕組みのうち、「経営バックアップ」では、各分野の専門人材が起業家のバックアップを行っており、事業立ち上げ時のビジネスプランニングや事業戦略に関するアドバイス、会計、法務などの専門機能の支援を行っている。

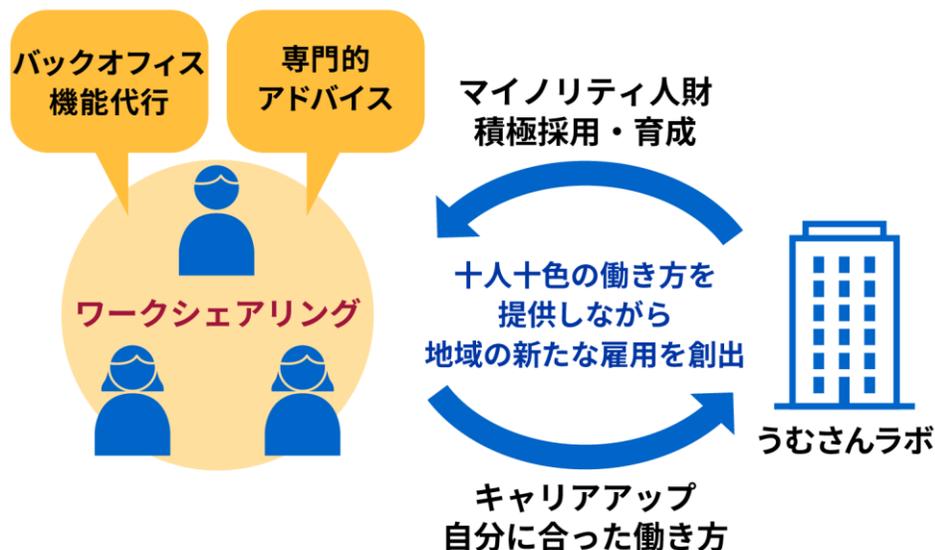


バックアップスタジオ



ゆいという（うむさんラボ）

- スタートアップ、中小企業、非営利団体などのバックオフィス業務全般（経理、総務、法務、労務など）を代行。
- バックオフィス業務を代行するだけでなく、企業が成長するための経営の専門的アドバイスも行っている。
- 本人の特性や家庭の事情など、さまざまな理由により、通常の企業でフルタイム勤務することが困難な人たちをデジタルワークで効率的にバックオフィス業務ができる人材に育成し、お互いに補いあえるワークシェアリングの仕組みを構築。

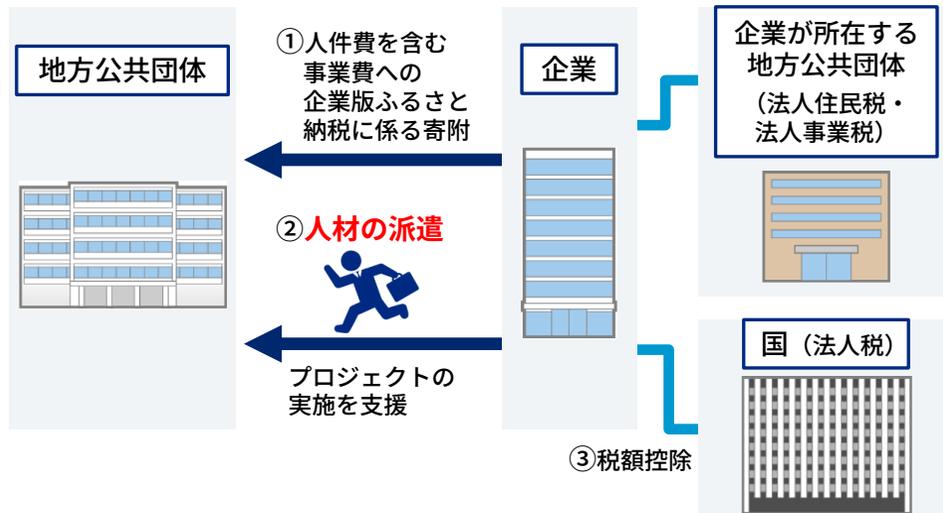


2. ②ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント～人材③

参考

企業版ふるさと納税【人材派遣型】

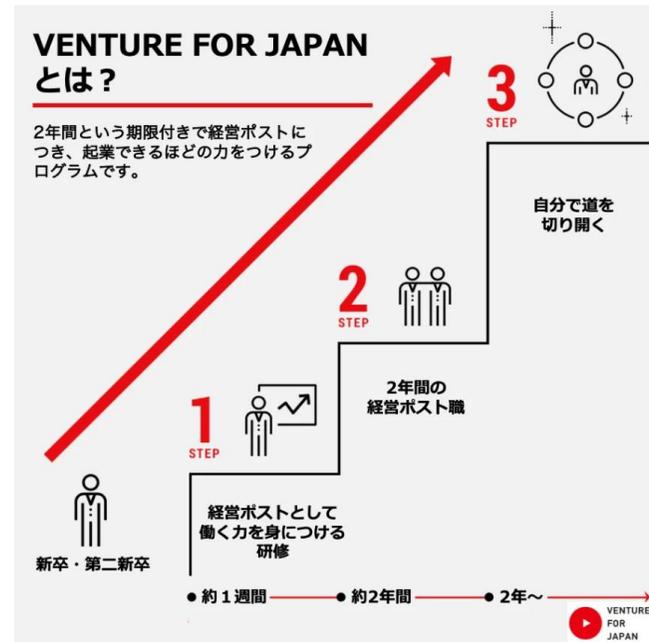
- 企業版ふるさと納税の仕組みを活用して、専門的知識・ノウハウを有する企業の人材を地方公共団体等へ派遣する仕組み。
- 地方公共団体等は、実質的に人件費を負担することなく、専門的知識・ノウハウを有する人材を受け入れることができ、地方創生の取組みをより一層充実・強化することができる。
- 企業は、税額控除を受けることができるだけでなく、企業のノウハウの活用による地域貢献や人材育成の機会として活用できる。



出典：内閣府企業版ふるさと納税（人材派遣型）概要（2024/2/28閲覧）
一般社団法人VENTURE FOR JAPAN HP等（2024/2/28閲覧）

STEP UP 730 (VENTURE FOR JAPAN)

- 成長意欲の高い優秀な新卒・若手人材を優良な地方の中小企業やベンチャー企業へ事業責任者として送ることで、①自らの力で道を切り拓くリーダーを志す最適なキャリア提供、②地方の優良企業の人材不足解消、③ローカルスタートアップを生み出すエコシステムの形成の3つを実現。
- 「若者」、「地方企業」、「地方社会」の成長から「日本の復興」を目指す。



2. ②ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント～事業の可視化①

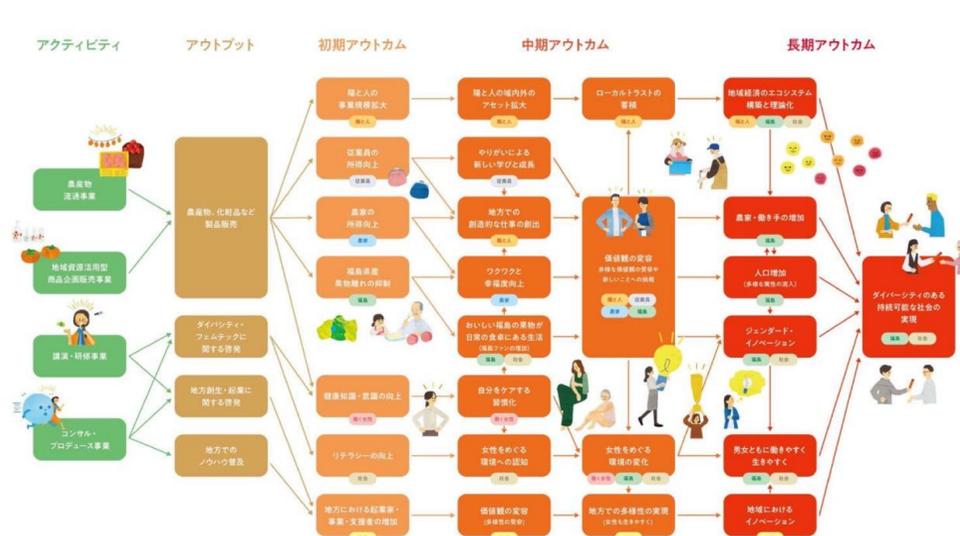
- 創業期から成長期に至るまでを通じて、周囲の経営者等からのアドバイスを受けながら、従業員へのビジョン・ミッションの浸透、関係者に対して、事業の可視化をすすめ、外部からの参加や連携が可能となるよう、透明性のある企業体制の整備に取り組むことが重要である。

成長フェーズ	創業期	成長期	成熟期（持続可能期）
組織の状態	<ul style="list-style-type: none"> ・個別業務すべてに創業者の意思が反映される ・創業者と社員のコミュニケーションが活発に行われる 	<ul style="list-style-type: none"> ・幹部層のマネジメント責任が増加。経営者は幹部層をメインにコミュニケーションを実施 ・部門ごとに目標達成に差が生じる 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者は幹部層とのみコミュニケーションを実施 ・中間管理職が配置され、幹部層の権限が一部移管される
目的	<ul style="list-style-type: none"> 従業員へのビジョン・ミッションの共有 関係者からの共感獲得 自社事業の透明性確保 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員へのビジョン・ミッションの浸透 関係者からの信頼・協力獲得 自社事業の透明性向上 	
実施内容	<p style="text-align: center;">インパクト測定・マネジメント</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%; padding: 10px;"> <p>創出したいインパクトを踏まえ、自社ビジョンやインパクト指標を設定</p> </div> <div style="width: 35%; padding: 10px;"> <p>事業内容を整理しながらロジックモデルを検討</p> </div> <div style="width: 30%; padding: 10px;"> <p>自社が創出したインパクトを定性・定量的に可視化</p> </div> </div>		

2. ②ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント～事業の可視化②

事例 (株)陽と人 (福島県国見町)

規格外農産物の流通、廃棄されていた皮を活用した女性のデリケートゾーンケアの化粧品開発・販売等を通じ、地元農家の所得向上や女性の健康課題の解決に取り組む。



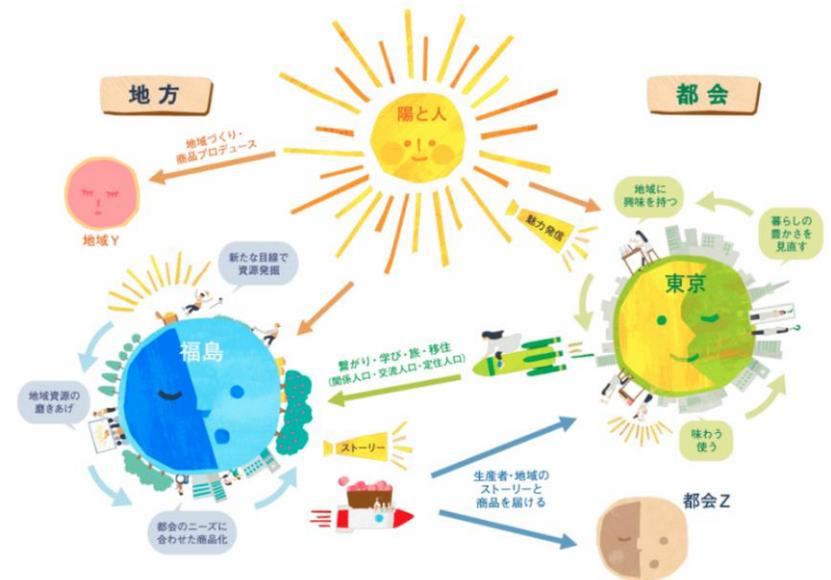
事業の透明性に関する取組

- 伴走支援者が出資とともにインパクト測定・マネジメントの考え方に則り、社会課題をどのように解決していくかの仮説の策定を伴走支援。
- 自社事業がどのような流れを経て、社会に対して影響を与えていくかをロジックモデルで整理。



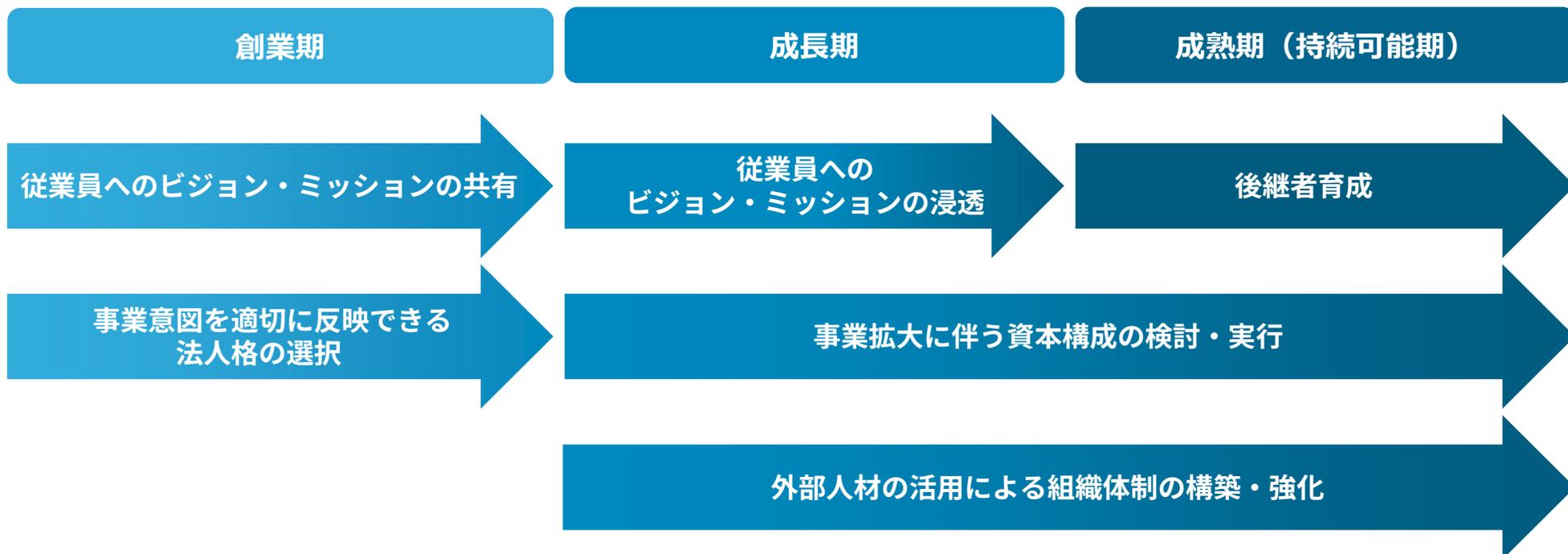
関係者への効果

- 目指す社会像を明確に描き、自社事業の意図を広く公開・発信。
- これにより、その取組に共感する事業者や消費者を取り込み、ブランド価値を向上。



2. ②ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント ～意思決定プロセス①

- 組織の形態により意思決定プロセスが異なるため、法人格の選択に当たっては考慮が必要である。
- 創業期から、意図する事業に応じた意思決定体制の構築や資本構成を検討し、成熟期に向けて後継者の育成にも取り組む必要がある。
- また、株式会社であったとしても、議決権に制約がある株式発行、地元資本による株式の持ち合い、利益の分配方法に関する事前合意など、多様な工夫により意図する事業を遂行することができるため、事例を参考にしながら、自社にあった意思決定体制を講ずることが重要である。



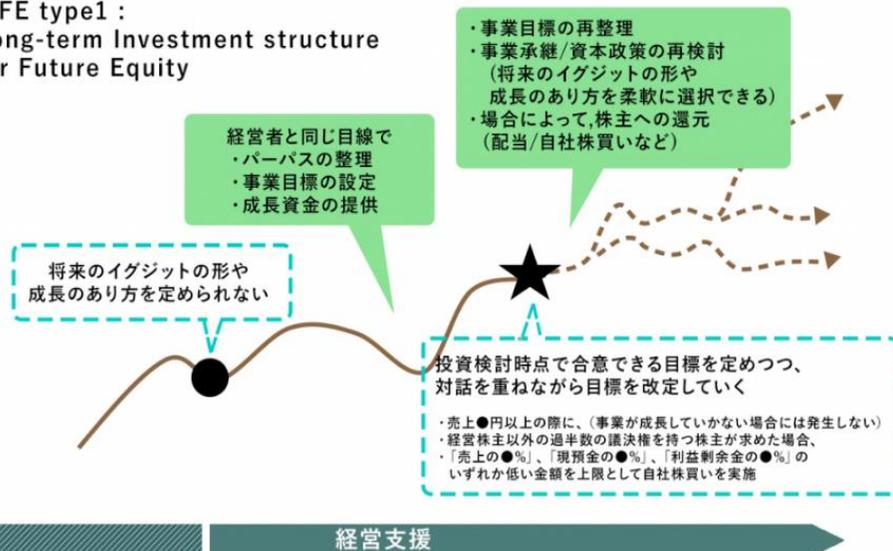
2. ②ローカル・ゼブラ企業が事業を推進する際のポイント ～意思決定プロセス②

参考

「LIFE type1」 (Zebras and Company)

- 投資検討時点で合意できる事業目標と投資リターンの水準を定めながらも、実際の事業の成長に応じて事業者におけるイグジットや投資家におけるリターンの選択肢を幅広く残すことができる投資スキーム。
- 経営者と投資家の対話による相互理解が不可欠。投資家側は、経営者の事業意図を深く理解する必要があり、経営者側も、投資家の期待するインパクトやリターンを理解した上で事業としての実現可能性を誠実に検討する必要がある。

LIFE type1 :
Long-term Investment structure
for Future Equity



出典：株式会社ゼブラアンドカンパニーHP (2024/1/22閲覧)

●法人格の違いによる特徴

	株式会社	NPO法人	一般社団法人
設立費用	約20万円～	ほとんど不要	約11万円
要設立人数	1人以上	10人以上	2人以上
出資者	株主	社員	社員
出資者と経営の関係	持ち株数に応じて議決権が変わる	出資額に関係なく、1人1票の議決権を有する	出資額に関係なく、1人1票の議決権を有する
資金調達	株式など資金調達的手段が多様で、大きな額を調達しやすい	・会費や寄付金、補助金や助成金など多様な手段がある ・税制上の優遇措置がある	・基金制度があり、寄付を集めやすい ・助成金や補助金を受けやすい
要設立期間	3週間程度	4か月程度	3週間程度
課税対象	全所得	収益事業にかかる所得のみ	全所得（非営利型の場合は、収益事業にかかる所得のみ）
その他	株式上場が可能	公益性のある事業を行う必要がある	小さな事業規模でも立ち上げられる

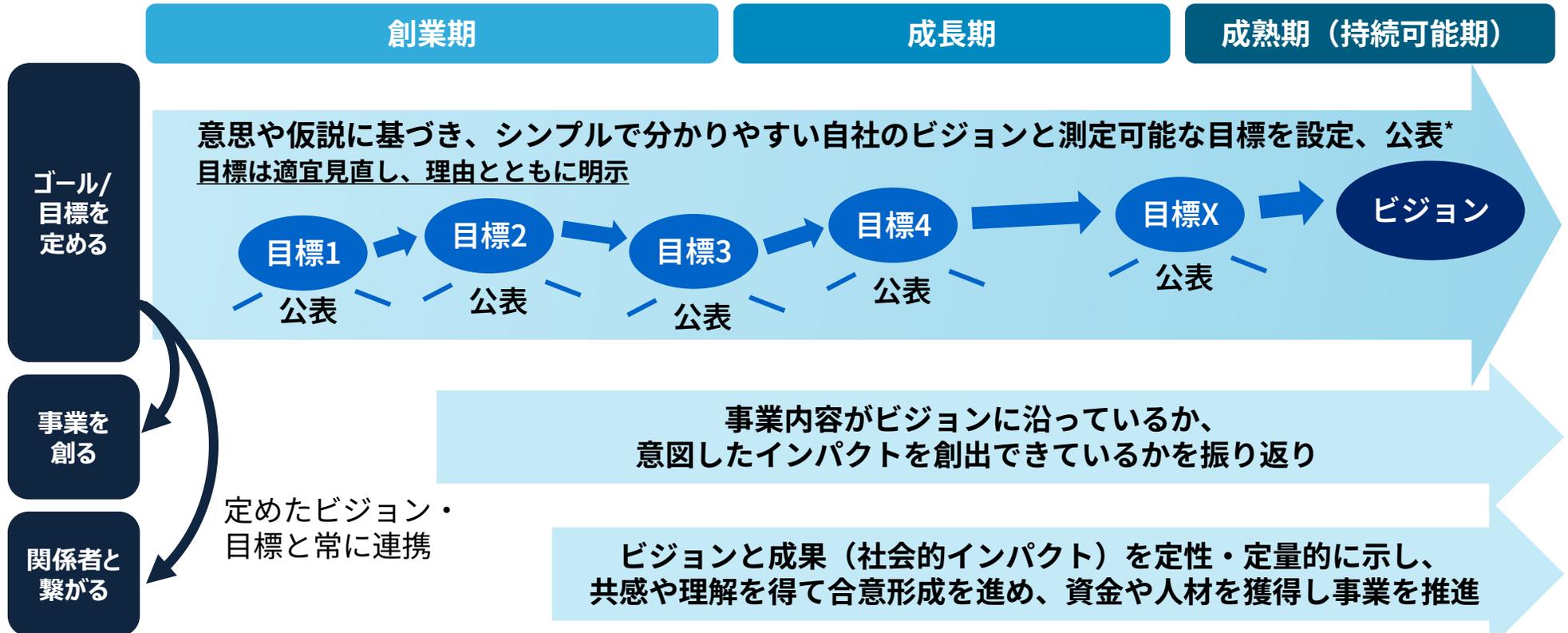
出典：日本財団HP (2024/1/22閲覧)

3. ローカル・ゼブラ企業が行う社会的インパクトの可視化

①インパクト測定・マネジメントを行う意味

- ローカル・ゼブラ企業としてどのような社会的インパクトを生み出したいのかを可視化し、まずはシンプルでわかりやすい目標を設定して対外的に示すことが重要である。
- 設定した目標に対し、インパクト測定・マネジメントの手法を適切に用いることで、事業の成果を測り、事業に反映するとともに、事業の進展とともに目標を見直し、その理由とともに対外的に示していくことも重要である。

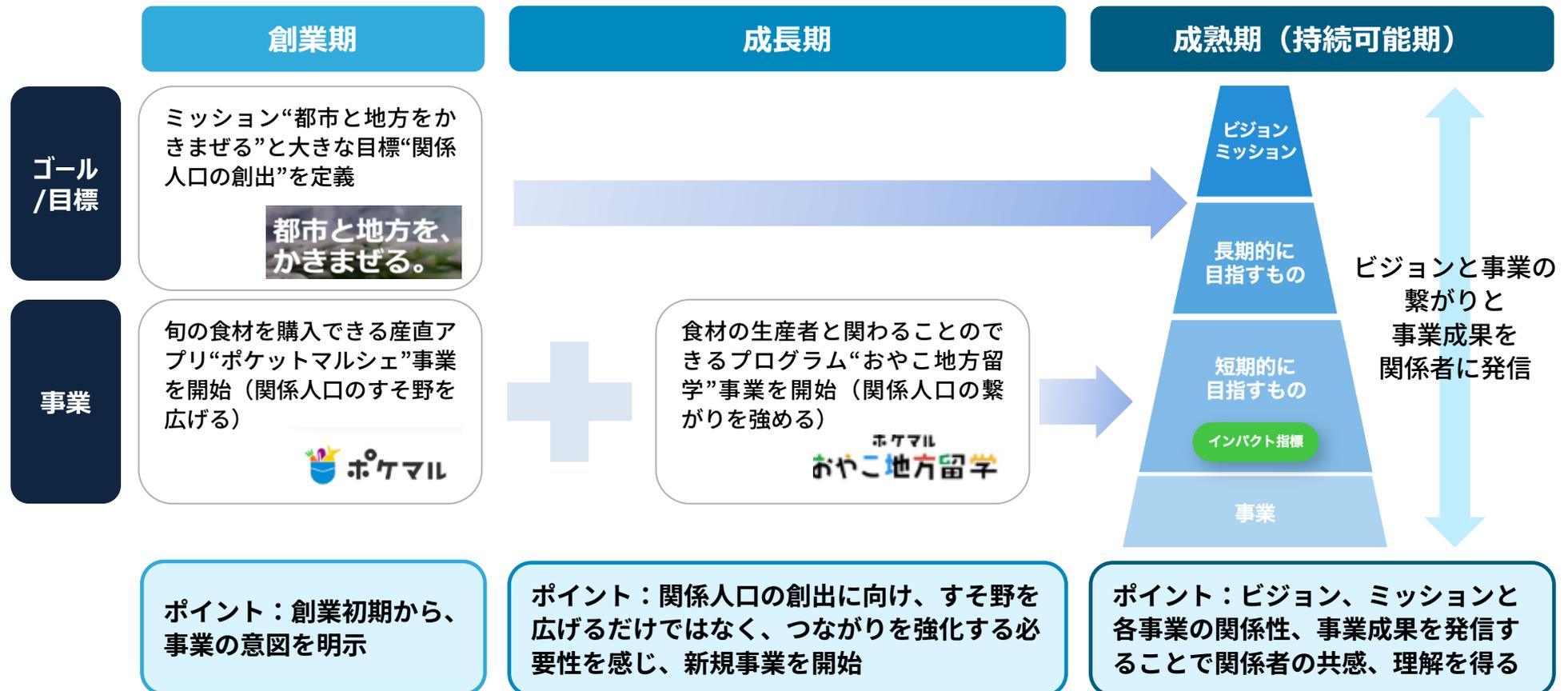
ローカル・ゼブラ企業が行うインパクト測定・マネジメントの流れ



*: 目標は、事業環境や自社の強みへの理解が深まるにつれ変化することが考えられる。描いたビジョンに応じて適切な目標となっているかを見直しを定期的に行うことも重要である。

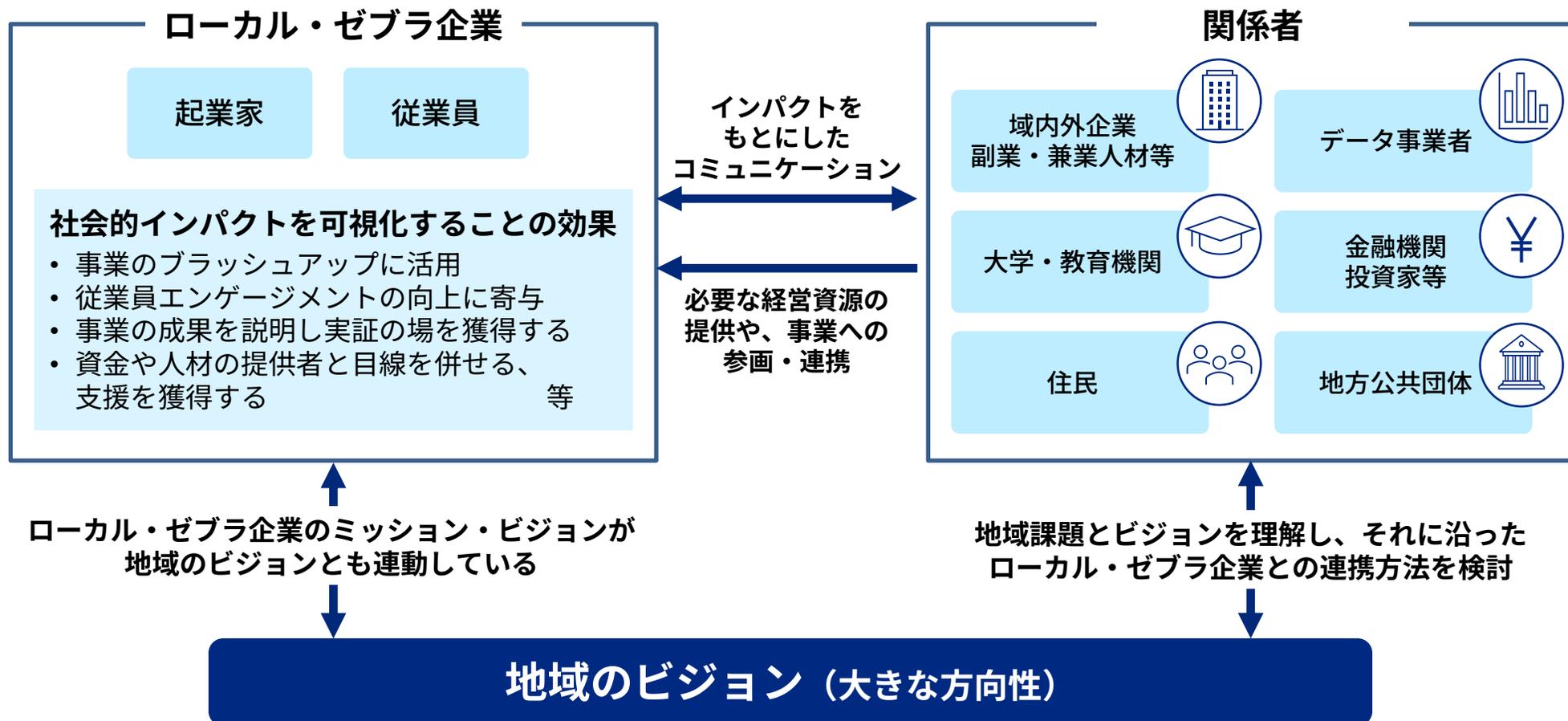
3. ①インパクト測定・マネジメントを行う意味 ～事例①（株式会社雨風太陽）

- 株式会社雨風太陽では、NPO法人として活動を開始した当初から、“都市と地方をかきまぜる”ことをミッションに掲げ、ミッションが実現された状態を、日本の人口の20%が関係人口となるという目標を設定。
- 創業期以降は、より関係人口の創出につながりやすい新規事業を立ち上げる、インパクトレポートを発刊し応援してくれる投資家を増やす等、インパクト測定・マネジメントを企業の成長にうまく活用している。



3. ①インパクト測定・マネジメントを行う意味

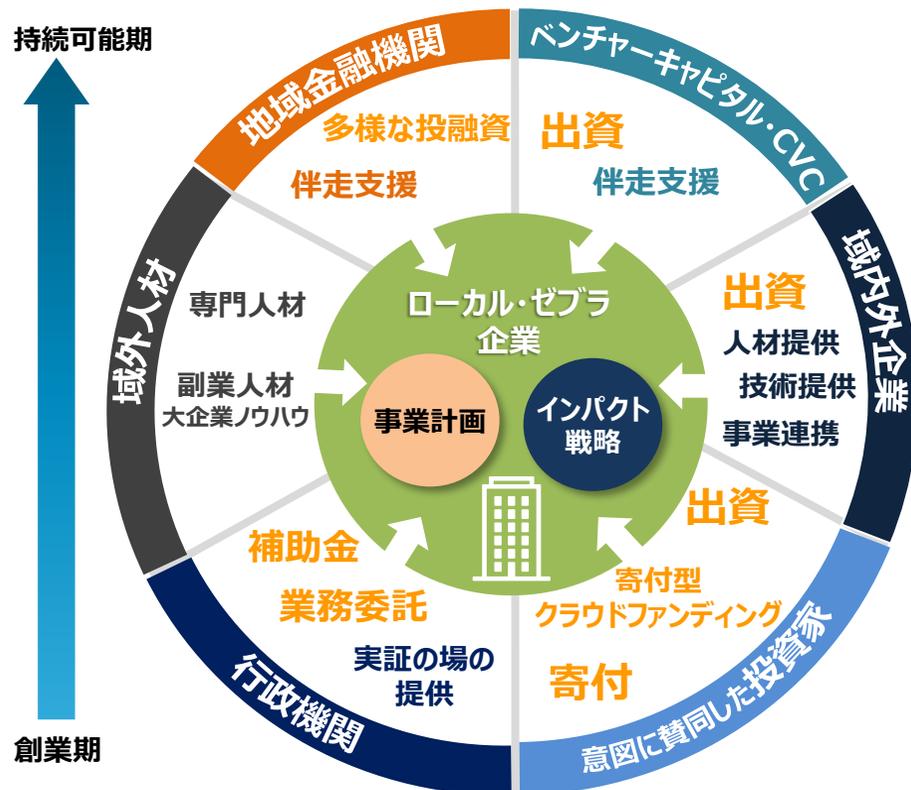
- ローカル・ゼブラ企業が社会的インパクトを可視化することにより、関係者とのコミュニケーションが円滑になり、従業員のエンゲージメントの向上や、外部からの資金や人材などの経営資源を獲得することができるなど、本業をよりよくするために活用することができる。



3. ①インパクト測定・マネジメントを行う意味

- ローカル・ゼブラ企業は、自らの事業意図を明確にし、事業計画と連動したインパクト戦略^{注1}を対外的に示せるようにする必要がある。
- インパクト戦略を策定することで、事業を通じて生み出そうとする社会的インパクトに対して関係者から共感や理解を得て合意形成を進め、資金や人材の提供や、事業連携等につなげ、より大きなインパクトを生み出すことにつながる。

事業計画の策定とインパクト戦略の可視化



事業計画と連動したインパクト戦略を策定することにより、自社事業を通じて生み出そうとする社会的インパクトにコミット



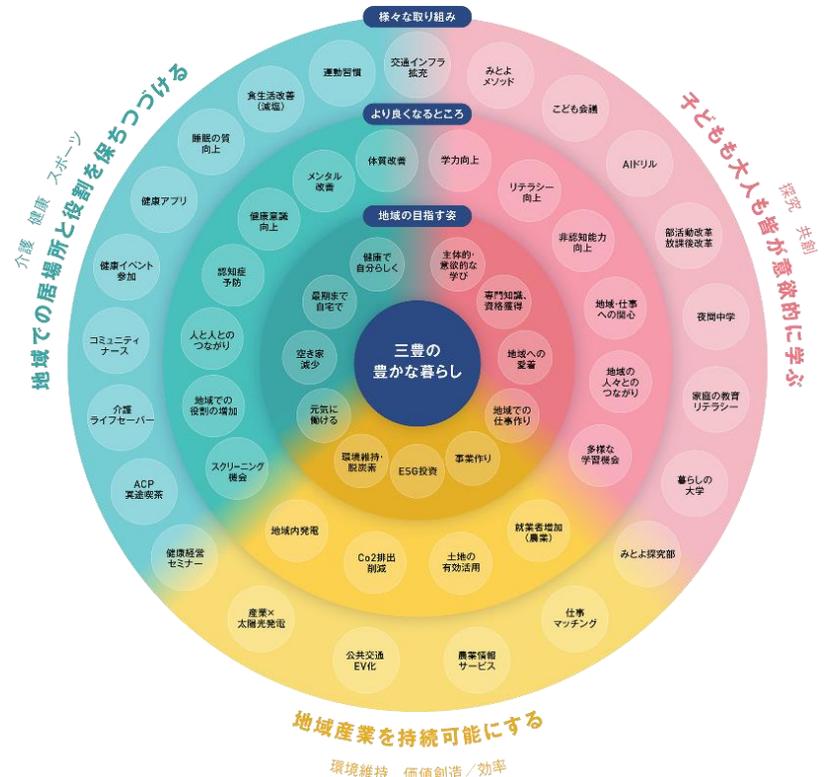
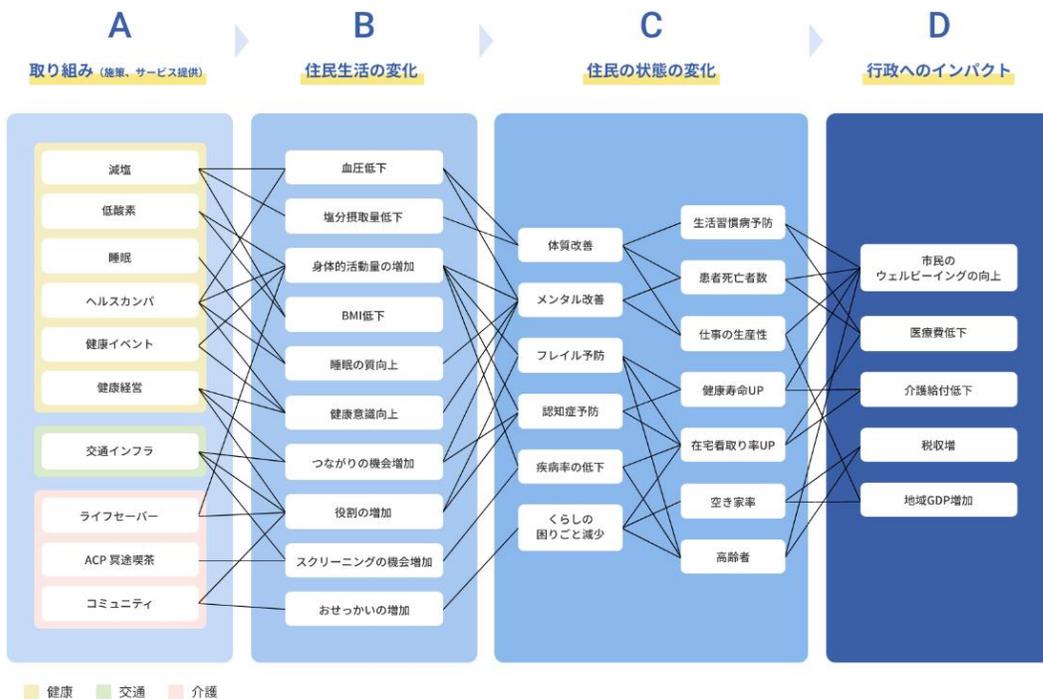
事業意図や生み出そうとする社会的インパクトに共感する関係者からの人材獲得・事業連携や、事業の意図に合った多様な資金調達につながる

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

3. ①インパクト測定・マネジメントを行う意味 ～事例②（香川県三豊市（みとよし））

- 人口が減少し市場が縮小する時代において、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、地元の企業や住民が中心となって、将来のありたい姿とそれを実現する取組をまとめた、三豊未来マップを策定している。
- “三豊の豊かな暮らし”を中心に据え必要な事業活動をマップすることで、域内外の関係者に共通のビジョンと果たすべき役割を示し、協働や参画を後押ししている。

「将来のありたい姿」 & それを実現する取組をまとめた三豊未来マップ

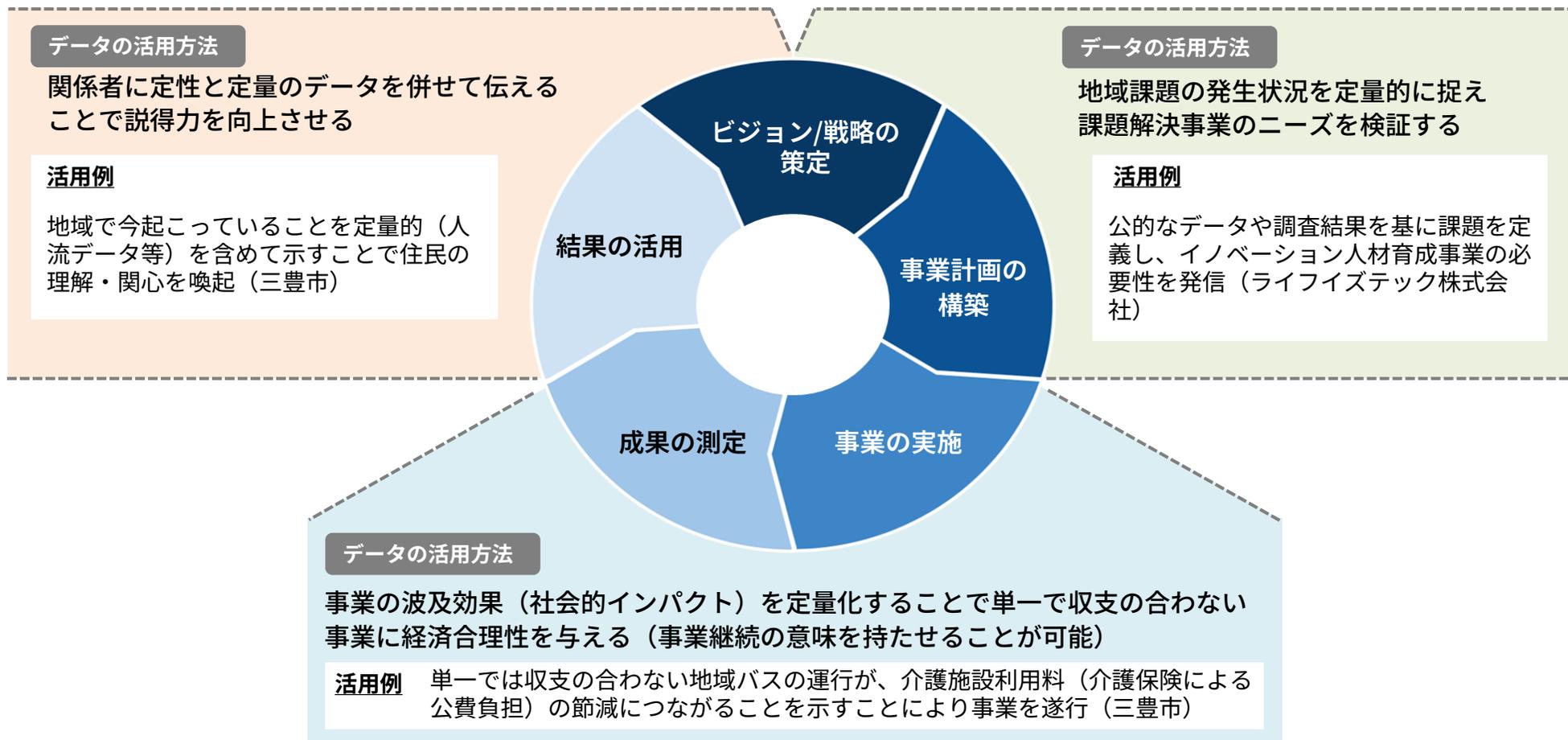


出典：三豊市「三豊ベーシックインフラ整備事業」(2023/11/06閲覧)

3. ②データ活用の重要性

- 社会的インパクトの可視化の際には、事業の意図に応じた定性情報と定量情報を組み合わせ、事業のニーズやその成果を適切なデータを用いて示し、その活動や発信内容の説得力を高めることで、域内外の関係者の共感や理解にも繋がっていく。

社会的インパクトの創出サイクルで必要となるデータ活用の方向性

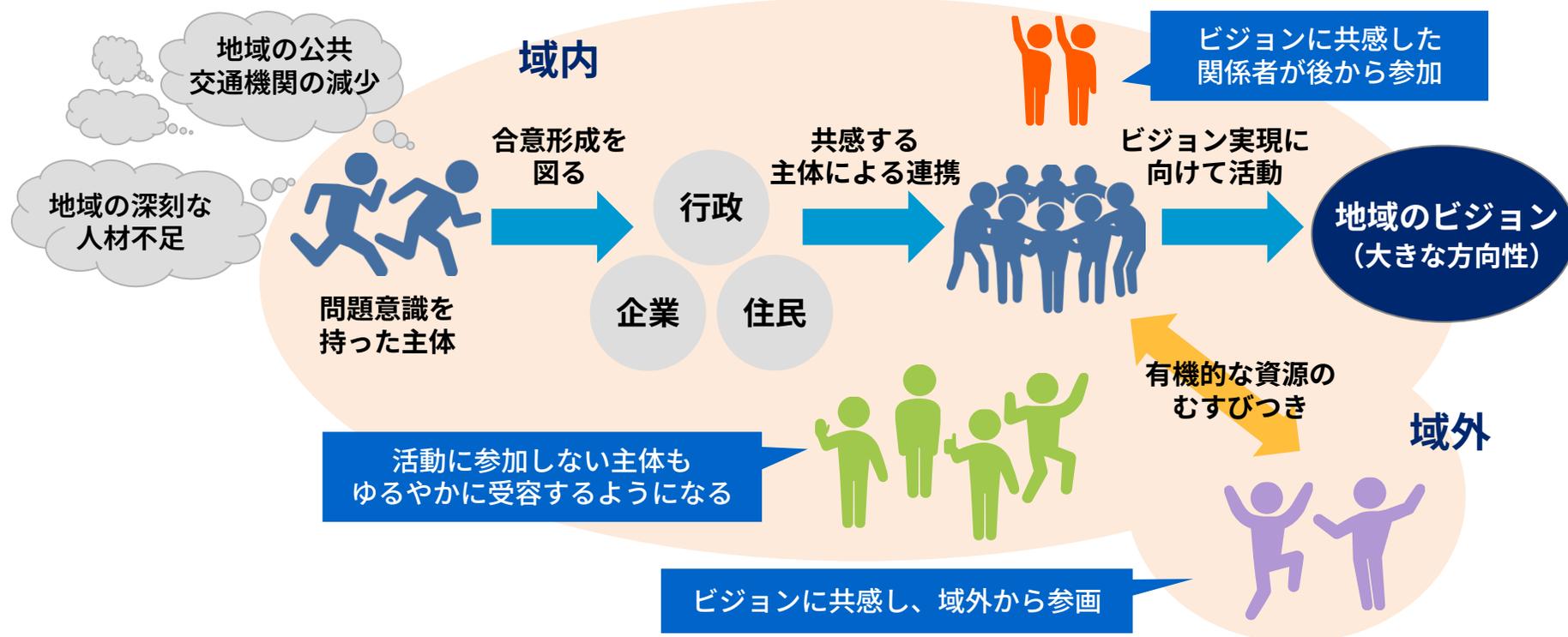


4. 地域課題解決のエコシステムについて

① エコシステムが形成されていくまでの流れ

- エコシステムは、地域全体が漠然とした危機感を抱いている状態から始まり、解決策を見つけた人や組織を中心に、関係者を巻き込みながら、地域が目指す大きな方向性（地域のビジョン）についての合意形成がはかられ、関係者が役割を見つけ、ポジティブなビジネスによる解決に向けた行動を取り始めることで形成されていく。
- 地域のビジョンがあることで、ビジョンに共感し役割を見つけた域内外の関係者や地域住民が後から参加することもでき、域内外の資源が有機的に結びついて大きくなっていくことができる。

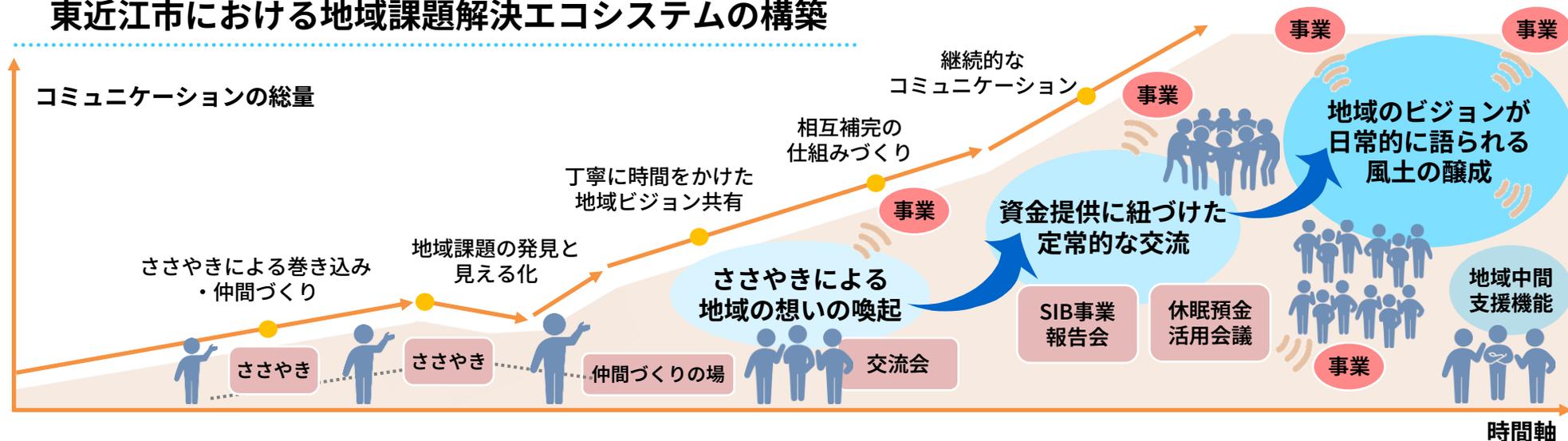
問題意識を持った中心人物が合意形成を図りながら地域のビジョンを形成



4. ②エコシステムの事例 – 東近江市

- 滋賀県東近江市では、コミュニティ財団である東近江三方よし基金がハブとなり、地域住民・域内企業・域内NPOとのコミュニケーションにより課題・ニーズを発掘し、行政や金融機関等と連携して、「東近江市版SIB注」をコーディネートし、地域住民を巻き込んだ継続的なコミュニケーションをサポートしている。
- 点在していた地域課題解決の取組や関係者を同基金がつなぎ、時間をかけて地域ビジョンを域内で共有し、資金循環の仕組み作り等で活動を支援してきたことにより、地域住民を巻き込んだエコシステムが形成された。現在ではローカル・ゼブラ企業/地域課題解決事業や地域中間支援機能を担う企業が次々に生まれる状態となっている。

東近江市における地域課題解決エコシステムの構築



初期

コミュニティ財団と地域のNPO法人が、域内の課題の見える化や、関係者へのささやきを通じて起業家を応援し、地域課題解決事業を創発

ブレークスルーポイント

東近江市版SIBや休眠預金の仕組みを活用し、地域住民の巻き込みを拡大。事業報告会等、出資者や地域の関係者が起業家を応援する場を多数創生

現在

応援された起業家が他者を応援する、地域住民の中でSIBの事業が日常的に語られる等、地域課題解決事業が多数の主体から生まれる風土が醸成

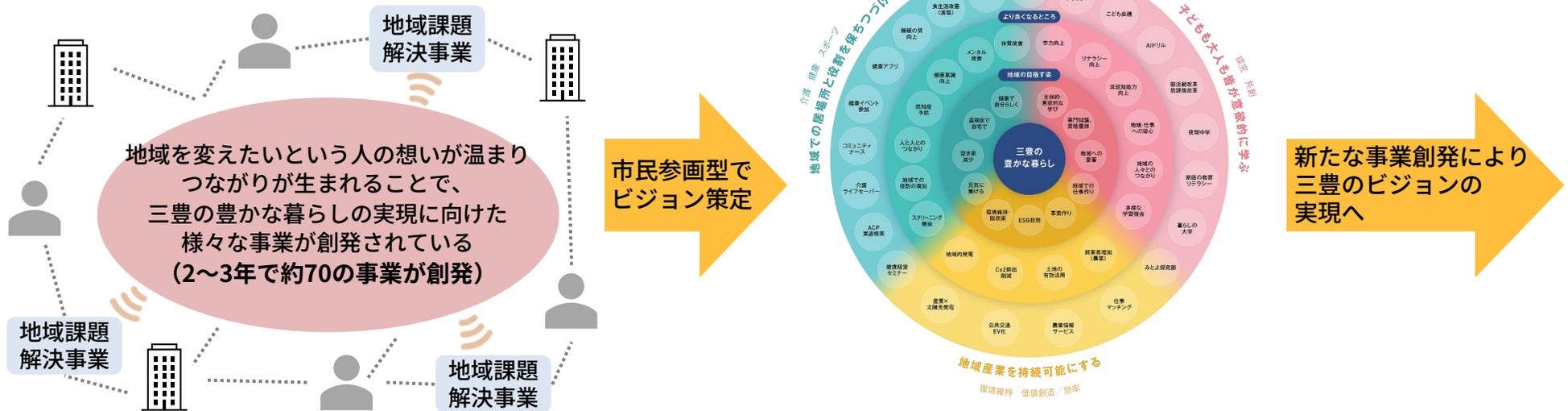
注：地域課題の解決にむけて事業を応援する出資者から資金提供を受け、事業期間終了時に成果があれば、行政がその元本を出資者に償還する仕組み。出典：東近江三方よし基金HP（2024/2/28閲覧）

出典：公開情報等を基に事務局作成

4. ②エコシステムの事例 - 三豊市

- 人口が減少し市場が縮小する時代において、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”に対してクラウドファンディングや企業版ふるさと納税により各企業が参画できる仕組みを構築。
- 将来のありたい姿とそれを実現するための取組をまとめた、三豊未来マップを策定。“三豊の豊かな暮らし”を中心に据え必要な事業活動をマッピングすることで、域内外の関係者に共通のビジョンと果たすべき役割を示し、協働や参画を後押ししている。

三豊市における地域課題解決エコシステムの発展



エコシステムの形成

域外の主体からの問いかけにより本気で地域を変えたいと思う人が徐々に増加。大きな組織を創らないことで、多様な事業者による様々な事業が創発される

更なる進化

地域を変えようという気運が住民に広がり、多くの住民が協働し地域の未来を描いた地域のビジョン「三豊の豊かな暮らし」を明示 (三豊未来マップ)

今後

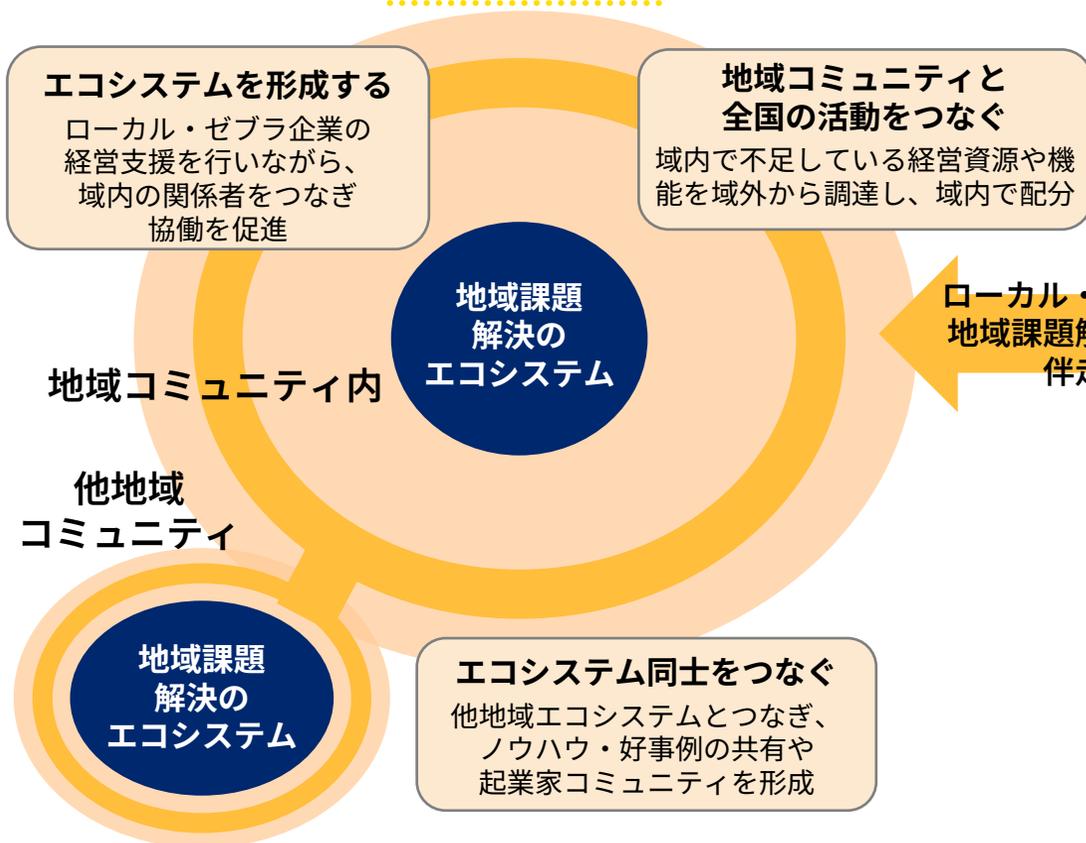
ビジョンと必要な取組を紐づけた三豊未来マップにより、今足りていない取組が明確に。必要な事業を新たに創発していくことで、三豊のビジョン実現に近づいていく

5. 地域課題解決事業推進に必要な支援

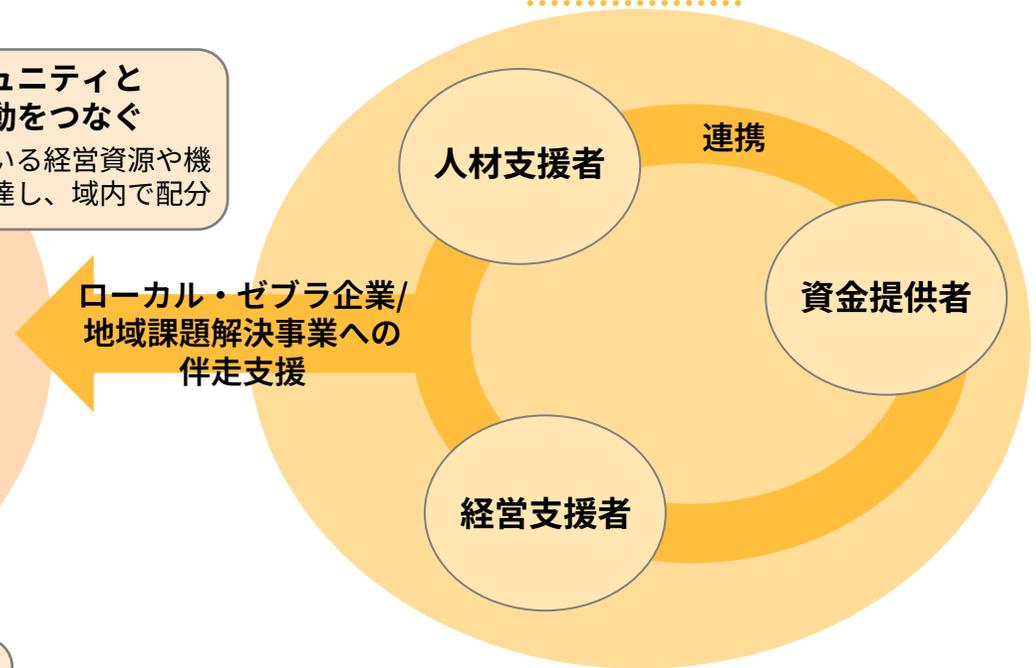
① 必要な支援の種別

- 地域課題解決事業を推進するためには、ローカル・ゼブラ企業と地域の関係者をつないで事業を地域に根付かせていく役割（地域中間支援）と、ローカル・ゼブラ企業や地域を専門的な立場から伴走支援する役割（伴走支援）と、の双方が必要である。
- 地域エコシステム同士で学び合い、ノウハウを共有・横展開していくことも効果的である。

地域中間支援



伴走支援

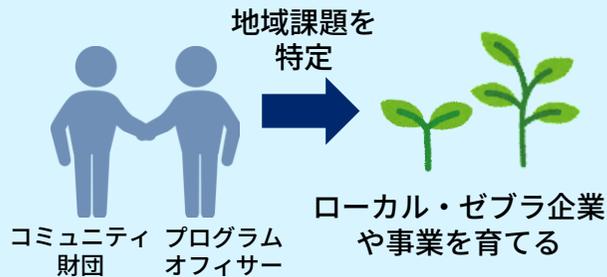


※人材、資金等の提供主体になる場合と、伴走支援機能を兼ねる場合がある。

5. ②地域中間支援及びその担い手

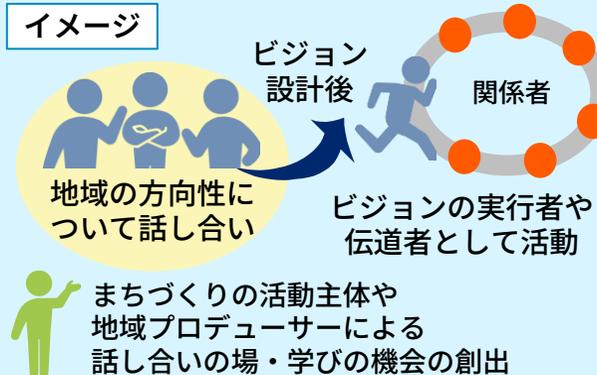
地域の主体が課題を特定し、
ローカル・ゼブラ企業の
創業や成長を後押し

イメージ



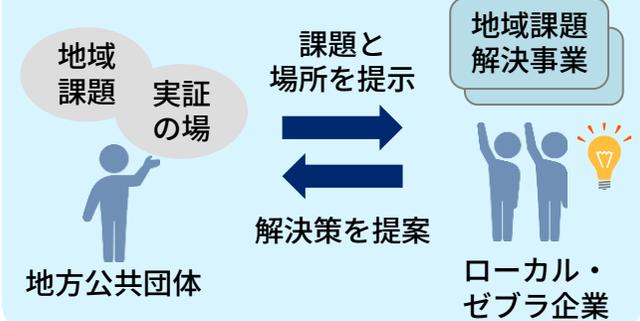
地域のビジョン
(地域の未来像と必要な事業の紐づけ)
を策定し、実行者として活動

イメージ



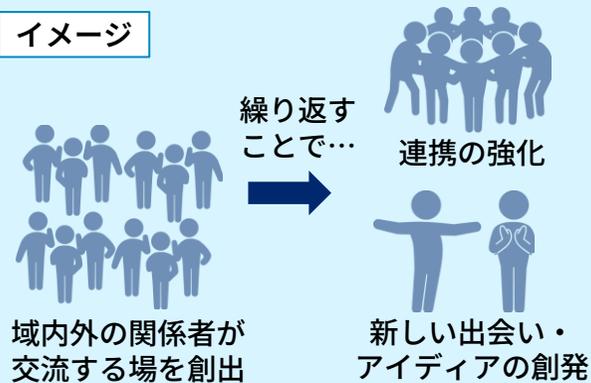
解決が必要な課題を見える化し
実証の場を提供しつつ解決策を募集

イメージ



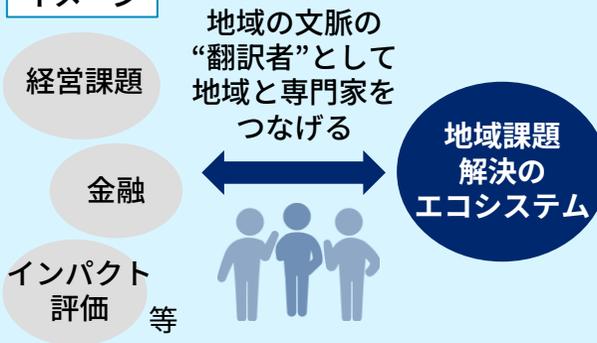
域内外の関係者が集まる
場所・環境の創出

イメージ



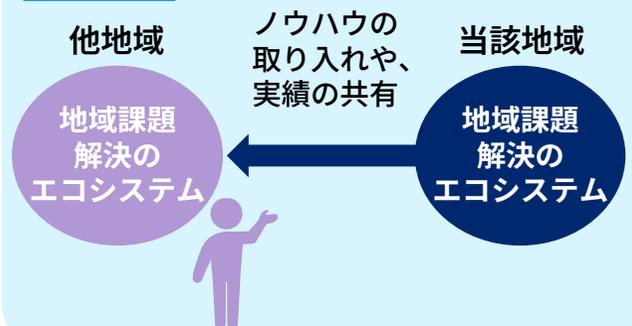
地域の目指す方向を
域外に分かりやすく伝えながら、
地域と専門家を繋げる

イメージ



地域のノウハウを
他の地域に横展開する

イメージ



5. ②地域中間支援及びその担い手

- 各地域において役割の発揮が期待される主体としては、地域金融機関、地域の中核企業、地方公共団体が挙げられる。
- これらの3つの主体は、地域経済の発展と自身の事業との関連が強く、将来への危機感を共有し、地域課題解決にコミットするインセンティブがあり、地域が目指す姿（ビジョン）を共有し、ローカル・ゼブラ企業への支援や事業の連携を進める役割を発揮することが期待される。
- また、普遍的な地域課題の解決に取り組むローカル・ゼブラ企業が、経験や知見を活かして、中間支援機能を持ち、他地域や海外に展開しローカル・ゼブラ企業を発掘・育成・連携するように役割が変化していくこともある。

地域における役割発揮が期待される主体（例）

地域金融機関

京都信用金庫

既存ビジネスの基盤整備の観点から地域経済の維持・発展のための企業支援が期待される

- ◆ 京都信用金庫は他の信金と協働して「ソーシャル企業認証制度 S認証」の開発や認証企業へのファイナンスに加え、子会社として京信ソーシャルキャピタルを創設し、課題解決に取り組む企業に対する出資を実施
- ◆ 同認証を得た企業は事業の意図を地域課題と連動させて説明することで、共感や賛同する他企業との連携につながる効果が期待できる
- ◆ 認証企業間でのコミュニティ形成により、地域を超えたネットワークの構築や協業が生まれている

地域の中核企業

田部グループ

地域課題の解決に資する事業展開や、課題解決に取り組む他企業の支援等が期待される

- ◆ 田部グループは、1460年に設立された島根県雲南市吉田町を主な拠点とする地域の有力企業
- ◆ 時勢に合わせ地域に必要な事業を第二創業的に興すことで、地域経済全体の発展・成長に寄与
- ◆ 自らの知見等を提供するほか、グループのネットワークを生かし、域外のような分野の専門家と地域をつなぎ、地域の若年層に対する起業の機運醸成など、中間支援の役割も果たしている

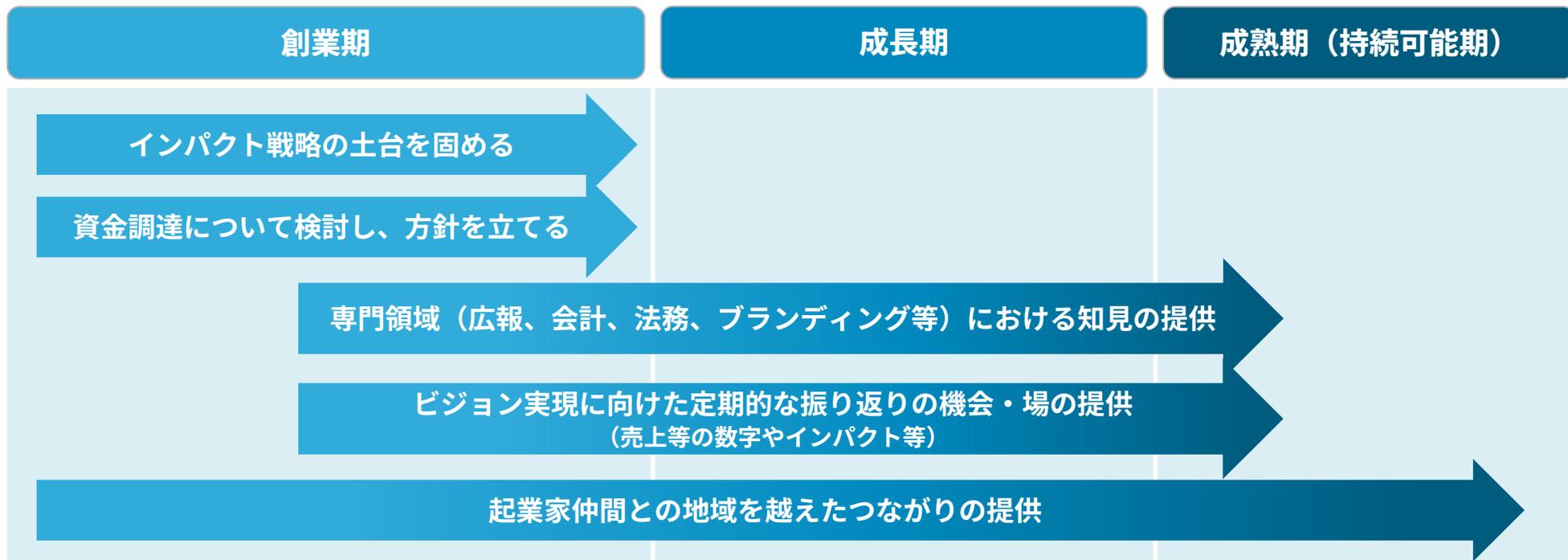
地方公共団体

よこらぼ（埼玉県横瀬町）

実証の場の提供や、域内外の関係者のつながりの形成が期待される

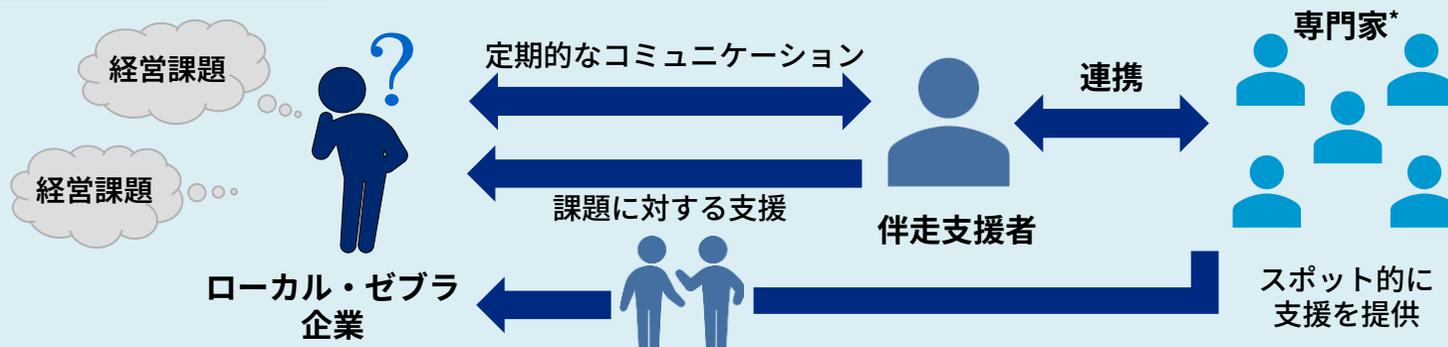
- ◆ 埼玉県横瀬町は「日本一チャレンジする町」をコンセプトに、まちづくりの実証などができるチャレンジフィールド「よこらぼ」を提供
- ◆ 域内外の企業・団体・個人の、地域課題を解決できるサービスを実証するための場の提供（古民家等の遊休資産を活用）のほか、町民への協力依頼や広報等の支援を担う
- ◆ 「よこらぼ」を軸とした人のつながりの輪の拡大や、チャレンジの連鎖への寄与を通じて、横瀬町の持続的発展を後押し

5. ③ 伴走支援及びその担い手（成長フェーズごとの伴走支援）



フェーズを問わず期待される役割

伴走支援者は、自らの専門的知見を生かして事業の立ち上げや成長を支援するほか、外部の専門家等のネットワークへつなぐ役割を担う。



*：中小企業基盤整備機構（中小機構）や中小企業支援機関においてスポット的に支援を提供している専門家等が挙げられる

5. ③ 伴走支援及びその担い手

- 専門的な立場から、保有する経営支援ノウハウやネットワーク、拠点網、人材等を活用して、ローカル・ゼブラ企業を伴走支援する主体の役割は重要である。
- 現在の担い手としてはローカル・ゼブラ企業の伴走を先進的に行っている主体が挙げられるが、今後は、地域の金融機関や既存の中小企業支援の担い手が地域課題解決事業を理解した上で、育成や連携に向けた支援を行うことが期待される。

全国で活動を展開する主体（例）

伴走支援者

Zebras and Company (ゼブラアンドカンパニー)

個別企業の支援を手掛ける伴走支援者には、ローカル・ゼブラ企業の取組の意義や経営者の想いに共感し、経営・資金・ガバナンスの面から企業を支援する役割が期待される

- ◆ Zebras and Companyは、誰もが社会課題解決と持続的で健康的な企業経営に挑戦できる「優しく健やかで楽しい社会」を目指し、投資と経営支援を行う会社
- ◆ 投資・経営支援、ゼブラ経営の理論化、行政や金融機関、企業、メディア等との幅広い連携を実施
- ◆ 具体的には、個々のゼブラ企業の資金調達支援、ゼブラ企業にあった投資スキームの開発、地域型インパクト投資の実装支援等を実施している

伴走支援者

社会変革推進財団 (SIIF)

- ◆ 社会変革推進財団（SIIF）は、「社会的・経済的資源循環のエコシステムをつくる」ことをミッションに掲げ、インパクト投資推進に向けた共有知の蓄積に尽力
- ◆ 資金提供と併せて、社会企業のインパクトマネジメントを支援し、ローカル・ゼブラ企業の事業改善に貢献
- ◆ 支援先企業のインパクトレポート等による情報発信を通じて、インパクト投融資における資金の出し手と受け手のマッチングを促進している

大企業

日本郵政グループ

大企業にはネットワークや人材・拠点網を活用した企業支援等の役割が期待される

- ◆ 日本郵政グループでは2022年に「ローカル共創イニシアティブ」を設立
- ◆ 同イニシアティブでは、地域のベンチャー企業や地方公共団体に社員を派遣し、地域における新規ビジネスの創出等を目指す
- ◆ 派遣する社員はグループ会社（日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命）の本社員から公募により選出。派遣期間は原則2年間
- ◆ 2022年4月からこれまでに計10名を派遣（1期生：8名、2期生：2名）

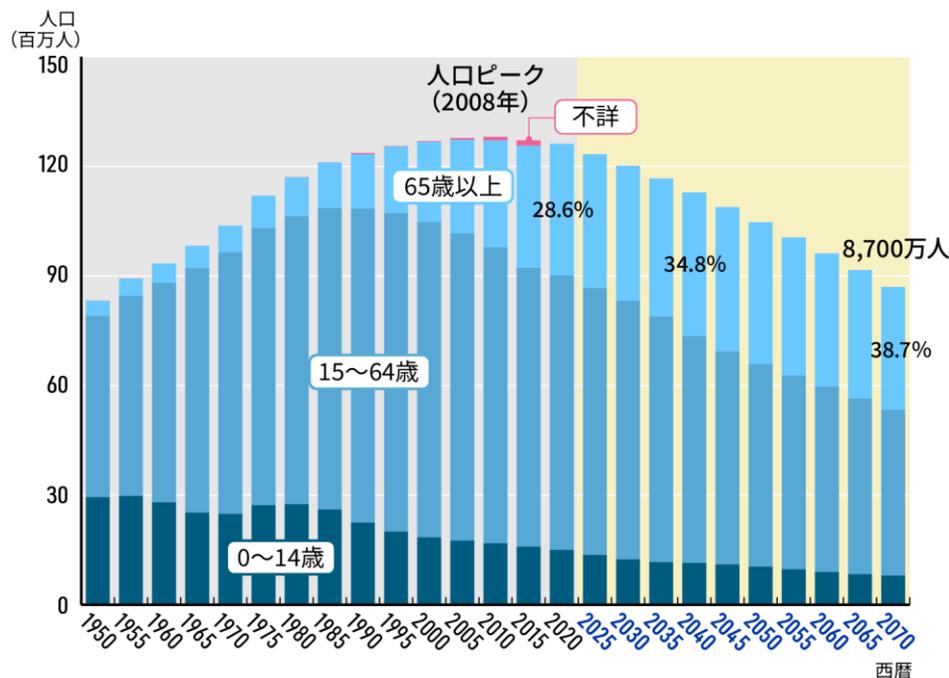
6. まとめ

- 少子高齢化、人口減少などの課題を抱えた我が国の地域経済にとって、地域の未来に希望を見出し、ビジネスの手法でポジティブに課題解決に取り組む、ローカル・ゼブラ企業は、次の地域経済の担い手となり得る重要な存在である。
- ローカル・ゼブラ企業を起点として、地域中間支援機能と地域の関係者を巻き込みながら「場」を作り、伴走支援を受けながら課題解決という共通の目的に向かって行くエコシステムが形成されていくことで、多様な関係者がそれぞれの役割を見つけ、強みを発揮し、連携しながら地域の包摂的な成長に向かって行くことができる。
- こうした多様なエコシステムが各地に形成され、横連携もしていくことで、全国に広がっていくことも期待できる。
- ローカル・ゼブラ企業を未来の地域経済の担い手に育成するためには、多様な支援機能の中でも、社会的インパクトの可視化を通じて関係者の共感を拡大する効果を持つインパクト投融資の持つ意義は特に大きく、その重要性は増してきている。現時点でも、いくつかの地域金融機関の中にインパクト投融資に取り組もうという動きが見られつつあり、更なる拡大や、主体の多様化が望まれる。
- 事業の意図の明確化や社会的インパクトの可視化というツールを活用することによって、「共感」による資金や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を期待して、この基本指針をとりまとめた。
- この基本指針に基づき、各地でローカル・ゼブラ企業が生まれ、地域課題解決事業の取組が始まり、インパクト投融資等と呼び込み、相互に連携しながら、持続的な成長を遂げていくエコシステムが構築されていくことを期待したい。

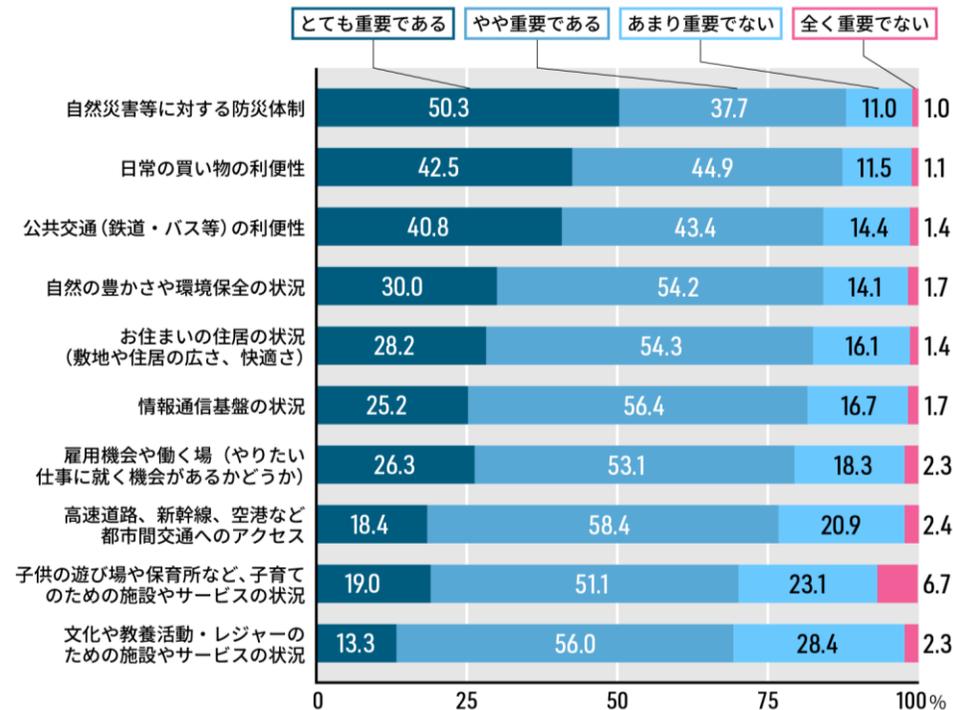
【参考】背景～少子高齢化・人口減少

- 活力ある日本社会を維持するため、少子高齢化の進展に的確に対応し、人口減少に歯止めをかけるとともに、都市部への人口の集中を緩めるべく、それぞれの地域で仕事と生活の調和が図ることができる住みよい環境を確保する必要がある。
- 地域住民にとって必要不可欠なサービスを持続可能なものとし、十分な所得を得られる「良質な雇用」が地方で生まれる、豊かな暮らしにつながる地域の包摂的な成長を実現していくことは、日本全体の経済・社会の持続的発展という観点からも重要である。

総人口の推移と推計

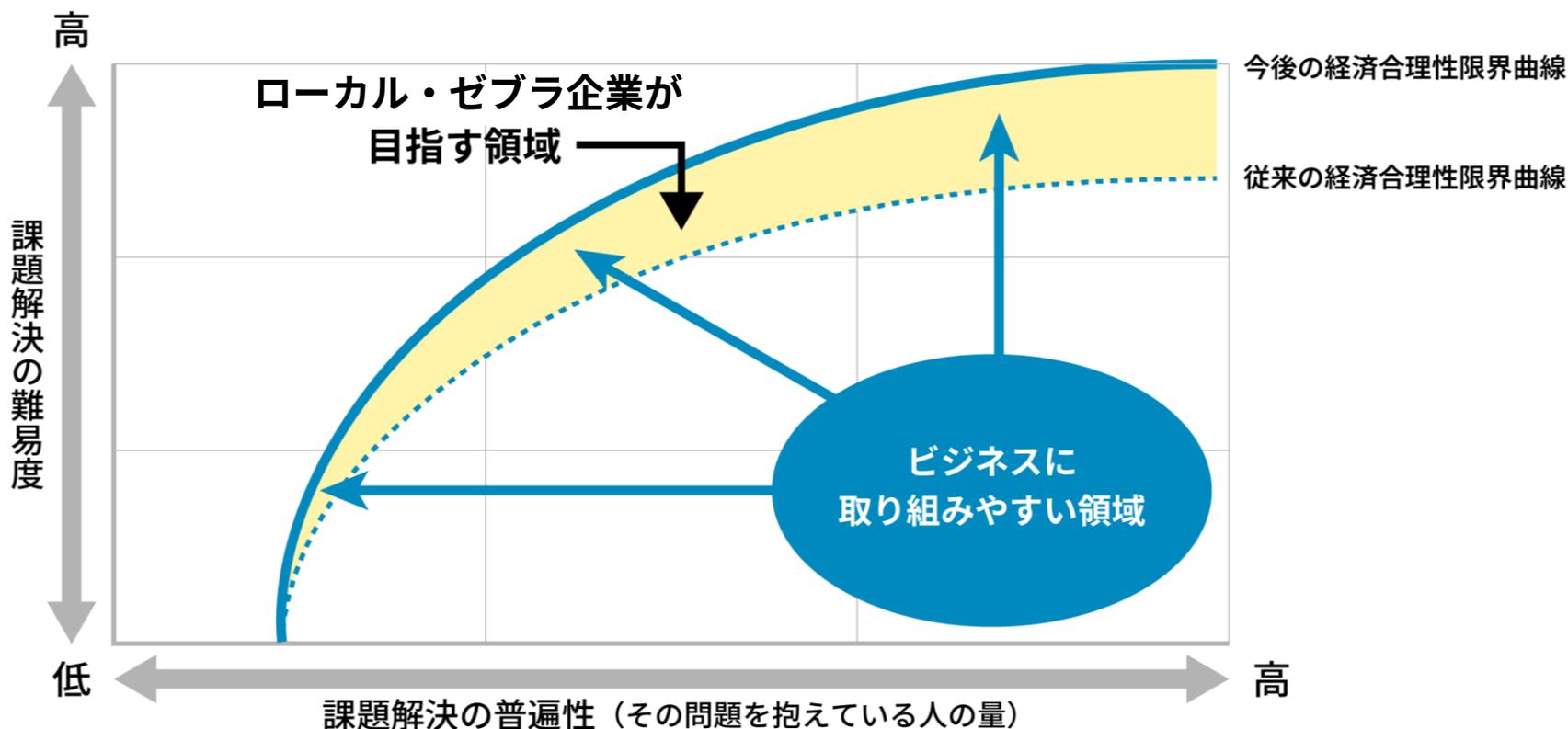


暮らしや生活環境の重要度



【参考】背景～技術の普及

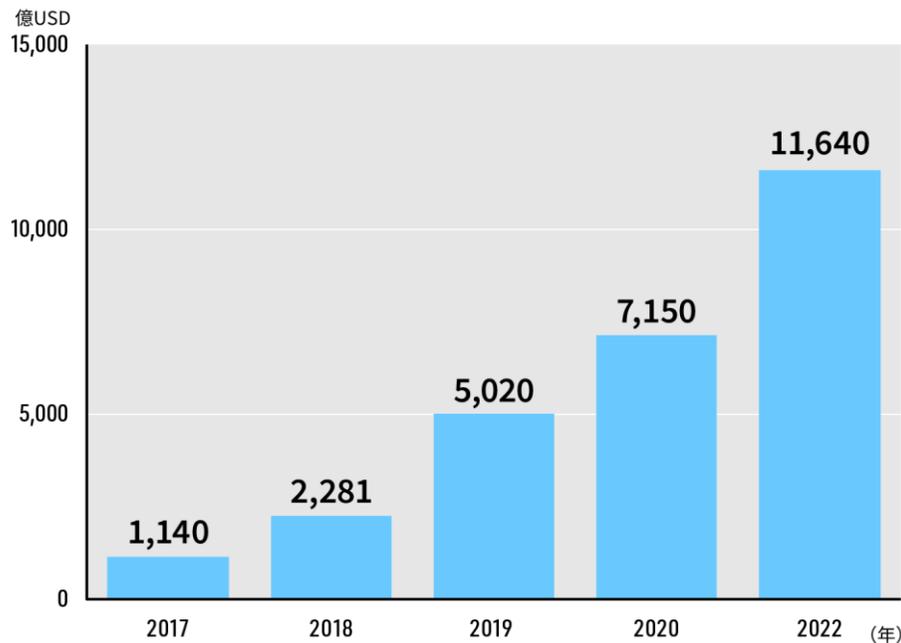
- ビッグデータの整備、5Gの普及、自動化、AI等の技術の実装が進むことで、データに基づく精度の高い需要予測・効果的なマーケティング、デジタル技術を活用した市場拡大、自動化・省人化等が可能になった。
- また、テレワークの定着による地方移住推進、SNS等による共感マーケティングにより関係人口が増加。
- これにより、これまで市場化することが難しかった領域や地方公共団体が担っていた領域であっても、ビジネスの手法で取り組むことが可能となりつつある。



【参考】背景～世界的な潮流

- 社会・環境的効果と収益性の双方の実現を企図するインパクト投融資は、社会・環境課題の解決に資する技術やサービスを提供する企業・事業に対する投融資を通じて具体的な社会・環境的効果を実現する手法として、世界的に推進の機運が高まっている。
- 米国や英国では、地域の金融機関が、経済性のみを重視するのではなく、地域コミュニティの強化に資する社会的事業に資金を提供するというファイナンスの在り方が注目されている。

世界のインパクト投資残高（億米ドル）



出典：Global Impact Investing Network (GIIN) 「Annual Impact Investor Survey」 (2017～2020)、「Sizing the Impact Investing Market」 (2022)

(注) Global Impact Investing Networkが実施したアンケート調査による前年末のインパクト投資残高の数値に基づく。なお、2020年以降の数値については、アンケート結果を加工した推計値であるため、過去のインパクト投資残高の値と単純比較できない点に留意が必要。

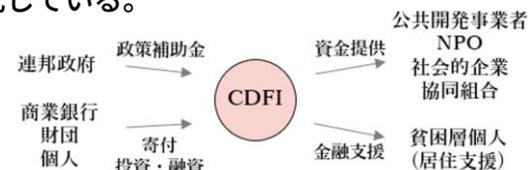
諸外国におけるソーシャルファイナンス事例

ゼブラ企業

- 米国のZebras Uniteが提唱した“ゼブラ企業”は、全ての関係者に対して真摯に向き合いながら、ベンチャー企業とは異なる持続的成長を目指す。
- 協同組合のZebras Uniteでは、包括的な資金調達メカニズムの構築に向けた検討を進めている。

CDFI※

- 米国では、連邦政府からの金銭的・法的支援に基づくNPO法人CDFIが中心となり、市民の地域金融への参加を制度化している。



※ Community Development Financial Institutions

PBII※

- 英国では、Brexitやパンデミックなどを背景に、地域に重点をおいたPBIIの議論が加速している。
- グローバルファンドや多国籍企業に投資されている地方自治体年金制度 (LGPS) 資本を、地域経済の持続可能な発展に向けた特定地域に直接投資することを目指す。

出典：各種公開情報よりPwC作成

※ Place-Based Impact Investing

【追補】 関連施策集 - 全般（創業支援策、他）

カテゴリ	施策名	施策概要	対象フェーズ	詳細
全般 (創業施策、他)	スタートアップ育成に向けた政府の取組の解説資料 [経済産業省]	経済産業省及びその関係独立行政法人等が2024年2月時点で用意しているスタートアップ向け支援策の解説資料。	 創業 成長 成熟	https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/kaisetsushiryoku_2024.pdf 
	J-Startup 地域版 [経済産業省]	「J-Startup」を地域にも展開し、地方自治体と地域に根差した企業が連携。地域の有望スタートアップ企業への支援を強化することで、地域のエコシステムの強化を目指す。	 創業 成長 成熟	https://www.j-startup.go.jp/local_3/ 
	デジタル田園都市国家構想総合戦略 (2023改訂版) [内閣官房]	デジタルの力も活用しつつ、地方の社会課題解決や魅力向上の取組を加速化・深化するため、デジタル田園都市国家構想の実現に向けた中長期的な施策の方向を示したものの。	 創業 成長 成熟	https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digitalden/en/sougousenryaku/index.html 
	中間支援組織の提案型モデル事業 [内閣府]	地方への人の流れを生み出すとともに、にぎわいの創出や地域の取組を支える担い手を確保するため、中間支援組織と地域のマッチング等に取り組む民間事業者等によるモデル事業を支援。	 創業 成長 成熟	https://www.chisou.go.jp/sousei/about/kankei/index.html 
	ローカル10,000プロジェクト-地域経済循環創造事業交付金 - [総務省]	産学金官の連携により、地域の人材・資源・資金を活用した新たなビジネスを立ち上げようとする民間事業者などの初期投資費用を支援。	 創業 成長 成熟	https://www.soumu.go.jp/main_content/000841903.pdf 
	「デジ活」中山間地域 [農林水産省]	基幹産業である農林水産業の「仕事づくり」を軸として、地域資源やデジタル技術を活用し、多様な内外の人材を巻き込みながら社会課題解決に向けて取組を積み重ねることで活性化を図る地域を「デジ活」中山間地域として登録。	 創業 成長 成熟	https://www.maff.go.jp/j/nousin/digikatsu/index.html 
	農山漁村発イノベーション創出支援型・産業支援型 [農林水産省]	農林水産物や農林水産業に関わる多様な地域資源を活用した商品・サービスの開発やこれらに係る研究開発、農林水産物加工・販売施設等の整備に対して支援。	 創業 成長 成熟	https://www.maff.go.jp/j/nousin/inobe/shien.html 

【追補】 関連施策集 - 全般（創業支援策、他）、金融

カテゴリ	施策名	概要	支援制度	対象フェーズ	詳細
全般 (創業施策、他)	海業（うみぎょう） 支援パッケージ [水産庁]	海業自体を目的として実施するものだけではなく、漁村がある沿岸市町村で、海や漁村の地域資源を活用した取組を支援する施策や、そのような取組を推進する市町村等が活用可能な施策を幅広く掲載。	—	 創業 成長 成熟	https://www.jfa.maff.go.jp/j/bousai/umigyosshinko.html
	夢を実現する創業 [独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）]	創業のステップと、各ステップで受けることができる国・自治体の支援策をまとめたガイドブック。	—	 創業 成長 成熟	https://entrepreneur.smrj.go.jp/related/yumeojitsugensuru_sogyo.pdf
金融	新規開業支援資金 [日本政策金融公庫]	新たに事業を始める方または事業開始後おおむね7年以内の方を対象に、幅広い方の創業・スタートアップを支援する制度。	融資	 創業 成長 成熟	https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/01_sinkikaigyom.html
	ソーシャルビジネス支援資金 [日本政策金融公庫]	社会的課題の解決を目的とする事業を営む方などを対象に、ソーシャルビジネスを支援する制度。	融資	 創業 成長 成熟	https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/socialbusiness.html
	創業支援貸付利率特例制度 [日本政策金融公庫]	新たに事業を始める方または事業開始後税務申告を2期終えていない方を対象に、利率の引下げを通じて創業・スタートアップを支援する特例制度。	融資	 創業 成長 成熟	https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/sogyo_tokurei_m.html
	起業支援ファンド [中小機構]	設立5年未満の、創業又は成長初期段階にあるスタートアップに対して、機構が出資するファンド(投資会社が運営)が資金提供と事業拡大に向けた経営支援を実施。	出資	 創業 成長 成熟	https://www.smrj.go.jp/fund_search/cgi-bin/search.cgi
	中小企業成長支援ファンド [中小機構]	新事業展開、事業の再編、承継等により、新たな成長・発展を目指す中小企業に対して、機構が出資するファンド(投資会社が運営)が資金提供と様々な経営課題解決に向けた支援を実施。	出資	 創業 成長 成熟	https://www.smrj.go.jp/fund_search/cgi-bin/search.cgi

【追補】 関連施策集 - 金融

カテゴリ	施策名	施策概要	支援制度	対象フェーズ	詳細
金融	休眠預金等活用制度 [JANPIA（日本民間公益活動連携機構）]	行政が対応することが困難な社会的な課題解決のための公益活動を行う団体に対して、事業資金を助成、出資の形で提供する制度。資金提供に加え、組織の能力強化を目的とした伴走支援等も受けることができる。	助成金・出資		https://www.janpia.or.jp/kyumin/
	ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金 [経済産業省]	雇用の多くを占める中小企業の生産性向上、持続的な賃上げに加え、GX・DXなどの成長分野への前向き投資や海外展開を促すため、生産性向上に資する革新的な製品・サービス開発、生産プロセス等の省力化を行う中小企業・小規模事業者等の設備投資等の経費の一部を支援する。	補助金		https://portal.monodukuri-hojo.jp/
	企業版ふるさと納税 [内閣府]	地方公共団体が行う地方創生の取組に対する企業の寄附について法人関係税を税額控除する制度。企業は税額控除や地域との繋がりと言ったメリットを得られ、地方公共団体は地方創生の取組に係る原資を得ることができる。	税制		https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiiki-saisei/kigyosha/furusato.html
	PFS(成果連動型事業)／SIB (Social Impact Bond) [内閣府]	官民連携を通じた社会課題の解決のため、社会課題に対応した成果指標を設定し、一定の裁量を認めて民間に事業をさせ、成果に応じた委託費等を支払う仕組み。	業務委託		https://www.w8.cao.go.jp/pfs/index.html
	インパクトコンソーシアム [金融庁、経済産業省]	インパクト実現を図る経済・金融の多様な取組みを支援し、インパクト投資を有力な手法・市場として確立していくため、投資家・金融機関、企業、NPO、自治体等の幅広い関係者が協働・対話を図る場として設置されている。	情報提供		https://www.fsa.go.jp/policy/sustainable-finance/index.html

ーその他の施策についてー

中小企業施策全般をまとめている以下のガイドブック等をご参考ください。

○中小企業施策利用ガイドブック

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/2023/download/2023gbookall.pdf



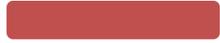
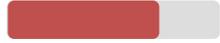
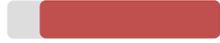
【追補】 関連施策集 - 人材

カテゴリ	施策名	施策概要	対象フェーズ	詳細
人材	中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン [中小企業庁]	中小企業・小規模事業者が抱える日々の経営課題の背景にある人材課題を解決するため、経営戦略と人材戦略の一体的な取組を推進するガイドライン。	創業 成長 成熟	https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline/guideline.pdf 
	地域の人事部 [経済産業省]	地域の企業群が一体となって、地域の自治体・金融機関・教育機関等の関係機関と連携し、将来の経営戦略実現を担う人材の確保（兼業・副業含む）や域内でのキャリアステップの構築等を行う総合的な取組。	創業 成長 成熟	https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/jinjibu/index.html 
	企業版ふるさと納税（人材派遣型） [内閣官房・内閣府]	企業版ふるさと納税の仕組みを活用して、専門的知識・ノウハウを有する企業の人材の地方公共団体等への派遣を促進することを通じて、地方創生のより一層の充実・強化を図ることを目的とする制度。	創業 成長 成熟	https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiikisaisei/kigyou_furusato.html 
	地域企業経営人材マッチング促進事業 [金融庁]	地域での活躍をお考えの大企業の方と地域の中堅・中小企業を地域金融機関等がマッチングするための人材プラットフォーム「REVICareer（レビキャリア）」を整備。レビキャリアを通じて人材を採用した地域企業に給付金を支給。	創業 成長 成熟	https://www.revicareer.jp/ 
	地域おこし協力隊 [総務省]	都市地域から過疎地域等の条件不利地域に住民票を異動し、地域ブランドや地場製品の開発・販売・PR等の地域おこし支援や、農林水産業への従事、住民支援などの「地域協力活動」を行いながら、その地域への定住・定着を図る取組。	創業 成長 成熟	https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/cgyousei/02gyousei08_03000066.html 
	地域人材ネット（地域力創造アドバイザー） [総務省]	都道府県や各省庁等の推薦を受け、地域独自の魅力や価値の向上の取組を支援する民間専門家や先進自治体で活躍している職員（課）を登録。	創業 成長 成熟	https://www.soumu.go.jp/ganbaru/jinzai/index.html 
	地域活性化起業人 [総務省]	地方公共団体が、三大都市圏に所在する企業等の社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を活かしながら地域独自の魅力や価値の向上等につながる業務に従事してもらい、地域活性化を図る取組に対し特別交付税措置。	創業 成長 成熟	https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/cgyousei/bunken_kaikaku/02gyousei08_03100070.html 

【追補】 関連施策集 - 人材、インパクト測定・マネジメント

カテゴリ	施策名	施策概要	対象フェーズ	詳細
人材	地域プロジェクトマネージャー [総務省]	市町村が、関係者間を橋渡ししつつプロジェクトをマネジメントできる「ブリッジ人材」について、「地域プロジェクトマネージャー」として任用する制度。	 創業 成長 成熟	https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/ji_chi_gyousei/c-gyousei/02gyousei08_04000210.html 
	ふるさとワーキングホリデー [総務省]	地方公共団体が都市部の人などを一定期間（2週間～1か月程度）地方に受け入れ、地方での仕事や地域住民との交流・学びの場などを通じて地域での暮らしを体感してもらうことで、関係人口等につなげる取組。	 創業 成長 成熟	https://furusato-work.jp/ 
	おためしサテライトオフィス [総務省]	地方へのヒト・情報の流れを創出するため、サテライトオフィスの開設・誘致に取り組む地方公共団体を支援。	 創業 成長 成熟	https://www.soumu.go.jp/satellite-office/ 
	関係人口ポータルサイト [総務省]	関係人口が継続的かつより深く地域に関わるための参考事例とノウハウを提供するとともに、各地方公共団体の多様な取組を紹介。	 創業 成長 成熟	https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/ 
インパクト測定・マネジメント	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 [中小企業庁]	「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」に則り、ソーシャルビジネスを支援する地域の関係者を中心としたエコシステムを構築するため、社会課題解決事業モデルを複数実証する。	 創業 成長 成熟	https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chii_ki_kigyou_kyousei/2024/20240409kobo.html 
	【再掲】 PFS(成果連動型事業)／SIB (Social Impact Bond) [内閣府]	官民連携を通じた社会課題の解決のため、社会課題に対応した成果指標を設定し、一定の裁量を認めて民間に事業をさせ、成果に応じた委託費等を支払う仕組み。	 創業 成長 成熟	https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html 
	休眠預金等活用制度（活動支援団体による支援） [JANPIA（日本民間公益活動連携機構）]	活動支援団体は、資金分配団体や実行団体等に専門的なアドバイスや支援を行う。事業実施、組織運営、広報といった支援と共に、ロジックモデルの設計や定性・定量評価、評価を基にした事業立案等と言った社会的インパクト測定・マネジメントの実施をサポート。	 創業 成長 成熟	https://www.janpia.or.jp/kyumin/ 

【追補】 参考 - ガイドライン等関連の取組

カテゴリ	取組名	概要	対象フェーズ	詳細
金融	地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業 [SIIF (社会変革推進財団)]	社会課題解決に取り組む、地域資源活用型のソーシャルビジネスに対して、資金的支援（助成）及び非資金的支援（社会的インパクト評価を含む伴走支援）を提供する事業。	 創業 成長 成熟	https://www.janpia.or.jp/dantai_search/2019/dantai19.html 
インパクト測定・マネジメント	SDGs社会的インパクト・マネジメントガイド [神奈川県]	SDGsに取り組むことで事業や組織の価値を高めたい、と考える事業者や、それを支援する資金提供者のためのガイド。事業によるSDGsへの貢献度の可視化や、事業の改善や創造に繋げる方法、社内・社外への情報発信方法をわかりやすく記載。	 創業 成長 成熟	https://www.pref.kanagawa.jp/docs/bs5/impact-report.html 
	社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン (Ver. 2) [SIMI (社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ)]	事業者が社会的インパクト・マネジメントの効果的な実践を進めるための手引きとして活用可能なガイドライン。概論編と実践編で構成されており、活用に向けて有益な補足資料として「ロジックモデル解説」、「アウトカム指標データベース」も提供されている。	 創業 成長 成熟	https://simi.or.jp/tool/practice_guide 
	インパクト測定・マネジメント [SIIF (社会変革推進財団)]	インパクト評価・マネジメントが求められる社会背景、代表的手法であるロジックモデル、投資戦略における社会的インパクト評価の実施ステップなどについて説明。	 創業 成長 成熟	https://www.sii.or.jp/strategy/impact_management/ 
	ソーシャル企業認証制度 (S認証) [一般社団法人ソーシャル企業認証機構]	社会課題の解決やESG経営を目指す企業に対し、経営方針や事業内容、社会的インパクトなどを基準に評価・認証。自身の活動内容の言語化や、認証取得企業間の交流機会の提供等、事業推進に向けて有益なリターンを享受できる。	 創業 成長 成熟	https://besocial.jp/ 