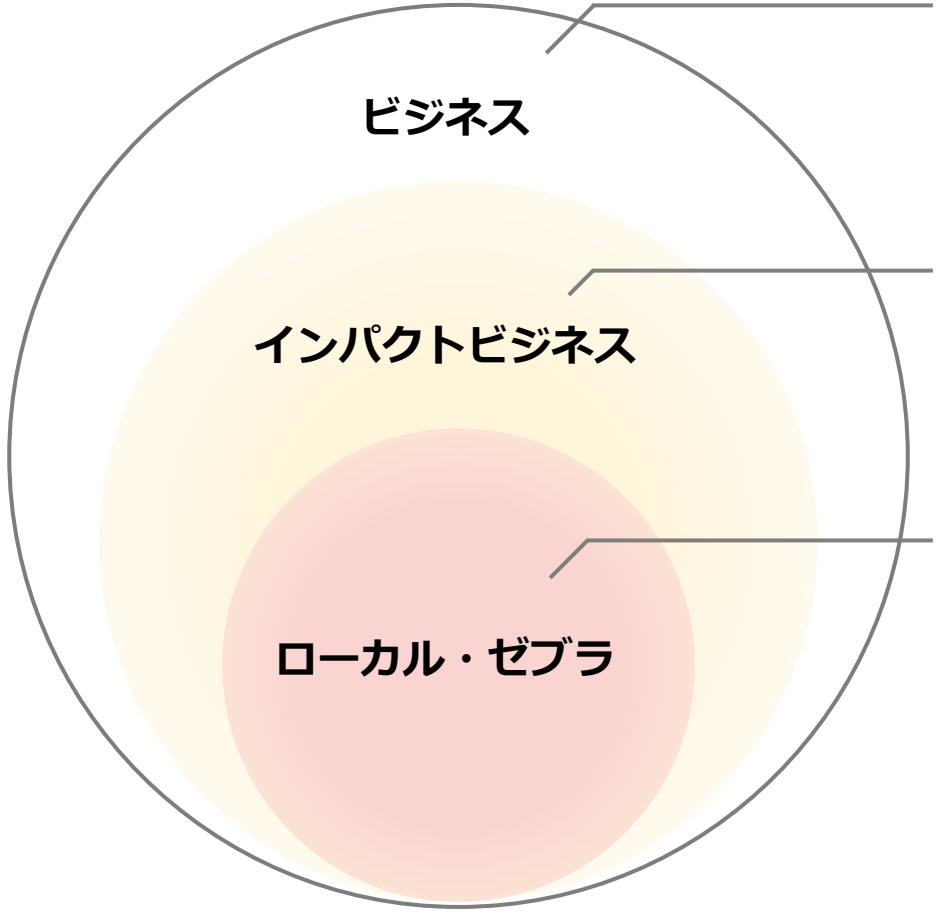
令和６年度
地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業
（地域実証支援を通じたエコシステム調査事業）
事業成果報告書
（概要版）

2025年3月

PwCコンサルティング合同会社

1．ローカル・ゼブラの意義と特徴

- 中小企業庁では、地域の課題解決の担い手となるローカル・ゼブラ企業の育成を行っている。
- 地域資本を活かし、地域の経済循環を作り、地域の包摂的な成長に貢献するという点が大きな特徴である。



ビジネス

通常の製造業や農業など。

収益性

- 融資五原則（公共性、安全性、成長性、流動性、収益性）
- デュポン指標（ROE、利益率等）

インパクトビジネス

収益性と社会課題解決（インパクト創出）の両立を図りつつスケールを目指すビジネス形態。

収益性 × 社会課題解決

- 融資五原則（略）
- デュポン指標（略）
- 社会的インパクトの最大化

ローカル・ゼブラ企業

ソーシャルビジネスのうち、地域の価値や資本を起点とし、それを活用したビジネスを行うことで、最終的には地域への資本還流まで至るビジネス形態。

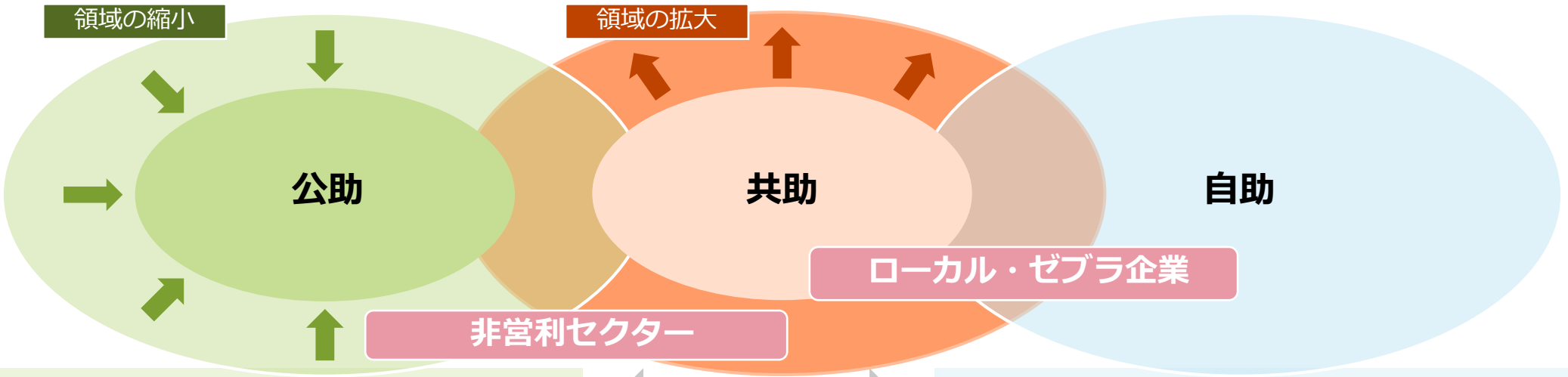
収益性 × 社会課題解決 × 地域資本

- 融資五原則（略）
- デュポン指標（略）
- 社会的インパクトの最大化
- 地域資本の成長
- 中長期的な地域の持続可能性

企業のライフステージに応じて、異なる可能性（時系列の視点）

1．ローカル・ゼブラの意義と特徴

- 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、行政が担う領域（公助）や民間の主体が担う領域（自助）の間で拡大する「共助」の範囲を担う存在が地域には必要である。
- これまでは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。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。

2．地域課題解決事業とエコシステム

■ ローカル・ゼブラの企業群が活躍できるエコシステムが確立・成長することで、地域に根ざした老舗企業等（先輩ゼブラ）、共感する大企業等と連携し成長資金や人材を呼び込みながら、次の世代を育成し、地域資本の還流を加速させていく。

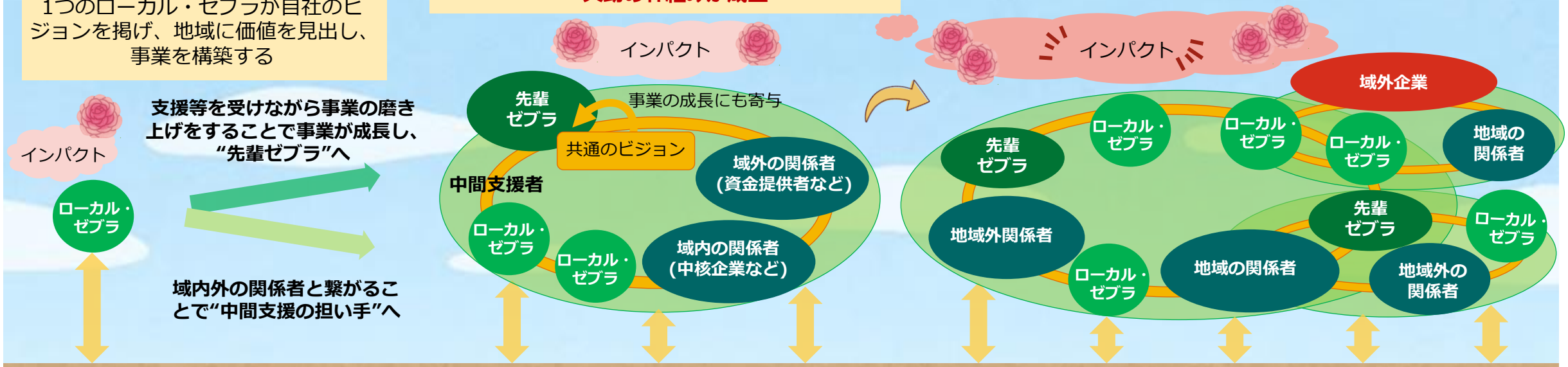
ローカル・ゼブラとエコシステム

地域の土壌・地盤

1つのローカル・ゼブラが自社のビジョンを掲げ、地域に価値を見出し、事業を構築する

共感する企業と**出会い繋がり**、事業を拡大する
地域の共通の**ビジョンが醸成される**
→共助の枠組みが成立

域内の共助の力が強まり、地域の資本循環が強化されていく。
エコシステムを通じて、**域外企業（大企業、親ゼブラ※等）が自社事業との連携の可能性を見出し**、連携して地域の課題解決に取り組んでいく



地域に眠っていた資本がローカル・ゼブラや中間支援者によって見出され、磨かれ、地域資本に還流されていく
事業の成長やつながりの拡大に伴い、還流が増加することで、地域の新たな挑戦や持続的成長を可能にする地域資本（地域の土壌）が豊かになる

自然	社会関係	設備	人	知財	文化・風土	財務
自然の豊かさ、森、水、流域、空気、景色、生物多様性	人との繋がり、頼れる人、ファン	集まれる場所、誇れる場所、暮らしを支える場所	人材、地域に魅力を感じる人、そこに生きる人の幸せ、ウェルビーイング	地域の活力や連帯、伝統技術	シビックプライド、地域への愛着、歴史や文化、挑戦のしやすさ、価値観	地域のGDP、中長期的に使える資金、税収

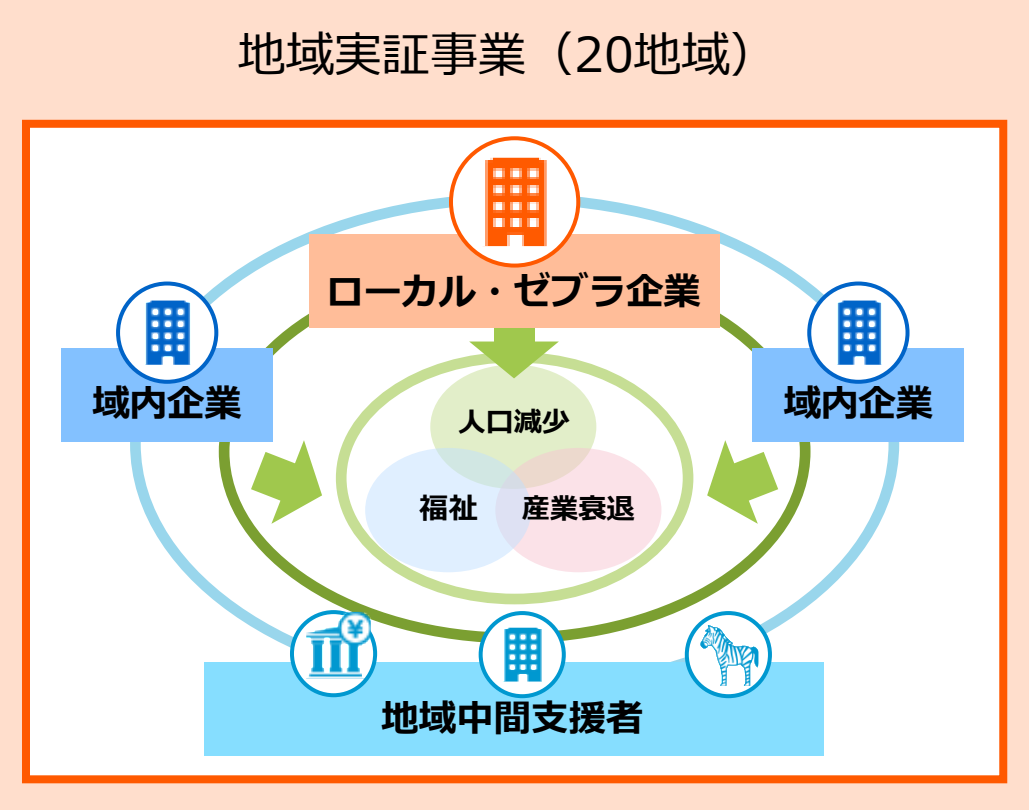
※親ゼブラとは、全国規模で活動する企業の中で、地域や社会の持続可能性に力を注いでいる存在（P５にて詳細を記載）

3．実証の結果　－　実証概要

■ 創業10年以内のローカル・ゼブラ企業と地域の中間支援者が連携し、地域課題の整理やインパクト戦略の策定を推進。

実証機関は、ローカル・ゼブラ企業と、中間支援者と域内企業の2社以上で連携し、エコシステムとして、地域課題の整理や、インパクト戦略の策定を実施。

本実証のローカル・ゼブラは、設立10年以内の若い企業（子ゼブラ）が対象。
地域の中核企業（兄姉ゼブラ）は関係企業として参画。



本実証の対象

子ゼブラ

社会構造の変化による新しい地域課題に気づき、事業を興そうとしている存在

兄姉ゼブラ

地域に利する事業を行いつつ、地域を俯瞰的に見る中間支援的な資質を備える存在（子ゼブラのメンターとなる場合もある）

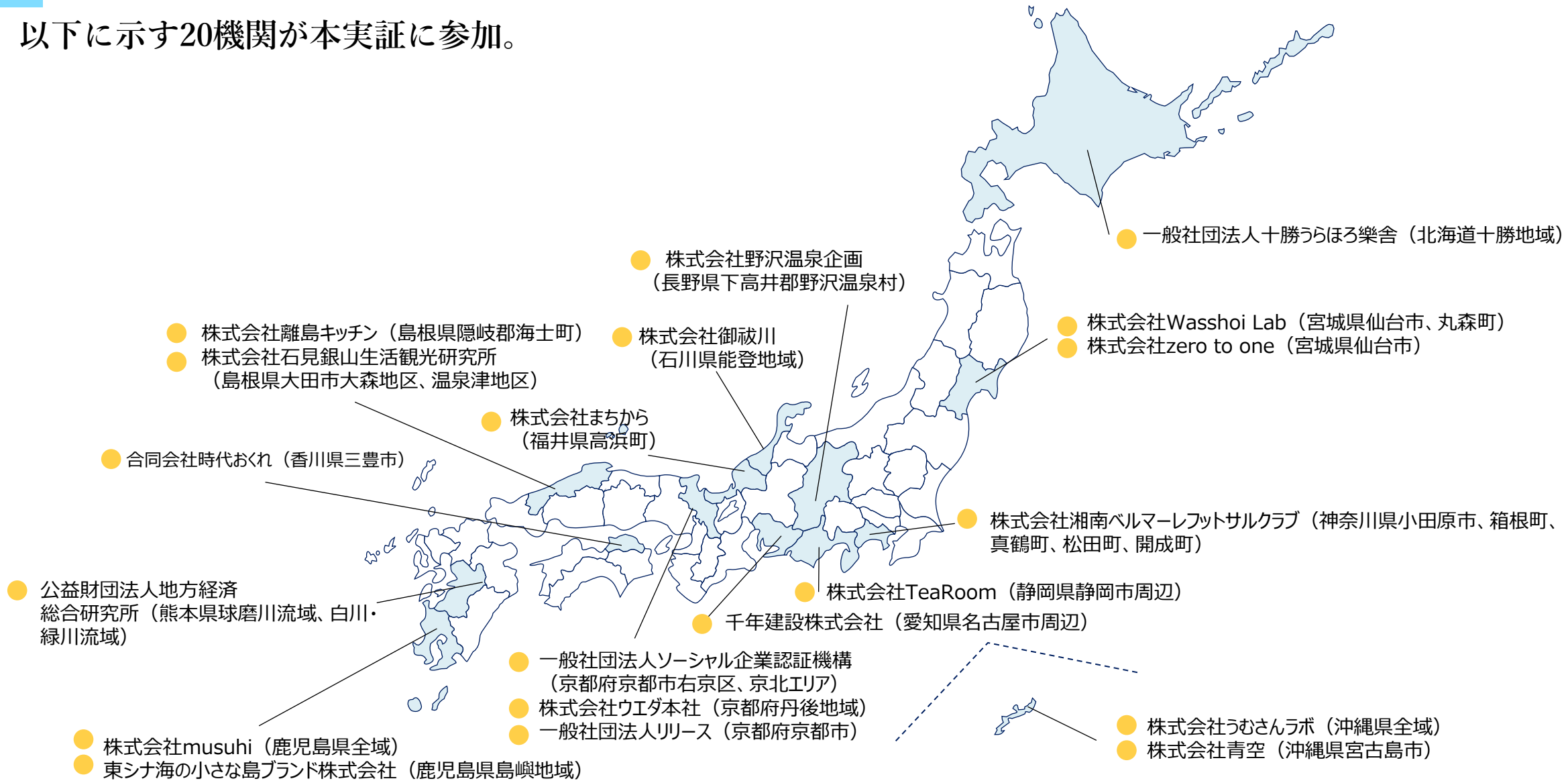
親ゼブラ

全国規模で活動する企業の中で、地域や社会の持続可能性に力を注いでいる存在

参考：株式会社ゼブラアンドカンパニー　プレゼン資料

3．実証の結果　－　参加機関一覧

■ 以下に示す20機関が本実証に参加。



※（）内の地域は実証の範囲で記載

3．実証の結果　－　参加機関の事業領域類型

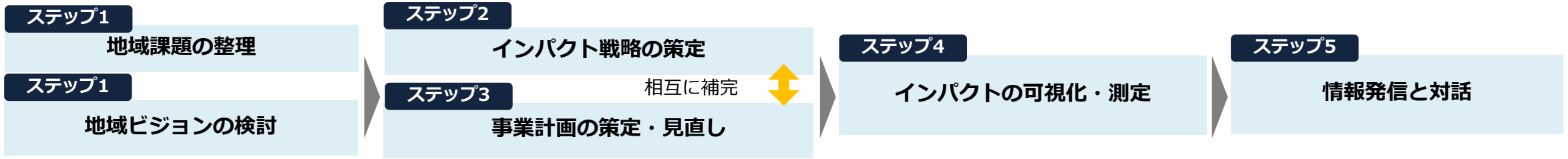
- 令和6年度実証事業採択事業者が取り組む事業や先行事例を分析し、ローカル・ゼブラ企業の事業意図、どのように地域社会にインパクトを与えて地域に貢献しようとしているか、を抽象化して仮説的に定義。
- なお、地域課題は相互に連関しているため、複数の事業を展開するローカル・ゼブラ企業も多い。

事業領域類型	事業へのインテンション	どのように地域に社会的インパクトを創出しようとしているか
ものを創る	• 消費行動の変化や気候変動等によって維持することが難しくなった地域でのもの創りを、新たな視点や技術により再生し、地域に人々の営みや文化を蘇らせる	■ 再生型農業等を通じて自然環境を再生/維持し、事業の持続可能性と地域の自然資本の持続可能性を両立する（自然資本）、地域の魅力を引き出す事業により従事者の拡大や所得・やりがいを向上させる（人的資本、文化資本等への波及） ■ 地域で脈々と守り続けてきた技術や、域外にまだ魅力を伝えられていない文化資本を発掘し、新たな商品やサービスといった形で域内の次世代に継承し（文化資本）、産業の拡大や域内外のつながりを創る（知的資本、社会関係資本等への波及）
人を呼ぶ／場を創る	• 地域の文化や自然を次世代に繋げるため、地域に人を呼び魅力を伝え、地域を共に育む場を創る	■ 地域資源を活かしたツアー等により地域に人を呼び込み（社会関係資本）、二拠点居住等、地方に関わって生きることを望む域外の人が、暮らすように留まることのできる場所をつくることで（設備資本）、地域のファン（再訪者や移住者）を増やし、地域での事業の創発に繋げる（社会関係資本、人的資本、知的資本等への波及） ■ 人の往来を増やすことで、地域の文化の維持・強化、地域住民の自分たちの土地への誇りや愛着を醸成する（文化資本）
人と企業を育てる	• 地域産業の弱体化や人材不足といった課題解決に向け、地域全体で人材や企業を育成し、地域に雇用と産業を残す	■ 人材育成や地域企業のデジタル化・連携強化等を通じ（人的資本・知的資本）、地域企業の企業価値を高めることで良質な雇用を創出し、地域に安心して働き続けられる場所と、そこで働く人を増やす。（知的資本・人的資本等への波及）
暮らしを支える	• 産業構造や人口動態が大きく変わっていく中でも、社会やコミュニティと繋がることができる生活基盤を整える	■ 地域に必要な生活基盤をデジタル技術の活用＊などによって維持・強化し（設備資本・知的資本）、共助の枠組みを構築することで、住民の暮らしや生活の質を向上させる（社会関係資本・人的資本への波及） （＊：デジタル配車、ウェルビーイングの見える化、科学的・技術的アプローチ）
	• 地域の持続可能性を高めるためのレジリエンスを向上させる（企業が存続するためのレジリエンス）	■ 自然環境に負荷をかけないやり方での山林整備や自然資本を再利用したインフラ補強を地域の多様な関係者を巻き込みながら行うことで（設備資本・自然資本）、地域のコミュニティを強化し、レジリエンスを向上させる（知的資本等への波及）
コミュニティを創る	• 特定の地域の課題解決のために交流でき、新事業の創出につながるようなコミュニティをつくる	■ 想いを持った人が集まる場を作ることで、コミュニティ内外の関係性やネットワークを一層強化し（社会関係資本）、チャレンジしやすい風土を醸成する（知的資本）。これにより、地域のニーズを汲み取った事業が次々と生み出され、地域起業や第二創業、新事業への展開が加速し、共助の枠組みが構築され、地域の活力が向上する（設備資本等への波及）。

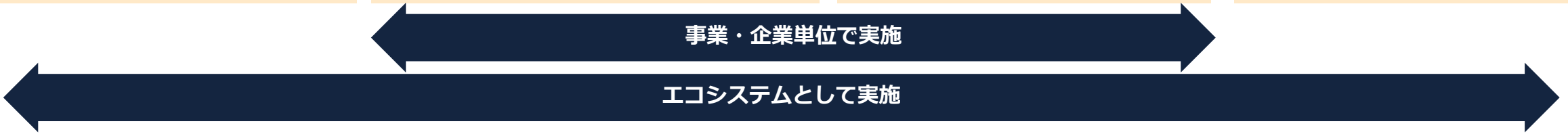
※1：その他のものづくりとして、伝統や民芸といった地域独自の文化を新たな商品やサービスといった形で次世代に継承し（文化資本）、産業の拡大や新たな連携（知的資本、社会関係資本等への波及）を通してインパクトを創出を図っているローカル・ゼブラ企業も存在する　※2：財務資本（地域GDPや税収等）についてはすべての類型において,ぞれぞれの資本の拡大に伴って中長期的に拡大

3．実証の結果　－　実証概要

- 本実証を通じて、ローカル・ゼブラ企業が地域内外の関係者と協力して地域課題の構造分析や社会的インパクトの可視化等に取り組みながら地域課題解決事業に取り組み、社会的インパクトの創出を目指して域内外の関係者との連携・支援体制を構築・強化。
- 取組ステップは以下のとおり。

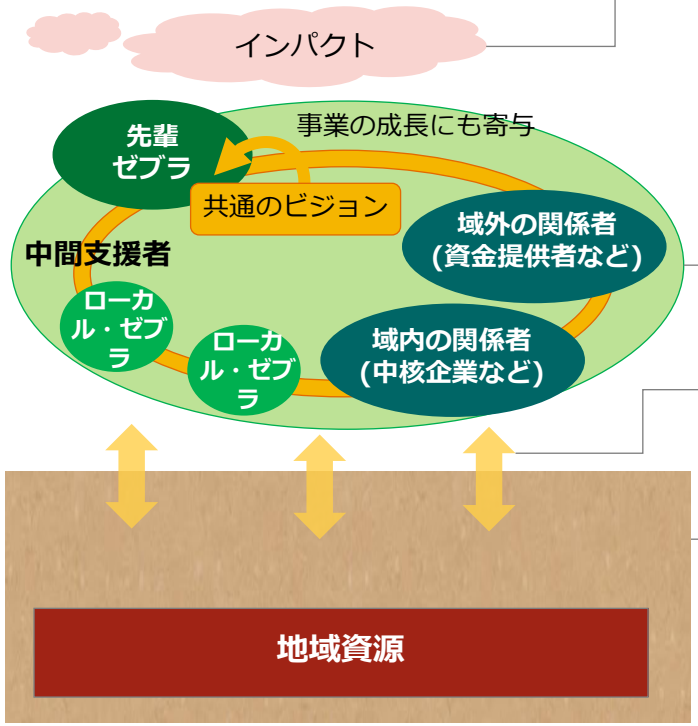


実施単位	地域	インパクト戦略：エコシステム 事業計画の見直し：ローカル・ゼブラ企業	エコシステム	エコシステム
実施内容	➢ 地域課題を定量・定性的に捉え、関係者の間で共通の問題意識を持つ ➢ 共通の問題意識を基に、地域の在りたい姿（こんな暮らしがしたい、こんな日常を残したい等）を考える	➢ 実証に参加している全主体が強みを出し合いながら地域課題解決を目指すための「インパクト戦略」を策定/見直し ➢ インパクト戦略を遂行するためキーとなる事業（地域課題解決事業）について、事業性とインパクト創出が両立された事業計画を策定/見直し	➢ インパクトゴールの達成に向けた具体的なインパクト指標を策定 ➢ インパクトの測定結果またはインパクト測定・マネジメント（以降IMMと記載）実施計画をとりまとめる	➢ エコシステムとしてのインパクトレポートを作成し、地域ビジョンとともに対外的に発表/発信する
アウトプット	■ 課題構造マップ/ロジックツリー ※課題構造の言語化	■ インパクトゴール ■ Theory of Change/ロジックモデル ■ 可視化されたビジネスモデル	■ インパクト指標 ■ IMM実施計画/IMM測定結果	■ インパクトレポート



3．実証の結果　－　インパクト測定

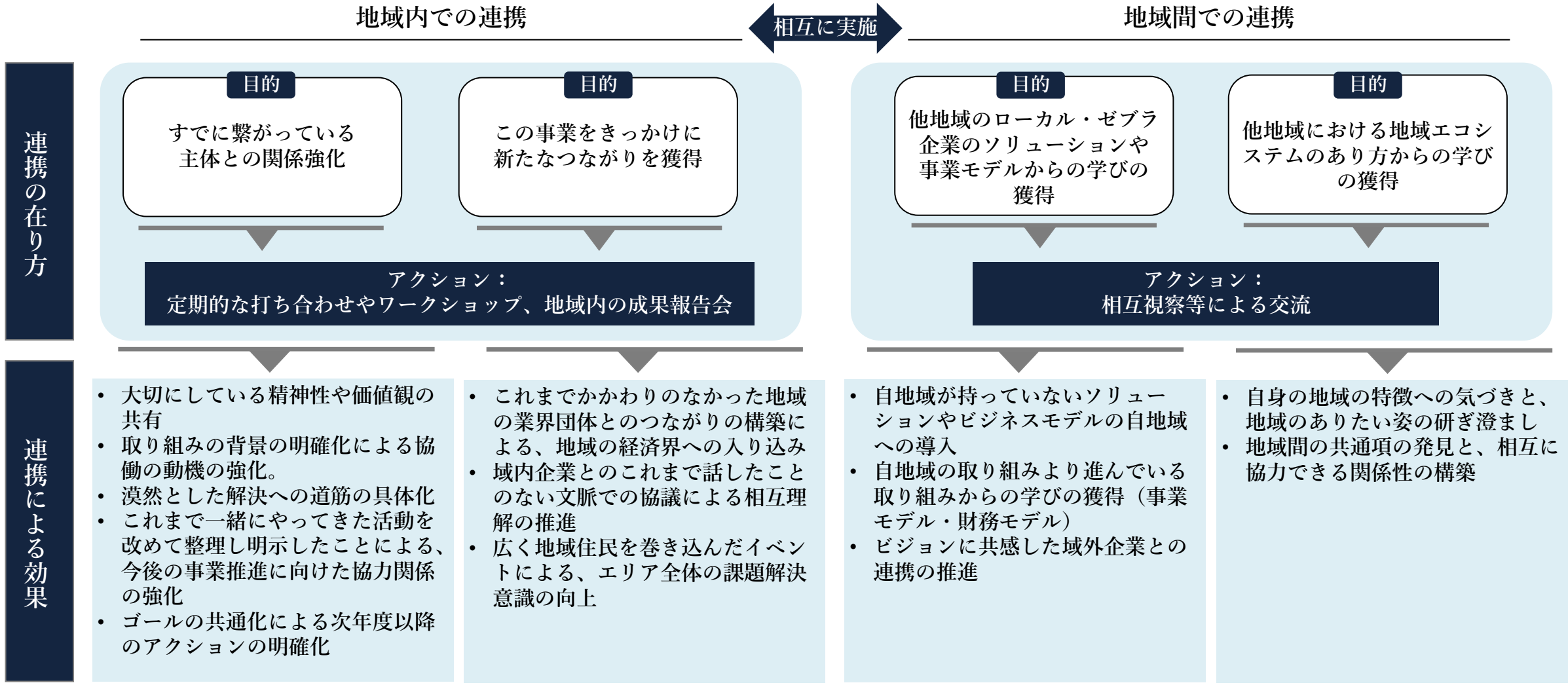
■ インパクト指標/KPIを植物に例えると花、葉、幹、土壌、地盤にそれぞれ該当するものがあり、地域全体の活性化を目指すためには、豊かな土壌を作る（チャレンジしても良い環境を作る）ことが重要である。



インパクト指標類型		指標例
花	地域で暮らす人々のウェルビーイングが向上するなどといった地域の活性化や域内外の資源循環が生じ、地域にインパクトが創出される。（豊かな土壌へ）	■ 地域住民のウェルビーイング ■ 安定的な雇用の数と充足率 ■ 女性の経済的不安の解消 ■ 地域への訪問者のリピーター率 ■ 地域企業や担い手の収益増加
葉	ローカル・ゼブラ企業や域内外の関係者による地域での起業や事業。地域資本を地域へのインパクトに変換する。	■ ローカルビジネスを始めた人数 ■ 事業開発に取り組む企業数 ■ 域内外の事業者間の連携の数
幹	地域の資本を事業に活用できている度合い。	■ 耕作放棄地の削減面積 ■ 把握できている空家の件数 ■ 活用可能物件のマッチング数
土壌	価値観の変化が生じ、住民が色々なことにチャレンジしても良い環境が形成され、伝統や文化の保全（建物や産業の保護）の動きが強くなる。	■ 地域の関係者との対話の量・頻度・密度 ■ 新たに獲得した繋がりの数
地盤	地域が持つ資本の総体。その土地に元々ある文化や歴史、自然環境や地理条件等。	■ 地域のGDP ■ 自然環境（森林・水・生物多様性） ■ 住民が誇りに思う歴史や文化

3．実証の結果　－　連携体制の強化

■ 実証事業のプロセスを通じて、地域内、地域外における様々なかたちでの連携が強化され、地域課題解決事業の推進に向けた効果が確認できた。



4．実証からの学び　－　エコシステムの発展に向けた課題

- コミュニティはローカル・ゼブラが生まれ育つための土壌として非常に重要だが、その形成に向けたファイナンス面での支援や、コミュニティからの事業創発に向けてはまだ課題が残っている。
- コミュニティは、資本主義や従来のファイナンスの枠を乗り越え、新しい価値を生み出す基盤として重要な役割を果たす。コミュニティが持つ「土壌」や、その中で生まれる関係性を、企業価値に加算することも一案である。

ローカル・ゼブラ企業が生まれ育ちやすいコミュニティの形成・発展

コミュニティの価値の見える化

- 金融機関や投資家に対して、コミュニティがもたらす情報やネットワークによる効果を数値化し、知的資本、社会関係資本といった無形資産として中長期的な企業価値に加算することが後押しとなる。
（無形資産はクラウドファンディングやDAOネットワーク等、その効果は地域インパクトやGRP等によって測定可能）

ローカルファイナンス手法の確立

- 既存のファイナンスの枠組みを超えた新しい資金循環の仕組みを作っていく必要がある。
（例えば、地域内で小口の出資を行い、コミュニティが直接価値を生み出す仕組み、地元の住民や企業がお互いに出資し合う県民ファンド等が挙げられる）

中間支援者の育成

- ローカル・ゼブラ企業を育て、地域を俯瞰的に見る視点を持つ中間支援者（兄姉ゼブラ）の存在が非常に重要であり、その育成が求められる。
（地域金融機関が兄姉ゼブラを育て、兄姉ゼブラが子ゼブラを育てるという支援の循環を巡らせることも一案である）

４．実証からの学び　－　必要とされる経営支援

- 資金、人材、連携、また、それらの課題における優先順位付けに向けた伴走支援等が必要となる。
- 特に資金面では、ローカル・ゼブラ企業ならではの成長モデルに即した資金提供の多様化が求められる。

分類	事業上の課題	必要とされる経営支援
資金面の課題	資金調達ルートの不足により、設備投資や事業拡大が困難 新規事業立ち上げ時の資金不足により、スムーズな創業が困難 必要な資金を明示できていないため、どういった資金提供者と対話をすべきかが不明	• 初期の事業立ち上げに向けたリスクマネーを提供できる資金提供者や、（長期かつ低金利での資金調達が可能になる）寛容資本や、地域インパクトの創出にコミットするファンド、地域での共同出資等、資金調達手段の多様化が求められる。 • また、事業者と資金提供者の実効的なコミュニケーションのため、ビジネス類型や成長フェーズに応じてどういったお金（使途（初期投資、運転資金、人材確保等）、必要な期間、種別（投資、融資、助成金、債券等））が必要になるのかの共通認識を持つことも重要である。
人材面の課題	ファンドレイジングやマーケティング、事業計画策定などの専門的知見を持った人材の不足	• 地域ビジョン実現のため、ミッションにコミットするCXO人材※の育成が求められる。（CXO人材は、地域で獲得、育成をすることも考えられる。また、副業・出向制度を活用して専門人材を確保する仕組みの整備も必要である。）
連携面の課題	地域企業との共創が難しく、新しいプロジェクトの創出が停滞	• 成功事例の発信による市場での認知拡大および、それに伴った域内外での連携の強化が求められる。
全体的な課題	多数の課題がある中での優先順位付けや、経営全般についての相談先の不足	• ローカル・ゼブラ企業同士の学び合いを促すためのネットワーク強化や、ローカル・ゼブラ企業の事業意図を理解し経営の助言を行う伴走支援者も求められる

※CXOとは企業においての業務や機能の責任者を指す言葉で、Xには役職者が責任を担う業務領域が入る。CXOを設置すると、意思決定が迅速になり、イノベーションの促進や実効までのタイムラグが少なくなる等のメリットがある。

4．実証からの学び　－　必要とされる経営支援（事業フェーズ別）

■ 特定の地域に対して多面的なアプローチをとる企業と、特定の社会課題解決に向けて事業を横展開していく企業では成長の軌跡や最終的に目指す姿が異なってくるため、それぞれの成長の在り方に応じた伴走や、資金的支援が重要である。

	創業期	成長期	成熟期（持続可能期）	最終的に目指す姿
	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 ※第二創業も含む	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	
広域地域		特定の地域内で事業を多角化しつつ他地域へ展開 【主な課題】 • 適切な資金調達 • 事業拡大に伴う企業の組織化	IPO,M＆A 事業を維持・継続しつつ、ロールモデルとしての横展開や、次の地域課題解決事業の育成 【主な課題】 • 組織のガバナンス強化 • M&AやIPO以外のエグジットの追求 • 複数地域との信頼関係の構築	<u>普遍性</u> • 抽象度を上げることで、他地域にも展開可能なビジネスモデル • スケール可能性が高いことから、Exitとして100億企業、IPO、M&A、海外展開も視野に入れることが可能 企業例：雨風太陽、千年建設、NEWLOCAL、zero to one、等
単一地域	特定の地域における課題解決を目指して創業 【主な課題】 • 創業時の資金・人材不足 • インパクト戦略や資本政策策定 • ステークホルダーからの共感	特定の地域内で事業を展開/多角化（例：林業から、地域資源を活用した特産品販売、レストランなど） 【主な課題】 • 適切な資金調達 • 事業多角化に伴う人材・ノウハウの獲得	事業を維持・継続することに加え、地域のニーズに合わせて業態を変え、新規創業者のサポートを行う 【主な課題】 • 持続的な資金調達 • ビジネスモデルの変化 • 地域との関係性の維持・構築	<u>多面性</u> • 複数の課題を同時に解決し、複層的な価値を創出するような複合的なアプローチ • Exit to Community※や地域の中核企業への成長が見込まれる エリア例：三豊市、大田市（石見銀山エリア）、等

※Exit to CommunityとはM＆AやIPOと異なり、投資家による所有からコミュニティによる所有を目指すイグジット方法

4．実証からの学び　－　インパクト測定・マネジメント

■ ローカル・ゼブラ企業やエコシステムが実施するインパクト測定・マネジメントは、地域課題文脈との整合、地域全体の姿の俯瞰、多面的な課題への対応と言った特徴がある。

地域課題を捉え、必要なインパクトを示す

社会構造の変化によって生じる新しい地域課題に対応するため、今なぜそのインパクトが求められているかを示す必要がある

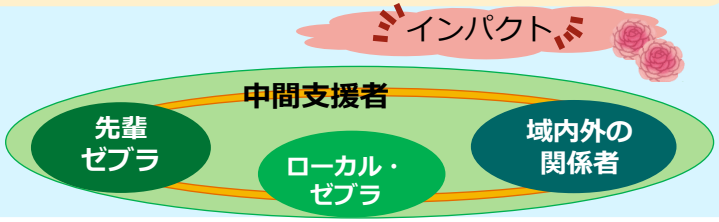
普遍性と地域性（多面性）の両側面がある

普遍的な課題を捉え全国に展開する場合と、その地域の多面的な課題を解決する場合で、伝える相手や伝え方が異なってくる

普遍性	地域性（多面性）
横展開可能な抽象化、定量的なインパクトの証明	地域の文脈との適合、顔が見える関係でのインパクトの共有

地域の視点でインパクトを創出する

地域の多面的な課題解決に向けては、企業単体ではなく、地域が一体となってインパクトを生み出す必要がある

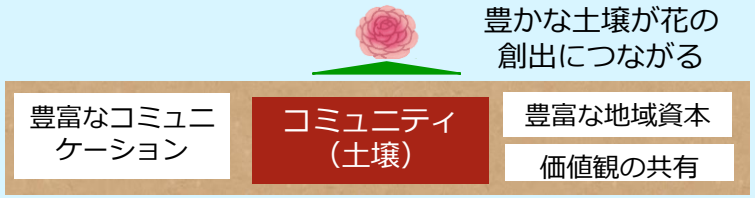


長期にわたるインパクトを視野に入れる

次世代に継続可能なエリアを残すため、長期間にわたるインパクトの創出を視野に入れる必要がある

コミュニティの強化がインパクトに繋がる

コミュニティ（土壌）を強化することが、結果として多様なインパクト（花）を生み、地域の様々な課題解決に寄与していく



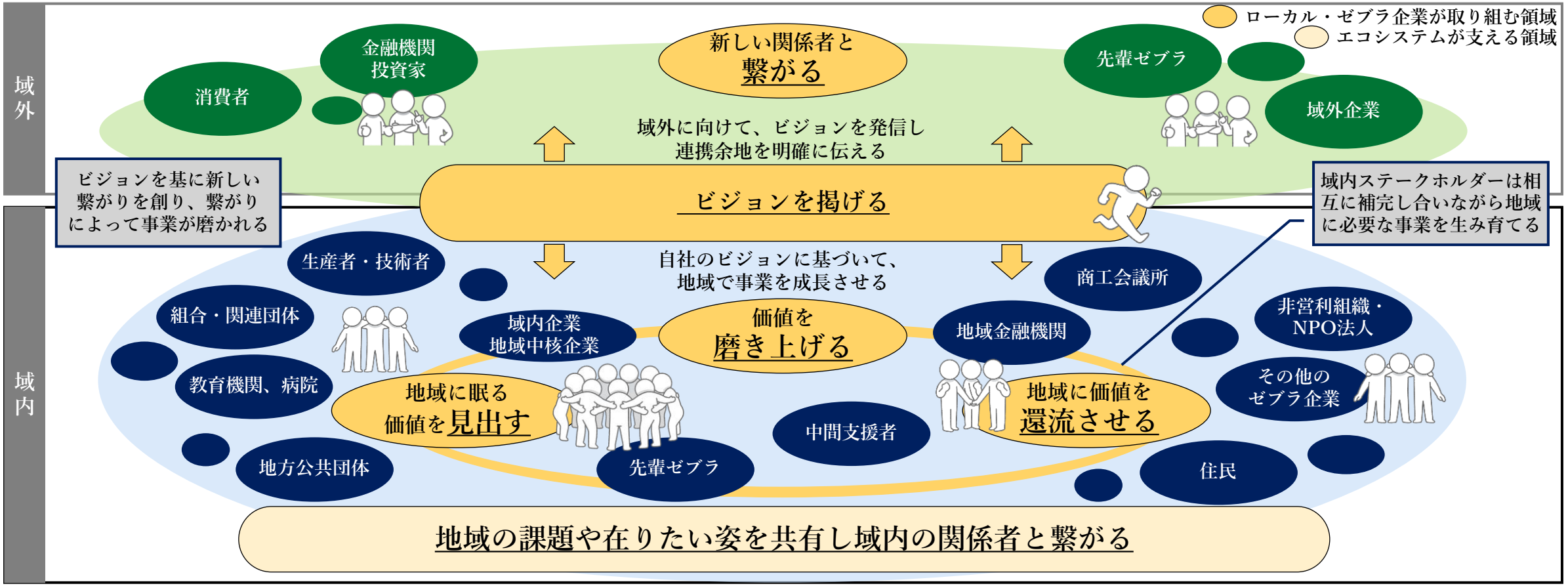
課題もインパクトも相互に関連している

地域の課題は相互に関連している。ローカル・ゼブラ企業は複数の地域課題を同時に扱い、多面的なインパクトを創出する

参考：株式会社ブルー・マーブル・ジャパン ローカル・ゼブラにおけるIMMの考察資料

5．地域課題解決事業の在り方　－　事業推進のポイント

- ローカル・ゼブラ企業の掲げるビジョンには、特定の地域に対するものと、特定の社会課題解決に向けたものの2種類がある。いずれの場合にも、ビジョンの実現に向けては、地域の価値を見出す・磨き上げる・還流させるために取り組み、域内外の様々なステークホルダーと連携しながら事業を進めている。
- 地域のエコシステムは、ローカル・ゼブラ企業と連携しながら地域のビジョンを共有し地域内外のステークホルダーとのつながりを強化することとなる。



地域課題解決事業を進めるためのポイント（具体例）株式会社 野沢温泉企画

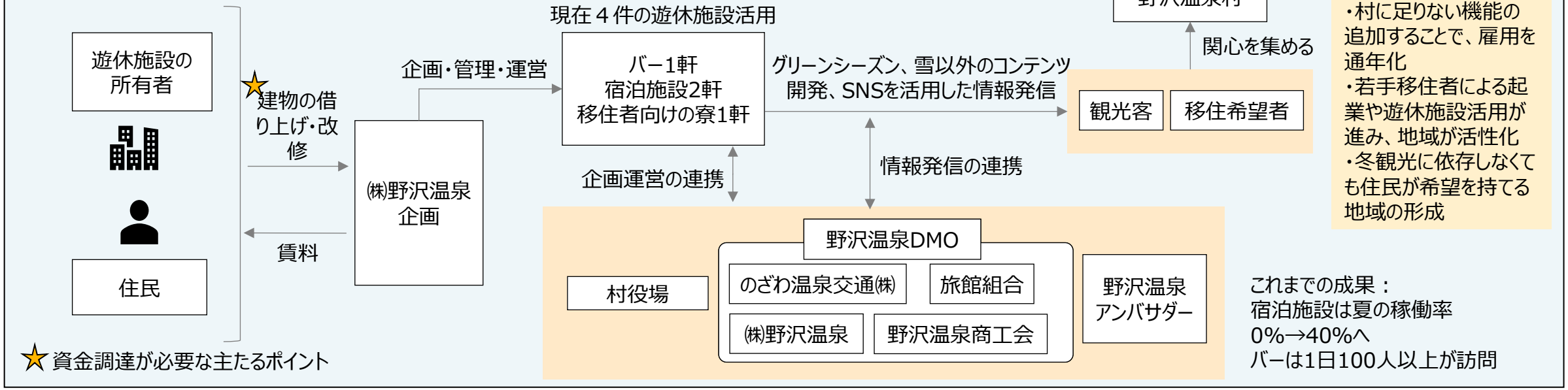
■ **Vision/Will：野沢温泉を世界が憧れる村に**
■ **解決したい社会課題：**遊休施設の増加、不動産の継承や売却の滞り、通年での雇用先の不足（観光の冬偏重による夏季の魅力コンテンツ不足）
■ **解決策（ビジネス手法）：**（対住民）遊休施設を長期定借して改修し住民に賃料を支払うことで、地域を活性化。
（対域外）若者世代や移住者と改修後の施設をマッチングすることで起業・雇用を促進し、経済循環を活発化。

解決策（ビジネス手法）の詳細　～ビジネスモデル～

仕入れ、改修
地域から得た空家情報や、
観光客や住民の人流から見て、
最適な物件を借り上げ改修

場創り・運営・管理
村に足りない機能を企画・運営し、
村民が通年で集まれる場を創り、
観光の通年化・安定した雇用を創出

イベント企画・情報発信
SNS等による情報発信や
夏季のコンテンツ開発により、
関係人口を通年で惹きつけ



インパクト：
・村に足りない機能の追加することで、雇用を通年化
・若手移住者による起業や遊休施設活用が進み、地域が活性化
・冬観光に依存しなくても住民が希望を持てる地域の形成

これまでの成果：
宿泊施設は夏の稼働率
0%→40%へ
バーは1日100人以上が訪問

★ **既存施設の運営実績や事業計画が評価され**、助成金、日本政策金融公庫や地方銀行からの融資といった調達方法を組み合わせ、**改修資金3億円を調達**

地域課題解決事業を進めるためのポイント（具体例）株式会社 LivEQuality大家さん

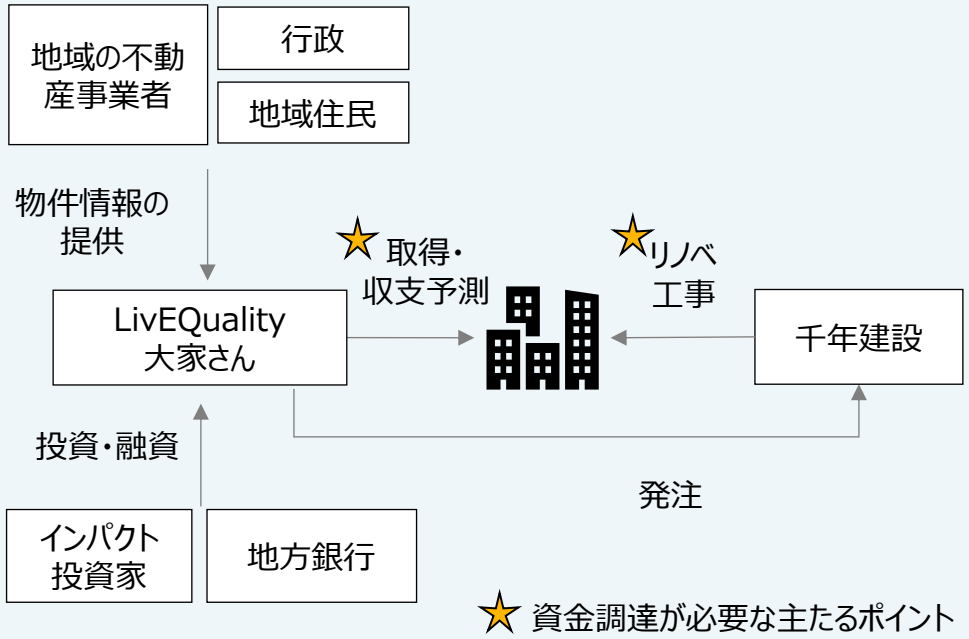
■ **Vision/Will：安心安全な住まいを起点に、だれもが自分らしく生きられる社会**
■ **解決したい社会課題**：不動産価格の高騰や公営住宅の不足・老朽化等の問題を背景とする、母子世帯の安心安全な住まいの不足
■ **解決策（ビジネス手法）**：母子世帯に対してアクセスが良く、就業機会が得やすい場所にある物件を修繕等を行った上、貸出。NPO等と連携し就業継続率を向上。

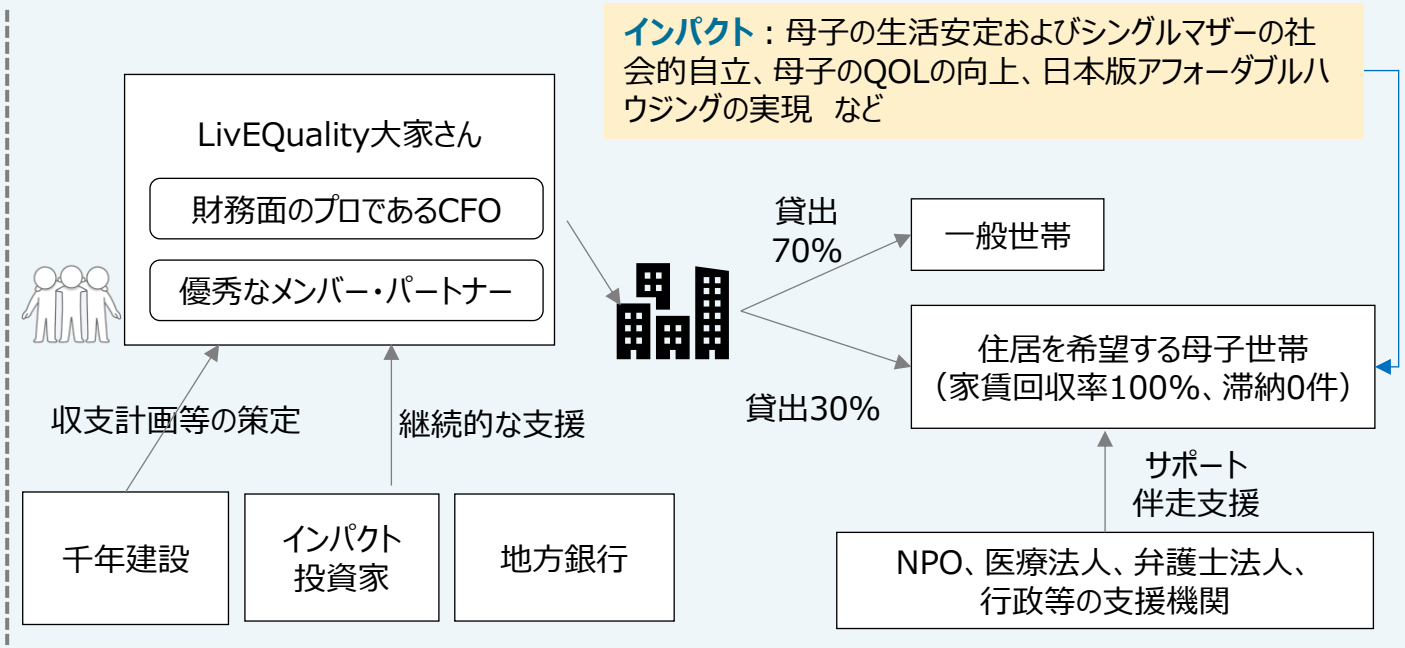
解決策（ビジネス手法）の詳細　～ビジネスモデル～

仕入れ（物件取得）・開発（修繕）
立地は良いが古くなっていた物件を取得し、建設業のノウハウを活かしてリノベーションすることにより、**低コストで物件をバリューアップ**。

流通・仲介
NPO等と連携して入居希望の母子と繋がり、**借り手を定常的に確保**

管理・環境づくり
NPO等と連携して母子を支援し、**自立に繋げ、貸し倒れを防止**





★ 自己資金と融資の組み合わせにより、最初の物件を取得。その際の融資は**親会社である千年建設の信用力と物件のポテンシャル**を基に調達。以降は**理念に共感する個人投資家をターゲットにしたインパクトボンドの発行**（計2.1億円）や地域金融機関からの融資（計約3.8億円）により、不動産の取得、建築、修繕費用を調達※2025年2月時点

地域課題解決事業を進めるためのポイント（具体例）香川県三豊市

■ **地域のビジョン：ほしい日常をつくる**
■ **地域の状況：“共助”という意識が地域に芽生えており、地域企業等がお互いに出資して新事業をスタートするモデルが確立。**
ローカル・ゼブラとしての役割を果たす事業者が増えて、若い世代の受け入れを積極的に行うようになり、**地域での35 歳以下の起業が増加**。
■ **解決策（ビジネス手法）：**地元企業が自ら出資し、運営も担うことで地域を盛り上げ、地域経済の循環に取り組んだケースにURASHIMA VILLAGEがある。

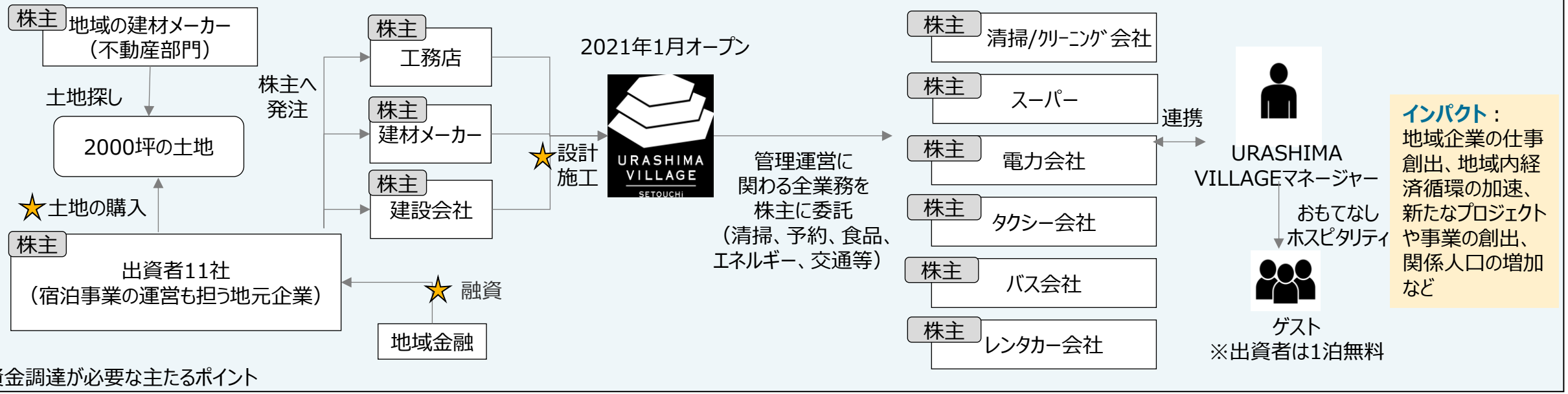
地域で創出されたビジネスモデルの一例　※URASHIMA VILLAGE宿泊事業

事業用地取得
地元建材メーカーが
地域の信頼を基に用地を取得

企画・設計・開発・管理・運営
出資者の本業ノウハウを活用し分担。
それぞれができる仕事を担うことで、地域の事業者にお金がまわる仕組みを構築

顧客サポート
稼働率は6割を超え、4年目から出資者への配当を開始

個社でやるのは難しい宿泊業も、出資者である地域企業のそれぞれの専門性を活かすことでサプライチェーンを域内で成り立たせる



インパクト：
地域企業の仕事創出、地域内経済循環の加速、新たなプロジェクトや事業の創出、関係人口の増加など

★出資条件は本事業に貢献できる本業を持っていることとし、地域企業等が1社あたり1口500万円ずつを出資し合い計5,000万円を集め、土地の購入代金や設計施工費等を賄った。不足分は土地や地域企業の信頼を担保に地域金融から融資を獲得。2024年9月URASHIMA VILLAGE（不動産）はローカルファンドへ売却（次の地域でのチャレンジに向けてオフバランスを実施）

このムーブメントをどう日本に根付かせるか

- 社会的インパクトの認知度向上
  本実証事業を通じて、ローカル・ゼブラ企業及びそれを支える地域のエコシステムの活動が、地域の包摂的成長に繋がる道筋を示すことができた。しかし、これらの動きは未だ成長の途上である。ローカル・ゼブラ企業は、社会構造や環境の変化に伴って生じる新しい地域の課題をビジネスによって解決しようとしており、そのアプローチや着眼点はマーケットや金銭価値基準のみではなく、中長期的な成長の証左となる社会的インパクトや無形資産（/非財務資本）と共に評価されるべきである。事業者と支援者がこの前提を共有し、社会的インパクトを共通の尺度として取組の意義を正しく評価し、その認知が広がる仕組みを整備することが不可欠である。

- 多様な主体との連携
  これまでローカル・ゼブラ企業に直接関与してこなかった関係者を巻き込み、より大規模な動きを形成することも重要である。例えば、必ずしも自らをゼブラと認識していないが、社会性と事業性を両立する事業活動をすでに行っている地域の中核企業と連携することで、ローカル・ゼブラ企業は、より地域に根差した活動を行うことが可能となる。また、大企業とローカル・ゼブラ企業が、それぞれに強みを持つ役割を担い、対等な協力関係の下で事業を成長させるモデルを示していくことも重要である。

- コミュニティの強化
  ローカル・ゼブラ企業や、地域エコシステム、それらに関心を持つ主体の繋がりを、域内外で広げていくことも重要である。地域を越えた交流や学び合いにより、全国的にローカル・ゼブラ企業のコミュニティを広げていくことに加え、各地域において、ローカル・ゼブラ企業が生まれやすいコミュニティ形成に向け、その担い手である中間支援者の育成と、それを支えるローカルファイナンスの在り方の確立も望まれる。