

中小企業庁 御中

ゼブラ企業創出・育成のためのエコシステム定着に向けた支援・分析
(インパクト評価を用いた連携・支援実証調査)

(3) ローカル・ゼブラ企業の社会的 意義の普及・啓発に向けたカンファレン スの実施 報告書

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

2026年3月31日



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future
with confidence

目次

1. カンファレンス全体概要	P 3～ 9
2. 第8回先駆者会議Stage2 with 中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業Kickoff	P10～19
3. ローカル・ゼブラ・カンファレンスin三豊	P20～33
4. 令和7年度中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業 成果報告会	P34～42



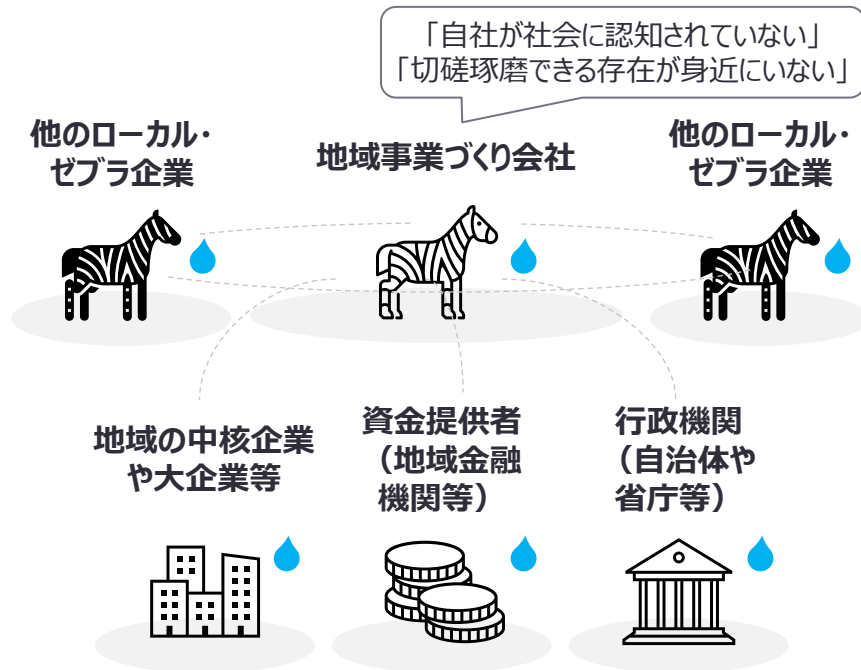
カンファレンス全体概要

カンファレンスを通じて、ローカル・ゼブラ企業に対する社会的理解の醸成、エコシステムを構築する ステークホルダー間のネットワークの強化、企業の成長戦略の創造的展開を図る

カンファレンスの実施目的

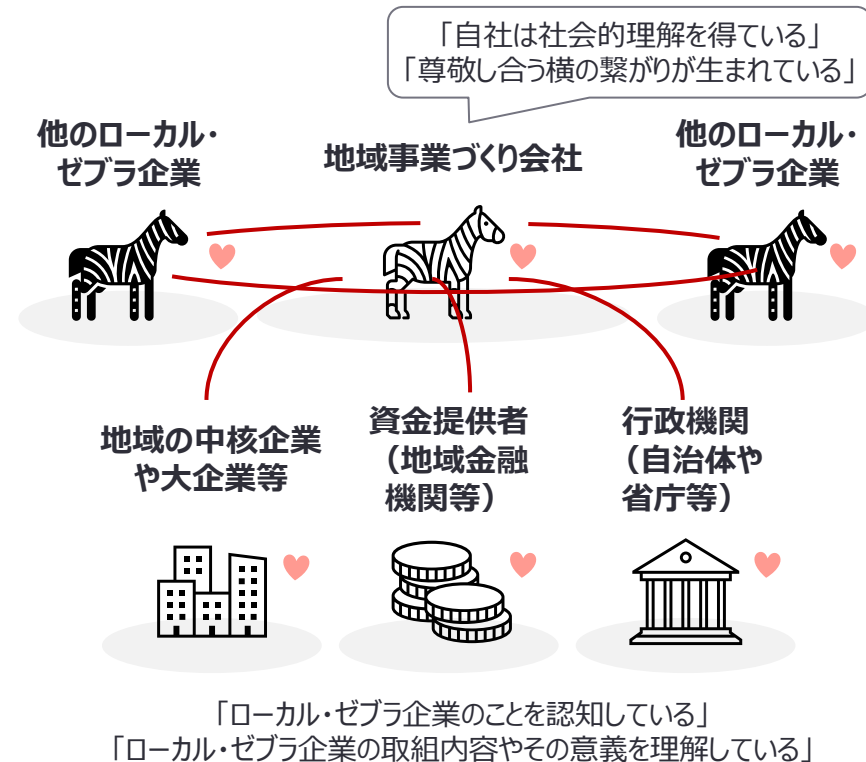
本事業開始時点の姿

- 地域におけるローカル・ゼブラ企業に対する**社会的理解が乏しく**、ローカル・ゼブラ企業と他のステークホルダー間の**ネットワークも弱くエコシステムの熟度が低い**
- 身近に**ロールモデルとなるローカル・ゼブラ企業が存在しない**ため、将来の成長プランを描きにくい状態



カンファレンスを通じて目指す姿

- ローカル・ゼブラ企業に対する**社会的理解も醸成され**、ローカル・ゼブラ企業と他のステークホルダー間の**ネットワークも強化されており、エコシステムの熟度が高い**
- **指針となるようなローカル・ゼブラ企業が身近に存在し**、企業がさらなる社会貢献と収益性向上に向けて**意欲を高めている状態**



キックオフ・三豊カンファレンス・成果報告会の計3カンファレンスを実施し、大企業・金融機関等の採択事業内容に関する理解度の向上・各ステークホルダーに期待される役割の提示に貢献

	第8回先駆者会議Stage2 with 中小企業庁 ローカル・ゼブラ地域実証事業Kickoff	ローカル・ゼブラ・カンファレンスin三豊	令和7年度中小企業庁ローカル・ゼブラ 地域実証事業 成果報告会
日時	2025年10月6日15:00～19:00	2025年12月18日14:30～17:30	2026年2月27日14:00～17:25
開催場所	東京ミッドタウン日比谷Q HALL1・2	三豊市役所 仁尾支所	ビジョンセンター東京 京橋401A室
参加者数	226人（大企業・中小企業中心）	180人（大企業・金融機関中心）	240人（中小企業中心）
目的	地域機関・域外企業等を巻き込み、地域におけるローカル・ゼブラ企業のプレゼンス向上及びネットワーキングを目指す	事例を基にローカル・ゼブラ企業の活動実態を把握した上で、資金調達における課題や解決方法を議論	参加者のローカル・ゼブラ事業への理解の深化と、今後の取り組みに関する支援者との連携・ネットワーキング
内容	<ul style="list-style-type: none"> 各実証地域が事業内容、及び実証内容・目指すゴールをプレゼンし、専門家・参加者がコメント 地域と大企業・投資家のつなぎ方をテーマにディスカッションを実施、本事業の意義・狙いを整理 	<ul style="list-style-type: none"> 古田氏に「三豊市における地方創生の取り組み」をプレゼンいただき、先進事例を共有 NEWLOCAL、LiveQualityグループ、日本政策金融公庫の事例から資金調達の在り方を議論 	<ul style="list-style-type: none"> 各実証地域が成果報告し、その後実証のポイントや課題感を引き出すディスカッションを3回実施 上記を踏まえた総括・今後に向けたディスカッションを安部氏・古田氏・田淵氏・伊奈氏で実施

会場の様子



実証地域は10月キックオフにて実証内容、目指す仕組み・ゴールをプレゼンし、半年間の実証期間を経て、2月成果報告会にて成果報告、及び現状課題を中心とするディスカッションに登壇

氏名	所属組織・役職	登壇回
山口美知子  図表1	公益財団法人東近江三方よし基金 常務理事兼事務局長 (実証地域)	①③
田口真太郎  図表2	NPO法人ナイマゼ 代表理事 (東近江三方よし基金 関係者)	③
坪内知佳  図表3	株式会社GHIBLI 代表取締役 (実証地域)	①③
佐藤伸也  図表4	株式会社湘南ベルマーレフットサル クラブ 代表取締役 (実証地域)	①③
竹内佑騎  図表5	株式会社竹屋旅館 代表取締役 (実証地域)	③
牧田裕介  図表6	株式会社KAI堂 代表取締役 (竹屋旅館 関係者)	①

氏名	所属組織・役職	登壇回
町塚俊介  図表7	株式会社あゆみの 代表取締役 (竹屋旅館 関係者)	①③
谷茂則  図表8	一般社団法人 大和森林管理協会 代 表理事 (実証地域)	①③
澤田哲也  図表9	ミテモ株式会社 代表取締役 (大和森林管理協会 関係者)	③
柳澤龍  図表10	一般社団法人ドチャベンジャーズ 理事 (実証地域)	①③
本田勝之助  図表11	本田屋本店有限公司 代表取締役社長 (実証地域)	①③
山本桂司  図表12	株式会社インターローカルパートナーズ 代表取締役 (実証地域)	①③

氏名	所属組織・役職	登壇回
大林孝典  図表13	陸前高田しみんエネルギー株式会社 代表取締役 (実証地域)	①③
佐々木信秋  図表14	一般社団法人トナリノ 代表理事 (陸前陸前高田しみんエネルギー 関係者)	①
橋本薫  図表15	一般社団法人前橋まちなかエージェン シー 代表理事 (実証地域)	①③

凡例：

- ①：第8回先駆者会議Stage2 with 中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業Kickoff
- ②：ローカル・ゼブラ・カンファレンスin三豊
- ③：令和7年度中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業 成果報告会

3回のカンファレンスでは各回の目的に沿ってディスカッションを設け、ローカル・ゼブラに関する専門家や先進事例となる事業者等に登壇を依頼し、参加者の理解を促進

氏名	所属組織・役職	登壇回
安部敏樹 	株式会社Ridilover 代表取締役	①③
竹本吉輝 	株式会社トビムシ 代表取締役	①
田口一成 	株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役CEO	①
千葉大貴 	株式会社アキウツリズムファクトリー 代表取締役	①
藤沢久美 	株式会社国際社会経済研究所 理事長	①
古田秘馬 	株式会社umari 代表	①②③

氏名	所属組織・役職	登壇回
村上敬亮 	東京大学/慶応義塾大学 特任教授	①
山下隆一 	中小企業庁長官	②③
伊奈友子 	中小企業庁商業課長	①②③
伊藤豊 	金融庁長官	②
山下昭史 	三豊市長	②
石田遼 	株式会社NEWLOCAL 代表取締役	②

氏名	所属組織・役職	登壇回
岡本拓也 	LivEqualityグループ (千年(ちとせ)建設) 代表	②
田上和彦 	日本政策金融公庫 特別参与	②
田淵良敬 	株式会社ゼブラアンドカンパニー 共同創業者/代表取締役	③

凡例：

①：第8回先駆者会議Stage2 with 中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業Kickoff

②：ローカル・ゼブラ・カンファレンスin三豊

③：令和7年度中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業 成果報告会

本事業では幅広いプレイヤーに対し共感・学び・アクションに繋がる機会を提供することを目的とし、各カンファレンスの主な狙いに応じたコンテンツ設計を実施

カンファレンスを通じて起こしたい「変化」に応じたコンテンツ設計			
狙い (企図する「変化」)	共感	学び	ネクストアクション
主要ターゲット	ローカル・ゼブラ企業予備軍 ローカル・ゼブラ企業	ローカル・ゼブラ企業 金融機関／民間企業	ローカル・ゼブラ企業 金融機関／民間企業
本事業で実施した 3カンファレンスの 位置づけ・ 主な実施コンテンツ	<div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; text-align: center;"> <h3>Kickoffカンファレンス</h3> <ul style="list-style-type: none"> 地域事業づくり会社(実証事業者)の具体事例・課題共有 ローカル・ゼブラ企業に対する具体的なファイナンス事例・今後求められるファイナンスのあり方の提示 </div>		
	<div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; text-align: center;"> <h3>三豊カンファレンス</h3> <ul style="list-style-type: none"> 政策背景の共有 先進的な取り組みを行っているローカル・ゼブラ企業の具体事例共有（取組背景、事業フェーズごとの課題等を含む） ローカル・ゼブラ企業に対する具体的なファイナンス事例・今後求められるファイナンスのあり方の提示 </div>		
	<div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; text-align: center;"> <h3>成果報告会</h3> <ul style="list-style-type: none"> 地域事業づくり会社(実証事業者)の具体事例・課題共有 休憩時間及び懇親会の活用やアンケートを通じたネットワーキングの実施 </div>		
ポイント	✓ 参加者の現状とリンクさせやすい形での 具体的事例の提示	✓ 取り扱いテーマ・目的の範囲を絞った形 での実施 ✓ 取組の後押しとなる トップコミットメントの活用	✓ 相互の事業や人物の親和性を理解した仲介者の活用

狙い毎に成果・課題・示唆を整理。学びを生む場としてテーマ・目的の範囲を絞った形での実施が有効であった一方で、共感/アクションを生む場づくりには別コンテンツの活用も検討余地あり

狙い	成果	課題	本事業を通じて得られた示唆
共感	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 参加者に採択事業者の熱意が伝わり、事業に対する共感・支持が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 次なる地域事業の担い手となるローカル・ゼブラ企業予備軍の共感を呼び起こすコンテンツは限定的に 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kickoff時点では「参考になった」程度に留まっていた事業者への共感だが、成果報告会では「登壇者の熱量が伝わった」「多くの人に知ってもらいたい」等の声を聴取しており、事業期間を通じて実証事業者の事業熟度の向上・言語化が進み、抽象に閉じない具体的な事例・課題を提示できたことでより共感を呼ぶ結果になったと言える ✓ 次なる地域事業の担い手となるローカル・ゼブラ企業の共感を呼び起こすためには、参加者間の機運醸成を図る少人数型のラウンドテーブルの実施も有効か
学び	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 資金の出し手や事業連携先となり得る大企業・金融機関等の、ローカル・ゼブラ企業に対するファイナンスの現状・課題・今後の在り方に関する理解度が向上 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 参加者側からの質問や意見提起を拾う機会がアンケートに限られた 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 三豊カンファレンスは、「社会性のあるファイナンスに関する学び」に目的を絞って実施し、メインターゲットを大企業・金融機関と定めたことで、アンケートでも議論内容を踏まえた参加者視点の意見提起や関与方法の検討を進めたいとする声が確認できた ✓ 参加者の目線が具体的に一段上がる結果となったことから、取り扱いテーマ・目的の範囲を絞った形での実施が有効と考えられる ✓ 学びに目的を絞ったカンファレンスの場合、参加者側からカンファレンス内で質問や意見を聴取し双方向コミュニケーションを取ることで学びを深められる可能性がある
ネクストアクション	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ローカル・ゼブラ企業へのファイナンス等に対する各ステークホルダーの関わりしろ・期待される役割を提示 ✓ 具体的アクションに繋がるコネクション形成 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コネクション形成は自然発生的なものに限られた 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 学びをネクストアクションに繋げるためには、三豊カンファレンスや成果報告会での中小企業庁長官によるコメント等、取組の後押しとなるハイレベルのアプローチも有効 ✓ 休憩時間や懇親会を活用したネットワーキングは、相互の事業や人物の親和性を理解した仲介者の存在により活発化可能 ✓ 自然発生的なネットワーキングに限らず、更なるアクションを呼び起こす意図的な仕掛けとして、初期商談会等のビジネスマッチングも一案



第8回先駆者会議Stage2 with 中小企業庁 ローカル・ゼブラ地域実証事業Kickoff

10月6日にキックオフカンファレンスを実施。大企業や金融機関を始めとする参加者に対し、採択事業者の事業やローカル・ゼブラ企業のファイナンスに関する理解を深めてもらう場となった

実施日時	会場	参加人数
2025年10月6日 15:00～19:00	東京ミッドタウン日比谷 Q HALL1・2	合計：226人 (対面225人、オンライン1人)

背景・目的
<ol style="list-style-type: none">1. 地域機関・域外企業等を巻き込み、地域におけるローカル・ゼブラ企業のプレゼンス向上を目指す2. ローカル・ゼブラ企業を中心とした地域エコシステム構築を目指す3. カンファレンス後に参加者が具体アクションに移せる／連携が生み出される状態を目指す

主な流れ・アジェンダ
第一部：中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業ご紹介セッション <ol style="list-style-type: none">1. 会議の趣旨説明（5分）2. 本年度ローカル・ゼブラ地域実証事業説明（10分）3. ローカル・ゼブラ地域実証事業プレゼン（85分） 第二部：先駆者による中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業深掘りセッション <ol style="list-style-type: none">1. テーマトーク『本年度ローカル・ゼブラ地域実証事業の意義と狙いを語る』（30分）2. 「地域と大企業・投資家のつなぎ方」先駆者徹底討論 & 質疑応答（80分）3. 中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業の今後・本日の討議の事務局所感（5分）

実施上のポイント・成果
■実施上のポイント <ul style="list-style-type: none">▶ ローカル・ゼブラ企業の「共感」や、金融機関・民間企業の「学び」を生むためのコンテンツを選択<ul style="list-style-type: none">✓ 地域事業づくり会社(実証事業者)の具体事例・課題共有✓ ローカル・ゼブラ企業に対する具体的なファイナンス事例・今後求められるファイナンスのあり方の提示を実施▶ 先駆者会議*との連携<ul style="list-style-type: none">✓ 民間企業の内、特に大企業については、先駆者会議との連携により幅広い集客を行い、大企業がローカル・ゼブラ企業やファイナンスに関する理解を深める場とした✓ 採択事業者のプレゼンに対し先駆者からコメントをもらうことで、事業者に実証実施の要となる部分を理解させることを企図
■成果 <ul style="list-style-type: none">▶ 資金の出し手や事業連携先となり得る大企業・金融機関等の、実証事業者の事業内容に関する理解度向上・関心喚起▶ ローカル・ゼブラ企業に対するファイナンスの現状に関する理解度向上

* 行政、民間が単独では解決が難しい社会課題に対して、持続的な事業・産業が形成される仕組みとしてEYが立ち上げた知恵のプラットフォーム。取り上げる社会課題に対して、多様なバックグラウンドと専門性を持つ実務家及び専門家が自由に議論を展開し、その議論から次世代を解き明かすヒントを見つける場として定期的に「先駆者会議」を開催している（詳細19頁参照）

一部では本事業の採択事業者の事業紹介を、二部では先駆者による「地域と大企業・投資家のつなぎ方」をテーマとしたパネルディスカッションを実施

時間	アジェンダ	登壇者 ※敬称略
15:00-17:00	第一部：中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業ご紹介セッション	
15:00-15:05	会議の趣旨説明	登壇者：EY Japanパートナー 菅田充浩
15:05-15:15	本年度ローカル・ゼブラ地域実証事業説明	登壇者：中小企業庁商業課長 伊奈友子
15:15-16:40	ローカル・ゼブラ地域実証事業プレゼン（先駆者による質問・コメント含む）	<p>事業者（関係者含む）： 公益財団法人東近江三方よし基金 常務理事兼事務局長 山口美知子 株式会社GHIBLI 代表取締役 坪内知佳 株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ 代表取締役 佐藤伸也 株式会社KAI堂 代表取締役 牧田裕介 株式会社あゆみの 代表取締役 町塚俊介 一般社団法人 大和森林管理協会 代表理事 谷茂則</p> <p>先駆者： 株式会社Ridilover 代表取締役 安部敏樹 株式会社トビムシ 代表取締役 竹本吉輝 株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役CEO 田口一成 株式会社アキウツリズムファクトリー 代表取締役 千葉大貴</p>
		一般社団法人ドチャベンジャーズ 理事 柳澤龍 本田屋本店有限会社 代表取締役社長 本田勝之助 株式会社インターローカルパートナーズ 代表取締役 山本桂司 陸前高田しみんエネルギー株式会社 代表取締役 大林孝典 一般社団法人トナリノ 代表理事 佐々木信秋 一般社団法人前橋まちなかエージェンシー 代表理事 橋本薫 株式会社国際社会経済研究所 理事長 藤沢久美 株式会社umari 代表 古田秘馬 東京大学/慶応義塾大学 特任教授 村上敬亮
16:40-17:00	休憩 兼 ネットワーキング	-
17:00-19:00	第二部：先駆者による中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業深掘りセッション	
17:00-17:30	テーマトーク『本年度ローカル・ゼブラ地域実証事業の意義と狙いを語る』	登壇者：中小企業庁商業課長 伊奈友子 株式会社umari 代表 古田秘馬 東京大学/慶応義塾大学 特任教授 村上敬亮
17:30-18:50	「地域と大企業・投資家のつなぎ方」先駆者徹底討論 & 質疑応答	先駆者（同上）
18:50-18:55	ローカル・ゼブラ地域実証事業の今後・本日の討議の事務局所感	登壇者：EYSCシニアマネージャー 市川庸彦
18:55-19:00	総括	登壇者：東京大学/慶応義塾大学 特任教授 村上敬亮

金融機関に加え、資金の出し手・連携先候補となり得る大企業・その他民間事業者も参加

大カテゴリ	小カテゴリ	現地参加者数（人）	オンライン参加者（人）	合計（人）
R7採択事業者関係者*1		34	0	34
大企業		61	0	61
金融機関	都市銀行	3	0	3
	地方銀行	6	0	6
	信用金庫	5	0	5
	政府系金融機関	0	0	0
	その他金融機関	1	0	1
ベンチャーキャピタル		0	0	0
その他民間事業者		58	0	58
商工会・商工会議所（産業支援機関）		0	0	0
行政	中央省庁関係	36	0	36
	地方自治体	4	0	4
教育機関		3	0	3
メディア		1	0	1
専門家*2		13	1	14
所属なし（議員含む）		0	0	0
合計		225	1	226

*1 公募時点でローカル・ゼブラ企業、連携事業者に含まれていた事業者も含む

*2 3回のカンファレンスの中で一度でも登壇 or 伴走支援専門家を専門家とする

本事業における実証事業内容紹介を実施した上で、当該事業を含む地域事業に大企業・投資家からの資金を流し込むために必要な地域側・投資家側の取組についてディスカッションを実施

中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業ご紹介セッション

概要

各実証地域が自社事業の内容及び本事業で取り組む実証内容・目指すゴールをプレゼンし、それに対し専門家・参加者がコメント・質問を行う形で紹介を実施

主要論点・コメント

事業者名	専門家からのフィードバック・コメント
東近江三方よし基金	<ul style="list-style-type: none"> 地域資源の保全と活用を両立させるアプローチが評価される 具体的な制度設計の進捗を期待
GHIBLI	<ul style="list-style-type: none"> 産地だけでなくマーケットの構造まで変えていく教育が肝と理解
湘南ベルマーレFC	<ul style="list-style-type: none"> 地域に根差す存在であり地域づくりに住民を巻き込むポテンシャルがある サポーターを巻き込むための具体的な仕掛けにも期待
竹屋旅館	<ul style="list-style-type: none"> 地域内消費の中のシェアを上げていくため、スポーツクラブの存在により住民が地域内消費により効率的にアクセスできるようになるかどうか肝
大和森林管理協会	<ul style="list-style-type: none"> 稼ぎ方が木材販売収入/クレジット/地役権設定/サービス産業とある中で、木材販売収入を捨てるかどうかは地域特性による
ドチャベンジャーズ	<ul style="list-style-type: none"> 構想の大きさに対し最終ゴールが小さく、インパクトが限られるのでは 五城目に閉じず河川流域単位で事業を推進していく可能性もある
本田屋本店	<ul style="list-style-type: none"> 投資家向けには、共通のソーシャルインパクトではなく、資金の出し手に合わせた金額的バリューを数字で出せると資金調達が進みやすいのではないか
インターローカルパートナーズ	
陸前高田しみんエネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 計画の立てやすい電力からスタートし、他領域に広げていく市民ファンドの可能性を探る取組として興味深い
前橋まちなかエージェンシー	<ul style="list-style-type: none"> まちづくりはランニングコストのための収益創出・資金調達が肝要 不動産の購入と価値向上を経た投資回収も有用

先駆者による中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業深掘りセッション

「地域と大企業・投資家のつなぎ方」をテーマとしたパネルディスカッションを実施し、その中における本事業の意義・狙いを整理

■ テーマトーク『本年度ローカル・ゼブラ地域実証事業の意義と狙いを語る』

- 中間支援的機能の必要性
 - 個々の事業ではなく、それらを束ねる中間支援機能（仕組み）への資金調達が有用であり、地域・活動全体としての資本政策が必要
 - 他地域展開が進むほど必要コストが下がっていく構造が必要
- ミドルレンジの資金調達手法の充実化
 - 地域内で認められるまで、中期で地域全体に貸し出す社債等も必要
 - 大企業における投資基準も仕組み化できるとマッチングが進むのでは

■ 「地域と大企業・投資家のつなぎ方」先駆者徹底討論 & 質疑応答

- 投資家と地域の間でのコミュニケーションの重要性
 - 地域事業は一般的にリスクが高く、短期的な利益を上げることが難しい場合が多いため、出資者と投資先の間で期待されるリターンやリスク、地域事業の長期的なビジョンや成長可能性についてのコミュニケーションが重要
- 地域事業ならではの価値のPR・資金調達
 - 地域事業は売上が小さい場合が多く、従来の評価基準では資金調達が難しいため、地域特有の価値をどのように評価するかが課題
 - 地域の資源（自然、文化、コミュニティなど）をBSに組み込むことで、地域の独自性を強調し、投資家に対するアピールポイントにできるのでは
- 投資家側のリスク分担の必要性
 - 地域事業が失敗した場合のリスクを共有する仕組み（地域ファンド等）が必要

事後アンケートによって、カンファレンス実施による効果測定を行った

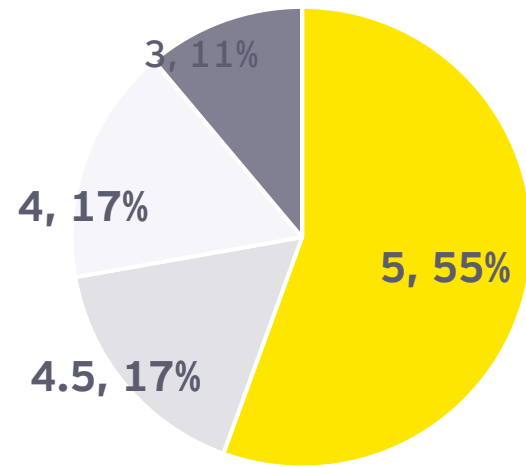
調査手法

- 調査方法：参加者によるWEBアンケート
 - 調査期間：2025年10月6日
 - 調査対象：第8回先駆者会議Stage2 with 中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業Kickoffの対面・オンライン参加者
 - 回答数：18名
 - 用いた分析手法：
 - ① 単純集計
- ※母集団が小さいため、クロス集計や回帰分析等他の分析は実施対象外

カンファレンスの全体の満足度は5段階中4以上が約9割を占め、各部の満足度も6割～9割が満足度4以上と回答した

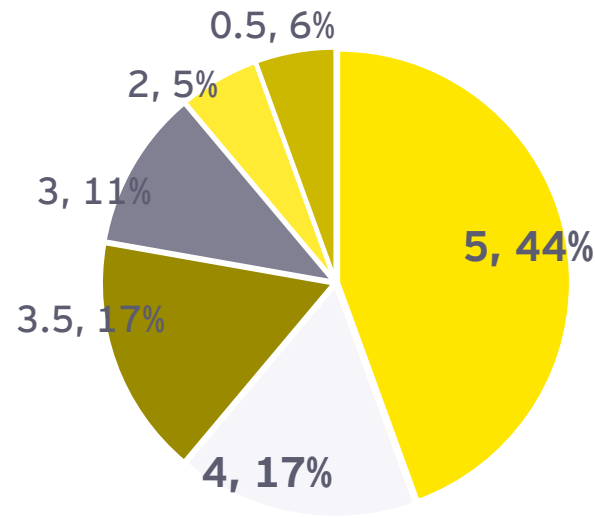
満足度を評価してください。(n=18)

全体



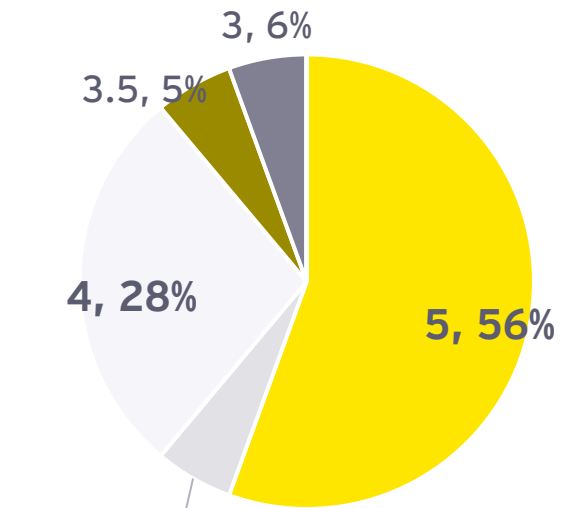
■ 5 ■ 4.5 ■ 4 ■ 3.5 ■ 3 ■ 2.5 ■ 2 ■ 1.5 ■ 1 ■ 0.5 ■ 0

第一部：中小企業庁ローカル・ゼブラ
地域実証事業ご紹介セッション



■ 5 ■ 4.5 ■ 4 ■ 3.5 ■ 3 ■ 2.5 ■ 2 ■ 1.5 ■ 1 ■ 0.5 ■ 0

第二部：先駆者による中小企業庁
ローカル・ゼブラ地域実証事業深掘りセッション

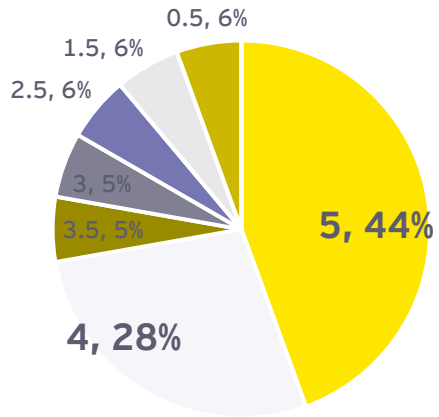


■ 5 ■ 4.5 ■ 4 ■ 3.5 ■ 3 ■ 2.5 ■ 2 ■ 1.5 ■ 1 ■ 0.5 ■ 0

全てのセッションについて、6割以上が満足度4以上と回答。中でも第二部のセッションは8~10割が満足度4以上と回答と回答しており、満足度の高いセッションとなった

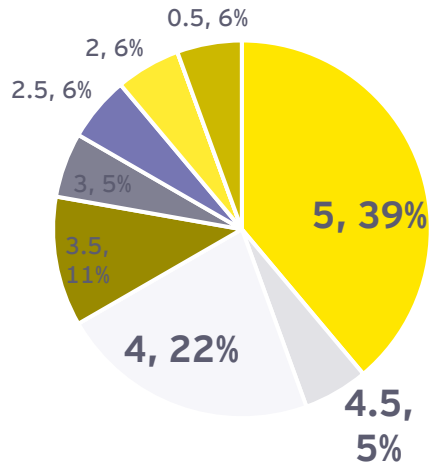
満足度を評価してください。(n=18)

【第一部】本年度ローカル・ゼブラ地域実証事業説明



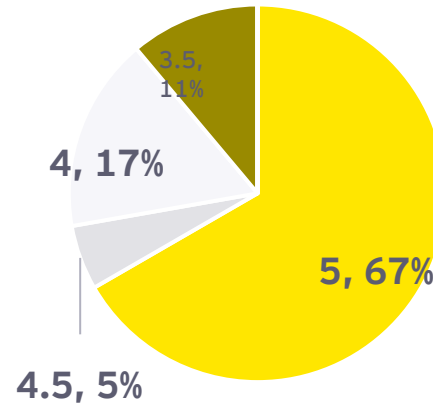
■ 5 ■ 4.5 ■ 4 ■ 3.5 ■ 3 ■ 2.5
■ 2 ■ 1.5 ■ 1 ■ 0.5 ■ 0

【第一部】ローカル・ゼブラ地域実証事業プレゼン (10事業)



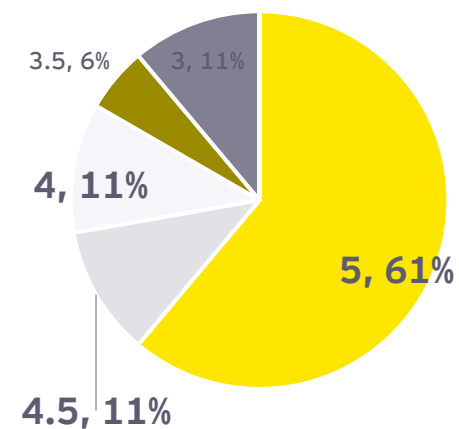
■ 5 ■ 4.5 ■ 4 ■ 3.5 ■ 3 ■ 2.5
■ 2 ■ 1.5 ■ 1 ■ 0.5 ■ 0

【第二部】テーマトーク『本年度ローカル・ゼブラ地域実証事業の意義と狙いを語る』



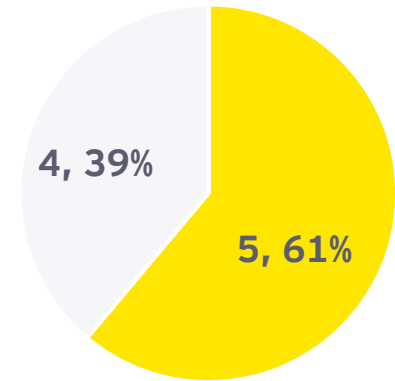
■ 5 ■ 4.5 ■ 4 ■ 3.5 ■ 3 ■ 2.5
■ 2 ■ 1.5 ■ 1 ■ 0.5 ■ 0

【第二部】「地域と大企業・投資家のつなぎ方」先駆者徹底討論 & 質疑応答



■ 5 ■ 4.5 ■ 4 ■ 3.5 ■ 3 ■ 2.5
■ 2 ■ 1.5 ■ 1 ■ 0.5 ■ 0

【第二部】中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業の今後・本日の討議の事務局所感



■ 5 ■ 4.5 ■ 4 ■ 3.5 ■ 3 ■ 2.5
■ 2 ■ 1.5 ■ 1 ■ 0.5 ■ 0

参加者の採択事業者の事業に対する理解を深められ、さらなる関心を喚起できた。また、ローカル・ゼブラ企業のファイナンス手法については参加者の関心も高いことが示唆された

感想・意見（自由記述）

- **感想**
 - 大変勉強になる内容で、今後事業を進めて行く上でヒントになることが多かったです。最後の先駆者のみなさんのセッションはとても勉強になりました（R7採択事業者関係者）
 - 第一部もゼブラ企業の実証プロジェクトが**どんなものが採択されたのか知ることができ、知らない会社さんも多く参考になりましたが**、第二部の後半の「地域と大企業・投資家のつなぎ方」の先駆者の方々の意見が楽しかったです（その他民間事業者）
 - 自治体との実証事業などに興味あり、知見を広げるための参加でした。地方創生に非常に力を入れている方々の話をお聞きでき、大変参考になりました（大企業）
 - 事例の中でも特に**ファイナンスの議論が多くてとても勉強になった**（その他民間事業者）
 - ファイナンスと取り組みを両面わかって関係者と合意形成していくことが企業側も含めて必要だと感じました（大企業）
 - ローカルゼブラの実態がよくわかりました！（その他民間事業者）
 - 実証事業の事例に関心があり参加した。**それぞれにファイナンスの方法が相違しているところに興味を持った**（信用金庫）
- **追加で知りたい事項**
 - **具体的な事業の部分と経済的にどの程度の規模になるか知りたい**（その他民間事業者）
- **ローカル・ゼブラ地域実証事業に対するニーズやこの事業に期待すること**
 - ファンド組成や地銀とのマッチング（その他民間事業者）
 - 実証された内容を他地域でも広げてほしいです（都市銀行）
 - 35年で4割人口が減る日本では、自治体は今後、①自律できる地方交付税不交付団体、②地方交付税を受けて近隣と連携する団体、③地方自治を返上する団体に分かれると思います。その中で今回の10事業についても、地域的な特定を加味して進めないと持続可能性が無いのではないかと考えています。（その他民間事業者）

EYは、産学官の知を結集し、人口減少社会における社会課題解決をEY知恵のプラットフォームで推進し、「先駆者会議」を核とする知恵の集約/実践に取り組中

知恵の集約

- 地方創生先駆者による成功事例の集約
- 共通するノウハウや知恵の言語化
- 得られた知恵の共有・発信

先駆者会議



政策提言

- Thought Leadership
- 中央省庁の調査研究事業

知恵の実践

- 中央官庁における実証事業支援
- 地域/自治体における地方創生支援
- 民間企業の社会課題解決事業支援

中央省庁

- デジタル田園都市国家構想関連
- 地域の観光地再生

自治体

- 空港周辺まちづくり
- 一次産業支援

その他

- 大企業の地域ビジネス戦略
- ソーシャルスタートアップ支援

「EY知恵のプラットフォーム」
長期的視点で産学官の知を結集し、共助領域の活動を推進する



ローカル・ゼブラ・カンファレンスin三豊

ローカル・ゼブラ企業の成長には、地域金融機関や大企業を含めた多様な資金調達方法が必要。 先進事例を題材に新たなファイナンスの在り方を議論するため、先進地域でカンファレンスを実施

実施日時	会場	参加人数
2025年12月18日 14:30-17:30	三豊市役所 仁尾支所	合計：180人 (対面117人、オンライン63人)

背景・目的
<ul style="list-style-type: none"> 事業性と社会性を両立する地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業の創発・成長には中長期面での資金調達が必要。 資金調達における地域金融機関が担うべき役割を啓発することを目的として実施。

主な流れ・アジェンダ
<p>第一部：挨拶及び地域の先進事例の紹介</p> <ol style="list-style-type: none"> 来賓挨拶（10分） 中小企業庁長官及び金融庁長官からの挨拶（10分） 先進事例地域(三豊市)の事例紹介（三豊市長及び三豊の事業者より）（25分） <p>第二部：資金調達の重要性に関するパネルディスカッション</p> <ol style="list-style-type: none"> 事例紹介 <ol style="list-style-type: none"> 株式会社NEWLOCAL LivEQualityグループ トークセッション <ol style="list-style-type: none"> ローカル・ゼブラ企業が創造する地域の新たな価値 地域における経済循環構築の可能性

実施上のポイント・成果
<p>■実施上のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 今後、主要な資金調達元である地域金融機関の意識変容を目的としたローカル・ゼブラ政策・取組みを共有するためのアジェンダ・参加者を設定 <ul style="list-style-type: none"> ✓ ローカル・ゼブラが必要とする資金調達を可能とするための設計の重要性を説明（中小企業庁長官） ✓ 「地域金融力強化プラン」を参考とした取組みの検討を依頼（金融庁長官） ✓ 地域金融機関と協調した融資の積極利用を啓発（日本政策金融公庫） ▶ ローカル・ゼブラ企業における資金調達の先進事例共有を行い、具体的なファイナンス手法を紹介 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 金融機関に加えた地元企業からの具体的な資金提供手法を共有 ▶ 地域金融の今後の在り方に対する事業者と中小企業庁・金融庁・日本政策金融公庫との議論 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域金融機関に対し、リスク重視だけではなく社会性と事業性の両側面の評価の必要性を啓発 <p>■成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 地域金融機関に対して、ローカル・ゼブラ政策、地域金融機関に求める役割を行政及び事業者の両視点から共有することで資金調達の重要性の啓発につながった ▶ また、考え方だけでなく、具体的な事例紹介により、今後、地域金融機関が検討すべき事項の意識づけにつながった

ローカル・ゼブラの先進事例や業界関係者によるパネルディスカッションを通じて、ローカル・ゼブラ企業の成長に向けたファイナンスの在り方を参加者に啓発するカンファレンスを実施した

時間	アジェンダ	概要
14:30-14:40	来賓挨拶	<ul style="list-style-type: none"> 登壇者：衆議院議員 伊藤達也・大野敬太郎
14:40-14:45	中小企業庁長官より挨拶	<ul style="list-style-type: none"> 登壇者：中小企業庁長官 山下隆一
14:45-14:50	金融庁長官より挨拶	<ul style="list-style-type: none"> 登壇者：金融庁長官 伊藤豊
14:50-14:55	三豊市長より挨拶	<ul style="list-style-type: none"> 登壇者：三豊市長 山下昭史
14:55-15:15	三豊の事業者より講演	<ul style="list-style-type: none"> 登壇者：株式会社umari 代表 古田秘馬 内 容：三豊市における地方創生の取組について
15:15-16:25	パネルディスカッション	<ul style="list-style-type: none"> 登壇者：株式会社NEWLOCAL 代表取締役 石田遼 LiveQualityグループ(千年(ちとせ)建設) 代表 岡本拓也 日本政策金融公庫 特別参与 田上和彦 モデレーター：株式会社umari 代表 古田秘馬 コメンテーター：中小企業庁長官 山下隆一・金融庁長官 伊藤豊 事業者プレゼン及びディスカッションテーマ： <ol style="list-style-type: none"> ①ローカル・ゼブラ企業が創造する地域の新たな価値 ②地域における経済循環構築の可能性
16:25-16:30	閉会の挨拶	<ul style="list-style-type: none"> 登壇者：中小企業庁 商業課長 伊奈友子
16:30-17:30	ネットワーキング	<ul style="list-style-type: none"> -

ローカル・ゼブラ企業を支える地域金融機関を中心とし、資金提供や事業連携の候補となりえる大企業や民間事業者も参加した

大カテゴリ	小カテゴリ	現地参加者数（人）	オンライン参加者（人）	合計（人）
R7採択事業者関係者*1		4	5	9
大企業		23	3	26
金融機関	地方銀行	21	9	30
	信用金庫	7	2	9
	政府系金融機関	4	3	7
	その他金融機関	1	4	5
ベンチャーキャピタル		7	1	8
その他民間事業者		9	12	21
商工会・商工会議所（産業支援機関）		2	3	5
行政	中央省庁関係	17	13	30
	地方自治体	8	5	13
教育機関		2	2	4
メディア		3	0	3
専門家*2		3	0	3
所属なし（議員含む）		5	1	6
合計		117	63	180

*1 公募時点でローカル・ゼブラ企業、連携事業者に含まれていた事業者も含む

*2 3回のカンファレンスの中で一度でも登壇 or 伴走支援専門家を専門家とする

ローカル・ゼブラ企業の創発・成長に資する取り組みとして、コミュニティ形成や起業文化の醸成に加えて、新しいファイナンスの手法を用いることが有用である

中小企業庁・金融庁の考え方と先進事例(三豊市)の共有

概要

地方創生の取組みの一つであるローカル・ゼブラ企業の創発・成長に対する中小企業庁の考え方、ファイナンス面の強化方針を中小企業庁及び金融庁から共有し、先進事例を学んだ

主要論点・コメント

発言者

主要なコメント

中小企業庁長官(山下氏)

- ローカル・ゼブラ企業の創発・成長には三豊市で行われているローカルIPO(後述)などの先進的なファイナンスや起業文化の醸成が必要であると認識している。
- また、三豊にあるような地域内のネットワーク形成も重要な要因であると理解した。

金融庁長官(伊藤氏)

- 金融庁としても地方創生により注力していく方針である。そのためには三豊市のようにファイナンスを駆使した事業の立ち上げ・人の呼び込み・育成・収益化という仕組みは参考になった。
- 地域金融力強化プランを発表するため、今後活用してほしい。

先進事例紹介
(株式会社umari
古田秘馬氏)

- 基本的な考え方
 - コミュニティ形成や成長に向けて人材を外部から呼び込むことが必要になるが、当地域では「ベーシックインフラ」という考え方を実践している。
 - 具体的には週に3日3時間の農業の手伝いをするを条件に改築した空き家の家賃・光熱費・食費を無料とする。それ以外の時間を他の仕事に充て、起業資金を貯めることができ、起業家精神を持った人材が集まる仕組みとしている。
- ファイナンスハック
 - 資金的な借入れをした際のリターンを単純なリターンではなく、「金銭的価値に置き換えられるような」ものにする事で実質的な利回りの向上を図っている。
(例、「URASHIMA VILLAGE」：配当2%+1泊無料(16.3万))
 - また、地域住民が積極的に資金を出し合い、責任をもって事業を行う文化があり、ローカルIPOやDAOを使った資金調達も行なっている。例えば、ローカルIPOは、前述の「URASHIMA VILLAGE」では、運営に関する原則すべての業務(建設・内装・電気工事・清掃のメンテナンスなど含む)を地元事業者が担い、資本を提供していた。「URASHIMA VILLAGE」の不動産だけ売却し、初期投資(建設費用など)を除いて手元に残った資金で新たな事業を始めている。一方で、手放したのは不動産だけなので、我々は賃貸借料を払いながらも運営業務を担うことでP/Lを担保しつつB/Sを軽くして、新規事業に資金投入が可能な仕組みとしている。

ローカル・ゼブラ企業に求められるファイナンススキームの議論を通じて、事例から学び、世の中の変化に合わせて目利きや仕組みを変えていくことは重要

テーマ①ローカル・ゼブラ企業が創造する地域の新たな価値の議論

概要

地方に多く存在する遊休不動産の活用に取り組む事業者と、住まいに困窮するシングルマザーに快適な住環境を提供する事業者の事例から公的な支援の在り方を議論

発言者

主要なコメント

株式会社 NEWLOCAL 石田氏	<ul style="list-style-type: none"> ローカル・ゼブラ企業の創発・成長には三豊市で行われているローカルIPOなどの先進的なファイナンスや企業文化の醸成が必要であると認識している。 また、三豊にあるような地域内のネットワーク形成も重要な要因であると理解した。
LivEQuality グループ 代表 岡本氏	<ul style="list-style-type: none"> 住まいに困窮するシングルマザーに安い・悪いの物件ではなく、低価格で価値のある物件の提供(アフオーダブルハウジング事業)を行っている。 ファイナンス面では、共感資本だけではなく、都市銀行とのファンド組成や東京都の方針として当事業の支援も決定していることもあり、資金調達がしやすくなる見込み。

主要論点・コメント

パネリストからの 主要コメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本政策金融公庫 田上氏 <ul style="list-style-type: none"> ソーシャルビジネスに対する注目度は高く、起業相談における約7割が地域・社会課題解決をチャンスとしてとらえられていることが挙げられる。 当庫は、「ソーシャルビジネス支援金」を整備しており、低金利かつ長期なので活用いただきたい。また、当庫は地域金融機関とも連携し協調融資の実績も豊富であるため、金融機関とはさらなる協力体制を図る。 ■ 中小企業庁 山下長官 <ul style="list-style-type: none"> 事業者自らが取るリスク・金融機関がとるリスクに加えて、残余リスクのうち、政策金融が取るべきリスクがある。3者で対応できない場合は、追加的な制度を開発してリスク分散を図る必要性があると感じた。 ■ 金融庁 伊藤長官 <ul style="list-style-type: none"> 起業後の初期段階で金融機関と事業者が相互に目線を合わせ、近づいていくことが重要である。
--------------------	--

テーマ②地域における経済循環構築の可能性

石田氏・岡本氏・田上氏の経験談を踏まえ、ローカル・ゼブラ企業の資金調達の課題感・ポイント、今後の資金循環の可能性を議論

発言者

主要なコメント

株式会社 NEWLOCAL 石田氏	<ul style="list-style-type: none"> 地域事業を大きくする際に2つの壁がある。 <ul style="list-style-type: none"> ① 個人レベルから会社レベルに成長するためのP/Lの壁 ② 5,000万～3億円規模になる際の資金調達の壁 打開策としてリスク判断における前例主義からの脱却が必要
LivEQuality グループ 代表 岡本氏	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関がローカル・ゼブラ企業に出資するために重要な点 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業におけるリスク識別と機会の認識のバランス ・ 金融機関における現状のリスクに対する概念を広げ、可能性(機会)を見出す方向になるとよい。
パネリストからの 主要コメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 株式会社umari代表 古田氏 <ul style="list-style-type: none"> 従来、与信判断では有名安定株などの資産の保有が重視されたが、「地元企業への出資実績」を高評価とすることで、地域内の資金循環が活性化すると考えられる。 ■ 中小企業庁 山下長官 <ul style="list-style-type: none"> 地域においては100億企業とローカル・ゼブラ企業の両事業規模の企業が必要と理解 ■ 金融庁 伊藤長官 <ul style="list-style-type: none"> 事例から学び、世の中の変化に合わせて目利きや仕組みを変えていくことは重要 ■ 日本政策金融公庫 田上氏 <ul style="list-style-type: none"> 当庫も金融庁と共に連携して先駆的なファイナンスに取り組む ■ 肥後銀行 笠原頭取(クロージングにおける所感をコメント) <ul style="list-style-type: none"> 地域金融機関こそ「ローカル・ゼブラ企業」であり、利率や利益だけでなく、地域の繁栄もリターンである。

事後アンケートによって、カンファレンス実施による効果測定を行った

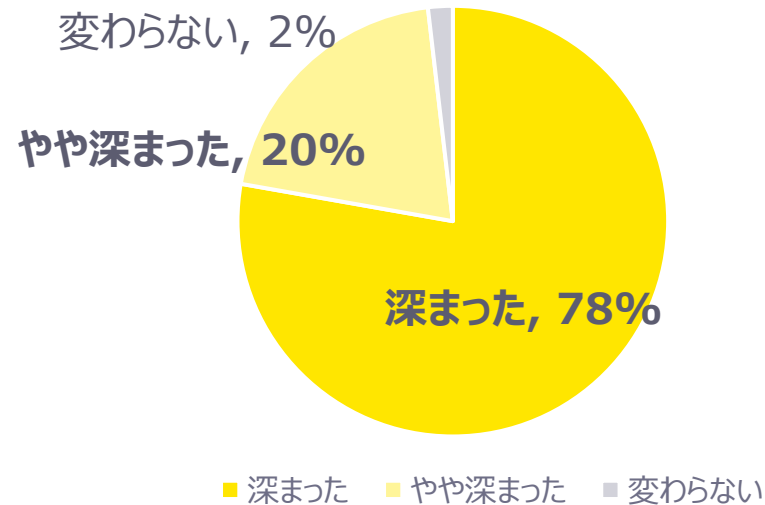
調査手法

- 調査方法：参加者によるWEBアンケート
- 調査期間：2025年12月6日から2026年2月27日
- 調査対象：WEBアンケートによる記名回答
- 回答数：54名
- 用いた分析手法：
 - ① 単純集計
 - ② テキストマイニングによる共起ネットワーク分析による単語間の相関の考察

※母集団が小さいため、クロス集計や回帰分析は実施対象外

地域事業づくり会社及びローカル・ゼブラ企業に対する理解度が向上し、資金調達における課題及び解決の方向性に対しても理解が進んでいることが示唆された

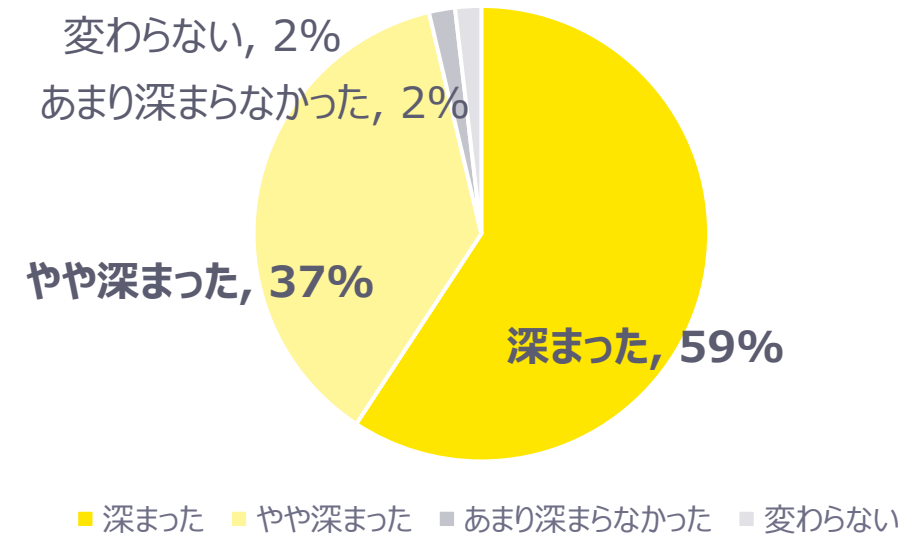
カンファレンスを通じて地域事業づくり会社及びローカル・ゼブラ企業に対する理解は深まりましたか？(n=54)



【コメント】

- 中小企業庁からの定義などの話や全国の具体的な取り組みを知ることができたため。(自治体行政)
- わかりやすく体系だててご説明があったから(民間企業(鉄道))
- 事例・具体例が説明されており、事業者の言葉で直接言葉を聞くことができたため。(地域金融機関複数)
- 事例共有による地域のゼブラ企業の取り組みが理解しやすかったため(地方銀行)

カンファレンスを通じて地域事業づくり会社及びローカル・ゼブラ企業の資金調達における課題や、金融機関や大企業等との連携の必要性に対する理解は深まりましたか？(n=54)



【コメント】

- 従来の金融実務では、対象事業の収益性や短期的な返済能力が重視されがちであり、社会的インパクトや地域全体への波及効果は評価しにくい側面がありましたが、三豊市の事例では、複数事業を束ねたポートフォリオ型の視点や、長期的な地域価値の創出を前提とした資金循環の仕組みが実装されつつあることが示され、勉強になりました。(地方銀行)
- 資金調達だけでなく、ステークホルダーとして関与していくことの重要性が理解できた。(公益機構)
- 対応は可能かもしれないが、体系的に実施するには課題があると感じた。よっぽど国が誘導していかないと難しいのではないかと。(行政)

地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業に対する支援実績は一定程度識別されているが、資金的な支援だけではなく、一部非資金的な支援として人材派遣や事業間連携を行った事例もある

地域事業づくり会社及びローカル・ゼブラ企業に対する資金提供や事業連携を行った実績はありますか？(n=54)

取組内容について教えてください(n=11)
 ※「資金提供や事業連携の実績が有る」21団体のうち、具体的な記載のあった11事例を記載

実績：有
21団体

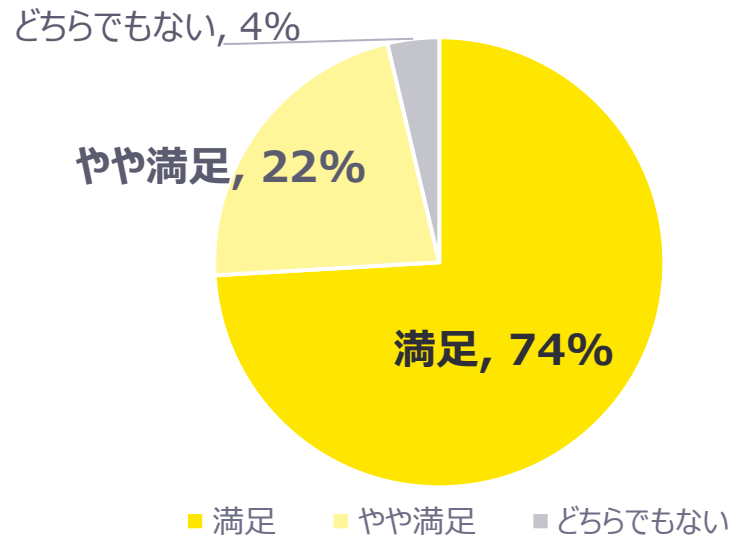
実績：無
33団体

■ 無 ■ 有

No.	支援概要	資金的	非資金的	実施機関	備考
1	投資・融資・助成金	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> シンクタンク 地方銀行(4行) 信用金庫 	地銀1行は、人材派遣も実施
2	独自ファンド組成	✓		<ul style="list-style-type: none"> 大企業 	
3	ファイナンス支援	不明	不明	<ul style="list-style-type: none"> 地銀系ファンド 	支援内容詳細不明
4	大企業誘致・金融機関との連携	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> 地元企業 	
5	休眠預金の活用	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> JANPIA 	休眠預金利用の場合、計画策定・評価において人的支援を得られる
6	まちづくりにおける地域企業や自治体の巻き込み	(✓)	✓	<ul style="list-style-type: none"> 地方銀行 	

中小企業庁長官及び金融庁長官という中央行政トップが登壇し、政策方針を語ることでローカル・ゼブラ企業や成長に向けた資金提供の必要性全般について意識啓発ができたと考えられる

本日のカンファレンスの全体の満足度を選択してください
(n=54)



【コメント】

- 両長官の貴重な話を聞くことができ、政策的な背景、行政トップによる問題提起、現場で実践する事業者の具体的な取組紹介、そして金融・事業連携をテーマとした議論が一体的に構成されていた。(複数機関)
- ローカル・ゼブラ企業を「概念」ではなく「実装された仕組み」として理解できる内容であったと感じました。また、登壇者間の対話を通じ、行政・金融・民間事業者それぞれの役割が示された点も有意義であったと感じた。(複数機関)
- 具体的な企業の話が聞けたことで、我々に何を期待されているのか再認識できた。また、考えるきっかけになりました。(VC)

その他コメント

【コメント】

- 本取組みを継続してほしい(複数地銀)
- 金融機関は正しい(ちゃんとした)目利きを行う必要があることが言及されていたが、良い案件があれば現状の体制でも融資支援の対応はできているものと考ええる。どちらかというローカル・ゼブラ企業がそもそも営業エリア内にいるのか、いるとしたら金融機関に適切に接触できているのかが気になる。(地銀)
- もう少しR6伴走支援深掘り論点の今との情報共有をし、ローカル・ゼブラ実践者の課題をR7実証者のポイントが今回のセッションテーブルにどう載せるか？が、抜け落ちていた感じがした。(R7実証事業者)

アンケート回答結果のうち、選択形式ではない項目も定量的に分析するため、共起ネットワークという手法を用いた。自由記述内の頻出単語は相関が確認でき、潜在的なニーズ・関心を探る

目的	自由入力欄を解析し、単語の頻出数とどのような単語が同時に出ているか(ネットワークの強さ)や同一テーマ内で扱われていたか、確認する。	
用語	ノード(円・点)	<ul style="list-style-type: none">• 1つの語。出現頻度が高いほど大きい• 円同士の距離や配置そのものには厳密な差異はない。• 近い = 強い意味関係にはならない。意味関係は、あくまでもエッジで確認する。
	エッジ(線)	ノード(単語)間の結びつきの 強さ (出現タイミングの近さ)
	色分け(クラスター)	同一テーマで出現した単語群を色分け
利用ツール	立命館大学の樋口耕一教授が開発したKH Codeを用いた。適宜データを取り込み意味のない語やノードが極点に小さい語は除去して分析を行った。 出典： KH Coder: 計量テキスト分析・テキストマイニングのためのソフトウェア	

具体的な事例で説明されたことにより、地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業の理解度の向上につながったと考えられる

カンファレンスを通じて地域事業づくり会社及びローカル・ゼブラ企業に対する理解の深まり度合いについて理由を教えてください。(n=36)

グループ
(クラスター)

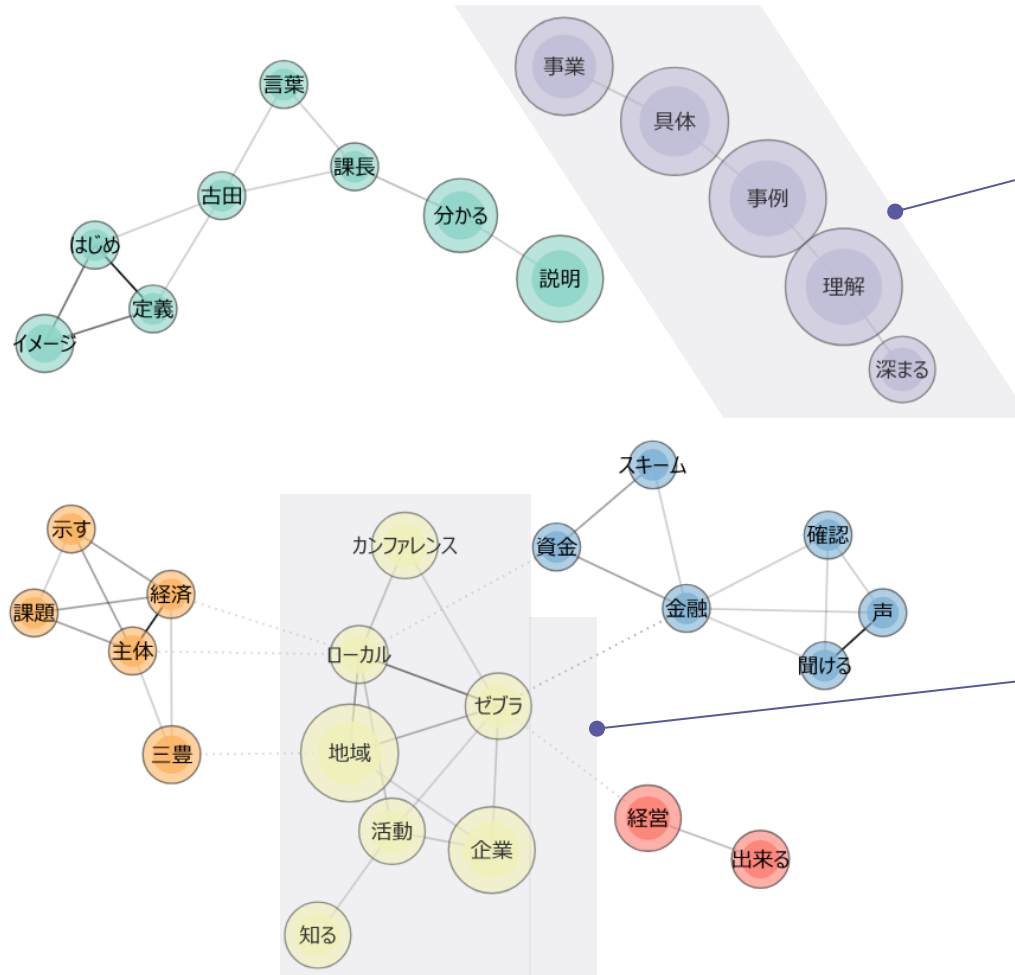
相関
(線の太さが
相関に比例)

表示
頻度
(頻度の
高さに大きさが比
例)

Subgraph:
01 04
02 05
03 06

Coefficient:
— 0.4
— 0.6
— 0.8
— 1.0

Frequency:
○ 2.5
○ 5.0
○ 7.5
○ 10.0
○ 12.5



示唆①

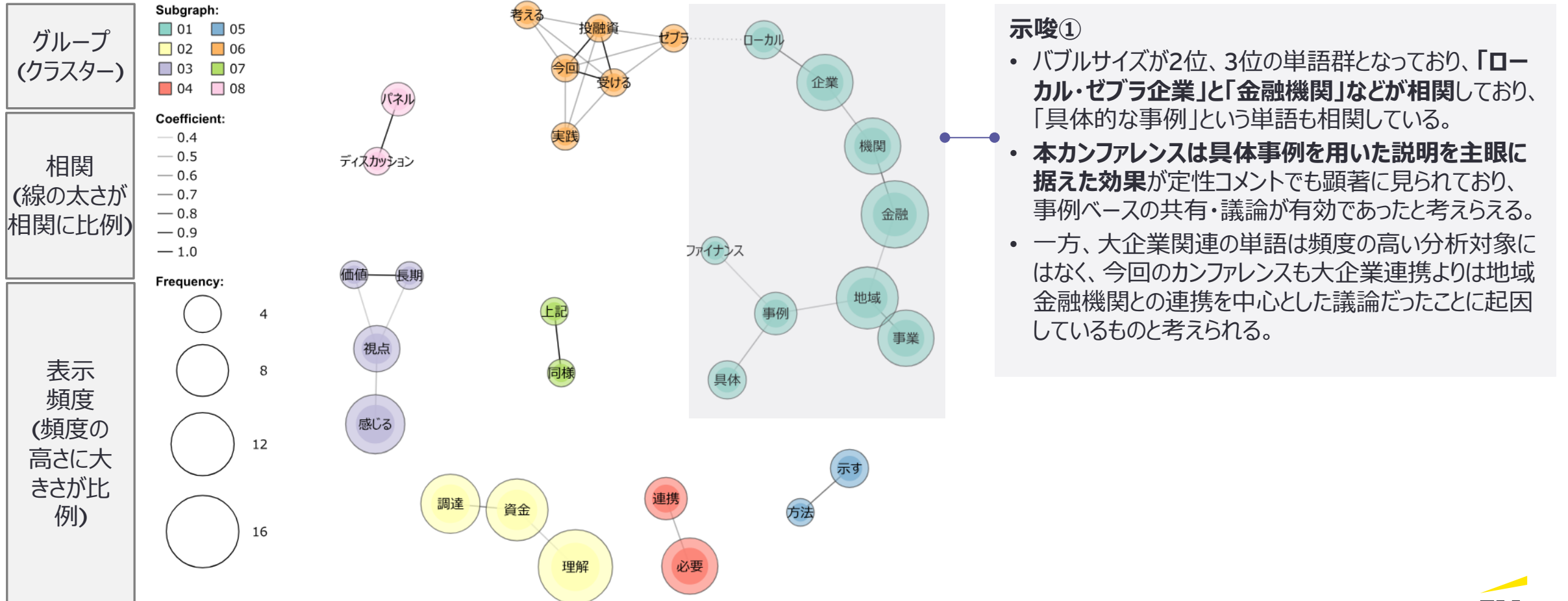
- バブルサイズが最大であることから、最頻出の単語列として「具体」・「事例」・「理解」があり、次いで「事業」、「深まる」が来ており、同一グループ(背景紫)として、判別しにくいものの、エッジが太く、具体事例を通じて理解が促進されたと考えられる。

示唆②

- 「地域」が2番目のサイズであり頻出単語となっており、ローカル・ゼブラ企業や活動とカンファレンス、知るという単語が同一グループ(背景黄色)になっているため、本カンファレンスを通じて地域におけるローカル・ゼブラ企業に対する理解度が促進につながったと考えられる。

本カンファレンスを通じて資金調達の課題や解決の方向性の理解が促進された理由は、「具体的な事例による説明によるもの」とであると示唆された

カンファレンスを通じて地域事業づくり会社及びローカル・ゼブラ企業の資金調達における課題や、金融機関や大企業等との連携の必要性に対する理解の深まりについて、理由を教えてください。(n=35)



具体的な事例共有に加え、中小企業庁長官及び金融庁長官による政策的な観点からの発言が高い満足度に寄与している可能性が示唆された

本日のカンファレンスの全体の満足度を選択した理由を教えてください。(n=32)

グループ
(クラスター)

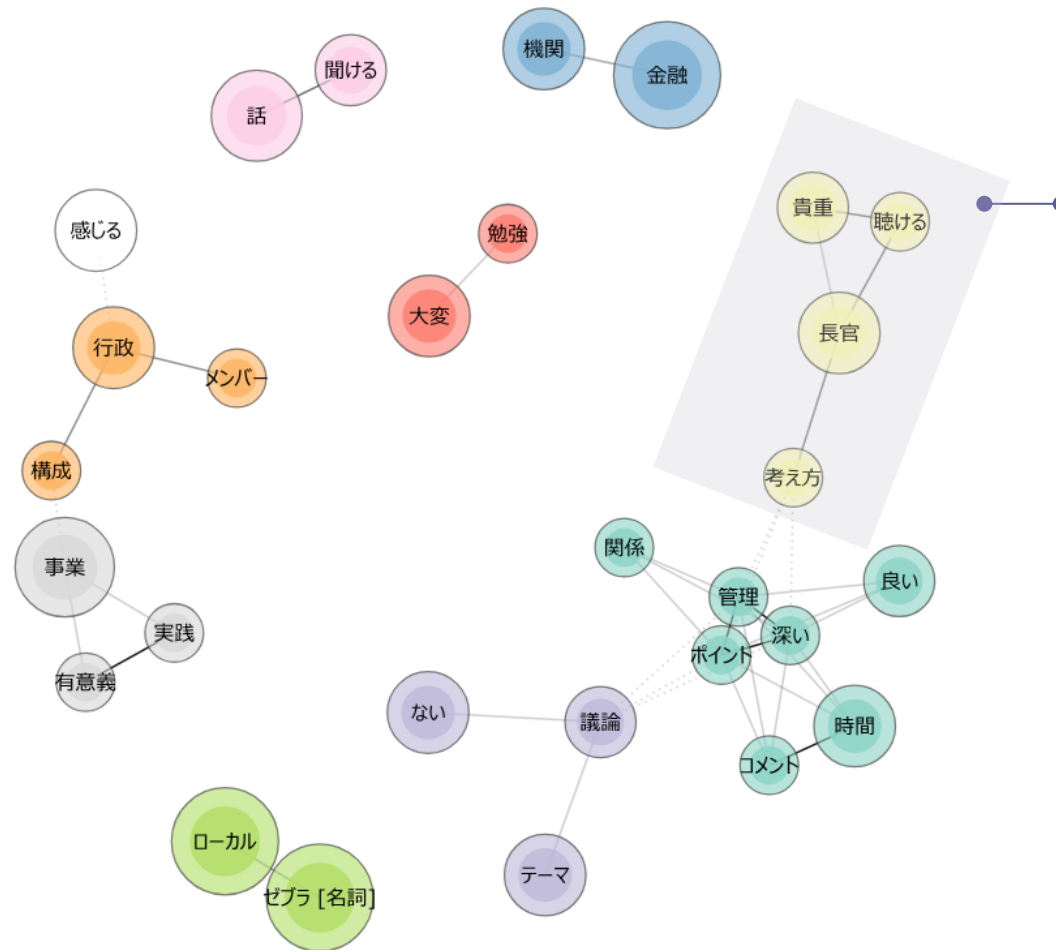
相関
(線の太さが
相関に比例)

表示
頻度
(頻度の
高さに大
きさが比
例)

Subgraph:
01 06
02 07
03 08
04 09
05

Coefficient:
— 0.5
— 0.6
— 0.7
— 0.8
— 0.9
— 1.0

Frequency:
○ 2
○ 4
○ 6
○ 8



示唆①

- バブルサイズはやや小さいものの、前段までの問いであるローカル・ゼブラ企業や資金調達という個別テーマではなく、行政トップである長官の考え方に触れることによる特徴の表れだと考えられる。



令和7年度中小企業庁ローカル・ゼブラ 地域実証事業 成果報告会

2月27日に成果報告会を実施。実証事業者の成果報告だけでなく、専門家を交えたディスカッションにより支援者側・ローカル・ゼブラ企業側の双方が学び、連携を深める場となった

実施日時	会場	参加人数
2026年2月27日 14:00～17:25	ビジョンセンター東京 京橋401A室	合計：240人 (対面127人、オンライン113人)
背景・目的		実施上のポイント・成果
<ol style="list-style-type: none">1. 令和7年度実証事業の成果報告、及び採択事業者の翌年度以降の取り組み公言2. 参加者のゼブラ事業への理解の深化と、今後の取り組みに関する支援者との連携3. 採択事業者間の連携強化及び、後続ゼブラ・地域事業づくり会社の学びの獲得		<p>■実施上のポイント</p> <ul style="list-style-type: none">▶ 実証事業者の成果報告だけに留まらないよう、グループディスカッション形式を選択<ul style="list-style-type: none">✓ 事業者間の相互理解・学びの機会となり、かつ連携強化することを目指すため、共通のテーマを持つ事業者でグループ分け✓ 成果報告のプレゼンテーションに加え、専門家のモデレーターによるディスカッションパートを含め、実証事業者の本音を引き出すことを意識▶ アジェンダの最後に伊奈氏と専門家による総括を組み込み<ul style="list-style-type: none">✓ 3回の成果報告&ディスカッションパートの解釈、及び全体を通してのメッセージを最後に加えることにより、参加者の理解度向上を企図✓ 令和8年度以降への繋がりを示し、今後につながる会としての位置付けに <p>■成果</p> <ul style="list-style-type: none">▶ ローカル・ゼブラ企業/地域事業づくり会社に対する理解度向上▶ 大企業・金融機関等に対して、事例共有に加えリアルな課題感を示し、連携・参入の必要性を訴求
主な流れ・アジェンダ		
<ol style="list-style-type: none">1. 開会の挨拶（5分）2. 来賓挨拶（5分）3. 令和7年度ローカル・ゼブラ地域実証事業説明（10分）4. 成果報告&パネルディスカッション①「域外企業参入が地域にもたらすインパクトと企業が享受するリターン」（45分）5. 成果報告&パネルディスカッション②「地域内資源を活用した事業の創出による地域活性化」（45分）6. 休憩 兼 ネットワーキング（15分）7. 成果報告&パネルディスカッション③「地場企業・域内人材の巻き込みによる持続的な地域エコシステムの構築」（50分）8. 総括（30分）		

成果報告会では採択事業者を3グループに分け、それぞれ成果報告と直面課題を中心とするディスカッションを実施

時間	アジェンダ	登壇者 ※敬称略
14:00-14:05	開会の挨拶	登壇者：中小企業庁長官 山下隆一
14:05-14:10	来賓挨拶	登壇者：衆議院議員 伊藤達也
14:10-14:20	令和7年度ローカル・ゼブラ地域実証事業説明	登壇者：中小企業庁商業課長 伊奈友子
14:20-15:05	成果報告&パネルディスカッション① 「域外企業参入が地域にもたらすインパクトと企業が享受するリターン」	登壇者：本田屋本店有限公司 代表取締役社長 本田勝之助 株式会社インターローカルパートナーズ 代表取締役 山本桂司 一般社団法人前橋まちなかエージェンシー 代表理事 橋本薫 モデレーター：株式会社Ridilover 代表取締役 安部敏樹
15:05-15:50	成果報告&パネルディスカッション② 「地域内資源を活用した事業の創出による地域活性化」	登壇者：NPO法人ナイマゼ 代表理事 田口真太郎 一般社団法人 大和森林管理協会 代表理事 谷茂則 ミテモ株式会社 代表取締役 澤田哲也 陸前高田しみんエネルギー株式会社 代表取締役 大林孝典 モデレーター：株式会社umari 代表 古田秘馬
15:50-16:05	休憩 兼 ネットワーキング	-
16:05-16:55	成果報告&パネルディスカッション③ 「地場企業・域内人材の巻き込みによる持続的な地域エコシステムの構築」	登壇者：株式会社GHIBLI 代表取締役 坪内知佳 一般社団法人ドチャベンジャーズ 理事 柳澤龍 株式会社竹屋旅館 代表取締役 竹内佑騎 株式会社あゆみの 代表取締役 町塚 俊介 株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ 代表取締役 佐藤伸也 モデレーター：株式会社Ridilover 代表取締役 安部敏樹
16:55-17:25	総括	登壇者：株式会社Ridilover 代表取締役 安部敏樹 株式会社umari 代表 古田秘馬 株式会社ゼブラアンドカンパニー 共同創業者/代表取締役 田淵良敬 中小企業庁商業課長 伊奈友子

金融機関や大企業を含む幅広い属性の集客に成功し、ローカル・ゼブラ企業の理解度向上、及び企業・団体間の連携強化に寄与

大カテゴリ	小カテゴリ	現地参加者数（人）	オンライン参加者（人）	合計（人）
R7採択事業者関係者*1		35	6	41
大企業		15	8	23
金融機関	都市銀行	0	3	3
	地方銀行	5	10	15
	信用金庫	4	1	5
	政府系金融機関	0	5	5
	その他金融機関	0	0	0
ベンチャーキャピタル		2	7	9
その他民間事業者		34	37	71
商工会・商工会議所（産業支援機関）		1	1	2
行政	中央省庁関係	23	13	36
	地方自治体	1	13	14
教育機関		0	0	0
メディア		1	1	2
専門家*2		5	3	8
所属なし（議員含む）		1	5	6
合計		127	113	240

*1 公募時点でローカル・ゼブラ企業、連携事業者に含まれていた事業者も含む

*2 3回のカンファレンスの中で一度でも登壇 or 伴走支援専門家を専門家とする

ディスカッションを通して実証事業者が抱える課題を深掘りした上で、地域エコシステムをより良く回すための要点や今後のファイナンスの可能性が示唆され、参加者が学べる有意義な機会となった

成果報告 & パネルディスカッション① 「域外企業参入が地域にもたらすインパクトと企業が享受するリターン」

概要

各実証地域が実証事業の成果報告を5分程度でプレゼンし、それを踏まえモデレーター安部氏が登壇者に共通するテーマでポイントや課題感を引き出す形で実施

受け皿機能のポイント

- ・ 株主に「うちこういうことやっています」って言いたいがための人たちが結構多く、「じゃあ実績は上げるので中身ください」という言い方がやりやすくなる
- ・ 私たちはローカルアスリートだと思っていて、意外にローカルで活躍する。超人氣味のアスリート感がいいトレンドをしっかりと捕まえて、ローカル・ゼブラだっていうと注目度は高い

地域への投資受け皿機能は不動産以外に作れるか？

- ・ ある種の全体のレギュレーション統一のために、地域の海をどう守るかっていうことをアセットとして付けることは不可能じゃない
- ・ ビジネスアイデアと合わせた地域課題解決を地域の人であれ、大手であれ考えつける人がいないことが結構ボトルネック

今後成長していく上での課題感

- ・ 俗人化していつてしまっている
- ・ お互いの腹の底までちゃんと理解し合って、本当に地域に対しての思いみたいなディスカッションした上で、だったらこれ一緒にやりましょうか？と言える土台を作るまでかなり大変。人ベースのところをもっと掘り下げていかないといけない

これから頑張るローカル・ゼブラ企業へのアドバイス（実証を通して良かった点含む）

- ・ 中小企業を含めて地元で沢山会社さんあると思います。年間五十万円ずつぐらいであれば皆集められるはず。その仕組みはどこ地域でも多分作れる
- ・ 副業で収入が入り、実績を作り、どんどん学んで、中間支援業務で生きていけるような人材が育つ階段を作れた
- ・ 自分の地域だからこそ、このゼロイチ作れたかもっていう本当に作れる人の繋がり情報シェアとやっぱり自分がやっていくという意識がどうかっていうのは一番強い

主要論点・コメント

成果報告 & パネルディスカッション② 「地域内資源を活用した事業の創出による地域活性化」

同左
※モデレーターは古田氏が担当

地域における役割分担

- ・ スタートアップの方々と事業を一緒に作っていく。まさに担ってくださるような方々を域内からも域外からも呼んできて、事業を作っていくという流れ
- ・ その部分のビジネスは別のもっと得意な人たちに任せるだとか、全体でもっと最適解という再配置もできるのではないかなということが、今回のヒアリングを通して見えてきたところ
- ・ どの部分は共有化すべきなのか、どこは個性にするべきなのか、ここを結構しっかりと分けていないといけない

地域の中における地域事業づくり会社の立ち位置

- ・ 一つの団体だけに強かに支援してもうまくいかないリスクが多分にある。そのため、一つのテーマでも複数支援し、競争というよりは相互扶助、助け合えるような関係っていうのを、三方よしでコーディネーターの役割として担っている
- ・ 外から来る方々にとって使いやすいモビリティマップをうちが一緒に作りますよ、という形で事務局機能みたいなものをエネルギー会社として担うことは少しずつやり始めている

地域における資金調達の仕組み

- ・ 中長期的にこの地域に根差したファイナンス、資金を回しながら、自分たちでも地域のインパクトを出しながらまた再投資をするような仕組みをどうにかして作らないといけない
- ・ 森林吸収源Jクレジットを約2二千五百トン組成しているの、それが仮に1トン一万円で売れたら二千五百万円の価値になる。まだそこまで売れてないけども、潜在的な資金源
- ・ 利回り3%出せるところを1%は地域に回していくとか、ソーラーシェアリングで作ったワイン現物でお返ししますよという形で、地域皆で資産を持っていくことも十分今後できる
- ・ 仕組みと同時に、誰に対してはこの領域が合うよ、誰に対してはこの領域が合うよ、っていうことが重要。どういう領域として企業なのか、個人が出しやすいのかとか、例えば休眠預金にはこっちが合いやすいとか、色んなお金の出し方があるのではないかと

最後は伊奈氏と専門家3人により、前段の3ディスカッションを分かりやすく解釈した上で、今後ローカル・ゼブラ企業/事業として取り組むべき内容にも触れ、令和8年度に繋がる締めとなった

	成果報告 & パネルディスカッション③ 「地場企業・域内人材の巻き込みによる持続的な地域エコシステムの構築」	総括
概要	各実証地域が実証事業の成果報告を5分程度でプレゼンし、それを踏まえモデレーター-安部氏が登壇者に共通するテーマでポイントや課題感を引き出す形で実施	安部氏、古田氏、田淵氏、伊奈氏にて、前段の3つのパネルディスカッションを踏まえた総括と今後の展望について議論する形で実施
主要論点・コメント	<p>地域事業づくり会社（中間支援機能）の金銭的自立化</p> <ul style="list-style-type: none">• 大手に売ろうと思うと、最低ロット20トンと言われます。天候不良や、黒潮の蛇行で20トン同じロットで纏めるって難しい。子ゼブラを作っていて、全国横のつながりで交流とかしてもらうことによって、一産地では難しいそのロットを全国で纏めて、20トンを賄う• 活動を続けることによって最終的には共感性が上がって、チケットの売り上げにつながる、スポンサー量が増えていくとイメージできています。だから、スポーツクラブが中間支援機能との親和性がめちゃくちゃ高いなと思ってやっている <p>地域内の巻き込み</p> <ul style="list-style-type: none">• 地場の会社さんで、地域課題の解決を何かやりたいたいけれども、CSR止まりになってしまっている方も、要は気持ちと時間はすでに流れているっていう感じなので、具体的にスポーツチームの持っているアセットと連携しながら事業化につなげていける• 数珠繋ぎ形式で「この話興味持ってください街出身の方っていらっしゃるいませんか？」って聞いたら紹介していただき、秋田市や東京に行ったりしながら積み重ねるとリストが繋がっている• 人によって、大きさ、形状、サイズ違うと、色も違うと。皆バラバラだけど、できる範囲でいいですよって、私も精一杯やるので一緒に精一杯やりましょう、と話している• 宿はもともと不動産を持っていて、しかも四代目だから逃げない感ってある。その“逃げない感”が域内の旦那衆的な方々には刺さるなって自己認知した <p>地域内の抵抗勢力とは、また対応の仕方</p> <ul style="list-style-type: none">• 信頼を蓄える中で、もう政治的にも従わざるを得ないって状況まで粘ろうと思っている• 古いルールが抵抗勢力。「その時期にこの魚しか取っちゃいけません」なので、結局戦後復興の時代ぐらいから変わってないです。新しいことは本当できない• スポーツが持つ不思議な知的財産を使う副作用はあって、人気と信用とお金を集めて、それを競技強化に還元してソーシャルアクションで強くなるロジックを証明しないといけない	<p>自然資本の地域事業づくり会社について</p> <ul style="list-style-type: none">• お金じゃないものをどう価値に変えるかということ。実はそういったもの自体は昔からなくはない。ローカル・ゼブラとか、どういう投資、って言ってしまうと急に新しいもののように見えるけど、本来は自然資産やっているセッションの方が昔からあった分野• 言語化して訴えるべきところに訴えていけると経済も動いてくるっていうことを、多分一番難しい自然資本分野の方のお話を聞くと、一番示唆になる部分があるのではないかと <p>ローカル・ゼブラ事業における標準化の必要性</p> <ul style="list-style-type: none">• 何でもかんでも標準化して固定化した方がいいものではないと思っています、特に地域とかローカル・ゼブラが関わっているところは、あまり抽象化、構造化しきれないものもあると思います• 皆で同じ考え方とか同じ価値観みたいなものを発信していきつつ、どうやってローカライズしていく部分を残していくのか、共通化できる部分と個性として大事にする部分をより良い形で、自分たちの地域で決めて実行していくところが重要 <p>今後ローカル・ゼブラ事業を拡大する上でのポイント</p> <ul style="list-style-type: none">• 実は概念が、ゼブラの内容がどう、とかではなくて、それをどのようにするかっていう国側の施策自体もアップデートをしなくてはいけない• 数値化できないけれども、地元の人にはわかる価値を、どう経済の中に埋め込んでいけるのか、っていうところをこれからしっかりやっていくべき• 多世代で色んなクラスターが入っていることが重要。50代のメンバーがいて、そこに40代の経営者、30代、20代、10代も入ってきているみたいな、縦の軸の色んなパターンがあること。もう一つは、外の間人だけでもローカルだけでもダメで、両方をセットにするチームづくり• 当事者の自分たちが自らオーナーになっていくこと。先ほど言ったように、非財務でもリターンにできることって、近くなればなるほど非財務でも価値を感じられる• どう次の新しいモデルを示して、それを知るだけでなく実行に移していくのが重要

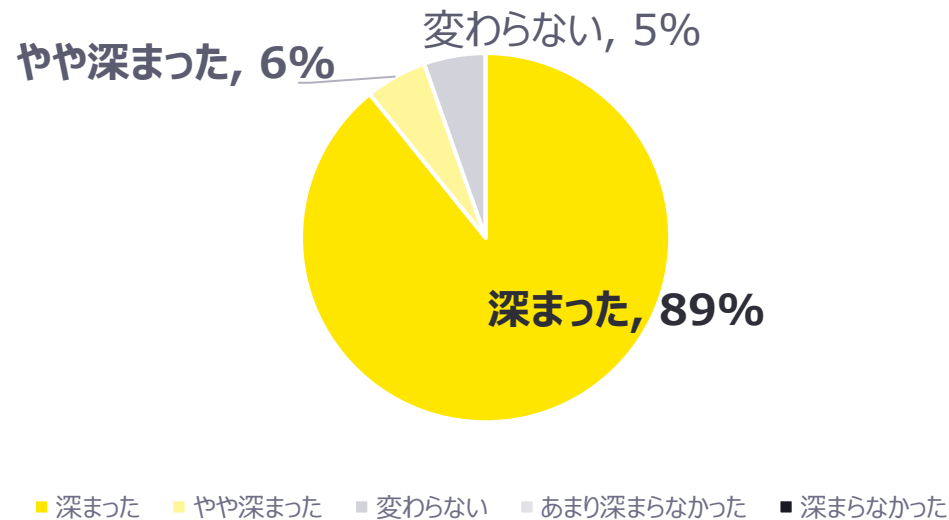
事後アンケートによって、成果報告会実施による効果測定、及び地域事業づくり会社・ローカルゼブラ企業との連携事例の調査を実施

調査手法

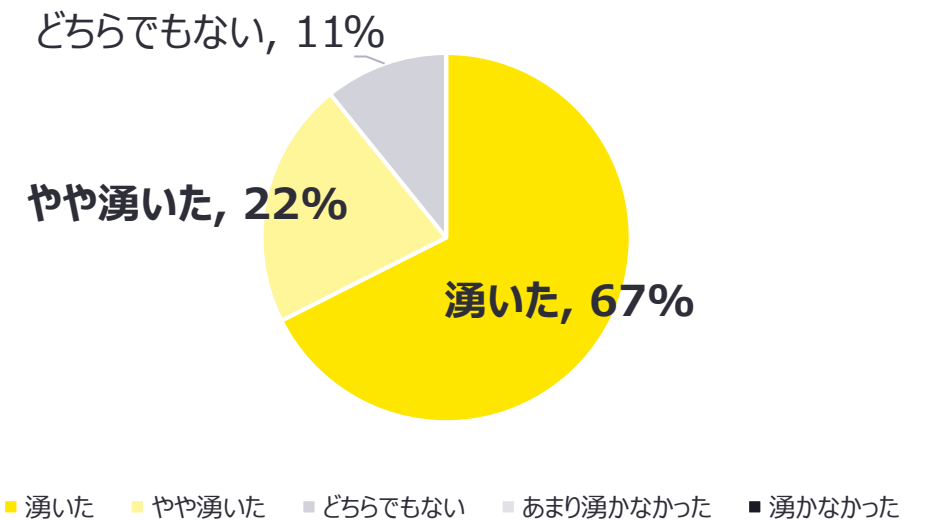
- 調査方法：参加者によるWEBアンケート
 - 調査期間：2026年2月27日～2026年3月6日
 - 調査対象：令和7年度中小企業庁ローカル・ゼブラ地域実証事業成果報告会の対面・オンライン参加者
 - 回答数：37名
 - 用いた分析手法：
 - ① 単純集計
- ※母集団が小さいため、クロス集計や回帰分析等他の分析は実施対象外

参加者のローカル・ゼブラ企業に対する理解度を深めることに成功。また、支援・事業連携イメージを具体的に抱いた参加者は採択事業者と実際に結びつけ、今後の連携強化・事業拡大に貢献

成果報告会を通じて、地域事業づくり会社及びローカル・ゼブラ企業に対する理解は深まりましたか？ (n=37)



成果報告会を通じて、地域事業づくり会社及びローカル・ゼブラ企業に対して、企業・団体として、または個人として支援・事業連携するイメージが湧きましたか？ (n=37)



【コメント】

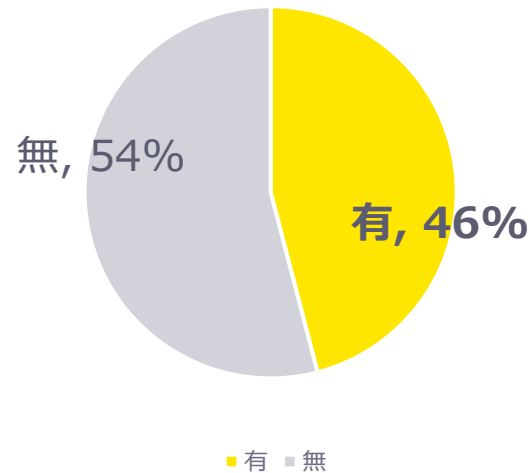
- 各登壇者の地域課題に対する取り組みの熱量がすごかった。(その他民間事業者)
- 実例と概念が一致した内容だった。多くの行政担当者並びに地方の企業経営者、何より金融機関に見て欲しい内容だった。(その他民間事業者)
- 参加にあたり各事業内容を理解したうえで参加したものの、登壇者の想いを聞くことで取組内容や意義に対する理解が深まった。(地方銀行)

【コメント】

- 【公益社団法人東近江三方よし基金】未上場株の新規発行における審査業務の経験から、DD基準のお手伝いをしたい。(VC)
- 【一般社団法人ドチャベンジャーズ】我々もローカルゼブラ的な事業をしていますので、まずは我々からお邪魔して視察させて頂ければと思いました。(その他民間事業者)
- 【GHIBLI】瀬戸内のフィールドの提供 (その他民間事業者)

ローカル・ゼブラ企業支援や事業連携の事例を増やし、より大きな“群れ”を生み出していくために、引き続き支援側・ローカル・ゼブラ企業側の双方が繋がり、学べる場が求められると思料

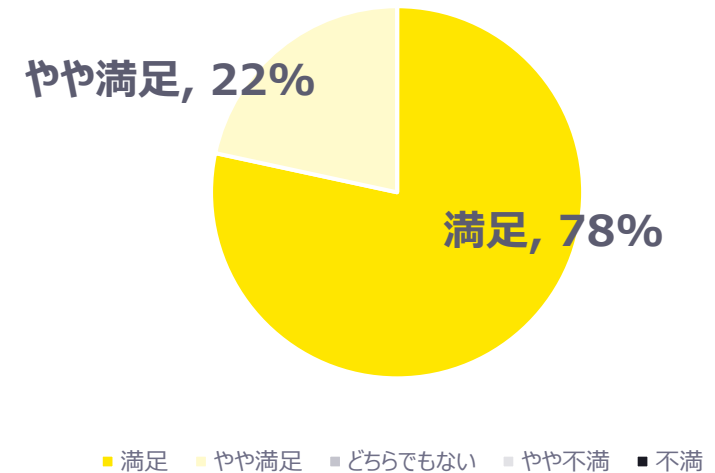
地域事業づくり会社及びローカル・ゼブラ企業に対する支援や事業連携を行った実績はありますか。(n=37)



【取り組み事例】

- 非食用米を活用した生産・教育・雇用・事業開発のエコシステムづくり（その他民間事業者）
- 空間設計を起点としたまちづくり事業部の立ち上げ支援（その他民間事業者）
- 創業支援（信用金庫）
- 釧路に滞在、二地域居住をしながら現地メンバーと一緒に地域事業づくりを進めていく予定（その他民間事業者）

本日の成果報告会の全体の満足度を選択してください。(n=37)



【コメント】

- 資料や形式的な説明では得られない生の会話によるやり取りが、大変勉強になった。（大企業）
- 全国的な事例共有と実際に事業者や支援者が交流する今回のような取り組みを続けて欲しい。（信用金庫）
- ローカル・ゼブラ企業の果たす社会的な役割も知ることができました。地域における価値について、非財務的な観点や人材、地域との関係性、地域外との関係性など多くの視点を学ぶことができました。（その他民間事業者）