地域の社会課題解決事業推進のための
インパクト測定・マネジメントツール

2025年3月

PwCコンサルティング合同会社

目次

1. はじめに

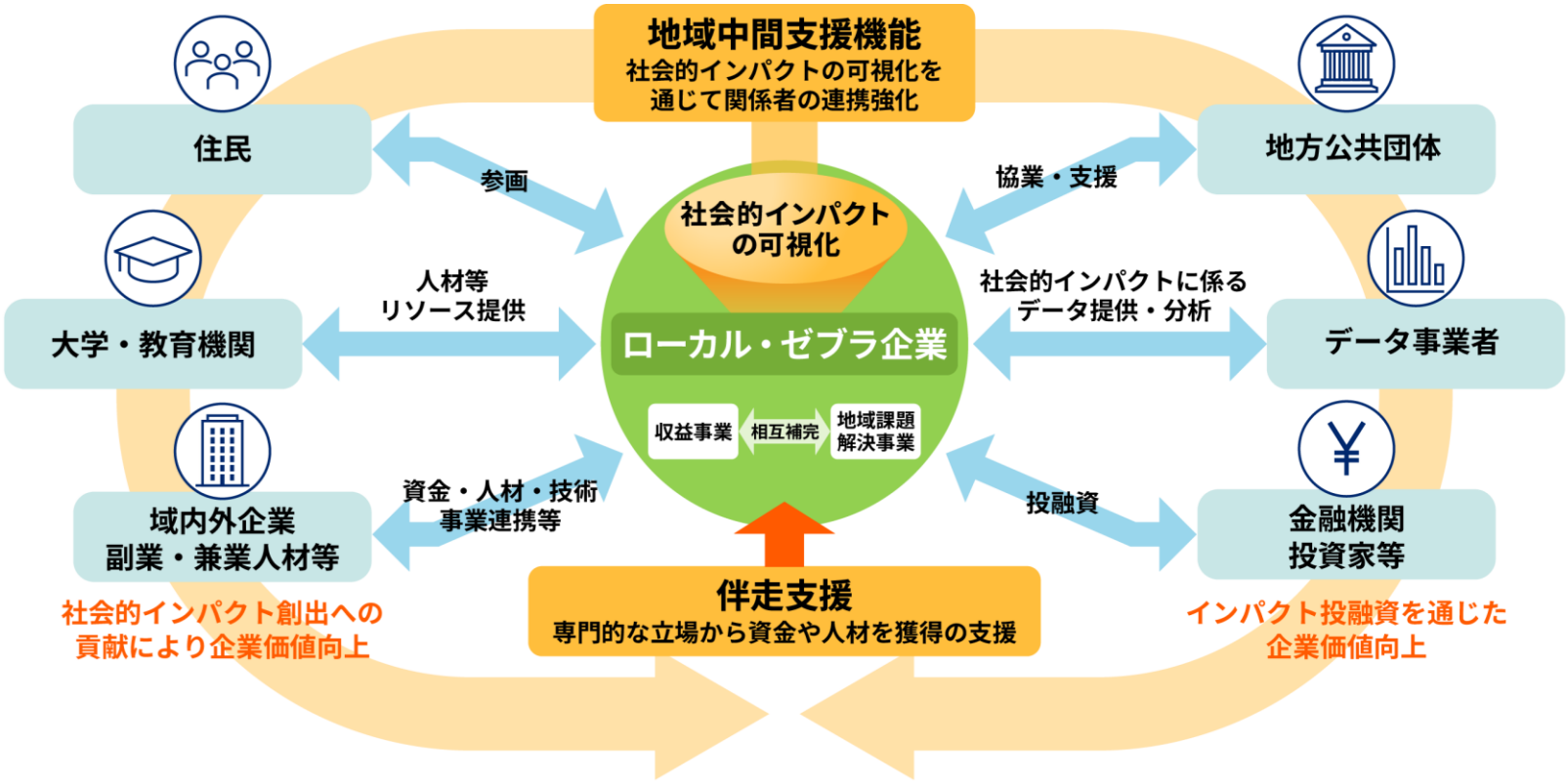
2. インパクト測定・マネジメントの進め方

① 地域の課題を整理する／ビジョンを掲げる
② インパクト戦略を策定する
③ 事業のあり方を見直す
④ インパクトを測定し、振り返る
⑤ 結果を発信し、対話する

3. 参考資料

本資料の位置づけ

- 本資料は、ローカル・ゼブラ企業や中間支援者が多様な関係者と連携して、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ためのインパクト測定・マネジメントの進め方について記載しています。
- 本ガイドには標準的なアウトプットのフォーマットや、クリアしておいた方が良いと考えられる要点を整理していますが、必ずしもすべての項目を実施する必要はありません。地域の社会課題や関係者の状況を踏まえて、よりよい進め方やまとめ方を見出すためのヒントとしてご活用頂けますと幸いです。



本ツールで掲載している具体例について

- 本ツールでは、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（地域実証事業）」における実証機関20件のアウトプットを主な具体例として掲載しています。
- 当該事業では、創業10年以内のローカル・ゼブラと地域中間支援者や域内企業等が連携し、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推進しました。

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（地域実証事業）における実証機関一覧

No.	実証地域	実証機関（幹事法人）
1	北海道十勝地域	(一社)十勝うらほろ樂舎
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）	(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	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
17	鹿児島県	(株)musuhi
18	鹿児島県/島嶼地域	東シナ海の小さな島ブランド(株)
19	沖縄県宮古島市	(株)青空
20	沖縄県全域	(株)うむさんラボ

※一部これ以外の団体等の事例も掲載

出典：中小企業庁「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（地域実証事業）」の採択事業の事業内容について」（2025/3/20閲覧）

インパクト測定・マネジメントの５つのステップ

- 本ツールでは、地域のエコシステム強化と地域課題解決事業の持続可能性向上に向けたインパクト測定・マネジメントの全体像を5つのステップで整理しています。
- このステップは一連の流れとして実施することが望ましいのですが、すべて均等に力を入れる必要はありません。ご自身の状況に沿った優先順位の付け方を次のページで示します。

	ステップ1	ステップ2 / ステップ3	ステップ4	ステップ5
	地域課題の整理（地域ビジョンの検討）	インパクト戦略の策定 ⇕ 相互に補完 ⇕ 事業計画の策定・見直し	インパクトの可視化・測定	情報発信と対話
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

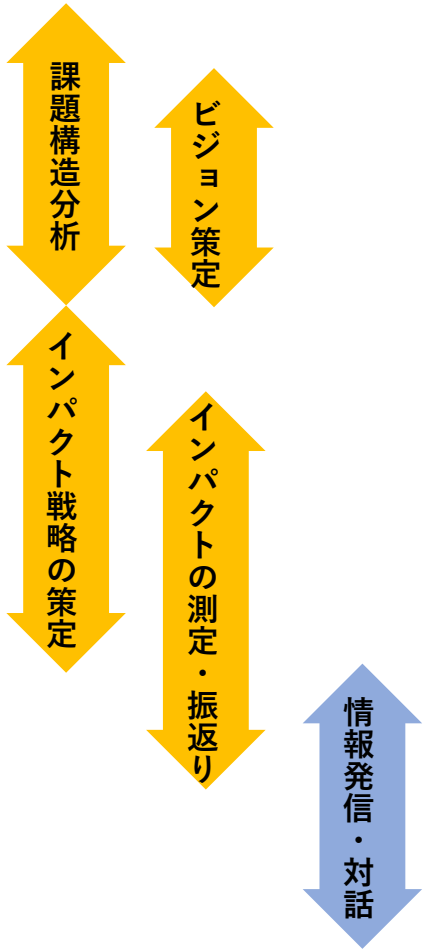
事業・企業単位で実施

エコシステムとして実施

何のためにインパクトを測定し、管理するのか

- インパクト測定・マネジメントは、活動の目標を明確にし、言葉で表現することで進むべき方向を確認し、その進捗をしっかりと確認するためのツールとして役立ちます。
- 一連のステップを実施することに意味がありますが、どのステップにより重きを置きたいか、ご自身のニーズに合わせて濃淡をつけることをお勧めします。

方向性を見出し改善する	地域の課題を把握したい	☐
	地域内でこれまで関わっていなかった人と繋がりたい	☐
	地域内の関係者と共通の目標を持ちたい	☐
	地域内の関係者と連携して地域に変化を起こしたい	☐
	事業の全体像や優先順位を整理したい	☐
	これまでの活動結果を振り返り、改善につなげたい	☐
	新規事業の創出・商品の改善をしたい	☐
	社内での地域課題解決事業の推進に対する理解度を高めたい	☐
	従業員のエンゲージメントを高めたい	☐
伝え・繋がる	地域や自社で働く人材を獲得したい	☐
	資金提供者や社外のステークホルダー（民間企業等の協業者）を惹きつけたい	☐
	活動地域に愛着を持ってくれる旅人・ユーザー・消費者と繋がりたい	☐
	自社製品や地域のブランド力を高めたい	☐



今はどこまでできているのか

■ 今は何ができていて何ができていないかを把握し、より強化したいところを見極めながら各ステップへの取り組み方に優先順位をつけることも一案です。

項目	出来ていること		進み具合
地域課題の構造分析	・ぼんやりとした問題意識がある ・地域の問題を自分の言葉で語ることができる ・地域の問題を定量的に把握できている	・地域の問題の繋がりを整理できている ・地域の問題を近しい人たちと共有できている	／5
地域ビジョンの策定	・こんな地域になったらいいという姿を自分の言葉で語ることができる ・こんな地域になったらいいという姿を近しい人と話すことができている	・地域ビジョンが明文化され、共有されている ・地域のビジョンを基に活動が生まれている ・ビジョンという明確な形ではないが、共に動く人を繋げる仕組みがある	／5
インパクト戦略の策定（/見直し）	・過去に作成したToC、ロジックモデルがある ・自分達の活動とビジョンの繋がりがわかる ・複数ある活動の優先順位がわかっている	・自分達でやるべきところと、他者の巻き込みが必要なところが整理できている ・インパクト戦略に則って活動を推進できている	／5
事業計画の策定（/見直し）	・すでに事業活動を行っている ・出したいインパクトと事業の繋がりが明確になっている ・自分たちの強みやユニークさが明示できている	・マネタイズポイントが明示できている ・何のためのどういったお金がいつどれくらい必要になるかが整理できている	／5
インパクト測定・結果の振り返り	・過去にインパクトを測定したことがある ・KPI及びそのKPIを選んだ理由が整理できている ・定量的な目標値を定めることができている	・事業活動実施前後のKPIの値（変化）が把握できている ・測定結果を基に事業活動を見直している	／5
情報発信と対話	・過去にインパクトレポートを作成している ・誰に何を伝えたいか、どういうアクションを起こしたいかが整理できている	・活動内容を伝えるための情報がまとまっている ・活動内容を域内外の関係者と振り返る場がある ・情報発信や対話から新たな連携が生まれている	／5

視点が近い人から学ぶ　1/2

■ 課題や打ち手はどんなものを考えていますか？自分達と問題意識が近いエリアの取り組みを参考にすることも一案です。

事業類型	地域課題	実証機関（幹事法人を記載）	課題に対するアプローチ
ものを創る	• 一次産業従事者の担い手不足・高齢化 • 原料、肥料、ガソリン等の価格高騰によるサプライチェーンの維持の困難 • 事業活動による環境負荷	一般社団法人十勝うらほろ樂舎	• 日本の食料基地である十勝エリアにおけるリジェネラティブ農業の展開・波及
		株式会社TeaRoom	• 地場産業である茶生産をベースとした茶に関する情報プラットフォームの構築
		株式会社まちから	• 低未利用魚等を買い取り、加工し付加価値をつけたうえで販売（海の六次化）
		一般社団法人リリース	• 和食文化産業から学び合う「寄附付きラーニングジャーニー」の展開と、事業の独自性と持続性に着目した「コミュニティ・ベースド・ビジネスガイドライン」の開発
		株式会社青空	• 島の環境変化・亜熱帯化を逆手にとった耕作放棄地を活用した森林再生型農業の展開
人を呼ぶ／場を創る	• インフラと施設の老朽化：メンテナンスや改修が困難 • 観光業の季節偏重：通年での雇用確保が困難 • 遊休施設の増加：不動産の継承や売却がうまく行われない	株式会社野沢温泉企画	• 遊休施設や空き家を改修し、村に足りない機能（飲食店や宿泊施設）を追加
		株式会社離島キッチン	• 域外の若者を地域に呼び込んで経験やチャレンジさせる「大人の島留学」の実施と発展
		株式会社石見銀山生活観光研究所	• 空き家を中長期滞在向け施設に改修し、宿泊事業で投資回収後、住居として活用
		東シナ海の小さな島ブランド株式会社	• 離島間連携で雇用創出や地域活性化（農産物の商品化やブランド化）

各機関が作成したインパクトレポートについては、資料「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 実証機関インパクトレポート」（中小企業庁HP掲載）を参照

視点が近い人から学ぶ　2/2

■ 前項同様

事業類型	地域課題	実証機関（幹事法人を記載）	課題に対するアプローチ
人と企業を育てる	• 良質な雇用の不足：希望職種の不足や待遇問題 • DX推進の遅れ：業務効率化や付加価値の向上を阻害	株式会社zero to one	• AI-Ready人材の育成や経営層向け教育プログラムの開発
		株式会社御祓川	• 地域経営者が地域課題や経営課題について話し合う場を創出し、企業の育成を後押し
暮らしを支える	• 地域コミュニティの活力低下：安全性の低下や生活環境の劣化（孤立の深刻化） • 地域のレジリエンス低下：災害に対する脆弱性の高まり	株式会社Wasshoi Lab	• 個人の成長を目的としたリスキリングと、家事育児負担軽減のためのサービスを提供
		千年建設株式会社	• シングルマザー世帯向け物件をリノベーションし、低価格で提供
		公益財団法人地方経済総合研究所	• 地域共創流域治水と連動した産業創生として、ローカル・ゼブラ企業の発掘・支援を実施
コミュニティを創る	• 次世代リーダーの育成不足：次世代人材や高度なスキルを持つ人材が不足 • 協働体制の不足：域内外の協働体制が限定的	株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ	• つながりをもとにした地域の課題解決に立ち向かう地域内人材の育成
		一般社団法人ソーシャル企業認証機構	• 都市部の企業と域内の自然資源や伝統文化を組み合わせた地域課題解決事業の事業化支援
		株式会社ウエダ本社	• 地域企業の価値を見つめ、情報発信や場づくりを通じて地域企業間のコミュニティを形成
		合同会社時代おくれ	• 域外と域内がつながる場や地元経営者同士の議論の場となる等、町のハブ機能を担う
		株式会社musuhi	• 勉強会等を通して地域経営者のビジョンの拡張、新規事業創発や雇用支援を実施
		株式会社うむさんラボ	• 経済的リターンと同時に社会的インパクトの創出するような起業家や経営者の育成

各機関が作成したインパクトレポートについては、資料「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 実証機関インパクトレポート」（中小企業庁HP掲載）を参照

ステップ1：
地域課題の整理

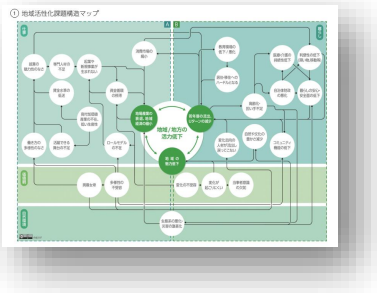
ステップ１：地域課題の整理

このステップの狙い

目的	◘ 地域課題解決事業の推進に向け、対象とする地域課題を改めて明確化する。 ◘ 地域内の関係者と問題意識を共有する
実施内容	◘ 地域課題の定義や範囲の明確化 ◘ 地域課題の定性的・定量的な把握 ◘ 課題間の繋がりの整理
実施後に 目指す状態	① 解決すべき地域課題の目的や、定義、範囲が明確化されている。 ② 地域課題が生じている要因や背景、構造が整理されている。 ③ 実証機関、地域中間支援者、地域企業に加え、地域の重要なステークホルダーと、上記①、②についての認識合わせや共感が得られている。 ④ 地域課題の重要性や取り組み意義を統計的なデータや、重要なステークホルダーの声（ヒアリングやアンケートなど）を用いて、説明することができる。

ステップ１：地域課題の整理

進め方

	A. 解決したい問題の再確認	B. ファクトやデータによる裏付け	C. 問題の関係性の整理
やること	• 解決したい問題の定義や、対象、範囲を再確認する。 • 問題に関して深堀り、具体化、検証すべき論点を整理する。	• 地域課題の重要性や取り組み意義を統計データやヒアリング、アンケート等のファクトにより検証する。	• 問題の要因や背景、構造を分析、整理する。
作るもの	• 地域課題の整理シート	• 地域課題のファクト収集	• 課題のステートメント • 課題構造マップ
作成物イメージ	SIIFによる地域課題の現況整理 	株式会社雨風太陽が目指す関係人口創出 	SIIF 課題構造マップ 
進め方（例）	• まずは少人数で話す • 問題意識の近い地域の事例を調べる	• 問題を示す指標を定量データを調べる • 地域の関係者へのヒアリングやアンケート	• ワークショップによる重みづけ • システム分析の専門家と一緒にまとめる

（出所）各組織の公式HP、公開資料より引用

ステップ１：地域課題の整理

A：解決したい問題の再確認

■ 解決すべき地域課題の目的や、定義、範囲を明確化するために、下記要素を具体化、可視化することが有効である。

分析・観点例

① 取り扱う中心的な地域課題
（どういった問題に着目するのか）

② 課題解決による受益者、または問題から生じる不利益
（誰がどのように困っているのか）

③ 現在生じている問題や、今後生じうる問題
（今どれくらい深刻か、将来はどうなるか）

④ 課題が生じている背景、構造、要因
（なぜその問題が生まれているのか）

⑤ 課題解決に向けた現状の取り組み・体制・制約
（なぜその問題は解決していないのか）

分析におけるポイント

□ 現時点で明確な内容がない場合には、今後の重点検討・検証事項として、整理しておくことが重要。

（整理イメージ）
SIIFによる地域課題の現況整理スライド

（出所）SIIF,ビジョンペーパー【地域活性化】, https://www.siif.or.jp/wp-content/uploads/2023/07/SIIF_VP_Regional-activation.pdf
Blue Marble Japan,問題分析,https://www.blue-marble.co.jp/docs/a06/b20/c21/

ステップ１：地域課題の整理
B.ファクトやデータによる裏付け

■ 地域課題の重要性や取り組み意義を検証したり、説明する際には、統計的なデータや重要なステークホルダーの声（ヒアリングやアンケートなど）を用いることが有効である。

分析・観点例

地域課題の重要性や取り組み意義をファクトに基づき説明している例。

A.統計データ・シミュレーション：株式会社雨風太陽 インパクトレポート

株式会社雨風太陽が目指すゴールである関係人口創出の重要性を、都市と地方の人口推移比較により、定量的に提示。

B.ステークホルダーヒアリング

SIIF：地域コミュニティ機能低下に関するステークホルダーヒアリング結果

C.ステークホルダーアンケート

香川県三豊市 政策部地域戦略課：Well-Beingに関する市民向けアンケート

（出所）各実施組織による公開資料より抜粋

分析におけるポイント

- 将来値のシミュレーションや、経済効果等の直接的に計測が難しいデータは、収集されている統計データやアンケート結果を組み合わせて分析することも有効である。
  例：関係人口による経済効果
  ＝訪問日数別の訪問人数×旅行単価
- ヒアリング等で抽出した課題の要因や真因の仮説をアンケート・統計データ等で検証するなど、多角的な観点からのファクト収集が有効である。

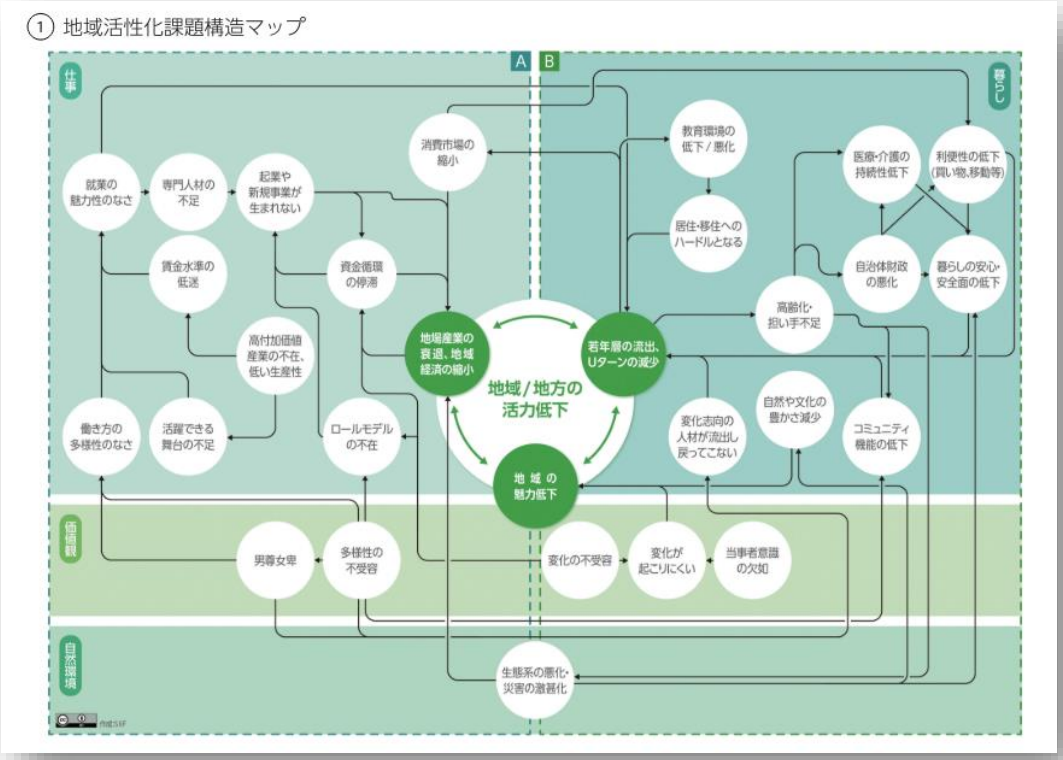
ステップ１：地域課題の整理

C.問題の関係性の整理

■ 問題を生み出している構造や、課題同士の繋がりを見るために課題構造マップといった手法を使うことも有益である。

分析・観点例

SIIFにおいて地域活性化に向けた課題構造マップを整理した例。



（出所）SIIF, 課題構造マップ－地域活性化－ ,https://www.siif.or.jp

分析におけるポイント

- 顕在化している表面的な問題への対処ではなく、問題を生み出している構造や悪循環・負のループを変えるような介入のポイント（＝潜在的な真因）を探索・特定する。
  （地域活性化の介入ポイント例）
  ・若手世代の呼び込み・流出抑制
  ・地域内外、新旧の組織・世代・コミュニティのつながり醸成 など
- 検討の当初では、ビジョンや問題意識を踏まえ、課題の領域・テーマを設定する。
  （領域・テーマ例）
  ・機会格差
  ・ヘルスケア　など
- 課題構造の確からしさは、適宜、統計やヒアリング等のファクトで検証する。
- 問題の当事者、課題解決の受益者をペルソナ設定して議論を深めることも有効。

※上記の課題構造マップの記載粒度は日本全体の課題を網羅的に示した内容となっている。実践においては、対峙する課題領域が選定されたうえで、地域性や課題領域の内容が具体的に反映された構造となることが予想される。

ステップ１：地域課題の整理

（参考）類型ごとに共通する地域課題・類型問わず共通する地域課題

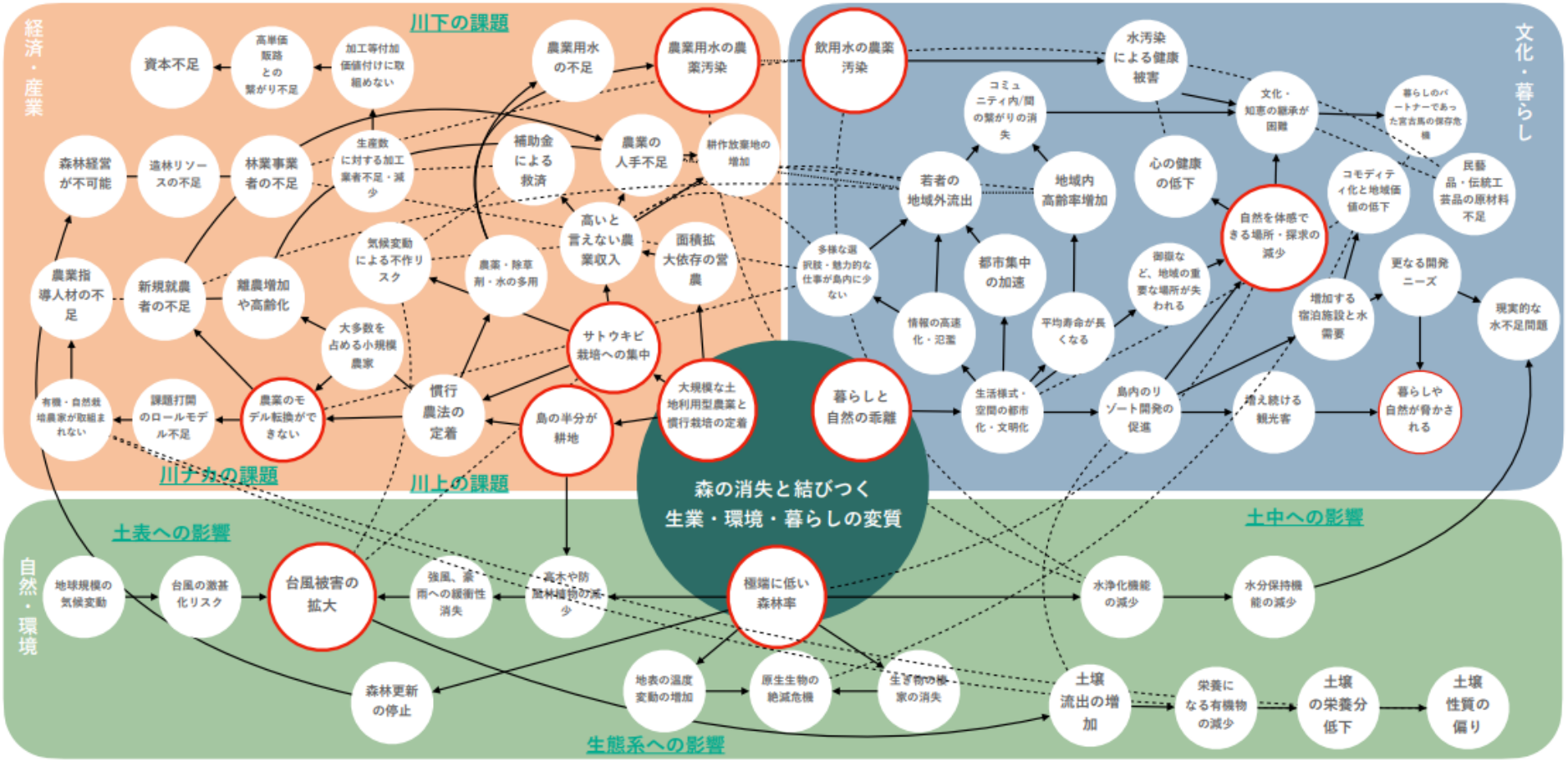
- 地域においては普遍的な課題と共に、ビジネス類型に対応する課題があります。
- 課題の例を見ながら、自身の活動地域の課題との共通点、相違点から自身の地域の特徴を見出していくことも一案です。

事業領域 類型	ものを創る	人を呼ぶ/場を創る	人と企業を育てる	暮らしを支える	コミュニティを創る
類型ごとに共通する地域課題	■ 生産者の減少と高齢化：農業従事者の減少や高齢化が深刻化している。 ■ 収益の圧迫と経営の持続可能性：生産に必要な資材の輸入価格高騰と生産物の価格の低迷により経営が厳しくなっている。 ■ 環境への負担と影響：土壌の劣化による病害や、森林消失が進むことによる災害被害が問題となっている。	■ インフラと施設の老朽化：域内施設や住宅のメンテナンスや改修が困難となっている。 ■ 地域間の格差と支援の不均衡：域内企業と他地域との賃金格差が生じ、行政等による助成の状況が異なる。 ■ 遊休施設の増加：不動産の継承や売却がうまく行われず、有効活用に至っていない。	■ 良質な雇用の不足：中小企業の採用が限られているなど、希望する職種や賃金等の待遇が良い仕事が不足している。 ■ DX推進の遅れ：IT人材の不足などにより、業務効率化や付加価値の向上が阻害されている。 ■ 起業環境の整備不足：若者の起業の環境整備が不十分であり、地域経済の持続可能性が低下している。	■ 仕事と子育ての両立：子育てとキャリアの両立が困難となり、地域経済の悪循環につながっている。 ■ 心理的安全性やつながりの欠如：移住者や母子世帯が安心して働き、暮らし続ける環境の整備が課題となっている。 ■ 地域のレジリエンス低下：自然災害からの復興や災害発生時の迅速な対応体制の整備が求められている。	■ 考え方の転換困難：古い企業理念が継続しており、地域特有の閉鎖感を打ち破ることができない。 ■ 次世代人材の育成不足：課題解決事業に積極的に関与する人材の育成が進まない。 ■ 協働体制の不足：域内外の協働体制が限定的であり、地域課題と企業をマッチングする仕組みなどが整備されない。
類型問わず共通する地域課題	■ 人口減少と高齢化：多くの地域で人口減少と高齢化が進行しており、特に若者の流出が顕著。これにより、地域の持続可能性や産業の担い手不足が深刻化。 ■ 若手人口の流出と地域経済の縮小：若手人口の流出や地域経済の縮小により、地域の持続可能性が低下。				

ステップ１：地域課題の整理

アウトプット具体例（ものを創る）

■ 株式会社青空は、森林の消失という宮古島における大きな課題に対して、定量データの分析を綿密に行いながら「経済・産業」、「文化・暮らし」、「自然・環境」の3つの視点で要因や影響を整理。



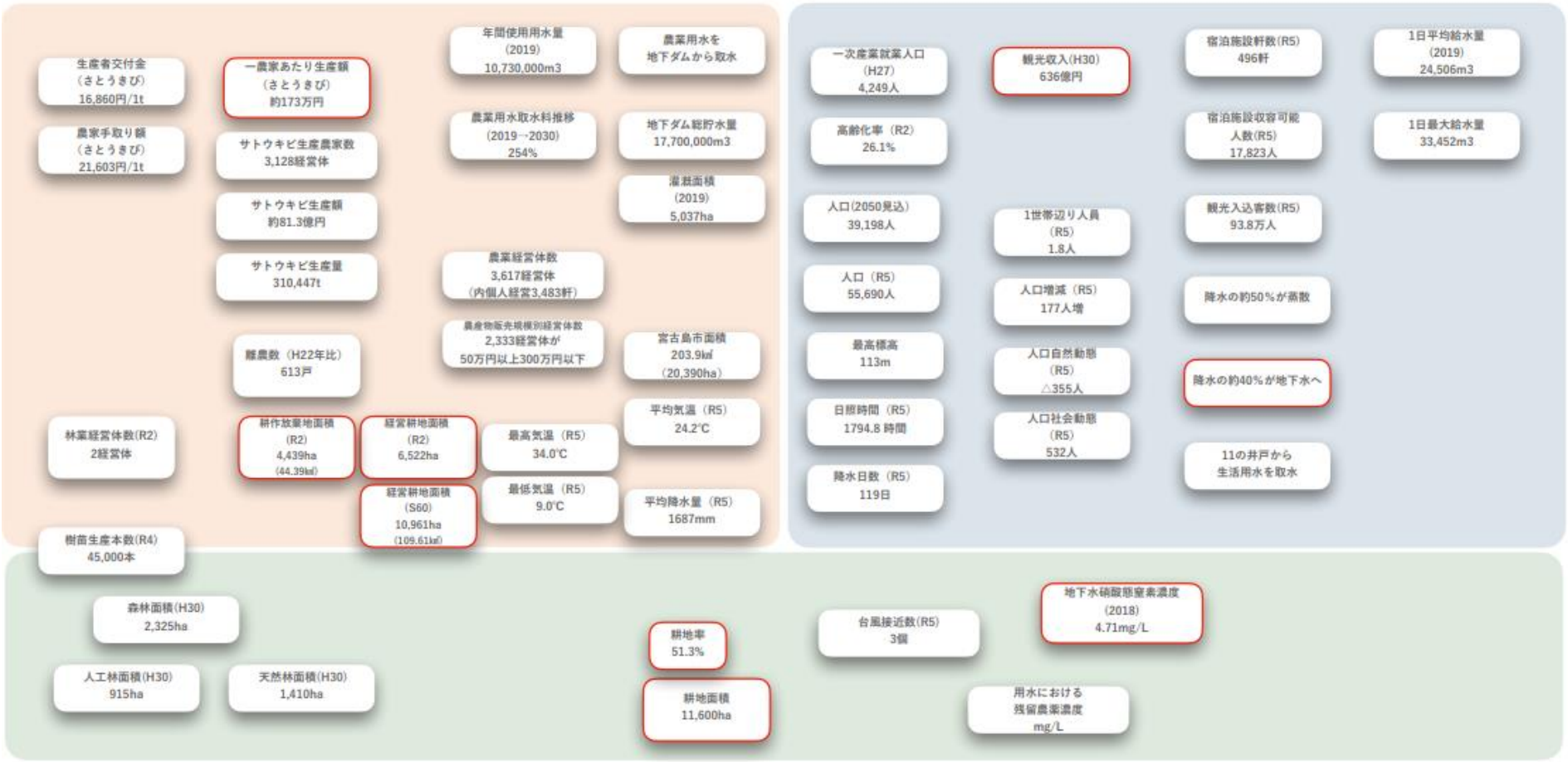
（出所）株式会社青空 インパクトレポート

ステップ１：地域課題の整理

（参考）定量データの集計・分析

■ 株式会社青空は、統計調査等から地域のファクトデータを集計・分析し、課題要因を定量的に補強。

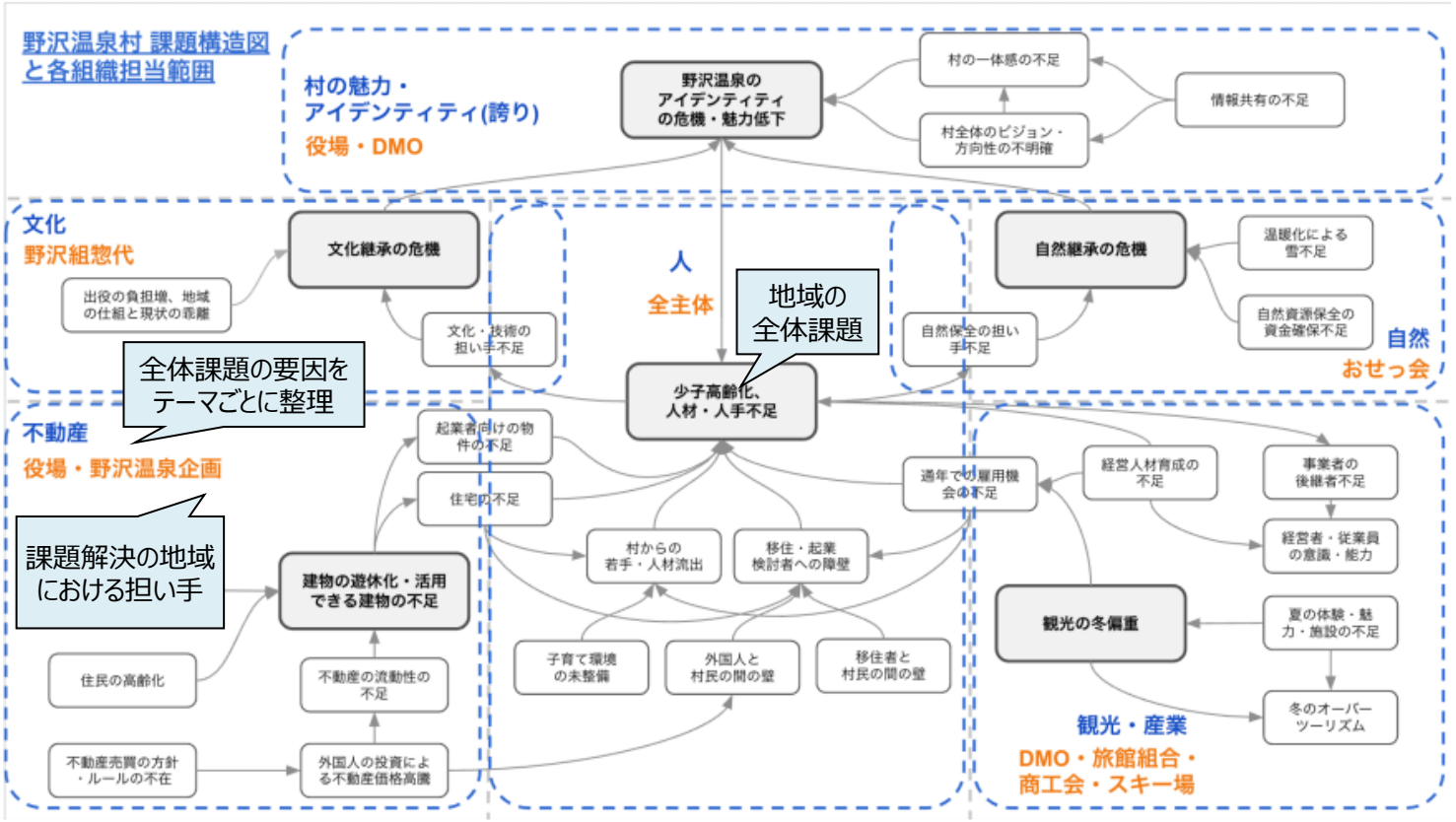
宮古島のファクト



ステップ１：地域課題の整理

アウトプット具体例（人を呼ぶ／場を創る）

■ 野沢温泉企画は、移住者向けの住宅の不足および、村営住宅の限界や外国人による不動産購入などに着目し、課題の因果関係や要因を構造化したうえで、村内の機関がどの課題解決を担っているか可視化。



<地域課題の構造分析の概要>
- 村民・転出者アンケートから課題を抽出
- アイデンティティ・文化・不動産・自然・観光産業・人の6カテゴリーに分類し構造化
- エコシステム参画主体の担当をマッピング
- 特に不動産の課題が、潜在的な移住者や新規開業のボトルネックとなりながら明確な担当主体がいないことが明らかに
- 村営住宅の限界や外国人による不動産購入などの構造的課題が判明

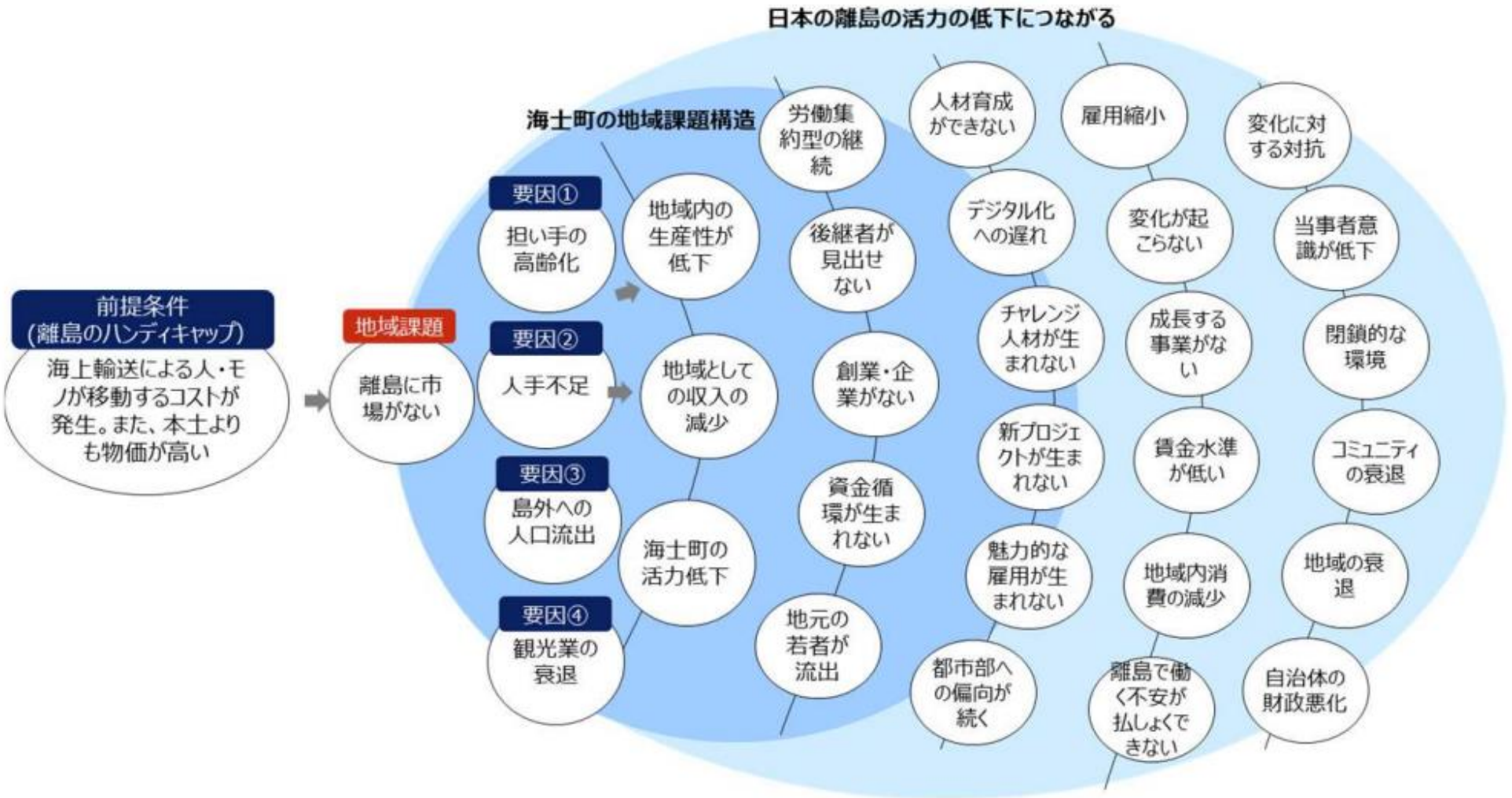
<ヒアリングorアンケートでの声>
- 村民や移住者が快適に暮らせる住環境の整備が急務。私の知る限り住宅不足で野沢温泉を諦めた家族が3組もいます。
- 住宅の不足、外国人への売買で日本人が買えない
- 通年の仕事がないため若者が住み着かない
- 観光産業の季節平準化(冬季依存の脱却)、地域文化の継承、地域コミュニティの再設計

（出所）株式会社野沢温泉企画　インパクトレポート

ステップ１：地域課題の整理

アウトプット具体例（人を呼ぶ／場を創る）

■ 株式会社離島キッチンは、「離島に市場がない」という課題に対し4つの要因を挙げ、地域における影響を整理。

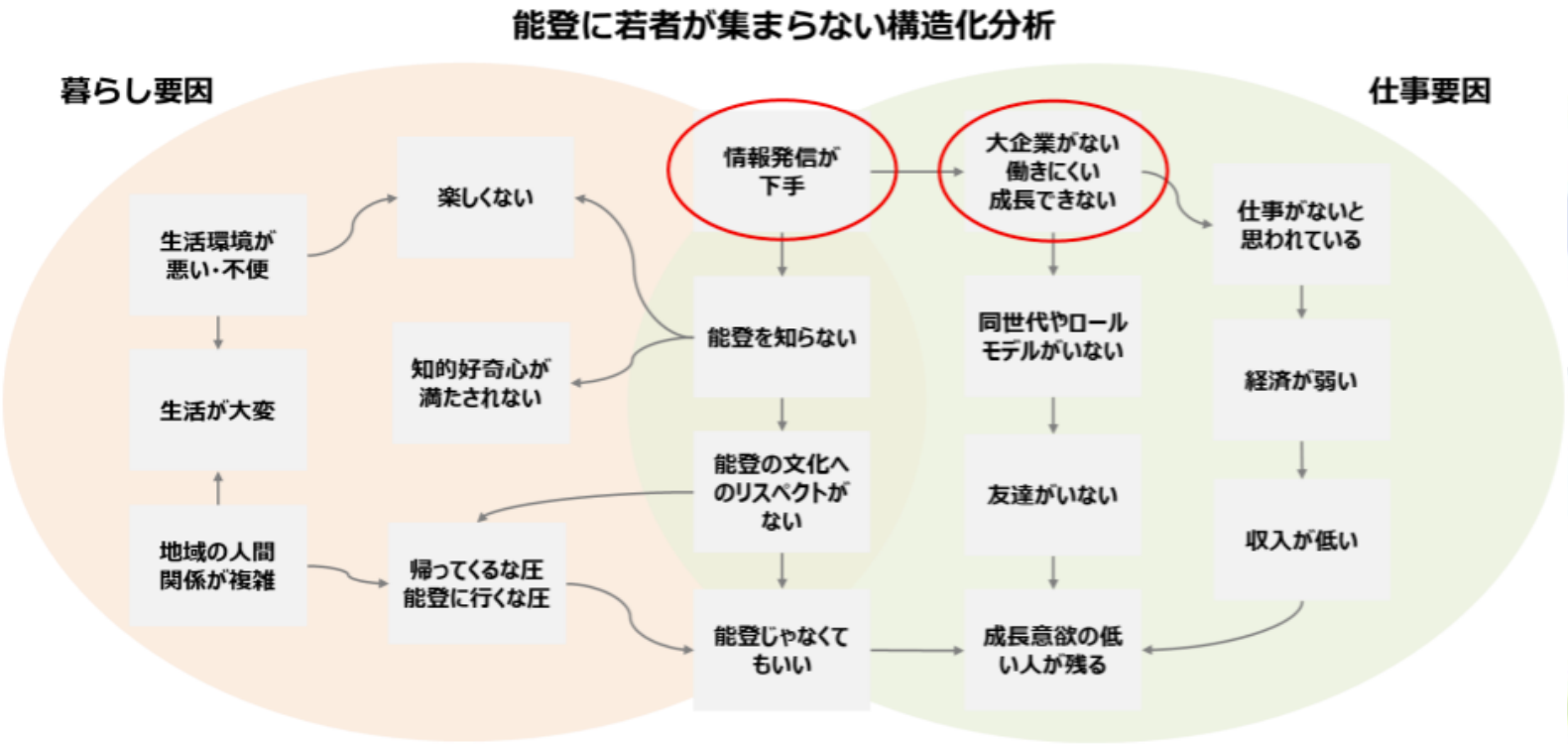


（出所）株式会社離島キッチン　インパクトレポート

ステップ１：地域課題の整理

アウトプット具体例（人と企業を育てる）

■ 株式会社御祓川は、「なぜ能登に若者は集まらないのか」という課題に着目し、暮らしと仕事の2面で要因を整理。



その他参加者の声

友達ではなく、目的を共有できる経営者の集まりを増やしていく必要がある

仕事外の時間を充実するための地域同期づくりをしたい

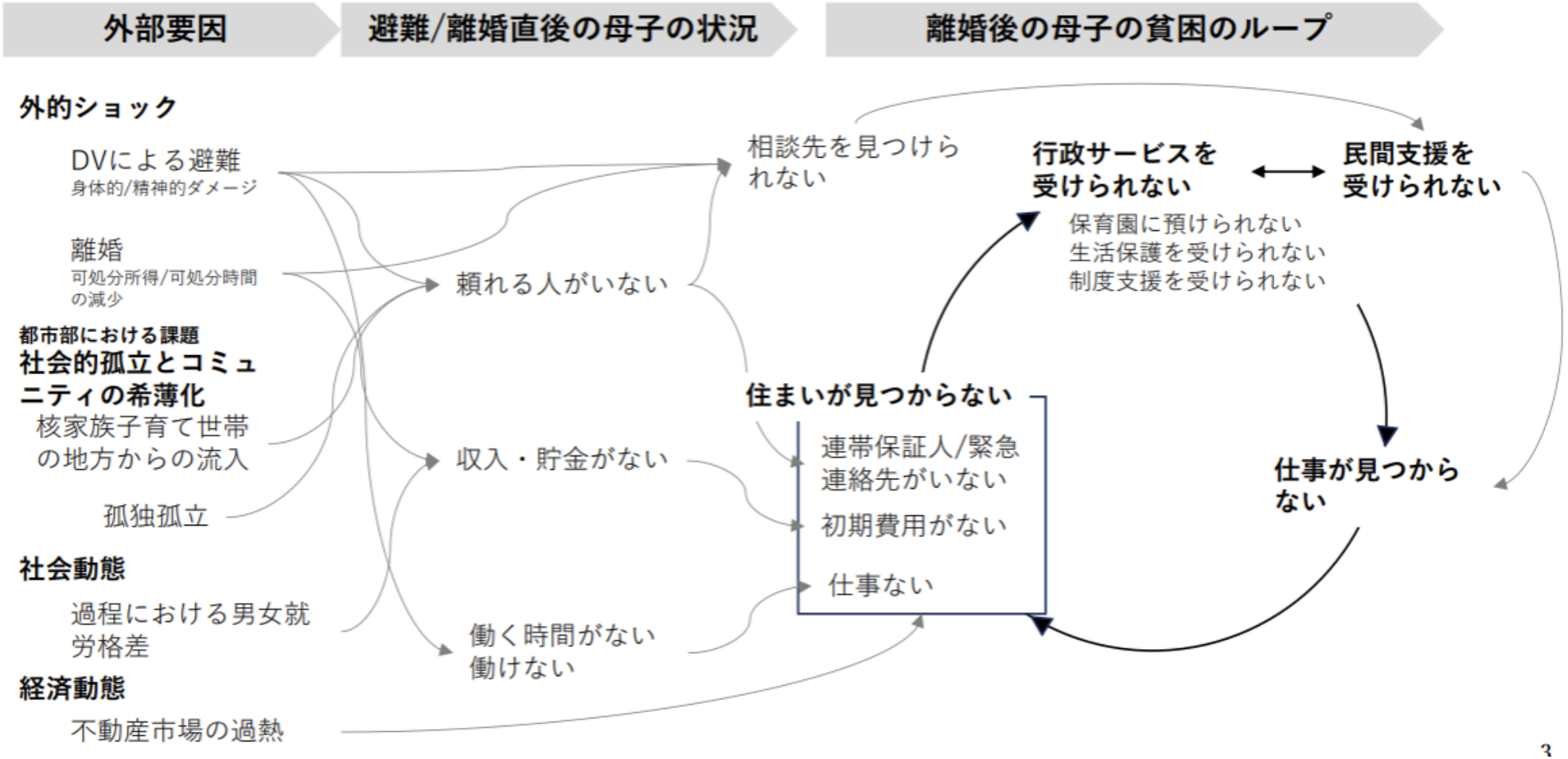
若者視点の情報発信より地域からの支持が大切

（出所）株式会社御祓川　インパクトレポート

ステップ１：地域課題の整理

アウトプット具体例（暮らしを支える）

■ 株式会社千年建設は、「シングルマザーにおける貧困」に着目し、外部要因、避難/離婚直後の母子の状況、離婚後の母子の貧困のループとして状況を整理。

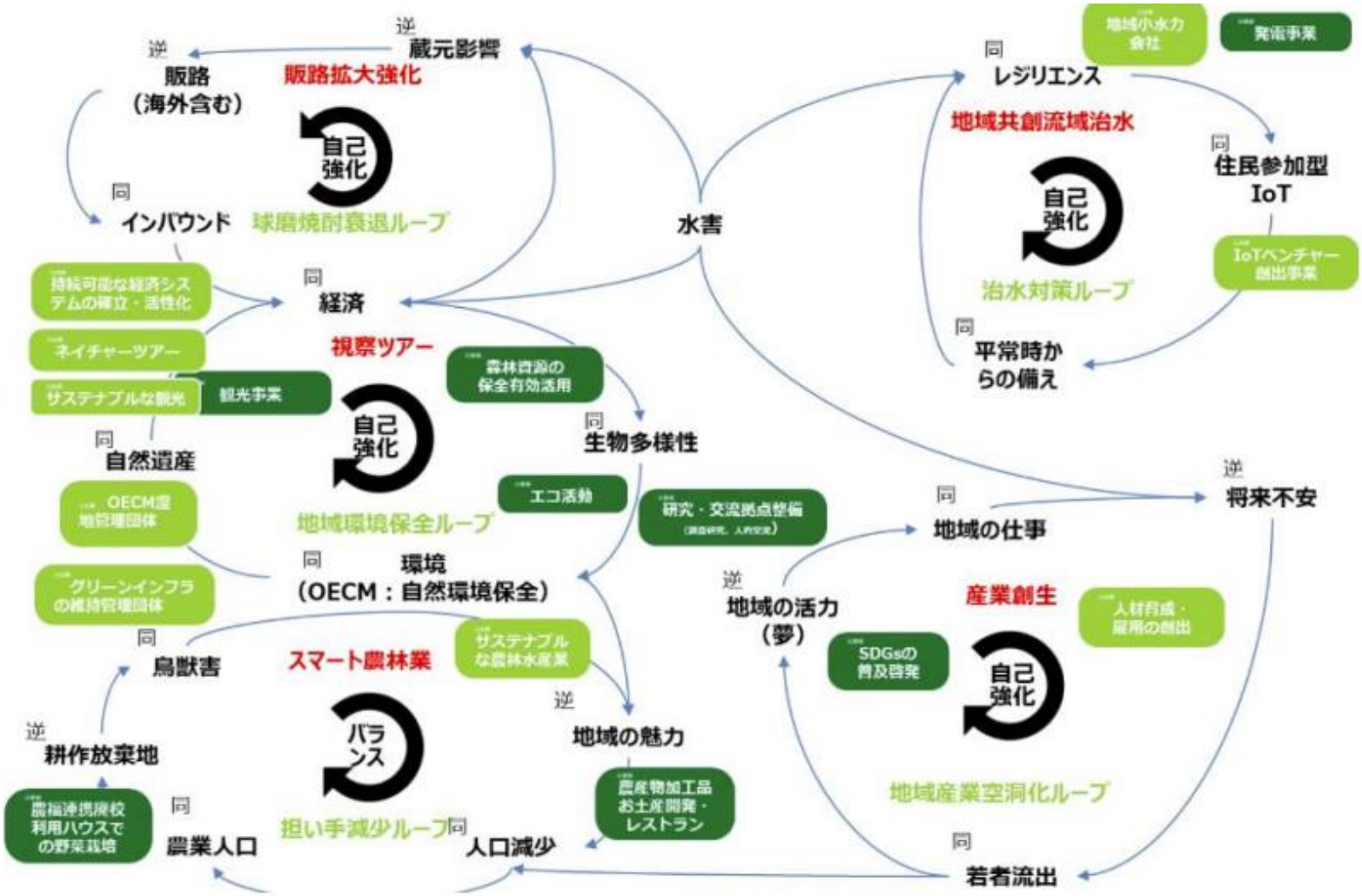


（出所）株式会社千年建設　インパクトレポート

ステップ１：地域課題の整理

アウトプット具体例（暮らしを支える）

■ 公益財団法人地方経済総合研究所は、地域における課題を5つの視点でそれぞれの課題と機会を整理。



（出所）公益財団法人地方経済総合研究所　インパクトレポート

ステップ１：地域課題の整理

アウトプット具体例（コミュニティを創る）

■ 株式会社うむさんラボは、ケイスリー株式会社、一般社団法人デザインイノベーションおきなわ（DIO）と連携して、地域課題である「こどもの貧困」に焦点をあて、システム思考による考え方を活用することで課題の背景や社会的要因を深掘りし、原因や影響のループ図を作成。

インタビューから見えてきた 沖縄固有の課題

1 10代の進路と生活環境の壁

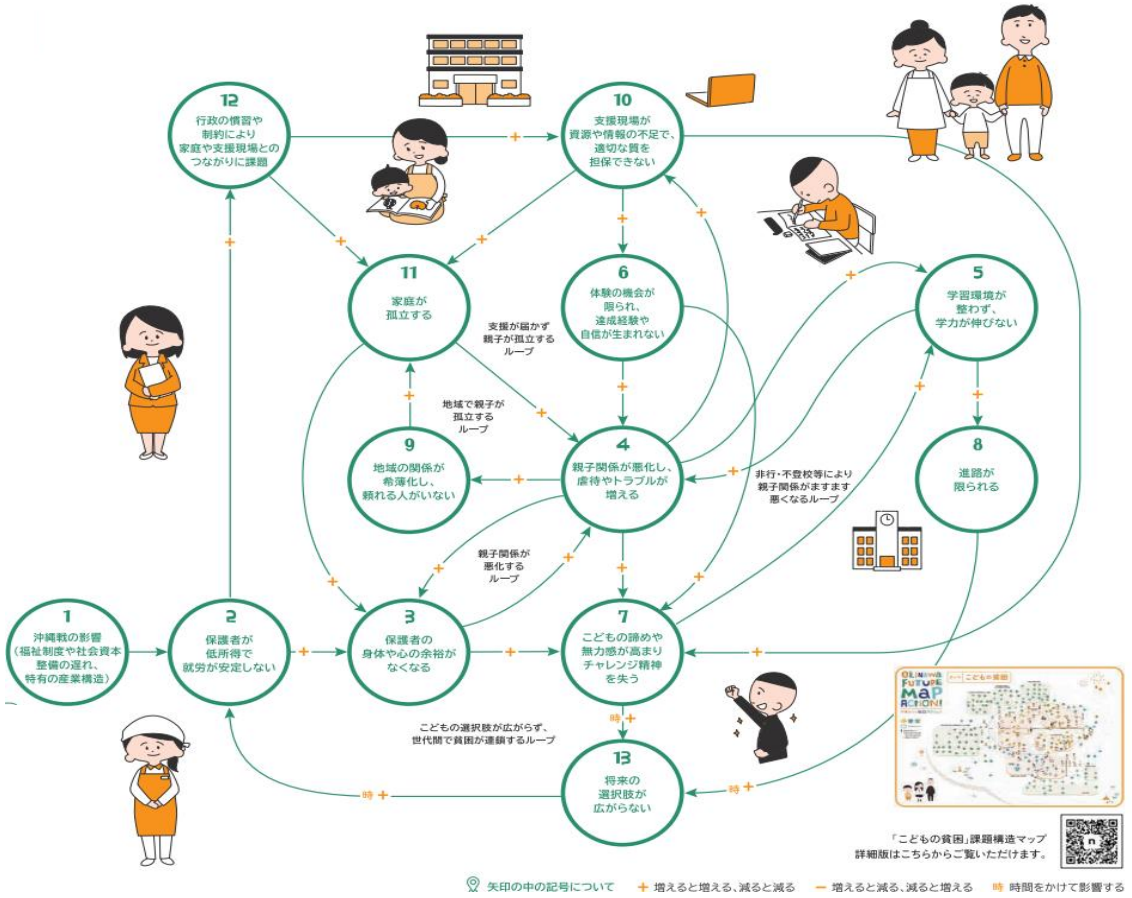
沖縄県は高校・大学等への進学率がともに全国で最も低く、高校中退率は全国平均より高くなっています。また、10代女性の出生率も全国で最も高く、インタビューでは背景にある家庭の経済的、文化的困窮の影響や支援の重要性が指摘されました。

2 所得の低さと生活コストの高さ

1世帯あたりの年間収入は423万円余りと、全国で最も低い沖縄県。繁閑期のある観光業への依存などで、非正規・低収入労働から抜け出せない構造になっているという指摘が数多くありました。また、島しょ地域であることから輸送コストがかかるほか、賃貸住宅率が高く、家賃もかさみ、車社会のため免許取得や車購入、維持費の負担も大きいのが実情です。

3 沖縄戦の影響

インタビューで多くの人が触れたのが、沖縄戦と戦後のアメリカ統治による影響です。特に教育、福祉面の法律や制度が適用されなかったこと、社会資本整備が遅れ、今の公共交通インフラや住宅環境の課題、産業構造にも関係しているといった声のほか、戦争のトラウマが家庭の価値観や文化に影響を及ぼし、引き継がれているという指摘も少なくありませんでした。



（出所）株式会社うむさんラボ、ケイスリー株式会社、一般社団法人デザインイノベーションおきなわ（DIO）　「沖縄みらい地図アクション」（2025/3/17閲覧）

ステップ１：地域課題の整理

アウトプット具体例（コミュニティを創る）

■ 株式会社うむさんラボは、ケイスリー株式会社、一般社団法人デザインイノベーションおきなわ（DIO）と連携して、地域課題である「企業支援」にも焦点をあて、システム思考による考え方を活用することで課題の背景や社会的要因を深掘りし、原因や影響のループ図を作成。

インタビューから見えてきた 沖縄固有の課題

1 産業構造の課題と不安定な雇用状況

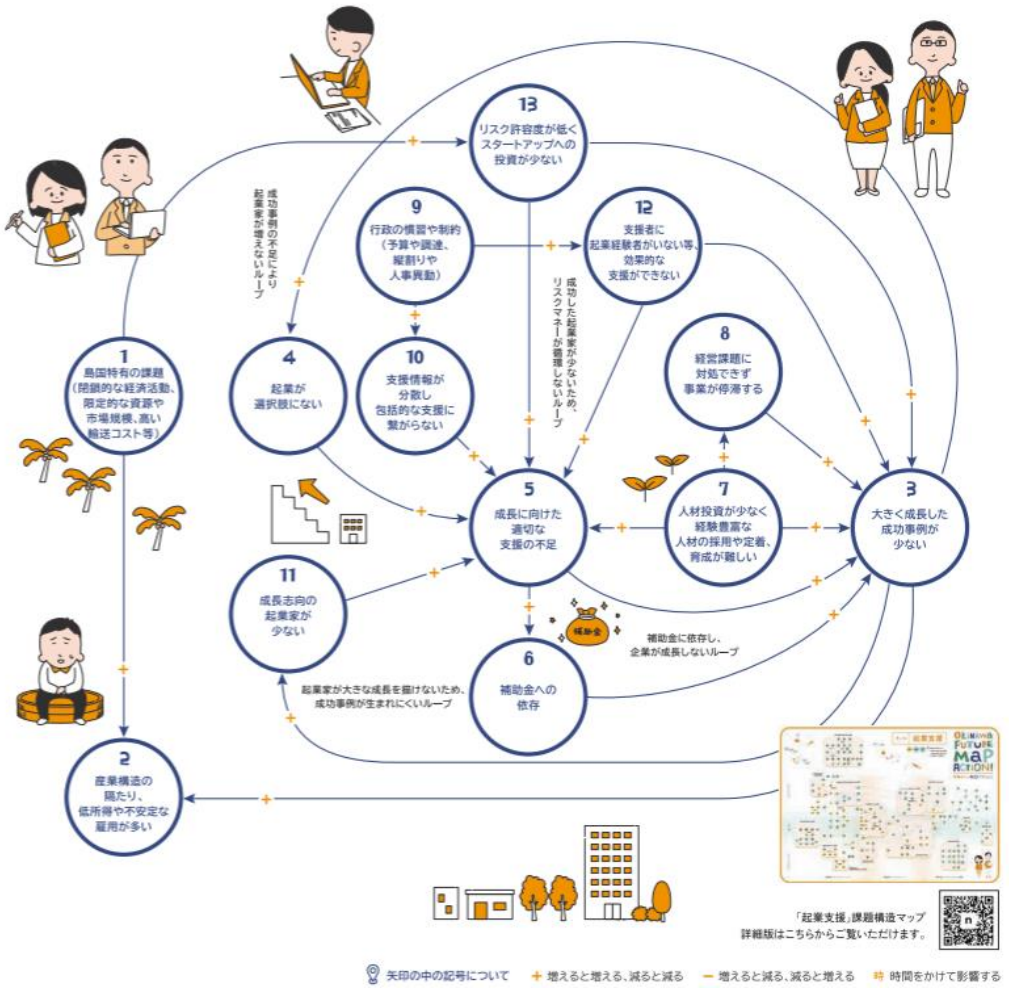
沖縄では、島しょ経済の特性から小規模ビジネスが多く、業種や地域ごとに支援の必要性が異なるため、情報が統一されず分散しています。また、支援機関同士のネットワークも発展途上で、支援情報が断片化し、起業家が必要な支援にアクセスしづらい現状がインタビューから見えてきました。

2 補助金への依存と成長の制約

沖縄には沖縄振興一括交付金からの拠出を含め補助金制度が多く存在します。インタビューでは、補助金が起業支援の一助となる一方、補助金ありきの事業開発により事業が停滞し、さらなる補助金への依存が浮き彫りになりました。また、補助金が充実していることにより、起業家のリスク許容度を低下させ、迅速な成長への意欲を阻害するという課題が指摘されました。

3 起業支援に関する情報の分散と連携の不足

沖縄ではスタートアップとスモールビジネスの違いを明確に整理している起業家が少ないのが実情です。急成長を目指すスタートアップの事例が少ないため成功モデルが形成されにくく、支援を行う側も適切な支援方針を立てにくい状況があります。この結果、起業支援の焦点がぼやけ、起業家自身も自らのビジネスモデルに適した戦略を選びにくくなるという悪循環が発生しています。

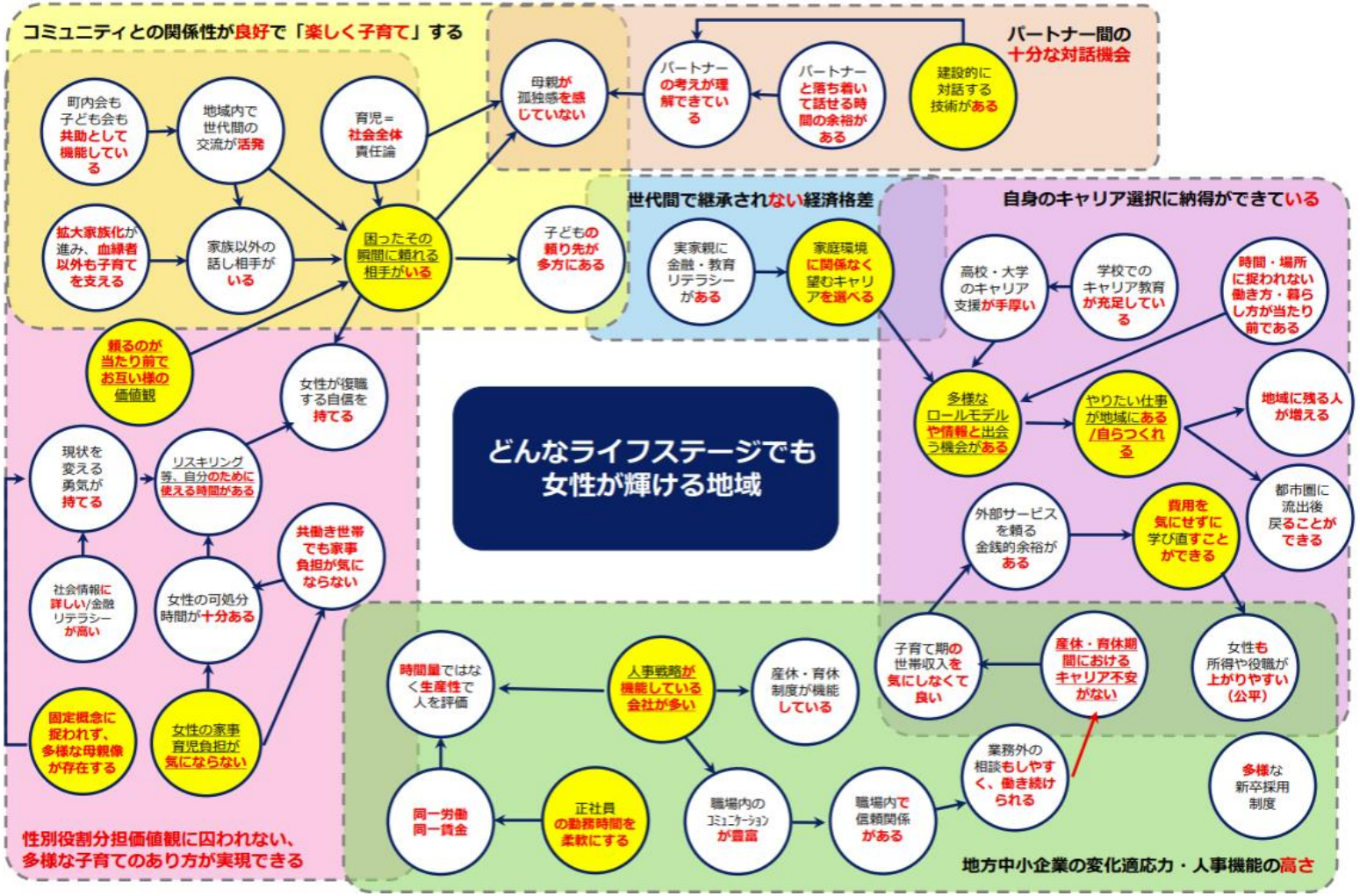


（出所）株式会社うむさんラボ、ケイスリー株式会社、一般社団法人デザインイノベーションおきなわ（DIO）　「沖縄みらい地図アクション」（2025/3/17閲覧）

ステップ１：地域課題の整理

アウトプット具体例（コミュニティを創る）

■ 株式会社Wasshoi Labは、「地方におけるジェンダーギャップによって、女性のウェルビーイングが損なわれている」という課題について、課題構造を可視化したうえで、それらを反転したポジティブループを作成し、影響度の大きいポイントを把握。



（出所）株式会社Wasshoi Lab　インパクトレポート

ステップ１：地域課題の整理

（参考）地域ビジョンの策定

■ 地域の問題が複雑で慢性化している場合、問題構造を見ているだけでは打開策が見つからない場合もある。その場合は、どういった地域を創りたいかというありたい姿を描き、関係者間の前向きな機運を醸成することも重要である。

地域のビジョン／インパクト・ゴールの例

「望ましい社会の状態（アウトカム）」つまり、事業が貢献する社会課題が改善または解決された状態

例）

主体	目指す姿	説明
陽と人	ダイバーシティのある持続可能な社会の実現	・福島県の農業を稼げる持続可能な産業にすること ・生物学的女性の健康課題を改善し、ダイバーシティある（男女の性差を含め多様性が活かされる）組織・地域・社会へつなげること
雨風太陽	都市と地域をかき混ぜる	・日本の人口の20%が関係人口となり、主体的に関与し続ける地域を持っている
三豊市	三豊の豊かな暮らし	・地域での居場所と役割を保ち続ける ・地域産業を持続可能にする ・子どもも大人もみんなが意欲的に学ぶ

策定におけるポイント

❶具体的な「受益者」を明確にする
（誰に影響を与え、利益をもたらそうとしているのか）

△：地域活性化
○：XX地域の関係人口が増える

❷改善・解決に向けた現状との変化に着目する
（アウトプットではない）

△：100人が研修を受講する
○：100人が誇りをもって働けるようになる

❸重要な要素にシンプルに絞る
（複数・複雑な要素を入れない）

△：こどもの学習習慣や友達が増える
○：こどもの学習習慣が増える

❹客観性を確保する
（ただし、定性的でもよい）

△：こどもの笑顔を増やす
○：教育機会格差に起因した貧困の連鎖の解消

（出所）中小企業庁、地域課題解決事業推進に向けた基本指針　https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki_kigyou_kyousei/2024/20240301.html

ステップ１：地域課題の整理

（参考）ビジョンの具体例

■ 「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」実証機関が掲げる地域のビジョンは以下のとおり。

北海道十勝地域の環境再生型農業を実践する農業者とソーシャルグッド企業、消費者との連携・協業による食糧安全保障の実現
- 十勝うらほろ樂舎

どんなライフステージでも女性が輝ける地域
–宮城–
- Wasshoi Lab

Technology is the Greenest City
Technology passes through our city
- zero to one

人と人のつながりを大切にし、身近な世の中を幸せにする人が増え続ける地域
- 湘南ベルマーレフットサルクラブ

水と人が豊かに暮らす郷村
- 野沢温泉企画

茶価格の上昇から茶農家/共同工場/茶商の所得の向上、関係人口創出、茶畑振興の好循環へとシフトさせ、お茶の文化を守り続けることができる地域を目指す
- TeaRoom

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
- 千年建設

小さくとも、まち・みせ・ひとが循環する未来・能登
- 御祓川

地域社会におけるソーシャルマインドを醸成し、持続可能な地域社会へ
- ソーシャル企業認証機構

世界文化自由都市としての京都において、地域企業等が連携して寄附付き商品・サービスを巡らせながら、「自然・文化」を基軸とした経済の好循環システムへの道筋を描く
- リリース

「接点のデザイン」BtoBモデルで地域企業のコミュニティを育み、ひらいていく
- ウエダ本社

100年後もあったらいいな。を海辺で生み続ける
- まちから

小さな町の文化的資源を元にした経済を発展させたい
地域のあり方に共感することを起点に、連携と創業効果を促進する企業群を形成したい
- 石見銀山生活観光研究所

都市と地方の大交流時代をつくり、都市、地方ともにもっと元気に、もっと笑顔になれる地域をつくる
- 離島キッチン

ほしい日常をつくる
- 時代おくれ

自然、文化資本と経済資本の好循環 グリーンインフラ日本一
- 地方経済総合研究所

地に根ざしたイノベーションが集積する「未来創造のフィールド」、鹿児島
- musuhi

森を再生（すで）る、島を甦（すで）る
- 青空

沖縄らしい自律共創型社会「株式会社沖縄県」の構築　～豊かさを分かち合える、逞しくて優しい経済の循環を生み出す～
-うむさんラボ

（出所）各機関のインパクトレポートより抜粋

ステップ１：地域課題の整理

（参考）ビジョンの具体例

■ 株式会社Wasshoi Labは、地域ビジョンの作成に加えて、女性の働く環境と子育て環境を取り巻く課題が解決された状態の地域の姿を住民や関係者から親しみや理解を得てもらえるように分かりやすくビジュアル化。

（出所）株式会社Wasshoi Lab　インパクトレポート

ステップ１：地域課題の整理

（参考）ビジョンの具体例

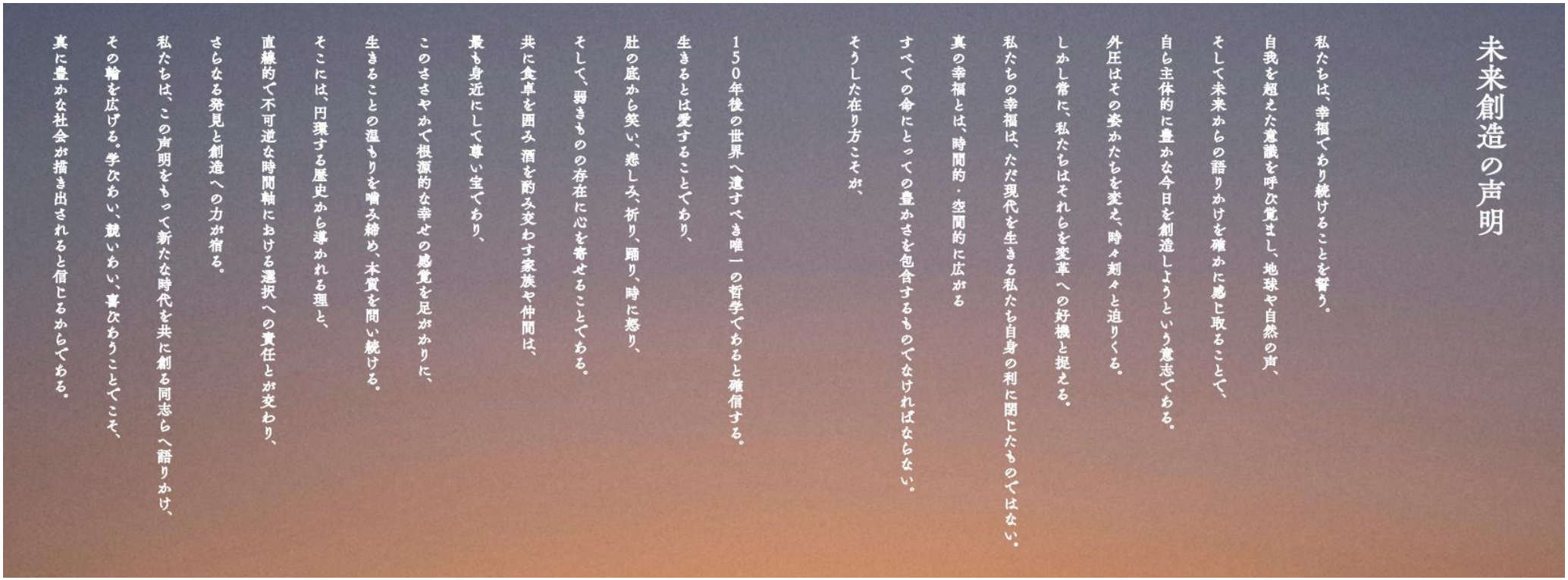
■ 株式会社musuhiは、“地に根ざしたイノベーションが集積する「未来創造のフィールド」鹿児島”という地域ビジョンを掲げ、地域全体で人や資源を共有し合い、新たなチャレンジを応援し合うような地域のエコシステム（地域の土壌）を鹿児島の風景になぞらえてビジュアル化。

（出所）株式会社musuhi　インパクトレポート

ステップ１：地域課題の整理

（参考）地域ビジョン達成のための価値観の明文化

■ 株式会社musuhiは、地域の未来を創っていくことへのスタンスや大切にしている価値観について記載した「未来創造の声明」を発表。

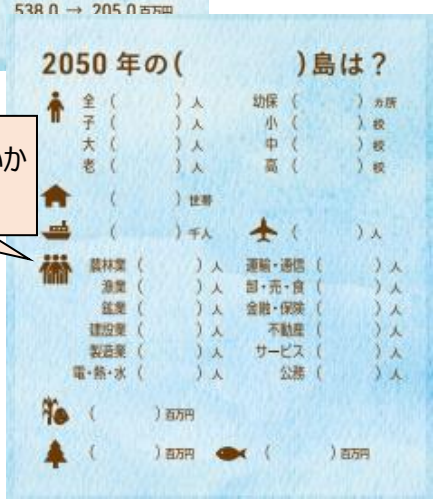


（出所）株式会社musuhi　インパクトレポート

ステップ１：地域課題の整理

（参考）ビジョン検討の具体例

■ 東シナ海の小さな島ブランド株式会社では、エコシステムや島に関係する全ての人（住民等）が、在りたい姿を考えるためのヒントマップを作成し、将来の地域の姿を全員が能動的に考えられるきっかけを創出。



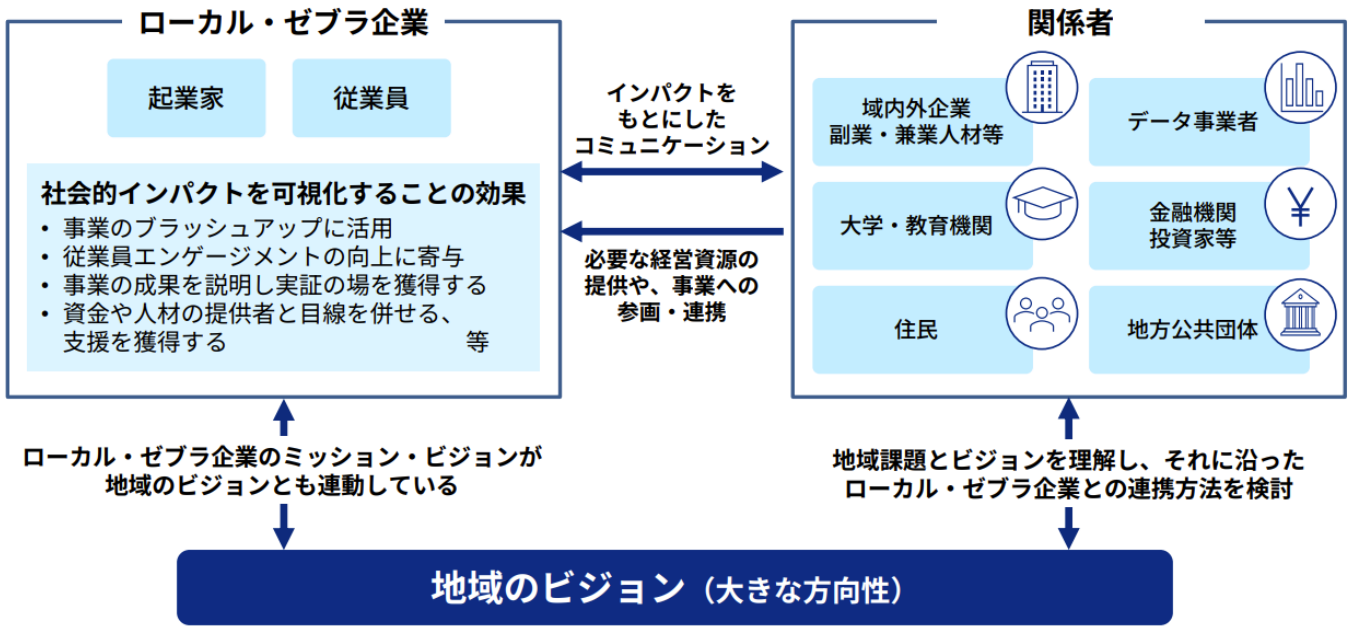
（出所）東シナ海の小さな島ブランド株式会社　インパクトレポート

ステップ2：
インパクト戦略の策定/見直し

（参考）なぜ、インパクト戦略の策定/見直しが必要なのか

- 中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」では、「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」とされている。
- そのためには、「ローカル・ゼブラのインパクト戦略が、地域のビジョンと連動している」必要があり、事業性と社会性の両立を通じた地域経済への波及を示すことが求められる。

社会的インパクトの可視化による効果



（出所）中小企業庁、地域課題解決事業推進に向けた基本指針　https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki_kigyou_kyousei/2024/20240301.html

※本ツールでは、インパクト戦略はエコシステム（ローカル・ゼブラ企業、中間支援者、地域事業者等、複数の事業者の連携）単位で策定することを想定している。

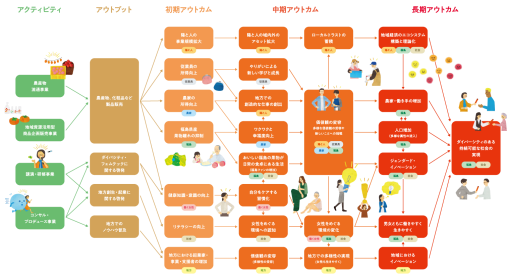
ステップ2：インパクト戦略の策定/見直し

このステップの狙い

目的	◘ 関係者と共通理解と視点の共有ができるよう、目指す姿の解像度を上げる ◘ 事業展開の明確化をし、自社の強みや勝ち筋を見出す ◘ 事業やインパクト創出の時間軸を考えることで、中長期の視点を持つ
実施内容	◘ 最終的に目指すべき姿（地域のビジョン/インパクト・ゴール）を明確にする ◘ インパクトの創出と地域課題解決事業による収益の創出の関係性を一連のストーリーとして説明できるようにする
実施後に目指す状態	① Theory of Change/ロジックモデルなどのフレームによって、インパクトの創出と事業活動の関係性が一連のストーリーとして説明されている ② 既存の活動と目指すべき姿の関係性が整理され、目指す姿の実現に向けて見直しが必要なポイントが整理されている ③ エコシステムや地域の関係主体の役割が包含され、協働の意義や必要性が明確になっている（ステークホルダーと協働することで大きなインパクトが創出できることが示されている）

ステップ2：インパクト戦略の策定/見直し

進め方

	A. 目指す姿と現状の立ち位置の整理	B. 関係者との対話を通じた目指す姿の実現手段・過程の可視化
やること	• 地域の目指す姿（地域ビジョン）を定義した上で、現状のステークホルダーを整理して自分の立ち位置を明確にする。	• 地域の変化がどのように段階に起こっていくかを機関と共に記載する（ToCの場合） • 地域の目指す姿の実現に向けて、ステークホルダーと対話をしつつ、事業活動と目指す姿が繋がっているかを確認し、足りない要素や、不要な要素を見極める。（ロジックモデルの場合）
作るもの	① 目指す姿（スーパーゴール） ②事業活動や、関与するステークホルダーの一覧	③ Theory of Change（興したい変化に注目） ④ロジックモデル（変化をどう興すかに注目）
作成物イメージ	株式会社陽と人 しあわせ・笑顔・豊かさの循環 眠ったままの地域資源を見つけ、価値あるものへ。 地域と都市で、しあわせが循環する社会をつくります。	株式会社陽と人 
進め方（例）	・地域の在りたい姿（ビジョン）を確認する ・問題構造を「可能性」の観点からポジティブにとらえる	・事業と地域ビジョンの繋がりについて関係者と話し合う ・関係者毎にロジックモデルを作成し、共通項を地域のロジックモデルとして纏める

（出所）株式会社陽と人HP

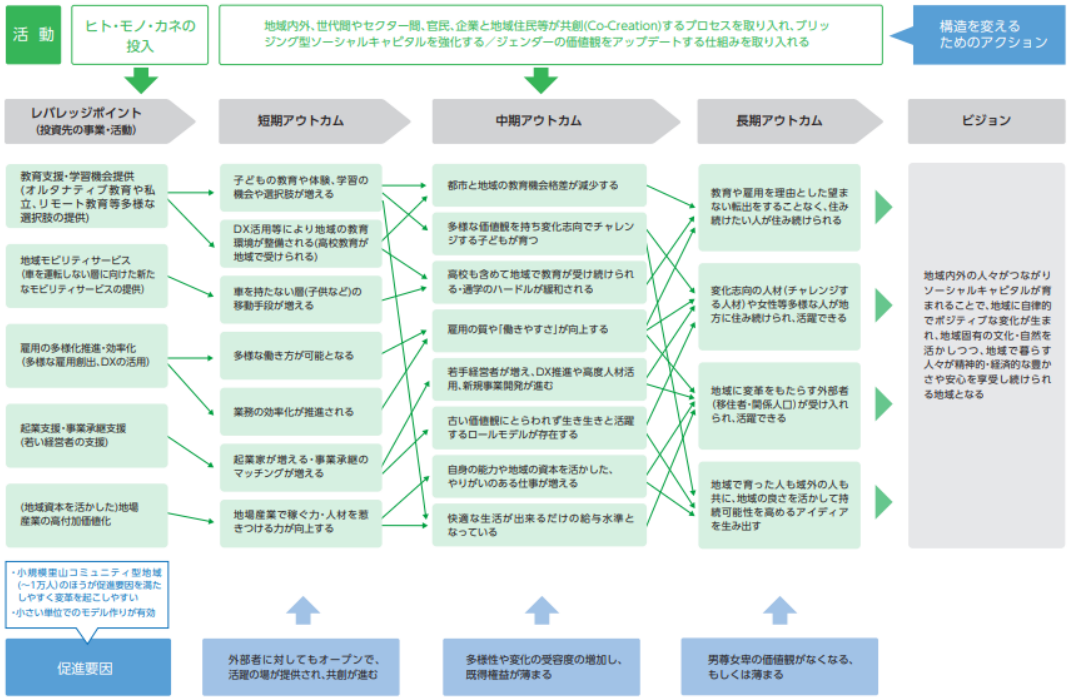
分析手法・観点例（②Theory of Change）

■ Theory of Changeは、目指す姿の実現に向け、どうやって、なぜ、望まれる変化が起こることが期待されるかについての包括的な説明を図示したものである。

分析・観点例

「短期」「中期」「長期」の3段階でアウトカムを設定した例。

地域活性化をテーマとしたインパクト投資のTheory of Change（SIIF）



分析におけるポイント

- アウトカムについては、「初期」「中期」「長期」等の段階別に示すことで、事業の直接的な成果と、最終的に目指したい社会像のつながりを示すことができる。（長期アウトカムを地域のアウトカム、中期アウトカムをエコシステムのアウトカム、短期（直接）アウトカムを事業によるアウトカムと整理することも一案である）
- 関係する事業活動（1つとは限らない）をプロットし、アウトカムとのつながりを確認することで、事業の位置づけや事業による変化への貢献範囲、事業の改善ポイントを明らかにする
- “社会の中で事業が果たすべき役割を明確にするためにToCを描き、その中で具体的な事業についてロジックモデルとともに設計する”という考え方を取ることもある

（出所）SIIF,地域活性化ビジョンペーパー, https://www.siif.or.jp/wp-content/uploads/2023/07/SIIF_VP_Regional-activation.pdf
ツールボックス～「DEの道具箱」,株式会社ブルー・マーブル・ジャパン,https://www.blue-marble.co.jp/docs/a06/b20/

ステップ2：インパクト戦略の策定/見直し
アウトプット具体例

- 株式会社雨風太陽では、ミッションが実現された姿を都市と地方が混ざり合う状態を、Theory of Changeとしてわかりやすく示している
- ミッション実現のために実施する事業内容（ポケットマルシェ、ポケマル親子地方留学）がミッションの実現において果たす役割が明示されている

（出所）雨風太陽ウェブサイト，https://ame-kaze-taiyo.jp/impact/

【雨風太陽と関係人口】
（一部抜粋）

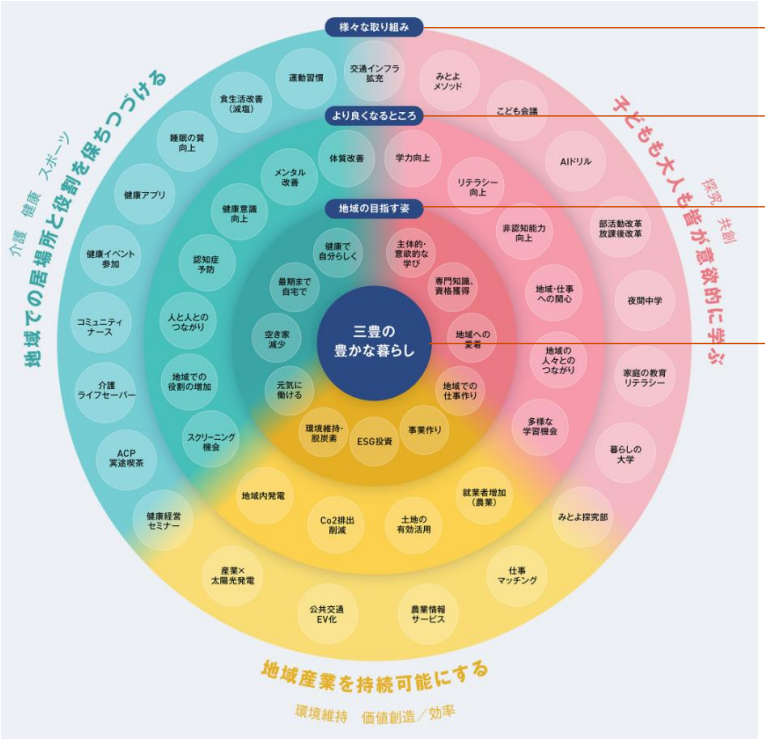
（前略）当社が目指すのは「関係人口」の創出で都市と地方をつなぐこと。関係人口は都市に「地方や自然に関わりをもつ豊かな生活」を、地方に「都市から多様な人がやってきて持続可能な田舎に」なることをもたらすという考えのもと、産直EC「ポケットマルシェ」や「ポケマル親子地方留学」など、「関係人口」の創出を目指した事業を拡大してきました。

ステップ2：インパクト戦略の策定/見直し
アウトプット具体例

■ 「三豊未来マップ」では、地域が目指す姿を中央に置き、その実現に向けて対象領域ごとに「改善ポイント」「取り組み」を視覚化し、様々な取り組みによるソーシャルインパクトを、管理・計測・開示できる仕組みを構築している。

分析・観点例

香川県三豊市において、市民のWell-Being向上に向けた取組みや対象領域を視覚化した例。



分析におけるポイント

□ 円の外側から内側に向けて、取組みによる効果をイメージ化。

■STEP1 取り組み（施策、サービス）
・健康プログラム　・介護セミナー
・高齢者向け交通、中高生向け交通

■STEP2 住民の生活の変化（直接の効果）
・食生活の改善　・活動量の増加
・教育参加の増加　・ケアの知識・技術獲得

■STEP3 住民の状態の変化（中長期の効果）
・生活習慣病の抑止、健康寿命の延伸
・教育活動の増加　・要介護レベルの抑制

■STEP4 地域全体への影響（最終的な効果）
・Well-beingの向上
・地域の魅力向上、移住者の増加
・医療費等の給付のスリム化

□ 対象領域を視覚的に分けることで、取組みの網羅性を確認することが可能になる。

（出所）香川県三豊市，三豊未来マップ，https://basicmitoyo.jp/

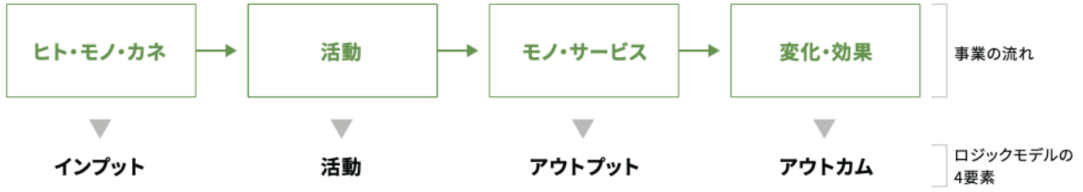
ステップ2：インパクト戦略の策定/見直し

分析手法・観点例（③ロジックモデル）

■ ロジックモデルでは、事業が目指す「成果（アウトカム）」とそこに至るまでの道筋を因果関係で描くことができる。また、「価値・成果を生み出すために、どのような活動を、どのようなプロセスで行うか」を示すツールとして活用できる。

分析・観点例

ロジックモデルの構成要素



構成要素の定義と具体例

構成要素	定義	例
インプット	事業を実施するために必要な資金や人材等の資源	ヒト、モノ、カネ
活動	事業を通して提供するサービス等を生み出すための具体的な事業活動	研修会の開催、地域リソースのマッチング 等
アウトプット	事業を通じて提供するサービスを指し、事業や活動の直接の結果	研修会実施回数・参加人数、マッチング件数 等
アウトカム	事業・活動の直接の結果がもたらす変化、便益、学びその他効果	起業文化の創出、地域企業の活性化 等

分析におけるポイント

□ 以下のチェックポイントを参考に、完成に向けて最終確認をする。
- ロジックモデルの各要素に関係のない項目はないか。
- 重複している項目はないか。
- 作成したロジックモデルは実現可能か。
- 設定したアウトカムを起点とした時、インプット、活動、アウトプットの各要素が論理的につながるか。
- 事業性（収益性）と社会性がトレードオンとなっているか

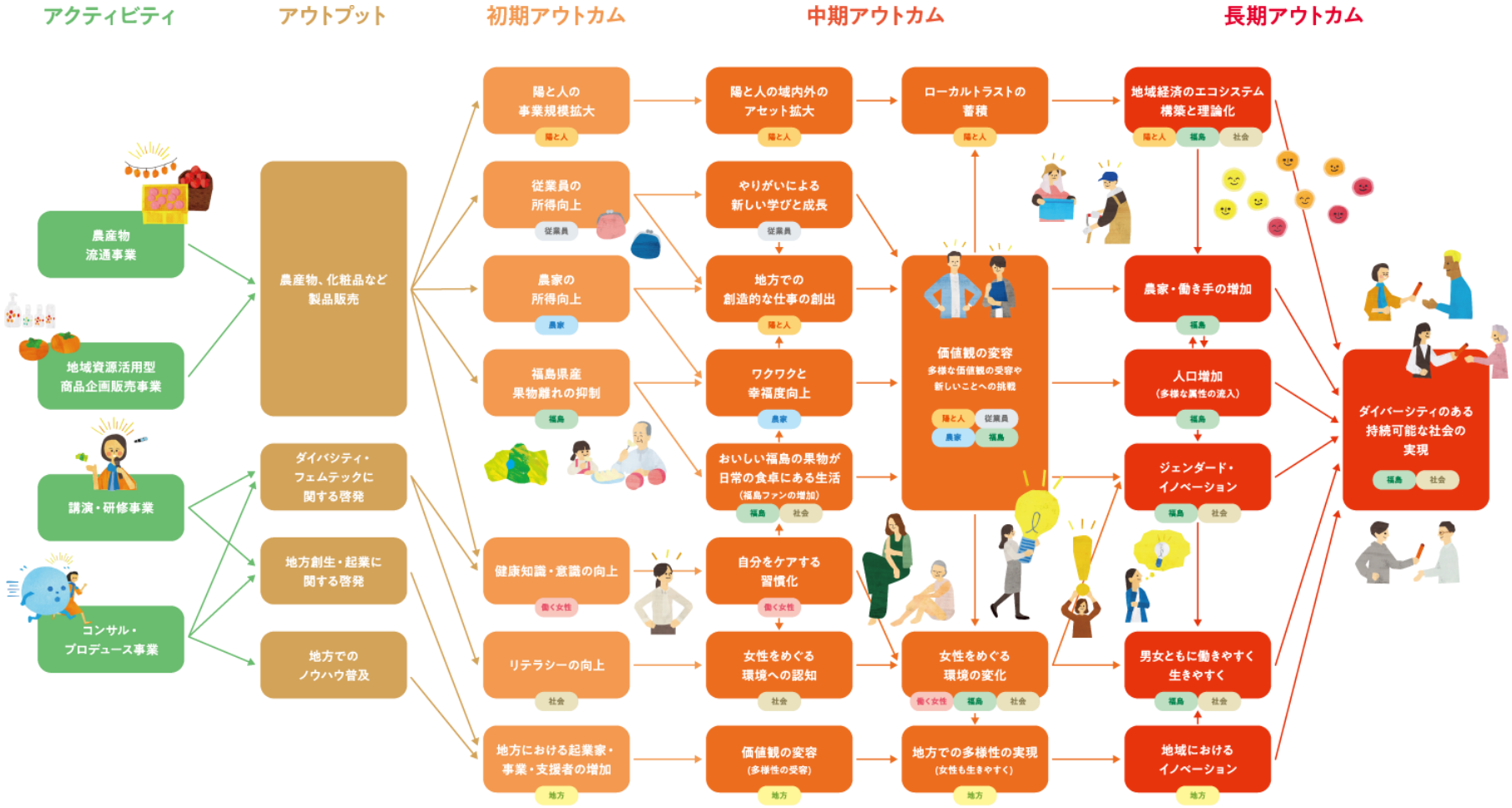
□ 事業活動（一つとは限らない）をプロットし、アウトカムとのつながりを確認することで、事業の位置づけや事業による変化への貢献範囲、将来目指す姿に向けた事業の改善ポイントを明らかにする

（出所）SIIF,インパクト測定・マネジメント,https://www.siif.or.jp,ツールボックス～「DEの道具箱」,株式会社ブルー・マーブル・ジャパン,https://www.blue-marble.co.jp/docs/a06/b20/　などを参考に事務局にて作成

ステップ2：インパクト戦略の策定/見直し

アウトプット具体例

- 地域において目指す姿を右端に置き、目指す姿と複数の事業活動とのつながりを示している。
- アウトカムにおいては、どの主体の変化を示すものかを明確にするため、ステークホルダー（陽と人、従業員、農家、福島、働く女性、地方、社会）を明示している。



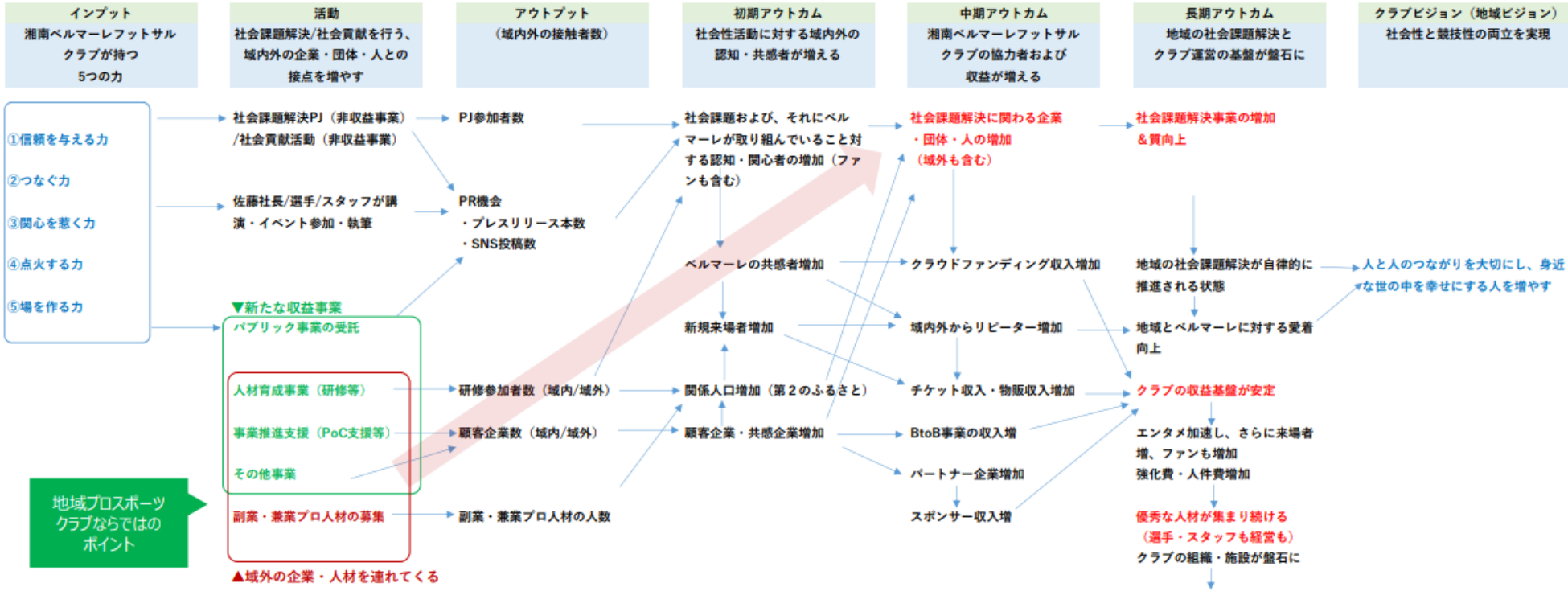
（出所）陽と人ウェブサイト，https://hito-bito.jp/about

ステップ2：インパクト戦略の策定/見直し

アウトプット具体例

■ 株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブは、地域での信頼をもとにしたつながりの拡大やローカル・ゼブラ企業の育成を行い、それらを実行することでファンの増加や競技性の向上といった本業への還元を目指したロジックモデルを作成。

ロジックモデル　**強みを活かして社会課題解決/社会貢献＆新たな収益事業に注力することで社会性と競技性の両立を実現。**



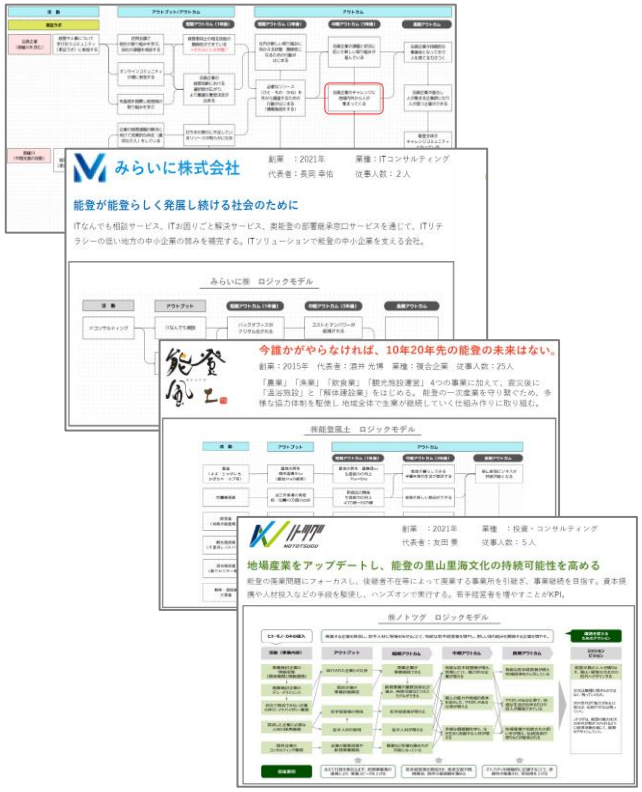
① つなぐ力：必要な人・企業・団体等をつなぐ
② 関心を惹く力：湘南ベルマーレブランド、選手の魅力で惹きつける
③ 信頼を与える力：ベルマーレの仲間であることを示し、信頼を担保
④ 場を作る力：何かをやる「場」として、ホームゲーム会場を提供
⑤ 点火する力：一緒に取り組むと、ハートに火がつく

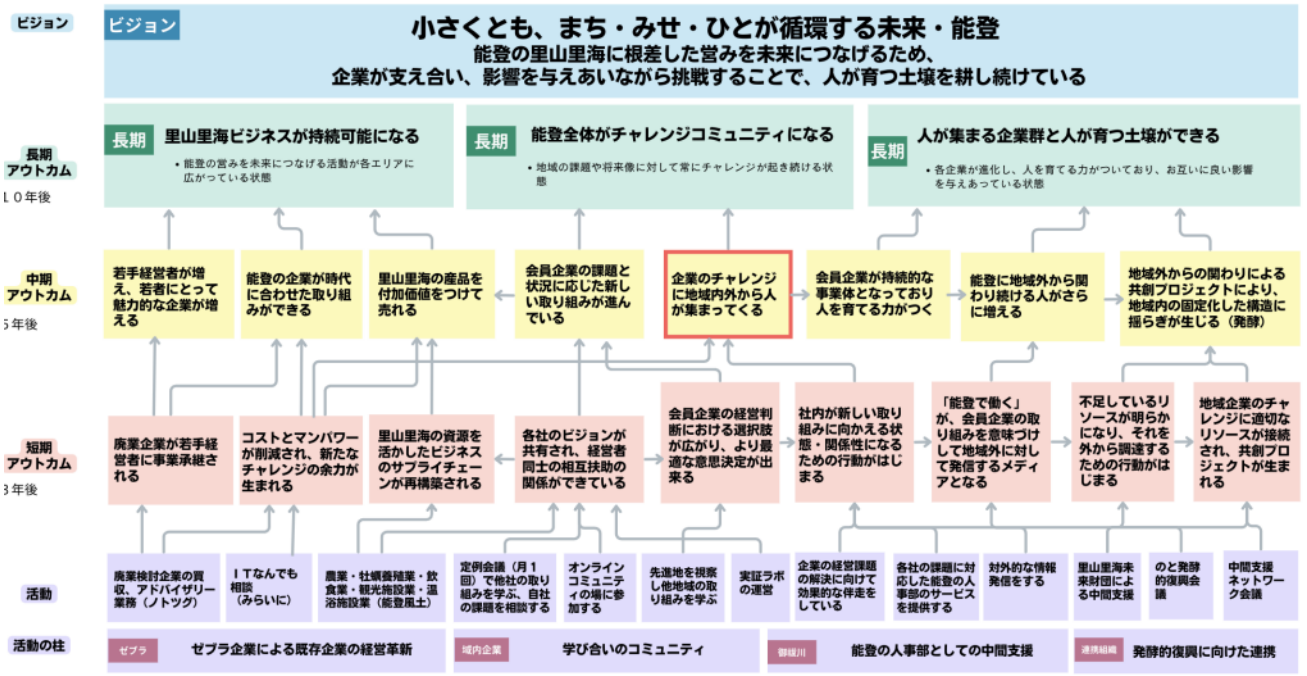
（出所）株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ　インパクトレポート

ステップ2：インパクト戦略の策定/見直し

アウトプット具体例

■ 株式会社御祓川は自身の中間支援事業と、地域のローカル・ゼブラ企業３社におけるロジックモデルをそれぞれ作成し、統合することで地域のビジョンを目指すためのロジックモデルを作成。



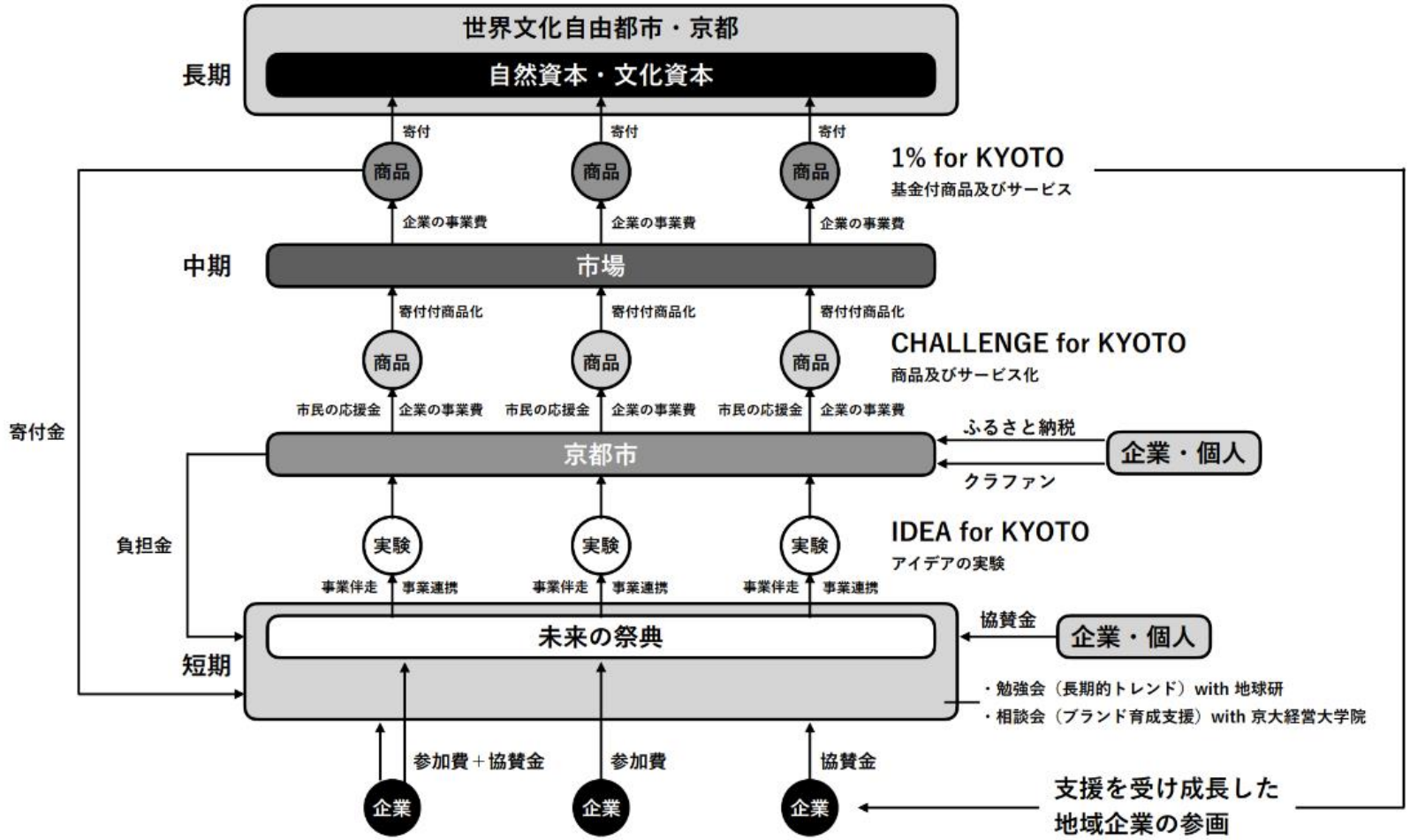


（出所）株式会社御祓川　インパクトレポート

ステップ2：インパクト戦略の策定/見直し

アウトプット具体例

■ 一般社団法人リリースは、京都市の中小企業支援の文脈において、世界文化自由都市・京都としての理想を掲げ、京都内外の事業者連携による商品やサービスから寄附が巡るような経済の好循環システムを、短期・中期・長期のフェーズに分けた施策を明示している。（New Economics Foundation (NEF)モデルに近い考え方でロジックモデルが構築されている）



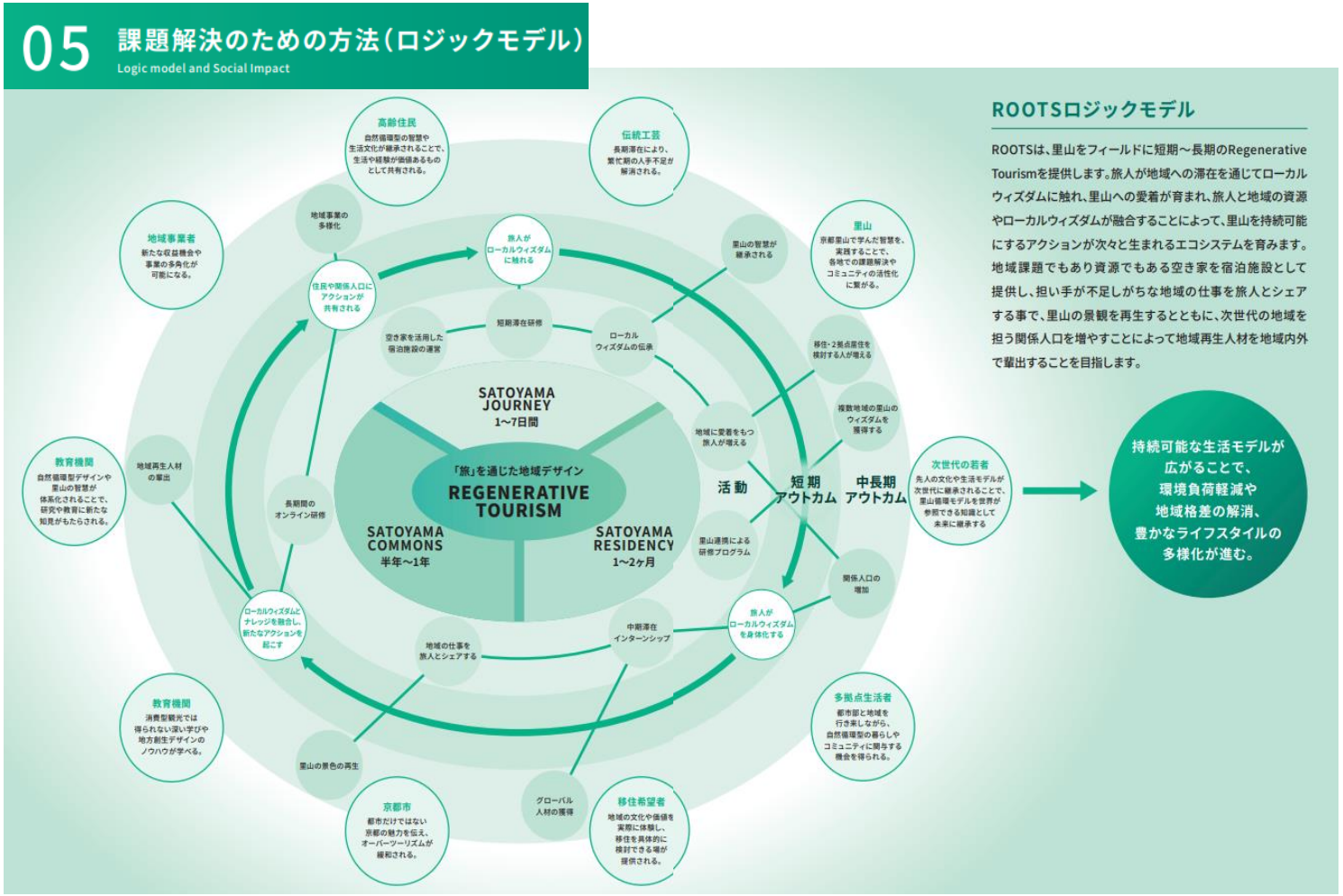
（出所）一般社団法人リリース　インパクトレポート

ステップ2：インパクト戦略の策定/見直し

アウトプット具体例

■ 株式会社ROOTSは、里山フィールドワークでの、これまで紡がれてきた文化や知恵といったローカルウィズダム体験を通して、持続可能なライフスタイルへの意識や行動変革を促すTheory of Changeと、円環で表現したロジックモデルを作成。

ROOTSが目指すTheory of Change



（出所）一般社団法人ソーシャル企業認証機構　インパクトレポート

ステップ2：インパクト戦略の策定/見直し

アウトプット具体例

■ 株式会社離島キッチンは、地域課題解決事業の「大人の島留学」に参加する若者のペルソナを定義し、事業ターゲットの解像度を高めるためにインパクトストーリーを作成。

＜インパクトストーリー＞
自分の学力に応じた普通科高校に進学し、大学も合格できる大学に進学した。大学選択では自分の住んでいる地域から遠くなく、レベルも推薦で進学できる大学・学科を選択した。大学3年生の秋から就職活動を開始し、衣食住に関わる業界で、聞いたことがある大きい会社に就職しようと数社受験して、今の会社に勤めている。

社会人になって、今後20年、30年のキャリアを意識し始め、今の延長線上での暮らし・働くに不安を感じ始めた。今後社会で求められているスキルを学び直したいと思っていたときに、「島留学」で都会では得られない経験、スキルが学べることを知って応募。

1年間の留学生活後に留学運営者からの支援を受けて、再就職先を見出すつもりだ。まずは就学生活頑張るぞ

インパクトKPI		2025年度
1：留学生受入地域数（本事業に賛同する地域の数）	・・・	5
2：全国での年間留学生受入れ人数	・・・	800
3：留学生卒業後の就職・再就職社数	・・・	100

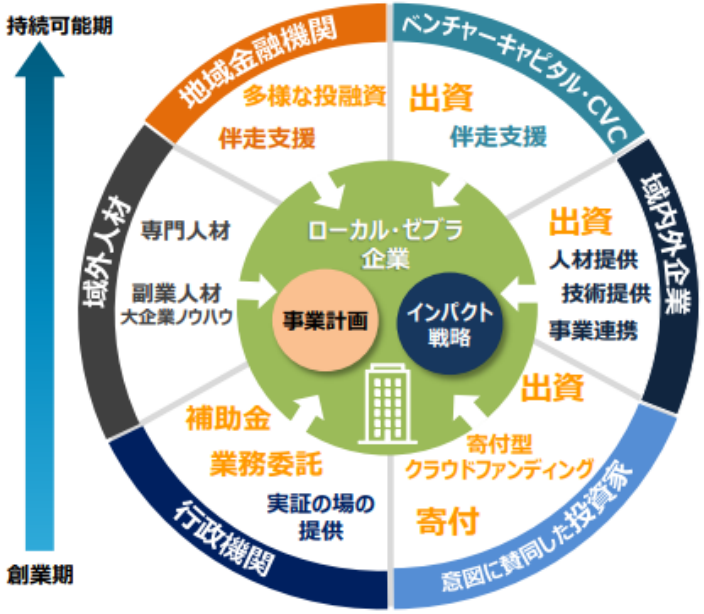
（出所）株式会社離島キッチン　インパクトレポート

ステップ3：
事業計画の見直し

（参考）事業計画の策定とインパクト戦略の可視化

- 中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」では、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を対外的に示せるようにする必要がある、としている。
- 事業計画とインパクト戦略を連動させることにより、自社事業の推進と社会的インパクト創出の双方へのコミットが示され、社会的インパクトに共感する関係者から、事業の意図に合った支援を受けることや連携の構築が可能になる。

事業計画の策定とインパクト戦略の可視化



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

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

（出所）中小企業庁、地域課題解決事業推進に向けた基本指針　https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki_kigyou_kyousei/2024/20240301.html

ステップ3：事業計画の見直し

本ステップの狙い

目的	◘ 地域課題の解決に資する事業計画を策定する（見直しをする） ◘ 不足している経営資源や取組を明らかにする ◘ 事業の中長期的な方向性を明示する
実施内容	◘ 外部環境や自社の強み・弱みを分析する ◘ ToCやロジックモデルを基に地域の在りたい姿の実現に向けた事業となっているかを確認する ◘ ３年、５年等の未来に向けた事業の発展の方向性を明示し、それに紐づく収支計画を策定する
実施後に目指す状態	① 事業を通して創出する社会的インパクトが明確になっている ② 事業を通じて地域課題解決を図り、収益性を確保・継続できるビジネスモデルが具体化されている（ビジネスモデルのフレームワークが記載できている） ③ 不足している経営資源（人材、資金、その他）が特定され、今後どのようなステークホルダーと連携する必要があるかが明らかになっている ④ 将来的なビジネスモデルについても明確になっている

ステップ3：事業計画の見直し

進め方

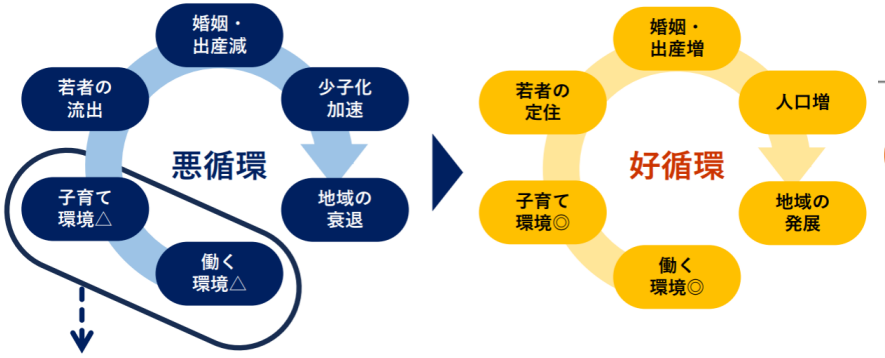
■ まずA.現状の事業内容をフレームワーク（次頁詳細）に落とし込んだ上、B.事業内容の見直し＆不足している経営資源の特定、C. 専門家とのディスカッションを通してビジネスモデルの具体化を進める。

A. ToCをベースに、事業計画の方向性をアップデートする	B. 現状の事業内容をフレームワーク（次頁詳細）に落とし込み	C. 事業内容の見直し＆不足している経営資源の特定	D. 収支計画の作成（専門家とのディスカッション）
➢ ToCや地域のビジョン・課題を勘案し、自分たちの「強み/勝ち筋」を明確化する	➢ ローカル・ゼブラ企業版のビジネスフレームワーク（次頁詳細）に現状の事業内容の落とし込み ※中核事業について落とし込みを実施。中核事業が複数ある場合は複数のビジネスモデルについて分析を行う ※中間支援者が主体となって実施する場合、中間支援者のビジネスモデルについても分析を行う	➢ 事業内容について以下の観点で見直しを実施 ・自身のビジョン、地域の問題や目指す姿に照らし、将来的に事業を発展・進化させる必要があるか ・事業としての強みはどこか ・地域への波及効果が見込めるか　等 ➢ SWOT分析などを通じて不足している経営資源や事業としての弱点を特定し、補完するための解決策（新たなステークホルダーの巻き込み、ビジネスモデルのブラッシュアップ等）を検討	➢ 将来を見据えたビジネスモデルのブラッシュアップの方向性や弱点の補完方針について専門家と壁打ちを実施 ➢ その上で、短期・中長期での収支計画を作成し、ファイナンス基盤を整備

ステップ3：事業計画の見直し

アウトプット具体例（ToCをベースにした事業方針の検討）

■ 株式会社Wasshoi Labは域内のローカル・ゼブラである株式会社キューテストと連携し、Theory of Changeに資するかたちで事業の方向性を見出し、新規事業を立ち上げ。



特に女性にとっての悩み・苦しみが大きい領域。
これらの課題解決を進めると、
好循環を生み出すきっかけにできるのでは？

- 域内のローカル・ゼブラ企業である2社が地域の働く環境課題と子育て環境課題を同時に解決し、Theory of Changeやビジョンに資する新規事業に連携して取り組む

インパクトを創出していく事業の概要

Wasshoi Lab　**働く環境課題解決事業**

受益者：スキル不足、育児・家事・介護等で稼働時間が限定され選べる仕事が限られており、所得に不満を抱える女性

＜リスキリング事業の概要と収益源＞
スキルアップしたい女性向けにSaaSの活用・導入・営業スキル獲得機会をリスキリングとして有償提供。
スキルを持った人を雇用または業務委託で連携し、BtoBでDX・営業アウトソーシングサービスを販売することで収益を獲得するモデル。

キューテスト　**子育て環境課題解決事業**

受益者：産前～小学生の子を持ち、家事育児について親類などの頼り先がない女性。自由なシフトで働きたい保育士。

＜ファミリーシッターの概要と収益源＞
保育園勤務経験5年以上の保育士有資格者を雇用し、ベビーシッター・家事代行・産前産後サポート・病院健診への同行・オンラインカウンセリングなどを提供。
子育て家庭の心強いサポーターとしてBtoCを中心にサービスを販売するモデル。

（出所）株式会社Wasshoi Lab　インパクトレポート

ステップ3：事業計画の見直し

フレームワークを用いたビジネスモデルの可視化

■ 現状の事業内容について以下のフレームワークに落とし込みを実施。

ローカル・ゼブラ企業版ビジネスフレームワーク

自社のビジョン	企業のビジョンやWILLはどのようなものか				
地域の目指す姿	地域やエコシステムが目指す姿はなにか				
地域課題 事業を通じて解決したい地域の課題は何か	連携パートナー どのようなパートナーと連携しているか/する予定か	価値提案（アウトカム） 事業によって生まれる最終受益者へのアウトカムは何か	顧客セグメント ・顧客（費用賦課者）は誰か ・最終受益者は誰か	地域資本への還元 ・地域経済や住民に対してどのような波及効果があるか（雇用創出、孤独孤立の解消に向けた場づくり、地域への誇りや愛着の醸成等） ・それは、地域課題の内容と合致しているか	
解決策（ビジネス手法） 課題を解決する事業はどのようなものか	事業のユニークさ 自社ならではの強みは？（大手企業や都市部の企業ではできないことはなにか）		チャネル どのような経路で届けるのか		
コスト構造 価値提供のためにかかるコストは何か（事業に必要なコストは何か）			収益の流れ どのような仕組みで収益を生むか（収益面でどのように事業が成り立っているか）		

【ローカル・ゼブラ企業のビジネスフレームについて】

- 事業性（収益の流れや最終受益者等）と連動して、地域ステークホルダーとの連携についても分析ができ、事業の持続的な成長に向けたアセットを整理することができる「ビジネスモデルキャンバス」と「リーンキャンバス」から、ローカル・ゼブラ企業のビジネスモデル分析にとって重要と考えられる項目をピックアップし、地域課題解決の観点から、「地域への資本の還流の仕方」を記述できる項目等を追加し作成。

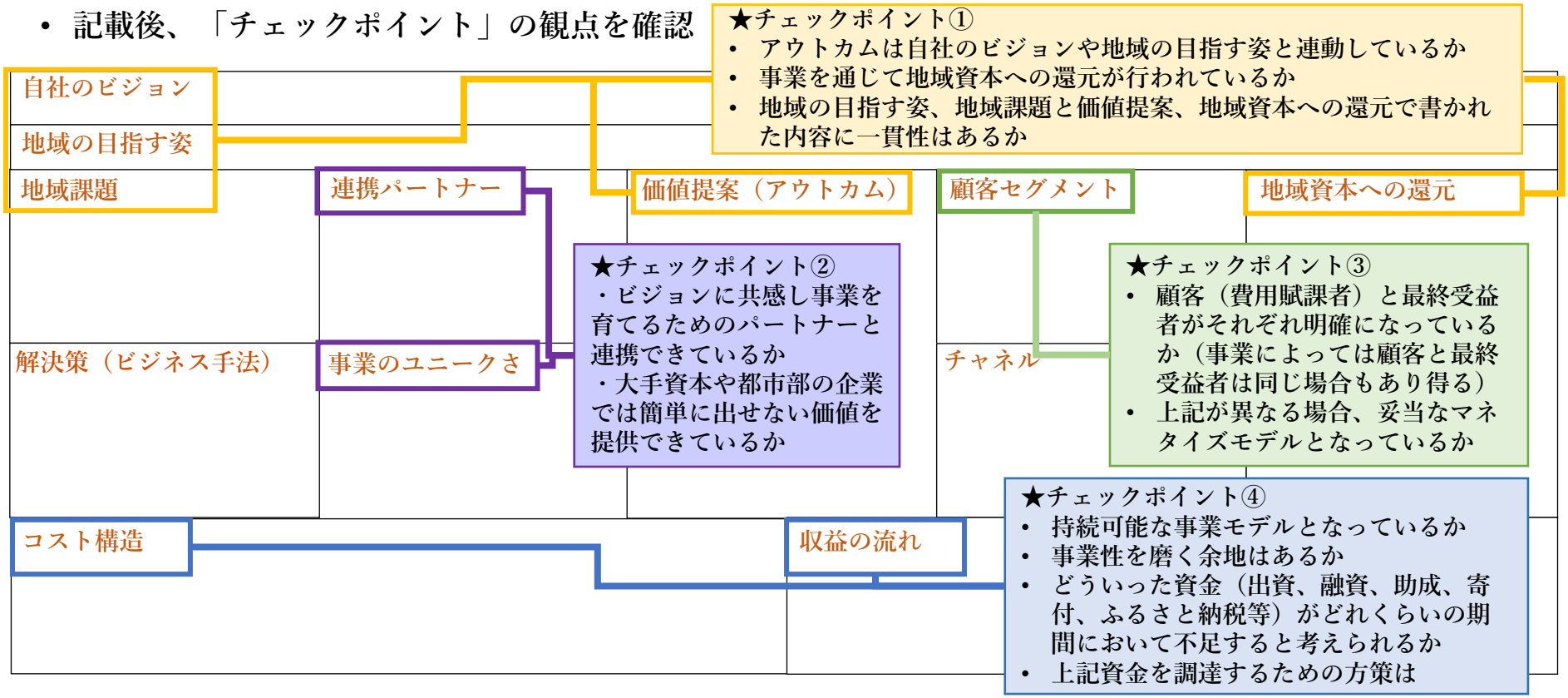
- 本実証を通じ、皆様からのフィードバックを受けつつローカル・ゼブラ企業のビジネスを表現できるフレームとして改善予定

ステップ3：事業計画の見直し

ビジネスモデルのフレームワーク：記載のポイント

■ フレームの各項目について内容をリンクさせることでビジネスモデルの整合性を高める

- 記載後、「チェックポイント」の観点を確認



記載の進め方（検討ステップの再掲）
A.現状の事業内容をフレームワークに落とし込み　（現状を記載する）
B.事業内容の見直し＆不足している経営資源の特定　（将来目指す姿とそれに向けて改善が必要な点を明確にする）
※将来的な取組については「赤字」で記載。
（例：将来的には地域金融機関を巻き込みを想定している場合は、連携パートナー枠に「地域金融機関」と記載）
C.ビジネスモデルの改善方針検討　（改善方針について専門家やステークホルダーと討議する）

ステップ3：事業計画の見直し

ローカル・ゼブラ企業のビジネスモデルの可視化（記載例：株式会社陽と人）

■ 株式会社陽と人の事業内容を記載したパターンは以下のとおり

自社のビジョン　しあわせ・笑顔・豊かさの循環

地域の目指す姿　福島県の農業を稼げる持続可能な産業にすること。生物学的女性の健康課題を改善し、ダイバーシティある（男女の性差を含め多様性が活かされる）組織・地域・社会へつなげること。

地域課題

- 一次産業従事者の収益構造（規格外果物の廃棄、他段階流通構造による果物価格の低下）
- 農家さんのやりがいの棄損、後継者不足

解決策（ビジネス手法）

- 市場の規格外品を含めた農産物の「新たな規格」をつくり、生産者から直接買い取った農産物を、産地の情報とともに都市の青果店などへ流通させる仕組みを構築

連携パートナー

国見町の農家の方々（生産者）、一緒になってお客さまに喜んでいただける商品を届けるという、思いや優しさの伴った取引先、環境負荷に配慮した流通を担う物流事業者（日本郵政、JR東日本）、伴走支援者：日本郵政（事業企画他）、東邦銀行（販路開拓他）、株式会社ゼブラアンドカンパニー（アドバイザ）

事業のユニークさ

・「大事に育てた桃を捨てなくてはならない」という農家さんのペインポイントの把握
・農家さんの気持ちや作業の流れを知り、協力していただきやすい作業フローを構築

価値提案（アウトカム）

- 産地と消費地のつながりづくり、福島県産農産物のブランド価値の向上、生産者の所得向上に寄与

顧客セグメント

顧客：暮らしについて感度が高い層（地域のストーリーを商品に乗せて届けることで地域に興味を持ってもらいやすい層）
最終受益者：生産者、消費者

チャネル

- 小売店/飲食店や各種メーカーへも農産物の卸売やオンラインでの販売
- 主に都内のマルシェや催事に出店して消費者の反応を受け取ることで、マーケティングにも活かしている

地域資本への還元

- 農家さんの経営の持続可能性の強化による地域の土地の整備
- 農家さんの所得向上による域内消費の向上
- 地域資源の活用による新たな産業の創出
- 関係人口/交流人口/定住人口の増加
- 上記に伴う地域の価値観の多様化

コスト構造

- 農家さんへの支払い（農家さんへ売り上げを還元するというミッションあり）
- 人件費
- 輸送費（独自の物流システムで輸送コストを極限まで低減）
- プラットフォーム使用料

収益の流れ

- 農産物の売り上げ
（クラウドファンディングや補助金等の使用、委託事業等はなし）

（出所）株式会社陽と人公式 HP（https://hito-bito.jp/）ヒアリング等を参考に、事務局にて作成。

ステップ3：事業計画の見直し

アウトプット具体例

■ 株式会社まちからは、フレームワークを活用し新規事業の経済性と社会性について見直しを実施した。

自社のビジョン　生きがい循環　海業から新たな地域商社3.0の構築 【域内循環事業：漁具倉庫五十貨店】

地域の目指す姿　塩土エリアにある約50件ある漁具倉庫を活用した「五十貨店構想」を商業、ビジネスが集積するビレッジ構想を、域内任意団体「明日研究所」等と連携し立ち上げ、域内の賑わいとチャレンジできる場として「コト・モノ・ヒト」が交わる漁村エリアを再興する。
旧漁港施設などの活用を含め新たな交流拠点を軸に海業振興モデル地区としての「海業」の研究・学びを推進できる場を設置。

地域課題
▼空き漁具倉庫群
横浜、小樽のレンガ倉庫群と並べてみる⇒漁具倉庫ブランディング・関係人口
▼空洞化する漁村
▼土地建物相続▼防災
▼2040年の高浜原発廃炉
▼コトとヒトのバランスとギャップ
▼生産年齢人口減による域内消費の減少

連携パートナー
高浜漁協・漁師
高浜明日研究所
観光協会・宿泊施設事業者
飲食事業者
行政（地域おこし協力隊含）
大学機関
外部人材
域内外企業
スタートアップ企業

価値提案（アウトカム）
▼漁村の特徴であるコンパクトエリアで商業・ビジネスが集積するビレッジ型の個性的なイノベーション地区として交わる拠点の創出。
▼高齢化が進む塩土地区の土地建物相続の問題解決と継承による文化と町並みの保全管理を行う。
▼担い手となる交流・関係人口の創出
▼「海業」を軸とした新たな産業イノベーションによる、骨太の観光資源して、観光事業者との連携を図り、経済循環が起こる場づくりを行う。
▼「海業」の価値とあらたな目線での活用を研究し、「海業」のイノベーターを目指し、他地区への展開・提供を実施。

顧客セグメント
・新規事業にチャレンジしたい若者
・副業を考えてる域内外住民
・企業の新規事業（実証実験）
・スタートアップ企業
　⇒東京と福岡の都市生活者
　サステナブルなまちづくりの人たちが集まる倉庫（小樽・横浜の赤レンガは1.0・2.0）
・ワクワクした交流できる場を望んでいる方。
・海業を推進していく地域

地域資本への還元
地域と企業の関わりしろが増えることで、ワクワクできる関係・交流人口の増加

移住定住促進

高浜から世界へ
「海業」の定義を構築。
「海業」の価値創造を導き出し、地域一帯を巻き込み、各産業・商業の資質向上を図る。

解決策（ビジネス手法）
▼域内任意団体と連携した企画・運営
▼持続可能な管理・運営の仕組み構築
▼漁具倉庫3.0からのスタートアップ
事業・企業事業の利用による関係・交流人口の創出

事業のユニークさ
▼漁具倉庫を活用した新たな事業と交流拠点の創出
▼土地建物相続・利用の問題解決
▼「海業」としての新たなフォーマット

チャネル
・域内住民
・観光事業者
・企業向けセールス
・展示会
・サテライト
・デジタルマーケティング

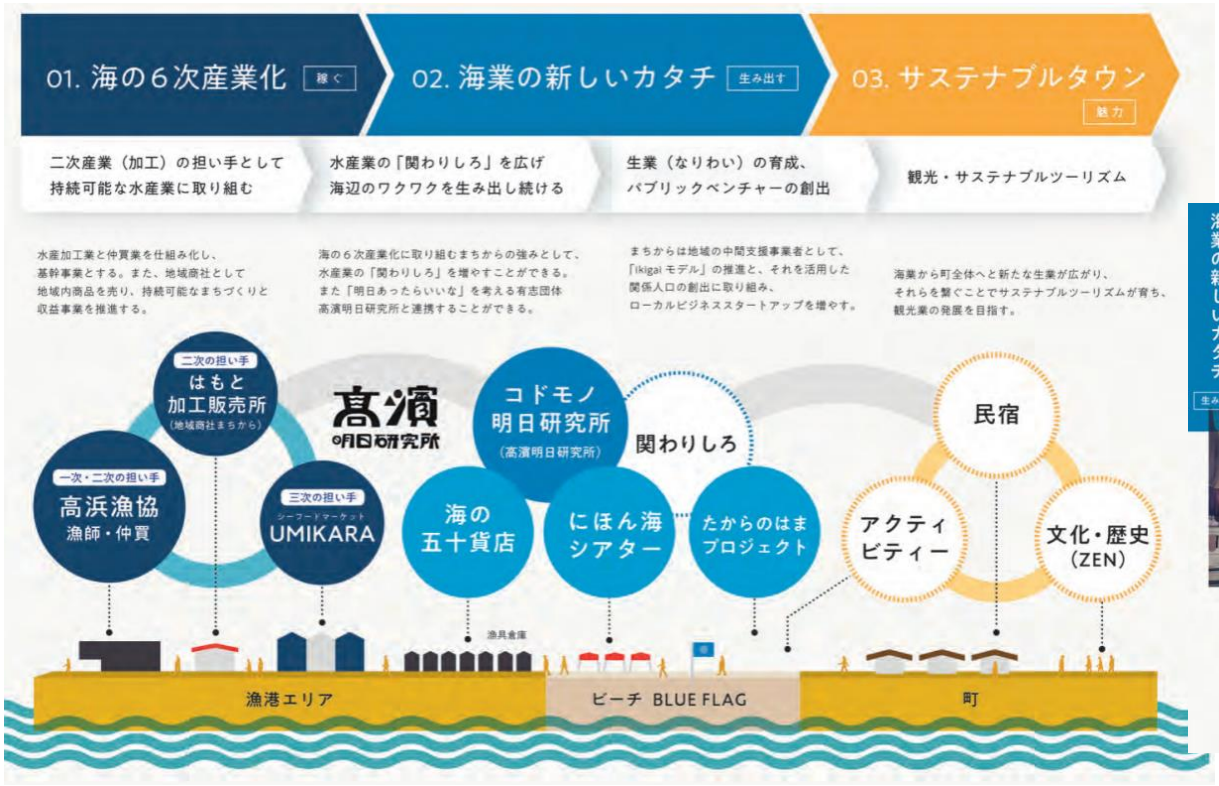
コスト構造
人件費、土地建物買付費用、施設改修費、マーケティング費用、研究開発費

収益の流れ
・賃貸・テナント料、レンタル料、デザイン・設計料
　研修料、視察料、コンサルティング料
・企業版ふるさと納税、休眠預金活用（ファンディング）

ステップ3：事業計画の見直し

アウトプット具体例

■ 株式会社まちからは、地域課題をチャンスと捉え、水産業を起点としたローカルプロジェクトを複数生み出しながら海辺の賑わいの創出や資源の活用を図る。



（出所）株式会社まちから　コンセプトブック「海からはじまる生業と生きがい」

ステップ3：事業計画の見直し

アウトプット具体例（外部環境の分析）

■ 株式会社石見銀山生活観光研究所は、自社事業がインパクト戦略に資する内容であるかについて外部・内部環境分析やSWOT分析を行い見直し。

事業調査における検出事項		
外部環境	市場	1.市場成長性：拡大の余地あり • 日本人の国内宿泊旅行者数はコロナ禍を経て回復傾向 • 1週間以上の滞在を含む中長期滞在の市場は、コロナ禍前に国内宿泊旅行全体の4％半ばであったが、4％弱まで低下（ビジネス需要縮小と思料） • 一方で、1週間以上の旅行を志向する者や、滞在型観光を志向する者の割足が多い • 保育園留学市場は、利用者が1,000組35,000人泊（2023年。前年比5倍）と急伸しており、今後も市場の成長が見込まれている
	マクロ環境	1.マクロ環境を踏まえた業界売上高の増減予想：増加トレンド • リモートワークの一般化や、副業兼業の解禁によって、二拠点生活（中長期滞在含む）や移住の選択が増加することで地方に滞在して働くという選択肢が生まれるものと見込まれる 2.マクロ環境を踏まえた業界コストの見立て：増加トレンド • 他地域との競争激化による中長期滞在者の獲得・誘致コストの増加 • 人口減少、賃金アップによるサービス提供コストの上昇
	ミクロ環境	1.売手（施設所有者）との交渉力：－ • 特筆すべき抽出事項無し 2.買手（中長期滞在を検討する潜在顧客）との交渉力：優位 • 購買決定要因（KBF）は、①事前の情報提供の十分さ、②提供するプログラムの希少性・質の高さ、③滞在期間中の暮らしや仕事環境の快適さ • 保育園留学は、自然とのふれあいや食育等の保育プログラム提供、地域住民との交流を通じた子育て体験や古民家での暮らし等を提案し、競争優位性高い • 一方で、中長期滞在者の受け入れに関するプログラムが「保育園留学」に限定されており、受入プログラム・チャネルの拡大は検討の余地あり 3.新規参入の脅威：リスク中位 • 保育園留学市場の成長見込みにより、留学地域も増加する傾向。留学者獲得に向けた差別化が必要 4. 代替製品の脅威：－ • 特筆すべき抽出事項無し 5.同業他社との競争における勝ち筋：①市場浸透/新サービス開発戦略、②集中差別化戦略 • 重要成功要因（KFS）は、①保育園留学の受入増（受入キャパシティ増）、②特徴的な保育プログラム提供、③地域連携による受入体制・交流機会 • 保育園留学の受け入れを強化し、リピートや新規顧客獲得につなげ、保育園留学チャネルの稼働を最大化する市場浸透戦略 • 新たな誘客チャネル・プログラムの開発による中長期滞在者の獲得にむけた新サービス開発戦略 • 地方移住や二拠点生活などに関心のある層に対し、暮らし方等の情緒的価値を提供していく集中差別化戦略

（出所）株式会社石見銀山生活観光研究所　インパクトレポート

アウトプット具体例（自身の強みの見直し）

■ 株式会社石見銀山生活観光研究所によるSWOT分析（前頁続き）

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	**Strength(強み)** • 地域住民との信頼関係により、中長期滞在者の受け入れ体制を構築（高いホスピタリティの実現） • 群言堂の顧客基盤や全国の店舗網における顧客チャネル • 保育園留学における高い評価（保育プログラム等の保育機能及び宿泊施設、住民との交流等の生活機能）	**Weakness(弱み)** • 中長期滞在者の受け入れにかかるプログラム・チャネルが保育園留学に限定 • 結果、宿泊施設の稼働率が低位で推移し、収益性劣後 • 宿泊施設整備にかかる空き家改修の資金調達手段として補助金が大きなウェイトを占め、継続性に疑義 • 中長期滞在者の獲得や宿泊施設の収益性向上に向けた取組等を推進する人材の不足
外部環境	**Opportunity(機会)** • 地方で働く、子育てする等の多様なライフスタイルの浸透 • 副業・兼業等の働き方の許容により、地方での副業・兼業者の増加 • 資金調達手段の多様化（クラウドファンディング等） • リモートワークを活用した遠隔地での働き方浸透	**Threat(脅威)** • 人口減少、都市部への人口流出 • 都市部も含めた人材獲得競争の激化 • 保育園留学に参入する地域の増加（顧客の選択肢増）

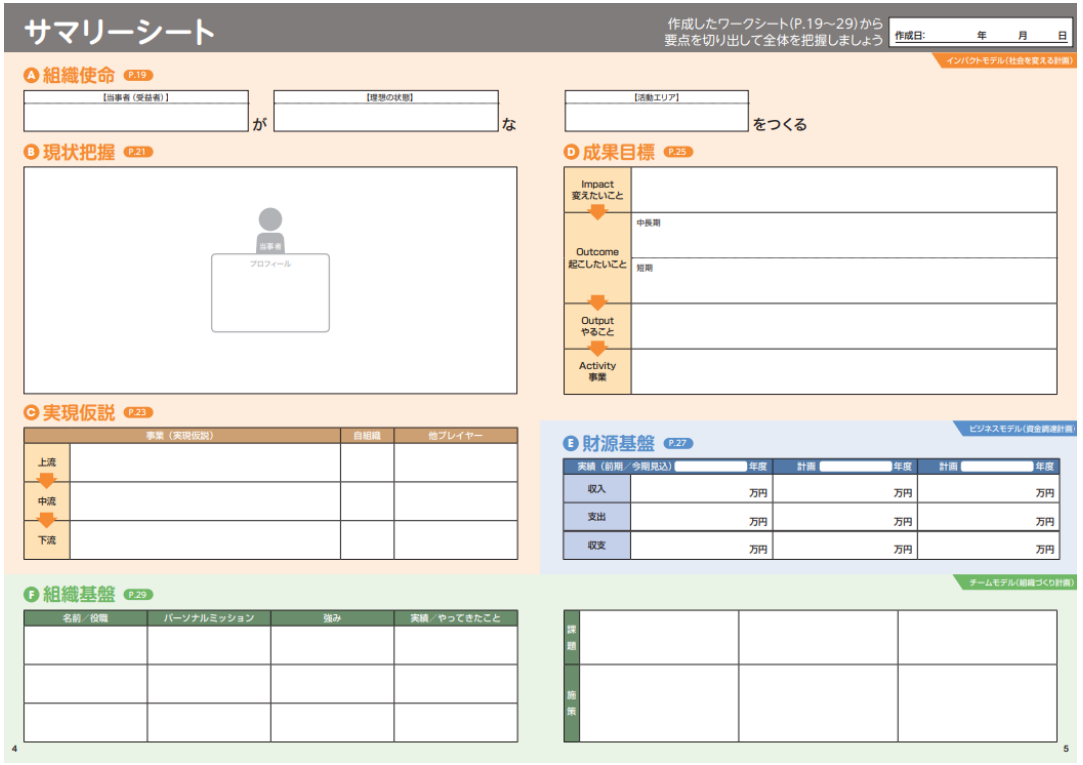
（出所）株式会社石見銀山生活観光研究所　インパクトレポート

ステップ3：事業計画の見直し
（参考）その他のビジネスモデル可視化ツール

■ 事業やサービスの規模・結果に留まらず、事業やサービスによって生み出された社会的・環境的な変化や効果といった中長期的なアウトカムが記載できる可視化ツールを選択することが重要である。

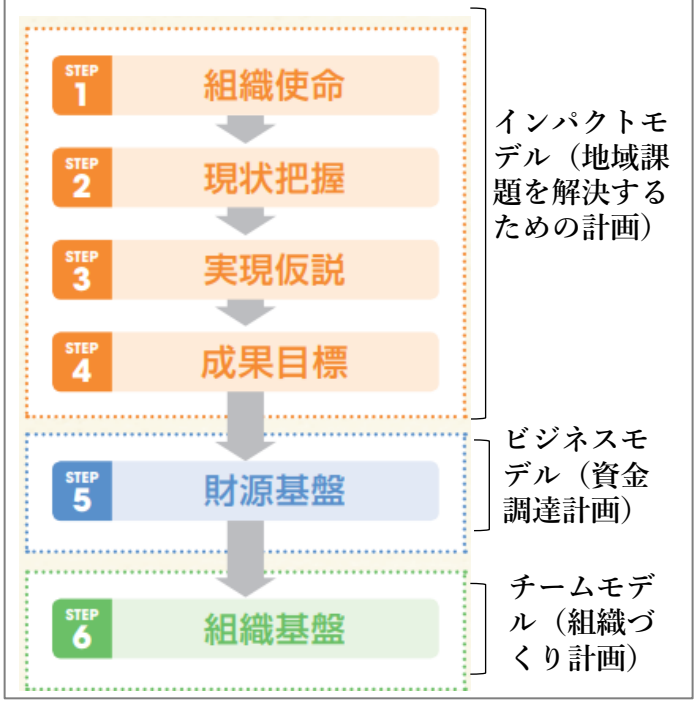
ツール例

日本政策金融公庫「ビジネスプラン見える化BOOK」



活用におけるポイント

□ 事業計画の策定プロセスを6つのステップ（組織使命、現状把握、実現仮説、成果目標、財源基盤、組織基盤）で可視化



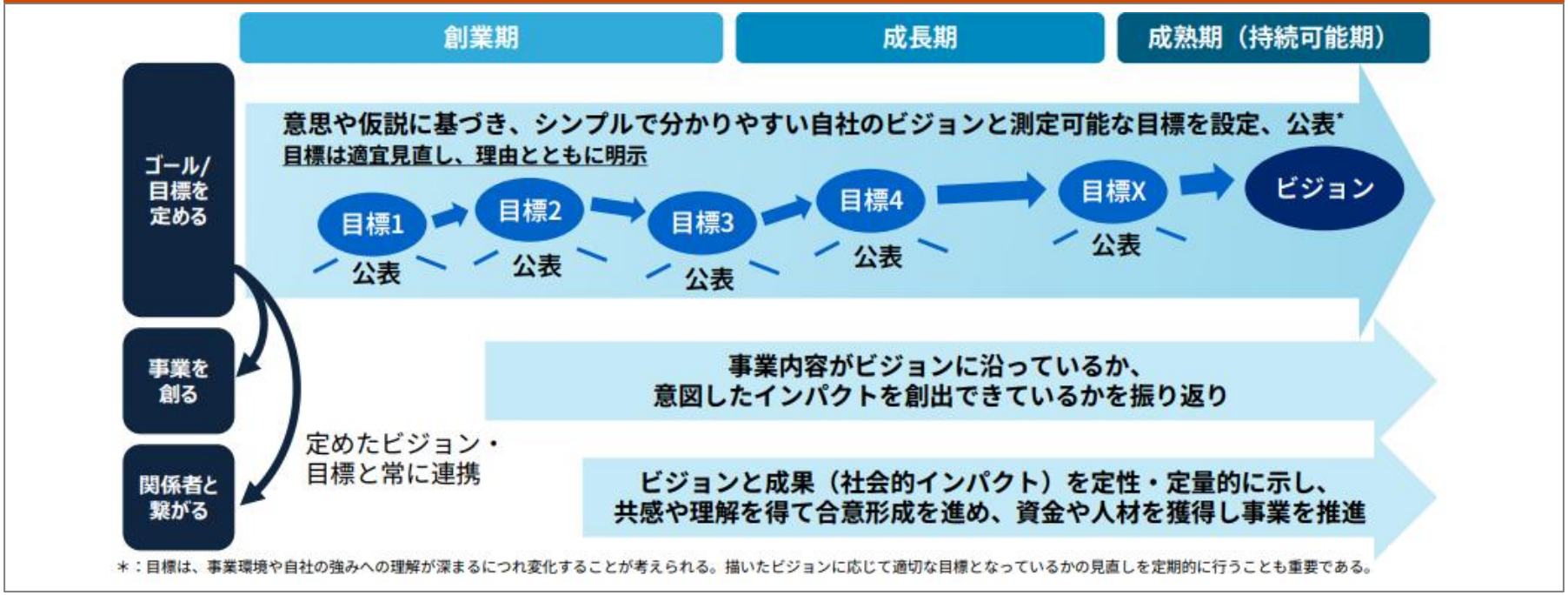
（出所）日本政策金融公庫「ビジネスプラン見える化BOOK」（https://www.jfc.go.jp/n/finance/social/sakutei.html）を参考に事務局にて作成

ステップ4：
インパクト測定

（参考）なぜ、インパクト測定・マネジメントが必要なのか

- 中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」では、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と謳っている。
- 社会的インパクトを可視化することは、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と考えられる。

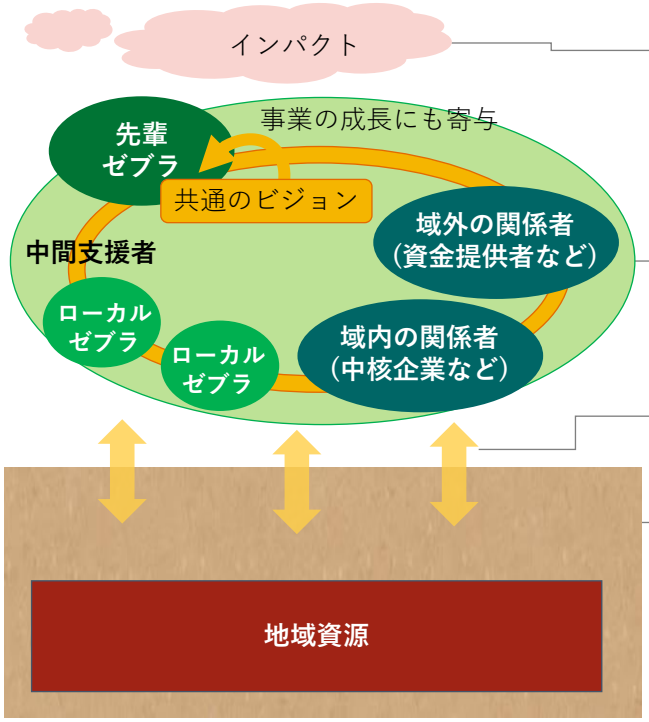
ローカル・ゼブラ企業が行うインパクト測定・マネジメントの流れ



（出所）中小企業庁、地域課題解決事業推進に向けた基本指針　https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki_kigyou_kyousei/2024/20240301.html

（参考）インパクト指標の種類

- インパクト指標/KPIを植物に例えると花、葉、幹、土壌にそれぞれ該当するものがある。
- 地域全体の活性化を目指すためには、最終受益者の変化である花の部分に加え、豊かな土壌を作る（チャレンジしても良い環境を作る）ことも重要である。



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	コミュニティの価値観。チャレンジや新しいものを受け入れる風土や、その土地に根差すものを大事にする風土等、地域によってあり方が異なる。	■ 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

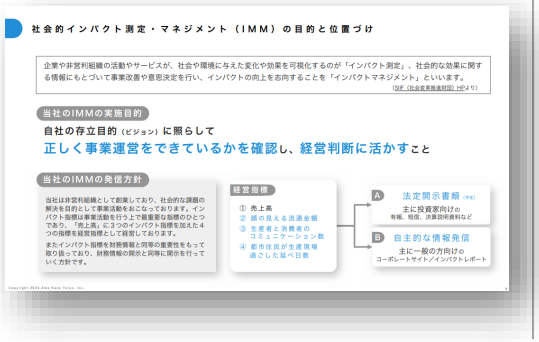
ステップ4：インパクトの可視化・測定

本ステップの狙い

目的	◘ 自身の活動が地域の在りたい姿に向かっているかを判断するための基準（インパクトKPI）を定める ◘ 定めた基準について、測定し、結果を振り返り、事業の改善につなげる
実施内容	◘ 地域の目指す姿を見据えたインパクト指標の策定 ◘ インパクト測定計画の作成 ◘ インパクトの測定、振り返り
実施後に目指す状態	① 地域課題解決事業の特徴を示すことのできる、具体的なインパクト指標が策定されている。 ② インパクト測定やマネジメントの計画が明示されている。 ③ インパクトの測定・分析が実施されている。

ステップ4：インパクトの可視化・測定

進め方

	A. インパクト指標の策定	B. インパクト測定・マネジメント計画の策定	C. 測定及び結果の振り返り
やること	• 地域の目指す姿、自社のビジョンに基づいた、インパクト指標を策定する。	• インパクト指標の測定方法、開示・発信に関する方針・計画を整理する。	• インパクト指標を測定し、結果を分析する。 • 分析結果をステークホルダーとのコミュニケーションや事業管理・改善に活用する（＝PDCAサイクルを実践する）。
作るもの	①インパクト指標	②IMM実施計画 ③インパクト測定結果	左記①～③全般
作成物イメージ	【ビジョン】都市と地域をかき混ぜる 【究極成果】日本の人口の２０％が関係人口となり、主体的に関与し続ける地域を持っている。 【測定指標】顔の見える流通金額、生産者と消費者のコミュニケーション数、都市住民が生産現場で過ごした延べ日数 （株式会社雨風太陽）	株式会社雨風太陽の事例 	SIIF
進め方（例）	・類似の取り組みや指標群から適切な指標を探索する ・アカデミアや有識者に相談する ・測りやすさ、納得感を基に関係者と共に決定する	・測りやすい手法、測定の頻度を考えながら、現実的な測定計画を検討する	・コアメンバーで結果を確認し、振り返りのディスカッションを行う

（出所）各組織の公式HP、公開資料より引用

ステップ4：インパクト測定

分析手法・観点例（①インパクト指標の策定）

■ これまで行ってきた課題整理や事業の見直しを踏まえ、適切な指標を策定する

	Step1.前提の把握	Step2.指標候補の選定	Step3.指標の妥当性の検証
プロセス	課題構造や連携体制を見直し、何のためにインパクト測定・マネジメントを行うか、そのためにどのような指標設定が必要かを検討する	事業活動や最終受益者、地域のあるべき姿について、国内外の指標リスト等を参考に、質、量を満たす指標候補を選定する	ロジックモデルやToCを用いて指標の妥当性を確認する
留意点	• 課題構造と事業計画の繋がりを見直す（誰にどういった変化を起こしたいのか、そのためにできる事業は何か、事業による地域への波及効果は何か） • 関係者との対話を基に、インパクト測定・マネジメントの目的を明確にする。（インパクト測定・マネジメントを行うことで何を達成したいのか）	• 質、量の側面から指標を選定する（“日本の人口の 20 %が関係人口となり（量）、主体的に関与し続ける地域を持っている（質）”等） • 国内外の指標リストを参考にしつつ、調査や論文を基に、自社のビジョンを適切に表現できる独自の指標を選定することも一案	• 妥当性の確認観点 -事業活動やビジョンと紐づいているか（現時点での事業活動と紐づいていない場合、将来的な事業に繋がるか） -測定可能か、また、モニタリングのために代替できる指標はあるか -従業員や主要な関係者が見て納得感を持てる指標となっているか

作業イメージ

【関係人口と経済効果の関係】
関係人口が861万人（2019年時点の値）の場合：3兆483億円
関係人口が2000万人となった場合：約7兆808億円

各種ガイドライン

・SDGsにおける地域振興の指標A
・SIMIの提唱する地域活性化の指標B
・GIINにおけるコミュニティ再生の指標C
・・・・

各種調査・学術論文

例１）国土交通省の調査によると活性化した街やコミュニティは安心、心身の健康、経済、地域の魅力等の要素を備える
例２）環境省は地域経済の循環を自然資本、人的資本、人口資本、社会関係資本で整理

【指標候補】
・XXX人がYYYという状態になっている
・・・・
・・・・

出所）雨風太陽インパクトレポート2023,https://ame-kaze-taiyo.jp/wp-content/uploads/2023/09/246fe2a72f3ea92a160a641a98b48edd.pdf

ステップ4：インパクト測定

（参考）インパクト指標のデータベース

■ SIMIはアウトカムのデータベースを作成し、指標および指標を測定するための測定方法を掲載している。本データーベースでは、最終受益者や地域へのインパクト指標を参照することができる。※データベースにあるアカウント・指標・測定方法は、あくまでも例示であり、当該分野における標準的・包括的なアウトカム・指標・測定方法を意図するものではありません。

社会的インパクト・マネジメント・イニシアティブ（SIMI）によるアウトカム指標データベース（一部）

03.27.	地域まちづくり	地域・地域住民	地域の経済発展	経済の地域循環が進む	地域経済循環率
関連キーワード：中山間地域					測定方法を見る
03.28.	地域まちづくり	地域・地域住民	地域の経済発展	伝統産業の復興が進む	伝統産業において新たに開発、もしくは復刻した商品の数、売上
関連キーワード：中山間地域					測定方法を見る
03.29.	地域まちづくり	地域・地域住民	地域の持続性が向上する	地域の文化や産業が引き継がれる	地域産業の後継者がいると考える人の割合
関連キーワード：中山間地域					測定方法を見る
03.30.	地域まちづくり	地域・地域住民	地域の持続性が向上する	地域内の職業機会と働き手が増加する	地域に雇用の機会は多いと考える人の割合
関連キーワード：中山間地域					測定方法を見る

※データベース活用における注意点/SIMIからのご案内
- 本データベースを商業利用される場合は、SIMI（info@simi.or.jp）までご連絡ください。（非営利活動や個人の活動等については無償利用が可能です。）
- 事業評価、マネジメント、評価ツール等で活用された場合は、SIMI（info@simi.or.jp）までご連絡ください。事例として掲載許可をいただける場合、当法人のウェブサイトでご紹介させていただきます。

（出所）一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブアウトカム指標データーベース（https://simi.or.jp/tool/outcome_indicators_db）より引用

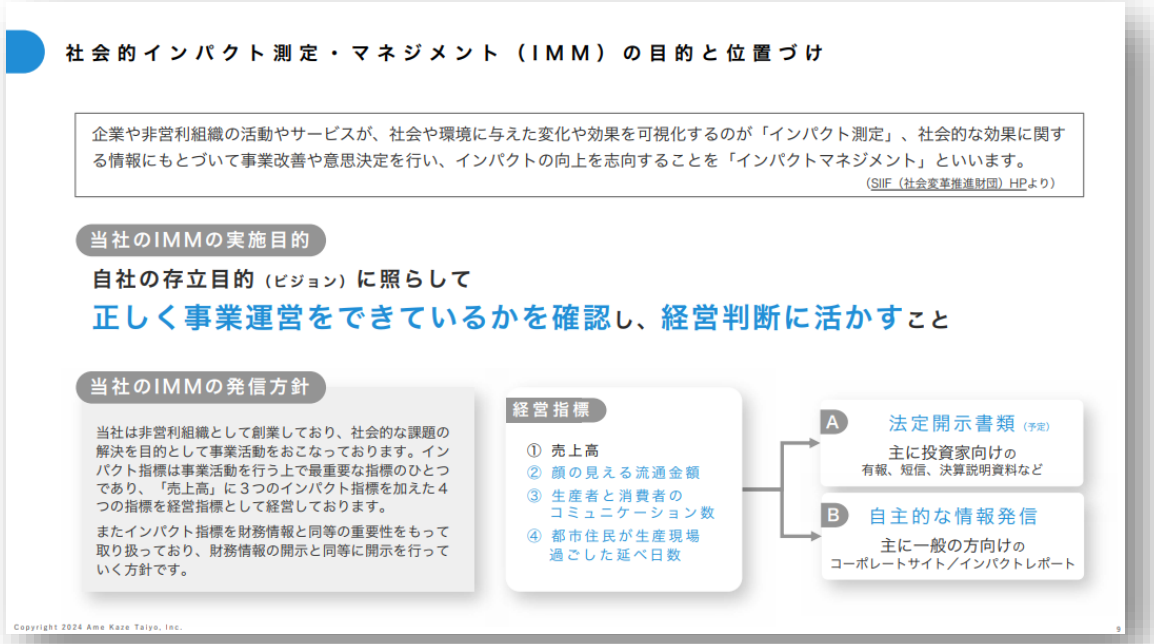
ステップ4：インパクト測定

分析手法・観点例（②IMM実施計画）

■ IMM計画（インパクト測定・マネジメント）にあたって、改めて実施する目的や位置づけを起点に、測定指標、測定方法、開示・発信に関する方針・計画を整理する。

分析・観点例

株式会社雨風太陽公式 におけるIMM実施方針の例



【ポイント】
実施状況を定期的にモニタリングし、結果を分析するPDCAサイクルを確立することで、今後の経営の意思決定やステークホルダーへの説明や報告に活用する

（出所）株式会社雨風太陽公式 HP（https://ame-kaze-taiyo.jp/impact/）、SIIF,インパクト測定・マネジメント,https://www.siif.or.jp

ステップ4：インパクト測定

分析手法・観点例（②IMM実施計画）

■ IMM実施計画の策定にあたっては、測定指標を、事業活動やビジョンとの紐づき度合いや関係者の納得感、測定可能性などの観点から設定することから出発する。

分析・観点例

IMM実施計画の策定ステップ例

❶ 測定指標を設定する

測定指標設定の視点

- □ 事業活動やビジョンと紐づいているか
  - ・現時点での事業活動と紐づいていない場合、将来的な事業や自社の強みに繋がるか
- □ 従業員や主要な関係者が見て納得感を持てる指標となっているか
- □ 測定可能か、また、モニタリングのために代替できる指標はあるか
  - ・現実的な測定コストも踏まえる。

❷ 測定方法・計画を整理する

測定方法例

- □ 文献調査
  （研究論文、自治体や組織の活動報告等）
- □ 二次データ分析
  （統計データや事業データなど）
- □ 一次データ収集
  （テスト、アンケート、ヒアリング等）

測定計画のイメージ

アウトカム	測定指標	収集対象	収集方法	収集時期
関係人口を増やす	コミュニケーション数	サービス利用者	サービス利用実績データ	毎月
	・・・	・・・		
…	・・・	・・・		

❸ 活用計画を整理する

活用計画の視点

- □ 活用目的
  - ・事業改善、目標の見直し
  - ・関係者（事業関係者、地域住民、資金提供者）とのエンゲージメント
- □ 発信方法
  - ・インパクトレポート、事業報告会、SNSでの発信、講演

（出所）株式会社雨風太陽公式 HP（https://ame-kaze-taiyo.jp/impact/）

ステップ4：インパクト測定

分析手法・観点例（③インパクト測定結果）

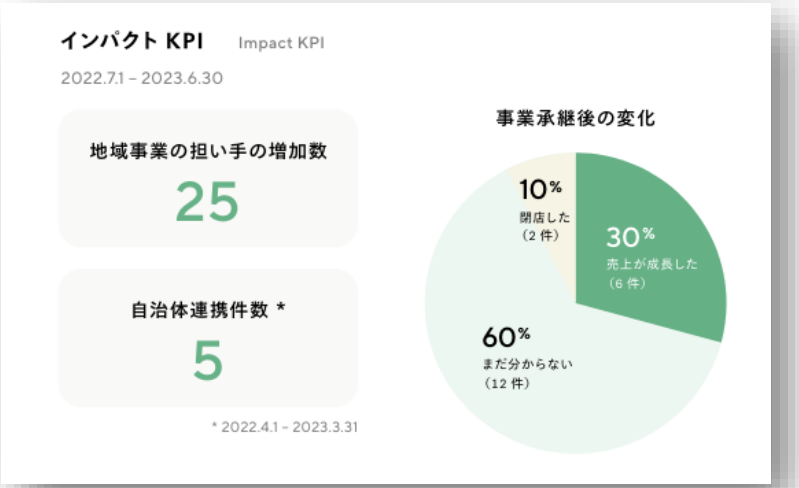
■ 測定結果は、ステークホルダーとのコミュニケーションのために、変化や、比較・対比を可視化して発信することが有効である。

分析・観点例

株式会社雨風太陽公式 の開示例

ポイント❶
ロジックモデルやToCで定めたインパクト指標の測定結果から、事業が起こした“変化”がわかるように明示する

KIBOW財団の開示例



ポイント❷
比較・対比をグラフ等で可視化する
・時系列、地域差、類似事業比、目標比、A/Bテスト（介入実施有無の比較）など

（出所）株式会社雨風太陽公式 HP（https://ame-kaze-taiyo.jp/impact/）、KIBOW財団（https://globis.co.jp/wp-content/uploads/2024/01/KIBOW_impactreport.pdf）

ステップ4：インパクト測定

アウトプット具体例

■ 株式会社zero to oneは、KPIとインパクトの因果関係を示し、自社の活動によってKPIを達成した場合の域内への波及効果を明示。

本具体例のインパクト指標の類型

KPI

	今年度KPI
IT資格保有者数(基礎・応用)	30人
IT資格保有者数(高等)	20人
IT人材-情報通信	250人
IT資格保有者数(基礎・応用)	30人
IT資格保有者数(高等)	20人

推定インパクト

正のインパクトが見受けられる推定結果*2

Outcome指標	想定インパクト	信頼区間	p値
金融機関からの融資額	2.1億円	-1.4億円～7.0億円	0.001
域内税収額	32.4万円	-37.2万円～88.8万円	0.001
金融機関からの融資額	2.3億円	-13.3億円～8.1億円	0.001

限定的だが、正のインパクトが見受けられる推定結果*3

Outcome指標	想定インパクト*2	最小値～最大値
域内総生産	0.8万円	0.2万円～1.9万円
域内企業数	175社	136社～203社
域内従業者数	1.3万人	1.1万人～1.6万人
金融機関からの融資額	2.1億円	0.9億円～3.6億円
金融機関からの融資額	4.0億円	1.8億円～6.6億円

（出所）株式会社zero to one　インパクトレポート

ステップ4：インパクト測定

アウトプット具体例

■ 株式会社TeaRoomは事業によるインパクトの創出による静岡県経済への波及効果を定量的に明示。

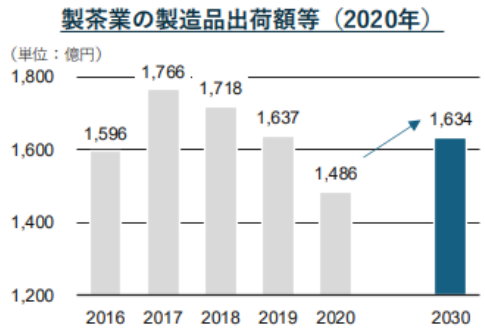
本具体例のインパクト指標の類型

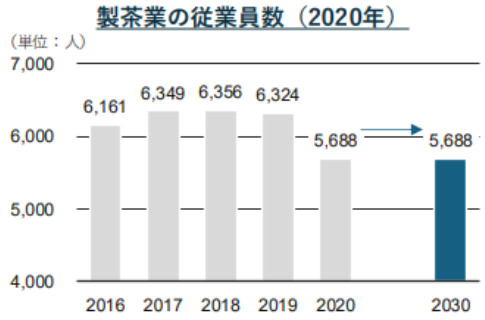
- 花
- 葉
- 幹
- 土壌
- 地盤

目標達成による静岡県経済への波及効果

一般財団法人 静岡経済研究所

- 本事業では2030年までに茶業特化情報プラットフォームの構築を通じて、静岡県の茶商の売上高を＋10%、従業員数を2020年水準を維持することを目標とする
- 本事業を実施する静岡県の産業連関表を用いて波及効果を試算すると、この目標を達成することによって茶農家や他産業を含む静岡県経済全体に年間約2,372億円の波及効果を与えることが期待される

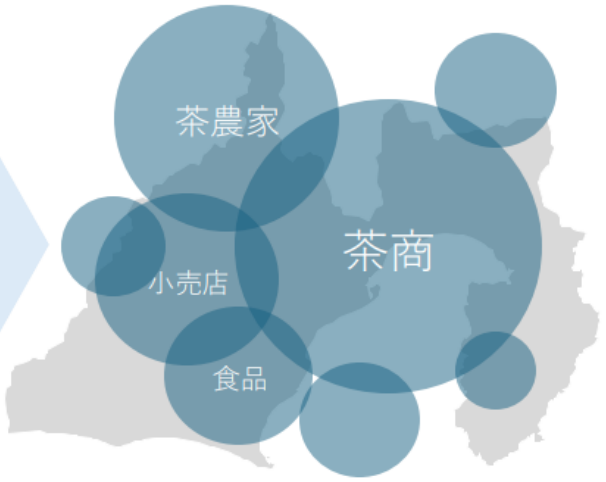




【目標】
茶商の売上高を
＋10%増加させる

【目標】
減少傾向にある
茶商の従業員数について
2020年水準を維持する

静岡県経済へ与える経済波及効果 **約2,372億円**



Confidential

（出所）経済産業省「経済センサス」

25

（出所）株式会社TeaRoom　インパクトレポート

ステップ4：インパクト測定

アウトプット具体例

■ 株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブは来場者アンケートを通じて、クラブや選手たちが社会課題解決に積極的に取り組むことが応援意欲を高めることを示した。

本具体例のインパクト指標の類型

＜来場者アンケート結果＞

湘南ベルマーレフットサルクラブが社会課題解決に積極的に取り組むことは応援意向を高める効果あり。これにより集客増が期待でき、事業成長に好影響。

質問：湘南ベルマーレフットサルクラブと選手たちが地域の社会課題解決に積極的に取り組んでいることは、チームに対するあなたの気持ちにどのような影響があるか？

		体	応援したい気持ちがかなり高まる	応援したい気持ちがやや高まる	応援したい気持ちが低下する	特に影響はない
						(%)
全体		(201)	58.7	35.3	0.5	5.5
湘南ベルマーレフットサルクラブの公式戦観戦回数（通算）	初めて	(34)	47.1	50.0		2.9
	2～5回目	(47)	59.6	36.2		4.3
	6～10回目	(29)	58.6	34.5		6.9
	11回目以上	(91)	62.6	29.7	1.1	6.6

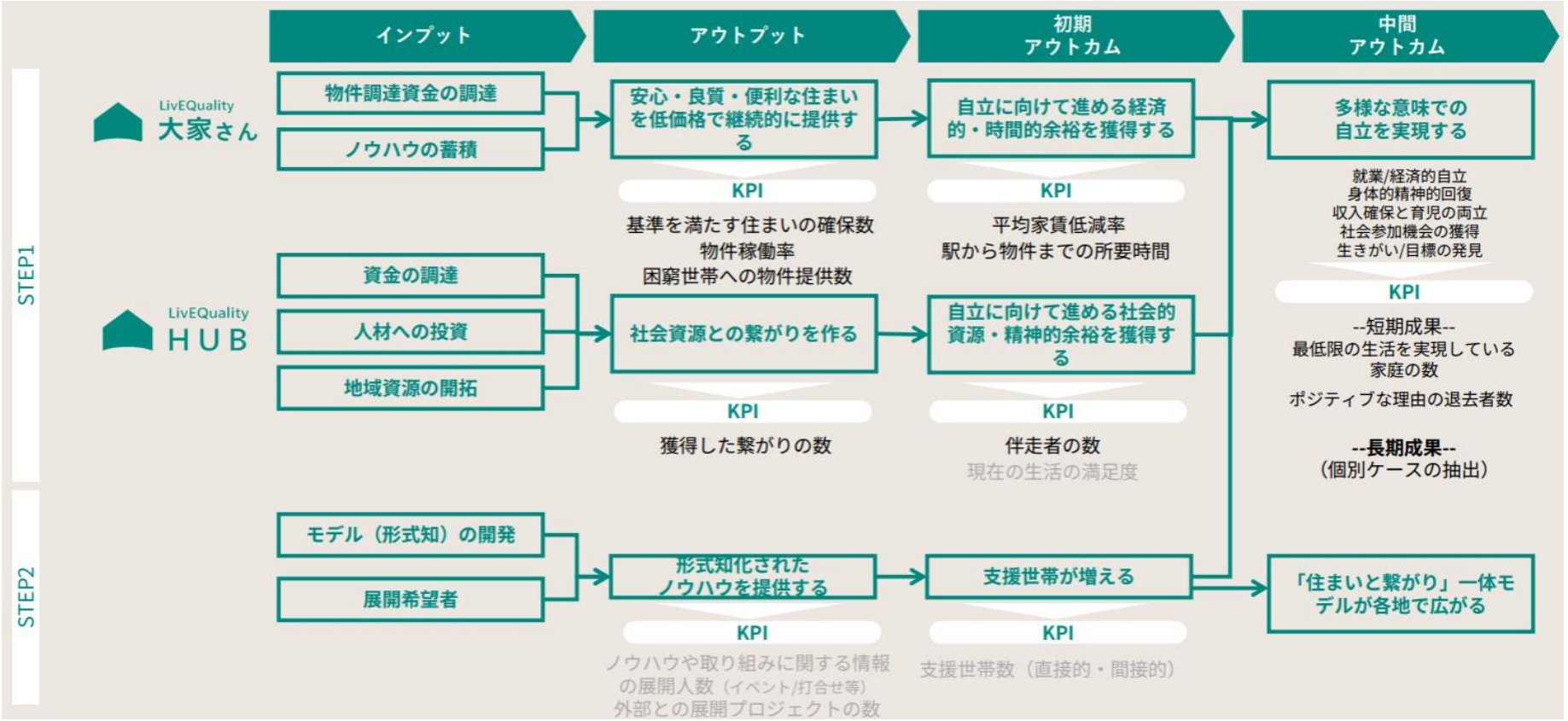
（出所）株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ　インパクトレポート

ステップ4：インパクト測定

アウトプット具体例

■ 株式会社LivEQuality大家さん（幹事法人：千年建設株式会社）は、ロジックモデルに紐づけたインパクトKPIを設定。

本具体例のインパクト指標の類型



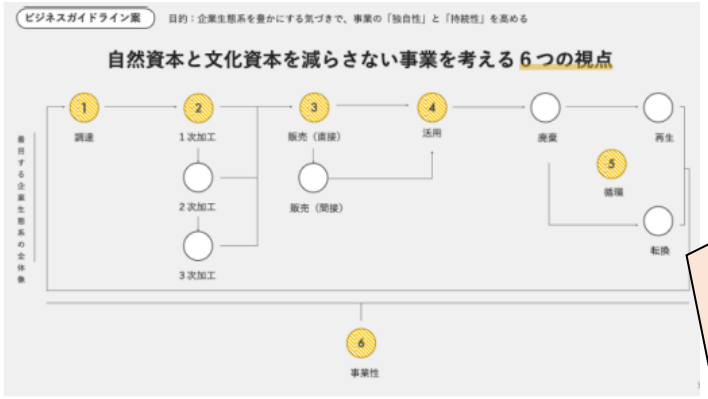
（出所）株式会社LivEQuality大家さん　インパクトレポート

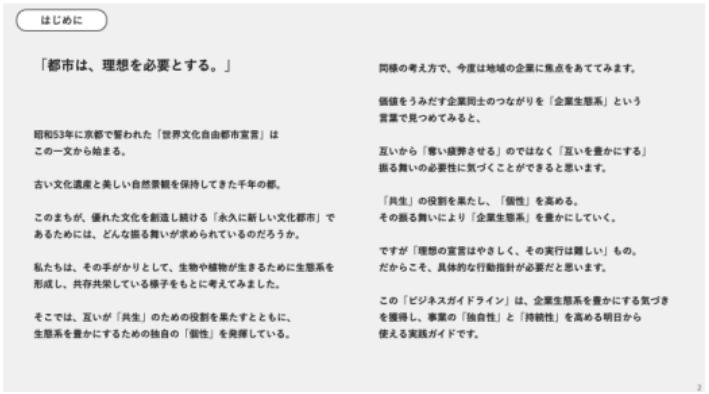
ステップ4：インパクト測定

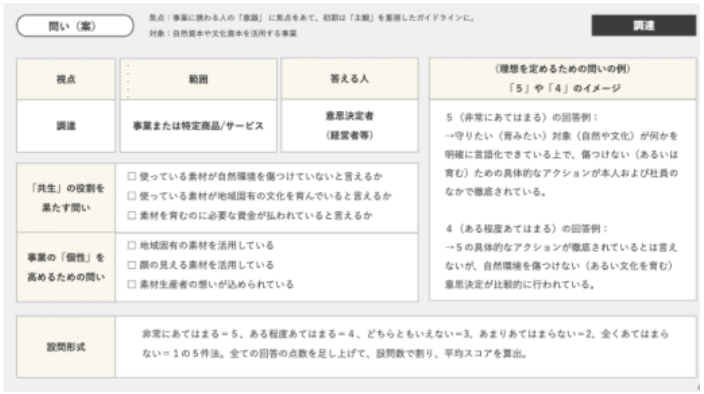
アウトプット具体例

■ 一般社団法人リリースは、和食文化産業を担う関係人口を創出する打ち手として提供する「ラーニングジャーニー」の介入を通じて「和食文化の企業生態系に対する①想像力の変化、②関係意欲の変化」を指標として設定し、旅の参加前後における定性的な変化をアンケートから測定。

本具体例のインパクト指標の類型







また、京都の和食文化産業の在り方に着目し、企業生態系を豊かにする事業の「独立性」と「持続性」を高めていく経営（マネジメント）の後押しをすべく、【コミュニティ・ベースド・ビジネスガイドライン】を独自開発。

「自然資本」と「文化資本」を減らさない事業を考える6つの視点（①調達、②加工、③販売、④活用、⑤破棄・再生・循環、⑥事業性）を記載したセルフ チェック型のアセスメントツールも併用することを提案した。

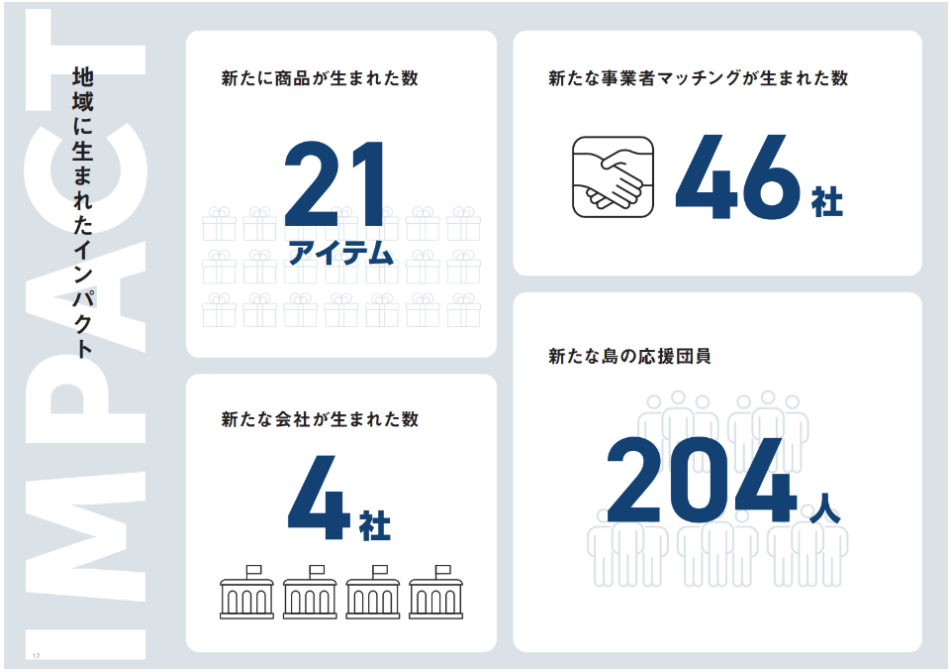
（出所）一般社団法人リリース　インパクトレポート

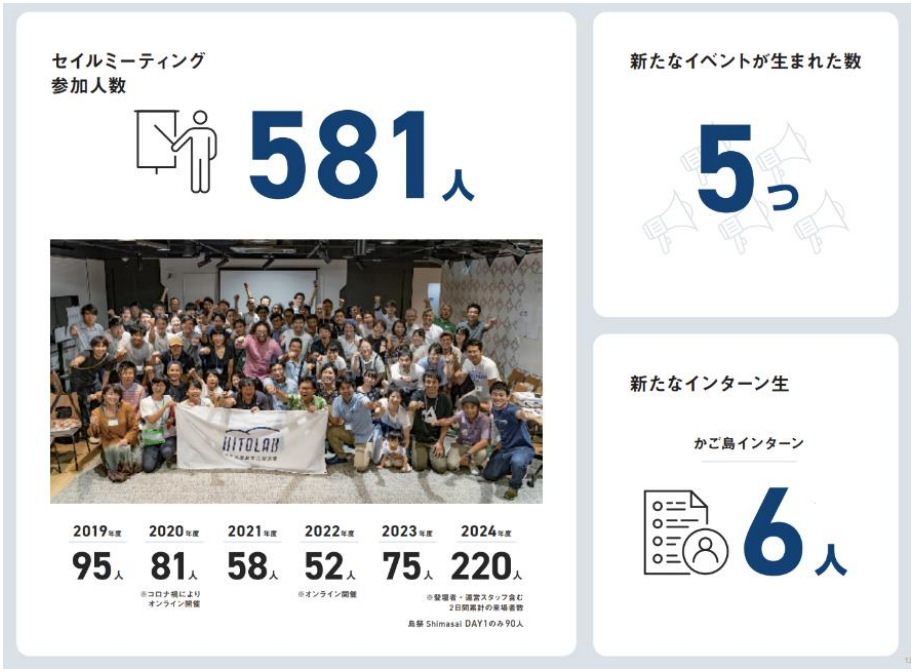
ステップ4：インパクト測定

アウトプット具体例

■ 東シナ海の小さな島ブランド株式会社は、島で新たな動きが生まれた数に加えて、新たに仲間やつながりができた数などもKPIに組み込むことで、地域へのインパクトを可視化している。

本具体例のインパクト指標の類型





（出所）東シナ海の小さな島ブランド株式会社　インパクトレポート

ステップ4：インパクト測定

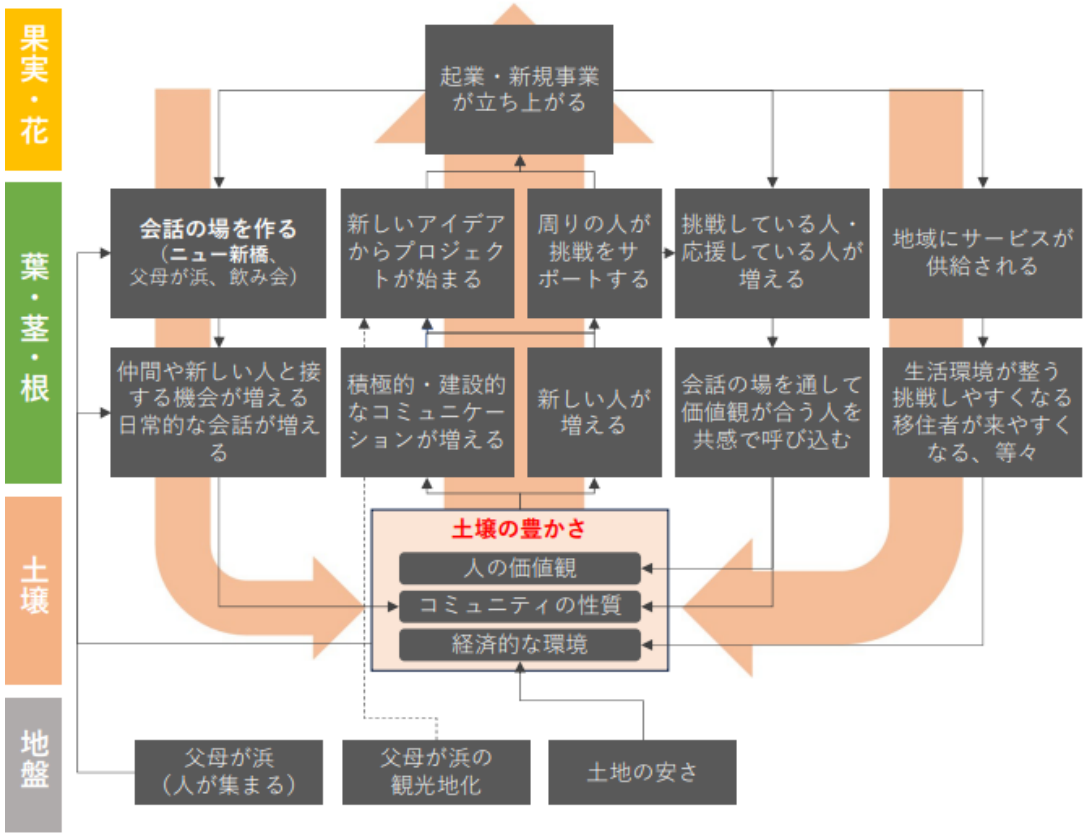
アウトプット具体例

■ 合同会社時代おくれは、地域での起業や新規事業が生まれる構造を土と植物を例として4層で表し、地域資本（土壌）への循環を示したロジックモデルを作成。

本具体例のインパクト指標の類型

インパクト戦略

4層モデルをベースに、「土壌の豊かさを中心とした循環」を重視するロジックモデルで、インパクト（起業・新規事業の創出）に繋げる。



時代おくれの事業概要

事業としてはスナック「ニュー新橋」を運営。会話の場を作りたい地域プレーヤーが、資金・人手・時間を出し合って立上げ、運営している。運営側の参画者が、いずれも本事業に依存しているわけではない（収入面など）ため、収益性・スケールより「身の丈」の運営継続を行う。仲間と会話する場を提供することで、土壌を豊かにする役割を担う。また、単に場を提供するだけでなく、参画者がコミュニティの性質に影響を与えているため、会話から生まれる企画が「ほしい日常をつくる」に繋がりやすい。同時に、視察や旅行者が地域の暮らしと交わる場でもあり、地域に飛び込んできた若者が最初に居場所・出番を見つける場でもある。

インパクトKPI

土壌の豊かさ [原因]

① いま自分が幸せと言えるか？ (Yes/No)
② 仲間・友人との会話が増えたか？ (Yes/No)
③ 生活や挑戦のコストは低いか？ (Yes/No)

実った成果 [結果]

新しい取り組みに関わったか？ (Yes/No)

以上の、コミュニティにおけるYesの割合

（出所）合同会社時代おくれ　インパクトレポート

ステップ4：インパクト測定

インパクトKPI具体例

■ 各実証機関が最終的に創出したい地域インパクトをセットした上で、現実的に測定可能なインパクトKPIを計測し、事業活動の進捗状況を把握している。

事業領域類型	幹事法人	地域インパクト	インパクト指標/KPI
ものを創る	一般社団法人十勝うらほろ樂舎	■ 日本の農業が持続可能になり、食料自給率が維持･向上する	・温室効果ガスの排出量（北海道2050年）：実質0 ・RA農家農地面積の割合（十勝2045年）：30% ・化学肥料使用率：30%減 ・化学農薬：50%減
	株式会社TeaRoom	■ 茶産地のサプライチェーン再構築 ■ 茶産業の復興	・認知：需要もしくは仕入先情報を知る、経営効率化に関する情報を知る、事業開発の方法を知る ・実践：経営効率化に取り組む、事業開発に取り組む ・成果：供給側の体制強化、事業者のマッチング
	一般社団法人リリース	■ 世界文化自由都市「京都」に向けた和食文化の関係人口創出	・和食文化の企業生態系に対する想像力の変化（アンケート） ・和食文化の企業生態系に対する関係意欲の変化（アンケート）
	株式会社まちから	■ サステナブルタウン高浜 ―町民･関係人口双方のウェルビーイング（幸福度）向上 ―持続可能な水産業 ―サステナブルツーリズムの定着（持続可能な観光） ―フェムテラシー高くワクワク･チャレンジする風土 ―GDP→GDWへ（Gross Domestic Well-being）	・高浜漁協からのまちから仕入れ額：1.66倍（対2023年）、 ・新たな宿の誕生数：6件（2019年6年～2025年２月末時点）、サステナブル商品（低未利用魚商品など）28商品（2024年5月時点） ・ローカルビジネスをはじめた人の数：2人（2025年2月末時点）
	株式会社青空	■ 環境 短期：土の豊かさと水を守る農業が始まる 中長期：森が再生し多様な生き物が戻る ■ 経済 短期：新たな作物と加工品、魅力ある仕事が増える 中長期：島のブランド力向上、農業と他産業の支え合い ■ 社会文化 短期：自然･文化の価値向上、島の魅力が深まる 中長期：自然と共に生きる新たな生活様式の確立	・接点の創出：関与人数、プログラム･サービスの数、リピーター率･関係の濃さ、プログラムの継続率･価値の高まり ・森の再生状況：栽培する作物の種類数、関与する耕作放棄地の面積、生態系サービスの増加、再生活用率･持続性 ・持続可能性：新規作物の年間売上、六次化製品の販売数･収益率、地域内経済への波及効果、ブランド価値の確立

（出所）各実証機関のインパクトレポートより抜粋

ステップ4：インパクト測定

インパクトKPI具体例

事業領域類型	幹事法人	地域インパクト	インパクト指標/KPI
人を呼ぶ/場を創る	株式会社野沢温泉企画	■ 移住者向け住宅の提供とマッチングシステムの確立 ■ 民間による住宅提供スキームの検討	← ・ 3年後の転出者向けアンケートの「Uターン可能性あり」を20%→50%に ・ 活用可能物件のマッチング数：年10件
	株式会社石見銀山生活観光研究所	■ 群言堂 ・人口の維持/安定 ・町の価値向上 ・地域の他事業者による域内投資増 ■ WATOWA ・町の魅力/価値の伝承 ・域内事業者の増加/高収益化 ・地域住民の挑戦意欲向上	← ・ 大森地区　人口400人（2024年）、地域に滞在する人を440人へ（2025年）、 人口500人（2034人） ・ 温泉津地区　20～30代の人口49人（2024年）、20～30代の人口75人（2029年）、20～30代の人口100人（2034年）
	株式会社離島キッチン	■ 海士町の持続的成長と日本の離島をはじめとした地域の持続的成長	← ・ 留学生受入地域数（本事業に賛同する地域の数）：5地域（2025年度） ・ 全国での年間留学生受入れ人数：800人（2025年度） ・ 留学生卒業後の就職・再就職社数：100人（2025年度）
	東シナ海の小さな島ブランド株式会社	■ 繋がりの中で頼り合える社会をつくり、地域課題を可能性という希望に変えていく。そんな挑戦が生まれる海域を共に作っていく	← ・ 島に商品が生まれた数：21、新たな事業者マッチングが生まれた数：46、新たな会社が生まれた数：4、新たな島の応援団員：204人、セイルミーティング参加人数：581人、新たなイベントが生まれた数：5、新たなインターン生：6　など
人や企業を育てる	株式会社zero to one	■ 企業：IT人材増加、ITパスポート合格者数増加、補助金交付件数、研究開発費増加 ■ 産業：営業利益率増加、域内企業/従事者数増加、黒字企業割合増加 ■ 社会・経済：域内総所得増加、域内税収額増加、域内総人口増加、域内総生産増加	← ・ 補助金交付件数：3件増加 ・ IT資格保有者数：50人増加、IT人材（プログラム参加者と同義と仮定）：500人増加 ・ 推定インパクト（対象となる指標）：域内総生産、総所得額、域内企業数、営業利益率、黒字企業比率、純利益(中小)、民間投資額、IT投資額、基礎知識IT資格保有者数
	株式会社 御祓川	■ 里山里海ビジネスが持続可能になる ■ 能登全体がチャンレンジコミュニティになる ■ 人が集まる企業群と人が育つ土壌ができる	← ・ 能登の実証ラボの企業群に地域内外から集まってくる人数＆改善プロジェクト数

（出所）各実証機関のインパクトレポートより抜粋

ステップ4：インパクト測定

インパクトKPI具体例

事業領域類型	幹事法人	地域インパクト	インパクト指標/KPI
暮らしを支える	**株式会社Wasshoi Lab**	■ 地方在住でも、多様なロールモデルを参考に自分らしい就業・起業を成功させ、経済的自立を達成 ■ 性別に関係なく自分らしく活躍できる魅力的な企業が地域に増え、働きがいも所得もアップ ■ 安心して子育てや家事サポートを頼れる先が増え、自分の自由時間や心の余裕が生まれる	← • Wasshoi Lab： 女性に対して→ 経済的不安の解消雇用、収入の安定化、自己肯定感の向上、経済的満足度 地域企業に対して→ 売上、利益成長率、自己資本比率、自己効力感の向上、働きがい満足度 • キューテスト：年間利用者数 3,000件、利用者満足度 80%以上、宮城県20自治体と連携、宮城県100社企業連携、連携先企業の従業員の就業継続率80%、シッター数 50名、外国人シッター比率 4%（2030年までに目標達成を目指す）
	千年建設株式会社	■ 多様な意味での自立を実現する（就業/経済的自立、身体的精神的回復、収入確保と育児の両立、社会参加機会の獲得、生きがい/目標の発見）	← • 基準を満たす住まいの確保数（現状103部屋）、困窮世帯への物件提供数（現状27世帯）、獲得した繋がりの数（現状9.5人/世帯）、 • 平均家賃低減額（現状19,000円/月・世帯）、教育施設/就業場所への平均移動時間、生活の満足度　など
	公益財団法人地方経済総合研究所	■ 地域共創による流域の暮らしを維持する地域 ■ 地域資源の有効活用を実現する地域 ■ 流域治水と自然、文化が結びつき新産業が創出できる地域	← • 一人当たりのGRP • 参画者の幸福度

（出所）各実証機関のインパクトレポートより抜粋

ステップ4：インパクト測定

インパクトKPI具体例

事業領域類型	幹事法人	地域インパクト		インパクト指標/KPI
コミュニティをつくる	**株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ**	■ 地域の社会課題解決とクラブ運営の基盤が盤石に	←	• 社会課題解決プロジェクトの実施数（累計160）および参加者数（累計1,600人） • 湘南ベルマーレフットサルクラブと関わることで新たに域外協力者となった人の数（研修参加やPoC、副業等を経て）（年間100人以上）
	株式会社ウエダ本社	■ 丹後における地域老舗企業の価値創造力向上 ■ 丹後における地域の魅力向上	←	• 文化資本活用度、自然資本活用度、人的資本活用度、地域への貢献意欲、共創による製品やサービス、事業等の開発数
	一般社団法人ソーシャル企業認証機構	■ 地域価値の増加	←	• S認証企業数、地域でのつながり
	株式会社musuhi	■ オール鹿児島で日本中・世界中からあらゆる叡智が集まる有機的なネットワークが構築される ■ 規模の大小・歴史の長短によらずチャレンジし続ける企業で溢れる ■ 挑戦するために鹿児島で働く/鹿児島に関わることを選ぶ人が後を絶たない ■ 世代を超えて未来を探求しイノベーションを創造する文化が育まれる	←	• SELF合宿、薩摩会議、個社への伴走支援、戦略人事の郷中塾、薩摩の戦略人事部、かごたん、観光人クエストの実績
	合同会社 時代おくれ	■ コミュニティが「土壌」となって、新たな挑戦・プロジェクト・起業は生まれてくる	←	• 起業・新規事業を育む土壌（コミュニティの豊さ）を図る質問 ①いま自分が幸せと言えるか？②仲間・友人との会話が増えたか？③生活や挑戦のコストは低いか？ • 起業やチャレンジの成果が実った結果を図る質問 ①新しい取組に関わったか？ • 以上4つの問いの対して、「YES」と答えた割合を計測
	株式会社うむさんラボ	■ 沖縄をより豊かにするソーシャルビジネスが増加し、インパクトが拡大する ■ 県内中小企業の経営状況がよくなり、社員の暮らしも向上する ■ 沖縄から社会起業家が増え、様々な社会課題に対してビジネスでチャレンジする人が増える ■ 沖縄の未来を自ら創る主体性をもった人が増える ■ より難しいテーマに対しても経営資源が集まるような、相互協力・支援の体制ができる ■ セクターや役割を超えて、沖縄の様々な社会課題を解決するために行動するコミュニティ＆プラットフォームができる ■ ミチシルベが世界の架け橋となる「万国津梁の祭典」として県外や海外からも多くの沖縄・日本ファンが集まる	←	• 事業：ソーシャルビジネス創出数、ソーシャルビジネスの自走数 • 人財：社会起業家・経営者の輩出数、共創コミュニティに参画する社会起業家・経営者の数 • 仕組み：自らのソーシャルビジネス事例、共創コミュニティパートナー数 • ミチシルベの参加者数と共創プログラム数

（出所）各実証機関のインパクトレポートより抜粋

ステップ5：
情報発信と対話

ステップ5：情報発信と対話

本ステップの狙い

目的	◘ 誰に何を伝えたいかを自分たちの中で明確にする （ex. 地域住民/金融機関/協業者/行政） ◘ 一連の取り組みをインパクトレポートにまとめ、関係者との対話に活用する
実施内容	◘ 今後の地域エコシステムの目指す姿（地域ビジョン）の実現のために、巻き込みが必要な関係者を明確化する ◘ 活動内容を、課題分析から、インパクト測定・振り返りといった流れに沿ってまとめる ◘ インパクトレポートを活用して関係者と対話し、同じ世界観を共有する
実施後に目指す状態	① 地域課題が解決された、望ましい状況を関係者と共有できている ② 地域課題解決のために必要なプロセスや関係者の役割が明確になっている ③ 必要な関係者の巻き込みができている

ステップ5：情報発信と対話

インパクトレポートの基本的な構成

■ これまでのステップのアウトプットを下記の項目（例）にまとめ、要素間の繋がりや、新たな気付き、事業開始前後での変化を関係者間で共有する。

地域やエコシステム

個別事業

コンテンツ	記載内容
①地域課題 ／地域のビジョン	• 地域課題の分析結果 • 地域の目指す姿（地域のビジョン）
②インパクト戦略	• ロジックモデルまたはToC等を用いた、地域の問題と地域課題解決事業の紐づけやつながりの明示
③ビジネスモデル	• 地域課題解決事業の概要 • マネタイズポイント/ビジネスモデル • 社会性と収益性の両立における工夫（事業ポートフォリオ戦略等）
④インパクト指標	• インパクト指標及び測定結果 （事業、最終受益者、地域、それぞれのインパクト指標を策定している場合はその旨を記載）
⑤インパクトストーリー	• インパクト戦略で謳っている実現したい姿や、その実現状況を数段落の文章で記載 （事業活動から最終ゴールまでの繋がりを文章で表現することで、特に資金提供者が重視する事業活動のストーリーや実現したい姿を具体的に示すことができる）
⑥関係者の一覧	• 地域の連携体制及びエコシステムに関する説明 （体制図、主要な連携先及びその役割の記載、等）
⑦策定の過程や教訓	• どのようなプロセスを経て作成されたものか • 一連のプロセスを経ての学びは何か

ステップ5：情報発信と対話

インパクトレポートの作成ポイント

■ せっかく作成したレポートが読み手に届かない、理解されない、ということがないように以下の点については作成前の段階から留意いただきたい。

伝え易くするための工夫

✓ <u>インパクト創出について一貫したストーリーを描く</u>
- 注力する社会課題からその解決策（事業活動）、結果・成果までインパクト創出に向けたストーリーが一貫している

✓ <u>具体的な事業成果とインパクトが明示する</u>
- 具体的で手触り感のある事業成果（事業目標）が示されており、何を“（社会的）インパクト”と呼んでいるのかが理解できる。

✓ <u>インパクト指標を根拠をもとに定める</u>
- インパクトモデルや指標設定の“プロセス（過程）”を透明性を持って示している。
- また事業の結果・成果についての価値づけ（価値判断の理由）が明確に読み取れるものである。

✓ <u>分かりやすくビジュアル化する</u>
- レポートの想定読者を明確に設定しており、インパクト・レポートを社会課題解決を前進させるため、仲間を増やすための手段と位置付けて、わかりやすい表現やデザインを使用している

作成者が陥りがちな状況

✓ レポートが事業ありきで／事業起点で説明されている。

✓ 何が“インパクト”を指すのか、何が事業成果なのかが読み取れない。

✓ インパクトモデルやデータの結果だけが示されていて、「なぜそれが出てきたのか」というプロセスや、「なぜそれが重要なのか／どのくらい重要なのか」、「その結果がどんなことを意味するのか」という価値づけや価値の判断根拠が読み取れない。

✓ レポートの主な読み手として、誰を想定しているのかよくわからない。「コーポレート・レポート」になってしまっている。

（出所）株式会社ブルー・マーブル・ジャパン「良いインパクトレポートの要点整理案」

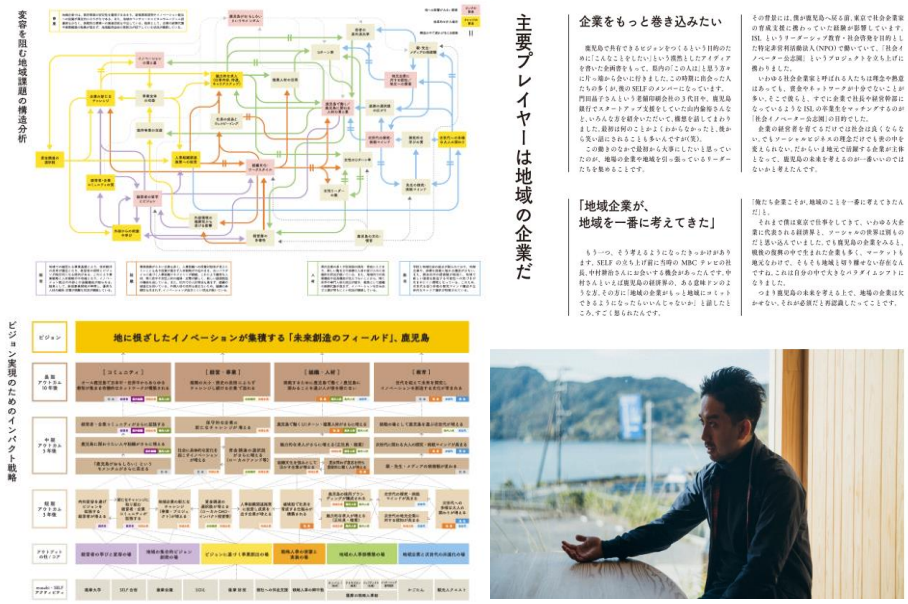
ステップ5：情報発信と対話

アウトプット具体例

■ 読み手を定めた上で、より伝わりやすいデザインの工夫を凝らす主体が多く見られる。

【株式会社musuhi】

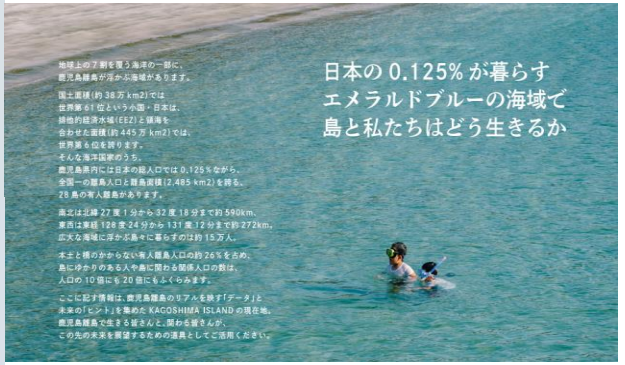
- 関係者とのこれまでの検討内容を論理的に図式化するだけではなく、結論に行き着くまでに起こった対話やストーリーを丁寧に書き下すことで、本事業に参画した全ての関係者やこれからの仲間に対して、大切にしていきたい価値観を共有するとともに、ビジョンの達成に向けた機運を醸成
- 地域のデザイン会社と協力して文言やデザインを磨き上げた。



（出所）株式会社musuhi　インパクトレポート

【東シナ海の小さな島ブランド株式会社】

- ヒントマップを港や学校といった誰しもが目にできる場所に掲示することをイメージし作成
- 問いかけから始まり、将来への希望を感じられるワクワク感のある内容で構成
- 島ごとの情報を分かりやすく表示し、読み手である住民（小学生から高齢者まで多様な読者）の目線に立った見せ方になる様工夫



（出所）東シナ海の小さな島ブランド株式会社　インパクトレポート、ヒントマップ

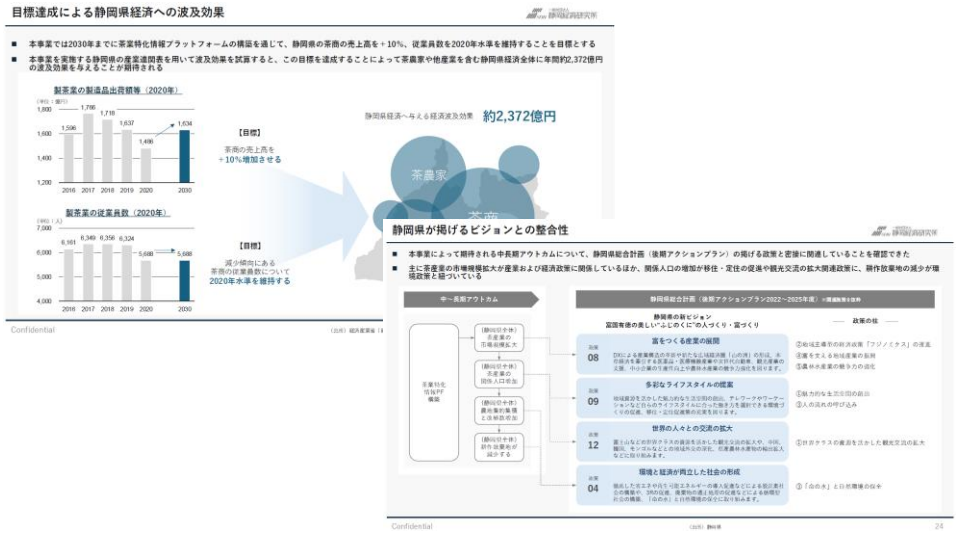
ステップ5：情報発信と対話

アウトプット具体例

■ 読み手を定めた上で、より伝わりやすいデザインの工夫を凝らす主体が多く見られる。

【株式会社TeaRoom】

- 行政や県内の経済関係者に対して事業の意義（社会性だけではなく、地域の経済性にも貢献）を伝えるため、事業を通して創出していくインパクトが静岡県総合計画（後期アクションプラン）の掲げる政策と密接に関連していること、そして、産業連関表等から事業による静岡県経済への定量的な波及効果を明示



（出所）株式会社TeaRoom　インパクトレポート

【株式会社LivEQuality大家さん】

- インパクト投資家向けのレポートとして、定性情報だけではなく定量情報を数多く入れ込んだデータやこれまでの統計情報を記載
- 事業そのものの経済性を分かりやすく説明することで、投資家からのビジョンや事業への共感をより強化・補強。

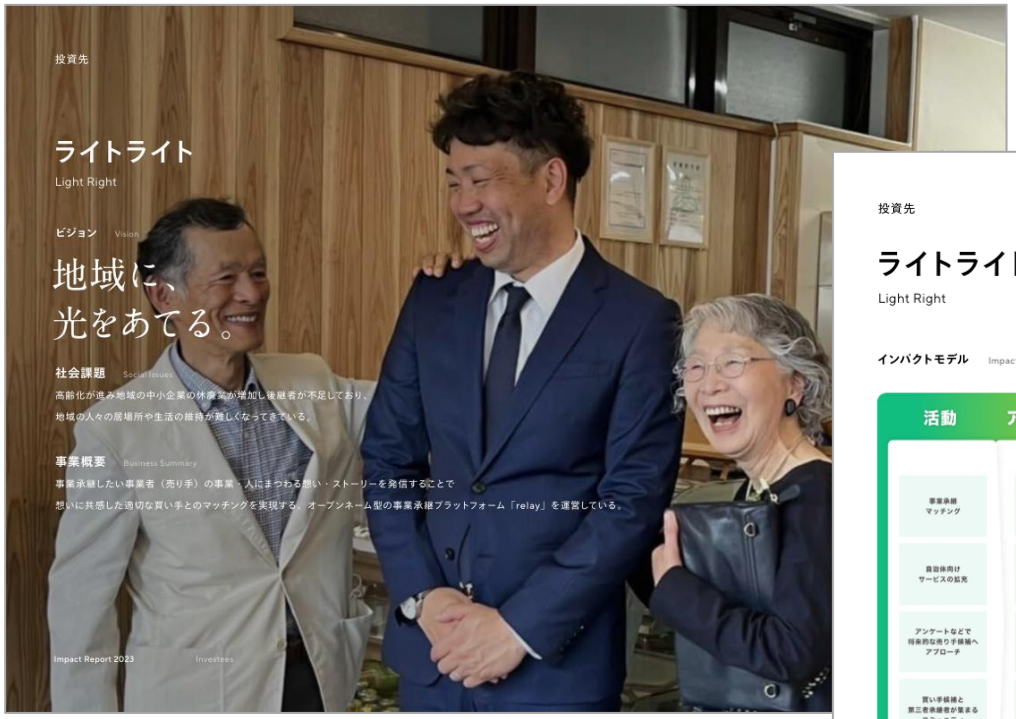
（出所）株式会社LivEQuality大家さん　インパクトレポート

ステップ5：情報発信と対話

アウトプット例：インパクトレポート作成イメージ

■ 一般財団法人KIBOWでは、投資先企業のインパクト戦略を２ページで表現。ポイントを絞り、読み手に取ってのわかりやすさを訴求している。

KIBOW財団インパクトレポート（ライトライト社）



＊ライトライト社は、より活動に関心がある主体に向けて、フルバージョンのインパクトレポートも作成、ウェブサイトにて公開している。

（出所）一般財団法人KIBOW「Impact Report 2023」、

情報発信と対話具体例

- 東シナ海の小さな島ブランド株式会社は、鹿児島島嶼地域における持続可能なエコシステム形成に向けたカンファレンス「島祭」を開催し、鹿児島の島嶼地域に関わる全ての人がビジョンを志すためのヒントマップと、インパクトレポートを発表。
- 島で生きる人たちの小さな暮らしとその挑戦を応援し、人が減り行く社会においても頼りあえる繋がりと、やさしいお金が巡る仕組みをつくる鹿児島初のローカルコミュニティ財団である「かごしま島嶼ファンド（通称、島嶼基金）」プロジェクトについても発表。

（出所）東シナ海の小さな島ブランド株式会社　インパクトレポート、「かごしま島嶼ファンド」インスタグラム

ステップ5：情報発信と対話

情報発信と対話具体例

- 株式会社うむさんラボは、地域ビジョンである「株式会社沖縄県」をすべての人が共創体感するカンファレンス＆フェスティバル「ミチシルベ」を、県内外から大勢の関係者や協力者を巻き込み開催。
- カンファレンスでは、地域課題の分析結果（沖縄みらい地図アクション）が紹介され、参加者間で課題認識を共有することができた。

（出所）：株式会社うむさんラボ　インパクトレポート
（参考）株式会社うむさんラボ、ケイスリー株式会社、一般社団法人デザインイノベーションおきなわ（DIO）　「沖縄みらい地図アクション」（2025/3/17閲覧）

情報発信と対話具体例

■ 株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブは、実証機関中の取組や考えを代表の佐藤氏によるコラムにまとめ、広く発信。アウトプット作成の途中経過を発信することで、読み手からの反響を得ながらインパクト測定・マネジメントを実施。

コラム

「ゼブラ企業」への挑戦～地域と共存、湘南ベルマーレフットサルクラブの戦略

「ゼブラ企業」とは、「社会性と経済性」の両方を追求しながらステークホルダーと共存共栄をしていく企業のこと。神奈川県小田原市を中心とした 西湘地域を拠点とするフットサルのクラブチーム「湘南ベルマーレフットサルクラブ」は2007年に創設、近年は「ゼブラ企業」としての挑戦を続けています。その足跡を綴るコラムです。

第5回

「ベルマーレはゼブラ企業を目指します。」地域のフットサルチームの宣言

湘南ベルマーレフットサルクラブでは2024年5月、今シーズンの方針を示す新体制発表会の場上で「ベルマーレはゼブラ企業を目指します。」とはっきり宣言しました。このコラムでは繰り返しになりますが、「ゼブラ企業」とは、「社会性と経済性」の両方を追求しながらステークホルダーと共存共栄をしていく企業のことです。

2024.11.19

第4回

スポーツビジネスは憧れの仕事？―志あるプロ人材をチームに集めるために

ドリームジョブとは、子どもの頃から憧れてきた「好きなこと」と「得意なこと」を仕事にする理想の働き方を指します。特にスポーツ業界は、多くの人が夢に描く職業の一つだったと思います。

2024.11.5

第3回

地域外企業とも連携、スポーツビジネスに新風を―「収益」の壁をどう乗り越えるか

湘南ベルマーレフットサルクラブでは2022年から、これまで行ってきた試合会場でのパートナー企業の看板設置や選手ウェアへの社名露出に加え、パートナー企業のサービスや製品を活用した社会課題解決プロジェクトを立ち上げ、新しい関係を構築してきました。

2024.10.22

第2回

マイナースポーツの生き残り戦略―160もの「社会課題」を解決する！

「支援を受けるだけでなく、支援する立場でもありたい」――これは私が常々抱いている思いです。湘南ベルマーレフットサルクラブは、これまで多くの地域の皆様や企業の支援に支えられてきました。

2024.10.1

第1回

地域のフットサルチームが目指す「ゼブラ企業」と「ユニコーン企業」の違い

「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である。」経済の利益だけを追求し道徳を無視すれば、社会に悪影響を及ぼします。一方、道徳的であっても経済的に成立しなければ、それは理想論に過ぎません。

2024.9.17

（出所）株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ　「ゼブラ企業」への挑戦～地域と共存、湘南ベルマーレフットサルクラブの戦略　コラム（2025/3/25閲覧）

ステップ5：情報発信と対話

情報発信と対話具体例

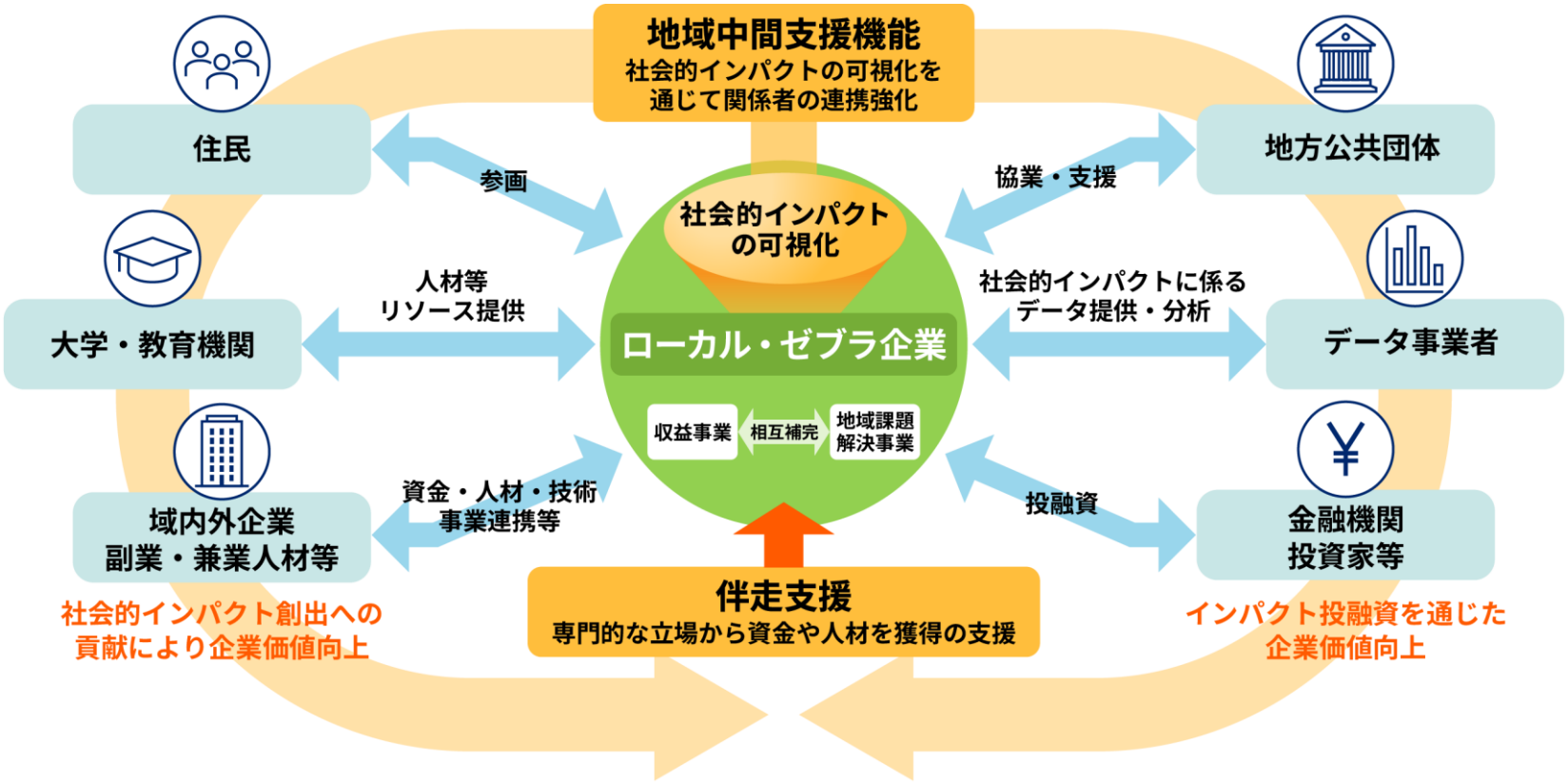
■ 株式会社御祓川は、能登で挑戦し続ける地域のローカル・ゼブラ経営者が、それぞれどのような未来をつくっていくのか思いを伝える動画を作成し、動画共有サイト等で公開。

（出所）株式会社御祓川　YouTubeチャンネル　御祓川大学　Noto Local Zebras ｜ローカルゼブラ企業が、能登の未来をつくる 。（2025/3/25閲覧）

ステップ5：情報発信と対話

（参考）エコシステムへの巻き込み

■ インパクト測定・マネジメントのプロセスを共に行うことや、インパクトレポート等を用いた情報発信と対話を通じて、ローカル・ゼブラ企業や中間支援者は域内外の多様な関係者と繋がり、生み出す社会的インパクトを大きくすることができる。

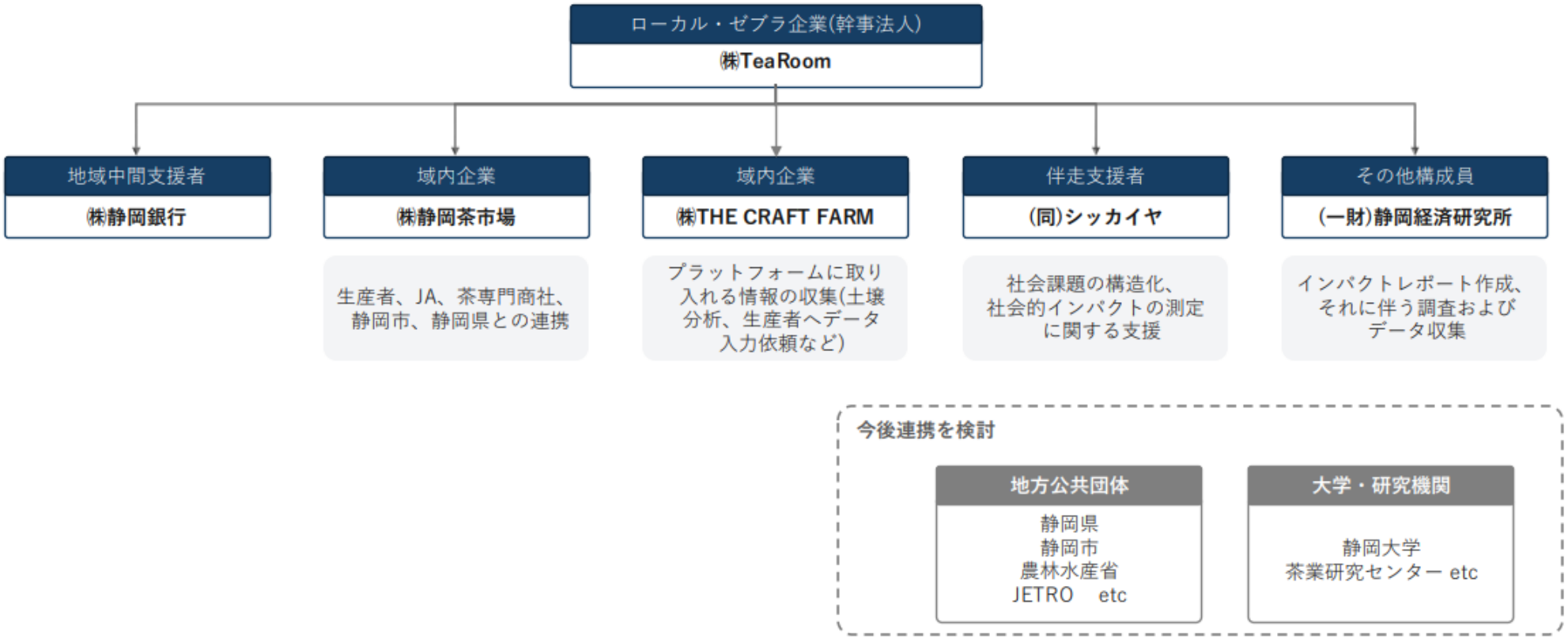


（出所）中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」（2025/3/20閲覧）

ステップ5：情報発信と対話

（参考）エコシステムへの巻き込み具体例

■ 株式会社TeaRoomは域内企業に加えて地域金融との連携を強化。もともとお茶の産業に対する地域課題は共通認識を持っていたものの、共に事業に取り組む機会はなかったため、産業復興に向けた実際の活動の第一歩としてインパクト測定・マネジメントプロセスを有効活用。

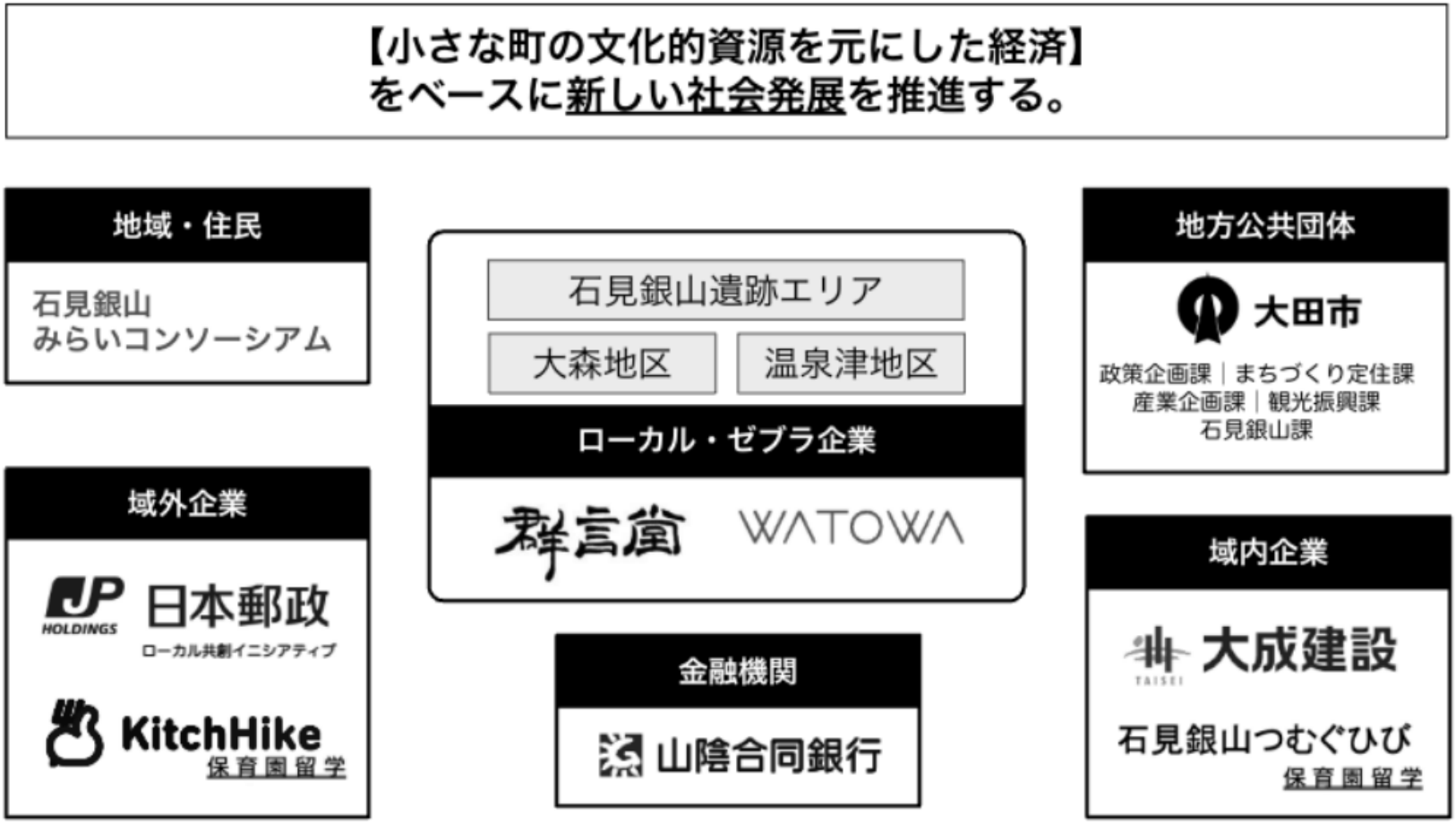


（出所）：株式会社TeaRoom　インパクトレポート

ステップ5：情報発信と対話

（参考）エコシステムへの巻き込み具体例

■ 株式会社石見銀山生活観光研究所は、地域課題やビジョンなどの共通の視点を持つ地域のパートナーとして行政、地域金融、域内の中核企業と連携を強化。



（出所）：株式会社石見銀山生活観光研究所　インパクトレポート

ステップ5：情報発信と対話

（参考）エコシステムへの巻き込み具体例

■ 株式会社ウエダ本社は、イノベーションハブである「ＡＴＡＲＩＹＡ」を軸とした地域老舗企業と地域で挑戦するローカル・ゼブラ企業のつながりと連携の拡大を目指し、インパクト測定・マネジメントプロセスを通して各者にヒアリングやインタビューを多数実施。

地域老舗企業

日常生活の中で地域老舗企業の生むサービスに、地域住民は必ず何かしらで触れているはずだ。しかしながら、企業からの情報発信の不足や、そもそもの必要性の無さを感じ、その存在価値が見えずらいと感じる。けれども、やはり同じ地域住民にとっては、なくてはならないインフラ的役割を担っている企業のことを示す。

価値共創企業（＝ローカルゼブラ企業）

地域課題の本質を捉え、自社の本業とうまくマッチさせながら課題解決に取り組む企業。自社の事業のことを考えているだけではなく、まずは自社があるその土地そのものについてを考え、自社で何ができるかを、自身も同じ土地に住む一生活者として、常に模索している企業のことを示す。

（出所）株式会社ウエダ本社　インパクトレポート

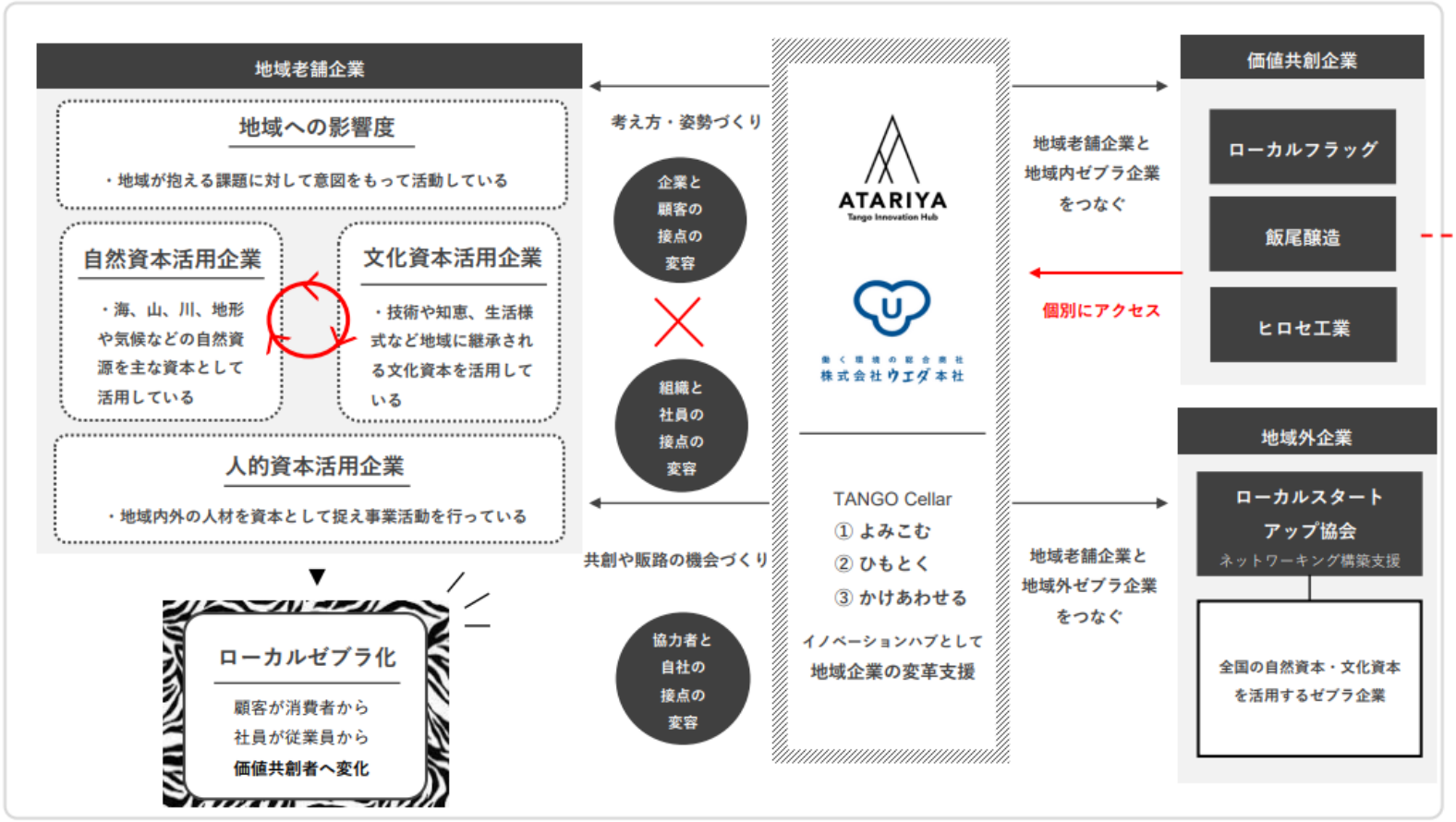
ステップ5：情報発信と対話

（参考）エコシステムへの巻き込み具体例

■ 株式会社ウエダ本社は地域の老舗企業がローカル・ゼブラ企業とつながることで新たな価値観や課題発見につながり、地域のローカル・ゼブラ企業は老舗企業と繋がることで事業活動や資本の活用について学ぶことにつながる。

つながり方

「接点のデザイン」で地域老舗企業の「ローカルゼブラ化」を支える

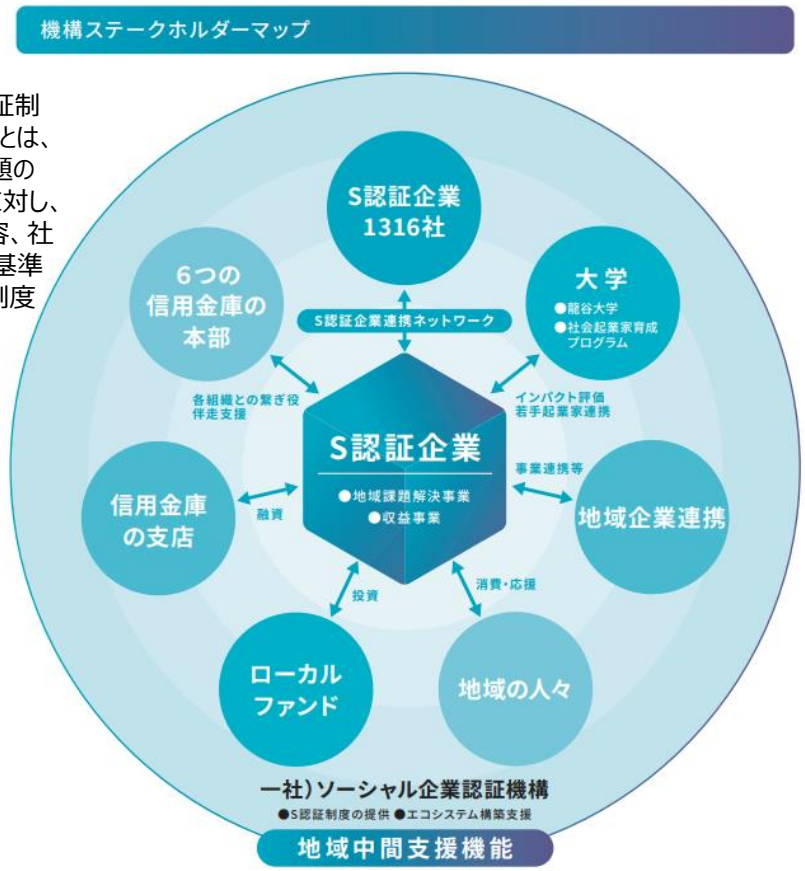


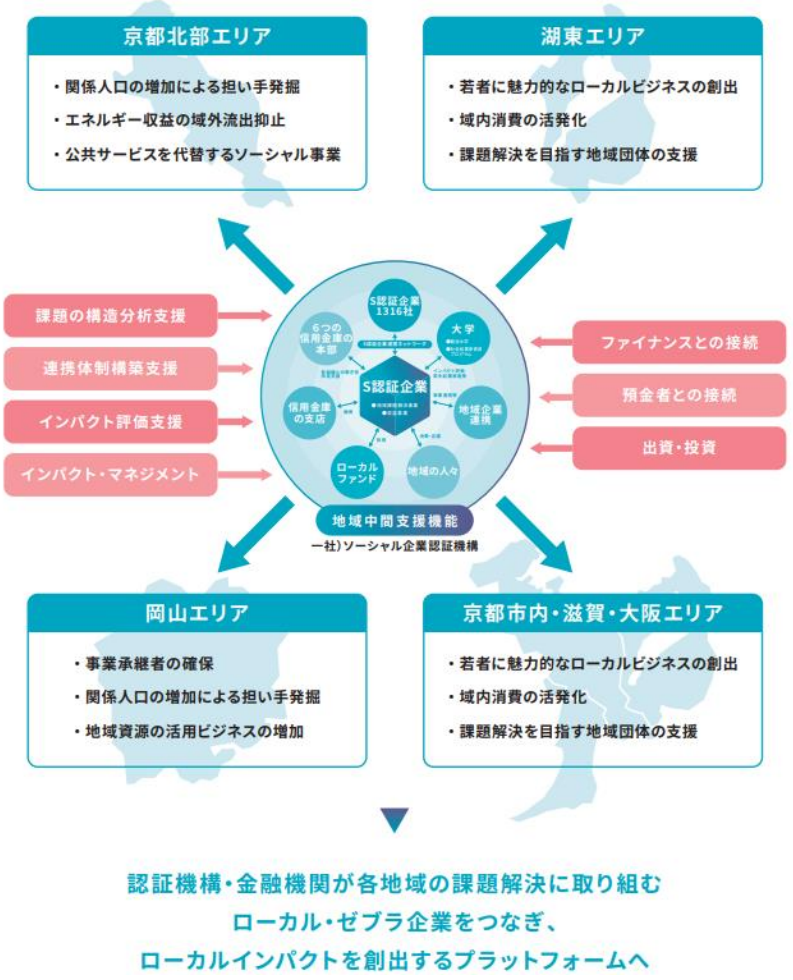
（出所）株式会社ウエダ本社　インパクトレポート

（参考）エコシステムへの巻き込み具体例

■ 一般社団法人ソーシャル企業認証機構は、S認証※を取得した企業を基盤として、多様なステークホルダーが関与しながら、社会課題解決と持続可能な経済成長を両立させる仕組みを構築することで、長期的に持続可能な社会の実現を目指す。

※ソーシャル企業認証制度（以下、S認証）とは、ESG経営や社会課題の解決を目指す企業に対し、経営方針、事業内容、社会的インパクトなどを基準に評価・認証を行う制度

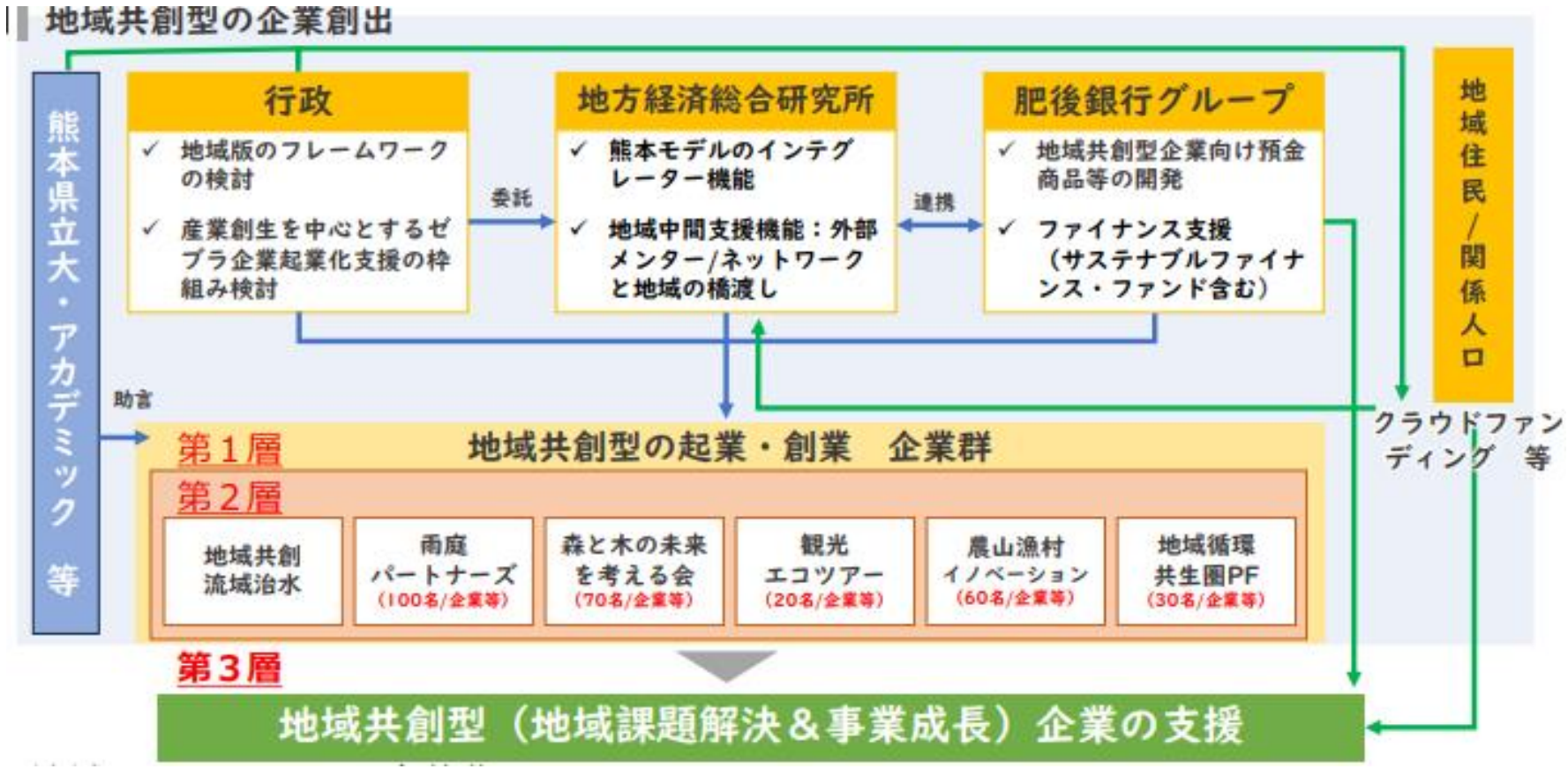




（出所）：一般社団法人ソーシャル企業認証機構　インパクトレポート

（参考）エコシステムへの巻き込み具体例

■ 公益財団法人地方経済総合研究所は、行政や地域金融機関と連携して、地域のローカル・ゼブラ企業の発掘と育成をしていくための支援レイヤー（第1～3層）を構築し、地域におけるエコシステムをどのように育てていくのか明示。



（出所）：公益財団法人地方経済総合研究所　インパクトレポート

参考：
リソース一覧

お役立ちリンク集（1/2）

ステップ1
地域課題の整理（地域ビジョンの検討）

・課題構造マップ（SIIF）
https://www.siif.or.jp/wp-content/uploads/2022/12/%E8%AA%B2%E9%A1%8C%E6%A7%8B%E9%80%A0%E3%83%9E%E3%83%83%E3%83%97_%E5%9C%B0%E5%9F%9F%E6%B4%BB%E6%80%A7%E5%8C%96.pdf

→地域問題の要因や背景、構造を分析、整理する際、顕在化している表面的な問題への対処ではなく、問題を生み出している構造や悪循環・負のループを変えるような介入のポイント（＝潜在的な真因）の探索に有効です。

・ツールボックス～「DEの道具箱」（Blue Marble Japan）
https://www.blue-marble.co.jp/docs/a06/b20/

→外部環境の変化や内部体制の変更に応じて柔軟に意思決定を支援する評価アプローチであるDE（発展的評価）の観点で活用いただけるツールを紹介しています。

ステップ2
インパクト戦略の策定

・ロジックモデル作成マニュアル（文科省）
https://www.mext.go.jp/content/20230410-mxt_kanseisk01-100000155-3.pdf

→ロジックモデルの作成手順について解説。また、「ロジックモデルの点検」や「ロジックモデル作成の陥りやすい間違い」等作成されたロジックモデルの点検や留意点の確認方法について解説しています。

・ロジックモデル作成マニュアル（JICA）
https://www.jica.go.jp/Resource/priv_partner/announce/ku57pq00002avzzc-att/ve9qi8000000f7sz.pdf
→中小企業・SDGsビジネス支援事業の一環で作成されたもの。ロジックモデルとはどのようなものなのか、明確に理解できるよう、各要素の定義や作成ステップ、作成上留意すべきポイント等を多くの具体例とともに解説。

【再掲】ツールボックス～「DEの道具箱」（Blue Marble Japan）
https://www.blue-marble.co.jp/docs/a06/b20/

→外部環境の変化や内部体制の変更に応じて柔軟に意思決定を支援する評価アプローチであるDE（発展的評価）の観点で活用いただけるツールを紹介しています。

ステップ3
事業計画の策定/見直し

・ビジネスプラン見える化BOOK（日本政策金融公庫）
https://www.jfc.go.jp/n/finance/social/sakutei.html

→事業やサービスの規模・結果に留まらず、事業やサービスによって生み出された社会的・環境的な変化や効果といった中長期的なアウトカムが記載でき、ローカル・ゼブラ企業のビジネスモデル可視化ツールの一つとして活用いただけます。

お役立ちリンク集（2/2）

ステップ4

インパクトの
可視化・測定

・社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン ver.2（SIMI）
https://simi.or.jp/tool/practice_guide

→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ガイドラインとして活用いただけます。社会的インパクト・マネジメントをどのように実践するかの「WHY」、「WHAT」の観点や、具体的な実践ステップ等を参考いただけます。

・アウトカム指標データベース（SIMI）
https://simi.or.jp/tool/outcome_indicators_db

→参考としてアウトカムのデータベースおよびアウトカムを測るための指標および指標を測定するための測定方法について活用いただけます。

・SDGs社会的インパクト・マネジメント ガイド　導入編／実践編／事例編（神奈川県）
https://www.pref.kanagawa.jp/docs/bs5/impact-report.html

→「SDGs社会的インパクト評価」実践のためのガイドラインとして活用いただけます。また、神奈川県が実施したIMMを活用し、企業や金融機関によるSDGsへの取組みを加速させる実証事業である「SDGs社会的インパクト評価実証事業」の成果についても参考いただけます。

・IMMガイドブック（旧　GSG国内諮問委員会、現GSG Impact Japan）
https://impactinvestment.jp/user/media/resources-pdf/Guidebook_for_Impact_Measurement_and_Management.pdf

→IMM に取り組む上で重要だと思われるポイントや検討していくにあたり直面し得る課題とその対応策について解説しています。国内だけではなく、グローバルな知見やケーススタディも参考いただけます。

ステップ5

情報発信と対話

IMPACT REPORT 2023（KIBOW財団）
https://globis.co.jp/wp-content/uploads/2024/01/KIBOW_impactreport.pdf

→社会的インパクト投資を行った投資先のインパクトレポートを掲載。本事業でのインパクトレポートのイメージとして参考いただけます。