

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）成果報告書

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

<b>1. 事業の背景・目的</b>	03～06	<b>5. 実証事業（10地域）の結果</b>	29～80
<b>2. 本事業の概要</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業の全体像 / 経過</li><li>・ 実証事業について<ul style="list-style-type: none"><li>・ 公募～審査フェーズ</li><li>・ 伴走支援フェーズ</li></ul></li></ul>	07～14	<b>6. 実証事業から得られた示唆</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ ビジョン構想</li><li>・ 手法の設計<ul style="list-style-type: none"><li>・ 座組の形成</li><li>・ 資本循環の設計（A.資金 / B.人材）</li><li>・ 事業価値の創造支援</li></ul></li><li>・ 横展開</li></ul>	81～122
<b>3. 地域事業づくり会社とは</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 地域事業づくり会社の位置付け</li><li>・ 地域事業づくり会社の役割</li><li>・ 求められる“地域経営”の視座</li></ul>	15～22	<b>7. 実証事業を踏まえた 次年度の方向性</b>	123～125
<b>4. 地域事業づくり会社の目指す “仕組み”と“手法”</b>	23～28	別添資料	別紙 1 : 実証地域成果報告書 別紙 2 : カンファレンス実施報告書 別紙 3 : ファイナンス調査報告書

# 1. 本事業の背景・目的

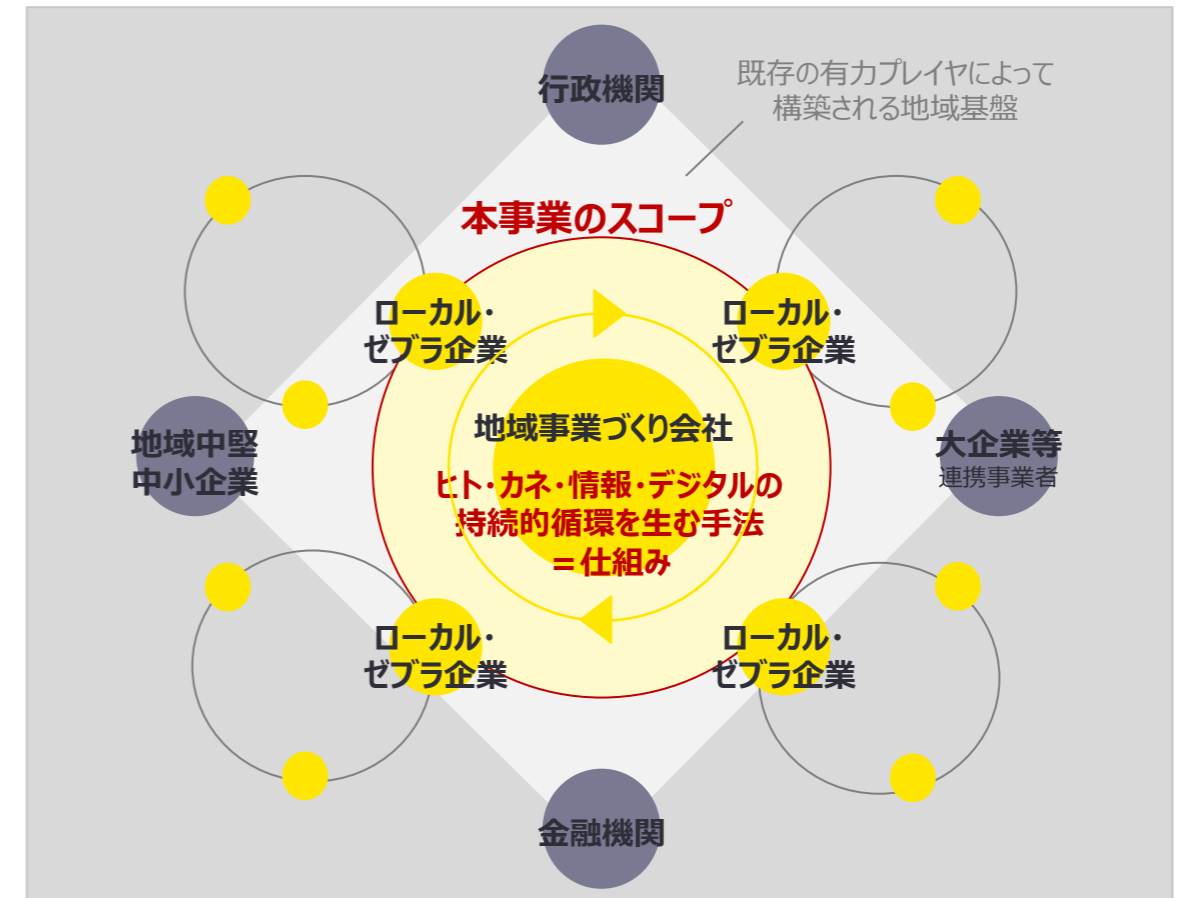
# 本事業は、地域のゼブラ事業を面的に取りまとめる地域事業づくり会社が、持続的な地域エコシステムを創出するための「仕組み」の要諦および課題について、実証を通して明らかにするものである

## 本事業の背景と目的

- 人口減少が進む日本社会において、これまで行政あるいは非営利セクターが担ってきた事業領域に民間参入が広がりつつある。当該領域では、社会性と事業持続性の両立が必要な領域であり、その担い手としてローカル・ゼブラ企業とそれらを中心とする地域経済圏の成長が期待されている
- ローカル・ゼブラ政策は、政府の閣議決定文書の中で重要政策として位置づけられ、過年度よりローカル・ゼブラ企業を中心とした地域エコシステムの成長基盤の整備を推進してきた
- 本年度の事業では、その成長基盤の要となるローカル・ゼブラ事業の取りまとめ役である地域事業づくり会社が志向する地域エコシステムを形成する「仕組み」\*1に着眼
- 10の実証地域において「仕組み」の検討・実装を試み、それらの要諦や実装を阻む地域課題を明らかにするとともに、事業の持続化の肝となる資金調達の実態と課題についても調査を実施した
- 上記の実証と調査を通じて、他地域・他の事業領域に展開性の高い「仕組み」の発掘し、後続地域のアクションに繋げ、ローカル・ゼブラ企業の裾野の拡大につなげることを企図する

\*1 仕組み：ヒト・カネ・情報・デジタルの持続的循環を生む手法

## 地域エコシステム全体像



※様々な事業領域が地域内において複雑に存在することを前提に思案

## 昨年閣議決定された政府の地域産業政策においても、ローカル・ゼブラ企業が地域づくりの新たな担い手として位置づけられている

### 「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」(抄) (2025年6月閣議決定)

#### Ⅶ. 資産運用立国の取組の深化

##### 3. 中小企業等の成長に資する金融サービスの充実と多様な資産運用商品の提供

##### ②インパクト投資市場の拡大に向けた取組

社会的課題の解決を通じて企業価値・投資収益の向上を図る観点から、引き続きサステナビリティ投資を推進する。具体的には、インパクト投資の案件創出に向けて、Ⅳ. 1. ④に記載の「インパクトスタートアップ(社会的起業家)に対する支援」に取り組むほか、インパクトの可視化・ビジネス構築等への支援強化等によるローカル・ゼブラ企業(地域の社会課題解決の担い手となる企業)等の育成を図る。また、国際的な団体等とのネットワークを強化し、我が国の取組に関する対外発信を充実させる。こうした取組により、企業が視点の転換を図り、金銭的リスク・リターンに加え社会面・環境面のインパクトを考える、マルチステークホルダー型企業社会を推進する。

### 「経済財政運営と改革の基本方針2025」(抄) (2025年6月閣議決定)

#### 第2章 賃上げを起点とした成長型経済の実現

##### 1. 物価上昇を上回る賃上げの普及・定着 ～賃上げ支援の政策総動員～

##### (2) 三位一体の労働市場改革及び中堅・中小企業による賃上げの後押し

##### (中堅・中小企業による賃上げの後押し)

地域の社会課題解決の担い手となるローカル・ゼブラ企業の育成に向け、社会的インパクト評価を資金調達につなげる環境整備を進める。地域の生活を支えるサービスの供給を維持・発展させる「地域協同プラットフォーム」を支援する。

### 「地方創生 2.0 基本構想」(抄) (2025年6月閣議決定)

#### (1) 安心して働き、暮らせる地方の生活環境の創生

##### ②魅力ある働き方・職場の創出

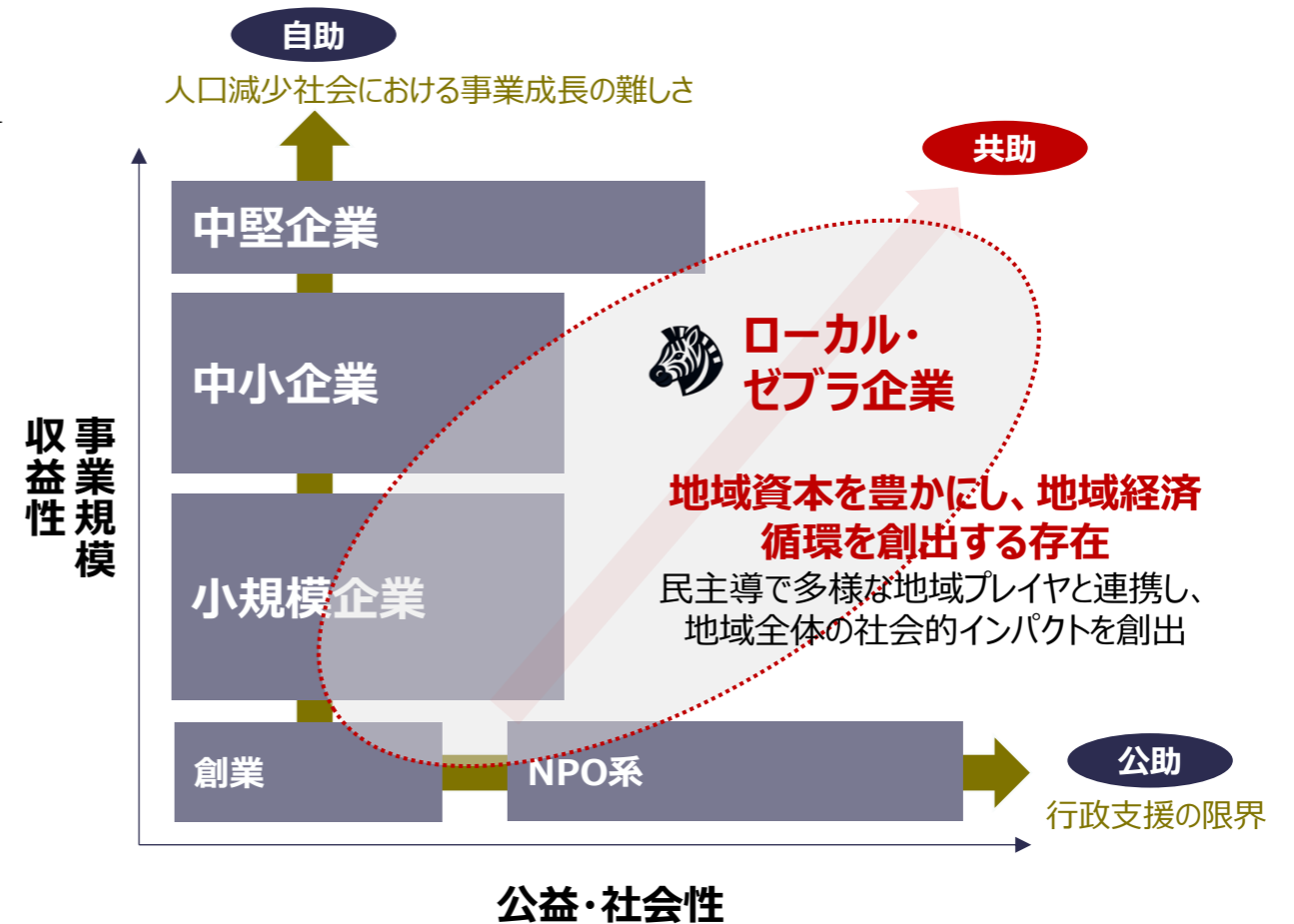
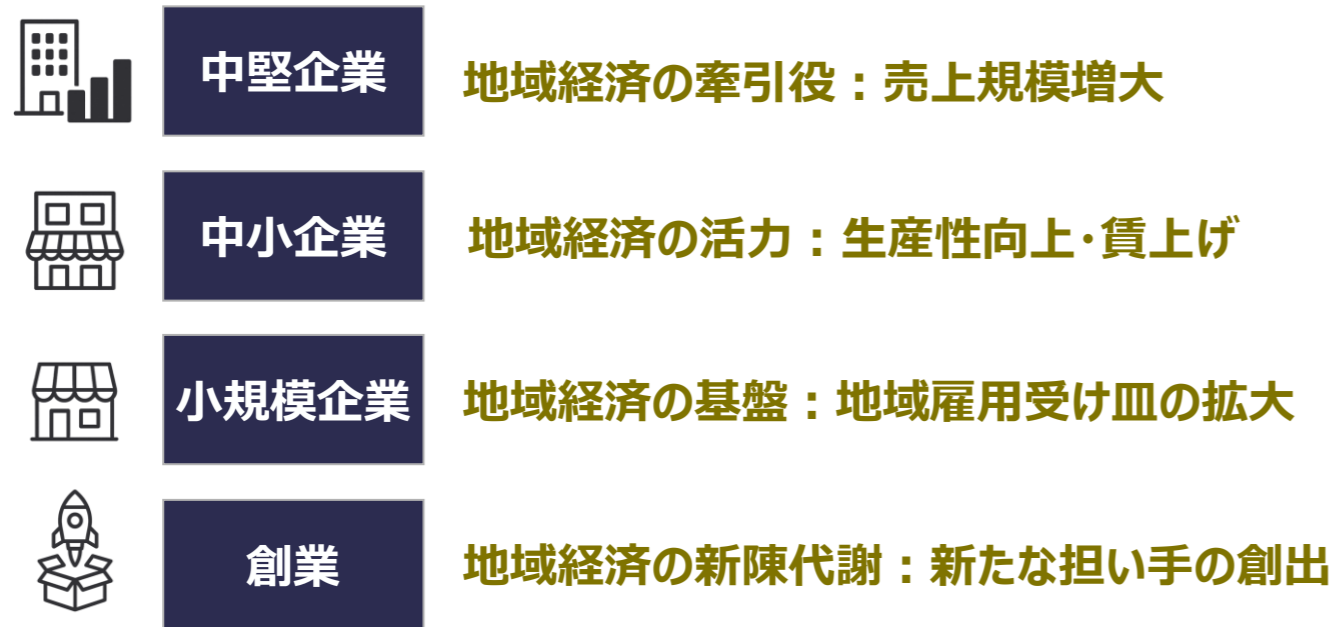
##### iv. ローカル・ゼブラ企業の活躍環境整備による魅力ある職場づくり

ローカル・ゼブラ企業は、若者や女性を始め多くの人たちにとって魅力的な地域の仕事・職場を創出し、地域の社会課題解決の新たな担い手となる重要な存在である。ローカル・ゼブラ企業を育成するエコシステム強化のため、多様なファイナンス手法や社会的インパクト評価手法の検討・整理、地域や業種を越えたコミュニティの形成促進等の環境整備に取り組む。

# 中小企業庁における従来政策との関係性においては、企業の事業成長を後押しする政策の流れを汲みつつも、より地域への裨益性に主眼を置いた事業と整理できる

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

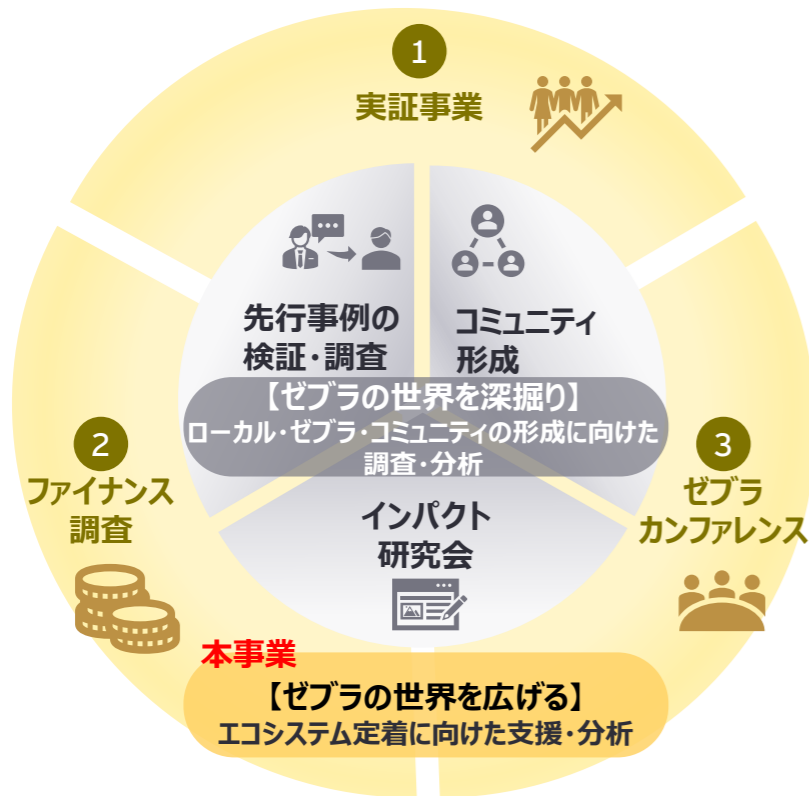
## 地域事業者の役割と支援



## 2. 本事業の概要

# 本事業は“ゼブラの世界を広げること”を前提として、①実証事業、②ファイナンス調査、③ゼブラカンファレンスの3つの事業から構成

令和7年度ローカル・ゼブラ事業の全体像\*1



<p>1</p> <p><b>実証事業</b></p> <p>次頁以降を参照</p>	<p><b>エコシステム強化につながる事業拡大等の仕組み化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>実証を通じて、地域事業づくり会社とローカル・ゼブラ企業が域内外のステークホルダーと連携して、事業拡大・事業展開できる仕組み・手法を明らかにする</li> </ul>	<p>募集要領</p> <p>実施事項 (1) 社会的インパクトを活用したローカル・ゼブラ企業が活動する地域への経営資本連携実証事業の実施</p>
<p>2</p> <p><b>ファイナンス調査</b></p> <p>別紙2を参照</p>	<p><b>ローカル・ゼブラファイナンスエコシステムの構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域事業づくり会社およびローカル・ゼブラ企業における資金調達事例等を調査することで、実践的なファイナンス手法の在り方を明らかにする</li> </ul>	<p>募集要領</p> <p>実施事項 (4) 多様な資金調達手法の普及・推進に向けた基礎情報の整理</p>
<p>3</p> <p><b>ゼブラカンファレンス</b></p> <p>別紙3を参照</p>	<p><b>ローカル・ゼブラ企業に対する社会的理解の普及・啓発</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ローカル・ゼブラ企業同士が地域や業種を超えたつながりにより、学び合うコミュニティを創出する</li> <li>ローカル・ゼブラ企業の取組に共感した企業等がローカル・ゼブラ企業と出会える場を創出する</li> </ul>	<p>募集要領</p> <p>実施事項 (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</p>

\*1 中小企業庁資料より

3つの事業のうち、①実証事業については約2か月半の公募・審査期間を経て、10月から本格的に各地域での実証へ突入。約5か月間の実証期間を経て、2/27に成果報告会を実施した



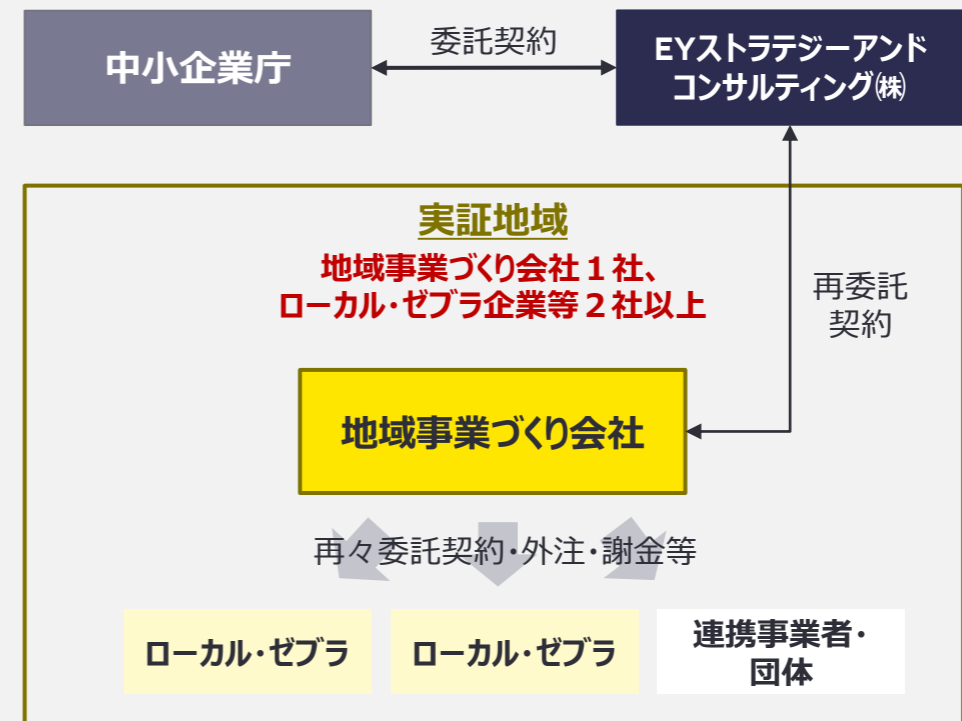
## 実証事業については、地域事業づくり会社1社およびローカル・ゼブラ企業等2社以上のコンソーシアムを要件に公募を実施。86件の応募のうち10件を選定し、実証事業に取り組んだ

### 実証事業の概要

<b>本事業の目的</b>	経営資本（資金・人材等）や協業先の獲得など地域のエコシステムを強化および、その仕組みづくり
<b>公募期間</b>	令和7年8月8日（金）17時まで
<b>実証期間</b>	令和8年2月27日（金）まで
<b>採択件数</b>	10件（応募86件）
<b>予算上限</b>	1実証地域あたり15,000千円（税込）
<b>申請要件</b>	地域事業づくり会社1社、ローカル・ゼブラ企業等2社以上を含む実証地域
<b>事業内容</b>	<p>実証地域は以下の取組を実施する</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① エコシステムの強化に資する取組の検討と実行</li> <li>② カンファレンスや視察会等を通じた実証地域同士の知見の共有</li> <li>③ 成果報告会への参加</li> </ol>

### 実証事業のスキーム

- 本事業は、中小企業庁により採択されたEYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社が事務局として再委託先を募集



## 伴走支援については、EY担当2名および伴走支援専門家から構成されるチームを基本設計として、仕組みの検討・構想・実装に係るサポートを集中的に実施

### 実証実施体制

EYの支援担当者2名に加え、実証事業の実施上必要と考えられる助言・ノウハウ・コネクション等を提供可能な伴走支援専門家1名でチームを組み伴走を実施した



\*進捗状況や課題領域等に合わせ、必要に応じて伴走支援者以外の専門家にも連携を実施

### 実施体制の詳細

#### EY担当者の役割

##### ① 実証内容の具体的支援

- ✓ ①実証内容への具体的支援と②本事業を円滑に進めるためのロジ・手続き面の支援の2つの側面から支援を実施
- 目指す「仕組み」の検討支援（壁打ち）
- 仕組み化に向けたロードマップ・KPI設定支援
- 仕組み化にあたっての課題・ボトルネックの特定支援
- KPI達成状況のモニタリング・課題対応のためのアドバイス・コネクション等の提供
- 先行地域との連携・視察提案 など

##### ② ロジ・手続き支援

- 実証事業に係る契約・支出管理
- キックオフ・成果報告会をはじめとした各カンファレンスへの参加調整・案内 など

#### 伴走支援専門家の役割

- ✓ 「仕組み化」に係る専門的なアドバイス

※伴走支援専門家の選定について

伴走を担当する専門家については、支援ニーズに関するヒアリングや目指す「仕組み」・領域等を踏まえ、中企庁・事務局にて選定

詳細は次頁を参照

# 実証事業者の目指す方向性や実証途中で見てきた課題に応じて、伴走支援専門家がアドバイザーとして支援を実施

伴走支援専門家	担当実証事業者	伴走支援専門家	担当実証事業者
<p><b>竹本 吉輝氏</b> 株式会社トビムシ 代表取締役</p> <p>外資系会計事務所や環境コンサルティング会社の設立等を経て、2009年株式会社トビムシを設立。全国各地で地域の自立に資するよう、林業・木材業の入口から出口までをトータルにデザイン。財務会計・金融の知見を加味した環境ビジネスの多面的展開にも実績多数。</p>  <p>図表1</p>	<p>一般社団法人 ドチャベンジャーズ</p> <p>一般社団法人 大和森林管理協会</p>	<p><b>工藤 七子氏</b> 一般財団法人 社会変革推進財団 常務理事</p> <p>総合商社を経てアメリカの大学院で国際開発学修士号を取得。インパクト投資ファンドでの海外インターンを経た後、2011年に日本財団へ入職。2017年、同財団がスピンアウトする形でSIIFを設立し、常務理事としてインパクト投資や社会起業家支援の企画・推進を担っている。</p>  <p>図表5</p>	<p>陸前高田 しみんエネルギー 株式会社</p>
<p><b>古田 秘馬氏</b> 株式会社umari 代表</p> <p>慶應義塾大学中退後、UDON HOUSEなど地域密着型のプロジェクトを多数立ち上げる。2014年に株式会社umariを設立し、香川県三豊市を中心に数多の地域連携プロジェクトを支援。現在は、地域スタートアップへの出資や民間サービスの顧問を務めながら、地域のビジネスモデル構築を推進。</p>  <p>図表2</p>	<p>公益財団法人 東近江三方よし 基金</p>	<p><b>田淵 良敬氏</b> 株式会社Zebras and Company 代表取締役</p> <p>日商岩井株式会社を退職後、LGT Venture Philanthropy、ソーシャル・インベストメント・パートナーズ、SIIF等で国内外のインパクト投資に従事。グローバルな経験・産学ネットワークから世界的な潮流目線での事業コンセプト化、経営支援、海外パートナー組成を得意とする。</p>  <p>図表6</p>	<p>株式会社 インターローカル パートナーズ</p>
<p><b>千葉 直紀氏</b> 株式会社 ブルー・マーブル・ジャパン 代表取締役</p> <p>社会的インパクト・マネジメントや発展的評価、組織診断を専門とし、NPO・企業・行政への評価・マネジメント支援を幅広く手がける。中小企業診断士・認定ファンドレイザーとして、多角的な社会価値の可視化と事業改善に取り組み、日本における社会的インパクトの普及にも尽力している。</p>  <p>図表3</p>	<p>株式会社 湘南ベルマーレ フットサルクラブ</p>	<p><b>内田 勝規氏</b> 株式会社 オフィス内田 代表取締役</p> <p>中央大学卒業後、東武百貨店で「北海道物産展」を成功させた後、2010年に独立し株式会社内田を設立。地域資源を活かした物産展やブランド支援を全国で展開し、自治体・金融機関・大学と連携しながら、地域スタートアップや中小企業の支援に取り組む。</p>  <p>図表7</p>	<p>株式会社 GHIBLI</p>
<p><b>村上 敬亮氏</b> 東京大学/慶應義塾大学 特任教授</p> <p>東京大学卒業後、1990年に通商産業省（現・経済産業省）に入省。IT政策、クールジャパン戦略、温暖化交渉、再生可能エネルギー制度設計など幅広い領域で政策立案を担い、その後は内閣府で地方創生や国家戦略特区を推進。現在は、大学にて公共政策・地方創生に係る講義を持つ。</p>  <p>図表4</p>	<p>本田屋本店 有限会社</p> <p>一般社団法人 前橋まちなか エージェンシー</p>	<p><b>山谷 拓志氏</b> 静岡ブルーレヴズ株式会社 代表取締役社長</p> <p>元アメリカンフットボール選手として日本選手権優勝を経験した後、スポーツ経営の道へ転身。宇都宮ブレックスの立ち上げを指揮し、日本一と黒字化を達成。その後、つくばロボッツを再建。現在は静岡ブルーレヴズの代表として、地域に根ざしたプロスポーツ経営とリーグ強化に取り組んでいる。</p>  <p>図表8</p>	<p>株式会社 竹屋旅館</p>

2. 本事業の概要\_ゼブラカンファレンスについて (概要)

# 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"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

会場の様子

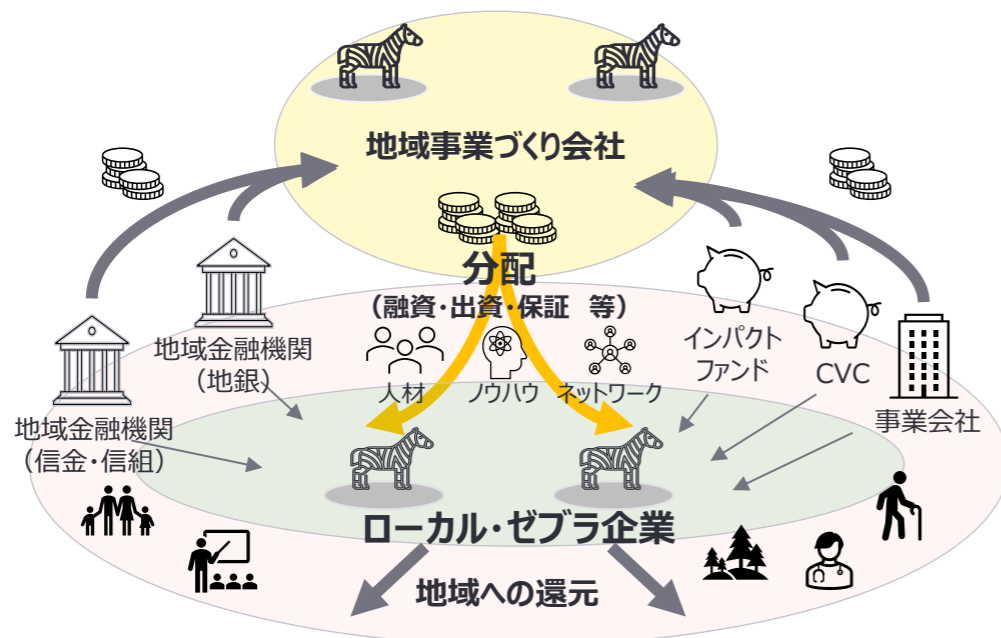


# ローカル・ゼブラ企業、地域事業づくり会社全体のファイナンスエコシステムを構築するための基礎調査を実施。本調査により求められる資金需要の規模・性質や事業継続の勝ち筋が判明

## 本調査の目的

- 地域事業づくり会社およびローカル・ゼブラ企業における資金調達事例等を調査することで、実践的なファイナンス手法の在り方を明らかにする
- 特に、**地域の資金循環の軸となる地域事業づくり会社に着目し**、受け手・出し手の実態を把握したうえで、**地域事業づくり会社にとっての親和性の高いファイナンス手法や勝ち筋**を明らかにする

## ローカル・ゼブラが目指すエコシステム



## 調査仮説と調査結果

### 初期仮説

- 事業の提供範囲に応じて (地域内型 or 地域外進出型) で地域事業づくり会社を分類できないか
- 上記類型変遷に応じて、それぞれに親和性の高いファイナンス手法や法則性があるのではないか

## 仮説検証のイメージ

### ローカル・ゼブラの類型

Tier①	地域事業づくり会社 ＜全国型＞
Tier②	地域事業づくり会社 ＜地域密着型＞
Tier③	ローカル・ゼブラ企業



### 類型の変遷

- ③ローカル・ゼブラ企業  
→②地域事業づくり会社  
＜地域密着型＞
- ②地域事業づくり会社  
＜地域密着型＞  
→③地域事業づくり会社  
＜全国型＞
- ⋮

## 調査結果サマリ

- 地域事業づくり会社の事業性質により**一定の類型化が可能**
- 類型とその変遷に応じた**調達手法の明確な法則等は見られない**
- 出資による資金調達の需要はおよそ50M以上のアセット調達資金が多い
- 地域事業づくり会社の勝ち筋となる要素は、**アセットファイナンス、安定的事業基盤、ファイナンス設計人材の存在** (いずれかもしくは複数の充足が必要)

※資金受け手アンケート79件／資金出し手ヒアリング33件

### **3. 地域事業づくり会社とは**

# ローカル・ゼブラ企業が社会性と経済性の両立を目指しつつ個社の領域に集中するのに対して、地域事業づくり会社はローカル・ゼブラ企業を束ねながら、地域全体の裨益に焦点を当てる

ローカル・ゼブラ企業  
(Tier3)

地域事業づくり会社 <地域密着型>  
(Tier2)

地域事業づくり会社 <全国型>  
(Tier1)

個社事業の成長・持続に集中

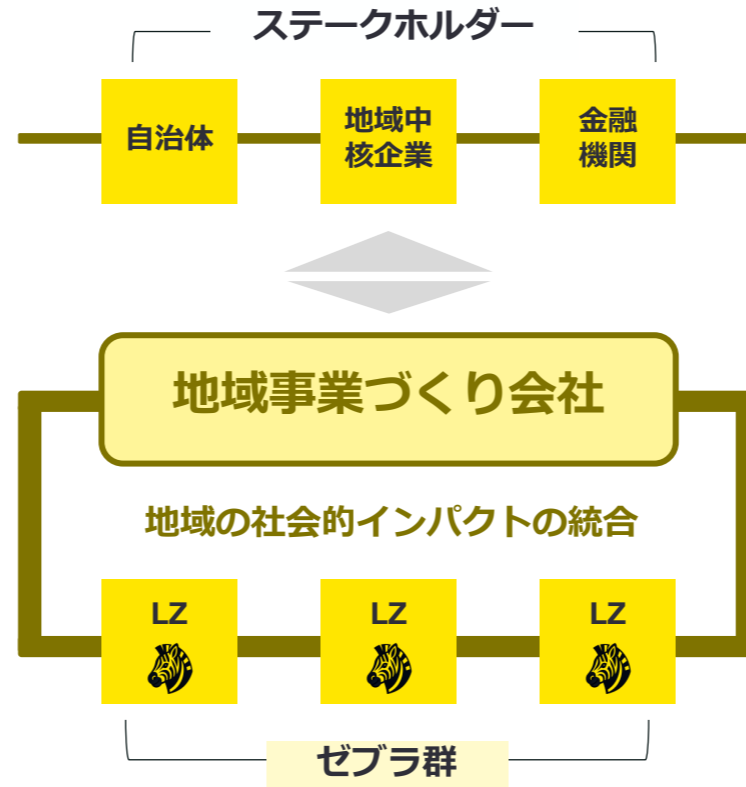
地域内のゼブラの取組を結んで面に

地域から全国・他分野へ

**社会性×経済性**  
地域に根差し地域課題の解決を図り、事業を営む団体



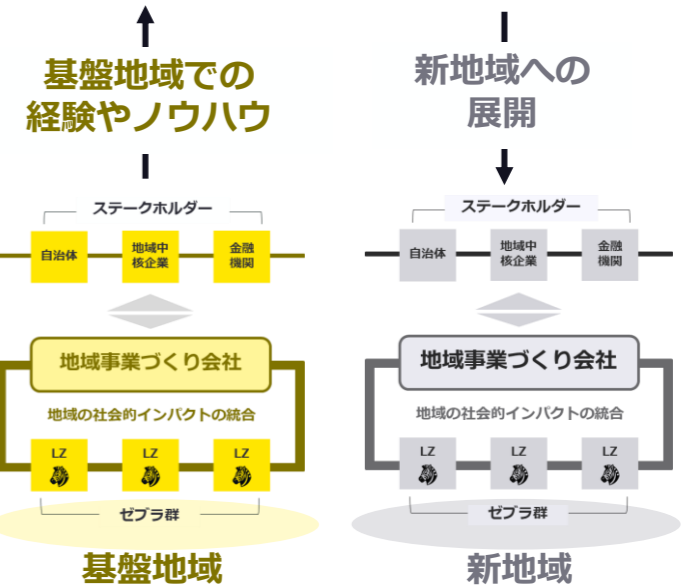
ローカル・ゼブラ企業



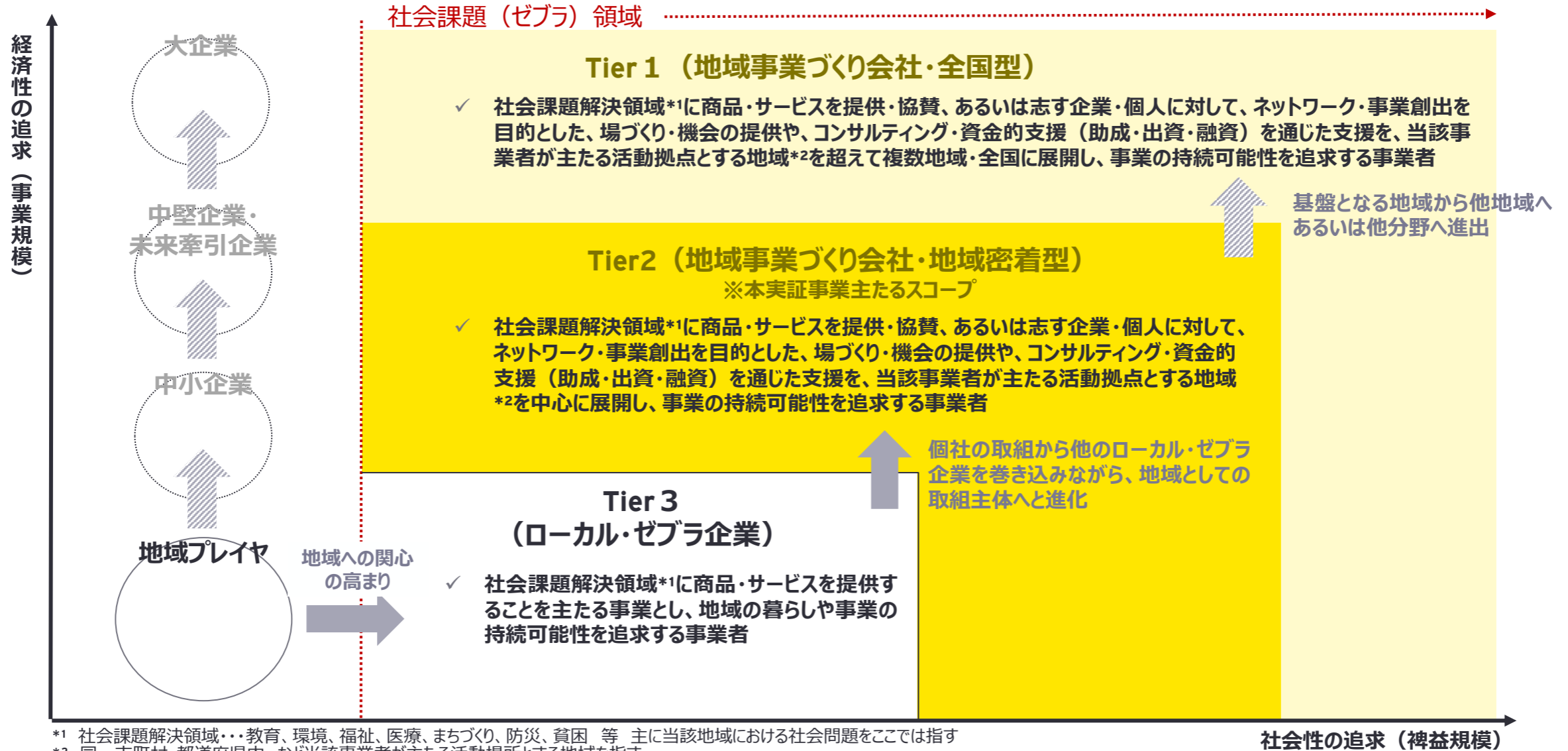
※地域事業づくり会社の全国化はその団体の志向性に拠る

取組のアセット化

資金調達    デジタル基盤    ネットワーク

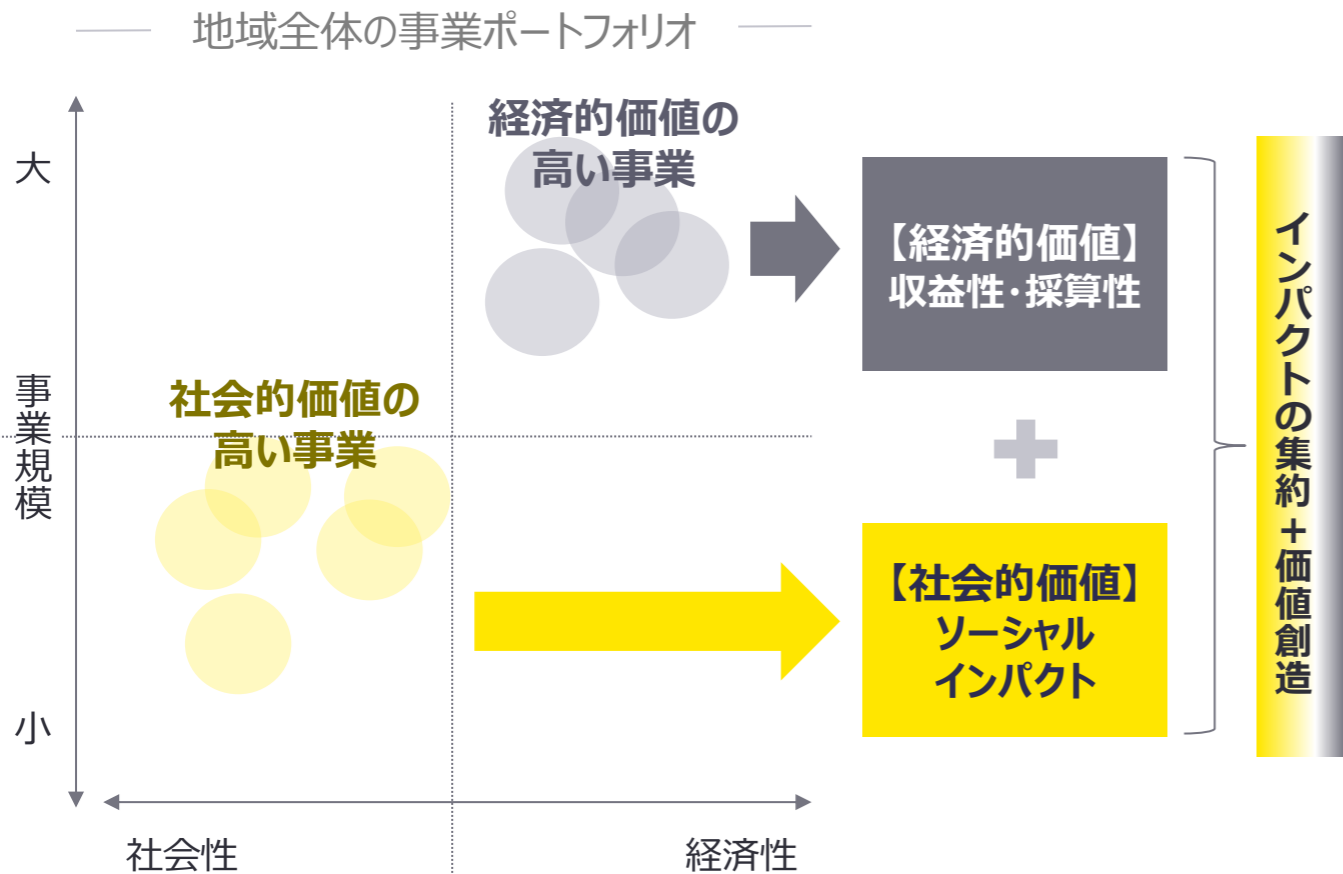


前頁の内容を階層的 (Tier) に整理。ローカル・ゼブラ企業と地域事業づくり会社の最大の違いは、個社での取組に留まるか、複数の事業者を巻き込んだ地域としての取組に昇華されるか



**地域事業づくり会社の役割は、地域の個別事業が創出するインパクトを地域全体で捉え価値付けすることで、域内外のステークホルダーから資金や人材等の経営資本を呼び込み、地域における経済循環を起こすこと**

### 地域事業づくり会社の主な役割

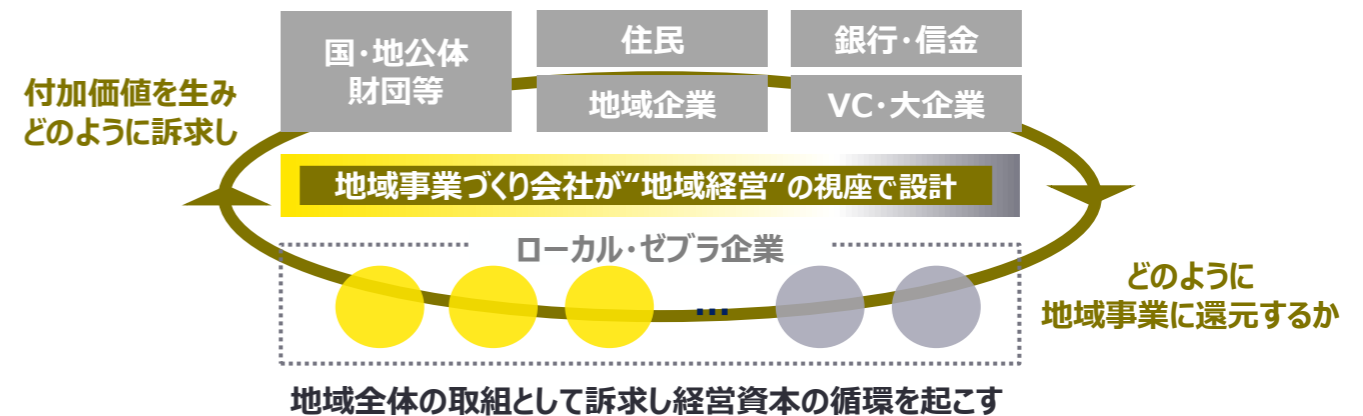


① **地域面的な取組として昇華させる「インパクト集約機能」**

- ✓ 調達先・規模や手法に合わせて地域事業を統合しバランス
- ✓ 個別事業を広くとらえ、地域の取組としてストーリー化する

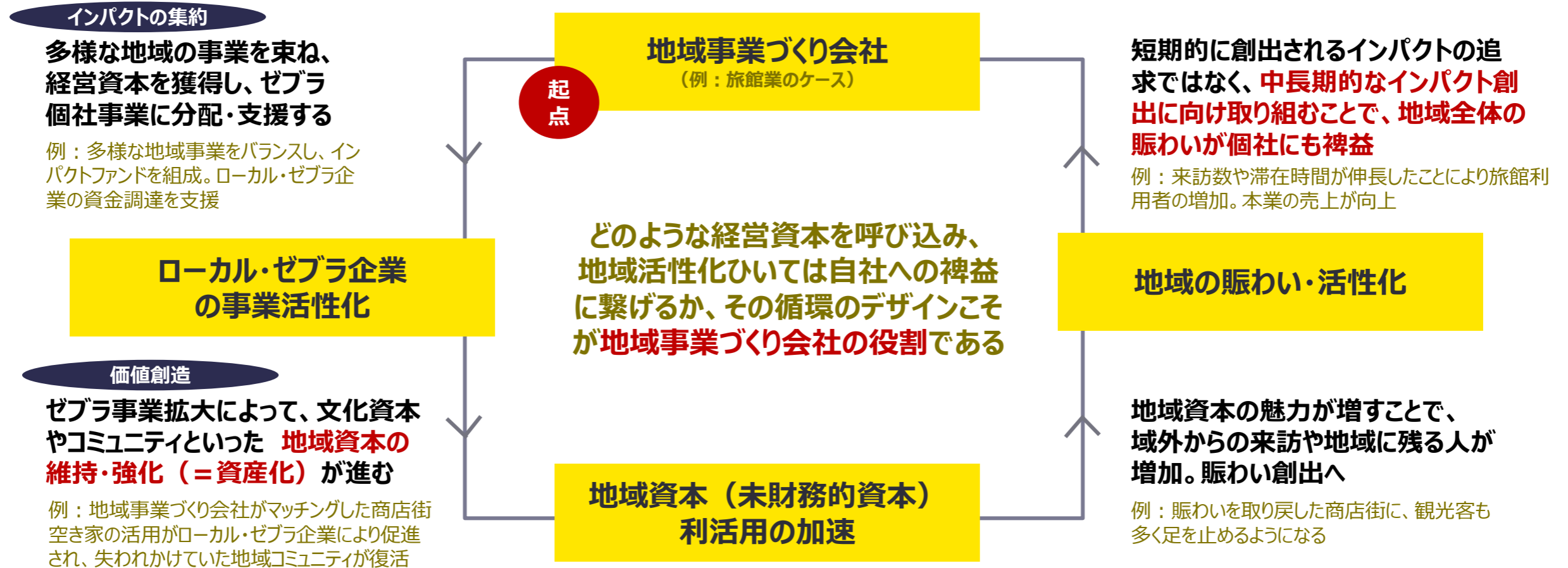
② **個別事業の価値づくりに関与する「価値創造機能」**

- ✓ 事業や資本を繋ぐ中間支援的機能に留まらず、個別事業者の事業成長を支援、あるいは地域課題に必要な領域を見定め0→1事業も企画

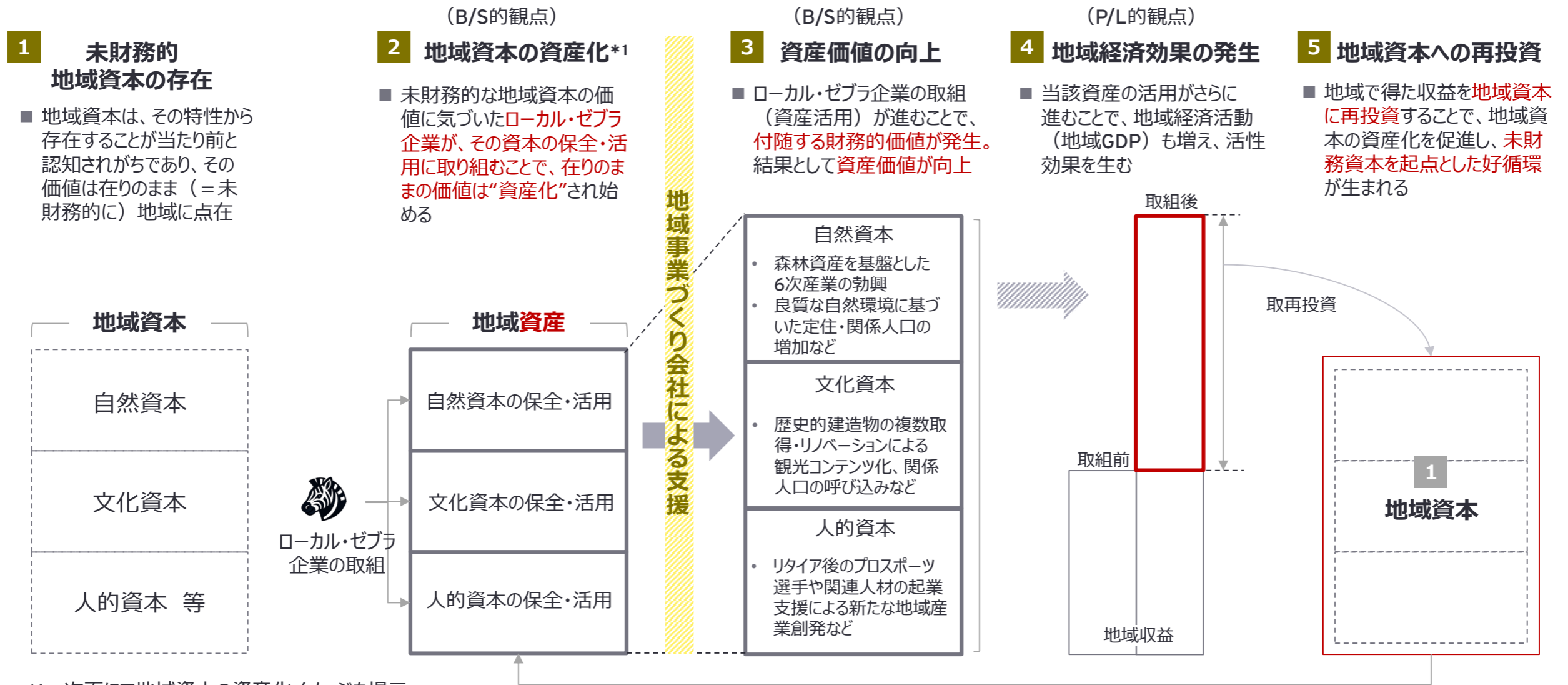


# ローカル・ゼブラ企業群の事業を統合的に支援し価値向上を図ることで、地域全体の資本力が維持・強化される。これらの取組みが結果的に自社の利益にも還元されるという中長期的な視座が地域事業づくり会社に求められる

## ■ 地域全体を一つの企業として捉えた地域事業づくり会社の取組の一例



# 地域経営の肝となる“地域資本”の活用は、事業の土壌を豊かにし、次なる事業を誘発する上で重要な一方、成果獲得まで時間を要するケースが多く、中長期的な時間軸でのデザインが不可欠

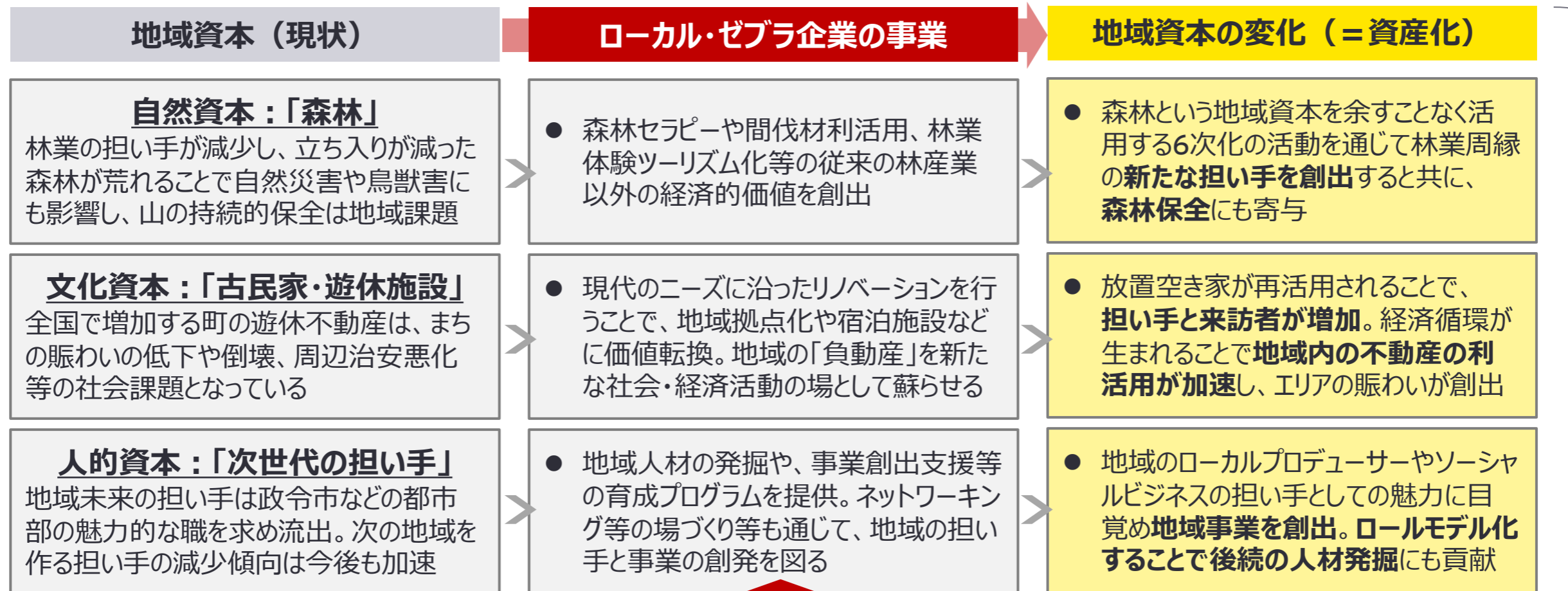


\*1：次頁にて地域資本の資産化イメージを提示

循環・レバレッジによるローカル・ゼブラ企業の実組の拡大

## 地域事業づくり会社は、地域資本を活用したローカル・ゼブラ企業の事業成長を促し、地域資本の縮小を防ぎながら経済的価値も生み出すことで、地域資本を地域の資産へと変えていく役割を担う

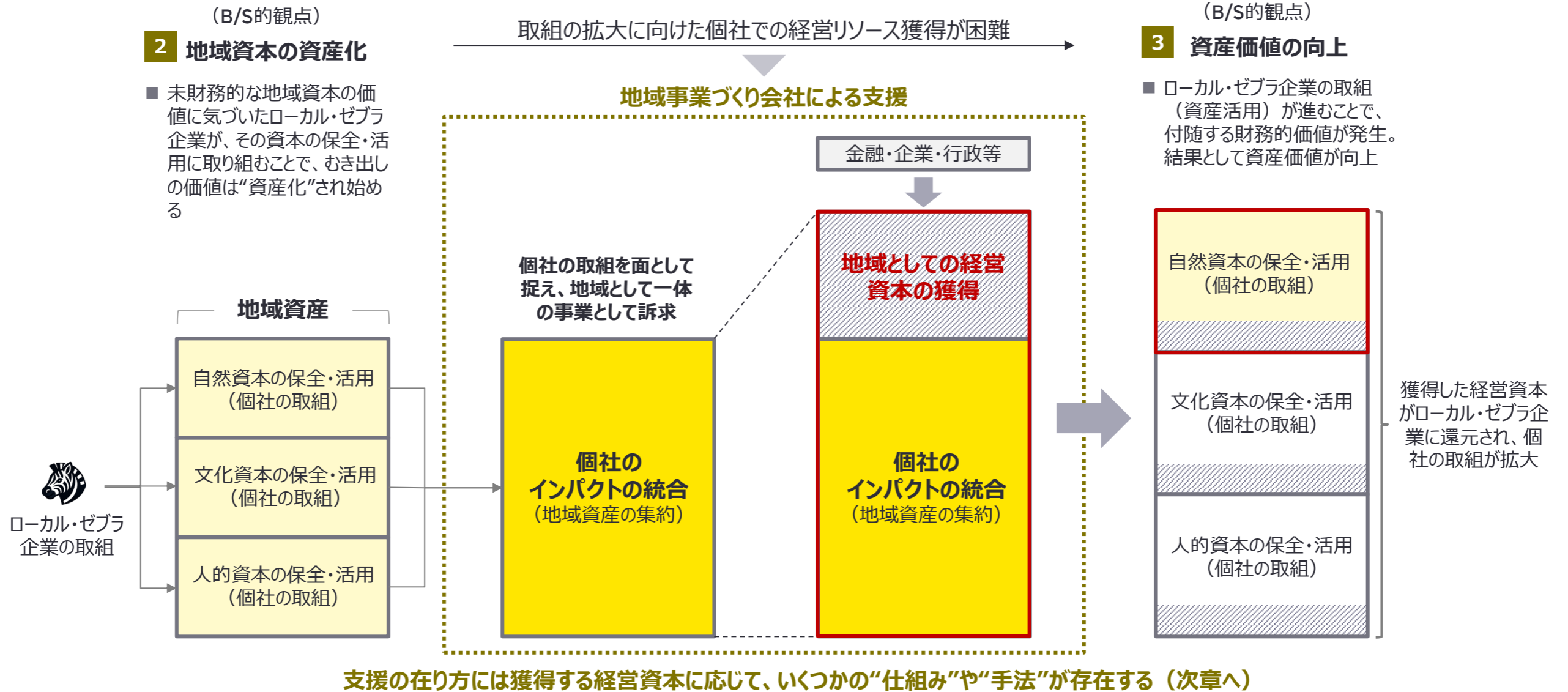
### ■ ありのままの地域資本は、ローカル・ゼブラ企業の活動を通じて地域課題を解決しながら経済的価値を生む「資産」へと変化する



効果発現の時間軸は活用する資本性質によって異なる

**地域事業づくり会社はゼブラの事業価値創造支援と、面的にゼブラ事業を集約することで地域資本の変化を加速**

# 地域事業づくり会社の支援は、ローカル・ゼブラ企業個社の取組を価値化し拡大するために、地域だけでは不足しきれない経営資本を域内外から獲得し、地域資本に還元していく点に重要な意義がある



## 4. 地域事業づくり会社の目指す“仕組み”と“手法”

## 本実証では、各地域の取組が後発地域の参考事例として十分に機能することを目的に、取組の核となる要素を“仕組み”と“手法”という形で整理し、横展開時の再現性向上を企図した

### “仕組み”と“手法”に着眼した問題意識

- 政府が打ち出した地方創生政策や取組みが本格化し、10年以上が経過した中で、ローカル・ゼブラ企業に関する取組とも親和性の高い、地域の特色を生かした先進的事例が全国で数多く生み出されてきた
- 地域間での先進地域への視察や情報交換が進む一方で、それら事例を参考にした後継的な取組みの広まりは限定的とも見て取れる
- その原因の1つは、先進事例における成功の要諦とその事例形成プロセスを正しく言語化・認識できていないことにあると思料
- 特に先進事例の多くは“属人性が強い”と認識されることから、取組の全体構造を俯瞰し、他地域にて模倣・参考すべき要素を明確に打ち出す必要がある
- そこで本実証では、取組の本質的な成功要素であり、かつ他地域においても再現性が認められる要素を“仕組み”と“手法”として整理した

#### “仕組み”とは

取組の全体構造を指し、関係者の座組に加え、地域事業づくり会社の  
①組織形態・事業領域、②目指す状態・価値、③それを実現する  
「手法」から構成される

#### “手法”とは

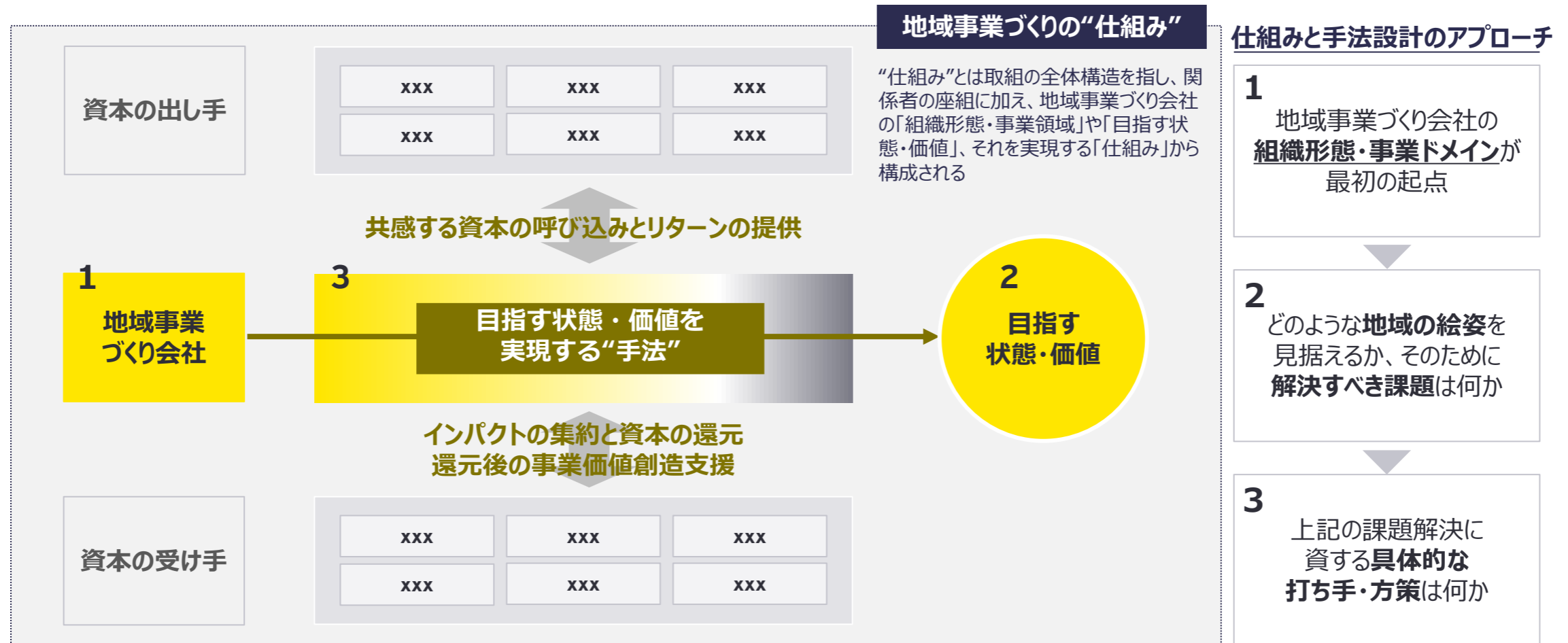
仕組みの構成要素の1つであり、地域の目指す状態・価値を生み出す  
ための具体的な打ち手・方策そのものを指す

具体例：インパクトファンド、DAO、人材育成プログラム など

※仕組みと手法は、その実現にあたっては属人的な推進力が寄与する一面もあるが、基本的にはどの地域にも移植可能な考え方であり、本実証ではこの点に焦点を当て、他地域が模倣・参考すべき要素を明らかにしていく

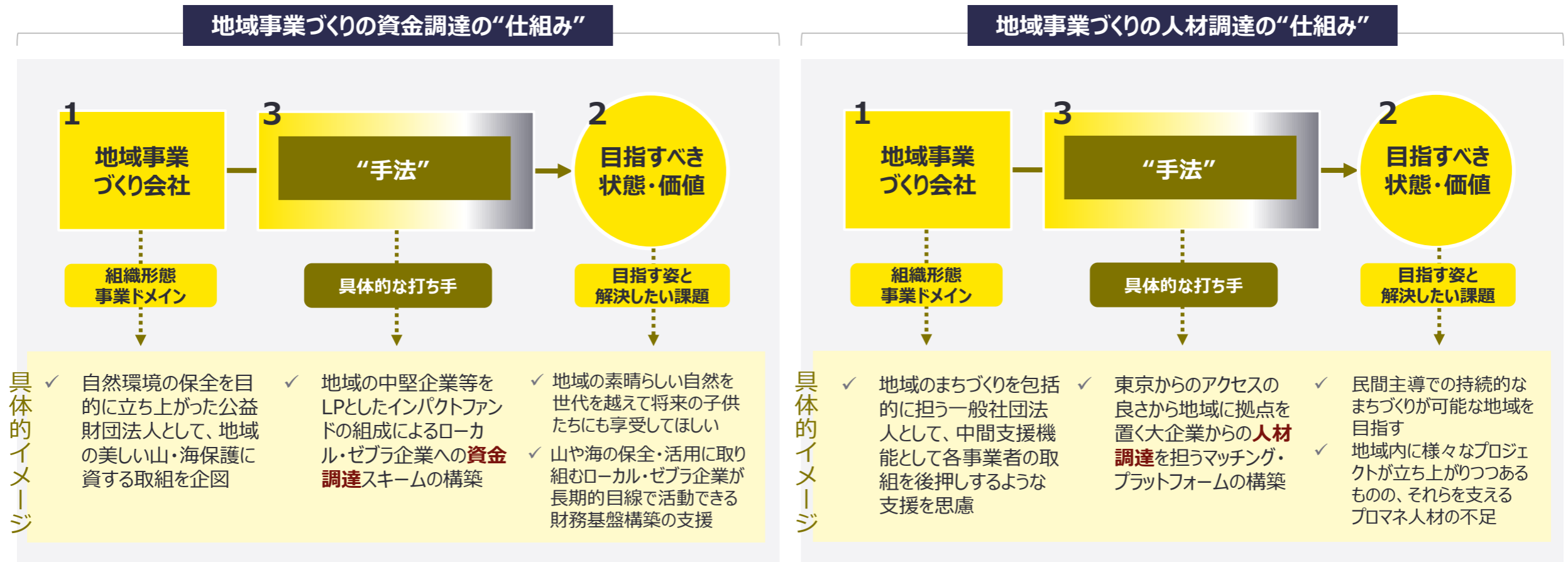
# 地域事業づくり会社の目指す“仕組み”とは、取組の全体構造を指し、地域事業づくり会社の組織形態・事業領域や目指したい状態・価値、それを実現する具体的打ち手としての“手法”から構成される

- “仕組み”とは「取組の全体構造」を指す一方、“手法”とはその構造の中核を成す「具体的な打ち手」を指すと定義



前頁の具体的なイメージを記載。地域事業づくり会社の組織形態・事業領域や目指す価値によって様々な仕組みが想定されるが、獲得を目指す経営資本によって一定のパターンが存在

■ 参考：仕組みと手法のイメージ



地域事業づくり会社の目指す「仕組み」は、獲得したい経営資本によって一定の類型化が可能

## 本実証地域の取組を経営資本を起点に①資金循環型、②人材循環型、③資金×人材循環型、④情報・ノウハウ循環型の4つのパターンに仕組みを分類。横展開時の1つの考え方として類型化

### ■ 実証における取組内容（詳細は次章）

仕組みの類型	地域事業づくり会社	手法	仕組みの類型	地域事業づくり会社	手法
<b>資金循環型</b> 地域事業づくり会社が、資金を呼び込みローカル・ゼブラ企業と共創する	株式会社 インターローカル パートナーズ	地域GP×地域ファンド	<b>資金×人材 循環型</b> 地域事業づくり会社が、資金循環型と人材循環型を同時に行う	株式会社 湘南ベルマーレ フットサルクラブ	地域の人事部 ×ソーシャルインパクト 預金制度
	公益財団法人 東近江三方よし 基金	インパクトファンド		一般社団法人 大和森林管理協会	森林資本を活用した 事業創出× パートナー制度
	一般社団法人 ドチャベンジャーズ	まちづくりDAO		陸前高田 しみんエネルギー 株式会社	地域参加型課題解決 コミュニティ×地域応援 電カプラン
<b>人材循環型</b> 地域事業づくり会社が、人材を呼び込みローカル・ゼブラ企業と共創する	株式会社 竹屋旅館	スポーツゼブラ 人材育成プログラム	<b>情報・ノウハウ 循環型</b> 地域事業づくり会社が、情報・ノウハウを呼び込みローカル・ゼブラ企業と共創する	株式会社 GHIBLI	地域水産業支援 スキーム
	一般社団法人 前橋まちなか エージェンシー	まちづくり人材マッチング		本田屋本店 有限会社	生活文化・歴史の体験事業化 スキーム

## 参考：地域事業づくり会社が獲得し得る経営資本は幅広く想定されるが、本実証ではローカル・ゼブラ企業の取組に対して、より直接的な支援となるヒト・カネ・情報の獲得を企図した仕組み構築に挑戦

### ■ 地域事業づくり会社が資本の出し手（大企業や金融機関等）から調達し得る経営資本の一例



←————— 本実証で獲得を目指した経営資本のスコープ —————→

## **5. 実証事業の結果（10地域）**





## ① 株式会社インターローカルパートナーズ

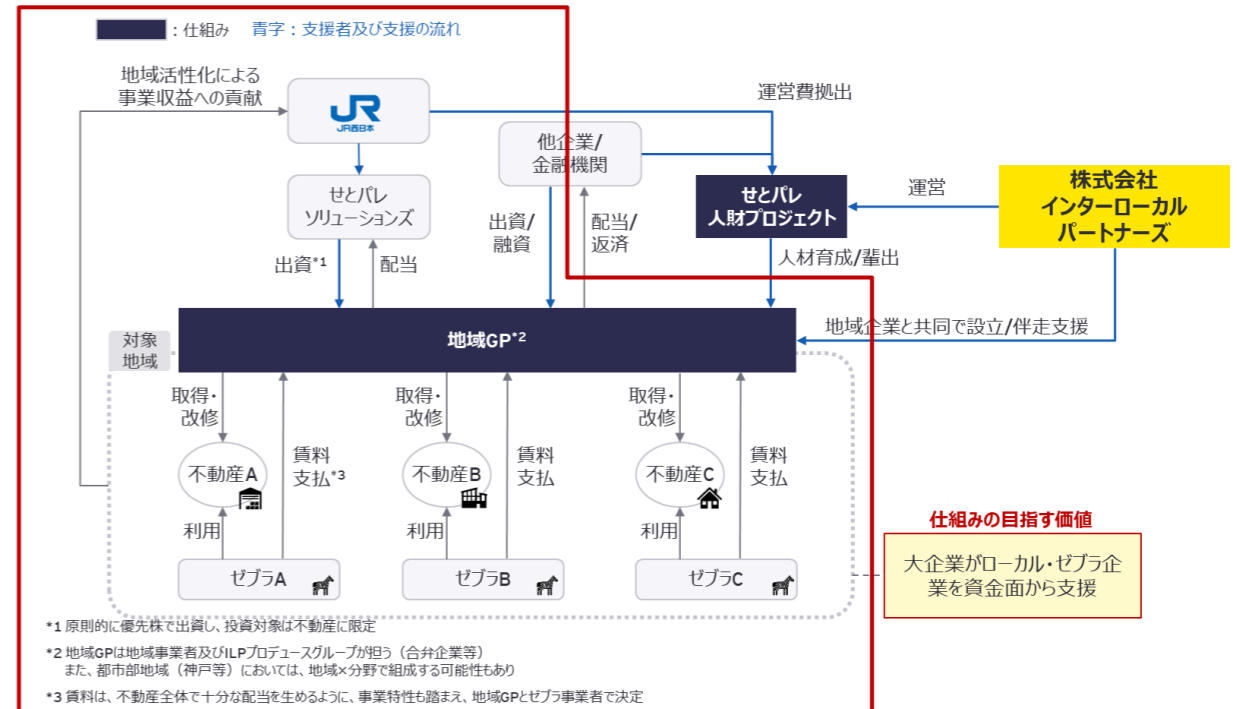
## 株式会社インターローカルパートナーズ\_実証事業者概要

### 実証地域の概要

地域事業づくり会社	株式会社インターローカルパートナーズ
業種	サービス業（他に分類されないもの） 地域プロデュース業
資本金	51百万円
従業員数	3人
所在地	長崎県対馬市上県町志多留3021番地
実証地域	瀬戸内地域
ローカル・ゼブラ企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社WHOVAL</li> <li>株式会社umika</li> <li>有限会社ラ・ポール</li> <li>長門湯本温泉まち株式会社</li> <li>有限会社いっとく</li> </ul>
連携事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>西日本旅客鉄道株式会社</li> <li>株式会社エンジョイワークス</li> </ul>

地域事業づくり会社の事業内容  
※主な事業を抜粋  
凡例：  
今回の実証事業範囲

- ① 企業と地域の共創事業の設計・実装：大企業等が地域で実施する事業の設計から実装まで行う
- ② 地域プロデューサー企業への支援、事業構想の伴走：地域において、全体をキュレーションできるプロデューサーを支援、育成する事業
- ③ 地域人材育成プログラムの企画・実施：地域のプレイヤーとなる人材の育成プログラムの企画、実施を行う
- ④ ローカル企業に対する投資事業：ローカル企業に対して自ら投資を行う



## 株式会社インターローカルパートナーズ\_実証概要

### 課題

- ローカル・ゼブラ企業が本業以外に地域事業を面的に展開しようとした際に、適した調達方法や調達を支援する中間支援機能がない

### 仮説

- 大企業・地域中核企業が地域事業に関与することによりリターンを明確化するとともに、ローカル・ゼブラ企業側が求める支援を言語化し、結びつけるプラットフォームを構築することにより、資金の循環を起こせるのではないか

#### 実証 1

#### ローカル・ゼブラ事業が大企業等へ提供できるリターンモデルの整理

#### 実施 内容

##### ローカル・ゼブラ事業の洗い出し

- 瀬戸内地域で活動しているローカル・ゼブラ企業を集めたMTGをセット
- 各事業者から、現在検討しているローカル・ゼブラ事業をヒアリング

##### 企業へ提供できるリターンの整理

- 各事業が地域へのインパクトを超え、各大企業・地域企業へ提供できるリターンをマッピング

#### 成果 1

#### 事業がどのような収益へのリターンをもたらすか可視化された

（例：地域事業が鉄道収益に貢献 等）

#### 実証 2

#### 大企業等とローカル・ゼブラ企業を組み合わせ、投資実行に必要な要素を洗い出すカンファレンスの実施

#### 実施 内容

##### 岡山・山口にて大企業等やローカル・ゼブラ企業を一堂に会したカンファレンスを実施

- 第一回：12月4日@岡山
- 第二回：2月6日@山口
- 中・四国を拠点に活動する大企業や地域中核企業及び、地銀が参加
- 「いかにローカル・ゼブラ企業に投資しうるか」をテーマに集中的にディスカッション

#### 成果 2

- ①企業の地域への関わり方は幅がある
- ②投資意欲があっても一定のIRRがないと投資に結びつかない
- ③投資とともに、ローカル・ゼブラ企業に対する非財務支援（人材・ノウハウ）が重要

#### 実証 3

#### カンファレンスを踏まえた資金提供スキームの整理

#### 実施 内容

##### ローカル・ゼブラ企業や大企業等との協議から、新たな投資スキーム案を構想

- IRRが求められる中で、いかにリスクを低減し、低IRRの中でも大企業の社内説明を通るスキームが作れるかを協議

#### 成果 3

#### 地域GPがローカル・ゼブラ企業を取りまとめたうえで、ローカルIPOを出口として見据えた不動産投資に可能性がある

# 株式会社インターローカルパートナーズ\_仕組み概要

**目指す  
地域価値**

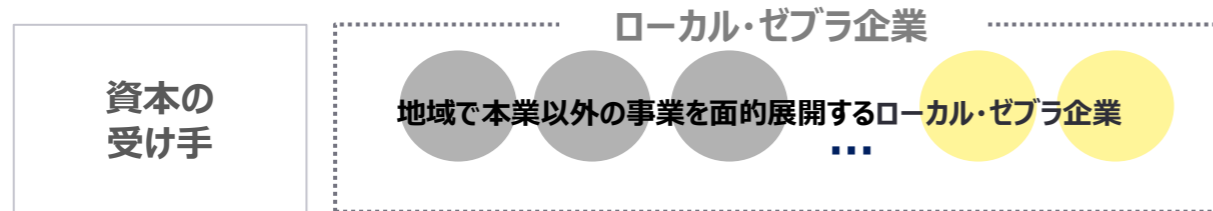
ローカル・ゼブラ企業が事業を多角化し地域内で展開する際の成長資金の確保



投資対象を不動産に限定することで、  
資金用途を明確化し、**資金**を呼び込み

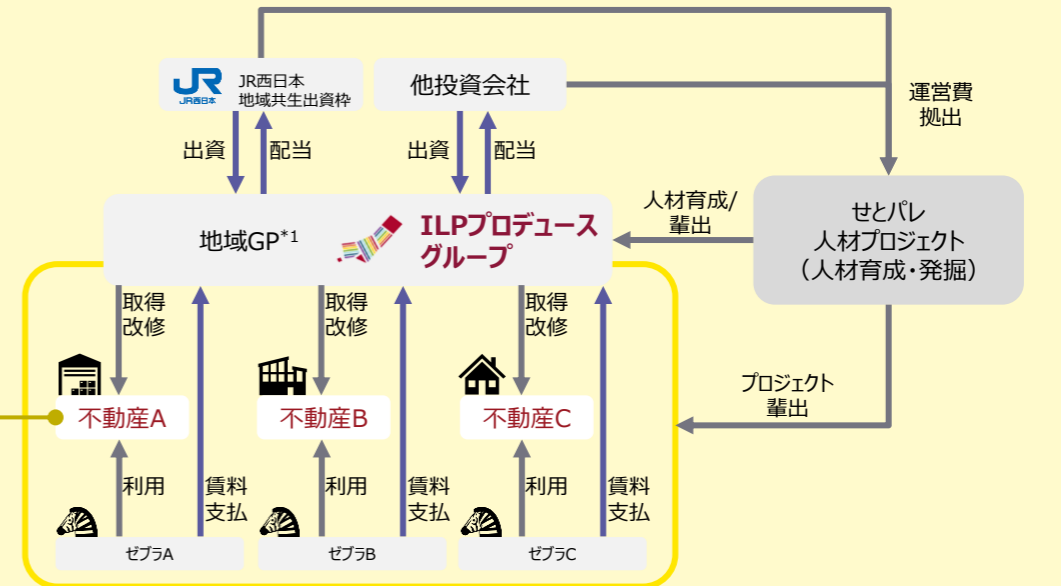


事業の目利きを行い、ローカル・ゼブラ企業の  
**投資費用を支援**（不動産を貸出）



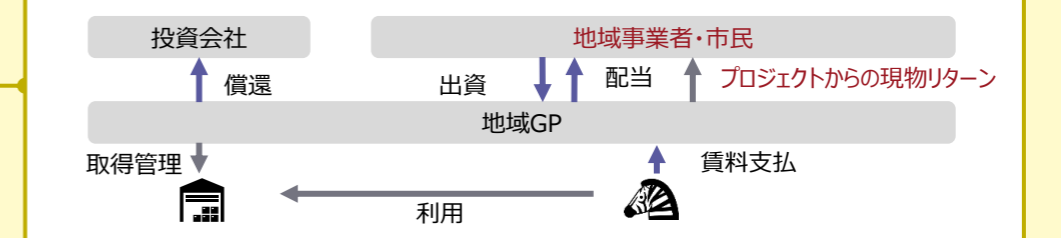
手法

**地域GPが不動産を取得し、  
ローカル・ゼブラ企業に貸出を行うスキーム例**  
一つ一つの事業を対象に投資する事なく、地域GPがバルクで所得管理



事業確立後の出口も見据える

リファイナンスにより地域GPが不動産を取得し、出資金を一括で償還



\*1 : 地域GP : 地域内外の資金を集約・設計・再分配し、ローカル・ゼブラ企業や地域課題解決事業の成長を伴走的に支える、地域事業づくり会社の投資会社としての機能

## 株式会社インターローカルパートナーズ\_今後の課題

### 今後の課題

#### 資金の出し手の広がり創出

- カンファレンスを通して、企業の地域への関わり方には多様なパターンがあることが判明
- 一方で、投資スキームを実行・拡大していくためには、出資者となる大企業・地域企業・金融機関の広がりを作っていく必要がある



#### ローカル・ゼブラ企業への非財務支援の具体化

- ローカル・ゼブラ企業各社は、事業実施にあたり、大企業側からの人材・ノウハウ面での支援を必要としている（特に、ファイナンスやプロジェクトマネジメントのノウハウなど）
- 今後プロジェクトを推進する中で、具体的にどのように人材やナレッジ面でローカル・ゼブラ企業を支援していくか具体化する必要がある

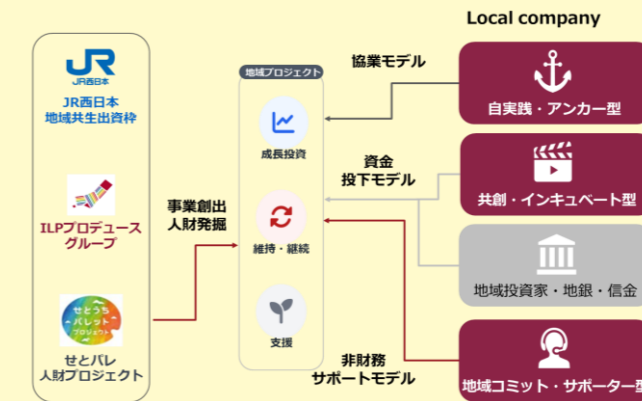
### 今後の打ち手・方向性

#### フラッグシッププロジェクトの成立

- 本スキームの代表的なプロジェクトを早期に確立させることで、後に続く企業に対して事例として提示

#### 共創・出資・連携など、多様な形での参画

- すでに取り組を行っているせとうちパレットプロジェクトを起点に企業との接点を構築し、各社のステータスに応じた共創・出資・連携など、多様な形での参画を募る



#### せとうちパレット・ILPプロデュースグループメンバーとの共創

- せとうちパレットプロジェクトに参加している大企業の人材や、地域の第一線で活躍しているILPプロデュースグループのローカル・ゼブラ企業メンバーが協力し、各プロジェクトの実施をサポート
- 将来的には、人材・ノウハウの展開をより効果的に実行できる体制を模索（人材のマッチングや、大企業人材が地域事業に関わる仕組み等の可能性を検討）



## ②公益財団東近江三方よし基金

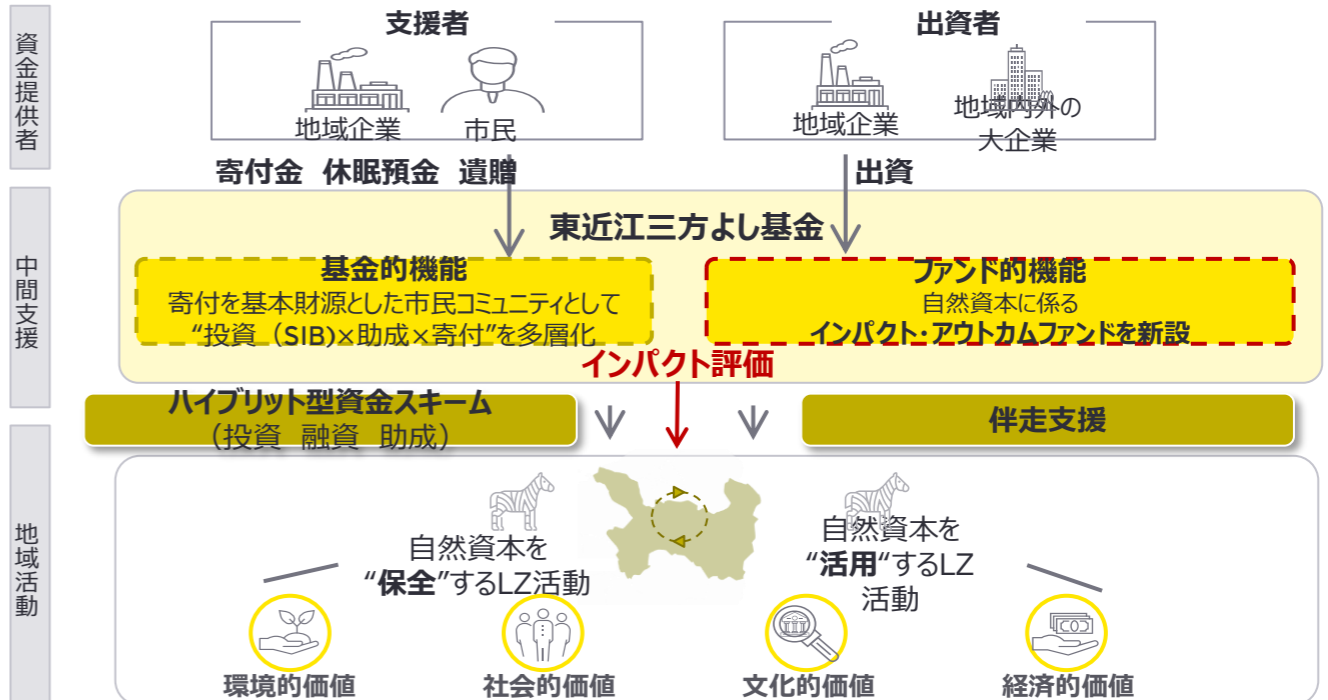
## 公益財団法人東近江三方よし基金\_実証事業者概要

### 実証地域の概要

地域事業 づくり会社	公益財団法人近江三方よし基金
業種	サービス業（他に分類されないもの）
基本財産	3百万1千円
従業員数	理事12名、事務局5名
所在地	滋賀県東近江市八日市本町9-19
実証地域	東近江市
ローカル・ ゼブラ企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO法人 遊林会</li> <li>• 一般社団法人Team Norishiro</li> <li>• 愛知川漁業協同組合</li> <li>• 鈴鹿10座エコツアーガイドクラブ</li> <li>• 湖香六根</li> <li>• 株式会社BASYO</li> <li>• Laque</li> <li>• 株式会社クミノ（KUMINO）</li> </ul>
連携事業者	東近江市   湖東信用金庫   PSI   IHI 琵琶湖環境科学センター   八千代エンジニアリング

地域事業  
づくり会社  
の  
事業内容  
※主な事業を抜粋  
  
凡例：  
今回の実証  
事業範囲

- 地域課題の解決と地域の自然資本を活用した地域の活性化を推進するためのコミュニティビジネス等の支援を実施
  - 支援実績（2016～2025）：団体数68/事業数103/支援総額4.5億円
- ① **基金的機能**：寄付を基本財源とした市民コミュニティ支援事業として“投資（SIB）×助成×寄付”で多層的支援を実施
  - ② **ファンド的機能**：自然資本に係るインパクト・アウトカムファンドを新設し、域外含めた資金の循環およびインパクトの地域統合・評価に取り組む（今回の実証事業範囲）



## 公益財団法人東近江三方よし基金\_実証概要

### 課題

- 本来つながっている森・里・川・湖も、関わる組織（ローカル・ゼブラ企業）の制度・資金・人材・評価が個別に管理され、連携が生まれにくい
- それぞれの活動が点在し、地域全体の価値をまとめて評価することが難しいため、長期の投資や支援の仕組みが成立しにくい

### 仮説

- 東近江三方よし基金が、点の支援から“東近江が育んだ愛知川流域全体の構造”においてどこに介入すべきか見立て、投資・伴走・評価を編み直すことで、地域全体のインパクト拡張を目指す

#### 実証 1

### ローカル・ゼブラ企業の活動に関する簡易デューデリジェンスの実施

#### 実施 内容

事業評価のための統一フォーマットを作成

活動の個社ヒアリング



#### 実証 2

### 統合分析およびエリア別深掘り

#### 実施 内容

#### 統合分析

- 個別のローカル・ゼブラ企業の活動が流域全体にどのように結びついているのか、事業継続上の課題（＝地域事業づくり会社の介入点）がどこに存在するのか明らかにする

#### エリア別深掘り

- 地域の流域を4エリアに分けて課題構造を分析
- 流域単位で、三方よし基金が介入すべき介入点を見立て、投資・伴走・評価の在り方を模索

#### 実証 3

### 合同ワークショップによる合意形成

#### 実施 内容

#### 合同ワークショップでの検証と合意形成

- 1/14にローカル・ゼブラ企業、自治体・地銀等・出資候補企業等を招集してワークショップを開催
- 地域を4エリアに分けて、課題・活動介入、介入による変化の兆しの観点から課題の構造を明らかにした

定めたゴールと理念を軸に、ToCと評価の解像度を上げ、実装案件形成に着手中

#### 成果 1

ローカル・ゼブラ企業の取組・課題を統合することで、流域に共通する「5つの断絶構造」が明確になり、支援を集中すべきポイント（レバレッジ）が可視化された

#### 成果 3

新ファンドが生む価値を、3つのレイヤーで整理し、評価設計のたたき台を作成

## 公益財団法人東近江三方よし基金\_仕組み概要

### 目指す地域価値

地域一丸となった自然資本（森里川湖）の保全と活用



自然資本の保全・活用に共感する  
資金の呼び込み



事業の目利きを行い、性質に応じた  
資金分配を行う（助成・投融資）

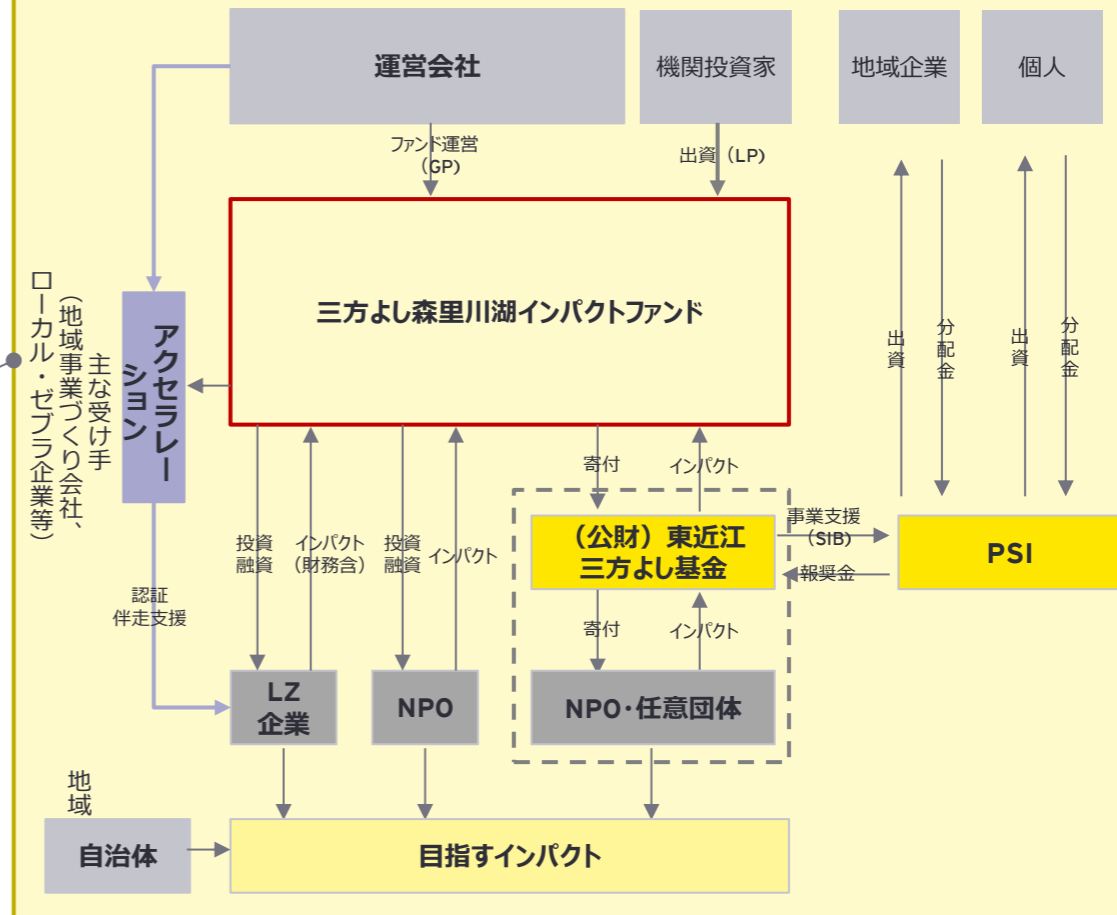


### 手法

### 三方よし森里川湖インパクトファンドの設立

(基本理念)

世界の潮流を踏まえ、日本の地方自治に必要な金融スキームを東近江に実装し、命が繋がる社会を復活させる

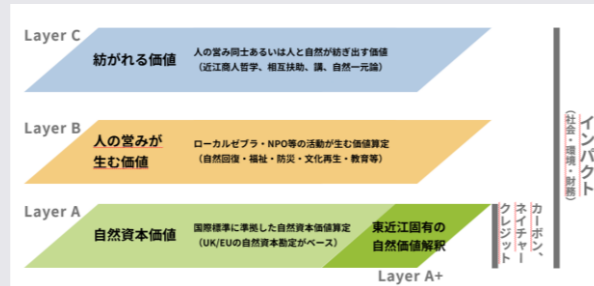


## 公益財団法人東近江三方よし基金\_今後の課題

### 今後の課題

#### ToCと評価の解像度を上げる

- 紡ぎだした地域の課題構造と、現状起こっている流域の「5重の断絶構造」を踏まえて、三方よし基金として必要なローカル・ゼブラ企業への支援内容を整理する
- 三方よし基金の介入が、地域流域全体のインパクト創出にどのようにつながるかを可視化することで、外部企業が出資をしやすいための交渉材料をまとめる必要がある



#### インパクトファンドの組成

- 実証で得た「構造理解×評価設計×合意形成」をファンド運用へ接続する
- 運用可能な“金融×伴走×評価”の仕組みへ、3つの条件を整える

#### ファンドとして介入する地域レバレッジの候補

- LP1：中間機能（調整・翻訳・束ね・受け皿の再設計）
- LP2：長期投資が成立する条件（契約・継承・積算・更新合意）
- LP3：余白を買う支援（コア費・人材育成・安心安全）
- LP4：価値の見えるかを資産化（物語・資料・導線・説明パッケージ）
- LP5：入口設計（参加・体験・学び）で担い手循環をつくる

### 今後の打ち手・方向性

インパクトファンドの評価設計（価値レイヤー）の説明とその設計によりどういう対象から資金を呼び込み、どのような協力を得ることが出来るのか解像度を高めていく必要がある

#### 最終ゴール

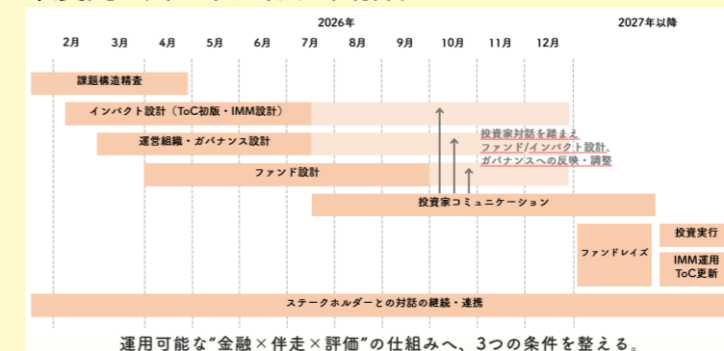
- 世界の潮流を踏まえ、日本の地方自治に必要な金融スキームを東近江に実装し、命が繋がる社会を復活させる

#### 根底におく理念

- 自然一元論、近江商人の世界観、相互扶助、命が育まれ続ける状態

#### 運用可能なGPおよびLP候補となる投資家との対話

- ファンド・インパクトの設計、ガバナンスへの反映・調整を実施したうえで、投資家候補との対話に着手。2026年度内のファンドレイズを目指す





### ③ 一般社団法人ドチャベンジャーズ

## 一般社団法人ドチャベンジャーズ\_実証事業者概要

### 実証地域の概要

地域事業 づくり会社	一般社団法人ドチャベンジャーズ
業種	サービス業（他に分類されないもの）
基金	0円
従業員数	6人
所在地	秋田県南秋田郡五城目町 馬場目字蓬内台117-1
実証地域	秋田県五城目町
ローカル・ ゼブラ企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>発行パーク株式会社</li> <li>有限会社ジュディ</li> <li>シェアビレッジ株式会社</li> <li>いち合同会社</li> </ul>
連携事業者	—

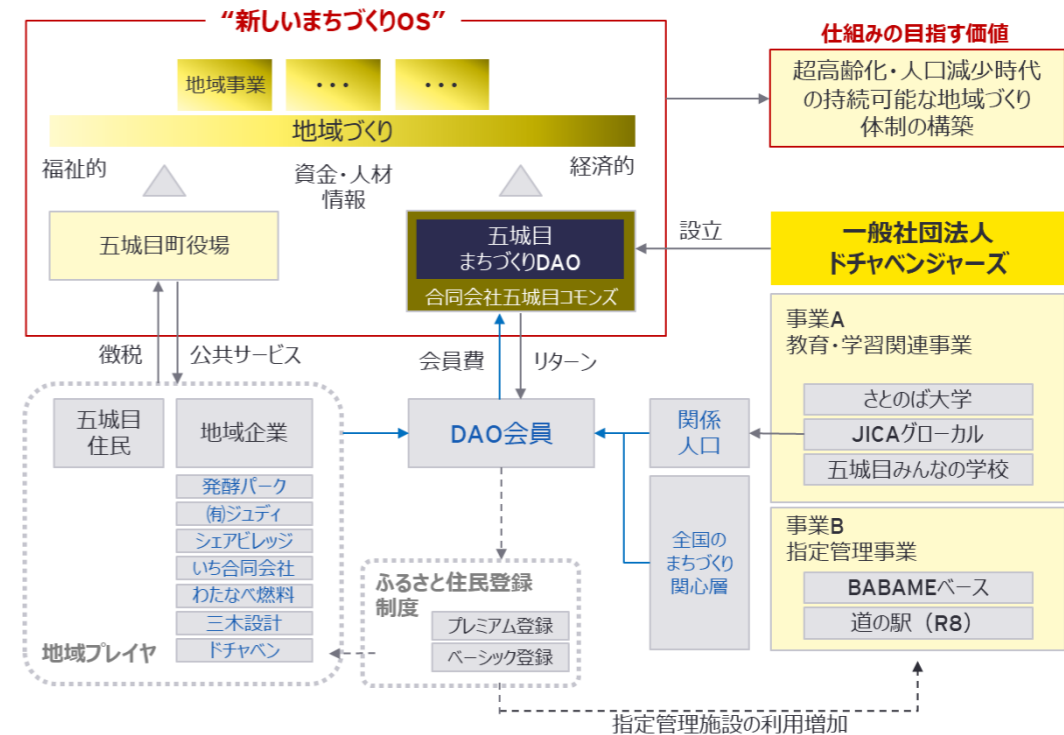
### 地域事業 づくり会社 の 事業内容

※主な事業を抜粋

凡例：

今回の実証  
事業範囲

- ① **指定管理事業**：廃校を活用したシェアオフィス（BABAME BASE）の運用を五城目町役場から 指定管理を受け、取り組んでいる。入居企業はのべ44社。
- ② **教育・学習関連事業**：自治体や民間企業からの依頼を受けて、若者の地域リーダー育成、組織における女性活躍推進、JICAの課外渡航前研修、オンラインで学士を取得するさとのば大学の通年滞在の受け入れ、企業向けの組織開発・人材育成研修を実施している。また、社会教育と学校教育をつなぎ、町民も先生になり、参加者同士が対話を通してつながる年間30回の学びの場「みんなの学校」事業を実施。さらに、地域外とのつながりを支える事業として、多拠点生活サービス「ADDress」の運用や地域おこし協力隊運用業務を行っている。これらを通して、年間約100人の関係人口を創出している。



## 一般社団法人ドチャベンジャーズ\_実証概要

### 課題

- 秋田県五城目町は全国的にも先進的に人口減少・高齢化（約7,000人・52%）が進む中で、地域の経営リソースも低下。持続可能なまちづくりの形を再構築する必要
- また、そのような状況下で、地域活性化に向けた民間発の様々なチャレンジが生まれる一方で、あくまで個社レベルの取組に留まり、地域全体の事業として目指すビジョンや資金循環の仕組みが存在しない

### 仮説

- DAOという手法を活用することで、域内外から資金等の経営リソースを調達する“新しいまちづくりのOS”の構築が可能ではないか

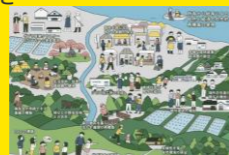
#### 実証 1 地域が目指す姿（ビジョン）の検討・策定

#### 実施内容

- 地域事業づくり会社およびローカル・ゼブラ企業による地域のありたい姿に関する集中討議
- 町全体では多数の個別事業が同時進行しているものの、明確な地域ビジョンがないために、横の連携・資金循環が起きないという問題意識があった
  - 申請ローカル・ゼブラ企業との4回の円卓会議に地域外のゲストを交えながら、多角的にビジョンを検討

#### 成果 1 結論：“まとめる”発想では機能しない

- もともと個人の考えや発想を尊重し、プレイフルに地域づくりを進めてきた五城目では、1つビジョンを打ち出そうとすると対話が停滞してしまうことが分かった
- 意志（やりたいこと）を集める器として、ビジョンマップを作成。個者が意志を書き加えていくことで、地域の絵姿になるという解釈に転換



#### 実証 2 DAOを起点とした地域づくりの考え方を構想

#### 実施内容

- DAOを活用した五城目における地域づくりフォーマットを策定
- 伴走支援専門家の(株)トビムシの竹本氏や地方創生DAOに知見の深い(株)ガイアックス等との壁打ちを通して、地域づくりの考え方や五城目版まちづくりDAOの要件定義を進めた

#### 成果 2 自然との共生を掲げる“クマDAO”構想の創発

- 五城目版まちづくりDAOを“クマDAO”と命名し、地域づくりの考え方として「クマDAOを中核とした地域循環モデル」構想を確立（詳細は報告書へ）
- クマDAOは、地域の負債を未来の価値へと転換する協創プラットフォームとして地域事業の創発を後押しする。最初の事業として、喫緊の問題であった熊課題の解決に向けたジビエ加工場プロジェクトを始動

#### 実証 3 資金支援者獲得に向けた地道な“草の根”営業

#### 実施内容

- 地域内外の企業へのアプローチと資金調達への先行着手
- ②で記載したクマDAO構想がどの程度支持を得られるのか、実際に地域内外の事業者に出資等の協力を募りに企業廻りを実施
  - 同時に全国のまちづくり関心層へのアプローチを企図し、クラウドファンディングを実施

#### 成果 3 地域内外の企業や関係人口から実際に共感資本を獲得

- クマDAO構想について地域内外に声掛けした結果、地域企業から**6社**の協賛を獲得。また、域外の企業からも企業版ふるさと納税を用いた寄付希望を**2社**獲得。これまで約10年かけて築いてきた“誰かの挑戦を応援する”という**五城目の土壌が成功要素の1つ**
- また、同時並行で行っているクラウドファンディングも既に**50万円を突破**し、改めて域内外問わず協力者は多く存在すると実感。取組を広く発信する重要性を再認識

# 一般社団法人ドチャベンジャーズ\_仕組み概要

目指す  
地域価値

超高齢化・人口減少時代の持続可能な地域づくり体制の構築



手法

## “クマDAO”（五城目版まちづくりDAO）の概要

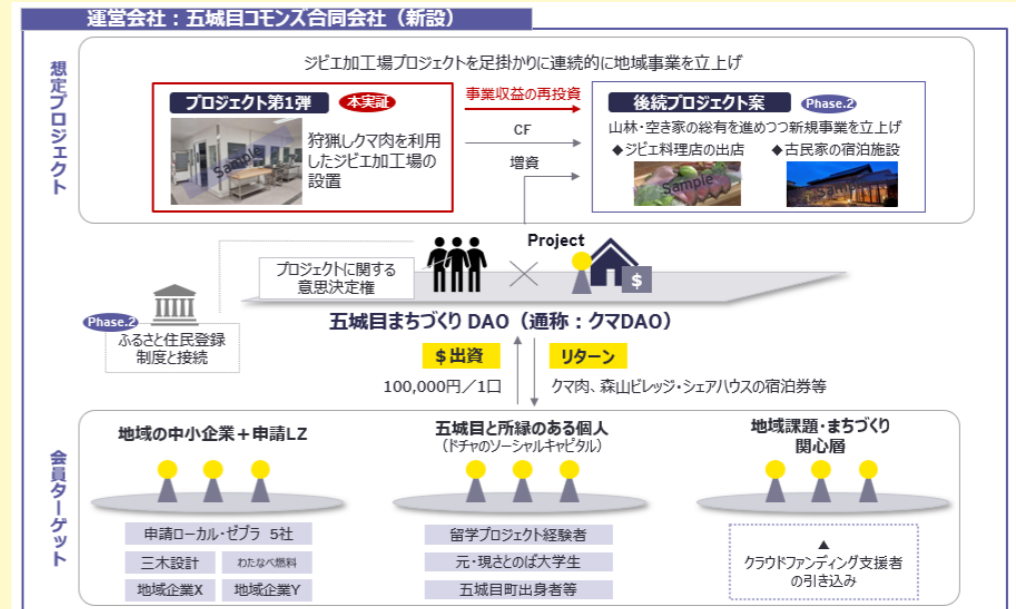
地域の負債を未来の価値へと転換する協創プラットフォームへ

### クマDAOの位置付け

✓ クマDAOは意志を集める器であり、関係人口と資金を束ねることで、地域事業を生み出す装置と定義（金融商品ではない）

### 資金調達の手組み

✓ 出資に対するリターンとして、事業への参画権やクマ肉・宿泊施設利用権などを提供。ドチャベンジャーズがこれまで紡いできた関係人口や地域企業などからの出資を見込む



※上記設計図は2026年2月時点のもであり、最新の検討状況によって異なる可能性があります

## 一般社団法人ドチャベンジャーズ\_今後の課題

### 今後の課題

#### 課題 1

#### 地域の有力企業や住民といった既存プレイヤーを巻き込み、クマDAO構想の裾野をどこまで広げることができるか

- 本実証期間中も様々な地域プレイヤーとの対話の場を設け、多くの賛同・協力を得ることができたものの、「地域の資産家」と言えるような中核企業等の巻き込みまでは至らなかった。
  - 同様に超高齢化が進む地域の中で、このような先進的な取組に対する理解をあらゆる年代の住民に知ってもらう・応援してもらうことも今後は求められる
- ▶ **取組自体をよりオープンにし、既存の地域コミュニティとの融和を図ることがポイントに**

#### 課題 2

#### クマDAO発の最初の事業となる「ジビエ加工場設置プロジェクト」の円滑な遂行

- 当該プロジェクトの実施にあたっては、既に役場や猟友会とコミュニケーションを始めているが、設置場所等の最終決定はこれからとなることから、引き続き根気強くステークホルダーとの協議を進めていく必要がある
  - また、熊肉の仕入れについては“自然のゆらぎ”により安定しないことも考えられるほか、販売に際しての差別化戦略等も今後より具体的に考えていく必要がある
- ▶ **まずは小さく始めながら成功体験を積み、アジャイルに商品や販路の高度化を進める**

### 今後の打ち手・方向性

#### 打ち手 1

#### 地域に開かれた対話の場を継続的に設けながら、コミュニケーションの総和を増やす

- 生態学者やマタギ、里山研究者、行政担当者などを巻き込み、地域の将来について多角的見地から考える「クマとの共生を考える勉強会」の開催を画策。その議論過程をメディアで発信しつつ、住民の理解醸成にも努めていく。既に第1回を2月28日に開催済み



図表1 勉強会

#### 打ち手 2

#### 先進事例の視察等を通じたノウハウ・知見の獲得

- 類似する獣害課題に対応する地域をめぐりながら、猟友会や自治体との連携の在り方やジビエ加工場の設置に関するノウハウを収集予定。既に2月中には日本で初めて国産ジビエ認証を取得した獣肉加工施設を擁する京都府京丹波町への視察を済ませており、今後も継続して衆知を集めていく



図表2 京丹波自然工房webページ

図表1：【特集】クマがテーマの勉強会 研究者・猟友会・住民などが意見を交わす クマが大量に生息するほど自然豊かな秋田の光と影…クマとの向き合い方について考えを深める 秋田・五城目町（2026年3月3日掲載） | ABS NEWS NNN より抜粋



## ④株式会社竹屋旅館

## 株式会社竹屋旅館\_実証事業者概要

### 実証地域の概要

地域事業 づくり会社	株式会社竹屋旅館
業種	宿泊業, 飲食サービス業
資本金	10百万円
従業員数	100名
所在地	静岡県静岡市清水区真砂町3-27
実証地域	静岡県静岡市清水区
ローカル・ ゼブラ企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>フジ物産株式会社</li> <li>株式会社ライフイート</li> <li>株式会社セイセイサーバー</li> </ul>
連携事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社静岡銀行</li> <li>有限責任監査法人トーマツ</li> </ul>

### 地域事業 づくり会社 の 事業内容

※主な事業を抜粋

凡例:

今回の実証  
事業範囲

- ① 宿泊施設運営事業**  
事業発祥の地である清水区のホテル事業を行いながら、他地域の複数のホテルの運営業務を提供。
- ② 宿泊コンサルティング事業**  
静岡県内のホテル・旅館に特化した子会社のコンサルティング企業(「株式会社宿バイザー」)によるサービス提供。経営改善、運営事業者とのマッチング、M&A支援、補助金申請支援などを提供。
- ③ ヘルスケア観光事業**
  - 健康食ノウハウを活用するため、協会(一般社団法人日本医食促進協会)を設立。健康食を作る・サービスを企画する・商品を企画する人材の育成とフォローアップを実施。
  - 「観光」×「健康」×「IT」を組み合わせた宿泊施設向けの健康食の開発支援、アクティビティ開発支援やIT活用による健康サポート(データ利活用)のサービスを提供。
- ④ スポーツ共創事業**  
スポーツへの熱量が高い清水にてシェアオフィス・パーティスペースを設置。プロスポーツ団体、スポーツ支援団体、スポーツビジネスに挑戦する地場企業、教育機関、行政(静岡市、関東経産局など)と連携し、地域のスポーツビジネス熱を向上させる取組みを実施。



## 株式会社竹屋旅館\_実証概要

### 課題

- 清水区は地域に対する住民の愛着や誇りを示すシビックプライドが低い傾向にあり、実際に人口の流出・賑わいの損失が進んでいる

### 仮説

- シビックプライドの向上には、清水の魅力の一つでもある“スポーツ”との関わりしを大きくすることが有効ではないか。そのためには、新たなスポーツを活用した事業創発に向けた担い手の発掘・育成が必要ではないか

#### 実証 1

### 地域の課題・原因分析深堀り

#### 実施 内容

#### 清水区のシビックプライドの低さ

- 静岡市の調査※1では、静岡市内の別地域（葵区、駿河区）は40%台だったが、清水区は3%
- ※1 [「令和5年度市民意識調査結果」, 静岡市より竹屋旅館作成](#)
- 想定される原因
- 複数のプロスポーツ団体が活動しているものの、シビックプライドが低いのは、スポーツと地域住民・企業との関りしりが希薄であるからと考えられる。

#### 成果 1

### シビックプライド低迷の仮説立案

#### 実証 2

### スポーツ事業の可能性検証

#### 実施 内容

- スポーツと住民の関わりしを拡大するための実証イベントを実施
- プロスポーツ団体最終戦当日、駅前商店街にて1dayイベントを実施
- ホーム・アウェイファン30名が参加し、賑わいが向上（イベント実施した地元飲食店も40,000円程度の売り上げ向上）
- スポーツ部員のセカンドキャリア・食育関連の学生向け実証イベントを実施
- 学生たちに地元に対する認知を向上させることにつながった。

#### 成果 2

スポーツとの関わりしを増やすことで、賑わいや地元への愛着心の醸成につながることを立証(成果①の仮説検証)

#### 実証 3

### スポーツ活用の事業企画人事育成プログラム企画・試行的実施(スポーツゼブラプログラム)

#### 実施 内容

- スポーツ資源を利用し、十分に収益性を担保する事業企画が行える人材を増やすことが清水区のシビックプライドの向上につながる
- スポーツ資源を活用した人材育成プログラムを開発し、スポーツと関わりしりの大きな地場経営者との意見交換により、有効性を確認
- 特にプロスポーツ団体の社長からもフィードバックを受け、一定程度の効果が見込めるプログラムに改修した
- 受講料を有料とすることで本業に依存せずに持続性を担保する取組みとした

#### 成果 3

プログラムに対する参加申込み企業が5社、プロスポーツ団体2社の協力が確定

## 株式会社竹屋旅館\_仕組み概要

### 目指す 地域価値

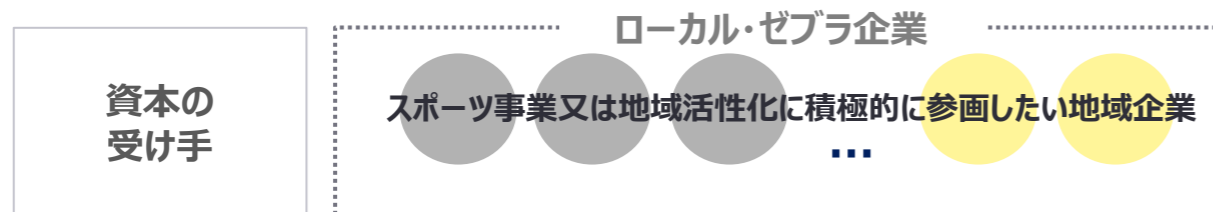
新たなスポーツビジネスの創出による人材育成とシビックプライドの向上



地域企業で働く若手社員や跡継ぎ候補  
を呼び込み



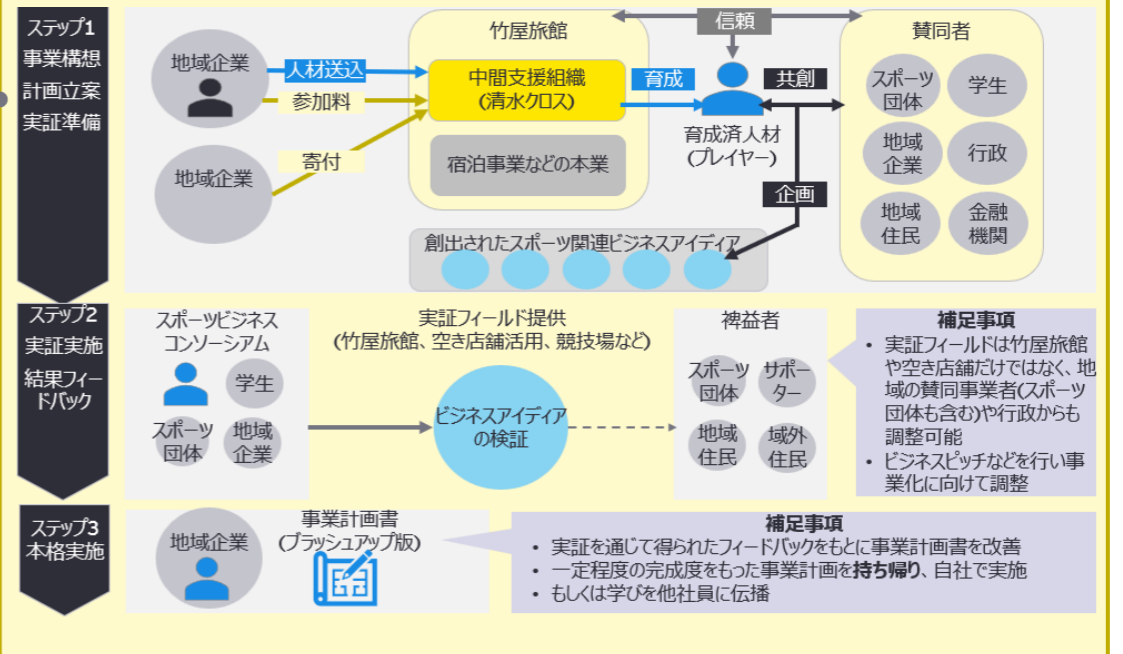
事業の立ち上げが可能な人材へ育成  
(ローカル・ゼブラ企業の創出・育成)



### 手法

### スポーツ資源活用による事業創発人材の育成プログラム

- MBAで学ぶような座学ではなく、スポーツ資源(プロスポーツ団体、選手、サポーター、施設)を利用した実地型の事業企画人材の育成プログラム
- 自社課題・地域課題に取り組みたい企業から、若手や将来の経営層向けにフィールドワークや商品のPoCなどの実践の場を提供
- プログラム中は、参加者の企画に対して地元経営者からの実践的なフィードバックを提供し、最終日は事業者・金融機関・行政・教育機関など幅広いステークホルダーを前にプレゼンを実施。参加者は新規起業だけではなく、企画した事業アイデアを自社に持ち帰って実施することで、地域の産業再生、賑わい向上につなぐ。



## 株式会社竹屋旅館\_今後の課題

### 今後の課題

#### プログラムの有効性が未知数

- 受講生の基礎的な知識レベルの違いにより、基礎となる知識のキャッチアップやサポートに想定よりも時間がかかり、企画に十分に時間を充てられないリスクがある
- 新規に作成した事業企画の内容が良い場合であっても、自社に持ち帰った後、経営状況によっては実行されずスポーツゼブラ企業が増えるかどうかは未知数

#### 持続性と拡張性の検討

- 令和8年度は1社30万円としたが、運営コストと同額であるため、持続性を担保するためには資金調達をはじめとした施策を考える必要がある

### 今後の打ち手・方向性

#### フォローアップ体制の強化

- 企画実施に向けて経営者へのアプローチや事業内容の改善をフォローする
- 卒業生コミュニティの活用。実施を重ねることで卒業生コミュニティが形成されるため、先輩への相談を通じて、受講生をさらに成長させる

#### (今後の活用の方向性)

#### 有効性が確認された後のプログラムの利用用途の拡大

- プロスポーツ団体のスポンサー営業へ活用(従来のスポンサー料に受講料を上乗せ)し、プログラム参加者増加・スポンサー料の拡大を狙う

#### ステークホルダー連携による資金調達(構想)

- 地場企業・スポーツ団体や関東経産局との連携
- 金融機関(静岡銀行)との連携可能性の模索
- 行政との連携可能性
  - 静岡市との包括連携協定締結済<sup>※1</sup>
  - 静岡市出資による社会変革推進事業開始<sup>※2</sup>

※1 静岡市包括連携協定、※2 静岡市出資による社会変革(共創型)推進事業



**⑤一般社団法人前橋まちなかエージェンシー**

## 一般社団法人前橋まちなかエージェンシー\_実証事業者概要

### 実証地域の概要

地域事業 づくり会社	一般社団法人前橋まちなかエージェンシー
業種	学術研究、専門・技術サービス業
資本金	0.3百万円
従業員数	5人
所在地	群馬県前橋市千代田町2-10-2 comm
実証地域	群馬県前橋市
ローカル・ ゼブラ企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社まちの開発舎</li> <li>一般社団法人太陽の会</li> </ul>
連携事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>群馬県</li> <li>前橋市</li> <li>一般社団法人前橋コンディショナー</li> <li>一般社団法人前橋デザインコミッション</li> <li>一般社団法人dialogue</li> </ul>

### 地域事業 づくり会社 の 事業内容

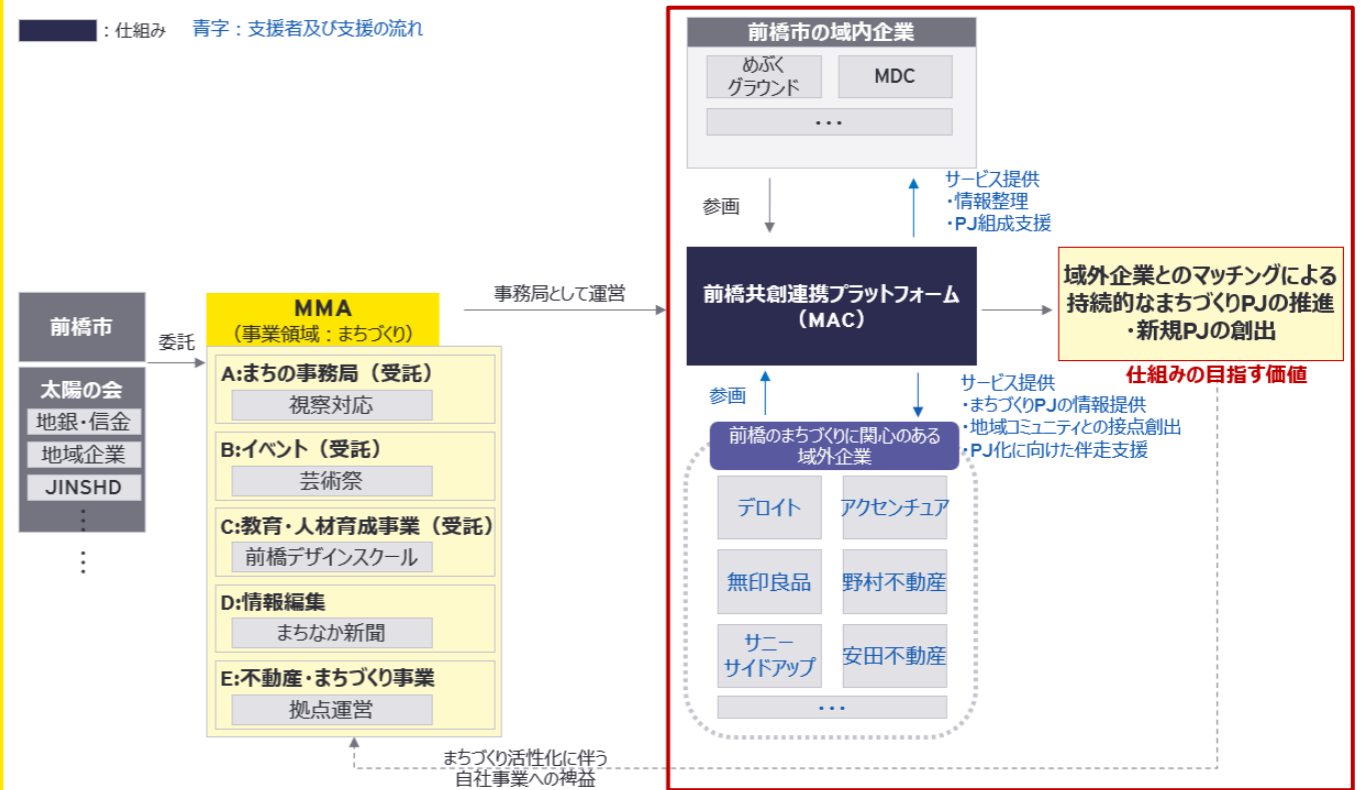
※主な事業を抜粋

凡例：

今回の実証  
事業範囲

- ① 商店街の課題解決支援事業：空き店舗の現状把握と商店街関係者との関係構築を行い、出店希望者とマッチング
- ② コミュニティハブ運営事業：シェアオフィス・イベントスペース・テナント・カフェが一体となった街のコミュニティハブ「comm」の運営管理
- ③ 事務局運営・委託事業：若手クリエイティブクラスの育成「デザインスクール」の企画運営、約6万人が来場した「前橋BOOK FES」の企画運営など

■：仕組み 青字：支援者及び支援の流れ



## 一般社団法人前橋まちなかエージェンシー\_実証概要

### 課題

- 前橋では民間主導のまちづくりが推進されるエコシステム（ビジョン・コト・カネ・ヒト・データ）が機能し始めている
- 一方で、プロジェクトの実行段階においては必要なスキルや体制が多様化・複雑化し、地域内だけで充足することは困難
- 既に域外からの人材受入は行われているが、極めて属人的であり、再現性がない

### 仮説

- 地域外のハイススキル人材と地域ニーズをマッチングするとともに、地域内の人材育成も循環させていく仕組みを確立することで、持続的なまちづくり推進が可能になるのではないか

#### 実証 1

### 地域が求める人材要件の特定

#### 実施 内容

#### アンケート・ヒアリングの実施

- 地域内の受入候補企業2社にアンケート・ヒアリングを実施
- 主に受入側が求める人材要件及び受入条件、プロジェクト推進における課題等を深掘り

#### 対象領域・人材要件の特定

- アンケート・ヒアリング結果を踏まえ、直近で人材受入を進める下記2領域において、人材要件を整理
  - ✓ 前橋国際芸術祭
  - ✓ めぶくID

#### 成果 1

対象2領域において外部人材が必要なポジション及び人材要件を具体化

#### 実証 2

### 域外企業の関わりしるの具体化

#### 実施 内容

#### アンケート・ヒアリングの実施

- 地域外の送り元候補企業（参画済企業を含む）7社にアンケート・ヒアリングを実施
- 主に参画による企業・人材面のメリットやハードル、加えて前橋に関心を寄せる理由や参画に至る条件・意思決定等を深掘り

#### 参画ストーリーの検討

- アンケート・ヒアリング結果を踏まえ、対象2領域における域外企業視点での参画ストーリーを整理

#### 成果 2

前橋に関心を示す域外企業を巻き込む営業（IR）資料の整理

#### 実証 3

### 人材受け皿機能の検討

#### 実施 内容

#### 受け皿機能として担うべき役割の検討

- 受け皿機能として地域内企業及び域外企業に対して提供するサービス内容の検討

#### マネタイズ手法の検討

- 受け皿機能運用に係る諸費用を賄うためのマネタイズ手法を検討

#### 成果 3

前橋共創連携プラットフォーム（MAC）の運用イメージと提供サービスの具体化

# 一般社団法人前橋まちなかエージェンシー\_仕組み概要

目指す  
地域価値

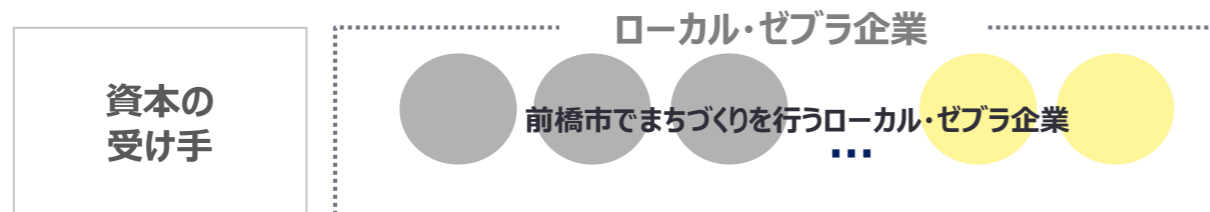
地域におけるまちづくりの担い手となる外部人材確保



地域の課題・困りごとをプロジェクト化し、  
企業の関わりしるを提示することで**人材**を呼び込み



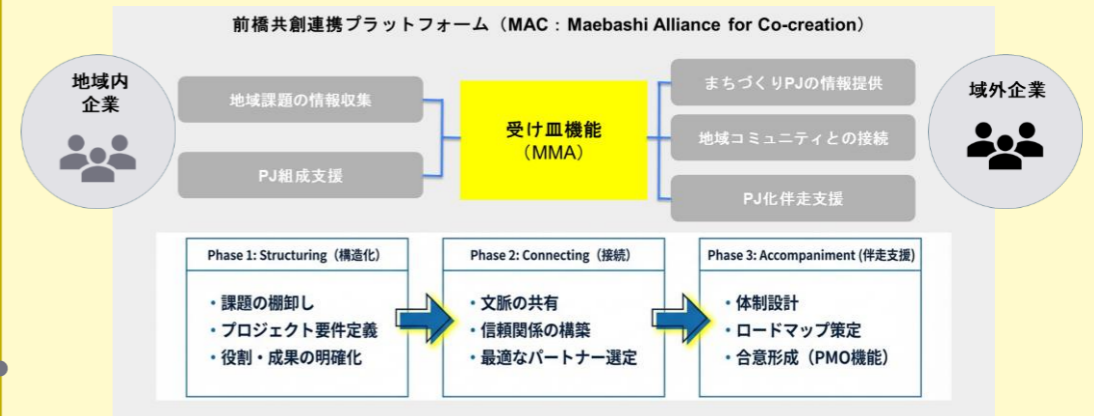
プロジェクトを推進する能力・実績を持つ  
最適な**人材**を派遣



手法

## 前橋共創連携プラットフォーム（MAC）

地域内企業と域外企業をマッチングするプラットフォームを構想  
MMAは事務局として運用に関与



＜地域内企業に提供する価値＞

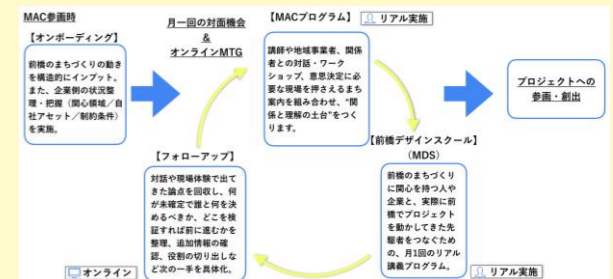
- 参画企業から情報収集し、漠然と抱えている困りごとを構造化し、明確な「課題」として言語化
- 整理した課題をプロジェクト設計・人材要件に落とし込み、域外企業の関わりしるを具体化

＜域外企業に提供する価値＞

- 参画企業に対して地域の各種情報、定期的な対面/オンラインでのプログラムを提供。最終的な出口として、プロジェクトへの参画・創出を目指す

＜プラットフォームのマネタイズ＞

- 域外参画企業から会費として徴収し、プラットフォーム運用に係る諸費用を賄う想定

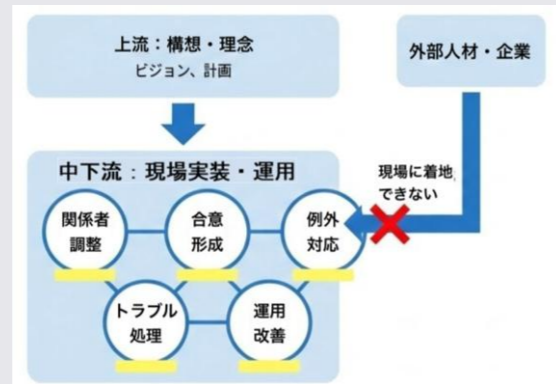


# 一般社団法人前橋まちなかエージェンシー\_今後の課題

## 今後の課題

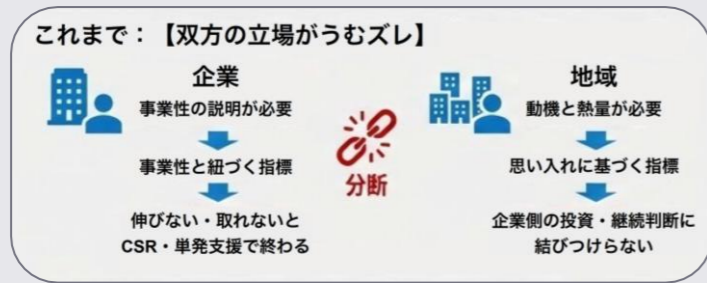
### 受入人材と現場との接続

- 域外企業・人材がプロジェクトに参画しても、適切に現場と接続するまでの導線が地域側に不足しており、単発的関与に留まってしまう
- 現場運用ではキーパーソンとの関係性や対話が重要だが、地域内の調整機能が十分に働いていない
- 実際の出向者からも役割拡大によって業務負荷が生じたという声も挙がっている



### 域外企業と地域で共通の判断基準がない

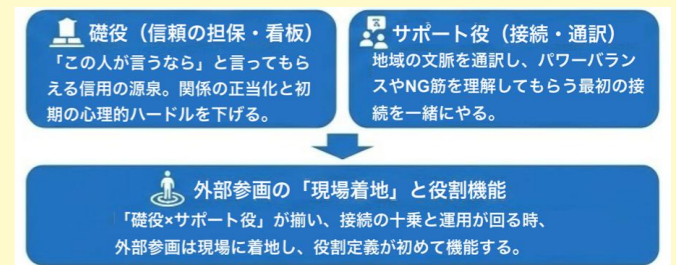
- 域外企業と地域側で価値基準（企業：事業性、地域：熱意）が異なるため、前橋に関心のある域外企業も事業メリットを見出しにくく、参画の意思決定まで及ばない
- 既に参画済の企業においても、参画前後で活用・共有できる評価軸がないため、短期的な成果が見えにくく、稼働ロスが生じることが課題として挙げられた



## 今後の打ち手・方向性

### 内側の土台づくりを強化

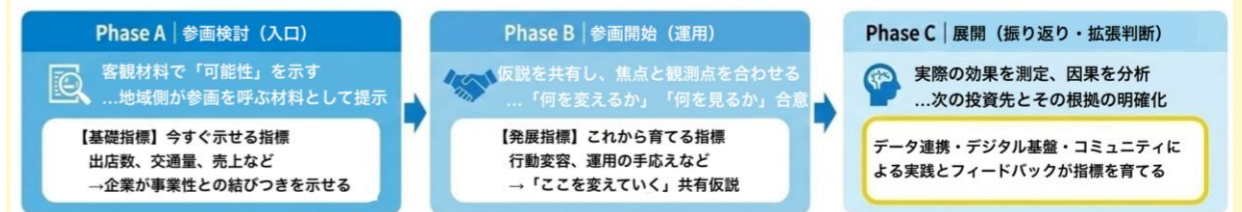
- 域外企業から受け入れた人材が現場に定着して能力を発揮できるよう、信頼関係構築や調整機能を中心とした現場運用の土台を地域側に整備する
- 具体的には、地域での信頼が厚い「礎役」と、地域文脈理解が深い「サポート役」を体制に組み込み、受入人材との接続・運用を安定化させる



### 段階的な共通指標の設計

- 単なる評価ではなく「共通言語」として機能する段階的指標（KPI）を設計し、域外企業と地域が同じ尺度で各プロジェクトの参画・事業価値を判断できるようにする
- 指標の確立においては、参画前から展開に至るフェーズごとの事業成長に合わせて継続的に効果と因果を図り、ブラッシュアップする

#### 【フェーズ別】指標を育てる3段階





⑥株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ

## 株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ\_実証事業者概要

### 実証地域の概要

地域事業 づくり会社	株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ
業種	スポーツ関連事業 プロスポーツクラブの運営他
資本金	6.55百万円
従業員数	3名 (ただし継続的な業務委託は10名程度：選手除く)
所在地	神奈川県小田原市栄町2丁目7-25 B1階
実証地域	小田原市
ローカル・ゼブラ企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社鈴廣蒲鉾本店</li> <li>株式会社鮑屋</li> <li>合同会社hibhi</li> </ul>
連携事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社パソナ JOB HUB</li> <li>クラブツーリズム株式会社</li> <li>株式会社みらいワークス</li> <li>株式会社小田急箱根</li> <li>ブルー・マーブル・ジャパン</li> </ul>

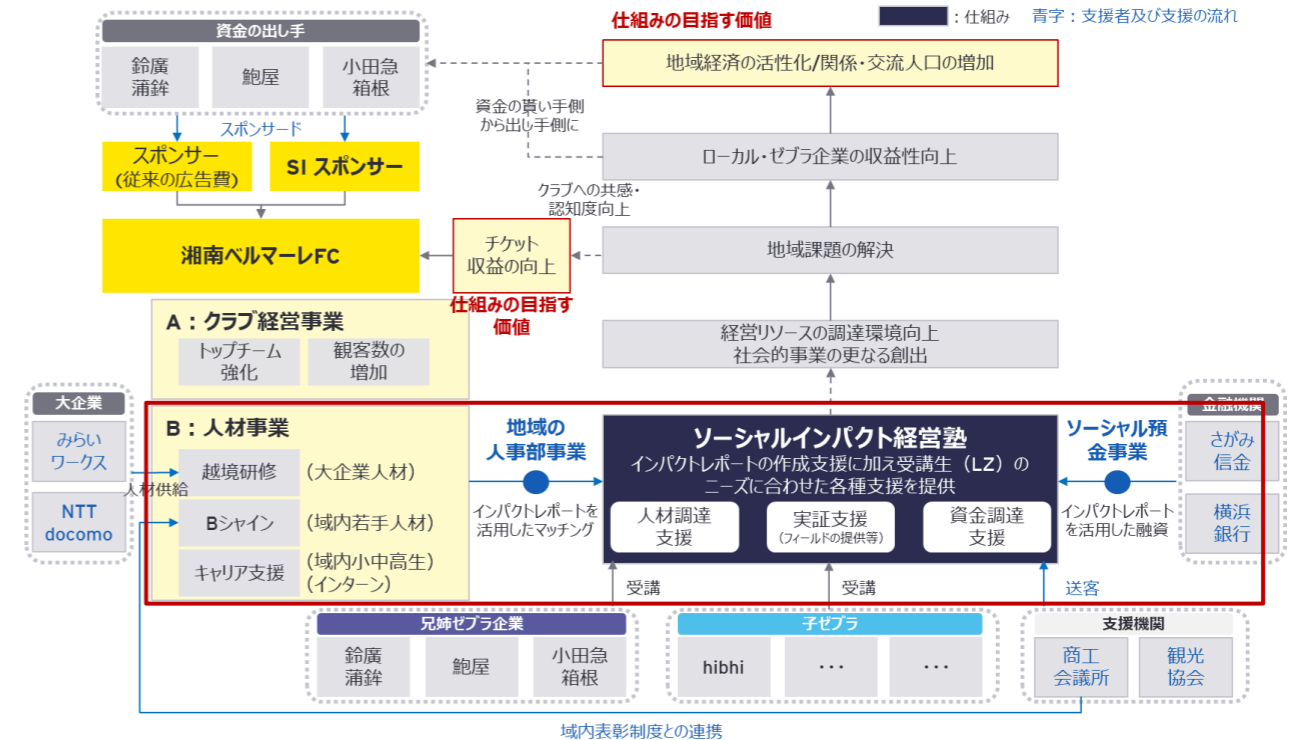
### 地域事業 づくり会社 の 事業内容

※主な事業を抜粋

凡例：

今回の実証  
事業範囲

- A. クラブ経営事業
- ・フリーグ・ディビジョン1に所属するトップチームの編成・運営
  - ・地域企業を中心としたスポンサー獲得・パートナーシップ構築
  - ・学生年代を対象としたアカデミー・スクール事業 ほか
- B. 人材育成事業
- ・大企業からのインターン受入や越境研修、地域におけるキャリア支援 ほか



## 株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ\_実証概要

### 課題

- 地域内の価値ある取り組みが行政・事業者・学生などに十分に伝わっておらず、理解・協力が得られていないことや、外部への発信力も弱いため、活動の広がりや共創が進みにくい
- 地域内の兄弟ゼブラ企業と子ゼブラの連携が不足していることから、コミュニティが分断され、若者の参加・人材育成・資金やアセットの循環が停滞している

### 仮説

- 多様なステークホルダーとの関係性の強い湘南ベルマーレであれば、地域共創のハブとして実効性の高い連携の促進や、ゼブラ企業同士をつなぐ共創コミュニティの形成が可能なのではないかと

#### 実証 1

### CSV型事業支援スキームの構築

#### 実施 内容

#### ソーシャルインパクト経営塾の開講

- ローカル・ゼブラ企業の事業戦略力を強化するため、ソーシャルインパクト経営塾を開講し、社会性と経済性を両立する事業モデルの確立を支援
- ローカル・ゼブラ企業がこれまで取り組んできた、地域内での活動の可視化としてインパクトレポートの策定を支援

#### 成果 1

各ローカル・ゼブラ企業がインパクトレポート作成の基礎を習得すると同時に、自社の生み出す社会的価値の言語化に成功

#### 実証 2

### スポーツクラブをハブとした企業の人的資本経営推進の検討

#### 実施 内容

#### 地域の人事部構想策定

- 地域企業の人材採用・育成・環境整備における関係者が一体となり、面的支援を行うことで、更なる地域内外の人や企業が繋がる体制の構築を検討
- 既存の人材支援メニューを整理したことで、関係者間の役割分担を明確化でき、次年度以降も連動的な活動につなげる

#### 成果 2

個別の取り組み（点）ではなく、全体構想（面）として捉え直す方向性を整理でき、次年度以降の具体的な活動内容が明確化できた

#### 実証 3

### 自社の資金調達手法及びローカル・ゼブラ企業の資金調達支援メニューの検討

#### 実施 内容

#### ソーシャルインパクトスポンサー制度

- 仕組みの持続化に向けた新たな収益源の確保のため、本取り組みに対するスポンサー制度創設に向けた検討
- 本制度への出資意向を既存スポンサーにヒアリング

#### ソーシャル預金制度

- 小田原版ソーシャル預金構想の実現に向け、さがみ信用金庫と協議

#### 成果 3

- 企業の経営課題や社会貢献ニーズに合致した提案が可能となった
- インパクトレポートが融資の与信判断や関連投資の材料としての活用可能性が見えてきた

## 株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ\_仕組みの概要

**目指す地域価値** 地場産業や若手起業家との連携基盤と資金循環の仕組みを整えることで、地域経済の活性化に加え、関係・交流人口を増加



手法

### ソーシャルインパクト経営塾

インパクトレポートの作成支援に加え受講生（ローカル・ゼブラ企業）のニーズに合わせた各種支援を提供

#### ① 地域の人事部

- 湘南ベルマーレFCをHUBとする「地域の人事部」設立し、地域における人材確保・育成・還流を一体的に推進する体制を構築
- 地域課題に基づく人材ニーズの可視化から、マッチングに至るまでの関係主体間の役割分担の明確化

#### ② ソーシャル預金制度（仮）

- さがみ信用金庫と連携し、小田原版「ソーシャル預金（仮）」として、ローカル・ゼブラ企業への融資を斡旋
- 融資判断時に必要な項目をインパクトレポートに内包することで、ソーシャルインパクト経営塾で作成したインパクトレポートを与信判断時に活用し融資へのハードルを軽減

## 株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ\_今後の課題

### 今後の課題

#### ソーシャル インパクト 経営塾

##### 持続的な事業運営に向けた整備

- 経営塾の事業化・持続化に向けて、必要な運営人員や資金調達等の体制が整っていない

#### ソーシャル インパクト スポンサー制度

##### 営業人員の確保

- スポンサー営業を行っているのが実質社長と営業担当1名のみで、裾野が広がっていきにくい

#### 地域の人事部

##### 連動した取り組み体制の構築

- 各支援機関で支援は行われているが、連携した取り組みができていない

#### ソーシャル 預金制度

##### 既存の預金制度との差別化

- 市場金利の上昇に伴い、既存の預金商品の経済的なメリットが拡大している中で、ソーシャル預金制度としてのメリットが伝わりづらい

### 今後の打ち手・方向性

#### 事務局体制の構築と新たな資金調達手法の確立

- 外部連携も踏まえた事務局機能の体制を検討しつつ、自治体補助金や既存・新規スポンサーに対して、ソーシャルインパクトスポンサー制度からの協賛金獲得に向けた営業を強化

#### 営業手法の効率化と人員確保

- 汎用版のセールスシートを作成し、既存スポンサー企業やパートナー企業等からの紹介機能を拡充
- 営業人員を確保するため、連携事業者との協業範囲の拡大を企図

#### 情報共有プラットフォームの構築

- 支援機関同士の情報共有プラットフォームを設置し、情報連携や窓口機能を強化し、ワンストップでの人材支援体制を構築

#### 与信判断にインパクトレポートを活用

- 通常の融資時に行われる与信判断の定性評価項目をインパクトレポートにインストールすることで、ローカル・ゼブラ企業に対する融資確度を高める



## ⑦ 一般社団法人 大和森林管理協会

## 大和森林管理協会\_実証事業者概要

### 実証地域の概要

地域事業づくり会社	一般社団法人大和森林管理協会
業種	林業、地域活性化、研究コンサルティング
基金	2.2百万円
従業員数	13名
所在地	奈良県北葛城郡王寺町畠田二丁目88
実証地域	奈良県北葛城郡王寺町、上牧町、吉野郡天川村、川上村
ローカル・ゼブラ企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>谷林業株式会社</li> <li>株式会社青春</li> <li>特定非営利法人 なないろサーカス団</li> </ul>
連携事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミテモ株式会社</li> <li>奈良中央信用金庫</li> <li>SHINRA COMPANY株式会社</li> <li>一般社団法人TOMOSU</li> <li>塩尻市振興公社「SUNABA」</li> </ul>

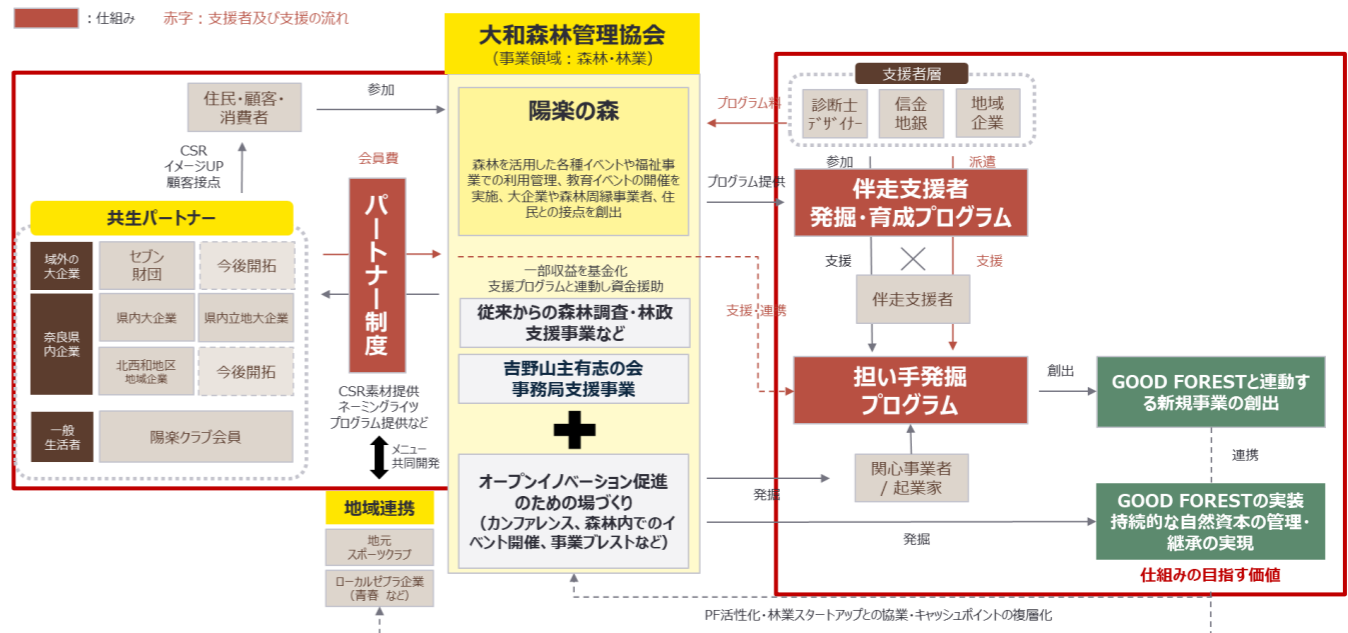
### 地域事業づくり会社の事業内容

※主な事業を抜粋

凡例：

今回の実証事業範囲

- ① **陽楽の森事業**：都市近郊林「陽楽の森」を活用し、福祉や環境教育、イベント管理などを実施
- ② **森林調査評価事業**：所有者の森林資産を「見える化」し、山林売買や素材生産、Jクレジット認証取得の手続き等森林利活用につなげるサポートを提供
- ③ **市町村林政支援事業・研究コンサルティング事業**：林政課題解決や施策立案の支援、森林や環境に関する調査・研究やコンサルティング業務
- ④ **温浴施設運営事業**：奈良県天川村「天の川温泉センター木木の湯」を指定管理者として、運営
- ⑤ **吉野山主有志の会事務局支援事業**：吉野地域における大規模山林所有者と協業し、作業道の開設や共同施業、J-クレジット創出・販売、欧州への吉野材ブランディング等に取り組む



## 大和森林管理協会\_実証概要

### 課題

- 350年の歴史を誇る吉野林業は、独自の育林技術で日本の文化・産業を支えてきたが、木材価格の低迷やそれに伴う従事者激減により、存続の危機
- 上記資本を維持するためには、山林所有構造の再編、文化的価値を継承する造林・出材プラットフォームの構築、多面的価値を生む事業の創造が同時多発的に実行することが不可欠だが、これらを牽引するビジョン、人的基盤、財務支援が圧倒的に不足

### 仮説

- 陽楽の森（P62事業①）で培った森林をコモンズ（共有財）化し、多様な主体が参画し、多面的価値を創出する「オープンイノベーション」のプロセス自体は、広域な森林課題の解決に有効なのではないか

#### 実証 1 大和森林文化経済圏の構想とオープンイノベーションの展開

#### 実施内容

- 「森林自然資本マネジメントフォーラム」の実施
- 学識者、県内外林業従事者、林業有識者を招聘し、吉野林業の現状と構想的課題を共有
  - 森林の文化資本・自然資本を創造的に捉え直し、多面的価値創出の可能性を検討（計8回）
- 「森林周縁事業創出ラウンドテーブル」の実施
- 事業立ち上げを検討している事業者を招聘
  - 森林資源を活用する大企業から小規模事業者との協業及び多層的な収益事業の創出の実装に向けた道筋を検証（計8回）

#### 成果 1 令和8年度以降の本格稼働を目指す8プロジェクトを創出

#### 実証 2 事業化・資金調達支援スキームの検討

#### 実施内容

- ローカル・ゼブラ事業(候補)者へのインタビュー
- ゼブラ経営を目指す3名の起業家に対し、成長課題や支援ニーズに関するインタビューを実施
  - そのうち1名については、事業モデル分析を行い、成長イメージの整理と成長に係るボトルネックを特定
- 事業化・資金調達支援スキーム検討会の実施
- 奈良中央信用金庫、創業支援施設及び起業家育成の知見を持つ専門家と協働し、事業者への必要な支援メニューについて協議

#### 成果 2 地域金融機関、パートナー企業と連携し、以下、2プログラムを開催予定 ①伴走支援者発掘・育成プログラム ②担い手発掘プログラム

#### 実証 3 ビジョンステートメントとインパクトマップの構築

#### 実施内容

- 実証①の結果を体系化
- 実証①で得られた議論内容を整理、体系化
  - 吉野林業の歴史的背景や社会構造を整理し、一般には認知されづらい固有課題を構造的に明確化
- ビジョンステートメントとインパクトマップの策定
- 上記の整理結果をもとに、事業の方向性を示すビジョンステートメントを策定
  - ステークホルダーが参画しやすくなるように、インパクトマップを作成し、コミュニケーションデザインを整備

#### 成果 3 大和森林文化経済圏の課題構造マップ 本構想における事象の連なりを長期的な時系列で整理したインパクトマップ

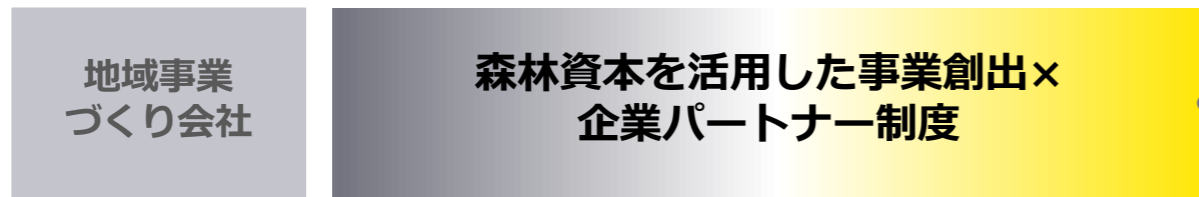
## 大和森林管理協会\_仕組み概要

### 目指す 地域価値

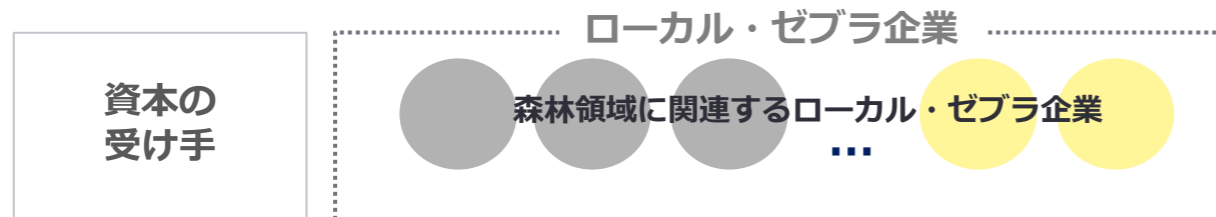
森林資本を活用した事業創出による森林資本の活用・維持  
 （多様なキャッシュポイントを作ることで、活用と整備の循環や資金の循環や管理意欲向上につながる）



- 1 森林周縁事業候補者や伴走支援候補者を呼び込み
- 2 企業パートナー制度による資金の積み立て



- 1 ローカル・ゼブラ企業及びその支援者を育成
- 2 ローカル・ゼブラ企業への事業資金助成



### 手法 1

#### 森林を活用した事業を創出する事業者と その支援者育成を同時に行うプラットフォーム

①伴走支援者発掘・育成プログラム  
 伴走支援候補者を対象として座学と事業者への支援実践を行うプログラムを提供

②担い手発掘プログラム  
 実践的なテーマを中心としたプログラムを1年通して事業者へ提供

●プログラム案

●プログラム案

テーマ例	狙い（目的）
実践プロセス設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>価値をもとに事業づくりの流れを設計できるようにする</li> <li>企業と競争するためのワーク設計、プロセスデザインを学ぶ</li> </ul>

テーマ例	狙い（目的）
地域との関係構築(自治体・住民など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域との接点づくりの方法を学ぶ</li> <li>協働のポイント理解</li> </ul>
地域理解 ※フィールドワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域資源／文脈／課題を現地で立体的に掴む</li> </ul>

### 手法 2

#### 大企業や地域中堅企業向けのパートナー制度

以下の3メニューを基本に企業にあわせて、カスタマイズして提供。収益の安定化と拡大、企業側の継続的な関わりのコミット、コミュニティの醸成を図る

##### プラチナ（数百万円～）

- 一定以上の区画に対するネーミングライツ、看板設置
- 当該ゾーンにおける年間を通じた社員を巻き込んだ保全活動とレポート
- 支援証明書作成
- ②及び③に記載の内容

##### ゴールド（数十万～数百万円）

- 中規模程度の区画に対するネーミングライツ
- 年1回の社員研修枠付与
- ③に記載の内容

##### シルバー（～数十万円）

- 活動支援（協賛）
- 記念植樹
- HPへのロゴ掲載

## 大和森林管理協会\_今後の課題

### 今後の課題

事業創出 森林の多面的価値創出に繋げる	<b>企業向け共生ソリューションの展開</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>本取組は他事業の創出基金の原資となる重要施策であるため、実現可能性を高め、パートナーを増やしていく必要がある</li> </ul>
	<b>吉野林業クレジットの販売網確立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>森林自然資本マネジメントの事業化に向け、組成済みクレジットの販売戦略が急務</li> </ul>
起業・事業化支援 環境の構築	<b>資金調達スキームの多様化と検証</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>組成された多くのプロジェクトを市場性検証から実事業へと移行させるため、従来の個人投資依存から脱却し、構想に賛同する複数の投資家によるファイナンス（資金調達活動）の具体化が必要</li> </ul>
	<b>多層的な人的基盤の拡充</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>起業家、マネジメント人材、技術者、伴走支援者といった人的基盤の確保</li> </ul>
コミュニケーション デザイン	<b>可視化ツールの活用による共創促進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>策定したビジョンステートメント、課題構造化マップ、インパクトマップを、単なる整理に留めず「コミュニケーションツール」として活用。情報発信やカンファレンスの開催を通じ、参画するステークホルダーの輪をさらに拡大していく必要がある</li> </ul>
	<b>「開かれた場」の日常化と参画門戸の拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>森林をコモンズ化し多様な主体が参画するプロセスにより、山林地域においてもイノベーションを誘発できる手応えを得た。参画者を増やしていくことが次の課題</li> </ul>

### 今後の打ち手・方向性

<b>県内企業へのコンセプト検証</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>現在、県内企業を中心にコンセプト検証を行っており、その結果を踏まえ、ニーズに即した料金体系やサービス内容の再設計を行う</li> </ul>
<b>自社ブランド価値訴求による販売活動</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高単価な個別取引となるため、吉野林業のブランド力や背景、コミュニケーションデザインでの住民及び企業との接点を活かした独自の販売活動を行う</li> </ul>
<b>個別アプローチによる事例づくり</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>スキームとニーズは多様なため、まずは、既存プロジェクトに対しての支援実績を作る</li> <li>あわせて、1つの支援方法として遊休森林の集約、生物多様性および文化保全を目的とした財団法人を立ち上げ、事業に対する助成制度を設計する</li> </ul>
<b>関係機関との補完による面的支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>伴走支援者の育成プログラムとあわせて、本事業で整理した支援ニーズに基づき奈良県や地域金融機関との連携を強化し、持続的な支援体制のあり方を構築する</li> </ul>
<b>定期コンテンツの配信</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ウェブサイトやPodcastを軸とした定期的なコンテンツ配信を確立</li> </ul>
<b>定期イベントの開催</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>年1回の大型森林カーニバル「チャイムのなる森」や、月1回の定期イベント「林業Bar（仮称）」を起点に、多様な主体による森を開くスモールイベントが自発的に連鎖する土壌を醸成</li> </ul>

※木材価格の低迷や山林所有者構造の再編、後継者不足など従来からある課題についても同時にアプローチしていく



⑧ 陸前高田しみんエネルギー株式会社

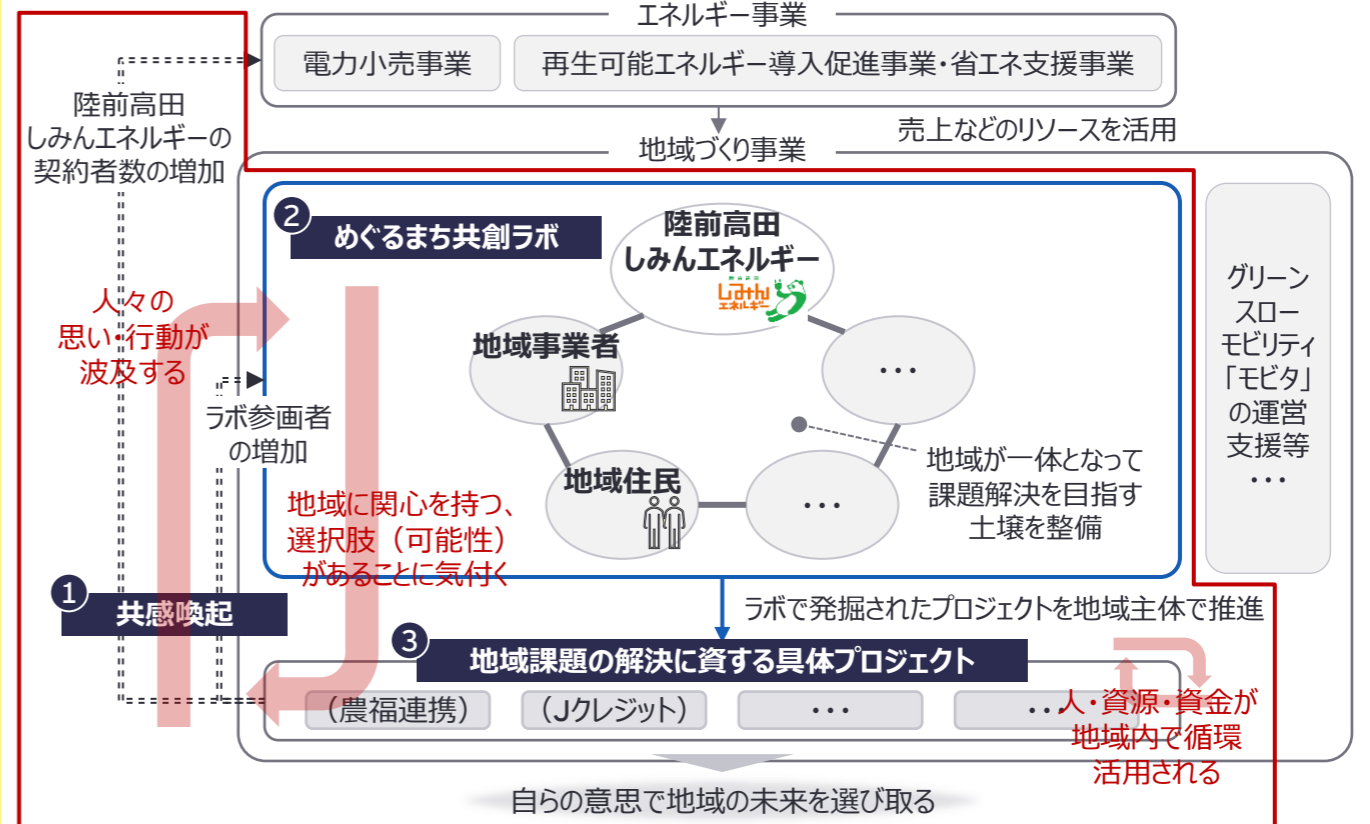
## 陸前高田しみんエネルギー株式会社\_実証事業者概要

### 実証地域の概要

地域事業 づくり会社	陸前高田しみんエネルギー株式会社
業種	電力会社
資本金	10百万円
従業員数	21名
所在地	岩手県陸前高田市横田町字志田実3-1
実証地域	岩手県陸前高田市
ローカル・ ゼブラ企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社長谷川建設</li> <li>ワタミオーガニックランド株式会社</li> <li>一般財団法人みらい創造財団朝日のあたる家</li> <li>有限会社橋勝商店</li> <li>株式会社醸</li> </ul>
連携事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般社団法人トナリノ</li> <li>タカタアグリコンソーシアム</li> <li>アンドパブリック株式会社</li> </ul>

地域事業  
づくり会社  
の  
事業内容  
※主な事業を抜粋  
凡例：  
今回の実証  
事業範囲

- A) エネルギー事業
- 電力小売事業：市内全公共施設と、民間企業47社、一般家庭18世帯に電力を供給
  - 再生可能エネルギー導入促進事業・省エネ支援事業：地域内への太陽光発電等の再生エネルギー導入促進、省エネ診断や設備改善支援等を推進
- B) 地域づくり事業：中心市街地を走るグリーンスローモビリティ「モビタ」の運営支援等を実施



## 陸前高田しみんエネルギー\_実証概要

### 課題

- 3.11復興需要の収束で地域経済が縮小。人口減、高齢化、気候変動の一次産業への影響等の不可抗力に対して閉塞感が漂う
- 陸前高田しみんエネルギーはエネルギーの地産地消による経済循環や支え合い強化を掲げ設立されたが、企業・市民への広がりは一時的

### 仮説

- 陸前高田しみんエネルギーやローカル・ゼブラ企業による地域課題解決と、共感から顧客拡大の好循環を生む仕組みが必要と考えていた

#### 実証1 ヒアリングを通じた地域の実態やニーズの把握

##### 実施内容

##### 個別ヒアリング

- 地域の様々な分野のステークホルダー15人程度に対する個別ヒアリングを実施
- 各ステークホルダー目線での地域課題や今後必要と考える取組等について意見を聴取

##### 課題構造マップの作成

- 聴取した意見にもとづき分野ごとの課題構造マップも整理

成果1 課題解決に意欲がある人はいるものの分野間連携が不十分である実態が判明協働して課題解決に取り組むための土壌となる場・コミュニティのニーズを把握

#### 実証2 陸前高田しみんエネルギーの関わり方の検討

##### 実施内容

##### 先進地域の視察

- 検討する際の参考として全国で類似の取組を進める先進地域を複数視察（下記例）
  - ✓ 滋賀県東近江市（東近江三方よし基金）
  - ✓ 島根県雲南市（うなん共創エネルギー、おっちらボ）

##### 陸前高田しみんエネルギーの関わり方の検討

- 場・コミュニティを設置・運用していく上で提供できるリソースや関わり方を検討

成果2 従来の「直接介入型」とあわせて応援電力プラン等の「伴走支援型」も企画また、地域課題解決事業を創出するプログラムオフィサーの役割も目指す

#### 実証3 場・コミュニティとしての「めぐるまち共創ラボ」のトライアル

##### 実施内容

##### 「めぐるまち共創ラボ」のトライアル

- 地域の様々な分野のステークホルダーを集め、場・コミュニティとしての「めぐるまち共創ラボ」を試行的に開催
- 地域に対する課題意識を共有した上で、一例としてエネルギーを活用した課題解決の方向性を検討するグループワークを実施

成果3 9割程度の参加者から次回以降の参加を希望する声を取得

## 陸前高田しみんエネルギー\_仕組み概要

### 目指す地域価値

地域住民・事業者の地域課題解決事業への参画・関与度の向上と地域経済循環形成



### 手法 1

#### めぐるまち共創ラボ

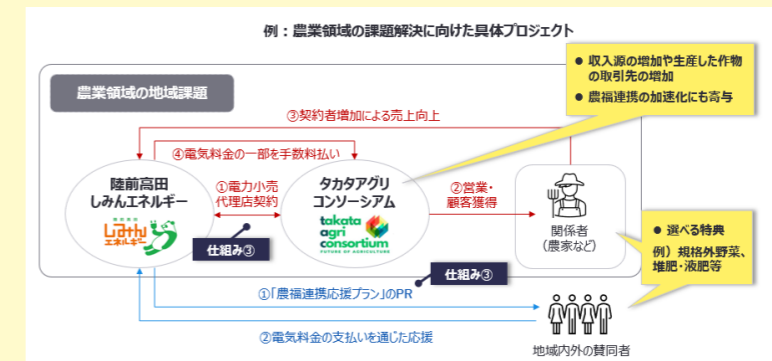
「人や資源、経済が循環するまちづくり」を構想・共創する場として、分野横断でオープンな「めぐるまち共創ラボ」を企画。当面は3カ月に1回の運営。陸前高田しみんエネルギーにとっては、地域課題の解決に資する具体プロジェクトを発掘する場でもあるため、事務局として運営にコミット。



### 手法 2

#### 地域応援電力プラン

地域課題に取り組む主体が電力小売りの代理店となることで、収入源を増やすことができ、活動の下支えを行う

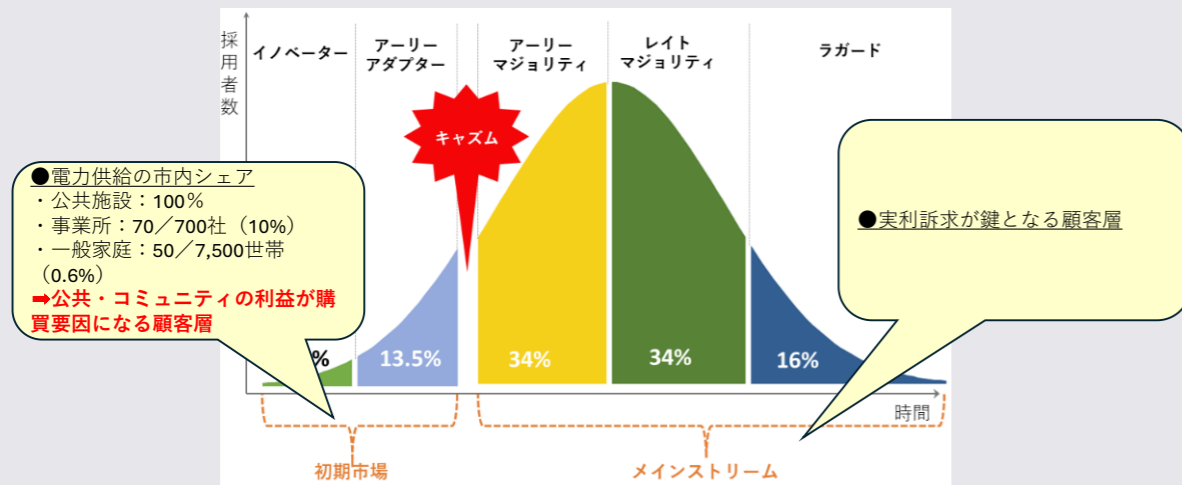


## 陸前高田しみんエネルギー\_今後の課題

### 今後の課題

#### “地元想い消費”のメインストリーム化

- 今まで行ってきた電気料金を通じた地域課題解決は、公共やコミュニティの利益を訴求するアプローチ
- キャズムを超えるためには、より個の実利を訴求し契約数を増やし、事後的に電気料金が地域にめぐる意義に気づく啓発的なアプローチを併せ持つことが重要と考えている



#### チャレンジを創発する土壌づくり

- 地域の課題に対して多様なアクターが前向きにチャレンジをしていく機運を高める必要がある
- また、陸前高田しみんエネルギーが課題解決に効果的に伴走していくことも重要である

### 打ち手

#### 省エネ診断・支援

- 陸前高田しみんエネルギーの社員または連携する専門家が、事業所や家庭の省エネ診断を行い、運用改善や断熱リフォームを提案。また、行政のリフォーム補助との連動や、地元工務店との連携体制も構築
- **省エネによって買電量を減らしトータルコストを下げる**ことで個の実利を訴求し、他の電力会社と供給単価で競争するのではなく差別化を図ることを企図

#### 太陽光及び蓄電池の導入

- 屋根等にPPA事業者が自家消費型太陽光を設置
- 余剰電力を蓄電池に貯めて夜間に使うことで**系統からの買電量を減らし**、個の実利として**電気代削減を実現**することを企図

#### 市民との対面接点を拡大するための「たまり場」設置（※検討中）

- 大手キャリアショップが撤退した跡地に既存MVNO販売代理店機能（スマホ相談含む）とでんきの相談（切替や太陽光等）の窓口機能を兼ね備えた「たまり場」設置を検討中
- 中心市街地の商業施設内に設置することで、**市民との対面接点拡大**を企図



#### 課題の発掘から解決に至るまでのプロセスを伴走する「仕掛け」の導入

- 陸前高田しみんエネルギーの社員が地域に入り対話を通して課題の発掘から解決に寄り添う**「プログラムオフィサー」としての能力を高める**必要あり。また、将来的には資金的な支援の提供も想定



## ⑨株式会社GHIBLI

## GHIBLI\_実証事業者概要

### 実証地域の概要

地域事業 づくり会社	株式会社GHIBLI
業種	卸売業、小売業
資本金	2百万円
従業員数	10名
所在地	山口県萩市椿1015-15
実証地域	和歌山県すさみ町
ローカル・ ゼブラ企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>合同会社シェアローカル</li> <li>一般社団法人すさみ町観光協会</li> </ul>
連携事業者	—

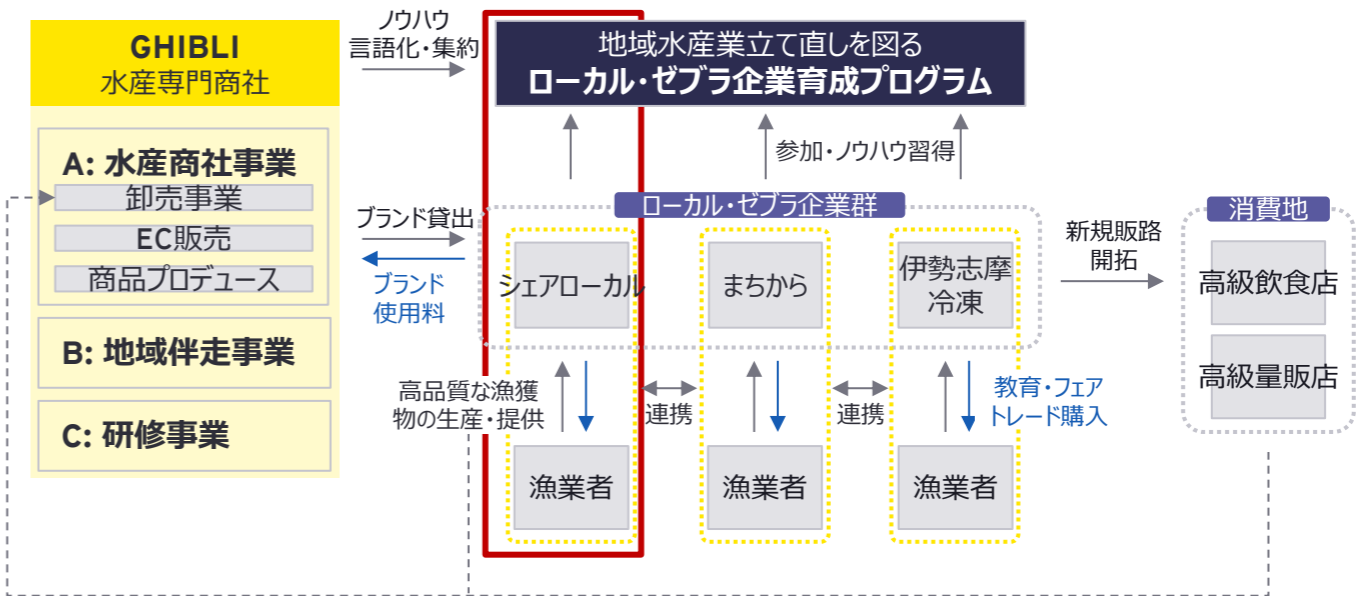
### 地域事業 づくり会社 の 事業内容

※主な事業を抜粋

凡例：

今回の実証  
事業範囲

- ① **水産商社事業**：漁業者から高品質な漁獲物を仕入れ、高級飲食店・量販店等に卸す卸売事業や、toB・toC向けの水産物販売ECサイト運営を行う
- ② **地域伴走事業**：6次化モデル構築に向けた調査・設計・立上げ支援や、水産事業者等に対するコンサルティング・教育・現場改革支援を行う
- ③ **発信・教育事業**：情報発信支援や行政・事業者向けの講演・研修、視察・スタディツアーコーディネート、ツアーアクティビティ開発支援を実施



仕入れの多様化・販路多角化による卸売売上拡大

## GHIBLI\_実証概要

### 課題

- 海洋環境の変化等が引き起こす漁獲量の減少・魚種の変化等による、サイズを揃え一定量を確保の上出荷する従来型の生産・流通システムの限界と、それに起因する漁村の衰退
- “量”から“質”への価値の転換に向けた漁業者教育・販路開拓支援・その間を取り持つ翻訳者としての支援を地域に根付いて実施する担い手の不足

### 仮説

- GHIBLIのモデルは現状代表坪内氏自身のパーソナリティ・ノウハウに依るところが大きく、地場で同モデルの担い手となるローカル・ゼブラ企業を育成するためにはGHIBLIの漁村復興支援事業内容の棚卸・体系化が必要

実証

1

### GHIBLIモデルの体系化・マニュアル化

#### 実施内容

#### GHIBLIモデルの体系化

- 関係者ヒアリングを通じたGHIBLIの支援内容の棚卸
- 地場ローカル・ゼブラ企業が担う範囲の整理
- 地場ローカル・ゼブラ企業によるモデル再現に向けたGHIBLIモデルの体系化・ポイント整理

#### ノウハウ共有のためのマニュアル・テキスト等の作成

- 体系化した内容を動画・マニュアル・テキストに落とし込み、地場ローカル・ゼブラ企業に共有

成果

1

GHIBLIの活動の体系化が進み、地場ローカル・ゼブラ企業が漁村復興支援の意義・目的などの理解を進めるツールとしてマニュアルが機能

実証

2

### OJTの場としてのスタディツアー実施

#### 実施内容

#### スタディツアーの企画・実施

- 漁業者のモチベーション向上と販売先候補への販促を兼ねてGHIBLIが実施しているスタディツアーを、展開先の地場ローカル・ゼブラ企業「シェアローカル」と合同開催
- 企画・運営を通じ、漁業者・販売先教育の目的理解や各プレイヤーとのコミュニケーション手法のポイントの理解を促進



成果

2

漁業者のモチベーション向上の場としてスタディツアーを活用することの難易度の高さと必要性を地場ローカル・ゼブラ企業に実感してもらえる場（副次的成果）すさみにおいて新規販路との具体的な商品販売の話にも繋がった

## GHIBLI\_仕組み概要

目指す  
地域価値

漁村復興を推進し経済基盤を作る新たな担い手づくり



基盤地域等での取組経験をアセット化



漁獲物の手当の方法や  
6次産業化のノウハウ、販路等のコネクションの提供

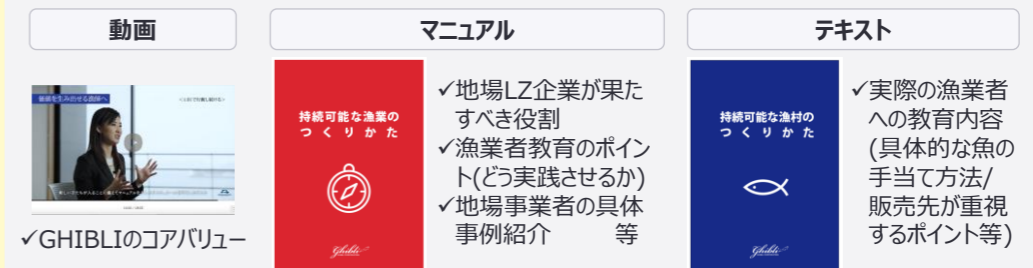


手法

GHIBLIモデルを各産地で再現できる  
地場ローカル・ゼブラ企業の育成に向けた“スタートダッシュセット”

### ① ノウハウ共有のための育成ツールの提供

GHIBLIモデルを体系化し、再現のために必要な要素を文書・動画化して地場ローカル・ゼブラ企業に共有。座学だけでは習得しきれない要素についてはOJTでカバー



### ② GHIBLIの販路/ブランドの提供

漁業者教育の前提となる“適正価格での漁獲物の販売力”については、習得にかかる時間が長いので、GHIBLIの販路/ブランドを一時的に提供することでカバー

- 【手法1】 地場ローカル・ゼブラ企業からGHIBLIが漁獲物を購入し、GHIBLIの商品としてGHIBLI販路に販売
- 【手法2】 船団丸(GHIBLIブランド)のMDシールをGHIBLIが地場ローカル・ゼブラ企業に販売。ローカル・ゼブラ企業が扱う地場の漁獲物の内、基準を満たし、GHIBLIが承認する商品にシールを貼り、船団丸ブランドの漁獲物として販売先に直接販売

## GHIBLI\_今後の課題

### 今後の課題

#### GHIBLIモデルの再現に向けた具体的なプログラム設計

- 本実証で作成した育成ツール単体では、地場ローカル・ゼブラ企業に求められる役割や初動の方針が伝わりづらいのが現状
- 育成ツールを地場ローカル・ゼブラ企業が有効に活用することでGHIBLIモデルの再現を可能にするための、具体的なプログラム設計が必要

#### マニュアルの活用性向上に向けた内容拡充

- 現状、産地の状況によって漁業者の教育・コミュニケーション手法等は異なることから、マニュアルには「答え」ではなく「判断軸」を記載する形式となっている
- 一方で、地場ローカル・ゼブラ企業側には漁業者教育手法等の選択にあたっての判断基準となる他地域事例等の需要があり、上記の考え方を崩さない範囲での対応が必要

#### 学びの増幅・加速化に向けた地場ローカル・ゼブラ企業の横連携促進

- GHIBLI-地場ローカル・ゼブラ企業間の連携に限らず、地場ローカル・ゼブラ企業同士の横連携を促進することで、より近い課題・解決策の共有とそれによるGHIBLIモデル再現の加速化を図る

### 今後の打ち手・方向性

#### 地場ローカル・ゼブラ企業の具体的な育成ロードマップ・各段階における育成手法の設計

- 地場ローカル・ゼブラ企業のフェーズに応じた具体的な育成ロードマップを作成し、地場ローカル・ゼブラ企業の自立に向けた各段階におけるタッチポイントのタイミング・実施事項を設定
- 具体的には、以下のような実施事項を想定
  - ✓ ツールの活用方法を教える勉強会や1on1
  - ✓ 地場ローカル・ゼブラ企業の評価
  - ✓ 実践の機会としてのスタディツアーの自主企画

#### 実践に向けたヒントとなる、地域課題や漁業者タイプによる類型ごとの事例の提供

- 現状GHIBLIが事業を展開している21産地を、漁業者のタイプ、漁村としての感度の高低、キープレイヤーの有無等で類型化し、その類型ごとにアプローチ方法や課題、対応実績等の具体的事例を提示
- 中長期的には、複数の地場ローカル・ゼブラ企業によるGHIBLIモデルの再現が進んできたタイミングで代表例を取り上げ、よりマニュアル活用者の状況に近い事例として共有する

#### ノウハウを共有し合う地場ローカル・ゼブラ企業コミュニティの形成

- 地場ローカル・ゼブラ企業同士の横連携を促進するためのプラットフォームづくりを行い、成功/失敗事例の共有や育成ツール・プログラムのアップデートを図る場とする



**⑩ 本田屋本店有限公司**

## 本田屋本店有限会社\_実証事業者概要

### 実証地域の概要

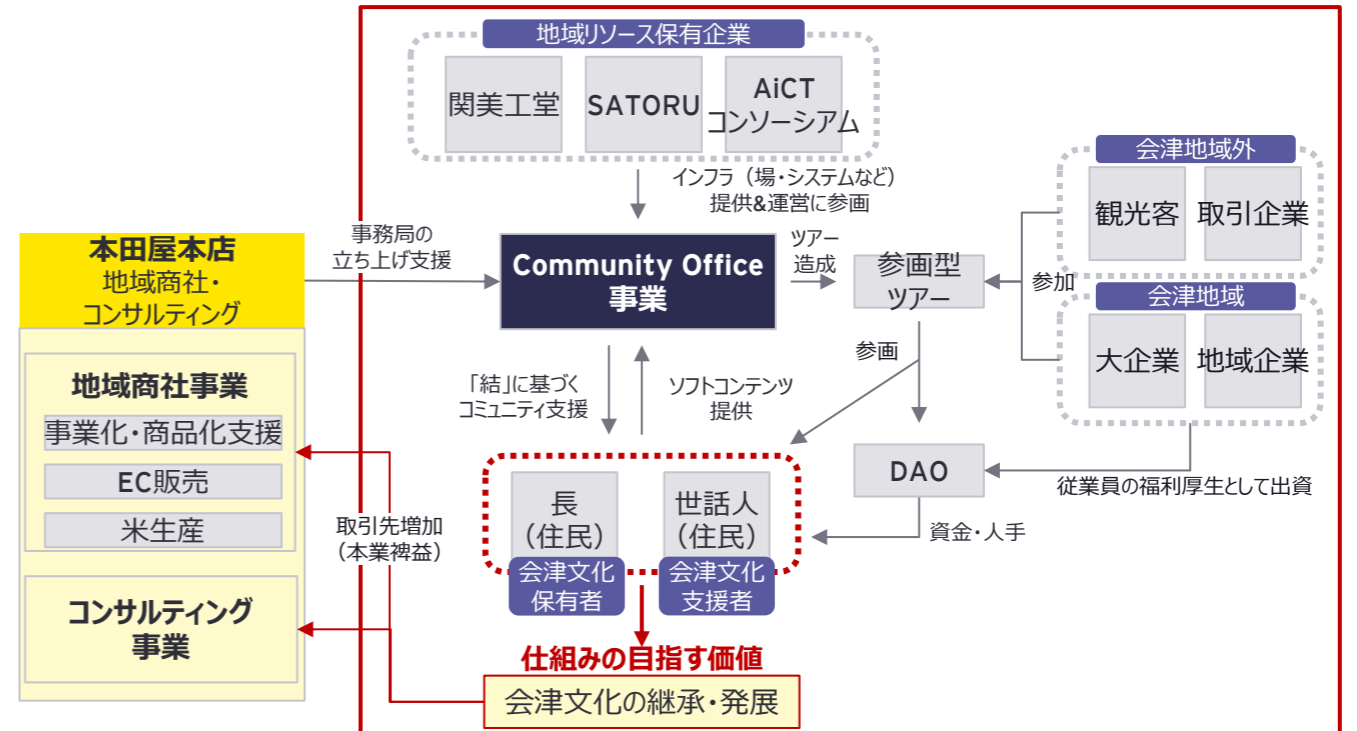
地域事業 づくり会社	本田屋本店有限会社
業種	地域商社業・地域コンサルティング業
資本金	3百万円
従業員数	10名
所在地	福島県会津若松市滝沢町5-73
実証地域	福島県 会津地域
ローカル・ ゼブラ企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社関美工堂</li> <li>株式会社SATORU</li> </ul>
連携事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般社団法人AiCTコンソーシアム</li> <li>会津若松市</li> </ul>

### 地域事業 づくり会社 の 事業内容

※主な事業を抜粋  
凡例：

今回の実証  
事業範囲

- ① **地域商社事業**：地域事業者でネット販売ができない中小零細企業のEC代行業務や、商品開発支援、販売支援、各事業者の課題解決と事業化商品化をサポートし連携を推進しながら販売サポートを行う
- ② **コンサルティング事業**：全国各市町村への地域戦略や都市ブランディング、産業活性化などのアドバイスをはじめ、その地域に根ざし事業を営む地域企業と共に、サステナブルツーリズムや日本遺産、Society5.0の取組に向けた地域の未来づくりをサポート



## 本田屋本店有限会社\_実証概要

### 課題

- 会津若松スマートシティ(2011)による都市OS整備や、AiCTコンソーシアム設立(2021)によるスマートシティサービス開発の進展により、大手企業からの投資が集まり、地域の中でのCSV（事業による社会課題解決）の動きが広がってきた。しかし、取組の土台となる地域の「関係性の土壌」を耕し、社会課題解決と関係性の深化が相互に循環する動きをまだ作り出せていない
- コミュニティ外の人・企業の参画、地域の「関係性の土壌」づくりをどのように進め、地域コミュニティの維持・発展を図るかといった検討が必要

### 仮説

- 古くから農村地域に根付く「結\*」という考え方を現代版にアップデートすることで、地域の「関係性の土壌」づくりの仕組みを検討できるのではないか
- 会津地域の生活文化・歴史等を基にした体験事業を入り口に、コミュニティ外の人・企業の参画を促せるのではないか

#### 実証

#### 1

### 社会課題解決と「関係性の土壌」づくりの両立を目指した仕組みの検討

#### 実施内容

#### 「結」の考え方に基づく「関係性の土壌」づくりの方針を検討

- 旧来の農村地域にある「結」の考え方に基づき、コミュニティの構造を、「源泉」（＝魅力ある価値）・「世話人」（＝源泉を管理・継承する）・「参画者」（＝源泉に関与する）の3階層で整理

#### コミュニティに参画したくなるような体験づくり

- 地域の魅力ある価値（＝源泉）を3パターン（「伝統・文化」、「自然」、「暮らし」）に分類
- 価値を継承する人と価値を体験したい人のマッチングを行うシステムを利用しながら、特に「自然」分野において漆の森を活用した魅力ある体験事業を計画

#### 体験参加後に地域の中で関係性を深めていく仕組みの検討

- 体験の中で地域の魅力ある価値に共感した参加者をDAO等の関係性深化の受け皿に誘導し、地域コミュニティを運営する「主体」へと変革するイメージを検討

#### 地域ワークショップの実施

- 会津地域の産官学金の関係者を対象としたワークショップを実施し、検討中の仕組み等を議論

#### 成果

#### 1

「伝統・文化」、「自然」、「暮らし」を軸とした体験を入り口とし、中長期的な関与を促すことで地域コミュニティの維持・発展を進める仕組み（≒現代版「結」）を構築

#### 実証

#### 2

### 全国の他地域への展開可能性の検討

#### 実施内容

#### 他地域でも実現可能な体験参加者と資金の出し手の検討

- 会津若松商工会議所と連携を進め、地域企業が本構想にどのように関与していくことができるか議論

#### 都市OSとの連携可能性の検討

- 体験事業において利用するマッチングシステムのデータをどのように活用できるか、AiCTコンソーシアムを含め議論

#### 成果

#### 2

地域企業が従業員の福利厚生を目的に出資する「地域版福利厚生」スキームに加え、予約データを活用した地域のデジタルインフラとの連携等、他地域で実現可能なモデルを確認

## 本田屋本店有限会社\_仕組み概要

目指す  
地域価値

地域で衰退する文化やコミュニティの継承・発展



地域内で受け継がれてきた**伝統や知恵**  
マッチングシステムや都市OSなどの**デジタル基盤**



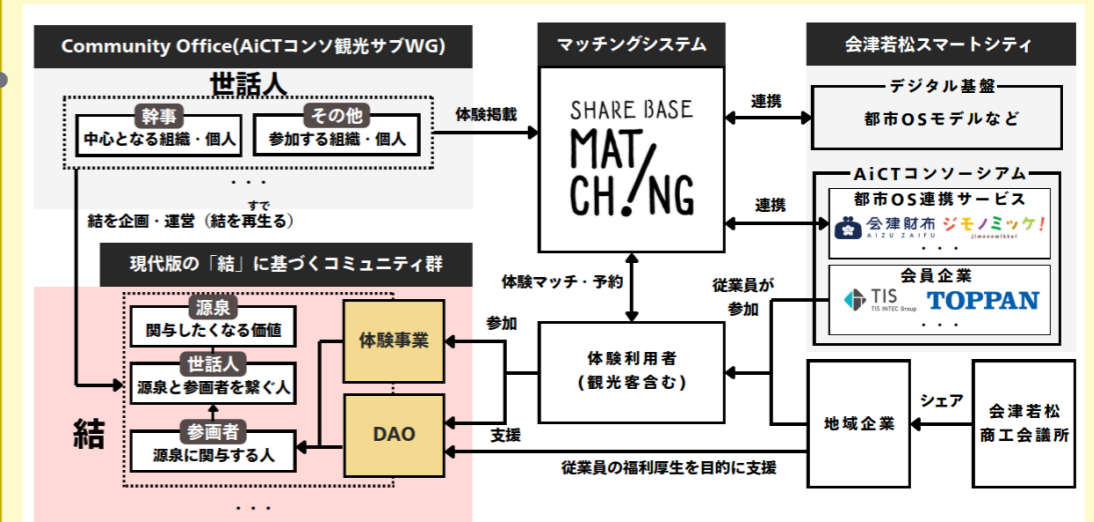
地域の伝統、自然等を体験事業へ昇華する  
事業組成の**ノウハウ**、**デジタルツール**の提供



仕組み

### 地域資本の体験を入り口とした関係性深化

- 現代版「結」の考え方を活用し、地域コミュニティの維持・発展を進める上で、「Community Office」機能が下記のような役割を担う
  - ✓ 地域の魅力ある価値の**体験コンテンツの開発**（「伝統・文化」、「自然」、「暮らし」等の分野別に）
  - ✓ マッチングシステム上への**体験コンテンツの掲載、マッチング管理**
  - ✓ DAOの運営等を例にした、コミュニティへの**体験参加者の継続的な関与の支援**
  - ✓ 会津若松スマートシティとの連携



## 本田屋本店有限会社\_今後の課題

### 今後の課題

#### 関係人口の創出や投資ポイントの発見に繋がる体験ラインナップを充実させる

- 実証事業の中では、「自然資本」の分類に該当する「漆の森」関連の体験コンテンツの検討を中心にしていたが、体験コンテンツの量や分野のバラエティがある程度必要になる
- 単なる体験の提供に陥らず、観光客が関わり続けたい/企業が投資したくなるようなコンテンツ設計が必要になる

#### 中長期的な関与を促進する手段の1つであるDAOをどのように設計するか（関係性の深化）

- DAOの意思決定の対象範囲、出資額、リターン等の設計等、DAOの立ち上げに向けた各種論点は継続検討中であり、詳細化が必要

#### 推進体制の強化が必要

- 本事業が地域で担う役割を主体的に進めていく組織・人材が分野別に必要になる
- 今後体験のラインナップを充実させていく上でも、現状 + αの推進体制の構築が求められる

### 今後の打ち手・方向性

#### AiCT観光WGのサブWGの中で、地域インフラを活用した体験拡充を議論

- 実証事業の中で検討した「自然資本」だけでなく、「伝統・文化」や「暮らし」の分野においても地域の魅力ある価値と域外の人・企業のマッチングを進める体験の開発を継続
- 下記を中心に体験化を検討
  - ✓ 「伝統・文化」：会津の日本遺産、東山温泉盆踊り、など
  - ✓ 「暮らし」：奥会津の暮らし（古民家宿泊、除雪エクササイズ）など

#### まずは「あいづ漆ツーリズムDAO」の計画を具体化し、今後は体験の分野ごとに必要なDAOを立ち上げ、中長期的な関与が可能な形を目指す

- 「あいづ漆ツーリズムDAO」では金銭的なリターンだけでなく、拠点施設での飲食・モノ・サービスの提供のような非金銭的リターンの設計により、体験参加者の再訪を促す
- 調達資金は空き家や倉庫を活用した「茶の湯体験宿泊施設」「縄文漆体験宿泊施設」の改修費および年間DAO運営費に充当し、参加者が再び関与する環境づくりを進める

#### 事業内容の継続的な発信と地域の組織・人材の巻きこみ

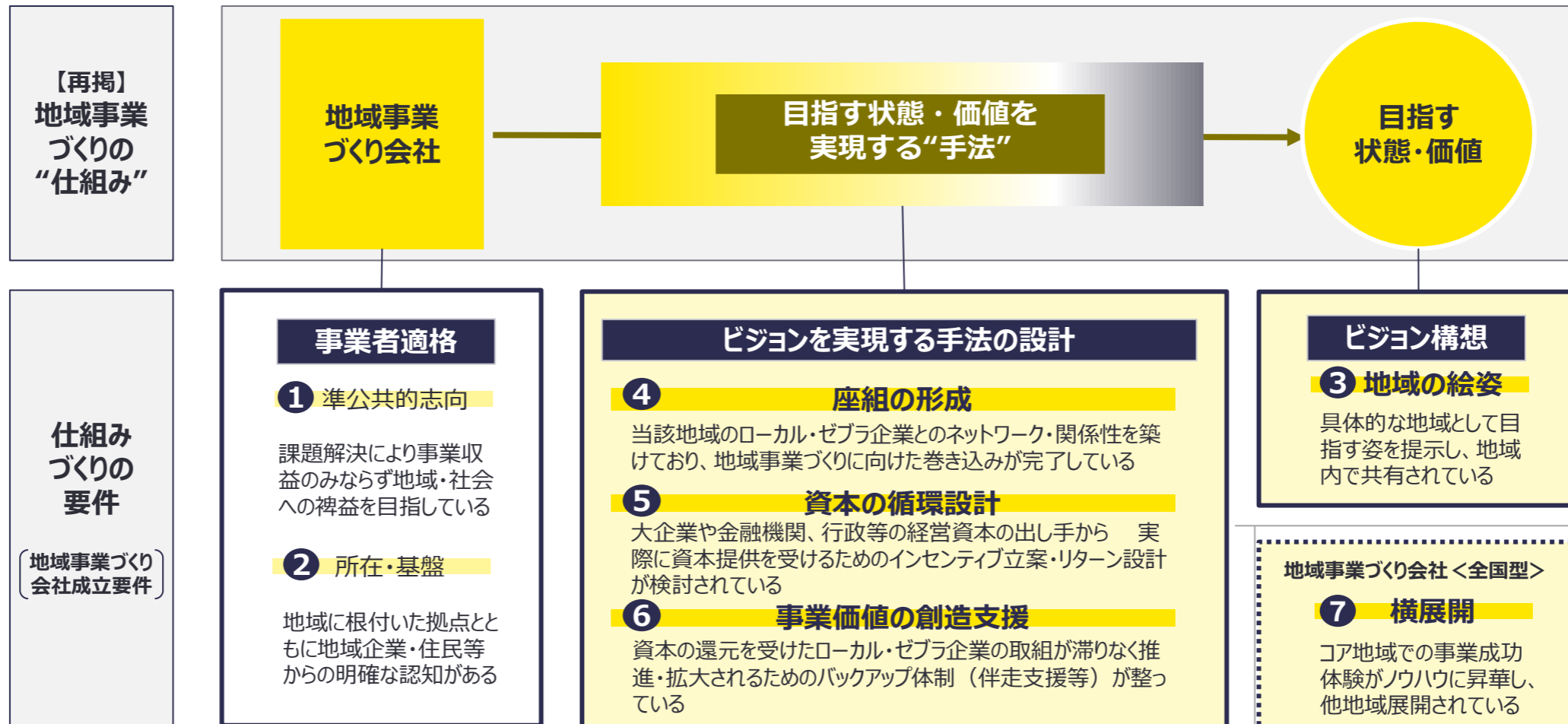
- 実証事業の中で地域WSを実施したように、本事業の取組を会津地域の中でも継続的に発信しながら、共感する地域の組織・人材を随時巻き込んでいく
- 上述の通り、AiCT観光WGのサブWGの中で議論を進めていく方針となっている

## **6. 実証事業から得られた示唆**

# 本章では、地域事業づくり会社がどのように仕組みを構築していくのか、本実証から見えた手がかりを体系的にまとめ、後発地域の見本・参考となることを目的とした整理を行う

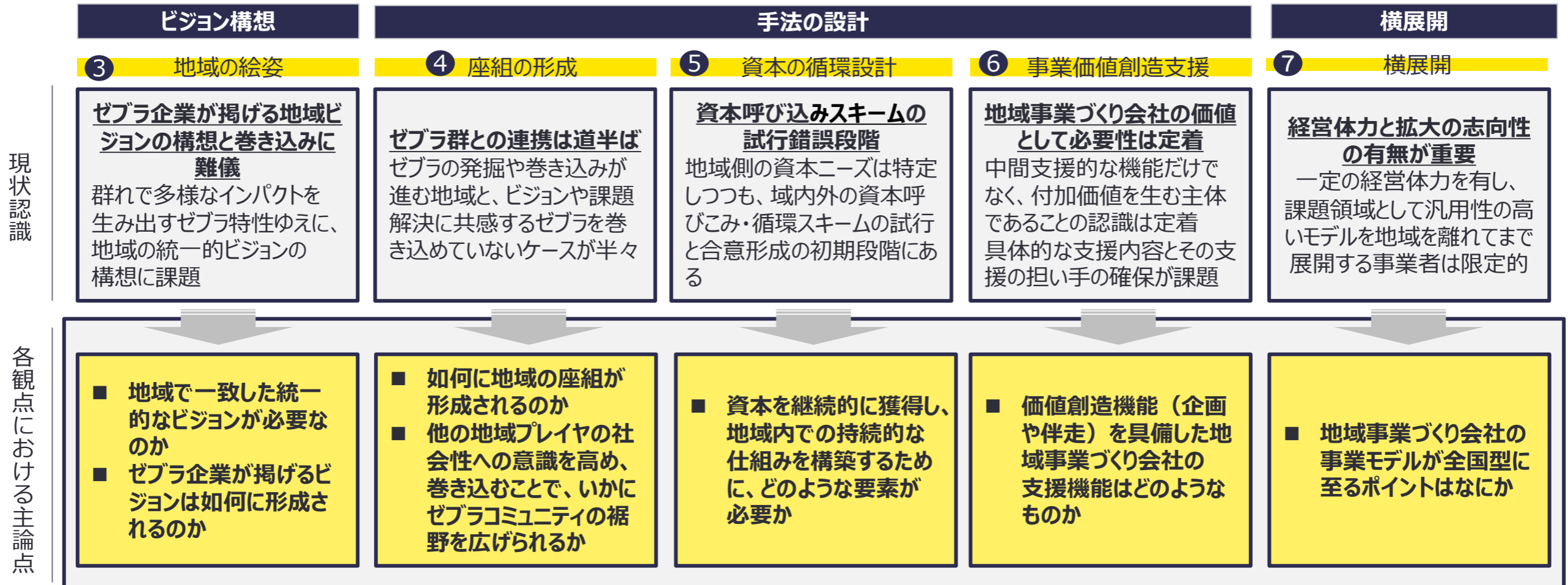
- 実証を通じて判明した**地域事業づくり会社が“仕組み”を導出するための要件・要素を7つに整理**。このうち本章では、特に重要となるビジョン提示とそれらを実現する手法の設計・横展開（③～⑦）について、実証から得られた示唆の取りまとめを行った

: 本章にて整理・検討



## 地域事業づくり会社が仕組みを構築するうえでの論点を、実証事業者の現状をふまえて既出の7つの観点から設定

### 実証事業を通じて明らかになった地域事業づくり会社の現在地（問題認識）



## 地域事業づくりの目指す仕組みを構築する各要件に対して、示唆・仮説を初期的に整理

### 主論点

#### ビジョン 構想

- 地域で一致した統一的なビジョンが必要なのか
- ゼブラが掲げる地域ビジョンはどのように策定されるか
- ゼブラが掲げる地域ビジョンの理解を無関心層/潜在層にどのように深めていくか

#### 手法の 設計

- 座組の形成**
- 如何に地域の座組が形成されるのか
  - 他の地域プレイヤーの社会性への意識を高め、巻き込むことで、いかにゼブラコミュニティの裾野を広げられるか

- 資本の循環設計**
- 資本（特に人材・資金）を継続的に獲得し、地域内での持続的な仕組みを構築するために、どのような要素が必要か

- 事業価値創造支援**
- 価値創造機能（企画や伴走）を具備した地域事業づくり会社の支援機能はどのようなものか

#### 横展開

- 地域事業づくり会社の事業モデルが全国型に至るポイントはなにか

### 実証を通じて得られた学び・示唆

- 地域には行政が描く地域ビジョンと、ゼブラが掲げる地域ビジョンの大きく2つがあることが多い。その2つのビジョンを建設的に統合し、公助に頼らない地域ビジョンが構想されることが理想
  - ゼブラが掲げる地域ビジョンは、そのコミュニティの中で共通する危機感や目指す姿への共感によって形成される
  - ゼブラが掲げる地域ビジョン実現のため、地域の他のコミュニティへの理解促進が次のステージの課題。従前より地域で潜在的にゼブラ事業を営む企業等を巻き込み、プロセスに関与させることでビジョン共感者の拡大に繋げる
- P.85～88

- 主体者の行動指針となる社会的・公益的視座とそれに紐づいた社会的事業の成功体験、さらに主体者に共感する人をつなぐ場を持って座組は形成される
  - 実効的な仕組みを構築するには、ゼブラコミュニティを地域（企業・住民）に融和させ拡大させていくことが不可欠。**既存の地域プレイヤーの社会性への意識を高めることも肝要**
- P.89～95

- **インパクト集約**：【資金・人材】複数のローカル・ゼブラ事業を取りまとめ、受け皿となることで投資を受けやすい環境や、地域事業と域外企業人材とのマッチングが進みやすい環境を構築
  - **インセンティブ設計**：
    - ✓【資金】①インパクト可視化+ストーリー化 ②地域波及効果の見える化 ③財務・非財務価値の再設計による呼び込み
    - ✓【人材】“人材育成”や“地域ネットワーク形成”“広報・ESG”などへ複合的に訴求
  - **人材要件定義の重要性**：【人材】人材受け入れ後の成否は「課題に適した人材を送り込めたか」に大きく影響するため、要件定義が重要
- P.96～112

- 資本提供者への価値の翻訳に加え、**事業の企画・リブランディング（価値の翻訳）、オペレーション支援、資金・評価までを一気通貫で支える“土着の伴走支援”**が必要
- P.113～117

- 横展開の障壁としては、代表者の代替困難性や業務の属人性の高さ、成功体験の言語化などが考えられる
  - このうち特に重要な視点は、**蓄積された暗黙知をいかに丁寧にノウハウへ昇華させていくか**
- P.118～122



# ビジョン構想

# 地域におけるビジョンの在り方は、主に「ローカル・ゼブラ企業が掲げる内発的で多様なビジョン」と「地方公共団体が掲げる地域ビジョン」の2つがある。双方は対立構造ではなく補完する関係である

## 理想的な地域におけるローカル・ゼブラ企業が掲げるビジョンと地方公共団体が掲げる地域ビジョンの在り方

### ローカル・ゼブラ企業が掲げるビジョンの特徴 (実証地域でのビジョン)

**起点：地域内発的**

- 住民の日々の暮らしの実感や願いから湧き上がる
- 地元企業、NPO、若者、住民組織などが議論してボトムアップで作られる

**ビジョンの対象範囲：具体的・マイクロな領域**

- 個者の“納得性”や“主体性・当事者意識”を確保する

**効果：地域の中に“行動・活動”と“つながり”を広げる**

### 地方公共団体が掲げる地域ビジョンの特徴 (一般的な地域でのビジョン)

**起点：地方公共団体主導**

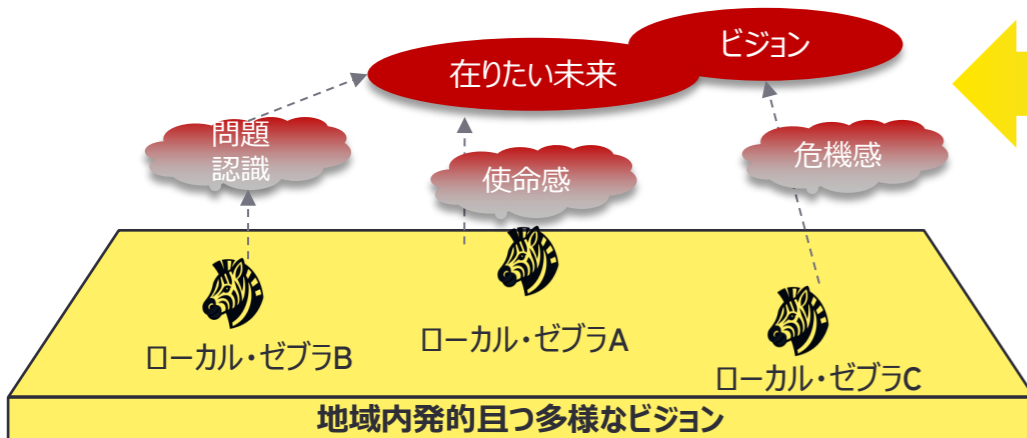
- 政策課題の解決や広域的な調整を目的に生まれる
- 住民の声を拾いつつも、自治体があるべき姿を描くケースが多い

**ビジョンの対象範囲：広域・マクロなテーマ**

- 地域全体の“バランス”と“公平性”を確保する

**効果：地域運営の“基盤”としての安定・公平・長期性を支える**

**Point** **共通の問題認識から“ビジョン”が生まれる**  
 ！ 個社のビジョンは不明瞭だが、漠然とした問題認識や在りたい姿が近い事業者とコミュニティ形成を図り、内発的にビジョンが作られる傾向にある



### 対立ではなく、補完しあう関係が理想

- 地域内発的に生まれるローカル・ゼブラ企業が掲げるビジョンは行政だけでは拾いきれない地域課題に対する危機感の表れ
- 複雑化する地域社会の課題の解決には、多様な担い手の危機意識や推進力が必要である
- 行政が描く地域ビジョンと、ローカル・ゼブラ企業が掲げるビジョンを建設的に統合し、公助に頼らない地域ビジョンが構想されることが理想

### 地域ビジョン

#### 明確に定義されている地域ビジョン

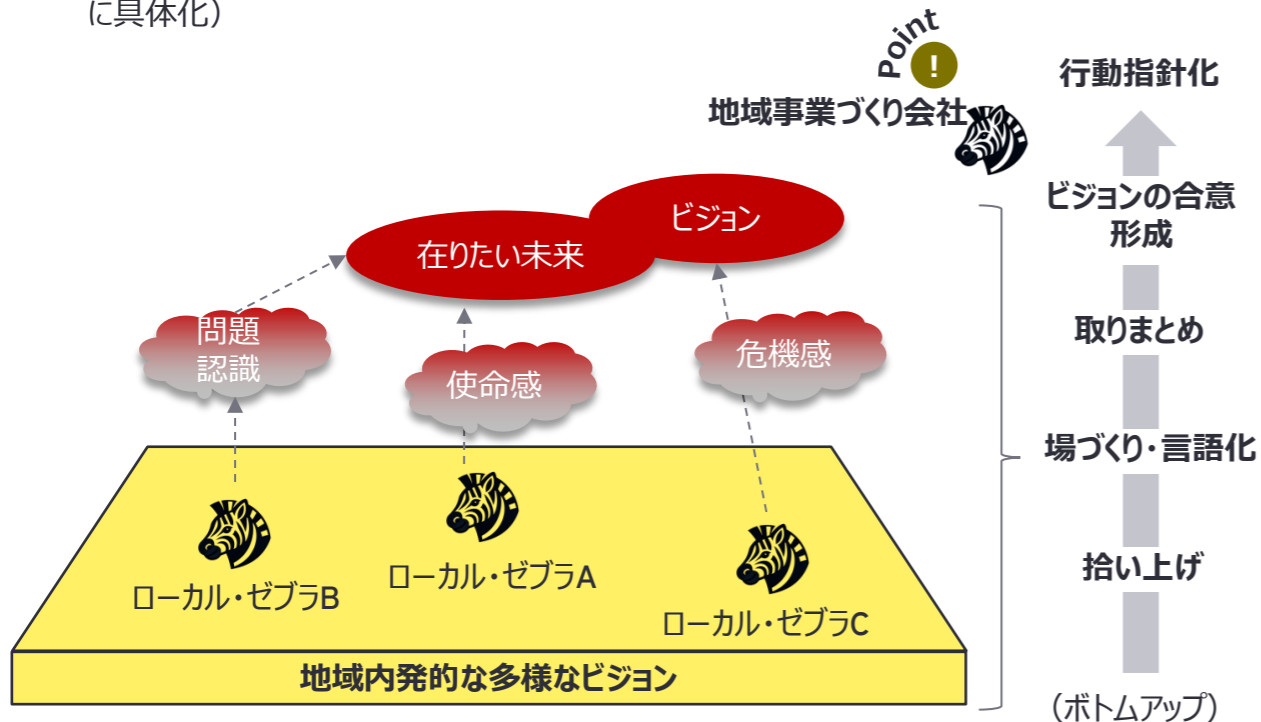
地方公共団体が、自治体単位で掲げる総合的な地域ビジョン。多くは総合計画等の行政の実行計画と連動



# ビジョン構想における地域事業づくり会社の役割は、ローカル・ゼブラ企業のビジョンや想いをまとめて行動指針を示すことである。その実効力を伴うためには、潜在・無関心層の巻き込みと共感が重要

## ビジョン構想における地域事業づくり会社の役割

- ローカル・ゼブラ企業の抱える想いを地道に拾い上げ、在りたい姿や問題認識を徹底的に言語化し明らかにする（場づくりや対話の機会を継続的に設定）
- 近しい問題認識や危機感を持つゼブラの群れを取り纏める
- その過程でゼブラが掲げるビジョンの説得性が強化されることで、潜在的には同じ危機感を持つ周辺のプレイヤーの巻き込みに繋げる
- 目指すべきビジョンを固め、行動指針に落とし込む（ゼブラが掲げるビジョンを実現するために具体化）



## コミュニティ拡大のプロセス

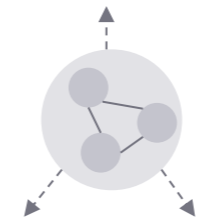
### コミュニティ化



類似の取組みを行っている事業者同士が群れ始め、自然にコミュニティが形成される

- 類似する取組みや公益的思考の共通点によって、自然につながりが生まれ始め、コミュニティ化していく

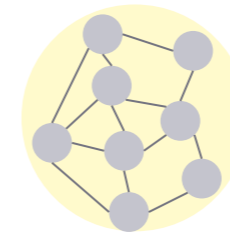
### 停滞・硬直化



取組の限界が見え始め、コミュニティの拡大を企図する

- 自然発生的にできたコミュニティだけでは、取組のインパクトが限定的になる
- 既存のコミュニティだけでは活動の限界が見え始めることから、新たなゼブラプレイヤーが現れない状況

### コミュニティ拡大



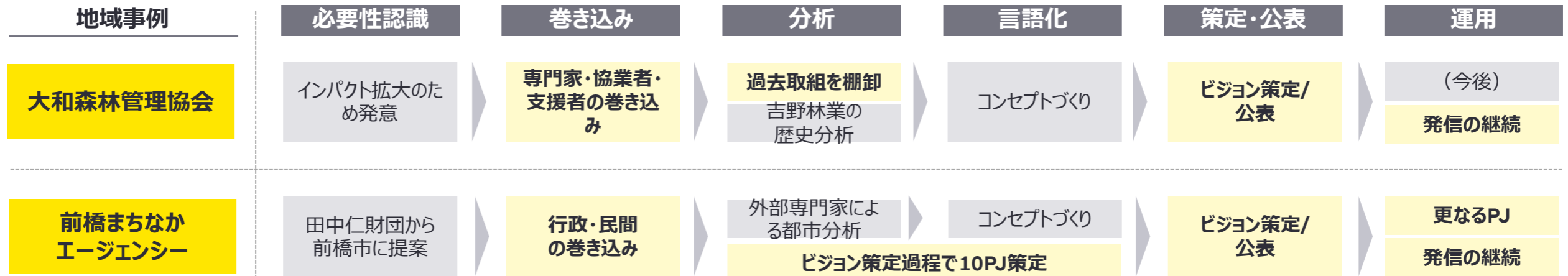
説得性の高い地域ビジョンの策定と理解促進を行うことで、新たなプレイヤーを巻き込み（ゼブラへの関心の向上）

- 一見ゼブラコミュニティとは縁がなさそうだが、実はゼブラ志向の強い活動を従前より実施している地元企業や金融機関を巻き込む
- 自身もまた実践者であることを認知させ“自分ごと化”できる統一された地域ビジョンに昇華させる

地域内で内発的かつ統一的なビジョンが形成されていく

# 統一された地域ビジョンの策定に近道はなく、地道に地域を巻き込むことが重要であり、作成プロセスに関与することでビジョンが自分事化する。さらに、ビジョンをあらゆる場で発信し続けることで、解像度が向上し、覚悟につながる

## ■ 統一された地域（領域）ビジョンの策定プロセスのポイント



### ポイント① 地域・関係者の巻き込み

- 地域の将来像を描くにあたり、飛び道具はなく、支援者、住民、行政、専門家など**多様な主体を参画させ、地道に対話を続けることが不可欠**である
- 策定段階からの参画は、**関係者の「当事者意識」を醸成**し、事業実行時に発生する障壁や摩擦を大幅に軽減する効果を持つ
- 巻き込みの際のポイントは、**それぞれの立場に期待する発言や視点を事前に明確**しておくことである
- 「なんとなく参加して意見を言う」批判的な立ち位置を極力排除した建設的な場の設計が重要となる

### ポイント② 実践を伴うビジョン

- ビジョンは、言語化されただけでは地域社会に影響を及ぼしにくく、「**実際に何が変わるのか**」が**実感されにくい課題**を抱えている
- そのため、**策定と並行して実証や協働プロジェクトを開始**し、地域内に“**変化の実体**”を生み出すことが重要である
- 具体的なプロジェクトの実践に支援者や関心層を関与させることでビジョンで掲げた将来像の“**手触り感**”・“**実在感**”を地域内に醸成され、**協働の裾野が拡大**する

### ポイント③ ビジョン発信の継続

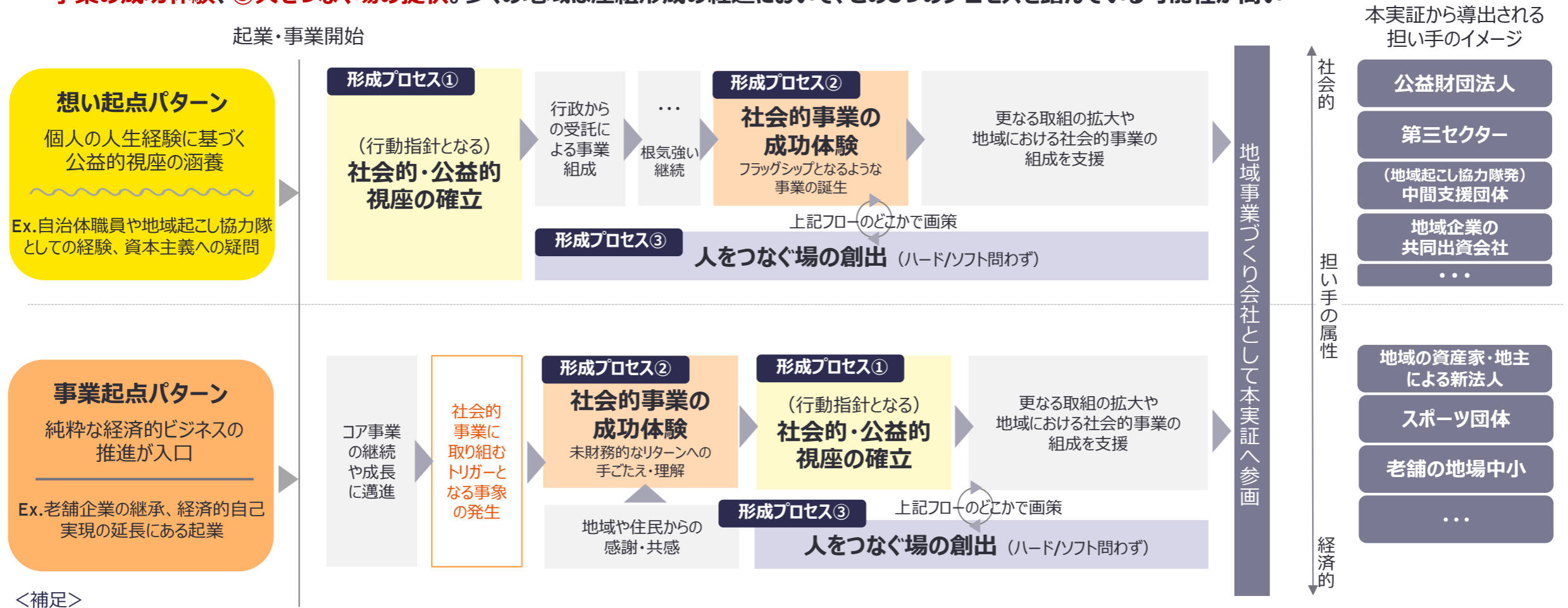
- 地域ビジョンは、策定しただけでは機能せず、**継続的な発信と対話を通じて磨かれる**
- そのため、**あらゆる場を活用し発信し続け**、関係者の反応や現場の気づきを取り込みながら、ビジョンの曖昧さを解消し、**解像度を高めていくことが重要**である
- この行為自体が、「この未来を実現する」という地域としての**意思表示**となり、**関係者間に共通の覚悟を醸成**する役割を果たす
- 発信を通じて**新たな協働者も生まれ**、ビジョンが地域の共通言語として浸透していくことで、**実現に向けた推進力が強化**される



# 手法の設計 | 座組の形成

# 実証地域が地域事業づくり会社として本事業に申請する過程から、どのようにローカル・ゼブラ企業との関係性・ネットワークを育み、座組を確立してきたかを分析。導出された共通性の高い座組形成プロセスは主に3つ

- 実証地域の申請に至るプロセスから、座組形成\*1に至るキーファクターの導出を試行。共通プロセスとして見えてきたのは、①**社会的・公益的視座の確立**、②**社会的事業の成功体験**、③**人をつなぐ場の提供**。多くの地域は座組形成の経過において、この3つのプロセスを踏んでいる可能性が高い



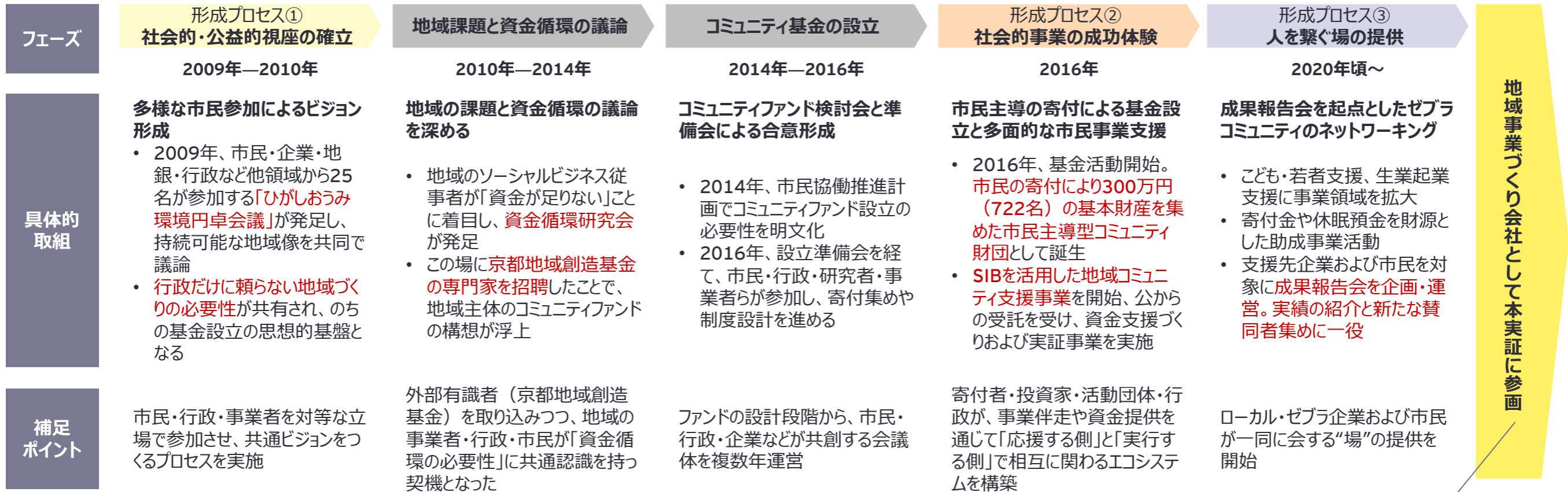
<補足>

**2つのパターンの特徴と可能性** 両パターンに共通するのは、事業開始時点でにそれなりの社会関係資本（自治体職員や地域起こし協力隊時代のネットワーク・老舗企業としての中小企業の横のつながり等）が蓄積されていること。そのなかで特に事業起点パターンは、担い手が持ち得る従来の経済的つながりを上手く社会的なつながりへと変換していくことで、より強固な座組を構築できる余地がある

## 参考：実証地域における座組形成プロセス（東近江三方よし基金）

■ 東近江三方よし基金は元自治体職員の子山口氏が事務局長を務め、公益的視座に基づいて堅実に地域を巻き込み座組を構成した好例。既に県域における中核企業との連携も進み、更なる取組の拡大が期待される

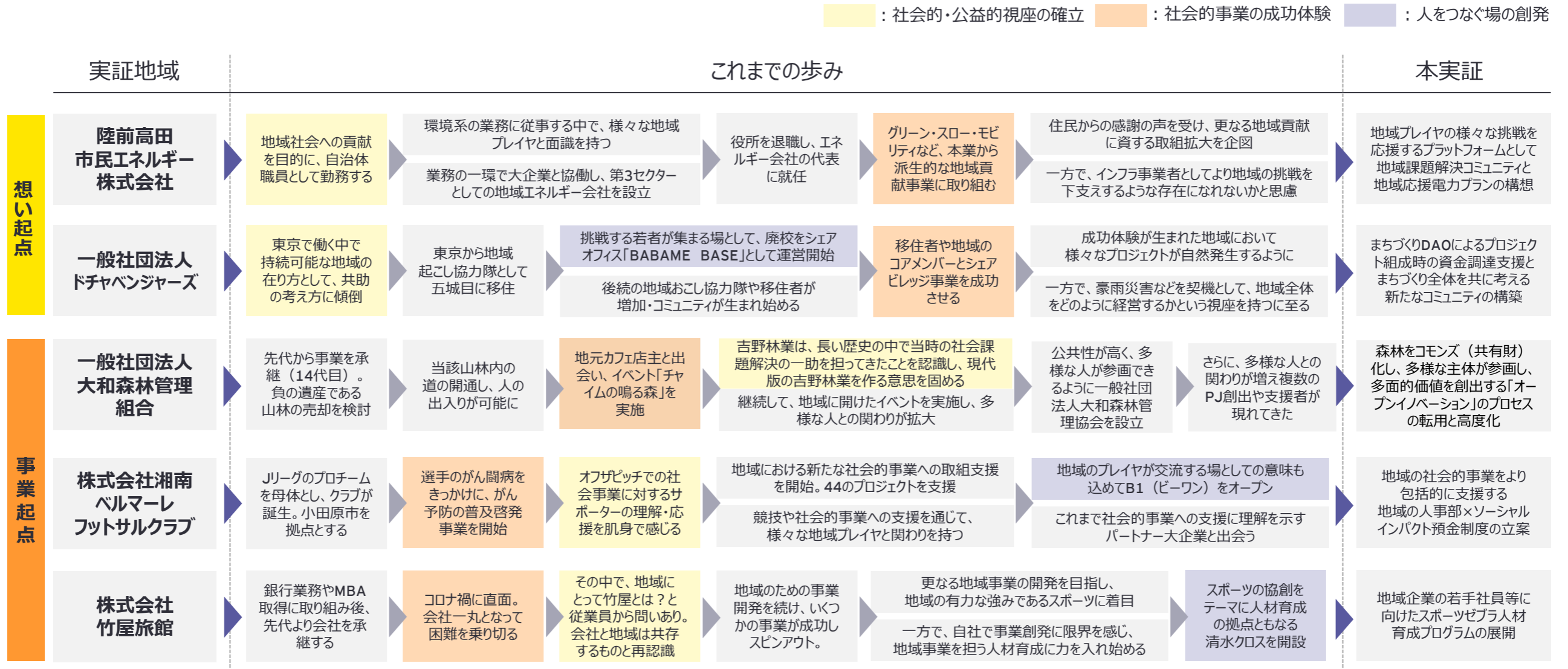
社会的・公益的視座の確立      社会的事業の成功体験      人をつなぐ場の創発



地域事業づくり会社として本実証に参画

社会インパクトの拡大を目指し、関係者座組の拡大と再定義に着手  
自然資本領域における統合地域財団モデルの構築  
森里川湖インパクトファンド構想の策定と推進

## 参考：実証地域における座組形成プロセス（抜粋）



## 地域事業づくり会社を核としたローカル・ゼブラ・コミュニティが一定確立されているなかで、本実証では当該コミュニティと地域企業や住民をいかに融和させ、更なるコミュニティの拡大を図っていくかが1つの課題となった

- 地域経営の視点から本実証の肝となる仕組みの構築に取り組む中で、ローカル・ゼブラ・コミュニティを地域に融和しつつ拡大していく必要性に直面。特に既存の地域企業と地域住民をいかに巻き込んでいくかが重要な論点として浮上した



### 実証中に生じた問題意識

- 本実証事業には、一定の熟度ある取組を持つ地域が採択されたため、その取組基盤となる地域事業づくり会社とローカル・ゼブラ企業から構成されるコミュニティもまた確立されている一面があった
- 一方で、地域経営の視点から仕組みを構築するという本実証事業においては、同質性の高いコミュニティだけではなく、**地域（既存企業・住民）と目線を合わせ、どのような地域の姿を目指し取組を進めているのか、取組の狙いやコミュニティの行動理念を丁寧に説明する必要性**に迫られた。特に、小規模な地方の地域ほど一体となって取組を進める必要性が大きいものの、顔の見える関係性ゆえの難しさも推察された

より実効的な仕組みを構築するために既存のローカル・ゼブラ・コミュニティを2つの観点から更に進化させる必要がある

#### 観点①：地域企業へのアプローチ

新たなコミュニティの担い手として、**既存の地域企業のローカル・ゼブラ**への**変容**を推進

P.94

#### 観点②：地域住民へのアプローチ

裨益者及び利用者として地域の様々な事業を下支えする**地域住民のローカル・ゼブラ**に対する**理解・関心**の向上

P.95

6. 実証事業から得られた示唆 | 座組形成 (地域企業へのアプローチ)

# 本実証では、2つの地域から既存企業がゼブラに変容していく手がかりを確認。現場から聞こえてきたのは、ゼブラという概念は決して自社の取組と遠い存在ではなく、地域を豊かにすることが自社の成長に繋がり得るという企業の声

- 本実証では湘南ベルマーレフットサルクラブがインパクト経営塾を通して、地域企業がゼブラに触れる・理解する機会を創発。同様に、竹屋旅館では地域企業がスポーツを触媒としてゼブラ事業を生み出していく仕掛けとしてスポーツゼブラズ・プログラムを開発

## ゼブラの概念に触れる・理解する

### Case.1

#### 地域企業が実践する“社会に良いこと”の言語化にチャレンジ (湘南ベルマーレフットサルクラブ：インパクト経営塾)

##### 問題意識

- ✓ 小田原には“社会のため”を実践する潜在的ローカル・ゼブラ企業が多数存在するが、その価値を正しく伝えきれていない
- ✓ 地域企業に自らの取組が発生させる社会的価値を認識してもらおうと同時に、地域全体について考える契機としたい

##### 具体的取組

#### 地域企業にインパクト経営塾を開講

- ・ 改めて自社の取組を棚卸の上、それが地域・社会にどのような価値を発信しているかを理解するため、ロジックの作成スキルを伝達
- ・ 参加企業へは専門の伴走支援者を配置し、実際のロジック作成を壁打ち役として支援



##### 地域企業の声



地域中核企業  
鈴廣かまぼこ株式会社

#### 小田原を代表する経済・社会循環の要として視座をシフトアップ

「自社の取組自体を網羅的に把握できた。その上で、**単なる製造小売業でもなく、CSRでもない地域を巻き込み、地域を発展させるCSVシェアードバリューがあることに気づいた。**つまりは、地域や自社の事業環境課題を解決することが、自社の成長ポイントであり、地域を発展させる」

経済的のみならず“社会的”スポンサーとして転換。今後もベルマーレを支援へ

## 新たなゼブラ創発を後押しする

### Case.2

#### スポーツを触媒として地域企業によるローカル・ゼブラ事業を創発する (竹屋旅館：スポーツゼブラズ・プログラム)

##### 問題意識

- ✓ そもそも人が来てくれない地域では、宿も存在できない。これからは地域と共に“つながりたくなる未来を創る”ことが使命となる
- ✓ そのために清水の強みである“スポーツ”を活用して、まちを活性化させ、住民が誇りに思う地域を創っていききたい

##### 具体的取組

#### スポーツゼブラズプログラムの立上げ

- ・ 地域の中小企業の若手社員を主なターゲットとして、清水の地域資本である“スポーツ”と企業の持つ強みを掛け合わせたスポーツ・ゼブラ事業の創発を試みる取組。既存の事業者をスポーツを媒体としてゼブラへと変容させていく
- ・ フィールドテストなど他にはない徹底した現場目線のプログラムを準備



##### 地域企業の声



静岡銀行 (本プログラムの0期生として実証実験に参加)

#### 志すを一にする仲間と同じ視座で活動することが重要

「今回のプログラムを通じて、自らがプレイヤーとして街と関わり、**志を同じくする仲間と時間や体験を共有したことで、スポーツの力やアクションを起こす重要性を実感。**たとえ**小さな動きからでも、同じ視座で行動する仲間が増えれば、きっと地域は豊かで誇れる場所になっていくと確信している**」

4月開始予定の第1期生は既に8社の地域企業から申し込みあり

6. 実証事業から得られた示唆 | 座組形成（地域住民へのアプローチ）

# 地域住民の巻き込みについては、各実証地域がそれぞれの方法で試行錯誤。その中から信頼関係構築に係る示唆となりそうなエッセンスを4つに分類し、実際のアクションと合わせて整理

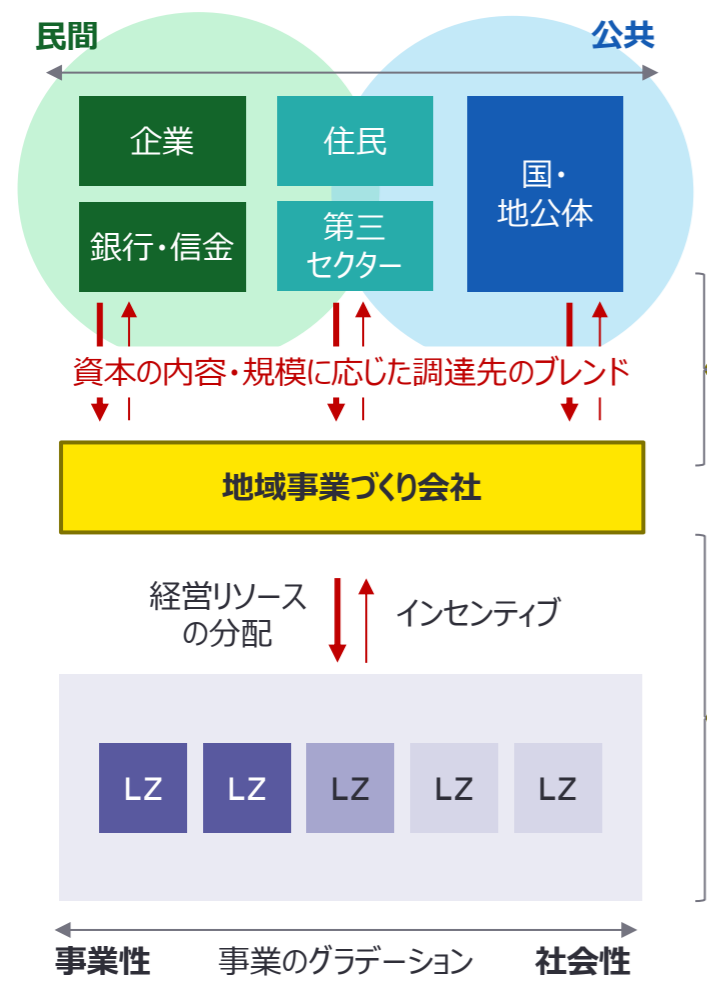
住民との信頼形成要素	信頼形成要素の詳細		本実証の中での実例
<p><b>信頼性</b></p> <p>「この人は信用できる」と思ってもらう“知識・姿勢・理解” ※地域出身などであれば、一定担保</p>	地域の歴史・産業・文化への理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外部者への“地域理解不足”の不信を下げる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「ここは以前塩田だったため、鉄道を通さなかった背景があると聞きました」</li> <li>■ 公共施設の指定管理を受け、接点を作る</li> <li>■ 本事業に採択されていることを説明し取組の賛同を得る</li> <li>■ 「DAO」という専門用語ではなく「地域の応援団を増やす仕組み」と言い換え</li> </ul>
<p><b>継続性</b></p> <p>「この人は言ったことをやる」と思ってもらう“行動の一貫性”</p>	事業成果・プロセスの共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 行動の透明性が住民の安心感を生む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 規模は問わないので住民や関係者を集めた発表の場を地道に設け続ける</li> <li>■ 範囲は小さくても新たなチャレンジや実証実験を行い、その成果を発信し続ける</li> <li>■ 会議体の立ち上げなど目に見える形で、まずは定期的な対話の場を確保する</li> </ul>
<p><b>親密さ</b></p> <p>「この人には本音を話していい」と思える“心理的安全性”</p>	感情への寄り添い	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “解決策を急がず、理解のために聞く”ことが重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「正解を探す前に、今感じていることをそのまま教えてください」</li> <li>■ 漁船に乗って、地域事業者の事業を肌で体験</li> <li>■ 地域のごみ掃除に参加</li> <li>■ 飲み会や祭りなどインフォーマルな交流の場に参加</li> </ul>
<p><b>利他性</b></p> <p>「この人は他者の利益を優先している」と思われる性質や態度</p>	主語を地域に	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自身の成果ではなく、地域のためであることが伝わる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自社だけでなく、「地域住民・事業者」が一緒に検討していく課題協創ラボを設立</li> <li>■ 「今日決めなくて大丈夫です。合意形成に時間がかかるのは当然。このプロセスこそ価値です」と伝える。</li> <li>■ 新たに立ち上げた集まりにおいて、自社だけでとりまわすのではなく輪番制にする</li> </ul>
	地域のスピード感の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “急がせる姿勢”は自己志向性が高く見える</li> </ul>	
	役割を託す	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 協働することで信頼していることと地域が主役であることを示す</li> </ul>	



# 手法の設計 | 資本の循環設計

# 資本の循環設計に向けて、地域事業づくり会社の役割としてはインパクトの集約に加え、インセンティブ設計、人材要件定義（人材の循環のみ）が重要になってくる

## A. 資金の循環設計における課題



### インセンティブ設計

- **資金**  
必ずしもリスクに対して十分な利回りを提供できるわけではないため、工夫して投資に対するインセンティブを提示し、出し手を確保する必要がある
- **人材**  
必ずしもコストに対して十分な収益を提供できるわけではないため、工夫して投資に対するインセンティブを提示し、出し手を確保する必要がある

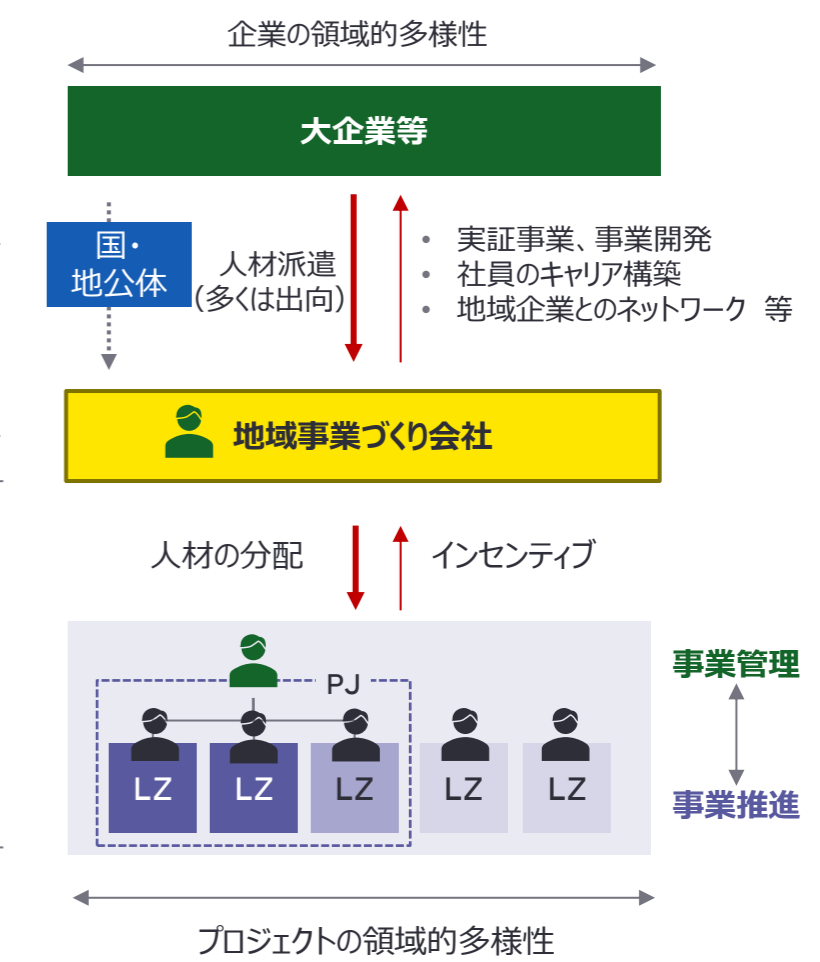
### インパクト集約

- **資金**  
一つ一つの事業規模が小さく、かつ事業の拡張性が必ずしも大きくないため、シニアローンや大企業等からの投資の対象となりづらい
- **人材**  
個社での対応では、企業と地域の関わりしるが限定的なため、人材の派遣等につながりづらい

### 人材要件定義

- **人材**  
単に人材だけを送り込んで機能はしないため、事業者の課題やプロジェクトのボトルネックを深掘りした上で、必要な人材要件を定義する必要がある

## B. 人材の循環設計における課題





# 手法の設計 | 資本の循環設計 | A.資金循環

## 既存のエクイティ・デッドでの調達手法は必ずしもローカル・ゼブラ事業において調達しやすい環境ではなく、応用的な調達手法の工夫が求められる

	エクイティ（企業・VCなど）	デッド（地域金融機関など）	助成金（補助金・寄付）
調達手法の特徴と現状	<ul style="list-style-type: none"><li>投資基準において『<b>社会性</b>』は、<b>補助的な要素に過ぎず、『経済性』を原則とした投資判断が主流</b></li><li><b>インパクトVCなどの投資機関においても最低10～15%以上のIRRを求められ、成長性を重視しないローカル・ゼブラ企業は対象外となりやすい</b></li><li>上場企業が投資を行う場合、上記に加え、<b>事業シナジーや財務面以外のメリットを明らかにすることも求められる</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>預金を融資原資としている為、<b>信用リスクを超えた資金提供は根本的に困難</b></li><li>融資審査基準において、『<b>社会性</b>』はあくまでも<b>補助的な要素に過ぎず、実行判断は財務健全性及び保全の確保が大前提</b></li><li>上記等の理由により、既存のソーシャルローン等のメニューも<b>経済性の低いローカル・ゼブラ企業は対象外となりやすい</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>社会性を基軸にした資金提供が主</li><li>一方で、<b>目的・用途・期間が固定され、収益性も併せて求めるローカル・ゼブラ企業にとって使いやすいものばかりではない</b></li><li>また、資金用途や成果の報告を求められるなど、申請・報告に多大な<b>事務的コスト</b>が発生する</li></ul>

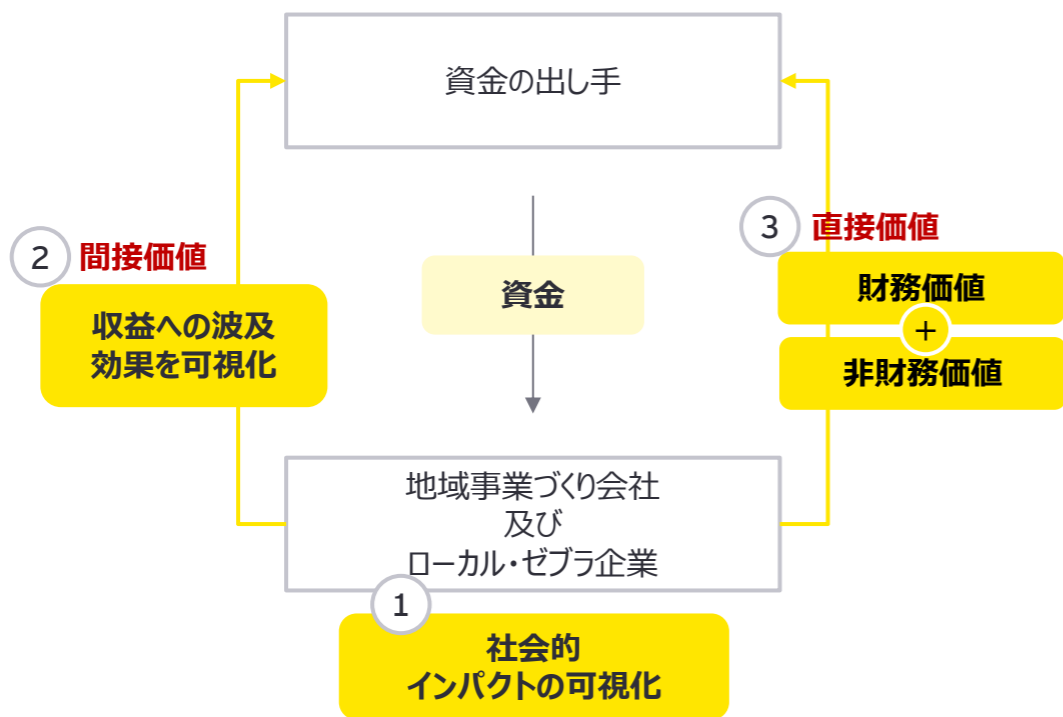
**既存の金融の仕組みにはない、資金提供者に対する“インセンティブ”を工夫した資金調達方法が求められる**

※ファイナンスの出し手・受け手の現状課題等の詳細は別紙2のファイナンス調査報告書を参照

# ローカル・ゼブラ企業は十分な収益性の確保が難しい中、インパクトや収益への波及効果の可視化、財務・非財務価値の再設計といった戦略により、資金獲得の実現性を高めることができる

## 資金調達におけるインセンティブ設計の工夫

地域事業づくり会社及びローカル・ゼブラ企業におけるインセンティブの構造



■ 地域事業づくり会社の資金調達に向けては、資金の出し手に対するインセンティブ設計において大きく3つの戦略が考えられる

<p><b>1 社会的インパクトの可視化 + ストーリー化</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業が地域社会に対してもたらす中長期のインパクトを可視化し、ストーリーとセットで訴求</li> <li>共感の輪を広げ、社会への裨益効果を重視する<b>公的資金</b>や<b>寄付的資金</b>の獲得につながる</li> </ul> <p>助成金    CSR資金    詳細P.102</p>
<p><b>2 間接価値</b></p> <p><b>収益への波及効果の可視化</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金の出し手の収益につながる効果を明確化</li> <li>特に<b>インフラ企業などの地域全体の波及効果によって実業が潤うビジネス構造</b>の企業などへの訴求が戦略的投資の獲得に有効</li> <li>※例：事業が地域への移動を増加させ、鉄道収益につながる 等</li> </ul> <p>エクイティ    詳細P.103</p>
<p><b>3 直接価値</b></p> <p><b>財務・非財務価値*1の再設計</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>リスクを低減する投資モデル</b>や<b>非財務価値*1</b>の提供を通し、期待利回りに見合う価値を提供できる手法を再設計</li> <li>②収益への波及効果と合わせて提示することで、<b>企業等からのより大きな投資獲得</b>につながる</li> <li>また、<b>個人からの余剰資金獲得</b>も見込める</li> </ul> <p>エクイティ    デッド*2    詳細P.104</p>

\*1 非財務価値：配当など金銭でのリターンとなる財務価値に対して、ローカル・ゼブラ企業の生み出した商品・サービス等を出し手に提供する価値のこと  
例) ホテル事業における宿泊権や、新商品の提供、イベントへの優先参加権 等

\*2 本実証では、エクイティ面での実証が中心で、デッドに対する取り組みはなし

# 地域事業づくり会社がローカル・ゼブラ企業を取りまとめ、投資の受け皿を作ることで、インパクトの最大化やIRRの確保といった効果を通して投資を受けやすい環境を構築できる

## 調達環境の課題

- ローカル・ゼブラ事業は、事業規模が小さく、かつ事業の拡張性も必ずしも大きくないため、シニアローンや大企業等からの投融資の対象となりづらい

## インパクト集約の方向性

### 地域における資金の受け皿となる機能 (インパクト集約機能) 整備が必要

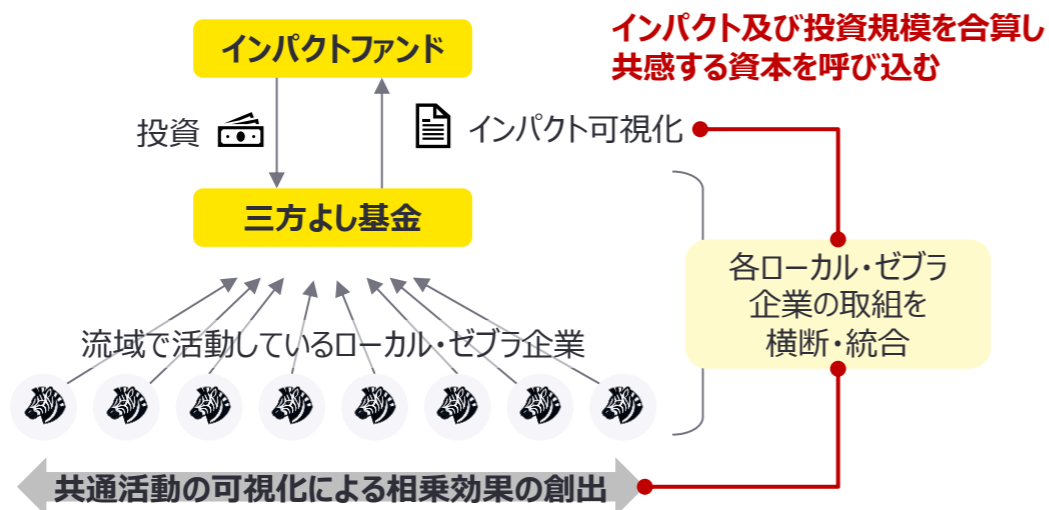
- 地域インパクトの最大化**: 複数のローカル・ゼブラ企業の活動によるインパクトを合算できることに加え、共通活動が可視化されることによる相乗効果も生まれる
- IRR (収益性) 確保**: 収益性の高い事業・低い事業を組み合わせることで、全体で一定のIRRを生めるポートフォリオを形成する

## インパクト最大化の事例 (三方よし基金)

### 課題

- 地域事業が点在し、事業間の相乗効果が生まれにくい (総合評価もしにくい)
- 価値が見えにくく、長期投資の条件 (制度・契約・資金) が整いにくい

### 実施事項

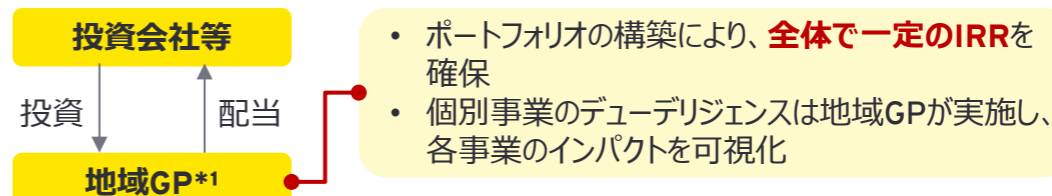


### Point

資金の出し手側は投資判断の社内稟議の説明ロジックを設計することが最も難儀するため、投資規模を大きくするか、事業そのものの収益性を高めるなど、出し手の論理を意識する地域側の視座の変化も重要

## IRR確保の事例 (インターローカルパートナーズ)

- ローカル・ゼブラ企業の個々の事業はIRRが低く、且つ各事業が本業収益に及ぼすインパクトも限定的であるため、投資対象としにくい
- また、投資側に一つ一つの地域事業のデューデリジェンスを行っていくリソースがない



不動産オフバランス事業再生

- EX)
- ✓ 3000万円~1億円
  - ✓ IRR2~5%

社会基盤コミュニティ

- EX)
- ✓ 50万円~ 1000万円
  - ✓ 利回り極めて低い

地域の面でのインパクト創出するための地域事業マネジメントを実施

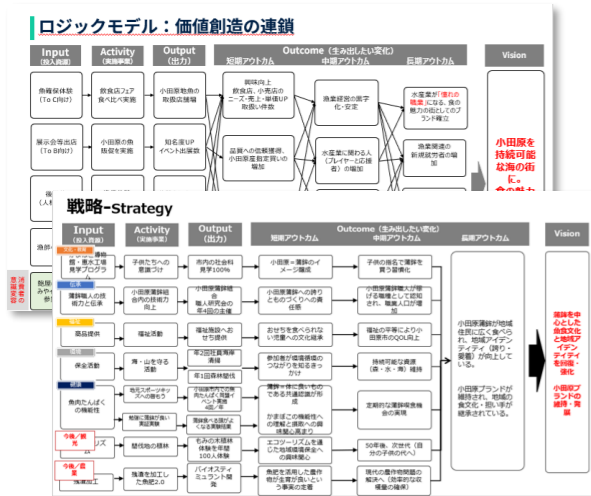
\*1: 地域GP: 地域内外の資金を集約・設計・再分配し、ローカル・ゼブラ企業や地域課題解決事業の成長を伴走的に支える、地域事業づくり会社の投資会社としての機能

6. 実証事業から得られた示唆 | 資本の循環設計\_A.資金循環 (インセンティブ設計 ①社会的インパクトの可視化+ストーリー化)

# 活動の地域インパクトをロジックモデルで可視化したうえで、地域が目指したいビジョンや、インパクトストーリーをセットで活用することでローカル・ゼブラ事業への共感による経営資本の呼び込みにつながる

- 活動の地域インパクトをロジックモデルで可視化することで、取組が地域に如何に裨益しているか関係者の理解促進に寄与する
- 一方で、ロジックモデルにて可視化された情報だけでは、**理解は深化しても共感が生まれない**ケースも存在する
- **ローカル・ゼブラ事業への共感による経営資本（助成金・CSR資金）を呼び込むには、可視化されたインパクトと地域が目指したいビジョンや、インパクトストーリーをセットで活用することが有効**

## インパクトレポート作成支援事例（湘南ヘルマールフットクラブ）



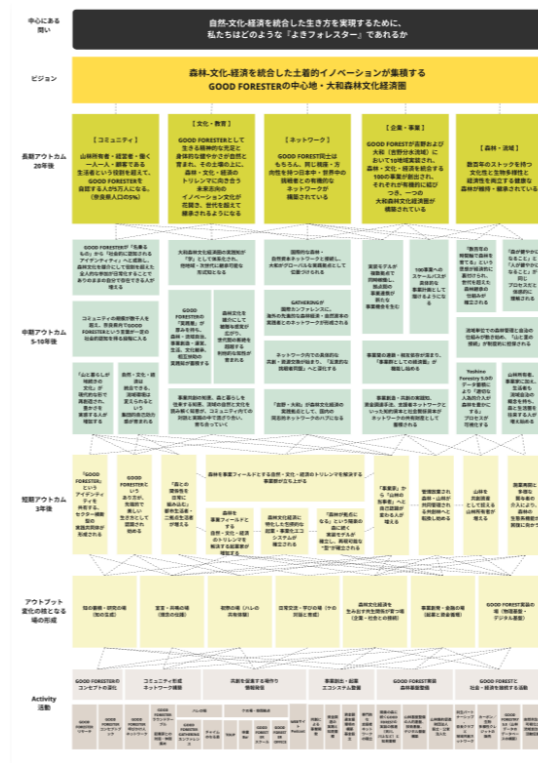
### 実施事項

ソーシャルインパクト経営塾を開催し、ローカル・ゼブラ企業のインパクトレポートの作成を支援

### 活用イメージ

域内外のパートナーの参画を呼び掛けるため活用  
また、将来的な融資評価としての活用についてもさがみ信金と協議

## インパクトマップ作成支援事例（大和森林管理協会）



### 実施事項

事業が社会に与えるインパクトを可視化

### 活用イメージ

単なる整理に留めず、**構想への共感者（起業家、地元・大企業、行政、金融機関など）を拡大**するため、情報発信やカンファレンスで「コミュニケーションツール」として活用予定

# 資金提供企業に対する収益への遅効的な効果を明確化することで、企業からの投資呼び込みの説明に活用

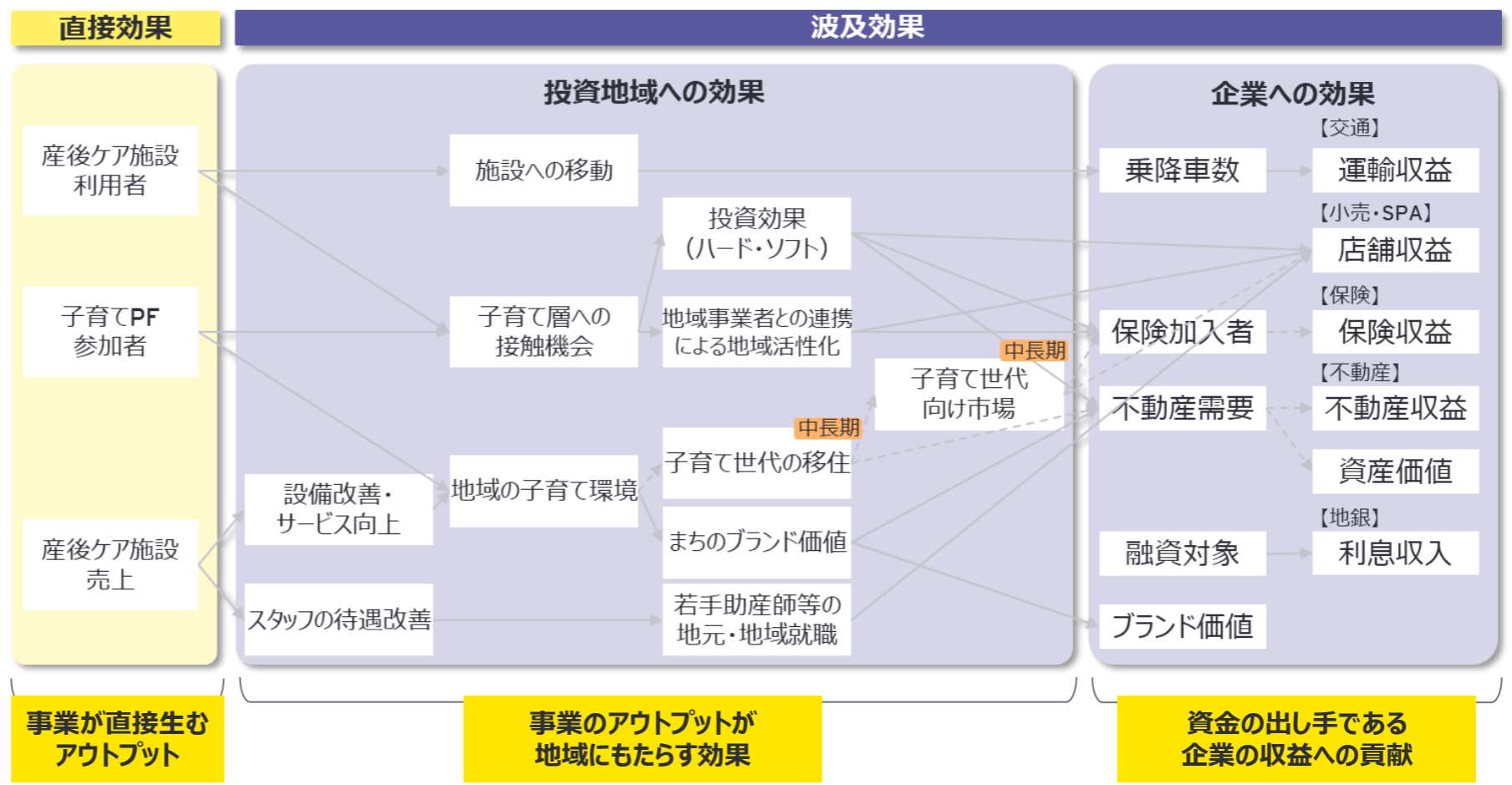
## 波及効果整理事例 (インターローカルパートナーズ)

**持続可能な産後ケア施設の運営**  
(株式会社W\*1)

【事業概要】  
産後ケアの重要性は高まる一方、規制とビジネス人材不足により、環境整備が進まない中、以下2点の事業化を狙う

① **良質なケア環境をもつ施設整備:**  
不動産ファイナンスの工夫、投資家による支援などを通じて、**産後ケア事業者の資金負担を軽減し、良質な施設を増やす**

② **子育て層にリーチできるPF構築:**  
子育て層の強いペインの解消に寄与している助産師と子育て層との信頼関係に基づく、強固なタッチポイントを活用。企業からの広告料や物的・人的支援などを通じて、産後ケア事業者の持続性・発展性を支えながら、**子育て層に必要な情報やサービスを適切に届けるプラットフォームを構築する**



特に、地域社会の活性化が**直接的に事業に影響するインフラ企業や、地場の企業**に対して、上記の地域への間接的な波及効果を提示することで、投資呼び込みを狙う

\*1 インターローカルパートナーズ社と協働しているローカル・ゼブラ企業

# IRRが低いローカル・ゼブラ事業への投資資金を呼び込むためには、リスク低減や価値の最大化が重要

## 新たなエクイティスキームの整理

IRRが低いローカル・ゼブラ事業では、出資側の期待利回りを実現しにくい

打ち手案

### 方向性① リスク低減

#### アセットを活用したリスク低減

ソフト型事業に対する投資ではなく、不動産に代表される資産など、**リスクの低い対象へと投資対象を転換**することで、低い利回りを許容される資金獲得を実現する

※デッドにおいても、融資審査において評価されやすい要素 (次頁)

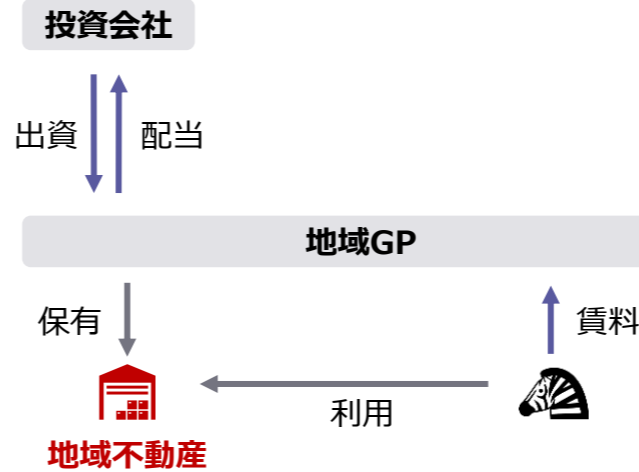
### 方向性② 価値最大化

#### 非財務価値の提供

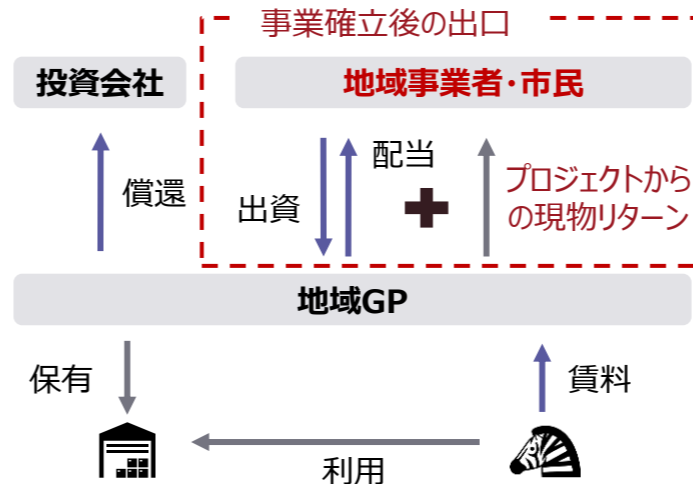
- 配当にとどまらず、**非財務価値を提供**することで、資金獲得を実現
- 特に個人からの投資を得る場合、非財務リターンとの相性は良い (例：宿泊事業において、宿泊権を投資者へのリターンとして設定)

## 不動産×非財務を活用した投資スキームの事例 (インターローカルパートナーズ)

事業立ち上げ時



事業確立後



### 不動産活用によるリスク低減

- 投資会社から出資を受けた地域GPが不動産を取得し、ローカル・ゼブラ企業へ貸し出す仕組みを構築
- **投資対象が事業ではなく不動産となることで、業績不振時にも売却/用途変更のオプションが取りうることで、投資会社のリスクを低減**する
- さらに、投資会社は不動産リスク (耐震・災害等) も直接負わない

### 非財務価値を活用した出口戦略

- 事業確立後に、投資会社へ資金を償還するオプションを提供することで、さらに投資会社のリスク低減を図る
- 償還の原資として、地域事業者・市民から出資を募り、リファイナンスを行う
- リファイナンス時には、**配当に加え、非財務価値として、ゼブラ事業の生み出した商品・サービス**を提供 (宿泊事業の場合、投資者に宿泊権を付与 等)
- 事業確立後で事業リスクも下がっているため、上記のほかデッドの活用も視野に入る

## 参考：アセット活用がもたらす収益の安定化

### ファイナンスを規定する要素

#### アセットの活用有無 (不動産等の設備投資)

一定規模\*の設備投資事業を実施 (不動産を新規に取得あるいはリノベーションを実施し、その場所で商品・サービスを提供あるいはイベント・研修を実施 等) している事業者では、通常の事業資金の調達の手法等が異なることからアセットの活用有無が事業者のファイナンスを規定する要素となる

**アセット (不動産等) の活用有無が資金調達の可能性を広げる**

### アセットとは

#### アセット (Asset)



- ① 高額初期投資を必要とする事業用資産であり、概ね 5,000万円以上の初期投資を伴うもの
  - ・ 購入・取得・大規模改修・自社保有を前提とする資産
- ② “場の機能”を有し、収益の核となる資産
  - ・ 人が集まる／事業が提供される物理的なハコ (場) であり、安定したキャッシュフローを生む構造を内包する

#### ファイナンスにおけるアセットの優位性

担保価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 担保価値が存在する銀行審査 (融資) において評価されやすい要素となる</li> <li>・ 担保価値があれば、資金調達時の担保設定が可能となる</li> </ul>
キャッシュフローの安定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 場所・設備を起点にしたアセットの収益モデルは収益予測やキャッシュフローの予測が立てやすい</li> <li>・ 出資者にも投資スケールの論拠を説明しやすい</li> </ul>
説明の容易さ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アセットは資金使途と事業成果の因果が明確で分かりやすい</li> <li>・ 融資・出資双方の資金調達ストーリーが書きやすい</li> </ul>

#### アセットが果たす役割

実行可能性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 担保提供により金融機関側のリスクが下がり融資での資金調達の敷居が下がる</li> <li>・ “不動産 × 事業モデル”で出資のリターン説明が可能となる</li> </ul>
事業の安定性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収益基盤の構築や安定化し、赤字を出すリスクが低減する</li> <li>・ 不動産型・拠点型ビジネスは認知・来訪者・コミュニティ形成に寄与する</li> </ul>
ビジネスの起点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他類型への移行や資金の活用が可能となる</li> <li>・ 再現性あるオペレーションモデル (アセット活用型の収益モデル等) を作りやすい</li> </ul>



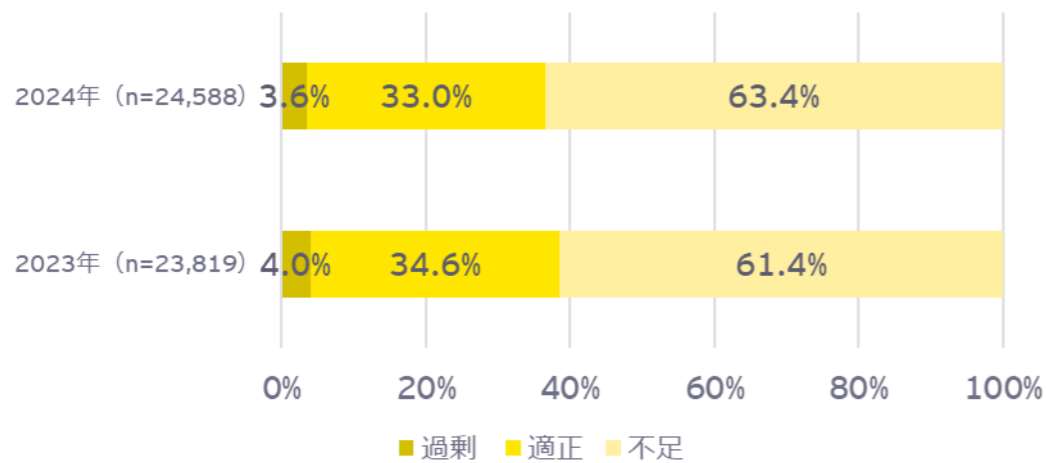
**手法の設計 | 資本の循環設計 | B.人材循環**

# 人材不足は、地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業にかかわらず、地域事業者においては同じ状況であるが、社会性も追求した事業特性上、収益性の観点から人材確保が一般的な事業者に比べて厳しい状況である

## 地方において人材不足は、地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業にかかわらず、どの事業者も同じである

- 一般的な地方の事業者と同様に、地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業においても人材不足である
- ここでいう人材は社長の右腕人材から現場の主力プレイヤー、事務・サポートスタッフに至るまですべての人材を指す

人材の過不足状況



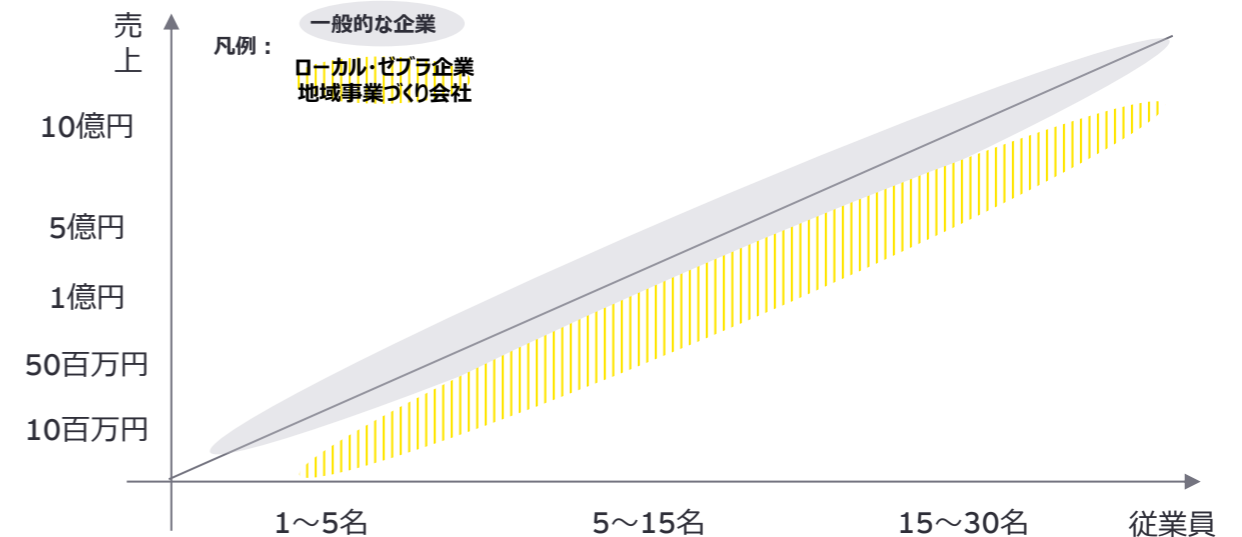
(注) 人材の過不足状況について、「過剰」は「過剰」、「やや過剰」と回答した事業者の合計。「不足」は「不足」、「やや不足」と回答した事業者の合計。

(出所：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」基にEY戦略・アンド・コンサルティング株式会社にて作成

## 収益性の観点からゼブラ・地域事業づくり会社の場合はさらに状況が厳しい

- 事業自体がすぐに収益化するものではないので、人材雇用の収益に対する費用対効果が低く人材受入れが進まない（先行投資が難しい）
- そのため、社会性の高い事業も進まない

売上と従業員数の関係



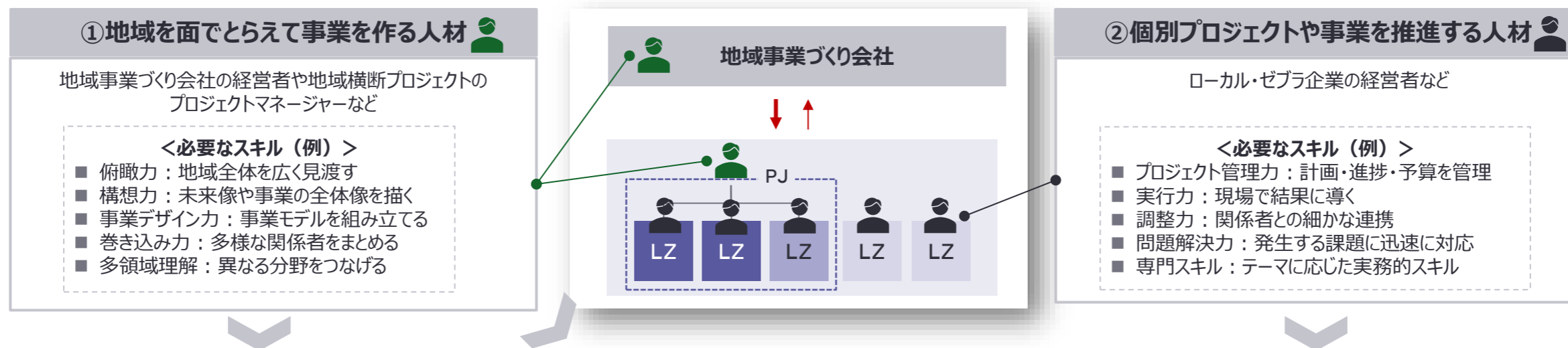
※令和5年中小企業実態基本調査を基にEY戦略・アンド・コンサルティング株式会社にて作成  
 ※ゼブラ企業・地域事業づくり会社は、実証事業者を参考に記載

**資金同様に、経営資本である人材の不足も地域事業づくり会社やローカル・ゼブラ企業の活動量が増えないことの一因だと考えられる**

# 地域人材を大きく「地域を面でとらえて事業を作る人材」と「個別のプロジェクトや事業を推進する人材」の2つに分類。不足している人材タイプに応じて異なるアプローチで仕組みの実証を行った

■ 本実証では、地域が求める人材の性質に応じた人材の呼び込みあるいは育成の仕組みの検討を行った

## 地域人材の2タイプ



**仮説①-1** 大企業等の人材を活用することはできないか？

**仕組み** 大企業人材マッチング/前橋まちなかエージェンシー  
大企業人材を地域プロジェクトや地域企業へ一定期間受入れを行う

**仕組みの成功要件**

- 「インパクト集約」
- 「参画インセンティブ設計」
- 「人材要件の定義」

詳細 P.109-111

**仮説①-2** 既にある人材を育成することはできないか？

**仕組み** 地域プロデューサー育成プログラム/インターローカルパートナーズ  
進行中のリアルな地域プロジェクトに入り込みながら学ぶ”実践スタイル OJP (On the Project Training) を実施

※本実証事業対象外

**仮説②** ローカル・ゼブラ企業を創出することはできないか？

**仕組み** スポーツゼブラズ・プログラム/竹屋旅館  
大和森林文化経済圏の担い手発掘プログラム/大和森林管理協会  
実践も含まれた長期間のプログラムをローカル・ゼブラ企業候補に対して提供

**本実証内で事業者の発掘や育成・支援候補を特定**

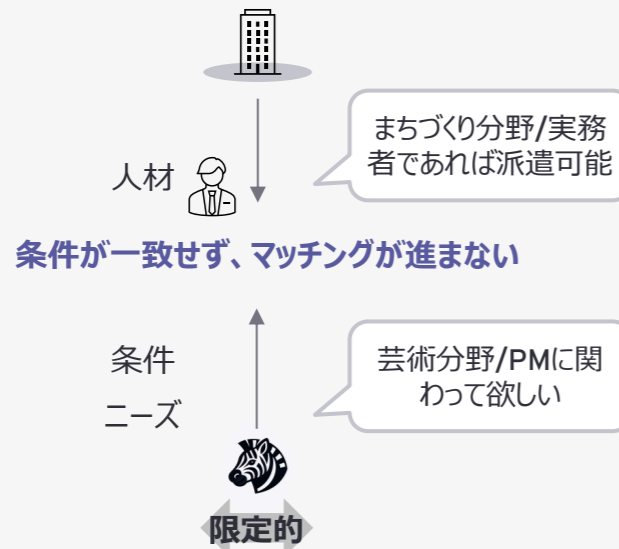
詳細P.112

## 地域事業づくり会社がローカル・ゼブラ企業やプロジェクトを取りまとめ、人材マッチングの受け皿を作ることで、一定の量と質を担保し、地域事業と域外企業人材とのマッチングが進みやすい環境を構築できる

- ローカル・ゼブラ企業が個社で人材マッチングを行う場合は、企業と地域の関わりしろが限定的なため、人材の送り込み等につながりづらい
- そのため、地域事業づくり会社が複数のローカル・ゼブラ企業やPJを束ねることで、分野や役割などの多様性を担保し、企業との関わりしろの幅を広げることが重要

### 個別対応の場合

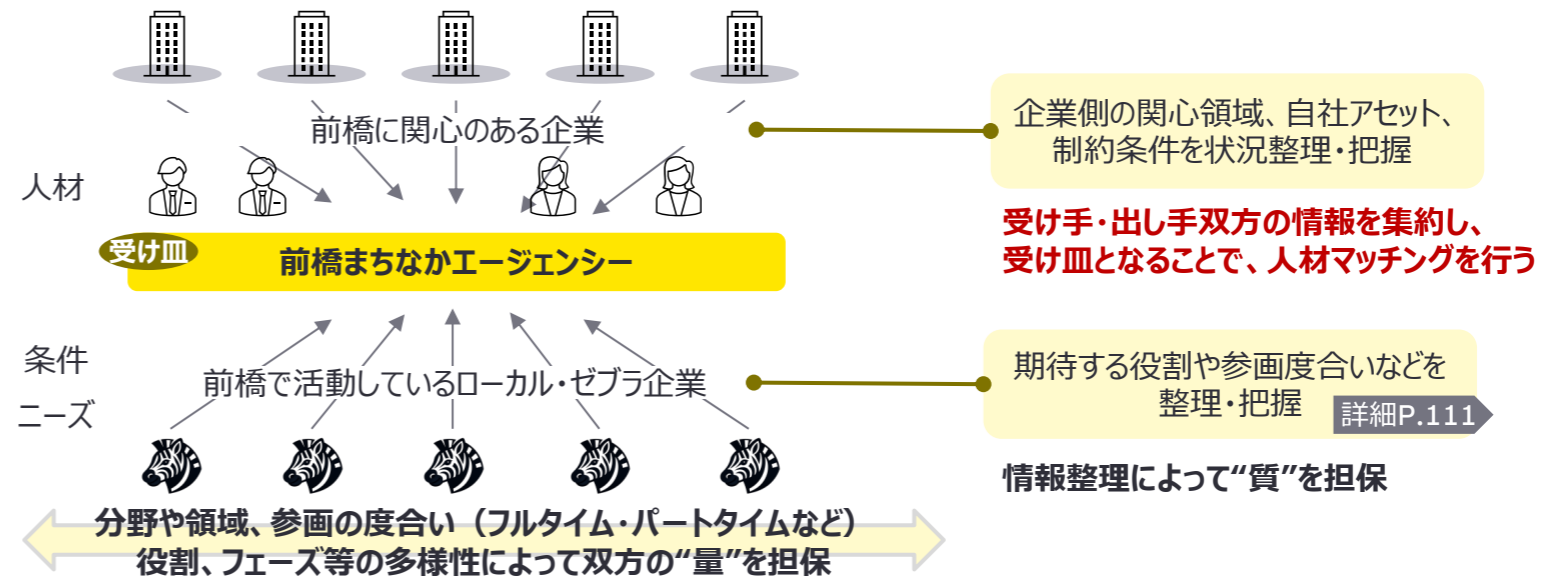
- 個別の取組では、関わりしろが狭く、意欲ある企業や人材はいるが活かしきれない
- 人材の送り込み側に一つ一つの事業者やPJに対しての条件調整を行うリソースがない



機会損失が発生

### 地域事業を集約した場合（前橋まちなかエージェンシーの事例）

- 受け手（地域側）、出し手（企業側）ともに多様な関わりしろを提示できることで、マッチングの可能性が高まる
- 受け皿機能を有する前橋まちなかエージェンシーが、受け手側の期待する役割や参画度合いなどの条件やニーズ及び出し手側の関心領域、自社アセット、制約条件を把握することで質の高いマッチングが可能になる



地域プロジェクトに一定の“量”と“質”を地域事業づくり会社が担保することが必要

## 人材循環では企業が十分な収益の確保が難しい中、地域事業づくり会社が企業が見込んでいる将来利益とあわせて“人材育成”や“地域ネットワーク形成”“広報・ESG”などへ複合的に訴求することで人材獲得の実現性を高める

- ローカル・ゼブラ事業における人材循環では、送り出し元の企業に必ずしも**十分な収益（業務委託費や賃金相当分の支払い）を提供できない**
- そのため、企業が見込んでいる将来利益とあわせて**“人材育成”や“地域ネットワーク形成”、“広報・ESG”についても訴求**することが人材獲得の大きなポイントである

観点	インセンティブ設計のポイント（例）		
人材育成 ・組織開発	“実践力”の獲得	・ 未整備の環境で課題定義→関係者巻き込み→意思決定までを自走する“ <b>経営的視点を持った実践力</b> ”の獲得（企画・対外折衝・事業推進力）が身につく	“人材育成”や“地域ネットワーク形成”についても大きな訴求ポイントと成りうる
	エンゲージメント向上/離職抑制	・ 1つの企業だけでは経験しえない社会的意義の高いミッションは働きがいを高め、リテンションに貢献	
	政策への理解	・ 自治体・地元金融や商工団体との協働により、政策への理解が高まるとともに、 <b>日常業務では触れられない地域政策</b> の変化などへのマクロトレンドへの感度が向上	
	ネットワーク創出	・ 地域の事業者・自治体・DMO等との実務接点から、当該地域でのネットワークが拡大	
	研修費用圧縮	・ 人材研修、実務研修と置き換えることで、人材研修にかかっていた費用を圧縮	
財務・コスト	事業化	・ 案件化→受注→継続収益に至る見込みの創出	企業は“将来利益”を見込んで地域事業への参画を決断する 場合が多い
	実証フィールド	・ 小規模・俊敏にPoCを回せる環境で、仮説検証のコスト/期間を圧縮 ・ 地方の生活者/産業の“未充足ニーズ”を把握し、プロダクトの改善や開発へ寄与	
広報・ESG	採用広報の質向上	・ 社会課題解決×ビジネスの具体事例を提示でき、採用広報活動に寄与	“広報・ESG”への訴求も1つのポイント
	企業評価の向上	・ 地域連携の成果をPR・IR素材として株主に訴求。PBR向上要素として盛り込む ・ 育成の実績（スキル獲得、キャリア遷移、成果）を非財務KPIとして提示可能	

## 人材マッチングの仕組みにおいて、人材受け入れ後の成否は「課題に適した人材を送り込めたか」に大きく影響する。そのため、地域事業づくり会社は、事業者の課題やボトルネックの深掘りを通して人材要件を明確にすることが重要

- 人材マッチング後の事業・プロジェクトの成否は「課題に適した人材を送り込めたか」**人材要件定義**にかかっている
- また、**出し手側の企業も“実際に何ができるのか”を判断するために現場情報の可視化を強く求めている**ことが実証より明らかになった  
(※前橋まちなかエージェンシーが本事業内で行ったアンケートの結果より)
- 人材要件の定義を行うためには、**事業者の課題やプロジェクトのボトルネックの深掘り**を行うとともに、**明らかになった課題を役割への翻訳**することが必要である

### 人材要件定義のプロセス

### アプローチによる工夫

#### 課題・ボトルネックの深掘り

- 現状の業務や組織における停滞ポイントや非効率を明確にし、成果の阻害要因を整理
- その背景にある仕組み上・スキル上のギャップを可視化することで、本質的な課題を抽出
- 現状と理想の差分を定義し、そのギャップを埋めるために必要な能力や役割の方向性を検討

- 第3者視点がない状態では、ニーズは表層的、経験則的になってしまうことを前提とし、**現場の感覚や先入観を除外**する
- 受入れ側が**“本当の課題”を言語化**できるまで深掘り

#### 役割へ翻訳

- 抽出した課題を基に、役割のミッションや責任範囲を言語化。何を達成してほしいポジションなのかを明確にする
- 役割は単なるタスクではなく、課題の解決を継続的に生む**“期待される成果”**として設定
- 役割が担うべき具体的な責任やKPIを定義

- 「人材が入ったことで、**どんな状態を実現してほしいか?**」などの問を設定し、役割を**“成果の状態”**で定義することで採用後のミスマッチを防ぐ

#### スキル要件 経験要件の定義

- 設定した役割を遂行するために必要となるスキルを明確にし、求める専門性や思考行動特性を整理
- これらのスキルを裏付ける具体的な経験要件 (必須/歓迎) を定義し、候補者の見極め基準を作成
- 地域カルチャーとの適合性を示す人物像を設定することで、成果を継続的に発揮できる人材像を特定

- 「**該当のスキルを有していることの判断軸**はなにか? その人の特徴は?」などの問を基準に、**スキル要件とあわせて、経験要件を定義**する

人材要件を明確化し、出し手側（企業）が**“実際に何ができるのか”**を判断するための情報をできる限り具体的に提示することが、ミスマッチを防ぎ成功へと導く

# 地域が内発的に次の担い手を発掘・育成するアプローチは、徐々に実を結びつつある。地域課題を近くで感じている地元人材の育成は、持続的な地域づくりの礎となる

■ 本実証では竹屋旅館では地域企業がスポーツを触媒としてゼブラ事業を生み出していく仕掛けとしてスポーツゼブラズ・プログラムを開発。また、同様に大和森林管理協会においても森林資本を活用したローカル・ゼブラ事業を発掘・支援する大和森林文化経済圏の担い手発掘プログラムを開発

## 発掘



### Case.1

**森林資本を活用したローカル・ゼブラ事業を発掘・支援する**  
(大和森林管理協会：大和森林文化経済圏の担い手発掘プログラム)

#### 問題意識

- ✓ 林業の収支改善と地域経済の持続に向けて「森林＝材木生産拠点」という従来の発想から脱却し、森林を自然資本からの価値創出産業として捉え直す必要がある
- ✓ 多様なプレイヤーと連携し、木材以外の収益源（観光、エネルギー、発酵、工芸、教育、福祉など）を育成し、長期的かつ多層的なキャッシュフロー構造を形成していく必要がある

#### 具体的取組

#### 大和森林文化経済圏の担い手発掘プログラムの立上げ

- ・ 大和森林文化経済圏が目指す「森林・文化・経済のトリレンマ」を統合する視座とビジネスアイデアの創出を支援することで、**新規の起業家・事業化を発掘する**
- ・ 既に他地域、他領域でプログラム運営の実績がある連携事業者とともに、実践的なテーマを中心とした**プログラムを1年通して提供**

#### ●プログラム案 (設計中)

#	テーマ	狙い (目的)
1	ローカルプレイヤーの役割・価値	・地域プレイヤーの本質理解 ・地域文化×事業の可能性を知る
2	地域との関係構築(自治体・住民など)	・地域との接点づくりの方法を学ぶ ・協働のポイント理解
3	地域理解 ※フィールドワーク	・地域資源/文脈/課題を現地で立体的に掴む
4	課題発見×企画創出	・リサーチ方法習得 ・地域資源×自分の関心の掛け合わせ
5	ビジョン構築 (座組・共感づくり)	・事業の核となるビジョンを創る ・巻き込みの構造理解
6	ビジネスモデル設計	・地域事業の持続可能性を設計 ・収益と運営の構造理解
7	オペレーション設計	・顧客体験と運営計画化のポイント理解
8	地域への事業提案 ※実践	・講義内容を実践に転換 ・講師&地域からFBを得る
9	計画ブラッシュアップ	・事業を動かすための具体計画を完成させる
10	ロードマップ・アクション	・講座後の行動へつなげる設計

**次年度以降の支援事業として8事業を発掘**

## 育成 (再掲)



### Case.2

**スポーツを触媒として地域企業によるローカル・ゼブラ事業を創発する**  
(竹屋旅館：スポーツゼブラズ・プログラム)

#### 問題意識

- ✓ そもそも人が来てくれない地域では、宿も存在できない。これからは地域と共に“つなぎ”たくなる未来を創ることが使命となる
- ✓ そのために清水の強みである“スポーツを”活用して、まちを活性化させ、住民が誇りに思う地域を創っていききたい

#### 具体的取組

#### スポーツゼブラズプログラムの立上げ

- ・ 地域の中小企業の若手社員を主なターゲットとして、清水の地域資本である“スポーツ”と企業の持つ強みを掛け合わせたスポーツ・ゼブラ事業の創発を試みる取組。既存の事業者をスポーツを媒体としてゼブラへと変容させていく
- ・ フィールドテストなど他にはない徹底した現場目線のプログラムを準備

#### ●プログラム案



**4月開始予定の第1期生は既に8社の地域企業から申し込みあり**



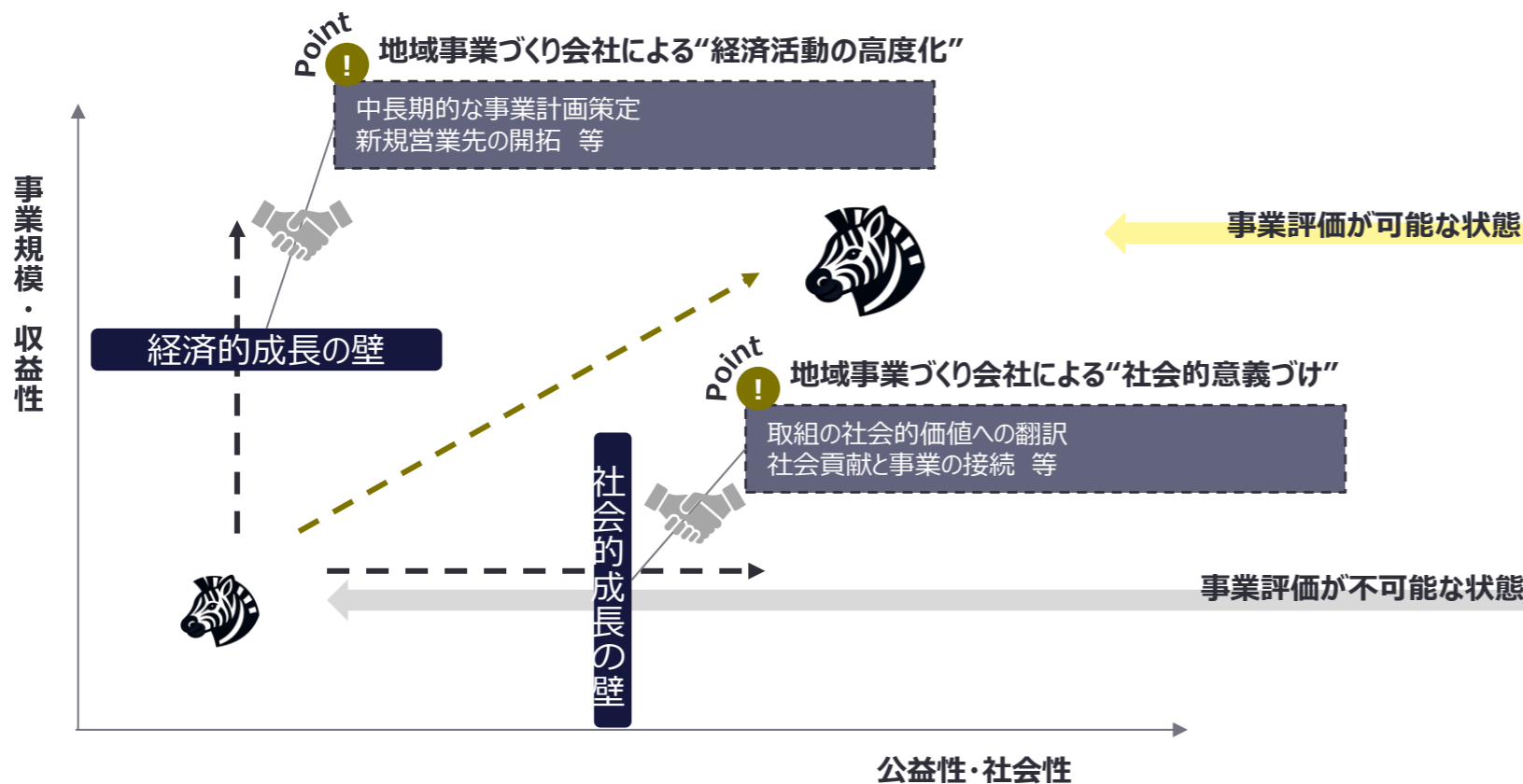
# 手法設計 | 事業価値の創造支援

# 恒常的に発生しやすいローカル・ゼブラ企業の“成長停滞”を、地域事業づくり会社が事業介入することにより“変化・成果”へ転換される構造が肝要

## ローカル・ゼブラ企業の事業活動における価値創造

- 時間的制約や適格人材の確保が困難であることを理由に、ローカル・ゼブラ企業個社においては、①経済活動の高度化、②当該活動に社会的意義を付与する**取り組み**の両面において、個社でレバレッジを効かせることが難しい要素が存在
- 地域事業づくり会社は、中間支援的な機能だけでなく、付加価値を生む主体として**ローカル・ゼブラ企業の事業価値創造に関与**することが期待される

### 個社のローカル・ゼブラ企業の事業価値創造と地域事業づくり会社による事業価値創造のポイント



### 金融機関や域内外企業等からの評価

#### ■ To-Be (地域事業づくり会社の支援後)

- 各ローカル・ゼブラ事業が、**持続可能な経営基盤**を備えている
- 投融資に関する判断基準について、**関係者が共通の認識と言葉で議論できる状態**になっている
- 収益モデルと地域ごとの指標が、結びつき、**地域への裨益が分かりやすく示されている**
- 情報発信の仕組みと人員の受け入れ体制が整備され、外部との連携や投資プロセスが円滑に進むようになっている

#### ■ As-Is (地域事業づくり会社の支援前)

- 事業規模・公益性が小規模であり**個社としての評価見積もりが小さくなる**
- 事業KPIと地域裨益KPIの接続図・共通KPIが未整備で、**外部が成果を判断しにくい**
- 説明資産と申込・問い合わせ導線が弱く、**企業／金融が入る入口を評価しにくい** (どう携わることが出来るか見えない)

# ローカル・ゼブラ企業の点在する活動を共通の物差しと導線で面の価値に変換すると同時に、事業のリブランディング、オペレーション支援、資金・評価までを一気通貫で支える“土着の伴走支援”が必要

## 事業価値創造のための8つの介入ポイント

経済的価値創造

社会的価値創造

<b>a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者視点で事業モデルを見直し、事業自体のアイデア出しと関係者合意形成の調整を行う機能</li> </ul>
<b>b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業価値を再定義し、発信や営業サポートを行い、事業価値を効果的に広報する機能</li> </ul>
<b>c</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の持続性と再現性を高めるための基盤となる人材発掘～育成や、組織開発を支援する機能</li> </ul>
<b>d</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>参画しやすいリターン設計や投融資計画を設計する共に、ファンドのような全体スキームも提供する機能</li> </ul>
<b>e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果を見える化し、定例レポートなどで透明性を確保するとともに関係機関と長期的な信頼関係を育む機能</li> </ul>
<b>f</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域資本の保全や活用に資する取り組みを誰にどう伝え、どの導線で関与に接続するかを標準化する機能</li> </ul>
<b>g</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>宿泊・拠点・導線・多言語対応など、関係人口が実際に「滞在・体験・変容」を起こせる物理/情報インフラを整備する機能</li> </ul>
<b>h</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小さな実践を可視化し語り合う場を得ることで、地域貢献における個社の役割の再定義と互いを尊重する地域文化に変える機能</li> </ul>



事業評価のためのフレームワーク等を活用し、介入すべき個社の事業成長ポイントを明らかにする

## 介入手法の一例 (事例：東近江三方よし基金)

<b>MVV (ミッション・ビジョン・バリュー)</b>	ローカル・ゼブラ企業各社の存在意義を可視化
<b>5 Dimensions of Impact</b>	ローカル・ゼブラ企業を変えたい社会の定義
<b>LEAN CANVAS</b>	事業における顧客仮説・キャッシュポイントの整理
<b>IMPACT GROWTH CANVAS</b>	事業におけるインパクト仮説
<b>ロジックモデル</b>	活動が生み出す地域へのインパクトの可視化



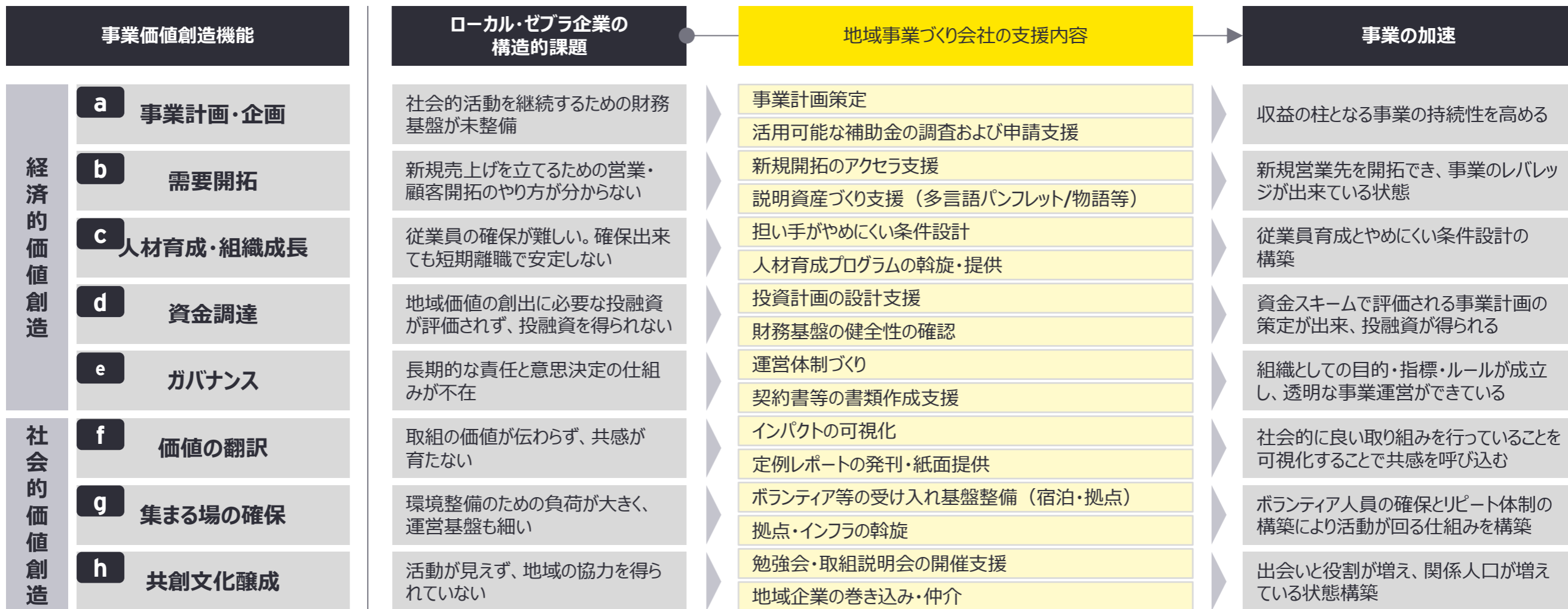
ローカル・ゼブラ企業との対話を通じ、社会的価値創造の観点から地域事業づくり会社が支援すべきポイントを明らかにする

簡易デューデリジェンス  
(フレームワークを活用)

ワークショップ

# ローカル・ゼブラ企業が本来持つ価値を、長期的・協働の仕組みによって持続可能な事業へと変換し、価値全体の価値を底上げする事業価値創造に取り組むことが肝要

## 事例抜粋



# ローカル・ゼブラ企業の支援に回る人材の確保は本実証事業を通じて得られた地域共通の課題。専門性のみならず地域の事情や関係性の構造を理解する支援者自体の育成・関与は次なる論点になった

## 支援者自体の確保という残課題

- ローカル・ゼブラ事業の社会的インパクトを統合し、価値付けの支援も担うことの重要性が実証の中でも明らかになった
- 一方実証の過程で右記支援を担う「**地域事業づくり会社の人材の質と量を如何に担保するか**」という課題が残存
- 専門知見を有するだけでなく、**地域事情の関係性や地域で押さえるべきステークホルダーとの調整力**など総合的な力が必要とされ、即時的に人材を確保することは困難

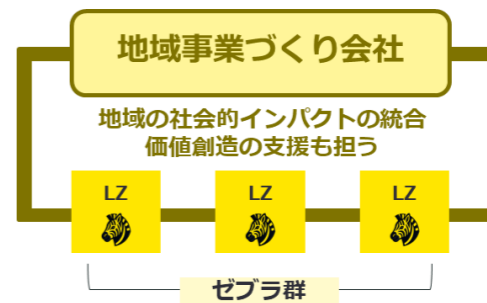
打ち手事例Ⅰ	「大和森林管理協会」 ローカル・ゼブラ支援者の育成プログラムを設計
打ち手事例Ⅱ	「やまと社会インパクトファンド」 ※実証事業外 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 南都銀行、南都キャピタルパートナーズ、キャピタルメディカベンチャーズで構成されたファンド</li> <li>● 地域事業者との繋ぎは南都銀行に。事業目利きや事業支援にキャピタルメディカベンチャーズが入り、地域内外のプレイヤーの役割分担によって支援人材の品質を担保</li> </ul>

## 事業価値創造のための8つの介入ポイント

経済的価値創造	a	第三者視点で事業モデルを見直し、事業自体のアイデア出しと関係者合意形成の調整を行う機能
	b	事業価値を再定義し、発信や営業サポートを行い、事業価値を効果的に広報する機能
	c	事業の持続性と再現性を高めるための基盤となる人材発掘～育成や、組織開発を支援する機能
	d	参画しやすいリターン設計や投融資計画を設計する共に、ファンドのような全体スキームも提供する機能
社会的価値創造	e	成果を見える化し、定例レポートなどで透明性を確保するとともに関係機関と長期的な信頼関係を育む機能
	f	地域資本の保全や活用に資する取り組みを誰にどう伝え、どの導線に関与に接続するかを標準化する機能
	g	宿泊・拠点・導線・多言語対応など、関係人口が実際に「滞在・体験・変容」を起こせる物理/情報インフラを整備する機能
	h	小さな実践を可視化し語り合う場を得ることで、地域貢献における個社の役割の再定義と互いを尊重する地域文化に変える機能



- 多岐にわたる支援を質高く実行する人材は限定的
- 属人化ことから、支援者の裾野の拡大もまたクリアすべき論点





**橫展開**

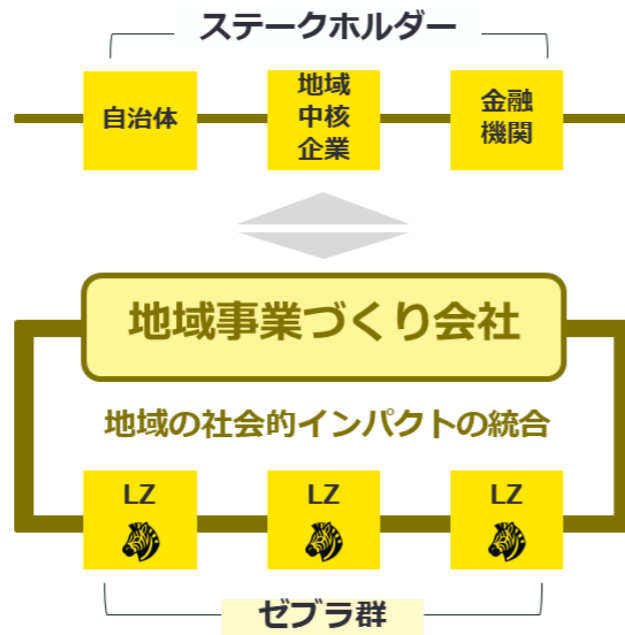
# 本項目では、地域密着型から全国型の地域事業づくり会社への成長を実現させる要諦について、Tier1への取組拡大を目指したGHIBLIの事例を活用しながら整理

横展開に係る示唆  
導出の前提

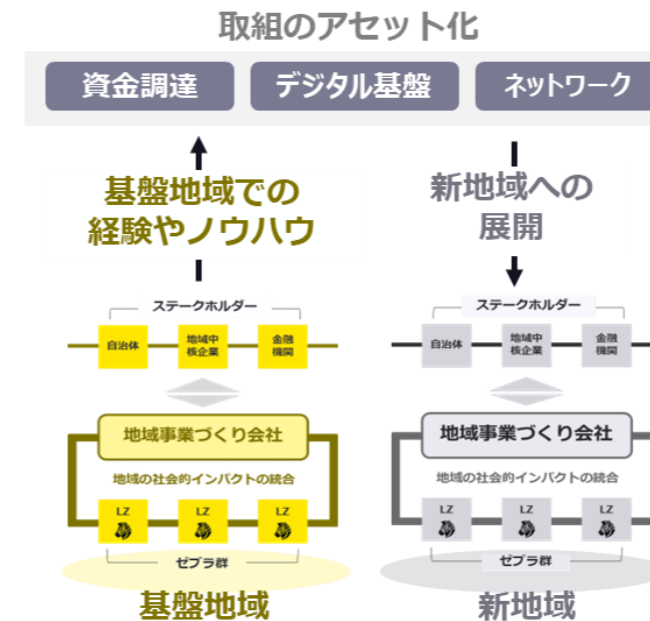


(実証の建付け) 既に横展開先の地域が特定された上で、本実証ではどのように自社のノウハウを移植していくかを主論点に取組を実施

## 地域内のゼブラの取組を結んで面に



## 地域から全国・他分野へ



## 地域事業づくり会社の横展開においては、代表者のブランド・訴求力の代替困難性や各事業における属人性の高さ、成功体験をノウハウに昇華する余白の不足の3つが主要な障壁になると示唆

全国型	横展開時の3つの障壁	各障壁の詳細	具体例
●	<p><b>1</b></p> <p><b>代替しがたい代表者のブランド・訴求力</b></p>	<p><b>ネームバリューが及ぼす意思決定依存</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>圧倒的な代表者のネームバリューは新たな地域開拓時の武器となる一方、恒常的な意思決定の依存を招く可能性がある。特に代表者は既存事業と並行して横展開先でのプロジェクトを進める必要があることから、<u>カリスマ性に寄り過ぎない実施体制は不可欠</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域では「代表が来ると知ってツアーに来た」という声が出るほか、漁業者や漁協側も「代表が言うことなら」と話に耳を傾けてくれることがある等、代表個人への需要や信頼が非常に大きい</li> <li>✓ 20以上の地域に事業を展開している中でも、現地の担当に事業を任せられる地域は指折りであり、代替人材は枯渇気味である</li> </ul>
●	<p><b>2</b></p> <p><b>各事業やタスクにおける属人性の高さ</b></p>	<p><b>蓄積された「暗黙知」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>創業期から目まぐるしい環境変化に対応しながら、業務の舵取りをしていく中で<u>個人の経験や感覚に基づく業務遂行が頻発</u></li> <li>また、1次産業などの<u>高度の専門知識を要するタスクの場合、その処理が特定の個人に集中し、ブラックボックス化している場合も</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 漁業者に対し教育内容を実践させる方法や料理人とのコミュニケーション上のポイント、取引の際の判断基準等、事業推進の核となる判断方針や行動指針が言語化されていない</li> <li>✓ 社内では、長期間共に事業運営を進めてきたことにより代表の考え方を一部体得しているメンバーが数名おり、それらのメンバーの存在が事業の推進力になっている</li> <li>✓ 専門的知見について、独自の高い品質基準やその実現のための教育内容が存在するが、それを共有するための網羅的な整理・体系化は行われていない</li> </ul>
●	<p><b>3</b></p> <p><b>成功体験をノウハウに昇華する余白の確保</b></p>	<p><b>“一度振り返る”余裕の不足</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多くの地域事業づくり会社は、経営リソースが潤沢ではないことから、必要最低限の人数で日々の業務をこなしているケースが散見</li> <li>基盤地域での事業はなぜ成功したのかという検討・振り返りを行う時間的あるいは人的余裕がなく、<u>成功要素の整理・体系化に至らない</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 社内の人材育成リソースの余裕もなく、基本的にはOJTで育成を行っているため、各々が体得した事業のコツをそれぞれの表現で伝えている</li> <li>✓ 事業の振り返りの重要性は理解されており、社内で議論・検討も行われたことがあるものの、人手が足りずノウハウ化まで至っていない</li> </ul>

地域密着型

**各障壁の解消においては、①地域の担い手への発掘・訴求力のカバーや②暗黙知の形式知化、③第三者の巻き込み・公的補助等の活用がポイントになると判断。内、GHIBLIの実証事業では②③をスコープとした実証を実施**

横展開の障壁	障壁解消のポイント	解消に向けたアクションの実例
<b>1</b> 代替しがたい 代表者のブランド・訴求力	事業フェーズに即した 代表者の関わりしるの設計	<b>立上げ期の手厚い                      関与がカギ</b> 代表者のネームバリューが大きい場合、代表者の存在自体が展開先地域における関係者巻き込みのフックとなるため、特に当該地域でのエコシステムの形成時期においては関係プレイヤーの参加が見込める場に必ず参加する等、代表者自身の関わりしるを大きく確保。事業進捗に合わせ、徐々に関与度を減らしていくための、業務分散・オーナーシップの付与を同時並行的に設計
	地域の新たな軸となる 担い手の発掘	<b>公的ネットワークの                      積極活用</b> 地域事業づくり会社や代表者がこれまでの事業経験から得た独自ネットワークに加え、休眠預金活用事業や地域起こし協力隊制度の活用等、行政施策を通じたネットワーキングを試行
<b>2</b> 各事業やタスク における 属人性の高さ	<b>2つの暗黙知を形式知へ</b> 特定業務への従事 で得た経験や勘所等の 暗黙知	<b>担当者の感覚的                      判断を極限まで                      言語化</b> 判断の前提となる価値観・スタンスや、創業者やメンバーが事業を推進する中で体得してきたポイント（例：顧客の意思決定構造、顧客に刺さるポイント・・・）の言語化及びマニュアル等での形式知化を実施。成功／失敗事例やケーススタディ等への落とし込みが有効
	専門性の高さ故に特定 個人への業務依存に より生まれた暗黙知	<b>初心者心理を踏まえ                      たガイダンス作成</b> 展開先地域における担い手が必ずしも当該領域の知識を全て身に付けていない状況を想定し、事業推進に必要な専門的知識（例：当該モデルを成立させる具体的な品質基準、それを満たすための関係プレイヤーに対する具体的な教育内容・・・）について網羅的かつ具体的に学べるガイドブックを作成
<b>3</b> 成功体験を ノウハウに昇華 する余白確保	<b>第三者を巻き込んだ                      成功体験の棚卸</b>	<b>客観的視点でキー                      ファクターを探る</b> 当事者である社内の人材のみでは、客観的な情報整理やキーファクターの特定が困難なケースもあることから、外部人材を活用し時間をかけて業務内容や暗黙知の整理を丁寧に実施。マニュアルver.1を作成したのち、展開先からの不足情報の追加等、アジャイルに更新を掛け完成度を高めていく
	<b>公的補助等を活用した                      リソースの担保</b>	<b>ノウハウ化に向けた                      ヒト・カネの公共調達</b> ノウハウ化に向けては当然マンパワーや時間がかかるものの、従来業務を回しながら同時並行的に進めることには限界があることから、行政が展開する実証的補助金事業へのエントリーにより、ヒト・カネ等の作業リソースの外部調達に成功

※本実証におけるGHIBLIの主な取組スコープ：②・③（次頁にて導出された示唆を追記）

# 横展開における成功の要諦の1つは、自社の暗黙知をいかに質高く見える化・言語化し、社内のノウハウとして固められるか。そのためにも定期的に暗黙知を拾い上げ、形式知化していくノウハウ化サイクルを丁寧に回していくことが肝要

- 横展開の肝は、事前に解像度高く暗黙知をノウハウ化しておくこと。そのためにも以下の1～4のサイクルを定期的に回しつつ、個人の経験・学びを組織のノウハウに変換していくことが求められる

## 1 暗黙知・専門的知識の棚卸

- 外部リソースも活用しながら、暗黙知の体得を進めている担当者へのヒアリングを実施することで蓄積した暗黙知・専門的知識を棚卸

### 実証中の工夫点

- ✓ 公的補助も活用しつつ、客観的視点から棚卸に専任できる人材を確保

## 4 ノウハウの体得と暗黙知の蓄積

- ③の継続により、マニュアルの内容を体得すると同時に、地域特性や事業環境等の変数に合わせて、個人の中で実践方法を新たにカスタマイズ・アップデート (= 暗黙知化)

## 3 ノウハウの実践

- ②のマニュアル等を基に、地場のローカル・ゼブラ企業が実践

### 実証中の工夫点

- ✓ マニュアルの効果的な活用方法やローカル・ゼブラ企業が担うべき役割を共有するための定期的MTG等、フォローの場も設定

## 2 暗黙知・専門的知識の言語化・体系化 (ノウハウへの昇華)

- ①でヒアリングした内容を整理・体系化し、マニュアル等に落とし込み  
〈記載内容例及びGHIBLIにおける取組例〉  
地域事業づくり会社のコアバリュー、事業遂行における判断の基準となる考え方、地域担当者の成功/失敗事例



- “赤本”：マニュアル  
…ローカル・ゼブラ向け  
地域で漁師等に教える役割  
= ローカル・ゼブラが参考に  
するツール



- “青本” テキスト+動画  
…漁師など向け  
漁業・水産の現場のプレイヤー  
が学ぶためのツール

### 実証中の工夫点

- ✓ 形式知化を行う情報の性質を鑑み、読み手の理解が進みやすいツールを選択して実施  
〈例〉
  - 代表者のコアバリュー：陳腐化して伝わることがないよう、熱量が伝わりやすい動画を選択
  - 成功/失敗事例：読み手が共感しやすい右腕的存在の実例を活用し、読み手が直面し得る課題を織り交ぜながらエピソードベースで紹介

## **7. 実証事業を踏まえた次年度の方方向性**

## 本事業で試みた仕組み化に代表される地域事業づくり会社が実践する「地域経営的な取組み」への理解の深化とそれらを後押しする施策実行が次年度の事業のポイント

### ■ 本年度実証事業を通じて得られた学び

1

地域づくり会社の役割  
及び目指す持続的な  
「仕組み」の要諦

役割

仕組み

- 地域のゼブラ事業を中間支援的に取り纏めるだけでなく、同時に**事業価値を創出する役割**も担う
- 目指す姿の実現に資する具体的な手法が**獲得したい経営資本が明らか**になっている
- **地域基幹企業の巻き込み** or 域外社会インパクト関心企業との強力な座組みを組んでいる
- 地域ビジョンや、解決したい地域社会課題を、**ゼブラ関心層以外とも合意形成**を図っている

2

地域内の資本循環が生まれる  
要件  
※本事業は特に資金循環

- ゼブラ事業に特化したファイナンスメニューの充実化を図ったとしても、**活用事例が属人化**する
- **地域経営的な事業の特性を許容あるいはカバーする資金調達**の考え方を資金の出し手と受け手双方で**目線合わせ**することが最も重要
- そのためには地域経営的**事業の非財務的な効果**や、**中長期的に資金の出し手に跳ね返る裨益性**を明らかにすることが必要 ※地域金融機関や大企業をイメージ
- 結果的に、資金の出し手側から**中長期的なリスクマネーの抛出が当たり前化**し、同時に制度やメニューを駆使しファイナンス設計と実装を担う資金の**使い手側の人材育成**も加速する

3

ゼブラの取組みが全国の地域内に  
根付く重要性  
= **ローカル・ゼブラコミュニティの拡大**

- 各地域でゼブラ群と地域の**他のプレイヤーとの分断**が見られ、「ゼブラのいつものコミュニティとそれ以外」の構図からの脱却が求められる
- 小規模の対話形式、特定テーマに絞り込むなどの工夫を凝らし、**ゼブラコミュニティ外プレイヤーとの対話の場**を継続的に設計することで地域経営的な考え方や取組みが浸透し、プレイヤーの裾野を広げる活動に繋げる

# 今年度までの実証事業で見えてきた「仕組み」の精度を高め、後続地域に展開し、深める施策と、ゼブラとの接点の少なかったプレイヤーを引き込む活動を両面的に実施していかないか

## 次年度 政策の 考え方

### 「仕組み」の深化×ゼブラの取組みを一般化させていく両面の施策実行が有効と思料

- ① 今年度外縁が見えた「仕組み」をフォローしながら、後続の地域に「仕組み」を移植していく仕掛けが必要
- ② 地域内資金循環のロールモデルケースの分析と、それらを普遍化していくためのガイダンス化等の実行
- ③ ゼブラ関心層だけの取組に留めず、ゼブラ潜在層や無関心層にも訴求するための施策によって、裾野の拡大を図る

#### 本年度の代表的な学び

- ① 地域事業づくり会社の役割及び持続的な「仕組み」の要諦
- ② 地域の資金循環が生まれる要件
- ③ ゼブラの取組が全国の地域で根付く必要性

#### 次年度以降の注力課題

地域事業づくり会社を基軸とした  
ローカル・ゼブラエコシステムの構築  
の加速

ローカル・ゼブラ企業及び地域事業  
づくり会社への資金循環の実現

ローカル・ゼブラ企業の取組み  
の理解深化に向けた社会機運の  
醸成

#### 具体的施策（案）

##### 【フォローアップ支援】

- 本年度実証事業の仕組みの有効性の継続検証

##### 【後続地域創出の伴走支援】

- 類似の仕組み化を目指す地域の育成と伴走サポート

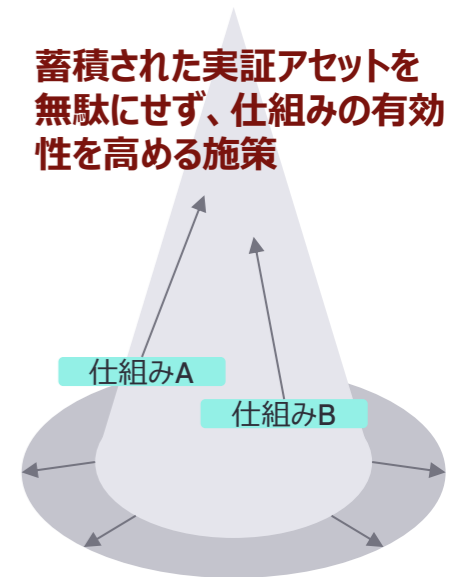
##### 【資金循環ユースケース創出】

- ゼブラ事業を支援する先行的な地域や金融機関の取組みにフォーカス。資金循環の実態を分析し、ロールモデルケース化
- 今後金融機関や企業が活用可能なガイダンスを設計

##### 【ゼブラコミュニティの拡張】

- 地域内業種や地域間を越えた交流・対話機会（カンファレンス・スタディツアー）の設定
- 地域産業政策の1つとして当たり前化する広報活動の検討

蓄積された実証アセットを  
無駄にせず、仕組みの有効  
性を高める施策



ゼブラの理解を広め、活動  
を当たり前化させる施策