


令和7年度 ローカル・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
(ローカル・ゼブラ・コミュニティの形成に向けた調査・分析)
インパクト活用実践状況調査 報告書

2026年3月
PwCコンサルティング合同会社





目次

1. はじめに
2. インパクト活用実践調査について
3. 各地域の取組成果
4. まとめ



1. はじめに



本報告書の目的

- 本調査は、令和6年度実証事業を通じて構築されたインパクト戦略が、その後の事業活動や地域連携にどのように活用され、どのような成果につながったのかを明らかにすることを目的とする。
- 令和6年度の実証事業では、各地域のローカル・ゼブラが課題構造分析やインパクト戦略の策定、事業計画の見直し、インパクト測定、関係者との議論等に取り組み、資金調達や人材採用、新規事業の立ち上げといった事業面の成果に加え、コミュニティ形成やイベント開催など、地域エコシステムの基盤構築を進めてきた。
- 本調査では、これらの取組を踏まえ、実証事業後の具体的な事業展開と成果の関係性を整理するとともに、地域エコシステムやローカル・ゼブラの成熟度に応じた成功要因（実施すべき行動、必要な施策、関係主体の関わり方）を抽出する。

* 本報告書では、特筆しない限り、ローカル・ゼブラ企業、地域事業づくり会社を総じて「ローカル・ゼブラ」と表記する。
ローカル・ゼブラ企業は、地域資本を事業の源泉とする企業を、地域事業づくり会社はそうした挑戦を束ねる企業をそれぞれ意味する。
また、本報告書では地域における社会的・環境的な変化を総称して社会的インパクトと表記する。

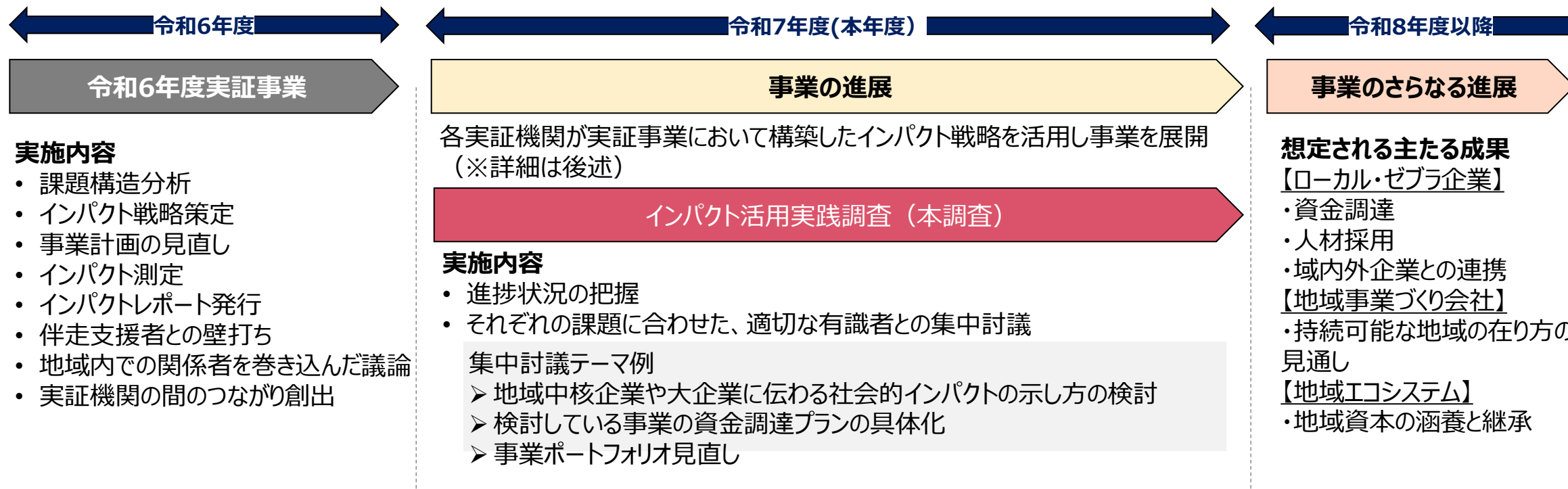


2. インパクト活用実践調査について



調査の全体像

- 令和6年度の実証事業の内容を踏まえ、各実証機関のその後の事業の進展状況や地域として得られた成果などをヒアリング及びアンケート通じて把握・整理することにより、ローカル・ゼブラの活動の展開のポイントを明らかにする。



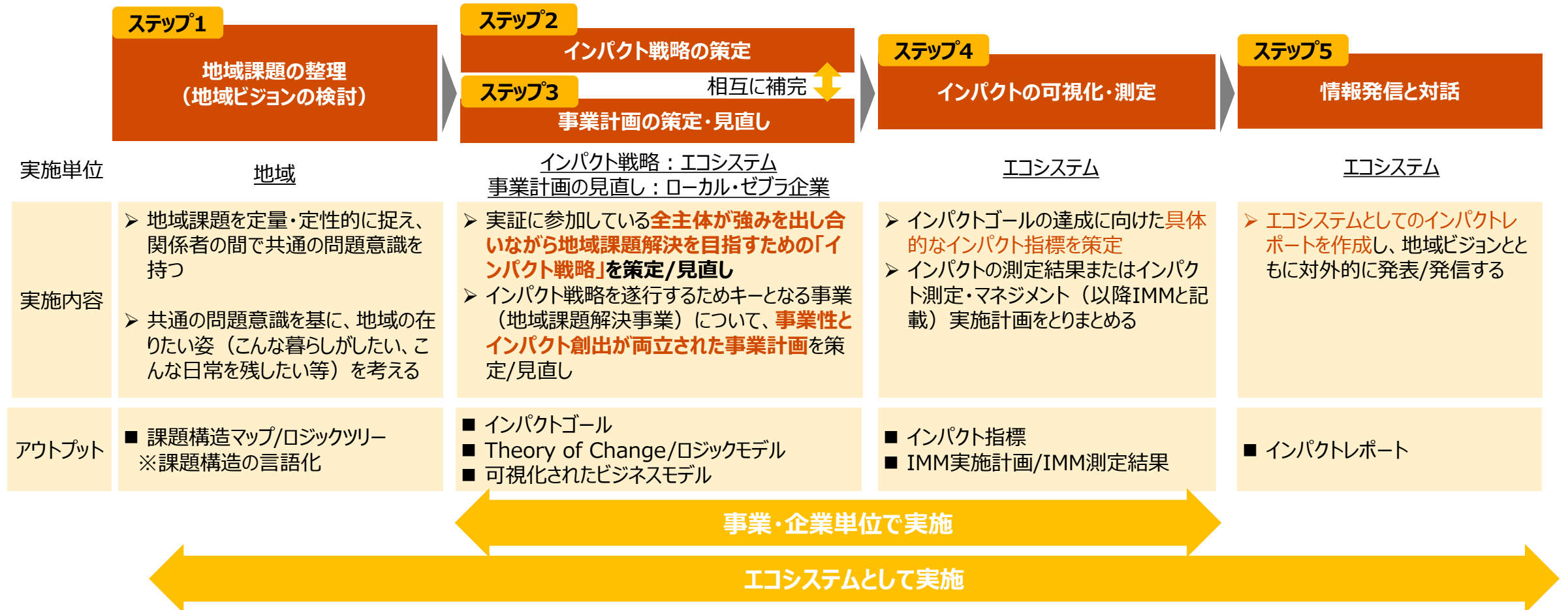
最終的な目的：

地域エコシステム、ローカル・ゼブラ企業、地域事業づくり会社の成熟度や活動地域の規模に応じた成長の在り方とその成功要因（ローカル・ゼブラが実施すべき行動、必要な施策、関係主体の関わり方）を明らかにする

2. インパクト活用実践調査について

(参考) 令和6年度ローカル・ゼブラ実証事業について

- 令和6年度の実証事業では、5つのステップを想定してローカル・ゼブラの活動をインパクト活用の側面から支援を行った。





3. 各地域の取組成果

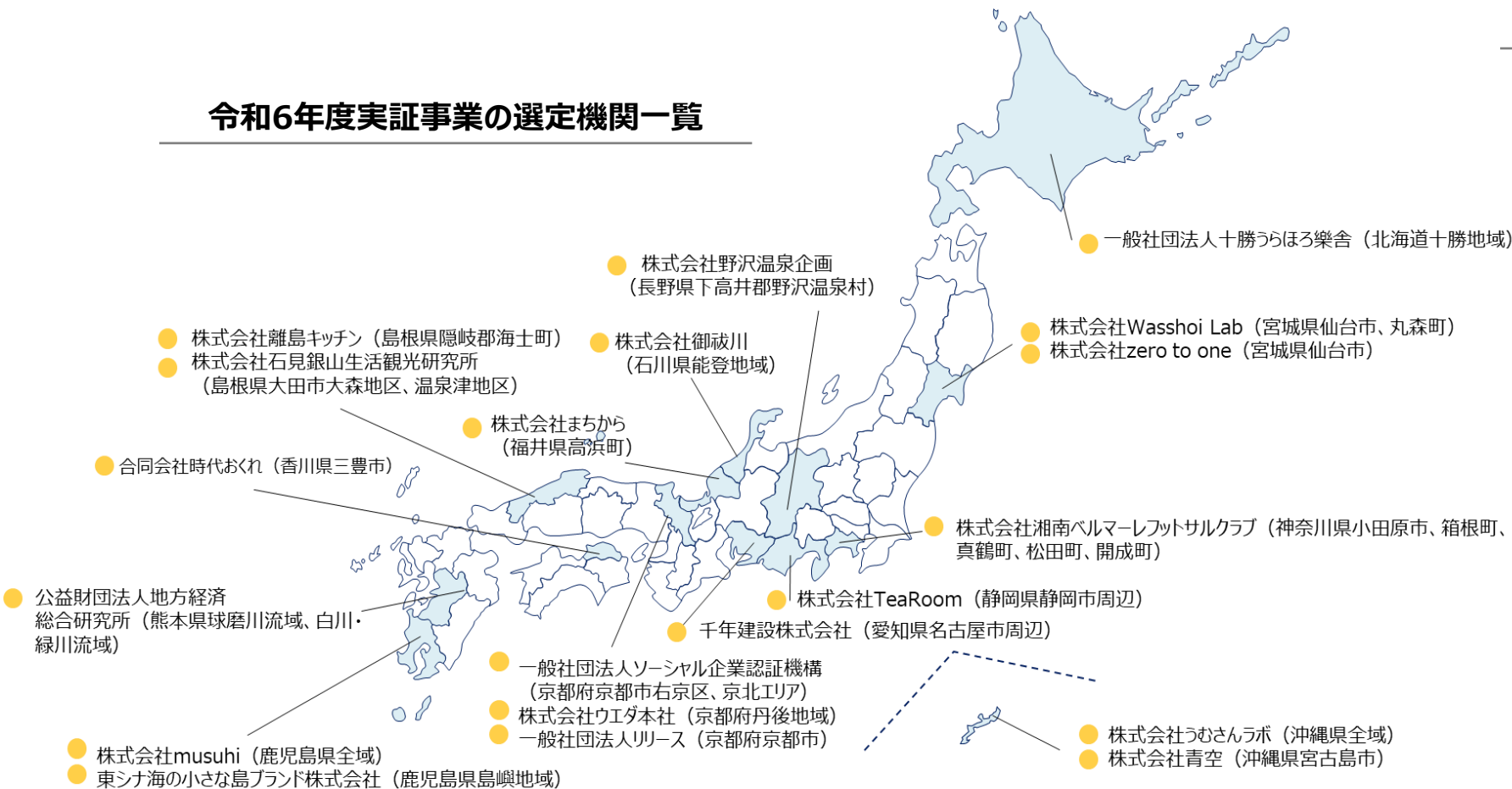


3. 各地域の取組成果

取組成果の整理

- 調査結果を踏まえ、本報告書ではインパクト戦略を特徴的に活用している機関について、その活動内容と成果を紹介する。また、成果の整理にあたっては、単なる個別事業の成果ではなく、令和6年度実証事業で作成したインパクト戦略の実践状況や地域エコシステムの発展等の観点から整理を行った。

令和6年度実証事業の選定機関一覧



令和7年度インパクト活用実践調査の観点

インパクト戦略の実践状況

- 令和6年度に策定したインパクト戦略が、その後どのように具体的な事業や連携に落とし込まれているかを把握するものであり、事業計画の見直し、新規事業の立ち上げ、資金調達の具体化、企業・金融機関・行政等との連携の進展など、戦略が実際の行動にどの程度結びついているかを評価する観点。

今年度の成果

- 地域内外の主体の巻き込みや関係人口の拡大、地域中核企業や金融機関との接続、コミュニティの形成・深化といった地域コミュニティの進展に加え、新たな事業機会の創出など、事業活動の具体的な進展状況を把握する観点。

※本報告書では、特に進展が見られた選定者に絞って記載している。なお、本事業での別報告書（インパクト活用実践研究会の調査報告書やコミュニティ提言書）で既に取り上げられている事例については、内容の重複を避ける観点から本報告書では掲載していない。

* 本資料にて取り上げない一部の機関の事例については、ローカル・ゼブラ・コミュニティ推進会議報告書およびローカル・ゼブラ・インパクト活用実践研究会報告書に掲載。

※ () 内の地域は実証の範囲で記載

3. 各地域の取組成果

一般社団法人 十勝うらほろ樂舎

実証地域：北海道十勝地域（帯広市、浦幌町をはじめとする19市町村）

■ 地域および食料基地としての維持発展を目指し、多様な主体との協業により再生型農業への転換をリード。

団体・事業概要

北海道浦幌町を拠点に、農業・教育・地域づくりを一体的に捉えた取り組みを行う地域事業づくり会社。リジェネラティブ農業を軸に、関係者をつなぎ、地域資源の再生と経済循環の両立を目指している。また、「うらほろ留学」などを通じて外部人材や共感投資家を呼び込み、コミュニティ形成と事業創出（起業支援や就業支援）を同時進めるなど、事業を展開。

実証事業の概要（令和6年度）

- 土壌の劣化や農業従事者の減少といった課題に対し、「環境再生型農業（リジェネラティブ農業、以降RA）」への転換を軸に据え、地域資源の再生と経済活動の循環を同時に実現するモデルを構築していくステップとして本実証事業に取り組んだ。
- 生産者・企業・消費者をつなぐ仕組みを構築し、農産物の安定供給と農家の安定収入を両立を目指すとともに、地域における新たな働き方の創出や関係人口の拡大を通じて、地域コミュニティの再生と持続可能な発展方法を検討。



都内での消費者・料理研究家等に向けたセミナー



十勝地域における生産者に向けた勉強会

インパクトKPI

- ・ 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

解決したい社会・地域課題

- ・ 人口減少に伴う農業従事者の減少、資材の輸入価格高騰による収益の圧迫、土壌の劣化に伴う水捌けの悪さや病といった課題から食料供給基地である十勝エリアの農業経営の持続可能性に黄色信号が灯っている
- ・ 省力化等による規模拡大は生産継続の助けとなるが、地域コミュニティ崩壊のリスクもある

今年度の取組紹介

インパクト戦略の実践状況

- 昨年度の実証を踏まえ、農業の転換にとどまらず、投資や経営支援、コミュニティ形成を一体的に捉えたインパクト戦略の方向性は明確化されつつある。特に、RAの普及を目的としたファンド構想や、「うらほろ留学」を通じた関係人口・共感投資家の獲得、さらにインパクトレポートを起点とした事業の可視化など、事業・資金・人材を接続する仕組みの構築が進められている。

今年度の成果（地域コミュニティや事業活動の進捗状況等）

- 今年度は、課題や目指す方向性、具体的な取り組みの整理・可視化が進み、地域内外の主体との連携が拡大した点において一定の成果が見られる。特に、継続的に開催している勉強会では、生産者やローカル・ゼブラ候補企業、地域中核企業の参加が増加しており、議論の具体性が高まるとともに、主体間の連携が着実に広がっている。
- 域外の**大手企業と農業分野におけるR&Dを目的とした調査事業を共同で実施**するなど、外部企業との具体的な接続も生まれている。
- さらに、今年度は**休眠預金の資金分配団体に採択された。これを契機に、複数の農家が連携し地域単位でRAのエビデンスを可視化するとともに、RA作物のブランド化や市場形成を強化する「十勝リジェネラティブ・イノベーション」構想**に取り組んでいる。

3. 各地域の取組成果

株式会社zero to one

実証地域：宮城県仙台市

■ 因果関係を分析した信頼性の高いロジックモデルを共通言語に、産官学金連携の深化を実現。

団体・事業概要

「機械学習」「ディープラーニング」等の産学連携の教育コンテンツを開発し、オンラインで提供することで国内企業の AI・デジタル人材育成を推進してきた。2021年以降は本社のある仙台市を中心に、これまでに開発した教育コンテンツを活用し、地域内での AI・デジタル人材育成と地域企業によるDXの推進を通して、地域経済の活性化を後押ししている。

実証事業の概要（令和6年度）

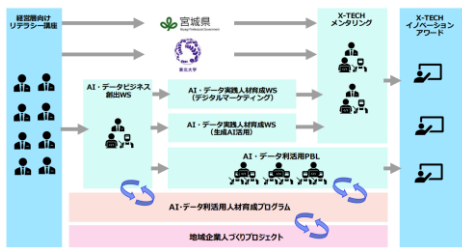
- AI人材育成とビジネス創出支援を一体で実施し、企業のデジタル活用による付加価値創出モデルを構築。
- 約100指標・20年分のデータに基づく因果探索により、「人材→企業→地域経済」の波及構造を定量的に可視化し、インパクト戦略を策定。

今年度KPIを達成した場合に生み出される想定インパクトを、因果効果推定の手法によりシミュレーション^{※1}

今年度KPI		正のインパクトが見受けられる推定結果 [※]			
Outcome指標	想定インパクト	信頼区間	p値		
IT資格保有者数(基礎・応用)	30人	金融機関からの融資額	2.1億円	-1.4億円～7.0億円	0.001
IT資格保有者数(高等)	20人	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

今年度KPI		限定的だが、正のインパクトが見受けられる推定結果 [※]		
Outcome指標	想定インパクト [※]	最小値～最大値		
IT人材-情報通信	250人	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
IT資格保有者数(基礎・応用)	30人	金融機関からの融資額	2.1億円	0.9億円～3.6億円
IT資格保有者数(高等)	20人	金融機関からの融資額	4.0億円	1.8億円～6.6億円

データサイエンスを活用した
数量的なインパクト評価・
分析が強い



今後のアクションと連携体制を整理



令和7年は実証事業の選定者がzero to oneの拠点であるINTILAQを訪れ、学び合いを行った。

解決したい社会・地域課題

- 東北地方では人口減少率等で他地域に先んじて社会課題が深刻化しており、DXの推進による業務効率化や付加価値の向上が必要不可欠である。しかし、DX・AI活用に対する目線の低さやスキル不足により、仙台市では6割以上の企業においてDX推進が遅滞
- スキルや知識を発揮する機会が不十分ゆえに活躍の場が豊富な関東等への人材が流出

今年度の取組紹介

インパクト戦略の実践状況

- 因果分析により特定した「人材→企業→地域経済」の構造をもとに、経営層向け教育・人材育成・事業創出支援を一体で実装。
- インパクト評価を活用し、施策の優先順位を明確化することで、企業の戦略策定・投資・人材活用まで接続する支援へと高度化。

今年度の成果（地域コミュニティや事業活動の進捗状況等）

- インパクト戦略に基づく施策再設計により、**経営層向けプログラムに約80社が参加**し、企業の戦略策定・デジタル活用が進展。東北電力との連携では、社会課題解決と事業成長を両立する協働が具体化し、次年度の取組・予算化に接続。
- インパクト戦略を共通言語として、東北大学（研究者・理事層）との共同検討や仙台市・宮城県との連携が深化し、産官学金の一体的な推進体制を構築。成果報告会を契機にネットワークが拡張し、仙台経済同友会を通じた企業巻き込みや、東北電力・七十七銀行等の参画により実行主体が多層化。さらに、河北新報等の地域ハブや他地域との接続も進み、**地域内外を巻き込むエコシステム形成が進展**。

3. 各地域の取組成果

株式会社野沢温泉企画

実証地域：長野県下高井郡野沢温泉村

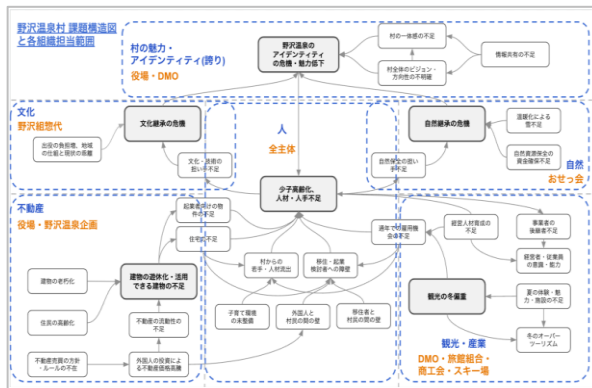
■ 地域文化を可視化し、次世代へ継承していくインパクト戦略の具体的な実装が進展。

団体・事業概要

日本各地(長野県・野沢温泉、秋田県・男鹿市、長野県・御代田町など)で不動産を中心とした町づくりを行う㈱NEWLOCALの最初の子会社として、2022年8月に創業。長野県野沢温泉村で建築・不動産・エリア開発の企画・開発・運運営及びコンサルティング、まちづくり・地域活性化についてのコンサルティングを行う。

実証事業の概要（令和6年度）

- 移住者向け住宅不足や村営住宅の限界、外国人による不動産購入といった構造的課題を起点に、課題の因果関係を整理・可視化し、村内関係機関の役割整理、将来ビジョンの策定およびインパクトKPIの設定を行った。



令和6年度の実証事業では、「文化・自然・アイデンティティ継承の危機」が解決に注力すべき地域課題の1つとして挙げられた。



野沢温泉絵本プロジェクト『くるくるめぐる野沢温泉のちいさなせかい』



昨年度を踏まえ、地域文化を次世代へ継承する取組として、絵本プロジェクトを開始。野沢温泉小学校の子どもたちが絵を描き、オリジナル絵本を制作。出版・寄贈を目的としたクラウドファンディングも実施。

解決したい社会・地域課題

- 野沢温泉村は、恵まれた自然と、スキー・温泉・道祖神祭りなどの豊かな文化を持つ一方で観光の冬偏重によって通年で雇用が確保できていない。
- オーナーの高齢化と建物の老朽化で遊休施設が増加。不動産の継承や売却などがうまく行われず有効活用されておらず、移住者や新規開業者が入りにくくなっている。

今年度の取組紹介

インパクト戦略の実践状況

- 野沢温泉企画では、令和6年度の実証事業において地域課題の構造分析を行い、その結果を踏まえて取組を展開してきた。現在は、その分析で明らかになった論点を起点に、**地域に内在する文化的・社会的価値を「場」や「表現」として具現化**し、経済性と社会性の両立を図りながら、次世代につながるインパクト戦略の実践を進めている。

今年度の成果（地域コミュニティや事業活動の進捗状況等）

- 野沢温泉村の中心部において、築100年の旅館をリノベーションした**新たな宿泊施設「mont」を開設**。同施設は、野沢温泉に根付く火祭りや温泉文化といった地域固有の文脈を空間・食・酒といった体験価値に落とし込み、四季を通じて村の記憶と魅力を発信する文化拠点として位置づけられている。**宿泊機能だけでなく、地域文化を未来へつなぐ「場」として、経済活動と文化継承を両立実装例とした。**
- **地域文化を次世代へつないでいく取組として、絵本プロジェクトを開始**。地域の子どもたちが描いた日常の風景に、大人たちが受け継いできた歴史や知恵を重ね、外部のプロフェッショナルが伴走する形で絵本として制作。完成した絵本は村の小学生へ寄贈され、野沢温泉の文化や暮らしを身近に感じる機会を創出し、地域で生きる誇りやアイデンティティを共有する取組となっている。

3. 各地域の取組成果

株式会社ROOTS

実証地域：京都府京北エリア

■ 活動拠点を教育・文化資産・コモンズ形成の場に昇華し、持続可能な里山エコシステムへの転換を推進。

団体・事業概要

株式会社ROOTSは「里山の知恵を、世界につなげる」をコンセプトに、コワーキングやスタディツアーなどを通じて持続可能な地域の在り方を創発する。その背景には、地域への深い理解だけでなく、国内外のクリエイティブパートナーと連携をしながら、新たな持続可能な事業を創発するエコシステムやネットワークの提供がある。

実証事業の概要（令和6年度）

■ リジェネラティブツーリズムを通じ、短期～長期滞在型プログラムにより関係人口創出と地域事業創出を一体的に推進。旅人の学びと地域資源を接続し、地域の智慧を「教育・事業・人材」として再編集するエコシステムモデルを構築。



1000年を継ぐ「地域の智慧」を世界に繋ぐことで、新たな価値を生み出す場として開催。地域に積み重ねられた先人たちの持続可能な智慧を探求し、リジェネラティブな未来を創造することをその実践方法やビジネス事例が紹介。

里山を通じて持続可能な社会を考える体験型リジェネラティブツーリズムを提供

解決したい社会・地域課題

- 京北エリアには、1000年以上続く京都を支えてきた持続可能な知恵が数多く存在するが、継承されないまま消えゆく状況にある。根本課題として、その知恵を次の時代に合うように再編し、広く利用可能な地域デザインツールとして展開する主体がないことがあげられる。
- また、結果として京北エリアには放置林や遊休農地、遊休不動産が増加している。

今年度の取組紹介

インパクト戦略の実践状況

- 観光事業から「地域の智慧を教育資産として開く」モデルへ転換し、茅葺修復等をフィールドに作業・学習を一体化した実践型プログラム（結2.0）を構築。
- サービス提供型から共創型プラットフォームへ事業構造を再設計し、教育・研究・資金を組み合わせた持続モデルの検討を開始。

今年度の成果（地域コミュニティや事業活動の進捗状況等）

- 茅葺修復プロジェクトに国内外約50名が参加し、教育プログラムとしての価値を実証。新井財団の資金支援や京都市の支援等により、文化資産の維持と教育価値を両立する資金循環モデルを形成。また、企業研修（日建設計等）や国際教育プログラムを通じ、**既存事業が有する価値を横展開することで、事業の拡大を実現。**
- 日建設計、龍谷大学、京都市、京都信用金庫等との連携により、教育・研究・事業が一体となった拠点を形成。香港理工大学等との連携や国際シンポジウムを通じてアジアとの接続が進み、地域実践が国際ネットワークへ拡張。さらに、**空き家活用や資産継承の機会が拡大し、コモンズ型の地域運営モデルが具体化。**

3. 各地域の取組成果

一般社団法人リリース

実証地域：京都府京都市

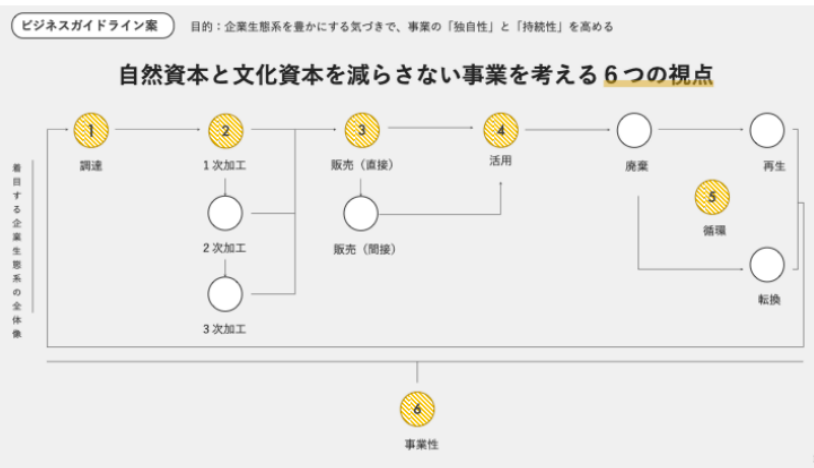
■ 文化と経済の地域内循環を京都で実践することに加え、他地域での横断的な展開が開始。

団体・事業概要

京都をベースにビジネスとクリエイティブの専門家が集い、自然や文化、社会関係等社会の分母となる資本を減らすことなく、新たな価値観や可能性を体現する非営利型ビジネスプロデュース団体。既存のセクターを超えてビジネスを生むオープン・イノベーションを軸とした共創的プロセスデザインを提供、組織や立場を越えて創発し続ける経済的生態系づくりを推進している。

実証事業の概要（令和6年度）

■ 和食文化産業や観光、工芸など異なるセクターを横断し、自然資本・文化資本や経済活動を俯瞰して統合的に捉えるインパクトマネジメント手法を考案。特に、地域企業による「セルフアセスメントを可能にする事業運営ガイドライン」の試作を通して、事業価値や持続性を高めるエコシステム構築を後押しする「コミュニティ・ベースド・エコノミー」の可視化を検討。



実証事業では、地域における企業生態系を豊かにする振る舞い（関係性）や事業の独自性と持続性を高める意思決定（経営判断）の基準を導くための「コミュニティ・ベースド・ビジネスガイドライン」という概念を開発



令和7年秋に、「Table to Arts & Earth - “美味しい”の発見と共有-」をテーマとするSOANを開店

解決したい社会・地域課題

● 和食文化産業の関係人口減少により、経営環境の悪化や自然資本・人的資本等への投資ができず、和食に欠かせない伝統工芸業界や文化継承に負のスパイラルが続いている。賃金の低下は技能継承者不足、食材や工芸素材の原材料等の確保を困難とする他、農林水産業界の生産力低下にも繋がり、食文化産業全体の衰退に影響を及ぼしかねない。

今年度の取組紹介

インパクト戦略の実践状況

● 事業意図や背景、ガイドライン素案をまとめたインパクトレポートを公開したことで、食文化産業外でも観光など異分野の地域事業者間でも共通理解が進み、従来接続が難しかった縦割り行政を跨ぐ複数部局との連携が生まれるなど、公民連携の基盤が強化されている。

● 中間支援の立場からセルフアセスメントを促す伴走手法を開発中、他地域への展開や異なるテーマへの転用、実践研究を進めている。

今年度の成果（地域コミュニティや事業活動の進捗状況等）

● 地域を越境した学び合いの環境構築に加え、**日本、タイ、インドネシアの地域企業による「コミュニティ・ベースド・ビジネス・ガイドライン」の試験的活用を促すため、学術機関や研究者とも接続。**ネイチャーポジティブな観光や産業の在り方を模索、**地域課題解決に向けた視点を国内外で共有し、実践知の蓄積と国際的な波及に繋げている。**

● 事業面では、**屋久島におけるリジェネラティブツーリズムの推進事業を受託し、世界自然遺産地域と京都間で学び合いの機会を創出する他、京都と各地をつなぎ食・文化・学び・旅を探求する拠点「SOAN」を開店。**各地の生産者やクリエイターと連携し、作り手と使い手をはじめ、地域と他地域をつなぎ、**食文化産業だけでなくその周辺領域の異なるステークホルダー同士が「ともに学び共創する場」として、地域の文化と経済の好循環を目指す**ハブ機能を担う。

3. 各地域の取組成果

株式会社ウエダ本社

実証地域：京都府丹後地域（宮津市、京丹後市、伊根町、与謝野町）

■ 地域企業の価値の捉え方を整理し、その共有や関係性創出に向けた基盤づくりを進める。

団体・事業概要

1983年に文具の卸商として創業。現在は、働く環境の総合し商社として企業や行政に対してオフィスの環境整備や研修事業を通して、働きがいのある組織作りに向けた支援を行っている。また、人の繋がりで街やビルに価値を創造していくことを目指し、2015年からウエダ本社のグループ会社として「京都スタイル株式会社」を創設している。

実証事業の概要（令和6年度）

- 実証事業を起点として、丹後地域の老舗企業に着目し、各企業が地域に与えてきた影響や地域に対する考え方を整理・可視化することで、地域老舗企業の存在価値を改めて捉え直すことを目的とした。具体的には、地域課題の構造分析を踏まえた上で、ビジョン（ロジックモデル）やインパクト戦略を策定し、ステークホルダーミーティングや企業インタビュー、アンケート調査を実施。



「ここに来れば、何か生まれる。」

私たちがつくりたいのは、可能性の創造。
「ATARIYA」は、与謝野町で親しまれた元料亭をリノベーションした、丹後地域の交流・融合拠点となるイノベーションハブです。

令和6年度の実証事業では、ヒアリングインタビューの一環として、ATARIYAにてステークホルダーミーティングを実施。地域のステークホルダーが一堂に会し、丹後地域固有の資源や課題について議論を行った。



解決したい社会・地域課題

- 少子高齢化などが要因により事業の担い手・働き手不足、それに伴い事業所数が減少している。
- 丹後地域内での連携した取り組みや横の繋がりが弱い。また、先輩経営者への相談の場が不足しているなど、若者が起業するための環境整備が不十分な状態。

今年度の取組紹介

インパクト戦略の実践状況

- 令和6年度の実証事業で行った地域課題の整理や企業へのヒアリングを実施したことで、**今年度は、地域において重要な役割を果たしている企業の価値をどのように捉え、伝えていくかという観点からの取組が進んだ。**「名脇役企業」「地域価値牽引企業」という整理軸を用い、企業の見えにくい価値や地域への影響を言語化するとともに、ATARIYAを起点とした取組も進めている。

今年度の成果（地域コミュニティや事業活動の進捗状況等）

- 今年度は、企業への対話を通じて得られた内容を、**単なるヒアリングに留めず、社内で活用可能な成果物へと転換する取組が進んだ。**地域企業へのインタビューを通じて各社の強みや価値を整理し、その内容を基に、社員が自社を語るための研修ツールとしての社内報の制作に着手している。
- 「名脇役企業」「地域価値牽引企業」という整理軸について、**企業の役割や地域との関係性を捉える観点も整理され、価値の捉え方や言語化も進めている。**
- ATARIYAを起点とした活動では、企業への対話や取組が蓄積され、**地域内企業を核とした関係性づくりや連携可能性を検討する基盤が整い始めている。**また、**京都北都信用金庫との協働により、地域創生ワークショップを推進し、未利用地の利活用について、地域企業や関係者が参画する枠組みを構築している。**

株式会社まちから

■ 漁業を起点に事業・コミュニティを横断した取組を展開し、関係人口の拡大と産業基盤の高度化を同時に推進

団体・事業概要

高浜町の漁港で水揚げされた魚の加工や商品開発、地域産品の販路開拓を行っており、海の6次産業化プロジェクトの2次産業の部分を担当している。漁師の配偶者を従業員として迎え、食用としては馴染みのない低未利用魚などを加工した商品を販売することで魚の魅力を地域内外に発信するとともに漁師の所得向上を目指している。

実証事業の概要（令和6年度）

- 「サステナブルタウン高浜」の実現に向け、漁業を起点に取り組んでいる。漁業の産業構造の変革として、低利用魚の加工による6次産業化や地魚の付加価値向上を図った。
- また、未利用資源の活用による地域活性化として、シーズンオフの砂浜や漁港で映画イベント「にほん海シアター」を開催したほか、空き漁具倉庫や漁師小屋群を商業の場として活用する「五十貨店」構想のもと、地域内外から人を引き付けコミュニティの拡大を図った。



6次産業化の拠点である「UMIKARA」



日本海の漁業文化が感じられる漁師小屋群（左）
漁師小屋を活用してオープンした「しおど漁村水族館」（右）

解決したい社会・地域課題

- 人口減少や少子高齢化、水産業への新たな参画者を受入れる体制が構築されていないことなどから漁師の高齢化が進行し担い手不足が生じている。また、少子高齢化の影響は、地域のまちづくりプレイヤーにも影響しており地域のイベントの停滞・終了につながっている。
- 天然資源に依存する漁業のため漁獲変動が大きく、魚種も不安定で魚価が低迷している。

今年度の取組紹介

インパクト戦略の実践状況	<ul style="list-style-type: none"> ● インパクトレポートを活用し、事業と地域への価値創出の関係性を整理・共有する取り組みを進めた。これにより、従来は共有が難しかった地域・社会へのインパクトや関係人口創出と事業活動との接続を、地域内の関係者や新たな参画者に説明できるようになり、共通理解の形成が進展した。
---------------------	---

今年度の成果（地域コミュニティや事業活動の進捗状況等）	<ul style="list-style-type: none"> ● 実証事業を通じて事業活動と地域コミュニティの双方において具体的な進展が見られた。事業面では、加工・販売拠点の拡充や無人釣具店「えびたいしょう」、「しおど漁村水族館」等の新たな拠点整備が進み、観光と水産業を結びつける取り組みが具体化している。 ● また、漁業データの整理・数値化が進んだことで、これまで把握が困難であった魚種や漁獲状況を分析できる環境が整い、現場オペレーションの改善や事業判断の精度向上につながっている。また、低未利用魚製品の民宿での活用は令和7年度には約10軒へと拡大し、着実に域内での連携が進んでいる。 ● 地域コミュニティの面では、移住者や若手漁師の増加を背景に、にほん海シアター等の活動を軸に、地域内外の関係人口が関わる機会が拡大している。
------------------------------------	--

3. 各地域の取組成果

東シナ海の小さな島ブランド株式会社

実証地域：鹿児島県島嶼地域

- 島嶼基金の設立等を通して、離島地域における広域的なエコシステムの形成と主体の巻き込みを推進。

団体・事業概要

鹿児島県にある上甕島に本社を構える離島密着企業。地域固有の生活文化や環境を活かすことをサービスの原点とし、ひとものことを創造する日本の島嶼地域を代表するリーディングカンパニーを目指している。6つの事業部を柱にビジネスを展開し、鹿児島離島の様々な社会課題に対して地域課題を価値に変えていくビジネスを推進している。

実証事業の概要（令和6年度）

- 東シナ海に点在する離島地域を対象に、島ごとの個別資源に依存した取り組みではなく、複数の島を横断したブランド形成と経済循環の構築をテーマとし実証事業を進めた。
- 離島における挑戦や取り組みを持続的に支える仕組みとして、離島地域のエコシステム形成を目的とした「島嶼基金」を立ち上げ、資金調達・分配の機能を担う基盤づくりを進めている。

日本離島業界初 **28** 島

22 自治体を越境する

ローカルコミュニティ財団
※鹿児島県としても初

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や、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設立プロジェクトがはじまります。



インパクトKPI

共に走る、島の応援団「かごしま島嶼ファンド」設立プロジェクト



鹿児島での実証事業の報告会では島嶼基金の設立を発表。令和7年に3ヶ月に渡る設立賛同寄付キャンペーンを実施し、837名から賛同支援寄付の総額15,427,000円を集めることができました。

解決したい社会・地域課題

- 島嶼地域では人口減少に伴い住民が地域の機能を担っていることが多く、インフラ維持も困難であるため地域存続が危ぶまれている。地域課題解決と経済活性化は行政サービスだけでは交流機会や支援体制が不十分であり、挑戦する若者が孤独感や視野狭窄に陥りやすく、地域課題へ挑戦できる環境が不整備であり、次の担い手不足の要因となっている。

今年度の取組紹介

インパクト戦略の実践状況

- 自治体からの依頼内容が、地域全体の事業づくりやエコシステム構築を支える包括的な支援へと変化しており、同社は「地域と外部をつなぐ中核的存在」としての役割を担いつつある。
- 島嶼基金においては、鹿児島県内の離島自治体との包括連携や、災害対応を契機としたネットワーク構築が進められており、長期的に地域エコシステムを支える基盤としての役割を志向している。

今年度の成果（地域コミュニティや事業活動の進捗状況等）

- 今年度は、離島地域における新たな主体の巻き込みとネットワーク形成において顕著な進展が見られる。自治体からの包括的な事業委託の増加に加え、離島地域の若手経営者や地域事業者の動きが活発化しており、特に**災害対応を契機とした地域横断的なネットワーク形成が拡大**。
- 島嶼基金については**837名から1500万円以上の設立賛同支援寄付が集まり、令和7年度は3団体に対する助成事業が進んでいる。信頼関係を基盤とした人材選定や意思決定の仕組みづくりが進み、「人を中心としたエコシステム」の形成が具体化しつつある。**資金調達については、長期的な地域投資や支援のあり方についての議論が深化し、様々な手法を活用した財源確保を模索しつつ、自律的な資金循環モデルの構築に取り組んでいる。

■ 域内の産官学金が連携しローカル・ゼブラやインパクトを共通言語としながら流域治水に取り組んだ

団体・事業概要

熊本県球磨川流域において、搬出間伐や広葉樹苗生産による苗生産を行い、造林等の際に針広混交林化を進めている。デジタル技術を活用した森林資源量調査やドローン資材運搬等の山林管理サービスを提供。人吉球磨地域が持つ森林資源の豊かさと、100年や1000年という時間軸で森林に携わるロマンを届ける林業の実践者として事業を実施。

実証事業の概要（令和6年度）

- 地域共創流域治水による産業創生として、ローカル・ゼブラ企業の発掘・支援に取り組む。また、ローカルSDGsの考え方に基づく産業創生として、自立・分散型の社会形成につながる「地域循環共生圏」づくりを推進するプラットフォームの運営を支援する。
- 具体的には、流域治水を軸に雨庭※の実装を中心に、地元工務店や農泊施設の庭を雨庭へ改修し、景観と治水機能の両立を実証するとともに、造園業者や建設業と連携し、ショールーム化や維持管理を含む事業モデルの検討を進めた。



令和6年度実証をベースに作られた農泊施設の雨庭



観光スタディツアーや植樹体験、勉強会・シンポジウムによる参画者の拡大



解決したい社会・地域課題

- 林業は所得水準が低く、担い手や後継者不足が慢性的に起きる中、所有者不明や管理不十分な森林が増加し、地割れや地崩れなど物理的被害を招く恐れがある。近年、森林の機能として木材生産以外に水源涵養や土砂災害防止といった多面的機能が重視されているが、その価値を客観的に評価する仕組みは十分でない。

今年度の取組紹介

<p>インパクト戦略の実践状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● インパクトレポートを作成し、構想やロジックモデルを整理したことで、大学や地域金融機関においては事業理解が進み、「ローカル・ゼブラ」が対話の共通言語になっている。一方、一般向けには十分浸透していないため、シンポジウムやワークショップを通じて丁寧な説明を実施し、少しずつ浸透を図っている。
----------------------------	---

<p>今年度の成果（地域コミュニティや事業活動の進捗状況等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 今年度は、地方経済総合研究所として初めて休眠預金活用事業に採択された点が大きな成果である。これにより、雨庭や田んぼダム等の流域治水技術を軸に、地域の事業者をローカル・ゼブラとして育成・支援する枠組みが制度的に位置づけられた。 ● 本事業を通して、雨庭の実装が進み、観光業や造園業と連携した普及モデルの具体化が進展している。また、森林や治水を起点とした地域課題に関し、本事業の伴走支援者からDAO分野のキーパーソンとの接点生まれ、ブロックチェーンを活用した作業記録や関係人口創出の可能性について議論が始まった。これにより、従来の行政・金融・事業者に加え、若年層や域外人材を巻き込む新たなエコシステム形成への展望が広がっている。
---	---

※雨庭とは、雨を排水路や河川に直接放流せず、一時的に貯水することで、水害（洪水など）対策や地下水の涵養を行う庭や空間のこと

出典：公益財団法人地方経済総合研究所 インパクトレポート [リンク](#)（2026年3月閲覧）

3. 各地域の取組成果

株式会社musuhi

■ 人材を起点としたエコシステムを全国的に進めており、域内外の人材や企業との接続を創出。

団体・事業概要

県内企業の経営層のリーダーシップ研修や、中期経営計画や組織戦略づくりの支援を行う鹿児島のローカル・ゼブラ企業である。全ての事業において、参加者の気づきを自発的に促す対話や、場と問いをデザインし人や組織が持つ無限の可能性をひらくことに注力しており対話の専門家集団（ダイアログファーム）として県内外企業の成長をサポートしている。

実証事業の概要（令和6年度）

■ 地域における人材循環と事業創出を一体的に捉えたエコシステムの構築を目的に実証を推進。地域企業の担い手不足や事業承継の課題に対し、都市部人材や若手人材を地域に呼び込み、地域企業と接続する仕組みを構築。「薩摩会議」や「薩摩大学」といった学びの場を起点に、地域内外の人材や企業、金融機関をつなぎながら、地域における人材育成・関係人口の創出・事業機会の創出を同時に進めている。



鹿児島における様々な主体が参加するワークショップを実施（ビジョンをグラフィックにしてまとめる等分かりやすく伝える工夫を行った）



令和7年には日本各地における経営や地域づくりの実践者を講師に招いた薩摩大学を開講

解決したい社会・地域課題

● 鹿児島県は学校と社会が隔絶され、働くイメージが持ちづらいことから2020年の県外就職割合が44.8%と全国1位の“人材供給県”となっている。社会構造の変化により地元企業にもイノベーションが求められる一方、企業理念や経営ビジョンが更新されていない企業も多い。オーナー企業が多く経営者の高齢化も進み、経営パラダイムの硬直化が生じている。

今年度の取組紹介

インパクト戦略の実践状況

● 今年度は、インパクト戦略を実践に移すフェーズに入り、特に「地域内外の主体をつなぐ仕組みづくり」と「人材を起点としたエコシステム形成」において具体的な進展が見られる。

● インパクトやIMMの考え方を共有することで、従来接続が難しかった主体との対話の共通言語が生まれており、地域金融機関や行政、財界トップとの対話が進み、連携の基盤が形成されつつある。

今年度の成果（地域コミュニティや事業活動の進捗状況等）

● 「薩摩大学」を立ち上げることで、地域内の中核企業や財界との接続を強化。昨年度の実証を通じて、地元の既存経済圏との接続が不十分であるという課題が認識され、**今年度は鹿児島経済同友会への参画や共同企画の実施など、地域中核企業層を巻き込む動きが進展。**

● また、地域外の人材や企業との接続も大きく進んでいる。経済産業省の「地域の人事部」事業に採択され、都市部人材と地域企業をつなぐインターンシップや副業人材の受け入れスキームの構築を推進。

● 愛媛、北海道、富山など**他地域との連携も進み、全国規模での人材プラットフォームの構築に向けた動きも見られる。**

● **人材を軸としたエコシステムの形成において顕著な進展が見られ、今後は資金調達、インパクト評価の具体化に取り組んでいく。**



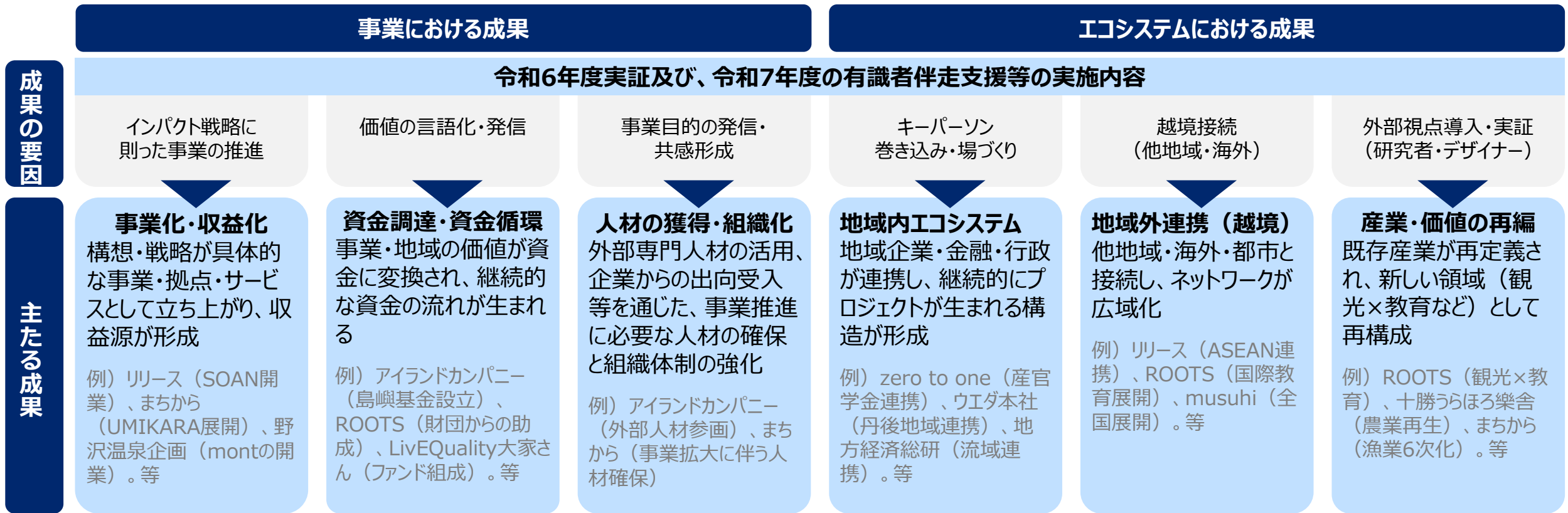
4. まとめ（調査を踏まえた示唆）



4. まとめ

各機関における成果の類型

- 各実証機関における取組を整理した結果、成果は事業化・資金化といった直接的な進展に加え、地域内外の連携や産業再編といったエコシステムの成熟や時代に合わせた変化として現れている。一方で、これら成果の裏側には、規模拡大や短期収益化に結びつけない事業支援や資金獲得に課題を抱えていることが明らかとなった。



課題

各機関において、関係者の拡大や連携の深化といった成果は確認された一方で、それらを売上や投資、継続的な資金循環に結びつけるには時間を要する状況が見受けられた。**関係性の深化とビジネスの磨き上げを往復し、社会課題の解決と収益性を両立させる経営**は従来以上に高度な経営能力を要する。そのため、ビジネスモデルの磨き上げやファイナンスリテラシーの向上に加え、**ローカル・ゼブラの特性や地域資本循環の意義を協働者と共有し、短期的なリターンを必ずしも求めない投融資や長期間の協働に向けた意思疎通を育む仕組みの構築が求められる。**

まとめ（調査を踏まえた示唆）

- 地域資源や文化資本、関係資本といった「見えにくい価値」を、インパクト戦略やインパクトレポート等を通じて可視化し、関係者間で共有可能な形にすることの重要性が改めて確認された。これにより、事業の方向性や目指す姿が揃うだけでなく、地域中核企業、金融機関、行政等との共通言語が形成され、資金や人材の呼び込みにつながる基盤が構築されつつある。
- 本年度の調査では、特に、ローカル・ゼブラを含む多様な主体をつなぎ、継続的にプロジェクトを生み出す「中間支援機能」や「場」の重要性が明らかとなった。ローカル・ゼブラと地域内外の協働候補者との関係性構築と事業創出を両輪で進めている地域では、信頼の深化と具体的な事業展開が相互に作用し、取組の進展が加速している。
- 一方で、多くの取組は依然として構想から実装への過渡期にあり、関係性や共感の広がりや売上や投資、継続的な資金循環に結びつくまでには時間を要している状況もうかがえた。特に、事業化・資金化への接続が成長の分岐点となっている。
- こうした課題に対しては、まず事業化の観点から、関係性を事業に結びつけるビジネスモデルの磨き上げが不可欠である。そのためには、ローカル・ゼブラの特性や地域資本循環の意義を理解し、適切に伴走できる経営支援主体（商工会議所、産業支援センター等）の役割が重要となる。また、地域エコシステムの中にファイナンスの知見を有する人材が参画し、事業の収益構造や成長戦略を支えることも求められる。
- さらに資金化の観点からは、非財務価値を事業価値・財務価値へと転換する視点のもと、地域の金融機関等による長期的な価値を加味した投融資や協働を促すファイナンスの仕組みを構築していくことが重要である。これについては、今後、行政がハブとなり、ローカル・ゼブラだけではなく金融機関等を巻き込んだ創発的な議論と実践の場を継続的に創出し、地域における資金循環のあり方を具体化していくことが求められる。

Thank you