

令和7年度

ローカル・ゼブラが創出する価値と地域の資本循環
ー域内外との連携に向けた考察ー

(ローカル・ゼブラ・エコシステムの構築に向けた社会的インパクト評価の活用実践に
関する研究会 調査報告書)

2026年3月

PwCコンサルティング合同会社



目次

インパクト活用実践研究会から得られたインサイト

1. 基本的な考え方

- (1) 検討の目的
- (2) これからの地域のあり方
- (3) 地域・社会におけるローカル・ゼブラの意味
- (4) ローカル・ゼブラの価値と協働に向けた示唆

2. 実践事例からの学び

- (1) 石見銀山群言堂グループ
- (2) 湘南ベルマーレフットサルクラブ
- (3) LivEQuality大家さん/千年建設
- (4) 東近江三方よし基金
- (5) 実践事例からの学びのまとめ

3. まとめ

- (1) 結び

インパクト活用実践研究会から得られたインサイト

- 令和6年度の実証を通じて、ローカル・ゼブラを中心に域内外の関係者と協働しながら事業を前に進めることの重要性が明らかになった。一方で、こうした取組を実体経済の動きへつなげるには、ローカル・ゼブラが生み出すインパクトを、より実践的に活用していく必要性も示された。
- こうした課題認識のもと、本研究会では、ローカル・ゼブラが生み出すインパクトや地域に生じる変化を、連携や投資、経営資源の循環につなげるためにどのように活用すべきかを議論し、主に以下の2点についてインサイトが得られた。

事業を通じた地域資本循環との重要性

地域が主体性を持って意思決定し、持続的に発展できる状態を実現するには、地域にある未利用資源を事業に生かし、収益性と社会性を両立させながら、地域資本を活用・涵養し、循環させていくことが求められる。その中心的な担い手として、ローカル・ゼブラが大きな役割を果たす。

インパクトを連携の意思決定に繋げるための考え方

ローカル・ゼブラは地域資本を循環させる駆動的役割を担うことができる。これにより、地域に変化を生み出すだけでなく、連携先に対しても複合的な価値をもたらすことが明らかになった。具体的には、地域資本を活用した事業による直接的な財務リターン、ビジョンを持った活動に参画することによる人的資本や社会関係資本への好影響、さらに地域が持続することで得られる市場の賑わいや人材プールの確保といった間接的なリターンである。こうした価値は、協働先にとってのメリットや投資・協働の判断材料として伝わる言葉に置き換えることが必要で、それによってインパクトは他者の意思決定に取り入れられ、実際の事業や投資、連携の行動につながっていく。

* 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、本報告書ではローカル・ゼブラの事業活動により生じた地域における社会的・環境的な変化を総称して「インパクト」と表記する。



1. 基本的な考え方





(1) 検討の目的



(1) 検討の目的

インパクト活用実践研究会の設立の目的とゴール

- ローカル・ゼブラ・エコシステムの構築に向けた社会的インパクト評価の活用実践に関する研究会（「インパクト活用実践研究会」）では、以下の目的とゴールを据え、議論を実施してきた。

目的

- ローカル・ゼブラがエコシステム構築する際には、関係者間において、地域の課題解決事業を通じて創出される「社会的インパクト（地域への面的なインパクト）」に対する理解を深め、実際に活用していくことが重要。
- 地域エコシステム全体の持続的な成長を図るには、域内外の関係者と連携しながら、資金や人材、事業連携など多様な経営資源を獲得する必要がある。そのため、ローカル・ゼブラ個社の努力だけでなく、複数のローカル・ゼブラを支援し、域内外の関係者をつないでいく地域の地域事業づくり会社の役割も重要であり、今年度の実証事業を通じて、地域事業づくり会社がエコシステムを成長させていくための仕組みや型を明らかにしていく予定。
- 本研究会では、ローカル・ゼブラやエリア全体の成長に向けて、社会的インパクトが評価軸として活用されるシーンも想定しつつ、域内外の未利用の経営資源が循環できる仕組みの構築の実現に向けた課題や、地域中間支援組織（地域事業づくり会社）の果たす役割等について、論点を整理していく。

ゴール

- ローカルゼブラ企業や地域事業づくり会社と、域内外の関係者の連携が、**双方にどのような裨益（実利）をもたらすかを明示**し、共通の目的に向けた具体的な連携や協力を実現する。
- 地域において、**社会的インパクトを起点にした経営資源の新しい流れ**を創出する。

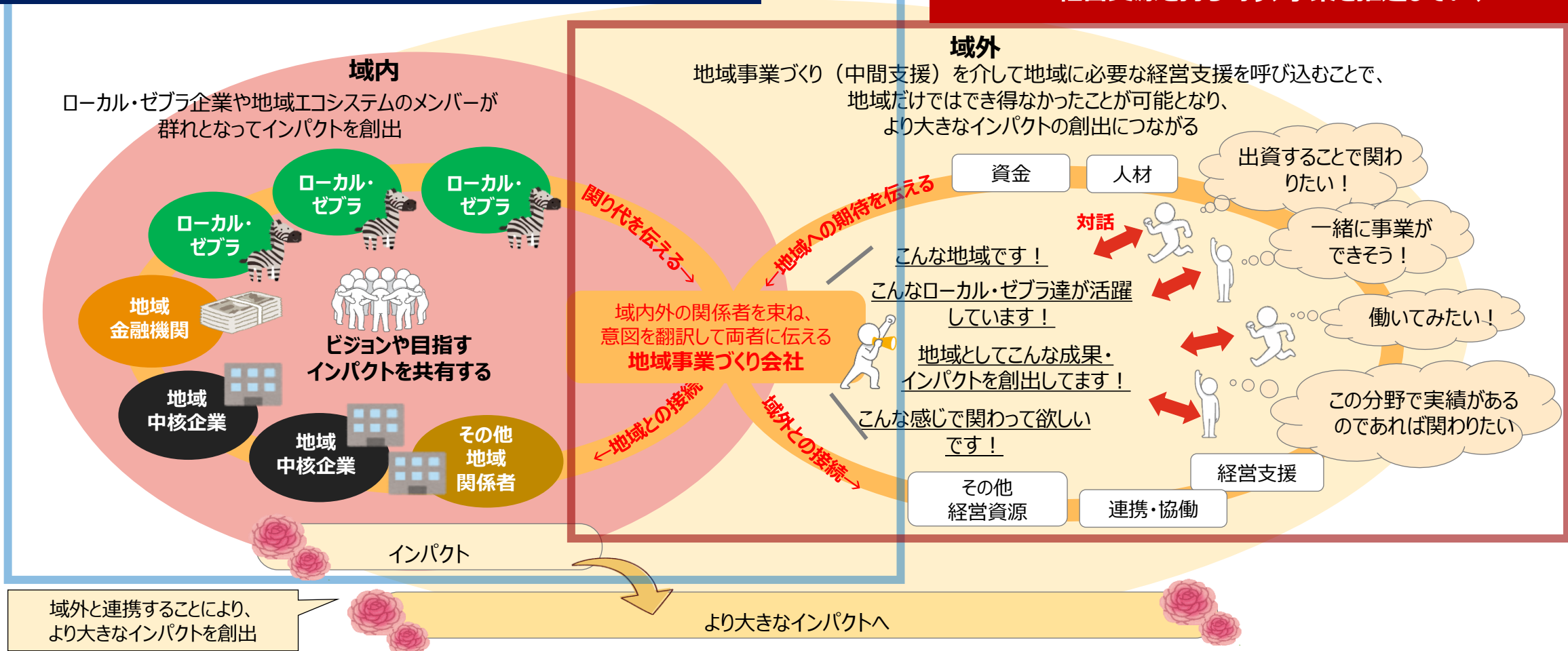
(1) 検討の目的

本研究会が目指す世界観

- ローカル・ゼブラが域内外のステークホルダーと連携し、より大きなインパクトを生み出すために必要な要素を言語化し、実践に向けた示唆を導出する。

ローカル・ゼブラが地域内の関係者と目線を合わせ、協力して地域の資源循環を起こしていく

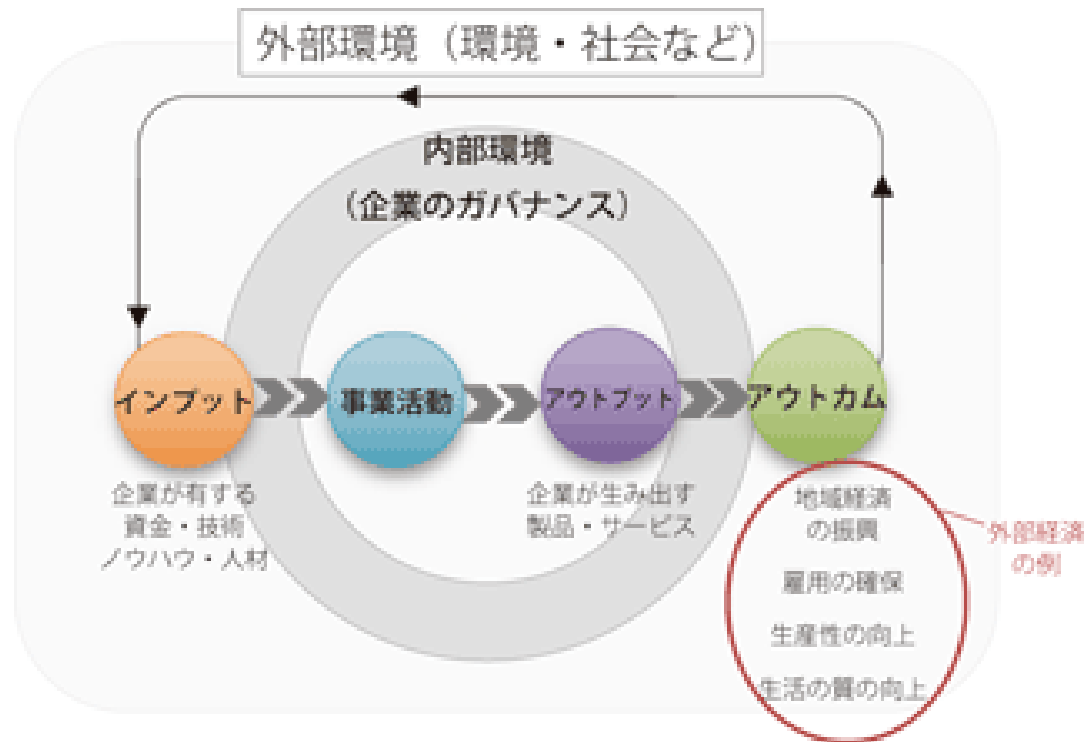
ローカル・ゼブラと地域外の関係者が目線を合わせ、経営資源を持ち寄り、事業を推進していく



(1) 検討の目的

参考) 外部性を取り込んだ企業価値の評価

- 企業活動は、財務的な成果だけでなく、社会や環境に対して正負の影響（外部性）を生み出している。こうした影響は市場取引や短期の財務指標には十分反映されにくいいため、企業の意思決定と社会全体の最適の間に乖離が生じる。このような外部性を適切に把握し、長期的な視点で経営や投融資の判断に組み込むことが、持続的な価値創造において重要となる。
- 本研究会では、ローカル・ゼブラの活動における財務以外の成果を特定し、経営や投融資の判断に組み込むための実践の在り方を明らかにする。



- 企業が生み出す製品・サービスの価値は、直接的な売上や利益だけでなく、雇用創出、地域経済の振興、環境負荷の低減など、取引の外側にも波及する。**こうした外部性は、将来的に自社の事業基盤や競争環境にも影響を及ぼす。**
- 正の外部性は、社会や地域の持続性を支え、そのことを通じて人材の確保、信頼の蓄積、市場の維持・拡大など、自社の事業基盤にも好影響を及ぼしているが、可視化されなければ投資・協業・経営判断の中で過小評価されやすい。一方で、負の外部性は将来的に経営リスクとして顕在化する。**外部性を可視化し、長期的な視点で意思決定に反映することが、持続的な価値創造には不可欠である。**



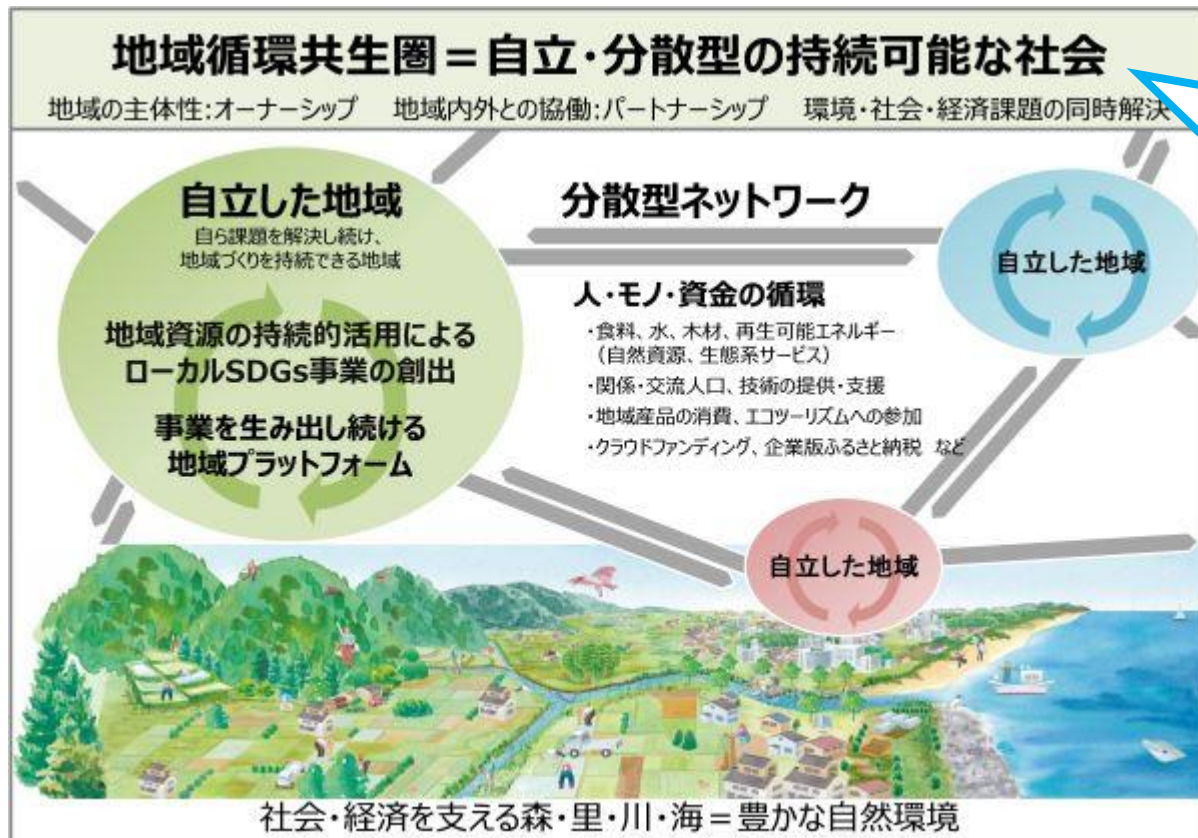
(2) これからの地域のあり方



(2) これからの地域のあり方

地域が自ら課題を解決し続ける自立・分散型社会の実現 —地域循環共生圏

- 地域が主体的に地域資源を活用しつつ課題を解決し、環境・社会・経済を統合的に循環させることは、持続可能な自立・分散型社会の実現につながる（環境省「地域循環共生圏」より）。
- 地域資源を活用した事業を持続可能な形で展開しているローカル・ゼブラの役割は、地域の主体性の確保の点においても非常に重要である。



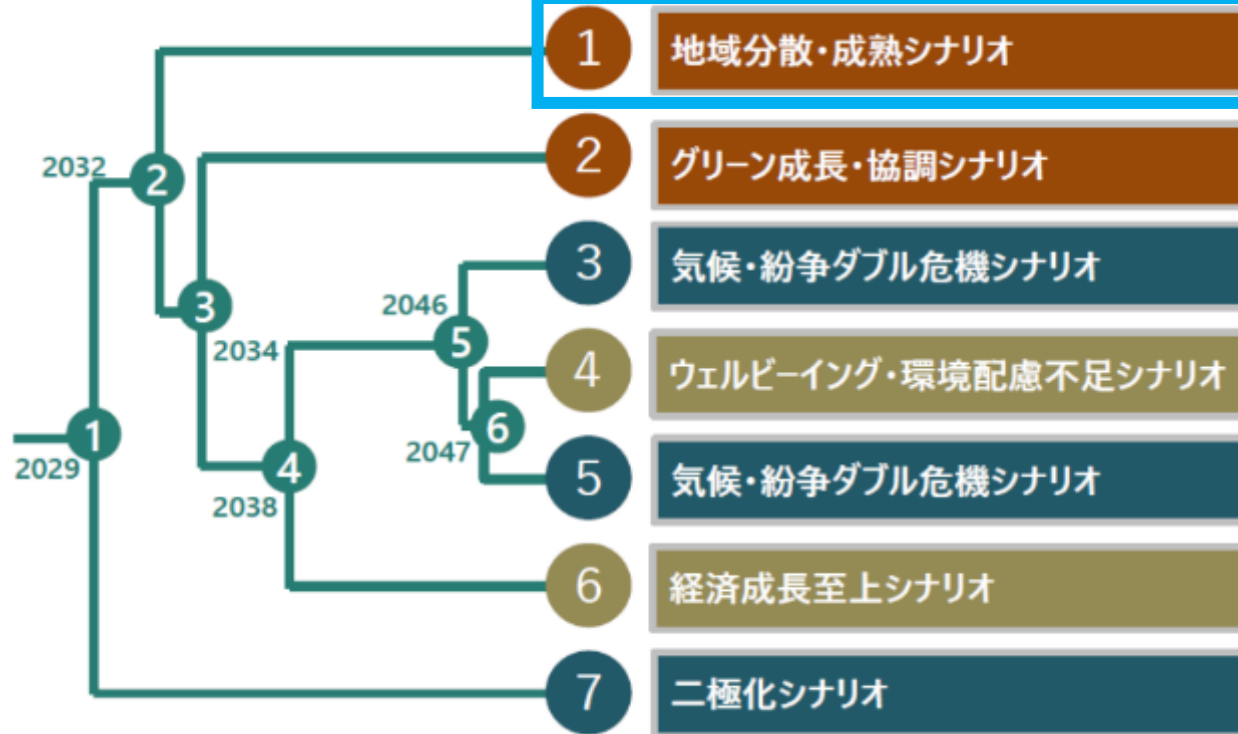
- この実現に向けた地域のステークホルダーとして、地域の未利用資源を事業に転換し、財務的・非財務的なリターンを得ているローカル・ゼブラは重要な役割を担っている。
- ローカル・ゼブラの活動は、域内の企業にインパクトの創出の取り組みを促すだけでなく、域外の企業にも同様の取り組みができないかを考えるきっかけを作っている。

(2) これからの地域のあり方

社会全体で見た場合の未来シナリオと分岐構造

- 地域が自ら意思決定し、持続的に発展していくあり方は、地域単位の実践として重要であるだけでなく、将来の社会全体の方向性を考える上でも有力な視点である。
- 地球社会の未来に関する研究では、「地域分散・成熟シナリオ」は、環境面、国際的な紛争の低減、格差の縮小、地域間の均衡と平和を実現していく方向性をあわせ持つ、有力な未来像の一つとされている。

地球社会の未来シナリオと分岐構造



- 経済面では成長が鈍化する一方、CO2排出量など環境面では、もっとも良好な結果を示す。また、国際的な紛争が特に大きく減少するシナリオ。
- 社会的側面での課題は残るものの、国際格差は減少し、全体としては地球上の各地域がいわば“自律分散的”な均衡と平和を実現していく方向であり、有力な未来像の一つと考えられる。

このシナリオに進むには・・・
先進国における少子化・地域間格差の是正が必要であり、地域の自律性を高めていく必要がある



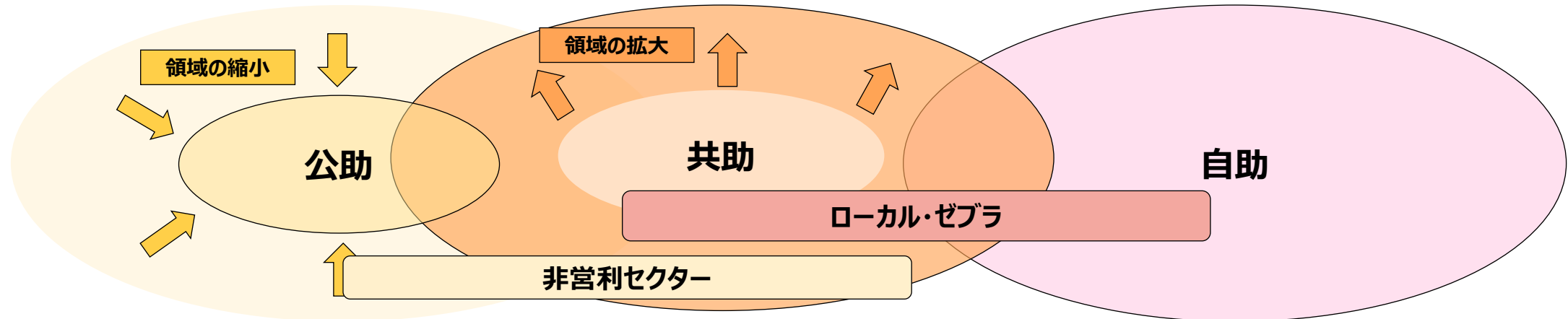
(3) 社会・地域におけるローカル・ゼブラの意味



(3) 社会・地域におけるローカル・ゼブラの意味

ローカル・ゼブラの位置付け

- 少子高齢化等の影響で人口が減少し、市場が縮小する時代において、公的セクター（公助）や資本市場（自助）の間で拡大する「共助」の範囲担う存在が地域には必要である。
- これまでは非営利セクターが担ってきたが、共助領域の拡大や技術の進展に伴い、ビジネスの手法で共助の領域を担う、ローカル・ゼブラが活躍できる領域も広がっている。



公助：行政が担う領域。人口減少に伴う地域の税収減や担い手の減少、行政側の人手・予算不足等により、対応できる課題には限りがあり、民間との連携による課題解決を志向する自治体は増えてきている。

自助：民間の主体が担う領域。地域全体の持続可能性に責任を持つ役割は果たせないが、牽引力が大きく、人材や技術力等の資源を保持しているため、地域の活力向上が企業のミッションに合致している場合、シナジーが生まれ得る。

共助：公助と自助の間を繋ぎ、地域の持続可能性にコミットする主体が担う領域。非営利セクターが果たす役割も重要なが、本事業においては経済的な持続可能性を考え、事業による課題解決を行う主体（ローカル・ゼブラ）に着目。

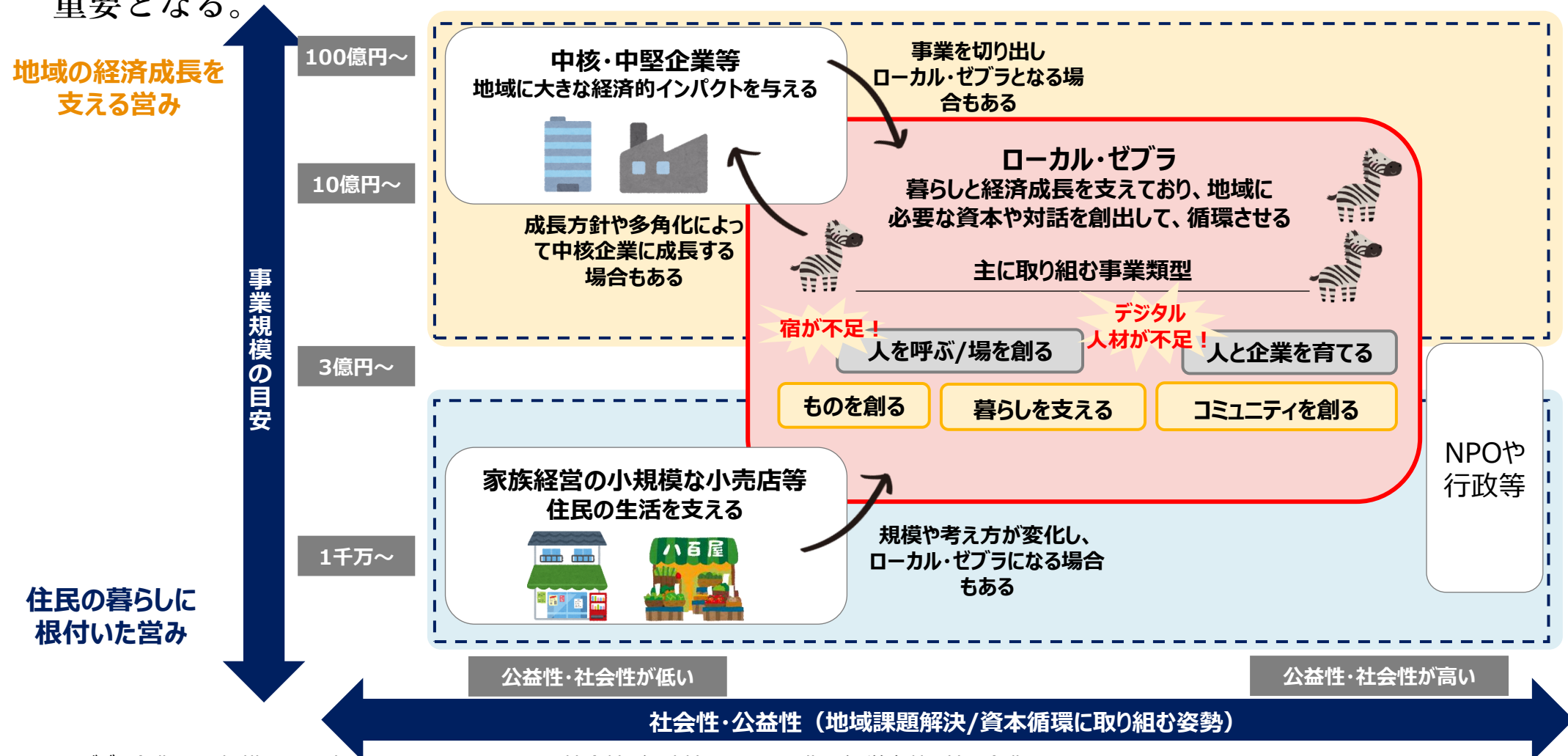


社会構造の変化による新しい地域課題に気づき、事業を興す

(3) 社会・地域におけるローカル・ゼブラの意味

ローカル・ゼブラの役割

- 地域経済を持続可能なものにするためには、経済成長を支える企業や、住民の日々の生活を支える小規模事業者に加え、地域の暮らしや文化などの資本を豊かにしつつ長期的な目線で経済を支える、ローカル・ゼブラが重要となる。

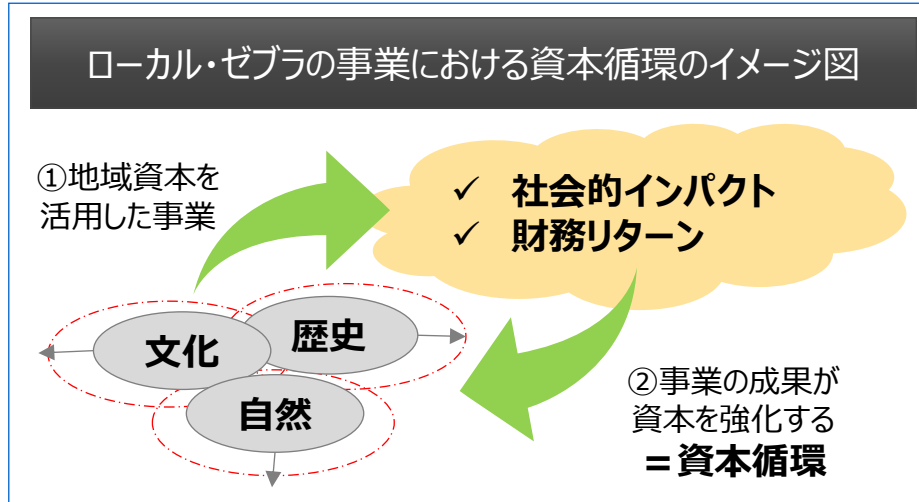


*ローカル・ゼブラ企業とは、規模によって定められているものではなく、社会性と経済性の両立を目指す経営姿勢を持つ企業のことである。
また、地域事業づくり会社は複数のローカル・ゼブラ企業を束ねる役割を担っている。

(3) 社会・地域におけるローカル・ゼブラの意味

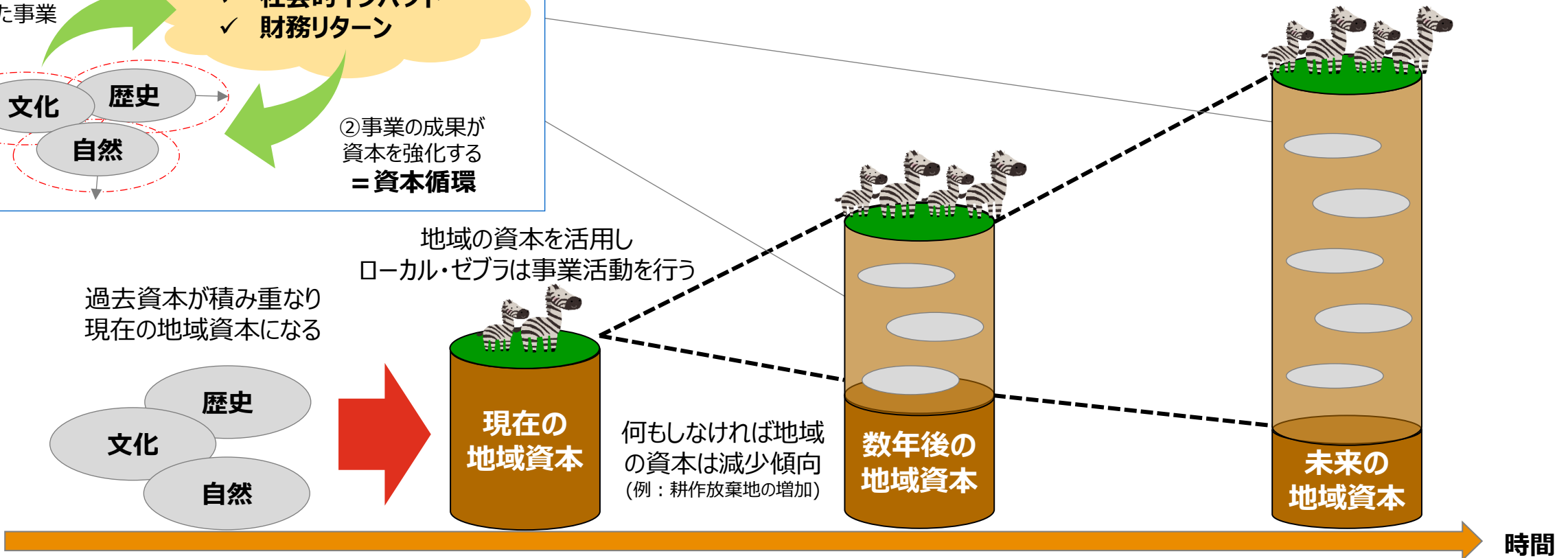
ローカル・ゼブラの事業活動を通じた地域資本の涵養

- ローカル・ゼブラは、地域の資本を事業で活用した上で、さらに地域の資本を豊かにさせる役割を担う。



Point

事業によって地域資本が蓄積されるとローカル・ゼブラが事業に活用できる資本が広がり、新たな事業が生まれやすくなる



* 本資料における「地域」とは、都市部以外の地方のみを指すものではなく、地域中核都市等を含む個別のエリアを指す。たとえば、名古屋のような地域中核都市も含むものとする。

* 地域資本の涵養は単独企業では実施できない為、複数のローカル・ゼブラ企業とそれを束ねる地域事業づくり会社の役割が重要になる。

(3) 社会・地域におけるローカル・ゼブラの意味 なぜ地域の資本強化が重要なのか

- ローカル・ゼブラが事業を通じて地域資本を育てて行くことで、将来的に地域が自治的な意思決定権を持ち続けることができる。

地域資本が育たない地域の特徴

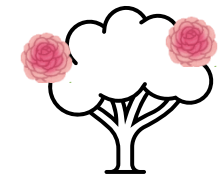
(地域の資本循環が起こっていない)



- ✓ **短期的な利益が優先され、価値の源泉となる資本が枯渇する**
(観光地の過密化や自然環境の劣化、再投資に結びつかない事業による地域ブランドの消費)
- ✓ **新しい挑戦が生まれず、時代の変化に対して硬直的になる**
(既存事業の延命のみで、新規事業や業態転換が進まない)
- ✓ **外部資本に依存し、意思決定の主導権を失う**
(外部企業の撤退や方針転換による地域経済の意図せぬ危機)

地域資本が育つ地域の将来

(地域の資本循環が起こっている)



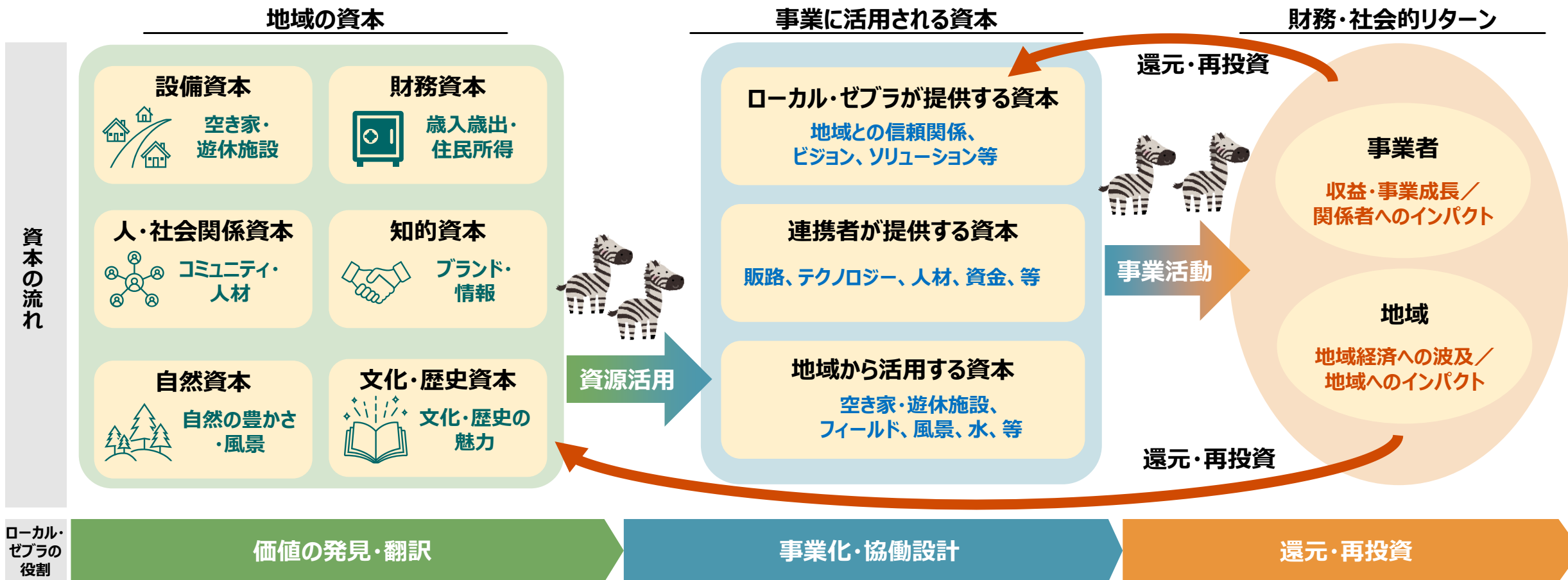
- ✓ **価値の源泉となる資本が保全され、将来の地域が得られる収益も担保される**
(自然・文化を生かした事業への再投資による長期的な収益基盤の形成)
- ✓ **新しい挑戦が生まれ地域のレジリエンスが上がる**
(単一産業に依存しない複層的な収益源)
- ✓ **自治的な意思決定により、外部資本と対等な関係を築ける**
(地域が主導権を持ったうえでの外部資本との連携。地域の価値観や優先順位の担保)

= 土壌やコミュニティが機能し、資本循環が興っている地域


(3) 社会・地域におけるローカル・ゼブラの意味

地域資本循環と事業活動の関係性



- ローカル・ゼブラが地域にある未利用の資本を事業に活用することで、地域資本を「使いながら保全する」動きが可能となる。
- 例えば、地域にある空き家はローカル・ゼブラが事業として活用することで初めて地域の資本としての価値が見出され、ローカル・ゼブラ自身の収益確保や関係人口の創出などといった地域へのインパクトにつながる。



* 関係者へのインパクトとは、従業員エンゲージメントの向上や関係人口の惹きつけ、地域へのインパクトとは、地域の賑わいや地域住民のウェルビーイングの向上等を指す。



(4) ローカル・ゼブラの価値と協働 に向けた示唆



(4) ローカル・ゼブラの価値と協働に向けた示唆

ローカル・ゼブラが生み出す価値の翻訳と解釈

- ローカル・ゼブラと協働者の連携を促進するためには、ローカル・ゼブラが創出する価値を、協働者にとっての実利や協働機会として捉え直すことが重要である。
- また、ローカル・ゼブラの活動は経済成長のみを追求するのではない、新たな価値軸を社会全体に対して提示している。協働者は今後の社会全体の潮流も考慮した上で、ローカル・ゼブラの価値を捉える必要がある。

ローカル・ゼブラの活動は、収益を生み出すだけでなく、地域の人々や文化への理解を深め、地域住民との信頼関係を築き、新しい挑戦が受け入れられやすい環境をつくり、地域の資源を次の世代や次の事業につないでいくなど、短期的な収益や既存の財務指標だけでは捉えにくい価値も生み出している。

こうした価値を、地域で事業を進める際のハードルを下げることで、実証や共創の機会を得られること、将来の新たなビジネス機会につながることで、地域中核企業や大手企業などに対して、協働する意味やメリットを示すことができる。

* : ローカル・ゼブラの創出する価値は、将来的に財務に転換される可能性がある「未財務価値」と仮に財務には転換がなされなかったとしても地域や事業継続において重要な「非財務価値」の両方を含むと考えられる。

(4) ローカル・ゼブラの価値と協働に向けた示唆

ローカル・ゼブラが生み出すインパクト

- ローカル・ゼブラは、地域資本を見出し、事業化し、生み出すインパクトを地域に還元することで地域資本循環を支えるとともに、協働者にとっての事業機会や非財務資本の蓄積と言った価値を生み出す。



価値の発見・翻訳

地域の価値が可視化され、挑戦を受け止める基盤が整う。地域理解や信頼の土台が生まれ、協働者の参入・共創のハードルが下がる

① 地域の価値を見出し、翻訳する

地域に継続的に関わる中で、地域に息づく自然・文化・暮らしの意味を読み解き、地域の内外に伝わる言葉へ翻訳する。見過ごされてきた地域資本が事業や協働の起点になる。

② 住民との対話で土壌をつくる

地域の将来をともに考える立場から、住民との対話を重ね、何を守り何に挑戦するかを目線を揃える。地域自身が受け止めて動ける土壌を整える。



事業化・協働設計

地域の未利用資源が事業となり、雇用や新規事業が生まれる。域内外の協働者は実証・共創の機会や将来の事業機会を得る。

③ 域内企業を束ね、挑戦を面にする

域内企業の強みと制約を見立て、個社では難しい挑戦を連携で進める。雇用創出や新規事業を、点ではなく面で広げる。

④ 域外企業との協働を設計する

地域の文脈と外部企業の論理をつなぎ、偏りのない協働関係を設計する。地域には機会を、企業には実証や事業開発の場を生む。

⑤ 地域資源を事業化する

空き家、自然、文化、人のつながりを、商品・サービス・体験として成立する形へ編集する。未利用資源を事業に活用する。

⑥ 長期資金の合理性をつくる

現場の実態と事業の意味を示し、短期収益だけでは測れない挑戦を金融機関や投資家に伝わる形に整理する。伴走型の資金を呼び込みむ。



還元・再投資

地域に人材、信頼、資金、文化が蓄積し、循環が強まる。協働者には、人的資本や組織文化、ブランドなどの非財務資本が蓄積される。

⑦ 成果を見える化し、市場につなぐ

地域で起きた変化を、体験と指標の両面から可視化する。自然や文化、人のつながりといった見えにくい成果を、投資や協働につなげる。

⑧ 人を育て、担い手を生み出す

事業そのものを学びの場として設計し、関わる人が価値の見立て方や協働の進め方を身につけられるようにする。次の挑戦を担う人材が育つ。

⑨ 成果を還元し、次の挑戦の土壌をつくる

単発の収益で終わらせず、成果を人材、自然、文化、信頼、資金へ再投資する。次の挑戦が生まれやすい土壌をつくる。

(4) ローカル・ゼブラの価値と協働に向けた示唆

インパクトの活用に必要な翻訳・解釈の構造

- ローカル・ゼブラが持つ無形資産やその活動を通じて地域に生まれるインパクトは、協働者にとっての価値に「翻訳」され、それらが実利や協働機会につながると協働者によって「解釈」されることで、協働や投資などの実践につながっていく。

ローカル・ゼブラの役割

地域に生まれるインパクト

協働者にとっての価値

ローカル・ゼブラの無形資産

地域との信頼関係
人を惹きつけるビジョン
文化や課題の正確な理解
協働を設計する編集力

ローカル・ゼブラの行動

地域資本を見出し、翻訳する
事業化・協働設計する
成果を還元し循環を促進する

事業活動

翻訳・解釈

翻訳・解釈

花：地域に現れる成果

葉と幹：事業化と地域での
価値創出

循環：成果の還元
と再投資

土壌と地盤：次の挑戦を支える
地域の基盤

財務リターン

ローカル・ゼブラと協働して事業を進めることで得られる、直接的な収益機会や投資回収。
例) 地域資本を活用した事業利益、新規事業の立ち上げや投資機会の獲得

人や組織の関係性の強化

ローカル・ゼブラとの協働や、ビジョンを持った事業への参画を通じて得られる、人的資本・社会関係資本への好影響。
例) 従業員エンゲージメントの向上、ファンベースの獲得、地域関係者との信頼関係やネットワーク強化、人材採用

地域インパクト経由での裨益（正の外部性）

地域経済や地域基盤が維持・強化されることで、間接的にもたらされるリターン。
例) 市場の賑わいの維持、人材プールの確保、地域基盤の持続可能性の向上などが含まれる。

* : 協働者にとっての価値は直接的な財務リターン、従業員のやりがいやファンからの応援等人や組織の関係性の強化に繋がる価値（人的資本・社会関係資本への好影響）、地域の持続によって得られる間接的なリターン（正の外部性）などがあげられる。

(4) ローカル・ゼブラの価値と協働に向けた示唆

価値の翻訳・解釈の内容

- ローカル・ゼブラが生み出す価値は、ローカル・ゼブラが協働者に伝わる価値へ翻訳し、協働者がそれを自らの判断基準に照らして解釈・活用することで、協働の意思決定につながる。

ゼブラ企業が果たす役割と連携者が享受する裨益（代表例）

	ローカル・ゼブラが翻訳		協働者が解釈
連携の概要	ゼブラの役割	協働者に訴求したい価値（実利）	解釈・活用の視点
地域中核企業 地域内の新規事業・事業拡張に向けた協働	地域の企業や人をつなぎ、単独では難しい挑戦を共同で進められる状態をつくる	① 事業機会 ・単独では得にくい事業機会へのアクセス ・新規事業立ち上げ・需要開拓の基盤 ② 人材や地域への影響 ・地域との関係深化による人材の惹きつけ・定着 ・地域産業の魅力向上により、優秀な人材が留まる地域になる	協働に向けた経営判断： 地域に根差した活動となっており、域内連携の広がりや地域内での信頼・調整力を通じて、事業化の確度を高められるか 着眼点： 域内連携の広がり、地域内での信頼・調整力 等
域外大手企業 地域を実証・共創フィールドとする協働	地域の文脈を企業側の言葉に置き換え、双方に無理のない協働関係を設計する	① 事業機会 ・実証・共創による新規事業領域の探索 ・地域文脈を活かした市場開拓の足場 ② 人材・組織への影響 ・従業員エンゲージメント向上と人材確保・育成 ・ブランド価値・企業アイデンティティの深化	共創可否の判断： 地域内の社会関係資本の強さや地域側の受容性を通じて、共創を持続的に進められるか 着眼点： 地域内の社会関係資本の強度、地域側の受容性等
地域金融機関 地域事業の持続可能性向上に向けた協働	事業の成果を地域に再投資し、次の事業や資金需要が生まれ続ける状態をつくる	① 収益機会 ・地域事業への融資機会の創出 ② 信用・持続性 ・地域に根差した事業の蓄積による信用力向上 ・融資先企業の長期的な存続可能性の向上	投融资の判断： 言語化・定量化された事業性・社会性の評価やビジョンのもとづく資金支援判断につながるか 加えて、事業による地域経済循環率や地域内再投資の状況を通じて、地域経済の持続性に資するか 着眼点： 事業における地域経済循環率、地域内再投資 等

* 各主体に生じる価値は複合的であり、本表はそのうち協働判断に特に影響しやすい代表例を示したものである。

* 本表からは割愛したが、自治体には、地域GDPが向上して税収が増える、地域住民には、インフラが整備されその土地で暮らし続けることができ、文化の継承が可能になる等の裨益が考えられる。

(4) ローカル・ゼブラの価値と協働に向けた示唆

参考) 地域資本の循環に必要な時間軸

- ローカル・ゼブラの活動が生み出す価値は、同じ時間軸で一様に現れるものではない。短期的には担い手や事業基盤の強化として現れ、中長期的には地域内循環や自然・文化の持続可能性の向上として現れる。
- 特に、暮らしや地域基盤に関わる事業を持つ企業にとっては、こうした中長期の変化が将来の事業機会や事業環境そのものに影響する。したがって、協働を検討する際には、自社の事業と接続する時間軸を見極めながら、価値の現れ方を捉えることが重要である。

短期

10~30年

50~100年

担い手と事業基盤を育てる

地域内の循環と生活圏を育てる

自然・文化・地域の継承可能性を育てる

主たる事業活動

後継者や事業の担い手となる人材の育成
空き家や公共施設の改修などインフラ整備
地場産業の再興と革新

土地利用の見直しと農業の維持
学校や病院の集約化等、生活圏の変化への対応
地域内の役割分担や拠点配置の再設計

森林や海など自然資本の涵養
地域の語り手やナラティブの維持
暮らしの変化に伴う施設やインフラの転換

地域や関係者の裨益

域内企業：継続的な事業運営の土台
住民：雇用や生活機能の維持
金融機関：支援先の継続可能性の向上

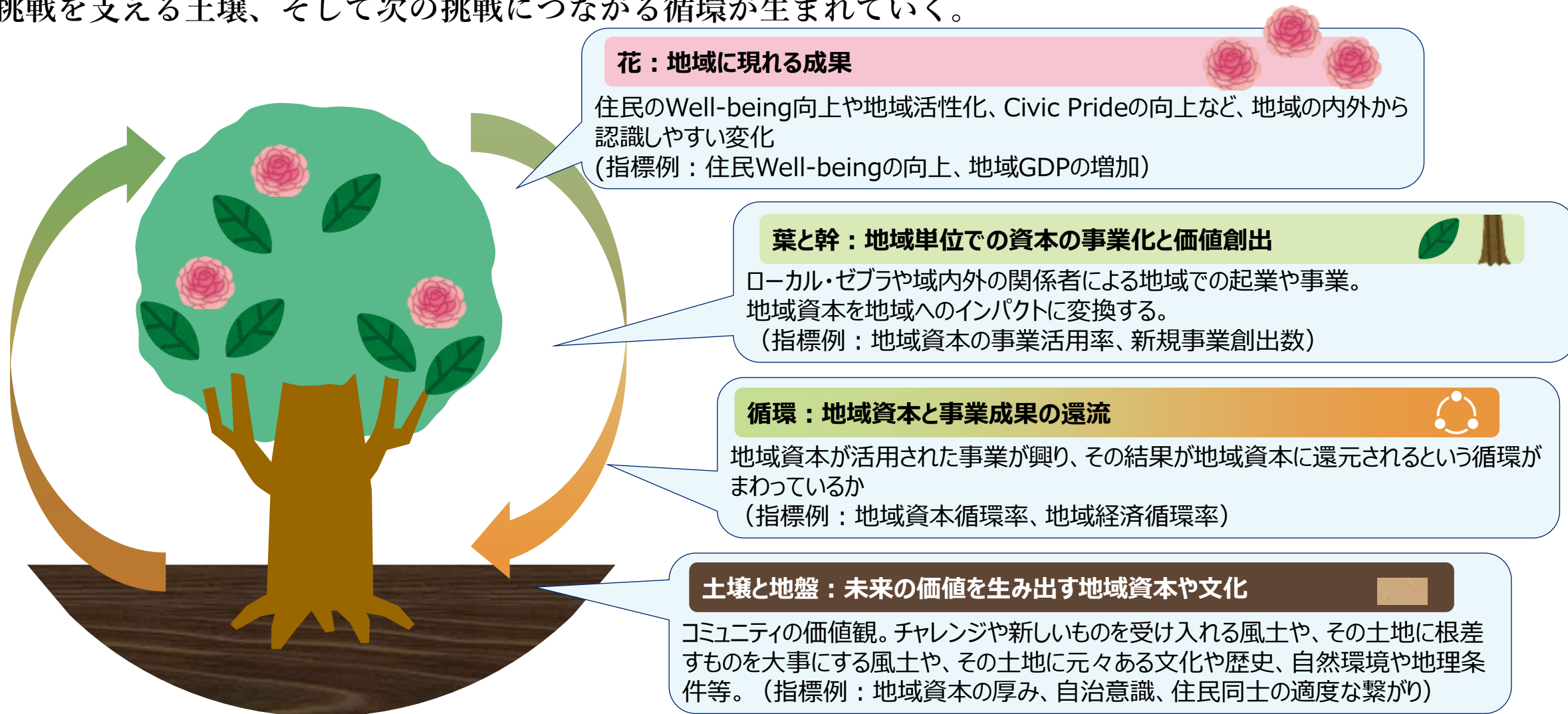
住民：暮らし続けられる生活圏
地域中核企業：地域需要と連携機会の持続
自治体・金融機関：地域内循環の厚み（例：関与する人の数・密度）とレジリエンス向上

子ども世代：暮らしの基盤と地域の誇り
地域社会：災害や人口変化への
レジリエンス、新たな文化や伝統の創出
事業者・投資家：成長した経済基盤をもとにした
事業展開

(4) ローカル・ゼブラの価値と協働に向けた示唆

参考) ローカル・ゼブラが創出するインパクト

- ローカル・ゼブラの活動によって、地域にはWell-beingの向上と言った社会的裨益に加えて、新規事業の創出、挑戦を支える土壌、そして次の挑戦につながる循環が生まれていく。



*：特に循環等の指標については、地域全体を俯瞰する目線が必要となるため、地域事業づくり会社等が専門家と連携をしながら策定、活用していくことが期待される。具体的には、地域資本循環率は空き家活用率、未利用資源活用率、地域経済循環率は地域内付加価値循環率、域内調達率等、地域資本の厚みは地域内コミュニケーション密度等を想定。



2. 実践事例からの学び



2. 実践事例からの学び

石見銀山群言堂グループ — 基礎情報

- 群言堂がハブとなって地域内で価値観と時間軸を共有し、大手企業の役割分担を示すことで、外部企業や金融機関からの信頼を引き出せている。その結果、群言堂が各ステークホルダーと対等で持続的なパートナー関係を築くことができている

地域概要

【大森町（おおもりちょう）】

世界遺産「石見銀山遺跡とその文化的景観」の中心となる町。江戸時代に日本最大級の銀山として栄え、日本や世界の経済の一端を支えた歴史的背景を持つ。人口約400人。

【温泉津町（ゆのつちょう）】

かつて独立した町で、現在は大田市の一部。日本海に面した港町で、古くから銀の積出港として発展してきた歴史を持つ。人口約900人。



大森町の街並み

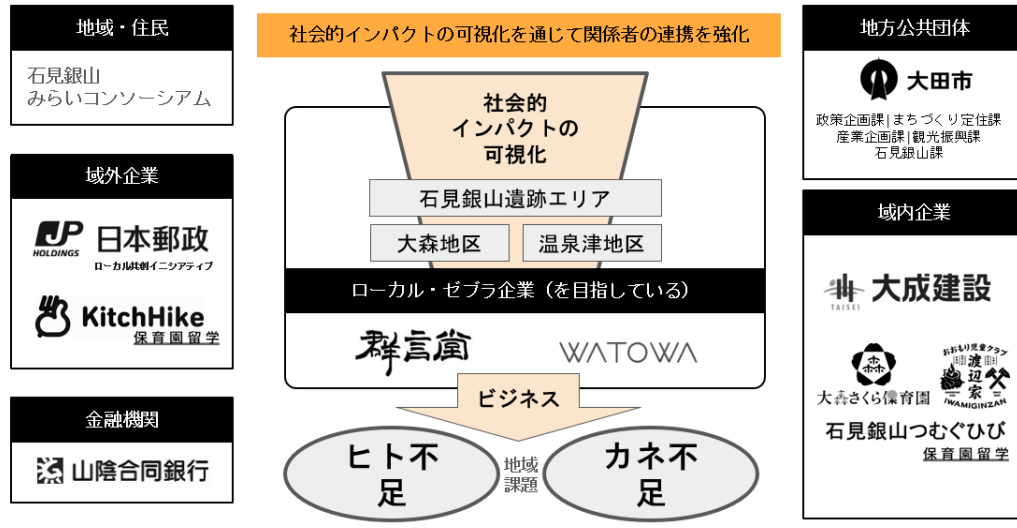


温泉津町の街並み

地域課題

- 「世界遺産」の活用ができておらず観光消費が低い。また、保存地区の中に暮らしがある地域であるためすぐに住める空き家が少なく、住居の確保が困難。加えて、域内企業と他地域との賃金格差により、若年人口が流出し、移住者が増えない。

連携主体



事業

- （生活文化）店舗運営および消費者へのライフスタイル提案、サプライチェーンの保護・発展
- （生活観光）文化的資源を基盤に経済エコシステムを設計し空き家の利活用に取り組む
- （地域経営）移住定住・関係人口づくり、行政との連携など

地域へのインパクト

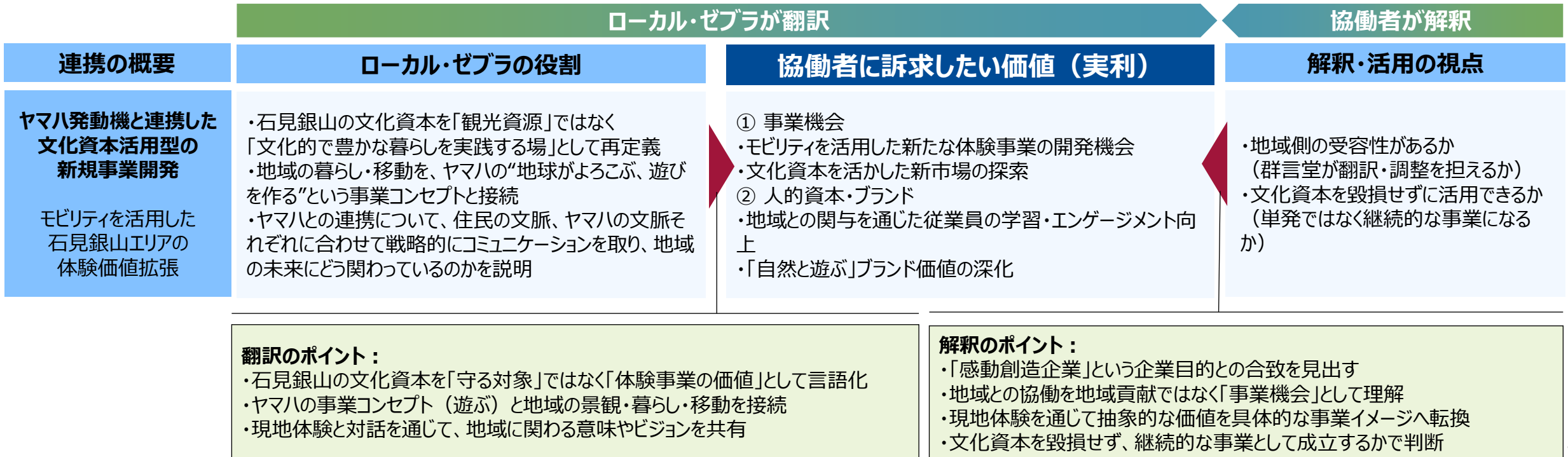
- 関係人口増加や住居確保による人口増加
- 地域の事業者等の収益最適化
- 日本製アパレルの維持・強化
- 文化資本への還元（大森や温泉津の土壌強化）

2. 実践事例からの学び

石見銀山群言堂グループ — 協働意思決定を生む価値翻訳の実践

- 群言堂は、安定した経営基盤を持ちながら、地域文化資本を守り活かす語り部として機能することで、事業と文化の両立を可能にする協働の土台をつくっている。
- 住民憲章を尊重した事業展開や多世代の住民が集まるワークショップ等を通じて、地域住民とローカル・ゼブラで方向性を共有し、域内の信頼基盤を形成してきたことが、域外企業からの信頼獲得にもつながっている。
- ヤマハ発動機にとって「地球がよろこぶ、遊びをつくる」というコンセプトを体現し、モビリティを活用した地域課題解決の実践に適している点が連携のポイントとなった。

ゼブラ企業が果たす役割と連携者が享受する裨益（代表例）



2. 実践事例からの学び

湘南ベルマーレフットサルクラブ —基礎情報

- 地域中核企業が地域課題への取り組みを経営戦略の一部と位置付け、ローカル・ゼブラ企業／地域事業づくり会社を地域のハブとして活用することで、地域と事業の双方に資する持続的な連携が成立している。

地域概要

【小田原市（おだわらし）】

経済と道徳を一致させる報徳思想の源流の地であり、二宮尊徳（通称：二宮金次郎）の出生地として知られる。小田原城などの城下町文化も残っている。また、相模湾に面する海洋都市で、古くから「魚の町」として発展してきた。人口約18.5万人。



街のシンボルの小田原城



ベルマーレの試合の様子

地域課題

- 豊かな自然資本・文化資本を基に、地域を代表する老舗企業がいくつも存在しているが、地域住民に価値を伝えきれず、地域内の若者が域外へ流出し域内企業が人手不足になっている

連携主体



事業

- 域内外130以上の企業とパートナー関係を構築し、50件以上の社会課題解決プロジェクトを立ち上げ
- スポーツと地場産業を掛け合わせ、新たな商品を開発するほか、ソーシャルインパクト創出支援事業を通して、域内企業の挑戦（インパクト）の可視化を支援

地域へのインパクト

- 湘南ベルマーレを軸とした関係人口やコミュニティの拡大
- 地域・社会課題の解決に取り組む人材の育成や、挑戦することを応援する文化の醸成
- スポーツクラブが地域課題解決や社会的インパクトを創出する先行モデルの確立と他地域への展開

2. 実践事例からの学び

湘南ベルマーレフットサルクラブ —協働意思決定を生む価値翻訳の実践

- 湘南ベルマーレフットサルクラブはスポーツクラブが競技・事業・社会性を切り分けず、社会課題解決やインパクト創出を経営戦略に組み込むという挑戦的な取り組みを行っている。
- 地域中核企業である鈴廣が「共感や応援を事業機会や人材育成、資金循環への転換」に挑戦している湘南ベルマーレフットサルクラブの姿勢を見て、「ともにチャレンジするパートナー」として協働するに至った。

ゼブラ企業が果たす役割と連携者が享受する裨益（代表例）

		ローカル・ゼブラが翻訳		協働者が解釈	
連携の概要	ローカル・ゼブラの役割	協働者に訴求したい価値（実利）		解釈・活用の視点	
<p>地域中核企業である鈴廣かまぼこと連携した新規商品開発</p> <p>魚肉たんぱくの プロテインバーの開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・地域企業とのスポンサーシップを通じた信頼関係を構築し、選手やサポーターなど中長期的に地域を支えてくれる人材を根付かせている ・スポーツを通じた結節点を作ることにより、域内外の企業が共創するための場を創出している ・地域企業や人材がインパクト創出に取り組むための教育と育成を行っている 	<ul style="list-style-type: none"> ① 事業機会 <ul style="list-style-type: none"> ・かまぼこという伝統商品をベースに、魚肉たんぱくを前面に打ち出した健康食品の開発と新規顧客の獲得 ② 人的資本 <ul style="list-style-type: none"> ・歴史ある企業が新しいことにチャレンジすることによる従業員のエンゲージメント向上と地域全体での人材育成や定着 		<ul style="list-style-type: none"> ・地域の老舗企業でありながら、「第4創業期」として新しいことにチャレンジするためのパートナーとなることができるか ・地域に根差した活動をしており、新たな人材の育成や惹きつけ、定着につながっているか 	

翻訳のポイント：

- ・スポーツと食文化の接点を作り、機能性を持った栄養食の開発と選手を使った実証やPRが、地域企業がリーチできていなかった新たな顧客層へのリーチにつながる点を訴求
- ・地域に根差したスポーツチームと地域の老舗企業が協働することで、老舗企業の経営基盤とスポーツの熱狂をかき混ぜ、新産業創出等の新たな挑戦を生み出せることを、湘南ベルマーレ自身が自社の経営戦略として捉えているという本気度も伝えつつ、時間をかけて関係者を説得

解釈のポイント：

- ・「老舗にあって、老舗にあらす」を社是に掲げる地域中核企業として、ベルマーレの持つ社会関係資本を「新商品開発の機会」と捉え、共感による商品の購入という新たなチャネルを作り出すことができると評価
- ・地域に根差したスポーツクラブである湘南ベルマーレが持つ熱狂が地域に希望を生み、地域に残る人材が増える点を評価し、地域の未来を共に描くパートナーとしてベルマーレを認識

2. 実践事例からの学び

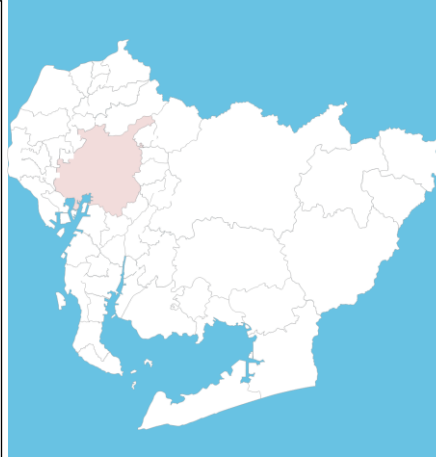
LivEQuality大家さん／千年建設 —基礎情報

- 地域で積み上げてきた千年建設の信用力をベースとし、初期に受益者の行動変容といった無形資産を積み上げることで、事業の失敗リスクを下げ、回収までの時間を許容できる資金を呼び込めた。

地域概要

【名古屋市】

日本三大都市圏（東京・大阪・名古屋）の中心都市の一つ。東西交通の結節点で、東海道新幹線・名古屋鉄道・市営地下鉄などが発達。中部国際空港（セントレア）の玄関都市として国際アクセスも良好。日本随一の製造業集積地（モノづくりの中心）である愛知県の中核を担う。政令市の中で転入超過を維持し人口は微増だが福岡市・札幌市と比べると転入超過の規模は小さめである。人口約230万人。



拠点のナゴヤビル（名古屋市東区）

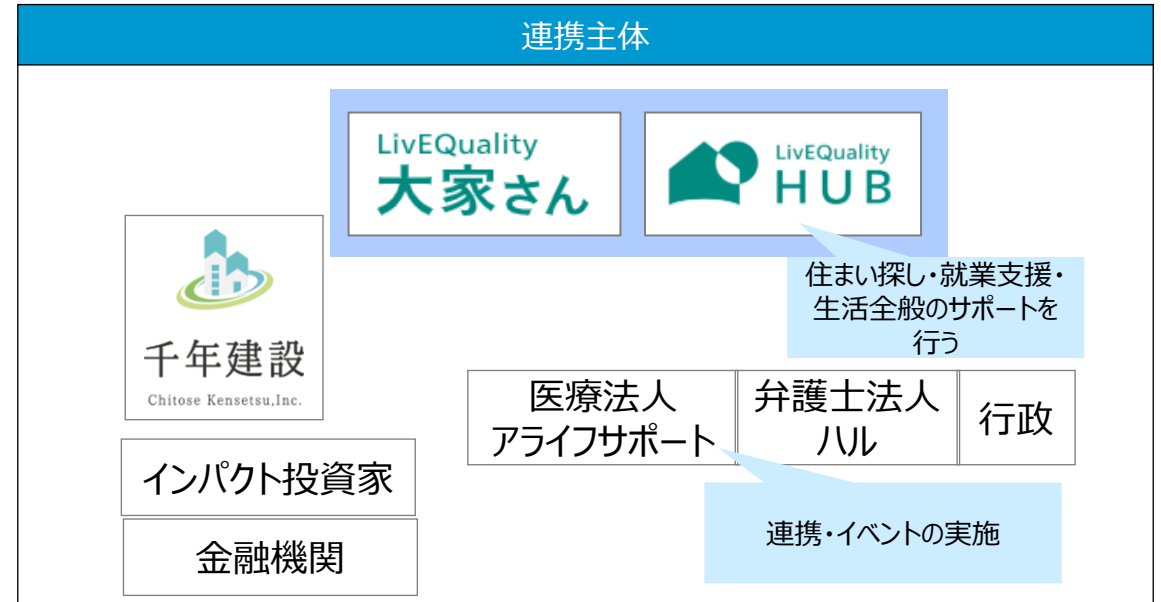


アフォーダブルハウジング住宅のイメージ

地域課題

- 名古屋市では経済的な理由等により住まいに課題を感じ転居を希望しているシングルマザーが約3800世帯存在。同じ課題を抱えるシングルマザーは毎年340世帯増加。不動産価格の高騰や公営住宅の不足・老朽化等の問題によりシングルマザー世帯が気持ちよく暮らせる安心安全な住まいが不足している

連携主体



事業

- 低価格で質の高い住宅を提供し、母子家庭の住宅困窮を解決する。
- 多様なセクターとの連携を深めることで、地域経済の相互依存を強化し、新たなビジネスチャンスを生む
- 孤立しやすい母子に対して定期的な地域イベントを企画し、住民が参加する機会を提供することで、コミュニティの活性化を図る。

地域へのインパクト

- ・ シングルマザーなど住まいに困窮する人の住宅確保の安定化
- ・ 住まいに加え、雇用機会を創出することで生活を立て直すきっかけづくり
- ・ 地域経済の活性化、コミュニティの強化への貢献

2. 実践事例からの学び

LivEQuality大家さん／千年建設 —協働意思決定を生む価値翻訳の実践

- LivEQuality大家さんは一人親世帯の“可能性”に着目し、アフォーダブル住宅と暮らしを支えるためのサポート（NPO: LivEQualityHUBによる支援）を組み合わせることで、持続可能なビジネスモデルを構築。
- 協働者であるりそな銀行は、地域で長年信頼を積み重ねてきた千年建設（建設業）のノウハウをベースにしつつ、LivEQuality大家さんとして実績数値を示している姿を見た上で、現場への視察体験を通じて共感を得るに至った。

ゼブラ企業が果たす役割と連携者が享受する裨益（代表例）

	ローカル・ゼブラが翻訳		協働者が解釈
連携の概要	ローカル・ゼブラの役割	協働者に訴求したい価値（実利）	解釈・活用の視点
りそな銀行と連携したアフォーダブル住宅ファンドの組成	<ul style="list-style-type: none"> ・千年建設という地域の建設会社が積み上げてきた信頼とネットワークを活用し、好立地にある物件のリノベーションを通じた一人親世帯へのアフォーダブル住宅を提供 ・社会性と信頼を軸にした篤志家からの資金調達を行い、リスクを抑えながら事業展開をする基盤を整備 	<ul style="list-style-type: none"> ① 事業機会 <ul style="list-style-type: none"> ・アフォーダブル住宅の運営を通じた官民共創機会の獲得と、新たな投資家や融資先などの開拓 ② 人的資本・ブランド <ul style="list-style-type: none"> ・金融機関が社会課題解決に貢献することを通じた社員のエンゲージメント向上と、社会からの信頼の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・個別の物件運営に限らず、アフォーダブル住宅市場形成まで至る可能性があるか（アフォーダブル住宅が地域や社会に根付くか） ・地域コミュニティからの理解を得られ、他地域にも展開できる取り組みとなっているか

翻訳のポイント：

- ・家賃滞納リスクがある一人親世帯に対する住宅供給を行った場合でも、ソフト面でのサポートを通じた物件稼働率の向上によって収益性を担保できることを数値をもって説明
- ・金融機関の方向けにリアルな現場への視察の場を創り、体験を持ってアフォーダブル住宅の価値や必要性を訴求

解釈のポイント：

- ・LivEQuality大家さんはアフォーダブル住宅が公共住宅に代わる共助の新たな市場を形成する可能性があることを実証しており、既存の融資枠組みを超えた連携の仕方を探る価値があると評価
- ・中期経営計画として「価値創造力の強化」を掲げる中で、社会性を軸にした新たな事業領域の展開や人的資本の強化に取り組むチャンスと評価

2. 実践事例からの学び

東近江三方よし基金 —基礎情報

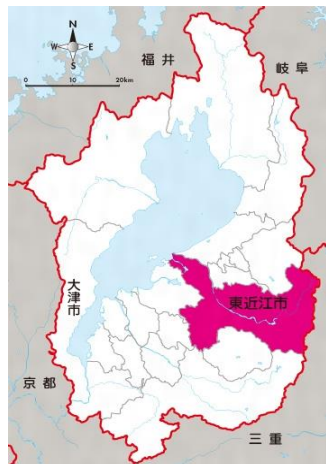
- 自然資本を人間の営みと切り離さず、暮らし・ケア・事業の中で日常的に扱い続け、自然資本の変化や人の行動変容を長期にわたり蓄積・可視化している。

地域概要

【東近江市（ひがしおうみし）】

旧八日市市を中心に湖東（ことう）エリアを含む地域。東に鈴鹿山系、西に琵琶湖があり、愛知川が市域の中央を流れており、歴史・里山・伝統工芸・地域コミュニティなど魅力ある資本が集積している。

クマタカやビワマスといった多種多様な動植物が生息する愛知川の流域のほとんどを東近江市域が占め（右岸下流が愛荘町と彦根市）、水源から河口まで一本の川から暮らしや自然の変化を読み取れる。人口約11万人。



五個荘金堂の町並み



愛知川の魚道

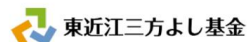
地域課題

- 東近江市の付加価値のうち多くの資金が市外へ流出しており、地域経済の自立性が強化できていない。また、担い手不足や消費力も低下している
- 個別の企業等の活動やチャレンジを個別に支援するだけでは、地域としての求心力を生み出すことができず、成果の評価や資金調達の循環が生じない

連携主体

三方よし森里川湖インパクトファンド

- 最終ゴール（案）
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



地域の環境保全・活用する活動を資金的にも成立させる

龍谷大学や滋賀銀行もローカルで実効性のある「生物多様性保全総合指数」の研究開発プロジェクトに参画

事業

- 地域住民や企業からの寄附・投資を集め、それを地域課題解決活動に循環させる仕組み（コミュニティファンド）を整備。「志のあるお金」を地域で回すことを目的に、寄附だけでなく成果連動型の投資（東近江市版SIB）も導入。
- 自然資本を人間の営みと切り離さず、暮らし・ケア・事業の中で日常的に扱い続け、自然資本の変化や人の行動変容を長期にわたり蓄積・可視化。

地域へのインパクト

- 自然への関心や当事者意識の向上
- 「東近江らしさ」に共感する地域外関係者の増加
- 地域の自然を基にした事業の収益

2. 実践事例からの学び

東近江三方よし基金 — 協働意思決定を生む価値翻訳の実践

- 東近江三方よし基金は、流域単位での地域資本の循環、自然資本の希少性、自然資本とそこに生きる人の暮らしの接合に対する深い理解を有する。また、自然資本に関するデータの蓄積や科学的根拠に基づく分析を行い、地域の関係者と対話を重ねながら自然資本の価値を可視化している。
- 参画しているCVCは、東近江三方よし基金の取り組みをNature Positiveに関する国際的な議論の中でも先端を走る事例として意味付け、社会インフラ全体への貢献が可能になるモデルであると解釈している。

ゼブラ企業が果たす役割と連携者が享受する裨益（代表例）

	ローカル・ゼブラが翻訳		協働者が解釈
連携の概要	ローカル・ゼブラの役割	協働者に訴求したい価値（実利）	解釈・活用の視点
CVCとの協働による流域をテーマにしたインパクトファンド組成	<ul style="list-style-type: none"> ・地域にある豊かな森・里・川・湖とそこに住む生物や植物といった自然資本をデータとして蓄積し、SIBによる資金循環を実現 ・地域資本の循環に関する中長期的な視点を持ち、地域のステークホルダーや地域課題にチャレンジする人との関係構築を通じた社会関係資本の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ① 投資機会 <ul style="list-style-type: none"> ・自然資本を基盤とした新たな投資案件 ・ネイチャーポジティブ領域での先進事例形成 ② 知見・組織価値 <ul style="list-style-type: none"> ・自然資本×地域×金融を接続する実践知の獲得 ・伴走型投資モデルの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 投資判断 <ul style="list-style-type: none"> ・自然資本が測定・可視化されているか ・自然と人との関係性の繋がりを示すことができるか ・成果が地域に還流する構造があるか
大手企業による、社会課題解決に向けた地域共創プロジェクトへの参画	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な地域の主体への財務・非財務的な支援を個社支援ではなく「地域全体を変える仕組み」として定義 ・地域住民・行政・企業をつなぐ中間支援機能を可視化 	<ul style="list-style-type: none"> ① 事業機会 <ul style="list-style-type: none"> ・地域全体に関わる新規事業・社会インフラ構築への参画機会 ② 人的資本・関係資本 <ul style="list-style-type: none"> ・地域との適切な関係構築スキルの獲得 ・ステークホルダーとの信頼関係形成ノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> 共創判断 <ul style="list-style-type: none"> ・地域を面で変える中間支援機能があるか ・地域住民からの信頼があるか ・長期的に関係を維持できるか ・実践を伴う協働が可能か

翻訳のポイント：

・自然資本に関する客観的なデータの収集と、社会関係資本によるつながり・巻き込みの強化の両輪を回すことで、地域内外からの信頼を獲得。取り組み結果を科学的に分析し、信頼性の高い情報として論文やセミナーを通じて発信。

解釈のポイント：

・社会と環境と言った複数のテーマを束ねる重層的な取り組みが展開されている点を単発ではない協働に繋がると評価

実践事例からの学びのまとめ

- 実践事例4点を通じて、1章で整理した「ローカル・ゼブラの無形資産や行動、地域に生まれるインパクトが、関係者ごとの判断に資する言語に翻訳されることで協働が進む」という構造は、実際の連携の中でも成立していることが確認できた。
- 各事例では、地域中核企業、大手企業、金融機関等が、ローカル・ゼブラの信頼関係、翻訳力、協働設計力、地域資本を育てながら事業化する力に価値を見出し、協働・投資・支援の判断につなげていた。また、協働者が評価していたのは、すでに顕在化した成果だけでなく、将来のインパクト創出につながるポテンシャルや無形資産でもあった。
- こうした実践例から、協働者が見出しているローカル・ゼブラの価値をより研ぎ澄ませ、共通言語として整理することが、協働の再現性を高めるうえで重要であることが示された。ローカル・ゼブラの価値を明確に言語化し共有することで、インパクトを起点とした協働・投資・支援はさらに広がりやすくなると考えられる。



3. まとめ



インパクトのさらなる活用と実践に向けて

- ローカル・ゼブラは、地域資本を事業に活用し、その成果を地域に還流することで資本を涵養する。これにより、豊かになった地域資本を基にした事業が今後も継続的に生まれるという見通しが地域に共有され、その期待や希望が可視化されることで、次の挑戦が生まれる土壌が形成されていく。ここでは、資源を見出して事業に接続するだけでなく、地域内の共通認識を育み、協働の土台を整え、域内外の主体をつなぎながら、地域資本が持続的に活かされる条件そのものをつくり出している。
- ローカル・ゼブラによる事業の過程で生まれる価値は、単なる地域内部の成果にとどまらない。信頼関係、翻訳力、協働設計力、挑戦を受け止める土壌といった価値は、地域中核企業、大手企業、金融機関などの連携者にとっても、事業機会、持続可能性、実証・共創の場、将来の成長余地として受け取られうる。ローカル・ゼブラの価値を適切に言語化し、関係者ごとに伝わる価値へ翻訳していくことが、インパクトを実際の協働や投資、支援へとつなげる鍵になっており、既に実践事例も存在している。
- 地域の可能性に目を向ける地域中核企業や大手企業はすでにローカル・ゼブラが生み出すインパクト（正の外部性を持つ活動）を新たな価値として受け止め、協働の機会として活用し始めている。この動きがさらに進むことで、経済の中でインパクトや地域資本を起点に事業展開を行う企業が今後さらに増えていく。

以上のような本研究会での学びが活用され、ローカル・ゼブラの活動が一般的な資本市場の中に組み込まれる社会の実現に向けて、歩みが進むことを期待したい。



添付資料



インパクト活用実践研究会の委員名簿

- インパクト活用実践研究会の委員は以下の10名であり、社会的インパクトの活用実践に対して伴走支援を実施してきた方や、実際に現場で取り組みを進めている方、ファイナンスの観点を持っている方、大手企業の目線を持っている方などを含めた構成であり、多角的な議論を実施することにつながった。
- なお、委員の他にも大手企業や金融機関、中央省庁などからオブザーバーやゲストスピーカーを招いた上で議論を実施してきた。

※敬称略・五十音順

★座長

氏名 (※)	所属・役職
安部 敏樹	株式会社Ridilover 代表取締役 / 一般社団法人リディラバ 代表理事
今田 克司★	一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ (SIMI) 代表理事
岡本 拓也	千年建設株式会社/株式会社LiveQuality大家さん 代表取締役社長
工藤 七子	一般財団法人 社会変革推進財団 (SIIF) 常務理事
田淵 良敬	株式会社ゼブラアンドカンパニー 共同創業者 / 代表取締役
千葉 直紀	株式会社ブルー・マーブル・ジャパン 代表取締役
並木 州太郎	龍谷大学ユヌスソーシャルビジネスリサーチセンター 研究員
福田 晋平	ヤマハ発動機 技術・研究本部 共創・新ビジネス開発部共創推進グループリーダー
松場 忠	株式会社石見銀山群言堂グループ 代表取締役
山口 美知子	公益財団法人 東近江三方よし基金 常務理事 兼 業務執行理事

Thank you