

令和7年度

持続可能な地域経済の実装に向けた提言

ーローカル・ゼブラから広がるコミュニティの設計ー

(ローカル・ゼブラ・コミュニティ推進会議 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. なぜ、今地域にローカル・ゼブラが必要なのか
3. 地域を動かす「連携」の設計
4. 地域を動かす「資金」の設計
5. 各地域での経済循環の形成を目指して
6. Appendix



1. はじめに



1.はじめに

本提言書の目的


- 令和6年度の実証事業により、地域課題の解決と持続可能な地域経済の実現に向けては、ローカル・ゼブラを中核とした地域コミュニティの形成が重要であることが明らかになった。
- 一方で、地域金融機関や地域中核企業など、地域経済を支える主体の中には、まだローカル・ゼブラの活動に十分関わっていない主体も多く、両者の接点は限定的である。地域資本を循環させ、地域の挑戦を持続可能なものにしていくためには、これらの主体が地域エコシステムに「仲間」として参画していくことが重要である。
- そのため、本提言書では、ローカル・ゼブラが持続的に生まれ成長するための地域コミュニティの在り方を整理するとともに、地域コミュニティの創出・深化を後押しするためにも、全国各地で活躍するローカル・ゼブラやその関係者の学び合いの重要性について整理する。

* 本提言書の取りまとめにあたっては、令和6年度ローカル・ゼブラ実証事業における選定者や伴走支援者をはじめ、地域金融機関、行政、商工会議所など多くの関係者の皆様から貴重なご意見と知見を賜った。本書が各地域におけるローカル・ゼブラを中核としたコミュニティ形成の出発点となれば幸いである。


※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。



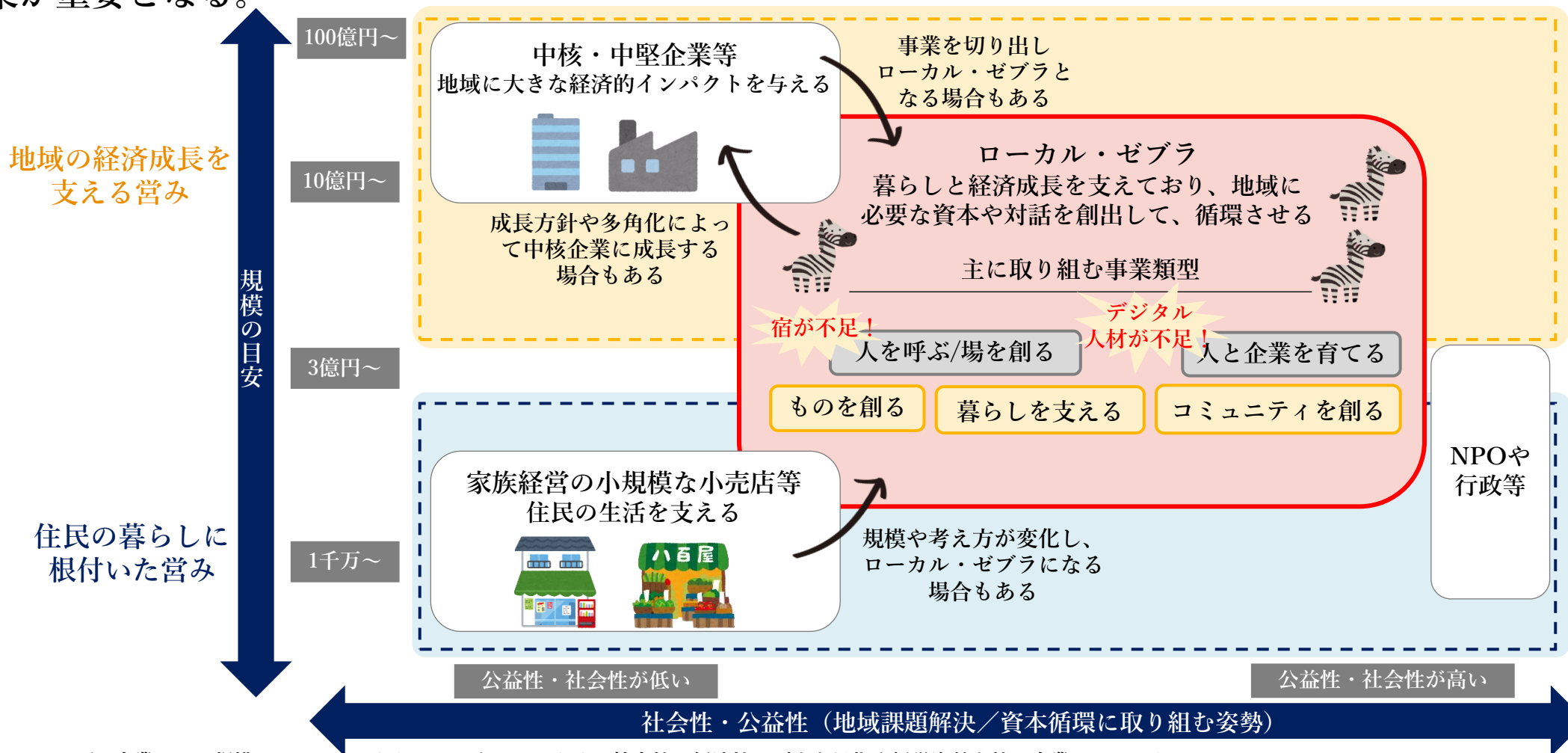
2. なぜ、今地域に ローカル・ゼブラが必要なのか (地域に求められる経済循環)



2. なぜ、今地域にローカル・ゼブラが必要なのか

地域におけるローカル・ゼブラ

- 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・ゼブラ企業が重要となる。

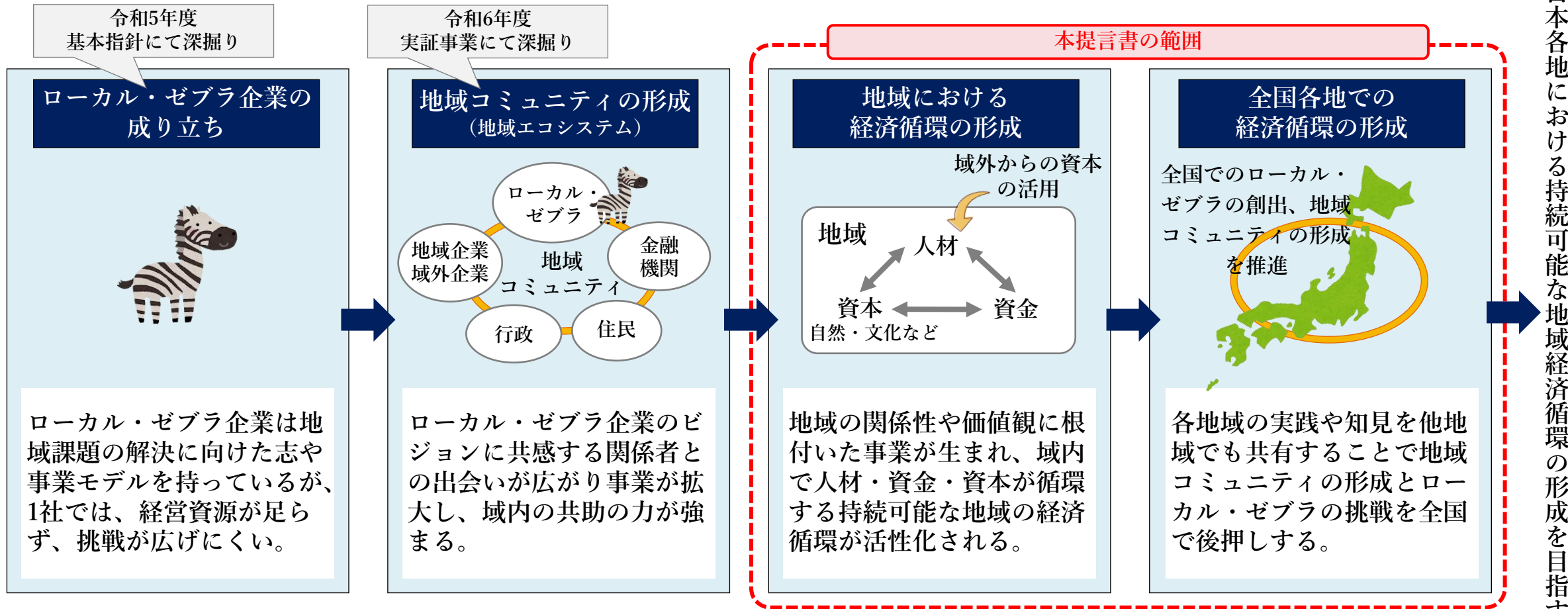


*ローカル・ゼブラ企業とは、規模によって定められているものではなく、社会性と経済性の両立を目指す経営姿勢を持つ企業のことである。また、地域事業づくり会社は複数のローカル・ゼブラ企業を束ねる役割を担っている。

2. なぜ、今地域にローカル・ゼブラが必要なのか

コミュニティの形成を通じたローカル・ゼブラの成長

- ローカル・ゼブラ企業の育成を推進するためには、地域の企業、金融機関、行政、住民など多様な主体が連携し、挑戦を支える地域コミュニティ（地域エコシステム）の形成が重要となる。
- こうしたコミュニティが全国各地で生まれることで、地域ごとの実情に応じた課題解決の取り組みが広がり、持続可能な成長を遂げる地域が各地に増えていくことが期待される。



2. なぜ、今地域にローカル・ゼブラが必要なのか

地域経済循環の形成に向けた2つの視点

- ローカル・ゼブラ企業自身が、域内における中長期的な連携の構築と、資金調達のための短期的なアクションといった2つの観点を持ちながら地域の経済循環を考えていくことが重要である。

中長期的な視点（地域経営の視点）



- ◆ ローカル・ゼブラが地域で持続的に成長し続けるためには、個社の成長だけでなく、10～30年の時間軸で地域全体をどう持続成長させるかという「地域経営」の視点が不可欠。
- ◆ 地域経営は一つの企業だけで実現できるものではない。多様な主体が役割を分担しながら協働することで初めて成立する。

論点 地域を動かしていく連携の在り方とは？



短期的な視点（事業実装の視点）



- ◆ 地域で生まれた挑戦を実際の事業として成立させるためには、成長段階に応じた資金調達手法を理解し獲得していく力が重要である。
- ◆ また、地域内外の資金を地域の複数の事業に分配するような地域内での資金循環を目指した、面的なファイナンスといった考え方も必要である。

論点 地域を動かしていく資金の在り方とは？





3. 地域を動かす「連携」の設計



3. 地域を動かす「連携」の設計

なぜ地域コミュニティが重要なのか

- 地域課題の解決と持続可能な地域経済の実現には、経営資源が地域内で循環することが不可欠であり、地域コミュニティはその循環の基盤となる。



地域コミュニティの意義

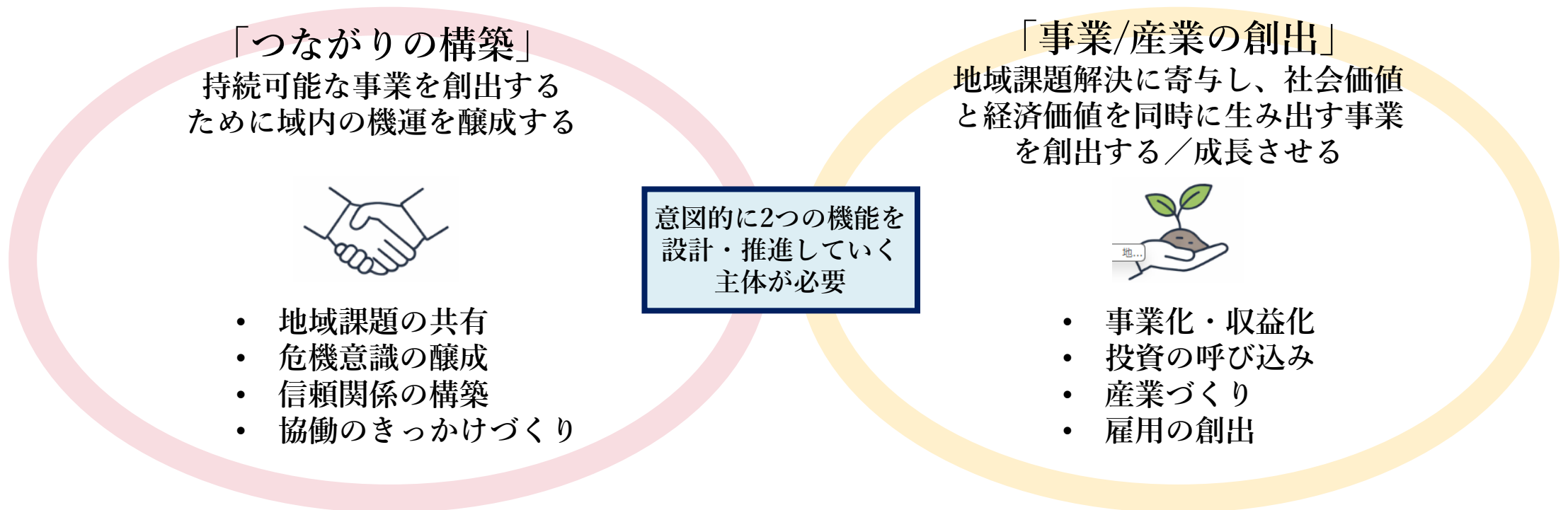
- 経営資源や関係者が地域でつながることで事業創出が継続的に生まれ、地域資本が循環し、持続可能な地域経済が形成される。
- 地域コミュニティはその循環を生み出す基盤であり、地域にとって不可欠な存在である。

※ローカル・ゼブラは、その循環を事業として実装し、地域経済を動かしていく存在。

3. 地域を動かす「連携」の設計

地域経済を循環させていくためには

- 地域経済を持続的に循環させていくためには、信頼関係に基づく関係性を生み出す「つながりの構築」と、価値を生み出す「事業の創出」の機能が不可欠である。
- 「つながりの構築」のみでは理念やビジョンの共有にとどまり、持続的な事業にはつながりにくい。一方で、「事業の創出」のみでは関係性が十分に構築されず、事業が地域に根付かない可能性が高い。そのため、両者を両輪として機能させ、関係性に基づいた事業創出を意図的に設計することが、地域経済の循環につながる。
- そして、これらの機能を継続的に動かしていくためには、両者を一体的に捉え、設計・推進していく主体の存在が不可欠である。



3. 地域を動かす「連携」の設計

地域経済循環を担う主体

- 地域中核企業や老舗企業は長年の事業活動を通じて、地域における信頼と関係性を築き、雇用や経済波及を担いながら地域課題にも向き合ってきた。そのため地域の持続に対する責任を内在的に有する主体である。
- また、ローカル・ゼブラは地域課題の解決を起点に新たな事業を創出する主体であり、志を共有しつつ役割の異なる両者の連携は高い親和性を持つ。

地域の中核企業・老舗企業の特徴



信頼資本を蓄積している

長年の事業活動により地域に信頼と関係性が形成されており、新たな取り組みにおいても人材や資金を引き寄せる基盤となる。



雇用創出・経済波及を担っている

安定した働き口を生み出すとともに、取引や支出を通じて地域内に資金の流れを生み出し、他の企業や産業にも経済効果を広げている。



地域へのオーナーシップと責任を持っている

自社の事業にとどまらず、地域全体の持続に対して当事者意識を持ち、課題解決や意思決定にも主体的に関与しようとする姿勢を有している。



地域と自社事業の不可分性がある

地域の人口減少や産業の衰退は、自社の事業にも直接影響する構造にある。そのため、地域の活性化は自社の事業基盤を維持・発展に繋がっている。

地域の持続に対する問題意識や志という点においては、地域中核企業と共通している。



ローカル・ゼブラの特徴

地域課題解決志向

地域課題の解決を出発点として事業を構想し、社会価値と経済価値の両立を図る。

新しい事業モデルの創出

従来ビジネス化が難しかった領域においても、デジタルや新たな手法を活用し事業化を実現する。

関係性を生み出す力

ビジョンを起点に域内外の多様な主体を巻き込み、新たなつながりを創出する。

群れで動く特性

単独ではなく、域内外の多様な主体と連携しながら事業を成長させていく。

連携の
親和性
は高い



3. 地域を動かす「連携」の設計

ローカル・ゼブラと地域中核企業の連携

- ローカル・ゼブラと地域中核企業の連携は、いずれか一方の資源を活用する関係ではなく、地域にとって新たな価値創出の構造を形成するものである。
- ローカル・ゼブラが持つ地域課題解決志向や新しい事業モデルと、地域中核企業が有する信用力、人材等が結びつくことで、単独では実現し得なかった挑戦が、地域に根差した事業として具体化される。

地域中核企業・老舗企業の強み



- ◆ 地域で長年培ってきた信用力や経営基盤を持ち、地域経済の安定的な基盤となっている
- ◆ 資本・販路・人材などの経営資源を有し、事業を持続的に拡張できている
- ◆ 地域内外の企業・行政・金融機関との関係を持ち、広範なネットワークを形成している

連携することによる
両者の事業への効果
(協働事業も含む)



革新性と安定性の統合

事業の実装力の強化

地域ネットワークの拡張

ローカル・ゼブラの強み



- ◆ 地域資本の持続可能性への高いコミットメント
- ◆ これまでビジネス化が難しかった領域をデジタル技術を活用しビジネスとして成立させている
- ◆ 自社のビジョンに地域への貢献を掲げ、地域内外のネットワーク（応援団）を有している

地域への波及効果

地域資源を活かした新産業の創出
産業や雇用の創出が起きる

地域資本の循環の促進
事業成果の地域内再投資ができる

地域経済の厚みとレジリエンスの向上
外部環境変化への対応力が強化される

3. 地域を動かす「連携」の設計

(参考) ローカル・ゼブラと地域中核企業の連携時における留意点

- ローカル・ゼブラと地域中核企業の連携は、個別事業の単発的な成功を目的とするものではない。地域全体を“面”として捉え、地域経営を共に担う主体として、「地域経済循環を中長期で支え続けられるか」という視点から構造的に設計される必要がある。

連携を進めるために必要な視点	連携におけるポイント
<input checked="" type="checkbox"/> 地域経営の視点で連携を捉える	<ul style="list-style-type: none">◆ ローカル・ゼブラ企業は、中長期的な地域経済循環への貢献に資する事業を設計する◆ 地域中核企業は、個社への投資ではなく地域経済への投資として連携を位置づけ、またその重要性を周囲の中核企業にも伝えていく
<input checked="" type="checkbox"/> 相互補完により事業を推進する	<ul style="list-style-type: none">◆ ローカル・ゼブラ企業は、事業創出と関係構築を担う◆ 地域中核企業は、資本・信用・ネットワークの提供を担う
<input checked="" type="checkbox"/> 対等な関係で協働する	<ul style="list-style-type: none">◆ 両者は単発の取引関係ではなく、継続的な対話と信頼関係の構築を通じて、長期的な協働関係を形成する必要がある
<input checked="" type="checkbox"/> 中長期的な視点を持つ	<ul style="list-style-type: none">◆ ローカル・ゼブラ企業は、長期的な財務・非財務的リターンが得られる事業を設計する。◆ 地域中核企業は、短期ROIではなく地域への波及効果を踏まえて意思決定する
<input checked="" type="checkbox"/> 連携が継続する仕組みをつくる	<ul style="list-style-type: none">◆ ローカル・ゼブラ企業は、単発で終わらない関係性を設計する◆ 地域中核企業は、継続的に関与できる仕組み（出資・共同事業等）を検討する

※ローカル・ゼブラ企業と地域中核企業、それぞれの価値や判断基準を理解している仲介者（経験値のある他ローカル・ゼブラ企業や地域事業づくり会社等）と連携することも重要である。

※行政は、制度・政策面からこれらの連携を支える役割を担い、主導ではなく後押しに徹することが重要である。



4. 地域を動かす「資金」の設計



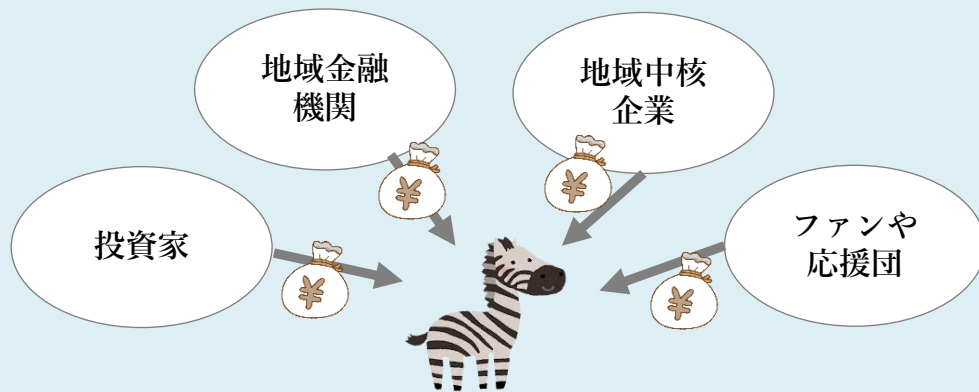
4. 地域を動かす「資金」の設計

ローカル・ゼブラのファイナンス全体像

- 持続可能な地域経済を形成するためには、ローカル・ゼブラ企業が複数存在し、群れとして相乗効果を生み出していくことが重要である。そのため、ローカル・ゼブラ企業が行う「個社単位のファイナンス」に加え、事業間の相乗効果を生み出し、短期だけではなく、地域還元をも目的とした事業資金の集積とリスク分散を可能にする「地域全体の資金循環を設計する面的なファイナンス」の両方の観点が求められる。

ローカル・ゼブラ企業単位のファイナンス

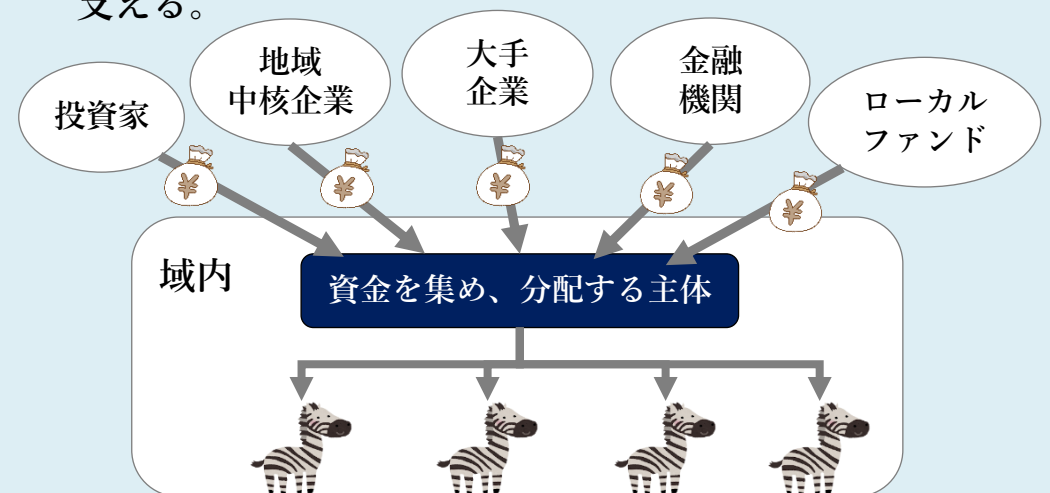
- ✓ 事業を立ち上げ、成長させる過程では「個社単位のファイナンス」が基本となる。
- ✓ 成長フェーズや事業規模に応じて、複数の資金手法を組み合わせる活用することが重要である。



ローカル・ゼブラ企業はそれぞれの資金提供者と交渉を行う

地域の面的なファイナンス

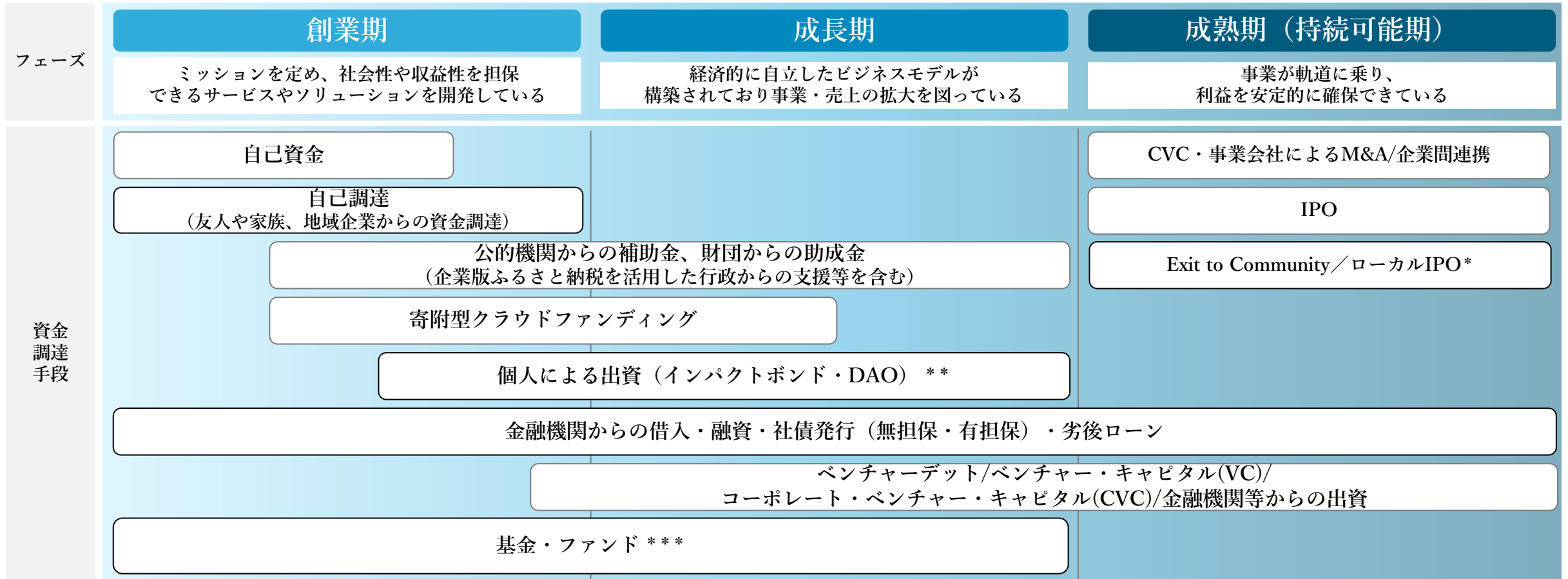
- ✓ 地域全体を一つの単位として資金の流れを設計し、複数主体が複数事業を支えることで資金循環を生み出す。
- ✓ 個社単位では乗り越えにくい成長の壁を補完し、リスクを分散させることで地域全体で持続的な事業創出を支える。



4. 地域を動かす「資金」の設計

(参考) ローカル・ゼブラ企業の資金調達手段

- 持続的に成長していくため、エクイティや銀行からの借り入れといった標準的な手法に加え、日本政策金融公庫の低利貸付制度、クラウドファンディングや、地域企業や個人投資家からの投資等様々な資金調達手段を活用していく必要がある。



* : 会社の従業員、取引先、地域の関係者など、企業のコアなステークホルダーが株を持ち、その後の経営にも関与するという新たな成熟期の在り方

** : ブロックチェーン技術を活用した資金調達スキーム。自律分散的な仕組みを用い、個人や企業等多様な関係者からの資金調達が可能。

*** : 多様な主体から基金として資金を集め、特定地域や特定課題の事業状況に応じて助成金、融資、投資を提供する資金提供の在り方

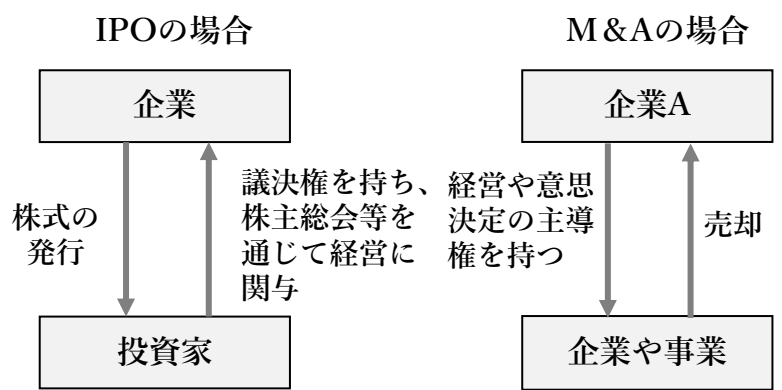
4. 地域を動かす「資金」の設計

実践事例：Exit to Communityとは－三豊におけるローカルIPOの取組

- Exit to Communityとは、IPOやM&Aに代わる新たなエグジット戦略であり、企業における利益分配権や意思決定権を、従来の投資家や創業者から、地域の多様な関係者へと分散的に移行していく考え方である。
- その一例として香川県三豊市では、地元企業が運営する宿泊施設を、地域住民を含む関係者が出資するファンドに売却するという、地域へのエグジット（ローカルIPO）が行われている。

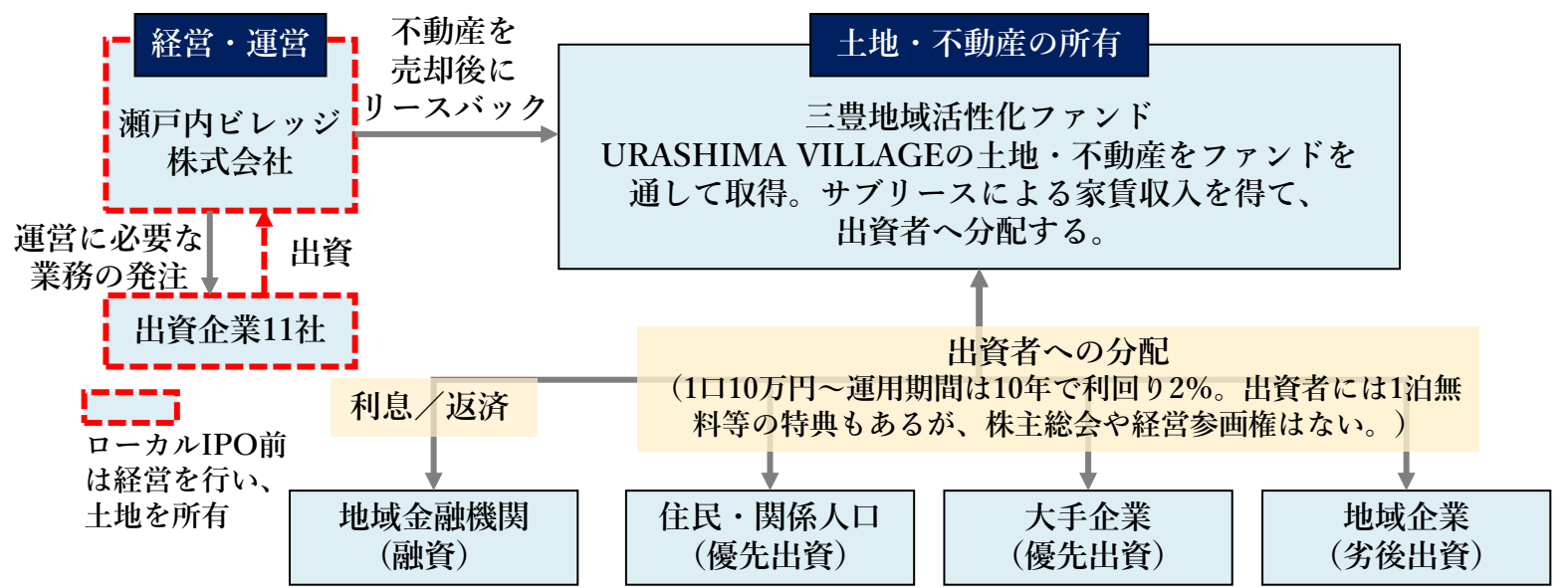
一般的なIPOやM&Aの仕組み

- 資金の流入と引き換えに、経営への影響力や意思決定権が外部へ移るケースが一般的。
- 企業活動の方向性や利益の配分は、地域外の投資家や企業の意向に左右される構造となりやすく、必ずしも地域内での資本循環や地域価値の最大化に結びつかないことが多い。



香川県三豊 URASHIMA VILLAGE（宿泊施設）におけるローカルIPO

- URASHIMA VILLAGEの運営を進めるなかで、地域における次の事業や挑戦に対する資金を確保する必要性から、不動産のオフバランスという選択を実施。
- オフバランス化に当たっては、域内外の関係性を広げることを目的に、出資者の構成を見直し、地域住民や域外関係者を含む多様な株主が参画する形へと転換している。



(参考) ゼブラアンドカンパニー 「所有する資産の可視化、分解、再分配によって新しい価値を生み出す。(古田秘馬氏インタビュー)」 [リンク](#) (2026年3月閲覧)

4. 地域を動かす「資金」の設計

ローカル・ゼブラ企業における成長フェーズごとのファイナンス

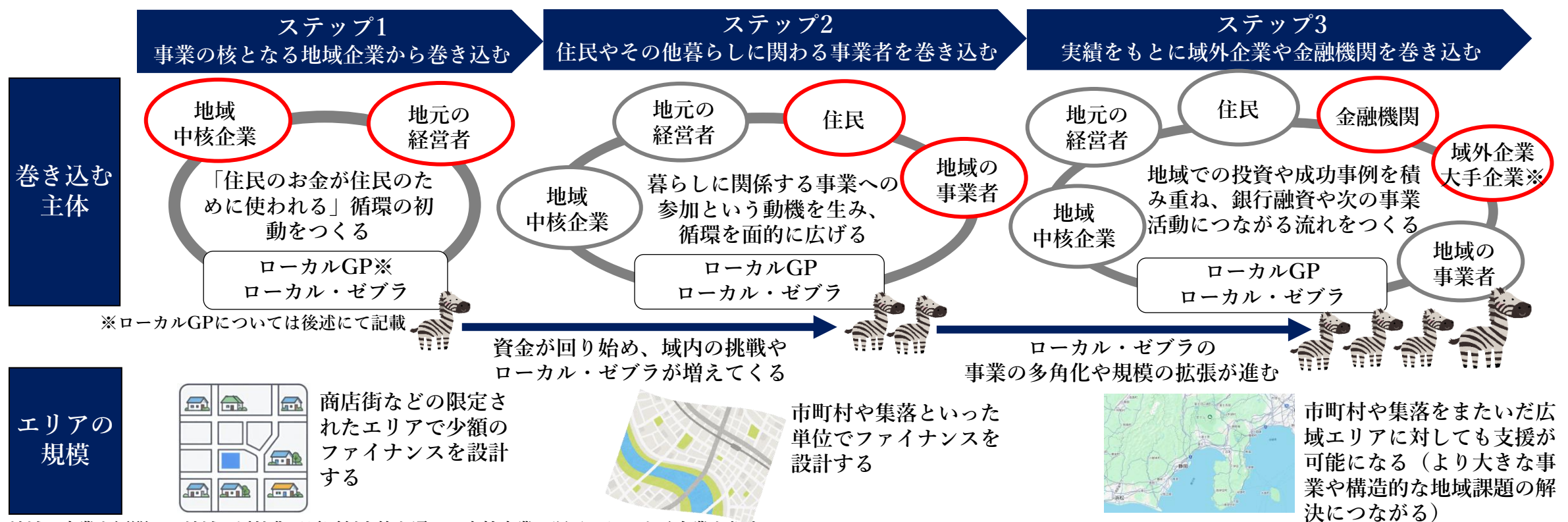
- ローカル・ゼブラ企業は、成長フェーズごとに異なる資金課題に直面する。そのため、早い段階から金融機関等へ相談する機会を積極的に設け、事業の成長に応じた資本設計を行うことが重要である。
- 地域金融機関等の資金提供者には、ローカル・ゼブラ企業の成長フェーズに応じた資金構造を共に設計し、地域の挑戦を持続的な資本循環へとつなげる役割が求められる。

	創業期	成長期	出口戦略※を検討する場合 ※IPOやM&Aのほかに Exit to CommunityやローカルIPOを含む
※ 経営規模の目安	1億円未満	1～10億円	
よく直面 する課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 収益モデルが弱い ■ 金融機関等との関係が構築されていない ■ 補助金依存になりやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 補助金や小口融資の枠を超え資金が不足 ■ 財務設計の人材不足 ■ 与信枠の限界 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第二創業や多角化に当たっての既存事業とのバランスや相乗効果を鑑みた資金調達計画が必要 ■ 出口戦略が後ろ倒しになり選択肢が限定される
ローカル・ゼ ブラ企業の 行動指針 (マインド セットや アクション)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 必要資金を「先行投資」として位置づけ、用途を明確化する ■ 創業前から金融機関・支援機関に事業計画等について相談する機会を持つ ■ 地域課題と事業の収益化の関係を具体的に説明できる状態にする 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ビジネスモデルを具体化し、長期的な目線で将来キャッシュフローで事業性を示す ■ 借入だけでなく、域内外からの出資・社債・寄付等も含めた資金調達の選択肢（資本設計）を整理する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業の将来像（承継・売却・継続・Exit to Community）の選択肢を早期から整理する ■ 経営者依存の構造を見直し、組織としての持続性を高める ■ 創出した価値や資本を次の事業にどう再投資するか方針を定める
ローカル・ゼ ブラ企業が 地域金融機 関等の資金 提供者に 期待するこ と	<ul style="list-style-type: none"> ■ ローカル・ゼブラ企業に対する創業前相談の拡充や、相談機会の分かりやすい発信 ■ 地域課題解決事業に対して、地域におけるインパクトや将来的な可能性を踏まえ、創業前含め事業相談ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 収益化までに時間を有するといった地域課題解決事業の特性を踏まえた上で事業の将来性を評価する ■ 出資・融資・劣後性資金等の特性を踏まえ、事業に応じた資金について相談ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 承継・M&A・再投資・Exit to Communityなど将来の選択肢を早期から相談できる ■ IPO/M&Aによるエグジット前提でない資金回収や地域内資本循環の考え方を共有できる
	事業計画を共同で磨き、地域に必要な事業の構築を支える		
	融資が必要な時だけでなく、平時からの定期的な業績報告で信頼関係を築き、強みや今後の成長シナリオを具体的に伝える対話の機会創出		

4. 地域を動かす「資金」の設計

地域の面的なファイナンスの必要性

- ローカル・ゼブラ企業個社のファイナンスのみでは初期投資の回収に時間を要することや、資金回収の見通しが立ちにくく、単独では資金が集まりにくいといった課題がある。そのため、複数の事業や主体を束ね、リスクをも分散しながら資金を循環させる「面的なファイナンス」の視点が重要となる。
- これにより、相乗効果によって個社単位では得られない価値創出と資金の集積が進み、より大きな事業や成果を得られるまでに時間を要する地域課題への対応が可能となる。さらに地域単位で面的なファイナンスを設計することで域内における再投資が促され、地域資本の循環につながる。



※地域で事業を展開し、地域の活性化が需要創出等を通じて自社事業に還元される大手企業を想定。
 ※ステップ1において、他地域の模倣ではなく、自地域の現状や何を残したいかを理解して体制を組むことが重要である。

4. 地域を動かす「資金」の設計

(参考) 地域資本の循環と強化

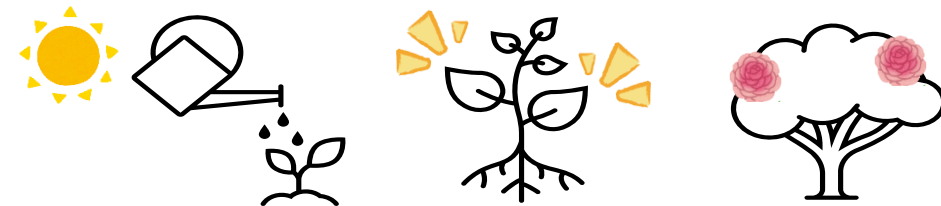
- ローカル・ゼブラ企業が火付け役となり、長期的な視点で地域資本（自然、文化、人など）を守り育て、循環させていくことで、地域は自律的な経済活動を継続し、意思決定の主導権を持ち続けることができる。

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)

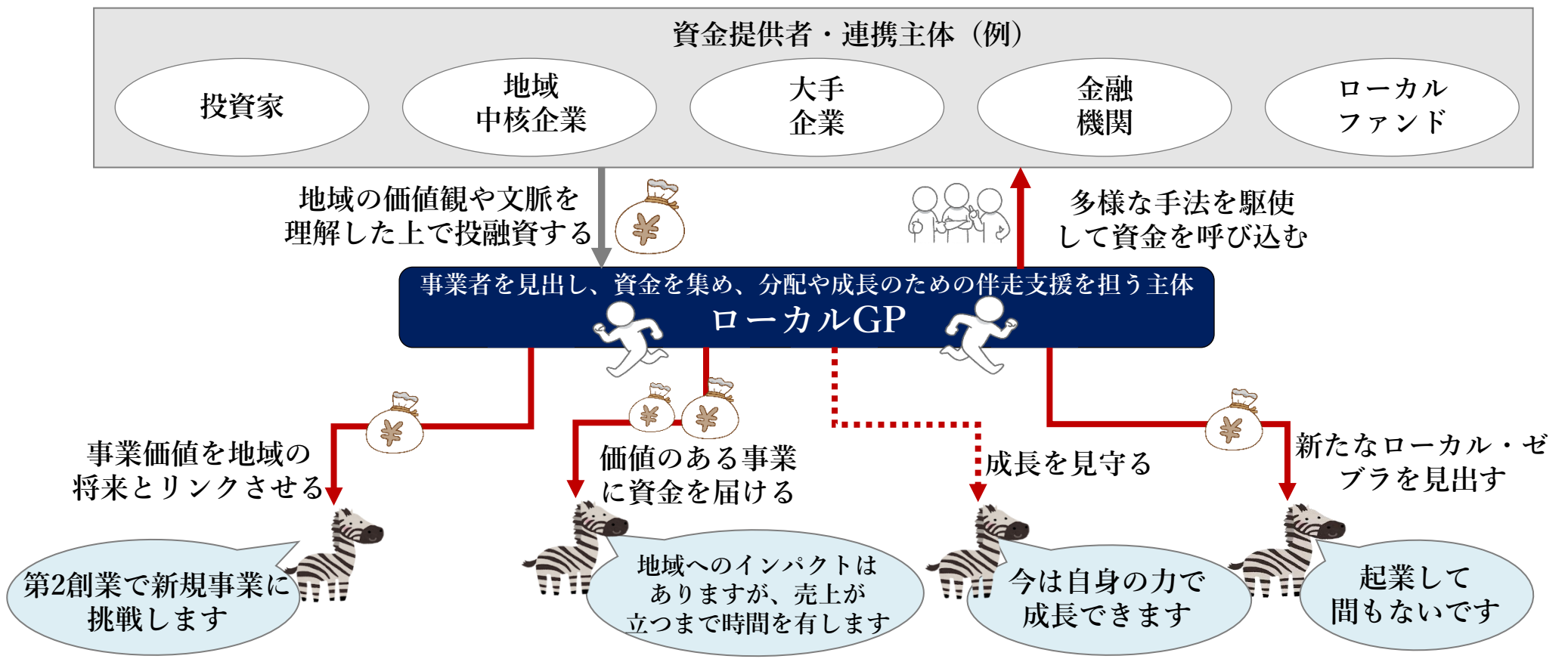


- ✓ 価値の源泉となる資本が保全され、将来の地域が得られる収益も担保される
(自然・文化を生かした事業への再投資による長期的な収益基盤の形成)
- ✓ 新しい挑戦が生まれ地域のレジリエンスが上がる
(単一産業に依存しない複層的な収益源)
- ✓ 自治的な意思決定により、外部資本と対等な関係を築ける
(地域が主導権を持ったうえでの外部資本との連携。地域の価値観や優先順位の担保)

= 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

4. 地域を動かす「資金」の設計 ローカルGPの役割

- 面的なファイナンスを実現するためには、複数の資金提供者と事業をつなぎ、地域全体の資金の流れを設計する「ローカルGP※」の存在が重要である。ローカルGPは、単なる金融人材ではなく、地域や事業の価値を資金提供者に伝え、必要な財源の確保や、ローカル・ゼブラの発掘、資金配分、成長伴走を担う主体である。



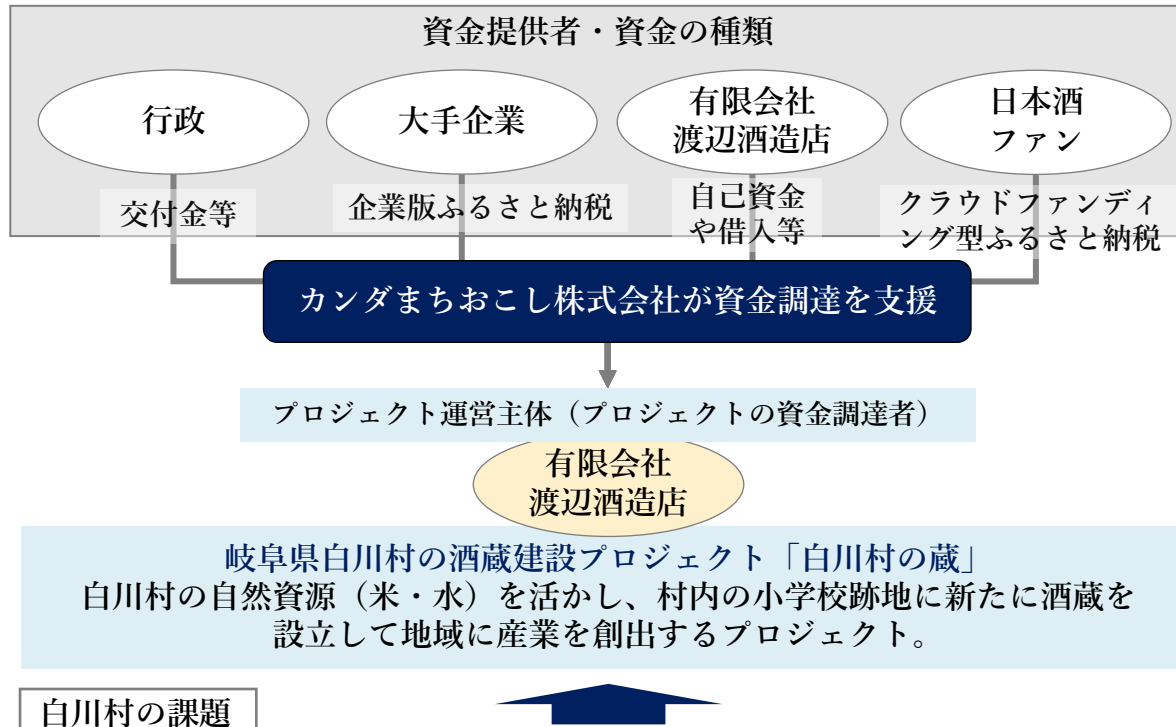
※金融におけるGP (General Partner: ジェネラル・パートナー) とは、資金を集め、投資先の選定や資金運用を担い、ファンドの運営・管理を行う主体である。本書の「ローカルGP」とは、地域内外の資金提供者から資金を集め、地域の文脈や事業価値を踏まえた地域全体の資金循環を設計し、ローカル・ゼブラへの配分と成長支援を担う主体を指す。また、ローカルGPは資金循環を促進させるため、地域におけるローカル・ゼブラ企業の発掘に取り組むこともある。

4. 地域を動かす「資金」の設計

ローカルGPの実践事例：白川村における地域経済循環の強化

- 十六フィナンシャルグループのまちづくり会社であるカンダまちおこし株式会社は、岐阜県白川村の酒蔵建設プロジェクトにおいて、公民連携のもと資金調達や関係者の巻き込みを担っており、地域全体の事業創出と資金循環を設計するローカルGPの実践例である。

白川村における地域の面的なファイナンス



白川村の課題

- 農業などの一次産業は存在するものの、製造や販売といった二次・三次産業が十分に育っておらず、地域資源を付加価値の高い形で活用しきれていない。
- 豊かな自然資源や観光資源を有しながらも、それらを地域内で価値化し、持続的な産業や経済循環へとつなげる仕組みが十分に構築されていない。

カンダまちおこし株式会社のローカルGPとしての役割

- 性質の異なる資金を組み合わせ、事業全体の資金計画を設計
白川村の「公民連携アドバイザー」として、プロジェクトに共感する企業からの「企業版ふるさと納税」を募る役割や、クラウドファンディング型ふるさと納税ポータルサイト「ぎふちよく」にも参画。
また、グループ会社である十六銀行の寄付型私募債の活用提案等を関係者に対して実施するなど、プロジェクト全体の財源開発を支援。



■ 地域に根付く事業設計を支援

住民ワークショップを通じて地域の将来像を言語化し、合意形成を図りながらプロジェクトを設計。これにより、事業価値を地域の将来と結びつけ、行政・企業・住民を巻き込んだプロジェクトとして組成。

■ 事業推進に必要な関係者との調整を担う

酒蔵設立に必要な税務署との交渉や許認可取得を主導し、事業の実現を支援。

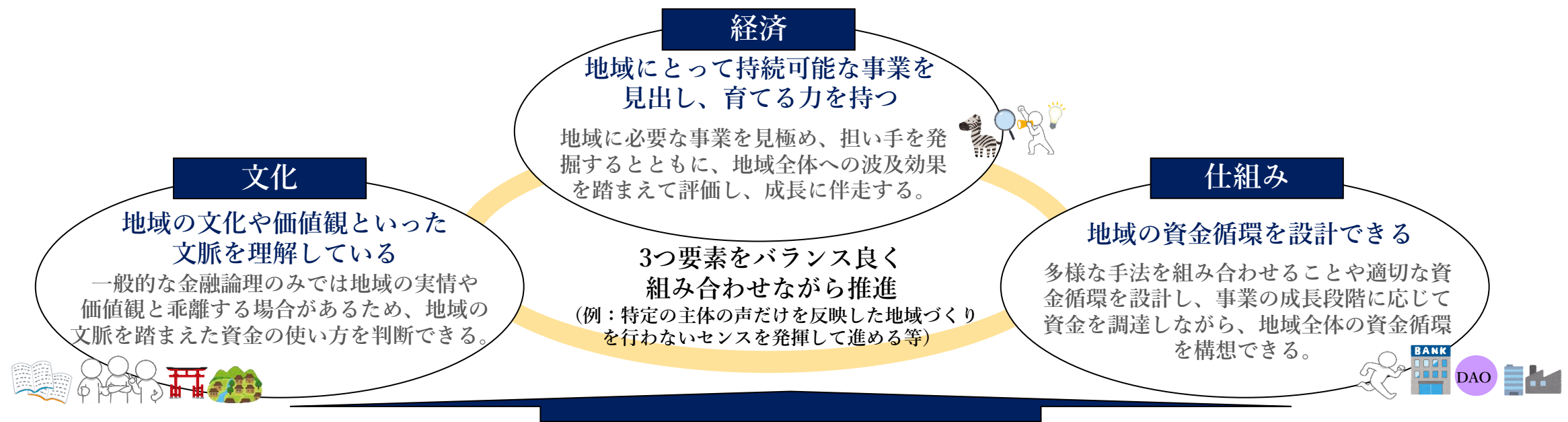
■ 地域の課題構造を特定

白川村と包括連携協定を締結し、地域の課題構造を特定。

4. 地域を動かす「資金」の設計

面的なファイナンスの形成に向けてーローカルGPの担い手

- ローカルGPには、地域固有の価値を見極める文脈的な視点が不可欠であり、さらにファイナンスの知見と地域固有の状況を理解した経済性をバランスよく備えることが求められ、またそれらを創造的に組み合わせる編集力が必要である。
- その担い手には、金融機関等のファイナンスの知見を有する主体が地域理解を深めていくアプローチと、地域の文化や文脈に深い理解のある主体がファイナンスの知見を学び補うアプローチの2つがある。ただし、この役割を一人で担うことは難しいため、機能を分担するチームを組みつつ、他地域での実践も参考にし、担い手を育成していくことが重要である。



ローカルGPの育成と担い手

- ✓ ファイナンスの知見を有する主体（地域金融機関等）の地域への理解をより磨いていくことや、地域の文化や文脈を理解し地元で信頼を持つ人材を起点に、ファイナンスの知識を学び足していくことが現実的な育成アプローチである。
- ✓ 機能を分担する チームとして育成するとともに、各地での実践も参考にするなど、裾野を広げていくことが重要である。



5. 各地域での経済循環の形成を目指して



5. 各地域での経済循環の形成を目指して

地域を超えた横断的な学び合いに対する期待

- 各地域でローカル・ゼブラの実践は進みつつあるが、知見・人材・資金の接続は地域内だけでは限界がある。横断的な学び合いを通じて関係者が他地域を共に訪れ、実践知と意思決定を共有することで、自地域での具体的な行動につなげていく。

地域を超えた横断的な学び合いに期待する要素

① 実践知と体験の不足を補い、再現性のある学びに転換する場

- ◆ 各地域では、ローカル・ゼブラが個別に試行錯誤しているものの、他地域の実践や失敗事例に触れる機会が限られ、抽象的な理解にとどまりやすい。その結果、同様の課題に対してゼロから検討し直す非効率が生じている。
- ◆ ローカル・ゼブラ、地域中核企業、金融機関等が一体となって、先行地域を訪問し、事業モデルや資金循環、関係者の巻き込み方（地域内の体制）を体験的に学ぶことで、「何をどう進めるべきか」の解像度が高まり、自地域での実践に直結する形で知見が蓄積される。

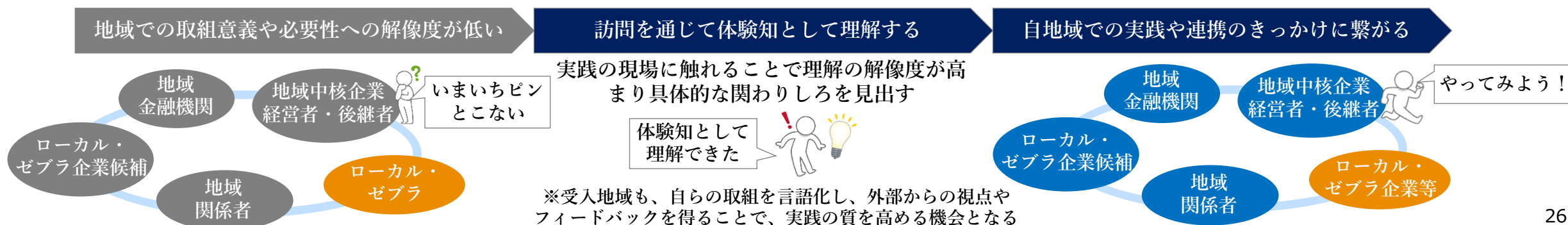
② 次世代・潜在層の「やりたいが動けない」を解消し、担い手を生む場

- ◆ 地域内には、商工会議所青年部や地元中核企業の経営者／後継者など、「地域で何かをしたい」という意欲を持ちながらも、具体的な事業の立ち上げ方や資金調達の方法が分からず、行動に移れない層が多く存在する。
- ◆ こうした層も含めたグループで他地域を訪問し、ローカル・ゼブラ企業の実践者と対話しながら現場を体験することで、当事者として取り組むきっかけ作りやローカル・ゼブラとの共通の価値観の醸成につながる。

③ 事業と資金の断絶を越え、実行可能なファイナンスを成立させる場

- ◆ 地域には社会的価値のある事業と、資金余力を持つ主体（中核企業や金融機関）が存在するものの、互いの前提や評価軸が共有されておらず、資金が事業に結びつかないケースが多い。
- ◆ ローカル・ゼブラ企業、地域中核企業、金融機関等がグループとして他地域を訪問し、具体的なファイナンス事例や意思決定プロセスを共有することで、「どの事業に、どの資金が必要か」という判断軸が揃い、自地域に戻った後の資金供給と事業推進が接続されやすくなる。

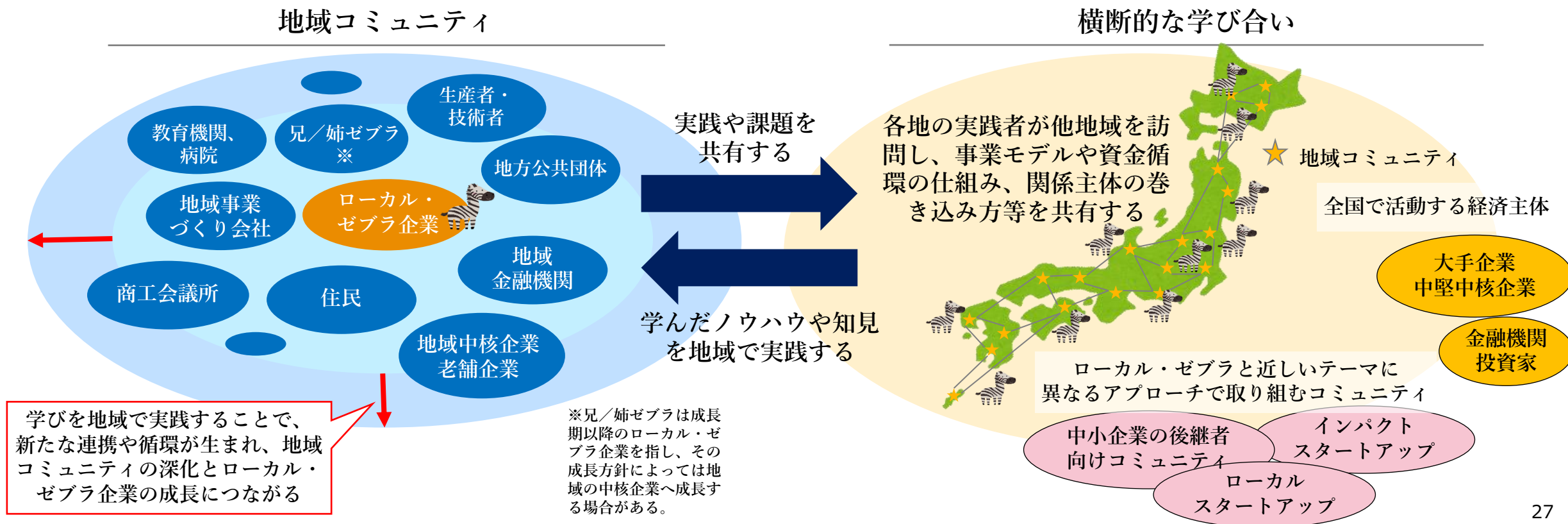
【グループでの横断的な学び合いの効果イメージ】



5. 各地域での経済循環の形成を目指して

各地域での経済循環の形成を目指して

- ローカル・ゼブラの挑戦を持続的に広げていくためには、他地域の実践を学び合うことが不可欠である。各地域の実践を共有し、知見や教訓を学び、それを地域に持ち帰って実践することで、新たな連携や循環が生まれ、地域コミュニティの深化とローカル・ゼブラ企業の成長が加速する。
- また、ローカル・ゼブラと共通の価値観（地域経済循環やインパクトの創出を目指す等）を持つ多様な主体も学び合いの場に参画することにより、より多くの知見を蓄積でき、自地域に適した独自のアプローチを一層磨いていくことが可能になる。



結び

- 本調査事業を通じて、地域経済を持続可能な形で動かしていくうえで重要となる、ローカル・ゼブラと地域中核企業の連携の方向性、ならびにローカル・ゼブラ企業個社と地域全体を支える面的なファイナンスのあり方を示すことができた。一方で、これらを各地域で個別に実装していくことは容易ではない。そのため、ローカル・ゼブラ同士の横断的な学び合いと、各地域において多様な主体が連携する地域コミュニティの双方を意識した取組が重要となる。
- 横断的な学び合いでは、ローカル・ゼブラ企業同士が実践や失敗の教訓を共有することで、「何をどのように進めるべきか」という理解の解像度を高めることができる。こうした学びを通じて、ローカル・ゼブラ同士の関係性や連携が強まり、実践知が蓄積・共有されていくことが期待される。
- また、ローカル・ゼブラ同士に限らず、事業承継やインパクトスタートアップなど近しい価値観を持つ主体からの学びも取り入れることで、多様な知見や経験が蓄積される。こうした複数のコミュニティが重なり合うことで、各地域における取組の選択肢が広がり、より実効性の高いコミュニティの構築につながると考える。
- 他方で、得られた知見を自地域で実装するには、ローカル・ゼブラだけではなく、地域中核企業、金融機関、行政、商工会議所等の多様なステークホルダーが連携した体制の構築が不可欠である。来年度以降は、例えばスタディツアー等を通じて、各主体が一体となって先行地域を訪問し、同じ事例や現場を共有することで、地域コミュニティがどのような役割分担や関係性のもとで形成され、実際に機能しているのかを具体的に理解する機会を持つことが重要である。
- 例えば三豊市では、ローカル・ゼブラの実践に地域の中核企業や出資者の関与が組み合わさってコミュニティが強化されている。このような事例について、他地域のローカル・ゼブラやその関係者が現場を訪れ、実践を見聞きすることで、単なる知識にとどまらず実感を伴って理解することができる。さらに、こうした学びを「自分たちの地域ではどのように応用できるか」という観点で咀嚼することで、自地域の文脈に応じた体制や仕組みとして実践に落とし込むことにつながる。このように、グループで各地域の実践を学び、理解し、自地域に適した形で応用していく視点を育む機会の創出が、全国における地域コミュニティの形成をより後押ししていくものと考えられる。



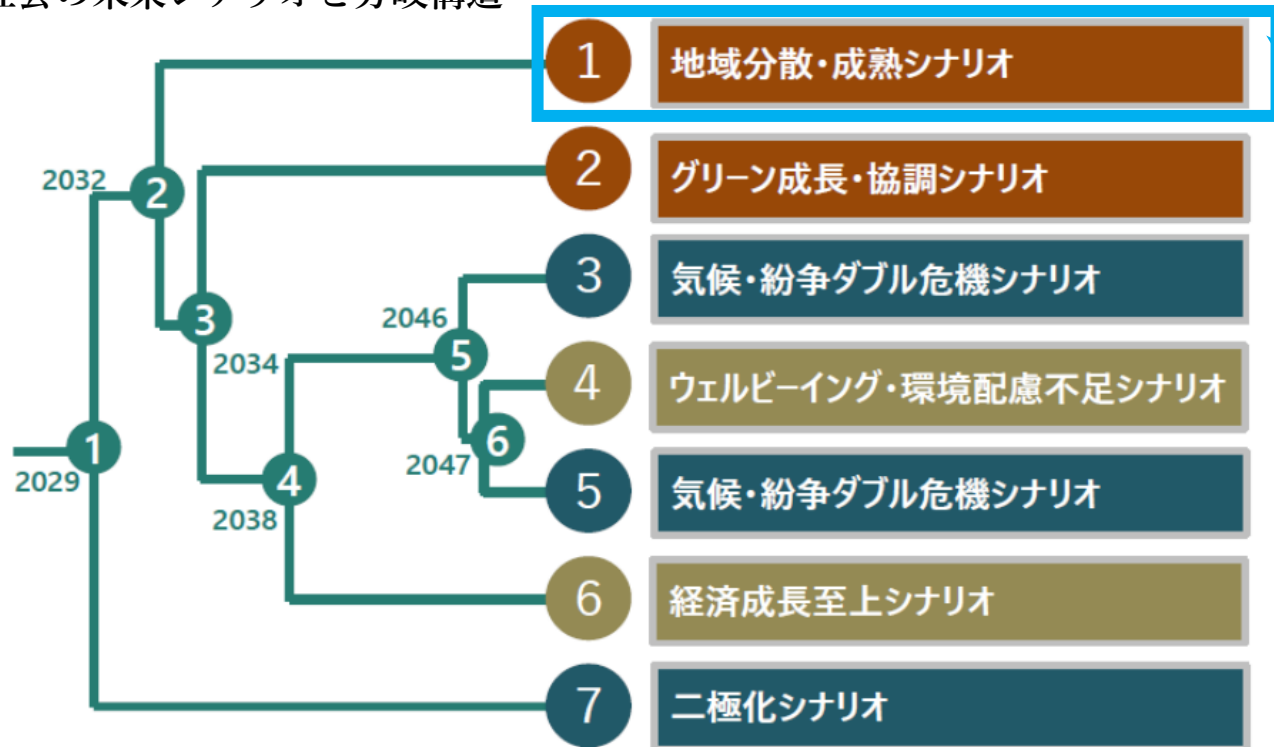
6. Appendix



Appendix：グローバル単位で見た未来シナリオ

- 地球全体の未来シミュレーションに関する研究によると、2050年に向けて地球社会は大きく異なる7つの“多様な未来（シナリオ）”に至る可能性が高い。
- これら7つのシナリオのうち、有力な未来像の一つが、地球全体の環境面において良好なパフォーマンスを示し、地球上の各地域が“自律分散的”な均衡と平和を実現していく「地域分散・成熟シナリオ」である。

地球社会の未来シナリオと分岐構造

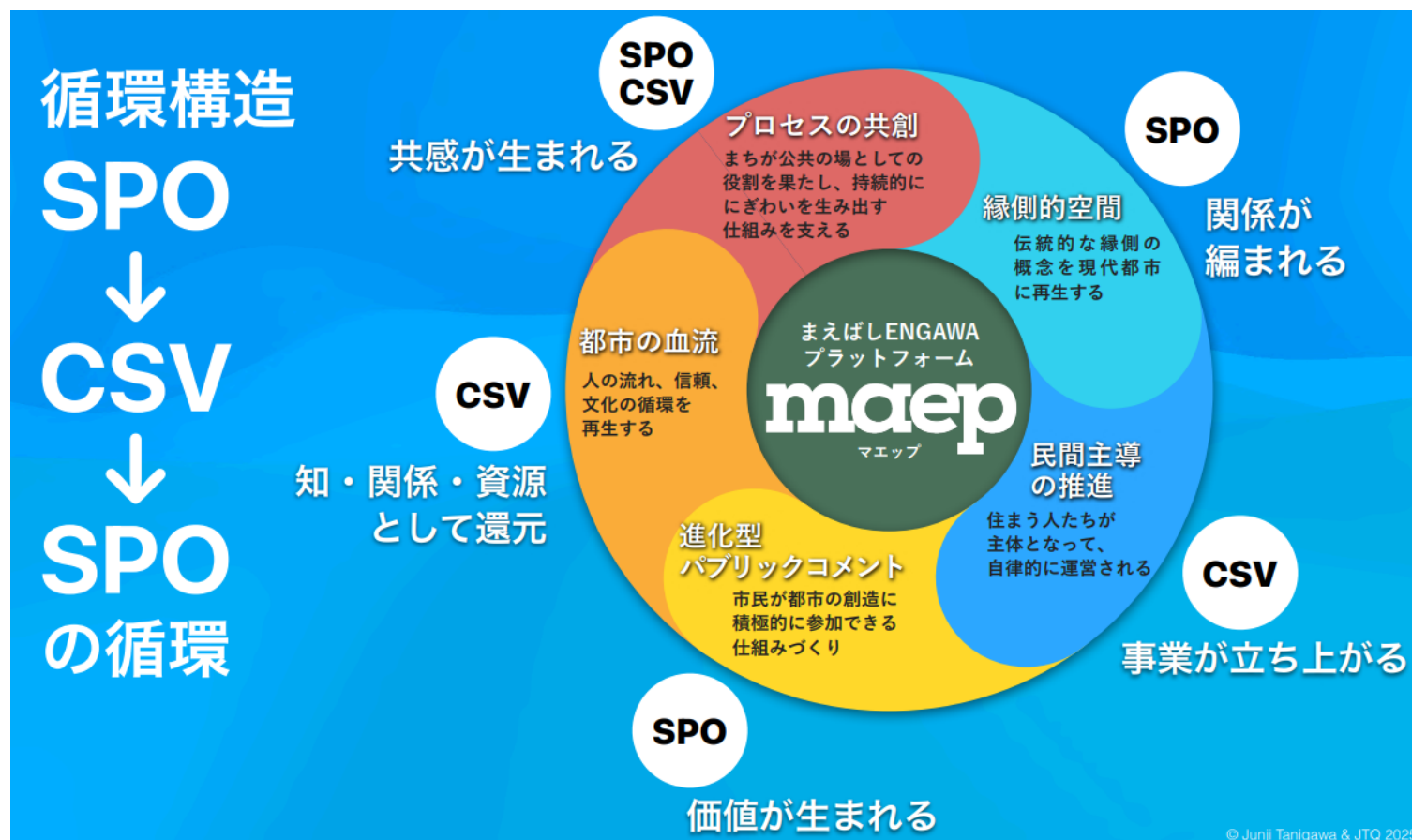


- 経済面では成長が鈍化する一方、CO2排出量など環境面では、もっとも良好な結果を示す。また、国際的な紛争が特に大きく減少するシナリオ。
- 社会的側面での課題は残るものの、国際格差は減少し、全体としては地球上の各地域がいわば“自律分散的”な均衡と平和を実現していく方向であり、有力な未来像の一つと考えられる。

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

Appendix：地域経済を支える循環

- 本書にて記載している域内外の関係性を耕す「つながりの構築（SPO）」と、価値を生み出す「事業の創出（CSV）」という2つの機能が育っていくためには、相互に循環する構造が重要である。
- ライトな関係が横断的に編まれることで、アイデアが事業となり、価値が生まれ、地域資本への還元をしていくことで、まち全体で一体感が生まれる。



Thank you