

第2回ローカル・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

事務局資料

2025年9月29日

中小企業庁経営支援部商業課

1. 第1回研究会の振り返り

(再掲) インパクト活用実践研究会の設立の目的

- 「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の設置について」より抜粋。

- ローカル・ゼブラ企業が創出・育成されるエコシステムの構築の際には、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・ゼブラ企業個社の努力だけでなく、複数のローカル・ゼブラ企業を支援し、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・ゼブラ企業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、地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。

(再掲) 全4回のインパクト活用実践研究会で目指すゴール

■ 資料1「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の設置について」より抜粋。

- 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。

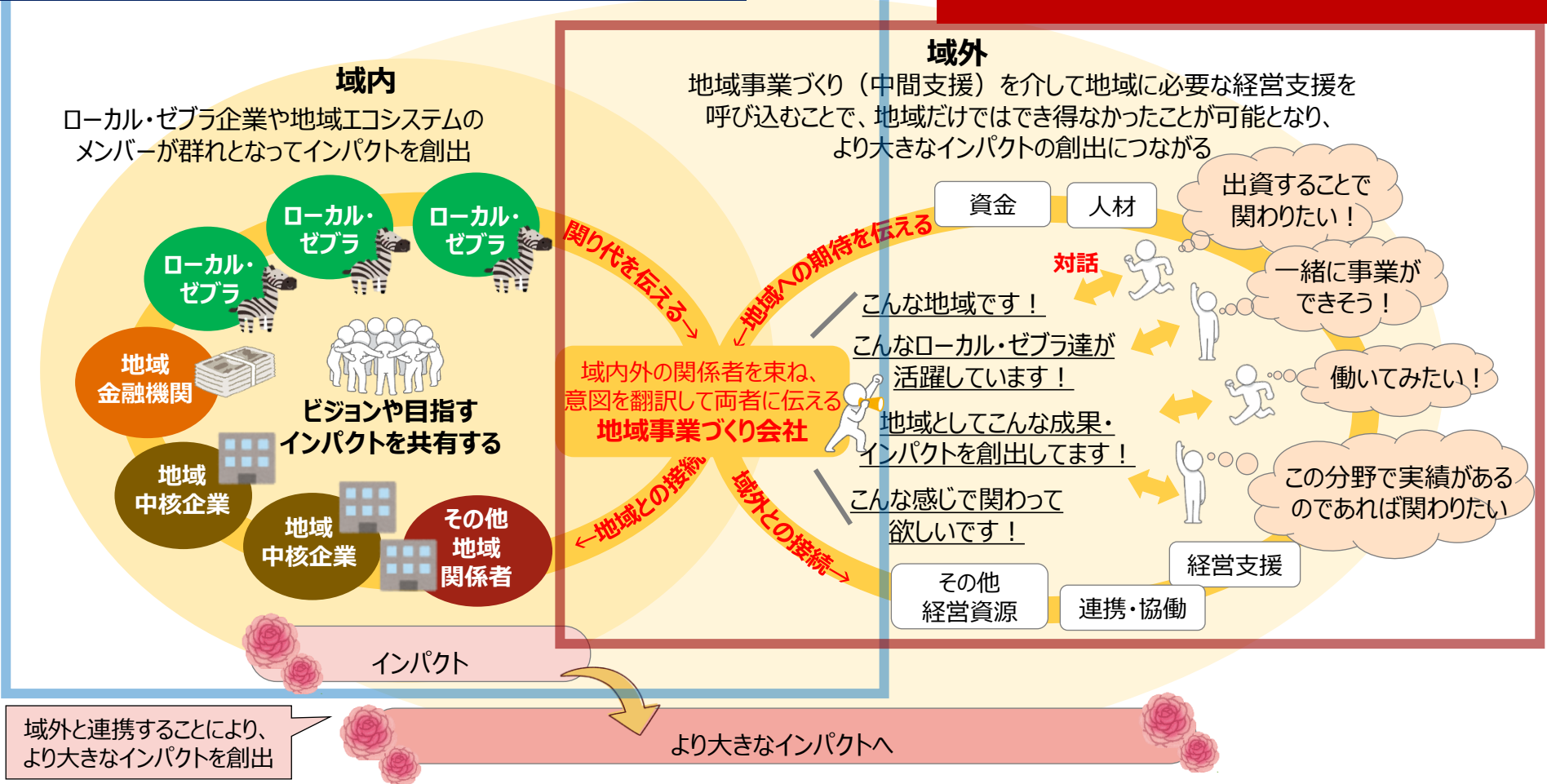
主な討議内容

- (1) 地域内の関係者とどのように目線を合わせ、協力して地域の資源や経済の循環を起こしていけるか
- (2) 地域外の関係者とどのように目線を合わせ、経営資源を持ち寄り、事業を推進していけるか
- (3) 地域の面的なインパクトの可視化
- (4) 協働や資本の循環を進めるための対話の在り方
- (5) 対話の実践からの学びの共有
- (6) さらなる対話の促進に向けて今後必要となる施策の検討

(再掲) 第1回研究会のディスカッションポイント

論点①：地域内の関係者とどのように目線を合わせ、協力して地域の資源循環を起こしていけるか

論点②：地域外の関係者とどのように目線を合わせ、経営資源を持ち寄り、事業を推進していけるか



2. 第2回研究会での論点

第1回研究会のポイントサマリ

- 第1回研究会のサマリは以下の通りであり、委員の意見をベースに今後の研究会で集中的に議論するポイントを抽出する。

1	インパクトをエリア単位で考え、面として捉える必要性	<ul style="list-style-type: none">• 複数のローカル・ゼブラを束ねて地域全体としてのインパクトを評価する「面的な捉え方」が重要。• ローカル・ゼブラと連携先の二者間の関係に閉じるのではなく、面として捉え、関係者全体が利益を享受できる構造がポイント。
2	連携を進めるための対話の在り方（体験・経済性・ナラティブの活用）	<ul style="list-style-type: none">• ローカル・ゼブラ企業が社会的インパクトを創出するロジックを示した上で、それに対して大手企業や金融機関が協業できるポイントについて対話する場を持つことが重要• 経済性を示す指標と地域の歴史や文化などの文脈（コンテキスト）を含む社会性とのバランスは、対話の相手によって使い分けることが重要
3	経済性と社会性のバランス	<ul style="list-style-type: none">• 経済性と社会性は二律背反に思える場合もあるものの、両立させることが事業推進においては不可欠• 文化や社会性を重視する価値観を持っている地域もある
4	経済性と社会性の両立のための時間軸	<ul style="list-style-type: none">• 社会性と経済性では想定する時間軸が異なり、社会性に資する事業は成果が顕在化するまでに一定の時間を要する。

インパクト活用実践研究会全体を通じた論点

- ゼブラの基本的なコンセプトである、周囲との協調、群れになる、というユニークネスを活かし、個社単位ではなく、面的なインパクトに着目することで、ローカル・ゼブラ企業と地域内外の関係者の連携をどのように加速できるかを検討していく。

第1回のポイントサマリ

1 インパクトをエリア単位で考え、面として捉える必要性

2 連携を進めるための対話の在り方（体験・経済性・ナラティブの活用）

3 経済性と社会性のバランス

4 経済性と社会性の両立のための時間軸

論点を抽出

論点1：地域の面的なインパクトとは何か

- 昨年度の実証では、面的なインパクトを“多様な地域プレイヤーがつながる土壌”や“複数の課題の面的な解決”として表現してきたが、十分な定義がなされておらず、場面によって意味が異なっていた。
- 本研究会では、面的なインパクトの示し方について、様々な関係者の共通認識ができるように定義を試みる。

論点2：地域の面的なインパクトをどのように活用するか

- 連携主体によって、訴求シーンや、最適な伝え方が異なるが、本研究会では特に、大手企業、地域金融機関、地域の中核企業を連携先と想定して活用シーンを検討する。

※地域の中核企業は第3回に議論予定。

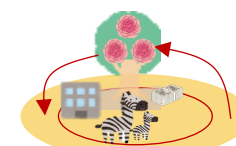
面的なインパクトとは（仮説）

- 面的なインパクトとは、ローカル・ゼブラ企業や地域事業づくり会社を中心とした地域エコシステムが面的に創出するインパクトであり、個社によって創出されるインパクトと対比し、関係者との対話においてより実効性高く用いられるものと仮定する。

個社のインパクト



面的なインパクト



<p>定義</p>	<ul style="list-style-type: none"> 個別事業者が地域課題の解決に取り組み、個社の事業を通じて自社や地域・関係者に対し創出するインパクトのこと。 特定の課題に対して、起こした変化（インパクト） 	<ul style="list-style-type: none"> ローカル・ゼブラ企業が域内企業等と連携をしながら、エリア単位で創出するインパクトのこと。 事業を前に進めるための地域の関係者間の信頼関係の醸成（土壌部分）や、地域の活力そのものを示す地域住民のWell-beingや地域GDPの向上、自然・文化資本（花部分）など、複数の構成要素がある。
<p>有用性・重要性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ローカル・ゼブラ企業個社の事業の評価や、地域課題解決に対する貢献度合いを直接示すことができる。 既存のインパクト評価の手法やフレームワークを活用でき、訴求先とのコンセンサスも形成できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ローカル・ゼブラ企業の特徴である周囲を巻き込む力や、共通のビジョンに向けての複数社の協働を示すことで、単独企業による活動以上の成果を示すことができる。 地域のバリューチェーン全体の在り方を示すことができるため、連携先に事業の成長可能性や事業リスクの低減可能性を示すことができる。
<p>活用シーン</p>	<ul style="list-style-type: none"> 共通のビジョンを通じた社員のエンゲージメント向上と人材確保につながる。 域内外の企業やインパクト投融資を行う資金提供者との対話の際のツールとなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ローカル・ゼブラ個社のインパクトよりも大きなものとして捉えることで、地域との協働において自社事業との相性や継続性、スケールを重視する大手企業や、地域の盛り上がりが自社事業と密接に関わる中核企業や地域金融機関との対話の際に、より強い説得力を持つ。

参考) 地域の面的なインパクトの種類

- 成果としての花部分だけでなく、それを生むための土壌部分も重要である。花が地盤に帰り土壌が豊かになるという循環を生み出すことも重要。

インパクト指標類型

示し方



面的なインパクトを構成する要素（案）

- 面的なインパクトを構成する要素としては、土壌部分と花部分のみならず、他の軸も考えることができる。
- より広く検討をしつつ、連携先や訴求先との対話の中で重要となる要素を探ることが重要。

インパクトの種類 (土壌、花、その他)	<ul style="list-style-type: none">• 地域の関係者間の信頼関係（土壌部分）や、地域住民のウェルビーイングや地域GDPの向上（花部分）など、様々なものがあることを考慮することが重要
対象とするテーマ	<ul style="list-style-type: none">• 住民のウェルビーイング、地域GDP、文化資本、自然資本等、こういったテーマが対象か• 地域の課題は相互に関連しているため創出されたインパクトが複数の分野横断で捉える目線も重要
エリアの範囲	<ul style="list-style-type: none">• 市町村などの行政区画や、河川流域の一部など、エリアを地理的にどのように捉えるかは、インパクト（花部分）の可視化や、その土地の歴史や文化、価値観を理解した上での関係者間の信頼構築（土壌部分）に大きな影響を及ぼす
現在のインパクト 将来想定されるインパクト	<ul style="list-style-type: none">• 既にインパクトが創出されているのか、これからインパクトを創出できる状態にあるのか、などといったステータスを考慮することが重要。
インパクトの時間軸	<ul style="list-style-type: none">• 事業の時間軸と地域課題解決の時間軸に大きなギャップがあり、時間の経過とともに、エリアが広がっていく可能性もあることから、こういった時間軸でインパクトを発現させていくかを考えるかは重要。

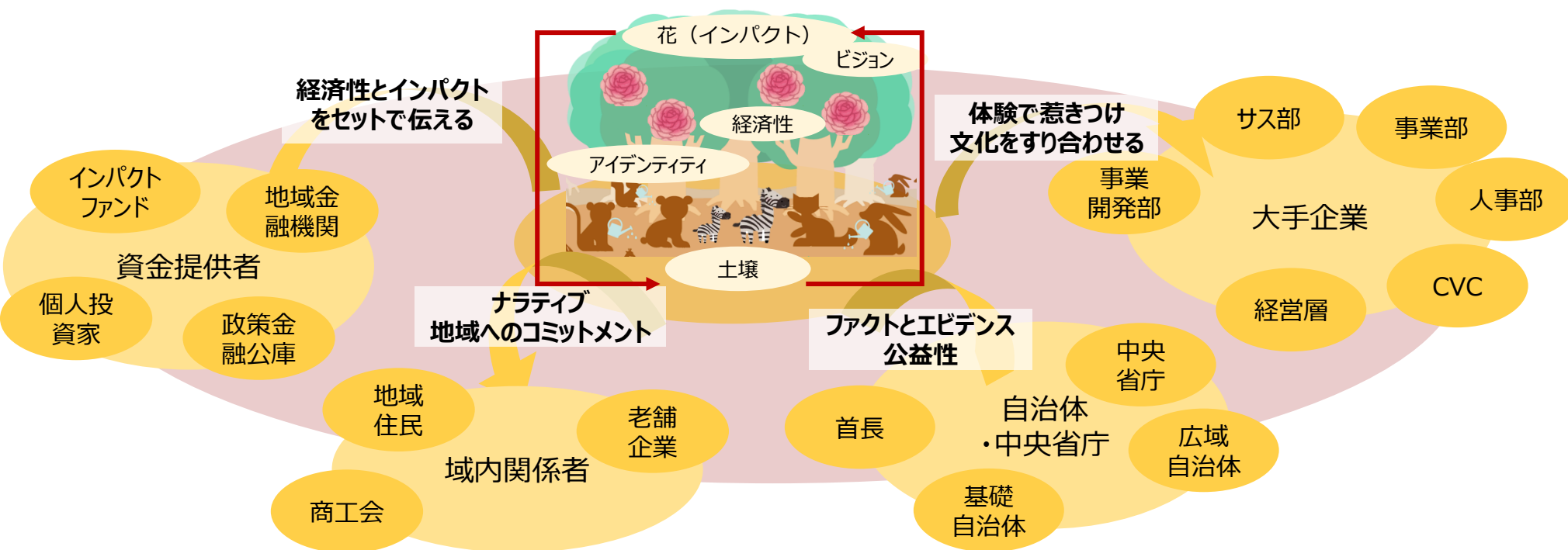
連携・目的パターンと連携構築のあり方

- 大手企業、地域金融機関とローカル・ゼブラ企業の連携には様々なパターンがあり、組み方や双方のメリットも異なる。

連携先	連携目的	連携内容（例）	連携の意義
大手企業	新規事業開発	<ul style="list-style-type: none"> 大手企業による新規ソリューション／サービスの地域での展開 ローカル・ゼブラ企業と大手旅行会社による地域の魅力を伝えるツアーの開発 	<ul style="list-style-type: none"> 大手企業は地域での実証フィールドを確保できる 地域の事業者は地域資源の有効活用の幅が広がる
	既存事業の発展	<ul style="list-style-type: none"> ローカル・ゼブラ企業が製造する地域の特産物を大手食品企業から全国で販売 大手小売企業による地域に根差した店舗づくり／製品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 大手企業は地域におけるユニークなコンテンツをビジネスに活用できる 地域の事業者は販路や場といった大手企業のアセットを活用した事業の推進ができる
	地域課題解決人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> 大手企業による、専門・若手人材の地域企業への派遣 	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な若手人材に対する原体験と現場感の提供ができる
	サステナビリティの取り組みの推進	<ul style="list-style-type: none"> 大手食品・飲料企業による水源の涵養に向けた取り組み 大手通信販売企業による、地域の林業事業者からのJ-クレジットの買取 	<ul style="list-style-type: none"> 大手企業は地域の自然資本を活用した取り組みのフィールドを確保できる 地域の事業者は時間軸の長い自然資本の涵養に向け、新たな資金源の獲得につながる
	基金への出資／アクセラレーションプログラムの提供	<ul style="list-style-type: none"> 大手企業による地域活性化ファンドへの出資／アクセラレーションプログラムの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 大手企業は事業シナジーの創出機会となる 地域の事業者は事業を前に進めるノウハウを得、初期段階での活動資金を得ることができる
地域金融機関	出資・融資等による資金提供	<ul style="list-style-type: none"> 地域金融機関からの出資・融資による資金提供 経営支援/育成といった伴走支援も提供 	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関は直接的な財務リターンに加え、地域の活性化を通じたエリア全体への資金提供機会を得ることができる
	官民連携による資金提供	<ul style="list-style-type: none"> 地域金融機関が基礎自治体と地域事業者をつなぎ、ふるさと納税等の資金を提供 	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関は公的資金と民間資金のブレンドによるリスク低減といったメリットを享受できる

面的なインパクトを用いた関係主体との連携構築のあり方

- 関係主体との連携に当たり、主体によって求める情報（インパクトや経済性、数字やファクト）は多様だが、地域のアイデンティティやビジョン、地域の面的なインパクトといった本質的な内容は共通しており、連携先に応じて伝え方を最適化する（翻訳する）ことで、連携を加速させることができると考えられる。



第2回研究会でのディスカッションポイント

- 第2回研究会では以下のポイントについて実践的&具体的な議論を行う。

① 地域の面的なインパクトとは何か

- 関係者との協働を進めるために有効となる“面的なインパクト”の定義や構成要素を明示する。(エリアの範囲は個別に異なることに留意が必要)

参考

- 面的なインパクトとは (仮説)
- 各社の事例

② 地域の面的なインパクトをどのように活用するか

- 面的なインパクト (現在のインパクト、将来想定されるインパクト) をどのように伝えることで、協働を進めることができるか、連携主体や、連携の目的別に具体的な事例を想定しながら明らかにする。

参考

- 連携・目的パターンと連携構築のあり方
- 大手企業が地域で新規事業を行う際の推進プロセス
- 地域金融機関におけるゼブラとの連携/支援プロセス