

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（インパクト活用実践研究会） 議事要旨

- 開催日時: 2025年9月29日(月) 14:40~16:40
  - 場所: カンダまちおこし株式会社オフィスおよびTeamsのハイブリッド開催
  - 出席委員: 今田座長、安部委員、岡本委員、工藤委員、田淵委員、千葉委員、並木委員、福田委員、松場委員、山口委員
  - オブザーバー: 環境省 大臣官房地域政策課、金融庁 総合政策局総合政策課、国土交通省 国土政策局総合計画課、総務省 地域力創造グループ地域政策課、農林水産省 農村振興局農村政策部
- ※座長以下50音順で記載

## ① 面的なインパクト<sup>1</sup>とは何か

### 1. 地域資本の循環と土壌形成

- ローカル・ゼブラが地域の資源・資本（自然資本・文化資本・社会関係資本など）を活用し事業成果（インパクト）を生む一方通行のプロセスだけではなく、事業成果（インパクト）が再び地域資本に還元され、循環が生まれる。この循環は小さなプロジェクト単位の成功といった短期的なものもあれば、年間単位で繰り返される大きな循環といった長期的なものもある。また、地域内での循環は経済学の分野では「地域内再投資」と捉えることができる。すなわち、事業によって生まれた富が再び地域内に投資される仕組みであり、その再投資の規模が地域経済の厚みを決めると考えられる。
- 事業を生み出すためにローカル・ゼブラと大手企業や金融機関との連携のあり方や資本の活用効率を支える土壌（コミュニティの価値観や風土）の部分こそ、地域の当事者にとって最も意味のある領域である。具体的には、地域の主体者（アクター）の数や質の向上であり、これは長期的に見ると地域にとって大きな意味を持つ。

### 2. 価値観変容と構造変化

- 地域の文脈（コンテキスト）においてはしばしば、何を言ったかではなく誰が言ったかが重要となる。文脈（コンテキスト）はストーリーの数や語り部の数によって編まれるものである。そのため、ストーリーの数や語り部の数を増やすことこそが、土壌（コミュニティの価値観や風土）を豊かにすることにつながるのではないかと。
- 面的なインパクトとは、ほぼシステムチェンジと同義であると捉えられるのではないかと。氷山モデルでは、できごと・時系列パターン・構造やシステム・メンタルモデルの4階層に分けられ、時系列パターン以降は海面下にある。できごとは実際に起こったこと、時系

---

<sup>1</sup>ローカル・ゼブラ企業とは地域の課題解決を図り、社会的インパクト（社会に対する良い変化）を創出しながら、収益も確保する企業群を指す。こうした企業が単体で社会的インパクトを創出することは難しい場合があるため、複数のローカル・ゼブラ企業を束ねて地域全体としての社会的インパクトを評価する「面的な捉え方」が重要であり、第2回研究会では面的なインパクトとは何かについて議論した

列パターンは今まで起こってきたことや傾向とこれまでの変化、構造やシステムは時系列パターンに与えた影響となる政策や法律、物理構造やそれらの相互関係を指し、メンタルモデルは人々がシステムに対して抱く仮定・信念・価値観である。冰山モデルでは下に行けば行くほど変化のレバレッジは大きい、時間もかかり難易度も高いとされ、特に構造やシステムの層においては、特定のアクターの存在や、それを支える役割を担う人々の有無が鍵となる。これはすなわち、地域におけるプレイヤーの数や、語り部の多さと直結している。さらに深掘りすると、特定のアクターだけでなく、一般の人々の価値観の変容が重要である。人々の価値観が変わることこそが、構造的な変化を生み出す本質的なポイントであると考ええる。

- 現状は地域と大手企業の連携の間で非常に大きな価値観の隔たりがあるため、枠組みや価値観そのものを変えていく必要がある。面的インパクトとは、単なるシステムチェンジではなく、既存の延長線上にはない新たな価値観や仕組みを生み出すことである。例えば医療分野に取り組むローカル・ゼブラは、現代の医療システムが経済成長を前提とした制度設計となっていることから、制度自体を変革しなければ本質的な変化は生まれないという認識のもと、挑戦を続けている。
- ローカル・ゼブラの取組を通じて、関わる人々自身に変化していく様子が極めて興味深い。たとえば、地域のバーの店主が、誰に頼まれたわけでもなく夕方に子どもたちを見てくれるなど、優しさの循環が生まれている。これはマインドセットの変化であり明確なインパクトと呼ぶには難しいかもしれないが、ローカルな関わりの中で生まれる「面的なインパクト」の一例であると考ええる。

### 3. 面的なインパクトの時間・空間軸と連鎖

- 面的な広がりとは時間軸に沿った連鎖の結果として生じるものであり、点が線となり、その線同士がつながり、囲まれることで初めて面が現れる。したがって、いきなり面的なインパクトが生まれるわけではなく、点と線の積み重ねによって面が形成されるのである。このプロセスにおいて重要なのは、時間をかけるほど刈り取り時の金額やレバレッジ効果が大きくなるという点である。自らがどれほどの時間を費やして点と線を積み重ね、面を形成できるかを計算し、そこから逆算して戦略を立て、地域の連鎖性を生み出すことが肝要である。
- 面的なインパクトは次世代となる子どもたちの姿に現れることが多いと感じる。時間軸で考えると、ローカル・ゼブラが今取り組んでいるのは地域の資本を用いて地域内での起業や事業を興すことまでであり、そこから生まれるインパクトは次の世代に託すしかない。その心持ちを共有する方法が重要なポイントであると考ええる。最近「新しいラグジュアリー」という考え方に注目している。これは従来のラグジュアリーに対するアンチテーゼ的な発想であり、持続可能性や地域文化への敬意などを持ち豊かさの本質を問い直すものである。
- 地域の持続可能性や人々が幸せに生きる街の姿を考えるにあたっては、社会関係資本のみでは不十分であり、人々の暮らし、経済、カーボンニュートラル、ネイチャーポジティブといった要素も同時に把握する必要がある。空間軸（地域）に加え、時間軸を重視した評価を行

い、現時点でのインパクトを評価するだけではなく、将来の推計を行いたい。資金提供を求める際には、地域への資金投入が将来生み出す変化を説得的に提示することが極めて重要である。

#### 4. 面的なインパクトの価値とエコシステム

- 現在の議論は論理的・経済的側面に偏りがちであるが、「より美しい地域をつくれるか」という視点を取り入れることで、立体的で豊かな考え方が可能になる。例えば水資源についても単なる水源や点的な環境要素ではなく、周囲を含めた面的な景観そのものとして捉えるべきである。
- 価値が変容しても揺るがないアクセシビリティや受容力の高さ、あるいは強靱さなどの要素が重要であると考え。現時点で価値や技術がなくとも、30年後、40年後に新たなシステムとつながる可能性があれば、それで十分であると考え。近年は大手企業でもパーパス経営<sup>2</sup>が重視され、「我々の存在意義は何か」という問いが投げかけられている。競合他社との差別化を図る上でも、金銭的価値だけでは語れない部分があり、経済的指標以外にも焦点が当たっている。例えば、「美しさとは何か」という問いに対し、自社の美しさや他社と異なる点を説明できることが、ファンづくりにつながると考える。
- 特定のインパクトだけに着目すると、その実現のために他の領域に歪みが生じることもあり得る。例えば、大規模工場の誘致による雇用創出が、地域の介護人材の流出を招くといった事例が挙げられる。そのため、全体をマネジメントする考え方（面的なインパクトやシステムチェンジなど）が必要である。現状では、全体のマネジメントは公的機関が担っているが、限界も存在する。今後は、誰が全体を俯瞰し、調整・管理していくのが問われている。特に地域金融機関の役割については、現場でのリアルな課題を踏まえた上で、社会的共通資本<sup>3</sup>への投資や、地域の持続的発展に向けた新たな枠組みづくりが求められる。
- リーダー同士が横でつながることや、エコシステムが自己増殖しているかどうか、面的なインパクトを考える上で重要な要素である。特定の人物がいなくなった途端にすべてが終わってしまうような状況では、面的インパクトは脆弱である。エコシステムには多様なダイナミクスが存在し、外部から大きな組織が参入したり、さまざまな関係者が入れ替わったりすることもある。誰かがいなくなっても、他の誰かが補完し合い、再び新たな活動が生まれるような仕組みが必要である。リーダーが複数存在し、相互に補完し合うことで、持続的かつ強靱なエコシステムが形成される。事業の成果だけでなく、それら事業を生み出す地域資本の土壌（コミュニティの価値観や風土）の健全性を評価する上でも重要な観点である。
- エコシステムは誰かがコントロールするものではなく、むしろ神の領域に近い現象である。それにもかかわらず、エコシステムは消滅せず、日本の地域は何千年も存続してきた

---

<sup>2</sup> 企業が社会における自身の存在意義（パーパス）を明確にし、その意義を経営の軸に据えて事業を行う経営モデル

<sup>3</sup> 経済学者の宇沢弘文が提唱した「すべての人びとがゆたかな経済生活を営み、すぐれた文化を展開し、人間的に魅力ある社会を持続的、安定的に維持することを可能にするような社会的装置」を指す

という事実がある。さまざまな評価軸で「これがなくなったら困る」「寂しい」と感じるものも、長い目で見れば多様な出来事を経て、存続されてきたことが素晴らしい点である。

## ②地域外との連携における面的なインパクトの活用方法

- ローカルな起業家やまちづくり実践者の行動は、エフェクチュエーション理論に示されるように、自らの手持ちの資源を活用し、できることから着手しながら、必要な人との関係を築き、夢を具体化していく。一方で大企業的意思決定は、事前に計画を策定し、リスクを管理しながら段階的に実行していくというものであり、両者は根本的に異なる意思決定モデルに基づいている。したがって、この二つのロジックを翻訳し、接続する仕組みが必要となる。
- 結局のところ実際に取り組みを進めるのは「人」であるということである。したがって、共感や心の動きといった要素がきわめて重要であり、定性的な部分をどのようにナラティブ（地域が持つ文脈やストーリー）として伝えるかという点も検討が不可欠である。
- ファンド立ち上げの準備を進めていた際、当初は地域の金融機関に持ち込んだが、「発想は面白いが実現性が理解できない」「まだ早すぎる」といった反応で前に進まなかった。しかし、大手企業と共同でファンドを設立すると発表した途端、地域金融機関が積極的に関心を示すようになった。この変化は非常に印象的であり、大手企業と組むことで生まれる波及効果の大きさを実感している。

以上