

第3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11月17日

中小企業庁経営支援部商業課

1. 第2回研究会の振り返り

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

第2回研究会で出た意見のサマリ

■ 第2回研究会で出た意見のサマリは以下の通り。

①時間軸に沿った「点→線→面」の連鎖を考えることが必要

- 面的なインパクトは、最初から「面」で現れるものではなく、地域のゼブラ企業による個々の点的な活動が線としてつながり、それが時間をかけて相乗効果を生み出すことで初めて面としての広がりが生まれる。
- 時間をかけて点と線を積み重ね、地域の資源循環を生みだし、「面的なインパクト」を形成する。

②面的なインパクトを生む土壤として地域の主体性と関係性のデザインが重要

- 面的なインパクトを支えるのは、成果（花）よりも、土壌部分であり、そのためには「主体者の数や質」「語り部の存在」「暗黙知の共有」などの基盤を整備することが重要である。
- 地域における多様なプレイヤーの関係性が豊かになることで、点・線・面の連鎖の設計につながる。

③システムチェンジによる価値観・構造の変容も面的なインパクトにつながる

- 面的なインパクトは単一のゼブラや事業の拡大ではなく、住民を巻き込んだ地域全体での価値観・行動の変化である。
- 地域単位でのチャレンジして良い文化・土壤の醸成や、地域の企業が大手企業などと連携して既存の評価軸をアップデートするなど、メンタル＆考え方の変容も重要。

④域内外をつなぐ「翻訳」や「間尺の調整」の役割が必要（特に地域事業づくり会社）

- 面的インパクトを生むには、ローカル・ゼブラなどの地域企業、大手企業、地域金融機関、住民など多様なレイヤーをつなぐ理解の踊り場が必要。
- そのためには、経済性だけでなく、社会的価値の評価やそれを軸に据えた対話などを介して、異なる意思決定プロセスを持ったプレイヤーをつなぎ、資金や人の循環を設計することが重要。

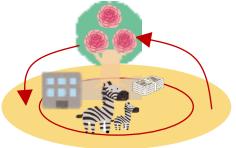
面的なインパクトとは

- 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



定義

- 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）

- 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。

2. 第3回研究会での論点

研究会全体の流れ

- 第1回、第2回で検討してきたインパクトの活用によるエコシステム形成に関する大きな世界観や、ゼブラに特徴的な面的なインパクトの概念を踏まえ、第3回では実体経済への落とし込みをより具体的に議論し、第4回で運用に落とし込むことを目指す。

第1回
8/1

- 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くか
- 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、事業を推進していくか

For What
何を目指すか

第2回
9/29

- 地域の面的なインパクトとは何か
- 地域の面的なインパクトをどのように活用するか

What
何に着目するか

第3回
11/17

- 地域エコシステムが創出するインパクトをどのような変換経路で誰の財務価値に転換できるか
- 面的なインパクト（土壤部分）は非財務から財務への転換プロセスや地域資本の循環を加速・増幅させるか

How
どうい仕組みを作りのか

第4回
2/5

- これまでの議論を、どのように運用や制度に落とし込むか

How
どのように運用するか

面的なインパクトを議論する重要性

- これまでローカル・ゼブラが個社単位で創出するインパクトをどのように把握し、評価するかに関する手法の検討がなされてきたが、これからはローカル・ゼブラ個社が創出するインパクトに加え、エコシステム自体への貢献度の評価について考えていく必要がある。

これまで

ローカル・ゼブラ個社が創出する
インパクトをどのように把握し、
評価するか

- 評価手法の適切性・客觀性
 - 指標の選定
- など



これから

ローカル・ゼブラ個社が創出する
インパクトに加え、エコシステム自
体への貢献度をどのように評価す
るか

- 土壌部分も含め、「面的なインパクト」と呼んで議論をしてきた内容

地域エコシステムを
形成するローカル・ゼ
ブラはこちらの方が適
している可能性

本研究会ではエリア単位での面的なインパクトを検討することにより、域内外のプレイヤーを巻き込んだ
エコシステムの形成のメカニズムについて考えを深め、エコシステムの全国展開や拡大に寄与する。

地域エコシステムにおける資本循環

- 地域エコシステムにおける資本循環の中でも、ローカル・ゼブラを中心とした事業の成果やインパクトがローカル・ゼブラや連携先にどういった好循環を生み出すかを明らかにする必要がある。

事業成果やインパクト

ローカル・ゼブラの資本強化

(財務資本、人的資本、社会からの信頼、実績、ノウハウ、ファン、新たな繋がり、事業ノウハウ)

地域資本への還元

(地域GDPの向上、ウェルビーイングの向上、文化・自然の多様性の保持、地域に必要な施設やサービス)

連携先への還元

(事業の魅力、収益、従業員エンゲージメント、気候変動等への貢献責任、ファン、新たな繋がり、信頼、地域・社会課題への理解)

③事業を実施した成果が表れる ローカル・ゼブラや 地域事業づくり会社の事業活動

④強化された資本を ビジネスに再投資する

⑤連携主体や地域に 資本が還元される

②LZは資本を集約してビジネスモデルを磨く

事業において使う資本

ローカル・ゼブラの資本

(ビジョン、巻き込み力、ソリューション等)

地域から得られる資本

(原材料、内需市場との接続、信頼、住民/地元企業による出資など)

連携先が提供する資本

(販路等による外需市場との接続、出資など)

地域の資本（土壤・地盤）

自然資本

社会関係資本

設備資本

人的資本

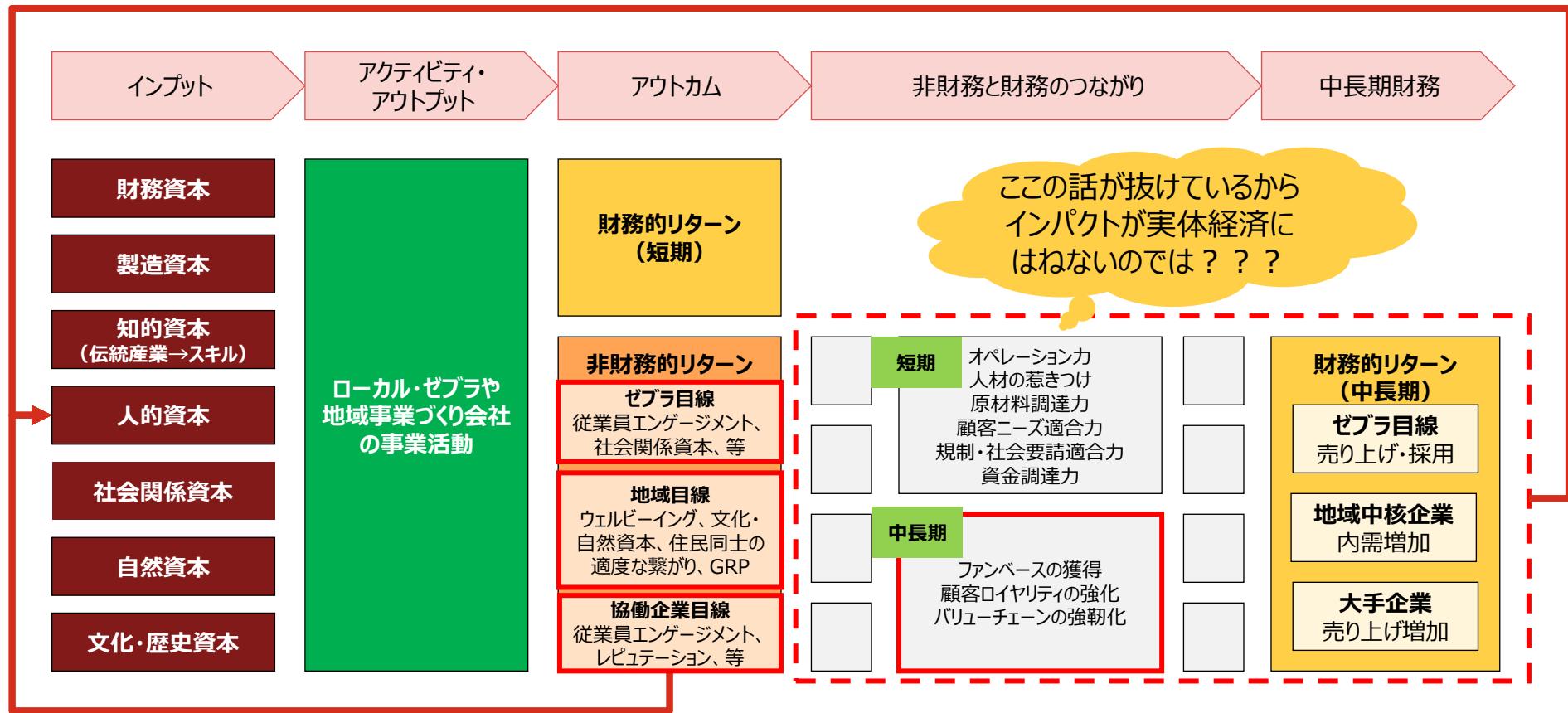
知的資本

文化資本

財務資本

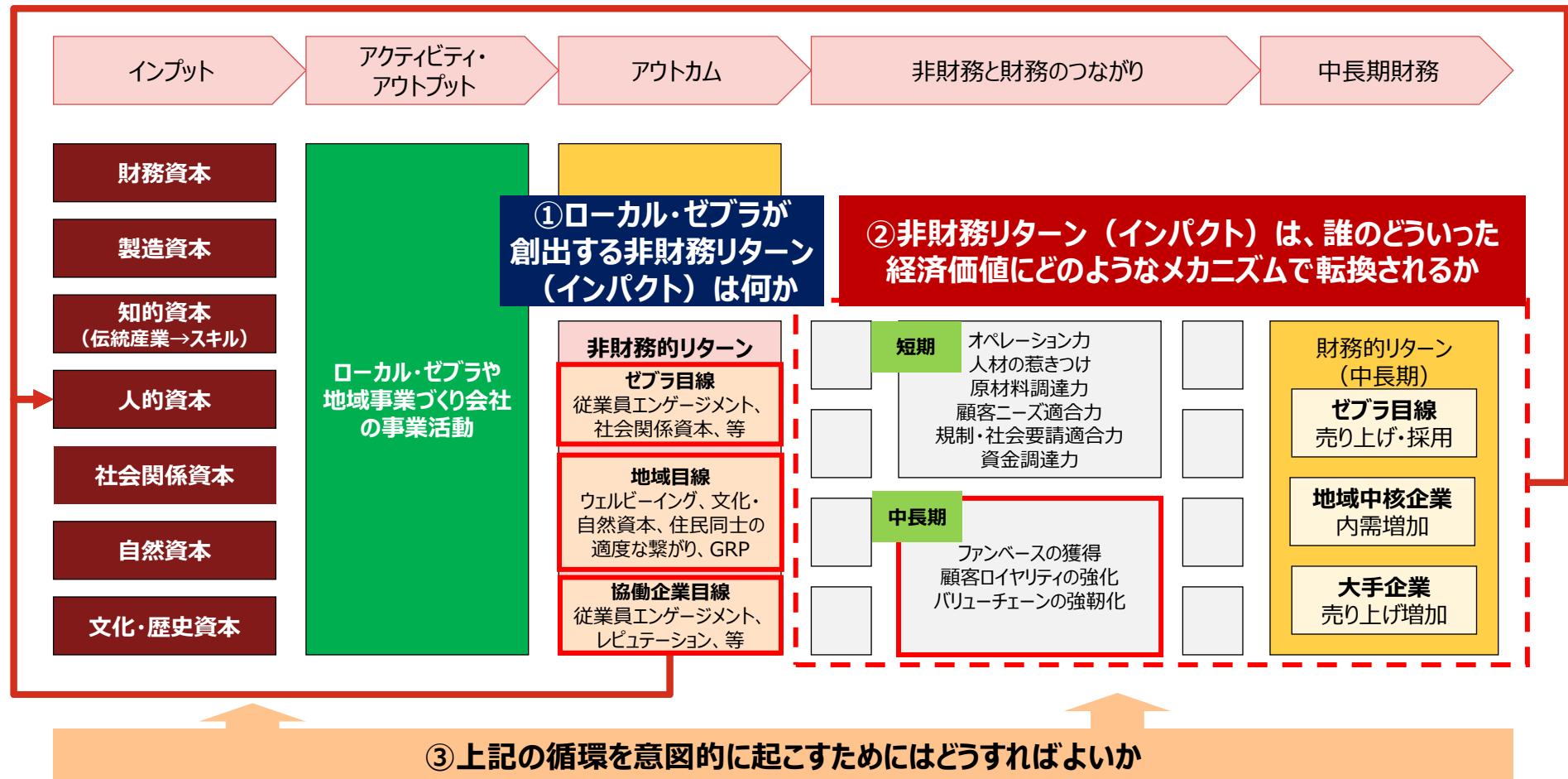
非財務情報の財務情報への転換 - 問題提起

- 現状では、ローカル・ゼブラ企業が生み出すインパクトが、大手企業などの連携先の財務的なリターンにどのように繋がるかが明示されていないため、インパクトの話と経済性の話がつながっていない状態となっているのではないか。



非財務情報の財務情報への転換 - 論点

- 第3回研究会では、ローカル・ゼブラ企業が生み出すインパクトは何か（①）、インパクトが誰のどういった財務価値に、どのように転換されるか（②）、その循環を意図的に起こすためにはどうすればよいか（③）を議論したい。

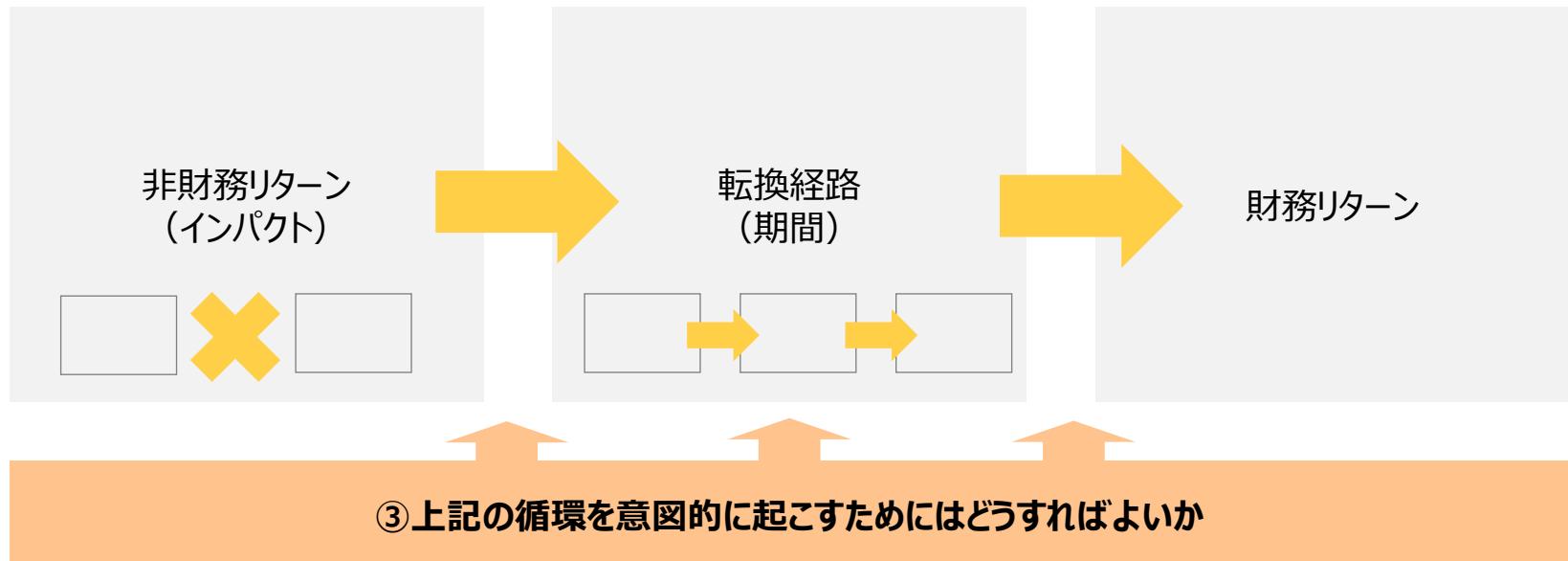


第3回研究会の論点

- 本研究会の論点を再掲する。特に②の論点では、短期財務では測れない中長期での非財務的・財務的リターンを評価する新しい軸を提示することを狙いたい。

①ローカル・ゼブラが
創出する非財務リターン（イン
パクト）は何か

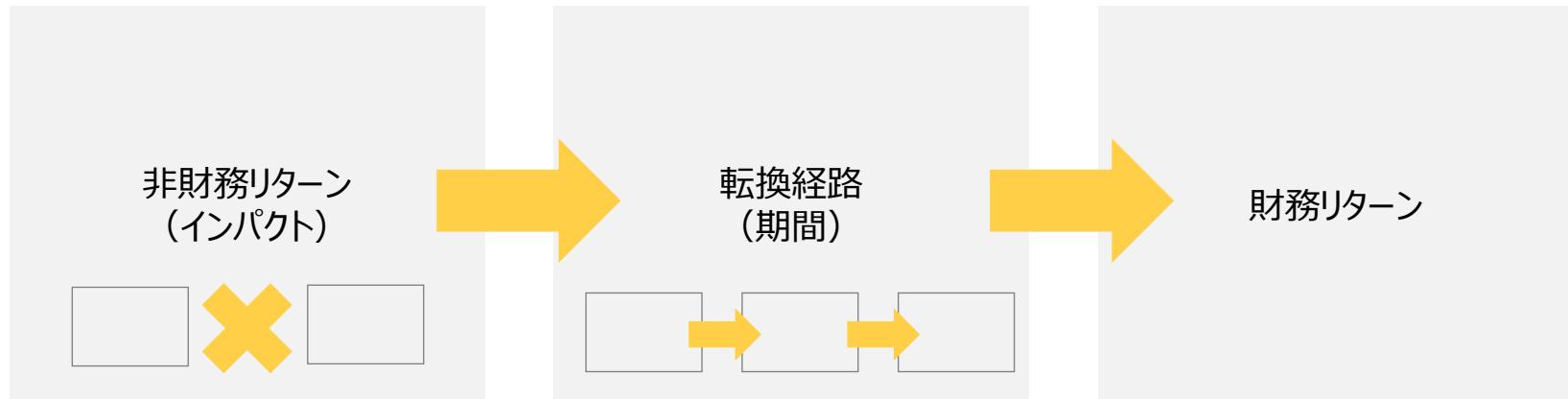
②非財務リターン（インパクト）は、誰のどういった経済価値に
どのようなメカニズムで転換されるか



インパクトが財務価値に変換される経路について

①ローカル・ゼブラが
創出する非財務リターン
(インパクト) は何か

②非財務リターン（インパクト）は、誰のどういった経済価値に
どのようなメカニズムで転換されるか



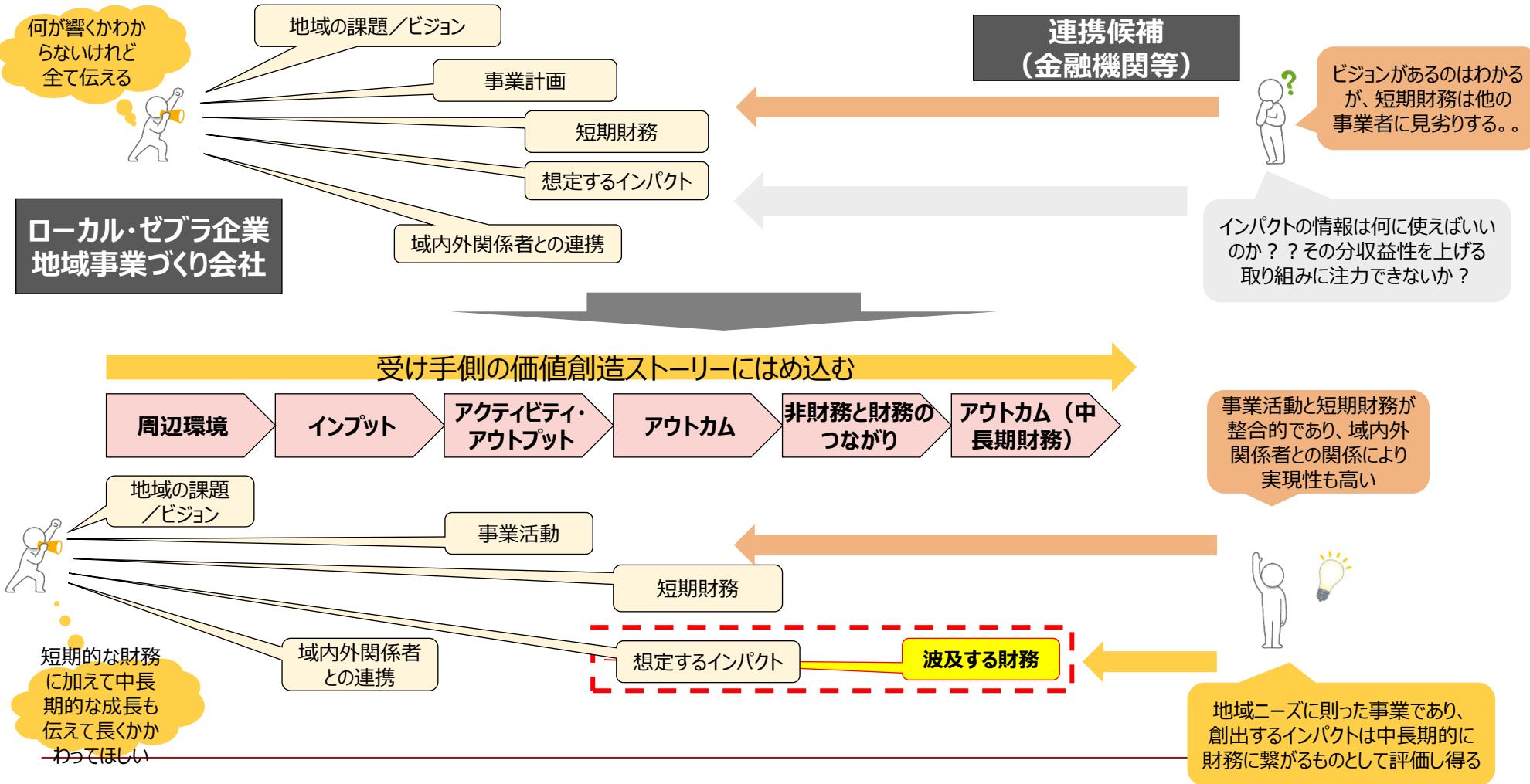
A.ゼブラの活動及び創出されたインパクトがローカルゼブラ自身の中長期的な財務の強靭性に繋がるケース

B.ゼブラとの協働及び創出されたインパクトが連携する大手企業の財務強化に繋がるケース

C.ゼブラの協働及び創出されたインパクトが協働する地域中核企業の財務強化に繋がるケース

参考) ローカル・ゼブラ/地域事業づくり会社の現状と目指す姿

- 受け手側の価値創造ストーリーの中で、社会性・経済性の両側面から、協業の位置づけや意義をしっかりとアピールできるようになることを目指す。



参考) ローカル・ゼブラ企業と協働企業の連携パターン

- インパクトやその先の中長期的な財務の創出に向けたローカル・ゼブラ企業と企業の連携には、下記のパターンが想定される。

域外 ①補完型	大手企業の価値創造ストーリーの中で弱い部分を補完する。 <ul style="list-style-type: none">➢ バリューチェーン上、CO2排出等のネガティブなインパクトの創出が不可避な部分を、地域の自然資本を涵養するゼebraと連携することで緩和し、バリューチェーン全体でのNature Positiveを実現する
域外 ②促進型	大手企業の価値創造ストーリーをさらに強くする。 <ul style="list-style-type: none">➢ 地域交通が衰退している地域で、大手企業が自動運転の実証とビジネスモデルの確立を行い、ゼebra企業は地域の観光協会と連携しつつ、自動運転の停車先での受け入れを整備することで、地域共創の実現が可能となることを示す。<ul style="list-style-type: none">A) 大企業のアウトプット・アウトカムがゼebra企業のインプットとなり、ゼebraの事業が加速する。B) ゼebraのアウトプット・アウトカムが大企業の地域ビジネスにおけるインプットとなり、大企業の地域事業を後押しする。
域内 ③域内循環型	地域の活性化によって生じたベネフィットを地域企業が享受する <ul style="list-style-type: none">➢ ローカル・ゼebra企業と地域老舗企業の協働事業等が生み出した地域の活力によって、地域企業は内需の増加に伴う売り上げの拡大や域内からの人材確保といったベネフィットを得る