

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（インパクト活用実践研究会） 議事要旨

- 開催日時: 2025年11月17日(月) 14:00~17:00
- 場所: 東近江市近江商人博物館・中路融人記念館及び Teams のハイブリッド開催
- 出席委員: 今田座長、岡本委員、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: 金融庁 総合政策局総合政策課、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 ローカル・ゼブラ<sup>1</sup>が創出する非財務リターン（インパクト）は何か

1. 資本（ストック）としての非財務リターン
  - 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、短期的なリターン（利益）やフロー（一定期間に生じる価値）ではなく、地域や組織に蓄積されていく資本（ストック）として捉えるべきである。
  - リターンという言葉は即時的な利益や成果を想起させるが、実際には事業コストの低減や企業としての信用力の蓄積など、間接的かつ時差を伴って資本が形成される場合が多い。たとえば、ローカル・ゼブラによるステークホルダーとの関係性の構築・強化や社会関係資本<sup>2</sup>の蓄積は、組織の持続性や事業性、財務成果の向上に繋がる。
  - 関係性の構築・強化が資本として蓄積され、一定の時差を伴って企業の財務的成果として現れる構造や、地域や企業のレジリエンスやイノベーション力が向上する可能性が示されている。
2. 地域資本の再発見と活用
  - ローカル・ゼブラは、地域の魅力や文化・歴史資本、人的資本、社会関係資本など、地域に眠る資源の価値を再発見し、活用して事業を営んでいる。従来の企業活動が見落としがちだった未活用資源や、住民が使い方を忘れてしまった資源を再評価し、事業の資源として活用することで、地域資本のストックを増やす好循環を生み出している。
  - ローカル・ゼブラの活動は、従来の文化やルールでは実現できなかった新しい事業機会や地域課題の解決機会を生み出す「機会の窓（window of opportunity）」<sup>3</sup>として機能している。ゼブラ企業は、こうした機会の窓を活かし、地域に新たな価値をもたらす役割を担っている。ゼブラ企業は、地域社会や資本に影響を与え、を従来の枠組みから新しい持続可能なモデルへと段階的に移動していくプロセス（地域トランジション）を促す役割を担っ

---

<sup>1</sup> ローカル・ゼブラ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。

<sup>2</sup> 社会関係資本とは、信頼・ネットワーク・協力関係など、社会や組織の中で人々が協働するための基盤となる無形の資本のこと。

<sup>3</sup> 本研究会における機会の窓とは、社会や地域の状況が変化し、新しい価値やイノベーションが生まれるタイミングや条件が整った瞬間を指す。

ている。その過程として、ローカル・ゼブラは外部資本による地域資源の消費を防ぎ、利害調整や地域ガバナンスの向上に寄与する主体としても機能し得る。

### 3. 地域全体の PL/BS<sup>4</sup>を意識した評価

- 地域全体の PL や BS を意識し、企業単体の財務指標だけでなく、地域社会全体の資本の蓄積や変化を評価する必要がある。短期的にはコストと捉えられる活動が、雇用増加や人口増加、税収増加といった地域全体のストック向上につながっている事例も多い。このようなストック視点の導入は、地域社会の持続的な発展や豊かさの再定義に不可欠である。

## 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

### 1. 時間軸の視点—過去資本・現在資本・未来資本

- 資本は過去資本・現在資本・未来資本の三層構造で捉えることができる。従来の企業活動は、過去資本と現在資本を活用して成長を遂げてきたが、今後は未来資本の創出を重視すべきである。人口減少、耕作放棄地、空き家、水資源の不確実性、森林の荒廃など、地域における資本が脆弱な状況にある中では、未来資本の創出の観点が一層重要となる。

### 2. 非財務から財務への転換メカニズムの6つの整理とファイナンス設計

- 非財務から財務への転換のメカニズムを仮説的に以下の6つに整理した。
  - i. **プロダクト・サービスの創出**：非財務資本を活用し、売れる商品やサービスを生み出すことで、直接的に財務価値へ転換することが可能となる。
  - ii. **需要の誘発**：地域の魅力や価値観を高めることで住民や観光客の購買意欲を喚起し、事業の成長につなげることができる。
  - iii. **事業コストの低減**：社会関係資本や信頼資本の活用により、取引や意思決定等に関する調整コストが削減され、生産性が向上することで財務価値が増加する。
  - iv. **域外資金の呼び込み**：非財務資本を活かして外部から資金を誘致し、地域経済の活性化に寄与する。
  - v. **人材の誘引・定着**：地域の魅力や価値観を高めることで域外からの人材の流入や定着を促し、企業の生産性向上や成果創出につなげる。
  - vi. **システムチェンジ・価値観変容**：地域の価値観や制度が変化し、土壌が豊かになることで、長期的に財務価値が構造的に向上する。
- 非財務資本の蓄積が財務資本に転換され、さらに新たな取り組みや価値創出の循環が生まれる。この循環構造は、単独の要素ではなく、複数の要素が組み合わせることで相乗効果を生み出す。また、社会的インパクトのマネジメント（IMM：Impact Management and Measurement）によって、地域の魅力や関係性を可視化し、望ましい行動変容や資本流入を促進することができる。
- 資本の中には財務成果に早く繋がる場合もあれば、長期的な視点が必要な場合もある。上述の6つの類型は、時間軸によって整理することが可能である。非財務から財務への転換に必要な時間軸の違いを明確にすることで、ファイナンスの仕組みや事業評価の方法を適切に設計することが可能となる。

---

<sup>4</sup> PL＝損益計算書（Profit and Loss statement）、BS＝貸借対照表（Balance Sheet）

### ③ 本研究会のアウトプットについて

#### 1. 無形の価値の有形化と実例の蓄積

- ローカル・ゼブラが生み出す価値は、時として身体を通じた経験として認識される場合があるが、それら無形のことを有形化する取り組みを進めなければ、ローカル・ゼブラを取り巻くムーブメントが終息してしまう危険性がある。ローカル・ゼブラが生み出す価値をより多くの人が理解できるように言語化・有形化し、一定の資金が実際に動く事例を示すことが極めて重要である。
- 財務リターンだけでなく、域内外の関係性や地域資本の蓄積を重視し、機会の窓を誘発するローカル・ゼブラの役割をどのように社会の中に位置づけ、具体的な制度設計に落とし込むかを検討する必要がある。

#### 2. 人材の力と組織的支援の重要性

- 非財務から財務への転換や資本の蓄積を意図的に起こすための取り組みは地域単位で考える必要があるものの、最終的には人材が中心である。意欲のある人材のモチベーションを支援し、エンパワーメントする組織や仕組みが必要であり、良い活動に対する証書の発行やアワードの導入を行うことも一案である。

以上