

第4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: 2026年2月18日(水) 15:00~18:00
 - 場所: YAMAHA MOTOR Regenerative Lab 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: 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 研究会の取りまとめに関するディスカッション

1. ローカル・ゼブラ¹の位置づけおよび価値

- ローカル・ゼブラは、地域に蓄積された資源（人材・自然・文化など）を発掘・事業化し、経済活動と地域課題の解決を結びつける担い手になりうる存在である。ローカル・ゼブラの特徴は、単独企業として完結するのではなく、複数の主体と連携しながら群れとして行動し、地域単位でインパクト（面的な変化）を生み出そうとする点にある。したがって、ローカル・ゼブラは事業規模だけでは定義できず、地域課題への向き合い方、生み出そうとしている価値など社会性の軸も重要である。

2. ローカル・ゼブラが創出する社会的インパクトの捉え方

- ローカル・ゼブラが生み出す価値の多くは、従来の財務指標では捉えにくい場合がある。しかし、非財務価値は、中長期的には地域の持続性を左右する基盤となる。そのため、ローカル・ゼブラが扱う資本や生み出す価値を、将来的に財務価値へ転換し得る未財務資本（自然資本・人的資本・社会関係資本²・文化資本など）と捉えることも考えられる。一方で、必ずしも経済価値に収斂しない非財務資本や地域固有のインパクトもあるという考え方もできる。地域全体の面的なインパクト³の捉え方や測り方は容易ではないことから、地域内部で起こっている変化を深く理解する視点と、地域全体の面的なインパクトを俯瞰して捉えるために、地域内外の目線をバランス良く取り入れる必要がある。

¹ 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。

² 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。

³ 第1回研究会において、ローカル・ゼブラ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」が重要との議論があり、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。

3. ローカル・ゼブラの事業活動における資本循環の考え方

- ローカル・ゼブラは、地域にある自然・文化・人のつながりなどの地域資本を土台に事業を行い、収益や社会的な成果を生み出し、それを地域に戻して資本をより豊かにしていく循環を志向していると捉えられる。ここで、事業で生まれた成果を「企業の成果」として扱うのか、「地域に広がる成果」として扱うのかは整理が必要である。実務上は、まず企業の成果として見える形にし、投資や資金判断に活かした上で、地域への還元につながる整理が分かりやすい。一方で、地域全体には良い影響が出ていても企業の売上や利益に直ちに表れない価値が多く、資金や人材が回りにくいことが課題となる。そのため、地域を豊かにしている事実をデータ等で説明できる形にし、企業の成果と地域に広がる成果を組み合わせて判断できる枠組みづくりが重要である。今後、成果の捉え方と可視化の方法、誰がどの観点で判断に用いるのかまで含めて、実務に耐える整理を進めていくことが、インパクトの活用実践につながる。

② グループディスカッション

1. 株式会社石見銀山群言堂グループ（島根県大田市）

- 株式会社石見銀山群言堂グループ（以下、群言堂）が拠点を置く太田市は、地域内外の境界が比較的明確であり、地域単位で事業の財務・非財務的な影響を見ることができ、新規事業等の検証を行いやすい点が特徴である。
- 一方で、群言堂の取組は町内に閉じるものではない、地域内での信頼関係や合意形成を土台としつつ、地域固有の暮らしや文化の価値を抽象化し、域外の企業や生活者の文脈に即した言語へと置き換えて発信してきた。
- また、景観の保全や住民憲章の存在により、町の価値やコモンズ⁴が可視化・共有されやすい基盤が整っている。加えて、群言堂と共に活動するローカル・ゼブラは、日常の生活の営みや地域資源の現代における価値を言語化し、域外にむけて商品化・発信するとともに、地域住民にも活動の価値を伝えることで、自治活動によってコモンズを維持・豊富化する取り組みを後押ししている。その結果、当該エリアへの来訪から関係人口の増加および移住者の起業の喚起が引き起こされ、域内企業の収益の増加とその収益の再投資を通じた地域資本のさらなる循環を生み出している。大手企業にとって群言堂を介して地域と関わることで、短期の人材派遣ではなく長期的関与を前提とした新たなモデル創出や、企業人材の挑戦と学習の場としても機能し得る。

2. 株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ（神奈川県小田原市）

- 株式会社湘南ベルマーレフットサルクラブ（以下、湘南ベルマーレ）が生み出す連携者への価値について、2点議論された。第一に、小田原エリアでは湘南ベルマーレを媒介として、スポンサー企業の経営者間の信頼や人的ネットワークが蓄積され、コミュニティが形成されている。そのため、湘南ベルマーレの連携者は地域内で新たに関係性を構築する

⁴ 地域内で特定の個人や法人が所有されない、共同体（ここでは地域を指す）全体で共有・利用される資源のこと

際、湘南ベルマーレを起点とするコミュニティ内でキープレイヤーとつながることができる。第二に、湘南ベルマーレは人材育成の機会提供を提供している点である。湘南ベルマーレが多様な主体の集まる場を提供することで、域内外の企業人材にとって越境学習の機会を提供する。また、公的施設（廃校、病院等）と民間企業が連携する場合は、民間だけで主導できるものではなく、行政の協力も必要である。

3. 株式会社 LivEQuality 大家さん（愛知県名古屋市）

- ローカル・ゼブラは、ソーシャルインパクトと財務リターンの両立を目指す。その実現にあたっては、連携者が既存の事業活動に対して単に資金やリソースを提供するという関係性にとどまらず、構想段階から共に参画し、試行錯誤を重ねながら事業活動を育てていく姿勢が重要である。例えば、株式会社 LivEQuality 大家さん（以下、LivEQuality）の事例では、まず解決すべき社会課題が明確に存在し、仲間と知恵を出し合いながら解決策を形づくっていった。また、連携先の手企業からは、当初は少数の賛同で取り組みを進め、その後に若手育成や事業価値の観点から社内評価が追いついたプロセスが共有された。本事例からは、LivEQuality の事業が社会背景と整合した論理性を備えていたことや、大手企業側の担当役員が小さな実践を積み重ね、財務指標のみならず、人材育成、ブランド価値、社会的信頼など、多元的な価値の観点から社内説明を行ったことが連携の要諦として示された。

4. 公益財団法人東近江三方よし基金（滋賀県東近江市）

- 公益財団法人東近江三方よし基金と大手企業が連携に至った要因として、第一に、同基金が地域資本の循環・涵養を基軸に長期的視点で関与し、生活者やローカル・ゼブラとの継続的な対話を通じて地域への深い理解と社会関係資本を蓄積してきた点が挙げられる。さらに、SIB⁵や基金の仕組みを活用することで、社会的価値の創出にとどまらず、地域内の経済的循環も生み出してきた。また、近江商人の三方よしに象徴される域外に開かれた思想が文化的基盤として存在し、外部企業との協働を受け入れる土壌となっている。第二に、大手企業側にも地域課題や社会的インパクトに対する問題意識と実行体制が備わっていた。短期的成果に偏らず、対話や現場関与を重ねる用意があり、東近江三方よし基金と価値や時間軸の目線を共有できたことが、継続的かつ実質的な連携を可能にした。

③ 今後に向けたディスカッション

- 地域には、自然・文化・人のつながりなど、暮らしの中で育ってきた地域の資源（コモンズ）があるが、そのままでは「ただあるもの」に留まるため、価値として伝わるように言葉や物語で意味を与える必要がある。意味付けが進むと、地域の営みが地域外の人にも理

⁵ SIB（ソーシャルインパクトボンド）：社会課題の解決を目的とした官民連携の成果報酬型スキームの一つ。一般的には、民間の資金提供者（金融機関、投資家など）から資金を調達し、その資金を基に民間事業者が社会課題解決のためのサービスを提供する。事業の成果（社会的インパクト）があらかじめ合意された指標に基づいて達成された場合にのみ、行政等が成果に連動した報酬を資金提供者へ支払う仕組みである。

解され、次の段階として商品やサービス（衣服、宿泊・体験等）として形にして広げていくことができる。一方で、現状を守るだけでは資源は徐々に弱っていく可能性があるため、地域の中で価値を見直し、より良く更新していく取組も必要になる。加えて、企業など外部の主体と関わる際には、利害を調整しながら「守り育てる」目線をそろえることが重要な論点となる。こうした内側の更新と外側との調整・翻訳こそが、ローカル・ゼブラ企業や地域事業づくり会社が担う役割である。

以上