

令和7年度地域課題解決を担うローカル・ゼブラ企業
及び中間支援組織等の知的資産活用と社会的インパクト
評価普及に係る意識調査事業

報告書

令和8年3月

いわぎんリサーチ&コンサルティング株式会社 

目 次

I. 事業の概要	- 3 -
1. 事業の背景及び目的	- 3 -
2. 事業内容	- 6 -
II. アンケート調査	- 7 -
1. アンケート調査の概要	- 7 -
2. 調査結果	- 8 -
3. アンケート調査のまとめ	- 21 -
III. ヒアリング調査	- 23 -
1. ヒアリング調査の概要	- 23 -
2. 調査結果	- 24 -
3. ヒアリング調査のまとめ	- 31 -
IV. セミナーの開催	- 33 -
1. 開催概要	- 33 -
2. 講演・基調講演の概要	- 35 -
V. 現状と課題	- 39 -
1. 現状（知的資産（強み）の傾向と機能）	- 39 -
2. 課題	- 40 -
VI. まとめ	- 42 -
1. ローカル・ゼブラ企業への示唆	- 42 -
2. ローカル・ゼブラ企業支援の方向性	- 42 -

1. 事業の概要

1. 事業の背景及び目的

(1) ローカル・ゼブラ企業について

本調査の中核となる「ローカル・ゼブラ企業」の概要や存在意義について、先に触れる。

① ローカル・ゼブラ企業とは

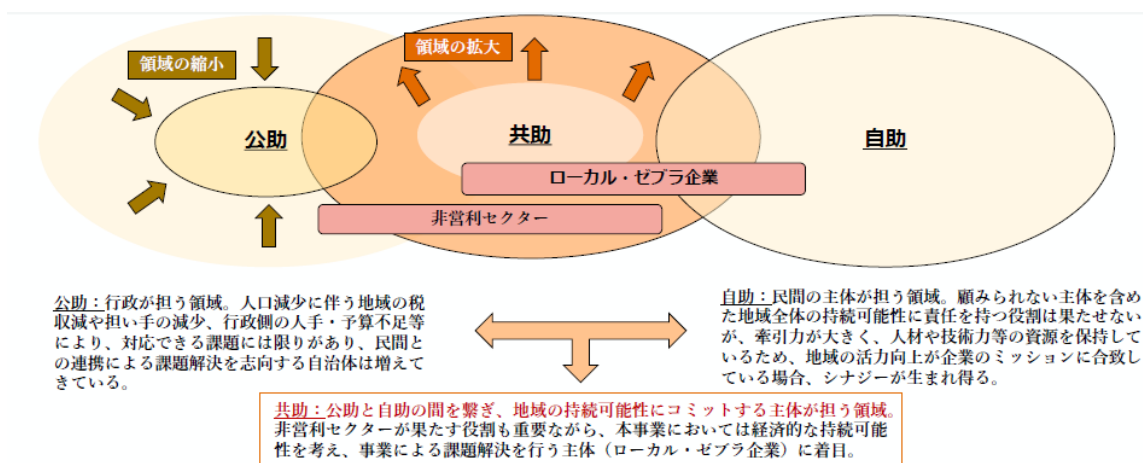
「ゼブラ企業」とは、社会課題の解決と収益性を両立させ、長期的に持続可能な成長を目指す企業像である。急成長・高リターンを狙う「ユニコーン企業」と対比される概念で、白黒が共存するゼブラ（シマウマ）になぞらえ、競争と協調、事業性と公益性といった二面性の統合を表している。また、ゼブラが群れで行動するように、単独で事業を完結するよりも他者と連携しながら社会課題解決を進めている点に特徴がある。

ゼブラ企業のなかでも、特に地域の社会課題について、事業を通じて解決を図り、社会的インパクト（事業活動や投資によって生み出される社会的・環境的変化）を生み出しながら収益を確保する企業は、「ローカル・ゼブラ企業」と呼ばれている。

② ローカル・ゼブラ企業の存在意義

少子高齢化等の影響で人口が減少し、市場が縮小する時代において、公的セクター（公助）や資本市場（自助）の間で拡大する「共助」の範囲担う存在が、地域には今後ますます必要となる。

この共助領域は、従来、市場創出が難しいとされ、これまでは非営利セクターが担ってきたが、共助領域の拡大や技術の進展に伴い、ビジネスの手法で共助の領域を担う「ローカル・ゼブラ企業」が活躍できる領域も広がっている。



出典：中小企業庁 HP

③ ローカル・ゼブラ企業支援の目的

ローカル・ゼブラ企業は、地域の良さ（地域資源）を生かしながら、事業を通じて地域の困りごとを解決していく企業である。地域の社会課題解決と事業による収益性の両立を目指すため、行政だけでも企業だけでも対応しきれない分野を支える「共助領域」の担い手になり得る。

一方で、ローカル・ゼブラ企業の現場では人手や情報が足りないことが多く、自分たちの知的資産（強み）や、活動によって生まれた成果を、分かりやすく伝えることが難しい場合がある。そのため、知的資産（強み）や社会的インパクトの解像度を高めることや、協力相手を増やすための連携、資金調達などについて、外部からの支援が必要である。

④ 本事業の目的

本事業は、日本の活力を取り戻し豊かで多様な地域を目指す地方創生において、主たるプレイヤーの1つと想定されるローカル・ゼブラ企業や中間支援組織（ローカル・ゼブラ企業と地域の関係者をつないで事業を地域に根付かせていく役割を担う組織）等が、知的資産を活用した社会的インパクトの可視化による地域課題解決の取組を推進させるため、これらの主体に対する意識調査及び普及啓発を行うとともに、東北地域における事業活動の見える化を図るものである。

急速な人口減少や少子高齢化が進む中、多様な価値観を受入れ、新しい価値創造による社会課題解決を成長のエンジンとした地方創生の必要性が高まっている。ローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等は、地域課題解決と経済成長の両立を目指す企業であり、そのためにはビジョンを掲げ自社の知的資産（強み）や社会に与える良い影響（社会的インパクト）を可視化することにより、その取組に対して、関係者や地域社会から共感・理解を得て、外部資金等を獲得するなど、域内外の関係者との連携・共創により、地域とともに成長することが望まれる。

この点は「知的財産推進計画 2025」や「地域課題解決事業推進に向けた基本指針 2024」においても、少子高齢化、災害対応など、社会課題への対応は、知財・無形資産に立脚した価値創造を図ることで、自社の有する知的資産等がいかに社会全体の課題解決（インパクト）をもたらすかの「ロジック/ストーリー」を論理的かつ戦略的に発信することで、インパクト投資等の外部資金確保を呼び込み、更なる企業成長につながることへの重要性を示唆している。

ローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等においても、自社が持つ知的資産等を活用した社会的インパクト評価の重要性を意識しつつ、論理的かつ戦略的に発信していくことにより、多様な関係者と有機的に連携した地域課題解決、ひいては地域での持続的発展につながるることができる。

一方で、多くのローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等では、情報不足・人手不足等により、自社がもつ知的資産や社会的インパクトを明確に把握していない、または把握していたとしても論理的かつ戦略的な発信が十分にできていないのが現状である。

本事業では、ローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等の日々の活動の中で、自社が持つ知的資産（強み）についてどの程度意識・把握しているか、またどのように活用・発信を行っているか等について調査を行いその事業実態を明らかにする。

2. 事業内容

(1) アンケート調査

東北地域のローカル・ゼブラ企業および中間支援組織等に対し、知的資産（技術、ノウハウ、ブランド等の自社・団体が持つ強み。知的財産権を含む。）の把握状況、情報発信の状況、社会的インパクト評価の認知度などを把握し、事業の実態と課題を明らかにするため、アンケート調査を実施した。

調査は、東北地域に所在して社会課題解決に取り組む企業をはじめ、地域商社、地域スポーツチーム、まちづくり会社、DMO等を対象として実施した。

(2) ヒアリング調査

アンケート調査の結果を踏まえ、より深掘りが必要な論点（地域の社会課題の認識と事業の関係、知的資産（強み）の把握状況、社会的インパクトの捉え方、情報発信・連携の仕組み、資金調達等）について具体的に把握するために、ヒアリング調査を実施した。

調査対象は、アンケート調査に回答のあった先のうち、上記の「より深掘りが必要な論点」について特徴的な回答があった先などから5先を選定し、対面またはオンラインで実施した。

(3) セミナーの開催

東北地域のローカル・ゼブラ企業および中間支援組織等が、地域の社会課題解決と経済成長の両立に向けて、「知的資産の活用方法」と「社会的インパクトの可視化」について、専門家による講演と事例紹介を通じて基礎知識や手法を理解する構成とし、実務に生かす具体的なイメージを持ってもらうことを目的として開催した。

II. アンケート調査

1. アンケート調査の概要

対 象	東北地域に所在するローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等
送付先数	87 先
回答先数	32 先
主な調査項目	<ul style="list-style-type: none">・ 企業・団体の概要（活動エリア、事業内容等）・ 取り組む社会課題・ 地域ビジョン、地域での役割、共創パートナー・ アウトカム（成果）設定・ 知的資産（強み）の把握状況と活用上の課題・ 情報発信の状況と新たな連携への寄与・ 社会的インパクト評価、インパクト投資の認知・経験・ 資金調達の方法・課題・ 行政等への意見・要望

2. 調査結果

(1) 事業エリア・活動エリア

- ・東北地域に所在するローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等の活動範囲は、市町村域から県域、複数県域、全国まで幅がある。
- ・地域課題の性質に応じて活動範囲を柔軟に設定していることが伺える。

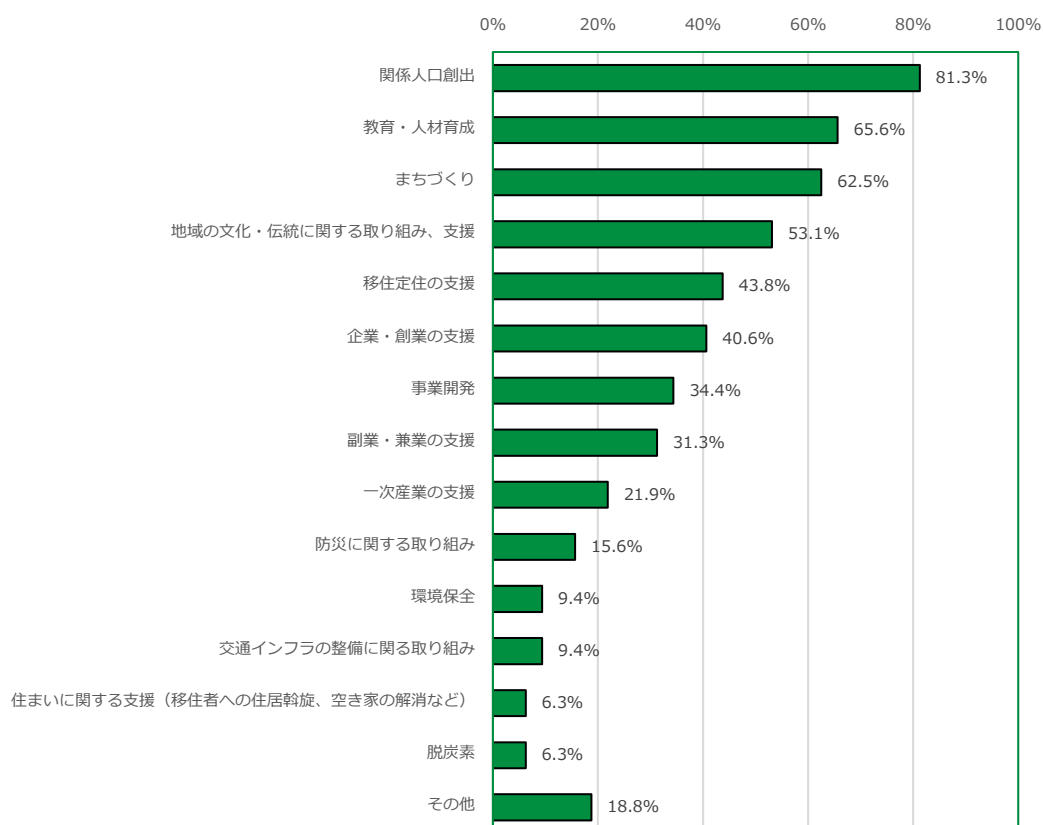
図表1 事業エリア・活動エリア

日本国内	岩手県 沿岸地域	宮城県 東松島市	秋田県 上小阿仁村
首都圏 全域	岩手県 県南地域	宮城県 女川町	山形県 全域
東北 全域	岩手県 宮古市	秋田県 全域	福島県 全域
青森県 八戸圏域	岩手県 釜石市	秋田県 能代市	福島県 福島市
青森県 三八地域	宮城県 全域	秋田県 大館市	福島県 郡山市
青森県 弘前市	宮城県 仙台市	秋田県 男鹿市	福島県 国見町
岩手県 全域	宮城県 石巻市	秋田県 北秋田市	北海道 美唄市
岩手県 県北地域	宮城県 気仙沼市	秋田県 小坂町	神奈川県 横須賀市

(2) 事業内容

- ・東北地域に所在するローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等の事業内容は、関係人口創出、教育・人材育成、まちづくり、が上位であった。
- ・そのほか、文化・伝統、起業・創業支援、副業・兼業等、多様な事業が確認された。
- ・自由記述では、観光地域づくり、施設運営、IT開発、マーケティング支援等があげられた。

図表2 事業内容（複数回答）



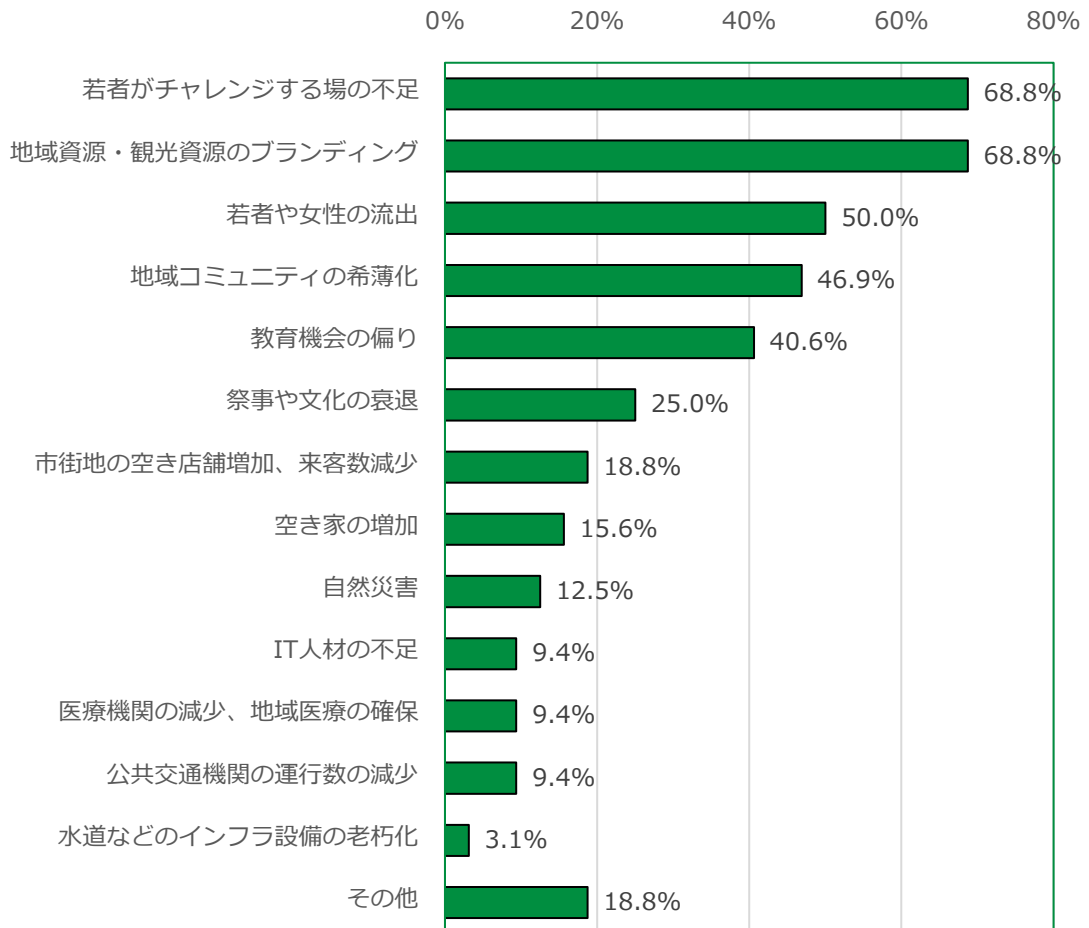
「その他」の回答（自由記入）

観光地域づくり、会議運営、通訳翻訳、施設運営等、企業支援人材の育成、商店街空き店舗・有形文化財の施設運営、県内観光及び県産品の振興、IT関係の開発事業、地域特産品の発掘・商品開発サポート・販路開拓サポート、マーケティング支援

(3) 解決に取り組んでいる社会課題（複数回答）

- ・若者がチャレンジする場の不足、地域のブランディング、若者や女性の流出、地域コミュニティの希薄化等、広範な課題に取り組んでいる。

図表3 解決に取り組んでいる社会課題



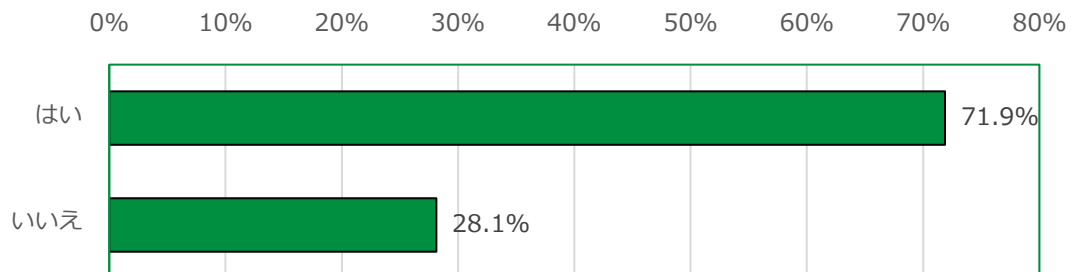
「その他」の回答（自由記入）

企業支援人材の育成、納得いくキャリア選択の選択肢として山形のことを知らず選びにくいこと、地域社会の活性化、東日本大震災・原子力災害からの復興、担い手不足・人材課題、地場産業の衰退、社会課題全般

(4) 社会課題の定量把握

- ・社会課題について、定量的に把握しているのは、約7割であった。

図表4 社会課題を定量的に把握しているか



- ・社会課題を定量的に把握する際、参考にしているものを聞いたところ、国勢調査などの公的統計、国・県・市町村が公表する計画・白書・統計、自治体ホームページや広報等の公式情報に加え、RESAS等の分析ツールや東北観光DMP、観光庁宿泊統計、入込客数・宿泊者数・経済波及効果等の観光関連データを参照している。また、開業率・廃業率、WebアクセスやSNS指標といったデジタルデータ、イベント等でのターゲットへの直接ヒアリングや会議参加・情報交換などといった回答もあり、現場の一次情報も併用する傾向がみられる。

(5) 地域ビジョン、地域のあるべき姿、目指す世界等

- ・東北地域に所在するローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等が設定している「地域ビジョン、地域のあるべき姿、目指す世界等」を聞いたところ、地域の目指す姿として「人」を中心に据えた表現が多い。例えば、若者や移住者も含めて「挑戦しやすい」「夢を持ち続けられる」「応援しあえる」地域にしたい、という声が目立つ。また、地域の外の人ともつながる「関係人口」を増やし、人や情報が行き来する「拠点（ハブ）」になることで、地域の活力を保とうとする考え方も多い。
- ・産業面では、観光（インバウンド、持続可能な観光地域づくり）や食・特産品などの魅力を磨き、発信して、地域の収益や価値を高めたいという意図が読み取れる。さらに、豪雪や自然・文化といった地域ならではの資源を強みに変える視点、健康づくりやAI活用など暮らしの質を上げる視点も含まれる。
- ・全体として、経済だけでなく「暮らしの豊かさ」も大切にしながら、地域内外の人と協力して持続可能な地域をつくらうとするビジョンが掲げられている。

(6) 地域での役割

- ・東北地域に所在するローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等の「地域での役割」について、自由回答で聞いたところ、自らの役割を「地域の稼ぐ力を高める」と「人や組織をつなぎ、挑戦が生まれる土台を整える」の両面で捉えていることが分かる。前者では、観光資源の開発や地域ブランドの発信、誘客・物産振興、「外貨」獲得、来訪者増によるビジネス機会・雇用創出などを通じて、地域経済を回す役割が挙げられている。後者では、行政・企業・住民・若者など多様な主体をつなぐコーディネーターとして、共創の場づくり、プロジェクトの企画・構築、受入基盤整備、経営支援、マッチングや伴走支援、人材発掘・人材育成を担うという記述が多い。
- ・加えて、地域コミュニティやシビックプライドの醸成、応援・共感を生む仕組みづくり、地域の象徴として夢や感動を届ける、といった「地域の一体感や地域らしさをつくる」役割も重視されている。
- ・総じて、個別事業の実行者にとどまらず、地域のネットワークを編み直すことによって新たな挑戦（起業、新商品、新サービスなど）が生まれ、そこで得た利益や経験が次の挑戦者の支援に回るという「挑戦の循環」が続く仕組みをつくる存在として位置づけられている。

(7) 仲間の存在

- ・東北地域に所在するローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等において、地域のあるべき姿（地域ビジョン、目指す世界等）について共有できる仲間、行動をともにできる仲間が存在するかについては、すべて「存在する」と回答した。
- ・具体的にどのような仲間がいるか、自由回答で聞いたところ、特定の一組織に限らず、地域内外の多様な主体に広がっている。具体的には、行政（市町村・県の担当部局）や商工団体（商工会議所、観光協会等）、金融機関、教育機関（学校・大学）、地域団体（自治会、公民館、まちづくり団体）といった公的・地域基盤のプレイヤーに加え、会員・スポンサー・事業パートナー、地元事業者、住民、学生、地域おこし協力隊など現場の担い手が挙げられている。
- ・さらに、同業者ネットワークや全国のコーディネート団体、首都圏等の地域外人材とのつながりも見られ、課題に応じて広域連携を組む姿がうかがえる。
- ・特徴的なのは、「組織名」よりも「人（志や情熱のある担当者、志の近い経営者、OB・OG等）」が仲間として語られている点であり、地域の共創は肩書より信頼関係を軸に動いていることが示唆される。
- ・総じて、ビジョン共有は人的ネットワークを基盤に成立しており、その厚みが活動継続と連携拡大の鍵になっている。

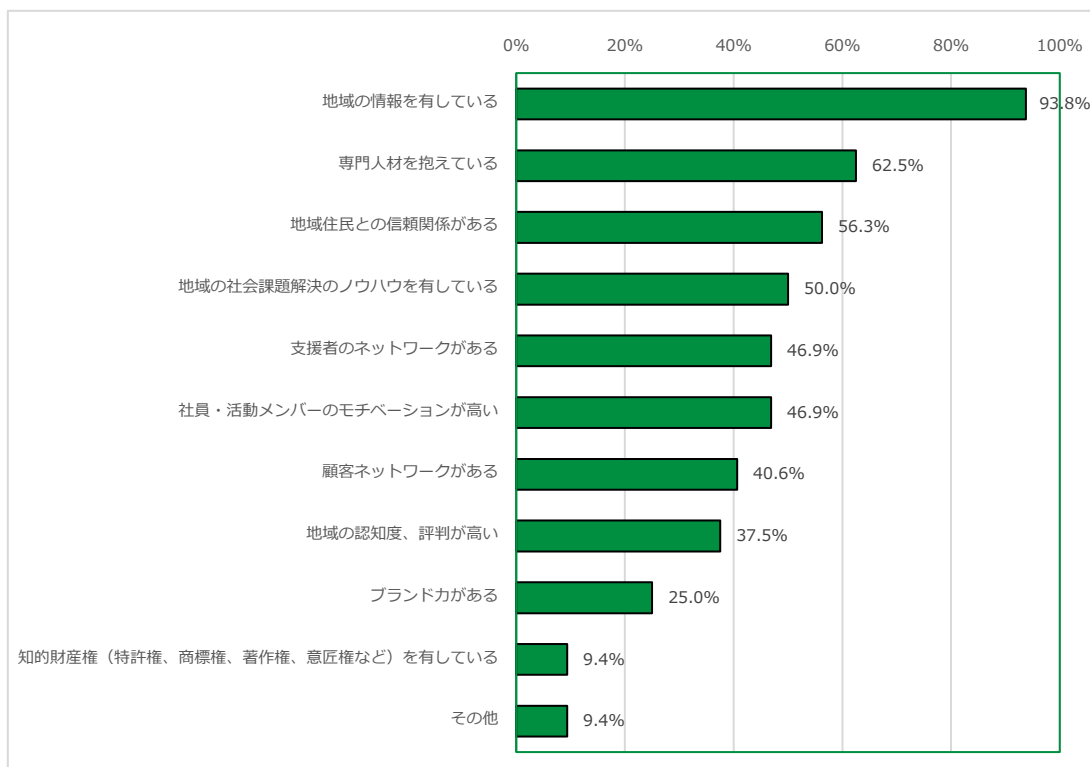
(8) 設定しているアウトカム

- ・東北地域に所在するローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等が設定しているアウトカム（活動の結果として生まれる効果や変化）について、自由回答で聞いたところ、アウトカムを「定量で示せる成果」と「定性の変化」の両方で捉えられている。
- ・定量面では、来訪者数・宿泊者数、観光消費額や経済波及効果、Web アクセス、リピーター率、起業者数・創業者数、移住者増加数、若者の地元回帰率、雇用の創出など、地域経済や人の動きに関する指標が多い。
- ・一方で定性面では、「挑戦する人が増える」「チャレンジしやすい機運が高まる」「コミュニティが生まれる」「地域への愛着が醸成される」「キャリアに納得できる人が増える」といった、意識・行動変容や関係性の変化が重視されている点が特徴である。
- ・また、観光や関係人口、教育・人材育成など複数領域の指標を組み合わせ、短期の成果（誘客数、売上高等）と中長期の成果（担い手育成、地域の持続性）を同時に狙う傾向も読み取れる。
- ・総じて、地域課題解決の成果を「数字で説明できること」と「地域の空気感や人の変化」の両輪で設計しようとしているが、後者をどう測り説明するかが今後の共通課題と認識している回答もあった。

(9) 保有する知的資産 (強み)

- ・ 東北地域に所在するローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等の保有する知的資産 (強み) は、「地域情報を有している」「専門人材を抱えている」「地域住民との信頼関係がある」が上位であった。

図表 5 保有する知的資産 (強み) (複数回答)



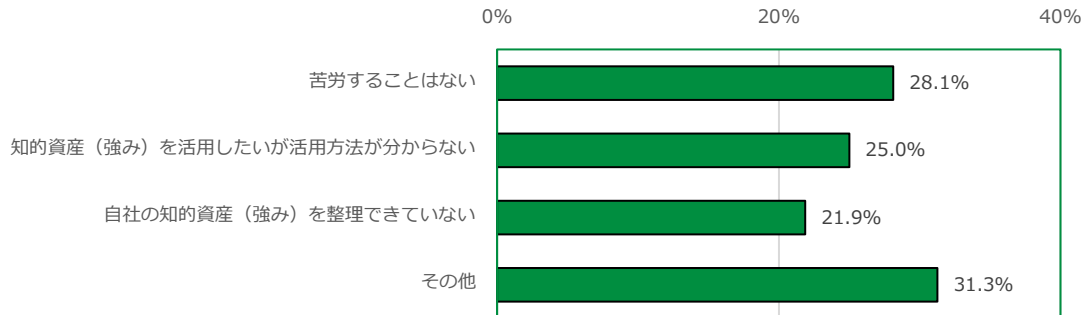
「その他」の回答

地域コーディネーターのネットワークがある、マーケティングコンテンツ作成力、地域内だけでなく、地域外 (仙台圏・首都圏等) とのネットワークや協力体制がある

(10) 知的資産（強み）を活用する際に苦勞すること

- ・東北地域に所在するローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等が知的資産（強み）を活用する際に苦勞することとしては、知的資産（強み）の活用方法が分からない、人手不足、属人性（言語化・見える化、共有の難しさ）、マネタイズ等があげられた。

図表6 知的資産（強み）を活用する際に苦勞すること（複数回答）



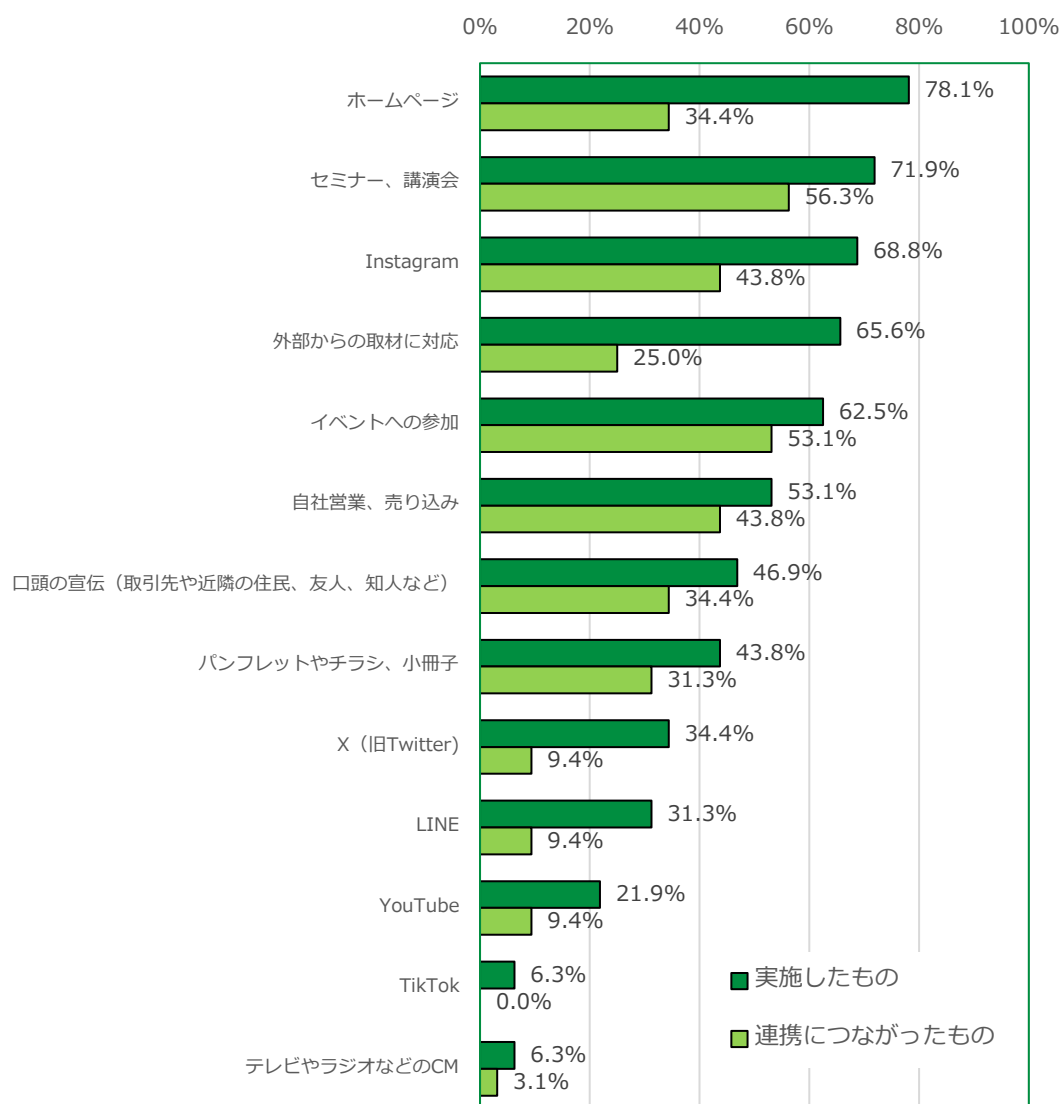
「その他」の回答

人手が足りない、属人性の高い知的資産の組織内での共有・そのための言語化、兼務の会員が多いため活動に費やす時間の不足、マネタイズすること、言語化・見える化に時間がかかる、自社の持つ知的資産をオープンに提供したいが、なかなか活用してもらえない、フリーライドされることが多い、活動継続については常に課題がある、リソース不足、組織構築・人材不足

(11) 情報発信のために実施しているもの

- ・情報発信（知的資産（強み）を伝えること）のために実施しているものとしては、「ホームページ」「セミナー、講演会」「Instagram」が上位である。

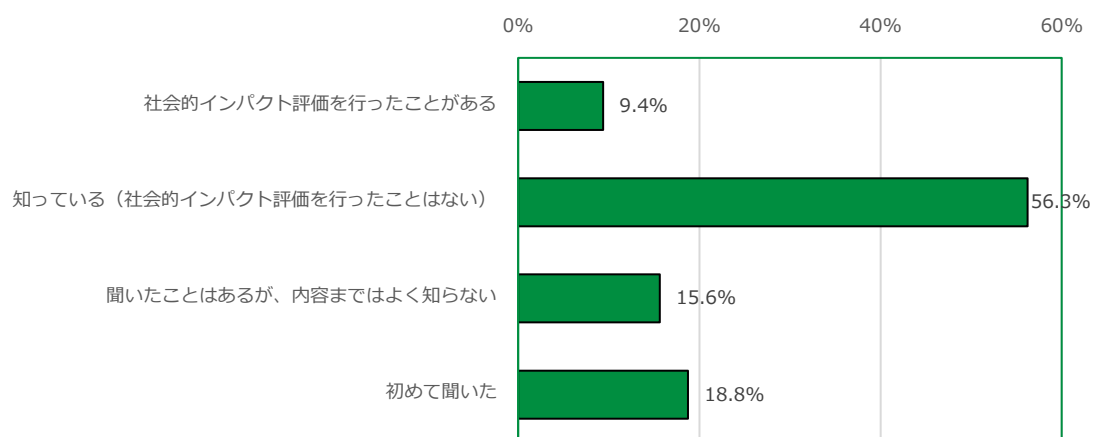
図表7 情報発信（知的資産（強み）を伝えること）のために実施しているもの、実際に連携につながったもの（複数回答）



(12) 社会的インパクト評価測定の認知度

- ・社会的インパクト評価について、行ったことがある先は9.4%であった。

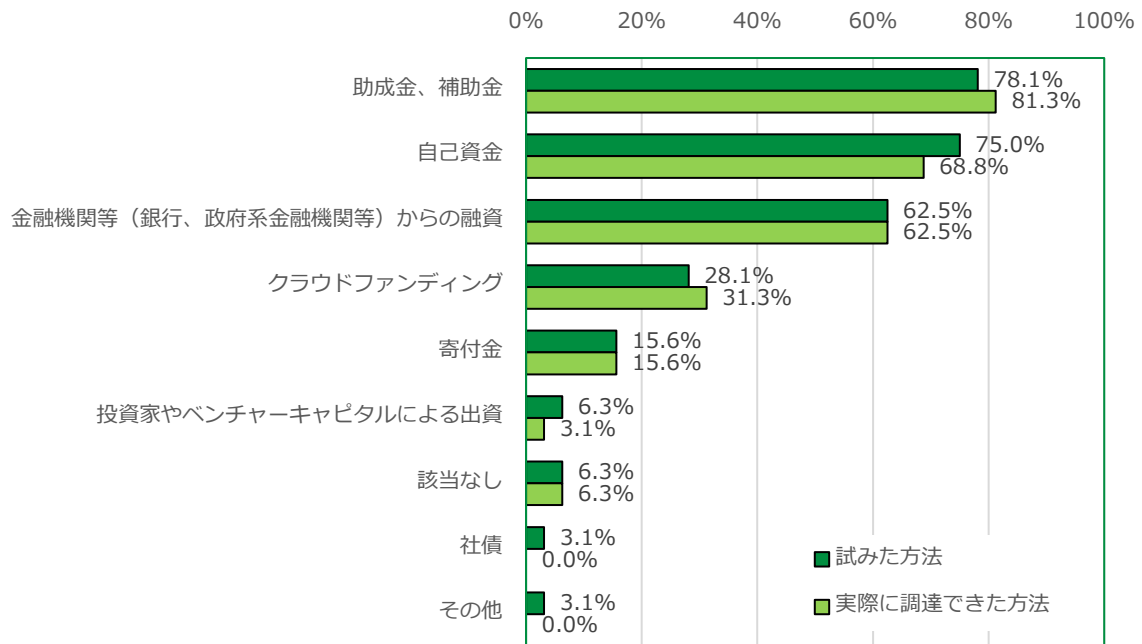
図表8 社会的インパクト評価測定の認知度



(13) 資金調達の方法

- ・資金調達の方法は、「助成金、補助金」「自己資金」「金融機関からの融資」が上位であった。

図表9 資金調達の方法（複数回答）



「その他」の回答

個人賛同者への株式発行

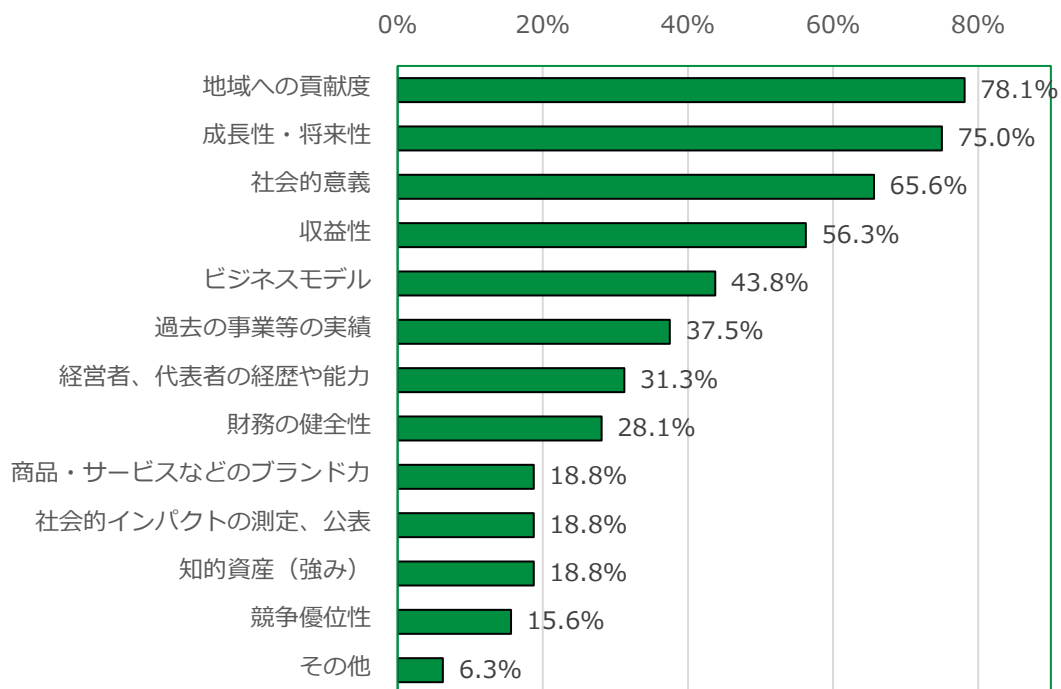
(14) 具体的な資金調達先

- ・具体的な資金調達先を自由記入で聞いたところ、政府系金融機関、地方銀行、信用金庫、クラウドファンディング運営会社、などがあげられた。

(15) 地域の課題解決等に取り組む企業・団体において、資金調達をする際に有益だと思うもの

・資金調達をする際に有益だと思うものは「地域への貢献度」「成長性・将来性」「社会的意義」が上位であった。

図表10 地域の課題解決等に取り組む企業・団体において、資金調達する際に有益だと思うもの



「その他」の回答

地域内のネットワークと信頼性、全部必要

(16) 資金調達の際に有益だと思うもの

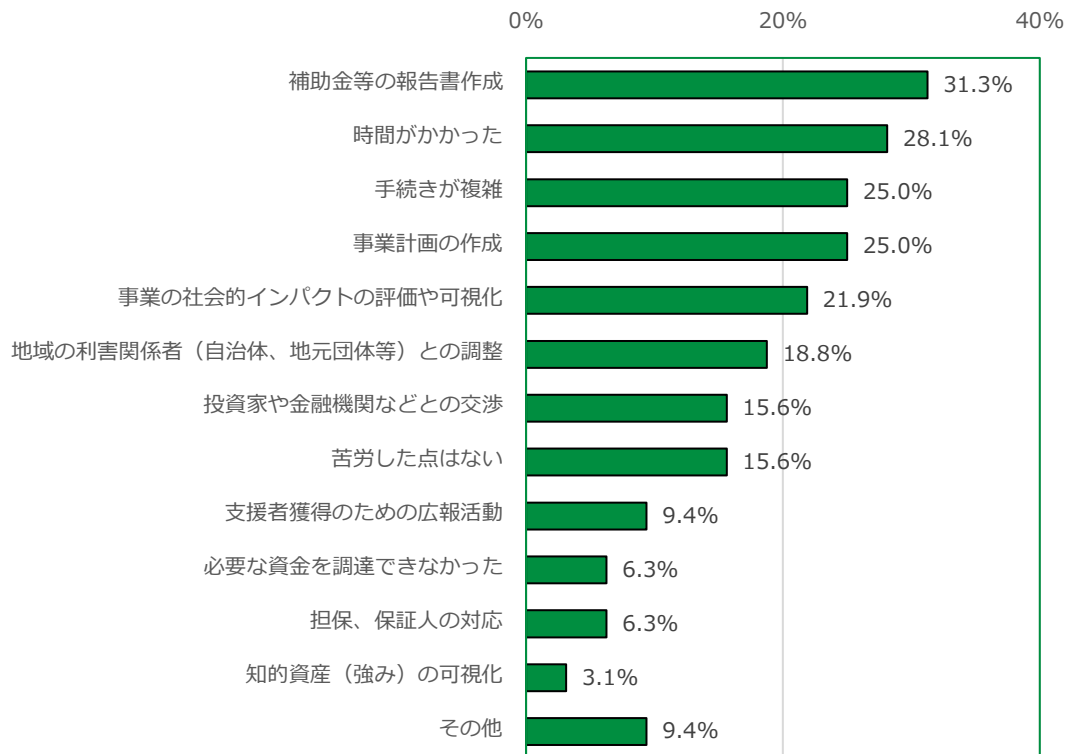
- ・資金調達の際に有益だと思うものを自由記入で聞いたところ、「保有する知的財産」や「ローカルベンチマーク等の枠組みを活用して自社の事業性を説明できること」などが有効との回答があった。
- ・また、「社会的インパクトの公表」や「活動意義を伝える活動」、「経営者のマインドやリーダーシップ」、「地域で影響力を持つ口コミ（つながりの強さ）」などもあげられた。

さらに、「長年の事業実績」あるいは「公益法人や県の外郭団体といった属性」が信頼性を高め、資金確保や事業推進の優位性につながる、との指摘があった。

(17) 資金調達にあたって苦勞した（苦勞している）点

・資金調達にあたって苦勞した（苦勞している）点は「補助金等の報告書作成」「時間がかかった」「手続きが複雑」が上位であった。

図表 11 資金調達にあたって苦勞した（苦勞している）点（複数回答）



「その他」の回答

創業当時は苦勞したが現時点ではあまりない、会費の遅滞者への督促、わからない

3. アンケート調査のまとめ

(1) 事業エリア・活動エリア、事業内容

事業エリア・活動エリアは市町村域から全国まで幅広く、事業内容は地域のブランディング、若者がチャレンジする場の不足、若者や女性の流出、地域コミュニティの希薄化等広範な社会課題に対して、関係人口創出、教育・人材育成、まちづくり等を中心に、文化・伝統観光、起業・創業企業支援、副業・兼業人材育成、施設運営等多様な事業が展開されていることが確認された。

(2) 地域の社会課題の把握

地域の社会課題について定量把握している先は約7割にのぼり、公的統計、自治体データに加えて、現場のヒアリングや独自調査等を組み合わせて状況を捉えている。

(3) 地域で実現したい将来像（ビジョン）

各主体は、「人」「産業」「つながり」「暮らし」などをキーワードに、地域で実現したい将来像（ビジョン）を描いている。また、地域の資源を発掘することや、関係者が一緒に取り組める場をつくってつなぐこと、プロジェクトの伴走支援、人材育成などを自分たちの役割として捉えている。さらに、ビジョンを共有し、一緒に動ける仲間が「いる」と全ての先が答えており、ネットワークを土台にして活動が進められていることが分かる。

(4) 成果（アウトカム）

成果（アウトカム）については、参加人数や起業数などの数値で示せるものだけでなく、「挑戦する人が増える」「チャレンジしやすい機運が高まる」「コミュニティが生まれる」「といった、数値化しにくい変化を重視する声も多い。

(5) 知的資産（強み）

知的資産（強み）としては、「地域の情報を持っていること」「専門性のある人材がいること」「地域の人たちとの信頼関係があること」が多くあげられ、こうした資産が活動の土台になっていることが分かる。

一方で、それらを活かすうえでの課題としては、「人手が足りないこと」や、「担当者の経験に頼りがちで組織内で共有しにくいこと」、「収益につなげにくいこと」などがあげられており、知的資産（強み）は保有しているものの、組織の力として整理しきれていない状況がうかがえる。

(6) 情報発信

情報発信は多様な方法で実施されているが、連携につながっていないものもみられた。

(7) まとめ

アンケート結果からは、東北の地域課題解決に取り組む企業・団体は、人材や信頼関係、つながりといった知的資産（強み）を活かして幅広い活動を展開している。

一方で、その知的資産（強み）の発信や活用をするための「知的資産（強み）の活用方法が分からない」「自社の知的資産（強み）を整理できていない」「人材不足」に苦労していることがうかがえる。

III. ヒアリング調査

1. ヒアリング調査の概要

アンケート結果を踏まえ、地域の社会課題の認識、知的資産（強み）の把握、社会的インパクトの捉え方等について、より深掘りすべき事項を把握するため、アンケート調査に回答のあった先から5先を選定し、ヒアリング調査を実施した。

実施方法	対面、またはオンライン
実施先	<p>5 先</p> <p>A 社：官民協議会（まちづくり支援、人材育成支援）</p> <p>B 社：スポーツチーム運営（地域密着型スポーツチーム、地域連携）</p> <p>C 社：地域商社（地域ブランド構築支援、タウンプロモーション）</p> <p>D 社：施設運営（空き家対策、イベント企画運営、人材育成支援）</p> <p>E 社：施設運営（まちづくり支援、インターンシップ）</p>
主な論点	<p>① 事業内容</p> <p>② 地域の社会課題の認識と事業との関係</p> <p>③ 知的資産（強み）の把握、内容</p> <p>④ 社会的インパクトの捉え方</p> <p>⑤ 情報発信、連携の仕組み</p> <p>⑥ 持続可能性、資金調達、マネタイズ</p>

2. 調査結果

(1) A社（官民協議会：まちづくり支援、人材育成支援）

① 事業内容

A社は、市が掲げる学びや人材育成を進めるための、官民共同の運営協議会。市の構想を現場で動かすための実働・調整のハブとして機能している。メンバーはA社専属ではなく、それぞれ別の活動にも従事しているため、A社は「固定メンバーで固めた組織」というより、必要に応じて力を出し合う緩やかな連携体として動いている。

② 地域の社会課題の認識と事業との関係

東日本大震災後に、学びや人材育成に関する支援プログラムは多く生まれたが、バラバラに存在しているため「人材育成」や「挑戦」が地域で広がりにくい、という問題意識がある。単発のイベントだけではなく、「地域のどこが弱いのか」「何が足りないのか」を見立て、その不足を埋める打ち手を適切に差し込む、という発想を重視している。

③ 知的資産（強み）の把握、内容

A社の知的資産（強み）は、A社の名称やサービスよりも、実働メンバーが地域内で築く信頼とネットワーク、そして対話を通じて地域の課題を可視化する力にある。地域企業、地縁組織、公民館等、異なる現場に入り込むメンバーが情報を持ち寄ることによって、地域全体の動きを把握しやすい構造になっている。ただしこの知的資産（強み）は属人的でもあり、継承や再現性をどう担保するかが潜在的課題である。

④ 社会的インパクトの捉え方

A社が重視する成果は、参加者数や起案件数のような定量指標だけではなく、地域の空気感や「できそう感」、「機運」といった定性的な変化である。しかしながら、行政の予算で動く面が大きいいため、説明の場では定量的成果が求められやすく、A社が重視する成果とのギャップが生まれている。このため、「定量だけではなく、定性も扱える評価軸が必要である」という問題意識がある。

⑤ 情報発信、連携の仕組み

情報発信は、組織名を前面に出して広く周知することよりも、活動に触れてもらい、人を通じて信頼を積み上げることに重点を置く。連携面では、単発のイベントの時だけ集まるのではなく、継続的に協議するプラットフォームを設けている。半年に1回程度開催される協議会には、市長や商工会議所会頭、信用金庫関係者に加え、大学教員、地域の事業者、市議会議員等も関わり、街全体の状況を俯瞰したうえで、学びや人材育成に関して「今いちばん困っていることは何か」「次にどんな取り組みが必要か」などを議論している。単なる活動報告の場ではなく、外部の異なる立場からのアドバイス（時には厳しい指摘）を取り込み、次に何をするかを決定したり、関係者間の役割分担を調整する場になっている。

⑥ 持続可能性、資金調達、マネタイズ

A社は行政委託の要素が強く、収益最大化よりも公共性の高い機能の実装を担っている。継続リスクとしては、首長交代や政策変更、成果の見えにくさ等により、事業が縮小・消滅する可能性がある点が挙げられるが、一方で、行政財源だけに依存せず、他の資金と組み合わせることで継続性を高める可能性も検討している。

(2) B社（スポーツチーム運営）

① 事業内容

B社は、スポーツチームを運営。事業の目的をチームの勝利や上位カテゴリーへの昇格そのものに置かず、「スポーツをまちの力に変える」ことを掲げて活動している。競技運営に加えて、地域イベントへの参加、スポーツ教室、企業向け健康教室などを年間を通じて実施し、スポーツチームが地域と人をつなぐ接点として機能することを重視している。

② 地域社会課題の認識と事業との関係

B社が捉える地域課題は、少子高齢化、若者流出、健康寿命の低下、地域経済の縮小、賑わい不足、コミュニティの希薄化などである。プロスポーツチームのような憧れの対象が少ない地域において、B社が運営するチーム自体が目標となり、夢を届ける存在になることを目指している。また、スポーツを通じて健康づくりを支援し、地域のつながりを再生しようとしている。さらに、首都圏からスポンサー資金を呼び込み、それを選手への報酬や運営費として地域に落とす「外貨獲得→地域循環」を意識している。

③ 知的資産（強み）の把握、内容

B社の知的資産（強み）は、地域密着で培ったネットワークと、実践の場を提供できる点にある。大学と連携して選手の栄養支援を行い、学生にとってはアスリート向けの栄養食を作る実践機会となっている。また、病院の理学療法士がトレーナーとして関与し、医療側の実践機会不足と、チーム側の専門人材不足を相互に補っている。

④ 社会的インパクトの捉え方

来場者数やスポンサー数といった定量指標はあるが、スポーツチームが社会的にどう貢献するか明確な指標がない。この価値の可視化が進めば、共創パートナーとしてのスポンサーが増え、ひいては、スポンサー単価の向上や新規獲得につながると認識している。地域へのインパクトは交流、健康、経済循環など多面的だが、それらをまとめて示す枠組みは未整備である。

⑤ 情報発信、連携の仕組み

スポンサーとの関係を、広告主からパートナーシップへ転換したい意向があり、共同の地域貢献活動や会場での接点づくりなどを進めている。大学や病院との連携協定は、双方に価値を生む共創の仕組みとして機能している。一方で限られた人員で運営しているため、連携を広げるほど人的負担が増える難しさがある。

⑥ 持続可能性、資金調達、マネタイズ

主財源はスポンサー収入であるが、上位カテゴリー昇格に必要な予算規模とのギャップがある。スポンサー数を増やすより、単価を上げる戦略を取っているが、そのためには価値の可視化がボトルネックになっている。また、チームが強くなるほど遠征費等の支出も増えるため、勝利や昇格が自動的に資金繰り改善につながらない点が持続性の課題である。

(3) C社（地域商社：地域ブランド構築支援、タウンプロモーション）**① 事業内容**

C社は、地域活性化をデザインで推進するプロジェクトに基づき、自治体、金融機関、その他の関係機関の座組で立ち上がった。地域ブランドを統一デザインで整え、町の産品を「一つの会社の商品」のように見せることで、販売・PRを強化するところから始まった。現在は、ふるさと納税を軸とした地域商社機能（企画、PR、ビジュアル）、タウンプロモーション、地元高校との共同プロジェクトなどへと役割が広がっている。

② 地域社会課題の認識と事業の関係

過疎・高齢化、人口減少、事業者の規模縮小、販路・発信力不足などが課題である。地域資源の魅力が外に届かない、見せ方が整わない、という構造を、統一ブランドとデザイン・プロモーションで補完している。また、小規模自治体ほど効果大きい外貨獲得手段としてふるさと納税を重視し、運営の内製化やノウハウ蓄積を通じて地域内循環を高める取組を進めている。

③ 知的資産（強み）の把握、内容

C社は知的財産の重要性を明確に認識しており、ブランド・ロゴ等を自治体が商標登録するなど、無形資産を保護・活用している。知的資産（強み）は、パッケージデザインにとどまらず、地域経営やプロジェクト運営も含めてデザインする編集力にある。また、地元事業者がデザインやブランドを語れるようになるなど、人材面の学習効果も蓄積されている。

④ 社会的インパクトの捉え方

ふるさと納税の増加など成果が数値として現れやすい領域がある一方、タウンプロモーションや地元高校との共同プロジェクト、町の縦割り横断による機運づくりなどは定性成果が中心であり、成果の解釈や可視化が今後の課題である。

⑤ 情報発信、連携の仕組み

町の広報体制を強化するため、行政内部や関係団体に点在するPR要素を拾い上げ、プレスリリース作成からSNS発信まで集約する動きがある。ふるさと納税運営では第三セクターと役割分担し、企画・PR・デザインを担うことで、競争の激しいふるさと納税市場で存在感を出す戦略を取る。

地元高校との共同プロジェクトは、当初想定していなかった「教育」の領域に活動が広がり、C社の役割が拡張した事例である。教育委員会からの打診をきっかけに、地元高校の地域学習プログラムをC社が支援する形となり、PR動画の制作や地元商品の商品開発を行っている。このプロジェクトは生徒が主体であるが、教員に加え、町内事業者、県の専門機関、デザイナー、場合によっては卒業生など、関係者が増えていく。その結果、「誰が何を担当するか」「次に誰に相談するか」「どこで合意を取るか」といった段取りを整理し、全体を前に進める横断的な調整が不可欠となる。関係者が増えるほど、C社の調整機能の重要性が増している。

⑥ 持続可能性、資金調達、マネタイズ

組織の立上げは助成金に支えられたが、継続局面ではふるさと納税を資金の地域内循環とし、外部委託による地域外流出を抑えるため内部化を進めた。ガバメントクラウドファンディングも試行し、プロジェクト指定型資金調達も視野に入れる。ただし担い手の高齢化による商品や人材の供給力低下は大きな持続性リスクであり、地元高校との共同プロジェクトなどによる担い手の育成を、財源設計と同時に進める必要があると考えている。

(4) D社（施設運営：空き家対策、イベント企画運営、人材育成支援）

① 事業内容

D社は、広報・販促のデザイン（行政・民間のPR、観光の情報発信など）と、施設の運営（コワーキングや空き店舗、文化施設、観光資源の管理運営など）を事業の柱としている。制作物をつくって終わりではなく、課題に応じて「広報」「イベント」「施設運営」「入場料や利用料の決め方」などを組み合わせ、解決のやり方（運営の仕組み）を考えて実行まで行う点が特徴である。

② 地域の社会課題の認識と事業との関係

地域では、商店街の衰退、空き店舗・空き家の増加、文化施設の維持費の負担増加、地域の担い手不足、といった課題が進んでいる。D社は、地域に眠る資源（建物、景観、文化、人の活動）を見つけ直し、その魅力を高めたうえで、「地域の中で続けられる運営（お金、人、施設が回る形）」に組み替えることを目指している。事業の急拡大や地域の大幅な変化を目指すよりも、まずは地域の資源を活かした状態で保つことにより、次の担い手へ引き継げるようにする「受け渡し」を重視している。

③ 知的資産（強み）の把握、内容

D社の知的資産（強み）は、見た目を整えるデザイン力だけでなく、地域の社会課題に応じて複数の手段を組み合わせ、事業として回る形まで作り込める点にある。例えば、広報や情報発信に加えて、イベントの企画や施設の運用（人を呼びこみ、使われ続けるように管理すること）までを一体で考え、さらに入場料や利用料など「いくらで提供するか」「どういう条件で利用できるか」といった料金の決め方まで含めて設計する

ことで、赤字にならない運営モデルを設計している。また、行政案件が多い地域特性を踏まえ、予算規模が大きい仕事よりも、むしろ予算が限られる仕事の方が自由に工夫できる余地が大きいと捉え、限られた予算の中でも続けられるように、収入の作り方や運営方法を含めて組み立て直す発想を持つ。加えて、行政と民間では人件費や間接費の捉え方など費用感覚が異なることを前提に、両者の考え方を言葉と数字で翻訳し、納得できる形に調整しながらプロジェクトを事業化できる点も、D社の知的資産（強み）である。

④ 社会的インパクトの捉え方

D社は、社会的な成果は来場者数などの数字だけでは測れないと考えており、参加者の声や小さな変化が少しずつ広がることを重視している。一方で、行政や議会を動かすには数字が必要なため、来場者数や売上などを根拠として示すなど、定性的な効果と定量的なデータを使い分ける姿勢をとっている。

⑤ 情報発信、連携の仕組み

D社は、空き店舗などをただ借りて使うのではなく、「人が集まってつながりが増える拠点」にすることを大切にしている。例えば、改修が必要な空き店舗などを使うときに、最初から専門業者に委託して直すのではなく、住民や高校生と一緒に掃除をしたり、片付けやペンキ塗りをしたりすると、「ここは自分が作った場所だ」という気持ちが生まれる。すると、あとから「また来て手伝おう」「友だちにも紹介しよう」「ここで何かやってみよう」と思う人が増え、結果として協力してくれる人や、その地域と関わる人を増やすことにつながっている。

またD社は、地域で何かやってみたい人が一人で悩んでしまわないように、発表の場や出会いの機会もつくっている。具体的には、キッチンカーをやりたい人、焼き菓子売りたい人などが、「こんなことをやります」と発表できる会を開き、それを聞いた人が「手伝うよ」「一緒にやろう」「場所貸せるよ」と応援できるようにしている。こうして、挑戦する人が孤立しにくい仕組みを作っている。

さらに、地域外から訪れる人（企業、クリエイター、取材、プロジェクト関係者など）を受け入れるときも、D社は大事な役割を担っている。行政職員は担当が数年で変わることが多いが、D社のような地域に根づいた民間事業者は、地域の情報に長く関わっているため、「この人にはこの場所を紹介するといいい」「この課題ならこの人に会うと早い」といった案内や調整ができる。D社は、地域の「案内役・つなぎ役」として、地域外から訪れた人が活動しやすい環境を整えている。

⑥ 持続可能性、資金調達、マネタイズ

D社は、施設運営では売上だけでなく、固定費（特に家賃など）を抑えることが継続の鍵だと捉えている。そのため、高コストな拠点を整理し、維持しやすい低コスト拠点到に寄せるなど、コスト構造を見直している。また、観光施設の運営では、無料だと来場

が集中して混乱するケースがあったため、補助金に頼らず、入場料を設定し、予約制で来場を分散させることで運営を安定させた。

資金調達ではガバメントクラウドファンディングの活用経験もあり、公共性と収益性のバランスを探っている。課題として、行政と民間の費用認識（特に人件費や間接費の扱い）の違いが、協働の難しさにつながる点を挙げている。

(5) E社（施設運営：まちづくり支援、インターンシップ）

① 事業内容

E社は、事業エリアでの「動く人を増やす」を掲げ、現場づくりと基盤整備をミッションとする組織である。拠点運営（コワーキング、シェアオフィス、イベントスペース）、地域企業向けのまちづくり支援、インターン・ボランティアのコーディネートによる人材育成、を事業の柱としている。調整役であると同時に、現場を作らなければ地域が動かないという問題意識から、中間支援とプレイヤー性を併せ持つ。

② 地域社会課題の認識と事業との関係

東日本大震災の被災地では、社会課題が言語化されにくく、外部から入ってくる支援プログラム（シーズ）が地域ニーズにマッチされにくい、という認識がある。インターン・ボランティアのマッチングでも、受入側がビジョンの整理をできていないことにより、学生等が離脱するケースが多い。E社の狙いは、地域側のニーズを丁寧に拾い、受入側の体力（人事、資金、運営）を整えた上で若者をつなぎ、その循環を地域に根付かせることである。

③ 知的資産（強み）の把握、内容

知的資産（強み）は、地域ニーズの把握と翻訳、関係者の調整と接続、現場に落とし込むコーディネーション力である。ただしこの強みは代表者に属人的であり、社内で再現・移転することが難しい。コーディネーション力は短期で習得できず、マインドや性格特性も必要であり、年単位の育成投資が必要という見立てもある。

④ 社会的インパクトの捉え方

成果は、「関係性の変化や共感の形成」「若者が行動すること」など定性に寄っている。定量指標には限界があると認識しており、定性成果をどう評価し支援者等に説明するかが課題との認識である。

⑤ 情報発信、連携の仕組み

若者向けの発信では、抽象的理念よりも、活動内容や得られる経験を具体的に想像できる形で提示することを重視している。E社の協力者は、インターンのOB・OGが核となっており、一度関わった人が数年後に再び参画する循環がある。

⑥ 持続可能性、資金調達、マネタイズ

売上規模に対して事務負担が大きく、収益が追いついていないという認識があり、ボランティアに活動しすぎている感覚がある。コワーキング事業単体では儲からない前提で、コーディネーションや支援事業と組み合わせて事業を成立させている。受益者へ費用負担をさせることが難しい領域が多いため、行政委託だけに依存せず、寄付（マンスリー型等）や企業版ふるさと納税等の共感型資金を組み立てる必要性を認識している。

3. ヒアリング調査のまとめ

(1) 事業内容

ヒアリングした5先に共通するのは、単一のサービス提供者というよりも、地域に不足している機能を補う「実装者」かつ「調整者」として活動している点である。営利・非営利の形態差はあるが、拠点運営、人材育成、企画・PR、場づくり、運営代行等を組み合わせ、地域に不足する機能（発信、受入、接続、運営）を補完している。

特に、自らを「調整役」と位置付けていても、地域に不足している機能を埋める必要性に直面し、結果として自ら実装者を担うケースが多い。その結果、事業領域が拡張し、設立当初の想定を超えて地域での役割が増加する傾向が確認された。

(2) 地域社会課題の認識と事業との関係

5先が取り上げる地域の社会課題は、人口減少、高齢化、担い手不足、地域経済の縮小、発信力不足、コミュニティの希薄化等である。共通するのは、これらを単なる「目に見える困りごと（表層の症状）」ではなく、人口構造、制度、経済規模等を背景とする「構造の問題」として捉えている点である。

事業の方向性としては、「売る、発信する、学ぶ、つながる、挑戦する」といった要素をつなげ、地域の土壌（活動が生まれやすい環境）と実践（具体的な行動）を同時に整える姿が見られた。単発の課題解決策の実施にとどまらず、外部資源（人、資金、情報等）を呼び込み、それを地域内で循環させることに重点を置く傾向も確認された。

(3) 知的資産（強み）の把握、内容

知的資産（強み）は、有形の技術や設備よりも、人的ネットワーク、編集・設計力、実装力といった無形の資産に偏る傾向がある。具体的には、課題を掘り起こして言語化する力、ステークホルダーを束ねる調整力、デザインやプロモーションで価値を翻訳する力、運営・価格・仕組みまで落とし込む力等が核となっているケースが見られた。

一方で、ブランドや商標のように知的財産として資産化している例がある反面、地域の人的ネットワーク等の無形の資産が代表者等に集中しやすく、再現性や継承が難しい点が課題として認識されている。さらに、知的資産の源泉は専門性だけでなく、「地域に入り込み時間をかけて積み上げた信頼」であり、短期間では形成しにくい時間をかけた資産であるとの指摘もあった。

(4) 社会的インパクトの捉え方

成果（社会的インパクト）は、機運の醸成、信頼形成、関係人口の増加、行動変容、地域の「できそう感」等の定性的な成果に現れやすく、可視化・数値化が難しい点が共通している。参加者数、来場者数、寄付額等の定量指標を示すことはできる一方で、それが地

域の変化にどうつながったかを説明する枠組みを持ち合わせていないケースもあり、支援者、自治体、スポンサー等への説明に苦労している状況が確認された。

(5) 情報発信、連携創出の仕組み

情報発信については、「回数や量」よりも「接点（実際に会う、体験する機会など）」が連携に効くという考え方が目立つ。ホームページ等の静的発信よりも、人の紹介、現場体験、ストーリー、イベント等を通じた関係の発信が、連携や協力者獲得に直結するとの指摘がある。

外部連携は必須であり、市民、企業、行政、金融、教育、医療等の多様な主体を束ね、縦割りを横断して設計する機能が重視されている。一方、会議体や交流会等の「場」は多く存在しても、実際に連携を動かすのは人の信頼と調整力であり、属人化しやすい傾向がある。また、特に若者層に対しては、「具体的に想像できる言語化、ビジュアル化」が必要であり、対象別に発信内容・方法を変える必要性が示唆されている。

(6) 持続可能性、資金調達、マネタイズ

公共性が高いほど受益者へ費用負担を課すことが難しく、事業量の割に収益が伸びにくい、という指摘は共通している。財源は、収益事業のほか、委託、補助金、スポンサー、寄付、ふるさと納税等に分散している。制度変更や行政の担当者交代、景気変動等の影響を受けやすいため、単一事業への収益依存は避ける傾向が見られる。

事業の持続性を高める工夫としては、外部委託による資金流出の抑制（内部化）、価格設計等による運営安定化、ブランド化（必要に応じて権利化）による価値の蓄積、共感資金（寄付等）の構築といった方向が確認された。一方、担い手の高齢化や人材定着難等、人材面の制約が強まる傾向もあり、収益性の確保と人材育成を一体で進める必要が示唆された。

(7) ヒアリング調査の結果から見えるポイント

ローカル・ゼブラ企業を「社会性×収益性」の機能だけで捉えると、実態を十分に把握できない可能性がある。ローカル・ゼブラ企業の中には、地域の社会課題を翻訳し、関係者を束ね、実装まで持ち込む「中間支援機能」「調整機能」が事業の中核となっているケースが多いという理解が必要である。

また、本ヒアリング調査から、今後必要な機能・支援として以下の点が示唆された。

- ・地域の社会課題の言語化とマッチングの設計
- ・定性成果を含む評価軸（資金提供者、自治体、スポンサー等に説明可能な評価軸）
- ・属人知の継承（人材育成、ナレッジ化の仕組み等）
- ・外貨（スポンサー、ふるさと納税、寄付等）獲得との接続
- ・連携の場を偶発性に頼らず、仕組みとして運用する方法

IV. セミナーの開催

1. 開催概要

タイトル	東北発！「知的資産活用×社会的インパクト」で実現する 地域課題解決に向けた戦略セミナー ～見える化からつながる力へ～
日時	2026年2月12日（木）13:30～16:00
会場	enspace 2階イベントスペース（仙台市）
参加費	無料
対象	東北6県のローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等、自治体、金融機関等
目的	人口減少・少子高齢化が進む東北において、地域の社会課題解決と経済成長の両立を目指すローカル・ゼブラ企業や中間支援組織等が、自社・自組織の知的資産（強み）を把握し、戦略的に活用・発信できるようにするとともに、社会的インパクトの可視化・評価の手法を学び、自治体や金融機関等を含む関係者の連携を促進することを目的として開催した。
参加者	16名
プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の課題解決等に取り組む企業・団体に関するアンケート及びヒアリング調査の結果について （いわぎんリサーチ&コンサルティング株式会社） ・ 講演 知的資産と社会をつなぐデザイン経営 ～知的資産が形づくる「自社らしさ」～ 講師：特許庁デザイン経営プロジェクト中小企業支援チーム ・ 基調講演 目指すべき社会像、自社事業の意図・社会に与えるインパクト可視化の必要性および具体的手法について 講師：株式会社雨風太陽 代表取締役社長 高橋博之 氏 ・ 質疑応答、名刺交換

参加者へのアンケートの結果

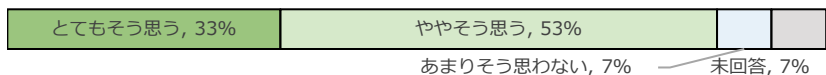
・本セミナーの満足度



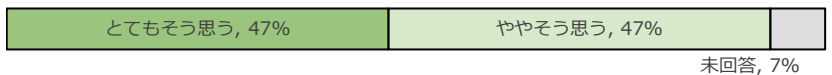
・本セミナーに「満足した」「まあ満足した」理由

- 「デザイン経営を意識することで、会社にとっての新たな価値の創出につながると感じた」
- 「高橋社長の話が勉強になった」
- 「高橋社長の素敵な講演、デザイン経営の概要がわかり、有意義でした」
- 「ローカル・ゼブラ企業の成功のキーとなる社会的インパクトの定量化の実践例を知ることができてよかった」

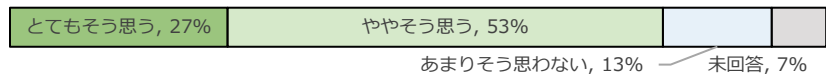
・知的資産の活用について、理解が深まったか



・デザイン経営について、理解が深まったか



・社会的インパクトについて、理解が深まったか



チラシ

令和7年度地域課題解決を担うローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等の知的資産活用と社会的インパクトの醸成に関する意識調査実施

東北発! **参加費無料**

「知的資産活用×社会的インパクト」で実現する
地域課題解決に向けた戦略セミナー
～見える化からつながる力～

日時 2026.2.12(木) 13:30～16:00 (13:15開場)

定員 50名程度(要申込)

参加費 無料

対象 東北6県に所在するローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等(地産地消社、スポーツチーム、まちづくり会社、DMO等含む)、地方自治体、金融機関等

会場 enspace 2階イベントスペース 仙台市青葉区区分局1-4-9

お申し込み方法は裏面をご覧ください

プログラム

- 13:30～13:35 オープニング
- 13:35～13:50 地域の課題解決等に取り組む企業・団体に関するアンケート及びヒアリング調査の結果について
- 13:50～14:20 (仮称)広義の知的資産および、地域課題解決における知的資産の戦略的活用について
特幹庁 デザイン経営プロジェクト 中小企業支援チーム
- 14:30～15:30 基調講演
(仮称)目指すべき社会像、自社事業の意図・社会に与えるインパクト可視化の必要性および具体的手法について
株式会社高橋博之 代表取締役社長 高橋博之 氏
- 15:30～16:00 質疑応答、名刺交換

講師紹介

株式会社高橋博之 代表取締役社長 高橋博之 氏

1974年、岩手県岩手市生まれ、青山学院大学、代議士秘書を経て、2006年岩手県議会議員に初当選。翌年の選挙では「新選組」のトップ当選。

選出後、選民の期待に応じた中核的発展策に力を出し、地方の生産者と都市の消費者をつなぐ、世界初の「もも」付付産物(東北産もも)を開発し、販売に成功。

2015年独立、代表取締役社長に就任。

2023年12月、日本で初めてNPOとして事業化した企業を上場を実現する「インパクト90」として、東京証券取引所GPII(グッド・カンパニー)に上場。

2024年11月には、内閣府「新しい地方経済生活圏再生本部が実施する「新しい地方経済生活圏再生本部」の「有識者会議」に、2025年6月には一般社団法人日本ファームデザイン協会理事に就任。

著書に、「だから、ぼくは農業をスタートにするJCCCメディアハウス」、「農作と地方をかまえる」(光文社新書)、「農林人口、都市と地方を同時活性化できる」(光文社新書)が、共著した「日本の未来を学ぶ」(内閣府、文芸春秋)、「日本を未来に生きる」(グライモント社)がある。

申込方法

石記の二次元コード、または下記URLよりお申込みください
https://mm-enquete-cnl.nett.go.jp/form/pub/10hoku01/8_hikaku_260128

申込締切 2026年2月10日(火)

お問い合わせ いわびんりサーチ&コンサルティング株式会社 経営支援部

担当: 佐々木・阿部
電話: 019-622-1212・080-8601-7404 電子メール: 206ic@iwatebank.co.jp

2. 講演・基調講演の概要

(1) 講演

タイトル	知的資産と社会をつなぐデザイン経営 ～知的資産が形づくる「自社らしさ」～
講師	特許庁デザイン経営プロジェクト中小企業支援チーム

講演では、デザイン経営を「企業価値を向上させるために経営をデザインすること」と定義し、デザインを「色や形を美しくすること」に限定せず、経営者自身、社員、外部パートナー、取引先、顧客（その先に広がる社会）といった、経営に関係するあらゆる対象に向き合い、掘り起こされた想いやアイデアを言葉や形にする営みとして捉えることが示された。

知的資産（人材、技能、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等）については、「自社らしさ」「自社の強み」の源泉であり、暗黙知を含む見えにくい資産を掘り起こし、形式知化・権利化も視野に入れながら活用・増強していくことの重要性が示された。

また、自社の強みや課題を可視化できるツールとして、「デザイン経営コンパス」が紹介された。18の設問への回答によりレーダーチャートを作成し、「人格形成／文化醸成／価値創造」の観点で自社の現状、強み、課題を可視化できるもので、関係者間の認識ギャップの把握や、次に取り組むべきアクションの検討に活用できる点が示された。

講演内容は、地域課題解決を担う主体にとって、知的資産の棚卸しと言語化を起点に、共感形成を促し、社会的インパクトの可視化の手掛かりとなるものであった。

【デザイン経営コンパス「現状把握のための」18の問い】

人格形成 自社の過去・現在・未来が見えていますか？	 自社の個性を見つめ直す (IDENTITY)	“自社らしさ”を言葉にできますか？ 自社のゆずれない価値観を言葉にできますか？
	 存在意義を深掘りする (MISSION)	創業したとき、後を継いだとき、事業を始めたときの想いを語れますか？ 地域や社会に対して“自社が担える役割”を言葉にできますか？
	 将来のありたい姿を描く (VISION)	10年後の社会の状況と“自社のありたい姿”を想像できますか？ 自社の将来のありたい姿を言葉や目に見える形で表すことができているですか？
価値創造 顧客に喜びや満足を感じてもらえることができますか？	 顧客と社会のニーズを探る (INSIGHT)	顧客の“ひととなり”や“ホンネ”をしっかりと掴むことができますか？ 社会や市場、人々の価値観の変化を察知し、新たに生まれる課題やニーズを把握することができますか？
	 試行錯誤を繰り返す (PROTOTYPING)	アイデアを頭の中だけで考えるのではなく、たくさんのアイデアを出し、試作をつくる習慣がありますか？ 顧客や取引先、専門家などの意見を取り込みながら、検証・改善することができますか？
	 心を込めて届ける (GIFT)	顧客の喜びや満足、感動を追求することができますか？ 製品・サービスの購入前から購入後までの顧客との接点（ウェブサイト、店舗、接客、アフターサービスなど）にまで気を配ることができますか？
文化醸成 社内にも社外にもいい関係性を築くことができますか？	 想いを社内外に伝える (COMMUNICATION)	自社の想いを言葉や見える形にして社内外に発信できますか？ 社内外からの共感を生み出すことを意識した情報の伝え方ができますか？
	 社員の意欲と能力を引き出す (EMPOWERMENT)	社員1人1人が“自社の想い”を自分事として捉え、日々の行動に反映できていますか？ 社員の前向きな挑戦や自由な議論ができる環境・雰囲気をつくることができますか？
	 共創する仲間をつくる (COLLABORATION)	自由なディスカッションができる外部の専門家や異業種の企業、顧客とのつながりを持っていますか？ 外部の専門家や異業種の企業、顧客とのコラボレーションをする機会や場をつくることができますか？

出典：特許庁 HP

(2) 基調講演

タイトル	目指すべき社会像、自社事業の意図・社会に与えるインパクト可視化の必要性および具体的手法について
講師	株式会社雨風太陽 代表取締役社長 高橋博之 氏

講師の高橋博之氏は、2013年、NPO法人東北開墾を立ち上げ、世界初の食べ物付き情報誌「東北食べる通信」を創刊し、編集長に就任。2014年、一般社団法人日本食べる通信リーグを創設し、同モデルを日本全国、台湾の50地域へ展開。2016年、生産者と消費者をつなぐスマホアプリ「ポケットマルシェ」をローンチ。2022年、運営会社を雨風太陽に商号変更し、2023年12月東証グロース市場に上場した。

「関係人口」の提唱者として、都市と地方が共に生きる社会を目指しており、2024年11月、内閣官房「新しい地方経済・生活環境創生会議」の有識者構成員に、2025年6月には、一般社団法人日本ファームステイ協会理事に就任している。

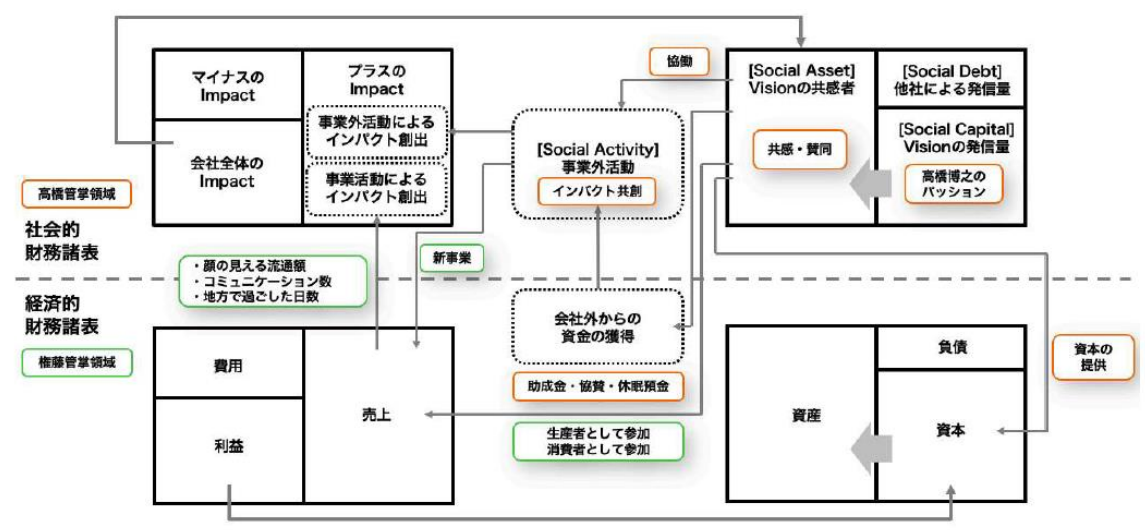
基調講演では、社会課題の解決にどのように取り組んできたかなどについて、事例を踏まえて示された。

【基調講演の主な内容】

- ・一次産業の現場に「いいものを作っているのに報われない」構造があることに違和感を抱いてきた。マーケットが決める値段だけで価値が決まり、作り手の工夫や誇りが価値として見えてこない。必要なのは販路拡大ではなく、作り手と食べ手の「関係」を取り戻すことだと思った。「食べる通信」は、「食材」に「作り手に関する記事」を添えて届ける。作り手への応援を一過性の善意で終わらせず、習慣にするために「定期購読」とした。
- ・「食べる通信」で確信したのは、作り手と食べ手は「物語」だけでなく、日常の買い物として「つながり直せる」ということだった。けれども、定期便だけでは、欲しい時に欲しいものを選ぶ自由や作り手と食べ手の継続的な接点が足りないと感じた。そこで、全国の作り手（一次産業の生産者）が自分の名前で出品し、食べ手と直接やり取りしながら生産物を届けられる市場をスマホの中につくろうと考え、「ポケットマルシェ」を立ち上げた。
- ・作り手と食べ手の関係の一つとして、狩猟を「特別な趣味」として切り離すのではなく、地域の暮らしと食の現実として捉え直したい。獣害で田畑は荒れ、山は静かに痩せていく。その負担を地域だけに押しつけたまま、都市は食べ物を当たり前に入れてきた。だから都市の側も、命をいただく責任を引き受ける必要がある。雨風太陽の狩猟体験は、猟銃を撃つことが目的ではない。案内者と山に入り、痕跡を読み、捕獲から解体、料理して食べるところまで向き合う。都会の子どもたちも親子で参加し、生産現場と食卓のあいだにある距離を、自分の経験として埋め直す。その実感が、日々の買い物や言葉を変え、地域と関わり続ける入口になると信じている。

・売上や利益だけでは会社の仕事は測れないと思っている。雨風太陽が向き合っているのは、一次産業の衰退や地域の孤立という、市場が見落としてきた「見えにくい損失」だ。だから大事なのは、どれだけ儲けたかだけでなく、私たちがつくった関係が地域にどんな変化を生んだか、つまり社会的インパクトを示すことだ。社会的財務諸表は、実際の変化を指標等で可視化する試みである。数字等を示すのは、応援を一過性で終わらせず、関わる人が増え、資金も人も循環する状態をつくるためだ。社会に対する説明責任として、そして次の挑戦の羅針盤として位置づけている。

【株式会社雨風太陽 社会的財務諸表】



出典：株式会社雨風太陽 HP

V. 現状と課題

1. 現状（知的資産（強み）の傾向と機能）

アンケート調査（回答 32 件）およびヒアリング調査（5 先）から、東北地域のローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等には、人口減少・少子高齢化、担い手不足、地域経済の縮小、災害からの復興、コミュニティ希薄化等の多様な地域課題に対し、以下のような知的資産（強み）と機能を持ちながら解決に向けて取り組んでいることが確認された。

（1）知的資産（強み）の傾向

① ネットワーク・関係資本

行政、企業、大学、住民組織等との接点を通じて、連携・共創を生み出す力。

② 現場理解とコーディネーション能力

地域課題を「言語化が難しい状態」から拾い上げ、翻訳し、関係者につなぐ力。

③ 企画・編集・発信力（デザイン含む）

地域資源を掘り起こし、新たな視点で編み直し、事業化・プロジェクト化・PR につなげる力。

④ 多機能性（複数事業の組み合わせ）

場の運営、人材育成、商品開発、伴走支援等を組み合わせることによって、価値を生み出す構造。

（2）地域における役割・機能

① プレイヤー機能

自ら事業を実装し、地域課題解決を推進する。

② 中間支援機能

関係者をつなぎ、事業を地域に根付かせ、面的に波及させる。

③ 共感形成機能

理念・ストーリーの発信を通じて、地域内外の応援者（関係人口、スポンサー、協力者）を増やす。

2. 課題

東北地域のローカル・ゼブラ企業及び中間支援組織等においては、共通して次のような課題が見られた。

(1) 知的資産（強み）の把握・共有に関する課題

東北地域のローカル・ゼブラ企業および中間支援組織等が保有する知的資産（強み）は、技術力や特許といった「形のある資産、目に見える資産」よりも、「人」「ネットワーク」「現場理解」「企画・編集・発信力」「伴走・調整力」といった「無形資産」に集中する傾向がある。これらは地域での共創や社会課題解決における中核資産である一方、個人の経験や人間関係に紐づきやすく、属人性が高いと考えられる。そのため、知的資産（強み）として自覚していても、「組織として共有し、再現できる形」に落とし込めていないケースがあると考えられる。

また、多くの企業・団体では、少人数で多機能（場の運営、企画実装、伴走支援、人材育成、行政対応等）を担うため、日常業務の中での棚卸しやマニュアル化の時間が確保しにくい状況にある。結果として、当該分野のスキルやノウハウ等が特定の担当者に集中してしまい、組織としての継承・育成が進まず、事業拡大よりもまず「現状維持」に人的リソースが費やされる構造となりやすい。加えて、人材の入れ替わりがある場合には、知的資産（強み）が散逸しやすく、外部との信頼関係の維持にも影響する懸念がある。

(2) 社会的インパクトの可視化・説明可能性に関する課題

地域課題解決の成果は、参加者数等の定量的なアウトプットだけでなく、「機運の醸成」「信頼の形成」「挑戦者の増加」「関係人口の拡大」「地域内外のつながりの再構築」等、定性的な変化として現れる場面が多い。ヒアリング調査でも、成果の本質は「機運の変化」や「意識・行動の変容」にあると捉える意向が確認された。

一方で、こうした定性変化は、行政事業の説明や資金調達の文脈において、定量による評価指標（人数、回数、件数等）だけでは十分に表現できていないことが示唆された。活動の目的（地域をどう変えたいか）と評価（何を数えるか）が乖離してしまうため、現場の納得感が得られにくく改善に繋がりにくいとの指摘もある。また、定性面の評価設計やデータ収集そのものに工数がかかり、少人数体制の企業・団体では「社会的インパクトの可視化は重要だと理解しつつも取り組めない」状況に陥っている懸念もある。

(3) 情報発信・連携拡大に関する課題

アンケート調査では、Web サイトや SNS 等による情報発信は広く行われている一方、新たな連携（協業、支援者獲得、資金調達等）につながった例は限定的であった。ヒアリング調査からは、媒体単体の発信力よりも、「人との対面での接点」「紹介」「イベント等を通じた信頼形成」が連携につながる可能性が示唆された。

情報発信が「周知」だけに留まる場合、発信後の接点（説明会、相談、協働の場）に繋げる導線が不足している可能性があり、情報発信→接点→関係深化→共創というプロセス設計が課題となっているとの指摘もあった。

(4) 事業継続性・資金調達に関する課題

資金調達手段としては、補助金、会費、寄付、スポンサー、クラウドファンディング等の選択肢がある一方、価値提示（効果・意義の説明材料）の不足、資金調達活動を担う人的リソース不足により、資金調達が継続的に回りにくい状況が確認された。特に、スポンサーや民間資金からの調達を拡大する局面では、広告効果や協業メリットなどの「説明」が求められるが、評価や可視化の仕組みが整備されていないケースがあるとの指摘があった。

さらに、行政委託や補助金等に依存する場合は、制度終了や方針変更、首長や担当者の交代等により、事業の継続性が影響を受けやすい。事業が継続できなくなると、蓄積したネットワークや運営ノウハウ等の知的資産が途切れ、地域側に残るべき資産や学習効果が散逸する懸念がある。

資金源の複線化（複数の収入柱の確保）に加え、知的資産と成果（社会的インパクト）の見える化に取り組み、共感と信頼に基づく支援者層の拡大に注力する企業もある。

VI. まとめ

本稿は、本事業の調査結果を踏まえ、東北地域のローカル・ゼブラ企業および中間支援組織等が地域の社会課題解決に取り組む際に顕在化する課題を整理し、今後の取組に向けた示唆を提示するものである。

1. ローカル・ゼブラ企業への示唆

(1) 定性成果も含めた「評価軸」の設計に取り組む

ローカル・ゼブラ企業が期待する成果は、売上や参加人数のような数字だけでなく、次のような数字にしにくい変化が中心になることが多い。

- ・地域のやる気が高まる（機運）
- ・信頼関係が強くなる
- ・関わる人（関係人口）が増える
- ・人の行動が変わる

このため、数字だけでは価値をうまく説明できないという課題がある。これからは、数字の目標（KPI）に加えて、こうした変化も説明できるようにした「評価軸（評価のものさし）」を作る必要がある。評価軸は、「測るため」だけでなく、お金や仲間を集めるための「経営の道具」として活用できる。

ただし、リソースが限られるローカル・ゼブラ企業だけで作るのは難しいので、行政など外部の支援も活用することが効果的である。

2. ローカル・ゼブラ企業支援の方向性

(1) 社会課題とローカル・ゼブラ企業の知的資産（強み）が結びつく環境を整える

ローカル・ゼブラ企業は、市民、企業、行政、学校、医療、金融機関など、多くの人々と協力して社会課題を解決しようとしている一方で、地域の社会課題の言語化不足や知的資産（強み）の発信が連携につながっていないケースが見受けられる。地域の社会課題とローカル・ゼブラ企業の知的資産（強み）が、より効率的に結びつけば、ムダな遠回りを減らして、成功例を増やすことができる可能性がある。

地域の社会課題とローカル・ゼブラ企業の知的資産（強み）が結びつく「出会いの機会」について、実際の事例では、次のような動きが見られた。

- ・行政と民間が協力して「地域の社会課題」を整理し、関係者をつなげる仕組みをつくる
- ・行政の中でバラバラになっている情報をローカル・ゼブラ企業がまとめ、企画や広報を進めやすくする
- ・民間の集まり（会議）や空き店舗の活用を通じて、人が出会う機会を増やす
- ・スポンサーの交流会や大学、病院との連携により、お互いの足りないところを補い合う

ただし、「出会いの機会」を用意しただけで、自然にうまく連携が進むとは限らない。うまく結びつけるために大切なのは、地域の社会課題を言語化し、誰でも分かる形にまとめ、みんなが同じ理解を持てる状態をつくることである。

例えば行政が、地域の社会課題について「何が起きているのか」「なぜ起きているのか」「誰が困っているのか」まで整理し、あわせて相談できる先や関係機関の情報も分かるようにする。そうすると、ローカル・ゼブラ企業も「この社会課題には、自分たちのこの知的資産（強み）が役立ちそうだ」と判断しやすくなり、具体的な協力が生まれやすくなる。

つまり、「出会いの機会」をつくり、地域の社会課題が伝わるように整理し、ローカル・ゼブラ企業が動きやすい環境を整えることが重要である。

（２）大企業等と連携する

ローカル・ゼブラ企業の知的資産（強み）として、以下のようなものが確認された。

- ・ネットワーク・関係資本
- ・現場理解とコーディネーション能力
- ・企画・編集・発信力（デザイン含む）
- ・多機能性（複数事業の組み合わせ）

すでに大企業等においても地域課題解決の取組を行っている例もあるが、ローカル・ゼブラ企業のネットワークやコーディネーション能力を活かすことにより、より多くの関係者を巻き込み、地域に定着するためのエコシステムの構築が可能になる。

また、ローカル・ゼブラ企業は上記のような知的資産（強み）を持つ一方で、次のような課題がある。

- ・使えるお金の規模が小さい
- ・知的資産（強み）となる人材が少なく、継続が難しい
- ・価値を説明する材料（見える化）が足りない

大企業等との連携によるエコシステムを構築することにより、大企業等が持つ資金、専門人材、発信力、データ設計などを活かすことができ、相互の相乗効果を狙うことができる。

（３）自治体・金融機関が定性的な成果も理解して支える

ローカル・ゼブラ企業の事業の成果として、以下のような取組により、信頼形成、関係人口の増加、行動変容、地域の「できそう感」の醸成等の定性的な成果が現れやすい。

- ・人を育てる
- ・つながりを作る
- ・発信する
- ・地域の外からお金を呼ぶ（外貨獲得）
- ・続けられる運営の仕組みを作る

一方で、自治体や金融機関がローカル・ゼブラ企業を評価する際、参加者数や利益など定量的な成果を中心として評価する傾向があり、関係者間の信頼関係や地域内の機運のような成果が理解されにくい場合がある。

自治体は、民間のコスト構造（人件費、投資回収、価格設定など）を十分に理解できていない場合があり、また行政事業は首長交代などで方針が変わると事業が続きにくいことといったことなどがローカル・ゼブラ企業の自走を難しくしている、との指摘もある。そのため定性的な変化を長期的な目線で捉えていく姿勢が必要である。

金融機関についても、財務面だけでなく、ブランド、ネットワーク、人材育成などの目に見えにくい資産も含めて事業を評価する仕組みが必要である。特に、地域金融機関（地方銀行、信用金庫など）は地域の情報を多く持つため、ローカル・ゼブラ企業の価値を分かりやすく伝える「翻訳者」になれる余地は大きいものとする。