



地域のシステムチェンジに向けたアプローチと システムチェンジファイナンスの考え方

地域金融機関に期待される役割と実践のプロセス

目次

エグゼクティブ・サマリー	2
第1章 なぜ今、システムチェンジが必要なのか	3
1. 地域における課題の本質と地域金融機関の役割	3
2. 本書の目的と範囲	5
第2章 システムチェンジとシステムチェンジファイナンス	6
1. システムチェンジとは何か	6
2. システムチェンジアプローチはどのように進むのか	7
3. システムチェンジを推進する2つの「オーケストレーション」機能	10
4. システムチェンジファイナンスと金融機関の役割	10
第3章 事例から学ぶシステムチェンジの在り方	13
1. 本章の位置づけと読み方	13
2. 事例の分析	15
3. 事例からの示唆	24
第4章 システムを動かすアクターと役割	27
1. コアとなる関係者	27
2. 地域金融機関にシステムチェンジへの関与が期待される理由	29
3. 地域金融機関によるシステムチェンジファイナンスの実践プロセス	30
第5章 まとめと今後の論点	46
1. 目指すべき姿	46
2. 地域金融機関に向けたメッセージ	47
3. 今後の論点	48
Appendix A 事例詳細	49
Appendix B テーマ別構造とファイナンス	72
執筆メンバー	74

金融機関の役割は「資金を供給すること」から「事業が成立する条件を整えること」へと変わりつつある

地域金融機関を取り巻く環境は、人口減少や事業者数の減少を背景に、大きな転換点を迎えています。個別企業への融資を積み上げるだけでは、中長期的な資金需要の縮小を避けることが難しくなっています。かかる状況のなかで、地域の構造変化に関わることは、地域経済の地盤沈下を食い止め、地域金融機関自身の投融資基盤を守るための経営課題となっています。その先に、新たな事業や資金需要の創出も位置づけられます。（詳細は第1章）

本書では、こうした課題に向き合うための考え方として「システムチェンジ」と「システムチェンジファイナンス」の考え方を提示します。地域課題は個別の問題ではなく、複数の要因が相互に関連する構造として現れています。そのため、表面的な現象への対応にとどまらず、構造に働きかけることが欠かせません。そこで重要になるのが、どこに介入すれば全体が動くのかを見極める「レバレッジポイント」の視点です。

事業が進まない要因は、単なる資金不足だけではありません。多くの場合、構想から事業化に至る過程で「事業が成立する条件」が十分に整っていません。そのため金融機関の役割も、資金供給にとどまらず、資金・主体・事業を組み合わせながら、事業が成立する条件を整える方向へと広がっていきます。個別案件を評価するだけでなく、地域の構造を捉え、多様な主体をつなぎ、構想段階から関わることで、初めて新たな事業機会や資金需要を生み出すことが可能になります。

もっとも、こうした取組は一足飛びに実現できるものではありません。本書で示すように、既存の業務の延長線上で小さな関与から始め、地域の主体との対話を通じて理解を深めながら、段階的に役割を広げていくことが現実的です。システムチェンジファイナンスは、そのための一つの実践的な視点です。地域に開かれた金融の役割を果たしながら、地域とともに新たな価値と需要をつくっていくことが、これからの地域金融機関に求められる方向性であると考えられます。

本書の主要メッセージ

1 地域の構造変化に関わることは、投融資基盤を守るための経営課題である

人口減少、産業の縮小、担い手不足が進めば、地域金融機関が支えるべき事業者や案件も減少していく。地域課題への関与は、新たな資金需要の創出以前に、地域経済の地盤沈下を食い止め、金融機関自身の事業基盤を維持する取組である。

2 金融機関の役割は、資金供給に加え「事業が成立する条件」を整えることへと広がる

地域には、社会的意義があっても、収支、担い手、関係者の合意、資金構成、実行体制が整わずに止まっている構想が少なくない。金融機関には、構想を事業として育てる役割が期待される。

3 構想段階から関わり、関係者と資金をつなぎ、実践から学ぶことが重要である

事業が固まってから関与するだけでは、金融機関は資金提供者にとどまりやすい。構想段階から関わることで、段階に応じた資金を接続し、学びを次の展開につなげることができる。

1. 地域における課題の本質と地域金融機関の役割

(1) 地域課題は構造として存在する

地域社会が直面する課題は、人口減少、高齢化、産業の停滞、担い手不足など、さまざまな形で現れています。これらはそれぞれ独立した問題ではなく、人口減少が産業の縮小を招き、それがさらなる人口流出を促すというように、複数の要素が連鎖しながら再生産される構造として存在しています。

地域課題の本質は、単なる資源や機会の「不足」だけではなく、それらが十分につながっていないことにあります。多様な資源や取組が存在しても、分断されたままでは地域内で価値が循環しません。「何が足りないか」だけでなく、「何と何がつながっていないのか」という「未接続」の問題として捉える視点が求められます。

地域課題に向き合うには、個別の現象を個別に処理するだけでは不十分です。地域の課題を、相互作用を持つ一つのシステムとして捉え、その背景にある資金の流れ、意思決定のあり方、主体間の関係性、制度や慣行を見極める必要があります。課題の表れに対処するのではなく、課題を生み出し固定化している構造を把握し、変化の起点となる介入点を見出す視点が求められます。

(2) 従来の金融アプローチの限界

こうした構造的課題に対しては、従来の「個社・案件」単位の金融だけでは十分に対応できません。個別案件のリスク・リターン評価に基づく資金供給は、既存事業の維持や成長には有効ですが、不確実性の高い初期段階の取組、複数の主体の協働を前提とする取組、公共性を伴う取組には資金が届きにくい傾向があります。

地域の取組が前に進みにくい理由は、事業の各段階で必要な資金や支援が十分につながっていないことにあり、金融の役割も個別案件への資金供給を超えた視点が求められます。

(3) 地域経営の担い手と地域金融機関の役割

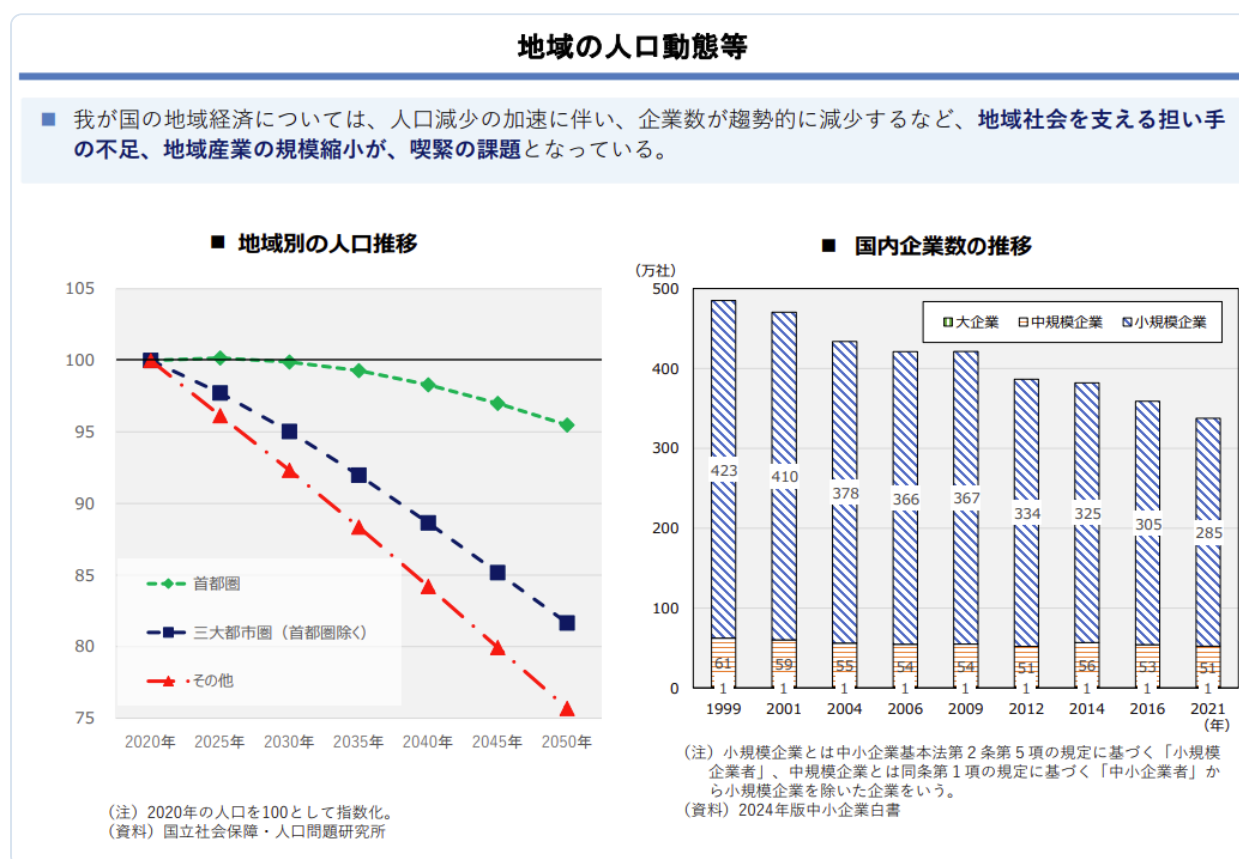
地域の変革が進まない要因の一つに、「地域変革の担い手」の不足が挙げられます。ここでいう担い手とは、地域全体を俯瞰し、課題構造を捉えたうえで多様なアクターをつなぎ、変化を前に進める存在です。個別の取組や主体が存在しても、それらを束ね、方向性を揃える機能が発揮されなければ、構造的な変化は生まれにくくなります。ただし、この役割を特定の個人に依存させれば持続性を欠きます。必要なのは「英雄」を待つことなく、こうした機能を地域のなかで支え、共有する土壌を整えることです。

地域の構造変化に働きかける主体は、地域金融機関だけではありません。自治体は地域の方向性や制度・予算との接続を担い、地域企業や事業者は具体的な事業の実装を担います。中間支援組織やまちづくり会社は、主体間の翻訳や調整を担います。地域金融機関は、これらの主体の一つでありながら、地域内外の情報、事業性の見立て、資金設計をつなげられる点で、他の主体とは異なる役割を持ちます。

地域金融機関は、こうした機能を担いうる主体の一つです。地域金融機関がこの議論に関わるべき理由は、地域課題が地域金融機関自身の事業基盤に直結しているためです。人口減少や事業者数の減少が進めば、従来型の融資機会の中長期的に縮小し、地域の事業者や担い手が減少すれば、投融資の対象そのものが失われていきます。したがって、地域課題への関与は社会貢献にとどまらず、地域経済の地盤沈下を食い止め、自らの投融資基盤を守るための経営課題でもあります。その先に、新たな事業や資金需要の創出が位置づけられます。また、地域金融機関は、日常業務を通じて自治体、企業、住民組織、外部専門家など多様な主体と接点を持ち、事業性や資金の見立てを行う専門性も有しています。このため、地域の構想を事業として成立させ、必要な資金につなぐ役割を担いやすい立場にあります。（図1、図2参照）。

こうした認識は、近年の金融行政においても共有されています。金融庁が2025年12月に公表した「地域金融力強化プラン」では、地域金融機関に対し、資金供給にとどまらず、地域の多様な主体と連携して地域課題の解決に貢献する「地域金融力」の発揮が求められています¹。本書が提示するシステムチェンジファイナンスの考え方は、こうした政策的方向性とも重なるものです。

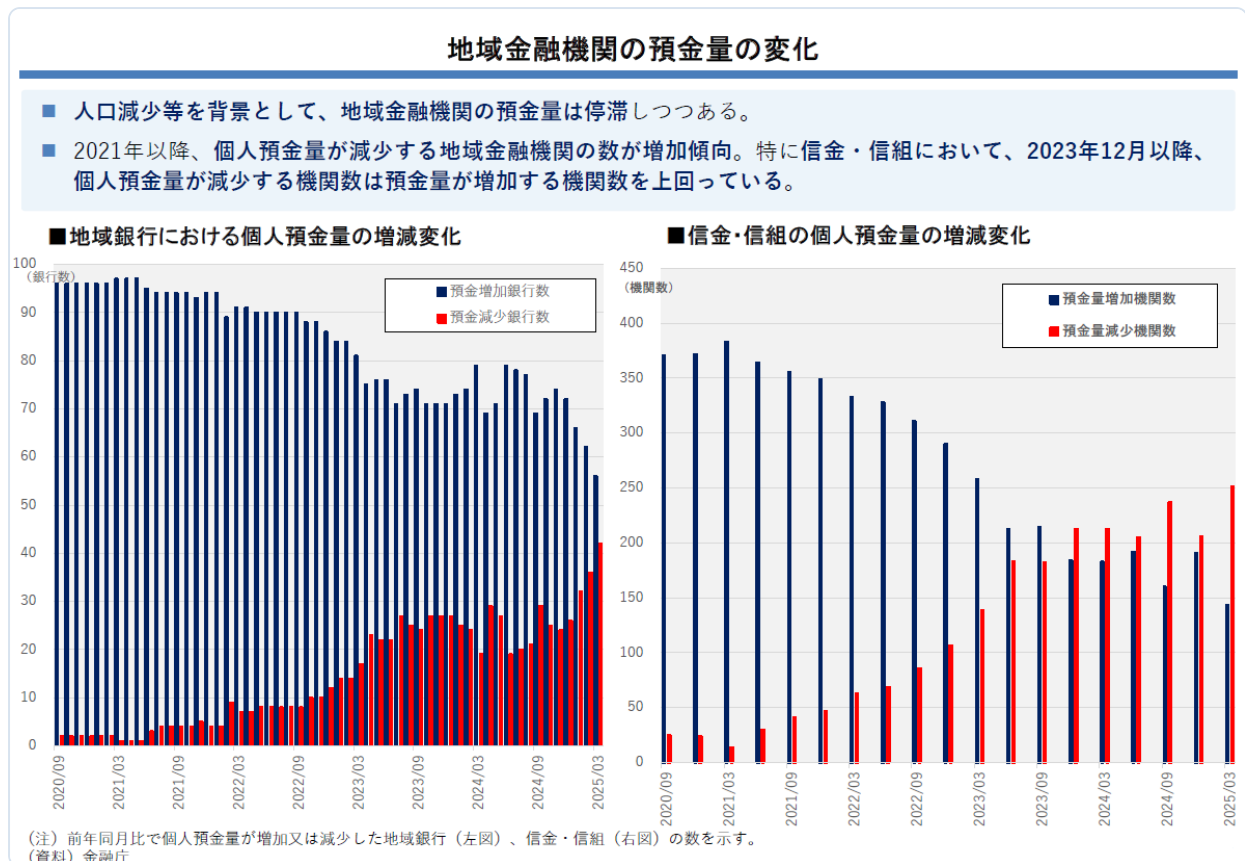
図1 地域の人口動態等²



1 金融庁「地域金融力強化プラン」（2025年12月19日）では、「地域金融力」を、地域金融機関をはじめとする様々なプレイヤーが連携して地域経済に貢献する力と位置づけ、①地域企業の価値向上への貢献・地域課題の解決、②地域金融力発揮のための環境整備の2本柱で施策を整理している。

2 出所：金融庁「地域金融機関による地域活性化の取組と経営環境の変化」

図2 地域金融機関の預金量変化¹



2. 本書の目的と範囲

本書は、地域金融機関の具体的なアクションを促すことを目的に、地域におけるシステムチェンジの考え方と、それを支えるシステムチェンジファイナンスのあり方を整理するものです。ここでいうシステムチェンジとは、個別の事業や施策の改善にとどまらず、課題を生み出す構造そのものに働きかけ、地域の変化の条件を組み替えていくことを指します。

また本書は、概念整理にとどまらず、地域金融機関が経営や実務の中でどのように関与しうるかを考えるための視点を提供します。地域金融機関が地域課題の構造を捉え、変化のプロセスに関わることは、地域の持続可能性だけでなく、自らの持続的な成長にも関わる重要なテーマです。本書を通じて、各金融機関が自地域の状況に照らし自らの役割を再認識し、具体的なアクションへとつなげることを期待します。

本書が想定する主な読者は、地域金融機関の実務者・経営層、基礎自治体や関連行政機関、地域課題の解決に取り組む中間支援組織や関係団体です。主たる対象は地域金融機関ですが、地域の変革は単一主体では実現できないため、多様な関係者が共通の視点を持つことを意図しています。

本書は、個別の金融商品の設計や詳細な評価手法を提示するものではありません。地域ごとに前提条件や課題構造は異なるため、標準的な解を示すのではなく、各地域で対話と実践を進めるための共通言語と視座を提供することを目的とします。そのうえで、事例分析やフレームワークを通じて、実務で参照可能な示唆を提示します。

¹ 出所：金融庁「地域金融機関による地域活性化の取組と経営環境の変化」

本章では、本書の核となる「システムチェンジ」の概念を定義し、その進め方と、これを支えるファイナンスの考え方を示します。

1. システムチェンジとは何か

(1) システムチェンジの定義

システムチェンジとは、社会・経済・環境の課題を単独の事象としてではなく、相互に影響し合う「システム（構造）」として捉え、その構造自体を変革するアプローチです。

実践においては、まず地域課題を生み出している要因のつながりを可視化し、どこに働きかければ変化が広がるかを見極めます。そのうえで、特定の介入点に対して事業、制度、資金、人材などを組み合わせて働きかけ、成果を確認しながら次の打ち手を見直していきます。システムチェンジは、一度の計画で完結するものではなく、可視化、実行、学習を繰り返すプロセスとも言えます。

ここでいう「システム」とは、制度、慣行、資金の流れ、主体間の関係、意思決定の仕組みなどが複雑に重なり合い、特定の結果を再生産している状態を指します。

前章で見たように、地域の課題は、背後にある構造によって繰り返し生み出されます。たとえば、空き家問題に対して一軒ずつ補助金を出しても、背後にある産業構造や人口流出に働きかけなければ、補助金が尽きた途端に問題は再発しかねません。システムチェンジは、こうした表面的な対応にとどまらず、課題を生み出す構造そのものに働きかける考え方です。

なお、システムチェンジの考え方は、金融機関の地域共創戦略や自治体の総合計画といった既存の計画と重なる部分もありますが、その特徴は、計画の策定そのものにとどまらず、地域課題を個別の問題ではなく相互に関連するシステムとして捉え、その全体構造を踏まえたうえで、どこに働きかければ変化が連鎖的に生まれるかという観点から取組を設計・実行していく点にあります。すなわち、将来像を描くことに加え、主体間の関係性や資源の流れを含めたシステム全体を把握し、変化の起点となる箇所への働きかけを通じて構造変化を生み出すプロセスと、実装と学習の循環を重視する点に特徴があります。

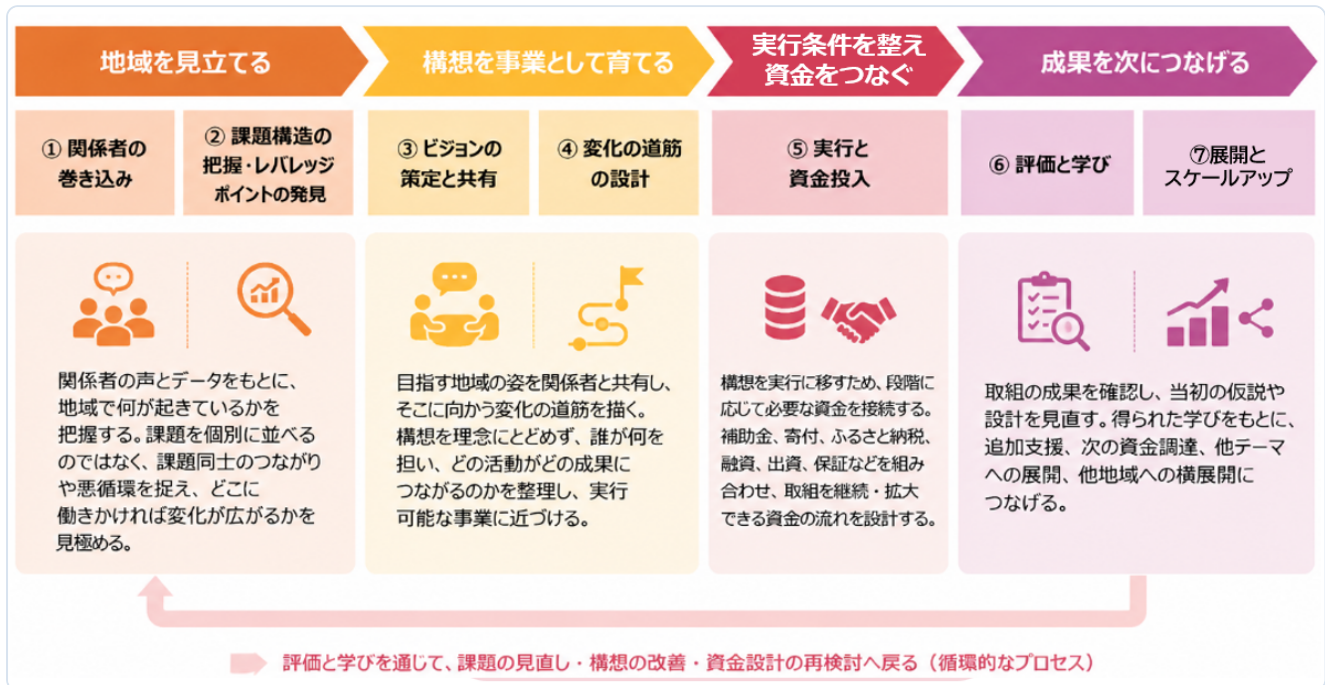
(2) レバレッジポイント：小さな力で大きな変化を生む「ツボ」

システムチェンジにおいて特に重要な概念が「レバレッジポイント」です。これは、「小さな力で、システム全体に大きな変化を及ぼすことができる、最も効果的な介入点（ツボ）」を意味します。たとえば担い手不足という問題に対し、その背景にある収益構造、人材流動、事業承継、教育環境といった因果の連鎖があります。これを可視化したとき、「地域外の専門人材と地域企業のマッチングを促す仕組み」が、他の多くの問題を同時に動かす鍵となるかもしれません。この仕組みこそがレバレッジポイントです。どこがレバレッジポイントになるかは地域や課題によって異なるため、その特定こそがシステムチェンジの要諦です。

2. システムチェンジアプローチはどのように進むのか

システムチェンジは、一直線に進むものではなく、多様な関係者との対話と学習を重ねながら進む循環的なプロセスです。ここでは、その典型的な流れを7つのステップとして整理します。

図3 システムチェンジの7ステップ



※注1：Transcap および TIIP（The Impact Investing Playbook）の考え方をベースに、IDFI（インパクト志向金融宣言）の本書執筆メンバーとPwCコンサルティング合同会社による議論を経て構築

※注2：この7ステップは、システムチェンジの進み方を理解するための基本的な補助線であり、各ステップを機械的に順番どおり実施することを求めるものではありません。実際の取組では、実行や評価を通じて課題の見立てに立ち戻り、ビジョンや変化の道筋、資金設計を見直しながら進んでいきます。

（1）関係者の巻き込み

システムチェンジは、地域課題に関わる多様な主体を巻き込むことから始まります。その際、誰が最初にこの呼びかけを行うかが重要です。地方自治体、地域金融機関、あるいは地域の有力企業などがその役割を担うことが想定されます。

特に地域金融機関は、地域課題の深刻化が人口減少などを通じて自らのビジネス基盤の縮小に直結するため、最初の呼びかけを行う強いインセンティブを持つ主体です。同様に、地方自治体・まちづくり公社・商工会議所なども、それぞれの立場で地域の持続可能性に責任を負っており、こうした動きを主導する動機を持つ主体です。多くの場合、最初の呼びかけを行った主体が、各関係者間の意見調整を行う「ハブ」としての機能を果たします。

（2）課題構造の把握とレバレッジポイントの発見

次に、関係者が持ち寄る情報や問題意識を重ね合わせ、課題の全体像と根本原因を共に探求し、可視化します。これは、単なる原因のリストアップではなく、課題マップなどの作成を通じて、各要因がどう相互に関連し、悪循環や好循環を形成しているかを明らかにするプロセスです。

複数の課題は相互に関連しており、産業・人口・経済の停滞が連鎖する構造として現れます。これを踏まえることで、レバレッジポイントを特定できます。先の例で言えば、「地域産業の魅力向上」という一つのレバレッジポイントに集中的に介入することで、若者の流出に歯止めがかかり、担い手不足・空き家問題・経済の停滞といった複数の課題を連鎖的に解決する好循環を生み出せます。

（３）ビジョンの策定と共有

課題構造という「現在地」の共通認識が生まれたら、次は「目的地」となる未来のビジョンを描きます。「この課題が解決された社会とは、具体的にどのような状態か」「5年後、10年後にどのような地域社会を実現したいのか」といった問いを通じて、地域としてどの資本を蓄積し、どのような価値創造の循環を目指すのかを定めます。このビジョンが曖昧なままでは、個別施策は積み上がっても、資源配分や主体間連携の方向性は揃いません。

特に地域においては、住民の暮らしやすさの向上を責務とする自治体の「公共的視点」と、採算性や持続可能性を重視する金融機関・民間主体の「事業的視点」の接続が重要です。たとえば、「高齢者の移動支援」という公共性の高いビジョンは、単なる行政の福祉サービスとして捉えるだけでなく、「地域住民が担い手となり、採算も取れるコミュニティ交通事業を創出する」という形に具体化されるかもしれません。このように共通ビジョンは、異なる立場のアクターがそれぞれの論理やメリットを理解したうえで参画できる「共通言語」として機能します。

この共有されたビジョンは、資源配分や連携の方向性を定める羅針盤となります。これにより、限られた予算や人材といった資源を「どのプロジェクトに優先的に投下すべきか」、「目標達成のために誰と連携すべきか」を判断する際の明確な基準が生まれます。結果として、関係者のエネルギーが分散することなく、同じ目的地に向かって効率的に進むことができます。

（４）変化の道筋（ロジックモデル）の設計

共有されたビジョンという「目的地」と、課題構造の分析による「現在地」が明確になったら、その間をどうつなぐか、具体的な「変化の道筋」を設計します。そのためのツールが「ロジックモデル」です。

ロジックモデルは、投入する資源（Input）と、具体的な活動（Activity）から、どのような直接的産出物（Output）が生まれ、それがどのような成果（Outcome）、そして最終的な社会的インパクト（Impact）につながるのかという因果関係を論理的に示したものです。いわばシステム全体の事業計画書とも言える性質を持ち、活動から成果への道筋を積み上げて記述します。

システムチェンジにおけるロジックモデルは、単独組織の計画書ではなく、多様なアクターが連携し相互に作用し合うエコシステムを構築するための設計図として描かれる必要があります。これにより、戦略の妥当性を検証する基盤、関係者間の共通言語、進捗測定のための指標（KPI）を設定するための基盤として機能します。具体的な実装上の留意点については、第4章のコラム4「ロジックモデルで構想を事業計画に近づける」で詳しく扱います。

（５）実行と資金投入

設計されたロジックモデルに基づき、具体的なアクションを実行に移します。このプロセスは「計画→実行」という一度きりの直線的なものではありません。実行から得られた成果や予期せぬ課題をもとに、課題認識・ビジョン・ロジックモデルを常に見直し、修正する必要があります。

この継続的なプロセスを支え続けるためには、活動を止めないための資金（ファイナンス）が必要です。システムチェンジを伴う取組は不確実性が高く、すぐに収益化できるとは限らないため、単一の資金源では対応が困難な場合が少なくありません。そこで、多様な資金を戦略的に組み合わせる「ブレンデッド・ファイナンス」のアプローチが必要になります。具体的な組み合わせの考え方については、本章４節で詳しく述べます。

（６）評価と学び

実行した活動の成果を確認します。個別事業の進捗や成果にとどまらず、課題構造に変化が生じたか、意思決定や連携のあり方が変わったか、新たな資金や主体の参入が促されたかといった、システムレベルでの変化を捉えます。評価を通じて得られたデータや知見をもとに、「当初の仮説（ロジックモデル）は正しかったか」「想定外の成果や障壁は何か」「次は何をすべきか」を関係者全員で対話し、戦略を継続的に改善することが核心です。

（７）展開とスケールアップ

一つの地域やプロジェクトで成功したモデルや学びを、他の地域や異なる課題分野へ応用・展開していくフェーズです。これにより、インパクトをさらに大きな規模（スケール）へ拡大することを目指します。

ただし、成功事例の表面的な活動だけを模倣しないことが重要です。単に「何をやったか（What）」を真似るだけでは、成功を支えた本質的な要因や地域特有の文脈が抜け落ちて、失敗に終わるケースが少なくありません。

成功したモデルを展開する際には、まず成功の背景にある「なぜうまくいったのか（Why）」という論理と、「どのように実現したのか（How）」という仕組みを理解する必要があります。そのうえで、自地域の地理・歴史・産業・文化・人間関係といった特性を踏まえ、そのモデルを適用することが本当に適切かを慎重に吟味し、必要に応じて変えるべきところは変えながら取り入れる姿勢が不可欠です。

このように深く分析し、自らの地域に合わせて再構築された知見を、誰もが参照できる「形式知」として共有することが、社会全体の変革には求められます。これにより、他のチェンジメーカーが学びを活かし、インパクトを大きな規模（スケール）へ拡大できるようになります。

システムチェンジを実践するうえでは、ここまでに紹介した、関係者の巻き込み、課題構造の把握、ビジョンの共有、変化の道筋の設計、実行と資金投入、評価と学び、展開という一連のプロセスが重要になります。ただし、事例を評価する際に重要なのは、これらのステップを形式的に満たしているかどうかだけではありません。より本質的には、その取組が地域課題を生み出している構造に働きかけているか、関係者・資金・制度をつなぎ直しているか、実践を通じて学習しながら改善されているか、そして取組が一過性で終わらず、次の変化を生む仕組みへと発展しているかを見る必要があります。本書では、この観点から各事例を読み解きます。

3. システムチェンジを推進する2つの「オーケストレーション」機能

システムチェンジは、多様なアクターが関わる複雑な協働プロセスです。個別の優れた活動をただ足し合わせるだけでは、社会全体の構造を変える力にはなりません。そこで不可欠となるのが、地域に存在する多様な資源やアクターを、共通のビジョン達成のために戦略的に組み合わせ、変化の連鎖を意図的に創り出す「指揮者」のような役割です。本書では、この機能を「オーケストレーション」と呼びます。

この機能は、大きく2つの側面から捉えられます。

第一に、課題解決のオーケストレーションです。これは、行政・企業・NPOなど課題解決に必要なアクターをつなぎ、共通のビジョンや事業計画へと収斂させる役割を指します。

第二に、資金調達のオーケストレーションです。これは、融資・出資・補助金・寄付など、性質の異なる資金を、プロジェクトの時間軸とリスク特性に応じて最適に組み合わせる役割を指します。

これら2つの機能は、車の両輪のように連携することで地域に変革をもたらす原動力となります。担い手は地域によって異なり、自治体・中間支援組織・まちづくり会社などが中心となる場合もあります。

地域金融機関が常に両方の機能を主導する必要はありません。自治体や中間支援組織が課題解決側のオーケストレーションを担っている場合、地域金融機関はそれを支えながら、資金調達のオーケストレーションに重点を置くことができます。一方で、地域に明確な調整主体がない場合には、地域金融機関が初期の対話や関係者接続を担うこともあります。

4. システムチェンジファイナンスと金融機関の役割

これまで、システムチェンジの概念、そのアプローチ、推進に不可欠なオーケストレーション機能について見てきました。本節では、これらの活動を金融の側面から支え加速させる「システムチェンジファイナンス」を定義し、特に地域金融機関が果たしうる具体的な役割について考えます。

(1) システムチェンジファイナンスとは

本書ではシステムチェンジファイナンスを、従来のESG金融、インパクトファイナンスの発展形と位置付けます。従来のESG金融においては、企業評価や投融資の判断プロセスにおいてESG要素を考慮に入れつつも、その資金提供によって社会にどれだけ追加的なインパクトを生み出せるかという点まで十分に考慮できてこなかったケースも少なくありません。

こうした背景から、経済的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的インパクトを意図的に創出することを目的とする「インパクトファイナンス」という考え方が登場しました。

システムチェンジファイナンスは、このインパクトファイナンスのなかでも、特にその実現方法に特徴を持つアプローチです。大きなインパクトを持続的に創出するため、「システムチェンジ」を明確に企図する点が特徴です。この思想に基づき、資金提供のあり方も、個別のインパクト事業への投融資という「点」へのアプローチから、複数の事業やアクターが連携するエコシステム全体という「面」へのアプローチへと拡張されます。

システムチェンジファイナンスとは、インパクト創出をより構造的・持続的に進めるための有力な手段として「システムチェンジ」を据え、エコシステム全体への「面」でのファイナンスを行う、戦略的かつ包括的な金融アプローチを指します。「どの構造に働きかけ、どのような連鎖的变化を狙うのか」という、システム全体を俯瞰する視座を持つことが本質的な要件です。

（２）システムチェンジファイナンスにおける３つの視点

前項で定義したシステムチェンジファイナンスを実践するにあたっては、地域全体の構造を踏まえ、資金をどのように組み合わせ、接続していくかを設計することが重要となります。

本章で既に示した通り、システムチェンジにおいては、地域課題の構造を俯瞰し、どこに介入すれば全体が動くのかというレバレッジポイントを見出すことが出発点となります。そのうえで、これらの取組を実行可能なものとするためには、資金を後から当てはめるのではなく、初期段階から適切に設計する必要があります。

本項では、そのために留意すべき３つの視点を整理します。

時間軸で捉える視点（横のブレンデッド・ファイナンス）

１つ目は、時間軸に沿って複数の取組を連続的に支える視点です。地域の変革では、構想・実証・事業化・拡大の各段階で必要となる資金の性格が異なります。初期には調査費・実証費・伴走支援費といった返済を前提としない資金が必要となり、その後リスクマネーとしての出資、成果連動型資金などが接続されます。システムチェンジファイナンスでは、この時系列上の資金の切れ目をつくらず、変化の各段階に必要な資金と支援が届くように設計することが重要です。

リスクを分担する視点（縦のブレンデッド・ファイナンス）

２つ目は、リスク・リターン特性の異なる資金を組み合わせる視点です。地域の変革に関わる事業群には、公共性が高く収益化が難しい領域もあれば、高リスクだが将来的な成長や波及効果が見込まれる領域もあります。これらを単一の与信基準で評価すると、資金が届きにくい領域が必ず生じます。そこで、公的資金・公益資金・民間資金・コミュニティ資金など、それぞれの出し手が持つ許容リスク・期待リターン・投資期間の違いを踏まえ、多層的な資本構成を設計する必要があります。

この考え方を実装する有効な手法の１つがブレンデッド・ファイナンスです。公的・公益的資金が先にリスクを引き受ける「呼び水」となることで、より大きな民間資金を動員する仕組みです。具体的な手法（ファースト・ロス、優先劣後構造、信用保証など）と地域金融機関における実装上の論点については、第４章のコラム６「ブレンデッド・ファイナンスはどう組むか」で詳しく扱います。

全体最適で捉える視点（ポートフォリオ管理）

3つめは、個別案件ではなく、連鎖する複数事業を束ねて見る考え方です。地域の構造変化は、単一事業の成果だけでは判断しにくいものです。たとえば、高収益事業が、低収益だが公共性の高い事業を下支えすることもある。先行投資的な取組が後続の民間投資を呼び込むこともあります。システムチェンジファイナンスでは、個別事業ごとの採算性だけでなく、事業群全体として地域の変化にどう寄与するかというポートフォリオの視点で資源配分を考える必要があります。

以上の三つの視点に共通するのは、性質の異なる資金、すなわちリスク・リターン特性、時間軸、出し手の動機が異なる資金を、地域の取組に合わせて意図的に組み合わせるという発想です。地域課題に関わる事業のなかには、本質的に公共性が高く財務リターンが限定的な領域や、初期段階で収益化が見えにくい領域が含まれます。これらは単一の与信基準で見れば資金が届きにくい一方、領域や段階に応じた資金の組み合わせを設計することで、地域に必要な事業として成立させていくのがシステムチェンジファイナンスの基本姿勢です。次章では、まず地域における代表的なテーマを概観したうえで、各テーマにおいてシステムチェンジがどのような形で立ち上がり、展開しているのかを、5つの事例を通じて整理します。

さらに、これらの事例における取組の進み方や構造を踏まえ、地域金融機関がどのような役割を果たしうるかについては、第4章で具体的に論じます。

1. 本章の位置づけと読み方

本章では、地域におけるシステムチェンジが実際にどのように立ち上がり、展開していくのかについて、五つの事例を通じて整理します。これらの事例は、それぞれ異なる地理的条件、歴史的背景、産業構造のもとで生まれたものであり、その成り立ちは一様ではありません。

重要なのは、個別の施策や成果そのものではなく、「なぜその地域でその取組が生まれたのか」という文脈にあります。すなわち、地域が置かれている環境や制約、課題構造、そして関係者の問題意識がどのようにレバレッジポイントの選定につながり、その後の展開を規定していったのかを理解することが重要です。

(1) システムチェンジで取り組むテーマ

システムチェンジのアプローチ自体は共通していますが、対象とするテーマの特性によって、有効な金融手法やアクターの関わり方は異なります。本章では理解の便宜上、地域の取組を大きく以下の5つの領域に整理します。

- 生活・社会サービス領域（医療、介護、地域交通など）
- 地域基幹産業領域（農林水産業、観光業など）
- コミュニティ領域（関係人口、文化継承、空き家活用など）
- 成長領域（スタートアップ、DXなど）
- 自然資本・環境領域（森林、海洋、エネルギーなど）

これらの領域は独立して存在するものではなく、実際の取組は複数領域にまたがりながら展開されます。例えば、基幹産業の高度化が雇用を生み、コミュニティの活性化を通じて生活サービスの担い手が確保されるといったように、領域間の接続が構造的な変化を生み出します。

加えて、各領域はリスク・リターン特性が異なる点にも留意が必要です。コミュニティ領域や生活・社会サービス領域のように公共性が高く本質的にローリスクローリターンの性質を持つ領域もあれば、地域基幹産業や成長領域のように事業性が見込まれる領域、自然資本・環境領域のように長期的視点と公共性の組み合わせが求められる領域もあります。テーマ設定は、こうしたリスク・リターン特性を踏まえ、収益性の高い領域が公共性の高い領域を下支えする構造や、寄付や公的資金が非収益機能を支える構造など、領域や資金を組み合わせ、地域全体として持続可能な取組として成立させる視点が重要です（資金の組み合わせの考え方は第2章4節および第4章コラム6を参照。各領域の詳細および金融手法についてはAppendix B参照）。

(2) 事例分析の視点とアプローチ

本章では、各事例を地域活性化の個別施策として紹介するにとどめず、地域課題を生み出している構造にどのように働きかけているかという観点から整理します。取り上げる事例は、必ずしも当初から「システムチェンジ」を掲げて始まったものではありません。また、すべての事例が同じ成熟度にあるわけでもありません。しかし、いずれの事例にも、地域の課題を個別に処理する発想を超えて、課題同士のつながりを捉え、変化の起点を見出し、関係者・資金・制度・学習の仕組みを接続しようとする特徴が見られます。

そのため本章では、各事例を以下の三つの観点から整理します。

第一に、事例の概要です。地域が置かれている環境や制約条件、課題構造、取組が始まった時期、主な関係者、着目されたテーマを整理します。ここでは、何が行われたかに加え、なぜその地域でその取組が必要だったのかを確認します。

第二に、取組状況です。第2章で示した7つのプロセスに照らし、関係者の巻き込み、課題構造の把握、ビジョンの共有、変化の道筋の設計、実行と資金投入、評価と学び、展開に関する現在地を整理します。これは各事例を採点するためのものではなく、取組がどの発展段階にあり、今後どの要素を強化しうるかを把握するためのものです。

第三に、システムチェンジとしての分析です。ここでは、短期的な成果の大小だけを捉えるのではなく、その取組が地域の構造に働きかけ、次の変化を生む条件を育てているかを見ます。具体的には、構造への介入、レバレッジポイントの明確さ、多主体・多資金の接続、継続的な学習と改善、自己強化・持続化への兆しという5つの観点から読み解きます。

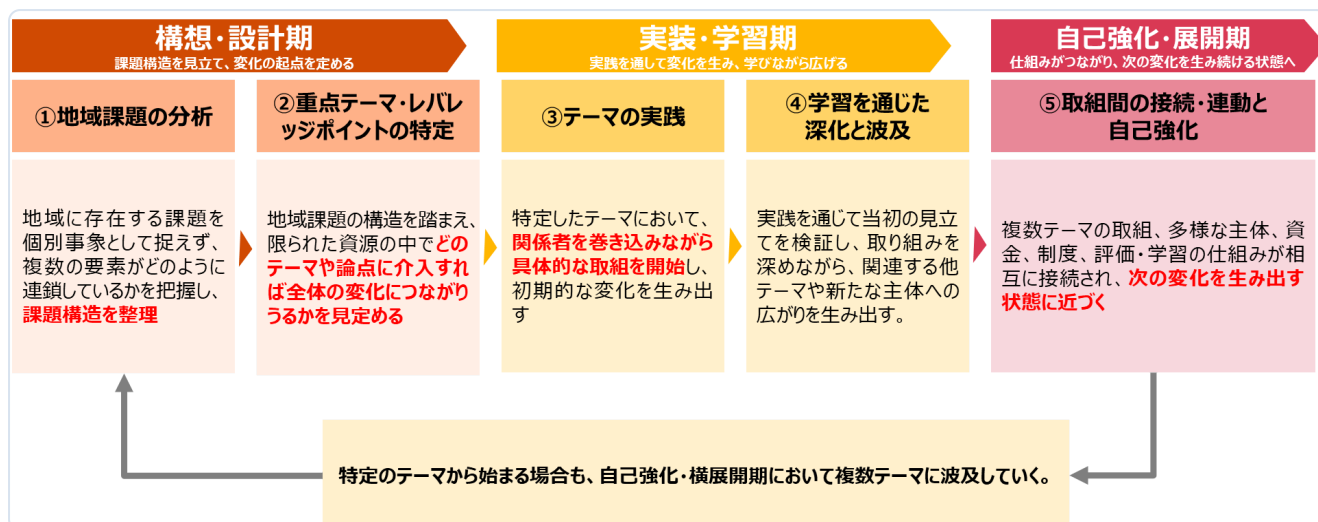
特に重要なのは、事例を一時点の成果で評価しきらないことです。システムチェンジでは、取組を通じて関係者の見立てが更新され、資金や制度の組み合わせが見直され、新たな主体が参加し、次の実践が生まれていくことが重要です。したがって本章では、地域に対する直接的な成果を断片的に示すよりも、変化が続く条件がどの程度形成されているかに着目します。

この観点から、システムチェンジに向けた発展段階は、「構想・設計期」「実装・学習期」「自己強化・展開期」の三つに整理できます。これは、各事例の現在地を把握し、構造への介入、学習、波及、自己強化がどの程度進んでいるかを読み解くための補助線です。

構想・設計期では、地域課題の連鎖や悪循環を捉え、どのテーマや論点に働きかければ地域全体の変化につながるかを見定めます。実装・学習期では、関係者を巻き込みながら具体的な取組を進め、実践を通じて見立てや資金設計を更新し、関連する他テーマや新たな主体への広がりを生み出します。自己強化・展開期では、複数の取組、主体、資金、制度、評価・学習の仕組みが相互に接続され、特定の個人や一つの事業に過度に依存せず、次の変化を生み出す状態へ近づいていきます。

実際の取組は、必ずしも直線的に進むものではありません。本章では入口の違いよりも、各事例において、構造への介入、継続的な学習、波及、自己強化の条件がどのように育っているかに着目します。

図4 システムチェンジのフェーズ



本章で扱う各事例は、この発展段階のどこに位置しているかが異なります。構想・設計段階にある事例もあれば、実装が始まっている事例、すでに複数領域への波及¹が見られる事例もあります。重要なのは、すべての事例を同じ完成度で比較することではありません。それぞれの現在地を踏まえたうえで、どのように構造への介入が始まり、どのように学習と接続が進み、どのような条件が整えば地域全体の持続的な変化につながるのかを読み解くことです。

こうした整理により、本章の事例は、地域活性化の好事例紹介にとどまらず、地域金融機関がどの段階で関与し、どのように構想、資金、関係者、評価・学習をつなげられるかを考えるための材料となります。

2. 事例の分析

（1）静岡県賀茂郡：西伊豆町 — 構想・設計期

① 概観

西伊豆町は駿河湾に面し、豊かな海洋資源と景観を有する人口約6,300人の地域です。町域は約105平方キロメートルで、駿河湾沿岸の漁業集落を中心とする単一町を対象としています。隣接する松崎町・土肥地域への広域連携も視野に入る規模感です²。漁業や観光業が地域経済を支えてきましたが、人口減少と高齢化に伴い、担い手不足や地域産業の持続性が課題となっています。また、海洋資源、宿泊施設、観光資源などの地域資源は存在するものの、産業間の接続が十分ではなく、地域内で価値が循環しにくい構造も見られます。

こうした課題に対し、2025年度の環境省の持続可能な社会形成に向けたESG地域金融の普及・促進事業を契機として、静岡銀行が中心となり、海業を起点に水産、観光、環境を接続する地域経済循環モデルの構想が進められています。本事例は、現時点では構想・設計期を中心としつつ、実装・学習期の入口にある取組と位置づけられます。

¹ ここでいう「展開」は、特定の事例をそのまま他地域に移植することではなく、その事例の構造（どのレバレッジポイントが、なぜ、どの主体・資金・制度・学習の接続によって機能したのか）を読み解いたうえで、自地域の文脈に翻訳しながら適用していくことを意味します。

² 出所：西伊豆町役場まちづくり戦略課，2024。「西伊豆町の概要」（2026年6月25日閲覧）<https://www.town.nishiizu.shizuoka.jp/kakuka/machizukuri/kikaku/gaiyou.html>

② 取組内容

本事例では、静岡銀行がオーケストレーターとして、自治体、漁協、観光協会、東海大学、NPO法人、WWFジャパン、人工知能技術コンソーシアムなど、多様な主体の参画を促し、推進体制を構築しています。地域金融機関が、個別案件への融資判断に先立ち、地域課題の見立てや関係者の接続を主導している点に特徴があります。

取組の出発点となったのは、地域の産業構造と課題の全体像を把握することです。静岡銀行は、地域経済循環分析や産業連関表を用いた定量分析に、関係者へのヒアリングを組み合わせ、地域の課題構造を整理しています。その結果、宿泊施設の老朽化や漁業の衰退といった個別課題が、単独で存在しているのではなく、地域内の資源循環や産業間連携の弱さと結びついていることが可視化されました。

この分析を踏まえ、①海洋資本・生物多様性の回復、②海洋資源の地産地消拡大、③観光ニーズの深掘り、④温泉宿泊施設のリノベーションという4つのレバレッジポイントが設定されています。これらは個別の事業テーマではなく、相互に連鎖することで、地域全体の資源循環を変えうる介入点として位置づけられています。

現在は、海業を起点に水産・観光・環境が循環する地域経済の方向性が共有されつつあり、各レバレッジポイントについて、ロジックモデルやKPI案の設計も進められています。一方で、本格的な資金投入や事業実行は今後の段階であり、設計した構想を実証や事業化につなげ、成果を検証しながら取組を更新していくことが求められます。将来的には、西伊豆町で形成したモデルを近隣の松崎町や土肥へ展開し、自治体の垣根を越えた広域連携へ発展させる構想もあります。

③ システムチェンジとしての分析と今後の展開

本事例は、実装前の要素を多く含むものの、システムチェンジの観点から重要な示唆を持っています。第一に、地域金融機関が定量的な産業構造分析と現場ヒアリングを組み合わせ、地域課題を構造として捉えようとしている点です。第二に、海業を単独の振興策として扱うのではなく、海洋資本、地産地消、観光、宿泊施設の再生を接続し、地域内の価値循環を変える構想として位置づけている点です。第三に、構想段階から多様な主体を巻き込み、実装に向けた関係性と実行体制を形成しようとしている点です。

今後の論点は、この構想を具体的な事業と資金設計に落とし込み、実践を通じて見立てを検証できるかにあります。特に、各レバレッジポイントを個別事業として進めるだけでなく、相互に接続させながら、地域全体の資源循環や担い手形成につなげていくことが重要です。西伊豆町での取組が実装・学習期へ進み、さらに近隣地域への展開につながれば、地域金融機関が構想段階からシステムチェンジに関与する実践例となりえます。

本事例の詳細なプロセスや関係者の関わり方は、Appendix A-1を参照してください。

（２）岐阜県大野郡：白川村 — 構想・設計期～実装・学習期

① 概観

白川村は、合掌造り集落がユネスコ世界遺産に登録された人口1500人弱の山村です。村域は約356平方キロメートルですが、可住地は限られ、合掌造り集落を中核とする単一村を対象としています¹。年間約200万人の観光客が訪れる一方で、観光消費の多くが域外に流出し、地域経済への波及が限定的であることが課題となっています。また、人口減少と高齢化により、地域の生業を支えてきた農業や林業の担い手不足も進んでいます。

こうした課題に対し、十六フィナンシャルグループが中心となり、地域資源を活用した酒蔵事業を起点に、農業、製造、観光、文化を接続する地域経済循環モデルの構築が進められています。資金の組成は進んでいるものの、酒蔵の稼働は2027年を予定しており、現時点では構想・設計期から実装・学習期へ移行しつつある取組と位置づけられます。

② 取組内容

本事例では、十六フィナンシャルグループおよび十六銀行が、地域内外の関係者を接続する推進役を担っています。自治体、地元事業者、外部の専門家や投資家との連携体制を構築し、単独の施設整備ではなく、地域経済の循環を生み出す事業として酒蔵プロジェクトを具体化しています。

背景にある課題は、世界遺産として高い認知度を持ちながら、観光客の滞在時間や域内消費が十分に伸びず、域内に価値が残りにくい構造です。この構造に対するレバレッジポイントとして設定されたのが、地域の米と水を活用した酒蔵事業です。酒蔵は、単なる製造拠点ではなく、農業、観光、飲食、体験、土産品などを接続し、観光消費を域内に循環させる結節点として位置づけられています。

実現に向けては、酒蔵の整備、試験醸造、本格稼働、観光体験への組み込み、域内消費の拡大という段階的な道筋が想定されています。世界遺産の集落で醸された酒というストーリーを活かし、観光客の滞在価値を高めるとともに、地域の農産物や文化資源への需要を生み出すことが期待されています。

本事例の特徴は、資金面においても、事業のリスクや成長段階に応じた組成が行われている点です。銀行融資に加え、補助金、ファンド出資、クラウドファンディングなど、性質の異なる資金を組み合わせる（縦のブレンデッドファイナンスを組成する）ことで、単独の金融手法では支えにくい地域事業の実装を後押ししています。また、銀行本体による融資に加え、グループ会社を通じた出資やコンサルティングも組み合わせしており、地域金融機関グループとしての総合的な関与が見られます。

一方で、酒蔵の本格稼働はこれからであり、地域経済への波及効果や観光行動の変化は今後検証される段階にあります。事業開始後には、域内調達、雇用、観光消費、滞在時間、関連事業者への波及などを確認しながら、取組を改善していくことが求められます。

¹ 出所：岐阜県統計課，2026．「統計からみた白川村の現状」（2026年7月15日閲覧）<https://www.pref.gifu.lg.jp/uploaded/attachment/502253.pdf> 全
国町村会，2024．「岐阜県大野郡白川村」（2026年6月25日閲覧）<https://www.zck.or.jp/searchdb/30529.html>

③ システムチェンジとしての分析と今後の展開

本事例は、構想が具体化し、資金組成も進んでいる一方で、地域全体への成果はこれから検証される段階にあります。その意味で、構想・設計期から実装・学習期へ移行する事例として位置づけられます。

システムチェンジの観点からは、第一に、観光客数の増加そのものではなく、観光消費が地域内に残りにくい構造に着目している点が重要です。第二に、酒蔵を単独の収益事業ではなく、農業、製造、観光、文化を接続するレバレッジポイントとして設計している点に特徴があります。第三に、補助金、融資、出資、クラウドファンディングを組み合わせ、地域金融機関グループが事業化に必要な資金と機能を接続している点も示唆的です。

今後の論点は、酒蔵事業を起点とした変化を、どのように地域全体の経済循環へ広げていけるかにあります。酒蔵が稼働した後、地域内調達や観光体験、飲食・宿泊との連携が深まり、関連する事業者や担い手の参加が広がれば、単独事業を超えたシステムチェンジの実践として発展する可能性があります。本事例の詳細は、Appendix A-2を参照してください。

（３）奈良県：やまと地域 実装・学習期～自己強化・展開期

① 概観

やまと地域（奈良県およびその周辺地域）は、奈良県を中心とする歴史的・文化的資源に恵まれた圏域です。奈良県（人口約130万人）全域を活動領域とし、複数市町村を横断する広域経済圏を対象としています¹。一方で、人口減少や事業者数の縮小が進み、地域経済の活力をどのように維持・再生していくかが課題となっています。

こうした課題に対し、南都銀行は、個別の融資案件に対応するだけでなく、地域課題の解決に取り組む起業家が生まれ、育ち、事業として成長していくエコシステムの構築を目指しています。2022年10月に地域課題解決の実践者を多数生み出すことを目的として奈良県およびその周辺地域の課題解決のためやまと社会インパクトファンドを組成し、起業家への投資と伴走支援を通じて、地域課題の解決と地域経済の活性化を一体的に進める取組を開始しました。現時点では、ファンド運用と投資先支援が進行しており、実装・学習期から自己強化・展開期の入口にある取組と位置づけられます。

② 取組内容

本事例では、南都キャピタルパートナーズが中心となり、やまと社会インパクトファンドの共同運営VC、自治体、教育機関、地域事業者など、多様な関係者を巻き込みながら、地域の起業エコシステムを形成する取組を進めています。特徴的なのは、地域課題を個別企業の資金需要として捉えるのではなく、課題解決に挑む起業家が継続的に生まれにくい構造そのものに着目している点です。

¹ 出所：奈良県知事公室政策推進課、2026、「推計人口調査」（2026年6月25日閲覧）<https://www.pref.nara.lg.jp/n003/6265.html>

やまと地域では、地域課題に取り組む事業者が生まれ、成長を支えるリスクマネーや伴走支援、事業者同士の接続が不足しやすいという課題がありました。この認識に基づき、レバレッジポイントは「起業家が生まれ、育ち、地域課題の解決を事業として持続できるエコシステムをつくること」に設定されています。課題の分析にあたっては、「やまと地域課題デザインマップ」を用い、健康資本、文化資本、自然資本を対象に多面的な課題構造の可視化が行われています。

南都銀行の経営計画には、県内GDPを10年間で2016年度比10%増加という目標が掲げられています。その実現に向けて、やまと社会インパクトファンドでは起業家の育成、インパクトファンドを通じた投資、投資先への伴走支援、事業者同士の接続を組み合わせ、個々の事業の成長が地域全体の活力につながる循環を目指しています。

資金面では、南都銀行の投資専門会社である南都キャピタルパートナーズが中心となってインパクトファンドを組成し、地域課題の解決に取り組む起業家への出資を実行しています。単なる資金提供にとどまらず、経営支援や事業者間のネットワーク形成を組み合わせる点に特徴があります。これにより、個別の投資先を支えるだけでなく、地域内で新たな挑戦が生まれやすい環境づくりが進められています。

個々の投資先の成長を、地域全体の構造変化と接続して捉える視点は、本取組の今後をさらに豊かにしていく重要な発展軸として位置づけられます。起業家の育成数や投資先の事業成長といったエコシステム形成過程を捉えるKPIと、県内GDPの増加という目標との関係を整理し、実践から得られた学びを投資方針や伴走支援に還元していくことで、地域のシステムチェンジを推進する実装モデルとして、さらなる進化が期待されます。

③ システムチェンジとしての分析と今後の展開

本事例は、地域金融機関が個別融資の提供者にとどまらず、地域の起業エコシステムを形成する役割を担っている点で、システムチェンジの観点から示唆的です。第一に、地域経済の停滞を個別企業の経営課題としてではなく、課題解決型の事業者が生まれ、成長する仕組みの不足として捉えている点が重要です。第二に、起業家育成、投資、伴走支援、ネットワーク形成を一体的に設計し、地域内で挑戦が連鎖する環境をつくろうとしている点に特徴があります。第三に、IMM（Impact Measurement and Management：インパクト測定・マネジメント）の枠組みを整備し、投資先の成長やエコシステム形成の状況を可視化しようとしている点も、今後の学習と改善につながる要素です。

今後の論点は、個々の起業家や投資先の成長を、地域全体の構造変化へどのように接続していくかにあります。県内GDPの増加という目標と、起業家育成数、投資先の成長、雇用創出、地域課題の解決といった中間成果との関係を明確にし、実践を通じて仮説を更新していくことが求められます。こうした学習の仕組みが定着すれば、本事例は、地域金融機関が資金供給、伴走支援、評価・学習を組み合わせ、システムチェンジに関与する実践例として発展していく可能性があります。

本事例の詳細は、Appendix A-3を参照してください。

（４）英国：ブリストル市 — 実装・学習期～自己強化・展開期

① 概観

ブリストルは、英国南西部に位置する人口約47万人の都市です。市域は約110平方キロメートル、行政区としての単一市を対象としつつ、Bristol & Bath Regional Capitalを通じバース市を含む広域連携も視野に入れています¹。経済的には成長を続ける一方で、地域内の所得格差が大きく、特定の地区に貧困が集中するなど、都市内部の不平等が長年の課題となってきました。豊かな地域と困難を抱える地域が隣接しながらも、資金、雇用、意思決定の機会が十分に接続されていない構造がありました。

こうした課題に対し、2016年頃から、市民、行政、金融機関、企業、大学、市民団体などが連携し、包摂的な地域経済の構築を目指す取組が進められています。約8年の実践を経て、複数のファンドや投資スキームが運用され、インパクトの可視化も進んでいます。本事例は、日本の地域とは都市規模や制度環境が異なるものの、多様な主体と資金を接続しながら、都市全体の構造変化に取り組む事例として参照できます。発展段階としては、実装・学習期から自己強化・展開期へ進みつつある取組と位置づけられます。

② 取組内容

本事例の起点となったのは、City Gatheringと呼ばれる対話の場です。行政、企業、金融機関、大学、市民団体、住民など、セクターを越えた多様な主体が集まり、都市の課題と将来像について議論する場が設けられました。特定の組織が一方向的に方向性を決めるのではなく、対話を通じて課題認識とビジョンを共有してきた点が、本事例の重要な特徴です。

ブリストルで認識された課題は、経済成長の恩恵が都市内で偏在しているという構造的な不平等でした。個別の貧困対策や雇用支援だけでなく、地域内の資金の流れや投資の意思決定構造そのものを変えることが必要だと捉えられました。この認識に基づき、レバレッジポイントは、地域に存在する資金を社会的インパクトの創出に向けて動かす仕組みをつくることに置かれています。

目指す姿としては、経済成長と社会的包摂が両立するインクルーシブ・エコノミーの実現が掲げられています。その実現に向けて、Bristol & Bath Regional Capital（BBRC）を中核とし、社会的企業やコミュニティ事業、住宅供給、エネルギー転換など、テーマごとの投資スキームが設計・運用されています。これにより、地域課題に取り組む事業に対して、公的資金、民間投資、フィランソロピー資金など、性質の異なる資金を組み合わせで供給する仕組みが形成されています。

本事例では、ブレンデッド・ファイナンスが構想にとどまらず、実際の投資実績とインパクトの蓄積につながっている点が特徴です。資金提供者は、単なる財務リターンだけでなく、地域の構造変化への貢献を投資判断に組み込んでいます。また、雇用創出、住宅供給、CO2削減など、テーマに応じたKPIが設定され、投資先の成果を把握する取組も進められています。

¹ 出所：Bristol City Council, 2025. 「Population of Bristol」（2026年6月25日閲覧）<https://www.bristol.gov.uk/council/statistics-census-information/population-of-bristol>

一方で、個別のKPIが、インクルーシブ・エコノミーという上位ビジョンにどのように寄与しているかを体系的に検証する仕組みは、今後も発展の余地があります。また、他都市への展開は限定的であるものの、City Gatheringの対話手法やBBRCを中心とした資金設計は、地域に根差したインパクト投資の実践として参照されています。

③ システムチェンジとしての分析と今後の展開

本事例は、多様な主体による対話、共通ビジョンの形成、資金の仕組みづくり、投資実行、インパクトの可視化が一定程度接続されている点で、システムチェンジの観点から示唆的です。第一に、都市内の格差を個別課題としてではなく、資金や意思決定の流れの偏りとして捉えている点が重要です。第二に、City Gatheringを通じて、特定の組織やリーダーに依存しすぎない合意形成と推進の構造をつくっている点に特徴があります。第三に、ブレンデッド・ファイナンスを実際に運用し、投資実績とインパクトの蓄積を通じて仕組みの信頼性を高めている点も注目されます。

日本の地域にそのまま移植することはできませんが、多様な主体を対話によって接続すること、資金の流れと投資判断をレバレッジポイントとして捉えること、実行後の成果を可視化しながら仕組みを改善していくことは、地域金融機関がシステムチェンジに関与するうえで参考になります。特に、個別事業への資金提供にとどまらず、地域全体のビジョン、資金、実行体制、評価・学習を接続する発想は、日本の地域においても応用可能な視点です。

本事例の詳細は、Appendix A-4を参照してください。

（５）島根県隠岐郡：海士町 — 自己強化・展開期

① 概観

海士町は、隠岐諸島に位置する人口約2,300人の離島の町です。町域は約33平方キロメートルの離島で、島前3町村（海士町・西ノ島町・知夫村、合計人口約5,000人）にまたがる広域連携が形成されています¹。本土からフェリーで2〜3時間を要する地理的条件のもと、長期的な人口減少が続いてきました。2008年頃、島前地域唯一の高校である隠岐島前高校が廃校の危機に直面したことが、本事例の出発点です。

海士町では、この危機を単なる学校存続の問題としてではなく、若者の流出、家族単位の転出、地域の担い手不足につながる構造的な問題として捉え直しました。そのうえで、高校魅力化を起点に、教育、関係人口、観光、地域づくりへと取組を広げてきました。約15年にわたる実践を通じて成果の蓄積と他地域への展開が進んでおり、発展段階としては、自己強化・展開期にある取組と位置づけられます。

② 取組内容

本事例では、島前3町村、学校、地域住民、財団、任意団体、外部から招聘された人材などが協働しながら、地域全体で高校魅力化を進める体制が形成されました。当初は高校の存廃をめぐる関係者間に意見の違いもありましたが、議論と協働を重ねる中で、自治体の枠を越えた連携が構築されていきました。

1 出所：島根県隠岐支庁，2024．『隠岐島の現況（令和6年9月1日更新）』（2026年7月17日閲覧）https://www1.pref.shimane.lg.jp/tourism/tourist/kankou/oki_shoukai/syoukai.data/okitounogennkyou_240901.pdf 海士町『AMASAS人口推移』（住民生活課『住民基本台帳（地区別男女別人口調）』、2026年表示、2026年7月17日閲覧）<https://amareasas.town.ama.shimane.jp/population/district>

取組の核心は、高校を「守るべき施設」としてではなく、地域に人の流れを生み出すレバレッジポイントとして捉え直した点にあります。高校がなくなれば、子どもは15歳で島を出ざるを得なくなり、それに伴って家族単位の転出も進みます。そこで、単に高校を存続させるのではなく、全国から生徒が来たくなるほど魅力的な学校をつくるという発想に転換しました。

この考え方のもと、地域全体を学びの場として再定義するビジョンが共有されました。住民を先生、地域課題を教材と捉え、教育を通じて人の流れを変え、地域全体の活力につなげる構想です。その実現に向けて、島留学制度、島親制度、地域課題型探究学習、隠岐國学習センターなど、複数の仕組みが段階的に整備されました。これらの取組は個別に展開されたものではなく、一つの成果が次の取組の基盤となる形で連鎖していきました。

資金面では、大規模な外部資金に依存するのではなく、行政予算や補助金を中心とした比較的小規模な資金が、初期の変化を起こす触媒として機能しました。本事例は、資金の規模以上に、どのレバレッジポイントに、どのタイミングで資源を投入するかが重要であることを示しています。

約15年の実践を通じて、地元中学からの進学率の上昇や、全国からの生徒の受け入れ、島における人口動態の変化など、分かりやすい成果も生まれています。こうした成果は、地域住民の意識を前向きに変え、次の取組への推進力にもなりました。さらに、海士町発の取組は「地域みらい留学」として全国に広がり、地方の高校を地域づくりの拠点とするモデルとして参照されています。海士町内でも、大人の島留学、宿泊施設の整備、港湾整備、関係人口の拡大など、教育以外の領域への波及が進んでいます。

③ システムチェンジとしての分析と今後の展開

本事例は、特定のレバレッジポイントへの働きかけが、地域全体の構造変化へと広がった事例として示唆的です。第一に、高校の廃校危機を教育単体の問題としてではなく、人口流出や地域の担い手不足につながる構造的な問題として捉えた点が重要です。第二に、高校を存続対象ではなく、地域の魅力と人の流れを生み出す起点として再定義した点に特徴があります。第三に、教育を起点とした取組が、関係人口、観光、地域づくり、他地域への展開へと広がり、次の変化を生み出す状態に近づいている点も注目されます。

一方で、成熟した事例だからこそ残る課題もあります。第一に、これまで蓄積されてきた成果を、体系的なIMMとして整理し、どの取組がどのような変化につながったのかを検証可能な形にしていくことです。第二に、長年の実践を支えてきたキープレイヤーの推進力を、特定の個人に依存しすぎない仕組みへと移行させることです。自己強化・展開期にある取組では、成果の拡大だけでなく、学習、担い手、資金、制度が継続的に接続される状態をどのように維持するかが問われます。

海士町の事例は、地域資源の意味を捉え直し、適切なレバレッジポイントに働きかけることで、比較的小さな資金や取組からでも地域全体の変化を生み出しうることを示しています。本事例の詳細は、Appendix A-5を参照してください。

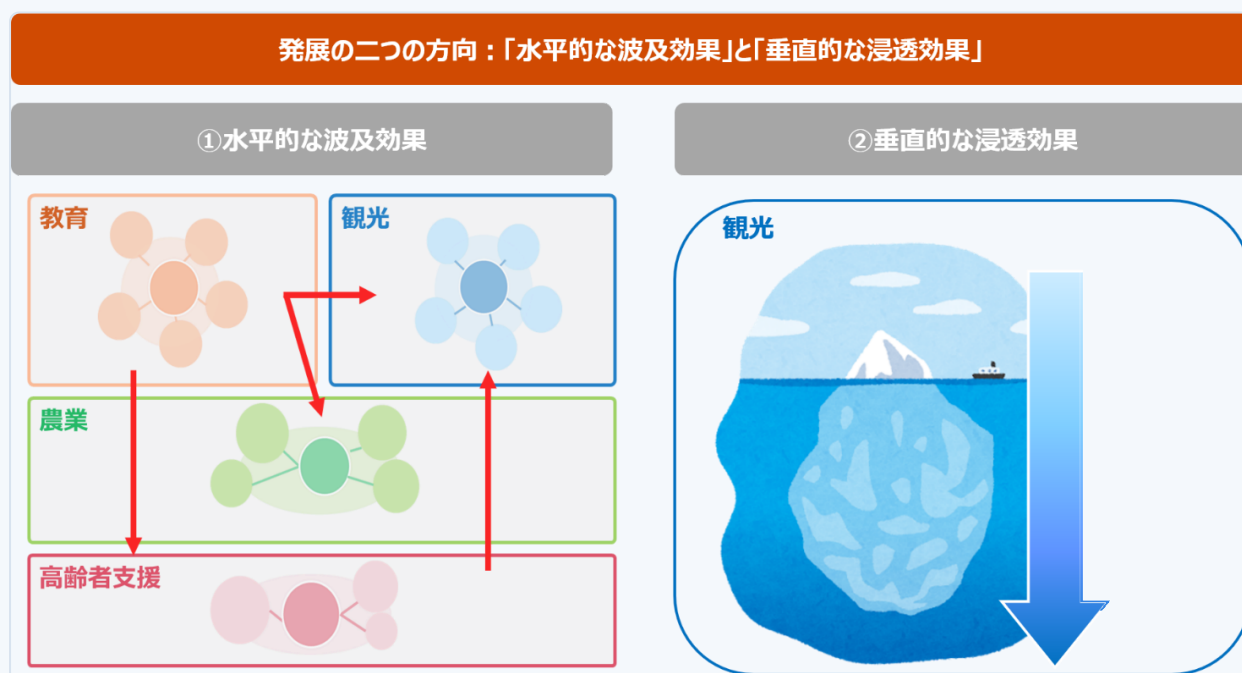
本章1節（2）で述べた通り、地域におけるシステムチェンジは、重点テーマでの取組が他のテーマや主体へ広がりながら発展していることが分かります。一方で、取組の発展は、単に対象となるテーマが増えていくことだけを意味するものではありません。事例からは、取組の発展を「水平的な波及効果」と「垂直的な浸透効果」という2つの方向から捉えることができます。本コラムでは、後者の「縦の深化」も重要な発展軸であることに注目します。

「水平的な波及効果」とは、あるテーマに関する取組が他のテーマへ波及し、地域全体として扱う論点や巻き込む主体が拡大していくプロセスを指します。たとえば海士町では、高校魅力化を起点とした取組が、大人の島留学、宿泊施設の整備、関係人口の拡大など、移住/定住・観光・産業・地域づくりへと広がっています。

一方、「垂直的な浸透効果」とは、個々のテーマの内部で、取組が一回限りの活動にとどまらず、仕組みや関係性として根づいていくプロセスを指します。具体的には、関係者の理解、役割分担、意思決定のあり方、評価や学習の仕組みが深まり、テーマがより構造的・持続的な変化へと進んでいきます。たとえばやまと地域では、ファンドが単なる投資手段に留まらず、アクセラレーションプログラム、IMMを通じた伴走支援、エグジット設計までを含む仕組みとして組み立てられており、テーマの中で構造が深まっています。

システムチェンジに向けた発展とは、取組が他領域へ波及することと、各領域の中でも取組そのものが質的に深まり、浸透していくことの両方を含みます。どちらか一方だけでは、地域全体の構造変化にはつながりにくいと考えられます。特定テーマの中だけで取組が完結すれば波及が生まれず、水平に広がるだけで深化が伴わなければ、表面的な拡大にとどまってしまう。個別領域での深化と、テーマ・主体・制度・資金の接続が組み合わせあって、地域全体として統合的に機能する状態へと近づいていきます。

図5 システムチェンジの発展における2つの方向



3. 事例からの示唆

本章で取り上げた5つの事例は、いずれも地域の構造に働きかける取組として参照できますが、取組の現在地は異なります。構想・設計期にある事例もあれば、実装を通じて学習を重ねている事例、すでに自己強化や展開の段階に近づいている事例もあります。そこで、各事例を同じ完成度で比較するのではなく、発展段階上の位置づけを確認したうえで、それぞれから得られる示唆を整理します。

図6 システムチェンジのフェーズと各事例の状況

	構想・設計期 課題構造を見立て、変化の起点を定める	実装・学習期 実践を通して変化を生み、学びながら広げる	自己強化・展開期 仕組みがつながら、次の変化を生み続ける状態へ
西伊豆町	構想・設計期～実装・学習期（入り口）		
白川村	構想・設計期～実装・学習期		
やまと地域		実装・学習期～自己強化・展開期（入り口）	
ブリストル		実装・学習期～自己強化・展開期	
海士町			自己強化・展開期

（1）事例は「完成形」ではなく「変化が育つプロセス」として捉える

本章で紹介した事例は、完成された成功モデルとしてではなく、地域において変化がどのように立ち上がり、発展していくのかを示すプロセスとして捉えることが重要です。いずれの事例も、一つの施策によって一気に成果が生まれたものではありません。地域課題の見立て、関係者との合意形成、試行錯誤、学習、資金や制度の接続を重ねながら、段階的に変化を広げています。

したがって、事例から学ぶべきことは、個別の施策をそのまま模倣することではありません。むしろ、自地域において、どの課題構造に働きかけるべきか、どの段階に現在地があるのか、次に強化すべき要素は何かを見極めることが重要です。西伊豆町や白川村のように構想から実装へ移行しつつある事例、やまと地域やブリストルのように実装と学習を重ねている事例、海士町のように展開や自己強化の段階に近づいている事例では、学ぶべき実践知も異なります。

システムチェンジは、完成形だけを指すものではありません。課題構造を捉え、変化の起点を定め、実践を通じて学び、次の取組へつなげていく前進のプロセスそのものに意味があります。

（2）変化の起点は、レバレッジポイントを見出すこと

5つの事例に共通する重要な示唆は、変化が特定のレバレッジポイントから始まっていることです。地域課題に対して個別に対応するだけでは、課題を生み出している構造が変わらず、同じ問題が繰り返されるおそれがあります。システムチェンジでは、課題の数だけ施策を増やすのではなく、どこに働きかければ複数の課題が同時に動き始めるのかを見極める必要があります。

海士町では、高校魅力化が若者流出や地域活力低下の連鎖を反転させる起点となりました。白川村では、酒蔵が農業、製造、観光、文化を接続する結節点として構想されています。西伊豆町では、海業を起点に、水産、観光、環境、宿泊施設再生をつなぎ直す設計が進められています。ブリストルでは、資金の流れと投資判断の構造を変えることが、都市内の不平等に働きかける起点となっています。やまと地域では、地域課題に取り組む起業家が生まれ、育つエコシステムづくりがレバレッジポイントとなっています。

レバレッジポイントに働きかけることは、てこの原理に近いものです。最初にどこを支点とし、どこに力がかかるかを見誤ると、労力をかけても変化は限定的になります。一方で、適切な介入点を見定め、初期段階で十分に力がかかることができれば、単独の取組を超えて、関連するテーマや新たな主体へと変化が広がっていきます。初期の見立てや合意形成には時間と労力を要しますが、構造に届く介入点を見出せた場合、その後の波及効果は大きくなります。

（３）地域の規模によって有効なアプローチは異なる

事例を横断して見ると、地域の規模や条件によって、システムチェンジへのアプローチに二つの方向性を見いだすことができます。

ひとつは、限られた資源を一つの重点テーマに集中投下し、そこから連鎖的に他テーマへ波及させていく方法です。海士町の高校魅力化、西伊豆町の手業、白川村の酒蔵がこの型にあたります。比較的小規模な地域では、関係者の顔が見えやすく、レバレッジポイントへの集中投資が地域全体への波及につながりやすい一方、特定のキープレイヤーへの依存度が高まりやすい特徴があります。

もうひとつは、広域を対象に複数テーマを並行して立ち上げ、それらを資金・主体・制度で束ねていく型です。やまと地域の起業エコシステム形成、ブリストルのインクルーシブ・エコノミー構想はこの型に近い特徴を持ちます。広域を扱うため初期の合意形成に時間を要する一方、規模の経済と多様な資金動員を活かしやすい特徴があります。

自地域がどちらの型に近い、あるいは両者をどう組み合わせるかは、地域の規模、課題の集中度、関係者の数、既存の合意形成基盤などによって決まります。事例を自地域に活かす際には、規模条件の違いを踏まえ、どの型のどの部分を参照しうるかを意識することが有効です。

（４）構造への介入が、多主体・多資金の接続を生み出す

システムチェンジに向けた取組では、多くの主体を巻き込むこと自体が目的ではありません。むしろ、課題を個別事象ではなく構造として捉えることで、自然と複数の主体や資金の接続が必要になります。教育の問題は人口流出や関係人口につながり、観光の問題は農業、宿泊、文化、地域内消費につながります。起業家支援は、資金供給だけでなく、伴走支援、人材育成、事業者間のネットワーク形成と結びつきます。

対症療法的な施策は、関与する主体や資金の範囲が限定されやすい一方、構造に働きかける取組は、関係する領域を横断します。そのため、行政、事業者、住民、金融機関、中間支援組織、外部人材などが、それぞれ異なる役割を持ち寄る必要が生まれます。また、資金面でも、補助金、寄付、出資、融資、保証、クラウドファンディングなどを、事業の段階やリスクに応じて組み合わせることが重要になります。

ここで地域金融機関が担いうる役割は、単なる資金供給にとどまりません。地域の課題構造を見立て、関係者をつなぎ、構想を事業として育て、必要な資金を組み合わせ、実践から得られた学びを次の展開につなげる役割が期待されます。こうした役割の具体的な内容や実務上の進め方は、第4章で詳述します。本章で確認したいのは、構造に働きかける取組ほど、多主体・多資金の接続が必要となり、そこに地域金融機関が関与する余地が生まれるという点です。

第3章で見てきた各事例は、それぞれ異なる地域やテーマを扱っているものの、システムチェンジの進み方には共通する構造が見られます。それらを横断的に整理すると、地域の変化を動かす上で必要となる機能は、概ね以下の4つに整理することができます。

- 多様な主体をつなぎ、共通の方向性を形成する機能
- 構想を事業として成立させる機能
- 段階に応じた資金を設計し、接続する機能
- 実践から得られた成果や学びを、次の展開につなげる機能

これらは特定の主体に固有のものではなく、地域の中で必要に応じて担われる「機能」です。そのうえで本章では、かかる機能を担いうる主体の中でも特に地域金融機関に焦点を当て、その役割と実践の在り方を整理します。

1. コアとなる関係者

第3章の事例からは、地域におけるシステムチェンジが、制度や資金だけでは動き出すものではなく、地域の未来を自分ごととして捉え、変化を生み出そうとする人の意思を起点に進むことが見えてきます。人口減少や担い手不足のように、課題が慢性的かつ複雑な地域ほど、仕組みを整えるだけでは前に進みにくく、地域の魅力と課題を深く理解し、周囲を巻き込みながら構想を形にしようとする人の存在が大きな意味を持ちます。海士町における地域魅力化を起点とした人の流れの形成、白川村における観光と暮らしの両立に向けた取組、西伊豆町における漁業を核とした地域経済の再編など、いずれの事例でも、こうした存在が出発点となっていました。

こうした起点となる主体は、しばしばキープレイヤーと呼ばれます。ここでいうキープレイヤーは、必ずしも特定の個人に限りません。首長、行政職員、金融機関の担当者、地域企業、まちづくり会社、中間支援組織、あるいは複数人からなるチームがその役割を担う場合もあります。重要なのは、地域の魅力と課題の両方を理解し、対話を通じて構想を深め、事業、行政、金融、地域資源といった異なる領域をつなげる機能を果たしているかです。加えて、構想力や実行力だけでなく、地域に受け入れられる存在であることも重要です。地域資源を活かす取組であっても、外から持ち込まれたものと受け止められれば、実装段階で摩擦が生じやすくなります。地域の歴史や暮らしへの敬意を持ち、住民や既存の担い手と信頼関係を築ける主体であるかどうかは、コアとなる関係者を考えるうえで欠かせない視点です。

ただし、重要なのは、取組を特定のキープレイヤー一人に依存させないことです。初期段階では、強い問題意識を持つ人や組織が変化の起点になることがあります。しかし、取組が持続するためには、その人の属人的な努力を、関係者の役割分担、意思決定の場、資金の流れ、KPIによる進捗確認といった仕組みに移していく必要があります。キープレイヤーの存在は出発点であり、最終的には個人に依存しない自己強化的な仕組みへ移行することが重要です。不足する知見やスキルにアクセスし、行政、企業、金融機関、支援組織、住民などと役割を分かち合いながら進めることで、取組は持続性を持ちやすくなります。そのためには、地域の課題や目指す方向について関係者が少しずつ認識を共有していくことが不可欠です。この共通認識とは、理想の将来像を掲げるだけでなく、地域内にある本音や摩擦、立場による見え方の違いを可視化し、同じ現実認識に立つことも含みます¹。

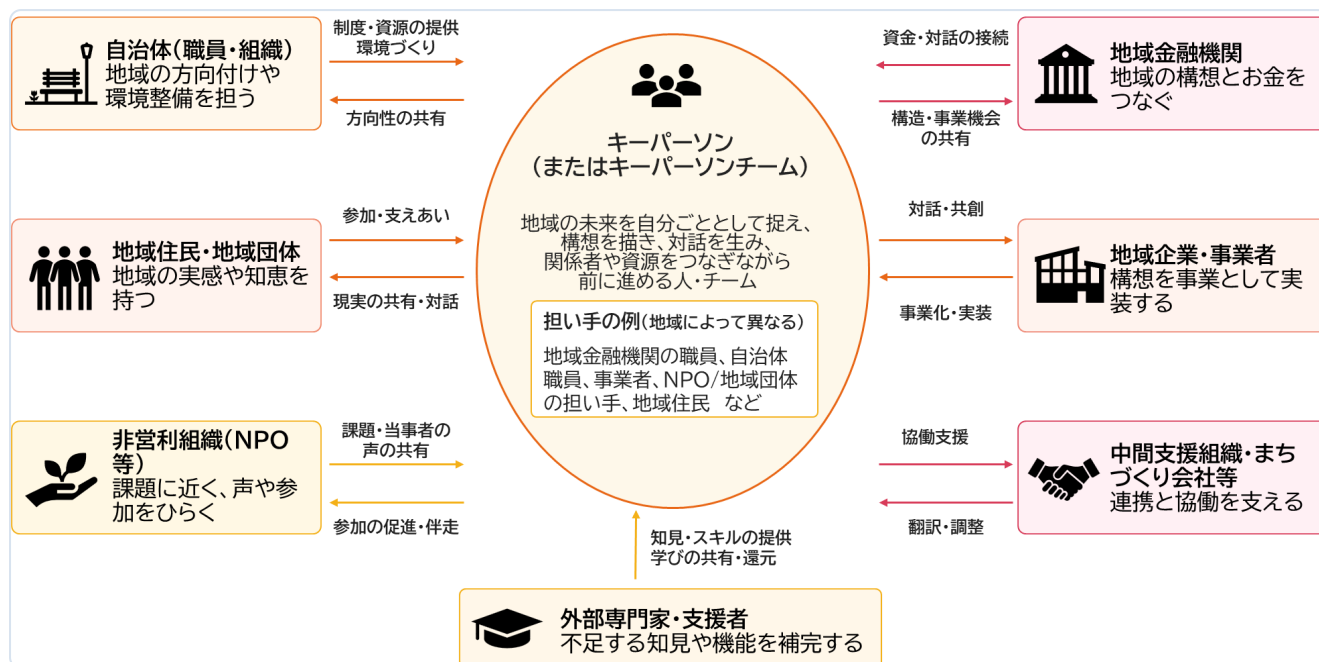
加えて図7が示すように、地域のシステムチェンジを支える主体は様でなく、概ね以下のように整理できます。

- 自治体：方向性や制度・予算との接続を支える
- 地域金融機関：構想と事業・資金をつなぐ
- 地域企業/事業者：構想を実装する（構想を実装するだけでなく、地域に広範なネットワークを持つ事業者は、構想そのものの形成やキープレイヤーとしての役割を担うこともあります。エネルギー、交通、通信、観光など、地域全体を見渡す事業者は、地域課題の把握や主体間接続において重要な役割を果たし得ます。）
- 地域住民/地域団体：地域の実感や本音を共有しながら受け入れや参加を担う
- 非営利組織：課題に近い立場から声や参加の機会をひらく
- 中間支援組織/まちづくり会社：主体間の翻訳や調整を担う
- 外部専門家：不足する知見や手法を補う

こうした役割は固定的なものではなく、一人が複数の機能を担うこともあれば、同じ機能を複数の主体が分担することもあります。特定の主体に役割を押し込めず、地域のなかで必要な機能がつながり、状況に応じて担われる状態を作ることが望まれます。

¹ 地域のファイナンス設計を考える際には、資金組成だけでなく、地域の意思決定構造との接続にも留意する必要があります。所有者・利用者・負担者・受益者・意思決定者が一致しない場合、たとえば住民出資で整備したインフラから生じた余剰収益の使途決定など、資金の流れと意思決定の場が連動していないと実装が進みにくくなります。地域金融機関は、自治体・住民組織・地域事業者等とともに、費用負担や余剰収益の取り扱いを含めた選択肢を可視化することで、地域の合意形成を支える役割を担います。

図7 システムチェンジを動かす主体間の関係性



このなかで、地域金融機関には他の主体では代替しにくい役割¹が期待されます。事例を踏まえると、完成した案件を外から評価することだけではなく、地域で構想を持って動く人たちの輪のなかに入り、将来的に事業化しうる芽を見つけ、ともに育てることが期待されます。初期段階では融資可能（バンカブル）な案件が必ずしも存在しないからこそ、地域の見立てや将来像を共有しながら案件を「育てる」視点が重要となります。次節以降では、なぜ地域金融機関がその役割を担いうるのか、そしてどのように実践しうるのかを整理します。

2. 地域金融機関にシステムチェンジへの関与が期待される理由

(1) 事例から見た2つの示唆

事例から見えてくるのは、地域でシステムチェンジを動かすには、地域全体を俯瞰する視座と、それに対する金融の関わり方が不可欠だということです。

第一に、「地域を全体として捉える視座」を持つ主体の存在です。海士町では地域全体を教育資源と捉える視点、やまと地域では金融機関が地域経済全体を設計対象とする視点、西伊豆では海・産業・観光を一体の価値循環として捉える視点が共有されていました。課題を分解して扱うのではなく、つながりとして理解する目線です。さらにこれらの主体は、地域を「課題」ではなく「資源」として再解釈していました。海士町では地域そのものが教育資源に、西伊豆では海洋環境が観光・産業の基盤に、白川村では廃校が経済循環の核に転換されています。この視点転換によって、地域資源は保護や消費の対象から、将来価値を生む投資対象へと変わっていきます。

¹ ここでいう「他の主体では代替しにくい役割」は、地域金融機関が単独ですべてを担うことを意味しません。構想・設計期の課題構造分析、住民合意形成、実証伴走、IMM設計などは、中間支援組織、財団、インパクト投資家、まちづくり会社、地域商社、自治体外郭団体、外部専門家との協働によって補完されることが現実的です。

第二に、金融の役割が、従来の個別案件への資金供給を超えて広がっていることです。とりわけ、構想段階から関与している事例ほど持続性が高まる傾向が見られます。事例を比較すると、海士町のように金融関与が限定的なケースもあれば、やまと地域のように課題分析からファンド設計までを一体で担うケース、ブリストルのように公民資金と民間資金を組み合わせたブレンデッド・ファイナンスにより都市全体の事業群を支えるケースもあります。白川村でも融資、出資、クラウドファンディングなどを組み合わせた多層的な資金構造が構想と接続されています。ここから見えてくるのは、システムチェンジにおけるファイナンスニーズの本質が、「資金の量」ではなく「資金の組み合わせと接続」にあるという点です。

（２）地域金融機関に期待される３つの理由

地域金融機関は、このような「地域を全体として捉える視座」と、「従来の枠を超えた金融の関わり方」を担っている存在です。なぜ地域金融機関がシステムチェンジの担い手として期待されるのか、主な理由は３つあります。

第一に、地域との「運命共同体」であるという強い当事者性です。第１章で述べた通り、地域課題の深刻化は地域金融機関自身の事業基盤を直接的に脅かします。地域の課題解決に取り組むことは、もはや単なる社会貢献（CSR）ではなく、自らの持続可能性を追求する事業戦略そのものです。

第二に、地域に張り巡らされた広範で中立的なネットワークという、他に代えがたい資産の存在です。地域金融機関は、日々の業務を通じて、行政・大企業から中小零細企業・個人事業主・住民組織に至るまで、あらゆるアクターと接点を持っています。この中立的な立場から多様な主体をつなぎ合わせる能力は、システムチェンジに不可欠な専門性です。

第三に、金融や事業に関する専門知識を持つ豊富な人材です。事業計画の妥当性評価・リスク分析・資金調達スキームの設計といった能力は、課題解決のためのプロジェクトを「絵に描いた餅」に終わらせず、実現可能な形に落とし込むうえで不可欠な専門性と言えます。

これらの強みは、第２章で論じた２つのオーケストレーション機能（課題解決のオーケストレーションと資金調達のオーケストレーション）を担ううえで、地域金融機関の立ち位置を特殊なものにします。次節では、これらのオーケストレーション機能を地域金融機関の業務に即して具体化し、地域金融機関が実務で取りえるプロセスとして整理します。

３．地域金融機関によるシステムチェンジファイナンスの実践プロセス

第２章では、システムチェンジファイナンスの考え方を概念として整理しました。本節では、それを地域金融機関の実務に引き直し、地域金融機関が日常業務の中で担いうる実践プロセスとして整理します。

地域金融機関に求められるのは、個別案件への資金供給だけではありません。地域課題を個別事象として捉えるのではなく、課題を生み出している構造を見立て、どこに働きかければ変化が広がるのかを関係者と共有し、構想を事業として成立する形に育て、必要な資金を接続し、実践から得られた学びを次の構想や資金設計に反映していくことが重要です。

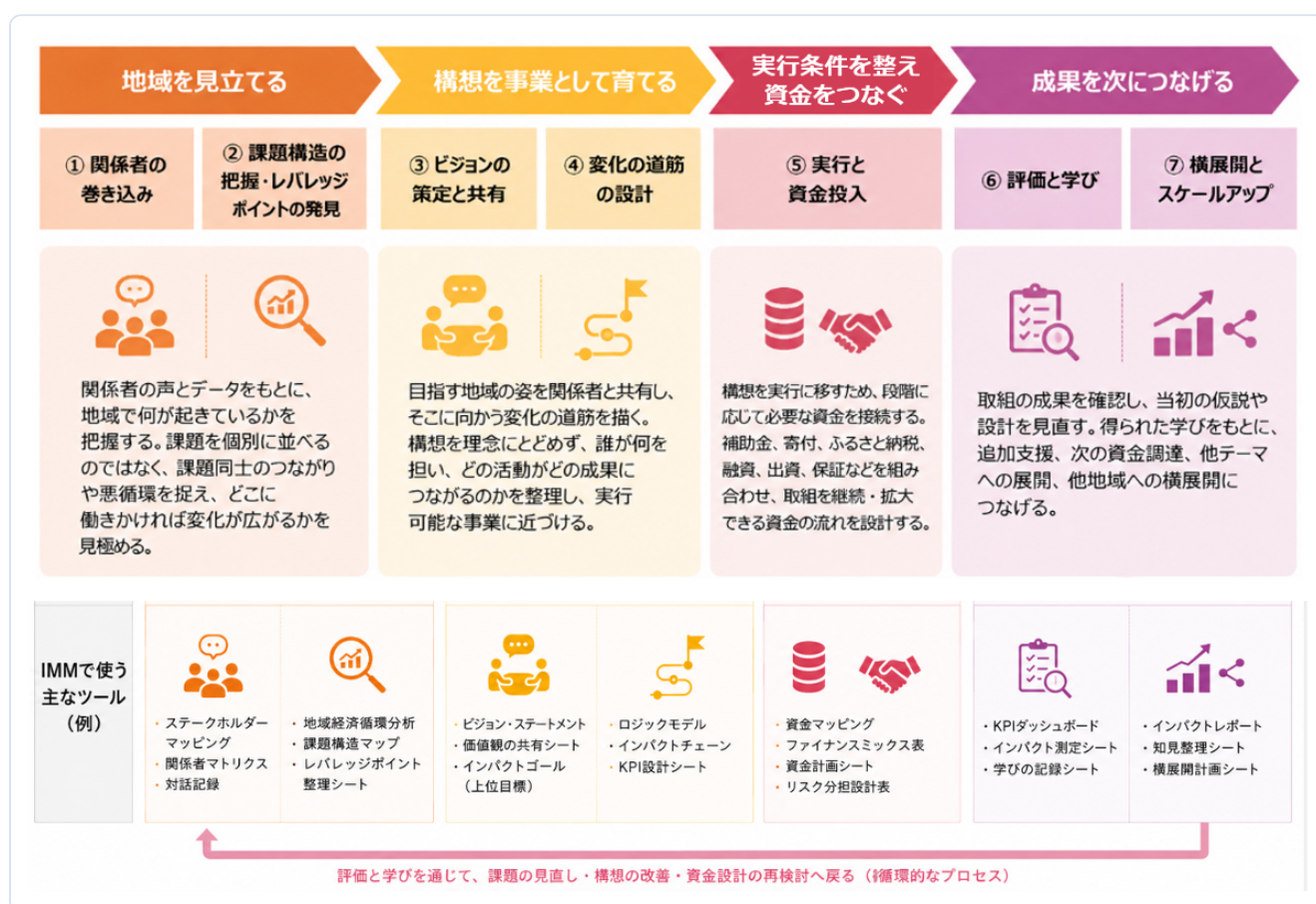
この一連のプロセスを支える考え方が、システムチェンジにおけるIMMです。ここでいうIMMは、事後的に成果を測定するためだけのものではありません。地域の見立て、変化仮説の設計、資金設計、実行後の学習をつなぎ、取組を継続的に改善していくための実務上の方法論です。

本節では、第2章で示した7つのステップを、地域金融機関の実務行動として「地域を見立てる」「構想を事業として育てる」「実行条件を整え資金をつなぐ」「成果を次につなげる」の4つに整理します。そのうえで、それぞれの段階において、地域金融機関がどのように当事者性、ネットワーク、専門性を活かし、軽量IMMや分析ツールを用いながら、システムチェンジファイナンスを実践していくかを示します。

なお、地域金融機関に求められるのは、すべての取組に高度なインパクト測定を導入することではありません。重要なのは、地域の構造を見立て、変化の仮説を持ち、実践を通じて学び、次の意思決定に反映することです。その意味で、本節では、地域金融機関にとって実践可能な軽量のIMMを基本に据えながら、必要に応じてブレンデッドファイナンスや本格的なIMMへ発展させる考え方を整理します。

前節までに整理した地域金融機関の強みと、第2章で示したオーケストレーション機能を踏まえ、地域金融機関は実際の業務のなかでどのような行動を取りうるのでしょうか。

図8 システムチェンジファイナンスのプロセスと活用するツール



※注：上段の4つの矢羽根は、第4章で整理する地域金融機関の実務上の関与プロセスを示したものであり、システムチェンジ一般の全体像を置き換えるものではありません。

(1) 地域を見立てる

—ステップ①関係者の巻き込み、ステップ②課題構造の把握とレバレッジポイントの発見

最初の段階は、地域で何が起きているかを把握することです。地域金融機関は地域で既に動いている人や、構想を持ちながらまだ十分に接続されていない人を見出し、対話の入口をつくる役割を担います。ここで大切なのは、いきなりバンカブルな案件を探すのではなく、誰がどのような課題意識を持ち、何を目指して動いているかを知ることです。自治体・事業者・住民組織・中間支援組織・教育機関など、地域の関係者はそれぞれ異なる立場から地域を見ています。地域金融機関は、日常的な接点を通じてそれらの主体と継続的につながっているからこそ、構想の芽や、地域で起きている変化の兆しを比較的早い段階で捉えられます。

そのうえで、課題構造を把握する際には、データと現場の対話の両方を用いて地域を見立てることが重要です。人口動態・産業構造・事業所数・雇用・域内循環などのマクロデータを見ることで、地域の変化を俯瞰できます。一方で、数字だけでは、どこに本当のボトルネックがあるかまでは見えません。たとえば事業者数が減っているという事実だけでは、担い手不足が原因なのか、需要の縮小が原因なのか、地域内の連携不足が原因なのかはわかりません。そこで地域で動いている事業者や支援主体へのヒアリングを通じて、数字の背景にある実態を確認する必要があります。

「どこに資金が足りないか」より、「どこで流れが止まっているか」を把握します。これが見えて初めて、地域金融機関として何をすれば前に進むのかが明確になります。（具体的な事例に基づく構造把握のプロセスはAppendix Aを参照）

コラム2

課題構造をどう可視化するか

——地域経済循環分析、産業連関表、課題マップ、システム図の使い方

地域を見立てる際に重要なのは、最初から「融資できそうな案件」を探すことではありません。まず必要なのは、地域で起きている複数の課題がどのようにつながり、どこで悪循環が生まれ、どこに働きかければ変化が広がりやすいのかを把握することです。地域金融機関にとって、課題構造の可視化は分析そのものが目的ではなく、誰を巻き込み、どの構想を優先し、どの段階でどの資金を接続すべきかを判断するための土台です。

その出発点として有効なのが、地域経済循環分析や産業連関表などの既存データです。これらは、地域の中でどの産業が価値を生み出しているか、どこで域外流出が起きているか、どの産業に働きかけると地域内循環が強まりやすいかを確認するための道具です。高度な分析を新たに行うことが目的ではなく、まずは既存データを用いて、地域経済の大きな流れを把握することが重要です。西伊豆町の事例でも、地域経済循環分析や産業間取引の分析を通じて、水産、宿泊・飲食、食料品などの産業構造や、域内調達の弱さが可視化されました。

ただし、データだけでは地域の実態は捉えきれません。次に必要なのは、自治体、事業者、住民組織、中間支援組織、教育機関など、現場を知る関係者との対話です。データで見えた仮説を関係者にぶつけることで、統計には表れにくい担い手不足、関係者間の断絶、地域内の合意形成の難しさ、住民の実感とのずれなどが見えてきます。地域金融機関は、日常的な接点や準公益的な信頼を活かし、こうした対話の場を設ける役割を担うことができます。

対話を通じて見えてきた内容は、課題マップやシステム図として整理します。課題マップは、地域に存在する複数の課題を俯瞰し、重点的に取り組むべき領域や、まだ接続されていない主体・資源を見つけるための道具です。やまと地域の事例では、地域課題のデザインマップを用いて、文化資本や社会関係資本を含む多面的な課題構造の可視化が行われました。課題を単なる一覧として並べるのではなく、地域の豊かさを支える基盤と結びつけて整理することで、どの領域に担い手や資金を投じるべきかを考えやすくなります。

一方、システム図は、課題同士の因果関係や悪循環・好循環を把握するための道具です。たとえば海士町の高校魅力化の事例では、高校の魅力低下が生徒減少を招き、それが家族単位の転出、教育環境の悪化、若者流出へとつながる悪循環として捉えられました。これを反転させるために、高校魅力化を起点に、島留学、地域課題型探究、関係人口の拡大へと取組が広がっていきました。このようにシステム図は、ある取組がなぜ単独施策ではなく、地域全体の構造に働きかけるレバレッジポイントになりうるのかを説明する際に有効です。

実務上は、これらの道具を精緻に使い分けすぎる必要はありません。まず既存データで地域経済の大きな流れを確認し、次に現場の対話で仮説を補正し、そのうえで課題マップやシステム図を用いて、関係者が共有できる形に整理するという順番で十分です。重要なのは、きれいな図を作ることではなく、図を使って「何が根本的な課題なのか」「どこに働きかければ変化が広がるのか」「誰と一緒に進めるべきか」を関係者の間で共有することです。

どこまで分析すれば十分かについては、少なくとも次の三点が確認できれば、初期段階としては実践に進むことができます。第一に、地域課題が単なる一覧ではなく、悪循環やボトルネックとして説明できること。第二に、どのテーマや論点に働きかければ、複数の課題に波及しうるのかについて、関係者の間で一定の共通認識があること。第三に、次に巻き込むべき主体、検証すべき仮説、必要となる資金や支援の方向性が見えていることです。

地域金融機関にとって、課題構造の可視化は、融資判断の前段にある実務です。地域の構造を見立てることで、構想を事業として育て、必要な資金を接続し、実践から得られた学びを次の展開につなげることが可能になります。分析は、完璧な答えを出すためではなく、関係者が同じ現実認識に立ち、次の一步を具体化するために行うものです。

（２）構想を事業として成立させる

ーステップ③ビジョンの策定と共有、ステップ④変化の道筋の設計

地域を見立てたうえで次に来るのが、地域として何を目指し、どのように変化を起こしていくかを描く段階です。ここは、地域金融機関が最も力を発揮しやすい局面の一つです。

まずビジョンの策定とは、地域として何を指すかを定めることですが、理念を掲げるだけでは実践にはつながりません。自治体を持つ公共性の視点と、民間が重視する事業性や継続性の視点をどう接続するかが重要です。地域金融機関は、この２つの言葉をつなぐ役割を担えます。すなわち、地域にとって望ましい将来像を、誰が、どのような形で関わり、どのように持続可能な取組として実装できるかという水準まで翻訳することです。これにより、ビジョンは抽象的な掛け声にとどまらず、具体的な行動や役割分担につながりやすくなります。（各事例におけるビジョン共有および道筋設計の具体像についてはAppendix Aを参照）

地域の将来像を考えると、人口・産業・財政といった個別の指標だけを並べても、何を優先し、どこに力を入れるべきかが見えにくいことがあります。そこで参考になるのが、地域を多様な資本（財務・製造・知的・人的・社会関係・自然など）の集積として捉える見方です。地域課題を単なる不足ではなく「資本の毀損」や「循環の停滞」として捉え直せる点に、この考え方の強みがあります。

瀬戸内市では、統合報告書を発行し、地域が持つ資本を整理したうえで、どの事業がどの資本を使い、どの資本を増やすかを示す価値創造プロセスを描いています。この見方は、地域金融機関にとっても実務的な意味を持ちます。個別案件を採算性だけで見るのではなく、その案件が地域のどの資本を回復し、どの資本の循環を強めるかを考えることで、支援の意味づけが変わります。短期的には収益性が高くなくても、人的資本や社会関係資本を厚くし、その後の産業形成や需要創出につながる取組であれば、地域全体の将来像のなかでは重要な意味を持ちうるからです。

図9 瀬戸内市の価値創造プロセス¹



地域の資本循環として整理することには、三つの効用があります。第一に、地域課題を「不足」ではなく「どの資本が毀損し、どの循環が止まっているか」として捉え直せることです。第二に、個別事業の意味を、売上や雇用だけでなく、人的資本、社会関係資本、自然資本などへの影響として説明できることです。第三に、自治体、金融機関、事業者が同じ将来像を共有しやすくなることです。地域金融機関にとっては、個別案件の採算性だけでは見えにくい中長期的な地域価値を把握し、支援の優先順位を考える補助線になります。

1 出所：瀬戸内市統合報告書2025 (<https://www.city.setouchi.lg.jp/uploaded/attachment/126877.pdf>)

ビジョンが定まったら、その実現に向けた変化の道筋を描きます。何を起点に変化を起こすか、どのような活動がどのような成果につながるか、その成果が地域にどのような波及をもたらすかを整理することで、構想は初めて実行可能なものになります。地域金融機関は、事業性を見立て、収支構造の整理、関係者の役割分担の明確化を通じて、構想を「意義があるもの」から「前に進められるもの」へと具体化できます。これは、完成した案件を選ぶことではなく、将来的に事業として成立しうる芽を見つけ、育てることであります。

この筋道を可視化する手法として有効なのが、ロジックモデルとKPIの設定です。ロジックモデルは、活動から成果までのつながりを整理し、構想を事業計画として磨くための枠組みとして活用できます。地域金融機関にとっては、どこがリスクで、何が整えば前に進むのか、誰がどの役割を担うのかを可視化できる点に意味があります。

また、ロジックモデルやKPIは、自治体が進めるEBPMとも接続できます。自治体の総合計画や産業振興計画に掲げられた目標と、個別事業のKPIを対応づけることで、地域金融機関が支援する取組が、地域全体の政策目標にどのように貢献するのかを説明しやすくなります。

KPIを設定することで、構想の方向性と進捗を関係者が共有しやすくなります。ただし、地域でのシステムチェンジを意識した場合、個別事業の売上や利用者数だけをKPIとして追うだけでは、地域全体の構造が変わり始めているのか、関係者や資金のつながりが生まれているのか、住民や事業者にとどのような便益が生じているのかが見えにくくなります。

そのため、本書では、システムチェンジに向けたKPIを検討する際の補助線として、次の三つの観点を置きます。これは、すべての取組で三種類のKPIを必ず設定すべきという意味ではありません。取組の段階や目的に応じて、どの観点を重視するかを考えるための整理です。

- 事業KPI

レバレッジポイントとして設定した事業・取組が、実際に前に進んでいるかを確認するKPIです。ロジックモデルの中で、活動、アウトプット、短期アウトカムなどを確認する指標として位置づけられます。たとえば、実施件数、参加者数、提供数、売上、整備進捗、連携先数、資金調達額などが考えられます。

- インパクトKPI

事業・取組の結果として、地域に便益やアウトカムが現れているかを確認するKPIです。たとえば、住民のWell-beingの向上、地域活性化、シビックプライドの向上、雇用や所得の増加、地域GDPの増加、自然資本の回復などが考えられます。これは、インパクトを一つの数値で完全に証明するものではなく、地域にとって望ましい変化が現れているかを継続的に確認するためのものです。

- 循環KPI

成果が一過性に終わらず、地域資本に還元され、次の取組や再投資につながっているかを確認するKPIです。ここでいう地域資本には、人材、資金、知見、関係性、自然資本、文化資本、地域資源、事業機会などが含まれます。たとえば、域内調達、利益還流、再投資、関係人口の継続的関与、事業者間連携、人材・知見の蓄積と活用、自然資本の再生・活用の循環などが考えられます。

これらは、厳密に分離された階層ではありません。ロジックモデルで事業・取組を設計し、事業KPIによってその進捗を確認します。その結果として、レバレッジポイントが機能し始め、地域に便益やアウトカムが現れているかをインパクトKPIで確認します。さらに、その成果が地域資本に還元され、次の取組や再投資を生んでいるかを循環KPIで確認します。重要なのは、KPIを細かく増やすことなく、関係者が「何を目指し、どこまで進んでおり、次に何を变えるべきか」を共有できる状態をつくることです。

また、地域の経済振興との接続を明確にしたい場合には、産業連関表などを用いた経済波及効果の分析も有効です。これは、個別事業の成果が地域内でどのような経済効果を生みうるかを示すもので、特に地域全体の将来像や地域KPIとの接続を説明する際に効果的です。すべての案件に必要なわけではありませんが、どのような取組が地域により大きな循環を生むかを見立てる手法として活用できます。

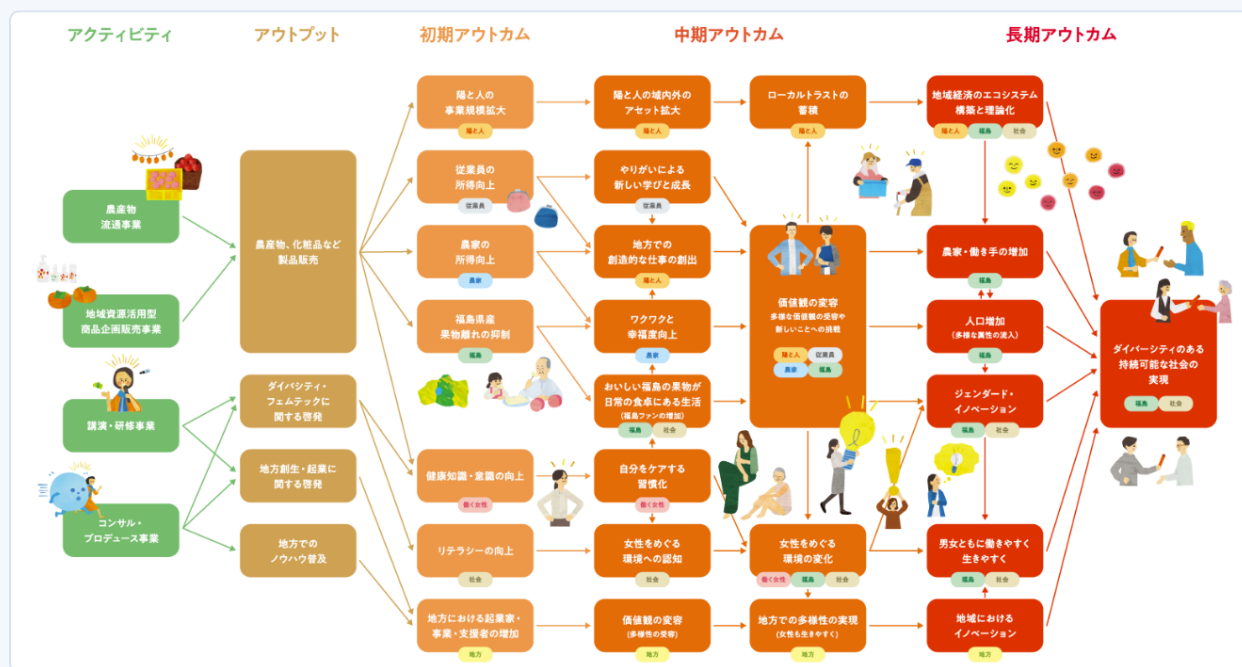
コラム4 ロジックモデルで構想を事業計画に近づける

第2章で述べた通り、ロジックモデルはシステムチェンジを支えるエコシステムの設計図として機能します。ここでは、地域金融機関が実際の構想を事業計画に近づけていく際の実装上の留意点を、先行事例と共に整理します。

地域で新しい取組を動かそうとすると、思いの強さだけでは前に進まず、逆に収支計画だけでも地域に生まれる変化は見えにくくなります。そうしたなかで、活動がどのような変化につながり、その変化が次の変化を生むために何が必要かを可視化することは、構想を実行可能な事業計画に近づけるうえで大きな助けとなります。

実際にこのような設計に取り組んできた先行事例を見ると、単に理想の未来を描くだけでなく、そこに至る途中の変化を丁寧に分解し、どこに働きかけが必要かを見極めていくことがわかります。陽と人の事例では、短期・中期・長期のアウトカムが段階的に整理されているだけでなく、それぞれの変化を次につなげるための介入が明示されています。また、地域、農家、女性をめぐる環境といった異なる対象ごとに変化の道筋を分けて描いており、誰にどのような変化を起こしたいかが整理されています。現場で試行錯誤を重ねながら、変化は自然には連鎖しないという実感を踏まえて設計されている点が、この事例の大きな示唆です。

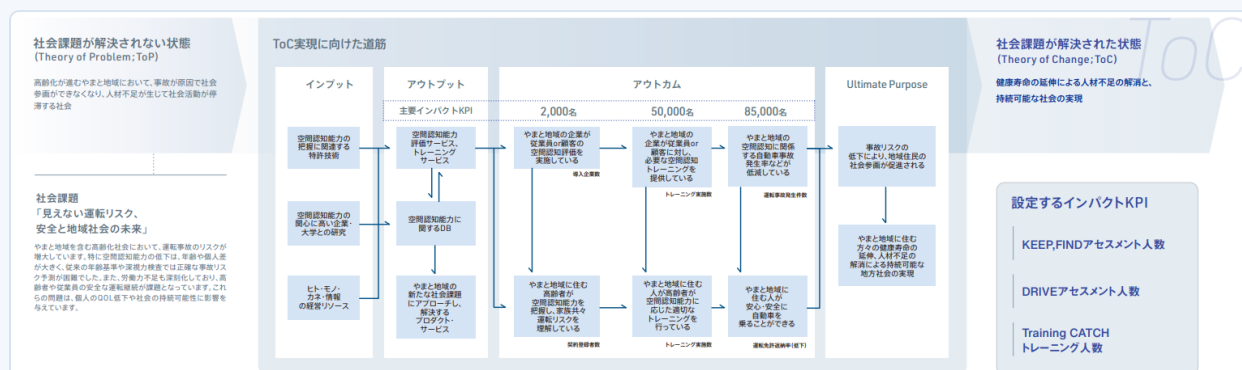
図10 陽と人社ロジックモデル（陽と人が目指すビジョンを実現するためのステップ）¹



1 出所：陽と人社ウェブサイト (<https://hito-bito.jp/about>)

do.Sukasuの事例では、事業の内容・目指す変化・KPIが一枚の中でつながっており、事業の進捗とインパクトの進捗を切り離さずに見ようとしている点が参考になります。単に社会的に意義のある取組として語るのではなく、何をどこまで進めれば成果といえるかを示しているため、社内外への説明にも使いやすい構成です。こうした整理は、実践のなかで対話を重ね、事業としての成立性と社会的な意味の両方を言葉にしてきたからこそ生まれたものです。

図 11 (株) do.Sukasuのロジックモデル¹



ロジックモデルをつくる際に特に意識したい点は3つあります。

第一に、事業の進捗と社会的変化が一体で見えるKPIにすることです。売上や利用者数だけでは地域にどのような意味があるかが見えにくく、逆に社会的意義だけでは事業としての前進が測れません。事業が前に進むことと、地域や当事者に生まれる変化とがどう結びついているかを意識した指標設計が重要です。

第二に、要素同士の因果関係を明示し、次の変化が起こる理由を検証できる流れにすることです。短期アウトカムがそのまま中長期アウトカムにつながるとは限らず、その間に追加の支援や働きかけが必要になることが少なくありません。

第三に、誰が何を担うのかをできるだけ具体的にすることです。良いロジックモデルは、評価のための図にとどまらず、実行段階で関係者が動ける設計図になっています。

地域金融機関にとってロジックモデルが有効なのは、完成した案件を評価する前に、その構想が事業として成立する条件を見極めやすくなるからです。どこで論理の飛躍があるか、どの変化を起こすために追加の支援が必要か、どの段階で資金や関係者の接続が必要なのかが見えやすくなります。構想を単なる理想像で終わらせず、現実に動かせる形へ近づけるために、ロジックモデルは有効な道具です。

¹ 出所：やまと社会インパクト投資事業有限責任組合、2026。『やまと社会インパクトファンド 2025インパクトレポート』 pp.17-18（2026年7月17日閲覧）<https://www.nantobank.co.jp/hojin/keiei/venture/pdf/report2025.pdf>

システムチェンジに向けた取組では、個別事業の売上、利用者数、実施回数だけを追っていても、地域の構造が変わり始めているかは見えにくくなります。一方で、最終的な理想像だけを掲げても、日々の実践や資金判断に活かしにくくなります。

そのため、本書では、まず地域として最終的に目指す状態をKGIとして置き、その状態に近づいているかを、インパクトKPIと循環KPIの二つの観点から確認することを提案します。さらに、システムチェンジの起点として設定したレバレッジポイントが実際に動いているかも確認します。

KGIは、地域としてどのような状態を実現したいのかを示すものです。個別事業の目標ではなく、地域のシステムがどのように変わっているべきかを共有するための北極星といえます。たとえば、地域に仕事と価値が残る状態、若者が戻ってこられる選択肢がある状態、地域資源を活かした経済循環が生まれている状態などが該当します。

インパクトKPIは、そのKGIに近づいているかを、地域に現れた便益やアウトカムから確認する指標です。ここでいうインパクトとは、取組の結果として地域や住民、事業者、自然環境に現れる望ましい変化を指します。たとえば、住民のWell-beingの向上、地域活性化、シビックプライドの向上、雇用や所得の増加、地域GDPの増加、自然資本の回復などが考えられます。

これらは、地域の取組が実を結んだ結果として外から見える成果です。植物にたとえば「花」にあたる部分です。花は、土壌や根、幹、葉があって初めて咲くものですが、地域においても同様に、資源、人材、関係性、事業、資金の流れが機能することで、住民の暮らしや地域経済に成果が現れます。インパクトKPIは、この「地域に現れた成果」を確認するための指標です。

ただし、地域に望ましい成果が一時的に現れただけでは、システムチェンジが進んでいるとは言い切れません。その成果が、外部資金や特定の個人の努力に過度に依存した一過性のものではなく、地域の中で持続的に生み出される仕組みになっているかを見る必要があります。そこで重要になるのが、循環KPIです。

循環KPIは、地域資本と事業成果が循環しているかを見る指標です。ここでいう地域資本とは、人材、知見、関係性、文化、自然資本、地域資源、資金、事業機会など、地域の将来価値を生み出す基盤を指します。循環KPIは、これらの地域資本が事業や取組に活用され、その成果が再び地域に還元され、次の挑戦、再投資、関係性の強化につながっているかを確認するためのものです。

たとえば、地域資源の域内活用、観光消費の域内化、地域内での利益還流、地域内外の人材・資金・知見の接続、関係人口の継続的な関与、地域事業者間の連携、自然資本の再生と活用の循環などが考えられます。循環KPIは、単に活動量や実施回数を見るものではありません。地域のシステムが、自ら次の変化を生み出す方向に動き始めているかを捉える指標です。

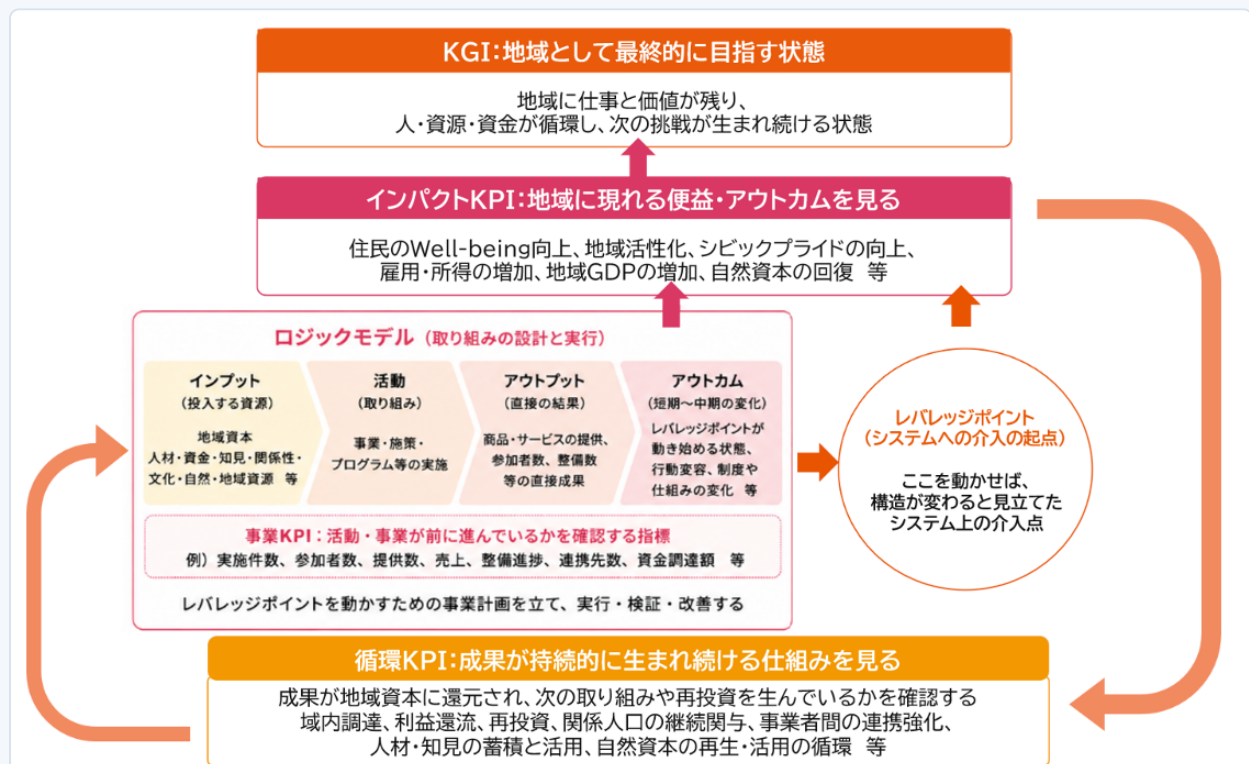
さらに、システムチェンジでは、どこに働きかければ構造が動くのかというレバレッジポイントの見立てが重要になります。レバレッジポイントとは、「ここを動かせば地域の構造変化につながる」と仮説を置いた介入点です。白川村であれば酒蔵、西伊豆町であれば海業、海士町であれば高校魅力化、やまと地域であれば課題解決型起業家が生まれ育つエコシステム、ブリストルであれば都市横断の計画と資金の仕組みが該当します。

このレバレッジポイントとして設定した事業や取組が、実際に前に進んでいるかを確認する指標が事業KPIです。ここでいう事業KPIは、単に個別事業の売上や利用者数だけを見るものではありません。その事業や取組が、関係者を巻き込み、資金を接続し、地域資本を活用し、構造変化の起点として機能し始めているかを確認するためのKPIです。

事業KPIによって、レバレッジポイントが稼働しているかを確認し、その結果として、地域に便益やアウトカムが現れているかをインパクトKPIで確認します。さらに、その成果が一過性に終わらず、地域資本に還元され、次の取組や再投資を生んでいるかを循環KPIで確認します。この三つを組み合わせることで、取組が単なる個別事業の進捗にとどまらず、地域のシステムチェンジにつながっているかを捉えやすくなります。

ロジックモデルは、この事業KPIを動かすために、どのような活動、アウトプット、アウトカムを設計すべきかを考える道具として位置づけられます。すなわち、ロジックモデルで事業計画を描き、実行状況を確認しながら、当初設定したレバレッジポイントの仮説が正しかったのか、またインパクトKPIや循環KPIに変化が生まれているのかを検証していきます。

図 12 システムチェンジの進捗を測定する各種指標



このように、システムチェンジの進捗は、単一のKPIだけでは捉えられません。地域として目指す状態をKGIとして置き、地域に望ましい変化が現れているかをインパクトKPIで確認し、その変化が地域資本の循環によって持続的に生まれているかを循環KPIで確認します。さらに、その起点となるレバレッジポイントが実際に稼働しているかを見ていくことで、地域のシステムが目指す方向に動き始めているかを把握しやすくなります。

重要なのは、KPIを細かく増やすことではなく、地域のシステムがどのように動き始めているかを関係者が共有できる状態をつくることです。KPIは評価のためだけではなく、学習と改善のための道具として位置づけることが重要です。

表1 システムチェンジの進捗を捉えるKPIの考え方と指標例

区分	何を見るか	指標例	留意点
KGI	地域として最終的に目指す状態	地域に仕事と価値が残る状態、若者が戻ってこられる選択肢がある状態、地域資源を活かした経済循環が生まれている状態、包摂的で持続可能な地域になっている状態	個別事業の目標ではなく、地域全体として目指す状態を表す。定量指標だけでなく、関係者が共有できる言葉として置くことが重要
インパクトKPI	KGIに近づいているかを、地域に現れる便益やアウトカムから確認する	住民のWell-being、地域への誇り・シビックプライド、雇用者数、所得、地域GDP、観光消費額、地域内事業者の収益機会、自然資本の回復、暮らしの安心感	地域に現れた「成果」を見る指標。インパクトを完全に証明するものではなく、望ましい変化が現れているかを継続的に確認する
循環KPI	成果が一過性に終わらず、地域資本に還元され、次の取組や再投資を生んでいるかを見る	域内調達率、地域内での利益還流、地域資源の活用、地域内外の人材・資金・知見の接続、関係人口の継続的関与、事業者間連携、再投資、自然資本の再生と活用の循環	本書で特に重視する観点。地域に成果が現れているだけでなく、その成果が地域の中で次の価値創出につながっているかを見る
事業KPI	レバレッジポイントとして設定した事業・取組が稼働しているかを見る	酒蔵整備の進捗（白川村）、海業関連施策の実施（西伊豆町）、起業家育成プログラムの参加数（やまと地域）、投資件数、島留学の志願者数（海士町）、City Fundsを通じたプロジェクト数（ブリストル）、関係者会議の継続実施（ブリストル）	単なる個別事業の進捗管理ではなく、「ここを動かせば構造が変わる」と見立てた介入点が、構造変化の起点として機能しているかを見る
ロジックモデル上の管理指標	レバレッジポイントを動かすための活動・アウトプット・短期アウトカムが進んでいるかを見る	活動実施回数、参加者数、商品・サービス提供数、設備整備数、利用者数、売上、連携先数、資金調達額、実証から事業化への移行状況	循環KPIやインパクトKPIを動かすための実務上の管理指標。システムチェンジの最終成果そのものではなく、学習と改善のために使う

注：本表は、地域におけるシステムチェンジの進捗を捉える際に考えられるKPIの例を整理したものであり、特定の事例や実施主体が公式に設定したKPIを示すものではありません。実際のKPIは、地域の課題構造、レバレッジポイント、取組の段階、利用可能なデータに応じて設定する必要があります。

（３）実行条件を整え資金をつなぐ

ーステップ④変化の道筋の設計、ステップ⑤実行と資金投入

構想が道筋として整理された後は、実際のアクションを前に進める段階に入ります。地域の取組は、構想・実証・事業化・拡大の各段階で必要な資金が異なります。地域金融機関はファイナンスと非ファイナンスの両面で伴走できます。

ファイナンス面では、融資・出資・保証・補助金との接続などを通じ事業の段階に応じた資金を整えます。非ファイナンス面では、事業者や専門家の紹介、行政との調整、販路開拓の支援などを通じて、案件が前に進む条件を整えます。ここでのポイントは、単に資金を出すことなく、案件が次の段階へ進めるように支えることです。

その際、ブレンデッド・ファイナンスは、必要に応じて活用できる実務上の選択肢の一つです。ブレンデッド・ファイナンスが必要になるのは、通常の融資や出資だけでは支えにくい理由があるからです。地域課題に関わる取組は、公共性が高い一方で、初期段階では需要や収益の見通しが立ちにくい場合があります。また、地域全体に便益が広がる一方で、その便益を一つの事業者がすべて収益として回収できるとは限りません。このような場合、返済不要資金や公的資金が初期リスクや公共性の高い部分を支えることで、民間資金が参加しやすい条件を整える必要があります。補助金と融資を接続する比較的単純な形もあれば、優先劣後構造を持つ多層的な資金構造を組む場合もあります。手法そのものを目的化せず、——地域で取組が途中で止まらないようにするために、どのような資金の組み合わせが最も適しているかを考え、その中でブレンデッド・ファイナンスが有効であれば活用する——この順番で捉える必要があります。

コラム 6 ブレンデッド・ファイナンスはどう組むか

第2章4節で述べた通り、ブレンデッド・ファイナンスは、性質の異なる資金を、時間軸（横）とリスク特性（縦）の両面から組み合わせる考え方です。ここでは、地域金融機関における実装上の論点を整理します。

実際の地域では、構想がそのままインベスタブル・バンカブルな案件になっていることは多くありません。地域課題の解決に必要な事業ほど、初期段階では収益の見通しが立ちにくく、公益性の高い部分も含まれます。そのため、出資や融資が入る前に、補助金や寄付のような返済不要資金で初期投資や公共性の高い部分を支え、事業の成立可能性を高める必要があります。言い換えればブレンデッド・ファイナンスは、完成した案件に資金を当てはめる手法ではなく、構想をインベスタブル、バンカブルに近づけるための設計だと捉えるとわかりやすくなります。

ただし、ブレンデッド・ファイナンスが有効になるのは、単に通常の融資や出資では難しいからではありません。地域課題に関わる取組では、便益が地域全体に広がる一方で、その便益を一つの事業者がすべて収益として回収できるとは限りません。また、初期段階では成果が見えにくく、事業化までに時間を要する場合もあります。こうした公共性、外部性、時間軸のずれを踏まえ、返済不要資金、公的資金、寄付、出資、融資、保証などの役割を分けて組み合わせることで、地域に必要な事業を前に進めるのがブレンデッド・ファイナンスの基本的な考え方です。

特に、小規模地域や中山間地域では、福祉、見守り、地域交通、除雪、自然資本管理、自治運営、空き家管理など、単独では収益化しにくい一方で地域の存続に不可欠な機能が多く存在します。これらは公共性が高く、財務リターンが限定的であるという性質を持ち、通常の融資基準だけでは資金が届きにくい領域です。しかし、補助金、寄付、ふるさと納税、休眠預金、公的資金などが初期段階や公共性の高い部分を支え、その上に民間投資や銀行融資が重なる構造を組むことで、地域に必要な機能を継続的に支える設計が可能になります。重要なのは、ローリスクローリターンだから取り組まないと判断するのではなく、機能の性質に応じた資金を組み合わせることで事業を成立させるという発想です。

白川村の酒蔵プロジェクトは、その点がよく表れた事例です。酒蔵建設のプロジェクトに対して、企業版ふるさと納税、個人版ふるさと納税、国補助金、民間事業者の投資、銀行ローン・私募債を組み合わせることで資金計画が組まれていました。観光の集客力を農業所得へ還流させる酒蔵という拠点は、地域にとって大きな意味を持つ一方で、単独の事業投資だけでは成立しにくい面もあります。そこで寄付や補助金が初期のハードルを下げ、その上に民間投資や融資が重なる構造がつくられていました。ここから学べるのは、ブレンデッド・ファイナンスとは、単に資金源を増やすことではなく、事業のどの部分にどの資金を置くと成立しやすくなるかを考えることだという点です。（詳細はAppendix A-2参照）

こうした設計には、ファイナンスの知見が欠かせません。どの資金が返済を求めるか、どの資金が初期リスクを取れるか、どこまでを補助や寄付で支え、どこから融資や出資で担うのが妥当なのかを見立てる必要があるからです。その意味で地域金融機関は、完成した案件に融資するだけでなく、構想を事業として成立させるための資金接続を設計できる主体でもあります。地域金融機関ならではの役割は、単にお金を出すことではなく、異なる性質の資金をどう組み合わせれば地域に必要な事業が前に進むかを考え、必要な関係者をつなぐところにあります。

この考え方をを使うときに意識しておきたい点は三つあります。

第一に、通常の融資や出資だけでは成立しにくい取組においては、案件の特性に応じて返済を前提としない資金も含めた設計を検討することが重要です。システムチェンジに関連する取組は不確実性が高く、初期段階では収益化の見通しが立ちにくい場合も多いため、資金の組み合わせそのものを設計する視点が求められます。

第二に、返済不要資金を「不足分の穴埋め」ではなく、事業を成立可能にするための戦略的な初期財源として位置づけることです。海士町の高校魅力化でも、初期の校外活動や学習支援のような小さな実践を支える財源が、その後の展開のはずみ車となりました。大きな投資の前に、試行を可能にする小規模な初期財源を確保することは、時間軸で資金を接続する「横のブレンデッド・ファイナンス」の典型といえます。初期のリスクを適切に受け止める資金があることで、その後の民間資金の参入を促しやすくなります。

第三に、資金を並べるだけで終わらず、誰がどの段階で関与し、どの資金がどの役割を担うのかまで設計することです。資金の接続と主体の関与を一体で描くことで、取組全体としての実行力が高まります。

ブレンデッド・ファイナンスは、地域の構想を前に進めるための資金設計として捉えると、その意味が見えやすくなります。

もう一つ重要なことは、資金の出し手の性格を見極めた上「資金調達のオーケストレーション」を行うということです。一般的な金融機関や投資家は、求める水準の高低に違いはあれ、基本的には経済的な「金融リターン」を重視します。他方で、出資や投資を通じて新たなビジネスの糸口を掴みたい事業会社などは、金融リターン以上に戦略的な成果（戦略リターン）を求める場合があります。さらに、公的資金を扱う機関や、譲許的な性格を持つ団体にとっての主たるリターンは、社会的なインパクトそのものです。資金を縦や横に「ブレンド」することの真の意味は、こうした多様な資金の出し手の性格を的確に踏まえ、それぞれが求めるリターンと役割を最適に組み合わせることにあります。

（４）成果を次につなげる

－ステップ⑥評価と学び、ステップ⑦展開とスケールアップ

最後の段階は、取組の成果を次の展開につなげていくことです。地域金融機関は事業者が自らの事業の価値を説明できるように支える役割を担います。

ここでのモニタリングは単なる評価ではなく、当初描いたロジックモデルどおりに変化が起きているかを振り返り、必要に応じて事業や支援のあり方を見直すためのものです（ロジックモデルと進捗指標（/KPI）設計の考え方はコラム4およびコラム5を参照）。その成果を自治体・投資家・支援者に説明しやすい形に整えることで、次の資金調達や追加支援、展開にもつなげられます。

特に、事業者自身が自らの取組の良さを十分に言語化できていない場合は、金融機関が指標や尺度を整理し、どのような価値が生まれているかを見える形にすることが有効です。これは、事業の継続性を高めるだけでなく、地域における次の案件形成にもつながります。一つの案件で得られた知見や資金接続の型を整理し、他の地域や他の課題に応用可能な形にすることも、この段階での重要な実務です。

（５）小さな実践を積み重ねる

ここまで見てきたように、システムチェンジファイナンスの実践とは、複雑な金融スキームを導入すること自体ではなく、地域で生まれつつある変化を見つけ、その流れが前に進むように、地域金融機関としてどこで関与し何を足すかを見極めることです。関係者をつなぎ、構想を事業として成立させ、必要な資金をつなぐ役割は、4つの段階それぞれの中で具体的な行動として表れます。最初から完成された仕組みを求めるのではなく、地域の実態に即して小さな実践を重ね、そのなかで地域に合った型をつくります。そうした積み重ねが、地域資本の循環を支える実践として、徐々に形になります。

表 2 各プロセスにおける地域金融機関の役割

プロセス	このステップで何をするか	地域金融機関は何をするか
地域を見立てる	関係者を巻き込み、地域で何が起きているか、課題構造はどうなっているかを把握する	日常業務の接点から地域で動いている人を見出し、データと現場の対話を通じて、流れが止まっている箇所を見極める
構想を事業として育てる	ビジョンを定め、変化への道筋とKPIを設計する	公共性と事業性を翻訳し、ロジックモデルとKPIで実行可能な事業計画に整える
実行条件を整え資金をつなぐ	段階に応じた資金とファイナンス・非ファイナンスを組み合わせる	融資・出資・補助金・寄付などを組み合わせ、必要に応じてブレンデッド・ファイナンスを設計する。事業者紹介や行政調整など非ファイナンス面でも伴走する
成果を次につなげる	モニタリングを通じて成果を確認し、次の資金や展開につなげる	事業者の価値を言語化し、次の資金調達・追加支援・展開へ接続する

コラム7 オーケストレーション機能をどう収益化するか

ここまで述べた2つのオーケストレーション機能を果たす活動は、システムチェンジを動かすうえで不可欠である一方、地域金融機関にとって直接的に収益を生みにくいという課題があります。地域のシステムチェンジに関わる構想段階の調整・伴走は、金融機関にとって重要な価値を持つ一方、単一プロジェクトのPMOやFAと比べて対価化しにくい領域です。大規模なプロジェクトファイナンスやM&A、資金調達支援の領域では、金融機関が役務対価を得る実務は既に存在します。しかし、地域のシステムチェンジに関わる取組は、複数の主体・事業・資金を長期にわたって接続する性質を持つため、既存のPMO/FAの枠組みだけでは支えにくい場面があります。

現実には、多くの地域金融機関が、日常業務の中で、こうした活動に対価を得ることなく取り組んでいるものと考えられます。ただし、これは金融機関がオーケストレーション機能の対価を不要と考えているからではありません。構想段階の取組は受益者が明確でない場合や、事業としての収益がまだ見通せない段階であることが多く、対価の原資を事業者側に求めることが難しいケースが少なくないためです。その結果、構想段階から関与することで将来の融資機会を確保する、あるいは関与しないことによる地域経済の悪化・衰退が自らの事業基盤の縮小につながることを食い止める、といった中長期的な経営上の合理性によって、こうした活動が支えられている状態です。

しかし、この構造には限界があります。オーケストレーション機能の対価が後続融資に依存する以上、金融機関の関与は融資につながりやすい案件に偏りがちになります。その結果、資金ニーズが見えにくい段階にある取組や、融資よりも補助金・寄付・出資といった手段が適する課題に対しては、金融機関がオーケストレーション機能を十分に発揮しにくい状況が生まれます。地域のシステムチェンジにおいて最も支援を必要とする領域が、収益構造上の理由から手薄になりかねないという点は、見過ごせない課題です。

この点で参考になるのが、海外のブレンデッド・ファイナンスで活用されているテクニカル・アシスタンス・ファシリティ（TAF）の仕組みです。TAFは、投資の本体資金とは別枠で、事前調査（フィージビリティ・スタディ）・事業計画の精緻化・関係者間の調整・ガバナンス構築・モニタリング設計などに充てる資金枠をあらかじめ確保する仕組みです。公共部門からの補助金や財団などの資金を原資として、投資実行前後の「事業を成立させるための作業」に対して報酬が支払われる構造となっており、担い手が案件組成段階から正当な対価を得られるよう設計されています。

この考え方を国内に当てはめれば、金融機関グループとしてオーケストレーション機能の対価を得る手段は大きく2つ考えられます。一つは、オーケストレーション機能を融資とは独立した役務として明確に位置づけ、その対価を手数料として収受できるようにすることです。シンジケートローンにおけるアレンジメントフィーのように、役務の内容と対価の合理性が整理されていれば、融資とは区別された報酬として成立し得ます。そのためには、オーケストレーション機能を銀行実務における役務類型として確立していくことが前提となります。

もう一つは、コンサルティング子会社や地域商社、ファンド運営会社など、融資主体とは別の枠組みを通じて対価を収受する方法であり、銀行業高度化等会社制度の活用もこの文脈で意味を持ちます。

いずれの手段においても、前述のとおり対価の原資をどこに求めるかは共通の課題となりますが、例えばオーケストレーション機能そのものを対象とする補助金や助成金の仕組みが整備されれば、案件組成段階の活動に対する原資が確保され、融資機会の有無にかかわらず地域金融機関が構想段階から関与しやすくなる可能性があります。

オーケストレーション機能は、融資に付随する曖昧なサービスではなく、独立した価値を持つ業務です。その価値にふさわしい対価のあり方を、個別の金融機関の取組にとどまらず、業界全体で議論し、制度的な環境を整えていくことが、地域金融機関によるシステムチェンジへの持続的な関与を支える基盤となります。

1. 目指すべき姿

第1章で述べた通り、地域課題は、人口減少、産業衰退、担い手不足といった個別の問題が並列して存在しているのではなく、それぞれが相互に影響し合いながら、地域全体の活力を徐々に損なう構造として進行しています。そのため、行政、企業、金融機関、地域団体、中間支援組織といった主体が、それぞれの立場で個別に取り組むだけでは、地域全体の構造を変えるには至りにくいのが実態です。

目指すべき姿は、個々の主体が独自に活動する地域ではなく、地域の課題構造に対する理解を共有し、それぞれの役割を持ち寄りながら、全体として一つの方向に向かって変化を生み出せる地域であり、単に連携先を増やすことではありません。誰が何を担い、どこで資金が不足し、どこで意思決定が滞り、どこで主体間の接続が途切れているのかを見極めたうえで、必要な機能を地域の中に配置していくことが重要です。システムチェンジに必要なのは、個別施策の寄せ集めではなく、地域全体を一つの動的な仕組みとして捉え、それぞれの主体がどのように関われば変化が生まれるかを設計していく視点です。

その中でも、主体間の接続を担う役割が特に求められます。地域には、優れた問題意識を持つ行政職員、地域資源を活かして事業を起こそうとする企業、現場に根差して課題に向き合うNPOや住民組織など、多様な担い手が存在しています。しかし、それらが互いに十分に接続されず、異なる言葉のまま並行して動いているだけでは、構造的な変化は生まれません。異なる立場や関心を持つ主体の間を行き来しながら、課題を翻訳し、共通認識をつくり、連携を具体的な取組に落とし込んでいく媒介的な機能があって初めて、個別の活動は地域全体の変化へとつながっていきます。

また、システムチェンジの実践を広げていくうえでは、資金、制度、事業を個別に扱うのではなく、それらを一体として設計し、試行錯誤を通じて継続的に学習していく姿勢が欠かせません。実際の地域では、最初から完成された構想があることは稀であり、多くの場合、小さな取組を動かしながら関係者の理解を深め、必要に応じて資金の組み方や役割分担を見直し、徐々に仕組みを育てていくことになります。

なお、こうした実践を広げる際には、「成功事例をそのまま横展開する」という発想にも慎重であるべきです。ある地域でうまく機能した仕組みが、別の地域でも同様に機能するとは限りません。地域ごとに、課題の構造も、歴史的背景も、主体間の関係性も、資源の組み合わせも異なるからです。解を外から持ち込むのではなく、自地域の条件に即して機能を組み替え、試行し、学び続ける必要があります。

2. 地域金融機関に向けたメッセージ

地域金融機関にとって、システムチェンジへの関与は、地域のための追加的な社会貢献ではなく、自らの持続可能性に直結する経営課題です（第1章、第4章参照）。地域の構造変化に関与することは、新たな事業機会を生み出すためだけではありません。地域経済の縮小を放置すれば、投融資の対象となる事業者や案件そのものが減少していきます。地域に関わることは、地域金融機関自身の投融資基盤を守ることでもあります。この方向性は、近年の金融行政とも整合します。金融庁の「地域金融力強化プラン」は、地域金融機関をはじめとする多様な主体が連携し、地域企業の価値向上や地域課題の解決に貢献する力を発揮することを求めています。本書で述べた接続機能、構想を事業として育てる機能、資金をつなぐ機能は、こうした地域金融力を実務に落とし込むための視点と位置づけることができます。とはいえ、これらの役割を一度にすべて担う必要はありません。地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合など、それぞれが持つネットワーク、顧客基盤、専門性、意思決定のあり方は異なります。自らの強みを踏まえたうえで、地域の中でどの機能を担うことができるのかを見極める必要があります。

どこから着手するか判断に迷う場合には、地域で既に動いている主体に会いに行くことが有効です。地域資源を活かした新規事業に取り組む企業、社会課題の解決に挑戦するNPO、地域の将来像を語ることのできる関係者、問題意識を持つ行政担当者などとの対話を通じて、表面的には見えにくい課題構造や、どこで流れが止まっているのかが見えてきます。そのなかで、自らが関与できるテーマや既存業務と接続できる機会を見出し、小さく関わりながら理解を深めていくことが実践の出発点になります。

第4章で論じた通り、地域金融機関に求められるのは、バンクブルな案件を探すだけでなく、構想を事業として育てる視点です。事業性を見立て、収支構造の整理、関係者の接続、資金の組み合わせを通じて、構想を案件へ、案件を地域の変化へとつなげていくことができます。最初から完成されたスキームを描く必要はありません。むしろ、既存の取組や取引先との関係の中から、つながっていない資金、主体、事業機会を見出し、そこに働きかけることの方が現実的です。

地域の構造変化に関与することは容易ではありません。短期的な収益性、既存の評価制度、人的リソースの制約など、現場には現実的な壁があります。しかし、地域が縮小していくなかで、その変化に関与しないことにも大きなリスクがあります。従来の金融機能を土台としながら、地域の中で自らが果たしうる接続機能、媒介機能、財源設計機能を少しずつ強化していくことが求められます。その積み重ねが、地域に開かれた金融の役割を具体化し、地域と金融機関の双方の持続可能性を支えていく道筋になります。

すでに多くの地域金融機関では、現場の担当者が地域の課題を把握し、キープレイヤーに会い、関係者をつなぐ動きを始めています。重要なのは、こうした動きを担当者個人の熱意にとどめず、組織として評価し、育てることです。地域の変化の芽に気づき、それを事業や資金につなげようとする感度は、これからの地域金融機関にとって重要な専門性です。経営層や本部は、こうした現場の動きを肯定し、評価制度、人材育成、部門横断の支援体制を通じて後押しする必要があります。

3. 今後の論点

本書では、地域金融機関がシステムチェンジに関与していくための考え方と実践の手がかりを示してきました。一方で、こうした取組を持続的に広げていくうえでは、本書で十分に論じきれなかった論点も残されています。最後に、今後の重要な論点として以下を挙げます。

第一に、接続機能をどのように支え、育てていくかです。地域における主体間の接続や媒介の機能は、成果が見えにくだけでなく、従来の金融サービスの枠組みの中では対価が発生しにくい性質があります。そのため、誰がこの機能を担い、どのように対価を得て、どのように継続性を確保するかが課題となります。これは本書で取り上げたオーケストレーション機能の収益化（第4章コラム7「オーケストレーション機能をどう収益化するか」参照）の議論とも関連する、今後の実践において重要な論点です。

第二に、地域金融機関の評価軸の再設計です。短期的な収益性や個別案件の採算性を中心とする現在の評価軸のもとでは、地域全体への波及や長期的な構造変化への関与は、必ずしも十分に評価されていないのが実態です。今後は、地域金融力強化プランで示された方向性を、各地域金融機関の実務や評価軸にどう落とし込むかも論点となります。地域課題解決への関与を、個別の好事例や担当者の努力にとどめず、地域金融機関の経営戦略、業務プロセス、人材評価に組み込むことが求められます。

第三に、地域金融機関同士、および他の主体との連携のあり方です。地域の課題は単独の金融機関では支えきれないことも多く、複数の地域金融機関、政府系金融機関、財団、外部投資家などとの協働が不可欠です。それぞれの強みを活かしつつ、案件組成や資金設計を協働で進めていく仕組みをどう構築するかも、今後の重要な論点です。

これらの論点は、本書の枠を超えるものですが、地域金融機関がシステムチェンジファイナンスを実践していくなかで必ず突き当たる課題です。各地域での実践の蓄積を通じて、これらの論点に対する答えが見出されていくことが期待されます。

本Appendixでは、第3章で整理した発展段階を踏まえ、各事例の具体的なプロセス、関係者の関わり方、資金設計、成果や今後の課題を補足的に整理します。なお、実際の取組の入口は、特定のテーマから始まる場合もあれば、複数テーマを並行して扱う場合もありますが、本書では入口の分類よりも、構造への介入、学習、波及、自己強化の条件がどのように形成されているかに着目します。

A-1

静岡県賀茂郡：西伊豆町

基礎情報

静岡県賀茂郡西伊豆町は、伊豆半島西岸の中央部に位置し、東には険しい天城山系、西には駿河湾を望む自然豊かな町です。人口は6,300人ほど（2026年現在）で、減少傾向が続いています。高齢化率は、静岡県内で最も高い水準にあり、若者の流出や少子化が深刻な課題となっています。

図 13 西伊豆町の位置



観光面では、自治体として「日本一の夕陽」を掲げ、夕陽に照らされ黄金色に輝く崖が美しい黄金崎（こがねざき）や、三つの島が干潮時に陸続きとなるトンボ口現象で有名な堂ヶ島などの景勝地があります。産業面では、駿河湾の豊富な魚介類を活かした漁業・水産加工業が盛んで伝統製法によるかつお節の生産などが有名です。

表A-1 西伊豆町における取組の構造整理

分析視点	概要
① 関係者の巻き込み	民間事業者、自治体、学術機関等にヒアリングを実施。漁協、観光協会、東海大学、NPO、WWFジャパン、地域金融機関等による推進体制を構想。
② 課題構造の把握とレバレッジポイントの発見	地域課題マップを作成し、産業構造や所得流入出を分析。海業・水産加工業・観光業を主産業として把握し、海洋環境価値の可視化、海洋資源の地産地消拡大、観光客増加、温泉宿泊施設のリノベーション対応の4点をレバレッジポイントとして設定。
③ ビジョンの策定と共有	海業を起点に、藻場再生、水産資源の地産地消、観光需要の取り込み、温泉宿泊施設のリノベーション等を組み合わせ、循環型地域経済の創出による地域活性化を目指す方向性が示されている。ただし、独立したビジョンとして明文化されていない。
④ 変化の道筋の設計	4つのレバレッジポイントごとにロジックモデルを整理し、資金・人材・地域ネットワーク・設備投資を主要インプット、藻場再生、水産物の域内流通拡大、観光ニーズ調査、宿泊施設リノベーション支援等を主要アクティビティとして位置づけている。なお、インパクトを直接測るKPIはなく、金融機関の取組状況を把握する指標が整理されている。
⑤ 実行と資金投入	実践はこれから。静岡銀行が、関係者マッチング、政策提言の橋渡し、資金調達の側面支援等を担う枠組みを検討中。
⑥ 評価と学び	成果検証は未実施。KPI・インパクト指標を意識した設計を行い、実行後に効果検証を進める段階。
⑦ 展開とスケールアップ	展開は未実施。将来的に、松崎町や土肥への展開と広域連携を構想。

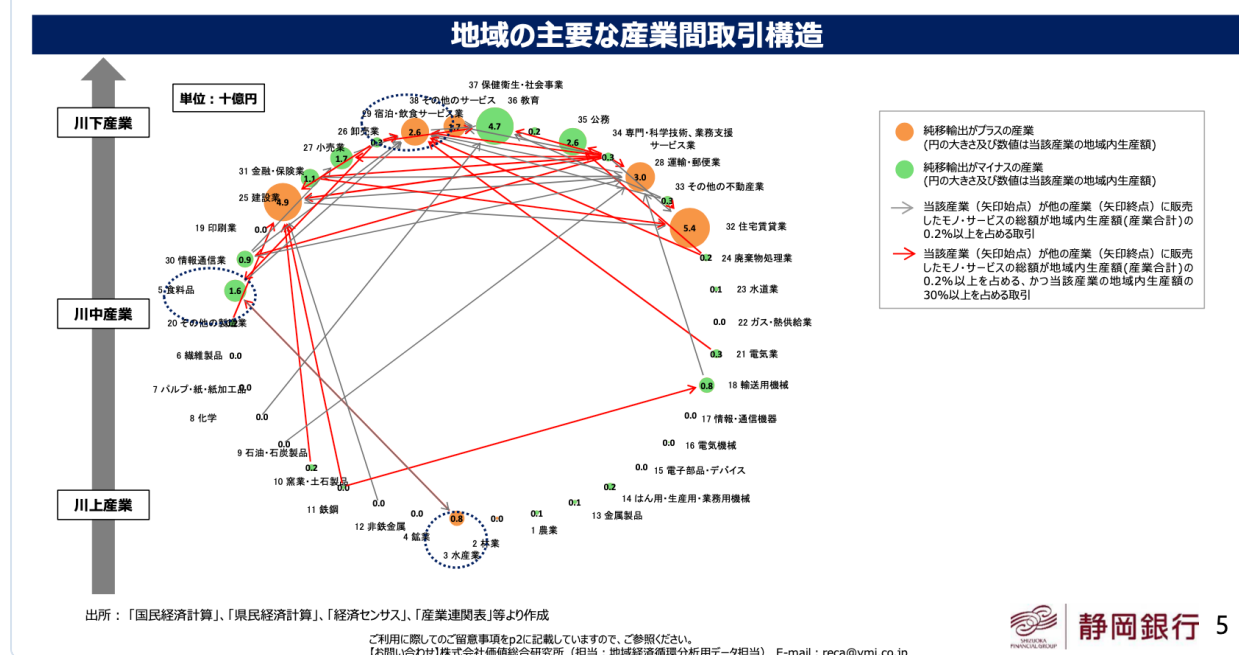
システムチェンジの発展プロセス

静岡県では海水温上昇による海洋環境の変化を背景に水産資源の減少や藻場の衰退による漁場の荒廃が進んでいる箇所があります。その結果、漁業者の収益悪化、高齢化、さらには漁村全体の活力低下といった複合的な課題に直面しています。こうした中、既存の「海業」の取組は対象エリアや連携業種が限られ、地域経済全体への効果は限定的となっているという課題認識のもと、海業を主産業とする西伊豆エリアを想定して、今回の事業モデル検討はスタートしました。

課題の整理には、「地域課題マップ」を作成しました。定量面では地域の産業間の取引構造や所得の流入出を可視化し、地域社会の核となる主産業（海業、水産加工業、観光業）を特定しました（図14 西伊豆町産業間取引構造 参照）。定性面では民間事業者・自治体・学術機関へのヒアリングにより、地域産業や環境面の課題間の影響関係を整理しつつ優先すべき重要課題を特定しました。

図 14 西伊豆町産業間取引構造

■主要産業の域内生産額では宿泊・飲食サービス業が26億円、水産業8億円、食料品は16億円。これら3つの産業は西伊豆町の中核産業であるが、水産業は域外の純移輸出額が4億円プラスと地産地消は実現できず。



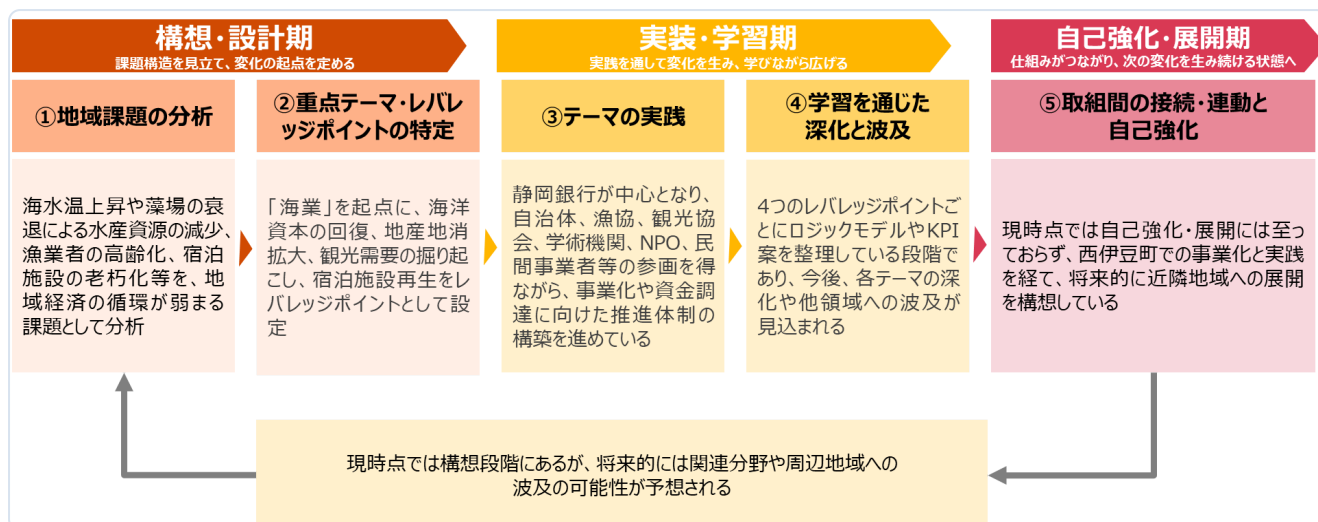
地域課題マップでの整理を踏まえ、「海業」を起点として異業種連携や対象エリアの拡大を図り、「循環型地域経済の創出」を目指す事業モデルを設計しました。具体的には、地域資源の地産地消による水産セクターの振興、藻場再生を通じた自然資本・生物多様性の回復、そして観光需要の取り込みによる海業の活性化を一体的に進め、ヒト・モノ・カネが循環して地域ブランド力が向上する姿を意識して構想しています。

この地域全体を変革するシステムチェンジの鍵となるレバレッジポイントとして、①海洋資本・生物多様性の回復、②海洋資源の地産地消拡大、③観光ニーズの深掘りによる観光業の回復、④温泉宿泊施設のリノベーション対応の4点を設定しました。さらに、各レバレッジポイントについて、インプットからアクティビティ、アウトプット、短期・中長期アウトカム、最終的なインパクトに至るまでの流れを「ロジックモデル」として分かりやすく示しています。これにより、関係者間で成果指標を共有しやすくし、事業の実効性と継続性を高める狙いです。

そして、4つのレバレッジポイントを効果的に動かしていくため、自治体・漁協・観光協会・東海大学・NPO法人・WWFジャパン・人工知能技術コンソーシアム・地域活性化ファンド・地域金融機関などの幅広いプレイヤーが参画する推進体制を構築しています。静岡銀行は、事業全体のオーケストレーターとして、関係者間のマッチング、政策提言の橋渡し、資金調達の側面支援などを通じて、単独の組織では解決しきれない課題に対し、多角的かつ継続的に支援できる枠組みを整えています。

本事例はまだ設計段階にあり、実践はこれからとなりますが、将来的には西伊豆町で確立したモデルを近隣の松崎町や土肥へも展開し、自治体の垣根を越えた広域連携へと発展させる構想があります。

図 15 西伊豆町におけるシステムチェンジの推進



本事例のポイント

本事例からは、以下のポイントが読み取れます。

A) 地域の産業構造を踏まえレバレッジポイントを設定したこと

本事例はレバレッジポイントを見極めるために、西伊豆エリアの産業構造分析を起点としています。地域経済循環の定量分析を通じて、域内の主要産業である水産業と観光業の停滞が、地域全体の所得・雇用・人口の縮小を招いている構造を可視化し、両産業をつなぐ「海業」を地域経済再生の要に据えています。そのうえで、レバレッジポイントを選定することで、産業構造の実態に即した波及効果の大きい設計となっています。単発の課題解決にとどまらず、地域内の産業のつながりや資源の循環を意識してレバレッジポイントを選定している点が、システム全体の転換を志向する本事業の重要な特徴であるといえます。

B) 多様なステークホルダーが協働する面的な構想であること

本事業は、自治体、漁協、観光協会、東海大学などの学術機関、WWFジャパン、NPO法人、人工知能技術コンソーシアム、地域活性化ファンド、そして地域の水産・観光事業者やスタートアップまで、非常に多様な関係者が参加して策定されました。それぞれの主体が持つ専門知識、ネットワーク、現場のノウハウ、資金力などを組み合わせ、藻場測定・増殖、観光データ分析、宿泊施設のリノベーションといった具体策を有機的につなぐことで、単独では実現が難しい、統合的で実効性の高いモデルが設計されています。さらに、西伊豆町の総合計画と照らし合わせ、行政が掲げる中長期計画と整合する形でインパクト指標を設定している点も、事業の持続性と政策的な後押しを確保するうえで、重要な工夫といえます。

C) 地域金融機関が従来型の金融機能を越えてオーケストレーターとしての役割を果たしていること

静岡銀行が全体構想を主導し、設備資金の融資のような従来型の金融支援に加えて、より多角的な支援策を用意しています。例えば、企業版ふるさと納税やクラウドファンディングを活用した資金調達の支援、ビジネスマッチング、事業承継や人材の紹介、自治体向けの政策提言への伴走など、非金融の領域にも踏み込んでいます。このように、地域金融機関が単なる資金の提供者に留まらず、地域の構想づくりと実践を支える触媒として機能し、伝統的なファイナンスの枠を超えて地域課題解決を後押ししている点に、本事例の先進性があるといえます。

A-2 岐阜県大野郡：白川村

〔本事例の記述について〕本事例（A-2）は、他の事例と比較して記述が詳細になっています。これは、本書の執筆に携わるインパクト志向金融宣言 地域金融分科会のメンバーが現地視察を実施し、公開情報だけでは把握しにくい現場の苦労や成功要因について関係者から直接ヒアリングを行ったことによるものです。視察で得られた知見を、他の地域で同様の取組を展開する際の参考となるよう、本Appendixに詳しく織り込んでいます。

はじめに

人口減少と事業者数の減少が続くなか、地域金融機関に求められる役割は、「事業者からの資金需要に応える」ことから「地域に新たな事業が生まれる条件そのものを整える」ことへと拡張しつつあります。資金需要は構造的に縮小するため、地域社会・経済のレバレッジポイントに介入し、地域課題の解決に向けて、多様な主体と資源をつなぐシステムチェンジの発想が不可欠です。ここでは、十六フィナンシャルグループ（以下、十六FG）のまちづくり会社である「カンダまちおこし株式会社（以下、カンまち社）」が手掛ける『白川村の蔵』プロジェクトを参考に、地域金融機関が地域創生において果たし得る役割を整理します。

白川村の蔵プロジェクトの概要

『白川村の蔵』は、世界遺産・白川郷を擁する岐阜県白川村と、岐阜県最大級の酒蔵である有限会社渡辺酒造店（飛騨市）が共同で進める酒蔵建設プロジェクトです。建設地は廃校となった旧白川小学校跡地で、2027年春の稼働開始を目指しています。

プロジェクトの背景には、白川村が抱える二重の課題があります。第一に、ピーク時に約9,400人だった人口が現在は1,500人を下回るまで減少しているうえ、2023年のアンケートでは「大人になったら村に戻りたい」と答えた子どもが半数以下にとどまるという深刻な過疎化です。第二に、年間約200万人の観光客が訪れる一方で、村の宿泊施設や土産物屋が少なく、観光収益が地域に十分還元されないという産業構造です。

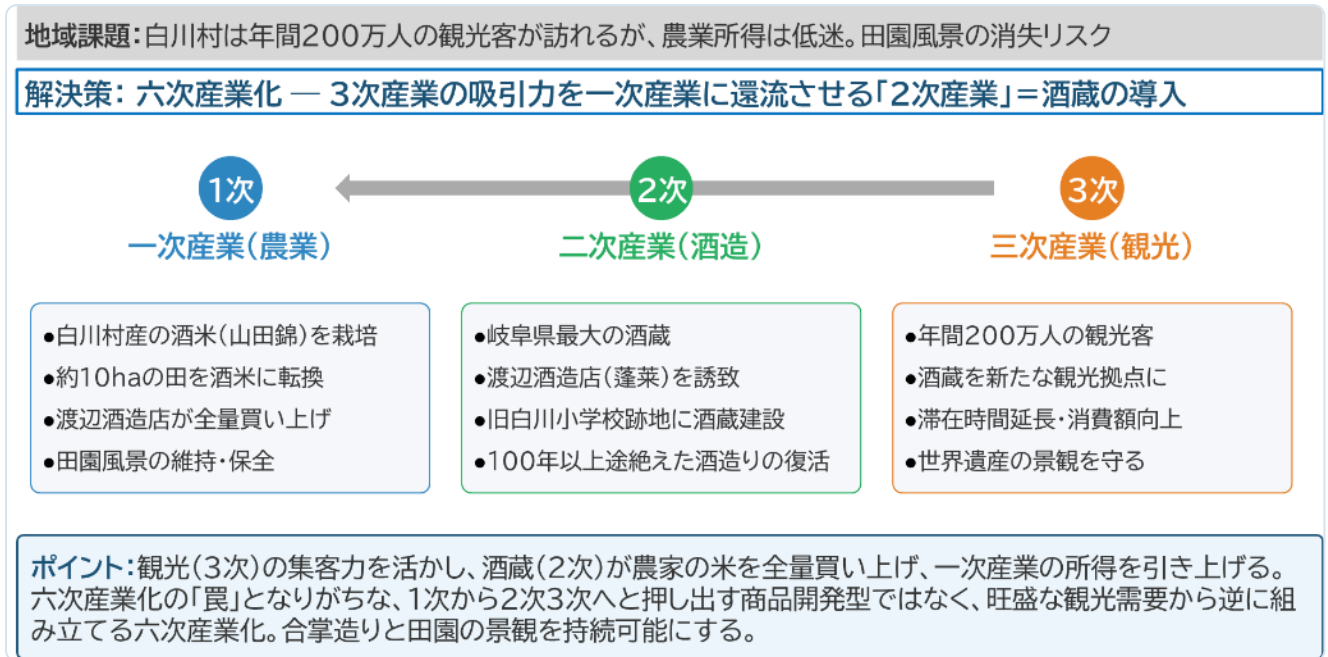
多くの観光客が訪れるものの、労働人口と雇用が減少し、田園風景の消失リスクが高まっています。こうした課題の解決策として掲げられたのが、「三次産業の吸引力を一次産業に還流させる二次産業（酒蔵）の導入」でした。

すなわち、本プロジェクトは単なる酒蔵建設にとどまらず、①白川村産の山田錦（※）を「日本最高値」で買い取り一次産業の所得を底上げする、②酒造りに関わる新規雇用を創出する、③酒粕を地元ブランド豚の飼料に活用する、④高品質の日本酒と食事で地域のブランド力をさらに高める、という「地域経済循環モデル」として設計されています。

プロジェクトの開始にあたっては、村民の方々と半年間にわたって長時間のセッションを重ね、解決すべき村の課題と目指すべき姿について認識をすり合わせました。地域の特性を最大限に活かせる「酒蔵建設」をレバレッジポイントに定め、村民・行政・企業の連携を通じて地域社会・経済の持続性向上を目指しています。

※山田錦：日本酒醸造に用いられる最高峰の酒造好適米で、特に高級な大吟醸酒や吟醸酒の原料として高い評価を得ている

図 16 『白川村の蔵』プロジェクトの全体像¹



カンダまちおこし株式会社（カンまち社）の事業概要

カンまち社は、十六FGの100%子会社として2022年4月に設立された「他業銀行業高度化等会社」です。「ローカルにまわる経済をおこす」をミッションに、稼げる地域づくりに必要なエコシステム形成を金融・非金融の両面から支援しており、主に以下の5つのサービスを提供しています。

- ソーシャルインパクト投資事業：クラウドファンディングプラットフォームOCOS（オコス）を運営。事業を応援してほしい人と応援したい人をつなぎ、地域の課題解決に向けた新たなマネーフローを創出
- ふるさと納税支援事業：岐阜に特化したふるさと納税ポータルサイト「ぎふちよく」の運営協力や、企業版ふるさと納税のマッチングサービス「CoLoRs/ITEMs」の運営を通じて、地域の課題解決を目指す地方自治体と事業者を支援
- 観光マーケティング支援事業：地域が観光によって「稼ぐ力」を最大化し、経済循環の改善を図る
- リノベーションまちづくり事業：まちの拠点となる土地・建物をリノベーションして利活用することで、産業とコミュニティを再生
- 多様な働き方支援事業：地域プロジェクトなどに対して課題解決能力を有する人材を接続

カンまち社は、資金需要者と資金供給者を単につなぐにとどまらず、クラウドファンディング・ふるさと納税等を「共助のまちづくり財源」と捉えています。寄付者は自らの寄付がどの地域のどの事業を動かすのかを明確に理解したうえで参加することができ、自治体側も予算外の資金を特定プロジェクトの財源として戦略的に活用できます。こうした方針のもと、カンまち社はこれまでにOCOS、ぎふちよく、CoLoRs/ITEMsを通じて累計12億円超のファンドレイジングを実現しています（※）。

※OCOS, CoLoRs/ ITEMsは寄付総額の全額、ぎふちよくはふるさと納税による寄付総額の40%を実績として累計

¹ 出所：カンダまちおこし株式会社『事業紹介資料』（2026年4月3日時点）

図 17 まちづくり財源の種類イメージ¹



白川村の蔵プロジェクトにおけるカンまち社の貢献

『白川村の蔵』プロジェクトにおけるカンまち社の貢献は、単なる資金仲介を大きく超えています。特に地域金融機関グループのまちづくり会社ならではの取組として、以下の2点が重要とみられます。

① 融資・出資では対応しづらいプロジェクトに対する寄付による資金供給

酒蔵の新設には多額の設備投資を要し、回収にも長い時間がかかります。加えて本プロジェクトは、酒造事業としての収益性だけでなく、「人口維持」「文化継承」「景観保全」といった社会的便益の実現も重視しており、通常の経済合理性だけでは融資や出資の判断が難しい案件だといえます。

こうしたなかでカンまち社が支援したのが、クラウドファンディング型ふるさと納税と企業版ふるさと納税を通じた、返済不要の寄付金の獲得でした。白川村の挑戦に共感する個人・企業からの寄付を取り込み、それを実質的に資本に近い資金として活用することで、事業者の初期負担を抑える資金構成を実現しています。自治体が交付金やふるさと納税等を組み合わせてプロジェクトを組成することで、参画する事業者の投資判断や、金融機関の融資判断におけるハードルを下げるにつながっています。

¹ 出所：カンダまちおこし株式会社『事業紹介資料』（2026年4月3日時点）

図 18 白川村の蔵プロジェクト 資金構成イメージ¹



なお、「ぎふчыく」を通じての『白川村の蔵』建設プロジェクトへのふるさと納税額は2026年5月時点で7億3,000万円に達し、支援者数は2万7,000人を超えています。寄付は税制メリットを通じて企業・個人の負担を実質的に軽減しつつ、地域に必要な事業に対して「共感の資本」を還流させるという点で、システムチェンジファイナンスにおける重要な手段と位置付けることができます。

② 金融機関の知見やネットワークを活かしたコーディネート機能の発揮

2つ目のポイントは、地域金融機関として有する知見やネットワークを活かして、プロジェクト全体を「コーディネート」する役割を果たしていることです。

カンまち社は、前述の寄付金獲得支援にとどまらず、事業計画策定にあたっての事例調査から、半年間にわたる村民とのビジョン策定セッションと住民説明会への参加、ブランディング会社との連携による発信戦略の策定まで、本プロジェクトを成功に導くための伴走支援を行っています。これはカンまち社が、地域の産業構造や自治体の財政、地域企業の強みなどに対する深い理解と、各ステークホルダーとの強い信頼関係を有しているからこそできる関与方法といえます。

また、企業版ふるさと納税の獲得プロセスにおいては、地域外の企業とのネットワークが大きく寄与しています。カンまち社は、本プロジェクトに関心を持ってもらえそうな企業をリスト化したうえで、企業ごとに訴求ポイントをカスタマイズした提案書を作成し、村役場と連携したプレゼンテーションを実施しています。一般的に、寄付金を募るための企業営業は非常に難易度が高いとみられています。地域金融機関グループの一員として、取引先企業のビジョンや事業内容をしっかりと理解しているからこそ、企業側にもメリットを感じてもらえる提案を行うことができ、成約率を高められると考えられます（※）。

※企業版ふるさと納税の合計金額は非公表だが、令和6年度と令和7年度はそれぞれ15の企業が白川村に対する企業版ふるさと納税を実施

¹ 出所：カンダまちおこし株式会社『事業紹介資料』（2026年4月3日時点）

地域金融機関の地域創生に向けた取組に係る示唆

こうしたカンまち社の取組は、地域金融機関グループのまちづくり会社という立場をフル活用することで、システムチェンジファイナンスを実装可能にしたモデルケースといえるでしょう。各地域において課題解決に向けた取組を進めている金融機関に対する示唆は、以下の4点に整理できます。

① 非融資型の資金供給チャネルの保有

クラウドファンディング型ふるさと納税などの「返済不要・共感ベース」の資金は、社会的インパクト重視の事業の立ち上げに最も適した資金とみられます。銀行が担う融資や投資専門会社が担う出資の前段階に位置する資金チャネルを確保し、寄付金と補助金等の組み合わせにより事業者の投資負担を軽減することにより、地域に本当に必要な事業の創出を促進することが可能となります。

② 関係性をつなぐコーディネート機能の発揮

地域には、住民・自治体・事業者・NPO等、多様なステークホルダーが存在しています。地域金融機関が長年積み上げてきた取引関係・人脈・信用情報は、こうしたステークホルダーの間に入り、想いを束ねる際の決定的な強みとなります。

③ 構想段階からのコンサルテーション

一般的にプロジェクトがなかなか上手くいかない原因は、（資金不足のみではなく）地域住民の合意、土地や人材の確保、ブランド力向上、販路開拓、規制対応といった「成立条件」が整っていないことにもあります。こうした条件をひとつひとつ丁寧にクリアしていくための伴走支援が、プロジェクトの成功確率を高めます。

④ グループへの資金需要の還流

事業が無事稼働し始めれば、運転資金や設備更新のための資金が必要となりますし、関連する事業が新たに周辺で立ち上がる可能性もあります。これらは、グループ内の銀行および投資専門会社による融資・出資の拡大につながることから、グループにとって地域経済の持続可能性を高めつつ、中長期的な資金需要を創出していくための取組と整理することができます。

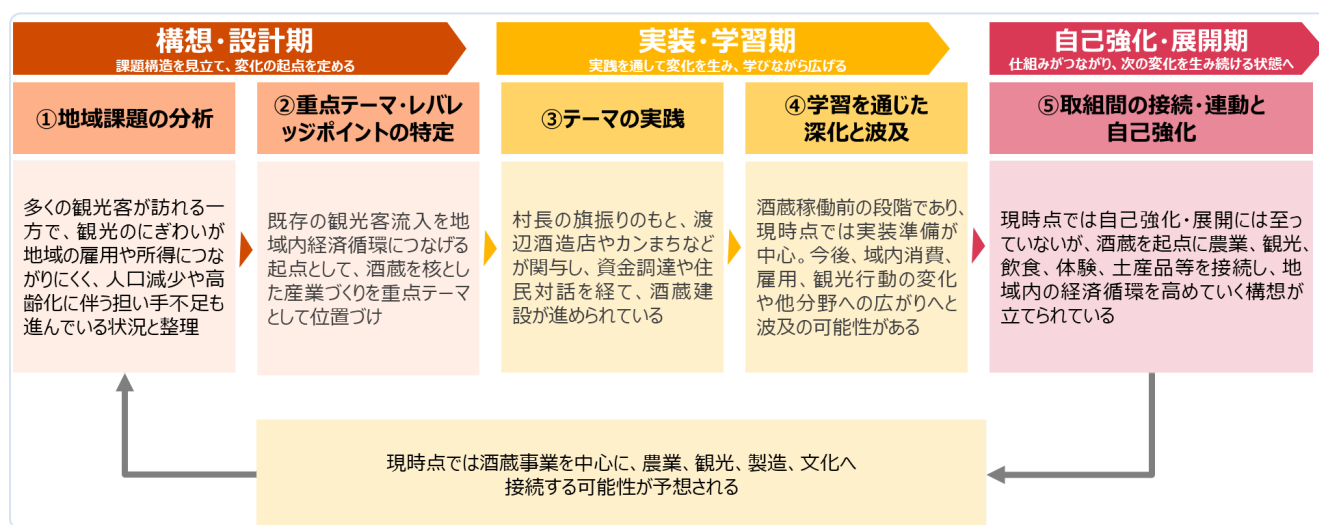
まとめ — 地域金融機関グループによるシステムチェンジファイナンスへの関与

カンまち社の代表取締役である田代氏は『白川村の蔵』プロジェクトについて以下のように語っています。

「本プロジェクトは、社会的インパクトが非常に大きいものの、通常のエコノミクスに照らし合わせれば実施が非常に難しい案件です。だからこそ、寄付によるファンドレイジングや国の補助金を組み合わせ、投資のハードルを下げる必要がありました。寄付を組み合わせるインパクトファイナンスは、これまで我が国でほとんど採用されていなかったのではないかと思います。それを白川村役場や渡辺酒造店、そして地域住民の皆さまとの連携で実現できていることが、本プロジェクトの素晴らしいところだと考えています。」

全国的に人口減少が本格化するなか、これに伴う資金需要の縮小は、地域金融機関にとって不可避の経営課題です。これに対抗するには、地域課題の構造に介入するためのレバレッジポイントを見出し、関連するステークホルダーをつなぎ、新たな事業を創り・育てていく必要があります。金融機関本体では扱いにくい寄付金獲得支援や、インパクト重視のプロジェクトに対する伴走支援といった機能を「まちづくり会社」が持ち、金融機関本体が持つ機能と連続的に組み合わせる・・・それが、地域とともに新たな価値と需要を創出していく効果的なモデルかもしれません。『白川村の蔵』プロジェクトにおけるカンまち社の取組は、「地域金融機関が主導するシステムチェンジファイナンス」のモデルの実践例として参照できます。

図 19 白川村におけるシステムチェンジの推進



基礎情報

本事例は、やまと社会インパクトファンドを中核として進められている、やまと地域の社会課題解決に向けた取組です。やまと社会インパクトファンドは、「奈良県およびその周辺地域」をやまと地域と捉え、その課題解決を目指す地域インパクトVC（ベンチャーキャピタル）ファンドとして設立されました。この地域では、人口減少や高齢化、担い手不足といった課題に直面しており、医療・介護、農林業、地域産業・文化資源の各分野において複合的な課題が顕在化しています。

こうした課題に対応するため、やまと社会インパクトファンドは、南都銀行の投資専門子会社である南都キャピタルパートナーズと民間VCが連携して運営され、地域課題の可視化、スタートアップの発掘・育成、投資実行、インパクト評価までを一気通貫で実施しています。投資対象は、「健康資本（Healthcare）」「文化資本（Culture）」「自然資本（Nature）」の3領域における社会課題を解決するスタートアップ企業であり、地域内で挑戦が生まれ育つ仕組みづくりを目指しています。

図 20 やまと社会インパクトファンドの投資領域¹

¹ 出所：やまと社会インパクトファンド「2025インパクトレポート」

表A-2 やまと地域における取組の構造整理

分析視点	概要
① 関係者の巻き込み	南都銀行、南都キャピタルパートナーズ、やまと社会インパクトファンドの共同運営VCに加え、地域の起業家・スタートアップ、企業、自治体、地域団体等を巻き込んだ取組となっている。
② 課題構造の把握とレバレッジポイントの発見	ワークショップ等を通じてやまと地域課題デザインマップを作成し、健康資本・自然資本・文化資本の3領域で課題を構造化。その上で、課題起点でスタートアップを探索・育成し、投資につなげる仕組みを主な介入ポイントとして設計。
③ ビジョンの策定と共有	域内で挑戦と支援が循環する正のスパイラルの構築や、健康資本・自然資本・文化資本を起点とした地域の豊かさの向上が方向性として示されている。
④ 変化の道筋の設計	「課題可視化→スタートアップ探索→アクセラレーション→投資実行→IMM→エグジット」までを一体の変化の道筋として設計。
⑤ 実行と資金投入	やまと社会インパクトファンドを基盤に投資を実行。民間資金に加え、休眠預金等も活用しながらファンドを運営。南都銀行グループは、ファンドの設計・運営、投資判断、投資先の伴走支援等を通じて関与している。
⑥ 評価と学び	投資先ごとにロジックモデルやインパクトレポートを活用したIMMを実践し、成果の確認と学びの蓄積を進めている。あわせて、評価結果を次の伴走支援や投資判断に反映する仕組みの運用を通じて、変化の兆しや進捗を継続的に捉えている段階にある。
⑦ 展開とスケールアップ	展開については、他地域への展開可能性はあるものの、現時点ではモデルとしての展開は行われていない。

システムチェンジの発展プロセス

やまと地域では、医療・介護、農林業、教育、文化、観光などにまたがる地域課題が相互に関係しながら、地域全体の持続可能性に影響していました。これに対し南都銀行は、従来の個社向け融資だけでは地域課題に対応できないという問題意識から、地域全体を対象とした取組へと発想を転換しました。

南都キャピタルパートナーズは、「県内GDPを10年間で2016年度比10%増加」という目標を達成するために、その前提となる地域の豊かさを、健康、文化、自然といった複数の資本の観点から捉え直しました。

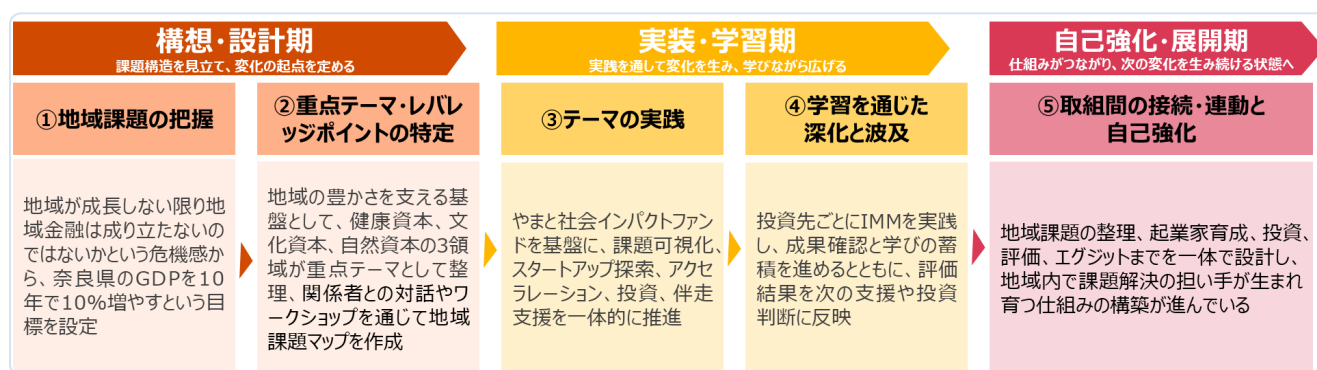
この考え方を具体化するため、南都キャピタルパートナーズらは自らのネットワークを活用した関係者との対話を通じ「やまと地域課題デザインマップ」を作成、地域課題を構造的に整理しました。このマップは、単なる課題の一覧ではなく、課題同士のつながりや優先領域を把握し、どこに働きかけることでより大きなインパクトを生み出せるかを考えるための基盤となりました。

こうした課題の可視化を踏まえ、課題解決に資するスタートアップの発掘・育成・投資が進められました。本ファンドの特徴は、資金供給に加え、アクセラレーションを通じて起業家の育成まで一体的に行っている点にあります。社会課題の解決を志向する企業に対しては、理念を応援するだけでなく、事業として持続可能な形に磨き上げる支援が重視されました。また、投資においても、短期的な高いリターンのみを追うのではなく、長期的な価値形成を重視している点に特徴があります。

投資後も成果を継続的に確認し、次の支援へとつなげる伴走支援が行われています。エグジットについても、短期的な収益最大化だけでなく、地域経済が育ち、地域で活動する企業や人が増えることで、将来的な投資・融資機会や、住みやすい豊かな地域づくりにつながることが重視されています。

本事例は、地域金融機関が主体的に課題の可視化から仕組み設計、実装までを一貫して担った点に特徴があります。地域課題の整理、起業家育成、投資、評価、エグジットまでを一体で設計することで、やまと地域では、単発の資金供給ではなく、地域内で課題解決の担い手が生まれ育つ仕組みそのものが形成されつつあります。

図 21 やまと地域におけるシステムチェンジの推進



本事例のポイント

本事例からは、以下のポイントが読み取れます。

A) 地域金融機関が、地域全体の視点から課題設定と仕組みづくりを主導したこと

本事例では、南都銀行が単なる資金の出し手として後から関与したのではなく、地域全体の持続可能性という観点から課題を捉え直し、課題の可視化やファンド設計までを主導した点が重要です。南都銀行は、地域金融機関として地域の活力や豊かさを支えることを本来の使命と捉え、個社支援の積み上げではなく、地域全体の将来を見据えた取組へと発想を転換しました。

B) 地域の豊かさを形づくる複数の資本に着目し、課題を構造的に可視化したこと

南都銀行は、「県内GDPを10年間で2016年度比10%増加」という目標を地域の暮らしや活動の豊かさの結果として捉え直しました。そのうえで、奈良県における地域の豊かさを支える基盤として、健康資本、文化資本、自然資本に着目し、やまと地域課題デザインマップを作成しました。このマップにより、個別の課題を点で捉えるのではなく、課題同士のつながりや優先領域を把握し、どこに働きかけることでより大きなインパクトを生み出せるかを見極めることが可能となりました。

C) 資金供給にとどまらず、起業家育成から投資、評価までを一体で設計したこと

ファンドを単なる投資手段としてではなく、地域課題解決の担い手を育てる仕組みとして設計した点が重要です。やまと社会インパクトファンドでは、アクセラレーションプログラムを通じて、社会性と経済性を両立する起業家を育成し、その後の投資や実証、伴走支援へとつなげています。さらに、投資後もIMMを通じて社会的変化を継続的に確認し、学びを次の支援や投資に反映する仕組みが整えられています。

基礎情報

イングランド南西部に位置するブリストルは、英国南西部を代表する中核都市の一つであり、人口約47万人を擁する都市です。古くから港湾都市として発展してきた歴史を持ち、近年はクリエイティブ産業、航空宇宙産業、大学・研究機関の集積などを背景に、経済成長を続ける活気ある都市として知られています。

一方でブリストルでは、所得、健康、教育、住宅、雇用など複数領域にわたり格差が固定化し、成長の恩恵が都市全体に行き渡らないという構造課題が存在していました。加えて、施策や投資が分断的に進められており、都市全体としての方向性が統合されていない点も課題でした。

図 22 ブリストル市の位置



表A-3 ブリストルにおける取組の構造整理

分析視点	概要
① 関係者の巻き込み	市役所だけでなく、大学、企業、NHS、警察、地域団体など75の機関がCity Gatheringに参加し、都市全体の課題と資源について議論。さらに、City Officeが市民、民間、公共機関の間に立って調整を担い、当初は第三者委員会に市民も参加するなど、多様な主体が都市経営に関与する体制が整えられた。
② 課題構造の把握とレバレッジポイントの発見	行政、大学、企業、NHS、警察、地域団体などが都市全体の課題と資源を持ち寄り、住宅、健康、教育、雇用、環境といった課題が相互に関係し、分野ごとの分断が都市全体の変化を妨げている構造を把握。その上で、都市全体の共通ビジョンであるOne City Planを策定し、多様な主体の取組を接続することがレバレッジポイントとして位置づけた。
③ ビジョンの策定と共有	City Gatheringを契機として、“of the city, for the city, by the city”という考え方が打ち出され、多様な関係者が共通の未来像のもとで協働する方向性を共有。
④ 変化の道筋の設計	2050年に向けてOne City Planを策定し、住宅、健康、教育、雇用、環境など複数分野の重点テーマを相互に関連づけながら整理。さらに、2019年から2050年までのアクションプランを具体化し、年次で進捗を共有・更新する仕組みを設けることで、都市全体の変化の道筋を設計。
⑤ 実行と資金投入	実行面では、City Officeが共通アジェンダの形成、関係者間の調整、進捗管理を担い、都市横断的な中間支援機能として機能。資金面では、BBRCが運営するBristol City Fundsを通じて、公的資金約£11mと民間資金約£60mを組み合わせ、Communities and Wellbeing、Net Zero、Homesなどの分野に資金を供給。助成、公的資金、民間投資を組み合わせ、収益性やリスクの異なる事業を束ねることで、都市課題の解決に必要な取組を支える金融スキームを構築。
⑥ 評価と学び	One City Planでは、年次で進捗を共有・更新する仕組みが整えられている。加えて、Bristol City Fundsではインパクトレポートを通じて、コミュニティ、健康、ネットゼロ、住宅など各分野の成果が可視化されており、都市経営と資金供給の両面で学びを蓄積する仕組みが整備されている。
⑦ 展開とスケールアップ	都市全体のビジョン、分野横断の調整体制、複数資金を組み合わせた金融スキームを接続するモデルが構築されており、都市経営・City Fundsのモデルとして参考となり得る。

システムチェンジの発展プロセス

ブリストルにおけるシステムチェンジの出発点は、経済成長を続ける都市でありながら、その恩恵が市内全体に行き渡らず、格差が固定化していたことにありました。特に、地域間・人種間の不平等、住宅不足と家賃高騰、教育機会の格差、健康寿命の差、環境負荷などが相互に絡み合い、都市の分断を深めていました。一方で、市内には多くの戦略・方針が存在し、行政、医療、教育、企業、地域団体などがそれぞれ取組を進めていましたが、意思決定や投資は分野ごとに分断され、都市全体としての方向性が見えにくくなっていました。

こうした状況に対し、ブリストルでは個別施策ではなく、都市全体を俯瞰した統合的な取組が必要であるとの認識が共有されました。その契機となったのが、2016年に市長へ就任したマービン・リース氏が実施した「City Gathering（都市全体の関係者会合）」です。ここには、市役所だけでなく、大学、企業、NHS、警察、地域団体など75の機関が集まり、都市全体の課題と資源を可視化する議論が行われました。このプロセスを通じて示されたのが、“of the city, for the city, by the city”という考え方であり、多様な関係者が共通の未来像のもとで協働する方向性が打ち出されました。

その結果、2050年に向けた長期ビジョン「One City Plan」が策定され、複数分野の課題が統合的に整理されました。縦割りの政策分野としてではなく、相互に関連する重点テーマとして位置づけられています。ブリストルでは、都市全体の課題構造を共有しながら、複数のレバレッジポイントに並行的にアプローチする枠組みを整えていきました。

このように、複数テーマに並行して働きかける取組を実行に移すうえで重要な役割を果たしたのが、「City Office」と呼ばれる都市横断的な中間支援機能です。City Officeは、市民、民間、公共機関の間に立ち、共通アジェンダの形成、関係者間の調整、進捗管理を担いました。One City Planは、2019年から2050年までのアクションプランとして具体化され、年次で進捗を共有・更新する仕組みも整えられました。また、こうした運営を支えるガバナンスには外部の視点を取り入れる仕組みも組み込まれており、当初は第三者委員会に市民も参加する形で、都市全体で進捗や成果を確認しながら進める体制が整えられていました。

さらに、この都市運営の枠組みを金融面から支える仕組みとして「Bristol City Funds」が構築されました。これは、ブリストルおよび周辺地域における地域投資機関である Bristol & Bath Regional Capital（BBRC）が運営を担う仕組みであり、BBRCは地域課題と資金をつなぐ中間支援組織として機能しました。2023-2024年のインパクトレポート¹によると、Bristol City Fundsでは、公的資金約£11mと民間資金約£60mを組み合わせ、One City Planで共有された都市課題に沿って資金を供給しました。資金は、Communities and Wellbeing、Net Zero、Homes など複数の分野に配分され、例えば Communities and Wellbeing には約£13m、Net Zero には約£3.5m、Homes には約£29mが投じられています。特徴的なのは、助成、公的資金、民間投資など性質の異なる資金を組み合わせるとともに、収益性やリスクの異なる事業を組み合わせながら、ファンド全体として成立するよう設計した点です。これにより、短期的な収益性だけでは支えにくい領域も含めて、都市課題の解決に必要な事業を資金面から支える構造が整えられました。

実際のインパクトレポートによると、コミュニティ分野では30万人が支援対象となり、5,400人のエッセンシャルワーカーがコミュニティサービスにアクセスしました。支援が届きにくい人々への取組では、14万5,000人が支援対象となり、投資先でも多様な人々が参加しやすい環境づくりが進められました。健康・ウェルビーイング分野では15万人が身体的健康やウェルビーイングの改善を報告し、雇用・スキル分野では110件の安定的で公正な雇用が創出され、840人がキャリア研修を受けました。さらに、子ども・若者分野では600人がキャリア研修を受け、7,000人がスポーツ、文化、娯楽を通じた成長機会にアクセスしています。加えて、ネットゼロ分野では8,200tCO2eの削減、住宅分野では178戸の住宅供給と361人の居住につながるなど、都市課題の改善に向けた具体的な成果が現れています。

¹ 出所：BBRCインパクトレポート（2023-2024）

このようにブリストルでは、断片化していた都市運営を、共通ビジョンと分野横断的な計画のもとで束ね直し、複数の重点テーマに並行的に働きかける仕組みを構築しました。そして、City Officeによる調整機能とBristol City Fundsによる資金供給を組み合わせることで、各テーマの取組が独立して進むのではなく、相互に関係しながら都市全体の持続可能性に向かう構造が形づくられました。実際に、コミュニティ支援、住宅供給、包摂、雇用、ネットゼロなど複数分野で成果が生まれており、俯瞰的な都市経営と金融スキームを結びつけた都市変革の事例となっています。

図 23 ブリストル市におけるシステムチェンジの推進



本事例のポイント

本事例からは、以下のポイントが読み取れます。

A) 都市全体の課題構造を俯瞰し、共通ビジョンを形成したこと

ブリストルでは、住宅、健康、教育、雇用、環境などの課題を個別に扱うのではなく、相互に影響し合う都市全体の構造課題として捉え直しました。そのうえで、2050年に目指す都市像を示す One City Plan を策定し、複数分野の課題を共通の枠組みの中で整理しました。これにより、個別施策の積み上げではなく、都市全体として何をを目指すのかを関係者間で共有できるようになりました。

B) 市全体を巻き込み、分野横断の協働体制を構築したこと

本事例では、行政だけでなく、大学、企業、NHS、警察、地域団体など、多様な主体が参加する形で議論と実行が進められました。City Gathering を通じて都市全体の課題と資源が可視化され、“of the city, for the city, by the city” の考え方のもと、市全体で課題解決に取り組む姿勢が共有されました。都市課題は一つの主体だけで解決できるものではなく、関係主体が共通アジェンダのもとで協働できる体制をつくることが重要です。

C) BBRCやCity Officeのような中間支援組織がハブ機能を担ったこと

多主体連携は、関係者が集まるだけでは機能しません。ブリストルでは、City Officeが都市横断の調整や進捗管理を担い、BBRCが投資、助成、評価を接続する中間支援組織として機能しました。これにより、行政、金融機関、大学、NPOなどの多様な主体の間で、課題認識、役割分担、資金配分が調整されました。複数分野に並行的に働きかける取組においては、全体をつなぎ、翻訳し、調整するハブ機能の存在が重要です。

D) ビジョンを実行につなげる金融スキームを構築したこと

ブリストルでは、One City Planで示された重点テーマを実行するため、Bristol City Fundsを通じて公的資金、民間資金、助成金などを組み合わせた金融スキームが構築されました。投資と助成を同じガバナンスのもとで連動させ、民間資金を呼び込みながら、住宅、包摂、Net Zeroなどの分野に資金を供給する仕組みが整えられました。

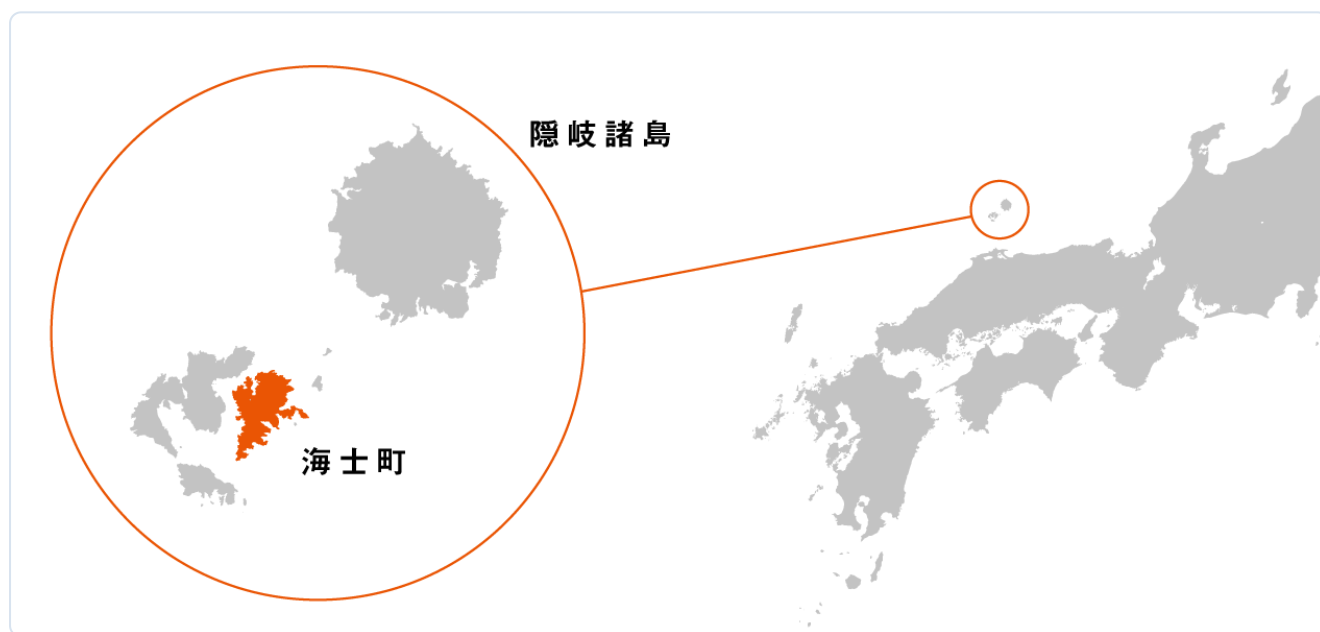
基礎情報

本事例の示唆は、離島という厳しい条件下において、「高校の魅力化」をレバレッジポイントとして設定し、地域全体を「学校」、住民を「先生」、地域課題を「教材」と捉え直すことで、地域全体の活性化につなげた点にあります。大規模な資金投入に依存せず、ビジョンの共有と地域資源の活用によって変化を生み出している点は、資金制約のある地域におけるシステムチェンジの示唆となります。

島根県隠岐諸島に位置する海士町は、島根県本土から約60km、日本海に浮かぶ中ノ島にある離島自治体です。本土からはフェリーで2～3時間を要し、冬場には強い季節風により船が欠航し、島が一時的に孤島化することも珍しくありません。島内に空港はなく、コンビニエンスストア也没有。信号機も島に一基のみで、都市部とは大きく異なる生活環境にあります。

人口は現在約2,300人¹で、戦後に約7,000人いた人口は長期的に減少してきました。

図 24 海士町の位置²



1 出所：海士町『AMASAS 人口推移』（住民生活課『住民基本台帳（地区別男女別人口調）』、2026年表示、2026年7月17日閲覧）<https://amasesas.town.ama.shimane.jp/population/district>

2 出所：海士町PRサイト『海士町ってどんな島？』（2026年7月17日閲覧）<https://naimonowanai.town.ama.shimane.jp/amatown>

表A-4 海士町における取組の構造整理

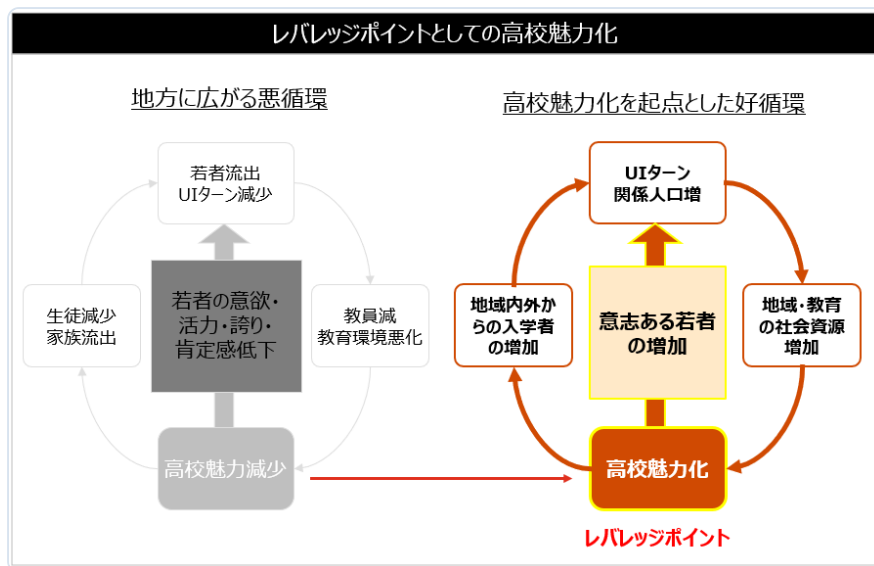
分析視点	概要
① 関係者の巻き込み	高校魅力化を起点に、海士町役場、島根県立隠岐島前高等学校、地域住民、財団、任意団体、島留学生を含む外部人材など、多様な主体が関与。
② 課題構造の把握とレバレッジポイントの発見	少子化・人口流出に伴う島前高校の存続や地域の担い手不足を、地域衰退と連動する課題として把握。高校魅力化をレバレッジポイントとして位置づけ。
③ ビジョンの策定と共有	当初から、隠岐島前教育魅力化構想を多くのステークホルダーの参画・協働型で作成しており、それに基づいて各種取組を実行（その後も、4年に一度程度、継続的に作成）。
④ 変化の道筋の設計	地域で唯一の公立高校の存続と魅力化が、地域全体の活力向上につながるという道筋を策定。
⑤ 実行と資金投入	地域づくり、離島振興、雇用創出、地方創生といった分野に係る国の交付金等を組み合わせ活用。
⑥ 評価と学び	当初は、「島内外から若者に選ばれる魅力ある高校づくり」という観点から、島留学の志願者数と、島内からこの高校・地域に進学したいという地元中学の入学率をKPIとして設定。
⑦ 展開とスケールアップ	高校魅力化の取組は他地域にも広がっており、地域創生のモデルとして全国的に参照されている。

システムチェンジの発展プロセス

海士町におけるシステムチェンジの出発点は、人口減少が進むなかで、島前地域唯一の高校である隠岐島前高校が廃校の危機に直面したことにありました。離島地域において高校がなくなることは、単に教育機関が一つ失われることを意味しません。子どもたちは15歳で島外に出ざるを得なくなり、場合によっては家族ごと島を離れることにもつながります。高校がなくなった地域では、病院や診療所がなくなった地域以上に人口減少が進むとも言われており、高校の存続は、地域の将来そのものに関わる課題として認識されました。

そうした暗い未来が見えるなかで、島前3町村が協議し、活路を見出したのは、単に「高校を残す」ことではなく、生徒が行きたくなる、保護者が子どもを行かせたくなる、地域が活かしたくなる、そんな「魅力的な学校をつくる」ことでした。地域の高校を魅力化し、そこで意志ある若者を育てることは、持続可能な地域社会・経済をつくるためのレバレッジポイントになると捉えられたのです。

図 25 高校魅力化を起点とした地域の好循環創出

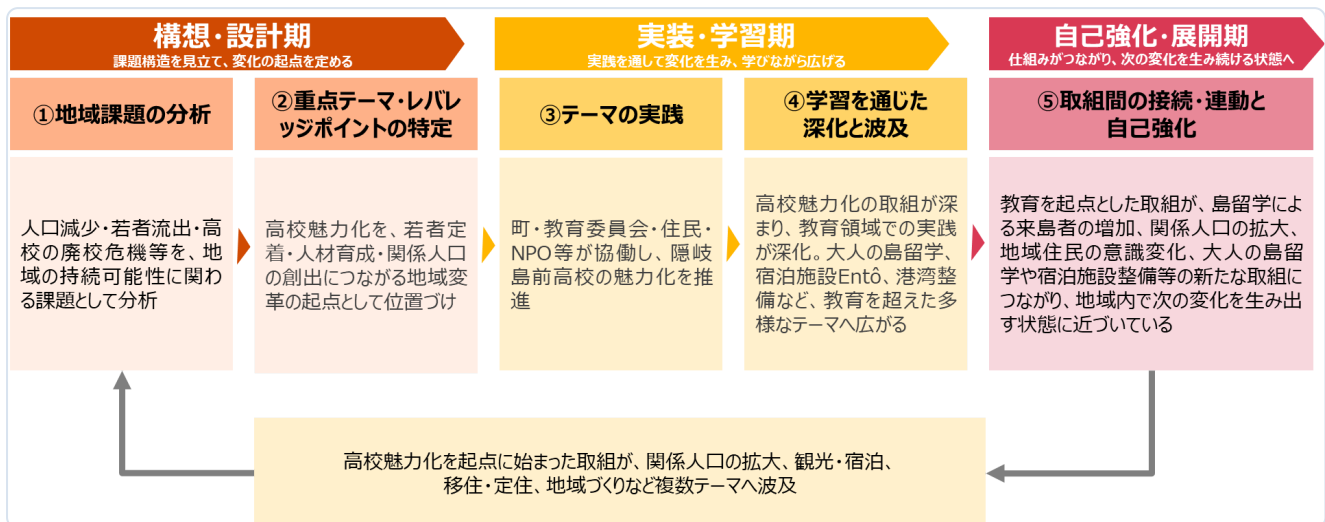


当初は関係者間で意見の違いもあったものの、議論と協働を通じて連携体制が形成され、「島前高校魅力化プロジェクト」として具体化されました。学校・行政・地域住民・財団・任意団体が協働し、日本各地から意志ある入学者を募る「島留学」制度、地域住民が島留学生を支える「島親」制度、地域課題にチームで取り組む課題解決型の探究学習、学校・地域連携型公立塾「隠岐国学習センター」の設立など、複数の取組が展開されました。

本取組の特徴は、教育を学校内に閉じず、地域全体を学びの場として活用した点にあります。地域課題に取り組む実践型の教育が展開されました。小規模自治体として教育に投じられる資金が限られる中、自然、暮らし、住民の知恵などといった地域資源を高校教育に活用しました。

こうした実践を通じて、隠岐島前高校は、かつて廃校の危機にあった高校から、全国から意志ある生徒が集まる学校へと変化しました。地元中学からの進学率も上昇し、生徒が地域に入り、地域の大人とともに活動することで、住民自身も島の価値を再発見していきました。こうした変化は人口動態にも表れており、2026年3月には前年同期比で、海士町が島根県内で唯一人口増加となりました。さらに、地域創生の取組は教育領域にとどまらず、大人の島留学、宿泊施設の整備、港湾整備、関係人口の拡大など、移住・定住、観光、地域づくりへと波及しています。高校魅力化という一つの起点から始まった取組は、若者の学び、地域の担い手づくり、関係人口の創出へと広がり、町の見え方を変え、希望につながっています。

図 26 海士町におけるシステムチェンジの推進



本事例のポイント

本事例からは、以下のポイントが読み取れます。

A) 地域の事情に応じた適切なレバレッジポイントを見出したこと

隠岐島前高校は島前地域唯一の高校であり、その存続は若者の流出や家族単位での転出を左右する、人口問題に直結する課題でした。海士町を含む島前3町村は、この構造に着目し、人口減少への対応策として「高校魅力化」を変化の起点に位置づけました。単に高校を残すのではなく、生徒や保護者から選ばれる学校をつくることで、若者の流出を抑え、将来の担い手を育てる取組として機能させた点が重要です。

B) 地域住民を巻き込む取組であったこと

教育を学校内に閉じるのではなく、地域全体を学びの場として活用した点に特徴があります。地域住民、自然、暮らし、地域課題といった地域資源を教育に組み込み、生徒が地域の大人と関わりながら学ぶ仕組みをつくりました。これにより、住民は単なる支援者ではなく、生徒の学びや成長に関わる当事者となりました。地域住民を巻き込んだことで、高校魅力化は一部関係者だけの取組ではなく、地域全体で支える取組として定着しました。

C) 成果が分かりやすく、地域のマインドを盛り上げたこと

本事例では、地域留学生の増加や地元中学からの進学率向上、生徒数の回復といった成果が分かりやすかったことも重要です。成果が定量的に把握しやすかったことで、取組の効果が関係者に伝わりやすく、「高校魅力化は地域にとって意味がある」という納得感につながりました。また、全国から意志ある若者が集まり、地域の中で活動する姿は、住民自身が島の価値を再認識するきっかけにもなりました。こうした分かりやすい成果の積み重ねが、地域の前向きなマインドを醸成し、取組を継続・発展させる力になったと考えられます。

B-1 テーマ分類の考え方

地域におけるシステムチェンジの対象となるテーマは多様ですが、本レポートでは理解の便宜上、五つの代表的な領域に整理しています。すなわち、「生活・社会サービス領域」「地域基幹産業領域」「コミュニティ領域」「成長領域」「自然資本・環境領域」です。

これらの分類は、あくまで分析のための枠組みであり、現実には明確に分かれて存在するわけではありません。むしろ、多くの取組は複数の領域にまたがって展開され、それらの接続によって構造的な変化が生まれます。

B-2 各領域の特徴と金融の関わり方

生活・社会サービス領域は、医療、介護、子育て、地域交通といった住民の暮らしに不可欠な分野であり、高い公共性を持つ一方で、収益性の確保が難しいという特徴があります。このため、公的資金と民間資金を組み合わせるブレンデッド・ファイナンスや、成果連動型の資金スキームが有効とされます。

地域基幹産業領域は、農林水産業や観光業など、地域経済と雇用の基盤を構成する分野です。一定の事業性が見込まれるため融資が中心となりますが、サプライチェーン全体を視野に入れたファイナンスや、付加価値向上に向けた投資が重要になります。

コミュニティ領域は、文化や関係人口、地域コミュニティの維持に関わる分野であり、直接的な経済的リターンは限定的です。この領域では、共感や参加を原動力としたクラウドファンディングや寄付といった資金が中心となります。

成長領域は、スタートアップやDXの推進など、新たな産業の創出に関わる分野です。不確実性が高い一方で、大きなリターンの可能性があるため、ベンチャーキャピタルなどのリスクマネーの供給が不可欠となります。

自然資本・環境領域は、森林や海洋、生物多様性など、他のすべての活動の基盤となる分野です。この領域は他領域と強く結びついており、長期的な視点での投資と、社会的価値を含めた評価が重要となります。

B-3 領域間の接続と構造変化

これらの領域は相互に関連しており、単独で完結するものではありません。例えば、成長領域における新規事業が基幹産業の高度化を促し、その結果として雇用が生まれ、コミュニティの活性化や生活サービスの担い手確保につながるといった連鎖が考えられます。

このように、システムチェンジは特定領域の改善ではなく、複数領域の接続によって成立する点が重要です。

B-4 ポートフォリオとしての設計

地域の取組を持続可能なものとするためには、各領域を単独で考えるのではなく、全体をポートフォリオとして捉える視点が不可欠です。すなわち、公共性が高く収益性の低い領域と、一定の収益が見込まれる領域を組み合わせることで、全体として資金循環が成立する構造を設計する必要があります。

この考え方は、英国のプレースベースド・インパクト投資においても見られるものであり、投資対象を社会的意義と財務的リターンの両面から組み合わせることが重視されています。

B-5 実務的含意

以上を踏まえると、システムチェンジのテーマ設定において重要なのは、課題の重要性だけでなく、領域間の接続と資金の持続性を同時に考慮することです。単一領域での最適化ではなく、複数領域を横断した構造設計が求められます。

共同執筆

インパクト志向金融宣言 運営委員長／地域金融分科会共同座長 金井 司

(三井住友信託銀行 シニアアドバイザー)

インパクト志向金融宣言 地域金融分科会共同座長 鄭 鉉澈

(株式会社静岡銀行 コーポレートサポート部 法人ファイナンスグループ課長)

株式会社LinqCore 代表取締役 伊藤 慎悟

PwCコンサルティング合同会社

北原 菜由香 (公共事業部門 シニアマネージャー)

早乙女 輝美 (金融サービス事業部 シニアマネージャー)

小川 佳史 (金融サービス事業部 シニアマネージャー)

小野 真季 (公共事業部門 シニアアソシエイト)

PwC Japan有限責任監査法人

栗田 真尚 (ディレクター)

なお、本書の作成にあたり、地域金融分科会のメンバー（下記）には毎回多くの貴重なご意見をいただきました。また、パブリックコメントを通じてご意見をお寄せいただいた皆様、ならびにブレンデッド・ファイナンスに関し専門的なアドバイスを頂戴した株式会社Green Impact Labsの林田 稔様にも、心より深く御礼申し上げます。

インパクト志向金融宣言・地域金融分科会メンバー機関（2026年6月30日現在）

<署名金融機関>

特定非営利活動法人 ARUN Seed、UntroD Capital Japan株式会社、株式会社ウィズ・パートナーズ、株式会社 UNERI、SMBC日興証券株式会社、株式会社SBI新生銀行、株式会社かんぽ生命保険、GLIN Impact Capital株式会社、株式会社慶應イノベーション・イニシアティブ、コミュニティ・バンク京信、株式会社山陰合同銀行、SIIFインパクトキャピタル株式会社、株式会社静岡銀行、株式会社商工組合中央金庫、信金中央金庫、スパークル株式会社、大同生命保険株式会社、但馬信用金庫、株式会社脱炭素化支援機構（JICN）、株式会社DG Daiwa Ventures、日本PMIパートナーズ株式会社、農林中央金庫、株式会社肥後銀行、プラスソーシャルインベストメント株式会社、株式会社みずほ銀行、株式会社三井住友銀行、三井住友DSアセットマネジメント株式会社、三井住友トラストグループ株式会社・三井住友信託銀行株式会社、ミュージックセキュリティーズ株式会社、ゆうちょアセットマネジメント株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社横浜フィナンシャルグループ、株式会社りそなホールディングス

＜署名協力機関＞

アビームコンサルティング株式会社、株式会社格付投資情報センター（R&I）、株式会社QUICK、GLIN Impact Consulting株式会社、株式会社Sinc、株式会社日本格付研究所、株式会社日本総合研究所、PwC Japanグループ、Ridgelinez株式会社

＜賛同機関＞

国際機関 日本アセアンセンター

＜特別賛同機関＞

公益財団法人 社会変革推進財団(SIIF)

＜アドバイザー＞

国際監査・保証基準審議会（IAASB）

＜プロボノサポーター＞

株式会社Linqcore