

マーチング

イノベーション

読本



一般社団法人マーチング委員会

マーチングイノベーション クラブが目指すところ

マーチング委員会が描くイラストは、
その土地の思想や風景、
そこに生きる人々の想いを映し出しています。

私たちは長年、地域に根ざした印刷業を営んできました。
だからこそ、地域の声を受けとめ、つなぎ、
新しいハブとなる力を持っていると信じています。

マーチングイノベーションクラブは、
元々の業種にとらわれず、新しいビジネスを立ち上げる場であり、
また、未来の芽を見つけ育てる役割を担います。

ひとつの会社では実現できないことも、
共助の関係のなかで挑戦する。
そして、その挑戦を後押しする存在でもありたい。

ここから地域が動き出し、
新たな可能性が育まれていく——。
それが私たちの目指す姿です。



目次 INDEX

- 1 ローカルゼブラ企業化と地域復活の手順 …… P04
- 2 切り替わった成熟社会 …… P06
- 3 市場づくりに大切な「マインド」と「ハブ」 …… P08
- 4 ローカルゼブラ企業とは？ …… P10
- 5 変えてはいけない思想と情景 …… P12
- 6 稼ぐ地域にするためには？ …… P14
- 7 コミュニティの作り方 …… P16

著者紹介

1975年生まれ。2011年にITやビジネスモデルをコンサルティングする株式会社ロードフロンティアを設立後、成長時代と成熟時代の時代格差や環境変化を取り入れた社会的イノベーションを背景とした事業変革理論を展開し、The Japan Timesの「次世代を担う100人のCEO アジア2014」に選ばれた新進のコンサルタント。経営と技術の両面の知識を持ちDXに精通、また現在の世情や人間観をも背景とした多様なマーケティングと経営手法や理論の活用方法で、企業や各種大学での講演・講義を行うため、幅広い分野での経営・ビジネスのコンサルティングを実施している。

また千葉県での南房総観光圏プラットフォームなど多くの地域活性化事業に携わっている。



株式会社ロードフロンティア 代表取締役
一般社団法人 マーケティング委員会 顧問

並木 将央

1 ローカルゼブラ企業化と地域復活の手順

多くの中小企業は「地域に貢献する」とか「地域を支える」とかを理念に掲げていますが、地域自体が沈んでいくことに対して明確に抗う姿勢を取っている企業は少ないかと思います。マーチングイノベーションクラブでは自らがローカルゼブラ企業となることで、沈みゆく地域に対して一石を投じ、地域を支える存在でありながら、地域内で稼げる企業に変貌することを実践していきます。

① 既存資産の価値再認識とマインドセットの転換

- ・成熟社会と共助への理解 (第2章)
- ・ネットワークの重要性の理解 (第3章)
- ・地域の「思想と情景」への深い理解 (第5章)
- ・地域の人材リストの再評価
(長年やってきたなら顧客リストが該当)

② 地域のハブとしてのコミュニティ構築と課題の明確化

- ・地域課題と潜在的シーズ&ニーズの掘り起こし (第3章)
- ・デジタルプラットフォームの導入 (第3章)
- ・ローカルゼブラ企業の宣言を行う (第4章)
- ・地域構造と課題の理解のための「共助」コミュニティの形成 (第3章)
- ・システム思考を用いた地域構造の理解 (第6章)
- ・地域人材の掘り起こしと地域構造へのマッピング (第6章)

③ 事業化と持続的な成長モデルの確立

- 地域構造、地域課題、地域内人脈からのビジネスモデルの作成 (第6章)
- 収益性と地域内インパクトの可視化 (そのビジネスは地域にどのような影響をもたらすか)
- 資金調達と人材確保 (地域エンジェル、地域内クラウドファンディング、地域おこし協力隊などの活用)
- マスメディアでの発信による信用獲得 (思想と情景を交える)

④ 地域エコシステムの牽引と市場化 (継続的な活用)

- 地方自治体・住民・民間企業の連携による「共助」を醸成しコミュニティに加える (第7章)
- ワークेशनやWワークによる新しい企業&人材誘致 (第6章)
- 「働けないから住めない」という地域課題の解消 (第6章)
- メディアによるアピールで視察を獲得 (視察用にパッケージ商品を用意)

「思想と情景の交差点に情緒が生まれ、憧憬が変われば地域と個人が結びつく」。地域リソースを活かし、新たなビジネスや市場を創出・牽引することで、地域経済を循環・成長させる中心的な存在となり、この「地域獲得の戦国時代」を勝ち抜くことが可能となります。成熟社会において、企業が成長し、地域が活性化するためには、従来の「わかっているからやる」というアプローチから、「まずやってみて、そこから学ぶ(わかる)」というアプローチ「やるからわかる」へのマインドシフトが極めて重要です。

2 切り替わった成熟社会

現在の社会は、もはや過去の「成長社会」とは大きく異なる「成熟社会」へと切り替わっています。成長社会は、大量生産と薄利多売、そして人口増加を前提とした画一的なビジネスモデルが主流でした。人々はまるでベルトコンベアに乗せられるように、決められた役割をこなし、効率を追求することで経済が発展していきました。



経営なんて考えず、商売で生きてこられた

しかし、成熟社会では状況が一変しています。技術は高度に発達し、同時に人口は減少傾向にあり、私たちは情報過多の時代に生きています。このような環境下では、儲かっているビジネスを真似るだけの画一的なアプローチは通用せず、個々の多様な価値観や能力を尊重しながら、新たな価値を創造していくことが求められます。これまでのビジネスでも価値がなかったわけではありません。ただ、多くのBtoBビジネスがお客様の困りごとの解決をベースにしているため、成熟社会における誰も困っていない状況ではビジネスが縮小していきます。何も要求がないところで価値を生んでいくという考え方や手法は「正解」を探ることとは別の能力になるのです。これは、ダイバーシティ&インクルージョンといった考え方にも通じますし、従来のビジネスモデルの変更として「DX」やイノベーションという概念につながります。

人口減少

技術発達

情報過多



3 市場づくりに大切な「マインド」と「ハブ」



成熟社会において、企業や地域が持続的に発展していくためには、従来の受動的な姿勢から脱却し、自ら「市場づくり」を主導する「生産者マインド」が不可欠です。イノベーションとは「今までの当たり前から新しい当たり前を作ること」であり、これは既存の案件を受け取るだけの「消費者」ではなく、実際に案件を創造できる「生産者」によってのみ生み出されます。顧客のニーズを先回りして見つけ出し、提案し、ビジネスにフィードバックするという能動的で連携を重視したプロセスが、価値創造の根底には必要なのです。

積極的に価値を創造し発信していくには、お客は探すのではなく創るという発想の転換が必要です。お客を創ることで市場づくりを行い、競争の時代を共創で勝ち抜くことが求められています。この取り組みの核となるのは、埋もれている「シーズ(可能性)」や「ニーズ(課題)」を地域に深く入り込み、土壌を耕すようにして掘り起こすことです。デザイン思考やデジタルプラットフォームを活用して地域の価値を再発見し、情報を掘り起こすことで、新しいビジネスを構築できます。

このプロセスを推進するには、地方自治体・住民・民間企業が連携し、「共助」を強化する必要があります。その連携の中心となるのが「地域のハブ」という位置づけです。ハブとなる

ことで、すべての情報が自分を通していくようになります。デジタル時代の変化に対応し、地域を新しくデザインする役割を担えます。ここで重要なのが「ノットワーキング」という人同士をマッチングさせて結びつける能力です。この能力を用いて、地域に散らばる「できる」と「もとむ」ことをつなぎ、コミュニティを形成し、共助を醸成していきます。

デジタルプラットフォームは、ハブとしての役割を果たす上で強力なツールとなります。シーズやニーズを浮き彫りにし、マッチングを行い、地域に根差したコミュニティを効率的に形成することで、情報を握り市場を作ることが可能になります。さらに、掘り起こしたシーズやニーズを基に、地域内クラウドファンディングで資金調達を支援し、地域で育て、地域価値からのビジネス化を促進できるのです。

このように、生産者マインドを持ち、地域のハブとして機能し、デジタル技術を活用することで、地域に新たな市場を作り、持続可能な成長を実現できるのです。

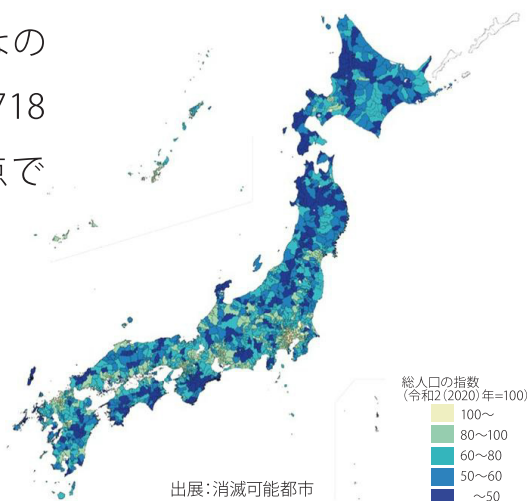
消費者マインドと生産者マインドの違い

消費者マインド	生産者マインド
仕事は与えられるもの、給料はもらえるもの	仕事は創るもの、給料は稼ぐもの
与えられることを重視する	与えることを重視する
組織を利用することを考える	組織を構築することを考える
楽したい	実現したい
自分の財布を考える	組織の資金を考える
考えることは苦痛	考えることが楽しみ
議論はしたくない	議論が好き

4 ローカル ゼブラ企業とは？

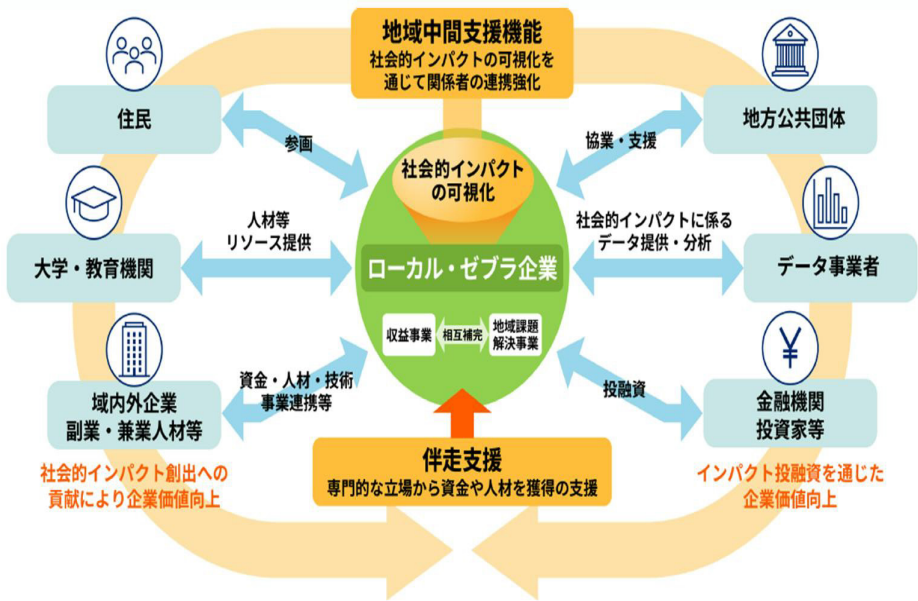
この「地域のハブ」としての市場からビジネスを行う企業のことを、ローカルゼブラ企業と言います。多くの会社は「地域やお客様に貢献する」といったスローガンを掲げていますが、本当の困りごとは「自分の地域が消滅すること」である。成熟社会において、本当の貢献とは地域をなくさないことなのです。消滅可能性都市は1718自治体のうち2023年時点で744を数えます。

消滅可能性都市は1718自治体のうち744が2050年までに人口が半減します。ちなみに2014年時には896と言われていましたが、外国人住民の増加で減少しています。



ローカル・ゼブラ企業とは、事業を通じて地域課題を解決し、地域に対する良い変化を生み出しながら、収益を確保する企業です。これは、時価総額を重視する「ユニコーン企業」とは対照的に、社会課題解決と経済成長の双方実現を目指す「ゼブラ企業」の概念に地域(ローカル)を足したものになります。

少子高齢化・人口減少が進む日本では、地域住民に不可欠なサービスや良質な雇用を確保するため、ビジネス手法での地域課題解決が重要です。特に、地方自治体の「公助」に限界が見える中、住民や民間企業が連携する「共助」が強く求められています。地域の中小企業からゼブラ企業を創出し、インパクト投融資を呼び込むエコシステム構築を推進。社会的インパクトの可視化を通じて、地域の包摂的な成長を目指しています。



出展：経産省

5 変えてはいけない 思想と情景

地域を活性化し、市場化していく上で、目先の経済合理性だけでなく、その地域固有の「思想」と「情景」という、決して変えてはいけない核となる要素を大切にすることが必要となります。これらは地域に対する誇り（シビックプライド）の源泉であり、世代間を超えて共感を生む基盤となります。

「思想と情景」の交差点から「情緒」が生まれ、それが「憧憬」へと変わることによって、地域と個人が深く結びつきます。この強い結びつきは、地域への愛着やシビックプライドを育み、住民の目線を上向きにし、地域に新たなビジョンを生み出す力となります。

「マーチング委員会」は、この「思想と情景」を結びつける具体的な取り組みとして、地域のまちなみイラストを通じて活動しています。彼らは、地域の誇りとなる思想や情景を見つけ出し、それを発信するメディアや手法を持っています。例えば、地域固有の「まちなみ百景イラスト」は、その地域の歴史、文化、人々の暮らしといった目に見えない「思想」と、具体的な景観としての「情



景」を融合させ、人々の心に訴えかける表現となります。

地域のハブであるローカルゼブラ企業がこの「まちなみ百景イラスト」を活用することで、地域ならではの思想と情景を深く理解していることを示し、地域外に対する地域ブランドの醸成にも役立ちます。各コミュニティから生まれたアイデアや価値観をビジネスへと昇華させていく役割を担います。ローカルゼブラ企業になることは地域の思想と情景を掘り起こし、コミュニティ活動の土壌を耕すための重要な手段となります。地域の人たちの守りたいものをきちんと残す。地域活性化は、経済的な側面だけでなく、このような普遍的な「思想と情景」を次世代に伝え、共感を呼び起こすことで、真に持続可能なものとなるのです。



6 稼ぐ地域にするためには？

地域を「稼ぐ」場所にするためには、単発的なイベントや事業に頼るのではなく、地域全体の経済活動を持続的に活性化させる仕組みを構築することが重要です。そして企業は、自社の利益だけでなく、地域全体や関係するステークホルダーとの間で「与える」ことを重視する生産者マインドを持つ必要があります。

「稼ぐ地域」への道筋は3つのフェーズになります。



フェーズ1 価値の発見と共助の醸成

地域に孤立している「生産者マインド」を持つ個人をつなげ、地域に眠る「シーズ(可能性)」や「ニーズ(課題)」を見つけ出すことから始めます。多くの場合、地域には価値があるにも関わらず見出されていない状態です。デザイン思考を用いて価値を再発見し、これらの価値を吸い上げ、コミュニティを形成し、「共助」を醸成します。

フェーズ2 ▶ 共通のビジョンの構築

将来像を共有するグループやコミュニティが形成され始めたら、共助を行うためのルール、コンセプト、ビジョンを具体的に作り上げていく必要があります。システム思考を用いて、地域の歴史的背景や現在の地域の構造を互いに理解し合うことが、効果的な共助を生み出す基盤をつくります。システム思考によって作られた地域全体のループ図に「リソース」を載せながら、各ステークホルダーの人たちで地域全体について話し合う。これを繰り返すことで互いがつながっていることを理解し地域全体の共通のビジョンに話が及びます。

共通のビジョンができればコミュニティを立ち上げましょう。この時点で産官学連携を進めておくことコミュニティの拡がりが見えます。

フェーズ3 ▶ コミュニティとビジネスの拡大

共助のコミュニティを地域内の「消費者マインド」を持つ人々や、地域外の企業、人材(Wワークやワーケーション)にまで拡大します。地域のハブとしてコミュニティの中からプロジェクトを立ち上げ、チームを組織します。「地域で生まれた人は地域に戻す」「地域内のお金は大手や外資や都会の会社に可能な限り流さない」をモットーとし、「働けないから住めない」という地域課題を解消し、ワーケーションやWワークによる新しい企業誘致、知識と人材の集結を可能にします。最終的には、増えた税収と企業版ふるさと納税を活用して、地域産業をさらに活性化させ、持続的に「稼げる地域」を実現していきます。

7 コミュニティの作り方



成熟社会において、地域活性化やイノベーションの鍵となるのが「コミュニティ」です。コミュニティとは「コミュニケーション（情緒的な交わりと論理的なやり取りによる合意形成）を使ってできる、共助をベースとした共同体」と定義します。これは、単に人が集まっているだけの「グループ」や、目的達成のための役割分担がある「チーム」とは一線を画します。

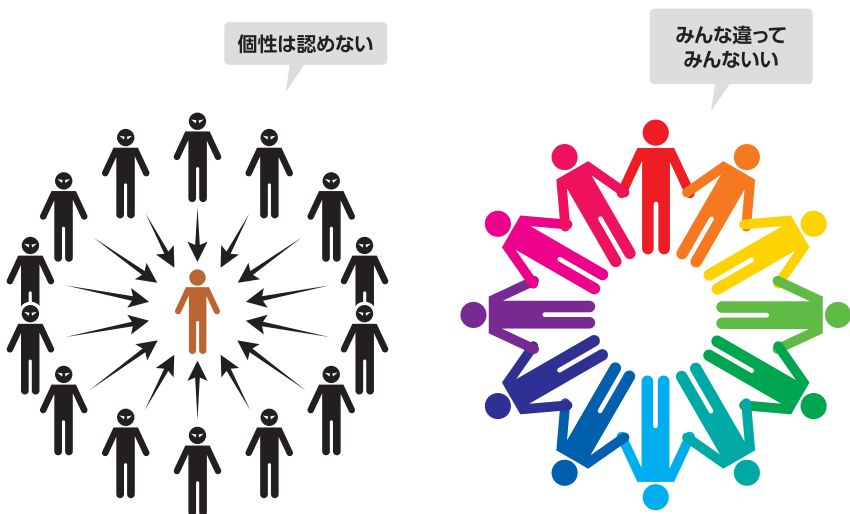
地域コミュニティの在り方は、「個人の多様な価値観や意思が尊重されながら、新たな『繋がり』が構築され、全員で作り上げていく」ことです。例えば、オンラインサロンのように一人の主軸者を中心にファンが支えるものは、実際には「カテゴライズされたグループ」に過ぎず、真のコミュニティではありません。真のコミュニティとは、漫画の『ワンピース』の登場人物たちのように、それぞれ異なるビジョンや能力を持つ個人が、助け合い、相乗効果を生み出しながら共創していくような関係性を指します。

コミュニティを構築するためには、まず「人とのつながり」を重視することが必要です。共助は、孤立を解消し、共通の目的と安心感のある居場所を提供します。この繋がりには、キャリア形

成における視野の拡大、自己成長、新たな仕事機会の発見にも繋がります。

そして、コミュニティを効率よく、数多く同時多発的に作るためにはデジタルツールの活用が不可欠です。「できる」と「もとむ」ことをつなぎ、コミュニティ形成を支援します。これにより、少人数ではサポートしきれない数のコミュニティを管理することが可能になります。

さらに、コミュニティを生み出すには、「生産者マインド」を持つ人材を多数呼び込む必要があります。「ノットワーキング」のスキルを駆使し、それぞれの人の持つ多様な部分を結びつけ、変化する人間関係を再構成することで、強固なコミュニティが形成されます。



コミュニティが重要となってくる

マーチング委員会だからできる イノベーション活動

※地域のまちなみイラストを通じて「思想と情景」を結びつける具体的な取り組みができる

※並木将央顧問による活動支援

- イノベーションセミナー講師
- 活動に対するアドバイス等

※先行してイノベーション活動を行っている委員会によるサポート
(情報共有・個別のアドバイス等)

マーチングイノベーションクラブから 派生した地元企業との「共創」実践委員会

※甲斐の国マーチング委員会

「農業活動」「やまなしSDGsカフェ」参画など

※あだちマーチング委員会

「ロボットスポーツ協会発足・支援」

※さめきマーチング委員会

「観光資源を活かした観光庁補助金採択」

※豊島マーチング委員会

「行田市未来ビジョン策定・支援」



地域イノベーションセミナー開催委員会より

甲斐の国マーチング委員会

セミナー・ワークショップの開催を通じて、地域の仲間と共に活動を広げてきました。取り組みを通じて多くの方が「共助」の大切さに気づき、互いに支え合う関係が芽生えています。

豊島マーチング委員会

セミナーを通じて、成熟社会における日本の現状、そして地域の大切さや生き残れる術を学びました。参加された方からは、また並木先生のお話を聞きたいし、多くの方が聞かなくてはとのコメントを頂き、このセミナーをきっかけに、3回にわたる研修会を開催する運びになりました。

いわきマーチング委員会

セミナー開催を通じ、地域に次の活動の芽が芽吹きました。並木先生のご評価と共に弊社への信頼も温かく広がっています。これからも仲間と力を合わせ、未来へ挑戦を重ねてまいります。

しもつけの心マーチング委員会

多くの参加者がその内容に圧倒され、「腑に落ちた」と気づきの多いセミナーとなりました。その後、宇都宮市大谷地区のまちづくりビジョンを行政と一緒に描きつつ、共通認識を持って、活動を進めています。

もばらマーチング委員会

イベントをきっかけに地域の可能性を信じ、人が動き出す原動力になりました。セミナー後も仲間と行動を続け、まちに変化の芽が芽吹いてきているのを感じます。

みちのくマーチング委員会

ふるさととの風景を視覚でとらえることの大切さを学ばせて頂く中で、行政支援や連携の仕方、具体的な前例など多岐にわたる視点を頂いております。故郷を再発見し大切にしていきたいという思いが強くなりました。

湯島本郷マーチング委員会

文京区のハブ目指している、湯島本郷マーチング通信の発刊100号を記念して開催しました。人口減少していない都市部で初めての開催でしたが、新しい視点で切り込んでいただき地域ビジネスへの思いを強めました。



マーチングイノベーション読本

2025年12月1日初版発行

発行 一般社団法人マーチング委員会

〒113-0034 東京都文京区湯島1-7-11株式会社TONEGAWA内

TEL.03-3811-1111 FAX.03-3811-1230

メールアドレス injapan@machi-ing.jp