

東北圏における「ローカル・ゼブラ企業」の創出に向けた調査

調査研究部 研究員 渡邊 大智

1. はじめに

ビジネスの手法で地域課題の解決と収益性確保を両立する「ローカル・ゼブラ企業」への社会的期待が高まっている。一方で、その概念は新しく、どのような特徴や課題を有し、全国や地域にどの程度存在するのかといった実態把握はいまだ途上にある。本調査は、東北圏におけるローカル・ゼブラ企業（候補含む）や支援機関、一般企業を対象とした多面的な調査を通じてその実態を明らかにし、ローカル・ゼブラ企業の創出・育成に向けた実践的な示唆を得ることを目的としている。

本稿は、本調査の中間報告として位置付けるものである。前半では、第1段階である「デスク調査」に基づき、ローカル・ゼブラ企業をめぐる動向を整理するとともに、アンケート調査の対象企業を分類するために設定したローカル・ゼブラ企業の仮説的定義を整理する。後半では、これらの整理を踏まえて設計し、現在実施中である「アンケート調査」および「ヒアリング調査」の全体像と今後の分析方針を提示する。

2. 調査概要

2-1. 背景

少子高齢化や人口減少が進行する中、地域社会を支えてきた行政サービスや地域運営のシス

テムは転換期を迎えている。税収減少等により自治体の財政状況も厳しく、従来のように行政主導・公的支出に依存した形で地域の基盤的サービス（交通、医療・福祉等）の提供や社会課題への対応（公助）は困難になりつつある。そのような中で、公助に依存せず、ビジネスの手法を用いて社会課題の解決に取り組む主体として「ローカル・ゼブラ企業」が強い注目を集めている。元来、こうした社会課題解決の担い手は、収益性確保の困難さなどから非営利組織が担うことが多かったが、ローカル・ゼブラ企業は社会課題解決と収益性確保を同時に追求し、経済的な自立も目指す点に特徴がある。また、地域に根ざした企業が、事業活動を通じて地域課題の解決に主体的に関わることができる点にも大きな意義を有する。

政策的な機運も高まっている。2024年3月、中小企業庁は「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」を策定し、その中で初めて「ローカル・ゼブラ企業」の概念を提唱するとともに、その創出・育成に向けた方針を定めた。以降も、「経済財政運営と改革の基本方針（骨太方針）」（2024年6月、2025年6月、2026年7月）や「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」（2025年6月）、さらには「地方創生2.0基本構想」（2025年6月）などにおいて、ローカル・ゼブラ企業の創出に向けた政策推進方針が継続的に明記されており、国を挙げた支援環境の整

備が進んでいる（動向の詳細については3章にて整理する）。

しかしながら、ローカル・ゼブラ企業は2024年に提唱された比較的新しい概念であり、その実態解明は途上段階にある。これまでの取り組みの中心は中小企業庁による創出・育成事業であるが、その多くはローカル・ゼブラ的な事業に取り組む既存企業の発展や支援に注力したものであり、全国あるいは地域におけるローカル・ゼブラ企業の全体像に関する網羅的・定量的な把握は十分に行われてこなかった。

また、現在の政策フェーズは、全国一律的に概念や創出に向けた方策を整理する段階から、それらを各地域に即した具体的な制度に落とし込む段階へと進展している。

今後の政策や実践の基盤を確かなものにしていくためには、より広範で客観的な実態把握を進め、地域に根ざした実践的な創出・育成の方策を探ることが必要といえよう。

2-2. 目的

本調査は、東北圏におけるローカル・ゼブラ企業の実態や課題を把握し、その創出・育成に向けた実践的な示唆を得ることを目的とする。具体的には、アンケート調査で東北圏のローカル・ゼブラ企業やそれを取り巻く支援機関および一般企業の特徴を包括的に把握する。また、ヒアリング調査をあわせて行うことで定量分析では把握しきれない実態を深掘りし、最終的には東北圏に即した実践的な方策を提言することを目指す。

2-3. 調査フレーム

上記の調査背景および目的のもと、本調査は以下3段階の調査フレームで実施する。

①デスク調査

ローカル・ゼブラ企業をめぐる社会・政策的動向の整理、および先行調査のレビューを行う。また、これらの整理を踏まえ、アンケート対象企業を分類するための仮説的定義を構築する。既存調査は個社の事例調査等が中心で、定量データで公表されているものは限られている。これは、ローカル・ゼブラ企業を区分けする基準が明確でなく、アンケート調査等を実施するにあたって対象の特定が困難であるためだと推察される。よって、本調査では先立って定義を設定し、これを用いて調査対象を分類することにより、東北圏におけるローカル・ゼブラ企業の実態や特徴を定量的に把握することを試みる。

②アンケート調査

東北圏に本社を置く企業3,500社を対象としたアンケート調査を実施する。アンケートでは設問の分岐構造等を用い、回答企業を「ローカル・ゼブラ企業」「ローカル・ゼブラ候補企業」「支援機関」「一般企業」の4類型に分類する。その上で各々の立場から、重視する地域課題の分野や、事業における課題と必要とする支援などを定量的に把握する。

③ヒアリング調査

アンケート調査において特徴的な回答が見られた企業を中心に、10件程度のヒアリング調査を実施する。アンケートの定量データだけでは見えにくい、多様な主体との連携メカニズムなどを深掘りする。

本稿では、まず第1段階として実施したデスク調査の結果を整理するとともに、今後実施する予定であるアンケート調査およびヒアリング調査の全体像と今後の分析方針について概説する。

3. デスク調査結果の整理

3-1. 動向整理

ローカル・ゼブラ企業（およびその源流となるゼブラ企業）をめぐる、これまでの国内外の主要な社会的・政策的動向を整理したのが図表1である。

2017年に米国で「ゼブラ企業」という概念が提唱された。短期間で指数関数的な急成長や市場独占、株主利益の最大化を追求する「ユニコーン企業」へのアンチテーゼとして生まれたものである。シマウマのごとく群れを形成（多様な主体と連携）しながら、白と黒のように相反しがちな「社会課題の解決」と「持続可能な成長・収益性」という二面性を統合し、その両立を目指す企業を指す。日本国内においても支援組織の発足などムーブメントが具体化し、2023年6月の「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」において初めて政策としてゼブラ企業の育成が記載された。

その後、2024年3月に中小企業庁が策定した「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」において、初めて「ローカル・ゼブラ企業」の概念が提唱された。ローカル・ゼブラ企業は、ゼブラ企業の中でも特に地域資本（自然、文化など）を活用した事業を行い、最終的に地域への資本還流（地域経済循環）を目指す点に特徴がある。指針策定以降、政策的な機運は急速に高まり、近年では金融庁が「地域金融力強化プラン」（2025年12月）を公表し、地域金融機関によるローカル・ゼブラ企業等へのインパクト投資の推進が明記されるなど、省庁の垣根を越えた国を挙げての支援環境整備へと波及している。

こうした取り組みを中心的に推進しているのが中小企業庁である。同庁の政策は近年、明確

なフェーズの進展を見せている（図表2）。

2023年度に基本指針を策定してローカル・ゼブラ企業概念や創出に向けた方向性を整理したことを皮切りに、2024年度には全国20の地域で「個社」に主眼を置いた実証を実施し、ローカル・ゼブラ事業のパターン化やエコシステム形成のポイント整理を進めた。続く2025年度には実証の主眼を「エコシステム単位」へと移し、複数の企業や関係機関を束ねてエコシステムのハブとなる「地域事業づくり会社」の在り方や、エコシステムの横展開について実証を進めた。2026年度は実証段階を終えて仕組みづくりの段階へと移行しており、実証事業の知見を活用しながら、金融庁とも連携して地域における投融資戦略や資金循環についてのガイダンス策定が進められる予定である。

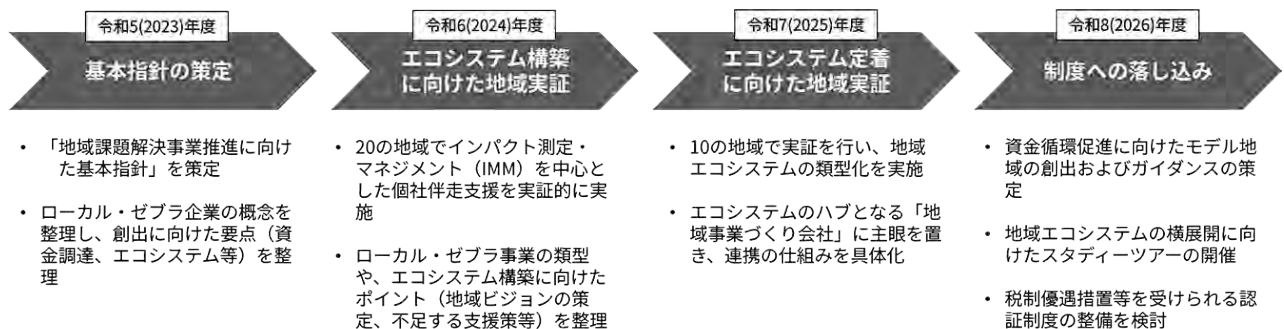
このように、現在の政策フェーズは、全国一律の概念や方向性を整理する段階から、それらを各地域にどう根付かせ、持続可能な資金循環・支援環境へと落とし込むかを検討する段階へと進展している。

図表1 ローカル・ゼブラ企業をめぐる主要な動向

年 月	動向
2017 3	・米国の4人の女性起業家が、ユニコーン企業へのアンチテーゼとして「ゼブラ企業」の概念を提唱 ・記事に共感した人々が集まり、国際的なコミュニティ「Zebras Unite」が形成された
2019 11	・日本の支部として「Tokyo Zebras Unite」が発足し、国内での機運醸成およびネットワーク形成が始まった
2021 3	・ゼブラ企業の創出や成長支援を目的とした組織として「株式会社Zebras and Company」が設立され、ムーブメントの具現化が進んだ
2023 6	・政府が「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」にてゼブラ企業の創出・育成を政策として初めて明記し、社会的・政策的機運が高まった
2024	3 ・中小企業庁が「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」を策定し、ローカル・ゼブラ企業概念が提起され、創出に向けた方策が示された
	6 ・「経済財政運営と改革の基本方針（骨太方針）2024」および「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」においてゼブラ企業創出やインパクト投資資金拡大的ため、先行事例の実証支援等を行う方針が決定された
2025	6 ・「経済財政運営と改革の基本方針（骨太方針）2025」にて、ローカル・ゼブラ企業の育成に向け社会的インパクト評価を資金調達につなげる環境を整備する方針が記載された ・「地方創生2.0基本構想」にて、ローカル・ゼブラ企業を育成するエコシステム強化のため、①多様なファイナンス手法や社会的インパクト評価手法の検討・整理、②コミュニティの形成促進等の環境整備に取り組む方針が決定された ・「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」にて、インパクトの可視化・ビジネス構築への支援強化等によるローカル・ゼブラ企業等の育成を図る旨が記載された
	12 ・金融庁が「地域金融力強化プラン」を公表し、地域金融機関によるローカル・ゼブラ企業等へのインパクト投資の推進が明記された
2026	6 ・中小企業庁が「労働供給制約社会における中堅・中小企業の「稼ぐ力」強化戦略」を策定し、①ローカル・ゼブラ企業に対する都道府県等による認証スキームの整備、②金融庁との連携による資金調達面でのガイダンス策定等を行う方針が決定された ・「経済財政運営と改革の基本方針（骨太方針）2026」にて、賃上げ環境整備の文脈でローカル・ゼブラ企業の育成・支援体制の強化に向けた方針が記載された
	7 ・「日本成長戦略」にて、ファイナンスの仕組み構築、地域金融機関による成長支援、地域のステークホルダーとの連携体制構築などが示され、資金供給だけでなく、地域全体での支援環境整備を通じて、ローカル・ゼブラ企業の創出・成長を支援する方向性が示唆された ・「地域未来戦略」において、強い地域経済の構築に向けた施策のひとつとして、「ローカル・ゼブラ企業の創出」が記載された

出典) 東北活性化研究センター作成

図表2 中小企業庁によるローカル・ゼブラ政策の進展



出典) 東北活性化研究センター作成

3-2. 先行調査のレビュー

先行調査や各種関連資料のレビューを通じ、ローカル・ゼブラ企業が事業を継続・成長させる上で直面している課題について、主として「カネ（資金調達）」「ヒト（人材・組織）」「連携（エコシステムの形成）」「社会的インパクトの管理」の4つに集約されることが分かった（図表3）。

まず資金調達面での課題については、投融資判断において収益性や返済能力が重視される中、社会的価値の創出を重視するローカル・ゼブラ企業の事業特性が十分に評価されにくく、

必要な資金調達につながりにくいことが指摘されている。また、資金提供者との対話や交渉に必要な知見が不足し、補助金・助成金への依存につながりやすいことも課題として挙げられている。

次に人材や組織面での課題については、社会課題解決型の事業は収益性の確保が難しい場合が多く、人材の確保・育成が課題となりやすいことが指摘されている。特に、事業成長に伴って必要となる管理職や専門人材の不足、代表者個人の能力やネットワークへの依存が課題とし

て挙げられている。

さらに連携（エコシステム形成）における課題については、地域内外の多様な主体との協働が事業展開に不可欠である一方、連携の構築が代表者個人の人的ネットワークや調整力に依存するケースも多く、持続的・面的なエコシステム形成に課題があるとされている。

また、社会的インパクトの管理における課題については、企業が生み出している社会的価値を定量的に可視化・発信する仕組みやノウハウが十分に普及しておらず、資金提供者等が求める評価軸との間にギャップが存在することが指摘されている。

このように、先行調査では、ローカル・ゼブラ企業を取り巻く課題について一定の知見が蓄積されつつある。一方で、それらの多くは個別事例分析や実証事業によるものであり、地域全体を対象としてローカル・ゼブラ企業、支援機関およびそれらの潜在予備軍となる企業を横断的に比較分析した調査は少ない。

そこで本調査では、先述の4つの課題を踏まえながら、東北圏におけるローカル・ゼブラ企業等の実態をアンケート調査およびヒアリング調査により把握し、企業類型ごとの特徴や課題、必要な支援の違いなどを明らかにすることを目指す。

3-3. 本調査における仮説的定義の検討

ローカル・ゼブラ企業概念は比較的新しく、その定義はいまだ整理の余地がある。これまで国や関係機関等において、それぞれの視点に応じて図表4のような定義づけや要件の整理が行われてきた。

統一的な定義は存在しないものの、本調査でアンケートを実施するにあたり、対象企業がローカル・ゼブラ企業であるかを事前に特定・分類する必要がある。そこで本調査では、上記の先行定義に共通する要素を抽出し、「社会的価値志向性」「価値共創性」「地域資本循環型の持続的経営」の3つの要素を兼ね備える企業を「ローカル・ゼブラ企業」とする仮説的定義を設定した（図表5）。

なお、これらは実査を進めるための前提となる仮説的な定義である。今後の調査を通じて得られた実態を踏まえて内容を精査し、今後本調査としての最終的な定義を取りまとめる方針である。

また、ローカル・ゼブラ企業という概念を理解する上では、必ずしも新たに生まれた特殊な企業類型を意味するものではない点に留意する必要がある。

日本には古くから地域に根ざし、社会貢献と事業の持続可能性を両立してきた優良企業が多く存在している。ローカル・ゼブラ企業という概念は、人口減少や地域課題の深刻化という現在の社会環境の中で、こうした以前から地域に存在してきた企業の価値を改めて捉え直し、スポットライトを当てる「ものさし」とであると考えられる。

図表3 ローカル・ゼブラ企業が直面する課題

カネ（資金調達）	ヒト（人材・組織）	連携（エコシステム形成）	社会的インパクトの管理
・ 投融資判断において優先されるのは「投資収益性」や「返済能力」であり、事業の「社会性」は補助的な要素にとどまる。ローカル・ゼブラ事業は規模や拡張性が必ずしも大きくないため、投融資対象になりにくい ・ 資金の出し手（金融機関、VC、大企業等）と対話・交渉するための知見が不足し関係構築が浅く、補助金・助成金に頼りやすい。しかし、これらの資金は持続性や事務負担の点でデメリットが大きく、既存の調達スキームがローカル・ゼブラの特性に合致していない	・ 事業特性上、収益性の低さから人材確保が難航しやすい ・ 創業期は理念への共感で人が集まるが、企業の成長に伴いバックオフィス人材や管理職等が必要となる。また、事業計画の策定やファイナンス等の専門人材が不足している ・ 代表のカリスマ性やネットワークへの依存度が高い。また、リソースが限られるため業務の振り返りやノウハウを形式知化する余白がなく、さらに雇人化が進む悪循環に陥っている	・ 連携や協働の起点が代表者の個人的なネットワークや調整力に依存しており、属人的かつ閉じたコミュニティになりやすい ・ SNS等での情報発信が単なる周知にとどまっており、具体的な連携へと結びつけるプロセス設計が不足 ・ 連携先を増やしてシナジーを強化することが理想だが、現実的には連携先を増やすほど人的負担が増すというジレンマを抱える	・ プレイヤーが重視する事業成果は定性的なもの（地域の機運醸成、信頼関係の強化等）が多いが、資金提供者からは定量的な成果を求められるというギャップが存在。金銭価値基準以外の「社会的インパクト」に対する認知度向上や、それを評価するための共通認識が不足している ・ 社会的インパクト創出に向けた道筋の設計や、公表（レポート化）に関するノウハウが不足。東北圏での社会的インパクト測定・評価の実施率は10%未満にとどまる

出典) 東北活性化研究センター作成

図表4 ローカル・ゼブラ企業の様々な定義

定義した主体	ローカル・ゼブラ企業の定義
中小企業庁	以下①～③を満たす中小企業・小規模事業者 ① 事業を通じて地域課題解決を図り、収益性を確保・継続 ② 新たな価値創造や技術の活用等による革新的なビジネスを構築 ③ 事業意図の明確化
PwCコンサルティング合同会社 (2024年度 中小企業庁委託事業にて)	「収益性」×「社会課題解決」×「地域資本」 ソーシャルビジネスのうち、地域の価値や資本を起点とし、それを活用したビジネスを行うことで、最終的には地域への資本還流まで至るビジネス形態
スパークル株式会社	① 設立から10年程度の企業 (インパクトを志向するファンドからの出資を受けている場合はこの限りではない) ② 以下の要素を2つ以上満たしうる企業 ・ 地域課題ドリブン性（事業の起点や主目的が地域課題の解決である） ・ 社会的使命の明確性（企業メッセージの中に、社会的価値を重視する姿勢が見られる） ・ 共創・循環性（地域の複数主体と連携・協働している）
EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 (2025年度 中小企業庁委託事業にて)	・ 社会課題解決領域に商品・サービスを提供することを主たる事業とし、地域の暮らしや事業の持続可能性を追求する事業者 ・ 地域資本を豊かにし、地域経済循環を創出する存在
いわぎんりサーチ&コンサルティング株式会社 (2025年度 東北経済産業局委託事業にて)	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、社会的インパクトを生み出しながら収益を確保する企業

出典 1) 中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」（2024年3月）

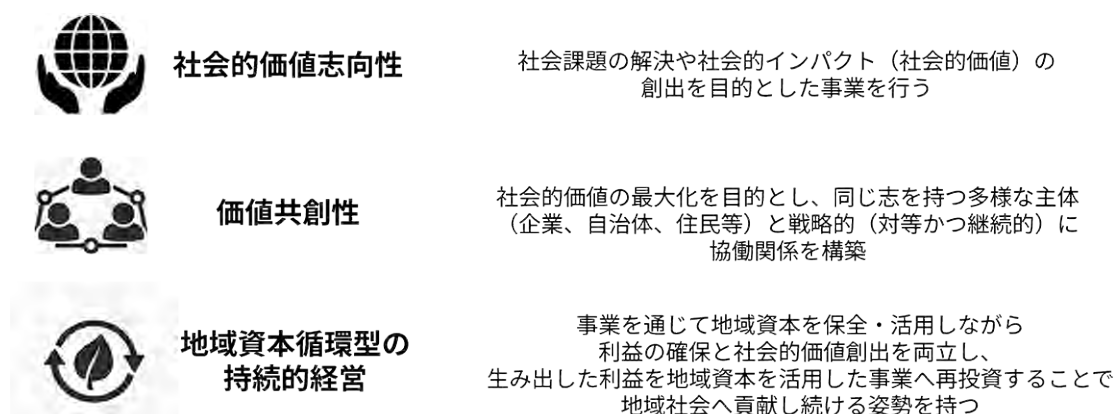
出典 2) PwC コンサルティング合同会社「令和6年度 地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業（地域実証支援を通じたエコシステム調査事業）事業成果報告書」（2025年3月）

出典 3) スパークル株式会社「東北スタートアップ・ローカルゼブラ地図 2025」

出典 4) EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社「ゼブラ企業創出・育成のためのエコシステム定着に向けた支援・分析（インパクト評価を用いた連携・支援実証調査）成果報告書」（2026年3月）

出典 5) いわぎんりサーチ&コンサルティング株式会社「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」（2026年3月）

図表5 本調査における仮説的定義



出典) 東北活性化研究センター作成

4. アンケート調査の概要と今後の方針

4-1 アンケート調査の概要

アンケートの実施概要は図表6の通りである。本調査では、東北圏におけるローカル・ゼブラ企業の実態を把握するため、東北圏（東北6県および新潟県）に本社を置く企業3,500社を対象としてアンケート調査を実施した。

調査対象については、ローカル・ゼブラ企業を持続的に創出・育成していくには、地域のエコシステム構築が不可欠であるとの観点から、「ローカル・ゼブラ企業」だけでなく、資金の出し手や伴走支援者となる「支援機関」や、将来の担い手および支援の主体となり得る「一般企業」も対象に含め、多面的な視点から実態を把握する設計とした。

対象企業の抽出にあたっては、事前に絶対数が掴めないローカル・ゼブラ企業や支援機関からの回答を確実に確保するべく、公開情報等から本調査で設定した仮説的定義（図表5）との関連性があると判断した1,670社を作為抽出し、残りを東北圏全体の企業構成を踏まえ、業種のバランスを考慮して無作為抽出した。

調査内容については、デスク調査で明らかに

なった「社会的インパクト・マネジメントの未成熟」や「支援機関側との評価軸のギャップ」といった共通課題に関連する事項を中心に把握する設計とした。なお、アンケートにおいては共通設問と設問の分岐構造を用い、回答企業を「ローカル・ゼブラ企業」および「ローカル・ゼブラ候補企業」、「支援機関」、「一般企業」に分類した上で、それぞれの立場に応じた実態を把握する構造としている。この構造により、企業類型ごとの課題や必要な支援策の違いを分析することを可能とする。

図表6 アンケート調査の概要

調査対象	母集団	本社所在地が東北圏（東北6県および新潟県）にある企業 ※東京商工リサーチの企業データベース掲載企業 176,298 社		
	配布先・条件	以下の①と②の合計3,500社 ①ローカル・ゼブラと想定される企業 ¹ および金融機関 ² 1,670社 ②残り1,830社は、東北圏の業種構成比のみを考慮して配布		
回答数		860件（2026年7月30日現在）		
調査内容		【全社共通】 - 経営上重視している取り組み - ローカル・ゼブラ的な事業や支援を行っているか		
		【ローカル・ゼブラ企業および候補企業向け】 - 課題解決分野 - 連携先／連携内容 - 収益状況／今後の方針 - 事業上の課題 - 事業成果の把握・測定の現状 - 必要な支援策	【支援機関向け】 - 支援先の課題解決分野／支援内容 - 支援可否判断の重視ポイント - 支援先における課題 - 支援側としての課題	【一般企業向け】 - 今後関わる意向 - 関心がある課題解決分野 - 参入障壁 - 参入を検討する条件・支援策

注 1) 公開情報から社会課題解決に積極的に取り組んでいると判断した企業。関連プログラム採択企業など

注 2) 東北圏の地方銀行、信用金庫、信用組合（全数）

出典) 東北活性化研究センター作成

図表7 アンケート調査の分析方針（例）

①同類型内のクロス分析			②類型間の比較分析		
	クロス集計の候補	抽出したいインサイト		比較の候補	抽出したいインサイト
類型①	課題解決分野×収益状況	どの分野で収益化が進んでいるのか、あるいは苦戦しているのか	類型① ↓ 類型② ↓ 類型③	必要な支援策 ↓ 支援内容 ↓ 参入を検討する条件・支援策	企業が求める支援、支援機関が提供する支援、一般企業が参入にあたって必要とする支援にずれがあるか
	収益状況×必要な支援策	成長段階ごとに必要とする支援策は何か			
類型②	課題解決分野×支援内容	どの分野にどのような支援が行われているか		事業上の課題 ↓ 支援先における課題	企業が抱える課題と、支援機関が認識する支援先企業の課題にずれがあるか
	支援内容×支援可否判断の重視ポイント	支援内容ごとに重視するポイントは何か	類型① ↓ 類型②		
類型③	今後関わる意向×関心がある課題解決分野	参入意向のある企業はどの分野に関心があるか		事業成果の把握・測定の現状 ↓ 支援可否判断の重視ポイント	支援機関は成果の可視化を重視するが、企業側は着手できていないといったギャップがあるか
	今後関わる意向×参入を検討する条件・支援策	どの支援があれば参入しやすいか			

注) 類型①＝ローカル・ゼブラ企業および候補企業、類型②＝支援機関、類型③＝一般企業

出典) 東北活性化研究センター作成

4-2 今後の分析方針

執筆時点（2026年8月）において、本アンケートは基本集計が完了した段階であり、本格的な集計・分析はこれからである。今後の方針としては、単純集計に加え、「同一類型内でのクロス

集計」や「類型間での比較分析」を実施し、より実践的な示唆を導出する予定である（図表7）。

5. ヒアリング調査の概要

アンケート調査による定量的な実態把握に加え、定量データだけでは捉えにくい実態や背景を深掘りするため、ヒアリング調査を実施する。

アンケート調査による定量的な把握だけでは、企業がどのような経緯で地域課題解決に取り組むようになったのか、どのような主体との連携によって事業を発展させてきたのか、または持続的な成長に向けてどのような課題を抱えているのかといった背景までは十分に把握することが難しい。

そこでヒアリング調査では、アンケート調査結果を踏まえ、特徴的な取り組みを行う企業を中心に、「ローカル・ゼブラ企業」「ローカル・ゼブラ候補企業」「支援機関」「一般企業」の4類

型から合計10件程度を選定する予定だ。

各類型におけるヒアリング内容(案)は図表8の通りである。例えば、支援の実態に関して需要と供給のミスマッチを特定する。また、すでに実績を持つローカル・ゼブラ企業が壁を乗り越えるために活用してきた支援策や、潜在的な予備軍が次の一步を踏み出すために必要とする支援ニーズを掘り下げる。さらに、これを支援機関側が実際に提供している支援内容や体制上の制約と照らし合わせることで、地域内で不足している支援領域を浮き彫りにする。

これらの調査を通じて、アンケートでは把握しきれない持続的な事業展開を可能にする条件等を明らかにし、定量分析と定性分析を組み合わせた総合的な分析につなげたい。

図表8 ヒアリング調査の概要

調査対象	ローカル・ゼブラ企業	ローカル・ゼブラ候補企業	支援機関	一般企業
特徴	既に地域課題解決事業に取り組み、ローカル・ゼブラの特性に合致する	地域課題解決事業に取り組むが、ローカル・ゼブラの特性に合致しない	ローカル・ゼブラ企業を資金や人材、経営支援の面から支援する立場(金融機関、行政など)	現時点では地域課題解決事業に本格的に取り組んでいない企業
件数	3~4件	2~3件	2~3件	1~2件
調査内容	- 事業化に至った背景 - 連携が進んだ経緯 - 事業における壁と、その際に活用した支援 - 社会的インパクト評価の現状と課題	- 現在の取り組みがローカル・ゼブラ事業へ発展する可能性 - 連携におけるボトルネック - 事業化・収益化の課題	- どのような企業が支援対象となり得るのか - 自走化までの設計はされているか - 企業側とのずれ(課題感の認識、評価軸など)をどのように埋めていくか	- 関心がなぜ具体的な事業につながっていないのか - 一般企業がローカル・ゼブラ事業に取り組むために必要な支援やインセンティブは何か

注) 原則として、アンケート回答企業の中から選定する。ただし、独自性が高い取り組みが確認された場合には、回答企業以外を対象とすることも検討する

出典) 東北活性化研究センター作成

6. おわりに

ビジネスの手法を用いて社会課題を解決するローカル・ゼブラ企業は、これからの地域経済や地域社会を持続的に支える上で極めて重要な担い手である。

特に、人口減少や高齢化が著しく進行する課題先進地域である東北圏においては、公助に依存しない新たな担い手としてローカル・ゼブラ企業が創出・育成される意義は大きい。また、東北圏には豊かな地域資本を活かした多様な主体による共創が生まれる非常に大きなポテンシャルがあると考えられる。

しかし、東北圏において実際にどの程度のローカル・ゼブラ企業が活動しているのか、またそれらが生まれ、持続的に発展していくための土壌（実効的な支援環境や連携体制）が地域内で十分に構築されているのかについては、いまだ解明されていない点が多い。そのため、ローカル・ゼブラ企業、支援機関、一般企業の実態を包括的に解き明かす本調査は、東北圏におけるローカル・ゼブラ企業の創出・育成に向けて重要な示唆を与えるものになると考えられる。

本調査では今後、アンケート調査およびヒアリング調査の多角的な分析を通じ、東北圏ならではのローカル・ゼブラ企業の創出・育成に向けた具体的な支援の在り方や、持続可能な地域エコシステム構築に向けた実践的な方策を提言し、今年度末の最終報告書にて公表する予定である。