

知をつなぎ、地を活かす

東北活性化研



特集 シンポジウム

「東北圏で働き、暮らし、輝き続ける未来へ
～女性が選ぶ企業と地域とは～」



Vol.65
2026 秋季号

公益財団法人 東北活性化研究センター

目次

Contents

巻頭言

- ◆東北・新潟地域の観光について思うこと 2
岡井 覚一郎 株式会社日本政策投資銀行 常務執行役員

特集

- ◆シンポジウム「東北圏で働き、暮らし、輝き続ける未来へ ～女性が選ぶ企業と地域とは～」 4

調査ノート

- ◆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 16
渡邊 大智 調査研究部 研究員

活動紹介

- ◆「東北・新潟のキラ☆パーソン」動画配信事業について 26

「キラ☆企業」紹介

- ◆農業未経験でも、知識や技術を身に付けられます 32
株式会社西部開発農産（岩手県北上市）
- ◆お客さまが快適に過ごせる空間を 34
株式会社エービーエム（山形県米沢市）
- ◆酒造りとともに、魚沼の魅力を全国に発信 36
八海醸造株式会社（新潟県南魚沼市）

会員企業だより

- ◆東北にたくさんの笑顔を 38
紙本 達宏 仙台ターミナルビル株式会社 執行役員 経営企画部長

事務局より

- ◆2026年度 第3回理事会 開催 40
- ◆今後の主な予定 40

東北・新潟地域の観光について思うこと

株式会社日本政策投資銀行 常務執行役員

岡井 覚一郎

(東北活性化研究センター 前理事)



私は2024年6月から2年間、東北支店長として勤務し、この度の人事異動で東北支店、観光産業を担当する企業金融第6部等を管掌することになった。引き続き東北地域との関わりを持てることを大変有難く感じている。

着任後の挨拶回りなどで観光関連事業者の話を伺う中で、観光に関して、地域側（≡東北支店経験者としての私）とそこに進出したい投資家・事業者側との間の「眼差し」にギャップを感じるものが少なからずあった。端的に言えば、地域は観光振興による活性化を期待する一方、都市部の企業や投資家は集客の期待できる地域への進出、収益性や投資効率に重きを置く。この「眼差し」の違いを軸に、これからの東北・新潟の観光について考察したい。

さて、DBJと日本交通公社が実施した2025年度の訪日旅行意向調査によれば、アジア、欧米豪いずれの地域でも「次に旅行したい国・地域」として日本が5年連続で首位となった。日本に対する関心は非常に高く、今後も堅調なインバウンド需要が見込まれる。

訪問先に関しては、日本旅行の経験が少ない外国人ほど首都圏、東海、関西を巡る所謂「ゴールデンルート」への志向が強いが、訪日回数が

増えるにつれて地方への関心が高まる傾向である。特に3回以上訪日経験のある旅行者では、4人に1人以上が東北地方への訪問を希望しており、東北はリピーター層の有望な目的地となっている。

日本で体験したいこととして、「郷土料理を食べる」「自然観光地を訪れる」「温泉を楽しむ」が上位を占めた。東北・新潟地域は豊かな自然、特色ある食文化、温泉資源を有しており、こうしたニーズに応える観光コンテンツに恵まれている。

宿泊施設について東北地域への訪問希望者が最も望むのは「温泉のある日本旅館」であり、次いで「西洋式設備の整ったホテル」である。この結果は、外国人観光客が日本らしい体験を求める一方で、滞在中の快適性も重視していることを示している。従って日本旅館の魅力を維持しながら、洋式トイレや浴室、ベッドなど国際水準の設備を整備することが重要となる。

上記の調査結果からも東北・新潟地域はインバウンド観光に大きな可能性を持っていることが分かる。しかし、その恩恵を地域の持続的な発展につなげるためには、単なる集客ではなく戦略的な地域経営が必要である。

近年、観光の高付加価値化やインバウンド客誘致策の有力な手段として海外資本を含む高級ホテルブランドの誘致を期待する声が聞かれる。確かにそれらの事業者は一定レベルの顧客層や運営ノウハウを持ち、地域の知名度向上や観光需要の拡大に貢献する可能性がある。しかし、地域の優良な立地を外部資本に提供したにも拘らず宿泊客がホテル内で飲食や消費を完結させてしまえば、地域経済への波及効果は限定的となる。極端に言えば地域が単なる「場所貸し」にとどまり、本来期待される観光振興の成果を十分に享受できない恐れもある。

観光立国推進基本法は、「地域の住民が誇りと愛着を持つことのできる活力に満ちた地域社会の持続可能な発展を通じて国内外からの観光旅行を促進すること」を基本理念とし、観光産業を「多様な分野で多様な就業の機会を提供し、我が国及び地域の経済社会において重要な役割を担っている」産業とする。観光客を呼び込むこと自体が目的ではなく、来訪者が地域の商店や飲食店、文化施設、体験プログラムなどに広く関わることで地域内に資金循環を生み出し、その利益が地域の事業者や住民に還元される仕組みづくりが重要ということであろう。

企業は当然ながら自社利益や投資収益率の最大化を追求する。一方、地域は雇用や所得、地域資源の維持など幅広い経済的・社会的効果を期待する。冒頭の地域と事業者の「眼差し」の違いはまさにここにある。双方の目的は何もしなければ一致しない可能性が高いため、地域としては自らの観光戦略を明確にし、域外事業者とどのように連携するかを主体的に考える必要がある。

私は2016年に発足した「せとうち DMO」の立ち上げに関わったが、その際の中心的なテーマは、「地域外から人とお金を呼び込み、それを地域内でどのように循環させるか」であった。観光収入だけでなく、観光関連の予算や支援策が地域事業者に行き渡っているのか、また地域経済への波及効果を高めるにはどうすべきかといった課題も含めて官民連携による観光地経営を進めてきた。

東北・新潟地域においても、来訪者数の増加だけでなく観光によって地域がどのような利点や利益を得るのかを明確にし、地域事業者と域外事業者との協創により地域に資金と活力が循環する持続可能な仕組みを構築することが重要である。また、その手前で地域の価値の掘り起こし・磨き上げを進めることは、域外の事業者を呼び込む際に交渉上の強みにもなるだろう。

観光が私にとっての「本業」の1つになった今、東北支店での経験も基にそんなことを考えている。

シンポジウム

「東北圏で働き、暮らし、輝き続ける未来へ ～女性が選ぶ企業と地域とは～」

■日 時：2026年8月4日(火) 14:30～16:30

■場 所：TKP ガーデンシティ仙台駅北・YouTube ライブ配信

■プログラム

【調査報告】

「東北圏・東京圏男女の意識から見える東北圏の『いま』と未来」

伊藤 孝子 公益財団法人東北活性化研究センター 調査研究部 主任研究員

【パネルディスカッション】

「東北圏で働き、暮らし、輝き続ける未来へ ～女性が選ぶ企業と地域とは～」

＜パネリスト (50音順)＞

小宮 仁奈子 氏 株式会社仙台三越 代表取締役社長

野沢 千晶 氏 株式会社NTT ドコモ 執行役員 コンシューマサービス本部 統括長

長谷川 素子 氏 宮城県 企画部 副部長

＜ファシリテーター＞

橋本 有子 公益財団法人東北活性化研究センター 地域・産業振興部 課長代理

はじめに

シンポジウムの冒頭、調査報告「東北圏男女の意識から見える東北圏の『いま』と未来」の中で、東北圏では人口減少が全国で最も深刻であり、特に若年女性の東京圏への流出が大きな課題となっていることが示されました。また、東北圏の女性ほど人口流出への危機感が強く、地域の将来に不安を感じる傾向が見られる一方で、東北圏や東京圏の若年層の中には、地域の将来や地方での暮らしに魅力を感じる人も一定数存在していることが明らかになりました。さらに、若年女性の進路選択には仕事だけでなく、暮らしや将来への期待など複数の要因が影響し

ており、行政・企業・地域が連携しながら、魅力ある環境づくりを進めることの重要性が示されました。

調査報告に続き、東北圏で活躍している、あるいは活躍してきた女性リーダーを招き、「東北圏で働き、暮らし、輝き続ける未来へ ～女性



伊藤 孝子 (調査報告)

が選ぶ企業と地域とは～」をテーマにパネルディスカッションが行われました。

本稿では、そのパネルディスカッションの模様を紹介します。

東北圏で働き、暮らし、輝き続ける未来へ～女性が選ぶ企業と地域とは～

東北圏では、就職や転職の時期にあたる20代を中心に地域外への転出が続き、特に女性の転出超過が大きな課題となっています。若年女性の流出は、単に地域の人口が減るだけでなく、労働力不足や地域経済の縮小など、地域社会の持続にも関わる問題です。

当センターがこれまで実施してきた調査では、若年女性が東京圏へ転出する背景には、「求人・採用」「労働環境・働き方」「キャリア形成機会」「ライフスタイル・環境」という大きく4つの要因があることが明らかとなっています。

パネルディスカッションでは、株式会社仙台三越代表取締役社長の小宮仁奈子氏、株式会社NTTドコモ執行役員コンシューマサービス本部統括長の野沢千晶氏、宮城県企画部副部長の長谷川素子氏がパネリストとして登壇し、橋本有子・東北活性化研究センター地域・産業振興部課長代理がファシリテーターを務めました。

企業と行政それぞれの立場から、「求人・採用」「労働環境・働き方」「キャリア形成機会」「ライフスタイル・環境」の4つのテーマについて、若年女性に選ばれる企業や地域になるための実践や課題、これまでの経験について語っていただきました。

テーマ1：求人・採用（地域への入口） 東北圏で女性に選ばれる企業になるために ～採用現場の違いからみえてきたもの～

橋本（ファシリテーター）

最初のテーマは、地域への入口となる「求人・採用」です。若年女性に選ばれる企業になるためには、採用の現場でどのような実態や課題があるのでしょうか。

まずは、伊勢丹入社以来、営業部門を中心に経験を積み、現在は株式会社仙台三越代表取締役社長を務める小宮仁奈子氏に伺います。販売・サービス業の現場における採用の工夫や、東京圏との違い、そこから見えてくる採用戦略についてお話しいただきます。



橋本 有子 (ファシリテーター)

小宮 氏 (パネリスト)

私は仙台に着任して5年目になります。仙台三越は創業93年を迎え、現在32代目の社長を



小宮 仁奈子 氏 (パネリスト)

務めています。

百貨店業界は店舗数や売上の減少など環境が大きく変化し、学生から「百貨店はこれからも大丈夫なのですか」と聞かれることも少なくありません。だからこそ、採用活動では、安定的に事業を続け、地域に根差した店づくりを続けていく姿勢を伝えることを大切にしています。

現在は、店舗でお客様を迎えるだけでなく、一人ひとりに寄り添いながら、暮らし全体を支えるサービスへと事業を広げています。店舗の外でもさまざまな形でお客様とつながり、生涯にわたって寄り添う存在を目指しています。

そのため、採用活動でも店頭での接客だけではなく、外からは見えにくい仕事や活躍の場も紹介しています。採用サイトや社員との座談会を通じて、「百貨店にはさまざまな仕事があり、自分がどのように成長できるのか」を具体的にイメージしてもらえよう工夫しています。

仙台三越では2020年を最後に、新卒採用を見送っていましたが、業績の回復を受けて昨年から採用活動を再開し、今年は6年ぶりに新入社員を迎えました。その採用活動を通して感じたのは、学生が「成長できる環境」を重視しているということです。若いうちから挑戦できる機会や、自分の意見を生かせるプロジェクト、将来のロールモデルとなる先輩の存在などを重視する傾向があります。

また、福利厚生や制度が整っているだけではなく、「実際に制度が使われているか」を気にする学生が非常に多いと感じています。制度の有無だけでなく、実際に働きやすい職場であることを伝えていくことが大切だと考えています。

橋本

ありがとうございました。

続いて、NTT ドコモで支店勤務やサービス開発、ダイバーシティ推進など幅広い業務を経験し、現在は執行役員コンシューマサービス本部統括長を務める野沢千晶氏に伺います。

これまで東北圏と東京圏の両方で採用や人材育成に携わる中で、応募者像の違いや、女性求職者が企業選びで重視する点にどのような違いを感じていますでしょうか。

野沢 氏 (パネリスト)

今年6月までNTT ドコモ東北支社長を務め、現在は本社で全国のコンシューマ営業を統括しています。東北と東京の両方で採用に携わる中で感じるのは、「地域に魅力がない」のではなく、「選ばれる企業像が十分に伝わっていない」のではないかとことです。



野沢 千晶 氏 (パネリスト)

地域採用では応募者の確保に苦労する一方、調査ではコロナ禍以降も一定数の学生が地元就職を希望していることが分かっています。しかし、「志望する企業がない」という理由で地元就職を選ばない学生も少なくありません。

私は、この「志望する企業がない」という言葉は、企業そのものがないという意味ではなく、「そこで働く自分の姿がイメージできていない」ということではないかと考えています。

企業選びでは、労働時間や勤務スタイルに加え、入社後のキャリアを具体的に描けることや、

仕事とライフイベントを両立しながら安心して働ける環境を重視する傾向が高まっています。特に女性は、自分らしいキャリアを築きながら働き続けられるかという視点を大切にしていると感じます。

東北圏と東京圏では就職に対する考え方に違いがあると言われますが、実際には「生活の安定」や「地域への貢献」を重視する若い世代が増えており、その傾向は地域を問わず共通してきているように感じています。

だからこそ、「地元でも暮らしとキャリアを両立できる」という企業の姿をしっかりと伝えていくことが重要です。地域でも安心してキャリアを築けることが伝わるよう、制度の充実を図りながら、地域での採用活動を進めていきたいと考えています。

橋本

ありがとうございました。

最後に、地域への入口づくりという視点から、宮城県企画部副部長の長谷川素子氏に伺います。

長谷川氏は、宮城県庁で福祉やスポーツ、広報、子育て支援などさまざまな分野を経験し、現在は企画部で地域振興や県政に関する総合的な企画・調整などに携わっています。

近年は、大手転職サイトやSNSを活用した就職活動が主流となっています。こうした変化を踏まえ、宮城県では若年女性に選ばれる地域づくりに向けて、どのような取り組みや工夫を進めているのでしょうか。

長谷川 氏 (パネリスト)

私は栃木県出身で、大学進学を機に宮城へ来て、そのまま宮城県庁に就職しました。宮城・東北で子育てをしながら暮らしてきた中で、こ



長谷川 素子 氏 (パネリスト)

の地域が大好きになりました。

県庁では福祉や広報、政策立案などさまざまな業務を経験させていただき今に至ります。県庁も民間企業と同様に人材確保が大きな課題となっています。採用試験の倍率は年々低下し、若手職員の自己都合退職も増加するなど、危機感を持って取り組んでいます。

そのため県では、「より幅広く、より働きやすく、より豊かな生活」を柱とした職員確保緊急プランを策定し、「選ばれる職場」を目指した取り組みを進めています。

採用では、インターンシップの受け入れ拡充に力を入れています。実際に参加した学生からは、「公務員の仕事に対する固定観念が変わった」「異動を前向きに捉えられるようになった」「職場の雰囲気の良いを感じた」といった声が寄せられており、仕事への理解を深める機会として効果を感じています。

また、県庁だけでなく、地域企業への支援にも力を入れています。高校生と若手社会人によるワークショップや、女子大学生と働く女性との交流イベント、合同企業説明会、パッケージ型インターンシップへの支援、県外学生の県内就職活動への補助など、企業と学生が接点を持てる機会づくりを進めています。

さらに、女性が活躍する企業を訪問するバスツアーやキャリア形成研修、女性活躍推進企業

への支援などにも取り組み、県庁だけでなく地域全体で若年女性に選ばれる職場づくりを後押ししていきたいと考えています。

テーマ2:労働環境・働き方(地域への定着) 女性が辞めない職場をどうつくるか ～風土・マネジメントの視点から～

橋本

ここまでは、若年女性に「選ばれる企業」になるための採用での取り組みなどについて、それぞれの立場からお話いただきました。

一方で、採用できても内定辞退や早期離職、東京圏への転職などによって地域を離れてしまうケースも少なくありません。

そこで次のテーマでは、「女性が辞めない職場をどうつくるか」について考えます。企業で働き続けることは、その地域で暮らし続けることにもつながる重要な視点です。

まずは、野沢氏に伺います。テレワークやフレックスタイム制度など柔軟な働き方が広がる中、東北圏だからこそ実現しやすいワークライフバランスについてお話を伺います。

野沢氏

私は仕事と子育てを両立しながらキャリアを築いてきました。その経験もあり、働き方を変えていくことには強い想いがあります。ダイバーシティ推進室長として、多様な人材が働き続けられる環境づくりや制度改革にも、人一倍力を入れて取り組んできました。

NTT ドコモでは、女性や若手、外国人など多様な人材が活躍するだけでなく、一人ひとりが能力を発揮できるよう、働き方そのものを変えていくことを重視しています。子育てや介護、

不妊治療や病気の治療など、それぞれの事情に応じて誰もが働き続けられる環境づくりを進めています。

その中心となるのが、「スーパーフレックス」と「リモートスタンダード」です。

「スーパーフレックス」は、朝5時から夜10時までの間で勤務時間を柔軟に設定できる制度です。子どもの送り迎えや介護などで一度仕事を中断し、その後に勤務を再開するなど、一人ひとりの生活に合わせた働き方ができます。

また、「リモートスタンダード」は、リモートワークを基本とする働き方です。居住地に関わらず所属する組織の業務に携わることができ、例えば東北支社の業務を四国や沖縄から担当することも可能です。この2つの制度が組み合わさることで、男女を問わず柔軟な働き方が実現できるようになりました。

こうした環境づくりにより、男性の育児休業取得も進み、女性も育児休業後にフルタイムで復職するケースが増えています。仕事と家庭の両立は女性だけの課題ではなく、男性も当たり前前に育児へ参加できる環境づくりが重要だと考えています。

一方で、制度は整っているだけでは十分ではありません。「安心して制度を使える環境づくり」が何より大切です。例えば、男性社員に子どもが生まれた際には、本人だけでなく上司にも制度を案内し、職場全体で育児休業を後押しできるよう取り組んできました。制度を利用しやすい雰囲気や、上司が積極的に声を掛ける職場づくりも重要だと考えています。

橋本

テレワークやフレックスタイムなど柔軟な働き方が広がる一方で、販売・サービス業では勤

務形態や人員体制の面から、働き方改革が難しいと言われることもあります。

そこで次は、小宮氏に、産休・育休からの復帰支援をはじめ、女性が長く働き続けられる職場づくりにどのように取り組んでいるのか、お話を伺います。

小宮 氏

百貨店は午前10時から午後7時30分まで営業し、元日を除いて営業を続けています。限られた人員で店舗を運営する必要があり、一人が複数の業務を担うことも多いため、リモートワークの導入は容易ではありません。

その一方で、「何をするか」だけではなく、「どのような働き方をしたいか」という視点から、働く場所や働き方を選べる環境づくりを進めています。

例えば、売り場ごとの採算性を見直しながら営業時間を調整し、フロアによっては早く退勤できる体制を整えました。また、お客様対応の少ないスタッフ部門では、フレックスタイムを導入するなど、業務内容に応じた柔軟な働き方を取り入れています。

さらに、ホテルや物流部門、グループ会社への出向など、多様な経験を積める機会も設けています。従来は男性が中心だった物流業務にも女性が携わるなど、「この仕事だからこの働き方」ではなく、「こんな働き方ができる」という選択肢を広げることを意識しています。

また、配偶者の転勤などライフイベントに応じてグループ会社へ異動できる制度や、毎年自身のキャリアや働き方の希望を申告できる制度も設けています。

会社の経営と働き方改革は切り離せるものではありません。経営改革と働き方改革を一体的

に進めながら、「何がやりたいか」だけではなく、「こんな働き方ができる」という選択肢を示し、一人ひとりが働き方から活躍の場を選べる環境づくりを進めています。

橋本

ここまでは、企業それぞれの立場から、女性が働き続けられる職場づくりについてお話しいただきました。

続いては行政の立場から、長谷川氏に伺います。宮城県では、ワークエンゲージメントの向上や女性に選ばれる職場づくりに向けて、県庁内部での取り組みに加え、地域企業への支援も進めています。企業と地域の双方を支える取り組みについてお話を伺います。

長谷川 氏

宮城県では女性職員の採用割合は最近では約4割となっていますが、女性管理職の割合は12.1%にとどまっています。こうした状況を踏まえ、県庁では2018年度から働き方改革に取り組んでいます。

女性が辞めない職場は、若者も辞めない職場だと思っています。そのため、女性だけでなく、若い世代も働き続けたいと思える環境づくりが重要だと考えています。

県では、「行政手続きのデジタルシフト」「業務環境のデジタルシフト」「働く場所・時間の選択肢の拡大」「職員一人ひとりが主役となる職場づくり」の4つを柱に、生産性の向上と働きやすい職場環境の構築を目指しています。

私が入庁した約35年前は、採用面接で「結婚したら仕事を辞めるのでは」と聞かれたり、女性職員がお茶くみを担当したりすることが当たり前で、例えば職場環境が嫌で辞めたとしても

次の就職先がない時代でした。しかし、今は仕事を辞めても次の選択肢がある時代です。だからこそ、職場環境を整えなければ、選ばれる職場にはならないと考えています。

県庁では、行政手続きのオンライン化や庁内システムのデジタル化、生成 AI の活用などを進め、業務の効率化を図っています。また、在宅勤務やフレックスタイム、週休3日制度、オフィス改革など、一人ひとりのライフスタイルに応じた働き方を選べる環境づくりにも取り組んでいます。

さらに、地域企業に対しても、テレワークやフレックスタイム導入に向けた専門家派遣や、休憩室・更衣室など職場環境整備への補助、女性が働きやすい職場づくりに向けたアドバイザー派遣などを実施し、県庁だけでなく地域企業とともに、働きやすい職場づくりを進めています。

テーマ3：キャリア形成機会（成長） 東北圏でキャリアを伸ばす ～地方で成長し続けられるキャリア環境とは～



橋本

制度や働く環境を整えることに加え、職場の風土やマネジメントが、女性が働き続けられる職場づくりの重要な基盤であることが見えてき

ました。

一方で、働き続けられる環境があっても、その先に成長できる実感やキャリアを描ける環境がなければ、定着にはつながりにくいという課題もあります。

そこで次のテーマは、「キャリア形成機会」です。東北圏でキャリアを伸ばしていくためには、どのような環境や仕組みが必要なのか。地方だからこそ実現できる成長の機会について、まずは小宮氏に伺います。

地方で採用した社員のキャリア形成や、女性管理職の育成に向けて、どのような取り組みを進めているのか、お話を伺います。

小宮 氏

私は34年間、一貫して営業部門でお客様と向き合い、売上や顧客心理を考え続けてきました。地域で長く働く社員には、お客様を深く理解していることや、地域とのネットワークを築いていることという大きな強みがあります。だからこそ、将来的には地域で育った社員が経営を担うことが、企業にとって大きな力になると考えています。私自身も、仙台三越では地元で育った社員から次の社長が生まれることを一つの目標に掲げ、その土台となる企業づくりに取り組んでいます。

仙台三越では93年の歴史の中で女性社長はまだ2人しかおらず、女性管理職も決して多くありません。女性が管理職として働く姿を実際に見る機会が増えることが、「自分も目指せる」という意識につながると感じています。

私自身、39歳で部長、48歳で役員となりましたが、その際には「女性活躍の流れに乗って登用されたのではないか」「普通なら昇進できなかったのではないか」と受け止められること

もありました。しかし、実際には試験を受け、一つひとつ経験を積み重ねながらキャリアを歩んできました。

振り返ると、営業や販売、バイヤー、店長など、自分の強みを生かせる分野で経験を重ねてきました。一方で、経営企画や管理部門を経験しないまま社長となり、経営については一から学び直す場面も少なくありませんでした。

その経験から感じているのは、女性に限らず、将来管理職を担う人材には、早い段階からさまざまな部署や仕事を経験できる環境が必要だということです。得意分野だけではなく、幅広い経験を積むことが、自信を持って次の役割に挑戦することにつながります。

また、首都圏でも入社5年目までに離職する若手男性社員が約半数に上るなど、人材の定着が課題となっています。だからこそ、「この人はこの仕事だけ」と役割を固定するのではなく、さまざまな仕事や役割を経験できる環境を整えることが、女性管理職をはじめ、多様な人材の育成につながると考えています。

さらに、昇進試験でも失敗を恐れて挑戦を諦めてしまうのは非常にもったいないことです。知識や経験が十分でなくても、挑戦しながら学び、成長できる環境をつくることが、人材育成には大切だと考えています。

橋本

小宮氏からは、地域で経験を積み重ねながら人材を育成していくことや、多様な経験がキャリア形成につながるというお話をいただきました。

続いては野沢氏に伺います。地方拠点、特に東北圏において、キャリア形成や成長機会をどのように確保しているのか、また、組織を率いる立場として、女性リーダーならではの視点や

工夫についてもお話を伺います。

野沢 氏

ドコモでは、本社だけでなく、東北地方や中国地方など全国各地においても、同じようにキャリアを築ける環境づくりを目指しています。地域勤務だからキャリアの機会が限られるのではなく、地域でも本社と同じようにキャリアを築き、成長できる環境づくりを大切にしています。

もともと女性社員は全体の約2割、女性管理職はさらに少ない状況でした。そこで2002年から女性活躍推進プログラム「Win-d」を立ち上げ、若手社員から管理職候補、管理職まで、それぞれのキャリア段階に応じた研修やメンター制度を設けながら、継続的に人材を育成してきました。地域勤務の社員も本社勤務の社員も同じ仕組みで育成することで、女性管理職の比率も着実に高まってきています。

また、女性活躍は「女性のための取り組み」ではなく、経営の質を高めるための取り組みだと考えています。多様な視点が意思決定の質を高めることから、経営層にもその考え方を伝え続けてきました。

一方で、キャリア形成には制度だけでなく、管理職と本人双方の意識も重要です。管理職には、女性社員にリーダーとしての役割を任せ、成功体験を積める機会をつくること、失敗を恐れず挑戦できるよう背中を押すことを求めています。

そして本人にも、「できるかどうか」ではなく、「やってみるかどうか」で考えてほしいと伝えています。女性は自分を過小評価し、育児との両立などに漠然とした不安を抱えがちです。「何が不安なのか」を具体的に整理していくことで、解決策が見えてくることも少なくありません。

不安を漠然と抱え続けるのではなく、一つひとつ具体化しながら対策を考えていくことが大切だと話しています。

管理職は特別な地位ではなく、組織の中で一つの役割(ロール)です。まずはその役割を引き受けて挑戦してみることが、次のキャリアにつながると考えています。

さらに、ドコモでは女性人材の育成を管理職や経営層の評価指標(KPI)にも組み込み、人材育成を組織全体で進める仕組みを整えています。経営者、管理職、そして本人がそれぞれの役割(ロール)を果たすことが、地域でもキャリアを築き続けられる環境につながると考えています。

橋本

地域で働き続けるためには、キャリアを描き、成長し続けられる環境が欠かせません。それは企業だけでなく、行政にも共通する課題です。

最後に、長谷川氏に伺います。宮城県庁における女性職員のキャリア形成や管理職登用の現状、地域企業へのキャリア形成支援、さらにご自身が歩んできたキャリアについてお話を伺います。

長谷川氏

宮城県庁では、係長級や課長補佐級の女性職員は徐々に増えているものの、職員全体に占める女性の割合と比べると、管理職への登用はまだ十分ではありません。背景には、過去の女性採用数の少なさや、身近なロールモデルが少ないこともあると考えています。

また、さまざまな業務を経験していないと、「自分にできるだろうか」という不安から昇任をためらうことにもつながります。そのため県庁

では、女性職員をこれまで少なかった政策決定部門や管理部門へ配置するほか、キャリア形成研修や外部研修への派遣などを通じて、幅広い経験を積める機会を増やしています。

ロールモデルを増やすことも重要です。意思決定の場に女性が一人だけいるのと、複数の女性がいるのとでは、意見の受け止められ方も変わります。一定の人数がいることで多様な意見が意思決定に反映されやすくなり、それが組織の多様性にもつながると考えています。

地域企業に対しても、若手女性社員や管理職候補者向けの研修、女性管理職登用を促す研修などを実施しています。また、女性の働き方やキャリアを紹介するポータルサイト「ずっと宮城」では、さまざまな分野で働く女性をロールモデルとして紹介しています。水産加工業など、女性の登用が進みにくい業種に対しても、専門家を派遣し、中核人材として女性を育成・登用する体制づくりを支援しています。

私自身、入庁時に上司から「女性であること」「県外出身(ヨソモノ)であること」など、これから仕事をしていく上でマイナスに働く要素を意識しておいた方がいいと助言されました。その言葉を頭に置きながらも、さまざまな仕事を前向きにとらえ経験してきました。

結果として、班長や管理職へステップアップする際にも、「これまで経験してきたことを生かせば、自分にもできるかもしれない」と思えるようになりました。だからこそ、経営者や管理職の皆さんには、部下を「育てる」という意識を持ち、さまざまな経験を積ませてほしいと思っています。

また、仕事以外の経験もキャリア形成につながります。子育てや家庭、地域での経験を通して、効率化やコミュニケーション、人の力を借

りること、チームで支え合うことなど、仕事にも生かせる力が身につきます。ライフイベントをキャリアの中断と捉えるのではなく、そこで得られる経験も含めて、本人の成長を支えていくことが大切だと考えています。

テーマ4: ライフスタイル・環境(暮らし) 東北圏が選ばれる地域になるために ～キャリアと暮らしの両立が選ばれる地域へ～

橋本

ここまでは、東北圏でも成長やキャリアアップを実現できる環境や、そのためのさまざまな工夫についてお話しいただきました。

一方で、地域を選ぶ上では、仕事やキャリアだけでなく、「どのような暮らしができるのか」という視点も大切です。

最後のテーマは、「ライフスタイル・環境」です。東北圏が若年女性に選ばれる地域になるためには何が必要なのか、キャリアと暮らしを両立する視点から考えていきます。

まずは野沢氏に伺います。社員の働き方やモチベーションを見てきた中で、仕事と暮らしの関係に東北圏と東京圏でどのような違いを感じているのか。また、文化や子育て、生活環境などの違いが、働く人の意識や仕事への向き合い方にどのような影響を与えているのか、お話を伺います。



野沢 氏

全国の女性社員と接し、東北で2年間勤務した経験から感じるのは、東北には若い世代から選ばれるポテンシャルが十分にあるということです。

生活コストの低さや通勤時間の短さ、子育てのしやすい環境、家族や地域コミュニティとのつながりなど、仕事と暮らしのバランスを重視する今の若い世代にとって、大きな魅力があります。

一方で、性別役割分担意識が依然として根強く残っていることや、キャリア形成の機会やロールモデルが十分に見えにくいことは課題です。企業の取り組みが十分に伝わっておらず、「地域で働く未来」を具体的にイメージしにくいことも、地域が選ばれにくい要因の一つだと感じています。

また、性別役割分担意識は、職場だけでなく家庭の中でも形成されます。「男性は仕事、女性は家庭」といった固定観念を幼い頃から受けることで、自分でも気づかぬうちに「自分にはできない」と可能性にふたをしてしまうことがあります。

実際に東北で働く女性たちと接すると、高い能力やスキルを持ちながら、自分を過小評価してしまう人も少なくありません。だからこそ、自分自身で可能性に制限をかけていないかに気付くことも大切だと考えています。

そして、女性活躍は女性だけの課題ではありません。女性がキャリアを諦めずに働き続けられる地域をつくることは、地域の持続的な発展にもつながります。

企業、地域、そして本人がそれぞれの役割を果たすことで、「我慢して残る地域」ではなく、「自ら選び、住み続けたいと思える地域」になっ

ていくのではないのでしょうか。弊社としても、その実現に向けて一翼を担っていきたいと考えています。

橋本

小宮氏に伺います。

百貨店は、お客様の暮らしに最も近い立場で日々接しています。そうした中で、女性の購買行動やライフスタイルについて、東北圏と東京圏で違いを感じることはあるのでしょうか。

また、お客様との日々の接点を通して見えてくる、女性が「この地域で暮らしたい」と感じる条件や、東北圏ならではの魅力についても、お話を伺います。



小宮氏

東京から販売応援に来たスタッフに「東京と仙台で違いを感じることはありますか」と尋ねたところ、「東北では『これを買ってもいいですか』と、ご主人の許可を気にする女性が多い」という声がありました。

背景には、「働くのは男性」「家計を支えるのは男性」といった性別による役割意識が今も残っているのではないかと感じています。実際に、「働くことに理解のある夫です」「夫の理解があって仕事を続けられています」といった言葉を耳にすることもあり、女性が働くことを特別視する意識がまだ残っているように思います。

私自身も、女性経営者として「家族はどうしているのですか」と聞かれるなど、女性にはこうあるべきという固定観念を感じる場面がありました。こうした決めつけがなくなり、多様な働き方や生き方が自然に受け入れられる社会になってほしいと考えています。

一方で、東北には大きな魅力があります。通勤時間が短く、海や山が近く、旬の食材に恵まれ、人と人とのつながりも温かい地域です。私自身も仙台で暮らす中で、その暮らしやすさや人の温かさを実感してきました。

こうした東北ならではの魅力を大切にしながら、誰もが自分らしく働き、暮らせる地域になれば、東北はもっと選ばれる地域になっていくのではないかと思います。

橋本

ここまで、企業それぞれの立場から、東北には暮らしやすさという大きな魅力がある一方で、その魅力を生かすためには、働き方や意識、環境づくりをさらに進めていくことが重要だというお話をいただきました。

最後は行政の立場から、長谷川氏に伺います。東北圏、そして宮城県が選ばれる地域になるために、仕事と暮らしの両立をどのように支えているのか、多様な働き方の推進や地域企業への支援など、県として力を入れている取り組みについてお話を伺います。



長谷川 氏

宮城県庁では、男性職員の育児休業取得率が98.7%まで上がっています。ただし、取得期間を見ると短期間にとどまるケースも多く、女性が取得する期間との差はまだ大きい状況です。男性が育児にしっかり関わることは、女性が仕事を続け、キャリアを築く上でも重要だと考えています。

そのため、子育て関連休暇の充実に加え、男性職員の育休取得事例を紹介するなど、「実際に取っても大丈夫」と思える環境づくりも進めています。育児休業を経験したことで、業務の優先順位を意識するようになったり、子育て中の同僚への理解が深まったりと、仕事にも良い影響が生まれています。

地域企業に対しても、制度づくりを支援するアドバイザー派遣や職場環境整備への補助、男性育休取得への奨励金、キャリアのリスタート支援などを実施しています。

さらに今年度は、若者や女性に魅力ある地域・職場づくりに向けた新たな取り組みも始めています。首都圏に転出した若者とつながる「宮城ファンクラブ」を通じて地域や企業の魅力を継続的に発信するほか、大学生向けの海・山の魅力を活かした体験交流ワークショップや、宮城の自然素材を生かしたコスメやサプリメントなどの若者や女性に関心を持ってもらえる産業づくりにも取り組んでいます。

私自身、宮城で30年以上暮らし、東北は本当に素晴らしい地域だと感じています。だからこそ、「本当に若い人たちに選んでほしいと思っているのか」を、地域や職場の側も改めて考える必要があると思っています。

一人ひとりの価値観やライフスタイルが異なる中で、これまでのように一括りにした対応で

はなく、それぞれの事情に向き合いながら、仕事と暮らしの両方を考えられる職場づくりが求められています。

すべてを一度に変えるのは難しくても、フレックスタイムや時差出勤、モバイルワーク、職場環境の改善など、できることから一つずつ取り組むことはできます。県庁でも今年、ついに和式トイレが洋式に改装されます。そうした取り組みを一つでも始めようとすることで、当事者の声を聞く機会が生まれ、コミュニケーションも増えていきます。その積み重ねが、若者や女性に選ばれる地域や職場につながっていくのではないかと考えています。

橋本

キャリアと暮らしを切り離して考えるのではなく、その両方を含めた満足度を高めていくことが、地域が選ばれるための鍵になるということを、皆さんのお話から改めて感じました。

本日は、「求人・採用」「労働環境・働き方」「キャリア形成機会」「ライフスタイル・環境」の4つの視点から、若年女性の地域外流出という課題について考えてきました。

この課題は、一つの施策や工夫だけで解決できるものではありません。企業、行政、地域がそれぞれの立場で取り組みを積み重ねていくことが重要です。

今日のお話が、皆さん自身の職場や地域に立ち返り、「自分たちに何ができるのか」「どこから変えていけるのか」を考えるきっかけになればと思います。

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。

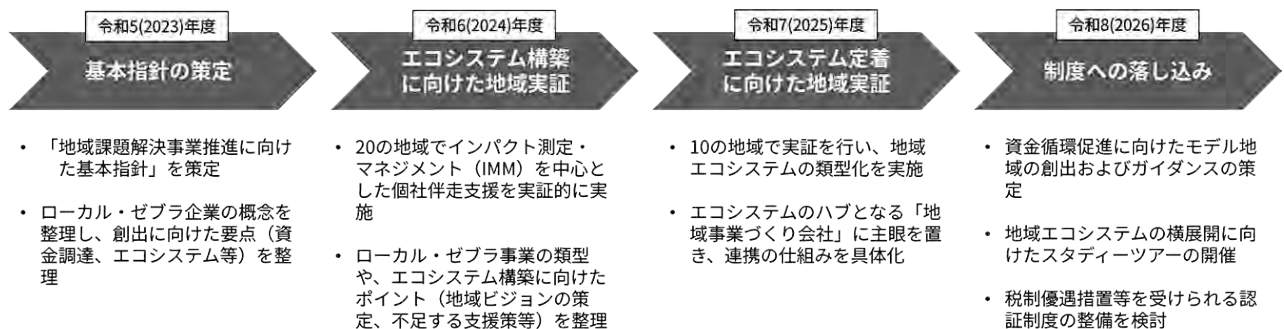
このように、現在の政策フェーズは、全国一律の概念や方向性を整理する段階から、それらを各地域にどう根付かせ、持続可能な資金循環・支援環境へと落とし込むかを検討する段階へと進展している。

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
	6 ・「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
	12 ・「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
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
	7 ・「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）

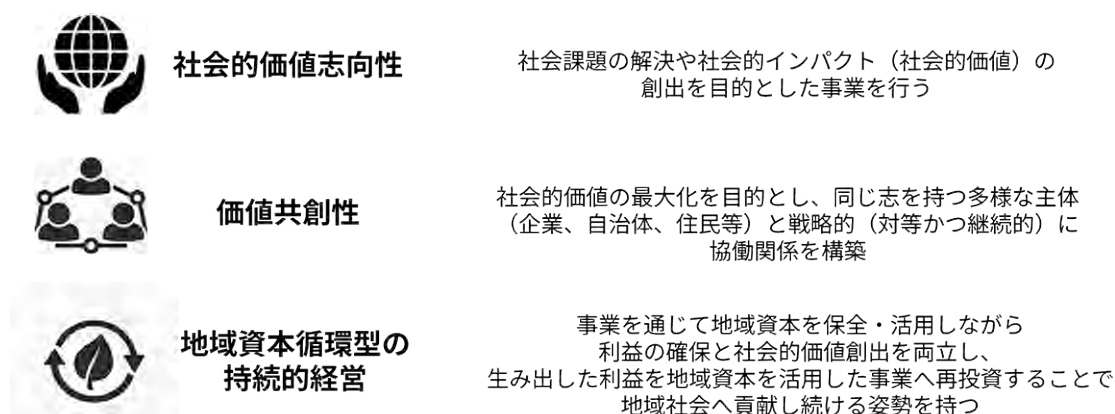
出典 2) PwC コンサルティング合同会社「令和6年度 地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業（地域実証支援を通じたエコシステム調査事業）事業成果報告書」（2025年3月）

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む、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。

「東北・新潟のキラ☆パーソン」動画配信事業について

「東北・新潟のキラ☆パーソン」動画配信事業は、若者が東北圏（東北6県ならびに新潟県）を舞台に自分のキャリアやスキルの向上を目指し、自ら行動を起こすための「動機」や「気づき」につなげることを狙いに、2019年度から地域情報発信事業として取り組んでいる。

当センターホームページ内「東北・新潟のキラ☆パーソン」サイトでは、現在、61名の「キラ☆パーソン」を紹介している。東北圏の様々なフィールドで挑戦し活躍している若手起業家や経営者、社会課題の解決に取り組む方、先端技術に取り組む研究開発者達の働く姿、生き方、価値観などを現場感のある動画で発信している。

今年度は、東北圏の各県より1名ずつ、計7名の「キラ☆パーソン」の動画概要を3回に分けて紹介することとしており、前回発行の夏季号に続いて2回目の紹介となる。

是非ご一読いただくとともに、サイト内の実際の動画をご覧いただき、その想いや取り組みを感じていただきたい。

※本誌での紹介内容は、各動画の制作当時の情報を基に構成しています。

当センター「東北・新潟のキラ☆パーソン」
公式 YouTube チャンネルはこちら→→→



蛸原 紘子 さん

◆動画タイトル

『自然と共存しマタギの伝統を繋げる』

（公開日：2019年11月7日）

◆山形県小国町

◆マタギ／小国町職員



自然と共存し マタギの伝統を繋げる

小国町に暮らすことになったきっかけとは？

高校生の時から絵を描いていて、東北芸術工科大学の日本画コースに入学するために山形に来ました。

動物をずっと描いていて、どうしたら野生の動物を見られるのかと考えていた時に、マタギの研究をされている先生に出会い、話をしている中で「そんなに見たいのであれば、熊狩りに付いてくるか」と誘っていただき、二つ返事で付いていった先が小国町でした。

一緒に山を歩いてみると、猟師さんの山の歩

き方や見方というのが、私が見ている山の世界とは全く違うと感じ、そういう部分をもっと教わりたいという気持ちから、猟師さんたちと暮らしたいと思うようになりました。

蛸原 紘子さん / 小国町役場：マタギ



マタギたちの狩猟の様子
（写真提供：蛸原一平）

マタギとはどのようなものですか？

主に熊を獲る人たちというイメージが強いですが、春は山菜を採り、夏と秋はきのこを採ったり、沢釣りで魚を獲ったりする人もいます。冬は、うさぎや山鳥などを獲って、雪が解けてきたら熊を獲りに行く。一年を通じて山に入り、自分の掌のように山を知っている人々です。

マタギの魅力とは？

時期になったら山に入って熊を見つけて、皆で仕留めて、帰ってきたら宴会する。それをやらないと一年が始まらないような、必ずやらなければならない行事の一つのような感じで、病みつきになります。



蛸原さんが感じる幸せとは？

小国町はものすごく雪が多いですが、雪があることで冬はうさぎやカモシカなどの色々な足跡が見られるし、特に春は一日一日景色が変わっていくのを日々眺めています。また、知り合いから畑で育てた野菜をいただくのですが、山で採ったものやいただいたもので食卓が出来る上だと、とても幸せだなと感じます。

蛸原紘子さんの近況

- ◆動画公開の後、2人の子どもを出産し、子育てと仕事を両立させながらマタギも続ける。
- ◆マタギがガイドをする「朝日連峰山開き（毎年6月）」や「雪の学校※（毎年3月）」などのイベントを開催。

※地元のマタギと一緒に残雪の森を巡る1泊2日の体験プログラム。



小国町の魅力とは？

小国町出身の方には、小国は何もないからと言って都会を目指す人もたくさんいますが、人がたくさんいるところに行けば行くほど人間の代わりがきくと思います。一人ひとりを大事にしてくれる場所という意味では、小国町はすごくいい所だと思っています。

マタギとしての想いとは？

昔の人たちが大事にしてきた山の神様に対する敬意や獲った命の扱い方を、若者としてしっかりと後世に繋いでいかなければならないと思っています。



▶本編動画のご案内

本編動画は、下記二次元コードから視聴いただけます。



山内 まどか さん

◆動画タイトル

『日本で唯一動物園が教室の
フリースクール』

(公開日：2024年10月22日)

◆岩手県盛岡市

◆みんなのまなびば ぐるぐるの森 代表



「ぐるぐるの森」の活動内容と、動物園をフリースクールの教室に選んだ理由や想いとは？

子どもの学習支援、子どもの貧困対策として子ども食堂や食糧支援事業をしています。また、社会起業家の育成事業も行っています。

盛岡市動物公園 ZOOMO がリニューアルするにあたって、動物公園の考えとしても、動物を見に来るだけではなく、社会的価値を付加したいという思いが強くなりました。

動物公園では、色々な種類の仕事をしている大人がいます。また、オープンな空間であり、来園者も大勢行き交っています。

勉強に関しても、わざわざ自分が居たくないような苦しい環境でする必要は無いよねという想いがあったので、心も自由になれるような場所として、フリースクールをやるなら外でやりたいなと思っていました。



「ぐるぐるの森」での一日の過ごし方は？

午前中は、オンライン学習の教材を使ったり、漢字練習をしたりと、勉強をしています。お昼ご飯を食べたあとは自由学習の時間になっていて、園内の動物に会いに行くことが多いです。

子どもたちにはチャレンジも経験してほしいので、例えば、動物公園の困りごとについてどうしたら良いと思うか問いを投げかけて、企画書を作ってもらっています。それを動物公園に提出して、了解が得られたら実践しています。

子どもと言っても、姿形が子どもというだけであって、心が大人な子はたくさんいますし、大人が偉いということは無いと思っているので、対等でいたいと感じています。



フリースクールをはじめるきっかけとは？

年の離れた妹がいましたが、妹は高校生の時

に不登校になりました。その時、私は「学校に行かなきゃダメじゃん」とすごく思っていたんです。結果として妹は亡くなってしまい、どうしてこういうことが起きてしまったんだと思ひ、色々なことを調べているうちに、フリースクールという存在を知りました。その時から、これは絶対に必要だと感じ、いつかフリースクールをつくりたいと思いながらやってきました。



「ぐるぐるの森」の未来像は？

私が支援をしたいのは、子どもというよりは親が幸せに暮らせるようになったり、幸せな子育てをできるようになったりすることです。心

に余裕が生まれると、子どもたちに良い影響を及ぼすのではないかと考えています。

学校に行けなくなって親子で塞ぎ込んでいる方もすごくたくさんいます。そういう方たちに知ってもらい、気軽に来られるフリースクールにしたいと思っているので、もっと多くの子どもたちを受け入れられるようにしたいなと考えています。

若者たちへのメッセージ

失敗を恐れている若い人がすごく多いと感じるので、失敗しても大丈夫だから何でもやってみたらいいと思います。



山内まどかさんの近況

- ◆2026年：「ぐるぐるの森」が公益財団法人子ども未来支援財団「子どもサポート基金（2026年度）」※1の助成先団体に認定。

※1 東日本大震災で被災した地域の子どもたちを取り巻く環境に関わる中長期的課題に取り組む団体を助成する基金。

- ◆2025年：「ぐるぐるごはんプロジェクト 木曜よるごはん会」を開催。8月21日（木）から2026年1月15日（木）の期間、主に大学生を対象としたお弁当配付やフードパントリー※2を実施。

※2 生活に困っている方などへ、食品を無償で配布する活動。

▶本編動画のご案内

本編動画は、下記二次元コードから視聴いただけます。



杉浦 風ノ介 さん

◆動画タイトル

『「ノリ」が生み出す地方の活気
地方にこそあるチャレンジの舞台』

(公開日：2026年2月17日)

◆宮城県栗原市

◆六日町合同会社 代表社員／風の沢合同会社 代表



六日町との出会いは？

六日町通り商店街は、美術展を開催していた頃にポスターを貼ってもらうお願いをしていたり、お酒の会によく来ていただいていた方が実は商店街の人だったり、変わったおじさんがたくさんいる面白い商店街だと思っていました。雰囲気も下町人情の温かいような商店街なので、もっと人が集まってこの場所が面白くなるといいなと思っています。そのためには、ここで何かやりたいという人をマッチングさせる場所が必要だと思い、飲食業は未経験でしたがノリでカフェを始めました。



夜市とナイトマーケットの取り組みについて

六日町通り商店街には、この10年くらいで約30店舗が新しく開業しました。その若者た

ちで夜市を運営するとなると軋轢が生まれると思ったので、夜市をやっている日の同じ時間、同じ場所で違うイベントを開催するという形で、ナイトマーケットを始めました。外から見ると一つのイベントなのですが、実は別々のイベントが二つ走っています。夜市のノスタルジックな雰囲気を残したまま、商店街の名前を広げるためのイベントになるといいなと思っています。



交流イベント「六日知らず」とは？

毎月集まるイベントを開催していたところ「定期的にやっているのが良いね」という話になり、六日町にちなんで毎月六日に集まるイベントをやっていきましょうということで始まりました。最初は飲み会のような感じだったのですが、少しでも学びなどを共有できる方が良くと思い、今はゲストスピーカーを呼んで話を聞くような形にしています。細く長く続けるために



飲食物は持ち寄りにしていることで、ずっと続けてこられているのだと感じています。

思い描く将来像とは？

なんでこんなことをやっているのだろうと時々思うのですが、目指したいのは地方分権です。聞いたことが無いような商店街が元気になるということが大事だと思っていて、この地に



ヘンチクリンを100人くらい歩いて行ける範囲に集めたいなと思っています。そうすることで、何らかの化学反応が起こるのではないかと考えています。

若者へ伝えたいことは？

経営というのは、ちゃんとしなければいけないんだなということに、ようやく気づき始めました。ちゃんとやっていると地域の人も助けてくれますし、失敗しても痛手は食わないのかなと思います。チャレンジしやすい場所が地方にはあると思いますので、やりたいことがある人は、都会で埋もれるよりも地方に行くことが大事だと思っています。



杉浦風ノ介さんの近況

- ◆2026年：2月10日（火）、杉浦風ノ介さんが、総務省「令和7年度ふるさとづくり大賞（総務大臣賞）」を受賞。
- ◆2026年：7月10日（金）、六日町合同会社・六日町通り商店街が、経済産業省 中小企業庁「地域にかがやく わがまち商店街表彰2026」を受賞。

▶本編動画のご案内

本編動画は、下記二次元コードから視聴いただけます。



※本誌での紹介内容は、各動画の制作当時の情報を基に構成のうえ掲載しております。

農業未経験でも、知識や技術を身に付けられます

株式会社西部開発農産（岩手県北上市）

ーメッセージー



栽培管理課 大豆・飼料栽培管理グループ

及川 奏子さん

入社年 2023年 岩手県出身

YOUは何しに農業へ？

私の実家は農家ではなかったですが、家や学校の周りには田んぼやリンゴ畑がいっぱいあり、直接触れる機会はありませんでした。空気や景色を通して身近に感じてきました。

農業は身近な存在でしたが、特に興味をもったきっかけは、高校のときに「銀の匙」という農業漫画を読み、農業について学びたいと決意し、大学では農業を専攻しました。

西部開発農産との出会いと決意・・・

大学に入学してからは、座学で植物などを学ぶほか、大学施設の一つである農場で農作業の手伝いをさせてもらいました。農場での手伝いを通して農業の楽しさに触れ、その魅力を広めたいと思いました。同時に、そのためにはより深く農業を理解し、体を動かして学ばなければならないと思いました。

そのため、農業法人の採用情報を調べていく中で、岩手県内に国内でも有数の農業法人があることを知り、西部開発農産に入社を決意しました。

会社に入社してからの業務

当社は、米や小麦、大豆などの栽培をし、肉用牛を飼育するとともに、加工品の製造や直営店の経営を行っています。

幅広い業務の中で、私は1年を通して、主に4つの作業を担当しています。

春は水稻育苗、夏は大豆の生育確認、秋には食用米の色彩選別、冬は大豆の選別を行っています。そのほかにも、時期に応じてトラクターやドローンを使用した作業にも取り組んでいます。春夏秋冬様々な作業を行う中で、毎年の天候によって成功したり、失敗したりすることもあります。その一つ一つの経験から学び、いつも新鮮な気持ちで作業に取り組むことができるため、毎日が勉強の連続です。

私が思う西部開発農産の魅力

私が思う当社の魅力は3つあります！

1つ目は本州一の作付面積を持っていることです。作付面積が大きいことは、魅力の一つなのかと思うかもしれませんが、しかし、広大な農地を管理しているからこそ、最新のスマート農業技術を実際に経験できることが大きな魅力のひとつです。

2つ目は、実家が農家ではない人でも、気軽に農業を経験できることです。農業に興味があっても、非農家の人は実家が農家の人に比べて農業を経験する機会が少ないと思いますが、農業法人では未経験からでも農業に携わることができ、実際の作業を通して知識や技術を身につけられることが魅力のひとつです。

3つ目は強い心と体を作る環境があることです。当社は農業をしているだけあって身体を使う仕事が多いです。暑い中での作業や力作業も少なからずあるので、日々の作業を通して自然と体力が身につく、困難な状況にも対応できる精神力を養うことができます。自分を心身ともに極めたいと思う方はお待ちしています！！

一企業情報一

業種

農業・林業・漁業

事業分野

- 農畜産物の生産販売・加工販売
- 農作業の受託
- 産業廃棄物の収集運搬・処分
- 労働者派遣事業
- 酒類の販売
- 農機具及び中古農機具の販売・整備ならびに
部品の販売
- 古物営業法による古物商
- 建設業・土木建築工事業
- 飲食店経営
- 農薬及び肥料の製造・仕入れ販売
- 農業研究開発により得られた経営・技術に係
るノウハウに関するコンサルティング

会社の強み

本州最大級の約960ヘクタールの農地で、米穀作物を播種から収穫後の乾燥調製、低温貯蔵まで一貫した機械化体系で生産、黒毛和牛を繁殖から肥育まで一貫生産しています。

自社生産食材を提供する直営店をオープンするなど、6次産業化にも取り組んでいます。JGAP 認証を受けた農場で栽培された安心安全で美味しい作物をお客様にお届けしています。



社屋前にて集合写真

会社概要

会 社 名	株式会社西部開発農産
所 在 地	岩手県北上市
設 立 年	1986年
代 表 者	代表取締役社長 照井 勝也
資 本 金	5,000万円
従 業 員 数	110名
電 話 番 号	0197-73-6471
U R L	https://www.seibu-kaihatsu.com

※「キラ☆企業」Web サイトで今回ご紹介した株式会社西部開発農産様のページをご覧ください。右記 QR コードからアクセスしてください。



お客さまが快適に過ごせる空間を

株式会社エービーエム（山形県米沢市）

ーメッセージー



清掃業務課

佐藤 綾香さん

入社年 2016年 山形県出身

お客様からの「ありがとう」が とてもうれしいです

私が清掃したあとに、「ありがとう」と感謝の気持ちを伝えていただくことが、とてもうれしいです。お客様が気持ち良く過ごせる環境を提供し、そのことを実感できるときに、非常にやりがいを感じます。

また、当社には清掃業務だけではなく、警備や設備管理などさまざまな仕事があります。いろいろな角度から意見を聞くことができたり、常に新しい発見ができたりと、日々向上心を持って仕事に取り組めることがとても楽しいです。

誰かの役に立てる仕事がしたいと 思いました

日常生活で当たり前のようにしている清掃を、改めて知りたいと思い志望しました。

清掃の仕事は、お客様が快適に過ごすためには欠かせない大事なことだと思います。いつも誰かがキレイにしてくれていて、気持ち良く過ごすことができるのは清掃をしている人のおかげだということに気づき、私もそんなキレイにする側の人になりたいと思いました。

決して華やかでも目立つわけでもないですが、誰かの役に立てる仕事がしたいと思い、それが清掃業務だと感じました。

毎日前向きな気持ちで 仕事をすることができます

自分自身が達成感を感じることができ、毎日前向きな気持ちで仕事ができる会社だと思います。研修や会社独自の検定なども充実していて、意欲を持って学べる環境が整っています。清掃についても一から学ぶことができるので、スキルアップも図れます。

また、技術面だけではなく、人としても成長ができるようになると思います。当社には幅広い世代の人が働いていて、自分と考え方が違う人や意見が異なる人もいます。自分がどうすれば柔軟に対処できるのか、どうしたら理解してもらえるのかを考えることで、日々人生勉強にもなります。

一企業情報一

業種

その他サービス

事業分野

- 警備業務
- 清掃業務
- 設備管理業務
- ビル総合管理事業
- 指定管理
- 管理サービス

会社の強み

官公庁や大手企業が主要取引先で、正社員、パート社員280名のスタッフが「地域一番のサービス」を目指して活躍中です。

安定した企業経営と実力主義の人事配置で、努力が報われる職場を目指しています。全従業員のうち女性が6割で、現場の責任者として女性が多く登用されています。

「あいさつマイスター制度」「エコアクション大賞」「安全衛生標語、川柳、論文、ポスター」など、独自の社員褒賞制度があります。

新入社員が安心して働けるように、人事担当者による「新人フォロー面談」を実施しています。

「資格取得補助制度」や「社内資格検定制度」など独自の社員育成プログラムによって未経験からでもプロスタッフとして置賜一円で活躍しています。令和7年度には、清掃業務における人材育成の取り組みが評価され、米沢市より米沢品質 AWARD の認定を受けました。

また、エービーエムエナジー合同会社を設立

し、太陽光発電による再生可能エネルギー事業を平成27年度から開始しています。

会社概要

会 社 名	株式会社エービーエム
所 在 地	山形県米沢市
設 立 年	1968年
代 表 者	代表取締役社長 斎藤 正則
資 本 金	1,000万円
従 業 員 数	280名
電 話 番 号	0238-37-5733
U R L	https://www.y-abm.co.jp/

※「キラ☆企業」Web サイトで今回ご紹介した株式会社エービーエム様のページをご覧ください。右記 QR コードからアクセスしてください。



酒造りとともに、魚沼の魅力在全国に発信

八海醸造株式会社（新潟県南魚沼市）

ーメッセージー



総務課

井口 ことりさん

入社年 2017年 新潟県出身

多方面にわたり挑戦し続けている 会社で将来性を感じる

地元出身の私にとって、八海山は小さいころから身近な存在でした。高校時代には、近所の小さな神社で「清酒八海山」をお神酒として振る舞う経験を通じ、日本酒で人が笑顔になること、人と人とがつながり会話が生まれることを、身を持って感じました。

当社は、日本酒を製造・販売するだけでなく、日本酒の醸造技術をもとに、ビールや焼酎、あまさけなども手掛けていて、多方面にわたり挑戦し続けているところに将来性を感じました。

また、「清酒八海山」が造られている魚沼という地域を感じてもらうための場所、「魚沼の里」の開発に取り組んでいて、魚沼の良さを全国に発信しているところに他社とは違う魅力を感じました。

お客様からの声にやりがいを感じる

私たちは「魚沼の自然、食、水、そして地域の人が築いてきた文化」といった魚沼の魅力を一人でも多くの人に感じてもらいたい、知ってもらいたいと心から思っています。

「米と麴と発酵。そして、水。」をテーマにした新商品の発売や新しい施設の建設により、メディアで紹介される機会が増えました。これにより、「八海山を初めて飲んだけど美味しかった」「また魚沼に行きたい」というお客様からの声を直接聞く機会も増え、とてもやりがいを感じます。

また、お祭りやイベントへの出店、商店街のアーケードにたくさんののぼり旗を立てていただくなど、地域の方々にも応援していただいていることを実感できるため、その分、モチベーションも違います。

社員同士が気軽に相談できる環境

当社は、創業104年と酒蔵の中では比較的新しい会社です。嗜好の多様化や食生活の変化により日本酒離れが進む中、日本酒の伝統や文化を重んじるだけではなく、新しいことにもチャレンジしている会社です。

中小企業のため従業員数も多くはなく、異なる部署でも社員同士がコミュニケーションをとることができ、いつでも気軽に相談できる環境です。

また、本社のある南魚沼市は山に囲まれた自然豊かな地域で、四季折々の表情が楽しめます。

一企業情報一

業種

食料品・飲料

事業分野

- 日本酒製造（清酒「八海山」）
- 焼酎製造（焼酎「宜有千萬」）
- 梅酒製造
- ライディーンビール製造
- あまさけ製造
- ウイスキー製造

会社の強み

八海山というお酒は、「地元魚沼の自然、食、水、地域の人が築いてきた文化」といった様々な恵みをいただいていたものです。この魚沼の魅力を発信し、多くの人に伝えていくことが、私たちの大切な仕事です。

当社では、「米と麹と発酵。そして、水。」をテーマに商品開発を行い、清酒を中心にクラフトビール、焼酎、あまさけなど幅広い商品の提供に努めています。

私たちが目指す一番の目標は、「未来永劫、終わらない会社」です。そのためには、ブランドの維持向上、地域社会との共存共栄、そして、そこに関わる一人ひとりの存在価値の向上が不可欠です。

私たちは全社員一丸となって地域社会から永続的に必要とされる会社を目指しています。



霊峰八海山と本社

会社概要

会 社 名	八海醸造株式会社
所 在 地	新潟県南魚沼市
設 立 年	1922年
代 表 者	代表取締役社長 南雲 真仁
資 本 金	1,000万円
従 業 員 数	135名
電 話 番 号	025-775-3121
U R L	https://www.hakkaisan.co.jp/

※「キラ☆企業」Web サイトで今回ご紹介した八海醸造株式会社様のページをご覧ください。右記 QR コードからアクセスしてください。



東北にたくさんの笑顔を

仙台ターミナルビル株式会社

執行役員 経営企画部長 紙本 達宏



ごあいさつ

日頃より、弊社事業にご理解・ご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

このたびは、会員企業だよりへの寄稿の機会を頂戴しましたので、弊社について、ご紹介させていただきます。

沿革

弊社仙台ターミナルビル株式会社は、1976年4月に、東北新幹線開業に向けて建設されていた新しい仙台駅に併設する駅ビルの運営会社として産声をあげ、今年で50年を迎えました。

1978年3月に仙台駅にショッピングセンター「エスパル」が、1988年7月に「ホテルメトロポリタン仙台」がオープンして以降、ショッピングセンター（仙台・福島・郡山・いわき・山形）とホテル（仙台・福島・いわき・山形）の2つの事業を南東北3県で運営してまいりました。

通勤・通学、ビジネス、旅行のお客さまが行き交うターミナル駅という特長を活かし、地域を代表するショッピングセンター、地域 No.1 ホテルを目指し、日々取り組んでおります。

また、JR 東日本グループ全体で掲げる観光流動創造及び地域活性化に向け、2016年4月から仙台市若林区荒井の「せんだい農業園芸センター みどりの杜」の運営を開始し、2021年3月には、東日本大震災からの復興の一助になりたいという思いで、仙台市若林区荒浜に体験型の観光農園「JR フルーツパーク仙台あらはま」をオープンしました。

さらに、昨年2月には、岩手県雫石町に子会社「JR STB 小岩井開発株式会社」を設立し、同

社を通じ、今年4月23日に開業したJR 東日本の新たな高付加価値型ホテルブランド「AZUMA FARM」の第一号である「AZUMA FARM KOIWAI」の経営を担っています。



ホテルメトロポリタン仙台・エスパル仙台

トピックス

今年度から2027年度にかけて、私たちはさらなる飛躍を遂げるべく、数々の施策に取り組んでおります。

①エスパル仙台本館地下レストラン街リニューアル

エスパル仙台本館地下1階のレストラン街を約20年ぶりに「エキチカダイニング」として全面リニューアル中です。仙台の特色を盛り込んだエキチカダイニングは3つのゾーンで構成し、今年の4月20日にリニューアル第一弾として「けやき香路(こうじ)」がオープンしました。けやき香路は、落ち着いた雰囲気でありながらお店の賑わいがしみ出す地元の名店で仙台らしさを感じていただけるゾーンをコンセプトとしており、オープン以来、多くのお客さまにお越しいただいております。

第二弾としてオープンするのは、トレンド感のある洗練されたお店がそろった「だての辻」、そして行き交う人々の暮らしに寄り添い、毎日来

たくなるようなバラエティ豊かなお店がそろそろ「もりの道」です。ぜひ、お立ち寄りください。

②ホテルメトロポリタンベース仙台開業

今年の4月23日、ホテルメトロポリタン仙台(本館)の隣接地に「ホテルメトロポリタンベース仙台」がオープンしました。観光やビジネスなど様々なシーンの拠点として長くお泊りいただきたいという意味をこめて、「ベース:BASE」をホテル名に取り入れました。

全56室の客室は、自宅にいるような居住性とホテルならではの快適性・機能性を追求しており、ご家族・グループ旅行のニーズに最適な広々とした4人部屋「フォースルーム」は2段ベッドのお部屋と4つベッドが並んだ部屋の2種類があり、私個人としても大変オススメです。

また、1階には、朝食・ランチ・カフェ・ディナー、そしてバートタイムまで、ホテルメトロポリタン仙台自慢のお料理、そしてスイーツがカジュアルにお楽しみいただけるレストラン「AD-Base」も営業しています。

なお、6月20日、宮城県美術館のリニューアルにあわせ、美術館内にカフェレストラン「Chaleur Musée」(シャルール ミュゼ)をオープンしました。美術に触れる豊かな時間とともに、ホテルメトロポリタン仙台自慢のランチ、スイーツがお楽しみいただけます。



ホテルメトロポリタンベース仙台

③ JR フルーツパーク仙台あらはま拡大

2021年3月に、東日本大震災の津波被災地である仙台市若林区荒浜の集団移転跡地約11ヘクタールにオープンした「JR フルーツパーク仙台あらはま」は、いちごをはじめ、ブルーベリー・梨・ぶどう・いちじく・りんご等の1年を通してできる果物狩りの他、直売所(マ

ルシェ)でのお買い物などをお楽しみいただける観光農園です。

現在、2027年夏の開業に向け、隣接地約10.6ヘクタールをあわせた全体で約21ヘクタールの土地を活用し、様々な魅力あふれるコンテンツを導入し、「日本最大級で日本一楽しいフルーツパーク」を実現させるべく、準備を進めています。

具体的には、夏の摘み取り強化のために新たにさくらんぼ・すもも・プルーンを栽培することで1年を通して果物狩りができるようにするとともに、果物をテーマにした1500㎡の全天候型の遊び場の設置、東北沿岸部の復興の今を伝え、復興ツーリズムの拠点となる震災復興展示館の設置、既存のマルシェの拡充(現行比約3倍)などを行ってまいります。



フルーツパークの
キャラクター
「フルパちゃん」

さらなる東北への貢献

先日発表させていただきましたが、同じJR東日本グループの東北6県でJR東日本の駅業務の受託やエキナカ事業などを行っている「JR東日本東北総合サービス株式会社」との合併を来年4月1日に予定しています。

例えば、東北を代表する仙台駅には、当社が運営するエスパルとJR東日本東北総合サービス株式会社が運営するtekute、そしてお土産などの物販店・飲食店がありますが、合併後は両社の長所・ノウハウを結集した開発・運営を行うことで、より魅力ある仙台駅にすることができると考えております。福島・郡山・山形駅なども同様です。

さらには、新会社とJR東日本グループが一体となり、東北内外・国内外から東北への流動創造のさらなる強化を通じて、東北地方の持続的な成長と地域の活力創造を実現し、東北地方をもっと元気に、そして東北地方にたくさんの笑顔を作り出せればと考えております。

今後とも、皆様のご支援とご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

2026年度 第3回理事会 開催

2026年8月25日(火)、理事12名(定員13名)・監事2名が出席し、2026年度第3回理事会を仙台市内で開催しました。

当日は、「理事候補者推薦」、「臨時評議員会開催」が審議され、すべての議案が承認されました。

また、「2026年度事業経過報告」、「2026年度参与会の開催」などについて事務局より報告し、意見交換を行いました。



今後の主な予定

2026年10月27日(火)	2026年度 参与会	仙台市
2026年12月 1日(火)	2026年度 第4回理事会	仙台市
2027年 3月 2日(火)	2026年度 第5回理事会	仙台市

東北活性研

発行月：2026年10月

発行人：木村 一郎

発行所：公益財団法人 東北活性化研究センター

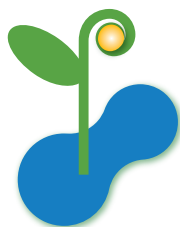
住 所：〒980-0021

仙台市青葉区中央2丁目9番10号(セントレ東北9階)

発行所：022-225-1426

F A X：022-225-0082

U R L：<https://www.kasseiken.jp>



公益財団法人 東北活性化研究センター

〒980-0021 仙台市青葉区中央2丁目9番10号(セントレ東北9階)
Tel.022-225-1426(代) Fax.022-225-0082
ホームページ <https://www.kasseiken.jp>

