

被災地復興に必要なイノベーションとは

監修委員 大滝精一

被災地に求められる直近の課題は、企業のバリューチェーンの再構築である。この「被災地の元気企業40」でも報告されているように、被災した企業の中から、新たな販路の開拓や新商品の開発、さらには新ブランド構築や個別企業の枠を超えて地域の業界の再編に挑戦する企業群が出現していることは頼もしいかぎりである。今後はこうした流れの先に、水産加工業、農商工連携、あるいは再生可能エネルギー等の分野で、被災地の課題に対応した産業イノベーションが続くことが期待される。また、東北地方競争力協議会では、産業復興の柱として、国際リニアコライダー（ILC）や福島県廃炉・ロボット研究などの8プロジェクトを提唱しているが、その行方にも注目したい。

復興まちづくりと産業再生とが手を携えて進んでいくためのカギは、クロスセクター、すなわち自治体、企業、NPOと住民が協力できる拠点の構築にある。ハリケーン・カトリーナ後のニューオーリンズの産業再生を見ると、ハリケーン前後に当地にやってきた起業家の存在と、彼らを支援するセクターの壁を超えた連携の拠点の存在が大きいことがわかる。「アイデア・ビレッジ」や「ルイジアナ財団」のような起業家支援のネットワークを推進するNPOが官民の境界を超えて活動することをきっかけに、2010年以降、当地は新たな起業のまちに変貌しようとしている。東北の被災地の中にも、仙台市の「(一社)MAKOTO」や石巻市の「(一社)ISHINOMAKI2.0」のような団体が、コワーキングスペースを設け、多様な人材が交流し知恵を出し合う刺激的な場をつくっている。各地の拠点大学もセクター間連携の要の役割を果たそうとしている。

復興を加速させるためには、小さくともこのようなクロスセクターの拠点と、そこでのイノベーションを担う人材の育成が欠かせない。新たな復興の段階を迎えたいま、ソフトなクロスセクターの拠点形成に、もっと資金と人材を振り向けるべきである。

(東北大学大学院 経済学研究科 教授)

水産業の復興に向けた課題と方策

監修委員 渡辺泰宏

未曾有の大災害の東日本大震災から4年近く経過する中で、国、別けても復興庁のご尽力により、復興への道筋が着実に進んでいる。我々経済界も、雇用の確保や会員企業を始めとする企業の経営支援活動に、一層注力したいと感じている。

ところで、今回の大震災では、ともすれば岩手・宮城・福島県に目が向きがちであるが、青森県の八戸市の企業も甚大な被害を受けた。

その一つに、「武輪水産株」がある。同社は1948年の創業で八戸港産のイカ・サバ等の原料を加工販売する水産会社で、国内は無論、海外も米国向けに認証の難しいHACCPを取得して輸出を進め、確実に業容を伸ばしてきた。ところが、大震災により、海に近い工場が壊滅的な被害を受け、解体を余儀なくされた。それでも工場の従業員35名を解雇せず、他の自社工場に振り分け雇用を確保して生産販売を継続したのだ。その結果、震災と同年の2011年10月に、同社製品の「鯖スパイシーマリネ」が「農林水産大臣賞」と「がんばろう！日本賞」のダブル受賞の栄誉に浴している。

東北経済連合会では、同社の新規開拓販路支援のために、当会の支援組織である東経連ビジネスセンターを通じて、販路開拓や商品開発を支援した。顧客層の絞り込みや、商品名やパッケージ等にも改良を加え、新たに「八戸さばスパイシーマリネハム」と名称も変え、仙台市の著名百貨店等で販売したところ、大変な人気を博した。皆さんにも、この名前で検索して頂き、是非ご賞味頂きたい。

震災により、東北の水産業は大きな打撃を受けた。農林水産業全体の被害額の約2兆4,000億円の中で、水産業関係は、ほぼ半分の1兆2,600億円に上るという。復興庁のアンケートによれば、被災した漁港の6割で陸揚げ岸壁の機能が回復し、約9割が陸揚げ可能となった。水揚げも7割まで回復し、水産加工施設も8割まで業務を再開したが、震災後に喪失した販路が戻らず、岩手・宮城・福島の3県で震災直前の売上げ水準まで回復したのは、わずかに8%、8割以上回復したところも28%にすぎない。

ここで重要なのは、経営者が自らの強い意志で苦境を乗り越えようとする姿勢と、これに共感する支援チームの存在であろう。販売戦略と海外展開に揺らぎのない「武輪水産株」の例を見るまでもなく、震災をばねに、危機をチャンスに変えようとする企業を官民共同で支援することが復興の先導事例につながると信じる所以である。

(一般社団法人東北経済連合会 専務理事)

被災地は今こそ、ブランディングと情報発信の強化を

監修委員 牛尾陽子

失った既存販路の回復と新規市場の開拓は、被災地企業にとって最大の課題である。発災から4年が経過し、いわゆる「応援消費」は全国的に根付いてきたものの、今後それがより大きなあるいは継続した盛り上がりを見せることは期待しにくい。この状況を打開し新たな成長局面に入るために、被災地企業は「ブランディング」と「情報発信強化」で競争力の向上を図る必要がある。

「ブランディング」とは、顧客の視点から良質な商品を継続的に提供し、消費者始めステークホルダーの共感・支持を確立することである。ブランディングの成功は、商品の強力な差別化、リピート購入、ブランドロイヤルティをもたらし、価格競争の回避や販促コストの低減につながる。被災地企業が注力すべきは、既存品と比較して「新しいカテゴリー」を創造し、優位性を築くことである。すなわち何が新しいのかを明確にし、既存品をしのぐ品質と価値を消費者に提供することである。

また、「情報発信強化」の手段として、出版、イベント、報道、地域社会への参加・貢献、ツール（ロゴマーク、パンフレット、HP等）作成、ロビー活動などがある。日経リサーチアワード「地域ブランド大賞2013」では、岩手県が「産品魅力度 躍進賞」を受賞したが、食の総合ポータルサイト「いわて食財倶楽部」による情報発信や、ソーシャルメディアを活用した食のサポーター獲得の取り組みが高く評価された。

この事例集では、個々の企業の取り組みを主に取り上げている。今後各社がそれぞれの「ブランディング」と「情報発信強化」を目指すことは勿論であるが、岩手県の例に見るように、行政と民間が一体となった震災復興、観光客誘致、産品売り込みが効果的と言える。さらに「ブランディング」においては、被災地間の連携や「東北ブランド」確立といった広域的な取り組みも有効であろう。

復興の加速化と「新しい東北の創造」のため、我々がなすべきことは多い。しかし、どの時代にも課題はあり、人々はそれを乗り越えてきた。前向きな挑戦が、被災地企業の未来を切り拓いてゆく。

（公益財団法人 東北活性化研究センター フェロー）

復興における金融機関の役割

監修委員 橋本哲実

東日本大震災では、生活・社会インフラや住宅、産業関連施設等の資本ストックで16兆円余りの被害があったと推計されている（平成23年4月、弊行推計）。迅速な被災地の産業再生のため、各種インフラの早期復旧や各種補助金など国や地方公共団体による幅広い支援措置が講じられた。震災後の復旧段階では公的支援が重要だが、地域経済・産業の本格的な復興には、民間の主体的な活動を伸ばすことが肝心であり、金融機関の役割は大きい。

日本政策投資銀行では、被災各県において地方銀行（岩手銀行、七十七銀行、東邦銀行、常陽銀行）と共同で震災復興ファンドを設立し、被災企業へのリスクマネー供給に加え、ビジネスマッチングや市場開拓等により投融資先の企業価値向上に取り組んできた。さらに、復旧段階から復興・成長段階へと移行しつつある中、これまでの地方銀行に加えて地域経済活性化支援機構とも連携し、新たなファンドを岩手、宮城、福島各県で昨年12月に創設した。新ファンドは、最大合計300億円までの規模拡大を視野に入れており、被災企業に加え復興に資する投資を行う域外企業にも支援対象を拡充している。個別企業の成長に加えて、業界構造の課題解決等にも貢献していきたいと考えている。

被災地の産業振興やまちづくり等を考えていく上では、行政単位を越えた連携を図り、地方公共団体、企業、金融機関など地域の関係者が認識を共有し地域の強みを活かして自立を目指す戦略を策定し、かつ推進・実施主体として機能するプラットフォームの形成が求められる。その推進のため、金融機関には地域の諸課題を客観的に分析し、目利き機能を発揮して各種施策の策定をサポートする地域コーディネーターの役割も期待される。また、各金融機関が強みを活かしつつ相互に連携し、BCM（事業継続マネジメント）支援やクラウドファンディングなど新しい金融手法を活用していくことも重要である。

（株式会社日本政策投資銀行 常務執行役員）

「サメの街気仙沼構想推進協議会」と
秋保温泉の旅館料理人とのマッチングにより
健康食材としてのサメ肉を活用したメニューを開発



「東北を起業率No1の街に！ - MAKOTOの取組」

監修委員 竹井智宏

震災以降、被災3県では開業率が顕著に上昇しており、平成24年度の統計で宮城県は全国2位、福島県4位、岩手県10位の開業率である（雇用保険事業年報より）。県庁所在地以外の市町村でも数値の上昇がみられ、被災3県での普遍的な現象となっている。大災害の後、起業率が上がるのは世界中で見られる一般的な現象と言われている。そのままでは廃業率も増加し定常状態に戻ってしまうので、起業家支援により起業の成功率を高め、経済復興の原動力とすることが重要である。

私たち「(一社)MAKOTO」はそのような観点から、主に被災3県での起業家支援活動を進めている。具体的には、ハンズオン支援（経営指導、販路開拓、資金調達支援）、コワーキングスペース、クラウドファンディング、起業家団体の運営、大小のイベント運営などを行っている。

これまでの成果として、まずは支援先企業の成長がある。「株TESS」は「Japan Venture Awards経済産業大臣賞」受賞、「特定非営利活動法人東北開墾」は「グッドデザイン金賞」受賞、雇用を数十人増加させる企業も多数創出するなど、成長が見え始めている。

その他、2012年12月に立上げた「CHALLENGE STAR（チャレンジスター）」は、起業家支援に特化した国内唯一のクラウドファンディングサービスとなっており、これまで18名の起業家が総額約2,000万円の資金調達に成功し成長の足掛かりを掴んでいる。

また、コワーキングスペースcocolin（起業家協働スペース）では、60名弱のメンバーが入居し東北最大級となっており、「志」を持ってチャレンジする起業家が集い、つながる場として活用されている。

現在さらに大きなプロジェクトを手掛けている、カタールフレンド基金の支援を受けINTILAQプロジェクトを、東京の「(一社) IMPACT Foundation Japan」と共に運営。仙台に世界的なイノベーションの拠点設立を目指し準備を進めている。

真の意味で復興を成し遂げるには、ビッグビジョンと大志が必要である。日本中の方々にご賛同を得ながら、使命感を持って事業を進めて行きたい。

（一般社団法人MAKOTO 代表理事）

新たなチャレンジが復興を加速する！

「被災地の元気企業40」においては、被災地の創造的産業復興をリードする、もしくは今後その担い手になりうる事業者やその取り組みを掲載しているが、このほかにも制作過程において、いくつかのユニークな取り組みに接することができた。その一例をここに記載する。

事業者の新たなチャレンジを支援する組織の取り組み

農水産品の一次生産者と加工・流通・小売・飲食業者を結ぶネットワークを構築し、販路マッチングを推進する「みやぎ・食の流通ネットワーク」を運営している「(有)マイティー千葉重（仙台市）」は、大手企業や各分野の専門家とも連携しつつ、地元の優良な生産者や産品を、新たな商品開発や販路開拓へ繋げる取り組みにおいて成果を上げている。

また、「(一社)ISHINOMAKI2.0（石巻市）」は、復興支援活動を行う企業やクリエイターと地域の人材・ネットワークを結び付け、石巻において新たな事業が立ち上がる場として機能しており、米国の家具メーカーの支援活動を契機に国内外のデザイナーも巻き込み、「石巻工房」という独自の家具ブランドが立ち上がるに至った例も見られる。

原子力災害からの克服を目指す福島県内の事業者の取り組み

福島県内では、原子力災害により事業所の退避を余儀なくされ、未だ事業を再開できない事業者も数多く存在する。

こうした事業者の事業再開を後押しする取り組みとして、富岡町商工会の有志は、旧警戒区域であり震災の爪痕が残る富岡町内を視察するツアーを実施するほか、同町における建設・除染等の復興関連事業から生じる多様な物品・役務の調達窓口となり、各地に散らばる商工会員に業務を斡旋する受け皿として、「ふたば商工(株)（いわき市）」を立ち上げ、除染業者が使用する駐車場の警備を受注するなど、少しずつ実績を重ねている。

一方、福島県酪農業協同組合が県内酪農の復興を目的に福島市内に設置する新たな農場を運営するため、避難休業中の酪農家5戸が共同して立ち上げた(株)フェリスラテは、2015年からの事業開始を目指して準備が進められており、事業の共同化により震災前より経営規模を拡大したことで、効率化と労働環境の改善を図り、新たな酪農事業のモデルとなることを目指している。

東北経済産業局が2014年10月に公表した「グループ補助金交付先アンケート調査」によれば、震災直前の水準まで売上が回復した事業者は、その要因として、「新商品、新サービスの確保による新規顧客の確保」を挙げる割合が最多であった。被災地の創造的復興のためにも、既存の事業の枠組みに拘らず、事業者の新たなチャレンジをサポートする上記のような取り組みが各地に広がることを期待したい。

(事務局)