



東北大学大学院経済学研究科 教授 大滝 精一

長野県生まれ。東北大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得満期退学。専修大学助教授などを経て現職。専門分野は経営政策論。特定非営利活動法人せんだいみやぎNPOセンター代表理事、日本ベンチャー学会理事などを務める。

ず組織が活動を展開しているといわれる。被災地でも東北6県の広域連携を進める「東北観光推進機構DMO」や、ベンチャー企業2社が中心となって宮城県南の4市9町が連携し、外国人観光客の誘致を目指す「宮城インバウンドDMO」のような独自の取組みが進められている。他方でDMOの中には、観光協会などの既存組織を再編して設立されているものも多い。

DMOへの期待は高いが、一方で課題も山積し

産業と地域コミュニティの再生から — 未来に向けて目指すもの —

観光をテコとした交流人口の拡大

東日本大震災の発生から7年が経過しようとする現在、社会・交通インフラなどハード面の整備が着実に進む一方で、それに匹敵するソフト面の充実をどう推進するかが、大きな課題となっている。特に被災自治体では、震災前と比較しても人口減少が著しく、また観光入込客も以前の水準に回復していない所が多い。その意味でも交流人口の拡大は、復興から再生に向かう被災地の重要な政策課題と言ってよい。

この点で注目されるのが、日本の全国各地でも設立が進む日本版DMO（観光地経営組織）の動きだ。DMOとは、「観光地域づくりのかじ取り役」として活動する法人格を持つ組織で、既に150を超

ている。特にソフト面の整備で重要なのが、DMOの活動を実質的に担う人材の確保と育成だ。まずDMOを全体として経営できる人材が不足している。また、顧客関係管理（CRM）などの手法を駆使して観光マーケティングを担うIT人材の確保も進めていく必要がある。

さらに、DMOには観光関係者を連携させるだけでなく、行政、産業界、そして住民とNPOとを統合する新たな官民連携の司令塔としての役割も期待されている。その点ではDMOの存在が各地の住民や非営利団体に認知され、活動に巻き込んでいくことも重要となる。特に今後、復興ツーリズムと震災遺構が重要な観光の柱のひとつとなることを考えれば、こうした取組みを着実に進めていくことが大切といえる。

官民連携による 地域コミュニティの再生

交流人口の拡大が政策的に重要なのは、それが産業の再生にとどまらず、地域コミュニティの再生にも深く関わっているからである。復興まちづくりがハード面で進む一方で、ソフト面での課題の多くが、官民ないしセクター間の連携を必要としている。行政の力だけで復興まちづくりを進めることには、大きな限界があると言わざるをえない。

全国的にもPPP/PFI(民間資金を活用した公共施設の整備)の枠を広げる動きが推進されていることは周知の通りであり、被災地でも空港、水道、公園などのさまざまな分野でPFIの取組みが進められている。規模の大きな自治体に限らず、より小規模な自治体にあっても、岩手県紫波町の「オガール・プロジェクト」のように、公共施設を経営上の負担と決めつけず、「稼ぐインフラ」とする知恵と実践が求められている。まちの高台移転や災害公営住宅の整備が進む中で、高齢化が進む地域コミュニティの足と移動手段をどうするかに、関心が寄せられている。

東北地方でもウーバー・モデルをコミュニティの事情に合わせて活用する「住民タクシー」や「客貨混載」で官民が連携して新たな住民の足を確保しようとする交通網の社会実験が始まっている。シェアリング・エコノミーの知見を各地のコミュニティの再生に活用していく官民連携の可能性は、無限に広がっている。

次世代プロジェクトへの挑戦

第4次産業革命が急速に進む中で、東北地方がその動きに無縁に生きていくことは難しい。むしろその動きに積極的に取組み、産業の姿を内部から変えていくような挑戦が求められている。この流れが近未来で起こりそうな分野が、東北の強みでもある農林水産業と食関連産業だろう。担い手の減少と高齢化が進む1次産業の中で生産性を維持・向上させていくためには、ビッグデータ、IoT、AI、ロボット、ドローンなどの技術をこれらの東北の強い産業に利活用し、これまで進められてきた6次産業化の流れをさらに強化していくことが重要であろう。大企業のみならず、東北の中堅・中小企業からもそうした挑戦が始まっていることは心強い。

さらに製造業の分野でも、電気機械・エレクトロニクスに加えて、自動車、医療機器、航空宇宙、さらには東北放射光施設や国際リニアコライダー(ILC)を核とした加速器関連産業などの産業が台頭しようとしている。これらの産業は、いずれもグローバルな市場の中で競争にさらされるものであり、域内・国内だけを見ているだけでは方向を見失う可能性がある。他方でこれらの産業には、東北の中堅・中小企業が活躍できる余地も十分にある。既に自動車産業において実践されつつある粘り強い取組みが、他の産業にも求められることになろう。とりわけ大企業とのマッチング、地域企業の強みを生かせる素材・部品・完成品などの見極め、人材の確保と育成への取組みなどが、挑戦のカギを握るものといえよう。



一般財団法人ダイバーシティ研究所 代表理事 田村 太郎

兵庫県生まれ。多文化共生センター代表、IIHOE研究主幹等を経て、2007年からダイバーシティ研究所代表としてCSRや自治体施策を通じたダイバーシティの推進に取り組む。2014年より復興庁・復興推進参与となり、東北の復興にも携わる。

ける合意形成では、行政とNPOが連携して取り組むプラットフォームが整備され、また住民自身による農作物や手料理の直売所、食堂の運営も定着しました。

しかし、こうしたボランティアや被災者自身による取り組みは、これまでの災害では企業による取り組みからは距離がありました。東日本大震災より前の災害復興では、被災者の生活支援と関連した企業の取り組みは、寄付や社員ボランティアといった「社会貢献」の文脈だけで語られることはあっても、

— 多様な担い手の連携で — これまでにない「新しい東北」を!

災害復興と多様な担い手の登場

「ボランティア元年」といわれた阪神・淡路大震災では、市民による主体的な活動が注目されました。またインターネットを使った「個人」による情報発信も活発に行われるようになったり、NPO法の施行により市民が法人格を得て行政と契約に基づいて仕事ができるようになったりと、これまでは大きな組織でしか実現できなかったことに、市民が自分たちの手で取り組むことができるようになりました。

阪神・淡路の復興の道のりで前進してきた市民の力や、行政とNPO、あるいは企業とNPOなど、属性の異なる担い手間の「協働」による課題解決の手法が活かされたのが、新潟県中越地震でした。仮設住宅でのコミュニティ形成や復興まちづくりにお

「産業復興」の枠組みで議論される被災した企業の再生と重なることは多くはありませんでした。

東北各地で花開く新しい連携の形

東日本大震災の復興における特徴は、NPOやボランティアによる取り組みと、企業の社会貢献や本業を通じた取り組み、さらには大学や研究者、生協、組合などが、国や自治体とも多彩に連携しながら、さまざまなチャレンジを展開していることにあります。これまでの災害・復興でも、国や自治体、民間企業、NPOなどが、それぞれの強みを活かしつつ、災害直後の対応や復興への道のりを歩んできました。しかし東北各地で展開されている事例は従来の垣根を越え、また多様に連携している点に特徴があります。

震災直後、必要な物資を提供してくれた人が企業の人か、行政の人か、またその財源が寄付によるものか行政が発注したものかはどちらでもよく、いまここで必要な物資を確保できるかどうかが重要でした。本来、復興のプロセスでも同じことで、人々の暮らしが少しでもよくなり、安心して次の生活に進めるような取り組みは、企業によるものか行政によるものかは重要ではありません。

東日本大震災からの復興は、人口減少下の日本が初めて経験する復興です。日本の地方公務員数は、合併や効率化の推進により、年間1%ずつ減少しています。民間企業でも担い手不足が深刻です。例えば建設業従事者数は阪神・淡路大震災の2年後、平成9年がピークで、現在はその75%です。18歳人口は平成4年の205万人から減少の一途をたどり、平成30年には117万人まで減少します。従来の役割分担論に拘泥せず、必要なことはできる組織ができることからどんどん進めていかなければなりません。

自治体財政の収縮と人口の減少や高齢化が進展する中、従来「公助」や「自助」でまかなわれてきた部分も、民間による「共助」でカバーしていく必要があります。これまで行政が担ってきたことや、これまでは地域の助け合いでカバーされてきたことも、民間によるサービスでカバーしていかなければ、地域の生活が成り立たなくなっていくと思います。しかし、そうした地域に必要なサービスはこれまでの市場の原理ではとても参入できないようなものが多いのも事実です。ビジネスとして成り立たなければ、企業が進出することはできません。

「新しい東北」を創出するには

これまでの考え方では成り立たないビジネスを実現可能にするには、多様な担い手の連携が必要です。コンビニやガソリンスタンドといった単独では難しいけど生活に必要なサービスも、自治会などの地縁組織と企業とが連携して持続可能なモデルを構築することができるかもしれません。公民館や体育館といった公的な施設も活用すれば、新たなビジネスも生まれるかもしれません。

一連の公益法人制度改革で、NPO法人以外の公益法人も容易に設立することができるようになりました。以前は設立に億単位のお金が必要だった「財団法人」も、いまは300万円の財産があれば設立することができます。株式会社の最低資本金制度もなくなりましたので、市民が簡単に会社を作ることできるようになりました。非営利組織と営利組織との境目は、融解しています。公共施設の運営を民間に委託する「指定管理者制度」や、行政の業務を公募で民間に委託するしくみも広がっており、行政と民間との境目もわかりにくくなっています。

これからの復興に臨む企業には、これまでの役割分担論から抜け出して、地域に必要な商品やサービスを提供したり、新しい仕事の間を生み出すことを期待したい。またNPOや行政にも従来の発想を飛び出して、企業とともに復興を進めてもらいたい。ここに掲載の先行事例には、そうした可能性を大いに感じますし、さらに大胆に壁を乗り越え、多様な担い手が連携するこれまでにない「新しい東北」を創り出していかれることを期待しています。



日本女子大学家政学部家政経済学科 専任講師 額田 春華

鹿児島県生まれ。一橋大学大学院商学研究科博士後期過程修了(商学博士)。中小企業基盤整備機構のリサーチャーやそらね地域経済研究所代表などを経て現職。専門分野は経営学で、中小企業の経営、地域経済の変容のダイナミズムなどに関する研究を行っている。

る。「初動のスピード」は、域外への人口の流出、関連産業への負の連鎖、市場とのつながりが一時期切れることがその後の事業展開に与える影響といった、震災が地域経済に与える負の効果を最小限に抑えるために、非常に大切な意味を持つ。

この「初動のスピード」の実現のために、人的援助とともに補助金・支援金が非常に重要な役割を果たした。この時期の補助金等の申請や審査は、複雑すぎるもの、支給までの時間がかかりすぎるものではダメで、スピーディにかつ豊富に提供されることが求められる。☑

東北3県の復興への挑戦から学ぶ

「初動のスピード」が最初のポイント

国を挙げて「地方創生」が叫ばれているが、地域経済の内発的発展を進めていくための条件は何か。この問いを考えるにあたって、被災地3県は2つの特殊な状況に直面している。第1に、震災の影響で、産業・生活の両面においてインフラと地域資源が甚大な被害を受けたことがある。第2は、震災後の人口の域外流出や地域内の関連産業のダメージ、さらには風評被害の影響で、これまでの事業の柱となってきた需要の、想定していなかった劇的な縮小である。

劇的に厳しい状況に負けず、復興を推し進めてこられた本誌の先進事例に共通するのは、生産能力回復に取り組み始めた「初動のスピード」であ

新需要開拓の2つのタイプ

インフラと生産設備が復旧しても、生産した製品・サービスが売れなければ、地域経済の復興へとはつながっていかない。販路開拓の成功事例は、次の2つのタイプに分けて整理することができる。

第1は、国内域外、さらには海外の新需要を「新しい視点」で掘り起こしたものである。例えば、五十集屋(岩手)は、震災後に地域の養殖業者の離職が進み、漁獲量の激減と価格の高騰によって手間隙かけて育てられた最高品質のホタテが売れない困難に直面したときに、「思い切って高級食材として、海外に輸出するのはどうだろう」と視点を切り替え、行動を起こし、今では輸出による売上を右肩上がりで伸ばしている。

第2は、地域内の「困った!」を解決するソーシャル・ビジネスの創生である。地域内の健康問題の解決と心のエネルギーの獲得に貢献している事例(福島・いわきスポーツクラブ)、生活の基盤であった商業施設がなくなるのは困るという住民の声に押され、新しい事業コンセプトで再生した事例(岩手・大槌商業開発)、廃棄される完熟桃と廃業する工場の2つの「もったいない」の解決に取り組んだ事例(福島・ももがある)など、身近にある切実なニーズに応えるビジネスが生まれている。

どちらのタイプでも、これまでにない新鮮な発想に基づいた、新しい事業のしくみが構築されていることが特徴である。

ビジネス成長の好循環を支える条件

新しい視点や身近な課題への気づきでとらえた新需要を商談に結びつけ、ビジネス成長の好循環をつくりだしていくための条件は何か。ここでは次の3点を指摘したい。

第1は、「市場との多様な接触活動の継続」である。現在の顧客の声を大切にしながら製品開発やサービスの改良に活かしていくことと同時に、将来の顧客開拓に結びつく多様な活動を長期的な視点で積み重ねていくことが大切だ。展示会への参加、顧客や原材料の供給業者からの紹介、関連産業の担当者との接触、大学・研究機関との接触など、多様な形での地道な活動の積み重ねに、偶然の要素が何か重なることによって新商談が成立する。

第2は、「助走期間を支える的確な支援」である。とにかくインフラと生産能力を復旧すべしと、目標

がシンプルだった復興初期とは違い、現在の経営の現場が直面している課題は、多様であるはずだ。具体的な行動を起こした結果として生じた、解決すべき課題や矛盾を、支援機関の担当者は地域の現場を実際に歩きまわってつかみ、自助努力で解決できない分野に、カネの援助だけにとどまらない支援メニューを提案し準備することが肝要になるだろう。

第3は、「つながりの再構築とオープン化」である。一方では、ソーシャル・メディアの活用が重要になっており、また他方では、域外・域内の人が交流するインフォーマルな公共生活の中核となる居場所づくりが重要な役割を担っている。後者の事例としては、りくカフェ(岩手)が挙げられる。主婦たちが立ち上げたこのコミュニティ・カフェは、域内人材と域外人材が交流する場を提供し、復興をあきらめない心のエネルギーの充填と人々の健康づくりに貢献しただけでなく、異質な情報と出会い、復興のための関連情報を収集することにも貢献してきた。

雇用の回復水準で見ても、売上の回復水準で見ても、震災前と同程度、またはそれ以上に回復した事例は、地域全体の一部である。今後問われるのは、復興の先進事例からのプラスの波及を、地域内に広げていくことにある。事例集作成のためのヒアリング調査において、成功の結果だけでなく、プロセスでの苦い経験についても率直に語っていただいた企業の皆様に心から感謝申し上げたい。

東北の挑戦は、復興を応援している全国の私たちに、勇気と、そして復興の新しいモデルを与えてくれている!



レオス・キャピタルワークス株式会社 代表取締役社長
藤野 英人

富山県生まれ。早稲田大学法学部卒業後、国内・外資大手投資運用会社で日本株ファンドマネージャーを歴任。2003年レオス・キャピタルワークス創業。主に日本の成長企業に投資する「ひふみ投信」の運用で好成績を残す。一般社団法人投資信託協会理事。

事業を興すイメージとは

私は新興企業への投資を日常的に行っている立場だ。投資信託の運用では上場企業への投資だが、個人的には未上場の企業にも多く投資している。

事業を興すというと、「何もないところからとんでもない仕組みやビジネスモデルを組み上げる」ことだと思っている人が多い。何もない更地から、高い塔を積み上げていくようなイメージだ。そして、確かに実際にそういう面もある。

ただ、私は自分自身も起業家としてふたつの☑

「穴を見つけて、穴を埋める」 — 被災地復興事例に見る事業を興すことの本質 —

改めて感じた事業者の頑張り

東日本大震災はあまりにも衝撃で、被災された人にとっては年月を経ても昨日のように思い出されると聞いている。実際に直接は被災していない私であっても、もう7年も経とうとしていることに驚きを隠せない。

とはいえ7年という月日の重みは、今回、復興の事例集の編集作業を行う中で改めて感じさせられた。というのは、これはとても喜ばしいことであるが、震災という試練を乗り越えて、震災前以上に成長を果たしている会社が少なくないという事実があるからだ。事業者たちの頑張りだけではなく、公的資金や銀行などの資金的サポートも十分に効果を果たした結果だといえるだろう。☑

会社を興し、また多くの起業家と接してきている感覚からいうと、新しく業を興すというのは、高い塔を立てることよりも「穴を見つけて、その穴を埋めること」に近いと思っている。「ここにどうして穴が開いているんだろう、みんなが困っているから埋められるなら埋めようか」という具合だ。足りないものや困っていること、あったらいいなというようなことが「穴」である。つまり「穴を見つける」とは事業機会や社会課題の発見であり、「穴を埋める」というのは、そこから実行に移し、社会課題の解決を図ることである。

何もないところから高い塔を作るというと大変に思えるが、それよりは穴を見つけて穴を埋めることのほうが、簡単に思えるのではないだろうか。事業を成し遂げる人というのは、穴を見つけて穴を埋め

た人が圧倒的に多い。

少子高齢化や人口減少、人手不足、資金不足などは、弱点に思えるが、これはよく考えてみるとこれこそが「穴」である。課題を埋めれば大きな需要が待ち構えている。

そしてあの震災によって、たくさんの穴が生まれた。インフラやさまざまなネットワークの喪失は強い痛みを感じるが、起業家の発想で考えるならばそれは同時に事業機会でもある。この震災では多くの土木需要やインフラ需要が発生したと同時に、多くの社会課題に対しての解決が図られている。例えば、水産業では新たな流通経路の開拓や加工業への展開、震災遺構の活用や観光地化、クラウドワーク的発想の美容室など……。これこそが「穴」を見つけて「穴」を埋めることである。今回の事例集にはそのような「穴の発見」と「穴埋め」の事例がたくさん掲載されている。

成功した企業の3つの特色

また、実際に事業を展開するには、資金が必要だ。震災はむしろ事業者が資産を失うことが多く、事業展開には非常に不利な状況だった。そのような中で成功できた会社にはいくつかの特色があるように思う。

ひとつには、のれんの存在だ。資産を失っても、製造ノウハウやその商品を支えている仕入業者のネットワークやお客様など、「見えない資産」が残っているケースが多い。金融機関側にはその「見えない資産」をきちんと評価できるかという力が試されるし、事業者側はしっかりとそれらの資産を可視化できるかどうかだ。日頃から金融機関と対話

し、自分たちの強みをきちんと説明できるディスクロージャー資料の作成をしておくこと。そしてそもそもそのところでは、開示の精神を持っているかどうかも問われてくる。

二つめが優れた事業計画書である。事業を展開するには「穴の発見」と「穴を埋めること」が大事だと述べてきたが、つまりは「事業機会」と「遂行能力」をしっかりと説明できなければいけない。いかにその事業に市場性があるのかを示し、融資してもらった資金をちゃんと稼いで返すことができるという裏付けが必要なのである。

そして三つ目に挙げられるのが、調達機会の多様性だ。一昔前までは、資金調達は銀行から借りるしかなかったが、最近ではクラウドファンディングも盛んになってきていて、小規模調達ならばある程度までクラウドファンディングで調達できるようになった。実際には、ミュージックセキュリティーズやマクアケ、Campfireのような事業者が、クラウドファンディングで新たな資金調達機会を提供している。実際に、多くの震災企業がこのようなインフラを活用した。ただしこれは補助金とは違う性質の資金なので、こちらもしっかりと事業への説明責任がついて回る。

これから被災地における事業については震災復興援助も終了して、新たな段階に入ってくる。今後はより起業家的な挑戦が求められるだろう。調達機会の多様化という追い風を受けて、多くの起業家がより「穴を発見し」きちんと金融機関に説明責任を果たしながら、「穴を埋めて」ほしい。今回、私はそのような企業が着実に育っている事例を確認したことで、東北の未来にますます自信を持つことができている。