



東北学院大学 教養学部 地域構想学科 教授

柳井 雅也氏 (やない・まさや)

法政大学大学院人文科学研究科地理学専攻修士課程修了。岡山大学助教授、富山大学経済学部教授を経て現職。東日本大震災後の復興政策について論文を発表。富県みやぎ推進会議幹事(宮城県)、多賀城市復興構想会議会長、石巻市・山元町有識者会議委員、仙台市復興推進協議会会長等を歴任。



株式会社エスト・コミュニケーションズ 代表取締役

弓削 徹氏 (ゆげ・とある)

東京・浅草生まれ。法政大学法学部卒業。クリエイターとして商品開発、広告・販促キャンペーンを成功させる。1994年、株式会社エスト・コミュニケーションズ設立後は「ものづくりマーケティング」を標榜し、日本の土台である中小製造業を、その下から支えるコンサルタントとして活動。

監修委員
座談会

被災地企業が目指す 持続可能な未来

本誌の編さんには、東北学院大学柳井教授を座長とする4名の監修委員にご協力をいただきました。本誌に掲載した30の事業者、選定の過程で調査した数百の事業者も含めた事例から、被災から9年を経た今だからこそ見えてきた、新しい東北の事業の可能性、地域の未来に求められるポイントや課題を語っていただきました。



日本女子大学家政学部 家政経済学科 准教授

額田 春華氏 (ぬかだ・はるか)

一橋大学大学院商学研究科博士課程修了。商学博士。生活者の視点を大切にしながら、地域経済の持続のダイナミズムとジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの2つの領域の研究に取り組む。平成26年度新産業集積創出基盤構築支援事業「地域産業活性化研究会」委員(経済産業省、2014年10月～2015年2月)。



一般財団法人 ダイバーシティ研究所 代表理事

田村 太郎氏 (たむら・たろう)

兵庫県伊丹市生まれ。2007年1月からダイバーシティ研究所代表として、CSRにおけるダイバーシティ戦略に携わる。東日本大震災後は「被災者をNPOとつないで支える合同プロジェクト(つなプロ)」を発足。2012年2月より復興庁上席政策調査官となり、14年4月からは復興推進参与としても東北復興に携わる。

現在の東北に求められる 独自の魅力の再発見

柳井 東日本大震災から9年がたとうとしています。2020年には復興五輪も控えています。現在の東北には何が必要でしょうか。

田村 地域の産業を維持していく中で、まずはしっかりと魅力を発信していくことが必要でしょう。観光と土産だけでなく、工業製品も同じです。いいものをつくれれば必ず視察に来る人がいます。そこで買ってもらい、次の注文につなげる。その循環を次のステップにしなければなりません。地域の魅力には、外から見ると違う価値がある場合があります。例えば、本土の人はやわらかいと感じる沖縄の魚も、東南アジアでは同じ魚種の北限にあたり身が締まっているそうで、最近では輸出しているそうです。オーストラリア人が多く訪れるニセコは新千歳から3時間かかりますが、日本人には遠くても彼らにすれば近い。復興五輪を機に外国人に東北を見てもらって、日本人には気づかなかった新たな魅力を発信してほしいですね。

弓削 海外の人が新たな価値を見つけていることがあるというのは、本当にそうですね。国内のほかの地域から来た人が魅力を見つけたという事例もあります。一方で、パッと見ただけで売れないだろうと思ってしまう商品が少なくありません。私はネーミングとパッケージ

ジで、売れるかどうかの90%は決まると思っています。地元の産品をうまく生かしているかとか、加工の技術が優れているかといったポイントもありますが、売れない商品は結局のところパッケージデザインとネーミングがダメなんです。遠くからでも目立つアイコンが入っていると、語呂合わせやだじやれでもいいので、もっとネーミングに工夫があれば売れるのに、という商品が多いですね。

額田 昨年の事例で最も印象に残ったのが、ASC国際認証を受けた宮城県南三陸町の戸倉地区のカキの話です。本当に大事にするべき本質に立ち戻ってのイノベーションはすてきだと思います。訪れた人に日本の原点を感じさせるのが東北の良さの一つです。その魅力を観光や産業に上手につなげていくことが大切です。単純においしいものを食べてもらうだけでなく、風景や祭りなど、それが生み出されるプロセスも味わってもらい、全体を体験できるようにすると、産業の復興と観光がつながってきます。東北の日常は、外国人の目には独特な文化と映るでしょうし、日本人にとっても、忘れていた大事なものを思い出させるような風景があります。

弓削 浅草の木造民家に外国人観光客が家族連れで入って、ごくごく当たり前の日本の朝食を食べるというツアーもあり、こちらも人気を集めていますね。

海外への展開に向けて 新しい視点の獲得を

柳井 額田さんから、食を生み出す風景というフランスのテロワールのようなお話がありましたが、マリアージュという言葉もありますね。ワインと食との関係を示すもので、東北では日本酒と食になると思います。最近では宮城県大崎市の一ノ蔵酒造が、日本酒と食とのマリアージュを積極的に発信しています。ワインから学んだ知識の展開が東北で始まっていると思います。

田村 三陸は海産物が豊かですが、6次化での伸びしろがあります。雇用を生むためにも、加工・飲食業を育てる必要がありますね。

柳井 養殖や栽培漁業も課題があり、盛んな九州や四国とは、不漁時に差が出ます。

田村 これまでの東北の復興は、日本国内のマーケットでどれだけ挽回するかという話でしたが、これからは、海外にも目を向けなければなりませんから、新しい視点からのイノベーションが必要になってくるでしょう。

弓削 インバウンドは、かつての「爆買い」から、現在は体験型の「コト消費」が主流になっています。どちらも人が集まり活力を生むのですが、復興や経済のスケールという点では、体験やコト消費よりも、モノを売ることがまだまだ必要だと思います。

地域の産業を維持していく中で、しっかりと魅力を
発信することが必要です (田村)

もっとネーミングに工夫があれば売れるのに、
という商品が多いですね (弓削)



企業・団体を復活に導く リーダーの条件と役割

柳井 東日本大震災の発生から9年目に入り、はっきりしてきたことは、震災の前から準備していた人の事業にうまくいっている例が多いということです。宮城県の石巻魚市場の須能社長も、10年以上前から HACCP^{ハサツプ}を研究していたというし、戸倉のカキ部会も相当前から考えていたことを実行に移したと思います。ただ、リーダーのタイプには、将来を見越して粘り強く取り組んでいるタイプと、情熱が前面に出て、とにかく走りながら考え、そこにアイデアやチャンスが張り付いたというタイプがいたと思います。一方、被災地の外から来て仕事を始めた人たちは、宇和島から来て福島県で接ぎ木をしているいろいろな野菜の生産に挑戦している例（ベルグ福島）も、岩手県の一関でエタノールの製造に取り組んでいる例（ファームステーション）も、宮城県仙台市でスケートリンクを経営している例（アイスリンク仙台）も、それぞれ大変な経験をしながらも、被災地にビジネスチャンス、商機を見出していると思います。彼らに共通しているのは、従業員や仲間に対して目標を与えていることです。従業員に復興という大きいテーマをそのまま与えてしまうと、彼らはどう動いていいのかわかりません。優れたリーダーは、仕事を分

かりやすく小分けにして従業員に与えています。そこがうまくいった企業ほど、復活がうまくいったように思います。

5G時代における 情報発信のあり方とは

柳井 SNSなどの情報発信のツールの進化や普及に対しては、どのような対応をすべきでしょうか？

弓削 浅草では、観光客に道を聞かれることが少なくなりました。誰もがスマホを見ているからです。ですから、いかにスマホで見る情報に加工するかが重要。ポータルサイトに広告を出すなど、スマホの中でいかに情報を得てもらえるかという仕組み・仕掛けつくりを考えるといいと思います。

田村 5Gの時代になると、情報は静止画から動画に変わっていきます。今まで発信してきた東北の景色や海産物などは、静止画の時代のもので、動画になると、人にもっとフォーカスを当てる必要があります。ボランティアなどで東北に行った人は、誰もが東北は人がいいといいます。その人の良さを動画で見せることができます。

SDGsから改めて考える 東北の企業運営や事業

柳井 SDGsの観点から、復興に注目することも求められるようになってきましたね。

田村 元々の東北の魅力、元々の東北の価値を日常化させて、持続

可能なものにしていくことが必要だと思います。それと、SDGsは環境の側面がこれまで注目されてきましたが、人権も重要なテーマです。環境に良くないものを調達しないのは当然で、それに加えて、ヨーロッパなどでは、誰がつくっているのかも考慮するようになり、品質が良くても、休みなく働いているような企業からは調達しないということになってきています。そうすると戸倉のように、しっかりと働き方改革も行い、持続可能な産業として定着させれば、ここで調達したいということになります。

柳井 実は日本は昔からSDGsに取り組んでいます。特に東北には、自然発生的な集落が残っている地域があって、その姿はそのまま循環型社会です。

田村 すでに取り組んでいるという点ではダイバーシティ（多様性）もそうです。地方の中小企業は、なかなか人を採用できないので、いろいろな人が働いています。そうした企業はダイバーシティとはいいませんが、その価値に気づいていませんが、実際に多様な人が働いています。今までSDGsという視点では見ていなかっただけなのです。戸倉のカキのように、国際認証という視点に照らし合わせて事業を見ると、もちろん足りないことはあるでしょうが、今までのやり方で良かったという部分も見つかるはずで。改めてSDGsの視点で事業を見たり、原点に

本質に立ち戻ったイノベーションはすてき。日本の原点を感じさせるのが東北の良さだと思います（額田）

成功したリーダーに共通しているのは、従業員や仲間に対して目標を与えていることです（柳井）



収益性がありSDGsにも貢献できる形が見つかれば多くの会社が取組みめるようになると思います（弓削）

高付加価値化を進めるために人を育てると、結果として働きやすさを生むという好循環につながります（額田）



戻って事業を見直したりすることが欠かせないと思います。

弓削 ビジネスマンの立場からいうと、たまたま事業がSDGsに沿っているということはあっても、中小企業が収益性を差し置いてSDGsの実現に邁進するというのはなかなか難しいと思います。収益性がある、SDGsにも貢献でき、持続もできるというようなWin-Winの形が見つかれば、ひとつの解として多くの会社が取組みめるようになると思います。

柳井 額田さんには、女性の働き方についてお聞きしたいですね。

額田 田村さんがお話しになった戸倉の事例も含めて、高付加価値化を進めるために人を育てると、結果として女性だけにとどまらず、多様な人の働きやすさを生むという好循環につながります。最近、研究している東京の大田区でも、労働時間を短縮することで、余った時間と生んだ利益を従業員に還元し、従業員のモチベーションをさらに高めることにつなげている企業が出てきています。その動きが地域のトップ企業だけでなく、中小のニッチトップ企業にも広まってきました。トップの企業だけでは、なかなか周りの企業に波及しないのですが、規模が小さいのに、自分たちより一歩先んじた「光る事例」というのは、周りの企業もまねしながらつい学びたくなる。そういう点で、戸倉のような例は、ピックアップして情報発信してほ

しいと思います。

地域や企業に対して 復興五輪がもたらすもの

柳井 復興五輪について、皆さんはどうお考えですか。

田村 パラスポーツが持っている可能性にもっと目を向けてほしいですね。例えば車椅子バスケット用の車椅子を作っているのは岐阜の会社ですが、車椅子バスケットの選手の多くは仙台にいます。なぜ仙台で製作しないのかなと思うわけです。パラリンピックは、自動車レースでいうと、F1のようなもの。F1によってエンジンなどの性能が上がり、裾野が広がるように、パラリンピックで選手が使う義足などの性能が上げれば、一般の障害者が使う義手や義足、高齢者の補助道具なども発達します。復興五輪を産業の振興にもつなげてほしいですね。

額田 復興五輪は、本来観光だけでなく産業振興にも役立つのに、東北でなかなか盛り上がりを感じられないのは、どのような理由が考えられるのでしょうか？

田村 人手不足で、今までやってきたことを守るのが精一杯で、新しいチャレンジになかなか人が割けないのだと思います。それに今までは、障害者への貢献やスポーツ振興にかかわるのは、余裕のある企業が本業とは別に行うことだという思い込みが強かったのではないのでしょうか。また、社会に役

立つことで儲けてはいけないという雰囲気もあったと思います。そうしたものが、パラスポーツと産業振興とを分けてしまっているという印象があります。そうではなくて「本業ですよ、正当に収益を追求してもかまいませんよ」と、あまり発信していないのも影響しているかなと思います。その点で、今回取り上げている弱視の方向けの商品を開発したヤグチ電子工業は、まさに格好のいい事例で、積極的に発信すべきだと思います。

額田 パラスポーツ用の商品開発において、東北が今できることは何でしょうか？

田村 今回の復興五輪を勉強の機会にしてほしいですね。ゲームをよく見て、あの道具はどこで作っているのか、いくらするのかといったことに関心をもってもらい、東北で製作するためのヒントを得てほしいと思います。

弓削 復興五輪については、1964年のオリンピックも、戦争からの復興五輪なんですよ。その前に流れてしまった1940年の五輪も関東大震災からの復興がテーマで、復興と五輪は親和性が高いように思いますね。

田村 復興五輪では海外からさまざまな人が来日しますから、ダイバーシティを進める契機にもなります。政府も、復興五輪のレガシーのひとつにダイバーシティをあげていて、それを東北で実現できればと思います。

パラスポーツが持っているビジネスの可能性にもっと目を向けてほしいですね (田村)

事例集を教材に使い、学生たちにディスカッションさせたいと考えています (柳井)

成功した地域づくりの条件とポイントとは

柳井 地域づくりに必要なものは5つあり、そのひとつがビジョンです。ビジョン、つまり理想を語る人材が必要です。2つ目が理想に対して意思決定をすることです。これは理想を語る人が兼ねる場合もありますね。3つ目が周囲を説得するネゴシエーション。企業では社長が担うこともあれば、社員が行う場合もあります。4つ目はパッション。情熱がなければ、ビジョンもネゴシエーションも動きません。しかし、情熱だけでもどこに行くか分かりません。そして最後がアクション。行動を起こして、結果を出すことができれば、先の4つがしっかりと機能していたということだと思います。この点を確認した上で成功した事例を見ると、3つのポイントがあります。1つ目が連携です。団結化・グループ化、あるいはサプライチェーンの再生などが実施されてきました。具体的には、空き工場の紹介や、機械や船舶のシェアなどです。福島県相馬市の宿泊業の事例（松川浦観光振興グループ）では、お客さんをお互いに紹介するといったことも行われています。また、スムーズな物流や輸送のコストダウン、生産時間の短縮化、輸送のコストダウンの実現や、試験機関などと連携することによって、ほかにはない商品の生産に成功すると

いった成果も生まれています。2つ目は生産・製造技術の革新です。新しい用途開発などをしっかりと行っている事例がたくさんありました。3つ目が労務管理です。戸倉の場合では、カキの密植をやめたことによって労働時間が短くなり、土日が休めるようになったという効果を生み出しています。宮城県岩沼市の佐藤金属の事例では、女性従業員のライセンス取得を支援したり、労働時間に女性の子育ての時間を組み込んだりして、勤務体系にイノベーションを生んでいます。こうした労務管理に関する事例が目につきました。

さまざまなアイデアで事例集を国内外に発信

柳井 事例集の発信も重要になってきますね。

額田 5Gになり動画の発信ができるようになると、人にフォーカスが当たるというお話が田村さんからありました。そうすると、戸倉のような例で、人が働いている姿は目玉になるというか、非常にインパクトを与えます。実際に、現場に行ってみようかなというきっかけにもなるので、そういう事例を事例集の中からピックアップして、上手に動画で発信することを考えることも必要になるのではないのでしょうか。

柳井 復興五輪観戦の国内外のお客さんや選手に対して、ホストタウンなどにおける事例をPDFで

配信することで、市町村がつながっていくと思います。もうひとつは被災3県から海外に進出している企業が、おそらく200社から300社あると思います。その会社の外国の事業所に事例集を置かせてもらったり、配布してもらったりするといった方法もあると思います。そして、東北の大学には合計で3,000人近くの留学生がいるので、彼らを、例えば「語り部大使」に認定して、QRコードを入れた名刺を渡して、帰国したときに名刺を配ってもらうという方法はどうでしょうか。人を媒介にして情報が世界に伝わっていくというのは、いい作戦ではないかと思えますね。広告などではなく、地道だけど確実な方法をとっていくことが重要です。留学生だけでなく、世界の大学の研究者、大学院生が被災地に来て調査・研究を行っています。そういう人たちは被災地の取り組みを必ず応援してくれると思うので、事例集の海外への展開を手伝ってもらうことを考えたいですね。

田村 海外への展開を考えると、事例集を外国人が取材・執筆することも考えてもいいのではないかと思います。

柳井 私は事例集を来年の教材に使うつもりでいます。事例集を使って、学生たちにディスカッションさせたいと考えています。その結果は、また皆さんにお伝えしたいと思います。■