



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博士課程中退。

岡山大学文学部助教授、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。富県宮城推進会議幹事（宮城県）、多賀城市復興構想会議会長、石巻市・山元町復興有識者会議委員、仙台市復興推進協議会長、復興庁ハンズオン事業等を歴任。



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・とおる）

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

東日本大震災から10年 今、改めて問われる突破力

東日本大震災から10年が経過しようとしています。世間の支援ムードや復興特需は落ち着きつつある一方で、いまだ被災の爪痕が深く残っている地域もあり、厳しい経営環境に置かれている企業も少なくありません。そんな状況下で到来した新型コロナウイルスの感染拡大。今、被災企業に求められるのは、どのようなものなのか。本誌の編さんにご協力いただいた4名の監修委員に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。

10年という節目で振り返る、復興の成功企業の傾向

柳井 震災から10年が経ちました。改めて、東北の成功企業のポイントとはなんだったとお考えですか。

弓削 震災によって生じた変化を、むしろ強みに変換できた企業が伸びていますね。

田村 今年度の事例を見ても、従来の魅力的な部分をさらに磨いた企業、新しいアプローチに切り替えた企業、両方あって、両方正しかったと思います。東北は採れる食材や資源に恵まれ、場所そのものが魅力的です。それゆえ加工に工夫を凝らしたり、流通を強化したり、雇用の裾野を広げたりなど、さらなる新価値を創造していく必要がなかった側面もあったと考えています。そこに震災が来て、

次のステージへ進む選択を迫られたと言えるのではないのでしょうか。

弓削 東北は水産業や木工業が盛んなイメージですが、製造業の会社も数多く存在します。震災でサプライチェーンが途切れたことで、改めてその存在感の大きさに気付いた関係者も多かったはず。今後も前向きな変化を遂げて、例えばグローバルニッチトップのような高みをぜひ目指してほしいですね。

額田 環境変化に対応して、もともと保持している食品加工技術を化粧品に応用したり、働き方を見直して生産性を上げたり、製品やビジネスの仕組みを柔軟に変化させています。しかし、カタチは変わっても、経営の軸はブレていない。こうしたことは東北の方々が持つ素朴さと粘り強さによって実現できたのだと感じます。

柳井 最先端装置を導入した企業がいくつか見られますが、導入しただけで終わっていないのが興味深い。作業効率を上げるのはもちろん、新たなマーケットに進出し、さらには機械に強い若者を雇用し、彼らのモチベーションを保てる勤務体系を取り入れるなど、「最先端装置の導入・マーケット開拓・働き方改革」の3要素が影響し合って、成功に導いているのです。

額田 モノとの相互関係が未来を描くきっかけになるのは、興味深いですね。

大企業による復興支援、グローバル視点も成長のカギ

柳井 大企業による救済も重要でした。舞台アグリイノベーションは経

営逼迫の折りにアイリスグループとタッグを組むことになり、ビジネスモデルを進化させたことで立ち直りました。例えば、「土曜日に数字を締めて戦略的なチェックを行い、翌週の火曜日午後までに具体的な対策を打つ」など、経営改革を行いました。すると土日が単なる休日から、解決策を見出すという時間になり、経営計画が立てやすくなったといいます。

田村 クリエイティブに頭を使う時間は必ずしも労働時間にカウントする必要はありませんからね。リフレッシュ中にアイデアが浮かぶこともありますし。

柳井 またキリンググループが取り入れている CSV（共有価値：Creating Shared Value）事業の中での復興支援によって救われた企業も数多く存在します。CSV とは社会的価値の実現を通じて事業価値や競争力を確立する取り組みを指し、2011 年に経営学者マイケル・ポーター教授が提唱した概念です。こうしたグローバルな新概念が東北で力を発揮しました。

田村 外国人雇用に注力する森下水産や、国際標準で勝負する戸倉カキ部会など、東北でもグローバルな取り組みを行う企業が出てき

ました。事業自体はローカルでも、地球規模の視点を持つことは成長のカギとなります。

失敗企業が抱える課題と再起に向けた処方箋

柳井 成功と失敗は表裏一体で、環境の変化についていけず失敗した企業もあります。経営不振に陥ってもなお身動きが取れない“ロック状態”を脱出するには、連携がキーワードだと考えています。例えば東北全域のブルワリーが共同開発を始めたり、宮城県の水産加工業が産業支援機構やトヨタ自動車の力を借りて生産性向上に取り組んだり、こうした連携がいくつか起きています。これによりアイデアやリソース、マーケットなどを共有し合えるなどのメリットを得られます。これは東北の個性的なコミュニティとうまくフィットした事例だと思います。

田村 連携のお話はまさにその通りで、失敗企業は外とのつながりが作れていないケースがほとんど。地域ぐるみという出る杭は打たれるという横並びのイメージもありますが、それは昔の話。プラス

の意味での地域ぐるみというのが、失敗から立ち直すポイントです。また支援側も、連携をどう支援するのかが今後さらに重要となります。グループ補助金制度がこれに該当しますね。また震災直後から、経営者へ至る所から取引が持ち掛けられ、手を広げすぎた結果、今になって経営不振に陥っている企業もあります。今年度の事例で「選択と集中」という言葉が出てきましたが、すべてはこれに尽きます。震災から 10 年という節目で、今一度地域を見つめ直し、的確な取捨選択をすることがロックの解除につながるのではないのでしょうか。

弓削 ものづくりの企業は、マーケットインの発想が欠かせません。大消費地の東京圏や関西で販売するのなら、東北ならではの優れた食材・素材を取り入れた独自性のある商品を作るしかない。例えば東北協同乳業の高機能ヨーグルト、岩手アカモクのサプリメントなど、健康志向の商品は現代の切実なニーズに合致していますね。ストラップやアクセサリのような切実に欠ける商品に走ってしまうと、仮に好調企業であってもビジネスとして安定せず、失敗してしまうこともあります。ニッチなニ-



「東北人の心」と言えば“素朴さ”。あと一押しで輝きだす企業にも目配りをしたいと思います（柳井）

自力勝負を「望むところだ」と言っている強さが東北の企業にはあると信じています（弓削）



ズにこそ着目して、オンリーワンでナンバーワンの商品価値を生み出してほしいです。

コロナ禍をむしろ変化へのテコとして利用

弓削 中小企業がコロナ禍を突破するには運も必要。今までの商品を冷凍に変えていたことで図らずも巣ごもりニーズに合致したとか、インフルエンサーがたまたま商品をSNSに掲載してバズったとか、そういう幸運が東北にもっとあるといいですね。

田村 コロナ禍によってオンラインが常識となり、「距離があるから」という言い訳が無効になりました。となると、この際、ターゲットを日本人に限らなくてもいいわけです。これは先ほどの「地球規模で考える」という話にも通じます。そして朝も夜もオンライン会議が入るようになり、忙しくはありますが、今までよりも時間の縛りがなくなったと感じます。これをチャンスと捉え、いかに発展させていくか。距離と時間の制約から解放されたことは、東北にとってプラスだと思うので、ぜひ突破力に変

えてほしいですね。

額田 コロナ禍で生き残るには、これまで得意としてきた対面のおもてなしだけでなく、オンラインでも自分たちのストーリーや世界観などを発信できるチカラを持つことが必要になっています。コロナ禍の中、各地で「おうちでオープン・ファクトリー」などのオンラインでの新しい取り組みが見られました。出張に行かずとも、遠隔でかなりの仕事ができることを私たちは知ったわけで、コロナ終息後も人の流れがこれまで通りに戻るわけではありません。だからこそ、このコロナのピンチをむしろ、対面でもオンラインでも強みや魅力を発揮し、かつ発信できるようになるための人材育成と組織学習の機会として使えたかどうか、その後の企業成長の明暗を分けることになるのではないのでしょうか。

東北の魅力を守り新たな気持ちで結束を

弓削 東北人は粘り強いとよく言われますが、切り替える力も実は強いんです。震災後10年という節

目の年はマスメディアでの露出が増えるかもしれませんが、それがコロナ収束の時期とうまく重なれば旅行客やネットオーダーの売上の増加も見込めるでしょう。ただそのあとは時間が経つほどに、震災という視点での注目度や気配りは減っていくはずですが、そうなるまさに自力勝負になるわけですが、「望むところだ」と言っている強さが東北の企業にはあると信じています。

柳井 私は「東北人の心」と言えば“素朴さ”だと思います。生業としてそれを象徴するのが素朴な東北の「伝統こけし」です。第3次こけしブームといわれる中、大震災の影響やコロナ禍で収入が少なく後継者も育たないことから、近い将来消滅するかもしれません。一方、ここで取り上げられている成功企業は東北の多くの企業の中ではほんの一握りかもしれません。伝統こけし産業のように普段なかなか光は当たらないが大事な産業や、あと一押ししてあげればきっと輝き出す企業にも目配りをしつつ、この事例集が被災地で困っている人や悩んでいる人達に広く活用されることを願ってやみません。



オンラインにより、距離と時間の制約から解放されたことを突破力に変えてほしいですね（田村）

コロナのピンチを人材育成と組織学習の機会にできるかが明暗を分けるのではないのでしょうか（額田）

