座長

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

次のステージを歩み始めた 東北の先進企業

東日本大震災から10年 復興の歩みを振り返って

柳井　東日本大震災から10年。新型コロナウイルス感染症や、相次ぐ風水害など、被災地の企業は新たな困難への対応を迫られています。東北の人口減少も厳しい状況になっていて、2020年の国勢調査の速報値では、前回調査から５年間で被災３県の人口は17.8万人も減りました。これは全国の人口減少数の約２割に相当します。全国における当該地域の人口比は4.2％ですから、相当な人口減少と言えます。さて、この10年について、皆さんの感想をお願いします。

田村　被災地では復興五輪への期待もあって、2020年が一つの目標になってきましたが、コロナ禍で１年延期になり、復興五輪のコンセプトも曖昧になって、目標を見失ったようなところがあります。一方で、リモート会議が普及したように、コロナ禍によって、10年先の世界に放り出されたような感じがします。阪神・淡路大震災でも、東日本大震災でも同様のことを感じました。

柳井　少し先の未来がいきなりやってきたという感じですね。

田村　人口減少についても、10年先に一気に進んだように思います。東日本大震災以前の人口を回復するということが、復興の目標の一つとなってきましたが、新たな目標が必要になっています。企業も、売上高や従業員数といった目標を見直すことが求められています。マーケットにしても、海外市場、外国人労働者の問題は、社会の課題になっています。厳しい状況や課題がある中で、今回の事例集では、次の10年を先取りするようなチャレンジをしている企業が登場しています。このような新しい芽を大切にしたいと思います。

災害経験を新たな産業に 防災産業という発想

弓削　現在、中小製造業が困っているのは、コロナ禍でリアルな展示会などが開催できないことです。販路開拓などにも支障が生じています。東北3県も同様の状況ですから、通信販売やブランド価値の発信、クラウドファンディングなど、さまざまなことにインターネットやSNSなどをしっかりと活用することが重要です。また、ありがたくない経験ですが、災害経験を強みに変え、利益だけを求めていると取られると困るのですが、新しい産業に育てるということが、今後あってもいいと思います。

柳井　防災産業の分野を育成するということですね。

弓削　そうですね。減災や復旧支援などのノウハウを国内はもちろん、海外でも役立てていくわけです。中小

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、2014年4月からは復興推進参与としても東北復興に携わる。

新型コロナウイルスの影響や相次ぐ自然災害によってさまざまな問題が顕在化し、多くの企業が苦境に立たされています。そんな中でも東北では、次のステージに向けて歩み始めた企業も目立ってきました。被災を乗り越えることから生まれた、新しい発想、先進的な取り組み、そして再生への強い信念は、東北だけでなく日本の次の10年を考えるヒントになるはずです。ここでは本事例集の監修委員4名に集まっていただき、本誌で取り上げた優れた事例の解説を交えながら、東北と日本の目指すべき未来を語っていただきました。

製造業は、依頼のあった仕事だけをするのではなく、戦略的な発想や新規事業が、これからは求められます。

気付きと発見と感銘 30事例が与えてくれたもの

額田　今回の30事例からも、持続可能な復興には、新しい発想の取り組みと、先端的な経験の積み重ねが必要なのだと理解できました。私はこういった取り組みの中で、信念を持ってゴールを目指す企業が生まれていることに感銘を受けています。例えば、松浦社長（株式会社テラ・ラボ）は、イノベーションの創出と災害復興への貢献の両立を掲げて活動されていますし、小林社長（株式会社陽と人）は、生産地の常識と都会の消費者の価値観や情報との間のギャップ解消を目標にしていらっしゃいます。もう1点付け加えておきたいのは、復興支援活動を通じて、被災地外からさまざまな業種と年代の人が地域に入って地元の人々と交流し、互いに影響を与え合いながら地域産業の復興に取り組んでいらしたことです。これを学問的な言葉で表現すると「周縁と中央の相互作用」といいますが、そこから復興を進めるさまざまなアイデアが生まれてきました。

柳井　私は30事例から4つのことに気付きました。1つ目は、福島県に技術的に進んだ企業が登場していること。福島第一原子力発電所の事故による汚染地域の除染で活用した技術や経験を、GISやロボットなどに生かしている企業です。2つ目は、経営の多角化が進んでいること。消費者の声を聞きながらビジネスモデルを変えている例がありました。3つ目が、経営判断が早く、小回りの利く企業が現れていること。要望に素早く応えて、先行者利益を獲得しています。最後は課題で、中小企業ほど、デジタル化に対するノウハウや人などが不足し苦戦していることです。

被災地に進出した企業に求められるものとは

田村　社会的課題の解決にこそ、事業の可能性やマーケットがあると捉えると、弓削さんの言う防災産業の分野に対するニーズは高まっているといえそうです。

柳井　目標の置き方によって、企業活動は変わってきますね。その点では、ほかの地域から被災地に進出した起業家には、バックキャスティング的な考え方をするケースが目立ちます。バックキャスティングとは、未来のあるべき姿から解決策を見つける思考方法で、未来を基点にして、事業を進める中で軌道修正していくわけです。一方で地元の企業や人に多いのは、フォアキャスティング。データに基づいて手堅く事業を進めるタ

イプです。いずれにしても、額田さんが少し触れられたように、印象的な取り組みをしている企業が増えてきています。

額田　被災地に進出してきた企業の活動の動機に、経済合理性に関わるものと、社会性や人間性に関わるものが絶妙なバランスで組み合わさっているところも興味深いです。価値を十分に発揮できていないもったいない資源があること、地域の中での競合が少ないこと、また行政からの手厚い支援があることなどの経済合理的な条件が地域に整っていることが、人を外から被災地に呼びこむことに効いています。しかしそれだけでなく、現場で見た社会的課題の深刻さに心を動かされたり、地域の人々との交流で触れた人情や心の温かさにほだされて地域のファンになる瞬間があったりといった非経済的な理由が、地域に深く関わって、地域課題の解決に粘り強く取り組み続けることを促す、大きな心理的エネルギーを生んでいます。

社会の変化や課題に企業が取るべき対応は

弓削　株式会社渡工テクノサイトは高性能の工作機械を導入し、航空機分野などの高い精度を求められる分野の製品づくりに挑んでいます。テラ・ラボも、災害時にドローンで情報収集するというハードルの高い精密技術、航空機技術に挑戦しています。この２社が連携や提携をすることができれば、新しい展開が期待できるのではないかと思いました。また、株式会社ふたばは測量技術の会社で、災害の被害調査や復旧に関するノウハウを持っています。同じく双葉郡にある株式会社大和田測量設計も測量に関する技術・ノウハウを有しています。こうした企業が連携することによって、作業効率、生産性の向上につながり、人口減少や人手不足といった課題の克服にも結びつくでしょう。その素地は、既に萌芽していると感じました。

田村　株式会社インディゴ気仙沼は、移住してきた女性が起業した企業で、子育て中の母親が短時間でも働くことができ、収入も確保するために、収益の低いインディゴ染めから自家栽培のパステル染めに事業を転換しています。一般社団法人フィッシャーマン・ジャパンは、海産物の加工・販売、イベントの実施、販路開拓、人材育成など多角的に取り組んでいます。そして、テラ・ラボは災害多発時代に必要な技術を備えた企業です。いずれも、女性の活躍や被災地の復興、複合災害といった、この10年の社会の変化を象徴する事例といえます。ただ、いずれも点であり、また、同様の事例が全国に存在しています。ですから、地域でこのような企業をつないで点から面にし、連携してプロモーションを行ったりすることが、これからは必要でしょう。コロナ禍のせいでクラスターは忌むべき言葉にされてしまいましたが、付加価値の高い企業のクラスターをつくることが、これからの東北３県の課題になると思います。

ここに注目!

株式会社テラ･ラボ　福島

弓削氏

南相馬市にある福島ロボットテストフィールドに研究室を設けて活動しています。災害時にドローンで情報収集するという、航空と災害対策とを組み合わせたハードルの高い技術、イノベーションに挑戦しています。

詳細は➡40ページ

ここに注目!

株式会社陽と人　福島

額田氏

都市の消費者と地方の生産者の間の常識のギャップを解消する新しいビジネスのヒントを見つけるため、小林社長は福島と東京の二つの生活拠点を大事にされています。新しい時代の女性起業家の魅力的な生き方です。

詳細は➡50ページ

起業を成功に導く多様な取り組みと工夫

柳井　かつらお胡蝶蘭合同会社は、温室でコチョウランを栽培することによって、風評を免れたのをはじめ、栽培ノウハウの蓄積や、マーケットのセグメントも行うなど、生産条件を整えた上での起業で非常に印象に残りました。また、栽培に当たって技術指導を仰いだり、他産地の視察を行ったりしています。そうした意識的に学習する姿勢も、起業が成功するためには必要だと思います。株式会社鈴木酒造店でも、大阪から福岡の門司までの酒蔵を視察しています。鈴木酒造店では、地元の人に背中を押されて、甘酒からリキュール、お菓子まで製造し、酒かすを使って土壌改良まで行っています。補助金に頼らない株式会社キャッセン大船渡、従業員を解雇しない株式会社サンエイ海苔、社員の意識改革から出直しを図った株式会社東松島長寿味噌、思い切ってネット通販に力を入れることにした決断力が目立った小野食品株式会社なども印象的でした。

これからの東北や日本が取り組むべき課題と目標

柳井　次は、目標の置き方や産業集積、さらに国際化について、議論を深めたいと思います。

田村　目標という点で着目したいのは、SDGsとESGです。SDGsはまさに持続可能な開発目標であり、ESGは経営の目標となっています。環境と社会、ガバナンスを持続可能なものにすることが、これからの目標といえるでしょう。環境については、かつての自動車の排気ガス規制とメーカーの対応のように、バックキャスティング的に高い目標を掲げ、それに向かって、企業が技術革新や経営努力を行うという構図で進んできました。今は海外の大手IT企業などが、調達する部品は再生可能エネルギー100%で製造したものにするという方針を打ち出しているので、新たな企業努力が始まると思います。

一方で問題は、社会の中でも人権や雇用、賃金です。特に賃金は、インディゴ気仙沼が問題視したように低く、このままでは、東北に限らず日本全体が、外国人労働者からも相手にされなくなる危険すらあります。今回の事例にも、人を大切にし、簡単に解雇しないことで伸びてきた企業がありました。こうした例から、雇用環境の整備や、生産効率の改善などに関するヒントを得ることが重要です。また、賃金を上げることも、再生可能エネルギーの利用を100%にすることも、1社の努力では難しいので、自治体や大学をはじめ、地域全体で取り組むことが必要でしょう。

柳井　夢を語らないと人はついて来ませんから、起業家はバックキャスティングで、ハードルを高めに設定しがちです。一方で、農業生産法人株式会社やまもとファームみらい野では、10年後には社員全員が高級車に乗れるぐらいの会社にするという目標を立てています。そうした分かりやすさも重要です。このような賃

ここに注目!

株式会社菊池製作所　福島

額田氏

東京の集積と福島県の工場群とを結び、最先端のものづくりの開発・試作プロセスを支援する企業として成長。広域ネットワークを生かしながら福島の復興に貢献し、介護現場などで人を支援するロボット開発にも挑戦中です。

詳細は➡44ページ

ここに注目!

株式会社渡工テクノサイト　福島

弓削氏

マシニング加工、フライス加工を軸に、高性能の工作機械を用いて、航空機分野などの高い精度を求められる分野の部品づくりに、一貫して挑んでいます。その高い技術力で、2020年には地域未来牽引企業に選定されています。

詳細は➡42ページ

ここに注目!

株式会社インディゴ気仙沼　宮城

田村氏

結婚を機に気仙沼に移住した女性が、子育て中の母親が働ける職場が少なく、賃金も安い状況を改善する必要性を感じて起業。当初のインディゴ染めから、収益の高いパステル染めに事業を転換するなど、さまざまな工夫をしています。

詳細は➡70ページ

ここに注目!

一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン　宮城

田村氏

漁師の高齢化と後継者不足が深刻になる中で、三陸沿岸の若い漁師たちが集まった団体。海産物の養殖・加工、オンラインショップやレストランの運営、イベントの実施、人材育成など、いわゆる6次産業化を実践しています。

詳細は➡62ページ

金を保証する企業が、もっと現れると、社会も変わると思いますね。

額田　賃金を上げるためには、付加価値を上げることが重要です。東北は人の流動性が高くありません。従業員は長く安定して自社のために働いてくれるわけですから、社員教育に力を入れることができるはず。それを付加価値の向上につなげ、賃金に還元していくことが求められます。

弓削　日本は賃金が安いだけでなく、物価も安いのが問題です。海外から観光客が来るのも、日本のおもてなしや文化の魅力も当然ありますが、何を買っても食べても安いからという理由もあると思います。賃金も物価も安いのは、やはり日本が経済成長できていないためですから、せめてOECDの平均程度に経済のスケールアップを図ることを考えるべきです。

田村　日本の賃金や価格に対する考え方が、世界とは相当ズレているということが、企業の間でも次第に分かってきたように思います。というのも、技術を持っている企業から、日本国内での取り引きは、価格の引き下げばかり要求されるので、海外の企業だけを相手にしたいという声を聞くようになったからです。

低賃金克服に向けて
海外とブランド化を視野に

柳井　東北には、経営者イコール労働者という零細企業が多く、賃金を上げるのもままならないところがあります。ただ、持ち家が多かったり、魚や野菜などを贈ったり、贈られたりする関係があったりで、収入に表れない豊かさもあります。そうした豊かさに、若い人は直感的に気付いたようで、復興支援などで訪れた人が、人とのつながりなどに魅力を感じて移住するケースが、既にありました。

額田　「収入に表れない豊かさ」との関連で申し上げると、小林社長（陽と人）も、新製品開発のためのスペースを地域企業に貸していただいたり、作業を手伝っていただいたりといった支援を受けていましたね。コミュニティの中で信頼関係を築くことが大切で、それによって小さな資金での起業が可能になっていました。

弓削　賃金が上がらないという問題を解決する方法の一つは、商品を高く買ってもらうことです。つまりブランド力が大切ということになります。その点で、南三陸ワイナリー株式会社のワインコンクールで受賞したワインや、東松島長寿味噌の農林水産大臣賞を受賞した濃口しょうゆのように、象徴的な商品があると、「企業のウリ」を言葉にしやすく、情報として発信することによって、ブランド化の土台を築くことができます。そして、販売に当たっては、ネットを活用できる環境が整いつつあるので、利用してほしいと思います。それこそ海外に売っていくこともできますから。

額田　海外とのビジネスのつながりの強化のためにも、SNSもうまく活用しながらネットとリアルの融合に力を入れていくことは、今後の地域の重要な課題の一つといえそうです。

田村　東日本大震災以降に培ってきた東北ファンとの関係を再構築する

ここに注目!

かつらお胡蝶蘭合同会社 福島

柳井氏

風評の回避、確立している栽培ノウハウやマーケットなど、さまざまな条件を考慮した上でコチョウランの栽培に乗り出し、しかも視察もしっかり行っています。ビジネスプランも準備も、ずば抜けて優れた事例です。

詳細は➡36ページ

ここに注目!

株式会社鈴木酒造店 福島

柳井氏

大阪から福岡までの酒蔵を視察したり、ニーズに応えて、甘酒からリキュール、お菓子、酒かすを使った土壌改良まで手掛けたりと、自らの熱意と多くの人の支援で事業を再開。10年ぶりに浪江町での酒造りも始めました。

詳細は➡38ページ

ことで、東北のブランド力を上げることにつながると思います。

柳井　海外を視野に入れるということでは、宮古地域大夢栽培研究会で作っている大玉のリンゴなども、中国や香港への輸出が考えられます。倉庫やロジスティクスなど輸出関連産業のイノベーションを実現すると、農産物の輸出にもチャンスが広がると思います。産業の集積や連関について、額田さんはいかがですか。

産業集積が生み出すネットワークと付加価値

額田　産業集積については、「産業連関」と「新陳代謝」の両面で面白い事例がありました。「産業連関」の面では、広域の分業ネットワークの中で上手に自社の立ち位置をつくることと、地域の中でうまくつながりをつくることの両面が大切です。例えば、菊池製作所は、本社のある東京の多摩地区のネットワークと社長のご出身地である福島の工場群をつないで、付加価値の高いものづくりを実現された優れた事例だと思います。「新陳代謝」という面では、事業承継がうまくいかず、まちのにぎわいが失われることが問題視されていますが、そのヒントも、この事例集から得られると思います。例えば、キャッセン大船渡の商店街は、店舗の所有と利用を切り離し、テナントを柔軟に入れ替えられる仕組みにしています。また、株式会社巻組は、空き家ができると、地域コミュニティと連携をとりながらシェアハウスなどにリノベーションし、コミュニティの外の方の定住促進に貢献してきました。

弓削　町工場の連携などでは、世代の違いが主な原因だと思いますが、技術が盗まれるとか、顧客を取られるといった懸念が生じて、うまくできないことがあります。そのあたりが解決できると、より高い付加価値を生む連携につながると見ています。

田村　産業集積には、オープンであることと、信頼をベースにしていることが条件になると思います。信頼があれば、技術や顧客を取られるといった心配も無くなります。また、コロナ禍でネットへの依存が高まっていますから、信頼の置けるプラットフォームをつくることも重要です。

企業の横断的な連携で足腰の強い地域づくりを

柳井　産業集積について、私は地域の経済循環をイメージしているので、いろいろな業種の横断的で重層的な連携をつくることが必要だと考えています。そして、人材については、NPOなどと連携して補ってもらうことが重要です。これまではフォアキャスティングで、確実にできることだけを自治体などでは行ってきました。しかし、人口減少の時代にあっては、夢を語ることが大切なので、バックキャスティングの考え方を取り入れることが求められます。多少の失敗をよしとしながら、軌道修正にも積極的に関わるという関係、つまり、お互いの顔が見える関係をつくることによって、足腰の強い地域づくりを実現してほしいと願っています。