

被災3県で見る

連携による 地域産業活性化

東日本大震災からの復興に当たっては、NPO等の団体や産官学の連携等、企業間にとどまらない、さまざまな連携が生まれている。これらの連携による効果や、成功のポイントについて、東北の企業活動を長年にわたって調査してきた株式会社帝国データバンクの担当者に伺った。



連携のための連携では 成功はおぼつかない

東日本大震災の被災地では、復興に向けた本格的な取り組みが始まるとともに、企業の間で連携の必要がいわれるようになった。被災によって企業活動が休止を余儀なくされている間に、販路が失われてしまったが、その再開拓は1社の力では難しい。そこで連携して臨もうという流れができた。

特に水産加工業は、福島第一原子力発電所の事故による風評もあって、販売先の確保だけでなく、東北産商品への理解や支援を得ることも求められる。そのため、共同でオンラインショップを立ち上げるケースが少なくなかった。中には、大手企業が資金面などで協力するケースもあった。

しかし、その結果は大半がはかばかしくなかった。当初は支援のために利用してくれる消費者もいたが、次第に

尻すぼみとなり、ひとり立ちまでにはなかなか結びつかなかったのだ。被災から時間があまりたっていない時点での取り組みだったので、仕方のない面もあるが、やはり連携に対する考えが根本的に不足していた。連携することや、オンラインショップを開設すること自体が目的になってしまい、連携のための連携になっていたようだ。

官民連携や産官学連携も 重要なのは民の主導

このような例から分かるのは、連携に参加する企業には、当事者意識が必要ということ。「とりあえず参加する」「連携に乗り遅れたくない」といったような理由で連携しても、成功にこぎつけるのは難しいだろう。企業間連携だけでなく、官民連携や産官学連携でも、民である企業が、官や学に頼らず、自ら主導することが求められる。

官は連携の枠組みや制度をつくることができる。学は技術や情報を提供できる。しかし、官も学も事業の経営はできないから、企業が主導することが大切だ。官や学の役割は、あくまで連携を後押しする支援だということを忘れてはならないだろう。

現在、宮城県で活動している宮城ワーケーション協議会も、民がけん引し、官が追随している団体だ。ワーケーションとは、ワークとバケーションとを組み合わせた造語で、観光地などで

余暇を楽しみながら、テレワークすることだ。同協議会は、ワーケーションを通して、宮城県のファンを増やし、観光や移住定住につなげることを目的に活動している。

協議会の共同代表を、インバウンド人材を育てる研修や、翻訳・通訳などの事業を行っている株式会社ライフブリッジというベンチャー企業が務め、名誉会長には県知事、幹事には県内の市長、町長などが就いている。

連携を成功に導くために、当事者意識以外に企業に求められるものには、どのようなものがあるだろうか。整理してみよう。

明確なビジョンの設定で ブレずに連携を推進

当たり前のことともいえるが、どのような目的に向かって、何をするかを明確になっていて、参加企業で共有することが重要だ。

一般社団法人食のみやぎ応援団は、食に携わる地元企業が連携し、2012年11月に設立された宮城県の団体。100年先も豊かな自然と資源、魅力ある文化、そして優しさあふれる理想の社会を目指すという理念を掲げ、宮城県の食のプロモーション、商品ブランディング、イベントの企画などを行っている。そして、2021年1月にはSDGs宣言を発表。食品ロスを減らす地場産品の開発や雇用環境の改善に取

協力 株式会社帝国データバンク



仙台支店 情報部
部長
三角謙二氏

仙台支店 情報部
部長補佐
紺野啓二氏

り組むとしている。

このように、**理念をしっかりと掲げ、**
将来の目標も明らかにすることで、プ
レズに取り組めることは明らかだ。

**ライバル関係を越えて
協働して危機に挑む**

宮城県気仙沼市の造船業は、東日本大震災の津波で大きな被害を受けた。造船業の将来に強い危機感を覚えた造船に関連する事業者が集まって、造船施設の集約や新しい設備の整備などの検討を開始する。そして、2015年に誕生したのが、4つの造船所などが合併した株式会社みらい造船だ。

東日本大震災まではライバル関係だった造船所が、一転して共同で受注することになったわけで、関係者が抱いた危機感、地域の基幹産業を守りたいという思いとともに、ライバル関係

を乗り越えて協働するという強い意志も感じることができる。

被災後の連携の中には、**ライバル関係を克服できずに、中途半端な連携になって失敗した例もある。**同業者間の連携には、大きな目的のために、利害関係を越えて協力するという覚悟が求められる。

**製造から販売までの
ビジネスモデルが重要**

農業や漁業に関連した事業、また、製造業などの連携でよく聞く声に、「よいものをつくっているのに、なぜか売れない」というのがある。製品の品質には自信があるだけに、連携すれば売れるに違いないという思い込みがあり、それが外れたときのショックは、より大きいものになるのだろう。

たしかに農業や漁業、製造業の関係

者は、つくることに関してはプロかもしれないが、売ることに関してはどうか。連携の取り組みにも経営の観点が必要で、販売に関する専門家などを加えて、**優れた製品をきちんと売り、収益を出すというビジネスモデルをつくる**ことが、成功のポイントの一つといえる。

また、ビジネスモデルの作成に当たって留意したいのは、「餅は餅屋」ということ。例えば、建設関連の事業者などが連携して、居酒屋などの飲食事業の経営に乗り出すというケースがある。しかし、こうした異分野への挑戦は、残念ながら失敗に終わったものが少なくない。本業の調子が悪いので、とりあえず新しい分野に挑戦するという意識では、さらに成功の確率が下がる。

本来の事業領域から離れないところで連携することが大切で、気仙沼のみらい造船のように、本業での連携が望ましい姿だろう。

被災3県の連携事例①

企業×企業 >> 「発酵」を核にした連携が新しい価値を生む

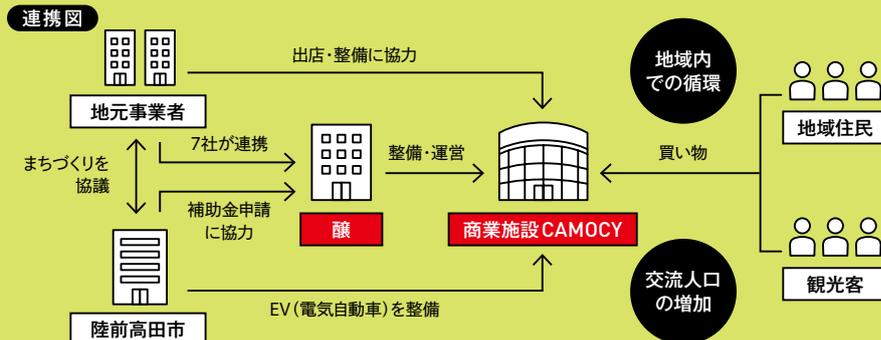
陸 前高田市の今泉地区は、古くからしょうゆや味噌、日本酒といった発酵食品の製造を行っていた地域だった。しかし、東日本大震災の津波で製造工場は壊滅し、事業者もほとんどが地区を去ってしまった。今泉地区の再生と雇用の創出を検討する中で、地域にとってなじみの深い「発酵」をベースにしたまちづくりを行うことが提案され、7社が連携して株式会社醸を設立し、商業施設「CAMOCY」を運営することになった。CAMOCYに出店している企業には、江戸時代から酒造りや、しょうゆ、味噌の製造を行ってきた株式会社八木澤商店もあれば、オー

ガニックチョコレートを製造・販売しているロツツ株式会社のように、本業は薬局やデイサービスセンターなどの運営という企業もある。パン屋のオーナーは自動車教習所の会長だ。八木澤商店代表取締役の河野通洋氏は「さまざまな事業者が参加することで、強みが合わさって新しい価値が生まれるし、弱みを補い合うこともできる」と連携の動きを語り、後継者や事業承継といった問題も、連携することによって対応できるとしている。CAMOCYは、コロナ禍でのオープンにもかかわらず、予想を上回る多くの来場者があり、「発酵」というテーマは地域に受け入れられているようだ。



株式会社醸
岩手県陸前高田市

岩手県陸前高田市の地元事業者7社が連携して2019年に設立したまちづくり会社。陸前高田市今泉地区に、発酵をテーマとした商業施設「陸前高田 発酵パーク CAMOCY」を整備し、2020年12月に開業。同施設の運営を行う。地域密着の戦略を打ち出し、CAMOCYを軸に、市内のほかの商業施設や道の駅などへと連携を広げ、地域全体で観光客を迎え入れる体制の実現に向けて、市や地域の中小企業と連携しながら、取り組みを進めている。発酵をテーマに、地域経済の循環、雇用の確保を実現することが、取り組みの目標だ。



連携が力を発揮する ブランド力の向上

販路の開拓が1社では難しいように、**プロモーションやブランド力の向上も、連携が力を発揮する。**前述の食のみやぎ応援団が県内外で開催しているイベントなども、宮城の食のプロモーション、ブランド力向上につなげることを目的としたもの。

また、熊本県の黒川温泉は、かつては知る人ぞ知る秘境の温泉地だったが、「黒川温泉一旅館」という理念を掲げ、約30軒の旅館が連携してブランドの向上に取り組んだ結果、現在では、海外からも客が来る著名温泉地の一つになっており、熊本地震の被害も乗り越えてきた。

「黒川温泉一旅館」とは、温泉地全体を一つの宿に見立て、通りは廊下、旅館は客室、周辺の木々や花は中庭の植

木と考えると、共に繁栄を目指すというもの。入湯手形による28カ所から選べる露天風呂巡りや、景観の維持・整備などの施策を行ってきた。

食のみやぎ応援団や黒川温泉の試みを、1社で行っても効果は限定的。業界や地域がまとまって活動することが大切といえる。

社会的課題の解決に 地域や住民との連携を

社会的な課題の解決に、官民連携などで取り組む際のポイントには、**地域のニーズを正しく把握することや、説明を尽くして理解や合意を得ること**などが挙げられる。つまり地域や住民と連携して、味方につけることが重要ということだ。もちろん、地域や消費者のニーズをつかむ必要は、官民連携だけに限らない。

宮城県多賀城市に本社を置く株式会社ワンテーブルの製品も、被災地の住民の切実なニーズに答えている。「LIFE STOCK」と名づけられた製品は、電気やガス、水が無くても食べられるゼリー食品。約5年間の保存が可能な防災用備蓄食品だ。東日本大震災で、水が不足していた避難所での生活を経験し、水が無くても食べられる栄養のあるものへの住民のニーズが高いことをくみ取って開発された。

コロナ禍によって、消費者の行動や嗜好が変化を余儀なくされる中で、よりきめ細かなマーケティングが必要になることは間違いないだろう。

最後の決め手になるのは バイタリティーや熱意

連携に参加する企業には、当事者意識が求められるが、取り組みを牽引す

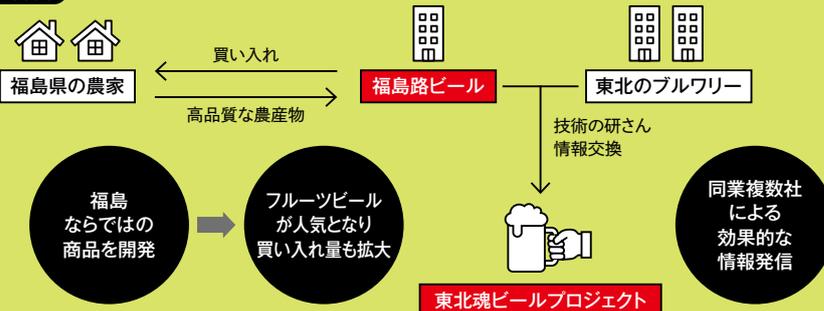
被災3県の連携事例②

農家・企業×企業 >> 二つの連携で広がるクラフトビールの魅力

有 現会社福島路ビールが、フルーツビールを製造するきっかけになったのは、東日本大震災後に福島県産品の販売イベントで、たまたま隣でモモを売っていた農家から、「福島第一原子力発電所の事故による風評でモモが売れない。売れ残ったモモは廃棄せざるを得ない」と聞かされたことだった。同じように風評を受けた福島路ビールは、農家の支援と、新しい商品の開発のためにモモを買い入れ、フルーツビールの開発に乗り出した。「大人女子」をコンセプトにしたモモのビールは、30%が果汁でフルーツの味わいが強いのが特長。販売を始めた2012年

に700L程度だった生産量は、現在では約10倍の7,000Lに拡大。買い入れたモモも2t以上になり、農家との連携は深まっている。福島路ビールのもう一つの連携は、東北のクラフトビールのブルワリーと行っている「東北魂ビールプロジェクト」だ。いわて蔵ビール、秋田あくらビールと技術の研さん、情報交換を目的に2012年から始めた連携だったが、今では参加ブルワリーが20社を超え、東北のクラフトビールをアピールする連携にもなっている。福島路ビールでは「1社で発信するよりも、はるかに大きなアピール力があります」と、連携の効果に期待を寄せている。

連携図



有限会社福島路ビール

福島県福島市



福島県福島市郊外の丘陵で、2003年に創業したクラフトビールのブルワリー。創業当初はOEM生産が中心だったが、東日本大震災で生産依頼が減ったことを契機として、福島県の農家と連携して、地元のモモやリンゴを使ったフルーツビール、福島県産のコメや酵母を用いたビールなどを次々と開発・製造する。2012年から販売するモモのビールは女性を中心に好評を博し、看板商品へと成長。自社ブランドを確立したことで、OEM生産に依存していた経営体質からの脱却に成功した。

る人も同時に必要だ。バイタリティーがあり、取り組みに対する強い思いや熱意を持った人がいると、連携がうまく進む確率は高いようだ。

宮城ワーケーション協議会や、食のみやぎ応援団にも、活動の中心になっている人や企業がいる。黒川温泉でも、Uターンや婿入りなどで旅館の二代目、三代目となった若手経営者がリーダーとなって、黒川温泉のブランド化を推進した。

ウィズコロナ時代の新しい連携の在り方とは

コロナ禍によって、DXの必要性が改めてクローズアップされ、デジタルの利用がさらに進んだ。緊急事態宣言などで、外出や人との接触が控えられ、リモート会議は当たり前になり、オンラインショッピングの需要も高まった。

このような状況の中で、東北のデパートの中には、オンラインショップとリアル店舗の連携に力を入れているところがある。具体的には、オンラインショップで商品に関する情報を提供、郊外のリアル店舗に誘客し、リアル店舗での購買行動をオンラインショップにフィードバックするといったもの。オンラインショップとリアル店舗とをシームレスにつなぎ、顧客満足度の向上を図る戦略だ。

東日本大震災では、みんなで動き、働くことで復興にこぎつけることができたが、コロナ禍からの復興は、動くことが何かと制限を受けるだけに、別の方法や新しいアイデアを見つけることが求められる。また、人口減少が続き、労働人口も減る中では、企業や自治体が単独でできることは、ますます限られてくるだろう。そのために、連携やデジタル化はさらに重視されることになり、新しい連携やデジタルの活

用が登場するに違いない。

宿泊業とフィットネスクラブ、飲食業と医療などの連携から、家電メーカーと観光業界といった意外な業界同士の組み合わせまで、さまざまな連携が検討されるだろう。東北の農産物や水産加工品を事業者が連携して、オンラインショップで海外の消費者に届けるといったことも、被災直後に企画されたが、実現は難しかった。しかし、これからなら可能かもしれない。

連携の可能性は大きく広がりそうだが、成功するにはやはり守るべきことがある。繰り返しになるが、連携という美名に流されず、利益や資金、将来性などを冷静に判断し、価値観が共通する人や企業と目指すべきところを共有し、覚悟を持って協働することが重要だ。東日本大震災からの復興が補助金頼みでは限界があるのと同じで、相手任せの連携では思ったような成果は期待できないだろう。

被災3県の連携事例③

企業×自治体×住民 >> 官民連携で取り組む持続可能な地域づくり

ア ミタ株式会社が運営している「南三陸 BIO」では、南三陸町で排出される生ごみを回収して発酵させ、バイオガスと液肥を製造。バイオガスは発電に使用し、液肥は地域の農家や、家庭菜園を行っている住民などに還元されている。2015年の開設から、発電量や液肥の生産量は伸びていて、アミタでは、官と民と地域の連携に手応えを感じている。例えば、回収される生ごみからは、肉の骨や貝殻のように発酵できないものを除く必要があるが、そうした異物の混入率は、一般的には5%程度になる。しかし、南三陸町では1%以下にすぎない。「生ごみを資源化して地

域に還元することで、環境保全型のまちづくりを実現し、可燃ごみ処理コストも削減する」という、南三陸町のビジョンへの理解や共感が広がった成果とアミタは見ている。一方で、アミタや南三陸町では、分別の必要を訴えるポスターやチラシを地元の高校と連携して作成したり、説明会を開催したりといったことも行っていて、住民に連携を促す取り組みも重要としている。今後の課題は、住民に限らず、事業者の参加率も増やすことで、アミタでは、産官学民の連携をさらに進める予定だ。

アミタ株式会社

宮城県南三陸町(南三陸 BIO)



1977年創業。持続可能な経営・地域運営を目指す企業や自治体を統合的に支援する「社会デザイン事業」を展開。東日本大震災の復旧作業のボランティアとして、宮城県南三陸町との関係が生まれ、2012年に南三陸オフィスを開設。同町の「バイオマス産業都市構想」の策定に協力し、2014年には、バイオガス事業の実施協定を締結。2015年からは、地域の生ごみを資源化してバイオガスと液肥を生成する施設「南三陸 BIO」を運営し、自治体と連携して、東日本大震災後に南三陸町が目指す「持続可能なまちづくり」に取り組んでいる。

