

ソーシャルビジネスの成長から 考える東北復興の未来

大 滝 精 一

東北大学大学院経済学研究科 教授



大滝 精一 Seiichi OTAKI

東北大学大学院経済学研究科 教授

昭和27年長野県生まれ。東北大学大学院経済学研究科博士課程後期課程単位取得退学。専修大学助教授などを経て、現職。専門分野は、経営政策論。日本ベンチャー学会理事、組織学会評議員などを歴任。せんだい・みやぎNPOセンター代表理事、東北ニュービジネス協議会理事などを務めるほか、東日本大震災後は公益財団法人地域創造基金さなぶり理事長、東北未来創造イニシアティブ代表発起人などを通じ、震災復興に尽力する。主な著書に「事業創造のダイナミクス」(白桃書房)、「経営戦略(新版)」(有斐閣)、「ケースに学ぶ経営学(新版)」(有斐閣)など。

交流人口の拡大がもたらす、 被災地の新たなビジネスモデル

東日本大震災の発生から約6年が経過し、被災地では災害公営住宅や交通などの社会インフラが整備されつつあり、ビジネスをする環境が整ってきた。

これまで被災地の雇用創出や産業復興に重要だと考えられてきたのは、1次産業とそれに付随する食品加工業の復旧復興であり、農業を例に挙げると仙台平野などで被災農地の集約化が進められた結果、大規模農業を行う多くの農家や農業法人が生まれた。被災地でスタートした大規模農業が、今後事業として成り立っていくかどうかは、日本全体の農業の将来を占う試金石となるのではないかと考えている。

その一方で、被災地の主要産業だけを切り離して育成・振興する時代ではなくなってきており、さまざまな企業や農業法人が主要産業を観光などと結び付け、交流人口の拡大を図りながら、新しいビジネスモデルやブランドづくりを進めている。こうした6次産業化の動きに寄与しているのが震災後に進んだ交通インフラの整備であり、都市部から東北の産業を支える担い手や顧客を新たに増やしていこうという戦略が今後も進んでいくだろう。さらには、アジアをはじめ海外への輸出を視野に入れ、新しい事業を展開する企業が東北地方でも増えていくことが予想される。

これからのまち・コミュニティの再生を担う、新しい官民連携の仕組み

被災地のコミュニティ再生という観点では、この5年間で、外部から多くのNPOやベンチャー企業が入り、震災復興や雇用、少子高齢化など地域課題を解決するためにさまざまな活動をしてきた。そして、住民を巻き込みながら多様なソーシャルビジネスを展開し、地域理解や地域活性化、さらには新たな雇用の創出するといった成果をあげている。

災害公営住宅や集団移転地域の整備が進み、これから本格的にまちづくりやコミュニティづくりを加速していこうという動きの中で、NPOやソーシャルベンチャーの役割はさらに大きくなる。そして、観光やソーシャルビジネスから生まれる都市部との交流人口の拡大が、被災地の産業や雇用の創出に大きなインパクトを与えていくと考えている。そこで重要になるのは、これまでNPOやソーシャルベンチャーの活動を支援してきた地元の中間支援組織である。地元と密着した団体が、これからも継続して外の力をコーディネートしていけるかどうか注目している。

このようにコミュニティの創成と並行して、新しい産業や雇用の創出するためには、官民連携の新たな仕組みづくりが必要である。これまでは、官の主導によってさまざまなインフラの整備などかなりの復興予算が使われてきた。しかし、今後は民の活動を官がバックアップするという体制に移行していくのではないかと考えている。

産学連携と企業間のネットワークで新たな産業を開拓

新しい産業の創出といえば、医療機器や廃炉技術、ロボットなど成長が見込まれる分野への進出を見据えた産業復興は、被災地に限らず東北全体の課題として取り組む必要があるだろう。これらの分野は東北の企業だけで完結できるものではなく、世界競争を勝ち抜きグローバルに市場展開を図っていただく力が求められる。

その鍵となるのが産学連携であり、地元のものづくりを支える中堅中小企業が、ソフトやITなど知的な分野でいかに大学などの専門機関と一緒にやってくれるかが重要である。

被災地が平時の状態に戻りつつある一方で、人口は減少し続け、復興予算や支援の数も減っている。そういった意味では、これからの正念場ではあるが、これまでも被災地の経営者は、非常に厳しい状況の中、それぞれが個の力で道を切り拓いていこうと頑張ってきた。これからは企業間で協力し合えるようなネットワークを形成し、新しいイノベーションを起こしていく必要があるだろう。みなさんには、5年後、10年後の会社や産業、まちの姿を描きながら、その実現に向けて進んでいってほしい。その覚悟が、きっと復興から次のステップに進む原動力になるはずである。

東北から光を

大江 修 一般社団法人東北経済連合会 専務理事



大江 修 Osamu OE
一般社団法人東北経済連合会 専務理事

昭和55年早稲田大学法学部卒業後、東北電力(株)入社。平成12年8月地域交流部課長。平成17年7月(社)東北経済連合会東京事務所長。平成27年6月に(一社)東北経済連合会専務理事に就任。東北における観光産業の基幹産業化や、世界最先端の国際研究拠点となる国際リニアコライダー(ILC)の東北誘致など、東北一帯での産業活性化に取り組む。

ミスマッチも悪くない

「LEON」や「25ans (ヴァンサンカン)」など最先端のライフスタイル誌に、野暮ったい東北経済連合会の記事が載る。これはちょっと想像出来ない。ところが、平成28年8月の東経連講演会が国内外のメディアに次々に取り上げられたのだ。講演したのはイタリアの世界的高級ブランドを築き上げたブルネロ・クチネリ氏65歳。ファッション界では、彼が講演すること自体が大ニュースだ。

「ブルネロ・クチネリ」は今や「エルメス」などと並ぶ有名ブランドで、例えばカジュアルスーツは1着約50万円。まさにセレブ御用達なのである。でもファッション界のカリスマ経営者がなぜ東経連の講演会に？

昨年のイタリア・ミラノ万博に東経連が出展した際、「東日本大震災の被害に心を痛めたブルネロ・クチネリ氏が、被災した東北の地の若者たちを同社の職人学校の研修生として受け入れる意向」、との話を当時現地にいた東経連のF部長が聞きつけた。彼はすぐにクチネリ氏のもとに馳せ参じた。

人間中心の資本主義

研修生に選ばれたのは、デザイン専攻の学生のみならず、経営学部の学生、住宅メーカーの社員など、東北の若者11名。平成27年11月、彼らはイタリア中部ペルージャ近郊の同社を訪問、2週間にわたり、熟練の職人たちから、縫製や裁断、デザインなどさまざまな分野の指導を受けた。終盤では、古いお城を



ベテランの仕立て職人から指導を受ける研修生

改装したクチネリ邸での晩餐会に招待され、親しく彼と懇談したのである。

クチネリ氏は「人間中心の資本主義」を標榜する。イタリア中部、人口5百人の寒村に過ぎなかったソロメオ村に本社を定め、地元を中心に周辺町村から人材を雇用している。関連企業も含めればその数は2千人を上回り、その上イタリアの平均賃金より20%高い賃金を払う。

彼によれば、商品の価格が高いのはその賃金水準を維持するため。高級カシミアを素材とした同社の製品の特徴である「淡い色合い」は、同地域にある中世の寺院のフレスコ画の色彩がモチーフだ。クチネリ氏は、その地のお祭を復活させたり小さな劇場も整備するなど、街づくりにも力を注いでいる。

地域の特色を生かし、住民を大切にする企業経営。まさにこれは「地域創生モデル」だ。いや、称賛すべきは彼の志の高さであろう。研修生たちは彼の思想をじかに学ぶ幸運に恵まれた。

情熱から生まれるもの

その後、研修生たちはどう行動したか。「東北地域が本来持つ魅力を引き出したい」。イタリアから帰国した彼らは、山形県の伝統産業、米沢織の若手経営者たちに、イタリアでの感動を語った。

2百年以上前、疲弊した米沢藩を産業振興により立て直した名君上杉鷹山公。その歴史に端を発する米沢織は、呉服生地として我が国最高レベルの水準にある。しかしながら同業界は市場の縮小という課題

に直面していた。そのような中、研修生たちの情熱は、米沢織を生業とする若い彼らの心に火をつけたのだ。

半年後の8月、仙台での講演会の楽屋には、クチネリ氏と対面する、和装姿の彼らの姿があった。部屋の隅からその様子を眺めていた私は、緊張した面持ちの彼らと言葉を交わすクチネリ氏が、満面に笑みを浮かべ、彼らの手を固く握ったのを見た。

今彼らは国際的なデザイナーと組んで、米沢織を最高級ホテルのオブジェやガウンなどに使う提案を進めている。平成29年2月には東京の青山のスタジオで、試作品と共に新たなコンセプトを発表する。狙うのは国内のみならず欧州の市場だ。

ところでこのコラム、被災3県でなくなぜ山形なのか？ いやいや、イタリアに行った研修生11人のうち9人は宮城と岩手の出身だ。その被災県の彼らが東北の発展のために尽力している。素晴らしいじゃないか！



米沢織の職人たちを激励するクチネリ氏

未来を先取りする復興を

後藤 和子 摂南大学経済学部 教授



後藤 和子 Kazuko GOTO
摂南大学経済学部 教授

京都大学理学部卒業、京都大学大学院経済学研究科修了、博士(経済学)。埼玉大学大学院経済科学研究科教授、エラスムス大学ロッテルダム客員教授などを経て、現在、摂南大学経済学部教授、専門は、財政学、文化経済学、地域経済学、文化経済学会<日本>会長(平成22年~平成24年)、Association for cultural economics international 理事(平成18年~平成24年)、日本財政学会常任理事(平成28年~)などを歴任、著書に、『クリエイティブ産業の経済学』(有斐閣、平成25年)、*Tax incentives for the creative industries* (Springer, 近刊)など。

はじめに

震災復興を、産業という観点からみれば、現状に復帰するのではなく、先端技術やイノベーション、サービス産業の新しいあり方などを含めて、将来を見据えた復興が必要である。今年度の事例集で、優良な事例として取り上げられているのは、水産加工業、日本酒製造業、ワイナリー、トマト栽培・加工などの食品業に加え、製造業、美容業やITサービス業などのサービス産業である。女性が働き続けられるように子育て支援をする美容室や、女性たちが大船渡の魅力を発信するウェブサイト「Ohfunako (オオフナコ)」などもある。

こうした事例には、産業の未来を先取りして欲しいと思う。ここでは、先取り度を測る指標として、女性の労働市場への参加と、文化の産業化を上げてみたい。この2つを取り上げる理由は、日本が不得意な女性の活用と知識経済化に深く関わるからである。

女性の労働市場への参加をめぐる

改めて述べるまでもないが、25歳~54歳の女性の平均就業率は69.2%であり、OECD34カ国中24位である。日本の女性の多くは、学校卒業後に就業するが、その60%が第一子出産後に退職するため、M字カーブが深刻で早急な改善が勧告されている。県別にみるとどうだろうか。女性就業率が最も高いのは福井県、次が東京都であり、岩手県は24位、宮城県は33位、福島県は40位である。

大学ないし大学院を修了した女性たちが、本気で働き続けられる場があるかどうか、あるいは、起業ができる環境があるかどうかは、地域と産業の未来にとって重要である。問題は、パートタイムの単純労働の雇用があるとか、子育て支援制度があるかどうかではなく、自分の能力が生かせる場があるかどうかである。事例で取り上げられた食品産業や、観光産業には、今後開拓の余地があり、多くの可能性もあるように思う。日本酒の海外輸出などは、外国市場の開拓において有能な人材が必要であり、女性にとっても魅力のある仕事になるだろう。

観光産業はどうだろうか。ワイナリーを、アグリツーリズムに結び付けるなどの展開をしていけば、高度な能力を持った人材が必要となりそうである。事例集では、若者が意欲的に働く場として南三陸町観光協会が取り上げられている。その公式ホームページ英語版は、南三陸の文化や自然、震災復興への希望を伝える魅力的なつくりとなっている。それに比べ、日本語版は、海鮮丼の大きな写真や商品通販、商店街の宣伝となっており、落差を感じる。

文化の活用を

東日本大震災の際には、文化庁が文化財レスキューを立ち上げ、寄付も募集した。東北地方には、有形無形の多くの文化財があることが、改めて浮き彫りになった出来事である。筆者は、12月初め、宮崎大学で開催された学会の前日に、一人高千穂町まで足を延ばした。夜神楽を見るためである。高千穂町では、

11月中旬から2月初旬まで、集落の夜神楽があるが、それとは別に、365日夜の1時間だけ、高千穂神社で神楽が舞われる。舞うのは当番集落の人たちである。この方たちは、昼はそれぞれの仕事がある。神楽の終了は21時のため、延岡に戻る手段はタクシーしかない。それでも、365日観客が一人でも舞うという神楽を見てみたいと思ったのである。観客の中には外国人もいた。

近年、こうした無形民俗文化財に引付けられてやってくる外国人旅行者が増えている。東北3大祭りなどではない、集落でひっそりと演じられる民俗芸能の一部を観光に生かす手立てはないものだろうか。勿論、本来の文化的価値を損なわない範囲での活用である。事例集には、エレキギターの製作所も取り上げられた。文化は産業になる。デザインは、既存の産業に大きな付加価値を加える。未来の産業を考える時、集落で営々と築かれてきた文化を掘り起こし活用することを、もっと考えてもよいのではないだろうか。

おわりに

阪神淡路大震災は、NPOという制度を生み出し、ボランティアの力を示す契機となった。しかし、産業や経済という面から見れば、その後、落ち込みが回復したとは言い難い。産業や経済の復興は、それほど難しい課題といえる。しかし、高度な能力を持った女性が活躍できる環境を作るとか、産業とは無縁であると思われていた文化を産業化するなど、未来を先取りすることができれば、可能性は広がるだろう。

新しい東北を創る「レジリエンス」

藤野 英人 レオス・キャピタルワークス株式会社 代表取締役社長・最高投資責任者



藤野 英人 Hideto FUJINO

レオス・キャピタルワークス株式会社
代表取締役社長・最高投資責任者

昭和41年、富山県生まれ。早稲田大学法学部卒業。野村證券系、JPモルガン系、ゴールドマン・サックス系の投資運用会社を経て、平成15年レオス・キャピタルワークス(株)を創業。中小型・成長株の運用経験が長く、ファンドマネジャーとして豊富なキャリアを持つ。運用する「ひふみ投信」は4年連続R&I優秀ファンド賞を受賞。JPMXアカデミー・フェロー、明治大学商学部兼任講師も務める。著書に『投資家が「お金」よりも大切にしていること』(星海社新書)、『ヤンキーの虎一新・ジモト経済の支配者たち』(東洋経済新報社)など多数。

東日本大震災から早いもので5年が過ぎ去り、6年を迎えようとしている。震災は多くの人の人生を変えた。5年経っても私はあの日のことは忘れられない。ましてや、被災したり家族の一員を失ったりされた人たちの気持ちを考えると、その痛みはどれほどのことだろうかと思う。

そのような中で悲しみを乗り越え、むしろ新たな挑戦の場と考えて頑張っている経営者、会社にフォーカスをしたのがこの復興企業事例集の存在意義である。あれから毎年発行しているが、それでも5年間という月日が経った。今回の事例集では、実際にこの5年間、懸命に努力をして、確かな結果を出して地域に多大なる貢献をしている企業群を選ぶことができ、うれしく思っている。

震災などの大きな出来事は世の中の価値観が変化するきっかけにもなる。過去、トヨタやシャープも関東大震災をきっかけに創業者が発奮して、その躍進のきっかけになった。楽天の創始者三木谷浩史氏も地元の阪神・淡路大震災で自分の故郷の神戸が被災する現場を見て、起業を誓ったという話は有名だ。東北地域は保守的な土地柄で起業がしにくい風土があるといわれていたが、震災をきっかけに新たに起業したり、昔のビジネスモデルを大幅にモデルチェンジして全国展開したり、製造だけであったのを販売まで取り組む会社があったり、と明らかに今までとは違った潮流が出てきている。

日本社会の強さの一つは「レジリエンス」にあると考えている。過去、敗戦や度重なる自然災害を乗り越

えて復活していく「復元力」が「レジリエンス」の意味だ。日本にはそのような逆境を乗り越えて、たくましく回復していく力がある。東日本大震災はその悲しみは筆舌に尽くしがたいが、一方で、ここの事例集であげているような「レジリエンス」という観点では模範になるような会社がたくさんある。ここで掲載されているのは東北の復興企業の模範例だが、ここで紹介されている企業以外にも、「レジリエンス」の力を発揮している東北の会社はまだ多い。

今回はグローイングアップ企業、スタートアップ企業、フォローアップ企業と3つのカテゴリーで掲載企業を分類した。

グローイングアップ企業は、もともとあった会社の強みを再定義し、販売方法を変えたり、ブランドを再強化したり、川上から川下への製販一体化をしたり、販売先を拡大したりして、売り上げ・利益をあげることに成功している企業だ。震災を逆手に取り、ビジネスモデルを変化、および進化する契機にしているところに特色がある。まさに「レジリエンス」のあらわれであろう。

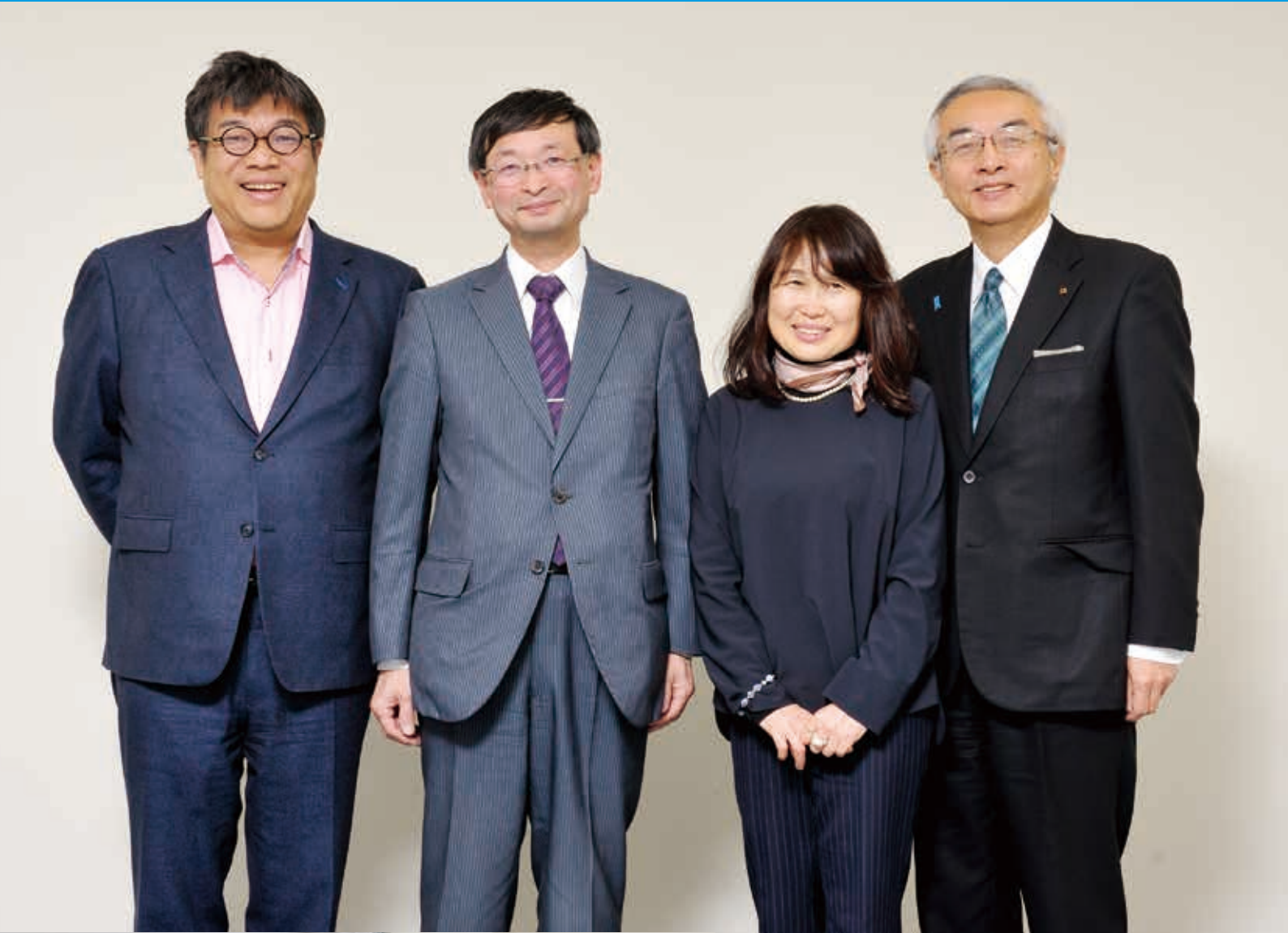
スタートアップ企業は、そもそもの地域にある特性を生かし、震災によって生まれた需要や、広く日本および世界で需要が拡大するものを的確につかんでいる企業群だ。国産木材を使い、宮大工の技術を使ってエレキギターを作る会社などは、こうした興味深い事例の一つであろう。

フォローアップ企業は、地域の伝統産業や地場産業などをしっかりと受け継ぎ、地域の基盤産業として

貢献している。しかし、単に伝統を守るだけではなく、そこには製造や販売のイノベーションが欠かせない。酒造メーカーであっても、ラベルの工夫やネーミング、飲み方の提案などが必要だ。ここで選ばれているのは絶え間なく企業努力をしている会社ばかりである。

震災復興は一人ひとりの国民の頑張りにかかっているが、その中でも企業活動の果たすべき役割は大きい。この事例集は今東北で頑張っている人たちを勇気づけるものであるとともに、他地域の経営者やビジネスマンにも参考になるヒントも満載だ。ぜひ多くの人に読んでいただきたい。





監修委員

■座長
大滝 精一
東北大学大学院
経済学研究科
教授



藤野 英人
レオス・キャピタルワークス株式会社
代表取締役社長
最高投資責任者



後藤 和子
摂南大学
経済学部
教授



大江 修
一般社団法人東北経済連合会
専務理事

