



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



東北大学大学院
経済学研究科
教授
福嶋 路氏

監修委員座談会

2030年に向けて走り始めた 岩手・宮城・福島の先進企業

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いただきました。東日本大震災から8年、改めて見えてきた復興の今の課題と将来への希望。3回にわたり開催された監修委員会から、各委員のメッセージをお届けします。

まだまだ課題が残る 東日本大震災後8年の現状

柳井 ハードは整ってきたが、ソフトの整備が追いついていないというのが、現在の被災地の印象です。そのハードについても、被災地にとって身の丈に合ったものになっているのかどうか、気になるケースもあります。街づくりはハー

ドとソフトの総合化ですから、行政のサポートを受けながら、未来の設計図の中で総合化を実現することが試されているといえます。

福嶋 東日本大震災から時間がたち、その間に日本のみならず世界も大きく変わってきました。被災地に向けられる目や関心が変わってくるのは、ある意味では仕方のないことといえるかもしれません。

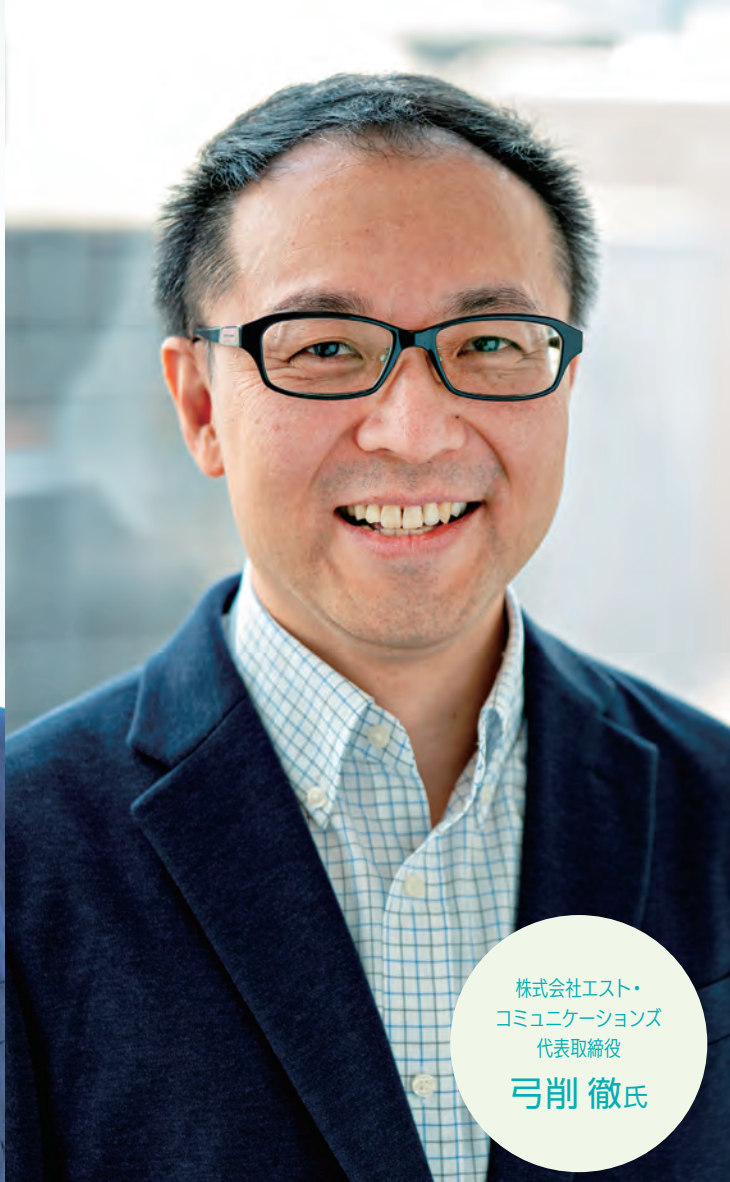
一方で被災地も、いつまでも被災地ではいけないと思います。

藤野 時の流れとともに、人の意識は変わりますから、被災地への関心はどうしても薄れていきます。それに昨年、2018年は、西日本豪雨に台風、大阪府北部地震、北海道胆振東部地震と、他地域で大きな災害が続いたので、そちらに関心が移ったということもあります。



レオス・キャピタル
ワークス株式会社
代表取締役社長

藤野 英人氏



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

その前には熊本地震もありましたね。では東北の復興はどうかというと、道路が開通したり、住宅地が整備されたりと表面的には進んできたといえますが、目を凝らして見るとまだまだ復興途上です。

弓削 東日本大震災から時間が経過する中で、企業は改めて企業理念やミッションを、単なるお題目ではなく、みんなが共感できる旗印、ステートメントとして掲げることが大切だと思います。それが人を巻き込む求心力になるはずですよ。

若い人が流入するなど 見受けられる新しい動き

柳井 人口減少が深刻な被災地がある一方で、宮城県女川町や福島県楡葉町では、若い人たちが集

まって、新しい「ことおこし」をしています。楡葉町では古民家を民泊に活用し、地域とのつながりもイノベーションも生まれています。また、同町の木戸川漁業協同組合ではサケのふ化事業が本格化しています。この組合も支えているのは若い人たちです。

藤野 人口が流出している地域もありますが、復興を手伝うためなどで、新たに人が入ってきたというケースもかなりありますね。

福嶋 東日本大震災によって人生観が変わったという女性や若者も多く、そういう人などが始めたソーシャルビジネスが、宮城県の南三陸町や石巻市などでは増えています。こうした人たちはそれなりに哲学を持ち、真面目にビジネスに

向き合っているのも、もっとサポートが受けられてもいいのではと感じています。

柳井 楡葉町や女川町では大人が口出しをしないので、若い人が新しいビジネスモデルの実験ができるわけです。特区とは本来、こうした新しいビジネスモデルを展開する場であるべきだと思います。楡葉町や女川町の可能性に賭けたいと思いますが、反対に何もできていない町や地域もあり、10年後や20年後が気掛かりです。復興の違いが、いよいよ鮮明になってきたという印象があります。

藤野 東北はいい意味でいろいろなことにチャレンジできる実験の場といえるでしょう。しかし、現状維持バイアスとでもいうのでしょ



東

日本大震災は地域経済を引き裂き破壊した。経済基盤が弱体化することで、人口流出が起きている。

これを元に戻そうと思っても、被災地の多くは市場から遠隔地にあり、新規の企業誘致が困難である。それに被災企業を元に戻しても、既に失われた販売先、原材料の調達先、去ってしまった従業員の多くは戻ってこない。被災地には、規模は小さくても活気が維持できる「身の丈」にあった地域経済の再構築が求められている。

そのためには経営刷新に成功した地場企業や農林水産業関連の先端企業、さらにはコミュニティービジネスを行うNPO等、新しいプレイヤーが求められる。そして、SNSを駆使して国内外のネットワークづくりを行い、「人、モノ、カネ、情報」の新たな関係を紡いでいく。若者の活躍も大事である。

欧州には人口は少なくともそれなりに活気を維持している町や村はいくつも存在している。きっと被災地においてもそれは実現可能だと考える。

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長等を歴任。

この企業に注目!

株式会社ササキプラスチック (岩手県大槌町)

→74ページ



医療分野への進出は多くの製造業の希望ですが、技術力が伴わなければ一朝一夕に実現することはできません。困難な状況においてそれを成し得たのは、平時から難度の高い加工に取り組んできた技術の蓄積があったこそですね。(弓削氏)

うか、現状のままでもいいと、変化を受け入れない町や地域もありますね。変化を受け入れ、チャレンジしている所との差異が目立ち、復興はまだら模様といえそうです。

特徴のある企業が支える 東日本大震災からの復興

弓削 元気な会社、悪くいうとしぶとい会社が多いという印象があります。例えば、ある水産加工会社は、被災直後に活用できる助成金を探したのですが、受給するまでのスピードの点で合うものが見つからず、結局、リーマンショックの際に設けられた助成金を雇用安定の目的で使ったそうです。その結果、会社に残ることができた社員が新商品を開発するという、良いサイクルに入っています。

藤野 東日本大震災をきっかけに、酒やしょうゆ造りなどの伝統産業では、2代目や3代目の若い世代に事業を承継した企業が少なくありません。その中には、インターネットの活用を進めたり、東京に進出するなど販路を広げたり、パッケージのデザインを変えたりと、特徴のある取り組みで伸びてきた会社

も見受けられます。

弓削 個性のある会社もしぶといですね。福島県にある電子部品メーカーは、太陽光発電の通電のモニタリングとか、トラクターの転倒の通報システムとか、ニッチなところを開発して伸びています。目の付けどころがいいわけですが、それを実現できる技術力が素晴らしいですね。こういう会社には、こちらが元気をもらえます。

柳井 経営者の中には、一般的な経済統計の数字しか認めない人がいます。ここで話題に上ったさまざまな企業の取り組みやコミュニティービジネスは、そうした経済統計には、なかなか表れません。そうすると、復興に向けた被災地の動きが実感できないので、復興のためにはやはり大企業に来てもらいたいというような話になりがちです。しかし、復興に必要なのは大企業のみではありません。

消費者や社会が求める 企業になるためには

藤野 SNSは東日本大震災のタイミングで普及が加速しました。被災地に限らず東京などでも携帯電

この企業に注目!

有限会社神田葡萄園 (岩手県陸前高田市)

→102ページ



ワイン事業は市場拡大が続く分野です。活発に試飲会を開くなど話題づくりにも積極的で地元復興のシンボリックな存在。津波によって石灰質が多めな土壌が中和されたことが逆に幸いしましたが、今後も「継続的」に品質安定と改良を続けてほしいですね。(柳井氏)

話がつながらず、コミュニケーションをツイッターやフェイスブック、LINEに頼らざるを得なかったわけです。当然のことながら、SNSでの発信は若い世代に多く、SNSの活用に積極的かどうかで差が付きます。また、クラウドファンディングのように、新しい資金調達の方法も開発されました。

柳井 成功している企業に共通しているのは、売り上げなどはさほどではないが、SNSやインターネットを活用していることです。SNSやインターネットを通じてネットワークや仲間をつくり、そこから仕入れた情報を本業に生かすといったことをうまくやっています。金銭ではない資産を蓄えているわけです。しかしながら、SNSもインターネットもツールにすぎません。ホームページを開設したからといって、それだけでもわかるものではなく、あくまで使い方が重要です。最近ではSNSやインターネット、口コミなど、いろいろなツールを使うマーケティング戦略が盛んになってきているので、被災地の企業や業界団体では、活用に当たっての指針やルールなどを決めてお

く必要があると思います。

弓削 会社に求められるのは、提供できる価値、商品が選ばれる理由を明確に自覚し、それをメッセージにして、正確に消費者に伝えることです。しかし残念ながら、実際にはできていない会社が少なくないですね。

福嶋 ビジネスの基本だと思いますが、企業は地域や消費者から求められる存在になること、あるいはどういう存在になりたいかをはっきりさせることが必要で、なおかつ、それを理解してもらわなければなりません。企業は営利を求めただけでなく、地域の中でどうなりたいか、従業員はどうあるべきか、人をどう育てるかといったことが問われています。

新しい社会の在り方を被災地から考えたい

福嶋 全国的に現在の30代には、自分の人生を考えたい、足元を見つめ直したいという人が多く、転職も少なくありません。東北が、そういう人たちの選択肢の一つになっているようなところもあり、企業や地域社会がどのように受け



東 日本大震災から8年がたちました。その間に日本人および社会の意識は大きく変わったと思います。特に被災経験をお持ちの皆さまは、多かれ少なかれ自分の生き方を問い直すことになったと思います。なぜ生きているのか、生き残った自分には何ができるのか、社会や未来に何が残せるのかを、問い続けながら日々を過ごしてきたことと思います。

本誌で取り上げられた皆さまも同じような思いだったと思います。そのような方々の復興のために尽くされてきた努力には頭が下がる思いがいたします。

東日本大震災後の社会の動きに特に敏感に反応したのが女性や若者で、既存の価値観や偏見を乗り越え、新たな価値観をもって活動をする人が増えております。このような動きを一過性のものとして看過されたり、押しつぶしたりされるのではなく、社会全体が彼らの試みに目を向け、耳を傾け、サポートするような風潮ができてくれば日本は変わってくると思います。

東北大学大学院 経済学研究科
教授

福嶋 路氏 (ふくしま・みち)

東北大学経済学部経営学科卒、一橋大学大学院商学研究科会計学および経営学専攻博士課程修了後退学。経営学博士。イノベーション、大学からの技術移転、クラスター戦略、地域企業の戦略、社会起業家、地域文化創造と企業家活動等経営学を研究。宮城県庁参与(2004~2006年)などを歴任。



企

業経営において、必ず成功する方法は存在しませんし、絶対に失敗しない方法もありません。大なり小なり失敗は生じるもので、大切なのは失敗を減らすことや、失敗したときにどうするかを考えることなのです。

失敗を減らす上で重要なポイントになるのは、経営者はミエを張らない、つまり低コスト体質の経営を心掛けることです。また、相談したり、助けを求めたりできる仲間、あるいは金融機関や公的な組織などと信頼関係を持つことも失敗の減少につながります。ただし、仲間には状況をきちんと説明し、状況に変化があれば、すぐに報告することが求められます。プライドが邪魔するのか、失敗する経営者に限って、情報の開示が遅れたり、不正確だったりしがちです。

事業を成功させることはもちろん大切ですが、失敗やトラブルに遭っても、負けずに再び立ち上がる力を持っていることも重要です。特に被災地の経営者は、そのことを忘れないでほしいと思います。

レオス・キャピタルワークス株式会社
代表取締役社長

藤野 英人氏 (ふじの・ひでと)

富山県生まれ。早稲田大学法学部卒業後、国内・外資大手投資運用会社で日本株ファンドマネージャーを歴任。2003年レオス・キャピタルワークス創業。主に日本の成長企業に投資する「ひふみ投信」の運用で好成績を残す。一般社団法人投資信託協会理事。

この企業に注目!

株式会社一莓一笑 (宮城県仙台市)

→128ページ



若い人たちが主導してアイデアを出し合い、観光イチゴ農園やお酢や麺など6次産業化にも取り組むなど、被災前以上のことに挑戦。地域に対する深い愛情を感じます。一期一会ならぬ、一莓一笑というネーミングにも思わず笑みがこぼれてしまいます。(福嶋氏)

入れるかを検討しなければなりません。

柳井 確かにUターンやIターンが多いですね。東日本大震災を機に戻ってきた人や、他地域から入ってきた若者は意外にぶれないという印象があります。被災地で頑張ることが、いろいろな意味で充実感につながっていると考えられます。被災地も新しいライフスタイルを提案できればいいですね。例えば、宮城県の鳴子温泉では、新しい湯治スタイルを提案しています。一定期間、温泉地にオフィスを移し、働きながら温泉に漬かるというもので、仙台の企業が実験的に利用しています。被災地の沿岸部に温泉地はあまりありませんが、きれいな海を見ながら仕事をするといいことがあってもいいと思います。IoTはそういうことを実現するツールといえます。被災地から東京発ではない新しい価値観やライフスタイルが生まれることに期待したいですね。

藤野 これからの社会の在り方として、「多世代共生社会」と「多拠点生活」を提案したいですね。「多世代共生社会」は、常に若い人が

シニアを支える社会では若い人がつらいので、シニアがシニアを支える、シニアが若い人を支えるといったように、世代関係なく、支援できる人が支援の必要な人を支えるという社会です。「多拠点生活」は、柳井先生がおっしゃった鳴子温泉の例につながるところがあります。1人の人間が複数の生活拠点を持つという考えです。複数の生活拠点があることで、交流が広がりますし、空き家対策にもなるのではないのでしょうか。

SDGsを踏まえた企業の将来目標とは

柳井 現在、被災地の企業は、支援を受ける側に立つことが多いのですが、もし、復興から学ぶことがあるとすれば、「持続性とは何か?」という大目標から、「人口減少下でも活力ある経営をいかに維持していくか?」「困難なときに活躍できる人材(地頭力)育成の在り方」「海外も含む遠隔地とのネットワークの形成」「地元のファンづくり(交流会)」などの小目標がいくつか導き出されます。それと企業は高齢化に対処するため、直接・

この企業に注目!

ベルグ福島株式会社 (福島県川俣町)

→42ページ



基礎条件として福島県はトマト、キュウリの生産に適しています。さらに市場の近接性もよく理解しての進出です。農協関連団体との連携も十分で、地元採用を進めて「現地化」を図っていることにも企業経営の本気度と周到さを感じます。(柳井氏)

間接に福祉・介護系のNPO法人へも企業連合で共同投資を行う必要もあるかもしれません。若者の育成については起業家精神の養成を常日頃から行っておく必要があり、そのために国内のメンターとの連携が欠かせません。

福嶋 地球の一員としての意識を持った企業が、今後は顧客に支持され、生き残るのだと思います。SDGsという考え方は今後世界の共通ルールになる可能性が高く、これからの企業経営には不可欠な考え方となり、企業目標に含まれざるを得ないと思います。

弓削 一時期、企業のスローガンとして「世界を変える」というキーワードが流行しました。これは世界の悲惨さを前に、技術で優れる日本には何ができるかという自らへの問いです。先を行く企業は、その先に世界の状況があることを考えてほしいですね。

藤野 SDGsとは持続可能な開発目標の意味で、大切なのは社会にとって良いことをきちんと伸ばすことであり、成長することです。それを忘れるべきではないと思います。

事例集の幅広い活用を 全国規模で実現するには

福嶋 この産業復興事例集が自己満足で終わっては意味がありません。他地域へのメッセージでもあるべきです。また、経営者には災害だけでなく、危機やトラブルからの回復や、逆境をどう乗り切るかといったことを学び取ってほしいと思います。

弓削 事例集を、一般の企業が手に入る機会は少ないと思うので、メンターやアドバイザーなどをハブとして広げることを考える必要があります。

藤野 事例集には、東日本大震災というピンチをチャンスに変えた企業が登場します。東日本大震災は確かに大きなピンチですが、ピンチはビジネスにつきものであり、挑戦する気持ちが大切であることを事例集は教えてくれます。

柳井 事例集は全国の企業や団体が応用できるものですから、横展開できる仕組みづくりをぜひ考えるべきだと思います。そのためには、新書サイズの簡易版を作成するなど、柔軟なアイデアが求められます。



こ れだけ情報の平準化や人々の往来が列島を覆っても、やはり地域性、県民性は健在である——。そう思い知らせてくれたのが、3県の復興でした。

ものづくり企業を支援する立場から言わせてもらうと、「ものづくり立国」であるはずの日本にも、最近はやすに流れる風潮を感じます。例えば、リスクを取らず、アイデアも出さず、他者の作ったものをネットで売る、など。

しかし、東北3県のねばり強さ、ひたむきさこそ、ものづくりに必要なセンスだったのだと気がさせられました。

今回、候補となった企業たちは、言うまでもなく被災の負荷というマイナスから再出発しています。ところが、そうしたハンディがありながら、日本を代表し、けん引する企業のような輝きを見せている。まさに、“疾風^{しぶ}に勁草^{けいそう}を知る”。これからは復興ではなく、進化する企業群として注目していくべきなのかもしれないと、頼もしく感じたのです。

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。