

東日本大震災復興とソーシャルビジネス

大 滝 精 一

きょうは「東日本大震災復興とソーシャルビジネス」というテーマで、少しお話をさせていただければと思っています。

すでに東日本大震災からは5年半余りが過ぎています。もちろん復旧から復興は前に進んではいますが、皆様方もご存じのとおり、まだ避難されている方は3県を中心に十数万人の方々がいらっしゃるといふ現実があります。それから、仮設住宅から徐々に災害公営住宅とか、集団移転を始めるということも始まってはいますが、これもまだまだ道半ばで、本格的にこれから移転をして、そこで生活の場を築いていくというか、コミュニティをつくっていくということですね。そこにはやはり非常に長い道のりがあると思っています。

そのためには、もちろんたくさんの方が必要なのですが、特に震災後に注目されていることの1つは、通常のビジネスというものと並んで、ソーシャルビジネスと言われているような社会やコミュニティの再生や、そこで起こっているいろいろな課題や問題を、ビジネスの手法を使いながら解決していくという新しい考え方や実践がたくさん出てきています。これは人によってソーシャルビジネスと呼んだり、ソーシャルイノベーションと呼んだり、あるいはソーシャルアントレプレナーシップなどと呼んでいる人たちもいます。呼び名はいろいろですが、要するにこれからお話ししていくような現象や、どんなことが起こっているかということをお話しながら、そこでの現状と課題といったようなことを考えていきたいと思っています。

とはいえ新しいタイプの起業家がけっこう被災地の中で活躍をして、新しい光のようなものを当てているのではないかと私は考えていて、時間は限られていますけれども、そういうことについても可能な限りご紹介していきたいと思っています。

それでは早速本題に入りたいと思います。全部で5つぐらいです。

まず、何を目的にということ。

それから2つ目に、特に被災3県を中心としたソーシャルビジネスというものの現状がどうなっているのか。

それから特に今回は、地元の企業や地元の人たちが立ち上がって、そこで新しいソーシャルビジネスをつくっているだけでなく、NPOも含めて多くの方々が、もちろん大企業も含めてですけれども、東北の域外から被災地の中に入って復旧、復興、それから地域の再生に取り組んでいるということがあります。私たちはそれを、少し荒っぽい言い方かもしれませんが、企業内ソーシャルベンチャーとか企業内ソーシャルビジネスと呼んでいます。大企業自身がこういった新規事業の1つとして、ソーシャルビジネスにチャレンジするということがかなり行われているということがあって、これについても少しお話ししたいと思っています。

とはいえ、立ち上がった多くのソーシャルビジネスはまだ従業員や職員の数も少ないですし、それから何といても資金的・経営的な支援というものがまだまだ十分ではありません。そのためには、今後本格的に復興から再生に向けて動かしていくときに、ソーシャルビジネスの支援のプラットフォームをつくっていくことが非常に大切だと思っています。それが4番目のテーマです。

最後に、私自身が直接実際に携わっているソーシャルビジネスも含めて、被災地での人材育成道場、経営塾を沿岸の被災地で直接やっています。そのことについて少し皆さんにご紹介して、このあとそれぞれ被災地の中で自立的に立ち上がっていくことをどのようにしていま行おうとしているかについてのご紹介をしたいと思っています。

それでは早速入りたいと思います。

いま申しあげたように、被災地での、主に被災3県を中心としたソーシャルビジネスの事例をご紹介しながら、その現状、課題、方向性というようなことについて少しお話ししてみたいというのが、きょうの講演のねらいです。

ソーシャルビジネスというのは、実はいろいろな定義の仕方があるのですが、ここでは、少し荒っぽい定義かもしれませんが、社会的な価値をもたらす製品、サービス、組織、実践の創造というものを通して、革新的な、イノベティブな方法で社会的な使命、ミッションというものを追求していく

ような事業の形態，それをソーシャルビジネスとかソーシャルイノベーションという言葉で呼んでおくことにしたいと思います。

当然これは事業体ですので，売り上げや利益というもので表すことのできるような経済的な価値は，通常の財務諸表にカウントできるものを生み出すということをしてソーシャルビジネスとしてもやるわけですけれども，実はその過程の中で，例えばコミュニティの中にいる人々の連帯を強化するとか，コミュニケーションをより図るためのいわばコミュニティそのものの価値を上げていくというような意味で，しかもそれがすぐには金銭的に換算することが難しい，そのような価値のことを私たちは社会的な価値，ソーシャルバリューと呼んでいます。要するに簡単に言ってしまうと，ソーシャルビジネスというのはそういう意味でいうと経済的な価値，エコノミックバリューというものと，社会的な価値，ソーシャルバリューというものを同時に追求していく，そういう新しい事業の形態だと申し上げてよろしいと思います。

いま私は「新しい」と言いましたけれども，これは必ずしもすべての現象が新しいわけではなくて，実は古くからこういうことは行われていると思うのですが，特に東日本大震災以降こういうことに多くの注目が集まっていると思います。

経営学の中では，この種のソーシャルバリュー，社会的な価値というものをどのようにして測っていったらよいかという問題は大変重要なトピックの1つになっていますけれども，きょうは必ずしも学術的なお話ではないので，例えばソーシャルインパクトと言われているようなものを測定していくとか，あるいは SROI (Social Return on Investment)，社会的投資収益率というようないろいろな物差しを，それぞれの皆さんが工夫しながら，こういった社会的な価値というものを測りながら，それをステークホルダーの人たちに示していくようなこともいま行われようとしています。

きょう紹介するソーシャルビジネスの起業家の中には，そういうことをやっている人たちもたくさんいるのですけれども，そんなこともいま行われようとしています。

言うまでもないことですが，震災の被災地というのは，いま申し上げたように町をつくっていくとか，コミュニティを再生していくとか，その中で雇用の場をつくり，産業を再生していく，そういう意味でいうと，これまでの

伝統的なビジネス、いわゆる産業振興とか経済政策というところの範疇だけに収まらないような、そういう社会的な課題や問題の塊になっています。無数のテーマがいわば震災のあと、創業や起業、スタートアップの機会として開かれていましたし、いまでもそうです。そういうものに対して、どのように取り組んでいったらよいか。

それから、被災地の東北3県は特に震災の前から少子高齢化や人口減少がほかの地域に比べてすでに進んでいました。ですから、確かに震災が課題や問題をより深く深刻なものにしたことは事実ですが、課題や問題そのもの、その予兆のようなものは震災の前からたくさん現れていたということだと思います。その意味で、日本の10年、20年先を先取りした課題先進地だと言ってもよいと思います。

実際、被災地にいらっしゃった方もたくさんいらっしゃるかもしれませんが、行ってみれば「ああ、10年先はこんなふうには日本、特に日本の地域の多くはなっているのではないか」と想像させる場面がたくさんあります。課題先進地というところの中で、これを解いていくということがいま被災地に課せられていると思います。

もちろん、今回の東日本大震災は非常に広い範囲が被災しましたので、地域の状況によって課題の解決法も大きく異なっています。私はいま仙台市に住んでいて、仙台市の中で仕事をしていますけれども、仙台の町の中心部などへ行ってみると、いったい何が課題なのかはほとんど見えません。もちろん、沿岸部へ行けばまた別です。しかし、1~2時間ぐらい車で沿岸部へ行ってみると、状況は全く違います。いまでも津波の跡はそのまま野ざらしになっている部分もたくさんありますし、これからお話しするように地域や町の人口が3~4割減少している、つまり容易に元の町には戻らないということがはっきりと見えているというようなこともあります。

そういう中で解決法を考えていくときに、大震災の被災地を一面的にとらえて、そこだけですべての問題を解決しようと思っても難しいです。その意味で、地域の状況によって課題も解決法も大きく異なってくるということを、私たちは念頭に置いておく必要があると思います。

もう1つは、とはいえもう5年半余りが経過していますので、復旧から復興、それから政府は5年過ぎて集中復興期間から復興創生期間という名前と呼んで

いて、1つ大きな復興の期間を10年と区切るとすると、前の5年と後ろの5年でかなり違うということを言っていますし、実際そうだと思います。

例えば復興の予算も、集中復興期間では26兆円という非常に大きな予算が投入されたわけですが、今後5年間では6兆円ぐらいだと言われていています。すでに復興の予算そのものも違いますし、それから後にお話ししますように、これまでのように支援や助成や補助といったようなもののお金がどんどん入ってくることも、いまはなくなりつつあります。要するに、つくったものを自分たちで立ち上げて自立・自走させていくといったようなことをどうやっていったらどうか、そんな課題もいろいろなところで生まれてきています。

こういった集中復興期間から復興創生期間への移行の中で、私たちは何を考えていったらよいかということも問われているのではないかと考えています。

とはいえ、きょうは講演なので、おおざっぱではありますが、震災の発生から間もないころと現在置かれている現状の中では、どのようにしてソーシャルビジネスの役割が推移しているかを大づかみにつかんでおく必要があると思います。

私は「ヒト、モノ、カネ」から「ヒト、コト、シクミ」へと呼んでいます。例えば、震災後はコミュニティの再構築や構築、これはもちろん先ほども申しあげたように現在の大きな課題ではあるのですが、これからはコミュニティをつくって、そのコミュニティそのものを運営していく、新しい住民が集まってそれを運営していくというフェーズに入っていくと思います。

それから、まだ記憶に新しいかと思いますが、震災直後は必要な物資を集め、届ける活動や仕組みをつくっていくということだと思いますが、現在ではやはり広い意味での生産の基盤をつくる活動というものをどうやって進めていったらよいか。

それから、いまでももちろんボランティアの方は数は減ったとはいえかなりの方がいらっやっていますけれども、最早ボランティアの派遣そのものというよりも、雇用創出の仕組みづくりといったようなところに大きな焦点は移っていると思います。簡単に言ってしまうと、これまでのような支援や助成というモードから、被災地にいる人たち、それから被災地の中に入ってきた企業やNPO、ソーシャルビジネスのリーダーの人たちと一緒に、その事業そのものの自立・自走をどうやって図っていったらよいか、そういうことが大きな

テーマになってきていると申しあげてよろしいかと思えます。

先ほど申しあげたように、阪神淡路大震災などではボランティア元年といったようなことが言われ、そのあと NPO 法人のようなものが生まれて、非営利活動といったようなものが非常に多くの人から着目されたわけですが、今回の東日本大震災では、規模も大きかったこともありますが、多くの起業家や NPO が震災の域外から被災地の中に入ってきて、ボランティア活動を越えて、そこである人たちは定住したり、ある期間そこにとどまって被災した人たち、あるいは被災した企業と一緒に復興するための活動や事業を進めていくということが大変大規模に起こりました。これは今回の非常に大きな特徴だと私は思っていて、いわば震災の被災地から見ると、よそ者の人たちと地域で活動してきた人たちの新しい結びつきというものができて、ユニークなソーシャルビジネスが生まれてきている。私たちはそういうタイプの起業家のことを「移動起業家」と呼んでいます。

これから紹介いたしますように、例えばキャリアとしては大手の商社に勤務していたり、大企業にいた人たちが、そこをやめて被災地の中に入ってきて、最初のうちは復旧の支援をしながら、次第に地元の人たちと一緒に新しい活動や事業をつくり出していく、こういうことにチャレンジしている人たちが大変多いです。

最も典型的なのは、自分の郷里に戻っていくというタイプです。私は宮城県ですので、もともと宮城県に縁があって、たまたま就職先は総合商社であったり、情報誌の大手の会社であったりするというようなことがあったわけですが、戻ってきて、その本業とは違うような、地域を変えていくための、あるいは地域を復興に向けて動かしていくための活動をするということが起こってきていると思えます。

そういう意味での外部の人材、よそ者だからできることには大変意味があって、地域の人材や未活用資源の発見、活用を進めていくこと、地域内外の人、組織、企業を結ぶことによって新しい社会的な関係をつくり出していく、そんなことを通してソーシャルビジネスをつくっていく。あるいは、多くの被災地の中では実は地域はけっこう縦割りになっていて、新しいことを始めようと思ってもなかなかイノベーションの芽が地域の中から出てきませんでした。ですから人口は減っていくし、少子高齢化はどんどん進んでいたのですが、なかなか

かそれを変えていくための抜本的な手が打てないまま、時だけがどんどん過ぎていったということがあったと思いますけれども、震災を契機にして、地域にあったしがらみやセクターの壁を越えて人や情報が移動するということがかなり起こったと思います。これは、直接的には震災によってそういった縦割りやしがらみのようなものが好むと好まざるとにかかわらず外れてしまったということもあると思います。

そういう意味で、地域の人や企業をつなぐことで商品やブランドの生産、販売、プロモーションの仕組みをつくって、新たなビジネスモデルをつくりながらソーシャルビジネスにチャレンジしている例がかなりたくさんあります。

一方で、地元で活動している人たちは、そういう外から入ってきた人たちと地域住民をつなげて信頼感や安心感を醸成していったり、域内にあるいろいろな人材や資源をソーシャルビジネスにつなげていくような活動をしていて、この両方の間の協力関係といったようなものがソーシャルビジネスを動かしていく1つの原動力になっていると思います。

この典型的な例の1つは、震災の各地で台頭している女性の手仕事、ハンドワークを核とするソーシャルビジネスが非常にたくさん起こり始めました。

この写真に写っているのは、石巻市牡鹿半島の牡鹿町というところで震災後

【参考事例】 つむぎや：OCICA プロジェクト



に始められていた、女性の人たちが牡鹿半島で採れる貝やいろいろな素材を使って生活雑貨やアクセサリーをつくり、そしてそれを東京の企業と連携しながら販売していった、職を失った女性たちがそこで収入の糧を得るとともに、こうやって震災によって職を失った人たちが避難所や仮設住宅で孤立してしまうことを防いでいくことになっています。ですから多くの場合、こういう共同の作業場やカフェを併設していて、そこで人々の新しいつながりをつくっていったり、孤独感を解消していったり、新しい次のステップへ向けてエネルギーを出していきながら、同時にビジネスとしてもそこで収入を得て、糧を得ていく。こんなことですね。

これはごく小さな例ですけれども、このようなものはかなりたくさん起こっています。皆さんもたぶん、いくつか聞いたことはあるかもしれません。気仙沼ニットイングというのは、港町の多くは、特にそこで仕事をしていた女性の人たちというのは漁網の修繕等を行うので、大変手が器用で、手仕事がとても上手なのです。そういうものをうまく生かしながら、震災のあとに、以前ブータン国王のコンサルティングアドバイザーをやっていた御手洗瑞子さんというまだ若い女性が入ってきて、そういう手仕事のスキルを使いながら高級ニットウェアをつくって、全国はもちろん世界に販売していくとすることを始めました。それがここに書いてある気仙沼ニットイングというものです。

これはハーバードビジネススクールのケースなどでも取り上げられているので、比較的よく知られていると思います。高級ニットウェアなので、1着十数万円します。廉価版でも7~8万円ぐらいです。そのようなものを、リアルなチャンネルだけでなくネットを通して販売するようなことをやりながら、ビジネスとしての収益性や持続力も持ちながら、被災した気仙沼を中心とした、特にあそこは水産加工などが行われているので、その職場、工場に勤めていた人たちのほとんどが職を失ってしまったわけです。しかも簡単には復職できないということがあって、新しい仕事をつくっていくことをしています。

岩手県の大槌で行われている大槌復興刺し子プロジェクトというものがあります。これは刺し子というもともと東北にあった伝統的な技なのですが、大槌という町にはもともとこれはなくて、外から入ってきた内野さんという、これもやはり女性ですが、彼女が大槌に入ってきて、そこで被災した女性を束ねながら、刺し子という新しい手仕事の技術を習得しながら、新しい雇用の場と企

業をつくっていきました。

このプロジェクトはいま良品計画、無印良品などと提携しながらいろいろな企画やプロモーション等を行っています。

これらを1つずつは説明できないのですが、WATALIS というのは宮城県の亘理町でもともと古くなった和服の生地を再生して、生活雑貨をつくるということをはじめたものです。このリーダーも女性です。それから女川のみなとまちセラミカ工房は現地にいた女性が自分たちで立ち上がって、技術を習得していきながらソーシャルビジネスを立ち上げて現在に至っている例です。

この中には、最初は任意団体やNPOでスタートして、現在株式会社化しているところもあります。気仙沼ニッティングは株式会社ですし、WATALISも最初はNPOでやっていたのですが、現在は株式会社化して行って、ビジネスとして本格的に立ち上がろうとしています。大槌復興刺し子プロジェクトも株式会社になって行って、従来のようにコミュニティの協力や結束、仲間づくりをすることを越えて、もう少し外の企業や支援団体の力も借りながら、事業としてもきちんと自立できるような方向を目指しています。

こんな例は、被災地の中を歩いているとたくさん見られるようになってきています。ちょうどいま、女性の仕事をつくっていくということで始めて、それをどこまで事業化していくのか、それからどんな目標を立てて、何を目指していくのか。もちろん売り上げを伸ばして利益を出していくことは、それぞれの事業を進めていく上では重要なのですが、一方で最早復興はかなり進んでいるということがあるので、ある人たちは元の職に戻っていきたいと思っている人たちもいるし、ここにとどまって自分たちの事業としてこれを進めていきたいと考えている人たちもいます。リーダーの考え方もいろいろありますから、同じようにして女性のハンドワークのような形で立ち上がった仕事もいまちょうど岐路に立っていると言えます。

多くのソーシャルビジネスというものが、まずものをつくるためのスキルを上げていく、これは非常に大きな条件です。もともとのづくりの素人の人たちが集まってやっているということもあるので、どうやってスキルを上げていくのか、そして結局は先ほどの生活雑貨品をつくるといっても、最終的には競争するわけです。売れるものづくりをしなければいけないということが1つです。

もう1つは、よいものができては販路がないと、つまりマーケティングがないとだめだということがあるので、これをどうするかも大きな課題です。

これは、いまのところ支援をする専門の機関とか、主にCSRのサポートで入っている大企業と一緒に販路を開拓したり、大企業のチャンネルで売っていくということをやっていますけれども、これもいつまでもそれだけではだめかもしれません。さらにもう一步先へ進んでいくことをしなければいけないと思います。

先ほど紹介した気仙沼ニッティングのように、世界に向けてネット等も使ってどんどん売っていくようなところもありますが、まだまだこれは道半ばです。そういった先には、例えばブランディングの問題のようなチャレンジの場がまだまだたくさんあって、これら1つ1つに挑んでいるような状況ではないかと思っています。

ですから先ほど申しましたように、被災地の中で立ち上がっているソーシャルビジネスというのは、ビジネスという側面ともう1つ、いわば震災を経験して被災地の現場の中でこれにかかわることによって、価値観の転換みたいなことが起こっています。これを行っている経営者や起業家自身の中に、そういう価値観の転換がいま起こっているのです。

例えば、カネで買うことのできないコミュニティや人間関係の価値というものをもう一度見直していこう、その中で持続的な復興の活動としてこういうものやしていこう。市場メカニズムの外にある社会的な価値や関係性の意味をもう一度問い直していこう。あるいは多くの地域や町が震災によってふるさとを失ってしまったので、心のよりどころとなるような新しいふるさとをもう一度つくり直していこう。このような思いと一緒にソーシャルビジネスが展開されている状況なのだろうと思います。

ただし、経済的な価値は依然として重要であって、なぜかというところ、こうやって始めた活動を、あるところで区切りを持ってやめてしまうという選択も1つありますけれども、もしもここで本当に雇用と新しい事業、産業をつくっていくということであれば、事業を持続・継続させるために経済的な価値を創出していくことを抜きにしてこれを考えることはできません。ですから、その問題の両立をどうやって図っていくのかということも依然として大きなテーマだろうと思います。

いま私が申しあげたのは、どちらかというそれぞれの地域の中で例えば雇用の場をつくる、女性が手仕事、ハンドワークを使ってスキルを磨いて事業をつくっていく、そしてそこで新しいコミュニティを形成していく、人間関係をつくり直していくということをやっているわけです。こういうソーシャルビジネスは、すぐに被災地の中で立ち上がっています。

しかし一方で、このように一定の地域コミュニティの中で事業を確立する段階を越えて、ある程度確立した事業やビジネスモデルを被災地の中、あるいは場合によっては被災地の外へ広げていこう、スケールアップしていこうというソーシャルビジネスも、震災から5年半を経過して現れています。

拠点をベースに、コミュニティを越えて社会的インパクトを域外へ拡張する、そうやってビジネスモデルを複製することによって、自分たちが作り出したソーシャルビジネスのインパクトをさらに広げていこうというものです。私は第2段階と呼んでいますけれども、そんな事例も現れてきています。

アスイクと東北食べる通信という2つの例をご紹介します。

アスイクというのは、もともと震災が起こって、避難所で子供たちが家族と一緒に避難している、どうしても学校の勉強が遅れていってしまうということがあって、避難所や仮設住宅で子供たちの学習支援をするということで、最初はボランティアで始めました。ボランティアで始めたのですけれども、徐々にそれがボランティアの集まりを越えていって、ソーシャルビジネスといったようなものに進化していきます。いまその進化の過程をある程度たどって、先へ進むということが起こっているのだらうと思います。

例えば、学習の支援をするのですけれども、スララネットという学習支援をするためのIT企業、学習支援のソフトウェアを開発してそれを提供する企業と連携しながら、ITやソフトウェアをうまく使って、より効率的に被災地や仮設住宅の集会所の中で、あるいは学校の中で学習支援をする仕組みをつくることが始まると、非常に効率的に、うまく学習支援ができるようになります。

そういったネット、あるいはソフトウェア企業などと連携しながら、子供の学習支援を進めていくということで、こういうモデルやノウハウ、これはもともと仙台市から始まったのですが、どんどんほかの地域へ移転していくということが進んでいきます。

それから移転するだけでなく、子供の学習支援をやってみると、そこでい

ろいろな問題、例えば学習支援の対象になる子供たちの多くは実は家庭の中にいろいろな問題を抱えていたり、低所得世帯の中で学習がうまく進まないというような、より深い課題の中身がだんだん見えてきて、それを解消していくための新しい事業や取り組みをやっていく。例えば学校の放課後の学習サポートというようなことをやるわけですけれども、そのようなことをみやぎ生協、それから NPO 法人パーソナルサポートセンター、あるいは仙台市教育委員会などと協力しながら、新しい事業をつくり出していくというものです。

このようにして、現在では低所得世帯の子供の学習支援といったようなところにも足を踏み込んで、事業の領域を拡張していくということをしていく、それからフリースクールなどもやりながら、うまく学習支援の活動を広げていく。そのようにして、もともと仙台市から始まった試みを域外へどんどんスケールアップしていく、拡張して複製していくというようなことをやっています。おもしろい例だと思います。

もう1つは「東北食べる通信」という例をお話ししたいと思います。これは岩手県花巻市から始まったもので、花巻市に NPO 法人東北開墾というところがあります。そのリーダーをしている高橋博之さんという人が始めたものです。

これは何かというと、簡単に言ってしまうと、そこにありますように生産者、特に農産物や水産物の生産者がどんな思いで農産物や水産物、水産加工品をつくっているのかということ、情報誌を使って都市部の消費者に伝えていくというものです。

ただしユニークなのは、ただ情報誌で情報を伝えるだけではなくて、あわせてその農家の人たちがつくった農産物を一緒に届けるという、だから食べ物つきの情報誌ということが書いてありますけれども、そういうことを始めたのです。

これは震災後間もなく始められたのですが、すぐに全国に広がり始めました。東北食べる通信から四国食べる通信、北海道食べる通信という形でどんどん全国へ広がっていきまし、それから東北被災地のそれぞれの町、例えば宮城県東松島食べる通信とか、福島県会津若松食べる通信というように、それぞれの農家や一次産業の担い手の生産者が立ち上がって、都市部の消費者の人たちとコミュニケーションをつくっていくということを始めて、すごい勢いでいま広がっています。

もしかすると皆さん、高橋博之さんが書いた本が光文社新書から出ていますけれども、「都市と地方をかきまぜる」という最近のベストセラーの1つになっている本がありますが、まさしく都市の消費者と地方の一次産業の生産者を新しい形で結びつけて、都市と地方をかきまぜることによって一次産業や農業の形を変えていこうということをやっています。

こういうものは CSA (Community Supported Agriculture)、コミュニティ支援農業と呼んでいますけれども、このように農産物をつくるつくり手と、それを食べる消費者との間を分断するのではなく、消費者やコミュニティが農家や一次産業を支えていくような新しい仕組みをつくっていこうというものです。こういうことがいろいろな地域で共感を呼んで広がっていくという現象を起こしています。

このように震災から5年ぐらいを経過した時点から、震災の被災地の中からどんどん新しいソーシャルビジネスが起こって、それが被災地の中だけでなく全国にインパクトを与えていくようなことも起こり始めていると思います。

いま申しあげたように、この第2段階の特徴は、例えば被災地や低所得世帯の子供の学習支援といったようなことについてある種のビジネスモデルが確立されて、標準化され、ノウハウが移転していく、あるいはそれを複製可能なものにしていくということが起こります。

もう1つは、先ほどの東北食べる通信などは最も典型的だと思いますが、関係者の間で共感や情報の伝播が起こる、それからソーシャルメディアなどを通じて域外へスケールアップしていく、特に若い社会起業家の人たちはこういうソーシャルメディアを非常に上手に使用しますので、いろいろな情報が非常に速いスピードで伝わっていくということも大きな特徴ではないかと思っています。

このようないわゆるスケーリングの段階に入っていくと、被災地の中で起こっていることがいろいろな意味でよいインパクトを全国に与えていくような好事例も少しずつ現れています。

とはいえ、多くのソーシャルビジネスはコミュニティをベースにして、しかも震災の中で課題を解決していく、それが子供の学習支援であったり、農家の生産者を支援していくことであったり、失業してしまった女性に新しい雇用をつくっていくことであったり、これは数えていけばいろいろなものがたくさんあるのですが、そういうところから始まっているので、多くのソーシャルビジ

ネスに直接携わっている人たちは小さなところでは数名ぐらい、大きくても2桁で、3桁まで行っている例はほとんどありません。そこで働いていたり、雇用をつくり出している例としては、それほど大きなものが直接起業として生まれてきているわけでは必ずしもありません。

しかし中には、ソーシャルビジネスという範疇として呼んでよいかどうかはわかりませんが、かなり大きな、つまり社会や地域の仕組みそのものを変えるようなソーシャルビジネスといったようなものにチャレンジしている人たちもいます。複雑な社会課題に挑戦するようなセクター、産業界、行政、それからNPOや市民のセクターというものを越えて新しい仕組みをつくっていくことにチャレンジしている人たちも現れてきています。

よい例の1つとして、ここでは祐ホームクリニック石巻という例を挙げたいと思います。祐ホームクリニックというのは拠点が東京にあって、主に在宅医療を地域ベースでやっていくことにチャレンジしています。

このリーダーは、左の写真に写っている武藤真祐さんという方で、彼は東大医学部を出てから自分の志で病院に勤めたり、皇室の侍従医などをやったのですが、やはりこれからの医療を考えると、在宅で医療をしていく仕組みを日本の中につくっていかねばいけないということで、マッキンゼーにしばらく勤務してビジネスの勉強もしながら、震災の前からこういった在宅医療の

【参考事例】 祐ホームクリニック石巻



仕組みづくりを医療関係者、介護関係者、看護師の人たち、それから富士通を初めとする IT 関係企業と協力しながらやってきていたのですけれども、これは震災直後の写真ですけれども、皆さんご存じのとおり石巻は大きな病院が倒壊してしまって、医療のインフラが全部なくなってしまったのです。そういう状況の中で、いま言った在宅医療も含めて、一般的に地域包括ケアと言っていますけれども、そのようにお医者さんだけでなく福祉や介護の人たち、それからそれを支えるボランティアの人たち、さらにはそれを基盤に支えていく市役所、行政の人たちをリンクさせて、2011年3月に石巻の中に新しい在宅医療を中心とした地域包括ケアの仕組みをつくるということを始めています。

現在では、こちらの写真にも写っていますけれども、武藤氏自身は石巻にずっといるわけではなくて、この中にお医者さんは現地の方ですが、石巻のお医者さんに仕事をゆだねながら、そういった地域の中で在宅医療ができる仕組みづくりを石巻のモデルとしてつくっていくことにチャレンジしています。そのように、少しスケールの大きなソーシャルビジネスと言ってもよいような、ソーシャルイノベーションと言うべきでしょうか、そのようなものを展開しているような方々もいらっしゃいます。

さて3番目に、いままで私が話してきたのはどちらかというと、普通の言葉でいうと独立起業家、あるいは震災が起こって自分で何かの事業を起業家として、経営者として始めていくタイプのソーシャルビジネスの話をしました。

しかし一方で、既存の企業や NPO がたくさん被災地の中に入って行って支援したということは、もう皆様方もよくご存じだと思います。このように、既存の企業や NPO が新規事業として被災地の社会課題を解決するためにソーシャルビジネスを開発していくこと、それを私は企業内ソーシャルベンチャー、あるいは企業内ソーシャルビジネスと呼んでいます。いわば社内ベンチャーのソーシャルビジネス版のようなものです。こういうことがいま、けっこういろいろなところで起こり始めています。

復興への積極的な CSR ということについては、きょうはあまり長い時間をかけてお話しする必要はないと思います。CSR のことについては、特に企業もそうですし、それから企業に勤める従業員の人も今回は単なるボランティアではなくて、従業員の人が持っているスキルや専門能力、プロボノという言葉がずい分使われましたけれども、そういうプロボノとしての社員1人

企業内ソーシャルベンチャーの挑戦

- ・既存の企業ないし NPO 等の組織が、新規事業として被災地の社会的課題を解決するソーシャルビジネスを開発すること。
- ・復興への積極的な CSR, 社会貢献
(三菱商事復興支援財団, キリン絆プロジェクトなど)
- ・共有価値の創造 (CSV) によるイノベーション
- ・「課題解決先進地」をめざした被災地での挑戦
- ・『フォーチュン誌』の「世界を変える企業ランキング 50 社」(2016 年 9 月 1 日号)

1 人が持っている専門能力を被災地の中で生かしていくというような面でのソーシャルビジネスに対する貢献といったようなことも行われています。

特に今回、例えばここに名前を出してありますけれども、三菱商事復興支援財団やキリン絆プロジェクトのように、非常に大規模な被災地支援、これは一般の企業を支援することもやっていますけれども、多くのソーシャルビジネスに対しても支援しています。もちろん、これ以外に多くの企業がこういうことにチャレンジしていると思います。

それから、ちょうどこのころと時を同じくして、ハーバードビジネススクールのマイケル・ポーターという人が CSV (Creating Shared Value), 共有価値ないしは共通価値の創造と呼んでいますけれども、先ほど申しあげたように、Shared Value というのは企業を取り巻く他のステークホルダー、企業同士でもあるのですが、例えば企業を取り巻く NPO や NGO のセクターなどのステークホルダーとも連携しながら、経済価値と社会価値の同時実現をすることによって共有価値をつくっていくことによるイノベーションを起こしていこうということが、ハーバードビジネスレビューに論文が出たのが 2010 年ぐらいだったと思いますけれども、その前からポーターは「CSR そのものももっと企業が戦略的にやらなければいけない」というようなことを言っていて、戦略的 CSR とか戦略的フィランソロピーなどということをしたしか 2005 年ぐらいから言っていたと思います。そのようなこともあって、いわば課題解決先進地を目指して既存の企業、特に大企業や NPO などが被災地で新しい事業展開をしていくというようなことが始まって久しいのではないかと考えています。

たまたま「フォーチュン」という雑誌を読んでいましたら、9 月 1 日号だったと思いますけれども、「世界を変える企業 50 社」という特集をやってしまし

た。これはまさにマイケル・ポーターなどが言っている CSV といったようなものを、いま世界的に取り組んでいるような企業を 50 社紹介していて、そういう事例をたくさん読むことができます。大変残念なことに、50 社の中で日本の企業はわずか 2 社しか入っていません。1 社は伊藤園というお茶のメーカー、もう 1 社はパナソニックです。世界的に見ると、こういう CSV のようなものに取り組んでいる企業数はまだまだ少ないし、私も被災地でずい分いろいろな企業と交流することが多いのですけれども、本格的な CSV のようなところに至った企業はそれほどたくさんないというのが私の実感です。

とはいえ、そういうことにチャレンジしている企業を 2 つ紹介したいと思います。1 つはヤマト運輸の「まごころ宅急便」というケース、もう 1 つは Yahoo!JAPAN が復興支援室という名前で、特に石巻の復興ベースで展開している事業です。

ヤマト運輸の「まごころ宅急便」というのは、皆さんご存じのとおり宅急便のビジネスインフラの上でヤマト運輸がいろいろな商品やサービスを開発してきました。この「まごころ宅急便」というのは、この右下に写真が写っている盛岡の営業所で当時セールスドライバーをしていた松本まゆみさんという女性

【参考事例】 ヤマト運輸の「まごころ宅急便」



小槌第七仮設団地に住む三浦さん宅に大槌センターの菅野セールスドライバーが「まごころ宅急便」を届けます

ヤマト運輸（株）
岩手主管支店営業企画課 課長
松本まゆみ



が、たまたま荷物を届けた届け先で女性が孤独死してしまったけれども、それに気づかずに荷物を置いてきてしまったという出来事がきっかけになって、宅急便を届けるということをやりながら、同時に高齢者や一人で住んでいる、あるいは障害を持っている人たちの見守りサービスを、ボランティアではなくてビジネスとしてやっていくということを始めたものです。

これは、ヤマト運輸はもちろん荷物を届けるので、そのときに家の中がどんな状態になっているのかを見るわけですが、ただヤマト運輸だけではこれではできないのです。社会福祉協議会などと連携しながら、何か異常があったときには社会福祉協議会に連絡してすぐに対応する、それからなぜ荷物を届けるかという、商店街や地域のスーパーと協力しながら、そこで宅配の仕組みをつくっていくということをしているわけです。ですからそういう意味で、社会福祉協議会と地元のスーパーや商店街の人たち、それからヤマト運輸のビジネスインフラ、そして必要であれば市役所が連携しながら、新しいビジネスモデルをつくって、しかもそれはちゃんとヤマト運輸の収益にも結びつく、つまり「まごころ宅急便」は1つのサービスのパッケージになっているので、ちゃんと料金も取る。こういう仕組みをつくって、岩手県からスタートしたものです。

最初はずいぶん苦労したのですが、それをやっていきながら、いま全国の多くの自治体でこの「まごころ宅急便」が新しいサービスの1つに組み込まれていて、高齢者の孤独死や、特に被災地のようにコミュニケーションや家庭、家が孤立してしまうということが全国各地で起こっているわけですが、そういうものをとめていくことの1つの大きな原動力になっているものです。

先ほども言いましたように、これは岩手県から始まったものではありませんけれども、全国に広げていくためには本社、特にトップの決断が必要です。こういうところが非常に重要で、たまたま岩手県でやりましたとか、被災地でやりましたといっても、そこでとまってしまっただけでは企業内のイノベーションにはなりません。そういうところが非常に大事で、全社的にそれが普及していくことが大切だと思っていて、そこがこの事例の味噌だと思っています。

もう1つは、Yahoo!JAPANが石巻に入ってやっていることです。この写真に写っているのは、長谷川琢也さんというまだ若い、といっても40歳代ぐらいでしょうか、彼はもちろん石巻に来たことなどなくて、会社の命令でここに

【参考事例】 ヤフー・ジャパンの復興支援室

東北の水産品に新たなブランド価値を創造。 「三陸フィッシャーマンズプロジェクト」

ソーシャルアクション室
復興支援室 長谷川琢也

いいね! 5 ツイート 1 B! 0

漁業が抱える大きな課題

漁師も鮮魚店も生活者も、魚にかかわる人たちがみんながつながら新しい水産業を、三陸からつくっていききたい。そんな思いから誕生したのが「三陸フィッシャーマンズプロジェクト」です。

このプロジェクトは、ヤフーが取り組む復興支援事業の中でも、特に漁業にフォーカスした取り組みですが、実は漁業には、被災地が抱える課題とはまた別の、震災以前から続く、漁業特有の課題がありました。

世の中が大量生産・大量消費社会になるにつれ、1次産業のものに対するこだわりは、完全に無視されてしまっています。

海産物の輸入による価格の下落や、買いたたきなどが起こっていて、漁業全体が疲弊している。もちろん漁業関係者の収入も下がっているし、後継者も出てこない。漁師の中には、自分の息子に向かって、自分の後を継いでほしいと言えない人たちがいます。「お前にはこんな苦労はさせたくないから、おまえは公務員になれ」と。

もともと、10年後の漁業はまずいことになるのではないかと言われていたそうですが、震災が起こったことでそれが一気に進んでしまった。このままでは、漁業そのものがダメになってしまう。そんな現実と直面し、自分たちが一緒になって解決していくことができないか、そう思ったところからこのプロジェクトがスタートしました。



入ってきて、EC サイトを使って復興デパートメントという、被災地の中での特産品や商品をネット販売していくことを始めました。

もちろん EC 系のビジネス、いわゆる通販ネットなどをやっているビジネスの人たちは、皆被災地でそういうことをやっています。でも、この会社がやっていることはただ単にすでにある被災地の特産品や農産物をネットに載せて売っているのではなくて、新しい特産品を開発していったり、新しい観光や人の流れをつくっていくための着地型の観光商材をつくっていったり、この長谷川さんは自分でそういうことを地域の企業や NPO や行政の人たちとやり取りしながら開発している、それがすごいところなのです。そのようにして新しい商品やサービス、パッケージをつくっていくことをして、どんどん商品の幅もサービスの幅も広げながら、それを EC やそれ以外のネットを使って広げています。ずい分いろいろなことをやっています、あとで時間があれば紹介したいと思いますが、ここに書いてあるフィッシャーマンズジャパンという組

織をつくって、漁師の人たちを活性化するようなことを始めていたり、ツールドフランスにならって被災地を拠点で結んで、そこで自転車の競技をやるというツールド東北というものを始めたり、これは全部この人たちが自分たちで作り出していったものです。

いままた写真で見ていただいた長谷川さんや、この前に見ていただいた松本さんは、普通の言葉でいうと企業内起業家です。つまり、新規事業を被災地の中で、自分たちが現場にしながら新しい事業とビジネスモデルをつくっているということです。

私は、もっとこういうものが震災の被災地だけではなくて、日本の中からたくさん出てくるべきだと思っています。そういう努力が、まだ日本の中では足りないのではないかという気がしています。

いま言ったように、被災地の中でいろいろな問題に突き当たりながら、そこで課題の解決のために企業が持っている、例えばヤマト運輸の物流インフラとか、Yahoo!JAPANのECサイト、ITの仕組み、そういったものを利用する。これはもちろんビジネスインフラとして使っているわけですが、その課題の発見から解決までを一般の企業に比べるともっと広いステークホルダー、例えば行政の人たちと連携する、社会福祉協議会や地元で活躍している住民の組織、NPO、NGOの人たちと連携する、もちろん地元の企業の人たちとも連携しながら、新しいビジネスモデルをつくり、新しい商品とサービスのパッケージをつくっていく。しかも、その地域の中だけで閉じているのではなくて、それを役員を巻き込みながら全社的な脈絡の中で全国に普及させていっているのです。こういうことは、まさしく社内ベンチャーのソーシャル版です。

このようなことがけっこう被災地の中で起こっていて、こういう動きにもっと私たちは目を向けるべきだと思っています。そういう意味での起業家というのは、実は既存の企業やNPOの中に相当たくさんいて、いろいろなユニークな活動をしているということもぜひ皆さんに知っていただきたいと思っています。

これ以外にも、例を挙げていけばたくさんあると思いますが、せっかく大きな課題の塊、それから解かなければならないいろいろな問題が被災地の中にはあるのですが、そのように真正面からチャレンジする、ただ単に「お金を出します」とか「CSRで私たちはこういう貢献をしています」ということではな

くて、もっと本業そのものに近いところで自分たちがやれることをやっていく、そのような意味でのソーシャルベンチャーのようなものを日本の中でやれると思います。大企業もそれだけのものを持っているはずなので、もっといろいろなことにチャレンジすべきではないかと私自身は考えています。

さて、そのようにソーシャルビジネスというものが被災地の中でどんな動きをしているかについてお話ししてきましたけれども、そこでいくつかの課題があります。いま言ったように、立ち上がったソーシャルビジネスの経営の安定化を図っていったり、確かに外からいろいろな人たちがたくさん入ってくるのですけれども、最終的にはそれをこれから現地化して自立化していかなければならない。これが大きなチャレンジの1つです。

もう1つは、先ほど申しあげたように個々のソーシャルビジネスを支援するだけではなくて、それらが被災地や全国により大きな社会的インパクトを与える、先ほどアスイクという子供の学習支援をやっている組織の例や、東北食べる通信のような新しい農業支援の仕組みを全国に発信していくみたいな話をしましたが、こういうこともいま必要になっていると思います。

それから、ソーシャルビジネスを持続的に発展させていくことを考える面では、経営面、ある種のコンサルティングの力、それから資金面、そのようなものがが必要です。一般の企業なら銀行や金融機関から融資を受けることは難しくありません。でも震災を契機にして立ち上がったソーシャルビジネスに対してお金を貸してくれるようなところは、先ほどちょっと申しあげたように企業が立ち上げた財団のようなところでは可能です。でも実際にはソーシャルビジネスをサポートするための金融機関というのは、日本の中では非常に少ないです。

私はいま地域創造基金さなぶりの理事長をやっています。これは2011年6月に、最初は皆さん方からの寄附で、原資300万円で立ち上げたコミュニティ財団です。先ほど申しあげたように、例えばわかりやすい例だと仮設商店街で催しをしたい、でもそのときにお金がある、でもこんなものは銀行に行って「お金を貸してください」と言っても誰も貸してくれないのです。この場合はそれほど多額ではありません、30~50万円あれば十分できるような話です。でも、本格的にソーシャルビジネスを立ち上げていくようなことになると、金額的に見ると500万円から1,000万円ぐらい必要になってきます。でも、これも普通は金融機関に行ってそこからお金が出てくるということはないです。

そういうことがあって、新しい財団を立ち上げて、コミュニティを支えていくための支援をしていこうとしたものです。

この5年間におよそ16億円ぐらいの、ソーシャルビジネスやそれに類する活動に対してと、それから震災後にゼロから創業するという、その2つの活動をやってきました。

世界中から集めました。セーブザチルドレンとか、イギリスのジャパンソサエティなどからは非常に多額の助成をいただいて、そういうものを被災地のソーシャルビジネスを支援するために使ってきました。

いま日本では、徐々にこういうコミュニティ財団が立ち上がり始めていて、被災地だけではなくて全国でこのように疲弊してしまった地域を立ち上げていく、しかも既存の金融機関では手の届かないところにお金を出していけるような支援をしていく、しかもこれはお金だけではなくて、ソーシャルビジネスを支えていくためのいろいろな経営的支援も必要です。

もう1つ、震災後に注目されたのはクラウドファンディングです。クラウドファンディングは、本当にハイリスク・ハイリターン型のベンチャーを支援するというか、そういうところにももちろんいま使われているのですけれども、そうではなくて、額としてはそれほど大きくないけれども、こういうところで支援が必要だということのポイントを明示しながら、ネットを初めとしていろいろなツールを使って必要なお金が集まる仕組みをつくるということです。

これは、もちろん被災した民間企業に対してクラウドファンディングをやっている、有名な例だとミュージックセキュリティーズという会社がやっているものがありますが、それ以外にもソーシャルビジネスをターゲットにしてクラウドファンディングをやっている例も決して少なくなくて、こういうものも新しいツールになっていると思います。

このように、いかに経営面、資金面でのサポートをしていったらいいのかというようなことも大きな問題だと思います。

もう1つは、個々のソーシャルビジネスを立ち上げていくときに、それをやっていくための、私はソーシャルイノベーションハブと言っていますけれども、1つの組織の傘下で複数のソーシャルビジネスを企画したり、立ち上がってきたソーシャルビジネスをさらに前へ進めるためのインキュベーターをつく

っていたり、地域のいろいろなセクターの人たちが集まってシェアオフィスやコワーキングスペースをつくって、そこで交流をしながら新しいソーシャルビジネスをつくり育てていくということが始まっています。これは非常に注目すべきだと思っています。

比較的初期の例は、石巻で始まった **ISHINOMAKI 2.0** という例です。**ISHINOMAKI 2.0** は、名前からおわかりのとおり震災の前になかったような新しい町を石巻につくっていかう、いわば石巻のまちづくりをバージョンアップしていかうというような形でつくられているものですが、現在は町のコンシェルジュのような仕事とか、石巻まちづくり学校といったようなまちづくりをしていくための担い手を養成していくとか、移住の促進をするためのプログラムをつくっていくとか、つまり石巻は比較的大きな町ですが、それでもやはり人口の減少はかなり大きいです。それは皆さん方もご存じだと思いますけれども、3,000人以上の方々が亡くなられたり行方不明になられていて、被災地の自治体の中では最も被害が大きかった町の1つです。そういうこともあって、**ISHINOMAKI 2.0** のようなソーシャルビジネスを支援するためのプラットフォームをつくっていくというようなことが始まっています。

MAKOTO というのは仙台にあるもので、これはソーシャルビジネスだけでなく一般のビジネスも支援しています。**CHALLENGE STAR** と書いてあるのは先ほど言った資金を集める新しい仕組み、クラウドファンディングの仕組みです。**cocolin** という非常に大きなコワーキングスペースをつくっています。

ユニークなのはアスヘノキボウとか小高ワーカーズベースで、アスヘノキボウというのは女川にあります。女川はすでに震災のあと、4割以上人口が減っています。もともとそこに住んでいた人たちを戻すということだけでは到底及ばない状態になっていて、いま若い町長さんとかのアスヘノキボウという **NPO** の人たちが一緒になって、これまで女川に住んだことのない若い人たちやよそ者の人たちをむしろ積極的に女川の町の中に引き入れて、新しい町をその人たちと一緒にやってつくっていかう、そのための新規創業を加速させようということで、女川フューチャーセンターというものをつくってやっています。

最後の小高ワーカーズベースというのは、南相馬市の小高区というところにあります。ご存じの方もいらっしゃるかもしれませんが、小高区は避難指示区域になっていて、比較的最近になって避難指示が解けたのですが、残念ながら

20歳代から40歳代の人たちはほとんどここに戻ってこようとしていません。戻ってきている方たちの多くはかなり高齢者の方たちだけで、小高区自体はまだ本格的なまちづくりが進んでいないのです。

そのために、この小高ワークスペースというのは和田さんという若い人たちが集まって、最初は食堂やスーパーを運営するという形で人を集めて、現在はここにコワーキングスペースをつくって新しい若者や、これまで南相馬や小高区では仕事をしたことのない人たちをむしろ積極的に、仕事のスペックまで出して集めようとしています。

これからはやはりこういう試みが非常に重要になると私は思っています。

これは ISHINOMAKI 2.0 との関係で出てきた石巻工房というところで、ここは被災から間もなくのところ、木工品等を子供とお父さん、お母さんが一緒になってつくる、こんなところから始まっているのですけれども、この石巻工房というのは現在はデザイナーや日本を代表する企業等と連携して、デザイン性を高めた非常に高付加価値の商品を出すようになってきています。震災直後の風景とはだいぶ様子が変わっています。

それから、人材をつくっていくという面から見ると、ETIC. という NPO 法人が震災直後から始めた「右腕派遣プログラム」というものがあります。

【参考事例】 ISHINOMAKI 2.0



これは被災地の企業や新しく立ち上がったソーシャルビジネスに対して、首都圏を初めとする起業経験を持った人たちを、その人たちの右腕として派遣していこうというプログラムです。とてもおもしろいプログラムだと私は思っていますし、これは非常に大きな効果があって、数百人の人たちが被災地の中に経営人材として、あるいは新しくできた NPO やソーシャルビジネスを支える人材として派遣されていきました。こういういわば現地の企業やソーシャルビジネスの事業体と、首都圏の企業や NPO の人たちをマッチングさせて、大変効果があったプログラムの1つだと思います。

もちろん地元の大学、私がいる東北大学などでも地域イノベーションプロデューサー塾やアドバイザー塾というような塾をやって、地元の企業の復興を加速させるということをしています。特に地域イノベーションアドバイザー塾というのは、金融機関から中堅の行員の人たちに出てきてもらって、地元の企業をサポートしていくための目利きを養成していったら、よい企業には積極的に銀行から融資をしてもらう仕組みをつくっています。これはまだ始まったばかりです。

仙台駅のすぐ近くには、グロービスの経営大学院が震災後に出てきていろいろな活動をしています。これもソーシャルビジネスのリーダーを初めとする若

【参考事例】 ETIC. の「右腕派遣プログラム」



い起業家に非常に大きなインパクトを与えています。首都圏でやっているようなビジネススクールとは違うので、プログラムやパッケージも非常に小分けにしてやっています。というのは、首都圏でやっているような本格的なビジネススクールに授業料を払うようなことは、とても多くの企業ではできないので、小さなパッケージに分けてそれぞれやっていっているのですけれども、若い起業家の拠点としては非常に力のあるものになっていると私も思っています。

こういった社会的なインパクトみたいなものを広げていくことも非常に大事になってきていて、特に大都市圏の企業と被災地のソーシャルビジネスや企業とをつないでいく仕事も大事になってきていると思います。

いままでもこういうソーシャルビジネスを考える、あるいはもっと一般的に言えば被災地の中での産業復興を考えるときに、人材育成をすることはとても大事だということをお話ししてきましたけれども、5年前の2012年4月から私どもがやっている東北未来創造イニシアチブという人材育成の仕組みがあります。それを少しだけお話しして、それで私のお話を終わりにしたいと思っています。

これは簡単に言ってしまうと被災地の特に現場の近く、具体的には岩手県釜石市、大船渡市、それから宮城県の気仙沼市で人材育成道場、経営塾をつくっ

イニシアティブ発起人 ～東北復興と日本の未来の為に個人有志が立ち上がる～

- ◆代表発起人
 - 大山健太郎 アイリスオーヤマ株式会社代表取締役社長、
一般社団法人東北ニュービジネス協議会会長
 - 大滝 精一 東北大学大学院経済学研究科・教授（前・研究科長）
せんだい・みやぎ NPO センター代表理事
- ◆中核発起人
 - 浅倉 俊一 株式会社ダイユーエイト 代表取締役社長
 - 池田 弘 学校法人新潟総合学園総長、
公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会会長
 - 石川 治江 NPO 法人ケアセンターやわらぎ代表理事
 - 北城格太郎 日本アイ・ピー・エム株式会社相談役
 - 小宮 山宏 株式会社三菱総合研究所理事長、東京大学総長顧問
 - 高橋 真裕 株式会社岩手銀行代表取締役会長
 - 米谷 春夫 株式会社マイヤ 代表取締役社長
 - 増田 寛也 株式会社野村総合研究所 顧問、前岩手県知事
 - 松田 昌士 東日本旅客鉄道株式会社 顧問
- ◆発起人 現在82名

て、地元の起業家、起業家の中には地場産業の普通の中小企業の人たちと、それから新しく復興のために入ってきたソーシャルビジネスのリーダー、NPOのリーダーたちがいます。そういう人たちが一緒になって、復興のための事業計画をつくって、前へ進めていこうという活動をしています。私と、それから仙台に本社のあるアイリスオーヤマという会社の大山健太郎さんと、2人で代表発起人を務めて、ここに名前が出ているような人たちと一緒に進めています。もう5年になります。5期にわたってこういう経営塾をやっています。

この経営塾はいくつの特徴を持っているのですけれども、通常のビジネスプランをつくってブラッシュアップしていくこと以外に、経済同友会の会員企業から中堅社員を派遣して、まちづくりをするための場をつくっていたり、具体的な復興計画を具現化していくための産業づくりもしています。これは非常にユニークなことの1つだと思っています。

それから、ここを卒業したいわば卒業生の人たちが、ここにあるまちづくりや産業づくりそのものに入ってきて町をつくっていくということをいま始めています。

だから、自分の会社を支えていくことは大事ですけれども、それと並んで自分の町をよくしていくということを起業家が民間ベースで進めていくということを同時にやっています。

先ほども言ったように、釜石と大船渡、気仙沼の2拠点を中心にやっています。

経済同友会、それからここにありますいろいろなサポートをしている団体の皆さんと一緒にやっています。特にNPO法人アイ・エス・エルというところは、実際にこれを運営しています。

これは実際にそれぞれの被災地の拠点に、企業から出向者として出ているので、まちづくりのプランや復興計画の具現化のために市役所の中に入って、市長さんの下で市の人たちと一緒に進んで復興、地方創生の総合戦略をつくっています。こういうものを同時並行的に、この5年間ずっと続けてきました。

人材育成道場は2013年からスタートしていて、これは5年の時限プロジェクトになっているので、来年2017年3月には終了します。この間5期にわたって、先ほど言ったように経営塾をまずやってきました。

クロスセクターでの運営体制

全体主催：

東北大学大学院経済学研究科 震災復興研究センター，東北大学災害復興新生研究機構
社団法人東北ニュービジネス協議会（仙台統括事務局）
【運営担当】：NPO 法人アイ・エス・エル（東京リエゾン）

地域主催：

- 【岩手・沿岸】 釜石市，大船渡市，いわて未来づくり機構（運営統括：岩手銀行），
共催：岩手県，一般社団法人岩手経済同友会，NPO 法人いわて連携復興センター
協力：釜石商工会議所，釜石青年会議所，大船渡商工会議所，大船渡青年会議所 他
- 【宮城・仙台】 仙台経済同友会，NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センター
協力：仙台市 他
- 【宮城・気仙沼】 気仙沼市，気仙沼商工会議所
協力：気仙沼信用金庫，NPO 法人ネットワークオレンジ 他
- 【福島・福島】 福島大学つくしまふくしま未来支援センター，立教大学大学院21世紀社会デザイン研
究科，一般社団法人ふくしま連携復興センター
協力：福島経済同友会

全国支援：

特別協力：公益社団法人経済同友会
連携協力：日本政策投資銀行，復興庁
協力：公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会，公益社団法人日本青年会議所
一般社団法人グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク

経営塾はすごくユニークでして，このように最初は寺子屋塾長の大山さんの講話から始まって，政策投資銀行，アイ・エス・エル，トーマツを初めとする4大監査法人，戦略についてはマッキンゼー，それからマーケティングは博報堂，こういう人たちが講師として出てきて，ビジネスプランを徹底してつくっていきます。

これは卒塾式の風景です。実は明日，気仙沼で最後の第5期の卒塾式をやることになっていて，私もまた明日気仙沼に行くのですが，このようにして每期20人ぐらいの塾生を出してきています。

この塾の特徴は，座学ではなくてビジネスプランそのものを徹底して鍛えるので，そこに非常に注力しています。

これは塾を卒業した人たちの顔写真です。全部で160人ぐらいの塾生を輩出しています。先ほども申しあげたように，多くは地元の中小企業の現在の経営者か後継者，それから震災後に新しく入ってきて，ここで起業している人たち，それからNPOのリーダーやソーシャルビジネスのリーダー，そういう人たちがここに入ってきています。

お顔を見ていただくとわかるように，次の地域を担っていく人たちです。し

人材育成道場 ご紹介

釜石、大槌、大船渡、陸前高田、住田町、気仙沼、南三陸を対象に道場展開。
半年のカリキュラム。リーダーとしての挑戦を事業構想書に落とし込み、決意をスピーチ。



H28.3末で、計123名の事業家を輩出。
残り1ヶ年をあわせ、160名を輩出予定。

上記に加え、新日本監査法人、
あずさ監査法人、あらた監査法人の参画。

地域に未来創造と挑戦のエネルギー、
切磋琢磨の環境が生まれ出されている。

未来創造への挑戦を始めた 地元リーダー（卒業生）たち

観時点で、123名のリーダーを輩出。切磋琢磨しながら、それぞれ行動。
同時に、一社を超えて、協働で、より大きな挑戦を始めるケースも生まれている。

【気仙沼・南三陸】



【岩手沿岸（釜石・大槌・大船渡・陸前高田・住田）】



H28.8岩手沿岸第4期開講予定。最終的には約160名の地域リーダーを輩出予定。

かも、後継者として震災のあとに来た人たちもいますけれども、そうでない人たちもいて、多くの社員を失ってしまったり、震災直後、雇用を続けることができないのでいわばリストラをしていったり、中には家族の多くの人たちが亡くなってしまったりという経験を経ている人たちもたくさんいます。

そういうことも含めて、覚悟も決めてこういうことをしているのだろうと思います。

先ほども言いましたように、まちづくりや地域創生の総合戦略をつくるというところを、経済同友会からの出向者も含めて一緒にやっています。

詳しい話はもう時間もないのですが、簡単な例を、気仙沼市の例をお話ししたいと思います。

気仙沼市はいま「水産と観光の融合」をまちづくりのテーマ、産業再生のテーマとして掲げていて、こんなことをやっているわけですが、こういうところにどんどん塾生が入ってきて、一緒になって仕事をしています。

地域創生の総合戦略の中では日本版 DMO、観光を推進するというようなことをやっているわけですが、この町はこれまであまり観光の基盤がなかったのですが、企業の人たちと協力しながら、例えば水産加工とか、漁網の修理とか、氷屋さんなどを観光客や地域住民に開放して、新しい着地型の観光の商材をつくっていくようなことを始めて、いまこういう DMO をつくって、観光庁の長官表彰なども受けています。

これは新しい水産の、これまで捨てられていたような素材を使って商品開発をしている例です。kesemo というミスト状の化粧品や、フカヒレを素材としたものや、ホヤソースをつくったり、こんなことにもチャレンジして、新しい商品づくりやブランドづくりを塾生や出向してきた企業の人たちのノウハウも活用して一緒になって行っています。

気仙沼の町の中でいまこんなことをしていて、経営塾を初めとして入ってきた NPO の人たちが立ち上げたまちづくりのためのぬま塾とか、ぬま大学とか、いま町内会の会長さんのなり手がなくなっているのも、シニアの人たちにもっと頑張ってもらおうということで、シニアリーダー塾というのも始めています。

それから何とんでも、出産可能な女性が少なくなっているのも、女性が活躍できるための女性リーダーをつくっていきながら、町を挙げて地域

① 気仙沼：これまでの活動（水産資源の高度利用による産業集積づくり）

道場卒業生が中心となり、水産資源活用研究会を立ち上げ、市内36社の会員企業と共に、気仙沼の水産資源を活用した新商品の開発に従事。1年半で、「kesemo」というブランドの下、「ホヤソース」「化粧品」の商品化に成功。



【課題】

- ・商品開発は出来たが、どう売って行くかのマーケティング機能が弱い。
- ・気仙沼に R&D 拠点をというそもそもの将来構想への道筋が見えない。

創生に取り組んでいます。

同じくいま大船渡の町とか、釜石の町の中でもスライドにあるような取組みをしてきています。

最後の例は、何を皆さんに申しあげたかったかという、このあとの復興の決め手は人です。お金も大事だし、情報も大事ですけども、やはりそれを担っていく人をつくっていくということを必死になってやらないとだめです。

いま申しあげたように岩手県と宮城県はこれが成し遂げられたのですが、福島県は原発事故の関係があってこれまでずっと行われませんでした。今週の9日（10月9日）から、福島県田村市というところでこのバージョンの人材育成塾を始めました。どこまで福島県の中でそれをやっていけるかはわかりませんが、やっと5年経って3つの県でそういう人材育成を進めていくようになったと思います。

もちろんこれは1つの事例なので、ほかにもたくさんのチャレンジをしていくし、1つの団体や1人の人間だけでこんな巨大な災害の復興は成し遂げられません。皆の力が必要なわけですけども、ソーシャルビジネスとの関係の中でこういうチャレンジをしているということの一端を皆さんにご紹介して、いま被災地がどんな状況になっているか、特に社会課題や地域課題を解決してい

② 大船渡：これまでの活動

官民協働の体制がなかなか出来ず、議論だけしていても一向に突破できないので、人が集い具合的協働が出来る触媒として、イベントを仕掛けた。



単発イベントとしては盛り上がったものの、これを起点に地域の主体的・継続的な動きを生み出すには至らず。再検討を強いられ、市と再度、何にどの程度挑戦するのを協議し、魚グルメのまち大船渡による地域振興に的を設定。

③ 釜石：これまでの活動〈百人会議・釜石〇〇会議〉

志民創発による地域力向上の場づくりとして、百人会議・釜石〇〇会議を開催。参加者の満足度も高く、そこから生まれた活動も継続しているものの、当初描いていた「志民参加型まちづくり」のモデルには至らず。

釜石〇〇会議から生まれた取組み

活動テーマ	内容
カマショク&カマブラ	店側都合の営業時間変更や、復讐に伴う店舗移転による訪問客の戸惑いを解消すべく、看板ロゴで正しい飲食店情報を発信。
大観音仲見世商店街再生PJT	めっきり人通りがなくなってしまった商店街に再び賑わいを。空軍マッチング、イベント開催など、まず出来ることから。高校との連携も構築中。
平成版「日新堂」	釜石のコトを釜石の人が学ぼう。第1回は、近代釜石のルーツを探る鉄の歴史！大船渡任一橋野高伊勢一鉄の歴史館を知る旅。
まつりの人不足	祭をしたくても若者不足で出来なくなっている地域が存在。よそ者高めた「みこしパング」で、地域の文化・伝統を継ぎたい挑戦。
コンセプトbar with 趣味の心づく	毎回場所とテーマ(趣味)を定めて開催するコンセプトbar。共通の趣味を持つ人の出会いの場をつくる。6/6の第1回は山がテーマ！
釜石さあへの会	地元と触れ合い、地元に関心できる高校生向けボランティアを企画し、地域から出る前に地域を知る場をつくりたい。高校生乗客テーマ！
チーム国際化	アメリカから来釜しているボランティアを講師に招き、気軽に安価な英語学習を週2回のペースで開始。最後は三鉄貸し切りで大懇話会。
ラグビー活用	もう一度釜石をラグビーの町に！若い世代が新日鐵釜石V7のことを知ることから開始。V7所縁の地を巡るスタンプラリーを企画。
いざ釜石！	釜石の関係人口をつなぎ、効果的に情報発信することで、釜石との縁を切らせない！何かがあれば釜石へ！いざ釜石！



くときに、ビジネスの人たちとも連携しながらいろいろな解決策を創出していくことが大変大事だというお話をしました。

ちょっと予定の時間を超過してしまって申しわけありませんけれども、このあたりで私のお話は終わりにさせていただきたいと思います。

どうもご清聴ありがとうございました。

(おおたき・せいいち 東北大学大学院経済学研究科教授)