

特集 1

経済同友会特別協力による 東北未来創造イニシアティブの5年間

「東北未来創造イニシアティブ」は、東日本大震災の被災地の自立的かつ創造的復興を目指して、2012年にスタートした。この活動に対し、経済同友会は、東北未来創造イニシアティブ協働PTを設置し、「特別協力」を行ってきた。この5年間にわたる協力も今年3月で終了する。イニシアティブの活動終了にあたり2月7日に開催した総括シンポジウムでは、釜石市、大船渡市、気仙沼市の市長を迎え、活動に携わった経済同友会会員や出向者など多数の関係者が一堂に会した。これまでの活動を振り返り、復興や地方の活性化に向けたさまざまな課題やそれを解決するためのヒントやノウハウが報告され、地方創生の推進に向けて貴重な経験を共有する場となった。



INDEX

イニシアティブの5年間を総括	P03
復興支援の現場から ～人材育成道場の取り組みと成果～	P05
復興計画具現化への挑戦(釜石市・大船渡市・気仙沼市の取り組み)	P07
パネル・ディスカッション 地方創生への挑戦	P13
三市長からの挨拶	P16

イニシアティブの5年間を総括



経済同友会は、さまざまな形で東日本大震災の復興支援に取り組んできた。その一つが、東北未来創造イニシアティブへの「特別協力」である。東北の復興と未来創造を目指したイニシアティブの活動に、三陸を中心とする自治体への出向者派遣など、企業・経営者ならではの協力を行った。

日本全体のロールモデルとなり得るまちづくり・産業づくりに寄与

2012年4月、「東北未来創造イニシアティブ」は大山健太郎アイリスオーヤマ取締役社長、大滝精一東北大学教授が代表発起人となり発足した。セクターを超えた連携と全国の民間有志の協働によって人づくりを支援し、そこを起点に日本全体のロールモデルとなり得るようなまちづくり・産業づくりに寄与することを目指す5年間のプロジェクトである。この活動には、地域の未来を開く創造的復興をという呼びかけに賛同する全国の有志も発起人に名を連ねた。

イニシアティブは、釜石・大船渡・気仙沼・仙台・東京に拠点を設け、復興を担う地域の人材育成を中核に活動を開始した。社会起業家、地元経営者を中心に、自らの事業を通じてまちの未来に貢献するリーダー層の発掘・育成に取り組んだ。

2014年9月、安倍政権が「地方創生」を掲げる中、基幹産業の衰退、人口の流出・高齢化といった、日本の地方特有の問題に正面から向き合ってきたイニシアティブは、各自治体の「まち・ひと・しごと創生」への取り組みと連動する形で、総合政策の立案や具体的な企画運営にも取り組んだ。

このイニシアティブ発足に際し、経済同友会は、「行動する政策集団」として、2012年度、「東北未来創造イニシアティブ協働PT」を立ち上げ、特別協力を続けてきた。その一環として、会員所属企業からの有志による出向者を被災地に派遣し、各市長の下でさまざまな取り組みの推進役を担った。会員有志も自ら東北に足を運び、経営者としての経験を活かして首長や出向者をサポートする「地域メンター」として行動した。

特別寄稿

復興を担うのは「人」 ピンチをチャンスに変える一助に

復興を担うのは「人」との信念から、東北未来創造イニシアティブを立ち上げた。人材育成道場では153人の地域リーダーを輩出、彼らが被災地再生の牽引役になっている。

復興計画具現化の挑戦は難航しながらも、まいた種が芽吹こうとしている。ピンチをチャンスに変える一助となり、経済同友会をはじめとした関係者や出向者に感謝したい。



大山 健太郎

東北未来創造イニシアティブ 代表発起人
／仙台経済同友会 代表幹事
(アイリスオーヤマ 取締役社長／東北
ニュービジネス協議会 顧問)

苦労の連続だったが 将来に続くモデルを残すことができた

未曾有の災害を目の当たりに、復興を支える人材の育成が重要と感じた。東北で起きたことは日本中どこでも起こり得る。それを想定し、地方再生のため

の人材育成に取り組むべきという提案を受け、イニシアティブとの協力を決定した。苦労の連続だったと思うが、多くの方々の協力を得て、将来に続くモデルを残せたと思う。



長谷川 閑史

前代表幹事
(武田薬品工業 取締役会長)



特別寄稿

出向者たちは貴重な経験を経て
たくましくなって帰ってきた

自社からも2名、仙台統括事務局に派遣し、人材育成道場の運営を中心に携わらせていただいた。東北未来創造イニシアティブは、単なる提言にとどまらず、具体的に行動する点に価値があり、



岡本 園衛
日本生命保険
取締役会長

派遣者も各地域の産業振興のプランニングのお手伝いなど、めったにできない経験を経て、たくましくなったと感じている。いまだ盛り土が残る中、私も気仙沼市長の取り組みや水産加工会社の市場開拓の状況を見学したが、各地域でイニシアティブが果たしてきた役割の大きさを実感した。関係者の皆さまの5年間の活動の成果をたたえたいと思う。

人づくり、産業づくりに
大変重要な役割を果たした

スリーエム ジャパンは、5年間で2名の出向者を送り出し、彼らは地元の方々の熱意に感化され、成長をして帰任した。第一陣の出向者は、



昆 政彦
スリーエム ジャパン
取締役副社長執行役員

は、出向経験を通じて人材育成の大切さを強く感じ取り、帰任後は人材開発部で社員教育を推進している。この縁を大切に今後も大船渡と恒久的な貢献と交流を持ちたいと思っている。

経済同友会会員所属企業より派遣された出向者一覧

(敬称略:順不同)

釜石市役所

- 塙 貴弘 (武田薬品工業 より出向)
- 川村 浩 (日立物流 より出向)
- 野村 卓哉 (リコー より出向)
- 堀部 史郎 (リコー より出向)
- 高藤 聡 (リクルートホールディングス より出向)
- 中村 優希 (ヤマト運輸 より出向)
- 藤川 結太 (富士通 より出向)
- 松本 英郎 (三菱ケミカルホールディングス より出向)

大船渡市役所

- 高橋 祐成 (ヤマト運輸 より出向)
- 高橋 学 (LIXIL より出向)
- 藤井 勇成 (スリーエム ジャパン より出向)
- 高際 辰之 (武田薬品工業 より出向)
- 福島 公洋 (リコー より出向)
- 村田 茂則 (LIXIL より出向)
- 宮 拓郎 (スリーエム ジャパン より出向)
- 吉田 英正 (三菱ケミカルホールディングス より出向)

気仙沼市役所

- 大矢根寿子 (ローソン より出向)
- 明田 竜一 (武田薬品工業 より出向)

- 熊田利英子 (アイリスオーヤマ より出向)
- 小松 志大 (富士通 より出向)
- 森 成人 (リクルートライフスタイル より出向)
- 関沢 太郎 (中外製薬 より出向)
- 松谷 慶子 (アイリスオーヤマ より出向)
- 沼津 広憲 (ローソン より出向)
- 加藤 靖史 (中外製薬 より出向)
- 百瀬 旬 (トーマツ より出向)

東北未来創造イニシアティブ
仙台統括事務局

- 福山 洋一 (富士電機 より出向)

- 大達 一慶 (PwC より出向)
- 木村 允之 (日本生命保険 より出向)
- 三浦 直人 (トーマツ より出向)
- 茂木康次郎 (伊藤忠商事 より出向)
- 鈴木 信一 (富士電機 より出向)
- 鈴木 孝佑 (日本生命保険 より出向)

東北未来創造イニシアティブ
東京リエゾンオフィス

- 中川 裕一 (日本政策投資銀行 より出向)
- 小澤 智則 (リクルートキャリア より出向)
- 小林 寛行 (日本政策投資銀行 より出向)

人材育成道場協力企業一覧

セッション担当企業

- アイ・エス・エル
- 日本政策投資銀行
- 博報堂
- マッキンゼー・アンド・カンパニー

塾生メンタリング担当

- 有限責任あずさ監査法人
- PwCあらた有限責任監査法人
- 新日本有限責任監査法人
- トーマツグループ

復興支援の現場から

～人材育成道場の取り組みと成果～

東北未来創造イニシアティブは、「人づくり」を活動の大きなテーマとした。それは、地域の未来を開く気概を持ったリーダーの挑戦が、未来創造の最大の鍵と考えたからである。多くの個人と組織の協働による「人材育成道場」の取り組みに、経済同友会も人材を派遣して協力した。

東北未来創造イニシアティブの取り組み

東北未来創造イニシアティブは、地域のリーダー育成事業「人材育成道場」を活動の柱に据え、各地域でさまざまな人材育成の取り組みを展開した。

中でも中核となるプログラムが「経営未来塾」と「未来創造塾」である。釜石、大槌、大船渡、住田、陸前高田、気仙沼、南三陸の経営者を対象に6カ月にわたる濃密なカリキュラムが組まれた。塾生たちは経営者として、また地域のリーダーとして、自らの生き方を自問しながら、未来に向けたビジョンを事業構想に落とし込み、最後に地域住民の前で挑戦に向けた決意をスピーチする。単なる知識の習得にとどまらず、講師陣による個別メンタリングを通じた事業構想の作成など実践的で意識改革につながる内容が特徴である。「塾」は、これまでに計9期開催し、153人の地域リーダーを輩出した。

そのほか、仙台、郡山で開催した社会起業家向けの「ソーシャル支援会」には、計74人が参加した。被災地での社会課題を事業の手法で解決する、社会起業家の育成・支援が欠かせないとの思いに基づき、中でも参加者の多くを事故の影響に苦しむ福島から募集する形をとった。

さらには、市民に対して、学び・刺激・きっかけ・勇気を提供することを目的に、講演会形式の「未来創造フォーラム」



講師からの報告



参画した者すべてが心をつないだ

谷藤 雅俊

トーマツ 執行役 パートナー
公認会計士

魂を取り出して裸にし、冷徹な自己との対峙とメンタリングにより志と使命に気付かせ、挑戦に旅立つ情熱・勇気・覚悟を培養して再注入する道場。「生きる時間の使い方」として、仕事・家庭・個人のために加えて、地域や社会のために時間を費やすことを喜びと感じる豊かな人間性が皆に備わった。私も日本人もかくありたい。



人材育成道場の発する熱量に感動

山崎 智之

日本政策投資銀行 東北支店
東北復興・成長サポート室課長

人材育成道場の発する熱量に触れ、同じ時間を共有したことで、復興のために本当に必要な活動に携わっている実感を得ることができた。すべての道場関係者は、今後も被災地に思いをはせ、仕事を通じて、また個人的にも、地域を応援し続けるだろう。卒塾生には、地域の元気な姿など被災地の今を積極的に発信してくれることを期待している。

も定期的で開催した。そこでは、経済同友会会員である企業経営者らがスピーカーとなり、自身の経験をもとに、リーダー育成に関して、広く市民に向けて語りかけた。

復興と地域の未来創造を担うのは、いうまでもなく「人材」である。情熱と志、構想力、行動力を持つ事業家や社会起業家など、リーダー人材が中心になって、市民や行政と手を携えて、まちづくりや産業づくりを進めなければならない。東北未来創造イニシアティブで多くの人々が学び、巣立っていった。



卒塾生からの報告

内なる炎を燃やすことで未来を生み出す原動力に

人材育成道場を受講中は、葛藤に苦しみながらも、仲間の志や情熱に触れ、自分の内なる炎を燃やすことが、未来を生み出す原動力になっていった。志を持った人材がこれほど多くこの地に生み出されたことは、これからの三陸沿岸にとって希望の光になると信じている。苦しくとも逆境を良き友として進んでいきたい。



河野 通洋

八木澤商店 代表取締役 (陸前高田)

生々しいリーダー像を学んだ

経営未来塾では、「光明に向かって暗い沼地を歩く孤独な歩みが、いつしか周りを巻き込んでいく」という生々しいリーダー像を学び、本当にさまざまな気付きを得た。それを糧に、「木の力で心と体をイキイキさせる空間提供」というビジョンに向けて歩いていく。沼地に足をとられる現状ではあるが、これからも地域と共に歩み続けたい。



小野寺 邦夫

丸平木材 代表取締役 (南三陸)

三陸人のポテンシャルを活かし、三陸をあるべき姿に

人材育成道場で学び、地域に人を残すことの大切さを痛感した。それができれば、100年後、200年後に夢を達成することは可能である。三陸人のポテンシャルを活かし、三陸をあるべき姿にするという夢に向かって、仲間たちと共に地域



の見本となるように取り組んでいきたい。それが恩返しになると思っている。

君ヶ洞 剛一

ヤマキイチ商店
専務取締役
(釜石)

事業を發展させ いつか恩返しをしたい

経営未来塾で一流の方々の英知に触れたことは、千年に一度の大災害をくぐり抜けたからこそのごほうびだと思っている。講師・メンターの方々に共に構想を磨き上げていただき、今後につながるかわりができたことも大きな財産である。塾生同士、互いに高め合いながら、事業を發展させ、恩返しをしたいと思う。



高橋 和江

たかはし 代表取締役
(気仙沼)

復興計画具現化への挑戦①

釜石市の取り組み

当初のテーマは行き詰まり 新たなテーマも定まらず

釜石市では、「再生可能エネルギー」と「水産業再構築」が当初定めたテーマだった。しかし、水産に関しては、何度か議論するものの前に進まず、港の機能が再開されるまで保留された。再生可能エネルギーについても、すでに復旧に向けた計画が固まっており、ロールモデルになり得る大胆なスマートシティ化には踏み切れないことが分かった。

こうして活動は振り出しに戻る形になったが、釜石は長らく企業城下町として発展してきた歴史もあり、テーマの模索には困難を極めた。そのような状況を逆手にとり、「市民創発型まちづくり」のロールモデルを目指そうという動きが起り、「釜石百人会議」を立ち上げ、老若男女が主体的に釜石の未来を議論する場がつけられた。しかし、市民主体の議論

を市政につなげるという出口を設定することができず、草の根のボランティア的活動に収束してしまった。

2015年4月、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」立案という機会が訪れた。市が新設した「まち・ひと・しごと創生戦略室」に参画し、それを契機に再度、市民創発型まちづくりに挑戦する。しかし、ワークショップへの市民参画は実現したものの、肝心の戦略策定プロセスは市役所に閉じたものとなり、またしても壁に突き当たってしまった。



地域メンターからの報告

地域に根差したオンリーワンの取り組みを

企業城下町として発展した釜石では、当初、企業への依存体質からの脱却が大きな課題だった。しかし、活動が進むにつれ地域のために自ら行動するリーダーが育ち、彼らを中核に市民が自ら考え立ち上がる動きが出てきた。国任せの「お仕着せ復興」から脱し、地域に根差したオンリーワンの取り組みを積み上げていくことが真の地方創生だ。



大久保和孝

新日本監査法人
経営専務理事

地元関係者からの報告

行動が人や情報を集める

昭和に比べて、「魚のまち」という釜石のイメージが薄れてきた感がある。もう一度、漁港が栄えるまちづくりをしたいと思い、活動に加わった。「魚のまち釜石」を掲げて何かを始めると、人や情報が集まり、気付きも得られる。水産業を中心としたこまごまでの取り組みにいろいろな人を巻き込み、釜石と三陸、東北から発信していくことが必要だ。



濱川幸三

濱幸水産
代表取締役専務

市長の思いを聞き 「魚のまち釜石」の復活に挑戦

迷走を続けた市民主体の復興計画の具現化の転機は、イニシアティブも残り1年となったときに訪れた。かつての「魚のまち」としての意識・誇り・活気を取り戻せないかという釜石市長の思いを聞き、イニシアティブはそれに懸けて、「魚のまち釜石」復活に挑戦しようと決めた。

そのためにまずは、「場づくり」「仲間づくり」「仕組みづくり」に乗り出し、市長の思いに共感してくれる市民有志を募った。市も主体的なサポートを約束した。そこで着目したのが「子どもたち」である。地域の未来を担う子どもたちに魚に親しんでもらえるよう、小学校での食育を通じて郷土愛を育み、同時にそこにかかわる大人たちの意識を変えていけるようなモデルをつくることを目指した。



「まち・ひと・しごと創生総合戦略」立案を目指す



小学生たちの市場での漁獲体験

具体的には、子どもたちの魚市場での鮭の水揚げ見学、新巻き鮭の製造体験、大人たちも参加しての地元産の鮭を使った学校給食会などを実施した。この1年間の活動を通して仲間たちの集まりができ、さまざまな取り組みが進んだ。それらが「魚のまち釜石」復活に向けたプラットフォームへと成長し、今後の活動を牽引していくことが期待される。

紆余曲折あったイニシアティブの活動だが、「釜石百人会議」、その発展形である「釜石〇〇会議」には多くの市民が集い、釜石がさらに楽しくわくわくするようなまちになるためのアクションが話し合われている。イニシアティブがまいた種は、確実に芽吹き始めている。

※「釜石〇〇会議」は、市民が集まってまちについて議論をし、関心あるテーマ（〇〇）を仲間と共有し、まちの魅力につながる活動を生み出す場としての会議体

出向者からの報告

人の可能性を実感

どうすれば活気ある釜石を取り戻せるのか。解のない中、試行錯誤の連続だった。それでも、思いを持つ市民が集い・つながり・動き出す場づくりの経験から、地域の未来を垣間見ることができた。企業内だけでは経験できないかけがえのない期間であり、人生観そのものを見つめ直す機会となった。



野村 卓哉

リコー

熱意と情熱が地域を動かす

地域社会とは縁のなかった自分にとって、本業がある中で地域のために働く人たちの熱意に心を動かされた。自分が何を残せたかは分からないが、この活動の先には必ず未来があると今は信じている。自身も地域の一員としての在り方を見つめ直しつつ、これからも釜石を応援し続ける。



松本 英郎

三菱ケミカルホールディングス

復興計画具現化への挑戦②

大船渡市の取り組み

地元オーナーシップが生まれず 何度も振り出しに戻る

復興計画具現化のための協働テーマを何にすべきか。数カ月間、市と協議を重ね、「農林水産業の6次化」「新しい観光スタイルの創造」に決定し、その推進に向けた活動を開始しようとした矢先、このテーマについて民間から疑義が



水産のブランド化を議論した「大船渡未来創造会議」

上がった。聞けば復興計画そのものが、官民で納得がいくまで議論されて決まったわけではなかったという。

こうしてテーマの再考を迫られ、2013年7月、イニシアティブの仲介により、官民のリーダーが胸襟を開いて議論する「大船渡の未来を創造する会」が催された。市役所、商工会議所、青年会議所幹部が席を並べ、7回に及ぶ徹底的な議論を行った。その結果、「水産のブランド化」への挑戦が決まった。その具体策を話し合う場として、市内水産関係者と全国の支援者が一堂に会する「大船渡未来創造会議」を開催したが、欠席者が相次ぐなど、思うような成果は得られなかった。

議論だけで現状を変えることは困難と考え、2015年2月に、誰もが自然に参画できる住民参加型のイベント「フィッシュ&チップスコンテスト」を開催した。参加者は130人を超え、全国の有名シェフの協力もあり大盛況であったが、地元で継続のオーナーシップが生まれず、企画は単発に終わった。

地域メンターからの報告

現場での経験こそが最大の資産

逆風だらけの環境、さまざまな問題と異なる関心事、立場間の壁の厚さにより、大船渡の活動は、試行錯誤の道のりであった。多くの人たちがこれを乗り越えて、議論を繰り返して、動き始めた現場と経験こそが、未来創造につながる

最大の資産である。大船渡の皆さまに敬意を表し、今後も勇気と学びを頂戴しに伺い続けたい。



山梨 広一

イオン
特別顧問

地元関係者からの報告

活動を広げていくため市民の理解が大切

「さかなグルメのまち大船渡」を具現化するため、さまざまな取り組みを推進するほど、行政と民間との思いの差を実感し、本来の目的を見失うこともあった。しかし、今回の協働によって、官民連携での取り組みが開始できたと思

っている。今後、この活動を広げていくためには、市民の理解が大切だと考えている。大船渡を自分たちの手で元気にしていく所存である。



新沼 崇久

大船渡KAIZAN
代表

「さかなグルメのまち大船渡」を 目指して官民が連携

こうした中、2015年9月に「市は本気で挑戦・コミットする意志があるのか」を本音で話し合う会議が開かれ、真剣な議論の末に「さかなグルメのまち大船渡による地域振興」を新たなテーマに定めた。最大の鍵は、民間のオーナーシップ（主体性、参画意識）を行政が支える形での官民連携である。市は庁内に横断組織を組成し、民は覚悟を持った若手を中心とする実行委員会を組織した。まちの重鎮は、新しい挑戦を見守る後見人となった。

その後、数カ月に及ぶ方針決定と戦略策定フェーズを経て、地元の人々が思い入れを持ち、本州最大の水揚げを誇る「さんま」に焦点を当て、そこにまちの力を結集することになった。

具体的には、これまで個別最適で行われてきた既存の取り組みを集約し、新たな取り組みも加えた上で、一つのス



トーリーに統合・再構築した。外部のプロファシリテーターしょうへいを招聘した「市民ワークショップ」によって思いのある多くの市民の参加を促した。同時に、市内の小学校もこの活動に参画した。

まちを挙げてさんま船を見送る「出船式」に始まり、戻ってきた漁船は子どもたちが心をこめて出迎える。さんまは直送便で全国に出荷し、その中には子どもたちが書いた手紙が封入されるため、全国からお礼の手紙が届く。県外のさまざまなイベントで「さんまといえど大船渡」を発信した。その集大成である地元での「三陸大船渡さんままつり」には8,000人を超える市民が集まった。市民が独自に企画したイベントやさんまグルメが展覧され、さらには「さんまを同時に並べて焼く」ギネス世界記録を達成し、喜び合った。こうした大船渡の官民連携の取り組みは、確かな手応えと自信を地域にもたらした。

出向者からの報告

情熱の3年間

これほど情熱を燃やして仕事をしたことはなかったと思う。地域の人々のために、地域の人々と共に駆け抜けた3年間だった。どれほど役に立ったかは分からないが、誰かの幸せのために事業を行うやりがいと難しさを学ばせてもらった。この経験をもとに、これからの社会転換期に貢献していきたい。



藤井 勇成

スリーエムジャパン

まちが一つになる

日本中でいわれる「官民連携」が、いかに重要であるかと同時に、どれだけ難しいことなのかを痛感した。しかし、その狭間に立ち続けたからこそ、まちを思う気持ちはすべての方に共通しており、それがつながったとき、ものすごいエネルギーが生まれることを実感した。立場は変わっても、これからも大船渡にかかわり続けていきたい。



村田 茂則

LIXIL

復興計画具現化への挑戦③

気仙沼市の取り組み

水産事業者が手を組み 気仙沼共通ブランドが誕生

気仙沼の基幹産業である水産業は、震災前の水準に回復したとしても、次第に先細るのは目に見えていた。これまでのように水揚げしたものを仲買して中央に出荷するだけでは、地元が付加価値は落ちない。そこで、研究開発、商品開発、マーケティング機能を持った水産の産業集積をつくろうと、2013年11月に人材育成道場の卒業生有志が中心となって、「気仙沼水産資源活用研究会」が発足した。

人材育成道場での問題意識のすり合わせや信頼関係構築の効果もあり、もともとライバルでもあった市内水産会社36社が大規模に手を組んだ。イニシアティブは事務局としてこの研究会をサポートし、全国の有識者へのヒアリングを繰り返した。経済同友会を仲介役として企業OBを会のアドバイザーに招聘することにも成功した。

メンバーが試行錯誤を繰り返しながら開発を進めた結果、



2014年11月に気仙沼共通ブランド「kesemo」が誕生した。サメのコラーゲンを使った化粧品、ホヤを原料とした調味料など、気仙沼ならではのオンリーワン商品を全国に発信し、数々の賞を受賞した。今後は、商品開発の域を越えて、

地域メンターからの報告

復興は皆で手を取り合って挑戦するもの

イニシアティブと出会い、実際に三陸に赴き、命がけで復興に取り組む現地の方々やそれを支える企業からの出向者の方々の、その情熱に心を動かされた。その中で自分ができることは何かを考えてきた。支援は一方的に与えるもの

ではない。皆で手を取り合い挑戦することに最大の意義を感じた。



吉永 達世

つばさエンタテインメント
代表取締役

地元関係者からの報告

5年間の活動を振り返って

「経営未来塾」受講と「気仙沼水産資源活用研究会」の活動は、震災で授かったものの一つである。皆さまとの協働でホヤの調味料やフカコラーゲンの化粧品の開発に取り組み、ブランドも立ち上げた。海の恵みの上に成り立つ気仙

沼は、自然と調和したいいあんばいの経済活動が大切だ。5年間の学びを糧に新たな気持ちで臨みたい。



猪狩 儀一

横田屋本店
代表取締役

研究開発やマーケティングの機能を強化することで、さらなる成長が期待される。

まちをテーマパークに見立てた 着地型観光開発

もう一つの取り組みテーマは、「観光を軸にしたまちづくり」だ。その具現化に向けて、2013年6月、「リアス観光創造プラットフォーム」が発足した。半年の議論の結果、「水産と観光の融合」をキーワードに、①体験・見学・イベントプログラムの開発と受け入れ体制の整備、②水産資源の付加価値を高める食の提案とメニュー開発、③市民の観光意識の醸成、④観光情報発信強化、⑤広域連携による集客強化、⑥市内個別観光事業の推進支援を重点項目と定め、まち全体を一つのテーマパークと見立てた着地型観光開発に取り組むことにした。



独自の観光コンテンツ、気仙沼魚市場での「市場で朝飯」



2015年観光庁長官表彰

「水産と観光の融合」とはいつても、双方の事業者にはそれぞれの流儀や領域意識がある。実務的制約もあり、協働の風土を一朝一夕で醸成することは難しかった。それでも粘り強く働きかけた結果、漁師、造船所、飲食店、函屋、水屋等の協力を仰ぐことができた。その事業者の多くも、プラットフォームの中核メンバーも道場の卒業生であり、こうした人々の協働によって、5時間漁師体験、メカジキ解体ショー、市場で朝飯など独自の観光コンテンツが徐々に増えていった。さらには、メカジキを使った新たなメニュー「メカすき」「メカしゃぶ」などのグルメ開発も進んだ。その結果、2015年にリアス観光創造プラットフォームは、日本版DMO（観光地域づくりを行うかじ取り役）のモデル事例として、観光庁長官表彰を受賞するに至った。

気仙沼では、人材育成道場を基盤に、多数のリーダー人材が育ち、市民のオーナーシップが養われ、「人づくり」から「産業づくり」への連環が生まれている。今後、こうした取り組みが、全国の地方創生の一つのロールモデルになり得ると期待される。

出向者からの報告

すべては自分次第

出向期間で印象深いのが、女性リーダーが漁業を盛り上げようと手がけた漁師カレンダーだ。当初、なかなか周囲の理解を得られなかったが、熱意が人を巻き込み、今では第4弾が進行中。すべては誰かの一步からしか始まらないということを実感し、今では自分自身の生きる信念にもなっている。



大矢根 寿子

ローソン

人のつながりがコトを動かす

故郷である気仙沼市に出向し、ゼロからものごとをつくり上げる難しさとともに、人のつながりの大切さを学んだ。経営未来塾を起点に、同志となったかつてのライバルが手を組むことで、今までにはない高付加価値商品を世に送り出すことができた。課題は多いが、気仙沼の水産は必ず復活すると信じている。



小松 志大

富士通

パネル・ディスカッション

地方創生への挑戦

総括シンポジウムでは、5年間にわたる東北未来創造イニシアティブの活動を振り返るとともに、そこから復興、地域活性化に関するさまざまな課題が洗い出された。それを踏まえて、地方創生推進にかかわるヒントやノウハウ、今後の課題やポイントについて、パネリストたちが語り合った。

総括シンポジウムでは、釜石、大船渡、気仙沼の自治体ごとに活動報告が行われた。それを受けて、野田智義東北未来創造イニシアティブ協働PT委員

長が、イニシアティブの5年間の活動を各地での地方創生、日本の未来につなげるための問題提起を行った。それらの内容を踏まえて、経済界や

行政、市民セクターなどさまざまな立場で地方創生に取り組むパネリストが、今後の地方創生について全国的な視点から議論を交わした。



問題提起

東北での学びを、日本の未来につなげるために

野田 智義 東北未来創造イニシアティブ 協働PT 委員長(アイ・エス・エル 創設者)

地方には中心となる人材が不足している。議論を担うのは、いつも同じ顔ぶれだ。行政は、地域の実態に合った施策を考える前に、予算が獲得できる中央の方針に流されてしまう。外部コンサルタントによる「未来ビジョン」はつくられるものの、実行を担う民間にオーナーシップがないため、ほぼ実行はされない。民間と行政には大きな溝があり、民間には、ビジネスと非営利などセクター間の壁、世代間の壁が見られ、相互連携が図られない。地域全体の危機感は薄く、依存心が蔓延している。差別化のために一点突破を目指そうにも、行政の平等原則の下ではそれも難しい。さらに、地域間連携という発想、世界に対する視線も欠けている。

これを逆転させ、「ありがたい姿」を実現するために必要なもの考えた結果、地域での人づくりを起点とする手法に行き着いた。イニシアティブの体験も踏まえて、地方創生のア

プローチを提言したい。

最初のステップは、市長の音頭と地元産業界の支援により、リーダー育成塾をつくることだ。中心となる人材の裾野の拡大が必要で、地元の経営者ややる気のある若手を中心に、リーダー候補を広く勧誘する。塾では、共に地域の未来を担う同志として学び、自ら構想した未来への実現に向けて挑戦する気概を養う。

次のステップでは、住民参加による地域ビジョン策定の場をつくる。住民が当事者になることが、その狙いだ。女性、若者、よそ者を交え、リーダー育成塾の卒塾生も加わり、多彩な顔ぶれで骨太のテーマ(産業、暮らしなど)について自由な議論を行う。釜石で市民が挑戦した百人会議や〇〇会議は、これを意図したものだ。行政は、形だけの住民参加で満足せずに、自らの手で地域を創り出せたという小さな成功体験を住民に持たせることが大事だ。

そうした場の議論から、地域の未来創造につながるテーマを絞り込み、住民主体でワーキンググループをつくる。しがらみを乗り越え、発想を

広げるために、よそ者を積極的に巻き込むことや、縦割りの行政組織に横串を通す仕組みが必須である。早い段階で成功事例をつくり出し、それを発信して関係者を増やしていく。「さかなグルメのまち大船渡」は、本当の意味での官民連携をつくり出すための試行錯誤だった。

最終段階は、リーダー育成塾と住民参加の地域ビジョン策定の場を融合し、地域全体を巻き込む「まち大学」へ昇華させることだと思う。まちおこしの本質は、志を持つ市民が対話・挑戦・共創することにある。そのための場を形にしたものが「まち大学」である。リーダー育成、行政と住民間の双方向的な対話、セクターと世代を超えた議論の場をつくり出す。リーダー育成塾の卒塾生がその運営を担うことで、自分が受けた学びを地域に還元することが理想的だと思う。気仙沼では、この構想が動き始めている。

この人づくりと場づくりに焦点を当てるアプローチが、今後の地方創生の一つのモデルになるのではないかと思う。

既得権益を打破しなければ 地方創生は推進できない

大滝：皆さんは、それぞれどのような立場で地方創生に取り組んでこられたのでしょうか。その中で、今後の課題は何だと思われますか。

隅：地方を元気にしようという組織や個人は、全国に点在しています。それが大きなうねりとなり、全国的にさまざまな動きが表れています。すでに議論は出尽くしており、あとは行動するのみだと考えます。

日本は既得権益を守ろうとする動きが強く、それを打破しなければ地方創生は推進できないと感じています。そこで必要になるのは人材育成です。子どものころから郷土愛を育てることや、地方創生に資する若者を育成することが重要です。



隅 修三
副代表幹事・地方創生委員会委員長
(東京海上ホールディングス 取締役会長)

また、賃金が安い地方では、副業や兼業を推奨すべきです。ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスの振興に力を入れることも欠かせないと思います。

高橋：2016年3月末時点で、全国の金融機関の貸出金の42.1%、預貯金の34.1%を東京が占めています。岩手県は、それぞれ0.54%と0.74%という低い数字です。富が東京に一極集中しているのが明らかです。同様に人口も東京に一極集中しています。

こうした状況下で起きた東日本大震災は、甚大な被害をもたらしましたが、わずかな救いは、その中から本物のリーダーが現れたことです。イニシアティ

■パネリスト

(敬称略：役職は開催当時)

- 太田 直樹** 総務省 総務大臣補佐官
- 隅 修三** 経済同友会 副代表幹事・地方創生委員会 委員長 (東京海上ホールディングス 取締役会長)
- 高橋 真裕** 東北未来創造イニシアティブ 中核発起人/岩手経済同友会 代表幹事 (岩手銀行 取締役会長)
- 野田 智義** 経済同友会 東北未来創造イニシアティブ協働PT 委員長 (アイ・エス・エル 創設者)
- 藤沢 烈** RCF 代表理事

■モデレータ

- 大滝 精一** 東北未来創造イニシアティブ 代表発起人
(東北大学大学院経済学研究科 教授/せんだいみやぎNPOセンター 代表理事)



高橋真裕氏
東北未来創造イニシアティブ 中核発起人/岩手経済同友会 代表幹事 (岩手銀行 取締役会長)

ブの経営未来塾なども、リーダー人材の育成に大きく貢献しました。

被災地では、復興需要が消えつつあります。未来に向けて進む鍵はリーダーたちが握っています。震災後いち早く復興を果たしたのは、行政に頼らず事業を展開する気概を持った経営者のいる企業でした。そうしたリーダーの存在が、岩手県の未来の大きな原動力になると考えます。

マルチステークホルダーの マネジメント技術が重要

藤沢：今後の地方創生のキーワードの一つが、いわゆる「コネクターハブ企業」、地域の外から収益を得て地域内に還元する企業です。日本の中小企業施策は弱者支援的な側面が強いのですが、今後はコネクターハブ企業のような強い企業を見付けて支えることが重要です。

二つ目は「スマートインバウンド」です。海外からの旅行客はスマートフォンを駆使して情報を集め、従来とは違う形の観光を楽しんでいます。同時にリピーターが増えたことによって、地方に来る外国人が確実に増えます。これは地方にとって大きなチャンスであ

り、スマート対応の観光を考える必要があります。

三つ目は「ローカルキャリア」です。若者が地域のことを理解して、「やがて地域に貢献しよう」という思いを持つような教育を行う必要があります。釜石市で行われている高校生向けキャリア教育授業「KAMAISHI コンパス」は、その典型です。

四つ目は「シニアのU・Iターン」です。福島沿岸部の企業を対象に、マッチング支援を行っていますが、東京からエントリーする方の7割は40代以上です。地方でもう一度キャリアを歩もうとする人材を支援することも、今後の地方創生では重要な課題になるはずだ



藤沢 烈氏
RCF 代表理事

太田：就任以来、とにかく現場に行こうと、2年間で約60カ所に足を運びました。そこで地方への人材の流れが確実に起きているということを感じました。元気な地方では、人口減少を入り口に明確な人材戦略を立て、それに基づく取り組みを進めています。

多くの企業が自治体と包括連携を結ぶようになったのも、ここ1、2年の顕著な傾向です。目的は人材育成です。地方自治体に派遣された企業の社員が、見違えるように成長して、企業に戻っ

て来ると聞きます。さらに、企業は地方に未来を見いだしています。各地のさまざまな分野での先進的な取り組みが、企業経営者の投資マインドを刺激しているのです

今後、地方に人材が集まったとしても、それぞれが利害関係を抱えている場合が多いのが現実でしょう。それを乗り越えるには、行政や企業、NPOなどマルチステークホルダーのマネジメント技術が重要になります。



太田直樹氏
総務省 総務大臣補佐官

官民連携は行政主導でなく 民間主導で進めるべき

大滝：運動の継続性という観点から、いかにしてモメンタムを構築するかが重要だと思います。その点について皆さんはどのようにお考えでしょうか。

藤沢：今の官民連携の多くは行政主導で、仕様書通りに進めるしかない形に

なっています。つまり、手段と目的が逆転しているわけです。そうではなく、民間主導の取り組みも増やしていく必要があります。クラウドファンディング、ふるさと納税、起業支援などもそうあるべきです。

特に企業としては「1村1社運動」に取り組むべきではないでしょうか。企業が一つの地域と長い時間をかけて付き合っていくことで、多くの可能性が生まれるはずですよ。

隅：官民連携、地方と大都市の企業同士のような民民連携も含めて、優れた取り組みが実施されている例も多いのですが、それが網羅された情報が見当たりません。行動に移したい企業は多いものの、アイデアがなくて動けないのが現実です。

そこで経済同友会としては、ネット上にプラットフォームをつくり、失敗事例も含めた取り組み事例を発信し、それを全国の企業や自治体に参考にしてもらいたいと考えています。

「塾」で学んだ人材が 次世代に継承する活動を 始めている

高橋：経営未来塾などの卒塾生が、自ら学んだことを次世代や同業者に継承する活動を始めています。例えば、高

校生を対象にした出前授業は、高校生に地域を理解し、地域に根差した生き方の魅力を知ってもらうことにつながります。

私たちは、地元の自治体、経済界、学術・教育機関などが連携・協働するネットワーク組織「いわて未来づくり機構」を設立しました。このスキームも活用しながら、地方の活性化に取り組みたいと考えています。

野田：今後、経済同友会としては、自分たち経営者に何ができるのかを真剣に考えるべきです。経営者が地方の首長のメンター役を務めるのもいいでしょう。経営者による首長育成塾の開催を検討してはどうでしょうか。経済同友会としても、官と連携し、地方創生に全力で取り組むべきだと思います。

大滝：本日のお話の中には、地方創生のヒントが数多くあったと思います。ありがとうございました。



大滝精一氏
東北未来創造イニシアティブ 代表発起人
(東北大学大学院経済学研究科教授 /
せんだいみやぎNPOセンター 代表理事)



三市長からの挨拶

イニシアティブとの協働を通じて明るい未来が見えてきた



野田 武則氏
釜石市長

イニシアティブとの協働に踏み出した結果、未来創造塾による次世代リーダーの育成といった成果がもたらされた。また、「魚のまち釜石」の復活に向けて、一步踏み出すことができた。これを機に、市民が地元の漁業に関心を持ち、その恩恵を感じられるようなムーブメントをつくりたい。他にも「釜石〇〇会議」の開催により、若い人の意識の変化を感じている。これまでの取り組みをさらに実りあるものとし、確実に復興を成し遂げていく。



戸田 公明氏
大船渡市長

未来創造塾では、気仙地域全体から、地域の将来を担うリーダーが生み出された。企業出向者の皆さんには、塾の運営に加えて、「さかなグルメのまち大船渡」の実現に向け、官民連携組織の立ち上げなど、大いに尽力いただいた。今回の取り組みは、民間主導・民間目線に立った官民連携だったと実感している。この経験を参考に、市内の関係者が連携をしながら、これまでの取り組みを継続していきたい。



菅原 茂氏
気仙沼市長

地方の未来は明るいという確信を持ち、イニシアティブとの協働の成果を、いっそう花開かせていきたい。ビジョンはあるが担い手には欠ける行政、活発だが方向性がばらばらな市民活動など、それぞれをまとめ、つないでいく場をつくり、あちこちにリーダーを根付かせ育てる。そうすることでまちの力を結集していく。皆さんが気仙沼を再訪されたとき、「やっているじゃない」と言ってもらえるまちをつくりたい。

特別寄稿

5年間の成果は、他の地域に対しても強い示唆と激励になる

東北は東日本大震災以前から日本の「課題先進地域」といわれてきた。不幸な大災害の後、以前からの構造的課題に向き合い、既存の枠組みや前例にとらわれることなく、望ましい未来を創造するための方法論を考える、それがイニシアティブの挑戦だったと思う。

5年間の成果は、同じような状況に直面し、現状を打



小林 喜光 代表幹事
三菱ケミカルホールディングス取締役会長

開きたいと考える他の地域に対しても、強い示唆と激励になるだろう。「行動する政策集団」としても、その成果を活かしていきたい。

人づくり、産業づくりに大変重要な役割を果たした

私自身、地方出身であることから、地方にはアイデアがあっても、それを活かせる人材がないという課題には強く共感するところである。その意味で、人づくりを起点にまちづくり、産業づくりに取り組んだ東北未来創造イニシアティブは、大変重要な役割を果たしてきたと思う。今後、復興・未来創造・地方創生に向けた東北で



横尾 敬介
副代表幹事・専務理事

の取り組みを、全国各地で具体化し、広げていくにはどうすべきか。会員の皆さんと問題意識を共有し、今後の活動につなげていきたい。