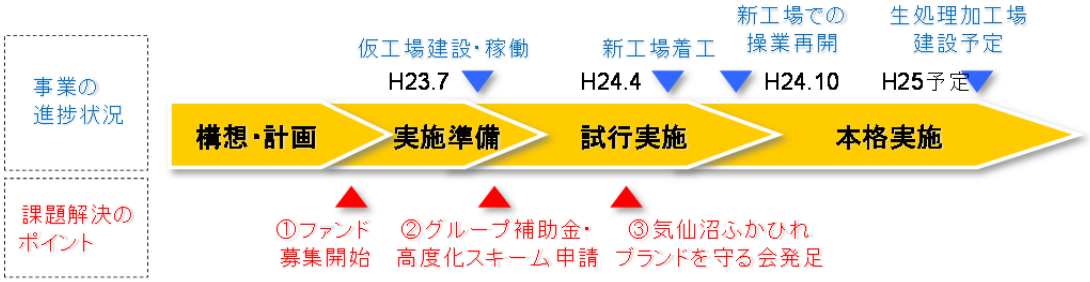
宮城県における事例

事例2-1　ふかひれ加工販売事業の再建（宮城県気仙沼市）

1 クラウドファンド活用により資金調達と小売販売増加
2 「グループ補助金」「高度化スキームによる貸付制度」を活用
3 地元同業者との連携による気仙沼ブランド向上の取り組み

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社石渡商店
プロジェクト規模	新工場　延床面積730㎡
事業費	約６億円（セキュリテファンド１億円、経済産業省「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」約4.8億円）

(1)事業の概要

高台に完成した新工場

株式会社石渡商店は、ふかひれの加工販売会社として昭和34年、気仙沼で創業した。高度な加工技術を武器に、和食料理店への販売で業績を上げていたが、ふかひれは景気に左右されやすい食材のひとつ。近年は、中国への輸出に新たな活路を見いだしていた。震災当日も、石渡商店専務石渡久師氏は上海に出張中で、震災後は２日かけて気仙沼に戻ってきた。家族や従業員の安否を確認する中で、工場は流されたが、加工技術はなくなっていないことを確認し、生き延びた自分たちにできること模索した。

「震災直後にふかひれの値段が一時急騰し、加工場がなくなった気仙沼から他の漁港に水揚げされたことが悔しかった」と、石渡氏は言う。先代が磨きをかけた生のヒレから手作業で余計な皮や肉、軟骨を取り除く加工技術が石渡商店の強み、それを父が発展させた。震災で大きな負債を抱えることになったこの会社を、継げとは言わない父の心境を思い、石渡氏は再建を決意した。

平成23年７月にはプレハブの仮工場を建て、業務用商品の製造を再開。ここでの高度な加工は難しく、匂いを敬遠する和食料理店ではなく、問屋を通じて中華料理店が新たな販売先となった。作業ができない時期、気仙沼に代わってふかひれが水揚げされた銚子で、サメのひれ処理ができる従業員が求められていて、以前から関係のあったサメ肉加工会社に、ひれ処理の要員として石渡商店の従業員が雇用されていた。これが石渡商店の従業員の雇用を守ることにつながった。

本格的な再建に向けて必要な工場再建資金は、ミュージックセキュリティーズのセキュリテ被災地応援ファンド、経済産業省の中小企業等グループ補助金等復旧整備補助事業に係る補助金（グループ補助金）、被災中小企業・施設整備支援事業の制度貸付（高度化スキーム貸付）を活用した。平成24年４月には、同社が運営している高台のゴルフ練習場の敷地に新工場を着工、８月から操業を開始した。今後は加工の前段階、生処理工場が、同じ敷地内に建設される予定である。

まずは、新工場で従来の商品ラインナップを復活させ、将来的にはさらなる付加価値を加えた新商品の開発を目指すという。気仙沼に培われたブランドで、気仙沼に貢献する商品を世の中に生み出すため、

石渡商店の挑戦は続く。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 クラウドファンド活用により資金調達と小売販売増加

ふかひれ加工の様子
（平成25年２月撮影）

石渡商店が工場再建資金を調達するために、まず参加したのがミュージックセキュリティーズの被災地応援ファンド。5,000円が出資、5,000円が寄付という内訳で、一口１万円のファンドを手数料500円で出資者が負担。元本は保証されないが、売上に応じた配当で、出資した企業の復興を長期で支える仕組みである。同社は５月中旬から出資者を募集し始めたものの、当初は期待通りには集まらなかった。

そこで、気仙沼の事業者が協力し、被災を免れた商品を販売する気仙沼復興物産市を開催した。ここで石渡商店の商品を販売しながら、客にファンドへの出資を募った。物産展は各地で30回以上開催され、地道な取り組みが奏功し、平成24年３月に石渡商店のファンドは満額の１億円に到達。工場建設費の一部と設備の整備に充てられた。

同年８月、新工場が完成し、９月には操業開始し、ファンド出資者にはふかひれを用いたスープが送られた。従来の顧客だけでなく、新たにファンドを通じて知り合った支援者からの注文が入り、再び生産販売のラインが動き始め、この年のお歳暮商品の売上は震災前を超えた。

2 「グループ補助金」「高度化スキームによる貸付制度」を活用

ファンドが全額集まるかどうかはわからない一方で、確実に工場再建を果たすためには更なる資金調達が必要であった。そのため、11月には経済産業省のグループ補助金を申請し、さらに付随する「被災中小企業・施設整備支援事業の制度貸付（高度化スキーム貸付)」の利用も決め、工場再建に必要となる資金を調達した。

3 地元同業者との連携による気仙沼ブランド向上の取り組み

震災の後、気仙沼に水揚げできないサメは、加工場のある千葉の銚子に水揚げされた。同社を始め、地元のふかひれ加工会社が再建しても、ふかひれの水揚げが千葉に移っては、気仙沼ふかひれ産業は存続の危機にさらされることになる。そこで、震災前にはつながりの少なかった気仙沼のふかひれ会社が団結し、若手後継者を中心とした「気仙沼ふかひれブランドを守る会」が発足した。同会では、被災して使用できない製造工程を補い合う仕組みを構築し、さらに気仙沼ブランドを広く情報発信する等、単独社では実現できなかった新たな取り組みを進めている。「気仙沼ふかひれブランドを守る会」は、民間の義援金とオリジナルのＴシャツなどの販売により運営されており、補助金は一切使用していない。

コラム：もう一度、お客様と出会いたい

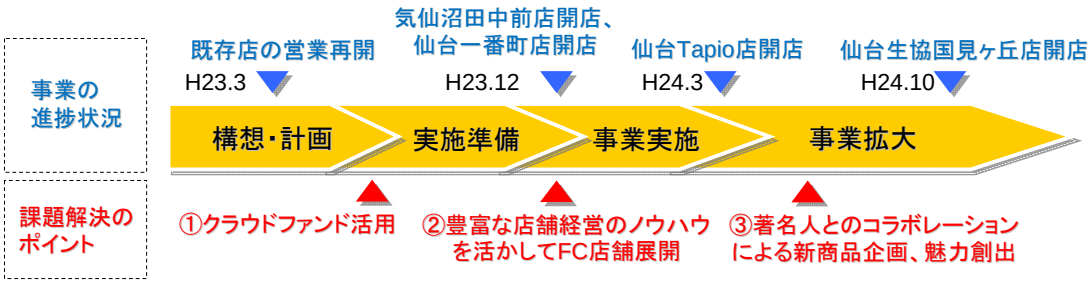
11年前に入社し、ふかひれを扱ううちに、石渡氏はこの食材のおもしろさに気づかされた。「ふかひれは加工は難しいが、加工すればするほど付加価値がつく。開発されていない部分が無限大にある食材。これからもよりよい商品を作りたい」と石渡氏は言う。

その石渡商店のふかひれには全国に多くのファンがいた。しかし以前の顧客データも津波で流されて残っていない。年齢層が高く、ほとんどの連絡先は電話かファックス、こちらから連絡の取りようがなかった。メディアに取り上げられる機会が増えた頃、以前の顧客から、テレビで見たよと注文の電話が入ったという。「物産展で全国を回り、たくさんの人と出会っている。お客様の一度あったご縁はまた回ってくるので、それを探しにこちらからもできるだけ動いていきたい」。生産ラインが戻り、地域での協力関係も足がかりに、石渡氏の復興への努力は日々続いている。

事例2-2　気仙沼のコーヒーショップ再建の取り組み（宮城県気仙沼市他）

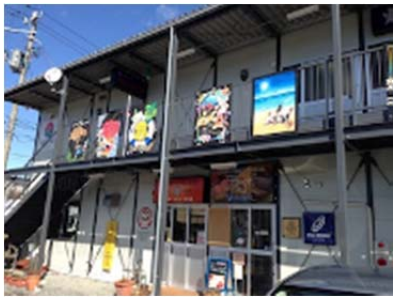
1 クラウドファンド活用による資金調達と全国への宣伝効果
2 豊富な店舗経営のノウハウを活かしてＦＣ店舗を展開し、若者の雇用創出と店舗拡大を図る
3 著名人とのコラボレーションによる新商品企画、魅力創出

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社オノデラコーポレーション　コーヒー事業部
プロジェクト規模	気仙沼市、仙台市等にコーヒーショップ　７店舗
事業費	3,000万円（うちセキュリテ出資金2,450万円）

(1)事業の概要


気仙沼市の仮設店舗
（平成25年２月５日撮影）

アンカーコーヒー第１号店は平成17年、気仙沼市にオープンした。同店を展開する(株)オノデラコーポレーション・コーヒー事業部専務の小野寺靖忠氏が、アメリカ在住時に味わったコーヒー文化を広めるべく立ち上げた。カフェラテを知らなかった客が毎日通うまでになるなど順調にファンを獲得し、３年でフランチャイズ店を新たに４店舗開設。そこには、故郷で働く希望を持つ若者に、フランチャイズ（ＦＣ）での起業という新たな選択肢を提供するというコンセプトがあった。

震災で、焙煎工房、製菓工房を含む気仙沼市内の２店舗が被災。当日イタリアにいた小野寺氏は、持てるだけの救援物資を持って帰国し、気仙沼に戻るとすぐに、ミュージックセキュリティーズのファンド構想に参画する。セキュリテ被災地復興ファンド（以降、セキュリテ）の構想をイタリアまで伝えたのは、かつて気仙沼にも赴任経験のある県庁職員。その職員が被災地を回り次々の窮地の経営者を巻き込みファンドへの参画者が増えていった。平成23年５月に募集を開始したファンドには、900人以上が出資し、計2,450万円が集まった。

セキュリテがマスコミに取り上げられたのは、ちょうどこのタイミングである。気仙沼にアンカーコーヒーがあることを全国的に広めてくれた。平成24年３月、セキュリテに賛同してくれた「ほぼ日刊イトイ新聞」主宰糸井重里氏とのコラボレーションで、新しいブレンドコーヒー３種類が生まれた。同年４月には、「ほぼ日コラボセキュリテセット」として販売が始まる。セキュリテで出会い、悩みを語り、日常を語り、そして笑いあえるようにまでなった間柄。結ばれた絆は大きな力になった。

平成23年12月、気仙沼市にオープンした仮設店舗の赤い壁には、この店を訪れた数々の有名人のサインが残る。同月の仙台市での初出店から、翌24年には、期間限定の店舗も含めて、仙台市に２店がオープンした。

同社では、入社時に独立資金がなくても働きながら独立に必要な知識・経験を身につけ、独立時のサポートも受けられるスプラウトシステムや、２名以上で経営することを条件としたフランチャイズシス

テム等を、震災前から小野寺氏自身が工夫を重ねて作り上げており、このシステムが震災後も自社の店舗拡大に貢献している。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 クラウドファンド活用による資金調達と全国への宣伝効果

ほぼ日コラボ商品も並ぶ
（平成25年２月）

平成23年５月２日、焙煎工房と製菓工房を併設する店舗再建のためのファンド、セキュリテの募集を開始した。セキュリテは、ミュージックセキュリティーズの被災地応援ファンドで、出資者が応援したい企業を選び、一口１万円と手数料500円を負担、5,000円が出資金、5,000円が寄付となる。売上に応じた分配があり、元本保証はないが、結果として出資者は900人以上、2,450万円が集まった。

ファンドは被災地と全国のファンや支援者をつなぎ、大きな宣伝効果を生んだ。現在は空き物件不足と建設コストの急上昇という困難に直面しているが、すでに新しい焙煎機を注文しており、店舗再建に向けた準備が着々と進められている。

2 豊富な店舗経営のノウハウを活かしてＦＣ店舗を展開し、若者の雇用創出と店舗拡大を図る

「未曾有の大規模被災からの再建に前例などない、最初は何も考えられない状態だった」と小野寺氏は言う。頼りにしたのは自らのビジネス経験である。第１号のドライブスルー店、書店に併設するカフェ、市外店舗での遠隔運営、ショッピングセンター内のテイクアウト店、ガソリンスタンドに併設する店。異なる商圏での異なる店舗形態、事業形態から得た経験をノウハウに変え、就きたい仕事がなく故郷に帰れない若者に、ＦＣ店舗起業という働き方を選択肢の一つとして用意する。その途上での被災だった。ファンド企画の際にも、この場所にこの店を構えるために最適な事業スキームを模索した結果、改めてＦＣ店舗方式を採用することとした。今後、気仙沼に再建する直営の旗艦店から消費地に向けてＦＣ方式を展開する予定だ。

3 著名人とのコラボレーションによる新商品企画、魅力創出

ファンドに賛同した糸井重里氏とのコラボによる３種類のブレンド商品は、糸井氏が命名、パッケージのイラストもつながりのあるイラストレーターがデザインを提供した。そのひとつが「ＲＩＡＳ」。気仙沼ではありふれたイメージだったリアスという言葉の魅力を伝えた。糸井氏との共同制作で、経営視点や、観点の違いに気づかされ、勉強になったことは数知れないと小野寺氏は振り返る。

また、小野寺氏と縁のあった気仙沼出身のシンガーソングライター熊谷育美氏をはじめとし、仮設店舗には多くの著名人が訪れる。店舗の赤い壁には著名人のサインが書かれており、新たなファンを引き寄せる魅力が広がっていた。

コラム：港町のコーヒーハウスから育まれる希望

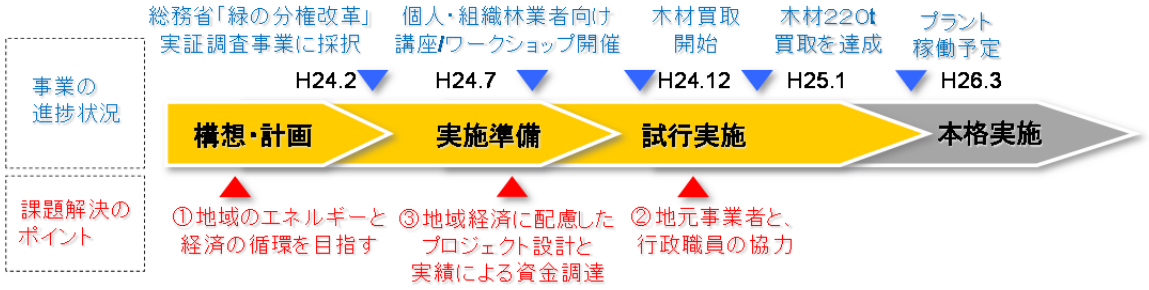
「90年代のアメリカで、急速にエスプレッソの文化が広まりました。元々なかった文化が創られ、生活になくてはならないものになっていくことを体験し、ここでも必ずできると信じていた」。最初の店を立ち上げた時、小野寺氏にはそう確信があった。実際、取材の間も仮設店舗には次々と客が訪れていた。

その情熱、大志はどこに向かっているのか。「人が集まることによって、新たに生まれてくるものを育てていきたい。かつてロンドンのコーヒーハウスからロイズが生まれたように、ここから生まれるものを、国籍を問わずに育てていきたい」。遠洋漁業の基地であり、昔から外国の港との接点のある港町ならではの、大きな希望が育まれている。

事例2-3　市民型木質バイオマスエネルギー事業の取り組み（宮城県気仙沼市）

1 木質バイオマスエネルギー事業を通じて、地域のエネルギーと経済の循環を目指す
2 リスクを取る地元事業者と、組織横断的に動く行政職員の協力
3 地域経済に効果の大きいプロジェクト設計と実績の積み重ねによる資金調達

事業の全体工程と現況



事業主体	気仙沼地域エネルギー開発株式会社
プロジェクト規模	木質バイオマスガス化発電　800kW（キロワット）
事業費	約20億円（うち総務省「緑の分権改革」事業費2,681万円、林野庁「木質バイオマス施設整備事業」７億円）

(1)事業の概要

石油商社の株式会社気仙沼商会の代表取締役社長高橋正樹氏は、震災後、気仙沼市の震災復興計画策定に参画していた。その中で、再生可能エネルギーを視野に入れるべきという話が浮上したことから、市域の7割以上が森林という条件に着目し、木質バイオマスエネルギープロジェクトが始動した。再生可能エネルギーの中でも太陽光（メガソーラー）、風力は大手資本が比較的早い段階で動き出していたが、木質バイオマスは、あまり事例もなく、敷居は高いが、森と海が共生するリアスの特徴を出しながら地域のエネルギーと経済の循環を生み出すのに最適であると判断し、取り組むことにした。

こうして、気仙沼地域エネルギー開発株式会社は、気仙沼商会を母体として、市民型再生可能エネルギー事業の先駆けである(株)サステナジー（本社東京）と気仙沼信金等が出資して平成24年２月に設立した。

木質バイオマスエネルギーの事業計画策定に向けて、まずは総務省の「緑の分権改革」調査事業制度を活用し、山林の保有状況に関するアンケート、個人林業者向けの講座、組織林業者向けのワークショップ等を開催した。それらを通して、地元の山林関係者とともに森林資源の活用のための具体的な手法を学びつつ、バイオマスの原料となる木材の買い取りを進めている。買い取り価格は現在の相場である１m^3あたり3,000円に設定した。加えて、地元商店主と連携し、個人林業者に対してはさらに3,000円分を「リネリア」で支払うことにした。これは、気仙沼地域エネルギー開発株式会社が発行する地域通貨で、仮設店舗を含む市内181店舗で使うことができ、地域内での経済の循環を促進するものだ。設備についても林野庁の「木質バイオマス施設整備事業」にも応募して採択され、バイオマスを活用した小型（800kW規模）の発電発熱プラントの建設に取り組んでいる。専門家の助言を受けつつ、海外製のプラントを導入する予定で準備が進められている。

気仙沼商会本社
（平成25年２月）

プラントは平成26年３月稼働の予定で、バイオマス施設で発生した熱は、地元のホテル等へ供給し、温水利用、冷暖房等に利用することで循環型社会の形成を目指す。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 木質バイオマスエネルギー事業を通じて、地域のエネルギーと経済の循環を目指す

高橋正樹代表取締役
(平成25年２月)

再生可能エネルギーの導入にあたっては、「地域のエネルギーと経済の循環」にこだわった。まずは、市の豊富な森林資源を有効活用できる「木質バイオマスエネルギー（熱電併給型)」に着目。間伐材を事前に登録した地元住民から購入することとし、さらに地元への経済効果を高めるため、間伐材を通常の２倍の価格（6,000円/ｔ）で購入し、対価の半分を地域通貨（リネリア）で支払う間伐材調達スキームを構築した。リネリアは加盟している地元商店等で消費できる。平成24年12月から間伐材の買取を開始し、平成25年１月までに220ｔの買取がおこなわれた。

2 リスクを取る地元事業者と、組織横断的に動く行政職員の協力

気仙沼商会では、15事業所のうち13が被災し、そのうち復旧したのは２事業所のみという状況にある。現在も、本業の復旧と並行してこの事業に取り組んでいる。さらに、プラントが問題なく稼動し、想定した熱量発電量が確保されるかどうかが事業継続を左右するというリスクを抱えており、最悪の場合は撤退の決断を迫られる場合すら想定していた。試運転の結果、安定稼動と事業継続への見通しが立ったため、本格的に事業推進するとともに、プロジェクトを本体事業と切り離して別会社（気仙沼地域エネルギー開発株式会社）を設立し、本業へのリスクを軽減した。

また今回、大正時代から続く老舗企業が自らリスクを取ってプロジェクトに取り組んだことも、全体を動かす原動力となっている。しかし、既存事業の復旧と並行しての新規事業は、いずれにとっても大きな負荷になっており、事業者自身の地元経済への貢献意欲に頼るところが大きい。一方で、中央官庁から気仙沼市に派遣された職員（若手国家公務員）が、庁内の調整、庁外のキーパーソンとのやりとり等、組織横断的に活動した。このことによって関係者の理解と事業のスタートアップが加速度的に進み、大きなリスク軽減につながった。組織横断的に動ける立場の行政職員のサポートにより、事業のスピードを速め、事業リスクを軽減することも可能であることがこのプロジェクトからは見て取れる。

3 地域経済に効果の大きいプロジェクト設計と実績の積み重ねによる資金調達

再生エネルギー事業の総事業費は約20億円。林野庁等の補助が約50％で、残り10億円強は独自の資金調達が必要である。金融機関に対して事業説明を行う際には、担保物件や保証もない状況で、前例のない事業への融資は金融機関側としても判断が難しい。

同社は気仙沼信金に対して、事業への取り組み姿勢を行動で示す一方で、地域経済への波及効果を丁寧に説明した。気仙沼信金は、再生可能エネルギー事業の計画段階から参加しており、同社の株主にもなっていたことから、事業の重要性は十分に理解することができた。さらに、七十七銀行、三菱商事復興支援財団からの融資・支援など、後押しの輪も広がっている。従来からの地元でのつながりがあった上で、事業者自身が、地域経済に大きな効果を発揮するようにプロジェクトを設計し、一つ一つの行動（各種講座や木材買取など）で事業への取り組み姿勢を示したことが多額の資金調達を可能にした。

コラム：自然、エネルギー、経済が地域で回る仕組みづくりが大切

自社の復旧を進める一方での新規事業は負荷がかかっても、今後の気仙沼を考えればどうしても必要なチャレンジだ。プロジェクトリーダーの高橋氏は、その一心で事業に取り組んでいる。

それでも、最初は半信半疑で始めた事業。木材の買い取りや勉強会といった具体的な取り組みを一つひとつ積み重ねることで、やがて周囲にも「本気だ」とわかってもらえるようになってきたという。

仕事、暮らし、家、人の心、それぞれを平常に戻すこと。その中で、自然、エネルギー、経済が地域で回る仕組みをつくること。それらを並行して行うには長い期間の取り組みが必要だ。

事例2-4　交流事業の拡大による町の再生（宮城県南三陸町）

1 震災前に交流によるまちづくりをめざした事業主体と地域ネットワークを構築
2 震災を風化させないために「語り部」ガイドを組込んだ教育プログラムを開発
3 交流拠点整備に伴う持続可能な交流促進事業の展開

事業の全体工程と現況

事業主体	南三陸町、一般社団法人南三陸観光協会
プロジェクト規模	語り部12名、バス１台30名まで３万1,500円（３時間）の体験プログラム）
事業費	1,016万円（緊急雇用対策事業。旅行部門のみ）

(1)事業の概要

復興市（平成23年７月）

南三陸金華山国定公園のほぼ真ん中に位置する南三陸町は、リアスの海と山の風光明媚な自然、豊かな海の幸、山の幸に恵まれ、平成20年の仙台・宮城デスティネーションキャンペーンをきっかけに、観光人材育成や教育旅行の受け入れの検討を進め平成21年には一般社団法人南三陸町観光協会（以下観光協会）を設立、限定した地域で着地型旅行商品を企画、販売、実施できる第３種旅行業資格を取得。22年には、緊急雇用制度を活用して人員を確保し、23年度からは、地域の協力も得て、全国からの学生に、心の交流、食育、産業などをテーマとした学びのプログラムを提供する事業を本格的に開始する予定であった。その矢先に起きた大震災により市街地の大半が壊滅、死者・行方不明者は800名を超えた。その惨状の中から「おさかな通り」の商店主有志が立ち上がり、「福興市実行委員会」を設立し、震災前から参加していた、平時には特産品販売イベントで交流、災害時には、商店街のネットワークを通じて被災地を支援する民間組織「全国ぼうさい朝市ネットワーク」のメンバーや地元ボランティアの協力を得て、平成23年４月から復興のシンボルイベントである「南三陸町福興市」を開催した。第１回では、出店20店のうち町内は４店だったが、第６回では67店中33店まで増加、第８回からは、デスティネーションキャンペーンをきっかけに、着地型ツアーの実施などで協力していたＪＲ東日本が復興支援として、毎月の開催日に合わせて東京、仙台からの「南三陸町福興市応援ツアー」を実施し集客への協力を続けている。また、津波で壊滅した商店街も平成23年12月に入り伊里前福幸商店街７店舗、平成24年２月には南三陸さんさん商店街30店舗がオープンした。一方、震災を風化させないために、震災前に観光協会で地域ガイドをしていた「ガイドサークル汐風」のメンバーが「語り部」ガイドツアーを企画。自らの被災体験を通じ、自然災害の脅威、震災から学んだこと、教訓になったことの講話、浸水エリアの視察、仮設商店街での買い物による3時間の体験プログラムとして平成23年５月から開始した。費用は、バス１台30名まで３万1,500円が標準。これまで、延べ562団体、２万3,329人の受講者を受け入れた（平成25年２月末現在）。さらに、このような取り組みを、持続可能な交流促進事業として確立していくため、平成25年７月を目途に、交流の拠点となる「南三陸ポータルセンター」を開設する予定となっている。観光協会と町が連携した、地域資源を活かした新たな体験プログラムの開発などによる、交流人口確保へ向けた検討が始まっている。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 震災前に交流によるまちづくりをめざした事業主体と地域ネットワークを構築

語り部による講話

平成21年６月に法人化・設立された観光協会は設立以降、イベント開催や観光案内、誘客活動のほか、「まちなか交流館」の管理運営やスペースをレンタルするＢＯＸショップの運営、ＳＮＳ、機関誌、メールマガジンなどを使った情報発信などを行うとともに、教育旅行の確立を目指し、県内初の第３種旅行業事業の運営に着手していた。その後、民泊登録家庭、体験プログラム実践者を拡大するなど地域でのネットワークを広げていた。また、人材の確保については、緊急雇用対策の制度を有効に活用し、事業スタッフを確保してきた。震災により、受け入れ体制が完全にストップしたが、観光を復興・再生の柱として継続するという町の方針が決定され、これまで、確立してきた推進体制が町の復興において重要な役割を担うことになった。

2 震災を風化させないために「語り部」ガイドを組込んだ教育プログラムを開発

震災前に目論んでいたのは、恵まれたリアスの自然景観や郷土の文化、漁業や食と地域の人材を最大限に活用した教育旅行および着地型体験観光であり、主役は、漁業体験の受け入れ先となる漁業者や民泊の受け入先となる一般家庭などだった。しかし、予定された協力者の多くが被災したため、その取り組みが中断してしまった。そこで考えられたのが「語り部による学びのプログラム」だ。多くを失ってしまったからこそ学んだこと、大切だと気づいたことはたくさんあり、この取り組みを通じて、自然災害の脅威、命の大切さや家族との繋がり、地域の魅力や価値を、「語り部」を通して次世代に伝えるとともに、新しい着地型観光が広がることを願った。語り部は、震災前に観光協会で地域ガイドをしていた「ガイドサークル汐風」に所属していた12名の町民からスタートした。

3 交流拠点整備に伴う持続可能な交流促進事業の展開

復興市は平成25年度も８回の開催が決まったが、震災からすでに２年が過ぎ、復興特需と言われてきた交流人口の流れは、平常化していくことが予想される。その後は、町と観光協会が震災前から目指していた、地域住民が主体となった交流事業を促す展開が必要となる。観光協会では、町や地域と連携し、漁業の復興や新しいまちづくりの進捗に合わせ、語り部による教育プログラムを継続しつつ、本来の産業資源の体験などを盛り込んだ教育旅行受け入れ体制の再構築、新たな体験プログラムの開発、インストラクター養成などを再開する。その交流の拠点を「南三陸ポータルセンター」が受け持つ。

コラム：震災を風化させずに伝えることが町の復興につながる

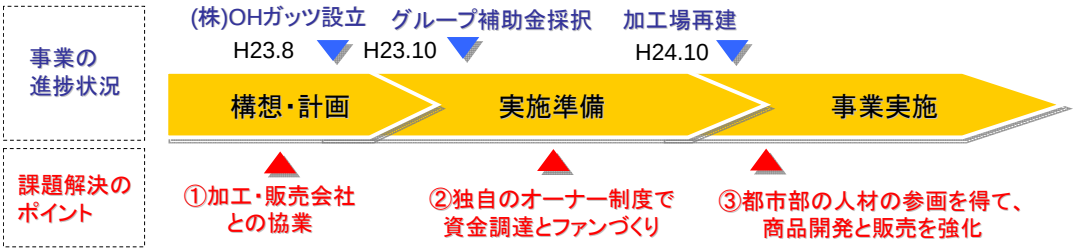
語り部ガイドプロジェクト～伝えていかなくてはならないことがある～

「被災地での生活は徐々に落ち着いてきました。しかし、まだ町にはがれきが残り、町民の心の傷は癒えていません。南三陸町で起きた3.11のことを忘れ去られないように、もう二度と同じことが起きないよう伝えていきたい…。被災を受けた皆様が『伝える』ことで生きる使命感を感じながら誕生した語り部プロジェクト。それは、『福興市』から始まりました。語り部の方は静かに微笑みながらこう言います。『話すことで自分の心を整理でき、気持ちを分かち合える。それが私の生きがいなんです。』体験した方の話を直接聞いてみる…。これも心に残る素晴らしい、思いやり、労りの実践ではないでしょうか」。福興市の公式サイトの冒頭に、語り部ガイドツアーに寄せる関係者すべての思いが語られている。その思いは、多くの共感を受け、ＪＲ東日本、ＪＴＢ、近畿日本ツーリストが応援ツアーを組むなどの支援につながり、南三陸町復興の力となった。それを可能としたのは、震災前からの、町、観光協会、地域住民の連携による滞在体験型の教育旅行準備への取り組みだった。

事例2-5　ＯＨガッツによる漁業の６次産業化の取り組み（宮城県石巻市）

1 加工・販売会社との協業により、６次産業化と漁師の意識改革を進める
2 独自のオーナー制度で資金調達とファンづくりに取り組む
3 都市部の人材の参画を得て、商品開発と販売を強化

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社オーガッツ
プロジェクト規模	株主８名、事務職員２名
事業費	約7,000万円（経済産業省「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」100万円、自己資金2,000万円、金融機関からの借り入れ2,000万円、前受金3,000万円）

(1)事業の概要

銀鮭の水揚げ(平成24年６月)

株式会社オーガッツ代表の伊藤浩光氏は、震災前から漁村の活性化には水産業と観光業の融合が必要ではないかと考え、各種勉強会に参加し、平成22年には自前の水産加工場も設立していた。震災により加工場は流れされたが、「震災前の状況に戻すのではなく、未来に開かれた地域を築き上げる」という想いを実現するため、仙台の起業家ネットワークであるＮＰＯ法人ファイブブリッジの支援を受け、漁業の６次化を促進する新会社立ち上げに着手する。

平成23年６月、合同会社として生産者同士のネットワークを作るよう呼びかけるため、地元の養殖業者を対象に説明会を開催し、約30名が集まった。ほとんどの参加者がビジネスとは無縁であるため、当初は合同会社に対する否定的な意見が目立ったが、将来に危機感を持つ40歳前後の漁師を中心に８名の企画への参画者を得た。

さらに、伊藤氏は、マーケティングのプロとして、東京で飲食店支援の会社を経営していた若手起業家を招き、合計10名で８月に株式会社オーガッツを設立した。

会社として最初に取り組んだのがファンディングだ。水産業と観光業を組み合わせた一口オーナー制度「育ての住人」(のちに、「育ての住人倶楽部」に名称変更）は、雄勝の漁師が養殖するホタテや銀鮭などの海産物を一口１万円の前払いで購入する仕組みで、会員には申し込んだ商品と、雄勝で開催されるイベントの案内が送られる。この仕組みで12月までに2,015万円を調達した。23年10月にはグループ補助金にも採択されており、平成24年10月には加工場を再建した。

オーガッツという会社自体は、漁師の共同体という色合いが強い。漁業権を持つ漁師が出資し、加工・流通・販売といった６次化のうちの二次・三次部分を担当する。株主は伊藤氏(当時50歳)の他は30代の漁師たち。オーガッツでは水揚げされた魚を、漁協を通して通常よりも高値で買い取り、加工・販売する。漁師は漁協に対して通常の販売手数料を支払う必要があるが、その分はオーガッツの収益から配当として還元される。漁業の６次化を通して、資金の流れを変え、漁業者の収入の向上を目指す仕組みだ。平成24年度の売り上げ予測は5,000万円強に達する。今後も生産拡大に向けて、事務方や加工場の人材確保を進める予定だ。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 加工・販売会社との協業により、６次産業化と漁師の意識改革を進める

漁業の６次化には二つの壁があると伊藤氏は言う。一つは免許、もう一つは漁師の気質である。例えば牡蠣を殻のまま売るには販売業免許が必要となり、刃物を入れて実を取り出すには加工業免許が、塩麹をつくるには製造許可が必要となる。これら加工業、販売業等の免許取得が手続き的な負担となるが、オーガッツでは、会社として免許を取るのではなく、加工や販売の免許を持つ株主に仕事を依頼することで、全体として６次化に必要な業務をこなしている。

水揚げされたホタテ(平成24年９月)

また、漁を再開できるかどうかの自信も持てない中、「一人でやりたい」「成功するとわかったら参加したい」と考える人もおり、６次化事業への賛同者は集まりにくかった。伊藤氏は彼らの説得に時間を費やすことなく、危機感を持つ40歳前後の若手漁師を集め、私財と補助金を活用して加工場を再建。自ら事業を立ち上げることで実例を周囲の漁師に示し、理解を得るように努めた。

2 独自のオーナー制度で資金調達とファンづくりに取り組む

雄勝では多くの漁師が津波で船を失い、伊藤氏の加工場も流された。漁と加工の再開に必要な運転資金は一口オーナー制度「そだての住人」によって調達した。代金先払いで「おまかせ商品」を購入するこの仕組みで年末までに2,015万円を調達した。購入者に対しては、商品だけではなく雄勝や漁師の個性を積極的に伝えるようにし、固定的なファンの拡大と６次化の出口である最終顧客の確保・維持に努めている。

3 都市部の人材の参画を得て、商品開発と販売を強化

雄勝は津波被害のダメージが非常に大きく、市街地からのアクセスも悪い。そのため、港付近の水産加工場で従事する人を募集しても応募者が集まりにくい状況が続いており、１年以上求人をかけて、ひとりの応募者もいなかったというほどに厳しい。特に、販売等の仕組み作りや管理ができる人材が地域内にほとんど皆無だったことは、６次産業化を進めるにあたっての課題であった。

そこで、マーケティングについては、東京から参画した若手起業家が担当し、商品開発は仙台の飲食店のシェフの協力を得て、コラボ商品の開発を進めた。また、商品の受発注などバックオフィスを仙台中心部に置き、市内で事務方の職員を採用することには成功した。今後はオーガッツがブランド管理をし、生産拠点となる加工場に15名程度の雇用をしたいと伊藤氏は考えている。

コラム：雄勝から、水産業を成長産業に

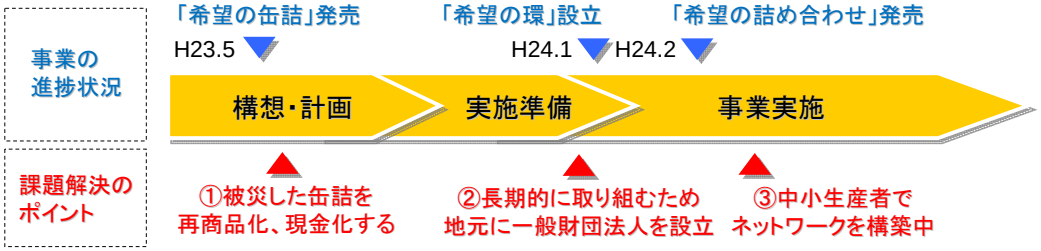
古い歴史を持つ漁師町で新しい事業を立ち上げるというだけでも容易ではない。伊藤氏は家、船、加工場の保険金千数百万円をこの事業に投入した。「『自分の命がなくなっても』という覚悟で、『忘己利他』の精神でやった。それくらいの気持ちじゃないと立ち上げられない」と伊藤氏は語る。

「三陸の水産業の復興は、日本の水産業の復興につながる。衰退する日本の水産業を海外のように成長産業に転換したい」というのが、復興にとどまらない伊藤氏の夢だ。とはいえ、想いだけですべてが解決するわけではない。漁業が成長産業になるためには抜本的な構造改革が必要。オーガッツの取り組みは、その最先端モデルとなる可能性を秘めている。

事例2-6　共同商品開発「希望の環プロジェクト」の取り組み（宮城県石巻市）

1 被災した在庫を有効に活用、失った販路を首都圏などへの直販で回復
2 長期的に取り組むため、地元に一般社団法人を設立
3 中小生産者でネットワークを構築し「希望の環」ブランドを広げる

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社　生産者直売のれん会　→　一般社団法人　希望の環
プロジェクト規模	参加企業13社（平成24年１月現在）
事業費	400万円（東京都都内産品販売活動支援事業） 1,400万円（経済産業省中小企業の協働による国内外販路開拓等支援事業）

(1)事業の概要

希望の詰め合わせセット
（平成24年２月）

「株式会社生産者直売のれん会」（本社東京、以下「のれん会」）は、全国の中小食品生産者を会員組織化し、百貨店や駅ナカ、商店街、道の駅などで生産者直売ビジネスを展開している企業だ。石巻市に本社を置き、津波で生産設備などを失った「(株)木の屋石巻水産」「(株)丸平かつおぶし」２社がのれん会会員だったこともあり、発災後すぐに石巻に救援に入る。現地では木の屋石巻水産社屋の瓦礫の中から在庫の缶詰が発掘されていた。これを「希望の缶詰」と名付け、商品として流通させたことが、復興への足がかりとなる。

全国３位の水揚げ高を誇り（平成22年度）、漁業・水産加工業が盛んだった石巻では、多くの食品生産者が生産の術を失った。ここはのれん会会員に限らず、石巻の食品生産者をつないで、その生産力や商品力の復旧復活を目指そうと、のれん会が協力して地域の食品生産者のネットワーク「希望の環プロジェクト」を興す。缶詰に続いて、数社から「希望の環」商品を発売した後、さらに継続的な購入を促すため、各社の商品を詰め合わせたセット（１種類、3,000円）を企画。商品をセットする作業は、仮設住宅で暮らす被災者に協力を依頼。雇用創出にも貢献している。ネットでは「希望の環」を知った高校生・大学生から、学園祭等で商品を販売したいとの申し出が相次ぐ。売上に貢献してもらうだけでなく、多くのメディアに取り上げられるきっかけになった。

一方、復興応援という機運で商品が売れるのは１年から１年半と読み、震災を風化させないためには「被災地の今」を発信し続けることが重要だと考えた。三陸河北新報社、石巻日日新聞社の協力を得て、被災地の情報をまとめたパネル展を企画。ＪＲ駅構内や神社仏閣などで掲出する。経済産業省から「中小企業の協働による国内外販路開拓等支援事業」の補助金を受け、その制作と運営に充てた。

のれん会が「希望の環」から仕入れる際は、通常より掛け率を低く設定している。このため、現在までのところ、のれん会の収支は赤字だが、ようやく黒字転換を目指せるところまできた。しかし予想通り平成24年３月11日をピークに、震災と被災地に関する情報は、徐々にメディアに取り上げられなくなった。これからが正念場。「支援のために買う」から「おいしいから買いたい」へ。その布石として、

参加企業の食材を使った料理を考案し、店頭で販売。さまざまな形でおいしさを伝え、継続購入につなげる活動に取り組んでいる。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 被災した在庫を有効に活用、失った販路を首都圏などへの直販で回復

瓦礫の中から発掘された木の屋石巻水産の缶詰は、実に40万個。これを商品として流通させるため、木の屋石巻水産から相談を受けたのれん会は、「希望の缶詰」という商品名を付け、さらには通常価格に支援分を上乗せして販売することを思い立つ。テレビ等のメディアに情報をリリースすると同時に、百貨店の協力を得て催事で販売。のれん会が持つ販売網も駆使して、各地で販売活動を行い、支援の輪を広げた。また、主商品である漬魚の生産設備を失った丸平かつおぶしでは、業務用にのみ販売し客先の被災で販路を失った鰹節に着目。希望シリーズの第２弾「希望のかつおぶし」と名付け、一般家庭向けパッケージを開発した。ラベルには、東京で同社の漬け魚を販売していた小売店の店頭に、同社のファンが貼り付けた激励の貼り紙をアレンジし、販売をスタートするや話題を呼び、販売数を伸ばしていった。ここで得られた貴重な資金が、生産者の次への投資につながった。

催事販売（西新井大師/平成24年11月）

2 長期的に取り組むため、地元に一般社団法人を設立

一定の認知度を得た「希望」シリーズをベースに、さらに商品展開を広げることを目指し、「希望の環」ブランドを立ち上げた。共通ロゴを制作、商品にまつわる物語を伝えるリーフレットを添付するなどして、応援団づくりに取り組む。販促物作成には東京都の中小企業向け助成金（復興事業支援）約400万円の交付を受け、活用した。ここに至り、「希望の環」の取組はのれん会を越えて地元主体で事業化することが重要だと考え、一般社団法人を設立。これには、官公庁などの後援が得られやすくなる、というメリットの発見もあった。

3 中小生産者でネットワークを構築し「希望の環」ブランドを広げる

「希望の環」商品の継続的な購入を促すためには通信販売が有効だが、参加する多くの生産者が製造設備を失っているため、１社で商品点数を増やすことは難しい。そこで各社の商品を詰め合わせたセットを企画。ネット販売から法人需要まで多様な販路を開拓し、これまでに２万件以上を売上げる。平成25年１月現在、「希望の環」参加企業は13社。それぞれの状況に応じた協業が進んでいる。

コラム：瓦礫の中から発掘した缶詰は「生きるための缶詰」だった

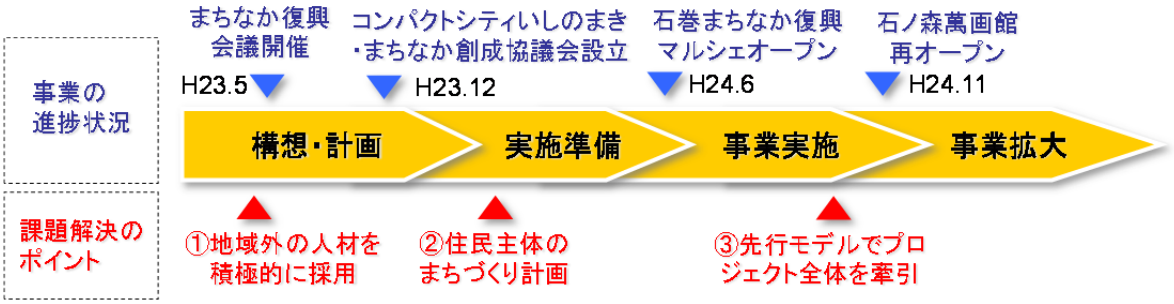
「『希望の環』の発端となった缶詰は、自分たちが食べるために発掘しはじめたものでした」。(株)木の屋石巻水産営業部の鈴木誠氏の言葉は、震災直後に石巻がおかれていた状況をリアルに伝えている。食糧をはじめあらゆる生活物資が不足していたため、地元に住む方々は自然と保存食である缶詰を大量に在庫している同社倉庫に向ったのだろう。一方、千葉県に実家がある鈴木氏は、千葉県から物資を運んだ帰り道、空になったトラックに缶詰を積み込んだ。まさか売れるとは思っていなかったが、東京に戻って缶詰を洗浄していると、通りかかる人が興味を持ち「支援として購入したい」と申し出た。これがきっかけで、支援金に対するお礼として缶詰を配布するアイデアが生まれ、「希望の缶詰」販売へと発展していく。

「工場を再建するまで従業員のモチベーションを維持するためにも、缶詰を再商品化して現金収入を得ることはとても大きなことでした。最終的に百貨店でも販売していただくなど大きな話題となったのは、「のれん会」のネットワークと情報発信力のおかげです」

事例2-7　株式会社街づくりまんぼうによる市街地活性化の取り組み（宮城県石巻市）

1 地域外の人材を積極的に採用して復興の力に
2 住民主体の協議会で、自然や歴史など地域特性を活かしたまちづくりを実現
3 モデル地区の先行開発でプロジェクト全体を牽引する

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社街づくりまんぼう
プロジェクト規模	石巻まちなか復興マルシェ約3,000㎡、プレハブ４棟、トレーラーハウス３棟
事業費	石巻市委託事業（マンガを使ったまちづくり）6,100万円 石巻まちなか復興マルシェ投資　8,000万円 うち中小企業基盤整備機構仮設施設整備事業で6,000万円

(1)事業の概要

石巻まちなか復興マルシェ
（平成25年２月）

株式会社街づくりまんぼうは、宮城県出身の漫画家石ノ森章太郎氏の作品や資料を展示する石ノ森萬画館を核とした「マンガを使ったまちづくり」に取り組むＴＭＯ（Town Management Organization、行政等と連携して中心市街地の活性化に取り組む機関）。石巻市と一般市民半々の出資により、平成13年２月に設立された。津波により萬画館は被災・休館したが、震災前からの課題であった石巻の中心市街地活性化のプロデュースを、復興プロデュースに切り換えて取り組んでいる。

復興の過程で、街づくりまんぼうが取り組む領域は広い。平成23年５月には、住民を中心に、大学教授、都市計画の専門家、市、商工会議所職員らを交えて石巻の未来図を描く「まちなか復興会議」を開催し、復興の方向性を住民主体で考えた。まんぼうは、その構成員として参画。そこでの議論をもとに、復興まちづくりが進められ、平成24年６月には、中小企業基盤整備機構の「仮設施設整備事業」を活用して仮設商店街「石巻まちなか復興マルシェ」がオープンした。まんぼうは、商店街の運営主体である石巻まちなか復興マルシェ運営協議会の事務局を担っている。旧北上川の水辺に日常の買い物ができる場所をつくり、中心市街地への集客の拠点とした。現在は、生鮮品を扱う「石巻しみん市場」やその直営食堂、特産品店、飲食店など、６店舗が入り、大型駐車場も備えて、中心市街地への集客の拠点となっている。また、平成24年３月に石巻中心市街地が復興特区認定を受け（石巻まちなか再生特区、宮城第４号）、同計画において「街づくりまんぼう」が指定会社に位置付けられている。

平成24年10月、被災して営業を中止していた生協の建物を、地域の文化活動を行うコミュニティスペースを生協が「みやぎ生協文化会館　アイトピアホール」として再生し、街づくりまんぼうが映像・音響設備を設置した。生協、アイトピア商店街、まんぼうが協議して運営し、定期的に映画上映イベントも行われている。翌11月には石ノ森萬画館が再オープンし、多くの漫画家から寄せられた励ましの色紙も展示されている。まんぼうは、指定管理者として萬画館の管理運営をしている。収入源であり、集

客施設となる萬画館だが、町の状況が見えない間の復興は切り出しにくかったという。なお、萬画館はこの後、館内展示工事のため一時閉館、25年３月23日にリニューアルオープンしている。

一方で従来からの中心市街地の再生にも関与している。23年12月、まちなか復興会議から発展させた形で、「コンパクトシティいしのまき・街なか創生協議会」が発足した。街づくりまんぼうは、協議会の事務局として、ハード・ソフトを組み合わせた中心市街地の活性化に取り組んでいる。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 地域外の人材を積極的に採用して復興の力に

まちづくりに関わる仕事では、都市計画だけでなく、住民や行政とのコミュニケーションやビジネスについても相応の知識・能力を持った人材が必要になる。しかし、そのような人材は数多の復興の現場にとられており、新たに採用するのは難しい状況にある。幸いにして石巻には、震災当初から多くの様々なスキルを持ったボランティアが入っていた。その中には石巻で長期にわたって復興に関わることを望む若手人材も多く、街づくりまんぼうはそういったＩターン人材を登用し、協力を受けることで、事業の推進力としている。

尾形氏(左)とＩターンスタッフ
(平成25年２月)

2 住民主体の協議会で、自然や歴史など地域特性を活かしたまちづくりを実現

津波で１階が被災、２階が残った一部損壊の建物が多い石巻市中心市街地に対して、区画整理を行うには困難が伴う。石巻の自然や歴史、暮らしを踏まえた、住民主体のまちづくりを可能にするために、まんぼうが事務局となって、平成23年12月、「コンパクトシティいしのまき・街なか創生協議会」を設立した。住民の意見を反映し、行政、商工会議所、ボランティアなどが協働でまちづくりを進める一方で、ゼネコンや開発業者が来た時に「まず話を聞きに行く場所」としても機能する協議会があることで、住民参加型のまちづくりがスムースに進められた。中心市街地を再開発しての新しいまちづくりが計画されているが、その基本構想もこの協議会で議論されたものだ。

3 モデル地区の先行開発でプロジェクト全体を牽引する

震災以降、計画やビジョンを掲げて活動してきたが、３年目になり店舗や病院、住民の流出などが現実化し地域での不安が高まっている。本来、丁寧な協議をして進めていくことが重要であるが、このような状況の中では意思決定が進む地区をモデル事例として一日も早く先行させ、目に見える形にすることが流出の歯止めとなると、街づくりまんぼう副社長尾形和昭氏は話す。集客ゾーンとなる石ノ森萬画館や「川沿いの生鮮マーケット・広場」を含む水辺地区モデルの実現が復興の鍵になると考え、集客・交流等に関する様々な事業に取り組んでいる。

コラム：新しい街に作り替えることこそが、石巻の復興

「被災前に戻すつもりはない。ゆったりと暮らしやすい、ほっとする、長く続いていく街に作り替えていくことが私たちのテーマ」と、尾形氏は語る。その一例として、住民のみならず地域外から流入してきた人に対する空き店舗を活用した創業支援といったことも考えている。

復興の過程で、石巻ならではのロケーションや、文化性を生かした差別化戦略が必要になるとの考えから、新しい人との融合をどう図るかが鍵になりそうだ。

事例2-8　被災地での本社移転と産学連携による産業創出（宮城県石巻市）

1 被災地のニーズを直接すくい上げ、スピーディに事業化
2 被災地に本社移転し地域雇用拡大、地域人材育成を目指す
3 地元に蓄積された技術も活用し、大学との連携で新産業を創成

事業の全体工程と現況

事業主体	(株)ホットランド
プロジェクト規模	石巻市での新規雇用100名、養殖場建設予定地約7,260㎡
事業費	現地法人の資本金に１億円

(1)事業の概要

ホット横丁石巻

たこ焼き店「築地銀だこ」のほか、10業態、450店舗を全国展開する(株)ホットランドは、平成24年12月、宮城大学と包括連携協定を結び、人材育成や新産業の創出へ向けて取り組みを開始した。協定の内容は「真だこの養殖技術の確立」、「たこを原材料とした二次加工品の産業化」、「地場の食材を活用した食品の共同開発」「グローバルなフードビジネススペシャリストの育成」などだ。同社は社員の家族が被災したことをきっかけに、震災後すぐ石巻市に入り、炊き出しから始まるさまざまな支援を続けてきた。23年８月には市内に17台のトレーラーハウスを連ねた復興商店街「ホット横丁石巻」を立ち上げ、同年12月には、本社を群馬県桐生市から、同商店街隣接地に移転。従来中央区銀座の人材育成センターが受け持っていた人材育成機能の一部を移転し、社員を交代で派遣する。たこ焼き、焼きそば、パンなどの食べ物の店や、カラオケ店、イベントスペースなどを備えたホット横丁は被災者の憩いの場となったほか、雇用の創出という大きな役割を果たした。オープンに際し100名を雇用。多くは調理、サービス業未経験者だったため、本部スタッフ40名が現地に２カ月泊まり込んで研修を行い、無事オープンにこぎ着けたという。その後、震災前に勤務していた企業が復活したなどの理由で退職した者もおり、現在70名が社員として働いている。

このように同社は「本業を通じて被災地に貢献したい」と孤軍奮闘を続けてきた。経緯を知った宮城大学学長自らが協力を申し出たことが、このたびの協定のきっかけとなったという。同社と大学による取り組みは、25年４月からスタートする。宮城大学の仲立ちで、東北大学、東海大学の協力を得ることができたほか、養殖業や水産加工業など、地域に蓄積された知識やノウハウも新たな形で活用される。同社の商品の主要材料である真だこは近年の世界的な需要の増加を背景に、水揚げ量の減少や、品薄による価格上昇などが問題となっており、同社でも頭を痛めてきた。このたび世界初となる真だこの養殖が成功すれば、安定的な供給を見込むことができる。またオープン以来「復興商店街」として、被災者に笑顔と活力を提供してきたホット横丁には、新たに「人材育成の場」という一面が加わる。まずは同

社の研修施設としてスタートするが、将来的に広く門戸を開き、国内外で活動するフードスペシャリストや独立開業者を育成する研修センターとして開設する予定だ。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 被災地のニーズを直接すくい上げ、スピーディに事業化

仮設団地での移動販売

同社では震災後の３月末に社長以下スタッフが石巻市の避難所を訪問し、炊き出しを実施した。この経験から石巻市で店舗を開くアイデアが生まれ、全社で協議。４月には社内での合意が形成された。さらに取引先などの関連企業に声をかけて結成した「東北応援プロジェクト」決起集会を５月に開催。賛同した企業からの出資により、７月にホット横丁を立ち上げた。当初は被災企業からテナントを募集する予定だったが、「一人でも多く雇用してくれるほうがありがたい」という現地の要望に応え、１店舗に10人スタッフを採用する想定で、同社や賛同企業が経営する10店舗から成る横丁とした。このように、被災者と直接ふれあってニーズをすくい上げたほか、震災後４カ月（約100日）とスピーディに事業化したことで、被災地での雇用と憩いの場を求める切実な願いに即応した。

2 被災地に本社移転し地域雇用拡大、地域人材育成を目指す

ホット横丁の運営のために地元から100人を雇用し、うち70人が今も同社で活躍中であるほか、１人は委託運営の形で独立してラーメン店を任されている。このように、ホット横丁は雇用創出や地域の人材育成に大きく貢献した。ただ、周囲にショッピングセンターなどが復活すれば、横丁の運営だけで安定した利益を継続的に得ることは難しい。そこでホットランド本社を横丁のそばに移転し、ホット横丁に研修センターとしての機能を持たせた。それまで銀座の研修施設で行っていた、調理やサービスなどの社員研修が同施設で行われるほか、将来的には、宮城大学と連携して行うフードビジネススペシャリストの育成にも活用される。

3 地元に蓄積された技術も活用し、大学との連携で新産業を創成

一企業ではなしえない、新産業創出による地域活性化に、宮城大学との産学連携で取り組む。真だこの養殖については、３年の期間内に、卵の孵化、育成技術を確立する。東北大学や東海大学の研究者の協力を得るほか、地元の養殖業者とも連携する。なお、たこを育てるたこ壺には、同社が東京駅にオープンした「銀だこキッチン」で販売する「東京たこめし」の容器を全国の「築地銀だこ」店頭で回収し再利用するなど、話題づくりになる仕掛けも施されている。また、たこを原材料とした二次加工食品の産業化により、付加価値の高い商品づくりに取り組む。例えば、たこ焼きに使わない部分を活用しての練り物や、煮汁に含まれるタウリンを健康補助食品や医薬品に活用することなどが考えられている。

コラム：被災地に笑顔を広げた、熱々のたこ焼き

「食を通じて社会に貢献しよう」というのが、(株)ホットランド佐瀬守男社長の抱く企業理念であり、いつも社員に語る口癖でもある。全国の保育所や老人ホーム等の施設を実演販売車「銀だこカー」で訪問し、焼き立てのたこ焼きを食べてもらう取り組みを平成20年より続けてきた。震災後の避難所にいち早く駆けつけたのも、この銀だこカーだ。まわりに人が押し寄せて、車が立ち往生するぐらいの大盛況。避難所では配給の冷たい食事がほとんどなため、みんな熱々のたこ焼きを口にして、頬をほころばせた。「喜んでもらったのはよかったけれど、このまま引き上げていいんだろうか」。後ろ髪を引かれるように帰路についたが、頭のなかではすでに「石巻に店舗を開こう」というアイデアが浮かんでいた。「おいしいものを食べて、笑顔になってもらいたい」。そんな思いからスタートして、無我夢中でここまできた。まだまだ困難は多いが、持ち前のアイデア力とフットワークの軽さを武器に、夢に向かって走り続けて行く。

事例2-9　雄勝硯（すずり）生産販売協同組合の事業再開（宮城県石巻市）

1 グループ補助金を活用して、被災した重機や道具類を再生・調達して共同利用
2 砕石業者の廃業を受け、組合自ら砕石を担うため、国・県に許可申請を提出
3 ふるさと雇用特別基金で採用した職員を、見習い職人として雇用

事業の全体工程と現況

事業主体	雄勝硯生産販売協同組合
プロジェクト規模	約3,000万円（平成24年度売上）　組合職員５名
事業費	5,000万円　うち中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業　1,500万円、経済産業省伝統工芸品産業復興対策支援補助金1,400万円、自己資金2,100万円

(1)事業の概要

がれきから回収・再生された雄勝硯
（平成25年２月撮影）

かつて全国一の生産量を誇った雄勝硯。原料に含まれる石英や銅などの、墨を削る役割の成分のバランスがよく、職人による彫りや磨きのレベルが高いことから、昭和60年には、国の伝統工芸品に指定され、以降、高いブランドバリューを誇ってきた。

震災後は、津波によって町が壊滅。硯産業従事者の多くも被災し、現在では、硯の生産に取り組んでいるのは、組合員従事者ひとり、組合員以外で個人がひとりという状態だ。ピーク時４億円だった生産高も、3,000万円程度にまで落ち込んだ。

雄勝硯の壊滅をかろうじて防いだのは、やはり組合や関係者の努力だった。被災した出荷待ち商品を関係者やボランティアががれきから回収し、使えるものを選別、修復して販売している。

生産再開に必要な機材や道具は、グループ補助金や経済産業省の予算を活用し、総額約5,000万円をかけて修理・再生している。ただし、町の復興計画がまだ決まらない状態のため、建物の建築などはまだできない状況だ。

そんな環境でも、「今あるものでできる分をやっていく」と雄勝硯生産販売協同組合事務局長の千葉隆志氏は言う。硯は職人の手が必要なので、職人たちが各避難地域にばらばらになっている現状では、すぐに掘ることはできない。そこで、工場にあった材料をできる限り回収し、それを素に石皿等工芸品の生産・販売に取り組んでいる。また、震災前作っていた雄勝石スレートは、平成24年に完了した東京駅のリニューアルにも、１万5,000枚が屋根材として用いられ、注目を浴びた。

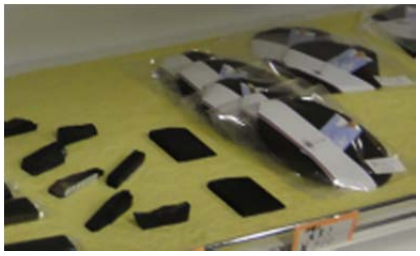
硯生産の本格再開はまだ先だが、平成25年４月には、新たな作業スペースをプレハブで設置し、回収・保管していた石もそこに移動して作業の一部を再開できるようにする。一歩ずつ、いまできることを丁寧に進めている。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 グループ補助金を活用して、被災した重機や道具類を再生・調達して共同利用

津波によって、硯を掘るためのノミなど、細かな道具類はすべて流され、大型機械もすべて水をかぶってしまっていた。

グループ補助金を活用して、再生可能な機材は横浜でオーバーホールし、個人所有だった荒彫機は、被災した３台から使える部品をかき集めて、１台に再生した。それらを共同で使用することでひとまず、生産を再開している。また、トラックや重機についても、グループ補助金を活用して調達したものを組合内で共同利用している。



雄勝石を活用した加工品
（平成25年２月）

現在生産している硯は、被災したものの再生品。硯以外には、香立てや花器、ストラップといったインテリアや小物等に加工して販売している。また、震災前から開発していた、雄勝石を用いた石皿「玄昌石皿」はフランス料理店等からの注文もあり、新たな収益源として、ネット販売や海外進出も視野に入れて販売を拡大する方針だ。硯と比べて生産が容易であることから、復興の足がかりとして期待されている。

2 砕石業者の廃業を受け、組合自ら砕石を担うため、国・県に許可申請を提出

地震に伴う地滑りで道路が途絶し、原料となる雄勝石の採石ができないため、現状では、震災後にボランティアの協力でがれきから回収した原料を使用している。

また、震災の影響と高齢を理由に採石業者が廃業することになったため、組合自体で採石を担うことにした。国定公園を含む国有林地域からの採石のため、現在は国や県に採石の許可申請を提出するところだ。東京駅の屋根材や法務省の旧本館等、建築遺産の復元工事等にも必須の素材であることも訴え、一日も早い許認可にむけて努力している。

3 ふるさと雇用特別基金で採用した職員を、見習い職人として雇用

元々高齢化が進んでいた硯職人だったが、震災以降、長い避難生活を強いられる中で事業再開の意欲も持てずにいる人も多い。組合でも全職員を一旦解雇せざるを得ない状況だったが、ふるさと雇用再生特別基金事業の枠組みも活用して男性職員２名を採用し、うち１名を職人見習いとしている。

現段階では、後継者といえる状況ではないが、できることから始め、段階的に硯を掘る作業にも指導を進める計画だ。その他の人員も事業の再建にあわせて採用し、材料の切り出し、加工、硯製作といった工程に従事するスタッフも増やしていく考えだ。

コラム：一日も早く人々が暮らす街へ

生産量がピーク時の10分の１にまで落ち込んだとはいえ、機械・人材に壊滅的な被害を受けたなかで、組合員で助け合いながら事業再開まで漕ぎ着けることができた。

いま何が必要か、という問いに、「仕事ができる環境がほしい。今は、仮設。本設ができる環境作りをしてもらいたい」と組合事務局長の千葉氏は言う。

4,300人いた人口は1,200人に減り、その大半が避難生活を続けている。雄勝硯の再生は、街の再生なくしては意味を持たない。人々が暮らす街、働く街を一日も早く再生する。そのための一刻も早いさまざまな意思決定が求められている。

事例2-10　造船会社ヤマニシによる多方面の制度を活用した事業再開（宮城県石巻市）

1 地銀・支援機構・公庫・財団等の多方面からの支援
2 壊滅した大型設備を整える時間をつないだ、同業企業との業務提携
3 地域再生につながる造船の事業・ノウハウ継承と、人材確保に取り組む

事業の全体工程と現況

事業主体	株式会社ヤマニシ
プロジェクト規模	造船部門・修繕部門の事業再開
事業費	約80億円　うち東日本大震災事業者再生支援機構出資40億円、経済産業省「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」16億円、その他取引金融機関等による支援

(1)事業の概要

震災後初の進水式（平成24年11月）

株式会社ヤマニシは大正９年創業の、東北最大の造船事業者である。世界的不況や漁船の需要減少から、フェリー・貨物船造船に事業転換し、震災前年は売上200億円、世界基準の造船設備を整えた直後の震災だった。甚大な被害の中、無事だった従業員の生活を支えなければならないと、社長の前田英比古氏は再建を決意。取引先七十七銀行の全面的支援を得て、グループ補助金申請、企業再生支援機構支援の下、債権放棄が進められた。さらに、新造船部門と修繕部門の両輪があっての造船所という思いから、東日本大震災事業者再生支援機構に船舶修繕に関する事業計画を申請、平成24年11月に40億円の出資が決定。また、三菱商事復興支援財団からの融資も決まった。平成25年２月には、日本政策金融公庫からの融資が決定し、復興は加速している。

施設再建が進む裏では、地道な作業が続けられていた。本社・造船設備と一緒に、あらゆる情報が被災した。「今思えばもう少し安全なところに置いておけばよかった」と前田社長。失われた船の図面や、顧客情報は、粘り強く社員が手作業で復元させた。

新しい造船設備が完成し、それまで厚生労働省の雇用調整助成金の活用や、他の仕事に就くことで、現場を離れていた従業員が現場に戻った。しかし、下請けも含めた多くの従業員が戻れる仕事量を確保するためには、修繕部門の再開が不可欠だ。現在操業並びに運航している漁船、貨物船には、不景気から船の寿命ぎりぎりまで使い続けているものも多いため、修繕需要を取り込むことで安定的な仕事確保を目指す。また、造船技術を生かした煙突や鉄塔など鉄構造物の製造供給を行う陸上部門でも、今後地域のインフラ整備に役立てるため、国や自治体に対して積極的にＰＲをしている。

平成24年11月には、復旧した本社工場で建造を進めてきた島根県水産練習船が完成し、石巻市の新工場で進水式がとり行われた。さらに、平成25年２月、震災後初めて受注した船の記念すべき進水式が行われた。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 地銀・支援機構・公庫・財団等の多方面からの支援

前田社長(右)と遠藤専務
(平成25年２月)

甚大な被害を受けた造船所の再建に必要な資金は130億円。前田社長は行政、造船業界、民間企業等の集まりに端から出向き、状況説明をして支援を訴えた。地域産業の基盤であり、多くの関連・下請け企業が連なり、雇用創出や地域経済再生の期待がかかるヤマニシの再建を、取引先七十七銀行が全面的に支援した。連名で要請した企業再生支援機構の支援により、平成24年２月に約79億円の債権放棄が決定、経済産業省のグループ補助金約16億円の助成承認を受けた。同年11月には東日本大震災事業者再生支援機構から40億円の出資、三菱商事復興支援財団からも融資が決定。さらに平成25年２月、日本政策金融公庫の支援も実施された。

2 壊滅した大型設備を整える時間をつないだ、同業企業との業務提携

震災前に受注していた船を早期に建造するため、ヤマニシは震災４カ月後に静岡県の同業会社カナサシ重工と業務提携し、翌年にかけて２隻を建造した。また、引き渡し間近で津波によって損傷した２隻のうち、破損の大きかった１隻は処分と決まったが、１隻は広島の造船所で修理を受けて、無事に引き渡された。その間に石巻の本社造船所が機能を取り戻し、震災翌年の夏に造船部門が再開している。資金調達と大型設備を必要とする工場再建に要する時間を、同業企業との連携がつないだ。

3 地域再生につながる造船の事業・ノウハウの継承と、人材確保に取り組む

石巻地域で多く利用される漁船の建造、修理には、設計図だけでは表せない現場のノウハウが必要。ヤマニシが培ってきた90年の造船ノウハウの継承が、石巻の再生には必要不可欠だ。

震災後、前田社長は無事だった従業員の生活を支えなければならないと、漁業の街石巻での事業再建に向けた決意を表明。事業や雇用の先行きが不透明な状況が長く続くことにより、貴重な造船ノウハウの担い手が喪失するのを防いだ。今後は、直接雇用の社員だけではなく、下請け業者や関連企業の人員も戻さねばならないが、現状ではそこまでに至っていない。震災前に造船所の現場で仕事に就いていた人が、今は生活のためにがれき処理や、土木建築の仕事に従事しているのが現状だ。中長期的な再生に向けて、造船のノウハウを継承する人材を安定的に確保できる取り組みとして、中長期的な造船計画が立てられるようになる必要がある。

コラム：90年の造船ノウハウを石巻に伝えたい

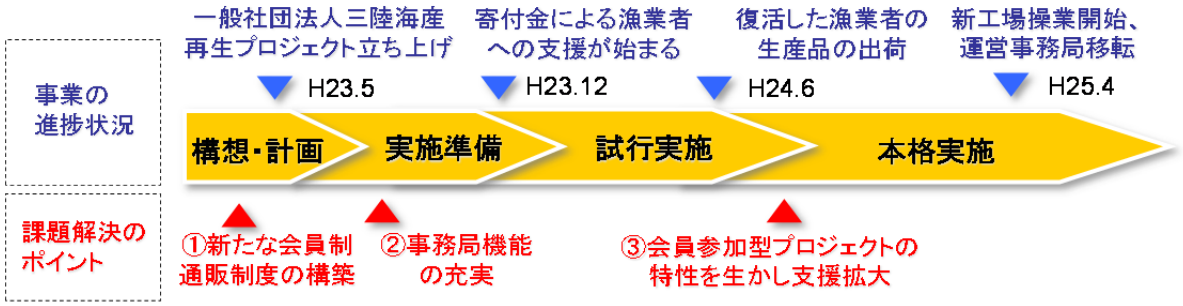
甚大な被害の中、２週間かかった安否確認で従業員全員の無事が確認できた時、彼らの生活のために再建を決意した前田社長。しかし、やるべきことは膨大にある。「一日も早く震災前の状況に戻してやりたい思いを、限られた時間の中でどう実現していくかが非常に厳しかった」と振り返る。例えばインフラ整備と同様に、限られた資源、限られた人員でやりくりしていかなければならない被災地の状況は、まだまだ厳しい。

「みなさんからの多大なご支援ご協力を頂いていると思っている。これからも、この地域のためにさらにやっていく」と前田社長は力強く語る。ヤマニシが復興することが、石巻の再生を後押しする。「小さい船を作り上げるのは難しいんです。図面に表せない仕事を残していくことで、この先オンリーワンで貢献できることがあるはずです」。ヤマニシは石巻とともに未来を作り上げていく。

事例2-11　三陸海産再生プロジェクト（宮城県石巻市）

1 漁師・水産加工会社・消費者を繋ぐ仕組みを構築し、水産業の復興モデルを目指す
2 大規模プロジェクトの運営を支える事務局機能の強化
3 会員参加型のプロジェクト運営により支援の環を広げる

事業の全体工程と現況



事業主体	一般社団法人三陸海産再生プロジェクト
プロジェクト規模	会員数1,993名、７団体を支援（平成25年２月18日現在）
事業費	入会金・寄付による支援金累計約5,000万円（平成25年２月18日現在）

(1)事業の概要

支援で購入された定置網
（平成24年10月）

震災と大津波で壊滅的な被害を受けた石巻市。多くの水産加工場が加工施設を失った。株式会社木の屋石巻水産もそのひとつだ。津波に流された数十万個の缶詰を社員やボランティアが掘り出し、各地で販売する活動は、多くのメディアでも紹介された。

同社副社長の木村隆之氏は、水産加工会社の復活に必要なのは漁師の復活であり、自分たちと同様に大きな被害を受けている漁師を支援する仕組みが必要だと確信。平成23年５月に、一般社団法人「三陸海産再生プロジェクト」を立ち上げた。社団の代表理事には木村氏、広報室室長として同社製造部調味担当の中村暢宏氏が就任する。

このプロジェクトは、①全国の会員（法人/個人）から会費や寄付金として資金を募る、②集まった資金を、漁師の設備や加工場の施設再生資金として支援する。設備によっては社団法人が所有し、漁師に貸与するなど、少ない負担で復興できるようにする、③漁師と水産加工業者を連携させ高付加価値な水産加工品を効率的に生産する、④そこで生産された水産加工品や生鮮魚介を会員に対して格安の会員価格で提供する、という仕組みになっている。これまで別々に行われてきた漁獲から、加工、販売までを一体的に手掛けることで、震災による甚大な被害を受けた水産業の復興の足掛かりとする狙いだ。

このプロジェクトに対するメディアの反応は早く、まだ誰が何を担当するか決まらず、事務局が本格的に活動を始める前に、相次いでテレビの取材が入り、全国区で紹介されることとなった。とくに震災から３カ月後の平成23年６月に放送された番組の反響は大きく、電話の問い合わせが急増し、東京事務局の処理能力を超えてしまった。急遽、支援を申し出てくれた東京の別の会社に事務局の代行を任せ、混乱を回避し、秋以降は木の屋石巻水産で事務局を引き受けている。

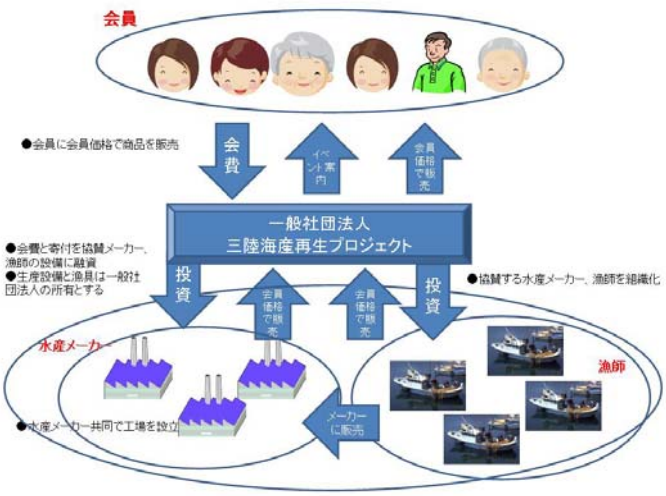
平成23年12月時点で、被災した加工場の建築費用の支援や、牡蠣養殖用の漁具を提供する支援が始まり、これと並行して、支援を受けて営業を再開した生産者団体の「復興ワカメ」が、会員へ販売され始めた。続いて、牡蠣のセットや養殖海苔が販売されている。

木の屋石巻水産では、震災で工場を流されて以降、ＯＥＭでの生産に頼っていたが、このプロジェクトへの参加を通じて平成25年４月からは新工場での操業を開始する。これを機に、中村氏も本来の職場に戻り、運営事務局を東京の会社に委託することも決定している。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 漁師・水産加工会社・消費者を繋ぐ仕組みを構築し、水産業の復興モデルを目指す

このプロジェクトでは、複数の漁師と複数の会社を組織化し、そこに全国の会員からの入会３万円、個人１万円）と寄付が支援に使われる。された漁具や、養殖施設を整え、水産メーカー工場を設立する。会員は、会費を支払い特別価物を購入する他、ボランティアスタッフとして加し、情報発信や、商品開発に取り組む仕組みれている。現在までに集まった会費・寄付は約円。そのうち2,500万円がすでに支援に使われこうした漁業の６次産業化の取り組みにより、ら厳しい事業環境が続いていた水産業復興の作ることを目的としている。



三陸海産再生プロジェクトの概要（ＨＰより）

2 大規模プロジェクトの運営を支える事務局機能の強化

プロジェクトに参加する関係者が増えるにつれて、事務局機能が重要な役割を果たす。しかし、木の屋石巻水産の再建が、メディアに取り上げられていたこともあり、このプロジェクトも設立の翌月には全国区のテレビで紹介されて大きな反響を呼んだ。このため、相次ぐ問い合わせの電話に、立ち上げ当初から支援してくれた東京の事務局（「にんげんクラブ」）の処理能力を超えた場面もあった。東京の別の会社に事務局が移行することで、落ちつきを取り戻し、秋以降は、木の屋石巻水産内に事務局が置かれることになった。今後、木の屋石巻水産の本格操業再開に伴い、事務局は東京のコンサルティング会社に引き継ぐことで話が進んでいる。

3 会員参加型のプロジェクト運営により支援の環を広げる

平成23年５月の設立から１年９カ月、会員数は約2,000人、会費・寄付金は約5,000万円に達し、プロジェクトの効果は確実に出始めている。設立以来、代表の講演活動、ホームページやブログ、ＳＮＳの活用など、さまざまな形で取り組みを紹介し、会員を募る活動が続いている。また、会員へのサービスとして、活動報告、イベント参加の案内がメールや文書で届けられている。

プロジェクトでは、会員自身が情報発信することや、イベント運営に参加することを呼びかけている。会員と一緒に作り上げるプロジェクトであることが、支援の環が広がる大きな要因となっている。

コラム：震災が教えてくれたことを忘れない

震災からこれまでの歩みを振り返って、中村氏は「今回の震災で起きたことにちゃんと目を向けて、自分の生き方に活かさないと意味がないと思うんです。悲惨な出来事だったが、そのおかげで気づいたことがあり、今はこんなに幸せだよと、亡くなった方に手を合わせられるようにがんばろうと決めて、走ってきました」と語る。

このプロジェクトの最大の特徴は、被災した企業がほかの被災者を支援している点にある。木の屋石巻水産自身は同プロジェクトの支援を受けることなく、むしろボランティアでプロジェクトの運営に携わった。そこには、亡くなった多くの人に対する思いが込められているのだ。

事例2-12　石巻における理美容業再建の取り組み（宮城県石巻市他）

1 子育てママの雇用を可能にする、持続可能なビジネスモデルの構築
2 事業拡大のため、外部専門家による事業計画のブラッシュアップと資金調達を実現
3 美容室が人を引き寄せ、地域のコミュニティと活気をとり戻す場に

事業の全体工程と現況

事業主体	株式会社ラポールヘア・グループ
プロジェクト規模	直営店５店（石巻２店、仙台３店）、ＦＣ店２店（仙台）
事業費	4,000万円（三菱商事復興支援財団からの出資金）

(1)事業の概要

大手美容室チェーン店の役員として第一線で活躍していた早瀬渉氏は、自社や同業者等の被災状況を知る中で、被災地の雇用創出の必要性を痛感し、退任を決意した。現役時代に培った美容院経営のノウハウと、現地でのニーズ調査を生かし、平成23年７月に(株)ラポールヘア・グループを立ち上げ、同時に東日本大震災復興支援美容室宮城県事務局を開設。特に甚大な被害を被った石巻市に本社を構え、同年10月に第１号ラポールヘア石巻店を開店した。

被災地に今すぐ雇用を生み出し、確実に継続させるためのビジネスモデルは、前職時代に構想があった。１店舗に８人の美容師と２人の保育士を配置し、予約不要で、客が来たら順次手空きの美容師が対応し、ひとりの美容師がひとりの客の接客から会計までをマンツーマンで担当する。全てのメニューが低価格で回転率が高い。地方ではこのモデルしかないと、マーケティング調査を経て確信。被災して道具を失った美容師でもすぐ働けるように、自前で必要な設備と店舗を整えた。専属の保育士が常駐すれば、子どものいる美容師も働くことができる。実際、美容師の募集を開始すると、震災前は子どもがいて働けなかったママさん美容師からの応募が多かったという。

第１号店は美容室の再開を待っていた女性たちから、喜んで受け入れられた。さらなる事業拡大にあたり、ビジネスモデルのブラッシュアップと資金調達を相談した先が、一般社団法人ＭＡＫＯＴＯである。早瀬氏から代表竹井智宏氏にアプローチをかけて協力を依頼したのが平成24年１月のこと。同年３月に石巻中里店、10月には仙台にフランチャイズ（以降、ＦＣ）店が開店。その間に、ＭＡＫＯＴＯとつながりのある総合コンサルティング会社アクセンチュアのメンバーを交え事業計画を再度練り上げ、11月、三菱商事復興支援財団からの4,000万円の出資が決定した。雇用創出効果が大きいことが出資を受ける決め手になったという。ビジネスモデルが明確で、必ず10年継続できるとの判断が、出資を受ける決め手になったという。出資金は12月の仙台直営店出店の資金に、さらに翌25年３月、４月に予定されているふたつの直営店の出店資金に利用される。この間、１月には仙台にＦＣ２号店も開店した。

今は雇用し、仕事をつくることが最優先。「店での教育体制や、マネジメントは次の段階」と早瀬氏。まずは直営で10店舗設け、そこからベストの体制を検討していくという。そのため、現在のＦＣ店舗は加盟金方式で、本部からのマネジメントを抑え、ロイヤリティは取っていない。いずれは、経営ノウハ

ウの提供や、技術指導をフランチャイジーが行い、ロイヤリティを受け取るモデルが必要と考えている。

全国に志を同じくする仲間を通じ、流通のサプライを支援して、地方の小さな店の美容師が幸せに働ける。雇用創出を被災地から全国に展開することを目指している。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 子育てママの雇用を可能にする、持続可能なビジネスモデルの構築

早瀬氏が構築したビジネスモデルの特徴は、働く側のメリットの大きさに加えて、経営側にとっても、初月黒字化が確実で、少ない初期投資が１年で回収できるという点である。店で働く美容師のうち、多くの収入を必要とする人は、業務委託契約を交わした「個人事業主」として、完全歩合制で働く。世帯主の扶養家族でいたい場合にはラポールが雇い主となり、時給制のパートスタッフを希望することもできる。専属の保育士も配属される。就労形態によらず、希望すれば土日の休みも取れるので、小さい子どもがいても安心して働くことができる。

店舗内のキッズルーム

「子どもがいて働けない有資格者が多いことは、美容業界全体の問題だった」と早瀬氏。保育士の必要性もあらかじめ、プランに盛り込んだ。また、このモデルが成功する条件のひとつが、家賃は売上の１割を超えないこと。成功が求められる第１号店、津波被害で物件の少ない石巻でようやく見つけた物件は、最初の交渉で家賃は予定の額を超えていた。妥協できない状況のなか、粘り強い交渉と早瀬氏の熱意で、家賃は予定額で落ちついた。

2 事業拡大のため、外部専門家による事業計画のブラッシュアップと資金調達を実現

第1号店は順調な滑り出しで、３カ月を過ぎると予想を上回る客足に。被災地の起業家支援をしている一般社団法人ＭＡＫＯＴＯの代表竹井氏に相談を持ちかけ、ビジネスモデルと資金調達のプランに磨きをかけた。早瀬氏と竹井氏、さらに総合コンサルティング会社アクセンチュアのメンバーが加わり事業計画を再検討、プレゼンで何度も東京に赴いた。その結果、平成24年11月に三菱商事復興支援財団から4,000万円の出資が決定。ビジネスモデルが明確で、雇用創出効果が大きいことが出資を受ける決め手になったという。

3 美容室が人を引き寄せ、地域のコミュニティと活気をとり戻す場に

震災後、早瀬氏の頭の中を占めたのは、「美容業界が被災地のために何ができるのか」ということだった。被災地の雇用創出と同時に、美容室は地域のコミュニティの場、情報交換の場になる。出ていく場がなく、仮設住宅にこもりがちだった女性客が訪れ、さまざまな情報が交わされる。震災で失われていたコミュニティが、美容室という空間で再生していった。

今後は、美容師の褒賞制度の拡充も考えているという。がんばっているお母さんの姿を見て、子どもたちが励まされる。店を訪れ、きれいになることで、元気を取り戻す女性たちがいる。そんな心のケアも、美容業ができる大切な支援である。

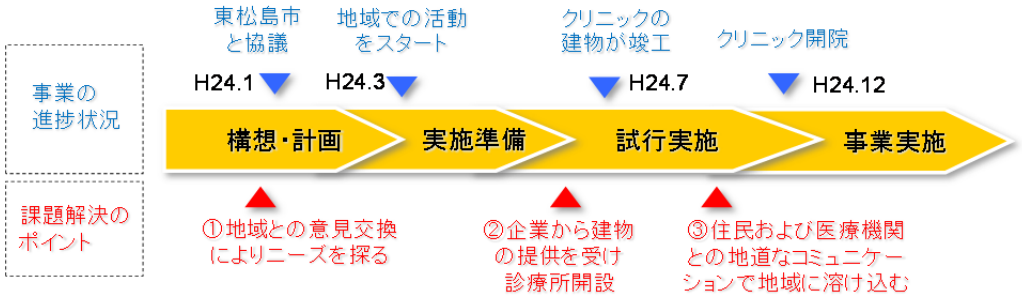
コラム：美容業だからこそ生み出せる幸せ

全ての美容師を幸せにすることが、ラポールヘアの理念のひとつ。ここで仕事を得た美容師が、お客様を幸せにする。「震災後、髪を洗うこともできなかったからと、毎週シャンプーとブローに通い、その後ご飯を食べに行くというおばあちゃんがいらした。きれいになって、映画を見て帰られるというお客様もいて、日常の楽しみがつくり出せた」と早瀬氏。辛い時期に喜びを提供することができた。「このビジネスモデルが広がることで、東北だけではなく、日本が明るくなる。田舎に人の集まる美容室があり、コミュニティが生まれることが地域を活性化する。都会で働く美容師が、故郷に帰っても安心して暮らせる。それが広がるきっかけになればいいと思う」美容業からの地方活性化、その発信が石巻から始まっている。

事例2-13　被災地仮設住宅内における診療所開設（宮城県東松島市）

1 地元自治体や住民団体と意見交換を行い、診療所のニーズを探る
2 企業から建物の提供を受け、仮設住宅内での診療所開設を実現
3 地元住民や医療機関との地道なコミュニケーションで地域医療への溶け込みと連携を目指す

事業の全体工程と現況



事業主体	医療法人社団ＫＮＩ
プロジェクト規模	約10坪、常駐スタッフ２名
事業費	約5,000万円（経済産業省「東北復興に向けた地域ヘルスケア推進事業」）

(1)事業の概要

北原ライフサポート
クリニック東松島

東京都八王子市で４施設を運営する医療法人社団ＫＮＩ（北原茂実理事長）は、経済産業省からの受託調査事業の一環で被災地を回り、地元自治体や住民団体と意見交換を行いながら地域ニーズを調査していた。宮城県東松島市は、訪れた中でもっとも甚大な被害を受けた地域のひとつ。市内の野蒜地区は、津波によって既存のクリニックや歯科医院が失われ、医療の空白地域となっていた。医療機関の進出を切望する地元自治協議会は、ＫＮＩが掲げる「医療によるまちづくり」という構想に共感し、市長に対してＫＮＩ誘致の要望書を提出。これを受けて市は、ひびき工業団地の仮設住宅内に「北原ライフサポートクリニック東松島」として誘致することを決断する。

ＫＮＩは開院に向けて東松島市に入り、平成24年３月に新たに経済産業省の補助事業を受託して活動を開始した。そのひとつが、「ライフケアカレッジ」と名付けたヘルスケアプログラム。「医療機関は病院の中だけで事業を行うべきではない」という思想に基づいたＫＮＩ独自のプログラムで、地域の公民館や市民センターなどに出張し、日常生活の中でできる「からだづくり」を目的とした体幹トレーニング、呼吸法等の指導を行っている。また、同じ受託事業で一般財団法人ＪＡＳＦＡ（宮城県仙台市）等の協力支援を受け、高齢者就労支援事業「はたらくらぶ」を実施した。ＫＮＩでは将来的には、受託事業とは別に独自の取組として自社が東京都八王子市で展開している「ボランティア・ポイント」（住民が行ったボランティア活動に対して、診療所で特典が受けられるポイントを付与するシステム）についても、東松島市での展開を検討している。

一方、開設が決まったクリニックの建物は平成24年７月に完成。建物を提供した林業系ハウスメーカーは、木が持つ多様な効用を復興に役立てることを目指しており、医療機関への協力を快諾。木の香りがする診療所は、今後、森林など自然環境を活かしたプログラムの展開を検討しているＫＮＩの方針にも沿うものだった。現在は10坪ほどの建物内に診療室と経過観察室があるのみだが、必要に応じてレントゲン設備を搭載した診療車を接続できるよう設計されている。

しかし、東京都を基盤とするＫＮＩが宮城県で医療行為を行うには地方厚生局のエリアをまたがる定款の変更等の手続きが必要だったため、実際に開院できたのは12月１日のこと。小さなクリニックでは機能が限定されるため、地元医療機関や介護事業者に協力を依頼し、地域全体で復興に取り組む環境を整える

ためにも、時間は必要だった。クリニックは仮設住宅内に開院しているため、将来的な展開はまだ見えない部分が多いが、ＫＮＩとしては地域に根を下ろす固い覚悟のもと、地域医療に取り組んでいる。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 地元自治体や住民団体と意見交換を行い、診療所のニーズを探る

震災後、医療物資を届けるために被災地入りしたＫＮＩ理事長北原氏は、経済産業省の調査事業の一環として東北３県で幅広くヒアリングを実施、自治体や住民団体と意見交換を行いながら、医療法人として何をすべきかを模索する。地元のニーズや様々な条件から絞り込みを行った結果、自治協議会とのコミュニケーションが良好で、ＫＮＩの診療所誘致に対して熱心な取り組みがなされた東松島市野蒜地区への進出を検討。市と協議の結果、地区住民が多く入居するひびき工業団地の仮設住宅内に診療所を開設することで合意した。

ライフケアカレッジ
（大塚地区コミュニティセンター）

2 企業から建物の提供を受け、仮設住宅内での診療所開設を実現

診療所の建屋については、ＫＮＩの活動を知った市の復興政策課から、林業系ハウスメーカーを紹介される。ＫＮＩでは、ストレスケアや自己免疫力向上等を活動の中心に据えた「自然を処方する」を復興支援のテーマとして掲げており、これが木の効用を復興に役立てたいという企業の方針と合致。10坪ほどの建屋の現物提供を受けることで、医療活動の拠点となる診療所の開設が実現する。

3 地元住民や医療機関との地道なコミュニケーションで地域医療への溶け込みと連携を目指す

経産省の補正予算で行われた「平成23年度東北復興に向けた地域ヘルスケア構築推進事業」を平成24年３月に受託したＫＮＩは、開院に先駆けて公民館や市民センターで出張型のヘルスケアプログラムを実施。未知の医療法人進出に対する不安や疑念を和らげることも目的としていたが、当初は参加者数３～４名の講座も少なくなかった。仮設住宅内で朝のラジオ体操を行うなど地域に溶け込む努力を重ね、徐々に地元住民に認知される。

また、「医療で町を活性化する」というＫＮＩのコンセプトを実現するためには、住民や他の医療機関を巻き込み、地域全体で復興に取り組むことが重要だ。実際、小さなクリニックは検査設備も十分ではないため、独りよがりでは何もできない。そこで、医療機関や介護事業者を一軒ずつ訪問し、事業計画を説明。進出に対して理解を求めるとともに、協力を要請し、地域への溶け込みを図っている。

コラム：地域に医療機関があることで、安心して生活できる

津波による被害で、東松島市野蒜地区は一時は無医村状態となっていた。野蒜市民センターセンター長の内海和幸氏は、この状況を憂いてＫＮＩ誘致の嘆願書を市に提出した一人である。

「とにかく病院に来て欲しい一心で嘆願書を出しました。開院までにはいろいろ苦労もあったようですが、やはり地域に医療機関があることは大切です。ようやく安心して暮らせるようになりました」。

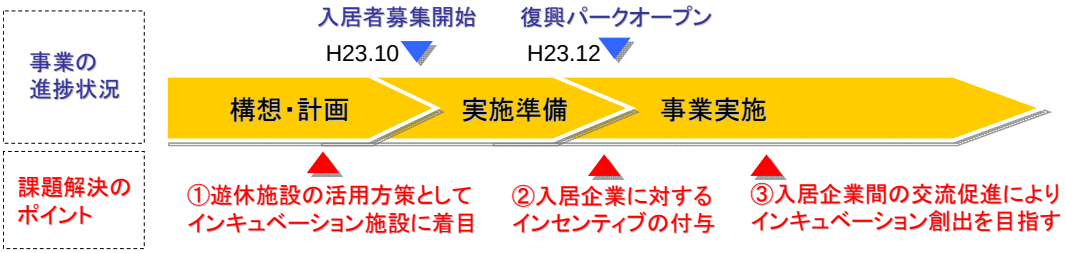
一方ＫＮＩは、クリニックでの診療のみならず、在宅診療、その他いろいろなかたちでの医療の実現を目指しているが、スタッフ不足もあり、開院時点では週１回程度の診察しか実現できていない。そのため、現在もその理念に共感するスタッフ（医師・看護師・リハビリテーションスタッフ）を募集している。クリニックの院長を勤める木村俊靖氏に話を聞いた。

「皆さまのいきいきとした生活のため、近隣の医療・福祉機関との連携や、スタッフ全員の笑顔とチームワークで皆さまに安心して受診していただける環境をつくっていきたいと考えています。まだまだ小さな一歩を踏み出したところですが、少しずつ活動を展開していければと思います」。

事例2-14　民間の遊休施設を活用した産学連携インキュベーション施設（宮城県多賀城市）

1 遊休施設を産学連携の拠点とし、技術革新を伴う復興を推進する
2 入居企業に対するインセンティブの付与
3 入居企業間の交流促進によりイノベーション創出を目指す

事業の全体工程と現況



事業主体	公益財団法人みやぎ産業振興機構（インキュベーションセンター運営） ソニー株式会社（施設提供、職員出向）
プロジェクト規模	延床面積　38,908㎡（建物７棟）
事業費	平成24年度予算額5,960万円（みやぎ産業振興機構予算および入居料で運営） ソニーからの出向職員５名

(1)事業の概要

外観（平成25年２月）

「みやぎ復興パーク」はソニー株式会社の仙台テクノロジーセンター（多賀城市）の一角にある。津波で被災し、生産ラインの一部を他工場に移転した後、遊休状態になった研究・工場施設を、同社が被災企業の復興や産学連携の拠点として被災企業をはじめとした中小企業や大学等が活用することを求めて提供したものだ。

開発から生産まで可能なインキュベーション施設として、平成23年12月にオープンした同施設には、最先端の実証実験、開発に取り組む団体や、減災技術の開発に取り組み企業など22団体が入居している。

入居資格は大きく２つあり、①既存事業活動の早期復興を目指す者または新たな事業展開を図ろうとする中小企業者等、②産学連携により新たな実用化・事業化を目指すための研究開発を行う大学・研究機関及び企業等である。

入居した法人の一つ、東北大学の研究開発施設では、次世代自動車の研究がおこなわれており、延べ床面積4,000㎡の建物を利用して、開発中の自動車の走行テスト等の実証実験が行われている。その他にも、ＬＥＤを活用した野菜工場や、乾燥技術を活用した非常食を開発する会社などもある。

施設は10年間にわたって公益財団法人みやぎ産業振興機構に無償提供される予定であり、入居企業は平米あたり月額700円という管理費のみで同施設を使用することができる。インキュベーション施設としての管理運営を担当するのも同機構。ソニーからの出向職員と連携し、単純な場所貸しではなく、研究開発や生産、流通等、同財団のネットワークを活用した幅広い支援がなされている。

現在は、多賀城市が「減災リサーチパーク構想」を掲げ、みやぎ復興パーク内に減災技術の集積を図っている。その際は、復興特区法による課税の特例が適用されるようにする等の集積に向けたインセンティブを付与している。みやぎ復興パークは新たな技術革新の拠点としての期待が高まっている。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 遊休施設を産学連携の拠点とし、技術革新を伴う復興を推進する

復興パークの管理運営を担当するみやぎ産業振興機構のみなさん（平成25年２月撮影）

ソニー株式会社の仙台テクノロジーセンターは、昭和29年に東北大学との共同研究をベースに立ち上げられた施設で、東北における産学連携の草分けと言える。震災後、ソニーは中鉢良治副会長が、国の復興構想会議の委員に就任するなど、復興支援に強い意欲を持っていた。その中で、中鉢氏は技術革新を伴うイノベーションの必要性を訴えていたが、その具体的な取り組みとして、被災企業の復興と、産学連携による技術革新を中心とする研究開発の拠点として同センター内の遊休施設を提供することにした。そして、これらのテーマに関するノウハウが豊富な公益財団法人みやぎ産業振興機構に管理運営を委ねた。それに対し同機構は、自主財源による事業としてセンターの運営を引き受けた。しかし、機構側としてもこの事業に多くの人材や資金を投入することはできない。そこで、ソニーから５名の事務職員の出向や、什器備品類の貸与といった支援を受け、事業をスタートすることができた。

2 入居企業に対するインセンティブの付与

研究開発及び生産を行う企業向けのやや特殊なインキュベーション施設であり、当初被災企業を中心に募集していたため、入居率が50%弱にとどまっている。

これに対して、クリーンルームや広い建物など、他施設にはない特徴を県外にもアピールし、産学連携を中心とした技術の集積を図っている。また、多賀城市からは減災に関わる企業に対しては入居に係る負担金（同施設では700円／㎡の管理費）に対する補助（最大３年間補助）や復興特区による課税の特例の適用、みやぎ産業振興機構による支援（情報提供、入居者間交流）等が講じられている。

3 入居企業間の交流促進によりイノベーション創出を目指す

施設管理者であるみやぎ産業振興機構は、通常のテナントビルとしてパークを運営するのではなく、パーク全体でイノベーション創出を目指すよう運営上の工夫をおこなっている。例えば、入居企業間で交流が進み、横のネットワークを構築する必要があると考え、入居者企業の定期懇談会や懇親会などを開催し、人的なネットワークが広がるような工夫をしている。この横のネットワークを構築するという考え方は復興パークの運営上至る所に反映されており、定期懇談会に参加できなかった企業には事務局がその内容の説明に赴くほどだ。このような細かなやりとりを通して、パーク全体のネットワーク化を図り、イノベーションが起こりやすい場をつくろうとしており、これが例えば、印刷会社と大学、就労支援施設とほかの入居企業の連携などにつながっている。

一方、近隣が住宅地であるため、騒音やにおい等周辺環境に配慮して特殊な化学薬品を取り扱う企業は入居対象外としたり、セキュリティや安全管理に係るルールは所有者のソニー社内のルールに準じたりする等、入居企業との契約条件や運営ルールには細心の注意を払っている。

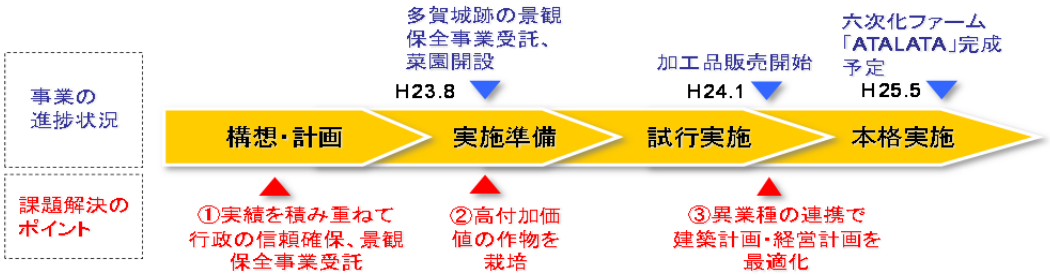
コラム：東北発イノベーションの拠点へ

産学共同インキュベーション施設の運営にあたっては、ジャンルや組織風土の違う多くの企業をまとめ、高いレベルの技術や製品を生み出す支援をするためには、それぞれの企業のことを深く理解する必要がある。そのため、現場担当者はフォーマルな連絡会だけではなく、日常のやりとりの中で細かなニーズを聞き出している。将来の技術革新の拠点となるために、今日の人間関係を紡ぐことに力を入れる姿勢は今後のインキュベーション施設の運営のモデルになる可能性を秘めている。

事例2-15　国特別史跡における農業の６次産業化と景観保全の取り組み（宮城県多賀城市他）

1 市の景観保全事業を一部活用し、６次産業化と雇用創出を推進する
2 高付加価値で、管理・加工が容易なハーブの栽培に着目
3 異業種の専門家の連携により、実現性のある事業計画立案と運営

事業の全体工程と現況



事業主体	事業主体：一般社団法人東北復興プロジェクト、株式会社東北6次産業創出支援センター 全体プロデュース：株式会社ファミリア　　障がい者雇用：株式会社アップルファーム ファーム建設：株式会社トップ不動産開発、オオホリ建託株式会社 飲食店ノウハウ提供：株式会社ＯＨＧ
プロジェクト規模	景観保全のための管理エリア　10ha　うち菜園２ha　障がい者雇用　約14名 ６次化ファームATALATA　土地面積約1,200坪　建坪140坪
事業費	5.4億円

(1)事業の概要

６次化ファーム「ATALATA」完成予想図

株式会社ファミリアは、仙台を中心に一次産業の６次化コンサルティングを行う会社だ。代表の島田昌幸氏は、震災時には自らも被災しながら、私財を投じ、全国からの支援を集めて他の被災者向けの炊き出しを続けた。そして、周囲の経営者仲間６人と、「東北ＲＯＫＵプロジェクト」をスタートさせた。これは、被災者の雇用創出と「生きる力」を育てるために、農業の６次産業化と障がい者雇用をテーマに、畑、加工施設、販売施設をつくるプロジェクトで、管理と加工が簡単なハーブを用いた加工品を製造・販売するものだ。

６次化の起点である生産部門は、多賀城市に置かれた。ＲＯＫＵプロジェクトのメンバーで新たに設立した一般社団法人多賀城震災復興まちづくり会社が、平成23年８月、多賀城市から多賀城跡約10haの景観保全のための管理業務を受託し、その一部を万葉植物やバジルを中心としたハーブの菜園とした。菜園の運営は、仙台市内で障がい者を雇用して自然食レストランや農園などを経営している一般社団法人東北復興プロジェクトが担当し、本プロジェクトで現在70名の障がい者を雇用している。加工や販売も含めて３年間で200人の雇用が登園の目標だ。

収穫されたハーブは、多賀城市内にあるインキュベーション施設「復興パーク」内の加工場でパンやソース、アイスクリーム等に加工され、平成24年２月には販売が始まった。現在はハーブを加工した減災用の備蓄食品の開発なども進めている。

さらに、名取市では、菜園、パン工房、カフェ、キッチンスタジオなどの施設を集めた商業施設「ROKU FARM ATALATA」を計画している。平成23年末には土地を購入、建築コストの高騰で着工が遅れたものの、平成24年中には基礎工事が終了し、平成25年５月のオープンを目指して工事が進行中だ。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 市の景観保全事業を一部活用し、６次産業化と雇用創出を推進する

東北ＲＯＫＵプロジェクトでは、国の特別史跡である多賀城跡で農作物の生産を行っている。これは、市としてはあくまで景観保全の事業の一環だ。従来多賀城市では史跡周辺の景観保持に1,500万円ほどの予算を投入していた。しかし、本プロジェクトではその事業費が500万円程度に圧縮され、さらに、菜園化することで毎日人の手が入り景観保全の効果も高まった。

菜園の開墾には法政大学の学生240名が参加（平成23年８月）

とはいえ、初めての試みでもあり、行政の理解はすぐに得られた訳ではなかった。東北ＲＯＫＵプロジェクトでは、百人単位の学生ボランティアを動員して菜園の開墾をするといった具体的な行動でプロジェクトへのコミットメントを示し、行政の信頼を勝ち得た。

2 高付加価値で、管理・加工が容易なハーブの栽培に着目

東北ＲＯＫＵプロジェクトでは、農家の収入と被災者・障がい者雇用を増やすことが大きな目的。そのためには、販売をイメージした付加価値の高い作物を栽培する必要がある。

そのため、マーケティング部門と協議し、高付加価値で加工がしやすく管理も容易なハーブの栽培に注力した。ただし、栽培経験のない作物への取り組みとなるため、通常の生産者が参画したがらないという課題も生じていた。また、菜園での作業の多くは地元の障がい者が担当するため、障がいの程度にあわせたきめ細かなマネジメントが必要になる。このプロジェクトでは、障がい者施設での勤務経験のある農業高校出身のスタッフが菜園の管理を担当し、未経験の作物の栽培と障がい者のマネジメントを両立させた。

3 異業種の専門家の連携により、実現性のある事業計画立案と運営

東北ＲＯＫＵプロジェクトには、農業、不動産、建築、飲食、コンサルタント、クリエイター等多彩な事業者が参画しており、それぞれの立場から新しい施設の設計や運用計画に取り組んでいる。設計者、建築者運営者が企画段階から十分なコミュニケーションをとることで、最適な設計と建築コストを算出したり、農業の専門家と飲食業の専門家の共同によって最適な原価管理がなされたり、６次化のメリットを最大限に発揮することで、実現性の高い事業計画を策定している。特に、被災地では建築需要が高く建築コストが高騰している中で、最適な設計と建築コストを算出できるということが大いに役立っている。

コラム：90年後の君へ

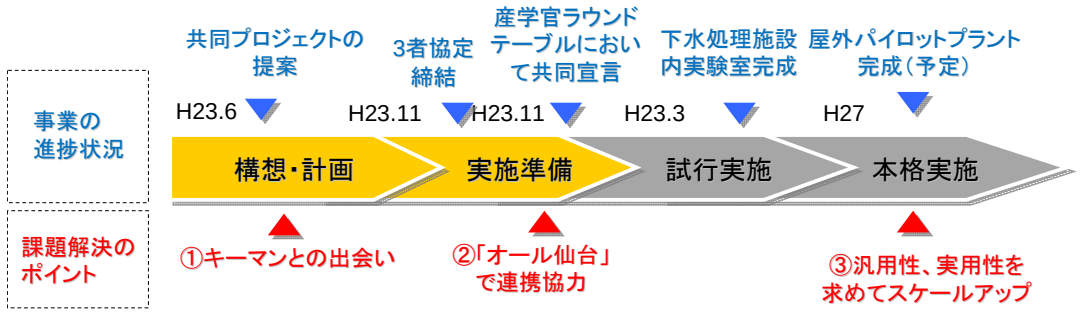
このプロジェクトの根底には、島田氏の「90年後の君へ」と題した新しい価値観があった。それは震災を通じて露呈した人間のもろさとそれを生み出した便利さの追求に対するアンチテーゼとして語られている。大きな費用をかけて立ち上げるのではなく多くの人が主体的に参画し未来を創る。その象徴としての６次化ファーム計画があり、多賀城での菜園の運営や加工がある。

現役の経営者が集まって、自分たちでリスクをとり、民間のスピード感で事業を進め、結果を示しながら他の企業や団体、行政、大学等、様々な主体を巻き込んでいくのがこのプロジェクトの特徴だ。その中には、市の景観保全の事業を活用して原材料を栽培するなど、これまでの行政では考えられなかったような効率化の仕組みも含まれている。このようなプロジェクトを機に、官民の協働が進むことを島田氏は期待している。

事例2-16　東北大・筑波大連携　藻類バイオマス実証実験（宮城県仙台市）

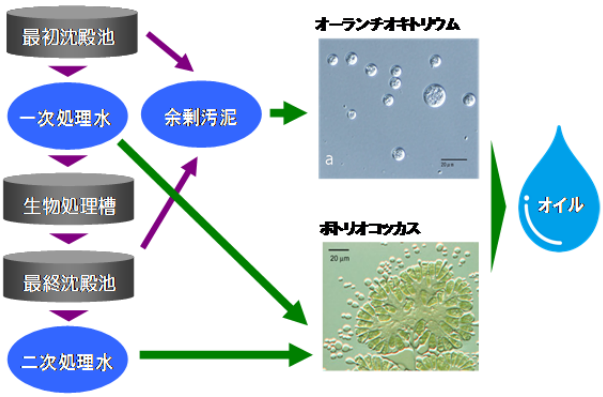
1 研究成果の実用化を目指すキーマンとのタイムリーな出会い
2 産学官が復興に向け一致協力する「オール仙台」の枠組みを構築
3 「仙台モデル」として、汎用性、コストパフォーマンスなどの課題解決を目指す

事業の全体工程と現況



事業主体	東北大学／筑波大学／仙台市
プロジェクト規模	屋内実験施設約240㎡／屋外パイロットプラント約500㎡
事業費	９億円（復興庁・文部科学省による東北復興次世代エネルギー研究開発プロジェクト）

(1)事業の概要



藻類バイオマスの培養イメージ

「藻」から、新エネルギーとなるオイルを生み出そうという夢のようなプロジェクトが、実現に向け走り出した。東北大学、筑波大学、仙台市が手を結んで研究開発に取り組むもので、津波で大きく破壊され、現在修復中の宮城野区の下水処理施設、南蒲生浄化センターが実験場となる。主役は、「オーランチオキトリウム」「ボトリオコッカス」という重油に相当する成分を排出する２種類の藻類だ。南蒲生浄化センターでは、市の下水の約７割（70万人分・日平均で32万m^3）を処理しており、汚泥の燃焼に大量のエネルギーを消費していた。一部の処理にこの２つの藻類を使うことで、燃焼に利用するエネルギーやCO_2発生を抑制するとともに、生み出された新エネルギーを使って余剰汚泥をも燃焼するという、２段階の循環型システムを確立する。淡水に棲み、光合成で増えるボトリオコッカスは下水の処理に、光合成をせず有機物の吸収によって増えるオーランチオキトリウムは沈殿層内の汚泥処理にそれぞれ利用される。

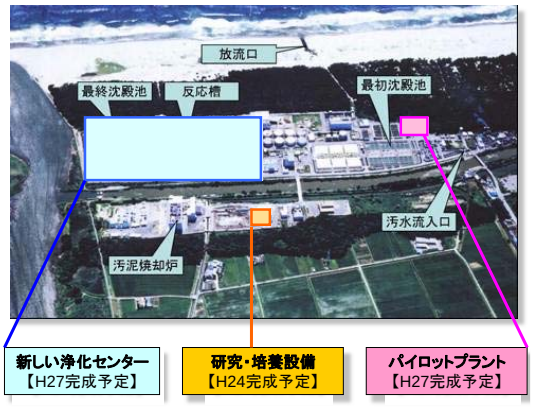
筑波大学、東北大学、仙台市の３者はそれぞれ「藻類の生産技術確立」、「オイル抽出・生成技術確立」、「下水処理施設を中心とした協力」という役割分担で連携する。他の被災地や全国へ展開可能な「仙台モデル」としても期待が高まる。発端は、筑波大学・渡邊信教授によるオーランチオキトリウムの発見についての平成22年12月の報道時から市の職員が着目していたこと。震災発生後、市の復興計画のなかで重要課題となったエネルギー供給問題への解決策として、市の職員が即座に検討を始めた。筑波大学、東北大学、市の間でスピーディに協議を進め、11月には三者協定を締結。また、本構想が東北経済連合会、東北大学、宮城県、仙台市の４者で推進している「産学官連携ラウンドテーブル」の俎上にのり、「東日本大震災からの産業振興に向けた産学官共同宣言」を採択。これが追い風となり、24年７月には、復興庁、文部科学省の補助事業として採択され、５年間の研究資金を得ることができた。計画では、25年度より、下水処理施設内に設置された研究・培養設備で屋内実験を開始。屋外パイロットプラント（27年度完成予定）では、プロジェクト大規模化のための実験を行う。５年の補助事業内に基礎研究を終え、

将来的には実用化や他地域、他用途展開に向けての第２段階の研究へと移行する狙いだ。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 研究成果の実用化を目指すキーマンとのタイムリーな出会い

筑波大学の渡邊信教授により、オーランチオキトリウムに関する基礎的な研究開発が進められつつあった。オーランチオキトリウムは、試算では深さ1.5m×1haの培養プールで年間1,000トンのオイル生産が可能。仮に20万haの培養プールがあると、日本の原油輸入相当量を賄える。穀物などのバイオマスと違い、食料との競合がないこと、またその高いオイル生産効率によって、再生可能エネルギーの担い手として注目が高まっている。震災後、渡邊教授の研究成果をテレビ報道で知る機会のあった市職員が、市の復興計画の重点プロジェクトとして取り組むことを構想し、渡邊教授に持ちかけたところ、その場で快諾を得られた。その後、藻類オイル生産技術を有する東北大学も含め、平成23年11月に筑波大学・東北大学・仙台市で3者協定を締結するに至った。



南蒲生浄化センター見取図

2 産学官が復興に向け一致協力する「オール仙台」の枠組みを構築

仙台市復興計画の重点プロジェクトとして位置づけられ、「産学官一致協力体制」という枠組みが早い段階で決まったことが、プロジェクトを大きく推進させた。例えば、国土交通省管轄である下水処理施設との連携がスムースに進んだこともその効果の一つだ。また、東北の風土や地域性に応じた再生可能エネルギーを模索する、「東北復興のためのクリーンエネルギー研究開発推進事業」（復興庁、文部科学省）にも採択されている。

3 「仙台モデル」として、汎用性、コストパフォーマンスなどの課題解決を目指す

有機物で増殖する藻類を使ったバイオマスは、下水処理場に限らず食品工場などに幅広く展開でき、東北の被災地など他地域の産業活性化が期待できる。全国展開を念頭に置き、気候条件、コストパフォーマンス、技術レベルなどの面で汎用性の高いモデルを目指し、屋外パイロットプラントでの実験を皮切りに、徐々にスケールアップ化を図っていく。将来的には、高付加価値商品としての可能性も探る。例えば、医薬品や化粧品などの材料として利用される「スクアレン」は絶滅危惧種である深海ザメから得られているが、藻類バイオマスから抽出されるオイルが代替物になり得ることがすでに分かっている。

コラム：「奇縁」の重なりがプロジェクトを加速

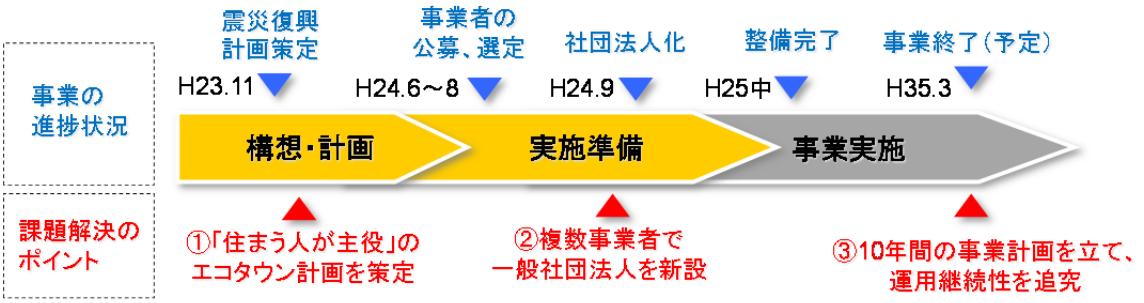
「驚くほどトントン拍子に進んで、大きな苦労や課題はほとんどなかった」と、プロジェクトを担当する柳津英敬課長、三浦寛士主事（仙台市経済局・産業創出部・産業プロジェクト推進課）は明るい表情で語る。実は、スピーディな立ち上がりには、さまざまな偶然が寄与していたのだという。その始まりが、震災に先立つわずか３カ月前の、オーランチオキトリウムの発見についてのニュースが、柳津氏の心になぜかひっかかっていたこと。調べると、渡邊教授は宮城県の生まれで、東北大出身だった。さらに５月になって、柳津氏は現在の産業プロジェクト推進課へ異動。「これはもう、やるしかない」という思いで、筑波大の渡邊教授の研究室を訪ねると、なんと本人も「東北のために藻類バイオマスを役立てたい」と、企画書を書いていたところだった。訪問後10日と経たず、教授と仙台副市長との会談が実現した。その後もあれよあれよと、プロジェクトがいい方向へと転がっていった。

「大きな破壊の後だからこそ、人の熱意や出会いが一つのベクトルに結びついたのでは。東北復興のために、まず仙台が頑張る。プロジェクトをその象徴として成功させたい」。

事例2-17　田子西地区のエコモデルタウン事業（宮城県仙台市）

1「住まう人が主役の街」を目的に据えたエコタウン計画
2複数事業者で一般社団法人を新設し、地域をまとめる「ハブ」として機能
310年間の事業計画を立て、運用継続性の高い事業計画を追究

事業の全体工程と現況



事業主体	一般社団法人仙台グリーン・コミュニティ推進協議会
プロジェクト規模	復興公営（災害公営）住宅４棟・176世帯分／戸建て住宅16戸
事業費	24億円（被災地域情報化補助事業／震災復興特別交付税にて全額補助）

(1)事業の概要

田子西地区全体のイメージ

仙台市では今後の街づくりを方向づける震災復興計画のなかで、「新次元の防災・環境都市」の構築を重要事項に挙げている。その新しいテストモデルとして「エコモデルタウン」事業の取り組みが始まった。モデルタウンの１つに選ばれたのは、仙台市から10km圏内にある田子西地区だ。同地区は震災以前から土地区画整理事業地に認定されており、スマートシティ構築に向けて地権者、コンサルタント企業間での協議がすでに始まっていたところでもあった。そこに、震災の教訓である「防災」「エネルギー供給」の視点を新たに加えて計画されるのが、田子西地区のエコモデルタウンだ。

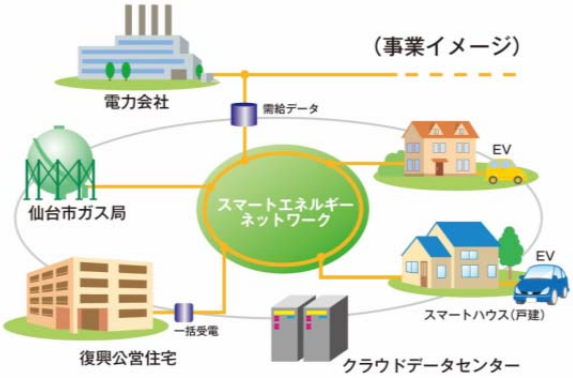
同地区では「復興公営住宅」（176世帯分）が建設され、津波による被災者を中心に平成25年度より入居が始まる予定であるが、ほぼ同時期に建設される民間の戸建て住宅16戸とあわせてエコモデルタウンの試みが行われる。復興公営住宅敷地内に「エネルギーセンター」を設置し、非常時のエネルギー確保を目的に、太陽光発電や蓄電池などを設置する計画だ。また、仙台市ガス局との連携により、ガスコージェネレーションシステムの導入を予定する。平時においては、エネルギー構成の最適化を図り、最も効率的かつ経済的にエネルギーを利用できるよう、家庭用エネルギーマネジメントシステム（以下、ＨＥＭＳ）、電力使用量の「見える化」を行うＩＣＴ端末を各世帯に設置する。

エコモデルタウン事業において特徴的なのは、行政と民間企業が協働してプロジェクトを進めていることだ。広く一般企業を公募し、国際航業(株)、(株)ＮＴＴファシリティーズ、東日本電信電話(株)の３社を事業者として選定。平成24年９月に、３社から成る一般社団法人仙台グリーン・コミュニティ推進協議会（以下、協議会）を設立した。国際航業は地権者と市の意見調整を行うコンサルタント、ＮＴＴファシリティーズは施設維持管理、ＨＥＭＳ、東日本電信電話は通信系をそれぞれ担当する。仙台市は中立の立場で協議会での話し合いなどに参加。現在は、協議会内に投入技術に関する部会を立ち上げ、システム開発を行っている段階だ。25年度中に整備事業を完了する。なお、運用持続性も重視し、25年から34年までの10年間の継続事業としている。新たな官民連携モデルとして、また運用持続性を追究する事業計画として期待が高い。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1「住まう人が主役の街」を目的に据えたエコタウン計画

世界的にさまざまな実証実験が行われるなか、技術投入が優先されがちなことが課題となっているスマートシティ構想。本エコモデルタウンでは、震災時、電気の復旧に時間を要したことなど、エネルギー供給面での教訓を活かしながら、「住まう人」を主役に据えた「災害に強く、自然と人に優しい街づくり」を進める。その視点から、再生可能エネルギー、コージェネレーション、HEMS等の要素技術の最適な組み合わせを検討し、また、暮らしやすさを追究するために、住まう人の意識、行動変容をリサーチするなど、社会科学的なアプローチも視野に入れる。



事業イメージ図

2複数事業者で一般社団法人を新設し、地域をまとめる「ハブ」として機能

地権者、ビルダー、メーカーなどの各企業、将来の住人など、さまざまなプレイヤーが参加する取り組みであり、意見調整の難しさが予想される。そこで、地権者の意見を調整するコンサルタント企業を含め、３事業者を社団法人化して意見集約の機能を持たせた。とはいえ、それぞれが利益を追求する民間企業であり、利害対立もあり得る。プロジェクトの進捗に合わせ、専門部会を立ち上げて議論を細分化するとともに、協議の場には市の職員が積極的に参加し、中立的な立場で方向性をつけるよう工夫している。

310年間の事業計画を立て、運用継続性の高い事業計画を追究

環境性、防災性を追求することにより、初期投資、運用面で高コスト体質になりがちなスマートシティにとって、事業性を高めることも重要な課題だ。エコモデルタウンでは、防災性・環境性と経済性のバランスを見極めながら計画作りを進めており、運用コスト低減といった面で民間の技術・ノウハウを投入してもらう。また10年の継続事業とし、運用の持続性、汎用性を追究する。例えば復興公営住宅では、集合住宅で電力を一括購入後各世帯に分配する「高圧一括受電方式」を導入することにより、敷地内でのエネルギーマネジメントの自由度を上げるとともに、電気料金の低減を図っている。

コラム：官民連携の新たなモデル創出を目指して

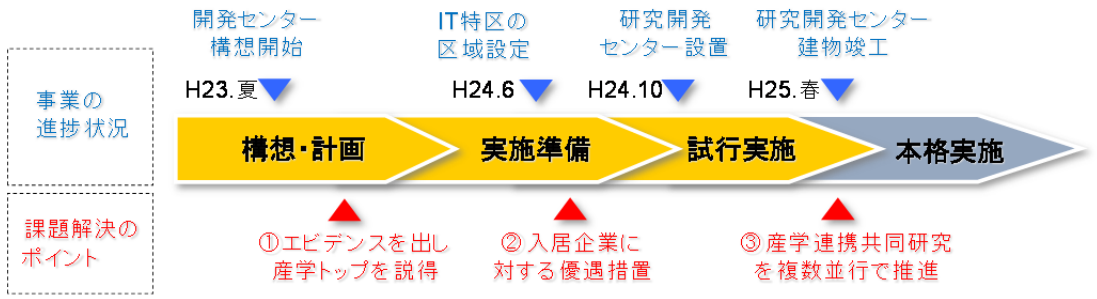
「街づくりのモデル事業といえば、これまではどうしても行政主導型が当たり前。しかし3.11でパラダイムシフトが起こった。官民の協働が必須という共通認識が生まれた」と、プロジェクト立ち上げから関わってきた笠間毅企画調整室長（仙台市経済局・産業創出部・産業プロジェクト推進課）は熱く語る。本人いわく「根っからの文系」だが、プロジェクトに取り組むようになってから、専門的な技術用語を理解するまでにエネルギーやＩＣＴについて詳しくなった。週に２～３回は、協議会で組織する４部会のいずれかが開催されており、密な情報共有に努めている。各部会はステークホルダーから数名ずつ、全部で10名前後が参加し、侃々諤々と意見を交換する。「遠くから見ているだけでは何も分からない。現場にいることが肝心だ」。

現在は、システム開発に関する技術的な部会が中心だが、運用面でのモデル構築も目的とするこのプロジェクトでは、進捗にともなってサービスや運営コストについてなど、運用面の部会も立ち上がる予定だ。学ぶべきことはまだまだ山積み。意見調整役として動く場面も増えるだろう。住まう人を主役とした、理想の街の実現に向け、プロジェクトを陰で支える笠間氏の取り組みは、これからが本番だ。

事例2-18　国際集積エレクトロニクス研究開発センター設置（宮城県仙台市）

1 スピード感のある研究開発でエビデンスを提示し、産学トップを説得
2 自治体による公的支援やＩＴ特区の区域設定を受け企業の参入を容易に
3 シーズ・ニーズのマッチングによる産学連携共同研究を複数並行で推進

事業の全体工程と現況



事業主体	東北大学
プロジェクト規模	延べ面積約6,000㎡（内クリーンルーム約2,000㎡）
事業費	年間約10億円（研究運営費）、建物は別途東京エレクトロンが無償寄贈

(1)事業の概要

研究開発センター
（完成イメージ）

平成25年春、東北大学青葉山新キャンパス（宮城県仙台市）に、国際集積エレクトロニクス研究開発センター（以下、研究開発センター）が竣工する。東北大学は、本センターを前年10月にエレクトロニクス分野の国際産学連携コンソーシアム拠点と位置づけて設置しており、本竣工を受けて国際産学連携研究を始動させ、当該分野における国際競争力を高め、技術の実用化および新産業の創出を目指す。

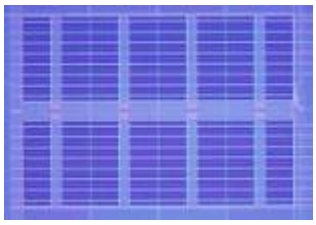
東北大学は、日本でもっとも早期に弱電系分野に取り組んだ電気工学科（大正８年創設）を持ち、産学連携への取り組みも盛んで特許登録件数では国内第一位を誇っている（平成23年度）。震災から数カ月後の平成23年夏、東北大学工学研究科教授遠藤哲郎氏（国際集積エレクトロニクス開発センター長）は、10年以上にわたって共同研究を行って来た東京エレクトロンに対して、世界レベルの「サイエンスパーク構想」実現に向けた研究開発センターの提案を行う。それには、ただの「復旧」ではなく東北の真の「復興」を願う遠藤教授の思いの表れだった。一方、この提案を受けた半導体製造装置メーカー国内最大手の東京エレクトロン(株)は、仙台市泉区で仙台事業所を展開していることに加え、平成23年には宮城県大和町の工業団地に東京エレクトロン宮城(株)本社が竣工、東北を基盤とした企業活動を強化しており、東北大学からの提案に賛同し、今回のセンター建設や協業開発のための製造装置などに出資した。

「サイエンスパーク」を標榜する本研究開発センターでは、ＬＳＩ関連（材料、製造装置、デバイス等）から組み込み機器、様々な応用電子機器に至る、幅広い企業との国際産学連携を目指す。これまでも東北大学と連携してきた宮城県と仙台市は、復興特区法に基づく復興推進計画のＩＴ特区の中で本研究開発センター敷地を産業集積区域に設定。東京エレクトロンを含め、すでに素材系から製品系まで約10社の参加申込みを受けている。大学側からも、材料技術や製造技術、システム設計技術、アルゴリズム技術等の先端技術に関わる研究者が参加。素材から製品まで多様なレベルでのニーズとシーズをマッチングしながら、複数の産学連携共同研究を並行的に推進することを目指す。複数企業・主体が参加する共同研究では、機密の取扱い等、高次元のバランス感覚を持った運営が求められるが、オープン・コ

ンソーシアム型の研究開発でなければ、先端的なエレクトロニクス開発の世界で生き残ってはいけない。それは参加企業・研究者共通の思いだ。東北大学の本研究開発センターは、東北復興の拠点として恒久的な活動を行うことで、革新的集積エレクトロニクス技術を世界に発信していく。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 スピード感のある研究開発でエビデンスを提示し、産学トップを説得


東北大学開発のSTT-MRAM

10年来の共同研究パートナーであっても、大規模な投資を期待する以上、エビデンスに基づいて研究テーマの可能性を実証することが必要だ。遠藤教授は、電子機器における飛躍的な省エネを実現するＳＴＴ－ＭＲＡＭ研究開発の第一人者として、震災後の集中的な研究開発で基礎データを蓄積し、技術的に後戻りがないことを確認した上で、東北大学総長と東京エレクトロン社長の両トップにアピール。プロジェクトの実現にこぎつけた。

2 自治体による公的支援やＩＴ特区の区域設定を受け企業の参入を容易に

歴史のある欧米のサイエンスパークでは、1,000人を超える雇用を創出している。本プロジェクトでも、まずは20人程度の雇用が想定されているが、それ以外にも外部研究者や企業からのゲストの滞在、協力企業の拠点開設などが予定され、地元の経済活動への波及効果は大きい。仙台市では、従来から進出企業に対してオフィス開設料の支援など様々なサポートを行ってきており、平成24年６月には本研究開発センター敷地が復興特区法に基づく復興推進計画のＩＴ特区の中で産業集積区域に設定されている。

3 シーズ・ニーズのマッチングによる産学連携共同研究を複数並行で推進

高度に発達したエレクトロニクス産業は、個別技術の高度課に加えて、１社単独で新技術を開発したくらいでは市場を動かせないレベルにまで技術サプライチェーンが重要になってきている。東京エレクトロン社内では、生き残るためには大学ならではの「サイエンス」を求心力に、複数分野の企業が連携することが重要である、という認識が広まっていた。一方、東北大学では、原理現象の追求から一歩踏み出すためには、これまで以上に先端企業が持つ「テクノロジー」が必要となってきていた。両者の事情はエレクトロニクス産業全体の事情でもあることから、産学連携によるコンソーシアムが実現。今後は、画期的なＬＳＩが開発されたことを受けて新たな電子機器が生まれる、あるいは斬新な電子機器への必要性から新しいデバイスが提案されるなど、期待は大きい。

コラム：自らも被災し、東北復興の思いをサイエンスパークに込める

マグネチュード9.0、最大震度６強を記録した宮城県仙台市。東北大学は、理工系の学部がある青葉山キャンパスを中心に施設や設備が損壊・損傷し、総額約800億円（平成23年５月時点）に上る被害を受けた。遠藤教授もまた震災で研究室を失い、現在も仮設での研究生活を送っている。

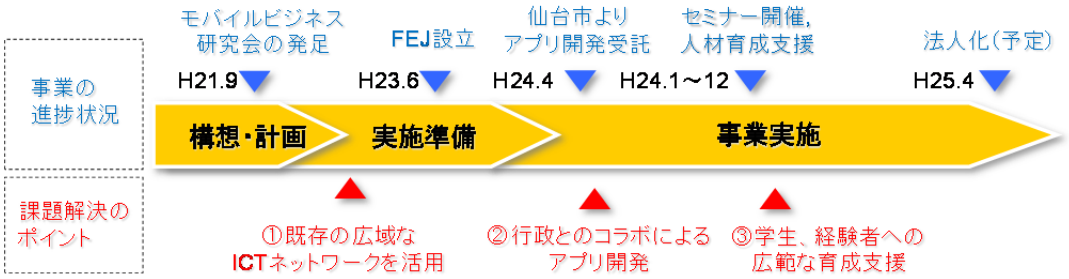
「震災直後の仙台市内は食料や水など日常生活物資にもこと欠く有様で、私自身も約２カ月にわたって放浪生活を送りました。ようやく自宅に戻って考えたのは、前向きで新しい取り組みを発信することで、「復旧」ではなく「復興」に貢献したい、ということです。私一人でできることは限られていますが、『東北が基盤』という意識のある企業が研究パートナーとしていたことで、熱い思いを持ってプロジェクトを推進することができました」。

大学と企業。どちらも巨大な組織であり、新しい取り組みに踏み出すまでには多くの課題があったことは間違いない。それらを乗り越える推進力となったのは、サイエンスパーク実現はもちろん、東北復興にかける情熱であり、この点でも産学連携が図られたといえるだろう。

事例2-19　ＩＣＴアプリ開発事業者の連携による情報産業振興（宮城県仙台市）

1 代表者が有するＩＣＴ産業の人的ネットワークを活用
2 行政とのコラボレーションにより復興支援のパブリック・アプリ開発で活躍
3 被災地の学生、ＩＣＴ事業者に対する人材育成事業を支援

事業の全体工程と現況



事業主体	ファンドロイド・イーストジャパン（任意団体）
プロジェクト規模	会員100団体、平成24年中のセミナー開催数55回
事業費	クラウドファンディングで資金調達48万円／イベント、開発事業を行政より受託

(1)事業の概要

アプリ開発体験セミナー

仙台市を起点に、地域を越えたＩＣＴ産業の人的プラットフォームを構築し、新しい産業につなげていこうという取り組みが加速している。活動を担うのはファンドロイド・イーストジャパン（以下ＦＥＪ）。東北地域におけるスマートフォン・アプリケーション（以下、スマホアプリ）開発者のビジネス支援を目的に、平成23年６月に結成された団体だ。震災の影響で県内への開発発注が途絶え、業界全体が落ち込んだことが契機となった。理事長の原亮氏は、システム開発事業などの下請けが多く、必ずしも新規性や独自性が育っていなかったことや、世の中のＩＣＴ活用の時流に上手く乗り切れていないと感じていたなど、仙台市におけるＩＣＴ業界の課題を震災前から強く懸念。これを機にＩＣＴ産業を拡大して行く狙いだ。

ＦＥＪ事務局は市内の制作会社に設置し、ＦＥＪのコミュニティの有志によって運用している。全国でセミナーやイベントを主宰し、ＩＣＴ開発に関わるエンジニアやデザイナーなどの地域を越えた人的プラットフォームを構築。現在、青森、秋田、会津、大垣などにＦＥＪの支部組織を結成し、それぞれ独自に活動。ＦＥＪという名のもとにさまざまな形で開発者が参加し、会員同士で仕事を融通し合うほか、有志が集まり新事業を立ち上げることもある。ＦＥＪが主体となったスマホアプリの開発も、事務局企業が厚生労働省の緊急雇用制度の枠組みで起用した５人のスタッフを中心に、公共性のあるものなどを厳選して年間10本程度行っている。

これまでの多彩な事業は、原氏の精力的な活動によって成り立ってきたところも大きい。平成24年の１年間で開催した55回のセミナー（共催、後援等含む）全てに関わり、なかには企画から会場設営まで、ほぼ１人で行ったものもある。しかし継続的な運営のために、人材の増強は不可欠だ。原氏が担当する仕事をできるだけ分担し、スタッフへ委任して行く。さらにＦＥＪでは25年４月から法人化を予定。行政などの事業を活用する際や、企業などから事業を受注する際の手続き面、およびＦＥＪに参画するメンバーが仕事をしやすいよう環境を整え、ＩＣＴ産業のさらなる興隆、拡大を狙う。独自性を持つ優れた企業や人が存在するこ

とを、仙台のみならず、各地域の特性として、全国に発信するのが目標だ。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 代表者が有するＩＣＴ産業の人的ネットワークを活用

原氏は、ＩＣＴ産業の活性化を目的に、行政の協力も得ながら地元のＩＣＴ関係者を集め「みやぎモバイルビジネス研究会」を平成21年に組成。勉強会、セミナー開催などの活動を行ってきた。県、市も情報産業振興への意欲が高く、原氏の活動を支援。また東京のＩＣＴ関係者をネットワークに組み込みながら、仙台での取り組みを進めてきた。本プロジェクトも、そうした活動が基盤となっている。震災直前の23年３月10日には、東京から講師や参加者を招いての研究会が開催されていた。過去最高の参加者を迎え、今後に向け皆が気勢を上げた、矢先の震災だった。

仙台市の事業として開発したアプリ

2 行政とのコラボレーションにより復興支援のパブリック・アプリ開発で活躍

ＦＥＪの取り組みのなかで特筆できるアプリ開発の実績は、行政からの受託によるパブリック・アプリケーション開発だ。ＦＥＪ事務局としても、農業とＩＴを結ぶ取り組み「東北スマートアグリカルチャー研究会」へ参画し、インターフェース用アプリを開発中。また会員企業が仙台市より依頼され、消防庁の事業で開発したスマートフォン・iPhone用アプリ「救命ナビ」は、救急救命のノウハウを紹介するものだ。iPhone専用のアプリをダウンロードできるアップル・ストアの「メディカル・カテゴリ」内ランキングで５位にランクインするなど、一般ユーザーからの人気も高い。青森支部では八戸市と連携し、観光用のアプリケーションを開発中だ。こうしたパブリック・アプリへの行政からの期待は高く、ＦＥＪネットワーク内では復興支援に役立つアプリにとどまらず、多彩なアプリ開発が始まっている。また行政との良好な連携には、原氏の震災前からの熱心な活動が功を奏している。

3 被災地の学生、ＩＣＴ事業者に対する人材育成事業を支援

人材育成面での活動も目覚ましい。24年７月には石巻市の支援団体と連携し、石巻工業高校の学生へのスマホアプリ開発の短期講座の実現に助力した。またＩＣＴ産業集積地であるソフトピアジャパン（岐阜県大垣市）でアプリ開発の振興を手がけている岐阜県と、福島県南相馬市におけるＩＣＴ人材育成支援活動を橋渡しし、福島県の緊急雇用人材をソフトピアジャパン内の入居企業に２カ月間派遣して実地で学ぶ場が実現するなど、広い地域にわたり、さまざまな形での教育の場づくりを行っている。また、原氏が産業活性化の上での大きな課題として挙げるのが、すでにエンジニアやプログラマーとして活動している、ＩＣＴ事業者に関する人材育成だ。支援の動きのなかから、東京などの大手ＩＣＴ企業が仙台に進出、20歳代の若手を中心に、地元人材の雇用が活発化した。一方30～40歳代に関しては25年に入って、独立開業や仲間同士で組んでのベンチャー起業が目立つようになっているという。原氏は開発コンテストを開催して若手の才能を発掘・育成する一方で、こうしたＩＣＴ経験者への、コミュニケーション能力から経営や企画立案を含めた能力開発を支援して行きたいという。

コラム：外からの支援が呼び水になり、プロジェクトが加速

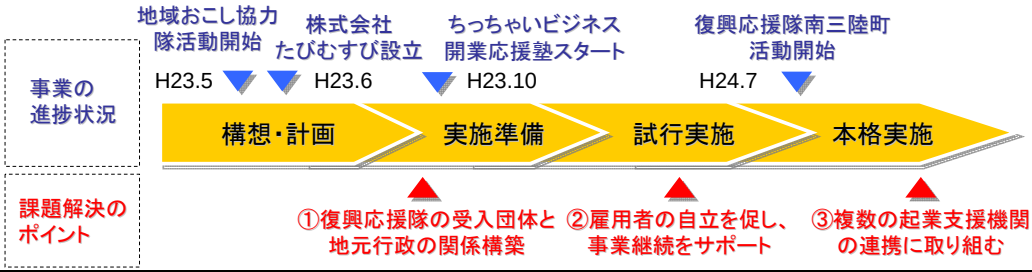
「震災と、震災後に外からやってきた支援者のインパクトが、地域の課題を掘り起こした」。宮城県のＩＣＴ産業を盛り上げるため、５年前から取り組んできた原氏。ＩＣＴという新しい産業であっても、「何をやるか」の前に「誰がやるか」を重視する土地柄。事業者間での交流は少なく、情報のキャッチも遅い。「この停滞を何とかしなければ」と原氏は焦りを感じていた。

そこへ起きた震災と、その影響による受注の激減。「仕事が減ったのは、付加価値の創出にスピード感が欠けていたから。新規まき直しを図ろう」と、ＦＥＪに参画した。助走を支援してくれたのが、神奈川県に本社を持つ自称「面白法人」の㈱カヤック。同社が仙台の地元企業に対し、アンドロイドアプリの開発を発注したほか、期間限定で場所を問わず臨時オフィスを設置する「旅する支社」制度を利用して仙台で３カ月間、共に働いてくれた。「他県の人がこれだけしてくれる。我々がやらなきゃどうする」と、事業者同士の気持ちが初めて一つになった。

事例2-20　複数の支援機関との連携によるゆいネットの起業支援（宮城県仙台市）

1 復興応援隊の受入団体と地元行政の関係構築
2 雇用者の自立を促し、事業を継続するためのプラン・人脈等をサポート
3 複数の起業支援機関が連携し、相談内容に応じた支援体制の構築に取り組む

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社ゆいネット
プロジェクト規模	ちっちゃいビジネス開業応援塾を開塾、復興応援隊を南三陸町に３人派遣
事業費	仙台市「地域ビジネス創出支援事業委託費約5,200万円（２年度計）」、 宮城県「復興応援隊委託費1,000万円」

(1)事業の概要

起業支援の様子（平成24年12月）

株式会社ゆいネット（本社仙台市）は、平成12年９月、代表の稲葉雅子氏が立ち上げたＩＴサービス会社で、個人・企業に対するＩＴサポートから、ＩＴスキルを活用した人材派遣・業務請負や、自治体連携事業による起業支援を手がけている。平成23年度に受託した宮城県の「地域おこし協力隊推進事業」では、宮城県地域振興課（現在は地域復興支援課に名称変更）の声がけで地域振興事業の枠組みづくりにも参加。震災直後の５月からスタートし、事業が終了した平成24年度末までに延べ４名が活動を行った。また、震災前から企画・運営していた東北の産業と出逢い・学び・体験する「まなび旅」を東北復興につなげる事業会社、株式会社たびむすびを23年６月に設立している。

平成23年10月には、仙台市の「地域ビジネス創出支援事業」の委託を受け、「ちっちゃいビジネス開業応援塾」をスタートさせた。これは、地域でビジネス創出するための起業支援事業で、平成25年３月までに、カフェ、物販・サービス業、ネットショップの起業セミナーに延べ1,503人が参加、20人以上が起業（予定を含む）している。

また、平成24年度に宮城県で「復興応援隊設置事業」が総務省の「復興支援員」制度に基づき、実施されることになった。この制度は、復興支援員を設置する地方公共団体に対し、支援員の報酬と活動費が特別交付税で措置されるものである。ゆいネットは県から地域おこし協力隊のノウハウ活用の相談を受け、まなび旅で特につながりの深かった南三陸町での活動を受託、３名の応援隊員を送り込んだ。当初、地元住民の雇用が優先されたが、応募が少なく、他地域からの応募に頼った。

地域での活動期間は、地域おこし協力隊は２年間、復興応援隊は３年間が予定されている。ゆいネットでは、地域に残りたい人に、別事業「ちっちゃいビジネス開業応援塾（後述）」のノウハウを使い、起業という選択肢で応援することを考えている。被災地という特殊な状況で蓄えたノウハウは都会で働く時の力にもなる。南三陸町では、復興応援隊の次年度以降の増員を県と調整中で、ゆいネットでも、さらなる支援が継続される。平成24年度の「ちっちゃいビジネス開業応援塾」は開催場所を創業スクエア（事例2-22参照）に移して、継続されている。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 復興応援隊の受入団体と地元行政の関係構築

刻一刻と状況が変化している沿岸被災地。復興応援隊として職員を派遣するにあたり、現地での受入団体と行政との密な関係性の構築は欠かせない。ゆいネットは、会社設立時から自治体と連携した起業支援や、行政委託事業に取り組む中で、信頼関係を築き、行政から新規事業の枠組みを相談されるまでになっている。また、震災前からツアー企画の実施先として沿岸部をよく訪れ、沿岸部の自治体とも良好な関係を保ってきた。それでも、車のタイヤ交換をしようにも、車種によっては町内に設備がないなど、被災地で活動する職員が自己判断では動けない課題に直面する。対応には綿密な調整が欠かせない。現在も、稲葉氏は自ら南三陸町を訪れ、活動中の応援隊の様子も把握しているという。

2 雇用者の自立を促し、事業を継続するためのプラン・人脈等をサポート

ゆいネットでは、行政からの委託事業を複数受けて復興事業を展開しているが、「委託事業が終わったからもう知りませんでは無責任」と稲葉氏は断言する。ゆいネットでは委託事業で働くメンバー全員に、事業終了の期限を意識した起業プランを書かせている。事業の中で培った人脈や、知識を活用して、スタッフは次の進路を決めているそうだ。

中には、緊急雇用でゆいネットに採用された当初から、将来的に野菜物販での起業を希望していたスタッフが、１年間の雇用期間の中で起業に必要なネットワークを構築し、事業終了後にそこでつながりを作った仲間と一緒にマルシェを立ち上げた例がある。

3 複数の起業支援機関が連携し、相談内容に応じた支援体制の構築に取り組む

起業支援の相談があっても、十分に答えられないことも少なくはない。相談した先が、その分野について不得意だったり、支援のハードルが高すぎたりして、起業の思いをそがれてしまうケースを見てきた稲葉氏は、支援する側の問題も指摘する。

起業支援の様子

仙台市には公益財団法人仙台市産業振興事業団、創業スクエア、ちっちゃいビジネス開業応援塾をはじめ、複数の起業支援団体がある。ゆいネットでは個人や友人、親族で取り組むような「小さなビジネス」での起業支援を得意としている。マーケティングやデザインの活用を特徴とする創業スクエア、中小企業のビジネス支援を主事業とする仙台市産業振興事業団など、それぞれの起業支援団体の得意分野を踏まえ、起業者がどこに相談すればいいのかを選べるような連携が重要だ。

コラム：それぞれの起業に対する思いを大事にしたい

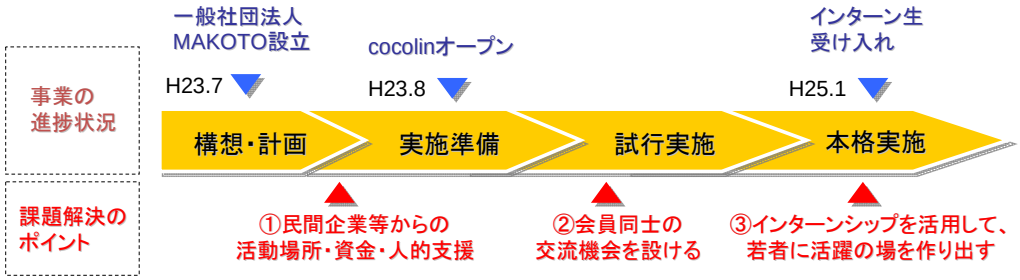
稲葉氏自身も、起業相談を経て、13年前に起業した。その苦労もよく知っている稲葉氏が特に大切にしているのは、“気持ちの支援”だという。起業資金として期待していた助成が受けられず、うちひしがれる人、プランを否定されてもどうしても起業したい人。それぞれの気持ちをくんで、個別相談も受ける。起業の思いを、助成事業ではない方法で、実現させたり、諦めた人には、違う道を探したりといったお手伝いをする。

ちっちゃいビジネス開業応援塾では、先輩起業家を訪ねるツアーが企画されている。「被災地で立ち上がり、起業した人の話を聞くと、これから起業を考えている人が励まされるんです」。事業計画の立て方や資金調達などのノウハウの解説などではない。ただ、ここで起業する、ここで生きて行くと決めて立ち上がった被災者の話の中で、それぞれが気づいていく。

事例2-21　コワーキング・スペースcocolin（ココリン）の開設（宮城県仙台市）

1 民間企業等からの活動場所・資金・人的支援
2 会員同士の交流機会を設け、新たなアイデアやコラボレーションの創発を目指す
3 インターンシップを活用して、地域を支える若者に活躍の場を創り出す

事業の全体工程と現況



事業主体	一般社団法人ＭＡＫＯＴＯ
プロジェクト規模	コワーキング・スペースの開設、起業者支援
事業費	約1,200万円（ＮＡＶｉＳによる費用負担・設置）

(1)事業の概要

ＮＡＶｉＳ１階にあるcocolin

オフィススペースを共有しながら、独立して働く個人等が集う新たな職場「コワーキング・スペース」。独立して働きつつも価値観を共有する参加者同士のグループ内でアイデアや情報を交換できることから、起業家、フリーランス等の個人を中心に支持を集めている。日本でも大都市圏を中心に増加する中、「cocolin（ココリン）」は東北最大のコワーキング・スペースとして平成24年８月に仙台に誕生した。「cocolin」の由来は、「個々」が、「此処」で「Ｌｉｎｋ」する、「志・Ｌｉｎｋ」の場。それぞれのアイデアや強みを持ち寄り、一人では生み出せない価値の創出を意味している。運営主体である一般財団法人ＭＡＫＯＴＯ代表・竹井智宏氏が名付けた。

cocolinの運営には、竹井氏と志を同じくする本多智訓氏らが加わり、起業家育成コンテンツの提供、クラウドインキュベーションの運営、コワーキング・スペース運営という３つの事業を展開している。cocolinの運営は、ビル所有者の第３セクター、株式会社仙台ソフトウェアセンター（ＮＡＶｉＳ：ナヴィス）が全面的に支援している。初期の設備投資はＮＡＶｉＳが負担し、現在ＭＡＫＯＴＯがＮＡＶｉＳから委託を受けてcocolinを運営している。

ＮＡＶｉＳは東北における自立型人材の育成と自己成長する地域社会の実現を理念とし、様々な分野で人材育成事業や地域プロジェクト等を展開している。産学官に幅広いネットワークを有するＮＡＶｉＳと東北の起業家を支援するＭＡＫＯＴＯが協働することは、双方にとってプラスの効果が期待された。

cocolinの設備は、24時間利用可能な固定席8席と、30席のフリー席、さらに予約制の会議室を備え、電源やＬＡＮ機能も完備している。法人登記ができる点も特色であり、オープンから半年足らずで契約者は35名。固定席の５割が埋まり、法人会員も１社が利用している。今後、70から80人の会員確保を想定し、運営側からの付加価値として、cocolinが法人格を取り、会員の仕事の窓口となる構想を考えている。

従来の起業支援の一環として、最近は学生インターンの受入れにも力を入れている。仙台は学生の多い街だが、就職を機に東京に出る若者も多い。地域でも若者が活躍できる場があること、東北だからできる挑戦があることを学生に伝えたいと始まったインターンシップ。現在、６名の学生がcocolinで活

動している。一度は都会で就職しても、起業家意識を持った若者が帰ってこられる仕掛けを作ることにより、地方の活性化を目指している。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 民間企業等からの活動場所・資金・人的支援

「ＮＡＶｉＳがなければcocolinは存在しなかった」と本多氏は言う。ＮＡＶｉＳはＭＡＫＯＴＯによる自立的な起業家支援活動の継続の仕組みを当初から考え、５年間の委託契約を結び、「運営委託」という新しいビジネスモデルを提示した。

共有スペースのフリー席

共通項は、東北復興。東北に自立型人材を生み出すことをビジョンに掲げるＮＡＶｉＳが、起業家を支援するＭＡＫＯＴＯを応援した。

さらに、代表竹井氏の友人の紹介により、仙台出身のデザイナー三浦圭太氏が内装デザインをボランティアで引き受け、総合コンサルティング会社アクセンチュアがＣＳＲの一環として、運営費の寄付や、事業のサイト構築の際に２名の専門家が派遣され知識やノウハウなどを提供してくれたという。

2 会員同士の交流機会を設け、新たなアイデアやコラボレーションの創発を目指す

人は集まり始めたが、何かを仕掛けないとコラボレーションは起きないと、本多氏はあらためて感じている。そこで、cocolinを本拠地とするユーザー層が徐々に増えていることに着目し、積極的に会員同士が話せる場を作り、交流する機会を設けることで、新しいアイデアやコラボレーションを生み出すことを考えている。会員の名簿を作り、そこに会員のやりたい事や、できる事などを記載してもらうことや、月に２回定期的に情報交換会を企画し、お互いに話ができる機会を設け、入居者同士の主体的な関係づくりなども仕掛けている。また、cocolinが外部から来た人と地元の人を結ぶ役割を果たすため、今後は地元の中小企業者、地域人材の加入が期待されている。

3 インターンシップを活用して、地域を支える若者に活躍の場を創り出す

長期的な復興を考えると、将来の地域を支える若者に活躍の場を提供していくことが重要である。そこで、cocolinでは学生向けインターンシップを導入した。インターンシップを通じて本多氏が若者に伝えたいことは、自分の選んだ道で、自立的に動くことの楽しさ、ワクワク感だという。インターン活動の中で、地元で働く経営者と触れ合うことにより、都会の大企業に就職することだけがゴールではないと気づいてほしい。地方でも活躍できる場があることがわかれば、地域を支える意志のある若者は必ず育つ。同時に、若者がcocolinで起こるコラボレーションのきっかけとなる可能性もあるのだ。

コラム：地方だから、東北だから、頑張れる

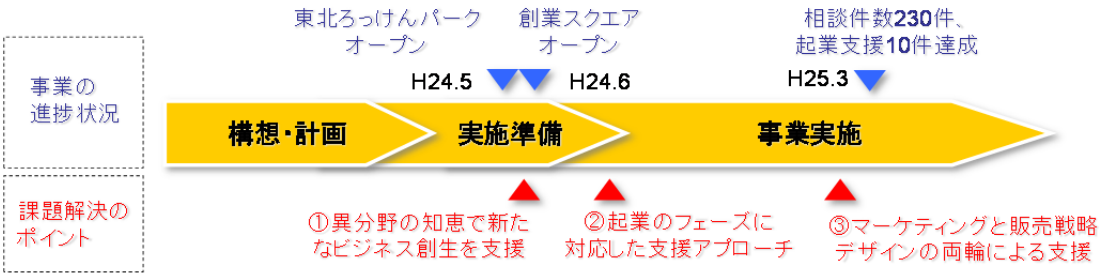
「地方だから活躍できる場にしたい」と語る本多氏は、横浜出身。大阪、東京、千葉と転居の経験がある中、盛岡で暮らした５年間で東北の豊かさに気づかされたと言う。しかし、会社を辞めて東北に行くことが、都落ちと言われる目がまだ世の中にあると感じている。

「自分は一歩踏み出し、現地に来ることで成長を感じている。前向きに倒れれば拾ってくれる人もいると信じている。幸せは人に与えてもらうのではなく、自分で作り出すもの。安全地帯から一歩踏み出すことから始まる」「流れは、地方が最高、なぜみんな東北に来ないのか、という方向に変わってきている。それを発信できたらいいですね」。被災地だから支援するのではなく、東北が好きだから盛り上げたい。静かな語り口の中に、志があふれている。

事例2-22　東北復興創業スクエアの起業支援（宮城県仙台市）

1 異分野の知恵を集めて復興過程で生じる新たなニーズに応えるビジネスを生み出す
2 創業支援のフェーズに応じ、窓口相談対応、セミナー開催、起業支援を実施
3 マーケティングと販売戦略デザインの両輪による支援

事業の全体工程と現況



事業主体	仙台印刷工業団地協同組合、協同組合仙台卸商センター、 ＮＰＯ法人せんだい・みやぎＮＰＯセンター
プロジェクト規模	相談件数約230件、セミナー受講者約1,800人（延べ人数）、起業支援65人 （平成25年３月）
事業費	事業費　8,800万円

(1)事業の概要

創業スクエアの入居ビル

平成24年５月に仙台市の中心商店街にオープンした「東北ろっけんパーク」は、１階は復興グッズの販売、２階は一坪オーナーとして出店できるチャレンジショップなどにより構成され、立地の良さを活かし、被災各地の産業や観光の支援を目的としたイベントも展開されている。その翌月、３階に東北６県の起業・創業等を支援する拠点「創業スクエア」がオープンした。いずれも仙台経済ステップアッププラン2012事業の一環で、観光・産業支援と、起業支援が１ヶ所に集まる、新たな復興の拠点施設が誕生した。

創業スクエアでは仙台市から事業の委託を受けた、仙台印刷工業団地協同組合（事業統括、ビジネス支援担当）、協同組合仙台卸商センター（デザイン活用促進担当）、ＮＰＯ法人せんだい・みやぎＮＰＯセンター（起業家育成担当）が協働で事業に取り組んでいる。(株)ゆいネット主催の起業支援「ちっちゃいビジネス開業応援塾」（事例2-20参照）もここで開催される等、被災地での起業支援と、マーケティングやデザインの活用による高付加価値化を目的に、起業家育成スクールや各種セミナーが開催されている。また、１、２階の出店者へビジネス相談も、創業スクエアが行っている。

創業支援という取り組みは、方法論が十分に確立されていないチャレンジングな取り組みであり、オープン当初は、創業スクエアのミッションや目的、具体的なアウトプット、協働３団体の役割分担等を明確にするのに時間がかかったという。現在は、起業・ビジネス支援のロールモデルづくりを年間15件、起業家の育成として年間60人を当面の目標とし、ビジネス支援担当・デザイン活用促進担当・起業家育成担当の役割分担のもと、相互に協力しながら、創業支援を推進する体制を作り上げた。

平成25年３月時点での各事業に対する相談件数は計約230件、セミナー等受講者のべ1,800人以上と、のべ利用者は2,000人を超えている。そうした中から、ロールモデルとする支援団体を10件程度選定し、創業スクエアのスタッフがネットワークのハブとなり、支援案件にあわせてアートディレクターやマーケッター、ライターなどの専門家がプロジェクトに入って、３、４カ月かけてマーケティング等による創業支援のロールモデルづくりに取り組んできた。今後は、こうした起業の取り組みを他の地域にも広

げていくために、これまで起業に成功した事例を仙台市関連のフリーペーパー（復興人、起業人など）や創業スクエアのＷＥＢサイト、冊子「ビジネス支援事例集」といった形で対外的に情報発信していく。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 異分野の知恵を集めて復興過程で生じる新たなニーズに応えるビジネスを生み出す

セミナーの様子
（平成24年９月）

創業スクエアは、仙台市が策定した「仙台経済ステップアッププラン2012」に基づき設置された。同プランは、震災からの復興だけではない安定的な経済成長を目的としたもので、事業拡大、にぎわい創出、未来開拓、足腰強化の４つのテーマで10のプログラムを設定したプロジェクト。復興過程で生まれる新たなニーズに対応した商品や・サービスを生み出すには、それを担う事業や起業家の存在が不可欠であるという考え方から、創業支援が必要であると判断された。そのため、創業スクエアは、マーケティング、デザイン、ソーシャルビジネス、そして商業と、のそれぞれの分野で経験知を持つ３つの団体が協働して運営することになった。異なる分野の団体が、ビジョンを共有しながら協働することにより、復興過程の新たなニーズに応える、創業スクエアの特徴的な支援体制が生まれた。

2 創業支援のフェーズに応じ、窓口相談対応、セミナー開催、起業支援を実施

これまで仙台市でのビジネス相談には公益財団法人産業振興事業団があたっており、相談する際には事業計画書を作成する必要があるが、そのノウハウを持たない起業志望者も少なくなかった。創業スクエアでは、こうしたノウハウを持たない個人事業主、中小企業、ＮＰＯ等の様々な相談者へも、丁寧なコミュニケーションを重ねて、最適な方法をアドバイスすることが特徴だ。

窓口相談の他、起業家育成スクール、事業者を対象としたセミナー・ワークショップ等を定期的に開催し、特に事業性が見込まれるものについては創業スクエアのメンバーと専門家がプロジェクトに入り、３、４カ月かけて、マーケティング等による創業支援を実施している。

3 マーケティングと販売戦略デザインの両輪による支援

起業相談に来る人の大半が、マーケティング調査を行っておらず、「商品はできたが、誰に売ればいいのかわからない」という悩みが多く寄せられているという。こうした悩みを解決するためには、市場マーケティングをした上で、誰に対して、どのように売るかを検討し、販売方法に応じた広告デザインが必要となる。創業スクエアでは、マーケティングの専門家と、販売戦略デザインの専門家がチームを組んで、商品の付加価値を高める販売戦略を検討支援することで、起業者の思いに応えながら、創業スクエアそのものの立ち位置を特徴づけることに取り組んでいる。オープンから約１年が経過し、認知度は確実に向上した。これからは、マーケティングと販売戦略デザインの提案力に磨きをかけ、起業支援組織としての創業スクエアのプレゼンスを一層高めていくフェーズに進んでいる。

コラム：創業スクエアのノウハウを全国に

創業スクエアは、３年間限定の事業である。「この３年間を終えた後も、東北の企業がマーケティング、販売戦略デザインを考えながら事業を展開していける土壌づくりができれば」と、創業スクエアの事業を担当している仙台市経済局産業振興課の中西百合氏は言う。マーケティングとデザインの重要性が自然に受け入れられている状態が最終目標だという。

また、創業スクエアの活動拠点は仙台市であるが、そこで蓄積してきたノウハウを他の自治体に広めていくことも重要だ。「まだ復旧でたいへんな沿岸被災地に、仙台のポテンシャルを持って行ってサポートしたい」という。復興の先陣を切ったノウハウをまとめ、沿岸被災地に発信し、さらには全国に波及させる。そんなモデル事例が生まれる場所を、創業スクエアは目指している。

事例2-23　東北コットンプロジェクト（宮城県仙台市・名取市）

1 綿栽培という新産業に着目し、復興と地域活性化を狙う
2 既存のネットワークを活かし、原料から流通までの一貫体制を迅速に整備
3 調整力に優れるキーマンが、異業種含む55団体を橋渡し

事業の全体工程と現況

事業主体	仙台東部地域綿の花生産組合／(有)耕谷アグリサービス
プロジェクト規模	栽培面積：荒畑地区1.2ha、名取地区0.4ha
事業費	民間55団体が業務内で設備や労働力を提供／事務局運営、資材費9,200万円について、経済産業省「地域経済産業活性化対策費補助金」から助成を受ける

(1)事業の概要

名取地区での収穫
（平成24年10月）

稲作地帯であった仙台市荒浜地区、名取市名取地区では、津波による用水路などのインフラ損壊、家屋やトラクターなどの流出、さらに浸水による塩害など、壊滅的な被害を受けた。排水施設の破壊により塩害対策に約２年かかる予定であり、地元農家では将来、農業が再開できるのか、またそれまでの生計をどうするかなど、見通しの立たない状況のなか避難所で日々を過ごしていた。一方、東京のアパレルメーカーなど数社の間で、耐塩性の高い「綿」を東北で栽培できないかという検討が始まっており、平成23年５月には、地元農家へのヒアリングが行われた。

農家としては初めての挑戦であり、当初は消極的だったが、調整役に入った全国農業協同組合連合会みのりみのるプロジェクト（以下、全農みのりみのるプロジェクト）の担当者が熱心に説得し、前向きに検討することに。そして６月、「仙台東部地域綿の花生産組合」の名のもと集まった荒浜地区の５農家が、最初に綿花の種を撒いた。種の供給や技術始動については、プロジェクトメンバーである綿栽培の国内での促進を目的とする「全国コットンサミット」（運営事務局：大阪）が担当。また種撒きには、アパレルメーカーをはじめとする、当初からかかわってきた企業の社員やその知人など、50名ほどがボランティア参加した。同じく(株)タビオ（本社大阪）を通じて、別ルートで検討が進んでいた名取地区においても、(有)耕谷アグリサービスが、綿花栽培の開始が決定。２つの地区、関係企業の間で協力して行うことが合意され、７月に「東北コットンプロジェクト」が正式発足した。この時点で、材料生産、紡績、商品企画／製造／販売を受け持つ企業・団体が揃っており、一貫体制を敷くことができた。

プロジェクトの目的は、「綿への転作支援による新事業の創造」、「新しい雇用の創出と地域復興」である。綿栽培で以前の稲作と同程度の収入が得られることを目指すため、収穫した綿は全量、稲作と同程度の収入になるようプロジェクトによって買い取られる。「東北コットン」としてブランド力をアップし、付加価値の高い商品づくりを目指す。23年11月の収穫は合計73kgであったが、他のコットンを混紡したものをデニムパンツ、ポロシャツのほかタオルやストールなどとして商品化し、24年６月に発売

した。イベントのほか、店頭、インターネットなどで販売している。東京、仙台で開催されたイベントには多くの来場者が集まり、生産者や地元高校生が自らモデルとなって商品をアピールするなど、盛況を見せた。また２年目の栽培では面積を拡大して500kgの収穫が得られている。収穫量を引き続き増やしていくのが今後の課題で、防虫、除草対策の研究や、現在使用が制限されている薬剤の使用許可など、行政への申請を進めているところだ。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 綿栽培という新産業に着目し、復興と地域活性化を狙う

震災前から過疎化・高齢化が進んでおり、稲作を再開できたとしても、地域の発展や活性化は難しかった。綿栽培は当初は塩害対策として立案されたが、プロジェクトの進捗段階において、長期的な事業として方向転換した。地域での新たなビジネスモデルを立ち上げ、産業創出や新たな雇用確保、地域復興が狙いだ。

２回目の種撒き（平成24年５月）

2 既存のネットワークを活かし、原料から流通までの一貫体制を迅速に整備

事務局は、レストラン事業等を展開する(株)クルック（本社東京）が担当。同社はインドにおける、コットン農家のオーガニック栽培への移行を支援する「プレオーガニックコットンプログラム」の運営も行っている。同取り組みには、今回の発起人であるアパレルメーカーのリージャパン(株)も参加。また、被災地での綿栽培の発案者であり、発起人にも名を連ねる靴下の企画・製造事業会社、タビオ会長は、全国コットンサミットにおいて、同サミットを主宰する大正紡績(株)取締役部長と縁が深い。このように、綿栽培をめぐるアパレルメーカーや紡績業者間の連携がすでにあったことが、プロジェクト推進の背景にある。生産＝農家／紡績＝大正紡績／商品企画・製造・販売＝アパレルメーカーの一貫体制を迅速に敷いた。

3 調整力に優れるキーマンが、異業種含む55団体を橋渡し

設立当初の10数団体から、協賛団体も含めた60団体以上まで参加が拡大。紡績から商品企画、販売、広告宣伝など、各々が業務分野において、プロジェクトを支援する。それぞれの動きを事務局でまとめながら、年１回の総会で意見交換を行い、プロジェクトを進めていく。陰となり日向となり、生産者との橋渡しや、団体間での意見調整を行っているのが全農みのりみのるプロジェクトの担当者。業種の異なる数多くの団体がベクトルを合わせる上で、なくてはならない存在だ。

コラム：プロジェクトを牽引した農業再生への熱い思い

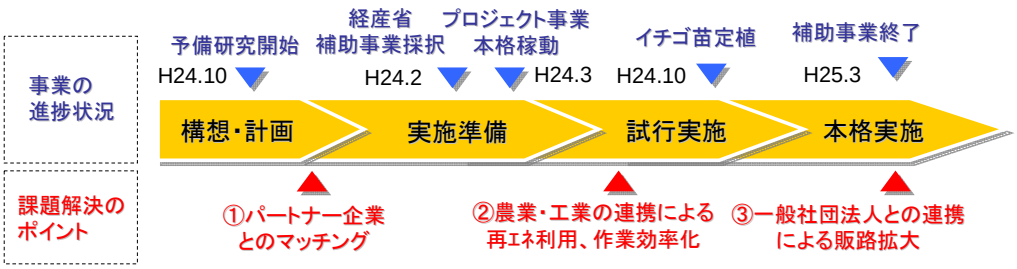
プロジェクトにおける最初の壁は、農家の人たちの理解をなかなか得られなかったこと。「そんな育てたこともないものは、とてもやれない」というのが当初の反応だった。尻込みする彼らを、粘り強く説得したのが全農みのりみのるプロジェクトの小里司氏。農業を取り巻く厳しい状況を改善すべく、生産者と生活者を結ぶ取り組みなどに身を投じてきた。

そんな彼だからこそ、農家の人々が鬱々と日々を過ごす避難所の光景を見て「なんとかしなければ」と強く感じたのだ。細かいがれきを取り除き、農地を耕すことから始まり、種まき、草刈りと、辛い作業が続いた。とくに大変だったのが草刈りだ。農薬や除草剤の使用許可が下りていないため、全面にはびこる草を人手で除かねばならなかった。それでも手を、体を動かし、汗をかくことによって、農に関わる喜びが戻ってきた。１年目、２年目で得られた収穫は少ないが、自分たちの栽培した綿で作られた商品を手にとり顔を輝かせる。被災地で綿を栽培するという、困難な挑戦。でも、全国の人が応援してくれている。「来年はもっと多くの収穫を」。農業人のプライドに火がついた。

事例2-24　仙台イチゴ復興・新エネルギー農商工連携プロジェクト（宮城県山元町）

1 パートナー企業のマッチング、資金調達における行政支援の活用
2 農業と工業の連携による再生可能エネルギー利用、作業効率化
3 一般社団法人との連携による、販路拡大、ブランド力強化

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社亀山鉄工所他
プロジェクト規模	ハウス面積 計17.5ａ（1棟2.5ａ、計７棟）
事業費	2,500万円（うち３分の２が経済産業省「震災復興技術イノベーション創出実証研究事業」）

(1)事業の概要

株式会社亀山鉄工所は、創業明治22年。仙台市で金属製品製造やプラントの設計施工を行っているが、震災の前年に、仙台市のものづくり実用評価事業で取り組んだ、秋保温泉ホテル佐勘での温泉余剰熱を活用するシステムの実証評価が、農業分野との接点となった。仙台市でも内陸部にあった本社は震災による大きな被害を免れた。一方、山元町のイチゴ農家は壊滅的な被害を受けたが、渡辺正俊氏はいち早く復興の道を模索していた。

ハウスの高床栽培

そこで渡辺氏が60年来の親友である、亀山鉄工所の技術顧問に相談したことがきっかけとなり、宮城県のイチゴ農家復活のために事業化されたのが、企業、団体、大学、自治体が参画した「仙台イチゴ復興・新エネ農商工連携プロジェクト」である。平成23年度の経済産業省東北経済産業局の補助事業に採択され、事業費2,500万円の３分の２の助成が決定した。

この事業は参画する企業が、復興に役立つ新たな技術や新製品開発を目的とした実証研究や活動を行うもの。核となったのが、亀山鉄工所と、太陽光パネル技術を持つスマートソーラーインターナショナル(株)で、さらに(株)コベルマテリアル鋼管、(株)ガイア環境技術研究所、(株)チノー、(株)デンソーが参加し、それぞれの得意分野を活かした、太陽光・熱、地中熱の再生エネルギーの活用、生産コストに占める暖房費の割合を下げる研究が進められた。

亀山鉄工所は、システム全体の構築と、プロジェクトマネジメントを担当するとともに、「熱交換機・蓄熱ユニット」という熱エネルギー利用技術を提供、効率的な熱利用や、栽培土の温度管理を行った。また、研究を進める中で、圧力タンクによる井水ポンプ制御と自動灌水システムを構築し、現在も継続利用されている。

また、生産されたイチゴの販路拡大や、情報発信の担当として一般社団法人ＭＡＫＯＴＯが参画。宮城大学、東北大学が実証研究の評価を担当し、コンソーシアム形成を仙台市がサポートしている。

同じ被災地にある地場の企業としてできることはあるはず。大きなダメージを受けた農業を、企業の技術で支援する。このプロジェクトで生み出されるものが、個人農家に寄り添う技術や製品でありたいと、プロジェクトマネージャーの玉手淳氏は言う。「この取り組みを通して、亀山鉄工所ができるなら

やってみるかと、一人でも一社でも出てくれると嬉しい」と。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 パートナー企業のマッチング、資金調達における行政支援の活用

収穫間近のイチゴ
（平成25年２月撮影）

地縁から生まれたつながりから、このプロジェクトが成立し、助成を受けるまでには、「震災前の実証評価事業で知り合っていた信頼のおける仙台市産学官連携推進課の職員がいたからだ」と玉手氏は言う。地場の被災企業中心のプロジェクトとするために、共同参画する企業に引き合わせてもらい、事業スキームを作成、助成の決定につながった。

農業の実証研究は、単年度で育成結果を出すことは極めて難しい。当事業は平成25年３月でひとまず終了するが、低コストで高収益となる施設栽培を確立するための実証研究は継続されるという。

2 農業と工業の連携による再生可能エネルギー利用、作業効率化

工業の専門家から見れば、農業の現場にはまだまだ省力化、効率化の余地があるという。それを話すだけでは伝わらず、ときには部品を使い、自ら実践することにより信頼を得て、農業との連携を深めていった。

農業と工業の連携は、農業の全てに工業のノウハウを適用するというわけではなく、農家が持つ豊富な経験を、身近な技術に置き換えること。地道な省力化を積み重ねることにより、農業の生産性を高めることが可能となる。そのためには、今回のプロジェクトのように「工業と農業の出会いの場をつくることや、農業者への工業知識研修も効果的だ」と、玉手氏は言う。

3 一般社団法人との連携による、販路拡大、ブランド力強化

このプロジェクトでは、亀山鉄工所をはじめとする仙台のものづくり企業が、震災で壊滅的な被害を受けたイチゴ農家の復興に役立つ、新技術、新製品開発を目的とする実証研究を行った。

生産性向上、収穫量増加の先には、それに見合う販路が必要である。ものづくり企業では力を発揮できない部分を補うために、仙台市産学官連携推進課から紹介されたのが、一般社団法人ＭＡＫＯＴＯである。山元町のイチゴという地域ブランドを高める活動に取り組む、この団体との連携により、個人農家では難しい、イチゴの販路拡大が支援される構想だ。

コラム：地域を担う子どもたちを応援したい

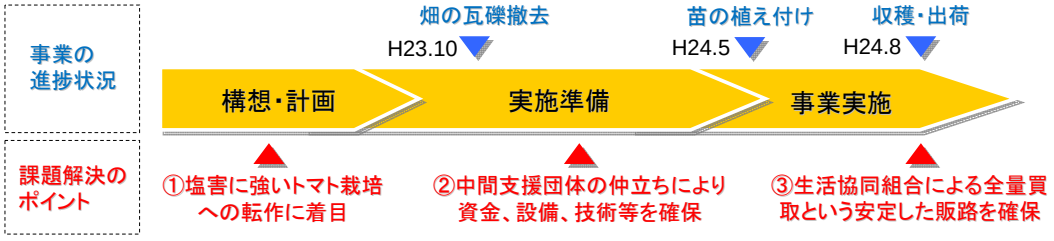
震災前、渡辺さんの農園には、地元の小学校の児童たちが職業体験に訪れて、農作業を行っていた。地震と津波で非常に怖い思いをした子どもたちを、ハウスを再建した渡辺さんが励ましているという。

「私も子どもが好きなんで、がんばろうとしているなら応援したい。地域を担っていく子どもたちに、いい思い出を作ってあげたい」と玉手さん。「生き残って辛い思いをしたお前らも大変だろうけど、イチゴを摘みに来たらいいべと、渡辺さんが子どもたちを励まして、がんばっている。簡単にできる話じゃない。私も何かしら応援したい気持ちでいっぱいです」。玉手さんたちが、このプロジェクトの先に作ろうとしているのは、地元を担っていく子どもたちを、大人が全力で応援できる社会でもある。

事例2-25　塩害畑における加工用トマト栽培への転作（宮城県亘理町）

1 塩害に強く、設備投資も安価な加工用トマト栽培に着目
2 中間支援団体の仲立ちにより、資金、設備、技術指導、労働力が得られる
3 生活協同組合による全量買取という安定した販路を確保

事業の全体工程と現況



事業主体	マイファーム亘理農事組合／公益財団法人共生地域創造財団（協力）
プロジェクト規模	作付面積約６ha、出荷量約125ｔ
事業費	2,500万円（うち830万円は経済産業省「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」、1,300万円は生協からの支援）

(1)事業の概要

収穫作業の様子（平成24年８月）

平成24年夏、津波の被害を受けた亘理町で初めて、加工用トマトの栽培・作付け・収穫・出荷が行われた。この亘理の沿岸地域は、もともといちごの産地として有名であり、東北一の生産量を誇る豊かな農地だった。しかし津波により、家屋やビニールハウス、農機具等の一切が流されたほか、畑が塩害、がれきにより使用不可能になった。内陸部や県外に移動し復興を目指す農家もあるなか、平成24年３月に設立した「マイファーム亘理農事組合」（農家４軒、地主２名、他で計20名）は元の農地での農業再生を目指し、加工用トマトの栽培を始めた。

トマト栽培の技術指導、加工業者の手配、流通ルートの確保、農作業にかかる人手調達などに協力したのは、中間支援団体「公益財団法人共生地域創造財団」（ホームレス支援全国ネットワーク／グリーンコープ共同体／生活クラブ生協によって設立。平成24年公益認定。以下、財団）。震災直後より物資配布やがれき撤去、見守りおよび産業復興支援などを行っていた。

トマトは塩害に強いほか、５月に植え付け８月から収穫できるため、すぐに収入が得られる。資材もいちごのハウス栽培に比べ低コスト。収穫されたトマトは財団内の生協が全量買い上げた。加工用トマトの一大産地の一つが福島で、現在品薄になっているため、マイファーム亘理農事組合の事業支援は、生協側にとってもメリットがある。またこだわりのある製品を作る生協の加工業者と連携することができ、ほかの産地のものを混ぜずに、亘理のトマトだけを使った製品化がかなった。新たな「亘理ブランド」のケチャップやジュースは、支援金を上乗せした価格で、生協や一般向けに販売している。また、同財団の活動目的のひとつである、地域の生活困難者支援の一環として、失業者の就労訓練の場ともなった。初めてのトマトの収穫は、希望を失っていた周辺農家の人々への刺激ともなり、収益以上の大きな実りを亘理町にもたらしつつある。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 塩害に強く、設備投資も安価な加工用トマト栽培に着目

苗植付１カ月後の様子（平成24年６月）

農機具、ビニールハウスなどが津波で流された。畑は塩害を受け、また畑の表面や土の中には大小大量のがれきが散乱していた。１棟約1,000万円かかるビニールハウスを購入する資金もなく、いちご栽培を再開するのは不可能だった。また、自由にビニールハウスなどを建てられない大規模区画整理対象地域であった。

そのため、塩害に強く、設備投資もかからない加工用トマトの栽培に着手した。地主を含めた農業組合を結成して畑を確保。設備や農機具は生協より支援を受けた。また苗や資材の購入資金は経済産業省のグループ補助金を申請し、６月に交付決定された。補助金を受け取る前に苗の植え付けができるように、苗の代金は生協が肩代わりをし、トマト収穫後に後払いできる処置をとった。

2 中間支援団体の仲立ちにより、資金、設備、技術指導、労働力が得られる

いちご以外の作物についての栽培技術がなく、さらに人手が不足していたが、栽培技術は財団内の生協が間に立ち、県外の加工業者の技術者が直接現地に来て栽培技術等を指導した。植え付けや収穫に要する人手は、生協からのボランティア及び財団企画による、大学や企業に向けた研修プログラム、一般ボランティアプログラムなどで募集して補った。財団が橋渡しをした失業者６名が就労訓練として従事し、そのうち２名はマイファームに直接採用されるなど、就労の場の創成にもつながった。事業体として支援を受けるだけでなく、支援を行う経験も経ることができた。

3 生活協同組合による全量買取という安定した販路を確保

トマトに関する流通・販売ルートを新たに確保する必要があった。収穫後は生協が全量を買い取りしてケチャップやジュースに加工。その際は、こだわりのある製品を作る生協の加工業者と連携し、ほかの産地のものを混ぜずに、亘理のトマトだけを使った製品化がかなった。新たな「亘理ブランド」のケチャップやジュースは、支援金を上乗せした価格で、生協や一般向けに販売している。

コラム：赤く実ったトマトは希望の象徴に

「畑のがれき除去は大変だった」と、共生地域創造財団の事務局長の蔵島一匡氏、小笠原啓太氏は口を揃える。トラクターで土を起こし、その後クマデを手に潮干狩りのような作業で細かいがれきを除去する。ボランティアを含めた数十人かがかりで、その作業を黙々と繰り返した。「周囲の人には、先が見えないのに馬鹿みたいなことやってるな、と思われていただろう」。

しかし８月、一面津波に洗われた沿岸部農地のその区域だけ、青々と樹が繁り、色づいたトマトが豊富に実った。「現地では相当話題になった。最初は遠巻きに見ていた人が、『ちょっと食べていい？』と実をもぎにきた」。

収穫量250トンが当初の想定。土壌分析を行い施肥を行って土作りをした結果、良く育ったが、定植前に苗が育ち過ぎたのが原因で樹の育ちの割に実の付きが悪かった。「次は苗をしっかりと育て、間隔を広げて植えれば予定通り収穫できる。問題は人手不足だ。来年は、今年ほど大勢のボランティアは集まらないだろう。生産技術を向上し、新しい産品に取り組んで、なるべく持続できる仕組みの確立が今後の課題」。