

【ネクスト・ジャパン最前線】

## 東北の今

— 復興から成長への軌跡を辿る

【Scenes of Solution】

## 官と民とのShared Goals

— 日本政策投資銀行「みらい投資への提言」

【未来人図鑑】

株式会社みちのりホールディングス  
代表取締役社長 松本 順 氏交通事業会社への経営支援を通じて  
地方経済の発展に貢献する

【調査のわき道】

## 牡蠣のふるさと、白菜のふるさと

[松島湾 浦戸諸島]

株式会社日本経済研究所 研究主幹 川島 啓

## 第2回 「スポーツを活かした地方創生」シンポジウム開催



スポーツ庁長官

鈴木 大地 氏

FC今治オーナー  
サッカー日本代表元監督

岡田 武史 氏

早稲田大学スポーツビジネス研究所  
(RISB) 所長  
同大学スポーツ科学学術院教授

間野 義之 氏



日本政策投資銀行 常務執行役員

地下 誠二 氏

2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催決定や2015年10月のスポーツ庁の発足などを背景に、国内各地でスポーツを地方創生に活かそうとする動きが始まっている。そのような中、2016年3月8日に早稲田大学スポーツビジネス研究所主催、日本政策投資銀行共催、笹川スポーツ財団協力、スポーツ庁後援による第2回「スポーツを活かした地方創生シンポジウム」が大手町フィナンシャルシティ・カンファレンスセンターで開催され、約300人が参加した。

冒頭の開講挨拶で地下氏は「スポーツは人を惹き付けて動かし、交流人口を増やす。新しい国内産業のフロンティアになり得るのではないかと述べた。

続いて来賓挨拶として鈴木長官が「スポーツがいろいろな分野の方々と密接に関わりながら価値を高めていくことが重要。スポーツ+α、スポーツ×αとスポーツと何か他の分野を組み合わせることで相乗効果、win-winの関係を築けるのではないかと述べた。スポーツはお金を生むものと国が発信していくことが大事。」と経済面からもスポーツを盛り上げていきたいと語った。

基調講演では岡田氏が「FC今治だけ頑張っても今治市が寂れては意味がない。どんなに小さくてもスタジアムを満席にすることからスポーツビジネスがはじまる。2017年8月には5千人収容のスタジアムが完成することとなった。また、7年後にはダンススタジオ、トレーニング指導施設、データセンターやホテルを備えた1万5千人収容の複合型スマートスタジアムを整備する計画である。スポーツが生み出す共感、信用、新しい化学反応といった目に見えない資本が今後お金を生み出す時代が来ると考えている。スポーツで交流人口を増やし、そこから新たな仕事が自然と生まれ定着人口に結び付くことが地方創生に繋がるのではないかと熱く語った。

シンポジウム後半のパネルディスカッションでは、最初にコーディネーターの間野教授が、FC今治の観戦者は一般住民と比べて高い地域愛着を

有していること、観戦すると地域愛着が高まるという仮説も考えられることを自身の研究より示した。

仙台氏は「スポーツ庁の取組みは地方創生・地域振興への新しい社会実験ではないか。」と述べた上で、地域スポーツコミッションへの活動支援事業といったスポーツ庁が取り組んでいる地域活性化事業を紹介した。

中村氏は、ゼビオグループとして、小売業だけではなくスポーツのニーズそのものに動きかけをしていきたいと語り、取組み例として、スポーツの舞台装置としての役割を担うゼビオアリーナ仙台や、同グループのチームである東北フリープレイズが所属しているアイスホッケーのアジアリーグを通じた世界への拡がりについて説明した。

ゼッターランド氏は、自身で開催しているバレーボール教室やエキシビジョンマッチ出場といった元アスリートならではの地域の人々との交流について述べたほか、米国ではカレッジスポーツが、オフシーズンのスクール開催により自力で活動資金を集めつつ、町のシンボル、地域の拠点として機能していると語った。

澁谷氏は、NAHAマラソンにおいて地域住民が自発的に食べ物や飲み物をランナーに提供している「私設エイド」の取組みなどを挙げ、スポーツイベントが地域の人々が自ら動くお祭りにもなっていると語った。

清水氏は、「まちの活性化の求心力の一つとしてスポーツ施設があり得るのではないかと述べた。その文脈でスポーツ施設は地域のエリアマネジメントと調和した多機能複合型施設「スマート・ベニュー」の発想が有効ではないかと述べた。

最後に間野教授が「産官学民が力を合わせスポーツによる地域活性化に取り組もう。」と結び、盛況のうちに終了した。

## ■ プログラム

- 15:00 開講挨拶 地下 誠二 (株)日本政策投資銀行 常務執行役員  
来賓ご挨拶 鈴木 大地 氏 (スポーツ庁長官)  
基調講演「スポーツチームと地方創生～FC今治がもたらした変化」  
岡田 武史 氏 (FC今治オーナー/サッカー日本代表元監督)
- 16:00 パネルディスカッション「スポーツを活かした地方創生」  
コーディネーター  
間野 義之 氏  
(早稲田大学スポーツビジネス研究所(RISB)所長/同大学スポーツ科学学術院教授)
- パネリスト  
岡田 武史 氏 (同上)  
仙台 光仁 氏 (スポーツ庁参事官(地域振興担当))  
中村 考昭 氏 (ゼビオホールディングス(株) 副社長執行役員)  
ヨーコ ゼッターランド 氏  
(東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会理事/嘉悦大学准教授)  
澁谷 茂樹 氏 ((公財)笹川スポーツ財団スポーツ政策研究所 主任研究員)  
清水 博 (株)日本政策投資銀行 地域企画部長)
- クローゼンリマーク 間野 義之 氏 (同上)
- 17:00 閉会



写真左奥より

間野 義之 氏 岡田 武史 氏 仙台 光仁 氏 中村 考昭 氏  
ヨーコ ゼッターランド 氏 澁谷 茂樹 氏 清水 博





Next Japan 最前線

NEXT JAPAN

第 24 回

# 東北の今 — 復興から成長への軌跡を辿る

東日本大震災から5年。被災地ごとに復興の状況は異なり、今後に向けて課題も多く残されている。しかし、そうした中であっても被災地では、力強い復興の証しや今後の東北の成長を予感させる兆しも見られるようになった。今後の道のりはまだ長い、復興・成長のスピードを緩めることなく、東北全体が新たなステージへ向かうための取組みは引き続き重要である。

日本政策投資銀行(DBJ)の広報誌『季刊DBJ』では、2011年6月以降随時、東日本大震災をテーマとして取り上げ、経済・産業やまちづくりの面から被災地の復旧・復興への取組みの様子などを伝えるとともに、今後に向けた課題や提言を発信してきた。今号の特集では、震災から5年を迎えるにあたって有識者インタビュー、DBJが発行した調査・提言レポート、DBJによる震災復興案件への支援事例等について紹介する。

## CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

### 東北の今

— 復興から成長への軌跡を辿る

P18 **Scenes of Solution**

### 官と民とのShared Goals

— 日本政策投資銀行「みらい投資への提言」

P24 **未来人図鑑**

### 株式会社みちのりホールディングス 代表取締役社長 松本 順 氏

交通事業会社への経営支援を通じて地方経済の発展に貢献する

P27 **調査のわき道**

### 牡蠣のふるさと、白菜のふるさと [松島湾 浦戸諸島]

株式会社日本経済研究所 研究主幹 川島 啓



季刊DBJはiPhone、iPadでもお読みいただけます。  
下記URLからダウンロードしてお試しください。  
<http://itunes.apple.com/jp/app/id389307222>  
上記の配信につきましては、今号にて終了となります。

DBJのホームページからもダウンロードできます。  
<http://www.dbj.jp/>

企画・発行 (株)日本政策投資銀行  
取材協力 東北大学  
(株)石巻フーズ  
宮古発電(同)  
大内新興化学工業(株)  
東京大学  
(株)みちのりホールディングス  
(株)ワークス・ジャパン  
制作・編集 河内正和  
取材・文 (株)グレビス  
アートディレクション・デザイン 写 真 飯島隆







東北大学大学院  
経済学研究科  
教授

## 大滝 精一氏

Profile

SEIICHI OTAKI

1952年生まれ。専門は経営政策論。1980年、東北大学大学院経済学研究科博士課程単位取得。専修大学経営学部専任講師、助教、東北大学経済学部教授、同大学院経済学研究科長を経て、2014年より現職。自らの専門研究だけでなく、地域とのかかわりも重視し積極的に活動。地域への貢献に尽力する。

## 5年目はターニングポイント。 10年目に「何を実現できたか」が問われる。

多くの課題が残る一方で  
モデル的な取り組みが進む

——地域産業・人口動向の面から  
見た復興の現状と課題について。

地域産業については、復興予算・復興需要とともに非常に大きいことから、建設業とそれを取り巻くインフラ関連産業が復興を牽引してきている。東日本大震災は阪神・淡路大震災と比較すると、被災地域の範囲・規模のいずれをとっても非常に大きな災害であり、また26兆円もの復興

興予算がついていることもあり、様々な復興需要が依然継続していて、各種の経済指標もそれに支えられている状況だ。

被災地の主力産業である農業、漁業、水産加工業については、農業生産額、漁獲量は震災前の6〜7割程度まで回復したと言われているが、復興状況には地域差がある。例えば農業では、仙台平野やその周辺部では販売農家の数は減っているが、農地の集約化が進んで本格的な大規模集約型の経営体が現れたり、サンフレッシュ松島の「松島とまと」など先端設備型園芸等のイノベーションが起

こりつつあって、一定の成果が生まれている。これらは、PPPを見据えた日本の農業のモデルにもなっている。

その一方で、中山間地での地域密着型の農業展開、また平野部でも、もともと大規模集約化が不向きな地域での農業展開については、今後の課題として残ったままだ。

また漁業、水産加工業では、漁獲量は回復し、港の設備や魚市場も順次完成して、新しい衛生管理など輸出を睨んだ取り組みをする所も生まれてきており、これらが次の復興の大きな推進力になることは間違いない。一方で、販路開拓、商品開発、ブランド作りなどの課題については、漁師も漁業全体の経営問題として考えるようになってきた段階であり、今後、若い世代を中心に連携が図られ、動きが活発化していくと思う。

人口動向面での深刻な問題は、沿岸部の市町村から仙台市内へ相当の人口流出が起きていることだ。例えば、宮城県では女川や南三陸など津波被害が甚大だった町の人口減少率が非常に大きい。岩手、福島両県でも同様の傾向が見られ、この流れをいかに食い止めるかが今後の大きな課題だ。

——人口流出が続くと復興の根幹が揺らぐことになりかねません。

この問題に決定的な打開策は見当たらないが、表面的な数字だけにとらわれるのも良くない。例えば、女川町では震災前に比べて37%も人口が減少しているが、若い町長を先頭に、震災後入ってきている若い人たちが、交流人口を増やしたり新しい住民を引き込むなど、従来とは違う発想で復興まちづくりに取り組んでいる。実験的だが野心的でチャレンジングな試みであり、ただ単に人が減っているという現象面だけ見るのではなく、人口減少を前提にいろいろなチャレンジを行っていることにも目を向けなければいけない。

ハード面でのインフラ整備によるまちづくりも当然重要だが、女川町のようなソフト面での整備も重要で、特にそのまちで安心・安全に暮らすことができ、若手・中堅世代がきちんと働ける産業や生業を作っていくことや女性、高齢者を含めた住民参加のまちづくりを行うことが必要だ。沿岸部の多くの市町村では、これから新たに商店街や市街地を整備していくことになるが、ゼロから

まちづくりを進めていくためのいろいろな仕掛けを作っていくことが非常に重要になる。

### 観光と医療機器産業に 東北全体の牽引を期待

——今後、東北全体を牽引していく産業とは何でしょうか。

東北全体の復興、成長に向けてインパクトが大きいのは観光分野だろう。東北は温泉、食、自然などの観光資源には恵まれているが、それをうまく発信できておらず、国内観光客数、インバウンド数も比較的低調だ。震災の影響も含めて考えると、今後の成長のポテンシャルは十分にあると思う。

また、観光には多くの関連産業が結びついている。前述した農業、漁業、水産加工業も「東北の食の魅力」という点で観光とは密接不可分の関係にあり、被災した産業の復興や新しい成長を促していくうえで観光の効果は非常に大きい。東北ではこれまで各県単位での観光推進の努力は行われてきたが、東北全体でダイナミックな動きを作るといふ面では少し遅れていた。

## 東北の今

——復興から成長への軌跡を辿る



# 東北の今

— 復興から成長への軌跡を辿る —

成長ポテンシャルは十分にあるので、周遊化など広域的な観光開発を進めていくことができれば、東北の復興・成長の原動力になり得るはずだ。

医療機器分野も有望だ。福島県の医療機器生産額は全国第3位であり、単なる機器のものづくりだけでなく、商品開発やそれに基づく事業開発なども産官学連携などを通じて起り始めている。福島以外の県でも、大学や公設研究機関、医療関係機関との結びつきは強いので、今後の可能性は大きい。

東北の製造業を牽引してきたのは、電機・機械・エレクトロニクス産業であり、その一部は自動車分野へ転換しているが、地元の中企業にとって転換のハードルはかなり高い。その技術力、生産能力、ユーザーとの関係などを活かすうえで、相対的に取り組みやすい医療機器産業は非常に有望であり、地域の産業構造転換、成長産業へのシフトという意味でも大きなポテンシャルを持つといえる。

## 人材流出防止と人材吸引への息の長い取り組みを

して一旦は終了するが、気仙沼では5期目を始めることになっていて、釜石、大船渡でも4期目に入っている。最終的には卒業して、地域の復興・成長を牽引していく経営者が約160人出てくる見通しだ。塾には南三陸や陸前高田、住田、大槌など周辺の町からも参加していて、いろいろなことを学んだ塾生たちが、既に自分たちで作った事業プランを幅広いエリアの中で具体化し始めている。こうした動きが、今後の地域復興を牽引するものになると思う。

2つめは経済同友会からの出向者19人に、気仙沼、釜石、大船渡の3市の首長のメンターとして入ってもらって、各市の復興から再生に向けた計画作りや、地方創生の総合戦略策定などを担当してもらっている。例えば気仙沼では、水産業の高度化・高付加価値化と観光プラットフォームの構築という2つの大きなテーマを設け、計画を推進するとともに、それを地方創生の総合戦略に繋げているとしている。そのための企画立案、コーディネートを市役所の人たちと一緒に進めているわけで、これも一定の成果を生み出している。3つめは、各市の中だけではなく、

— 今後の復興・成長の鍵は人材にあるともいえますが、例えば、2014年度東北大学大学院の理系修士就職者で宮城県内に就職した人の割合は5.2%と、10年度の8.7%から低下しています。これは産業育成や地域イノベーションを担う頭脳の流出を意味し、対策が必要です。

これは年来の問題で、いくつかのルートを探っていく必要がある。人材流出は地元で働く場がないから起きるわけで、例えば大学発ベンチャーをたくさん生み出して地域に雇用の場を作るといった努力が必要だ。山形県鶴岡市では慶應義塾大学が鶴岡タウンキャンパスに先端生命科学研究所を設置、既にその研究成果をもとにいくつかのベンチャー企業が生まれていたり、そこに世界中から人材を集めることに成功し始めている。こうした事例をもっと作っていくことが肝要だ。

また、医療産業集積、国際リニアコライダー（注1）、福島イノベーション・コースト構想（注2）などはナショナルプロジェクトでもあり、日本全国、全世界から人材を集めることができ

経済同友会のメンター、それぞれの町を応援してくださっている人たちが一緒に東北各地や東京で集みや会議を開き、その中で情報共有や交流を図りながら、政策提言など復興の次のステップへと繋げていく活動だ。こうした3つの取組みで復興の加速化を図っている。プロジェクトの終了まで残り1年位になっているので、明確な出口を作って成果をきちんと出していききたいと考えている。

## 最後に、復興・成長の今後の見通しについてお聞かせください。

私はよく2005年の米国ハリケーン・カトリナ後のニューオーリンズ市の話を引用する。ニューオーリンズでは壊滅的な被害を受けた後、市の内外から様々な起業家たちが現れ、まちづくりが進んだが、そのターニングポイントが被災から5年目位だった。これと同じような現象が今、仙台の中で起き始めている。国家戦略特区を設けるとか起業家育成の拠点を作るといった動きがあり、本格的に新しい産業、新しい生業を作っていくための創生の時期が訪れていると感じている。

可能性がある。国際リニアコライダーの場合、研究者だけでも数千人が集まるといわれるので、新しい成長拠点として人材の吸引や、そのための魅力的な場作りが進むだろう。短期的および中長期的なシナリオの中で、いかに新しい企業、産業を生み出す人材を東北の中に吸引してこることができるか。息の長い取り組みが求められていると思う。

## 東北未来創造イニシアティブの活動で復興の加速化を図る

— 大滝先生が代表発起人を務める「東北未来創造イニシアティブ（注3）」の活動の成果と今後の展開について。

東北未来創造イニシアティブでは3つの柱を立てて活動している。1つめは、地元企業の経営者、後継者を対象とした経営塾だ。これまでに気仙沼、釜石、大船渡で開催しており、1期が半年間で気仙沼では4期目まで終了している。このイニシアティブ自体は期間5年限定のプロジェクトなので、2017年3月を区切りと

これほど大きな災禍において次の5年は非常に重要な期間であり、震災から10年目に「私たちに何が実現できたのか」が問われることになるだろう。

（注1）国際リニアコライダー

現在、国際協力によって設計開発が推進されている直線状の大型粒子加速器計画。2013年8月、立地評価会議が国内候補を北上山地に選定した。

（注2）福島イノベーション・コースト構想

福島県浜通り地域の新たな産業基盤の構築や広域的視点でのまちづくりを目指す福島・国際研究産業都市構想。

（注3）東北未来創造イニシアティブ

民間人・企業人が先頭に立ち、東北の復興に貢献することを旨として、2012年4月にスタートしたプロジェクト。大滝教授とともに、アイリスオーヤマ株式会社取締役社長の大山健太郎氏が代表発起人を務める。また、特別協力として経済同友会、連携協力としてDBJ、復興庁が参加している。





# 「東日本大震災から5年」新しい成長に向けて 「阪神・淡路大震災を教訓に」を発行

東日本大震災から5年を迎えるにあたり、日本政策投資銀行（DBJ）は2016年2月、「東日本大震災から5年」新しい成長に向けて、阪神・淡路大震災を教訓に」と題した調査・提言レポートを発行した。当レポートは3つのパート（章）で構成され、第1章で阪神・淡路大震災と東日本大震災が地域経済に与えた影響につき分析することで東日本大震災における被災地域の復興から成長への課題等を探り、第2章で兵庫県における震災復興を牽引した代表的な産業育成策である神戸医療産業都市を検証し復興・成長のモデルケースとして4つのキーワードを抽出、また第3章で東北における4つの成長産業（加速器産業、医療機器産業、観光産業、廃炉産業）を神戸医療産業都市に照らし合わせそれぞれ整理している。ここではその主なポイントについて紹介する。

## 経済指標からみる震災後の地域経済

阪神・淡路大震災と東日本大震災が地域経済に与えた影響につき兵庫県および岩手県・宮城県・福島県の被災3県（以下「3県」）の各種経済指標（業況判断指数、県民経済計算、製造品出荷額、大型小売店販売額、有効求人倍率、人口、観光客入込数、民間設備投資額、公共投資額等）推移を比較分析、被災地域の復興から成長への課題等を探った。

阪神・淡路大震災と東日本大震災では、被災範囲、被害内容、被害影響

等に違いがあり、両者を一概に比較することは適当ではない。被災時に置かれていた経済状況も違う。しかし、阪神・淡路大震災が、地域経済に与えた影響、その後の経済復興状況等を検証することは、東日本大震災の今後を予測するうえで有用と考えた。

東日本大震災と阪神・淡路大震災の震災後における被災地域の各種指標の推移を検証すると、両震災とも、その多くの指標で震災直後に大きく落ち込んだものの、復旧・復興需要により回復するといった傾向を辿っていることが確認できる（図表1）。

兵庫県では震災後1～2年目に震

災前の水準を上回った後に落ち込み始め、5年目前後で震災前の水準以下となる指標が多く見られる。業況判断指数（D.I.）や有効求人倍率、宿泊者数などの指標は震災後10年目前後で震災前の水準まで回復している一方で、GRP成長率など全国との差が拡大し続けた指標もみられる。震災前には世界のコンテナ取扱量で6位にあった神戸港は10年には47位にまで順位を落とし、神戸の代表的な地場産業であるケミカルシューズ産業は未だ回復している状況であるとは言い難い。

東日本大震災における国費措置

3県では被害総額を大きく上回る多額の復旧・復興費が投入されたことなどを主因に、震災後1～2年目は

多くの指標で兵庫県以上に震災前を上回り推移している。しかしながら、兵庫県では5年目前後で震災前の水準以下となる指標が多く見られたことから、3県でも5年目以降について楽観はできず、経済、産業振興ならびに新たなプロジェクト誘導などが必要となる。

## 遅れる生活基盤の復旧 「働く場」創出のための産業育成

兵庫県における仮設住宅への入居数は震災後4年9ヶ月後にはほぼ皆無となったが、津波被害の特殊性から3県では同時期においてピーク時の5～6割の入居戸数にとどまるなど、生活基盤の復旧が遅れている（図表2）。経済、産業の復興のためには、住宅をはじめとした生活基盤の着実な整

備と、「働く場」創出のための産業育成、プロジェクト誘導が欠かせない。ただし、復興の進捗、復興の重点施策などは地域ごとに異なり、特に福島県は特殊な状況下にあることから、地域の実態に即した課題解決の観点が必要となる。

産業育成には先見的に新しい成長産業を見だし、官民が覚悟を持って集中的に育てていくことが重要である。そのため兵庫県における震災復興を牽引した代表的な産業育成策である神戸医療産業都市、東北における成長産業をそれぞれ分析した。

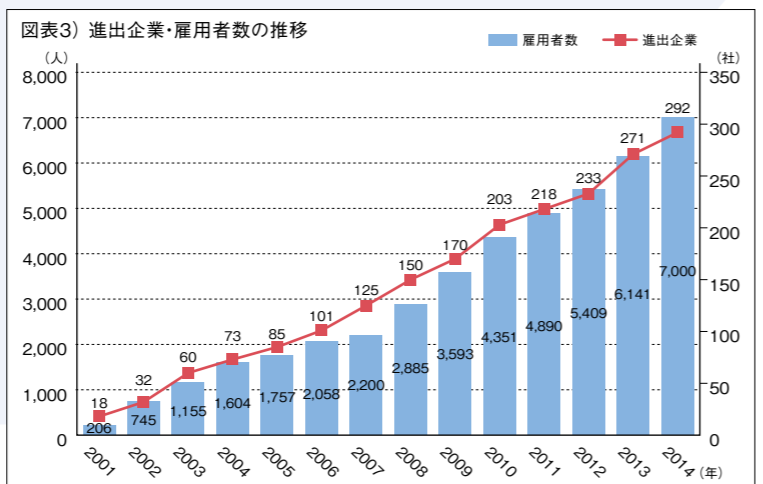
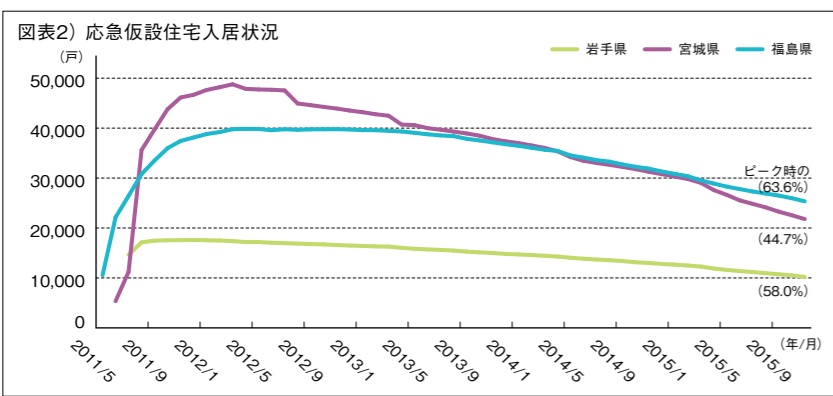
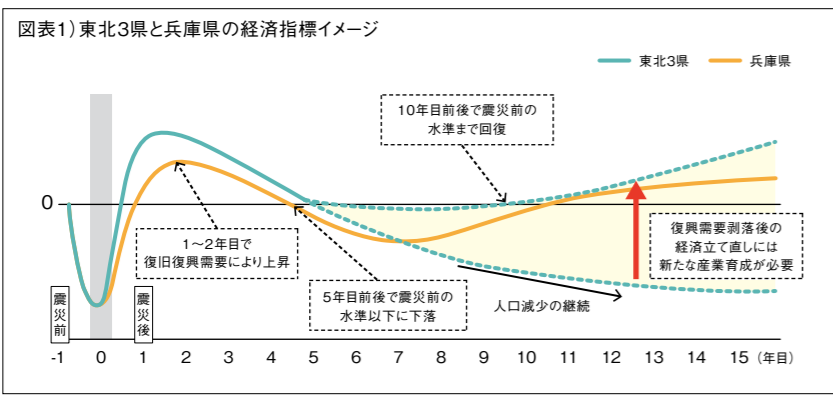
## 神戸に生まれた新しい成長産業 「神戸医療産業都市」

神戸医療産業都市は、阪神・淡路大震災からの復興の目玉として神戸市により構想されたプロジェクトであり、成長産業である医療関連産業の神戸ポートアイランド第2期への集積を図るべく98年に検討がスタートした。16年1月末現在で313の研究機関、病院などの中核施設と、医療関連企業・団体が進出し、医療関連産業の一大集積拠点となっている。15年7月末現在の雇用者数は7,200人にのぼるまでに成長している。00年に設立された中核推進機関

である先端医療振興財団をはじめとする関係者らの永い歳月をかけた努力が大きく花開いている（図表3）。

は、復興交付金の創設、震災復興特別交付税措置により実態上地方負担をなくしている。金融制度は危機対応融資の活用、東日本大震災事業者再生支援機構の設立、各種復興ファンドの創設等があった。被害総額に対する国費の水準、制度の拡充、金融上の手当など、東日本大震災に対する国等の支援は阪神・淡路大震災に比べ総じて手厚くなされている。

一方で、東日本大震災における当初5年の復興事業費は阪神・淡路大震災における復興事業費の5倍以上の国費が投入されたが、6年目以降は急速に減少していく見通しである。



注目すべきは経済効果である。構想的目的に「雇用の確保と神戸経済の活性化」とあり、発想の発端は阪神・淡路大震災により受けた経済的ダメージから回復、成長を目指すための取組みであったことから、神戸市ではその効果を「経済効果」と「税収効果」の視点で推計している。12年度における経済効果は1,251億円、税収効果は45億円にのぼり、阪神淡



路大震災からの経済的な復興に対し、神戸医療産業都市が十分に寄与していることが確認される。

神戸医療産業都市には東北が新しい成長を実現するための示唆が多く含まれており、それを「先見性」「スピード」「覚悟」「吸引力」と4つのキーワードに整理をした(図表4)。



図表4) 4つのキーワード

**先見性** 製造業の落ち込みをカバーすべく新たな産業の育成を企図。数ある産業の中から医療産業の研究・開発分野に成長可能性を見いだした。

**スピード** 98年の神戸医療産業都市構想検討の表明から1年で大規模研究施設を国が予算化。00年3月に財団法人先端医療振興財団を設立しクラスター形成を推進させるなど、矢継ぎ早に施策を実施。

**覚悟** 構想検討表明時に神戸に医療産業の集積はなく、白地に「からデザイン。震災からの復興には新たな産業育成が不可欠であるとの覚悟のもと事業化を推進。

**吸引力** 震災復興に加え「市民の健康福祉の向上」「アジア諸国の医療水準向上による国際貢献」を目標に掲げ、国に投資への必然性を付与。震災復興を目的としつつ、全国的な課題解決も目標とすることで、うまく第三者の呼び込みに成功。

### 復興需要終息後に向けた新しい成長産業の育成を

震災5年日以降の東北経済に不可欠な産業育成。そのためには、東北に芽生える新しい成長産業を見いだし、官民が一体となってその育成に当たることが重要だ。当レポートでは、そうした産業の芽(加速器産業、医療機器産業、観光産業、廃炉産業)を取り上げ、より復興に寄与し得る成長のための方策を提言している。

東北では、震災後通行が一部制限されていた常磐自動車道の全線開通(15年3月)、仙台市営地下鉄東西線の開業(15年12月)、北海道新幹線の開通(16年3月)、三陸沿岸道路

### 加速器産業

東北地方ではI-LC(国際リニアコライダー)、放射光施設の二つの加速器プロジェクトが検討されている。放射光施設は国内に9施設があるものの、東北地方は空白地帯となっている。国際競争も増しており、最先端施設の東北地方での整備が推進されている。

I-LCは、地下100mに設置する全長約30kmの直線状の加速器を使って、素粒子を光に近い速度まで加速させ、その莫大なエネルギーを持った素粒子同士を衝突させることで、ビッグバン直後の状態を再現しようとするものである。建設費約1.1兆円が見込まれ、経済波及効果は生産誘発額約4.5兆円、誘発雇用者数約25.5万人と試算されている。

I-LC建設は、素粒子物理学分野の国際コミュニティにより国際共同プロジェクトとして進められ、世界に二カ所のみ整備を前提に協議されてきた。13年には「I-LC立地評価会議」において岩手県と宮城県にまたがる北上山地が国内最適との評価がなされ、国の計画実施決定が待たれている。

I-LCには世界各国からの研究者が長期間にわたり滞在し、新たなコミュニティを形成する。そのコミュニティには研究者本人だけでなくその

配偶者や子供も含まれ、約1万人の新たな人口集積が期待されている。その際には地域づくり、まちづくりの観点が必要となる。自然環境や風土、土地の人の暮らしなど東北が持っているものといかに親和性を持たせるか心を砕くべきだろう。地域や学校における国際的な交流は人材育成にも資することとなり、長期的には人口の社会流出を食い止める効果も期待できる。

I-LCに関しキーワードに沿って整理した。

**先見性** I-LCという世界唯一の施設の立地に地理的条件で有利な北上山地をもつて手を挙げ、候補地に選定された。

**スピード** 国による早期計画実施の決定が望まれる。

**覚悟** 加速器関連技術の東北企業への技術移転に着手する等、立地決定を見越して震災復興の象徴的プロジェクトに取り組んでいる。

**吸引力** 世界唯一の施設であり世界的な吸引力を有する。新たな集積人材の長期定住のためには、コミュニティ形成とまちづくりの視点が重要となる。施設整備は官主導となるが、まちづくりにおいては官民連携が欠かせない要素となる。

### 医療機器産業

福島県では医療機器産業の集積が震災前より図られており、医療機器生産額は全国第3位に位置している。県が05年以降進めている施策である「うつくしま次世代医療産業集積プロジェクト」は、そのポテンシャルを活かし、産学官の連携による医療機器関連分野の集積を図ることを目的としている。同プロジェクトは、東日本大震災からの復興を期して策定された「福島県復興計画」における12の重点プログラムの一つである「新たな時代をリードする産業」のうち「医療関連産業の集積」として位置づけられている。その中では7つのアクションプランを設定し、種々の事業を展開している。

これまでの産学官の連携により、あらゆる製品領域の医療機器メーカーにとつて生産・開発活動が行いやすい環境づくりが行われており、この産学官による取組みは「福島モデル」として広く知られている。

集積の更なる加速化のために、医療機器の開発から事業化までを一体的に支援する国内初の拠点である「ふくしま医療機器開発支援センター」の整備が進められており、16年度の開所を目指している。

また、特徴ある補助金制度として「ふくしま医療機器(救急・災害対応医療機器)開発事業補助金」が14年から実施されている。これは、従前までの汎用医療機器の開発に対する公的支援に加え、救急・災害分野の医療機器開発の分野を集積の新たな柱として育成することを目指している。また補助制度と併せて調査事業も実施しており、中堅・中小企業にとつて大きなハードルとなる販路確保、マーケティングの部分について、同調査事業によつてサポートしている点が特徴的といえる。

福島県以外の東北各県においても、医療機器関連産業育成に対する取組みがなされているが、その取組状況を見るに、やはり福島県の「うつくしま次世代医療産業集積プロジェクト」が実績において抜きん出ている。

一方で医療機器産業への取組み自体は、東北各県で精力的になされており、それぞれが特徴を有している。求められるのは、より東北一体となった連携の動きだろう。ふくしま医療機器開発支援センターは国内トップクラスの機能を有し、その設置目的には企業の新規立地や県内企業の取引拡大に加えて「医療関連産業の発展」「医療の安全性の向上」が掲げられており、いわば東北全体の財産といえ

る。東北域内企業全体への積極的な利用促進により、より広域的な震災復興への寄与を望みたい。

医療機器産業に関しキーワードに沿って整理した。

**先見性** 01年の県総合計画で医療福祉機器分野を成長産業としていち早く位置づけ、産学官連携の「福島モデル」を確立した。

**スピード** 震災翌年の12年に「ふくしま医療機器開発支援センター」を構想、同センター整備に着手する等、更なる集積を目指し取組みを加速させている。

**覚悟** 救急・災害対応医療機器分野を新たな集積の柱として育成することに覚悟をもつて挑戦する等、既存の集積の延長線上に留まらない発展を目指している。

**吸引力** 復興の重点プロジェクトである「ふくしま医療機器開発支援センター」を16年度に開所予定。国全体の課題を掲げた設置目的「医療関連産業の発展」「医療の安全性の向上」への共感と治療系医療機器開発拠点としての機能への理解を広く得ることが重要となる。オール東北での集積牽引、民間主体の呼び込みによる官民連携にも期待。



# 食のビジネスの可能性を石巻の 「次に向かう力」へ

— 域外企業の被災地進出を復興・成長支援ファンドで支援

## 石巻市で震災後、 初の新規参入工場

2015年12月7日、石巻市、宮城県との立地協定に基づくものとしては震災後初となる食品加工工場が石巻市魚町に完成し、竣工式が行われた。建設を進めていたのは地元石巻に本社を置く(株)石巻フーズ。同社は、全国で「レッドロブスター」「暗闇坂宮下」等の飲食店をグループ展開する(株)セリュックスホールディングス(本社・東京都港区)の全額出資により2012年7月に設立され、飲食店向けの共同購買事業を行っていたが、地場産業復興と雇用支援の観点から新たに石巻市に食品加工工場を新設した。稼働開始後は地元の豊かな水産物を活用した加工食品を製造し、グループ内外の全国の飲食店等に向けて販売するほか、海外へも輸出する予定だ。

同工場の新設に際して、日本政策投

資銀行(DBJ)、(株)七十七銀行および(株)地域経済活性化支援機構(REVIC)が共同出資する東日本大震災復興・成長支援ファンド「みやぎ復興・地域活性化支援投資事業有限責任組合(注)」は、石巻フーズに対して同工場の建設資金として2億円の融資を実施した。同ファンドとしては、域外資本の企業が被災地域への進出を図るケースへの初の融資案件だ。

## 地場産業復興と 雇用支援に向けて

「漁師の人たちから生活の悩みや、石巻魚市場がある魚町地区に人が集まってこないことへの苛立ちなどを聞いているうちに、僕がやらなくてはいけないという気持ちになったのです」

セリュックスホールディングスの代表取締役大塚啓氏は、石巻フーズ設立を決断した理由をそう振り返る。では、そもそも大塚氏



と被災地石巻との接点はどこにあったのか。

「震災から数日後に石巻入りした友人の経営者から支援の要請があったものの、すぐには対応できず、2011年夏頃から料理人の派遣や食材の提供を始めました。そうした活動の中で知り合った地元自治体や企業の方から、雇用の場として飲食店の出店を打診されたのですが、店舗では雇用の受け皿として小さいこともあり決断しかねていました。そんな中、風評被害で生牡蠣が売れずに困っていると聞き、それならうちのグループや友人たちの店で使えると思い、全量を買上げ、販売しました。その時、これなら石巻と東京でビジネスマッチする、雇用にも貢献できると感じて食品加工工場の建設を決めたのです」

こうして2014年夏、大塚氏は地域の新たな雇用創出と被災地の復興・活性化支援に向けて、新工場設立を決定した。

## 「三陸ブランド」を 国内外にアピールする

石巻フーズが掲げる目標は、世界3大漁場の1つである三陸沖の水産物を「三陸ブランド」として日本と世界に向けてアピールすることだ。工場完成までは、石巻市内で水揚げされた水産物を共同購入し、グループ企業や取引先企業約500社へ卸してきたが、工場稼働後は水産物1次加工

品を原材料として2次加工を行い、製品、半製品として出荷する。

今年2月からは初の業務用商品として「三陸生牡蠣フライ」の販売を開始した。同商品は旬の生食用牡蠣を高度な冷凍装置で凍結後、フライ用に加工したもので、解凍しない限り何年後でも水揚げ後の鮮度を限りなく生に近い状態で保つことができる。

三陸ブランドの評判は高いと大塚氏は言う。「特に生牡蠣フライは思った以上に引きが強く生産が追いつかない状態です。今年2月17日に開催された『2016石巻復興フード見本市』にも出品したのですが、「こんなにおいしい牡蠣フライは初めて。すぐに取引したい」と言ってくくださるバイヤーの方が多かったですね」と満足気だ。

また、海外への輸出についても現在、アジア地域を対象に準備を進めているという。「サンプル出しまでは終わっているのですが、少量の取引は年内には始められる見込みですが、通関、輸送方法、コントリビュートなど様々な制約をクリアして、ビジネスのラインに乗るまでには、あと2〜3年はかかると思います。海外では日本産の水産品がブランドになっていて、おいしいものが多く売れるので大きな手応えを感じています」

## 消費者に直結した 商品開発力を活かす

「三陸ブランド」の浸透に向けて、大塚氏が最大の強みと考えるのが、消費者に直結した商品開発力だ。

「漁場としての三陸沖の素晴らしさは知っていても、では何がおいしいかというところすぐに思い浮かぶものがない。そこを変えていかないとダメです。我々の場合は飲食店があるのでキャンペーンなどを通じてイメージを発信しやすいし、三陸沖の水産物の素晴らしさを消費者に実感してもらうことで、「三陸ブランド」を浸透させていくことができると思っています。何よりも当社グループは多くの料理人を抱えているし、取引先が500店舗あれば500人の商品開発担当者を抱えていると言えるので、これは大きな強みです。それに、強いブランドイメージがあれば観光活性化にもつながります」

食のビジネスの新たな可能性を震災復興・地域活性化に活かそうとする石巻フーズ。その挑戦は今後、確実に石巻の「次に向かう力」になることだろう。

(注)みやぎ復興・地域活性化支援投資事業有限責任組合(DBJ)は2011年8月、七十七銀行と「みやぎ復興ファンド」を組成し、被災企業の早期復旧・復興支援を行ってきたが、震災復興の段階が生産設備の回復等といった復旧段階から、生産を再開した企業の販路新規開拓、複数企業の協働による産業界競争力強化、イテラ整備・機能強化等の復興・成長段階へと移行しつつあることに対応して、2014年12月、REVICとも連携した復興・成長支援ファンドを新たに設立した。新ファンドは、被災地域の復興・成長に資する事業を行う企業、他地域からの進出企業や新設企業も含む)に対して、劣後ローンや優先株等を活用したリスクマネーを提供することで、全国のモデルとなる先進的な取り組みを促進し、地域の成長と活性化を支援する。



株式会社セリュックスホールディングス  
代表取締役  
株式会社石巻フーズ  
代表取締役  
大塚 啓氏





# 災害に強い自立分散型の 電力創出を目指して

## 「宮古太陽光発電事業」をシンジケートローンで支援

### 震災の経験を教訓に 太陽光発電事業に取り組む

東日本大震災で、最大震度5強の地震と最大波8.5メートル以上の津波に襲われた岩手県宮古市では、電気、ガス、水道、通信などのライフラインのほとんどが停止したことに加え、市役所の浸水やガソリン等の燃料不足も相まって災害応急対応、被災者支援活動は困難を極めた。宮古市ではその経験を教訓に2012年4月から震災復興事業として、災害時のエネルギー確保と再生可能エネルギー利用の推進を目指したスマートコミュニティ事業への取組みを開始した。

日本政策投資銀行（DBJ）と（株）岩手銀行は、同事業の一環として実施される大規模太陽光発電事業（以下、本事業）に対して、プロジェクトファイナンス方式に基づくシンジケートローンを共同で組成し、事業者である宮古発電合同会社（所在…岩

手県宮古市）に融資を実施した。岩手銀行は唯一金融機関として本事業の構想立ち上げ当初から各種支援を行う一方、DBJはファイナンス組成支援および資金提供を通じて本事業を後押しした。

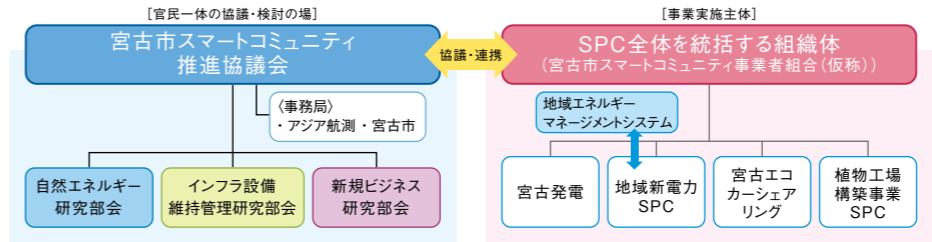
本事業では、宮古市南部の津軽石地区と同北部の田老地区に太陽光発電所が建設され、2015年12月23日に竣工式が行われた。

### スマートコミュニティ事業の 中核事業として

本事業を運営する宮古発電は、日本国土開発（株）、アジア航測（株）、復建調査設計（株）の共同出資により設立された特別目的会社（SPC）だ。メインスポンサーである日本国土開発の代表取締役社長・朝倉健夫氏は、本事業への参画の目的について次のように語る。

「震災復興に協力する中で当社が目

図表) 宮古市スマートコミュニティ事業の実施体制



指す地域貢献を実現し、再生可能エネルギー事業を展開することです。既に当社は全国に40件以上の太陽光発電所の建設実績があり、その中には日本最大規模を誇るものもあります。宮古市スマートコミュニティ事業は、地産地消によるエネルギー供給の仕組みづくりと新たな地域振興、さらには災害時に必要な自立分散型の電力供給体制の構築を目指すものであり、その一環として行われる本事業に意欲的に取り組んでいこうと考えたのです」

宮古市スマートコミュニティ事業は、太陽光発電の他に、地域新電力、カーシェアリング、植物工場の4事業で構成され、各事業の運営を4つのSPCが担当する（図表）。宮古発電が発電した電力は地域新電力会社を買取り、市内の公共施設や民間施設などに売電等を行う。日本国土開発は現在、民間企業が運営するこれらの事業の進捗を調整・管理するとともに、宮古市との合意形成の役割を担うプロジェクトマネージャーとして活動している。

### 震災復興事業ゆえの 難題を乗り越えて

本事業には、前例のない震災復興事業であるがゆえの難題もあったという。

「一番苦労したのは事業用地の確保です。両地区とも津波ですべてを流された

区域。地権者の方の中には亡くなられた方もおられるので、土地の権利調整も平時のように進みません。そうした中で、この事業を復興のシンボルにしたいという宮古市のサポートも得て、何とか土地の権利の一本化にこぎ着けることができたのです」（朝倉氏）

そして、もう1つの難題が資金調達だったという。プロジェクトのリスク判断をする上でノウハウを必要とする大規模太陽光発電事業においては、地域金融機関だけで対応することは難しい。そこで、岩手銀行とDBJがそれぞれの強みを活かしながらバンカブル（融資が可能な状態）にするのが求められたのだ。

その点を踏まえて朝倉氏も今回の融資を「太陽光発電事業に実績のある地域金融機関が少ない中で、地域に強いネットワークを持つ岩手銀行と、太陽光発電事業とプロジェクトファイナンスに関するノウハウと豊富な実績を持つDBJがアライアンスを組むことで円滑な資金調達に繋がり、20年という長期にわたる事業の安定性が確保されたと感じています」と評価する。

### 今後も不可欠な 国と金融機関による後押し

地域の震災復興に貢献すべく始まった宮古発電の事業。朝倉氏は、「最初の一步

はうまく着地できたと思いますが、まだ60〜70点位」としたうえで、今後の展開について「長期的に小水力やバイオマスなどの資源を地域電源として利用できるようになって、やっと100点に近づくといいです。地域とのお付き合いは長く続けてこそ意味があるわけで、今後も雇用や地域での資金循環などを通じて地域に貢献できる事業を行っていきたくて考えています」と決意を新たにします。そして、民間企業が引き続き震災復興事業に参画し続けるためには、国と金融機関による後押しが不可欠だと指摘する。

「人口減少、人口流出が進む中で、この先、地域に人が戻ってきて経済活動のハードルは高いので、国や自治体、金融機関が地域に成長のためのバイアスをかけ続け、ヒト・モノ・カネの大きな流れを絶やさないことが大事です。国による制度改革と金融機関によるリスクマネーの供給がなければ、民間企業が復興事業に積極的にリスクテイクしていくことは難しいと思うからです」

朝倉氏が指摘するように、国や金融機関による復興への長期的かつ強力な後押しが継続されてこそ、宮古発電の事業と宮古市が目指す「災害に強いまちづくり」も加速するといえるだろう。

津軽石太陽光発電所（上）と田老太陽光発電所（下）。発電能力は合計4MWで、これは一般家庭の年間使用量で約800世帯分に相当する。

宮古発電合同会社 メインスポンサー  
日本国土開発株式会社  
代表取締役社長  
朝倉 健夫氏





# 復興からその先に向けて 医薬品原薬製造の新工場を建設

「復興特区支援利子補給金制度」に基づく融資を実施



震災復興に向かう福島県では医療関連産業が重点戦略業種として位置づけられ、将来的に福島県の経済を担う産業として期待されている。既に県内には数多くの医療関連企業が集積しており、大内新興化学工業(株)もその中の1社だ。

同社は1931年に有機ゴム薬品(注1)の初の国産化に成功して以来、有機ゴム薬品のパイオニア企業として国内トップメーカーの地位を築いている化学メーカーだ。また、80年にわたり有機イオウ化合物に関する分野で培った技術力を活かし、医薬品原薬(注2)、果樹用抗菌剤、環境薬剤等の幅広い分野に事業展開している。生産体制は長らく、創業の地である東京・板橋区のほか、福島県内の須賀川工場(須賀川市)と原町工場(南相馬市)の3工場体制であったが、2003年に板橋区の工場を閉鎖し、福島県内の2工場が主力生産拠点となっている。

## 医療関連産業への 期待の高まりの中で

2014年9月、日本政策投資銀行(DBJ)は同社に対し、「復興特区支援利子補給金制度(注3)」に基づく融資を実施した。同融資は、須賀川工場における医薬品原薬製造のための新工場建設を対象としたものだ。新工場は、福島県復興推進計画の前提となる東日本大震災特別区域法施行規則における「疾病又は障害の新たな治療方法の研究開発及びその成果の企業化等、医療に係る技術水準の向上及び高度な医療の提供に関する事業」として認定を受けており、DBJは指定金融機関として融資を実行した。

## 新工場建設で 競争力強化を図る

東日本大震災では幸いにも内陸部に位置する須賀川工場の被害は少なく、2011年4月末には生産を再開することができた。一方、海岸部にある原町工場は高台に位置していたものの、廃水処理場など設備の一部が津波被害を受けたことに加え、原

町工場周辺が原発事故による一時立ち入り禁止地域に指定されたことや、被災当時はガソリン不足や業者不足もあり、生産を再開できたのは同年8月からだった。

そうした事業環境が十分に整わない状況の中で、同社は従業員の不安を払拭すべく原町工場の継続と雇用維持を決定した。そして、震災後の混乱がまだ完全には収束しない中で、新工場建設の決定は、同社はもとより地元経済界にとっても明るいニュースとなった。

「もともと建設計画はあったのですが、震災後の2012年5月に『ふくしま産業復興企業立地補助金』の指定企業となったことが大きかった。当社にとっては過去最大の投資(約30億円)ですが、新工場の建設は、地域と共生する会社としての地で行った復興していくんだという意思表示にもなったと思います」

同社取締役社長の大内茂正氏は、新工場建設の意義をそう強調する。そして、建設の狙いは医薬品原薬の分野における競争力強化と事業分野の多角化にあるという。

「須賀川工場では2003年に現在の医薬品原薬製造工場を建設し、ジェネリック医薬品原薬を生産してきましたが、その後、業界内競争が激化する中で独自の強みを持つことが求められるようになりました。その強みこそ、新工場の高い生産性と品質管理システムなのです。須賀川工場は少量多品種生産型のマルチプラント的なものですが、新工場は自動化することで生産

量が3倍になりました。また、2014年7月に日本がPIC/S(注4)に加盟しましたが、医薬品原薬はPIC/SのPART2に対応していれば生産が可能なのですが、新工場はPART1の製剤工場薬品メーカー)の生産ガイドラインにも対応しており、非常に高い品質管理システムを実現しているのです」

新工場は昨年2月に竣工し、現在、来年からの本格的な商業生産開始に向けた準備を重ねている。医薬品原薬製造の場合、生産開始前に当該製造設備や製造工程・方法で、目的とする品質に適合する原薬を恒常的に製造できることを証明しなければならぬ。準備に時間がかかるが、将来的にジェネリック医薬品の分野は拡大が期待されるため、そこに向けて一歩ずつ進み続けているところだという。

## 「微力だが無力ではない」

新たな一歩を踏み出した須賀川工場に対して、原町工場のある地域は依然、避難指示解除準備区域に指定されている。大内氏は、「今後、避難指示が解除された地域に若い人たちが戻ってくるのが一番心配です。若い人が戻らないと町は衰退します。南相馬市をいかに新しい魅力ある町にしていくかを考えなければなりません」と言う。

地域との共生をめざす同社にとって、南相馬市の復興・成長は避けて通れない課

題だ。大内氏は今、避難指示区域内に事業所がある地元企業2社と連携して、若者にとって魅力ある職場作りを始めようとしている。「近々、3社の各工場が異業種懇談会を開く予定です。まずは、若い人がずっとそこで働いていたいと感じられるコミュニティを作りたいと考えています。懇談会には南相馬市の市長と経済部長も招待しており、今後いろいろな要望が出てきたら行政とも連携していきたい。微力だが無力ではないことを信じて、この活動を続けていきたいと思っています」

震災後、地元企業や行政とも連携しながら被災地域の復興・成長に尽力する大内新興化学工業。その取組みは途上だが、近い将来、必ずや結実することだろう。

(注1)有機ゴム薬品  
ゴムへの弾性付与や劣化の防止、また振動吸収性を制御する添加剤として、タイヤや自動車用防振ゴム等、幅広い用途のゴム部品・部材に使用される薬品。

(注2)医薬品原薬  
複数の有効成分で構成される医薬品製剤の中の1つ1つの有効成分のこと。

(注3)復興特区支援利子補給金制度

東日本大震災の被災地における円滑かつ迅速な復興のため、地方公共団体が地域の状況や特性を踏まえ独自に作成し、国により認定された復興推進計画に基づく支援措置の1つ。具体的には、当該復興推進計画の推進の中核となる事業を実施する事業者が、国から指定を受けた金融機関を通じて資金調達を行う場合に、国が利子補給金を支給する。事業者は低利での資金調達が可能となり、復興推進計画の推進に資する事業の円滑な実施に繋がることが期待される。

(注4)PIC/S

Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Schemeの略。医薬品査察協定および医薬品査察協同スキーム。各国の医薬品のGMPとGMP基準の適合性を図ることを目的に欧州の薬事行政当局が中心となって発足した組織。GMPはGood Manufacturing Practicesの略。医薬品製造に関する遵守規則。



# 官と民とのShared Goals

— 日本政策投資銀行「みらい投資への提言」

## 1. 官民のShared Goals (共有目標)による成長戦略の実行

日本経済の潜在成長率を引き上げるためには、生産性の向上、イノベーションの推進、設備投資の底上げを通じた質の高い資本ストックの蓄積が必要だ。設備投資の底上げと潜在成長率の引上げは、車の両輪のような関係にあり、政府の成長戦略は両者を同時に達成するための取組みだ。重要なのは短期的な成果の追求ではなく、腰を据えた着実な成長戦略の実行によって真の成果を得ることである。そのために具体的な目標を官民で共有し(Shared Goals)、目標達成に向けて、それぞれが主体的に取り組むべきではないだろうか(下の図表)。

こうした取組みがなければ企業の成長期待は改善せず、積極的なリスクテイクも進まないだろう。少子・高齢化への対応など中長期的課題の多くは、政府が主体となり取り組むべきものだが、これらを政府のみの問題とせず、企業も民で取り組むべき点、取り組める部分がないか、改めて自主的、自発的に検討することが肝要だ。

## 2. 課題解決型産業構造への転換



①課題先進国としての逆転的発想  
日本は、高齢化・人口減少による課題に先んじて直面する課題先進国だが、課題に対応すべく、人工知能(AI)やロボットなどのイノベーションで先行できれば、逆に日本経

# 官と民とのShared Goals

— 日本政策投資銀行「みらい投資への提言」

日本政策投資銀行(DBJ)は、2015年度設備投資計画調査の結果をもとに、企業経営者、産業団体、学識経験者、民間シンクタンク等の方々(総計80回以上)と意見交換を行った。その中で頂いた貴重なご意見、情報(ナマの声)を踏まえて、日本経済の持続的成長に必要な方策、金融機関に求められる役割などについてとりまとめた「みらい投資への提言(注)」を公表した。本稿ではこの提言の概要を紹介する。提言の中には敢えて仮説として提示している部分もあるが、これをたたき台として、政府、地方自治体、企業、金融機関などとさらに議論を重ねながら、日本経済の持続的成長に対してDBJとしてどのような貢献ができるのか、検討を進めていきたい。

済の競争力となる。そのためには課題解決型産業構造への転換を促す新たな産業政策が必要であり、例えば官民が共有する中期的政策目標として「課題解決型産業構造改革ビジョン(仮称)」の策定などが有効ではないだろうか。

### ②シルバープロダクトの開発や人手不足への対応

高齢化社会が求める製品、サービス(シルバープロダクト)は、一般消費者にとっても便利なものが多く、こうした分野で開発が進めば日本企業の新たな競争力の源泉となる。また、今後、人手不足が一層進むことから、女性や高齢者の労働参加率の引き上げや外国人人材の活用といった課題も重要なShared Goalsと考えられる。

## 3. 未来を見据えた企業経営

### ①果実を共有する研究開発スキーム

1990年代後半から、企業の設備投資がキャッシュフローを下回る状況が続いている。DBJの調査では、中期的な成長市場開拓に取り組んでいる企業は、製造業で半数以

下、非製造業では3分の1程度にとどまる。未来を見据えた企業経営を推進し、企業が積極的にリスクをとれるよう、政府とのShared Goalsの設定やリスクマネー供給などを強化し、企業の未来に向けた先行投資を促すことが求められる。

他方、ロボット、超伝導などの最先端分野は、基礎研究段階から多額の研究開発費が必要となることから、実質的に国家間の競争になっており、国による支援の多寡が当該産業の優勝劣敗を決める状況にある。こうした、費用が莫大で期間も長期にわたる研究開発分野では、多様な主体がリスクを分担しながら果実を共有するRRSS(Risk & Revenue Sharing Scheme: 仮称)など、新たな研究開発スキームも有効ではないだろうか。

### ②企業の競争力向上に向けた取組み

企業の競争力向上を図り未来を見据えた企業経営を進めるには、IT分野などでの専門人材の育成や製造業の技術伝承の取組み、複数の業務を多面的にこなす「多能職」化を進める必要がある。また、オンラインイノベーションや産学連携など



# Scenes of Solution



## 「みらい投資への提言」への感想

東京大学  
経済学研究科 教授  
藤本 隆宏 氏



を進めるため、専門人材（Curator）の育成や研究開発、戦略的M&A、事業提携などに決定権を持つCTO（Chief Technology Officer：最高技術責任者）の任命なども求められる。研究開発にあたっては、研究開発利益効率指標など効果検証の「見える化」も重要だ。

### 4. 世界で勝ち抜く企業戦略

世界で勝ち抜く企業戦略を進める上では、IoT戦略やビッグデータの活用が重要となる。また、企業による国内工場の再評価が進む中で、地方創生の観点からもマザー工場の機能が重要だ。その上で日本経済の競争力を高めるためには、航空機産業のように今後の伸びしろが大きく、広範な産業クラスターの形成が期待される産業の戦略的育成も求められる。

### 5. 政府による支援

政府には、民間と共有するShared Goalsに対して、規制改革や国際交渉でのリーダーシップの発揮などが求められる。例えば、規制

撤廃による外資や異業種の参入促進、労働市場改革のほか、IoTなどで国際標準化を先行させる取組みが必要ではないだろうか。

### 6. 金融機関の役割

官民のShared Goalsに対して、われわれDBJなどの金融機関も果たすべき役割がある。

- ① 良質なリスクマネーの供給  
企業が成長市場の開拓等に際してリスクテイクを躊躇している時、金融機関には、中長期的な視野に立った良質なリスクマネーを供給することでリスクを共同して負担し、企業の背中を押す役割が求められる。こうした取組みは、設備投資の底上げ、企業の成長市場開拓への促進に繋がる。
- ② 新たな官民共同の研究開発スキームへの貢献  
前出のRRSSなど新たな官民共同の研究開発スキームの形成に際しては、金融面でのノウハウ提供や投資家とのマッチングによる支援など、金融機関の経験、ネットワークを通じた貢献が出来るのではないだろうか。

③ 効果検証の見える化への貢献  
研究開発利益効率指標など効果検証の見える化に際しては、多くの企業との取引を有する金融機関の現場感覚での経験、審査・分析力による貢献が可能である。DBJとしても指標などの見える化に貢献する所存である。

- ④ マザー工場立地による波及効果分析への取組み  
地方でのマザー工場については、地域経済や社会に対してどのような役割を果たしているのか、改めて検証する必要がある。そのためには、地域企業や地方自治体とのネットワーク、取引を有し、調査ノウハウを有する金融機関の役割が重要だ。こうした取組みは、地域活性化、各地域の総合戦略策定など地方創生活援にも有用である。
- ⑤ 新たな産業クラスター形成に向けての役割  
新たな産業クラスターの形成に際しては、その産業の中核となる企業の取組みが最も重要であり、金融機関には良質なリスクマネーの供給、異なる業種や離れた地域の企業同士のマッチングなどの貢献が可能だ。

国内外の現場を年間数十回調査する社会科学者として、DBJの地道な実証分析に基づく長期判断と、いわば「産業への最後の貸し手」としての見識には目頃より敬意を表しています。それによって存続できた国内の優良現場も見てきています。この認識を前提としつつ、今回の貴行「みらい投資への提言」についていくつか私見を述べます。

#### 1. 官民のShared Goalsという考え方についてはそこに至る意思決定プロセスが重要

官民のShared Goalsと、今回のキー概念は、慎重な検討が必要と考えます。官がゴールを決めて民がそれをシェアして従うというモデルが低成長長期に機能しなかったということは歴史の示すところだと思います。私にそういう発想には賛成しません。逆に、民間がゴール設定を主導していく場合には、民間に圧倒的な構想力があり、かつ自社のエゴを捨てた強力なリーダーが出現するのであれば期待できますが、今回の調査結果をみる限り、企業の側にそのような気迫は感じられません。

むしろ、結果として目標がシェアさ

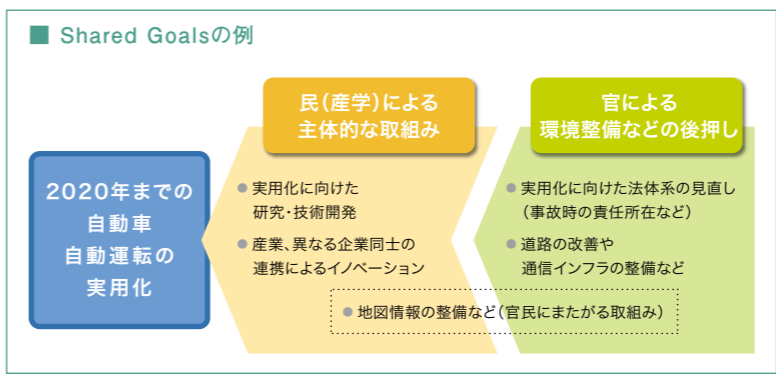
れるのが望ましい局面はあれこれあるでしょう。たとえば、昨今流行りのIoTとかIndustry 4.0においては、ICT層（上空）と現場のFA層（地上）をつなぐインターフェース層（低空）のコントローラ等高度なインテリジェント化が必要であり、その層において、アジアを中心に少なくとも世界の3分の1の市場規模を制するネットワーク標準を、世界を巻き込みつつ日本から仕掛ける必要があります。日本の有力企業群は過去の確執を超えて、最小限の標準をシェアする必要がありますが、誰が主体となっていくのか。最後は「うちが私利を捨てて仕切るのについて欲しい」という民間企業のビジョン・リーダーの気迫が不可欠でしょう。

#### 2. 設備投資低迷の要因は企業の内部にある

高齢化・人口減少社会に対する提言では、課題先進国、AI、ロボット、自動運転、ビッグデータ、人手不足、女性登用、サービス化、医療・介護、外国人活用などのキーワードが漏れなく並んでおり、異存ありません。問題は、結果として、企業の設備投資が予想

ほどに増えていないという現状です。

こうした様々な取組みに対してDBJとしては、2015年度から開始した特定投資業務や成長協創ファシリテイ、これまでに培ったナレッジの提供などを通じて、広く事業者や他の金融機関、投資家などと共同してShared Goalsの設定とその達成に向けて貢献していきたいと考えている。



（注）「みらい投資への提言」の詳細は、DBJのホームページの2015年12月7日付ニュースリリースをご覧ください。

決定的に足りないのは、これらの諸要素をつないで、顧客の人生、企業の利益、地域の雇用を全て豊かにする「三方よし」のストーリーだと私は考えます。素材は過不足なく並んでいます。が、おいしい料理になっていないので、企業の投資意欲につながらず、利益は回復しても、手元資金の積み増しに回ってしまっているのではないのでしょうか。円高や国際賃金差など、問題が山積している数年前に、大企業の投資意欲が減退していたのは仕方がないとしても、現在も依然として大企業の投資意欲が不振だとすれば、もはや外的要因よりは、企業の構想力不足という内的要因を疑うべきだと思います。

むしろ私は、明確なビジョンやシナリオ、実行戦略をもつ優秀な日本企業も、規模の大小を問わず、いろいろなところで見えています。しかし、日本企業の多くが、結果として、勝てるビジネスモデルへの集中投資に動いていない状況を見ると、やはり、日本企業、特に大企業の社内イノベーション能力の不足という可能性を考えざるを得ません。

たとえば、ビッグデータを介したもののづくりの現場とICTの融合（IoT、Industry 4.0など）にしても、AIや



自動運転にしても、日本企業が設備投資を一気に増やして勝負に出るに値する「勝てるストーリー」はまだあまり出てきていません。漠然としたイメージや危機感のみに引張られて中途半端な投資をしても、うまくいくとは思えません。

国民経済の成長にとって必要なのは、①イノベーション、②設備投資、③生産性向上です。多くの企業に必要なのは、これらの断片的な諸要素を動的に結びつけ、投資意欲のわく魅力的なストーリーを作る構想力であり想像力です。これらは単に三題断として連結すればよいということではありません。ポスト冷戦期の日本の国内現場が存続のためにしぶとく行ってきた「草の根イノベーション」は、設備投資なしでも生産ラインの物的生産性を2年で3倍、5年で5倍、10年で8倍にする威力をもち、それによって国内で生き残った貿易財の現場が多数存在します。「①大規模イノベーション」②大規模設備投資③生産性大幅向上」という単線的なシナリオのみを想定する投資戦略や成長戦略は、過去二十数年の現場の実態や動態をちゃんと見えない机上論的な印象があります。たとえば、ロボットや

現場とも信頼関係でつながり、ICTやAIを含む新技術や新ビジネスが持つ可能性を本質論で評価できる有能な「プロデューサー」型人材です。実際に、本社にそうしたプロデューサー型の社内イノベータ人材が豊富に存在する一方、現場にディレクター型のリーダーと多能的人材のチームワークが存在し、本社と現場とが強い信頼関係でつながっている企業では、リスクテイクの不足や「みらい投資」の停滞は起こっていないように見えます。

有力な人材を確保するには、有能な外国人材、海外で勝負してきた異質人材の抜擢、有力な若手・女性等のファストトラック的な昇進などを通じて、意思決定ボードのダイバーシティを高めることが急務です。そうした中で、大学の果たす役割も変わって行く必要があるでしょう。たとえば東京大学でも、学部レベルの「グローバルリーダー育成プログラム（GLP）」や経済学研究科修士課程の「マネジメント専攻・社内イノベータコース」新設など、企業の人材需要にこたえようとする試みは出てきています。

一方で、企業の側が従来どおりの人事政策を続けるのであれば、状況

AIや自動化投資のみが生産性向上の決め手であるという意見も存在しますが、これは、さしたる自動化投資をすることなく生産性を数倍にした国内工場が過去に多数存在したという現場の実態を見落としています。

実際に企業の開発や生産の現場に行つて話を聞いてみると、現場における能力構築や生産性向上はもっと創発的かつ複線的であり、そこには投資に値するストーリーが多く潜在しています。とりわけ、能力構築や生産性向上を強く求められていた、1990～2010年代における貿易競争財の国内優良現場の中には、自らの存続をかけた製品革新、工程革新、現場の能力構築、生産性の数倍単位の向上などを主体的に行つてきたところが多いのです。

こうした「闘う国内現場」の実情、実力、潜在力を長期視点でしっかりと把握し、そうした優良現場との相互信頼関係を構築してきた企業は、大企業であれ中小中堅企業であれ、明確な設備投資・R&D投資・M&Aの方向性を打ち出しているように見えます。要するに、企業を取り巻く環境が改善しつつある、「ポスト冷戦期」の終わりの現代において、日本企業の

は変わりません。グローバル能力構築競争の時代に、日本企業に必要なのは、意思決定ボードのダイバーシティ確保、本社と現場の相互信頼、機動的な部門横断組織、長期視点の戦略構築能力、ファストトラックの人事制度、あるいは厳しい業績管理とフィロソフィー教育の両立であることは、経営学界のコンセンサスとなりつつあります。企業自体の能力の強化が進まない限り、政府との「目標共有」も、人材育成の産学連携も、目覚ましい成果は生まないように思えます。

#### 4. 世界で戦う企業戦略のカギはやはり人材

多国籍企業としての日本企業が、市場立地と比較優位立地という二大立地原則をうまくバランスさせ、グローバルに長期全体最適の経営を目指すのは当然の方向性であり、本提言の主張も妥当と思われる。たとえば「地産地消」という方針を組立工場立地や部品工場立地に適用することには一定の意味がありますが、これを極端に進めることは貿易の否定であり、合理的なグローバル経営とは言えません。

要するに、一方では、多能工のチー

「みらい投資」が依然として不振であるとするならば、その主因は当該企業の外部ではなく内部にあると考えるのが自然でしょう。

#### 3. 企業は社内イノベータの育成を

企業経営に関する本提言の分析も、私は良く考えられていると思います。日本企業の設備投資がキャッシュフローを下回る状況が、ポスト冷戦期、すなわちグローバル価格競争期に続いたわけです。そこには、日本企業の設備投資意欲をそぐ複合的な理由、たとえば新興国との間の大きな国際賃金差、円高進行・金融危機、少子高齢化、デジタル情報革命による日本の設計拠点の比較優位の喪失、原料・燃料の国際価格高騰などが確かに存在しました。

しかし、2010年代半ばの現在、これらのうちの幾つかは、投資意欲を後押しする方向に好転してきています。そうだとすれば、日本の大企業の多くが依然として「リスクテイクに過度に消極的になっている」ということのも最も根本的な理由は、その企業自身の中にあると考えられます。具体的には、「社内イノベータ」の不足です。社内イノベータ (Intrapreneur) と

ムワークを基本とする日本の現場の強みを生かして、マザー工場機能と、「擦り合わせ型」アーキテクチャの高機能製品の量産機能を国内に維持すること。他方では、米国の「モジュラー型」製品のクラスターなりエコシステムなりの中核部分に積極的に入り込む体制と人材を準備すること。この2つが同時に必要だという本提言の趣旨には賛成です。1980～90年代のように、日本企業のシリコンバレー拠点の多くが周辺の「観客席」に留まり、中心に踏みこんでいった台湾勢やインド勢に後れをとった、といった歴史を繰り返してはいけません。ここで

もカギは、グローバルに勝負できるプロデューサー型の社内イノベーション人材でしょう。IoTやビッグデータ利用に関しては本調査を見る限り、企業はまだ本質論的な理解には至っていないという印象で、コメントができる段階ではないと思われる。

#### 5. まずは企業の考え方が能力構築重視に変わることが重要

規制緩和、国際標準化、リスクマネー供給、共同研究開発などにおける政府や金融機関の役割が重要であ

は、大企業の社員でありながら社内と社外の経営資源を動員し、つなぎ、会社の中からイノベーションを起こしていくプロデューサー型の社内人材です。社内の経営資源の中には、大企業が社内に退職する内部留保も含まれます。社内イノベータには、既存企業の外で事業を起こすベンチャー経営者（企業家・entrepreneur）とはやや異なる資質を要求されます。たとえば、社内の事業や技術や現場に対する社会的な洞察も、一社員としての社内力学の理解や上司同僚の信頼獲得力も、経理財務の実践知識も、グローバルに存在する社外資源との強力なパイプも持たねばならないので、それに相応しい訓練教育（オンザジョブであれ正規教育であれ）必要とされます。

人事・人材育成体制が欠如し、結果として社内イノベータ人材が不足しているタイプの日本企業の場合、今後も手元資金を積み増し続けることになるのではないのでしょうか。

逆に言えば、グローバル能力構築競争の時代に、多くの日本企業が必要としているのは、世界中の産官学界の有力プレイヤーと様々なネットワークでつながると同時に、付加価値創造のことは言うまでもありません。しかし、「みらい投資」の促進の主体はあくまでも、戦略構想力を強め、社内イノベータを育て、リスクテイクの覚悟と投資意欲を持ったフロントランナー企業です。

政府や金融機関が、彼らフロントランナー企業の事業構想を理解し、その実現に向けて必要な支援を行い、競争と協調のバランスをとっていくことは、グローバル能力構築競争の時代においては極めて重要なことです。しかし、あくまでも先行すべきは、企業自体が、社内イノベータを育て、意思決定ボードのダイバーシティを高めるなど、自ら変わることです。過去20余年、「ポスト冷戦期」の逆境の中でも、生き残った日本の国際競争産業の国内現場では、国際競争力が大幅に強化されました。そのような企業は、ガバナンス構造の改革など経済のグローバル化に対応してきましたが、能力構築ではまだまだやるべきことが多いと思われる。多くの日本企業の考え方が能力構築重視に変わること、将来世代のために有益な「みらい投資」は増加していくのではないかと私は考えます。



# 交通事業会社への 経営支援を通じて 地方経済の発展に 貢献する



株式会社みちのリホールディングス  
代表取締役社長  
**松本 順氏**

株式会社みちのリホールディングスは、広域における交通事業持株会社兼経営支援会社として、2009年に株式会社経営共創基盤の100%出資により設立された。現在は、傘下に福島交通グループ、岩手県北自動車グループ、茨城交通グループ、関東自動車グループ、会津乗合自動車グループ、湘南モノレールの6つの交通・観光事業グループを有する。経営を率いる代表取締役社長の松本順氏は、前職の産業再生機構で執行役員として地方バス会社2社の事業再生を成し遂げた。その中で公共交通の代表格であるバス事業の重要性に気づき、地方のバス会社の活性化が地域の交流人口を増やし、地方経済の発展につながることを確信して、この大役を受諾した。それから7年、「今はこの仕事こそ天職と感ずる」と言う。

1961年仙台市生まれ。上智大学法学部卒。日本リース、ゼネラルモーターズ系投資会社を経て、2003年産業再生機構執行役員に就任し、九州産業交通、関東自動車等の事業再生案件を統括。機構解散後、07年に経営共創基盤（IGPI）およびみちのリHDを設立し現在に至る。IGPI代表取締役マネージングディレクター、福島交通取締役会長、岩手県北自動車代表取締役社長、茨城交通取締役会長、関東自動車取締役会長、浄土ヶ浜パークホテル代表取締役社長、会津乗合自動車取締役会長、湘南モノレール代表取締役会長。元内閣府政策参与、福島県バス協会会長、復興庁復興推進委員会委員。

**地域の交通・観光事業を担う  
サステナブルな事業体へ**

—みちのリホールディングスが目指すものは何でしょうか。

今後、生産年齢人口が減り、働く人が不足する一方で、サービスを受ける側の高齢者人口は増えていく。その中で、交通・観光産業の担い手としてサステナブルな事業体であることが目標です。そのためには、この業界が労働集約型産業であることから、あらゆる年齢層の働き手が希望と誇りを持って仕事に取り組む、豊かな人生を送れるようにすることが不可欠です。そうであれば、私たちのグループも、各地域のサービス産業との間で行われる人材獲得競争の中で一定の結果を残し続けることができないうし、また業界内のポジショニングという意味でも、一定のレベルを維持することができないと思うからです。

もちろん、単に経営者が社員に「夢と希望と誇りを持って仕事をしてください」と言っても、そうなる訳ではなく2つの条件が必要です。1つは、仕事を通じた社会貢献の実感です。例えば路線バスの運転士であれば、長年、地域の学生を安全に運び続けるという使命がある。社会にはばたく若者をサポートしていることを如実に感

じ取れるようにすれば、自分の職業に対する誇りが生まれてくるのです。もう1つは、働く以上は生活の糧を得なければならず、労働分配を納得感あるもの、将来に希望が持てるものにしていくことです。

—グループ経営の特徴を教えてください。

基本は地域をまたぐ広域連携です。そのポイントは2つあって、1つは縦串と横串による経営です。縦串とは、みちのリHDから傘下の6社それぞれに送られる経営者（縦串担当）のことで、その人間が各社のプロパー社員と緊密に連携しながら縦の経営を行います。ただ、それだけではグループ間の横の連携を取ることは出来ないで、みちのリHDの中に、一般乗合バスの活性化や、安全管理、車両整備、広報など特定のテーマごとにグループ間の横の連携を職責とする人間（横串担当）を置く。こうして縦横のマトリックスに基づくグループ経営を行っています。

もう1つは、グループ間でのベストプラクティスの共有です。グループ各社はそれぞれ経営改善のための不断の努力を続けているわけですが、その成果（ベストプラクティス）を他社も取り入れて実践する。例えば、岩手県北バスが作成した路線バスの

旅企画の成功事例を福島交通に伝えるといった具合です。こうしたことを続けることによって、単独で経営している場合よりかなり早いスピードで経営改善が進むのです。

**事業ビジョンを実現する  
数々の取組み**

—グループの事業ビジョンである「公共交通ネットワークの最適化」についての具体的な取組み事例を教えてください。

公共交通ネットワークの最適化に向けては、生活に必要な路線バスを維持していくことが大事で、3つの「混乗」の取組みを進めています。

まず、従来のようにスクールバス、高齢者福祉バス、病院通院用バス、一般路線バスなどが個別に存在していたのでは生産性が低いので、それぞれの利用者を混乗させる取組みです。例えば茨城県常陸太田市で今、地域公共交通網形成計画を作成中ですが、当社グループも参画し、その中ではこの混乗のコンセプトを活かした計画作りを進めています。

2つめの混乗が、観光客を生活路線バスに乗せることです。近年、地域の魅力をミクロな部分で見直す動きが強くなる中で、



# 牡蠣のふるさと、白菜のふるさと

〔松島湾 浦戸諸島〕

執筆者

株式会社 日本経済研究所  
研究主幹 川島 啓



浦戸諸島 (写真提供元:一般社団法人e-front)



浦戸アイランス・コート

**景** 勝松島湾に浮かぶ浦戸諸島。桂島(かつらしま)、寒風沢島(さむざわじま)、野々島(ののしま)、朴島(ほおじま)の有人4島と多くの無人島からなっている。江戸時代には日本初の西洋式軍艦「開成丸」の建造が行われ、戊辰戦争時は榎本武揚や土方歳三が寄港しているなど、歴史との関わりも深い。

今回、復興の仕事の関係で浦戸諸島と関わるようになったこともあり、島の現状について触れてみることにしたい。

**朴** 島を除く3島の主な生業は、牡蠣と海苔の養殖が中心である。実は、松島湾は牡蠣の全国出荷シェアの75%を占めており、牡蠣のふるさとである。かつてはフランスやアメリカにも出荷されていたという。海苔も皇室御用達の誉れ高い上等品が産出されている。また、朴島や野々島では仙台白菜の種を収穫するために菜の花を栽培しているが、島という閉鎖環境のため、交雑劣化することなく種を作り続けている。白菜のふるさとでもあるのだ。

2 011年3月11日、この浦戸諸島を津波が襲った。幸い島民に死傷者は出なかった

**今** 浦戸諸島は新しい挑戦を始めている。災害復旧や復興で島の外から来た人々が、島の魅力を資源に体験型農業やグリーンツーリズムを企画するなど、島の人たちとの交流の輪を広げている。また、桂島に1カ所だけ残った牡蠣処理場を他の島の生産者が共同で使うようになるなど、それぞれ4島は互いに独立して何をやるにもバラバラという状況だったが、復興をきっかけに4島の人々が交流しあうようになった。

**浦** 戸諸島はばらりと訪れるにはハードルが高いかもしれない。島に渡る市営汽船の本数も少ないため、日帰り旅行にも制約がある。

島で気軽に食事をするところもない。イベント開催時でないときまだ島の側も受け入れる準備ができていないのが実情である。こうした場所に「よそ者」が行くためには、ある種の「繋がり」や「きっかけ」が必要である。新しい試みは確実にそうした機会を作り出しているように思える。

今年2月には塩釜駅前商店街に「浦戸アイランス・コート」というアンテナショップ兼コワーキングスペースがオープンした。シャッター商店街対策の一環として地元洋品店をリノベーションしたものだ。浦戸諸島の物産を展示・販売するだけでなく、キッチンスペース、イベント会場、支援団体の共同オフィスとして活用される予定である。

**人** 々との繋がりを介して小さな交流から始めている。やがて気軽に訪れることが可能な島にしていく。失ったからこそ連携し、連携することで新しい活動が生まれる。ここ塩釜浦戸諸島でも「コレクティブ・インパクト」と呼ばれる協働の効果が現れている。地方創生のヒントはこんなところにあるのかもしれない。

※平成27年4月末時点で4島の総人口は384人



—もう一つのビジョンである「地域の

利便性も保たれるというわけです。

3 つめの混乗が「貨客混載」です。岩手県北バスがヤマト運輸と組んで、2015年6月から乗客と宅急便を混載する「ヒトものバス(写真)」を、盛岡市と宮古市を結ぶ都市間路線および、宮古市内から同市重茂(おもえ)半島を結ぶ一般路線で走らせています。両社とも運転士不足の中、生産性を向上させなければ路線と物流の持続性を確保できません。私たちにとても盛岡・宮古線は大切な路線で1日17往復していますが、昼間の便は乗客が少ないので、その昼間の便に貨客混載を導入することでダイヤは減らさずに済み、お客さまの利便性も保たれるというわけです。



岩手県北自動車の貨客混載バス(ヒトものバス)には、車両後方の座席を10席分減らして荷台スペースを確保した開発車両が導入されている。2015年度グッドデザイン賞を受賞した。



観光客にも路線バスに乗ってもらおうという動きが出てきています。例えば関東自動車では、宇都宮市を代表する観光資源である大谷石採掘場跡のある大谷地区と宇都宮駅を結ぶ路線バス「一日乗車券」と、「大谷資料館」「大谷観音」の入場券・拝観券とをセットにして割引を行い、乗車券を提示することで路線沿線の店で特典が受けられる「大谷観光一日乗車券」を販売し、ヒットしています。こうした取組みは路線の採算を向上させるほか、赤字路線が黒字化すれば生活路線がサステナブルなものになるので、今、グループのバス5社全てで取り組んでいます。

観光産業への参画と貢献」については、いかがでしょうか。

前述した「路線バスの旅」という概念で交流人口を増やしていくことができる。私たちと地域の観光産業との関係も深まるのですが、それに加えて着地型観光(注)の商品開発にも取り組んでいます。

バス会社はそれぞれの地域で相応の規模の旅行代理店事業を行っています。そうした一定の規模を持つ旅行代理店が当社グループに参加した後、着地型観光に力を入れることで、地域の交流人口も増え、私たちのバスの乗客数も増えていくのです。

実際、2015年は岩手県北バスで、タイ、台湾から合計7〜800名の旅行者を東北に誘客することに成功していますし、この事例を活かすべく、みちのりHDがインバウンド担当の責任者を採用して6社全体で成功事例を作ろうとしています。そして、今の一押しが、盛岡から札幌までの往復をバスとフェリーで乗り継ぐ北東北・北海道周遊セット券「俺の旅・北のまち」です。

## 社員の生き活きと働く姿が 一番の原動力

—今後の事業展開について

「次はどの会社ですか?」とよく聞かれるのですが(笑)、私たちは狙いを定めて支援していく訳ではありません。こういう活動を続けていると時折ご相談を頂くというので、今後についても基本的に受け身で考えています。ただ、もしご相談があれば積極的に応じたいし、その結果として東日本エリアでより大きな事業展開を実現していければと思っています。

—社員の皆さんの士気、元気度は上がっていますか。

私たちのグループに入って頂くと必ず新しい人事評価制度を適用しますし、その評価を通じて動機づけも機能していると思います。また、実際に生産性、収益性が向上した結果として労働分配も増えてきていますし、社会的役割も高めることができているので、そうした結果として社員のやる気も非常に高まっていると感じています。バスの運行時や各地域の営業所で社員が生き活きと働いている姿を見るのが、私にとっての一番の原動力。そして、今はもうこの仕事が自分の天職だと感じています。

(注)着地型観光…旅行者を受け入れる側の地域(着地)側が、その地域でおすの観光資源を基にした旅行商品や体験プログラムを企画・運営する形態。出発地の旅行会社が企画する「発地型観光」と比べ、地域振興につながることを期待されている。