

【ネクスト・ジャパン最前線】

「新しい東北」の 創造へ

～東日本大震災3年 復興への展望～

【未来人図鑑】

株式会社 二葉
代表取締役社長 鈴木 英明氏

お客さまと社員を大事にしていれば結果は自ずとついてくる。

【旅のブックマーク】

ゴーギャンのミシン

旅する作家 山口 由美

地域発イノベーション

北陸

「北陸地域連携プラットフォーム」

1 月14(火)、財務省北陸財務局が中心となり「北陸地域連携プラットフォーム」の初会合が開催されました。このプラットフォームは、北陸地域の中長期的な課題をテーマに関係者が自発的・積極的に参加し意見交換を行い、それを広く地域において共有することを目指しています。DBJも主メンバーとして本会合に参加しました。第1回目の今回は、産学官金の有識者24名により人口減少や少子・高齢化の影響とその対策について意見交換を行いました。ここで得られる「衆知」がサステナブル(持続可能)な地域作りに繋がることを期待しています。



浜松

「浜松iHub～地域発新たなビジネスを構想する場」

2 月3日(月)、財務省東海財務局、名古屋大学などの協力のもと、「浜松iHub～地域発新たなビジネスを構想する場」を開催しました。地元企業の経営者・実務担当者や大学の研究者など37名の「次世代のイノベーター」が参加し、固定観念から抜け出すためのブレインストーミングやアイデアのストーリーテリングなど、最新のアイデア創造手法を体験しました。浜松の「やamaiか」精神と新たなビジネスを結び付けるきっかけとなる「場」づくりになることを目指します。



広島

「広島iHub～新たなビジネスを構想するワークショップ」

2 月19日(水)、広島県との共催により、「広島iHub～新たなビジネスを構想するワークショップ」を開催しました。地域の大学と金融機関、中堅・中小企業などの有志と『アイデアは“思いつく”のではなく“考える”』を主題に行いました。広島県が目指しているイノベーション立県の実現に向け引き続き、共に地域の課題解決に取り組めます。



CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

「新しい東北」の創造へ

～東日本大震災3年 復興への展望～

- ・震災復興の現況
- ・各機関との連携による復興支援
- ・東日本大震災復興ファンド

P20 **未来人図鑑**

株式会社 二葉
代表取締役社長 鈴木 英明氏

お客さまと社員を大事にしていれば結果は自ずとついてくる。

P23 **旅のブックマーク**

ゴーギャンのミシン 旅する作家 山口 由美

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楽しみください。
<http://itunes.apple.com/jp/app/id389307222>

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 公益財団法人医療機器センター
アイリスオーヤマ(株)
(株)ムラタ
末廣酒造(株)
(株)岩手銀行
(株)二葉
制作・編集 (株)ワークス・ジャパン
取材・文 河内正和
アートディレクション・デザイン HI-de-SIGN
写真 飯島隆



ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第 16 回

「新しい東北」の創造へ

～東日本大震災3年 復興への展望～

未曾有の被害をもたらした東日本大震災から3年。被災地の復旧・復興は、見た目や数字の上では着実に進んでいるものの、個々の現場や人々の気持ちにおいては、いまだ先が見えない状況が続いている。時の経過とともに被災地の現実が多様化する中で、今後の復興にはより一層の現場対応力が求められると言える。丸3年を1つの通過点として、この先目指すべきは「新しい東北」の創造、すなわち、東北を人口減少・高齢化・産業空洞化など震災前の課題を抱えたままの状態に復旧させるのではなく、復興を契機にこれらの課題を解決し、わが国や世界のモデルとなる「創造と可能性の地」としていくことだ。今号では、震災復興の現状と課題、「新しい東北」の創造へ向けた多様な取り組みについて、関係者のインタビュー、DBJの取り組みとともに紹介する。

震災復興の 現況

復興のメインフレーム

政

府は東日本大震災からの復旧・復興を最重要課題の1つとして、復興庁を中心に復興の加速化に取り組んできている。この1年余りでみると、復興庁の司令塔機能の強化と現場主義の徹底方針の下、次の3つのメインフレームに沿って必要な施策を講じている。

①復興加速化への対応

昨年1月以降、復興の主要テーマについて、復興大臣と関係省庁の局長によるテーマ別のタスクフォースを開始。「除染・復興加速」「住宅再建・復興まちづくりの加速化」「風評被害対策」について、縦割り行政を克服する施策を実行した。併せて復興予算に関するフレームの見直しも行い、「集中復興期間（2011～15年度）」

における想定事業規模235兆円に對し、必要財源として25兆円を確保した。

住宅再建・まちづくり等への重点対応では、昨年3月7日、個別の地区ごとの住宅・宅地の戸数の年度別目標である「住まいの復興工程表」を公表。2015年度末までの3年間で、岩手、宮城、福島、3県（以下、被災3県）に災害公営住宅を1万9200戸、民間住宅用の宅地を8500戸分整備するとした。

生業の再生に関しては、被災地域における雇用創出のための企業立地に係る新たな支援制度の創設や、グループ補助金の事業対象に共同店舗の新設や街区の再配置等を追加して被災地域の商業復興を促進するほか、復興交付金の運用の柔軟化等の対応を行うとした。

被災事業者の二重債務対策では、

東日本大震災事業者再生支援機構や各県の産業復興機構が金融機関からの債権買取を進めた。東日本大震災事業者再生支援機構では支援決定案件が352件（2014年1月末現在）、各県産業復興機構では金融機関等による支援合意案件が449件（2013年12月20日現在）となっている。

②福島への対応

原子力災害からの福島の復興に関連する施策に関して、現地の実施機能を強化し、被災地の現場において施策を迅速に判断・実行するため、昨年2月1日、復興大臣をトップとして現地の担当副大臣、大臣政務官で構成される「福島復興再生総局」を福島市に設置した。また同日、復興大臣の下に関係省庁の諸施策を総括し、総合的かつ強力に原子力災害か



らの福島の復興および再生を推進するため、東京に「福島復興再生総括本部」を設置した。これにより、復興庁の司令塔機能を強化しながら復興大臣が直轄する、いわゆる「福島・東京2本社体制」を構築し、復興大臣が関係省庁の局長クラスを直接指揮することで、除染、廃棄物対策等を機動的に推進する体制を整えた。

3月7日には、避難住民の帰還・定住を加速するため「早期帰還・定住プラン」を策定。避難指示解除を待つことなく、国が前面に立ってインフラの早期復旧、災害廃棄物等の処理、除染・中間貯蔵施設等の施策を迅速かつ着実に実施することとした。

3月15日には、原子力災害を被った福島の被災者・避難者に対する支援策として「原子力災害による被災者支援施策パッケージ」を公表。健康不安やそれに伴う生活上の負担解消

のための健康管理調査や心のケア、子どもの元気を復活させるための運動施設整備や自然体験活動等を実施することとした。

8月には福島全域で避難指示区域の見直しを完了。これにより、避難指示解除を経て、住民の帰還、さらには新規転入も含めた復興の新たな段階を迎えることになった。

12月には、復興の動きを加速するため、長期避難者支援から早期帰還のための生活拠点形成までの対応策を一括して支援する「福島再生加速化交付金」を、福島復興の柱として創設した。

③「新しい東北」の創造

震災復興に際しては、わが国の人口減少や高齢化、産業の空洞化等の課題を抱えたままの状態に復旧するのではなく、こうした課題を解決し、わが国や世界のモデルとなる「創造と可能性の地」としての「新しい東北」を創造していくことが期待されている。

このため、復興庁は昨年3月から、子どもの成長支援や地域資源の活用など5つの柱を中心に地域社会の将来像について検討を重ね、6月に中間的などとりまとめを公表した。その後



の政策展開として、地域の先駆的な取り組みを加速化するためモデル事業を創設するとともに、人材派遣や民間投資を促進するため、官民連携を推進する新たな仕組みを構築することとした。

地域の復旧状況

発

災後、原子力災害による避難を含め全国で約47万人に上った避難者数は、今年2月13日現在で26万7419人に減少。施設別では住宅等（公営、仮設、民間賃貸等）25万6220人、親族・知人家等1万149人、病院等506人となっている。

公共インフラの復旧については、応急復旧から本格的な復旧・復興の段階へ移行し、地域ごとに状況は異なるものの、復興施策に関する事業計画と工程表に基づき着実に推進されている。

昨年11月末時点における復旧率はライフラインでは水道89%、下水道97%。交通網では被災3県内の直轄国道99%、鉄道89%、港湾77%。海岸対策では本復旧工事着工が57%、完了が14%。また、災害廃棄物の仮置き場への搬入率は今年1月末時点で98%、処理率は95%となっている。

復興まちづくりについては、大半について事業計画の策定が終了し、防災集団移転促進事業などの宅地整備について着工が、また、災害公営住宅についても建設が始まっている。昨年11月末時点での進捗状況は、高台移転などの防災集団移転促進事業の造成工事の着工が64%、完了5%、土地区画整理事業の造成工事の着工が65%、完了0%、災害公営住宅は必要戸数2万1811人（福島県を除く）に対して、着工61%、完了2%となっている。

産業の復興状況

被

災3県の鉱工業生産指数は震災前の水準にほぼ回復し、有効求人倍率も全国平均を上回っている。特に宮城、福島両県は1倍を超えているが、沿岸部の一部では人口減少等により、雇用者数が震災前の水準まで回復していない地域もある。また、職業別にみると、建設・採掘の職業等では求人数が求職者数を上回っており、雇用における需要と供給のミスマッチが生じている。

一方、事業所数および従業者数は全国を上回るペースで減少している。事業所数では全国6.9%減に對して被災地11.3%減、従業者数では全国4.5%減に對して被災地8.3%減。

農業については、青森、岩手、宮城、福島、茨城、千葉の6県において2万1480ヘクタールの農地が津波被害を受けたが、昨年12月時点でそのうちの63%で営農再開が可能となった。

水産業については、被災3県の水揚げ数量（2012年11月～13年10月）は、被災前（2010年3月～11年2月）に比べ69%となっている。水産加工施設では被災した821施設のうちの78%、

638施設が業務を再開している（2013年9月時点）。

観光業では、被災3県における観光客中心の宿泊施設の延べ宿泊人数は、昨年6月時点においても震災前の2010年同月比で17.1%減であり、全国の水準を下回る状況が続いている。

DBJの取り組み

危機対応融資

DBJは震災翌日の3月12日から被災企業に対する危機対応融資を開始した。同融資は、政府が認定した大規模災害などの危機に際して、その被害に対処するための必要資金を、政府の指定を受けた民間金融機関（指定金融機関）が、日本政策金融公庫からの信用供与を受けて供給するものだ。今年3月末現在で、DBJの融資実績は160件・1兆9970億円となっている。

復興特区支援利子補給金制度

DBJは、復興特区支援利子補給金制度に基づく融資を通じて、被災地の産業基盤の強化を支援している。

「復興特区支援利子補給金」とは、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て独自に作成し、国により認定された復興推進計画に基づいて行われる支援措置の1つ。認定を受けた区域内において、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（5年間、0.7%以内）する仕組みだ。これにより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。

東日本大震災復興ファンド

復興支援において、DBJでは独自の取り組みを行ってきた。その1つが、被災地の金融機関と連携した「東日本大震災復興ファンド」だ。地域事情に精通するとともに被災地

震災

各機関との連携による復興支援

DBJは金融面での支援に加えて、外部のさまざまな機関との連携を通じて復興支援にも積極的に取り組んでいる。

福島県と産業復興に関する連携協定を締結

DBJは昨年3月8日、福島県と相互に連携を図り、東日本大震災からの産業復興と持続的な発展を目的として、「産業復興に関する連携協定書」を締結した。

震災により甚大な被害を受けた福島県は、地域産業の再生や新たな産業集積の促進等による復興への取り組みを進めている。本協定は、福島県とDBJが連携し、福島県の地域経済活性化に向けた地域産業・観光の振興および地域の魅力発信を総合的に推進していくための情報収集・戦略検討・人材育成等を図るものだ。

福島県とDBJは、それぞれが有する情報やネットワークを活用し、福島県の産業復興に向けて

多様な分野で連携、協働していく。

研究会活動で医療機器産業クラスター形成を支援

本協定に基づくDBJおよびDBJグループの株式会社価値総合研究所の取り組みの1つが、昨年6月に設置した「福島医療関連産業集積研究会（会長・医療機器センター理事長 菊地眞氏。以下、研究会）」だ。

医療機器産業は国の成長戦略分野であり、少子高齢化が進むわが国における健康関連ニーズの高まりの中で、最先端の研究開発と分厚いものづくり機能を効率的に連携させた日本発の医療機器の創出が期待されている。このため、国内各地域では医療機器産業を地域の新たなリーディング産業とすべく、その動き

災地域に広範なネットワーク（取引先網・情報網）を有する地方銀行と、投融資一体型の金融サービスを提供するDBJが連携することによって、被災の状況が異なる地域ごとの事情ニーズに即した支援策の実行を目指している（詳細は本誌12ページで紹介）。

調査分析・情報発信

DBJは調査分析・情報発信を通じて復興支援にも力を入れている。震災から2か月後の5月に『東日本大震災の被災状況と復興への課題』を発行、その後も観光活性化や産業創出、防災などをテーマにした調査レポートを随時公表している。

昨年4月には、『東北』体となった復興の方向性―被災経験・教訓を活かした災害リスク対策と産業復興の観点から―と題した調査レポートを発行した。同レポートでは、東日本大震災の被害状況、震災後2年の現況についてのデータ整理・分析、文献調査および被災地等のヒアリングを基に、東北の現状と東北一体となった今後の復興の方向

が加速している。

福島県でも2000年代初頭より医療機器産業振興の取り組みを開始、2005年からは「うつくしま次世代医療産業推進プロジェクト」として医療機器産業クラスターの形成を推進してきた。震災からの復興計画においても、このクラスター活動の一段の促進が掲げられている。研究会ではこれまで有識者による4回の議論を実施。福島県がわが国医療機器産業の先導的なイノベーション地域となるための今後の振興方向やその具体的手法等について検討を行い、福島県へ提言した。

Interview

日本の医療機器産業が世界で戦うために



公益財団法人医療機器センター理事長 菊地眞氏

1946年生まれ、慶應義塾大学大学院工学研究科博士課程修了。防衛医科大学校教授、副校長を経て、2012年4月から医療機器センター理事長、専門は医用工学。

性やその実施体制について調査・提言している。DBJは、この提言を具現化する取り組みとして、今年3月に東北各県の自治体、経済団体、大学等が参加して災害対応力強化などを検討する「東北復興連合会議」を開催した。今後、継続的に会合を持ち、来年3月に開催される国連防災世界会議で取り組み成果を発表する予定だ。

昨年12月には、『東日本大震災後の訪日観光意識（平成25年版）―安全面の不安は残るものの、7割は日本旅行に対して前向き』を発行した。同レポートは、2012年12月発行の『東日本大震災後の訪日観光意識（アジア8地域対象）』の続編となるもので、アジア8地域（韓国、中国、台湾、香港、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア）を対象として、インターネットによる訪日旅行者の観光意向調査を実施している。特に、東日本大震災の影響にかかる質問項目についての回答では、震災後の日本の安全面について依然不安は払拭されていないものの、回答者の7割が日本旅行に対して前向きな意向を示す結果となった。

震災からの早期復興に向けて、福島県が策定した医療関連産業の集積を目的とした最重点プロジェクトの1つが「福島県医療機器開発・安全性評価センター（仮称）」だ。同センターは、県内外企業等が試作製作する医療機器の世界基準に適合した各種安全性試験を実施するほか、販路開拓、法規制への対応などの事業化を総合的に支援する。2016年には郡山市で稼働する予定。昨年5月、同センターの運営母体となる「ふくしま医療機器産業推進機構」の理事長に就任した医療機器センター理事長・菊地眞氏に、福島県が目指すべき産業クラスター分野、同センターの役割、日本の医療機器産業の競争力などについて聞いた。

福島県が目指すべき産業クラスター分野とは

日本各地で医療機器産業クラスター化を目指す動きが活発だが、福島県にふさわしい分野は、震災の教訓を活かしたDisaster Medicine（災害医療）ではないか。この分野は市場規模が小さく産業にはならないという意見もあ

るが、決してそうではない。米国で災害医療は、基礎医学、臨床医学、医工連携、再生医療などすべての分野を包含するとともに、それらの頂点に位置づけられているほどで市場性は大きい。現在、世界で災害医療に関するシステムをすべて揃えて供給できる企業はないが、もし福島にこの分野の大企業が育てば、それは世界の災害医療の超一流企業ができることを意味する。

——産業クラスター形成に向けて、センターの役割も大きいと思います。

センターの運営面で重視したのは、福島県はもちろん、日本の医療機器産業の発展に資するということだ。そのため、メインユーザーとなる日本医療機器産業連合会や日本医療機器学会が求める機能も取り込んでいる。

その特長は大きく2つある。1つはハード面で、医療機器の薬事法承認を得るために不可欠なミニ豚など大型の動物実験ができることだ。これまで国内のキャパシティは各施設たかだか数十頭程度だったが、センターでは150頭の豚の飼育が可能になる。

これは世界でも有数の規模だ。また、実験データやドキュメントも世界標準で作成し、医療機器の輸出に支障がないようにする。

もう1つはソフト面だ。新たに医療機器のもののづくりに参画する中小企業の数を増やすには、これまでの地域でも実現できなかった産業の出口側につなげるコーディネートが不可欠だ。できれば、開発から販売までワンストップで医療機器産業に参画できるような仕組みを作りたいと考えている。そうすれば、新規参入者も安心して福島に来ることができる。

——世界的に見て、日本の医療機器産業に勝ち目はあるのでしょうか。

医療機器が本当に役立っているのは先進国だけで、世界全体で見れば恩恵を受けていない国の方が圧倒的に多い。だから、日本の医療機器の真価が問われるのはこれからだ。

ただ、現状では国際競争において日本は完全に出遅れている。研究開発投資は十分に関わらず、世界を席巻する医療機器は出せていない。理由は日本のビジネスモデルを作る時の司令塔がないこと。そしてイノ

ベーションという言葉への誤解だ。

革新的な医療機器を作れと言っているように聞こえるが、これは過去の感覚。今後はマスのプロダクションの考え方でないと市場はできない。既存の機器に何らかの新しいものを付加することによって効率を良くする、新しい機能を持たせる、廉価にする。そういう価値観が経済界で言うイノベーションだ。だから、それほど高品質ではなく、各国の医療レベルに適合するような廉価で堅牢な医療機器を作って、アジア、中東、南米等の国へ安定供給し、かつメンテナンスもきちんとやるという形にすればいい。

今後、総合的な体制整備を進めていけば、日本の医療機器産業は世界で十分戦える。自動車、家電に続く産業になるのも夢ではない。

PFI手法を活用した震災復興事業を支援

——猪苗代湖を活かした子ども育成拠点整備事業

復興 復興および内閣府では、震災復興にあたって民間の資金・



ノウハウを活用したPFIの活用促進を図るため、地方公共団体等を対象にPFI手法を活用した震災復興案

件を支援している。2013年度は7件を選定した。その中の1つが「猪苗代湖を活かした子ども育成拠点整備事業」だ。DBJは同事業に関して、事業手法の紹介、関係者調整等の協力に加え、今後、事業実施に向けた支援を行う。

震災の影響で福島県内では子どもたちが安心して遊ぶことのできる場所が限られている。そこで、比較的放射線量の低い猪苗代湖畔を中心に、子どもたちが屋外で自然と触れ合い、スポーツや音楽を通じて健全な育成を図ることができる宿泊研修施設を併設した屋外施設を整え、とともに、湖周辺の近隣公営スポーツ施設やジオサイト等の観光資源を地域資源として相互に結びつける事業拠点施設を整備する

ことで、猪苗代町および福島県の復興推進への一助とする。計画では、2013年度に本制度を活用したPFI導入可能性調査を行ったのち、具体的な事業手法の検討に入る予定である。

経済同友会、復興庁とともに「東北未来創造イニシアティブ」へ協力

東 日本大震災からの復旧が進む2012年4月、民間企業人が先頭に立ち、東北の復興に貢献し、自分たちの社会の未来を拓くことを目指すプロジェクト「東北未来創造イニシアティブ」がスタートした。代表発起人は、アイリスオーヤマ株式会社（本社：仙台市）代表取締役社長・大山健太郎氏と東北大学大学院経済学研究科長・大滝精二氏。中核発起人には経済界や民間から、日本IBM相談役・北城恪太郎氏、三菱

総研理事長・小宮山宏氏、JRR東日本顧問・松田昌士氏など9人が参加。特別協力として経済同友会、連携協力として日本政策投資銀行、復興庁が参加している。

主な活動は、①人づくりのための実践行動型人材育成道場を運営し、全国のリソースを活用しながら、経営者・事業家・起業家・地域産業プロデューサーを育成する。②街づくり・産業づくりに向け、有志の首長に民間から支援チーム（出向者）を派遣し、地元自治体の復興計画の具現化を推進する。同時に有志の首長と経営者が半年ごとにラウンドテーブルを開催する。③民間からの出向者が定期的な情報交換とすり合わせを実施し、経済同友会より、それを基にした政策提言を行い、復興を加速する、の3つだ。統括事務局を仙台に置き、岩手県（大船渡、釜石）、宮城県（気仙沼）にサテライト拠点を設けている。

すでに、支援チームの派遣は昨年2月から大船渡・釜石・気仙沼等で実施、また人材育成道場は、同4月から気仙沼で、同8月から大船渡・釜石で開催されており、DBJは「経営と金融」をテーマにしたセッションを担当している。設立3年目となる今年は、実際に復興に貢献できる事業のロールモデルを創り出し、将来の東北3県の自立的発展への基礎固めとすることを目指している。

Interview

人材育成道場で培った結束、連携こそ真の財産



アイリスオーヤマ株式会社
代表取締役社長
大山 健太郎氏

1945年生まれ。19歳で家業のプラスチック製造業（大山プロ工業所）を引き継ぎ、重厚最大手へ育つ。東北・コーピジネス協議会会長、仙台経済同友会代表幹事などを務める。

民間の力による震災復興を目指す「東北未来創造イニシアティブ」がスタートして2年。代表発起人の1人、アイリスオーヤマ社長・大山健太郎氏は、人材育成道場の塾長としても塾生たちに直接語りかけ、地域の未来を担うリーダー人材の育成に取り組んでいる。2年間の成果を中心に、復興の現状、産業振興の在り方について聞いた。

25兆円を

未来のために活かす

——復興についての現状認識をお聞かせください。

政府が進める復興と我々民間が考える復興との間には大きな違いがあると感じている。政府の復興予算は緊急支援、すなわち津波で壊れたものを元に戻すための予算と定義づけられているが、我々は失われたものと同じものを作っても意味がないと考えている。復興予算も25兆円に増えて、新しい街や産業が芽生えるだろうと期待していたが、現実には壊れたものを可及的速やかに戻すことに使われていて、未来に向けて新しい街や社会の仕組みを作るという機能がない。だから、防潮堤ができて安心・安全の街づくりはできているが、本来の産業基盤、住民の生活基盤が元に戻るとい状況にはなっていない。

また、予算も可及的速やかに復興するためということで期間は5年だ。だから、1年間で5兆円使わないといけない。自治体にとっては一気に予算が3〜5倍くるのでマンパワーが足りないし、ゼネコンにとっても今までの何倍もの仕事ができるので人手も機材も足りないという状況だ。さらに心配なのは5年で予算を使い切ったあと、街がどうなるのかということ。大変なりバウンドがくる

のではない。同じことは阪神大震災でも経験している。その経験を踏まえて私は3年前に第一声で、復旧は速やかに、復興は時間をかけて将来を見据えてやろうと呼びかけた。だが結局、復興予算は復旧予算2.5兆円で終わりというのが現実だ。復興予算の運用について再度、政府で議論すべきだろう。

民間の力で新しい東北を拓く

——東北未来創造イニシアティブの狙いは、民間人・企業人の力で新しい東北を切り拓くことですね。

予算を執行するのが主な仕事である自治体には、復興計画を作ることもできるプランナーが少ない。これだけの大きな予算を使つて復興計画を作るには民間の力が必要だ。そこで、首長のプレーンになるような人材を、日本を代表する企業から派遣して復興の手伝いをしようというのが第1の狙いだった。

次に、それだけでは不十分な

で、各地域の意欲ある経営者を対象に事業計画作りの支援、経営についてのメンタリングをしようとする人材育成道場を企画した。私自身、長く東北ニュービジネス協議会の会長を務め、人材育成に取り組んできて、地元からスタープレーヤーを出すことでまちは活性化することを知っている、この道場を重視していた。

——ここまでの成果については、どう受け止めていますか。

首長支援の人材派遣では、予算がついていろいろなことができると考えて人材を派遣したわけだが、実際には自由に使えないことから、確実に役立っているが当初考えたような支援ができる場は少ない状況だ。

人材育成道場の方は、単なる講義形式ではなく、トーマツ、マッキンゼー、DBJなどの専門家が具体的に事業計画の作り方などについてアドバイスするハンズオン型で、相当にハードだったので、当初は塾生にも戸惑いがあつたようだ。ただ、これほどメンターの方々と一緒に自社の

経営について考える機会はないわけ、卒業式で塾生の成長ぶりを見た時は本当に良かったと実感し、感動した。

一番の成果は、地域のために頑張ろうという経営者が、同じ釜の飯を食い、同じような勉強をして同窓生となれたことだ。もともと、道場に集まった経営者の多くが、自分の会社を良くしたいというよりも、自分のまちを良くしたいという気持ちの人が多かった、この横のネットワークは強い力となるはずだ。半年間で学んだ知識、事業計画も大事だが、それ以上にここで培った結束、連携こそ真の財産。このネットワークの中から新しいビジネスモデルができると期待している。

1次産業のバリエーションこそ復興の鍵

——今後の産業復興の在り方について。大山社長は政府の復興推進委員会でも、1次産業の農業・水産業、その加工業が復興しなければ、本当の意味での被災地の復興はあり得ないと主張されています。



委員会でも「東北力」とは何かと議論したが、結局それが立地、気候だ。以前は大都市圏から工場を誘致したが、グローバル経済になってそんな時代ではなくなった。そうすると2次産業で復興をめざすよりも、本当の意味で東北の強みを活かすには水産加工と米作りしかないと思う。

ただ、今までの水産加工業は、かまぼこ、イカの塩辛、牡蠣の養殖など同じ地域で同じようなことをやってきた。同じことをして地域間競争をしたら、結局お互いに疲弊する。各地域で有志の方がまとまって、より生産性を高め、高い商品開発力で需要創造ができる企業に生まれ変わるべきだ。必要なのは選択と集中だ。

米も、今までのように県単位でブレンドした「ブランド米」ではなく、地域特産のおいしい米で勝負すべきだ。東北の冬は寒く、山に雪

「第3回国連防災世界会議1年前シンポジウム」を共催

日本大震災3年目を前にした今年3月1日、「第3回国連防災世界会議1年前シンポジウム」(主催・仙台市、共催・東北大学災害科学国際研究所、河北新報社、日本政策投資銀行)が仙台市内で開催され、企業や行政の関係者など約300人が参加した。

10年に1度開催される国連防

災世界会議は、防災・減災活動に向けた国際的な取り組み指針などを話し合う大規模な国際会議だ。来年3月に第3回目が仙台市で開催される。会議期間中は、各国の閣僚級も参加する国連主催の本体会議のほか、防災や復興に関するシンポジウムや展示会等の一般公開事業も多数開催される予定であり、震災の経験や教訓、防災・減災、復興に向けた取り組みを発信し、共有する貴重な機会となる。



今回のシンポジウムの狙いは、会議開催を1年後に控えたこの時期に、防災・減災、復興に取り組む各機関・団体を招聘し、「第3回国連防災世界会議」の開催について広くPRし、同会議に対する市民等の理解・関心を高めること。また、震災の経験と教訓を世界の人々と共有し、今後の防災・減災、復興に資する取り組みに活かすための契機とする等、同会議開催に向けた機運醸成を図ることにある。

この先、大事なのは、東北の企業が全国の企業といかに連携するかということ。舞台アグリイノベーションと同じようなことが、水産加工業においてもできる。被災地支援とは、もはや総論の議論ではない。個別の議論の中で、東北の個々の企業の強みを活かすために、全国の企業の中から連携先を見つけなくてはならない。

「新しい東北」官民連携推進協議会への参画

復興が「新しい東北」の創造(本誌P.5参照)に向けた取り組みを進める中で、被災地で

東日本大震災 復興ファンド

DBJは、東日本大震災で被害を受けた企業の復旧・復興を支援するため、2011年8月から被災地域4県（岩手・宮城・福島・茨城）の金融機関と共同して、東日本大震災復興ファンドをそれぞれ組成した。

これらのファンドを通じて、被災により一時的に業況が低迷しているものの、当該地域の復興に欠かせない地域の有力企業に対して、劣後ローンや優先株等を活用したリスクマネーを提供し、震災地域の早期復興のため支援を行っている。

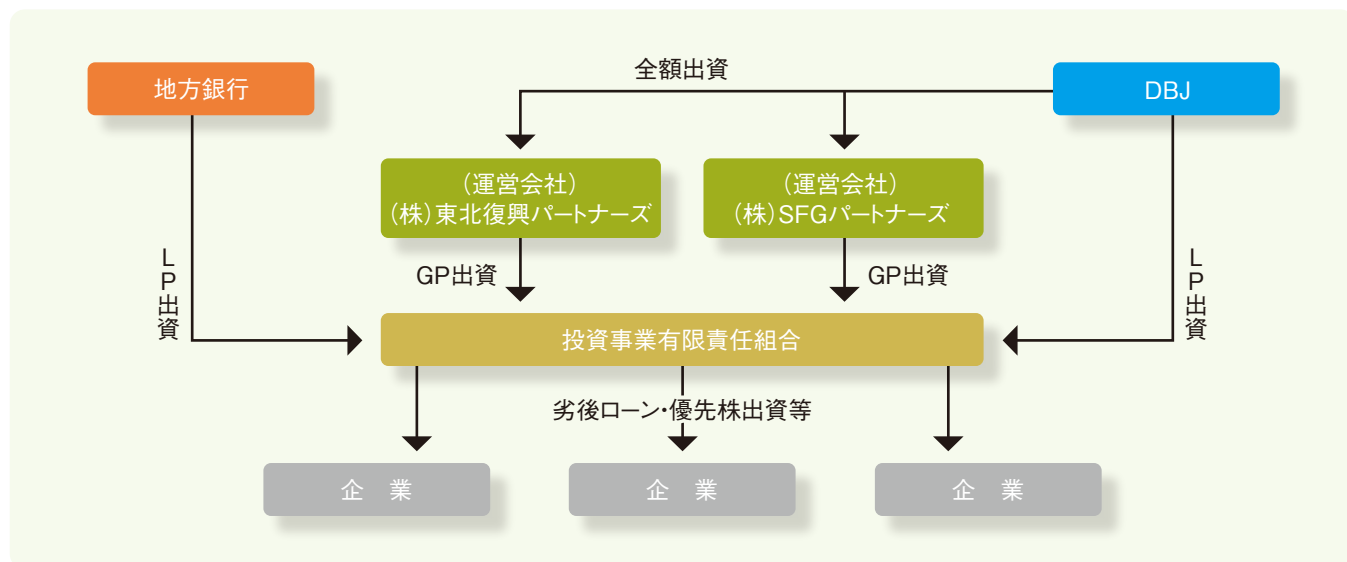
2014年3月末の各ファンドの案件実績は、岩手元気いっぱい投資事業有限責任組合18件、ふくしま応援ファンド投資事業有限責任組合11件、みやぎ復興ブリッジ投資事業有限責任組合7件、いばらき絆投資事業有限責任組合7件で、計43件の投融資を行っている。

また、震災支援のフェーズが「復旧」から「復興」へと移行していく中、投融資を通じた支援に加えて、DBJの顧客基盤を活用した個社に対する販路開拓の支援や地域レベルでの産業支援も積極的に行っている。

図表1 東日本大震災復興ファンド一覧

名称	岩手元気いっぱい 投資事業 有限責任組合	ふくしま応援ファンド 投資事業 有限責任組合	みやぎ復興ブリッジ 投資事業 有限責任組合	いばらき絆 投資事業 有限責任組合
ファンド規模	50億円(当初)	50億円(当初)	50億円(当初)	50億円(当初)
設立	平成23年8月	平成23年8月	平成23年8月	平成23年9月
無限責任組合員(GP)	(株)東北復興パートナーズ			(株)SFGパートナーズ
有限責任組合員(LP)	DBJ (株)岩手銀行	DBJ (株)東邦銀行	DBJ (株)七十七銀行	DBJ (株)常陽銀行
期間	投資期間3年、存続期間10年 (ただし、必要があれば、投資期間2年以内、存続期間5年以内の延長を行うこともあります。)			
案件実績 (平成26年3月末時点)	18件	11件	7件	7件

図表2 東日本大震災復興ファンドスキーム図



水産加工業の 早期復旧・復興を 目指して

東日本大震災復興ファンド 融資事例1

— 宮城県気仙沼市・ムラタへの融資 —

日本政策投資銀行（DBJ）と七十七銀行（本店・宮城県仙台市）が共同出資する東日本大震災復興ファンド「みやぎ復興ブリッジ投資事業有限責任組合」（以下「当ファンド」）は、2013年1月、宮城県気仙沼市の水産加工会社である株式会社ムラタ（本社・宮城県気仙沼市）への融資を実施した。本融資は、同社への資金供給を通じて、地域経済・雇用の中核たる水産加工業の早期の復旧・復興を支援するものであり、当ファンドの取り組み趣旨に合致するものとして実施された。またDBJは、資金面での支援に続いて、気仙沼市内のフカヒレやサメ肉の加工業者8社で構成される「サメの街気仙沼構想推進協議会」と仙台市の秋保（あきう）温泉旅館組合とのビジネスマッチングを通じた販路開拓・地域産業支援にも取り組んでいる。

津波被害で事業停止へ

世界3大漁場の1つである三陸沖漁場を目前に控える気仙沼市は、国内有数の水揚げを誇る港町だ。中でも、サメの水揚げは国内トップ（震災前は年間約1万トン）で、「フカヒレのまち」として全国に知られている。

その気仙沼市でムラタは、ヒレの販売はもちろんのこと、はんぺんの原料となるすり身などを製造しており、同市のサメ加工業において中心的な役割を担っている。東日本大震災では、加工場、冷蔵保管庫各2カ所のすべてが津波に襲われ、事業停止を余儀なくされた。

「岩井崎（市中心部から10km南にある気仙沼湾入口の岬）の冷蔵庫には在庫があったので、何とか無事であればと希望しましたが、この湾内の状況を見てもそれはありえないだろうと思いました。でも、まさか建物もすべてなくなっているとは」。同社専務の村田進氏は、被災直後の心境を振り返る。

誰かがやらないと前進しない

その後、事業再開を決めるまでには2か月近くかかったという。港の水揚げが回復しても、サメの加工施設が元に戻っていなかったら「フカヒレのまち」の未来はない。そんな思いの一方で、震災で失われた販路は回復するのか、資金は手当てできるのかといった不安も募った。

「取引先からの事業再開を望む声が強まる中、一時は銚子への移転も検討して、現地の加工企業に技術も教えたりしていたのですが、やはり品質が保証できない。時間はかかっても気仙沼で続けたい方がいいと考えるようになりました。幸い、資金についても、メインバンク（七十七銀行）や東日本大震災事業者再生支援機構の支援が受けられることになり、めどが立った。最後は、大手取引先からの「再開できるまで待ちますから」という言葉が決め手となりました」（村田氏）

事業所があった湾岸一帯は建築制限下にあつて、新しい建物は建てられない。ならば、かろうじて屋台骨だけは残った元の事業所を直して使うしかない、元の加工場と保管冷蔵庫の2カ所を改修して使えるようにした。高い技術が求められる現場の作業についても、核となる従業員が再開を待っていてくれることになった。こうして、震災から1年を迎えようとする2012年2月、事業再開にこぎ着けた。

だが、その後の過程は決して順調ではなかった。一度、販路から外された配分は簡単には回復しない。水揚げは次第に増え、製品の生産量も増加した



が、在庫が捌けないという状況が続いたのだ。「このままでは先が見えない。配分を取り返すには値段を下げるしかない。そう考えて金融機関と調整、取引先にも支援を依頼しました。その結果、2013年10月頃からようやく数量が動き出し、震災前の80%くらいまで出荷量が伸びてきたのです」(村田氏)

震災から3年。今、ムラタの事業は震災前の状態に近づきつつある。一方、気仙沼の水産業全体でみれば、まだ元には戻っていない。「当社の事業所は改修で対応したので比較的早く再開できましたが、全体の復興は遅れています。新たな建築は可能になりましたが、道路などのインフラ整備が遅れているので、皆、いまだに再開の判断に迷っている状態です。でも、誰かがやらないと前には進まないし、サメの加工では我々が引っ張っていくしかない。それが全体に返ってくるだろうという気持ちでやっています」。村田氏は今後への決意をそう語る。

マッチングで地域産業を支援

東日本大震災復興ファンドによる資金支援に加えて、DBJは取引基盤を活かしたビジネスマッチングを通じても地域の復興や産業を支援し

株式会社ムラタ
専務 村田進氏



「DBJはいろいろな取引先を持っているので、今後も今回のように県内の中でお互いのパイプを拡げたり、あるいは地域と地域を結ぶといった新しい試みができると思います」

気仙沼では昨年7月、市内のフカヒレやサメ肉の加工業者8社で構成する「サメの街気仙沼構想推進協議会」が設立された。その目的は、サメ(肉)の高付加価値化とマーケット創造を実現するとともに、「サメの街気仙沼」として街ブランドを確立し、地域経済の発展および地域食文化の推進に寄与することだ。

実は、同協議会の会長が村田氏であったことから、DBJでは、サメの健康成分(コラーゲン、コンドロイチン)に着目した販路開拓を望む同協議会を、かねてより関係があつた宮城県秋保(あきう)温泉旅館組合に紹介した。同組合では、地元の健康素材を用いた創作料理の開発・提供によって、秋保温泉郷に「健康」という観光地としての新しい付加価値を生み出したいとヘルスツーリズム事業に取り組んでいたのだ。気仙沼と秋保のニーズを、双方

の事業構成員と取引のあるDBJが結びつけることで、ソリューションにつなげようというわけだ。

両者は意気投合し、昨年10月中旬に第1回研究会として、秋保温泉旅館組合の経営者・料理人15人ほどが気仙沼を訪れ、ムラタの加工場見学や気仙沼漁港の視察等を実施。続いて、今年1月には第2回研究会として、秋保の料理人が秋保里センターでサメ素材を使った創作料理のお披露目会を実施した。参加者には大好評で、村田氏は「料理はどれも素晴らしく、秋保温泉だけではなく、そのすべてを気仙沼の街中で出しても面白いと思いました」と絶賛する。試作を重ね、今年の4月からは、秋保温泉の11旅館でサメ素材を使った料理が「秋保の鱈(フカ)料理」(注)として期間限定で、正式デビューした。

震災後、人口流出が続く気仙沼市。水産業の復興は急務だ。「人口が減って、それ自体は痛手ですが、外から来た人に気仙沼が魅力ある街と感じてもらえるようにしたいと思います。あまり先を見ている余裕はありません。結果はすぐに出さないといいけないのです。この先、何ができるかわかりませんが、まずはやってみること、やってみようという気持ちが必要です。震災前はそんな気持ちはありませんでしたから」。新しい気仙沼の創造に向けて、村田氏の覚悟が伝わってくる。

(注)サメはさまざまな地方で「フカ」とも呼ばれています。

東日本大震災復興ファンド 融資事例2

会津の復興、 会津日本酒の 振興に向けて

―福島県会津若松市・末廣酒造への融資―

日本政策投資銀行(DBJ)と東邦銀行(本店・福島県福島市)が共同で出資する東日本大震災復興ファンド「ふくしま応援ファンド」投資事業有限責任組合(以下「当ファンド」)は、2012年5月、末廣酒造株式会社(本社・福島県会津若松市)への融資を実施した。

本融資は、会津地域の中核企業である同社への融資を通じて、当該地域の復興を支援するものであり、当ファンドの取り組み趣旨に合致するため、同社への震災対応資金の融資として実行された。またDBJは今年2月、大学生が会津の日本酒の振興策を競う「学生が考える会津日本酒プランコンテスト」を会津若松酒造協同組合とともに主催。イベント・情報発信を通じた震災復興支援にも積極的に取り組んでいる。

すべてにこだわる酒造り

酒処として知られる福島県でも、会津地域にはとりわけ多くの日本酒の蔵元が集積している。その中で末廣酒造は、1850年創業の会津地域を代表する蔵元だ。原料米について、いち早く地元農家との契約栽培に取り組むなど、米、水、醸造のすべてにこだわりぬいた酒造りが特徴で、「大吟醸 玄宰(げんさい)」や「山廃(やまはい) 純米 末廣」に代表される同社製品は、国内のみならず海外からも高く評価されている。

同社代表取締役社長で7代目の新城猪之吉氏は、一番の特長は原料米にあるという。「会津の米は美味しいが、実は酒米はなかなか作ってもらえない。手間やコストがかかるからです。その点が悩みの種で、いかに酒米を作ってもらえるかに長年、経営努力を費やしてきました。その結果として今、約100軒の農家の皆さんに当社のための米作りをお願いしています」

長引く原発事故の風評被害

同社は、東日本大震災による直接的な被害は軽微だったものの、その後の原発事故の風評被害等により、現在に至るまでさまざまな影響を受けている。

震災の起きた3月は物流が停止して売上げが激減。追い打ちをかけるように3月末には、ある小売りの取引先から「放射性物質の検査をしない

と売れない」という連絡が入った。



福島県の蔵元は全部で66社。そのすべてを検査してもらうには大変な手間と金額がかかる。そこで、浜通り、中通り、会津の3地域から各1社を選び、製品と仕込み水の結果は、すべて不検出。4月8日には県庁での記者会見で分析結果を発表し、全国に向けて安全宣言を行った。しかし、それでも状況はまったく変わらなかった。

変化の兆しが見えたのは、5月の連休が明けて以降だった。東北新幹線の運行再開、物流の回復などによつて、「そこから中から福島酒を飲んで応援したい、会津の酒を買おうという火の手があがった。一番先に駆けつけてくれたのは、宿敵の山口県(萩)」。トラックを仕立てて駆けつけてくれました。地元(笑)。トラクを仕立てて駆けつけてくれました。地元の東邦銀行も鹿児島銀行に呼びかけて、得意先から注文をとってくれました。夏以降には、日本中から売りに来いとオファーが



ありました」（新城氏）

こうして、震災が起きた2011年度の売上は前年度の110%に達した。だが、宮城・岩手県では同130%以上の伸びだったことを見ると、すでに風評被害の影響が強かったことは確かだ。実際、翌12年の状況は一段と悪化した。出荷量が急激に低下したのだ。前の年は震災前に収穫した米で作っているから安全と判断されたのに対して、次の年の酒は11年産の新米で作っているため不安と映ったのだ。結局、12年度の売上げは対前年比で20%減少し、震災前の水準を下回ることとなった。

会津日本酒のファン作りへ

実は日本酒の消費量は、1975年以降、

長期の低迷状態を続けている。背景にあるのは、高齢化・人口減少、若者の日本酒離れなどによる需要減だ。日本酒業界の今後の浮揚のためには、海外への輸出振興や観光業と連携した酒蔵ツーリズム、地場の農作物と組み合わせた新商品の開発等、新たな需要発掘への戦略が不可欠となっている。

会津若松酒造協同組合では、これまでに女性向けの新商品の開発、海外への販売の強化など会津日本酒のファン作りに向けたさまざまな取り組みを行ってきたが、若者層への需要拡大が大きな課題だった。そうした流れの中で今回は、会津若松酒造協同組合の理事長でもある新城氏から相談を受けたDBJが、全国の大学や自治体、企業等とのネットワークを活かして「学生が考える会津日本酒プランコンテスト」を企画。同協同組合がDBJとともに主催することになった。

コンテストの目的は、会津日本酒および会津地域のファンを若者層に拡大することだ。県内外より集まった学生の視点から、会津の地域・観光資源を生かした新しい日本酒振興策を提案し、「地域」として日本酒が持つ魅力をさらに引き



末廣酒造株式会社
代表取締役社長
新城猪之吉氏

「DBJの場合、全国をネットワークする情報力で地方を見ることが1つの仕事になっています。今回も、その力を活かして県外からも学生を集めてくれたので有り難いと思っています」

出すことを目指した。

今年2月22日、会津若松市内のホテルで開かれたコンテストには、公募に応じた、福島大、会津大、東大、跡見学園女子大などの7チーム、22人が参加。それぞれ発表10分、質疑応答5分のプレゼンテーションを行った。

審査の結果、最優秀賞には福島大生チーム（3人）が提案した「親子の二十歳酒」が決定。成人の日には親子で酒を飲んで祝う文化を会津

に根づかせ、全国に広めようという企画だった。2位には、「1杯100円均一の日本酒居酒屋を大学周辺で開き、学生ファンを獲得する」（東大）、3位には「入学時に会津酒のタイムカプセルを贈り、20歳の記念に飲んでもらうことで、会津大の学生を会津の酒の伝道師として社会に送り出す」（会津大）が選ばれた。

今回のような試みについて新城氏は、「アイデ

事例1 茨城県水戸市・ 茨城水産への融資

茨城水産株式会社（本社・茨城県水戸市）は、水戸市公設地方卸売市場内で水産物他食品全般（鮮魚、冷凍魚、冷凍食品、加工食品、塩干品など）の卸売り（シェア50%超）を行うほか、ひたちなか市の工場においてスモークサーモン、量販店向けのアウトバック製品等の水産加工も手掛けている。

東日本大震災では、津波と液状化により那珂湊工場（ひたちなか市和田町）が被災。震災後まもなく復旧したものの、バック詰めとスモークサーモンのスライス加工の一部のみの再開にとどまり、収入が大幅に落ち込んだ。その後、那珂湊工場に代えて同規模の新工場（ひたちなか工場）を同市新光町に建設。昨年5月に竣工・稼働して以降、売上高はほぼ震災前の水準にまで回復した。

本件は、被災地域の経済・雇用の中核たる水産物卸売業の早期の復旧・復興に資するために同社に対して震災復興関連資金を供与するものであり、当ファンドの取り組み趣旨に合致するものとして実施された。

事例2

茨城県東茨城郡・ 日東自動車機器への融資

日東自動車機器株式会社（本社・茨城県東茨城郡）は、主に電子制御式スロットル装置部品等のダイカスト部品の製造を行う自動車部品メーカー。その技術力の高さから、新機種や次世代の難しい製品の発注を任されることが多く、近年では電気自動車向け電源格納器等の受注も獲得している。

東日本大震災では、水戸工場においてアルミ用の鍛造機が精度不良となり更新投資が必要となるとともに、工場操業度が低下した。自動車用アルミダイカスト部品は、温度管理等で全く違う品質となるほどデリケートな製品であり、余震が発生する都度、しばらくの間は、製造設備を停止していたため、操業度が低下した。被災直後は一時操業停止となったほか、2011年7月までは工場操業度低下に伴い売上高が落ち込んだ。工場は震災1ヶ月後の2011年4月に復旧。現在は震災前に近い水準までに売上高が回復してきている。

本件は、被災地域の産業を支え、わが国の基幹産業である自動車産業のサプライチェーンを支える企業に震災復興関連資金を供与するものであり、当ファンドの取り組み趣旨に合致するものとして融資を実施した。

DBJと常陽銀行は、引き続き、当ファンドによる被災企業への投融资等を通じ、被災地域の復興を支援していく。

茨城県における融資事例

茨城県における東日本大震災復興ファンドによる融資は、日本政策投資銀行（DBJ）と常陽銀行（本店・茨城県水戸市）が共同で出資する「いばらき絆投資事業有限責任組合」（以下「当ファンド」）が実施している。

INTERVIEW

岩手の原動力で 日本のロールモデルを作る

岩

手県を代表する地域金融機関として、東日本大震災からの復旧・復興を支援するのが岩手銀行（本店・岩手県盛岡市）だ。日本政策投資銀行（DBJ）は2011年8月3日、岩手銀行と共同して「岩手元気づけ投資事業有限責任組合」を組成し、被災した県内企業への融資を実施している。震災から丸3年、同行頭取の高橋真裕氏に、震災から丸3年経った思い、地域金融機関としての役割、東日本大震災復興ファンドの評価などについて聞いた。

復興は時間との戦いになる

——高橋頭取は地元北上市のご出身であり、復興への思いも人一倍強いものがあると思います。今の胸中をお聞かせください。

岩手県の場合は震災前から少子・高齢化、人口減少が進行していたので、産業、経済の活性化という点でもさまざまな課題を抱えていた。日本の中でも決して経済的に恵まれてはいない地域において、あの大震災が発生したわけで、地域にとっては想像を絶する試練となった。

日本のロールモデルへ

——東日本大震災復興ファンドについての評価を。

——当行だけで復興に必要な金融支援を全て行えるわけではないので、さまざまな外部の力を借りつつスピード感のある対応で、この地域や取引先の経営を良くしていく必要がある。DBJとは震災以前より密接に連携しており、お互いの得意分野が異なるのでバッティングすることなく協調して地域支援や産業振興に取り組んでいる。DBJには長期的な資金を活用してもらい、当行は短期の運転資金を中心に

ただ、岩手県は歴史的に見て何度も大きな試練に直面しながら、それを乗り越えてきているので、今回も必ず乗り越えていかなければならない、乗り越えていけるという強い気持ちをもっとの人が共有していると思う。

その一方で、3年が経った現状をみたときに、果して本当に今のままのスピード感で進んでいって、5年後、10年後に真の復興が果たせるのかという疑問も感じている。それは、被災地から人がどんどん離れているためだ。今、古里に戻ることを迷っている人たちが戻るための猶予期間は、かなり限られてきているのではないか。防潮堤や道路が整備され、高台に住宅用の土地が確保されても、果してそれが生かされる時が来るのだろうか。そんな危機感も強くなっている。

復興を加速させるということは、時間と戦うということだ。限られた時間の中で、さまざまな施策をスピード感を持って実現していくことが必要になっている。

ものづくりの先進地域へ

——今後の産業復興の過程での地域金融機関としての役割については、

どのようにお考えですか。

県内にはトヨタ自動車東日本の岩手工場があるので、ものづくりを今後の発展軸の1つにして、岩手県をものづくりの先進地域にしたいと考えている。

当行はかねてより、地元の企業を裾野の広い自動車産業の「翼を担う企業」に育てていくことに携わってきた。その具体的な取り組みの1つが、10年ほど前に立ち上げた「TesNet倶楽部」という会員組織だ。当行が仲介役となつて、地元の企業をトヨタ自動車東日本や傘下のTier1（二次請け）企業につないで取引ができるよう活動してきた。もちろん、当行に技術面の評価はできないので、外部から専門家を顧問として招き、県内の製造業企業を回つてもらつて、トヨタの部品を発注できるような企業に育ててもらっている。その結果、今では31社が取引できるようになった。

3年前には「MonoProいわて」という組織も立ち上げた。当行が中心となつて、（財）いわて産業振興センターや岩手県工業技術センターなどと一緒になつて、県内のものづくり企業の技術力を高めていくことが狙いだ。すでに経済産業省の補助事業の対象にもなつていて、東海地域や横浜な

を超えると言われている。

さらに、研究者およびその家族を含めると約1万人位が外国からこの地に住むようになる。子どもたちが科学的な知識を吸収できる環境、国際的な交流ができる環境が生まれるわけだ。ILCは完成まで10年、さらにそれから研究施設として20年使われるので、非常に息の長いビッグプロジェクトになる。ぜひこれを北上山地に誘致して、東北の将来につなげていきたい。

——復興に取り組む人たちへのエールをお願いします。

私は新しい東北と岩手、未来の東北と岩手に対して大きな期待を持っている。東北の人間、岩手の人間の素晴らしさが、必ずそれを実現させる原動力になっていくと思うからだ。決して諦めず、地道に、根気よく復興に取り組む、新しい東北を日本のロールモデルにしていきたい。

（注）国際リニアコライダー

ILC（International Linear Collider）。国際協力によって設計開発が推進されている世界最大級の加速器計画。超高エネルギーの電子・陽電子の衝突実験を行い、ビッグバン直後に匹敵する高エネルギー状態を再現する。昨年8月に北上山地が国内候補地に選ばれた。

どの企業との取引が始まっている。こうした一連の活動による成果が着実に生まれていることを踏まえ、これからも当行が先導的な役割を果たしながら、岩手県のものづくりの力をさらに高めていけるよう注力していきたいと考えている。

さらに昨年11月には、地元の学校法人龍澤学園と東京の辻・本郷税理士法人、新潟の学校法人新潟総合学園と連携し、「起業・創業支援」の新たな取り組みを行う「いわて新事業創造プラットフォーム形成協議会」を設立した。日本では起業・創業する人が減る一方、廃業が増えて企業数が減り続けている。このままでは事業活動が停滞し、経済の活力の低下につながるという危機感があるので、なんとか新しく事業を起こす人たちのを増やしていきたいと考えた。

具体的には、ファンドによるリスクマネーの供給、起業・創業に必要なノウハウの提供などを行うことで、岩手県を日本で一番創業しやすい県にしていきたい。実績が出るまでに2～3年位かかるだろうが、この仕組みを通じて将来的には毎年必ず100～200社が生まれてくるようにしていきたいと考えている。

岩手銀行
頭取

高橋 真裕氏



昭和48年入行。平舘支店長、審査部長、常務取締役等を経て平成19年6月より現職。

多くの国民の方はILCといつてもピンとこないだろう。岩手県の中でもようやく県民の理解が進んでいる状態だが、これが仮に日本に建設されるとなると、何よりも科学立国日本の象徴になる。また、これだけの国際的な施設が東北にできれば復興のシンボルになる。建設費は8300億円と言われ、経済効果は岩手県で1兆3650億円、日本全体では4兆円



大黒第二冷凍物流センターは、平成17年、19,232トンの1号棟が完成し営業を開始。平成21年に収容能力24,744トンの2号棟が完成。多目的な利用が可能な大型解凍室と検品室、自然冷媒を利用した冷凍機を採用し、環境にも配慮した最新設備・構造を備え、顧客の多彩な要望に応えている。

4つの経営理念が 現在の二葉を創った

——今年で創業90周年。業界では独自の強みを持つ会社だとお聞きしています。

冷凍・冷蔵保管を行う港湾運送・通関業者の中での当社の強みは、京浜港では屈指といえる18万トン規模の冷蔵倉庫を持つこと。そして、港湾運送、通関の業務で当社よりも規模の大きな会社は他にもありますが、冷蔵倉庫を含めた3つの業務をバランスよく展開し、しかもそれぞれがトップクラスの競争力を持つ会社は他にはないということです。その意味では、港を通過する低温の一貫物流サービスを提供できることが当社のビジネスモデルと言えるでしょう。もちろん、3つの業務のすべてを当社だけでこなしているわけではなく、いろいろな協力会社と二緒に進めているわけですが、港の低温物流をコーディネートする力はどこにも負けないと思います。

——そうした競争力は、どこから生まれるものなのでしょうか。

愚直なまでの顧客先志向、すなわち

お客さまと社員を
大事にしていれば結果は
自ずとついてくる。

株式会社 二葉

代表取締役社長
鈴木 英明 氏

株式会社二葉は1924年、横浜で鯨(はしけ)運送を創業して以来、常に独立と開拓の精神をもって、お客さまのニーズに応える輸入貨物の物流サービスを提供してきた。その間、港湾運送、通関、保管など一貫した港湾地区における物流体制を充実させるとともに、日本の「食」を支える輸入冷凍・冷蔵食品の取り扱いに卓越したノウハウを蓄積し、現在では京浜港屈指の低温物流サービス企業として確固たる地位を築いている。2012年6月、同社を今日存在へと導いた先代社長(現会長)のあとを受け、第4代の社長に就任した鈴木英明氏は、同社に受け継がれる顧客先志向の徹底や社員の幸せを掲げる経営理念の実践こそが企業成長の原動力との確信を胸に、先義後利(道義を優先させ、利益を後回しにすること)とも言うべき経営を踏襲する。

定温事業と関西進出で 次の成長を見据える

——近年の新しい事業展開には、どのようなものがありますか。

1つは、2010年に始めた定温事業です。冷凍・冷蔵の世界ではすでにプロとしての自覚を持っているのですが、温度帯が違くと業界もまったく違うことが分かりました。新しい業界で学べることも多く、また冷凍・冷蔵で培ってきたノウハウを定温事業に活かせることも分かっている。いろいろな可能性を感じています。まだまだ小さい事業ですが、食、港、物流、温度管理といった4つのキーワードに当てはまる事業なので、この部門を伸ばしていくことが、当社のコアコンピタンスともいえる通関力、港湾運送力を活かす1つの方策と考えています。食品に関しては「二葉に頼めばあらゆる温度帯のサービスが受けられる」という評価が得られるようにしたいですね。

2つめは、大阪南港冷凍物流センターの建設です。免震機能を備えた2万5380トンのセンター第1期工事が昨年10月に始まり、2014年度末までに竣工の予定です。建設を決断した背景



ゴーギャンの家

タヒチというと思えば、ハネムーンメッカとして知られるボラボラ島の青いラグーン、そして画家のポール・ゴーギャンだろうか。だが、ゴーギャンが晩年暮らしたマルケサス諸島は、タヒチを含むフレンチポリネシアの北端に位置し、ボラボラの楽園的風景とは印象を異にする。珊瑚礁はなく、切り立った急峻な山並みが行く手を阻む。その荒々しい風景が、ゴーギャンの求めた最後の楽園だったのだろうか。タヒチに行きつめて驚いたのは、現地にはゴーギャンの作品がひとつもないことだった。美術作品の保管に適さない熱帯の気候もあるのだろうが、女性関係が奔放で、ことさらに少女を好んだゴーギャンは、現地の人たちからよく思われていなかったらしい。女性関係が奔放だったということ、は、それだけ多くの子孫を残したということ、タヒチには何人かの

ゴーギャンの子孫が参りもかねて、はるかマルケサスを目指したのだった。自画像にみるゴーギャンは、鼻のかたちがいかにも特徴的だ。島の警察官だというその人、フィウトナテキナ氏に会って、私は思わず息を飲んだ。横から見た鼻のかたちがゴーギャンに瓜二つだったからである。その顔が何よりもゴーギャンの血を引く証拠といえたが、彼のことを紹介してくれたコーディネイターによるならば、ゴーギャンの末裔であることを決定づけたのは、曾祖母の遺品であるミシンだったという。病魔と貧困で満身創痍だったにも関わらず人生の最後まで、ゴーギャンは若い女性に恋をした。そんな彼が女性をくどく決め手としたのがブレゼントだった。特にこれという女性には、当時、タヒチの女性の憧れだった輸入品のミシンを贈ったのである。1903年5月、ゴーギャンは55歳の誕生日を迎える直前、ヒバオア島で波乱にとんだ人生を閉じた。死後、遺品は競売にかけられたが、そのリストに

は、なんと2台ものミシンがあった。死に瀕してなお、彼の恋愛に対する情熱は失われていなかったのだ。そのあくなき生命力に背筋がぞくぞくしたことを覚えていた。彼は人生の最後を過ごした小屋に「快楽の家」と名付けていた。どこに行くにも四輪駆動車が必要なヒバオア島は、地の果てにきたような秘境だったが、滞在したヒバオア・ハナケエ・パールビレッジは居心地のいいリゾートだった。プールサイドから望むマルケサスらしい山がちな風景が、何とも印象的に美しい。リゾートからさほど遠くない丘陵地にゴーギャンの墓がある。酒好きだった彼のために村の商店でワインを買って参りに行った。墓石の上には彼の代表作「オヴィリ（フランス語で「野性」のレブリカがある。作品はな）くとも彼の魂は、太平洋の果てのここに今もあるのかもしれない。



ヒバオア・ハナケエ・パール・ロッジ

<http://www.manavatahitiresort.pf/hivaoahanakeepearllodge/main.php>

旅のブックマーク

第14回

ゴーギャンのミシン



ゴーギャンの曾孫にあたるフィウトナテキナ氏

ゴーギャンの子孫が参りもかねて、はるかマルケサスを目指したのだった。自画像にみるゴーギャンは、鼻のかたちがいかにも特徴的だ。島の警察官だというその人、フィウトナテキナ氏に会って、私は思わず息を飲んだ。横から見た鼻のかたちがゴーギャンに瓜二つだったからである。その顔が何よりもゴーギャンの血を引く証拠といえたが、彼のことを紹介してくれたコーディネイターによるならば、ゴーギャンの末裔であることを決定づけたのは、曾祖母の遺品であるミシンだったという。

病魔と貧困で満身創痍だったにも関わらず人生の最後まで、ゴーギャンは若い女性に恋をした。そんな彼が女性をくどく決め手としたのがブレゼントだった。特にこれという女性には、当時、タヒチの女性の憧れだった輸入品のミシンを贈ったのである。1903年5月、ゴーギャンは55歳の誕生日を迎える直前、ヒバオア島で波乱にとんだ人生を閉じた。死後、遺品は競売にかけられたが、そのリストに

旅する作家

山口 由美

神奈川県箱根町生まれ。旅をテーマにエッセイ、ノンフィクションなどを幅広く執筆。主な著書に『箱根富士屋ホテル物語』『帝国ホテルライト館の謎』『アマン伝説』『百年の品格クラシックホテルの歩き方』などがある。



1969年生まれ。92年慶応義塾大学経済学部卒業後、横浜銀行へ入行。2000年二葉へ入社。05年常務、08年専務、11年副社長を経て、12年6月社長に就任。「横浜銀行には8年間、お世話になりました。社会人のイロハを学び、また、中小企業の経営者の方からも多くのことを学ばせて頂き、大変勉強になりました。地域密着の銀行ですから、商店街のイベント支援で何度も御神輿をかつぎました」



としては、大阪では20年近く前から通関、港湾運送の仕事をやってきて、ある程度当社の認知度も高まり、冷蔵倉庫を含めた事業展開が可能になってきたこと。また、お客さまの方で東京への一極集中を改め、リスク分散したいという声があったことです。お客さまの期待に応えることが、当社にとっても経営資源の分散になることから新規投資を決定しました。首都圏で相応のポジションを頂いている当社のビジネスモデルが、商いの本場である大阪でも通用するのかわかれば今後の成長にとつての1つの試金石となることは確かなので、焦らずじっくり取り組んでいきたいと考えています。

——冷蔵倉庫業界が直面する課題の1つに2020年のフロンガス規制（注）への対応があります。フロン規制対応が業界や御社に与える影響について。

2020年に向けてはフロンガス規制に加え、冷蔵倉庫の老朽化問題も重なって、大手しか生き残れないのではと予想されています。業界全体でみれば設備の入れ替えで対応したり、小規模な事業者の中には施設を取り壊すところも出てくるでしょう。結果として寡占化が進み、業界再編があるかもしれません。

働く社員への信頼が会社への信用となる

——4代目社長に就任して大きく変わったことはありますか。

当社の場合、バブル崩壊後も継続して設備投資を行ってきたので比較的新しい施設が多く、フロンの設備が使えなくなるので建物も一緒に取り壊すという事態にはならない見込みですが、大手とはいええないポジションを踏まえて、将来に向けた事業戦略を準備しなければならなと思っています。ただその際も、お客さまのニーズを見極めて、それにあわせて設備を作っていくというこれまでのやり方を継続することには変わりはありません。

は常に社員に見られている立場なので、まずは元気で澁刺としているように心掛けています。

——今後の抱負をお聞かせください。

二葉に任せておけば安心と言ってください。お客さまには、何よりも現場の社員の質の高さを評価して頂いていると思います。働く社員への信頼があつて、それが会社への信用につながる。この循環がうまく回っているからこそ二葉は成長できるのです。こうした循環は一朝一夕にできるものではなく日々の積み重ねが大事です。この先も、先輩たちから受け継いできたものを大事にしていくことが私の責任だと思います。会社の規模や利益は結果であり、お客さまを、そして社員を大事にしていれば、結果は自ずとついてくる。そんな二葉の経営を実践していきたいと考えています。

（注）フロンガス規制

現存する冷蔵倉庫の約90%で使われているフロンガスは、環境規制により2020年に使用禁止となる。自然冷媒（アンモニア）等への転換により設備投資負担が発生するため、投資対効果や企業体力の観点から築40年以上経過した冷蔵倉庫の多くが廃棄されると予想されている。