



# ローカル・ イノベーターズ・ データブック2016

—レジリエントな  
地域コミュニティづくりと  
アントレプレナーシップの役割—

最終更新日：2017/6/19

NPO法人ETIC.

# はじめに

## 逆境から、起業家は生まれ、地域は変革する。 厄災を好機として、明るい未来の創造へ。

2011年3月11日の東日本大震災から5年。

私たちは「右腕プログラム」を通じて、震災後に立ち上がったリーダーの支援に取り組んできました。特に2013年以降は、新たな価値創造・事業創造に継続的に挑む事業に対して、集中的に人材・資金を投資してきました。

この5年で137件のスタートアップの現場に、228名の右腕人材を派遣。右腕受入先の事業は32億円（回答社数40件）にまで成長しています。

いま、日本各地で地方創生が大きなテーマとなっています。

私たちは、地域が、その地に眠る資源を活用し、新たな経済や暮らしの豊かさを創造できるかどうか。そのようなチャレンジを継続的に生み出し、支える土壌を作れるかどうか、地方創生の要だと考えています。

また熊本大地震をはじめ、日本各地で大規模自然災害のリスクは高まっています。熊本でも、「右腕プログラム」からの学びを生かし、「熊本復興・右腕プログラム」を実施しています。

今後も、災害からの創造的復興における「右腕プログラム」の必要性は高いのではないのでしょうか。

この間、東北では多くの起業家が生まれ、地域の変革につながる動きが起こっています。

世界規模で見ても、大きな災害後には新たなリーダーが生まれ、災害以前は見過ごされてきた地域課題と向き合い、解決するという事例がみられます。

この事実から私たちは、ピンチ・逆境は、地域をよりよくする契機となるのではないかという仮説を導き出し、調査を行いました。

本データブックは、東北と世界で起こった事例をもとに、逆境を生かし、復興を変革とするターニングポイントと考え、行動するための指針として作成しました。

第1部「東北被災地の人的課題」では、震災後の東北の状況と、逆境の中で生まれた起業家を支援する目的で始めた右腕プログラムとその歩みを紹介します。

第2部「データで見る右腕プログラム」では、5年間の「右腕プログラム」の実績と成果をまとめました。

第3部「東北のストーリー」では、「右腕プログラム」の中から生まれた多くのモデルの中から、代表的な変革モデルをご紹介します。特に48-50ページは緊急支援において必要な要素をまとめました。

第4部「世界各地のケーススタディ」では、東北同様に逆境からの変革を行った事例の現地調査報告です。

本データブックを通して、世界各地で今後起こりうる、災害をはじめとするすべての逆境を、悲劇ではなく、変革のための好機と捉えなおし、新たなリーダーによってよりよい地域が創造されることを心から願っています。

本データブックは、THINK TOHOKU2011-2021プロジェクトの一環として制作されました。この制作にあたり、多くの皆さまに多大なるご協力をいただきましたことを感謝いたします。

**THINK TOHOKU 2011-2021**

これまでの5年とこれからの5年

特別協力



協賛



Copyright© 2017 NPO法人ETIC. All Right Reserved

# 目次

## 第1部 東北被災地の人的課題

- 5 東北沿岸部の社会増減率
- 6 東北沿岸部の事業所数増減率
- 7 新しいコミュニティづくりに取り組む起業家
- 8 現地の負のスパイラルと望ましい循環
- 9 中小企業の新規事業創出の課題は人材不足
- 10 右腕プログラムの仕組み
- 11 右腕受入先の選考基準
- 12 右腕プログラムが育むチャレンジの生態系
- 13 右腕プログラムのこれまでの歩み
- 14 世界各地の復興の取り組み

## 第2部 データでみる右腕プログラム

- 16 派遣した右腕と受入先プロジェクト数
- 17 右腕受入先プロジェクトの推移
- 18 右腕の年齢と性別
- 19 右腕の出身地と参画直前の居住地
- 20 右腕の参加動機
- 21 右腕が担う役割りの変化
- 22 右腕が活動中に苦労したこと
- 23 右腕受け入れによる事業への影響
- 24 右腕によるインパクトとその発生要因
- 25 その他の右腕プログラムへの評価
- 26 右腕受入先リスト

- 27 右腕受入先の事業規模
- 29 右腕受入先の予算内訳
- 31 右腕受入先が創出した社会的インパクト
- 32 右腕の活動期間終了後のキャリア
- 33 右腕選抜プロセス
- 34 右腕プログラム認知経路
- 35 メディア掲載状況
- 36 右腕プログラムによるリソース・コーディネート
- 37 収支報告
- 38 右腕の活動期間終了後のキャリア事例

## 第3部 現地からのストーリー

- 40 ケース1 「一般社団法人りぶらす」の地域の健康
- 42 ケース2 宮城県女川町のギター工房「セッションナブル」
- 45 ケース3 まちを舞台にした教育プログラムを提供する「モリウミアス」
- 46 ケース4 地域資源を活用した「気仙沼地域エネルギー開発」
- 47 ケース5 女川町民の新規創業に寄り添った学生右腕
- 48 震災直後1年間の右腕受入先
- 51 復興に取り組む民間企業

## 第4部 世界各地の復興の現場から

- 54 ハリケーン・カトリーナの被害から10年、生まれ変わるニューオーリンズ
- 63 大企業の撤退により1/3の雇用が失われたまちオハイオ州ウィルミントンの復活
- 66 大都市の崩壊と再生 デトロイトを再生する起業家たち
- 70 東日本大震災と同時期に被災したクライストチャーチのいま
- 74 台湾大地震から16年、過疎の村から台湾有数のエコビレッジとして再生した震源地近くの過疎の山村「桃米社区」
- 78 金融危機・火山の噴火からたくましく復活する小国アイスランド

## 第5部 まとめ

- 85 復興の鍵となるのは、起業家を育む生態系

---

第1部 東北被災地の人的課題

第2部 データでみる右腕プログラム

第3部 東北のストーリー

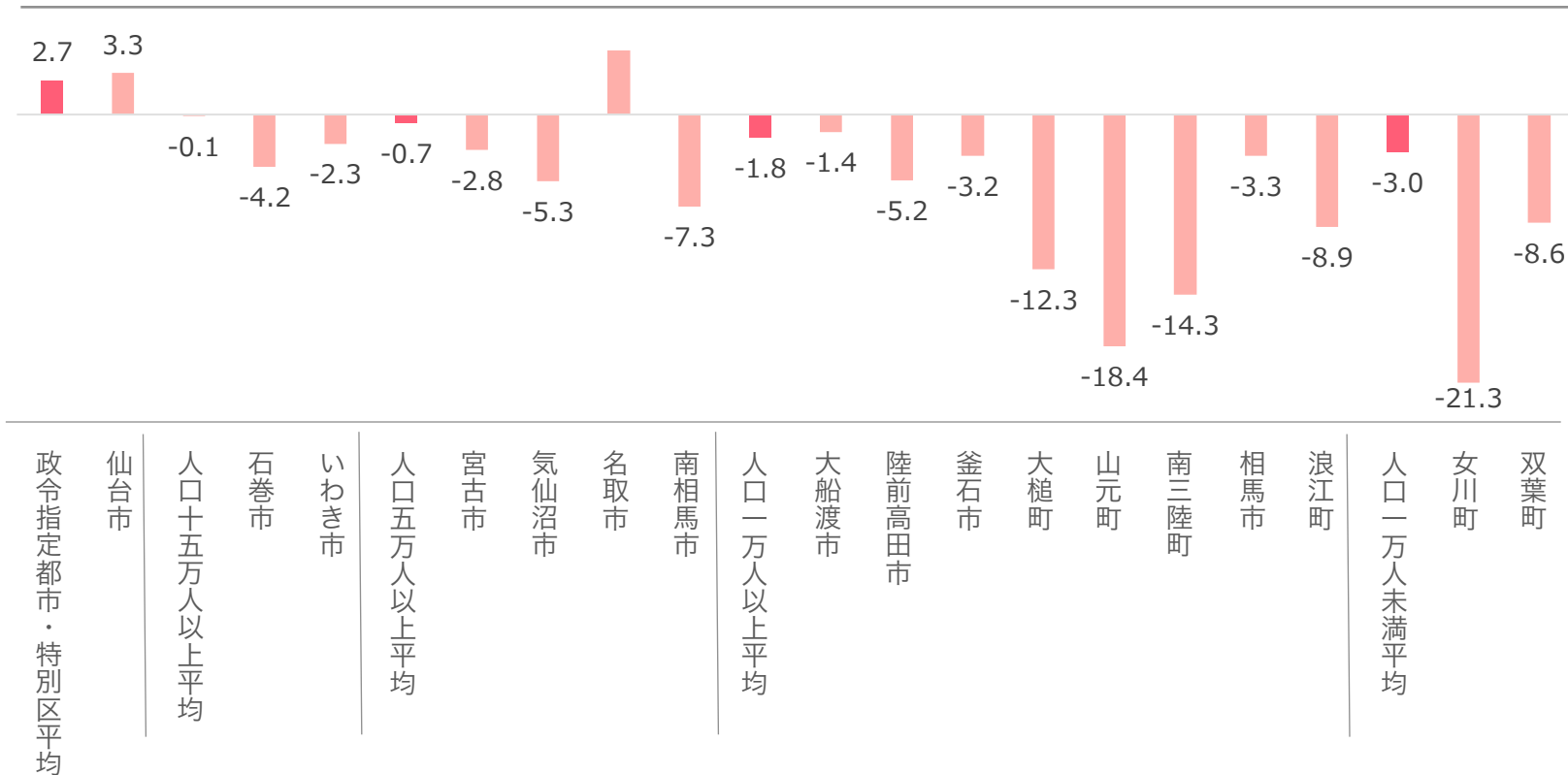
第4部 世界各地のケーススタディ

第5部 まとめ

# 2011年3月に発生した東日本大震災は、 東北沿岸地域の人口減少を大幅に前倒しした

- 日本全体でも人口減少が進んでいくなかで、自治体規模別にみると大都市のみ人口流入がプラスで、中都市以下の全ての自治体が社会減にみまわれている。
- そのなかでも東北沿岸部の人口流出が著しい。仙台市とその周辺部にあたる名取市は人口が増加しているが、被害が大きく、都市圏から離れた地区は特に減少率が高い。

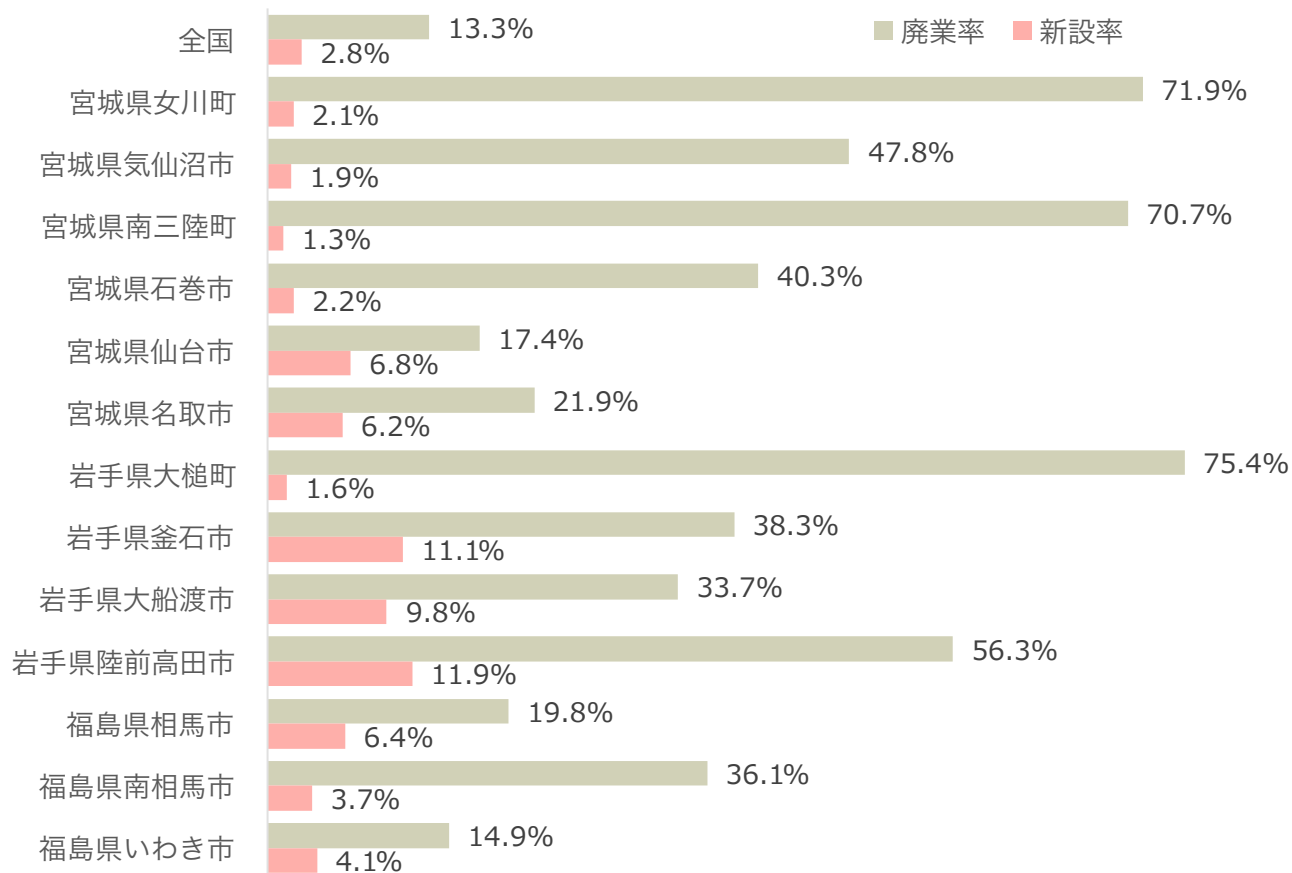
2010年-2014年間の社会増減率 (%)



# 人口の流出にくわえて、 地域経済も壊滅的な被害を受けた

- 東北沿岸部では、人口流出に加えて事業所も廃業が創業を大きく上回っている。
- 特に都市部から離れた小規模自治体では、大半の事業所が廃業したままで再開の目処も立っていない。

2009年-2012年の事業所増減率



# 困難な状況下、新しい仕事づくりを通して 地域コミュニティの再生に取り組む起業家たち

- 厳しい環境下においても、地域コミュニティの再生に取り組む起業家たちが続々と登場している。
- こうした起業家たちが取り組むのは既存事業の復旧だけではない。(1) 新たな価値を創出することで雇用を創出し、(2) 地域の暮らしを守り、(3) 継続的なチャレンジ創出を促している。

## 稼ぐ仕事

- 未利用の地域資源を活かした事業づくり
- 流通改革
- 観光産業
- ローカル事業のグローバル進出
- エネルギー事業



伝統産業のグローバル進出



地域エネルギー循環

## 暮らしを守る 仕事

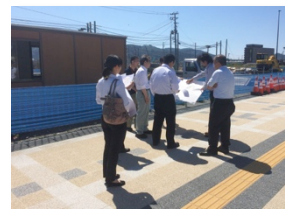
- 支え合いの中で健康的な暮らしを守る
- 働きやすさのデザイン
- 新しい自治の形



地域における教育機会の充実 高齢者にやさしい地域づくり

## チャレンジを 応援する仕事

- 地域商社、インキュベーター
- NPOの中間支援機能
- 地域のハブとしての機能



官民連携のまちづくり

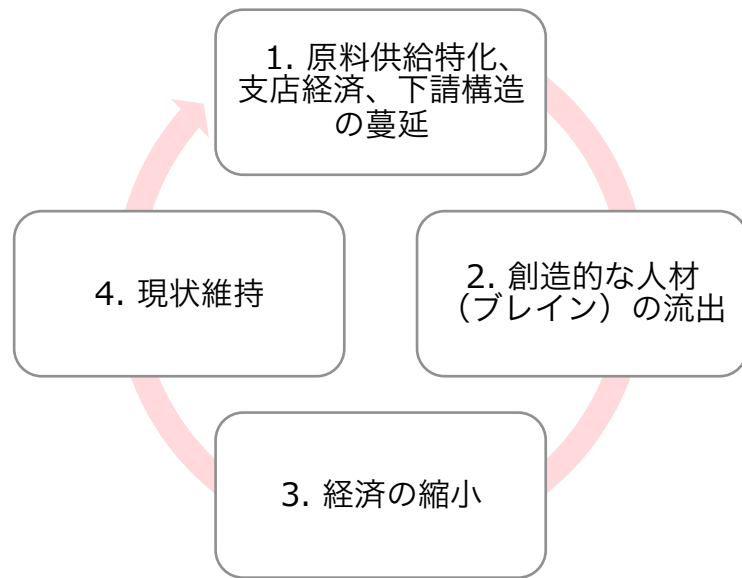


地域の起業家支援

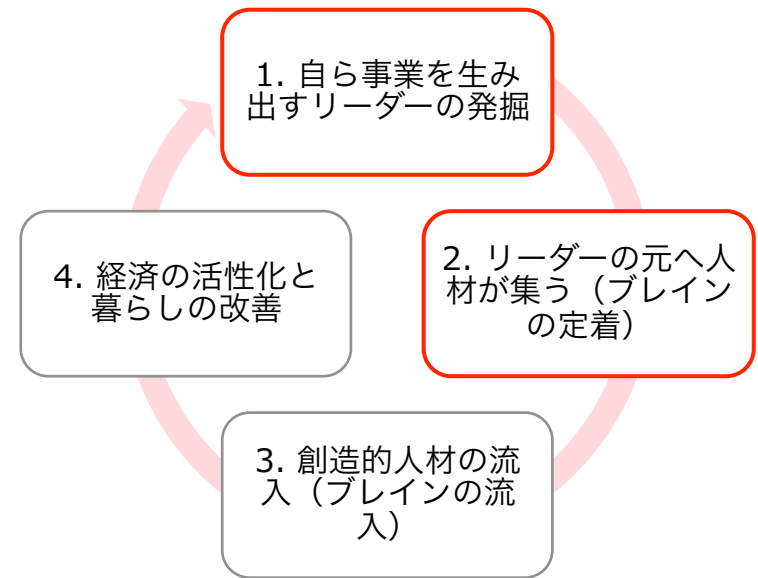
# 現地の起業家たちの挑戦を阻んでいるのは、 ともにイノベーション創出に取り組む仲間の不在

- ・ 震災からの復興を契機に、新たな価値の創出に挑む起業家が次々と生まれつつある。
- ・ 東北沿岸部において新たな価値創出に取り組む起業家たちが共通してぶつかっている壁は、ともに経営を担う「右腕」的人材の不足である。
- ・ こうした人材を巻き込むには、地域内だけにとどまらず、都市部など外部から人材を調達する必要がある。

地方における負のスパイラル



望ましい循環

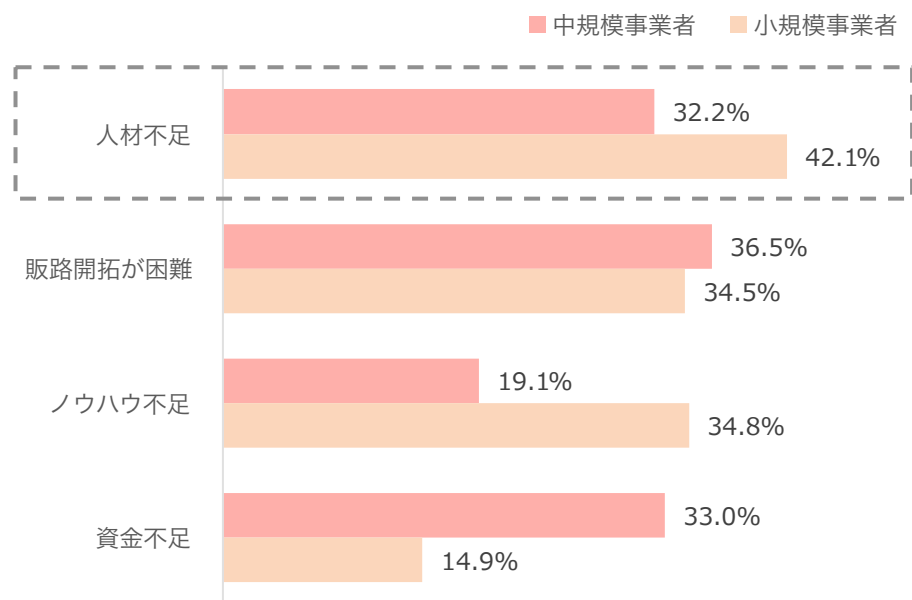




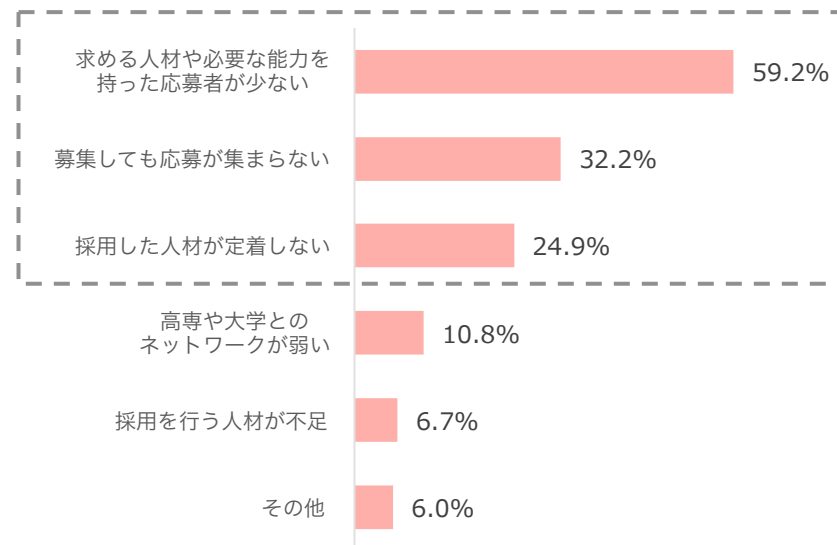
# 新たな事業に取り組む事業者が 必要な人材を確保するのは非常に困難

- 新規事業創出に向けた課題として「人材不足」を多くの中小事業者が挙げている。
- また若者採用においては、必要な水準の人材が確保できず、仮に確保できても定着しないことが指摘されている。

## 新規事業創出に向けた課題\*1



## 中小企業の若者採用における課題\*2



\*1: 「中小企業の新事業展開に関する調査」 (2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング)

\*2: 「若年労働者活用実態に関するアンケート調査」 (2005年11月、野村総合研究所)

# リーダーの「右腕」となる経営人材を送り込むことで、東北沿岸部の新しい仕事づくりが加速度的に進む

- 現地で活躍する起業家のもとに「右腕」人材を送り込むことで、受入先の事業の発展に貢献するとともに、次の事業や担い手を育むことができる。

## 右腕プログラムの仕組み



# 右腕を受け入れる事業を選定する際には、 地域に新しい希望や価値を創出することを重視

- 右腕を受け入れるプロジェクトは、事業そのものが地域に希望や新しい価値を創出することに加えて、モデル化などの波及効果を重視して選定している。

## 受入先が満たすべき要件

前提	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 持続可能性を見据えた事業であるか</li><li>2. 希望や新しい価値を創出しようとする事業であるか</li></ol>
必要条件	<ul style="list-style-type: none"><li>• 以下のどれかに当てはまるプロジェクトであるか</li></ul> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ハブ(地域ハブ、産業ハブ等になり得る要素を持っているか)</li><li>2. モデル性(地域内外に対して参考になるモデルとしての可能性があるか)</li><li>3. インパクト(地域に対して、何らかの刺激や話題性を提供できるか)</li></ol>

## 受入先を評価する5つの視点と問い

地域	<ul style="list-style-type: none"><li>• 地域に提供する価値は明確になっているか</li><li>• 地域の中で閉じている存在になっていないか</li><li>• 地域内に協力してくれる団体/個人はいるか</li></ul>
プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"><li>• コンセプトに共感性はあるか</li><li>• ビジョンや、何を持って成果とするかのイメージはあるか</li></ul>
右腕	<ul style="list-style-type: none"><li>• 右腕の役割が具体的にになっているか</li><li>• 右腕が入ることによって変わるイメージが持てるか</li><li>• 現地にスキル/役割移転ができる可能性はあるか</li></ul>
リーダー	<ul style="list-style-type: none"><li>• リーダーの魅力/資質/思いや情熱が感じられるか</li><li>• 右腕に対して適切なリーダーシップを取れるか</li><li>• 単なる人足の補てんとして考えていないか</li></ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"><li>• 記入の不備や粗さ、その他マイナス面がないか</li><li>• 資金面や継続性において著しい不安がないか</li></ul>

# 右腕を受け入れることで生まれ、 新しい仕事をつくるコミュニティの生態系

- 新たな仕事が次々と生まれ、暮らしやすい地域をつくるためには、「担い手が育つ生態系」が重要。
- 5年間の「右腕プログラム」を通して、生態系の基礎となる仕組みが生まれつつある。



## アウト プット

- 228名の右腕が参画。
- 出身地は、被災三県、首都圏ともに3割ずつ。東北出身で、首都圏生活を経てUターンする人が多い傾向。

- 137件のプロジェクトが右腕を受け入れた。
- 時限的プロジェクトを除いた事業継続率は86%。

## アウト カム

- 全体の約6割が活動期間終了後に東北に定着。
- うち2割にあたる22名が現地で起業、売上の総額は2.2億円。

- 75%の現地リーダーが「組織基盤強化」に「影響があった」と回答。
- 震災後に立ち上がった受入先の約50%が予算規模5千万円を超える規模に成長。

- 89%の受入先が「他団体・企業や政策など、社会課題を取り巻く状況に影響与えた」と回答している。
- プロジェクトへ就職する地元出身の若者が出つつある。

新たな仕事が次々と生まれ、暮らしやすい地域コミュニティの実現

# 右腕プログラムの歩み

---

2011/3/11 ・ 東日本大震災発生

2011/3/14 ・ 緊急支援（つなプロ）開始

つなプロ（被災者とNPOをつないで支える合同プロジェクト）に参画。東京事務局として、組織体制づくりとボランティア派遣を実施。

2011/5 ・ 「右腕プログラム」開始

地元企業の社長、商工会やNPOの代表などの復興を支えるリーダーのもとに、困りごとの相談などが日々寄せられる中で、彼らを支える「右腕プログラム」を開始。

2012/4 ・ 福島での右腕プログラム開始

2012/6 ・ 長期的な復興支援を見据えた企業コンソーシアム設立

長期的な支援が必要とされる中で、企業が力を合わせて東北のリーダー支援を行うべく、企業コンソーシアム「みちのく復興事業パートナーズ」が始動。

2012/7 ・ 右腕修了生や地域の人たちの起業、事業創出支援を開始  
・ のべ100名の右腕が参画

東北で起業する右腕修了生は22名（2016年3月末）。2012年度には「みちのく起業」、2013年度には「アントレプレナー養成講座」など、右腕修了生のキャリアをサポート。

2013/7 ・ ハブ機能の強化支援を開始

今後の地域づくりを見据え、まちの担い手となる人材を、地域が自力で発掘・育成・支援する「ハブ機能」の強化支援を開始。

2013/11 ・ リーダーのビジョン形成、スキルアップ支援を強化

緊急支援から事業作りへ支援のフェーズが変化する中で、他地域のリーダーに学ぶ「地域イノベーター留学生」、企業とともに経営戦略を磨く「みちのく創発キャンプ」などの研修を実施。

2014/1 ・ のべ100プロジェクトに右腕が参画

2014/10 ・ 日米リーダー交流プログラム実施

ハリケーン・カトリーナ被害の後、「起業のまち」として注目されるニュー・オリンズや、大企業の撤退で地域経済・雇用の3分の1が失われたオハイオ州ウィルミントンに東北のリーダーが視察し、地域を再生させるメカニズムをピンチを学ぶ。

2014/12 ・ 東北オープンアカデミー実行委員会発足

2泊3日のフィールドワークを通じて「新しい働き方」や「地方の未来」に関するアイデアとアクションを共有する、学びと実践の場「東北オープンアカデミー」を開始。2016年までに2期開催し、合計244名が参加。

# 自然災害・経済危機を乗り越えて、 よりしなやかなコミュニティをつくる動きが世界各地で見られる

- ETIC.では米国で復興に取り組む事業者と東北のリーダーをつなぎ、学び合う仕組みづくりに取り組んできた。
- 2050年には全世界の災害復興コストがGDPの6%に至る予測もあるほど災害が増えるとともに、グローバル化する市場経済のもと、経済危機によって住民の生活が脅かされるケースも目立っている。
- 危機から再生したコミュニティの取り組みから学べることは数多い。先進国各地で共通しているのは、自ら新しい価値を創ろうとする起業家の重要性である。

金融危機・火山の噴火からたくましく復活する小国アイスランド



大企業の撤退により1/3の雇用が失われたまちウィルミントンの復活

大都市の崩壊と再生 デトロイトを再生する起業家たち



コレクティブ・インパクト・アプローチによる健康格差の是正



台湾大地震から15年、過疎の村から台湾有数のエコビレッジへ



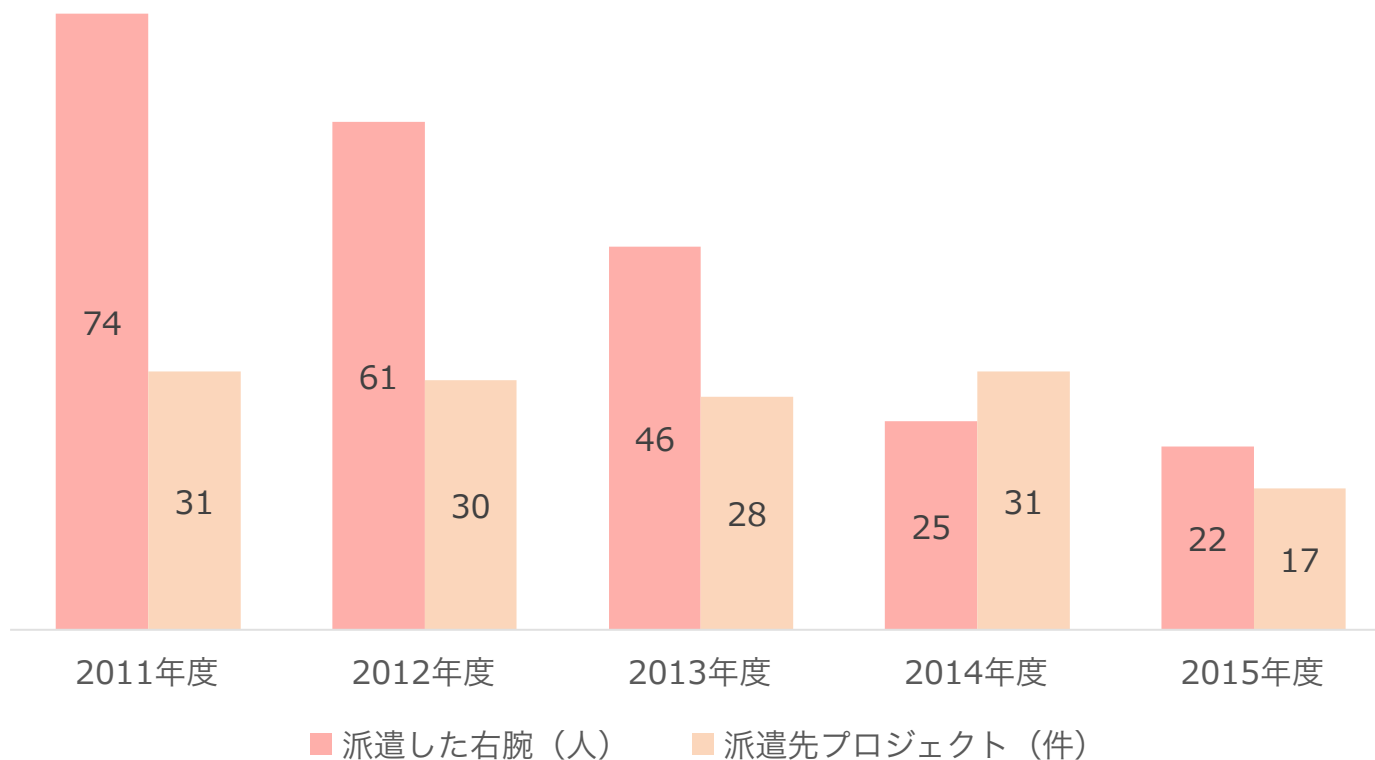
復興が進むクライストチャーチのいま

- 
- 第1部 東北被災地の人的課題
  - 第2部 データでみる右腕プログラム
  - 第3部 東北のストーリー
  - 第4部 世界各地のケーススタディ
  - 第5部 まとめ

## 参画した右腕と受入先プロジェクトの推移

- ・ 震災から5年間で、137件のプロジェクトに228名の右腕が参画した。（2016年3月末時点）
- ・ 緊急支援・復旧事業の人出が必要だった震災直後から、地域に必要な事業を育てるフェーズに移行しつつある。

参画右腕数と受入先プロジェクト数の推移

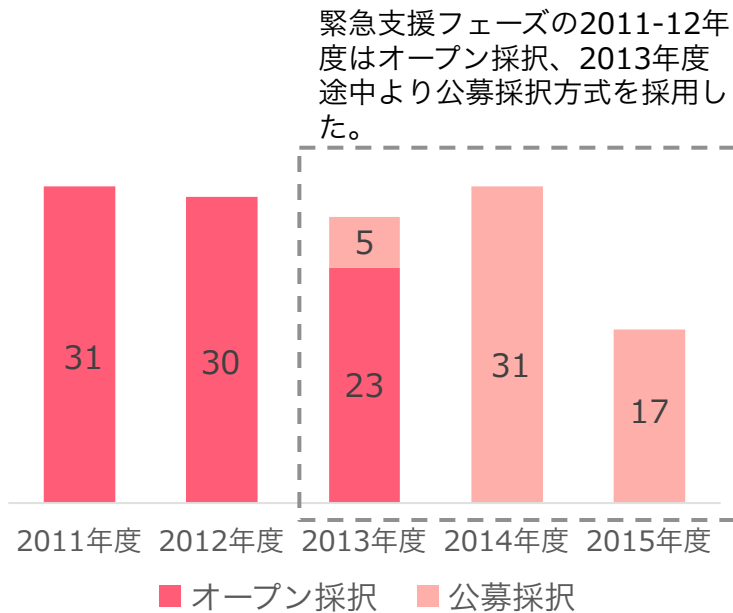




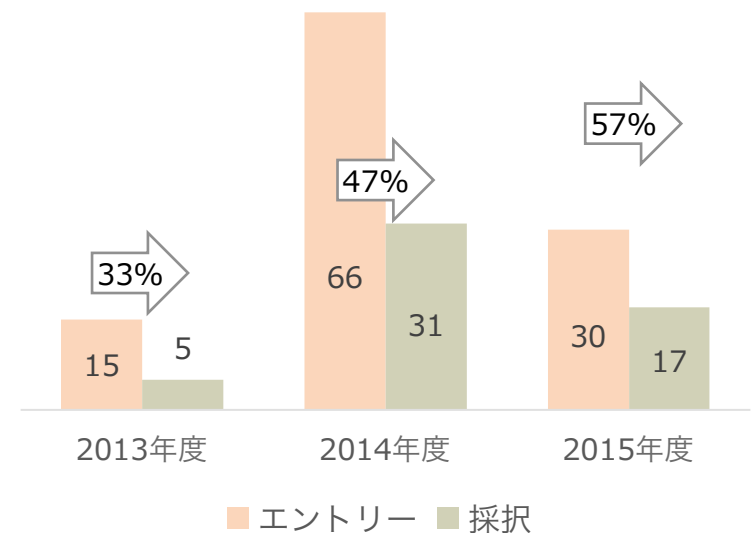
## 右腕受入先プロジェクトの推移

- 震災後の5年間で合計137件のプロジェクトを採択し、右腕が参画した。（2016年3月末時点）
- 毎年の採択件数は30件前後で推移しているが、2015年は予算等の都合により17件の採択となった。
- 公募採択方式を採用した2013年以降の採択率は年々増加傾向にある。

プロジェクト採択数の推移



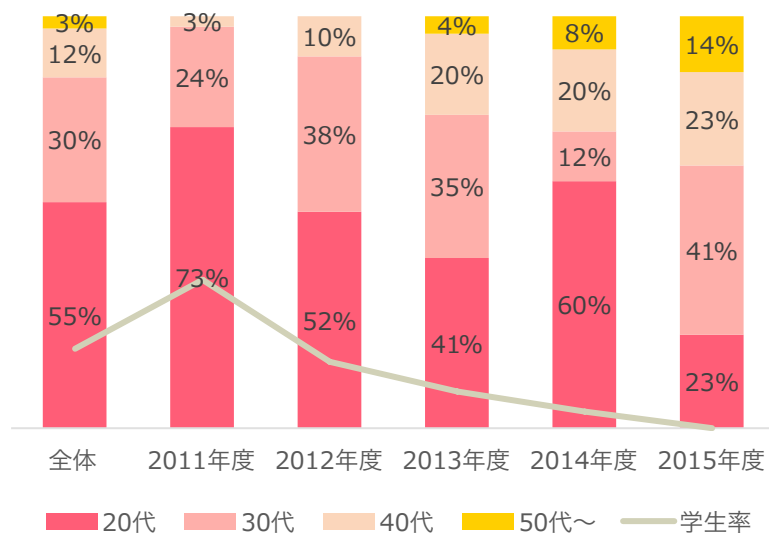
公募採択率の推移



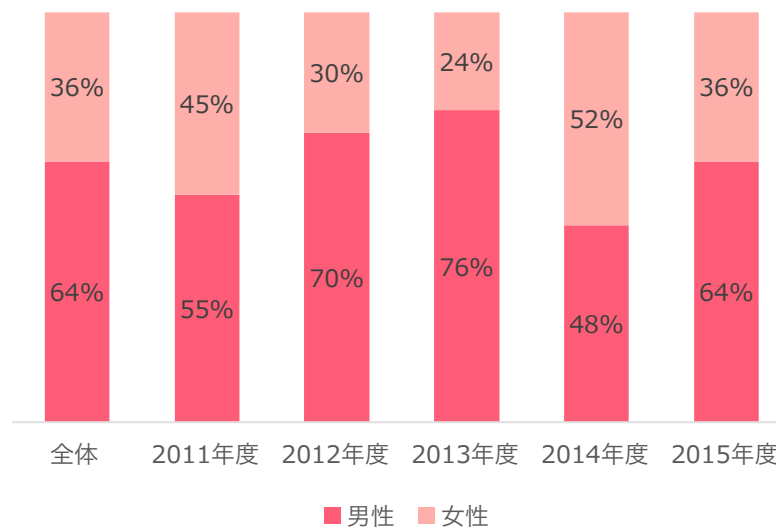
## 右腕の年齢と性別

- 緊急支援から復興へとフェーズが移るにつれて、特定のスキルをもった人材のニーズが高まっていく。震災直後の2011年度は20代の右腕が全体の約7割を占めていたが、2015年度には30代が41%となり、20代と40代が同数の23%となった。
- 2014年度を除けば、おおよそ男性が女性を上回っていた。ただし緊急フェーズだから女性が少ない、といった傾向は出ていない。なお、2016年度の参画右腕21名のうち女性は15名（7割）となっている。

右腕参画時の年齢 (n=228)



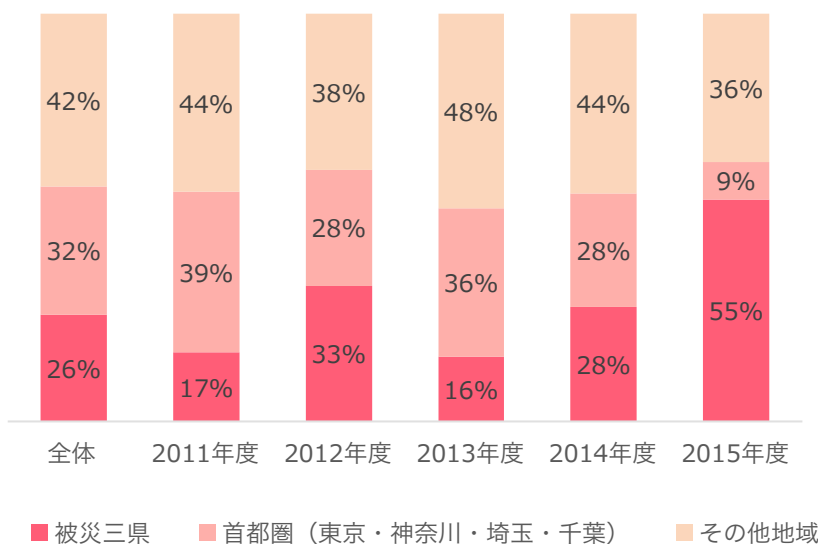
右腕の男女比率 (n=228)



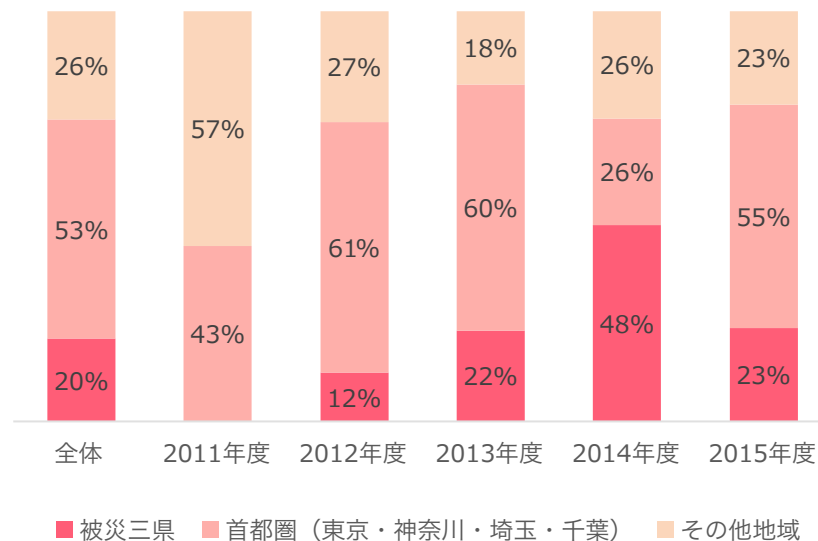
## 右腕の出身地と参画直前の居住地

- 2011年度には被災三県居住者の右腕参画はゼロであり、被災三県出身者も2割未満であった。
- 2015年度には被災三県出身の右腕が過半数を占めており、参画前居住地と合わせてみると首都圏勤務を経てのUターンが多いと考えられる。
- 首都圏出身の右腕は2015年度には1割未満まで減少している。

右腕の出身地 (n=228)



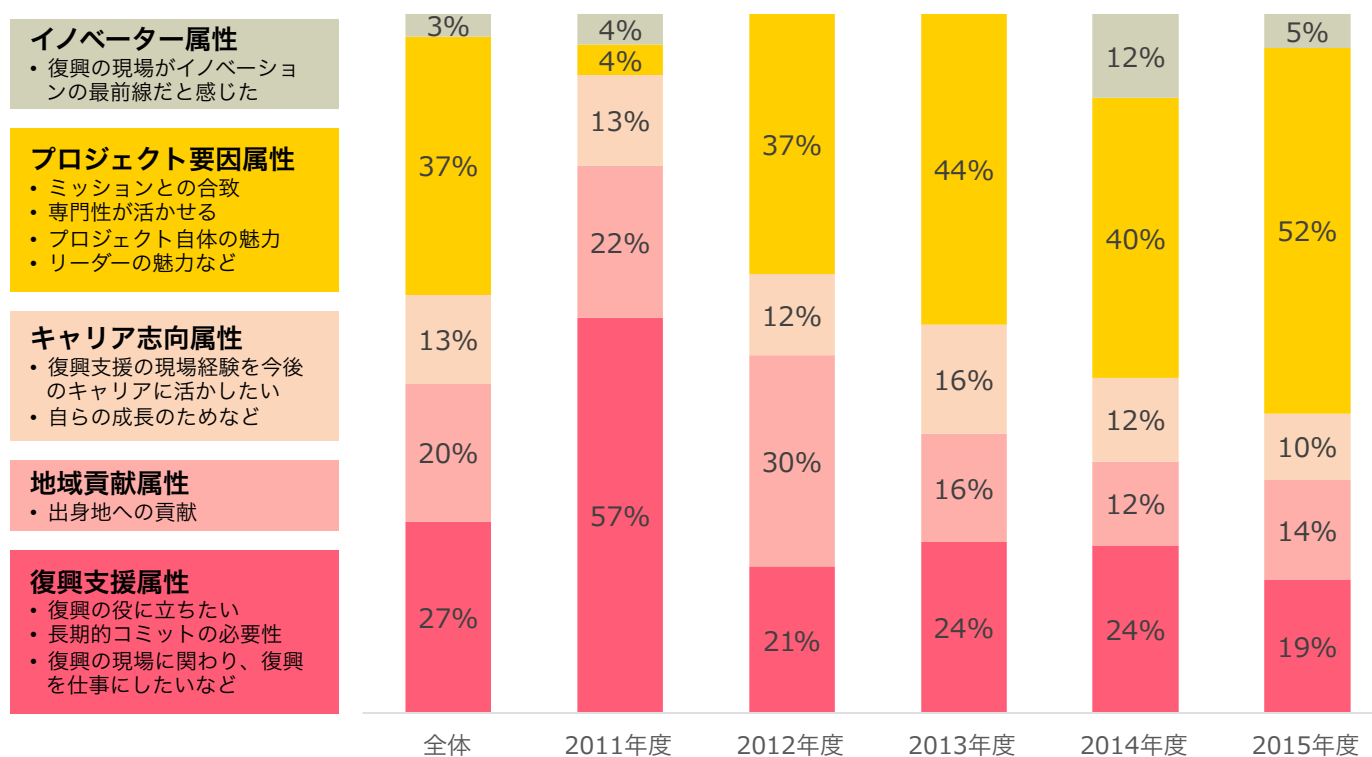
右腕参画前の居住地 (n=228)



## 右腕の参加動機

- ・ 震災直後は「復興の役に立ちたい」という動機が過半数を占めていた。
- ・ 年数が経過するほど、「ミッションとの合致・専門性が活かせる・プロジェクト/リーダーの魅力」など、右腕自身とプロジェクトの相性を重視する傾向にある。

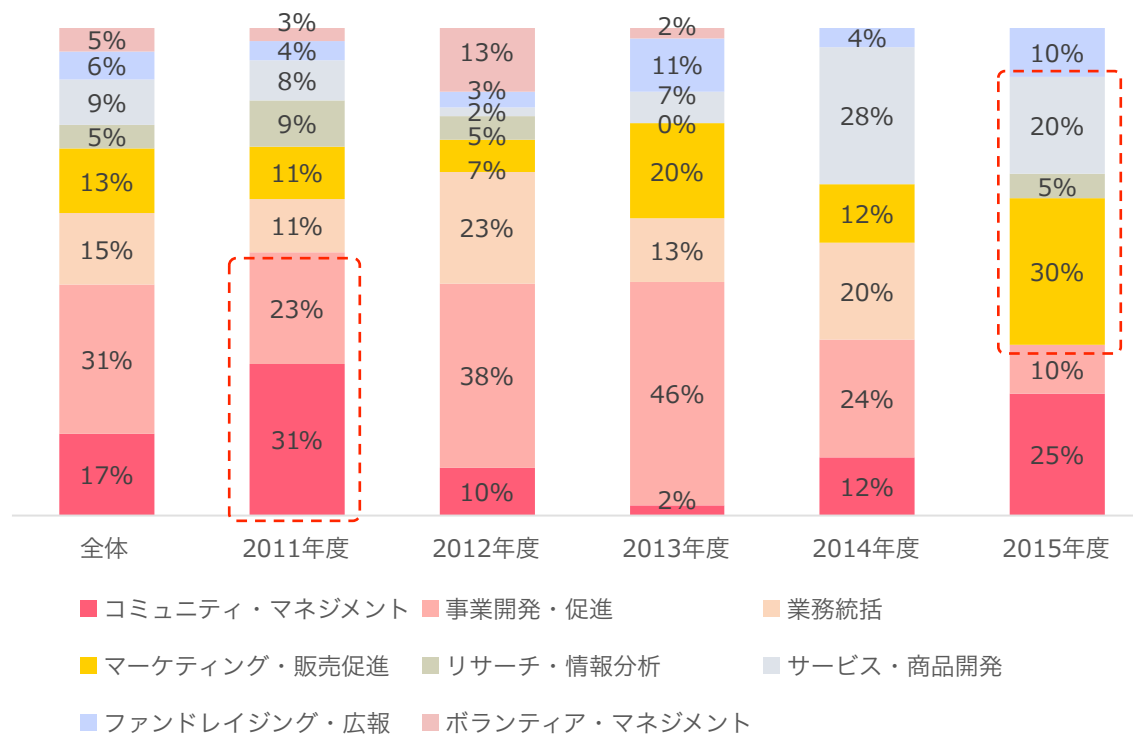
右腕の参加決定要因 (n=157)



## 右腕が担う役割の変化

- 震災直後は、避難所や仮設住宅における生活支援等の「コミュニティ・マネジメント（31%）」や地域の雇用創出のための「事業開発・促進（23%）」のニーズが大きかった。
- 5年が経過した2015年度では、事業を開発し、根付かせていくための「マーケティング・販売促進（30%）」や「サービス・商品開発（20%）」といった役割が増えている。

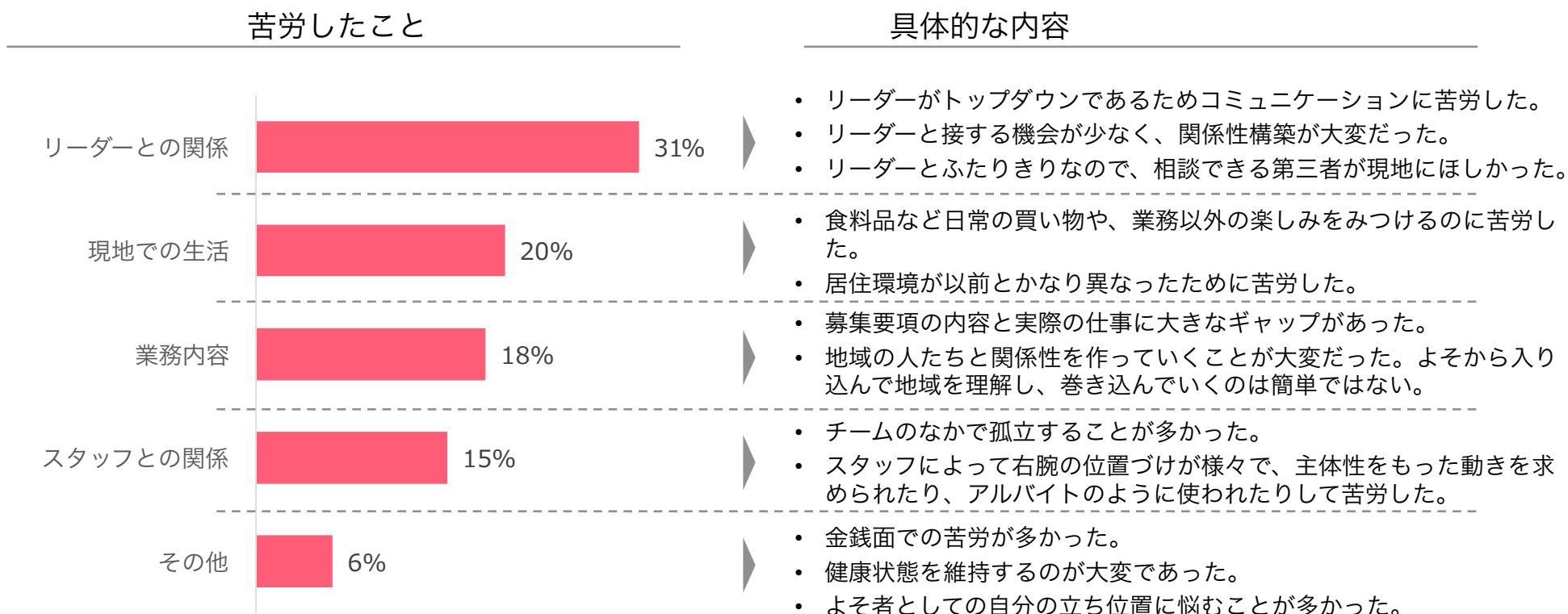
右腕の主な担当業務 (n=226)



## 右腕が活動期間中に苦勞したこと

- 右腕活動期間中の苦勞として「リーダーとの関係」を挙げる右腕が約3割。次いで「現地での生活」、「業務内容」と続く。

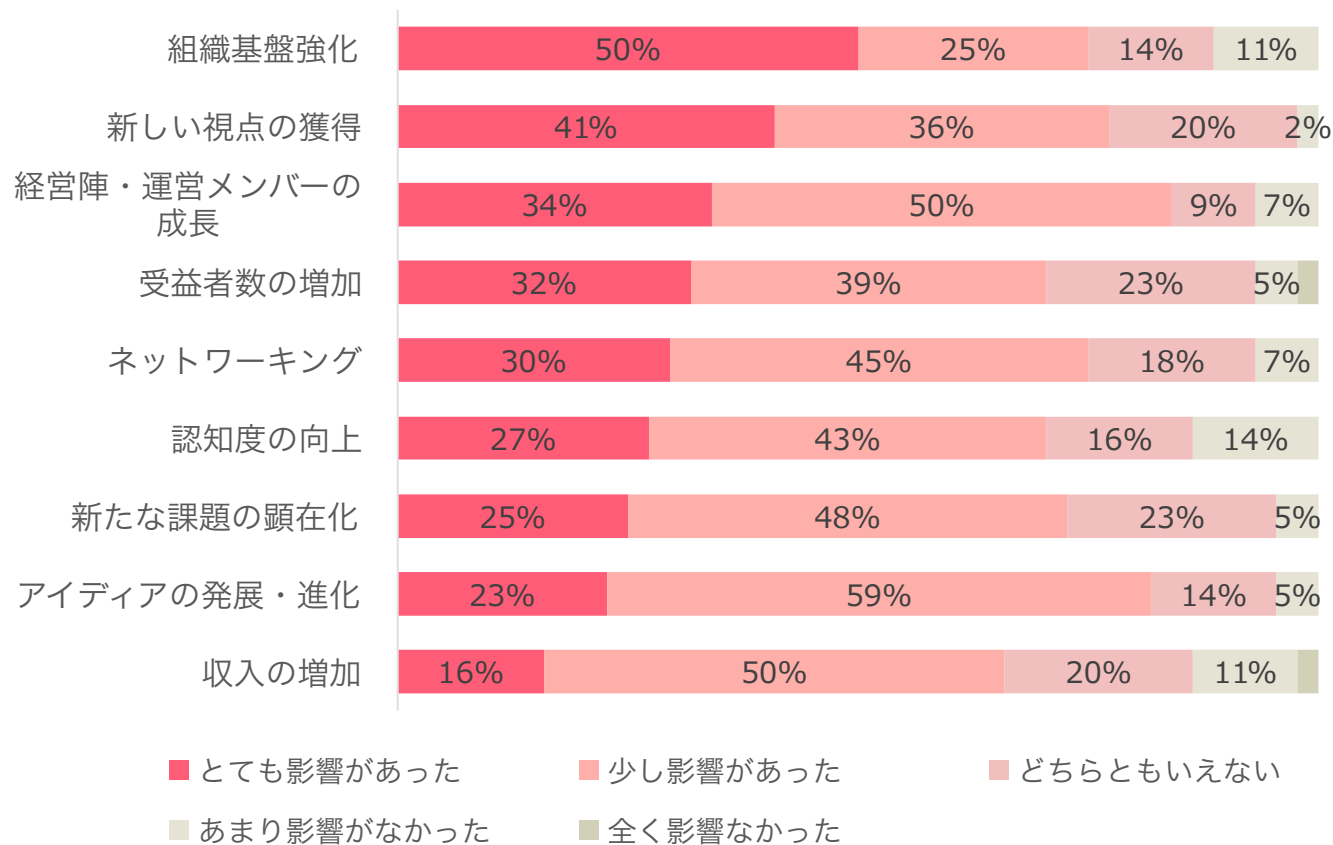
右腕が活動期間中に苦勞したこと (n=65 複数回答可)



## 右腕受け入れによる事業への影響

- ・ 受入先プロジェクトの半数が、右腕の受け入れが「組織基盤強化」に「とても影響があった」と答えている。
- ・ 「新しい視点の獲得」、「経営陣・運営メンバーの成長」が後に続く。

右腕を受け入れたことによる事業への影響 (n=44)



## 右腕によるインパクトとその発生要因

- 右腕による事業へのインパクトについて、多くが「新規事業の確立」と「組織基盤強化」を挙げている。

分類	右腕の役割/アクション	受入先事業へのインパクト
新規事業の 確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーが持っていないスキルと人脈を持った右腕が参画してくれた。人件費についても右腕には大変助けられた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>右腕が入ることによって新規事業の立ち上げに成功した。期間終了後も継続して雇用し、若者の雇用創出と地域課題の解決につながっている。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業を担当する人材が不在だったところに右腕が入ってきてくれた。新規事業のきっかけとなる地域との新しい人的ネットワークを築いてくれた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業の立ち上げに成功した。受益者数の増加、地域住民・機関とのネットワーキング、助成金の獲得につながった。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業の技術指導を担う人材が右腕として入ってくれたため。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>福祉事業以外の営利事業が立ち上がり、経済的自立への仕組みづくりがスタートした。</li> </ul>
組織基盤 強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計事務所でキャリアを積んだ専門性の高い右腕による知見を活かした業務遂行。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部基盤整備として、労務・資金管理等について通常組織で実施されているレベルまで引き上げることができ、組織としての信頼性向上につながった。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報、IT方面の専門人材が入ったことで、具体的な改善やシステム導入が進んだため。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部に対しての情報発信や、法人内情報共有が格段に促進された。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>なかなか手が回っていなかった管理業務や資料作成を右腕が担ってくれ、外部連携や自社製品開発に注力することができた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>着手できていなかった管理部門の人材を確保できたため、組織基盤が向上した。</li> </ul>



## その他の右腕プログラムへの評価

- 右腕プログラムのプロセスのうち、事業者には評価されているのは（1）リーダーへのメンタリング・事業計画支援、（2）右腕への定期的な面談や合宿による支援、（3）広報・ネットワーキング、（4）採用品質の向上やコスト削減である。

カテゴリ	コメントの要旨
リーダーへの支援	<ul style="list-style-type: none"><li>右腕だけでなく、リーダーのメンタリングも助かった。また、各地への視察などに声がけいただいたことが事業計画をつくるうえで参考になった。今もそのつながりが活きている。</li><li>行政との関係構築や、右腕とのコミュニケーションについてアドバイスをもらったことが事業を進める上で役に立った。</li></ul>
右腕への支援	<ul style="list-style-type: none"><li>右腕とのコミュニケーションが難しい状況に陥った際に、コーディネータに間にはいってもらうことでスムーズに事業を進めることが出来た。</li><li>定期的なコーディネータと右腕との面談や、右腕が集まる合宿が、右腕のモチベーションやミッション確認に有効だったと感じている。</li></ul>
広報/ ネットワーキング	<ul style="list-style-type: none"><li>コーディネーターや右腕コミュニティによるネットワーキングは、自団体に新しい視点を取り入れる上で有効だった。</li><li>エントリーのプロセスやWEBサイトでの募集が、組織や地域の課題やこれからのプロジェクトを世間に発信する機会になっていた。</li></ul>
採用品質の向上/ コストの低減	<ul style="list-style-type: none"><li>右腕受け入れの申請要領や審査プロセスが適切で、必要な人材をよく理解されていたため、適切な右腕の人材を推薦してもらえた。</li><li>右腕イベント等、私たちだけではリーチ出来ない人材にアクセスできたのが一番大きい。ETICのノウハウをもって情報を編集してもらえたことも大きかった。</li></ul>

# 右腕派遣先リスト

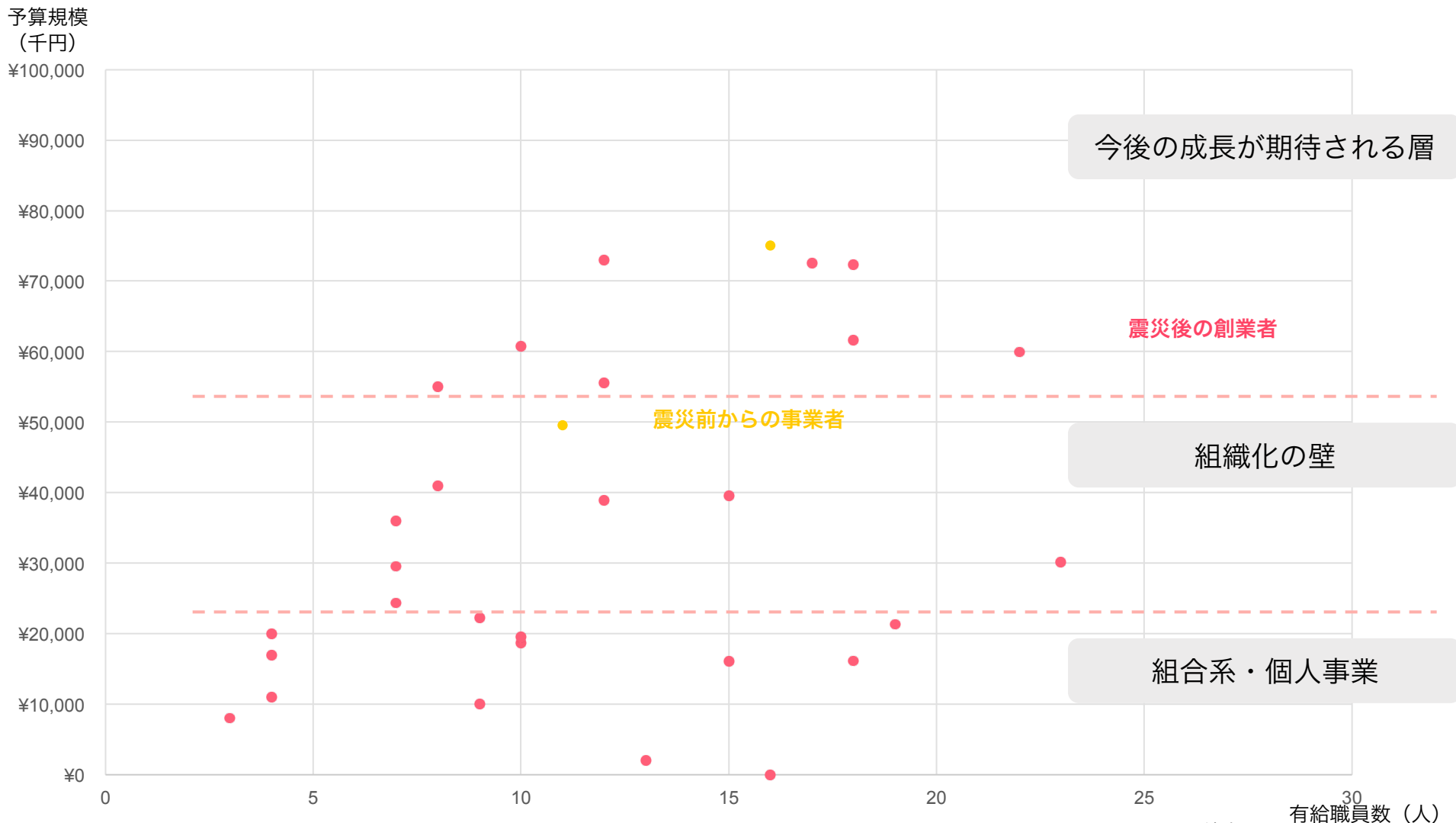
・ 震災から5年間で104団体、137件のプロジェクトに228人の右腕を派遣してきた。

NPO活動法人キッズドア	株式会社ファミリア	NPO法人いわてNPO-NETサポート
MOVIDA JAPAN株式会社	株式会社気仙沼商会（現 気仙沼地域エネルギー株式会社）	かーちゃんの力・プロジェクト協議会
一般社団法人RCF復興支援チーム	株式会社IIE	一般社団法人フィッシャーマンジャパン
NPO法人せんだい・みやぎNPOセンター	女川町復興連絡協議会	株式会社ソーシャルプロジェクト（現 愛さんさん宅食株式会社）
つなプロ	一般社団法人高齢先進国モデル構想会議	NPO法人読書ボランティアおはなしこりりん
つなプロ気仙沼	どんぐりウミネコ村復興支援室（宝来館）	一般社団法人おらが大槌夢広場
ドラマカフェジャパン	地域医療を守る会	宮城ダイビングサービス ハイブリッジ
一般社団法人ふらっとーぼく	一般社団法人南三陸町観光協会	NPO法人郡山ベップ子育てネットワーク
一般社団法人みやぎ連携復興センター	NPO法人元気になるう福島	一般社団法人三陸ひとつなぎ自然学校
一般社団法人パーソナルサポートセンター	ラムズ	株式会社斉吉商店
NPO法人石巻復興支援ネットワーク	一般社団法人トモノテ	一般社団法人ユナイテッドグリーン
NPO法人アスイク	公益社団法人sweet treat 311（現 公益社団法人モリウミアス）	一般社団法人りぶらす/スタジオぶらす
きたかみ復興支援協働体	浪江町役場	一般社団法人マーマメイド
NPO法人@リアスNPOサポートセンター	一般社団法人ISHINOMAKI2.0	NPO法人相馬はらがま朝市クラブ
気仙沼大島OBAKA隊	一般社団法人WATALIS	合同会社 fluir
一般社団法人つむぎや	認定NPO法人フロンティア南相馬	NPO法人テラ・ルネッサンス(岩手事務所)
訪問ボランティアナースの会「キャンナス」	女川町宿泊村協同組合「エルファロ」	NPO法人吉里吉里国
地域創造基金みやぎ（現 公益財団法人地域創造基金さなぶり）	NPO法人ソウルオブ東北	一般社団法人福島復興ソーラー・アグリ体験交流の会（現 一般社団法人あすびと福島）
一般社団法人東の食の会	株式会社プラットフォーム閉上	有限会社ビッグアップル
東日本大震災リハビリネットワーク～face to face～	福島大学	気仙沼水産食品事業協同組合
一般社団法人東北復興プロジェクト（現 株式会社ファミリア）	一般社団法人南三陸研修センター/南三陸復興ダコの会	社会福祉法人むそう/NPO法人ふわり
グリーンウェーブ入谷構想促進委員会/南三陸復興ダコの会	特定非営利活動法人 さんさんの会	NPO法人にじいるクレヨン
一般社団法人復興応援団	ディル・セ・おながわ株式会社	NPO法人ピースジャム
認定NPO法人カタリバ	女川町観光協会	有限会社三陸とれたて市場
陸前高田未来商店街（現 なつかしい未来創造株式会社）	川内村商工会	株式会社セッションナブル
一般社団法人APバンク、株式会社kurkku	NPO法人ピースネイチャーラボ	NPO法人アスヘノキボウ
一般社団法人Bridge for Fukushima	NPO法人NPOほうらい	株式会社エクスブレイン/NPO法人浮舟の里
一般社団法人MAKOTO	NPO法人東北開墾	株式会社アップルファーム
K2インターナショナルグループ・NPOヒューマンフェローシップ	一般社団法人はまのね	日和キッチン
一般社団法人ふれいん・ゆに〜くす	NPO法人Switch	NPO法人福島県有機農業ネットワーク
NPO法人ザ・ピーブル	株式会社長谷川建設	川内村観光協会
NPOぐるぐる応援団	有限会社蓮笑庵	ケアプロ株式会社
NPO法人いわて連携復興センター	NPO法人さんりくWELLNESS	株式会社箱根山テラス
NPO法人ピースふくしま	NPO法人TEDIC	株式会社アイローカル
一般社団法人ふくしま連携復興センター	いわきおてんとSUN企業組合	



## 右腕受入先の事業規模

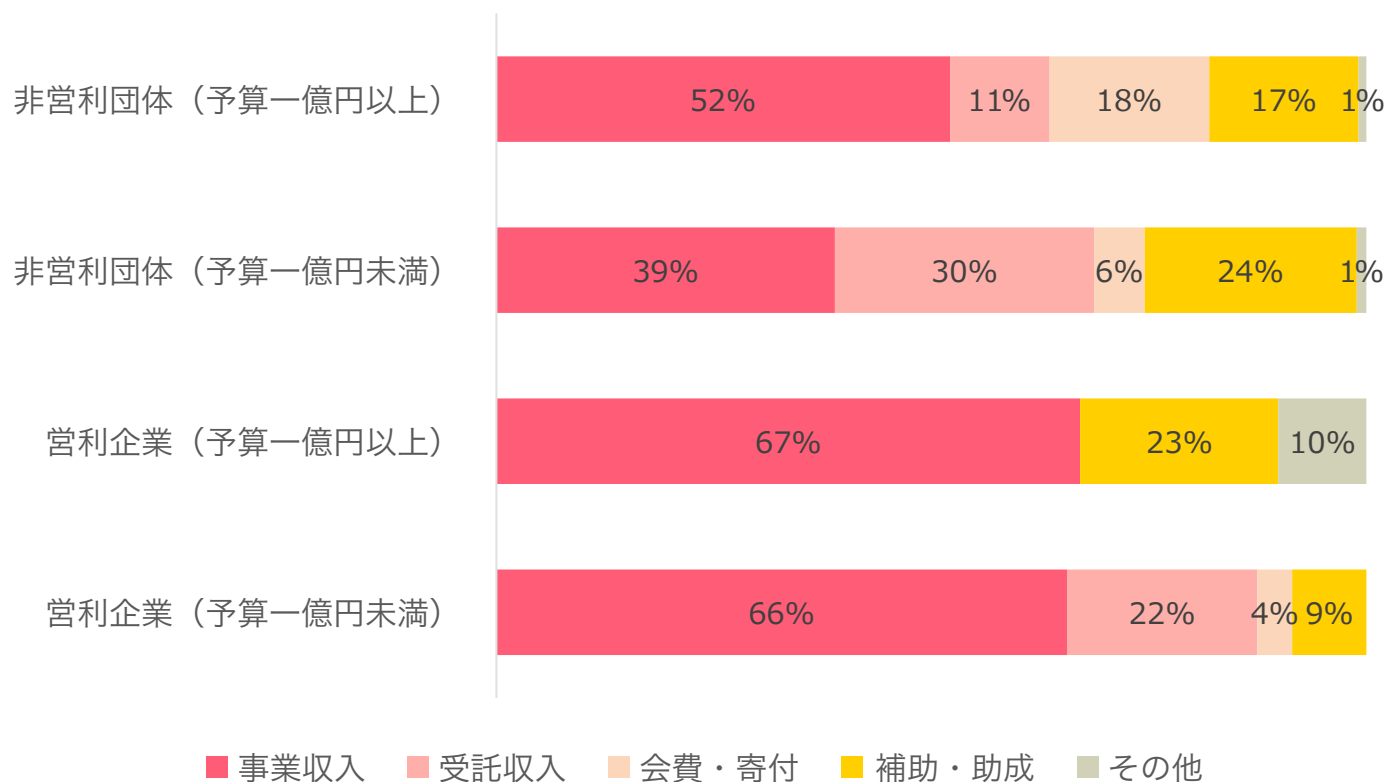
- 多くの事業者が集中する予算規模1億円未満のグループは、(1) 個人事業段階、(2) 組織化の壁、(3) 今後の成長が期待される層の3つに分類される。



## 右腕受入先の予算内訳

- 予算規模が1億円を超える非営利事業では、平均収入の過半数が「事業収入」、「会費・寄付」の割合も2割近くになっており、補助・助成や受託への依存度が低くなっている。

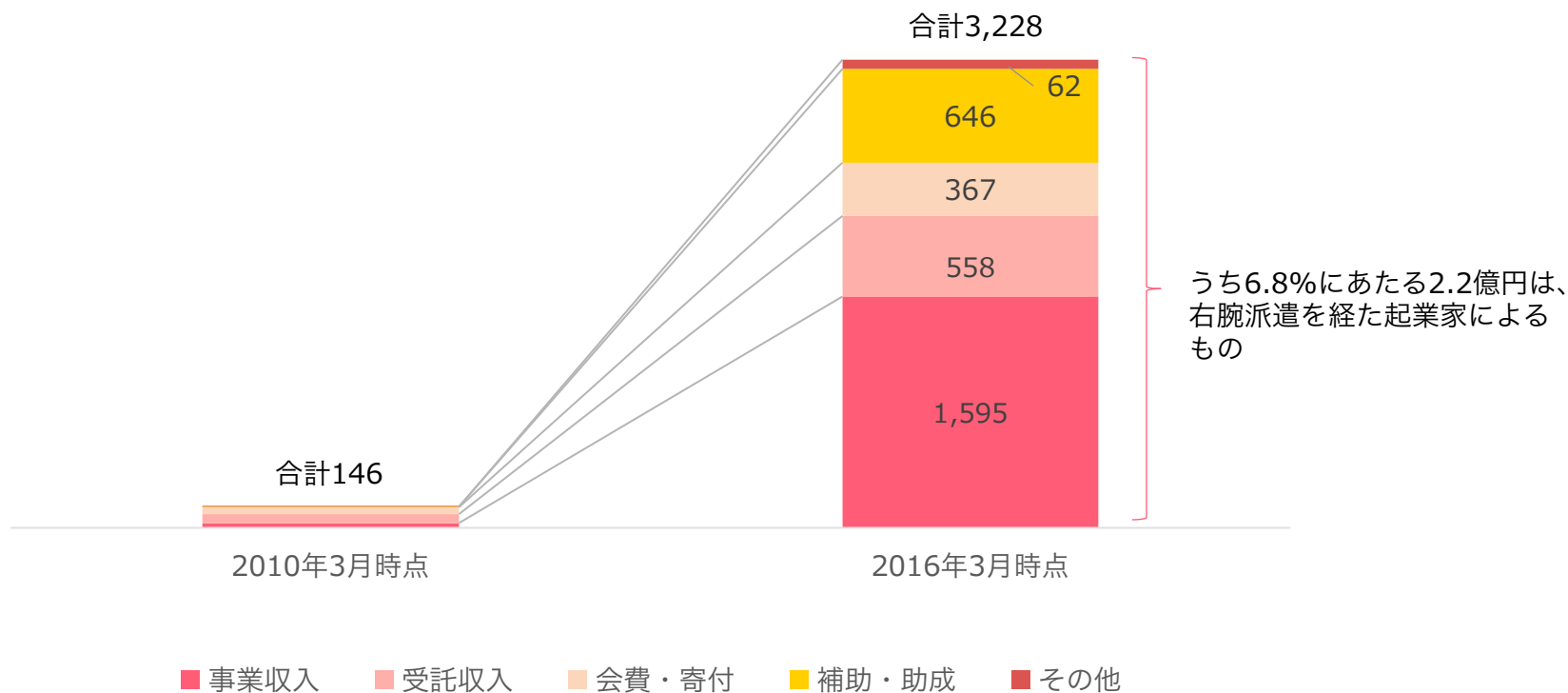
2016年3月時点の予算内訳 (n=40)



## 右腕受入先の予算内訳

- ・ 震災以降に生まれた事業の予算規模合計は30億円を突破している。
- ・ その約半数が事業収入によるもの。

2010年3月時点と2016年3月時点の売上規模と内訳（単位：百万円、n=40）



## 右腕受入先が創出した社会的インパクト

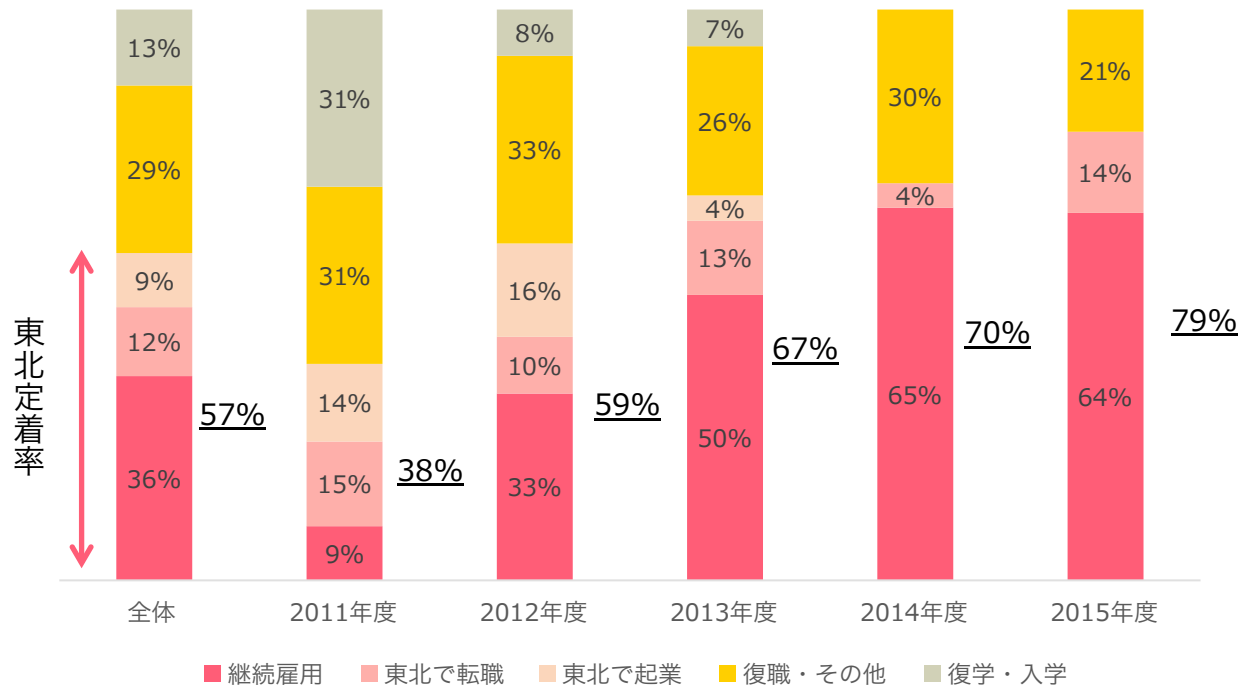
- 89%の受入先が「他団体・企業や政策など、社会課題を取り巻く状況に影響与えた」と回答している。
- 「モデル事業化による他地域展開」、「行政による政策化」、「産業への波及効果」、そして「地域文化の変容」などの回答が目立つ。

カテゴリ	コメントの要旨
モデル事業化	<ul style="list-style-type: none"><li>当初ほぼ不可能と思われていた事業だったが、成果が出せ、各地からの視察が相次ぎ講演に呼ばれるようになった。復興庁のモデル事業として採択された。</li><li>他地域からの視察受け入れや、事例発表のため大学や地域包括ケアの勉強会などに講演に呼ばれる機会が増えている。</li><li>特定タイプの本質バイオマスの熱電併給施設として国内初の稼働を実現した。</li><li>障がい者就労について首相から直接ヒアリングを受けた。</li></ul>
行政による政策化	<ul style="list-style-type: none"><li>仮設住宅における交通インフラ事業に関して、復興庁が政策に反映した。</li><li>実施事業のうち2件が県の事業となり、本年度から当法人で受託している。</li><li>当団体の実施事業が、仙台市の5か年計画における子どもの貧困対策の中心事業として評価されている。</li></ul>
産業への波及効果	<ul style="list-style-type: none"><li>多数の企業の連携体制を構築し、林業・金属加工業・商社等にも新しい事業機会を提案できている。</li><li>本質バイオマス事業により、全国で課題となっている未整備の森林資源の活用のソリューションが生まれつつある。</li><li>実施事業の全国22か所への展開。</li><li>流通総額累計50億円以上、また新規商品がヒットし100万個以上を売り上げた。</li></ul>
文化への影響	<ul style="list-style-type: none"><li>海外から人がくるのが当たり前になりつつある。宿に問い合わせると「日本人かい？外国人かい？」と。当初は不安そうだったが、帰る際にはハグをして、「また来てね、サンキュー、ありがとう」と別れを惜しむ姿も。</li></ul>

## 右腕の活動期間終了後のキャリア

- ・ 東北定着率\*1が年々増えており、現在では100名を超える右腕OBOGが東北で活躍している。
- ・ 起業者は22名となっており、それ以外にも参画先団体の代表や事務局長に就任した右腕も多い。そういった団体が新たな右腕受入先になる好循環もみられる。

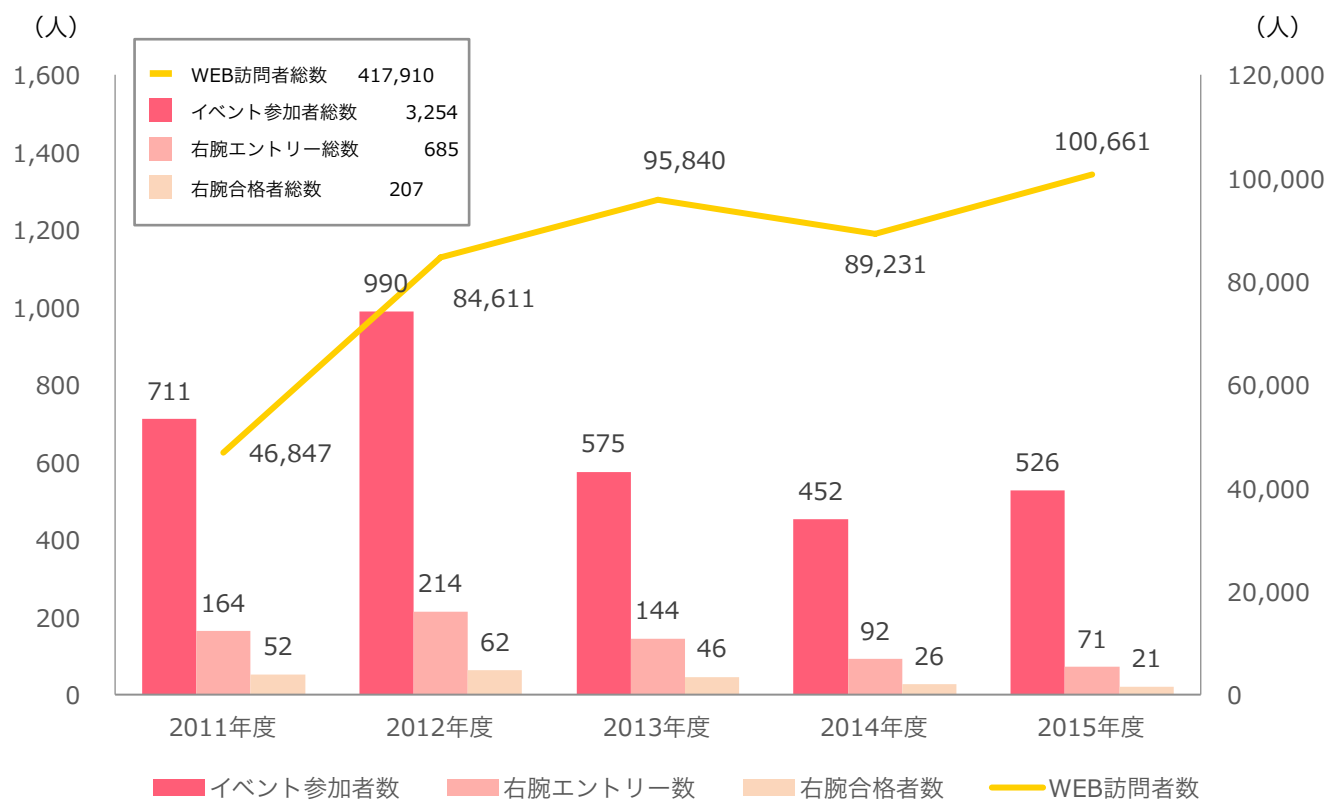
右腕活動期間終了後のキャリア (n=232)





## 右腕選抜プロセス

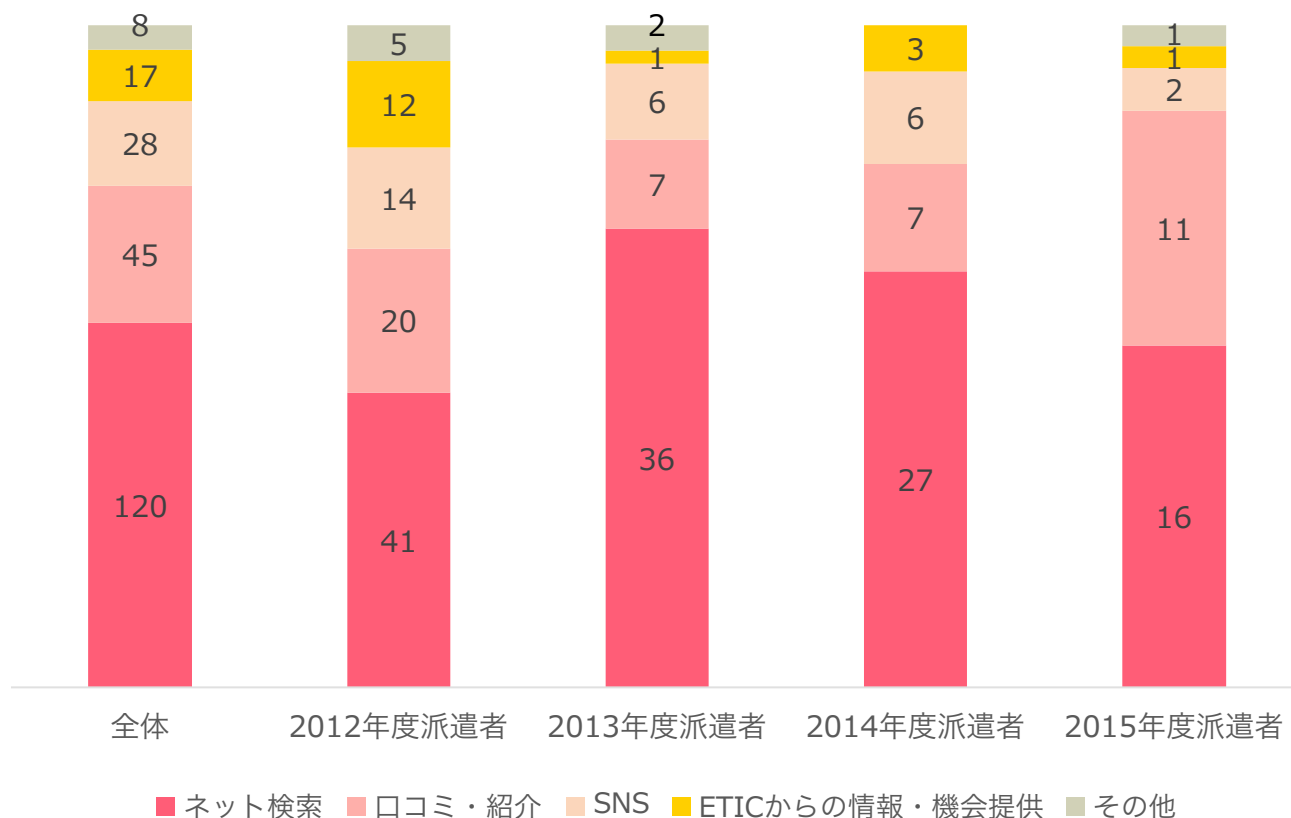
- 5年間で約42万人がWEBサイトを訪れ、3,254名が説明会など関連イベントに参加。右腕プログラムには総勢685名がエントリーし、うち207名が右腕となった。
- 5年が経過した2015年度でも、情報提供・右腕募集WEBサイト（みちのく仕事）へのアクセスはゆるやかに増加傾向を示した。



## 右腕のプログラム認知経路

- 右腕のプログラム認知経路は常に「ネット検索」が最多だが、近年では「口コミ・紹介」の割合が増えている。

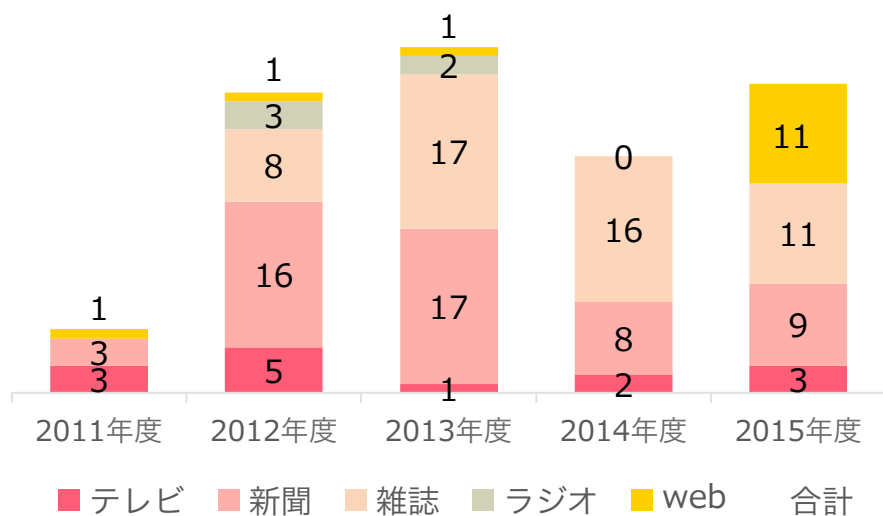
参画が決定した右腕のプログラム認知経路 (n=218)



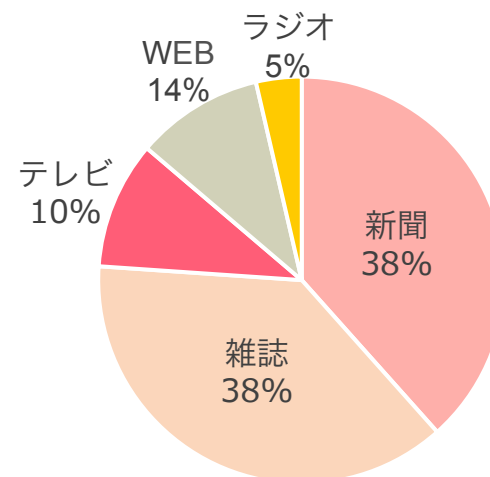
## メディア掲載状況

- 震災後5年間のメディア掲載は合計116回。震災翌年をピークに、テレビ・新聞・ラジオなどマスメディアでの露出はゆるやかな減少傾向にある。
- 新聞と雑誌への掲載が全体の80%以上を占める。新聞は全国紙や東北の地方紙、雑誌はソトコトやオルタナへの掲載が多い。なお新聞は毎年3月前後の掲載が多数を占めている。

メディア掲載回数



掲載媒体の割合  
(2011-2015年度, n=116)



## 右腕プログラムによるリソース・コーディネート

- 右腕プログラムでは、右腕の派遣以外にも、ETIC.が実施する（1）事業開発、（2）採用支援、（3）視察などの支援メニューとのコーディネートを実施している。



# 収支報告

●収支報告		2010年度 (3月～5月末)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	合計
収入	A 寄付金	21,316,742	108,242,763	216,634,192	177,997,697	52,185,961	101,194,874	677,572,229
	B 協賛金	0	0	17,370,736	0	41,744,081	19,320,000	78,434,817
	C 助成金	0	0	0	12,396,187	3,750,000	58,457,636	74,603,823
	D 委託金	0	0	0	0	11,288,338	4,778,965	16,067,303
	E その他	0	0	0	0	440,629	1,787,780	2,228,409
	合計	21,316,742	108,242,763	234,004,928	190,393,884	109,409,009	185,539,255	848,906,581
支出	F 直接助成費	—	45,251,550	80,637,500	89,665,000	79,439,678	70,958,000	365,951,728
	F-1 右腕活動支援金	—	45,251,550	64,037,500	63,765,000	40,338,814	33,263,000	246,655,864
	F-2 事業助成金	—	—	16,600,000	25,900,000	39,100,864	37,695,000	119,295,864
	G 事業費	429,259	13,622,009	32,806,938	41,592,815	52,492,779	28,665,478	169,609,278
	H 人件費	—	4,493,700	31,733,124	39,277,537	25,431,639	54,269,080	155,205,080
	I 一般管理費	42,926	5,887,356	12,874,440	12,310,897	11,580,745	21,884,414	64,580,778
	合計	472,185	69,254,615	158,052,002	182,846,249	168,944,841	175,776,972	755,346,864
年度別収支	20,844,557	38,988,148	75,952,926	7,547,635	-59,535,832	9,762,283	93,559,717	
次年度繰越金	20,844,557	59,832,705	135,785,631	143,333,266	83,797,434	93,559,717	93,559,717	

※過去のレポートでは、広く東北震災復興関連事業として表記しておりましたが、震災復興リーダー支援基金としての決算上の数字のみの表記に変更しております。

## 右腕の活動期間終了後のキャリア

- 活動期間終了後の右腕のキャリアは多岐にわたる。下記では（1）東北で自ら起業する小尾さん、（2）右腕受入先に就職し、多方面で活躍する加藤さん、（3）企業へ復職した土屋さんのケースを紹介。



### **小尾 勝吉氏** : **人材会社 ⇒ 右腕 ⇒ 東北で起業**

2012年4月～2013年1月まで、一般社団法人MAKOTOに所属し、「右腕」として活動する。被災地域の経営者支援、起業支援を担当。被災地域を回る中で、一人暮らしの高齢者の生活に危機感を肌で感じ、要介護高齢者向けの配食サービス「愛さんさん宅食株式会社」を塩竈市で創業。40名のスタッフのうち20名は障害者を雇用している。また、2店舗の立ち上げに際し「右腕」も参画し活躍した。現在、事業強化の為、2人目の右腕も募集中。



### **加藤 裕介氏** : **コンサルティング会社 ⇒ 右腕 ⇒ 継続就業しつつ多方面で活躍**

横須賀市出身。大学卒業後、大手コンサルティング会社に入社するも1年で退社。2012年4月～2012年9月まで、「右腕」として一般社団法人Bridge for Fukushimaに参画。福島県東北・相双地区を中心に活動し、相双地区の視察プログラム「ヒューマンツーリズム」、高校生の実践型社会課題解決プロジェクトなどをつくった。現在も団体に残りながら、2014年12月からは復興庁福島復興局政策調査官も兼任し、福島県内被災企業と支援企業のマッチング「結の場」を担当している。



### **土屋香奈子氏** : **ITコンサルティング会社 ⇒ 右腕 ⇒ 人材・組織型コンサルティング会社**

東京都出身。東京の大学を卒業後、ITコンサルティング会社で8年間働く。システム開発、英文財務諸表の作成支援、業務改善、新人の海外研修支援など取り組む。2012年夏に宮城県気仙沼市、岩手県陸前高田市でボランティア活動に参加。同年11月から「右腕」となり、活動の体系化、評価・分析、企画提案を担当。2013年4月からは、民間サービス活用による高齢者の生活支援の仕組み創り、地域活動グループ創りのサポート等に取り組んだ。2014年4月より東京に戻り、在宅診療所の業務改善・医療事務センターの立ち上げに携わったのち、2015年7月より人材・組織開発のコンサルティング会社に勤務中。

- 
- 第1部 東北被災地の人的課題
  - 第2部 データでみる右腕プログラム
  - 第3部 東北のストーリー
  - 第4部 世界各地のケーススタディ
  - 第5部 まとめ

## ケース1 高齢者の定義を変える 一般社団法人りぷらすの取り組み(1/2)





## ケース1 高齢者の定義を変える 一般社団法人りぷらすの取り組み(2/2)



理学療法士である橋本さんが東日本大震災の被災地にはいったのは、発災から数カ月後。被災者ケアを目的に、リハビリテーション専門職などからなるボランティアチームを立ち上げた。

そこで出会ったのは、生活環境の変化や失職を原因に精神を病み、生活不活発病を患う高齢者だった。足腰が悪くなり、入退院を繰り返すうちになくなってしまおう人に出会い「この地に根を張り、事業として健康改善に取り組む必要がある」と感じ、2013年1月に一般社団法人りぷらすを設立した。

りぷらすの事業は大きく2つ。ひとつは石巻・登米の2拠点で運営するリハビリ特化型デイサービス「スタジオぷらす」。理

学療法士・作業療法士を中心としたリハビリ専門職が利用者それぞれの状態に合わせたトレーニングプログラムを提供している。

2013年10月から一年間の利用者を対象とした調査によると、3ヶ月以上トレーニングを実施した利用者の77%が「足の筋力が改善」した。なお、2015年9月までに7名が要介護状態から脱し、畑仕事や庭の手入れを再開している。

もうひとつの事業が「おたからサポーター養成事業」。住民を対象に、集会場や仮設住宅などで、体の仕組みや体操の仕方を伝える講座を提供している。自分自身や家族の健康をまもる「サポーター」を育成



するのがねらいだ。これまでに70名以上が講座を修了し、体操や認知症、誤嚥、うつ病などについて学んだ。

要介護の卒業は、当事者の生きるよこびだけでなく、社会的コストを社会のベネフィットに変えることを意味する。労働人口の急激な減少や、将来の年金受給年齢の上昇が避けられない日本においては、高齢者が元気に働ける社会を構築することが急務だ。りぷらすの取り組みと生み出しているインパクトは、状況を改善する方法のひとつといえる。



一般社団法人りぷらす  
代表理事 橋本大吾さん

1980年茨城県鹿嶋市出身、理学療法士。震災後、リハビリテーション専門職の支援団体を有志と設立。2011年12月より石巻市に移住。介護保険の認定者の増加、認定後の改善困難さを知り、予防のためには事業化が必要と考え、2013年1月に一般社団法人りぷらすを設立、事業を開始。

## ケース2 地域の未活用資源・伝統技術から新たな顧客を創り出す 宮城県女川町のギター工房「セッションナブル」(1/3)

---



## ケース2 地域の未活用資源・伝統技術から新たな顧客を創り出す 宮城県女川町のギター工房「セッションナブル」(2/3)



梶屋陽介さん

大手楽器店のトップセールスマンとして月100本のギターを販売する傍ら、震災を契機に東北での楽器、音楽に関わる支援活動始める。その後退職し起業。ギターで復興を後押しすべく女川町に移住。

### 月産150本の生産ラインを女川に

2016年2月、宮城県女川町の駅前商店街に、新たな工房がオープンする。種子島出身の梶屋陽介さん（32歳）。御茶ノ水の大手楽器店のトップセールスマンだった彼は、東京を離れ東北で工房を立ち上げた。「ギターの国内市場は約300億円。そこも狙いつつ、いま市場が凄いい勢いで伸びている東南アジアの市場でも勝負していきたい」

### 宮大工の技術を取り入れた国産ギター

何で勝負をしていくのか。そのこだわりは強い。軽くて丈夫な質感のある三陸の杉の木を使い、製造工程では宮大工（地元で技術が伝承されている気仙大工）の技法を取り入れるという。「釘などの金具を一切使わない宮大工の技術を使うことで、独特の音色を出すことができる。ギターの世界は差別化が重要になってきている。国産材と宮大工技術を使ったギターを1本30万円ほどで販売することを考えている」。ギターの市場を知り尽くした梶屋氏は、その展望を見据えている。

### 東北にギター職人という新しい仕事をつくる

震災当時、御茶ノ水の大手楽器店で働いていた梶屋氏は、自分のネットワークを使って、東北にミュージシャンを呼び、被災者を励ます活動を続けていた。もともと30歳になったら独立しようと考えていた彼は、どうせやるのであれば、東北に貢献す

るような新しい産業をつくりたいと思った。

「ギター製造の専門学校は卒業してもほとんど就職先がないのが現状。工房をオープンすることを伝えたところ、働きたいという問い合わせが殺到しています。これまでこの女川になかったギター職人という選択肢をつくることができれば、若い人たちがこの町にやってくる理由をつくれる。彼らが宮大工の技術を学ぶことで、地域の伝統技術も守ることができます」。



新設した女川工場の様子

## ケース2 地域の未活用資源・伝統技術から新たな顧客を創り出す 宮城県女川町のギター工房「セッションブル」(3/3)

### なぜ女川を選んだのかー飲み会が、まちの「戦略会議」の場

ある縁で女川町を紹介された梶屋氏は、町長室で事業計画を伝えた。その日の夜に、地元中華料理屋、金華楼で開かれた飲み会には、町長はじめ、役場の職員、観光協会や商工会のメンバー、若手の経営者、NPOのリーダー、その他、震災からのまちづくりに取り組む仲間たちが集まっていた。

「みなさんにも事業の説明をさせてもらいました。みなさん「やろう」と。金華楼の店長が、以前から自分の動画を見てくれていたみたいで、すごく盛り上がり、ここでやりたいという気持ちが高まりました」。

### ここじゃなかったら、こんなスピードでやれなかった

梶屋氏は、面白いエピソードを教えてくださいました。「実は、正式にこの商店街で工房をオープンするための申込書とか申請書とか、

書いていないんです。飲み会の席で、「プロムナード（駅前商店街）で工房やったらいいよ」と言われて、「そうですね。ぜひ」と話をしたら、気づいたら商店街の中で、一番大きい場所を用意してくれていました（笑）」。みんながおせっかいに動き回り、誰かのやりたいという思いを支えていく。そんなアイデアを形にしやすい人間関係が、この女川という町にはある。金融機関からの資金調達も無事進み、スタッフも雇用し、準備は着々と進んでいる。地域の林業、商社との取引も始まりつつあり、新しいビジネスの期待の高まりを感じている。自社オリジナルギターの最初の顧客も決まった。「シリアルナンバーの一番（顧客第一号）は、町長です（笑）」。

## ケース3 宮城県石巻市雄勝町発、地域住民による まちを舞台にした新しい教育プログラムを提供する「モリウムias」

森と海に囲まれた宮城県石巻市雄勝町。震災で約250名の命を失い、建物の8割が流されたこのまちでは、約4,300人ほどの人口が1,000人以下まで減少した。そんな雄勝町の中心部である桑浜地区で、築90年を超える旧桑濱小学校をリノベーションした子どもたちのための新しい複合体験施設「MORIUMIUS」(モリウムias)が開業した。震災から4年経った2015年のことだ。

モリウムiasの中心メンバーは、震災後に雄勝町に入り込んだ仙台出身の立花貴さん(公益社団法人MORIUMIUS 代表理事)と、油井元太郎さん(同理事・ラーニングディレクター)だ。商社勤務後、食料品に関わるベンチャー企業を営んでいた立花さんは、震災後雄勝町に惣菜屋を営む仙台市内の実家から毎日食品を運んだ。都市部からは毎週のようにマイカーでボランティアを運び、雄勝の復旧復興に取り組んだ。

もうひとりのキーパーソン、アメリカ育ちの油井さんはキッズニアで子供向けのプログラムの開発と運営に携わっていた。こうしたふたり

が中心となって、モリウムiasの計画が生まれた。廃校を活用しての事業開始は簡単ではなく膨大な費用とかかる工数を工面するため、財団から建設費を集め、クラウドファンディングを活用した。数多くのボランティアが、泥だらけになっていた校舎の清掃に参加した。

モリウムiasの対象は、日本だけでなく世界の子どもたちだ。産業・農業などに従事する住民が先生となって、豊かな自然の恵みを料理したり、ものづくりをすることで、生きる力を身につける体験型教育を提供している。日本で英語を教える外国人の先生も、モリウムiasでの体験学習に携わっている。

「食物を採って調理する。余った食物は家畜の餌になり土に還る。水をリサイクルして植物を繁栄させる。そんな自然の循環と共にある考え方にモリウムiasを訪れるたくさんの子どもたちがふれて、サステナブルに生きることを学び、雄勝を第2の故郷として心に留めてくれたならば。きっと雄勝と子どもたちの明るい未来が切り拓かれると信じています」

(MORIUMIUS HPより)

その影響は、地域にも波及している。周辺の宿泊施設では、なれない外国人の受け入れに当初とまどう様子もあった。それが今では、別れ際にはハグをして、「また来てね、サンキュー、ありがとう」と別れを惜しむ姿もみられるという。

最近では、旧桑浜小学校を卒業した若手もモリウムiasに参画するようになった。これまでにない職場として、地域の若者がやりがいをもって働く場がうまれつつある。

モリウムiasは新しい教育のあり方を雄勝から発信するだけでなく、地域住民の生活にもポジティブな変化を生み出している。これからの展開からも目が離せない。



## ケース4 宮城県気仙沼市に専門家右腕が集い、 地産地消型エネルギー事業の立ち上げをサポート



豊かな三陸の海を背景に、水産業で栄えてきた気仙沼。このまちで100年近くもの間、船の燃料やガソリンをはじめ、地域への燃料供給を支えてきたのが株式会社気仙沼商会だ。

震災後、五代目社長の高橋正樹さんは復興計画を作る民間団体である市民委員会の座長を務めていた。そこで彼は大きな決断をする。

「教育や医療など、暮らしのあり方を根本から考える中で、持続可能なエネルギーの確保がひとつのテーマになってきました。気仙沼には、使われていない森林資源が豊富にあります。昔は山で切った木材で船を作っていました。もう一度、山の資源

ときちんと向き合ってみれば、木質バイオマスの事業を新たに創ることができると考えました」

高橋社長は、気仙沼市と気仙沼信用金庫からの出資を受け、気仙沼地域エネルギー開発株式会社を設立。地産地消型のエネルギー事業の立ち上げを始めた。

高橋社長の想いに共感して集まったのが、首都圏で働いていた高度なスキルや専門性を持った右腕たち。一級建築士、システムエンジニア、外資系企業に長年勤務し語学力の高い人材、森林経営の研究者。彼らはスキルを活かしてエネルギー需要の開拓、木材を確保するための仕組みづくり、海外メーカーとの交渉、プラントの工程管理など、新たなプラントを稼働させるための業務を担い、事業立ち上げ間もない会社を支えた。

事業は安定した成果をあげており、地元高齢者の雇用を増やしながら、エネルギー供給を拡大している。今や地域の新産業の

ひとつとなった。

右腕たちは、右腕期間終了後も会社に残ることを決め、今も気仙沼で奮闘中だ。新しい地産地消のエネルギー事業の成功を夢見て、高橋さんと右腕たちの挑戦は続く。



気仙沼地域エネルギー  
開発株式会社  
代表取締役社長  
高橋正樹さん

石油販売会社、気仙沼商会を経営。震災後は気仙沼市復興市民委員会に参画し、市の復興に尽力。持続可能な環境を実現する地域エネルギー会社を目指し、地域のエネルギー自給を実現するため、間伐材を利用した木質バイオマスエネルギー事業の立ち上げを行う。



右腕たち

高橋社長の想いに共感し、様々なキャリアの右腕たちが集まった。今も彼らは、気仙沼で挑戦を続けている。

## ケース5 宮城県女川町で住民の新規創業に寄り添った学生右腕



高野さんが伴走していたセラミカ工場の阿部さん

大学で観光学を学んでいた高野知里さんが大学を休学し、宮城県女川町に右腕として着任したのは、2013年の3月のことだった。

震災後、ボランティアとして東北の復興に携わっていた彼女は、「復興のための持続的な産業再生に携わりたい」と右腕プログラムに応募。被災した事業者の経営支援や起業支援を行うNPO法人アスヘノキボウに所属し、地域住民の創業支援に取り組むこととなった。

宮城県女川町は、東日本大震災により家屋の8割、人口の1割を失うという壊滅的な被害を受けた。高野さんが着任した頃に

は、震災前に商店を営んでいたメンバーが中心となり、仮設商店街を立ち上げる動きが始まっていた。メンバーの中には、全く経営経験のない女性たちの姿もあった。高野さんは彼女たちの担当になった。

女性たちは「自分たちにできることや得意なこと、人で賑わう女川を取り戻したい」とカフェやペイントタイルの工房を立ち上げを決意。しかし、当然ながら事業の立ち上げも店舗運営もしたことがない。思うようにいかず、試行錯誤を続ける毎日だった。

高野さんにも経営の知識や経験はない。それでも彼女は、アスヘノキボウ代表の小松洋介さんのアドバイスのもと、店主の方々のフォローに奔走した。経営の伴走役として、カフェメニューの開発、WEBサイトの作成フォロー、さらには経営者が辛い時に相談相手など、できることは何でもこなした。「創業の現場に日々伴走してくれてありがたい」という声をもらうようになった。

高野さんは右腕としての役割を終えた後も、女川を年に何度も訪れている。彼女にとって女川は大切な場所となった。サポートした商店のいくつかは2015年12月に新しくオープンした女川駅前プロムナードへと移転し、経営を続けている。



NPO法人アスヘノキボウ  
代表理事 小松洋介さん

宮城県仙台出身。震災を機に地元に戻ることを決意。2011年9月リクルートを退職。長期的な復興支援に必要なのは「産業の復興」と導きだし、その進捗に奮闘している女川町の復興連絡協議会戦略室へ入室。現在は戦略室長と二人三脚で復興計画に基づいた、事業者再建や新規事業の立ち上げに奮闘。NPO法人化へ。



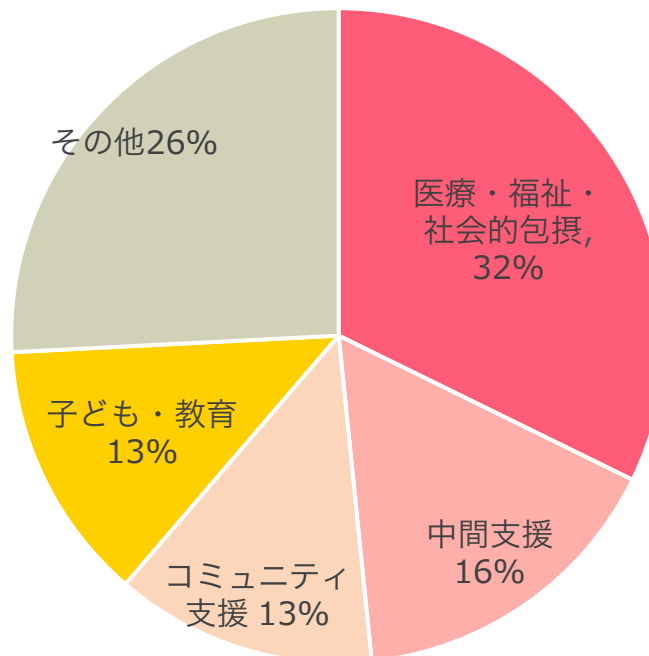
右腕・高野知里さん

都内の大学を休学し、2013年3月より8ヶ月間右腕として宮城県女川町に赴任。NPO法人アスヘノキボウに右腕として参画。高野さんの後にも、多くの大学生が女川に長期滞在するようになっていく。

## 震災後1年間の右腕受入先プロジェクト

- 震災後1年間で31件のプロジェクトが組成され右腕を受け入れた。
- プロジェクト内訳の上位4カテゴリーは「医療・福祉・社会的包摂」「中間支援」「コミュニティ支援」「子ども・教育」であり、4カテゴリーの合計はプロジェクト全体の75%を占めた。

震災から1年間で立ち上がったプロジェクトの内訳 (n=31)





# 震災後1年間で立ち上がったプロジェクト (1/2)

## ケース① 地域看護・地域福祉 後方支援プロジェクト (一般社団法人キャンナス東北)

医療福祉・社会的包摂

震災後、いち早く全国のボランティアナースのネットワークを活かし、継続的にナースの派遣を開始したキャンナス。地域の看護師たちとともに、以下の活動を展開した。

### 1) 訪問看護・介護ステーションの立ち上げ(一人開業支援)

気仙沼本吉町、石巻市を中心に地元訪問看護ステーションではカバーしきれない利用者を対象にした、訪問看護・介護・リハビリテーションを実施。雇用創出にも貢献した。

### 2) デイサービスの立ち上げ

上記エリアにて、うつ・アルコール依存傾向にある利用者を中心としたデイサービスを実施。雇用創出にも貢献した。

### 3) その他

仮設住宅への巡回を通じた高齢者の見守り、避難所の衛生環境改善、健康相談・心のケアなどのボランティア活動等、地域で発生する様々な課題の解決に奮闘した。



#### 代表者紹介

菅原 健介さん (全国訪問ボランティアナースの会『キャンナス』現地コーディネーター)

中学・高校をデンマークで過ごす。東海大学経営工学科へ進学・卒業後、平成15年4月、(株)セプテーニに就職。2年間の勤務後、医療・介護の世界に興味を持ち平成17年4月、茅ヶ崎リハビリテーション専門学校に入学。平成21年4月に理学療法士として鶴巻温泉病院に入職。東日本大震災後、3月17日より休日を利用しながら医師・看護師の送迎ドライバーおよび理学療法士として気仙沼・石巻への支援開始。平成23年4月6日に同病院を退職し、実家であるキャンナスに入社。現地コーディネーターとして石巻拠点の常駐となり現在に至る。

## ケース② 変化を生み出すお金の仕組みづくりプロジェクト (公益社団法人地域創造基金さなぶり)

中間支援

震災後、地域のニーズと資金をマッチングする、東北初のコミュニティ財団を設立、ソーシャルビジネスが持続発展していく資金の流れを作ったのが、地域創造基金さなぶりである。

震災後、行政をはじめとして様々な主体が被災地への支援活動を本格化しつつある中で、民間主導の支援スキームをいち早く確立。公的な事業ではフォローしきれないニーズに柔軟かつ積極的に応じることを使命・志とし、活動や事業のシーズを見つけ、それを発展させていく取り組みに力を入れた。

宮城県を中心に、被災3県にて活動する非営利活動等の公益活動を実施している人、および被災をした企業・団体などに対し、助成事業等の支援プログラム開発やプロジェクトスキームの構築を行い、また、それに伴う各種調査活動を企画・実施した。

震災後から2015年9月までの支援総額は15億を超えている。

現場の状況について調査等をしながら、現場の状況に応じた、現場に役に立つ事業を迅速に組み立てることができるかが、支援機関としてのチャレンジであった。



#### 代表者紹介

鈴木 祐司氏 (公益社団法人 地域創造基金さなぶり・常務理事)

1977年生まれ。小学5年生の時にいじめにより不登校。不登校の子どもが集まるNPO(東京シュール)で育つ。JIYD(NPO法人青少年育成支援フォーラム)で企業のCSRプログラムとして子育て支援・教育NPO等へ資金提供プログラムを展開。その後、大妻女子大学での非常勤講師、NPO法人持続可能な開発のための教育の10年推進会議(ESD-J)事務局をへて2011年4月より仙台入り。つなプロ(被災者をNPOとつないで支える合同プロジェクト)のマッチング班マネージャーを経て、復興と復興にとどまらないまちづくりのための資金循環をつくるべく、新設財団法人の資金調達・体制構築に奔走中。

# 震災後1年間で立ち上がったプロジェクト (2/2)

## ケース③ 仮設住宅支援事業 (きたかみ復興支援協働隊)

コミュニティ支援

震災後、仮設住宅の住民が部屋に引きこもってしまうことによる健康悪化が課題となっていた。この課題解決に取り組んだのが、きたかみ復興支援協働隊だ。

きたかみ復興支援協働隊は81名の仮設住宅支援員を採用。仮設住宅それぞれに支援員を配置し、相談受付、窓口対応、広報対応、コミュニティ支援等を行った。特に、引きこもりがちの方を集会所に連れ出すことに力を入れ、仮設住宅に住んでいる方が健康で前向きな生活を実現するための生活環境を構築することを目的として活動した。

また、複数の右腕をチームにし、支援員のバックアップ担当として活用し、マネジメント体制を確立したことは、他の地域に見られない大きな特徴であった。

被災地域の自治体では、事務量等の問題もあり、当時は緊急雇用対策基金の有効活用ができる状況ではなかった。この状況を打開すべく、大船渡市と北上市のマッチングを行い、北上市が実施主体となり、その運営をジャパンクリエイティブに委託するかたちで、事業を実施。きたかみ復興支援協働隊のモデルは釜石市や大槌町にも展開された。



### 代表者紹介

菊池 広人さん (きたかみ復興支援協働隊・事務局長)

早稲田大学人間科学部卒。学生時代には、所沢市と早稲田大学が協働で設立した「所沢市西地区総合型地域スポーツクラブ」事務局等を担当。2006年に北上へUターン。

現在は、(NPO)いわてNPO-NETサポートの事務局長として、北上市における市民活動・協働の推進と地域づくりのサポート、政策形成過程における市民参画ワークショップの実施等をおこなっている。東日本大震災の後は、いわて連携復興センターの立ち上げ、北上市の多様な主体による支援組織、きたかみ復興支援協働体の立ち上げを行い、双方の事務局を担当する。

## ケース④ 放課後学校「コラボ・スクール」 (認定NPO法人カタリバ)

子ども・教育

震災後、子どもたちの学習場所と時間が急激に減少したことが大きな問題となっていた。津波により多くの学習塾が流され、また仮設住宅は狭く、自分の勉強場所を確保できなかったからだ。この課題解決に取り組んだのが、認定NPO法人カタリバだ。

カタリバは、被災地の子どもたちにとっての”学びの場”と”居場所”としてのための放課後学校「コラボ・スクール」を開校。地震による津波の被害が特に激しかった宮城県女川町で、2011年7月に第1校目「女川向学館」を、同年12月から岩手県大槌町で「大槌臨学舎」を開校・運営した。

「震災という苦しく辛い試練を乗り越えた子は、誰よりも強く優しくなれるはず」という想いに共感した全国の方々から、寄付金や募金、ボランティアで支援をいただき、地元の塾講師の先生方・有志の方々・ボランティアの方々・教育委員会・校長会・学校・地域の学習塾の先生方・そして遠くから応援する寄附者の方々などと協働しながら、被災した地域全体で子どもたちを支えた。復興を支える未来のリーダーを、東北の地から輩出することを目指し、子どもたちの無限の可能性を引き出すことを目的とした独自の教育を実施。塾が流され仕事を失った先生たちの雇用創出にも貢献した。



### 代表者紹介

今村久美氏 (認定NPO法人カタリバ 代表理事)

岐阜県高山市生まれ。慶應義塾大学環境情報学部卒業。

大学在学時に、2001年任意団体NPOカタリバを副代表の三箇山(旧姓竹野)とともに立ち上げる。2006年法人格を取得、特定非営利活動法人NPOカタリバ代表理事に就任。“生き抜く力”を備えた若年層(10代後半～20代前半)に溢れる社会、“教育”を“学校”に丸投げしてきた社会から脱却し、あらゆる社会の構成員が“教育”の担い手となる社会を目指し、首都圏の高校での「カタリ場」の実施を中心に活動。2011年3月11日の東日本大震災後、ハタチ基金の代表理事となり、継続的な被災した子どもたちのための支援を始め、宮城県女川町を中心に、活動を続けている。

## 復興に取り組む民間企業

日本全国や海外の方が東北に来る機会をつくりたい。  
(ヤフー株式会社)

2011年から立ち上げた東北製品の販売専門のECサイト「復興デパートメント」は、これまでの取り扱い額は8.2億円を超えた。一次産業に従事する漁師が直接ユーザーに物を販売する独自の取り組みの実験場になっている。

2013年には、宮城県の新聞社である河北新報社と連携し、「日本全国や海外の方が東北に来るような機会をつくろう」と、「ツール・ド・東北」という自転車イベントを開始。2015年には参加者が3,500名となり、同イベントの経済効果は約8.7億円とされている。さらには行政に規制緩和を働きかけ、有料での民泊が実施できるようにもなった。同社の川邊健太郎副社長は、「『ツール・ド・東北』は10年はやると宣言している」と語る。2016年には、「ツール・ド・東北」というイベントを超えて、三陸沿岸部をサイクルツーリズムのメッカにし、日常的に多くの人々が訪れる仕組みづくりも視野に入れている。

課題のある場所だからこそ、人が育つ。  
次に見据えるのは、健康増進プロジェクト。

(ロート製薬株式会社)

社員を東北の現場に積極的に送り込んできた会社のひとつがロート製薬だ。漁師たちと一緒にこれまでの伝統的な養殖の漁法に新たな技術を取り入れ、生産量を上げることに貢献した社員や、石巻でイスラムの人に安心して食べてもらえるハラルの食の開発に貢献した社員などがある。

広報・CSV推進部部長の河崎保徳氏は、「『社会の役に立とう』というロート製薬の理念を生かす場が被災地には山のようにあります。20~30年先の日本の課題そのものです。学びの場でもあると思います。私たちは、そんな課題のある場所だからこそ“人が育つ”と考え、将来の会社を支える優秀な社員を送っています」と、社員を東北に送り続ける理由を語る。

いま同社は、新たな健康増進のプロジェクトも準備を進めている。東北の漁師町は平均寿命が短い。偏った食生活や飲酒・喫煙の習慣により、50歳を超えると途端に入院や医療費が増えている。「製薬会社の一番の技術は分析技術。全国の食べ物の分析ができます。その食べ物がなぜ長寿につながるか、の根拠が分かるかもしれません。『人々の健康に役立つ根拠を示す』ことから貢献したいと思っています」(河崎氏)。

- 
- 第1部 東北被災地の人的課題
  - 第2部 データでみる右腕プログラム
  - 第3部 東北のストーリー
  - 第4部 世界各地のケーススタディ
  - 第5部 まとめ

# 自然災害・経済危機を乗り越えて、 よりしなやかなコミュニティをつくる動きが世界各地で見られる

- ETIC.では米国で復興に取り組む事業者と東北のリーダーをつなぎ、学び合う仕組みづくりに取り組んできた。
- 2050年には全世界の災害復興コストがGDPの6%に至る予測もあるほど災害が増えるとともに、グローバル化する市場経済のもと、経済危機によって住民の生活が脅かされるケースも目立っている。
- 危機から再生したコミュニティの取り組みから学べることは数多い。先進国各地で共通しているのは、自ら新しい価値を創ろうとする起業家の重要性である。

金融危機・火山の噴火からたくましく復活する小国アイスランド



大企業の撤退により1/3の雇用が失われたまちウィルミントンの復活



大都市の崩壊と再生 デトロイトを再生する起業家たち



コレクティブ・インパクト・アプローチによる健康格差の是正



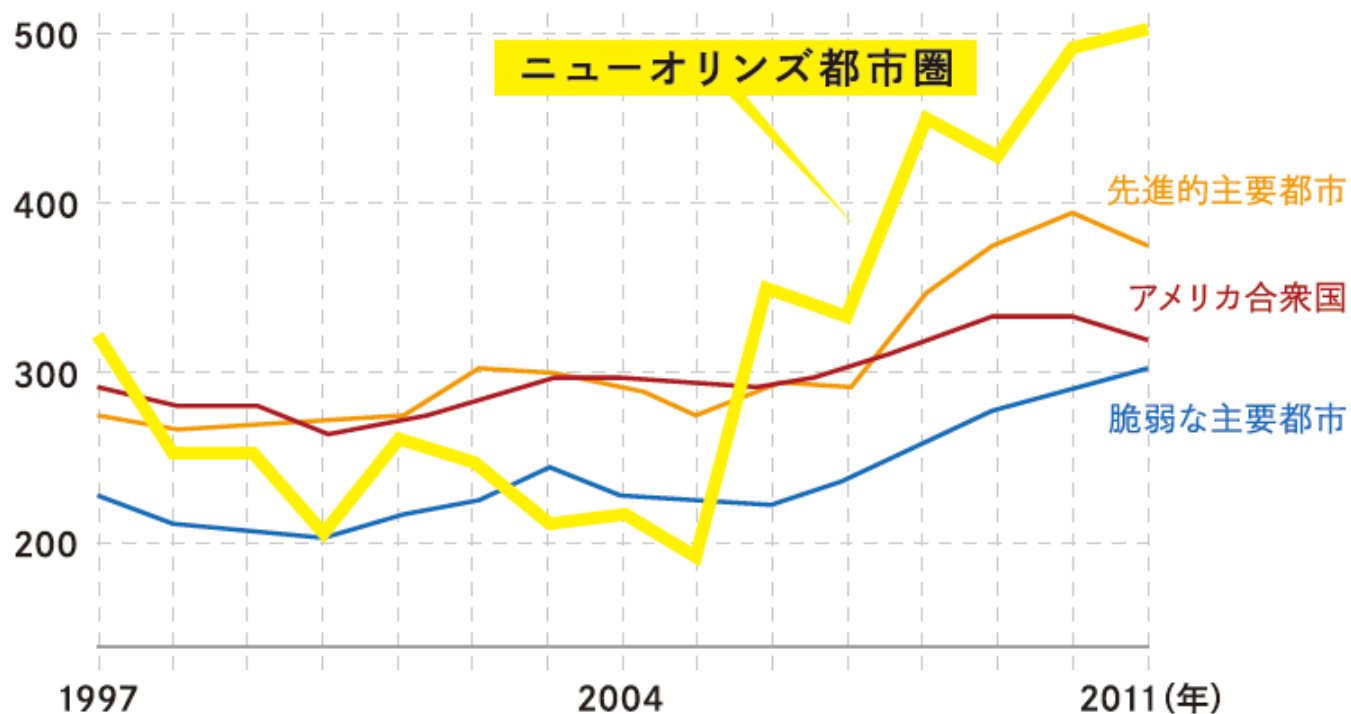
台湾大地震から15年、過疎の村から台湾有数のエコビレッジへ



復興が進むクライストチャーチのいま

# 2005年のハリケーン・カトリーナによる被害から10年、 「起業のまち」として生まれ変わりつつあるアメリカ・ニューオーリンズ市(1/3)

## 起業した個人 成人人口10万人対(3カ年移動平均)



注：57の脆弱な主要都市の内、8主要都市に関してはデータなし

出典：The New Orleans Index at Eight

# 2005年のハリケーン・カトリーナによる被害から10年、 「起業のまち」として生まれ変わりつつあるアメリカ・ニューオーリンズ市(2/3)



Photo courtesy of The Idea Village

# 2005年のハリケーン・カトリーナによる被害から10年、 「起業のまち」として生まれ変わりつつあるアメリカ・ニューオーリンズ市(3/3)

## 被災以前から低迷していたニューオーリンズ

2005年8月末にアメリカ合衆国南東部を襲ったハリケーン・カトリーナ。死者・行方不明者2,541名、被害総額100-250億ドルと、全米史上最も被害の大きい自然災害であった。

ハリケーンによる被害が最も大きかったのが、ルイジアナ州の中心都市ニューオーリンズ。人口約48万人、ジャズ発祥の地として知られ、フランス入植の名残を残す街並みが残る街である。小規模企業が雇用やサービスを支え、ニューオーリンズ港を中心に水産業も活発だった。

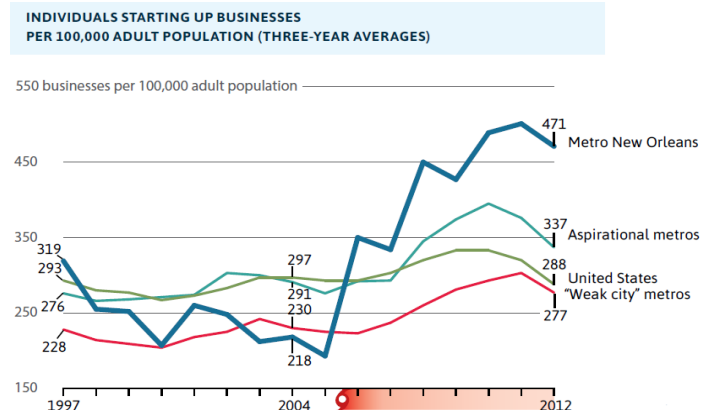
一方で、ハリケーン以前から課題を抱える都市でもあった。1990年代から経済は低迷しており、2000-2004年の5年間で1万6千人の雇用が失われ、2万3千人の人口が流出した。経済格差や高い犯罪率もまちに影を落としていた。

そんななかで発生したハリケーンによる被害は、ニューオーリンズの低迷を加速させるかと思われた。

## 10年後、全米有数の「起業しやすいまち」へ

そんなニューオーリンズが、発災から10年を経ては全米有数の「起業しやすいまち」へと生まれ変わったという。にわかには信じがたいが、統計をみると成人10万人に占める新規創業者の割合は、全米平均よりを56%上回っている。

ニューオーリンズは、どのような取り組みを経て、ハリケーンの被害を乗り越え、それを機会へと変えていったのか。その過程をニューオーリンズのリーダーたちにかがった。



出典：The New Orleans Index at Ten



# ニューオーリンズ復興の過程でハブとしての役割を果たしたルイジアナ財団とデータセンター

## 「ハブ」の役割を果たしたルイジアナ財団

ハリケーン・カトリーナによる被災からわずか数日後、地元の中小企業の復興支援や起業家育成、社会的弱者支援をミッションとするルイジアナ財団が設立された。当時のブランコ・ルイジアナ州知事が全米に寄付を呼びかけ、非営利セクターのリーダーを集めて理事会を構成してのスタートだった。

同財団はこれまでに4,800万ドル以上の助成金を被災者に提供。約9,000の被災家族の住宅支援や、3,000以上の中小企業の再建、住民主導型のコミュニティ再生などで大きな役割を果たしている。

当初の活動は緊急支援だった。約1年続いたこのフェーズの後、3-4年にかけてビジネスの再建、住宅の再建、リーダーシップの組織化、政策提言などを実施した。この段階で、起業支援を含む中間支援団体への支援にも取り組んだ。

5年目からは、新たなフェーズに入った。財団の理事長を務めるフロゼル氏はこう語る。



ルイジアナ財団理事長 フロゼル・ダニエルズ・ジュニア氏

「道路や橋の改修など目に見える復興が進んできました。また住民の間に、災害からの復旧だけではなく、より大きな視点で復興していこうという機運が生まれたのもその頃でした」

そこで財団は、財団や公共・民間セクターなどマルチステークホルダーによるミーティングを開き、12年間のビジョンを創りあげた。

「大事なことは、ビジョンを共有することです。ビジョンが乱立していた時期は、人々の不安が強かった。これは共通のビジョンをつくり上げることで改善されました」

## データに基づいて共有ビジョンをつくる

ビジョンをつくる過程で重要な役割を果たしたのが「データ」だった。1997年にスタートしたデータセンター（The Data Center）は、地域経済や暮らしなど多様なデータを住民にわかりやすく提供している。発災後には復興の進捗を測ると同時に、全米から資金を集めるためにも機能している。

「データをみることで、進捗を確認することができます。住民の生活は向上したか、医療にアクセスできているか、起業は増えたのかなど。データを前にすると、様々な立場の人たちも同じ土俵に立って議論することができます。成果が可視化されると頑張れるし、改善すべき点も検討できます」。

データは時にネガティブな地域の状況を語ることもある。それに対して、政治家が圧力をかけてくることもあった。中立性を守るため、独立した財源の確保にも努めている。

# 課題解決に取り組む起業家を支え、 人材が集まるエリアをつくる中間支援組織「プロペラ」

## 被災後、新たな中間支援組織がスタート

ハリケーン・カトリーナから6年が経過した2011年、ニューオーリンズに新しい中間支援組織「プロペラ」が立ち上がった。地域の課題解決に取り組む創業期の事業インキュベーションを行う非営利組織だ。

設立代表のアンドレア氏は、災害前からニューオーリンズ市内の高校で英語教師として働いていた。彼女の目にニューオーリンズは閉鎖的で可能性に乏しいまちだと映っており、長く同市に留まるつもりはなかったそうだ。それがカトリーナによって大きく変わった。

「このまちにはたくさんの希望がある。災害から時間が経ち、既に取り組み始めた人たちがたくさんいた。でもなかなかそこに光が当たらない。まずは彼らに光をあて、それを周りに広めていこうと考えました」とアンドレア氏。

彼女が最初に手掛けたのは、ソーシャルベンチャーのビジネスプランコンペティションだった。カトリーナ後に新たな取り組みを始めた元教師や銀行員、主婦などそ

れぞれのストーリーをまとめて発信していくことに力を入れた。200名の聴衆の前で、それぞれがアイデアを発表する。

「支援の輪を広げていくためには、起業家たちが語るストーリーと、関わりやすい接点づくりが重要」だと考え、コンペティションを多くの市民に社会起業家について知ってもらう機会と位置づけた。プランを評価するのではなく、アイデアをもった人たちが勇気づけられることを重視した。賞金だけでなく、ニューオーリンズ市と連携し、事業実施に必要な不動産の提供なども行っている点がユニークだ。

## 地域の起業家向けのシェアオフィスを開業

このコンペティションをきっかけに、多くの仲間を集めたアンドレア氏は、次なる打ち手を仕掛けていった。「起業家が集うスペースを作りたい」と、地元の不動産業者とのジョイントベンチャーでオフィス事業を開始。現在は40以上の企業と70以上の個人メンバーが和やかな雰囲気の中で仕事に取り組んでいる。

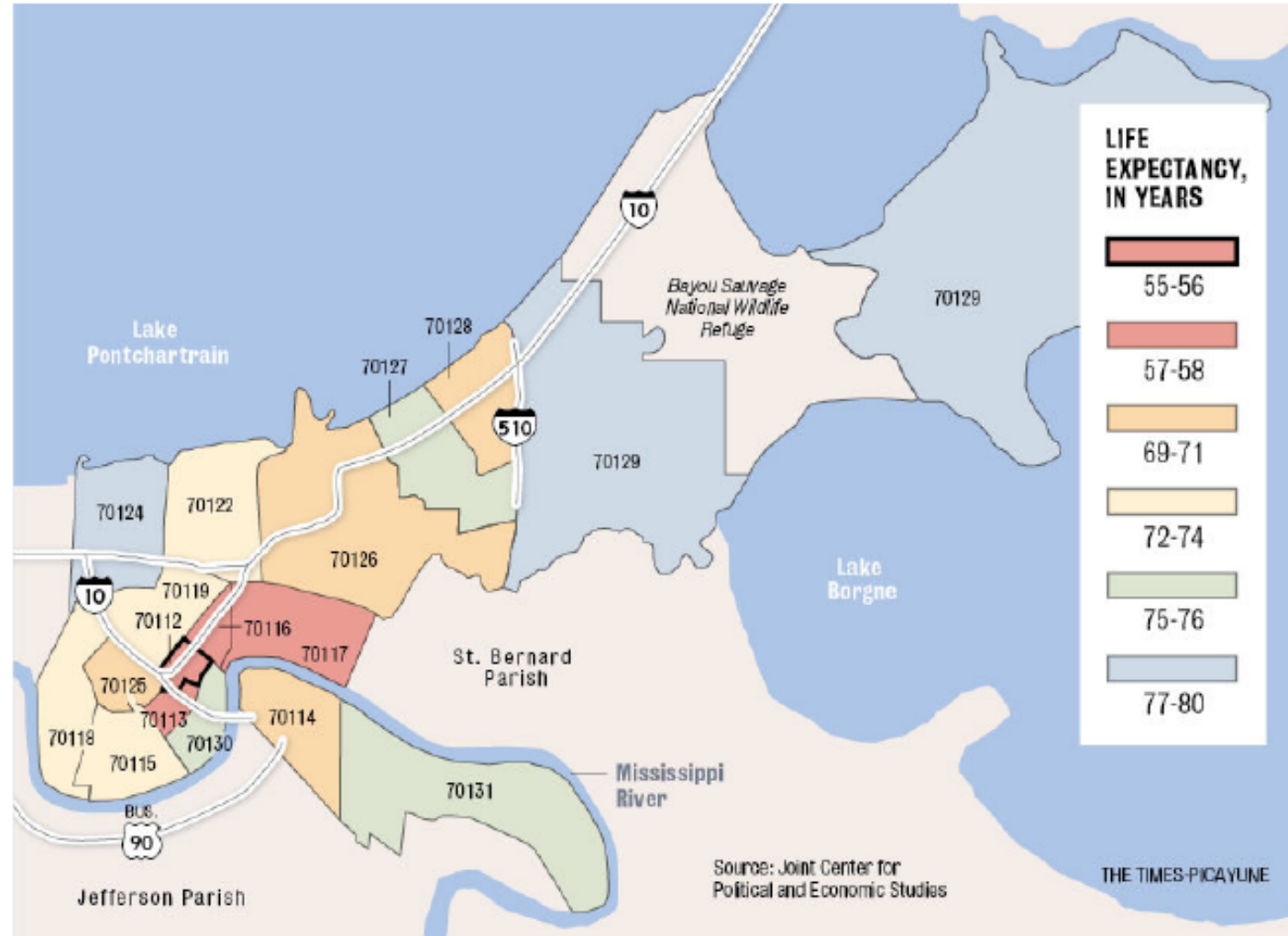
ハンズオンで事業の加速を応援するために、ソーシャル・ベンチャー・アクセラレーターという10ヶ月のフェローシップ・プログラムも開始。選抜された年間15名のフェローを経済的な持続可能性と社会的インパクトをもたらすよう支援している。2011年6月以来、20以上の新規ベンチャー事業のインキュベーションを行い、今までに移動式歯科クリニックやコミュニティ・ファーム、母子健康のためのコミュニティなどの新しい事業創出に携わった。

「このまちに優秀な人が集まるようになってきた。それが一番の希望です」とアンドレア氏は語った。



# 地域の平均寿命格差にコレクティブ・アプローチで挑む REFRESH PROJECT(1/4)

## LIFE EXPECTANCY



**BROAD**

# 地域の平均寿命格差にコレクティブ・アプローチで挑む REFRESH PROJECT(2/4)

## UNEVEN FOOD GEOGRAPHY



BROAD

FPAC, 2008

# 地域の平均寿命格差にコレクティブ・アプローチで挑む REFRESH PROJECT(3/4)



BCC代表 ジェフリー・シュワルツ氏

## 居住地区によって平均寿命に20年もの差

復興の取り組みが進むニューオーリンズでいま注目を集めているのが、現地の健康問題の解決に取り組む「リフレッシュ・プロジェクト」。このプロジェクトを牽引するのが、地域のNPO団体ブロード・コミュニティ・コネクションズ（以下BCC）創業代表のジェフリー・シュワルツだ。

市役所職員だったジェフリーがMIT（マサチューセッツ工科大学）の修士課程で都市計画を学び直し、BCCを設立したのは2009年のことだった。「行政の枠ではできないまちづくりに取り組もう」と、衰退が

深刻だったブロード・ストリート周辺エリアのまちづくりをミッションとし、商店の看板作成支援やアートによる景観改善に取り組み始めた。

その過程でジェフリーはエリア周辺に深刻な健康格差があることを知った。

「道路を挟んだ南北で、平均寿命に20年もの差があったのです。北側での平均寿命が約73歳であるところ、貧困地域である南側では約55歳にとどまっていました」

## 被災により悪化した食へのアクセス

原因のひとつは不健康な食生活だった。貧困地区の住民はマイカーをもたず、遠くまで生鮮食品を買いに行くことができない。したがって食生活は付近のコンビニで手に入るスナック菓子やファストフードが中心となる。

そもそも「食の砂漠」と呼ばれるほどスーパーマーケット過疎地であったこの地域では、貧困地域であるためにハリケーン後にスーパーが再開しなかった。被災によ

り、地域住民による生鮮食品へのアクセスは絶望的な状況になったのだ。

課題の構造はこうだ。（1）ただでさえ生鮮食品が手に入りにくかった現地では、被災によるスーパーの撤退により「食の砂漠」となった。（2）地理・経済的にも、そして健康な食生活という知識の欠如から、彼らの食生活はファストフードオンリーであった。（3）根底にあるのは、地域の経済的貧困と、その世代間の連鎖である。

どの課題も深刻で、BCCだけでは解決できそうにない。そこでジェフリーは大胆なビジョンを描いた。それは地域にコミュニティ・センターを設立し、（1）廉価で質の良い生鮮食品を提供するスーパーマーケットを誘致し、（2）健康な食生活について学ぶ調理学校を併設し、（3）かつ貧困から抜け出すため、若者への職業トレーニングを提供する、という壮大なものだった。

# 地域の平均寿命格差にコレクティブ・アプローチで挑む REFRESH PROJECT(4/4)

## 空き物件をリノベーションし健康の拠点に

ジェフリーは、閉店したままになっていた旧食料品店に注目した。土地建物を買取ると同時に、メインのテナントとなるスーパーマーケットの誘致を開始。彼の熱意に応えたのは、全米屈指の高級スーパー「ホールフーズ・マーケット」だった。

貧困地域に高級スーパーという組み合わせはミスマッチに思えるが、同チェーンは国内富裕層マーケットの飽和による伸び悩みに直面しており、エコノミー価格帯への進出を検討していた。こうした事情とジェフリーの思惑が重なり、エコノミー版ホールフーズ・マーケットの出店が決定。新鮮な食品を手の届く価格で提供する目処がたった。

続いて食と健康について教える調理学校の誘致にも着手。声かけの結果、地元ニューオーリンズ市の名門・テュレーン大学がサポートする調理学校「ゴールドリング・センター・フォー・カリナリー・メディシン」の入居が決まった。同センターはビジネスとして医学部生や医師を対象としたコースを展開しており、住民に対して

安価な勉強会をあわせて提供することで合意。さらに「貧困」という根源的な問題を解消するため、若者に職業トレーニングを提供する「リバティ・キッチン」を設立した。

こうして2014年2月、ブロードストリートの一画にコミュニティ・センターがオープンした。開業から約2年が経過し、様々な成果が生まれつつある。リバティ・キッチンでは4ヶ月間の職業トレーニングを経た卒業生のうち7名が、ホールフーズ・マーケットに就職した。または同チェーンは事前予測の3倍以上という驚くべき売上高を達成している。



ホールフーズ・マーケットを核としたコミュニティ・センター

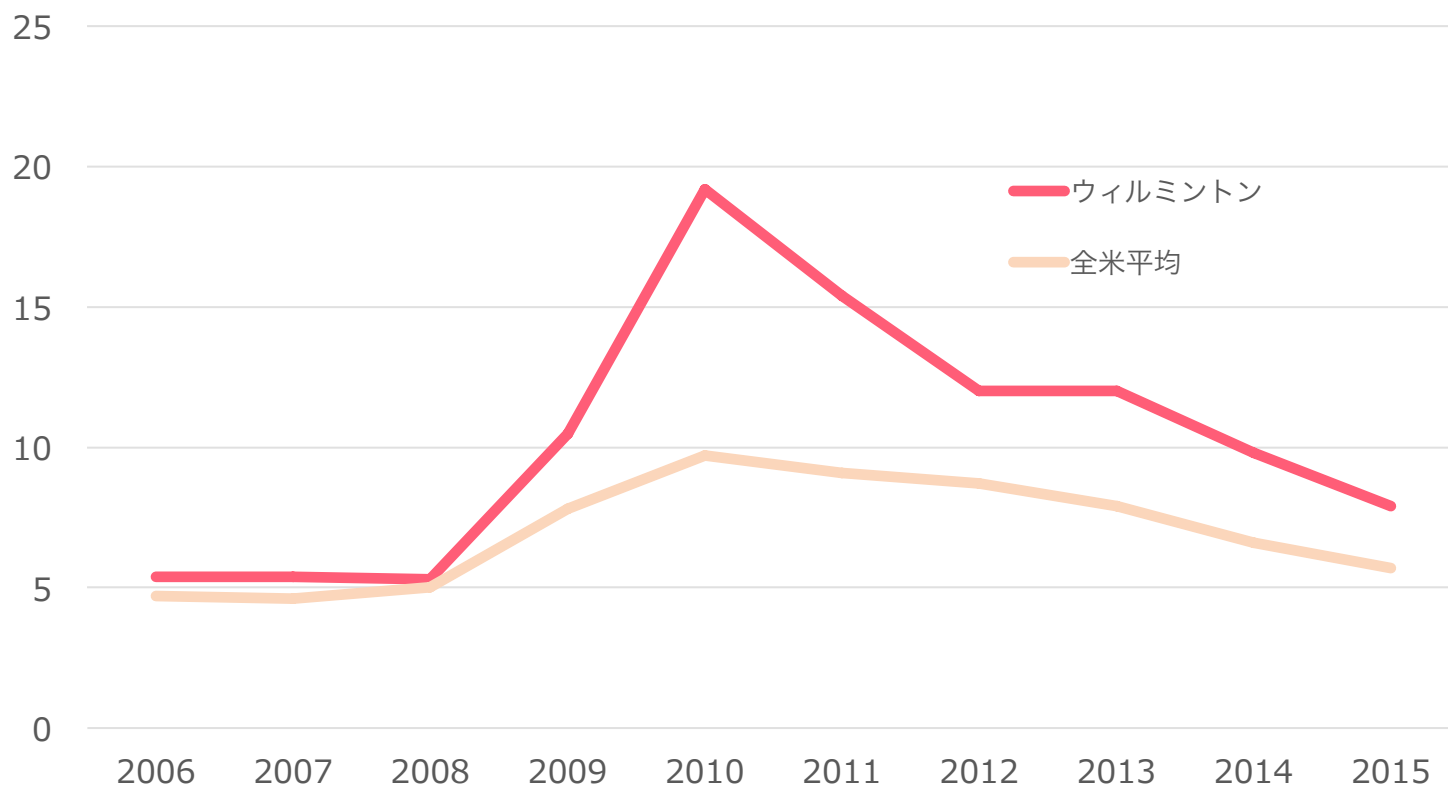
## コレクティブ・アプローチのインパクト

全てのサービスをBCCが単独で提供しようとしたら、事業開始までに膨大な時間と多額の費用がかかっただろう。あるいは小さなオーガニック・スーパーから始めることもできたかもしれない。しかしジェフリーは「いま自分にできること」を始めるのではなく、ベストなサービスを全米から発掘して組み合わせた。民間企業、教育機関、地域のNPO、そして資金調達の際には行政や財団、銀行とも折衝を重ね、「課題解決の仕組み」をデザインした。

ジェフリーへのインタビューで印象的だったのは、来店した地域の人たちと気さくに挨拶を交わす彼の姿だった。プロジェクトに関わる人たちの共感を引き出し、するすると巻き込んでしまう魅力的なコーディネータの存在も、コレクティブ・インパクトを生み出す大切な要素だといえそう

# 大企業の撤退により1/3の雇用が失われたまち、 オハイオ州ウィルミントンの復活「Energize Clinton County」 (1/3)

失業率 (%)



# 大企業の撤退により1/3の雇用が失われたまち、 オハイオ州ウィルミンントンの復活「Energize Clinton County」 (2/3)

---





# 大企業の撤退により1/3の雇用が失われたまち、 オハイオ州ウィルミンントンの復活「Energize Clinton County」 (3/3)

## 人口1万人のまちの雇用が失われた

オハイオ州クリントン郡ウィルミンントン市。タイム誌で「小さな良い町」と評価された人口約1万人の自治体である。ウィルミンントンには大規模なエアパークがある。古くは空軍による利用、その後は国内の物流拠点として使われ、2005年からはグローバルに事業を展開する大手ロジスティクス企業DHLが土地を買収、300億円近く投資し、米国内外をつなぐ拠点として注目されていた。

そのDHLが、リーマンショックの影響を受け、エアパークからの撤退を2008年11月に発表した。地域の経済や雇用の1/3をDHLおよび関連企業に依存していたウィルミンントンの衝撃は大きかった。DHL撤退前は5%程度だった失業率が、20%近くに跳ね上がり、全米でもニュースとして取り上げられた。

この危機からまちの再生に取り組もうと立ち上がったのが、テイラー・スタカート氏ら地元出身の若者による「Energize Clinton County」だ。

「このまちはDHLに依存しきっていました。富はもたらされていたけれど、それは地元ではない企業によるもので、地元の企業や観光は空洞化しました。安定した雇用のかわりに、創意工夫することを忘れてしまったのです。結果として頭脳が流出し、過去からつながるまちのビジョンも失ったのです」とテイラーは語る。

## ローカルで様々な取り組みを進める

小さなまちを襲った突如の経済危機。テイラーたちは、次々と企画を打ち出していった。まず始めたのは“バイローカルキャンペーン”。100ドルをローカルなビジネスに使うと68ドルが地元に戻元されるが、大手チェーンなどに使った場合は43ドルにとどまる。彼らはこの点に注目した。

続いて、地産地消を促進するためのファーマーズマーケットを開始。もともと豊かな農業地帯であるにも関わらず、ほとんどの食糧は他地域に依存している状況を変えるためだ。さらに全て域外から賄っていたエネルギーを地産の再生エネルギーに

置き換える取り組みや、地元の歴史的建築物のリノベーションなど、次々とプロジェクトを仕掛けていった。

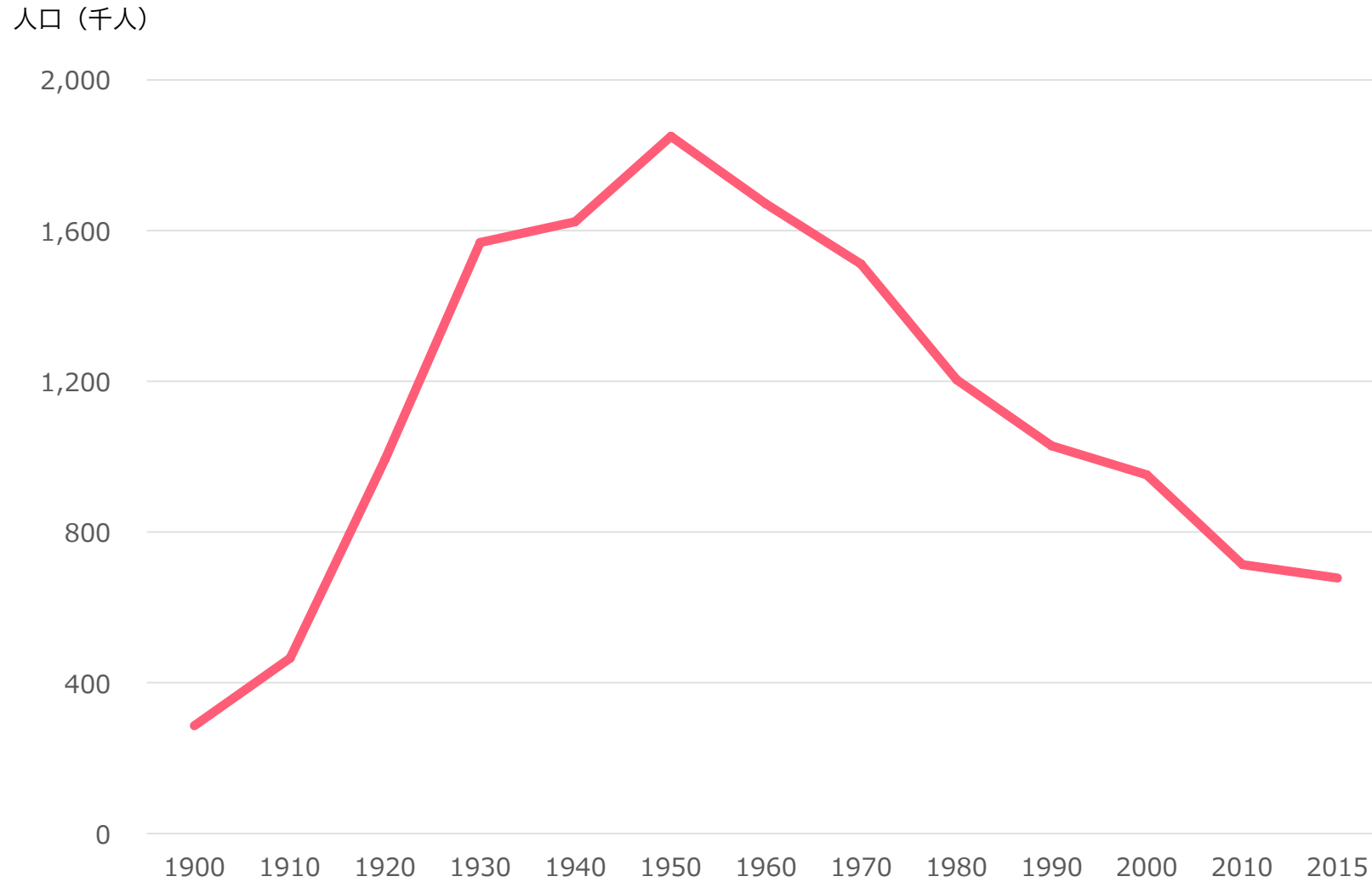
こうしたまちづくりの取り組みに、地元出身の大学生たちが関わるための10週間のインターンシッププログラムも開始。4年間で17名が夏休みを利用して参加したという。

これらは全て5つのLocalというコンセプトに基づいている。それは、Local Business, Food, Energy, Visionings, そしてPeopleだ。

「5つのプログラムによって、私たちのまちのしなやかな回復力、活力を培っていきたいと思います」



# 大都市の崩壊と再生 デトロイトを再生する起業家たち (1/4)



# 大都市の崩壊と再生 デトロイトを再生する起業家たち (2/4)

## 最盛期から60年をかけてゆるやかに衰退し、財政破綻に至った自動車の街

### アメリカ経済を牽引してきた自動車の街

アメリカ北東部、五大湖のほとりに位置する大都市デトロイト。アメリカの人々はこの街を「モーター・シティ（自動車のまち）」と呼ぶ。それほどデトロイトと自動車産業の関係は深い。1903年のフォードによる自動車工場の設立を皮切りにゼネラル・モーターズやクライスラーなどの巨大企業が次々と誕生、同市は世界最大の工業都市へと成長した。

産業の発展に伴い、全国から労働者が集まり、1950年代には人口180万人を突破した。約半数が自動車関連の労働者だった。しかし1970年以降は安価で高性能な日本車の台頭を受けて徐々に衰退が始まった。人種間対立による治安の悪化も人口流出に拍車をかけ、2012年には最盛期の4割となる約70万人まで減少した。

### 人口減少と治安の悪化の果てに破綻

現在のデトロイトは「犯罪都市」として知られている。フォーブスによる全米危険

都市ランキングでは不名誉なことに毎年トップに君臨している。多発する犯罪と自治体財政の悪化により、警察が連絡を受けてから現場に到着するまでの所要時間は約1時間と、全米平均の11分を大きく上回る。事件解決率も約10%にとどまり、全米平均の30%に全くおよばないという有様である。



廃墟となった挙動な自動車工場が街に点在している

デトロイトの治安の悪さを象徴するのが「デビルズ・ナイト」だ。デトロイトではハロウィーンの夜に暴徒が家々を放火してまわるといふ犯罪が多発しており、1970年代にはハロウィーンの期間だけで毎年500件以上の放火があった。人口減少ともなって空き家が大量発生したデトロイト

だが、放火があまりにも多かったため空き家が目立たないのは皮肉なことである。



焼け落ちて廃墟となった民家

人口減少と財政悪化には歯止めが効かず、デトロイトは2013年に1兆8,000億円の負債を抱えて財政破綻に陥った。貧困世帯の移動手段であった公共バスは大幅に削減され、ゴミ回収の頻度も大幅に減った。暮らしを支える最低ラインの公共サービスさえ停止した。約半世紀をかけて発展し最盛期を迎えたデトロイトは、ほぼ同じ年月をかけて衰退し破綻するに至ったのである。

# 大都市の崩壊と再生 デトロイトを再生する起業家たち (3/4)

## 財政破綻の後、デトロイトに集まる若き起業家たち

### デトロイトでフード・ベンチャーを創業

そんなデトロイトに復活の兆しがみえつつある。その主役は大小様々な起業家たちだ。そのひとり、フード・ベンチャー「バンザ」を起業したブライアン・ルドルフ氏は、大学卒業後デトロイトに移住した。

「起業以外のキャリアは考えていませんでした。最も起業しやすいだろうということで、まずはITベンチャーの創業の現場に飛び込みました」とブライアン。ベンチャー・フォー・アメリカという若手人材と起業家をつなぐインターンシップ・プログラムに参画し、やってきたのがデトロイトだった。インターン仲間とともに廃墟となっていた住宅を安く買い取り、リノベーションして住む場所を確保した。

ITベンチャーでひとしきり創業経験を積んだ後、ひよこ豆が何よりも好きだったブライアンは、「それを使って自分用のグルテン・フリーのパスタをつくらうと思ったのがきっかけ」で、小麦を使ったものよりタンパク質を豊富に含むパスタを開発した。周囲の反応が良かったこともあり、

そのまま起業に至った。「デトロイトには貧困家庭が多く、不健康な食生活をおくっています。ひよこ豆のパスタを食べて健康になってもらいたい」とブライアン。ひよこ豆パスタを世界中に届けようと目論むバンザは、現在25名以上を雇用する事業に成長している。



市内のマーケットに出店してバンザを販売するブライアン

### 起業家が集うシェアオフィス「ポニーライド」

フィル・クーリー氏は、世界を股にかけるファッションモデルという異色の経歴の持ち主だ。フィルは荒廃した地区にあった建物を取得し、使われなくなっていた生産設備を集めてシェアオフィス「ポニーライ

ド」を創業した。「住民がアイデアを持ち寄って何か新しいことを始めたり、地域コミュニティのつながりを育む場が必要だと感じていた」とフィル。

現在ポニーライドには、独学でスピーカーを開発する大学生や、新たなデニムブランドを立ち上げた元営業マン、そしてホームレス向けの寝袋・コート・バッグになるアイテムなどを製造する非営利組織など様々な起業家が入居している。現場では元受刑者やホームレス、無業だった若者がトレーニングを受けて生産に携わり、地元の子供たちが溶接やハンダ付けを学びにくるなど、ポニーライドは多様な住民が集まる拠点となっている。



ポニーライド内のデニム・ファクトリー

# 大都市の崩壊と再生 デトロイトを再生する起業家たち (4/4)

## 地元の大物起業家が育てる、デトロイトのチャレンジの生態系

### 廃墟となった中心地をリノベーションして再生

デトロイトの再生に一役買っているのは若者だけではない。デトロイト出身のダン・ギルバート氏は、住宅ローン会社を起業し大成功をおさめた全米でも著名な起業家である。ミシガン州のプロスポーツチームをいくつも保有するほどの資産を持つ彼は、中心市街地の廃墟となった高層ビルを次々と買収し、エリアとしての都市再生を手がけている。

ダンは単に不動産に投資しているだけではない。市街地の治安を改善するため、新たにセキュリティ会社を設立した。警察など頼りにならないといわんばかりにコールセンターを設置し、素早く警備員を派遣する仕組みを構築。加えて市街地に多数の監視カメラを設置し、未然の犯罪防止につとめている。警察の代替機能を民間が担うことについては様々な議論があったようだが、最終的には「行政がやれないなら民間でやるべき」と実施に踏み切ったという。落書きの様子をおさめた写真を容赦なくSNS上に拡散して犯人を突き止めるなど、厳格な

治安維持を推進している。

また、人々の雇用を守ることが街の安定につながるという考えのもと、自ら経営する企業のコールセンターを中心市街地に移転した。さらに関連企業のオフィスも次々とデトロイト市街地に移し、現在では8,000人以上に雇用を提供するに至っている。この流れを受けて、ゼネラル・モーターズも数千人の雇用をとまなうカスタマーセンターをデトロイトのダウントウンに移転することを決定した。



高層ビルの多くが廃墟となっているデトロイト

ダンが支援する地元の起業支援ファンド、デトロイト・ベンチャーズ・パートナーズのゲイブ・カーブはこう語る。「今では、

リバーサイドで人々がジョギングするまで治安が回復しました。ダンが中心市街地の再開発に取り組み始めた当初は、誰もが彼のことをクレイジーだと思っていました。でも遠くない将来、それが正しい投資だったと気づくでしょう」

ダンは犯罪の巣窟となった中心市街地の再生に賭け、巨額の資産を投じた。治安を再生するためのセキュリティや建物の再生、大掛かりな雇用創出、そして次世代を担う起業家の支援。前述のポニーライドに所属する非営利組織も、ダンの支援を受けホームレス支援に取り組んでいる。その取り組みは投資の域を超えて、デトロイトに新たな生態系を構築しているかのようだ。

底を打ったデトロイトは、フロンティア精神にあふれた起業家たちによって再生されようとしている。彼らは「衰退した場所だからこそ、チャンスがある」と語り、仕事を通して新たなまちづくりを担っている。徹底的に行政に頼らない自助の精神は、日本でも見習うべきかもしれない。

## 東日本大震災と同時期に被災したクライストチャーチのいま (1/4)



# 東日本大震災と同時期に被災したクライストチャーチのいま (2/4)

## 世界中から観光客を集めるコンテナショッピングモール

### 壊滅的な被害を受けたクライストチャーチ

2011年2月22日、ニュージーランド第2の都市クライストチャーチ付近を震源としたマグニチュード6.3の地震が発生した。震源の深さが約5キロと浅かったため建物の損壊が激しく、高層ビルの倒壊などにより185名の命が失われた。

中心市街地の建物の大半がダメージを受けたため、住民は郊外への一次避難を余儀なくされた。結果として震災後の半年間で、約36万人が暮らしていたクライストチャーチから1万人以上が流出していった。

5年が経過した現在でも、市街地の復興は道半ばである。街のシンボルでもある教会は崩れたままで、修復の見通しは立っていない。街を歩くと、取り壊しを待つ廃墟が目にとまる。クライストチャーチ東部の一部地域は、液状化現象などにより居住禁止区域に指定された。被害を受けた10万軒以上の家屋の保険請求は、現在も続いている。

東日本大震災において被害の大きかった三陸沿岸の現場では「復興には数十年かか

る」と聞くと、それはクライストチャーチでも同様である。



### コンテナショッピングモール「Re : START」

そんなクライストチャーチでは、「震災をバネにしてよりよい街をつくらう」と市民によるさまざまな取り組みが進められている。その象徴的な取り組みのひとつが、輸送用コンテナを活用した仮設ショッピングモール「Re : START」だ。

立入禁止が解除されたとはいえ、そのまま放っておいては、中心地はさびれてしまう。そこで震災後に営業中止を余儀なくされた商業者を呼び戻し、人通りと活気取り戻そうと、クライストチャーチ地震救援基

金とニュージーランドASB銀行による支援のもと仮設のショッピングモールをつくることになった。オープンしたのは震災から約半年後の2011年10月のことである。

当初、Re : STARTは半年間のみ営業する予定だった。しかしオープンしてみると商売の再開を望む店舗が次々に集まってきた。さらに世界で最も売れている観光ガイド『ロンリープラネット』が2013年、クライストチャーチを「訪問すべき都市トップ10」に挙げ、その中で「一風変わった必見スポット」としてRe : STARTを取り上げた。このため同所は一躍人気観光スポットとなった。

こうして存続してきたRe:STARTも、2016年内には新設店舗に全面移行する予定だ。商業者に活動再開の場所を、そして人々に集まる場所を提供していたRe : STARTの意義は市民に高く評価され、「これからも続けてほしい」という声も多いという。

# 東日本大震災と同時期に被災したクライストチャーチのいま (3/4) 地域住民と行政によるまちづくりの隙間を埋める「ギャップ・フィラー」

## 市街地の隙間を埋める「ギャップ・フィラー」

クライストチャーチの街を歩くと、建設途中のビルや取り壊しをまつ廃墟の隙間に、空き地を活用した屋台村やダンスステージを見かける。震災後に発生した空き地を活用し、街に彩りを添えているこうしたプロジェクトの仕掛人が非営利組織「ギャップ・フィラー (Gap Filler)」だ。

共同代表のライアン・レイノルズが活動を始めたのは、2010年の地震の後だった。「中心市街地には歯抜けのように空き地ができました。その寂しい隙間を埋めるために、地元のアーティストや飲食店と空間づくりを始めたことから、ギャップ・フィラーの活動がスタートしました」



空き地に洗濯機型DJボックスを設置したダンスフロア

被害が大きかった翌2011年の地震の後、ギャップ・フィラーのもとに市民からさまざまな空間活用のアイデアが寄せられた。そうした声を集約し、次々と「ゲリラ的」に空間をプロデュースしていった。ゲリラといっても、勝手に進めているわけではなく、行政や地権者との調整を経ながらプロジェクトを進めている。

## 行政と住民の意識のギャップを埋める

ギャップ・フィラーが埋めてきたクライストチャーチの「ギャップ」も、少しずつ次の用途が決まって姿を変えつつある。同時に彼らの役割りも変わりつつあるようだ。

「最近では企業や行政による大規模開発の現場に、住民の声を反映しようという動きがみられます。そうした場をファシリテートする役割りが求められるようになってきました」

ギャップ・フィラーでの実績が評価され、街づくりに関するさまざまな委員会への参加を求められることも増えてきたという。



冷蔵庫を活用した、誰でも本を交換できる本棚

「街は建物ではなく人でできています。今後は行政による大規模な再開発が進んでいくでしょうが、同時に住民参加による小さな居場所づくりが大切だと思います」

都市の隙間を埋め続けてきたギャップ・フィラーは、まちづくりのプロセスにおける行政と市民のギャップを埋め、公民連携の街づくりにも重要な役割りを果たしている。



# 東日本大震災と同時期に被災したクライストチャーチのいま (4/4) 起業家がエンパワーされる仕組みをつくるミニストリー・オブ・オーサム

## 起業家を支える「ミニストリー・オブ・オーサム」

「震災後、クライストチャーチでは自ら事業を始める若者が増えました」と、ミニストリー・オブ・オーサム (Ministry of Awesome) スタッフのひとり、エリカ・オースティンは語った。

ミニストリー・オブ・オーサム (MoA) は起業家の支援に取り組む非営利組織だ。直訳すると「素晴らしい省」だが、行政機関ではない。クライストチャーチで新たな仕事づくりに取り組む起業家たちを支えるため、3人の女性常勤スタッフを中心に、起業家たちのネットワーキングイベントやシェアオフィスなどさまざまなサービスを提供している。

## アイデアを共有し、共感を得ることの大切さ

震災後、人々の動きに後押しされるようにMoAは活動をスタートした。「震災後、多くの人たちが自分で何かを始めようとしていました。そこで食べ物をつまみながら

自分の取り組みを紹介するネットワーキングイベントを始めたのが始まりです。アイデアを形に変えていくうえで大切なのは、誰かに話を聞いてもらい、共感してもらうこと。それを生み出す場をつくりたいと思ったんです」とエリカ。



開放的なAwesome HQのシェアオフィス

ネットワーキングイベントに加えて、コワーキング・スペース「Awesome HQ」も運営している。震災のダメージを受けた建物の内部を修復し、起業家が入居できるスペースを確保した。ネットワーキングイベントを経て、入居することになった起業家も多い。自然豊かなクライストチャーチらしく、テクノロジーを活用した環境保護を進める起業家など、地域の特性を反映した

事業者が入居する。

これまでに150回以上開催しているネットワーキングイベント、コーヒー&ジャム (Coffee & Jam) では、平日のランチタイムにもかかわらず、50人ほどの参加者が集まっていた。2時間ほどの集まりでは、コーヒーを片手にアイデアを深めたり、スタッフ募集をしたりする姿がみられた。

その場にいた起業家に話を聞いてみた。「ここに来ると、ほしいサポートや人がすぐに見つかる。それに、自分は1人じゃないと感じられる」

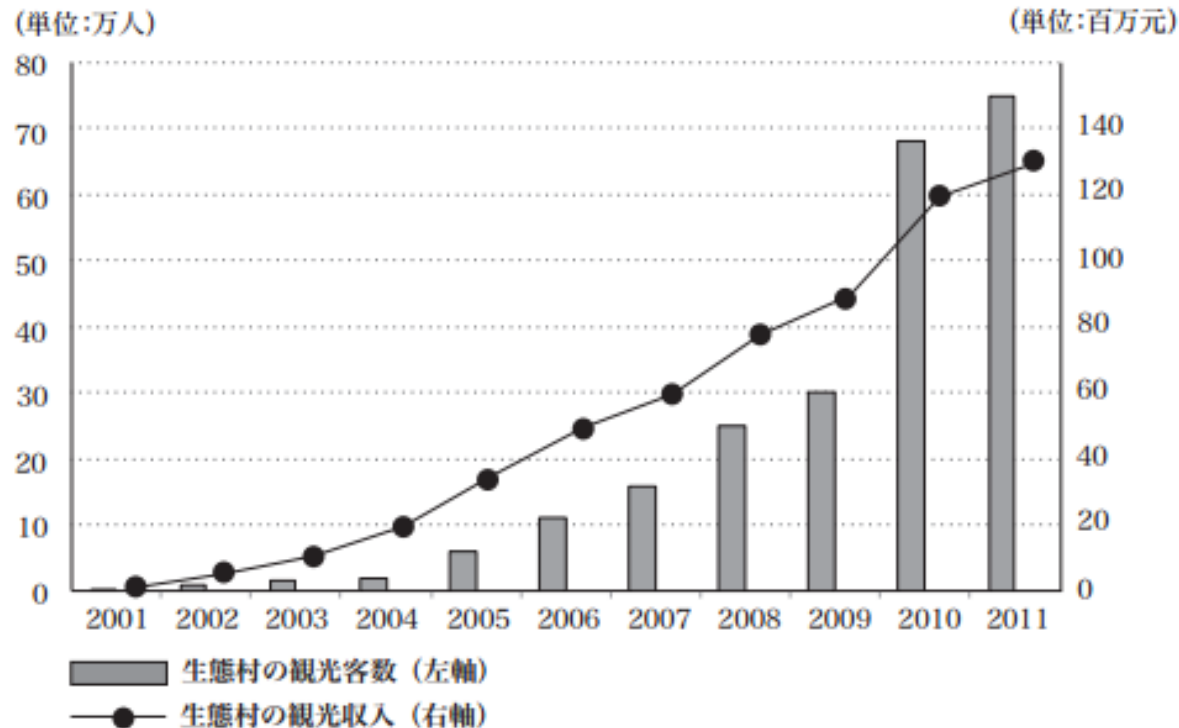
MoAは地域のインフラとして起業家たちの活動を支え、エンパワーする場所を提供している。



Coffee & Jamでのピッチ風景

# 台湾大地震から16年、過疎の村から台湾有数のエコビレッジとして再生した震源地近くの過疎の山村「桃米社区」 (1/4)

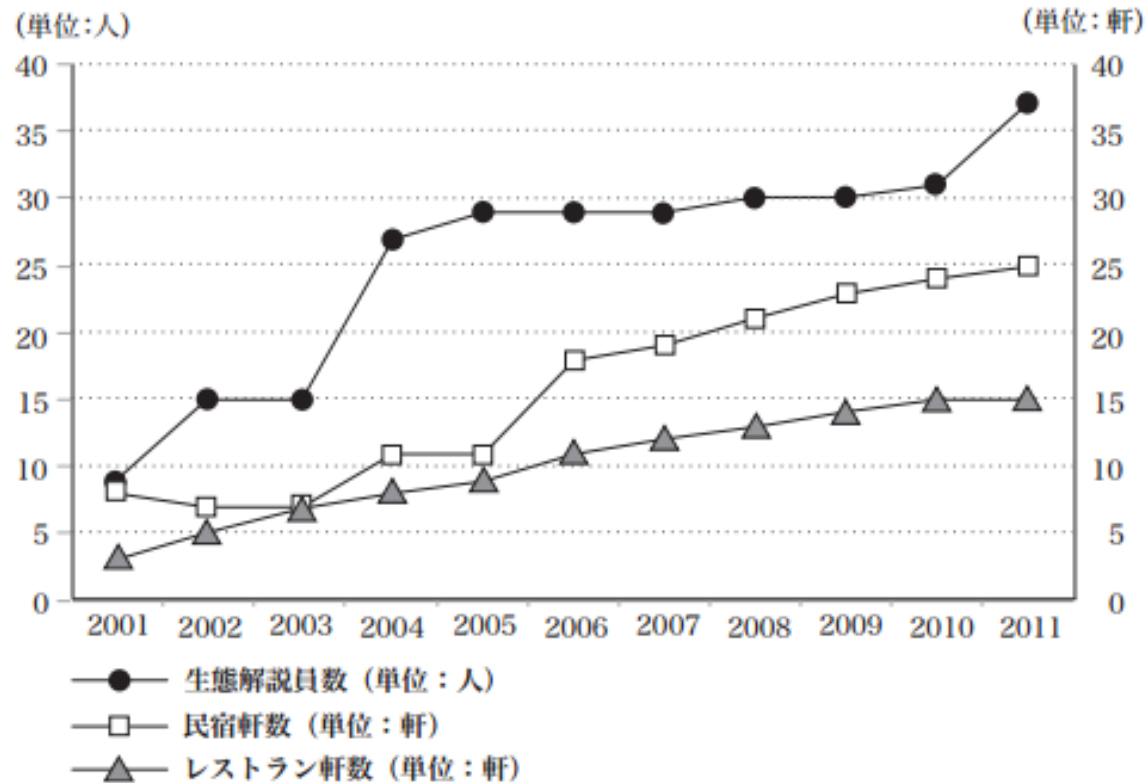
表1 桃米生態村における観光客数及び観光収入の推移 (2001年～2011年)



出典：資料「桃米休閒農業区歷年各項元素統計表」(2011, 桃米休閒農業区推動管理委員會提供) をもとに筆者作成

# 台湾大地震から16年、過疎の村から台湾有数のエコビレッジとして再生した震源地近くの過疎の山村「桃米社区」 (2/4)

表2 生態解説員数、民宿及びレストラン軒数の推移 (2001年～2011年)



出典：資料「桃米休閒農業区歷年各項元素統計表」(2011, 桃米休閒農業区推動管理委員會提供) をもとに筆者作成

# 台湾大地震から16年、過疎の村から台湾有数のエコビレッジとして再生した 震源地近くの過疎の山村「桃米社区」 (3/4)



新故郷文教基金会 理事長の廖嘉展

## 台湾中部の山村を襲った台湾大地震

1999年9月21日、台湾中部を震源地とした大地震が発生した。10万棟以上の建物が全半壊し、2,415名の命が奪われた。震源地近くの山村では特に被害が大きく、以前からの課題であった産業の空洞化にともなう人口流出が悪化。そのひとつ埔里鎮（ほりちん、鎮：台湾の行政単位で町に相当）の桃米社区（とうましゃく、社区：台湾におけるコミュニティの単位。人口約1,100人）では人的被害こそなかったが、半数以上の家屋が全半壊した。

そこで地域の復興のために立ち上がった人々のひとり、廖嘉展（りょうかてん）氏だ。1962年、埔里鎮に生まれた彼は都市部でジャーナリストとしてのキャリアを積んだ後、震災前の1999年1月、埔里鎮に戻って地域振興に取り組む財団「新故郷文教基金会」を設立した。

彼自身被災しつつも、廖氏はひたすら住民の話に耳を傾けた。「そこで耳にしたのは、震災以前から地元の仕事がなく若者が戻って来られない、このエリアに未来はないという声でした。かつて竹細工で知られ多くの家族経営企業があった桃米社区ですが、台湾民主化以降は産業が海外に移転してしまい、衰退の一途をたどっていました」

## 豊かな自然に着目し「エコビレッジ」をつくる

そのころ、政府から桃米社区に調査団が

やってきた。廖氏が注目したのは、調査報告書のある部分だった。「桃米社区は小さなエリアにもかかわらず、台湾固有種のカエル29種のうち、23種が生息していることがわかりました。それをみて、地域の自然を守りながら新たな産業をつかって、このまちを復興することができるのではないかと思ったのです」

手始めに廖氏は、荒廃しつつあった森林の保全活動をはじめた。被災した住民は植林に参加することで、日々の収入を得ることができた。そのなかから有志を募り、エコロジーガイドを育成すべくトレーニングを開始した。

「産業の創出とともに大切だったのは、住民が自らの地域をよく知り、誇りを持つことでした。桃米社区には魅力がないと思い込んでいた住民に、自信をもってもらいたかったのです」と廖氏。

# 台湾大地震から16年、過疎の村から台湾有数のエコビレッジとして再生した 震源地近くの過疎の山村「桃米社区」 (4/4)



桃米エコビレッジにて。村内には神戸市内の被災地から移設された仮設集会場兼教会がある。

震災から2年が経過する頃には、国家資格を持つエコロジーガイドが9名誕生した。手応えを感じた廖氏は、観光インフラを整備するため民宿やレストランをオープンする経営者のための育成プログラムを開始。

順風満帆に見えるが、地元の理解を得るには苦労したという。廖氏のアイデアは地域住民にとって斬新すぎたようで「誰がわざわざこんな田舎やって来るのか」とい

う声も少なくなかったようだ。

しかしながら地道な取り組みが地域住民だけでなく台湾の民間企業や大学にも届き、観光地としての桃米社区の下地作りは着々と進んだ。「企業によるCSRという概念は、復興支援を機に広く台湾社会に浸透してきました」と廖氏。

## 小さな村の取り組みが台湾社会全体に波及

桃米社区のエコビレッジ化が進むにつれ、次第に訪問者が増えた。初期は被災地の現状視察としての訪問者が多かったそうだが、徐々に観光客が増えていった。そのことがテレビや雑誌など多くのメディアに取り上げられ、住民も地域の誇りを取り戻していった。エコロジーガイドやレストラン、民宿といった新しい仕事が生まれたことで、都会に出て行った若者たちが戻ってくるようにもなった。

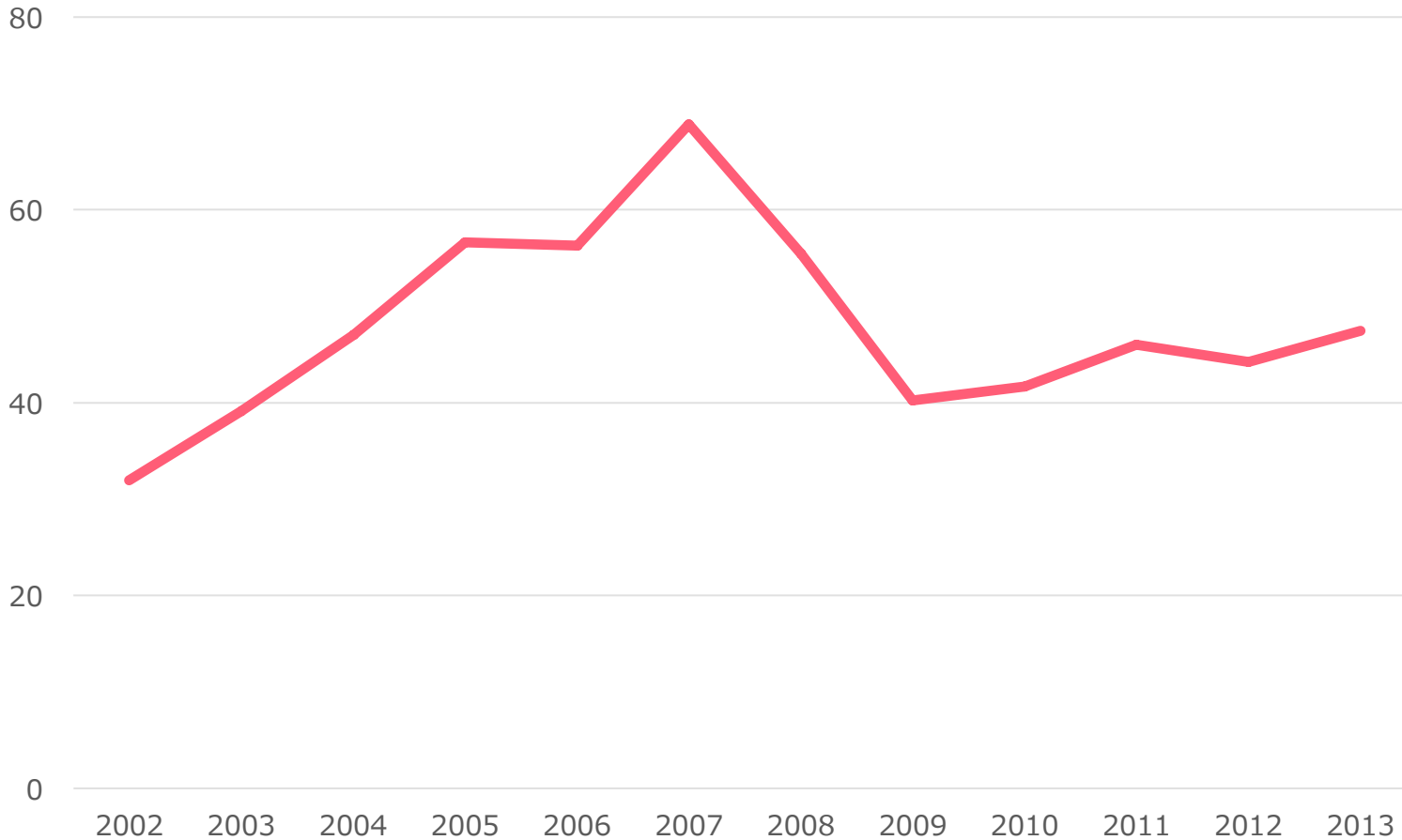
「これまでに200近くの新しい仕事を創出しました。エコロジーガイドは30名を超え、震災後に新設された民宿は32件、レストランは10以上。年間60万人がこの地を訪れます」

人口1,000名程度の小さな山村であることを考えると、これは画期的な成果といえるだろう。現在では桃米社区の取り組みは教科書にも載っており、地域活性化のモデルケースとして、台湾人で知らない人はいないそうだ。

桃米社区の人々は、甚大な被害から粘り強く立ち上がり、台湾全土に新しい地域社会のあり方を示した。その後が続こうと、様々な地域が独自性を活かしたまちづくりに取り組んでいる。日本では先日、東日本大震災から5年が経過した。これからの10年、東北からも未来の社会像を提示する地域が生まれてくることを期待したい。

# 火山災害や経済危機からたくましく再生する、 小国アイスランドのしなやかな回復力（1/6）

一人あたりGDP  
(千USD)



# 火山災害や経済危機からたくましく再生する、 小国アイスランドのしなやかな回復力（2/6）

## 人口わずか32万人の島国アイスランド

北欧の小国アイスランドは、スカンジナビア半島から海上800キロ沖に位置する小さな島国だ。といえてもその面積は日本の総面積の1/4以上、北海道と四国を足したほどある。人口は約32万人（これは新宿区あるいは秋田市に相当）、かつその7割にあたる20万人が首都レイキャビク圏に集中しているため、国土の大半は人気もまばらな大自然となっている。

日本とアイスランドには驚くほど共通点が多い。ともに島国であり、暖流と寒流がぶつかる漁場に面しているため漁業が盛んだ。漁業は長らくアイスランドの主要産業であった。そもそもアイスランドに人々が住み始めたのは、欧州大陸にタラを供給するためだったという説もあるほどで、かつては漁業権をめぐるイギリスと戦争までしている。

アイスランドは大地が生まれる場所でもある。北米プレートとユーラシアプレートがこの地で隆起し、日本の沖で沈み込む。

自然、火山が多く、アイスランドの人々は噴火や地震による災害と向き合って暮らしてきた。

## 全島民が避難したヘイマエイ島の再生

1973年には南部ヘイマエイ島における噴火により同島中心部の一部が火山灰にのまれた。ヘイマエイ島はアイスランドでも有数の漁獲量を誇る島で、当時約5千名の島民が暮らしていた。



火柱が立ち上るヘイマエイ島の民家

幸い人命が失われることはなかったが、一部災害対応に携わる住民以外は全島民が島外に避難したため、島はまるごとゴースト

タウンとなった。この時の人口は300人まで減少している。



火砕流にのみこまれた民家が今も残る



写真中央に見えるのが噴火して出来た火山

# 火山災害や経済危機からたくましく再生する、小国アイスランドのしなやかな回復力 (3/6)

## 基幹産業である漁業を守る

ヘイマエイ島の災害対応で特筆すべきは、産業の要である漁港を守りぬいたことである。火砕流は港のすぐ近くまで迫っていたというが、消防隊が放水活動を行うことで進出を遅らせ、すんでのところ港は無傷のまま残った。「港がやられていたら、今のヘイマエイ島はなかったでしょうね」と災害後に帰還した住民は語る。基幹産業が守られたため復興のスピードは早く、噴火から1年後には約半数にあたる二千名以上が帰還していた。



南東部のヘイマエイ島から各地に島民が避難した

2014年ではほぼ元の人口に近い4,200人

が暮らしており、伝統産業である漁業にくわえて、美しい自然を活かした観光業も盛んになっている。

## 欧州の最貧国から最も豊かな国のひとつへ

アイスランドは、2000年を境にヨーロッパの最貧国から、最も豊かな国のひとつへと急成長したことで知られている。ほぼ漁業一本槍だった時代から、豊富な地熱による発電を活かしてアルミニウムの精錬で富を蓄え工業化に成功した。2000年代からは金融業にシフト。高金利政策によって海外投資を呼び込み、結果としてアイスランドの一人あたりGDPは7万ドル近く（日本の約2倍）まで高騰し、ヨーロッパでも有数の豊かさを誇るようになった。

## 金融危機を乗り越え復活するアイスランド経済

しかしながら金融業に特化しすぎた経済の足元は不安定で、米国のサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機

では大打撃を被った。クローネの価値は3割下落し、大手銀行三行が破綻し国有化された。食糧など日用品のほとんどを輸入に頼るアイスランドでは、パンの値段が2倍になり日常生活にすら困る人であふれた。そして好景気に浮かれて住宅や自家用車のローンを組んだ人たちの借金は一気に膨れ上がった。

そんなアイスランドが近年再び復活している。8%近かった失業率は4%台まで減少し、マイナスだった経済成長も4%まで持ち直した。背景にあったのは、金融危機によるクローネ安だった。

自国通貨の下落は悪いことばかりではない。輸出産業である漁業が復活するとともに、雄大な自然を活かした観光業が一気に花開ききっかけとなった。国として観光業には力を入れており、2010年、11年の火山噴火の際でさえ「火山の国」を大々的にアピールし、かえって観光客を増やすことに成功したという。こうしたアイスランド人のたくましさには見習うべきものがある。



# 人口32万人の国で起業家の生態系を育む 中間支援組織アイスランディック・スタートアップス (4/6)

## 次世代を担う産業を育てる

基幹産業となる漁業や観光業とあわせて、アイスランドが注力しているのが次の産業の担い手を育てるスタートアップ支援だ。わずか32万人の国家において、どんな起業家が輩出されるのだろうか。それは日本の地方都市にとっても参考になるのではないか。そこでアイスランドの起業家支援のパイオニアとされる非営利組織「アイスランディック・スタートアップス」を訪ねた。オフィスはアイスランド大学の敷地内にある。起業支援プログラムを運営するスヴァーナ・オラスドッティル氏はこう語った。

「金融危機の後、アイスランドでは起業を志す人が増えました。複数の仕事をかけもつのが普通なほど仕事熱心な国民なので、『仕事がないなら自分でつくろう』と思ったのは自然な流れだと思います。キャリアのひとつの選択肢として起業を考える大学生も増えつつあります」

アイスランディック・スタートアップスは企業や銀行から得た寄付を財源に、アイ

デア段階の事業にはプロトタイピングのための数十万円を提供し、成長段階の事業には銀行と協力して投資するなど、幅広い支援を提供している。



アイスランディック・スタートアップスのメンバー

## 先輩起業家がメンターとして若手を支える

「助成や投資などの資金支援も重要ですが、何より有効なのは100名を超えるアイスランドや北欧諸国の起業家によるメンタリングです。ロールモデルたちとともに、後続く起業家を育てるエコシステムを育むことが大切だと思います」とスヴァーナ。オフィスは支援を受ける起業家たちのシェ

アオフィスにもなっており、若者たちでにぎわっていた。



起業家たちとオフィススペースを共有

メンターとして名を連ねるアイスランドの企業は世界的な大企業ばかりではない。しかし同国の経済を盛り上げていこうという機運をもって、関係性の豊かな生態系をつくりあげている。こうした仕組みは、ユニークな中小企業を抱える日本の地域でも有効なのではないか。アイスランドは国家であるが、地方にとって示唆にあふれた場所である。

# アイスランディック・スタートアップの支援企業、 昆虫食で世界の食糧事情を変える「ジャングル・バー」 (5/6)

## 昆虫食を普及して世界の食糧問題解決に貢献

アイスランディック・スタートアップのシェアオフィスに入居するスタートアップのひとつが、コオロギが原料のプロテイン・バーを製造販売する「ジャングル・バー」だ。同社はステファン・トアドルソンとブイ・アダルステインソンの二人によって2014年に設立された、社員数3名のスタートアップである。



ステファン（右）とブイ。オリジナルTシャツとともに

コオロギ・バーという奇抜なアイデアの発案者はブイだ。彼は元々プロダクトデザイナーになるべく、デザインを学んでいた。しかしそこでの「デザインのあり方」に不

満が募っていたという。

「私はものを極力使わないデザインに興味がありましたが、既存のデザインは外観ばかりを論じていました。悩んでいたときに会ったのが持続可能な食料生産というアイデアです。当初はハエの幼虫を効率よく生産する方法を研究していたのですが、これを食材として活用することは、なかなか社会に受け入れられませんでした。なので、いろんな材料で試行錯誤しましたね」

最終的にたどり着いたのが、コオロギを原料とした高プロテイン・バーだった。コオロギの粉末は小麦粉の代替品として有望だという。自然、最近流行りのグルテン・フリーである。

「欧米の人々は昆虫食に慣れていません。高級な健康食としてジャングル・バーを広めていくことで、昆虫食というコンセプトそのものを一般化していきたい」とステファン。

「実際売り始めてみると、欧米の反応もよいですが、日本や韓国など東アジアからの注文が思いのほか多くて驚いています」

とのことだ。

アイスランディック・スタートアップによる支援のなかで役に立っているのはメンターや業界関係者とのネットワーキングだという。何かを始めようとする、小さな国ならではの緊密なネットワークで、様々な支援が集まってくる。常に「海外」を向いて仕事をしてきたアイスランドでは、濃い地縁血縁がしがらみとならず、起業家を全力で支援する空気づくりに一役買っているように思える。

なおジャングル・バーは独特な風味がありなかなか美味しかった。



シェアオフィスが入居する大学施設の外観

# 伝統産業・漁業とスタートアップをつなぐ イノベーション基地「アイスランド・オーシャン・クラスター」 (6/6)

## 次世代の漁業を支えるイノベーションを創出

アイスランドでは昆虫食のような新領域で事業を生み出す挑戦とともに、伝統産業にイノベーションを生み出す試みも盛んだ。「アイスランド・オーシャン・クラスター」は、アイスランドならではの、漁業領域の新規創業を支援する企業だ。

レイキャビク港湾地区にあるアイスランド・オーシャン・クラスターのシェアオフィス。元々倉庫だったという巨大な建物内部はきれいにリノベーションされており、数多くの起業家が入居している。



港湾地区、海のすぐ横にあるIOOのオフィス

「漁業は閉鎖的な産業であると思われるが

ちですが、実際にはイノベーションの宝庫なのです。アイスランド資源保護のため漁獲量の総量規制を採用しました。とれる量には限りがあるので徹底したコスト削減や、魚一匹を捨てることなく使い切り、できるだけ収益を生み出すことが求められます。そういった背景のもと、新しい冷凍技術や、これまで捨てられていた部位を医療品や美容へ活用する技術が開発されているのです」とCEOであるソアー・シグフソン氏は語る。

総量規制の政策提言を担当した高齢の漁協職員は「漁獲量規制の合意にいたるのは簡単ではありませんでしたが、そうしないかぎり未来がない、ということは誰しも理解していました」と語った。

政経一体となったイノベーション創出の取り組みは、確実に成果を生み出しつつある。2011年に7社と始めたこの取組は、今では64社が入居するまでに拡大し、アメリカなどへの海外展開も進んでいる。アイスランドの優れた技術を求めて、日本からも漁業関係者の視察が相次いでいるという。

「漁業とスタートアップ」という組み合わせにはミスマッチ感が漂うが、本来は伝統産業と新たな技術・人材の組み合わせこそ可能性を持っている。

最後に、行政関係者が語ったアイスランドの強みを紹介したい。「国民の大半が英語を話し、インターネットが使いこなせ、女性の社会参画が盛んなことが、アイスランドの経済を支えています。加えて、地縁血縁が強いため結束力があることが、この国の強みなのだと思います。火山国で災害が多いためか、失敗にめげずに立ち直るのが早いことも特徴ですね」

地方都市にとってアイスランドは、示唆深いケースとなり得る。災害が多く自然資源に恵まれた島国が「そこにあるもの」を活かしてどのような経済循環を生み出しているのか、それを担う人材をどう輩出しているのかを深掘りすることで、地域独自の生態系を育むヒントが得られるのではないだろうか。

- 
- 第1部 東北被災地の人的課題
  - 第2部 データでみる右腕プログラム
  - 第3部 東北のストーリー
  - 第4部 世界各地のケーススタディ
  - 第5部 まとめ

## 復興の鍵となるのは、起業家を育む生態系（1/3）

世界各地に足を運び、地域の衰退と復興について聞き込みを重ねて来た。そのなかで印象的だったのは、地域には栄枯盛衰がつきものであり、復興の兆しをつくるのは常に「起業家」だということだった。本レポートの結びとして、起業家が復興に際して果たす役割と、起業家を生み出すための仕組みについて述べる。

### 地域は栄枯盛衰を繰り返す

栄えた地域はいつか必ず衰える。これを象徴するのがアメリカの大都市・デトロイトだ。50年以上をかけ、人口50万人から180万人まで成長した工業都市は、同じだけの歳月をかけて全米最悪の犯罪都市となり、人口は70万人まで減少し、市街地の高層ビルは廃墟となった。

これは大都市に限った現象ではない。地域雇用の1/3を大企業DHL一社に依存していたアメリカ・オハイオ州ウィルミントン（人口約1万人）は同社の撤退により未曾有の不景気に直面した。日本国内をみても、

かつて炭鉱で栄えた夕張市にその面影はない。

栄えた地域がいずれ衰える一方で、衰えた地域が息を吹き返すとは限らない。海外にも国内にもそうした無数の事例がある。だがいくつかの地域は復興を成し遂げた。経済破綻宣言後のデトロイトには大規模な民間投資や財団、そして「エッジの効いた」起業家が集まりつつある。

ハリケーン・カトリーナの大きな被害を受けたニューオーリンズは、行政や民間の枠を超えた新たな取組が続々と生まれている。米国の都市再生コンサルタントはこう語っていた。「衰退したアメリカの都市には、安い家賃とクールな環境を求めてエッジの効いたパイオニアが集まる。ニューヨークのSOHOはその代表例だ。長い目で見れば都市は衰退と発展を繰り返す」

### 復興の兆しをつくる「起業家精神」

衰退し続ける地域と復興に向かう地域の分かれ目には何があるのか。ひとつの重要

な要素は起業家である。とはいえ、必ずしも事業を立ち上げる経営者である必要はない。起業家は職業ではない。新しい価値を地域に提供する「起業家精神にあふれた人たち」は時としてアーティストであったり、行政職員であったりもする。共通していることは、それまで地域になかった新しい価値を、自ら創造するということだ。

例えば人口32万人の小規模国家、アイスランドでは経済危機ののち、金融に依存せず経済を立ち直らせようと起業家たちが立ち上がった。アイスランドを代表する起業家や銀行、行政が一丸となって次世代の起業家育成に取り組み、ユニークな産業の芽が生まれつつある。

伝統産業である漁業分野においても、その状況を一変させるべく漁業スタートアップ・クラスター創出に起業家が活躍している。これはノルウェーから約1,700キロ離れた孤島アイスランドの首都、人口13万人程のレイキャビクの出来事である。大都市からの距離や人口が少ないからといって、「起業家が生まれぬ」とは言い訳できない。

## 復興の鍵となるのは、起業家を育む生態系（2/3）

さらに小規模なコミュニティでも起業家は地域を変えた。1995年の台湾大地震により、震源地にほど近い人口1,000人の桃米社区は、壊滅的な被害を受けた。かつては良質の竹細工で知られた中山間地域は、台湾民主化ののち衰退し続け、震災はとどめを刺したかのように見えた。

それでも桃米社区は起業家精神にあふれた地元住民によって復興した。震災後10年以上にわたる地道な努力の結果、台湾におけるエコツーリズムの先進地となり、同地の地域活性化のみならず、東アジア各地の被災地へ復興のノウハウを提供している。

### 地域のあり方を再構成する起業家

起業家が地域の再生の鍵を握るのは、彼らが地域経済に貢献しているからというだけではない。もちろん地域内GDPや雇用の創出は重要だ。だが彼らはそれ以上の価値を生み出している。東日本大震災のあと現地で生まれてきた様々な事業をみるとそのことがよく分かる。こうした事業の特徴は、地域住民の生活の質の向上を目指している

点にある。阪神大震災は日本におけるボランティアやNPO活動が活性化する契機となった。後々振り返ってみれば、東北はソーシャルビジネスが広がる機会となったと言われるかもしれない。以下では宮城県の2つの事例を紹介する。

震災後に生まれた「気仙沼地域エネルギー開発株式会社」は、豊かな森林資源を活かした再生可能エネルギー事業を進めている。エネルギーの地産地消は経済の地域循環を促すが、事業の価値はそれだけではない。地域の木材需要を増やすことで、林業に新たな雇用を生み出すとともに、担い手の高齢化が進むなか「林業家育成塾」により新たな担い手の発掘と育成に取り組んでいる。地域の新産業は既存産業に別の面から光を当て、単一の事業にとどまらない波及効果を生み出していく。

別の事例として、宮城県石巻市で地域医療やリハビリテーションに取り組む「一般社団法人りぷらす」がある。彼らは通常では競合となる事業者を巻き込み、地域住民をカバーする医療体制の構築を進めている。

さらに草の根の担い手を増やすため住民へのセミナーを開催し、自分自身や家族の健康を守るサポーターとして地域に送り出している。こうした事例から浮かび上がってくるのは、ソーシャルビジネスはインパクト志向であるだけでなく、住民参画の機会を提供しているということだ。

住民がまちづくりの一端を担えば、自治の文化が醸成される。東日本大震災で多大な被害を受けた岩手県釜石市で実施された興味深い調査結果がある。

「オープンシティ釜石」によるこの調査では、地域行事や住民活動に参加している住民ほど「釜石に住み続けたい」、「釜石に人を呼び込みたい」と答える傾向があったという。地域参画と地域愛は鶏と卵の関係ではあるが、相関関係はありそうだ。このことは「住民に愛される地域づくり」は、サービスを拡充していきただけでは達成できないということを示している。

## 復興の鍵となるのは、起業家を育む生態系 (3/3)

医療や教育といった行政サービスや買物環境をいくら充実させても、消費者的住民は増えるだろうが、住民の幸福度は必ずしも比例して高まっていかない。どれだけ住民自らが担い手として当事者意識を持っているか、またその機会を地域で提供できるか。真に地域を再生させるために必要なのは、経済的な指標よりこうした設計ではないだろうか。

### 起業家を生み出す土壌を育む

これまでみてきたように、衰退した地域が復興するには起業家が重要な役割を担っていると考えられる。起業家は新たな経済を創るだけでなく、事業を通じて地域の課題を提起し住民参加の土台をつくる。それが活気のある地域づくりにつながっていく。だがどうすれば起業家が次々に出現する地域をつくることができるだろうか？そこで重要になるのは、起業家を生み出す「生態系」をデザインするという発想である。

まずは起業家支援に対する認識を変えていくことが必要だ。リスクをとって新たな

事業に取り組む起業家は決してマジョリティではない。彼らは時としてよそ者であり、若者であり、やや常識はずれである場合さえある。彼らを受け入れる地域は、こうした挑戦に寛容であるかを問われる。出る杭を叩きつぶす地域は、細胞に必要な新陳代謝を止めているのと同じであり、長期的には必ず衰退していくだろう。

寛容であるだけでなく、積極的に支援していくことも期待される。また創業したての起業家は脆弱であり、周囲からの支援を必要としている。多くの起業家には志とビジョンはあっても資金やスキルが足りない。特に若者やよそ者は、それを補う地域のネットワークさえ不足している。

起業家に対して「稼ごうとするのだから、自己責任で事業して当然」という考え方もある。だが彼らの多くは公共の利益に貢献しようという強い意識を持っている。そして創業時の起業家が事業を断念する理由は、一般に考えられているようなビジネスモデルの失敗や資金ショートではなく、意外にも「孤独による断念」である。地域におけ

る世話役のような先輩起業家や、地域内外の様々な資源をコーディネートし、必要に応じて人材調達のサポートを提供するおせっかいな中間支援組織の存在が必要だ。

創業時の起業家は、稲で例えれば苗の段階である。いきなり田んぼに種をばらまくのではなく、一定の強さになるまでは保護し育てる必要がある。人口減少、経済は右肩下がりや縮小していくと言われる日本で、最も先をいっているのは地方である。

しかし衰退と復興の歴史にならえば、逆境にある今こそ地域を再構築する格好のチャンスだともいえる。チャレンジングな環境を好む起業家は地域内外に必ず存在する。彼らをいかにひきつけ、活躍する舞台を提供できるか。世界や東北の取り組みから学び、今すぐ取り組んでいくことが求められている。

---

ローカル・イノベーターズ・データブック2016  
—レジリエントな地域コミュニティづくりとアントレプレナーシップの役割—

制作 NPO法人ETIC.

特別協力



協賛



発行 2017.3.11

## THINK TOHOKU 2011-2021

これまでの5年とこれからの5年

本データブックは、THINK TOHOKU2011-2021プロジェクトの一環として制作されました。