

# 見えない未来を切り拓く 気仙沼市の経営者と人材育成事業の挑戦

気仙沼市震災復興・企画課 中居 慶子

## 目次

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| 1. はじめに         | 4. これからの経営人材育成事業 |
| 2. 経営人材育成事業の起こり | 5. おわりに          |
| 3. 経営未来塾の成果とは   |                  |

## 1. はじめに

宮城県気仙沼市は世界三大漁場と言われる三陸沖の好漁場を擁し、全国屈指の遠洋・沖合漁業の根拠地として栄えてきた。水産資源の枯渇や国際減船等の施策により、気仙沼港所属の近海マグロ延縄船は平成の30年間で65隻から12隻へと8割減少するなど規模は縮小しているものの、いまだに基幹産業は水産業であり、サメやメカジキ、生鮮カツオの水揚げにおいては国内トップシェアを誇っている。

水産に特化した街であるがゆえに、加工や造船など関連企業も含め、海の近くに事業所を構える企業が多い。2011年3月11日に発生した東日本大震災では、そんな事業所が軒並み津波被害に遭い、事業所数では全体の79.9%に及ぶ3,672事業所が、従業員数では全体の82.5%に及ぶ27,736人が被災した。

気仙沼市の経営者の人材育成事業が立ち上がったのは、そんな危機の中からだった。

## 2. 経営人材育成事業の起こり

### (1) 全国の有志の支援が生んだ「経営未来塾」

未曾有の被害にあえぐ被災地で、これからの産業を担う「ひとづくり」を支援しよう。

2012年4月、「東北未来創造イニシアティブ」<sup>1</sup>が立ち上がった。アイリスオーヤマ株式会社の大山健太郎代表取締役社長(当時/現会長)と、大滝精一東北大学大学院経済学研究科教授(当時/現大学院大学至善館副学長)が代表発起人となり、経済同友会ははじめ、全国の有志の経済人の方々が参画して発足した取り組みだ。被災自治体に経済同友会傘下の企業から有志の出向者を派遣し、首長主導による新産業創造やまちづくりなどの施策実行を支援するとともに、地域のリーダー人材育成を行う。

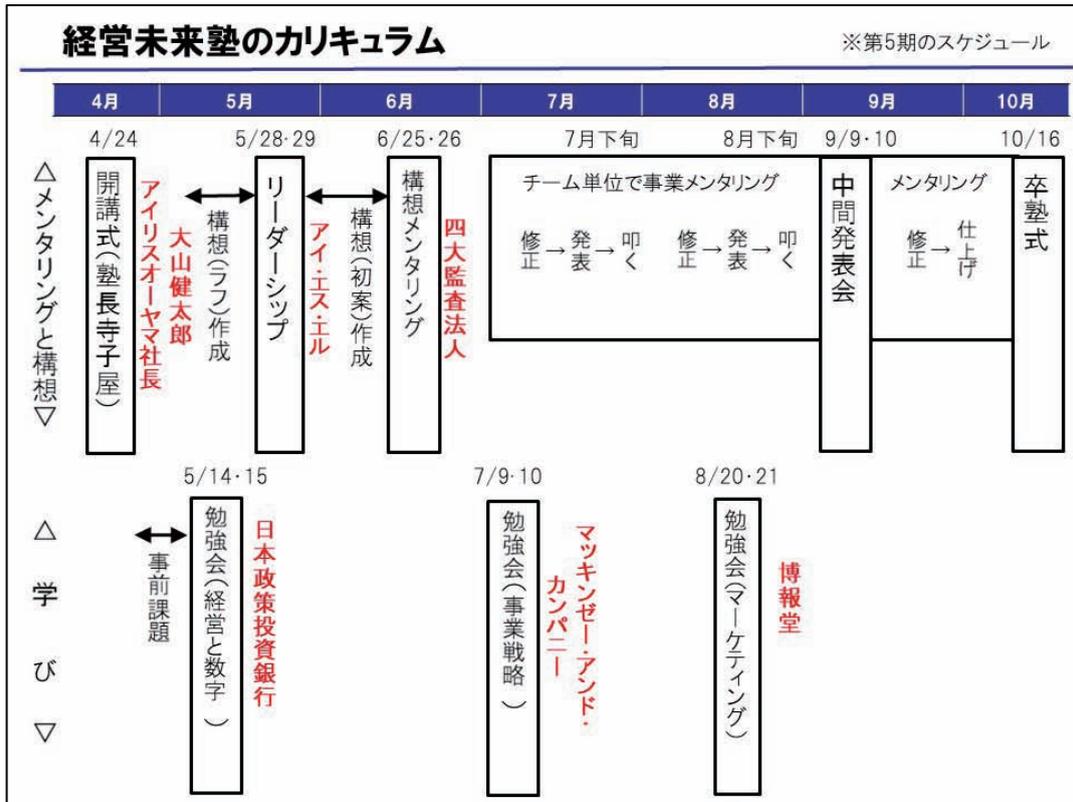
この取り組みには、最終的に気仙沼市と岩手県釜石市・大船渡市の3市が参画。いち早く手を挙げた気仙沼市では、2013年4月から人材育成の共通プログラムである「人材育成道場」が、「経営未来塾」(以下、未来塾)という名で開催されることとなった。

### (2) 経営未来塾の特徴

未来塾は、気仙沼市と、隣接する南三陸町の経営者または次期経営者の方を対象に行われた半年間のプログラムだ。

最大の特徴は、知識の習得ではなく、参加する塾生の「リーダーシップ」を育むことに

1 東北未来創造イニシアティブ ホームページ (<http://tohokumirai.jp/>)



(出所) 経営未来塾資料より著者作成

力点を置くことだ。未来塾における「リーダーシップ」とは、一般的なそれとは大きく異なる。現状維持ではなく変革と創造に挑み、困難に直面しながらも挑戦を続け、やがてその姿に共感と信頼を覚えたフォロワーが出現することで、結果としてリーダーになるという考え方だ。これは、未来塾のプログラムの企画から運営の指導までを担っていただいた主体であるNPO法人アイ・エス・エルのリーダーシップ論である。この考え方は、終わりの見えない沼地に顎までつかりながら、光を目指して歩き続けるという比喻によって表現されることもあり、壊滅的な被害を受けながらも事業と地域の再興を期す塾生の背中を押してくれた。

このリーダーシップを醸成するためには、何より塾生本人の内発的な動機が必要だ。それを引き出す上で用いられたのが、メンタリ

ングという手法だ。未来塾では半年のプログラムを通して塾生を伴走するメンター制度が設けられており、開始当初はデロイト・トーマツ・グループの公認会計士やコンサルタントが担っていただき、その後EY新日本有限責任監査法人、PwCあたら有限責任監査法人、有限責任あずさ監査法人が加わった。

メンタリングはコンサルティングとは異なり、解決手法を教えるのではなく、個々の塾生の中にある答えを引き出す、または答えを形作るための問答を繰り返すというものだ。例えば、創業者でない二代目、三代目の塾生の中には、事業がまだ自分事化されていない人もいる。そうした塾生に対しては、原体験や事業でやりがいを感じることを丁寧にヒアリングし、経営者としてのマインド形成を支援していく。また、壮大なビジョンを描きながらも足元の計画は現状維持のままとい

う塾生がいれば、その乖離にとことんメスを入れ、「あなたのビジョンは本当にその計画で実現できるのか」「それがあなたの見たい未来なのか」と問い続けるのだ。

多くの経営者向けのセミナーは、受講すれば知識が習得できたり、新しい経営論を学んだりして、すっきりして終わることが多いかもしれない。一方で、常に問いを突き付けられるこの未来塾では、塾生は半年余りを自分や自社との対峙に費やす。未来塾を表現する言葉としては、すっきりとは対照的な「悶絶」という言葉がよく用いられている。

もちろん、「なるほど」という学びもたくさんある。未来塾には、震災復興支援の旗の下、豪華な講師陣が手弁当で協力してくださった。開講式での対話型セッションをアイリスオーヤマの大山会長、経営と数値は株式会社日本政策投資銀行、事業戦略はマッキンゼー・アンド・カンパニー、ブランディングとマーケティングは株式会社博報堂、リーダーシップはアイ・エス・エル、そしてメンター役は四大監査法人と、そうそうたる顔ぶれが並ぶ。

震災復興はもとより、少子高齢化や人口減少等、マーケットの変化の大きな時期であり、再建計画を描くのは容易くない。その時期に、日本のビジネスシーンの第一線で活躍する講師陣からの学びと対話の機会を得ることができたことは、塾生の描く事業構想に大きな影響を与えた。震災を機に、市内では一部の企業に事業承継の動きが起きているが、このようなサポート体制を背景に次世代の経営者たちが力強い構想を描き、かつ実践していったことと無関係ではないと思う。

### (3) 卒塾後も続くつながり

これらのプログラムを共に学ぶ同期の塾生

は、各期に16~20名存在する。狭い地域とは言え、塾で初めて交流する人同士も多く、ここで生まれる業種を越えたつながりも未来塾の財産である。

開講中は、塾生を4人ずつの班に分けて運営する。日ごろは互いの経営の詳細にまで踏み込んで話をするのは稀であろうが、塾ではお互いの事業構想や数値計画も開示し合い、相互に気づきを共有する。ある業種では当たり前前の商習慣が他の業種にはヒントになることもあれば、若手のしがらみのない視点からの意見が熟練の経営者の気づきを促すこともある。

こうして半年間の「悶絶」をともにした塾生たちは、まさに「同じ釜の飯を食う」同志となり、卒塾後もつながりが継続していく。ある期では、年始に必ず1回「経過報告会」を行っており、毎回多くの塾生が集まっている。行き詰まっていることを相談しあったり、他の頑張っている塾生の姿を見て再度奮起したりと効用はさまざまだ。

また、この場には塾生の呼びかけに応じて、メンターや講師陣、市長などの行政関係者も参加しており、様々な視点からの意見が交わされている。卒塾後のこうした伴走について、講師・メンターは「仕事未満のよもやま相談」として受け付けていただいているケースが多く、本当にありがたい。こうした関係が塾生のさまざまなチャレンジを後押ししてくれているのは間違いない。

## 3. 経営未来塾の成果とは

ここからは、未来塾からどんな成果が生まれたか、具体例を用いて紹介していきたい。

### (1) 復興需要の終焉を見越した海外進出

株式会社菅原工業<sup>2</sup>の代表取締役専務の

2 株式会社菅原工業 ホームページ (<http://sugawarakogyo.co.jp/>)



写真1 インドネシアで商談を進める菅原渉さん（写真右）

菅原渉さんは、2014年に開催された第2期未来塾に参加した。もともと地域の道路舗装等の工事を手掛けていた同社は、震災後の復興需要により受注が急増し、従業員数・売り上げともに10倍以上の規模に急成長していた。近い将来に来る復興需要の終焉にどう対応すべきか。そんなことを考えていた時に未来塾に誘われた。今の事業領域で仕事が減るのは避けようがない。ならば、どうするか。悶絶する日々を風穴を開けたのが、アイ・エス・エルの野田智義理事長（当時／現ファウンダー）だった。「道路を作っているなら、世界の72億人を相手にしてみてもいい」。その言葉に光明を見た菅原さんは、さっそく計画に乗り出した。もともと気仙沼市では漁船の乗組員や水産加工場の技能実習生として働くインドネシア人が多く、震災後は津波被害を受けた地域同士としての交流も盛んだ。卒塾前の最後の公式のセッションの時に、菅原さんはインドネシアへの進出計画を発表した。しかし、メンターからは「現地に行っていないと説得力がない」と厳しい指摘が飛んだ。卒塾式まで1か月余り。菅原さんは急遽現地に飛び、道路事情の視察や現地の人からのヒアリングを実施し、商機があることを確信。本格的にインドネシアへの進出計画を進めることとなった。

菅原さんの描いた構想は、まずは建設業の課題である人手不足解消の糸口としてインドネシアからの技能実習生を自社で受け入れる。それと同時に、現地でも法人を立ち上げ、育てた実習生を現地で雇用するというものだ。進出へ準備を進めていくにつれて、土木工事業には外資規制があり参入が難しいこと、一方で、現地ではアスファルトの精製技術が低く、輸入に頼っている状況であることを知った。日本では、舗装されている古いアスファルトを剥がし、再生して再び敷設するというリサイクルが一般的だが、現地にはその技術も浸透していなかった。再生アスファルトの製造というメーカーになれば、参入規制はない。活路が見えた。

菅原工業は2017年、現地で合弁会社を設立。アスファルトのリサイクルプラントを完成させた。現在は、まだインドネシアで浸透していない再生アスファルトの普及や従業員の定着に向けて試行錯誤を進めているところだ。一方、気仙沼市内でも、数多くいるインドネシア人のために、簡易的な礼拝所とインドネシア料理店の開設を準備しており、ビジネスだけでなく文化・観光の橋渡し役としての挑戦も始めている。

## (2) ライバル企業の連携による新会社設立

気仙沼市でかまぼこの製造販売を手掛ける株式会社かねせんと、南三陸町で同じくかまぼこの製造販売を手掛ける株式会社及善商店は、2017年10月、共同で新会社となる「三陸フィッシュペースト」を立ち上げた。

互いに創業100年を超える老舗同士のタッグ。発端は、及善商店専務取締役の及川善弥さんが2014年から開催された第3期未来塾に、かねせん専務取締役の斎藤大悟さんが翌年から開催された第4期未来塾に参加したことだ。かまぼこをめぐる市場の縮小傾向



写真2 三陸フィッシュペーストを立ち上げた、齋藤大悟さん（写真右）と及川善弥さん（写真左）

が続いており、塾の最中は互いに新商品を使った新たなかまぼこの魅力創造とそれによる消費拡大のプランを練っていた。

そんな二人の橋渡しをしたのは、両者のメンターを務めたトーマツの関係者だった。ともにかまぼこ産業と地域の活性化のために必死に構想を練る30代の若き次期経営者。化学反応に期待した。もとより、人口減少やライフスタイル・嗜好の変化による市場の縮小を打破するためには、企業の枠を越えた連携が必要だと考えていた。

呼びかけに応じた及川さんと齋藤さんは、齋藤さんが未来塾を卒業した2016年からさっそく協議を始めた。新会社で第一に取り組んだのが、常温で持ち運びができるかまぼこの製造。かまぼこはご当地を代表する土産物である反面、要冷蔵品のため、遠方への持参は敬遠されがちでもあった。製造の際の加圧・加温・殺菌などの試行錯誤を繰り返し、2019年1月に「旅するかまぼこ」という新商品を発売。常温で90日間保存できるという、これまでかまぼこ業界では大企業でも成しえなかったチャレンジに成功し、東北の玄関口であるJR仙台駅等で販売されている。また、4

月には外国人観光客をターゲットにした国産ホタテを使った「ほたての」を発売するなど、かまぼこの新しい可能性を開く挑戦を続けている。

### (3) 異業種が垂直統合で取り組む流通改革

2017年、気仙沼市内の漁師、仲買、加工の三社が連携し、「株式会社さんりくみらい」<sup>3</sup>を立ち上げた。独自のECサイトを窓口に、鮮度と品質にこだわった魚介類を全国の家庭や事業者に届けるのが目的で、漁師の強みである目利き力と鮮度、仲買の買い付け力による商品のバリエーション、そして加工の技術を生かした商品開発と、それぞれの得意を持ち寄る形で結成された。

担い手は、第5期未来塾の同期である藤田商店代表の藤田純一さん（漁師）と、カネヒデ吉田商店副代表の吉田健秀さん（仲買）、株式会社MCF代表取締役の千葉豪さん（加工）の3人だ。受講中は三者とも、鮮度・品質ともに優れた極上品の流通ルートの構築や、水揚げされるがそのおいしさが知られていない未利用魚の活用策などをそれぞれ構想していた。

協働のきっかけを作ったのは、アイリスオ



写真3 さんりくみらいを立ち上げた藤田純一さん（写真中）、吉田健秀さん（同右）、千葉豪さん（同左）

3 株式会社さんりくみらい ホームページ (<https://sanrikumirai.co.jp/>)

一ヤマの大山会長だった。「同じ目標を持っているのにバラバラでやるのはもったいない」。卒塾式の発表を聞いた後、大山会長は藤田さんたちにこう声をかけた。協働することで、原料さえ確保できれば、加工・販売まで一気通貫でできる。自社の経験も踏まえ、その体制に強みを見込んだようだ。

2018年にはECサイト「極上市場『三陸未来』」を開設し、季節の新鮮な魚介類や「ふわとろ煮穴子セット」などのオリジナル商品を販売している。さんりくみらいの目指すものは、本当においしいものを適正価格で全国に届け、三陸の魚介類のファンを増やすと同時に、生産現場の人たちにもきちんと利益が循環する仕組みづくりだ。今後、三陸地域の様々な生産者を巻き込み、新しい流通体制を広めていく考えだ。

#### (4) 数字で見る経営未来塾の成果

個別の事例を見てきたが、では、全体ではどうか。

宮城・岩手で開催された人材育成道場の全塾生を対象に2017年12月に行ったアンケートによると、塾生の所属企業（以下、塾生企業）の売上は、道場参加前より平均23%増加していた（復興需要の影響が大きい建設業を除く）。また、同時期の市内総生産と塾生企業の売上の増減率を比較すると、いずれの地域でも塾生企業の売上が上回っており、その差は34~69%にも達していた。売上を牽引した理由としては、新商品・サービスの立ち上げや新規事業（創業含む）など、道場を経て新たな取り組みを実施したことを挙げた割合が66%を占めていた。経営に生かされていることとは何かという問いに対しては、「地域に対して貢献したいという思いが強くなった」という回答が63%で最も多く、「他の経営

者・企業と連携する必要性を認識するようになった」が60%で続いた。

地域への貢献意欲については、気仙沼市内でも別の形で表れている。例えば官民連携で気仙沼の観光魅力創造に取り組む任意団体「観光チーム気仙沼」には、観光業だけでなく様々な業種の卒塾生11人が参加している。また、企業の壁を越えて新商品開発や未利用資源の研究を行う「気仙沼水産資源活用研究会」<sup>4</sup>にも同じく11人が参画している。地方創生の戦略会議分科会や総合計画の市民ワークショップなどにも参加は多く、企業の枠を越えて、地域のリーダーとしての存在感を発揮している。

#### 4. これからの経営人材育成事業

東北未来創造イニシアティブは、地域の自立を促すため、2012年の始動から5年間という時限があり、未来塾も2016年10月に終了した第5期をもって完結した。しかし、さまざまな成果を生み出した流れを途切れさせないため、2017年からはトーマツの協力をいただきながら、気仙沼市独自で「気仙沼経営人材育成塾」（以下、育成塾）を開始している。

未来塾と同じ半年程度のプログラムであり、トーマツのメンターが伴走し、博報堂や日本政策投資銀行が講師を担うという点は未来塾と共通だ。一方で、未来塾では経営者のリーダーシップの醸成やビジョン形成に力点を置いていたのに対し、育成塾では構想を具現化していくための数値計画の練り上げに力点を置いている。数値に向き合うことで、変化する市場環境と正面から対峙し、今後5年、10年と事業を継続し、かつ成長していける計画を策定することが目的である。

未来塾の卒塾生にとってはフォローアップ講座のような位置づけでもある。実際、未来

4 気仙沼水産資源活用研究会 ホームページ (<https://kesemo.com/>)

塾を経て育成塾を受講した受講生は、「未来塾では目標はできたが、本当にできる自信まではできなかった。育成塾で数字と向き合うことで、目標は夢ではなく計画であり、必ず実現させるんだという決意と道筋を描くことができた」と語っている。

未来塾で培ったぶれないビジョンと、育成塾で練り上げた数値計画。この両方を磨くことで、挑戦的かつ持続可能な事業と経営者が生まれていくと実感している。

育成塾は2019年5月時点で2期までを開催しており、今後も継続していく予定だ。育成塾のようなプログラムと合わせて、塾生以外にも開放した講演会形式のプログラムも行っており、業態転換や人工知能（A I）・IoTなど、今後の経営に関わるであろうテーマを選んで開催している。

## 5. おわりに

今、市内では大型のインフラ工事が進み、新しい建築物が立ち並んでいる。復興を感じさせる風景が見られる一方で、市の人口は毎年1,000人程度ずつ減少している。これから気仙沼市が直面する新しい危機は、少子高齢化と都市部への流出による人口減少の時代だ。このまま行けば地方自治体が「消滅」するとも言われる事態だが、変化は緩やかで見えづらい。だからこそ、日常の業務から少し離れ、5年後、10年後を構想する機会と、日々の数字から変化の予兆を感じとる力がますます必要になると考えている。

産業をめぐる環境は目まぐるしく変化している。全国・世界規模で商品が流通し、ニーズやサービスの在り方も多様化している。A Iなどの先端技術の進化も今後大きな影響をもたらすだろう。中小企業にとってはチャレンジな時代だが、だからこそ塾で培った「自分の見たい未来・ビジョンを描き、計画

と行動をする力」が生きるのかもしれない。実際、地方から世界へと挑んだり、大企業も成しえなかった挑戦を成功させたりという事例は、すでに生まれてきている。

「すべてはたった一人から始まる」。未来塾のリーダーシップセッションで語られる言葉だ。あらゆる商品・サービスも、今は当たり前となった社会制度も、すべては誰かが不安と不確かさの中踏み出した一歩から始まっている。不安と不確かさが渦巻く地域の未来を切り拓く鍵は、そんな一歩が積み重ねられることだと思っている。一歩を踏み出すための意識と環境づくり、一歩を踏み出した人への支援が、今後の経営人材育成事業の要と思い、取り組んでいきたい。