

# 震災復興における「ビジネス・プラットフォーム」の形成

高力美由紀（新潟食料農業大学）

Keyword： フードビジネス、ビジネス・プラットフォーム、エクイティ文化

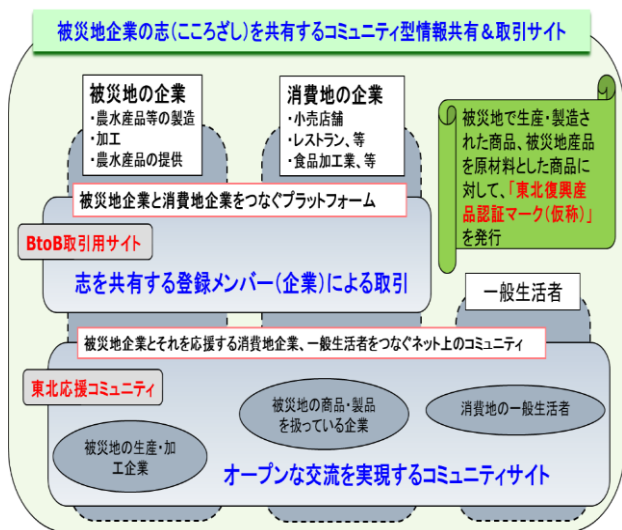
## 【研究の背景と目的】

東日本大震災からまもなく8年となるが、その後も日本各地で小さくない自然災害が頻繁に発生している。東日本大震災後、被災地中小企業の多くは震災前の販路を失い、いったん失った販路の回復は容易ではなかった。

したがって、これら中小企業のビジネスの復興のためには「新たな顧客基盤の構築を含む販路の開拓」を行わなければならない。これについては、これまでの研究成果を踏まえて、被災地の企業と消費地の企業、そして一般消費者をつなぐ「BtoBtoC」型の取引（eビジネス）を構想するに至り、この取引の「プラットフォーム」を構築するにあたっては、被災地中小企業の復興に向けた志（こころざし）を共有し、ビジネスとして継続していく仕組みが必要であると考えられた。

すなわち「エクイティ文化」に基づくビジネス・プラットフォームの構築であり、一般生活者をも巻き込んだ「応援コミュニティ」サイトの形成である（図1）。「エクイティ文化」とは、社会関係資本（Social Capital）の一形態であると考えられ、感情的資産（Emotional Equity）も含めて地域の関係者間の信頼関係醸成に重要な影響を及ぼすと考えられる概念である。

図1. 震災復興支援 BtoBtoC 型 e ビジネスモデル



出所：藤原他『東北復興支援 e ビジネスモデルの創出』

本研究は、このようなプラットフォームならびにコミュニティの形成を試みている事業者ならびに他の地域の

取り組み事例から、エクイティ文化に基づくビジネス・プラットフォームならびにコミュニティ構築にあたっての成立（成功）要件とともに、課題や今後の方向性について検討するものである。

## 【調査・研究方法】

本研究では、大震災直後から被災地の生産者の販路支援を行ってきた一般社団法人「東の食の会」ならびに、2016年4月の熊本地震災害で甚大な被害を受けたみなみあそ村の観光協会、さらに熊本県庁の商工観光課、農林水産部、そして熊本県をモデルに、全国の食の生産・流通・消費のデータベース化に取り組む熊本ネクストソサエティ株式会社でのヒアリング調査を実施した。

「東の食の会」ならびに「みなみあそ村」におけるヒアリングでは、「東の食の会」の震災後から現在までの取り組みの変化とそこにみる「プラットフォームづくり」と「コミュニティ」形成を成功させるための視点、「みなみあそ村」という限定された地域におけるコミュニティ形成を成功させるための視点を明らかにすることを試みた。

熊本ネクストソサエティのヒアリングでは、WEB上での新たな食のビジネス・プラットフォーム構築を手掛けている同社の取り組み内容から、今後の震災復興支援でのeビジネスにおける課題と方向性について検討を行った。

## 【調査・研究結果】

### 1. 「東の食の会」におけるプラットフォーム形成

「東の食の会」は2011年6月に食の震災復興を支援することを目的に設立された。同法人のミッションでは、「1. 東日本の生産者のマーケティング機能、および食関連企業とのマッチング・プラットフォーム機能、2. 食に関する新しい事業を創造していくインキュベーション機能、3. 日本の食の安全・安心を世界に伝え、日本の食文化を世界とつなぐコミュニケーション戦略も含めたシンクタンク機能」の3つの機能を担うことを明示し、「東北から食のブランドをどんどん生み出し、2020年末までに新しいブランドを最も多く生み出す地域になる」というビジョンを掲げる。

同法人の活動は7年経過しているが、実は活動のフェイズは変化してきていた（図2）。

同法人では2011年からの5年間を「第一期 復旧フェ

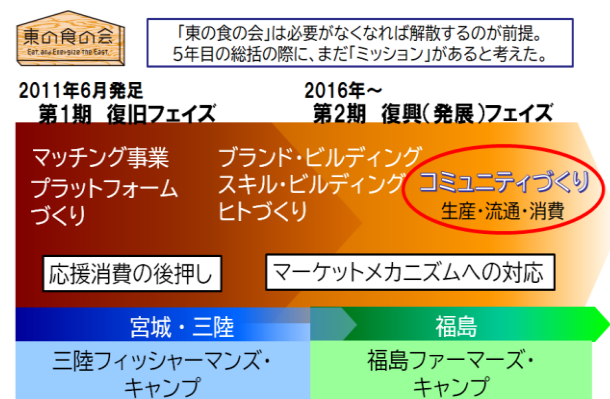
イズ」としている。この第一期フェイズでは生産者と流通事業者あるいは消費者をつなぐマッチング事業とプラットフォームづくりに注力し、いわゆる「応援消費」の後押しを行った。地域的には、比較的生産者の活動が早かった宮城・三陸が中心となり、「三陸フィッシャーマンズ・キャンプ」という場の提供を行った。

「東の食の会」は必要がなくなれば解散するのが前提であった。しかしながら、5年目に行った活動の総括では、まだ「ミッション」は残されていると考えられた。すなわちマッチング以外の機能や宮城・三陸以外の地域の支援である。

2016年以降は、第二期「復興（発展）フェイズ」と位置づけた。応援消費を見込むのではなく、一般消費に応えるための生産者支援である。マーケットメカニズムに対応するために、ブランド・ビルディング、スキル・ビルディング、そしてヒトづくりを行うことが課題となっている。地域的には、宮城・三陸から福島へ展開され、「福島ファーマーズ・キャンプ」という場を提供する。

第二フェイズの活動では、プラットフォームは単なるマッチングのためのものではなく、生産・流通・消費の「コミュニティ」の形成こそがその大きな役割と変化している。

図2. 東の食の会の活動フェイズの変化



出所：ヒアリングにより筆者作成

「東の食の会」の「コミュニティ」づくりにおいては「コミュニティ」の概念が大切であると考えている（図3）。

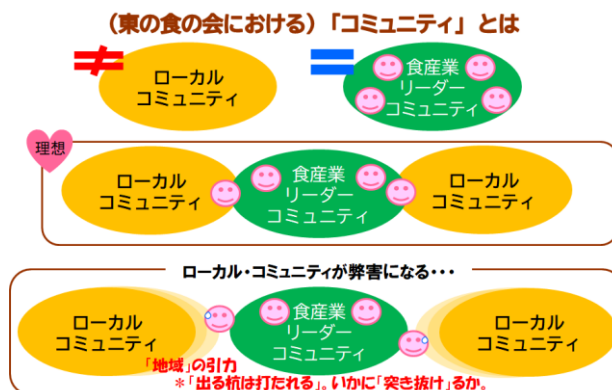
同法人の「コミュニティ」は、ローカル・コミュニティのことではない。目指すところのコミュニティは、「食産業のリーダー・コミュニティ」といえるものである。ローカル・コミュニティは理想とするコミュニティづくりの弊害ですらあるという。ローカル・コミュニティでは「出る杭は打たれる」。いかに突き抜けるか、地域の「引力」に負けないリーダーたちのコミュニティづくりこそがビ

ジネス・プラットフォームでは必要となる。理想形は、この食産業リーダー・コミュニティが彼ら・彼女らの属するローカル・コミュニティをも巻き込むというものであるが、実現はまだ難しい。

現在では、川上寄りに「プラットフォーム」を作り、川下企業（流通）が入ってくるというコミュニティ形成に注力する。こうしたリーダーたちやパイヤー、応援者たちが集まり「リーダーズ・カンファレンス」が開催され、様々な情報交換や議論が行われる。コミュニティへの参加の条件は「前向きであること」、コミュニティの活動の原則は「楽しいこと」とシンプルだ。所属している企業や業種、身分も一切関係ない。同法人事務局代表の高橋大就氏によれば、核となる人々は「変態」であり、「変態コミュニティ」が形成されているのだという。

一次・二次・三次といった産業の壁、官民の壁、地域という壁、あらゆる「壁」のないフラットなコミュニティによるプラットフォームの継続と拡大が、今後の同法人の取り組み課題となっている。すなわち、活動に対する「熱量」の継続、すなわち新しいもの（コト）を生み出し続けること、そして、「東北」という地域から「全国」にこの活動を広げることが、今後の課題とされる。

図3. 東の食の会における「コミュニティ」とは



出所：ヒアリングにより筆者作成

## 2. みなみあそ村におけるコミュニティづくり

「東の食の会」の活動を経て、2016年4月の熊本地震災害後のみなみあそ村の復旧・復興に携わる人材も出てきた。同村観光協会事務局長、久保亮之氏だ。久保氏は鹿児島県出身で東京大学に入学、東日本大震災のボランティアとして活動し、東の食の会のインターンとなる。卒業後はいったん民間企業に就職するも、東の食の会に転職し、2016年4月、熊本地震を契機にみなみあそ村に移住した27歳の若者である（2019年2月当時）。

2017年4月、2018年4月に、熊本の事業者約10名を

「東の食の会」のリーダーズ・カンファレンスに参加させる。さらに2018年11月には熊本市でカンファレンスを開催し、約150名の熊本のネクストリーダーを集めた。2019年2月にはみなみあそ村にてリーダーズナイトを開催し、秋にはカンファレンスをみなみあそ村で開催する予定である。

東日本大震災後の各地での取り組み同様に、震災からの復興は、復興の先を見据える取り組みが重要となる。また、みなみあそ村の主たるビジネスの一つは「観光」であり、「阿蘇」という地域を主体的に選んでもらうためにはどうすればよいか課題となる。そのためには、従来の「視点や枠組み」を積極的に変えていかなければならないと久保氏は考える。

どのような視点や枠組みの改変が必要なのか。

一つには、二項対立の視点からコミュニティの視点に変えることだ。地域の活動において、「観光客」対「住民」、「消費者」対「提供者（生産者・販売者）」というように、対立軸で考えられることが多い。そうではなくて、あらゆる関係者が属する「コミュニティ」発想が求められる。

二つには、産業を区分するのではなく、「統合」という視点への変更である。一次×二次×三次＝六次産業化、と言われているが、一つ一つを違う産業として区分するのではなく、一次、二次、三次を統合した「観光地域づくり」が必要なのであり、観光産業は三次産業ではなく、一次、二次、三次を観光という稼ぐ仕組みで統合するという考えである。

三つには、指標を変えて組織を変えるということだ。組織における成果指標であるKPI（Key Performance Index）は往々にして産業側の視点であり、客単価×客数、あるいは事業者の利益の最大化が設定される。しかしながら、地域活性の成果指標は住んでいる人々の視点による「LTV（ライフタイムバリュー）×アクティブユーザー」で測られるべきであり、地域全体の利益の最大化こそが設定目標となる。

四つには、価値の置き場所を変えることだ。

昔から受け継がれてきた農業では美味しいものを作るとは難しいかもしれないが、景観や教育的価値など、他の価値を生み出すことができるのではないかと、いうのである。「日本一美味しいもの」は作ることができなくても、「最高に美味しい経験」を作ることにはできる。一人あるいは一家を移住させることを目標とするのではなく、多くの人々に何回も何日もみなみあそ村で過ごしてもらおう。「みなみあそ」「阿蘇」といった地域単体で磨きをかけ

つつも、熊本ひいては九州といった広域連携を見据えた活動を行う。

このように、従来の地域活性化に取り組む際の「視点や枠組み」を変えていくということが、みなみあそ村での「東の食の会」OBによる新たな取り組みになっている。

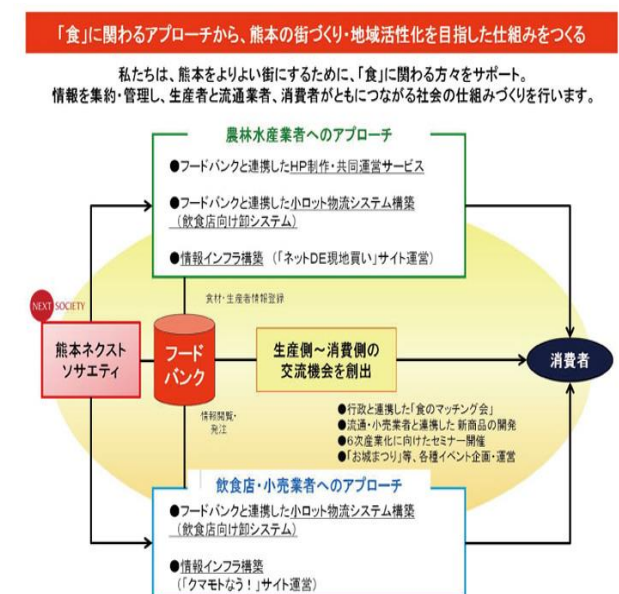
### 3. 熊本ネクストソサエティのプラットフォーム形成

熊本の「熊本ネクストソサエティ株式会社」は、2009年6月にDOJ株式会社として創業し、「ネットDE現地買い！」をスタートさせた。2009年11月に社名を熊本ネクストソサエティ株式会社に変更し、くまもと絶品グルメ協議会のコンテスト、九州新幹線全線開業イベントとしての食のコンテストなど多数のイベント事業を手掛ける。2010年からは「フードバンク」事業をスタートさせ、2015年を第二次創業期開始の年と考えているという。

現在、取り組んでいる「フードバンク事業」は、熊本ネクストソサエティの中核事業の一つとして位置付けられている(図4)。

フードバンク事業の役割と意義は、「国内外へと日本の『食』を流通し、豊かな社会の創造を目指す（生産者所得の向上、無駄のない流通、安心・安全な食の提供）」、「日本の『食』を活かすため、生産者・消費者双方の情報を整理」して、「『食』に関する次世代の流通システムを構築し」ていくことにある（同社提供の資料より）。

図4. 熊本ネクストソサエティとは



出所：熊本ネクストソサエティ HP より  
(<http://nextsociety.jp/message/about/index.html>)

具体的には、「フードバンクインデックス」というクラウド型のデータベースに、生産者・加工業者の生産情報、

流通事業者の流通情報（販路情報や売上情報等）、そして消費者の消費情報（消費履歴等）を登録し、情報蓄積とマッチング（第一段階）、流通情報の共有とコーディネート（第二段階）、消費者志向を生産・流通に活用した流通形態の創出（第三段階）へと活用していくものであり、熊本県でモデル化を図り全国の地域への展開を目指している。

同社のフードバンク事業は、まさに地域の生産者と全国の流通業者、消費者をネットワーク化する IT プラットフォームの実装事例となりうるものである。

#### 【考察・今後の課題】

「東の食の会」や「みなみあそ村」の事例からは、復興のためのビジネス・プラットフォーム形成を成立あるいは成功させるために、生産、流通、消費の枠を超えたリアルなコミュニティ形成の重要性が見いだせる。

第一に、「食産業」のプラットフォームづくりは、「リアルな「コミュニティ」づくりが大切であること」の示唆がある。日常的には SNS などの WEB 上でのコミュニケーションをとりつつ、いくつものカンファレンスやイベントを実施しリアルなコミュニケーションの場を提供し「続ける」。

第二に、「志」に基づくコミュニティ形成のためには、あらゆる「壁」を壊す必要がある。本研究では、「被災地の企業（生産者）」「消費地（全国）の企業」「一般消費者」という枠組みで出発しているが、まさにこの枠組みを取り払う仕組みづくりが重要だ。産業、官民、地域、世代、あらゆる〇〇の壁、といわれる障壁を壊すこと、すなわち「既存」のものからの脱出が必要だと考えられる。

第三に、「志」を示すこと、コミュニティのベクトルを示し走り続ける力をどのように作るか、ということだ。

「東の食の会」も、今後の活動は「熱量」の維持が課題となるという。被災後の復興、当初の目的が達成しつつあるものの、ビジネスはそれがゴールではない。ビジネスの本質は顧客価値の創造とそれによる顧客満足の醸成、さらに顧客創造と継続にある。当初の志は年月が経つにつれて変化する場合もある。単に地域への貢献への意欲だけではなく、意欲を継続させる推進力が必要となる。そうしたベクトルを示して推進させる力を持つ、よく言われるところの「リーダー」の必要性である。このリーダーの育成にあたっては、「東の食の会」から学ぶところが大きい。同法人が「リーダーズ」（複数）のカンファレンスを主催し、SNS で多くの生産者の実名を挙げて情報発信するのも多様なリーダーがいることを示すためである。「みなみあそ村」の久保氏も例外ではない。彼はあえて、自分の経歴

をマスコミに示し、興味を引いてもらうことを実践している。

他方で、熊本ネクストソサエティが取り組むクラウド型データベースの構築は、ローカルに依拠しつつ全国の流通企業がアクセスできる本格的な BtoB 「プラットフォーム」の実現を示唆する。

同社の「フードデータバンク」事業は本格的にスタートしたばかりであり、今後の運用実績や成果を見ていく必要がある。とはいえ、このように「蓄積された情報をもとに情報の流通と物の流通を起こすビジネスモデル」への期待は小さくない。さらに、このように地域の生産者と全国の消費者をつなぐネットワークビジネスに取り組むベンチャー企業は他の地域でも見られており、彼らもまた、全国に自らのシステムやビジネスモデルの展開を試みる。

震災復興のためのビジネス・プラットフォームの形成には、「志」の共有や WEB 上での様々な情報共有のバーチャルな繋がりと、それを育むリアルなコミュニティと IT ネットワークシステムの構築という両輪が求められていると考えられる。東の食の会と熊本ネクストソサエティの取り組みの掛け算を、どのように実際に震災復興のビジネス・プラットフォーム構築において具現化していくかについては今後の課題となる。

#### 【謝辞・本報告について】

ヒアリングに関しては、一般社団法人東の食の会 事務局代表 高橋大就氏、みなみあそむら観光協会 事務局長 久保堯之氏、熊本県庁 商工観光労働部 主幹 黒岩雅樹氏、農林水産部 参事 宮村知子氏、熊本ネクストソサエティ 株式会社 代表取締役 山戸タケル氏にご協力いただいた。あらためて御礼申し上げます。

また、本報告は、文部科学省（独立行政法人日本学術振興会）の科研費（課題番号 17K03883 代表者：藤原正樹）の助成を得た研究（「エクイティ文化に基づく東北復興ビジネス・プラットフォームの構想と実現に関する研究」の一環である。

#### 【引用・参考文献・参考 URL】

小門裕幸『ウェルネスを育成するエクイティ文化の形成』2003、社団法人如水会、藤原正樹、有村昌宏、高力美由紀『東北復興支援 e ビジネスモデルの創出』2017、藤原正樹研究室、東の食の会 HP (<https://www.higashi-no-sho-ku-no-kai.jp>)