

岩手県における事例

事例1-1 末広町商店街の復興への取り組み（岩手県宮古市）

- 1 震災以前から他商店街や他業種、各種団体等による地域コミュニティを形成
- 2 7つの商業団体によるグループを結成、グループ補助金申請を機に次々イベントをしかける
- 3 共同事業の担当を7つの商業団体で分担、当事者意識を持って継続的に活性化に取り組む

事業の全体工程と現況



事業主体 末広町商店街振興組合、宮古街なか商人グループ

プロジェクト規模 加盟店(末広町商店街70店、宮古街なか商人グループ108店)

事業費 400万円弱

(1)事業の概要

昭和9年の宮古駅誕生とともに発展を遂げてきた、宮古市・末広町商店街。近年は人口の空洞化が進み、地元購買率が低下していたものの、市内の商店街とも連携しながら、活性化の取り組みを進めてきた。その矢先に起きた震災では、商店街の建物の大部分が半壊以上、平均1mの浸水で商品、コンピュータ、機械設備が浸水、破損した。営業は不可能と思われる状況だ。ところが末広町商店街では、震災翌日からヘドロかき、がれき撤去などを自力で開始。翌々日には営業を始める店が現れた。



宮古あきんど復興市2011秋

衣料品店は水をかぶった商品を洗って乾かし、100円～300円の価格で店先に並べた。家財を失った被災者にとっては大きな助けになり、「あそこに行けば物がある」と口コミで広まって、商店街は震災以前を上回る賑わいを見せた。その後インフラ等も復旧、支援物資が豊富に届き生活が落ち着くようになると、一帯の活気はウソのように無くなった。街の姿は復旧したが、このままでは、落ち込んだ売上は回復せず、地元商店街の疲弊の懸念が高まる。そこで震災3カ月後の6月11、12日には、隣接商店街との合同により「宮古あきんど復興市」を開催。地元中高校生や一般市民の参加による「まちかど音楽祭」など独自の企画により、多くの来訪者を集めた。また、若者に目をつけ、平成24年1月より新成人を応援する「商店街レッドカーペット」を開始するなど、地域が元気になるイベントを仕掛け続ける。一方、商店街振興組合を中心とする7商業団体、賛同108事業所による「いわて宮古街なか商人（あきんど）グループ」を立上げ、経済産業省の中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（グループ補助金）を申請。規模をより拡大し、地域全体の活性化につながる事業を開始する。その代表的な事業が、平成24年10月の地域通貨「リアス」の発行事業。全国からの善意の支援物資に代わる新たな被災地支援スキームとして考案されたものだ。なお、これらに先立つ平成23年6月には、商店街現地支援マネージャーを採用し、7月に立ち上げた「末広町商店街復興ビジョン検討会議」で作成したビジョンを「宮古市復興基本計画策定委員会」等へ提出、「宮古市中心市街地復興計画」策定に参画・提言するなど、商店街の立場から宮古市の復興まちづくりに貢献している。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 震災以前から他商店街や他業種、各種団体等による地域コミュニティを形成

商店の損壊や津波による浸水で、営業再開が困難な状況だったが、振興組合では約20年前から地域活性化の取り組みを行ってきており、市内の他の商店街や、福祉団体、生産者、文化団体、教育団体、学校など、地域コミュニティ全体での協力の仕組みができあがりつつあった。この連携が初期対応や、流通システムの速やかな復旧、その後行われる地域活性化イベントにも役立った。例えば、平成23年6月以来、通算4回行われている「宮古あきんどグループ全体会議(2012年3月)



復興市」では、商業者はもとより、地元ボランティアも多数参加。商店街を色とりどりの大漁旗で飾り、地元の学校の協力も得て、音楽ライブや演芸など盛りだくさんな出し物が揃うこの催しは、最大2万人を集めた。

2 7つの商業団体によるグループを結成、グループ補助金申請を機に次々イベントをしかける

末広町振興組合は、当初から、佐香英一理事長が自らのアイデアとリーダーシップを発揮し、さまざまなイベントをしかけていったが、1商店街だけで頑張っても、中心的に活動する人材も限られ、市全体への事業の広がりなど波及効果には限界があった。そこで、商店街を中心とする7つの商業団体(商店街振興組合2、共同組合4、共同出資会社1)に呼びかけ「いわて宮古街なか商人グループ」を結成し、グループ補助金を申請。7商業団体の人や金と地域のボランティアなどでできる手作りの7つの共同事業を計画。グループ補助金の申請を契機に、グループメンバーの中からも新しい発想によるイベントの企画などに対する関心も高まり、市内の商業者の結びつきがより緊密になる効果を生んだ。

3 共同事業の担当を7つの商業団体で分担、当事者意識を持って継続的な活性化に取り組む

グループ結成にあたって、佐香氏が最も重要だと思ったのが継続的に事業を展開できるようなしくみを担保すること。日頃から商業者同士の付き合いの中で相互の信頼関係ができていたため、共同事業の話は比較的順調に進んだ。しかし、商店街復興への取り組みは継続させることが大切。個々の商店街が頑張る事が基本だが、事業が単発に終わったり、バラバラに行われることのないよう、あらかじめ参加者間で共同事業の進め方等や個々の役割をしっかりと取り決めた。あきんど復興市や商店街レッドカーペットなどの「宮古街なか賑わい事業」、地域住民に憩いの場を提供する「商店街うるおい創出事業」、若手女性中心に店の魅力とおもてなし力向上を目指す「宮古街なか商人一点一芸事業」など、商人グループが取り組む7つの共同事業を担当する主幹事を7つの団体に割り振るとともに、個々の共同事業の実施に際しては、メンバーすべてが協力金を負担、事業の開催・運営に際して実行部隊として参加・協力している。構想から1年余り、平成24年10月には、7つの共同事業の一つとして、支援者の善意を継続的な地域活性に結びつける新たな支援の仕組みとなる、「地域通貨リアス」が発行される。グループメンバーの活動は、7商業団体の連携により継続的に展開し続けている。

コラム：長年にわたり培われたコミュニティが復興を支える

宮古市末広町振興組合理事長佐香英一氏は、20年にわたり「自腹、身の丈」「自前、自助」をモットーに、地域の特性を活かした、魅力ある商店街づくりに邁進してきた。これまでの活動は、振興組合が運営しているコミュニティスペース「りあす亭」「すえひろ亭」を利用しての、寄席や学生の作品展示会、生産者団体と協力して開催する農産品直売会、市内の他商店街を巻き込んだのスタンプラリーなど、バラエティ豊かだ。これらの活動を通じ、さまざまな団体と連携しながら、地域のネットワークを着実に構築してきた。その成果がようやく現われつつあった矢先の震災であったが、「日頃のつながりがスムーズな初動や素早い復旧を可能とした」と佐香氏は振り返る。震災後も復興に向け、商店街を引っ張り続けてきた。ただ、業務が多すぎて手が足りないのも事実。非常時の今は「緊急雇用」の補助制度を利用して事務局に2名スタッフを採用。彼らの将来も正直、心配だ。「私たちが担ってきたような、地域のさまざまな団体の橋渡し役を請け負う「まちづくり会社」のような組織があれば。人材の受け皿にもなる」と、尽きることのない地域への思いが口をつく。

事例1-2 三陸鉄道による被災地フロンタライン研修（岩手県宮古市他）

- 1 防災・減災教育と集客に向けて「三陸・被災地フロンタライン研修」を展開
- 2 地域の特産品や鉄道資源を活かした商品を企画販売
- 3 全社員参画のもと、観光集客や商品等の新たな企画アイデアを生み出す

事業の全体工程と現況



事業主体	三陸鉄道株式会社
プロジェクト規模	フロンタライン研修受入実績約300件 6,200名（平成24年10月時点）
事業費	経常収入 3 億300万円（平成23年度） （うち 運輸収入（雑収含む） 1 億3,400万円、関連事業収入 1 億6,900万円）

(1)事業の概要

岩手県沿岸部を横断する三陸鉄道株式会社は、昭和59年開業の第三セクター方式の鉄道会社で、運行区間は北リアス線71km、南リアス線36.6kmにおよぶ。開業当初は黒字であったが、マイカー所有や人口減少等により平成6年頃から赤字が続き、観光集客のためにコタツ列車などのユニークな企画に取り組むことで有名であった。

東日本大震災により、南リアス線は全線が壊滅状態、北リアス線においても島越駅の橋梁が落下するなど、未曾有の被害で運休を余儀なくされた。早期復旧に向けて、震災直後は被災を免れたディーゼル車両の中に対策本部を設置し、被災状況の確認、点検に取り組んだ。地域の復旧支援に向けて「動かせるところから動かす」という望月社長の意志のもと、比較的軽微な被害であった北リアス線の一部区間（久慈・陸中野田駅間）では震災5日後の3月16日という異例の早さでの運行再開を遂げる。

また、復旧工事に並行して、観光集客や地域の特産品販売により地域振興や収益確保にも取り組んでいる。平成23年5月から自治体などを対象にした視察支援活動「三陸・被災地フロンタライン研修」をスタート。社員がコーディネーターとなって被災地を案内する取り組みで、旅程管理主任者の資格を取得した社員が、復興の支援を行う者を対象に、ニーズに合わせたオーダーメイドの現地視察・研修を実施。平成24年10月時点で、約300件6,200名を受け入れている。

さらに、地域の特産品や鉄道資源を活かした商品開発にも取り組んでおり、復興祈願商品「きつと芽がでるせんべい」、「鉄道むすめグッズ」、「震災祈願・被災レール」等の販売をおこなっている。

こうした取り組みにより、平成23年度の決算では、全路線の3分の2が不通となった影響で乗車人員は前年度の34.8%にまで落ち込み、経常損益は1億6,948万円の赤字¹で、前年度より1,953万円赤字幅が



被災前の北リアス線

¹ 県や市町村からの補助金1億2,591万円があり、税引き後4,563万円の赤字となる。平成26年度の全面復旧までの赤字は県や市町村が補填（はてん）する見込み。

拡大したものの、旅行業や物販など関連事業収入は、前年度比177%の1億1,527万円と好調だった。

現在、三陸鉄道は国からの全面的な支援を受け、平成26年4月の全線運行再開に向けて復旧工事を進めている。震災による人口流出や、少子高齢化・過疎化の進行、モータリゼーションの進行などの課題に対し、地域住民の生活の足としての役割を果たすとともに、観光地へつながる鉄道として産業振興にも役立っていくことを目指している。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 防災・減災教育と集客に向けて「三陸・被災地フロンタライン研修」を展開

自治体・研究機関・防災関係団体・NPOなどでの間では被災地を訪れ、防災・減災の課題や今後の参考にしたいというニーズは高いものの、現地の情報が乏しく、復旧活動や被災者の迷惑にならずに視察できるかという迷いがあった。また、三陸鉄道としても、震災による鉄道事業の落ち込みをカバーし、雇用維持を図っていくため、新たな集客交流事業等に取り組む必要があった。こうした点を踏まえ、社員の企画アイデアから「三陸・被災地フロンタライン研修」が生まれ、平成23年5月から開始された。基本プランは一泊二日、原則10名以上の団体を受け入れており、第三セクターであることを活かして市町村と連携を取り、各地域の被災・復興状況を紹介。視察にあたっては、被災者や復旧作業の邪魔にならないことを徹底している。三陸鉄道側は岩手県沿岸部全域を視察対象としているが、要望によっては他の地域の自治体職員等を紹介し、視察することも可能である。平成24年10月時点で、約300件6,200名を受け入れた。



被災地フロンタライン研修のパンフレット

2 地域の特産品や鉄道資源を活かした商品を企画販売

三陸鉄道は震災前から地域の特産品や鉄道資源を活かした商品開発に取り組んでおり、「三鉄赤字せんべい」を販売するなどユニークな取組をしていたが、震災後には復興祈願商品「きっと芽がでるせんべい」を販売し、全国小売チェーン店、JRグループ企業などの協力により好調な売れ行きを見せている。また、8月末には島越駅付近の被災レールを社員が切断・研磨等の加工をして台座を取り付けた、「復興祈願レール」を200個限定販売したところ、一日で完売した。10月末には盛（さかり）駅付近の被災レールを第二弾として400個限定販売し、こちらも完売となった。震災や赤字を逆手に取ったユニークな取組で事業収入を伸ばしている。

3 全社員参画のもと、観光集客や商品等の新たな企画アイデアを生み出す

こうした観光集客や商品等の企画アイデアは、顧客からの要望等を基に社員が主体的に提案することによって生まれているという。その源泉には、「全社員がさまざまな知識や能力をもって参画し、新しい三鉄を作り上げていく」という考えの全社員への浸透があり、新たな取り組みの企画アイデアが、週1回程度の社員定例会議等の場から生まれているとのことである。また、社員が希望する資格取得を会社が応援し、取得に必要な費用は会社が負担している。

コラム：鉄道はつながってこそ意味がある

三陸鉄道は、約3年後の全線復旧を目標に掲げている。平成24年4月に陸中野田―田野畑（北リアス線）が復旧し、平成25年4月までに盛―吉浜（南リアス線）、平成26年4月までには田野畑―小本（北リアス線）、吉浜―釜石（南リアス線）。「あらゆる手段を使って復旧を急ぎたい」と望月社長は語る。

「鉄道はつながってこそ意味がある」という望月社長。鉄道ファンのためだけでなく、地域の足として、また観光地へつながる鉄道として産業振興にも役立ちたいと考えている。三鉄の新しい姿と、復興の日が待たれる。

事例1-3 鯨ヶ崎（くわがさき）番屋再生プロジェクト（岩手県宮古市）

- 1 当初は行政の補助事業対象外となっていた番屋の再建を支援
- 2 公益財団法人のスピード感のある対応で、地域住民の流出を防ぐ力に
- 3 地域に開かれたコミュニティ機能を付加し、つながり賑わう地域の中の漁港へ

事業の全体工程と現況



事業主体	日本財団、宮古漁業協同組合
プロジェクト規模	木造2階建 延床面積約300㎡
事業費	5,079万円（日本財団助成金額）

(1)事業の概要

漁師たちが作業場や宿泊施設として海辺に建てたことにはじまり、地元水産業の操業拠点として機能するようになった番屋。近年では、他地域から来る漁船（廻来船）の船員たちのために入浴や洗濯設備を用意し、福利厚生施設として活用されている番屋も少なくない。その目的は、快適な番屋を用意することでより多くの船に寄港してもらい、漁港の水揚げ高を増やし、魚市場を活性化させることにある。岩手県宮古市にあった鯨ヶ崎番屋は、近隣の漁港に廻来船を奪われることに危機感を持った宮古漁業協同組合（水揚げ数量約14,000トン、水揚げ金額約33億円（平成22年度実績）以下、宮古漁協）が粘り強く宮古市に働きかけ、平成21年8月によりやく完成したものだった。ところが残念ながら、それから2年も経たないうちに番屋は津波によって跡形もなく流されてしまう。

震災直後から被災地に入り、幅広い支援活動を展開してきた日本財団は、直接的な漁業設備ではなく福利厚生施設であるために、行政の補助事業対象外となっていた番屋に注目（現在は共同利用施設災害復旧事業補助金による補助対象）、再建支援を検討する。ただし、日本財団としては、これまで通り漁業関係者だけが利用する施設として再建するのではなく、地域の復興に向けた付加価値を見出したいと考えた。たとえば、「番屋とは従来、漁村文化のコミュニティの一翼を担う存在だったので、これを機に、再び地域全体のコミュニティ拠点としての機能を付加することはできないか。そこには、津波によって流されてしまった『人と人とのつながり』を取り戻してほしい。」という思いも含まれていた。とはいえ、復旧で手一杯の地域に対して「コミュニティ」というプラス要素を検討してもらうことは難しい。事業を担当した日本財団海洋グループの中川大輔氏は、地元のニーズと財団としての構想の狭間で悩んだこともあったという。最終的には、事務所が高台にあったために漁協機能が失われずに済み、相互理解も順調に進んだ宮古市鯨ヶ崎において、1棟の番屋を再生・建設することで合意する。

宮古市での合意が順調に進んだ背景には、地元水産高校の存在があった。ここの生徒たちは、授業の一環として、漁港で魚市場実習や漁船実習を行っている。従来は座学を行うには学校まで戻る必要があったが、漁港に隣接した番屋にセミナーハウスがあれば、より充実した実習が行えるというわけだ。

鯨ヶ崎番屋は平成24年8月に完成し、漁協に贈呈された。日本財団では、さらに十数棟の被災地の番屋再生を目指している。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 当初は行政の補助事業対象外となっていた番屋の再建を支援

震災直後に被災地に入った日本財団は、各地で様々な支援活動を展開した。沿岸部においては、港湾設備復旧などが待望されていたが、こうした大規模事業は行政が行うしかない。一方で、様々な条件のために行政の支援事業から漏れてしまう事業があった。たとえば、津波で流されてしまったフォークリフト。漁協で利用されていたフォークリフトはそのほとんどが個人所有だったため、補助事業の対象外。しかしフォークリフトがなければ漁港の仕事は始まらない。日本財団は牡鹿半島の漁協3支所に合計76台のフォークリフトを贈った。そんな支援と同時に持ち上がったのが、福利厚生施設であるがために補助事業対象外となっていた番屋の再生事業である。



2階・セミナールーム

2 公益財団法人のスピード感のある対応で、地域住民の流出を防ぐ力に

こだわったのはスピード感。沈下した漁港のかさ上げなどには一定の時間が必要だが、そうした大規模な復旧事業は時間を要するため、復旧事業完了を待っていると、その間に人々が地域から離れてしまう可能性が高い。まずはスピード感を重視し、希望を持てる一步を示すことが重要だ。行政の手が行き届かないキメ細かな支援活動を行っている理由は、そこにある。平成23年秋には番屋の復旧計画を立て、翌年3月に着工、8月に竣工を迎えた。平成24年夏以降は各地で復旧事業が本格化し、建設資材の高騰や建設業の人手不足が深刻な問題となったが、他に先駆けたスピード感のある対応により資材や人手不足の問題を回避することができた。

3 地域に開かれたコミュニティ機能を付加し、つながり賑わう地域の中の漁港へ

再建された番屋は、地元自治体の会議室や地域住民の集会所としても利用され、漁業関係者以外の人も訪れる施設として定着しはじめている。今後、日本財団が予定している再建計画の中には、仮設住宅に隣接し、地域住民が気軽に立ち寄れるコミュニティサロンとしての役割を付加した番屋もある。

一方で、現在は番屋は行政の補助事業となったため、従来通り漁業関係者のための施設として再建する漁協も増えている。しかし、その場合、今度はセミナールームなどの新たな機能の付加が制限されるため、地域に対して開かれた番屋を志向する漁協は、あえて日本財団との協働を選択するケースもあるという。

コラム：地域に開かれることで、季節を問わず漁港も賑わう

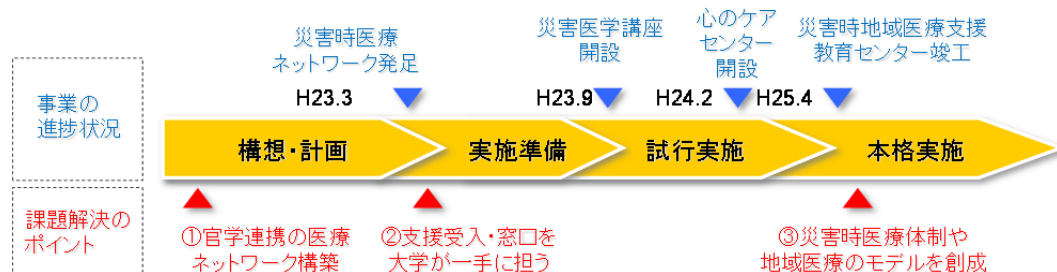
宮古漁港は、三陸の豊かな海を漁場とするがゆえに、近隣のライバル漁港と廻来船の水揚げを巡って誘致合戦を繰り広げていた。つまり、船員たちが快適に過ごせる鰺ヶ崎の番屋再建は、漁協にとって生命線。日本財団から提示された支援のハードルは高かったが、漁協は、番屋を「地域に開かれたコミュニティの場」として運営することを承諾し、新たな取り組みに挑戦した。宮古漁業協同組合参事の寺井繁氏に話を聞いた。

「サンマ漁やトロール船の漁業基地である鰺ヶ崎の番屋は、年間数カ月はほとんど稼働しない時期がありました。でも今は、季節を問わず高校生や地域の人たちが訪れるので、漁港はいつも賑わっています。もちろん、本来の番屋としての機能も充実していますから、船員さんたちの評判も上々。やはり漁港に番屋は必要だと、改めて感じています。」

事例1-4 岩手医科大学による地域医療の取り組み（岩手県盛岡市他）

- 1 官学連携で災害時にも機能する効果的な医療ネットワークを日常から構築
- 2 行政の信頼のもと、支援受け入れの枠組み構築から窓口業務を大学が一手に担う
- 3 今回の経験・知見を基盤に恒久的な災害時医療体制や地域医療のモデルを創成

事業の全体工程と現況



事業主体 岩手医科大学

プロジェクト規模 災害時地域医療支援教育センター 床面積9,477㎡／地上4階建

事業費 約20億円（うち約12億円を文部科学省「私立学校施設整備費補助金」及び「大学等における地域復興のためのセンター的機能整備事業」より助成）

(1)事業の概要

東日本大震災後の岩手県沿岸部において、災害時医療の中核となって現場をリードしたのが、岩手医科大学だ。急性期（通常48～72時間）の救急救命に当たる広域的な災害派遣医療チーム「DMAT²」に自ら3チームを派遣するとともに、DMAT引き揚げ後の地域の医療を牽引。全国からの医療支援の調整窓口機能を担うなど現場の混乱防止にも大きな貢献をした。



災害時地域医療支援教育センター

大学では震災直後、現地に入ったDMATから現場情報を収集するとともに、スタッフが被災地に往復し、大学と現地を結ぶ連絡網の確立を急いだ。同時に、県からの依頼を受け、県が震災直後に立ち上げた地域の医療関係者の連絡組織である「災害医療支援ネットワーク」の中核として、支援隊の受付窓口を一本化、現場調整を行ったほか、物資や避難所体制への対応などについても、県と協力のうえ担当した。そのほか被災者や警察、行政担当者への検診、感染症の防止など、現場の状況やニーズに応じたさまざまな支援を行った。なかでもメンタルケアについては震災後の初期から避難所巡回や個別訪問などの形で、のべ30回の派遣を行った。長期的なケアの必要性が認識され、平成24年2月に大学内に設置された「岩手県こころのケアセンター」や沿岸地に設置した4つの地域センターにおいて、現在も活動は継続されている。

今回の経験を踏まえ、大学では、災害時医療の教育機関であるとともに、災害発生時には医療ネットワークの拠点となる「災害時地域医療支援教育センター」（以下、センター）の開設に着手した。前述のこころのケアセンターや災害・地域精神医学講座、災害医学講座、クリニカルシミュレーションセンター、情報ネットワークセンター、備蓄倉庫などを抱える4階建ての建物で、全体を免震構造としたほか、非常用発電機を設置。さらに、図書・情報関連機能を担う「マルチメディア教育棟」を統合する複合施設として、平成25年4月に矢巾（やはば）キャンパス敷地内に竣工する予定だ。災害に備える取り

² DMAT：災害急性期に活動できる機動性を持ったトレーニングを受けた医療チームのことであり、厚生労働省により設置される日本DMATと、都道府県が設置する都道府県DMATなどがある。

組みはすでに始まっており、これまで3回の教育研修会が開催された。全県の臨床研修医・学部学生・医師・看護師・コメディカルといった医療関係者に参加を呼びかけ、各回、約30人の参加があった。今後は講義・演習の内容をさらに整備しつつ、学生の臨床実習への組み込み、地域の開業医ならびに全国への参加呼びかけも視野に入れる。またセンターには医療情報ネットワークの統合機能を持たせる計画もあり、まず沿岸の4つの基幹病院と大学間で診療情報を共有する。さらに、今回の災害医療の全県的な情報収集や分析もセンターの重要な課題と位置づけられており、現在作業が進んでいるところだ。全国、全世界に発信する災害時地域医療のモデル構築に活かす。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 官民連携で災害時にも機能する効果的な医療ネットワークを日常から構築

岩手医科大学は岩手県内唯一の私立医学部として、これまで行政と深く連携しながら地域医療ネットワークの中心的役割を果たしてきた。岩手県高度救急救命センターが設置されるほか、3チームのDMATを抱え、24年5月からはドクターヘリの稼働を開始。山間地の多い北東北圏において救いの手となり、毎日平均1回と、高い稼働率で活動している。また付属病院が総合周産期母子医療センターに指定さ



災害に備えるための教育研修会

れており、低体重児などの高度救急救命を担うほか、医療情報センターとして機能。今回の震災では沿岸部3病院が壊滅、カルテがほぼ全て流出し、患者情報が失われたことが医療現場での大きな障害となったが、妊産婦については周産期母子医療のネットワークで情報を把握できたことが役立った。

2 行政の信頼のもと、支援受け入れの枠組み構築から窓口業務を大学が一手に担う

従来から県、県立病院、医師会などとの緊密な関係が構築されていたが、特に県との連携については、同大学内丸キャンパスが県庁と隣接しているという地の利も働いている。3月15日に県から直接支援の依頼を受け、18日に県災害対策本部内に組織された「災害医療支援ネットワーク」においても、中心的な役割を果たした。同ネットワークでの第一命題は支援隊受け入れの窓口を一本化し、枠組みを作ることだった。受け入れは、食料・スタッフ・装備を完備した「自己完結型」のチームのみという基準を定め、許可証を発行、支援隊の撤退時は窓口で許可証を返却するとともに現場情報の報告をするなどの取り決めをした。こうした動きが現場の混乱防止に大きな効果を上げた。

3 今回の経験・知見を基盤に恒久的な災害時医療体制や地域医療のモデルを創成

大学が行政と連携し果たした役割、経験を活かし、文部科学省の補助を受け、災害医療教育拠点の設立及び災害時地域医療モデルの創成に着手した。矢巾キャンパスに整備される災害時地域医療支援教育センターは、今後の地域の災害医療の拠点となることが期待されている。また、県が事業主体で設置される岩手県地域医療支援センターの運営も一部受託。県内医療機関への医師派遣調整業務などを担う。

コラム：危機に際して光った岩手人のチーム力

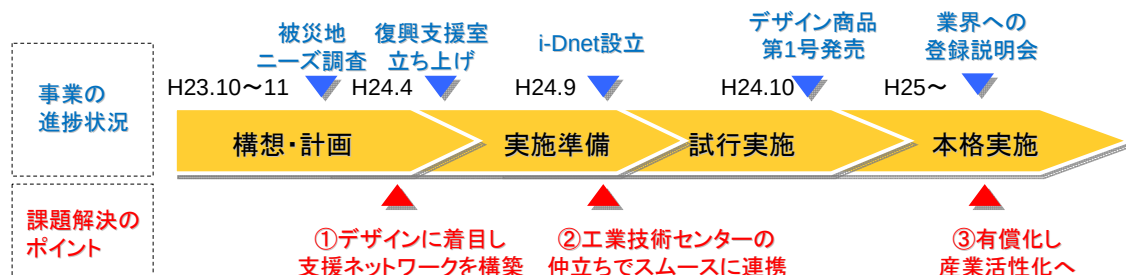
「我々にヒーローは必要なかった。だからこそ乗り切れた」と、岩手医科大学の小林誠一郎医学部長は、震災当時を振り返る。県対策本部内の災害医療支援ネットワークには3～4人が24時間交替で勤務。また、さまざまな科の医師、看護師を乗せた支援バスを毎日、2カ月間にわたり現地に派遣した。事務員を含め、大学に所属するすべての職員が、各自できることを精一杯行った。給食の米が尽きたときの連絡プレーは見事だった。職員の一人が、少し離れたところにある農協から、もみがらのまま備蓄してある米を調達してきた。さらに別の者が、精米所に運ぶためのガソリンを手に入れた。各々が自然に動き、まるで統率されたチームのように働いたという。

『岩手の人沈深牛の如く』という詩が、まさに言い得ている。動じず必要なことを迅速に行った。土地柄、仲間意識が発揮された瞬間だった。医療を担う高い志と、チーム力が培った堅固な地盤に、災害医療への取り組みがしっかりと根を張り、力強く育ち始めた。

事例1-5 いわてデザインネットワーク・ボランティアの取り組み（岩手県盛岡市他）

- 1 「デザイン力」で復興支援を加速させるネットワークを構築
- 2 工業技術センターの仲立ちで4団体がスムーズに連携、企業をサポート
- 3 将来は有償化し、デザイン産業の新たなモデルを地域に創成

事業の全体工程と現況



事業主体 いわてデザインネットワーク・ボランティア（任意団体）

プロジェクト規模 63社からデザイン依頼（うち進行中案件約30社）

事業費 人件費、交通費、材料費等は各団体が負担。
経費約135万円を公益財団法人「さんりく基金」調査研究事業より助成

(1)事業の概要

デザインの力で復興を後押ししようという動きが岩手県で始まっている。岩手大学、県立産業技術短期大学校、盛岡情報ビジネス専門学校、県工業技術センターが連携し平成24年9月に「いわてデザインネットワーク・ボランティア」（i-DNet）を設立。被災企業を対象に、商品パッケージや販促物などのデザインを無償で行う。県工業技術センターが事務局を担当し支援先企業と学校の仲立ちをして依頼を受け、学生からボランティアを募る。あわせてプロデザイナーのボランティアも募集しており、随時登録を受け付けている。



菓子パッケージ（田中菓子舗）

始まりは、県工業技術センターが23年10月から、津波で被災した企業に対し、支援のためのニーズ調査を行うなか、商品の販促物・パッケージデザインへの要望が高まっていることを把握したこと。このニーズに応えるべく24年4月に、センター職員9名で構成する復興支援室を立ち上げ、岩手県沿岸部200社以上を訪問するとともに、i-DNetの設立に向けて動き始めた。センターでは従来から業務の一環としてデザイン面での支援を行っており、すでにデザイン担当部署が存在したこと、また担当の研究員と、各大学、専門学校教員との横のつながりが形成されており、「デザインを復興に活用したい」という構想を各々が抱いていたことも、プロジェクトの促進につながった。i-DNetにかかわる人件費については各構成団体が業務のなかで賄い、事務局職員の交通費、成果報告書の印刷代などには、公益財団法人「さんりく基金」を活用する。すでに約30社へのデザイン提案を行い、メールや支援先企業に出向いての打ち合わせで企業の要望を聞き、教員の指導も受けながらデザインをする。1案件について一人あるいは複数の学生が担当するが、学業の合間を縫っての作業のため、数カ月かかる場合もある。プロに頼むより時間を要するが、若々しい感性と丁寧な作業が支援先企業からの評価を得ている。評判を耳にして要望がさらに増えてきており、今後は、学生だけでは対応しきれなくなる見込みである。プロのボランティアの助力が不可欠となるため、業界団体のネットワークを通じてデザイン関連の事業者等に広く声をかけ、デザイ

ナー、カメラマンなどに事業内容と今後の展開を説明し、登録者の増加を図る。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 「デザイン力」で復興支援を加速させるネットワークを構築

食品加工業の多い沿岸地区で、新商品開発、既存商品のリニューアルが増えるなか、デザインへのニーズが高まった。岩手県の企業は、デザインを県外の企業に委託、あるいは印刷業者に依頼するが多い。あるいは事業者が家庭用プリンターなどを使って自作する。デザインの効果や、対価であるデザイン料への理解があまりない現状では、「無料だったらお願いしたい」というのが利用者の正直な本音だろう。一方、すでに i-DNet でデザインを行ったものもすでに販売されており、支援先企業では効果を実感しているという。



カタログも作成（山英）

i-DNet では罹災証明書を持つ被災企業を優先するが、震災後に設立した団体など、他の事業者についてもデザイン支援の需要があり、課題となっている。このように広く支援することで、デザインの持つ力への理解を普及促進する狙いもある。

2 工業技術センターの仲立ちで4団体がスムーズに連携し、企業をサポート

デザインプロセスの初期段階として、依頼主がデザイナーに、訴求したいイメージ、その対象等、商品コンセプトを明確に示すことが重要だ。i-DNet では、県工業技術センターのデザイン部門が業務の総合窓口となり、最初に依頼主の考えをヒアリングして、各学校とその情報をメール等で共有。デザインしたいという学生やボランティアを募り、両者をつなぐ仕組みだ。必要であればセンターが依頼主と話し合いながら、デザインに必要な事柄を決定し、次の段階へと進める。これにより、依頼主と学生間で大きな支障が起こることなくデザインを完成することができる。なお、学業が本業である学生は時間の確保がなかなか難しいが、なるべく支援先企業と一度は対面で話せるよう、センターで取り計らう。

3 将来は有償化し、デザイン産業の新たなモデルを地域に創成

岩手県はデザインを学べる機関が豊富であり、人口に対して輩出されるデザイナー数は多い。しかし、岩手県内ではデザイン業界全体の落ち込みに加え、デザインへの理解度の低さもあり、デザイン業務の需要は少ない。教育機関でも学生の就職先に頭を悩ませている現状がある。i-DNet は将来的には有償化し、本来のデザイン依頼の仕組みに移行することで、デザイン産業を活性化していく狙いだ。

コラム：学生が思いを託すデザインが被災地の活性化に貢献

「企業からの評価は予想以上に高い」と、i-DNet を担当している県工業技術センター・復興支援室の氏家亨研究員は目を細める。例えば、宮古市山田町のびはんコーポレーションでは「山田の醤油」ほか漬け物、菓子など、地元の食材を使った3商品のパッケージデザインを制作中だ。「山田」と銘打つ商品を広め、全国的に山田町の認知度を高めたいと考える間瀬慶蔵専務。学生には、山田を全面的に押し出すこと、3商品のラベルに統一感を持たせることなどの要望を伝え、期待通りのものが上がってきた。これからも共通のデザインを利用したいが、学生は卒業してしまう。「同じ人に頼めないのが残念だ」と嘆くほど、デザインを気に入った。

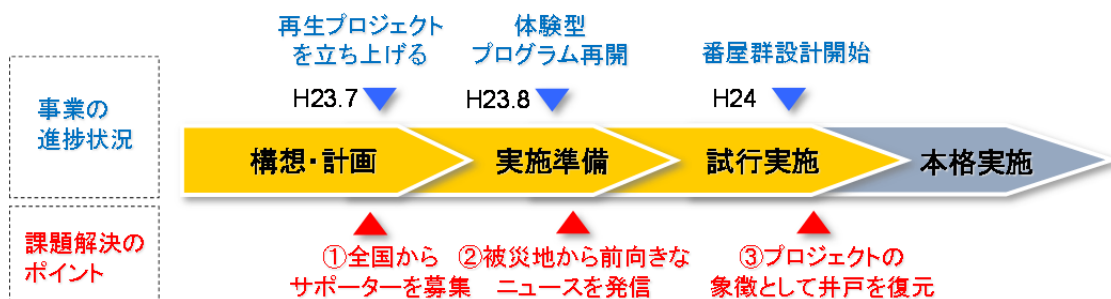
また、ある水産物加工の事業者では、「若い女性が仕事の合間に食べてくれるような」菓子のパッケージを依頼。女子学生がデザインに手を挙げてくれ、狙い通り、若い女性が手にとってくれそうな商品ができあがった。同社では従来、社長がデザインを担当していたが「私にない発想で、売れ行きもよい。頼んでよかった」との声が届いている。

氏家氏によれば、「被災地の力になりたい」と、4つも5つも案件を担当する学生も。学生たちがデザインに託す思いが、復興に向け動き出した被災地に華やぎと活力をもたらしている。

事例1-6 机浜（つくえはま）番屋群再生プロジェクト（岩手県田野畑村）

- 1 番屋群再生プロジェクトを立ち上げ、全国からサポーターを募集
- 2 いち早く体験型プログラムを再開し、被災地からの前向きなニュースとして発信
- 3 番屋群再建に先駆け、津波で埋まった井戸をサポーターとともに復元

事業の全体工程と現況



事業主体	田野畑村、NPO法人体験村・たのはたネットワーク
プロジェクト規模	再建築予定の番屋 23棟
事業費	サポーター支援金約230万円、 農山漁村活性化プロジェクト支援事業 2億5,600万円ほか

(1)事業の概要

岩手県沿岸北部に位置する田野畑村は、ワカメやコンブの養殖を中心とする水産業と酪農を主産業とする静かな村だ。北山崎や鵜の巣断崖などの景勝地を抱えることから、県外から訪れる観光客も少なくないが、多くは展望台からの眺めを楽しむだけで、地元住民と交流を持つ機会がない。そこで村は、村内の机浜（つくえはま）に残る番屋（漁師小屋）群を活用した体験型交流観光で村を活性化させる事業に着手。



震災前の机浜番屋群

平成15年に「体験村・たのはた推進協議会」を結成し、地元漁師ら住民の協力を要請するとともに、体験型プログラムの構築に取り組む。平成18年には水産庁の「未来に残したい漁業漁村歴史文化財産百選」に選定されるなど、徐々に地元の機運も高まった。平成20年、協議会をベースにNPO法人を設立。番屋を仕事場とする現役の漁師と交流する体験プログラムや、漁師が操るサップ船³に乗って海岸を巡るツアーなどが好評で、サップ船クルーズだけで年間約4,800人（平成22年度実績）の観光客が訪れる事業へと成長した。震災による津波は、そうした活動の土台となっていた番屋群を、跡形もなく奪い去ったのである。

しかし、番屋群再生に向けた動きは速かった。村長はいち早く「机浜番屋群再生プロジェクト」を発案。これまで田野畑村を訪れ、地元の人々と触れ合い、地域に愛着を持ってくれる人たちに呼びかけ、サポーターとして支援してもらうことを考えた。また、好評だったサップ船クルーズだけでなく、大津波を語り継ぐ「語り部ガイド」も企画。地元住民への理解・調整を進めながら、復興に向けた前向きなニュースとして「ツアー再開」を発信するタイミングを計った。幸い、番屋群の歴史・文化的価値を評価した（公財）日本ナショナルトラストが、本件取組を「東日本大震災自然・文化遺産復興支援プロジェクトパートナー事業」として採択、支援のための募金活動を開始する。観光事業者として交流のあったJR東日本と（株）ビューカードも、「びゅうカード」会員に向けてポイントによる支援を呼びかけた。

³ 陸中海岸の漁師が小規模な刺し網漁などに使用する小型の磯舟

さらに復興交付金の活用が可能となったことで、番屋群の再建に関しても具体的な設計に入る。

本格的な建設着手に先駆けた平成25年2月。机浜では津波で埋まった井戸の復元作業が行われた。集まった30人の中には首都圏からの参加者も含まれるなど、プロジェクトを象徴する取り組みとなった。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 番屋群再生プロジェクトを立ち上げ、全国からサポーターを募集

田野畑ファンと住民、行政が一体となり、村の復興のシンボルとなる新しい番屋群づくりを目指す活動として「机浜番屋群再生プロジェクト」を始動。サポーター登録料として1口1万円を支援してもらうとともに、番屋再建に向けたボランティア活動への参加を呼びかけた（サポーター登録者数94人、支援金約230万円／平成25年3月現在）。平成24年3月には第1回ワークショップを開催。サポーターや地元の漁師など23名が集まり、新たな番屋に求めるもの、番屋のあり方、具体的にどんな番屋をつくりたいか、といったテーマに沿って、熱い議論が交わされた。



井戸復元作業（平成25年2月）

2 いち早く体験型プログラムを再開し、被災地からの前向きなニュースとして発信

震災前から人気だった「サップ船アドベンチャーズ」の再開準備は平成23年5月に整っていた。それを可能にしたのは、体験型交流観光のノウハウを田野畑村で学んだ青森県東通村岩屋漁業協同組合の支援による。田野畑村のサップ船が津波ですべて失われたことを心配し、漁協が組合員に呼びかけて中古船を確保してくれた。しかし、仮設住宅も整っていない時期に観光を前面に出すことははばかれるため、再開時期については慎重に検討。被災地からの前向きなニュースとして受け入れてもらえる時期を見極めた上で、8月に再開する。一方、震災前から行っていた「津波語り部」については、語り継ぐことの重要性を考えつつも、被災者の心情に配慮し、より慎重な対応を行った。語り部役を買って出てくれた住民に対して、約2カ月間は思いつくままに悲しみや苦しみを吐き出してもらい、被災者の心のケアの一助となるよう配慮しながら、その上で観光プログラムとして提供できる内容の合意点を探った。

3 番屋群再建に先駆け、津波で埋まった井戸をサポーターとともに復元

震災直後、番屋群再生には途方もなく長い道のりがあると思われたが、幸いにも再建に必要な資金は復興交付金を活用できることになった。新しい番屋群は、外観は往時の姿をそのまま復元し、一部をセミナーハウスや塩づくり工房などに活用する方向で設計が進められている。これと並行して、サポーターなどから寄せられた支援金を活用し、津波で埋まってしまった井戸の復元に取り組む。地元漁業関係者、行政、サポーターはもちろん、復興工事のために村に滞在していた作業員たちも参加するなど、プロジェクトの本格始動を象徴するイベントとなった。机浜の番屋群は、再建と再生の両輪で、新しい番屋の姿を体現しつつある。

コラム：自分たちが見たもの、感じたものを、次の世代に語り継ぐ

その時、田野畑村役場政策推進課の渡辺謙克氏は、海岸清掃ボランティアに参加した地元高校生を引率して机浜のすぐ近くにいた。経験したことのない大きな揺れ、浜から潮が引いていく光景を目にして、生徒たちとともに急いで高台へ逃れたという。途方もない恐怖を感じながらも渡辺氏は、その場の状況や自分が感じたことをメモにとり続けた。「とんでもなく辛い体験でしたが、だからこそ語り継ぐことの重要性を感じたんです。それは、被災した場所を巡るだけの安易なプログラムであってはいけません。大切なのは、被災者自身が参加し、一人ひとりが自分で見たこと、感じたことをそのまま伝えることだと思っています」。

平成23年8月からスタートした「大津波語り部&ガイド」ツアーは好調な滑り出しを見せる。旅行代理店経由の観光客はまだ戻らないが、一般観光客の数は、震災前より増加傾向にあるという。

事例1-7 異業種5社による五篤丸水産の設立（岩手県山田町）

- 1 5事業者が手を携え地域活性化の新モデルを創成
- 2 それぞれの事業者の強みが活かせる商品づくりで付加価値を向上
- 3 若手に実務を任せ、地域を担う人材を育成

事業の全体工程と現況



事業主体 株式会社五篤丸水産

プロジェクト規模 店舗面積125㎡

事業費 資本金250万円

(1)事業の概要

岩手県、陸中海岸のほぼ中央に位置する山田町。小さな町ながら豊かな自然の恵みを受け、カキやホタテの養殖漁業、マツタケ栽培などが盛んだ。しかし近年では過疎化が進行。若者の流出、跡継ぎ問題など、沿岸部他地域と同様の課題が深刻になりつつあった。そこへ起こった震災では、高さ5～6mの津波が襲いかかり、市街地面積約407haの2分の1を超える、209haが水没。約8,000基の養殖用筏をはじめ、商店や加工場、民家などが洗いざらい押し流された。死者、行方不明者数は769人と、町の人口のおよそ4%に及ぶ。

町に少しでも早く希望を取り戻そうと、加工業者などを営む5事業者が協力して平成24年4月に立ち上げたのが(株)五篤丸水産だ。水産加工の「川石水産」、「木村商店」、「佐野魚店」、食品加工の「尾半加工センター」、みそ製造・まつたけ卸の「おみなや」の社長や専務が、個人的に50万円ずつ共同出資して設立。5社のうち4社が、店や加工場、事業所を津波で失った。共同会社を発案したのは名物「いか徳利」で知られる木村商店の木村トシ社長。まず、川石水産の川石睦社長や尾半加工センターの間瀬慶蔵専務に声をかけた。それまで事業者間では仕事上の交流はなかったが、経済産業省の中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（グループ補助金）の申請をたまたまいっしょに行ったことをきっかけに、「今が力を合わせるときだ」と意気投合した。川石社長が五篤丸水産の社長を務めることが決まり、さらに商工会青年部の2人の若手を誘った。佐野魚店の佐野隆行さんは、代々続いてきた魚店を父親から引き継いだばかり。おみなやの升屋聡さんは新商品の開発などを積極的に行っており、日頃から意欲があると目にとめていたのだ。

社名には「『五徳（ごとく）』のように山田町を支えていく」という意味を込めた。24年6月に店舗とeコマース（電子商取引）サイトをオープン。同サイト立ち上げのほか、SNSで情報発信をするなど、インターネットの活用において、若手の発想が役立ったという。5事業者はそれぞれ元の事業を再開、継続しつつ、五篤丸水産では各社の顧客情報を一元化して共有、それぞれの商品を通販や店舗で販売している。「山田の食の魅力を全国に伝えたい」というのが共通の思いだ。国道沿いの店舗では大きないけすを備え、活ホタテなどの新鮮な魚介も購入できる。県北バスの休憩所として利用されることもしば



国道沿いにオープンした店舗

しばあり、立ち寄り客や、県外に山田の食材を届けたいという地元の客で賑わう。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 5事業者が手を携え地域活性化の新モデルを創成

山田町のほとんどの事業者が被災し、事業所や資材を失った。多くが自らの生活や自社の再建で手一杯のなか、力のある事業者3社がリーダーシップをとり、より小規模の者も加えて新たに企業を立ち上げた。従来、地元の事業者間で横のつながりはなかったが、震災を期に手を携え復興への希望をつなぐとともに、地域活性化のための新しい事業モデルをつくった。また、尾半加工センターを中心に「山田」をブランドにした商品づくりを進めており、いずれは企業同士の壁を越え、地域全体で山田を全国にアピールする狙いだ。



5社商品の詰め合わせセットが人気

2 それぞれの事業者の強みが活かせる商品づくりで付加価値を向上

水産加工や食品加工など同じ分野ではあるが、それぞれ扱う商品が異なる企業が集まったため、幅広い商品展開が可能になった。また各社自慢の商品を詰め合わせたギフトセット（9品入り・4,300円）が好評で、通販事業で店頭とほぼ同等の売り上げとなり、25年1月末の時点で、初年度の目標1,000万円以上の販売額に達することができた。震災前の5社の売り上げ合計に比較すれば小さな額だが、新たな付加価値商品を開拓する場としての意義は大きい。25年は年末に向け、山田の食材で構成されるおせち料理を検討する。この企画開発に関しては、経済産業省の農商工連携等促進支援補助金を活用する。さらに今後はオリジナル商品を開発し、五箇丸水産としての強みを向上していく予定だ。

3 若手に実務を任せ、地域を担う人材を育成

社長を含む5人の役員は兼務、プロパー社員は、まだ店長と若手社員の2名だが、経営者5人のうち3人と店長は30歳代であり、店舗やウェブサイト管理を含む販促などを担当する社員は20代前半と、若手を中心。経営者は月1回の会議で社の方向性を示すほかは、2名の専任社員に現場を一任している。社員は実務のなかで多くを学び、着実に実力をつけている。結果的に、地域活性化への意欲が高い人材の育成にもつながっている。

コラム：郷土への思いを土壤に、若い才能が開花

24歳の若さながら、五箇丸水産の販促部門の実務を一手に任されているのが、営業統括マネージャーの大槻麗奈さん。震災の年に大学を卒業。教師として県内中学校への就職が決まっていたが、「山田に戻って、復興に役立とう」と、同社で働くことを決心。親にも事後承諾の、思い切った決断だった。が、店舗オープンから始まり、サイト管理、顧客へのDM発送、イベント出展など、膨大な業務を自分が采配することになり、何度も冷や汗をかいた。「生き残ったからには自分や子どもの将来のために稼がなくては」という社長の言葉は、若い大槻さんの肩にひしひしと重い。

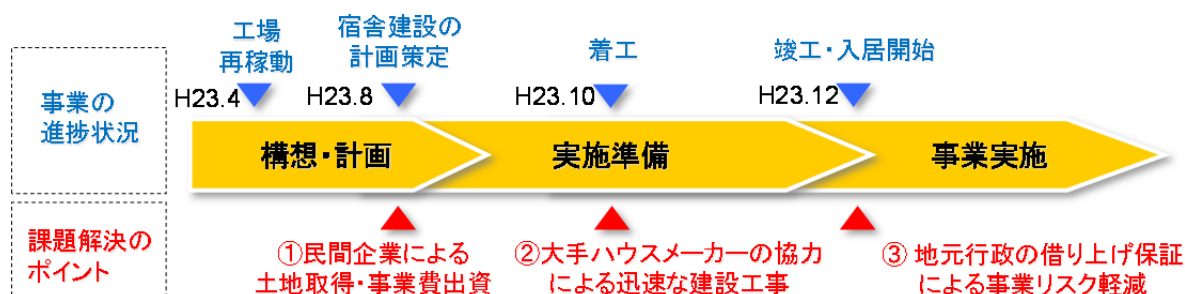
ただ、充実感も大きい。土日はイベント出展のため、県外へ出張することも多く、さまざまな人との出会いで世界が広がった。「ありがとう」「頑張ってね！」の声が励みになる。責任の重さは裏返せば、自分の努力が会社の成果に直結する「やりがい」の大きさでもある。社長の口癖「五箇丸は夢を見る場所」が実現するかは自分の働きにかかっている。頑張っって会社を成長させれば、山田に恩返しをすることにもつながる。

「山田の人は、みんな地元が大好き」と大槻さん。その気持ちを醸成しているのは「山田祭」だ。盆正月に帰って来ない若者も9月の開催日には帰り、町中総出で大騒ぎをする。津波で御輿が流され23年は中止に。24年は募金により御輿が1基だけ再建した。本来の2基揃っての祭はかなわなかったが、震災後初めて、町が沸いた2日間。大槻さんはじめ社員一同、山田復興へ向けての思いを新たにしたい。

事例1-8 支援職員用の宿舎を民間で建設（岩手県大槌町）

- 1 民間企業が地主から土地を借り受け、機動的に建設地を確保
- 2 旧知の民間企業トップ同士の信頼関係で、早期着工・竣工
- 3 地元行政による借り上げ保証で事業リスクを軽減

事業の全体工程と現況



事業主体 株式会社千田精密工業

プロジェクト規模 アパート4棟（各10戸 計40戸）

事業費 —

(1)事業の概要

津波被害のもっとも大きかった地域のひとつである、岩手県大槌町。地元自治体には各方面から応援部隊が派遣されたが、その復興は順調とはいえない状況が続いていた。原因のひとつが、応援部隊の宿舎不足。平地の少ない大槌では、一般の仮設住宅を確保するだけで、町は手一杯の状況だった。その点、大槌川上流は、かつて工場用地として整地された経緯があったため、活用しやすい。ここで金属加工工場を操業していた千田精密工業（本社：奥州市前沢区）の千田伏二夫



宿舎用集合住宅（平成23年12月竣工）

社長は「大槌の復興を加速させたい」という思いから、応援部隊用の宿舎建設に自ら乗り出す。まず、隣接する土地の所有者と交渉し、宿舎建設のための土地を借り受けた。東北出身で旧知の間柄である大手ハウスメーカー社長に連絡をとり、建設を依頼。町内の避難所運営がすべて終了する23年8月までには、宿舎の青写真を作り上げた。資金面では、様々な補助金・助成金の活用を勧められたが、冬前の竣工を目指す千田氏としては、採択を待つてはいられない。宿舎として借り上げが保証されるのであれば、投資のリスクは抑えられる。迷っている暇はない。千田氏は自社の資金での建設を決断する。10月に着工した宿舎用集合住宅の建設は異例のスピードで進み、12月末、無事竣工。平成24年年明けと同時に入居が始まった。応援職員たちの安定した住環境が確保されたことで、復興のスピードが加速することが期待される。

宿舎建設に尽力した千田氏だが、話が持ち上がった時期は、自身の工場を避難所として運営し、そこで暮らす社員たちを支援している最中だった。震災直後、千田氏はプレハブ5棟、発電機等をかき集め、3月13日夕刻にはそれらを駐車場に設置する。その後、社屋内の事務所や応接室も開放。最後の一人が仮設住宅に入居する8月まで、もっとも多いときで80名を超える人々が共同生活を送る「避難所」として運用された。一方、避難所で暮らしていた社員たちは、少しずつ工場内の整理を始める。3月下旬には動力電源が復旧。他の地域へ避難していた社員たちが戻った4月末、完全復旧を果たした。1カ月半におよぶ休業を経ても仕事が途絶えなかったのは、それまで築いてきた信頼関係の功績といえるだろう。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 民間企業が地主から土地を借り受け、機動的に建設地を確保

大槌町の中心部はほとんどが津波で被災してしまった。行政の職員は、多くの被災した住民のための仮設住宅を確保することを最優先に動いており、応援職員のための宿舎が近隣に確保できずにいた。このため、応援職員の中には毎日2時間以上かけての通勤を強いられるケースもあり、これが復興業務を迅速に進めるにあたり、障壁となっていた。

千田氏は、自社工場に隣接する工場用地のオーナーと面識があったため、直接交渉し、復興事業のために活用することを条件に賃貸契約を結んだ。



千田伏二夫社長（平成25年1月）

2 旧知の民間企業トップ同士の信頼関係で、早期着工・竣工

震災後は、東北地方を中心に広い地域で家屋の修復・新築の需要が急増。建設業者はどこも多忙を極めていた。千田氏は、旧知の大手ハウスメーカー社長に連絡をとる。東北出身の彼なら、この窮状を救ってくれるのではないかと。その想いと旧来からの信頼関係の取り持つ縁で、大手ハウスメーカーは4棟のアパートを3カ月で新築するというハードな案件を請け負ってくれた。着工後は、資材不足、度々襲う余震等に苦闘しつつも、全国各地から職人を集めて期間内に竣工した。

3 地元行政による借り上げ保証で事業リスクを軽減

寒さが本格化する前に一刻も早く宿舎を竣工させる必要があり、短期間で機動的に宿舎を竣工できる事業スキームが求められていた。そこで、民間企業の出資により竣工し、行政が宿舎として一括借り上げすることにより、機動的な着工が可能となり、さらに事業リスクを軽減することが可能となるスキームを選択した。千田氏は、アパート建設を自社単独の事業として推進することを決断し、着工にゴーサインを出した。

コラム：小さな日常の習慣を取り戻すことで、人として復旧していく

千田精密工業大槌工場の避難所が、他の避難所と大きく違った点がある。それは、発電機と地下水汲み上げ設備を有していたこと。燃料が十分に確保できないため、電灯は24時間稼働とはいかないが、ポンプを稼働させれば水道やトイレが使えたのだ。もっとも、ここで仮住まいする人たちの心を落ち着かせたのは、インフラの問題だけではない。一人ひとりが自分の役割を持ち、「避難生活」ではなく「共同生活」を送っている、と考えられたことが、関係しているようだ。それは、震災後の先行きが不透明な中で千田社長が「社員もそうでない人も共同で支えあう」「社員の雇用を維持し、工場は再稼働する」という意志を示したことで無縁ではないだろう。震災がすべてを奪ってしまった、そう思いながらも、目の前には見慣れた職場があり、果たすべき役割がある。社員は工場内の片付けをし、工場とは関係なく避難してきた人も、食事作りや洗濯、物資の運搬などを分担し、一人ひとりが「仕事」を受け持つ。「何も考えられないけれど、とりあえず人のために何かやってみる。そんなことの積み重ねが、人として自立することの手助けになったのでは」と、千田社長は語った。

事例1-9 シーサイドタウンマストの「地域の核」としての早期再開（岩手県大槌町）

- 1 グループ補助金、債権買取等の活用による再開資金の調達
- 2 地元の商店22店舗を新たに招き入れ、地域の中核的な商業施設として復興
- 3 パブリックスペースやバス停整備等により「地域の核」としての機能を強化

事業の全体工程と現況



事業主体 大槌商業開発株式会社

プロジェクト規模 延床面積15,186㎡、入居店舗48店、就業者280名（平成24年11月）

事業費 復旧費用12億円
（うち、経済産業省「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業 6.7億円」）

(1)事業の概要

シーサイドタウンマストは、大槌町と釜石市を一次商圈に、岩手県沿岸地区最大のショッピングセンターとして平成5年10月にオープンした。地元で唯一の大規模商業施設で、食料、衣料、ホームセンター等を揃えてワンストップショッピングができる地元住民の生活インフラとしての役割を担っていた。

しかし、東日本大震災により岩手県大槌町は壊滅的な被害を受け、人口1万5,000人のうち死者・行方不明者1,600人超、全世帯の6割以上が全壊または半壊という状況であった。シーサイドタウンマストも津波で2階まで浸水し、ガレキに埋め尽くされた。

シーサイドタウンマストを運営する大槌商業開発株式会社は、一時期は再開を断念することも検討していたが、再開を望む2,000通を超える請願書が地元住民から寄せられたことをきっかけに、再開への道を模索。平成23年8月には経済産業省の中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（グループ補助金）の第一次交付に採択され、さらに岩手産業復興機構による債権買取が決定。計12億円の復旧費をかけて平成23年12月22日に事業再開に漕ぎ着けることができた。

これら支援措置のために、賃料を抑えることが可能となり、地元商店の入店が可能となった。そのため、地元商店が、仮設ではなく、本設店舗として事業再開が可能となった。営業再開時には、スーパーとホームセンターを核店舗に、2つの銀行の支店や病院、エステサロンなども新たに出店した。就業者数は震災前の約300名から280名（平成24年11月時点）に微減したものの、店舗数は震災前より12店舗も多い計48店舗が入った。

売上高は、衣料品等を中心に売上が伸びており、全体で震災前の1割増と好調な滑り出しを見せている（平成24年11月時点）。沿岸最大規模のショッピングセンターの営業再開は、大槌町復興へのシンボルとして期待を集めている。



被災後の施設外観
（上段：H23.3、下段：H23.12）

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 グループ補助金、債権買取等の活用による再開資金の調達

シーサイドタウンマストは津波で2階まで浸水し、火災にも遭い、復旧には約12億円の費用が必要であった。自力での再建は困難な状況であったが、30店でグループを形成し、平成23年8月に中小企業等グループ補助金の第一次交付（6.7億円）に採択された。また、岩手産業復興機構による債権買取により、事業再開に向けた資金確保の目処を立てることができた。



ショッピングセンター内の様子

さらに、平成24年2月には、日本政策投資銀行と岩手銀行が組成した東日本大震災復興ファンド「岩手元気いっぱい投資事業有限責任組合」から、復旧工事に劣後ローン融資を受けた。

2 地元の商店22店舗を新たに招き入れ、地域の中核的な商業施設として復興

地域に根ざしたショッピングセンターを目指しているシーサイドタウンマストは、再建にあたっては地元で被災した商店を巻き込んだ。それまで営業を中断したり、仮設店舗での営業を続けていた地元商店22店舗を新たにテナントとして招き入れたことにより、震災前から入居していた食料品のマイヤとホームセンターのホームマックを核店舗に、あわせて震災前より12店舗も多い48店舗が入居した。

3 パブリックスペースやバス停整備等により「地域の核」としての機能を強化

再建にあたっては「地域の核」としての機能をより強化することを目指しており、地元商店と連携した店舗づくりや、クリニック、銀行、町の情報提供スペース（役場職員が常駐）等を備えている。また、2階にはパブリックスペースも設けており、各種住民会議の場を提供し、まちのコミュニティ機能も果たしている。さらに震災後は民間路線バスや町のコミュニティバスが従来の路線を変更して、シーサイドタウンマスト前にバス停を設置するなど、地域の核としての機能が強化されている。

今後も人口減が見込まれる中で、隣町の釜石市内に大規模のショッピングセンター（イオン）の出店が決まり、事業環境は一層厳しくなっていくことが予想される。しかし、シーサイドタウンマストは地域の核としての役割を担い、「マストに来れば誰かに会える」という環境を作り出すことで、他店舗との差別化を図ろうとしている。

コラム：「再開するのを待っていたよ」という買い物客の声が最大の喜び

「地域の皆さまから早期再開の要望を頂いていましたが、復旧費用は約12億円も必要でした。自力での復旧は諦めていましたが、グループ補助金の話聞き、申請しました」と、シーサイドタウンマストを運営する大槌商業開発株式会社の小山専務は振り返る。

営業再開の式典には碓川町長も参加して盛大に執り行われ、再開を待ちわびていた買い物客たちで早速にぎわっていた。「一番嬉しかったのは、『再開するのを待っていたよ』と多くの方から声をかけていただいたことですね。地域にとって復興に向けた大きな光になったと感じています」と小山専務は力強い手応えを感じている。

事例1-10 赤武酒造の移転先での生産再開と製品開発（岩手県大槌町他）

- 1 盛岡市の施設を借りてリキュールの生産を再開、復興への足掛かりとする
- 2 地元金融機関主催の商談会や各地のイベントに参加し、新たな販路を開拓
- 3 グループ補助金の採択を経て、新工場建設で新たな挑戦へ

事業の全体工程と現況



事業主体	赤武酒造株式会社
プロジェクト規模	300石（震災前：600石）
事業費	4億3,900万円（うち4分の3は経済産業省「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」）

(1)事業の概要

岩手県大槌町は、津波とこれに起因する火災により、壊滅的な被害を受けた地域のひとつである。この地で明治29年に創業し、清酒「浜娘」の蔵元として親しまれてきた赤武（あかぶ）酒造（株）も、酒蔵と事務所のすべてを失う。代表取締役の古舘秀峰氏は、8名の従業員に対して一時休業を告げたが、操業再開のメドはまったく立たない。しかし、親類を頼って盛岡へ移り、再会した諸先輩や取引先と話をする中で、酒蔵再建への思いが沸き上がった。



赤武酒造製品ラインナップ

平成23年7月、盛岡市が所有する施設等を被災企業に提供していることを知る。さっそく相談したところ、一時的にはあるが、盛岡市新事業創出センター内の工場を借り受けることができた。日本酒を醸すには特別な設備が必要だが、赤武酒造は「リカースイーツ」と名付けたリキュールのブランドを持っている。その生産設備は日本酒と比べてシンプルなため、復興への第一歩は、生乳、山ぶどうなどを使ったリキュールの製造から踏み出す。ただし、震災前の赤武酒造の顧客は大槌と釜石が大部分だったため、販売先は新規開拓が必要だ。当初は苦戦したが、徐々に地元系スーパーチェーンや道の駅などの新規取引先を開拓する。さらに県の紹介で、アロニア、りんごなどの生産者とも製品開発に取り組み、100%岩手県産のリカースイーツを発売。好評を得ることで当面の資金となる収益をあげるとともに、酒蔵復活への足掛かりを得る。

その後も古舘氏は、県内の清酒工場を回り、赤武酒造を受け入れてくれる蔵を探す。誰もが親身になって話を聞いてくれたものの、提案されるのはOEM生産による協力まで。「自分で手をかけて酒を醸したい」と願う古舘氏の思いは、なかなか受け入れられなかった。しかし、5社目に訪れた桜顔（さくらがお）酒造（株）は、被災地を支援したいという思いから、古舘氏の要望を受け入れる。清酒「浜娘」は、桜顔酒造の蔵に赤武酒造が加わる形で11月から醸され、12月に発売された。

この間、自分の酒蔵を再び持つことは難しいと考えていた古舘氏に、県の酒造組合からグループ補助金制度を紹介される。被災した他の酒蔵と協力して申請したところ、2度目の申請で採択。再建地は大

槌町を真っ先に考えたが、震災前の場所は土盛りし新しいまちづくりの中心になる計画があり、工場建設は難しいと判断。盛岡市に相談し、市内で借地契約が可能な用地の紹介を受けた。平成25年春、新工場完成とともに「浜娘」の新たな挑戦が始まる。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 盛岡市の施設を借りてリキュールの生産を再開、復興への足掛かりとする

酒類の製造には製造所所在地の所轄税務署長の免許が必要なため、製造再開にあたっては新たに盛岡税務署に免許申請を行った。大槌で働いていた従業員の再雇用はかなわなかったが、盛岡で新たに採用した若い社員とともにリキュール製造に取り組んだ結果、リカースイーツ（いわて山ぶどう）は、平成23年度いわて特産品コンクールで「がんばろう岩手特別賞」を受賞。さらに、道の駅「遠野風の丘」を運営する遠野ふるさと公社と連携して開発した「遠野完熟りんご」、「遠野フレッシュトマト」など、100%岩手県産にこだわったリカースイーツを新たに販売している。



盛岡で新規採用した若い社員たちと

2 地元金融機関主催の商談会や各地のイベントに参加し、新たな販路を開拓

日本酒業界全体で市場の縮小が続く昨今、新たな販路開拓は容易ではない。古舘氏は、行政や地元金融機関が主催する商談会に積極的に参加し、販売店開拓に奔走する。平成23年末から翌年にかけては、東北復興支援を掲げるイベントが各地で開かれた時期。機会があれば東京で開催されるトレードショーにも出展し、3日間で約300名ものバイヤーと名刺を交換した。平成24年4月には、岩手県酒造組合が推進する「オールいわて清酒」の企画を取り入れた日本酒を“いわてデスティネーションキャンペーン記念限定酒”特別純米酒「浜娘」桜ラベルと名付け、数量限定で販売した。支援の機運が一段落した平成24年の年末は予想以上に売上げが落ち込んだが、「浜娘の会」と銘打った飲食店主催のイベントは、盛岡市内はもとより東京でも開催されるなど、顧客は徐々に増えている。

3 グループ補助金の採択を経て、新工場建設で新たな挑戦へ

岩手県内では、内陸部の酒蔵でも壁が崩れるなどの被害が出ていた。岩手県酒造組合では、中小規模の酒蔵を中心にグループ補助金の申請を勧め、サポートを行う。赤武酒造は第3次募集で採択され、工場再建費用の4分の3にあたる補助金を受けることができた。建築資材の高騰、職人不足等、再建に向けて乗り越えなければならない課題は山積みだ。それでも古舘氏は、これまで支援してくれた人々に、自ら手をかけた酒を1日でも早く届けることを目指して、酒蔵再建に取り組んでいる。

コラム：多くの人から受けた支援を、いい酒を醸すことで恩返ししたい

日本酒の原料は、基本的には米、酵母、水の3つである。赤武酒造の酵母は醸造試験場に保管されていたため、無事だった。けれど「水」は、新しく酒蔵を建てた土地で調達するしかない。つまり、「浜娘」の銘柄を復活させることはできても、同じ味わいを醸すことは難しい。古舘氏は、桜顔酒造の蔵を借りて復活させた平成23年製の「浜娘」に「壱歳」と印したラベルを添付した。平成24年に醸したものは「弐歳」。そこには、初心に返って一から自分の酒造りに取り組もうという思いが込められている。

「この2年間ほどたくさんの人に会い、酒を酌み交わし、思いを語り合ったことはありません。以前は、先代から引き継いだ酒蔵を潰したくない、という思いだけで酒造りを続けていた面もありましたが、失ってみて初めて、自分がどれほど酒造りを愛していたかに気づきました。グループ補助金が採択され、もう一度自分の酒蔵が持てると思ったときは体が震えました。その思いを忘れず、皆さんに愉しんでもいただけるいい酒を醸していかなくては、と気を引き締めています」。

事例1-11 酔仙酒造の多くの関係者から協力を得た操業再開（岩手県大船渡市）

- 異なる環境での酒造りの難しさを、長年蓄積した技術・ノウハウで乗り越える
- 回転の速い商品と市民ファンドで運転資金を確保
- 原価管理とトヨタ生産方式の導入で、製造と経営の効率化を実現

事業の全体工程と現況



事業主体 酔仙酒造株式会社

プロジェクト規模 新工場 延床面積3,746㎡、生産量2.8t／回

事業費 新工場建設費11億円

うち経済産業省「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」8億円

民間ファンド「セキュリテ被災地応援ファンド」から事業再開運転資金3,000万円

(1)事業の概要

酔仙酒造は昭和19年、戦時経済統制下の企業整備令によって、陸前高田・大船渡の8軒の造り酒屋が合併してできた酒蔵である。以来約70年、看板銘柄「酔仙」のほか、缶入りにごり酒「活性原酒雪っこ」を代表商品に左党を楽しませてきたが、震災と津波により壊滅的な被害を受ける。本社屋、醸造蔵、製品仕上げ棟、仕込みを終えたばかりの原酒、出荷待ち商品を失い、そして7人の従業員が亡くなった。

被災直後、税務署に免許の移転の申請を行い、平成23年8月、奥州市のメーカーの協力を得て、千厩（せんまや）町の工場にて製造再開。一時解雇した社員の一部を呼び戻し、9月には「雪っこ」の本格生産を開始し、10月に4万5,000本を出荷した。平成23年10月から、震災前には200以上あった商品アイテム数を10ほどに絞り販売再開した。

平成23年12月にグループ補助金の採択を受け、平成24年3月、新工場建設に着手。5カ月後の8月、大船渡市に新工場「大船渡蔵」が完成し、10月1日の「日本酒の日」には、同工場での仕込み第1号となる「雪っこ」が出荷された。

酔仙酒造の復興過程には多くの関係者の協力があった。税務署が免許移転を迅速に処理してくれたほか、生産再開には岩手県内の同業者や酒造組合が協力した。運転資金を確保するための経営計画策定の際には、中小企業基盤支援機構から派遣された専門家から経営計画に対する助言だけではなく、これまで十分でなかった原価管理の手法も学ぶことができた。さらに、新工場の建設には、県を通じて支援の申し入れのあったトヨタ紡織が参画し、「トヨタ生産方式」に基づく工場建設や工程管理に関する助言を、現在でも無償で行っている。これらの協力を得て、酔仙酒造の酒造りは一気に現代的な製造業に進化したと言える。



金野靖彦代表取締役
(平成25年2月)

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1異なる環境での酒造りの難しさを、長年蓄積した技術・ノウハウで乗り越える

酒造りには、水質や温度といったその土地ならではの条件が大きく作用する。津波ですべてを流され、違う地域での再開を余儀なくされた酔仙酒造にとっては、酒造りの環境整備が大きな課題だった。

第一に免許移転の問題。これに対しては税務署が迅速な対応を行ってくれた。第二に設備や原料の問題。県内の同業者である岩手銘醸から設備を借り受けたが、酒造りの環境が異なるため、一つひとつの手順を試行錯誤しながら進めることになった。原料は、岩手県酒造組合が例年分として確保してくれていたため、これを使うことができた。



新工場「大船渡蔵」の醸造タンク
(平成25年2月)

このうち、設備に関する課題には思わぬ伏線があった。借り受けた工場は冬場の酒造り用のもので、夏の仕込みに必要な冷却装置などが整っていなかったのだ。同じ酒造りと言いながら、環境によって工程自体が大きく異なってくることにトラブルに出合う度に気づき、試行錯誤を繰り返した。長年にわたって蓄積した技術やノウハウが、それぞれの局面を解決に導いた。

2回転の速い商品と市民ファンドで運転資金を確保

被災によってすべてが流されたため、生産に関しては何の準備もない状態であった。通常1年程度の熟成期間を要する日本酒を、一から仕込んで販売するのでは資金繰りがつかない。そこで、熟成期間の短い商品（原酒生酒）の生産から手がけることとし、同社の代表的な商品「活性原酒雪っこ」を客の元に送り出した。市場での認知度も高いこの商品を販売することにより資金を確保しつつ、市民ファンドの一つであるセキュリテ被災地応援ファンド（運営：ミュージックセキュリティー株式会社）により5カ月かけて842人から3,000万円を調達。その後の本格操業につなげた。

一方で、中小機構整備基盤機構から派遣された専門家の指導の下、緻密な原価計算を行い、それに基づく精度の高い経営計画を策定した。この経営計画を素にグループ補助金の申請が採択され、新工場建設につながった。

3原価管理とトヨタ生産方式の導入で、製造と経営の効率化を実現

現在の同社の売上は、生産量減少や販売先の被災により、約3分の1程度にまで減少している。これを回復させるための販売戦略を再構築しつつ、経営の効率化を進める必要がある。セキュリテ被災地応援ファンドの出資者が新たな顧客となっているが、安定的な売り上げ確保のためには、旧顧客の掘り起こしや新規開拓が必要な状況にあり、現状ではキャッシュフローを意識した綿密な生産計画を立てつつ徐々にネット販売等の販路を広げていくようにしている。

経営の効率化については緻密な原価計算に加えて、トヨタ紡織株式会社の無償支援により、「トヨタ生産方式」の導入による製造工程の効率化が進められている。トヨタ紡織は新工場の設計段階から参画し、最も効率的な工場のレイアウトや人の導線などに関するアドバイスを行った。その結果、完成した「大船渡蔵」では原料や製品が最短ルートで移動でき、職員の安全も確保できる工場レイアウトが実現した。今後は、その工場をいかに効率よく活用するかということを学んでいく予定だ。

コラム：赤心愚直

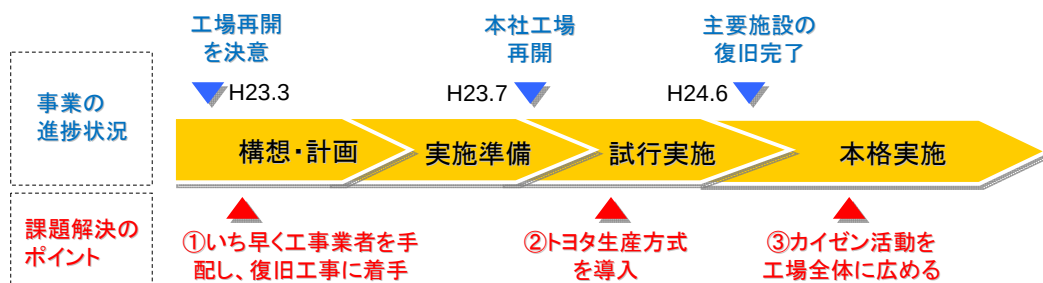
酔仙酒造の取り組みは、「大船渡蔵」の入り口に記された、「赤心愚直」、「絶品追求」の二つの言葉に集約される。酒造りに対する愚直な姿勢が多く支援を引き寄せることになったと言えるだろう。

代表の金野靖彦氏は、「気仙で酒を造ってこそ、酔仙」と、この地での酒造りにこだわる。街の人の想い、消費者の要望そして自分たちの希望を満たす酒造りに取り組みたいと語る。

事例1-12 トヨタ生産方式導入による水産加工ラインの“カイゼン”（岩手県大船渡市）

- 1 いち早く「再開」を決め、復興へ向けて立ち上がる地域の力になる
- 2 トヨタ生産方式を導入し、水産加工ラインの無駄を省いて生産効率をアップ
- 3 自ら“カイゼン”を考え、実行できる人材を育成し、“カイゼン”活動を拡大する

事業の全体工程と現況



事業主体 森下水産株式会社

プロジェクト規模 工場延床面積約8,800㎡（本社工場、第二工場、営業冷蔵庫合計）

事業費 年商約13億円（平成22年度実績）

（1）事業の概要

最大11mを超える津波により、壊滅的な被害を受けた岩手県大船渡市。盛川河口付近に建つ森下水産（株）も例外ではなく、工場社屋は瓦礫で埋まり、壁には角材が突き刺さっていた。しかし、森下幹生社長の決断は早かった。震災からわずか10日ほどで「再開」を明言。資金的な不安はあったが、メインバンクである地元の金融機関からは「ぜひとも操業を再開してください」と声をかけられたという。その言葉が、復興への思いを後押しする形になった。



森下水産本社工場

再稼働への第一歩は社内の瓦礫撤去。電気も水道もない中、毎日2～3時間ずつ従業員が集まり、黙々と作業をこなす。工事業者にもいち早く依頼したため、復旧工事はスピーディに進み、平成23年7月には工場が一部再稼働できるまでに復旧した。一旦は解雇した従業員を呼び戻したところ、この時点で100名以上いた従業員のうち約30名が復職。その後も、工場の復旧進捗と従業員の状況を考慮しながら、徐々に再稼働・復職を進めた。工場と冷蔵設備の全てが復旧したのはそれから約1年後の平成24年6月のことだった。

震災前の森下水産は、サンマやイカの水産加工を中心に、スーパーやコンビニ、生協などに惣菜等を供給してきた。「定番商品」と呼ばれるものが多かっただけに、元来、市場への供給が止まることは許されない。このため、従来の取引先の中には仕入を他社や国外に切り替えたところも多く、生産体制は復旧したものの、売上が元通りになることはなかった。現在は売上を確保するために、「あぶりさんま」などの消費者向けの新製品開発に加え、従来あまり手掛けていなかった魚の単純加工や新たに骨抜き魚などの生産にも挑戦している。

これと並行して、森下水産では「トヨタ生産方式」を導入し、生産現場の効率アップに着手する。きっかけは、岩手県商工労働観光部産業経済交流課などが、復興支援の一環として中部産業連盟のコンサルタントを招いたことだった。当初は「とりあえずやってみようか」という軽い気持ちだったが、その効果は初日から現れたという。机上の話は一切なし。コンサルタントが現場に入り、その場ですぐにできる具体的な“カイゼン”を提案していく。従業員も、作業工程の無駄を省くことで自分自身が楽になることを実感し、徐々に自分たちから「変えてみよう」という意欲が生まれてくる。現時点（平成25年3月）で全社的な売上はまだ震災前の7割程度だが、トヨタ生産方式を導入したラインでは生産出来高20%アップを達

成。今後は、“カイゼン”活動を継続させるためにも、全社的な人材育成へと広がることを期待している。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 いち早く「再開」を決め、復興へ向けて立ち上がる地域の力になる

震災前、森下水産は100人以上の従業員を抱え、順調に売上を伸ばしていた。平成23年2月には、隣接地にあった水産加工工場を買収。第2工場として改修する計画を練っている矢先の震災だった。津波により全ての施設と設備が壊滅的な被害を受けたため、これまでの借入金に加えて、建物だけでも約5億円の復旧費用がかかる。しかし森下社長は、迷わず「工場を復旧して営業を再開する」決断を下す。早期に進むべき方向を内外にはっきりと示したことは、人々が復興へ向けて立ち上がるための大きな力になったことは間違いない。また、いち早く工



工場内作業風景

業者に依頼したことで、工場の復旧工事は極めてスピーディに進められた。地元企業ならではの人と人のつながり、信頼関係も迅速な復旧を後押しし、震災から約4カ月後の7月には一部再稼働を実現した。

2 トヨタ生産方式を導入し、水産加工ラインの無駄を省いて生産効率をアップ

森下水産は、平成23年10月から社団法人中部産業連盟の赤根松実主任コンサルタントの指導を受け、加工現場における“カイゼン”に取り組んでいる。実は、県から「トヨタ生産方式」の導入を進められた時点では、その効果に大きな期待を抱いていたわけではなかった。ところが、ビデオカメラとストップウォッチを手に現場に入り、次々と具体的な“カイゼン”ポイントを提示する赤根氏の指導は極めてシンプルで実践的。たとえば、2歩だった移動距離を1歩にする、下から持ち上げていたトレイを平らに並べて置くなど、ラインのレイアウトを見直す“カイゼン”は、コストがかからず、作業自体が楽になるため、誰もが納得してその場で実行できた。目標は作業効率を向上し、コスト削減につなげることだが、それによって従業員の負荷も軽減されるのだ。そうした小さな“カイゼン”を積み上げることで、導入したラインの生産出来高は20%向上した。赤根氏の指導は、1～2カ月に1度のペースで現在も継続しており、さらなる“カイゼン”を目指している。

3 自ら“カイゼン”を考え、実行できる人材を育成し、“カイゼン”活動を拡大する

トヨタ生産方式の導入から1年半。これまで赤根氏の指導によって多くの“カイゼン”が行われたが、今後は「ここを変えてみよう」という自発的な声が、現場から上がってくることが課題となる。このため、現在、赤根氏がラインのリーダーと一緒に“カイゼン”に取り組むことにより、自ら作業を見直し、“カイゼン”を提案できる人材の育成に取り組んでいる。実際、指導を受けたラインが目に見える効果を上げることで、徐々にではあるが、工場全体に“カイゼン”への意欲が広まっているという。

コラム：会社復旧の力になりたい。再来日した中国人研修生たちの熱い思い。

震災前、森下水産では約20人の中国人研修生を受け入れていた。幸い全員の無事が確認されたが、原子力発電所事故により、中国政府はチャーター機を用意して滞在者全員に帰国を促す。森下水産にもその意向は伝えられたが、電話も携帯も通じず、自動車の燃料も十分に確保できない状況にあって、研修生に連絡をとり、全員を無事に帰国させるまでには、大変な苦労があった。そんな森下水産の人々の優しさを痛いほど感じていた研修生たちは、一旦は帰国したものの、工場の再開を知ってすぐに再来日を決意する。森下水産専務取締役の森下幸祐氏は、彼女たちの熱い思いに心から感謝しているという。

「親御さんたちは来日を猛反対したそうです。それでも彼女たちは『社長さんを助けなくちゃいけない』と言って、家族の制止を振り切って戻ってきてくれた。様々な事情で従業員の復職が進まない中、彼女たちの再来日は、私たちにとって大きな力になりました」。

事例1-13 スーパーマイヤの地域ニーズを捉えた商品販売（岩手県大船渡市他）

- 1 現場スタッフの臨機応変な対応により、震災直後でも営業継続
- 2 送迎サービス、ネットスーパー事業等の、地域のニーズを捉えた商品販売
- 3 研修生の受入など採用チャネルを拡大し、人手確保

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社マイヤ
プロジェクト規模	店舗展開 本設店舗 4 店舗、仮設店舗 1 店舗 総売上高186億円（平成24年 3 月期）
事業費	店舗展開費用 約22億円（本設店舗 4 億円／店舗、仮設店舗 1.5億円／店舗） ネットスーパー導入費 約80万円（その他費用はN T T 東日本による負担）

(1)事業の概要

スーパーマイヤは三陸沿岸を中心に16店舗を展開する地域密着型のスーパーマーケットチェーン。震災に伴う津波で、本部と大船渡、陸前高田、大槌で6店舗が被災した。しかし、地域住民の食のライフラインとしての役割を果たすべく、震災当日も営業可能な店舗では営業を続けるよう努力した。停電し支柱も曲がった建物では危険であると店長が判断し、店舗外で従業員の車のライトを頼りに深夜まで販売をおこなった。

震災後は各地で食料・物資不足の状況に陥っていたため、3月18日には出張販売、28日には移動販売車への商品供給と出張販売所での営業を始めた。3月に一時帰休させた従業員も、こうした営業再開努力により7月末には希望者は全員職場に復帰させた。

平成23年8月には、陸前高田市竹駒町滝の里に約1,000㎡の仮設店舗をオープン。陸前高田市役所や郵便局のすぐ近くで、敷地内には銀行ATMや携帯電話ショップ、さらには復興商店街まであり、小規模ながらショッピングモールの役割を果たしている。復興商店街が企画するイベントにも空きスペースを提供するなどの協力をし、地域住民へのサービスに努めている。スーパーマーケットに対する地元住民のニーズは高く、仮設・本設あわせて5店舗をオープン・再開させ、震災前と同じ店舗数にまで回復させ、売上も震災前の水準に戻した。今後は、市のまちづくり計画の状況を考慮しつつ、中心部の商業ゾーンへの移転等を検討している

一方で、新しい事業にも取り組んでいる。平成24年7月にはN T T 東日本、伊藤忠テクノソリューションズと連携し、大槌町の住民向けに150台のタブレット端末を配布し、ネットスーパー事業を立ち上げた。生鮮食料品や日用品など5,000品目を提供できるようにしている。現段階では、会員数が絶対的に不足しており、採算性確保は厳しい。しかし、今後地域での需要が高まると見込んで、事業は今後も継続していく。



オープンしたマイヤ大船渡店。
地元住民のための「ふれあいホール」
を設置している（平成24年7月）

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 現場スタッフの臨機応変な対応により、震災直後でも営業継続

震災直後多くの店舗が被災し、電気をはじめとするライフラインが止まった状況での営業再開は多くの困難を伴った。しかし、同社では震災前からの危機管理の仕組みと社員教育を徹底しており、地震・津波発生時にも適切な対応がとられ、店舗にいた従業員・顧客に犠牲者は出なかった。

商品の仕入は日頃関係の深い地元業者が供給を続け、現場では店長の指示の下、現場スタッフがレジの使えない状況で均一価格での販売を行うなど、臨機応変の対応で乗り切った。地域に密着した会社の姿勢が仕入業者や顧客の信頼につながり、これらを可能にした。



新沼敏宏執行役員（右）と
新沼聖マネージャー（左）

2 送迎サービス、ネットスーパー事業等の、地域のニーズを捉えた商品販売

被災地では公共交通の一部が断絶し、自家用車等が流されたことにより日常の移動手段に困る場合が少なくない。また、自力での運転が困難な高齢者が増加していることから、店舗に足を運ぶことが難しい地域住民に対するサービス提供が課題であった。

こうした地域の課題を踏まえ、陸前高田市の店舗ではマイクロバスによる送迎サービスを実施している。送迎サービス自体は赤字だが、地域密着のスーパーマーケットとして買い物弱者への支援は必須のことと考えている。

また、平成24年7月からはネットスーパー事業を開始し、店舗に足を運ばなくても買い物ができるようになった。大槌町では、住民向けに150台のタブレット端末を配布し、ネットスーパー事業の普及に努めてきたが、中高年以上の顧客がタブレット端末をなかなか扱うようにならないことや、特定のインターネット回線の使用が条件となっていたことにより、想定よりも普及には時間を要している。会員増のためのPR、説明会の開催、仮設住宅への無料アンテナの設置等を実施しているものの伸び悩んでいるのが現状だ。それでも、ネットスーパーは今後地域にとって重要なサービスとなるという考えから、試供品サービスや配達料無料サービス等、普及のための試行錯誤を繰り返している。

3 研修生の受入など採用チャネルを拡大し、人手確保

大船渡市は岩手県下で最も求人倍率が高く、店舗スタッフを正社員として募集してもなかなか応募者が集まらず、特にレジや夜間勤務の要員の確保が課題であった。

これに対して、現在はスタッフの勤務時間や業務分担を調整することで対応しており、また、県の就職支援事業の研修生を受入れるなど、採用のチャネルを増やす努力により、人手確保に務めている。

コラム：被災地に生きる誠実な人たち

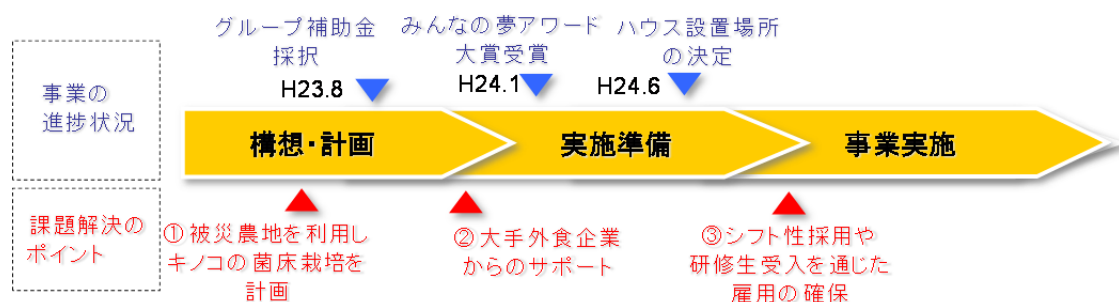
震災からこれまでのスーパーマイヤの動きには、震災前からの危機管理が大きな力を発揮している。同社では、大型の地震が必ず来るという予測のもと、年2回の防災訓練や震災対応マニュアル、地震保険への加入、安否確認システムの導入など最大限のリスクマネジメントに取り組んできた。

それに加えて地域や住民に対する誠実な姿勢が全社に浸透していたことにも注目したい。震災直後の「地域の人たちのため」という姿勢を貫いて、震災後も送迎サービスやネットスーパーなど地域の人が「買い物弱者」にならないための取り組みを積極的に展開し、地域密着型企業の新しい姿を提示しているといえるのではないかと。

事例1-14 きのこのSATOによる被災農地の菌床栽培（岩手県陸前高田市）

- 1 被災農地を利用し、塩害の影響を受けないキノコの菌床栽培を展開
- 2 大手外食企業からの資金・販路・経営に関するサポート
- 3 シフト制や就労創出支援事業を活用して、人材を確保

事業の全体工程と現況



事業主体	きのこのSATO株式会社
プロジェクト規模	ビニールハウス7棟 売上高4,000万円（24棟まで拡大予定）
事業費	経済産業省「中小企業等グループ施設等復旧整備事業」9,000万円、自己資金3,000万円

(1)事業の概要

陸前高田市の中心部に近い高田町にあるきのこのSATO株式会社は、ビニールハウス14棟でキクラゲやシイタケを栽培していた。震災時には海岸近くにあった本社、キクラゲの施設栽培棟7棟、関連施設が津波に流され、設備・商品あわせて被害総額は1億円に達した。

震災後は高台にもつシイタケ栽培施設で事業を続ける一方で、新しい栽培用地を1年がかりで確保、経済産業省「中小企業等グループ施設等復旧整備事業」も活用して、陸前高田市高田町の被災農地跡でハウスや関連施設の再建に取り組んでいる。

同社の目玉の取り組みは、津波被害を受けた田畑を活用したキノコの菌床栽培である。実際、佐藤氏が栽培するキノコ、特にキクラゲは、市場でもほとんど見られない国産品である上、肉厚で味も良いのが自慢だ。そこには、ミネラルを含んだ潮風や、地形が関係しているという。さらに、菌床栽培なら農地の塩害の影響も気にせず、高付加価値の作物を栽培できる、というのが佐藤氏の考えだ。

栽培用地の確保と並行して、佐藤氏は経営全般に関する知識の習得や人脈構築に取り組んでいる。陸前高田市の参与となったワタミ株式会社会長渡邊美樹氏が理事長を務めるNPOが主催する「みんなの夢アワード」に被災地枠で出場し、大賞を受賞する。4月にはワタミから400万円の出資と、1,600万円の融資、さらには渡邊氏自身の役員としての参画を受けた。

これとは別に、新規販売ルートの開拓も行った。陸前高田に職員派遣をしていた名古屋市の企画による、名古屋の飲食店とのマッチングイベントに参加した。結果、連携先に恵まれ、名古屋での販売が急速に拡大、それだけで年間400万円以上の売上げを確保するまでに至り、現在では名古屋地域での売上げが全体の2割に達するようになった。その他外食チェーンやレストランからの引き合いも増えているという。



きのこのSATO代表
佐藤博文氏（平成25年2月）

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 被災農地を利用し、塩害の影響を受けないキノコの菌床栽培を展開

津波被害を受けた農地は塩害により作物を育てることが難しい。塩害の除去には費用と期間を要することから、農家が離れていくことが懸念されていた。その点、キノコの菌床栽培は農地の塩害の影響を気にする必要がなく、ビニールハウスを建設すれば比較的短期間で栽培を始めることが可能である。

また、陸前高田市の気候や地形はキクラゲをはじめとしたキノコ栽培に適しており、高品質、高付加価値の作物が栽培可能だ。

代表の佐藤氏は、年間10%程度の利益率を見込んでおり、ビニールハウス設置補助金等の補助金も活用予定であることから、3年程度で設備投資は回収できると見込んでいる。収益性の高いキノコの菌床栽培を拡大することで、100人程度の雇用創出を目指している。



被災農地に建設中のビニールハウス
(平成25年2月)

2 大手外食企業からの資金・販路・経営に関するサポート

陸前高田市の参与となったワタミ株式会社社会長渡邊美樹氏が主催する経営勉強会に、平成23年10月から参加した。その縁で、平成24年1月、渡邊氏が理事長を務めるNPOが主催する「みんなの夢アワード」に被災地枠で出場し、大賞を受賞する。4月にはワタミから400万円の出資と、1,600万円の融資、さらには渡邊氏自身の役員としての参画を受けた。以来、ワタミからは資金面だけでなく、グループ店舗でのキノコの仕入や経営面でのサポートを受けている。

3 シフト制や就労創出支援事業を活用して、人材を確保

被災地、特に大船渡と陸前高田では求人を出しても応募がほとんどないという現状がある。支援金や義援金といった被災者への生活支援により当面の生活費が確保できていること、避難先の近辺に職場がないこと、かつての勤務先の復興を待っていることなど、いくつかの要因が挙げられる。

きのこのSATOは、販路の急速な拡大にともない、生産能力を向上させるためハウスを増設。当然人材の確保が大きな課題となるが、同社ではフルタイムの社員もシフト制にして、時間の自由がきくようにすることで、子育て世代の女性スタッフの確保に成功している。また、大手人材派遣会社からの就労創出支援事業の派遣社員を多数受け入れ、その中から正式採用することで、必要な数の人材を確保することに成功している。平成25年度は約50名の社員を雇用する予定だ。

コラム：陸前高田に目玉産業をつくる

代表の佐藤博文氏は自分の会社を復興のモデルケースにするべく、事業の拡大に努めており、被災前15名だった社員も50名に増えており、さらに「津波被害を受けた田畑を活用してキノコの菌床栽培を行うことで、100人の雇用をつくりたい」と語る。

その一方で、自社の事業とは別に、「仲間たちと街の未来を考えるグループを作り、民間サイドから産業創出に取り組む」としている。将来、子や孫が街に残りたいときに残れるようにするには、衰退していた元の状態に街を復旧させるのでは十分ではない。目玉となる産業を創りだし、雇用を創出していく必要がある、と次の一手となるプロジェクトの企画を進めている。

事例1-15 ヤマニ醤油による異業種コラボ商品の展開（岩手県陸前高田市他）

- 1 流出を免れたレシピをもとに、県内同業者にライセンスを供与して生産を再開
- 2 NPOの仲介により大手企業とコラボ商品を共同開発
- 3 地元信金の紹介で、NPOの復興基金から資金調達し「ヤマニ醤油高田営業所」を設立

事業の全体工程と現況



事業主体	ヤマニ醤油株式会社（ブランド管理）、ヤマニ醤油高田営業所（小売り）
プロジェクト規模	ヤマニ醤油株式会社 役員2名 ヤマニ醤油高田営業所 従業員8名 平成24年度売上高 6,000万円
事業費	ヤマニ醤油高田営業所設立費用 400万円

(1)事業の概要

陸前高田市のヤマニ醤油株式会社は明治元年創業の老舗の醤油蔵。地域の得意先を定期的に訪問して受注を得る「御用聞き」による地元密着の醤油製造・販売が特徴だ。震災時には本社、工場すべてが津波で流されたが、かろうじて醤油の製造レシピが残された。そうした中で従来商品の生産・販売を維持す



ヤマニ醤油の商品（平成25年2月）

るために、花巻市の佐々長醸造にライセンスを供与して製造を委託。自社はファブレス経営（生産設備をもたず生産を完全に外部の他社に委託する経営方式）に切り替え、ブランド管理を中心とした業務に集中した。

平成23年11月には、主力商品である「本つゆ」「上級醤油」の他に、漫画家やなせたかし氏によるパッケージとキャラクターデザインを用いた新製品「天使のしょうゆ」の販売も開始した。これは、やなせ氏の自宅近所に住む陸前高田の出身者が間をとりもち、デザイン協力につながった。

さらに平成24年8月には、東京のNPO法人の仲介で、阪神・淡路大震災から復興を遂げた洋菓子メーカー「洋菓子のヒロタ」と共同で、復興商品「しょうゆ天使のシューアイス」、「上級醤油アイス」などを開発し、全国で発売した。この商品は1個あたり20円の寄付が陸前高田市の「奇跡の一本松保存募金」に寄付される仕組みになっている。

新商品の開発だけではなく、販売方法にも変化が見られるようになった。従来の「御用聞き」方式だけではなく、店舗販売やネット販売にも乗り出し、新たな販路の開拓に取り組んでいる。

一方、このようなヤマニ醤油本社の動きと並行して、従来の顧客への御用聞き販売を再開したのが、陸前高田市内在住の元従業員たち。ヤマニ醤油では3月11日付で全従業員を解雇していたが、鈴木泰治氏を代表に有志8人が集まり、別組織を立ち上げヤマニ醤油から仕入れた商品を販売。高台の西和野地区にプレハブの社屋と倉庫を作り、「ヤマニ醤油高田営業所」を開設した。顧客名簿や帳簿も失われ、顧客の現在の居所や安否さえわからない状況が続くが、一軒一軒訪問し、御用聞き販売を行い、つゆや醤油といった既存商品をヤマニ醤油本体から仕入れ、販売を地道に続けている。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 流出を免れたレシピをもとに、県内同業者にライセンスを供与して生産を再開

本社、工場すべてが流されたヤマニ醤油だが、伝統の味を記したレシピだけは流失を免れた。とはいえ、製造設備がなければどうにもならない。それを支援したのが、県内の味噌醤油工業協同組合でかねてから親交のあった花巻市の佐々長醸造。ヤマニの醤油のライセンスを供与するとともに、ヤマニ醤油の職人を社員として派遣し、自社のスタッフと協働で伝統の味の再現に取り組んだ。全く違う製造環境で、両者のスタッフが何度も試行錯誤を繰り返し、平成23年11月には再び製品を出荷するに至った。



ヤマニ醤油高田営業所
(平成25年2月)

2 NPOの仲介により大手企業とコラボ商品を共同開発

洋菓子のヒロタとのコラボ商品の開発に至るまでには、東京のNPO法人「なんでもD o o r」の仲介があった。同法人の理事で、旅館等の再生の専門家である関欣哉氏が岩手県出身であったことから、岩手県の復興のためにと、大手企業と地元企業のマッチングを企画した。大手企業としては、阪神・淡路大震災で大きな打撃を受け平成13年に経営破綻するも、その後再建を果たしたヒロタに声をかけ、復興のシンボルとしてマッチングできる企業を探していたところ、市内各所でヤマニ醤油の名が上がった。商品の共同開発も可能な組み合わせであることから話が進み、復興支援の寄付の仕組みを加えた商品が誕生した。陸前高田の家庭になくってはならない味となっていたヤマニの醤油。「失われてその価値が再認識してもらえた」とヤマニ醤油代表取締役の新沼茂幸氏は語る。140年以上にわたって積み重ねた信用が、ヤマニ醤油の復興を求める地元の人の声となって表れたのだ。

3 地元信金の紹介で、NPOの復興基金から資金調達し「ヤマニ醤油高田営業所」を設立

従来からの顧客へのニーズに対応するため、ヤマニ醤油高田営業所は代表の鈴木氏の個人事業として創業した。ヤマニ醤油の名を受け継いではいるが完全独立採算の別組織だ。鈴木氏自身津波ですべてを流され、創業資金もない。これに対して気仙沼信用金庫が窓口となって、東京のNPO法人プラネットファイナンスジャパンの「三陸復興トモダチ基金」(コラム④：民間ファンドを参照)から創業資金の支援を受けたことで立ち上げることができた。これをもとに、仮設社屋や倉庫を設置し、営業の拠点とした。今後は、新規雇用に関する助成金を活用することも計画している。顧客名簿や帳簿も失われてしまっているが、従来からの御用聞き販売で一軒一軒訪問し、つゆや醤油といった商品の販売を地道に続け、顧客のニーズに応え続けている。

コラム：覚悟を決める

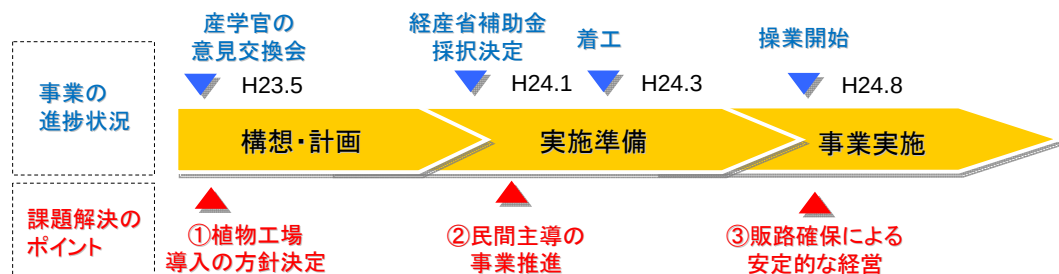
ヤマニ醤油高田営業所を立ち上げた鈴木氏は、伝統の味を地元の人たちに届け続けることにこだわる。しかし、津波で壊滅的被害を受けたため、顧客数自体も激減し、同社の顧客名簿や販売記録も消失した。各販売員の記憶を頼りに名前や商品、あるいは住所をたぐり、一軒一軒顧客を探し出して訪問しているが、気の遠くなる作業のうえに、従来の販売量に戻すのはいまだ困難な状況だ。それでもなお、ヤマニ醤油の味をふるさとに届け続けたいと願い、毎日御用聞きに出かけている。

「この街で住み続けるためにも覚悟してやらなければならない」と語る鈴木氏。ヤマニ醤油高田営業所に参画するのはそんな覚悟を共にした人たち。自らも津波の被害を受けつつ、困難な状況に取り組む人たちが、地域の暮らしを支えているのだ。

事例1-16 グランパファームによる民間主導型農業再開（岩手県陸前高田市）

- 1 津波浸水により壊滅した地域の農業を植物工場で早期再開
- 2 地域の状況に配慮し、民間主導でスピード感ある事業遂行
- 3 販路となる企業を巻き込むことにより補助金に依存しない継続的な運営を可能に

事業の全体工程と現況



事業主体 農業生産法人グランパファーム

プロジェクト規模 ・建設地 約1.7ha（市有地）、ドーム型植物工場8基が稼働
・従業員18名（稼働開始時）

事業費 約4.8億円（うち3億円は国費補助、経済産業省「先端的農商工連携実証事業」）

(1)事業の概要

震災以前から、岩手県内では三陸沿岸の農業振興策として、大規模施設園芸団地構想（県構想）の実現が課題であった。陸前高田市は、東日本大震災により市内作付面積の約7割にあたる383haの農地が被災し、市街地は壊滅的被害を受け、主たる雇用場が失われた。兼業主体の米作農業を復旧しても生活再建にはつながらず、震災をきっかけに新たな農業を実現・定着、農業で生活できる環境を広げないと、避難者の帰郷だけでなく、若者等の人口流出による都市機能崩壊は避けられない。しかし、新たな取り組みを行うことで、既存事業者（農業者や農協）に不要な不安や軋轢を起こすことは避ける必要があった。

一方で、市民や市職員は、日常生活と被災者救出・救援、復旧業務に追われ、復興に向けた計画作成、事業費調達、機材や人材の調達まで手が回らない。たとえ予算案が作成できても承認する議会の開催すら目途が立たない状態であった。

このような状況の下、民間企業により植物工場建設のアイデアが持ち込まれた。市は民間企業を交えた意見交換会を実施し、関係者の間で本プロジェクトのイメージが共有された。多忙な行政に代わり、本事業は民間主導で、国・県・市と連携、地元の合意形成を図りながら推進されることとなった。事業のコンセプトは、先進的技術を活用しながら、安定的雇用を実現する先端的農業の実証を行い、他被災者の復興を先導する植物工場の事業化を果たすことと定められた。

参加企業が申請した経済産業省の「先端的農商工連携実証事業」の受託も決定し、周辺農家への説明等を繰り返しながら、植物工場の建設が進められた。最終的には地域に応援される施設として、平成24年8月に操業を開始、復興特区法の税制優遇措置も活用し、事業化に乗り出している。



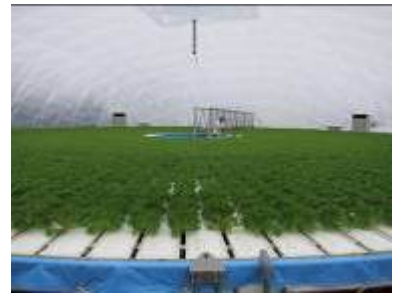
稼働した植物工場

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 津波浸水により壊滅した地域の農業を植物工場で早期再開

被災後、陸前高田市や周辺自治体の関係者に、従来の兼業主体の農業を復旧しても生活再建にはつながらず、震災をきっかけに新たな農業を実現・定着、農業で生活できる環境を広げないといけないという想いが共有されていたが、その具体的なイメージが明確にあったわけではなかった。

そんな中、寄せられた植物工場のアイデアは、津波に洗われた地域の農地の再生に即座につながるものであった。市の総合営農指導センターの被災耕地が植物工場の候補地として選定された。



植物工場の内部

2 地域の状況に配慮し、民間主導でスピード感ある事業遂行

多くの民間企業等から震災復興に向けた支援やアイデアが寄せられたが、その実現には、ヒト・カネ・モノを含めた具体的な事業プランの策定や、産学官をまとめ上げるインテグレーターが存在が必要であった。しかし、その役割は日常業務に忙殺される市職員だけではとうてい出来ないことだった。

市の農業復興のために新しい農業の構想に関心を抱いていた陸前高田市関係者が、平成23年5月に陸前高田市役所仮庁舎にて意見交換会を開催。市、大学、民間企業が参加する中、植物工場運営ノウハウを有する民間企業からの提案により「震災復興に向けた新しい農業」の具体的なイメージが共有され、プラン実現に向けて産学官の連携が進められた。

民間企業は、すでに計画素案を作成しており、千葉大学、東京農業大学から栽培技術等に関する協力を得る目途も立ったうえ、事業予算についても既に国に働きかけていた。国への申請も企業から直接行い、市の負担に配慮したことが事業の早期進展につながった。

3 販路となる企業を巻き込むことにより補助金に依存しない継続的な運営を可能に

植物工場の事業の安定化には、植物工場で生産する野菜を継続的に消費する販路が必要となる。ほとんどの植物工場の場合は、この出口戦略（販路開拓）が後回しになるため、運営が開始されても、収穫された野菜を販売する先が見つからずに苦勞することが多い。

本事例では、事業主体である民間企業の有する、植物工場野菜を消費する幅広い企業とのネットワークを活用し、今回の事業に参画可能な複数企業とのマッチングが実現した。同植物工場の出荷先は、当初は大手スーパーのエリア各店、地域のスーパー、地元生協などであったが、現在その販路が宮城県や外食産業にも広がり、安定的な需要が実現している。

コラム：民間の力を活かして地域の負担の無い復興を

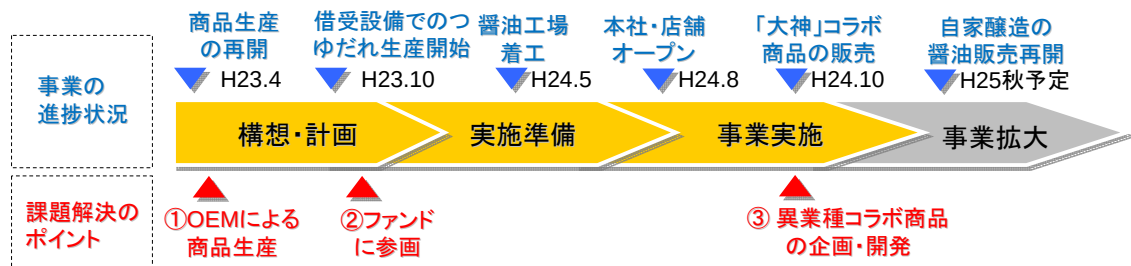
「市にはできる限り負担をかけない形で実施をしたかった」と、陸前高田市の植物工場設置を担当したグランパファームの高倉慎也さんは語る。高倉さんは、県庁や市役所との打ち合わせを積極的に行い、市への負担は最小限で経済産業省の補助事業への申請作業を進め、平成24年8月の植物工場稼働にこぎ着けた。市は土地の提供と共に、説明会等で周辺住民理解を促進した。

「行政だけではできなかったことで、県、市、企業、地元住民の適切な役割分担が成功に結びついたと考えています。」と高倉さんは語っている。

事例1-17 八木澤商店のクラウドファンドを活用した事業再開（岩手県陸前高田市他）

- 1 他企業へのOEM製造委託による迅速な生産復旧と販路維持
- 2 クラウドファンド活用による資金調達と新規顧客獲得
- 3 異業種コラボレーションによる商品価値向上

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社八木澤商店
プロジェクト規模	陸前高田市本社・店舗、一関市醤油醸造工場の再建
事業費	約6.4億円 うち経済産業省「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」2.65億円 農林水産省6次産業化補助金 5,700万円、セキュリティ応援ファンド 1.16億円

(1)事業の概要

創業1807年、200年以上の歴史を受け継ぐ醸造技術が生み出す、陸前高田市の八木澤商店の味噌と醤油。岩手県で育まれた味噌、醤油は、地元の食材に対する誇りや伝統を引き継ぎつつも、1日150個売れた洋菓子をはじめとする数々のコラボレート商品を生み出してきた。



八木澤商店新店

震災による津波は陸前高田市に壊滅的な被害をもたらし、八木澤商店は蔵も製造工場も流出する壊滅的な被害を受けた。社長の河野氏は、以前から活発に活動していた中小企業同友会や行政担当者、地元銀行と連携し、震災後の町の復旧、被災企業の再建等に奔走しながら、八木澤商店の再建に着手した。

まず取りかかったのは、販売できる商品の生産。このためにOEMによる醤油の製造を再開、5月2日から県内での販売を開始。その後商品アイテムを増やし、全員営業で7月には県外販売を再開。10月には、設備コストのかからない製造工場を借り受けて、つゆたれの製造・販売が始まった。震災直後の平成23年4月には、前年の6%に激減していた売上は、OEM商品の販売開始を受け、5月6月で15%、7月に30%、10月には40%代後半まで回復し頭打ちとなったが、今年から商品拡大、ダイレクトメール発送等の販売拡大に向けて動き出している。

もうひとつの足がかりとなったのは、4月25日にスタートした、セキュリティ被災地応援ファンドだ。このファンドは東日本大震災で被災した事業者を応援するもので、出資者が応援したい企業を選び、1口1万円と手数料500円を負担。5,000円が出資金、5,000円が寄付となる。半信半疑の中、信頼する人の後押しで始めたつゆたれファンドには、3カ月で5,000万の出資が集まった。これに加えて、経済産業省のグループ補助金を活用して醤油工場を、農林水産省の6次産業化補助金を活用して加工品（つゆたれ）工場を再建した。平成24年8月には陸前高田市の内陸部、矢作町の廃業した旅館を改装した本社と新店舗がオープン。復興への大きな一歩を踏み出した。

平成24年10月に発売された、ゲームソフト「大神（おおかみ）」と陸前高田市の名産品がコラボ商品をはじめ、同年末にかけて次々とコラボ商品を発表。今春にも、地元岩手の食材を活かした新商品の発

売が決定している。

平成24年末には一関市大東町に、新たな醤油製造工場が完成、平成25年から約2年ぶりの醤油の仕込みが始まる。原料は地元契約栽培農家の丸大豆。生産能力は震災前の約7割、醤油の生産量では約53%で、1週間で約4万8,000リットルである。今秋、復興の醤油が店頭に並ぶ。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 他企業へのOEM製造委託による迅速な生産復旧と販路維持

工場復旧の見通しが立たない中で、真っ先に支援を申し出てくれた秋田の老舗醸造会社へ、自社レシピを公開し、商品の製造を委託した。この間、社員は一丸となって、顧客とのつながりの継続に努めた。7月の拡大販売前には社長自らが東京へ、つきあいのある社長に直接交渉し、商品を売り切ることにつながった。

一方で、一部の商品で顧客からの味の違いの指摘を受け、自社商品として販売できないと判断した河野さんは、この商品を被災地の応援として無料配布。損失は出たが、製造を依頼した会社に迷惑をかけず、そして自社の味を守り抜く姿勢を通した。



地元企業の商品も並ぶ

2 クラウドファンド活用による資金調達と新規顧客獲得

震災直後からいくつかのファンドの話はあったものの、従来とは異なる資金調達手法に戸惑いや不安があった。しかし、震災前からつきあいがあり大きな信頼を寄せていた方を通じて「セキユリテ被災地応援ファンド」を知り、「よくわからないけど、彼の紹介だったら間違いない」と決断し、ファンドに応募した。負債やリスクも公表、3カ月で目標の5,000万円に届いた。

また、追加募集した醤油ファンドと合わせると出資者は3,000人を超える。その新たな顧客と一緒に八木澤商店の再建アイデアを考えてくれる。ファンドのもうひとつの産物である。

3 異業種コラボレーションによる商品価値向上

町の復興に向けて、事業者同士の結束強化と、外部への発信につながる異業種コラボレーションを積極的に推進した。地元の印刷業者が持ち込んだ企画が切っ掛けで進めた、(株)カプコンのゲームソフト「大神」と陸前高田の名産品のコラボ商品の開発もそのひとつ。「美しい自然を蘇らせる」ゲームのテーマに共感した地元出身の写真家上田聡氏がプロデュースした商品は、売上の一部が「奇跡の一本松募金」に寄付される。平成24年11月には三陸地方の事業者とのコラボレーションによる「特選気仙沼鍋セット」、同年12月には東京・三軒茶屋の人気パン店とのコラボ商品が発売された。これらのコラボ商品を通じた重層的な情報発信は、地元企業と陸前高田市への関心を高めることにつながっている。

コラム：人のつながりが町を、未来をつくる

震災直後の6月、進路指導に当たる高校教師を前に、河野さんは語った。「復興が10年、20年かかることは目に見えている。その10年、20年の仕事がこの町にある。この町に残って仕事をしたい、復興を自分の手で成し遂げたい子どもたちが必ずいる。今、求人票がゼロかも知れないけど、秋口までに中小企業家がその受け口を全部つくるから、この町の外に行けという指導はしないほしい」。その言葉は、現実のものとなっている。平成24年4月の地元内定者の数は、震災前を上回った。陸前高田市の直近の有効求人倍率は1.57という。