

被災地での５５の挑戦

―企業による復興事業事例集―

平成２５年３月
復興庁

はじめに

東日本大震災によって被災地の地域経済は、これまで経験したことのない様々な課題に直面している。震災からの復旧を着実に進めながら異業種と協業する被災企業や、東北の地で新たな事業に挑戦する企業など、課題克服に向けた新たな取り組みが随所で見られる。

そこで復興庁は、復興の加速化のため、こうした被災地での挑戦のノウハウを分析し、迅速な横展開を図る必要があるとの認識の下、被災地において民間企業が地域の特性を活かして、創意工夫を図ることで震災を契機に直面した課題を乗り越えた事例を調査・分析し、今後の復興に役立ててもらうことを目的に本書を作成した。

本書の使用にあたって

1. 冒頭に、本書に掲載した55の事例を俯瞰できるよう地域別・事業分野別に地図上に図示した。
2. 次に、個別事例の分析を通じて抽出した課題を以下の4つの共通課題にまとめ、それぞれ対応する特徴を記した。
 - ① 事業に必要な組織・人材・スキルの不足
 - ② 用地、設備等の不足
 - ③ 事業資金の不足
 - ④ 従来の事業環境からの変化また、上記の共通課題ごとに個別事例をまとめ、それぞれの課題に直面している企業の具体的な対応策を参照できるように構成した。
3. 個別事例については、取組内容を詳述した個票を地域別に見開き形式で掲載している。各事例の冒頭には課題解決に至った3つのポイントを示すとともに、末尾に復興に取り組んだキーパーソンの“生の声”を掲載した。
4. このほか、各事例に横断的にみられた「民間ファンド」や「二重債務対策」といった課題解決の手法や関係制度などをコラム欄として織り込んでいる。こちらも個別の対応事例の参照に加えて活用されたい。

本書に記されている課題別の取組内容を参考に、今後、被災地においてひとつでも多くの事業が動き出し、復興が加速されることを期待している。

問い合わせ先：

復興庁企業連携推進室

藤井、工藤、倉井、田中、松田、藤田

TEL：03-5545-7234、7365

E-MAIL：kigyorenkeisuishinshitsu@cas.go.jp

目次

1. 復興に向けた地域別・分野別取組事例一覧	1
2. 事例の分析結果	2
① 事業に必要な組織・人材・スキルの不足に対応したケース	2
② 用地、設備等の不足に対応したケース	5
③ 事業資金の不足に対応したケース	6
④ 従来の事業環境からの変化に対応したケース	8
3. 地域別の事例（個票）	12
（１）岩手県における事例	12
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）	13
事例1-2 三陸鉄道による被災地フロントライン研修（岩手県宮古市他）	17
事例1-3 鯉ヶ崎（くわがさき）番屋再生プロジェクト（岩手県宮古市）	19
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）	21
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）	23
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）	25
事例1-7 異業種5社による五箇丸水産の設立（岩手県山田町）	27
事例1-8 支援職員用の宿舎を民間で建設（岩手県大槌町）	29
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）	31
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）	33
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）	35
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）	37
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）	41
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）	43
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）	45
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）	47
事例1-17 八木澤商店のクラウドファンด์を活用した事業再開（岩手県陸前高田市他）	49
（２）宮城県における事例	52
事例2-1 ふかひれ加工販売事業の再建（宮城県気仙沼市）	53
事例2-2 気仙沼のコーヒーショップ再建の取り組み（宮城県気仙沼市他）	55
事例2-3 市民型木質バイオマスエネルギー事業の取り組み（宮城県気仙沼市）	59
事例2-4 交流事業の拡大による町の再生（宮城県南三陸町）	61
事例2-5 OHガッツによる漁業の6次産業化の取り組み（宮城県石巻市）	63
事例2-6 共同商品開発「希望の環プロジェクト」の取り組み（宮城県石巻市）	65
事例2-7 株式会社街づくりまんぼうによる市街地活性化の取り組み（宮城県石巻市）	67
事例2-8 被災地での本社移転と産学連携による産業創出（宮城県石巻市）	69
事例2-9 雄勝硯（すずり）生産販売協同組合の事業再開（宮城県石巻市）	71
事例2-10 造船会社ヤマニシによる多方面の制度を活用した事業再開（宮城県石巻市）	73

事例2-11	三陸海産再生プロジェクト（宮城県石巻市）	77
事例2-12	石巻における理美容業再建の取り組み（宮城県石巻市他）	79
事例2-13	被災地仮設住宅内における診療所開設（宮城県東松島市）	81
事例2-14	民間の遊休施設を活用した産学連携インキュベーション施設（宮城県多賀城市）	83
事例2-15	国特別史跡における農業の6次産業化と景観保全の取り組み（宮城県多賀城市他）	85
事例2-16	東北大・筑波大連携 藻類バイオマス実証実験（宮城県仙台市）	87
事例2-17	田子西地区のエコモデルタウン事業（宮城県仙台市）	89
事例2-18	国際集積エレクトロニクス研究開発センター設置（宮城県仙台市）	91
事例2-19	ICTアプリ開発事業者の連携による情報産業振興（宮城県仙台市）	95
事例2-20	複数の支援機関との連携によるゆいネットの起業支援（宮城県仙台市）	97
事例2-21	コワーキング・スペースcocolin（ココリン）の開設（宮城県仙台市）	99
事例2-22	東北復興創業スクエアの起業支援（宮城県仙台市）	101
事例2-23	東北コットンプロジェクト（宮城県仙台市・名取市）	105
事例2-24	仙台イチゴ復興・新エネルギー農商工連携プロジェクト（宮城県山元町）	107
事例2-25	塩害畑における加工用トマト栽培への転作（宮城県亶理町）	109

（3）福島県における事例 112

事例3-1	Fukurumカードによる風評被害対策（福島県福島市他）	113
事例3-2	土湯温泉町でのバイナリー発電を活用した地域再生（福島県福島市）	115
事例3-3	地銀と企業の連携による復興応援通販事業（福島県郡山市他）	117
事例3-4	南相馬ソーラー・アグリパークで開講する「グリーンアカデミー」（福島県南相馬市）	119
事例3-5	農業再生と太陽光発電複合モデルによる復興（福島県南相馬市）	121
事例3-6	地域ヘルスケア拠点「南相馬元気モール」の運営（福島県南相馬市）	123
事例3-7	水耕栽培システムを活用した風評対策（福島県南相馬市）	125
事例3-8	朝市開催と水産加工品開発の取り組み（福島県相馬市）	127
事例3-9	「復興チャレンジ井」開発の取り組み（福島県相馬市）	129
事例3-10	菊池製作所の原子力災害被災地域での事業継続（福島県飯舘村）	131
事例3-11	夜明け市場の飲食店街再開の取り組み（福島県いわき市）	133
事例3-12	観光物産センターによる地元客の取り込みと安心・安全確保の取り組み （福島県いわき市）	135
事例3-13	スパリゾートハワイアンズのフラガール全国キャラバンによる風評対策 （福島県いわき市）	137

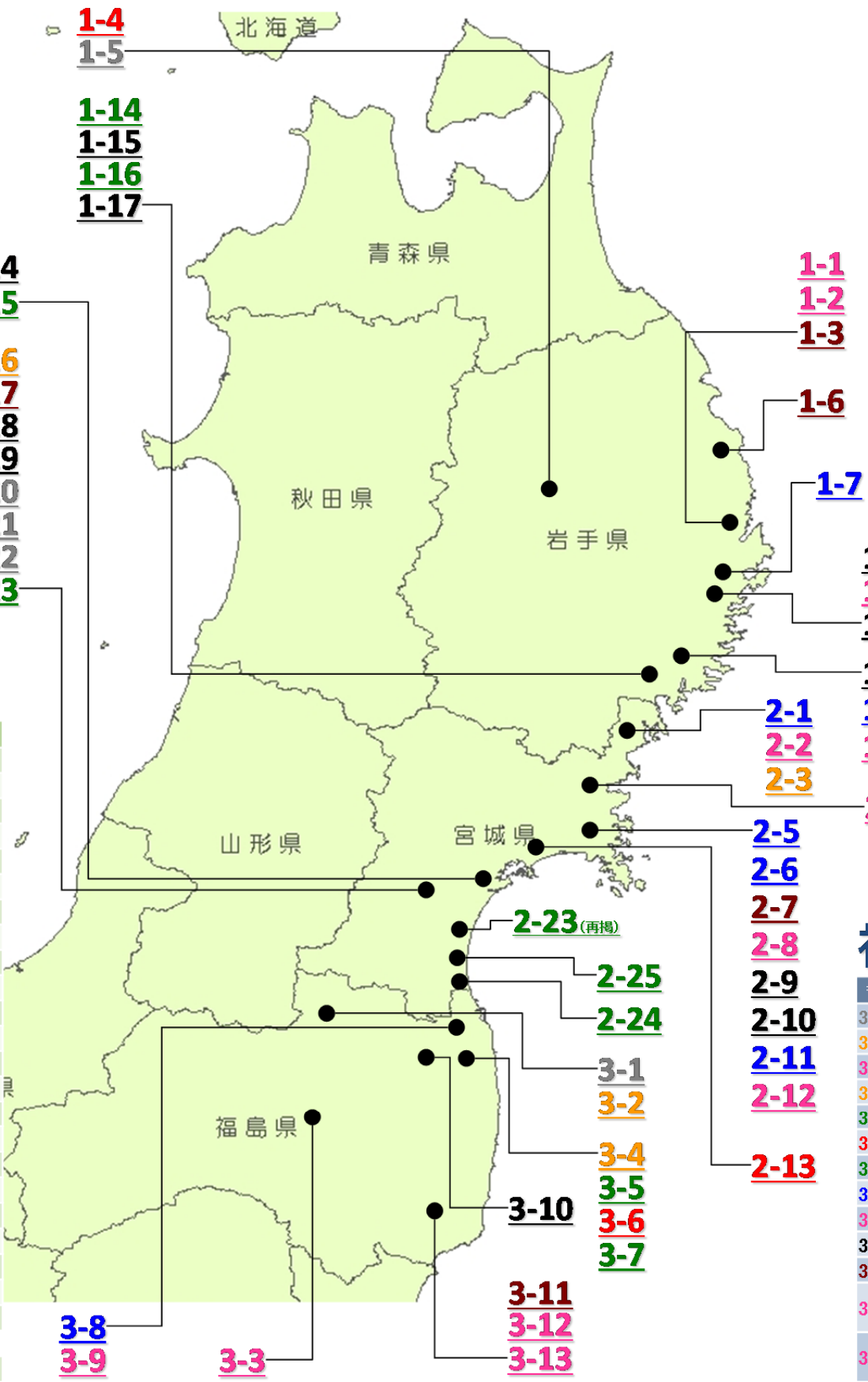
コラム①	地域通貨	15
コラム②	人材支援	39
コラム③	OEM生産	40
コラム④	民間ファンド	57
コラム⑤	二重債務対策	75
コラム⑥	復興特区制度	93
コラム⑦	起業支援	103

復興に向けた地域別・分野別取組事例一覧

凡 例
● まちづくり・インフラ整備
● 環境・再生可能エネルギー
● 医療・福祉
● 農林業
● 水産業
● ものづくり（製造業）
● 商業・サービス
● その他

宮城県

番号	実施場所	事業名
2-1	気仙沼市	ふかひれ加工販売事業の再建
2-2	気仙沼市他	気仙沼のコーヒーショップ再建の取り組み
2-3	気仙沼市	市民型木質バイオマスエネルギー事業の取り組み
2-4	南三陸町	交流事業の拡大による町の再生
2-5	石巻市	OHガッツによる漁業の6次産業化の取り組み
2-6	石巻市	共同商品開発「希望の環プロジェクト」の取り組み
2-7	石巻市	株式会社街づくりまんぼうによる市街地活性化の取り組み
2-8	石巻市	被災地での本社移転と産学連携による産業創出
2-9	石巻市	雄勝硯(すずり)生産販売協同組合の事業再開
2-10	石巻市	ヤマニ造船による多方面の制度を活用した事業再開
2-11	石巻市	三陸海産再生プロジェクト
2-12	石巻市他	石巻における理美容業再建の取り組み
2-13	東松島市	被災地仮設住宅内における診療所開設
2-14	多賀城市	民間の遊休施設を活用した産学連携インキュベーション施設
2-15	多賀城市他	国特別史跡における農業の6次産業化と景観保全の取り組み
2-16	仙台市	東北大・筑波大連携 藻類バイオマス実証実験
2-17	仙台市	田子西地区のエコモデルタウン事業
2-18	仙台市	国際集積エレクトロニクス研究開発センター設置
2-19	仙台市	ICTアプリ開発事業者の連携による情報産業振興
2-20	仙台市	複数の支援機関との連携によるゆいネットの起業支援
2-21	仙台市	コワーキング・スペースcocolin(ココリン)の開設
2-22	仙台市	東北復興創業スクエアの起業支援
2-23	仙台市・名取市	東北コットンプロジェクト
2-24	山元町	仙台イチゴ復興・新エネルギー農商工連携プロジェクト
2-25	亘理町	塩害畑における加工用トマト栽培への転作



岩手県

番号	実施場所	事業名
1-1	宮古市	末広町商店街の復興への取り組み
1-2	宮古市他	三陸鉄道による被災地フロントライン研修
1-3	宮古市	鍛ヶ崎(くわがさき)番屋再生プロジェクト
1-4	盛岡市他	岩手医科大学による地域医療の取り組み
1-5	盛岡市他	いわてデザインネットワーク・ボランティアの取り組み
1-6	田野畑村	机浜(つくえはま)番屋群再生プロジェクト
1-7	山田町	異業種5社による五箇丸水産の設立
1-8	大槌町	支援職員用の宿舎を民間で建設
1-9	大槌町	シーサイドタウンマストの「地域の核」としての早期再開
1-10	大槌町他	赤武酒造の移転先での生産再開と製品開発
1-11	大船渡市	酔仙酒造の多くの関係者から協力を得た操業再開
1-12	大船渡市	トヨタ生産方式導入による水産加工ラインの「カイゼン」
1-13	大船渡市他	スーパーマイヤの地域ニーズを捉えた商品販売
1-14	陸前高田市	きのこのSATOによる被災農地の菌床栽培
1-15	陸前高田市他	ヤマニ醤油による異業種コラボ商品の展開
1-16	陸前高田市	グランパファームによる民間主導型農業再開
1-17	陸前高田市他	八木澤商店のクラウドファンด์を活用した事業再開

福島県

番号	実施場所	事業名
3-1	福島市他	Fukurumカードによる風評被害対策
3-2	福島市	土湯温泉町でのバイナリー発電を活用した地域再生
3-3	郡山市他	地銀と企業の連携による復興応援通販事業
3-4	南相馬市	南相馬ソーラー・アグリパークで開講する「グリーンアカデミー」
3-5	南相馬市	農業再生と太陽光発電複合モデルによる復興
3-6	南相馬市	地域ヘルスケア拠点「南相馬元気モール」の運営
3-7	南相馬市	水耕栽培システムを活用した風評対策
3-8	相馬市	朝市開催と水産加工品開発の取り組み
3-9	相馬市	「復興チャレンジ井」開発の取り組み
3-10	飯館村	菊池製作所の原子力災害被災地域での事業継続
3-11	いわき市	夜明け市場の飲食店街再開の取り組み
3-12	いわき市	観光物産センターによる地元客の取り込みと安心・安全確保の取り組み
3-13	いわき市	スパリゾートハワイアンズのフラガール全国キャラバンによる風評対策

■ 事例の分析結果

① 事業に必要な組織・人材・スキルの不足に対応したケース

東日本大震災の被災地では、もともと人口減少・高齢化の進んでいた地域が多い（下表）。また、平成25年2月時点での避難者数は約30万人と、震災によって被災した住民や避難を余儀なくされた住民も多く、復興にあたって各種事業に取り組もうとしている主体にとって、人材不足は重要な課題となっている。（例えば、平成24年12月時点の被災3県の新規求人数約4.7万件に対して、新規求職者数は約2.8万人となっている。）さらに、再生可能エネルギーやICTを活用した事業など、何か新しいことに取り組みたい、といった場合には、その専門性のある人材の不足が課題となる。

被災地3県の震災前の人口概況

	平成22年国勢調査人口 (万人)	人口減少率 (H17→H22)	65歳以上人口比率 (H22)
全国	12,805.7	0.2%	22.8%
岩手県	133.0	-4.0%	27.1%
宮城県	234.8	-0.5%	22.2%
福島県	202.9	-3.0%	24.9%
3県計	570.7	-2.2%	24.3%

これに対する一つの対応策は地域の人材の有効活用である。同じ市内の商店街など、既存のつながりがありながらこれまで、具体的には一緒に何かに取り組んだことのない主体の連携（対応策1-1）や、行政と民間が共同で復興事業に取り組む、経営ノウハウや人材を有する企業と地域企業が連携するなど、これまで地域の中でつながりのなかった主体同士が連携（対応策1-2）することにより、個別の主体では実現できない新たな事業が実施できるようになる。

こうした連携を堅固なものとするために、例えば地域の事業者が共同商品開発のための一般社団法人を結成したり、地域の企業、大学等が共同で研究センターを設立するなど、具体的な組織や拠点を形成（対応策1-3）している事例も見られる。

地域の人材不足を解消する手段としては、短期的には外部人材の活用（対応策1-4）が考えられる。今回の復興においては、地域内外のNPOや中間支援組織等が活躍している事例が多くみられる。これらの組織は単に復興の手を提供するだけでなく、高い専門知識やスキルを提供して、地域の復興事業に欠かせない存在となっている。また、より中長期的に、これまでの職を失った被災者から、若者・学生等まで、事業の中で人材育成を図る事例も見られる（対応策1-5）。

徐々に専門化しつつあるNPOだけでなく、一般の市民も復興人材として取り入れる動き（対応策1-6）もある。今回の震災後に多くみられるようになったオーナー制度やサポーター制度、クラウドファンด์などの市民参加型支援は、その資金調達力も小規模な事業実施には十分なものがあるが、さらに参加者から復興事業のアイデア提供や、イベント運営への参加などの協力を得ているケースが見られる。

1 事業に必要な組織・人材・スキルの不足に対応したケース

対応策1-1 地域の人的ネットワークを活用する

○地域内の主体の連携

末広町商店街を核とした地域コミュニティが全市商店街連携による復興を牽引	1-1	末広町商店街の復興への取り組み(岩手県宮古市)
非常時に備えて平常時の医療ネットワークを強化	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)
工業技術センターが大学等と連携しデザイン面から企業を支援	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)
震災前から法人化していた観光協会が地域の観光復興に有効に働く	2-4	交流事業の拡大による町の再生(宮城県南三陸町)

○地域同士が連携

かつて体験型観光を伝えた県外の自治体が恩返し	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)
------------------------	-----	-------------------------------

対応策1-2 新たな主体間で連携する

○地域の企業間

被災地の食品関係異業種5社が出資し新たなブランドづくりをめざした商品開発に挑戦	1-7	異業種5社による五駕丸水産の設立(岩手県山田町)
つながりのなかった地域の同業者が震災を機に連携、地域ブランド化に協力	2-1	ふかひれ加工販売事業の再建(宮城県気仙沼市)
地元企業や大学が連携し、被災者・障がい者支援を意識したハーブ栽培施設を展開	2-15	国特別史跡における農業の6次産業化と景観保全の取り組み(宮城県多賀城市他)
地銀が復興広域通販事業を企画、地元ITベンチャーと連携して実現	3-3	地銀と企業の連携による復興応援通販事業(福島県郡山市他)
地元の複数業種がグループを結成し、「復興チャレンジ井」で地域の復興を発信	3-9	「復興チャレンジ井」開発の取り組み(福島県相馬市)

○官民連携、産学官連携

国、市、民間事業者が連携し、地域に配慮した円滑なプロジェクト推進	1-16	グランバファームによる民間主導型農業再開(岩手県陸前高田市)
産学連携で真だこの陸上養殖に挑戦	2-8	被災地への本社移転と産学連携による産業創出(宮城県石巻市)
自治体と大学との連携でバイオマスの新技術に挑戦	2-16	東北大・筑波大連携 藻類バイオマス実証実験(宮城県仙台市)
復興公営住宅事業に民間主導によるエネルギー事業を組み合わせる	2-17	田子西地区のエコモデルタウン事業(宮城県仙台市)
委託を受けた2つの協同組合と1つのNPOが専門性を活かして連携	2-22	東北復興創業スクエアの起業支援(宮城県仙台市)
県がカード会社と連携、民間資金で不評被害払拭のためのしくみを構築	3-1	Fukurumカードによる風評被害対策(福島県福島市他)
市と地元出身の企業家の連携により農業再生と太陽光発電複合モデルを構築	3-5	農業再生と太陽光発電複合モデルによる復興(福島県南相馬市)

○外部の企業と地域

地元自治体や住民との意見交換から被災地での診療所開設を実現	2-13	被災地仮設住宅内における診療所開設(宮城県東松島市)
地域とアパレルメーカーなどの多様な企業が連携	2-23	東北コットンプロジェクト(宮城県仙台市・名取市)
イチゴ生産農家と外部の製造業メーカの共同参画による新たな生産システムの導入	2-24	仙台イチゴ復興・新エネルギー農商工連携プロジェクト(宮城県山元町)

対応策1-3 継続的に取り組むための組織・拠点を作る

○協同のための組織設立

地域の企業主導で地域エネルギー開発会社を創設	2-3	市民型木質バイオマスエネルギー事業の取り組み(宮城県気仙沼市)
地域の事業者で協業に長期的に取り組むために一般社団法人を設立	2-6	共同商品開発「希望の環プロジェクト」の取り組み(宮城県石巻市)
市と市民の出資による街づくり会社を創設し、地域の復興に取り組む	2-7	株式会社街づくりまなぼうによる市街地活性化の取り組み(宮城県石巻市)
被災後すぐに現地に子会社を創設、地域雇用につながる屋台村を運営	2-8	被災地への本社移転と産学連携による産業創出(宮城県石巻市)
漁師と加工業者が一般社団法人を結成し、6次産業の新事業を展開	2-11	三陸海産再生プロジェクト(宮城県石巻市)
参加する異業種企業が社団法人を設立、事業推進の核に	2-17	田子西地区のエコモデルタウン事業(宮城県仙台市)
スマートホンアプリ開発関係者が集まりビジネス支援のための団体創設へ	2-19	ICTアプリ開発事業者の連携による情報産業振興(宮城県仙台市)
NPO法人を設立、ボランティアと地元雇用により朝市と水産加工品開発を進める	3-8	朝市開催と水産加工品開発の取り組み(福島県相馬市)

○地域の拠点形成(ハード施策を含む)

漁業関係者専用施設から地域の復興につながるコミュニティに開かれた施設に転換	1-3	鎌ヶ崎(くわがさき)番屋再生プロジェクト(岩手県宮古市)
東日本大震災の経験・知見をもとに恒久的な災害医療センターを設立	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)
観光・交流の拠点となる「南三陸ポータルセンター」を設立	2-4	交流事業の拡大による町の再生(宮城県南三陸町)
民間企業が中小企業や大学に研究スペースを提供、共同研究拠点を創出	2-14	民間の遊休施設を活用した産学連携インキュベーション施設(宮城県多賀城市)
地域企業、大学と行政の連携で最先端のオープンな共同研究拠点創出へ	2-18	国際集積エレクトロニクス研究開発センター設置(宮城県仙台市)
地域の起業家育成のため、東北最大の子ワーキングスペースを創設	2-21	コワーキング・スペースcocolin(コリン)の開設(宮城県仙台市)
行政主導で、創業支援に特化した拠点を創設	2-22	東北復興創業スクエアの起業支援(宮城県仙台市)

対応策1-4 外部の人材スキルを活用する

○外部人材の登用

新工場の設計時からトヨタ生産方式を導入し生産コストを下げる	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)
派遣コンサルタントの下、生産ラインの改善でコストを下げ、競争力を高める。	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)
マーケティングのプロとして首都圏の若手起業家を招聘	2-5	OHガッツにおける漁業の6次産業化の取り組み(宮城県石巻市)
Iターン人材の積極採用で熱意ある人材を確保	2-7	株式会社街づくりまんぼうによる市街地活性化の取り組み(宮城県石巻市)
地元出身若手起業家(東京拠点)が新たな感覚で衰退した飲食店街を再生	3-13	スバリゾートハワイアンズのフラガール全国キャラバンによる風評対策(福島県いわき市)

○NPOなどの支援組織による支援

学生からプロデザイナーのボランティアまで多様な人材が支援に参加	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)
外部支援者が作成支援した綿密な事業計画で民間助成を獲得	2-12	石巻における理美容業再建の取り組み(宮城県石巻市他)
中間支援団体が人材面、技術面でイチゴからトマトへの転作を支援	2-25	塩害畑における加工用トマト栽培への転作(宮城県亶理町)

対応策1-5 中・長期的な視点で組織内部の人材育成に取り組む

○個人起業家の育成

地域雇用に貢献するフランチャイズ店舗を再建、展開	2-2	気仙沼のコーヒースhop再建の取り組み(宮城県気仙沼市他)
被災地で美容院をフランチャイズ展開、個人事業主の職を創設	2-12	石巻における理美容業再建の取り組み(宮城県石巻市他)

○組織内での人材育成

自らカイゼンができる社内人材育成に着手	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)
客足の減った屋台村は自社のOJT研修施設に切り替え、腰を据えた人材育成に組み込み	2-8	被災地への本社移転と産学連携による産業創出(宮城県石巻市)
硯の本格生産再開に向けて、人材育成に着手	2-9	雄勝硯(すずり)生産販売協同組合の事業再開(宮城県石巻市)

○将来人材の育成

アプリ開発コンテストの開催や工業高校生への短期講座など多様な人材育成を展開	2-19	ICTアプリ開発事業者の連携による情報産業振興(宮城県仙台市)
学生インターンの積極採用により将来の人材育成につなげる	2-21	コワーキング・スペースcocolin(ココリン)の開設(宮城県仙台市)

対応策1-6 市民・ボランティアと協業する

ボランティアの協力・作業参加で体験型交流の拠点を再生	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)
全国の会員にイベント運営への参加等と呼びかける会員参加型運営を展開	2-11	三陸海産再生プロジェクト(宮城県石巻市)
NPO法人を設立、ボランティアと地元雇用により朝市と水産加工品開発を進める	3-8	朝市開催と水産加工品開発の取り組み(福島県相馬市)

② 用地、設備等の不足に対応したケース

今回の震災の特徴である津波被害は、沿岸の生産施設・設備、農地などに大きな被害を与えた。また、福島県においては原子力災害による影響も深刻となっている。被災3県における製造業の事業所数は、平成24年から被災後の平成25年にかけて、岩手県で-9.9%、宮城県で-17.0%、福島県で-9.6%と全国平均の-3.2%を大きく上回って減少した。特に本事例集でもいくつかの例を紹介した食料品製造業の事業所数は、平成25年の対前年比で、岩手県で-23.0%、宮城県で-37.6%、福島県で-17.1%と大きく減少している。生産設備を失った産業の早期再開が、復興の鍵となる。

農地については塩害や風評対策が問題となっており、早期営農再開の観点からは、土壌を直接用いない植物工場や温室の利用、塩害に強い農作物への転換等に取り組んでいる例もある（対応策2-1）。

製造業等の生産設備については、今回、被害の少なかった地域の同業者の施設を活用する事例が目立ち、特に醸造業や食品加工業などで多くみられた。これらの企業では、自社工場再建に伴い自社製造に戻るケースも多いが、企業間のコラボレーションが新たな商品開発につながっているケースもあり、そのまま協業状態を継続していくという選択肢もあると考えられる。

被災した事業者同士が、組合のような形で施設を共同再建・利用していくケースも見られる（対応策2-2）。こうしたケースでは、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）が有効に機能している例が多いと考えられる。もともと個別事業者での事業実施が効率的でないケースなどでは、これを機会に生産効率を高め、持続的な事業実施につなげていくことを目指す必要がある。

2 用地、設備等の不足に対応したケース

対応策2-1 従来用途に使われなくなった土地・建物を有効利用する

津波被害を受けた農地を活用し、ビニールハウスで菌床栽培を展開

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）

津波被害を受けた市有地に植物工場を建設、早期に農業再開

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）

塩害農地での早期農業再開を目指し綿栽培を開始

2-23 東北コットンプロジェクト（宮城県仙台市・名取市）

塩害を受けたイチゴ畑を転換し加工用トマトを生産

2-25 塩害畑における加工用トマト栽培への転作（宮城県亘理町）

対応策2-2 他の事業者と施設・設備を共同利用する

いち早く公的施設を借り地元産材料によるリキュールを開発、酒蔵再開に備える

1-10 赤武酒造の移転先での営業再開と製品開発（岩手県大槌町他）

同業他社の蔵を借りた早期酒造再開

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）

県内同業他社の生産設備を借りて自社製品を生産、ファブレス経営を展開

1-15 ヤマニ醤油による異業種コラボ商品の開発（岩手県陸前高田市他）

グループ補助金を活用して施設・設備を再整備、共同利用

2-9 雄勝現（すずり）生産販売協同組合の事業再開（宮城県石巻市）

民間企業が中小企業や大学に研究スペースを提供、共同研究拠点を創出

2-14 民間の遊休施設を活用した産学連携インキュベーション施設（宮城県多賀城市）

③ 事業資金の不足に対応したケース

震災で大きな損害を被った事業者や個人事業主にとって、資金の不足は重要な問題である。特に中小企業や個人事業主の資金繰りや二重債務の問題に対して、東日本大震災事業者再生支援機構による支援など、国から多くの支援策が提供されている。また、被災各県も独自の補助金・支援策等を提供している。(対応策3-3)

一方で、復興事例の中には民間機関からの出資・融資等の支援策を利用しているものも見られる(対応策3-1)。大手金融機関、地銀などの地元金融機関、財団法人等が多様な支援を提供している。こういった支援の中には単なる資金提供に止まらず、事業内容に関して専門家による支援等を提供しているケースもある。

さらに、今回の復興事例では、クラウドファンด์等の新しい仕組みを利用しているのも特徴のひとつである(対応策3-2)。著名人がPRに参加している等のケースもあるが、全国から幅広い支援が得られるのが特徴であり、これが事業展開上は販路拡大等につながることもある。また、人材不足の対応策でもふれたように、株主などによる参加型の支援につながる可能性もあり、B to Cの事業においては特に有効な選択肢となると考えられる。

3 事業資金の不足に対応したケース

対応策3-1 民間機関から出資・融資等を募る

公益財団法人の小回りの利いた支援で地域の漁業を支える拠点を再生	1-3	鎌ヶ崎(くわがさき)番屋再生プロジェクト(岩手県宮古市)
大手外食産業の支援を積極的に活用し被災地域に目玉産業を創出	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)
地元地銀の全面的な支援、公的・民間の多様な資金で、地場の中心企業を再建	2-10	造船会社ヤマニシによる多方面の制度を活用した事業再開(宮城県石巻市)
診療所の建屋をハウスメーカーが提供	2-13	被災地仮設住宅内における診療所開設(宮城県東松島市)

対応策3-2 個人からの出資・寄付を募る

ボランティアの協力・作業参加で体験型交流の拠点を再生	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)
3,000人を超える出資者が、新たな顧客として再建アイデアを一緒に考える	1-17	八木澤商店のクラウドファンด์を利用した事業再開(岩手県陸前高田市他)
物産展でクラウドファンด์への出資者を自ら募り、資金とファン層を獲得	2-1	ふかひれ加工販売事業の再建(宮城県気仙沼市)
クラウドファンด์の資金力と知名度を活用し全国的に知名度拡大	2-2	気仙沼のコーヒーショップ再建の取り組み(宮城県気仙沼市他)
オーナー制度を導入し、再建資金獲得と販路拡大を実現する	2-5	OHガッツにおける漁業の6次産業化の取り組み(宮城県石巻市)

対応策3-3 公的助成・支援を受ける

○補助金等		
グループ補助金を活用して7つの共同事業を展開	1-1	末広町商店街の復興への取り組み(岩手県宮古市)
グループ補助金、産業復興機構による債権買取で復興に道筋	1-9	シーサイドタウンマストの「地域の核」としての早期営業再開(岩手県大槌町)
グループ補助金を活用して施設・設備を再整備、共同利用	2-9	雄勝硯(すずり)生産販売協同組合の事業再開(宮城県石巻市)
地元地銀の全面的な支援、公的・民間の多様な資金で、地場の中心企業を再建	2-10	造船会社ヤマニシによる多方面の制度を活用した事業再開(宮城県石巻市)
○復興特区制度の利用		
復興特区制度を活用し、集積に向けたインセンティブを準備	2-14	民間の遊休施設を活用した産学連携インキュベーション施設(宮城県多賀城市)
復興特区制度を活用、東北に新たなIT拠点の創設を図る	2-18	国際集積エレクトロニクス研究開発センター設置(宮城県仙台市)
○その他の支援		
地元企業の熱意を、自治体が宿舍の借り上げ保証で受け止め	1-8	支援職員用の宿舍を民間で建設(岩手県大槌町)
地元企業や大学が連携し、被災者・障がい者支援を意識したハーブ栽培施設を展開	2-15	国特別史跡における農業の6次産業化と景観保全の取り組み(宮城県多賀城市他)
国による多様な支援事業を活用し実用化に向けたプロジェクトを展開	2-16	東北大・筑波大連携 藻類バイオマス実証実験(宮城県仙台市)

④ 従来の事業環境からの変化に対応したケース

資金や用地・設備等が用意できても、従来通りの事業が再開できないケースがある。

原材料の入手も含め生産環境がまるごと被害を受けてしまったようなケースでは、社外施設を使ったOEM生産（対応策4-1）も選択肢のひとつである。十分な企画開発力があれば、製造業であってもいわゆるファブレス（施設を持たない）経営に転換する方法もある。

第一次産業の生産者も、製造業等の被災企業も、営業再開に長期間を要しているケースが多い。その間に、従来の販路が断たれることが重大な課題となっている。本事例集でも、スーパーなどの店舗において、一度失った“棚”の回復の困難さが指摘されており、幾つかの企業が、競争力を回復するために新製品の開発に取り組んでいる（対応策4-2）。特に、地場の事業者間で復興に向けて生産設備の融通や販路開拓等と一緒に取り組んでいる間にコラボレーションが生まれ、新たな商品が開発されるケースもある。こうした商品のいくつかは、ヒット商品として売り上げを伸ばし、新たな顧客開発にもつながっている。

外部企業等の支援や、ネットを活用した販売等の仕組みを活用して新たな販路開拓（対応策4-3）を行う事例も見られる。その中には、従来集荷先がほぼ地域内だけであった企業が、外部の協力者を得て、東京などの大都市圏に出荷ルートを確認できた事例もある。

観光・集客事業に関しては、平成23年に入って東北3県の観光客数が対22年比で2割減と低迷した状態が続いており、震災で落ち込んだ集客をどのように取り戻すかが課題となっている。風評被害については、放射線情報の開示など、地道な対策に取り組んでいる一方で、被災地を観光で応援したいという機運を利用して、ボランティアツアーや被災地見学ツアーなどの新しい観光の形態も実現している（対応策4-4）。

一部の事例においては、製造業の集中する中部地方から製造業の生産コスト削減のノウハウを導入する動きがみられた（対応策4-5）。販路拡大の際に武器となるのはやはり低コスト化であり、失われた販路を取り戻すための一方策として、コスト削減への取り組みが進められている。

今回の震災復興を契機に、全く新しい事業に取り組む事例も多くみられる。被災6県の津波被災農地の復旧率は、平成25年度復旧見込みを入れて約63%であるが、津波や原子力災害により農地が被災したいくつかの地域で早期営農再開に向け植物工場が開設されており、本事例集でも取り上げたように、6次産業化への取り組みも各地で行われ、東北の基幹産業の一つである第一次産業を持続できる産業にしようという試みが随所で行われている（対応策4-6）。

また、地域の再生可能エネルギーの利用に対する機運が高まっているが、その導入には事業リスクの適正な分担や、資金、ノウハウの確保などをクリアする必要があるとあり、本事例集でも技術力のある外部企業と協業し、地域に対してその恩恵が共有される持続可能な仕組みの構築に取り組んでいる事例が見られる。例えば、気仙沼では、木質バイオマス利用に用いる間伐材を地域通貨で買い上げることで、地元の商店も含めた地域の経済循環を構築しようという試みがなされている（対応策4-6）。

地域に密着したコミュニティビジネス、スモールビジネスの活発化に向けても、事業者の養成から地域通貨などの事業を支える仕組みの構築まで、様々な取組がなされている（対応策4-6）。

4 従来の事業環境の毀損に対応したケース

対応策4-1 サプライチェーンの復旧・再構築に取り組む

○他社製造設備の利用

- 県内同業他社の生産設備を借りて自社製品を生産、ファブレス経営を展開
- 県外の企業へOEM製造を委託し迅速な生産復旧

- 1-15 ヤマニ醤油による異業種コラボ商品の開発(岩手県陸前高田市他)
- 1-17 八木澤商店のクラウドファンด์を利用した事業再開(岩手県陸前高田市他)

対応策4-2 新しい商品開発に取り組む

○単独開発

- 鉄道資源を活かして復興祈願商品を積極的に開発
- いち早く公的施設を借り地元産材料によるリキュールを開発、酒蔵再開に備える
- 残された施設、材料を有効活用し、硯以外の商品も展開
- ボランティアツアーに特化した旅行商品を開発
- 全村避難の逆風下でも新たな分野・製品展開に積極的にチャレンジ、事業継続

- 1-2 三陸鉄道による被災地フロントライン研修(岩手県宮古市他)
- 1-10 赤武酒造の移転先での営業再開と製品開発(岩手県大槌町他)
- 2-9 雄勝硯(すずり)生産販売協同組合の事業再開(宮城県石巻市)
- 2-20 複数の支援機関との連携によるゆいネットの企業支援(宮城県仙台市)
- 3-10 菊池製作所の原子力災害被災地域での事業継続(福島県飯館村)

○異業種企業などでの共同開発

- 被災地の食品関係異業種5社が出資し新たなブランドづくりをめざした商品開発に挑戦
- 食品異業種間のコラボで全く新しい商品を開発

- 1-7 異業種5社による五箇丸水産の設立(岩手県山田町)
- 1-15 ヤマニ醤油による異業種コラボ商品の開発(岩手県陸前高田市他)

対応策4-3 新たな販路獲得に取り組む

○オーナー制度、クラウドファンด์など

- 物産展でクラウドファンด์への出資者を自ら募り、資金とファン層を獲得
- クラウドファンด์の資金力と知名度を活用し全国的に知名度拡大
- オーナー制度を導入し、再建資金獲得と販路拡大を実現する
- 全国の会員にイベント運営への参加等を呼びかける会員参加型運営を展開

- 2-1 ふかひれ加工販売事業の再建(宮城県気仙沼市)
- 2-2 気仙沼のコーヒーショップ再建の取り組み(宮城県気仙沼市他)
- 2-5 OHガッツにおける漁業の6次産業化の取り組み(宮城県石巻市)
- 2-11 三陸海産再生プロジェクト(宮城県石巻市)

○ネット利用など

- eコマース(電子商取引)で新たな販路を開拓
- マイクロバス送迎、ネットスーパーなどで地域貢献と顧客確保
- 多様なコラボ商品の開発で、あらたな販路を確保
- こだわりの味の商品開発とネット販売で販路を確保

- 1-7 異業種5社による五箇丸水産の設立(岩手県山田町)
- 1-13 スーパーマイヤの地域ニーズをとらえた商品販売(岩手県大船渡市他)
- 1-17 八木澤商店のクラウドファンด์を利用した事業再開(岩手県陸前高田市他)
- 3-8 朝市開催と水産加工品開発の取り組み(福島県相馬市)

○大都市の企業、NPO等との連携

- 在京企業と連携で駅構内販売等の新たな販売ルート確保
- NPOとの協力でブランド化と大都市百貨店への出荷を実現

- 2-6 共同商品開発「希望の環プロジェクト」の取り組み(宮城県石巻市)
- 2-24 仙台イチゴ復興・新エネルギー農工商連携プロジェクト(宮城県山元町)

対応策4-4 集客力を高める

○新たな顧客層の開拓

- 防災・減災教育を軸に新たな集客交流事業を創出
- 「語り部」ガイドによる着地型の教育旅行プログラムを開発し首都圏等から集客
- 風評被害による観光客の減少を地元からの集客で補う

- 1-2 三陸鉄道による被災地フロントライン研修(岩手県宮古市他)
- 2-4 交流事業の拡大による町の再生(宮城県南三陸町)
- 3-12 観光物産センターによる地元客の取り込みと安心・安全確保の取り組み(福島県いわき市)

○従前顧客の回復

- 地域の核となる公共機能を強化し集客につなげる
- 地元の複数業種がグループを結成し、「復興チャレンジ井」で地域の復興を発信
- 従前の知名度を活かし、行政とタイアップした観光PR活動で集客を回復

- 1-9 シーサイドタウンマストの「地域の核」としての早期営業再開(岩手県大槌町)
- 3-9 「復興チャレンジ井」開発の取り組み(福島県相馬市)
- 3-13 スパリゾートハワイアンズのフラガール全国キャンペーンによる風評対策(福島県いわき市)

対応策4-5 生産コストを削減する

○カイゼン方式の導入

新工場の設計時からトヨタ生産方式を導入し生産コストを下げる

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)

派遣コンサルタントの下、生産ラインの改善でコストを下げ、競争力を高める。

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)

対応策4-6 全く新しい事業に取り組む

○植物工場の新設、六次産業化への取り組み

津波被害を受けた市有地に植物工場を建設、早期に農業再開

1-16 グランバファームによる民間主導型農業再開(岩手県陸前高田市)

若手漁師が集まり付加価値の高い六次産業化に乗り出す

2-5 OHガッツにおける漁業の6次産業化の取り組み(宮城県石巻市)

産学連携で真だこの陸上養殖に挑戦

2-8 被災地への本社移転と産学連携による産業創出(宮城県石巻市)

漁師と加工業者が一般社団法人を結成し、6次産業の新事業を展開

2-11 三陸海産再生プロジェクト(宮城県石巻市)

地元企業や大学が連携し、被災者・障がい者支援を意識したハーブ栽培施設を展開

2-15 国特別史跡における農業の6次産業化と景観保全の取り組み(宮城県多賀城市他)

塩害農地での早期農業再開を目指し綿栽培を開始

2-23 東北コットンプロジェクト(宮城県仙台市・名取市)

イチゴ生産農家と外部の製造業メーカーの共同参画による新たな生産システムの導入

2-24 仙台イチゴ復興・新エネルギー農商工連携プロジェクト(宮城県山元町)

市と地元出身の企業家の連携により農業再生と太陽光発電複合モデルを構築

3-5 農業再生と太陽光発電複合モデルによる復興(福島県南相馬市)

海外製水耕栽培システムを使って風評の影響を受けにくい新たな農業にチャレンジ

3-7 水耕栽培システムを活用した風評対策(福島県南相馬市)

○再生可能エネルギーの利用拡大

間伐材を地域通貨で買い上げ、地域で回る仕組みを構築

2-3 市民型木質バイオマスエネルギー事業の取り組み(宮城県気仙沼市)

自治体と大学との連携でバイオマスの新技術に挑戦

2-16 東北大・筑波大連携 藻類バイオマス実証実験(宮城県仙台市)

復興公営住宅事業に民間主導によるエネルギー事業を組み合わせる

2-17 田子西地区のエコモデルタウン事業(宮城県仙台市)

温泉熱を利用したバイナリー発電の事業化で温泉町の再生に挑戦

3-2 土湯温泉町でのバイナリー発電を活用した地域再生(福島県福島市)

○新しいコミュニティビジネスの創出

震災協力を機により継続的な支援としてスモールビジネスの起業支援を展開

2-20 複数の支援機関との連携によるゆいネットの企業支援(宮城県仙台市)

地域の起業家育成のため、東北最大のコワーキングスペースを創設

2-21 コワーキング・スペースcocolin(ココリン)の開設(宮城県仙台市)

行政主導で、創業支援に特化した拠点を創設

2-22 東北復興創業スクエアの起業支援(宮城県仙台市)

企業連携により太陽光発電設備と植物工場をフィールドに体験学習型のプログラムを提供

3-4 南相馬ソーラー・アグリパークで開講する「グリーンアカデミー」(福島県南相馬市)

NPO活動をベースに、多様なプログラムで地に足の着いた地域健康支援を展開

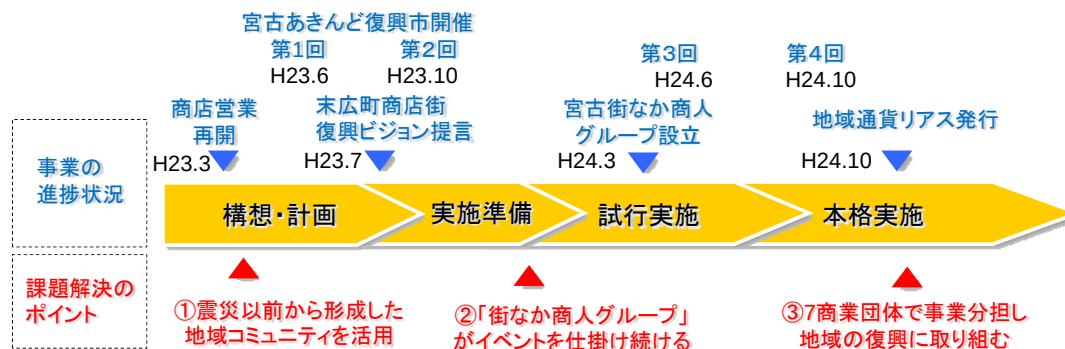
3-6 地域ヘルスケア拠点「南相馬元気モール」の運営(福島県南相馬市)

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)



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。

コラム①:地域通貨

「地域通貨」は特定の地域やコミュニティの中でだけ通用する貨幣であり、もちろん法律上の通貨ではない。地域の中でそれを使うことに同意した人や組織の間で利用可能な貨幣である。通常、行政、NPOなどが発行し、地域に対するボランティア活動等に対して支払われ、もらった人はそれを、地域通貨を認める商店等で利用したり、異なるサービスに変えてもらったりすることができる。

宮古市の末広町商店街（事例1-1）では、大量の支援物資が復興途上の地域の商業を圧迫するという矛盾に直面。支援者の善意を継続的な地域活性に結びつける支援の仕組みとして、「震災支援地域通貨リアス発行事業」を考案した。商店街が、市内300店舗で買い物ができる1リアス1円相当の地域通貨（地域商品券）「500リアス」券を発行し、額面価格の1割増しの550円で販売。全国から支援金として地域通貨に充当された分は、被災者への支援やボランティアへのお礼として配布する。また、市外から訪れた観光客などには、地域通貨を購入し地元で消費してもらい、差額を地域通貨事業の運営経費に充てる仕組みだ。平成24年10月から発行し、25年2月時点での通貨販売金額は、まだ100万円程度だが、支援金充当分については、すべて震災孤児への援助として贈られた。予想よりかなり遅いペースではあるが、長期的な視野で効果を見極めるためにも、最低5年間の事業継続を予定している。

一方、地域発の木質バイオマス事業の確立を目指す気仙沼市の気仙沼地域エネルギー開発株式会社（事例2-3）は、間伐材の継続確保に、地域通貨の仕組みを利用することとした。間伐材を事前に登録した地元住民から通常の2倍の価格（6,000円/t）で購入し、対価の半分を地域通貨（リネリア）で支払う。リネリアは加盟している地元商店等で金券として利用できる。平成24年12月から間伐材の買取を開始し、平成25年1月までに220tの買い取りがおこなわれた。

地域通貨は、例えばボランティア活動の謝礼等として用いられることにより、子供から高齢者まで幅広い層のコミュニティ活動参加を促す効果が期待でき、また、地域内の商店などで利用されるので、地域経済の活性化にもつながる制度である。



地域通貨リアス

事例1-2 三陸鉄道による被災地フロントライン研修（岩手県宮古市他）

- 1 防災・減災教育と集客に向けて「三陸・被災地フロントライン研修」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	フロント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・被災地フロントライン研修」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「きっ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・被災地フロントライン研修」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・被災地フロントライン研修」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。



被災地フロント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

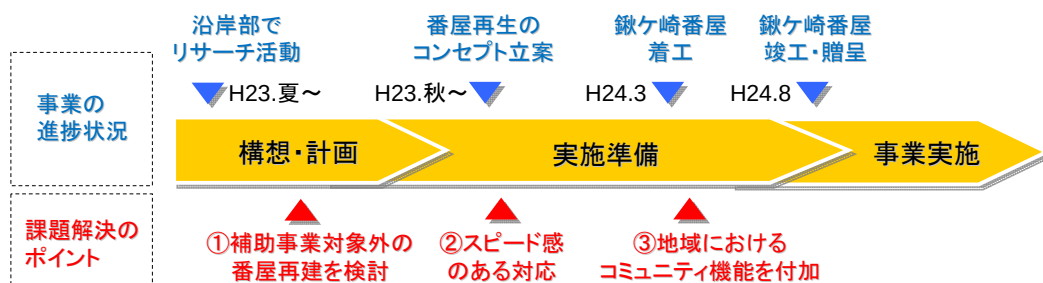
三陸鉄道は、約3年後の全線復旧を目標に掲げている。平成24年4月に陸中野田―田野畑（北リアス線）が復旧し、平成25年4月までに盛―吉浜（南リアス線）、平成26年4月までには田野畑―小本（北リアス線）、吉浜―釜石（南リアス線）。「あらゆる手段を使って復旧を急ぎたい」と望月社長は語る。

「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ために

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

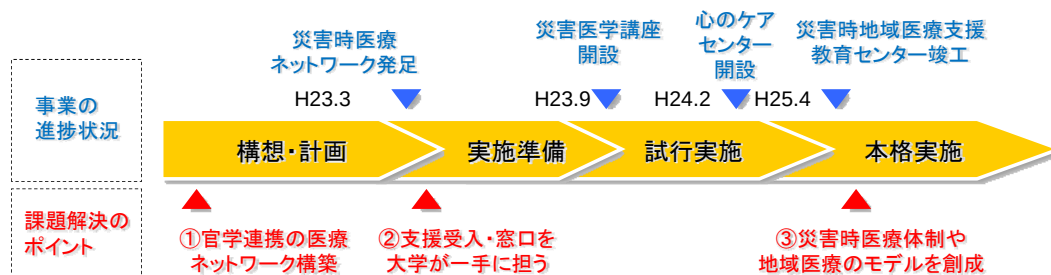
宮古漁港は、三陸の豊かな海を漁場とするがゆえに、近隣のライバル漁港と廻来船の水揚げを巡って誘致合戦を繰り広げていた。つまり、船員たちが快適に過ごせる鯨ヶ崎の番屋再建は、漁協にとって生命線。日本財団から提示された支援のハードルは高かったが、漁協は、番屋を「地域に開かれたコミュニティの場」として運営することを承諾し、新たな取り組みに挑戦した。宮古漁業協同組合参事の寺井繁氏に話を聞いた。

「サンマ漁やトロール船の漁業基地である鯨ヶ崎の番屋は、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。

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



災害時地域医療支援教育センター

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。



災害に備えるための教育研修会

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

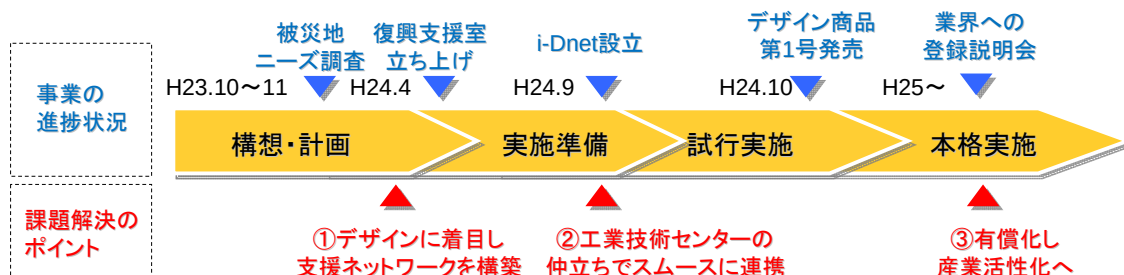
「我々にヒーローは必要なかった。だからこそ乗り切れた」と、岩手医科大学の小林誠一郎医学部長は、震災当時を振り返る。県対策本部内の災害医療支援ネットワークには3～4人が24時間交替で勤務。また、さまざまな科の医師、看護師を乗せた支援バスを毎日、2カ月間にわたり現地に派遣した。事務員を含め、大学に所属するすべての職員が、各自できることを精一杯行った。給食の米が尽きたときの連絡プレーは見事だった。職員の一人が、少し離れたところにある農協から、もみがらのまま備蓄してある米を調達してきた。さらに別の者が、精米所に運ぶためのガソリンを手に入れた。各々が自然に動き、まるで統率されたチームのように働いたという。

『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。



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。

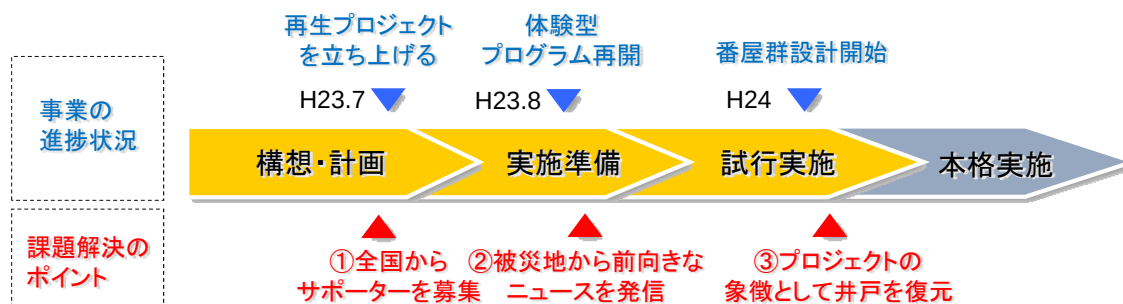
また、ある水産物加工の事業者では、「若い女性が仕事の合間に食べてくれるような」菓子のパッケージを依頼。女子学生がデザインに手を挙げてくれ、狙い通り、若い女性が手にとってくれそうな商品ができあがった。同社では従来、社長がデザインを担当していたが「私にない発想で、売れ行きもよい。頼んでよかった」との声が届いている。

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する事業に着手。



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

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

J R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。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^{いかだ}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。



国道沿いにオープンした店舗

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

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取り、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、採択を待ってはいられない。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。



宿舎用集合住宅（平成23年12月竣工）

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。その思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。

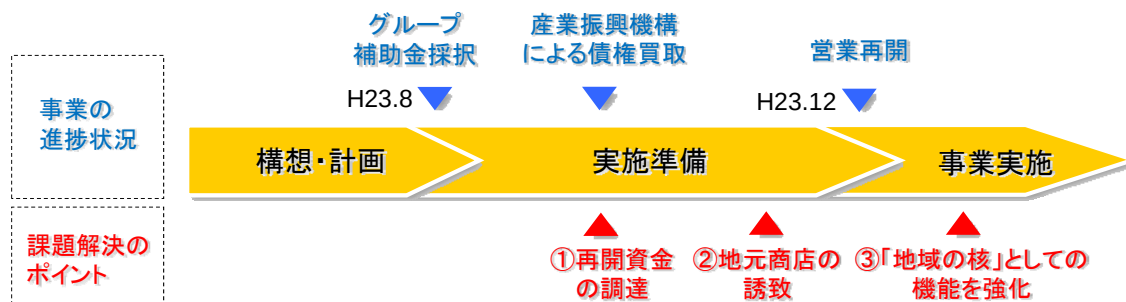
コラム：小さな日常の習慣を取り戻すことで、人として復旧していく

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と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



被災前後の施設外観
（上段：H23. 3、下段：H23. 12）

ルとして期待を集めている。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 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を知り、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）

- 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
- 2 回転の速い商品と市民ファンドで運転資金を確保
- 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

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、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、いち早く工事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。



工場内作業風景

また、いち早く工事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」。

コラム②: 人材支援

今回の震災復興に当たり、それに携わる人材の不足が大きく課題となっている。もともと被災地域となった東北地方の太平洋岸沿岸部は人口減少・高齢化が進み、復興の力となる生産年齢人口が相対的に少ない地域であり、各種事業の立ち上げに当たっても、適切な人材が求められる。こうした中、外部の支援組織による人材支援が広く行われている。

本事例集の、岩手県大船渡市の酔仙酒造（事例1-11）の新工場建設においては、経営計画策定の際に、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取り入れた。同工場の建設にあたっては、トヨタ紡織により、「トヨタ生産方式」の助言も得られている。「トヨタ生産方式」については、大船渡市の森下水産（事例1-12）も派遣専門家の指導を受け、生産再開後のラインの生産効率向上につなげている。

宮城県石巻市の理美容業再建（事例2-12）でも、NPOとこれに協力する東京のコンサルティング企業が事業計画検討に協力し、民間財団からの支援獲得に貢献した。このように、公的機関に限らず、多種多様な人材が、復興事業に参加し、その大きな力となったのが今回の復興の特徴である。

特にコミュニティレベルの復興プロジェクトにおいては、NPOは様々な面で人材を提供した。こうしたNPOやボランティアの活動を支援する中間支援団体の活動も目立ったが、中でもいわて、みやぎ、ふくしま各連携復興センターは、中間支援組織を束ねる団体として、支援を求める人や企業と支援者とのマッチング、教育研修等で、幅広く活動を行っている。

もちろん、従来から地域企業を応援している公的機関も活発に活動しており、例えば岩手県では、企業間での人材支援をマッチングする被災ものづくり企業支援サポーター制度や、いわて産業振興センターによる震災対応専門家派遣事業等が実施されている。他県においても同様な取り組み行われており、復興を考える企業にとっての大きな力となっている。

コラム③:OEM生産

今回の震災の特徴である津波被害では、沿岸の多くの事業所が生産設備や施設に回復不能なほどの大きな影響を受けた。一般の製造業では、生産設備さえ確保できれば、どこでも生産の振替等が可能なケースが多いが、例えば酒造、味噌などの醸造会社の事業所では、生産設備、環境が直接に製品の“味”に関わってくるだけに、従来通りの製品の生産再開は容易ではない。

こうした中、今回の復興で、被害の少なかった他の事業者の生産設備を利用した、いわゆるOEM生産に踏み切った事例も少なからず見られた。

岩手県陸前高田市のヤマニ醤油（事例1-15）では、花巻市の同業者に製造を委託。自社はいわゆるファブレス経営（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。それと併せて菓子業界など異業種とのコラボ商品を開拓するなど、新たな営業展開も模索している。

岩手県大槌町の赤武酒造（事例1-10）も、盛岡市の同業者の酒蔵を借りて、自社の杜氏を同業者に蔵人として受け入れてもらうことにより、自社の味を守りながら生産を再開することに成功している。同社の場合は、新工場完成を待つ自社施設での生産再開を図ることを予定している。

一方で、味噌・醤油の生産を行う岩手県陸前高田市の八木澤商店（事例1-17）の場合は、秋田県内の同業者に自社レシピを公開して委託生産を行い、早期の生産再開にこぎつけたが、一部の製品については顧客から、従来の製品と味が違う、との指摘で、商品としての販売を見合わせ、被災地の応援のために無料配布している。

このように、デリケートな一面を持つ食品のOEM生産であるが、今回多様な協力関係が築かれ、新たなコラボレーション商品等もうまれたことは、今後の業界にとって貴重な体験となったことは間違いないと思われる。

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

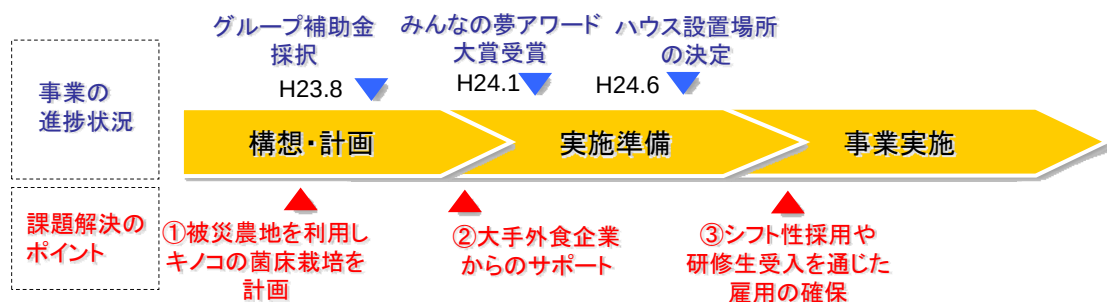
震災からこれまでのスーパーマイヤの動きには、震災前からの危機管理が大きな力を発揮している。同社では、大型の地震が必ず来るという予測のもと、年2回の防災訓練や震災対応マニュアル、地震保険への加入、安否確認システムの導入など最大限のリスクマネジメントに取り組んできた。

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社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

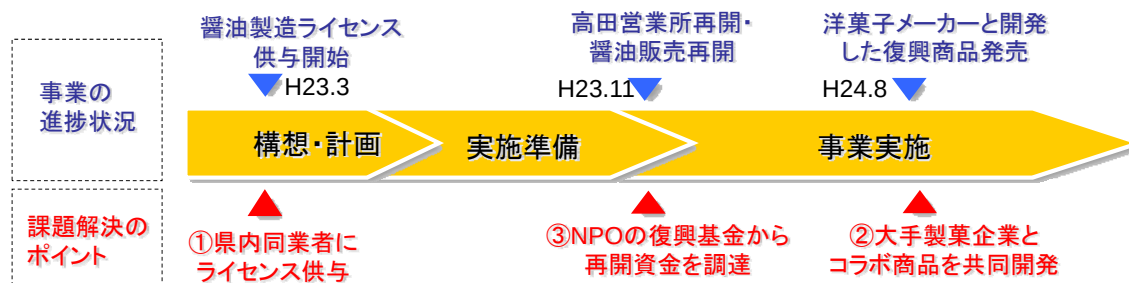
代表の佐藤博文氏は自分の会社を復興のモデルケースにするべく、事業の拡大に努めており、被災前15名だった社員も50名に増えており、さらに「津波被害を受けた田畑を活用してキノコの菌床栽培を行うことで、100人の雇用をつくりたい」と語る。

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。



ヤマニ醤油の商品（平成25年2月）

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

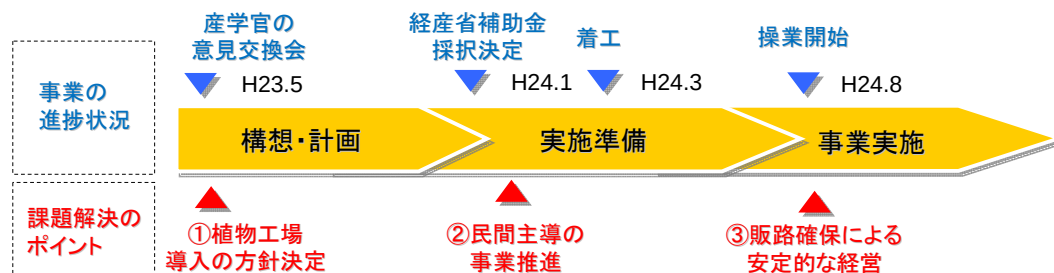
ヤマニ醤油高田営業所を立ち上げた鈴木氏は、伝統の味を地元の人たちに届け続けることにこだわっている。しかし、津波で壊滅的被害を受けたため、顧客数自体も激減し、同社の顧客名簿や販売記録も消失した。各販売員の記憶を頼りに名前や商品、あるいは住所をたぐり、一軒一軒顧客を探し出して訪問しているが、気の遠くなる作業のうえに、従来の販売量に戻すのはいまだ困難な状況だ。それでもなお、ヤマニ醤油の味をふるさとに届け続けたいと願い、毎日御用聞きに出かけている。

「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。



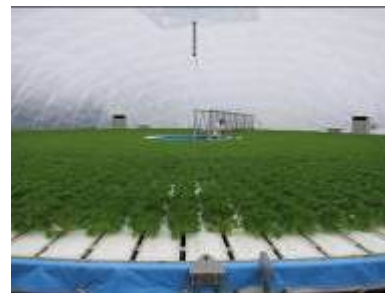
稼働した植物工場

(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

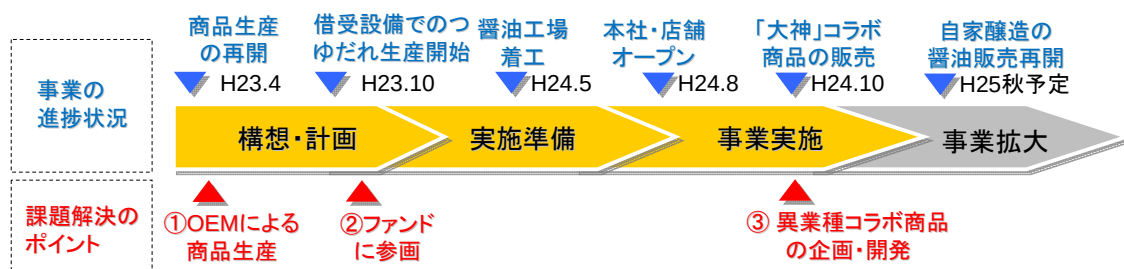
「市にはできる限り負担をかけない形で実施をしたかった」と、陸前高田市の植物工場設置を担当したグランパファームの高倉慎也さんは語る。高倉さんは、県庁や市役所との打ち合わせを積極的に行い、市への負担は最小限で経済産業省の補助事業への申請作業を進め、平成24年8月の植物工場稼働にこぎ着けた。市は土地の提供と共に、説明会等で周辺住民理解を促進した。

「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6.4億円のうち経済産業省「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。

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



八木澤商店新店

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、商品売り切ることにつながった。



地元企業の商品も並ぶ

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。

2 クラウドファンด์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ด์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「セキユリ被災地応援ファンด์」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ด์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ด์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ด์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。

宮城県における事例

事例2-1 ふかひれ加工販売事業の再建（宮城県気仙沼市）

- 1 クラウドファンド活用により資金調達と小売販売増加
- 2 「グループ補助金」「高度化スキームによる貸付制度」を活用
- 3 地元同業者との連携による気仙沼ブランド向上の取り組み

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社石渡商店
プロジェクト規模	新工場 延床面積730㎡
事業費	約6億円（セキュリテファンド1億円、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」約4.8億円）

(1)事業の概要

株式会社石渡商店は、ふかひれの加工販売会社として昭和34年、気仙沼で創業した。高度な加工技術を武器に、和食料理店への販売で業績を上げていたが、ふかひれは景気に左右されやすい食材のひとつ。近年は、中国への輸出に新たな活路を見いだしていた。震災当日も、石渡商店専務石渡久師氏は上海に出張中で、震災後は2日かけて気仙沼に戻ってきた。家族や従業員の安否を確認する中で、工場は流されたが、加工技術はなくなっていないことを確認し、生き延びた自分たちにできること模索した。

「震災直後にふかひれの値段が一時急騰し、加工場がなくなった気仙沼から他の漁港に水揚げされたことが悔しかった」と、石渡氏は言う。先代が磨きをかけた生のヒレから手作業で余計な皮や肉、軟骨を取り除く加工技術が石渡商店の強み、それを父が発展させた。震災で大きな負債を抱えることになったこの会社を、継げとは言わない父の心境を思い、石渡氏は再建を決意した。

平成23年7月にはプレハブの仮工場を建て、業務用商品の製造を再開。ここでの高度な加工は難しく、匂いを敬遠する和食料理店ではなく、問屋を通じて中華料理店が新たな販売先となった。作業ができない時期、気仙沼に代わってふかひれが水揚げされた銚子で、サメのひれ処理ができる従業員が求められていて、以前から関係のあったサメ肉加工会社に、ひれ処理の要員として石渡商店の従業員が雇用されていた。これが石渡商店の従業員の雇用を守ることに繋がった。

本格的な再建に向けて必要な工場再建資金は、ミュージックセキュリティーズのセキュリテ被災地応援ファンド、経済産業省の中小企業等グループ補助金等復旧整備補助事業に係る補助金（グループ補助金）、被災中小企業・施設整備支援事業の制度貸付（高度化スキーム貸付）を活用した。平成24年4月には、同社が運営している高台のゴルフ練習場の敷地に新工場を着工、8月から操業を開始した。今後は加工の前段階、生処理工場が、同じ敷地内に建設される予定である。

まずは、新工場で従来の商品ラインナップを復活させ、将来的にはさらなる付加価値を加えた新商品



高台に完成した新工場

の開発を目指すという。気仙沼に培われたブランドで、気仙沼に貢献する商品を世の中に生み出すため、石渡商店の挑戦は続く。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 クラウドファンド活用により資金調達と小売販売増加

石渡商店が工場再建資金を調達するために、まず参加したのがミュージックセキュリティーズの被災地応援ファンド。5,000円が出資、5,000円が寄付という内訳で、一口1万円のファンドを手数料500円で出資者が負担。元本は保証されないが、売上に応じた配当で、出資した企業の復興を長期で支える仕組みである。同社は5月中旬から出資者を募集し始めたものの、当初は期待通りには集まらなかった。



ふかひれ加工の様子
(平成25年2月撮影)

そこで、気仙沼の事業者が協力し、被災を免れた商品を販売する気仙沼復興物産市を開催した。ここで石渡商店の商品を販売しながら、客にファンドへの出資を募った。物産展は各地で30回以上開催され、地道な取り組みが奏功し、平成24年3月に石渡商店のファンドは満額の1億円に到達。工場建設費の一部と設備の整備に充てられた。

同年8月、新工場が完成し、9月には操業開始し、ファンド出資者にはふかひれを用いたスープが送られた。従来の顧客だけでなく、新たにファンドを通じて知り合った支援者からの注文が入り、再び生産販売のラインが動き始め、この年のお歳暮商品の売上は震災前を超えた。

2 「グループ補助金」「高度化スキームによる貸付制度」を活用

ファンドが全額集まるかどうかはわからない一方で、確実に工場再建を果たすためには更なる資金調達が必要であった。そのため、11月には経済産業省のグループ補助金を申請し、さらに付随する「被災中小企業・施設整備支援事業の制度貸付（高度化スキーム貸付）」の利用も決め、工場再建に必要な資金を調達した。

3 地元同業者との連携による気仙沼ブランド向上の取り組み

震災の後、気仙沼に水揚げできないサメは、加工場のある千葉の銚子に水揚げされた。同社を始め、地元のふかひれ加工会社が増え、ふかひれの水揚げが千葉に移ってからは、気仙沼ふかひれ産業は存続の危機にさらされることになる。そこで、震災前にはつながりの少なかった気仙沼のふかひれ会社が団結し、若手後継者を中心とした「気仙沼ふかひれブランドを守る会」が発足した。同会では、被災して使用できない製造工程を補い合う仕組みを構築し、さらに気仙沼ブランドを広く情報発信する等、単独社では実現できなかった新たな取り組みを進めている。「気仙沼ふかひれブランドを守る会」は、民間の義援金とオリジナルのTシャツなどの販売により運営されており、補助金は一切使用していない。

コラム：もう一度、お客様と出会いたい

11年前に入社し、ふかひれを扱ううちに、石渡氏はこの食材のおもしろさに気づかされた。「ふかひれは加工は難しいが、加工すればするほど付加価値がつく。開発されていない部分が無限大にある食材。これからもよりよい商品を作りたい」と石渡氏は言う。

その石渡商店のふかひれには全国に多くのファンがいた。しかし以前の顧客データも津波で流されて残っていない。年齢層が高く、ほとんどの連絡先は電話かファックス、こちらから連絡の取りようがなかった。メディアに取り上げられる機会が増えた頃、以前の顧客から、テレビで見たよと注文の電話が入ったという。「物産展で全国を回り、たくさんの人と出会っている。お客様の一度あったご縁はまた回ってくるので、それを探しにこちらからもできるだけ動いていきたい」。生産ラインが戻り、地域での協力関係も足がかりに、石渡氏の復興への努力は日々続いている。

事例2-2 気仙沼のコーヒーショップ再建の取り組み（宮城県気仙沼市他）

- 1 クラウドファンド活用による資金調達と全国への宣伝効果
- 2 豊富な店舗経営のノウハウを活かしてFC店舗を展開し、若者の雇用創出と店舗拡大を図る
- 3 著名人とのコラボレーションによる新商品企画、魅力創出

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社オノデラコーポレーション コーヒー事業部
プロジェクト規模	気仙沼市、仙台市等にコーヒーショップ 7店舗
事業費	3,000万円（うちセキュリテ出資金2,450万円）

(1)事業の概要

アンカーコーヒー第1号店は平成17年、気仙沼市にオープンした。同店を展開する(株)オノデラコーポレーション・コーヒー事業部専務の小野寺靖忠氏が、アメリカ在住時に味わったコーヒー文化を広めるべく立ち上げた。カフェラテを知らなかった客が毎日通うまでになるなど順調にファンを獲得し、3年でフランチャイズ店を新たに4店舗開設。そこには、故郷で働く希望を持つ若者に、フランチャイズ（FC）での起業という新たな選択肢を提供するというコンセプトがあった。



気仙沼市の仮設店舗
（平成25年2月5日撮影）

震災で、焙煎工房、製菓工房を含む気仙沼市内の2店舗が被災。当日イタリアにいた小野寺氏は、持てるだけの救援物資を持って帰国し、気仙沼に戻るとすぐに、ミュージックセキュリティーズのファンダ構想に参画する。セキュリテ被災地復興ファンド（以降、セキュリテ）の構想をイタリアまで伝えたのは、かつて気仙沼にも赴任経験のある県庁職員。その職員が被災地を回り次々の窮地の経営者を巻き込みファンドへの参画者が増えていった。平成23年5月に募集を開始したファンドには、900人以上が出資し、計2,450万円が集まった。

セキュリテがマスコミに取り上げられたのは、ちょうどこのタイミングである。気仙沼にアンカーコーヒーがあることを全国的に広めてくれた。平成24年3月、セキュリテに賛同してくれた「ほぼ日刊イトイ新聞」主宰糸井重里氏とのコラボレーションで、新しいブレンドコーヒー3種類が生まれた。同年4月には、「ほぼ日コラボセキュリテセット」として販売が始まる。セキュリテで出会い、悩みを語り、日常を語り、そして笑いあえるようにまでなった間柄。結ばれた絆は大きな力になった。

平成23年12月、気仙沼市にオープンした仮設店舗の赤い壁には、この店を訪れた数々の有名人のサインが残る。同月の仙台市での初出店から、翌24年には、期間限定の店舗も含めて、仙台市に2店がオープンした。

同社では、入社時に独立資金がなくても働きながら独立に必要な知識・経験を身につけ、独立時のサ

ポートも受けられるスプラウトシステムや、2名以上で経営することを条件としたフランチャイズシステム等を、震災前から小野寺氏自身が工夫を重ねて作り上げており、このシステムが震災後も自社の店舗拡大に貢献している。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 クラウドファンด์活用による資金調達と全国への宣伝効果

平成23年5月2日、焙煎工房と製菓工房を併設する店舗再建のためのファンด์、セキュリテの募集を開始した。セキュリテは、ミュージックセキュリティーズの被災地応援ファンด์で、出資者が応援したい企業を選び、一口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。売上に応じた分配があり、元本保証はないが、結果として出資者は900人以上、2,450万円が集まった。



ほぼ日コラボ商品も並ぶ
(平成25年2月)

ファンด์は被災地と全国のファンや支援者をつなぎ、大きな宣伝効果を生んだ。現在は空き物件不足と建設コストの急上昇という困難に直面しているが、すでに新しい焙煎機を注文しており、店舗再建に向けた準備が着々と進められている。

2 豊富な店舗経営のノウハウを活かしてF C店舗を展開し、若者の雇用創出と店舗拡大を図る

「未曾有の大規模被災からの再建に前例などない、最初は何も考えられない状態だった」と小野寺氏は言う。頼りにしたのは自らのビジネス経験である。第1号のドライブスルー店、書店に併設するカフェ、市外店舗での遠隔運営、ショッピングセンター内のテイクアウト店、ガソリンスタンドに併設する店。異なる商圈での異なる店舗形態、事業形態から得た経験をノウハウに変え、就きたい仕事がなく故郷に帰れない若者に、F C店舗起業という働き方を選択肢の一つとして用意する。その途上での被災だった。ファンด์企画の際にも、この場所にこの店を構えるために最適な事業スキームを模索した結果、改めてF C店舗方式を採用することとした。今後、気仙沼に再建する直営の旗艦店から消費地に向けてF C方式を展開する予定だ。

3 著名人とのコラボレーションによる新商品企画、魅力創出

ファンด์に賛同した糸井重里氏とのコラボによる3種類のブレンド商品は、糸井氏が命名、パッケージのイラストもつながりのあるイラストレーターがデザインを提供した。そのひとつが「R I A S」。気仙沼ではありふれたイメージだったリアスという言葉の魅力を伝えた。糸井氏との共同制作で、経営視点や、観点の違いに気づかされ、勉強になったことは数知れないと小野寺氏は振り返る。

また、小野寺氏と縁のあった気仙沼出身のシンガーソングライター熊谷育美氏をはじめとし、仮設店舗には多くの著名人が訪れる。店舗の赤い壁には著名人のサインが書かれており、新たなファンを引き寄せる魅力が広がっていた。

コラム：港町のコーヒーハウスから育まれる希望

「90年代のアメリカで、急速にエスプレッソの文化が広まりました。元々なかった文化が創られ、生活になくてはならないものになっていくことを体験し、ここでも必ずできると信じていた」。最初の店を立ち上げた時、小野寺氏にはそう確信があった。実際、取材の間も仮設店舗には次々と客が訪れていた。

その情熱、大志はどこに向かっているのか。「人が集まることによって、新たに生まれてくるものを育てていきたい。かつてロンドンのコーヒーハウスからロイズが生まれたように、ここから生まれるものを、国籍を問わずに育てていきたい」。遠洋漁業の基地であり、昔から外国の港との接点のある港町ならではの、大きな希望が育まれている。

コラム④: 民間ファンド

今回の震災からの復興プロジェクトで、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）などの公的資金が大きな貢献を果たしたが、同様に民間の多様なファンドも提供されている。

従来から、社会貢献的な面も含め民間事業に多額な支援を行っている財団系のファンドは、今回の震災復興でも活発な支援を行っている。今回事例集で取り上げた岩手県宮古市の鯨ヶ崎（くわがさき）番屋再生プロジェクト（日本財団）（事例1-3）などでは、民間ファンドの助成が重要な役割を果たした。

こうした全国区の財団だけでなく、岩手県盛岡市のいわてデザインネットワーク（事例1-5）を支援した「さんりく基金（公益財団法人さんりく基金）」等の地域ごとの活動も見られる。

今回の震災では、金融系の地域ファンドも多く形成・提供された。岩手県大槌町のシーサイドタウンマストの再開（事例1-9）を支援した「岩手元気いっぱいファンド（日本政策投資銀行と岩手銀行の共同出資）」、岩手県陸前高田市のヤマニ醤油の復興（事例1-15）を支援した「三陸復興ともだちファンド（気仙沼信用金庫、プラネットファイナンスジャパン）」など、地域の金融機関が資金力のある中央の金融機関と連携し、地域に寄り添った投融资などの活動を展開している。

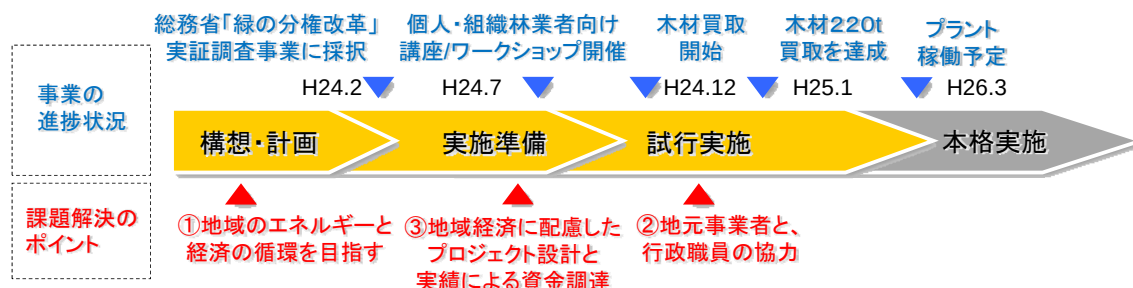
また、震災を機に民間企業が設立した財団が、地域の金融機関と協働したより金融系に近い民間ファンドの提供も見られる。今回事例集で取り上げた南相馬市の南相馬復興ソーラー・アグリパーク（事例3-4）や、石巻市の造船会社ヤマニシの事業再開（事例2-10）、同じく石巻市の理美容業再建（事例2-12）などに取り組んだ「三菱商事復興支援財団」の行う事業者支援がその活動例である。

さらに、広く全国の市民から出資を募る、クラウドファンドが活躍したのも、今回の震災復興の特徴である。事例集で取り上げた、岩手県陸前高田市の八木澤商店（事例1-17）、大船渡市の酔仙酒造の再建（事例1-11）、宮城県気仙沼市のコーヒーショップ再建（事例2-2）の取り組みにはいずれも、市民向けの投資プラットフォームを展開するミュージックセキュリティーズが主催するクラウドファンド、「セキュリティ被災地応援ファンド」が使われている。同ファンドでは投資者が一口1万円と手数料500円を負担、このうち5,000円が出資金、5,000円が寄付となる仕組みであり、出資分に対しては期限満了後に分配金が支払われるほか、出資額に応じて自社製品などの各種特典が提供される。支援企業の復興情報はインターネットを通じて提供され、出資者にとっては、出資先の企業が身近に感じられる仕組みとなっている。

事例2-3 市民型木質バイオマスエネルギー事業の取り組み（宮城県気仙沼市）

- 1 木質バイオマスエネルギー事業を通じて、地域のエネルギーと経済の循環を目指す
- 2 リスクを取る地元事業者と、組織横断的に動く行政職員の協力
- 3 地域経済に効果の大きいプロジェクト設計と実績の積み重ねによる資金調達

事業の全体工程と現況



事業主体 気仙沼地域エネルギー開発株式会社

プロジェクト規模 木質バイオマスガス化発電 800kW（キロワット）

事業費 約20億円（うち総務省「緑の分権改革」事業費2,681万円、
林野庁「木質バイオマス施設整備事業」7億円）

(1)事業の概要

石油商社の株式会社気仙沼商会の代表取締役社長高橋正樹氏は、震災後、気仙沼市の震災復興計画策定に参画していた。その中で、再生可能エネルギーを視野に入れるべきという話が浮上したことから、市域の7割以上が森林という条件に着目し、木質バイオマスエネルギープロジェクトが始動した。再生可能エネルギーの中でも太陽光（メガソーラー）、風力は大手資本が比較的早い段階で動き出していたが、木質バイオマスは、あまり事例もなく、敷居は高いが、森と海が共生するリアスの特徴を出しながら地域のエネルギーと経済の循環を生み出すのに最適であると判断し、取り組むことにした。

こうして、気仙沼地域エネルギー開発株式会社は、気仙沼商會を母体として、市民型再生可能エネルギー事業の先駆けである（株）サステナジー（本社東京）と気仙沼信金等が出資して平成24年2月に設立した。

木質バイオマスエネルギーの事業計画策定に向けて、まずは総務省の「緑の分権改革」調査事業制度を活用し、山林の保有状況に関するアンケート、個人林業者向けの講座、組織林業者向けのワークショップ等を開催した。それらを通して、地元の山林関係者とともに森林資源の活用のための具体的な手法を学びつつ、バイオマスの原料となる木材の買い取りを進めている。買い取り価格は現在の相場である1m³あたり3,000円に設定した。加えて、地元商店主と連携し、個人林業者に対してはさらに3,000円分を「リネリア」で支払うことにした。これは、気仙沼地域エネルギー開発株式会社が発行する地域通貨で、仮設店舗を含む市内181店舗で使うことができ、地域内での経済の循環を促進するものだ。設備についても林野庁の「木質バイオマス施設整備事業」にも応募して採択され、バイオマスを活用した小型（800kW規模）の発電発熱プラントの建設に取り組んでいる。専門家の助言を受けつつ、海外製のプラントを導入する予定で準備が進められている。

プラントは平成26年3月稼働の予定で、バイオマス施設で発生した熱は、地元のホテル等へ供給し、温水利用、冷暖房等に利用することで循環型社会の形成を目指す。



気仙沼商會本社
（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 木質バイオマスエネルギー事業を通じて、地域のエネルギーと経済の循環を目指す

再生可能エネルギーの導入にあたっては、「地域のエネルギーと経済の循環」にこだわった。まずは、市の豊富な森林資源を有効活用できる「木質バイオマスエネルギー（熱電併給型）」に着目。間伐材を事前に登録した地元住民から購入することとし、さらに地元への経済効果を高めるため、間伐材を通常の2倍の価格（6,000円/t）で購入し、対価の半分を地域通貨（リネリア）で支払う間伐材調達スキームを構築した。リネリアは加盟している地元商店等で消費できる。平成24年12月から間伐材の買取を開始し、平成25年1月までに220 tの買取がおこなわれた。



高橋正樹代表取締役
（平成25年2月）

2 リスクを取る地元事業者と、組織横断的に動く行政職員の協力

気仙沼商会では、15事業所のうち13が被災し、そのうち復旧したのは2事業所のみという状況にある。現在も、本業の復旧と並行してこの事業に取り組んでいる。さらに、プラントが問題なく稼働し、想定した熱量発電量が確保されるかどうかは事業継続を左右するというリスクを抱えており、最悪の場合は撤退の決断を迫られる場合すら想定していた。試運転の結果、安定稼働と事業継続への見通しが立ったため、本格的に事業推進するとともに、プロジェクトを本体事業と切り離して別会社（気仙沼地域エネルギー開発株式会社）を設立し、本業へのリスクを軽減した。

また今回、大正時代から続く老舗企業が自らリスクを取ってプロジェクトに取り組んだことも、全体を動かす原動力となっている。しかし、既存事業の復旧と並行しての新規事業は、いずれにとっても大きな負荷になっており、事業者自身の地元経済への貢献意欲に頼るところが大きい。一方で、中央官庁から気仙沼市に派遣された職員（若手国家公務員）が、庁内の調整、庁外のキーパーソンとのやりとり等、組織横断的に活動した。このことによって関係者の理解と事業のスタートアップが加速度的に進み、大きなリスク軽減につながった。組織横断的に動ける立場の行政職員のサポートにより、事業のスピードを速め、事業リスクを軽減することも可能であることがこのプロジェクトからは見て取れる。

3 地域経済に効果の大きいプロジェクト設計と実績の積み重ねによる資金調達

再生エネルギー事業の総事業費は約20億円。林野庁等の補助が約50%で、残り10億円強は独自の資金調達が必要である。金融機関に対して事業説明を行う際には、担保物件や保証もない状況で、前例のない事業への融資は金融機関側としても判断が難しい。

同社は気仙沼信金に対して、事業への取り組み姿勢を行動で示す一方で、地域経済への波及効果を丁寧に説明した。気仙沼信金は、再生可能エネルギー事業の計画段階から参加しており、同社の株主にもなっていたことから、事業の重要性は十分に理解することができた。さらに、七十七銀行、三菱商事復興支援財団からの融資・支援など、後押しの輪も広がっている。従来からの地元でのつながりがあった上で、事業者自身が、地域経済に大きな効果を発揮するようにプロジェクトを設計し、一つ一つの行動（各種講座や木材買取など）で事業への取り組み姿勢を示したことが多額の資金調達を可能にした。

コラム：自然、エネルギー、経済が地域で回る仕組みづくりが大切

自社の復旧を進める一方で新規事業は負荷がかかっても、今後の気仙沼を考えればどうしても必要なチャレンジだ。プロジェクトリーダーの高橋氏は、その一心で事業に取り組んでいる。

それでも、最初は半信半疑で始めた事業。木材の買い取りや勉強会といった具体的な取り組みを一つひとつ積み重ねることで、やがて周囲にも「本気だ」とわかってもらえるようになってきたという。

仕事、暮らし、家、人の心、それぞれを平常に戻すこと。その中で、自然、エネルギー、経済が地域で回る仕組みをつくること。それらを並行して行うには長い期間の取り組みが必要だ。

事例2-4 交流事業の拡大による町の再生（宮城県南三陸町）

- 1 震災前に交流によるまちづくりをめざした事業主体と地域ネットワークを構築
- 2 震災を風化させないために「語り部」ガイドを組み込んだ教育プログラムを開発
- 3 交流拠点整備に伴う持続可能な交流促進事業の展開

事業の全体工程と現況



事業主体 南三陸町、一般社団法人南三陸観光協会

プロジェクト規模 語り部12名、バス1台30名まで3万1,500円（3時間）の体験プログラム

事業費 1,016万円（緊急雇用対策事業。旅行部門のみ）

(1)事業の概要

南三陸金華山国定公園のほぼ真ん中に位置する南三陸町は、リアスの海と山の風光明媚な自然、豊かな海の幸、山の幸に恵まれ、平成20年の仙台・宮城デスティネーションキャンペーンをきっかけに、観光人材育成や教育旅行の受け入れの検討を進め平成21年には一般社団法人南三陸町観光協会（以下観光協会）を設立、限定した地域で着地型旅行商品を企画、販売、実施できる第3種旅行業資格を取得。22年には、緊急雇用制度を活用して



復興市（平成23年7月）

人員を確保し、23年度からは、地域の協力も得て、全国からの学生に、心の交流、食育、産業などをテーマとした学びのプログラムを提供する事業を本格的に開始する予定であった。その矢先に起きた大震災により市街地の大半が壊滅、死者・行方不明者は800名を超えた。その惨状の中から「おさかな通り」の商店主有志が立ち上がり、「復興市実行委員会」を設立し、震災前から参加していた、平時には特産品販売イベントで交流、災害時には、商店街のネットワークを通じて被災地を支援する民間組織「全国ぼうさい朝市ネットワーク」のメンバーや地元ボランティアの協力を得て、平成23年4月から復興のシンボルイベントである「南三陸町復興市」を開催した。第1回では、出店20店のうち町内は4店だったが、第6回では67店中33店まで増加、第8回からは、デスティネーションキャンペーンをきっかけに、着地型ツアーの実施などで協力していたJR東日本が復興支援として、毎月の開催日に合わせて東京、仙台からの「南三陸町復興市応援ツアー」を実施し集客への協力を続けている。また、津波で壊滅した商店街も平成23年12月に入り伊里前福幸商店街7店舗、平成24年2月には南三陸さんさん商店街30店舗がオープンした。一方、震災を風化させないために、震災前に観光協会でも地域ガイドをしていた「ガイドサークル汐風」のメンバーが「語り部」ガイドツアーを企画。自らの被災体験を通じ、自然災害の脅威、震災から学んだこと、教訓になったことの講話、浸水エリアの視察、仮設商店街での買い物による3時間の体験プログラムとして平成23年5月から開始した。費用は、バス1台30名まで3万1,500円が標準。これまで、延べ562団体、2万3,329人の受講者を受け入れた（平成25年2月末現在）。さらに、このような取り組みを、持続可能な交流促進事業として確立していくため、平成25年7月を目途に、交流の拠点となる「南三陸ポータルセンター」を開設する予定となっている。観光協会と町が連携した、地域資源を活かした新たな体験プログラムの開発など

による、交流人口確保へ向けた検討が始まっている。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 震災前に交流によるまちづくりをめざした事業主体と地域ネットワークを構築

平成21年6月に法人化・設立された観光協会は設立以降、イベント開催や観光案内、誘客活動のほか、「まちなか交流館」の管理運営やスペースをレンタルするBOXショップの運営、SNS、機関誌、メールマガジンなどを使った情報発信などを行うとともに、教育旅行の確立を目指し、県内初の第3種旅行業事業の運営に着手していた。その後、民泊登録家庭、体験プログラム実践者を拡大するなど地域でのネットワークを広げていた。また、人材の確保については、緊急雇用対策の制度を有効に活用し、事業スタッフを確保してきた。震災により、受け入れ体制が完全にストップしたが、観光を復興・再生の柱として継続するという町の方針が決定され、これまで、確立してきた推進体制が町の復興において重要な役割を担うことになった。



語り部による講話

2 震災を風化させないために「語り部」ガイドを組み込んだ教育プログラムを開発

震災前に目論んでいたのは、恵まれたリアスの自然景観や郷土の文化、漁業や食と地域の人材を最大限に活用した教育旅行および着地型体験観光であり、主役は、漁業体験の受け入れ先となる漁業者や民泊の受け入れ先となる一般家庭などだった。しかし、予定された協力者の多くが被災したため、その取り組みが中断してしまった。そこで考えられたのが「語り部による学びのプログラム」だ。多くを失ってしまったからこそ学んだこと、大切だと気づいたことはたくさんあり、この取り組みを通じて、自然災害の脅威、命の大切さや家族との繋がり、地域の魅力や価値を、「語り部」を通して次世代に伝えとともに、新しい着地型観光が広がることを願った。語り部は、震災前に観光協会で地域ガイドをしていた「ガイドサークル汐風」に所属していた12名の町民からスタートした。

3 交流拠点整備に伴う持続可能な交流促進事業の展開

復興市は平成25年度も8回の開催が決まったが、震災からすでに2年が過ぎ、復興特需と言われてきた交流人口の流れは、平常化していくことが予想される。その後は、町と観光協会が震災前から目指していた、地域住民が主体となった交流事業を促す展開が必要となる。観光協会では、町や地域と連携し、漁業の復興や新しいまちづくりの進捗に合わせ、語り部による教育プログラムを継続しつつ、本来の産業資源の体験などを盛り込んだ教育旅行受け入れ体制の再構築、新たな体験プログラムの開発、インストラクター養成などを再開する。その交流の拠点を「南三陸ポータルセンター」が受け持つ。

コラム：震災を風化させずに伝えることが町の復興につながる

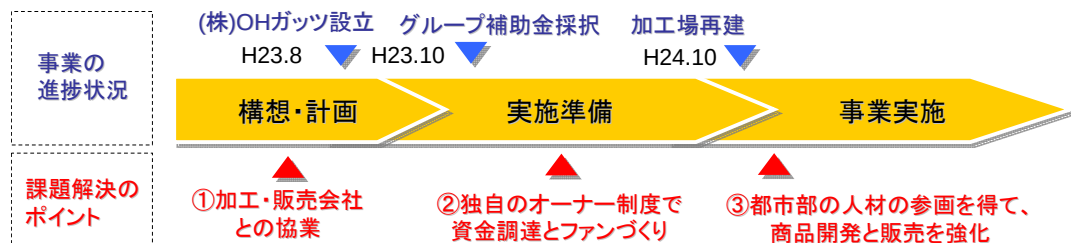
語り部ガイドプロジェクト～伝えていかななくてはならないことがある～

「被災地での生活は徐々に落ち着いてきました。しかし、まだ町にはがれきが残りと、町民の心の傷は癒えていません。南三陸町で起きた3.11のことを忘れ去られないように、もう二度と同じことが起きないように伝えていきたい…。被災を受けた皆様が『伝える』ことで生きる使命感を感じながら誕生した語り部プロジェクト。それは、『復興市』から始まりました。語り部の方は静かに微笑みながらこう言います。『話すことで自分の心を整理でき、気持ちを分かち合える。それが私の生きがいなんです。』体験した方の話を直接聞いてみる…。これも心に残る素晴らしい、思いやり、労りの実践ではないでしょうか。復興市の公式サイトの冒頭に、語り部ガイドツアーに寄せる関係者すべての思いが語られている。その思いは、多くの共感を受け、JR東日本、JTB、近畿日本ツーリストが応援ツアーを組むなどの支援につながり、南三陸町復興の力となった。それを可能としたのは、震災前からの、町、観光協会、地域住民の連携による滞在体験型の教育旅行準備への取り組みだった。

事例2-5 OHガッツによる漁業の6次産業化の取り組み（宮城県石巻市）

- 1 加工・販売会社との協業により、6次産業化と漁師の意識改革を進める
- 2 独自のオーナー制度で資金調達とファンづくりに取り組む
- 3 都市部の人材の参画を得て、商品開発と販売を強化

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社オーガッツ
プロジェクト規模	株主8名、事務職員2名
事業費	約7,000万円（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」100万円、自己資金2,000万円、金融機関からの借入れ2,000万円、前受金3,000万円）

(1)事業の概要

株式会社オーガッツ代表の伊藤浩光氏は、震災前から漁村の活性化には水産業と観光業の融合が必要ではないかと考え、各種勉強会に参加し、平成22年には自前の水産加工場も設立していた。震災により加工場は流れされたが、「震災前の状況に戻すのではなく、未来に開かれた地域を築き上げる」という想いを実現するため、仙台の起業家ネットワークであるNPO



銀鮭の水揚げ(平成24年6月)

法人ファイブブリッジの支援を受け、漁業の6次化を促進する新会社立ち上げに着手する。

平成23年6月、合同会社として生産者同士のネットワークを作るよう呼びかけるため、地元の養殖業者を対象に説明会を開催し、約30名が集まった。ほとんどの参加者がビジネスとは無縁であるため、当初は合同会社に対する否定的な意見が目立ったが、将来に危機感を持つ40歳前後の漁師を中心に8名の企画への参画者を得た。

さらに、伊藤氏は、マーケティングのプロとして、東京で飲食店支援の会社を経営していた若手起業家を招き、合計10名で8月に株式会社オーガッツを設立した。

会社として最初に取り組んだのがファンディングだ。水産業と観光業を組み合わせた一口オーナー制度「育ての住人」（のちに、「育ての住人倶楽部」に名称変更）は、雄勝の漁師が養殖するホタテや銀鮭などの海産物を一口1万円の前払いで購入する仕組みで、会員には申し込んだ商品と、雄勝で開催されるイベントの案内が送られる。この仕組みで12月までに2,015万円を調達した。23年10月にはグループ補助金にも採択されており、平成24年10月には加工場を再建した。

オーガッツという会社自体は、漁師の共同体という色合いが強い。漁業権を持つ漁師が出資し、加工・流通・販売といった6次化のうちの二次・三次部分を担当する。株主は伊藤氏(当時50歳)の他は30代の漁師たち。オーガッツでは水揚げされた魚を、漁協を通して通常よりも高値で買い取り、加工・販売する。漁師は漁協に対して通常の販売手数料を支払う必要があるが、その分はオーガッツの収益から配当として還元される。漁業の6次化を通して、資金の流れを変え、漁業者の収入の向上を目指す仕組みだ。平成24年度の売り上げ予測は5,000万円強に達する。今後も生産拡大に向けて、事務方や加工場の人材

確保を進める予定だ。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 加工・販売会社との協業により、6次産業化と漁師の意識改革を進める

漁業の6次化には二つの壁があると伊藤氏は言う。一つは免許、もう一つは漁師の気質である。例えば牡蠣を殻のまま売るには販売業免許が必要となり、刃物を入れて実を取り出すには加工業免許が、塩麴をつくるには製造許可が必要となる。これら加工業、販売業等の免許取得が手続き的な負担となるが、オーガッツでは、会社として免許を取るのではなく、加工や販売の免許を持つ株主に仕事を依頼することで、全体として6次化に必要な業務をこなしている。



水揚げされたホタテ(平成24年9月)

また、漁を再開できるかどうかの自信も持てない中、「一人でやりた」「成功するとわかったら参加したい」と考える人もおり、6次化事業への賛同者は集まりにくかった。伊藤氏は彼らの説得に時間を費やすことなく、危機感を持つ40歳前後の若手漁師を集め、私財と補助金を活用して加工場を再建。自ら事業を立ち上げることで実例を周囲の漁師に示し、理解を得るように努めた。

2 独自のオーナー制度で資金調達とファンづくりに取り組む

雄勝では多くの漁師が津波で船を失い、伊藤氏の加工場も流された。漁と加工の再開に必要な運転資金は一口オーナー制度「そだての住人」によって調達した。代金先払いで「おまかせ商品」を購入するこの仕組みで年末までに2,015万円を調達した。購入者に対しては、商品だけではなく雄勝や漁師の個性を積極的に伝えるようにし、固定的なファンの拡大と6次化の出口である最終顧客の確保・維持に努めている。

3 都市部の人材の参画を得て、商品開発と販売を強化

雄勝は津波被害のダメージが非常に大きく、市街地からのアクセスも悪い。そのため、港付近の水産加工場で従事する人を募集しても応募者が集まりにくい状況が続いており、1年以上求人をかけて、ひとりの応募者もいなかったというほどに厳しい。特に、販売等の仕組み作りや管理ができる人材が地域内にほとんど皆無だったことは、6次産業化を進めるにあたっての課題であった。

そこで、マーケティングについては、東京から参画した若手起業家が担当し、商品開発は仙台の飲食店のシェフの協力を得て、コラボ商品の開発を進めた。また、商品の受発注などバックオフィスを仙台中心部に置き、市内で事務方の職員を採用することには成功した。今後はオーガッツがブランド管理をし、生産拠点となる加工場に15名程度の雇用をしたいと伊藤氏は考えている。

コラム：雄勝から、水産業を成長産業に

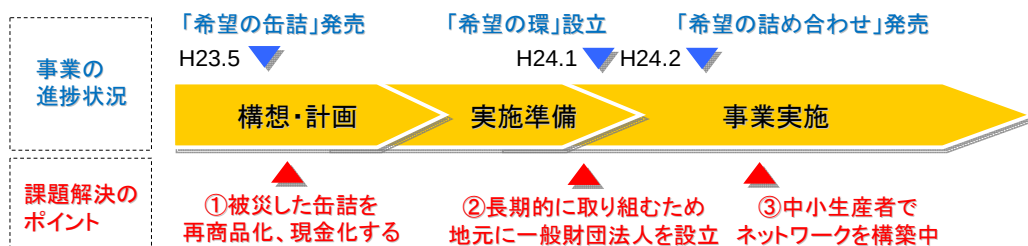
古い歴史を持つ漁師町で新しい事業を立ち上げるというだけでも容易ではない。伊藤氏は家、船、加工場の保険金千数百万円をこの事業に投入した。「『自分の命がなくなっても』という覚悟で、『忘己利他』の精神でやった。それくらいの気持ちじゃないと立ち上げられない」と伊藤氏は語る。

「三陸の水産業の復興は、日本の水産業の復興につながる。衰退する日本の水産業を海外のように成長産業に転換したい」というのが、復興にとどまらない伊藤氏の夢だ。とはいえ、想いだけですべてが解決するわけではない。漁業が成長産業になるためには抜本的な構造改革が必要。オーガッツの取り組みは、その最先端モデルとなる可能性を秘めている。

事例2-6 共同商品開発「希望の環プロジェクト」の取り組み（宮城県石巻市）

- 1 被災した在庫を有効に活用、失った販路を首都圏などへの直販で回復
- 2 長期的に取り組むため、地元一般社団法人を設立
- 3 中小生産者でネットワークを構築し「希望の環」ブランドを広げる

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社 生産者直売のれん会 → 一般社団法人 希望の環
プロジェクト規模	参加企業13社（平成24年1月現在）
事業費	400万円（東京都内産品販売活動支援事業） 1,400万円（経済産業省中小企業の協働による国内外販路開拓等支援事業）

(1)事業の概要

「株式会社生産者直売のれん会」（本社東京、以下「のれん会」）は、全国の中小食品生産者を会員組織化し、百貨店や駅ナカ、商店街、道の駅などで生産者直売ビジネスを展開している企業だ。石巻市に本社を置き、津波で生産設備などを失った「(株)木の屋石巻水産」「(株)丸平かつおぶし」2社がのれん会会員だったこともあり、発災後すぐに石巻に救援に入る。現地では木の屋石巻水産社屋の瓦礫の中から在庫の缶詰が発掘されていた。これを「希望の缶詰」と名付け、商品として流通させたことが、復興への足がかりとなる。



希望の詰め合わせセット
（平成24年2月）

全国3位の水揚げ高を誇り（平成22年度）、漁業・水産加工業が盛だった石巻では、多くの食品生産者が生産の術を失った。ここはのれん会会員に限らず、石巻の食品生産者をつないで、その生産力や商品力の復旧復活を目指そうと、のれん会が協力して地域の食品生産者のネットワーク「希望の環プロジェクト」を興す。缶詰に続いて、数社から「希望の環」商品を発売した後、さらに継続的な購入を促すため、各社の商品を詰め合わせたセット（1種類、3,000円）を企画。商品をセットする作業は、仮設住宅で暮らす被災者に協力を依頼。雇用創出にも貢献している。ネットでは「希望の環」を知った高校生・大学生から、学園祭等で商品を販売したいとの申し出が相次ぐ。売上に貢献してもらっただけでなく、多くのメディアに取り上げられるきっかけになった。

一方、復興応援という機運で商品が売れるのは1年から1年半と読み、震災を風化させないためには「被災地の今」を発信し続けることが重要だと考えた。三陸河北新報社、石巻日日新聞社の協力を得て、被災地の情報をまとめたパネル展を企画。JR駅構内や神社仏閣などで掲出する。経済産業省から「中小企業の協働による国内外販路開拓等支援事業」の補助金を受け、その制作と運営に充てた。

のれん会が「希望の環」から仕入れる際は、通常より掛け率を低く設定している。このため、現在までのところ、のれん会の収支は赤字だが、ようやく黒字転換を目指せるところまで来た。しかし予想通り平成24年3月11日をピークに、震災と被災地に関する情報は、徐々にメディアに取り上げられなく

なった。これからが正念場。「支援のために買う」から「おいしいから買いたい」へ。その布石として、参加企業の食材を使った料理を考案し、店頭で販売。さまざまな形でおいしさを伝え、継続購入につなげる活動に取り組んでいる。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 被災した在庫を有効に活用、失った販路を首都圏などへの直販で回復

瓦礫の中から発掘された木の屋石巻水産の缶詰は、実に40万個。これを商品として流通させるため、木の屋石巻水産から相談を受けたのれん会は、「希望の缶詰」という商品名を付け、さらには通常価格に支援分を上乗せして販売することを思い立つ。テレビ等のメディアに情報をリリースすると同時に、百貨店の協力を得て催事で販売。のれん会が持つ販売網も駆使して、各地で販売活動を行い、支援の輪を広げた。また、主商品である漬魚の生産設備を失った丸平かつおぶしでは、業務用にのみ販売し客先の被災で販路を失った鰹節に着目。希望シリーズの第2弾「希望のかつおぶし」と名付け、一般家庭向けパッケージを開発した。ラベルには、東京で同社の漬け魚を販売していた小売店の店頭で、同社のファンが貼り付けた激励の貼り紙をアレンジし、販売をスタートするや話題を呼び、販売数を伸ばしていった。ここで得られた貴重な資金が、生産者の次への投資につながった。



催事販売（西新井大師/平成24年11月）

2 長期的に取り組むため、地元一般社団法人を設立

一定の認知度を得た「希望」シリーズをベースに、さらに商品展開を広げることを目指し、「希望の環」ブランドを立ち上げた。共通ロゴを制作、商品にまつわる物語を伝えるリーフレットを添付するなどして、応援団づくりに取り組む。販促物作成には東京都の中小企業向け助成金（復興事業支援）約400万円の交付を受け、活用した。ここに至り、「希望の環」の取組はのれん会を越えて地元主体で事業化することが重要だと考え、一般社団法人を設立。これには、官公庁などの後援が得られやすくなる、というメリットの発見もあった。

3 中小生産者でネットワークを構築し「希望の環」ブランドを広げる

「希望の環」商品の継続的な購入を促すためには通信販売が有効だが、参加する多くの生産者が製造設備を失っているため、1社で商品点数を増やすことは難しい。そこで各社の商品を詰め合わせたセットを企画。ネット販売から法人需要まで多様な販路を開拓し、これまでに2万件以上を売上げる。平成25年1月現在、「希望の環」参加企業は13社。それぞれの状況に応じた協業が進んでいる。

コラム：瓦礫の中から発掘した缶詰は「生きるための缶詰」だった

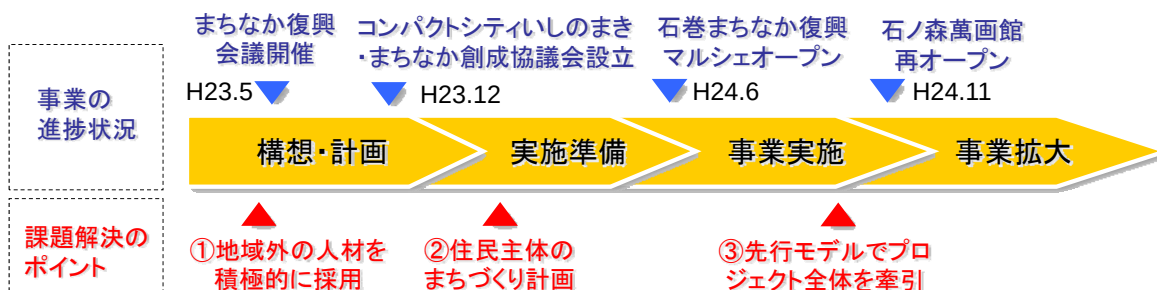
『希望の環』の発端となった缶詰は、自分たちが食べるために発掘しはじめたものでした」。 (株)木の屋石巻水産営業部の鈴木誠氏の言葉は、震災直後に石巻がおかれていた状況をリアルに伝えている。食糧をはじめあらゆる生活物資が不足していたため、地元に住む方々は自然と保存食である缶詰を大量に在庫している同社倉庫に向ったのだろう。一方、千葉県に実家がある鈴木氏は、千葉県から物資を運んだ帰り道、空になったトラックに缶詰を積み込んだ。まさか売れるとは思っていなかったが、東京に戻って缶詰を洗浄していると、通りかかる人が興味を持ち「支援として購入したい」と申し出た。これがきっかけで、支援金に対するお礼として缶詰を配布するアイデアが生まれ、「希望の缶詰」販売へと発展していく。

「工場を再建するまで従業員のモチベーションを維持するためにも、缶詰を再商品化して現金収入を得ることはとても大きなことでした。最終的に百貨店でも販売していただくなど大きな話題となったのは、「のれん会」のネットワークと情報発信力のおかげです」

事例2-7 株式会社街づくりまんぼうによる市街地活性化の取り組み（宮城県石巻市）

- 1 地域外の人材を積極的に採用して復興の力に
- 2 住民主体の協議会で、自然や歴史など地域特性を活かしたまちづくりを実現
- 3 モデル地区の先行開発でプロジェクト全体を牽引する

事業の全体工程と現況



事業主体 株式会社街づくりまんぼう

プロジェクト規模 石巻まちなか復興マルシェ約3,000㎡、プレハブ4棟、トレーラーハウス3棟

事業費 石巻市委託事業（マンガを使ったまちづくり）6,100万円

石巻まちなか復興マルシェ投資 8,000万円

うち中小企業基盤整備機構仮施設整備事業で6,000万円

(1)事業の概要

株式会社街づくりまんぼうは、宮城県出身の漫画家石ノ森章太郎氏の作品や資料を展示する石ノ森萬画館を核とした「マンガを使ったまちづくり」に取り組むTMO（Town Management Organization、行政等と連携して中心市街地の活性化に取り組む機関）。石巻市と一般市民半々の出資により、平成13年2月に設立された。津波により萬画館は被災・休館したが、震災前からの課題であった石巻の中心市街地活性化のプロデュースを、復興プロデュースに切り換えて取り組んでいる。



石巻まちなか復興マルシェ
（平成25年2月）

復興の過程で、街づくりまんぼうが取り組む領域は広い。平成23年5月には、住民を中心に、大学教授、都市計画の専門家、市、商工会議所職員らと交えて石巻の未来図を描く「まちなか復興会議」を開催し、復興の方向性を住民主体で考えた。まんぼうは、その構成員として参画。そこでの議論をもとに、復興まちづくりが進められ、平成24年6月には、中小企業基盤整備機構の「仮施設整備事業」を活用して仮設商店街「石巻まちなか復興マルシェ」がオープンした。まんぼうは、商店街の運営主体である石巻まちなか復興マルシェ運営協議会の事務局を担っている。旧北上川の水辺に日常の買い物ができる場所をつくり、中心市街地への集客の拠点とした。現在は、生鮮品を扱う「石巻しみん市場」やその直営食堂、特産品店、飲食店など、6店舗が入り、大型駐車場も備えて、中心市街地への集客の拠点となっている。また、平成24年3月に石巻中心市街地が復興特区認定を受け（石巻まちなか再生特区、宮城第4号）、同計画において「街づくりまんぼう」が指定会社に位置付けられている。

平成24年10月、被災して営業を中止していた生協の建物を、地域の文化活動を行うコミュニティスペースを生協が「みやぎ生協文化会館 アイトピアホール」として再生し、街づくりまんぼうが映像・音響設備を設置した。生協、アイトピア商店街、まんぼうが協議して運営し、定期的に映画上映イベントも行われている。翌11月には石ノ森萬画館が再オープンし、多くの漫画家から寄せられた励ましの色

紙も展示されている。まんぼうは、指定管理者として萬画館の管理運営をしている。収入源であり、集客施設となる萬画館だが、町の状況が見えない間の復興は切り出しにくかったという。なお、萬画館はこの後、館内展示工事のため一時閉館、25年3月23日にリニューアルオープンしている。

一方で従来からの中心市街地の再生にも関与している。23年12月、まちなか復興会議から発展させた形で、「コンパクトシティいしのまき・街なか創生協議会」が発足した。街づくりまんぼうは、協議会の事務局として、ハード・ソフトを組み合わせた中心市街地の活性化に取り組んでいる。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 地域外の人材を積極的に採用して復興の力に

まちづくりに関わる仕事では、都市計画だけでなく、住民や行政とのコミュニケーションやビジネスについても相応の知識・能力を持った人材が必要になる。しかし、そのような人材は数多の復興の現場にとられており、新たに採用するのは難しい状況にある。幸いにして石巻には、震災当初から多くの様々なスキルを持ったボランティアが入っていた。その中には石巻で長期にわたって復興に関わることを望む若手人材も多く、街づくりまんぼうはそういったIターン人材を登用し、協力を受けることで、事業の推進力としている。



尾形氏(左)とIターンスタッフ
(平成25年2月)

2 住民主体の協議会で、自然や歴史など地域特性を活かしたまちづくりを実現

津波で1階が被災、2階が残った一部損壊の建物が多い石巻市中心市街地に対して、区画整理を行うには困難が伴う。石巻の自然や歴史、暮らしを踏まえた、住民主体のまちづくりを可能にするために、まんぼうが事務局となって、平成23年12月、「コンパクトシティいしのまき・街なか創生協議会」を設立した。住民の意見を反映し、行政、商工会議所、ボランティアなどが協働でまちづくりを進める一方で、ゼネコンや開発業者が来た時に「まず話を聞きに行く場所」としても機能する協議会があることで、住民参加型のまちづくりがスムーズに進められた。中心市街地を再開発しての新しいまちづくりが計画されているが、その基本構想もこの協議会で議論されたものだ。

3 モデル地区の先行開発でプロジェクト全体を牽引する

震災以降、計画やビジョンを掲げて活動してきたが、3年目になり店舗や病院、住民の流出などが現実化し地域での不安が高まっている。本来、丁寧な協議をして進めていくことが重要であるが、このような状況の中では意思決定が進む地区をモデル事例として一日も早く先行させ、目に見える形にすることが流出の歯止めとなると、街づくりまんぼう副社長尾形和昭氏は話す。集客ゾーンとなる石ノ森萬画館や「川沿いの生鮮マーケット・広場」を含む水辺地区モデルの実現が復興の鍵になると考え、集客・交流等に関する様々な事業に取り組んでいる。

コラム：新しい街に作り替えることこそが、石巻の復興

「被災前に戻すつもりはない。ゆったりと暮らしやすい、ほっとする、長く続いていく街に作り替えていくことが私たちのテーマ」と、尾形氏は語る。その一例として、住民のみならず地域外から流入してきた人に対する空き店舗を活用した創業支援といったことも考えている。

復興の過程で、石巻ならではのロケーションや、文化性を生かした差別化戦略が必要になるとの考えから、新しい人との融合をどう図るかが鍵になりそうだ。

事例2-8 被災地での本社移転と産学連携による産業創出（宮城県石巻市）

- 1 被災地のニーズを直接すくい上げ、スピーディに事業化
- 2 被災地に本社移転し地域雇用拡大、地域人材育成を目指す
- 3 地元に蓄積された技術も活用し、大学との連携で新産業を創成

事業の全体工程と現況



事業主体 (株)ホットランド

プロジェクト規模 石巻市での新規雇用100名、養殖場建設予定地約7,260㎡

事業費 現地法人の資本金に1億円

(1)事業の概要

たこ焼き店「築地銀だこ」のほか、10業態、450店舗を全国展開する(株)ホットランドは、平成24年12月、宮城大学と包括連携協定を結び、人材育成や新産業の創出へ向けて取り組みを開始した。協定の内容は「真だこの養殖技術の確立」、「たこを原材料とした二次加工品の産業化」、「地場の食材を活用した食品の共同開発」「グローバルなフードビジネススペシャリストの育成」などだ。同社は社員の家族が被災したことをきっかけに、



ホット横丁石巻

震災後すぐ石巻市に入り、炊き出しから始まるさまざまな支援を続けてきた。23年8月には市内に17台のトレーラーハウスを連ねた復興商店街「ホット横丁石巻」を立ち上げ、同年12月には、本社を群馬県桐生市から、同商店街隣接地に移転。従来中央区銀座の人材育成センターが受け持っていた人材育成機能の一部を移転し、社員を交代で派遣する。たこ焼き、焼きそば、パンなどの食べ物の店や、カラオケ店、イベントスペースなどを備えたホット横丁は被災者の憩いの場となったほか、雇用の創出という大きな役割を果たした。オープンに際し100名を雇用。多くは調理、サービス業未経験者だったため、本部スタッフ40名が現地に2カ月泊まり込んで研修を行い、無事オープンにこぎ着けたという。その後、震災前に勤務していた企業が復活したなどの理由で退職した者もあり、現在70名が社員として働いている。

このように同社は「本業を通じて被災地に貢献したい」と孤軍奮闘を続けてきた。経緯を知った宮城大学学長自らが協力を申し出たことが、このたびの協定のきっかけとなったという。同社と大学による取り組みは、25年4月からスタートする。宮城大学の仲立ちで、東北大学、東海大学の協力を得ることができたほか、養殖業や水産加工業など、地域に蓄積された知識やノウハウも新たな形で活用される。同社の商品の主要材料である真だこは近年の世界的な需要の増加を背景に、水揚げ量の減少や、品薄による価格上昇などが問題となっており、同社でも頭を痛めてきた。このたび世界初となる真だこの養殖が成功すれば、安定的な供給を見込むことができる。またオープン以来「復興商店街」として、被災者

に笑顔と活力を提供してきたホット横丁には、新たに「人材育成の場」という一面が加わる。まずは同社の研修施設としてスタートするが、将来的に広く門戸を開き、国内外で活動するフードスペシャリストや独立開業者を育成する研修センターとして開設する予定だ。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 被災地のニーズを直接すくい上げ、スピーディに事業化

同社では震災後の3月末に社長以下スタッフが石巻市の避難所を訪問し、炊き出しを実施した。この経験から石巻市で店舗を開くアイデアが生まれ、全社で協議。4月には社内での合意が形成された。さらに取引先などの関連企業に声をかけて結成した「東北応援プロジェクト」決起集会を5月に開催。賛同した企業からの出資により、7月にホット横丁を立ち上げた。当初は被災企業からテナントを募集する予定だったが、「一人でも多く雇用してくれるほうがありがたい」という現地の要望に応え、1店舗に10人スタッフを採用する想定で、同社や賛同企業が経営する10店舗から成る横丁とした。このように、被災者と直接ふれあってニーズをすくい上げたほか、震災後4カ月（約100日）とスピーディに事業化したことで、被災地での雇用と憩いの場を求める切実な願いに即応した。



仮設団地での移動販売

2 被災地に本社移転し地域雇用拡大、地域人材育成を目指す

ホット横丁の運営のために地元から100人を雇用し、うち70人が今も同社で活躍中であるほか、1人は委託運営の形で独立してラーメン店を任されている。このように、ホット横丁は雇用創出や地域の人材育成に大きく貢献した。ただ、周囲にショッピングセンターなどが復活すれば、横丁の運営だけで安定した利益を継続的に得ることは難しい。そこでホットランド本社を横丁のそばに移転し、ホット横丁に研修センターとしての機能を持たせた。それまで銀座の研修施設で行っていた、調理やサービスなどの社員研修が同施設で行われるほか、将来的には、宮城大学と連携して行うフードビジネススペシャリストの育成にも活用される。

3 地元に蓄積された技術も活用し、大学との連携で新産業を創成

一企業ではなしえない、新産業創出による地域活性化に、宮城大学との産学連携で取り組む。真だこの養殖については、3年の期間内に、卵の孵化、育成技術を確立する。東北大学や東海大学の研究者の協力を得るほか、地元の養殖業者とも連携する。なお、たこを育てるたこ壺には、同社が東京駅にオープンした「銀だこキッチン」で販売する「東京たこめし」の容器を全国の「築地銀だこ」店頭で回収し再利用するなど、話題づくりになる仕掛けも施されている。また、たこを原材料とした二次加工食品の産業化により、付加価値の高い商品づくりに取り組む。例えば、たこ焼きに使わない部分を活用しての練り物や、煮汁に含まれるタウリンを健康補助食品や医薬品に活用することなどが考えられている。

コラム：被災地に笑顔を広げた、熱々のたこ焼き

「食を通じて社会に貢献しよう」というのが、(株)ホットランド佐瀬守男社長の抱く企業理念であり、いつも社員に語る口癖でもある。全国の保育所や老人ホーム等の施設を実演販売車「銀だこカー」で訪問し、焼き立てのたこ焼きを食べてもらう取り組みを平成20年より続けてきた。震災後の避難所にいち早く駆けつけたのも、この銀だこカーだ。まわりに人が押し寄せて、車が立ち往生するぐらいの大盛況。避難所では配給の冷たい食事がほとんどなため、みんな熱々のたこ焼きを口にして、頬をほころばせた。「喜んでもらったのはよかったけれど、このまま引き上げていいんだろうか」。後ろ髪を引かれるように帰路についたが、頭のなかではすでに「石巻に店舗を開こう」というアイデアが浮かんできた。「おいしいものを食べて、笑顔になってもらいたい」。そんな思いからスタートして、無我夢中でここまで来た。まだまだ困難は多いが、持ち前のアイデア力とフットワークの軽さを武器に、夢に向かって走り続けて行く。

事例2-9 雄勝硯（すずり）生産販売協同組合の事業再開（宮城県石巻市）

- 1 グループ補助金を活用して、被災した重機や道具類を再生・調達して共同利用
- 2 砕石業者の廃業を受け、組合自ら砕石を担うため、国・県に許可申請を提出
- 3 ふるさと雇用特別基金で採用した職員を、見習い職人として雇用

事業の全体工程と現況



事業主体	雄勝硯生産販売協同組合
プロジェクト規模	約3,000万円（平成24年度売上） 組合職員 5名
事業費	5,000万円 うち中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業 1,500万円、 経済産業省伝統工芸品産業復興対策支援補助金1,400万円、自己資金2,100万円

(1)事業の概要

かつて全国一の生産量を誇った雄勝硯。原料に含まれる石英や銅などの、墨を削る役割の成分のバランスがよく、職人による彫りや磨きのレベルが高いことから、昭和60年には、国の伝統工芸品に指定され、以降、高いブランドバリューを誇ってきた。

震災後は、津波によって町が壊滅。硯産業従事者の多くも被災し、現在では、硯の生産に取り組んでいるのは、組合員従事者ひとり、組合員以外で個人がひとりという状態だ。ピーク時4億円だった生産高も、3,000万円程度にまで落ち込んだ。

雄勝硯の壊滅をкаろうじて防いだのは、やはり組合や関係者の努力だった。被災した出荷待ち商品に関係者やボランティアががれきから回収し、使えるものを選別、修復して販売している。

生産再開に必要な機材や道具は、グループ補助金や経済産業省の予算を活用し、総額約5,000万円をかけて修理・再生している。ただし、町の復興計画がまだ決まらない状態のため、建物の建築などはまだできない状況だ。

そんな環境でも、「今あるものでできる分をやっていく」と雄勝硯生産販売協同組合事務局長の千葉隆志氏は言う。硯は職人の手が必要なので、職人たちが各避難地域にばらばらになっている現状では、すぐに掘ることはできない。そこで、工場にあった材料をできる限り回収し、それを素に石皿等工芸品の生産・販売に取り組んでいる。また、震災前作っていた雄勝石スレートは、平成24年に完了した東京駅のリニューアルにも、1万5,000枚が屋根材として用いられ、注目を浴びた。

硯生産の本格再開はまだ先だが、平成25年4月には、新たな作業スペースをプレハブで設置し、回収・保管していた石もそこに移動して作業の一部を再開できるようにする。一歩ずつ、いまできることを丁寧に進めている。



がれきから回収・再生された雄勝硯
（平成25年2月撮影）

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 グループ補助金を活用して、被災した重機や道具類を再生・調達して共同利用

津波によって、硯を掘るためのノミなど、細かな道具類はすべて流され、大型機械もすべて水をかぶってしまっていた。

グループ補助金を活用して、再生可能な機材は横浜でオーバーホールし、個人所有だった荒彫機は、被災した3台から使える部品をかき集めて、1台に再生した。それらを共同で使用することでひとまず、生産を再開している。また、トラックや重機についても、グループ補助金を活用して調達したものを組合内で共同利用している。



雄勝石を活用した加工品
(平成25年2月)

現在生産している硯は、被災したものの再生品。硯以外には、香立てや花器、ストラップといったインテリアや小物等に加工して販売している。また、震災前から開発していた、雄勝石を用いた石皿「玄昌石皿」はフランス料理店等からの注文もあり、新たな収益源として、ネット販売や海外進出も視野に入れて販売を拡大する方針だ。硯と比べて生産が容易であることから、復興の足がかりとして期待されている。

2 砕石業者の廃業を受け、組合自ら砕石を担うため、国・県に許可申請を提出

地震に伴う地滑りで道路が途絶し、原料となる雄勝石の採石ができないため、現状では、震災後にボランティアの協力でがれきから回収した原料を使用している。

また、震災の影響と高齢を理由に採石業者が廃業することになったため、組合自体で採石を担うことにした。国定公園を含む国有林地域からの採石のため、現在は国や県に採石の許可申請を提出するところだ。東京駅の屋根材や法務省の旧本館等、建築遺産の復元工事等にも必須の素材であることも訴え、一日も早い許認可にむけて努力している。

3 ふるさと雇用特別基金で採用した職員を、見習い職人として雇用

元々高齢化が進んでいた硯職人だったが、震災以降、長い避難生活を強いられる中で事業再開の意欲も持てずにいる人も多い。組合でも全職員を一旦解雇せざるを得ない状況だったが、ふるさと雇用再生特別基金事業の枠組みも活用して男性職員2名を採用し、うち1名を職人見習いとしている。

現段階では、後継者といえる状況ではないが、できることから始め、段階的に硯を掘る作業にも指導を進める計画だ。その他の人員も事業の再建にあわせて採用し、材料の切り出し、加工、硯製作といった工程に従事するスタッフも増やしていく考えだ。

コラム：一日も早く人々が暮らす街へ

生産量がピーク時の10分の1にまで落ち込んだとはいえ、機械・人材に壊滅的な被害を受けたなかで、組合員で助け合いながら事業再開まで漕ぎ着けることができた。

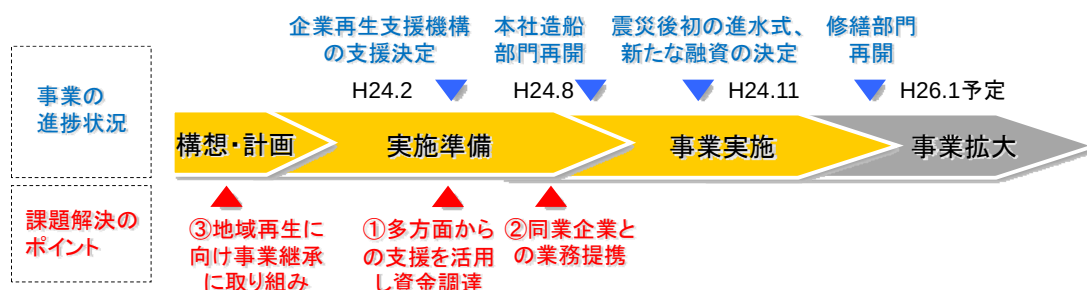
いま何が必要か、という問いに、「仕事ができる環境がほしい。今は、仮設。本設ができる環境作りをしてもらいたい」と組合事務局長の千葉氏は言う。

4,300人いた人口は1,200人に減り、その大半が避難生活を続けている。雄勝硯の再生は、街の再生なくしては意味を持たない。人々が暮らす街、働く街を一日も早く再生する。そのための一刻も早いさまざまな意思決定が求められている。

事例2-10 造船会社ヤマニシによる多方面の制度を活用した事業再開（宮城県石巻市）

- 1 地銀・支援機構・公庫・財団等の多方面からの支援
- 2 壊滅した大型設備を整える時間をつないだ、同業企業との業務提携
- 3 地域再生につながる造船の事業・ノウハウ継承と、人材確保に取り組む

事業の全体工程と現況



事業主体 株式会社ヤマニシ

プロジェクト規模 造船部門・修繕部門の事業再開

事業費 約80億円のうち東日本大震災事業者再生支援機構出資40億円、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」16億円、その他取引金融機関等による支援

(1)事業の概要

株式会社ヤマニシは大正9年創業の、東北最大の造船事業者である。世界的不況や漁船の需要減少から、フェリー・貨物船造船に事業転換し、震災前年は売上200億円、世界基準の造船設備を整えた直後の震災だった。甚大な被害の中、無事だった従業員の生活を支えなければならぬと、社長の前田英比古氏は再建を決意。取引先七十七銀行の全面的支援を得て、グループ補助金申請、企業再生支援機構支援の下、債権放棄が進められた。さらに、新造船部門と修繕部門の両輪があつての造船所という思いから、東日本大震災事業者再生支援機構に船舶修繕に関する事業計画を申請、平成24年11月に40億円の出資が決定。また、三菱商事復興支援財団からの融資も決まった。平成25年2月には、日本政策金融公庫からの融資が決定し、復興は加速している。



施設再建が進む裏では、地道な作業が続けられていた。本社・造船設備と一緒に、あらゆる情報が被災した。「今思えばもう少し安全なところに置いておけばよかった」と前田社長。失われた船の図面や、顧客情報は、粘り強く社員が手作業で復元させた。

新しい造船設備が完成し、それまで厚生労働省の雇用調整助成金の活用や、他の仕事に就くことで、現場を離れていた従業員が現場に戻った。しかし、下請けも含めた多くの従業員が戻る仕事量を確保するためには、修繕部門の再開が不可欠だ。現在操業並びに運航している漁船、貨物船には、不景気から船の寿命ぎりぎりまで使い続けているものも多いため、修繕需要を取り込むことで安定的な仕事確保を目指す。また、造船技術を生かした煙突や鉄塔など鉄構造物の製造供給を行う陸上部門でも、今後地域のインフラ整備に役立てるため、国や自治体に対して積極的にPRをしている。

平成24年11月には、復旧した本社工場で建造を進めてきた島根県水産練習船が完成し、石巻市の新工場に進水式がとり行われた。さらに、平成25年2月、震災後初めて受注した船の記念すべき進水式が行

われた。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 地銀・支援機構・公庫・財団等の多方面からの支援

甚大な被害を受けた造船所の再建に必要な資金は130億円。前田社長は行政、造船業界、民間企業等の集まりに端から出向き、状況説明をして支援を訴えた。地域産業の基盤であり、多くの関連・下請け企業が連なり、雇用創出や地域経済再生の期待がかかるヤマニシの再建を、取引先七十七銀行が全面的に支援した。連名で要請した企業再生支援機構の支援により、平成24年2月に約79億円の債権放棄が決定、経済産業省のグループ補助金約16億円の助成承認を受けた。同年11月には東日本大震災事業者再生支援機構から40億円の出資、三菱商事復興支援財団からも融資が決定。さらに平成25年2月、日本政策金融公庫の支援も実施された。



前田社長(右)と遠藤専務
(平成25年2月)

2 壊滅した大型設備を整える時間をつないだ、同業企業との業務提携

震災前に受注していた船を早期に建造するため、ヤマニシは震災4カ月後に静岡県と同業会社カナサシ重工と業務提携し、翌年にかけて2隻を建造した。また、引き渡し間近で津波によって損傷した2隻のうち、破損の大きかった1隻は処分と決まったが、1隻は広島造船所で修理を受けて、無事に引き渡された。その間に石巻の本社造船所が機能を取り戻し、震災翌年の夏に造船部門が再開している。資金調達と大型設備を必要とする工場再建に要する時間を、同業企業との連携がつかない。

3 地域再生につながる造船の事業・ノウハウの継承と、人材確保に取り組む

石巻地域で多く利用される漁船の建造、修理には、設計図だけでは表せない現場のノウハウが必要。ヤマニシが培ってきた90年の造船ノウハウの継承が、石巻の再生には必要不可欠だ。

震災後、前田社長は無事だった従業員の生活を支えなければならぬと、漁業の街石巻での事業再建に向けた決意を表明。事業や雇用の先行きが不透明な状況が長く続くことにより、貴重な造船ノウハウの担い手が喪失するのを防いだ。今後は、直接雇用の社員だけでなく、下請け業者や関連企業の人員も戻さねばならないが、現状ではそこまで至っていない。震災前に造船所の現場で仕事に就いていた人が、今は生活のためにがれき処理や、土木建築の仕事に従事しているのが現状だ。中長期的な再生に向けて、造船のノウハウを継承する人材を安定的に確保できる取り組みとして、中長期的な造船計画が立てられるようになる必要がある。

コラム：90年の造船ノウハウを石巻に伝えたい

甚大な被害の中、2週間かかった安否確認で従業員全員の無事が確認できた時、彼らの生活のために再建を決意した前田社長。しかし、やるべきことは膨大にある。「一日も早く震災前の状況に戻してやりたい思いを、限られた時間の中でどう実現していくかが非常に厳しかった」と振り返る。例えばインフラ整備と同様に、限られた資源、限られた人員でやりくりしていかなければならない被災地の状況は、まだまだ厳しい。

「みなさんからの多大なご支援ご協力を頂いていると思っている。これからも、この地域のためにさらにやっていく」と前田社長は力強く語る。ヤマニシが復興することが、石巻の再生を後押しする。「小さい船を作り上げるのは難しいんです。図面に表せない仕事を残していくことで、この先オンリーワンで貢献できることがあるはずです」。ヤマニシは石巻とともに未来を作り上げていく。

コラム⑤:二重債務対策

今回の震災において、事業者等が抱える既往債務に、震災被害によって新たな債務が加わる、いわゆる「二重債務」の問題が、特に大企業に比べて体力の弱い中小企業や個人事業主の経営再開にとっての大きな課題となっている。

この問題に対して、政府の対応策を示した「二重債務問題への対応方針」等を踏まえ、被災中小企業のワンストップ相談窓口として、「産業復興相談センター」及び債権買取等を行う「産業復興機構」が平成23年11月以降、被災各県に順次設置された。また、より小規模な事業者を対象とした「株式会社東日本大震災事業者再生支援機構」が平成24年2月に設立された。

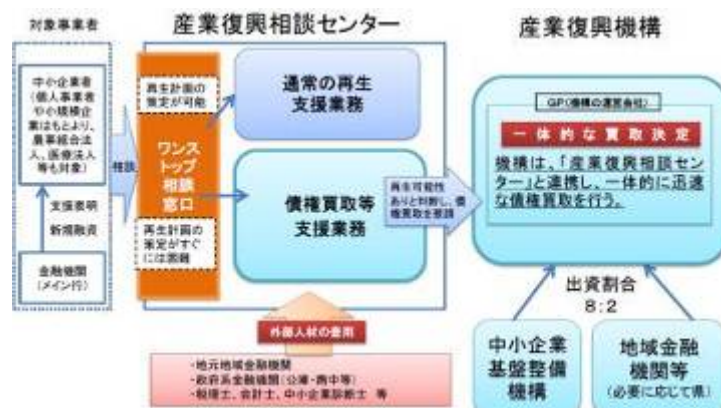
被災各県（岩手、宮城、福島、青森、茨城、千葉）の産業復興相談センターにおいては、平成25年3月29日までに2,043件の事業者からの相談に対応しており、そのうち対応を終了したものは1,774件となっている。主な実績としては、金融機関等による金融支援について合意したものは279件、うち産業復興機構による債権買取は105件となっている。

また、東日本大震災事業者再生支援機構（以下、震災支援機構）においては、平成25年3月29日までに、1,087件の相談に対応しており、そのうち対応を終了したものは607件となっている。主な実績としては支援決定を行ったものが167件（岩手県56件、宮城県83件、福島県11件、青森県9件、その他地域8件）、対象債権の元本総額は283億円となっている。

旧債務の整理・買取だけでなく、これらの機関及び関連機関による事業再生に対する各種サポートや、東日本大震災復興特別貸付（日本政策金融公庫・商工中金）、災害復旧資金（日本政策金融公庫（農林水産事業））、東日本大震災復興緊急保証（信用保証協会）など、新規融資面での支援も行われている。

このほかに独立行政法人中小企業基盤整備機構による中小企業再生ファンドや、各地域の金融機関が中心となった地域中小企業再生ファンドなど、多様な支援スキームがあり、事業者の実情に応じた支援策の利用が可能である。

本事例集に掲載した、宮城県石巻市の造船会社ヤマニシ（事例2-10）の事業再開においても、震災支援機構からの支援が再建に大きく貢献している。



産業復興相談センター及び産業復興機構のスキーム図



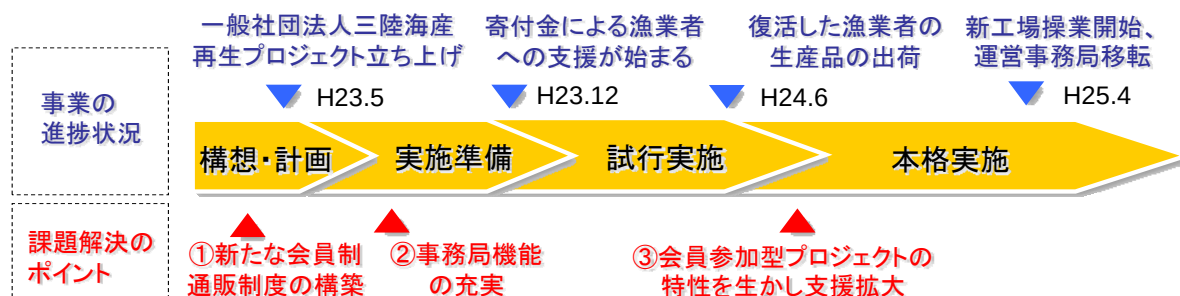
東日本大震災事業者再生支援機構の支援スキーム図

出典：同機構ホームページ (<http://www.shien-kiko.co.jp/support.html>)

事例2-11 三陸海産再生プロジェクト（宮城県石巻市）

- 1 漁師・水産加工会社・消費者を繋ぐ仕組みを構築し、水産業の復興モデルを目指す
- 2 大規模プロジェクトの運営を支える事務局機能の強化
- 3 会員参加型のプロジェクト運営により支援の環を広げる

事業の全体工程と現況



事業主体 一般社団法人三陸海産再生プロジェクト

プロジェクト規模 会員数1,993名、7団体を支援（平成25年2月18日現在）

事業費 入会金・寄付による支援金累計約5,000万円（平成25年2月18日現在）

(1)事業の概要

震災と大津波で壊滅的な被害を受けた石巻市。多くの水産加工場が加工施設を失った。株式会社木の屋石巻水産もそのひとつだ。津波に流された数十万個の缶詰を社員やボランティアが掘り出し、各地で販売する活動は、多くのメディアでも紹介された。

同社副社長の木村隆之氏は、水産加工会社の復活に必要なのは漁師の復活であり、自分たちと同様に大きな被害を受けている漁師を支援する仕組みが必要だと確信。平成23年5月に、一般社団法人「三陸海産再生プロジェクト」を立ち上げた。社団の代表理事には木村氏、広報室室長として同社製造部調味担当の中村暢宏氏が就任する。

このプロジェクトは、①全国の会員（法人/個人）から会費や寄付金として資金を募る、②集まった資金を、漁師の設備や加工場の施設再生資金として支援する。設備によっては社団法人が所有し、漁師に貸与するなど、少ない負担で復興できるようにする、③漁師と水産加工業者を連携させ高付加価値な水産加工品を効率的に生産する、④そこで生産された水産加工品や生鮮魚介を会員に対して格安の会員価格で提供する、という仕組みになっている。これまで別々に行われてきた漁獲から、加工、販売までを一体的に手掛けることで、震災による甚大な被害を受けた水産業の復興の足掛かりとする狙いだ。

このプロジェクトに対するメディアの反応は早く、まだ誰が何を担当するか決まらず、事務局が本格的に活動を始める前に、相次いでテレビの取材が入り、全国区で紹介されることとなった。とくに震災から3カ月後の平成23年6月に放送された番組の反響は大きく、電話の問い合わせが急増し、東京事務局の処理能力を超えてしまった。急遽、支援を申し出てくれた東京の別の会社に事務局の代行を任せ、混乱を回避し、秋以降は木の屋石巻水産で事務局を引き受けている。

平成23年12月時点で、被災した加工場の建築費用の支援や、牡蠣養殖用の漁具を提供する支援が始まり、これと並行して、支援を受けて営業を再開した生産者団体の「復興ワカメ」が、会員へ販売され始めた。続いて、牡蠣のセットや養殖海苔が販売されている。



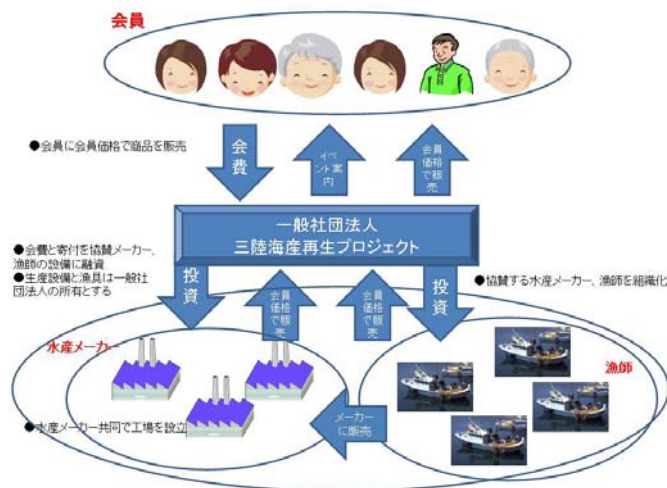
支援で購入された定置網
（平成24年10月）

木の屋石巻水産では、震災で工場を流されて以降、OEMでの生産に頼っていたが、このプロジェクトへの参加を通じて平成25年4月からは新工場での操業を開始する。これを機に、中村氏も本来の職場に戻り、運営事務局を東京の会社に委託することも決定している。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 漁師・水産加工会社・消費者を繋ぐ仕組みを構築し、水産業の復興モデルを目指す

このプロジェクトでは、複数の漁師と複数の水産加工会社を組織化し、そこに全国の会員からの入会金（法人3万円、個人1万円）と寄付が支援に使われる。漁師は流された漁具や、養殖施設を整え、水産メーカーは共同で工場を設立する。会員は、会費を支払い特別価格で海産物を購入する他、ボランティアスタッフとして運営に参加し、情報発信や、商品開発に取り組む仕組みが設けられている。現在までに集まった会費・寄付は約5,000万円。そのうち2,500万円がすでに支援に使われている。こうした漁業の6次産業化の取り組みにより、震災前から厳しい事業環境が続いていた水産業復興の仕組みを作ることとしている。



三陸海産再生プロジェクトの概要（HPより）

2 大規模プロジェクトの運営を支える事務局機能の強化

プロジェクトに参加する関係者が増えるにつれて、事務局機能が重要な役割を果たす。しかし、木の屋石巻水産の再建が、メディアに取り上げられていたこともあり、このプロジェクトも設立の翌月には全国区のテレビで紹介されて大きな反響を呼んだ。このため、相次ぐ問い合わせの電話に、立ち上げ当初から支援してくれた東京の事務局（「にんげんクラブ」）の処理能力を超えた場面もあった。東京の別の会社に事務局が移行することで、落ちつきを取り戻し、秋以降は、木の屋石巻水産内に事務局が置かれることになった。今後、木の屋石巻水産の本格操業再開に伴い、事務局は東京のコンサルティング会社に引き継ぐことで話が進んでいる。

3 会員参加型のプロジェクト運営により支援の環を広げる

平成23年5月の設立から1年9カ月、会員数は約2,000人、会費・寄付金は約5,000万円に達し、プロジェクトの効果は確実に始めている。設立以来、代表の講演活動、ホームページやブログ、SNSの活用など、さまざまな形で取り組みを紹介し、会員を募る活動が続いている。また、会員へのサービスとして、活動報告、イベント参加の案内がメールや文書で届けられている。

プロジェクトでは、会員自身が情報発信することや、イベント運営に参加することを呼びかけている。会員と一緒に作り上げるプロジェクトであることが、支援の環が広がる大きな要因となっている。

コラム：震災が教えてくれたことを忘れない

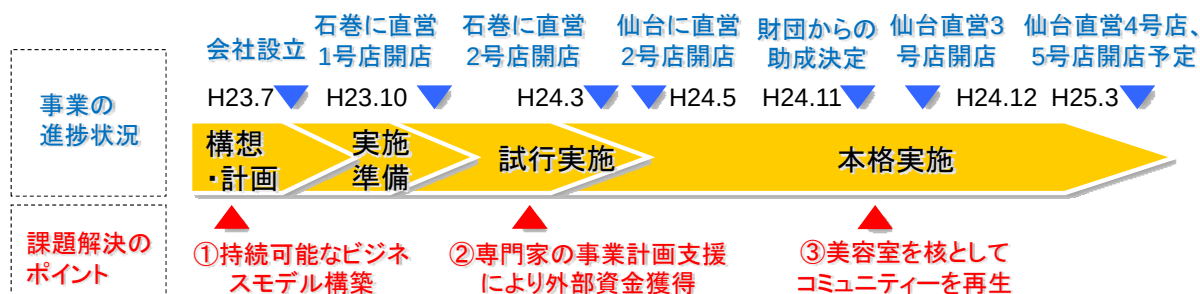
震災からこれまでの歩みを振り返って、中村氏は「今回の震災で起きたことにちゃんと目を向けて、自分の生き方に活かさない意味がないと思うんです。悲惨な出来事だったが、そのおかげで気づいたことがあり、今はこんなに幸せだよと、亡くなった方に手を合わせられるようにがんばろうと決めて、走ってきました」と語る。

このプロジェクトの最大の特徴は、被災した企業がほかの被災者を支援している点にある。木の屋石巻水産自身は同プロジェクトの支援を受けることなく、むしろボランティアでプロジェクトの運営に携わった。そこには、亡くなった多くの人に対する思いが込められているのだ。

事例2-12 石巻における理美容業再建の取り組み(宮城県石巻市他)

- 1 子育てママの雇用を可能にする、持続可能なビジネスモデルの構築
- 2 事業拡大のため、外部専門家による事業計画のブラッシュアップと資金調達を実現
- 3 美容室が人を引き寄せ、地域のコミュニティと活気を取り戻す場に

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社ラポールヘア・グループ
プロジェクト規模	直営店5店（石巻2店、仙台3店）、F C店2店（仙台）
事業費	4,000万円（三菱商事復興支援財団からの出資金）

(1)事業の概要

大手美容室チェーン店の役員として第一線で活躍していた早瀬渉氏は、自社や同業者等の被災状況を知る中で、被災地の雇用創出の必要性を痛感し、退任を決意した。現役時代に培った美容院経営のノウハウと、現地でのニーズ調査を生かし、平成23年7月に(株)ラポールヘア・グループを立ち上げ、同時に東日本大震災復興支援美容室宮城県事務局を開設。特に甚大な被害を被った石巻市に本社を構え、同年10月に第1号ラポールヘア石巻店を開店した。

被災地に今すぐ雇用を生み出し、確実に継続させるためのビジネスモデルは、前職時代に構想があった。1店舗に8人の美容師と2人の保育士を配置し、予約不要で、客が来たら順次手空きの美容師が対応し、ひとりの美容師がひとりの客の接客から会計までをマンツーマンで担当する。全てのメニューが低価格で回転率が高い。地方ではこのモデルしかないと、マーケティング調査を経て確信。被災して道具を失った美容師でもすぐ働けるように、自前で必要な設備と店舗を整えた。専属の保育士が常駐すれば、子どものいる美容師も働くことができる。実際、美容師の募集を開始すると、震災前は子どもがいて働けなかったママさん美容師からの応募が多かったという。

第1号店は美容室の再開を待っていた女性たちから、喜んで受け入れられた。さらなる事業拡大にあたり、ビジネスモデルのブラッシュアップと資金調達を相談した先が、一般社団法人MAKOTOである。早瀬氏から代表竹井智宏氏にアプローチをかけて協力を依頼したのが平成24年1月のこと。同年3月に石巻中里店、10月には仙台にフランチャイズ（以降、F C）店が開店。その間に、MAKOTOとつながりのある総合コンサルティング会社アクセセンチュアのメンバーを交え事業計画を再度練り上げ、11月、三菱商事復興支援財団からの4,000万円の出資が決定した。雇用創出効果が大きいことが出資を受ける決め手になったという。ビジネスモデルが明確で、必ず10年継続できるとの判断が、出資を受ける決め手になったという。出資金は12月の仙台直営店出店の資金に、さらに翌25年3月、4月に予定されているふたつの直営店の出店資金に利用される。この間、1月には仙台にF C 2号店も開店した。

今は雇用し、仕事をつくるのが最優先。「店での教育体制や、マネジメントは次の段階」と早瀬氏。まずは直営で10店舗設け、そこからベストの体制を検討していくという。そのため、現在のF C店舗は

加盟金方式で、本部からのマネジメントを抑え、ロイヤリティは取っていない。いずれは、経営ノウハウの提供や、技術指導をフランチャイジーが行い、ロイヤリティを受け取るモデルが必要と考えている。

全国に志を同じくする仲間を通じ、流通のサプライを支援して、地方の小さな店の美容師が幸せに働ける。雇用創出を被災地から全国に展開する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 子育てママの雇用を可能にする、持続可能なビジネスモデルの構築

早瀬氏が構築したビジネスモデルの特徴は、働く側のメリットの大きさに加えて、経営側にとっても、初月黒字化が確実で、少ない初期投資が1年で回収できるという点である。店で働く美容師のうち、多くの収入を必要とする人は、業務委託契約を交わした「個人事業主」として、完全歩合制で働く。世帯主の扶養家族でいたい場合にはラポールが雇い主となり、時給制のパートスタッフを希望することもできる。専属の保育士も配属される。就労形態によらず、希望すれば土日の休みも取れるので、小さい子どもがいても安心して働くことができる。



店舗内のキッズルーム

「子どもがいて働けない有資格者が多いことは、美容業界全体の問題だった」と早瀬氏。保育士の必要性もあらかじめ、プランに盛り込んだ。また、このモデルが成功する条件のひとつが、家賃は売上の1割を超えないこと。成功が求められる第1号店、津波被害で物件の少ない石巻でようやく見つけた物件は、最初の交渉で家賃は予定の額を超えていた。妥協できない状況のなか、粘り強い交渉と早瀬氏の熱意で、家賃は予定額で落ちついた。

2 事業拡大のため、外部専門家による事業計画のブラッシュアップと資金調達を実現

第1号店は順調な滑り出しで、3カ月を過ぎると予想を上回る客足に。被災地の起業家支援をしている一般社団法人MAKOTOの代表竹井氏に相談を持ちかけ、ビジネスモデルと資金調達のプランに磨きをかけた。早瀬氏と竹井氏、さらに総合コンサルティング会社アクセンチュアのメンバーが加わり事業計画を再検討、プレゼンで何度も東京に赴いた。その結果、平成24年11月に三菱商事復興支援財団から4,000万円の出資が決定。ビジネスモデルが明確で、雇用創出効果が大きいうことが出資を受ける決め手になったという。

3 美容室が人を引き寄せ、地域のコミュニティと活気を取り戻す場に

震災後、早瀬氏の頭の中を占めたのは、「美容業界が被災地のために何ができるのか」ということだった。被災地の雇用創出と同時に、美容室は地域のコミュニティの場、情報交換の場になる。出ていく場がなく、仮設住宅にこもりがちだった女性客が訪れ、さまざまな情報が交わされる。震災で失われていたコミュニティが、美容室という空間で再生していった。

今後は、美容師の褒賞制度の拡充も考えているという。がんばっているお母さんの姿を見て、子どもたちが励まされる。店を訪れ、きれいになることで、元気を取り戻す女性たちがいる。そんな心のケアも、美容業ができる大切な支援である。

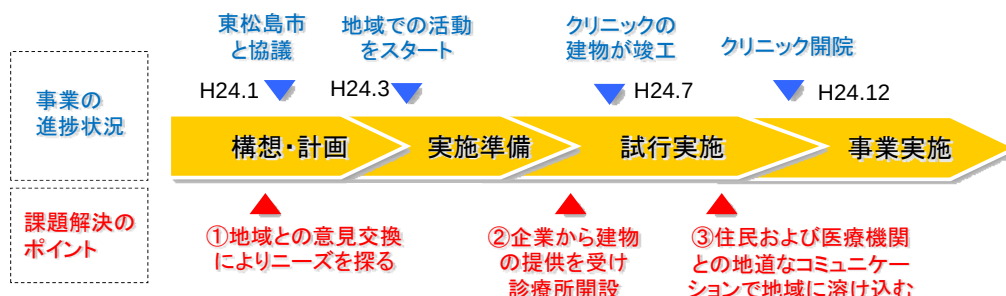
コラム：美容業だからこそ生み出せる幸せ

全ての美容師を幸せにすることが、ラポールヘアの理念のひとつ。ここで仕事を得た美容師が、お客様を幸せにする。「震災後、髪を洗うこともできなかったからと、毎週シャンプーとブローに通い、その後ご飯を食べに行くというおばあちゃんがいらした。きれいになって、映画を見て帰られるというお客様もいて、日常の楽しみがつくり出せた」と早瀬氏。辛い時期に喜びを提供することができた。「このビジネスモデルが広がることで、東北だけではなく、日本が明るくなる。田舎に人の集まる美容室があり、コミュニティが生まれることが地域を活性化する。都会で働く美容師が、故郷に帰っても安心して暮らせる。それが広がるきっかけになればいいと思う」美容業からの地方活性化、その発信が石巻から始まっている。

事例2-13 被災地仮設住宅内における診療所開設（宮城県東松島市）

- 1 地元自治体や住民団体と意見交換を行い、診療所のニーズを探る
- 2 企業から建物の提供を受け、仮設住宅内での診療所開設を実現
- 3 地元住民や医療機関との地道なコミュニケーションで地域医療への溶け込みと連携を目指す

事業の全体工程と現況



事業主体	医療法人社団KN I
プロジェクト規模	約10坪、常駐スタッフ2名
事業費	約5,000万円（経済産業省「東北復興に向けた地域ヘルスケア推進事業」）

(1)事業の概要

東京都八王子市で4施設を運営する医療法人社団KN I（北原茂実理事長）は、経済産業省からの受託調査事業の一環で被災地を回り、地元自治体や住民団体と意見交換を行いながら地域ニーズを調査していた。宮城県東松島市は、訪れた中でもっとも甚大な被害を受けた地域のひとつ。市内の野蒜地区は、津波によって既存のクリニックや歯科医院が失われ、医療の空白地域となっていた。医療機関の進出を切望する地元自治協議会は、KN Iが掲げる「医療によるまちづくり」という構想に共感し、市長に対してKN I誘致の要望書を提出。これを受けて市は、ひびき工業団地の仮設住宅内に「北原ライフサポートクリニック東松島」として誘致することを決断する。



北原ライフサポート
クリニック東松島

KN Iは開院に向けて東松島市に入り、平成24年3月に新たに経済産業省の補助事業を受託して活動を開始した。そのひとつが、「ライフケアカレッジ」と名付けたヘルスケアプログラム。「医療機関は病院の中だけで事業を行うべきではない」という思想に基づいたKN I独自のプログラムで、地域の公民館や市民センターなどに出張し、日常生活の中でできる「からだづくり」を目的とした体幹トレーニング、呼吸法等の指導を行っている。また、同じ受託事業で一般財団法人JASFA（宮城県仙台市）等の協力支援を受け、高齢者就労支援事業「はたらくらぶ」を実施した。KN Iでは将来的には、受託事業とは別に独自の取組として自社が東京都八王子市で展開している「ボランティア・ポイント」（住民が行ったボランティア活動に対して、診療所で特典が受けられるポイントを付与するシステム）についても、東松島市での展開を検討している。

一方、開設が決まったクリニックの建物は平成24年7月に完成。建物を提供した林業系ハウスメーカーは、木が持つ多様な効用を復興に役立てることを目指しており、医療機関への協力を快諾。木の香りがする診療所は、今後、森林など自然環境を活かしたプログラムの展開を検討しているKN Iの方針にも沿うものだった。現在は10坪ほどの建物内に診療室と経過観察室があるのみだが、必要に応じてレントゲン設備を搭載した診療車を接続できるよう設計されている。

しかし、東京都を基盤とするKN Iが宮城県で医療行為を行うには地方厚生局のエリアをまたがる定款の変更等の手続きが必要だったため、実際に開院できたのは12月1日のこと。小さなクリニックでは機能

が限定されるため、地元医療機関や介護事業者に協力を依頼し、地域全体で復興に取り組む環境を整えるためにも、時間は必要だった。クリニックは仮設住宅内に開院しているため、将来的な展開はまだ見えない部分が多いが、K N I としては地域に根を下ろす固い覚悟のもと、地域医療に取り組んでいる。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 地元自治体や住民団体と意見交換を行い、診療所のニーズを探る

震災後、医療物資を届けるために被災地入りしたK N I 理事長北原氏は、経済産業省の調査事業の一環として東北3県で幅広くヒアリングを実施、自治体や住民団体と意見交換を行いながら、医療法人として何をすべきかを模索する。地元のニーズや様々な条件から絞り込みを行った結果、自治協議会とのコミュニケーションが良好で、K N I の診療所誘致に対して熱心な取り組みがなされた東松島市野蒜地区への進出を検討。市と協議の結果、地区住民が多く入居するひびき工業団地の仮設住宅内に診療所を開設することで合意した。



ライフケアカレッジ
(大塚地区コミュニティセンター)

2 企業から建物の提供を受け、仮設住宅内での診療所開設を実現

診療所の建屋については、K N I の活動を知った市の復興政策課から、林業系ハウスメーカーを紹介される。K N I では、ストレスケアや自己免疫力向上等を活動の中心に据えた「自然を処方する」を復興支援のテーマとして掲げており、これが木の効用を復興に役立てたいという企業の方針と合致。10坪ほどの建屋の現物提供を受けることで、医療活動の拠点となる診療所の開設が実現する。

3 地元住民や医療機関との地道なコミュニケーションで地域医療への溶け込みと連携を目指す

経産省の補正予算で行われた「平成23年度東北復興に向けた地域ヘルスケア構築推進事業」を平成24年3月に受託したK N I は、開院に先駆けて公民館や市民センターで出張型のヘルスケアプログラムを実施。未知の医療法人進出に対する不安や疑念を和らげることも目的としていたが、当初は参加者数3～4名の講座も少なくなかった。仮設住宅内で朝のラジオ体操を行うなど地域に溶け込む努力を重ね、徐々に地元住民に認知される。

また、「医療で町を活性化する」というK N I のコンセプトを実現するためには、住民や他の医療機関を巻き込み、地域全体で復興に取り組むことが重要だ。実際、小さなクリニックは検査設備も十分ではないため、独りよがりでは何もできない。そこで、医療機関や介護事業者を一軒ずつ訪問し、事業計画を説明。進出に対して理解を求めるとともに、協力を要請し、地域への溶け込みを図っている。

コラム：地域に医療機関があることで、安心して生活できる

津波による被害で、東松島市野蒜地区は一時は無医村状態となっていた。野蒜市民センターセンター長の内海和幸氏は、この状況を憂いてK N I 誘致の嘆願書を市に提出した一人である。

「とにかく病院に来て欲しい一心で嘆願書を出しました。開院までにはいろいろ苦労もあったようですが、やはり地域に医療機関があることは大切です。ようやく安心して暮らせるようになりました」。

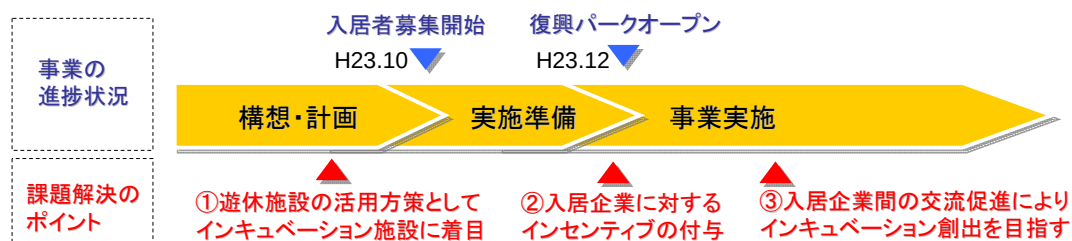
一方K N I は、クリニックでの診療のみならず、在宅診療、その他いろいろなかたちでの医療の実現を目指しているが、スタッフ不足もあり、開院時点では週1回程度の診察しか実現できていない。そのため、現在もその理念に共感するスタッフ（医師・看護師・リハビリテーションスタッフ）を募集している。クリニックの院長を勤める木村俊靖氏に話を聞いた。

「皆さまのいきいきとした生活のため、近隣の医療・福祉機関との連携や、スタッフ全員の笑顔とチームワークで皆さまに安心して受診していただける環境をつくっていききたいと考えています。まだまだ小さな一歩を踏み出したところですが、少しずつ活動を展開していければと思います」。

事例2-14 民間の遊休施設を活用した産学連携インキュベーション施設（宮城県多賀城市）

- 1 遊休施設を産学連携の拠点とし、技術革新を伴う復興を推進する
- 2 入居企業に対するインセンティブの付与
- 3 入居企業間の交流促進によりイノベーション創出を目指す

事業の全体工程と現況



事業主体	公益財団法人みやぎ産業振興機構（インキュベーションセンター運営） ソニー株式会社（施設提供、職員出向）
プロジェクト規模	延床面積 38,908㎡（建物7棟）
事業費	平成24年度予算額5,960万円（みやぎ産業振興機構予算および入居料で運営） ソニーからの出向職員5名

(1)事業の概要

「みやぎ復興パーク」はソニー株式会社の仙台テクノロジーセンター（多賀城市）の一角にある。津波で被災し、生産ラインの一部を他工場に移転した後、遊休状態になった研究・工場施設を、同社が被災企業の復興や産学連携の拠点として被災企業をはじめとした中小企業や大学等が活用することを求めて提供したものだ。

開発から生産まで可能なインキュベーション施設として、平成23年12月にオープンした同施設には、最先端の実証実験、開発に取り組む団体や、減災技術の開発に取り組む企業など22団体が入居している。

入居資格は大きく2つあり、①既存事業活動の早期復興を目指す者または新たな事業展開を図ろうとする中小企業者等、②産学連携により新たな実用化・事業化を目指すための研究開発を行う大学・研究機関及び企業等である。

入居した法人の一つ、東北大学の研究開発施設では、次世代自動車の研究がおこなわれており、延べ床面積4,000㎡の建物を利用して、開発中の自動車の走行テスト等の実証実験が行われている。その他にも、LEDを活用した野菜工場や、乾燥技術を活用した非常食を開発する会社などもある。

施設は10年間にわたって公益財団法人みやぎ産業振興機構に無償提供される予定であり、入居企業は平米あたり月額700円という管理費のみで同施設を使用することができる。インキュベーション施設としての管理運営を担当するのも同機構。ソニーからの出向職員と連携し、単純な場所貸しではなく、研究開発や生産、流通等、同財団のネットワークを活用した幅広い支援がなされている。

現在は、多賀城市が「減災リサーチパーク構想」を掲げ、みやぎ復興パーク内に減災技術の集積を図っている。その際は、復興特区法による課税の特例が適用されるようにする等の集積に向けたインセンティブを付与している。みやぎ復興パークは新たな技術革新の拠点としての期待が高まっている。



外観（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 遊休施設を産学連携の拠点とし、技術革新を伴う復興を推進する

ソニー株式会社の仙台テクノロジーセンターは、昭和29年に東北大学との共同研究をベースに立ち上げられた施設で、東北における産学連携の草分けと言える。震災後、ソニーは中鉢良治副会長が、国の復興構想会議の委員に就任するなど、復興支援に強い意欲を持っていた。その中で、中鉢氏は技術革新を伴うイノベーションの必要性を訴えていたが、その具体的な取り組みとして、被災企業の復興と、産学連携による技術革新を中心とする研究開発の拠点として同センター内の遊休施設を提供することにした。そして、これらのテーマに関するノウハウが豊富な公益財団法人みやぎ産業振興機構に管理運営を委ねた。それに対し同機構は、自主財源による事業としてセンターの運営を引き受けた。しかし、機構側としてもこの事業に多くの人材や資金を投入することはできない。そこで、ソニーから5名の事務職員の出向や、什器備品類の貸与といった支援を受け、事業をスタートすることができた。



復興パークの管理運営を担当する
みやぎ産業振興機構のみなさん
(平成25年2月撮影)

2 入居企業に対するインセンティブの付与

研究開発及び生産を行う企業向けのやや特殊なインキュベーション施設であり、当初被災企業を中心に募集していたため、入居率が50%弱にとどまっている。

これに対して、クリーンルームや広い建物など、他施設にはない特徴を県外にもアピールし、産学連携を中心とした技術の集積を図っている。また、多賀城市からは減災に関わる企業に対しては入居に係る負担金（同施設では700円／㎡の管理費）に対する補助（最大3年間補助）や復興特区による課税の特例の適用、みやぎ産業振興機構による支援（情報提供、入居者間交流）等が講じられている。

3 入居企業間の交流促進によりイノベーション創出を目指す

施設管理者であるみやぎ産業振興機構は、通常のテナントビルとしてパークを運営するのではなく、パーク全体でイノベーション創出を目指すよう運営上の工夫をおこなっている。例えば、入居企業間で交流が進み、横のネットワークを構築する必要があると考え、入居者企業の定期懇談会や懇親会などを開催し、人的なネットワークが広がるような工夫をしている。この横のネットワークを構築するという考え方は復興パークの運営上至る所に反映されており、定期懇談会に参加できなかった企業には事務局がその内容の説明に赴くほどだ。このような細かなやりとりを通して、パーク全体のネットワーク化を図り、イノベーションが起こりやすい場をつくらうとしており、これが例えば、印刷会社と大学、就労支援施設とほかの入居企業の連携などにつながっている。

一方、近隣が住宅地であるため、騒音やにおい等周辺環境に配慮して特殊な化学薬品を取り扱う企業は入居対象外としたり、セキュリティや安全管理に係るルールは所有者のソニー社内のルールに準じたりする等、入居企業との契約条件や運営ルールには細心の注意を払っている。

コラム：東北発イノベーションの拠点へ

産学共同インキュベーション施設の運営にあたっては、ジャンルや組織風土の違う多くの企業をまとめ、高いレベルの技術や製品を生み出す支援をするためには、それぞれの企業のことを深く理解する必要がある。そのため、現場担当者はフォーマルな連絡会だけではなく、日常のやりとりの中で細かなニーズを聞き出している。将来の技術革新の拠点となるために、今日の人間関係を紡ぐことに力を入れる姿勢は今後のインキュベーション施設の運営のモデルになる可能性を秘めている。

事例2-15 国特別史跡における農業の6次産業化と景観保全の取り組み(宮城県多賀城市他)

- 1 市の景観保全事業を一部活用し、6次産業化と雇用創出を推進する
- 2 高付加価値で、管理・加工が容易なハーブの栽培に着目
- 3 異業種の専門家の連携により、実現性のある事業計画立案と運営

事業の全体工程と現況



事業主体 事業主体：一般社団法人東北復興プロジェクト、株式会社東北6次産業創出支援センター
 全体プロデュース：株式会社ファミリア 障がい者雇用：株式会社アップルファーム
 ファーム建設：株式会社トップ不動産開発、オオホリ建託株式会社
 飲食店ノウハウ提供：株式会社OHG

プロジェクト規模 景観保全のための管理エリア 10ha うち菜園 2ha 障がい者雇用 約14名
 6次化ファームATALATA 土地面積約1,200坪 建坪140坪

事業費 5.4億円

(1)事業の概要

株式会社ファミリアは、仙台を中心に一次産業の6次化コンサルティングを行う会社だ。代表の島田昌幸氏は、震災時には自らも被災しながら、私財を投じ、全国からの支援を集めて他の被災者向けの炊き出しを続けた。そして、周囲の経営者仲間6人と、「東北ROKUプロジェクト」をスタートさせた。これは、被災者の雇用創出と「生きる力」を育てるために、農業の6次産業化と障がい者雇用をテーマに、畑、加工施設、販売施設をつくるプロジェクトで、管理と加工が簡単なハーブを用いた加工品を製造・販売するものだ。

6次化の起点である生産部門は、多賀城市に置かれた。ROKUプロジェクトのメンバーで新たに設立した一般社団法人多賀城震災復興まちづくり会社が、平成23年8月、多賀城市から多賀城跡約10haの景観保全のための管理業務を受託し、その一部を万葉植物やバジルを中心としたハーブの菜園とした。菜園の運営は、仙台市内で障がい者を雇用して自然食レストランや農園などを経営している一般社団法人東北復興プロジェクトが担当し、本プロジェクトで現在70名の障がい者を雇用している。加工や販売も含めて3年間で200人の雇用が登園の目標だ。

収穫されたハーブは、多賀城市内にあるインキュベーション施設「復興パーク」内の加工場でパンやソース、アイスクリーム等に加工され、平成24年2月には販売が始まった。現在はハーブを加工した減災用の備蓄食品の開発なども進めている。

さらに、名取市では、菜園、パン工房、カフェ、キッチンスタジオなどの施設を集めた商業施設「ROKU FARM ATALATA」を計画している。平成23年末には土地を購入、建築コストの高騰で着工が遅れたものの、



6次化ファーム「ATALATA」完成予想図

平成24年中には基礎工事が終了し、平成25年5月のオープンを目指して工事が進行中だ。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 市の景観保全事業を一部活用し、6次産業化と雇用創出を推進する

東北ROKUプロジェクトでは、国の特別史跡である多賀城跡で農作物の生産を行っている。これは、市としてはあくまで景観保全の事業の一環だ。従来多賀城市では史跡周辺の景観保持に1,500万円ほどの予算を投入していた。しかし、本プロジェクトではその事業費が500万円程度に圧縮され、さらに、菜園化することで毎日人の手が入り景観保全の効果も高まった。



菜園の開墾には法政大学の学生240名が参加（平成23年8月）

とはいえ、初めての試みでもあり、行政の理解はすぐに得られた訳ではなかった。東北ROKUプロジェクトでは、百人単位の学生ボランティアを動員して菜園の開墾をするといった具体的な行動でプロジェクトへのコミットメントを示し、行政の信頼を勝ち得た。

2 高付加価値で、管理・加工が容易なハーブの栽培に着目

東北ROKUプロジェクトでは、農家の収入と被災者・障がい者雇用を増やすことが大きな目的。そのためには、販売をイメージした付加価値の高い作物を栽培する必要がある。

そのため、マーケティング部門と協議し、高付加価値で加工がしやすく管理も容易なハーブの栽培に注力した。ただし、栽培経験のない作物への取り組みとなるため、通常の生産者が参画しないという課題も生じていた。また、菜園での作業の多くは地元の障がい者が担当するため、障がいの程度にあわせたきめ細かなマネジメントが必要になる。このプロジェクトでは、障がい者施設での勤務経験のある農業高校出身のスタッフが菜園の管理を担当し、未経験の作物の栽培と障がい者のマネジメントを両立させた。

3 異業種の専門家の連携により、実現性のある事業計画立案と運営

東北ROKUプロジェクトには、農業、不動産、建築、飲食、コンサルタント、クリエイター等多彩な事業者が参画しており、それぞれの立場から新しい施設の設計や運用計画に取り組んでいる。設計者、建築者運営者が企画段階から十分なコミュニケーションをとることで、最適な設計と建築コストを算出した。農業の専門家と飲食業の専門家の共同によって最適な原価管理がなされたり、6次化のメリットを最大限に発揮することで、実現性の高い事業計画を策定している。特に、被災地では建築需要が高く建築コストが高騰している中で、最適な設計と建築コストを算出できるということが大いに役立っている。

コラム：90年後の君へ

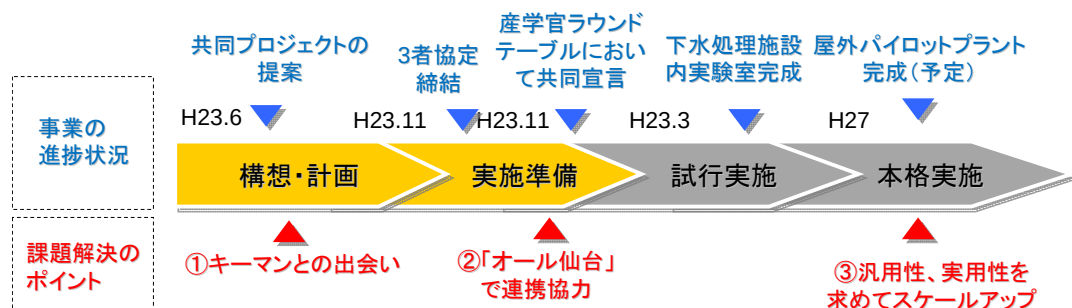
このプロジェクトの根底には、島田氏の「90年後の君へ」と題した新しい価値観があった。それは震災を通じて露呈した人間のよろさとそれを生み出した便利さの追求に対するアンチテーゼとして語られている。大きな費用をかけて立ち上げるのではなく多くの人が主体的に参画し未来を創る。その象徴としての6次化ファーム計画があり、多賀城での菜園の運営や加工がある。

現役の経営者が集まって、自分たちでリスクをとり、民間のスピード感で事業を進め、結果を示しながら他の企業や団体、行政、大学等、様々な主体を巻き込んでいくのがこのプロジェクトの特徴だ。その中には、市の景観保全の事業を活用して原材料を栽培するなど、これまでの行政では考えられなかったような効率化の仕組みも含まれている。このようなプロジェクトを機に、官民の協働が進むことを島田氏は期待している。

事例2-16 東北大・筑波大連携 藻類バイオマス実証実験（宮城県仙台市）

- 1 研究成果の実用化を目指すキーマンとのタイムリーな出会い
- 2 産学官が復興に向け一致協力する「オール仙台」の枠組みを構築
- 3 「仙台モデル」として、汎用性、コストパフォーマンスなどの課題解決を目指す

事業の全体工程と現況



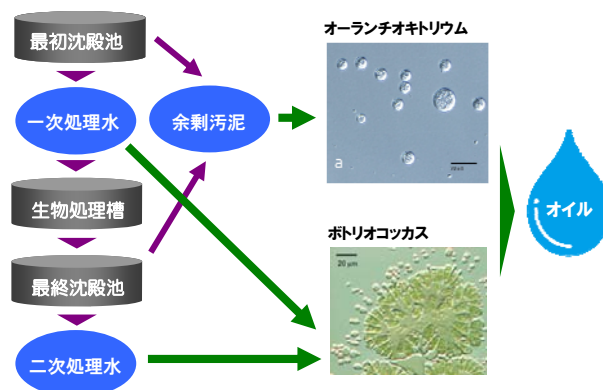
事業主体 東北大／筑波大／仙台市

プロジェクト規模 屋内実験施設約240㎡／屋外パイロットプラント約500㎡

事業費 9億円（復興庁・文部科学省による東北復興次世代エネルギー研究開発プロジェクト）

(1)事業の概要

「藻」から、新エネルギーとなるオイルを生み出そうという夢のようなプロジェクトが、実現に向け走り出した。東北大、筑波大、仙台市が手を結んで研究開発に取り組むもので、津波で大きく破壊され、現在修復中の宮城野区の下水処理施設、南蒲生浄化センターが実験場となる。主役は、「オーランチオキトリウム」「ボトリオコッカス」という重油に相当する成分を排出する2種類の藻類だ。南蒲生浄化センターでは、市の下水の約7割（70万人分・日平均で32万m³）を処理しており、汚泥の燃焼に大量のエネルギーを消費していた。一部の処理にこの2つの藻類を使うことで、燃焼に利用するエネルギーやCO₂発生を抑制するとともに、生み出された新エネルギーを使って余剰汚泥をも燃焼するという、2段階の循環型システムを確立する。淡水に棲み、光合成で増えるボトリオコッカスは下水の処理に、光合成をせず有機物の吸収によって増えるオーランチオキトリウムは沈殿層内の汚泥処理にそれぞれ利用される。



藻類バイオマスの培養イメージ

南蒲生浄化センターでは、市の下水の約7割（70万人分・日平均で32万m³）を処理しており、汚泥の燃焼に大量のエネルギーを消費していた。一部の処理にこの2つの藻類を使うことで、燃焼に利用するエネルギーやCO₂発生を抑制するとともに、生み出された新エネルギーを使って余剰汚泥をも燃焼するという、2段階の循環型システムを確立する。淡水に棲み、光合成で増えるボトリオコッカスは下水の処理に、光合成をせず有機物の吸収によって増えるオーランチオキトリウムは沈殿層内の汚泥処理にそれぞれ利用される。

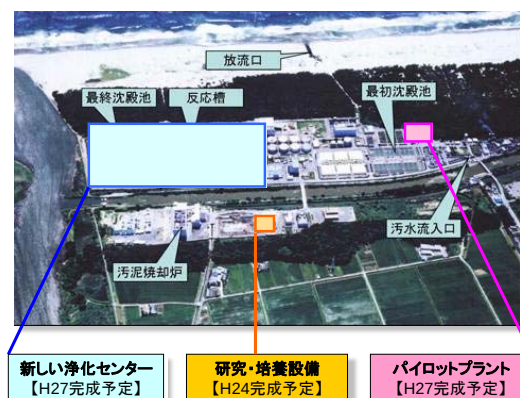
筑波大学、東北大、仙台市の3者はそれぞれ「藻類の生産技術確立」、「オイル抽出・生成技術確立」、「下水処理施設を中心とした協力」という役割分担で連携する。他の被災地や全国へ展開可能な「仙台モデル」としても期待が高まる。発端は、筑波大学・渡邊信教授によるオーランチオキトリウムの発見についての平成22年12月の報道時から市の職員が着目していたこと。震災発生後、市の復興計画のなかで重要課題となったエネルギー供給問題への解決策として、市の職員が即座に検討を始めた。筑波大学、東北大、市の間でスピーディに協議を進め、11月には三者協定を締結。また、本構想が東北経済連合会、東北大、宮城県、仙台市の4者で推進している「産学官連携ラウンドテーブル」の俎上にのり、「東日本大震災からの産業振興に向けた産学官共同宣言」を採択。これが追い風となり、24年7月には、復興庁、文部科学省の補助事業として採択され、5年間の研究資金を得ることができた。計画では、25年度より、下水処理施設内に設置された研究・培養設備で屋内実験を開始。屋外パイロットプラント（27

年度完成予定)では、プロジェクト大規模化のための実験を行う。5年の補助事業内に基礎研究を終え、将来的には実用化や他地域、他用途展開に向けての第2段階の研究へと移行する狙いだ。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 研究成果の実用化を目指すキーマンとのタイムリーな出会い

筑波大学の渡邊信教授により、オーランチオキトリウムに関する基礎的な研究開発が進められつつあった。オーランチオキトリウムは、試算では深さ1.5m×1haの培養プールで年間1,000トンのオイル生産が可能。仮に20万haの培養プールがあると、日本の原油輸入相当量を賄える。穀物などのバイオマスと違い、食料との競合がないこと、またその高いオイル生産効率によって、再生可能エネルギーの担い手として注目が高まっている。震災後、渡邊教授の研究成果をテレビ報道で知る機会のあった市職員が、市の復興計画の重点プロジェクトとして取り組むことを構想し、渡邊教授に持ちかけたところ、その場で快諾を得られた。その後、藻類オイル生産技術を有する東北大学も含め、平成23年11月に筑波大学・東北大学・仙台市で3者協定を締結するに至った。



南蒲生浄化センター見取図

2 産学官が復興に向け一致協力する「オール仙台」の枠組みを構築

仙台市復興計画の重点プロジェクトとして位置づけられ、「産学官一致協力体制」という枠組みが早い段階で決まったことが、プロジェクトを大きく推進させた。例えば、国土交通省管轄である下水処理施設との連携がスムーズに進んだこともその効果の一つだ。また、東北の風土や地域性に応じた再生可能エネルギーを模索する、「東北復興のためのクリーンエネルギー研究開発推進事業」（復興庁、文部科学省）にも採択されている。

3 「仙台モデル」として、汎用性、コストパフォーマンスなどの課題解決を目指す

有機物で増殖する藻類を使ったバイオマスは、下水処理場に限らず食品工場などに幅広く展開でき、東北の被災地など他地域の産業活性化が期待できる。全国展開を念頭に置き、気候条件、コストパフォーマンス、技術レベルなどの面で汎用性の高いモデルを目指し、屋外パイロットプラントでの実験を皮切りに、徐々にスケールアップ化を図っていく。将来的には、高付加価値商品としての可能性も探る。例えば、医薬品や化粧品などの材料として利用される「スクアレノ」は絶滅危惧種である深海ザメから得られているが、藻類バイオマスから抽出されるオイルが代替物になり得ることがすでに分かっている。

コラム：「奇縁」の重なりがプロジェクトを加速

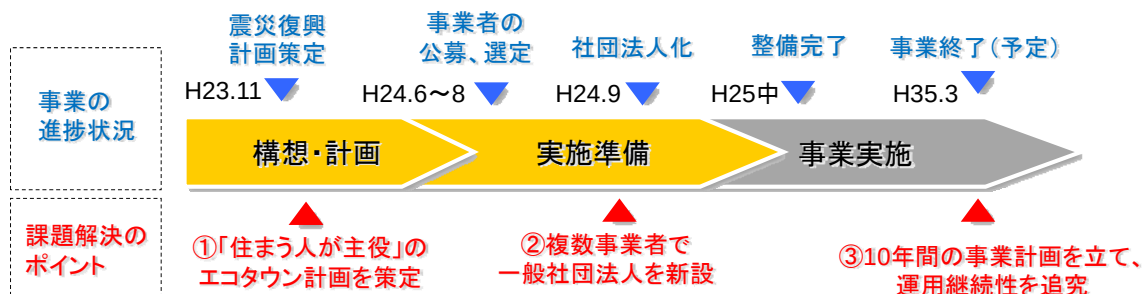
「驚くほどトントン拍子に進んで、大きな苦労や課題はほとんどなかった」と、プロジェクトを担当する柳津英敬課長、三浦寛士主事（仙台市経済局・産業創出部・産業プロジェクト推進課）は明るい表情で語る。実は、スピーディな立ち上がりには、さまざまな偶然が寄与していたのだという。その始まりが、震災に先立つわずか3カ月前の、オーランチオキトリウムの発見についてのニュースが、柳津氏の心になぜかひっかかっていたこと。調べると、渡邊教授は宮城県の生まれで、東北大出身だった。さらに5月になって、柳津氏は現在の産業プロジェクト推進課へ異動。「これはもう、やるしかない」という思いで、筑波大の渡邊教授の研究室を訪ねると、なんと本人も「東北のために藻類バイオマスを役立てたい」と、企画書を書いていたところだった。訪問後10日と経たず、教授と仙台副市長との会談が実現した。その後もあれよあれよと、プロジェクトが正しい方向へと転がっていった。

「大きな破壊の後だからこそ、人の熱意や出会いが一つのベクトルに結びついたのでは。東北復興のために、まず仙台が頑張る。プロジェクトをその象徴として成功させたい」。

事例2-17 田子西地区のエコモデルタウン事業（宮城県仙台市）

- 1 「住まう人が主役の街」を目的に据えたエコタウン計画
- 2 複数事業者で一般社団法人を新設し、地域をまとめる「ハブ」として機能
- 3 10年間の事業計画を立て、運用継続性の高い事業計画を追究

事業の全体工程と現況



事業主体	一般社団法人仙台グリーン・コミュニティ推進協議会
プロジェクト規模	復興公営（災害公営）住宅4棟・176世帯分／戸建て住宅16戸
事業費	24億円（被災地域情報化補助事業／震災復興特別交付税にて全額補助）

(1)事業の概要

仙台市では今後の街づくりを方向づける震災復興計画のなかで、「新次元の防災・環境都市」の構築を重要事項に挙げている。その新しいテストモデルとして「エコモデルタウン」事業の取り組みが始まった。モデルタウンの1つに選ばれたのは、仙台市から10km圏内にある田子西地区だ。同地区は震災以前から土地地区画整理事業地に認定されており、スマートシティ構築に向けて地権者、コンサルタント企業間での協議がすでに始まっていたところでもあった。そこに、震災の教訓である「防災」「エネルギー供給」の視点を新たに加えて計画されるのが、田子西地区のエコモデルタウンだ。



田子西地区全体のイメージ

同地区では「復興公営住宅」（176世帯分）が建設され、津波による被災者を中心に平成25年度より入居が始まる予定であるが、ほぼ同時期に建設される民間の戸建て住宅16戸とあわせてエコモデルタウンの試みが行われる。復興公営住宅敷地内に「エネルギーセンター」を設置し、非常時のエネルギー確保を目的に、太陽光発電や蓄電池などを設置する計画だ。また、仙台市ガス局との連携により、ガスコージェネレーションシステムの導入を予定する。平時においては、エネルギー構成の最適化を図り、最も効率的かつ経済的にエネルギーを利用できるよう、家庭用エネルギーマネジメントシステム（以下、HEMS）、電力使用量の「見える化」を行うICT端末を各世帯に設置する。

エコモデルタウン事業において特徴的なのは、行政と民間企業が協働してプロジェクトを進めていることだ。広く一般企業を公募し、国際航業(株)、(株)NTTファシリティーズ、東日本電信電話(株)の3社を事業者として選定。平成24年9月に、3社から成る一般社団法人仙台グリーン・コミュニティ推進協議会（以下、協議会）を設立した。国際航業は地権者と市の意見調整を行うコンサルタント、NTTファシリティーズは施設維持管理、HEMS、東日本電信電話は通信系をそれぞれ担当する。仙台市は中立の立場で協議会での話し合いなどに参加。現在は、協議会内に投入技術に関する部会を立ち上げ、システム開発を行っている段階だ。25年度中に整備事業を完了する。なお、運用持続性も重視し、25年から34年までの10年間の継続事業としている。新たな官民連携モデルとして、また運用持続性を追究す

事例2-18 国際集積エレクトロニクス研究開発センター設置（宮城県仙台市）

- 1 スピード感のある研究開発でエビデンスを提示し、産学トップを説得
- 2 自治体による公的支援やIT特区の区域設定を受け企業の参入を容易に
- 3 シーズ・ニーズのマッチングによる産学連携共同研究を複数並行で推進

事業の全体工程と現況



事業主体 東北大学

プロジェクト規模 延べ面積約6,000㎡（内クリーンルーム約2,000㎡）

事業費 年間約10億円（研究運営費）、建物は別途東京エレクトロンが無償寄贈

(1)事業の概要

平成25年春、東北大学青葉山新キャンパス（宮城県仙台市）に、国際集積エレクトロニクス研究開発センター（以下、研究開発センター）が竣工する。東北大学は、本センターを前年10月にエレクトロニクス分野の国際産学連携コンソーシアム拠点と位置づけて設置しており、本竣工を受けて国際産学連携研究を始動させ、当該分野における国際競争力を高め、技術の実用化および新産業の創出を目指す。



研究開発センター
（完成イメージ）

東北大学は、日本でもっとも早期に弱電系分野に取り組んだ電気工学科（大正8年創設）を持ち、産学連携への取り組みも盛んで特許登録件数では国内第一位を誇っている（平成23年度）。震災から数カ月後の平成23年夏、東北大学工学研究科教授遠藤哲郎氏（国際集積エレクトロニクス開発センター長）は、10年以上にわたって共同研究を行って来た東京エレクトロンに対して、世界レベルの「サイエンスパーク構想」実現に向けた研究開発センターの提案を行う。それには、ただの「復旧」ではなく東北の真の「復興」を願う遠藤教授の思いの表れだった。一方、この提案を受けた半導体製造装置メーカー国内最大手の東京エレクトロン(株)は、仙台市泉区で仙台事業所を展開していることに加え、平成23年には宮城県大和町の工業団地に東京エレクトロン宮城(株)本社が竣工、東北を基盤とした企業活動を強化しており、東北大学からの提案に賛同し、今回のセンター建設や協業開発のための製造装置などに出資した。

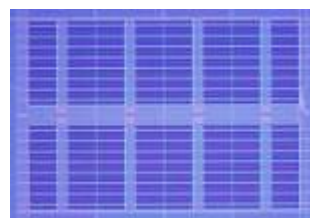
「サイエンスパーク」を標榜する本研究開発センターでは、LSI関連（材料、製造装置、デバイス等）から組み込み機器、様々な応用電子機器に至る、幅広い企業との国際産学連携を目指す。これまでも東北大学と連携してきた宮城県と仙台市は、復興特区法に基づく復興推進計画のIT特区の中で本研究開発センター敷地を産業集積区域に設定。東京エレクトロンを含め、すでに素材系から製品系まで約10社の参加申込みを受けている。大学側からも、材料技術や製造技術、システム設計技術、アルゴリズム技術等の先端技術に関わる研究者が参加。素材から製品まで多様なレベルでのニーズとシーズをマッチングしながら、複数の産学連携共同研究を並行的に推進することを目指す。複数企業・主体が参加す

る共同研究では、機密の取扱い等、高次元のバランス感覚を持った運営が求められるが、オープン・コンソーシアム型の研究開発でなければ、先端的なエレクトロニクス開発の世界で生き残ってはいけない。それは参加企業・研究者共通の思いだ。東北大学の本研究開発センターは、東北復興の拠点として恒久的な活動を行うことで、革新的集積エレクトロニクス技術を世界に発信していく。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 スピード感のある研究開発でエビデンスを提示し、産学トップを説得

10年来の共同研究パートナーであっても、大規模な投資を期待する以上、エビデンスに基づいて研究テーマの可能性を実証することが必要だ。遠藤教授は、電子機器における飛躍的な省エネを実現するSTT-MRAM研究開発の第一人者として、震災後の集中的な研究開発で基礎データを蓄積し、技術的に後戻りがないことを確認した上で、東北大学総長と東京エレクトロン社長の両トップにアピール。プロジェクトの実現にこぎつけた。



東北大学開発のSTT-MRAM

2 自治体による公的支援やIT特区の区域設定を受け企業の参入を容易に

歴史のある欧米のサイエンスパークでは、1,000人を超える雇用を創出している。本プロジェクトでも、まずは20人程度の雇用が想定されているが、それ以外にも外部研究者や企業からのゲストの滞在、協力企業の拠点開設などが予定され、地元の経済活動への波及効果は大きい。仙台市では、従来から進出企業に対してオフィス開設料の支援など様々なサポートを行ってきており、平成24年6月には本研究開発センター敷地が復興特区法に基づく復興推進計画のIT特区の中で産業集積区域に設定されている。

3 シーズ・ニーズのマッチングによる産学連携共同研究を複数並行で推進

高度に発達したエレクトロニクス産業は、個別技術の高度課に加えて、1社単独で新技術を開発したくらいでは市場を動かさないレベルにまで技術サプライチェーンが重要になってきている。東京エレクトロン社内では、生き残るためには大学ならではの「サイエンス」を求心力に、複数分野の企業が連携することが重要である、という認識が広まっていた。一方、東北大学では、原理現象の追求から一歩踏み出すためには、これまで以上に先端企業が持つ「テクノロジー」が必要となっていた。両者の事情はエレクトロニクス産業全体の事情でもあることから、産学連携によるコンソーシアムが実現。今後は、画期的なLSIが開発されたことを受けて新たな電子機器が生まれる、あるいは斬新な電子機器への必要性から新しいデバイスが提案されるなど、期待は大きい。

コラム：自らも被災し、東北復興の思いをサイエンスパークに込める

マグネチュード9.0、最大震度6強を記録した宮城県仙台市。東北大学は、理工系の学部がある青葉山キャンパスを中心に施設や設備が損壊・損傷し、総額約800億円（平成23年5月時点）に上る被害を受けた。遠藤教授もまた震災で研究室を失い、現在も仮設での研究生生活を送っている。

「震災直後の仙台市内は食料や水など日常生活物資にもこと欠く有様で、私自身も約2カ月にわたって放浪生活を送りました。ようやく自宅に戻って考えたのは、前向きで新しい取り組みを発信することで、「復旧」ではなく「復興」に貢献したい、ということです。私一人でできることは限られていますが、『東北が基盤』という意識のある企業が研究パートナーとしていたことで、熱い思いを持ってプロジェクトを推進することができました」。

大学と企業。どちらも巨大な組織であり、新しい取り組みに踏み出すまでには多くの課題があったことは間違いない。それらを乗り越える推進力となったのは、サイエンスパーク実現はもちろん、東北復興にかける情熱であり、この点でも産学連携が図られたといえるだろう。

コラム⑥:復興特区制度

「復興特区制度」は地方公共団体が地域の状況や特性を踏まえて復興特別区域法に定められた税制の優遇措置、規制・手続の特例などを自ら選択して作成した計画を作成のうえ認定を受け、地域限定で特例措置を実現することで、復興を加速するための制度である。東日本大震災復興特別区域法に基づき、特例を活用するための計画作成を行うことができるのは、震災により一定の被害を生じた区域である227市町村の区域となっている。

復興特区に適用される特例措置の主な内容は、以下のようになっている。

①規制・手続に関する特例

住宅の確保、産業の活性化、まちづくり、医療・福祉等の各分野の復興を促進

【具体例】

- ・応急仮設店舗・工場などについて、存続期間の延長を可能に
- ・建築物の柔軟、迅速な整備を可能にするよう、建築基準法の用途制限を緩和

②税制上の特例措置

被災地の雇用機会の確保などを促進

【具体例】

- ・「復興産業集積区域」内の新規立地新設企業を5年間無税（雇用に大きな被害が生じた地域を有する地方公共団体が設置する復興産業集積区域内に限る。）
- ・「復興産業集積区域」内で雇用等している被災者に対する給与等支給額の10%を税額控除（税額の20%が限度）

③復興特区支援利子補給金

復興推進計画を実施する上で中核となる事業に必要な資金の融資に対して利子補給金を支給
金融機関が事業の実施者へ最初に貸付けした日から起算して当初5年間0.7%以内を補給

④土地利用再編の特例

既存の土地利用計画の枠組みを超えた迅速な土地利用再編を促進。協議会で、ワンストップで合意形成し、許可手続なしで迅速に事業実施（その際、既存の土地利用規制の変更は不要）。

【具体例】

- ・事業に必要な許可（市街化調整区域における開発許可、農地転用の許可など）の特例 等

なお、福島復興特別措置法（特措法）により、福島県内については全市町村において復興特区制度の税制上の特例措置を含む復興推進計画を策定することが可能となっており、一部特措法独自の上乗せの特例措置も実施されている。

本事例集に掲載した事例のうち、陸前高田市の植物工場（事例1-16）は、税制優遇措置を受けている。また、岩手県田野畑村の机浜番屋群再生プロジェクト（事例1-6）や福島県南相馬市の南相馬ソーラー・アグリパーク（事例3-4）は、土地利用再編の特例措置を受けている。

事例2-19 ICTアプリ開発事業者の連携による情報産業振興（宮城県仙台市）

- 1 代表者が有するICT産業の人的ネットワークを活用
- 2 行政とのコラボレーションにより復興支援のパブリック・アプリ開発で活躍
- 3 被災地の学生、ICT事業者に対する人材育成事業を支援

事業の全体工程と現況



事業主体	ファンドロイド・イーストジャパン（任意団体）
プロジェクト規模	会員100団体、平成24年中のセミナー開催数55回
事業費	クラウドファンディングで資金調達48万円／イベント、開発事業を行政より受託

(1)事業の概要

仙台市を起点に、地域を越えたICT産業の人的プラットフォームを構築し、新しい産業につなげていこうという取り組みが加速している。活動を担うのはファンドロイド・イーストジャパン（以下FEJ）。東北地域におけるスマートフォン・アプリケーション（以下、スマホアプリ）開発者のビジネス支援を目的に、平成23年6月に結成された団体だ。震災の影響で県内への開発発注が途絶え、業界全体が落ち込んだことが契機となった。理事長の原亮氏は、システム開発事業などの下請けが多く、必ずしも新規性や独自性が育っていなかったことや、世の中のICT活用の時流に上手く乗り切れていないと感じていたなど、仙台市におけるICT業界の課題を震災前から強く懸念。これを機にICT産業を拡大して行く狙いだ。



アプリ開発体験セミナー

FEJ事務局は市内の制作会社に設置し、FEJのコミュニティの有志によって運用している。全国でセミナーやイベントを主宰し、ICT開発に関わるエンジニアやデザイナーなどの地域を越えた人的プラットフォームを構築。現在、青森、秋田、会津、大垣などにFEJの支部組織を結成し、それぞれ独自に活動。FEJという名のもとにさまざまな形で開発者が参加し、会員同士で仕事を融通し合うほか、有志が集まり新事業を立ち上げることもある。FEJが主体となったスマホアプリの開発も、事務局企業が厚生労働省の緊急雇用制度の枠組みで起用した5人のスタッフを中心に、公共性のあるものなどを厳選して年間10本程度行っている。

これまでの多彩な事業は、原氏の精力的な活動によって成り立ってきたところも大きい。平成24年の1年間で開催した55回のセミナー（共催、後援等含む）全てに関わり、なかには企画から会場設営まで、ほぼ1人で行ったものもある。しかし継続的な運営のために、人材の増強は不可欠だ。原氏が担当する仕事をできるだけ分担し、スタッフへ委任して行く。さらにFEJでは25年4月から法人化を予定。行政などの事業を活用する際や、企業などから事業を受注する際の手続き面、およびFEJに参画するメンバーが仕事をしやすいよう環境を整え、ICT産業のさらなる興隆、拡大を狙う。独自性を持つ優れた企業や人が存在するこ

とを、仙台のみならず、各地域の特性として、全国に発信するのが目標だ。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 代表者が有するICT産業の人的ネットワークを活用

原氏は、ICT産業の活性化を目的に、行政の協力も得ながら地元のICT関係者を集め「みやぎモバイルビジネス研究会」を平成21年に組成。勉強会、セミナー開催などの活動を行ってきた。県、市も情報産業振興への意欲が高く、原氏の活動を支援。また東京のICT関係者をネットワークに組み込みながら、仙台での取り組みを進めてきた。本プロジェクトも、そうした活動が基盤となっている。震災直前の23年3月10日には、東京から講師や参加者を招いての研究会が開催されていた。過去最高の参加者を迎え、今後に向け皆が氣勢を上げた、矢先の震災だった。



仙台市の事業として開発したアプリ

2 行政とのコラボレーションにより復興支援のパブリック・アプリ開発で活躍

F E J の取り組みのなかで特筆できるアプリ開発の実績は、行政からの受託によるパブリック・アプリケーション開発だ。F E J 事務局としても、農業とITを結ぶ取り組み「東北スマートアグリカルチャー研究会」へ参画し、インターフェース用アプリを開発中。また会員企業が仙台市より依頼され、消防庁の事業で開発したスマートフォン・iPhone用アプリ「救命ナビ」は、救急救命のノウハウを紹介するものだ。iPhone専用のアプリをダウンロードできるアップル・ストアの「メディカル・カテゴリ」内ランキングで5位にランクインするなど、一般ユーザーからの人気も高い。青森支部では八戸市と連携し、観光用のアプリケーションを開発中だ。こうしたパブリック・アプリへの行政からの期待は高く、F E J ネットワーク内では復興支援に役立つアプリにとどまらず、多彩なアプリ開発が始まっている。また行政との良好な連携には、原氏の震災前からの熱心な活動が功を奏している。

3 被災地の学生、ICT事業者に対する人材育成事業を支援

人材育成面での活動も目覚ましい。24年7月には石巻市の支援団体と連携し、石巻工業高校の学生へのスマホアプリ開発の短期講座の実現に助力した。またICT産業集積地であるソフトピアジャパン（岐阜県大垣市）でアプリ開発の振興を手がけている岐阜県と、福島県南相馬市におけるICT人材育成支援活動を橋渡しし、福島県の緊急雇用人材をソフトピアジャパン内の入居企業に2カ月間派遣して実地で学ぶ場が実現するなど、広い地域にわたり、さまざまな形で教育の場づくりを行っている。また、原氏が産業活性化の上での大きな課題として挙げるのが、すでにエンジニアやプログラマーとして活動している、ICT事業者に関する人材育成だ。支援の動きのなかから、東京などの大手ICT企業が仙台に進出、20歳代の若手を中心に、地元人材の雇用が活発化した。一方30～40歳代に関しては25年に入って、独立開業や仲間同士で組んでのベンチャー起業が目立つようになっていくという。原氏は開発コンテストを開催して若手の才能を発掘・育成する一方で、こうしたICT経験者への、コミュニケーション能力から経営や企画立案を含めた能力開発を支援して行きたいという。

コラム：外からの支援が呼び水になり、プロジェクトが加速

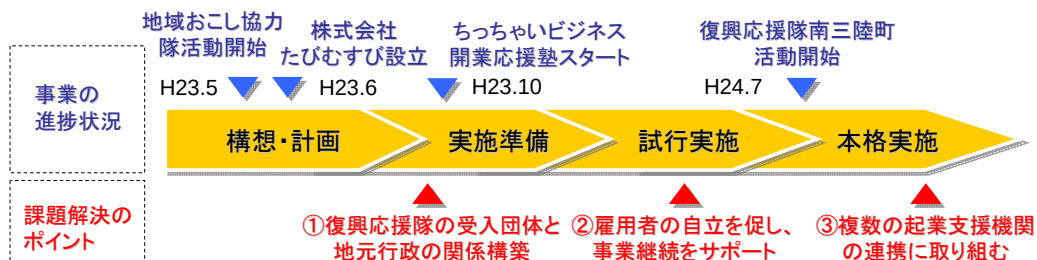
「震災と、震災後に外からやってきた支援者のインパクトが、地域の課題を掘り起こした」。宮城県県のICT産業を盛り上げるため、5年前から取り組んできた原氏。ICTという新しい産業であっても、「何をやるか」の前に「誰がやるか」を重視する土地柄。事業者間での交流は少なく、情報のキャッチも遅い。「この停滞を何とかしなければ」と原氏は焦りを感じていた。

そこへ起きた震災と、その影響による受注の激減。「仕事が減ったのは、付加価値の創出にスピード感が欠けていたから。新規まき直しを図ろう」と、F E J に参画した。助走を支援してくれたのが、神奈川県に本社を持つ自称「面白法人」の(株)カヤック。同社が仙台の地元企業に対し、アンドロイドアプリの開発を発注したほか、期間限定で場所を問わず臨時オフィスを設置する「旅する支社」制度を利用して仙台で3カ月間、共に働いてくれた。「他県の人がこれだけしてくれる。我々がやらなきゃどうする」と、事業者同士の気持ちが初めて一つになった。

事例2-20 複数の支援機関との連携によるゆいネットの起業支援（宮城県仙台市）

- 1 復興応援隊の受入団体と地元行政の関係構築
- 2 雇用者の自立を促し、事業を継続するためのプラン・人脈等をサポート
- 3 複数の起業支援機関が連携し、相談内容に応じた支援体制の構築に取り組む

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社ゆいネット
プロジェクト規模	ちっちゃいビジネス開業応援塾を開塾、復興応援隊を南三陸町に3人派遣
事業費	仙台市「地域ビジネス創出支援事業委託費約5,200万円（2年度計）」、 宮城県「復興応援隊委託費1,000万円」

(1)事業の概要

株式会社ゆいネット（本社仙台市）は、平成12年9月、代表の稲葉雅子氏が立ち上げたITサービス会社で、個人・企業に対するITサポートから、ITスキルを活用した人材派遣・業務請負や、自治体連携事業による起業支援を手がけている。平成23年度に受託した宮城県の「地域おこし協力隊推進事業」では、宮城県地域振興課（現在は地域復興支援課に名称変更）の声かけで地域振興事業の枠組みづくりにも参加。震災直後の5月からスタートし、事業が終了した平成24年度末までに延べ4名が活動を行った。また、震災前から企画・運営していた東北の産業と出逢い・学び・体験する「まなび旅」を東北復興につなげる事業会社、株式会社たびむすびを23年6月に設立している。

平成23年10月には、仙台市の「地域ビジネス創出支援事業」の委託を受け、「ちっちゃいビジネス開業応援塾」をスタートさせた。これは、地域でビジネス創出するための起業支援事業で、平成25年3月までに、カフェ、物販・サービス業、ネットショップの起業セミナーに延べ1,503人が参加、20人以上が起業（予定を含む）している。

また、平成24年度に宮城県で「復興応援隊設置事業」が総務省の「復興支援員」制度に基づき、実施されることになった。この制度は、復興支援員を設置する地方公共団体に対し、支援員の報酬と活動費が特別交付税で措置されるものである。ゆいネットは県から地域おこし協力隊のノウハウ活用の相談を受け、まなび旅で特につながりの深かった南三陸町での活動を受託、3名の応援隊員を送り込んだ。当初、地元住民の雇用が優先されたが、応募が少なく、他地域からの応募に頼った。

地域での活動期間は、地域おこし協力隊は2年間、復興応援隊は3年間が予定されている。ゆいネットでは、地域に残りたい人に、別事業「ちっちゃいビジネス開業応援塾（後述）」のノウハウを使い、起業という選択肢で応援することを考えている。被災地という特殊な状況で蓄えたノウハウは都会で働く時の力にもなる。南三陸町では、復興応援隊の次年度以降の増員を県と調整中で、ゆいネットでも、さらなる支援が継続される。平成24年度の「ちっちゃいビジネス開業応援塾」は開催場所を創業スクエ



起業支援の様子（平成24年12月）

ア（事例2-22参照）に移して、継続されている。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 復興応援隊の受入団体と地元行政の関係構築

刻一刻と状況が変化している沿岸被災地。復興応援隊として職員を派遣するにあたり、現地での受入団体と行政との密な関係性の構築は欠かせない。ゆいネットは、会社設立時から自治体と連携した起業支援や、行政委託事業に取り組む中で、信頼関係を築き、行政から新規事業の枠組みを相談されるまでになっている。また、震災前からツアー企画の実施先として沿岸部をよく訪れ、沿岸部の自治体とも良好な関係を保ってきた。それでも、車のタイヤ交換をしようにも、車種によっては町内に設備がないなど、被災地で活動する職員が自己判断では動けない課題に直面する。対応には綿密な調整が欠かせない。現在も、稲葉氏は自ら南三陸町を訪れ、活動中の応援隊の様子も把握しているという。

2 雇用者の自立を促し、事業を継続するためのプラン・人脈等をサポート

ゆいネットでは、行政からの委託事業を複数受けて復興事業を展開しているが、「委託事業が終わったからもう知りませんでは無責任」と稲葉氏は断言する。ゆいネットでは委託事業で働くメンバー全員に、事業終了の期限を意識した起業プランを書かせている。事業の中で培った人脈や、知識を活用して、スタッフは次の進路を決めているそうだ。

中には、緊急雇用でゆいネットに採用された当初から、将来的に野菜物販での起業を希望していたスタッフが、1年間の雇用期間の中で起業に必要なネットワークを構築し、事業終了後にそこでつながりを作った仲間と一緒にマルシェを立ち上げた例がある。

3 複数の起業支援機関が連携し、相談内容に応じた支援体制の構築に取り組む

起業支援の相談があっても、十分に答えられないことも少なくはない。相談した先が、その分野について不得意だったり、支援のハードルが高すぎたりして、起業の思いをそがれてしまうケースを見てきた稲葉氏は、支援する側の問題も指摘する。

仙台市には公益財団法人仙台市産業振興事業団、創業スクエア、ちっちゃいビジネス開業応援塾をはじめ、複数の起業支援団体がある。ゆいネットでは個人や友人、親族で取り組むような「小さなビジネス」での起業支援を得意としている。マーケティングやデザインの活用を特徴とする創業スクエア、中小企業のビジネス支援を主事業とする仙台市産業振興事業団など、それぞれの起業支援団体の得意分野を踏まえ、起業者がどこに相談すればいいのかを選べるような連携が重要だ。



起業支援の様子

コラム：それぞれの起業に対する思いを大事にしたい

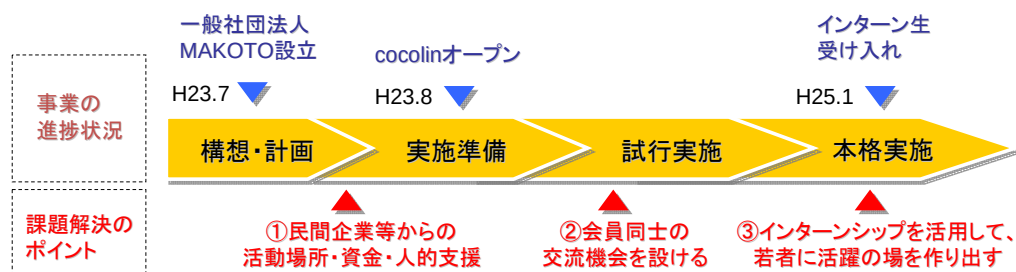
稲葉氏自身も、起業相談を経て、13年前に起業した。その苦労もよく知っている稲葉氏が特に大切にしているのは、“気持ちの支援”だという。起業資金として期待していた助成が受けられず、うちひしがれる人、プランを否定されてもどうしても起業したい人。それぞれの気持ちをくんで、個別相談も受ける。起業の思いを、助成事業ではない方法で、実現させたり、諦めた人には、違う道を探したりといったお手伝いをする。

ちっちゃいビジネス開業応援塾では、先輩起業家を訪ねるツアーが企画されている。「被災地で立ち上がり、起業した人の話を聞くと、これから起業を考えている人が励まされるんです」。事業計画の立て方や資金調達などのノウハウの解説などではない。ただ、ここで起業する、ここで生きて行くと決めて立ち上がった被災者の話の中で、それぞれが気づいていく。

事例2-21 コワーキング・スペースcocolin（ココリン）の開設（宮城県仙台市）

- 1 民間企業等からの活動場所・資金・人的支援
- 2 会員同士の交流機会を設け、新たなアイデアやコラボレーションの創発を目指す
- 3 インターンシップを活用して、地域を支える若者に活躍の場を創り出す

事業の全体工程と現況



事業主体	一般社団法人 MAKOTO
プロジェクト規模	コワーキング・スペースの開設、起業者支援
事業費	約1,200万円（NAV i S による費用負担・設置）

(1) 事業の概要

オフィススペースを共有しながら、独立して働く個人等が集う新たな職場「コワーキング・スペース」。独立して働きつつも価値観を共有する参加者同士のグループ内でアイデアや情報を交換できることから、起業家、フリーランス等の個人を中心に支持を集めている。日本でも大都市圏を中心に増加する中、「cocolin（ココリン）」は東北最大のコワーキング・スペースとして平成24年8月に仙台に誕生した。「cocolin」の由来は、「個々」が、「此处」で「L i n k」する、「志・L i n k」の場。それぞれのアイデアや強みを持ち寄り、一人では生み出せない価値の創出を意味している。運営主体である一般財団法人 MAKOTO 代表・竹井智宏氏が名付けた。



NAV i S 1階にあるcocolin は、「個々」が、「此处」で「L i n k」する、「志・L i n k」の場。それぞれのアイデアや強みを持ち寄り、一人では生み出せない価値の創出を意味している。運営主体である一般財団法人 MAKOTO 代表・竹井智宏氏が名付けた。

cocolin の運営には、竹井氏と志を同じくする本多智訓氏らが加わり、起業家育成コンテンツの提供、クラウドインキュベーションの運営、コワーキング・スペース運営という3つの事業を展開している。cocolin の運営は、ビル所有者の第3セクター、株式会社仙台ソフトウェアセンター（NAV i S：ナビス）が全面的に支援している。初期の設備投資はNAV i S が負担し、現在 MAKOTO がNAV i S から委託を受けてcocolin を運営している。

NAV i S は東北における自立型人材の育成と自己成長する地域社会の実現を理念とし、様々な分野で人材育成事業や地域プロジェクト等を展開している。産学官に幅広いネットワークを有するNAV i S と東北の起業家を支援する MAKOTO が協働することは、双方にとってプラスの効果が期待された。

cocolin の設備は、24時間利用可能な固定席8席と、30席のフリー席、さらに予約制の会議室を備え、電源やLAN機能も完備している。法人登記ができる点も特色であり、オープンから半年足らずで契約者は35名。固定席の5割が埋まり、法人会員も1社が利用している。今後、70から80人の会員確保を想定し、運営側からの付加価値として、cocolin が法人格を取り、会員の仕事の窓口となる構想を考えている。

従来の起業支援の一環として、最近は学生インターンの受入れにも力を入れている。仙台は学生の多い街だが、就職を機に東京に出る若者も多い。地域でも若者が活躍できる場があること、東北だからで

きる挑戦があることを学生に伝えたいと始まったインターンシップ。現在、6名の学生がcocolinで活動している。一度は都会で就職しても、起業家意識を持った若者が帰ってこられる仕掛けを作ることにより、地方の活性化を目指している。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 民間企業等からの活動場所・資金・人的支援

「NAV i Sがなければcocolinは存在しなかった」と本多氏は言う。NAV i SはMAKOTOによる自立的な起業家支援活動の継続の仕組みを当初から考え、5年間の委託契約を結び、「運営委託」という新しいビジネスモデルを提示した。

共通項は、東北復興。東北に自立型人材を生み出すことをビジョンに掲げるNAV i Sが、起業家を支援するMAKOTOを応援した。

さらに、代表竹井氏の友人の紹介により、仙台出身のデザイナー三浦圭太氏が内装デザインをボランティアで引き受け、総合コンサルティング会社アクセンチュアがCSRの一環として、運営費の寄付や、事業のサイト構築の際に2名の専門家が派遣され知識やノウハウなどを提供してくれたという。



共有スペースのフリー席

2 会員同士の交流機会を設け、新たなアイデアやコラボレーションの創発を目指す

人は集まり始めたが、何かを仕掛けないとコラボレーションは起きないと、本多氏はあらためて感じている。そこで、cocolinを本拠地とするユーザー層が徐々に増えていることに着目し、積極的に会員同士が話せる場を作り、交流する機会を設けることで、新しいアイデアやコラボレーションを生み出すことを考えている。会員の名簿を作り、そこに会員のやりたいことや、できる事などを記載してもらうことや、月に2回定期的に情報交換会を企画し、お互いに話ができる機会を設け、入居者同士の主体的な関係づくりなども仕掛けている。また、cocolinが外部から来た人と地元の人を結ぶ役割を果たすため、今後は地元の中小企業者、地域人材の加入が期待されている。

3 インターンシップを活用して、地域を支える若者に活躍の場を創り出す

長期的な復興を考えると、将来の地域を支える若者に活躍の場を提供していくことが重要である。そこで、cocolinでは学生向けインターンシップを導入した。インターンシップを通じて本多氏が若者に伝えたいことは、自分の選んだ道で、自立的に動くことの楽しさ、ワクワク感だという。インターン活動の中で、地元で働く経営者と触れ合うことにより、都会の大企業に就職することだけがゴールではないと気づいてほしい。地方でも活躍できる場があることがわかれば、地域を支える意志のある若者は必ず育つ。同時に、若者がcocolinで起こるコラボレーションのきっかけとなる可能性もあるのだ。

コラム：地方だから、東北だから、頑張れる

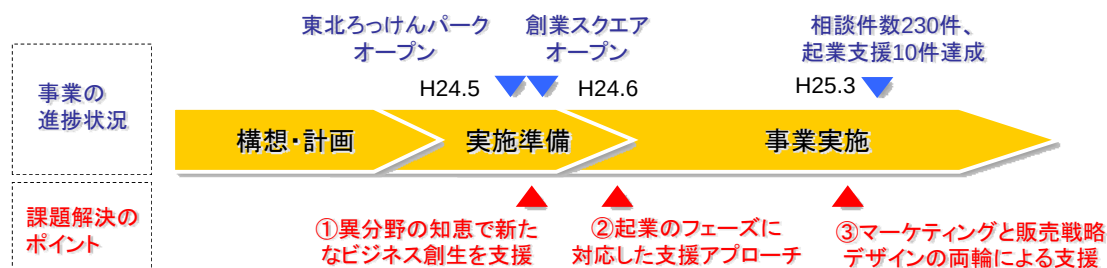
「地方だから活躍できる場にしたい」と語る本多氏は、横浜出身。大阪、東京、千葉と転居の経験がある中、盛岡で暮らした5年間で東北の豊かさに気づかされたと言う。しかし、会社を辞めて東北に行くことが、都落ちと言われる目がまだ世の中にあると感じている。

「自分は一步踏み出し、現地に来ることで成長を感じている。前向きに倒れれば拾ってくれる人もいると信じている。幸せは人に与えてもらうのではなく、自分で作り出すもの。安全地帯から一步踏み出すことから始まる」「流れは、地方が最高、なぜみんな東北に来ないのか、という方向に変わってきている。それを発信できたらいいですね」。被災地だから支援するのではなく、東北が好きだから盛り上げたい。静かな語り口の中に、志があふれている。

事例2-22 東北復興創業スクエアの起業支援（宮城県仙台市）

- 1 異分野の知恵を集めて復興過程で生じる新たなニーズに応えるビジネスを生み出す
- 2 創業支援のフェーズに応じ、窓口相談対応、セミナー開催、起業支援を実施
- 3 マーケティングと販売戦略デザインの両輪による支援

事業の全体工程と現況



事業主体	仙台印刷工業団地協同組合、協同組合仙台卸商センター、 NPO法人せんだい・みやぎNPOセンター
プロジェクト規模	相談件数約230件、セミナー受講者約1,800人（延べ人数）、起業支援65人 （平成25年3月）
事業費	事業費 8,800万円

(1)事業の概要

平成24年5月に仙台市の中心商店街にオープンした「東北ろっけんパーク」は、1階は復興グッズの販売、2階は一坪オーナーとして出店できるチャレンジショップなどにより構成され、立地の良さを活かし、被災各地の産業や観光の支援を目的としたイベントも展開されている。その翌月、3階に東北6県の起業・創業等を支援する拠点「創業スクエア」がオープンした。いずれも仙台経済ステップアッププラン2012事業の一環で、観光・産業支援と、起業支援が1ヶ所に集まる、新たな復興の拠点施設が誕生した。

創業スクエアでは仙台市から事業の委託を受けた、仙台印刷工業団地協同組合（事業統括、ビジネス支援担当）、協同組合仙台卸商センター（デザイン活用促進担当）、NPO法人せんだい・みやぎNPOセンター（起業家育成担当）が協働で事業に取り組んでいる。（株）ゆいネット主催の起業支援「ちっちゃいビジネス開業応援塾」（事例2-20参照）もここで開催される等、被災地での起業支援と、マーケティングやデザインの活用による高付加価値化を目的に、起業家育成スクールや各種セミナーが開催されている。また、1、2階の出店者へビジネス相談も、創業スクエアが行っている。

起業支援という取り組みは、方法論が十分に確立されていないチャレンジングな取り組みであり、オープン当初は、創業スクエアのミッションや目的、具体的なアウトプット、協働3団体の役割分担等を明確にするのに時間がかかったという。現在は、起業・ビジネス支援のロールモデルづくりを年間15件、起業家の育成として年間60人を当面の目標とし、ビジネス支援担当・デザイン活用促進担当・起業家育成担当の役割分担のもと、相互に協力しながら、起業支援を推進する体制を作り上げた。

平成25年3月時点での各事業に対する相談件数は計約230件、セミナー等受講者のべ1,800人以上と、のべ利用者は2,000人を超えている。そうした中から、ロールモデルとする支援団体を10件程度選定し、創業スクエアのスタッフがネットワークのハブとなり、支援案件にあわせてアートディレクターやマーケッター、ライターなどの専門家がプロジェクトに入って、3、4カ月かけてマーケティング等による起業支援のロールモデルづくりに取り組んできた。今後は、こうした起業の取り組みを他の地域にも広



げていくために、これまで起業に成功した事例を仙台市関連のフリーペーパー（復興人、起業人など）や創業スクエアのWEBサイト、冊子「ビジネス支援事例集」といった形で対外的に情報発信していく。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 異分野の知恵を集めて復興過程で生じる新たなニーズに応えるビジネスを生み出す

創業スクエアは、仙台市が策定した「仙台経済ステップアッププラン2012」に基づき設置された。同プランは、震災からの復興だけではない安定的な経済成長を目的としたもので、事業拡大、にぎわい創出、未来開拓、足腰強化の4つのテーマで10のプログラムを設定したプロジェクト。復興過程で生まれる新たなニーズに対応した商品や・サービスを生み出すには、それを担う事業や起業家の存在が不可欠であるという考え方から、創業支援が必要であると判断された。そのため、創業スクエアは、マーケティング、デザイン、ソーシャルビジネス、そして商業と、のそれぞれの分野で経験知を持つ3つの団体が協働して運営することになった。異なる分野の団体が、ビジョンを共有しながら協働することにより、復興過程の新たなニーズに応える、創業スクエアの特徴的な支援体制が生まれた。



セミナーの様子
(平成24年9月)

2 創業支援のフェーズに応じ、窓口相談対応、セミナー開催、起業支援を実施

これまで仙台市でのビジネス相談には公益財団法人産業振興事業団があたり、相談する際には事業計画書を作成する必要があるが、そのノウハウを持たない起業志望者も少なくなかった。創業スクエアでは、こうしたノウハウを持たない個人事業主、中小企業、NPO等の様々な相談者へも、丁寧なコミュニケーションを重ねて、最適な方法をアドバイスすることが特徴だ。

窓口相談の他、起業家育成スクール、事業者を対象としたセミナー・ワークショップ等を定期的に行い、特に事業性が見込まれるものについては創業スクエアのメンバーと専門家がプロジェクトに入り、3、4カ月かけて、マーケティング等による創業支援を実施している。

3 マーケティングと販売戦略デザインの両輪による支援

起業相談に来る人の大半が、マーケティング調査を行っておらず、「商品はできたが、誰に売ればいいかわからない」という悩みが多く寄せられているという。こうした悩みを解決するためには、市場マーケティングをした上で、誰に対して、どのように売るかを検討し、販売方法に応じた広告デザインが必要となる。創業スクエアでは、マーケティングの専門家と、販売戦略デザインの専門家がチームを組んで、商品の付加価値を高める販売戦略を検討支援することで、起業者の思いに応えながら、創業スクエアそのものの立ち位置を特徴づけることに取り組んでいる。オープンから約1年が経過し、認知度は確実に向上した。これからは、マーケティングと販売戦略デザインの提案力に磨きをかけ、起業支援組織としての創業スクエアのプレゼンスを一層高めていくフェーズに進んでいる。

コラム：創業スクエアのノウハウを全国に

創業スクエアは、3年間限定の事業である。「この3年間を終えた後も、東北の企業がマーケティング、販売戦略デザインを考えながら事業を展開していける土壌づくりができれば」と、創業スクエアの事業を担当している仙台市経済局産業振興課の中西百合氏は言う。マーケティングとデザインの重要性が自然に受け入れられている状態が最終目標だという。

また、創業スクエアの活動拠点は仙台市であるが、そこで蓄積してきたノウハウを他の自治体に広めていくことも重要だ。「まだ復興でたいへんな沿岸被災地に、仙台のポテンシャルを持って行ってサポートしたい」という。復興の先陣を切ったノウハウをまとめ、沿岸被災地に発信し、さらには全国に波及させる。そんなモデル事例が生まれる場所を、創業スクエアは目指している。

コラム⑦:起業支援

地域の復興を進めるために、既往の企業に対する支援だけでなく、これから事業を起こそうとする起業家に対する支援が求められている。

本事例集の、宮城県気仙沼市のコーヒーショップ再建の取り組み（事例2-2）や、宮城県石巻市の理美容業再建（事例2-12）はいずれもフランチャイズ等の形での個人事業主育成により、地域の雇用を増やすことを狙ったものである。宮城県石巻市での被災地への京だこの本社移転の事例（事例2-8）でも、やがて飲食店で独立する人材を育成することで、雇用拡大に貢献しようとしている。

こうした形の雇用創出に加えて、個人で全く新しい事業を起業する、個人起業家支援の試みも被災地で多く取り組まれている。

本事例集の、宮城県仙台市の「ゆいネット」（事例2-20）は、仙台市から地域ビジネス創出支援事業の委託を受け、ちっちゃいビジネス開業応援塾をスタートさせた。これは、地域でビジネス創出するための起業支援事業で、平成24年3月までに、カフェ、物販・サービス業、ネットショップの起業セミナー3コースに延べ469人が参加、10人以上が起業（予定を含む）している。

同じく仙台市の「創業スクエア」（事例2-22）では、仙台印刷工業団地協同組合（事業統括、ビジネス支援担当）、協同組合仙台卸商センター（デザイン活用促進担当）、NPO法人せんだい・みやぎNPOセンター（起業家育成担当）が入居し、幅広い起業家支援を開始している。

やはり仙台市に開設されたコワーキング・スペースcocolin（ココリン）（事例2-21）は起業家たちが集い、アイデアや情報を交換しながら働くためのスペースである。

こうした取り組みを通じて、ICTを含む、これまでになかった新しい産業が起こっていくことが、東北復興の新しい力となるものと考えられる。

事例2-23 東北コットンプロジェクト（宮城県仙台市・名取市）

- 1 綿栽培という新産業に着目し、復興と地域活性化を狙う
- 2 既存のネットワークを活かし、原料から流通までの一貫体制を迅速に整備
- 3 調整力に優れるキーマンが、異業種含む55団体を橋渡し

事業の全体工程と現況



事業主体 仙台東部地域綿の花生産組合／(有)耕谷アグリサービス

プロジェクト規模 栽培面積：荒畑地区1.2ha、名取地区0.4ha

事業費 民間55団体が業務内で設備や労働力を提供／事務局運営、資材費9,200万円について、経済産業省「地域経済産業活性化対策費補助金」から助成を受ける

(1)事業の概要

稲作地帯であった仙台市荒浜地区、名取市名取地区では、津波による用水路などのインフラ損壊、家屋やトラクターなどの流出、さらに浸水による塩害など、壊滅的な被害を受けた。排水施設の破壊により塩害対策に約2年かかる予定であり、地元農家では将来、農業が再開できるのか、またそれまでの生計をどうするかなど、見通しの立たない状況のなか避難所で日々を過ごしていた。一方、東京のアパレルメーカーなど数社の間で、耐塩性の高い「綿」を東北で栽培できないかという検討が始まっており、平成23年5月には、地元農家へのヒアリングが行われた。

農家としては初めての挑戦であり、当初は消極的だったが、調整役に入った全国農業協同組合連合会みのりみのるプロジェクト（以下、全農みのりみのるプロジェクト）の担当者が熱心に説得し、前向きに検討することに。そして6月、「仙台東部地域綿の花生産組合」の名のもと集まった荒浜地区の5農家が、最初に綿花の種を撒いた。種の供給や技術始動については、プロジェクトメンバーである綿栽培の国内での促進を目的とする「全国コットンサミット」（運営事務局：大阪）が担当。また種撒きには、アパレルメーカーをはじめとする、当初からかかわってきた企業の社員やその知人など、50名ほどがボランティア参加した。同じく(株)タビオ（本社大阪）を通じて、別ルートで検討が進んでいた名取地区においても、(有)耕谷アグリサービスが、綿花栽培の開始が決定。2つの地区、関係企業の間で協力して行うことが合意され、7月に「東北コットンプロジェクト」が正式発足した。この時点で、材料生産、紡績、商品企画／製造／販売を受け持つ企業・団体が揃っており、一貫体制を敷くことができた。

プロジェクトの目的は、「綿への転作支援による新事業の創造」、「新しい雇用の創出と地域復興」である。綿栽培で以前の稲作と同程度の収入が得られることを目指すため、収穫した綿は全量、稲作と同程度の収入になるようプロジェクトによって買い取られる。「東北コットン」としてブランド力をアップし、付加価値の高い商品づくりを目指す。23年11月の収穫は合計73kgであったが、他のコットンを混



名取地区での収穫
（平成24年10月）

紡したものをデニムパンツ、ポロシャツのほかタオルやストールなどとして商品化し、24年6月に発売した。イベントのほか、店頭、インターネットなどで販売している。東京、仙台で開催されたイベントには多くの来場者が集まり、生産者や地元高校生が自らモデルとなって商品をアピールするなど、盛況を見せた。また2年目の栽培では面積を拡大して500kgの収穫が得られている。収穫量を引き続き増やしていくのが今後の課題で、防虫、除草対策の研究や、現在使用が制限されている薬剤の使用許可など、行政への申請を進めているところだ。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 綿栽培という新産業に着目し、復興と地域活性化を狙う

震災前から過疎化・高齢化が進んでおり、稲作を再開できたとしても、地域の発展や活性化は難しかった。綿栽培は当初は塩害対策として立案されたが、プロジェクトの進捗段階において、長期的な事業として方向転換した。地域での新たなビジネスモデルを立ち上げ、産業創出や新たな雇用確保、地域復興が狙いだ。



2回目の種撒き（平成24年5月）

2 既存のネットワークを活かし、原料から流通までの一貫体制を迅速に整備

事務局は、レストラン事業等を展開する(株)クルック（本社東京）が担当。同社はインドにおける、コットン農家のオーガニック栽培への移行を支援する「プレオーガニックコットンプログラム」の運営も行っている。同取り組みには、今回の発起人であるアパレルメーカーのリージャパン(株)も参加。また、被災地での綿栽培の発案者であり、発起人にも名を連ねる靴下の企画・製造事業会社、タビオ会長は、全国コットンサミットにおいて、同サミットを主宰する大正紡績(株)取締役部長と縁が深い。このように、綿栽培をめぐるアパレルメーカーや紡績業者間の連携がすでにあつたことが、プロジェクト推進の背景にある。生産＝農家／紡績＝大正紡績／商品企画・製造・販売＝アパレルメーカーの一貫体制を迅速に敷いた。

3 調整力に優れるキーマンが、異業種含む55団体を橋渡し

設立当初の10数団体から、協賛団体も含めた60団体以上まで参加が拡大。紡績から商品企画、販売、広告宣伝など、各々が業務分野において、プロジェクトを支援する。それぞれの動きを事務局でまとめながら、年1回の総会で意見交換を行い、プロジェクトを進めていく。陰となり日向となり、生産者との橋渡しや、団体間での意見調整を行っているのが全農みのりみのるプロジェクトの担当者。業種の異なる数多くの団体がベクトルを合わせる上で、なくてはならない存在だ。

コラム：プロジェクトを牽引した農業再生への熱い思い

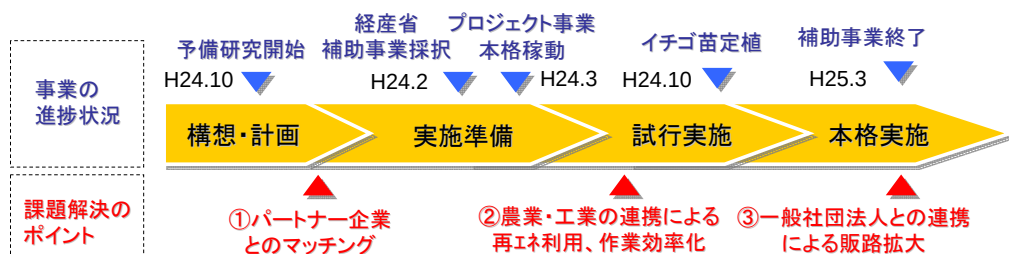
プロジェクトにおける最初の壁は、農家の人たちの理解をなかなか得られなかったこと。「そんな育てたこともないものは、とてもやれない」というのが当初の反応だった。尻込みする彼らを、粘り強く説得したのが全農みのりみのるプロジェクトの小里司氏。農業を取り巻く厳しい状況を改善すべく、生産者と生活者を結ぶ取り組みなどに身を投じてきた。

そんな彼だからこそ、農家の人々が鬱々と日々を過ごす避難所の光景を見て「なんとかしなければ」と強く感じたのだ。細かいがれきを取り除き、農地を耕すことから始まり、種まき、草刈りと、辛い作業が続いた。とくに大変だったのが草刈りだ。農薬や除草剤の使用許可が下りていないため、全面にはびこる草を手で除かねばならなかった。それでも手を、体を動かし、汗をかくことによって、農に関わる喜びが戻ってきた。1年目、2年目で得られた収穫は少ないが、自分たちの栽培した綿で作られた商品を手にとり顔を輝かせる。被災地で綿を栽培するという、困難な挑戦。でも、全国の人が応援してくれている。「来年はもっと多くの収穫を」。農業人のプライドに火がついた。

事例2-24 仙台イチゴ復興・新エネルギー農商工連携プロジェクト（宮城県山元町）

- 1 パートナー企業のマッチング、資金調達における行政支援の活用
- 2 農業と工業の連携による再生可能エネルギー利用、作業効率化
- 3 一般社団法人との連携による、販路拡大、ブランド力強化

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社亀山鉄工所他
プロジェクト規模	ハウス面積 計17.5a（1棟2.5a、計7棟）
事業費	2,500万円（うち3分の2が経済産業省「震災復興技術イノベーション創出実証研究事業」）

(1)事業の概要

株式会社亀山鉄工所は、創業明治22年。仙台市で金属製品製造やプラントの設計施工を行っているが、震災の前年に、仙台市のものづくり実用評価事業で取り組んだ、秋保温泉ホテル佐勘での温泉余剰熱を活用するシステムの実証評価が、農業分野との接点となった。仙台市でも内陸部にあった本社は震災による大きな被害を免れた。一方、山元町のイチゴ農家は壊滅的な被害を受けたが、渡辺正俊氏はいち早く復興の道を模索していた。



ハウスの高床栽培

そこで渡辺氏が60年来の親友である、亀山鉄工所の技術顧問に相談したことがきっかけとなり、宮城県のイチゴ農家復活のために事業化されたのが、企業、団体、大学、自治体が参画した「仙台イチゴ復興・新エネ農商工連携プロジェクト」である。平成23年度の経済産業省東北経済産業局の補助事業に採択され、事業費2,500万円の3分の2の助成が決定した。

この事業は参画する企業が、復興に役立つ新たな技術や新製品開発を目的とした実証研究や活動を行うもの。核となったのが、亀山鉄工所と、太陽光パネル技術を持つスマートソーラーインターナショナル(株)で、さらに(株)コベルマテリアル鋼管、(株)ガイア環境技術研究所、(株)チノー、(株)デンソーが参加し、それぞれの得意分野を活かした、太陽光・熱、地中熱の再生エネルギーの活用、生産コストに占める暖房費の割合を下げる研究が進められた。

亀山鉄工所は、システム全体の構築と、プロジェクトマネジメントを担当するとともに、「熱交換機・蓄熱ユニット」という熱エネルギー利用技術を提供、効率的な熱利用や、栽培土の温度管理を行った。また、研究を進める中で、圧力タンクによる井水ポンプ制御と自動灌水システムを構築し、現在も継続利用されている。

また、生産されたイチゴの販路拡大や、情報発信の担当として一般社団法人MAKOTOが参画。宮城大学、東北大学が実証研究の評価を担当し、コンソーシアム形成を仙台市がサポートしている。

同じ被災地にある地場の企業としてできることはあるはず。大きなダメージを受けた農業を、企業の技術で支援する。このプロジェクトで生み出されるものが、個人農家に寄り添う技術や製品でありたい

と、プロジェクトマネージャーの玉手淳氏は言う。「この取り組みを通して、亀山鉄工所ができるならやってみるか、一人でも一社でも出てくれると嬉しい」と。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 パートナー企業のマッチング、資金調達における行政支援の活用

地縁から生まれたつながりから、このプロジェクトが成立し、助成を受けるまでには、「震災前の実証評価事業で知り合っていた信頼のおける仙台市産学官連携推進課の職員がいたからだ」と玉手氏は言う。地場の被災企業中心のプロジェクトとするために、共同参画する企業に引き合わせてもらい、事業スキームを作成、助成の決定につながった。



収穫間近のイチゴ
(平成25年2月撮影)

農業の実証研究は、単年度で育成結果を出すことは極めて難しい。当事業は平成25年3月でひとまず終了するが、低コストで高収益となる施設栽培を確立するための実証研究は継続されるという。

2 農業と工業の連携による再生可能エネルギー利用、作業効率化

工業の専門家から見れば、農業の現場にはまだまだ省力化、効率化の余地があるという。それを話すだけでは伝わらず、ときには部品を使い、自ら実践することにより信頼を得て、農業との連携を深めていった。

農業と工業の連携は、農業の全てに工業のノウハウを適用するというわけではなく、農家が持つ豊富な経験を、身近な技術に置き換えること。地道な省力化を積み重ねることにより、農業の生産性を高めることが可能となる。そのためには、今回のプロジェクトのように「工業と農業の出会いの場をつくることや、農業者への工業知識研修も効果的だ」と、玉手氏は言う。

3 一般社団法人との連携による、販路拡大、ブランド力強化

このプロジェクトでは、亀山鉄工所をはじめとする仙台のものづくり企業が、震災で壊滅的な被害を受けたイチゴ農家の復興に役立つ、新技術、新製品開発を目的とする実証研究を行った。

生産性向上、収穫量増加の先には、それに見合う販路が必要である。ものづくり企業では力を発揮できない部分を補うために、仙台市産学官連携推進課から紹介されたのが、一般社団法人MAKOTOである。山元町のイチゴという地域ブランドを高める活動に取り組む、この団体との連携により、個人農家では難しい、イチゴの販路拡大が支援される構想だ。

コラム：地域を担う子どもたちを応援したい

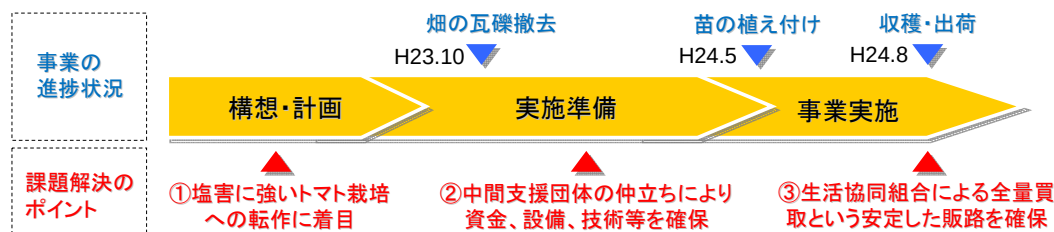
震災前、渡辺さんの農園には、地元の小学校の児童たちが職業体験に訪れて、農作業を行っていた。地震と津波で非常に怖い思いをした子どもたちを、ハウスを再建した渡辺さんが励ましているという。

「私も子どもが好きなので、がんばろうとしているなら応援したい。地域を担っていく子どもたちに、いい思い出を作ってあげたい」と玉手さん。「生き残って辛い思いをしたお前らも大変だろうけど、イチゴを摘みに来たらいいべと、渡辺さんが子どもたちを励まして、がんばっている。簡単にできる話じゃない。私も何かしら応援したい気持ちでいっぱいです」。玉手さんたちが、このプロジェクトの先に作ろうとしているのは、地元を担っていく子どもたちを、大人が全力で応援できる社会でもある。

事例2-25 塩害畑における加工用トマト栽培への転作（宮城県亘理町）

- 1 塩害に強く、設備投資も安価な加工用トマト栽培に着目
- 2 中間支援団体の仲立ちにより、資金、設備、技術指導、労働力が得られる
- 3 生活協同組合による全量買取という安定した販路を確保

事業の全体工程と現況



事業主体	マイファーム亘理農事組合／公益財団法人共生地域創造財団（協力）
プロジェクト規模	作付面積約 6 ha、出荷量約 125 t
事業費	2,500万円（うち830万円は経済産業省「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」、1,300万円は生協からの支援）

(1)事業の概要

平成24年夏、津波の被害を受けた亘理町で初めて、加工用トマトの栽培・作付け・収穫・出荷が行われた。この亘理の沿岸地域は、もともといちごの産地として有名であり、東北一の生産量を誇る豊かな農地だった。しかし津波により、家屋やビニールハウス、農機具等の一切が流されたほか、畑が塩害、がれきにより使用不可能になった。内陸部や県外に移動し復興を目指す農家もあるなか、平成24年3月に設立した「マイファーム亘理農事組合」（農家4軒、地主2名、他で計20名）は元の農地での農業再生を目指し、加工用トマトの栽培を始めた。



収穫作業の様子（平成24年8月）

トマト栽培の技術指導、加工業者の手配、流通ルートの確保、農作業にかかる人手調達などに協力したのは、中間支援団体「公益財団法人共生地域創造財団」（ホームレス支援全国ネットワーク／グリーンコープ共同体／生活クラブ生協によって設立。平成24年公益認定。以下、財団）。震災直後より物資配布やがれき撤去、見守りおよび産業復興支援などを行っていた。

トマトは塩害に強いほか、5月に植え付け8月から収穫できるため、すぐに収入が得られる。資材もいちごのハウス栽培に比べ低コスト。収穫されたトマトは財団内の生協が全量買い上げた。加工用トマトの一大産地の一つが福島で、現在品薄になっているため、マイファーム亘理農事組合の事業支援は、生協側にとってもメリットがある。またこだわりのある製品を作る生協の加工業者と連携することができ、ほかの産地のものを混ぜずに、亘理のトマトだけを使った製品化がかなった。新たな「亘理ブランド」のケチャップやジュースは、支援金を上乗せした価格で、生協や一般向けに販売している。また、同財団の活動目的のひとつである、地域生活困難者支援の一環として、失業者の就労訓練の場ともなった。初めてのトマトの収穫は、希望を失っていた周辺農家の人々への刺激ともなり、収益以上の大きな実りを亘理町にもたらしつつある。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 塩害に強く、設備投資も安価な加工用トマト栽培に着目

農機具、ビニールハウスなどが津波で流された。畑は塩害を受け、また畑の表面や土の中には大小大量のがれきが散乱していた。1棟約1,000万円かかるビニールハウスを購入する資金もなく、いちご栽培を再開するのは不可能だった。また、自由にビニールハウスなどを建てられない大規模区画整理対象地域であった。

そのため、塩害に強く、設備投資もかからない加工用トマトの栽培に着手した。地主を含めた農業組合を結成して畑を確保。設備や農機具は生協より支援を受けた。また苗や資材の購入資金は苗植付1カ月後の様子（平成24年6月）
経済産業省のグループ補助金を申請し、6月に交付決定された。補助金を受け取る前に苗の植え付けができるように、苗の代金は生協が肩代わりをし、トマト収穫後に後払いできる処置をとった。



2 中間支援団体の仲立ちにより、資金、設備、技術指導、労働力が得られる

いちご以外の作物についての栽培技術がなく、さらに人手が不足していたが、栽培技術は財団内の生協が間に立ち、県外の加工業者の技術者が直接現地に来て栽培技術等を指導した。植え付けや収穫に要する人手は、生協からのボランティア及び財団企画による、大学や企業に向けた研修プログラム、一般ボランティアプログラムなどで募集して補った。財団が橋渡しをした失業者6名が就労訓練として従事し、そのうち2名はマイファームに直接採用されるなど、就労の場の創成にもつながった。事業体として支援を受けるだけでなく、支援を行う経験も経ることができた。

3 生活協同組合による全量買取という安定した販路を確保

トマトに関する流通・販売ルートを新たに確保する必要があった。収穫後は生協が全量を買取りしてケチャップやジュースに加工。その際は、こだわりのある製品を作る生協の加工業者と連携し、ほかの産地のものを混ぜずに、亘理のトマトだけを使った製品化がかなった。新たな「亘理ブランド」のケチャップやジュースは、支援金を上乗せした価格で、生協や一般向けに販売している。

コラム：赤く実ったトマトは希望の象徴に

「畑のがれき除去は大変だった」と、共生地域創造財団の事務局長の舘島一匡氏、小笠原啓太氏は口を揃える。トラクターで土を起こし、その後クマデを手に潮干狩りのような作業で細かいがれきを除去する。ボランティアを含めた数十人かがかりで、その作業を黙々と繰り返した。「周囲の人には、先が見えないのに馬鹿みたいなことやってるな、と思われていただろう」。

しかし8月、一面津波に洗われた沿岸部農地のその区域だけ、青々と樹が繁り、色づいたトマトが豊富に実った。「現地では相当話題になった。最初は遠巻きに見ていた人が、『ちょっと食べていい?』と実をもぎにきた」。

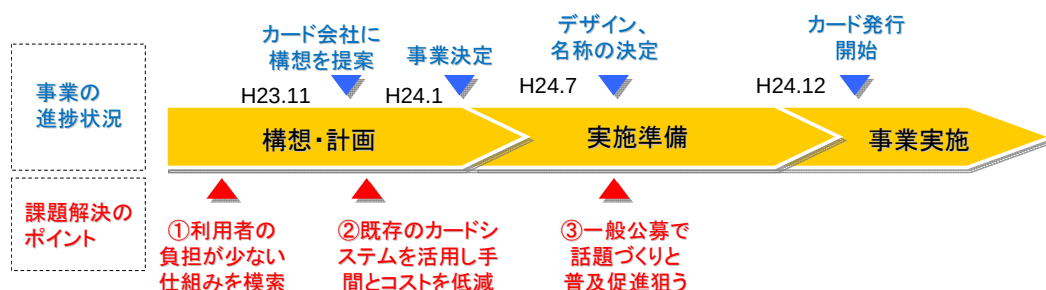
収穫量250トンが当初の想定。土壌分析を行い施肥を行って土作りをした結果、良く育ったが、定植前に苗が育ち過ぎたのが原因で樹の育ちの割に実の付きが悪かった。「次は苗をしっかりと育て、間隔を広げて植えれば予定通り収穫できる。問題は人手不足だ。来年は、今年ほど大勢のボランティアは集まらないだろう。生産技術を向上し、新しい製品に取り組んで、なるべく持続できる仕組みの確立が今後の課題」。

福島県における事例

事例3-1 Fukurumカードによる風評被害対策（福島県福島市他）

- 1 参加者の負担を軽減し、継続可能な支援の仕組みを模索
- 2 成熟したクレジットカードシステムをツールとし、手間やコストを低減
- 3 デザインや名称を全国に一般公募し、話題づくりと普及促進を狙う

事業の全体工程と現況



事業主体	Fukurumカード推進協議会 (福島県、(財)福島県観光物産交流協会、(株)日専連ライフサービス)
プロジェクト規模	カード発行枚数 約1,000枚（平成25年2月末現在）
事業費	広告宣伝などを民間企業・県の業務枠内で確保

(1)事業の概要

福島県では東日本大震災及び原子力災害の影響により、消費者離れ、企業間取引の減少が起こっており、食品の加工事業者、生産事業者にとって厳しい状況が続いている。風評払拭のためには長期にわたる支援が必要だが、一般の関心の通減や資金等の面で、継続した支援が難しいことが課題となっている。震災後、復興支援の販売会や展示会等が県外で多数企画され、福島県では県内事業者の出席を支援している。しかし中小事業者にとって、このような機会を継続的に活用するのは、人員、経費等の点で難しい。また、県としても、風評対策のみに予算を投入し続けるのは難しい。

そのような状況において、福島県では、一般消費者の福島への関心を呼び起こし、支援を継続させるツールとして「Fukurum（フクラム）カード」を考案。平成23年11月から準備を開始し、協力民間企業との交渉や庁内調整などを経て平成24年12月から発行を開始した。カードは、主な会員を東北圏内に持ち、商店街支援などCSRにも力を入れている(株)日専連ライフサービスの協力を得て作成。JCBのクレジット機能付きで、国内外で広く利用できる。利用額に応じてポイントが貯まる仕組みも一般のクレジットカードと同様であり、ポイントは、福島県の特産品やギフト券、スパリゾートハワイアンなど観光施設の入場券などとも交換でき、福島のアナタショップ、観光物産館等で利用した場合は通常よりもポイントが多く加算される。また、県内の50近い観光施設での割引等の優待特典があり、さらに、利用額のうち0.1%が、カード運営のために立ち上げたFukurumカード推進協議会に支援金として入金され、今後の風評対策に活用される仕組みだ。カード会員には、発行手数料が不要等、金銭的な負担は一切ない。この仕組みの眼目は、全国の誰もが日常生活のなかで福島を支援できる点にある。カードを使わなくとも、財布に入れて持ち歩くだけで福島を想起でき、記憶の風化を防ぐことができる。カードの名称は福島の「フク」とスクラムの「ラム」を合わせたもの。カードを持つことで、明るい未来や夢が「膨らむ」福島を応援するための、サポーターになろう、という意味が込められている。



Fukurumカード券面

現在は、趣旨に賛同する企業等に協力の呼びかけを行い、県内外で行なわれるイベントなどに出展するなどして、認知を高めているところだ。会員数は約千人（25年2月末現在）。県外からの加入者が多い。イベントを開催していない県からの加入者もあり、今後はSNSなどを含めた口コミの力にも期待する。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 参加者の負担を軽減し、継続可能な支援の仕組みを模索

Fukurumカードでは、日専連ライフサービス、協会、県の3者が、支援者が負担なく参加できるシステムを構築し、継続的な支援を期待する。一般消費者には、カード入会時に申請書を提出する手間だけで、金銭的な負担は生じない。加盟店からカード会社に支払われる手数料のうち利用額の0.1%相当分が風評対策に活用され、また、利用者には通常のクレジットカード同様にポイントが付与される。

日専連ライフサービスは、社長が先頭に立ってCSRに力を入れており、Fukurumカードの取り組みに関しても立ち上げ当初から積極的に協力している。一方で、同社にとっても費用負担はあるものの、会員の全国への広がりや、これまでカードを持ったことがない人など、幅広い層への新たな会員拡大を見込めるメリットがある。



県内外のイベントに出展し会員を募集

2 成熟したクレジットカードシステムをツールとし、手間やコストを低減

風評被害対策には長期的な支援が必要であるが、福島県では他の復興事業も多く、公の予算の活用に加えて、県の予算を伴わずに行える施策を併せて検討し、継続的な風評対策支援を実施できる方法を模索した。結果、社会的に成立している「クレジットカード」という仕組みに着目した。新たに仕掛けを考えたり、認知を図ったりするためのコストや手間の必要がなく、スピーディに展開できるメリットがあった。

3 デザインや名称を全国に一般公募し、話題づくりと普及促進を狙う

会員が財布に入れて持ち歩くことで、日常的に福島支援をしてもらうというのがカードの狙い。ホームページや公募情報誌などで一般公募を行い、親しみやすく、インパクトのある名称、デザインを募ると同時に、話題づくりや宣伝効果も狙った。デザインは神奈川県、名称は千葉県の在住者のものが採用となった。名称とデザイン合わせて1,621点の応募があり、口コミなどの波及効果もあったと評価している。

コラム：カードを媒体に「支援の気持ち」を広く長くつなぐ

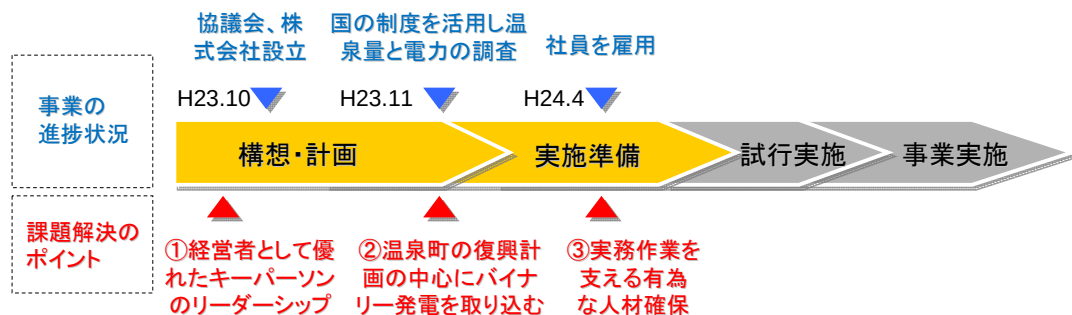
Fukurumカードの仕掛け人、黒田俊久課長（福島県観光交流局・県産品振興戦略課）は、食品生産者・加工業者とともに、風評払拭に向けて尽力してきた。県内には夫婦2人で切り盛りしているような小さな事業者も多い。週末も休まず県外で開催されるイベントなどに、軽トラックを運転して出かけて行く彼らの姿を見つめてきたが、「目に見えない」風評被害の影響は、解決までの道のりが見渡しづらい。「今年は続いても、来年はどうするか?」。懸念がいつも心にあった。イベントなどで顔を合わせれば、多くの人が県産品を買ってくれるのだから、「支援の気持ち」はある。それをいつでもどこでも、呼び起こす方法はないものか? 頭を絞り、思いついたのがカードだった。「これまで日々の生活の中に『福島で作られた電気』があった。同じように、『カード』も日常のなかに当たり前のようにあるもの。このツールを使って風評を打ち消す気持ちを広く長くつなぎたい」。

これからの課題は、カードをできるだけ多くの人に持ってもらうことだ。カードを宣伝するイベントでは、熱っぽい口調で語る黒田氏の、福島への思いが伝わり、入会してもらえることも多い。会員数はまだまだ少ないが、今後も地道な努力を続けていく。

事例3-2 土湯温泉町でのバイナリー発電を活用した地域再生（福島県福島市）

- 1 地域活性化への強い思いと経営者としての才覚に優れるキーパーソンの存在
- 2 温泉街の復興計画の中心に再生可能エネルギー事業を組み込み国の支援策を導入
- 3 事業化に向け、多岐にわたる実務作業を担う有為な人材を確保

事業の全体工程と現況



事業主体 株式会社元気アップつちゆ

プロジェクト規模 バイナリー発電施設 出力200kW（キロワット）1基

事業費 3億円（3,000万円は再生可能エネルギー発電設備等導入促進支援対策事業費補助金を予定）

(1)事業の概要

福島市土湯温泉町は「磐梯朝日国立公園」内に位置し、美しい景観や豊かな湯量、良質な泉質などから、環境省の「国民保養温泉地」に指定されている。昭和34年には磐梯吾妻スカイラインが竣工、高度成長期を通じ、観光ブームに乗じて空前の活況を呈した。しかしオイルショックを機に客足が減り、次第に衰退。県や市の補助制度も活用しながら、地域起こし、観光に力を入れるなど努力してきたものの、23施設あった旅館は16に減少し、地区の高齢化率も50%に近づきつつあった。



土湯温泉全景

そこへ震災が追い打ちをかけた。主要な源泉であった第1号源泉が損壊し、安定的な温泉の供給が望めなくなったほか、旅館建物の損壊により、3施設が廃業。また風評被害により、宿泊客は平成23年は、前年の3分の1の6万9,420人／年に減少した。「このままでは町が消える」。温泉町としての歴史や自然の恵みをあてにし、「ぬるま湯に浸かっていた」土湯町温泉組合も、厳しい現実を直視せざるを得なくなった。そこで平成23年10月に立ち上げたのが「土湯温泉町復興再生協議会」（以下、「協議会」）である。メンバーは町内会、観光協会、旅館組合、PTAといった各種団体の核となる人物。実は、第二次オイルショックを機に成立した青年団体である「あらふどの会」のメンバーが、再び「我々の出番だ」と立ち上がったものだ。あらふどとは、雪深い土地で、青年が真っ先に雪を踏み分けて道を作ることを言う。協議会は、あらふどの会で会長を務めていた加藤勝一氏が音頭をとる。同時に、地域再生に必要な事業を行う「株式会社元気アップつちゆ」を設立。同企業は、協議会とともに市と連携し、「廃業した旅館などの空き施設有効活用」、「安全・安心な地域への整備」など4つの重点事項に対応する。また、再生可能エネルギーを活用できるエコタウンの形成を謳い、温泉熱を利用する地熱発電「バイナリー発電」に着目、平成25年着工、26年の稼働を目指す。平成23年度に湯量や得られる電力の調査も済み、現在はバイナリー発電施設の設計準備を進めている。国の再生可能エネルギー固定価格買取制度（F I T）を利用し売電するが、200kW 1基の試算では初期投資3億円強の9割以上を借入金で賄

うため、F I Tの収入のみを前提とした試算では、回収には約11年かかってしまう。規模が拡大できればスケールメリットにより投資回収期間は、かなり改善されるという。また、25年度には、市と連携して町の復興再生に向け「地熱を活用した融雪」、「地域防災センター建設」、「電気バス導入」等の検討を進める。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 地域活性化への強い思いと経営者としての才覚に優れるキーパーソンの存在

観光客の減少、高齢化など衰退しつつあった温泉街が被災し、存続の危機が現実の問題となってきた。そこでかつて青年による地域活性化のための会を主宰し、町に尽くしてきた加藤氏を中心に、地域の長が立ち上がった。加藤氏は社会福祉法人やNPO法人も運営しており、福島市など行政とのつながりも強い。経営者感覚を発揮し、さまざまな補助制度を有効に活用し、利益の上がる運営を行い、町を潤してきた実績で、地域の人や行政に信頼されてきた。



発電を行う16号源泉

2 温泉街の復興計画の中心に再生可能エネルギー事業を組み込み国の支援策を導入

良質な温泉、自然、歴史を売り物としてきたが、温泉客のニーズ変化、旅館建物の劣化、風評被害などにより、集客が見込めなくなった。町が持つ資源を改めて見直し、温泉固有の地熱によるバイナリー発電という新たな可能性に着目。さらに近隣ダムを活用した小水力発電、太陽光発電も視野に入れる。今後の発電技術者の需要増を見込み、研修等も視野においたエコタウンとし、旅行者、学者、学生、企業人といったさまざまな人に訴求できる温泉町の復興再生を構想し、環境省の平成23年度再生可能エネルギー事業のための緊急検討委託業務により熱源調査を実施。各種マスコミに大々的に取り上げられ、国からも注目されている。宿泊付の視察を積極的に受け入れ計画段階ながら、すでに全国から約800人以上の視察・取材者が訪れている。バイナリー発電開始後は、温泉町の再生に向けた、再生可能エネルギー関連の特色ある視察・研修という新たな集客メニューも見えてきた。

3 事業化に向け、多岐にわたる実務作業を担う有為な人材を確保

「(株)元気アップつちゅ」の定款では、当面中心となる電気事業のほか、空き施設活用関連の各種事業など街の再生・活性化を担う、14の事業目的を掲げており、事業化に向けては、業務の趣旨を十分理解し、膨大な実務作業を支える人材の確保が急務だったが、加藤氏の明確なビジョンとリーダーシップに共感した、実務や技術に長けた、意欲ある社員を得て事業を推進している。

コラム：優れたリーダーシップが志ある人材を引き寄せる

「震災と原発事故という二重災害を被った現在の福島は、平時ではない。有事には強いリーダーが必要。地域への情熱と明快なビジョンを持つ加藤社長は、素晴らしいリーダーだ」と、「株式会社元気アップつちゅ」の唯一の社員である、千葉氏は言い切る。もとは東京の大手外資系企業に勤務していたが、たまたま妻の実家である福島市に滞在していたときに被災。娘夫婦、孫といっしょに、彼の誕生日のケーキを買いに行こうとしていたところだった。

「避難所に2泊3日し、一週間後に東京に戻ったが、もとの生活を送るのがばからしくなった。原発を、福島をなんとかしなければという思いでいっぱいだった」。

そんなとき、テレビで土湯温泉のバイナリー発電事業を語る加藤氏の姿を目にし「これだ!」と直感。加藤氏の事業所に駆けつけ、40分間話し込んだ。「加藤社長のビジョンは絶対実現する」と確信し、会社をやめ、妻の実家のある福島に移り住んだ。ただ、小さな子どものいる娘夫婦が放射能を危惧し、東京へ行ってしまったのは想定外だったという。

エネルギー工学を学んだ学生時代を振り返れば、当時「魔法」と呼ばれた超伝導の技術が今はリニアモーターカーとなり、トランジスタはコンピュータ社会を生んだ。比較して自然エネルギーの進歩は格段に遅いが、そこに力を注げばきっと実現する。技術を信じ、加藤社長の夢を信じて、土湯温泉の再生事業に精力的に身を尽くす日々だ。

事例3-3 地銀と企業の連携による復興応援通販事業（福島県郡山市他）

- 1 地銀による地元中小企業への一貫した支援姿勢
- 2 通販を請け負う事業者が受注・発送・決済一本化システムを開発、出品者負担を軽減
- 3 地域企業の自立と事業継続を目指し、PC研修などでスキルアップ支援

事業の全体工程と現況



事業主体	事業主体 (有)スペースワン／東邦銀行（企画・協賛）
プロジェクト規模	カタログ掲載65社、ECサイト掲載96社(平成24年5月現在)
事業費	eコマース（電子商取引）カタログ制作及びサイト運営費（東邦銀行が支援）

(1)事業の概要

福島県では、地震の影響を受けた産業の復興や、風評被害等への対策として、地域産業振興のためのさまざまな取り組みが始まっている。なかでも地銀がリードする支援策として注目されているのが、通販事業「ふくしま市場うつくしま良品本舗」（以下、ふくしま市場）だ。カタログ制作やeコマース（電子商取引）サイト（以下「ECサイト」）の運営などを地元の制作会社である(有)スペースワンが担当し、東邦銀行が企画・協賛としてバックアップする。掲載企業は県内の生産者、加工業者など、東邦銀行のネットワークを活用。生鮮品は扱わないが、食品に限らず日本酒や工芸品など現在は、162商品をECサイトに掲載。掲載料金はカタログ印刷代相当に抑え地元企業が利用しやすい価格に設定している。

地銀として長く地域の中小企業を支えてきた東邦銀行では、震災後すぐに取引先事業者の状況について調査したほか、「復興商談会」と銘打って東京都での商談会を開催するなど、復興への取り組みを開始。平成23年5月にはふくしま市場の前身となるカタログ通販事業をスタートさせた。当初カタログ制作は実績のある他県の会社に委託していたが、事業が軌道に乗ったところでいったん体制を改め、「オール福島」を目指して地元企業のスペースワンと連携。ECサイトも設営し、10月からサービスを開始した。平成24年3月までは掲載料を無料とし、商品の送料についても東邦銀行が負担した。カタログ製作にあたってはスペースワンの担当者がおよそ100社と面談。商品写真やレイアウトをより見やすくするなど、前身のサイトに改善を加えて、120社208商品を掲載。復興支援の気運が高まっていた時期でもあり、全国から注文が引きも切らず寄せられ、前身のカタログ販売がスタートした23年5月から24年3月末までの11カ月で、累計2億円超を売り上げた。

24年4月からは、掲載を有料化し、送料は商品価格に上乗せする方式とした。それにともないカタログ掲載は65社へと減少したが、数千円台の負担で掲載できるECサイトには引き続き105社が登録した。受注数についても一時期ほどの伸びは見られないが、リピーターや企業のお歳暮用途など大口注文も多く、安定した受注数を確保できている。引き続き通販事業は継続していく予定だが、今後は、福島県や



関連団体と連携し、県内の旅館・ホテルも巻き込み、観光イベントや観光キャンペーンを展開するなど、観光集客に力を入れ、まず「県外から来て県産品に親しんでもらう」ことで、ネット通販顧客開拓に結び付ける取り組みも始めている。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 地銀による地元中小企業への一貫した支援姿勢

県内に105店、県外に8店を展開し、県内に顧客の大部分を持つ東邦銀行では、従来から取引先の中小企業へのバックアップをはじめ、地域への貢献を業務の一環としてきた。法人営業部の公務・地域振興室では、各種商談会や県産品・観光PRイベントの開催など、さまざまな取り組みを行ってきている。その姿勢は震災後の対応にも貫かれており、今回の通販事業においては、金銭的な支援のほか、全国の地銀をはじめとする金融機関や行政とのネットワークを活用し、カタログの普及に寄与した。また、銀行と地元中小企業との強い絆が地盤となり、復興への取り組みをスムーズかつスピーディに進めることができた。



これまでに発行した通販カタログ

2 通販を請け負う事業者が受注・発送・決済一本化システムを開発、出品者負担を軽減

画期的な工夫が、スペースワンが開発・運営する、受注から決済までの一本化システムだ。ファックスなどでの注文を同社で受け付け、まず運送業者に集荷と発送伝票作成を依頼する。同時に、注文のあった商品の事業者を受注を知らせ、パッキングなどの発送準備を促すメールを送る。これらが自動的に行われるシステムを構築した。また入金についてもスペースワンにて管理。月初に前月の発注数や売上金額を事業者を確認してもらい、問題がなければ月末に支払う仕組みにした。発送伝票を書く手間や代金計算、管理など、通販に伴う煩雑な作業が軽減され、事業者からは非常に好評だった。またこのシステムは、注文する消費者にとっても、複数の事業者の商品をまとめて一括注文できる点で便利である。

3 地域企業の自立と事業継続を目指し、PC研修などでスキルアップ支援

全国で活況を呈すネット通販事業において、参入企業が各地で増加する中、経済産業省の調査では、福島県は、インターネットによる通販事業を実施する企業の割合は全国平均の半分程度の水準で、まだインターネットを活用した通販事業等の普及が十分とは言えない。スペースワンではうつくしま良品本舗のサービスなどを手始めに、県内事業者のインターネットリテラシーを高めたいという。また、4月以降、同社オフィスを利用してのパソコン教室や、講師を招いてのネットショップに関する資格取得セミナーなどの取り組みを始める予定。まずは、事業者自身が自店を管理する「インターネットモール」に対応できる程度の知識、技術の普及を目指す。

コラム：通販カタログを通じて生まれた新たな絆

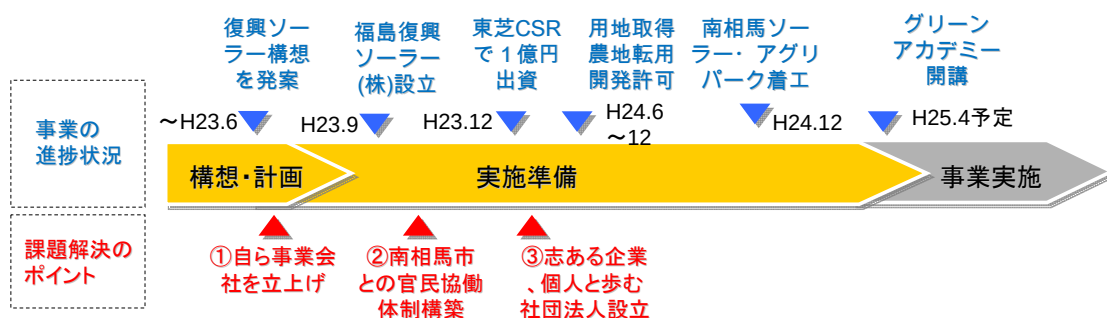
「スタートして1年での受注数の多さには、出品している事業者もずいぶん励まされたと思う」と、スペースワンの小林康宏専務取締役は当時を振り返る。サービス開始と同時に、1日およそ200件の注文ファックスや電話、メールが舞い込んだ。ファックスや電話での注文が多かったため、入力業務は大変だったが、懸念していた放射能の影響に関する問い合わせもなく、反対に、満足の声や激励の言葉ばかりがメールなどで寄せられたという。

受注数が穏やかになった今でも、何度も注文してくれる顧客や、会社のイベントやお歳暮用に大口の注文をしてくれる企業も。感謝のしるしに、24年度のカatalogには、「ふくしま応援企業」として顧客の会社を紹介するページを設けた。ふだん直接接することのない、お客様の顔や日常を知ることができたと、事業者にも好評。ページをめくると目に飛び込んでくる笑顔が、福島を応援するお客様と事業者を結ぶひとつの絆になった。

事例3-4 南相馬ソーラー・アグリパークで開講する「グリーンアカデミー」（福島県南相馬市）

- 1 子どもたちの成長を支援する体験学習の場として、太陽光発電所を構想
- 2 地元の理解を得て事業の迅速な推進を図るため、南相馬市との官民協働体制を構築
- 3 志ある企業や個人とともに歩む体験学習の運営主体として、一般社団法人を設立

事業の全体工程と現況



事業主体	一般社団法人福島復興ソーラー・アグリ体験交流の会
プロジェクト規模	約2.4ha（太陽光発電所は福島復興ソーラー、植物工場は南相馬市が建設）
事業費	体験学習運営費約2,500万円／年（太陽光発電施設建設費約2億円 （うち9,000万円は、農水省小水力等農村地域資源利活用緊急・促進事業補助金）

(1)事業の概要

震災から丸2年となる平成25年3月11日、福島県南相馬市に「南相馬ソーラー・アグリパーク」の植物工場が完成した。太陽光発電や植物工場の仕事体験を通じて、子どもたちの成長を支援する「グリーンアカデミー」の舞台となるものだ（詳細については事例3-5参照）。4月に開講するグリーンアカデミーの事業目的は、太陽光発電や植物工場の仕事体験を通じて、子どもたちの成長を支援することにある。運営する「一般社団法人福島復興ソーラー・アグリ体験交流の会」（以下、交流の会）は、「子どもが主役の街」「キッズニア東京」の企画・運営を行うKCJ GROUP（株）（本社東京）と、体験装置や運営プログラムを協働制作。南相馬市とも協働で事業を推進することで、長期を要する福島復興を人材育成面で継続的に支援していく。また、プログラム起ち上げ時に必要な資金は、三菱商事復興支援財団が拠出。子どもたちの世話役として地元雇用も創出することから、三菱商事復興支援財団の行う産業振興・雇用創出支援事業の一環として融資が決定された。



太陽光発電所（平成25年3月）

本プロジェクトは、平成23年9月、南相馬市出身で交流の会代表理事である半谷栄寿氏が、太陽光発電所の建設・運営を行う「福島復興ソーラー(株)」(本社東京)を設立したことに始まる。それは単なる発電所ではなく、体験学習により子どもたちの成長を支援し、福島復興を支える人材を輩出することを目的に構想されたものだ。半谷氏は、代表を兼務する「環境NPOオフィス町内会」(所在地東京)の活動を通じてKCJと交流があったことから、子どもたちの成長を支援するには、誰もが賛同する再生可能エネルギーをテーマとした体験学習の場をつくるのが有効だと考えたのである。この構想は、再生可能エネルギー推進ビジョンを掲げる南相馬市の思いと合致。用地確保や開発許可など、行政に求められる業務を市が主体となって進めることで、福島復興の先駆的な事業が官民一体で動き出した。

市と協働する中で浮かび上がってきたのが、地元住民が農業復興に寄せる思いだった。その思いを反映するとともに、発電した電気を活用する施設として、市がパーク内に、平成25年3月11日までに植物

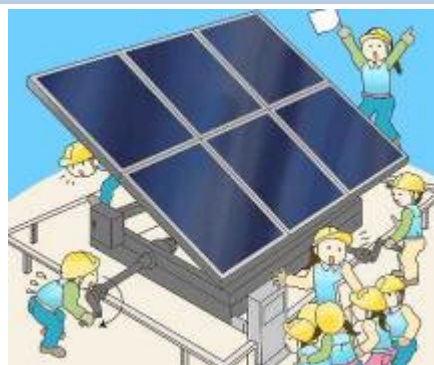
工場を建設。グリーンアカデミーと名付けた体験学習には、植物工場での体験プログラムも加わる。

一方、社会貢献の趣旨から体験学習は参加費無料を前提としているため、運営する原資を安定的に確保する仕組みが必要だ。そこで、法人を対象とした共同スポンサーと合わせて、個人に向けて太陽光パネルのオーナーを募集。交流の会は、復興を目指すニュートラルな立場で、こうした寄付を受け付ける役割も担っている。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 子どもたちの成長を支援する体験学習の場として、太陽光発電所を構想

半谷氏が社長を兼務する福島復興ソーラーは、K C J G R O U P、伊藤冷機工業（本社南相馬市）の出資による当初資本金1,500万円に、東芝が被災地支援の一環としてとして1億円を増資、平成25年3月11日に建設を完了した。パーク内にパネル2,000枚を設置し、発電する500kWのうち100kWを隣接する植物工場に低廉な価格で送電。400kWを固定買取制度で売電することで、継続的な運営を目指す。事業目的は発電で利益を得ることではなく、設備の巡視・点検、発電、電気自動車への充電などの仕事を、子どもたちに楽しくリアルな体験学習として提供し、その成長を支援することにある。



太陽光発電所の体験学習（イメージ）

2 地元の理解を得て事業の迅速な推進を図るため、南相馬市との官民協働体制を構築

地域の復興事業に取り組む上では、地元行政との協働が欠かせない。プロジェクトの事業用地は津波で被災した農地と集団移転地域に指定された宅地で、事業に際し、地権者との円滑な合意形成、農地転用手続などが不可欠。これらは理念を共有した市が復興特区法に基づく復興整備計画を作成し、手続きを迅速化してくれた。交流の会が行うグリーンアカデミーは、地元小中学生を対象とした体験学習プログラムであり、各学校で総合学習の一環として採用することで展開する。半谷氏が教育委員会や学校の賛同を得る上で、市が果たした役割は大きい。

3 志ある企業や個人とともに歩む体験学習の運営主体として、一般社団法人を設立

交流の会は、太陽光発電についての体験装置とプログラムにより体験学習を行う組織として設立され、グリーンアカデミー開講と同時にパーク内に本部を移転。子どもたちの世話役として地元雇用も創出する。県内の子どもたちの体験学習は参加費を無料とするため、人件費を含めた運営費の確保が大きな課題。運営資金を寄付で賄うことを考え、受け皿として一般社団法人とした。約20～30社の企業・団体に支援を求め、共同スポンサー体制を構築。さらに約2,000枚ある太陽光パネルに個人オーナーを募集するなど、継続的に支援してもらえる仕組みづくりに取り組んでいる。福島の実状を風化させずに見守ってくれるサポーターが増えることは、地元の人々にとって復興へのモチベーションともなる。

コラム：子どもたちの成長を継続的に支援し、福島の復興を支える

本プロジェクトのキーマンである半谷氏は、平成22年6月まで東京電力の新規事業担当の執行役員であった。原子力災害に対して申し訳ないという思いと責任の一方、南相馬市出身であることから、震災直後から現地に支援物資を届けるボランティア活動を行っていた。その折、物資を届けた先で出会った菓子店を営む女性から「地元の子どものためになる仕組みを創ってほしい」と託される。

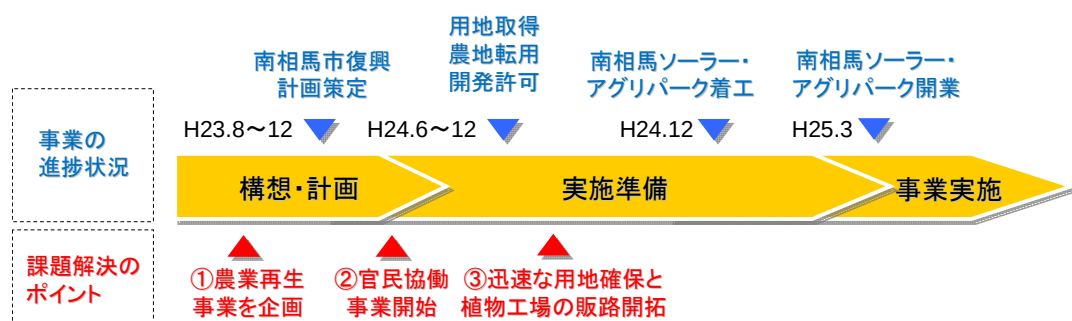
「物流が回復すれば物資支援の役割は終わることから、私自身も復興のための継続的な仕組みづくりが必要だと考えていました。その女性から託された言葉を、東京と南相馬を往復するトラックの中で反芻しながら、私なりにまとめ、市とともに取り組んだのが、今回の事業です。被災の中にあって、支援への感謝と、自分も人のために役立ちたいという気持ちを身に付けた子どもたちが、体験学習を通して力強く成長してほしい。そう願っています」。

グリーンアカデミーで体験学習を楽しんだ子どもたちの中から、将来、福島の復興に携わる人材が輩出すること。それが、本プロジェクトが目指す究極の目標である。

事例3-5 農業再生と太陽光発電複合モデルによる復興（福島県南相馬市）

- 1 「再生可能エネルギー」と「農業再生」を復興ビジョン、復興計画として打ち出す
- 2 地元出身の起業家と官民協働で事業に取り組む
- 3 迅速な用地確保と植物工場野菜の安定的な販路開拓

事業の全体工程と現況



事業主体 南相馬市

プロジェクト規模 約2.4ha 植物工場2棟（太陽光発電設備は協働連携企業が建設）

事業費 1億1,500万円（復興交付金）

(1)事業の概要

福島県の太平洋側に位置する南相馬市は、東日本大震災の津波により大きな被害を受けるとともに原子力発電所事故により、多くの市民が地域外へ避難。約7万1,000人の人口が、一時は1万人を割る事態となった。その後緊急時避難準備区域の解除や警戒区域から避難指示解除準備区域への見直し等に伴い、市民の6割以上が戻ってきたが、10歳未満の児童・幼児に限ると、帰還率は3割程度に止まる。こうした状況の中、南相馬市では震災後3カ月で経済部内に復興研究チームを立ち上げた。経済復興の柱に「再生可能エネルギーを中心とした地域づくり」と「放射性物質に影響を受けない、安心・安全な農作物生産」の2つを打ち出し、平成23年8月策定の復興ビジョン、同年12月策定の復興計画に「再生可能エネルギー基地」、「植物工場や花き工場」などが明記される。事業化に向けて模索を始めたところへ、地元出身の起業家から体験学習施設を兼ねた太陽光発電所の事業計画が提案された。これに対して市は、発電した電気の一部で植物工場を運営し、そこで子どもたちの体験学習を行うプランを逆提案。その背景には、震災前、市内の小中学校で総合学習の一環として行ってきた農業体験の存在がある。屋外での農業体験が難しい現状にあって、体験学習に植物工場を活用したプログラムが加わることは、子どもたちの成長支援になるだけでなく、長期的な農業復興においても意義深い。このプランが快諾されたことから、市は民間企業との協働に合意。平成24年5月、南相馬市が主体となる「南相馬ソーラー・アグリパーク」建設計画と民間が主体となる「グリーンアカデミー」プログラム（詳細については事例3-4参照）が一体となって具体的に動き出した。

事業用地は、津波で被災した農地と集団移転地域に指定された宅地の買い上げを検討。地権者に対して施設の構想を説明し、同意を得る。課題はここからだ。土地の農地転用と開発許可を得るには、通常どんなに早くても1年以上かかるとされる。そこで市は、復興特区法に基づく復興整備計画を作成、平成24年8月には公表することができた。その過程で事業を担当した経済部農林放射線対策課は、震災という「非常事態」を各方面に説いて回り、迅速な対応を要請。震災から2年となる平成25年3月11日ま



完成した植物工場（平成25年3月）

で施設をオープンし、南相馬市が復興している姿を全国に発信したいと考えていた。並行して復興交付金（被災地域農業復興総合支援事業）を活用した植物工場の設計を進めるとともに、ここで農業を営む農業事業者を公募。さらに植物工場で生産された農作物を（株）ヨークベニマルに全量買取してもらうことで、農業参入者のリスク軽減を図った。平成24年12月、事業用地の開発許可が下りると同時に着工。植物工場は平成25年3月11日に完成し、「復興への種まき」を開始した。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 「再生可能エネルギー」と「農業再生」を復興ビジョン、復興計画として打ち出す

原子力発電所の事故の影響を受けた南相馬市が、市民に対して、そして全国に対して南相馬市が復興に取り組む姿勢を伝えるには、力強いビジョンを打ち出すことが必要だった。そのひとつが「原子力発電に頼らない再生可能エネルギーを中心としたまちづくり」。また、南相馬市の基幹産業である農業は、東日本大震災により農業用施設の多くを損失するなど大きな被害を受けており、これを早期に再生させる必要がある。このため、地域の担い手となる農業者を支援し、持続的な生産体制を確立させるため、計画的な農作物生産が可能な植物工場にまずは取り組むことにした。



植物工場での体験学習（イメージ）

2 地元出身の起業家と官民協働で事業に取り組む

復興計画を打ち出したものの、具体的に事業化するには幅広い知見と人材が必要だ。だが、市職員はより緊急性の高い復旧事業で手一杯。全国から約30名の応援職員が駆けつけていたが、それでも市が迅速に新規事業を立ち上げることは難しい。地元出身の起業家、半谷栄寿氏（一般社団法人福島復興ソーラー・アグリ体験交流の会代表理事 兼 福島復興ソーラー（株）社長）からの提案は、協力企業の詳細に至るすべてが具体的であり、市の構想とも合致した。中でも「キッザニア東京」を運営するK C J G R O U P（株）から体験学習プログラムのサポートが得られる点を高く評価。官民協働による事業がスタートした。

3 迅速な用地確保と植物工場野菜の安定的な販路開拓

市の主な役割は、事業用地の確保と植物工場の建設・運営。用地に関しては、各方面と粘り強く交渉し、早期着工への協力を求めることで、市が目指すスケジュールを達成した。植物工場は市が復興交付金（被災地域農業復興総合支援事業）を活用して建設。公募で決定した地元農業法人へ無償貸与される。必要な電力は併設する太陽光発電所から割安で供給。植物工場で生産された農産物はヨークベニマルが全量買取することで合意している。

コラム：民間事業者との信頼関係とそのスピード感が事業を推進

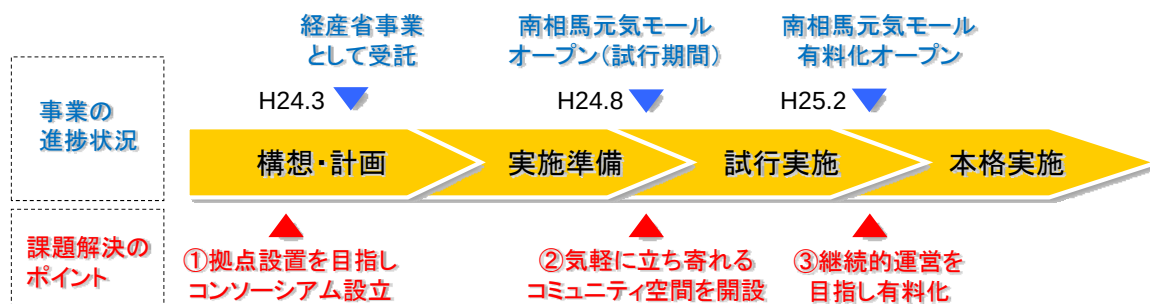
南相馬市が官民協働の提案を受けた半谷栄寿氏は、地元出身の起業家であり、市役所職員の中には震災前から面識のある者もいた。半谷氏は、自ら代表を務める「環境NPOオフィス町内会」（所在地東京）の活動を通じて東芝のCSR部局、キッザニアを企画・運営するK C J G R O U P（株）と信頼関係を築くなど、幅広いネットワークを持っている。また、民間事業者ならではのスピード感は、市職員にとって大きな刺激となったという。平成24年4月の農林放射線対策課設置とともに再生係の辞令を受け、最前線で事業を推進してきた職員の一人である門馬修一氏に聞いた。

「用地取得や農地転用、開発許可取得、植物工場の建設は市が率先して行いましたが、体験プログラムの開発・運営に関してはまったくの素人なので、半谷氏の参加がなければここまで来られなかったかもしれません。圧倒的な推進力は民間の事業者ならではの。そのスピードに必死に着いていくことで、震災から2年の節目に施設をオープンさせる、という目標が達成できたのだと思います」

事例3-6 地域ヘルスケア拠点「南相馬元気モール」の運営（福島県南相馬市）

- 1 メンタル面も含めたヘルスケア拠点設置を目指して、コンソーシアムを設立
- 2 誰でも気軽に立ち寄れる場であることを重視し、南相馬元気モールを開設
- 3 継続運営のために施設を有料化し、本格的にオープン

事業の全体工程と現況



事業主体	相双地域元気づくりコンソーシアム（任意団体）
プロジェクト規模	延べ床面積約80㎡
事業費	6,000万円（委託事業費）

(1)事業の概要

平成24年8月、福島県南相馬市原町地区の複合商業施設内に「南相馬元気モール」が開業した。運営の中心となる「NPO法人はらまちクラブ」（福島県南相馬市）は、スポーツ・文化活動、子育てサポート、地域通貨発行など多彩な活動を行い、主催するイベントだけで年間延べ約7万人（平成21年度実績）を動員する活動的な団体だった。南相馬元気モール（平成24年8月）

しかし原子力発電所事故以降、子どもを持つ家族の多くが地域外へ避難。はらまちクラブの活動も休止せざるを得ない状況に陥る。理事長の江本節子氏は、地域コミュニティが崩壊し、人々の生への気力が失われていく様を目の当たりにして、これまで活動の中でうたってきた「第3の居場所＝いつ来ていつ帰ってもいい、みんなの居場所」の重要性がますます高まっていることを認識し、これを創出することが地域の医療・介護問題にとって重要であると提言。幅広いネットワークを駆使して「相双地域元気づくりコンソーシアム」を設立し、経済産業省の東北復興に向けた地域ヘルスケア構築推進事業（被災地における医療・介護周辺サービスの提供拠点整備の推進のための調査事業）を受託。「南相馬元気モール」を開業した。



南相馬元気モールでは、「貯筋運動」と名付けられた軽い筋トレ、ラジオ体操、太極拳などのプログラムが毎日日替りで行われる。看護師による健康相談が受けられるほか、介護や保健、法律などの相談会・学習会も開催。こうしたヘルスケア活動と並行して、最もこだわったのが「お茶べり」だ。地域外へ避難した家族と離れて暮らす高齢者の中には、自宅や仮設住宅に閉じこもり、運動不足と孤独感から体調を崩す人も少なくない。彼らの健康にとって必要なのは、積極的な運動もさることながら、まず外に出て地域コミュニティに参加することだ。モール内にはコーヒーやミネラルウォーター、囲碁将棋などを用意したコーナーが設けられ、誰でも気軽に足を運び、心地よく過ごせる場として活用されている。運営はボランティアスタッフによって行われ、モールの利用料は無料（平成25年1月末まで）。複合商業施設内の立地で、子どものための屋内遊戯コーナーも設けられるなど、幅広い年齢層が訪れやすい環境もあり、多い日には予想を上回る1日100人を越える利用者が賑わった。

平成25年1月末に委託事業としての試行期間が終了した南相馬元気モールは、2月から、はらまちクラブの運営する有料施設として新たなスタートを切った。江本氏も、どれだけのお客さんに継続してきてもらえるか不安はあるというが、本格的に地域コミュニティに根を下ろした活動が始まった。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 メンタル面も含めたヘルスケア拠点設置を目指して、コンソーシアムを設立

NPO法人はらまちクラブは、3～80歳まで千人以上の会員を擁する活発な団体だったが、震災後は会員の多くが地域外へ避難。人手不足もあり、休眠状態だった。そこで、地域のために新たな活動を展開することを目指し、(株)コスモプラン、パシフィックコンサルタンツ(株)とともに「相双地域元気づくりコンソーシアム」を設立。それぞれの専門分野を活かし、企画・運営や事務局機能をサポートし合うことで、経済産業省「平成23年東北復興に向けた地域ヘルスケア構築推進事業」を受託。「南相馬元気モール」開設を実現した。



モール内運動コーナー（平成24年8月）

2 誰でも気軽に立ち寄れる場であることを重視し、南相馬元気モールを開設

南相馬元気モールは、仮設住宅に隣接する複合商業施設内に開設した。立地を検討するにあたってこだわったのは、誰もが気軽に立ち寄れる空間であること。自宅や仮設住宅に閉じこもり、心身ともに健康が損なわれがちな住民たちにモールを活用してもらうためには、可能な限りストレスフリーであることが重要だ。たとえば駐車場の広さ。地域では移動手段として車を使用する人が多いため、駐車スペースを気にせず来館できることを重視した。また、開催プログラムは、運動や健康相談はもちろん、パッチワーク、編み物などカルチャー講座、おしゃべり会など多彩に設定。家庭、学校・職場に代わる「第3の居場所」として、積極的な目的がなくても足を運べる「井戸端」的な空間を目指した。

3 継続運営のために施設を有料化し、本格的にオープン

南相馬元気モールを経産省委託事業として運営する試行期間は、平成25年1月末、約5カ月で終了。その具体的な評価報告がまとまるには時間がかかるが、地域コミュニティとして定着しつつあるモールの活動を終了するわけにはいかない。2月以降ははらまちクラブが主体となり、施設家賃に充当するために1日300円／1カ月3,000円の利用料を設定、有料施設として本格的に始動する。事業の継続はクラブの使命と考える江本理事長は、2月以降も様々なイベント、講演会の開催を予定しており、地域におけるモールの活動はこれまで以上に注目されそうだ。

コラム：心の健康サポートは3年目が正念場

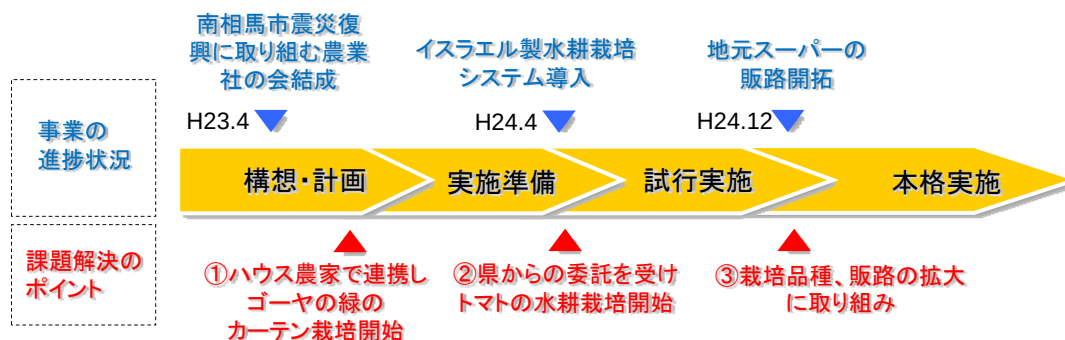
NPO法人はらまちクラブ理事長江本節子氏は、地域のスポーツ少年団の活動に携わるなど、長年に渡り「元気な人づくり・まちづくり」に取り組んできた。震災後、共に活動していた子どもたちの多くが地域外へ避難。散り散りになった子どもたちを心配した江本氏は、平成23年夏より、各地で避難生活を送る子どもたちとその家族を訪ねるキャラバンを展開。震災復興ニュース「めぐりあい」を発行するなど人々の応援を続けながら、自身も新たな活動の方向を探っている。

「避難生活も、1年目は“特別なこと”だから、みんなで支え合うことで何とか乗り越えられたと思います。でも、本当に大変なのはこれから。一時帰宅した方々と話しをすると、避難生活によるストレスが限界に来ているのを感じました。モールの活動ももちろんですが、被災者一人ひとりの元氣とバラバラになった地域コミュニティを支えるシステムの必要性を痛感しています」

事例3-7 水耕栽培システムを活用した風評対策（福島県南相馬市）

- 1 ハウス農家で連携し、ゴーヤの緑のカーテンを栽培・販売
- 2 イスラエル製水耕栽培システムの委託を受け、トマト栽培に取り組む
- 3 多様な野菜・品種で水耕栽培の可能性を探り、地元を中心に販路を開拓

事業の全体工程と現況



事業主体	KAYANOKI FARM（任意団体）
プロジェクト規模	300㎡（水耕栽培スタート時）
事業費	水耕栽培システムは県から無償貸与

(1)事業の概要

夏の節電対策の切り札として人気を集めているゴーヤの緑のカーテン⁴。首都圏を中心に電力不足が予想された平成23年夏は、早くから需要が見込まれていた。福島県南相馬市で種苗農家を営む只野孝一氏（KAYANOKI FARM代表）はこの点に着目。地元農家14軒とともに「南相馬市震災復興に取り組む農業者の会」を結成し、ハウス内でゴーヤ苗の栽培に取り組んだ。南相馬市もこの取り組みを応援すべく「南相馬市復興モデル事業第一号」と認定し、広報。市内の小学生がハウス内で種まき作業を体験する風景がニュースに流れる等、農業復興に向けた挑戦を全国にアピールした。ただ現実には予想以上に厳しく、大手企業への直接販売と個人へのネット販売は難航。利益が出るには至らなかったが、それでも「自分たちの力でできることをやった」という自信は、参加メンバーにとって「生きる力」になったという。



水耕栽培ハウスでの只野氏
（平成24年8月）

翌24年2月、東北復興を支援するイスラエルから福島県へ、水耕栽培システムが寄贈される。水の少ないイスラエルで開発された節水型のシステムで、肥料分は水と一緒に供給し、土の代わりに再使用可能なグローバッグ（ココナッツの殻を砕いたものを詰めた水耕栽培用培地）を使うことで、塩害や放射能物質に汚染された場所でも繰り返し植物を栽培できるシステムだ。4月、ゴーヤ苗の取り組みなど農業復興に積極的な只野氏を評価した県は、このシステムを使った栽培とデータ収集を委託。氏は所有するハウス内にシステムを設置し、トマト栽培に取り組む。イスラエル型の水耕栽培が初めてなのは当然だが、苗を専門としてきた只野氏にとっては、トマト栽培自体が未経験の分野だ。県の農業指導員等とともに試行錯誤を続け、夏までには納得のいくトマトが生産できるまでに至った。ただし、この時点で県外産トマトが1個250円程度だったのに対して、福島県産は3個150円程度で流通。風評被害が復興の大きな壁となった。

8月にトマトの収穫を終えた後、只野氏は同じ水耕栽培システムを活用できる品種の拡大に取り組む。8～11月のキュウリを経て、年末からはわさび菜、からし菜、水菜などサラダ用の葉物野菜を栽培して

⁴ 建物の外側に植物を育成させることにより、建物の温度上昇を抑えエネルギー節約を図る方法、あるいはその植物

いる。並行して取り組んでいるのが、販路の開拓だ。旧知の地元スーパーマーケットに再三アプローチし、葉物野菜のパック「サラダ菜セット」の販売にこぎつけた。が、事業として成り立つにはまだ道半ば。けれど、自ら働きかけなければ南相馬の農業復興はない。「福島県農業指導士」の肩書きを持つ只野氏は、近い将来、農業を志す若者から相談を受ける日のために、水耕栽培の研究を進めている。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 ハウス農家で連携し、ゴーヤの緑のカーテンを栽培・販売

震災後、福島県産の野菜は市場で値がつかない状態が続いていた。4月には放射線量が下がっていたが、野菜を生産するには時期尚早と思われた。けれど、窓の外につるを這わせて日陰を生み出す「緑のカーテン」としてゴーヤ苗を販売するなら、市場の理



サラダ野菜栽培中（平成24年12月）

解が得られるかもしれない。地元農家14軒と連携し、ゴーヤ苗の栽培に着手したが、風評は予想以上に深刻で、大口予約のキャンセルなど、販売数は伸び悩む。各方面へ働きかけた結果、7月になって厚生労働省から緑のカーテンが災害救助法の補助対象となることが各自治体に通知され、いくつかの仮設住宅の暑さ対策に採用されるようになり、採算ラインぎりぎりの売上を確保する。「農業会」のメンバーにとって、この時点では、収入より「自分の手で何かができる」ことが重要であり、一定の生産販売が行えたことが、メンバーの自信とその後のそれぞれの農業再開につながった。

2 イスラエル製水耕栽培システムの委託を受け、トマト栽培に取り組む

土壌の汚染が心配される中、只野氏は独自の方法で水耕栽培の検討を始めていた。そこへ、イスラエルから福島県へ寄贈された水耕栽培システムの提供を打診される。ハウス内で使用すれば、空気にも土壌にも触れずに栽培できるため「安全・安心」をアピールできる。ココナッツの殻を砕いたものを詰めた培地と給液チューブ、コントローラーというシンプルな構造で、システムが精密な分高額な日本製と比べた場合、約10分の1と圧倒的に安いことも、農家にとっては利点の大きいシステムだった。当初はトライ・アンド・エラーが続いたが、被災農家にとって、わずかな投資で始められる水耕栽培システムを確立することは、復興への一歩になる。ゴーヤに続いて、小学生の農業体験の場としても提供。今は児童の試食はできない状況だが、取り組みを続けることで、給食に採用されることを目指している。

3 多様な野菜・品種で水耕栽培の可能性を探り、地元を中心に販路を開拓

水耕栽培のメリットは、収穫が終わるたびに土をおこし、畝をつくる必要がないことにもある。トマトの収穫が終盤に差しかかった頃には、次の作物の種をまくことも可能だ。KAYANOKI FARMではその後も様々な野菜作りを行い、データ収集に取り組んでいる。現在抱える最大の課題は、販路の開拓だ。地元のスーパーマーケットに無料でサンプル提供し、売場で評価を見てもらったところ、売れ行きは好調。正式に商品として採用された。水耕栽培を明示し、放射線に関する測定値を表示して安心を確保する努力も続けている。

コラム：3月11日の時点では、ライフラインはすべて無事だった

3月14日早朝。幸いにも津波被害のなかったKAYANOKI FARMでは、キュウリの苗が出荷のピークを迎えていた。突然、それまで感じたことのない地響きが襲う。代表の只野孝一氏は、出荷先を失った苗を処分し、ハウスの電源を落とした後、家族とともに山形県長井市へ避難する。

「避難先ではとてもよくしていただきました。福島の地方紙も届けていただけたので、南相馬の状況を外から冷静に見て、落ち着いて考えることができたのかもしれません。何もすることがない、できないことがない、人は何かが壊れてしまうのでしょうか。一時帰宅した際にそんな人たちを目にし、とにかく自分にできることをやらなければ、と思ったんです」。ゴーヤの緑のカーテンは、売上だけ見たら成功とはいえない。けれど参加した14軒の農家は、自分たちの手でやり遂げたことに自信を持ち、元の仕事を手探りで再開するなど、各自が次の一歩を踏み出している。

事例3-8 朝市開催と水産加工品開発の取り組み（福島県相馬市）

- 1 被災者が集まる賑わいの場として朝市を開催
- 2 リヤカー一行商隊を組織、被災者の雇用創出、仮設住宅の見守り機能も果たす
- 3 本物志向の商品を次々に開発、安定的な販路として惣菜宅配会社を選択

事業の全体工程と現況



事業主体	NPO法人はらがま朝市クラブ
プロジェクト規模	売上約3,000万円（平成24年3月～25年2月）
事業費	福島県地域協働モデル支援事業補助金（約740万円）、「緑の分権改革」被災地復興モデル実証調査委託費（920万円（受託者相馬市））

(1)事業の概要

ヒラメ等高級魚の水揚げ港として知られる福島県相馬市の原釜港。津波で船や自宅、水産加工場など生活手段を失い、原子力発電所事故の影響で漁業再開の目処が立たない状況に、「NPO法人相馬はらがま朝市クラブ」

（以下、朝市クラブ）理事長高橋永真氏も、一度は他県への移転を考えたという。しかし、何もすることがなく無為に時間を過ごすだけの仲間たちを前に「このままではいけない」という思いが首をもたげてくる。平成23年4月、宮城県名取市でいち早く再開された「ゆりあげ港朝市」を手伝っ



リヤカー一行商「海援隊」

たことをきっかけに、地元で朝市を開催することを思い立つ。浜の出身である立谷市長はNPO法人の立ち上げを高橋氏に提案し、応援を確約。地元の魚は獲れないが、仙台の市場から魚を仕入れることで、5月3日、第1回「はらがま朝市」を開催する。会場となった長友グラウンドは、避難所暮らしが続き、新鮮な魚介類を切望していた数千人の人々で賑わった。その後、朝市では行政が手配しきれない支援物資の配布やボランティアの受け入れも行い、現在（平成25年3月）まではほぼ毎週、95回開催されている。6月、被災者の仮設住宅入居が完了すると、今度は「買い物難民」「孤独死」といった問題がクローズアップされる。そこで朝市クラブは、絆づくり応援事業（福島県緊急雇用創出基金事業）で雇用された被災住民により、リヤカー一行商「海援隊」を組織。相馬市内にある仮設住宅（1,500戸約3,000人／飯館村、南相馬市住民含む）を、毎日全戸「声かけ訪問」することで「見守り役」をかねて野菜や飲料、日常雑貨を販売する事業を開始する。このメンバーが、朝市では無償でボランティアとして協力している。平成24年、全壊を免れた知人の加工場を好意で借り受け、メンバーで瓦礫を片付け、最低限の設備を整えた上で、無添加の醤油や麴を使った珍味、漬け魚等、水産加工品の製造販売をスタート。生協など復興支援団体に絞って販路を開拓した。被災地支援の盛り上がりが一段落した頃から、水産加工品の売上は低迷。平成24年末からは、安定的に惣菜宅配会社へ漬け魚を納品し、売上の6割程度を確保しているが、事業全体の収支は、まだ厳しい。一方、商品開発にも力を入れた。震災前は市内で割烹料理屋を営んでいた参加メンバーの腕を活かした企画は、インターネットの

復興デパートメント等で評判を呼ぶ。松前漬け、イカの塩辛などをセットにした「相馬報徳『絆』セット」をタイムリーに企画・販売したことで、一時は生産が追いつかないほどだったという。朝市クラブでは、開発商品の販路開拓のため、現在、仮設店舗に飲食施設兼アンテナショップとして「報徳庵」をオープン。東京などでのイベント参加、キッチンカーによる実演販売など模索を続けている。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 被災者が集まる賑わいの場として朝市を開催

「はらがま朝市」は、宮城県名取市の閑上港でいち早く再開された朝市からヒントを得た。相馬市が復興し、賑わいを取り戻した暁には、輪島の朝市と並ぶ観光スポットとなることを期待している。第1回の朝市は、新鮮な魚を切望していた地域住民など約2,000人の人出で賑わい、3日間で約300万円を売上げる大盛況。また、震災後に連絡が取れなかった親戚や友人たちの安否確認の場としても活用された。避難所では魚を調理することが難しかったことなどもあり、朝市の売上自体は、始めた頃に比べかなり減少したが引き続きやる気のあるボランティアと一緒に運営を続けている。



はらがま朝市

2 リヤカー行商隊を組織、被災者の雇用創出、仮設住宅の見守り機能も果たす

仮設住宅には、車を持たない人や高齢者など、多くの買物弱者も存在する。その対応策として組織されたリヤカー行商「海援隊」は、仮設住宅にこもりがちだった被災者をスタッフとして雇用。「被災者が被災者を支援する」グループとして運営される。仕事の基本は「声かけ」や「買物代行」のため、収益は期待できない。平成23年8月、朝市クラブがNPO法人として認可され、助成金等を受け取る体制が整ったため、福島県地域協働モデル支援事業補助金を受けて、復興支援センターMIRAIを設立、職員2名を雇用し、市と連携して事業を進めている。

3 本物志向の商品を次々に開発、安定的な販路として惣菜宅配会社を選択

平成23年末、商品企画ができる料理人と加工場など商品開発の条件は揃った。とはいえ、地元の魚が使えない状況で、自信を持って販売できる商品を開発することは難しい。「緑の分権改革」被災地復興モデル実証調査委託費を活用、神奈川県小田原市と連携し商品開発等を開始。販路を模索する中で知り合った生協と商品の共同開発を行った経験から、無添加の醤油や味噌を使用する「本物のこだわり」を学び、水産加工品を組合せた“絆セット”“絆・巧セット”等を商品化した。販路については、価格競争力では勝負できない大手チェーンストア等での販売は行わず、インターネットの復興デパートメントや支援団体等へ絞り込んで販売する一方、安定的な取引先として大手惣菜宅配業者を確保している。

コラム：復興支援“ブーム”が終息した今、次の一手を模索する

水産加工品商品開発のきっかけは、松前漬けだった。平成23年12月、相馬市を支援に訪れた北海道松前町町長（当時）は、必要な物資があれば提供する旨を申し出る。ちょうどその頃、仮設住宅では年末に欲しい物資のアンケートを実施しており、上位に松前漬けがあった。この話を聞いた町長は、即座に松前漬けの材料であるイカや昆布を提供。朝市クラブのメンバーである料理人の手で松前漬けに加工され、仮設住宅で暮らす人々に無料配布される。これが好評だったことから、商材としての生産に踏み切り、「復興報徳松前漬け」と名付けて販売を開始した。

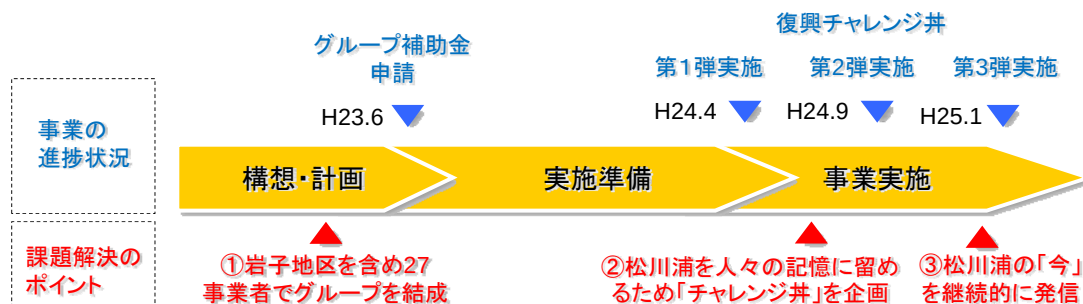
「初めは驚くほどよく売れましたよ。でも、一時は月に1万パックあった注文はすぐに千パックになり、今では思い出したように注文があるくらい。東京の復興支援イベントへ行っても、最近では以前ほどは売れません。現実には甘くないですよ」と語るのは、朝市クラブ理事長の高橋氏。

今後は、商品アイテムを増やすために、これまで支援してくれた各地のネットワークはもとより、他の被災地との連携企画などにより新たな商品開発や販路開拓への取り組みを進めていくという。

事例3-9 「復興チャレンジ丼」開発の取り組み（福島県相馬市）

- 1 津波被害を受けた27事業者で観光復興を目指したグループを結成
- 2 「魚のおいしい松川浦」を人々の記憶に留めるため「復興チャレンジ丼」を企画
- 3 地元食材が提供できるまで「復興チャレンジ丼」を継続し、発信し続ける

事業の全体工程と現況



事業主体	松川浦観光振興グループ（任意団体）
プロジェクト規模	グループ参加事業者27事業所
事業費	15億円（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

福島県相馬市沿岸部に広がる松川浦は、年間約50億円弱（平成22年度実績）の漁獲高を誇る県内随一の良港と、日本百景のひとつに数えられる風光明媚な景観で知られる。沿岸には旅館や飲食店、土産物販売店などが立ち並び、潮干狩りや海水浴、釣りを楽しみ、おいしい魚を食べ、購入できる観光地として賑わっていた。今回の津波でほぼ全域が被災したが、水の勢いが比較的ゆるやかだったため、全壊を免れた建物も多く、大部分の事業者は元の場所で再起を目指している。とはいえ、原子力発電所事故に伴う漁業の自主規制や風評被害もあり、観光産業の復興を単独で推進することは難しい。そこで、震災前から関係の深かった観光協会と旅館組合を中心に飲食店、土産物店、さらには対岸の岩子地区で事業再開を目指す2軒の事業者を含めた27事業者でグループを結成。グループ補助金の採択を経て、松川浦地区全体の観光復興に取り組んでいる。



復興チャレンジ丼（第2弾）

グループにできることは、とにかく「松川浦＝おいしい魚の町」というイメージが人々の記憶から消えることのないよう、情報を発信することだった。そこで、グループに参加する11軒の旅館・飲食店で「復興チャレンジ丼」の開発・販売を企画し、平成24年4月～8月の期間限定で提供。チラシやのぼりをつくってアピールし、地元メディア等を通じて発信した。その後も、第2弾（9月～11月）、第3弾（平成25年1月～3月）を企画。参加メンバーが食堂や旅館であり、朝夕の食事提供が必要な旅館が参加するためにはランチタイムに限定されるという時間的制約もあり、企画に取り組む事業者数は伸び悩んでいるが、市観光協会や商工会議所経由で視察団体を受け入れる際、多くの参加者は昼食に復興チャレンジ丼を注文するという。また、津波によって砂州の堆積物が排出されたため、以前より浦の水質が良くなっているという調査結果もある。こういった環境変化も捉えて、漁業の1日も早い復活を目指すグループのチャレンジは続く。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 津波被害を受けた27事業者で観光復興を目指したグループを結成

震災後、松川浦観光協会、旅館組合、これらに属さない飲食店、土産物販売店も含めた事業者が、松川浦の観光復興のために立ち上がる。対岸の岩子地区では、再建の意向を表明した事業者が2軒しかなかったため、松川浦のグループに合流。最終的に27事業者が結集し、旅館組合役員8名に小野氏を加えたメンバーが発起人となって「松川浦観光振興グループ」を結成。被災した建物・設備の復旧と観光振興を目指して、グループ補助金を申請する。



松川浦の被害状況（平成23年3月撮影）

2 「魚のおいしい松川浦」を人々の記憶に留めるために「復興チャレンジ丼」を企画

松川浦は、県内随一の漁港を核とした漁業と観光産業が町の経済を支えていた。原子力災害による漁業の自主規制などにより、産業の核が失われてしまったが、ただ黙って待っているだけでは観光地としての松川浦は忘れられてしまう。「魚のおいしい松川浦」を人々の記憶から消さないために、グループ内の有志で「復興チャレンジ丼」を企画。当初は統一メニューを検討したが、食べ歩いてもらうことも期待してメニュー内容は各店の自由とした。事前に試食会を行い、報道関係者を招待したことで、地元メディアなど中心に大きく取り上げられる。残念ながら県外から観光客を呼び戻すには至らなかったが、新聞・テレビ等で松川浦が復興に向けて頑張る姿が話題になったことは、メンバーの励みになっている。

3 地元食材が提供できるまで「復興チャレンジ丼」を継続し、発信し続ける

参加メンバーは、「復興チャレンジ丼」は、松川浦の漁業が復興し、地元産の魚介類を使った「復興丼」が提供できるまでチャレンジを続けていくことが最も重要、という点で一致。秋の食材をテーマとした第2弾（9月～11月）、冬の食材をテーマとした第3弾（平成25年1月～3月）を企画・実施している。第3弾は、当初は鍋料理を想定したが、仮設店舗のランチで提供するには効率が悪いため、テーマを変更。震災前に知名度が上がりはじめていたズワイガニを使用する店舗が多く、好評を得るなど制約の多い環境の中で知恵を出し合いながらのチャレンジは続く。

コラム：世代交替が進む事業者。次代を担う若手の発想とパワーに期待

松川浦観光振興グループには、飲食店だけでなく旅館や土産物販売店も参加している。宿泊者に対する朝夕の食事が主である旅館も参加しているため、参加事業者に無理のない範囲ということで、「復興チャレンジ丼」の提供はランチタイムのみとしている。地元メディアでは大きく取り上げられたが、県外からの観光客を呼び込めるほどではなかったこともあり、参加事業者は回を追うごとにやや減少傾向にある。

「自分たちでできることは全てやってきたつもりです。でも、原発事故の影響で、最大の観光の魅力である地元の海産物が提供できないことが歯がゆい。風評被害を考えると先が見えないという声も少なくありません」グループ代表の小野芳征氏は、苦しい胸の内を語った。

震災からまもなく2年、グループの中には30～40代の事業者もあり、加えて今後は事業者の代替わりの時期を迎える。厳しい現状の下だが、定例会議に顔を出した若手の中には、チャレンジ丼を続け、松川浦の「今」を発信し続けるべきだと、前向きな意見あるという。次代を担う彼らの、松川浦の魚で商売ができる日を目指したチャレンジに期待したい。

事例3-10 菊池製作所の原子力災害被災地域での事業継続（福島県飯舘村）

- 1 徹底した対策で風評被害と従業員の健康確保に対応
- 2 全村避難の中でも積極的に事業を継続し地域の雇用を確保
- 3 厳しい条件下だからこそ、新たな事業分野を開拓

事業の全体工程と現況



事業主体	(株) 菊池製作所
プロジェクト規模	全従業員431名、福島工場の従業員260名。新設の川内工場でも新規に30名を雇用。
事業費	川内工場新設事業費4.6億円（初年度）

(1) 事業の概要

菊池製作所は、本社を東京都八王子市に置き、「研究開発・試作の総合支援企業」を標榜する、試作・金型メーカーである。昭和55年の創業以来、携帯電話、カメラ、事務機器、自動車、医療機器の金型や部品製作に携わっており、近年ではスマートフォンの試作などでも有名である。福島と菊池製作所との関わりは、昭和59年に社長の菊池功氏の故郷である飯舘村に福島第1工場を開設したことに始まる。

「過疎地なら会社も従業員も互いに安心して技術を磨ける」との考えもあり、過疎地に工場を建てることを社の方針としてきた。引き続き昭和63年に飯舘村内に福島第2工場を設立、その後も村内への工場開設を進め、平成21年には飯舘村の中に6つの工場を擁するようになった。

事業も順調に拡大しているところに平成23年3月の東日本大震災が起こった。福島第1原子力発電所の事故により、放射線影響に関する情報が錯そうする中、菊池社長は早々に操業継続を決意した。その陰には、「雇用の場がないと村の存続が成り立たない」という飯舘で働く従業員の想いがあった。

事故後も希望する従業員の一時休業を認めつつ操業を継続、4月22日に全村が計画的避難区域に指定されると、村から国への要請もあり、計画的避難区域内での操業についての特例措置が、他の村内の9事業所とともに適用された。

しかしながら、その後の操業は苦難の連続であった。震災前に約250人いた飯舘村の従業員のうち約40人が避難や放射能への不安などから社を後にし、残った社員も村外避難のため長距離通勤を余儀なくされている。取引先から製品の放射能汚染を心配する声も上がった。

それでも、社長の被災地を支える信念は揺るがず、平成23年8月には二本松市内で新工場を開設し、操業を開始、震災の影響度合いに一定の見通しをつけることのできた10月には大阪証券取引所JASDAQ市場にも上場した。さらに、飯舘村と同じく震災後に全村避難を余儀なくされ、現在は遠藤村長に



福島工場（飯舘村）の外観

よる帰村宣言のもと、村民帰村に取り組む川内村に、県のふくしま産業復興企業立地補助金の指定を受けて新工場を整備、平成24年12月に本格操業を開始している。ここでも既に約30名の雇用が実現している。菊池社長の地域の復興にかける取り組みは続く。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 徹底した対策で風評被害と従業員の健康確保に対応

もともと高い技術力で顧客からの信頼の厚い企業であったが、風評被害には悩まされる。震災後には、殆どの取引先から放射能汚染について問い合わせがあったという。国の除染に先駆け自社で敷地内の除染を行い、バケツ水で足を洗う等の対策を実施するとともに、部品の線量測定や洗浄等を行い、安全性を確立した結果、現在ではそのような問い合わせはなくなった。今でも敷地内の線量を毎日測定するなど、従業員の健康不安の払拭に努めながら操業を続けている。



福島工場（飯舘村）内の様子

2 全村避難の中でも積極的に事業を継続し地域の雇用を維持

社長の地域にかける思いと、工場に残りたいという従業員の声が、全村避難の中で地域にとどまり操業を続ける要因となったが、実際に操業を続けることは容易ではなかった。村も国に対する計画的避難区域内での操業に対する特例措置の申請など、操業継続を後押ししてくれたが、避難した従業員は、隣接する福島市、川俣市などのみでなく、広範な地域に分散して避難することとなり、長距離の通勤を余儀なくされた。現在も、他の市町村に避難し通勤している従業員は約190名おり、遠い人は片道1時間半かけて通っている。同社では、時差出勤や流動的な勤務体制などの対策を行い従業員の健康管理に配慮して営業をしているが、将来的には村内の線量の低い場所に住宅を確保できればと考えている。また、平成24年春にハローワークを通じて新規採用者として高校生を募集した。同社の地域支援に対する積極的な姿勢が広まっているためか、34名のエントリーが集まり、18名（飯舘村内からは2名）を採用することができた。

3 厳しい条件下だからこそ、新たな事業分野を開拓

同社は、さまざまな製品の試作・金型作成に強みを持つ企業である。近年はスマートフォンの試作が主力事業の一つであったが、平成24年12月の川内工場開設に当たっては、平成22年以降社内で独自開発を進めてきた同社の特許技術「アルミホットダイカスト技術」によるアルミニウム製品の、社内初の本格量産ラインを設けることとしている。また、平成24年8月には、同社が部品を供給したガンマカメラが大手メーカーから発売され、菊池製作所自らが、被災地域の自治体並びに地域住民等に向け、放射線測定などの各種サービスを開始している。震災後の厳しい状況下だからこそ、こうした新しい事業分野を積極的に開拓する同社の姿勢が、事業の成長と地域の復興につながっていくことを祈りたい。

コラム：ふるさとの存続にかける熱い思いが事業再開を支える

雇用の場がないと故郷である飯舘村の存続が成り立たないという危機意識が、菊池製作所の被災地での積極的な事業展開の出発点である。「名前は菊池の工場だが、視線は飯舘村の工場」と、社長は語る。飯舘村が全村避難に揺れ、その後も村民の避難生活が長期化する中、菊池製作所の事業継続は、村民にとっても一つの大きな心の拠り所であったに違いない。震災後の風評被害との戦いの中でも、社員自らが、風評に流されてはいけない、との意識で風評被害対策に取り組んだ。従業員の放射線被害を案じながらも、徹底した放射線量計測と除染を続けつつ、事業が継続できたのは、社長と従業員のこの地域を思う熱い気持ちが背景にある。

事例3-11 夜明け市場の飲食店街再開の取り組み（福島県いわき市）

- 1 震災前からの地元との信頼関係がスピーディな事業の立上げに結びつく
- 2 2店舗から営業を開始して意欲的な出店者を募り、徐々に事業を拡大する
- 3 市や商工会議所と連携、絶えず情報を発信し、集客のための企画を仕掛け続ける

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社夜明け市場
プロジェクト規模	管理敷地面積：約600㎡（（建物：約30店舗分）＋センター通路）
事業費	約1,000万円（初期費用）

(1)事業の概要

かつて30店の小さな飲食店がひしめき合い、毎夜賑わっていた「白銀小路」。バブル崩壊後は急速に客足が衰え、震災後はわずか7店舗ほどが営業するさびれた通りとなっていた。一方、後に(株)夜明け市場を設立する二人の起業家は、仕事の拠点であった東京で、出身地であるいわきの食材を使った「食ビジネス」の立ち上げを準備していた。ところが、平成23年4月のオープンを目前に震災が起きる。食材生産者の多くが被災し、供給の目処が立たない。とにかく被災地で何かしなくては、と炊き出しも行ったが、ボランティアでは限界があり、地元を継続的に支援するには仕組みづくりが必要だった。そこから「震災で店舗を失った飲食店経営者に事業再開の足掛かりとなる場所を提供し、風評被害に苦しむ生産者の食材を消費する場とする、そして復興のシンボルとして全国に情報発信することで、地元を活性化する」というコンセプトを掲げた「夜明け市場」構想が生まれる。



盛況なビアガーデン（平成24年夏）

4月以降、いわき地区商工会広域連携協議会など、各方面にアドバイスを求める中で、白銀小路の所有者を紹介される。JRいわき駅近くの、細い路地を挟んで両側に約30店舗が入居できる飲食店街は、土地の所有者でもある単一オーナーが所有する物件。築45年を越える建物は老朽化が激しく補修が必要だが、その分賃料は安く、賃貸契約はシンプルかつスムーズに進められる。7月、白銀小路の使用許可を受け、管理会社としての承諾を得ると同時に、テナントの募集を開始。11月のグランドオープン時点では2店舗のみだったが、その後「夜明け市場」の取り組みが周囲に知られるようになることで徐々に拡大。約1年後に10店舗となり、ようやく損益分岐点を越えた。

(株)夜明け市場は、土地建物オーナーに対しては管理会社、テナントに対しては運営事務局としての業務を行っている。もっとも重要な業務は、夜明け市場への集客を目的とした情報発信と地域内外との連携体制を構築することだ。たとえば、ホームページやツイッター、フェイスブックを使った情報発信を行う。また、市役所や商店会、商工会議所等、市内外の団体と連携し、各種イベントを誘致したり、助成金等の有益な情報を紹介することも業務として取り組んでいる。

今後は、残った2階の店舗スペースをコワーキングスペースとして活用し、いわきでU I ターン起業したい人たちのサポートする事業も開始する予定である。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 震災前からの地元との信頼関係がスピーディな事業の立上げに結びつく

株式会社を設立した二人は、地元いわき市出身。震災前から地元の食材を活用した地産地消事業を東京で起業するため、地元生産者、商工関係者などと信頼関係を築いていた。「夜明け市場」の事業候補地を探す中、地元から「白銀小路」を紹介される。もともと約30の小さな店舗から成る飲食街だったが、震災時は大半が空き店舗。ただし、単一オーナーが土地を含めて全体を所有しているため、賃貸契約はシンプルかつスムーズに進められる。まとまった事業用地を探していた二人にとっては好条件だった。築45年の建物は補修が必要だが、その分賃料は安く、賃貸交渉がシンプルに進められた。



出店者たちと一緒に

2 店舗から営業を開始して意欲的な出店者を募り、徐々に事業を拡大する

構想を立ち上げた当初は「被災し、再開したくても同じ場所ではできない被災者に店舗を提供する」ことを目的としたため、第一次募集では応募条件を震災被災事業者に限定。しかし次第に、「ピンチをチャンスに変えて頑張ろう」という思いは被災者だけのものではない、と気付く。重要なのは、意欲ある事業者に場所を提供し、駅前をはじめ町全体が盛り上がっていくことであり、それこそが「復興」に向う姿勢ではないか。そんな思いから、現在は県外から「いわきを応援するために」出店を打診してきた事業者の参入も受け、全11店舗で展開している。

3 市や商工会議所と連携、絶えず情報を発信し、集客のための企画を仕掛け続ける

(株)夜明け市場は、企画力や実績を活かし、いわき市や商工会議所とも連携。定期的に店長会を開き、各店が切磋琢磨しながら全体としての魅力を打ち出せるよう、コーディネート業務を行っている。たとえば、平成24年夏には「ビアガーデン」を開催。センター通路を活用し、各店を周遊しながら飲食を楽しむ企画が好評を博した。また、地元食材を使ったオリジナル料理を各店で提供する「トマトフェア」なども仕掛けている。そうした情報は、各メディアに対して継続的にニュースリリースを発行するとともに、ツイッター、フェイスブックなどを活用して発信している。市や商工会議所もまちなかの活性化につながることから応援を惜しまない。夜明け市場の賑わいにつられ、「白金小路」時代の常連客が昔なじみの店に顔を出すなどの効果もみられる。

コラム：原発の風評被害を乗り越える

夜明け市場を運営する松本丈氏は、震災直前、東京都内にいわきの食材をアピールする飲食店のオープンを抑えていた。震災により生産者からの食材供給が不可能となったため、とりあえず店のオープンは延期となる。なんとか6月にはオープンにこぎ着けたものの、「福島県の郷土料理店」に対するバッシングは想像を越えたものだった。

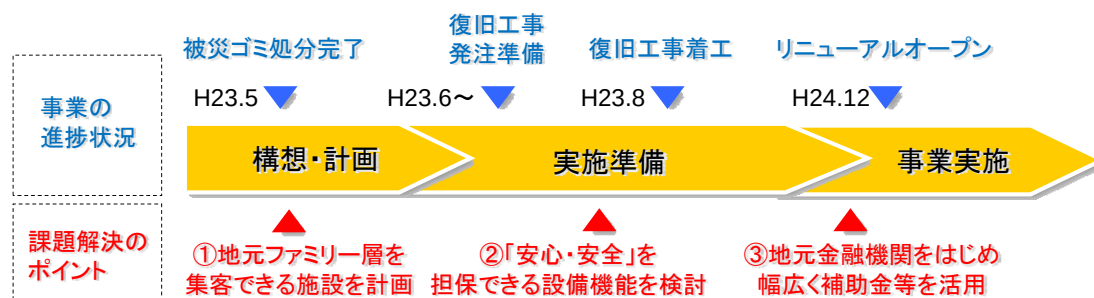
「それは辛辣でしたよ。福島のものなんか持ち込むな、お前らのところから出るゴミが放射性廃棄物だ、とか。でも、それまで『地元いわきのために』をキーワードに食材を供給してくれる生産者を募ってきた以上、ここで事業化を諦めたら全てがうそになってしまいます。炊き出し支援に行った帰り道、仲間とそんな思いを語り合う中で生まれたのが、夜明け市場構想だったんです」。

明けない夜はない―夜明け市場命名のもとになったタイトルから、彼らの強い思いが伝わってくる。生まれ育った地元で起業することを目指して築いてきたネットワークのおかげで、夜明け市場は産声を上げた。次の課題は、賑わいを継続させ、盛り上げることだ。

事例3-12 観光物産センターによる地元客の取り込みと安心・安全確保の取り組み（福島県いわき市）

- 1 風評被害による観光客の減少を地元からの集客で補う
- 2 「安心、安全の担保」をコンセプトに設備機能を再検討
- 3 地元金融機関の私募債をはじめ、幅広く補助金等を活用

事業の全体工程と現況



事業主体	株式会社いわき市観光物産センター
プロジェクト規模	年間集客数約203万人（平成22年度実績）
事業費	約6億5,000万円（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」、ふくしま応援ファンド、私募債ほか）

(1)事業の概要

平成9年にオープンし、いわき市の観光と物産振興の中核施設として多くの観光客を集めてきた「いわき・ら・ら・ミュウ（いわき市観光物産センター）」。震災で2mを越える津波の被害を受けたが、幸いにも建物躯体は大きな損傷を受けずに済んだ。とはいえ、天井近くまで水没した1階内部は壊滅状態。復興費用は約6億円と推計されたが、原発事故による風評被害もあり、施設が復旧したとしても観光客が戻ってくる保証はない。そこで、復興計画の策定にあたっては地元から集客することをコンセプトに加える。



オープニングセレモニー（平成23年11月）

三セクである同施設の復興には「いわき市の復興を対外的にアピールする」という役割も求められていた。その重責を負った施設職員は、補助金等の申請作業を進めながら、早期復興を目指した実作業に取りかかる。まず行ったのが、1階を埋めつくす震災ゴミの処理。早期に重機を手配したものの、燃料が十分に届かないため、作業は遅々として進まない。それでも、延べ530人ものボランティアの協力と行政の支援を得て、5月初旬には処分を完了。職員の判断で当初から「分別収集」を行ったことも、迅速な処理に貢献した。

7月の館内解体工事に続いて、8月には本体復旧工事に着手。施設設計では「安心、安全の担保」を新たなコンセプトとして追加した。津波浮遊物に備えた防御フェンスの設置など来館者と入居テナントの双方に配慮した設備改善を行うとともに、避難誘導に関する情報を明示したポスターを作成し、営業再開後の館内に掲出。最終的な復興費用は約6億5,000万円に達したが、グループ補助金や日本政策投資銀行と東邦銀行共同出資のふくしま応援ファンド、地元銀行発行の私募債などを活用することで調達することができた。

平成23年11月25日、リニューアルオープン。いわき市観光の顔である施設の復興は、ニュースとして多くのメディアに取り上げられた。この時点の入居テナントは、賃料を引き下げたにもかかわらず、復興前の32店舗に対して24店舗しか埋まっていなかった。それでも屋内型遊戯施設を設けたことが功を奏し、来館者数は前年の約8割を達成。テナント数も徐々に回復している。ただし、購買額の多い首都圏からの来客が減少

したため、全体売上は震災前の6割程度。最近は周辺観光施設の再開とともに、首都圏からの来客も回復傾向にあり、今後近隣に大型商業施設の出店も決まり、これらの施設との相乗効果で、いわき市の観光産業全体の復興を牽引することが期待されている。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 風評被害による観光客の減少を地元からの集客で補う

震災前の「ら・ら・ミュウ」は、周辺観光施設を巡る観光バスも含め、関東圏から広く観光客を集めていた。原発事故の影響により、復興後はそうした県外からの観光客の従来のような来館が望めない。そこで、集客のターゲットを地元ファミリー層に絞る。震災後、屋外で遊ぶ機会が減った子供たちのために、大規模な屋内型のあそび場を開設した。東北最大級の広さを誇る屋内施設（504㎡）は好評で、来館者数は平成23年度中に8割程度まで戻った。復興のニュースが全国に流れた後は、視察ツアーも含め、観光バスの来館も徐々に増えてきている。



屋内型あそび場（平成23年11月撮影）

2 「安心、安全の担保」をコンセプトに設備機能を再検討

従来、魚市場を思わせる魚ゾーンのオープンな雰囲気は来館者に好評だった。震災後は、屋外の放射線を心配する顧客に対する配慮や、雨や風などの影響を受けにくい環境を重視。魚ゾーンが閉鎖空間となるよう、前面にアーケードを設ける。また、海岸地区が45cm程度地盤沈下したため、高潮への対策として海岸線に近いガラス面外側に防護壁（高さ75cm）を設置。テナントとして入居する事業者に対しても「安心、安全」をアピールする。

3 地元金融機関の私募債をはじめ、幅広く補助金等を活用

総事業費約6億5,000万円のうち、復旧に係る費用は5億2,000万円。同じく地域の観光の中核を担う2観光施設と組んでグループ補助金を申請し、採択されたことで、費用の4分の3を受給。残りは政策投資銀行と地元銀行のふくしま応援ファンド、さらに地元銀行が発行する私募債などで調達。いわき市の復興を全国に向けて発信できる中心観光施設のひとつであること、そして開業時の借入金を順調に返済していた点等が評価された。

コラム：誰もが知っているはずだった、大地震とその後に来る津波の危険性

気象庁の発表によると、3月11日、いわき市では震度4以上の揺れが190秒続いたという。長く大きな揺れではあったが、施設内で大きな被害はなく、運営会社の代表取締役専務、高島信夫氏の意識の中にも「津波」という言葉は浮かばなかったという。既に首都圏から訪れる観光バスの多くは帰路についており、残っていた数台も地震の揺れが収まると同時に出発していた。館内の安全を確かめ、ほっと一息のつもりでラジオのスイッチを入れた高島氏は、我が耳を疑った。すぐ隣の相馬地方に7mという大津波警報が出されていたのだ。

「宮城沖地震の可能性はずっと言われてきたことだし、避難場所も頭に入っていました。でも、今がその時だとは思わなかったんです。慌ててテナントのスタッフに避難を呼びかけましたが、やはりピンと来ない人が多かったので、最後はほとんどけんか腰でした」。

「ら・ら・ミュウ」は港湾の中に位置したことも幸いし、津波は館内で2.05mに達しただけで済んだ。それでも第3波で1階は完全に水没。最後まで館内に残っていた16名は施設の2階に取り残され、不安の中で一晩を過ごしたという。

事例3-13 スパリゾートハワイアンズのフラガール全国キャラバンによる風評対策（福島県いわき市）

- 1 専門家に調査を依頼した上で、現地での営業再開を決断
- 2 地域の風評被害払拭を目的に、フラガールの全国キャラバンを実施
- 3 いわき市制施行45周年に合わせた営業部分再開

事業の全体工程と現況



事業主体	常磐興産株式会社
プロジェクト規模	敷地面積690,000㎡
事業費	約40億円（平成22～23年度、原状回復費）

(1)事業の概要

映画「フラガール」（平成18年公開）のヒットも含め、福島県の観光の顔として定着している「スパリゾートハワイアンズ」（運営：常磐興産株式会社、以下ハワイアンズ）。平成23年3月11日の地震では施設に大きな被害がなく、当初は6月の営業再開を検討していた。ところが4月11日、いわき市直下型の震度6強の地震が発生。施設は断層の影響による深刻な被害を受ける。4月下旬、ようやく被害状況の調査・安全点検を終えたものの、復興費用の捻出、修復技術など課題は山積みだった。メインバンクを中心としたふくしま応援ファンドの活用や、ゼネコンの高い技術力による早期修復を期待したが、時が経過するにつれ、原発事故による風評が次第に大きくなり、10月中営業再開の見通しを発表できたのは、5月11日のことだった。



フラガールによるポリネシアンショー

主要施設が大規模な修復工事に入る一方で、断層にかかっていない施設はほぼ無傷だったため、ここを避難所として提供することを決め、5月23日より福島県広野町の被災者約550人を受け入れる（同年9月末受入れ終了）。コミュニティが一緒に生活でき、温泉も利用できる避難所は好評だったが、これはハワイアンズにとっても雇用の維持につながった。

こうした動きに先立つ5月3日、いわき市の避難所への慰問活動を皮切りに「フラガール全国きずなキャラバン」をスタート。社長が社団法人いわき観光まちづくりビューローの会長であり、いわき市と二人三脚で動いてきた経緯もあり、全国各地、行く先々で地域の風評被害払拭のための活動を展開する。

10月1日、いわき市市制施行45周年を記念して開催された一大復興イベントの開催に合わせて、営業を一部再開する。だが、主要施設であるウォーターパークが営業できず、フラガールのステージも仮設だったため、しばらくは客足の鈍い状態が続く。

平成24年2月8日、いよいよグランドオープン（全面営業再開）。震災前から計画を進めていたが、資材不足等で建設が滞っていた新ホテル「モノリスタワー」も同時にオープンした。宿泊設備が増強されたこともあり、その後は順調に客数が伸びる。平成24年度の中期経営計画では、日帰り客100万人、

宿泊客28万人を目標としていたが、最終的には日帰り客138万人、宿泊客38万人を達成する見込みだ。ただし、現在の来館者の中心は福島復興支援を目的とした団体やシニア層が中心。原発事故による風評被害から、本来のターゲットであるファミリー層はまだ十分に戻ってきたとはいえない。いまは、フラガールの活動に加え、周辺観光地を回る周遊バスを運行し着地型観光を展開するなどにより、新たな顧客の開拓に力を注いでいる。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 専門家に調査を依頼した上で、現地での営業再開を決断

4月11日に起きたいわき市の直下型地震は、ハワイアンズに大きな被害をおよぼした。あまりの深刻な被害に、当初は営業再開が危ぶまれた。しかし、専門家の調査の結果、「断層は今後千年以上動かない」とのお墨付きを得て、当地における営業再開を決断。銀行への融資を依頼する。重要施設であるウォーターパークは、天井を支えるトラス構造が歪んだものの、空間が広く重機が入りやすいことも幸いし、復旧計画が具体化する。



主要施設・ウォーターパーク

2 地域の風評被害払拭を目的に、フラガールの全国キャラバンを実施

ハワイアンズの代名詞ともいえるフラガール。その全国公演は、施設の前身である常磐ハワイアンセンターのオープン前、昭和40年以来、46年ぶりのことだった。キャラバンが終了する平成23年10月2日までに、全国26都府県に韓国ソウルを含めた125カ所、247公演を行う。いわき市のPRと各地で避難生活を送る人々の慰問を目的としていたため、基本的には交通費・宿泊費・出演料の全てをハワイアンズが負担。負担は大きかったが、行く先々でメディアに取り上げられる等、その効果は予想をはるかに超えるものだった。

3 いわき市制施行45周年に合わせた営業部分再開

平成23年10月1日、いわき市制施行45周年を記念した一大復興イベント「がんばっぺ！いわき復興祭」が開催された。フラガールは、全国キャラバンの最終公演としてこのイベントに出演した後、営業を部分再開した本拠地で特別公演を行う。この日の設定は、いわき市の、そしてハワイアンズの復興に向けた力強い足取りを、全国に向けてアピールするための重要なスケジュールだったといえるだろう。

コラム：3月11日の時点では、ライフラインはすべて無事だった

3月11日の地震では大きな被害を受けなかったスパリゾートハワイアンズ。首都圏へ向うバスが発前だったため、震災発生当時、館内およびバス車内には約1,500名の顧客がいたという。電気・ガス・水道などのライフラインは無傷、温泉も無事、食糧の備蓄も十分あったため、顧客にはハワイアンズに留まることを勧める。東京からいわきへ向う列車内で被災した若松貴司氏（常磐興産株式会社執行役員SRH営業本部副本部長）は、最寄りの避難所で一晚を明かした後、5時間かけてハワイアンズへたどり着いた。

「施設は昭和41年の開業と同時にできた建物ですから、お客様は避難所にご案内した方が安全なのは、という声もありました。しかし周辺の避難所はどこもライフラインが途絶え、情報も十分に届かない状況です。それなら、建物の安全確認をした上でハワイアンズに留まっていただいた方が安心では、という結論に達しました」。

道路状況等の情報収集と並行して、社員が東京までのルートを自走し、走行の可能性を確認。13日午前9時、首都圏からの顧客617名が18台の貸切バスに分乗し、東京駅へ向けて出発。高速道路が使えないため約13時間かかったものの、全員無事東京駅に帰着した。