



復興庁

Reconstruction Agency

被災地での55の挑戦 —企業による復興事業事例集 Vol.2—



平成26年3月 復興庁

はじめに

東日本大震災によって被災地経済は、これまで経験したことのない様々な課題に直面した。震災から3年が経過し、被災地では様々な取り組みが行われているが、復興のカギを握る産業の復興には多くの課題がある。

そこで復興庁では、被災地での創造的な復興を加速化させるため、こうした被災地での挑戦のノウハウを分析し、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、創意工夫で課題克服に取り組んでいる事例を昨年に引き続いて調査・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、本書を掲載した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。
事例名の冒頭に付した番号(1-1など)は、前の数字が地域(1:岩手、2:宮城、3:福島)を、後ろの数字が事例の通し番号となっている。
2. 次に、個別事例の分析を通じて抽出した課題を以下の3つの課題群にまとめ、それぞれの対応策を整理した。
 - ① 震災で失った売上の回復、新たな販路開拓
 - ② 新商品・新サービスの開発や新規事業の創造
 - ③ 経営力の強化(人材育成、資金調達、業務効率化など)そして、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対応策を参照できるように構成した。
また、事例分析から各事例に共通する経営スタイルを抽出し、被災地企業が復興に向けた歩みを加速させる上でヒントになりうるポイントを示した。
3. 個別事例については、取り組み内容を詳述した個票を課題解決の類型別に見開き形式で掲載している。各事例の冒頭には取り組み内容のポイントを示すとともに、事例の概要を視覚的に把握できるよう図を挿入した。取り組み内容は4部構成とした。「(1)プロフィール」は事例企業の特徴を整理し、「(2)バックグラウンド」には、震災の影響やビジネス上の経営課題について記載した。さらに、「(3)チャレンジ」では経営課題に対してどのような取り組みを行ったのかを詳述している。末尾の「(4)エッセンス」では各事例の特色や今後の展望について整理している。
4. 個票には、課題解決にあたって活用した国や自治体、民間団体の支援制度(補助金・助成金など)の正式名称を記載するようにした。

本書に記されている課題別の取り組み内容を参考に、今後、被災地においてひとつでも多くの企業が復興を成し遂げ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 工藤、松田

TEL:03-5545-7234

E-Mail: kigyorenkeisuishinshitsu@cas.go.jp

本書の要約

1. 被災地における産業の課題

震災後、多くの企業はグループ補助金(中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業)などを活用して比較的早期に復旧を果たしている。本事例集の昨年度調査でもその傾向がみられた。しかしながら、復旧に追われるあいだ、多くの企業は震災前の販路を失っている。被災地の産業における現下の課題は、いかに販路を開拓し、いかに売上を回復させるかである。

昨年6月に東北経済産業局が実施したグループ補助金交付先へのアンケートによると、震災直前の水準以上まで売上が回復したと回答した企業の割合は36.6%であり、とりわけ水産・食品加工業の割合が14.0%と、その回復度合いが著しく低い水準に止まっている。また、現在の経営課題は何かという問いに対して、「人材の確保・育成」と答えた企業が全体の57.6%、次いで「販路の確保・開拓」が48.3%となっており、ここでも販路を開拓することが喫緊の課題となっていることがみてとれる。このほかにも、復興の地域間格差、雇用のミスマッチ、資材費の高騰など縷々課題はあるが、被災地においては、水産加工業をはじめとする食料品製造業が、従業者数、製造品出荷額ともに製造業の中でトップの地位を占めており、なにかんづく斯業をはじめとする被災地企業の売上回復が被災地の産業復興の要であることは言を俟たない。

2. 被災地での挑戦～その共通項とは～

このような被災地における課題に対して、どの企業も共通して取り組んでいるのは、「新しい商品やサービスの開発」、「ブランドの構築」、「新たな販路開拓」である。また、被災地企業の多くは、震災前まで受注生産を主軸としてきたものの、震災を契機に喪失した販路を消費者への直接販売、すなわち「BtoB(Business to Business)からBtoC(Business to Customer)へ転換」することで回復しようとする姿勢がうかがわれる。こうした一連の取組は、これまでも産業の復興にとって必須の要素として繰り返し指摘されてきた内容であるが、そのいずれもが云うは易く行うは難しである。

しかしながら、本事例集の各企業の取組を仔細に見てみると、幾つかの共通点が浮かび上がってくる。「新しい商品やサービスの開発」については、「徹底したニーズの把握」、「大胆な発想の転換」、「震災を気づきとした着想」、「足許の強みの再発見」といったキーワードが浮かんでくる。

また、「ブランドの構築」については、「巧みなプロモーション展開」、「地域ぐるみでの取組」などといった内容である。

そして、「新たな販路開拓」については、「川上や川下への進出」、「他企業との共同化の取組」、「海外販売への挑戦」などの共通点がみられる。

さらに、これらの取組が個社や限られた同業者とのあいだで小規模に行われていたものが、地域単位の取組へと発展し、さらには地域における業界再編の動きにまで進化しつつある点も今回調査結果の大きな特徴のひとつである。

(1) 新商品や新サービスの開発

“徹底したニーズの把握”

新たな商品やサービスを生み出そうとする際、事業者はそれまで培ってきたシーズを起点に商品やサービスを考える傾向がある。しかしながら、本事例集では徹底したニーズの掘り起しから新たな商品やサービスの開発に成功している事例が多くみられた。

漁家のニーズを洗い出し2日がかりの塩蔵工程を1時間に短縮させた「しおまる」を開発した石村工業、農家の

ニーズをもとにメンテナンスフリーの精米機を開発した山本電気などがその例である。いずれも大手が参入しにくいニッチな市場を開拓している点も大きな特徴である。

“大胆な発想の転換”

新商品を開発する際、その着眼点はどうしても業界内の常識にとらわれがちである。こうした常識を覆す大胆な発想で新たな商品やサービスの開発に成功した事例も多い。

漁船を広告媒体に活用した ADBOAT JAPAN、ものづくりからスイーツや機能性野菜の生産に進出した向山製作所や会津富士加工などがその好例である。いずれも業界を飛び越えた大胆な発想で新たな商品やサービスを生み出している点が特筆される。

“震災を気づきとした着想”

震災は被災地の企業に大きなハンデとなった。しかしながら、他方でビジネス上の気づきを与えているケースもある。

震災の経験をもとに、悪路でも走行できる電気三輪車や停電時にガスでも発電できるハイブリッド発電機を開発した山岸産業、スーパーやホームセンターを単なる小売店舗ではなく災害拠点に位置付けたウジェスーパーやダイユーエイト、震災をツーリズムへ発展させた三陸鉄道などがその例である。こういった取組は、まさに震災というピンチをチャンスに変えた好例といえる。

“足許の強みの再発見”

被災地の企業は地元では気づかない有力な地域資源を持っているケースが多い。ところが、全国的にみて自社の持つ強みがどれくらいの競争力や価値を持っているか客観的に把握することは存外難しい。そのような状況にあって、改めて自社の持つ地域資源の価値を見つめ直すことで新しい商品やサービスを開発した事例もみられた。

世界的にも有力な地域資源である琥珀を商品化した久慈琥珀、地域に密着したバス会社にしか分からない路線展開で成功した岩手県北バス、三陸のひもの良さを引き出すことにこだわりハーブ干物を生み出した三陸天然市場などがその例である。

このほかにも、震災を契機に“大手流通業者からの提案を受けて新商品を開発”した事例や“新たな設備導入によって品質や付加価値の向上”を実現した事例も数多くみられた。

手間を掛けず直ぐに食べられる魚～ファストフィッシュ商品を考案した久慈漁協、スーパー向けのイカめしを開発したナカショク、CAS(セル・アライブ・システム)やプロトン凍結機といった最新鋭設備を導入することで品質を向上させた三陸とれたて市場やマルキンなどがその例である。

(2) ブランドの構築

“巧みなプロモーション展開”

ブランド化については、商品やサービスそのものの良さで勝負するだけではなく、積極的なプロモーション展開によって訴求力を高めた事例も多い。

全国的に有名なアニメキャラクターを採用した久慈漁協、有名シェフや料理人に商品プロデュースを依頼したマルキンや山本電気、国際的な展示会への出品で世界的な評価を得て販路開拓の足掛かりを築いた向山製作所などがその例である。

“地域ぐるみでのブランド化”

競合他社との差別化には自社単独でのブランド化が効果的であるが、震災という非常時への対応という観点から、むしろ地域そのものをブランド化することで販路を拡大しようという取組が広がっているのも特徴である。

女川をカレーのまちにしようと地元関係機関を巻き込んだアナン、サメを食文化に高めようと協議会を立ち上げたムラタなどがその例である。

(3) 新たな販路開拓

“川上や川下への進出”

特に水産加工業者の中で、震災前の一次・二次加工に踏みとどまらず、積極的に川上や川下の工程に参入することで販路を開拓しようと試みる例が多い。

水産加工の卸売から自社グループのホテルとの連携を図った阿部長商店、居酒屋チェーンで鮮魚提供にこだわり魚の買い付けに参入したエムケーコーポレーションなどがその例である。

“他企業との共同化の取組”

川上や川下への参入といった手法は、企業体力や資金的な制約などから単独で実現するのは容易ではない。こうした制約を他社と共同して取組むことで解決しようとする事例も多くみられた。

大型船の共同受注を目指す互洋大船渡マリーナ、タコの加工ノウハウを同業者間で開示しあい品質を保持した相馬双葉漁協などがその例である。これらの事例は、震災をきっかけにライバル関係を乗り越えて協力しあっている点でも注目される取組である。

“海外販売への挑戦”

国内市場が成熟している場合であっても、海外では新鮮な価値を提供できる商品やサービスも少なくない。こうした点に着目して冷静に市場を分析したうえで、海外に販路を見出そうとしている例も幾つかみられた。

日本酒の良さを海外にも広めようと挑戦している末廣酒造、ロシア向けに加工魚の輸出を狙う武蔵野フーズなどがその例である。

(4) BtoC への転換

受注生産を主力としてきた企業にとって、直接消費者を相手にビジネスを行うには、大きな意識の変革に迫られる。それまでの意識を変えるだけでなく、消費者と直接コンタクトする際に必要な顧客管理のシステム化やコールセンター業務のマニュアル化など、業務の質の転換を図らなければならない。こうした“業態転換に必要な体制強化”に取り組んだのが小野食品や高政などである。

しかしながら、こうした業態転換を単独で一気呵成に成し遂げるのは容易ではない。そこで、“段階的な BtoC への転換”を試みる巧みな戦略をとっている事例もいくつかみられた。展示会への出展を手始めに展示販売で実績をつみ最終的に店舗販売までこぎ着けた向山製作所、大手流通業者との BtoB 取引の拡大を足掛りにネット販売強化を狙うナカシヨクなどがその例である。

(5) 個社・少数共同単位から地域の業界再編へ

これまで個社や限られた同業者とのあいだで取り組んでいた新商品開発や販路開拓の動きが、地域における業界内での役割分担を積極的に進めることによって“サプライチェーンの構築”へとつなげようとする動きもみられた。地域での垂直分業により水産業の apple 化を目指す山徳平塚水産、地元木材の普及を目指して倉庫業者や

工務店との連携を試みるマルヒ製材などがその例である。

昨年の調査では、生産体制を早期に復旧させようと内陸企業の協力を得て役割を分担し、OEM 生産やファブレス化を図った事例が多くみられた。今回の調査では、そうした取組をきっかけに地域ぐるみの取組へと発展させ、将来的な業界再編の動きにまでつなげようとしている点は大いに注目すべきことである。

このほかにも、新商品開発や販路開拓といった攻めの姿勢だけでなく、“徹底した業務の効率化”で足元の経営を見直した事例も多い。

漁獲時期が決まっていて売上のボラティリテイが高い水産加工業の業界特性をはねのけようと、魚種の拡充や単純加工の業務受注により設備の回転率をアップさせた山岸冷蔵、トヨタ生産方式の導入によって徹底した業務の平準化を試みた井戸商店などがその例である。また、製造業の分野でも、IT 化で短納期化や大量受注を可能にした十一屋ボルトも同様の例である。このように、地道な業務改善も併せて取り組むことが産業の復興にとって大切な要素である。

(6) 政策上のインプリケーション

被災地企業の多くは、グループ補助金等の活用によって生産の復旧を果たし、震災によって喪失した販路の開拓に鋭意取り組んでいる。被災地企業にとって喫緊の課題である販路開拓や、従来型の受注生産から消費者への直接販売への転換など、震災を契機とした事業環境の変化への対応を成功させるには、国等によるより踏み込んだソフト的支援が必要となってくる。

例えば、本事例集では、国や県などの販路開拓支援や専門家派遣制度などを上手く活用した事例があったが、今後はこういった支援をさらに深掘りし、具体的な販売先の紹介、国や自治体のみならず民間の助成などを引き出す具体的な支援ができるビジネスの専門家等を、ある程度継続的に派遣する施策等が必要と考えられる。

今後、復興庁として、本事例集で共通してみられた課題解決の取組や方向性をもとに、「新しい東北の創造」に向け、産業の復興にとって効果的な具体的な施策を検討し、本年度実施する復興庁の各種施策へ反映して参ります。

平成 26 年 3 月
復興庁 企業連携推進室

目次

1. 復興に向けた地域別・分野別取り組み事例の一覧	1
2. 事例の分析結果	2
(1) 個別事例に共通した課題とその対応策	2
① 震災で失った売上の回復、新たな販路開拓に対応したケース	2
② 新商品・新サービスの開発や新規事業の創造に対応したケース	5
③ 経営力の強化(人材育成、資金調達、業務効率化)等に対応したケース	7
(2) 復興に向けたインプリケーション	9
① プレない価値基準を持つ	9
② 社会的価値や地域との共生を大事にする	9
③ PDCAサイクルを回し続ける	9
④ 部とのネットワークを有効に活用する	10
3. 課題別の事例(個票)	12
(1) 震災で失った売上の回復、新たな販路開拓に対応した事例	14
① 商品力や提案力を強化する	
事例 2-5 産業用無人ヘリコプターで農業の生産性を飛躍的に向上(小泉商事)	15
事例 3-1 地域の水産業復興に向けて企業ノウハウを共有化(相馬双葉漁業協同組合)	17
事例 3-13 民芸品にイノベーションを導入し、高付加価値化を実現!(野沢民芸品製作組合)	19
* 事例 1-1(マルヒ製材;79 頁)、事例 3-15(山本電気;97 頁)、事例 3-17(磐城高箸;55 頁)も参照	
② 風評被害の克服に取り組む	
事例 3-3 福島から食の「やさしさ」と「豊かさ」を送り届ける!(トーニチ)	21
事例 3-7 世界最高峰の展示会で評価を得て、風評被害に立ち向かう!(向山製作所)	23
事例 3-9 全国への恩返し～絆がもっと深くなるビュッフェダイニング～(栄楽館)	25
* 事例 3-18(常磐興産;35 頁)も参照	
③ 集客力を高める	
事例 1-5 被災地視察の研修プログラムによる復興ツーリズム(三陸鉄道)	27
事例 1-6 バス事業の再生と被災地観光～利用者視点によるサービス改善～(岩手県北自動車)	29
事例 2-7 被災地支援活動における共感をビジネスにつなげた「高政らしさ」というDNA(高政)	31
事例 3-4 日帰り温泉施設で近隣地域の利用客を掘り起こす!(聚楽)	33
事例 3-18 『一山一家』の精神でファミリー層を取り戻す!(常磐興産)	35

④新たな販売チャネルやルートを作る

事例 1-16 同業他社と手を組み共同受注に挑戦～造船業の新しいモデルへ～ (互洋大船渡マリーナ)	37
事例 2-3 観光部門と連携した新商品開発と販路拡大による復興 (阿部長商店)	39
事例 2-10 国内トップシェア! プロ用マリンスポーツウェアで石巻を元気に! (モビーディック)	41
事例 3-11 会津の酒を全国へ、さらに世界へ! (末廣酒造)	43
* 事例 1-8(アイカムス・ラボ; 61 頁)、事例 1-14(石村工業; 91 頁)、事例 1-20(武蔵野フーズ; 71 頁)、 事例 3-15(山本電気; 97 頁)も参照	

⑤認知度やブランド力を高める

事例 1-13 被災をバネに「B to B」から「B to C」へ～小野食品の挑戦～ (小野食品)	45
事例 2-1 フカヒレだけじゃない! サメをウリにしたまちおこし (ムラタ)	47
事例 2-6 女川カレープロジェクト～女川をカレーのまちに～ (アナン)	49
事例 3-5 伝統産業を極め、世界一の技術で新たな需要を開拓! (齊栄織物)	51
* 事例 1-4(久慈市漁業協同組合; 69 頁)、事例 2-14(十一屋ポルト; 113 頁)、事例 3-15(山本電気; 97 頁) も参照	

(2)新商品・新サービスの開発や新規事業の創造に対応した事例..... 54

①単独開発に取り組む

事例 3-17 間伐材を活用した高級杉割り箸で林業と地域を再生! (磐城高箸)	55
事例 3-19 徹底した現場情報を活用した商品開発力 (ハニーズ)	57
* 事例 1-10(ナカショク; 89 頁)、事例 1-12(井戸商店; 107 頁)、事例 1-14(石村工業; 91 頁)、 事例 3-5(齊栄織物; 51 頁)も参照	

②産官学連携による共同開発に取り組む

事例 1-2 岩手大学と開発～ハーブで三陸の海の幸の旨さ、そのままに～ (北三陸天然市場)	59
事例 1-8 マーケット密着のものづくり～大学発ベンチャー企業の挑戦～ (アイカムス・ラボ)	61
事例 3-6 産官学連携の高度化を陰で支える会社～ゆめサポート南相馬の挑戦～ (ゆめサポート南相馬)	63
事例 3-8 存続の危機に立たされた伝統工芸の復活 (大堀相馬焼協同組合)	65
* 事例 2-2(気仙沼ほてい; 111 頁)、事例 2-13(弘進ゴム; 103 頁)も参照	

③外部企業等との共同開発に取り組む

事例 1-3 「よそ者の視点」で琥珀の魅力再発見! (久慈琥珀)	67
事例 1-4 流通企業と連携したファストフィッシュ商品の製造・販売 (久慈市漁業協同組合)	69
事例 1-20 代替施設での生産による販路維持と商品開発力をベースにした新工場建設取り組み (武蔵野フーズ)	71
事例 2-9 石巻発! 世界一の藻類バイオマス燃料技術を確立する! (スメーブジャパン)	73
* 事例 1-17(三陸とれたて市場; 81 頁)、事例 2-3(阿部長商店; 39 頁)、事例 2-6(アナン; 49 頁)、 事例 2-8(マルキン; 75 頁)も参照	

④新設備を共同購入し、開発力を向上させる

事例 2-8 品質と顧客重視を貫く～「ギンザケ」と「黄金牡蠣」の挑戦～（マルキン）..... 75
事例 2-16 外食産業における流通イノベーション！（エムケーコーポレーション）..... 77
* 事例 1-17(三陸とれたて市場;81 頁)も参照

⑤サプライチェーンの再構築に取り組む

事例 1-1 地元企業が一致団結～地元材をもっと世の中へ～（マルヒ製材）..... 79
事例 1-17 最新鋭の冷凍技術で浜の料理を消費者にお届け！（三陸とれたて市場）..... 81
事例 2-11 地域内サプライチェーンで水産加工業を再興する！（山徳平塚水産）..... 83

⑥新たなビジネス領域に挑戦する

事例 1-7 漁船で広告宣伝～カッコよさに拘る ADBOAT JAPAN の挑戦～
(ADBOAT JAPAN 合同会社)..... 85
事例 1-9 大槌・吉里吉里の新工場から新しい事業を発信する！（山岸産業）..... 87
事例 1-10 被災直後の「サポーター募集」を契機に通販事業に進出！（ナカシヨク）..... 89
事例 1-14 下請脱却への挑戦～「B to B」から「B to C」へ（石村工業）..... 91
事例 1-19 ゴミだったカキ殻を資源に！～環境に優しい新建材の開発～（菊池技研コンサルタント）..... 93
事例 3-12 ものづくりの技術で高機能野菜に挑む！（会津富士加工）..... 95
事例 3-15 ミシン向けモータ技術を精米機に活用～調理家電事業の創造～（山本電気）..... 97
* 事例 3-7(向山製作所;25 頁)も参照

(3)経営力の強化に対応した事例..... 100

①危機に備えて事業継続マネジメントの取り組み

事例 2-4 地元密着型スーパーが実践する事業継続マネジメント(BCM)（ウジエスーパー）..... 101
事例 2-13 現場の判断を重視する経営スタイル（弘進ゴム）..... 103
事例 3-2 ホームセンターを災害復旧拠点に～BCP とビジネスの両立～（ダイユーエイト）..... 105

②経営の合理化・業務プロセスの効率化を進める

事例 1-12 経営の合理化と商品高付加価値化へのシフト（井戸商店）..... 107
事例 1-18 震災を契機に資産効率を重視した営業スタイルへの転換！（山岸冷蔵）..... 109
事例 2-2 「ふかひれスープ」への徹底した原点回帰（気仙沼ほてい）..... 111
事例 2-14 ITで業務を効率化～短納期で顧客の心をつかむものづくり～（十一屋ボルト）..... 113
事例 2-15 衣料品補修から「お直しコンシェルジェ」へ（ビック・ママ）..... 115
* 事例 1-13(小野食品;45 頁)、事例 2-16(エムケーコーポレーション;77 頁)、事例 3-9(栄楽館;25 頁)、
事例 3-13(野沢民芸品製作企業組合;19 頁)、事例 3-17(磐城高箸;55 頁)も参照

③外部からの支援を活用する

事例 1-11 水産加工業における事業再建のモデルケース（伊藤商店）.....	117
事例 1-15 地元とのつながりを活かした震災復興の取り組み（新日鉄住金エンジニアリング）.....	119
事例 2-12 市民が主役の TMO～新しいかたちのまちづくり～（街づくりまんぼう）.....	121
事例 3-16 グローバル拠点としてのマザー工場の役割（クレハ）.....	123
* 事例 1-13(小野食品;45 頁)、事例 2-1(ムラタ;47 頁)、事例 2-2(気仙沼ほてい;111 頁)、 事例 2-14(十一屋ポルト;113 頁)、事例 3-8(大堀相馬焼協同組合;65 頁)も参照	

④長期的な視点で人材育成に取り組む

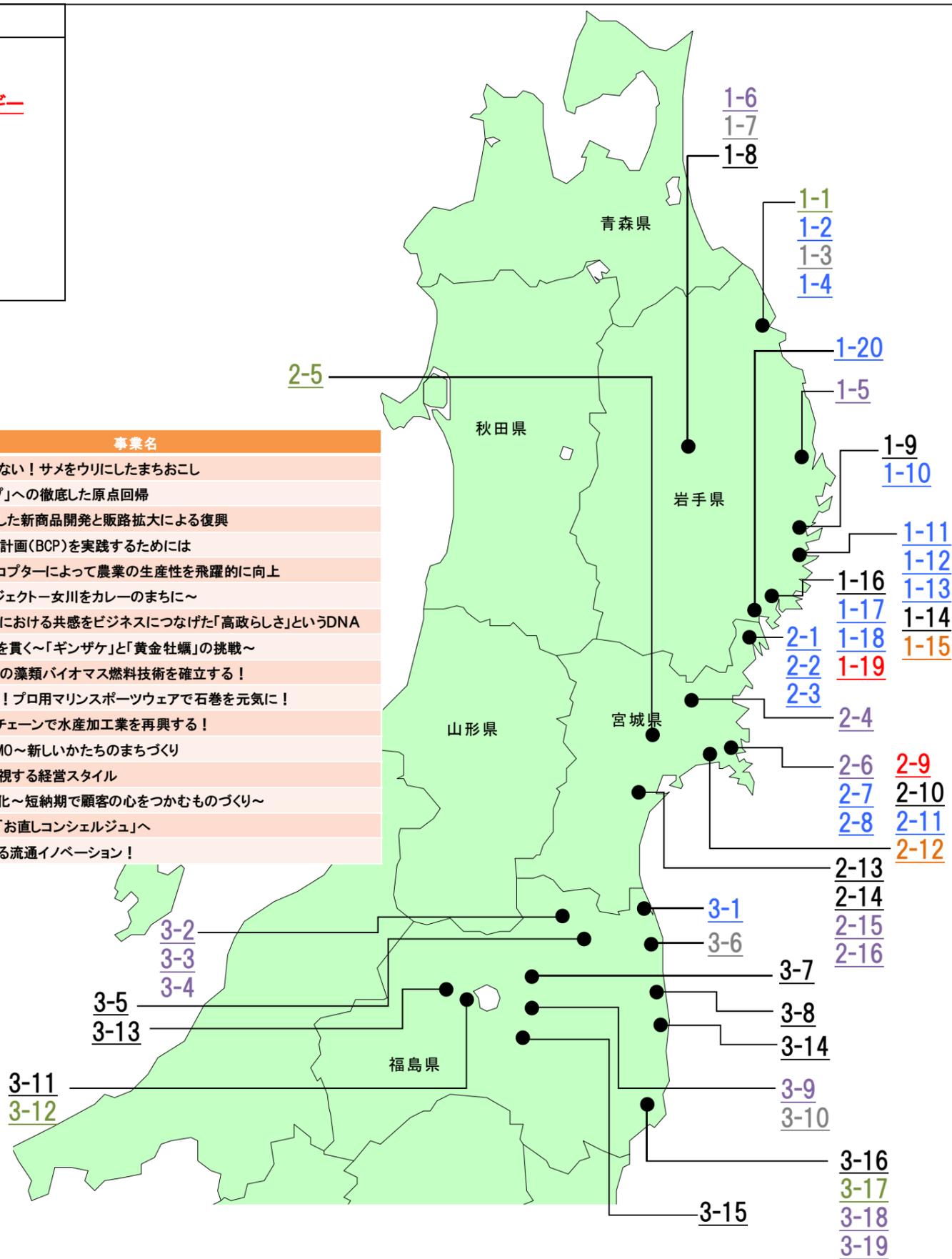
事例 3-10 復興は人材育成から～起業家を輩出する学校法人の挑戦～（NSGグループ）.....	125
事例 3-14 国内拠点のマザー工場化で生き残りを図る！（フジモールド工業）.....	127
* 事例 1-16(互洋大船渡マリーナ;37 頁)、1-20(武蔵野フーズ;71 頁)も参照	

■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
◆	環境・再生可能エネルギー
◆	農林業
◆	水産業
◆	ものづくり
◆	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	フカヒレだけじゃない！サメをウリにしたまちおこし
2-2	気仙沼市	「ふかひれスープ」への徹底した原点回帰
2-3	気仙沼市	観光部門と連携した新商品開発と販路拡大による復興
2-4	登米市	本当の事業継続計画(BCP)を実践するためには
2-5	大崎市	産業用無人ヘリコプターによって農業の生産性を飛躍的に向上
2-6	女川町	女川カレープロジェクト-女川をカレーのまちに~
2-7	女川町	被災地支援活動における共感をビジネスにつなげた「高政らしさ」というDNA
2-8	女川町	品質と顧客重視を貫く~「ギンザケ」と「黄金牡蠣」の挑戦~
2-9	石巻市	石巻発！世界一の藻類バイオマス燃料技術を確立する！
2-10	石巻市	国内トップシェア！プロ用マリンスポーツウェアで石巻を元気に！
2-11	石巻市	地域内サプライチェーンで水産加工業を再興する！
2-12	石巻市	市民が主役のTMO~新しいかたちのまちづくり
2-13	仙台市	現場の判断を重視する経営スタイル
2-14	仙台市	ITで業務を効率化~短納期で顧客の心をつかむものづくり~
2-15	仙台市	衣料品補修から「お直しコンシェルジュ」へ
2-16	仙台市	外食産業における流通イノベーション！



岩手県

番号	実施場所	事業名
1-1	久慈市	地元企業が一致団結~地元材をもっと世の中へ~
1-2	久慈市	岩手大学と開発~ハーブで三陸の海の幸の旨さ、そのままに~
1-3	久慈市	「よそ者の視点」で琥珀の魅力再発見！
1-4	久慈市	流通企業と連携したファストフィッシュ商品の製造・販売
1-5	宮古市	被災地視察の研修プログラムによる復興ツーリズム
1-6	盛岡市	バス事業の再生と被災地観光~利用者視点によるサービス改善~
1-7	盛岡市	漁船で広告宣伝~カッコよさに拘るADBOAT JAPANの挑戦~
1-8	盛岡市	マーケット密着のものづくり~大学発ベンチャー企業の挑戦~
1-9	大槌町	大槌・吉里吉里の新工場から新しい事業を発信する！
1-10	大槌町	被災直後の「サポーター募集」を契機に通販事業へ進出！
1-11	釜石市他	水産加工業における事業再建のモデルケース
1-12	釜石市	経営の合理化と商品高付加価値化へのシフト
1-13	釜石市	被災をバネに「B to B」から「B to C」へ~小野食品の挑戦~
1-14	釜石市	下請脱却への挑戦-「B to B」から「B to C」へ
1-15	釜石市	地元とのつながりを活かした震災復興の取り組み
1-16	大船渡市	同業他社と手を組み共同受注に挑戦~造船業の新しいモデルへ~
1-17	大船渡市	最新鋭の冷凍技術で浜の料理を消費者にお届け！
1-18	大船渡市	震災を契機に資産効率を重視した営業スタイルへの転換！
1-19	大船渡市	ゴミだったカキ殻を資源に！~環境に優しい新建材の開発~
1-20	陸前高田市	代替施設での生産による販路維持と商品開発力をベースにした新工場建設の取り組み

福島県

番号	実施場所	事業名
3-1	相馬市	地域の水産業復興に向けて企業ノウハウを共有化
3-2	福島市	ホームセンターを災害復旧拠点に~BCPとビジネスの両立~
3-3	福島市	福島から食の「やさしさ」と「豊かさ」を送り届ける！
3-4	福島市	日帰り温浴施設で近隣地域の利用客を振り起こす！
3-5	川俣町	伝統産業を極め、世界一の技術で新たな需要を開拓！
3-6	南相馬市	産学官連携の高度化を陰で支える会社~ゆめサポート南相馬の挑戦~
3-7	大玉村	世界最高峰の展示会で評価を得て、風評被害に立ち向かう！
3-8	浪江町	存続の危機に立たされた伝統工芸の復活
3-9	郡山市	全国への恩返し~絆がもっと深くなるピュッフェディング~
3-10	郡山市	復興は人材育成から~起業家を輩出する学校法人の挑戦~
3-11	会津若松市	会津の酒を全国へ、さらに世界へ！
3-12	会津若松市	ものづくりの技術で高機能野菜に挑む！
3-13	西会津町	民芸品にイノベーションを導入し、高付加価値化を実現！
3-14	富岡町	国内拠点のマザー工場化で生き残りを図る！
3-15	須賀川市	ミシン向けモータ技術を精密機に応用~調理家電事業の創造~
3-16	いわき市	グローバル拠点としてのマザー工場の役割
3-17	いわき市	間伐材を活用した高級杉割り箸で林業と地域を再生！
3-18	いわき市	『一山一家』の精神でファミリー層を取り戻す！
3-19	いわき市	徹底した現場情報を活用した商品開発力

2. 事例の分析結果

(1) 個別事例に共通した課題とその対応策

東日本大震災は被災地企業に対して、資材や設備の流出、既存顧客の喪失、風評被害、資金不足、人材不足等、数多くの経営課題をもたらした。ただ、震災から3年が経過し、被災地での復興は応急的な復旧から新たな局面を迎えている。つまり、被災地企業の場合は、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)などを活用して事業再開に必要な用地や設備等のハード面の課題を既に克服しているものの、失った販路の確保・開拓や新たな収益源としての新商品開発といったソフト面の課題に直面している。以下では、かかる状況認識を踏まえ、復興局面における共通課題を整理しそれぞれの課題に対する対応策を示している。

① 震災で失った売上の回復、新たな販路開拓に対応したケース

水産加工業の会社も製造業の会社も、営業再開に長期間を要しているケースが多く、その間に従来の販路が断たれ、震災前の売上水準に戻らないことが重大な課題となっている。本事例でも比較的早期に事業再開を果たした企業においても、既存顧客が他の事業者に占められ取引を再開できなかったケースも少なくない。こうした課題に対しては、既存商品の魅力を高めることが方策の一つである(対応策 1-1)。例えば、復興支援活動を行うデザイナーやアーティストとのコラボレーションによって伝統的な民芸品に斬新なデザインを施し、商品の魅力を向上させる取り組みはその好例である。

また、原発事故による風評被害に直面した被災地では、放射線情報の継続的な開示等の地道な対策に取り組む一方、商品の安全性や品質面の高さを外部の客観的な評価によって証明し、風評被害を見事に克服しているケースもある(対応策 1-2)。

観光・集客事業に関しては、交流人口の減少に直面する中、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。本事例では、被災地を観光したいというニーズに対応した復興ツーリズムを実施するケースの他に、これまでターゲットにしてこなかった地元の利用客の取り込みや復旧した新工場に見学コースや体験コーナーを設け観光拠点としての集客を図るといった取り組みも見られる(対応策 1-3)

いずれのケースも既存商品やサービスの魅力を高め、震災で失った顧客の回復を図る取り組みである。

既存顧客との取引再開という課題に取り組む企業がいる一方、新たな顧客を開拓することももう一つの重要な課題となっている。多くの企業では新たな顧客開拓に向けて、販売チャネルの構築に力を入れている。その中には、競合になりうる地元の造船関連会社4社が連携し、大型船の共同受注に挑戦する取り組みもあれば、海外で試飲会を開催し、日本酒の海外輸出を図る取り組みも見られる(対応策 1-4)。

また、自社商品に対する認知度を高めるのも新たな顧客開拓の方策の一つである(対応策 1-5)。例えば、世界一薄い絹織物を開発した企業は、自社の技術力を積極的に外部へPRすることで、異業種への販売展開を実現した。

① 震災で失った売上の回復、新たな販路開拓に対応したケース

対応策 1-1 商品力・提案力を強化する

無人ヘリを活用したオリジナル商品を通じて農業の活性化に貢献	2-5	産業用無人ヘリコプターで農業の生産性を飛躍的に向上(小泉商事)
同業者間で技術・ノウハウを共有化し、地域全体で水産物の品質を向上させる	3-1	地域の水産業復興に向けて企業ノウハウを共有化(相馬双葉漁業協同組合)
民芸品にデザインイノベーションを起こし、商品力を向上	3-13	民芸品にイノベーションを導入し、高付加価値化を実現!(野沢民芸品製作企業組合)

※重複事例※

トレーサビリティによる地域材の産地証明によって消費者訴求力を高める	1-1	地元企業が一致団結～地元材をもっと世の中へ～(マルヒ製材)
要求品質機能展開を通じて必要な機能と技術を分析し、商品力を向上	3-15	ミシン向けモータ技術を精米機に活用～調理家電事業の創造～(山本電気)
デザイン力を向上し、商品の魅力を高める	3-17	間伐材を活用した高級杉割り箸で林業と地域を再生(磐城高箸)

対応策 1-2 風評被害の克服に取り組む

いち早く自前で放射線検査を実施し、消費者に安全性を証明し続ける	3-3	福島から食の「やさしさ」と「豊かさ」を送り届ける!(トーニチ)
世界最高峰の展示会に出展し、風評を撥ね退ける世界的評価を獲得する	3-7	世界最高峰の展示会で評価を得て、風評被害に立ち向かう!(向山製作所)
「フード・アクション・ニッポン」での3年連続受賞を勝ち取り、風評に立ち向かう	3-9	全国への恩返し～絆がもっと深くなるビュッフェダイニング～(栄楽館)

※重複事例※

フラガールという経営資源を活用し、地域一体となった風評対策に取り組む	3-18	『一山一家』の精神でファミリー層を取り戻す!(常磐興産)
------------------------------------	------	------------------------------

対応策 1-3 集客力を高める

防災・減災教育を軸に新たな集客交流事業(復興ツーリズム)を創出	1-5	被災地視察の研修プログラムによる復興ツーリズム(三陸鉄道)
住民アンケート等を駆使し、サービス品質の改善により利用者を増加させる	1-6	バス事業の再生と被災地観光～利用者視点に立ったサービス改善～(岩手県北自動車)
観光拠点として新工場に見学コースや体験コーナーを設置し、集客を図る	2-7	被災地支援に活動における共感をうまくビジネスにつなげた「高政らしさ」というDNA(高政)
滞在型観光モデルを脱却し、日帰り温泉施設で近隣地域の利用客を掘り起こす	3-4	日帰り温泉施設で近隣地域の利用客を掘り起こす(聚楽)
小集団活動で従業員一体となったサービス品質の向上により集客を回復	3-18	『一山一家』の精神でファミリー層を取り戻す!(常磐興産)

対応策 1-4 新たな販売チャネルやルートを作る

地元の造船関連会社4社が連携し、大型船の共同受注に挑戦	1-16	同業他社と手を組み共同受注に挑戦～造船業の新しいモデルへ～(互洋大船渡マリーナ)
全国的な販売サービス網を拡充し、新たな販路を開拓	2-3	観光部門と連携した新商品開発と販路拡大による復興(阿部長商店)
JETROの震災復興支援事業を活用し、海外への販路開拓に挑戦	2-10	国内トップシェア!プロ用マリンスポーツウェアで石巻を元気に!(モビーデッキ)
海外商品市に出店し、造り手が直接説明する試飲会を通じて日本酒文化を輸出	3-11	会津の酒を東京へ、さらに世界へ!(末廣酒造)

※重複事例※

顧客ニーズが集積する首都圏に営業拠点を設ける	1-8	マーケット密着のものづくり～大学発ベンチャー企業の挑戦～(アイカムス・ラボ)
海外の販売網を有する大手メーカーと連携し、海外販路の開拓に挑戦	1-14	下請脱却への挑戦～「B to B」から「B to C」へ～(石村工業)
ネットワークを有するロシア企業と連携し、海外需要の獲得に挑戦	1-20	代替施設での生産による販売維持と商品開発力をベースにした新工場の取り組み(武蔵野フーズ)
活用可能な販売チャネルを全て洗い出し、優先順位を基に徐々に販売網を拡大	3-15	ミシン向けモータ技術を精米機に活用～調理家電事業の創造～(山本電気)

対応策 1-5 認知度やブランド力を高める

費用対効果を数値化しながら宣伝広告を戦略的に強化する	1-13	被災をバネに「B to B」から「B to C」へ～小野食品の挑戦～(小野食品)
サメ食推進、活用勉強会、イベント等を企画し、サメ食文化の普及に努める	2-1	フカヒレだけじゃない！サメをウリにしたまちおこし(ムラタ)
地元関係機関を巻き込み、女川をカレーのまちにする	2-6	女川カレープロジェクト～女川をカレーのまちに～(アナン)
世界一の技術を国内外に積極的にPRし、異業種への販売展開を図る	3-5	伝統産業を極め、世界一の技術で新たな需要を開拓！(斎栄織物)

※重複事例※

全国的に有名なアニメキャラクターを採用し、開発商品をPR	1-4	流通企業と連携したファストフィッシュ商品の製造・販売(久慈市漁業協同組合)
ホームページを改訂し、検索ランクのトップを実現	2-14	ITで業務を効率化～短納期で顧客の心をつかむものづくり～(十一屋ボルト)
著名人との連携を通じて、商品コンセプトを消費者に届ける	3-15	ミシン向けモータ技術を精米機に活用～調理家電事業の創造～(山本電気)

② 新商品・新サービスの開発や新規事業の創造に対応したケース

既存事業の拡大以外にも、差別化された新商品を開発し、新たな市場を創造することは多くの企業に共通した課題である。特に、既存事業における売上の減少に直面している被災地企業にとっては喫緊の課題である。新商品開発には単独で取り組むケースもあるが(対応策 2-1)、多くの事例では大学や外部企業との連携を通じて新たな商品開発を行っている(対応策 2-2、対応策 2-3)。このうち、外部企業との共同開発では、一次加工、二次加工を手掛ける水産加工会社が消費者ニーズを把握する流通・小売企業や外食業と連携して商品開発に成功している事例が多い。徹底した消費者ニーズの掘り起こしこそが新商品開発を成功に導くのである。また、新たな設備の導入によって新商品の開発に至ったケースも見られる(対応策 2-4)。

他方、新商品開発に留まらず、震災を契機に既存の事業モデルを大きく変えたケースもある。その一つの背景には、津波より生産設備や資材が全て流され、ゼロベースで事業モデルを再構築しなければならなかったという厳しい現実に直面したことが挙げられる。被災地では震災をきっかけに新しい水産業モデルの構築に挑戦するケースや地域内サプライチェーンを再構築する取り組みが進められている(対応策 2-5)。

また、業界内の常識にとらわれず、大胆な発想で顧客も商品・サービスも新しいビジネス領域への進出し、事業化を図る取り組みも多い。その中には、漁船を広告媒体した支援スキームを構築した事例、部品メーカーが自社の技術的強みを生かして、スイーツや機能性野菜の製造販売事業に進出した事例がある(対応策 2-6)。

② 新商品・新サービスの開発や新規事業の創造に対応したケース

対応策 2-1 単独開発に取り組む

杉間伐材を利用し、高級杉割り箸を開発	3-17	間伐材を活用した高級杉割り箸で林業と地域を再生！(磐城高箸)
消費者接点となる現場情報を徹底して収集し、商品開発にフルに活用する	3-19	徹底した現場情報を活用した商品開発力(ハニーズ)

※重複事例※

地元の新米品種を活かして復興の目玉商品を開発	1-10	被災直後の「サポーター募集」を契機に通販事業へ進出！(ナカショク)
加工ノウハウを有する水産資源に特化した新商品を開発	1-12	経営の合理化と商品高付加価値へのシフト(井戸商店)
顧客への直接ヒアリングとコア技術の横展開によって新商品開発を実現	1-14	下請脱却の挑戦～「B to B」から「B to C」へ～(石村工業)
高度化を進めた織物技術の応用展開を通じて世界一軽い絹織物を開発	3-5	伝統産業を極め、世界一の技術で新たな需要を開拓！(斎栄織物)

対応策 2-2 産学官連携による共同開発に取り組む

岩手大学との共同研究によって魚本来の味を活かした「ハーブ干物」を開発	1-2	岩手大学と連携～ハーブで三陸の海の幸の旨さ、そのままに～(北三陸天然市場)
産学官連携でマーケット密着の商品開発に挑戦	1-8	マーケット密着のものづくり～大学発ベンチャー企業の挑戦～(アイカマス・ラボ)
会員企業間で技術ノウハウを共有し、新技術・新製品の開発に挑戦	3-6	産学官連携の高度化を陰で支える会社～ゆめサポート南相馬の挑戦～(ゆめサポート南相馬)
公的技術支援機関の協力のもと失われかけた釉薬を再現	3-8	存続の危機に立たされた伝統工芸の復活(大堀相馬焼協同組合)

※重複事例※

大学とのマッチング支援制度を活用し、地域特性を活かした新商品を開発	2-2	「ふかひれスープ」への徹底した原点回帰(気仙沼ほてい)
大学の技術シーズと社員の情熱が融合し、斬新な新商品を開発	2-13	現場主義を重視する経営スタイル(弘進ゴム)

対応策 2-3 外部企業等との共同開発に取り組む

「よそ者(地域外の専門家)」の感性で新しい商品・デザインを開発	1-3	「よそ者の視点」で琥珀の魅力再発見！(久慈琥珀)
漁協、流通企業、鉄道会社が連携し、独自性の高い水産加工商品を開発	1-4	流通企業と連携したファストフィッシュ商品の製造・販売(久慈市漁業協同組合)
消費者ニーズを知る小売企業と連携し、商品開発力による差別化を図る	1-20	代替施設での生産による販売維持と商品開発力をベースにした新工場の取り組み(武蔵野フーズ)
海外企業の技術協力を通じて、藻類バイオマス燃料の大量培養に挑戦	2-9	石巻発！世界一の藻類バイオマス燃料技術を確立する！(スメーブジャパン)

※重複事例※

生産者と連携し、漁師の食文化を新商品開発に活かす	1-17	最新鋭の冷凍技術で浜の料理を消費者にお届け！(三陸とれたて市場)
グループ企業間連携によって、三陸の海の恵みを活かした商品開発に注力	2-3	観光部門と連携した新商品開発と販路拡大による復興(阿部長商店)
「人」「ニーズ」「地域」「素材」を結び付け、復興のシンボル商品を開発	2-6	女川カレープロジェクト～女川をカレーのまちに～(アナン)
消費者ニーズと料理ノウハウを有するシェフの協力の下、新商品開発に取り組む	2-8	品質と顧客重視を貫く～「ギンザケ」と「黄金牡蠣」の挑戦～(マルキン)

対応策 2-4 新設備を共同購入し、開発力を向上させる

新たな冷凍設備(プロトン凍結機)を導入し、販路開拓に取り組む	2-8	品質と顧客重視を貫く～「ギンザケ」と「黄金牡蠣」の挑戦～(マルキン)
新たな加工機等を導入し、商品開発力を強化する	2-16	外食産業における流通イノベーション！(エムケーコーポレーション)

※重複事例※

生産組合の設立を通じて最新技術を共同購入、高付加価値商品を開発	1-17	最新鋭の冷凍技術で浜の料理を消費者にお届け！(三陸とれたて市場)
---------------------------------	------	----------------------------------

対応策 2-5 サプライチェーンの再構築に取り組む

地元材の低コスト・低リスク化を目指してサプライチェーンの最適化を図る	1-1	地元企業が一致団結～地元材をもっと世の中へ～(マルヒ製材)
生産者との連携を強化し、新しい水産業の事業モデルの構築に挑戦	1-17	最新鋭の冷凍技術で浜の料理を消費者にお届け！(三陸とれたて市場)
実態調査を通じて地域内OEMによる水産加工サプライチェーンの構築を目指す	2-11	地域内サプライチェーンで水産加工業を再興する！(山徳平塚水産)

対応策 2-6 新たなビジネス領域に挑戦する

漁船に広告宣伝の仕組みを導入し、支援希望企業と漁業者を結び付ける	1-7	漁船に宣伝広告～カッコよさに拘る ADBOAT JAPAN の挑戦～(ADBOAT JAPAN 合同会社)
地元製造業と連携し、地域の課題解決に貢献する新規事業に挑戦	1-9	大槌・吉里吉里の新工場から新しい事業を発信する！(山岸産業)
被災地の水産加工会社4社が消費者直販ビジネスに挑戦	1-10	被災直後の「サポーター募集」を契機に通販事業へ進出！(ナカショク)
長年の設備メンテナンス業務で培ったコア技術を活用し、最終完成品を開発	1-14	下請脱却の挑戦～「B to B」から「B to C」へ～(石村工業)
地域の課題解決に資するカキ殻漆喰の事業化に挑戦	1-19	ゴミだったカキ殻を資源に！～環境に優しい新建材の開発～(菊池技研コンサルタント)
ものづくりの技術で農家と競合しない高機能野菜の製造に挑戦	3-12	ものづくりの技術で高機能野菜に挑む！(会津富士加工)
部品メーカーがコア技術を活かし、最終消費者向け調理家電事業を創造	3-15	ミシン向けモータ技術を精米機に活用～調理家電事業の創造～(山本電気)

※重複事例※

自社の生産工程における強みを分析し、新規事業への応用展開を図る	3-7	世界最高峰の展示会で評価を得て、風評被害に立ち向かう！(向山製作所)
---------------------------------	-----	------------------------------------

③ 経営力の強化(人材育成、資金調達、業務効率化)等に対応したケース

経営力の強化は被災地企業に関わらず、全ての企業経営における永遠の課題ではある。しかし、震災という大きな外部環境の変化は、経営の巧拙やその実行力が早期の事業再開や業績回復を左右する重要な要素であったことを改めて浮き彫りにした。危機に備えて事業継続マネジメントに取り組んでいたケースや常日頃のコミュニケーションを通じて社員の自主的な判断を鍛えてきた企業は早期の事業再開を果たしている場合が多い(対応策 3-1)。また、震災を契機にこれまでの業務プロセスや経営スタイルを見直し、収益性等を改善した事例も少なくない(対応策 3-2)。

ただし、震災から3年がたってもなお、人手不足、中でも専門性のある人材の不足が課題となっている。中小企業では人的リソースに加え、スキルの不足、資金不足等の課題を抱えており、本格的な復興には自社内での企業努力に加え、外部リソースを有効に活用することが求められている。この中には、公的助成・支援を活用するものから専門家派遣制度を活用し経営の合理化・高度化を進めたケースもある(対応策 3-3)。一方、長期的な視点で若手の人材育成に取り組む事例も見られる(対応策 3-4)。

③ 経営力の強化(人材育成、資金調達、業務効率化)等に対応したケース

対応策 3-1 危機に備えて事業継続マネジメントに取り組む

「私の仕事シート」を導入し、社員の主体的な判断・行動を促す	2-4	地域密着型スーパーが実践する事業継続マネジメント(BCM)(ウジエスーパー)
社員の判断力を鍛える常日頃のコミュニケーションを実践する	2-13	現場主義を重視する経営スタイル(弘進ゴム)
災害復旧拠点として緊急時における品揃えやサービス内容を再定義	3-2	ホームセンターを災害復旧拠点に～BCP とビジネスの両立～(ダイユーエイト)

対応策 3-2 経営の合理化・業務プロセスの効率化を進める

トヨタ生産方式の「平準化」の考えを業務プロセスに導入し、経営を合理化	1-12	経営の合理化と商品高付加価値へのシフト(井戸商店)
適正な在庫管理と販売計画に基づく営業で収益性を改善	1-18	震災を契機に資産効率を重視した営業スタイルへの転換!(山岸冷蔵)
販売ルートを確認できる売れ筋商品に特化し、収益を確保	2-2	「ふかひれスープ」への徹底した原点回帰(気仙沼ほてい)
IT 経営の高度化を進め、高い顧客満足度を獲得	2-14	IT で業務を効率化～短期で顧客の心をつかむものづくり～(十一屋ボルト)
経営を科学し、独自の目標管理と経営管理の仕組みを構築する	2-15	衣料品補修から「お直しコンシェルジュ」へ(ピック・ママ)

※重複事例※

システム会社と協力し、顧客管理システムを再構築	1-13	被災をバネに「B to B」から「B to C」へ～小野食品の挑戦～(小野食品)
複数の事業で経営資源を共有化し、範囲の経済性を確保	2-16	外食産業における流通イノベーション!(エムケーコーポレーション)
旅館の調理場にかんばん方式を導入し、調理作業を効率化、	3-9	全国への恩返し～絆がもっと深くなるピュッフェダイニング～(栄楽館)
民芸品の製作にプロセスイノベーションを導入し、製作工程を短縮化	3-13	民芸品にイノベーションを導入し、高付加価値化を実現!(野沢民芸品製作企業組合)
原料調達から製造、商品企画、販売までを自社で一貫して手掛け、利益を確保	3-17	間伐材を活用した高級杉割り箸で林業と地域を再生(磐城高箸)

対応策 3-3 外部からの支援を活用する

中小企業診断士等の支援の下、条件面で有利な資金を調達	1-11	水産加工業における事業再建のモデルケース (伊藤商店)
自治体ネットワークを活かした震災復興プロジェクトの実施	1-15	地元とのつながりを活かした震災復興の取り組み (新日鉄住金エンジニアリング)
個人出資に関する所得税控除制度を活用し、新たな資金調達方法を構築	2-12	市民が主役の TMO～新しいかたちのまちづくり ～(街づくりまんぼう)
復興特区制度と企業立地補助金を活用し、グローバル拠点となる新工場を設立	3-16	グローバル拠点としてのマザー工場の役割 (クレハ)

※重複事例※

専門家派遣制度を活用し、経営力の高度化を実現	1-13	被災をバネに「B to B」から「B to c」 へ～小野食品の挑戦～(小野食品)
漁協、水産加工企業、行政が協議会を設立し、大手企業の支援を確保	2-1	フカヒレだけじゃない！サメをウリにしたまちおこ し(ムラタ)
「震災復興支援アドバイザー制度」を活用し、組織・人事改革に着手	2-2	「ふかひれスープ」への徹底した原点帰 帰(気仙沼ほてい)
専門家派遣制度を活用し、IT 経営の高度化を進める	2-14	IT で業務を効率化～短納期で顧客の心をつか むものづくり～(十一屋ボルト)
避難先自治体や関係省庁等の協力・助成によって製作拠点を再開	3-8	存続の危機に立たされた伝統工芸の復活 (大堀相馬焼協同組合)

対応策 3-4 長期的な視点で人材育成に取り組む

学科新設等を通じて復興の担い手を育成	3-10	復興は人材育成から～起業家を輩出する学校 法人の挑戦～(NSG グループ)
ベテランと若手が共に学び、技術力を高め合う環境を作り、技術伝承に取り組む	3-14	国内拠点のマザー工場化で生き残りを図る！ (フジモールド工業)

※重複事例※

経験者を採用し、若手への技能継承に取り組む	1-16	同業他社と手を組み共同受注に挑戦～造船業 の新しいモデルへ～(互洋大船渡マリーナ)
外国人研修生の積極採用により人手不足の解消に取り組む	1-20	代替施設での生産による販売維持と商品開発力を ベースにした新工場の取り組み(武蔵野フーズ)

(2)本格的な復興に向けたインプリケーション

本事例集では復興に向けたチャレンジを続ける企業を中心に取り上げた。これらの企業は、厳しい事業環境に直面しながらも将来を見据え、「経営力の強化」、「失ったシェアの回復」、「新規の顧客開拓」、「新商品開発」、「新規事業の創造」といった課題にチャレンジしている。ここでは、これらの企業が復興に向けた歩みを加速させる原動力の本質を整理し、被災地企業へのインプリケーションとしたい。

① プレない経営判断の基軸を持つ

企業経営では既存の事業環境を大きく変えるような変化に直面することがあるが、その際、判断の拠り所となる経営の価値基準が重要である。今回の東日本大震災は大きな外部環境の変化であり、かつ予め予測できない類のものであったが、事例企業の経営者は自らの大事とする価値基準にしがたい意思決定を行っているケースが多い。例えば、小野食品(株)は「真摯に良いものにこだわる」という当社の大事とする価値基準に立ち返り、その強みを活かせる市場・顧客にターゲットを絞った。また、(株)ハニーズは、時代の変化に柔軟に対応しながらも、「若い女性がお小遣い程度で買えるファッション性の高い洋服の提供」という基本コンセプトを守り続けている。

企業内で共有化される価値観があるからこそ環境変化に何をなすべきかというコンセンサスが生まれ、環境適応力の源泉となる。復興の局面では経営判断の基軸に「これだけは譲れない」という部分を持つことが何よりも重要である。

② 社会的価値や地域との共生を大事にする

地域とのつながりや共生を重視している企業ほど復興を順調に進めていることが多い。(株)高政は、「会社が存続できるのは地域の人たちや従業員がいてこそ」という考えの下、生産を早期に開始し地域への被災者の食糧支援を続けた。地域との共生を大事にする当社の姿勢がメディアで報じられると、全国各地の消費者からの共感を呼び、早期の業績回復を実現した。(株)山岸産業は、震災を契機に地域とのつながりを改めて見つめ直したことで、地域の課題解決に結びつく新商品のアイデアを生み出し、新規事業の創造を実現した。また、(株)ウジェスーパーは、「食による社会貢献」という経営理念の下、震災翌日から営業を再開し、地域になくてはならないスーパーとして独自のポジションを築いた。社会的な価値を重視する経営理念は、自治体や仕入先、共同購入組織、地元企業、地域住民の共感と協力を生み出し、早期の営業再開を実現した。

単に企業利益のみを求めるのではなく、企業が拠って立つ社会や地域とのつながりを重視する姿勢は、多くの関係者の共感を呼び、1社だけでは解決し得ない課題の克服に繋がったのである。

③ PDCAサイクルを回し続ける

本事例集では、優れたビジネスモデルを構築している企業を数多く取り上げている。小泉商事(株)は、産業用無人ヘリコプターを活用して東北地域の農業の生産性を飛躍的に向上させるイノベーションを起こし、高い評価を受ける会社であるが、当該ビジネスを構築する過程は失敗の連続であった。ただ、それで終わることなく、失敗の要因を分析し、再チャレンジするサイクルを数多く回すことで今の成功に辿りついた。また、(株)ビック・ママは、スーパー向けの衣料品補修ビジネスを一般消費者向けの小型店舗ビジネスに大きく転換させた会社である、最初から構想があったわけではなく、生き残るために試行錯誤を通じて課題克服に前向きに取り組んだ結果、現在のビジネスモデルに辿りつき成功を収めた。いずれも変化対応への持続力が優れたビジネスモデルを生み出したのである。

④ 外部とのネットワークを有効に活用する

1社単独で出来ることは限られる。不足する経営資源は外部との連携を通じて補う必要がある。本事例集では、「経営力の強化」、「失ったシェアの回復」、「新規の顧客開拓」、「新商品開発」、「新規事業の創造」のいずれの課題においても外部リソースを効果的に活用している事例が中心である。常日頃から外部との交流の機会を増やし、ネットワークを形成している企業ほど外部リソースを効果的に活用している。(有)マルヒ製材は、震災後の木造仮設住宅を建設する上では地域内外とのネットワークが非常に重要な財産となった。また、(株)マルキンは、新商品開発において日頃から付き合いのあったレストランのシェフの協力を得られたことで、消費者ニーズを捉えた新商品開発に成功した。いずれも、震災前から構築してきたネットワークが新しいチャレンジを行う上での大きな原動力となった。

3. 課題別の事例(個票)

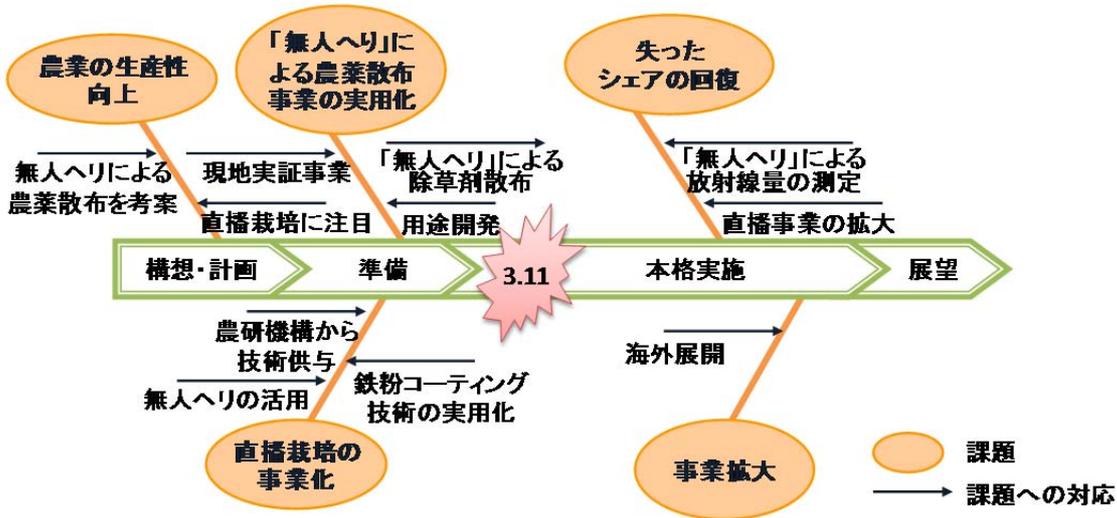
(1)震災で失った売上の回復、新たな販路開拓 に対応した事例

1. 農業の生産性を向上させるイノベーションを実現する

2. 時代のニーズの先取りを考えて行動し、革新し続ける

小泉商事株式会社 1968年設立(1892年創業)、従業員数150人(2014年1月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

大崎市の小泉商事(株)は、1928年に農薬の販売を開始して以来、地域密着型の営業活動を通じて、様々な農業用薬品・資材を供給し、東北地域の農業生産技術の向上に貢献してきた。特に、有人ヘリコプターによる水稲への農薬散布が大半を占めていた1989年に他社に先駆けて、有人ヘリでは農薬散布に制限のある水稲(学校や病院、家屋等が周辺にある水稲)に小回りが利き農薬の飛散が少ない無人ヘリによる請負散布を決断。それ以来、東北地域の米作り現場において作業の省力化及びコスト削減を図り、ユーザーから高い評価を受けている。

(2) バックグラウンド(背景)

海外の安い農作物との競争や農家の高齢化、後継者不足といった農業を取り巻く環境は年々厳しさを増している。設立以来、当社の鈴木郁夫社長は、「どのようにすれば農業の生産コストを下げられるか」を徹底的に考え提案することを大事にしてきた。病害虫から作物を守るために使用される農薬散布は米作りに欠かせない作業であるが、従来、手作業で行われていたため大きな労力が必要とされてきた。かつて広大な農地にセスナから農薬散布する欧米の現場を視察していた鈴木社長は、ヘリによる空中からの農薬散布、中でも無人ヘリによる農薬散布に着目した。平均して農家1戸当たり2ha未滿の農地面積しかない日本では、有人ヘリは使い勝手が悪く、無人ヘリが適していると考えたのだ。1989年に農林水産航空協会の現地実証事業でヤマハ発動機が開発した無人ヘリと出会ったことから実用化を決断。実用化してから十数年間は販売不振で赤字続きであったが、有人ヘリに比べてきめ細かい散布を可能とする小回りの良さと安全性が評価され、徐々に事業を拡大していった。



無人ヘリによる農薬散布

当社は、無人ヘリによる農薬散布事業と並行して、農業現場のコスト削減に貢献するオリジナルの新商品開発に幾度となくチャレンジしてきた。2006年頃に開始した「鉄粉コーティング」した種籾の直播事業はその成果の一つ。水稲直播栽培は、通常の稲作全体の作業コストのうち約2割を占める「苗代で苗を育てて水田に植えるまで

の工程」を約 45 日間短縮する農法として注目されてきた。また、直播は通常の稲作に比べて収穫時期が2週間ほど遅くなるため、通常の稲作と直播による稲作を行った場合それぞれ適期での刈り取りが可能となり、作期が分散されることで経営規模の拡大が図りやすいというメリットがある。ただ、従来の直播は発芽不揃いや鳥害が課題であった。鈴木社長は農業現場の課題解決につながる技術情報について常日頃からアンテナを張っており、農業・食品産業技術総合研究機構(以下、農研機構)が鉄粉コーティング技術を開発していることを掴み、直



鉄粉コーティングした種籾

播栽培の課題を克服できる可能性を感じた。その後、農研機構に特許料を支払い、実用レベルに落とし込むため試行錯誤を重ねた。その結果、種籾を鉄粉と石膏でコーティングすることにより、土中深くに埋まることも水面に浮くこともなく適切な発芽を確保できることがわかり、発芽不揃いの課題を克服。また、種籾の表面が鉄粉で覆われることで鳥害も抑制することが可能となった。それ以後、当社は直播栽培に無人ヘリを活用することで更なる省力化と低コスト化に取り組み、農業現場の生産性を向上させる取り組みとして高い評価を得るに至っている。

(3) チャレンジ(挑戦)

震災は当社に試練を与えた。被災地沿岸部の農業は津波により甚大な被害を受け、農地、用排水機場や用排水路、園芸施設等の施設が大きく損壊。農業生産者等を主なユーザーとする当社の農薬関連ビジネスは6億円の売上減を被った。震災後、当社は失ったシェアの回復を目指して、復興支援室を新たに設置し、農地の復活に向けた取り組みを強化。その一つが「無人ヘリ」による除草剤の散布請負事業である。農地の早期回復には雑草の除去が必要であったが、瓦礫が散乱し足の踏み場もないような状況では作業員による除草作業は難しいという課題があった。そこで、当社は「無人ヘリ」で空中から除草剤を散布することを提案した。ただ、「無人ヘリ」で農薬を散布する場合、国の認可が必要となるが、それには数年かかる。そこで、関係機関に状況を説明し、異例の速さで認可を受け、除草作業を実施した。また、福島農地では空中放射線量の計測事業も請け負った。鈴木社長は「福島では放射能の問題で農地への立ち入りが難しく、無人ヘリを使用した計測事業は大変喜ばれた」と胸をはる。

他方、被災地の沿岸部では津波によって防除機やトラクター等の農業関連機械が流された事業者は少なくない。こうした事業者にとって失った農機を購入することは相当の初期投資が必要であり、これまで以上に生産コストを削減していかなければならない。当社は、震災をきっかけに農業の競争力を高める直播栽培の導入の可能性が高まったと判断。鈴木社長は「2011 年度は塩が抜けるかわからない状態であったが種子があれば当社で播くので収穫できるかやってみよう」と稲作直播栽培を積極的に事業者に提案し、事業拡大を試みている。また、コンバインが流出した事業者には他の農家から借りうけて対応するなどの工夫をした。その甲斐あって直播請負事業の面積は少しずつ拡大し、大きな水田での直播栽培も実施できるまでになった。ただ、宮城県の農地は7割程度の回復を果たしたものの、福島はまだ回復に至っていない。しかし、鈴木社長は「農業の形態が大きく変わろうとしている今、お客様や地域社会のために何ができるかを考え、“無人ヘリ”の費用対効果を高めながら海外展開を見据えて、生産者とともに成長していきたい」と展望を語る。

(4) エッセンス(大切なこと)

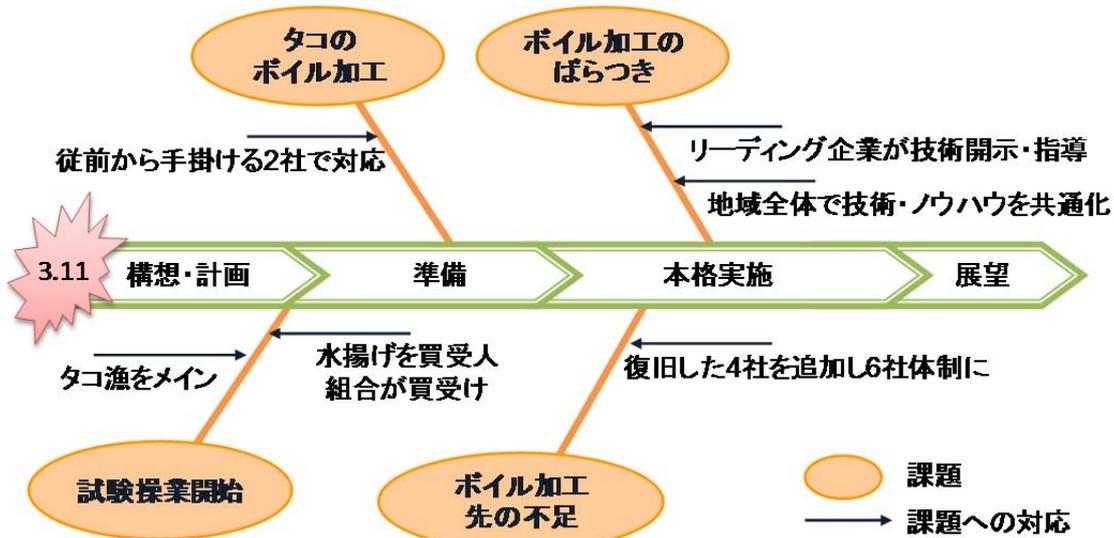
当社は無人ヘリの技術を活かしたオリジナル商品の提供によって農業の活性化や復興に大きく貢献しているが、それを可能とした理由について、鈴木社長は次のように語っている。「常にアンテナを高くし、時代のニーズの先取りを考え、色々チャレンジしては失敗を繰り返してきた。ただ、それで終わることなく、失敗の要因を分析し、再チャレンジするサイクルを素早く回してきた。それが今の成果に繋がっているのだと思う」。

1. 漁協の働きかけによって、地域のリーディング企業が技術・ノウハウを同業他社に開示

2. 同業者間で技術・ノウハウを共通化し、地域全体で水産物の高い品質を維持

相馬双葉漁業協同組合 2003年創立、正組合員数 1,385名(2013年3月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

相馬市の相馬双葉漁業協同組合は、2003年10月に7つの漁業協同組合の合併により設立された漁業協同組合である。当漁協は、かつて水揚高約70億円と福島県で最大規模を誇っていたが、震災及び原発事故の影響により、一部の魚種を対象とする試験操業を除き、2014年3月現在、操業を自粛している状況にある。

(2) バックグラウンド(背景)

震災の翌年となる2012年6月、放射能のモニタリング検査結果を踏まえ、タコ2種(ミズダコ、ヤナギダコ)及び貝1種(シライトマキバイ)について、試験操業の底びき網漁が再開された。当漁協の遠藤和則本所部長は、「試験操業ではあったが、再開を待ち望んでいた。特に底びき網船は従業員を多く抱えていたため、漁をやらなくてはこの思いが強かった」と語る。漁獲可能となったタコについては、ボイル加工の上冷凍により保存が可能であること、また、小型船による沖合のタコカゴ漁でも漁獲可能であることから、当漁協では当面、漁協全体として漁獲量がまとまるタコをメインとして試験操業を行うこととなった。

試験操業として漁は再開されたものの、水揚げされた魚介を買い受ける地元の仲買人企業は津波によってほぼ全社が被災し、復旧が進んでいない状況であった。このため、仲買人企業25社で構成される相馬原釜魚市場買受人協同組合が組合全体として直接タコを買い受け、組合構成企業のうち震災前からタコのボイル加工を扱っていた2社が加工を交代で担当し、出荷することとした。震災前の魚介の流通は、仲買人企業が水揚げされた魚介をセリにて仕入れ、自社工場で加工した上で出荷するというものであり、仲買人企業によって得意とする魚介が異なる。ボイル加工を担当した2社のうち、㈱マル六佐藤水産は、タコのボイル加工を得意としており、茹で上がりの色や味加減という点において地域で最も優れた技術やノウハウを持っていた。震災前は同社がボイル加工を手掛けたタコの評判は、東京の築地市場で非常に高かったという。

タコの水揚量が2012年9月から12月にかけて最盛期を迎えて増えていく中、1社でボイル加工できる能力に

限界があるため、加工を分担する企業を増やす必要が出てきた。加工工場が復旧した4社を新たに加え、計6社が輪番で加工を行うこととなった。しかし、新たに加わった4社はタコのボイル加工の経験が少なく、もみ洗いの仕方、茹で方、塩加減といったノウハウもバラバラであった。このため、もみ洗い工程でタコの足や皮がぼろぼろになったり、茹で方によって色がばらついたり、塩加減も違ったりと、仕上がりが各社で異なり、需要先から以前の食感や味との違いを指摘されるようになった。

(3) チャレンジ(挑戦)

「新鮮なタコを水揚げしてもボイル加工がこのままの状態では、相馬市から出荷するタコの評判が全て駄目になってしまい、今後の試験操業における流通を左右しかねない」という地域全体での危機感の下、当漁協と相馬原釜魚市場買受人協同組合はともに対応を検討した。検討の結果、買受人協同組合の組合長であり、最も優れたボイル加工技術を持つ(株)マル六佐藤水産の佐藤喜成社長は、「当社が長年にわたって蓄積してきた技術・ノウハウであるが、タコの品質を統一するために情報を各社に開示しよう」と決断し、買受人協同組合全体としてボイル加工の仕方を統一することとした。



水揚げされたタコ

仲買人企業にとって魚介の加工技術や味付け等に関するノウハウは、商品の差別化や付加価値を高める点でまさに生命線であり、その開示は企業としての存続にも関わる。しかしながら、佐藤社長は「地域の水産業が大変な状況にある」との認識の下に、自社の利益よりも地域全体の利益を優先した。遠藤本所部長は「地域のために自社のノウハウをオープンにした佐藤社長の英断は本当にすばらしく、地域の水産業が助けられた」と振り返る。地元の仲買人企業は、元来各社が独立しており横の連携に乏しかったが、震災後、各社は被災し個別での事業が難しくなった。そうした中、買受人協同組合の枠組みで連携していこうと先頭に立ったのも佐藤社長であった。

(株)マル六佐藤水産は、率先してもみ洗いの仕方と所要時間、茹でる時間、塩味加減などタコのボイル加工の技術・ノウハウを各社に開示するとともに、同社の職人が他5社の工場に直接出向いて技術指導を行った。各社とも元々タコ以外の魚介のボイル加工には習熟していたため、技術・ノウハウの開示や技術指導により、容易に加工技術を理解・習得した。こうして、タコのボイル加工の水準は6社全て同じになり、相馬市から出荷されるタコは以前のような食感や味を維持することができた。遠藤本所部長は「福島県で水揚げされた魚介に対する見方が厳しい中、地域全体が、品質のバラツキを無くすこだわりを持って、風評被害に負けない良い商品を市場に出そうと心がけている」と語る。

(4) エッセンス(大切なこと)

本ケースは、原発事故の影響によって地域の水産業全体が厳しい状況に置かれる中、企業秘密である技術・ノウハウを同業他社に開示するという地域のリーディング企業の英断によって、地域全体として水産物の品質を維持したという非常時ならではの稀有な例である。しかし、こうした地域での懸命な取り組みの一方、福島県の漁業は依然操業自粛の状況にあり、試験操業で漁獲可能な魚種も放射能のモニタリング検査で安全が確認された32種類(2014年2月末時点)に限定され、出荷量も少ない。

震災前、福島県沿岸は年間を通じ漁獲量・魚種ともに豊富な好漁場として知られ、獲れた魚介は築地市場で「常磐物」と呼ばれるなど味の良さで定評があった。かつての評判を取り戻すためにも、当漁協は、福島県産の魚介全てに対して放射能汚染の懸念が払拭されることを希望する。「技術の粋を集め、魚介の放射能に関し、非破壊検査可能な装置が、開発されることを望む」と遠藤本所部長は語る。

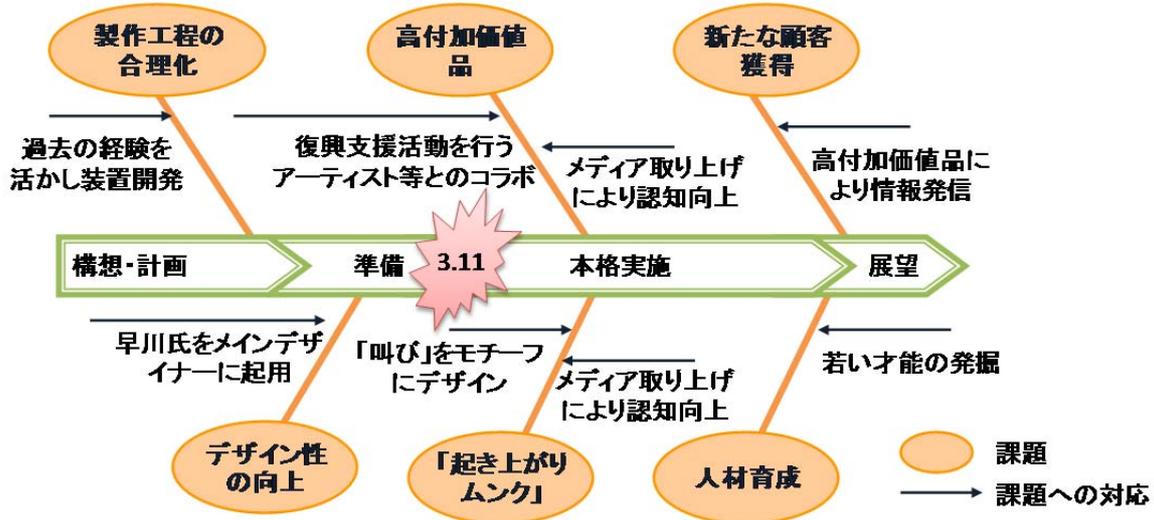
1. 民芸品の製作にプロセスイノベーションを導入し、工程を合理化

2. 民芸品にデザインイノベーションを加味し、高付加価値化

3. 作品の高付加価値化により情報発信力を高め、新たな顧客を開拓

野沢民芸品製作企業組合 1962年創立、従業員数20人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

西会津町の野沢民芸品製作協同組合は、400年以上の歴史を持つ民芸品「会津張り子」の製作を手掛ける協同組合である。自身も職人である当組合の伊藤豊理事長は、観光地ではない当地において自店舗を構え製作・販売を行う職人の業態に限界を感じた。これら職人を纏めて製作に特化することで当地に民芸品産業を興すことを目的に、1962年、中小企業等協同組合法に基づく協同組合を設立した。

(2) バックグラウンド(背景)

設立当初、当組合はこけしを主に製作していたが、1967年頃を境に張り子製作に切り替えた。貼り子を手掛けた理由は、こけしは木の削り出しから絵付けまで職人1人がかかりきりとなるが、張り子の場合は、絵付けは職人の技量が必要であるものの、ベースとなる紙型は習熟を必要とせず、パート等一般的な労働力でも容易に作業可能だったためである。貼り子製作は福島県内で最後発であったため、当組合は他社との差別化を図るべく工程の合理化に取り組んだ。張り子の元となる紙型は、一つの木型に紙を何枚も張りつけて作るのが伝統的方法だが、大量生産が難しい。伊藤理事長はかつて携わった筆筒製作の経験を元に、紙型を一度に複数製造する装置を考案した。具体的には、細かく砕いた紙の溶液に8つの木型を纏めたブロックを浸し、紙を吸着させた後に水分を抜いて乾燥させるというものである。この方法により、伝統的な方法で1つ作るのにかかる時間で100個作ることができ、さらに木型の組み合わせを変えることにより、異なる紙型の張り子を同時に作ることが可能となった。伊藤理事長は、「工程の合理化によって、同業他社より安いコストで作れるようになった。他社にはできないことを我々は40年以上前に成し遂げた」と振り返る。

設立以降、当組合は土産物や企業の販促品・記念品等の需要に向けて、昔ながらの民芸品を手掛けていた。しかしながら、国内旅行動向や企業業績に左右されるこうした需要に対応しているだけでは、当組合の将来展望が描きにくくなってきた。そこで、伊藤社長は、民芸品の新たな需要の掘り起こしと同業他社との差別化を目的に、

「民芸品の持つ暖かな感じを活かしつつ、デザイン性の高いものを作りたい」と考え、2005年頃から張り子の「起き上がりこぼし」や「赤べこ」に独自のデザインやエッセンスを加えた、付加価値の高い作品の展開を目指した。

(3) チャレンジ(挑戦)

デザインに関しては、伊藤理事長より若い世代の職人である早川美奈子氏(当組合専務理事。伊藤理事長の娘)に任せた。早川氏をメインデザイナーとし、伊藤理事長自身にはない、早川氏が持つ若さや女性ならではの感性を作品に反映させてみることにした。当初は雛飾り、端午の節句、干支にちなんだものなど、伝統をモチーフにした従来の民芸品に近いデザインが多かったが、震災以降は復興支援活動を行うアーティストやデザイナーとの様々なコラボレーションを通じ、アーティスティックなデザインや復興へのメッセージ



願い玉と起き上がりムンク

色が強い作品を数多く生み出している。例えば、2012年1月に発表された「願い玉」は起き上がりこぼしをベースに、表情の代わりに唐草模様などの伝統的な日本の文様を全面に描くことで、レトロモダンな雰囲気を出すとともに、唐草模様の「繁栄・長寿」のように文様自体が持つ意味を、作り手の願いとして作品に込めている。

デザインを重視した作品展開を進める中、当組合を一躍有名にしたのは「起き上がりムンク」である。「起き上がりムンク」はノルウェー出身の画家ムンクの生誕150周年に合わせ、2013年4月にスカンジナビア政府観光局が東京都の渋谷に期間限定カフェを開設した際に販売されたものである。ムンクの作品「叫び」は何度盗難されても必ず美術館に戻っていることをヒントに、震災復興の願いを込めて、何度倒れても起き上がる起き上がりこぼしになぞらえたものである。西会津町に縁のあるプランナーから製作の打診を受け、早川氏がデザインと絵付けを行った。ムンクの「叫び」と民芸品の意外な組み合わせがユニークと評判になり、当初製作した1000個は2日で完売した。カフェ終了後も注文や問い合わせが殺到し、入手まで1~2カ月待ちとなる状況になった。さらには国内だけでなくノルウェーをはじめ海外でも販売される計画にある。

当組合では、こうした話題性の高い作品を手掛けてメディアへの情報発信力が高まることを通じ、新たな顧客の獲得等、次のビジネスに結び付けることを意識している。例えば当組合の民芸品を企業の販促品として使いたいという依頼や問い合わせが、震災前より増えてきているという。伊藤理事長は「メディアの取り上げにより問い合わせはかなり頂戴した。話題性があり、かつ見映えする作品をいかに出すかを重視している」と語る。

一方、絵付けの才能がある職人の育成が課題と伊藤理事長は考えている。絵付け職人は伊藤理事長含め10名と限られる上、最年少は48歳の早川氏である。このため、若者の感性を民芸品に活かすとともに職人を志してもらえるよう、福島県内の美術系学部を卒業した若者に民芸品のデザインを任せ、福島県ハイテクプラザを交えて商品化の可否を検討するという取り組みを行っている。また、企業販促用などの大量生産が求められる商品については当該商品のデザインを構想する際に、デザインの後工程である絵付け工程を効率化させることを予め念頭に置いて検討する等、当組合では一層の製作プロセスの合理化を目指している。

(4) エッセンス(大切なこと)

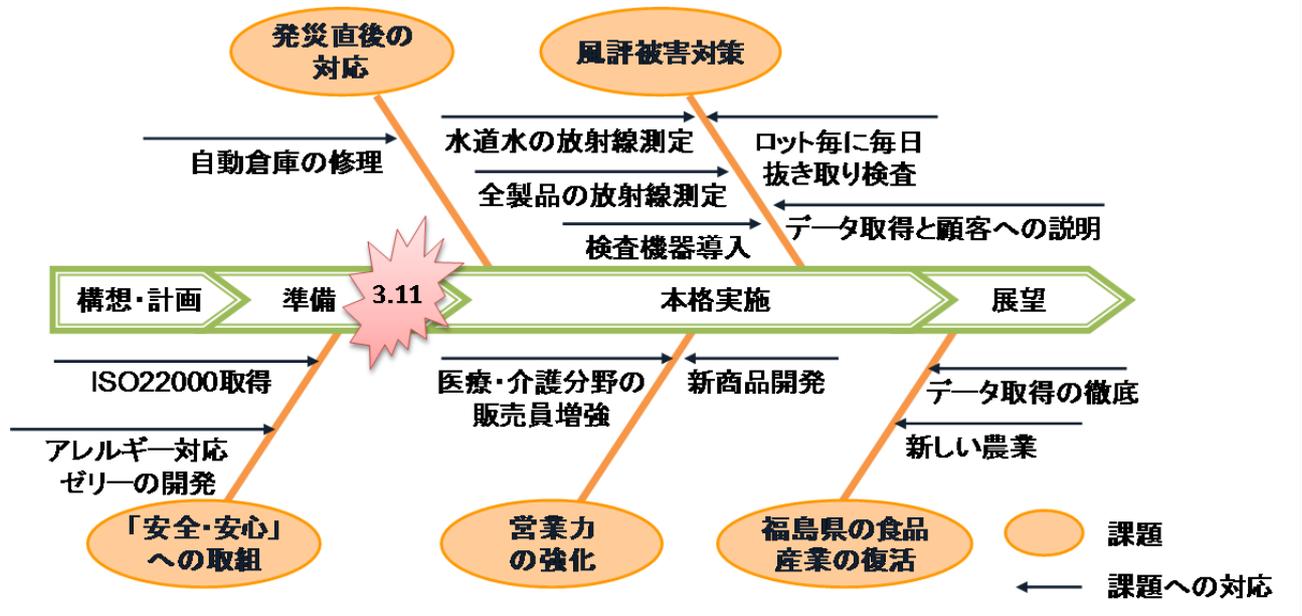
当組合の取り組みは、民芸品の製作プロセスとデザインにイノベーションを導入し、工程合理化や高付加価値化、さらには情報発信力の強化を果たした稀有な例である。こうした作品の付加価値と情報発信力を活かし、西会津町の活性化に役立てたいとの構想を伊藤理事長は持っている。「作品展示ギャラリーや店舗からなる民芸品の集大成となる施設をつくり、国内外からお客を呼び込みたい」と、伊藤理事長は思いを語る。

1. 震災後いち早く放射線検出器を導入。自社で放射線検査を実施し、外部の検査と照合

2. 品質管理の徹底化と顧客への丁寧な説明で風評被害に立ち向かう

トーニチ株式会社 1962年設立、従業員数79人(2013年2月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

福島市のトーニチ(株)は、東北産のフルーツを使用した学校給食などの業務用デザートを製造している食品メーカーである。国産原料のみを使用した商品は全国の顧客から高い評価を得ていた。震災では工場内の自動倉庫が故障したが、20日間で修繕して4月半ばには全ラインが稼働可能に戻った。



当社工場の外観

ところが、福島第一原子力発電所の事故によって放射線への恐怖が消費者に伝搬すると、関東以北の原料を使用した製品は一時シャットアウトされ、工場が福島にあるというだけで商品の取り扱いが断られることもあった。当社の社是は食の「やさしさ」(安全・安心)と「豊かさ」(食事の楽しさ)を送り届けることである。当社は、この社是を実行に移すため、風評被害の払拭と事業の継続に向けた様々な取組を震災直後から始めることになる。

ところが、福島第一原子力発電所の事故によって放射線への恐怖が消費者に伝搬すると、関東以北の原料を使用した製品は一時シャットアウトされ、工場が福島にあるというだけで商品の取り扱いが断られることもあった。当社の社是は食の「やさしさ」(安全・安心)と「豊かさ」(食事の楽しさ)を送り届けることである。当社は、この社是を実行に移すため、風評被害の払拭と事業の継続に向けた様々な取組を震災直後から始めることになる。

(2)バックグラウンド(背景)

当社は、アイス、ゼリー等の冷凍デザート類の製造・販売事業者であり、地元東北産の果物を含んだゼリー・コンポート等を学校給食、外食産業、介護・医療施設向けに自社ブランド品として販売しているほか、大手氷菓(アイス類)メーカー等からのOEMも手掛けている。また、学校給食の定番商品として確固たる地位を確立するほか、近年は、冷凍デザート類専門メーカーとしての蓄積を生かした「美味しさ」に加えて、アレルギー対応ゼリー等、消費者ニーズを的確に捉えた付加価値の高い商品も手掛けてきた。また、国



当社のゼリー商品

際品質規格 ISO 22000 を 2010 年に取得し、現在は食品安全システム認証 FSC22000 への切り替えに取り組むなど、顧客に対して「やさしさ」(＝安全・安)を提供することを社是としている。

福島第一原子力発電所の事故については、食品加工会社の経営上のリスクとしてまったく認識していなかった。「原発は絶対安全。もし万が一原発に何かトラブルがあっても、風が太平洋に向かって常に吹いているために放射能の影響はほとんどないと言われてきたし、それを信じていた」と岸社長は述懐する。しかし、事故の発生後、経営環境は激変する。工場のラインが稼働可能になっても商品は売れず、震災前に納品した商品が返品されてきたこともあった。

岸社長はこうした状況において、「人の噂も七十五日というが、風評被害については原因の素が福島にあり続ける限りは噂ではない。消極的な対応はダメ。積極的に安全であることを訴えていかなければならない。そのためには徹底的にデータを取って示すことだ」という信念を持っている。

(3) チャレンジ(挑戦)

2011 年 3 月末には水道水が、4 月からは全ての製品が放射線検査の対象になった。しかしながら、検査機関はどこも予約がいっぱいで検査結果を待つ間、製品の供給をやめるわけにはいかない。こうした事態を打開するため、2011 年 12 月に放射線検査機器を購入した。放射線を測定する機器は複数あり、中でも「ゲルマニウム半導体検出器」と「ヨウ化ナトリウムシンチレーション検出器」は、食品中の放射線測定に使用される代表的な検査機器である(前者の方が検出限界¹がより低い値を検出できるが、検査に時間が掛る)。当社は、シンチレーション検出器で 50bq/kg(ベクレル/キログラム)の検出限界に達した場合、ゲルマニウム半導体検出器(検出限界 8bq/kg)で再チェックし、不検出を確認している。2012 年 4 月に国が定めた一般食品の放射性セシウムの新基準値は 100bq/kg であるが、食品流通業界では 10bq/kg が一つの目安になっている。食品メーカーがこれくらいしないと安全・安心を訴えることができない状況にあり、風評被害の深刻さを物語っている。

当社は、ロット毎に毎日抜き取り検査を実施し、検査機関にも依頼して検査結果を照合した上で、安全性証明書の交付を受けている。その効果は最近になって現れはじめ、取引量は回復しつつある。

また、当社では営業領域の拡大を目指し、営業マンを増加した。従来から手掛けていた医療・介護分野における栄養ゼリー食の営業にも力を入れ、売上を増加させている。さらに、新商品開発にも力を入れている。当社は冷凍デザート類の専門メーカーであるために、冬場の売上が夏場に比して 1/3 まで落ち込むことが常であった。そこで焼き菓子を中心に商品開発を実施した。ケーキのスポンジなど、それまで外注していた商品を自社で内製化し、プリンなどを組み合わせたスイーツを製造・販売するようにした。試作品はすべて社員とその家族が試食し、試行錯誤を重ねた。こうした努力が実を結び、2013 年度は増益が見込まれている。

(4) エッセンス(大切なこと)

現状においてなお、当社では福島県産の果物を使用した商品は提供ができていない。業務用デザートとして売り先が見つからないのである。岸社長は福島県の食品産業協議会の会長も務めており、県下の食品加工企業に対して自前の放射線検査とデータ取得の大切さを訴えている。岸社長は、現在はロット単位で抽出したサンプルで破壊検査しかできないが、風評被害の真の克服に必要なものは、非破壊検査による全数調査の方法の確立だと考えている。同時に、福島県の農業は新しいかたちで再生しなければならないと考えている。原発事故を契機に、水や肥料の管理、作り方、作物の管理方法など、農業そのものが変わったことを証明できなければ、風評被害は続くと考えている。

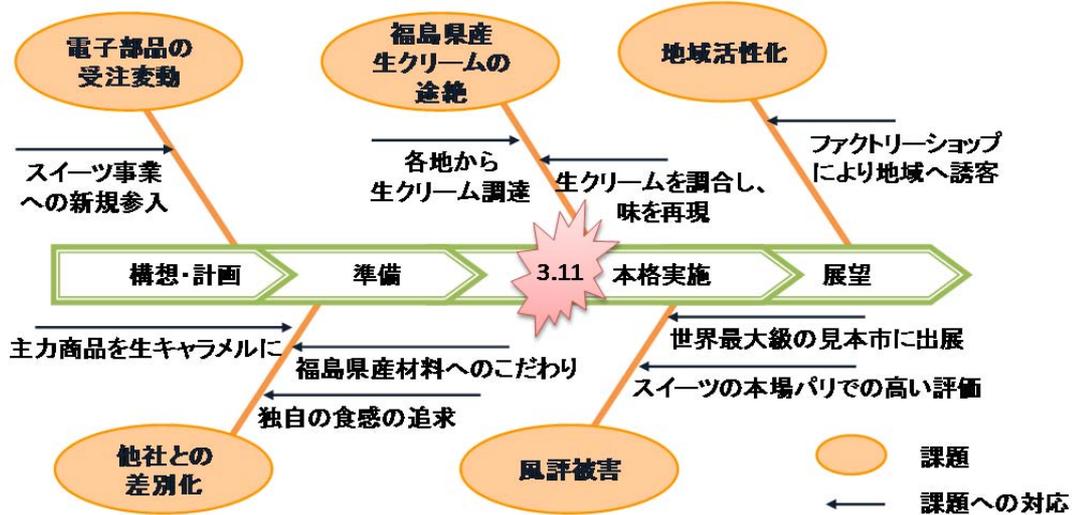
¹ 検出限界: 汚染がないと仮定して、検出した結果がこの値以上であれば汚染があるかもしれないという判断を示す基準値。検出結果が基準値以下であれば、汚染があるとは言いきれないという意味で、「不検出(ND)」とされる。

1. 新規事業参入に際しての緻密な分析と戦略

2. 原材料切り替えや外部評価の獲得など、自社商品のブランド価値の維持・向上

株式会社向山製作所 1990年設立、従業員数83人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

大玉村の(株)向山製作所は、織田金也社長が電子部品製造のため創業した企業である。大手メーカーの下請として有機ELパネルをはじめ各種電子部品を手掛ける一方、2008年にスイーツの製造・販売に参入。歯に付かないすっきりした食感と素材の深い味わいが特徴の生キャラメルをはじめ、当社の商品は「電子部品メーカーがつくるスイーツ」として顧客から高い支持を受けている。

(2) バックグラウンド(背景)

創業以来、本業の電子部品は技術革新あるいは景気変動による受注増減の波を大きく受け、その度に当社は経営の浮き沈みを幾度も経験した。織田社長は常々、「下請の仕事だけでは希望がない。下請体質から脱却し、誇りを持てる自社オリジナル商品を世に出したい」という思いを強く抱いていた。顧客の支持が高い自社商品によって経営を安定できれば、従業員の雇用を維持できる。かつて従業員の雇用を守るために調理師免許を取得した織田社長が着目したのは食品分野、中でもスイーツであった。出張で東京を訪れた際、百貨店や駅の商業施設に出店するスイーツ店の多さと、商品の地方産の多さに注目した。「スイーツなら地方にいても勝負できる」と織田社長は考えた。生キャラメルを選んだ理由は、キャラメルソースにすることで他の菓子へ活用しやすい点、設備は鍋とコンロで十分な点、作製に人手と手間がかかり競争相手が少ない点であった。加えて電子部品もスイーツも同じ「ものづくり」であり、当社の持つ生産管理等のノウハウ、例えば精密部品を扱う細かな作業等がスイーツづくりにも活かせる点も大きな理由のひとつであった。



当社の生キャラメル

2008年、当社で味覚センサー開発に関与していた社員(栄養士)を中心に、生キャラメルの開発に取り組んだ。開発のコンセプトとして①福島県産の素材を使うこと、②歯に付かず口の中ですっと溶けるという今までにない食感を出すことを重視した。織田社長は開発担当の社員に1日1つの試作品を作るよう指示を出し、連日開発に取

り組ませた。当初は味もまずく、担当社員も試行錯誤の連続であったが、1年近くを経た頃には開発コンセプトを満たし、かつ味も美味しい試作品が出来上がった。こうして当社は生キャラメルの開発に成功した。

2009年5月、郡山商工会議所の地域活性化事業「郡山駅前チャレンジショップ」を活用し生キャラメル専門店を出店、販売を開始した。今までにない食感を持つ当社の生キャラメルの評判は口コミなどで高まり、電子部品メーカーが手掛ける珍しさも加わって百貨店のバイヤーの目にも留まるようになった。同年10月に仙台市の百貨店への催事出展、2010年1月にはついに東京の老舗百貨店の催事出展を果たし、以降も首都圏の有名百貨店から次々と依頼が舞い込んだ。マスメディアの取材も増え、当社の話題性も高まった。同年10月の郡山駅前の直営店「郡山表参道カフェ」オープンや、国際線ファーストクラスの機内食採用など、事業は拡大していった。

(3) チャレンジ(挑戦)

震災は当社に試練を与えた。原発事故の影響により、生キャラメルの主原料である福島県産の生クリームや牛乳が使えなくなった。牛乳は2011年4月に製造再開されたが、県内唯一の生クリーム製造元が事業から撤退してしまった。このため止むを得ず生クリームの原料切り替えを決め、全国各地から調達することになった。福島県産の原料を使った元々の味に近づけるために生クリームの調合を繰り返した結果、ほとんどの商品に関して震災前の味を再現できた。ただし素材本来の味がでる「プレーン味」はどうしても再現できず、最も味が近かった北海道産生クリームを使った商品を「ノースミルク味」としてラインアップに加え、「プレーン味」は福島県産の生クリームで作りたいたいとの思いから生産休止とした。こうして、震災から2ヶ月を経て、何とか製造再開にこぎついた。

同年5月以降、東京進出の契機となった老舗百貨店での1ヶ月間限定の出店をはじめとし、当社は各地の百貨店等の催事やイベントに積極的に出展した。だが、顧客の中には福島県産ということで露骨に拒絶する人もいた。織田社長は、「当社の商品の本質について、風評被害のない場所でしっかりした評価を受けたい」との思いを強くした。そして当社は、スイーツに関わる企業や職人であれば誰でも知っている、スイーツの本場フランスのパリにて毎年開催される世界最大級の展示会「サロン・デュ・ショコラ」への出展を目指すこととした。だが、日本国内から出展する事業者は少なく、出展の伝手を探すのは容易ではなかった。多くの関係者を訪ねた結果、被災地支援で福島県を訪れたことがあるフランス人パティシエと出会い、同氏の紹介を受けて2012年11月に出展を果たした。当社の生キャラメルは来場者の評判を集め、著名なショコラティエやパティシエ達も評判を聞きつけて当社ブースを訪れるほどであった。翌年は主催者から直接出展打診を受けるなど、当社の商品は世界最高峰の展示会でその品質を認められた。当社商品の高い評価を背景に、2013年には東京駅前の新商業施設「KITTE」や福島駅ビル「エスパル」に直営店がオープンするなど、当社のスイーツは震災前の勢いを取り戻し、多くの人に美味しさと喜びを与えている。

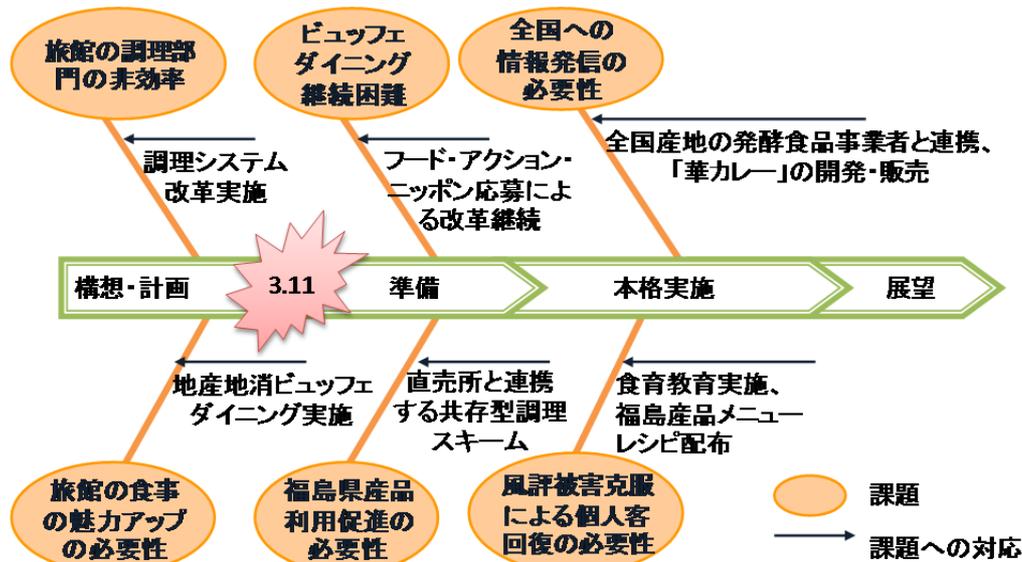
(4) エッセンス(大切なこと)

当社は、参入障壁の検討や自社ノウハウの応用可否など、緻密な分析と戦略に基づき、電子部品製造業からスイーツづくりに挑戦した。震災によって生じた困難にも、(止むを得ずではあるが)いち早く原材料を切り替えて対応するとともに、風評を撥ね退ける世界的評価を獲得し、自社商品のブランド価値を向上させている。こうした取り組みを、織田社長は従業員や地域を大切にす熱い思いと未来への希望を持って実行している。本事例は、自社の生産工程における特徴や強みをよく分析すれば、一見畑違いの事業領域とも思えるものづくり分野であっても、応用展開が可能であることを示している。郡山市一帯は古くから交通の要衝として栄えるとともに、福島県を代表する菓子の産地でもある。当社は2014年、郡山市内に製造・物販併設のファクトリーショップをオープンする計画にあり、織田社長は「当社のスイーツで地域に人を呼び、活性化する仕掛けを作りたい。郡山を交通の要衝・お菓子のまち神戸と同じようにしたい」と希望を語る。

1. 温泉旅館経営合理化・効率化を目的とした調理部門改革の実施
2. 調理部門の改革をベースにした福島産食材利用のビュッフェダイニングの運営
3. 震災後の「フード・アクション・ニッポン」を活用した改革の継続と情報発信

株式会社栄楽館 1991年設立、従業員数 245人(2013年11月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

郡山市の(株)栄楽館は、1930年福島県の磐梯熱海温泉にて「栄楽旅館」として創業、1961年有限会社化、1991年株式会社化した。現在、「萩姫の湯栄楽館」(部屋数54室、収容人数224名)を母体とし、1988年「ホテル華の湯」(部屋数162室、収容人数888名)建設、1994年に買収した「湯のやど楽山」(部屋数20室、収容人数87名)の3館を運営している。



「萩姫の湯栄楽館」のロビー

(2)バックグラウンド(背景)

調理部門は温泉旅館を経営する上で、コストがかかり、また旅館の魅力の大きな要素である料理を充実させる前提となる部門であるため、その合理化、効率化は重要な課題である。そこで、当社は温泉旅館経営の合理化、効率化に取り組むべく2006年に華の湯で「配膳システム」を導入するなど、調理場改革を実施した。これは、連続する工程間の仕掛在庫を最小にするため、かんばん(指示書)の受け渡しを行うかんばん方式を旅館の調理場に導入するものである。具体的には、まず、今まで個々の調理人に任されていた料理メニューのレシピ化し共有化した。



ビュッフェダイニング

次に和食、洋食、中華といった調理人の分業縦割体制を廃止した。このことにより、専門別に分かれ非効率だった調理作業を効率化するとともに、料理人以外でできることをパートに分担させることにより合理化が実現した。この結果、コストを大幅に削減できた。厨房改革の成功を受け、フレキシブルな調理が可能となったことから、2010

年に健康をコンセプトに福島産品を使用した半加工品を極力使わないビュッフェダイニングを開始し、好評を博した。

(3) チャレンジ(挑戦)

当社は、震災で施設被害はほとんどなかったが、観光客の宿泊予約のキャンセルが震災以降続出し、ほぼ全滅となった。しかし、施設のライフラインがつながっていたため、震災復旧の前線基地としての復興関係者の宿泊や、福島県の2次避難所として営業を継続した。この間、通常の宿泊需要がなく旅館サービスを必要としなかったため、最低限の人員構成で業務を行った。2011年8月頃から客足がもどってきたため、復興関係者の宿泊対応と観光客の対応の両方に迫られた。

観光客向け業務を再開するあたり、問題になったのはビュッフェダイニングをどうするかであった。当社ビュッフェダイニングは福島県産品を使用しており、放射線の影響で福島県産の米、牛乳、牛肉等の供給がストップし、利用が難しくなったからである。そこで、当社は福島食材支援のため、ビュッフェダイニングの継続を決意し、安全なものから使用を再開した。震災後のビュッフェダイニング継続のためには、新たな改革が必要であり、また、情報発信の必要があったため、食料自給率UPを目的とした農林水産省の取組「フード・アクション・ニッポン」にチャレンジした。結果として2011年、2012年、2013年の3年連続受賞を果たしている。2011年は震災後も厳選した豊富な県産食材を多用し、化学調味料を使わずに数多くの健康アイデアメニューを提供する「地産地消ビュッフェ」の取り組みで受賞した。2012年は旅館、農家、直売所が一体となって福島産食材利用に取り組んだことが評価され、「共存型調理スキーム」で受賞した。これは、従来の青果業者中心の購入から直売所中心の購入に切り替えるもので、「朝どり野菜」のメニューとして好評を博した。当社が買うことで生産者に創る意欲をわかせる風評により地元消費者が福島産食材を買わない状況を改善するのが狙いだ。経営面では単価の安い直売所を利用したことで仕入費用が低下した。2013年は、「食を通じた人と人の絆」で受賞した。これは、「全国のみなさまへ恩返し、絆がもっと深くなるビュッフェダイニング」と題し、季節毎に全国各地の味噌等の発酵食品を取り入れたメニューを開発・提供するとともに、プロの料理が味わえるオリジナルレシピを印刷、全65種を取りそろえビュッフェダイニング会場で配布している。また、被災地で料理教室を開催し健康アイデアメニューを伝授したり、平田村の学校給食センターを往訪し地元産食材使用を支援するメニューを提供し食育教育を行ったりしている。さらに、「フード・アクション・ニッポン」受賞による効果を高めるべく、外販できる商品として福島の米粉、豚肉を使用し、料理長のレシピによる「華カレー」を開発した。このカレーは、ビュッフェで提供するとともに、昨年10月からは直接販売も開始し、料理長とともに、各地商工会等と連携して、全国のイベントにも出品している。

現在、震災対応関係者の宿泊も続いているが、観光客ベースでは震災前の80%くらいまで客足が戻ったと感じている。また、観光客も、復興支援の団体客が多かったがその勢いは陰りを見せ、また、家族、特に子供をつれた家族連れ個人客が少ないのが目下の課題である。風評被害の大きな部分は、食にかかわるものであり、当社は今後とも食にかかわる取り組みを行うことにより、風評被害に地道に対応していきたいと考えている。

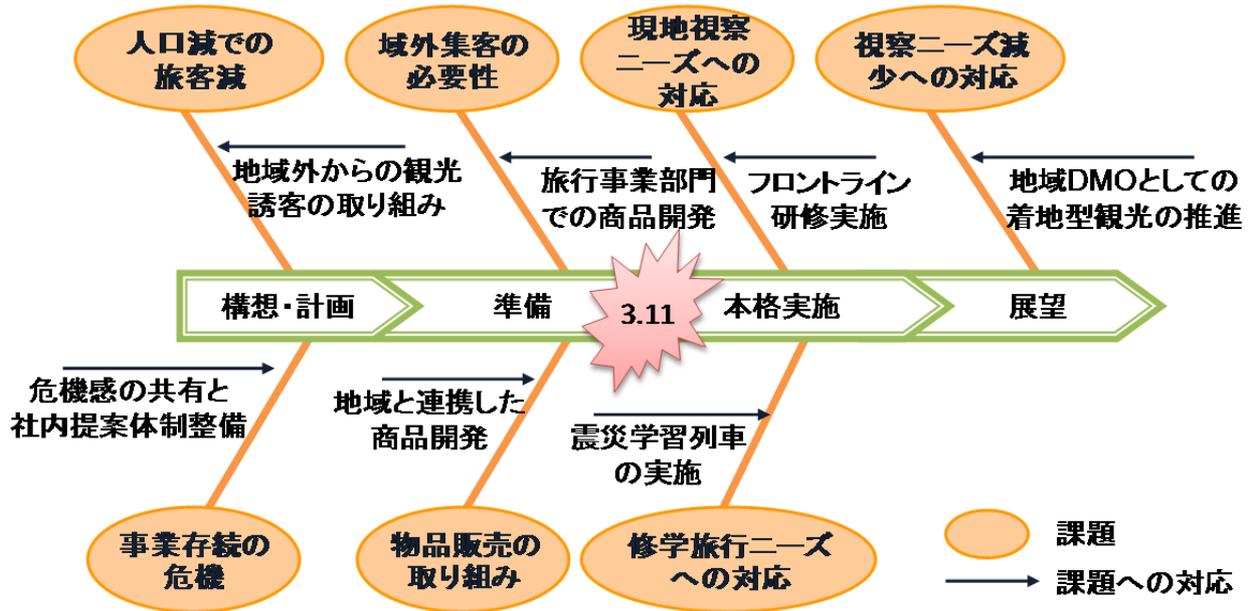
(4) エッセンス(大切なこと)

当社の取り組みは、①温泉旅館経営合理化・効率化を目的とした調理部門改革、②調理部門改革をベースにした福島産食材を利用したビュッフェダイニングの運営、③震災後の「フード・アクション・ニッポン」を活用した改革の継続と情報発信に特徴がある。食の風評被害への取り組みは、一企業単独では限界があるが、当社は、ビュッフェダイニングでの地元農家との連携からはじめ、地域外の味噌生産者との連携、各地の商工会と連携した「華カレー」のイベントへの出品、さらには学校給食関係者との連携というように次々と関係者を巻き込み、全国への情報発信を行いながら食の風評被害に取り組んでいる点が注目される。

1. 事業存続に対する危機感を社内外で共有
2. 地域の自治体・観光関連事業者・住民からの信頼感と観光事業に関するノウハウ蓄積
3. 社内ノウハウを活かし、社内アイデアをベースにした商品企画を行える組織体制

三陸鉄道株式会社 1981年設立、従業員数53人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

宮古市の三陸鉄道(株)は、三陸沿岸の国鉄の廃線に伴い、廃線路線の業務を引き継ぐべく、1981年に岩手県及び沿線自治体からの出資を受け設立された第3セクターの会社である。現在、主要事業の鉄道事業である南リアス線、北リアス線の運行に加え、関連事業として旅行事業(第二種)、物品販売業を手掛けている。



フロントライン研修の状況

(2) バックグラウンド(背景)

当社は、震災前より地域の人口減少による旅客減に悩まされ、行政からの財政の補填で経営を行ってきた。このままでは、企業として立ち行かなくなるという危機感が社内で共有されていた。そして、集客・交流のためのアイデアが社内から積極的に提案され始め、果敢に実行していくという文化・体制が育成されていき、地域外からの観光誘客による旅客獲得、収益確保に積極的に取り組んでいた。その取り組みの一つとして、旅行事業部門での旅行商品開発による着地型観光の取り組みを実施した。また、物品販売部門では、オンラインショップ、イベント・百貨店での販売に加え、地域全体にまたがる鉄道インフラを有し、地域の自治体・観光関連事業者・住民からの信頼感が厚いことを活かし、地域の各プレイヤーと連携した商品開発を行っていた。



震災学習列車の様子

(3) チャレンジ(挑戦)

当社は、震災で大きな被害を受け、被災地の現状を伝えること及び集客を目的に、フロントライン研修、震災学習列車を実施している。販売は、メディアからの注目度が高いことも手伝って、直販が9割、旅行代理店経由が1割となっている。

フロントライン研修は、被災地をバスで巡る1泊2日の団体ツアーで2011年5月に開始された。震災後、被災地視察のニーズが多く寄せられたことから企画された。行程は各団体の要望に応じ、視察場所、住民によるガイド等を決定するオーダーメイド対応としている。販売は主に自社による直接販売である。フロントライン研修は2011年度に147件、3,018名を案内しており、2011年度の当社の旅行業全体の収入に大きく貢献している。

震災学習列車は、修学旅行等の教育旅行のニーズに対応し、三陸鉄道に乗車して列車移動しながら震災・防災について学ぶ企画で2012年6月に北リアス線、2013年4月に南リアス線で開始された。ガイドは三陸鉄道社員が行う。列車は1両から貸し出し、特別列車もしくは定期列車に増結し運行する。教育旅行を手掛ける旅行会社を通じた販売を行っている。これは修学旅行が広域移動を前提としており、三陸地域のみでのコーディネートが困難なためである。2012年6月の運行開始から2013年5月までの実施及び予約件数は69団体、3,800人(うち南リアス線6団体、257人)である。震災後、観光団体による運賃収入が激減したが、震災学習列車の取組みにより改善しつつある。参加団体は教育機関が中心であり、修学旅行等の教育旅行の誘客に成功している。教育機関以外の団体としては水産加工業企業、JA等が挙げられる。当社によると、旅行会社やメディアからの注目度が高く、当社には多くの問い合わせ寄せられている。今後については、フロントライン研修、震災学習列車共に、短期的には、全国的な防災・減災意識の高まりとともに一定程度のニーズが継続するものと思われる。しかし、中長期的には、三陸地域の復旧・復興が進むにつれて、「被災地の視察」というニーズは減少していくものと考えられる。従って、今後の三陸地域の交流人口の確保については、フロントライン研修、震災学習列車の良さを活かしつつ、三陸地域が持つ観光の魅力を訴求していく企画を立案・実行していくことで、集客・交流を活性化していく必要がある。

本事例では、当社が当初より旅行事業部門を有しており社員が添乗員の資格を有するものがいたため、募集型企画旅行の実施やオーダーメイド対応が可能となっていたという優位性があった。より大きな点としては、①地域全体にまたがる鉄道インフラ、②地域の自治体・事業者・住民からの信頼感、③商品開発から販売、運営業務を一貫して手掛けることができる旅行事業者としての経営ノウハウ、といった3つの要因から、当地域の観光プラットフォームの中で中核的な役割を担っており、今後三陸地域の観光活性化へのさらなる貢献が期待される。

(4) エッセンス(大切なこと)

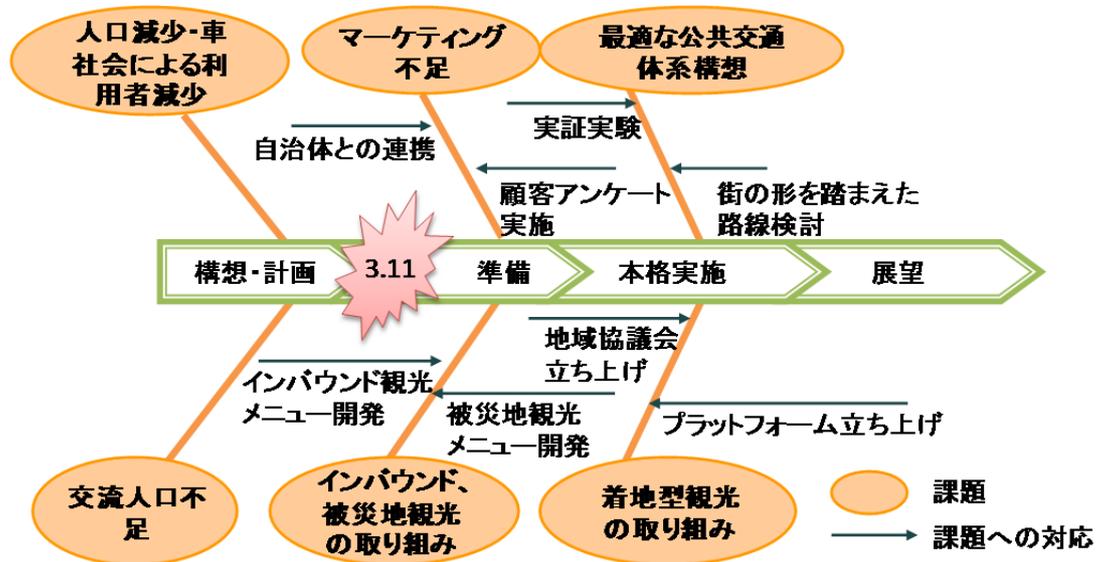
当社の取り組みは、①震災前からの当社の事業存続に対する危機感の社内外での共有、②地域の自治体・観光関連事業者・住民からの信頼感と観光事業に関するノウハウの蓄積、③社内ノウハウを活かし、社内アイデアをベースにした商品企画を行える組織体制に特徴がある。多くの地域では着地型観光振興の中心を観光協会や観光連盟が担っている。近年これら団体が旅行業免許を取得するケースが増えているものの、商品開発から販売、運営業務に至る旅行業全般のノウハウは蓄積されておらず、実務に対応できない点が問題となっている。本事例は、地域の事業者が着地型観光発信の核となるDMC(Destination Management Company:観光まちづくり事業体(地域の知恵、専門性、資源を所有し専門的なサービスを提供する企業))として機能し、観光商品の企画開発、販売、運営を一貫して手掛ける「地域発DMCによる観光事業モデル」である。この問題の解消には、本事例のように「企画開発力」、「販売力」、「運営力」を備えた観光事業者、つまりDMCの機能を中核に据えることが不可欠である。

1. 地方バス事業者としての利用者ニーズの視点にたったマーケティング

2. 交流人口増加を目指した着地型観光の取り組み

岩手県北自動車株式会社 2014年設立、従業員数 364人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

盛岡市の岩手県北自動車(株)は、岩手県北エリアを中心にバス路線網をもち、グループ全体では遊覧船事業、旅行事業、サービスエリア事業、ホテル事業等を営んでいる。当社は、ハンズオン型コンサルティング会社の「経営共創基盤」がバス会社の広域連携と事業の成長を実現するために設立された「みちのりホールディングス」の100%子会社として2010年4月に新たなスタートをきっている。



仮設住宅を結ぶバス

(2)バックグラウンド(背景)

被災後、当社は宮古市、山田町、岩泉市で国土交通省の「地域公共交通確保維持改善事業(特定被災地域公共交通調査事業)」により仮設住宅と主要施設を結ぶバス路線を運行し、今年で3年目になる。宮古市、山田町等行政とはワーキンググループをつくって検討し、利用者の利便性が向上するような対応を心がけている。具体的には、バス運行は目的別(通学、役場、買い物、病院)で時間に配慮して運行し、利便性については仮設住宅の住民へのアンケート等を踏まえ対応している。この結果、仮設住宅と主要施設(病院、学校等)を結んだ路線は利用者が増加しており、ニーズを的確にとらえきめ細かな施策を実施することで利用者が増えることが実証された。

人口減少の下、地方バス事業者にとっては交流人口を増やすのが課題である。当社は観光について、もともとアウトバウンド中心に対応を図ってきたが、震災前からインバウンドの取組を強化しており、韓国からのスキー客輸送(花巻空港→安比スキー場)を手始めに、現在は岩手県往訪の需要が見込める台湾、香港のインバウンドに力を入れている。チャーター便の客輸送からはじめ、地域をよく知る地元バス事業者として、全国的な旅行会社ではわからない地域の魅力を伝える観光メニューを提案し、台湾については高校の教育旅行誘致に着眼してJTB台湾との連携を考える等、いま必要とされる着地型観光の取り組みを考えている。また、タイにも力を入れており、

地域のバス会社としてインバウンド観光のうち、宿泊・観光地・現地交通手段等の地上手配を行う業務を行っている。当社は着地型観光の取り組みを震災観光でも取り入れようと考えている。当社の震災観光の取り組みは、震災ボランティアの輸送が最初である。その後、震災観光の流れをつくるため、地域で協議会を発足させた。まず、復興で街のにぎわいづくりに取り組もうと、最初に久慈市で地元商店・復興応援者も出店した直売イベントである復興市を始め、2013年6月までに4回実施した。次のステップとして、交流人口を増



被災地ツアーバス

やすべく、震災を学びながら観光する周遊バスを開始し、今年は2千人程度を集めた。また、個人客に三陸に来てもらうべく、「いわて三陸観光プラットフォーム」HPを立ち上げ、三陸観光情報の提供業務も岩手県から受託している。ただし、震災から時間が経過し視察ツアーは減少しており、新たな取り組みが必要とされている。

(3) チャレンジ(挑戦)

地方バス事業は、現状を追認するだけでは、人口減少でパイが小さくなる一方であり、今後の経営が難しい。地方バス事業は幹線の生活交通の維持を目的に毎年ネットワーク計画を県経由で国に提出し、赤字系統の補てんを行うしくみになっている。このため、マーケティングの発想がやや弱いという業界特性があるとされている。そこで、当社は、最適な公共交通体系の整備に向け、利用者ニーズに力点を置いたマーケティングを行っている。具体的には、①利用者視点に立ったサービス向上を図り、②事前周知により潜在ニーズを喚起し、使いやすい・判りやすいバスを目指すことで利用者を増やすことである。2013年10月から観光客に使いやすい取り組みの一つとして、バス検索システムを導入した。今後の課題は地域の持続可能な交通ネットワークをどのようにつくるかである。現在、宮古市と街の形、人口構成の変化等に対応し、ゼロベースで公共交通の路線を見直す取り組みを実施している。維持すべき市民へのサービスレベルを踏まえ、官民連携で最適な地域公共交通を考えている。宮古市、山田町では仮設住宅から高台移転など新たな街づくりが進行中であり、住宅の密集地域と生活関連施設を中心部に集約するコンパクトシティの取り組みを進めている。当社は交通結節点・ターミナル等の整備と路線のゼロベースの見直し等により、新しい街づくりにあわせた公共交通を目指している。

当社は、被災地における新たな交流人口創出の取り組みとして、企業や自治体向けの研修を主なターゲットとしている。その内容は、震災・防災と復興を学ぶ研修(以下、復興ツーリズム)である。2013年12月～2014年2月にかけて4回のモニターツアーを実施し、2014年4月以降プログラムをつくっていく予定である。行政版の語り部が目玉で、ニーズに応じた各種研修メニュー(新人研修、リーダー研修、自治体研修他)を開発しようと考えている。日立コンサルティング、旭化成、千代田化工等のプログラム作成を通じてノウハウを蓄積し、そのモデルを一般化しようと考えている。当社は地域をよく知る地元バス事業者として、全国的な旅行会社ではわからない被災地内でのネットワークを活用し、震災対応に従事した自治体、被災したホテル、NPO等の当事者から直接聞く復興の取り組みをベースとして、復興ツーリズムの普及という新たな取り組みを行っている。

(4) エッセンス(大切なこと)

本事例は、地方バス事業者として、利用者ニーズの視点に立ったマーケティングと、交流人口増加を目指した着地型観光振興に特徴がある。マーケティングがそれほど重視されていなかった地方バス業界にあって、利用者や住民へのアンケート等の取り組みで利用者数を増加させようとしている。人口減少下の地方バス事業者として、全国的な旅行会社ではわからない被災地内でのネットワーク、自治体・被災者の復興の取り組みをベースに、新たな交流人口創出を目指して復興ツーリズムという新たな取り組みを行っていることが特筆される。

事例 2-7 被災地支援活動における共感をうまくビジネスにつなげた
「高政らしさ」というDNA

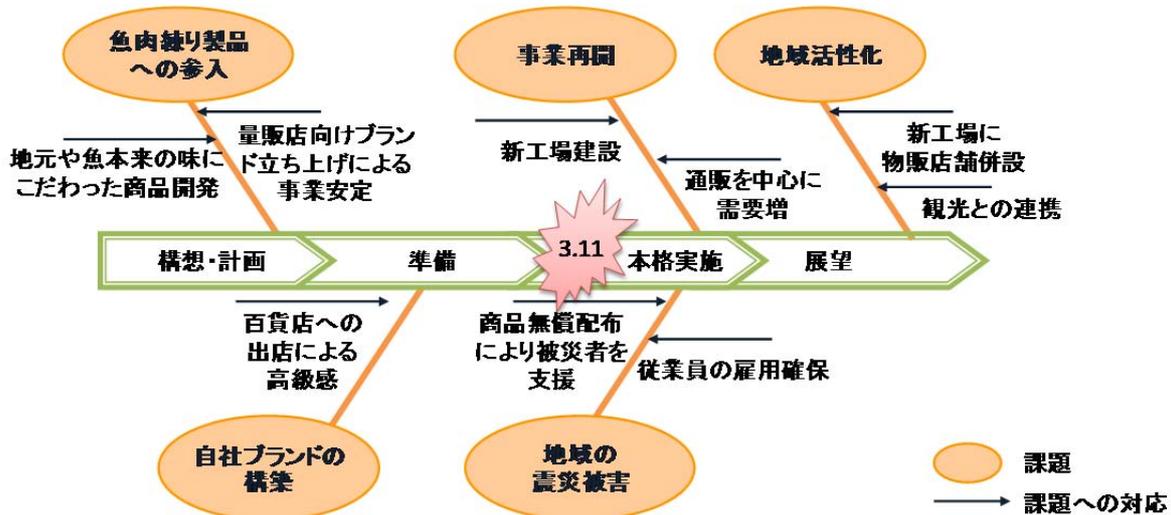
宮城県女川町

1. 女川町に根差す企業として、地域と地域の人を大切にするという規範

2. 「三陸らしさ、女川らしさ、高政らしさ」というコンセプトにこだわった商品開発

株式会社高政 1937年設立創立、従業員数 130人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

女川町の(株)高政は、笹かまぼこ等の魚肉練り製品の製造・販売を行う企業である。当社は女川町に根差す企業として、地域を大切にするという当社の規範の下、「三陸らしさ」「女川らしさ」にこだわり、地域の味覚である魚の味を再現するという当社のオリジナリティである「高政らしさ」を重視している。その結果、当社商品は独自のブランドを確立するとともに、震災時における被災者支援の取り組みと相まって、顧客から高い支持を得ている。

(2) バックグラウンド(背景)

当社は、1994年にそれまでの魚すり身製造から魚肉練り製品分野へ参入した。その背景について、当社の高橋正壽専務は「原材料の魚すり身の提供だけでは利益が出せず、生き残りは難しかった。このため、商品に付加価値を与えられる魚肉練り製品への進出を目指した」と振り返る。当社においては、高橋正典社長と高橋専務が製造と販売の役割を分担している。職人肌の高橋社長が高品質の商品づくりを手掛け、百貨店出身の高橋専務が前職の経験や人脈を活かして商品企画や販売面を支えるというように、両者が力を合わせて笹かまぼこをはじめとする魚練り製品の開発とブランド形成に取り組んだ。



当社の笹かまぼこ

ブランド形成に向けては、商品コンセプトとして「三陸らしさ、女川らしさ、高政らしさ」を明確にし、その維持を心がけた。例えば、「三陸らしさ、女川らしさ」については、看板商品の笹かまぼこ「吉次」の材料に地元三陸沖のキンキを材料に用い、「高政らしさ」については、素材である魚の旨味を失わないよう、通常3回行う水晒し工程を当社独自の技術により1~2回に抑えるといった具合である。また、素材毎に焼き方や塩加減を変えるなどの工夫を重ねることで、魚の持つ天然由来の旨味を活かした商品を生みだしている。こういったコンセプトに裏打ちされた高付加価値商品のブランド戦略も同時に進められ、北海道から九州に至る地域一番店の百貨店への出展等によ

り高級感の形成に努めた。併せて、1997年には量販店向けブランド(陸前屋高橋商店)を立ち上げ、量販店向けの収益を確保することで、高級商品である「高政」ブランドが浸透するまでの事業の安定化を目指した。魚肉練り製品へ参入して12年目の2006年度から通期で黒字を確保できるようになった。以降はブランドの浸透も進み、売上は伸びていった。増加する需要に対応するため2010年に工場を24時間操業にしたが、それでも生産が追いつかず、安全面や労務管理面の問題もあったことから、2010年11月、新工場建設に着手した。

(3) チャレンジ(挑戦)

震災時において、当社は震災当日に女川町内など歩いて行ける範囲の避難所に出荷予定だった商品を配った。商品が無くなった後も、電源車の確保など手を尽くして生産を再開し、地域の被災者への食糧支援を47日間続けた。また、震災後においても一人の従業員も解雇せず、給与も遅配することなく支給した。このような行動の理由に関して高橋専務は「当社が存続できるのは地域の人たちや従業員がいてこそであり、ごく自然に行った」と語る。雇用や納税など、地域経済において企業が果たすべき役割は大きい。「人々が等しく地域に定着できる環境づくりは、企業が果たすべき役割である」と高橋専務は言葉を続ける。



新工場と店舗「万石の里」

食糧支援活動をはじめとする、当社の震災時の行動はマスメディア等に報じられ、当社の姿勢や取り組みが全国各地の顧客の共感を呼び、商品購入の増加に繋がった。当社の売上高は、震災前が20億円程であったのに対し、2012年度は28億円、翌2013年度は29億円(見込み)と、震災後に著しい増加がみられる。震災後、百貨店での売上が5%程増加する一方、通販の売上は、全国各地で顧客が増加し、かつ、これら顧客の購入回数の増加を背景に、震災前から2.5倍と大幅に増えている。

こうした通販の増加を受けて、当社では通販部門への注力と体制強化に取り組んでいる。ネット通販に関しては、女性社員4名からなる商品開発チームを立ち上げてネット通販専用商品の開発を進めており、2014年春の発売を目指している。また、コールセンターは現状15名体制で対応しているが、1日に3000~4000件寄せられる問い合わせへの対応に支障を来すようになってきていることから、2014年中に人員を増加するなど体制強化を図る方針である。

一方、新工場は当初予定より3ヶ月遅れて2011年8月末に完成し、翌9月から稼働した。生産能力は、ライン増設により以前の4倍となったものの、増加した通販からの注文をはじめとする需要にはフル稼働でようやく対応している状況である。新工場は、水産加工業の工場として初となるオール電化の採用等、環境負荷低減をコンセプトに設計された特徴をもつほか、工場見学コースや笹かまぼこ焼きの体験コーナーを設置し、当社商品の直販店舗「万石の里」も併設するなど、来訪者にとって魅力的なコンテンツを充実させている。こうした新工場や店舗は、地域における観光の拠点として女川町に多くの人を呼びこみ、地域活性化を促進する役割が期待される。

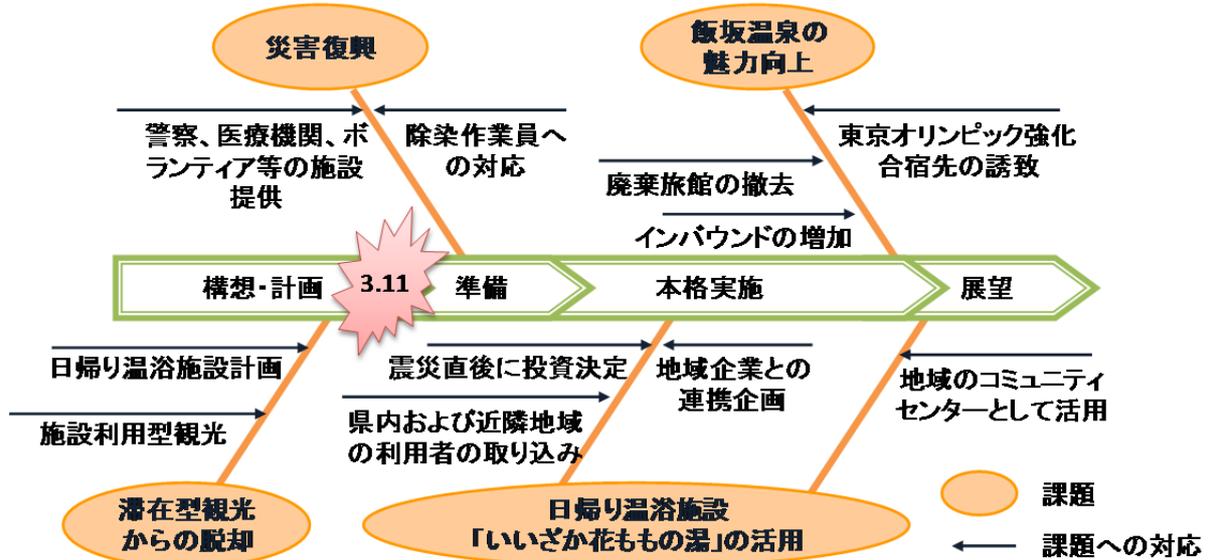
(4) エッセンス(大切なこと)

笹かまぼこをはじめとする商品づくりに対するこだわり、震災発生時における被災者支援や従業員に対する対応、新工場の地域観光拠点としての位置づけなど、当社の一連の取り組みは、地元である女川町を大切にするという規範をベースに行われている。「高政らしさ」というコンセプトに代表されるこうした当社の独自性は、当社の商品自体が持つ品質の高さと相まって顧客からの多くの支持を得るに至り、当社業績の向上にもつながっている。

1. 日帰り温浴施設で滞在型観光モデルからの脱却
2. 地元の人が集うコミュニティセンターとしての役割
3. 地域と連携した温泉街の景観美化

株式会社聚楽 1924年設立、従業員数1,020人(パートタイマー含む、2013年8月現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

福島市の飯坂ホテル聚楽は、(株)聚楽が経営する飯坂温泉を代表する温泉ホテルである。かつての歓楽街を中心とした滞在型観光が衰退する中で、飯坂温泉も同様に観光客数の減少に歯止めがかからず、廃業した旅館やホテルが多数存在していた。



飯坂ホテル聚楽(奥)
いいざか花ももの湯

福島第一原子力発電所の事故の影響で、県外からの観光客の増加が見込みづらくなり、滞在型観光のビジネスモデルを根底から見直す必要に迫られた当社は、近隣地域の日帰り客を取り込む戦略に転換した。震災直後に日帰り温浴施設「いいざか花ももの湯」の建設を決定、2013年4月にオープンして1年を経ずに10万人の利用客の獲得に成功している。

(2)バックグラウンド(背景)

飯坂温泉は、古くから宮城県の鳴子温泉、秋保温泉とともに奥州三名湯に数えられていた。高度成長期時代が開発が進み、コンクリート造の宿泊施設が多数建設され、飯坂ホテル聚楽も1967年に開業している。歓楽街温泉のイメージが強い飯坂温泉では、他の温泉街と同様に団体客の減少やレジャー形態の変化によって客足が激減しており、震災前の入込客数は81万人で、ピーク時(1973年)の半分以下であった。廃墟となったホテルや旅館もそのまま放置されているなど、飯坂温泉全体の景観面にも課題を残していた。

県外からの団体客の増加が見込めない中で、近隣地域の利用客を呼び込むことは当社の構想に元々あった。当社は、2006年10月に新潟県の弥彦桜井郷温泉で日帰り温浴施設「さくらの湯」の開発を手掛けていたため、日帰り温浴施設の集客効果については予め把握していたが、ホテル経営との連携において課題を抱えていた

め、日帰り温浴施設とホテルの両方に軸足を置いた施設利用型観光のプランを当初は企画していた。

2011年3月、震災と福島第一原子力発電所の事故が起き、その後の自粛ムード、風評被害と目まぐるしく状況が変化する中で、当社の加藤社長は、「こういう状況だからこそ、福島の人たちには手近なレジャーが必要だ」と考え、日帰り温浴施設「いいざか花ももの湯」への投資に踏み切った。

(3) チャレンジ(挑戦)

震災後1年目の飯坂温泉の入込客数は約95万人であった。飯坂温泉は福島市部に近いという立地条件もあり、県外の警察官、医療関係者等の貸切利用、復興ボランティア等の滞在利用によって入込客数が大幅に増加し、震災前と比較すると17%も増加した。2年目である2012年は少し落ち着き、約86万人となっているが、それでも震災前より5%増加している。現在は、主に除染作業員の宿泊利用が飯坂温泉全体で100人/日くらいあり、年間のべ3万人ほどの入込客数となっている。

これらの復興特需はいつまでも続かず、実質的な観光客は減少し続けているという点が飯坂温泉の課題である。飯坂温泉では後継者不足に加えて県外避難などの影響もあって働き手が減っており、除染作業員の人たちが引き揚げたら旅館を廃業することを決めている経営者は多い。また、現在でも風評被害は深刻で、2013年8月に原子力発電所の汚染水漏れがレベル3に引き上げられて以降、汚染水に関する報道がTVで流れるだけで宿泊客のキャンセルが相次ぐ状況にある。

このような状況に一石を投じたのが、2013年4月の「いいざか花ももの湯」のオープンである。開業からわずか10か月で利用客数が10万人に達した(2014年1月末現在)。利用客数のうち、福島県内の利用客は全体の60%、宮城県からの利用客が11%であり、近隣地域の利用客の取り込みに成功している。また、開業前と比較して利用客の年齢層が若返り、子供連れの家族やカップル客、女性グループの利用が増えている。



いいざか花ももの湯

当社では、ホテルと日帰り温浴施設を地元の人たちが集うコミュニティセンターとして使って欲しいと願っている。福島では県内外の避難者が戻れる場所はまだまだなく、地縁や血縁が崩壊している状況にある。当社は2013年11月に浪江地区などの避難者150名を「いいざか花ももの湯」に招待して慰労会を開いたが、こうした取り組みがきっかけとなって避難者の家族や知り合いがリピーターとなり、週末や祝日に集って温泉につかり、会食するというケースが最近では増えてきている。

当社は現在、福島交通株式会社との乗車券と入浴券のセット販売やラッピングカーによるPR、県内医療機関との保養所契約など、地域企業との連携を図っている。観光産業は地域の歴史、文化、交通、地産地消、雇用の問題と密接に関わっているために地域の経済波及効果は大きい。それだけでなく、当社の取組は地域住民への癒しの提供と風評被害の払拭という効果をもたらしている。

(4) エッセンス(大切なこと)

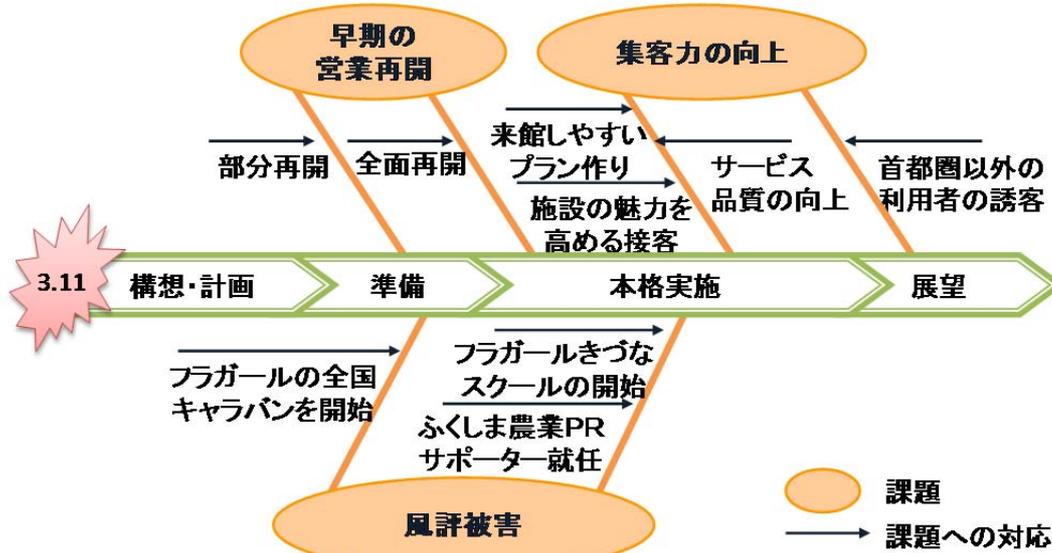
当社は、滞在型観光モデルからの脱却を果たし、新たな地域内需要を掘り起こすことに成功した。さらに、飯坂温泉地域では当社の取り組みをきっかけに、わずかなお客を奪い合う旅館経営ではなく、先を考えて地域資源や人を有効に活用することが重要という認識が生まれつつある。飯坂温泉では最近、震災前からある廃屋旅館26軒のうち20軒を取り壊し、景観美化につなげる動きが出ている。また、国際原子力機関(IAEA)や海外メディアの関係者が利用するために、欧米からのインバウンドの客も増加しつつある。さらに、旅館組合では若手を中心に、東京オリンピックの国内強化合宿の受け入れも見込んで新しい活動が始まっている。

1. フラガールによる地域と一体となった風評対策の取り組み

2. 『一山一家』の企業文化を通じた従業員一丸となったサービス品質の向上

常磐興産株式会社 1944年設立、従業員数(単体)331人(2013年9月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

いわき市の常磐興産(株)は、福島県の観光の顔として定着している温泉レジャー施設「スパリゾートハワイアンズ(以下、ハワイアンズ)」を運営する会社である。ハワイアンズは1960年代の炭鉱の衰退を受け、新たな地域産業にしようとして開業した「常磐ハワイアンセンター」が前身。東北で育成が難しかったヤシの木を地熱の利用によって育成するなど、南国ハワイをイメージした施設が人気を集めた。開業時からステージでのフラダンスショーが目玉の一つで、映画「フラガール」の舞台として改めて注目された。



南国体験の様子

二世世代ファミリーをターゲットにするその他のレジャー施設とは異なり、ハワイアンズの主なターゲット層は三世世代ファミリーである。「開放的なハワイの南国雰囲気と豊富な温泉資源、そしてフラガールという経営資源によって三世代が気軽に一緒に楽しめる空間づくり」を強みとし、「家族や大切な人がつながる場所と時間」を提供するのがハワイアンズの特徴である。当社の執行役員の若松貴司氏は「炭鉱にルーツを持つ当社には、『一山一家(ひとつの山はひとつの家族)』という企業風土がある。ハワイアンズは開業以来、『父がホテルマン、母が厨房で皿洗い、息子がコックで娘がフラガール』といったようにいわき市民が家族総出で作り上げてきた施設。当社の社員のほとんどがいわき市出身の人間である。そのような歴史を通じて人と人とのつながりや地域との共生を大事にする精神が培われてきた」と語る。

(2) バックグラウンド(背景)

震災によってハワイアンズは施設が大きく損壊し、一時休館に追い込まれたが、2011年10月に一部再開、翌年2月に大幅な改修を終え全面営業再開を果たした。同時期に震災前から計画を進めていた新ホテル「モノリスタワー」も開業。宿泊設備が増強されたこともあり、震災後8万人に落ち込んだ、団体客やシニア層をメインとする宿

泊利用者は順調に客数を伸ばし、2014年3月期に42年ぶりに過去最高記録を更新し、45万人に達する見通しである。ただし、原発事故による風評被害から日帰り客のメインであるファミリー層はまだ十分に戻ってきていない。当社は現在、様々な施策を通じて集客力の更なる強化に取り組んでいる。

(3) チャレンジ(挑戦)

震災以後、当社が四半期ごとに関東の1都7県のファミリー層を対象に実施しているアンケートでは、「原発事故の影響から福島への旅行を差し控える」と回答する人が依然として多い。原発事故の影響から福島の海水浴場の利用者が回復せず、周辺の水族館等の観光施設や旅館に人が戻っていない。福島の海水浴場や観光施設等の利用者の多くがハワイアンズに来館していたことから、周辺地域に人が戻ってこなければ当社の日帰り客を中心とする集客力も本格的な回復には至らない。そのため、地域一体となった風評対策がより一層重要となる。

2011年5月に開始した「フラガール全国きづなキャラバン」は被災地の復興の象徴として大きく注目されたが、現在、当社はファミリー層への風評対策として「フラガールきづなスクール」に力を入れる。同スクールは2013年4月にいわき市立江名小学校を皮きりに全国各地の小学校を訪問し、フラガールが震災を通じて自ら学んだ「あきらめない姿勢」や仲間の大切さを伝えるとともに、児童たちと一緒に踊るダンス体験を行っている。子供たちをはじめ、話題を集めているという。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。また、食に対する風評被害が依然として大きいことから、JA全農福島からの協力依頼をきっかけに、フラガール全員が県産物の安全・安心を呼び掛けるPRサポーターに就任し、農作業の実体験や県産品のPR活動に積極的に取り組んでいる。いずれの活動も地域との共生を大事にする当社ならではの取り組みである。若松氏は「私どもの活動を通じて福島県を代表する人間のメッセージを力強く伝えることが使命。地域の活性化がハワイアンズの為になる」と語る。



「フラガールきづなスクール」の風景

地域一体となった集客力の向上策以外にも当社独自の取り組みにも力を入れる。例えば、「年間フリーパス」、「東京など首都圏からの往復無料バス」、「バス代と入館料をセットにした日帰りバスツアー」等、県外からの利用者が気軽に来館しやすいプラン作りに工夫を凝らす一方、ハワイアンズ自体の魅力を高める努力も怠らない。開放的でリラックスできる雰囲気作りのために、従業員は「アロハ〜」と訪れる客に語りかけ、福島弁という従業員自らの飾らない言葉で利用者の目線に立った接客を心掛けているという。また、当社はサービス品質の向上のために「ワクワクプロジェクト」を実施している。お客様にワクワク感、感動を与えられるようなサービスを提供するため、各現場でプロジェクトチームを編成し、小集団活動を実施。活動状況は「覆面調査員」がチェックし、一丸となって取り組む。ハワイアンズの「顔」であるフラガールのショー以外にも、従業員が一枚岩となったサービス提供が当施設の魅力の一つとなっているのだ。若松氏は「いわき市は観光地として認知度が決して高いとは言えない地域。魅力を高める努力を怠ればお客様は来ない。今後も一丸となって先頭に立って福島に人の流れを生み出す施策を打ち出していきたい」と力強く語る。

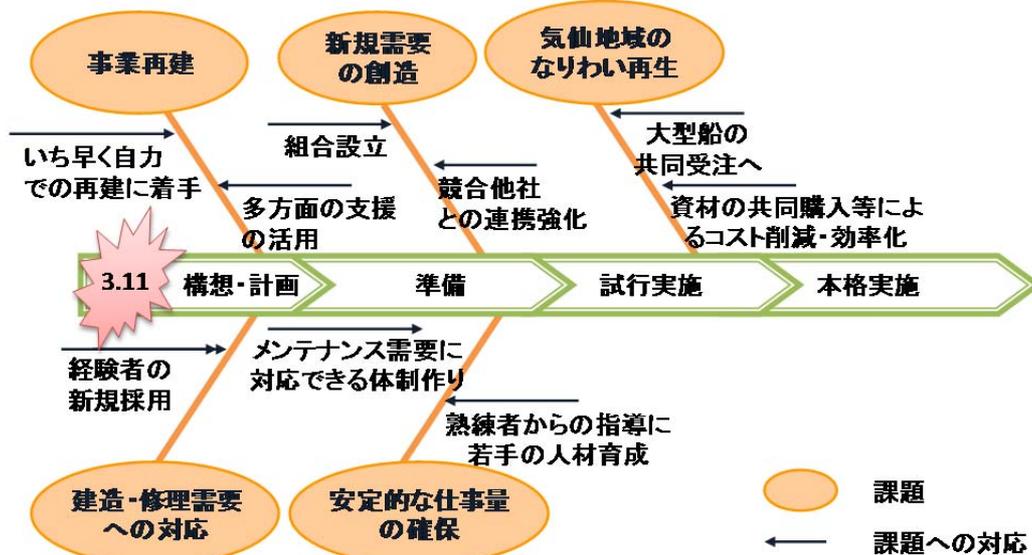
(4) エッセンス(大切なこと)

震災後、九州、関西、北海道といった関東圏以外の利用者が増加しているが、今後は国内利用者の増加を図る一方で、近隣空港と連携して海外利用者の拡大を目指していくという。当社は2013年6月にみずほ銀行の元常務井上直美氏が新社長に就き、新たなスタートを切った。新体制の下、「ハワイアンズは『一山一家』という企業文化の上にとどのような魅力を提供し、復興を力強く進めるのか」、今後の動向が注目される。

1. いち早く再建に取り組み、地元水産業の復興に貢献
2. 造船・修理に関わるノウハウ伝承と人材育成に取り組む
3. 競合他社と連携し、新規需要の創造に挑む

株式会社互洋大船渡マリーナ 1972年設立、従業員数28人(2013年11月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

大船渡市の(株)互洋大船渡マリーナは、中小型漁船製造において国内トップシェアを有するヤマハ発動機(株)の特約店として地元漁業関係者の間で高い知名度を誇る、中小型漁船等の製造・販売業者である。当社は、漁業関係者の要望に応じた漁船(ヤマハ製)のカスタマイズ(艀装)やメンテナンス(修理)に技術的な強みを有し、大船渡地域で独自のポジションを築いてきた。震災後は、地元漁業者の需要に応え、約500艘を修理し、約500艘を新規に建造したほか、約1000艘の数に及ぶ艀装を手掛けた。



新たに整備された棧橋

(2) バックグラウンド(背景)

当社は、沿岸部に位置していたことから津波により工場、倉庫、商品(エンジン、漁船等)等、全ての資産を流失。しかし、地元漁業者の漁船建造・修理の需要に素早く対応するためいち早くがれき処理に着手。2ヶ月後の2011年5月には船の修理から営業を再開させ、10月には新造船の建造も再開させた。この間、従業員を新たに雇用し、震災前の11名から28名に拡大させている。工場や設備の復旧は古くから付き合いがあった日本財団の「東日本大震災・被災造船関連事業者再生支援プロジェクト(支援規模:約1億3000万円)」と経済産業省の「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)」を活用し、2012年春には全面復旧にこぎ着けた。また、2013年5月には、地元経済の中核たる水産業の復興に重要な役割を果たしていると評価され、岩手銀行と日本政策投資銀行が共同出資する「岩手元気いっぱい投資事業有限責任組合(通称:東日本大震災復興ファンド)」から融資を受けることもできた。

しかし、「この先、メンテナンス需要は一定程度継続するが、中小型漁船の新規投資が今後拡大していくかは極めて不透明」と当社の菅野亨社長が語るように、中長期的には国内小型漁船の新造需要は減少傾向にある。「地元水産業の早期復活のために設備復旧と従業員の増員によって生産能力を増強させたため、復興需要がなくなる時に備えて、その能力に見合った仕事量を新たに創り出していかなければならない」。

また、漁船の建造・修理は、自動化が困難で高度な技能を必要とする作業工程が多いため、現場のノウハウが必要とされるが、造船業界は1970年代半ば以降続いた不況期に新卒者採用の抑制を行ってきたことから人材の高齢化が進んでいる。当社もその例外でなく、20～40代前半の若手が少なく、熟練技能者の持つ「匠」の技能を若い世代に伝承していかなければならない。菅野社長は足元の受注に追われる一方で、次なる課題である「新たな需要創造」と「若手への技能伝承」にも目を向けている。

(3) チャレンジ(挑戦)

当社はいち早い復旧と新規採用によるマンパワーの強化によって拡大する復興需要に対応した。その結果、販路先が拡大したことから、メンテナンス需要への対応が直近の課題である。漁船は購入すれば30～40年は使うことが多く、メンテナンス技術の善し悪しが船の寿命を左右する。メンテナンスは定期的に行うことも多いが、顧客からの急な修理ニーズに迅速に対応することが要求され、機動力と的確な診断力が求められる。そのため船の電装品やエンジン、配線等に関する複合的な知識・



工場内でのメンテナンス作業

技能を有するメンテナンス人員が必要である。当社は、営業再開後いち早くハローワークを通じてノウハウを有する経験者を積極的に採用し、若手への技能継承に力を入れる。「小さな会社で小回りを効かすためには、一人で全てのメンテナンス業務に対応できることが必要で、そのためには多能工化(一人人で複数の異なる作業や工程を遂行する技能を身につけること)が大事である」と菅野社長は強調する。

当社は、2013年1月に大船渡市と陸前高田市の造船関連業者3社(大船渡ドッグ、須賀ケミカル産業、金野機械店)とともに、「気仙造船関連工業共同組合」の設立に参画し、大型船の共同受注に挑戦している。同組合は大船渡ドッグの中野利弘社長が先頭に立ち、設立された。当社は、震災後のグループ補助金の申請を契機に、大船渡ドッグ、須賀ケミカル産業との連携を強化し、修理や新造などそれぞれの得意分野を活かした技術提供や機器融通を重ねてきた。菅野社長は、「震災前は近隣の造船関連業者とはライバル関係でほとんど付き合いがなかった。しかし、震災後は連携・協力しないとやっていけないという問題意識を共有し、日頃から本音で語り合える関係性になった」と強調する。ただ、既存業務に注力してきたことから、同組合は具体的な事業計画を検討している段階で、本格的な始動はこれからである。しかし、FRP用資材やステンレス材といった高騰する資材の共同購入でコストを削減する一方、各社が技術や機材を融通し合い効率化を図る方向性は共有されており、これらの取組の具体化に向けた動きを加速化させていくという。

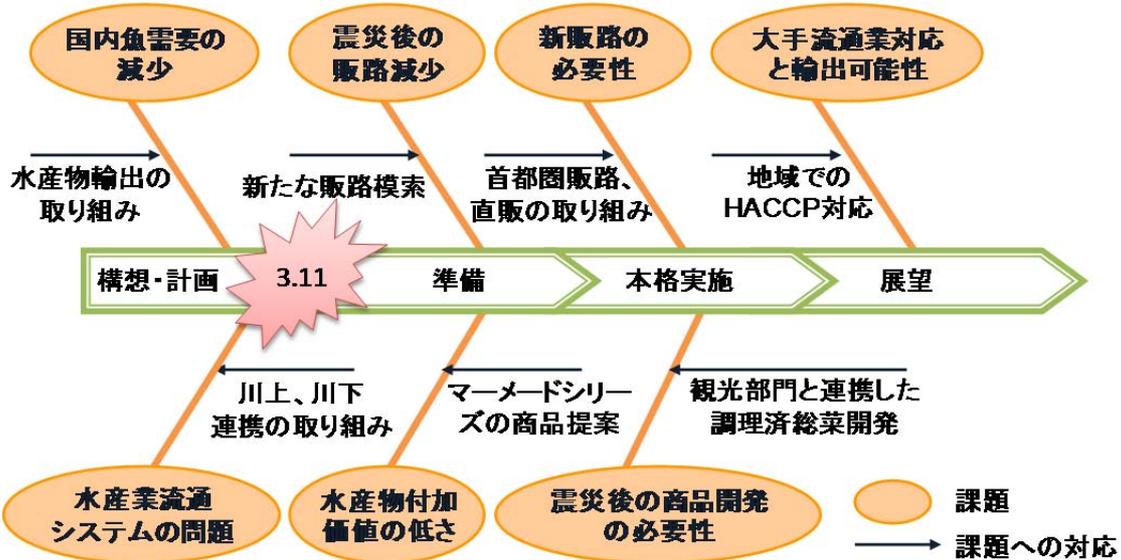
(4) エッセンス(大切なこと)

足元が好調な時に次の新たな需要の創造に向けた取り組みを開始している企業は決して多くはない。当社は、メンテナンス需要を積極的に取り組むための人員強化と若手人材への技能継承を図る一方、競合企業との連携を通じた大型船の共同受注への取り組みに今後の活路を見出している。組合の具体的な成果はこれからだが、気仙地域のなりわいの再生に向けた大きなモデルケースとして今後の展開が期待されている。

1. 観光業との連携した加工食品の高付加価値化の取り組み
2. 消費者に近い川下への取り組み強化による新たな販路展開
3. 世界市場を見据え、大手流通企業の要求に応えられる HACCP の取得

株式会社阿部長商店 1968 年設立(創業 1961 年)、従業員数 512 人(2013 年 12 月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

気仙沼市の(株)阿部長商店は、1961 年、鮮魚仲買業として個人創業した。水産事業部は、気仙沼や大船渡に水揚げされるサンマ、カツオ、マグロ、サケ等を買付け、冷蔵・冷凍品として全国に出荷するとともに、これらの魚を原料とした様々な水産加工品を製造、販売している。観光事業部は 1971 年に関連会社朝日観光(株)を設立し、翌 1972 年南三陸ホテル観洋を開業する等地域の 6 次産業化の先駆けとなり、現在、南三陸ホテル観洋、南三陸プラザ、サンマリン気仙沼ホテル観洋、気仙沼プラザホテル等での観光業を行っている。



被災後いち早く復旧した大船渡食品

(2) バックグラウンド(背景)

当社は、今次震災で当社及びグループ会社が岩手、宮城両県に有していた 9 工場のうち 8 工場が被災し、大きな被害を受けた。一方、当社ホテルは高台で被害が少なく、被災者の受け入れを行った。当社は、被災後、従業員を解雇せず操業再開に取り組み、2011 年 7 月に気仙沼市内最大級の水産物直販施設である「気仙沼お魚いちば」を営業再開し、2011 年 7 月に大船渡食品(工場)を再稼働している。その後、気仙沼において工場の一部操業を再開している。

(3) チャレンジ(挑戦)

当社は、震災前より、国内の魚需要の減少による国内マーケット縮小に危機感をもっていた。このため、当社は、輸出と新商品開発に取り組んでいた。輸出では、食品製造に係る衛生管理の国際基準である HACCP の導

入に取り組み、当社グループのマーメイド食品が 2000 年に米国 FDA 水産食品 HACCP 規則認定を取得した。また、中国、ロシアで合弁会社を設立し、水産加工品の海外販路開拓に取り組んでいた。

新商品開発では、当社は、現在の水産物の流通では、水産物を漁獲し生産する川上の現場と、日常的に消費に接し、消費者ニーズを把握できる川下の小売との間にいくつかの業者が介在し、消費者ニーズを踏まえ、環境変化に合わせた商品開発や販路拡大が困難であると考えていた。そこで、当社は、被災を契機に自分たちで新商品をつくり、他企業とパートナーシップを組み、販路を築き、ネット利用して消費者と直接取引し、きめ細かいサービスを提供する新しい水産業の形を示すべく挑戦している。



被災後開発した調理済総菜

当社の新商品開発は、消費者のニーズを踏まえて、地元魚介類を使った水産加工品の高付加価値化を目指すものである。当社は、震災前より、「地域の豊かな資源を活かしたマーメイドードシリーズ」として、水産加工品の新商品開発に力を入れていた。当該商品開発は、消費者ニーズを熟知している商品の最終卸や小売業者とのコミュニケーションを図り、市場や消費者ニーズを反映して商品開発を行うところに特徴がある。主な商品としては、2003 年の第 42 回農林水産祭で天皇杯を受賞した「あぶりさんま」等がある。震災後は、当社グループ観光部門のホテルと水産業の連携強化による新商品開発に取り組んでいる。これは、消費者ニーズを知り尽くしているグループ観光部門のホテルであるホテル観洋の総料理長が味付けを監修するものである。まず、当社は、常温保存でき、温めるだけで本格的な魚料理が完成する調理済み洋風総菜を開発した。具体的には、「マーメイド 洋風味ギフト」としてトマトソース、クリーム煮、ムニエルの3種類、魚種ではサケ、タラ、サバの3種類を開発した。これを、震災の被害が軽微であった大船渡食品(工場)の2F の加工食品ラインを震災後4カ月で復旧させ、ここで生産することとした。当該商品は、水産庁が「魚の国のしあわせ」プロジェクトで実施しているファストフィッシュ選定の2012 年8月第1回で選定された。ホテル観洋総料理長監修、水産事業部の連携としては、このほか震災後「気仙沼ふかひれ濃縮スープ」を開発した。この商品は現在、当社の「気仙沼お魚いちば」の人気商品となっている。その他、おふくろの味の商品として、「三陸海彩 和風煮惣菜詰め合わせ」(ぶり大根、サバ味噌煮、さんましょうが煮)を開発しており、豊富な三陸の海の恵みを活かし、消費者ニーズに対応し商品の提案を行っている。当社は消費者ニーズの把握と新たな販路開拓として、消費者に近い川下への取り組みを強化している。具体的には、首都圏販路開拓、ネット等による直販等である。首都圏販路開拓では、2013 年1月に阿部長マーメイド食品を設立し、全国的な販売サービス網の拡充を目指している。また、魚市場にアンテナショップを置く等、顧客のニーズを捉える機会を多く有している。

震災後、水産加工品輸出は厳しい状況にあるものの、長期的には拡大する世界の水産加工品市場は魅力的である。これを取り込むためにも、水産加工品の安全で安心できる製品づくりには、生産から消費までの一貫した品質・衛生管理システムが必要である。当社の大船渡食品(工場)も HACCP 取得(FDA-HACCP)に対応した施設となっており、大手流通企業の要求にも応えられる施設である。当社は、現在建設中の大船渡魚市場の HACCP 対応と当社の大船渡食品(工場)が連携すれば、衛生管理、トレーサビリティの向上に資すると考えている。

(4) エッセンス(大切なこと)

当社の取り組みは、震災後の販路縮小等という未曾有の危機をきっかけとして、これまで取り組んできた加工食品の高付加価値化を一層進展させるとともに、社内の観光部門と加工食品部門の連携による取り組みを開始したことが特筆される。

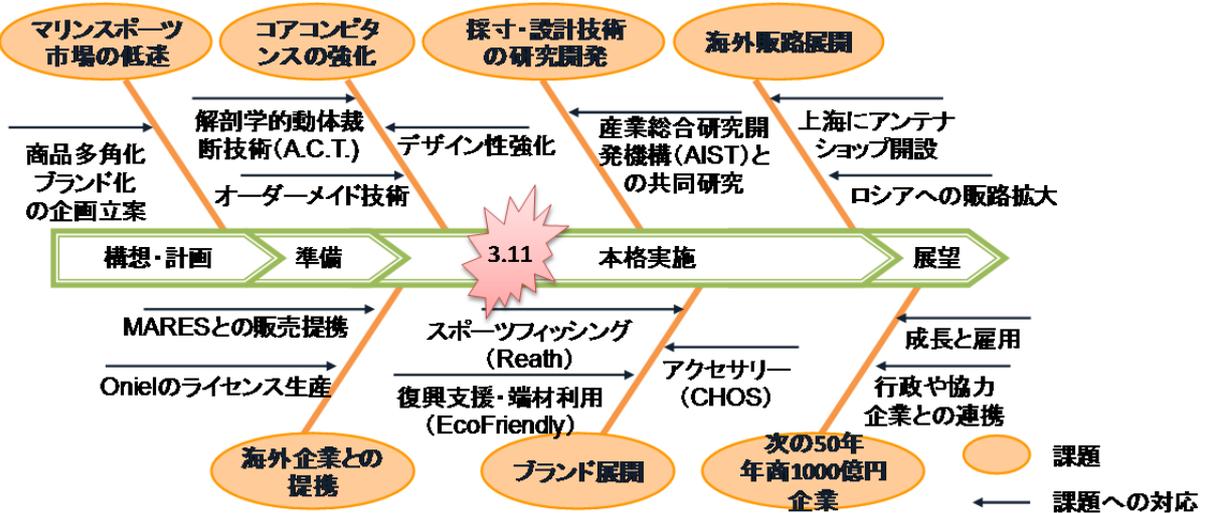
1. プロダクトイノベーション(ブランド戦略に基づいた商品の多角化)

2. プロセスイノベーション(採寸・型紙設計技術の研究開発)

3. 公的機関や行政の支援制度を活用した海外販路開拓

モビーディック株式会社 1975年設立(1963年創業)、従業員数86人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

石巻市のモビーディック株は、マリンスポーツウェアの製造販売事業を営んでいる。設立は1975年(創業は1963年)、年間売上額は12億円で国内最大手のウエットスーツメーカーである。震災による津波で自社の倉庫と協力会社の工場が流されたが、経産省のグループ補助金制度を活用して復旧し、現在はアジア、ロシアへの販路拡大を狙う。



当社の外観

(2)バックグラウンド(背景)

国内マリンレジャー市場は2001年をピークに減少し続けている。日本ウエットスーツ工業会の販売額データによれば、2001年に70億円であった市場規模は2012年には40億円まで縮小している。当社は市場におけるシェアこそ伸びているものの、売上そのものが減少しているため、生き残りを掛けて多角化、販路開拓をする必要に迫られている。このため、2006年には海外ダイビング機材メーカー「MARES」の輸入代理店に、2007年にはサーフィンスーツの海外ブランド「ONEILL」のライセンス生産・販売を開始している。

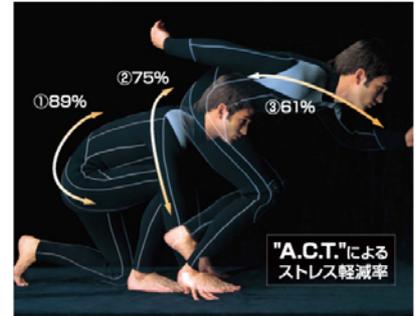
東日本大震災では、自社の倉庫と協力会社2社の工場が津波で流されたが、本社工場の被害は軽微であったために、被災直後から自衛隊や警察向けの官公品の生産を再開している。

保田社長は地域の復興のために雇用を守ることを優先し、被災した協力工場の従業員を契約社員として雇用して本社工場で工程を割り当てた。また、切れ端材を利用したアクセサリがデザイン会社からの持ち込み企画で実現したインターネットでの震災復興支援キャンペーンで注目され、ネットショップでの販売額が伸びた。こうした商品は自宅で作業が可能だったため、仮設住宅の住民の方にも協力をいただいて、順調に注文をこなしていた。

実店舗ではリピーター客からの購入支援もあり、ウェットスーツの受注状況の落ち込みも少なかった。2012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)」を活用して協力会社の工場を再建し、現在は被災前の生産体制を回復している。

(3) チャレンジ(挑戦)

当社の商品は、プロ用アイテムとして「品質」と「デザイン」が高く評価されている。ウェットスーツやドライスーツにとって「品質」とは、よいフィットिंगのことであるが、当社は独自の解剖学的動体裁断技術(Anatomical Cutting Technology; A.C.T.)を持っており、これが品質の高さに繋がっている。また、デザインについては社内にデザイン専門部署を設置し、レジャー性の強いデザインを提案している。



解剖学的動体裁断技術(A.C.T.)

保田社長はウェットスーツや完全防水のドライスーツで培った技術が様々な分野に応用できると考えている。救命具(イマージョンスーツ、サバイバルスーツ)、水産関係の作業スーツ、オリンピック関係ではトライアスロンやフィンスイミング用スーツへの展開が可能である。保田社長は、高機能部材を使用したアパレル市場にも将来的に進出することを考えている。

当社は、こうした用途別の製品カテゴリーをブランド別に区別する戦略を立てている。例えば、スポーツフィッシング用品は「Reath」ブランド、防水アクセサリ「CHOS」などを震災以降、新たに展開している。

また、縮小する国内市場だけでなく、海外への販路開拓も積極的に展開している。宮城県の協力で日本貿易振興会(JETRO)の震災復興支援事業に参加し、2012年春にはマリンレジャーの拡大を見込んで上海の現地法人を開設、ウェットスーツの直接販売を手掛けている。ドライスーツについては寒い地方での売上が伸びるものと見込み、現在、宮城県の「極東ロシアへの輸出促進・観光客誘致プロジェクト」による支援を受け、ロシアへの販路開拓を進めている。

このように、オーダーメイド製品を現地で販売することになると、現地から送られてくる採寸データを使用して、フィットिंगの良いスーツを作るための設計技術が決定的に重要になってくる。オーダーメイドとレディメイドで製造工程に違いはなく、採寸と型紙を起こすところのみが異なる。この工程を経ることで客単価が下がりにくい一品を拵えることができるわけだが、そのためには熟練の技能者の技と勘が必要になる。ところが、熟練の技能者を育てるには最低でも10年はかかるため、事業拡大と事業継続の観点からも、システム化が必要とされている。

震災前に、産業技術総合研究所(AIST)デジタルヒューマン工学研究センターが主催したセミナーに参加したことがきっかけで、当社から共同研究を持ちかけ、経済産業省の「ものづくり中小企業製品開発等支援補助金」を活用して研究開発を行うことになった。現在、採寸データから3次元立体モデルを構築する技術を開発中であり、従来職人の経験と勘に頼っていた型紙作成技術のシステム化に取り組んでいる。

(4) エッセンス(大切なこと)

当社は2014年に創業50年を迎える。現在は年商12億円の中小企業であるが、次の50年を経る時には年商1000億円の企業に成長することを大目標にしている。保田社長はその大目標から逆算して、10年後には100億円、5年後には20億円、来年は13億円という目標を示し、社員や地域の協力企業と歩んでいる。地域の復興に企業の立場でできることは協力企業も含めた雇用の場を確保することであり、そのために企業は成長しなければならないという信念で経営を実践している。

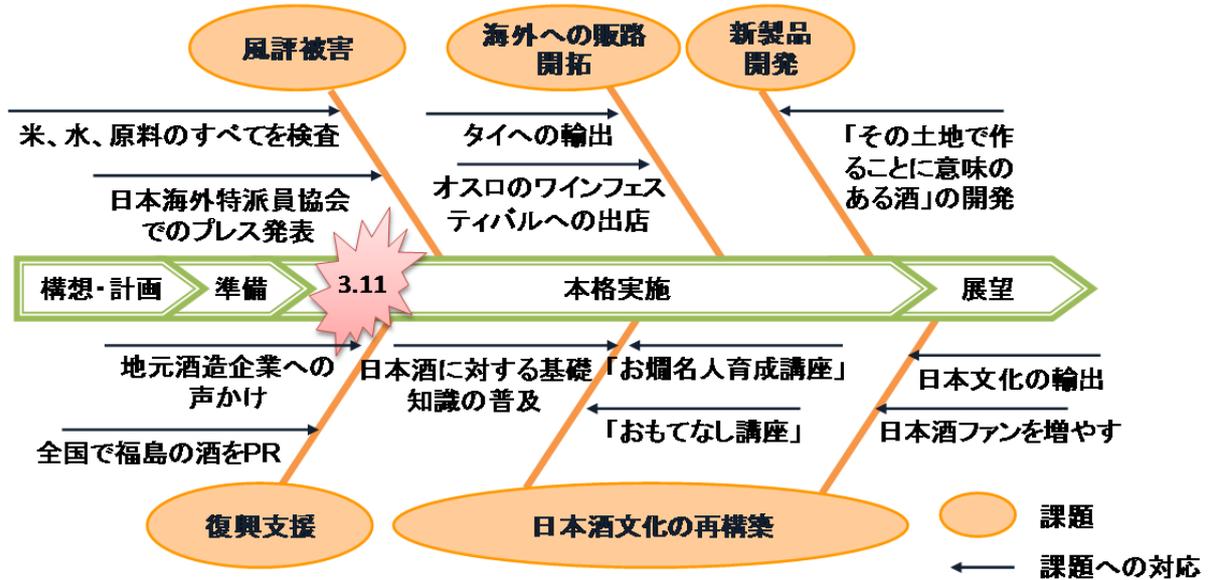
その成長戦略は、プロダクトイノベーション(ブランド戦略に沿った新しい製品市場)、プロセスイノベーション(技術開発)、海外販路開拓によって実践されている。そして、当社の新技術開発や販路開拓には、JETROやAISTなどの公的機関、県の企業向支援事業が上手く活用されている。

1. 風評被害の克服と海外への販路開拓の挑戦

2. 日本酒文化の再構築

末廣酒造株式会社 1850年設立、従業員数60人(2013年12月現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

会津若松市の末廣酒造(株)は、1850年(嘉永三年)創業の会津若松を代表する酒造会社である。山廃^{やまはい} 発祥の蔵であり、伝統を誇るだけでなく、微発泡酒も手掛けるなど、高い技術力が国内外で評価されている。

復興一年目は各地の震災支援キャンペーンで売上が大幅に伸びたが、福島第一原子力発電所事故の風評被害によって、二年目には震災の年に仕込んだ酒が全く売れなくなり、その克服に努力する一方で、海外に販路を拡大するなど、地域の酒造組合会長企業としての役割も積極的に果たしている。



末廣酒造(株)嘉永蔵

(2) バックグラウンド(背景)

震災直後の会津若松では観光客は3月、4月はゼロ、当社の売上もゼロであり、社員の半分を自宅待機にせざるを得なかった。4月に岩手の酒造会社の方がYoutubeで「被災地からのお願い。花見をして酒を飲んで！」と訴えると、東京で日本酒の復興支援キャンペーンが行われるようになった。当社の新城社長も上野の駅前広場の試飲即売会に出てみると商品が飛ぶように売れた。5月の連休に赤坂で行われた試飲即売会の際には、地元の酒造会社に対して「地元では売れない。東京の人たちの支援の心に応えなければならない。売らないと次の年の仕込みができない」とFAXで檄文を送った。その後、全国各地の復興支援即売会を飛び回り、福島の酒のPRに努めた。地方の老舗酒造会社はほとんどが地元経済頼みであり、観光客が購買層で一番大きい。一連の復興支援

¹ 伝統的な^{きもと}生酛製法から山卸の工程(蒸した米、麴、水を混ぜ粥状になるまですりつぶす工程)を廃した伝統製法。造り手である杜氏の長年の経験と高度なセンスが要求される。

キャンペーンのおかげで事業が継続できただけでなく、福島の酒のリピーターが増えることになった。

ところが、震災の次の年になると福島の酒はパタリと売れなくなった。新城社長は、福島の酒は問題ないことを証明するしかないと考え、米、水、すべての原料について検査を実施した。2012年1月には日本海外特派員協会で記者会見を行い、福島の酒を全量検査し、放射線が検出されなかったことを報告した。その時に、カナダの特派員が「福島の酒は日本で一番安全だ」と言ってくれたのが何よりも嬉しかった、と新城社長は述懐する。

2012年6月のNHK大河ドラマ「八重の桜」の制作発表の後、観光客は少しずつ会津若松に戻り始めた。しかし、当社における2012年の販売量は前年比15%も下がり、これまでの地元経済に頼った経営を見直す必要があることを意識させられた。

(3) チャレンジ(挑戦)

2012年5月に福留功男元アナウンサーとの縁が元で、バンコク大使館が主催したタイ政府への災害支援謝恩パーティで福島の酒をふるまったところ、非常に好評を博し、当社を含む3社がタイのレストランと輸出取引をスタートすることになった。また、会津若松酒造組合として、経済産業省の「東日本大震災被災地復興支援対策海外事業」を活用して、オスロ(ノルウェイ)で開催されているワインフェスティバルに出店した。その折、オスロ市内でNO.1と評されるレストランに赴き、チーフソムリエと総支配人に当社の日本酒を試飲してもらったところ、大変感動された。ヨーロッパにはまだ純米吟醸酒が輸出されておらず、日本酒の味を知っている人が少ないことが分かった。海外マーケット開拓では作り手が直接渡航して試飲してもらい、話をしないと理解されないことを身を以て経験した。こうした経験から、新城社長は、高級路線の純米酒である燗酒(山廃)を売れ筋にすることを狙っている。燗上がりしても美味しいお酒は世界広しといえども日本酒だけだからである。



当社の純米酒

しかし、本物の日本酒を美味しく飲んでもらうためには、酒に関する正しい知識と、適切な温度管理が重要となる。冷で美味しいお酒とお燗にしても美味しいお酒の区別は日本人でさえよく分かっていないのが現実である。日本酒の欠点は、国内で正しい飲ませ方を指導する人を育ててこなかったことであり、そこがワインとの決定的な違いである。日本酒を飲むための適温や適切な器に関する知識を広めていかないと、本当の美味しさを提供できない。そのために、当社では日本酒の文化の再構築を図っている。旅館や割烹を対象とした「おもてなし教室」や、お燗名人認定のための「お燗名人育成講座」、フレンチやイタリアンと日本酒のマッチング、本社資料館「嘉永蔵」での社員による直接販売など、日本酒の持っている奥行き、深さ、幅の広さを理解してもらい、日本酒ファンを増やしていく試みに取り組んでいる。

日本酒の繊細な特徴を失ってしまっただけでは元も子もないため、当社では販売量を追うようなビジネスには発展させないで、文化と一緒に日本酒を輸出したいと考えている。それが高付加価値を維持し、生産者に還元される富を確保するビジネスモデルであると確信している。

(4) エッセンス(大切なこと)

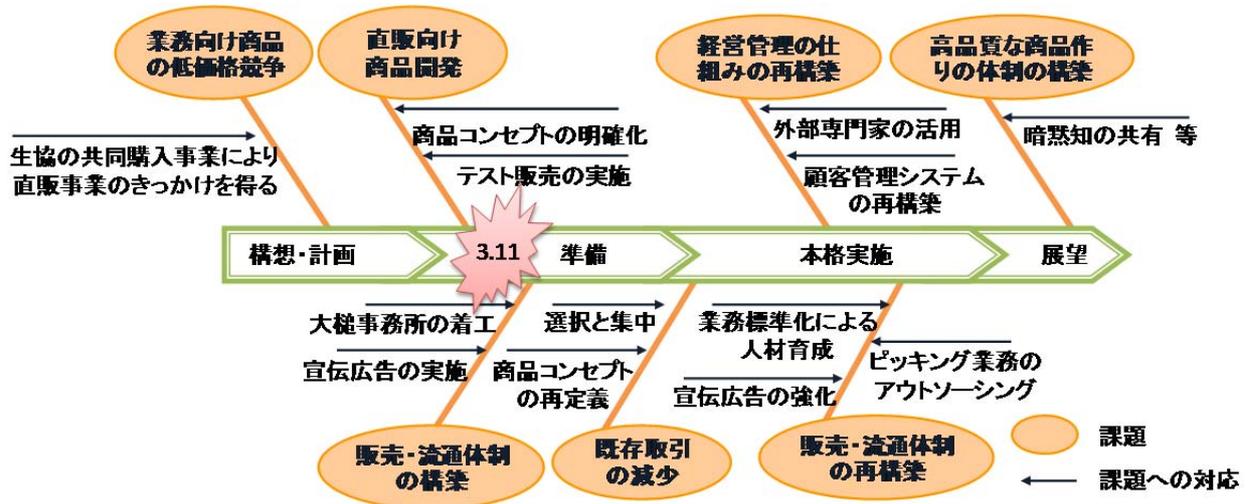
当社の取組は、地元経済依存からの脱却、海外販路開拓と同時に日本酒文化の再構築、そしてローカルコンテンツとしての「ふくしま」を輸出しようとしている。当社は新製品開発にも積極的で、微発泡酒等のリキュール類も手掛けているが、杜氏の心意気として「出すことに意味のあるもの」に拘り続けており、「この土地だからこの酒」というポリシーを貫いている。文化、歴史、土地、そのような酒造りのバックグラウンドもコンテンツとして一緒に輸出できるのは、当社のような地方の老舗造り酒屋の強みといえる。

1. 当社の強み(商品開発力)を活かせる市場にターゲットを絞る

2. 効果的な提供体制を外部リソースの活用により構築する

小野食品株式会社 1988 年設立、従業員数 76 人(2013 年 11 月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

釜石市の小野食品(株)は、釜石の水産加工業界を代表する会社である。当社は、学校給食、外食産業・産業給食、病院・施設給食、一般消費者(通販卸・直販)を主なターゲット市場とし、冷凍食品焼魚・煮魚、レトルト食品の製造・販売を手掛けてきた。震災前から消費者直販の世界に踏み込んでいたが、ホテル、外食、学校給食といった業務用の売上が 70%と圧倒的に高く、通販の部分(通販卸含む)は 20%程度であった。しかし、震災後、当社の事業構成は大きく変化。従来の業務用ユーザーの比率は 20%程度に低下し、新たな業務用ユーザーが 20%程度加わった。具体的にはホテル等の外食が中国製の低価格商品に代わり大きく減少する一方、航空機の機内食、宅配等が新たに追加された。そして、従来全体の 10%程度であった消費者直販事業を 60%まで急激に拡大させている。



新工場での作業風景

(2)バックグラウンド(背景)

津波の被害を受けた水産加工業者の多くは、震災前の既存顧客を失った。当社も例外ではなかった。主力の第一工場と通販ビジネス用に竣工させたばかりの大榎事務所は全損、第二工場も半壊した。その後、第二工場を改装し、100 日後に新工場として稼働を開始。かなり早い事業再開であったが、業務用の販路は既に別の業者に占められ、顧客の多くが取引を元に戻してくれないという厳しい状況であった。

当社の小野昭男社長は、大幅な売上減少と社員数の半減という経営環境に直面する中、今までの事業を一から見直し、事業の絞り込みを実施していく。「創業以来作り上げてきた業務用市場は既に震災前から低価格競争の荒波に晒され競争力を失いつつあった」。絞り込みの基準は、当社の強みを活かせる市場。そこで、「価格ありきではなく、品質、美味しさを優先してもらえるお客様」を基本とし、重点分野として震災前から手掛けてきた消費者直販事業の拡大を目指したのである。直販事業は、震災前からテスト販売を通じて、「旬の美味しさ」を温め

るだけの手軽さ」をウリとする当社製品が 60～70 代の主婦層から多くの支持を得ていた。焼魚や煮魚は調理には手間がかかるし、臭いも残る。ましてやスーパーでは刺身や干物類が中心で本当は美味しい煮魚や焼魚を食べたいけれども、手軽に食べられる状況にはない。高齢化による個食化が進む現代、このような潜在的な消費者ニーズに手軽さに加えて味と品質を重視した当社の商品は見事にマッチしていたのである。

(3) チャレンジ(挑戦)

直販事業を2～3倍に拡大させるために当社が取り組んだのが、①宣伝広告の強化、②顧客管理システム構築とそのための人材育成、③ピッキング(仕分け)業務のアウトソーシングであった。宣伝広告は費用対効果を数値化しながら戦略的に実施。1 件のお客様の売り上げから何%の広告費を出せるか、採算性を確保するために何カ月リピートが必要か等はこれまでの経験から数値化できていた。そこで 1 件のお客様を確保するためのコストを算出し、そこが黒字であれば継続した。被災後、NHKの「クローズアップ現代」に出演する等、TV出演した効果もあり、固定客は順調に増加していった。



当社の通販商品：煮魚・焼魚

宣伝広告は顧客基盤の拡充を狙ったものだが、ユーザー数の拡大に備えて仕事の仕組みとやり方も変えた。震災前はエクセルで行っていた顧客管理はシステム会社に依頼し、10 万人になってもきちんと管理運用できるシステムへ構築し直した。コールセンターのスタッフもマニュアル化による標準化を通じて育成した。また、通常、ピッキング業務は調達から1か月の全業務(調達－加工－流通－販売)のうちせいぜい1週間程度の期間でしかない。ひと月 1 週間程度の業務のためにパートを確保するのは難しく、業務の変動に応じて工場内の社員が対応せざるを得ない。そこで、ピッキングはヤマト運輸に一括してアウトソーシングした。ヤマト運輸でも、顧客の物流を全て担うビジネスモデルを考えており、互いに思惑が一致した。小野社長は、「既存事業の延長線上で直販事業を考えていれば、無理せず今まで通り内製化することを選んだかもしれない。しかし、直販事業を一気に伸ばすことを決断していたためアウトソーシングするしかないと考えた」と振り返る。アウトソーシングに並行して、以前は一人でも多くのお客様に購入して欲しいという考えのもとお客様の要望(苦手な魚は除いて梱包する等)に個別対応していたスタイルを改め、顧客満足度を下げすぎない範囲で標準化させている。

この間、当社は外部リソースも積極的に活用。(独)中小企業基盤整備機構や岩手県商工労働観光部からの紹介を受けて、マーケティング、通販事業の収益管理、生産管理という3分野でそれぞれ外部専門家の派遣を受け入れた。例えば、上記のような広告費を使いながら収益管理するための財務の仕組みや考え方は外部専門家から多くを学んだ。小野社長は、「経験の少ない事業領域に舵を切る高度な知識経験を持つ外部専門家の支援は非常にありがたかった」と語っている。これらの各種対応策を通じて、震災前は 5,000 名弱であったユーザー数は 2013 年 10 月現在、17,000 名にまで拡大している。

直販事業を拡大させている当社であるが、その一方で課題もある。例えば、新人の急増で、現場の「暗黙知(知恵・コツ)」が共有されず、細かな管理ポイントが不明確になった。そこで、作業標準の見直しに着手し、高品質な商品作りの体制の更なる強化に取り組んでいるという。

(4) エッセンス(大切なこと)

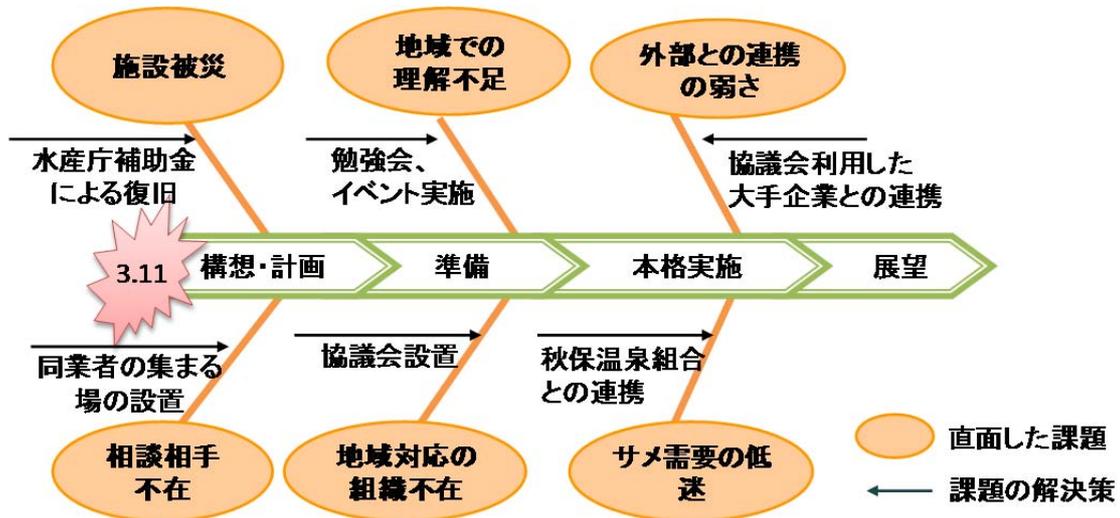
当社の復興の歩みでは、震災前から培ってきた真摯に良いものこだわる商品開発力を強みと再認識し、その強みを活かせる市場・顧客にターゲットを絞りながら、そこに商品を効果的に提供する仕組みを外部リソースの活用によって構築していった点が特筆される。

1. 震災後の危機感をベースにした地域事業者の連携

2. 外部から支援を受けやすい協議会設立による情報発信と対応

株式会社ムラタ 2007年設立、従業員数12人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

気仙沼市の株式会社ムラタは、日本有数のサメ水揚げ量を誇る「フカヒレのまち」気仙沼市に本拠を置く水産加工会社である。地元で水揚げされたヨシキリサメ等をすり身加工し、はんぺん等の練り物を製造するメーカーに販売するほか、サメのヒレをフカヒレ加工業者に販売する等、同市のサメ加工業において中心的な役割を担っている。当社は震災による津波で、前処理施設、加工場とも喪失し事業を停止した。納入先メーカーからの要請もあり、水産庁の「水産業共同利用施設復旧支援事業」により加工場を再建し、2012年2月に再稼働している。

(2)バックグラウンド(背景)

気仙沼のサメ関連業は、①サメ、メカジキ等が主力の近海はえ縄船の漁業者、②水揚げを担う卸売市場等事業者、③すり身、ヒレ加工事業者からなる。気仙沼地域に集積するサメ関連のノウハウは、①サメの大きさ、鮮度等選別できるノウハウを卸売市場事業者が、②骨が特殊でサメを包丁で捌く特殊な処理方法やすり身の製造方法に熟練した加工技術を加工事業者がそれぞれ持っている。このような地域でのサメに関連したノウハウの存在が、気仙沼港がサメの水揚げで日本の8割を占める理由である。当社を含め、震災で気仙沼のすり身加工場が被災したため、気仙沼の近海はえ縄船は千葉県銚子港等で水揚げするようになったが、当社を含め2か所のすり身加工工場が再稼働した結果、気仙沼港に近海はえ縄漁船が戻ってきている。しかし、稼働しているすり身加工工場は震災前の4か所に比べ現在2か所に半減している。震災後、サメ肉が一時品薄になったことが影響し、はんぺん原料が別の魚種に切り替わる動きがあることや、フカヒレも中国向け輸出が減少していること等もあり、サメの需要が冷え込み漁価が低迷している。加えて、サメの国際的資源保護の動きもありサメ関連業の環境は厳しくなっている。このように厳しい状況にあるものの、サメは潜在的に大きな可能性を秘めている。サメは、捨てることなく、身は切り身のほかすり身としてはんぺんやかまぼこの原料になるうえ、血管や筋肉はおでんの材料であるスジに、ヒレは高級食材のフカヒレに加工される。皮はコラーゲンが多くニコゴリに、骨はコンドロイチンが多く、健

康食品になる。

(3) チャレンジ(挑戦)

当社は、潜在的に大きな可能性を持つにもかかわらず、震災被害と急激な事業環境の変化による需要低迷等、大変厳しい状況にある気仙沼のサメ関連業に対して強い危機感を抱いていた。そこで、平成25年2月に復興庁宮城復興局と気仙沼商工会議所が共催した第2回地域復興マッチング「結の場」をきっかけに、取引先であるフカヒレ加工業の中華高橋が中心となり、地元関連業者に呼びかけて、平成25年7月に「サメの街気仙沼構想推進協議会」を設立した(<http://samazing.jp/kesennuma.html>)。



新たなサメ食メニューの開発

メンバーは、市内のサメ関連事業者8社をはじめ、気仙沼市、漁協、商工会議所、気仙沼地区近海鯉鮪漁業組合も参加し、生産者、加工者、行政が一体となって取り組んでいる。また、域外企業としてNTTドコモ、ヤフー等6社からも事業支援を得ている。協議会は、サメ肉を高付加価値化しマーケットの拡大を図ることで気仙沼のサメ漁業の維持・存続、6次産業化、気仙沼に人を呼ぶ手段として活用し、サメに注目したまちの活性化、観光客呼び込みを目指している。実施する事業は、“サメ肉の普及”と“マーケットの創造”の2つである。気仙沼はサメの水揚げは盛んだが「サメ食文化」がないため、地元住民のサメ食推進、活用勉強会、イベント等を企画することでサメ肉普及に取り組んでいる。震災前からサメ加工は中華高橋が力を入れており、地元の中中華高橋水産でサメ肉をつかった唐揚げのシャークナゲットをつくり、地元の学校給食に納めていた。これを起点に、まずは地元の理解を得ることで、サメ肉の地位をあげたいと考えている。マーケット創造の取り組みとしては、サメ加工業者のプロの視点でサメに関するレシピを開発し、気仙沼市内の飲食店でサメを提供してもらっている。また、秋保温泉旅館組合と連携し、低カロリー、高タンパク、ヘルシー食材として売り込み、秋保温泉のヘルスツーリズム事業に協力している。ここでは、旅館の料理長にサメを利用したメニューを検討してもらっている。

協議会立ち上げには苦労もあった。もともと、すり身加工業者は普段はライバル同士で、震災前は特に創業した一代目が集まる場がなかった。しかし、震災後の復旧・復興過程では、様々な問題に直面し、1社対応では限界があることを悟った。これをきっかけに、まずは、30代と若手の二代目を中心に、お互いの悩みを解決していくために集まるようになった。協議会形式の最大のメリットは、大手企業の支援を受けやすいことである。地元の単独企業に対する支援では、大手企業も動きにくいのが、協議会として地域単位でまとまれば、大手企業がCSRとして支援しやすくなる。協議会を立ち上げた結果、震災がなければ、接点を持てなかったNTTドコモ、ヤフー等大手企業と関係をもつことができた。この関係を活かして今後もサメの生産地から情報発信し、賛同者をつのり、気仙沼の復興の一助になりたいと考えている。また、将来的には、単なるCSR上での関係にとどまらず、大手企業のビジネスにもメリットのある具体的なビジネスの関係につなげていきたいと考えている。

(4) エッセンス(大切なこと)

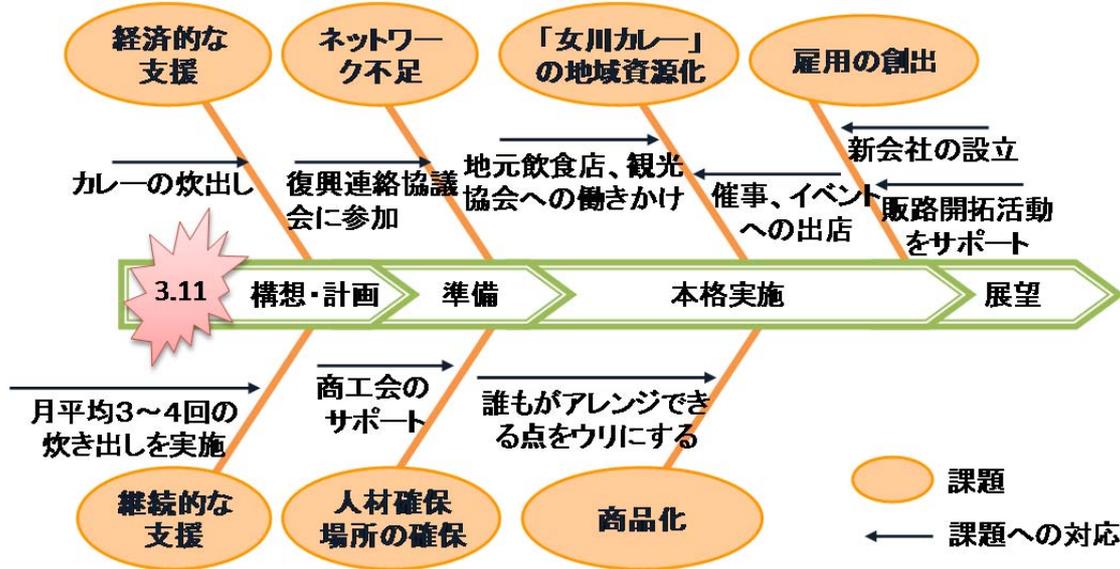
当社の取り組みは、①震災後の危機感をベースにした地域事業者の連携、②外部から支援を受けやすい協議会設立による情報発信と対応、に特徴がある。当社は震災後の危機感をベースにして今まで困難だった同業者の集まりを可能とし、協議会に発展させることを通じて大手企業等外部からの支援を受けやすい体制を整備し、地域企業、関係者の連携による気仙沼のサメ関連産業活性化の取り組みを行っている点が特筆される。

1. 新商品開発によって経済的かつ継続的な支援を実施

2. 「人」「ニーズ」「地域」「素材」の融合による商品化

アナン株式会社 1979年設立、従業員数4人(2014年2月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

鎌倉市のアナン(株)はインド食材販売会社として、香辛料の輸入販売を手掛ける会社である。当社で香辛料の輸入を担当するメタ・バラツツ氏は、震災直後にボランティアを手掛ける「ちきゅうの子22」とともに、津波被害が甚大であった女川町に入り避難所の方々に炊出し用のカレーを提供した。2011年4月から約半年間、月平均3～4回の炊出しを継続。震災直後の避難所は寒く、子供から高齢者まで幅広い世代の人達がいた。そこで、バラツツ氏は、寒さの中でも体が温まるように、血流を良くするスパイスを配合し、胃腸に負担がかからず、かつ子供も高齢者も食べられるように、消化のいい豆を入れ、刺激が強くないやさしいカレーを考案した。避難者のために開発したカレーは「体が温まり、おいしい」と評判を呼んだ。

(2) バックグラウンド(背景)

震災後、被災地には多くの個人ボランティアが支援に入った。だが、被害状況が甚大であればあるほど、個人でやれることには限りがある。バラツツ氏も被災地支援に真剣に取り組めば取り組むほど、無力さを感じることも少なくなかった。「一回に一人一食しか提供できず、どうしてもその場限りの支援になりがち。もっと経済的かつ継続的に支援できないものかと自らの不甲斐なさを感じた」と当時を振り返る。

葛藤を続ける中、ふと頭をよぎったのが炊出し用のカレーであった。炊出し用のカレーを女川町の人達で製造・販売すれば、雇用の創出や新しい観光資源になり、地域経済の活性化にもつながるのではないかと考えた。ただ、女川町に縁もゆかりもない「よそ者」に頼るべき人的ネットワークは少なく、地元の人に受け入れられる保証はどこにもなかった。しかし、その復興への想いは、NPO、行政、企業等が集まる女川町復興連絡協議会で地元商工会の青山貴博氏(経営指導員副参事)と出会い、賛同を得たことで具現化されていく。青山氏は、民間の立場から復興のグランドデザインを行政に提案し、女川町の復興と再生に取り組んでいる人物であった。

(3) チャレンジ(挑戦)

まず、復興プロジェクトの実現に向けて取り組んだのが、地元女川町の人材と製造場所の確保であった。人材確保の面では、「ちきゅうの子22」の代表である蓮見氏と商工会の青山氏が人材の発掘と人選にあたった。その結果、阿部美和氏(ディル・セ・おながわ(株) 現代表取締役)が参画。阿部氏は、震災前「協同組合女川スタンプ会」で商店街のポイント及び商品券事業の事務局として勤務していた。震災により組合が解散となり失職したところに同プロジェクトの話があったという。

また、場所の確保は2012年4月に女川高校グラウンドに開設された、被災地最大規模の木造仮設店舗「きぼうのかね商店街」に入所することができた。2012年8月には製造を開始した。同商店街は、がれきの中から見つかった「希望の鐘」をシンボルとし、震災で被害を受けた女川町の商店と町民生活の復興のために開設された商店街である。人材と場所の確保のいずれにおいても商工会の青山氏が果たした役割が大きかったという。

これに先立ち、当社は炊出し用のカレーに使ったスパイス・具材をパッケージしたものを「女川カレー」として商品化させた。どんな食材と合わせても味がまとまる、非常にアレンジしやすい点をウリにした。その後、女川町の観光資源としてカレーを浸透させるため、デパートでの催事、各種イベントに精力的に出店。バラツ氏は製造開始にこぎつける前に販促活動を実施することが重要と考えた。その甲斐もあって、徐々に「女川カレー」は復興のシンボルとして注目を集め始めた。

しかし、同プロジェクトを女川町の経済の活性化につなげていくには、「女川カレー」を地元でも必要とされる商品にすることが必要であった。そこで、バラツ氏は青山氏、蓮見氏とともに、観光協会や地元飲食店の人達に商品をPRしながら、「女川カレー」を使ったオリジナルメニューの開発を呼び掛けた。この時も青山氏は町民に幅広く働きかけてくれた。バラツ氏は「青山氏は女川町の復旧・復興の最前線に立っている方。彼の人柄と孤軍奮闘している姿は地域の名産品を作りたいと思っていた女川町の人達の心に響いた」と語るように、青山氏のサポートはここでも大きな力となった。その結果、10店舗の飲食店が賛同し、具材に海の幸を使ったカレーライスやラーメンのほか、ホタテの串焼きにルーをかけたり、カレイの天ぷらにカレーを絡めた料理を考案。観光協会も新たな名物にしようと、「復興カレー！認定・女川カレーマップ」を作り、PRに乗り出してくれた。現在、「女川カレー」のオリジナルメニューを提供する店は11店舗まで拡大し、インターネット販売以外にも31カ所で購入することができるまでに拡大している。

「女川カレー」の製造は2012年11月に設立されたディル・セ・おながわ(株)に引き継がれ、同社の経営は女川町を地元とする阿部氏に委ねられた。当社は、首都圏を中心とした販売活動の面で継続的にサポートする。経済的かつ継続的な復興支援というバラツ氏の想いは、復興の推進母体となる新たな会社を生み出し、小さくても雇用の創出という着実な一歩を踏み出している。



女川カレープロジェクトメンバー
(最左:バラツ氏、左2番目:蓮見氏
中央:阿部氏、右3番目:青山氏)



商品化した「女川カレー」

(4) エッセンス(大切なこと)

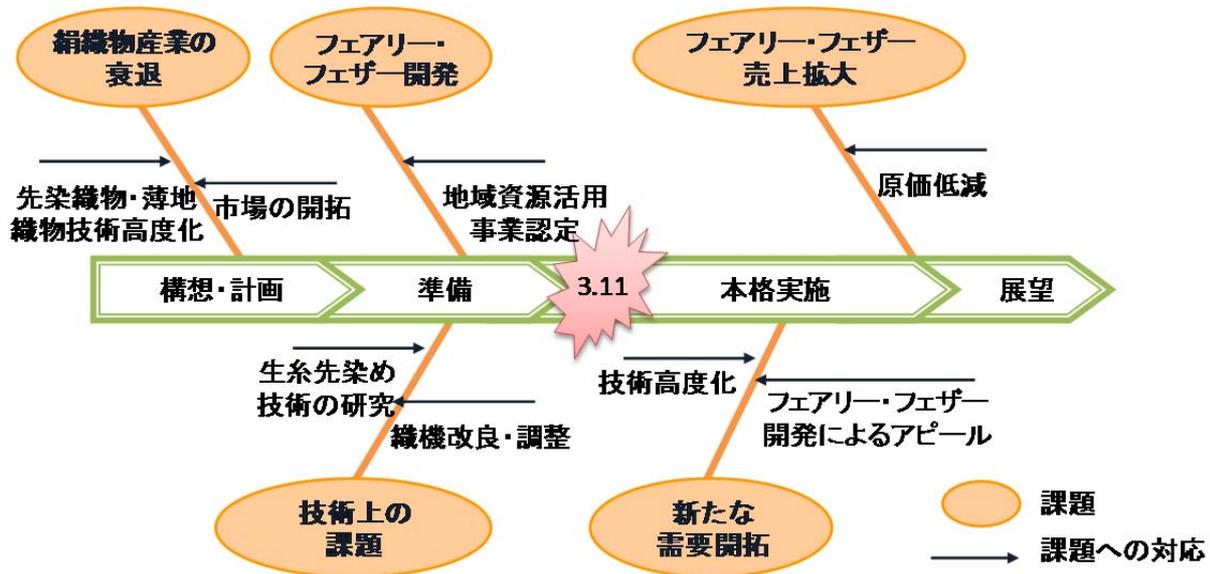
本取り組みは、「地域外」の企業が地元住民を巻き込み、商品化に結び付けた稀有な例である。バラツ氏は、「ここまで進んでこられたのは、『素材』、『ニーズ』、『地域』、そして『人』が結び付いていたから」と語る。「素材」はカレーのスパイス、「ニーズ」は名産品を通じた復興への想い、「地域」は女川町、そして、炊出しのきっかけを作った蓮見氏や地元の町民とのパイプ役を担った青山氏といった「人」がこれらを結び付けた。「これからが正念場。今後も販売活動を継続しながらもっと多くの人に知ってほしい」と先を見据える。

1. 他社との差別化を図るため、技術の高度化と、他社が容易に参入できない市場の開拓

2. 高い技術を活かして新たな需要開拓に取り組む

齋栄織物株式会社 1952 年創立、従業員数 17 人(2013 年 3 月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

川俣町の齋栄織物(株)は、絹織物産地である同町で 60 年以上にわたり絹織物製造を手掛ける企業である。当社は、「自社でしか作れないものを作る。その商品分野では自分たちが価格を決めるプライスリーダーになる」との齋藤泰行社長の方針の下に技術の高度化等に取り組み、震災のあった 2011 年に、世界一薄い絹織物「フェアリー・フェザー」を世に送り出した。

(2)バックグラウンド(背景)

川俣町は、東洋一と称された「川俣シルク」に代表される国内有数の絹織物の産地である。最盛期には絹織物業者は 400 社に上り、絹織物産業は川俣町の基幹産業として非常に盛んであった。しかし 1980 年代以降、安価な輸入品の台頭や和装離れ等を背景に国内の絹織物産業は衰退し、川俣町の絹織物業者も現在では約 40 社と最盛期の 10 分の 1 に減少した。同業他社が輸入品との価格競争に巻き込まれる中、当社は独自の生き残りの道を模索した。輸入品はじめ競争相手が多いスカーフ等ではなく、消耗されて需要が常に生じる消費材向けや付加価値のある高級品向けなどのように、齋藤社長は他社が容易に参入できない製品分野に目をつけて取り組んだ。具体的には、1980 年代にはタイプライターのインクリボン、1990 年代には高級スピーカーの振動板、2000 年代には女性の付け爪、近年では空気清浄器やガスマスクのフィルターといった具合に、齋藤社長のアイデアで次々に新商品が生み出されていった。もっとも、熾烈な競争環境の下では、分野によっては製品自体が衰退したり輸入品に代替されたりしたが、齋藤社長は「他社と違うことをやって、差別化を図りたい」という意識を常に持ち続けた。



フェアリー・フェザー

併せて、当社は他社との差別化のために技術の高度化に努めた。例えば、生糸を染めてから織る「先染織物」

を採用するとともに、生地を薄く織る「薄地織物」の技術を高めた。先染織物は糸の配置を精密に計算し織り上げるものであり、一方の薄地織物は生地を薄くするために極細の糸を用いて織り上げることから、いずれも高い技術が必要となる。こうした技術の高度化と蓄積がフェアリー・フェザーを開発する基盤となった。

(3) チャレンジ(挑戦)

フェアリー・フェザーの開発は 2007 年、経済産業省から当社の技術を活かして新たな製品開発をしてはどうかとの話が来たことが契機となった。2008 年7月には同省「地域資源活用事業」の計画認定と支援を受け、当社の先染織物技術と薄地織物技術を活かし、世界一薄い絹織物の開発を目指した。最も細いとされる 1.6 デニール(髪の毛の太さの約6分の1)の生糸を使って生地を薄く織り上げる技術の開発は相当な困難を極めた。例えば生糸の先染め工程に関しては、先染めによって糸の強度が低下してしまうことから、糸の強度を補う油剤や染色技術等に試行錯誤を重ねた。生地の織り上げに関しても、織機は元々重い生地を織るものであり、薄く軽い生地を織るのは困難であったが、糸繰り装置の超低速化や、モーター回転速度の制御等の工夫を重ね、超極細絹糸の製織技術を確立した。

フェアリー・フェザーの開発を進める中、震災が発生した。当社工場の壁や機械等が損傷したものの操業は間もなく復旧し、懸念された顧客の流出も起きなかった。齋藤社長は「震災を乗り越えるため、社員全員に新しい事に挑戦したいという気運が高まり、一層フェアリー・フェザーに取り組んだ」と語る。

3年の開発期間を経て、当社は世界一軽い絹織物であるフェアリー・フェザーを生み出した。今までの薄地の絹織物では実現が難しかった透明感と玉虫色の光沢をもつ高付加価値製品として、国内外の有名ブランドからの引き合いが増加した。さらに 2012 年2月、当社は一連の取り組みによって、国の「第4回ものづくり日本大賞」伝統技術の応用部門にて内閣総理大臣賞を受賞した。齋藤社長は「生地を織るには多くの工程を経るが、工程に関わる当社の職人・織り子はじめ関係する人の協力を得て成功できた」と振り返る。

ものづくり日本大賞での内閣総理大臣賞受賞や、テレビ・新聞等のマスメディアで当社の取り組みが取り上げられたことによって、世界一薄い絹織物を作ることができる当社の技術力が広く紹介された。すると、自動車製造業、精密機械製造業、酒造業など、今まで当社とは取引が無かった分野の企業からの問い合わせや引き合いが増加したという。その中には、海外の大手航空機製造企業から当社の技術を航空機製造に活用できないかという問い合わせもあり、製品サンプルを送ったこともあった。

フェアリー・フェザーは材料となる極細の生糸の採れる量が限られており、かつ製品に大量の需要があるわけではないので、売上は1か月あたり約 100 万円と少ない。国内外の有名ブランド等、高級品向けのニーズのある取引先からの引き合いはあるが、「価格には原材料に加え開発投資回収も含むため、通常の絹織物製品に比べるとはるかに高く、需要はまだ伸びない」と齋藤社長は語る。フェアリー・フェザーの原価低減は今後の課題であるが、「当面はフェアリー・フェザーを世に出すことにより、世界一薄い絹織物を作れるという当社の技術力を広くアピールしていき、異業種からの引き合いをもっと増やして新たな取引につなげることを主眼に置きたい」と、齋藤社長は戦略を語る。

(4) エッセンス(大切なこと)

地域の基幹産業である絹織物産業が衰退する中、当社は生き残りに向けて技術の高度化に努め、他社との徹底的な差別化を進めた。その結果、高い技術に裏打ちされた、世界一薄い絹織物製品を生み出すことに成功するとともに、当該技術力を積極的に外部へ PR することで異業種への販売展開を図ろうとしている点の特徴である。「当社も当初はドレス生地の分野だけで差別化しようとしたが、それだけでは難しいと感じている。今後は、当社にとって事業の柱となり得る製品分野を増やしていきたい」と齋藤社長は語る。

(2)新商品・新サービスの開発や新規事業の創造 に対応した事例

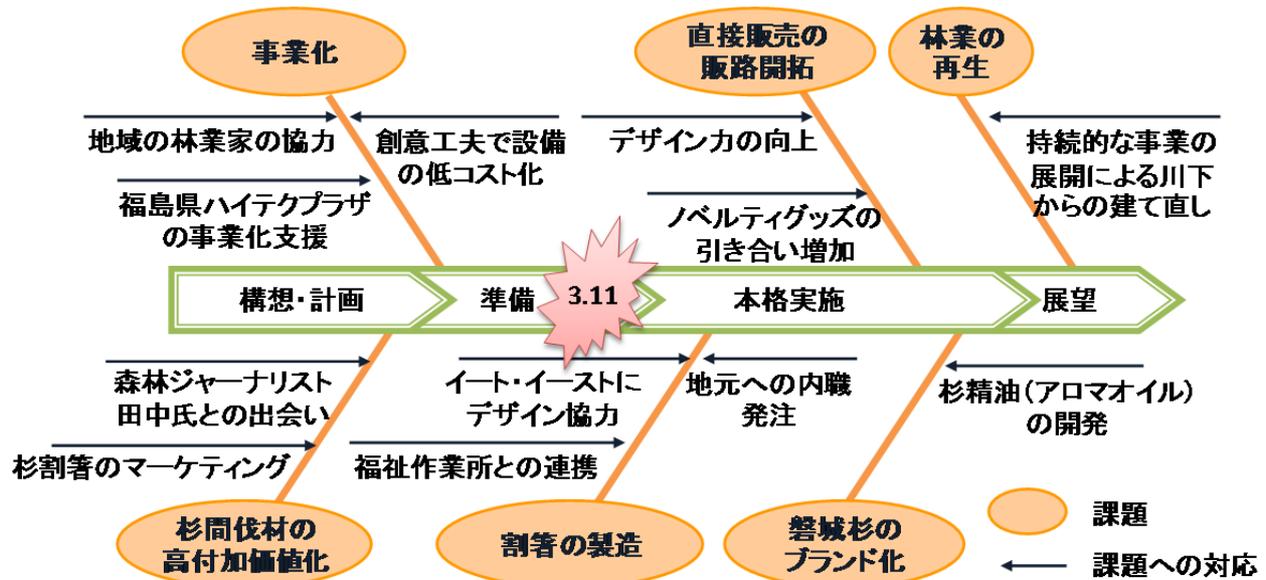
1. 杉間伐材を利用した高付加価値戦略

2. 地元で原料調達、加工、製造、商品企画、デザイン、販売を一貫して実施、事業化

3. 川下から林業を建て直す

株式会社磐城高箸 2010 年設立、従業員数 5 人(2014 年2月現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

いわき市勿来の(株)磐城高箸は、市内の杉間伐材を使用して、割箸を製造・販売している会社である。当社が「復興の架け橋となり、自然豊かな東北の地が、再び人々の希望を叶らせる場所となりますように」との思いを込めて企画・製造・販売している「希望のかけ箸」は、いわき市の磐城杉、岩手県陸前高田市の気仙杉、宮城県栗原市の栗駒杉の間伐材を使用した高級杉割箸の3本セットで、売上 500 円のうち 150 円が義援金としてそれぞれの自治体に寄付される。これまでに 6000 セット以上売り上げており、2013 年にはグッドデザイン賞を受賞、全国間伐・間伐材利用コンクールにおいて間伐推進中央協議会会長賞を受賞、2014 年2月には「ソーシャルプロダクツアワード 2014」を受賞している。



「希望のかけ箸」

(2)バックグラウンド(背景)

当社の高橋代表取締役社長は、縁があって 2010 年春頃からいわき市の山林の管理に関わることになり、林業衰退の実情に接して大変なショックを受けた。間伐材の丸太には値が付かず、山主が管理しなくなり、森林が荒廃するに任せるような状態であった。山を維持するためには間伐材の価格付けが一番大切であると考えた高橋社長は、付加価値の高い製品を、地域で一貫製造し、直接販売することを事業戦略とした。

高橋社長は、たまたま書店で手にした森林ジャーナリスト・田中淳夫氏の著書「割り箸はもったいない？」を読み、感銘を覚えるとともに、割箸を製品とした場合は1㎡あたりの単価が製材の何倍にもなることに気づく。高橋社長は早速、田中氏にメールでコンタクトを取って講演会などにも参加した。同氏との交流を深め、割り箸は日本が

発祥であり、杉が最高級品であること、海外には杉がないため、輸入業者との競争もないことを知り、最高級の割箸にこだわっていこうと起業を決意し、2010年8月に会社を設立した。

当社は2011年2月に特注機械を揃え、本格稼働したばかりのところ、震災と原発事故に見舞われた。当社の事業は森林再生だけでなく、地域再生への想いも込められて再スタートした。

(3) チャレンジ(挑戦)

杉の間伐材は樹齢60年以内のものが対象となっている。一般的に、間伐には自治体から伐採費用の70～80%の助成金が交付されるが、それだけの助成があっても林業が経営として成り立たないのは、材木が捨て値同然で取引されているからである。国内における杉の丸太の市場価格は1980年に1㎡あたり3.5万円をピークに、それ以降は下がり続けている。2013年は円安の影響で輸入木材の価格が高騰したため、国産材も連動して1.5万円まで回復したが、2012年は8千円程度であった。しかも原木市場での落札価格から2割の流通マージンが引かれるため、輸送費を含めると林業家は赤字になってしまう。したがって、当社のように輸送費の掛らない地元で創業することには大きな意味がある。また、当社の仕入れ値は市場での落札価格の3割増しにしており、林業家のモチベーションを上げることで地域との共生を図っている。

杉は含水率(約150%)が高く、強度が低い。このため、乾燥機を使用して通常の材木では15～16%の含水率のところを3%まで下げ、割箸としての強度を確保している。市販の乾燥機は高く投資回収が難しいため、冷凍車のコンテナ部分を改造して薪ボイラと接合して全て手作りで作成した。ボイラの燃料は丸太の端材や箸の撥ね物で100%賄われている。

また、丸太の状態から割箸に加工するまで一貫して人手による製造を行っている。製品の袋詰め作業等では福祉作業所の就労継続支援型サービスと連携している。^{なごそ} 勿来周辺ではほとんどなかった内職を発注し、地元の人が事業に共感して、作業に参加するなど、地域の雇用創出に貢献している。

当社は、高級割箸としての製品の仕上がり、箸袋やパッケージのデザインには非常に力を入れており、デザイン担当を新たに雇用している。また、復興支援関連の商品には東京の任意団体「イート・イースト」にデザイン協力をお願いしており、「希望のかけ箸」や当社のパンフレットのコンテンツを共同製作している。

当社では直接販売のみで卸売はやっていない。売上の半分はノベルティグッズ関連であるが、顧客はすべて当社のホームページを見て、直接オファーが来たものである。今後も独自販路開拓を続ける意向である。

(4) エッセンス(大切なこと)

当社のように、原料調達から製造、商品企画、販売までを一貫して事業にしている割箸会社は他にない。国内には100社程度割箸を作っている業者があるが、当社よりも小さい家内制手工業がほとんどである。我が国で消費される割箸の98%は輸入品であり、そのうちの99%は中国産であるため、単価としては競争にならず、国産割箸業者の流通経路は壊滅的な状況にある。こうした状況において、当社は製品のブランディング、デザイン、販路開拓をすべて自社で行い、独自の流通ルートを確立して利益を確保している。地域に根差して開業することで、少ないコストで、地域からの協力を得て、身の丈にあった経営を実践している。その上で、地域の雇用と森林資源の維持に貢献している。

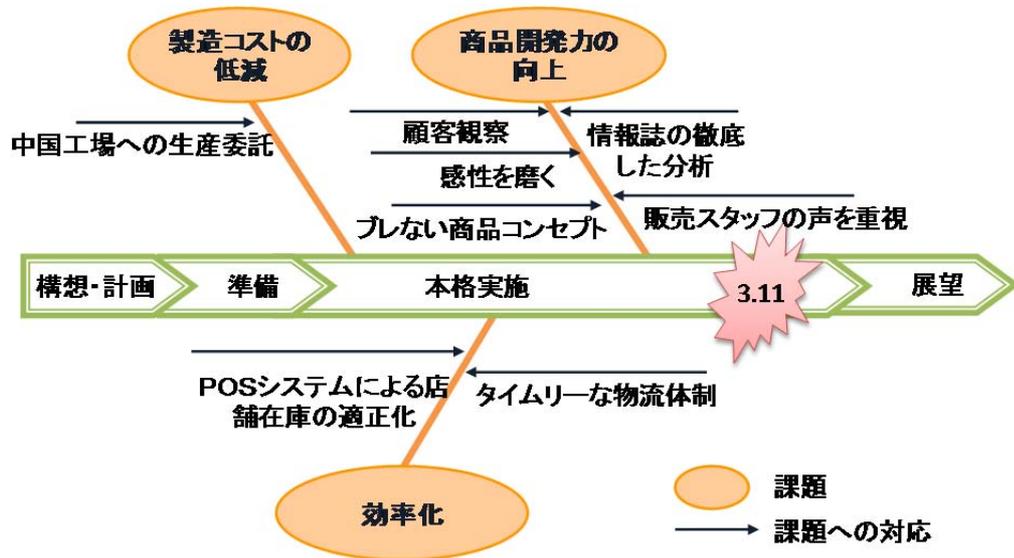
高橋社長は、「今、利用している杉の木は60年前に先人が苦労して植林したものである。それをタダ同然で取引し、林業経営を圧迫させることはどう考えても間違っている。割り箸作りは小さな試みかもしれないが、50年、100年後の山のあり方を考え直す契機になる。川下から林業を立て直していきたい」と熱く語る。当社は、現在、割り箸の他にも製材半製品や杉の精油(アロマオイル)の開発も手掛けている。割り箸一本一本に刻印される「磐城杉」の文字は、当社の地域の森林資源に対する真摯な愛情を表したものである。

1. プレない価値観と時代の変化に逆らわない柔軟性

2. 徹底した現場情報の収集とその活用によって優れた商品開発力を構築

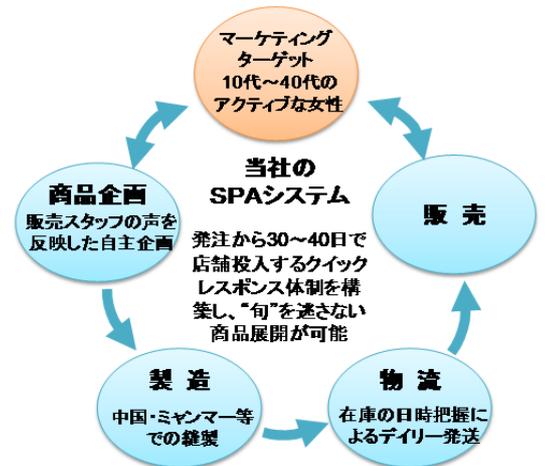
株式会社ハニーズ 1978年設立、連結従業員数 6,024人(2013年8月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

いわき市の(株)ハニーズは、婦人服の製造小売りを手掛け、消費者ニーズの変化が激しいファッション市場において 10 代後半から 40 代の若い女性に絶大な人気を誇っている会社である。当社は、1978 年の設立以来、試行錯誤を重ねながら独自の SPA システム(商品の企画から製造、物流、プロモーション、販売までを一貫して手がけるビジネスモデル)を業界に先駆けて構築し、「高感度、高品質、リーズナブルプライス」の婦人服を提供してきた。当社代表取締役社長の江尻義久氏は「若い女性がお小遣い程度の価格で買えるファッション性の高い洋服を提供することがビジネスの基軸」と語る。当社は 2000 年に入ってから店舗数(2013 年 10 月末で国内 839 店舗、中国 629 店舗〔FC 含む〕)、売上高(2013 年 5 月期で約 620 億円)において急激な成長を見せており、東北の隠れたグローバル企業である。当社は震災によって本社機能の一部がストップしたが、直ぐにその機能を取り戻し、通常業務を開始した。



(2) バックグラウンド(背景)

SPA システムは、手頃な値段で販売しながらも中間マージンのカットにより高い利益率をあげられることや、製造部門との直結によりタイムリーに短サイクルな商品化を可能にするというメリットがある。当社はこのメリットをいち早く事業展開に取り入れ、商品企画・製造・物流・販売のサイクルをスピーディに回す仕組みを構築してきた。流行に左右されるファッション商品は、しばしば生鮮品に例えられるように、時間の経過にともなって魅力を失いかねない。“旬”の商品力を失わないためには、トレンドを逃さず消費者の手元にスピーディに届けられる体制構築が要求される。当社は、多様化するニーズに対応するためのフレキシブルな多品種少ロット生産と低コスト化を両

立させる生産体制、必要なタイミングに合わせて必要な数量だけ商品を提供できるタイムリーな効率物流システム、そして、多様な情報から優れた感性でファッション・トレンドを捉える商品開発力を構築してきた。当社は、試行錯誤を繰り返しながら、独自に作り上げたこの仕組みに更なる磨きをかけ、消費者ニーズの変化が激しいファッション市場において多くのファンを獲得してきたのだ。

(3) チャレンジ(挑戦)

「高感度、高品質、リーズナブルプライス」というキーコンセプトが示すように、当社製品の命はその手頃な価格だけではなく、高いファッション性にある。江尻社長は低価格追求の仕組みだけでなく、継続的に高いファッション性を有する商品を開発するための仕組みにも力を入れてきた。商品開発では、流行を「作る」のではなく、流行を「追いかける」というスタンスをとっている。そのためには最新のファッション動向を現場に行き、それを反映した商品を迅速に作り、できるだけ早く店頭で並べる。商品の回転率を上げることによって流行を逃さない。

当社の商品開発は1週間単位で一つサイクルを回す。月曜日は企画テーマを決定、火曜日は企画テーマに関する情報収集、水・木曜日に企画会議を行い、金曜日に生産委託先の中国工場に発注するという流れだ。注目したいのは、消費者ニーズを的確に把握するために徹底した情報収集を実施していることだ。本社にいる16名のデザイナーは毎週火曜日に東京の原宿、渋谷、新宿等に行き、7～8時間かけて道行く若い女性のファッションを観察する。同時に他店の商品ラインナップとその売れ筋を確認しながら自分の感性も磨く。江尻社長は、「クリエイティブなファッションを提案するには、デザイナー自らが現場に行き感性を磨くしかない」と語る。

当社は各店舗からPOSデータや店舗販売員の報告を通じて売れ筋情報を素早く収集し、企画にフィードバックしている。また、婦人服雑誌から経済雑誌、海外の雑誌などあらゆる雑誌を購入し、徹底的に分析する。同業他社が出すレポートや新聞に目を通したり、他のデザイン会社や生地会社とも連携したりする。情報収集において妥協はしない。

このようにして集められた最新の現場情報をもとにイラストやサンプルがデザインされ、企画書として企画会議に持ち込まれる。素材・色・柄・縫製方法・パターン等を新しく組み合わせたデザインは毎回300点以上提出され、議論を通じて70～80件に絞り込むという。企画会議には江尻社長も同席し、若い女性に交じって意見を出す。また、店舗の販売員の声も商品開発に取り入れるために、新製品の人気投票をデザイン画の段階で行うという仕組みも取り入れている。

会議で選ばれたデザインは翌日にCAD等で仕様書に書き換えられ中国の委託工場に送付される。縫製工場へは、毎週金曜日に1型あたり1万着前後というロットで40～50型ほどが発注される。「月1回の発注」が常識のアパレル産業において、当社の発注頻度は群を抜く。中国の縫製工場では、このデータをもとに生産が開始され、30～40日の間で出荷までこぎつけるのである。

(4) エッセンス(大切なこと)

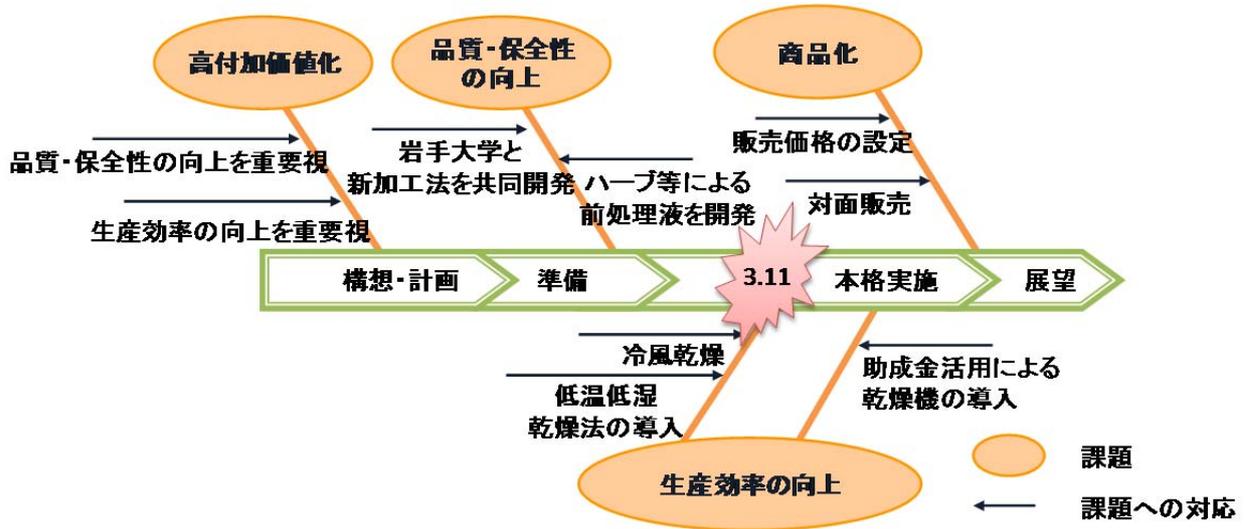
当社は、スピードと新鮮さで勝負するビジネスモデルにおいて、時代の流れに逆らわず、時代の流れを読み取り、それに沿うことを大事してきた。それが可能なのは、徹底的な情報収集、中でも消費者の接点となる現場情報を様々な局面で収集し、それをフルに商品開発に活用しているからだ。他方で「若い女性がお小遣い程度の価格で買えるファッション性の高い洋服の提供」という基軸はぶれていない。消費者ニーズを的確に把握しつつも、企業内で変わらず共有化される価値観・コンセプトがあるからこそ環境変化に何をなすべきかというコンセンサスと行動規範が生まれる。これが当社の環境適応力の源泉となっている。「最も強いものが生き残るのではない。最も変化に敏感なものが生き残る」。当社はまさにこのダーウィンの言葉を地でいく企業である。

1. 「安心・安全で魚本来の味を活かした商品づくり」というブレない価値基準

2. 岩手大学との連携による水産加工品の高付加価値化に挑戦

有限会社北三陸天然市場 1998年設立、従業員数8人(2014年2月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

久慈市の(有)北三陸天然市場は、通販によって久慈地域の特産品を販売する会社として設立されたが、1991年には産地直売店として店舗を構え、北三陸・久慈地域の魚介類および加工品の製造販売事業を本格的にスタートさせた。「素材の美味しさをそのまま消費者に提供できる商品づくり」を大事する姿勢は、岩手県内の特産品コンクールにおける「岩手県知事賞」等の受賞に繋がっている。岩手県は三陸沖の豊かな漁場を有し、サバ、サンマ、サケ、スルメイカなどが豊富に漁獲され、鮮魚あるいは加工用原料として出荷されてきたが、隣県の宮城県には東北地方を代表する有力な水産加工地域があるため、岩手県内で高付加価値型加工はあまり行われてこなかった。そのような地域性を有する岩手県内において、当社は加工品の高付加価値化に積極的に取り組む、数少ない会社である。



試作品として開発された「ハーブ干物」

(2) バックグラウンド(背景)

当社店舗は津波の直接的な被害を免れたものの、沿岸部の冷蔵庫が流出、あわびや海藻等の原料1年分を失った。風評被害による売上の減少と原料高騰によるコストアップに直面し、盛岡市に構えていた2店舗を閉鎖せざるを得なかった。しかし、当社の小笠原ひとみ社長は、「三陸産の美味しい水産物を消費者に安定して供給するためには、水産物・水産加工品を低コストで高い付加価値を付けることが不可欠」とし、新規事業として震災前から着手していた魚介乾製品(一夜干しの干物)の新規事業を本格的に展開させていく。

(3) チャレンジ(挑戦)

新事業において大切にしたのは「安心・安全で魚本来の味を活かした商品づくり」。そこで、①魚の生臭さを抑

えて魚本来の旨みを引き出すこと(品質)、②消費者の利便性を向上するため消費期限を延ばすこと(保存性)、③生産の効率化を目指した。

干物の加工は、防腐剤などの保存料を使用することが一般的であるが、当社は消費者イメージへの影響、食味への影響、そして何より魚本来の美味しさを伝えたいという商品へのこだわりから、前処理液に保存料を使用しないことに拘った。しかし、保存料を使用しなければ解凍後すぐに劣化や腐敗が起こる。かといって、保存性を高めるために塩分濃度を濃くすると食味に悪影響を与える。品質と保存性の向上を同時に満たすためには新しい加工法が必要であった。また、干物の製造工程では、衛生管理、紫外線による脂質の酸化という天日乾燥の問題点を克服するため、店舗内から冷房風を吹きつけて乾燥させた。しかし、乾燥に 48 時間も要し、効率が悪く経費がかかり、生産数が増えず品質も安定しないという新たな問題に直面した。

そこで、小笠原社長は、新たな加工法の確立と製造工程の効率化における技術課題を克服するため、岩手大学農学部三浦靖教授との共同研究に着手。久慈市では、2006 年頃から岩手大学と連携して、研究シーズと地域企業とのマッチング事業を開始しており、三浦教授との共同研究も地元企業経営者と岩手大学の研究者が集う「久慈・車座研究会」を通じて始まった。「素材の美味しさをそのまま活かしたい」という小笠原社長のニーズと食品加工・保蔵法の開発を専門とする三浦教授の技術シーズが見事にマッチングした。その後、ハーブの一種であるローズマリーの抽出物とグルコン酸塩を調合した前処理液の開発に成功。抗酸化作用のあるローズマリー抽出物を使用することで生臭さの原因となる脂質酸化を抑え品質を向上させるとともに、食塩の代わりにグルコン酸塩を使用することで食味に影響なく保存性も同時に向上させた。そして、前処理液に漬けた魚を乾燥させる工程には、乾パスタや乾麺製造に用いられる「低温・低湿環境乾燥法」を取り入れ、段階的な温度・湿度・時間プログラムを最適化することで乾燥時間の短縮にも成功。小笠原社長の品質に徹底的に拘る探究心が、多忙を極める三浦教授の協力を引き出し、ハーブの活用という思いもよらない解決法を手繰り寄せた。

しかし、実証研究から実際のビジネスに落とし込むためには乗り越える課題はいくつもある。苦労したのが、高額な乾燥器を導入するための資金調達であった。資金調達は助成金の申請が不慣れということもあり、応募してもなかなか採択されなかった。それでも行政や地元企業から補助金情報の提供を受けながら粘り強く取り組んだ結果、「公益財団法人さんりく基金」と「いわて産学連携推進協議会(リエゾン-I)」の研究開発事業化育成資金を利用することができた。乾燥機は 2013 年 11 月に当社に導入されたばかり。これから実際の製造現場にて実需レベルでの製造工程を確立していくという。



導入された乾燥機

現在、商品化に向けて、商品名称とデザインを検討する一方、適正な価格設定という問題にも直面している。ローズマリーを使った干物の製造は、冷風乾燥を無くすことでコスト削減を図れるものの、ローズマリーの抽出液を使用するためその分のコストアップに繋がる。当社では、通常の干物、例えばホッケの干物であればだいたい 1 匹 290 円前後の価格帯で販売していることから、ハーブのホッケ干物は 350 円前後が市場に受け入れられる価格帯という。「たとえ利幅は小さくなくても防腐剤(保存料)は使わない」との考えを持つ小笠原社長は、「保存料を使わないという安心・安全」、「魚本来の美味しさ」という価値を消費者に伝えていくことに注力したいと考え、対面販売で商品価値を実感してもらうことを目指している。

(4) エッセンス(大切なこと)

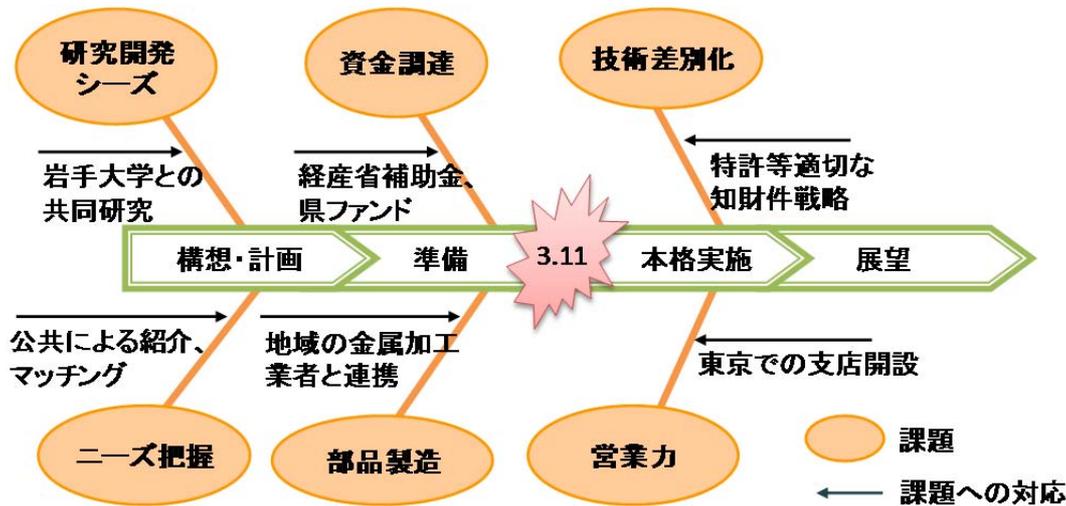
当社は魚介乾製品の開発で直面した技術的な課題を岩手大学との共同研究によって克服し、商品化の最終段階に入っている。小笠原社長の「安心・安全で魚本来の味を活かした商品づくり」というブレない信念が産学連携による事業化を進める原動力となり、「ハーブ干物」への道を切り開いたのである。

1. 産官学連携で開発、部品製造、組立、販売を分業する

2. マーケット密着の適切なニーズ把握と技術の差別化により生き残りを図る

株式会社アイカムス・ラボ 2003 年設立、従業員 26 人(2013 年 3 月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

盛岡市の(株)アイカムス・ラボは、岩手大学発のベンチャー企業として2003年に設立された精密機器開発事業者である。当社のビジネスモデルは、自社のメカトロ技術、大学の知識、地域のものづくり企業ネットワークを活用するというものである。当社片野圭二社長は、大手電機メーカー出身で盛岡工場閉鎖をきっかけに独立を決意し、従来から共同研究していた岩手大学と会社設立に向け研究を実施し、経済産業省「地域新生コンソーシアム研究開発事業」の採択を経て会社を立ち上げた。現在、従業員は26名である。



当社のプラスチック製動力装置

(2)バックグラウンド(背景)

当社の歴史は、経済産業省「地域新生コンソーシアム研究開発事業」でプラスチック製の動力装置を開発したことにはじまる。精密金型技術を持つ岩手大学と連携し、従来金属製であったものをプラスチックの射出成形により高精度・高寿命で部品点数を削減できるプラスチック歯車につくり変えることで、小型・軽量化に成功した。プラスチック製動力装置の技術により、測量機のレーザー調整、一眼レフカメラ向けの光の調整、電動注射機向けの液体の調整に関する製品を生産している。当社のビジネスは、①産学連携による研究開発、②当社による設計、③岩手に集積する金型・精密加工業者による部品製造、④当社による組立、検査、出荷の流れとなっている。こういった流れは、岩手県内に当社だけではなく、セイコー、シチズン、ヒロセ電機等といった精密金属加工事業者が集積していることで可能になっている。

(3)チャレンジ(挑戦)

カメラ、家電、情報関連のものづくりメーカーは、海外メーカーとの価格競争に晒される中、生産拠点を海外に

移している。その結果、部品等の国内生産は先細りが見込まれている。一方、医療分野、ライフサイエンスは、機器の小型化・精密化や自動化が進んでおらず、付加価値も高く、地場企業にも差別化のチャンスがある。そこで、当社は医療・バイオ分野に進出することとした。まず、プラスチック製の動力装置技術により、歯科用の電動注射器、試薬など少量の液体を高精度で供給する分析機器装置、小型・軽量の自動点滴装置等を開発し、大手企業に部品納入するビジネスを行った。次に、当社は検査装置分野で最終商品の自社ブランド販売に挑戦することとした。これが、世界初の「ペン型」の電動ピペット開発・販売である。

ピペットは少量の液体を吸い取って計量し、プレートに滴下するのに使用されるスポイトのような道具である。従来の手動ピペットは重くて作業性が悪く、医療従事者の腱鞘炎が問題になっていた。そこで、医療や製薬の現場で作業負担を軽減するべく使いやすさを向上させながら精度を維持し、小型・軽量化したものがこの商品である。販売は、医療機販売会社を通じて行っている。



当社の「ペン型」電動ピペット

当社は商品開発を次のように進めている。まず、①適切なニーズ把握である。ベンチャー企業の多くはシーズ中心に商品を考えがちだが、当社は、官公庁が主催する研究会で大学の先生、病院等ユーザーに直接接触し、企業ニーズにあう製品を大学と連携して開発するよう心がけている。次に、②研究開発と知財権対応である。研究開発は、岩手大学等と産学連携で共同開発し、学生等もインターンで活用する。また、取引の過程でノウハウだけが流出しないよう開発した技術は特許出願で知財権を押さえることで技術面の差別化を図っている。そして、③公共機関の制度活用である。研究開発は、最大限各種補助金を利用することとしている。当社立ち上げ期には、岩手県のいわてインキュベーションファンドからの資金調達を大いに活用した。また、一般的に研究開発の補助に比べて事業化支援の支援制度が少ない中、経済産業省のものづくり補助金を活用して生産体制の一貫化を図った。

最後に、④販売体制の確立である。「ペン型」電動ピペットの販売は、初めての自社ブランド販売であり、当社にとって最大の挑戦であった。まずは営業拠点として東京支店を開設し、企業のニーズをつかみ自社製品納入を目指している。カタログ販売では上手く商品の良さが伝わらないため、ユーザーへの直接の接触が大切と考え、病院や大学などの生化学検査や製薬、食品、化学等、幅広い分野で活躍している液体を使う研究者を中心に営業活動を行う予定である。また、医療・バイオ分野の研究開発の集積のある首都圏で医療研究現場の課題をマーケティングすることにより、当社の精密技術を用いた開発の提案も行う予定である。営業人材については、当社のプロパー人材の他、ライフサイエンスに精通した人材を増強し、コンサルタント契約を結んだ専門家を活用する。当社の片野社長は「東北の企業の課題は、マーケット情報をとるといって売る発想が弱いこと。従来の下請製造業のように大手から図面・仕様書をもらう発想では生き残れない。東北から製品を生むための努力が必要である」と考えている。

(4) エッセンス(大切なこと)

当社の取り組みは、①産官学連携で開発、部品製造、組立、販売を分業するオール地域の取り組みである点、②マーケット密着の適切なニーズ把握と技術の差別化に着目した生き残りの取り組みに特徴がある。当社は、産官学連携で、大学のシーズ、公共の支援制度を研究開発のみならずニーズ把握・ネットワーク形成も含めてとことん活用し、また、マーケット密着型の適切なニーズ把握と、知財権戦略による技術の差別化によるしたたかな生き残りの取り組みが特筆される。

1. 協議会の設立による開発力の強化と共同受注に向けた取り組み

2. 技術ノウハウを持ち寄り新技術・新製品の開発に挑戦

株式会社ゆめサポート南相馬 2006年設立、従業員数8人(2013年12月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

南相馬市の(株)ゆめサポート南相馬は、市内の既存企業の振興と創造的な新産業の創造を図るため、第三セクターによる企業支援組織として 2006 年に設立した。それ以来、市内企業向けの経営相談業務、創業起業支援、ビジネスマッチング等を手掛ける他、新規事業創出を目的とする産学官連携事業のコーディネート機能を担ってきた。

福島県は東京に本社を構える大手メーカーの工場が多数立地しており、東北地域の中で製造品出荷額が最も高い。しかし、山形の米沢地域のように活発な域内進出企業間の交流が地場企業の技術力の向上に繋がっている地域とは異なり、福島は進出企業間の交流が少なく、地場企業の技術力の底上げが課題として指摘されてきた。当社は、2006 年に機械金属加工を手掛ける南相馬市内の地場企業 33 社とともに「南相馬機械工業振興協議会」を立ち上げ、企業連携による技術力の向上と新産業の創出に向けた取り組みを開始した。当社の松本克己所長は「これまでは金属加工業者間の横の連携は少なかったが、連携すれば加工業務の幅も広がり、大手企業からの大型受注に繋がられる」と設立の狙いについて語っている。それ以来、大手企業への視察研修や医療関連の展示会への共同出展、加工技術の高度化を目的とする「相双技塾」等の取り組みを重ねながら企業間ネットワークの構築に積極的に取り組んできた。



協議会の運営の舵取り役を担う 松本克己所長と佐藤通則氏

(2) バックグラウンド(背景)

しかし、津波と原発事故によって南相馬地域の地場企業は一時避難を余儀なくされ、操業停止に追い込まれた。復旧を果たしたものの、売上は回復せず、慢性的な産業人材の不足に陥った。そこで減少した工業生産を回復させるために、2011 年 12 月に市外の企業も含め 42 社から成る「南相馬ロボット産業協議会」が新たに設立。機械工業振興協議会と同様の狙いがあったが、新技術や新商品の開発を力点が置かれた。機械金属加工企業に加え、エレクトロニクスやIT・通信分野等の製造業者と大学・研究機関を新たに迎えた。「地場企業は規模の小

さい企業が多く、顧客から設計図面をもらってその通りに作る業務を行ってきたため開発力が不足している。顧客企業からの新規受注に繋げるには大手企業の研究開発段階に入り込むことが近道。そのためには横の連携を深めるだけではなく、大学との連携を強化し開発力を高めることが必要であった」と松本所長は振り返る。

(3) チャレンジ(挑戦)

2つの協議会の活動は着実な成果を生み出している。「足こぎ車いす」の改良技術の開発はその一つ。「足こぎ車いす」は脳卒中で半身が麻痺した人や腰痛・膝関節痛などで歩行困難な人でも、自身の両足でペダルをこぎ自由に走り回ることができる介護福祉機器として、2009年に(株)TESS(東北大学発ベンチャー企業)によって商品化された。現在は世界初の画期的な介護福祉機器として数々の賞を受賞するに至っているが、発売当時は車輪の左右への回転運動をスムーズに行うための更なる改良が必要であった。TESSは社員数4名の会社であり、技術者がいなかったため、技術的課題を解決できる会社を探していた。そこで当社は、会員企業である日本オートマチックマシン(株)と(有)タカワ精密と福島大学とともに「足こぎ車いすの改良プロジェクト」を立ち上げ、改良技術の開発を進めた。震災によって一時は中断に追い込まれたものの、粘り強く取り組んだ結果、自動車等に使われるディファレンシャルギア(差動装置)の仕組みを用いて車いすが回りやすいように車輪の回転数を調整することに成功。ここには、産業用機械の研究開発を専門にする日本オートマチックマシンの技術が活かされた。他方、精密機械の設計から製造までを手掛けてきたタカワ精密はこの差動装置を軽量化し、小さい力でも作動できるようにした。そして、南相馬の企業グループは差動装置の様々な耐久試験をクリアし、2013年に製品化させた。差動装置の成功によって「足こぎ車いす」の商品力は向上し、左右どの方向にもスムーズに回れる商品として多くの人々に希望を与えている。この成功は技術的課題に対して技術を有する企業が連携して初めて可能であった。その意味で地場企業を結び付けるコーディネイト役を担った当社の役割は決して小さくはなかった。



TESSが商品化した
「足こぎ車いす」

ロボット産業協議会では、地域性と会員企業の技術的強みを考慮し、「福祉」「除染」「災害」分野のロボット技術や新製品の開発に取り組んでいるが、その一つに水中ロボットの改良開発がある。水中ロボットは猪苗代湖の底泥を回収し、放射性物質の有無を調査するプロジェクトのために開発されたが、その改良化の過程では会員企業の技術者が協働。松本所長は「通常であれば競合関係になりうる会員企業同士が同じ現場で技術を持ちよりながら実験機の製造と不具合に取り組んだ」と言う。機械加工の世界は職人的な性格を有し、加工設備や製造された製品だけを見ても企業の製造ノウハウは見えにくい。ただ、複数の技術者が会して同一製品の製造工程を分担すれば技術レベルは知られてしまう。それでも敢えて取り組むのは、会員企業間で将来への危機感が共有されているからだという。



水中ロボットの開発風景

(4) エッセンス(大切なこと)

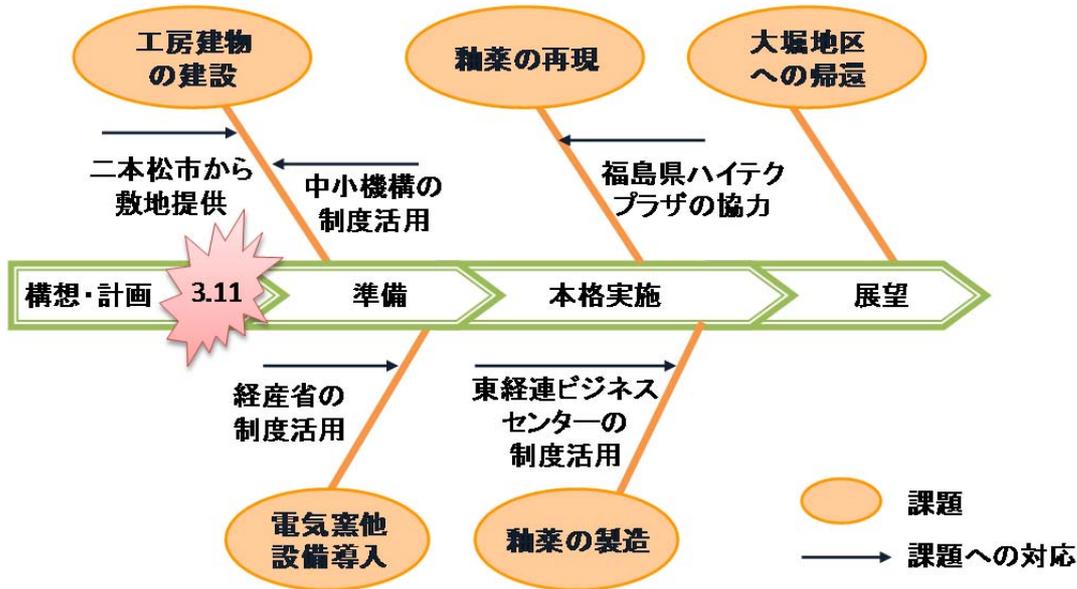
本事例は大企業の下請けからの脱皮がこれまで以上に求められる中、地場企業が連携して新たな販路を開拓する取り組みである。当協議会は厳しい事業環境の中でも着実に歩を進めているが、成功には会員企業間が目的意識を共有し、連携のメリットを互いに感じる必要がある。その意味で当社が果たす役割は今後も極めて大きい。松本所長は「ロボット分野で一つでもヒット商品を生み出せれば地域の製造業の活性化に繋がる。今後も会員企業間が目的を共有し、様々な共同開発に取り組めるようサポートしていきたい」と力強く語る。

1. 避難先自治体や関係省庁等の協力・助成による製作拠点の再開

2. 失われかけた釉薬を技術支援機関の協力により再現

大堀相馬焼協同組合 1971年設立、組合加盟事業者数21社(2013年3月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

浪江町にあった大堀相馬焼協同組合は、江戸時代初期(1690年)から320年以上の伝統をもつ大堀相馬焼の窯元による協同組合である。大堀相馬焼は、①青磁釉という独自の釉薬による、深青色のひび割れ模様の「青ひび」、②疾走する馬が描かれた「走り駒」、③大きさの違う器を2個重ねた「二重焼(ふたえやき)」という3つの特徴を持ち、1978年2月には国の伝統的工芸品に指定されている。

(2)バックグラウンド(背景)

原発事故により浪江町は全域が警戒区域とされた。当組合に所属していた各窯元も、自分の窯の被災状況を確認することもできぬまま、町外に避難し、離散を余儀なくされた。陶器の製作には窯や作業場などにまとまった土地が必要とされるが、土地を含めた新たな設備の取得は経済的負担が大きく、多くの窯元にとって避難先で製作を再開するのは困難であった。一部には避難先で再開した窯元もあったが、その多くは休業せざるを得なくなり、大堀相馬焼は存続の危機に立たされた。



大堀相馬焼

大堀相馬焼の始祖、半谷休閑の子孫である当組合の半谷秀辰理事長は、「浪江町に戻れる見通しが全く立たず、もう自分の代でやめていいとあきらめていた」と語る。大堀相馬焼の危機を招いた原発事故への国や東電の対応にもやるせない怒りを覚えた。しかし、「経済産業省の伝統的工芸品産業室長が国や東電に代わって詫びてくれた上、『我々も支援するので、一緒に大堀相馬焼を復活させよう』と言葉をかけて頂いた。この他にも浪江町から避難してきた人たちなど多くの方から励まされた」と、半谷理事長は振り返る。半谷理事長は励ましてくれる人たちのために製作工房を再開し、大堀相馬焼の復活を目指すことを決意した。

(3) チャレンジ(挑戦)

工場の再開場所は、浪江町役場機能の避難先であり、加えて避難に際し様々な配慮や支援を受けた経緯から二本松市とした。立地は工場へ来るお客のアクセスを考え、国道4号線に近い小沢工業団地とし、二本松市より敷地の提供を受けた。福島県ハイテクプラザの山崎智史氏(現在は(公財)福島県産業振興センター技術振興課長)の協力によりハイテクプラザ内の空室を1年間無償で借り、当組合の仮事務所を開設した。工場建物の建設は中小企業基盤整備機構の「仮施設整備事業」を活用し、2011年12月に着工、翌2012年3月に竣工した。機材や備品は、経済産業省の「伝統的工芸品産業復興対策支援補助金」や「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」を活用することで準備した。



再開した新工場

窯元が共同で使う窯3基は5月に工場に搬入された。6月29日に窯開きとして工場のプレオープンイベントを開催することとし、来場者へのプレゼントとして地元名物の浪江やきそば専用皿700枚を製作した。イベントは平日にもかかわらず、浪江町からの避難住民など2500人が訪れた。半谷理事長は「多くの人たちが来てくれて涙が出そうになった。再開して本当によかった」と語る。工場の名前は、かつて浪江町で当組合が運営していた大堀相馬焼の展示会館「陶芸の杜おおぼり」の名前を残そうと、「陶芸の杜おおぼり 二本松工房」と名付けられた。こうして大堀相馬焼の製作拠点は復活した。

しかし、再開からしばらくして問題が生じた。大堀相馬焼の特徴である「青ひび」模様を出すために不可欠な青磁釉が不足してきたのだ。青磁釉は浪江町で採れる砥山石が原料である。再開当初に使用していた釉薬は浪江町から運んできたものだが、容器に蓋をして屋内に保管していたため放射能の影響は受けていなかった。ただ、新たに釉薬をつくるには砥山石を採取しなければならないが、屋外にあった砥山石は放射線に汚染されて最早採取困難であった。このため、半谷理事長は再び福島県ハイテクプラザの山崎氏を訪ねた。山崎氏は、かつて「陶芸の杜おおぼり」の外壁陶板の作成に協力した実績があった。山崎氏に相談すると、青磁釉の再生に快く協力してくれた。山崎氏は青磁釉のサンプルを分析し、半年以上の期間にわたって100回を超える代替材料の試験や調合の試行錯誤を重ねた。オリジナルの青磁釉には青さに深みがあり、再現された青磁釉は色がやや明るめという微妙な違いがあるものの、ほぼ完璧に釉薬は再現された。配合レシピを元に釉薬を製造するための資金については、山崎氏より東経連ビジネスセンターの「新事業開発・アライアンス助成」活用のアドバイスを受けた。山崎氏から東経連ビジネスセンターに繋いでもらい、100万円の資金を得て釉薬の原材料を購入した。

(4) エッセンス(大切なこと)

大堀相馬焼は原発事故により存続の危機に立たされた。しかし、避難先自治体の支援や経済産業省等の補助金を活用して製作拠点を再開するとともに、失われかけた釉薬も福島県ハイテクプラザなどの技術支援機関の親身な協力により再現し、危機的状況から脱した。それを可能にしたのは、資金や技術面での公的な支援はもとより、復活に向けた半谷理事長の思いと粘り強い対応力があったと言えよう。

ただ、本来の産地である浪江町大堀地区への帰還は依然として見通しが立っていない。また、製作工場の共同窯は全ての窯元が利用することを目的に設置しているが、自分の窯での自由な製作環境を求めて、組合を出て自立を考える窯元もあるという。半谷理事長は、「窯元が自立していくことは仕方がないと思う。ただ、どこに窯を構えるかが問題。伝統的工芸品の認定は産地(大堀地区)があつてこそ。窯元が離散したら大堀相馬焼と呼べなくなる」との不安を感じるという。「希望としては、少なくとも事務所は浪江町に戻りたい。大堀地区には自分達の代は戻れないかもしれないが、後の世代がいつか戻れるよう望んでいる」と半谷理事長は言葉を続ける。

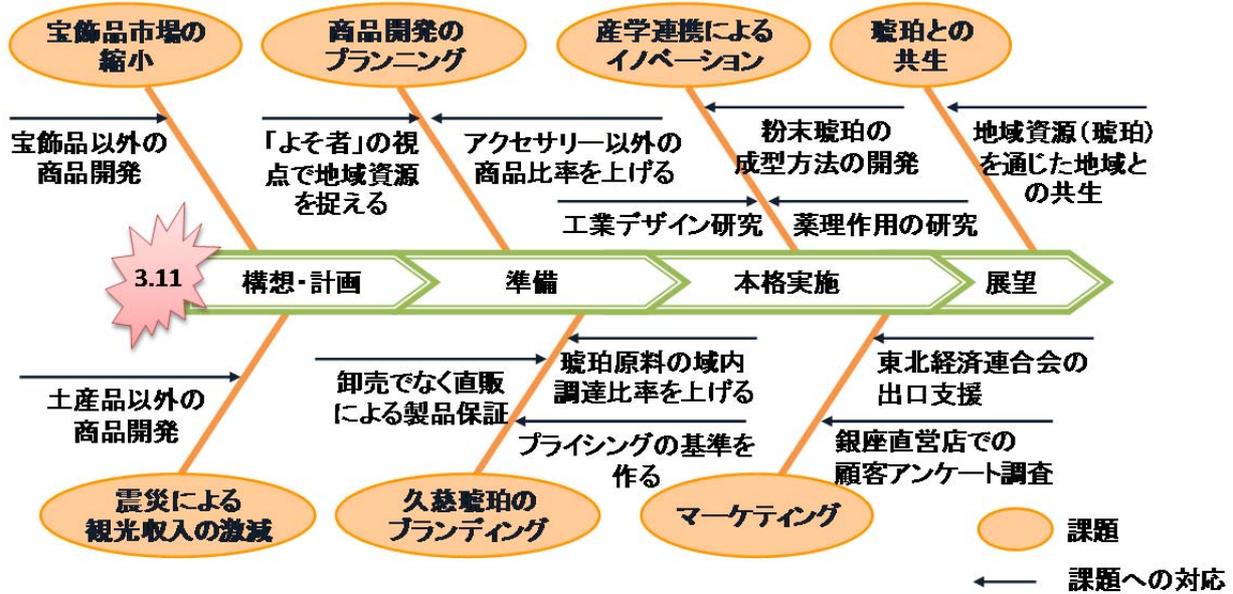
1. 「よそ者の視点」での商品開発のプランニング

2. 地域資源のブランディング

3. 産学連携によるプロセスイノベーション

久慈琥珀株式会社 1981年設立、従業員数76人(2014年2月現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

久慈市の久慈琥珀株式会社は、琥珀の採掘・加工・販売ならびに観光施設の営業を手掛けている。久慈の琥珀は宝飾品として数万年の歴史があるが、商業化はあまり進んでいないのが現状である。当社では産学連携によって琥珀の成型加工プロセスを共同研究し、宝飾品以外の商品を開発することで、新しい市場を開拓しようとしている。



虫入り琥珀の写真

(2) バックグラウンド(背景)

当社は、琥珀商品を北東北の観光ホテルの土産物売り場等で主に販売していた。しかし、震災によって旅館やホテルが一時休業し、観光客が激減すると、23店舗あった販売店も12店舗閉鎖し、宝飾関係の売り上げは約3分の1に減少した。また、国内観光業が20年で20%ほど減少したため、これまでとは違った製品開発や新市場の開拓が不可欠であった。取締役営業本部長の新田氏は土産品だけではなく、ブランド価値の高い琥珀製品を開発したいとの思いを強くしていた。

2006年に久慈市が職員を岩手大学に派遣したことで、久慈市と岩手大学の交流が進むことになった。当社はレストランウェディングが可能な「ビストロくんのこ」や「久慈琥珀博物館」を経営しており、地域外からの来客は必ず訪れるために、久慈市の仲介で当社と岩手大学の研究者との交流が自然と育まれることになった。

そこで、当社は社外の「知恵」を取り入れながら、地域資源である久慈の琥珀を見直し、新しい商品開発と久慈琥珀のブランディングに乗り出した。

(3) チャレンジ(挑戦)

商品開発のプランニングで重視していることは、地元にあるものを当たり前と捉えない「よそ者の視点」で地域資源を捉えることである。土産物を販売しているかぎりは地元の間が商品開発をすればよいが、販路を首都圏や全国に拡大しようとすれば地域外の間感性が重要になってくる。当社の新しい商品やデザインの開発には東京の専門家を頼ることが多い。

また、当社では、琥珀商品の単体の魅力である機能性やデザイン性だけでなく、琥珀商品を使うことでこれまでのライフスタイルがどのように素敵で豊かに変化するかという点を消費者に訴求することが大切と考えて、「アーバン・アンバー・スタイル」というキャッチフレーズで琥珀商品のトータルコーディネートも提案している。

こうした取組のおかげで、震災前はアクセサリー以外の商品の売上は全体の5%未満であったが、現在では15%を占めるに至っている。当社では、琥珀商品を今後も開発していくための課題として、粉末成型加工の際の歩留まり改善と琥珀のグレーディングやブランディングが必要としている。

このうち、粉末成型加工プロセスに関しては産学官連携によって新たなイノベーションが生まれつつある。科学技術振興機構(JST)の復興促進プログラムに、岩手大学と埼玉県のポーライト株式会社との共同研究開発が採択され、琥珀粉末の加熱プレス成形技術の開発に取り組んだ。この研究のおかげで安定した成型条件が見出され、歩留まりの改善と複雑なプレス工程が可能となり、久慈琥珀を使用した文具や眼鏡フレームなどの製品市場の拡大が見込まれている。

琥珀のグレーディングについては、当社で独自の鑑定基準を開発中である。色や重さ、固さ、原産国などで区別して琥珀自体の価値を「見える化」する。従来は成型加工品に関しては、ロシアバルト海産の琥珀原料が7割を占めていたが、今後は久慈産の原料を増やしていき、ブランド価値を高める方針である。

当社が取り組む産学官連携は成型技術だけでなく、久慈琥珀抽出新物質(kujigamberol)を使用した化粧品の開発(岩手大学農学部木村研究室、株式会社実正)、インダストリアルデザインの共同開発(岩手大学教育学部)、岩手県浄法寺漆との農商工連携による商品開発(岩手県浄法寺漆生産組合)にまで及んでおり、新商品の開発に挑戦している。いずれも久慈市の紹介がきっかけで開発に至った。



セーラー万年筆(株)と共同開発した久慈琥珀万年筆

(4) エッセンス(大切なこと)

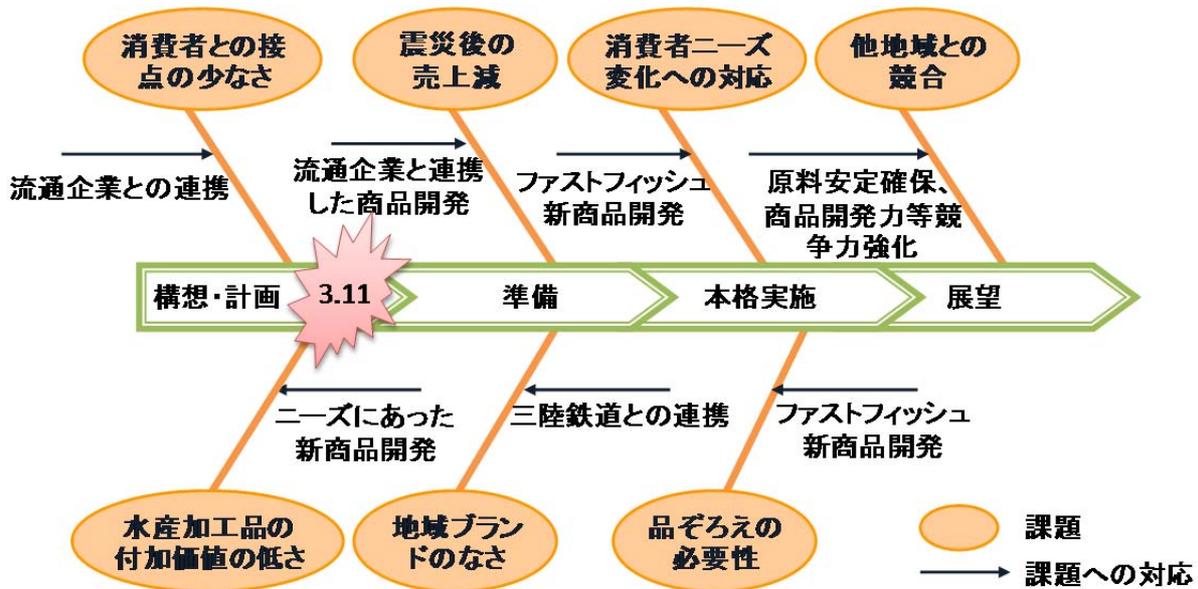
従業員100名以下の企業が琥珀の商業化(技術開発からブランディング)を単独で行うことは、資金・人的リソースの面からも限界がある。そのため、当社では、岩手大学(農学部・工学部・教育学部)や研究助成機関(JST)、経済団体(東北経済連合会)などのネットワークを積極的に活用して事業を進めている。

新田氏は、「大学側は基礎研究が主たる目的でビジネス性(コストや利益)を第一優先にしないため、企業側が当該技術をどのように活用してビジネスを生み出していくかをリードしなければなりません。多くの企業が大学と共同研究を実施すれば必ずビジネスで成功できると考えがちですが、共同研究が成功したとしても技術の実証に成功したに過ぎず、ビジネスの成功を約束するものではないのです。この点をよく理解しておかないと失敗することになるでしょう」と、産学官連携を成功させるには参加主体の認識ギャップを埋めることが重要であると指摘している。また、産学官連携のメリットについては、大学の基礎研究段階の技術力の活用、大学研究者の紹介を通じた企業ネットワークの拡大、広告効果(大学の先生が講演や学会で取組内容を発表してくれる)などを挙げている。

1. 消費者と接点をもつためのサプライチェーンの川下部門の流通企業との連携
2. 川下の流通企業と連携した消費者ニーズに対応した高付加価値の新商品開発の取り組み
3. 三陸鉄道(株)と連携した地域ブランドを活用した商品開発・販売の取り組み

久慈市漁業協同組合 1965年設立、従業員数49人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

久慈市の久慈市漁業協同組合は、久慈市の主要産業である水産業を担う漁業協同組合として、1965年に設立され、水産物の水揚げ、販売、加工に加え、燃料販売、金融関係に携わっている。当漁協は、今次震災により大きな被害を受けた。当漁協の食品加工工場は震災時の津波により建屋の1階部分が壊滅した。当漁協は、震災後に水産庁の「水産業共同利用施設復旧支援事業」により復興のための整備を実施し、水産施設、設備の再建等、復旧、復興に努めている。



JF久慈市 加工施設

(2)バックグラウンド(背景)

従来、地域の水産業は水産物を獲り、水揚げされた水産物を地域の魚市場で販売することが中心で、消費者と直接の接点を持たなかった。また、漁業協同組合も、水産物の加工はするものの、十分な付加価値を生み出してはいなかった。このような状況下、当漁協は、消費者と接点を持ち、消費者ニーズを把握するべく、2008年頃より流通企業のイベントに参加し関係を構築し、その後、流通企業のイオンと直接取引を開始して、震災前より塩さばやメさばなどの加工品、久慈で水揚げされるするめいかやかれい等を納めていた。また、震災後はイオンからの支援として、当漁協の被災した冷蔵庫に残された塩さば製品等の販売の実施に加え、2011年9月には、イオンと当漁協が連携して久慈港にさんま船を誘致し、久慈港で水揚げを行い、水揚げされた水産物をイオンで販売する等の取り組みが行われていた。

(3) チャレンジ(挑戦)

当漁協は、食品加工場の復旧後、生産を再開したメさば等の販売を震災前の顧客に提案したが、既に他のメーカーの商品が供給されており、十分な量の販売にはつながらなかった。そこで、震災前から取引のあったイオンのバイヤーに相談したところ、新たな取組みとしてファストフィッシュの商品開発を持ちかけられた。ファストフィッシュとは、手軽においしく水産物を食べることで、およびそれを可能にする商品や食べ方のことで、水産庁は「魚の国のしあわせ」プロジェクトの一環としてファストフィッシュ商品の認証を実施している。「骨がない、調理が簡単」というファストフィッシュ商品のマーケットは、高齢化や共働き世帯の増加といった社会背景を踏まえると、需要は一時的なものではなく、中長期的に増加するものと予測されている。



ファストフィッシュ商品

検討の結果、当該商品は、三陸産の素材を使用したファストフィッシュ商品として開発、製造、販売することとなった。当漁協は、イオンのアドバイスを受け商品開発を行い、開発後はさんま、さば等の原料調達、商品加工、包装までを担当することとなった。イオンは、当該商品を買取り、各店舗で販売することとなった。なお、当該商品は、三陸産原料を使い三陸で加工されていることを前面に押し出し、当該商品購入が震災復興支援になることをアピールして消費喚起を狙うこととした。そこで、全国で知名度があり、また三陸の地域ブランドとして浸透しているキャラクターをもっている三陸鉄道(株)と連携することとした。具体的には、商品販売にあたり三陸鉄道の名称を使うとともに、当該商品のパッケージデザインに三陸鉄道(株)が自社で開発したキャラクターコンテンツ「鉄道ダンシ」及び三陸鉄道沿線の観光資源を使用することである。

こうして水産庁が「魚の国のしあわせ」プロジェクトで実施しているファストフィッシュ選定の2012年8月第1回で選定され、「骨取り味つきさんま」(スパイシー風味、バジル風味、シソ風味の3種類)をイオンで販売を開始した。「骨取りさんま」の販売は大変好調であったことから、当漁協、イオン、三陸鉄道のコラボ商品第2弾として「骨取りさば」(塩麹風味、スモーク風味、ブラックペッパー風味の3種類)を開発し、2013年2月に販売を開始した。現在、「骨取りさば」の販売も好調であり、新製品の開発も続けており、継続した取引を行っている。この結果、当漁協の食品加工場の稼働率は高く、人員を増員して対応している。また、ファストフィッシュ商品は冷凍保存したサンマ・サバを使用するため工場の安定稼働が実現している。また、当該商品は三陸地域のPRにもつながっていると考えられる。

今回の取り組みでは、当漁協にとっては、流通企業のイオンと連携することにより、消費者のニーズを深く知ると共に製品開発から販売までのノウハウや知見を蓄積することができた。当漁協がイオンとの連携に成功した理由としては、久慈地域そのものが、生産地としての優位性を満たしていることに加え、当漁協が大手企業の要求を満たすことができる衛生管理が行き届いた十分な生産能力を持つ加工施設を有していることや原料調達から加工まで行うことのできる経営能力を持っていることが挙げられる。特に、原料調達については、当漁協及び久慈市は全国各地でポートセールスを実施し、久慈漁港で水揚げするよう働きかけ、対象魚種の安定した水揚げを確保している。

(4) エッセンス(大切なこと)

当漁協の取り組みは、消費者ニーズを把握するための流通業と接点を持ち、震災後その関係を発展させ、消費者ニーズに対応した高付加価値の新商品開発を実施、継続取引に結びつけたことに特徴がある。地域の水産業が大手流通企業と連携することで、水産加工品の高付加価値化を実現、さらに地域の鉄道事業者のキャラクターコンテンツとも連携し、差別化を図っている点が注目される。

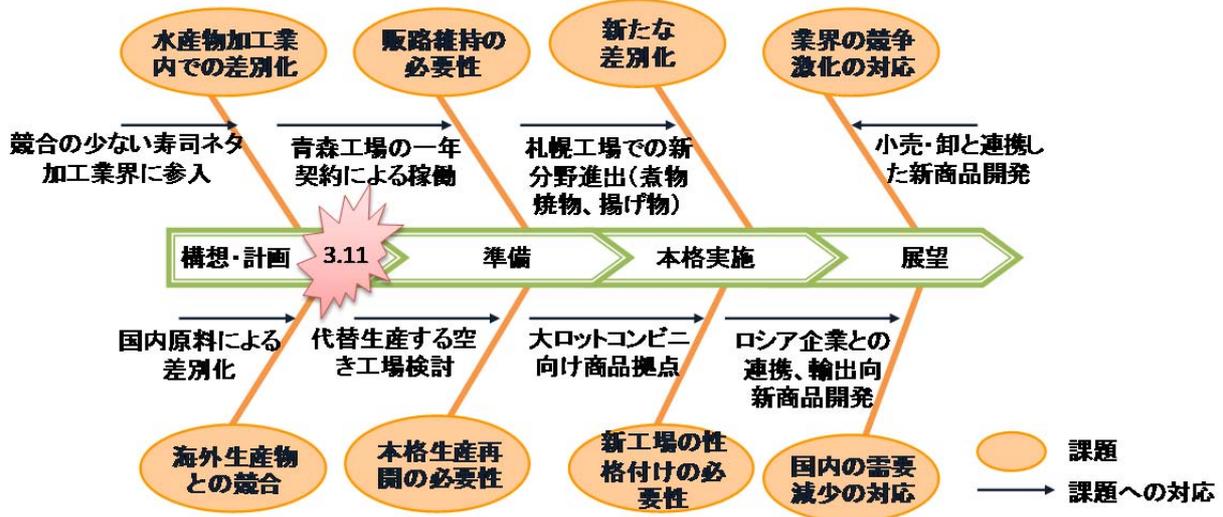
事例 1-20 代替施設での生産による販路維持と商品開発力をベースにした新工場建設の取り組み

岩手県陸前高田市

1. 早急な代替施設での生産開始による販路維持
2. 震災を契機にしたニーズに対応した新工場建設
3. 魚に関するノウハウをベースとし、小売・卸と連携した新商品開発による差別化

株式会社武蔵野フーズ 1989年設立、従業員数48人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

陸前高田市の(株)武蔵野フーズは、東京の海産物会社に勤務していた武蔵野和三社長が、各種寿司ネタ加工業「東北築地水産」として、1989年に個人創業した。1991年、株式会社化し、現在に至っている。その後、スーパー、回転寿司向け寿司ネタ加工により順調に業容を拡大し、東京営業所、大阪営業所設置、工場、冷蔵庫新增設する等してきたが、震災で本社事業所及び本社工場が壊滅した。



当社商品の寿司ネタ

(2) バックグラウンド(背景)

創業当時は、国内で海外からの輸入品を原料にスーパー、回転寿司向けに寿司ネタの加工を行っていた。その後、業界内で韓国、中国、タイ等での海外生産がすすみ、従来のような国内生産が困難になったため、海外製品との差別化を図るため、国内産原料に着目し、気仙沼、塩釜等の三陸産や日本海産の製品も製造するようになった。

(3) チャレンジ(挑戦)

今回の震災で、陸前高田の当社工場は全壊した。被災直後の3月20日には従業員が集まり、その多くが再開を希望したため、工場再開を決定した。工場再開には、商品供給を継続し、販路を維持することが不可欠である。そこで新工場建設までの間、代替生産できる空き工場を全国くまなく探し、まずは1年契約で青森の工場を借りて、3月20日から、たこ、いか、ほたての加工を開始した。また、北海道札幌市で民事再生となったパン粉工場を見つけ、4月17日に売買契約を交わし、6月27日から稼働させた。札幌工場には陸前高田から7名の従業員を移

動させ、冷凍食品工場の蒸し器等の設備を活用して、それまでできなかった「焼く、煮る、揚げる」の加工を可能にした。この結果、札幌工場では、たこ、いか、ホタテといった従来からの寿司ネタに加え、新製品の焼き物、煮もの、揚げものを製造することができた。当社が北海道へ進出したメリットは、海産物が豊富で、北海道の大手荷受会社も当社の復興をサポートしてくれたことだ。しかも、北海道に当社製品と競合する事業者がいなかったことで、荷受会社経由で道内のスーパー等への販路も開拓ができた。



竣工した陸前高田新工場

一方、陸前高田に新設する工場については、機械化により従来、対応できなかった大量生産ができる工場に位置付け、今まで大量生産できなかったために対応できなかったコンビニやドラッグストア向けの、いか、たこ、ほたて、サーモンの生産を行うこととした。なお、新工場建設資金は、水産庁の「東日本大震災復興交付金事業(水産業共同利用施設復興整備事業)」を利用した。ただし、新工場の課題は人手不足である。工場は2013年12月より稼働しており、稼働率はまだ3割程度である。札幌は都会で若い人も多く比較的人手の確保が容易だが、陸前高田は震災による若者を中心とした人口減により、地元に残っているのは高齢者が中心である。被災地での人手不足には、外国人研修生の活用が不可欠であると武蔵野和三社長は考えている。

当社の生き残り戦略は、絶え間ない新商品開発による差別化である。創業当時は寿司を扱うスーパー、回転寿司も少なく業界が小さかったため、寿司ネタを供給する当社の競合相手も少なく商売がしやすかったが、現在は業界が大きくなり、寿司ネタを供給する事業者の参入も増え、当社の競合相手が増えた。また、水産物の輸入価格が高くなっている中、当社商品販売先の回転ずし業界では、価格転嫁ができず、業界全体での生き残りが難しくなっている。このような厳しい業界の中で生き残るためには、絶えず新商品開発を持続する商品開発力が不可欠である。

武蔵野社長はもともと寿司職人であり、すし店長、海産物仕入会社や海外水産加工場の経営等の経験とノウハウがある。水産加工業に携わる人間でもサラリーマン化が進み、以前までのような魚のプロ・職人が減っている中、経営を差別化することが可能となっている。差別化をするためには、新商品開発が不可欠である。当社の販売先も寿司業界のみならず、コンビニエンスストア、外食チェーンレストランチェーンと広がりを見せており、販売先のニーズに対応するため、現在、当社の商品開発は社長の他、4名の専属の開発スタッフをおき、寿司、総菜、通販の商品開発を担当している。現在外食のレストランチェーンと新商品を開発中で、開発した惣菜は業務用の他、スーパー、コンビニでも展開したいと考えている。

今後の展開としては、競争が激化し、また今後の人口減少による需要減が見込まれる国内だけでなく、魚需要が拡大している海外を狙いたいと考えている。日本の魚は安くなっているのでビジネスチャンスがあるという。まずは、香港、台湾向けにホタテの剥き身、加工製品など一工夫加えた商品の輸出を検討中である。当社は、北海道へ進出した当時、ロシア企業との提携を思いついた。北海道はロシアと地理的に近く、地元の北海道企業は古くからロシア企業とビジネスの関係があったため、そのネットワークを活かして、原料が豊富なカムチャッカのロシア企業と当社が寿司ネタ加工で培った生魚をさばく技術等で提携し、世界に販売することを検討中である。

(4) エッセンス(大切なこと)

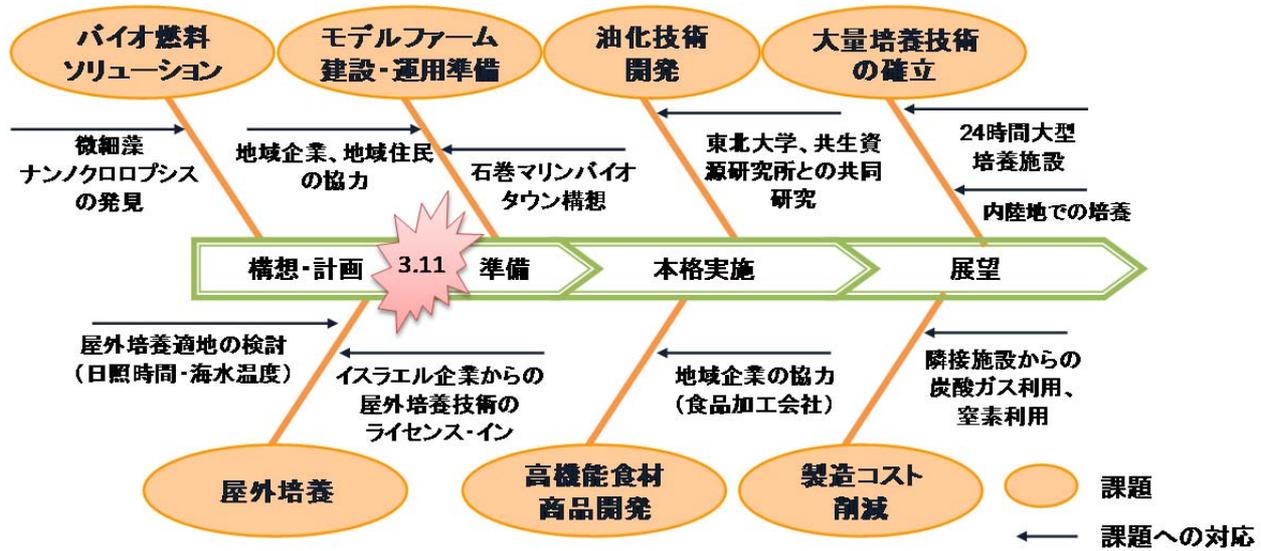
当社の取り組みは、①早急な代替施設での生産開始による販路維持、②震災を契機としたニーズに対応した新工場建設、③魚に関するノウハウをベースとし、小売・卸と連携した新商品開発による差別化に特徴がある。特に、早急な代替施設での生産開始により販路維持した上で、従来からの新商品開発力と新たなネットワークをベースとして、新工場建設を契機にして大ロットのコンビニ向け、ドラッグストア向け、ファミリーレストラン向け新商品生産に進出している点が特筆される。

1. 石巻の地の利を活かして、世界一のマリンバイオマスの大量培養技術の確立に挑戦

2. 石巻をバイオ燃料供給の集積地にして、新しい産業基盤の構築を目指す

スmeerブジャパン株式会社 2009年設立, 従業員数11人(2013年11月現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

直径が数ミクロンの藻類を微細藻と呼ぶ。この微細藻を大量培養して、夢のバイオマスエネルギー生産を計画している会社が石巻にある。石巻市のスmeerブジャパン(株)は、石巻市でマリンバイオマス事業を展開している。設立(資本金1億9千万円)は2009年7月であるが、当社のコア事業である微細藻大量培養施設「清崎モデルファーム」が開所したのは震災後の2013年8月である。工場従業員は11名、全員が地元採用である。石巻の豊富な日照量と低温な海水を利用して年間16トンの微細藻粉末を生産する計画であり、バイオ燃料の大量生産への道を開くべく挑戦を続けている。



「清崎モデルファーム」

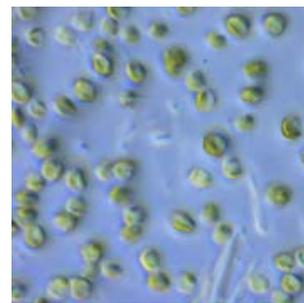
(2) バックグラウンド(背景)

藻のバイオマス燃料を商業生産するためには、①油分を多く含む藻の確保、②藻の生育に適した自然環境、③藻の大量培養技術の確立の3つの条件をクリアしなければならない。当社は①油分を多く含む微細藻「ナンノクロプシス」、②十分な日照時間と冷たい海水を有する石巻の自然環境、③イスラエルから導入した屋外培養技術の3つの特性を活かして大量培養技術の実証を行っている。

ナンノクロプシスは水の冷たい(5~25℃)ところで培養すると脂質をよく貯める(20~40%)という性質がある。また、粉末の状態で5%のオメガ3不飽和脂肪酸(EPA)を含有している。EPAは血液をサラサラにする効果があり、予防治療にも役立つ高機能成分である。

藻の培養には日照時間が長く、水の冷たい場所が適している。石巻の牡鹿半島地区は年間日照時間が1900時間と全国平均の1600時間を上回っており、海水の温度も8~18℃と低く安定している。

細藻類は 10 万種ほどあると言われているが、その中で屋外での培養が可能なのは 10 種類もないと言われている。それは、動物プランクトンや植物プランクトンが花粉や虫、鳥のフンなどに付着して侵入し、培養池で生存競争(コンタミネーション)が起きて、藻が負けてしまうからである。日本では基礎研究は世界トップレベルだが、コンタミネーションから藻を守る技術を確立しているのは数社のみであった。コンタミネーション対策はイスラエルが世界トップレベルの技術を有しており、当社はイスラエルのシームビオテック社から屋外培養技術をライセンス供与されている。



「ナンノクロロプシス」

このように、当社は微細藻、自然環境、屋外培養技術という3つのソリューションを活かし、石巻発のマリンバイオマス事業を展開している。

(3) チャレンジ(挑戦)

当社がこの事業を始めたそもそものきっかけは原社長が日本イスラエル商工会議所の理事であったとき、藻の屋外培養の実証研究の大家であるベンアモツ博士(国際応用藻類学会上級理事)から相談を受け、「大変面白い特徴を持つ微細藻を発見した。海水の冷たい地点を探してくれ」と言われたことがきっかけだ。原社長は学生の頃、金華山周辺で地質調査の合間に海水浴をしていたので、その水の冷たさを覚えていた。そこで現地調査を周辺 20 箇所程度行い、清崎に1号ファームを建設することになった。海水利用は浸透圧でコンタミネーション対策になるだけでなく、育成した微細藻がビタミンやミネラルを含むことになるので栄養価の増加にも役立っている。

当社のビジネスモデルは、当面の間、植物由来の EPA を健康食品や機能性食品の原料として供給し、収益性を確保することであるが、将来的にはバイオ燃料製造に必要な油分抽出、バイオ燃料への変換技術確立のために、微細藻を大量培養して化学メーカーに対して試料を提供することである。

1リットルあたり 100 円のバイオ燃料を作ろうとしたら、藻の乾燥重量の価格目標は1kg あたり 30 円となる。採算を確保するには kg あたり現在の 600 円の製造コストをどれだけ下げられるかが課題となる。その解決には、①藻の増殖スピードを上げる、②藻の脂質含有率を高める、③生産施設のコストを下げる、④生産コストの1/4を占める炭酸ガスがタダで利用できる環境に立地する、⑤栄養素である窒素をタダで利用する、⑥海水のリサイクルシステムを確立する、というような取り組みが必要になってくる。

将来的には植物工場スタイルで昼夜 24 時間培養すれば収量4倍となる。独自の技術開発によって温度管理やコンタミネーション対策も進むため、それ以上の収量が期待できる。また、植物工場であれば立体的に培養池を配置することもできるため、施設面積あたりの収量をさらに増やすことも可能となる。施設を火力発電所などに隣接させれば炭酸ガスはタダで利用できる。窒素については工場や下水処理場からの有機廃液の利用などが考えられる。さらに、人工海水が利用できれば内陸部でも培養が可能となる。日本でも十分に採算ラインにのるバイオ燃料の生産は可能であると原社長は考えている。

(4) エッセンス(大切なこと)

再生可能エネルギーの事業化では地域の特性に合わせたソリューションの組み合わせがもっとも重要となる。当社は地の利、ナンノクロロプシス、培養技術を組み合わせることで、商業化の道を開こうとしている。

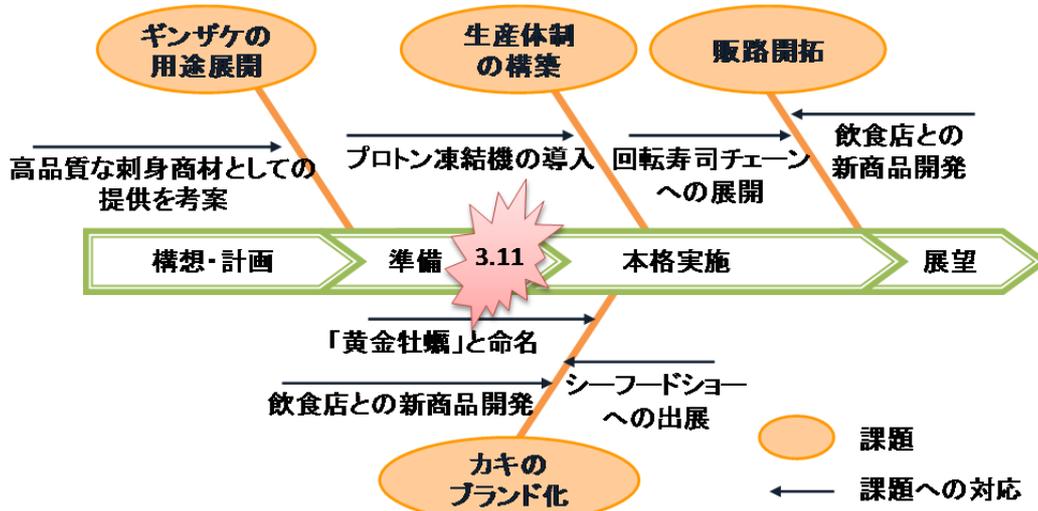
当社の挑戦は石巻復興協働プロジェクト協議会の「マリンバイオマスタウン構想」の中核であり、2018 年にはバイオ燃料の商業生産を目標としている。油化工場等の立地が進めば新しい産業集積地として石巻が生まれ変わることになる。すでに地元企業主導で市内数カ所に培養のための小型モデルファームを建設することが決定しており、新しい産業の息吹が起きつつある。「地域の協力を得ながらここまで来た。事業を通じて少しでも地域の復興に貢献したい」と原社長は語る。

1. 高い品質と顧客重視への徹底したこだわり

2. 独自に販路を開拓してきた経験を活かして消費者が求める製品作りに挑戦

株式会社マルキン 2007年設立(1935年創業)、従業員数15人(2013年11月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

女川町の(株)マルキンは、1977年に同町で初めてギンザケの養殖を手掛け、以来30年以上にわたり業界のパイオニアとして販路先を地道に開拓しながらギンザケの普及に努めてきた。当社は、ギンザケ業界でギンザケの生産(養殖)だけでなく、加工・販売までも自社内で手掛ける唯一の会社である。また、ギンザケ以外にも



養殖ギンザケ「銀王」

カキやホタテの加工・販売も手掛ける。30年以上の経験で培ってきたノウハウと独自の飼料で育てられたギンザケや、黒潮と親潮がぶつかる三陸の豊富なプランクトンを食べて丸々と育ったカキは、鮮度も高く味も良いと高い評価を受けている。

(2)バックグラウンド(背景)

当社のギンザケが高い評価を受けるのは、その鮮度の良さである。通常の流通システムでは、選別等の工程が入り加工までに時間がかかり、どうしても鮮度が落ちてしまう。鮮度が落ちると加工段階で身割れが生じ、二級品となる。当社は養殖から加工までの一貫生産を手掛けるため、水揚げから加工までの所要時間を1時間程度に抑え鮮度の高い状態で加工している。また、生産・加工・販売までの一貫体制は中間マージンをカットできるため、結果としてコスト競争力もあがる。高い品質とコスト競争力の両立を可能にするのが当社の強みである。

しかし、震災は当社に試練を与えた。津波により当社の養殖設備、養殖魚、加工施設の全てが被害を受けた。その後、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)」で加工施設を、水産庁の「養殖施設災害復旧事業」で養殖設備を復旧。生産体制を徐々に整え、震災の翌年からギンザケの養殖・加工を再開させたが、思うように売上は回復せず、ギンザケ価格は半値近い暴落に見舞われた。当社の鈴木初専務取締役は「震災後に一番困ったのは、風評被害。震災前に取引のあった顧客からは取り扱いを中止されることもあった。在庫が増え、非常に低い価格で売り払うしかなかった」と当時を振り返る。しかし、採算性の悪化

は明白でも、品質にこだわり養殖用飼料の質は決して落とさなかった。放射性物質の検査体制を整え、ギンザケ等の切り身を求める流通業者の注文に即応する等、高い品質と顧客重視を貫いた。現在、落ち込んだ売上の回復と販路開拓に向けてチャレンジを続けている。

(3) チャレンジ(挑戦)

当社が震災後に特に力を入れているのが、ギンザケの生食用展開と「黄金牡蠣」のブランド化である。

鈴木専務は「付加価値を高めるには刺身商材として打ち出していくことが必要。現在、チルド・真空パックの状態で出荷しており評価も上々。相応の価格で販売できている」と手ごたえを感じている。こうした下地をベースに更なる販路開拓・規模拡大に向けて、当社は通年販売可能な生産体制を整える。その一つが、「プロトン凍結機の導入」である。プロトン凍結機は品物が凍る時の「氷の粒」を出来るだけ大きくしないようにし、凍結劣化を抑えながら凍結できる。その結果、品物の細胞破壊を防ぎ、ドリップも少ない。鈴木専務は「生食用ギンザケを高度な冷凍で凍結すれば、年間を通して販売が可能となる」と展望する。ただし、課題もある。刺身用にはスキンレスロイン(魚を三枚におろして、中骨・皮を除いたもの)が必要だが、小骨取り機(ピンボーンリムーバー)でも7~8割程度しか処理できず、100%の処理には人手をかけるしかないという。また、生産規模の拡大も簡単ではない。現在、区画漁業権と環境規制により1経営体あたり4基までしかイクスを持つことができない。当社の場合、養殖経営体は1つなので4基しか持つことができず、生産拡大には限界がある。そのため、販路先には大手量販店ではなく、地場のスーパーや回転寿司チェーンの開拓に力を入れている。鈴木専務は「規模拡大に頼らず、高付加価値商品をスーパーや外食との連携しながら取り組んでいく」と語る。

当社のウリはギンザケだけではない。当社が加工・販売する三陸産のカキは、濃厚な味わいとぷりぷりとした食感が特徴で高い評価を受けてきた。それを可能にするのが地元の排水処理設備メーカーが開発した「オゾンマイクロバブル洗浄法」である。この殺菌技術の導入によって従来の塩素や紫外線を使用する方式に比べて短時間に効率的に殺菌でき、カキに与えるダメージも少ない。殺菌後も長時間、高鮮度で保存できる。結果として、一年を通して高品質な生食用牡蠣を安全に提供できる。1996年に同洗浄法を導入して以来、食中毒等の事故やクレーム件数はゼロを保っているという。

当社は震災後、新たな価値を創出するためカキのブランド化を推し進めた。質や形のいいカキを厳選し、石巻市の離島である金華山黄金山神社にちなみ「黄金牡蠣」と名付けて消費者(直販)や外食向けに販売を開始。「黄金牡蠣」の魅力を高めるため新商品開発にも着手。従来から付き合いのあったレストラン「バティチ(東京・赤坂)」の上原哲也シェフの協力のもと、家庭でも簡単に作れるカキ商品を開発。2013年2月に大阪で開催されたシーフードショーでは開発した商品の1つである「牡蠣のグラタン インペリアル風」の試食



「牡蠣のグラタン インペリアル風」

会を実施。「カキ本来の味も楽しめる」「ワインに合い高級感がある」など評判は上々であり、全国から注文が舞い込むようになった。現在、開発商品の生産・販売体制の構築に取り組んでいる。鈴木専務は「以前から独自に販路を開拓してきた経験が消費者の求める製品づくりに活かしている。震災をチャンスにしたい」と力強く語る。

(4) エッセンス(大切なこと)

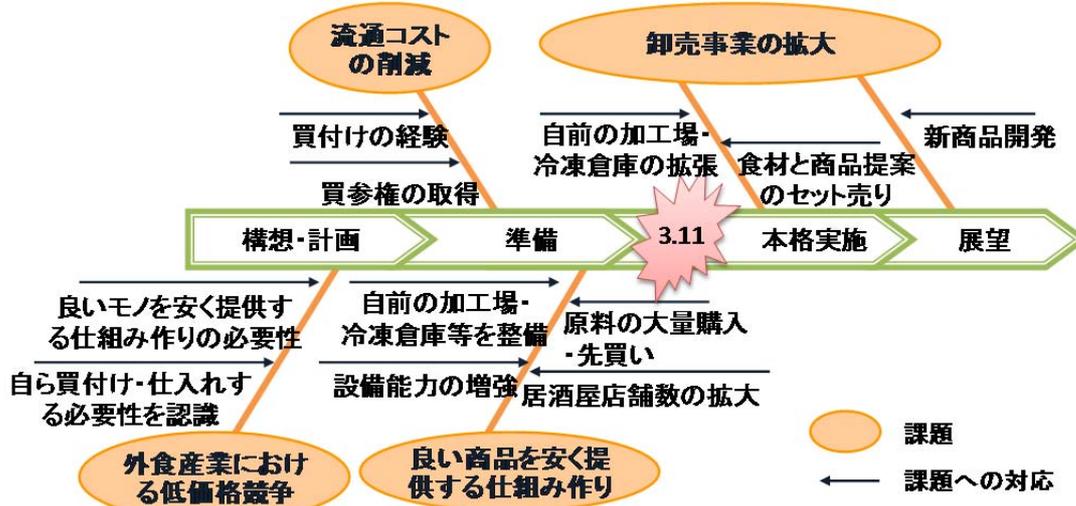
当社は震災後も「安全安心かつ高品質の商材(ギンザケ・カキ)の提供」というスタイルを貫き、風評被害の逆風の中、新たな商品開発や販路開拓で成果を出している。生産・加工・販売の一貫体制の下でコツコツと積み上げてきた高品質なもののづくり力と販路先とのネットワークが成果を生み出す原動力となっている。

1. 買付け・仕入れから加工・配送までの自社一環システムの構築

2. 「範囲の経済」を活かした経営スタイル

株式会社エムケーコーポレーション 1987年創立、従業員数500人(2013年11月末現在)

事例の概要



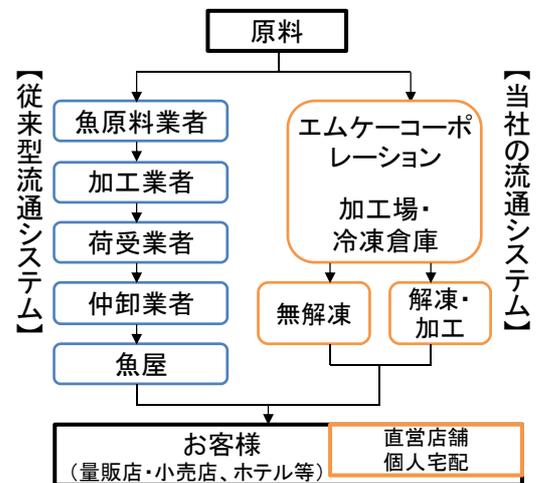
(1) プロフィール(概要)

仙台市の(株)エムケーコーポレーションは、宮城県を中心に活魚、鮮魚をウリとする居酒屋とホテル(活魚の宿)を運営する会社である。2003年に「浜の漁師居酒屋 こちら(特)漁業部」を開店させた後、店舗数を11店舗にまで拡大させ、売上を順調に拡大している。(特)漁業部は、「活魚を日本一安くお客様に提供する」というコンセプトの下、高品質な魚介料理をお値打ち価格で提供。それを可能にするのが当社の流通システムである。原料の買付け・仕入れから加工・配送までの一環システムを構築し、流通システムを徹底的に効率化させている。通常では単品原価率50~60%と言われる利幅の小さい活魚や鮮魚の刺身でも十分に利益をあげる仕組みが構築されている。

(2) バックグラウンド(背景)

当社は1987年の創業で、もともとは弁当、惣菜販売を手がけていた。90年に外食産業に参入し、97年には(特)漁業部の前身となる海鮮居酒屋「海鮮問屋 七輪亭」を開業するが、それ以来、当社は魚介の仕入れを強化するための仕組みづくりに力を注いできた。当社代表取締役の松原茂氏は「縁あって居酒屋の経営に携わったが、近い将来に価格競争の時代がやってくると感じていた。価格競争に晒された弁当事業での苦い経験から、競争に打ち勝つには仕入れ工程にまで踏み込む必要性を感じていた」と当時を振り返る。

松原社長は1996年から冷凍魚卸売業務を開始し、買付けの経験と実績を積んだ。その後、業務体制の強化、拡大を目的に、2002年に雄勝港、2004年に塩釜湾の魚市場の買参権(生産者が市場に水揚げした魚介類を、卸売人を通じて購入する権利)を取得。従来、買参権の取得には、一定の資格(法令資格、実績、保証金など)が求められる他、



漁業協同組合の組合員2名の保証人が必要であったが、松原社長は保証人無しで買参権を取得している。「今は大手企業も潰れる時代。仮に組合員が保証人になった大手企業が倒産すれば組合自体の存続が危ぶまれる。そうであれば誰も保証人になろうとはしない。その結果、買参権の取得者は徐々に減少し、市場そのものが衰退する」と説得したのだ。セリに直接参加した結果、中間流通コストを削減でき、多様な魚種を取り扱うことで顧客のニーズにきめ細かく対応することができるようになったという。

2005年には冷凍魚・生鮮魚介類保管施設と加工施設を、2009年には冷凍施設(3000t)を確保した。水産物の卸売商社にも引けを取らない独自の流通システムを構築した理由は、「良い商品を安く提供する」ことに徹底的に拘る経営方針にある。通常の流通システムでは一旦冷凍した原料を2~3回解凍することが多く、鮮度が悪くなり味も落ちてしまう。流通システムを自前で構築したことで、解凍は1回だけで済むようになり、新鮮・安全な商品(原料と加工品)を提供することが可能になった。活魚の場合は、加工場内に設置された生簀で一時保管した後、自社で保有する活魚車を使用し、輸送時の鮮度を管理する。また、大型冷凍倉庫を完備することで原料の大量仕入れが可能になった。鮮魚を大量購入した場合は加工場で下処理を施した後に冷凍倉庫にストック。イカやキンキ等通年で使用する魚介は相場が下がりやすい旬の時期に1~2年分先買いし、冷凍保存するという。



当社の加工装置

当社は流通システムの構築と並行して、積極的な出店戦略を展開。100坪 150~200席を標準規模としてする多店化を進めてきた。出店は居抜き物件が主体で初期投資は一部の店を除き、4500万円以下に抑え、家賃も1坪あたり2万円以下が基準という。これにより駅至近の好立地に店舗を構えながら低コストでの開業を実現している。また、直営店舗数を拡大させることは食材・原料の有効利用を可能にする。例えば、煮付けに用いるカサゴは、成長が進むと皮の色合いが落ちるため市場価値が大きく下がる。当社はそうしたカサゴを破格値で一度に大量購入する。煮付けであれば皮の色合いは問題にはならず、むしろ身に脂が乗って品質は向上するという。さらには加工場では商品にならない部分、例えば魚のあら等は外食事業やホテルの食事に有効活用する等、徹底的なコスト削減を図る経営を行ってきた。

(3) チャレンジ(挑戦)

ところが津波によって運営するホテル等が壊滅的な被害を受け、当社は多額の負債を負った。復旧にあたっては「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)」を一部活用できたが、7億円の被災額のほとんどを自己調達しなければならなかった。また、地震によって設備や内装が破壊された店舗の復旧には億単位の損害が発生し、復旧資金も全て自前で調達するしかなかった。震災による負債が大きかったことで震災前に直営店舗であった新宿の店舗はフランチャイズ化せざるを得なかったという。しかし、加工場、冷凍倉庫等の主要な生産設備には大きな被害がなかったこともあり、震災後は新たな収益力の確保を目指し卸売事業を本格化させている。2013年9月には、農林水産省の「農村漁村6次産業化対策整備費補助金」が活用できたことで、加工場の改装と冷凍倉庫を5000トン規模に拡張。これまでも外食企業等に食材を卸していたが、売上規模は全体の10%程度だった。単なる食材供給だけでなく、食材と商品提案をセットで売り込む等、自社で外食店を運営する強みを活かした卸売事業の拡大を図り、今後は売上高の50%まで引き上げる予定。松原社長は「マグロを使った新商品開発等も考えている。塩釜はかつてマグロ日本一の漁獲量だったにもかかわらず、マグロに関するお土産がない。発売中のクジラの生ハムに続き、マグロの生ハムを開発し、土産物品店に卸していきたい」と語っている。

(4) エッセンス(大切なこと)

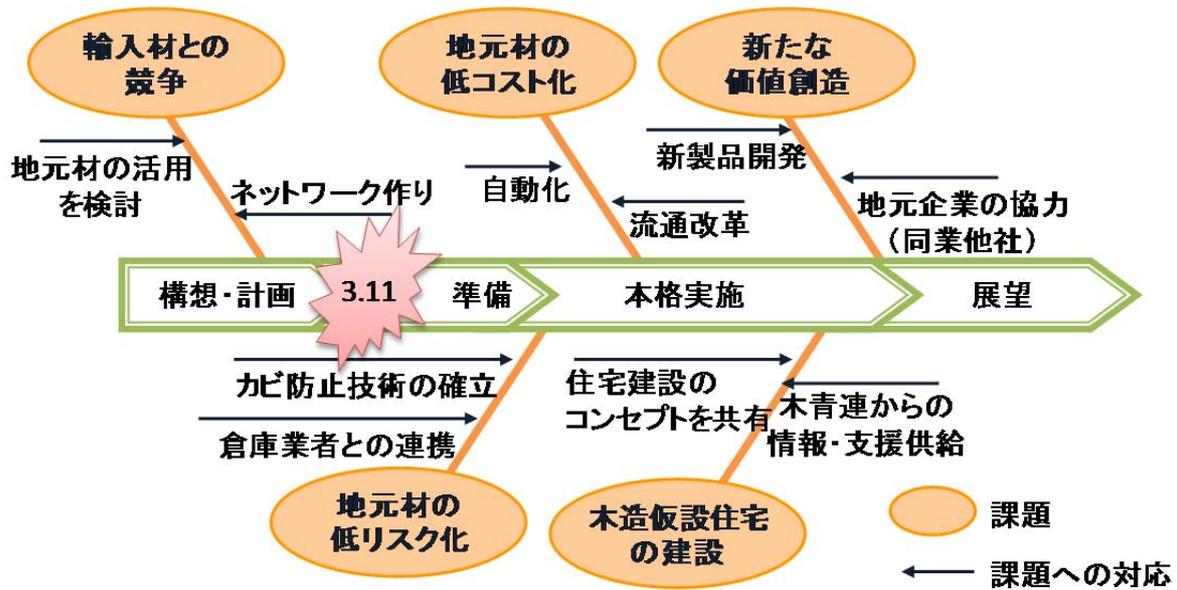
本事例は、独自の流通システムを構築した点に加え、複数の事業で経営資源を共有化し、経済性を高めている点も特徴である。加工場、冷凍倉庫という経営資源がシナジーの期待される複数の事業(水産加工業、外食業、ホテル業等)に共通して活用されることで「範囲の経済性」を可能にする経営が実現されている。

1. 関係者が共感できるコンセプトや理念の構築

2. 常日頃のネットワーク作りと1社単独ではなく思いを共有する組織や他社との連携

有限会社マルヒ製材 1989年設立、従業員数18人(2014年1月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

久慈市の(有)マルヒ製材は震災後、木材を活用した仮設住宅の建設に奮闘した会社である。1957年、久慈市湊町で日當(ひなた)製材所として個人創業し、当初はリング箱用の製函材(せいかんざい)が主体だったが70年から住宅資材の生産を開始。89年に有限会社マルヒ製材に組織変更し、プレカット加工による高品質・高精度な住宅用資材を供給してきた。



復旧後の当社製材所の外観

津波により当社の倉庫や事業所は全壊し、建物、機材、資材関係の被害総額は約2億5000万円に及び、再建と廃業のはざまに揺れた。しかし、幸いにも、顧客等の営業データを復元できたこと、プレカット加工施設が無事であったこと、そして、「借金してもやる」という日當社長の迅速な決断が再興への思いを奮い立たせた。

(2)バックグラウンド(背景)

震災翌朝から同業者からの支援を受け、がれき処理は猛烈な勢いで進め、わずか約2ヶ月で中古の製材機械を購入し製材を再開。震災後2年で、ようやく震災前の機能を回復し、生産能力も元に戻った。設備面の復旧では、林野庁の木材供給等緊急対策事業や経済産業省の「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)」を活用。日當専務は「復旧・復興に各種補助事業を活用できたことが資金的にもハードルを下げることができ、申請段階から行政の支援と協力を得られたことが大きかった」と振り返る。

しかし、設備面の復旧は実現できたが、住宅用資材は、依然として輸入材との厳しいコスト競争に晒されており、厳しい事業環境にあることに変わりはなかった。震災前よりこの輸入材との差別化を図るため着目していたのが地元材の活用である。

震災後、プレハブの仮設住宅は、組立が容易であることから多くの仮設住宅で建設された。しかし、被災者の癒しとなり、環境の厳しい北東北に少しでも快適な住環境を提供するには、断熱性能が高く内部結露を防止できる木造の仮設住宅が望ましいと考えた。本格的な木造仮設住宅の建設が始まると、当社は地元材を活用した木造仮設住宅の建設に奮闘する一方、地元材の低コスト・低リスク化に向けた技術開発、そして地元材を活用した新たな製品開発にも本格的に取り組み始めている。

(3) チャレンジ(挑戦)

地元材による木造仮設住宅建設は、当社の日當専務が仮設住宅の建設を担った工務店の全国組織である「工務店サポートセンター(現JBN)」の岩手県の建設責任者に任命されたことがきっかけであった。また、木材の需要拡大とPRに力を注いできた木材業界の若手経営者による「日本木材青壮団体連合会(木青連)」に所属していたことから、JBN・木青連との繋がりを活かして、業者選定・資材確保・行政対応を素早く開始し、宮古市、洋野町、田野畑村の3市町村に建てる109戸分の資材や資金調達に奔走した。



当社が手掛けた木造仮設住宅

震災後の住宅供給においては建築人材・資材の確保は常に綱渡りであった。そのため、人員確保面で大事にしたのが、地元の工務店・大工が共感できるコンセプトの構築であった。それは、「地元の工務店・大工が地元材を活用して建設できる住宅づくり」であり、「地元の大工が地元材を使うことで被災地の経済を循環させることにつながる」という理念を盛り込んだものである。また、住宅資材の面では、自社の製材能力を超えるものについては近隣の岩手県内の同業者の協力を得ることに加えて、木青連に所属する全国同業者から多くの情報や支援を受けた。その結果、震災直後50日程度の工期がかかると思われる中、当初不可能と思われていた30日工期を実現することに繋がったという。日頃から気軽に相談でき、志を同じくする「仲間」が財産となり、直面した課題を克服するうえで大きな支えとなったという。

木造仮設住宅の建設にチャレンジし事業再建を図る一方、地元国産材の需要拡大を目指し、低コスト・低リスクの国産材の技術開発にも着手している。例えば、これまでアカマツ材はカビ防止のため、夏ではなく冬に伐採していたが、夏でも伐採後2週間以内に製材することでカビ発生を防止することができるノウハウ等を習得。その結果、低リスク化に関わる技術課題の多くは克服されつつある。ただし、倉庫業者にアカマツ材の保管倉庫をカビ防止仕様に変更してもらう必要がある等、関係業者の理解と協力が不可欠である。そのため、次の段階としてサプライチェーン上の関係主体間とうまく連携して低リスク化を図る取り組みに注力している。木材の流通改革も低コスト化に向けた企業間連携の取り組みの一つ。これまで製材の計測作業は人手を介して実施していたが、これをデジタル化し省力化につなげることでコスト低減を図るとともに、トレーサビリティによる地域材の産地証明によって消費者への訴求力を高め、安心・安全な地域材の需要拡大を目指している。

1 社単独では解決し得ない課題でも関係主体で相互に調整・協力することで低コスト化・低リスク化のハードルは低くなる。現在は試行的な取り組みが中心だが、地域材のストーリーを意識した木製品グッズの開発も手掛ける。地元材を使うことが、高品質につながるだけでなく、愛着のある製品・住宅づくりにつながると考え、地元材による新たな価値創造に今後もチャレンジしていくという。

(4) エッセンス(大切なこと)

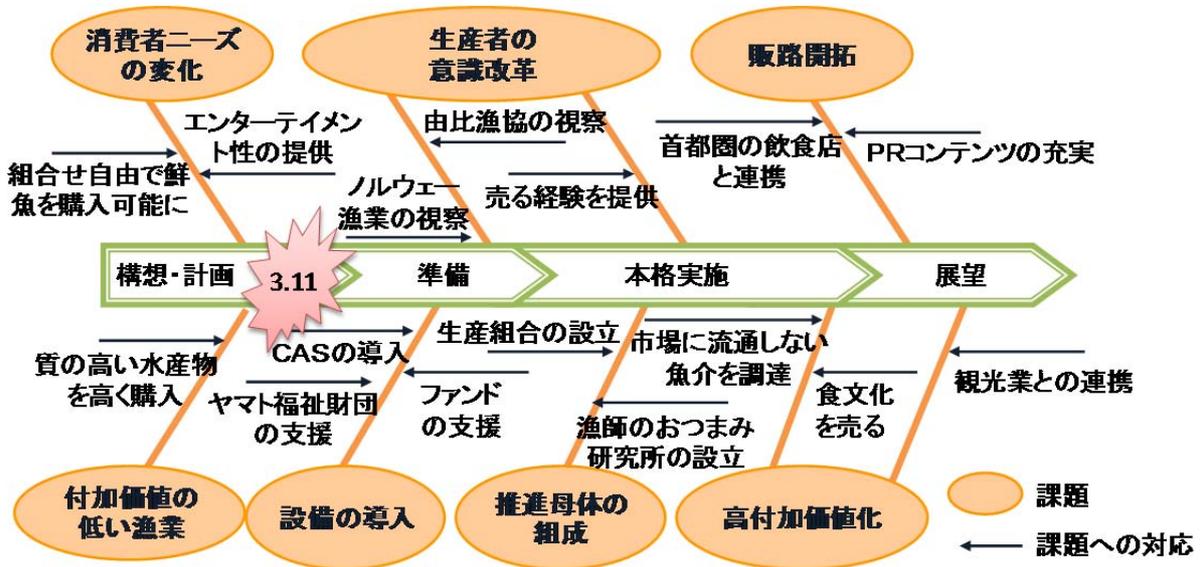
当社の復興の歩みにおいては、①関係者が共感できるコンセプトや理念、②1社単独ではなく思いを共有する組織や他社との連携、そして、③それを担保する平日頃のネットワーク作りが復興を果たす上で極めて重要なものであったことがわかる。

1. 目的やビジョンの共有するため生産者の意識改革を進める

2. 仕組みを用意し、連携の相乗効果を図る

有限会社三陸とれたて市場 2004年設立、従業員数15人(2013年11月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

大船渡市の(有)三陸とれたて市場は、震災前、鮮魚をインターネットで直販する「三陸とれたて市場」を運営してきた。旬の前浜魚介にこだわりながら、1匹から組み合わせ自由で魚介が買えるという消費者視点を大事にし、漁港のライブ中継、生産現場や魚市場の映像付き情報配信、ネット上で漁獲物のリアルタイム直販など、「遊び」の要素を盛り込みながら産地だからこそできるサービスを提供してきた。生産者(漁業者)からは質の高い水産物であれば正当な対価として高く買う等、生産者と共に前浜の漁業の活性化に取り組んできた会社である。

(2) バックグラウンド(背景)

当社は、店舗、社屋、事務所および資材の全てを津波で失った。「廃業」という文字が頭をよぎったが、顧客や生産者からの再開要望の声を受け、「立ち上がらない」という選択肢はなかった。事業再開には生産現場(漁獲・冷蔵冷凍・加工)の復興が大前提。暖流と寒流がぶつかる三陸は、かつて世界三大漁場と言われた程、豊富な漁場を有する。ただ、これまでの漁業は、その豊富な海産物を獲っては、大量消費地に流すということに注力してきた。今は、魚を直接さばき、食する人は確実に減少し、消費者は「安く、手軽でおいしく食べられる魚」を求めている。これまでの漁業スタイルでは、消費者の購買意欲を高めることは難しく、大量に獲るほど漁業関係者たちが苦しくなっていく。ましてや世界中から安い魚が入ってくる時代である。当社の八木健一郎代表は、「従来の漁業スタイルを続けていけば三陸の水産業はこのまま衰退するのではないか」という危機感を抱いていた。「津波によって何もなくなった。であれば、生産・加工・流通・卸・販売が繋がった新しい水産の事業モデルを作れないか」。当社は、新たな事業モデルを目指し、生産者との連携をこれまで以上に強化する道を選択した。

(3) チャレンジ(挑戦)

まず、取り組んだのは生産者の意識改革。具体的にはサクラエビで稼ぐ駿河湾由比漁協を視察。漁業者が漁

業者だけの利益を求めても、仲買が仲買だけの利益を求めてもビジネスはうまく機能しない。生産者は、両者が存続して初めて事業が成立するものであることを由比漁協関係者との対話から体感した。次に、復興の推進母体となる組織を作ることであった。組織作りでは、「三陸漁業生産組合¹」の設立をサポート。幸運にもヤマト福祉財団から資金面等の支援を受けることができ、鮮度管理のための海水製氷機、漁具、冷凍庫、冷蔵庫、漁具等を整備した。八木氏は「人格のあるお金が託されたことは生産者(組合)にとっては意識の面で非常に大きかった」と語る。設立当時はただの組織であったが、この支援をきっかけにしっかりと組織に育ってきたという。現在、組合は加工も手掛け、販路を確保するため県内外の飲食店とも提携。取引先に水揚げ場所や日時などの情報を提示し、魚介物のトレーサビリティ(生産流通履歴)にも取り組んでいる。



導入されたCASの写真

この間、当社は生産者の要望に応え、CAS(セル・アライブ・システム)を導入。CASは千葉のアビー社による最新鋭の冷凍装置である。独自のノウハウにより、解凍後もドリップがないなど高品質の冷凍保存が可能になる。生産(組合)と販売(当社)を結び(コールドチェーン)、付加価値の高い商品作りに向けた取り組みを加速化させたのがこのCASであった。CASにより魚のおいしさ・鮮度をそのまま冷凍保存し、新鮮なまま消費者に魚を届けるだけでなく、付加価値の高い加工品づくりや安値の魚を冷凍保存することで魚価対策にもつなげられる。

CASの導入は、当社の事業内容も大きく変えた。これまで鮮魚中心であった事業モデルは、①市場では流通していなかった魚介を生産組合から積極的に調達し、②消費者視点を活かした付加価値の高い冷凍加工品中心にシフトしている。八木代表は、「被災前は鮮魚専門であったが、消費者が年々包丁を持たなくなっている中で従来のビジネスモデルは成り立たないようになってきていた」と指摘する。

2013年8月、漁師の妻たちが鮮魚で浜の料理を作り、販売する「漁師のおつまみ研究所」が始動。地元漁師が普段なにげなく食べている台所料理をそのまま消費者に届けるためだ。漁師の食文化には、消費者が知らない、地場製品の食べ方がいくつもある。例えば、消費者にしてみればアワビやウニは刺身等にして食べるのが一般的だが、「イヤというほど」食べている彼らは、食べ尽くすために具がアワビだけのカレーを作ったり、ウニを溶いたしょうゆで刺身を味わう。彼らの秘密レシピは単に美味しいというだけでなく、消費者に思いもよらない驚きを与える。つまり、消費者の購買意欲をくすぐる要素は既に産地が食文化として育ててきた。ならば、商品と一緒に食文化までも流通させることが高付加価値な商品に繋がるはずだと考えた。現在、漁師のレシピを集めつつ新たな商品開発を実施しており、消費者視点を大事にする当社ならではの取り組みが始まっている。



郷土料理:ウニの炊き込みご飯

(4) エッセンス(大切なこと)

当社は、震災を契機に生産者との連携を強め、水産業の活性化に向けて着実な歩みを進める。両者がうまく機能しているのは、目的やビジョンを共有し連携の相乗効果を図るための仕組みや仕掛けが用意されたためだ。連携を強化するために行った「由比漁協への視察」、「生産組合の設立」と「CASの導入」という仕組みや仕掛けは、生産者の意識を変え、夢のある水産業の追求という目的を再確認させるだけでなく、その実現に向けた手段にもなった。これに加えて、生産者は当社から消費者視点で価値の創ることの重要性・難しさを学び、当社は生産者から消費者への訴求力がある漁師料理を学んだのだ。「漁業には関係の薄かった分野(ex.観光業)との連携も強化していきたい」と八木代表は次なるステージを目指している。

¹ 漁業生産組合は、水産業協同組合法(1948年)に基づく組合の一種で、漁業に関わる生産手段の購入、生産物の加工・販売等を協同して行う組合。生産組合には、この他に農業協同組合、事業協同組合等もある。

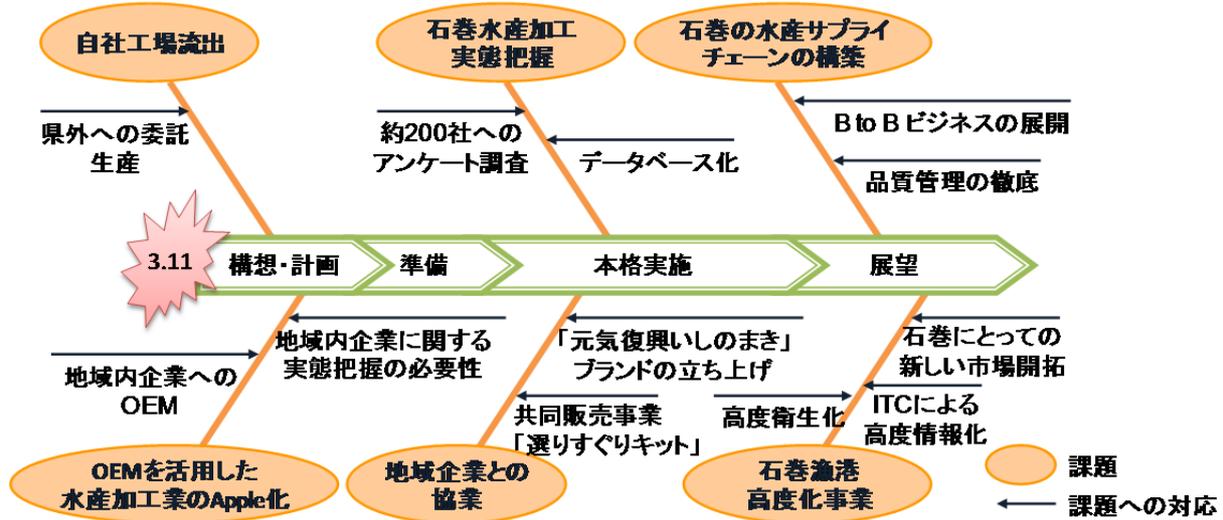
1. 地域内 OEM による水産加工サプライチェーンの構築と高度化

2. 地域企業との協業

3. 石巻漁港高度化と課題

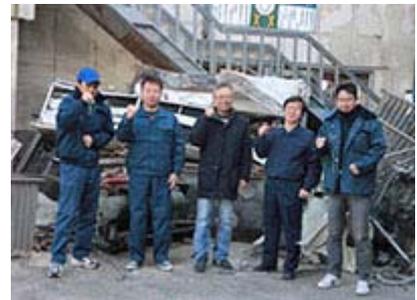
山徳平塚水産株式会社 2009 年設立，従業員数 11 人（2013 年 11 月現在）

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

石巻市の山徳平塚水産株式会社は、ねり製品やサバ加工品の製造・販売を営んでいる創業 80 年の企業である。震災による津波では工場と社員1名の尊い命を失った。2013 年 8 月に自社工場が再開し、現在は OEM と自社工場での生産体制を敷いている。当社の平塚隆一郎社長は石巻水産復興会議「将来構想ワーキンググループ (WG)」の代表も務め、石巻の水産加工業を新しいかたちで復興させるために、地域の要として活躍している。また、復興庁主催の「結の場」に参加し、新たな販路開拓にも積極的に取り組んでいる。



平塚社長(中央)と社員の皆さん

(2) バックグラウンド(背景)

石巻漁港の漁獲高は 1987 年をピークに減少し続けており、震災前の 2010 年でも漁獲高は往時の 1/3 に縮小していた。水産業従事者も 4000 人を割っており、減少傾向は震災前から一貫して続いていた。それでも石巻が日本第 3 位の漁港として売上を誇っていたのは、豊富な魚種と冷凍設備や水産加工施設が集積していたためである。

しかし、東日本大震災で状況は一変した。ほとんどの冷凍設備や加工設備が津波で流失、漁港も壊滅的な被害を受け、水産加工会社の経営基盤は全て失われた。従来、減価償却を終えた設備を使用し、薄利多売でなんとかつないできた石巻の水産加工業は、新たな設備投資を前に全く新しいビジネスモデルの模索を迫られた。

平塚社長は、魚の廃棄処理や工場の復旧作業に迫られる日々の傍らで、同じ意識を持った若手経営者と語り、石巻水産復興会議「将来構想 WG」を立ち上げた。石巻を元のように戻してもじり貧であると考え、身の丈にあった設備投資と高付加価値経営による持続的な事業環境を構築することを目指して動き出した。

(3) チャレンジ(挑戦)

山徳平塚水産(株)は震災直後、八戸にある水産加工業者にサバの加工食品を製造委託して事業を再開した。練り製品については塩釜で原料を仕入れ、一関で加工し、八戸で製品化を実施した。平塚社長曰く、「水産加工業の Apple 化」である。製品の企画・デザインは当社で、製造は OEM で行うという意味だ。現在は OEM と内製工場の両方で生産している。このような OEM への委託生産の経験を通じて、平塚社長は石巻の中で新しいサプライチェーンを構築できないかと考えた。



OEM で製造したさば味噌

震災前、石巻には約 200 社の水産加工業者があると言われていたが、どの会社がいかなる製品を作っていたかは必ずしも明確ではなかった。そこで、将来構想 WG と石巻市の「情報通信技術(ICT)活用人材育成支援事業」の受皿機関である石巻 ICT センターが協力し、石巻の水産加工業者の取扱魚種、製品、所有設備、処理能力等が収録されたデータベースを作成することにした。廃業した事業者も多かったため、現在、140 社の情報が収録されている。

その結果、石巻水産加工業者の中で最終製品を作っていた企業は2割もなかったことが判明した。多くは専ら一次加工、二次加工をやっており、例えば切り身だけを作っている会社などがほとんどであった。この調査結果を受けて、従来進めていた販路開拓や水産業の6次産業化といった B to C への復興支援では2割の企業しか恩恵に預かれないため、B to B の取組が必要と分かった。

平塚社長が考える石巻水産業の新しいかたちとは、販路開拓や製品開発は当社や他の最終製品業者が担い、従来内製工場加工していた処理を地域の中の一次加工、二次加工業者に委託して、外部化するというモデルである。これは自社の設備投資を軽くすることと、地域内で無駄な設備投資を抑制して、稼働率を上げることで競争力を付けることを意図している。

石巻は津波で一度、事業環境がリセットされたため、地域全体で効率的な設備投資をする必要がある。そのため、個々の企業が個別に対応するのではなく、他社のリソースも相互に活用した地域全体のサプライチェーンを強化することで他地域との競争に勝たなくてはならない。地域内サプライチェーンにおいて品質管理が行われ、衛生管理も徹底することで、石巻の魚加工品であれば安心・安全であるという付加価値を作り、地域ブランドを確立することが最終的な目標である。平塚社長は「団体戦で勝つ」をモットーに石巻の水産業の高度化に挑戦している。

こうした目標達成に向けた動きとして、将来構想 WG では石巻漁港の高度化事業計画の策定を主導した。計画では施設の復旧だけではなく、国際標準の衛生管理の導入、安心・安全を保証するトレートレーサビリティシステムなどのソフト面の強化が謳われており、石巻漁港の付加価値を総合的に高めることで、新しい市場の開拓することが狙いである。そのため、マネジメントの考え方を地域で共有することが必要である。平塚社長は、「水産業では、設備は立派でも衛生管理が徹底していないという事例がまだまだ多く、働く人たちの意識改革が不可欠である。地域独自の衛生管理基準や品質管理基準を持つことが重要である」と語る。

(4) エッセンス(大切なこと)

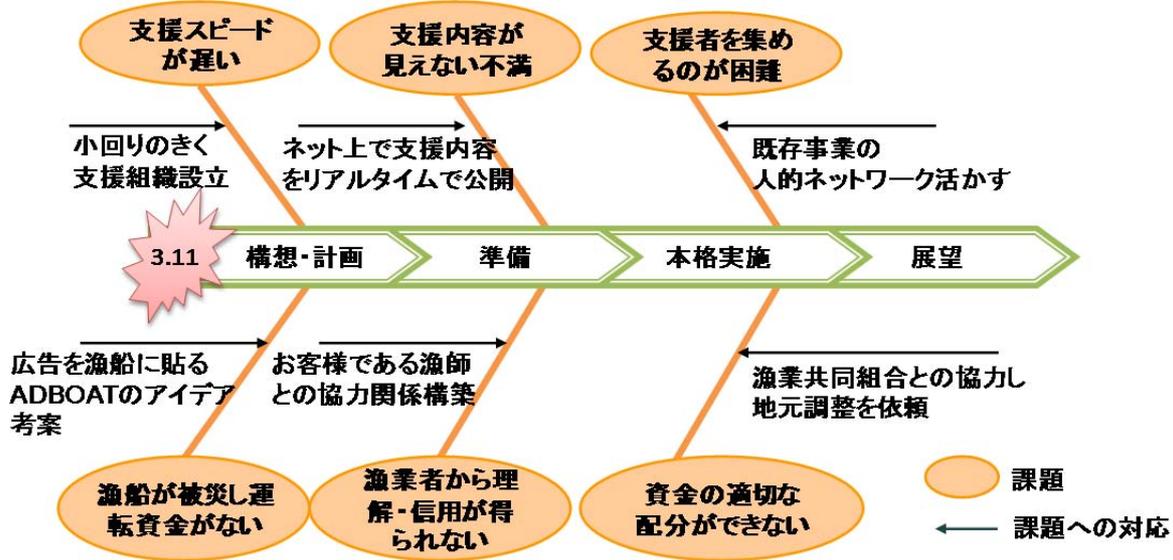
1社だけの頑張りだけではどうにもならない。津波被災を乗り越えて、地域が認識したものは協業することの大切さであった。石巻ではそれまでは商売敵だった人々が連携し、販路拡大とサプライチェーン構築の動きが共有されつつある。地域企業との協業の取組としては、水産加工だけでなく有志の企業で立ち上げた「元気復興いしのみまき」ブランドによるギフト商品のコラボを行っている。また、石巻漁港買受人組合の共同販売事業として、「選りすぐりキット」を商品開発して、2013 年のお歳暮商戦に参入している。

1. インターネットを利用した支援内容の「見える化」により支援にリアリティを出す

2. 支援内容の格好よさと人的ネットワークを効果的に利用した展開

ADBOAT JAPAN 合同会社 2011 年設立、従業員数 3 人(2013 年 3 月末現在)

事例の概要

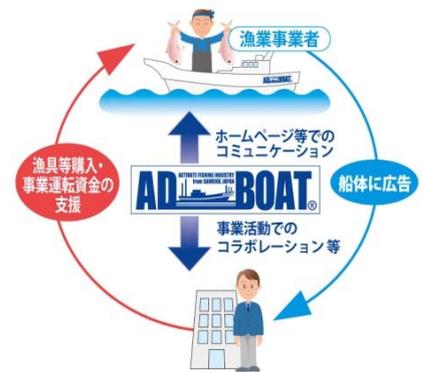


(1) プロフィール(概要)

盛岡市の ADBOAT JAPAN 合同会社は、震災で漁船が被災した漁師達をサポートするために 2011 年に設立された。当社は3人体制で運営しており、菅原社長がスポンサー集めを、佐々木氏が漁師との調整を、下山氏がデザインや施工管理を務めている。支援の仕組みは、企業等が広告費で漁師が所有する船に広告を出し、漁師は漁船に企業ロゴを F1 カーのように貼った「復興支援船」で操業するというもの。この結果、漁師は使い道を限定されない「自由度の高い事業資金」を確保できる。

企業等にとっては、費用計上できる単なる広告ではなく、ニュース性もあり、CSR・ブランド戦略上の価値があるため、宣伝効果・売上上昇・CSRの向上など

の効果が見込める。現在、支援を受けているのは、プロジェクト発足メンバーである(有)菅原靴店の取引先であるイタリア・ファッション系企業からのものが多い。支援広告料金は、小型・中型漁船が 70～100 万円/艘、船外機漁船が 30～40 万円/艘)、小口支援(共同広告)が 1 口 10 万円～、個人支援が 1 口 21,000 円となっている。支援金の 10%は当社経費に、10～20%が船のラッピング外注経費に充てられ、残りの 70～80%が漁師に配分される。現在 96 隻の実績があり、まだまだ支援を待っている漁師が多くいる状況だ。



プロジェクトの仕組み

(2) バックグラウンド(背景)

プロジェクトの発起者である(有)菅原靴店は震災後、顧客から届けられた靴を被災地に送る支援活動をしてきた。その中で、顧客から使い道の見える支援をしたいという声があった。また、漁師からは、岩手県の漁船の 9 割強が被災し、漁具等の購入資金、事業運転資金に困っていることがわかった。そこで、漁船に F1カーのように漁船に支援してくれた企業等の広告をはると「カッコ良い」のではないかと考え、ADBOAT の仕組みを思いついた。

(3) チャレンジ(挑戦)

この仕組みを実現するにあたっては、いくつかの課題があった。①スピーディな支援を明確かつダイレクトな形で実現すること、②支援内容を直接的で目に見える形にすること、③漁師の合意を形成し、適切に資金を配分する仕組みをつくること、④支援者を集めることである。①については、従来のようにチャリティイベントや支援Tシャツ等で集めた義捐金を大規模な人道支援組織を通して支援するのではなく、小回りが利き、スピーディに対応できる ADBOAT JAPAN 合同会社を設立し、HP、Blog、



企業コラボの取り組み(復興支援パーカー)

facebook を立ち上げ、ネット上でのクラウド・ファンディングの仕組みを取り入れることとした。②については、ADBOAT オフィシャルサイト内で漁や支援船の様子などを紹介することで支援先と支援企業のリアルタイムなコミュニケーション手段を構築し、港町の復興と一緒に実感できるような形とした。③については、菅原靴店の顧客であった漁師らと協力し、各地の漁協等とコミュニケーションをとって、各港のリーダーとの意見交換を粘り強く続けた。また、漁師にとっては、漁船は白いもので、広告を張ることはタブーであり、FI カーのように広告を張った漁船の格好よさを理解してもらうことに一番苦労した。これについては、佐々木氏が自身の船を第一号のADBOATとすることで、“カッコ良さ”がようやく理解された。また、資金の配分については、地元漁協に調整してもらうことでスムーズな資金配分を実現した。④については、(有)菅原靴店の菅原社長のネットワークを活かした。菅原社長は、イタリア留学の経験と本業の靴店で広げたイタリアメーカーとのネットワークを利用し、イタリアからの靴の直接仕入れ、ファッションコンサルティング、ファッション雑誌での情報発信等を行っており、ファッション業界に豊富な人的ネットワークをもっていた。ファッション業界には、業界の特性上“カッコ良い”、“世界初”の新しいものを求めるチャレンジ精神があり、柔軟でしかも意思決定が早い。このため、取引先のイタリアのメーカーからの支援に加え、国内のファッション関係者など感度の高い業界から支援を受けることができた。企業コラボレーションの取り組み事例としては、カジュアルブランドメーカーで、ADBOATとのコラボグッズとして復興支援パーカー、トートバック等を販売している事例がある。また、既存アイテムの売上の一部を支援に充てるスキームをつくり、漁船の店頭展開用 POP やイメージ画像を活用することにより、復興支援だけでなく、既存アイテムの販売促進に貢献した事例もある。それ以外にも結婚式場等でADBOAT 支援とともに三陸食材を使った復興支援ウェディングを挙げた事例もある。

現在の問題は、震災から時間が経ち、お金の集まりが以前に比べて鈍っていることである。この対応として、まずは、ファッション業界で資金集めパーティをやる予定だ。地域振興でも、“カッコ良く”ないと世界から興味をもってもらえず、資金もビジネスも集まらない。今後も、被災地支援、地域振興について本物志向でリアリティをもたせる取り組みを続けていくという。なお、現在、その一環として地元漁師や地元政治家等をドレスアップし、“カッコ良く”することで、地域発信力を高めていく「地元の人物をカッコ良くするプロジェクト」を展開中である。

(4) エッセンス(大切なこと)

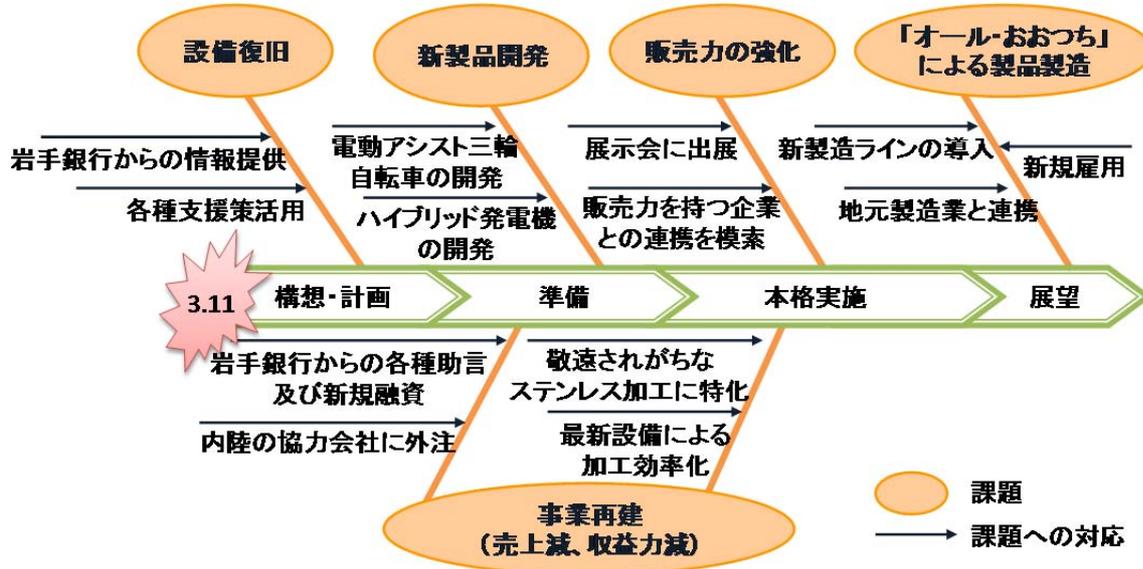
当社の取り組みは、①インターネットを利用した支援内容の「見える化」により支援にリアリティを出したこと、②支援内容の“カッコ良さ”と人的ネットワークを効果的に利用した展開に特徴がある。支援にリアリティがあることが、個人支援や企業の復興とビジネスを結びつけた「広告」活動を促進し、ファンディングも人的ネットワークを活かすだけでなく、業界特性を上手く捉えた“カッコ良さ”を重視することでファッション業界に対する訴求力を高めた点が特筆される。

1. 岩手銀行とともに歩む事業再建の道

2. 地域と連携しつつ、被災の経験を活かした課題解決型のモノづくりに挑戦

株式会社山岸産業 1996年創立、従業員数13人(2013年11月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

大槌町の(株)山岸産業は、関東圏に顧客基盤を有し、高品質、短納期を強みとするプレート加工事業を手掛ける会社である。2006年、吉里吉里に新工場を立ち上げたことで、特殊鋼やアルミのプレート製品にも着手できるようになり事業拡大を図ったが、リーマンショックを境に急激に収益が悪化。その後、経営改善計画を基に収益改善に努め、リーマンショック前の水準に着実に回復しつつあった矢先に津波に見舞われた。

(2) バックグラウンド(背景)

津波により築5年足らずの吉里吉里工場は全壊。約2億円の設備復旧費用のうち、1.5億円は経済産業省の「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)」、残りは「被災中小企業・施設整備支援事業(高度化スキームによる貸付制度)」を活用し、2012年11月の新工場完成によりようやくこぎ着けた。また、借入金過多を解消するため東日本大震災事業者再生支援機構の債権買取制度も活用。当社は、メインバンクの岩手銀行から新規融資のみならず、再建に向けて活用可能な各種制度の情報提供を度々受け、既存事業の再建に取り組んだ。当社の山岸千鶴子専務は「岩手銀行さんには様々な局面で多くの有益な助言をいただいた。当社の再建において頼りになるビジネスパートナーであった」と振り返る。

企業に対して製品を販売するいわゆる BtoB ビジネスを手掛ける部品メーカーでは、顧客である機械メーカーの生産量の増減に収益性が大きく左右されることが多い。そのため、受注量の安定化のために幅広い顧客基盤を持つと同時に、長く取引できる顧客数を増やすことが経営上の課題の一つである。受注生産型のプレート事業を手掛ける当社もその例外ではなく、震災前から収益性の安定化が課題であった。これに加え、震災は既存顧客の取引減少という新たな課題をもたらした。受注生産型ビジネス特有のリスクと取引量の減少という課題に対して、当社は震災直後から受注業務を継続し、製造を内陸の協力企業に外注することで取引先をつなぎとめた。また、工場再建後に敬遠されるステンレスに原料を特化することで加工効率を高める対策を講じた。他方、既存のプレ

一事業の再建と並行して、収益力の向上を図るため最終完成品の製造販売という難易度の高い事業創造に取り組み、自社製品の組立事業を開始。被災の経験を活かした新たなものづくりにチャレンジしている。

(3) チャレンジ(挑戦)

当社が震災後に開発した製品として電動アシスト三輪自転車とハイブリッド発電機がある。開発のきっかけは「災害時に必要なものは何か」を考えたことだ。山岸取締役は「震災をきっかけにこれまでの守りの姿勢を改め、『自らできることをやっていく』という考え方に大きく変わった」と語る。震災前は関東圏の取引先が中心で、地域とのつながりが希薄であったが、多くの地域住民から励まされ、公的支援を受けて事業を再建できたことは、大槌町という土地で経営することの意義を改めて考え直すきっかけを与えた。その結果、地域とのつながりを大事にし、地域の課題を解決するビジネスを志向するようになったという。

震災直後、燃料不足やがれきが散乱している状況下において自動車は最適な移動手段ではなかった。二輪の自転車も荒れた道でちょっとした荷物を運ぶには不安定な面があった。そこで、思いついたのが荷物運搬の容易な電動アシスト三輪車であった。大震災では、東北電力管内で440万件の停電が発生し、復旧率が5割に達したのが30時間後、8割に復旧するまでに3日間以上を要した。大槌町の場合は早い場所でも20日間以上を要した。この経験から一般家庭でも非常時に備え、自前の電源を確保する必要性を痛感したという。この経験を通じて一般家庭でも使用可能な小型の発電機を開発しようと思いついた。災害時に皆が必要とする製品を自ら作ってみたいという思いは、電動アシスト三輪自転車と、LPガスでもガソリンでも使用可能なハイブリッド発電機の誕生に繋がっていった。

しかし、それまで部品メーカーだった当社が最終完成品を手掛けるのは容易ではない。ビジネス上必要な製品開発力、販売力が圧倒的に不足しているからである。2つの製品の開発・設計は、当社の山岸一社長の知り合いに元ヤマハ発動機の技術者(中国在住)がいたことで、全面的な協力を仰ぐことができた。震災直後は同氏の協力を得ながら中国の協力企業で部品製造を行い、当社で最終組立・販売を行う事業スタイルを進めてきた。販売力の面では課題も多いが、北上オフィスプラザのコーディネート事業を通じて「中小企業総合展 2013」への出展を行う一方、防災用品として自治体からの引き合いも多い。ハイブリッド発電機については販売力を有するエネルギー関連企業との協力を模索しており、エネルギー事情の悪い海外への展開も今後は期待されている。現在、電動アシスト三輪自転車の部品の一部は、花巻市起業支援センターの新事業創出支援事業を通じて使用料の免除を受けた使用料賃貸工場で組立しているが、それ以外は中国で製造している。将来的には両製品の全部品を大槌町の地元製造業と連携して一から製造していくことを目指している。山岸取締役は「沿岸地域でもモノづくりという選択肢があってもよい。プレート事業が軌道に乗れば、大槌町で製造ラインを整え、新規雇用と話題性を提供していきたい」と語る。

(4) エッセンス(大切なこと)

当社の規模で最終完成品を手掛ける企業は珍しい。新製品開発のアイデアは震災を契機に大槌町とのつながりを見つめ直したことから生まれ、外部リソースの活用によって不足する製品開発力・販売力を補っている。山岸取締役は、「今後は地域とのつながりを深め、『オール・おおつち』で製品の製造販売を手掛け、大槌町という地域にモノづくりという産業を根付かせていきたい」と今後のビジョンを語る。



電動アシスト三輪自転車



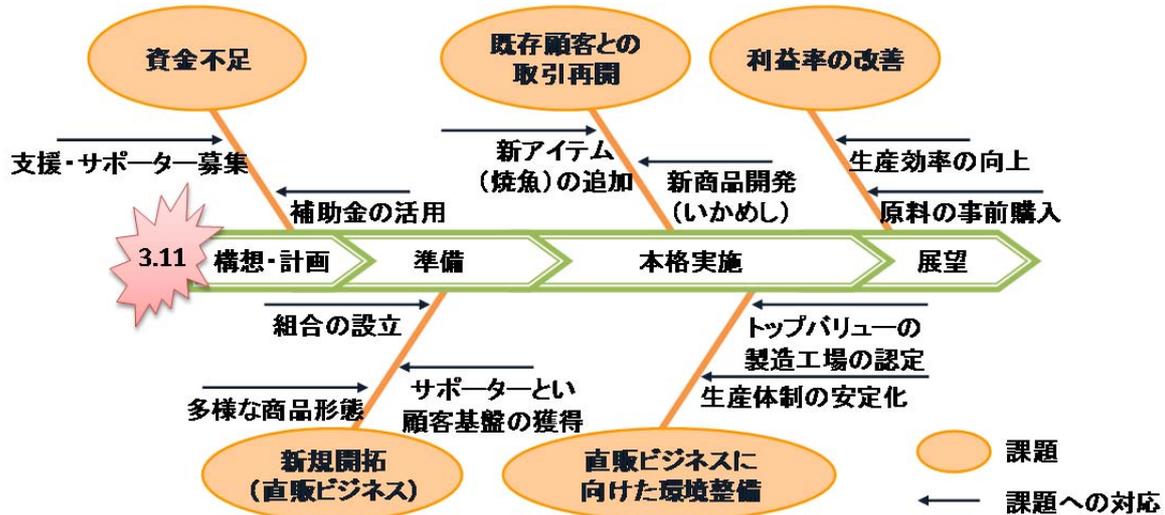
ハイブリッド発電機

1. 震災を契機に新アイテムの開発を通じて既存取引先との関係を深耕

2. 「支援・サポーター募集」をきっかけに消費者直販ビジネスを開始

株式会社ナカショク 1998年設立、従業員数38人(2013年11月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

大槌町の(株)ナカショクは、三陸産のイカの唐揚げを中心に、サバやサンマの竜田揚げ等をスーパー向けに製造販売する水産加工会社である。漁業・水産加工業が基幹産業である大槌町において、当社は地場の水産加工業の一角を占める。震災前は年商5億円、主たる販売先はイオングループ(イカの中から揚げ、竜田揚げ)、セブンイレブン(弁当用やおにぎり用のサケ)、その他はベニマル、マルエツ、ライフコーポレーションなどであった。震災後は、売上が半減する中、焼魚やいかめし等の新アイテムを開発し、イオングループが最大の受注先となっている。



復旧した新工場

(2)バックグラウンド(背景)

震災で大槌町の水産加工企業の全17社は全て津波で流された。当社も機械設備から在庫、建物等全ての資産が流出。途方に暮れる中、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)」への申請をきっかけに、地場の中小企業3社と「立ち上がれ！ど真ん中・おおつち」プロジェクトを組成。同プロジェクトの「支援・サポーター募集」は「やる気もノウハウもあります。資金がありません／大槌の水産業者 一ロ一万円、お礼はサケ」という見出しで全国紙に紹介され、注目を集めた。約4900人のサポーターが募集に応じ、約8000万円が集まった。このサポーターたちの激励に背中を押され、当社は再建に取り組んでいった。

当社は、グループ補助金の採択を受け、2012年夏に新工場(投資額4.5億円)を再建し、事業を再開した。また、冷凍保管設備は震災前よりも1/3の能力に落ちたものの、大槌町の「水産業共同利用施設復興事業補助金」の活用により2013年4月に500トンの冷凍庫を導入。生産能力は震災前のレベルまで戻りつつある中、失ったシェアの回復、新規開拓に向けてチャレンジしている。

(3) チャレンジ(挑戦)

事業再開までに1年5ヶ月の時間を要したことで既存の販路先は既に別の業者と取引を開始していた。その一方で、イオンとは長い付き合いでもあり、新商品の共同開発の提案を受けた。そこで、当社はこれまで扱ってこなかった焼魚を新アイテムに加えるとともに、新商品として「いかめし」の開発に取り組んだ。

当社では八戸から石巻の範囲の三陸産を原料に使っているが、不漁による原料不足と震災による輸送コストの上昇が続いていることから、焼魚は三陸産に拘らず、様々な原料(イカ、サンマ、ブリ、サバ等)を使用することにした。その時々で確保できる原料を使うことで原料調達価格の平準化を図ることが狙いだ。

他方、「いかめし」の開発では、岩手県沿岸の定置網で漁獲された肉厚が特徴の真イカと新米品種の「ゆきおとめ」を使用。「ゆきおとめ」は冷却しても味が落ちない低アミロース米で、岩手県農業研究センターが開発した品種である。当社の齋藤勲社長は「もち米を使用するいかめしとは異なり、うるち米を使うことでお寿司のような新感覚で食べられる商品」と語る。2013年1月に盛岡市のイオングループ店舗で先行販売し、好評だったことで東北全店舗での期間限定販売を実施。米飯の冷凍は難しく、劣化させないことが業界の共通テーマになっているが、限定販売を重ねる中で付加価値の高い商品に仕上げていくという。現在、焼魚やいかめしが新たに商品と加わることで売上も順調に回復しているが、今後はセブンイレブンやライフ向け商品のシェア回復にも注力していく方針だ。

業務向けのビジネスを展開している当社であるが、「サポーター募集」をきっかけに通販ビジネスの世界にも目を向ける。サポーター募集が終了した段階で復興プロジェクトのメンバーと今後の方向性を議論した結果、大槌町の水産業全体の活性化を目指してサポーターの方々等到大槌の商品を届ける通販事業が目指すべき道ということで一致した。2012年5月、同メンバーと新たに「ど真ん中・おおつち協同組合」を立ち上げ、通販事業を開始。組合設立に当たっては、岩手県中小企業団体中央会から立ち上げのノウハウを学び、大槌商工会から派遣された税理士から支援金の組合への移行方法についてサポートを受けた。通販ビジネスは、組合社員が顧客管理、窓口対応、搬送業務等を担当し、4社が商品を提供するというスタイルで運営している。齋藤社長は、「同じ水産業でも顧客層や取り扱い商品が異なる4社が集まっている。まとめていろんな商品形態で出せるのが大きなメリット」と、通販事業に期待を寄せる。もちろん、課題がないわけではない。4社とも通販以外にこれまでの既存の事業があるが、その事業自体がまだ全面回復には至っていない。それに、業務用ビジネスと通販ビジネスのやり方の違いもある。大量生産型の業務用と多品種少量生産型の通販では生産スタイルが異なり、生産調整が難しい。それでも、途方に暮れた時に支援の手を差し伸べてくれた全国のサポーターの存在が前に進む原動力となっているという。2013年11月、当社はイオンのプライベートブランドであるトップバリュの製造工場の認定を受け、全国のイオングループ店舗への供給が可能になった。これにより生産体制が安定すれば月々の生産計画も組めるようになり本格的に通販事業に力を入れることができる。また、組合では対面販売用に新店舗を設けることを検討しており、今後も直販ビジネスの拡大を進めていくという。通販ビジネスに注力する環境が徐々に整いつつある中で今後の展開が期待されている。



復興の目玉として
開発した「いかめし」

(4) エッセンス(大切なこと)

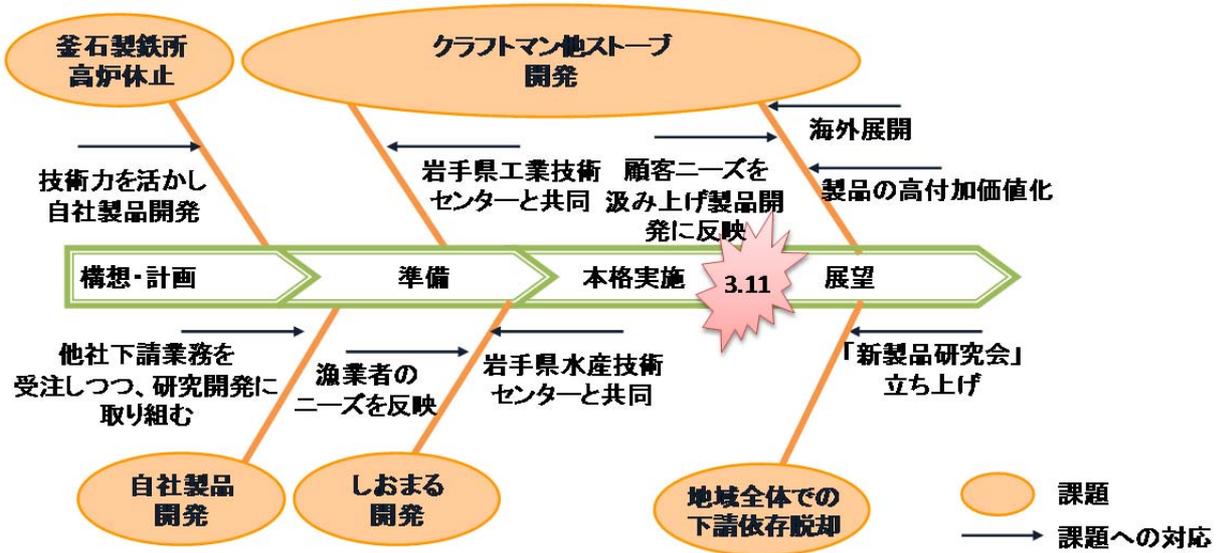
当社のこれまでの歩みは、津波で破壊されたビジネス基盤を回復する歩みであった。既存事業の足場を固めることを優先し、その上で新たなビジネスに本腰を入れる。安定的な収益基盤があるからこそ新しいチャレンジも可能になるのだ。「まずは販路を回復し、生産効率を上げ利益率を改善していきたい。利益面の改善後に原料の事前購入による調達コストの削減に取り組みたい」と今後の展望を見据えている。

1. 培われた技術力を活かして下請依存を脱却し、自社製品開発に取り組む

2. 顧客のニーズを汲み上げ、製品開発に反映させ高付加価値化

石村工業株式会社 1959年創立、従業員数20人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

釜石市の石村工業(株)は、ペレットストーブ(木質ペレットを燃料とするストーブ)や水産加工機械等の製造を手掛ける企業である。当社は石村眞一社長の父が新日本製鉄(現在の新日鉄住金(株))釜石製鉄所の設備メンテナンス業者として創業した。

1989年の釜石製鉄所の高炉停止によって、釜石製鉄所の下請業務に100%依存していた当社は仕事が無くなった。石村社長は当社の存続のため、他社の下請業務を受注しつつ、釜石製鉄所の長年の設備メンテナンス業務を通じて培った鉄板溶接技術や機械設計技術等を活かして自社製品を開発・製造し、販売していくことに取り組んだ。当初は技術開発に傾注するあまり販売戦略を誤るなどして失敗が続いたが、各種の展示会に石村社長自ら車で製品を運び、顧客の意見や要望に耳を傾けながら製品開発に取り組んでいった結果、薪・木質ペレット兼用ストーブ「クラフトマン」や、高速ワカメ攪拌塩蔵機「しおまる」などの製品を生み出していった。

(2)バックグラウンド(背景)

「クラフトマン」は2001年頃、(地独)岩手県工業技術センターから、再生エネルギー燃料を利用したストーブを作ってみたらどうかとの示唆を受けたことが契機となった。同センターから紹介を受けた薪ストーブの燃焼技術から木質ペレットとの組み合わせを考えつき、世界で例がない薪と木質ペレット両方が使用可能というストーブを開発した。2003年8月に試作が完成し、その後モニター用に40台を製造した。モニターの試用及び意見を踏まえた改良を経て、翌2004年に販売を開始した。薪と木質ペレットとの併用について、石村社長は「国内の木質ペレット普及はまだまだなので、薪も燃やせることで顧客に安心感を与えた」と語る。また、ペレット供給で電気を使わないため停電時でも使用可能という利点も有している。製品化以降、累計で約1,900台出荷している。

「しおまる」は2002年から、岩手県水産技術センターと共同してワカメ生産工程の機械化に取り組んでいた中で開発した。これまで2日がかりの手作業だったワカメの塩蔵工程を、ワカメを飽和食塩水に浸して攪拌する機械

の開発によって 1 時間に大幅に短縮するとともに、腰をかがめての作業など肉体的に厳しい塩蔵作業の自動化に成功した。2007 年の製品化以降、岩手県や宮城県の漁業者の支持を得て累計で約 500 台出荷している。

(3) チャレンジ(挑戦)

当社では、津波によって自社3工場のうち1つが全壊し、残り 2 工場も大きな被害を受けたが、工場の外壁を社員自ら補修し、機械設備は中古を導入して復旧を果たした。

復旧後は、自然エネルギーに対する評価、停電時でも使用可能という利点、さらには被災地支援もあり全国から「クラフトマン」の注文が寄せられるようになり、2011 年5月末頃から「クラフトマン」の出荷を再開した。また「しおまる」についてもワカメ漁の再開に伴い、同年6月頃から岩手県や宮城県の漁業者から多く注文が寄せられた。震災後、当社の売上は「クラフトマン」と「しおまる」の需要増によって増加し、震災前の売上が約1億5千万円だったところ、震災以降の3年(2011～2013 年)は2億円から4億円で推移するようになった。石村社長は「改めて自社製品を持っていて良かったと感じた。下請仕事だけなら当社は震災から立ち直れなかったと思う」と振り返る。



「クラフトマン」

現状、当社はいわば特需にて売上増となっているが、売上の7割を占める「しおまる」は需要先である漁業者にはほぼ行き渡り、加えて製品自体が壊れにくく当面は買替需要が発生しないため、今後の収益増加に向けて、当社は次の手を模索している。主力のストーブに関しては、家庭用分野と農業分野の台数を伸ばしていくことを考えている。家庭用分野については、家庭用ストーブの国内需要のうち約 10,000 台は海外からの輸入薪ストーブ製品が占めているといわれており、当社ではその代替需要をどれだけ取り込めるかを視野に入れている。当社製品は薪と木質ペレットの併用、無電力、岩手県工業技術センターの協力による洗練されたデザイン等の特徴があるが、当社ではさらに顧客が求める機能を付加し改良を重ねることにより、より付加価値と顧客訴求力の高い製品を開発していくことを検討している。海外市場参入についても、国内暖房器具大手である(株)トヨミの子会社を通じて米国に当社製品をサンプル出荷するなどの取り組みを行っている。

また農業用分野は、ビニールハウス等向け製品(「ゴロン太」)について、燃焼時間を長くした製品を開発中である。現在の「ゴロン太」も、ビニールハウスを夜通し加温する際にストーブの火を見張るのが大変という農家のニーズを汲み、長時間の燃焼が可能、かつ化石燃料より安価な薪により燃料代を抑えることをコンセプトに開発されたものである。さらに燃焼時間を長くしてほしいという農家のニーズを踏まえ、大きな薪の燃焼効率向上など一層の高付加価値化を狙う。石村社長は「顧客のニーズに沿って開発すると、売れる製品が作れる」と語る。当社では営業・販売担当者を製品分野毎に 1 名置き、顧客のニーズをきめ細かく汲み取る体制を構築している。

(4) エッセンス(大切なこと)

当社は、下請依存から脱却して自社製品の開発・製造に取り組み、顧客のニーズを汲み上げて付加価値の高い製品を開発した。石村社長は、「自社製品の開発は、実際はなかなか難しい。当社の場合、自分を含め機械設計や溶接技術等に詳しい人材がいたから可能だっただけ」と語る。ただし、「そういう人材が自社にいても、何を指すかという目標を設定し、適切な人材を採用すればどの会社も可能だ」と言葉を続ける。

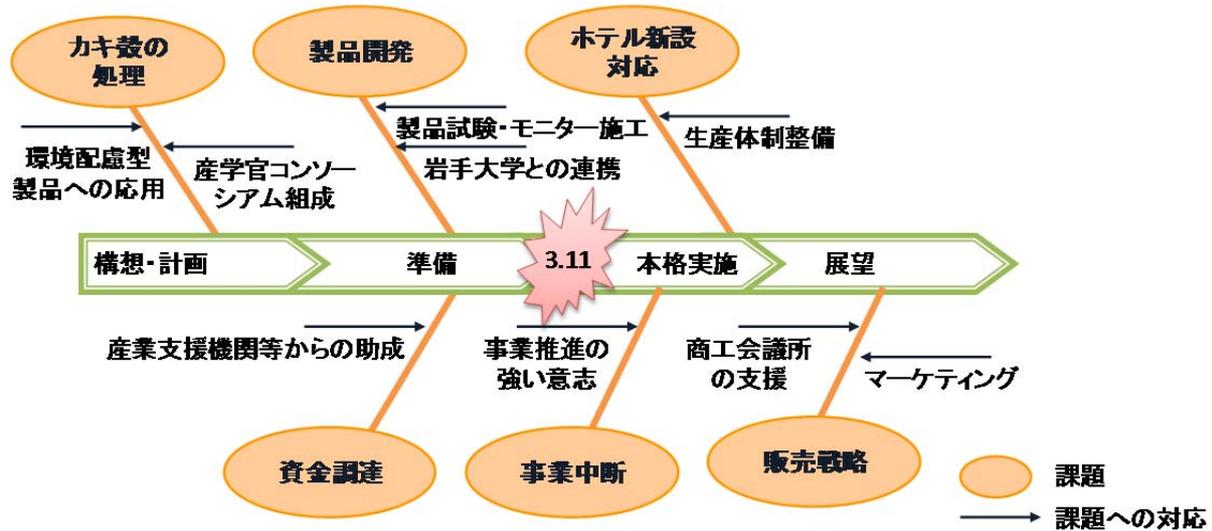
当社は、自らが成し得た下請依存脱却を横展開しようとしている。震災後、周辺と同業者 10 社程と「新製品研究会」を立ち上げた。下請依存からの脱却を目指し、付加価値の高い仕事の取り方や、海外展開を視野に入れた経営計画の立て方に地域全体で取り組んでいる。

1. 震災前から大学と連携、産業支援機関等からの助成・協力

2. 震災をバネに事業化を加速

株式会社菊池技研コンサルタント 1963年創立、従業員数87人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

大船渡市の(株)菊池技研コンサルタントは、岩手県全域を営業基盤に道路・橋・河川等の計画設計、測量調査、地質調査解析等を行う総合建設コンサルタント企業である。当社の菊池喜清会長は、「安心して生活できる環境の整備には、自然との調和は欠かせない」とし、自然景観・環境の保持に配慮した業務の実施を心がけているという。このような環境配慮への高い意識の下、当社ではカキ殻が持つ機能に着目し、水産系の産業廃棄物であるカキ殻を材料とする漆喰の開発に、産学連携で取り組んだ。

(2)バックグラウンド(背景)

大船渡市では地域産業としてカキ養殖業が盛んな一方、むき身加工後に出る貝殻は産業廃棄物であり、その処理は地域の課題となっている。カキ殻は多数の細孔を持つ多孔質の構造であり、浮遊物質の吸収・吸着や湿気を吸収・放散する等の機能がある。菊池会長は以前からこの機能に着目し、ホルムアルデヒドやタバコのやにといった有害物質の除去や、結露の防止等に優れた建材を作れないかと考えていた。カキ殻の活用は、快適かつ健康的な住環境を実現する製品を生み出し、加えて地域の課題解決につながると判断した。当社は、岩手県、大船渡市、岩手大学、大船渡市漁協、大船渡商工会議所とコンソーシアムを組織し、2004～2006年の3ヶ年にわたり「水産バイオマス循環ビジネス創出事業」のテーマの一つとして開発に取り組んだ。コンソーシアム構成員の岩手大学との共同開発により、焼成したカキ殻粉末と光触媒である酸化チタンを混成することにより、物質の吸収・分解機能が高まるという研究成果が得られた。環境浄化機能の建材への活用を当社で検討した結果、壁の漆喰への応用を思いついた。こうして、有害物質の吸収と分解、吸放湿、滅菌等の機能性が高いカキ殻漆喰の開発に至った。

コンソーシアム終了後、当社はカキ殻漆喰の事業化推進のため新部署(水産バイオマス事業部)を立ち上げ、担当役員として菊池会長が同部を牽引することとなった。事業化の準備として2007年、「光触媒と牡蠣殻を利用

した壁材の実用化について」というテーマで岩手大学と共同研究契約を締結するとともに、2008年には、(公財)いわて産業振興センターの「いわて希望ファンド地域活性化支援事業助成金」から196万円の助成や、(公財)さんりく基金から120万円の助成を受けた。モニター施工の実施により効果を確認し、本格的な生産に向けた検討に入った。産業廃棄物を取り扱うため場所の確保が難航したが、ドックとして利用されていた空き工場を借りることができた。製造プラント導入契約締結やカキ殻を工場内に搬入するなど、2011年5月の稼働に向けて着々と準備を進めた。

(3) チャレンジ(挑戦)

震災は事業化に大打撃を与えた。工場は機械の設置前だったが、搬入した原材料のカキ殻は津波に流された。当社本社は2011年6月に復旧したが、カキ殻漆喰の事業化は、原材料供給源となるカキ養殖施設が大きな被害を受けたこと等で見通しが立たなかった。菊池会長は事業継続の判断に非常に苦しんだが、「環境配慮に役立つこの取り組みを復興の一助としたい」という強い決意により継続を判断し、少しずつ製品試験とモニター施工を重ねた。

2012年春、当社HPからこの取り組みを知った東京の設計業者から、大手ホテルチェーンの新築設計コンペにカキ殻漆喰を用いたいとの要請を受けた。これに対応するべく当社は生産体制の整備を進めることとした。製造プラントの準備には時間と資金を要するため、取り急ぎ本社裏にプレハブを建て、焼成工程は陶芸窯を用いるなど手作業に近い形で製造した。カキ殻漆喰は2013年竣工のホテル2棟の内装に採用された。出荷量は数百kgと少なかったが、この納品に向けた取り組みが結果的に事業化を加速させた。



カキ殻漆喰「海と太陽のめぐみ」

本格的な生産体制構築については、幸い本社隣接地の敷地を借りることができ、同地に工場建屋を建設した。製造プラント設置についても2012年8月から再開し、1年半をかけて完成した。貝殻、特にカキ殻を材料とする製造プラントはほとんど前例がなく、機械一台の導入にも試験を繰り返して調整を重ねた。マーケティングは震災前に上記「いわて希望ファンド」申込みに際して実施した他、展示会出展や左官業界へのヒアリング等でニーズ把握に努めた。また、大船渡商工会議所を介して中小企業診断士からキャラクター作成等の助言を受けた。こうして2013年春、有害物質の吸収等に優れたカキ殻漆喰(製品名「海と太陽のめぐみ」)は市場に出た。

カキ殻漆喰の施工実績はモニターを含め約30件で、売上規模はまだ小さい。当社は2014年度から大船渡市で施工実績を積み、徐々に岩手県内、東北地域、そして全国へ販売を広げたいとの構想を持っている。「まずは大船渡市で、地元から出たカキ殻を使った地元製品との認知を高めたい。建物の内装材として、特に子供や高齢者のいる家庭、病院、学校など、清浄な空気が必要な建物に採用されるよう働きかけたい。加えて、行政が復興のために地元製品をサポートするという姿勢が不可欠である」と菊池会長は語る。

(4) エッセンス(大切なこと)

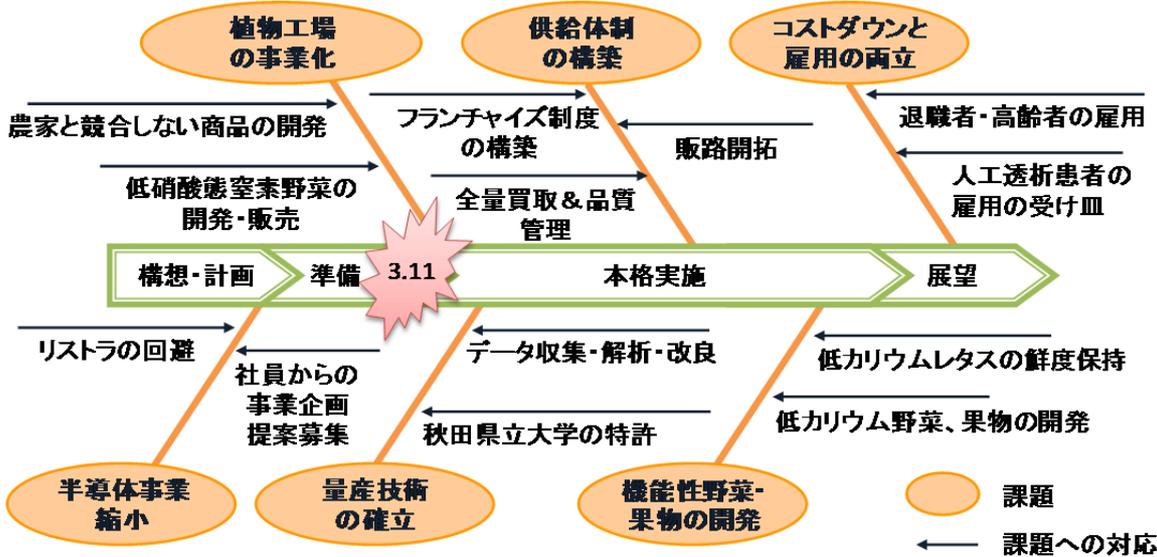
当社のカキ殻漆喰の事業化は、産業廃棄物を材料に環境配慮に優れた製品を生み出すことにより、廃棄物処理と環境浄化という二つの課題解決を目標とし、大学との連携や、産業支援機関はじめ各機関からの助成・助言等を受けながら、製品試験、モニター施工、マーケティング等の準備を着実に重ねていき、強い決意を持ってゴールに向けて歩を進めたものである。

大学との連携について、菊池会長は「数多くの先生と意見交換を行い、情報を得ることが大事である。大学にはシーズがたくさんあるが、使われないまま眠っているものも多く、大いに活用し地域産業の発展に活かしたい」と語る。

1. 農家と競合しない植物工場の商品開発
2. 秋田県立大学の知財を活用、量産化技術の開発
3. 安定供給のためのフランチャイズ制度の構築と販路開拓

会津富士加工株式会社 1967年設立、従業員数70人(2014年4月現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

会津若松市の会津富士加工(株)は、大手電機メーカーの系列下請けとして半導体製造を手がけていたが、2011年に電機メーカーが半導体事業を縮小したのを機に半導体製造施設であるクリーンルームを植物工場に転換し、機能性野菜ビジネスを展開している。

当社の作る機能性野菜「低カリウムレタス」は、カリウム含有量が従来のリーフレタスの4分の1以下となっており、生野菜や果物の摂取ができない透析・腎臓病患者でも安心して食べられる世界で唯一の商品として世界中から注目されている。



低カリウムレタス

(2) バックグラウンド(背景)

福島県に生産拠点を置く大手電機メーカーでは震災前から半導体事業を2011年中に半分に縮小することが決定されていた。下請けとして半導体製造を請け負っていた当社には、当時75名の社員のうちの35名が半導体製造のラインで働いており、リストラを余儀なくされる状況にあった。当社の松永社長は、リストラだけは回避したいと考えていた。「自分たちの会社は下請けとして質の高い製品を納入すればそれでよいと考えていたが、それは他力本願であって、自分たちでは何も努力したことがなかった。自分たちが発明・開発したものを世の中に提供する、本当の「メーカー」になるのだと決意した。」と、松永社長は述懐する。

社員から提案を募ったところ、クリーンルームを植物工場にして野菜を作ろうという案が出た。当時、野菜工場については第二次ブームを過ぎていた頃であり、どこも経営的には失敗していた。その理由は明らかで、農家と競合した作物を作ってもコストで勝てないためである。そこで、当社は、農家で作った野菜が食べられない人に向けた野菜作りをしようと考え、まず小さな子ども向けに苦味をなくした野菜を作った。苦味の主成分である硝酸態

窒素を削減したこの機能性野菜は「あいづ Mido 菜」というデザインマークで商標登録され、口コミで注目されるとヨークベニマルで販売されるようになった。この小さな成功をきっかけにさらなる商品開発のため、他にも野菜を食べられない人たちがいるかどうかを調査したところ、人工透析や腎臓病患者がカリウム含有量の摂取制限のために生野菜や果物を食べられないことが分かった。

(3) チャレンジ(挑戦)

低カリウムの機能性野菜に関する研究では秋田県立大学の小川淳史准教授が特許を取っていた。しかし、大量生産の技術については課題があり、事業化までは進んでいなかった。当社は、ものづくり企業の特徴を活かして植物工場でのレタスの生育環境に関するデータを徹底的に取得し、生育環境をさまざまに操作して、ついに低カリウムレタスの量産化に役立つ生育方法を発見した。当社の開発した低カリウムレタスは機能性野菜「ドクターベジタブル」シリーズの第1弾として商品化された。腎臓疾患のある患者でも安心して食べられる世界で唯一の機能性野菜が誕生した。まさに、患者にとっては福音となる商品だった。

人工透析・腎臓病患者は全国で 33 万人いるため、当社の生産能力では供給することは不可能である。そこで、当社はフランチャイズ契約による加盟企業とパートナーシップを組み、低カリウムレタスの栽培ノウハウをパッケージ化して加盟企業に提供することにした。パッケージでは、植物工場の設計・建築、レタスの生育方法などが含まれており、当社の社員が事業の立ち上げまで常駐してサポートするサービスになっている。加盟企業は 2014 年 1 月現在で 4 社(製造業が多い)となっている。フランチャイズ制の下、当社は加盟企業の工場で栽培した機能性野菜を全量買取し、品質チェックを行う。品質チェックは工場内検査、本部検査、第三者機関検査が行われ、細菌、放射能等について厳しく検査される。また、販路開拓についても当社が行うことになっている。このために、当社は 2012 年 8 月に従来の東京事務所を改組・移転して営業所を新たに開設し、デパートや病院を販売先として展開していった。

通常のレタスでは 1 玉 120 円くらいの販売価格となっている。このうち、生産者に回るのは 30 円くらいといわれている。低カリウムレタスは一袋 90g で 450 円～480 円で販売されており、生産者には 170 円～230 円が支払われる。機能性野菜なので農家と競合せず、独自の市場ポジションを確立している。また、低カリウムレタスはクリーンルーム化で生育・梱包されるため、洗わなくても食すことができ、冷蔵保存で 2 週間は鮮度を保つという特徴を持っている。当社では、これを 1 ヶ月持つように技術改良しており、生食用ではなく加工食品用(サンドイッチやサラダ)の原料としての販路も開拓する予定である。

特許の使用を許諾した秋田県立大学は、当社の事業の社会的意義を鑑みて、通常であればロイヤリティ 5% を課すところを 10 分の 1 に下げ、商品の普及や新商品の開発に役立てることに同意してくれた。当社では現在、レタスの他に低カリウムのメロン、トマト、イチゴなどを開発中である。これからも当社は製造技術を活かした野菜づくりに挑戦し続けると意気込んでいる。

(4) エッセンス(大切なこと)

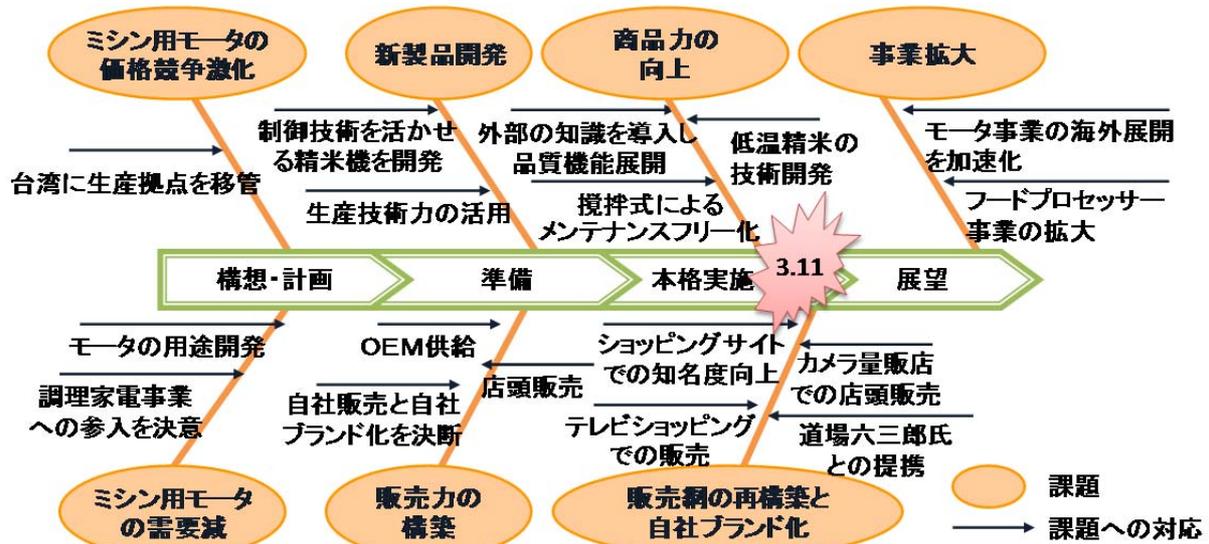
当社は植物工場で規模の経済は目指さない。松永社長は当社の商品を必要とするお客様に安定的に供給でき、かつ、雇用を確保できればよいと考えている。もちろん、お客様の経済的負担を減らすためにコストダウンは必要であるが、植物工場の巨大化、機械化の方向は目指すことはせず、日本中で過剰になっている生産設備のコンバージョンやそこでの雇用の確保のために当社のソリューションが活用されていけばよいという考え方である。植物工場での作業は比較的短時間で済むため、退職者や高齢者の雇用の受け皿や、さらには、商品のユーザーである人工透析患者の雇用の受け皿になれば、コストダウンと雇用の両立は可能である。

事例3-15 ミシン向けモータ技術を精米機に応用～調理家電事業の創造～ 福島県須賀川市

1. 部品メーカーから最終完成品メーカーへの転換
2. 足りない経営資源は外部の知識や資源を適切に導入し補う
3. 試行錯誤から成功のポイントを学習する

山本電気株式会社 1934年設立、従業員数130人(2014年1月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

須賀川市の山本電気(株)は、家庭用ミシン向け小型モータの専門メーカーとして創業した。1980年代にミシン産業が成熟化し、ミシン用モータの需要が大きく減退する中、当社はモータ技術を磨き上げ、自動車、家電、OA 機器市場等の様々な市場に小型モータを供給するに至っている。その一方で、コア技術である制御技術を活かし、家庭用精米機等の最終完成品の製造販売に着手し、独自ブランドによる自社販売というビジネスモデルを確立させている。当社は震災後、完成品メーカーの生産開始の遅れと風評被害、協力会社からの金型調達の遅れ等によって2011年は売上1割減に直面したが、翌年には家電調理事業が売上を伸ばしたことで震災前の売上水準まで回復している。モータ事業の海外展開と調理家電事業の更なる拡大を目指している会社である。

(2) バックグラウンド(背景)

全ての製品と産業にライフサイクルが存在する以上、企業にとって永遠の課題なのが、いかに新規事業を創造するかということである。ミシン用モータの専門メーカーであった当社もまた、ミシン産業の成熟と衰退に直面し、モータ用の制御技術を生かせる調理家電分野を対象に新規事業を立ち上げた。しかし、新規事業の創造とは、経営資源を豊富に持つ大企業でも容易ではない。ましてや、中小企業であればなおさらである。しかも部品メーカーが最終完成品を自社販売するというのは難易度の高い事業創造のケースである。

当社は、1979年にモータの生産拠点を台湾に移したことを契機に、調理家電市場に参入し、精米機の生産を開始した。精米機に着手するきっかけは、ミキサーやジューサーを農協ルートで販売している時に、コメの美味しさは精米の仕方に大きく依存することを農家から聞き、精米器を家庭用に販売したら売れるのではないかと、という着想を得たためである。ミシン用のモータは複雑な機構で周辺部品との摺合わせ技術が要求され、完成品の最終組立に関する知識が求められる。そのため、精米機の製品開発自体はそれほど難しい作業ではなかったという。

しかし、販売面では試行錯誤が続いた。OEMとして精米機の販売を始めたが売れ行きが良くなく、農協を紹介ルートとした訪問販売による自社販売に切り替えた。この試行錯誤の過程で、従来の圧力方式の精米機はメンテナンスに手間暇がかかり、使い勝手がよくないことを学んだ。その結果、攪拌方式の精米器を自社開発し、従来の圧力方式に比べて使い勝手もよく、低価格での供給を可能とした。

(3) チャレンジ(挑戦)

攪拌方式によって精米機の製品力は高まった。そこで、当社は拡販を目指して訪問販売からOEMへ再び販売方法を転換。しかし、値段を下げて欲しいという強い要請がOEM先から来るため、性能の高い製品を自社開発しても収益に結びつかないという状態が長く続いた。そこで、当社の山本弘則社長は、2005年にOEMへの過剰依存からの転換を決断し、自社販売と自社ブランドの確立を決断。山本社長は「これまでOEM先との間で消費者に訴求力のある製品コンセプトを議論することはあまりなかった。自立して事業を行っていくのであれば商品力の根本を見つめ直すことが不可欠であった」と振り返る。ビジネス性については、大手メーカーにとって精米機市場は小さすぎて魅力的ではない。それゆえ、これまでの経験から中小の当社でも大手に負けない優れた商品を手掛けることは十分に可能と判断したのである。



当社の家庭用精米機
「匠味米」RC23 シリーズ

そこでまず着手したのが商品力の向上である。精米機という商品の魅力を高めるため、精米専門工場や郡山女子大学の協力を得ながらコメの美味しさと精米性能の関係を調査研究し、美味しさにつながる精米性能とはどのようなものか、精米性能の内容を定義したのである。次に、定義した精米性能を客観的に測定するための評価方法と評価基準を定め、その評価基準を達成するためにどのような技術力が必要になるかを明らかにしていった(品質機能展開)。その結果、高温で精米すると米が酸化しやすく味を損ねる点に着目し、温精米が可能な制御方法を開発。さらに、使い勝手の向上にも取り組んだ。従来の圧力方式の場合、精米機の中に米粒が残るため害虫が発生する。これを防止するためには精米機を一部分解して定期的にメンテナンスしなければならなかった。そのため、当社の攪拌式精米機では米粒が残らないように工夫し、メンテナンスフリーを実現させたのである。精米性能の向上と使い勝手の向上に向けた努力が商品の差別化を可能にし、消費者の支持につながっていった。

続いて、自社販売チャネルの戦略的な展開を実施。WEB、量販店、テレビショッピング等の販売チャネルを全て洗い出し、優先順位を明確にして3ステップで販売網の拡大に取り組んだ。まず、有名ショッピングサイトでの販売を通じて当社の認知度を向上させ、その後、都市部に展開するカメラ量販店での店頭販売、そして広域量販店等の全国有名店、テレビショッピングにまで徐々に販売網を拡大させたのである。

この間、食材加工の優位性・仕上がりへのこだわりを消費者に伝えるために道場六三郎氏との提携によるブランディングを選択。2007年には道場六三郎事務所と調理家電用製品に関する名称使用許諾・製品開発に関わる契約を交わし、「MICHIBA KITCHEN PRODUCT」を創設させたのである。その結果、精米機の販売実績は順調に拡大し、収益性も高い事業にまで成長させることに成功している。

(4) エッセンス(大切なこと)

最終完成品を成功に導くには、製品企画力、販売力、ブランド力が必要になるが、部品メーカーはこれらの経験が圧倒的に不足している。当社は約25年の歳月をかけてこれらの経験を積み重ね、一つ一つ学習していった。足りないリソース(ブランド力、知識)は外部から調達し、販売面での試行錯誤を通じて決断力を磨いた。外部から導入した知識やノウハウを内部資源と有機的に結合させ、新規事業を生み出す途を切り開いた。

(3)経営力の強化
(人材育成、資金調達、業務効率化など)
に対応した事例

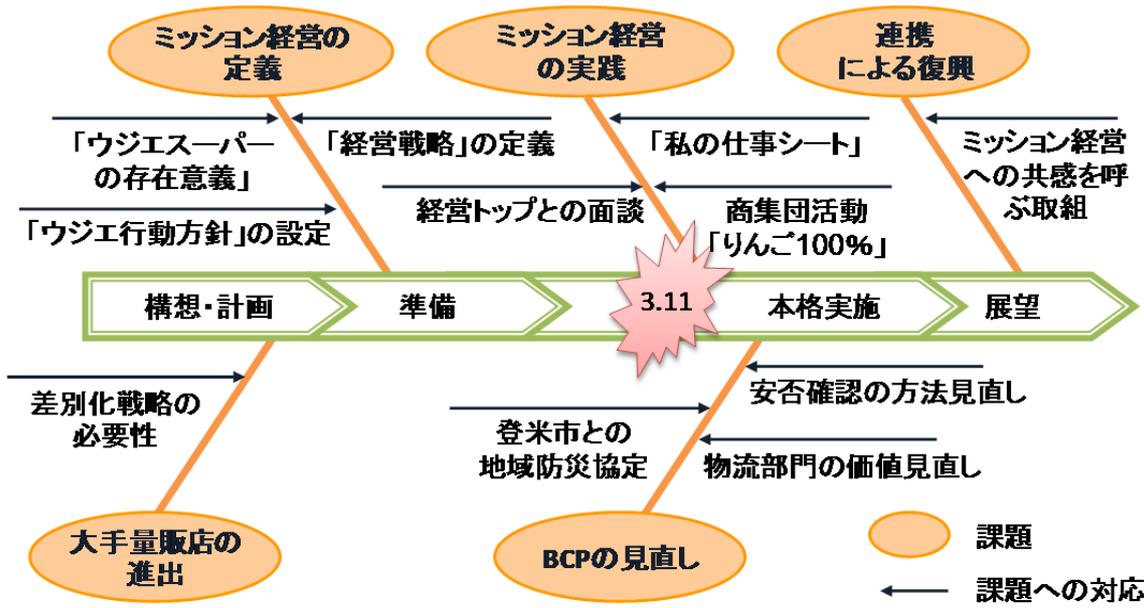
1. 社員に浸透していたミッション経営とマネジメント

2. 食品スーパーは地域のライフライン

3. 地域内外の連携は「共感」の力から

株式会社ウジエスーパー 1947年設立, 従業員数 1,753人(2014年2月現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

登米市の(株)ウジエスーパーは、1947年12月に青果卸売り業と食品小売店舗からスタートし、現在は年商 254 億円、宮城県内に 30 店舗を展開する地域密着型食品スーパーとして成長を続けている。

震災で他の大手食品スーパーの多くが営業停止を余儀なくされた中、当社は震災翌日から営業を再開し、避難住民に対して食料や日用品の供給を続けた。復興が進んだ今も地域住民から厚い信頼を寄せられており、地域になくってはならないスーパーとして独自のポジションを築いている。



当社の外観

(2)バックグラウンド(背景)

未曾有の大災害に見舞われ、従業員も被災した中、当社は 9 割の店舗を翌日から営業した。まだ電気が通じていない中、通常営業はとてできない状態だったが、散乱する店舗の中から、商品をかき集めて袋詰めにして店頭へ並べ、売れるものは売り、売れないものは無料で配った。この営業は本部が指示したのではなく、各店舗の店長が独自に判断し、店員も自主的に集まって継続されたものだった。

多くのスーパーが営業再開までに2週間以上掛ったのに対して、なぜウジエスーパーだけがすぐに営業再開に漕ぎつけることができたのか。その背景には、当社が 2010 年に定めた「ウジエスーパーの存在意義」という理念が社員に十分に浸透していたためであると、吉田取締役は振り返る。

(3) チャレンジ(挑戦)

2010年6月に、氏家社長は組織の位置づけとそこで働く社員の一人ひとりの機能の重要性を語った。そこで、吉田取締役はミッションからビジョン、戦略、行動指針、小集団活動が一覧できるペーパーを作成した。その中で、「ウジェスーパーの存在意義」は「食を通じて社会に貢献すること」として定められている。社会貢献の内容は「より良い品をより安く、お客様の立場になってサービスすること」であり、これを当社のモットーとしている。さらに、モットーを具現化するために、「ウジェ行動方針」を定め、社員の心構えとして「社訓」が定められている。また、経営戦略として「価値訴求型スーパーを目指す！」を掲げている。価値とは「ウジェにしかない商品・サービス」のことであり、これを具現化するために社員全員参加による小集団活動「りんご100%」を展開し、ひとりひとりのミッションを明確にして働き方を位置付けている。

これらのマネジメントツールとして、当社では「私の仕事シート」を作成している。私の仕事シートは5つのパートから成り、①私の使命(任務)、②使命(任務)を遂行する為の行動、③現在の課題の把握、④上記課題を解決する為の最重要施策の実施計画、⑤経営への提言、という内容について書き出し、経営側と面談で詳細を詰めている。この面談は1回では終わらず、双方が納得するまで行われる。当社は、ちょうど震災直前の3月第1週に、管理職80名を対象にこの面談を終えていたばかりであった。

このような取組があったからこそ、通信手段がまったく機能せず、店舗間連絡もできず、ライフラインも途絶している中で、各店舗の店長は、自らなすべきことを行動指針や社訓に照らし合わせて自分で判断し、震災翌日には営業再開に動くことができたのである。

震災は当社にとって大きな気づきを与えた。それは、「食品スーパーは地域の重要なライフラインである」ということである。象徴的な出来事は、発災後1週間頃、登米市長が当社に一人でやってきて氏家社長に依頼したことだった。「避難所にいるお母さんたちがショックで母乳が出なくなり、このままでは赤ちゃんが大勢死んでしまう。どうか粉ミルクを調達してきてほしい」。当社は物流子会社を持っていたため、取引先や登米市の協力でガソリンを優先的に分けてもらおうと、メーカーや共同購入組織の協力もあり、埼玉県までトラックで調達に出向くことができた。吉田取締役が4トントラック1台分の粉ミルクを調達して戻ってくると、大変貴重な粉ミルクだからということで登米市の職員が避難所を戸別訪問して、本当に必要なご家庭にだけ手渡しして回った。残った分は、副市長が近隣の市に届けに行った。

それまで、当社では物流部門はコスト部門と考えており、アウトソーシングを実際に検討していたが、この出来事があったて自前の物流手段を確保しておくことの重要性を学ぶことになった。

(4) エッセンス(大切なこと)

本当に生きた事業継続計画(BCP)を実践するためには、対策本部の設置や連絡手段の構築などの形式的な措置ではなく、社員一人一人が何をすべきなのかがきちんと判断できる企業文化の確立こそがもっとも重要である。それがなければ、対策本部に情報が集まるだけで何も対処できない事態が生じる。

当社では、東日本大震災を契機に「私の仕事シート」を管理職だけでなく全社員に適用するようになった。また、緊急時の安否確認は対策本部が確認するのではなく、社員が自分で家族の安否も含めて対策本部に知らせるという方式に切り替えた。

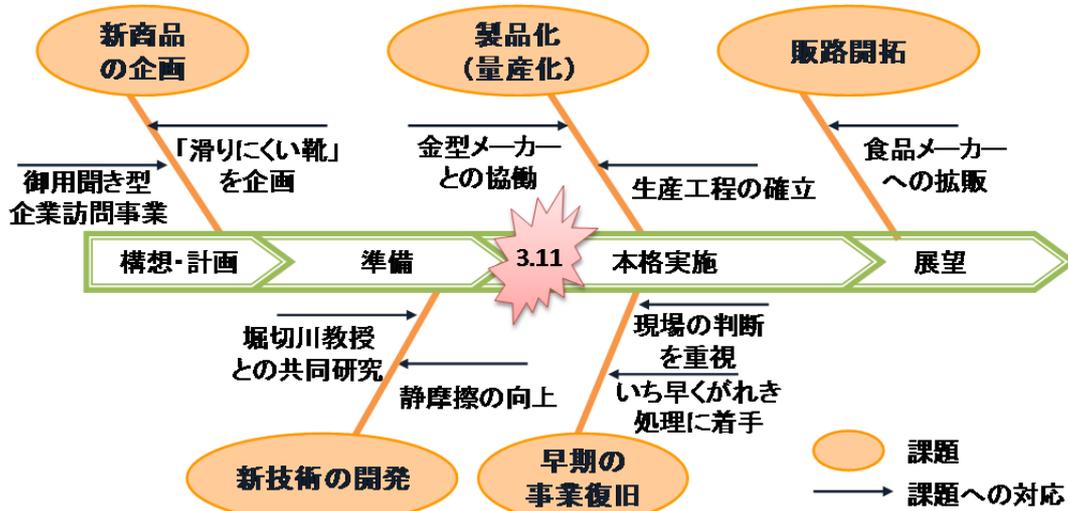
復興は1社の努力だけではできない。地域内外との連携が重要であるが、自治体や仕入先、共同購入組織、地元企業、地域住民が、当社の経営理念やミッションに対して共感を呼んだからこそ、進んで連携が図られ、事態の打開につながったと考えられる。当社は現在、登米市だけでなく、宮城県美里町や加美町とも地域防災協定を結んでおり、地域との連携を深めている。

1. 社員の主体性を引き出す常日頃のコミュニケーション

2. 社員自らの判断で復旧と新商品開発に取り組む

弘進ゴム株式会社 1935 年設立、従業員数 316 人(2013 年 12 月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

仙台市の弘進ゴム(株)は、国内トップシェアを誇るゴム長靴をはじめとしたシューズウェア部門と、産業用ホース等の工業用品部門、遮水シートや各種フィルムを手掛ける産業資材部門を3つの柱として、全国的に事業展開しているメーカーである。当社は、創業以来、時代や市場の変化に敏感に対応しながら、「常にお客様の立場にたった製品づくり」にチャレンジしている。2007年には経済産業省の「元気なモノ作り中小企業300社」にも認定される等、機能性・耐久性を追求する技術力は高い評価を受ける会社である。

(2)バックグラウンド(背景)

震災では、本社も互理工場も物的・人的被害はほとんどなかったが、電気や水道などの寸断で2週間ほど操業停止に陥った。また、効率化の観点から仙台に集約していた物流網は約1ヶ月間に亘り寸断され、沿岸のコンビナート炎上によって薬品・薬剤の供給もストップし深刻な材料不足に陥った。加えて、多賀城市にあった関連会社の再生タイヤの工場は11棟あった建物が2棟を残して損壊し、商品のタイヤの大半が流出。震災は当社に複合的な危機を同時発生的にもたらした。

当社は、この複合的な危機に対して現場社員の自主的な判断によって復旧を進めた。当社の西井英正社長は、「単一の危機には、トップに情報を迅速に集約して決断を素早く行うことが必要だが、今回の震災のような複合的な危機が同時に発生する場合は限界がある。全ての情報を集約することは難しく、結果としてトップが判断を誤るリスクは大きくなる。即断即決が求められる有事には現場に判断を委ねる覚悟も必要だ」。その言葉を象徴するのが再生タイヤ工場の復旧作業である。西井社長は復旧・復興に当たって特別な指示はしなかった。現場責任者は各自の判断で流出したタイヤ、機械、金庫を回収し、がれきの撤去作業を進め、震災後3ヶ月後に全面復旧させた。がれき処理を待つ企業も多い中で驚異的なスピードでの復旧であった。「リーマンショック以降、一人ひとりの能力を最大限引き出すことを考え、自ら考えて行動できる人材の育成を心掛けてきた。震災ではそれぞれの社員がそれぞれの立場で何をなすべきか分かっていて」と、西井社長は当時を振り返る。

(3) チャレンジ(挑戦)

社員の主体性が効果を発揮したのは震災時の対応だけでない。震災前から取り組んできた「滑りにくい靴」の開発・商品化もその一つである。1990年代後半の病原性大腸菌「O157」の流行をきっかけに、食品工場の多くがHACCP等の導入を通じて衛生対策を強化。工場内の床は細菌が付着しないようにコーティングされ、滑りやすい環境になっていた。その結果、転倒事故が増加し、水や油で濡れた床面に対する靴底の耐滑性の向上が望まれていた。そんな折、日頃から付き合いのあった仙台市産業振興事業団の「御用聞き型企業訪問事業」をきっかけに、東北大学大学院工学研究科の堀切川一男教授と「滑りにくい靴」の共同開発を2007年から着手。



当社が商品化した「滑りにくい靴」

当時、作業靴メーカーの業界では、滑った時の止まりやすさ(動摩擦)を重視し、床面に接する表面積が広い平らな靴底が滑りにくいとされていた。堀切川研究室と開発チームは、滑りの発生及び転倒を防止するためには動摩擦だけでなく、ソールそのものの滑り出しにくさ(静摩擦)を同時に向上させることを重要視し、両方に優れたソールパターンの開発に取り組んだ。ほとんどのメーカーが動摩擦係数の向上ばかりを追求する中で、静摩擦を向上させるという考えは業界の常識を破る斬新なものであった。この発想はトライボロジー(摩擦・摩耗・潤滑に関する総合科学技術分野)を専門とする堀切川教授によってもたらされた。

当社は自社製品のあらゆるソールを堀切川研究室に提供し、専門の試験機で耐滑性を解析して得たデータを元にソールパターンを試作し、耐滑実験を繰り返した。約1年半の研究の結果、ざらざらとした粗面に平らな鏡面をサンドイッチ状に挟み込んだ、すべりにくいソールパターンを完成させた。

試作のソールパターンは完成したが、製品化への道りは険しかった。滑りにくいソールのカギを握る複雑な凹凸は設計通りに製造しないと、想定した性能を発揮しない。そこで、開発チームはパターンを忠実に再現した金型づくりに取り組んだ。金型メーカーと何度も協議を重ね、靴のサイズごとに型を作成。そこからゴムの配合や生産工程のなどの調整を終え、製品化に辿りつくまでには約3年の歳月を要した。西井社長は、「上市に導いたのは製品化を成し遂げようとする開発チームの情熱だった」と振り返る。

2012年10月に食品加工・厨房用向けの超耐滑シューズ「シェフメイトグラスパー」を発売。国内生産で高価だが一度使った業者の評価は抜群であった。「滑りにくさ」が理論と数値で実証されていること等から、転倒事故に悩む食品加工メーカーのみならず、官公庁からも問い合わせが舞い込むようになっていくという。

この「滑りにくい靴」の商品化は産学連携の成功モデルとして注目されたが、西井社長は試作品の完成までほとんど関与していなかったという。「ゴム長靴で研究開発を続けるのは当社ぐらい」と語るように、常日頃から他社との差別化を図る上での研究開発や商品開発を重視していたが、その具体策は現場の責任者に委ねていた。「商品化は容易いものではない。数多くの障害に直面するが、それを乗り越える原動力はトップの指示ではなく、現場の『想い』や『情熱』にある」との考えを持つ。開発なくして発展なしの精神は、300名を超える社員に着実に浸透している。なお、超耐滑シューズの開発により、2013年に第5回ものづくり日本大賞(優秀賞)を受賞している。

(4) エッセンス(大切なこと)

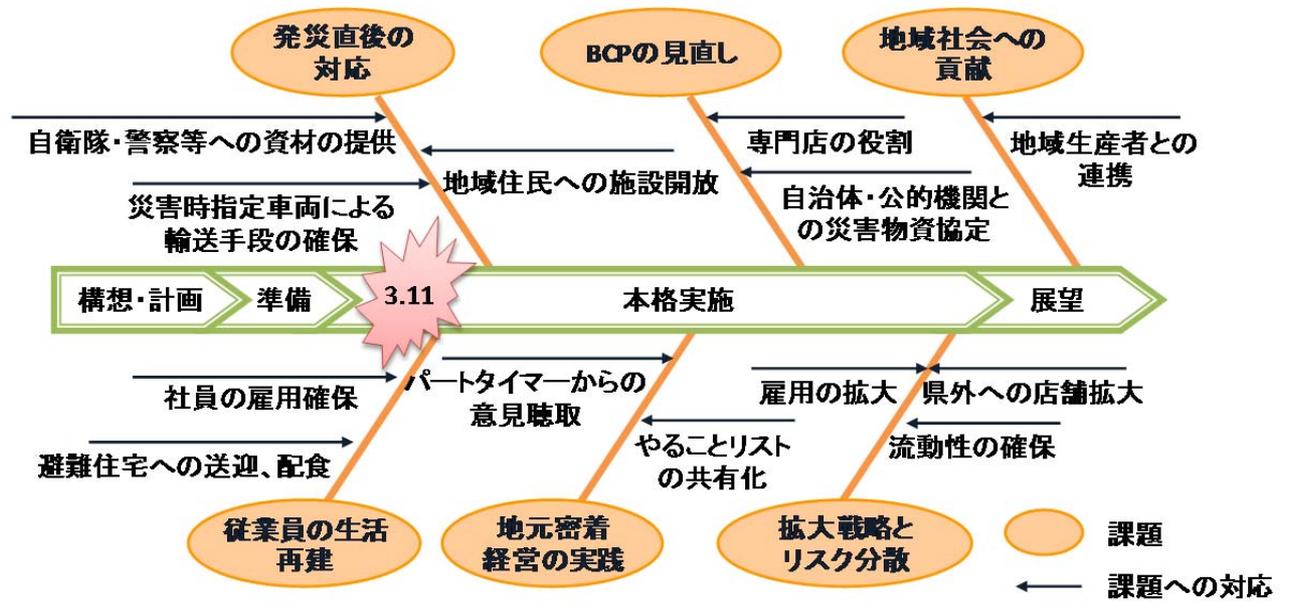
当社の迅速な復旧も「滑りにくい靴」の商品化も社員の主体性があることで初めて成立する。西井社長は社員一人ひとりが主体的に考え行動するためには、常日頃のトップと社員のコミュニケーションのあり方が重要だと語る。「社員には『どうしましょうか』とは言わない。自分で考えろ」と常日頃から伝えている。現在、2014年度以降の中期経営計画を策定中だが、30~40代の中堅社員自らが策定に当たっているという。「社員自らが目標とそれを実現するための計画を立てることが、着実な実行を可能にするはずだ」と西井社長は期待を込める。

1. 震災を契機に事業継続マネジメント(BCM)を見直し

2. 地域のニーズに細かく対応した地域密着型経営の展開

株式会社ダイユーエイト 1976年設立、従業員数1331人(2013年2月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

福島市の㈱ダイユーエイトは、福島県を中心にホームセンターなど88店舗を展開している東証一部上場企業である。設立は1976年、年間売上高400億円で東北圏内では独立系ホームセンターとして最大手である。震災当日は停電中でも店舗を営業して、地域のライフラインとして機能した。当社はホームセンターが地域に果たす役割を改めて再定義し、より地域に密着した経営戦略を取ることで売上を伸ばしている。



ダイユーエイト福島黒岩店

(2) バックグラウンド(背景)

福島県はもともと自然災害が比較的少なく、震災前は地震保険の基準料率ももっとも低い県の一つだった。そのため、福島県下の事業者には大規模自然災害対策の必要性についての認識が薄く、事業継続計画(BCP)や事業継続マネジメント(BCM)への関心が必ずしも高いとは言えない状況であった。

震災の際には、当社のホームセンター事業という特徴から、扱っている商品に災害復旧に役立つものが多かったという事情があり、必然的に地域における復旧対策拠点として機能することになった。当社では、店舗の半分が停電し、一部には天井が崩落して店舗での営業が不可能となったが、幸いにも顧客と従業員には被害が出ず、商品を外に出して駐車場で販売するなど、震災当日も営業を継続した。販売した復旧関連商品は、補修資材やスコップなどの用具、避難所で使用する日用品や暖房用品、生活物資など、老人用や女性用衛生品などが主なものであった。また、福島県内でも2週間断水した地域があったため、店舗内のトイレを地域住民に開放した。農業用ポリタンク(1000L)なども販売していたので、それを軽トラックに積んで給水機として活用するなど、住民のた

めに水の確保にも努めた。また、自治体や自衛隊からの要請で復旧資材を供給する必要があり、当社の自動車が災害指定車両の認定を受け、ガソリンを優先的に分けてもらうことができた。当時、自動車は白河までしか通行できなかったため、磐越道から新潟経由でメーカーやベンダーの倉庫まで調達に行った。

当社従業員の中には、津波や原子力事故で避難所生活を送っていて生活再建の見通しがたない者もいたが、雇用の確保を約束し、車で送迎や避難所にいる家族の分まで毎日3回の配食を行うなど、働くという日常を取り戻すことで立ち直ってもらえるように最大限配慮した。こうした取組は従業員から大変感謝され、結果として仕事へのモチベーションを高めることにつながった。

(3) チャレンジ(挑戦)

このような経験を踏まえ、当社は、ホームセンターや関連事業が地域に果たす役割について改めて気付かされることになる。資材や日用品を豊富に取り扱うホームセンターは、緊急時にはそのまま復旧対策拠点となり、地域住民の生活基盤を担うことになる。

当社店舗の多くは郡部に配置され、顧客も地域内にはほぼ限定される地元密着型の事業形態となっている。そこで、いかに地域に貢献できるかをテーマに、そのアイデア出しからはじめることにした。店舗で働いているパートタイマーの多くは地元の人たちであり、地域に必要なモノ、サービスのアイデアについては彼らが一番理解していた。そこで、地元の人が何に困っているかを列挙し、各



店舗内の「ご案内係」

部門でやるべきことをリストアップし、全店舗で意識合わせをして販売活動に反映してすることになった。

こうした「地域に貢献する」という社是がそのまま当社の事業継続計画(BCP)の基本方針となる。例えば、当社ではペット専門店を展開しているが、災害時にはこのような専門店のニーズが高いことも新しい気づきであった。避難所内にはペットを連れ込めないなどの事情があり、ペットの収容施設が必要であったり、緊急物資には含まれないペットフードも必要になるなどの状況が発生する。当社のBCPでは、「災害時にこそ何を供給しつづけなければならないか」が現場の知恵として蓄積されている。

当社は現在、福島県や郡山市、福島県警と災害時物資供給協定を結んでおり、その内容は当社のBCPに組み込まれている。

財務面では、東邦銀行と㈱日本政策投資銀行などが設立した「ふくしま応援ファンド」の第1号案件として5億円の融資を受けたが、その資金は主に運転資金と店舗の修繕資金に充てられている。それまで当社は手元流動性比率を抑えていたが、震災以降は非常時の出費を想定して流動性比率を2倍にするなどの対応を取ることになった。

(4) エッセンス(大切なこと)

当社は、震災後も積極的な事業展開を図り、現在、北関東ならびに東北圏に新たに13店舗を開設し、88店舗を展開している。地元志向の若者の採用も増え、採用数も高卒で10~15人、大卒で30~40人と年々増加している。この積極的展開には、原子力事故の影響で福島における商圈・商流の情勢が未だ見通せないため、将来の事業リスクを低減させるための意味もある。

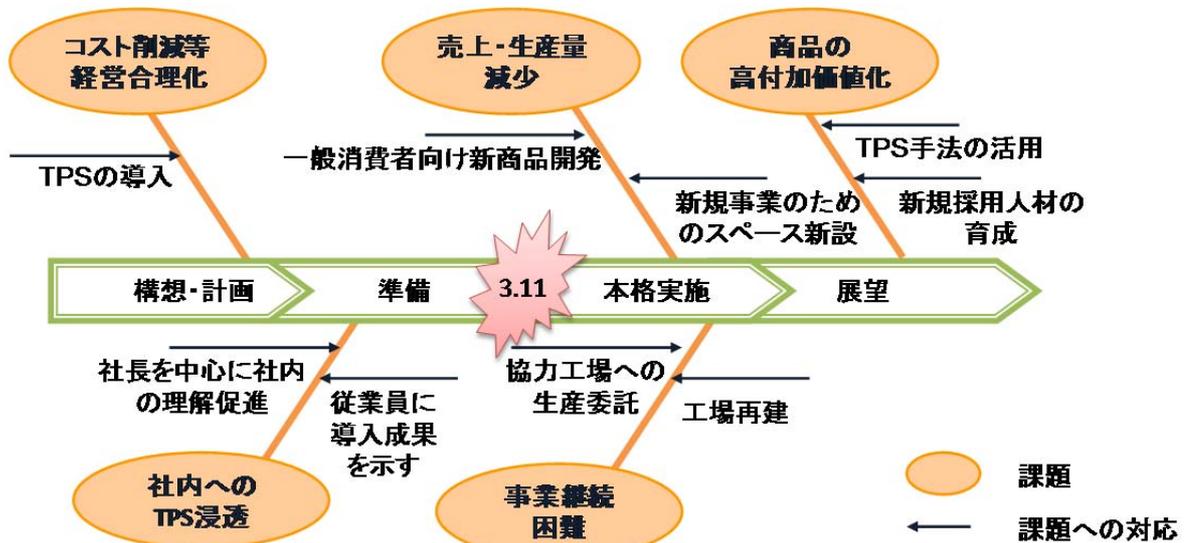
そのような状況下において重要なことは、「地域社会への貢献」を、ビジネスを通じて実践していくことにある。例えば当社では、風評被害で売上が落ち込んだ地元の園芸農家の販路先として連携強化に取り組み、3年目にしてようやく園芸農家の売上額が回復するなどの成果を得ており、こうした取組が地域の信頼を生んでいる。

1. TPS(トヨタ生産方式)の「平準化」の考えを業務プロセスに導入し経営を合理化

2. 自社商品の高付加価値化による、一般消費者向け等新たな販路の開拓

株式会社井戸商店 1968年設立、従業員数33人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

釜石市の(株)井戸商店は、イカに特化し業務用冷凍食材製造を行う水産加工業者である。問屋や商社を通じ、スーパー、コンビニ、レストラン、学校向け等に、イカフライ用のイカリングをはじめとするカット加工品を供給している。当社の大橋武一社長は、自社の経営にTPS (Toyota Production System: トヨタ生産方式)を導入し、経営の合理化を促進している。



当社の新工場

(2)バックグラウンド(背景)

当社がTPSを導入したのは2006年頃である。TPSを先んじて導入していた取引先の間屋の社長から、「自社の改善がうまくいったので御社でも導入してみたらどうか？」と勧められたのが契機であった。当初、大橋社長はTPSとはどのようなものかをよく理解していなかったが、岩手県内で開催されたTPSをテーマとする講習会に参加してみたところ、講師の「TPSを導入することにより、今の人数で生産性は3倍になる」との言葉に強く惹かれた。

大橋社長は(公財)いわて産業振興センター等が開催するTPSの研修に参加して知識の習得に努めたり、研修の一環で訪れた関東自動車工業(現在のトヨタ自動車東日本(株))で実際の製造現場を見たりと、情報収集に努めた。さらには研修への参加を通じ、関東自動車工業で社長を務めた内川晋氏(トヨタ自動車東日本(株)名誉顧問)と繋がりができた。内川氏はTPSを確立・体系化した故大野耐一氏(トヨタ自動車(株)元副社長)から直接教えを受けた人物である。大橋社長は内川氏から直接指導を受け、TPSへの理解をより一層深めた。

大橋社長は、TPSの考え方と当社の業務プロセスを照らし合わせ、TPSの要素の一つ「平準化」が、当社の業務プロセスにも導入可能であり効果も高いのではと考えた。平準化とは、需要や業務負荷が特定の時期等に偏らないよう均等に配分することであり、その考え方を応用し、原材料調達、生産、販売の改善を試みた。具体的には、原材料調達では、仕入先の協力を得て仕入のサイクルを見直し、資金繰りの平準化を図る。生産では、販売の状

況に応じて必要な分を生産し、販売では、学校の夏休みで落ち込む学校給食向け需要を、外食向けなど他の取引先向けの販売を増やすことにより落ち込みを少なくするという具合である。TPSの導入に際しては、現場の従業員の間には最初はかなり抵抗感があったそうである。しかし、生産効率の変化が目に見えて表れてくると、TPSに対する従業員の抵抗感は少なくなり、理解も高まった。

(3) チャレンジ(挑戦)

津波により当社の工場は全壊したものの、以前からの協力工場は幸いにもほぼ無傷であったことから、協力工場へ生産を委託し震災からちょうど1月後の4月11日に業務を再開した。自社工場も2012年5月に再建したが、震災以降、スーパーやコンビニ等の外食関係の取引先の多くは当社から他の会社へ調達先を変更してしまい、生産量が震災前から半減した。また、70名近くいた従業員も一度は全員の解雇を余儀なくされたが、事業再開後は生産量に合わせて徐々に人手を増やし、現在は震災前の半分の規模で操業を続けている。



イカウインナー「iDo」

震災により当社の経営環境は困難に直面しているが、当社はTPSによって経営合理化を続けるとともに、さらに生き残りに向けた方策を模索している。一度離れた外食関係の顧客を取り戻すのは難しく、売上の平準化には新たな顧客を開拓する必要がある。1つのラインで複数の車種を生産する自動車工場の混流生産を目標に、大橋社長は、「生産ラインの平準化を目指し、TPSの手法を活かしながら付加価値の高い商品を世に出したい」と語る。そのひとつがイカウインナー「iDo(アイ・ドゥ)」である。ウインナーが好物だった大橋社長は、以前からイカを材料にウインナーをつくる構想を持っていた。8年程前に岩手県内のハム工房に試作してもらったが、その工房で魚介類のウインナーをつくることは制約があるとのことで協力が得られず、商品化はお蔵入りとなった。2011年10月に東京で開催された復興支援の展示即売会に参加する際、目玉商品として何がいいかを考えた際にイカウインナーを思いついた。通常の豚肉ウインナーに比べ低カロリーというヘルシーさが売りであるイカウインナーにより、業務用のみであった販売先を一般消費者にも広げて売上の拡大を目指す。その他、歯の弱ったお年寄りでも食べられる柔らかな食感のイカ加工品の開発に取り組み、病院関係の拡大も目指す。

当社が工場を再建した際、「以前の通りに工場を再現するだけでは意味がない。新しいことに取り組めるような工場にしたい」と大橋社長は考え、惣菜などの加工作業用スペースを新たに設けた。現在、イカウインナーは同スペースを活用し自社製造している。イカウインナーを契機に、当社ではイカのカット加工に留まっていた業務をイカウインナーや惣菜類など調理済み食品加工業務に広げることにより、商品の付加価値向上を狙う。大橋社長は「岩手県は農産物や水産物が豊富である。県内の他の農畜産物とのコラボレーションにより、地元の食材にこだわった付加価値の高い商品を開発したい」と語る。その布石として、新卒採用も少しずつ増やしている。新卒採用の若い人材にもTPSの浸透を図るとともに、若者ならではの感性やアイデアを、当社の商品開発に活用することを考えている。

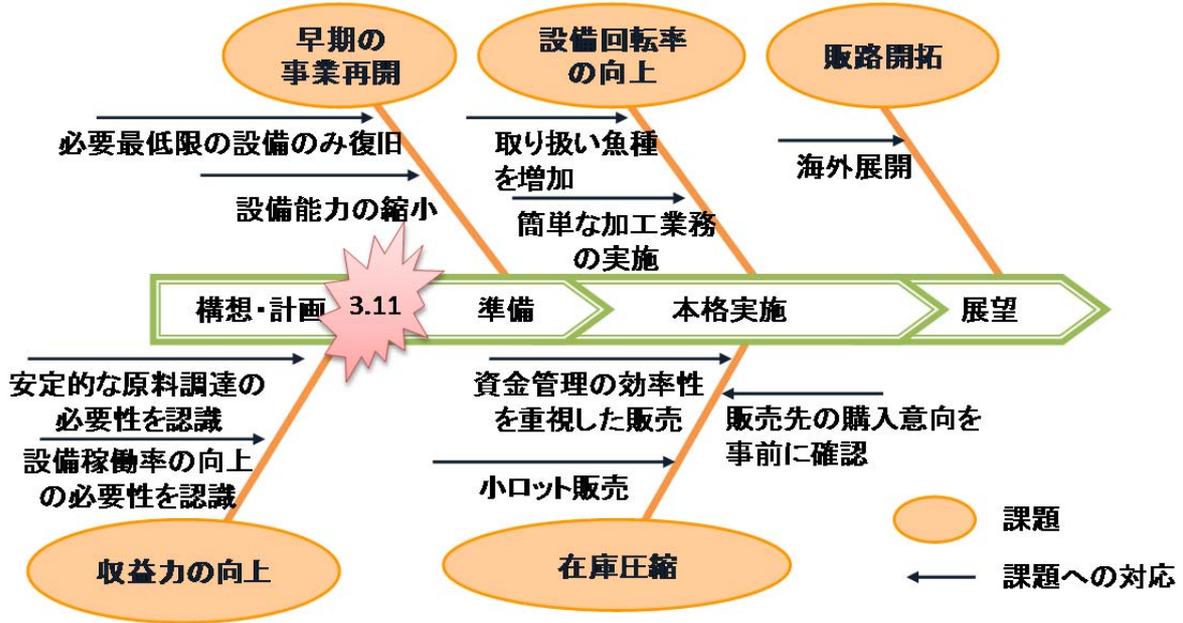
(4) エッセンス(大切なこと)

大橋社長は、「TPSはトヨタ自動車のような大企業だけでなく、当社のような水産加工業の経営改善にも十分応用が可能であり、非常に有用であった」と振り返る。震災後、岩手県においてはトヨタ自動車東日本(株)等関係機関の協力の下、県内の中小事業者等を対象にTPSによる経営改善を普及させるべく「トヨタ生産方式導入研修会」の開催に取り組んでいる。大橋社長も「TPSの手法全てを導入する必要はなく、自社に取り入れやすいところから導入するのがいい」と、県内の事業者への普及促進を期待している。

1. 設備能力を縮小させて事業を再建
2. 設備回転率の向上による資産効率を重視した経営スタイル
3. 適正な在庫管理と在庫圧縮を可能にする営業活動のシナジー

山岸冷蔵株式会社 1952年創立、従業員数20人(2013年12月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

大船渡市の山岸冷蔵(株)は、市場から鮮魚を加工原料として購入・冷凍し、卸売商等に販売する会社である。1952年にサンマを中心とした水産物の加工業者として創業した後、1971年に冷蔵倉庫を取得し冷蔵冷凍業務に参入。サンマをメインにイサダ等の魚種を取り扱ってきた。年商は約5億円。当社は、岩手県一の漁獲高を誇る大船渡市において、地域経済の中軸を担う水産加工や物流会社など12社によって構成される「大船渡湾冷グループ」のメンバー会社である。



当社新工場の外観

(2) バックグラウンド(背景)

当社は津波で壊滅的な被害を受けた。建物、在庫が全て流出し、被害総額は在庫分で約2億円、建物分で約2億3000万円相当に及んだ。壊滅的な被害を受けながらも、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(第1次グループ補助金)」及び「被災中小企業・施設整備支援事業(高度化スキームによる貸付制度)」により2011年9月には最低限の設備を復旧し操業を再開。復旧を急いだのはサンマの漁期である9月に何とか操業を間に合わせたからだ。震災前の当社の設備能力は凍結庫90トン、冷凍保管庫2600トンであったが、事業再開時は凍結庫20トン、冷凍保管庫1000トンで設備能力は大幅に縮小した。その後、2012年9月に第3次のグループ補助金を活用し、凍結庫60トン、冷凍保管庫1600トンにまで設備能力を回復させたが、設備能力は震災前の3/4にあえてとどめた。当社の菅原尚久社長は「当時の浜の状況も先行きが見えない状態であったため、最初からリスクを冒さず、状況を見ながら必要に応じて拡大させていくことが賢明と判断した」と振り返る。

震災後、水産加工を手掛ける被災企業のうち震災前より設備能力を拡大させている企業は多い。ただ、販路開拓や人材確保等の面で課題を抱え、設備稼働率が伸び悩み、経営上の課題となっているケースも少なくない。しかし、当社は過大な設備投資を控え、債務の圧縮を図るとともに、①設備稼働率の重視、②適正な販売計画や在庫管理計画に基づく資金管理の効率を重視した営業スタイルへの転換を図ったのである。

(3) チャレンジ(挑戦)

自然を相手とする水産加工業は、安定的な原料調達が容易ではないという課題に加えて、漁期が決まっているため、凍結機等の設備稼働率維持が難しいという特性がある。繁忙期である漁期はフルに設備を稼働させる一方、それ以外の時期はどうしても稼働率が落ちてしまう。当社も例外ではなく、サンマやイサダが捕れる夏の数カ月間以外は、凍結機がフル稼働しないことが多かった。そこで、震災後はサンマに関わらず、サバ、スルメ、イワシなど、近隣の浜で水揚げされる魚種はほぼ全て扱うようすることで凍結機の回転率向上を図った。大船渡地域の水産加工業



作業現場の風景

者は他地域と比べて復旧が比較的早く、当社も震災から半年後に営業を開始している。その結果、震災後に原料調達先を確保したい卸売商社や水産加工会社から直接、新規取引の相談を受けることが多かったという。早期復旧による新規顧客の増加が取り扱い魚種の多様化をもたらし、設備回転率の向上に結び付いたのである。これ以外にも、漁閑期に、サンマの塩蔵加工、イカのスーパー向け総菜用の加工、釣り餌用のイサダの加工など、簡単な加工業務を行い、業務の平準化を図るといった改善策も講じた。

ただ、魚種を増やし、凍結の効率を良くすることは、他方で大量の在庫を抱えるリスクが付きまとう。震災前の当社は保管庫能力に余力があったことから、過剰な在庫を保有し、結果として不良在庫を抱えることも少なくなかった。加えて、原料の買掛期間が長くなり短借の利息負担が増える結果、利益面が圧縮されることもあった。この問題を解決するには、適正な在庫管理と販売計画に基づく営業が重要となる。そこで、震災後は、①経費や運転資金の負担を考え多少販売価格を落としても販売する、②保管後直ぐに購入してくれる顧客には、50～60尾単位の小さいロットでも販売する、③浜に揚がった原料を購入前に販売先に伝え、購入の意向を確認して購入するようになった。その結果、不良在庫が減り、収益性も改善しつつあるという。菅原社長は、「保管庫を大幅に縮小したことで在庫の効率化に迫られた。震災はつらい経験であったが、設備能力をスリム化して効率よく経営を行っていきかけを提供してくれた」と語る。

当社が属する水産加工業界は大きく2つに分かれる。第一が浜に揚がる魚を中心に購入し、冷凍して販売する会社。第二が加工に力を入れ、2次製品、3次製品を製造販売する会社。当社は60年間、前者のスタイルを続けてきた。今後もこのスタイルを変えるつもりはない。ただし、販売面では海外への輸出に力を入れる。今はコンテナ1個単位で輸出できるようになり、価格面で折り合いがつけばどのような魚種でも輸出できる時代。当社は、魚に対する国内の需要が縮小する中、その打開策として外に目を向けて、海外の販路を拡大していく道を今後は模索していくという。

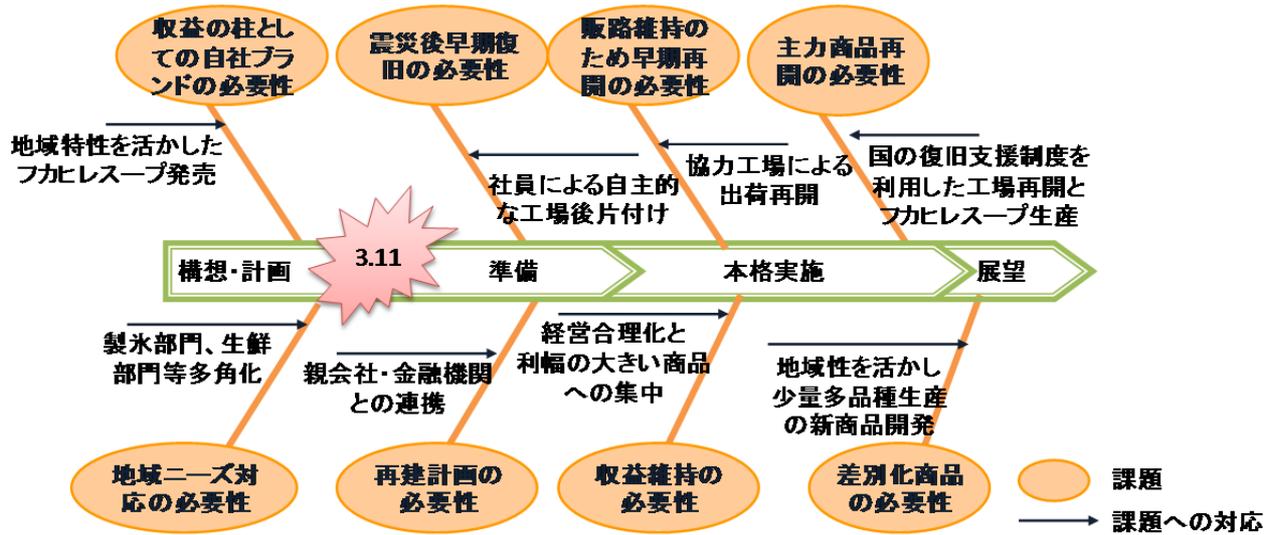
(4) エッセンス(大切なこと)

当社の復興は従前のビジネスモデルを維持しながら業務プロセスを改革していく歩みであった。本事例は、適正な在庫管理とそれを可能にする営業が両輪として機能することで設備回転率の向上が実現され、利益率の向上に繋がっている好例である。菅原社長は、「サンマの水揚げ量が少なく魚価高が続いているが、効率よく無駄なく経営していくことを今後も目指したい」と更なる効率化に向けた企業努力を推し進める。

1. 気仙沼の地域特性を活かし、市場が求める自社ブランド製品を開発
2. 親会社、金融機関と連携した速やかな復興計画策定による早期復旧と販路維持
3. 経営合理化と高利益率商品に絞った再建

気仙沼ほてい株式会社 1953年設立、従業員数76人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

気仙沼市の気仙沼ほてい(株)は、1953年、気仙沼食品(株)の名称で缶詰製造を開始し、1968年、合併によりほてい缶詰(株)気仙沼工場となり、1984年に分社化され現在に至っている。自社ブランドの「ふかひれスープ」の製造と親会社ホテイフーズコーポレーション向けに缶詰、レトルトをOEM供給している。



再建後の当社工場

(2)バックグラウンド(背景)

当社はほていグループにおける、フカヒレ、ホタテ、カニスープの生産基地の役割を担っている。一方で地元スーパーに刺身、鰹のたたきを卸したり、魚を冷やす氷を漁船や加工場へ供給する役割もある。創業当時は、缶詰製造からはじめた当社だが、地域のニーズに対応し、1970年に製氷部門を設立させた後、1987年にサメの水揚げ地である気仙沼の地域特性を活かし気仙沼産フカヒレを使用した独自ブランド商品である「ふかひれスープ」の開発・販売を開始した。その後、「ふかひれスープ」は当社を支える中核商品にまで成長した。「ふかひれスープ」は東南アジア産等を原料とする大手メーカーの同種商品と差別化しており、震災前は気仙沼産フカヒレを使用した加工品販売実績で全国の40%のシェアを占めていた。当社は「ふかひれスープ」の販売を通じて気仙沼のフカヒレのブランドを作ってきた自負がある。また、当社の仕入れる水産物には生鮮でも販売できる材料がある



当社の主力商品「ふかひれスープ」

ことから1998年に生鮮部門を設立する等、業容を拡大してきた。震災では、本社含む5工場が壊滅した。

(3) チャレンジ(挑戦)

被災後は、商品を出し続けないと取引が切れると考え、とにかく復旧を急いだ。震災後すぐに、親会社と復興計画を協議し、事業再建には金融取引の正常化と資金繰りの安定が欠かせないと判断、取引銀行とも協議の上、財務体質改善を前提に建築規制のある本社工場を除く2工場を修繕して生産能力を回復させ、稼ぎ頭の「フカヒレスープ」に軸足をおいて収益を確保することとした。

まず、震災直後から社員のボランティアで工場の後片付け等、再開に向けた準備を自分たちで行った。電気や水道がなかなか復旧しなかったため、7月から氷を関東から仕入れて生鮮カツオ、鰹たたきの製造出荷を再開、9月には、修繕工事により製氷工場を再開し、同年10月より魚浜工場の修繕工事をはじめ12月には缶詰、レトルトパウチの生産を再開し、フカヒレを中心とした製品の出荷を開始した。製氷工場再建のためには、水産庁の水産業共同利用施設復旧支援事業を、魚浜工場修築には、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」を利用した。また、震災を機に二酸化炭素量の削減を図り環境に配慮した「省エネルギー生産」への転換を決断し、宮城県の「省エネルギー・コスト削減実践支援事業補助金」を活用し、高効率蒸気ボイラーを導入した。復旧するまでに、他社に販売ルートを変えられてしまったケースもあり大変だったが、フカヒレスープについては当社ブランドという強みもあって販売ルート(棚)を確保できた。このように、被災3か月後に出荷を再開し、主力商品も9か月後には再出荷するというスピード感が、当社が事業を継続できた最大の理由である。

当社は、被災後生産能力が、震災前の1/3と大きく減少してしまったため、当面生産する商品売れ筋、利幅の高いものに絞ることとした。また、震災後、大きく売上減となることが予想されたため、組織の簡素化と臨時社員の採用による人員体制の変革などの経営合理化により、売上が小さくても利益を確保できる強靱な経営体質をつくることとした。雇用は震災前160名だった従業員を震災で一時全員解雇したが、その後営業再開に応じて再雇用を行い、現在76名まで回復している。今後も生産設備の復興に努め、2015年、本社工場を再建する予定である。なお、経営体質改善の取り組みとしては、中小企業基盤整備機構の「震災復興支援アドバイザー制度」を利用して、経営支援アドバイザーを派遣してもらい、当社の現状と問題点を整理し、経営計画の作成支援をお願いしているところである。当社の今後の課題は若年雇用確保であるが、親会社からの若年技能職者の受入に加え、就職希望者の工場視察実施等の業務理解の増進、労働条件改善等により対応する予定である。

今後は、気仙沼の地域性にこだわり、少量多品種生産の特徴を活かした大手にはできない商品展開を狙いたいと考えている。水産加工は原料が同じであれば、どうしても似たような商品になりがちであり、差別化が難しく、他事業者との競争が激しくなる。当社は、気仙沼の地域性にこだわったフカヒレスープに続く、他社と差別化できる高付加価値商品を作るべく、(独)科学技術振興機構の復興促進プログラム(マッチング促進)を利用している。同プログラムではマッチングプランナーに当社のニーズと大学のシーズをマッチングしてもらい、非日常時でも快適な代謝機能を有する完全栄養レトルト食である「いつでもほっこり食」を宮城大、山形大の先生と開発した。機能は優れており、現在、適正な価格設定に向けて検討を続けている。

(4) エッセンス(大切なこと)

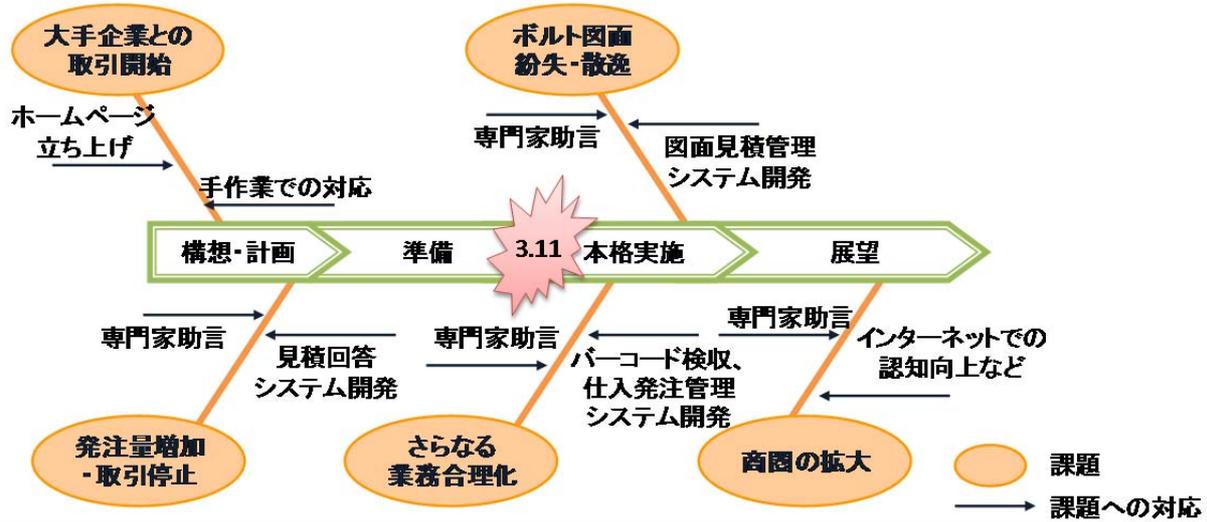
当社の取り組みは、①地域のニーズに応じた多角化と気仙沼の地域性を活かし、市場が求める自社ブランド製品開発、②親会社、金融機関と連携した速やかな復興計画策定による早期復旧と販路維持、③経営合理化と高利益率商品にしぼった再建、に特徴がある。特に、各種補助金を利用した速やかな復興と、アドバイザー制度を利用した経営合理化、新商品開発の取り組みが注目される。

1. 産業支援機関の専門家派遣制度活用によるITシステムの構築

2. 単なる商品の提供に止まらない、顧客への価値の提供

株式会社十一屋ボルト 1957年創立、従業員数14人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

仙台市の(株)十一屋ボルトは、1957年に自動車用ボルトの卸売専門店として創業した。創業以降は、経済の発展とともに多様化する顧客のニーズに合わせながら徐々に対応業種や取扱商品を増やしていった。現在では公共工事等の土木建築向け、水道・ガス・鉄道等のインフラ向け、自動車・半導体等の機械製造向けなど、13,000種に及ぶ各種のねじ・ボルトを取り扱っているほか、顧客からの注文に応じ特注品ボルトの製作も行っている。また、個人など小口の顧客向けにも本社の1階でねじ・ボルトや機械工具等を販売している。

1990年代から情報通信技術の技術革新が進み、業務プロセスの改善を主な目的として多くの企業でIT導入が図られた。しかし、現在においてもなお、当社のような小規模な企業におけるIT導入は依然としてバックエンド(データ処理等)での基本的なOAソフト(Excel等)や簡易パッケージソフトが導入されているといった状況にある。そのような状況において、当社は2000年代からIT導入とその高度化に力を入れ、業務プロセスの改革を進めた会社である。当社は中小企業IT経営力大賞2013「IT経営実践企業」に認定されている。

(2)バックグラウンド(背景)

当社は2002年からホームページ(HP)を開設し、製品・技術情報の提供や顧客からの注文受付などをインターネット上で行っていたが、本格的なITシステム導入は、大手製造業との取引開始(2008年6月)が契機となった。

通常、大手企業と取引を行う上では供給能力が求められ、供給能力が乏しい中小企業にとっては大手企業との取引開始を実現する上での大きな課題の一つであった。当社も例外ではなく、業務処理能力の限界を超える、これまでに経験したことのない発注量に加え、多品種少量・短納期にも対応する必要があった。当社の佐藤兼紹社長は、「ここであきらめたら、大手から仕事は来ない」と考え、システム開発による打開策を模索した。ただし、当社内にITの専門家はおらず対応に苦慮したため、従



当社で扱うねじ・ボルト

前より事業協同組合で指導を受けていた宮城県中小企業団体中央会に相談したところ、専門家派遣事業の存在を教えてもらった。そして、同中央会の助言により、中小企業庁「地域力連携拠点事業」の専門家派遣を受け、派遣された IT コーディネーターの支援により、見積依頼への迅速かつ確実な回答を可能とする「見積回答システム」を 2009 年夏に構築した。同システムにより、3 日を要した見積作成が数時間へと劇的に短縮され、ピッキング（仕分け）業務など他の作業時間に余裕ができたことからミスが激減した。当社に対する評価や信頼が向上し、受注は同業他社を上回るとともに、新たな顧客との取引にも繋がった。

(3) チャレンジ(挑戦)

さらに当社では、みやぎ産業振興機構の「専門家派遣制度」を活用し、2010 年に「バーコード検収システム」を開発、仙台市産業振興事業団の「専門家派遣事業」を活用して「仕入発注管理システム」を開発する等、各産業支援機関の専門家派遣制度を積極的に活用し、企業の業務とシステムに理解の深い専門家である IT コーディネーターに、当社のシステム開発に携わってもらった。業務システム開発に際しては、業務プロセスのうちシステム化する部分と手作業による部分とに区分し、社員誰もが作業に従事し、かつ、システム管理しやすいよう工夫するとともに、システム開発コストの低減を図っている。こうして当社は IT システムを通じた業務改善を進めていった。



復旧後の本社社屋

震災により本社屋の壁崩落や商品在庫棚の倒壊などの被害があったほか、石巻市の営業所は津波により 1 階部分や倉庫が損壊した。石巻営業所は依然として正常な営業が困難な状況だが、本社は社屋改修や商品在庫棚の倒壊防止等の改修策が講じられ営業を再開している。一方、2010 年に開設した八戸営業所については耐震措置を講じていたことが幸いし、被害はなく、同業他社の供給機能が滞り中、八戸市周辺の工場復旧に伴うねじ・ボルトの需要増に対応することができた。

震災を契機に当社のシステム開発にも新たなニーズが生まれた。当社に保管していた顧客特注品のボルトの図面類が地震や津波によって紛失・散逸してしまい、一部の図面の控えは関西地方所在の当社取引先の問屋に保管されていたものの、ボルトにかかる仕入値や売値の情報は残っていなかった。顧客特注品のボルト図面類の管理を強化し、顧客からの信頼感向上を図るため、2012 年度にみやぎ産業振興機構の「復興相談助言事業」を活用し、従前の IT システム開発に関与した IT コーディネーターの派遣を受け、特注品ボルトの図面番号、仕入値、売値、納期をデータベース化する「図面見積管理システム」の開発に取り組み、2013 年夏に完成した。

この他、2013 年度にもみやぎ産業振興機構の「専門家派遣制度」を活用し、宮城県中心となっている営業エリアをインターネットの活用で認知度を高めることで、広く県外へ販路を広げていきたいと考えている。ホームページの改定について IT コーディネーターの助言を受け、「ボルト ねじ」で検索された際に当社が上位にランクされ、「ねじ・ボルトに関しては当社」と認知が浸透することを狙っている。

(4) エッセンス(大切なこと)

当社の佐藤社長は、「IT システムの導入に際し、自社にない知見を持つ IT 専門家からの支援は非常に有効だった」と分析する。IT システムの導入は、他社との競争力強化が図られて自社の業務効率化に資するものである一方、顧客に対しても品質や納期などで高い満足と価値の提供にも繋がるものである。

佐藤社長は、「商品の単なる提供に止まらず、お客様に『ハート』をもってきめ細かく対応し、お客様の満足度を高めることにより次の取引や他のお客様との取引に繋げていきたい」と語り、これからも不断の取り組みを続けていく。

1. 「売る」を科学する(独自の目標管理と経営管理の仕組みづくり)

2. 人材確保・育成の新たな取り組み(独自の研修とダイバーシティの取り組み)

株式会社ビック・ママ 1992年設立、従業員数150人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

仙台市の㈱ビック・ママは、衣料品・バッグ、靴・アクセサリ修理とクリーニングを行うお直しコンシェルジュ「ビック・ママ」を東北、首都圏中心に60店舗展開している。当社の戦略は小型店舗を地域で多数出店し、地域ドミナントを築くものである。当社の守井嘉朗社長は父親の経営する衣服直しの家業を継ぎ、スーパーに納めていたビジネスモデルを一般消費者向けの小型店舗に転換した。当初から現在のビジネスモデルがあったわけではなく、生き残るために試行錯誤でやり、課題克服を前向きにしてきた結果、現在のビジネスモデルに行きついた。



守井嘉朗社長(右写真)

(2)バックグラウンド(背景)

当社と同業他社との違いは、「売るを科学する」ことである。これについては社員と徹底的に話し合ってきた。売上＝数量×単価であるから、よい立地、よいスタッフ、よい接客により、単価を下げずにリピーターを確保することで、お客様の数を増やすことにつきます。接客では、何か感じのよいことをさせるようにしている。具体的には、接客の言葉をマニュアル化し、お客様のもちものを必ず1ヶ所ほめる、「大切にお預かりさせていただきます」と言うというようなことを徹底し、感謝を示すことが苦手な若いスタッフでも接客できるようにしている。

集客の目標は、1年4回の来店である。割引券、メンバーズカードを渡す、気持ちのいい接客をすることで、顧客の背中を押し、リピーターになってもらうことを目標としている。これら接客活動については、きちんと対応しているか計測している。具体的には、①従業員がメンバーズカードを何枚くばっているか、②何枚もどってくるか(接客のよしあしのバロメータである)。よい接客活動は売上上昇につながっている。これは、接客活動の個人ランキング、店舗データでわかる。大切なことは、「あたりまえのことをできるようにするにはどうするか」ということであり、これについては、従業員の表彰や店長会の開催、臨店検査等いろいろな方法を試し、日夜努力している。生産性をあ

げるための工夫は次のようなものである。作業量はスピード×作業時間で決まる。ただし、作業時間の8時間を変えないのであれば、時間内の効率をあげるしかない。時間内の効率を上げるためには、①スピードをあげる、②ムダをなくす方法がある。男性経営者は①を好むが、「早く縫え」ということになると女性スタッフにプレッシャーになってしまう。そこで、女性中心の当社は、①ではなく②の徹底した「ムダをなくす」取組を行った。このことで、スタッフの取組意欲がわき、会社の「前に進もうとする力」が高まってきている。科学的なマネジメントとしては、独自の目標管理ツールを開発しマネジメントしている。

当社では、まず、①「売れる方法を決める」、②まずは自分でやらせてみる、③効果を測定するといった形で、「科学的に売る」ことを考えている。このように、当社は生き残るため、「管理の形」、「仕組み」をつくることにこだわっている。



二子玉川高島屋店の写真

(3) チャレンジ(挑戦)

当社の基本は、小型店舗を集中的に展開し、店舗で簡単な修理加工を行い、複雑な加工は仙台工場で集中して行うというものである。ただし、地方では人口減少で需要が伸びないため、10年前に東京進出し、東北での基本サービスを再現し、店舗拡大に成功した。「売るを科学する」ことにより、独自の目標管理と経営管理の仕組みづくりが東京での成功につながった。

また、新規店舗が立ち上がるまでには、3~4年かかるため、どうしても店舗間の稼働率に差がでてしまう。こういった状況に対応するべく、忙しい店舗の加工仕事を新規店舗にまわす「店舗間移動」を取り入れている。各店舗の仕事量、各店舗スタッフの技量について、本部で把握しているため、仙台で集中管理することで、繁忙店の仕事を工場増設なしでこなし、新規店舗の仕事量を増やすことが可能になった。数年後は新規店舗も軌道にのり、常に新規店舗を開設するため、加工仕事をする部門も存在するという好循環を生んでいる。

当社の課題は、労働力不足対応と人材確保である。スキルのあるベテラン人材の採用は難しいため、定着率の高い新卒社員の自社養成を行っている。研修は、本社での集中研修を行っていたが、少人数店舗で研修のために人材を割くのは困難なため、研修スタッフが各店舗に出向く形の研修や、スタッフがビデオによってスキルを自習する研修も検討している。このようにして、業務のルーチンができるよう新人を育てている。当社の雇用政策は、① 新卒採用のパイプ拡大(専門学校等)、②障がい者支援、③中国人就学生、④主婦層の戦力化である。①は専門学校等で当社がスキルを教えているよしみで卒業生を送ってもらうもの、②は障がい者に当社を見学してもらうことで興味を持ってもらい、当社業務を行ってもらおうというもの、③は慢性的な労働力不足の中で活用を考えているもの、④は本社に託児施設を設置して子育てしながら働いてもらうものであり、多様な働き方を受け入れるダイバーシティの取り組みにより人材確保と業務への対応を図ろうと考えている。

(4) エッセンス(大切なこと)

当社の取り組みは、競争の激しい消費者向けビジネスにおいて、①「売る」を科学する(独自の目標管理と経営管理の仕組みづくり)、②人材確保・育成の新たな取り組み(独自の研修とダイバーシティの取り組み)に特徴がある。被災地でも課題となっている人口減少下での需要不足、厳しい競争と企業の生き残り・成長について、徹底した経営管理と東京進出による市場拡大で対応し、深刻な労働力不足についても、多様な働き方を認める取り組みにより対応しようと取り組んでいる点が特筆される。

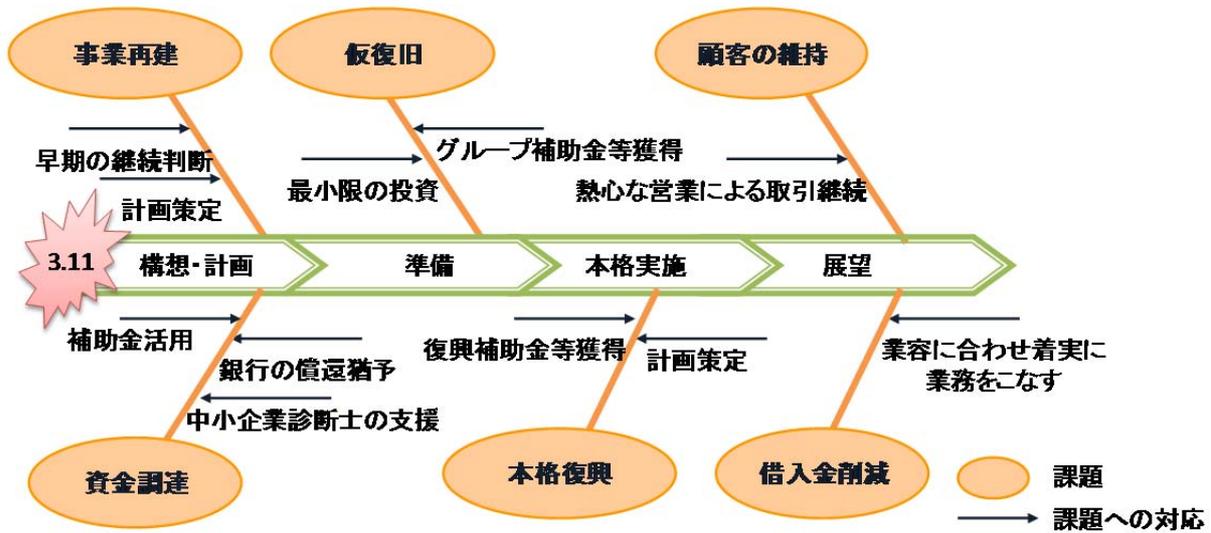
1. 早期の事業継続判断

2. 中小企業診断士や金融機関等との連携・支援の下、条件面で有利な資金を調達し復興

3. 早期の復興により、新規顧客を獲得

株式会社伊藤商店 1935年創立、従業員数30人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

釜石市(現在は大槌町の冷凍工場に本社機能を移転)の㈱伊藤商店は、水産物の冷凍加工や冷蔵保管等を手掛ける水産加工業者である。震災前、当社は釜石市内と大槌町内に加工工場、冷蔵庫、倉庫等7施設を有していたが、全て被災した。当社は復興に向けて、伊藤治郎常務が中心となって工場等の片付けを始めるとともに、伊藤三郎部長は資金調達のため事業計画の策定に取り掛かった。

(2)バックグラウンド(背景)

当社は、1935年の伊藤常務らの祖父の創業から続く当社の看板を守りたいという強い思いから、震災直後の2011年3月の時点で事業継続を決めた。しかし、既存債務の扱いを含め資金調達の当てではなく、自己資金も乏しく、加えて三陸沿岸の水揚げが回復するかも不明であり、今後の見通しが立たない中での判断であった。

4月から㈱岩手銀行はじめ金融機関に事業資金の新規借入の相談を始めたが、既存債務もあり、新規融資には難色を示された。伊藤部長は「その当時、補助金活用は念頭になく全て新規借入で計画を作成していたので、金融機関が難色を示すのは仕方がなかった」と振り返る。



大槌冷凍工場

資金調達について岩手銀行と相談する中で、グループ補助金活用の助言を受けた。当社は6月の一次公募に申請することとした。申請書類は資金調達のために作成した事業計画を修正し活用した。また、申請に際しては、当社の工場等7施設全てを復旧するのではなく、事業継続に最小限必要となる主力の大槌冷凍工場と第二冷蔵庫の2施設を仮復旧させる内容の計画を策定した。伊藤部長は「最小限の資金で事業を再開できることをアピ

ールしたかった」と、当時の考えを語る。当社は1次のグループ補助金に採択されたほか、(公財)ヤマト福祉財団の「東日本大震災 生活・産業基盤復興再生募金」助成金、及び(公財)いわて産業振興センターの「岩手県被災中小企業施設・設備整備支援事業」無利子融資(高度化資金)を獲得した。当社は、これらの返済負担のない補助金・助成金と、無利子かつ据置期間も5年と長い制度融資を設備資金として確保し、大槌工場等の復旧に着手した。8月から工事が始まり、11月には冷蔵庫が復旧し、当社は事業を再開した。既存債務については、震災前から付き合いのあった当社事業計画をサポートする中小企業診断士とともに岩手銀行との協議を重ね、条件変更により2年間の償還猶予となった。岩手銀行の運転資金融資を得て、仕入れ等の資金に充てた。

(3) チャレンジ(挑戦)

2011年11月、当社は復旧を果たして事業を再開したが、必要最小限の投資に絞り込んでいたため、本格復興に向けては建物、機械設備等にさらなる投資が必要であった。大槌町においては、津波の被害によって水産物の冷蔵保管や冷凍加工を行う施設が大幅に不足しており、地域の水産業にとって当社の本格復興は重要な位置づけにあった。当社では、中小企業診断士のサポートを受けて本格復興に向けた事業計画を新たに策定し、岩手銀行他金融機関や自治体等との協議・相談を重ねた。



新設した第一加工場

所要となる第二冷蔵庫の再建と加工施設(第一加工場)の新設の事業費は約8億円であった。資金調達として、2013年3月、当社は、岩手銀行と(株)日本政策投資銀行が共同で出資する震災復興ファンド「岩手元気いっぱい投資事業有限責任組合」より1億円の融資(劣後ローン)を受けた。また、大槌町の復興交付金「水産業共同利用施設復興整備事業」から事業費の8分の7の補助を受けたほか、(公財)三菱商事復興支援財団からも5千万円の出資を得た。当社は再び返済負担のない補助金や、資本性の高い資金を得て施設を建設し、2013年11月に竣工を迎えた。完成により当社の施設能力は、冷蔵庫収容能力7,800t、冷凍加工処理能力120t/日と、震災前の水準に比べて同等以上となった。

こうして当社は地域において比較的早期の段階で復興を果たした。早期に復興した当社のメリットとして、新規の顧客が増えた点を伊藤常務はあげる。当地において復旧している冷蔵保管施設や冷凍加工工場が少なく、伊藤常務は「飛び込みで新規の顧客が当社を訪れたこともあった。顧客からも当社の施設が非常にありがたく思われたようだ」と語る。獲得した新規顧客に対して、当社では熱心に営業をかけて取引維持に努め、現状でも新規顧客からの売上は全体の3割を占める。当社の業績に関しては、売上面では、震災後に新規顧客の要請に応じスルメやイナダなど取扱魚種を増やしたこともあり、2013年度決算では震災前の水準に達する見込みにある。

(4) エッセンス(大切なこと)

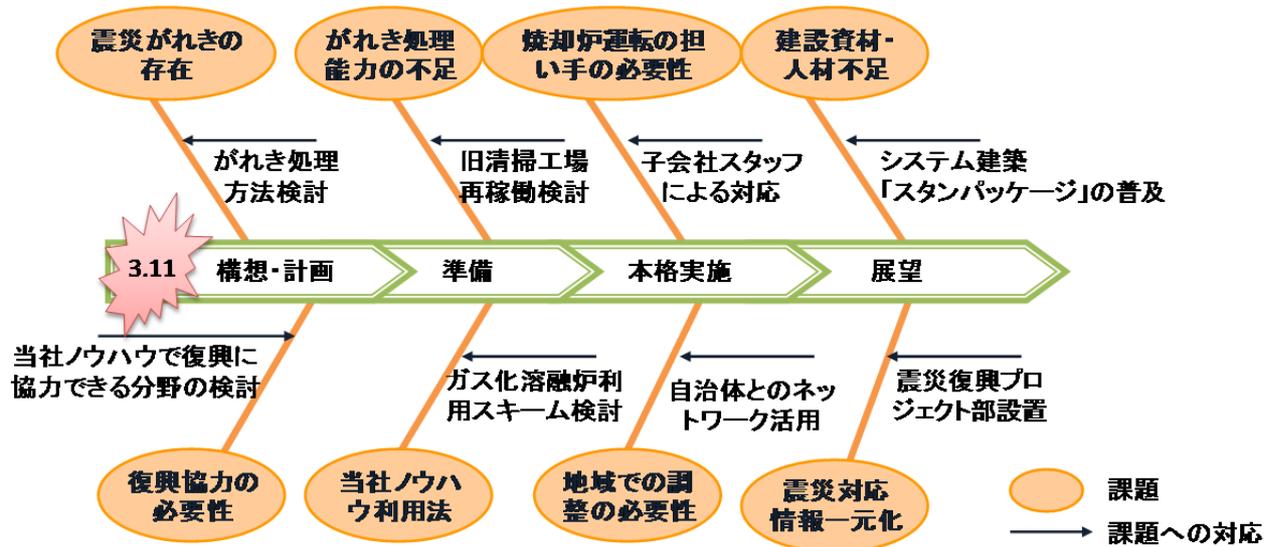
当社の事例は、早期に事業継続を判断し、中小企業診断士や金融機関等との連携・支援の下、補助金、助成金、制度融資、ファンドというような、返済負担がない等条件面で有利な資金を調達し、地域においていち早く事業の復旧にこぎつけた好例である。

償還猶予となった既存債務の償還再開や、震災前に比べ従業員が半減してしまった等の課題はあるが、当社では現在の設備・人員に合わせた仕事を懸命にこなし、まずは借入金の削減を目標に取り組んでいきたいとしている。「新規を含めた顧客の維持など、当社が今できることをしっかりとやっていきたい」と伊藤常務は語る。

1. 釜石製鉄所をベースにした古くからのビジネス基盤の存在
2. 震災復興に利用できる技術の存在と、積極的な地域への提案
3. 清掃工場施工・運営を通じて築いた自治体とのネットワークを活かした調整と計画実施

新日鉄住金エンジニアリング株式会社 2006年設立、従業員数 1,224人(2013年3月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

新日鉄住金エンジニアリング(株)は、1974年に新日本製鐵(株)のエンジニアリング部門として誕生し、2006年に分社独立した。その後、2012年、新日本製鐵(株)、住友金属工業(株)の経営統合に伴い、現社名に変更した。当社は、新日鉄の鉄鋼製造技術、プロセス技術、加工技術、熱・防食・溶接・鋼材等の要素技術を受け継ぎ、製鉄プラント、環境ソリューション、海洋エネルギー、建築・鋼構造の4つのビジネス領域で事業を行っている。

(2) バックグラウンド(背景)

新日鉄住金グループ各社は、釜石市に釜石製鉄所を古くから置いていたことから、地域との関係が深く、様々なビジネスを行っていた。当社も、新日鉄の高炉で培った技術をベースとしたシャフト炉式ガス化溶融炉を開発し、多くの自治体に焼却炉を納入しているが、その第1号機が釜石市の旧清掃工場であった。1979年に竣工した旧清掃工場が老朽化のため稼働を停止し、2011年に当社新型炉の新清掃工場に切り替えを行った矢先に震災に見舞われた。



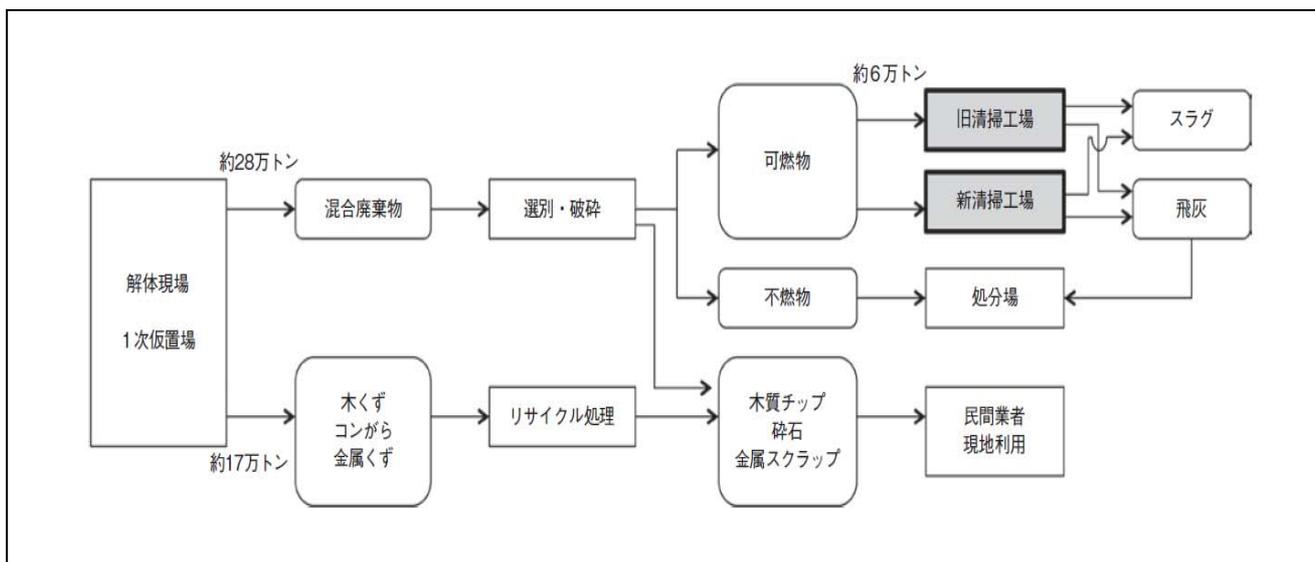
再稼働した釜石市旧清掃工場

(3) チャレンジ(挑戦)

釜石市では津波で膨大ながれきが発生し、稼働している施設だけでは、がれきを処理しきれない状況にあった。釜石市の清掃工場は、旧清掃工場、新清掃工場とも当社が施工し、当社子会社が設備の運転を行っていた。ま

た、当社のシャフト炉式ガス化溶融炉は、通常の焼却炉と異なり、廃棄物を高温で溶かすもので、震災がれきの処理に適したシステムであった。具体的には、①ごみの分別が必要なく、処理できる廃棄物の対象が広い、②廃棄物処理後出てくるものは、再利用できるスラグとメタルが中心で最終処分が必要な飛灰が少なく減容化できる、という点である。このことから、当社は、清掃工場施工・運営を通じた釜石市との強固なネットワークをベースとして、旧清掃工場と新清掃工場で震災がれきを処理するスキームを提案した(下図参照)。釜石市との協議を重ね、施設調査を実施した結果、旧清掃工場の再稼働が可能であることがわかった。そこで、当社提案スキームで釜石市の震災がれき処理が実施されることとなり、2011年9月末に釜石市と「釜石市災害廃棄物溶融処理業務委託契約」を締結した。同契約では2012年2月までに必要な施設整備を行い、2014年3月末まで約6万トンの災害廃棄物溶融処理を完了することとしている。旧清掃工場の再稼働にあたっては、メンテナンスや焼却炉運転に熟練した技術者が必要であったが、当社子会社が旧清掃工場の運転を担っていたことから、スムーズな対応が可能であった。当該スキームの採用により、焼却炉を新設する場合と比較し、費用の大幅な削減が可能となり、災害廃棄物処理を早期に開始することができた。また、シャフト炉式ガス化溶融炉の特性により廃棄物を減容化でき、最終処分量を極小化できた。

当社は、上記の取り組みの他、東北各地で各種復旧工事、耐震補強工事を実施している。また、復興需要による建設労務不足、資材不足の中、短工期で建築できるシステム建築「スタンパッケージ」の普及に努めており、「釜石医療センター」施工等の事例がある。また、当社は、復興に機動的に対応できるよう震災復興プロジェクト部を設置し、社内で情報を共有する体制をとっているが、今後も、地域でのビジネス基盤と自社ノウハウを活かした復興への取り組みを行っていききたいとのことである。



釜石市の災害廃棄物処理全体スキーム概要

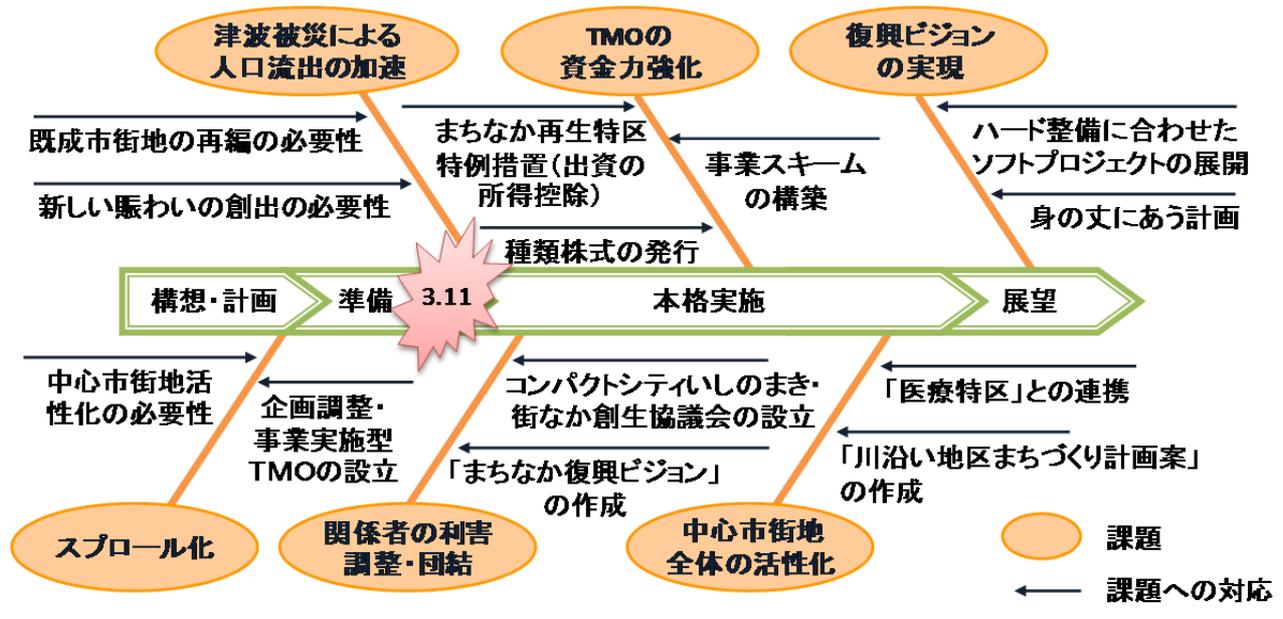
(4) エッセンス(大切なこと)

当社の取り組みは、①釜石製鉄所をベースにした古くからのビジネス基盤の存在、②震災復興に利用できる技術の存在と、積極的な地域への提案、③焼却炉運営を通じて築いた自治体とのネットワークを活かした調整と計画実施に特徴がある。大手企業は、震災復興に活用できる技術・ノウハウを豊富に持つものの、復興に活かすことが難しい中、当社の取り組みは、古くからの地域でのネットワークを活かし、震災復旧・復興プロジェクトに自社技術を活かしている点が注目されるものである。

1. 市民による街づくり復興ビジョンの作成とその実現に向けたプロジェクトの数々
2. 企画・運営事業で収益性を確保しつつ、公益的な役割を担う街づくり会社
3. 身の丈にあった開発計画を志向するタウンマネジメント

株式会社街づくりまんぼう 2001 年設立、従業員数 20 人(2013 年 3 月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

石巻市の(株)街づくりまんぼうは、同市の中心市街地の活性化のみならず、広く公益的な立場で「まちづくり」、「産業振興」、「人材育成」に関わる事業を実施し、石巻市全体の活性化に貢献することを目的としたまちづくり会社である。当社は 2001 年の創業以来、無借金経営を続けており、純民間の事業実施型 TMO (Town Management Organization) の成功事例として全国から注目されていた。



石ノ森萬画館の外観

当社は現在、市の文化施設「石ノ森萬画館」の管理運営業務ならびにそのコンテンツを活用したグッズ販売、イベント企画・運営業務などの収入事業と、中心市街地活性化事業や地域復興事業などの公益事業を営んでいる。震災による津波ですべてがリセットされてしまった石巻において、当社は「災害復興と中心市街地活性化」という困難なテーマに TMO として挑戦し続けている。

(2)バックグラウンド(背景)

石巻市の商業環境はモータリゼーションの進展に伴い、中心部の道路や駐車場等の都市基盤整備が立ち遅れ、大型店が郊外に立地するようになったため、中心商店街の空洞化が顕著となっていた。そこで 1999 年3月に石巻市と市民が策定した「石巻市中心市街地活性化基本計画」のコンセプト「浪漫商都ルネッサンス＝マンガの発想が人を呼ぶ街づくり」に基づいて、石ノ森萬画館を中核施設として「元気な賑わいのある街づくり」を推進することとなった。そのために、企画調整・事業実施型TMOを立ち上げ、TMO自らが事業を実施して収益を確保し

ながら街づくりを推進する方針が打ち出され、2001年に石巻市と市民の共同出資で当社が設立された。

震災の津波被害により中心市街地は一瞬にして7割が壊滅し、石巻のランドマークである石ノ森萬画館も深刻な被害を被ったが、2012年11月には再オープンを果たしている。また、北上川を挟んだ旧丸光デパート跡地には、2012年6月に仮設商店街「石巻まちなか復興マルシェ」がオープンし、当社はその運営も手掛けている。

(3) チャレンジ(挑戦)

中心市街地の復興整備については、持続可能なまちづくりの最先端モデルと石巻らしい景観・歴史・文化の薫る街づくり・街並みづくりを目的として、当社が事務局となって地権者等の関係者や関係団体との協働のもとで総合的に検討する「コンパクトシティいしのまき・街なか創生協議会(通称:まちなか協議会)」を2011年12月に立ちあげている。

まちなか協議会では、行政と連携しつつも民間としての街づくりの方向性を示した「街なか復興ビジョン」を2013年3月にとりまとめている。ビジョンの方向性として、①誰もが助かる安全安心な川湊“石巻”(防災・減災)、②“石巻人”のつながりがにぎわいを生むまち(生活・活性化)、③“石巻人”の挑戦が新たな産業を生むまち(産業振興)の3つの基本方針が掲げられている。この方針に従い、7つのテーマ(01 防災、02 にぎわい・商店街経営、03 食、04 アート、05 生活・医療・福祉、06 街なかの情報発信、07 アクセス)を展開し、民間が主導、行政が主導、官民協働により実施、というかたちで役割分担を定めて様々なプロジェクトを実施している。

当社のタウンマネジメントは、域内外の専門家による情報提供機会を設けたり、関係者間の徹底的な協議を実施することで、プロジェクトを常に見直しながら進めていく点が特徴である。ほぼ毎日、何かしらのプロジェクトに関するタウンミーティングが行われており、参加者には当事者意識の高まりとともに、地域ブロックごとにリーダーとなる人材も輩出されてきている。

さらに2013年11月には、より具体的な中心市街地活性化方策の最新の提案書である「川沿い地区まちづくり計画案」が作成された。街なかの回遊性を高め、エリア間の連携を図るように生活支援施設、商業施設、文化施設等を配置するための計画案となっている。

このように当社の事業内容は多岐にわたるようになったため、財政基盤の確保が課題となってきた。当社では現在、石巻市が作成した「街なか再生復興特区」の個人出資に関する所得税控除制度を使って、新たな事業スキームを構築しようとしている。例えば、津波で販売先を失った市内の事業者のために石ノ森萬画館のコンテンツを利用してもらう著作権ビジネスなどがそれである。当社は元来、市民出資者に対して配当はせず、収益はすべて中心市街地の活性化事業に充ててきたが、新しく出資を募るにあたって、コミュニティリターンのあるあり方やマイクロファンディング、種類株の活用など新たな資金調達も検討している。2013年度中の資金調達を目指しているが、成功すれば、TMOによる初めての復興特区法に基づく個人出資の特例適用第一号となる見込みである。

(4) エッセンス(大切なこと)

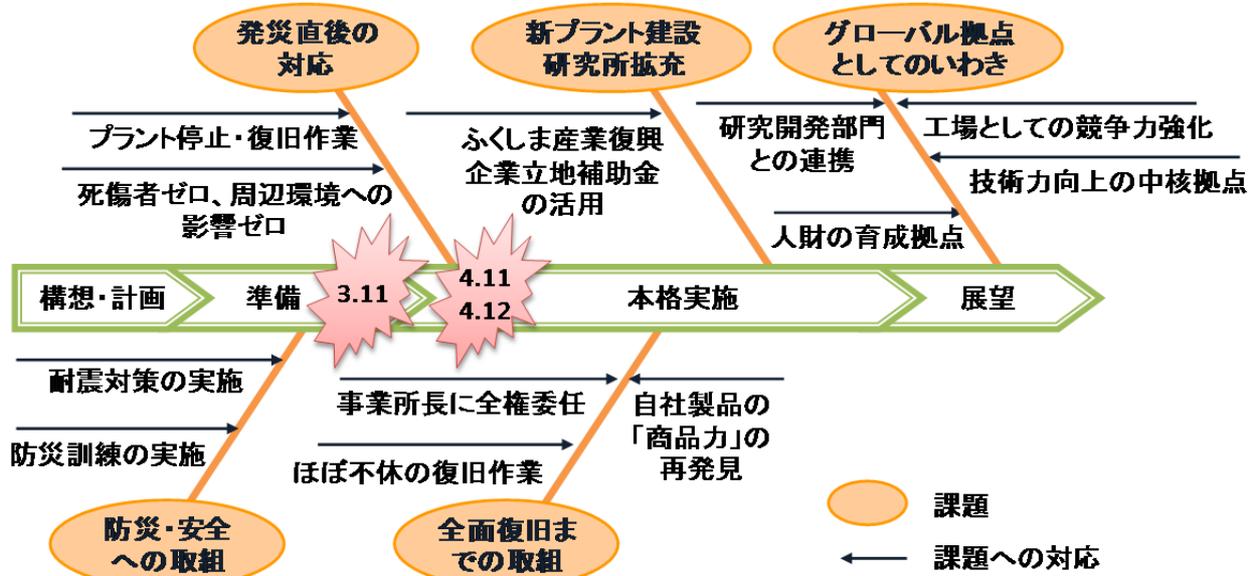
石巻中心市街地では、河川堤防の整備状況に合わせて生鮮市場を中心とした観光交流施設の整備を計画している。また、周辺には災害公営住宅の整備も計画されている。当社では、これらのハード整備に対して、街なかのソフトプロジェクトをいくつも立ち上げ、具体的な街づくりにつなげていく方針である。

「街づくりは事例を作らないと市民の関心も集まらない。利用者のニーズを常に考え、計画を何度も作り変えて身の丈にあった街づくりを進めることが重要である」と代表取締役である西條氏は語る。行政だけに頼らず、市民が作る新しい街のすがたが石巻で生まれようとしている。

1. 震度6弱の直下型地震に耐えたプラント設計と早期復旧
2. 供給制限で気付かされた自社製品の「商品力」
3. いわきをグローバル展開の拠点とする企業戦略

株式会社クレハ 1944 年設立、従業員数 4,046 人(連結、2013 年 3 月末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

いわき市にあるいわき事業所は、クレハ製品の多くを製造している国内最大の拠点である。111万5千m²の敷地には、機能樹脂、炭素製品、医薬品、食品包装材用樹脂プラントなどが並び、スペシャリティ製品を世界に供給するマザー工場の役割を果たしている。



いわき事業所全景

2011年3月の震災でプラントは全面停止した。復旧作業により一部のプラントが稼働するも、4月11日、12日の二度にわたる直下型余震(震度6弱)に見舞われ、プラントが再び全面停止することになった。その後、5月上旬にはプラントの稼働が一部再開、7月下旬には当初の想定よりも早く全面復旧を果たした。現在、いわき事業所内に食品包装用塩化ビニリデン樹脂の新プラントを建設中で、2014年度末の操業開始を予定している。

(2) バックグラウンド(背景)

福島県内で直下型地震によって被害を受けた化学プラントが存在したことはあまり広く知られていない。最大加速度 500 ガルを超える地震動に見舞われた化学プラントは世界的にみても事例がなく、震災後、安全工学会地震被害調査委員会の視察を受け、後に他社の参考例になるとして報告書が公表された。

3月11日の本震でプラントが全面停止していたため、その後発生した直下型地震に遭遇しても被害は最小限にとどめられたということもあったが、当社では、緊急時の対応手順を策定していたこと、防災訓練を毎年実施していたこと、震災前に設備や施設に対して十分な耐震対策を施していたことが功を奏して、人的な被害は軽傷者2名に留まり、周辺環境への危険物の漏えいなども生じなかった。しかしながら、各種配管の損傷や、地盤沈下・液

状況の影響などが事業所内で広範囲にわたり、全面的な復旧には本震から130日を要することになった。

経営トップがいわき事業所長に復旧に関することを全権委任し、復旧スケジュールに関わる人員確保や資材調達等に関する意思決定がスムーズに運んだ。また、クレハ建設(株)やクレハエンジニアリング(株)、その他多くの協力会社とともに社員がほぼ不休で対応し、当初の想定よりも早く全面復旧を果たした。7月下旬、最後に全面復旧にこぎつけた製造部の関係者たちのために開催された慰労会は、「よくぞやり遂げた」という達成感を関係者の間で共有でき、信頼と絆を育むことになった。

(3) チャレンジ(挑戦)

震災は、当社にとって自分たちの商品力を気付かされたきっかけとなった。当社の代表的商品である「NEW クレラップ」については、いわき事業所で生産する原料が不足し商品供給が制限されている間、小売の現場では他社製品で代替されていた。しかし、生産を再開して元通りの出荷体制が整うと、全国の小売店がすぐに取扱を始めてくれて、売上は直ちに回復した。一度落ちた売上を元に戻すためには相当苦労すると思われていただけに、自分たちの商品力について再認識した。また、当社ではリチウムイオン電池の部材に使用される接着剤を製造しているが、震災で供給できなかった時期に、携帯端末メーカーから直接問い合わせが入ってきたことがあった。そのメーカーは独自に調査し、部材の一次、二次サプライヤーを飛び越えて、原料メーカーである当社に対して供給再開の目途を直接確認してきたのである。

復旧への取り組みが一段落した後、当社は新しい投資に乗り出すことになる。「ふくしま産業復興企業立地補助金」や復興特区法の税制優遇制度と利子補給制度を活用して、いわき事業所内に食品包装材の原料となる塩化ビニリデン樹脂の新プラント増設工事や研究設備等の拡充などの投資を行い、地域との共生を図りながら価値あるモノづくりを進めることとした。

当社は、競争力を高めるためにこの戦略をさらに推し進め、いわき事業所をグローバル拠点として位置づけている。マザー工場であるいわき事業所は、研究所で開発された新製品の製造技術を確立して国内に供給するとともに、製造技術力をさらに高めて海外の工場を支援するという役割を担っている。同時にグローバルに活躍できる人財の育成拠点となっている。

(4) エッセンス(大切なこと)

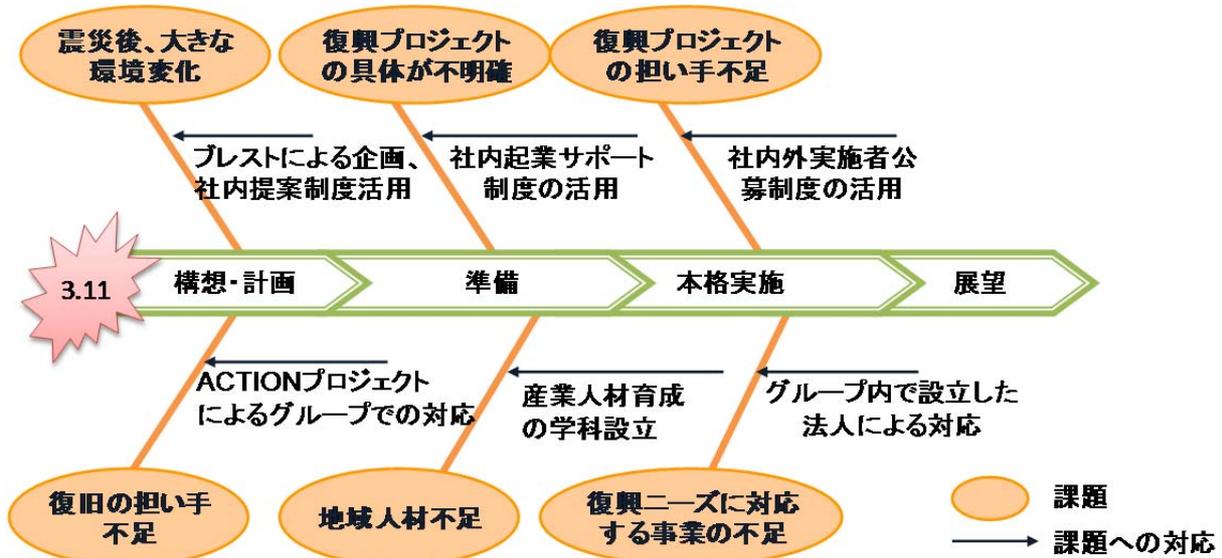
当社の多くの製品は独自開発した技術であり、ライセンスインした技術は極めて少ない。会社の規模に比すれば、当社は高機能材料から化学製品、医薬品など様々な製品を手掛けているという特徴を持っている。当社には、自社技術で世界に貢献しようというDNAが流れている。その背景には、いわき事業所は沿岸部ではなく、小名浜港から15kmほど離れた立地にあるため、大量生産によるコスト競争力の勝負には自ずと限界があるという事情もある。

いわき事業所は同地域で活用できる産業基盤、いわきで培った技術をベースにグローバル展開のマザー工場として同地域と切っても切れない関係にあり、復興の歩みを共にしている。福島第一原子力発電所の事故直後、当時の岩崎隆夫社長は、いわき市内がゴースタウン化している状況を見て、同じいわき市に工場を持つ日産自動車の志賀俊之COOと話し合い、「地域のリーディングカンパニーとして、いわきに留まり続ける」と、お互い励まし合った。社員も生産ラインが止まっている間は地元でボランティア活動に従事するなど、地域とのつながりを意識して行動していた。当社では、元気に事業を継続することが当社を育んだいわきへの恩返しであるとの想いを新たにしている。

1. 新規事業、起業の提案制度、サポートの仕組み実施者公募の仕組み(社内、社外)の存在
2. 職員提案をベースにした産業人材育成プログラムの設置
3. 職員の提案をベースにした復興ニーズに対応した学科新設、起業、法人の設立と運営

NSG グループ 1976 年設立、グループ総従業員 3,799 人(2013 年 4 月 1 日末現在)

事例の概要



(1) プロフィール(概要)

新潟を本拠とする NSG グループは、池田弘代表が 1976 年、新潟市で設立した学校法人新潟総合学院を中核とし、現在 31 専門学校に加え、大学院大学、大学、高校、学習塾、資格取得スクール等を擁するグループである。同グループは、新潟の本拠に加え、1984 年、郡山に進出し、郡山ビジネス専門学校を開校、現在郡山で専門学校 5 校、57 学科を擁する福島県最大級の専門学校グループ FSG カレッジリーグとなっている。



職業講座の様子

(2) バックグラウンド(背景)

NSG グループの気風は「決断と行動」で、もともと、地域活性化のマインドがあり、「地域に住み、雇用の場を作ること、地域を活性化するための起業」を考えている。このため、多様な地域活動や学生主体のイベントを実施しており、それに共鳴し入学する学生もいる。また、当校教職員は専門職業におけるプロフェッショナルで、組織として起業意欲の活性化にも努めている。起業する人材は職員、卒業生であり、ビジネスプランを作成し社内公募に手を挙げ、起業プレゼンする。池田会長の起業家教育が行われ、起業サポートの仕組みがある。なお、当グループの起業の取り組みは、「異業種交流会 501」として、地域での起業化支援に取り組んでいる。専門学校は、創立 30 周年を迎え、地域に根差し、学生、教員、卒業生、その家族等地域に人的ネットワークを有している。人材育成を目的とし、地域での人のつながりを生かした活動を重視している。

FSGカレッジリーグの取り組み

対応主体	内容
1.学校法人の対応	①復興のために地域で必要とされる人材育成のための学科新設 専門学校国際情報工科大学校の放射線科・エネルギー工学科設置、国際メディカルテクノロジー専門学校の介護福祉科設置、国際ビューティファッション専門学校でのパティシエ科設置、国際アート&デザイン専門学校でのペットグルーマー科設置 ②文部科学省等公的委託事業、キャリア推進、就職支援、Fターンガイダンス、企業社員研修
2.一般社団法人、株式会社での対応	
①スポーツ	プロスポーツチーム運営、子供の健康増進(福島スポーツエンタテインメント㈱、一般社団法人福島スポーツアカデミー)
②生涯学習	各種職業講座運営(一般社団法人生涯学習アカデミア)
③国際化	海外でのイベント開催、外国人との交流活動(海外ファッションショー等)
④医療福祉	地域密着型介護の推進、スポーツと連携した医療福祉
⑤子供支援	小中学生の職業体験(専門学校5校の施設、人材を利用したお仕事体験、再生エネルギー学習)
⑥エンタメ	コンサート、イベント等のプロデュース、楽曲、映像等の企画制作等による福島発エンタメ事業(一般社団法人Wasabi Entertainment)
⑦環境対策	環境保全等人材育成、再生エネルギー啓蒙活動(一般社団法人福島環境総合研究所)
⑧エネルギー	新エネルギー活用研究、太陽光発電事業(一般社団法人福島新エネルギー総合研究所、新電力福島㈱)

(3) チャレンジ(挑戦)

震災発生後、郡山の FSG カレッジリーグの校舎被害が大きく、学校運営機能が麻痺した。このため、新年度のスタートを延期し、各方面と連絡している中、学生から「なにかできることはないか」と声上がり、復興のための活動を行う ACTION プロジェクトが発足した。学生主体の取り組みは、避難施設でのハンドマッサージ等の各種ボランティア活動、県内外復興イベントでのボランティア、仮設住宅訪問、募金等の活動である。

震災後、日々の教職員ミーティングでは、FSG カレッジリーグとして福島復興のためにできることが議論された。ここで、今までの当グループの社員提案と起業化支援の仕組みが生かされ、新学科設立の企画や起業化のアイデアが生まれた。その後、事業計画、スキーム等が検討され、専門教育関連の取り組みは学校法人で、ビジネスベースで実施できるものは株式会社で、全世代を対象とした多様な教育活動を必要とする事業は、一般社団法人で行うこととなった。なお、事業実施者は、社内公募の他、一般公募で決めている。

学校法人としての取り組みは、復興のために地域で必要とされる人材育成を行うための学科新設等である。具体的には、放射線取扱主任者、介護福祉士の養成学科、風評対策を目的とした地元産食材利用、被災ペット対応等のニーズに対応する新学科、多様な目標を持つ生徒に対応するための通信過程のある高等部を新設した。一般社団法人、株式会社での取り組みは、福島復興のために新たな事業を創造することで、雇用の創出、経済活動の活性化、地域文化の向上を目指している。主な取り組みとしては、学校の旧グラウンドを利用した太陽光発電の実施、スポーツを通して福島県を活性化させるためのプロバスケットチームBJリーグのチーム「福島ファイヤーボンズ」の設立、環境エネルギー分野の研究・提言活動、福島発信のエンタテインメント文化事業の取り組みとしてのコンサート・イベントプロデュース、生涯学習、国際化、子供、就職キャリア支援等の取り組みである。

以上のとおり、当グループでは、「復興には、漠然とした理想でなく、具体的ビジョンが必要である。そして、行政等への単なるお願いでなく、自分たちがいつまでに何をどうするか考え、実行する一歩を踏み出すことが必要である」と考え、復興に必要とされる様々なニーズに対応するべく新しいアイデアを考え、実行スキームを作り、事業実施者を募って実行に移している。

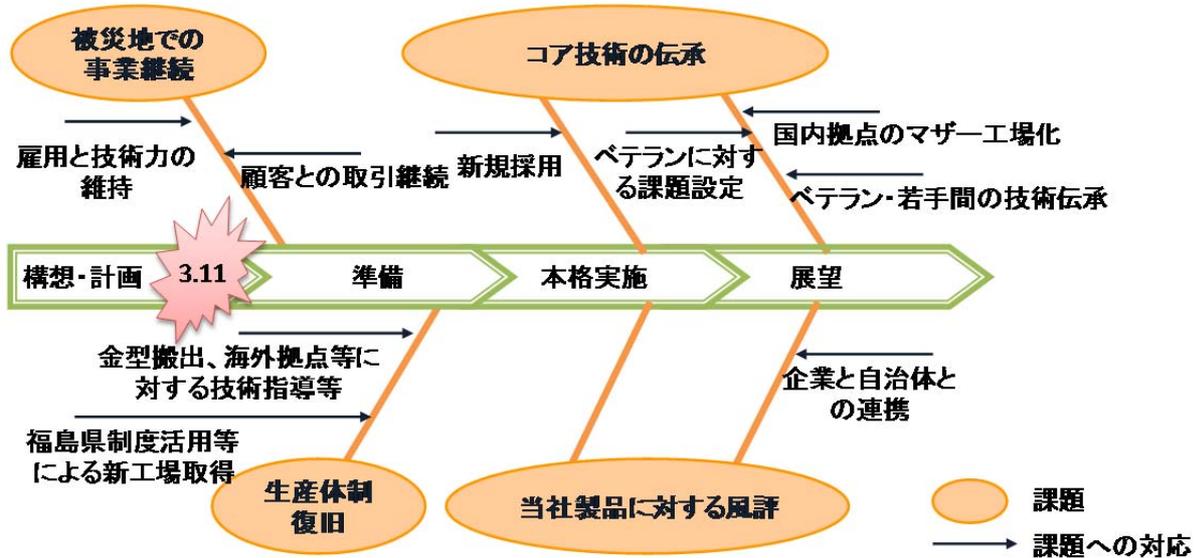
(4) エッセンス(大切なこと)

当グループの取り組みは、教育活動を中心とした①新規事業、起業の提案制度、サポートの仕組み、実施者公募の仕組みの存在、②職員提案をベースにした産業人材育成プログラムの設置、③職員の提案をベースにした復興ニーズに対応した起業、法人の設立と運営に特徴がある。特に、震災時に、新規事業、起業の提案制度、サポートの仕組み、実施者公募の仕組みを活かして、職員の提案をもとに、震災対応の産業人材育成プログラムの設置、復興ニーズに対応した起業、法人の設立と運営を行っている点が特筆される。

1. 事業の源泉である従業員の雇用確保
2. 新卒採用を積極的に行うとともに、ベテランから若手へ技術伝承を進める
3. 国内拠点のマザー工場化

フジモールド工業株式会社 1974 年設立、従業員数 97 人(2013 年 3 月末現在)

事例の概要



(1)プロフィール(概要)

富岡町にあったフジモールド工業(株)(現在は相馬市に所在)は、デジタルカメラ向けをはじめとする精密プラスチック部品の成型加工及び同金型設計・製作を手掛ける企業である。当社は、コア技術である精密プラスチック成型加工技術によって、アルミダイキャスト製が主流だったデジタルカメラレンズの鏡筒部品(ズーム部分)を、世界で初めてプラスチックで製造することに成功し、デジタルカメラの小型化・軽量化に貢献している。近年は製造・販売のグローバル化が進む顧客のニーズに対応し、日本以外にベトナム、インド、フィリピンに製造拠点を展開している。



当社製品(鏡筒部品)

(2)バックグラウンド(背景)

当社は国内拠点として富岡町の本社工場の他、金型製造子会社である相馬郡新地町の協伸工業(株)、小型精密プラスチック成形子会社である宮城県山元町の(株)サンテックの3拠点を有していた。震災発生によって、本社工場は原発事故の影響で警戒区域に指定され立入できなくなり、サンテックは津波により壊滅するなど、2拠点が操業不能に陥った。こうした中、当社は唯一残った協伸工業を拠点とした事業継続を早期の段階で決めた。その理由について、当社の岡田英征専務は「従業員は当社にとって家族かつ宝である。従業員の雇用を最優先し、その維持のためにも地元を離れることは考えられなかった」と語る。当社は海外にも製造拠点を有しており、本社機能を含め全てを海外に移転するという選択肢もあった。しかし、移転によって地元で当社を支えていた従業員の多くが離職することとなり、事業の源泉である技術力の流出も懸念された。加えて、早期に事業継続を判断することにより顧客の不安を解消し、取引を維持する狙いもあった。

事業再開に向けて、当社は事業に必要な金型約 1000 個を約7か月かけて本社工場から搬出した。生産体制復旧として、金型製造は元々の拠点であった協伸工業で全て対応した。精密プラスチック成型は、精密加工の度合いによって当社海外拠点あるいは国内協力工場に振り分け、当社の技術指導の下に対応した。2011 年8月には、相馬市内の空き工場を取得し(取得資金はグループ補助金を活用)、9月から操業を開始した。こうして当社は復旧にこぎつけた。

(3)チャレンジ(挑戦)

しかし、当社を取り巻く経営環境は、震災前後で大きく変化した。震災以降、海外顧客の中には、「フクシマで作った製品は受け取らない」と露骨な対応をする相手先が目立つようになった。岡田専務は、「今はだいぶ改善されたが、原発問題の報道がなされる度に、『当社は本当に大丈夫か?』という海外顧客の不安が惹起される。一企業の取組みだけでは何ともしがたい」と語る。国内顧客の中にも、要請に応じて金型を返却しそれきり取引が途絶えてしまった先もある。当社グループ全体の売上は、震災前に比べ約6~7割の水準に落ち込んだ。



相馬市の当社新工場

このように当社を取り巻く状況は厳しいながらも、将来につながる打ち手として、当社では、コア技術である精密プラスチック成型技術や精密プラスチック成型から派生する金型技術を、伝承・深化するための人材育成に注力している。家族の事情などで退職してしまった従業員もいるが、キーとなるベテラン技術者は幸いにも全員当社に残った。技術力を源泉として今後も事業を継続していくため、当社は、ベテラン技術者の後継確保に向け新卒採用を積極的に進めている。併せて、ベテラン技術者に対し、自身の技術のレベルアップと若手への技術伝承をテーマに与えて取り組ませることにより、ベテランと若手が共に学び、技術を高め合う環境をつくり出し、全体としての技術力の底上げを図っている。特に金型を製作する上で重要な型合わせ仕上げは、熟練したベテランのノウハウ・経験に頼る部分が大きく、それらノウハウは、伝承後も長年経験を積んで体得していくしかない。岡田専務は「震災以降、新卒など従業員数は 30 名近く増え、操業には十分な人手を確保しているが、技術伝承のために若手を継続的に増やしたい。当社しかできない技術をどう伝承していくかをこれからも重視したい」と語る。

元々、当社の国内拠点は技術開発のマザー工場としての機能を有していたが、当社ではその機能を相馬市の新工場に一層集中させる。また、既存の海外拠点についてもベトナム(2013 年完成)及びインド(2014 年夏完成予定)に新工場を建設し、現地生産対応を目的に設備拡充を進める。このように、当社では国内拠点は技術、海外拠点は生産と、機能分担を一層進めていくことを考えている。

(4)エッセンス(大切なこと)

当社は、雇用維持と人材確保を最優先に、被災地での事業継続を決定し、苦勞の末に復旧を果たした。被災地である福島県で持続可能な企業として事業を続けていくために、当社では人材育成を通じた技術力の維持・伝承・深化を図っていく方向にある。

しかしながら、福島県の製品に対する顧客の懸念は依然としてあり、当社は企業と自治体が協力しての福島県のものづくり産業の復興推進を提案する。岡田専務は「発注先が福島会社でも気にしない企業とのマッチングなど、風評被害払拭に向けた自治体の協力を強く望んでいる。風評被害の払拭は一企業の力では難しく、企業にできること、自治体にできることを役割分担し、連携して進めたらいいのではないかと語る。

<索引;INDEX>

【あ行】

(あ) アイカムス・ラボ	……	61
会津富士加工	……	95
阿部長商店	……	39
ADBOAT JAPAN	……	85
アナン	……	49
(い) 井戸商店	……	107
伊藤商店	……	117
石村工業	……	91
磐城高箸	……	55
岩手県北自動車	……	29
(う) ウジエスーパー	……	101
(え) 栄楽館	……	25
NSGグループ	……	125
エムケーコーポレーション	……	77
(お) 大堀相馬焼協同組合	……	65
小野食品	……	45

【か行】

(き) 菊池技研コンサルタント	……	93
北三陸天然市場	……	59
(く) 久慈琥珀	……	67
久慈市漁業協同組合	……	69
クレハ	……	123
(け) 気仙沼ほてい	……	111
(こ) 小泉商事	……	15
弘進ゴム	……	103
互洋大船渡マリーナ	……	37

【さ行】

(さ) 齊栄織物	……	51
三陸鉄道	……	27
三陸とれたて市場	……	81
(し) 十一屋ボルト	……	113
聚楽	……	33
常磐興産	……	35
新日鉄住金エンジニアリング	……	119

(す) 末廣酒造	……	43
スメーブジャパン	……	73
(そ) 相馬双葉漁業競合組合	……	17

【た行】

(た) ダイユーエイト	……	105
高政	……	31
(と) トーニチ	……	21

【な行】

(な) ナカシヨク	……	89
(の) 野沢民芸品製作組合	……	19

【は行】

(は) ハニーズ	……	57
(ひ) ビック・ママ	……	115
(ふ) フジモールド工業	……	127

【ま行】

(ま) 街づくりまんぼう	……	121
マルキン	……	75
マルヒ製材	……	79
(む) 向山製作所	……	23
武蔵野フーズ	……	71
ムラタ	……	47
(も) モビーディック	……	41

【や行】

(や) 山岸産業	……	87
山岸冷蔵	……	109
山徳平塚水産	……	83
山本電気	……	97
(ゆ) ゆめサポート南相馬	……	63

