

**(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**

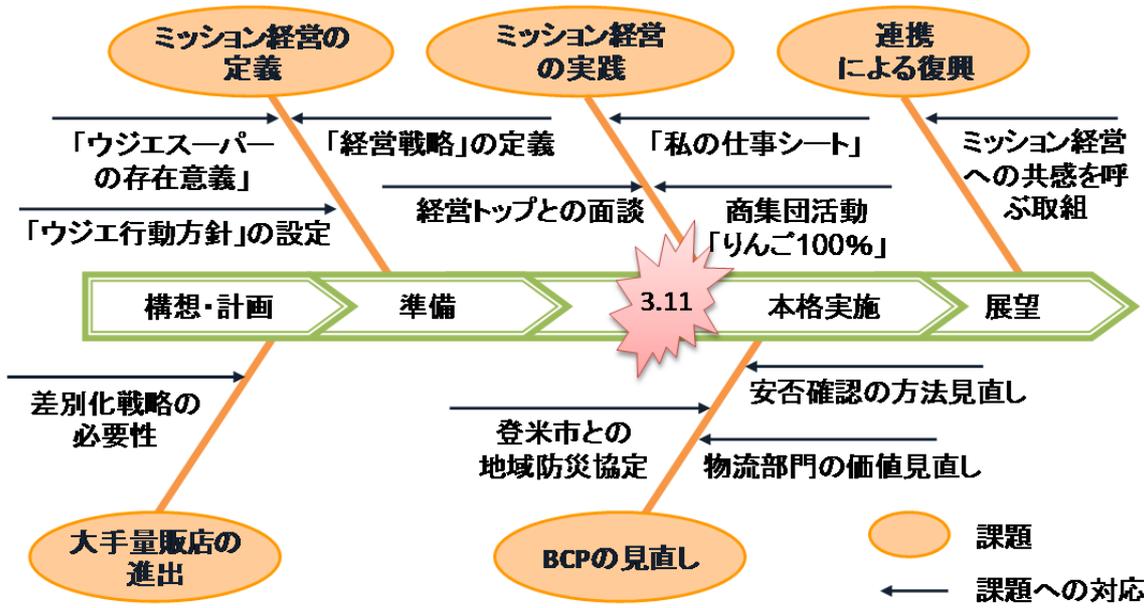
1. 社員に浸透していたミッション経営とマネジメント

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)

登米市の榊ウジエスーパーは、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前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。

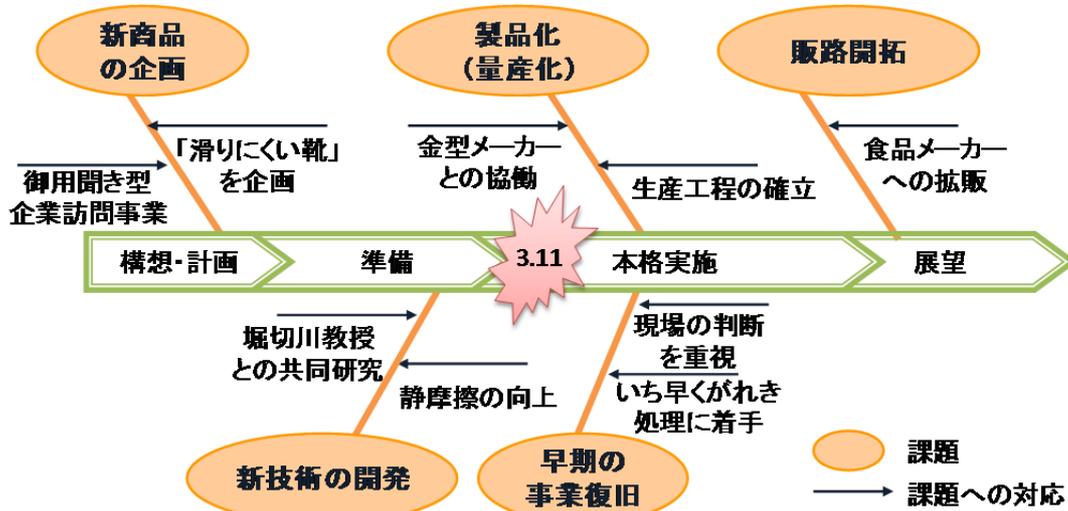
復興は1社の努力だけではできない。地域内外との連携が重要であるが、自治体や仕入先、共同購入組織、地元企業、地域住民が、当社の経営理念やミッションに対して共感を呼んだからこそ、進んで連携が図られ、事態の打開につながったと考えられる。当社は現在、登米市だけでなく、宮城県美里町や加美町とも地域防災協定を結んでおり、地域との連携を深めている。

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た」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)

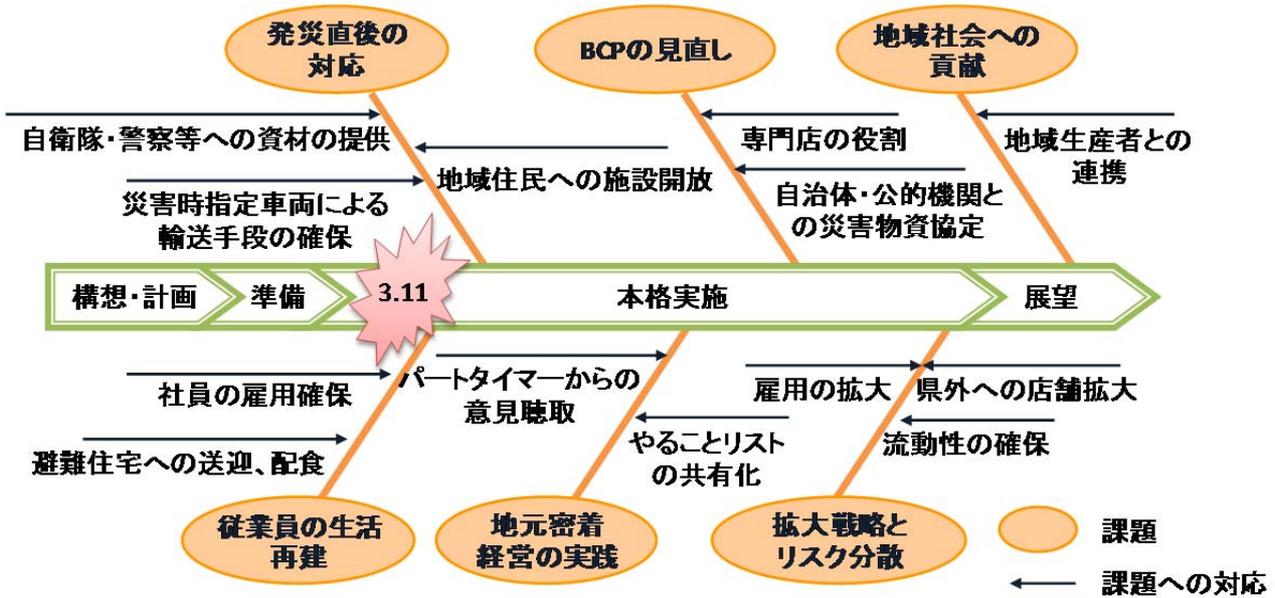
当社の迅速な復旧も「滑りにくい靴」の商品化も社員の主体性があることで初めて成立する。西井社長は社員一人ひとりが主体的に考え行動するためには、常日頃のトップと社員のコミュニケーションのあり方が重要だと語る。「社員には『どうしましょうか』とは言わない。自分で考えろ」と常日頃から伝えている。現在、2014年度以降の中期経営計画を策定中だが、30~40代の中堅社員自らが策定に当たっているという。「社員自らが目標とそれを実現するための計画を立てることが、着実な実行を可能にするはずだ」と西井社長は期待を込める。

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かない者もいたが、雇用の確保を約束し、車での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。

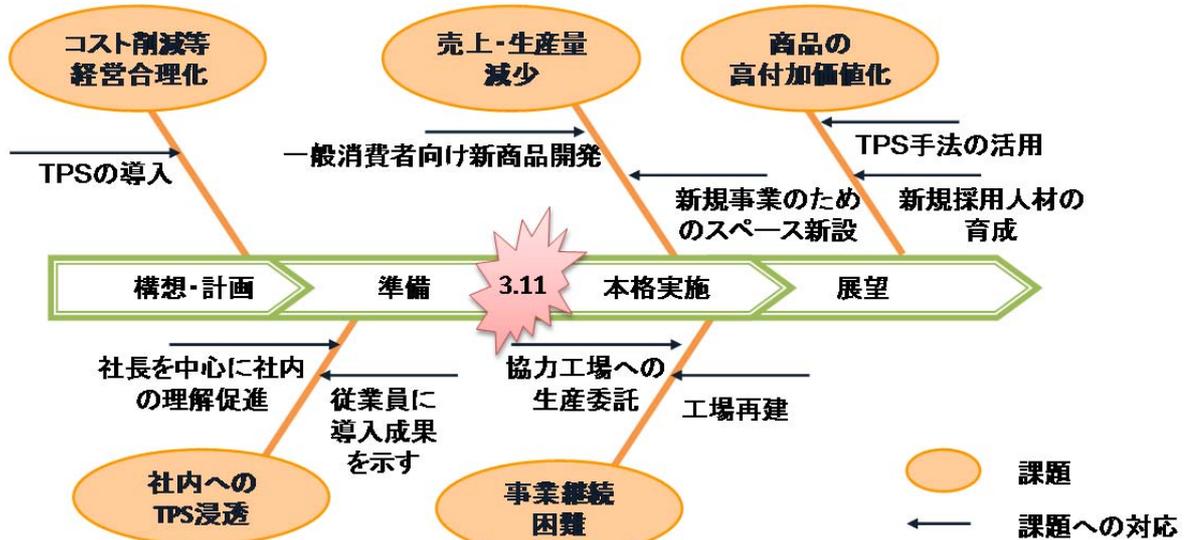
そのような状況下において重要なことは、「地域社会への貢献」を、ビジネスを通じて実践していくことにある。例えば当社では、風評被害で売上が落ち込んだ地元の園芸農家の販路先として連携強化に取り組み、3年目にしてようやく園芸農家の売上額が回復するなどの成果を得ており、こうした取組が地域の信頼を生んでいる。

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問屋の社長から、「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。

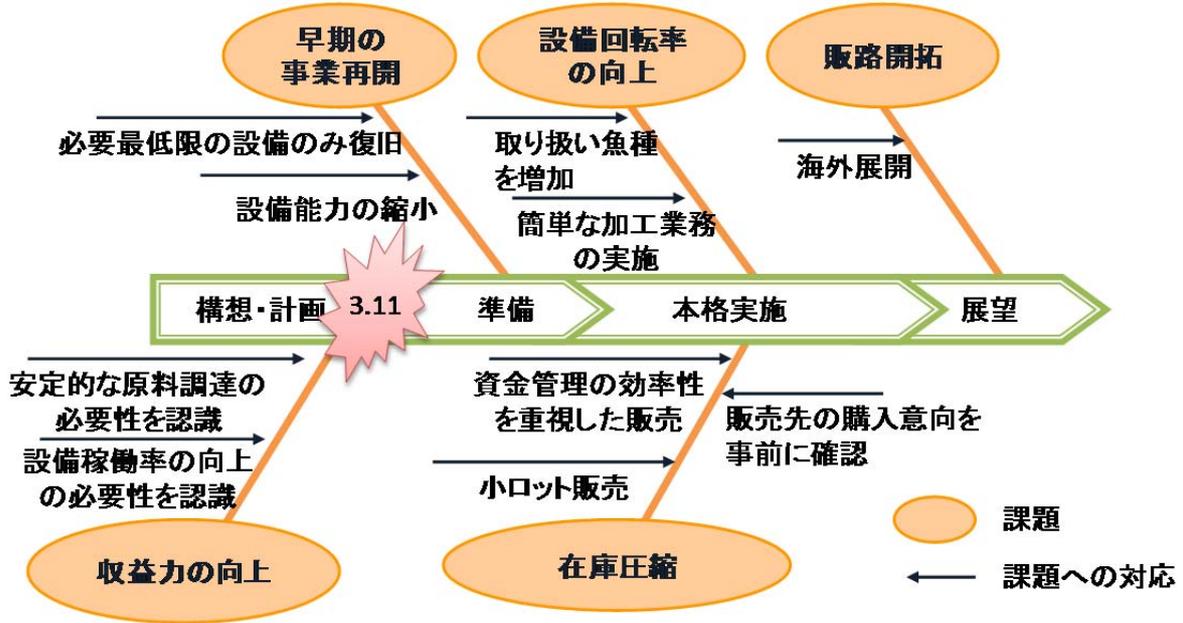
### (4) エッセンス(大切なこと)

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きっ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。

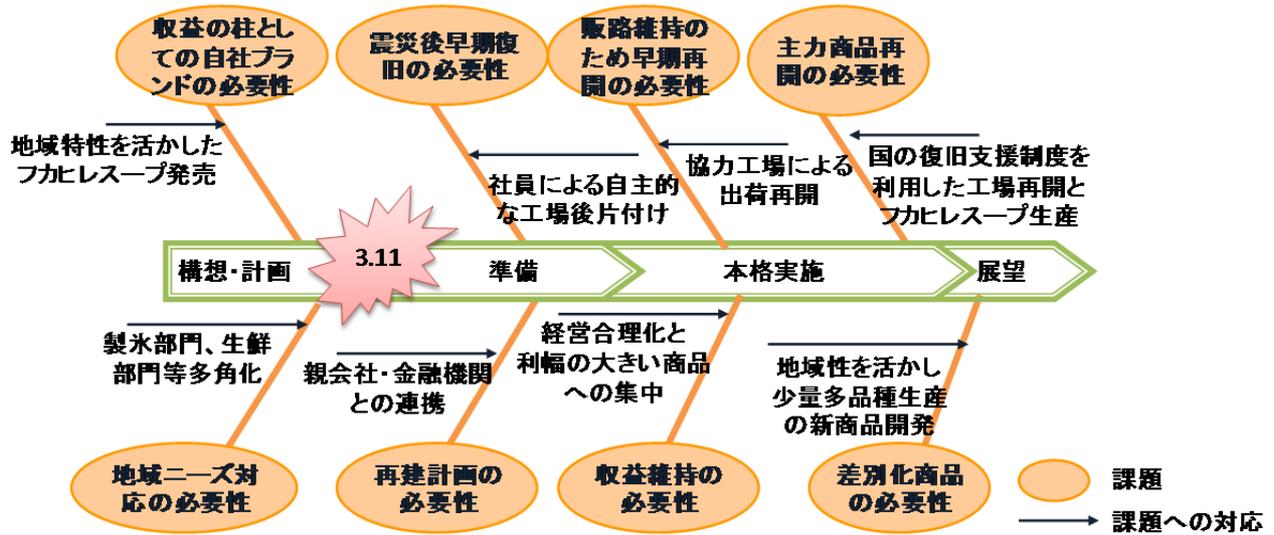
### (4) エッセンス(大切なこと)

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)

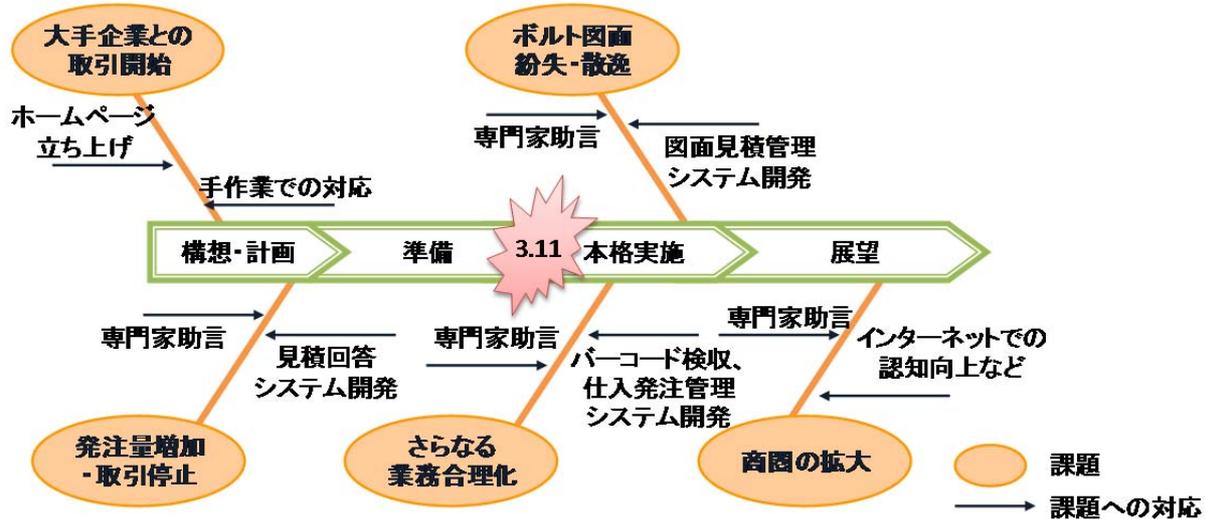
当社の取り組みは、①地域のニーズに応じた多角化と気仙沼の地域性を活かし、市場が求める自社ブランド製品開発、②親会社、金融機関と連携した速やかな復興計画策定による早期復旧と販路維持、③経営合理化と高利益率商品にしぼった再建、に特徴がある。特に、各種補助金を利用した速やかな復興と、アドバイザー制度を利用した経営合理化、新商品開発の取り組みが注目される。

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。

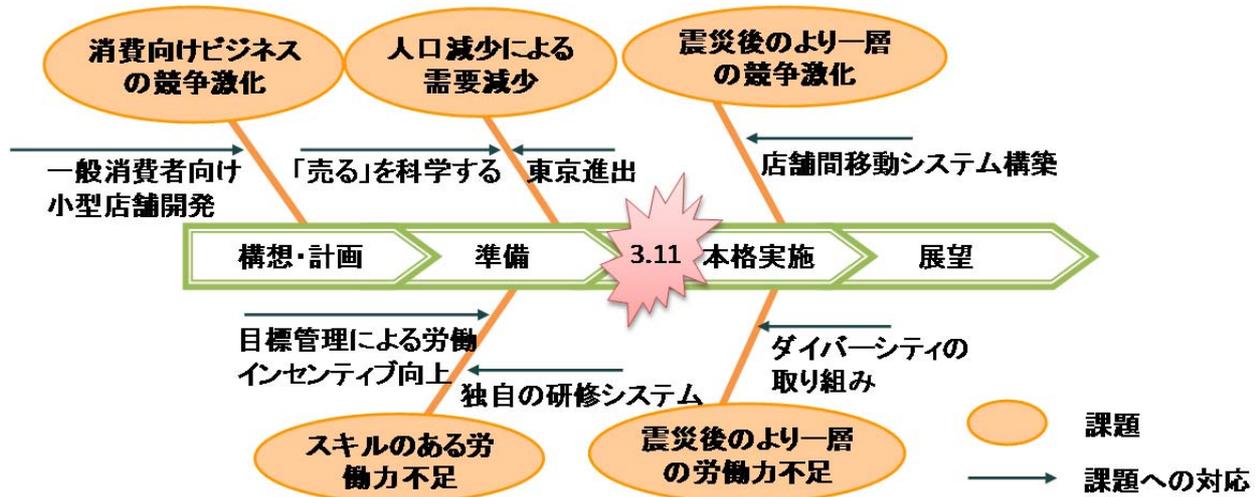
佐藤社長は、「商品の単なる提供に止まらず、お客様に『ハート』をもってきめ細かく対応し、お客様の満足度を高めることにより次の取引や他のお客様との取引に繋げていきたい」と語り、これからも不断の取り組みを続けていく。

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「前に進むとする力」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。

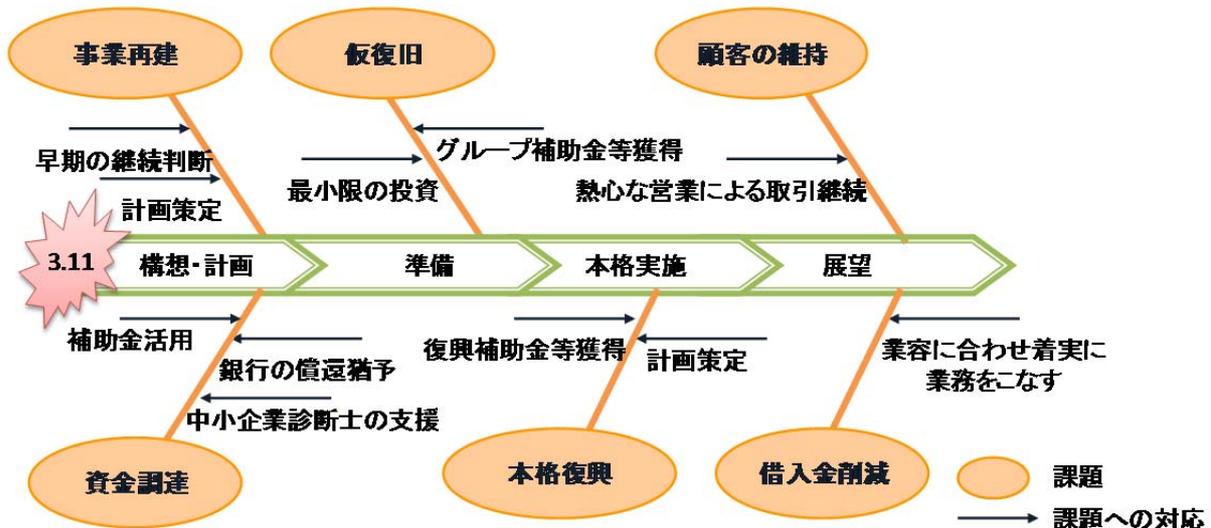
1. 早期の事業継続判断

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。



大槌冷凍工場

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。

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)

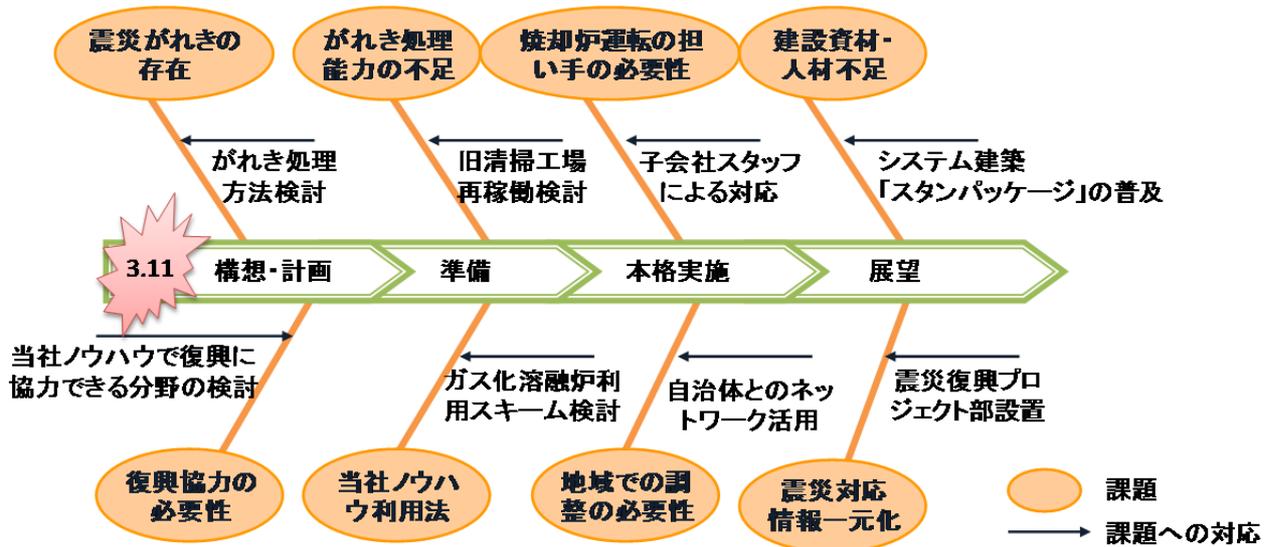
当社の事例は、早期に事業継続を判断し、中小企業診断士や金融機関等との連携・支援の下、補助金、助成金、制度融資、ファンドというような、返済負担がない等条件面で有利な資金を調達し、地域においていち早く事業の復旧にこぎつけた好例である。

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。



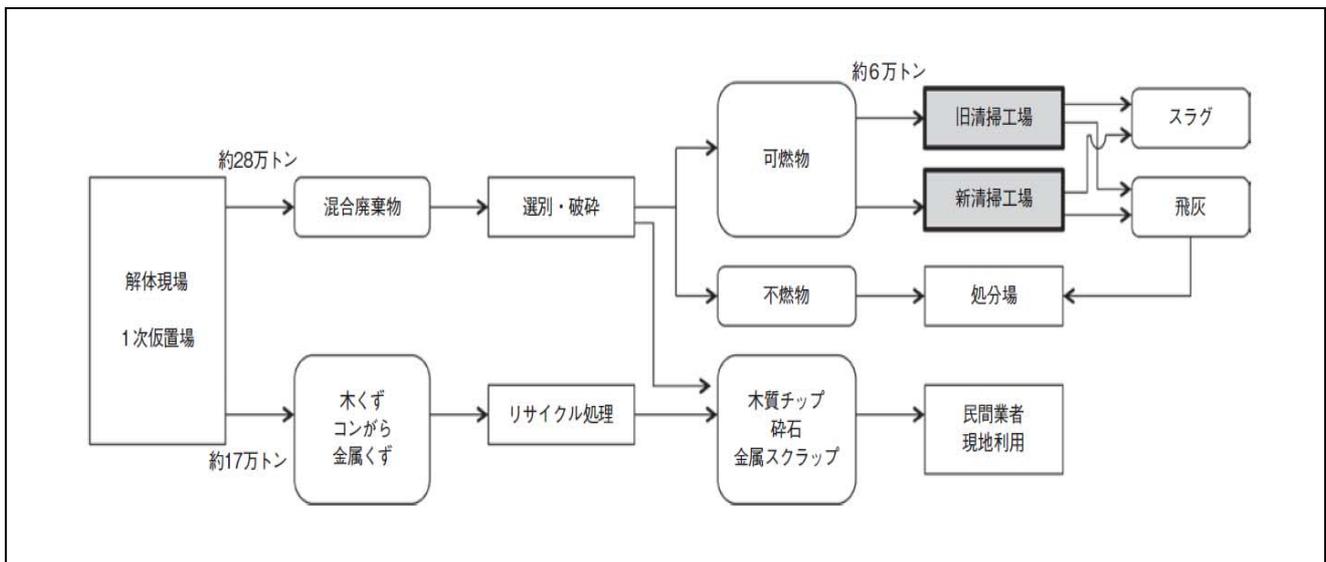
再稼働した釜石市旧清掃工場

### (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

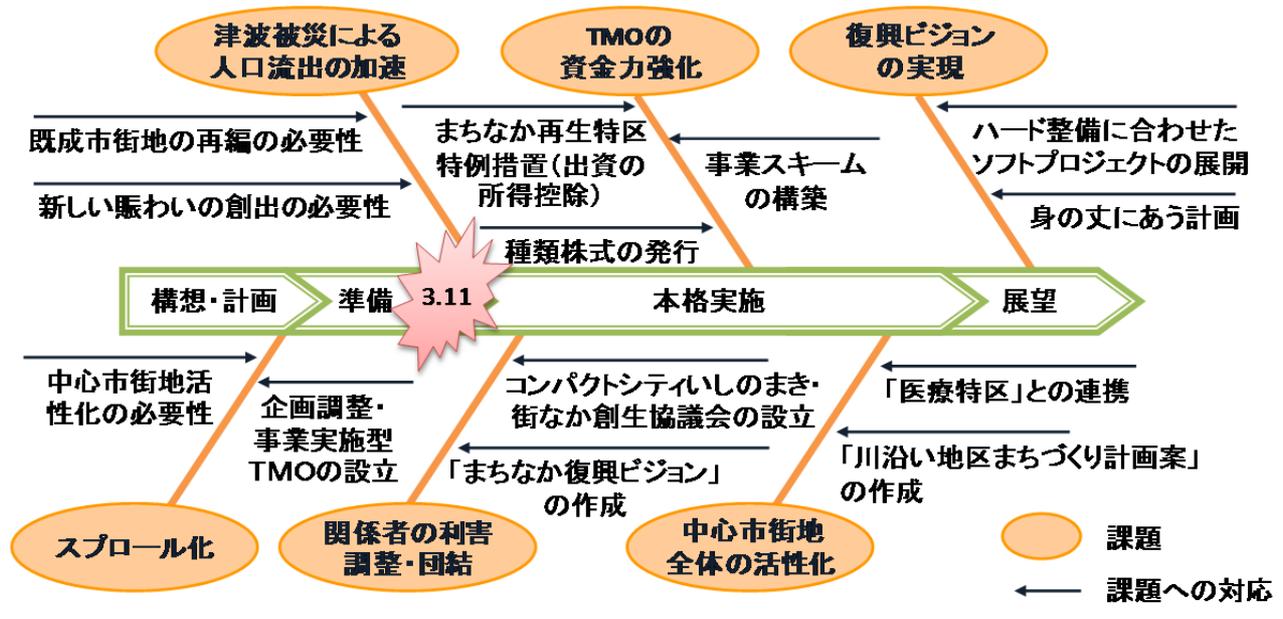
#### (4) エッセンス(大切なこと)

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)

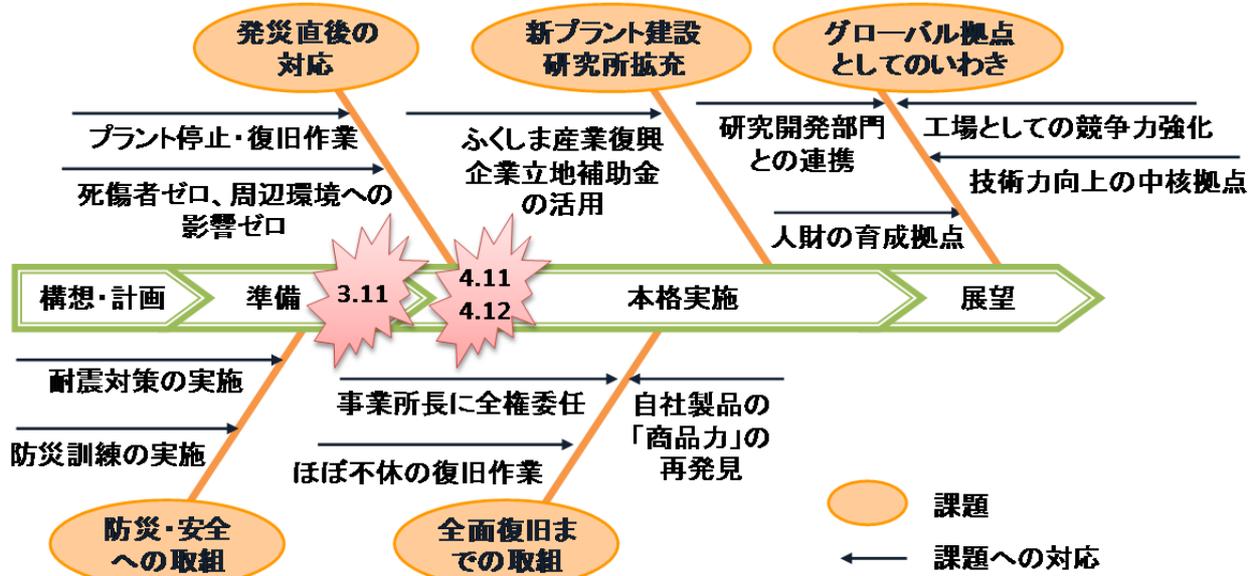
石巻中心市街地では、河川堤防の整備状況に合わせて生鮮市場を中心とした観光交流施設の整備を計画している。また、周辺には災害公営住宅の整備も計画されている。当社では、これらのハード整備に対して、街なかのソフトプロジェクトをいくつも立ち上げ、具体的な街づくりにつなげていく方針である。

「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m<sup>2</sup>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勞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認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)

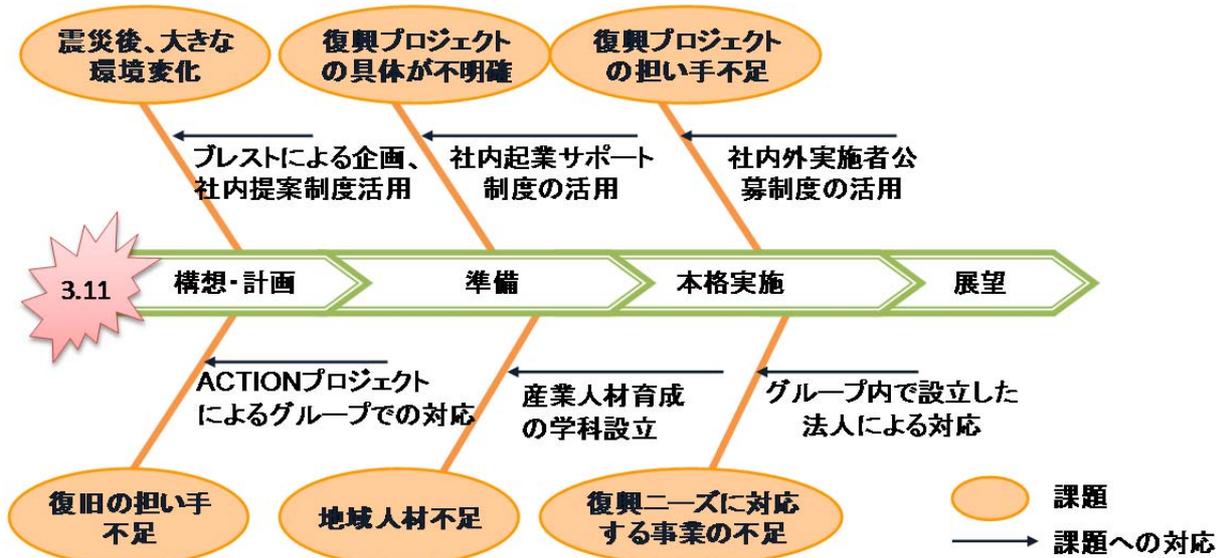
当社の多くの製品は独自開発した技術であり、ライセンスインした技術は極めて少ない。会社の規模に比すれば、当社は高機能材料から化学製品、医薬品など様々な製品を手掛けているという特徴を持っている。当社には、自社技術で世界に貢献しようというDNAが流れている。その背景には、いわき事業所は沿岸部ではなく、小名浜港から15kmほど離れた立地にあるため、大量生産によるコスト競争力の勝負には自ずと限界があるという事情もある。

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。

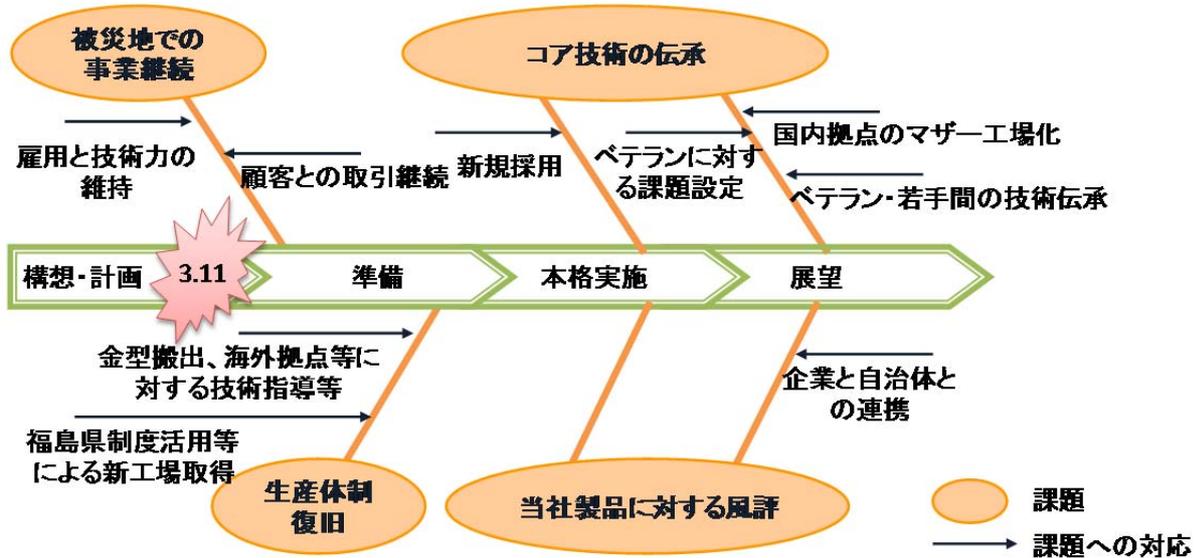
1. 事業の源泉である従業員の雇用確保

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(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「発注先が福島の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。

