

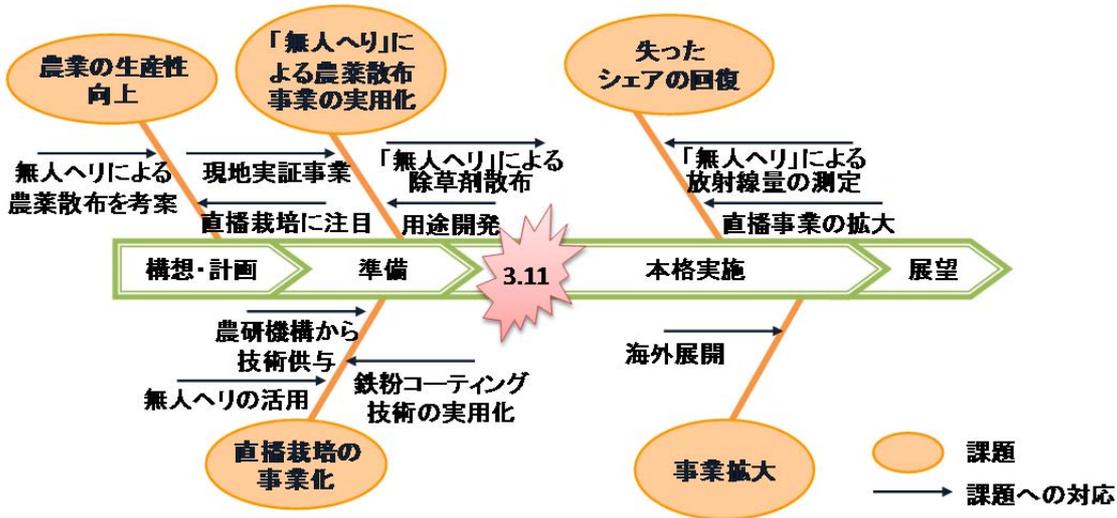
(1)震災で失った売上の回復、新たな販路開拓 に対応した事例

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)

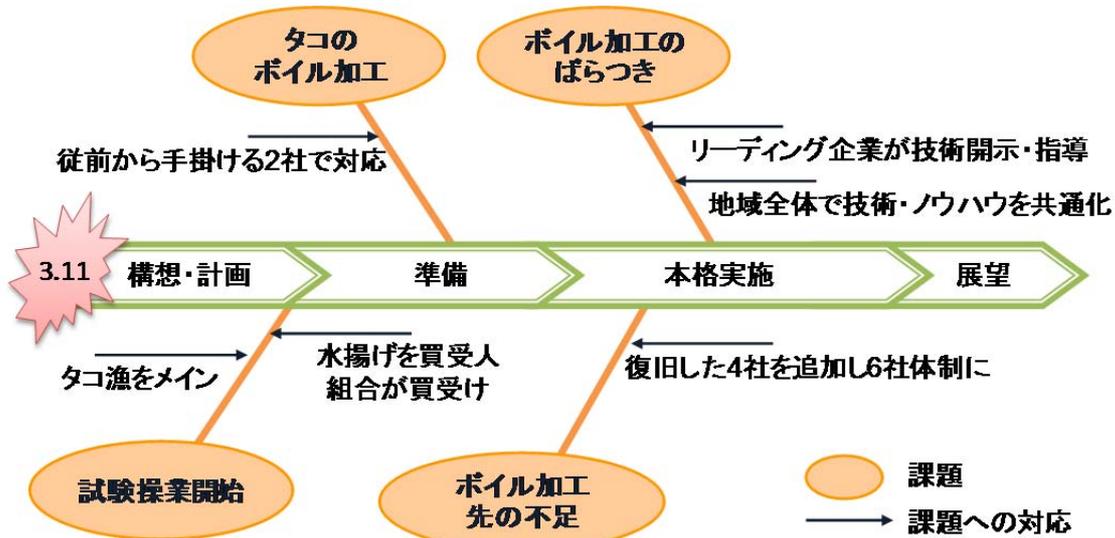
当社は無人ヘリの技術を活かしたオリジナル商品の提供によって農業の活性化や復興に大きく貢献しているが、それを可能とした理由について、鈴木社長は次のように語っている。「常にアンテナを高くし、時代のニーズの先取りを考え、色々チャレンジしては失敗を繰り返してきた。ただ、それで終わることなく、失敗の要因を分析し、再チャレンジするサイクルを素早く回してきた。それが今の成果に繋がっているのだと思う」。

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。

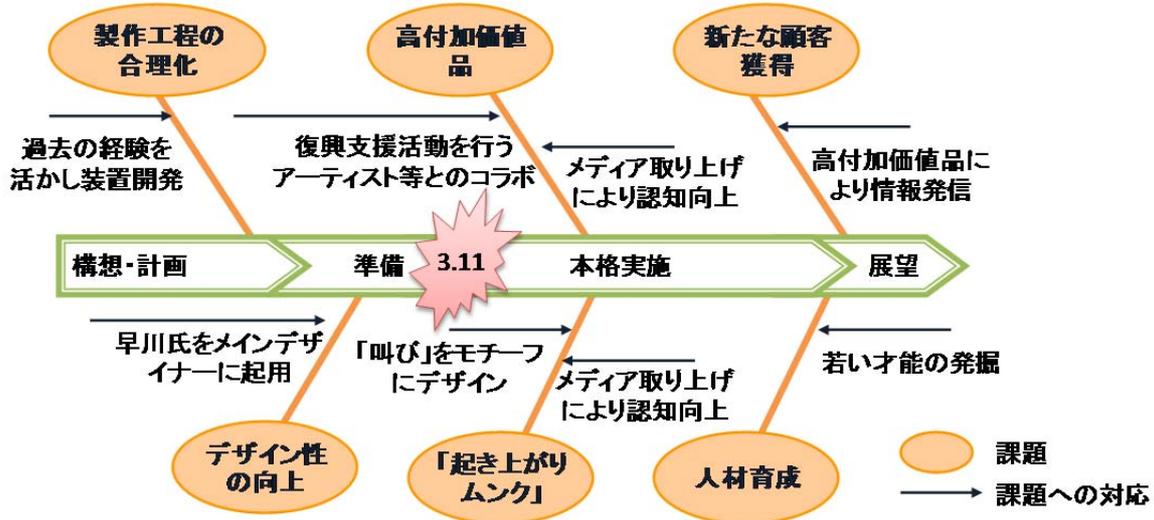
1. 民芸品の製作にプロセスイノベーションを導入し、工程を合理化

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事が可能となった。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)

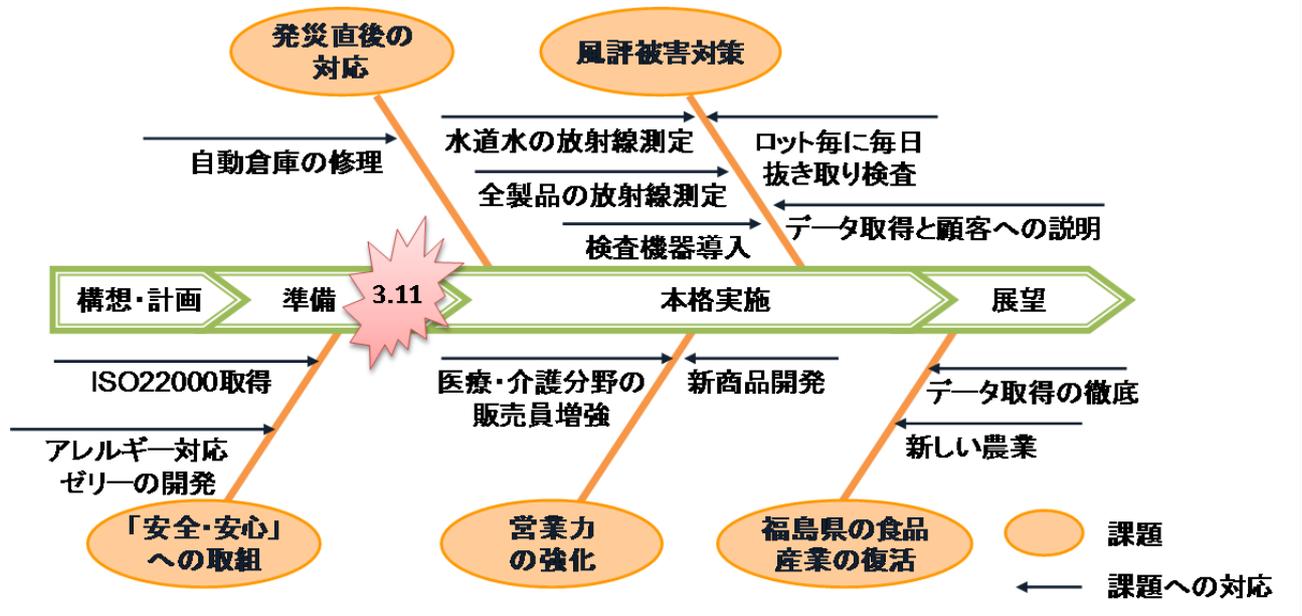
当組合の取り組みは、民芸品の製作プロセスとデザインにイノベーションを導入し、工程合理化や高付加価値化、さらには情報発信力の強化を果たした稀有な例である。こうした作品の付加価値と情報発信力を活かし、西会津町の活性化に役立てたいとの構想を伊藤理事長は持っている。「作品展示ギャラリーや店舗からなる民芸品の集大成となる施設をつくり、国内外からお客を呼び込みたい」と、伊藤理事長は思いを語る。

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。

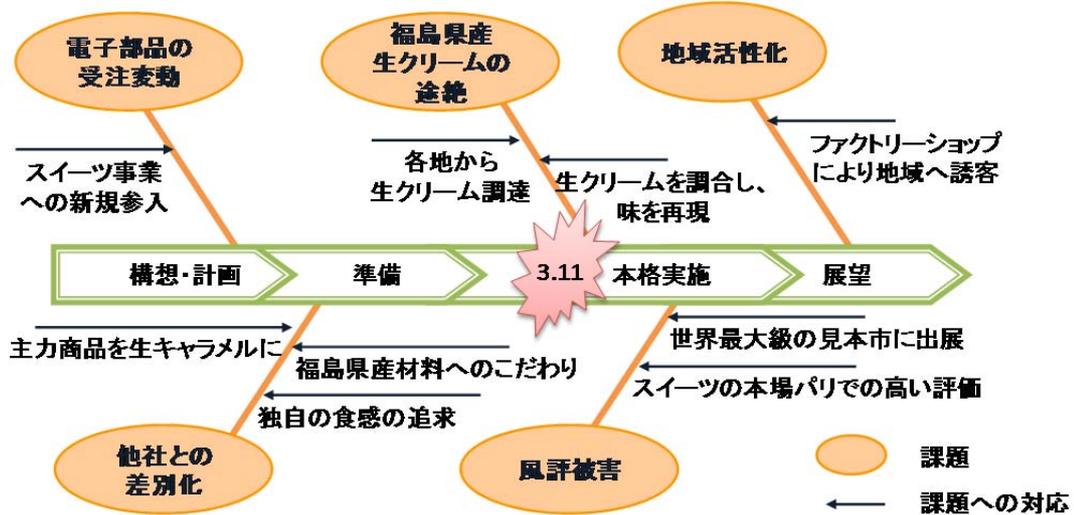
¹ 検出限界:汚染がないと仮定して、検出した結果がこの値以上であれば汚染があるかもしれないという判断を示す基準値。検出結果が基準値以下であれば、汚染があるとは言いきれないという意味で、「不検出(ND)」とされる。

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。

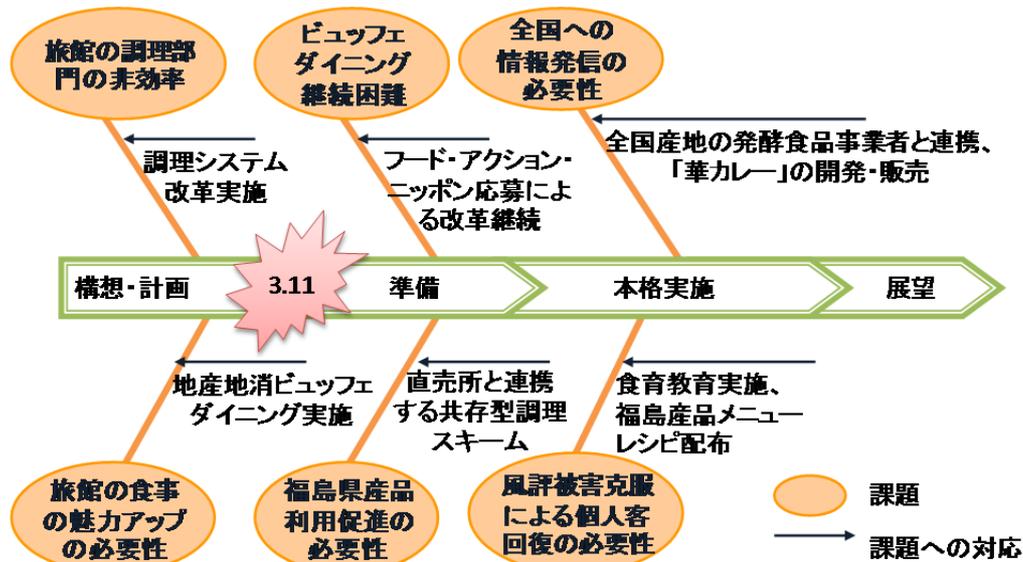
(4) エッセンス(大切なこと)

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売り物にしており、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。

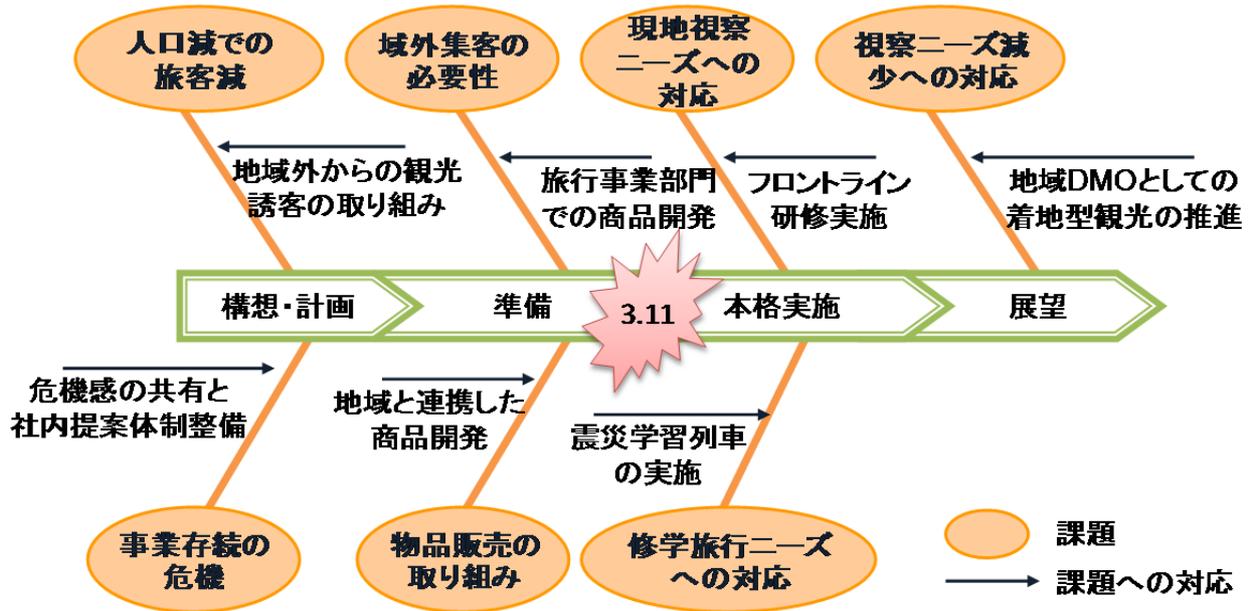
(4) エッセンス(大切なこと)

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)

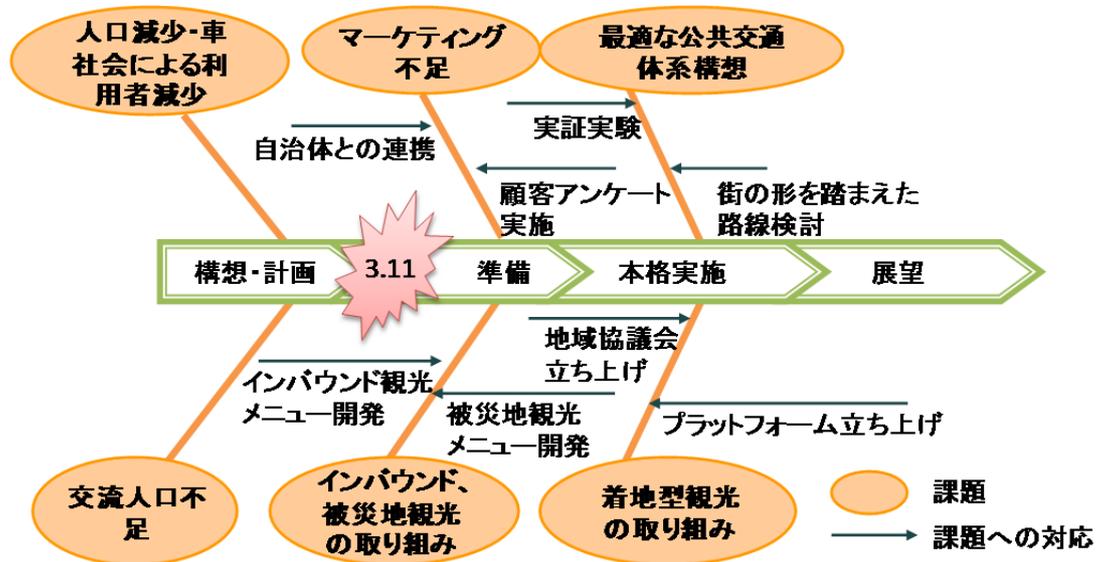
当社の取り組みは、①震災前からの当社の事業存続に対する危機感の社内外での共有、②地域の自治体・観光関連事業者・住民からの信頼感と観光事業に関するノウハウの蓄積、③社内ノウハウを活かし、社内アイデアをベースにした商品企画を行える組織体制に特徴がある。多くの地域では着地型観光振興の中心を観光協会や観光連盟が担っている。近年これら団体が旅行業免許を取得するケースが増えているものの、商品開発から販売、運営業務に至る旅行業全般のノウハウは蓄積されておらず、実務に対応できない点が問題となっている。本事例は、地域の事業者が着地型観光発信の核となるDMC(Destination Management Company: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くする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

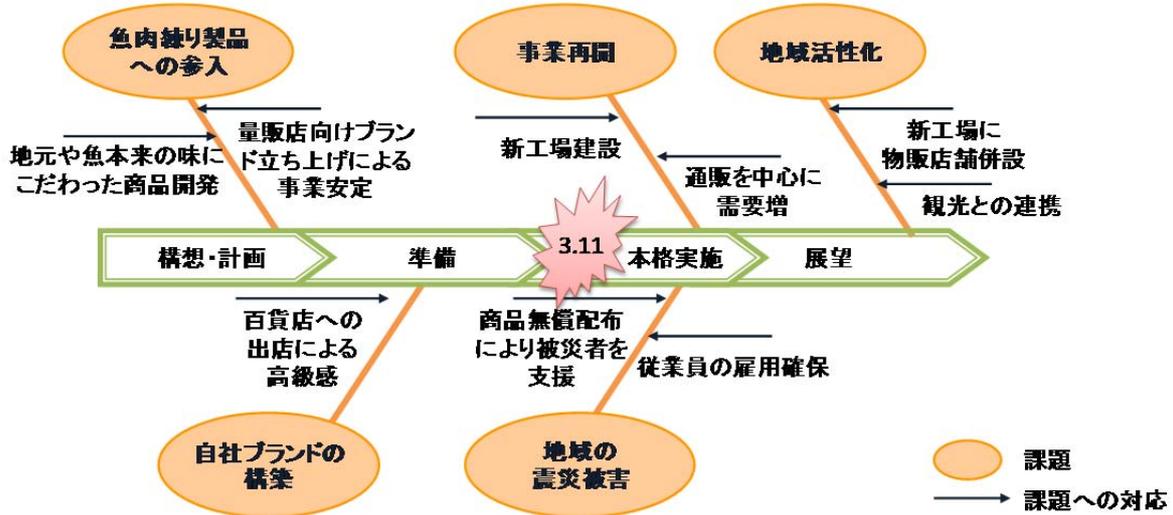
宮城県女川町

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「吉次きちじ」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。

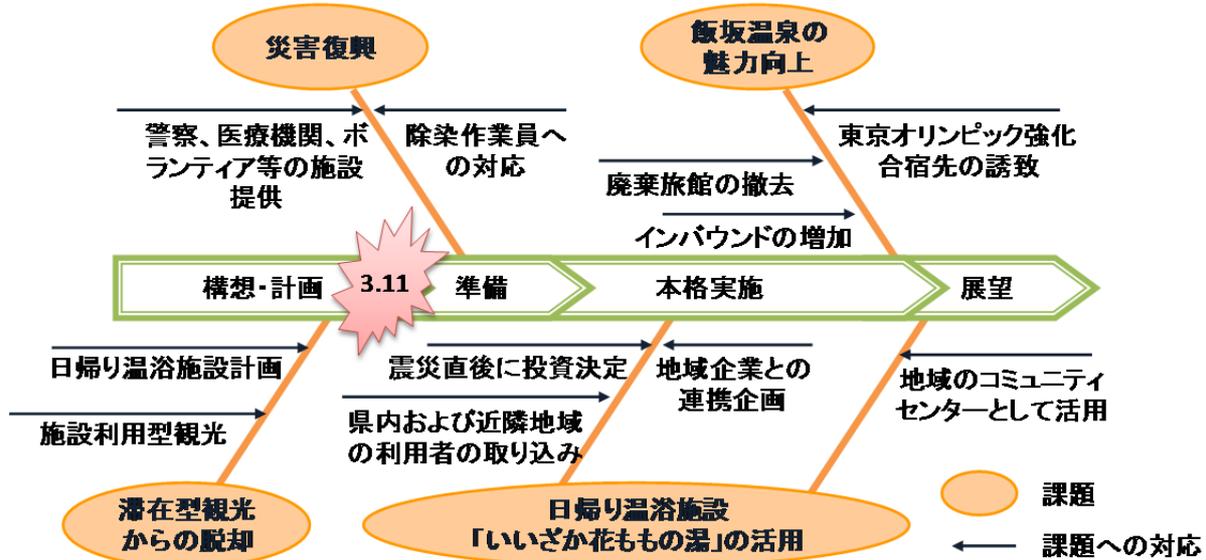
(4) エッセンス(大切なこと)

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)

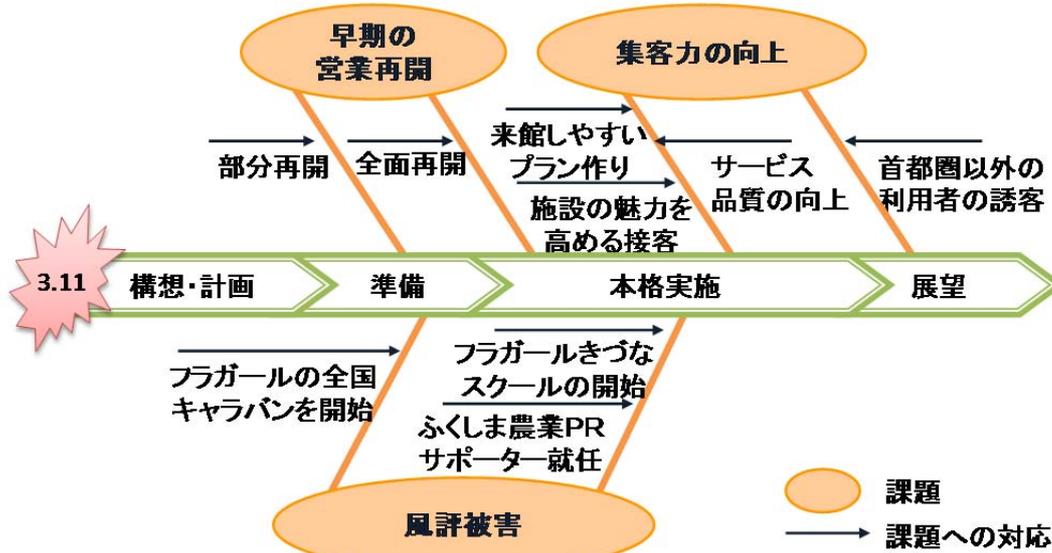
当社は、滞在型観光モデルからの脱却を果たし、新たな地域内需要を掘り起こすことに成功した。さらに、飯坂温泉地域では当社の取り組みをきっかけに、わずかなお客を奪い合う旅館経営ではなく、先を考慮して地域資源や人を有効に活用することが重要という認識が生まれつつある。飯坂温泉では最近、震災前からある廃屋旅館26軒のうち20軒を取り壊し、景観美化につなげる動きが出ている。また、国際原子力機関(IAEA)や海外メディアの関係者が利用するために、欧米からのインバウンドの客も増加しつつある。さらに、旅館組合では若手を中心に、東京オリンピックの国内強化合宿の受け入れも見込んで新しい活動が始まっている。

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

二世帯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帯ファミリーである。「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帯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。

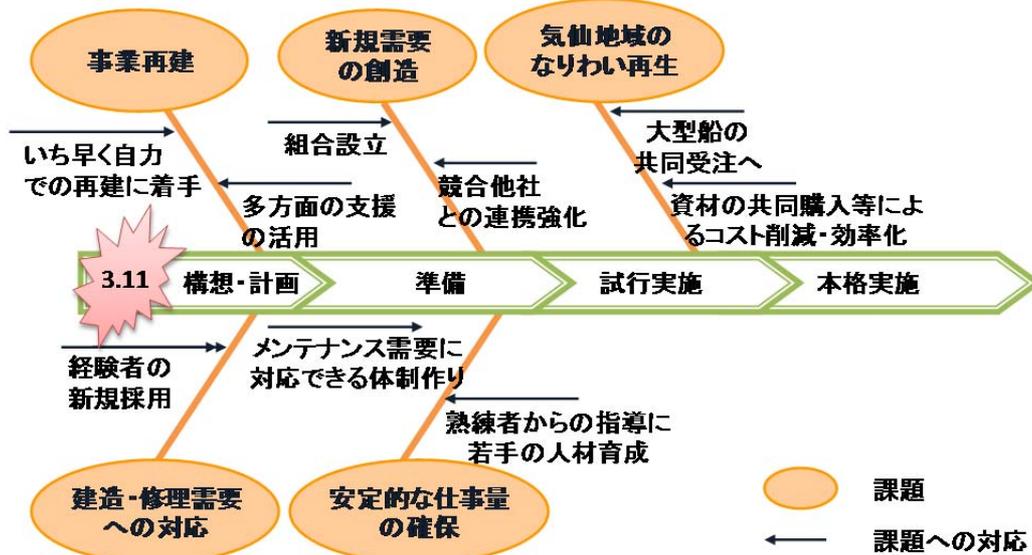
(4) エッセンス(大切なこと)

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。

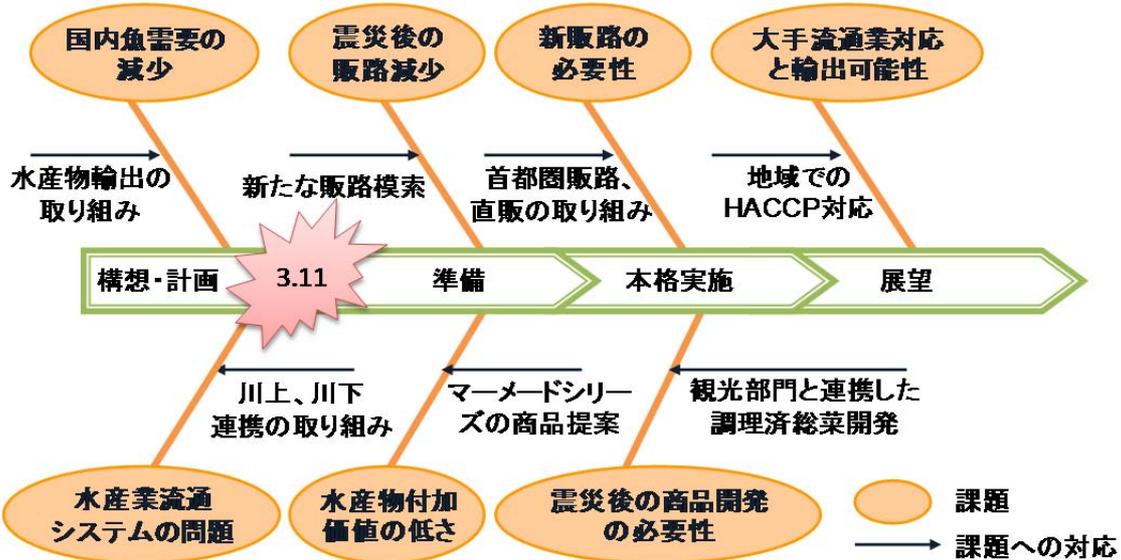
(4) エッセンス(大切なこと)

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物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物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)

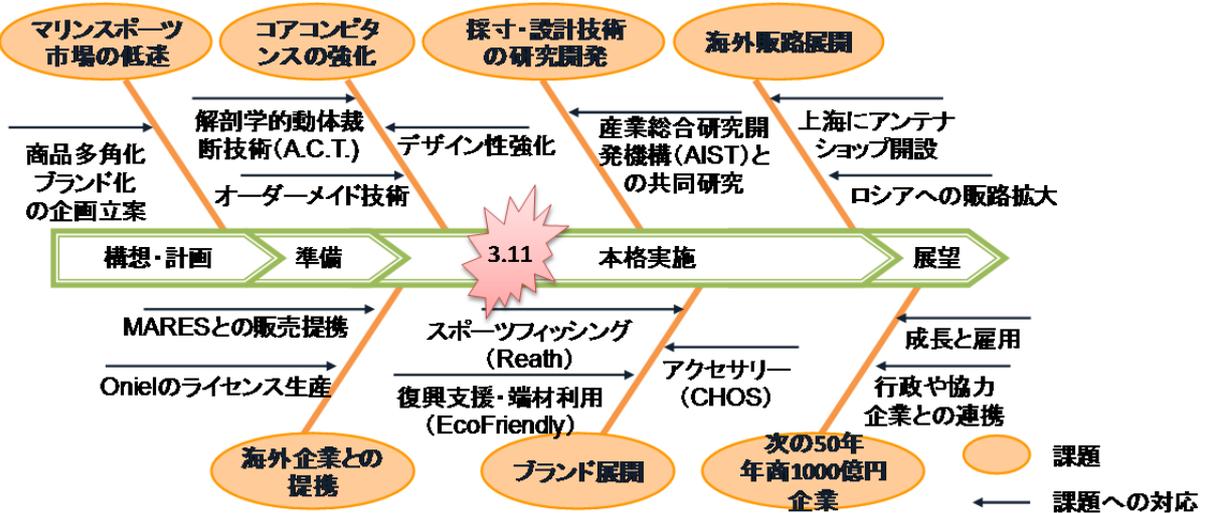
当社の取り組みは、震災後の販路縮小等という未曾有の危機をきっかけとして、これまで取り組んできた加工食品の高付加価値化を一層進展させるとともに、社内の観光部門と加工食品部門の連携による取り組みを開始したことが特筆される。

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！ 宮城県石巻市

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ェ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。日本ウェ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。

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(イマーションスーツ、サバイバル



解剖学的動体裁断技術(A.C.T.)

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のだが、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。

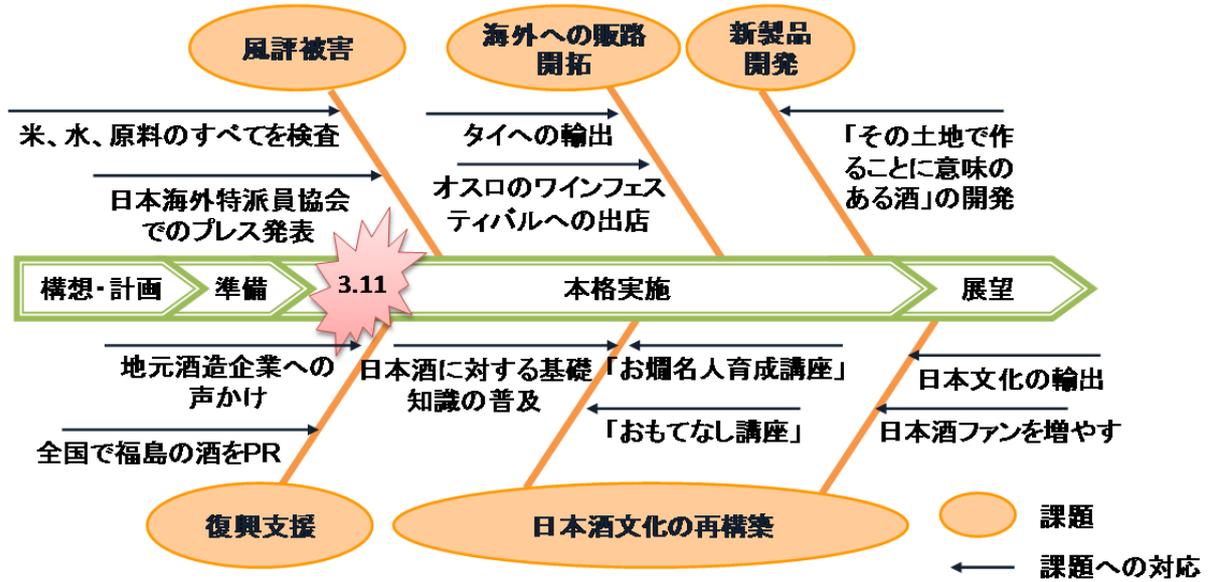
その成長戦略は、プロダクトイノベーション(ブランド戦略に沿った新しい製品市場)、プロセスイノベーション(技術開発)、海外販路開拓によって実践されている。そして、当社の新技術開発や販路開拓には、JETROやAISTなどの公的機関、県の企業向支援事業が上手く活用されている。

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。



末廣酒造(株)嘉永蔵

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、地域の酒造組合理事長企業としての役割も積極的に果たしている。

(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)

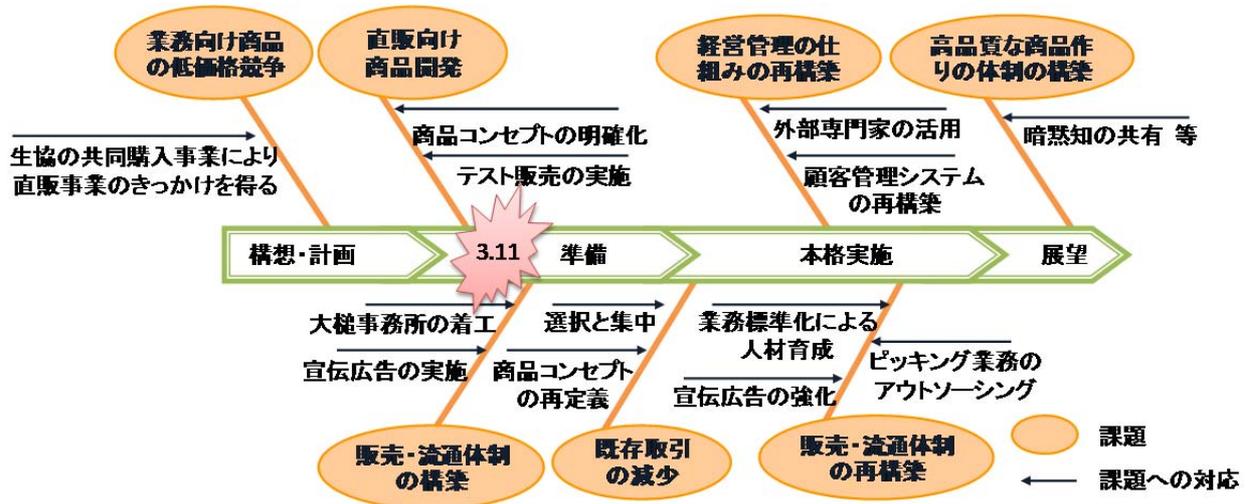
当社の取組は、地元経済依存からの脱却、海外販路開拓と同時に日本酒文化の再構築、そしてローカルコンテンツとしての「ふくしま」を輸出しようとしている。当社は新製品開発にも積極的で、微発泡酒等のリキュール類も手掛けているが、杜氏の心意気として「出すことに意味のあるもの」に拘り続けており、「この土地だからこの酒」というポリシーを貫いている。文化、歴史、土地、そのような酒造りのバックグラウンドもコンテンツとして一緒に輸出できるのは、当社のような地方の老舗造り酒屋の強みといえる。

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槌事務所は全損、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、大幅な売上の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)

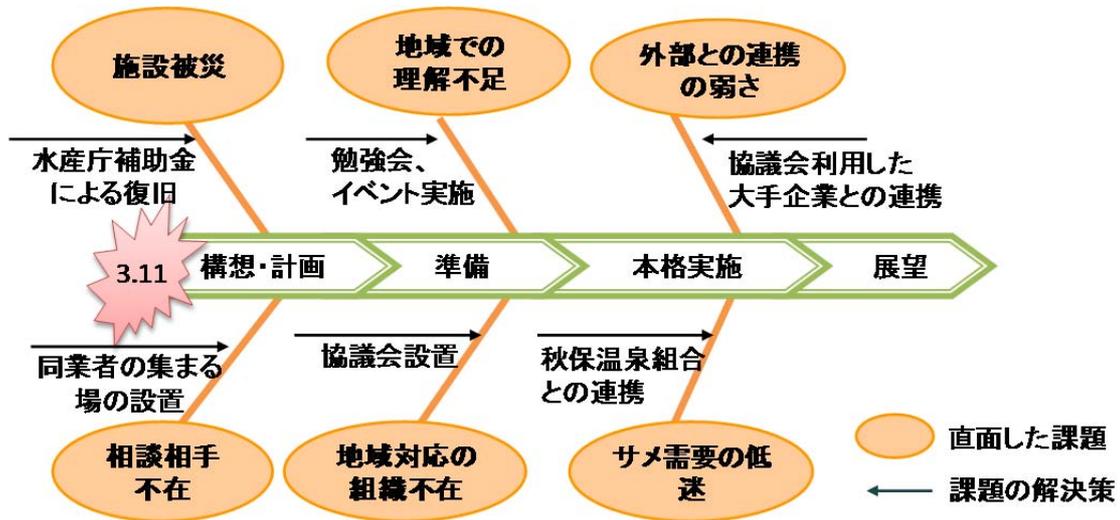
当社の復興の歩みでは、震災前から培ってきた真摯に良いものこだわる商品開発力を強みと再認識し、その強みを活かせる市場・顧客にターゲットを絞りながら、そこに商品を効果的に提供する仕組みを外部リソースの活用によって構築していった点が特筆される。

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)

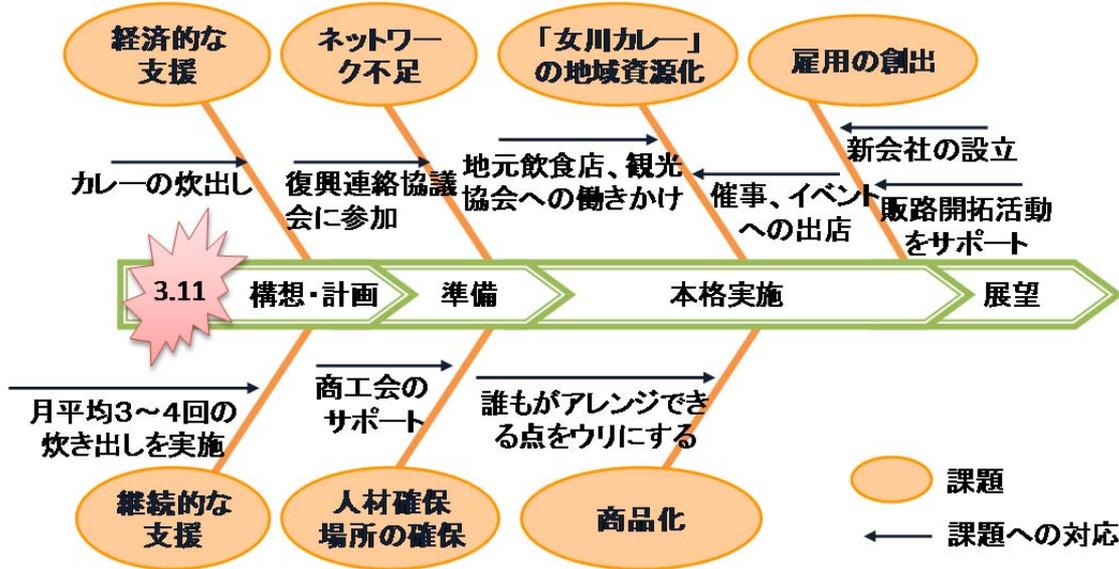
当社の取り組みは、①震災後の危機感をベースにした地域事業者の連携、②外部から支援を受けやすい協議会設立による情報発信と対応、に特徴がある。当社は震災後の危機感をベースにして今まで困難だった同業者の集まりを可能とし、協議会に発展させることを通じて大手企業等外部からの支援を受けやすい体制を整備し、地域企業、関係者の連携による気仙沼のサメ関連産業活性化の取り組みを行っている点が特筆される。

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)

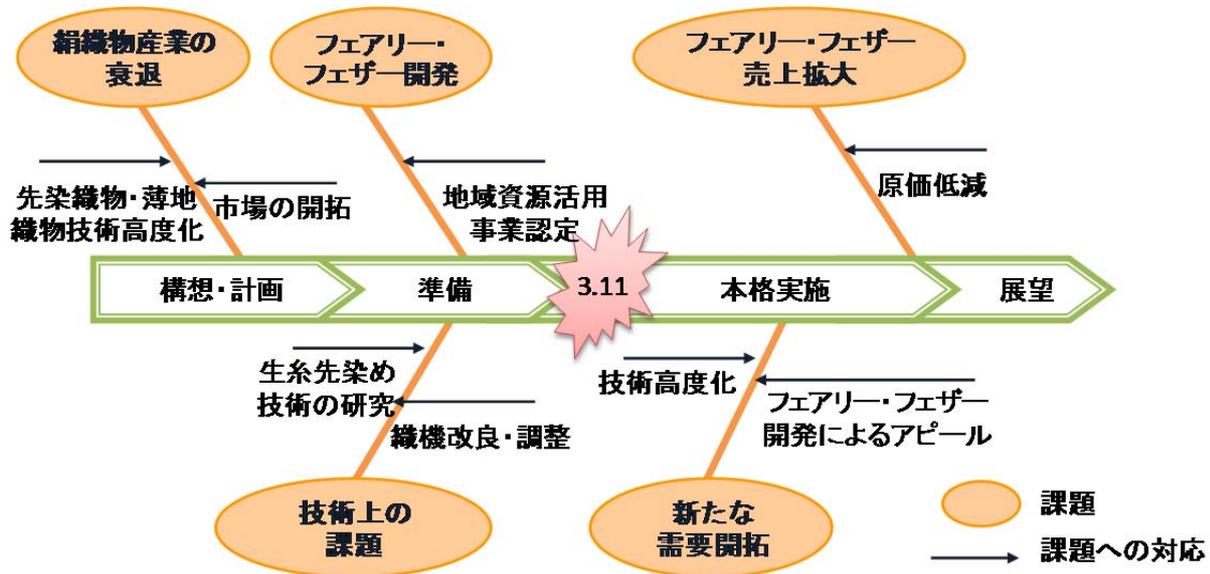
本取り組みは、「地域外」の企業が地元住民を巻き込み、商品化に結び付けた稀有な例である。バラツツ氏は、「ここまで進んでこられたのは、『素材』、『ニーズ』、『地域』、そして『人』が結び付いていたから」と語る。「素材」はカレーのスパイス、「ニーズ」は名産品を通じた復興への想い、「地域」は女川町、そして、炊出しのきっかけを作った蓮見氏や地元の町民とのパイプ役を担った青山氏といった「人」がこれらを結び付けた。「これからが正念場。今後も販売活動を継続しながらもっと多くの人に知ってほしい」と先を見据える。

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40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。

