

グローイングアップ企業

東日本大震災を乗り越え、創意工夫や経営改善などに
取り組み震災後も大きく成長を続けている企業について、
その経営手法や成果を取り上げました。

9社

アルテクロス株式会社

おかし工房木村屋

共和水産株式会社

世嬉の一酒造株式会社

株式会社大力水産

有限会社美容室アービル

マルアラ株式会社及川商店

湊水産株式会社

一般社団法人南三陸町観光協会



GROWING UP

グローイングアップ企業

01



日本の繊維産業に新風を吹き込む

アルテクロス株式会社

ものづくり産業 [福島県福島市]

代表者 川崎 元裕 氏
代表取締役

所在地 福島県福島市瀬上町字下中川原 17-1
TEL : 024-553-1311 FAX : 024-553-4139
HP : <http://www.alltecloth.co.jp/>



世界に認知された織物製造技術 予期せぬ形で業務が激減

ガラス繊維の製織業務を柱として創業以来、アルテクロス株式会社は50年以上にわたり主に産業分野で活躍する織物製品を製造してきた。特に主要製品である「ガラス繊維クロス」は引張強度、電気絶縁、耐熱・耐蝕性に優れ、社会のあらゆる分野に使用される製品である。具体的な例では、東京ドームや茨城県立カシマサッカースタジアムなどの国内スタジアム、北京で開催された世界大会のメインスタジアムとなった北京国家体育場、通称“鳥の巣”にも採用されるなど、国際的にもその品質は高く評価されており、幅5mにも及ぶワイドクロスを製造できるのは世界を見渡しても同社のみである。業務の拡大に合わせて工場の新設や設備の拡充を行い、平成19年に「ISO9001」、翌平成20年には「ISO14001」認証を取得。国際規格に適合し、かつ高品質な織物を製造できる企業として、日本のハイテク繊維産業をリードしてきた。

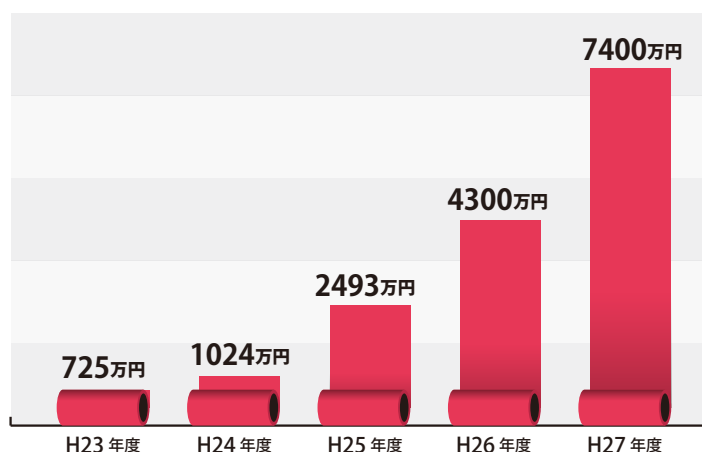
ところが平成20年のリーマンショックをきっかけに、取引先からの受注が激減。事業の立て直しを図ろうとするさ

なか、東日本大震災の風評被害がさらに追い打ちをかけたという。代表の川崎元裕氏は「他社よりも高品質な製品を製造できるという自負があったが、福島というだけで敬遠されてしまう。弊社でしかできない織物があるにもかかわらず、それでも他社に仕事が流れる状況は辛く、悔しかった」と当時を振り返る。そうした中、立て直しに向けて展開したのが新規顧客の開拓と自社製品の開発である。

会社方針を刷新 表に出る経営ヘシフト

それまで事業売上のほぼ100%が大手メーカー1社に依存していたことから、同社にはそれまで営業という概念がなく、専属の担当者もいなかった。そこで川崎氏が営業担当として精力的に首都圏の企業を中心に自社をPR。「顧客の困りごとを全て引き受ける」というスローガンを掲げ、営業を展開した。以前は発注元から届く設計表に基づき、いかに正確に指示通りの加工・製造を行うかが業務の最大目標であったが、新規

DATA 新規販路の売上高の推移



顧客の獲得のため、設計から製造まで自社で手掛けられる体制に転換。工学部卒の従業員を設計担当として配置し、設備も改良するなど、ニーズに柔軟に対応できる環境を整備した。同時に従業員の意識改革も推進。「日本一の挨拶工場」「工場の既成概念を打ち砕け!」といったスローガンを新たな会社の方針として掲げ従業員一人ひとりが会社の顔という自覚を促し、視察に訪れる顧客への誠意ある対応を浸透させた。

一方、自社製品の開発で特に注力したのが、糸の加工を行う「コーティング繊維」事業だ。さまざまな繊維に樹脂コーティングした糸を、自在な織り方でシートにするもので、試行錯誤の末に日本で初めて糸の加工から製織までの一元化に成功。糸は2色コーティングも可能で、壁材や床材だけでなく、メガソーラー設置場所の防草シートなどへの展開も期待できる製品となっている。しかし、どれだけ品質を自負していても、認知されなければ顧客獲得には結び付かない。そこで同社は、平成26年4月に現在の社名であるアルテクロス株式会社へと社名を変更。それを機に、PRツールを一新した。会社案内やウェブサイト制作にも予算を付け、積極的な広報を展開した。川崎氏はその経緯について「一般的な企業では広報は当たり前のこと



川崎 元裕社長

なのかもしれないが、弊社はずっと陰の存在であり、目立つ必要もなかった。環境が変わり、社名も変わる中で、情報発信しなければ陰のまま。開拓のためには表に出る必要があった」と話す。

さらに福島県ハイテクプラザからの助言もあり、平成28年には事業の要であるガラス繊維に樹脂をコーティングする技術で特許を出願。それ以外にも天然の玄武岩を溶融して射出した「バサルト繊維クロス」事業にも注力し、首都圏の大学と共同で活用法を研究するなど、次々に新たな事業を展開している。

新規顧客からの売り上げが顕著に向上。 今後も積極的な営業を継続

こうした営業努力や開発・研究の成果は数字にも表れている。平成23年度は3億3,500万円の売り上げのうち、既存の大手メーカー以外による売り上げはわずか725万円だったが、平成27年度には新規顧客が10社以上に拡大。新たに開拓した顧客の売り上げは7,400万円に上り、5年足らずで10倍以上に伸長した。提供される糸を原料とし、加工費だけで売り上げを立てていた以前とは異なり、現在は原料調達から製造ま



■ アクセス情報

【本社／瀬上工場】
〒960-0101
福島県福島市瀬上町字下中川原 17-1
TEL：024-553-1311

▶ お問い合わせは…

同社ウェブサイトの「お問い合わせ
フォーム」から問い合わせが可能です。
また、電話での問い合わせも受け付けています。

▶ お問い合わせ専用電話（通話無料）

0800-800-1461（受付：平日9:00～17:00）



でを行っているため、資金調達に苦労している点はある。「品質には確固たる自信があったが、これまではPRをしてこなかった。その反省を生かし、首都圏で効率的に営業できるよう東京オフィスも開設した。積極的に自社を露出し、信頼を勝ち取りたい」と今後を見据える川崎氏。自社製品で福島の復興に貢献する施策も計画中というアルテクロスは、新たに築いたネットワークを活用し、産学官の連携強化も図りながら、既存の枠にとらわれない事業展開を目指している。



5つの質問

Q 最大の課題は何でしたか？

A 創業以来、事業の100%近くを大手メーカー1社に依存。受け身の体制で事業が成り立っていたため営業の必要性がなく、新規顧客の開拓に向けて売り込む術を持ち合わせていなかった。

Q 自社製品開発の困難は？

A ゼロからのスタートで試行錯誤した。設計担当の従業員を配置し、導入する設備を自社仕様改良するために海外のメーカーに足を運ぶなど、試せることは徹底して実施した。

Q 従業員の意識改革は？

A 一人ひとりが営業マンという意識が全社的に根づくまでは時間を要した。機会を見つけては対話し、自社の現状を説明。現在では工場内でも挨拶が徹底されるなど、方針は浸透している。

Q 社名変更の理由は？

A 創業50周年という節目でもあったが、日本の繊維産業が衰退していく中で、弊社も新たな挑戦が求められ、グローバルな視点で目を向けることが大切と判断。社名変更に踏み切った。

Q 貴社が抱える課題は？

A 原料を提供されていた以前と異なり、原料調達から行っているため現在は運転資金が必要。内部留保から運転資金を捻出しているが、キャッシュフローは今後の課題。

- ❶ アルテクロスという社名は、上質かつ確かな製品を提供する「巧みなるものづくり集団」を表現。
- ❷ 工場内では女性従業員も多く活躍する。
- ❸ さまざまな繊維に樹脂をコーティング・製織した「PVCコーティング」。
- ❹ 幅5mのワイドクロスにも対応。
- ❺ 重要な工程には必ず人の手が介在。

GROWING UP

グローイングアップ企業

02



復旧ではなく、復興の象徴となる菓子づくりを おかし工房木村屋

食品製造業 [岩手県陸前高田市]

代表者 木村 昌之 氏

所在地 岩手県陸前高田市高田町字栃ヶ沢 220-1

TEL : 0192-55-2825 FAX : 0192-55-5119

H P : <http://okashitsukasa-kimuraya.com/>



火災と大震災。 度重なる被災から立ち上がる

おかし工房木村屋の木村昌之代表はこの店の3代目、創業は昭和元年にまでさかのぼる。もともとは「御菓子司木村屋」として和菓子を製造販売してきたが、商品のラインアップに洋菓子を加え事業拡大を図っていた矢先の平成元年、それまでに改築してきた店舗と工場、洋菓子製造のために導入した機械設備、そして創業時より代々受け継いできたレシピの全てを火災で失ってしまった。「500人以上もの方々が火事見舞いに来てくださり、再開を願う声をいただいた。木村屋が地域からどれほど愛されていたのか、先代である父の交友関係の広さや人柄にも初めて気付かされた」と話す木村氏。周囲の後押しもあり、3カ月後には再スタートを切ることができたという。

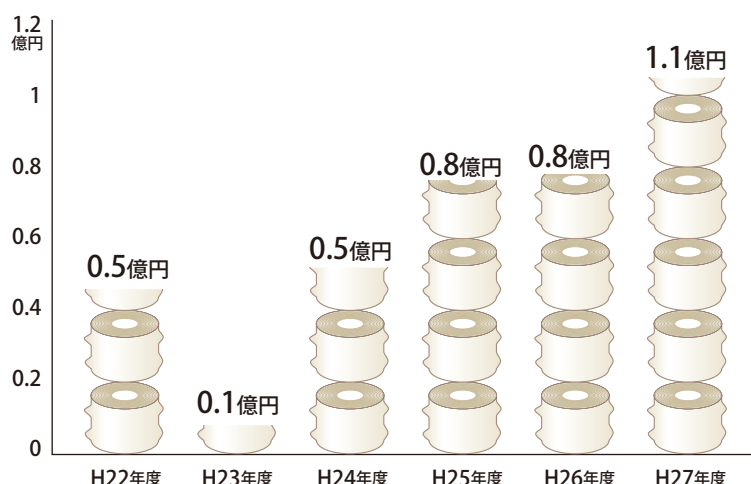
自店舗での販売に加え、地元スーパーやホテル、結婚式場などとの取引を開始したことで業績は順調に回復し、平成14年、道の駅高田松原内に念願の支店「窯工房KIMURAYA」を開店する。この店舗では、主に焼きたてパンと焼き菓子を製造販売し、地域の方々や観光客からも

好評で、経営は軌道に乗った。しかし、平成23年3月、東日本大震災が発生し、2つの店舗と工場、自宅、レシピの全てを再び津波によって失ってしまう。「火災からの再建時の負債がまだ残っていた。もう一度再建を目指すとなれば二重債務になる。自分の年齢もすでに50歳を越え、再建の苦労をまた繰り返すのか正直迷った」と木村氏は当時の心境を振り返る。

ファンド出資者とともに創り上げた 新商品「夢の樹バウム」

震災後まもなく、草加市役所と草加せんべい振興協議会から、せんべいを作ってみないかと声がかかる。製造機と原料の支援を受け、震災で職を失った被災者10数人とともに生産を始めた。仕事を手にしたことで彼らの表情が生き生きしてきたことに手応えを感じたという木村氏。しかし地元の祭りで木村屋の名前で「陸前高田手焼きせんべい」として販売したところ、復興支援の目的で東京から和菓子を求めに来たお客さまからお叱りと励ましの言葉ももらったという。「せんべいだけで

DATA 売上高の推移





木村 昌之代表

はなく、一日も早く自分たちのお菓子を作ってほしい」。その言葉をきっかけに、木村氏は本気で木村屋の再建に取り組み始める。

震災の2カ月後には、第一次グループ補助金の申請のため経営5カ年計画を立案し、資料を整えた。この時は採択されなかったが、後々この時作成した計画と資料が生きてくる。同年9月にクラウドファンディングを活用、資金を集めるとともに、10月には岩手産業復興機構による債権買取制度を活用し以前の債務を凍結、事業再開のための融資も決定した。どちらも先の経営5カ年計画の策定と資料作成のおかげで順調に進めることができたものだ。

資金調達と並行して、菓子づくりも再開した。震災から半年後、木村氏は新商品開発のアイデアを得るため国内有数の洋菓子先進地域の神戸を視察。そこで出会ったのがバウムクーヘンであった。「従来通りの菓子づくりだけでは、復旧に終わってしまう。復興の象徴となる新しい商品をつくりたかった。バウムクーヘンの年輪を重ねるイメージが、失われた高田松原や『奇跡の一本松』に重なった」。クラウドファンディングの出資者に試食してもらいながら商品を改良、形状やパッケージを工夫し、商品名も出資者から募った。そうやって作

り上げた商品は翌年5月、プレハブの仮設店舗での営業再開と同時に「夢の樹バウム」と名付けられ販売を開始。陸前高田にやって来るボランティアなどの土産品、支援いただいた方への返礼品として注目され、木村屋一の売り上げを生む主力商品となった。その結果、当初5年間と設定していた仮設店舗での営業について、売り上げが順調に伸びたこともあり、4年目に入ったところで計画を前倒しして本設店舗を開店。陸前高田の街に幸せの色を灯したいという思いから、店舗のイメージカラーを赤に設定し、店名もポップな感覚の「おかし工房木村屋」とした。

地元の原材料を使い 地元ならではの商品を開発

震災直後の避難所では、米や肉などの食料品や生活用品が優先されたが、1カ月ほど経つと、お菓子などの嗜好品が喜ばれ始めた。「お菓子を食べると子どもたちが笑顔になり、お菓子があれば会話も弾む。お菓子はコミュニケーションの重要なツールなのだと感じた」。被災したことで、菓子づくりという仕事の意義にあらためて気付かされたという木村氏の目標は、被



■アクセス情報

おかし工房木村屋のお菓子は、同社ウェブサイトのオンラインショップから購入できます。

▶オンラインショップはコチラ
<http://okashi-kimuraya.shop-pro.jp/>



災企業としてではなく、「おかし工房木村屋」として全国の菓子店と肩を並べていくこと。そのためにも、品質・接客・サービスの全ての点でお客さまに喜ばれる店づくりを進め、陸前高田らしい商品を生み出していく必要があると考えている。「地元の原材料を使い、地域の歴史が感じられる商品を開発したい。現在は、地元ブランド米『たかたのゆめ』を使った商品を開発中。地元の良いものを取り入れ、それをお菓子の形にして県内外に発信していきたい。そしていつか、以前本店のあった場所に『御菓子司木村屋』を復活させたい」と木村氏は語る。



5つの質問

Q 東日本大震災での被害は？

A 本店と道の駅高田松原内にあった支店の2つの店舗、工場、菓子づくりのレシピの全てが津波で流失。平成元年、火災から再建した時の債務だけが残るという状況だった。

Q 再建のきっかけとなったのは？

A 石川県の老舗和菓子屋の方との出会いがあり、小さな製菓用コンテナの提供を受けたことがきっかけだった。3畳ほどのコンテナからの再出発は、菓子づくりの原点を見つめ直す機会となった。

Q 再建資金はどのように調達？

A 平成23年9月にクラウドファンディングを活用した。さらに岩手産業復興機構による債権買取制度を利用し金融機関からの融資も受けることができた。

Q 従業員の雇用の状況は？

A 従業員数は震災前の5名から12名に増加（平成27年時点）。平成28年には高校新卒者を採用。菓子製造の経験がないため、菓子づくりの心構えから伝えるようにしている。

Q 貴社の今後の目標は？

A 地元の原材料を使い、地域の歴史が感じられるストーリー性のある商品を開発したい。また、かつて本店のあった場所に和菓子屋を再建し、「御菓子司木村屋」の屋号を復活させたい。

1 JR東日本の大船渡線BRT陸前高田駅にある本設店舗。

2 赤をイメージカラーにした店内には、種類豊富な洋菓子・和菓子が並ぶ。

3 主力商品に成長した「夢の樹バウム」は、岩手県産の原材料にこだわったお菓子だ。

4 多くの女性従業員が木村屋の菓子づくりを支えている。

GROWING UP

グローイングアップ企業

03



水産業のイメージを一新し、新たな高みへ

共和水産株式会社

水産加工業 [岩手県宮古市]

代表者 鈴木 良太 氏
代表取締役専務

所在地 岩手県宮古市藤原2-3-7

TEL : 0193-77-4625 FAX : 0193-63-6686

H P : <http://www.kyowa-suisan.co.jp/>



豊富な水産資源をもつ宮古市。 一貫生産を生かし自社と 地元宮古ブランドを強化

東日本大震災が発生した際、津波で甚大な被害を受けた岩手県宮古市。この地で30年以上にわたりイカを主軸に水産加工業を営む共和水産株式会社は、一次加工業が中心の宮古市では数少ない原料調達から末端商品の製造までを一貫して行う企業だ。

東日本大震災時には原料保管用の業務用冷蔵倉庫を失うなどの被害が出たが、魚種の専門分野や企画開発、財務、生産管理など経営面での得意分野が異なる水産加工業者3社と連携し「宮古 チーム漁火」を結成。グループ補助金などを活用し、共同で設備の復旧を図るとともに、チーム全体の最適化を目指し、各社のノウハウや設備、製造ラインや人的資源などバリューチェーンの共有を実施。さらに商品や販路の共有やチーム漁火ブランドの商品開発など協同で営業活動を行った結果、平成27年には4社全てが震災前の水準まで業績が回復するに至った。

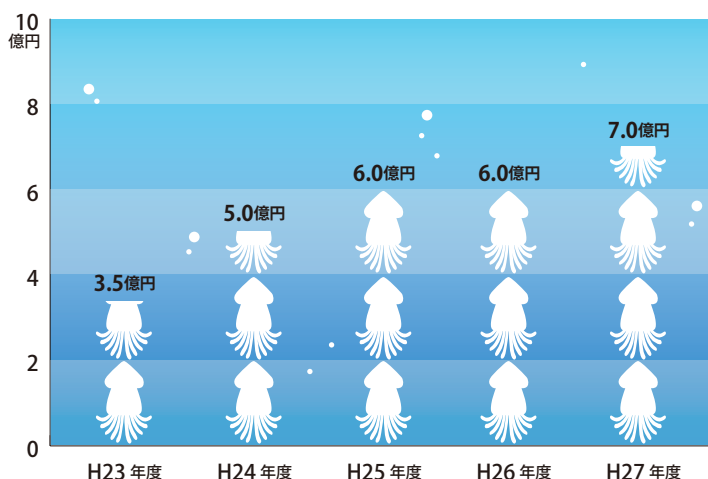
さらに同社では独自に自社ブランドの強化に乗り出す。例え

ば、主要な販路である全国の生活協同組合でCO-OPブランドで展開していた商品のブランド名を、全て共和水産ブランドへ切り替えたのだ。「CO-OPブランドなら確かに一定数は売れるが、それよりも“宮古”という名を付した商品で、自社のブランドで勝負していきたい。それは自社だけではなく同時に宮古ブランドを高めることにもつながるはずだ」と専務の鈴木良太氏は話す。震災前から自社商品の開発に力を入れてきた同社だが、震災後に特にそうした思いが強くなったという。「宮古はサケやイクラ、ウニやワカメなど豊富で質の高い水産資源を持っているがほとんどがOEM生産の原料として使われており、宮古ブランドを外にアピールする機会がなかった。“宮古”を前面に出した商品を販売することで、それを見た宮古の人が希望を感じてくれたらと思う」。

顧客のニーズを捉えた高い商品開発力。 環境の変化にも柔軟に対応

こうした戦略を支えているのが、同社の商品開発力

DATA 売上高の推移





鈴木 良太専務

の強さだ。展開している商品は業務用の他に、刺身や丼用商品、珍味など自社ブランド商品は多岐にわたる。この点について、商品開発の先頭に立つ鈴木氏は次のように話す。「前職でサービス業を経験しており、顧客ニーズを捉えることの重要性が身に染みている。三陸の水産資源は素晴らしい品質だが、それだけに頼らずお客さまのニーズに合わせた商品開発を行っている」。例えば生のイカは食べる際に面倒な下処理や調理が必要だ。しかし同社はそこに顧客のニーズを見出し、簡単で便利ないかそうめんのミニカップを開発。好調な売れ行きだという。「消費者のニーズを捉えるには、バイヤーのニーズを知ることが近道。情報収集はマメに行っている」と話す。

また、近年のスルメイカの漁獲量の減少に対応するため、商品のリニューアルにも着手。商品1個当たりのイカの量目を減らし、蒸しウニやイクラをトッピングした商品を開発。原材料の減少に対応するとともに、商品の高付加価値化にも成功。自社ブランドの向上にもつなげている。

商品開発に関して、同社でこうした柔軟な対応が可能なのは、製造作業の多くに人手を使った作業を残しているからだという。「機械化が進んだ工場では、新商

品のための新たな機械の導入や製造ラインの変更などが必要となる。弊社のような商品開発に力をいれている企業では、柔軟に対応できる体制が必要。機械や設備などの資源よりも、人材が企業の強みであり、重要なリソースだと考えている」。水産業を取り巻く環境が劇的に変化しても、柔軟に対応する製造スタイルと開発力、人材。それが同社の発展の確かな支えとなっている。

水産業がこの先も宮古の基幹産業であり続けるために

平成26年2月、水産庁の補助金を活用した新工場が完成。同社では、前工場に引き続き新工場でもHACCP認証を取得し、食品製造過程管理の高度化に取り組むとともに、作業動線などを工夫し効率化を図ることで働きやすい環境づくりを進めている。

HACCP認証には3つの目的があると鈴木氏は説明する。「社内の共通目標としてHACCPを掲げ従業員の意識改革を進めること、さらにアメリカなど海外進出にチャレンジするための条件としてのHACCP認証、もう一つが“汚い、重労働”という水産加工業のイメージを払拭することにある。小学校の総合学習などで見学を



■アクセス情報

▶ 共和水産株式会社の旬の情報はブログで

<http://www.kyowa-suisan.co.jp/category/blog/>

▶ 商品の購入・お問い合わせは…

<http://www.kyowa-suisan.co.jp/mail/>

ウェブサイトでの商品販売は行っていません。購入を希望される場合は、同社ウェブサイトの「お問い合わせフォーム」より問い合わせてください。



受け入れているが、その時子どもたちが幻滅してしまう工場では、水産業の未来はない。

鈴木氏は自らを「イカ王子」と名乗り、マスコミなどにも登場しながら水産に関わる情報発信を続けている。「そうした姿を見せることで、会社の内外に、地域に貢献している共和水産、社会とつながっている共和水産というイメージを醸成したい」と語る鈴木氏。その根底にあるのは、水産業がこの先も宮古の基幹産業であり続けられるかという問いだ。「水産業に対する一般的なイメージを変えることができれば、この業界、この会社に新たな人材が入ってくる。商品開発を担う管理栄養士の有資格者、BtoBからBtoCへの販路の拡大に取り組むIT系の人材、海外進出を支える高度な語学力を備えた人材…。そうした新たな流れを生み出すために情報発信を続けていきたいと思う」。



5つの質問

Q 東日本大震災での被害は？

A 大槌町にあった冷蔵庫が流されたが、宮古市内にあった旧工場や事務所は被災しなかった。「早く仕事がしたい」という従業員の声もあり、3月末には操業を再開した。

Q 売上の伸びを支える強みはどこに？

A 取引先からも言われるが、商品開発力が弊社の強みだと考えている。製造作業の多くに人手を使った作業を残していることで、新商品の製造に柔軟に対応できる点も強みだ。

Q 主要な販路は？

A 全国的生活協同組合の共同購入が主要販路。商品のストーリー性を大事にする共同購入では、「三陸の海が目の前にある」ということが強みになる。最近は、アメリカなど海外への輸出にもチャレンジしている。

Q 従業員の雇用状況は？

A 商品開発を積極的に行うことで多様な仕事生まれ、それが雇用の創出につながっている。震災前40名だった従業員が平成27年度には48名にまで増えた。

Q チーム漁火の活動内容は？

A 4企業の若手経営者が集まるチーム漁火では、仕事の分業、取引先やノウハウの共有などのほか、台湾のフードショーやボストンのシーフードショーに参加するなど、世界への挑戦も行っている。



- 1 HACCP 認証を取得している藤原工場。
- 2 スルメイカの下処理をする女性従業員。
- 3 顧客の利便性を考え、ミニカップタイプの商品を開発。
- 4 鈴木氏は宮古の若手経営者が集う「チーム漁火」の中心メンバー。
- 5 イカにこだわった豊富な商品群。

GROWING UP

グローイングアップ企業

04



人づくり、酒づくり、地域づくりを経営の柱に 世嬉の一酒造株式会社

食品製造業 [岩手県一関市]

代表者 佐藤 航 氏
代表取締役社長

所在地 岩手県一関市田村町5-42
TEL : 0191-21-1144 FAX : 0191-21-1143
HP : <http://www.sekinoichi.co.jp/>



地域性豊かなクラフトビールの開発で 世界的に高い評価を受ける

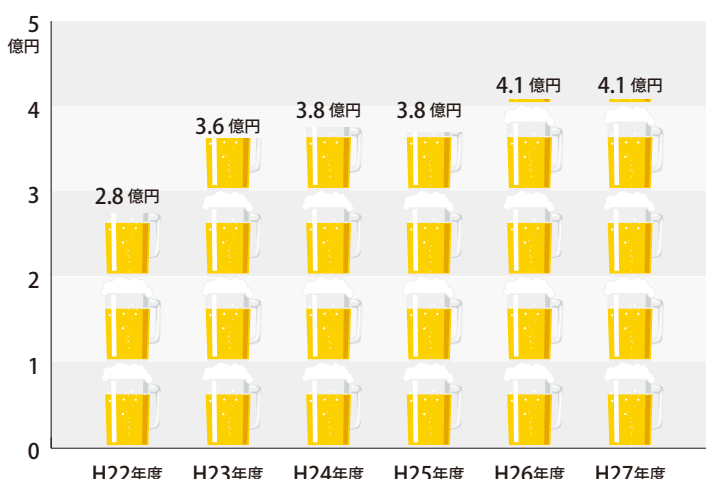
世嬉の一酒造株式会社の創業は大正7年にまでさかのぼる。代表の佐藤航氏の曾祖父が江戸時代から続く造り酒屋を受け継ぎ、同社の前身となる横屋酒造を創業して以来、代々酒蔵を守り続けてきた。現在の社名である「世嬉の一」には、「世の人々が嬉しくなるような一番の酒」という意味が込められているという。

祖父の代で売り上げが伸び悩んだ時期に会社を引き継いだ三代目（佐藤氏の父）が、敷地内の遊休施設だった酒造蔵を有効活用しようと、蔵の外観を生かしたレストランや売店に改築。酒造業に加え、新たに飲食業を展開し始める。さらに、落ち込んでいる清酒の売り上げを補うものとして、空いている蔵で地ビール製造にも乗り出した。厳しい経営状況が続く中、平成11年に同社に入社した佐藤氏は、経営コンサルタント会社に勤めていた経験を生かし、まずは自社の「いわて蔵ビール」の品質改善に着手。酵母やモルト（麦芽）の原料や製法を見直し、品質を高めた。さらに、それまでヨーロッパスタイルのビールづくりを行っていたが、「それで

は日本の酒蔵のビールとしてのアイデンティティーが無い。我々ならではの独自性のある、いわて蔵ビールを世界に認められるビールに育てよう」と目標を掲げた佐藤氏。陸前高田産のカキを使った「オイスタースタウト」、日本で古くから親しまれているスパイスである山椒を使った「ジャパニーズハーブエール山椒」など、日本の酒蔵らしいオリジナルビールを次々と開発。風味の良さに加え地元の原材料を使った地域性などが評価され、モンドセレクション、ワールドビアカップなどの世界大会で毎年のように受賞するようになった。アメリカの有名なレストランのシェフから高い評価を得たことをきっかけに、アメリカへの輸出も開始。続いてイギリス、シンガポール、台湾、香港など輸出先も次々に拡大。着実に世界が認めるビールへと成長しつつある。

新ビールの開発にあたっては小ロットで製造できる設備を活用、販路である飲食店などでテストマーケティングを実施した上で、商品化を行っている。結果、「新商品がヒットする確率が高い」と話す佐藤氏。かつて赤字の原因の一つだった「いわて蔵ビール」が成長の確かな柱となっている。

DATA 売上高の推移





佐藤 航社長

一関の発展なしに 世嬉の一の発展はない

「『根本・長期・全体に良いことを考えて行動すること』が父からの教えだった」と佐藤氏は語る。それは、人の心に残るものは何か、子や孫の代にまで良いことは何か、家族や会社だけでなく街全体が良くなることは何かを考えることだという。佐藤氏は、「一関の発展なしに世嬉の一の発展はない」という考えのもと、市や住民と連携した地域おこしに積極的に関わっている。その一つが、酒蔵群の保存だ。蔵の維持管理には莫大な費用がかかるが、酒蔵のある景色は地域のためにも後世に残すべきとの強い信念から実施。その甲斐あって平成11年には、敷地内の酒蔵群が国の登録文化財に指定された。東日本大震災で甚大な被害を受けたが、グループ補助金やクラウドファンディングで数千万円にのぼる資金を集め改修を実施した。

佐藤氏はこの他、平成24年から始まった「全国ご当地もちサミット」、すでに20年の歴史を持つ「全国地ビールフェスティバル in 一関」の運営にも関わっている。全国ご当地もちサミットの開催は、同社のレストラン以外にも餅メニューを提供する飲食店が増えるなど、

一関伝統の餅文化による地域おこしの動きが広がっている。全国地ビールフェスティバルでは、他地域で開催される同種のイベントとの差異化を図るため、会場内で提供する飲食物を郷土の食材を使ったもの限定。食べ物がおいしいイベントとして評価され、全国から多くの観光客が訪れている。

社員の定着率の高さが 生産性の向上につながる

同社の売り上げならびに純利益は震災以降順調に回復・成長している。酒造企業の場合、卸問屋を通じて小売店や飲食店に販売するのが一般的だが、同社では小売店や飲食店に直接販売、さらに自社店舗での直販も行っており、それが結果として高利益につながっているという。また、佐藤氏は「社員の定着率の高さが生産性の向上につながっている」と語る。同社は酒造では一般的な、繁忙期のみのパート社員を採用する季節雇用を廃止し、パート社員を採用する際も社員への登用を前提としている。「雇用期間が長ければ長いほど経験も豊かになる。それが安定した仕事を生み、業績向上をもたらしている」という。「社長としての私の



■アクセス情報

世嬉の一酒造株式会社の商品は、同社ウェブサイトの通販サイトから購入できます。

▶通販サイトはコチラ
<http://www.sekinoichi.com/>



仕事は、みんなの仕事をつくること」とあっさりと話す佐藤氏。だが、その裏には、閑散期の新商品開発やイベントの企画運営など、今後の事業展開にプラスになる業務を生み出し、それが売り上げにつながるといふ好循環がある。同社では平成29年度に新卒者を含む9人の新規採用を予定している。

同社では、社員全員に日報代わりの日記を提出してもらっている。使用しているのは、3年連記式の日記帳だ。佐藤氏自ら毎日日記を読み、ひとこと言葉を添えて返却するという。「日報の内容は、日々感じたことや業務の報告、悩みの相談など人それぞれ。この日記は私と社員をつなぐ重要なツールであり、1年前、2年前の自分を振り返り、社員自身が自分の成長を確認する機会となっている」と佐藤氏はその意義を強調する。



- 1 敷地内には、国の登録文化財に指定された酒蔵群が残る。
- 2 蔵の外観を生かしたレストラン。ここで餅料理を提供する。
- 3 地ビールの醸造場の内部。若手従業員が地ビール製造を支えている。
- 5 日本酒や地ビールなど、世嬉の一の商品ラインアップの一部。

5つの質問

Q 東日本大震災での被害は？

A 内陸部に位置する一関市は津波の被害こそなかったものの、震度6弱の激しい揺れに襲われた。お客さま、スタッフは皆無事だったが、国の登録文化財に指定されている蔵が倒壊した。

Q 再建のきっかけとなったのは？

A 倒壊した蔵の改修にどのくらい費用がかかるのか定かでない状況の中、グループ補助金やクラウドファンディングで数千万円にのぼる資金を集め、その結果、改修費用の一部として充てた。

Q 経営の柱は何か？

A 経営の柱は、人づくり、酒づくり、地域づくりの3本。地域の食材を使用したクラフトビールの開発、積極的な社員雇用の促進、企業・行政・住民との連携による地域おこしに取り組んでいる。

Q 貴社の商品の強みは何か？

A 「地域の食材（山椒の実や三陸のカキなど）を使用した独自性のある地ビールを開発した。小ロットで製造できる設備を活用、テストマーケティングを経て、商品化しているのも強みだ。

Q 人づくりで大切にしていることは？

A 繁忙期だけのパート社員を採用する季節雇用を廃止、パート社員も社員への登用を前提としている。雇用期間が長ければ長いほど経験が蓄積され、安定した仕事につながっていると考えている。

GROWING UP

グローイングアップ企業

05



魚種を絞った事業展開でいち早く売り上げを回復

株式会社大力水産

卸売小売業〔岩手県大船渡市〕

代表者 及川 剛 氏
代表取締役

所在地 岩手県大船渡市末崎町字峰岸 146-3
TEL : 0192-29-4320 FAX : 0192-29-4322

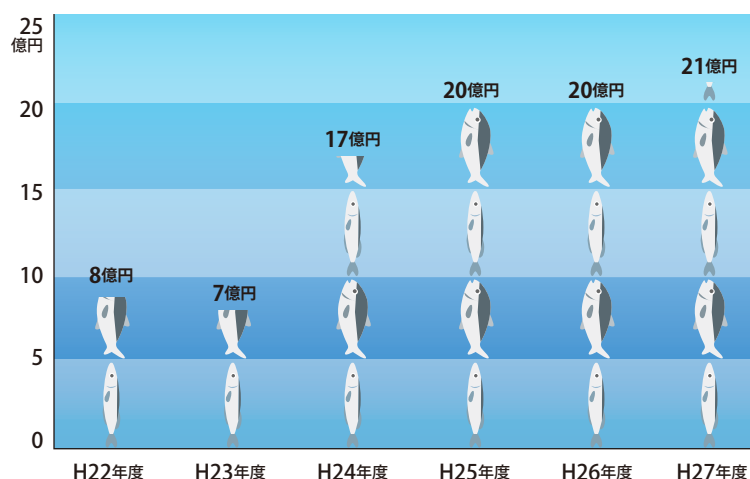
ピンチをチャンスに。 震災を機に事業が急成長

岩手県大船渡市に本拠を置く株式会社大力水産は、サンマとカツオを主力に、首都圏の大手スーパーに魚を卸す水産卸業を営んでいる。代表の及川剛氏は、毎年2月から6月は千葉県の勝浦や銚子でカツオを主に商い、サンマが揚がる秋以降は大船渡に戻る。こうした事業スタイルとなったのは、東日本大震災以降のこと。津波により、大船渡市にあった事務所、工場、そして運送用の車輛も全て失ってしまったことがきっかけだった。

事業が軌道に乗り、経営状態も良好だった中での被災。しかし、及川氏は逆境の中には必ずチャンスがあると会社経営をする中で経験をしていた。そこで及川氏は以前から考えていたことを行動に移した。単身勝浦港へ赴き、見ず知らずの土地で道路際に立ってカツオの営業を開始したのだ。1週間ほどすると周囲から自然と声が掛かるようになったという。「以前からカツオを扱いたいと思っていた。勝浦港に行ったのは、春先から初夏にかけてカツオの水揚げが盛んな港だから。現地で少しずつ人脈を広げカツオに

ついて勉強。事業を立て直すため、とにかく必死だった」と当時を振り返る。そんな中、大きな出会いがあった。その相手は築地市場の競り人。この出会いで商品に対する及川氏の認識が大きく変わる。「自分はそれまで“鮮度の良さ”を売りに商売をしてきたが、築地ではそれは当たり前のこと。鮮度に加え、販路や消費者など市場全体のニーズをしっかりと考えなければならぬということを感じた。魚のサイズや、保冷の方法など、築地市場ではフタを開けた瞬間に品質が判断されてしまう。量を揃えてただ出荷するというのではなく、一箱ずつ丁寧に扱うことの大切さを学んだ」という。鮮度良く、見た目良く、注文に応じた量を揃えるには、漁船との連携はもちろん、全国の港の状況を把握し瞬時に仕入れ先を決める判断力、さらには生産から消費までの全体を見通し、調整を図るバランス感覚も求められる。震災後にとった及川氏の決断と機敏な行動は、売り上げの急速な回復とその後の成長をもたらした。同社の売上額は平成23年度の7億円から翌24年度には17億円の急伸、平成27年度は21億円まで成長を遂げている。

DATA 売上高の推移



新たな発想と諦めない心が 商流を変えた

トラック運転手だった父にならい運送業の道へ進んだ及川氏は、20代の後半に流通業に転身し、営業職としての仕事を覚えたという。平成17年には大力水産の前身となる及川商店を創業、軽トラック1台で魚の行商を始めた。「主に飲食店や小売店などがお客さまだった。全ての業務を一人でこなし、一匹の魚を売るのにも必死。この経験を通してお金の大切さや商売の厳しさを知った」という及川氏。その日々の中で、従来の水産卸業者にはない新たな発想での営業展開に可能性を感じるようになる。それは「他の業者が100円で仕入れて200円で売るのなら、私は100円で仕入れて110円で売ろう。利益は少なくとも、小さいことの積み重ねがやがて大きな利益につながるに違いない。そのためには大手と取り引きをしよう」というものだった。及川氏は、その足掛かりとして岩手県内に店舗がある大手スーパーに飛び込みで営業を仕掛ける。だがそこでは、仕入れから在庫管理まで全てを一括管理しているため、店舗の売場レベルでは仕入れはしないと断られた。しかし及川氏は諦めずに、毎日無償で店頭に出



及川 剛社長

ち鮮魚の販売を手伝った。半年ほどすると及川氏の鮮魚販売はこの店舗の名物となり、噂を聞いた他の店舗からも声が掛かるようになる。そして、ようやく仕入れの許可を得る事ができた。「それからは一気に忙しくなった。大手では、安定供給が絶対条件。日ごと変わる発注量に確実に対応するため、全国の港から魚を仕入れられるネットワークを確立した。断られても諦めず、あの時粘って頑張ったことが今につながっている」と話す及川氏。その後も販路を拡大、同時に人脈も広がっていったという。

他者と明確に差異化できる ズバ抜けた強みを持つ

水産卸業の世界で成功するには、同業他社と明確に差異化できるズバ抜けた強みが必要だと及川氏は考えている。同社も当初は「大船渡港直送の鮮魚」を掲げていたが、「サンマとカツオは大力水産にまかせよう」と言われることを目標に、サンマとカツオに事業を集中させたことが震災後の急成長をもたらした。「中途半端な努力は報われない。しかし、覚悟を決めた本気の努力ならいつか必ず報われる」と話す及川氏はさら



■ アクセス情報

本社のある末崎町は大船渡市の南部に位置し、さらに南に5 kmほど足を延ばせば、三陸復興国立公園の景勝地の一つ、基石海岸があります。

▶ 所在地

〒022-0001

岩手県大船渡市末崎町字峰岸146-3

TEL : 0192-29-4320

E-mail : dairiki@pure.ocn.ne.jp

▶ 最寄り駅

JR 大船渡線 細浦駅から徒歩約10分



にこう続ける。「10年前の常識が今は通用しないように、常識は時代とともに変わる。だからこそ常識にとらわれず、絶対に成功するんだという強い思いを胸に、一つずつ積み重ねていくことが大切なのだと思う」。

同社では被災後、グループ補助金や水産庁の補助金などを活用し、本社屋や工場、冷蔵庫、車輛などを整備してきた。しかし業績が伸び続けることで、工場がすでに手狭になっているという。今後は、設備を現在の2倍の規模に拡大し、従業員についても増員を検討しているという。



5つの質問

Q 東日本大震災での被害は？

A 事業が軌道に乗り、経営状態も良好だった中、津波により、大船渡市にあった事務所、工場、そして運送用の車輛も全て流失した。

Q 売り上げが回復、急成長している要因は？

A 被災というピンチを逆にチャンスととらえ、千葉県の上野、銚子に拠点を設けてカツオの商いを始めた。サンマとカツオという2つの柱を持つことで、他者との差異化を図ることができた。

Q 再建資金はどのように調達？

A グループ補助金や水産庁の補助金などを活用し、本社の社屋や工場、冷蔵庫、車輛などを整備した。今は、業績が伸び続けているおかげで、工場がすでに手狭な状態になっている。

Q 事業展開の中で大切にしていることは？

A 量を揃えて出荷するというだけでなく、鮮度良く、見た目良く、一箱一箱を丁寧に扱うようにしている。それを支えるのが、漁船との連携、仕入れ先の全国的なネットワークだ。

Q 貴社の今後の課題は？

A 漁の状況次第で魚不足や高騰に悩まされるのは、この仕事の特徴でもある。リスク軽減のための高度なネットワークづくりとともに、より規模の大きい設備や、従業員の確保が今後の課題だ。

- ❶ 大力水産の本社屋外観。すぐ裏には港が控える。
- ❷ 大船渡で揚がった新鮮な魚を首都圏などに運ぶ自社トラック。
- ❸ 揚がったばかりの魚を大きさに選別。「鮮度良く、見た目良く」をモットーに作業が続く。
- ❹ 及川氏の息子さんたちも大力水産を支える強力な戦力。

GROWING UP

グローイングアップ企業

06



スタッフ全員で「お客さまファースト」を貫く

有限会社美容室アービル

サービス業 [岩手県大船渡市]

代表者 新沼 福三 氏
代表取締役

所在地 岩手県大船渡市大船渡町茶屋前60-6
TEL : 0192-26-5526

地域に愛される店を目指して お客さま目線の経営スタイルを確立

昭和53年、現在取締役を務める新沼貴代氏が美容室を開店。昭和61年には、有限会社美容室アービルとして法人化、その当時、大船渡市内には100軒を超える美容室があり、その他の美容室と差異化を図るために掲げたのが「より多くのお客さまとスタッフの幸せのために」という経営理念だった。つまり、「お客さまファースト」。そこで打ち出されたのが、営業時間の拡大、幅を持たせた料金体系、年中無休など他店にはないサービスだったという。

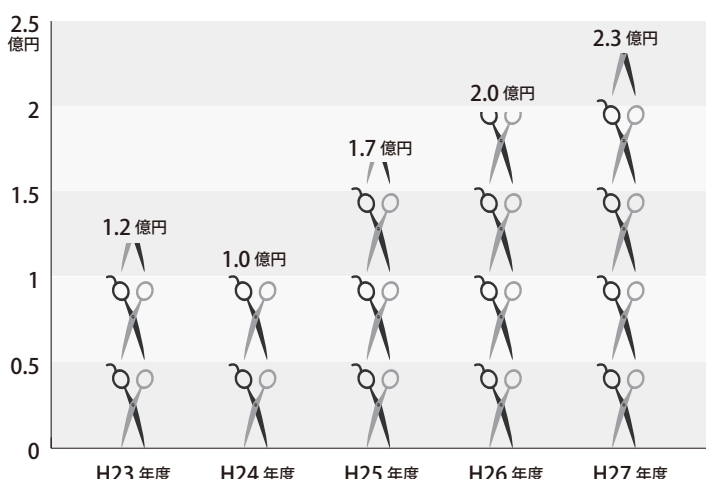
また、美容業にとって、お客さまから常に問われるのが美容師の質だ。この点について、取締役の新沼氏は次のように話す。「美容師には、技術・接客・人間力が求められる。技術を徹底的に磨くのはもちろんだが、美容師には、どうすればお客さまに信頼していただけるか、お客さまにリピーターになっていただくにはどのようにすべきか、そのために自分はどのような役割を果たすのかを常に考えながら行動するよう求めた」。

同社では、美容師に「お客さまファースト」の視点からの成長

を求める一方で、「スタッフの幸せ」も大切にした。それが、独自の報酬制度だ。同社では、法人化に伴い、業務内容を管理するシステムを導入、接客人数や、カットやパーマなどの技術やサービスをそれぞれポイント化し、その累計ポイントが給与に反映されるようにした。この制度を導入したねらいを代表の新沼福三氏はこう説明する。「それぞれの美容師の頑張りが給与に明確に表れる会社にしたかった。地方でも、女性でも、頑張ればたくさん稼ぐことができる、そんな見本を作りたいと考えた」。

また雇用面では、正社員としての長期雇用を基本としつつ、家庭や家族の状況によりパート（社会保険加入）での勤務も可能とした。結婚や育児といった環境の変化に柔軟に対応する制度があることで、それぞれの美容師は結婚・育児中でもキャリア形成や収入アップを目指すことができる。「スタッフの幸せ」を考え、女性が働きやすい環境を早くから整備したことは、スタッフのやる気や向上心につながり、結果として「お客さまファースト」の店づくりにつながるという好循環をもたらした。

DATA 売上高の推移





新沼 福三社長



新沼 貴代取締役

津波で3店舗が全壊。 被災後は地域への恩返しに動いた

同社では、東日本大震災の前には3店舗を展開していたが、全店舗が津波により全壊した。「各店とも地震発生後5分で来店していたお客さまに帰宅いただき、残り5分でスタッフ全員の避難を完了させた」と話す代表の新沼氏。過去の地震で約10分後には津波が来たという話を教訓に、素早い避難の重要性を常日頃から話していたことが功を奏した。

被災後、同社にとっての最優先事項は、スタッフの暮らしを守ることにあつた。速やかに従業員の休業補償の手続きを進め、途切れることなく給与の支払いを続けた。そして、次に考えたのが、地元のお客さまのことだった。「日頃からひいきにしてくれているお客さまに今こそ恩返しを」と考えた取締役の新沼氏は、全国からの寄付で集まった美容ハサミを送ってもらい、避難所を回って無償でヘアカットを実施。卒業式・入学式シーズンということもあって、カットした人数は延べ1,000人にも上ったという。さらに、関東から移動理美容車を借り、通常料金の半額で施術、売上額から実費のガソリン代を差し引いた残り全額を大槌町に

寄付するという取り組みも行ったという。

震災前の3店舗から6店舗へ拡大。 売上げのV字回復を実現

こうした地域での活動と並行し、店舗再建にも取り組んだ。「沿岸部の復興の目処が立たず、内陸部への移住を希望するスタッフもいたことから、最初に水沢店をオープンした」と当時の状況を説明する代表の新沼氏。従業員のアパート費用、家具や電化製品など生活必需品も全て同社が負担したという。その後、グループ補助金を活用して大船渡店を再建、さらに自己資金で大船渡盛店、気仙沼店、大槌マスト店、イオンタウン釜石店を開店した。震災のあった平成23年度、平成24年度の売上げは落ち込んだものの、その後回復。売上面での伸びを代表の新沼氏は次のように話す。「店舗数が震災前の3店舗から6店舗に増えたことが第一、それによって薬液などの仕入れコストを抑えることができるようになり、スケールメリットが生まれたことが第二の要因。そして何より、各店舗・各スタッフの個々の頑張りがあつた」。売上げが伸び悩むとスタッフたちが「空き時間を利用してサービス券を配るなど地道な営業



■アクセス情報

- ▶大船渡店
大船渡市大船渡町茶屋前 60-6 TEL: 0192-26-5526
- ▶大船渡盛店
大船渡市盛町内ノ目 1-1 TEL: 0192-26-4752
- ▶大槌マスト店
大槌町小槌 27-3-4 TEL: 0193-42-8140
- ▶気仙沼店
気仙沼市神山 7-1 TEL: 0226-24-8334
- ▶水沢店
奥州市水沢区字大町 158 TEL: 0197-51-4918
- ▶イオンタウン釜石店
釜石市港町 2-1-1 TEL: 0193-31-1281

活動を行ってくれた。そうした小さな積み重ねが、現在までの売り上げの伸びを支えている」と取締役の新沼氏は話す。

美容業界は全国的に人材不足といわれ、人口の少ない地方都市では、なおさら人材確保が難しい。だからこそ人材への投資は惜しまない、というのが同社の基本姿勢だ。東京から講師を招き、接客や技術など従業員の能力開発に力を入れているほか、社内で技術コンテストを開催、その優勝者を全国の技術コンテストに送り出し、700人中8位に入るといふ成果も生まれている。



5つの質問

Q 東日本大震災での被害は？

A 震災発生時、大船渡、気仙沼、大槌の全店舗が津波で全壊した。過去の津波の経験が功を奏し、10分で全員の避難が完了した。

Q 売り上げがV字回復している要因は？

A 3店舗から6店舗に拡大できたことが第一の要因。第二は、店舗数の拡大により、薬液などの仕入れコストを抑えるスケールメリットが生まれたこと。そして何より、スタッフの頑張り。

Q 再建資金はどのように調達？

A 大船渡店の再建には、グループ補助金を活用した。それ以外の5店舗については、全て自己資金で対応した。

Q 貴社の強みはどんな点？

A 「より多くのお客さまとスタッフの幸せのために」という経営理念が全体に共有されており、それが「お客さまファースト」という意識の醸成につながっていると考えている。

Q 貴社の今後の課題は？

A 復興が進む中、外部から働きに来ていた人たちが徐々にそれぞれの地元に戻りつつある。今後加速するであろう人口減少に、どうお客さまを確保していくのが今後の課題だ。

- ❶ 美容室アービル大船渡店。2階に事務所が入る。
- ❷ 大船渡店の店内。ゆとりある空間がくつろぎの時間を提供する。
- ❸ スタッフとお客さまの情報を確認する取締役の新沼氏。
- ❹ 笑顔あふれる女性スタッフとともに。

GROWING UP

グローイングアップ企業

07



震災をきっかけに自社ブランドを確立し、利益率向上へ マルアラ株式会社 及川商店

水産加工業 [宮城県本吉郡南三陸町]

代表者 及川 吉則 氏
代表取締役社長

所在地 宮城県本吉郡南三陸町歌津字柊沢16
TEL : 0226-36-9009 FAX : 0226-36-3188
HP : <http://www.maruara.jp/>



地元水産物が壊滅的被害。 自社加工製品に活路を見出す

世界有数の漁場として知られる三陸の海に面し、豊かな水産資源に恵まれる南三陸町。ここで昭和49年に創業したマルアラ株式会社及川商店は、地元で水揚げされる海草類、貝類、鮮魚類全般を扱う水産物卸売業として着実に業績を伸ばしてきた。一般消費者への販売も行っていたが、取扱商品の主力は業務用の生鮮品。確かな目利きで仕入れ、販売する商品は顧客から高い評価を得ていた。

東日本大震災前はカキ用、ホタテ用など、それぞれ専用の機能を有する計5つの工場を整備し、幅広い生鮮品を扱いながら売上・利益ともに順調に推移してきたが、震災による津波で4つの工場を失ってしまった。直近で建てた築10年の工場だけは難を免れたものの、場内は1m程度浸水。一時、製造能力ゼロという窮地に陥った。しかし幸いにも50人弱の従業員は全員無事であり、社員の一人が業務の早期再開を提案。まずは唯一残った工場の復旧に努めた。瓦礫撤去などを進め、2カ月がかりで工場を再開できるまでにこぎつけたが、肝心の売るもの

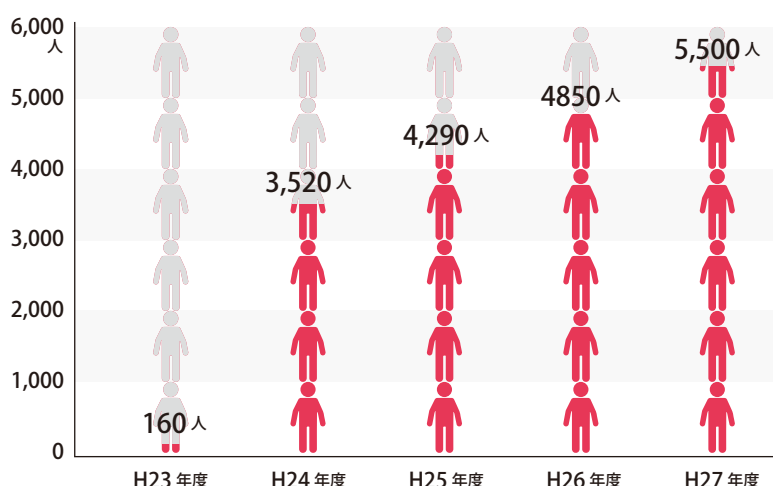
がない。そこで目をつけたのが加工品であった。

南三陸町は養殖設備などが全て流失し、水産物の生産は完全にストップしていたが、出荷を控えていたワカメが高台の倉庫に残されており、代表の及川吉則氏はそれを全て買い取ることから始めた。「我々の仕事は生産者がいて初めて成り立つもの。漁師の生活のためにも現金化することが必要だった」と話す及川氏。大量のワカメを一手に引き受けた同社は、食品開発を前職としていた従業員を中心に、今までほとんど手掛けてこなかった一般消費者向けの商品開発を開始。高付加価値型の「丸荒」というブランドで売り出すこととした。

販路を絞りブランド力が向上。 本物嗜好のニーズを捉える

手始めに行ったのが、首都圏の百貨店で企画された宮城県物産展での販売である。物産展での反応は上々で、これを機に、一般消費者向けの商品開発および販売を事業として本格的にスタート。

DATA 顧客数の推移





及川 吉則社長

現在、丸荒シリーズのラインアップは15商品にのぼる。ホタテの貝柱のみを贅沢に使用した「ほたてわさび」や、大粒のカキを濃厚な味に仕上げた「牡蠣佃煮」、ミズダコをぶつ切りの大粒サイズにカットした「たこわさび」など、素材本来の持ち味を生かしつつ、独自のレシピで開発したものばかりだ。ブランド力を高めるために販売場所にもこだわった。無計画な販路の拡大では価格競争に巻き込まれてしまうとの懸念から、商品の卸し先を百貨店やJR施設内、高速道路サービスエリアなどに限定。首都圏にも商談会などの機会の度に積極的に足を運び、ゼロから販路を開拓した。及川氏は言う。「それまでの販路を失った状況で、藁にもすがる思いだったが、どこでも、いつでも購入できる商品ではブランド力が低下してしまう。通販も行っているが、それ以外の購入先を絞ることで希少性を高め、高品質な商品を適正価格で販売するストーリーを描いた」。丸荒シリーズは贈答用や土産用としての需要が伸び、宮城県内の百貨店では牛タンや笹かまぼこと肩を並べるほどの人気商品となっているという。

販路を絞りブランド力の向上を図る一方で、同社はブランド自体の認知拡大にも取り組む。そこで効果的

だったのが、地元の仮設商店街、伊里前福幸商店街に開設した直販店舗だ。この商店街ができた平成23年12月当時は、大勢のボランティアが南三陸町を訪れており、商品を購入した人々がソーシャルメディアに投稿。これが評判となり丸荒シリーズは注目を集め、問い合わせ・受注の増加に結びついた。また、直販店舗を通じて、お客さまの声がスピーディーかつダイレクトに届くため、改善点を把握しやすいという効果もあった。寄せられた意見・要望は速やかに加工プロセスに反映され、改良を重ねることで、本物嗜好の人々が求める高品質な商品へと昇華させることができたという。

震災前の製造能力を100とした場合、現在の能力は40程度だが、丸荒シリーズのヒットによって利益が確保されていることもあり、震災前からの雇用は現在まで維持されている。

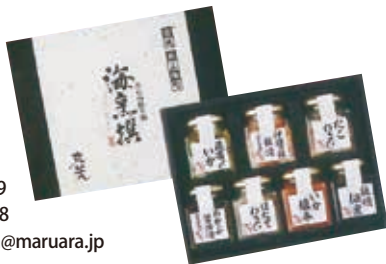
国際認証「ASC※」取得のカキ。 生産者と連携し主力商品化

平成28年3月には、地元の南三陸町戸倉地区のカキ生産者が中心となり、環境・地域社会に配慮した



■アクセス情報

マルアラ株式会社及川商店の商品は、電話、ファックス、E-mailでの購入が可能です。



▶お問い合わせは…

TEL : 0226-36-9009

FAX : 0226-36-3188

E-mail : masuzawa@maruara.jp

養殖業の国際認証である「ASC」を日本で初めて取得、「南三陸戸倉こかき」として販売を開始した。これに合わせて同社では、「ASC」に該当するカキを加工・販売できる業者の証明となる「ASC CoC」認証をいち早く取得。今後は、生産者と連携しながら、少量生産でも利益を生み出せるようにブランド力の向上を図り、効果的な販売計画を練り上げていく考えだ。

平成29年度中には震災で失った工場4棟の機能を集約した最新の工場が完成予定だという。「今後さらに業績を伸ばしていくには、新たな挑戦が必要。もっと水産物の価値を高める仕組みを考えていきたい」と及川氏は話す。

※「ASC (Aquaculture Stewardship Council : 水産養殖管理協議会)」の認証制度



5つの質問

Q 東日本大震災での被害は？

A 水産物を用途ごとに加工できる5カ所の工場があったが、そのうち4つを失った。町内の養殖設備も全て流出し、被害を免れた工場の再開後も、販売できる商品がゼロに等しかった。

Q 自社ブランドの開発経緯は？

A 震災直後、町内に限らず、石巻や気仙沼でも倉庫に残っていたワカメの取り扱いに苦労していた。生産者の収入のためにもそれらを全て買い取り、食品開発のノウハウを持った従業員が加工品に展開した。

Q 販路の開拓は？

A とにかく各地へ足を運んだ。商談会などで築いたコネクションを頼りにルートを拡大。ただ、商品のブランド力を維持するために、本物嗜好の人々に受け入れられるよう販路を絞った。

Q 現在の販売状況は？

A 購入者のSNSでの拡散や口コミの効果もあり、狙い通りのブランディングができている。首都圏・県内の百貨店でも売れ行きは好調で、関西や九州の業者からの問い合わせもある。

Q 貴社の今後の展望は？

A 平成29年に新工場が完成する予定。震災後は同業者間で商品の売買もしていたが、新工場稼働後は本業と異なる事業は切り離し、これまでにない水産物の販売スタイルも検討していく。

1 震災時に唯一被害を免れた栴沢工場。

2 伊里前福幸商店街の店舗では、自社商品や地元の特産品を販売。

3 包装された製品は最終検品後、箱詰めして出荷。

4 「ガラス張りのなかでの製品づくり」をモットーに、作業は厳しい衛生管理下で行われる。

GROWING UP

グロウイングアップ企業

08



商品改善、生産性向上。課題解決は従業員とともに

湊水産株式会社

水産加工業 [宮城県石巻市]

代表者 木村 一成 氏
代表取締役

所在地 宮城県石巻市吉野町2-6-7

TEL : 0225-96-8235 FAX : 0225-94-2998

H P : <http://www.minatosuisan.com/>



震災前より狭い工場。 従業員と知恵を出し合い生産性向上へ

石巻で35年以上、たらこ製品をつくり続けている湊水産株式会社。震災により工場や直売店など全てが流出した。その年の5月に操業を再開し、平成26年5月には、新社屋と新工場の再建に至った。操業を開始した同社の新工場は年間を通して湿度50～60%、温度は約25℃という環境に保たれている。「新工場の計画段階から、可能な限り菌数の少ない工場を目指した。そのためには、水をできるだけ使わない、乾燥している環境が理想だった」と話すのは代表の木村一成氏。新工場を建設するにあたり、最先端の衛生環境を参考にするため、製菓会社の工場を視察。水を使うエリアと使わないエリアを分ける方式を取り入れた。「衛生環境が向上するとともに、水を使う量が減ったことで、冬場の寒さや、常に濡れている状況から従業員が解放され、働く環境も改善した。さらに1カ月の水道代が約半分になった」と話す。

敷地面積の制約から、新工場は以前の3割程度となった。同社では、新工場のプランを従業員とともに検討。作

業効率や、働きやすさを考え「作業の動線や、作業しやすい台の高さなど従業員皆で知恵を出し合って工夫した。おかげで以前より工場の生産性は向上した。大切なのは、それぞれが会社のことを自分のこととして考えること。それが結果として会社の成長につながる」と木村氏は話す。

お客さまのニーズを捉える仕組み。 新商品開発や商品改善に生かす

同社の今後の課題の一つに「新商品開発と既存商品の質の向上」を木村氏は挙げる。その課題に中心となって取り組むのが3名の研究室スタッフだ。スタッフは全員女性、うち2名は栄養士の資格を持っている。「ものづくりが大好きで、興味関心の幅も広い」と話す木村氏。そんな彼女たちの食への探求心から開発されたのが、平成29年1月に店頭での販売を開始した新商品“ふわふわたらこ”だ。

同社では震災後、子どもたちにたらこの作り方を教える体験型食育イベント「たらこ、つくろう。」に取り組んで

DATA 売上高の推移





木村 一成社長

きた。参加した子どもたちが口々に発するのが、「出来たてのたらこって何て美味しいんだろう」という感想。「出来たてをいつも口にしていた私たちにとって、この反応は驚きだった」という。それをきっかけに、出来たてのたらこの味をお客さまに届けるための研究がスタートした。研究室では、ふわふわたらこ用のオリジナル調味液とともに、たらこをさらに美味しくする瞬間冷凍製法を開発。さらにその日食べる分だけを解凍できるように、食べ切りサイズでの提供を考案し、販売を開始した。「ふわふわたらこ」は、お客さまに気付かせていただいた商品。これからもお客さまのニーズを敏感に察知し、新商品を開発していきたい」。

同社の平成27年度の売上高は3億4000万円で、震災前とほぼ変わらない額まで回復、粗利率で比較すると震災前の約2倍まで上昇している。「震災後は、お客さまのニーズを捉えながらも、無着色や手漬け製法といった我々のこだわりや独自性を打ち出していきたい。私たちには、日本一価値が高いたらこを作っている、という自負がある。それが従業員の自信と誇りにつながっている」。

働きやすさを考え事業所内保育。 人材不足解消につながる

平成28年11月、石巻市中心部に商業スペース「石巻ASATTE（アサッテ）」が誕生した。そのテナントの一つ「石巻うまいものマルシェ」を運営するのは、石巻うまいもの株式会社。これは同社を含む水産加工会社や農業生産法人、鶏肉加工会社など、石巻市の地元企業10社が連携し設立した。店舗を持ち消費者に直接接することでニーズを捉え商品の改善につなげるなど、ものづくり企業の課題であった「売る力」を向上させるのが目的。今後は、ノウハウの共有を行い新商品の開発などにも取り組んでいく予定だ。このほか、マルシェと同じフロアにある「日高見レストラン」には、マルシェの食材を提供。また、レストランの利用者がマルシェで買い物をしたりと集客の相乗効果も生んでいる。

「地域を元気にする地産地消の一つの形をここで実現したい」と話す木村氏。「それは地域の中で仕事があり、賃金が支払われ、子どもを育てることができる地域だ。そんな地域にするために私たち経営者は何ができるか。その問いへのもう一つの答えが、事業所内保育の取り組みだった」。同社では事業所内に保育園「結の



■アクセス情報

湊水産株式会社の商品は、ウェブサイトのオンラインショップから購入できます。

▶オンラインショップはコチラ
<http://www.rakuten.ne.jp/gold/minato-s/>



いえ」を開設。この保育園では保育費用の半分を会社が負担する。さらに家庭状況に合わせて就業時間を選択できる仕組みを導入している。「子どもが小さいうちはパートタイムでも、子どもが手を離れればフルタイムで働けるようになる。その時にはスキルも上がっている」と話す木村氏。これらの取り組みの結果、人材不足が叫ばれる沿岸部地域の中で同社では従業員の確保に成功している。平成29年4月からは、内閣府の「企業主導型保育事業」の助成を受け、受け入れ定員を現在の9名から19名に増やす。工場の敷地内には新たな保育施設の建設も進んでいる。「子どもたちと散歩に行くと、地域の皆さんが待ってくれている。子どもたちの笑い声は地域を元気にする。保育は、就労の場を求める若いお母さんたちだけでなく、地域とともに成長する企業にとっても不可欠な取り組みだと思う」。



5つの質問

Q 東日本大震災での被害は？

A 漁港から2km程の距離があるが、その一帯が津波被害を受けた。工場の生産ラインが水没し使用不能になった。また、保有していた60万件の顧客リストがサーバー水没のため、復元できず喪失した。

Q 業務再開を支えたものは？

A 瓦礫撤去や清掃はもちろん、プリンターやオフィスチェア、高圧洗浄機、エプロン、さらには軽トラックの提供をいただくなど、全国から数多くの支援と、再開を望む励ましの葉書やお手紙が毎日届いた。

Q 震災後、経営方針は？

A お客さまのニーズを捉えながらも私たちの強みである手漬け製法や無着色にこだわった商品を開発・提供していきたいと思っている。

Q 「石巻うまいものマルシェ」の取り組みの目的は？

A 参加する10企業それぞれが特色ある商品をつくり、石巻から世界へ発信していくこと。企業同士のコラボレーションによる新商品の開発にも取り組んでいく。

Q 雇用確保のための取り組みは？

A 事業所内に保育園を設置し、子どもを預かる費用の半分を会社で負担している。また、家庭の状況に合わせて就業時間を決めることで、お母さんたちの雇用につなげた。

- 1 平成26年5月に完成した新社屋と新工場。
- 2 新工場の特長は乾燥した室内環境。
- 3 社屋内にある保育園「結のいえ」。平成29年4月には新たな保育施設が誕生する。
- 4 新社屋2階の事務所スペース。
- 5 石巻うまいもの株式会社が運営する「石巻うまいものマルシェ」。

GROWING UP
グローイングアップ企業

09



収益事業の積極的展開で自立した組織運営へ

一般社団法人南三陸町観光協会

サービス業〔宮城県本吉郡南三陸町〕

代表者 及川 吉則 氏
会長所在地 宮城県本吉郡南三陸町志津川字御前下51-1
TEL : 0226-47-2550 FAX : 0226-46-3080
HP : <http://www.m-kankou.jp/>委託事業への依存から脱却し
独自で収益を上げる事業を模索

現在、20人の職員と町内の事業者ら約130人の会員が運営に携わる一般社団法人南三陸町観光協会。南三陸町からの委託事業に加え、独自の企画による自主事業を展開している。例えば、町内資源を活用したツアーや体験プログラム、アンテナショップの運営や観光プロモーションなど、幅広い事業により収益を上げながら自主的な財源も確保し、独自の取り組みが可能な体制を構築している。

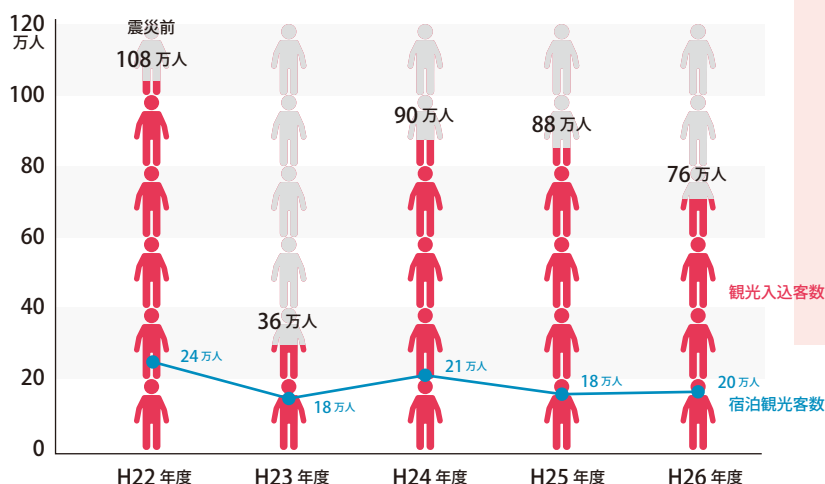
同協会は平成21年に法人化した際に第3種旅行業の登録をしていたが、震災前の正規職員は1名（緊急雇用事業で数名在職）。委託事業には取り組むものの、協会独自の企画を積極的に展開するまでには至っていなかった。転機となったのは東日本大震災。ゼロから再び観光のまちづくりを推進するために、会員が主体となって震災から3カ月後の平成23年6月に協会をリスタート。その際、国の緊急雇用事業や支援プロジェクトなどを活用し、町内や首都圏から臨時職員10数名を採用した。新たに加わった職員は、情報発信が得意な者、デザインスキル

や建築の知識に長けた者など、さまざまな得意分野を有する人材で構成され、各自のノウハウを取り入れながら事業の活性化を図ることとした。震災直後は国の補助事業や町の委託事業に頼らざるを得ない状況だったが、それもやがてなくなるかもしれない。そこで同協会が取り組んだのが独自の企画による自主事業だ。

震災学習プログラムを皮切りに
多種多様な事業を企画・展開

「地域資源をあらためて見直し、さらに磨きをかける中で、ツアーとして人気や収益が高そうなコンテンツは自立のために自主的に展開していこうと考えた。手探りのスタートだったが、軌道に乗るのは思う以上に早かった」と話すのは同協会会長の及川吉則氏である。同協会では現在、旅行事業や物産事業などを中心に、多彩な事業を運営している。その中で柱になっているのが、震災体験を語り継いでいこうという思いからスタートした「語り部による学びのプログラム」だ。被災した自治体の中でもいち早く震災の語り部活動を始めた南三陸町らし

DATA 南三陸町の観光客数の推移





写真左が総務企画チーフの伊藤 聡氏、右が会長の及川 吉則氏

く、語り部ガイドによる講話や被災地視察などを震災学習ツアーとして商品化。平成23年8月から全国販売を開始した。当初は一度に100人程度の対応が限界だったが、地域の協力を得て受け入れ体制が整備されたことで現在は300人程度まで対応可能となっている。高校の修学旅行に組み込まれるケースが多く、首都圏をはじめ北海道や九州からの申し込みもあるという。

観光商品を開発する際には、ターゲットを定めリピーター化するまでの戦略設計や、ホームページやSNSにおいてはアクセス解析を活用した分析などを行い、集客の増加につなげている点も同協会の大きな強みといえるだろう。

物産事業に目を移すと、町内2カ所の仮設商店街にそれぞれインフォメーションを設置。案内業務窓口と併せて地域の手づくり品を販売するアンテナショップの機能を付加したほか、全国各地で開催される催事での出張販売も行っている。さらに平成27年には町の指定管理を受け、キャンプ場の運営もスタート。場内にある施設では地元食材を活用したレストランも展開しており、平成27年度の利用実績は前年度比200%以上を記録した。ほかにも震災後に訪れたボランティアや南三陸町を応援してくれる人と縁を育む目的で設立した交流ブ

ロジェクト「南三陸応援団」や、大手旅行予約サイトにはないオリジナルプランも用意された南三陸町の宿泊・ツアー・プログラム予約サイト「みなたび」の開設など、次々に新しい企画を発信。また、南三陸町は海の養殖の国際認証「ASC」※1と、森林管理の国際認証「FSC」※2、両方取得している世界唯一の町であり、それらを旗印にしたツアー・プログラムも検討している。

※1 「ASC (Aquaculture Stewardship Council : 水産養殖管理協議会)」の認証制度

※2 「FSC (Forest Stewardship Council : 森林管理協議会)」の認証制度

行政や事業者からも高まる評価。 観光推進の要の立ち位置を確立

こうした積極的かつ成果に結び付く取り組みは行政や町内の事業者からの信頼も厚く、及川氏は「ありがたいことに、新しい試みを始めるなら、まずは観光協会に相談という構図ができた。震災を経て地元の人々は南三陸町の素晴らしさを再認識し、町外の人に伝えたいという思いが強くなった。我々の役目は地元と観光客をつなぐ架け橋として、効果的な情報発信やプロモー



■ アクセス情報

南三陸町観光協会が運営する「みなたび」なら、南三陸町の宿泊施設への予約や、ツアー・プログラムの予約が可能です。

▶「みなたび」へのアクセスはコチラ
<https://minatabi.good-travel.info/>



ションすること」と話す。

震災直後、事業の約8割は町からの委託事業だったが、年々その比率は小さくなり、平成28年度には委託事業の予算規模が約6,000万円であるのに対し、自主事業の収入見通しは約5,000万円となっている。独自の取り組みで収益を確保し続けることで、国の補助事業で採用した臨時職員を正規雇用し、優秀な人材確保と事業および組織の持続的な運営につなげている。観光協会としては独自の路線を歩んでいることから、他自治体からの視察や講師依頼も多い同協会。これまではソフト事業に重点的に取り組んできたが、商店街の本設などが進む今後は、ソフト事業で培ったノウハウを生かしたハードづくりにも積極的に参画する予定だ。



5つの質問

Q 職員・会員の構成は？

A 震災後に採用した職員はほとんどが他業種からの転職であり、各得意分野を生かしてコンテンツづくりを行っている。会員も町内の漁業・林業関係者など、多様な業種で成り立っている。

Q 苦労した点は？

A 震災後は観光資源になりえるものがほぼ皆無で、全て手探りでスタートだった。商品の企画、情報発信、PRツールの作成など、職員・会員がアイデアを出し合いながら、一つひとつ事業を形にできた。

Q 成長の秘訣は？

A やはり自主事業を強化したことが大きい。震災前は委託事業だけで収益を創出していたが、現在では自主事業による収入が9割近くに達する。一からニーズを分析し、ターゲットを絞った商品企画が奏功した。

Q 現在の観光客数は？

A 震災関連のニーズ減少にともない、緩やかに減少している。震災から年数が経過し、南三陸町に求められる観光の特性も変化しているなか、今後は個人旅行者向けのコンテンツにも力を入れ、より多くの集客につなげたい。

Q 今後の事業展開案は？

A 観光というと、どうしても自然景観や食資源などが目玉になると思うが、そうではなく「人」を主役にしたい。観光客と地元の人々が交流し、人そのものが観光の価値となる商品づくりを展開したい。

❶ 同協会が管理運営する「南三陸ポータルセンター」は、教育旅行や各種イベント、ワークショップなど交流の拠点になっている。

❷ 町の旬の素材や最新情報をSNSなどで共有し、全職員で観光窓口に対応している。

❸ センター内では震災アーカイブ展示の他、地元の人々が製作したハンドメイド品やキャラクターグッズなどバリエーションに富んだ商品を販売している。