



復興庁

Reconstruction Agency

新たなステージ 復興・創生へ

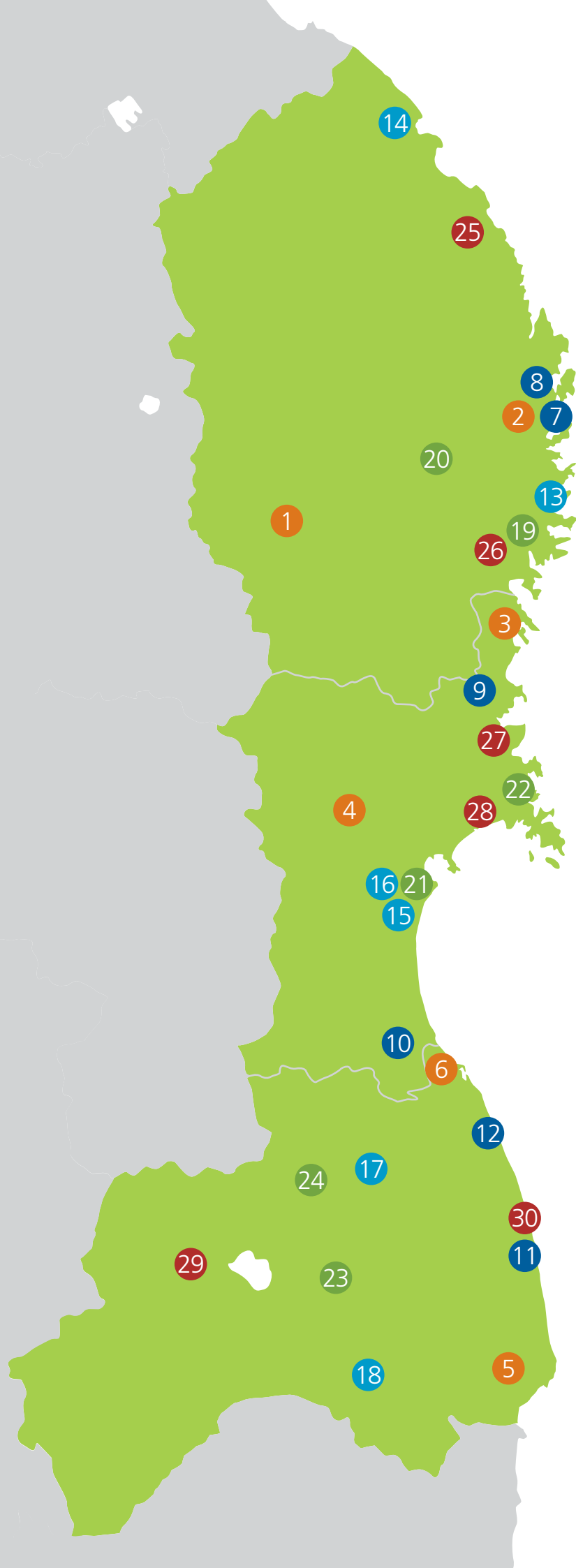
続く挑戦 つなぐ未来へ

岩手・宮城・福島の産業復興事例30
2017-2018

平成30年2月発行

続く挑戦 つなぐ未来へ

岩手・宮城・福島の産業復興事例30
2017-2018



続く挑戦 つなぐ未来へ

岩手・宮城・福島の産業復興事例30
2017-2018



表紙の写真／福島県双葉郡富岡町

平成29年10月21日、JR常磐線は竜田駅～富岡駅間で運転を再開しました。表紙は「復興の今」を象徴する風景として富岡町の日の出の写真をもとに構成し、本冊子のタイトルである「続く挑戦つなぐ未来へ」をイメージしてデザインしました。

目次

平成29年度の復興大臣顕彰企業・団体について	4
株式会社五十集屋（岩手県大船渡市）	
特定非営利活動法人りくカフェ（岩手県陸前高田市）	
株式会社かね久（宮城県多賀城市）	
株式会社マルキン（宮城県女川町）	
アンフィニ株式会社（福島県楡葉町）	
郡山観光交通株式会社（福島県郡山市）	

座談会～独創的な挑戦が新しい商品や市場を創り出し、復興の推進力となる	8
復興大臣 吉野 正芳	

とおの屋 要 代表 佐々木要太郎氏	
東北工芸製作所 常務取締役 佐浦みどり氏 木村真介氏	
農事組合法人浜通り農産物供給センター	
代表理事 三浦広志氏 渡邊春香氏	
株式会社ももがある 代表取締役 齋藤由美子氏	

今だから話せる成功の舞台裏

現在はV字回復している、あるいはさまざまな状況乗り越えて再生・起業した事業者が「今だから話せる成功の舞台裏」として、これまでの取り組みを紹介。直面した課題やその対応策・打開策も併せて成功の舞台裏を明らかにする。

① 農業生産法人西部開発農産（岩手県北上市）	14
[応援メッセージ] 公益社団法人 日本農業法人協会会長 山田敏之氏	18
② 大槌商業開発株式会社（岩手県大槌町）	20
[マンガで見る舞台裏] 「シーサイドタウン マスト復興物語」田中美菜子	24
③ 株式会社八葉水産（宮城県気仙沼市）	26
[応援メッセージ] アイリスグループ会長 大山健太郎氏	30
④ 有限会社今野醸造（宮城県加美町）	32
[マンガで見る舞台裏] 「支えてくれたのは!!」山田ゴロ	36
⑤ 株式会社いわきスポーツクラブ（福島県いわき市）	38
[応援メッセージ] いわき商工会議所会頭 小野栄重氏	42
⑥ 農事組合法人浜通り農産物供給センター（福島県相馬市）	44
[マンガで見る舞台裏] 「お米アイドル、浜通りマイの歩み」篠月泉太郎	48

[コラム] 監修委員の視点から	
東北大学大学院経済学研究科教授 大滝精一	50

被災地外からの進出事例

被災地外から被災地への企業立地、工場等立地の事例を紹介。被災地を元気にしたいなどの意向や進出への判断のきっかけとなった事項なども紹介する。

⑦ 株式会社ゼネラル・オイスター（岩手県大槌町）	52
⑧ 株式会社ティエフシー（岩手県山田町）	54
⑨ フロンティアジャパン株式会社（宮城県南三陸町）	56
⑩ メルコジャパン株式会社（宮城県丸森町）	58
⑪ アンフィニ株式会社（福島県楡葉町）	60
⑫ 株式会社井部製作所（福島県南相馬市）	62

[コラム] 監修委員の視点から	
一般財団法人ダイバーシティ研究所代表理事 田村太郎	64

海外への挑戦事例

震災後の事業展開において新たなビジネスフィールドを海外に見出し、販路開拓を成功させた事例や商品開発に取り組んでいる事業者を紹介する。

⑬ 株式会社五十集屋（岩手県大船渡市）	66
⑭ 有限会社沢菊（岩手県久慈市）	68
⑮ センコン物流株式会社（宮城県名取市）	70
⑯ 有限会社東北工芸製作所（宮城県仙台市）	72
⑰ 齋米織物株式会社（福島県川俣町）	74
⑱ 白河素形材ヴァレー（福島県白河市）	76

[コラム] 監修委員の視点から	
日本女子大学家政学部家政経済学科専任講師 額田春華	78

事業承継の成功事例

震災をきっかけに、次世代に事業を承継した成功例、活躍例。若者世代ならではの発想やネットワークを活用し、事業伸展、新規事業立ち上げなどにつながっている事例を紹介する。

⑲ サンコー食品株式会社（岩手県大船渡市）	80
⑳ とおの屋 要（岩手県遠野市）	82
㉑ 株式会社かね久（宮城県多賀城市）	84
㉒ 株式会社マルキン（宮城県女川町）	86
㉓ 郡山観光交通株式会社（福島県郡山市）	88
㉔ 株式会社ももがある（福島県福島市）	90

[コラム] 監修委員の視点から	
レオス・キャピタルワークス株式会社代表取締役社長 藤野英人	92

革新的スタートアップ事例

被災地において、震災後に新たに事業を立ち上げた企業や起業家を取り上げ、新規事業始動、起業における創意工夫や今後の展望を紹介する。

㉕ 岩泉乳業株式会社（岩手県岩泉町）	94
㉖ 特定非営利活動法人りくカフェ（岩手県陸前高田市）	96
㉗ 株式会社デ・リーフデ北上（宮城県石巻市）	98
㉘ 合同会社MYラボ（宮城県石巻市）	100
㉙ 株式会社会津ラボ（福島県会津若松市）	102
㉚ 富岡ホテル株式会社（福島県富岡町）	104

掲載事業者の制度利用について	106
奥付	108

今だから話せる成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例

続く挑戦 つなぐ未来へ

岩手・宮城・福島の産業復興事例30 2017-2018

復興庁では、岩手・宮城・福島の3県の企業や団体が、業種や地域の特性、培ってきた知見や創意工夫を活用して、さまざまな「挑戦」を行うことが「新しい東北」の創造の一助となると期待しています。

こうした企業や団体の取り組み事例を他の企業や団体、自治体などが参考にし、また、被災地内外で共有することは、今後の事業創出や復興の加速化に資するとの認識から、2012年以降毎年、産業復興事例集の編纂を行っています。



平成29年度の復興大臣顕彰企業・団体について

本冊子で紹介した企業や団体の取り組みの中で、新たな挑戦や課題の克服といった観点から、特に参考になる事例として6企業・団体を選定し、復興大臣顕彰を授与しました。

平成29年度の顕彰企業・団体

【岩手県】

株式会社五十集屋 大船渡市

特定非営利活動法人りくカフェ 陸前高田市

【宮城県】

株式会社かね久 多賀城市

株式会社マルキン 女川町

【福島県】

アンフィニ株式会社 檜葉町

郡山観光交通株式会社 郡山市





株式会社五十集屋

五十集屋は大粒の岩手のホタテを、高級食材として台湾、香港へ輸出。水温・室温、水質などを厳重に管理しているため、他県産より消費期限を1日長く設定することができ、アジアへの輸出を可能にした。



特定非営利活動法人りくカフェ

震災直後、「陸前高田には人が集まる場所が必要」というコンセプトから、りくカフェは生まれた。誰もが楽しく集える場として、また、健康と生きがいづくりの場として機能している。





株式会社かね久

かね久は、パン粉の販売を主力とする食品卸売の金久商店を事業譲渡で引き継いだ。古代米など地域の食材の販売やPR、新商品開発に取り組むとともに、生産者とのネットワークづくりや販路拡大なども推進している。



株式会社マルキン

マルキンの鈴木真悟氏は、自社の銀サケを「銀王」と名づけ、ブランド力アップや販路拡大に積極的に取り組んでいる。漁業のPRや後継者育成にも力を注いでいる。





アンフィニ株式会社

大阪に本社を置くアンフィニは、2017年に福島県楢葉町に、太陽電池モジュールを生産する工場を新設した。新工場では「福島プライド」を掲げ、高品質で高効率の製品づくり、地元の人材の採用、人材教育を積極的に行っている。



郡山観光交通株式会社

郡山観光交通は、タクシー業を軸に事業を多角化。高齢者向け旅行会社「孫の手トラベル」は、自社所有のキッチンカーを使った「ブランド野菜を畑で味わう旅」をはじめ、ユニークな商品でリピーターを獲得している。





独創的な挑戦が新しい商品や 市場を創り出し、 復興の推進力となる

復興・創生に向けた取り組みが加速する2018年。

被災3県で創造的な事業に取り組んでいる皆さんをお迎えし、吉野正芳復興大臣との座談会を開催しました。会場となった復興大臣室には遠野産のどぶろく、仙台生まれの玉虫塗、福島県産の米や煎餅、完熟桃スイーツなどが勢ぞろい。終始和やかな雰囲気の中で活発な意見交換が行われました。



復興大臣 吉野 正芳

(写真左から)

とおの屋 要 (岩手県)
代表 佐々木要太郎氏

有限会社東北工芸製作所 (宮城県)
常務取締役 佐浦みどり氏
木村真介氏

農事組合法人浜通り農産物供給センター (福島県)
代表理事 三浦広志氏
渡邊春香氏

株式会社ももがある (福島県)
代表取締役 齋藤由美子氏

「どぶろく」を柱に食文化を提案

吉野： 東日本大震災から間もなく7年が経とうとしていますが、先日、2人の小学生の孫と震災の話をする機会がありました。我々にとっては、つい昨日の出来事として頭に浮かぶあの日の経験が、孫たちにとっては歴史で学ぶ出来事になっています。そうした時の流れの中であって、皆さんは復興に全力を尽くされ、それぞれのご努力で新しい事業を軌道に乗せてこられた。その経験談を伺えることを大変楽しみ

にしておりました。トップバターは岩手県遠野市の佐々木さん。自家製のどぶろくが国内外で評判になっているようです。

佐々木： 父から受け継いだ民宿と1日1組限定の料理旅館を経営し、そこで自家製のどぶろくや発酵食材を使った料理を提供しています。どぶろく造りは、2003年に「どぶろく特区」の認定を受け、製造免許を取得したのがきっかけです。自家産米で仕込むことが原則なので自ら田んぼも耕し、無農薬・無肥料にこだわり、土壌改良を重ね、レシピを開発し、納得のいく味を出すた



めの環境がようやく整ってきたところです。

吉野： そもそもなぜどぶろくだったのでしょうか。

佐々木： 祖母の時代から遠野地区ではどぶろくの文化が定着していたようです。私自身は県外で料理の仕事をしてきたこともあって、どぶろくの知識は全くありませんでした。

吉野： 何の知識がなくても、ただおいしいどぶろくを造りたいという思いが強かったから、大胆な挑戦ができたのかもしれないね。

佐々木： 実は、初めてどぶろくをお披露目した時、新潟の杜氏さんに「酒造りを舐めるな」と激怒されたことがありました。原因は私のタバコ。味には自信がありましたが、繊細な味覚が必要



とされる職人としての心構えが甘かったわけです。以来、タバコはやめ、日々どぶろくのことを考え、より真摯な姿勢で取り組むようになりました。震災直後は復興関係のお客様で民宿が忙しくなって、料理旅館は休止の状態になりましたが、どぶろくの品質改善だけは続けてきた。そのおかげで、再開後はより多くのお客様に足を運んでいただけるようになり、海外から商談も来るようになりました。

海外視点で生まれた 仙台発の伝統工芸の漆芸品

吉野： 次は、仙台生まれの伝統工芸ですが、このワインカップは赤と緑が艶やかですね。

佐浦： ありがとうございます。漆芸品の「玉虫塗」は、仕上げ工程の前に銀などの粉末を蒔き付けることで玉虫の羽のように艶やかな発色と光沢を実現する特許技法を用いており、赤と緑が伝統色なんです。当社の前身は、東北地方の産業発展と輸出振興を目的に、1928年、国策で設立された国立工芸指導所でした。

吉野： まさに産学官連携の先駆けですね。

佐浦： 海外での使用を想定し、当時は洋食器を中心としたラインナップで、海外の家庭に多い間接照明の下でも映えるような色使いを追求していました。1985年、宮城県指定伝統工芸品というお墨付きをいただいたことで、国内外へよりアピールしやすくなりました。

吉野： 玉虫塗の素材は木でもガラスでも金属

でも大丈夫なのでしょうか。

木村： はい。伝統の漆塗製法にのっとりながらも新しい素材やデザインも積極的に採用し、食器以外にも、ステーションナリー、インテリアなども手掛けています。ただ、地場産品ということもあって、商圏は主に県内、記念品や贈答品での利用が多いため、震災後は売り上げが激減しました。そこで、創業時の原点に立ち返り、目指すべき方向性を改めて確認。地元にはゆかりのあるアートディレクター等の協力も得て漆器としては珍しいガラス製品を手掛け、耐久性を高めるコーティング技術を開発するなど、販路拡大を目指して新たな挑戦を始めました。そこで生まれたものが本日お持ちしたワインカップです。

「半農半エネ」で地域農業を再生

三浦： 浜通り農産物供給センターは、南相馬市小高区の農事組合法人が前身で、震災前は約100人の組合員が所属していました。ところが、震災による津波と福島第一原子力発電所の事故で農地も蓄積していた生産米もすべて失い、莫大な借金だけが残りました。

吉野： 資金繰りを含め、そこからどう立て直されたのですか。

三浦： 農林水産省に相談し、まず我々だけで復興組合を作り、相馬市に仮事務所を開設しました。その後、行政に浜通り全域で復興組合を立ち上げていただき、連携した活動が可能になりました。資金的には、株式会社東日本大震災



「日々どぶろくのことを考え続け、こだわりの味を出すための環境がようやく整いました」(佐々木氏)



「伝統の製法を守りながらも、絶えず進化
する玉虫塗の魅力を世界に伝えたい」
(佐浦氏・木村氏)



事業者再生支援機構による債権買取り制度を利用し、元利金の返済を5年間猶予していただいた。実は支援決定第1号なんです。

吉野： 震災支援機構による二重ローン対策は、我々が議員立法で作った制度です。支援決定第1号とは素晴らしいですね。

三浦： ただ、農業だけでは返済できないので、補助金で太陽光発電も行い、その収入と賠償金をフルに活用しました。現在の農事組合法人でも、並行して再生可能エネルギー事業の可能性を追求しています。相馬市や新地町は農地をほぼ回復できましたが、南相馬市の再生はこれからです。

吉野： 組合員の離農にも直面されたとか。人材面の見通しはいかがですか。



三浦： まだ厳しい状況ですが、立て直しに取り組む過程で若い農業者の成長も目にしてきました。今後は若い世代の育成にもより注力していきたいと考えています。

渡邊： 作付け銘柄も以前は「こしひかり」中心でしたが、福島県が開発したオリジナル品種である「天のつぶ」に変わりました。育てやすいし、味もいい。直売所で販売しているお米や煎餅もご好評いただいています。

吉野： 大変ご苦労されたが、「半農半エネ」でバランスよく事業を展開されたことで新しい可能性も見えてきたようですね。今後の進展にも期待しています。

完熟桃のおいしさを福島から世界へ

吉野： 最後は、同じ福島から完熟桃の加工品の取り組み。社名もユニークですね。

齋藤： 福島名産の桃を大々的に売り出した。そして、いろいろな世代の女性がいきいき働ける職場を提供したい。このふたつの思いを社名「ももがある」に込めました。きっかけは、実家のある福島でNPOのボランティア活動を行っている時、ある農園で桃の出荷の実態を知ったことでした。最もおいしい完熟桃が規格外で廃棄されていることに「本当にもったいない」と心から思いました。そこで「何とかできないか」と考え、ある企業の補助金に応募。採用が決まって、今度は加工場を探していた時に出会ったのが福島で細々と受け継がれてきた「桃

の漬物」を手掛ける会社でした。ところが、福島第一原子力発電所の事故の影響でまもなく廃業するという。再び「もったいない」という気持ちが膨らみ、気づいたら加工場を買い取って完熟桃の加工品の製造を始めていました。

吉野： 私自身、やっこい(柔らかい)桃が大好きですが、確かに傷みやすい。

齋藤： 試行錯誤を重ね、一口サイズにカットして真空で冷凍したらおいしくて、ほぼ生の状態のものが1年中味わえることがわかりました。幸い、加工場の現場を知っているスタッフも残ってくれ、近所のおばちゃんたちの応援もあって商品化にこぎつけることができました。今後は瞬間冷凍の技術を応用しながら商品のバリエーションを増やしたいですね。桃にはいろいろな品種があって、おいしさも個性も違う。その最高においしい状態のものがいつでもどこでも食べられるようになったら素敵なことですし、福島の魅力発信につながるのではないのでしょうか。

吉野： 皆さんの素晴らしい取り組みに改めて感心させられました。従来の概念やしがらみに囚われることなく、独自の視点・発想からどんどん新しい商品や市場を作り出し、それが復興の推進力になっている。しかも、国内だけでなく、海外も視野に入れて意欲的な挑戦をされている。これからも役所としてできるところは精一杯応援させていただきますので、未来づくりに思い切って挑戦していただければと思います。本日はありがとうございました。



「半農半エネによる立て直しの過程で、若い農業者の成長にも手応えを感じています」(三浦氏・渡邊氏)



「完熟桃のおいしさをいろいろな形にして、福島の魅力発信につなげていきたいと思っています」(齋藤氏)

(本座談会は、2018年1月16日に開催しました)

岩手県北上市

農業生産法人西部開発農産 地域の農作業を請負い 6次産業へも進出





震災余波で種まきの 始動が遅延し実害が発生

「自分たちの生業は農業。作物は待ってくれない。どんなときも、やることをやるしかないんです」。そう語るのは、農業生産法人西部開発農産の代表取締役社長・照井勝也氏だ。

照井氏は事務所での商談中に被災。激しい揺れと停電が続く中でも「商談を続けた」と当時を振り返る。

商談終了後、施設周りの被害が少なかったことは確認できたものの、業務とは別の点で大きな不安があったと言う。「実父が津波の影響を直に受けた仙台空港に向かっており、電話がつかない状況だったんです。翌々日に近隣の体育館に避難していたことを知るまでは不安でいっぱいでした」。

一方、事業面では「内陸部であったため、直接的にも間接的にも震災の被害は最小限で済んだ」と照井氏。しかし、停電や燃料確保の問題で意図する仕事ができず、雪解け後の4月5日に行われる種まきの始動が遅延。リカバリーのた

めに人員や機械の増強を余儀なくされるなどの実害が生じた。

目に見えるもの、見えないものを問わず、問題は多かったが、照井氏をはじめとする西部開発農産の面々は、「やれることをやるだけ、やるしかない」というモチベーションで震災直後の農業と向き合っていた。

耕作面積を拡大し続けられる 徹底した効率化と管理術

1986年の創業当初は60ha程度だった西部開発農産の耕作面積は毎年拡大し、現在は日本最大級の820haまで広がっている。この飛躍的な成長の裏には、農地中間管理機構の依頼によって離農農家の農地を借り受けていることや、依頼を極力断らないスタンスでいることが挙げられるが、「条件が悪い農地も多く、面積が増えたからといって必ずしも利益率が上がるわけではない」と照井氏は語る。

農地を借り受けていくと、どうしても「飛び地」の農場が生まれ、作業効率や利益率低下の問題が生じてしまう。このリスクは、大規模農園に

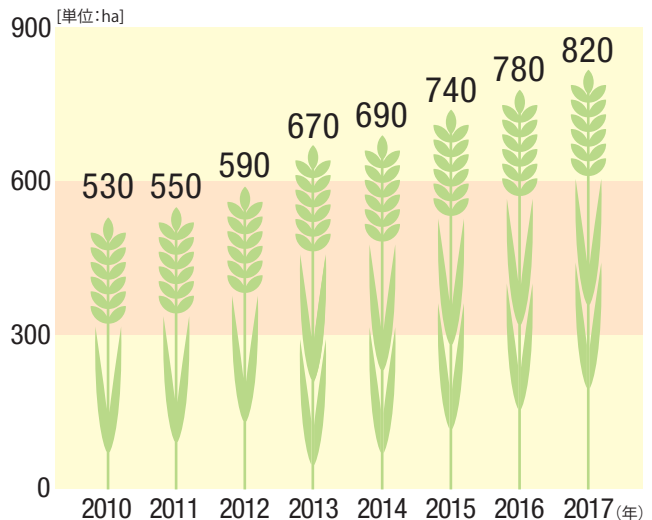
■ 企業情報

社名 農業生産法人西部開発農産
業種 農畜産物の生産販売など
代表取締役 照井勝也氏
所在地 岩手県北上市和賀町後藤1地割333
TEL.0197-73-6471 FAX.0197-73-6475
HP.<http://www.seibu-kaihatsu.com>

1986年4月に設立された農業生産法人。農畜産物の生産販売、農作業の受託、農産物の加工販売を中心に多角的な事業を展開し、2017年10月には、自社生産の「きたかみ牛」を取り扱う直営の焼肉店「せいぶ農産発 焼肉DINING まるぎゅう」をオープンさせるなど6次産業にも力を入れている。敷地面積は日本最大規模の820ha(2017年度実績)で、積極的な農地の借り受けを実践し、年々事業規模を拡大させている。



■ 耕作面積の推移



としては死活問題ともいえるものだが、西部開発農産では、徹底的な「作業の効率化」を図ることで、さらなる事業の安定化と拡大を実現している。その代表的なものが、農地を借り受けている事業者同士で農地を交換し団地化（集積化）することで、畦畔^{けいはん}を外して農地を拡大する「農地の団地化」や、作付けをブロックごとに行い、さらにローテーションを組んで連作障害の発生を防ぐ農地の管理術だ。また、スタッフの担当作業を代掻き^{しろ か}専門、田植え専門という具合に「分業制」にすることで、作業はもちろん、スタッフのスキル習得のスピードを上げることに成功しているという。

条件の悪い農地に関しては、「さまざまな条件の圃場を受け入れているうちに、どう扱っていくのがよいのかというノウハウが集積されていき、これも作業の効率化につながっている」と照井氏。「創業以来培ってきたノウハウ」の運用と「依頼を断らない」姿勢。この2点は、今日の農地拡大に大きく貢献している西部開発農産ならではの強みといえるだろう。



米、大豆、小麦が西部開発農産の基幹事業の3本柱



生産物は日本農業賞・大賞など数多くの表彰を受けている

直営の焼肉店を開店させ 6次産業へ進出

西部開発農産では、点在農地増加による利益率低下対策として、農畜産物の生産以外の事業も多数展開している。その中で近年最も力を入れているのが、自社生産の農畜産物を利用した「6次産業」事業。その代表例といえるのが、2017年10月にオープンした自社生産のブランド牛「きたかみ牛」を取り扱う直営の焼肉店「せいぶ農産発 焼肉DINING まるぎゅう」だ。

同店舗では、自社製の米、野菜、加工品、麺、そばなどが消費され、自社で生産できていないものはできるだけ北上産のものを使用している。中でも米は、直営店で消費されるものと一般用のものでは、畑も使用している肥料・農薬も異なるという強いこだわりを見せている。「新たな事業として、種まきから消費者の口に入るところまでをワンストップでまかなえるビジネスモデルを作れたことは、当社にとってターニングポイントです。直営店ならではの生産者の顔が見える点や、使用されている素材がどのように作られたかが説明できる点などは、当社が安



心・安全、そして上質な農畜産物をリーズナブルな価格で提供できているということのアピールにもつながっていると思います」。

今後は、「『まるぎゅう1号店』で地域社会の発展・繁栄に寄与しながら、他地域への出店も視野に入れていくと同時に、加工品や牛肉の直販・精肉の販売の分野をさらに伸ばしていきたい」と照井氏は展望を語る。

「安心できる農産物の生産」をJGAP認証で訴求

西部開発農産の経営理念のひとつに、「安心できる農産物の生産に励み、国民への安定した食糧供給に尽くす」というものがある。その理念を体現するかのように、2017年3月には、食の安全や環境保全に取り組む農場に与えられる「JGAP認証」を取得した。

岩手県では3例目の事例となったJGAP認証取得の経緯に関して照井氏は、「東京オリンピック開催に向けてスタンダード化されていくべきものであり、今後事業を行う上でも絶対に必要になるものだと思った」と語る。また、JGAP認証の取得は、「社内の就労環境にも好影響を与えている」と照井氏は続ける。



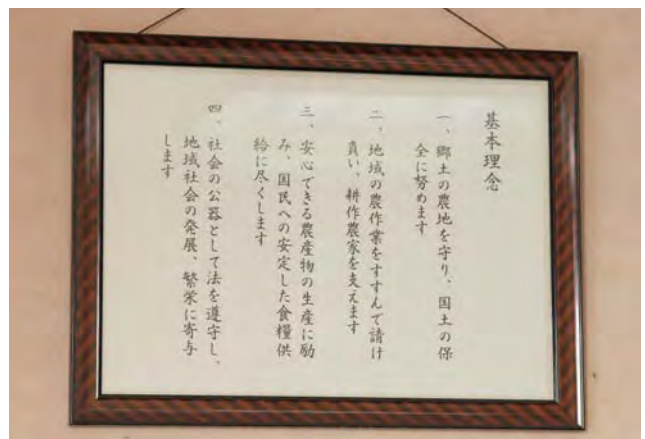
「まるぎゅう」の外観

「認証の条件が厳しいこともあってか、取得後は施設内が、これまで以上に整理整頓された印象を受けます。従業員の意識も高まり、それが仕事の効率化にもつながっていますね」。

今後のJGAP認証への対応は、「その目的と対応方法を従業員にいかに浸透させていくかがポイントになる」と照井氏は語る。「現在は、建物などへの張り紙で従業員の意識を喚起しているほか、喫煙スペース以外での喫煙禁止、石鹸での手洗い厳守など、“JGAP認証仕様”の職場づくりを徹底しています。シンプルな方法ですが、これを徹底することこそが、安心・安全な農畜産物の生産につながるのだと思いますので、これからも高い意識で取り組んでいきたいと思っています」。



「まるぎゅう」の看板メニュー「きたかみ牛のハンバーグ」



守る・支える・作る・育てるが凝縮された「経営理念」



公益社団法人 日本農業法人協会会長
山田敏之氏

アパレル業界から転身し実家の農業を継ぎ、2002年にこと京都株式会社を設立。地元京都の伝統を守り、九条ネギを主力に採卵養鶏、京野菜なども手がけ、現在は従業員140名の農業法人に育て上げる。2017年6月、公益社団法人 日本農業法人協会 会長に就任し、日本農業の改革・発展のために尽力。

地域を守る強い意志

農業は、地域や地域の文化や伝統を守ることです。西部開発農産さんは岩手で、私たちは京都で、それぞれの地域に根差した農作物をつくって頑張っています。

西部開発農産さんの照井社長からは「地域の農業を自分たちで守る」という強い意志を感じます。日本の農業生産法人の先駆けであり、先進的な取

東北の農業を

り組みをいち早く進められていますが、そのスピードが一段と加速しているのではないのでしょうか。

震災後も照井社長は積極的な事業展開を継続。毎年30~40町歩もの農地拡大を実行しています。これは凄いことです。日本の農家の平均が1町歩です。これは実に30倍以上です。農業は作物によって作業時期が決まっています。そこに人も機械も集中的に投入しなければならない。だから、そのキャパシティを超えると「これ以上の受け入れは無理です」と断ることも多いのですが、照井社長は基本的に受け入れを断らない。地域の農地を守り続けるためにブロックローテーションなど、様々な工夫で乗り越えてきました。

今、日本の農業が直面している最大の課題が増加する休耕地をどうするか。この問題を真正面から受け止めているリーディングカンパニーだと思いますね。

もう一つの大きな課題が農業人口の減少です。若い人たちの農業に対する関心も高くなっているのですが、高齢化でリタイアする農家さんに追いつかないのが現状です。以前は独立農家を目指す方が多かったのですが、今は安定志向で会社に就職して農業をしたいという方が増えています。一方でこれまで存在すら知られていなかった農業法人も、徐々にメディアなどで紹介されるようになり、存在



次のフェーズへ

感が増しています。西部開発農産さんのように地域にしっかり根ざし、地場でしっかり経営されている企業の存在はとても大きいですね。雇用創出の意味でも貢献度は非常に高いと思います。

継続的に農業を行うためには、合理的な経営や雇用の確保、後継者の育成が必要で、それに適しているのが農業法人。西部開発農産さんはそのパイオニアです。東北はもちろん、全国の農業にかかわる方々の参考になる存在だと思います。

未来を先取りする広い視野

さらにJGAP認証の取得、6次産業化にも早い時期から取り組んでおられますが、これも素晴らしいことだと思います。

JGAP認証については協会としても今後はスタンダードになると考え、積極的に進めています。西部開発農産さんの場合、きっかけはベトナムの現地法人だと聞いていますが、それを「日本から取得する」と判断した先見性に、照井社長の経営者としての視野の広さを感じます。実は規模が大きくなればなるほど取得は大変なんです。これだけの規模の法人がいち早く取得したことは、業界にとっても意義のある事例だと思います。

6次産業化は農業法人として当然の流れですが、直営店で直接、消費者と向き合う場を作られた

ことに大きな意味がある。働く方の励みにもなっていると思います。

加工施設を作れば6次産業といえるかというと、そうではない。重要なのは、売り方、食べ方の提案です。西部開発農産さんは、牛肉のブランドをつくり、自社の美味しいお米と野菜とともに最高の食べ方を直営店で実践されている。私から見ても実にうらやましい。照井社長はこの分野でもパイオニア的な存在ですね。

東北を次のフェーズへ

東北は復興にとどまらず、次のフェーズを目指す時期ではないでしょうか。つまり、復興のために東北のものを買ってもらうのではなく、純粋に地域の美味しいものとして選んでいただくステージです。

東北の皆さんには「品質と味で勝負しましょう!」と呼びかけたい。日本全国で競い合い、より味や品質を高めることが、復興を越えた未来につながるはず。そのための技術、品種の情報共有などで、私たち協会は今後もバックアップを続けていきますし、支援は惜しみません。

西部開発農産さんの照井社長には、東北の農業を次のフェーズに進めるリーダーとして期待しています。互いに切磋琢磨して日本の農業を守り、盛り上げていきたい。そう願っています。

岩手県大槌町

大槌商業開発株式会社

「衣食住」から「医職充」へ。
地域の中核施設として機能





再建は不可能と映った 津波による被害と負債

東日本大震災の直後、シーサイドタウン マストを運営する大槌商業開発株式会社の代表取締役、黒沢敬弥氏の頭を占めていたのは、いかにしてマストを清算するかということだった。「当時はまだ代表取締役ではありませんでしたが、誰の目にも再建は不可能と映りました。負債も少なくありませんでしたから」と振り返る。

マストの隣に2009年にオープンしたばかりの入浴施設、「ますと乃湯」が全壊し、その建設に借入れた約5億円がそのまま負債になっていた。「津波でマストの1階はガレキの山になり、2階部分も浸水して、マストの復旧には約12億円という巨費が必要でした」と黒沢氏。マストの再建を諦めていたのは無理もない状況だった。

再建を後押ししたグループ補助金と 岩手産業復興機構の債権買取り

そのマストが再建へと舵を切ることになったのは、再開してほしいという地元住民からの2,000通を超える請願書と、経済産業省の中小企業組合等共同施設等災害復旧事業(グループ



復興途上の大槌町の街並み。2017年11月現在

補助金)を受けられる可能性が出てきたことだった。さらには岩手産業復興機構による債権買取りの決定などもあって、復旧費の目途が立った。黒沢氏は当時の社長、藤井征司氏らとともに工事に取りかかり、シーサイドタウン マストは2011年のクリスマスの前に再オープンを実現する。

「マストが再建するなら大槌町に残るというお客様もいらっしゃったので、震災後の人口流出に歯止めをかける役割も果たしたんじゃないでしょうか」と、黒沢氏はマスト再建の意義を語る。

集客を最優先するために 公共施設の機能も付加

再オープンにあたって、マストが何よりも優先したのは、「人に来てもらうこと」だった。そこ

■ 企業情報

社名 大槌商業開発株式会社
業種 不動産賃貸業・管理業
代表取締役 黒沢敬弥氏
所在地 岩手県上閉伊郡大槌町小槌27-3-4
TEL.0193-42-8100 FAX.0193-42-8101
HP.<http://www.st-mast.co.jp>

1990年当時、大槌町には大型の商業施設がなく、買い物客の町外流出が続いていたことから、大型商業施設の建設を目指して、地元の商店主9人が大槌商業開発株式会社を設立。1993年に、大槌町と釜石市を一次商圈にした、地域最大規模のショッピングセンターとして、シーサイドタウン マストをオープンし、その運営にあたっている。



マスト シーサイドタウン マストのテナント・機能	
テナント	
●物品販売24店舗(食品や衣料品など)	
●飲食6店舗	
●サービス15店舗(クリニックや銀行、ガソリンスタンドなど)	
機能	
●バス停留所(岩手県交通、大槌町民バス)	●防災備蓄倉庫
●多目的ホール(マストホール)	●駐車場(1,500台)
●パブリックスペース	



来場者がくつろげるスペースがマストには多い

で商業施設であるとともに、公共施設としての機能も付加することにした。具体的には、スーパーマーケットのマイヤとホームセンターのDCMホームックを核テナントに、医療機関や薬局、銀行なども入ってもらったほか、来場者が自由に利用できるパブリックスペースも震災前の2倍に拡充。また、新たにさまざまなイベントや集会に使用できる「マストホール」を用意し、無料での貸し出しも始めた。

クリニックや銀行は、津波の被害が小さかった2階に配置するなど、いざという時に機能を失わないよう留意している。そのほかに屋上には防災備蓄倉庫も設置。水や非常食、生活用品、薬品などを常備している。

クリニックや銀行などのテナントに加え、ホールなどの施設も用意したのは集客を考えたものだが、住民から要望されたものでもあった。「津波で町の施設のほとんどが失われ、ちょっとした集会も、場所がなくて困っていたからね」と言う黒沢氏。マストホールも、当初は企業が会議などで使うケースが多かったが、最近では空手教室や書道教室などの習い事、老人クラブの集まり、介護の講習会などの利用で、2、3カ月先まで予約が埋まっている。そんな



鮮魚や野菜を扱うテナントもマストにはある

ことから、黒沢氏は町の復興の進展を感じているようだ。

先が見通せない状況だから 堅実で着実な経営を徹底

現在のマストは、ガソリンスタンドやコインランドリーなども含めた50近いテナントに、バスの停留所なども加わり、地域の中核施設、大槌町の中の小さな「街」として必要な機能を備えて、来店客を迎えている。バスやクルマで来店した住民は、ワンストップで用事をすませて帰っていく。

「かつてのマストは衣食住を提供していましたが、今は医職充ですね。医は医療、職は仕事、充は生活の充実をそれぞれ提供しています」と、黒沢氏は解説する。



「震災後、経営に対する考え方が変わった」と黒沢氏



再オープン以来、マストはここまで、公的な施設という特性が加わったこともあって、堅実の上にも堅実な経営により着実な歩みを続けてきた。「世の中の変化が激しく、ただでさえ将来展望が描きにくくなっている上に、町の復興スピードが予想を下回っているので、なおさら先が見えにくくなっています」と言う黒沢氏は、「石橋を叩いて渡る経営」を徹底している。

想定外だった人手不足が難しくしている今後の経営

今後の展望をより難しくしている要因のひとつに、「人手不足」という問題があげられる。「マスト自体はほぼ年中無休ですが、テナントによってはスタッフの手配がつかず、やむを得ず休業日を設けたり、営業時間を短縮したりしているところがあります。人口の減少や復興の遅れによる商圈の縮小は予想していましたが、人手不足による営業の機会損失は全くの想定外です」。金融機関からも、今後の5年間は再オープンからの5年間よりも厳しいとアドバイスを受けていて、黒沢氏は今後の経営について、これまでに以上に気を引き締めて臨もうとしている。

「商売はよくも悪くも自分の力でするものと思っていたのですが、震災によって、周囲の力、



大槌町の物産を扱う店舗



「マストは明るくて天井も高いので、患者さんの精神衛生上もいいですね」と、藤井小児科内科クリニックの藤井敏司先生

“お他力様”に助けられて商売をしていることに気づきました。周囲の協力を頼るようになりましたね」と笑う黒沢氏。顧客はもとより、従業員、メーカーや問屋、運送業者など、シーサイドタウン マストの運営に関係するすべての人との共存共栄を念頭に、これからの事業を進める考えだ。



多くのテナントが入っていることが、看板からも読み取れる

シーサイドタウン



漫画家プロフィール
田中美菜子

漫画家、岩手県盛岡市出身・在住。立教大学卒。『演劇少女M』でデビュー。『マーガレット』、『ザ・マーガレット』等に執筆。近年は4コマ漫画家としても活動。『コミックいわてWEB』に『モリーオランドへようこそ』等、掲載中。

※藤井征司社長：当時の代表取締役。平成25年逝去。



マスト復興ものがたり



私が住む内陸の盛岡市でもあの日、地震の揺れは強かったけれど、大きな被害は特になく翌日までの停電程度。でも停電中の夜にラジオ

から聞こえてきた沿岸の被害の様子には言葉を失いました。一昨年、大槌へ行く機会がありました。整備された土地の所々に新築

の建物。まだまだ復興なかばではあるものの確実に前に向かって進んでいる力強さに心を打たれ、また来ようと思ったのでした。(田中美菜子)

今だから話せる成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例

宮城県気仙沼市

株式会社八葉水産

二重ローン対策の支援で 会社再生は次のステップへ





震災直後の状況

目の前が漆黒になった 東日本大震災の被害

株式会社八葉水産は気仙沼を代表する水産加工会社のひとつ。震災前は約40億円の年商を誇り、約180人の従業員を擁していた。しかし、東日本大震災で本社建屋と配送センター、4つの工場のすべてを失う。原料や製品も流され、機械・設備も使えなくなった。

「目の前が真っ暗というより、漆黒になりました」と言う清水氏は、戦禍に見舞われたら、きっと同じ印象を受けるのではないかと、当時を振り返る。そして、「当たり前なことが当たり前でできることが何と素晴らしいことなのか、思い知らされました」と言い、事業は平和のもとに行われるものだと、再認識したと語る。

■ 企業情報

社名 株式会社八葉水産
業種 水産加工食品製造販売業
代表取締役 清水敏也氏
所在地 宮城県気仙沼市赤岩港23番地1
TEL.0226-22-6230 FAX.0226-24-2129
HP.<https://www.hachiyousuisan.jp>

1972年創業。「みちのく塩辛」など、イカをつかった各種塩辛商品、「みちのくめかぶ」など海藻を使った商品を加工、製造、販売している。スーパーマーケットなどで販売するパック商品のほか、気仙沼岩井崎の手作り塩を使った「八葉塩辛（はちようしおさち）」のシリーズも製造。オンラインショップ「気仙沼うまいもの市場」も運営。



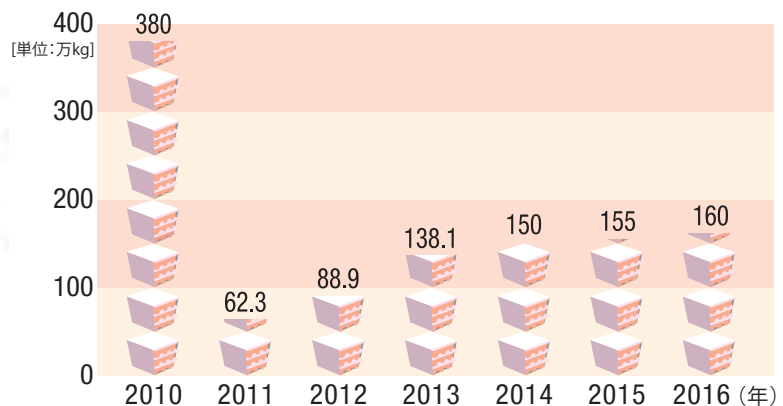
現在の本社

棚を他社商品にとられ 実感した商売の厳しさ

2012年3月に工場のひとつが、8月には別の工場も稼働を始め、生産態勢は整った。しかし、取引先の「棚」には、すでに他社の商品が入っていて空きがない。商品を作っても倉庫に行くだけで、収入にはならない。清水氏は「つくづくビジネスの厳しさを痛感しました」と言う。

「これは商品の貯金だと考えようと気持ちを切り替えました」。清水氏はくじけそうになる気持ちを抑え、事業を諦めなかった。その結果、翌年の2013年には、作った分だけ商品が売れるようになり、2014年になると従業員が戻り始め、2015年になって、ようやく会社全体が機能するようになる。「社屋や工場の再建は2012年ですが、本当の意味での復旧は2015年になってからです」と清水氏は語る。

■ 生産量の推移





八葉水産で生産されている多種多様な商品

マーケットトレンドの変化と 熟練スタッフ不足が生産に影響

八葉水産が工場の再建後に苦戦したのは、もうひとつ理由があった。清水氏は「1年間、マーケットから外れていたのは痛手でした」と言い、変化したマーケットをとらえ、消費者が求める商品を作るのに時間を要したと説明する。

そして現在の大きな問題は人手不足だ。特に原料の一次加工に携わる熟練スタッフの不足だ。震災後、一次加工を受け持っていた下請け工場の閉鎖が相次いだ上に、品質検査などの管理業務が増えたため、そちらに人をとられている。「魚介類の一次加工は機械ではできず、人の手が必要ですが、熟練の従業員と新人とでは、仕事量が全く違います」と清水氏は訴える。再建したふたつの工場は順調に稼働しているのに、生産量を思うように増やせない理由には人材不足があると言う。

学生インターンの受け入れや 新プロジェクトで次代へ

マーケットへの対応と人材不足を補う意味もあり、八葉水産では復興庁の復興・創生インターン制度を活用した学生インターンの受け

入れをはじめ、人材育成に力を入れている。一緒に商品開発に臨んだり、プロモーションなどの新しいアイデアをともに考えたりと、インターンを積極的に活用している。「学生インターンの受け入れは、一緒に働く従業員の刺激にもなり、効果は非常に大きいですね」と清水氏は評価し、「これまでの約3年間で10人ほどを受け入れてきましたが、もっと来てほしいと考えています」と、さらなる受け入れを検討している。

また、2014年には、清水氏が先頭に立って「リアスフードプロジェクト」という新しい取り組みも始めている。これは、気仙沼の海の幸と山の幸を活用し、付加価値の高い地域ブランドを確立して、ファンを増やそうというもの。そして、気仙沼にとどまらず、三陸地域、東北地域での大きな地域連携を作りたいと言う。

「震災からの復興にとどまらず、次代の東北づくりには連携が必要です。新たな食を創造し、東北にもっと目を向けてもらう努力をしなければと考えています」と清水氏は意欲を見せる。



各種塩辛が主力商品



厳格なチェックを経て商品を出荷

東日本大震災事業者再生支援機構の二重ローン対策を活用

震災後、グループ補助金を活用しつつも、震災前後のいわゆる二重ローンが重くのしかかっていた八葉水産は、2017年4月に、国が設立した株式会社東日本大震災事業者再生支援機構の債権買取り及び、債務免除の支援を受けた。「震災から5年たち、事業を継続するため、次のステップに必要なものを考え抜いた結果、活用できるのであれば、手を挙げようという結論になりました。この支援は会社再建の節目になるだけでなく、従業員の安心を担保できたのもよかったと思います。会社を存続させ、従業員に次の時代を見せることも私の役目。せっかく助かった命なのですから」と清水氏は前を向く。

株式会社東日本大震災事業者再生支援機構の支援や、復興庁の専門家派遣集中支援事業による専門家の支援を受けることになって、いろいろな人の意見を聞くことができるのも大きなメリットだ。経営の支援だけでなく、商品開発やマーケティングなどにも新しい視点や考え方が提供され、商品構成を変えたり、販売戦略を練り直したりと、次の確かなステップづくりを進めている。

「経営者というのは自分が正しいと思いがちですが、自分の目はふたつしかない。いろいろな視点でご意見がいただけるのは貴重です」と、清水氏はプラスアルファの効果語る。



八葉水産のキャラクター「いかおくん」

健康にシフトしているマーケットを視野に入れ、ユーザー層の拡大も狙って、地元産の海藻を使った商品作りも充実させていくと清水氏。「必ずお客様に満足してもらえる商品を作ること、そして毎日仕事ができる喜びを従業員とともにかみしめていきます」と言い、新たなスタート台から、清水氏はこれからを見つめている。



これからも一緒に歩んでいきたい

仙台銀行常務取締役・地元企業応援部長
佐藤彰氏

八葉水産様は気仙沼の有力企業であり、地域への影響力には大きなものがあります。私たちとも長いお付き合いがあることから、東日本大震災の翌月から再建のお手伝いをしてきました。その中で株式会社東日本大震災事業者再生支援機構の債権買取りは、抜本的な応援策になることから活用しました。これからも販路開拓などのお手伝いをしながら、一緒に歩んでいきたいと考えています。

宮城県気仙沼市

株式会社八葉水産 清水敏也社長へ



アイリスグループ会長 大山健太郎氏

1963年、前身の大山ブロー工業所を父・森佑氏の逝去により19歳で引き継ぐ。1989年本社を仙台市へ移転し、1991年に現社名へ改称。「常識にとらわれないイノベーション」と「ユーザーインのものづくり」をモットーに、毎年1,000点の新商品を投入し、同社を成長に導いている。2013年、東北未来創造イニシアティブを立ち上げ、人材育成道場を開講した。

人材育成道場の塾頭に指名

八葉水産の清水社長は、実は旧知の仲なんです。お父さんの代のとき、彼が中学生ぐらいかと思いますが、私の会社が塩辛の容器を納入してましてね。当時から明るく、リーダーとしての資質を感じていました。実際、後を継いだ後も気仙沼の水産加工を牽引するリーダーとして活躍されていました。

震災後、八葉水産もすべての設備が流されゼロからのスタート。いち早く操業を開始しましたが、清水

ピンチをチャンス

社長の表情も暗かった。下を向いていたと思います。

2013年4月、私は代表発起人を務めた東北未来創造イニシアティブの一環として気仙沼で人材育成道場を開講します。その1期生の塾頭に清水社長を指名しました。彼は商工会議所や気仙沼市との関係も良く、地元でも一目置かれる存在でしたし、地域の復興を目指すリーダーとしてふさわしい人材だと感じていたからです。

途方にくれ、明日が見られないという仲間が同じ釜の飯を食べて、経営を一から学び直す。工場が復旧して本業に没頭しなければいけない大変な時期なのに、清水社長は塾頭として16名の仲間とともに本当に頑張ってくれました。

震災支援機構による債権買取り 債務免除が新たな転機

この人材育成道場での私の役割は経営者のマインドを伝えること。「ピンチをチャンスに」という志を語り続けました。下を向いていたのでは社員もついてきません。前を向いてポジティブに立ち向かうことです。経営者は会社の資金を調達しマネジメントをしますが、実際にものを作り、ものを売るのは社員です。社長は代表社員なんです。その代表が下を向いていたら社員はついてきません。震災というピンチだからこそ、新しいチャンスがある。それを信じて先頭に立ち、常に前向きにチャレンジすることの大切さを説きました。

ただ、その志を実現するためには経営のテクニッ



に三陸ブランドの復興を

クが必要です。この道場には財務、金融、マーケティング分野のトップ企業の方々がボランティアで参加し、さらに新しい事業を具体化するために日本の四大監査法人のスタッフがつきっきりでレクチャーしました。参加企業とは守秘契約まで結んで、すべてをさらけ出して事業構想をカタチにしたのです。清水社長にとっても、すべてが新しい経験で八葉水産の将来を考える貴重な時間になったと思います。

2017年、八葉水産は株式会社東日本大震災事業者再生支援機構による債権買取り及び債務免除の制度を利用しました。ふつうなら倒産です。これは清水社長にとってとても大きな決断だったと思います。経営者にはプライドがありますから。でも、それを積極的に進めたことで、何かふっきれたというか、将来の明かりが見えたのではないかと思います。新しいチャレンジができるという自信が生まれたのではないのでしょうか。下を向いていた清水社長が、今は確実に前を向いている。そう感じますね。

気仙沼を縦軸に三陸を横軸に

日本は国土の40%が海に面しています。元々水産加工業は競争が激しく売上げは減少気味。日本全国、競争なんです。イベントで被災地のものを売るといっても一過性ですし、被災地の水産関係の売上げは6割しか戻っていません。

でも八葉水産には「ハチヨウ」というブランドがある。下請けではなく全国のスーパーに流通させた

メーカーとしての実績はとても大きいと思います。

人材育成道場は気仙沼だけでなく、大船渡や釜石でも開講していました。全体で9期、合計で150名以上のOBがいます。そのOBたちが集まり交流を深め始めています。歌ではありませんが、気仙沼の1~5期生の連携を「縦糸」に、他の地域との交流を「横糸」につむぐ。これを発展させて「三陸」の新しいブランドをつくってほしいというのが今の私の希望です。

この地域にとって三陸は宝です。港で競り合うのではなく「三陸」の強みを生かし業種の枠を超えて仲間を広げることで、新しい可能性が生まれるはずです。清水社長には1期生の塾頭として大いに期待しています。

清水社長はすでに先代が亡くなっていますが、道場に参加した二代目、三代目の経営者は先代との軋轢に悩んでおられました。創業者は守勢になりがちです。番頭さんもそうでしょう。でもチャレンジしなければ、ヒットは生まれません。ホームランバッターは三振王でもあるわけです。経営者としてすべて新しくすることは難しいと思いますが、守るだけでなくチャレンジは続けてほしい。そしてその成功の確率を上げるためには、自分たちの強みは何かをしっかりと考えることだと思います。技術なのか、地域なのか。ここがポイントです。

経営者の皆さんには強い志を持って、自社の強みを生かしたチャレンジをぜひ続けてもらいたいと思います。「ピンチこそチャンス」なのです。

宮城県加美町

有限会社今野醸造

伝統の殻に閉じこもらず 攻めることが復興には必要





本物志向の味噌作りが 思わぬ風評被害を受ける

東日本大震災が発生したとき、有限会社今野醸造では、味噌の仕込みのために、専用の大釜で大豆を蒸し上げている最中だった。加圧されている大釜の蓋が、地震の揺れで吹き飛ばされれば大事故につながる。慌てて工場に駆けつけた代表取締役の今野昭夫氏だったが、幸い大きな事故は免れた。

その一方で、今野氏の自宅は半壊。貯蔵タンクも倒れて、1t以上の味噌と、3,000ℓを超える醤油が失われてしまった。燃料が手に入らず、工場の配管などの復旧工事も自分たちで行わなくてはならなかったため、営業を再開するまでに1カ月以上を要した。

だが、昭夫氏の長男で営業企画課課長の浩嗣氏によれば、もっと面倒な被害が遅れてやってきたという。福島第一原子力発電所の事故による、いわゆる風評被害である。

今野醸造の主力商品のひとつに、米と大豆から自分たちで生産した味噌がある。その米と大豆を栽培している、同じ町内にある農地は安



柔らかな味わいが持ち味という今野醸造の醤油

全かとの問い合わせが相次いだのだ。問い合わせるだけでなく、離れていく顧客も現れた。

「実際に検査も行いましたが、もちろん汚染物質などは検出されませんでした。それでも満足されず、安全という証明書をつけてほしいというお客様が当時は多かったですね。今も証明書を求められることがあり、風評は本当にしぶといと思います。私たちとしては、ことあるごとに安全であると言い続け、粘り強く風評を打ち消していきたいですね」と浩嗣氏は語る。

味噌を米と大豆から作るのは、昭夫氏が昔ながらの製法にこだわり、20年以上前に始めたもので、今野醸造にとっては、この本物志向が逆にあだになった形の風評被害だった。

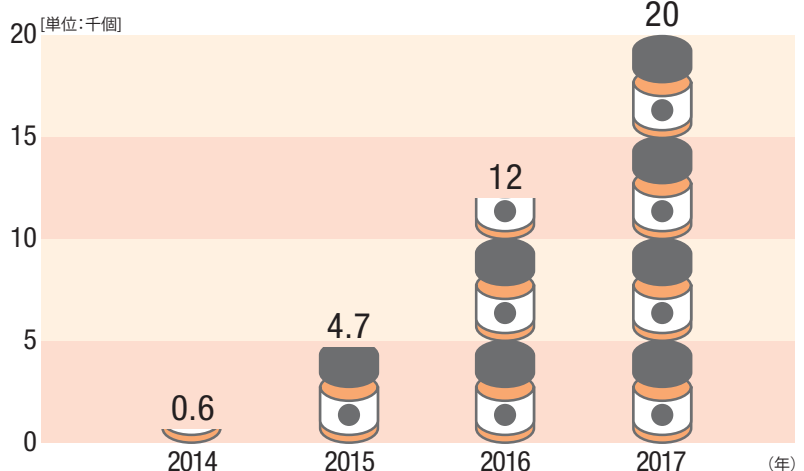
■ 企業情報

社名 有限会社今野醸造
業種 味噌醤油製造販売業
代表取締役 今野昭夫氏
所在地 宮城県加美郡加美町下新田字小原5番地
TEL.0229-63-4004 FAX.0229-63-5853
HP.<http://www.e-miso.com>

1903年創業。自家栽培した米や大豆などの原料を使用した添加物不使用の味噌を中心に製造。仙台味噌をはじめ、飲食店向けのOEM商品やプライベートブランド商品など、幅広い用途に応じた小売り用、業務用の味噌を製造している。醤油も同様に、小売り用、業務用の商品を製造販売している。味噌、醤油ともに受賞歴多数。



■ 震災後の新商品「ミソルト」の販売個数





工場で出番を待つ熟成中の味噌

偶然始めたネットの活用が 震災の混乱時に大活躍

風評被害の一方で、震災からの復旧、復興に力を発揮したのが、SNSをはじめとする新しいメディアだった。今野醸造が加美町主催のインターネット講習会に参加したのは、震災の数カ月前のこと。ネット環境整備の必要性を感じた同社は、講習会后に自社のホームページを拡充するとともに、オンラインショップもスタート。さらにツイッターも始める。態勢が整った直後に震災が発生した。

「震災直後は固定電話も携帯電話もつながらず、被災地では多くの人が情報的に孤立していました。そんな中でネット環境は比較的早く

復旧したので、試しにツイッターでつぶやいてみたところ、多くの取引先と連絡を取り合うことができたんです。皆さんからの励ましは、営業再開に向けての力になりましたし、多くのお客様との関係も切れずにすんだことで、営業上も助かりました。自分たちから発信できる手段やメディアをできるだけ多く持つことは、災害時に限らず必要で、力にもなると思います」と、強調する浩嗣氏だ。

オンラインショップは同社にとって力になっただけでなく、支援したいという顧客や消費者などにとっても大切な情報の窓口となった。昭夫氏は「ネット上に被災した企業のショップがあれば、外部からいつでもコンタクトできるし、商品を買うことで企業を支援することもできます」と言い、多くの顧客や消費者から連絡があったと語る。

「オンラインショップの売上げそのものは大きなものではありませんでしたが、勇気づけられました。また、首都圏の食品スーパーなどから多くの引き合いもいただきました」と、昭夫氏は振り返る。



「あなたのために」という商品名は、「大切なお客様とご家族のための味噌という思いから自然に浮かんだもの」と今野昭夫氏



工場の清掃は味噌作りの基本

復興に向けた姿勢の差が 企業の明暗に大きく影響

多くの顧客からの支援を受けて、復旧、復興に乗り出した今野醸造だったが、震災の翌年になって周囲のある変化に気づく。「企業によって、明暗がくっきり分かれたような気がしました」と浩嗣氏。「震災によって、それまでの得意先や販路、商品、製法などがダメージを受け、新たな道を考えなければならないのに、従来の方法やこだわりから抜け出せず、自分たちの殻にこもってしまうように見えた企業は、次第に勢いを失うように感じました。私たちも伝統の製法や、安全・安心の追求といったことを放棄するわけではありませんが、それだけではなく、困難なときこそ、攻める姿勢を貫くべきだと思いました」。昭夫氏は前を向く必要を強く感じたと言う。

新たな事業に挑戦する 震災はチャンスでもある

今野醸造が攻勢に転じたのは、2012年後半。新商品の開発に着手し、2014年に発売したのが、仙台味噌を粉末化した「ミソルト

(MISOLT)」だ。いろいろな料理に使うことができ、粉末だから簡単に扱える。同社ではミソルトを使ったレシピの冊子も制作し、その普及に努めている。

「従来のお客様は年配の女性が多かったのですが、ミソルトは30代女性を中心にヒット。これを入り口に従来の味噌や醤油の売上げにも結びついています」と、いい循環が生まれていると、浩嗣氏は評価している。

また、ミソルトから派生した商品として、「サラダシーズニング」という味噌風味の粉末ドレッシングも2015年に発売。同社のスタッフのアイデアから生まれた商品だという。

「震災を経験して、自分たちが生き残るには何が必要か、従業員全員が真剣に考えるようになった。これは喜ばしい変化です。震災は、実は新たな事業に挑戦するチャンスでもあったわけです」。昭夫氏は、何ごとも前向きにとらえる姿勢が、復興には欠かせないと言う。



2種類のサラダシーズニング(写真手前)とミソルト(アルミパック入り)

「支えてくれたのは!!」



漫画家プロフィール 山田ゴロ 協力:石森プロ

漫画家、岐阜県生まれ。中城けんたろうのアシスタントを経て、石森プロに入社し、1972年に「人造人間キカイダー」で漫画家デビュー。以後、数え切れぬほどの作品を手がける。江戸川大学とヒューマンアカデミーで非常勤講師、J-Mac代表、デジタルマンガ協会事務局長などを務める。





今でも、あの日のことは忘れられません。大きな揺れと未曾有の津波。逃げ惑う人々。破壊され、のみ込まれていく町や田畑、車、人。そして福島第一原子力発電所の事故。ずっとニュースを見ては、不安と絶望の淵で泣いていました。

あれから7年。復興していく東北に、人の強さと、やさしさと、勇気と希望を見ました。再び立ち上がっていく人たちに、拍手を送りたい。(山田ゴロ)



今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例



株式会社いわきスポーツクラブ いわきFCパークを拠点に スポーツの力で復興に貢献





永続的な支援のために 誕生したいわきスポーツクラブ

「サッカーは勝つことがすべてではなく、試合という商品を見せる以上、負け方も大切。たとえ負けても、お客様にチケットを買ってよかったと思ってもらえるようにしなければなりません」。そう持論を展開するのは、元Jリーガーで、湘南ベルマーレの社長も歴任した、株式会社いわきスポーツクラブ、いわきFCの代表取締役、大倉智氏だ。

いわきスポーツクラブは2015年12月設立。当時福島県社会人リーグ2部のいわきFCの運営を引き継いでいる。現在、いわきFCは東北社会人2部リーグ南に所属している。

いわきスポーツクラブが誕生したきっかけは、親会社のドームが物流センターの用地を探していたときに東日本大震災が発生し、一時的な支援ではなく、永続的な支援を行うことで地域の復興につなげるという目的で、いわきに物流センターを建設することになったことだ。

ドームの安田秀一社長と学生時代からの知人であった大倉氏は、安田氏と25年ぶりに再会



いわきFCのトップチームなどのユニフォーム

し、思いを共有。いわきスポーツクラブ代表取締役として、いわきFCの運営と、物流センターに隣接する商業施設併設のクラブハウス「いわきFCパーク」の運営に当たることになった。

5カ月で約20万人の来場者 順調ないわきFCパーク

「いわきFCパークを設立する際にこだわったのは、いかにファシリティ(設備)ビジネスを回すかということです。なぜなら、いくら立派なビジョンがあっても、運営がきちんとできずにいると、事業が継続できず、すべてがストップしてしまう危険性があるからです」と大倉氏。そこで、いわき市にサッカー専用スタジアムを作るという大きな目標を設定し、「その第一歩として、ここを商

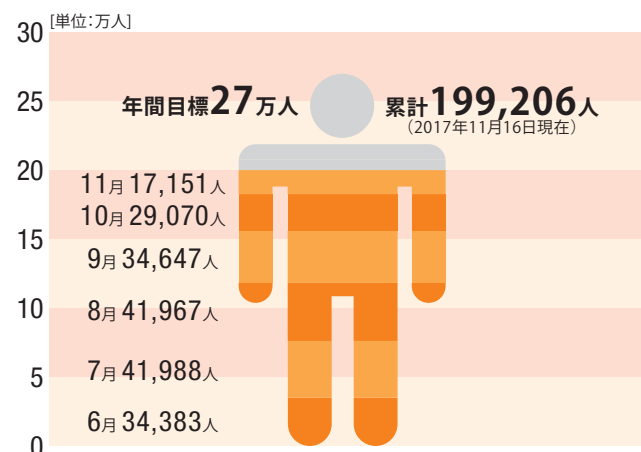
■ 企業情報

社名 株式会社いわきスポーツクラブ
業種 スポーツクラブ運営
代表取締役 大倉智氏
所在地 福島県いわき市常磐上湯長谷町釜ノ前1-1
TEL.0246-72-2511 FAX.0246-72-2575
HP.<http://iwakifc.com>

いわきスポーツクラブは2015年12月に設立。スポーツブランド「アンダーアーマー」の国内総代理店である株式会社ドームを親会社に持つ。運営するいわきFCは、2017年に天皇杯の2回戦でJ1のコンサドーレ札幌を破る金星をあげた。



■ 2017年度来館者数





選手たちのスパイクが並ぶスパイクルーム

業施設併設にし、テナントに賃貸してお金を生むこと、地元のお客様が食事や買い物も楽しめる場所にするという2点を実現させたわけです」と解説する。いわきFCパークには、選手用の施設のほかに、5軒の飲食店などがある。同パークは食事もトレーニングもできるため、スポーツの合宿施設としても活用されることを見込んでいる。

いわきFCパークの来場者数は、オープンから5カ月あまりで、年間目標の27万人に迫る約20万人を数え、目下のところファシリティビジネスは順調に回っている。



予想を上回る来店客で賑わう館内の飲食店

「経済」「健康」「人材」を これからのキーワードに

その一方で、いわきスポーツクラブのスタートから3年を迎えた今、先にあげたビジョンを整理していくタイミングが来ていると大倉氏。今後は、地域のビジネスに関する「経済」、地域の人の「健康」、子どもの育成や雇用創出の「人材」という3つのキーワードに基づいて活動したいとしている。

「健康」というキーワードを新たに掲げるのは「福島県は肥満傾向児の出現率が全国の割合を上回り、成人の糖尿病患者数も多くなってい



試合には多くのサポーターが集まる

るからです」と大倉氏は言い、「そんな健康面での県民の課題に向き合う必要があると思っています」と説明する。すでにいわきFCパークでは、子どもたちを対象に無料のスポーツレッスンを開講していて、「大人やシニア層に向けたプログラムも実施したいですね」と、大倉氏はこれからの可能性を語る。

また、いわき市はこれまで多くのアスリートも輩出しており、大倉氏は「スポーツの才能豊かな若い人材は少なくないはず」と見ている。し



ユニークな外観のいわきFCパーク

かし、「残念ながらこれまでは活躍の場所がないことから、優秀な若い子どもたちが地域の外へ流出していました」と大倉氏は指摘し、「人材」をキーワードに、「未来への投資として、若い才能をどう育てていくかが、これからのチャレンジですね」と展望する。

いわきFCには、子どもたちが対象のアカデミーがあり、「ここでスポーツができるから、いわきにとどまるという子どもが増えているようですし、東京や神奈川などから来ている子もいます」と大倉氏は話し、スポーツによる人材育成の可能性は大きいとしている。

いわきでの取り組みを 県全体に広げていきたい

「いわきの復興への思いは熱い。新しいいわきを何とかして作りたいという思いを強く感じます」と大倉氏。一般の市民の間にも、いわきスポーツクラブの認知、ビジョンへの共感が広がっているという。

大倉氏は「市民のサポートがないと、スタジアムをつくるという夢は追えないでしょう。その点、いわきの皆さんの復興への思い、スポーツへの理解や熱意には大きいものがあります」と



「スポーツの力でいわきに貢献したい」と大倉氏

し、「これからはいろいろな取り組みが可能です」と、今後に手応えを感じている。

いわきスポーツクラブでは、さまざまなスポーツに関する取り組みを継続的に展開し、いわき市のみならず、県全体に広げていきたいとしている。「そのためにも、いわきFCパークという場があることが重要です。子どもたちが成長し、進学や就職で一度は外へ出ていったとしても、何か誇りに思えるような場があればまた地元に戻ってきたいと思えるはずですから」と大倉氏は話し、そんな気持ちを醸成していくことも含めて、「スポーツの力でいわきに貢献したい」と力説する。

福島県いわき市

株式会社いわきスポーツクラブ 大倉智社長へ



いわき商工会議所会頭 小野栄重氏

いわき市で繊維総合商社・ファッションコンバーターのオノエー株式会社代表取締役を務める一方で、2005年7月にいわき商工会議所の副会頭に就任。2011年5月に会頭に就任し、現在3期目。スポーツの力により夢・感動・未来への希望に満ちあふれた、東北一魅力ある都市「いわき」を目指す「スポーツによる人・まちづくり推進協議会」の会長を務める。

物理的な復興の次は「心の復興」

株式会社ドームがいわき市に物流拠点を作り、株式会社いわきスポーツクラブを設立し、いわきFCが地域密着型クラブとして活動を始めたことは、いわき市にとって、まさに「渡りに船」ともいえる出来事でした。これまで「スポーツによるまちづくり」には興味があったものの、それを推進していくための敷居が非常に高く、なかなか手を出せない状況でしたが、いわきスポーツクラブが運営するいわきFC

スポーツで人づく

の活動によって、スポーツによるまちづくりの土壌が出来上がったのです。

東日本大震災の発生から7年が経とうとしている現在、いわき市の「物理的な復興」はひと段落ついた状況といえます。ただし、これからいわき市が本当の復興を遂げるためには、市民が「ワクワク感」や「将来の希望」を感じることができるような「心の復興」が不可欠な要素になってくるはず。

そのような状況の中で、いわきスポーツクラブが「スポーツを通じていわき市を東北一の都市にする」といったビジョンを掲げて奮闘している姿は、多くの市民に勇気と希望を与え、心の復興に大きく寄与してくれているといえるでしょう。2017年のサッカー・天皇杯におけるいわきFCの輝かしい活躍、それを受けて市民が熱狂する姿を見て、私もスポーツがまちづくりにつながる大きなピースになりえることを実感しました。

スポーツで人とまちを育てる

現在、いわき市では、官民連携でプロスポーツを通じた、都市ブランドの向上、市民の健康増進、子供たちの育成、観光交流人口の増加、関連ビジネスの振興などを推進しています。

2017年10月には、いわき市、いわき商工会議所、いわきFCなどを中心に、スポーツの力によって



り、まちづくり、そして「心の復興」を

夢・感動・未来への希望に満ち溢れた東北一魅力ある都市“いわき”を目指す「スポーツによる人・まちづくり推進協議会」が設立され、地域を構成する多様な団体が連携を深めながら、地域全体的な視点をもって、スポーツによる人・まちづくりを推進していく体制が整備されました。今後は、市の健康・スポーツ事業との連携を強めながら、アマチュア選手の将来の道筋を作ることや、いわきFCのホームスタジアム建設といった地域のスポーツの産業化にも力を入れていくことになるでしょう。

これらの事業を行っていく上で、中心的役割を担っていくのは、東北第二の都市であるいわき市のポテンシャルを十分に引き出すことができ、キーとなるプレイヤーやプロデューサーが存在している、いわきFCであり、いわきスポーツクラブに他なりません。天皇杯におけるいわきFCの活躍は、合併都市の弊害ともいえる一体感の欠如をリカバリーし、市民を同じ方向へ向け、同じ感動を共有することにつながりました。今やいわきFCは、いわき市民にとってなくてはならない存在。いわき市が目指す、スポーツによる人・まちづくりの実現のためにも、いわきFCには、これからも市民一体型での活動継続を期待したいと思います。

東北第二の都市であるいわき市は、世界に誇れる復興モデル都市として、地域振興のリーダー的役

割も担って行かなければならないとも思っています。物理的な復興はひと段落ついたとはいえ、風評被害によるマイナス面が清算されきっていない課題もあり、その課題の克服のためには、足元の整備や、安心・安全の整備が必要になります。

いわき市を東北一の都市に

いわき商工会議所では、「学術研究機関が集積した知の拠点都市」「廃炉・エネルギーなどの新産業拠点都市」「暮らしやすい生活拠点都市」という3つの地域振興ビジョンを掲げ、事業方針として「強い企業の育成」「強い人材の育成」「強いまちの育成」を打ち立て、総合的なまちづくりを目指しています。さまざまなプロジェクトの企画・実施で、これらの実現を目指すことが、「都市ブランドの向上」や「関心人口の増加」につながると信じ、事業を推進していきますが、いわきスポーツクラブには、目標の達成に貢献してくれることを期待しています。

いわきスポーツクラブの「スポーツを通じていわき市を東北一の都市にする」という理念は、いわき市が目指すものと一緒。いわき市が東北の復興リーダーとして先進的な活動を推進し、成果を残していくために、これからも手を取り合って、いわき市を東北一魅力的なまちに成長させ、地元の企業や人材を育てていきたいと思っています。

福島県相馬市

農事組合法人浜通り農産物供給センター 農業再生に向けた長い道のり 立ち止まってはならない!





震災の大津波と原発事故 二重の被害を受けた浜通り

農事組合法人浜通り農産物供給センターは、組合員の所得向上を第一の目的に、1992年に設立された。組合員は、福島県北部の新地町から南部のいわき市に至る浜通りに点在する農家、百数十名である。

その浜通りを、東日本大震災の大津波が襲う。「津波の被害に加えて、自宅が福島第一原子力発電所から12km圏内にあったことから、私は南相馬にとどまることができませんでした」と言う同センターの代表理事、三浦広志氏は、相馬市から伊達市、東京の小金井市を転々とする避難生活を余儀なくされた。

「もちろん、被害を受けたのは私だけではありません。津波に福島第一原子力発電所の事故という二重の災厄に見舞われ、組合員の多くが農業を続けられなくなっていました」と、三浦氏は当時を振り返る。

苦しい状況にあった三浦氏たちに追い打ちをかけるように、相馬港で積み出しを待っていた、同センター所管の約9,000万円分の米が

すべて流出したことが判明。津波には損害保険が適用されないため、約9,000万円がそのまま同センターの損失になってしまった。

それでも呆然としていられない、立ち止まっていたはいけないと、三浦氏たちは、取引先から支援を受け、震災直後の3月24日には早くも、浜通りの農業再生に向けてスタートを切る。

国内外からの支援を受け 地域の生活の再建に着手

三浦氏がまず行ったのは、国や地方自治体から、さまざまな形での支援を取り付けることだった。2012年には、農林水産省の東日本大震災農業生産対策交付金を受給し、農機具や施設の復旧に活用した。さらに、被災事業者の二重ローン対策を行う株式会社東日本大震災事業者再生支援機構が設立されると、早速、相談に赴いた。その結果、震災支援機構の支援決定第1号となった。「米の流失に関連する約9,000万円の債務は5年間支払が猶予され、その後10年間かけて返済していくことになりました。金利負担も軽減されました」と三浦氏。財務状況を大きく改善することに成功した。

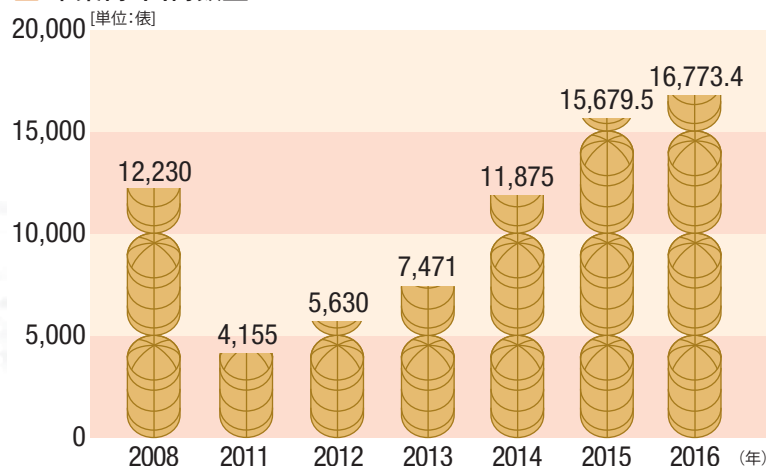
企業情報

社名 農事組合法人浜通り農産物供給センター
業種 農業
代表理事 三浦広志氏
所在地 福島県相馬市石上字南白髭320番地
TEL.0244-26-8202 FAX.0244-26-8203
HP.<https://hamanou.jp>

農事組合法人とは農業生産の協業を図る法人。浜通り農産物供給センターでは、組合員の所得向上を第一の目的に活動し、組合員の拡大、中でも後継者の育成に取り組んでいる。震災後は「作付できる人は作り続けよう」「今、作付できない人は再開に向け準備をしよう」をモットーに活動中。



米集荷・出荷数量





直売所の米や日本酒などは全国に配送している

また、福島県産の農作物を風評被害から守るため、放射性物質検査の必要性を粘り強く訴え続けた。2012年5月には、「ふくしまの恵み安全対策協議会」が設立され、福島県産の米の全量全袋検査など、放射性物質の検査が推進されることとなった。

支援の手は海外からも差しのべられた。「フランス財団からの支援には驚きましたが、ありがたかったですね」と言う三浦氏。ただし、フランス財団からの支援は地域が対象になっていて、特定の団体は支援を受けることができない。そこで三浦氏は、浜通り農産物供給センターとは別に、特定非営利活動法人(NPO法人)の「野馬土(のまど)」を設立。フランス財団の支援でセンター事務所棟の隣に「農産物直売所・野馬土」を開設した。



交流の場にもなっている浜通り農産物供給センター

この直売所は、地元住民の利用が多いのが特徴となっている。現在は地元の農産物が並んでいるが、当初は福島県産のものが手に入りにくかったので、長野や奈良など県外の提携先農家から仕入れていたという。

「同じフランスのレインボウブリッジ財団からは、コミュニティ・カフェを建物ごと贈っていただきました。直売所に併設されたこのカフェでは、陶芸教室やコーヒーセミナーなどのイベントを開催。原発事故後、浪江町や双葉町から当地に移住してきた多くの人にとって、貴重な交流スペースになっています」と、三浦氏は同センターの幅広い役割を語る。

太陽光発電事業に着目し 組合員の収入補填に

三浦氏たちの取り組みで、特に注目に値するのが太陽光発電事業だ。経済産業省の再生可能エネルギー固定価格買取制度(FIT)を活用し、同センターの事務所や直売所の屋根、さらには組合員の雑種地などにソーラーパネルを設置して利益を上げている。

「太陽光発電は、経産省の太陽光発電実証モデル事業として、2012年12月からスタートしました」と、経緯を語る三浦氏。太陽光発電は現

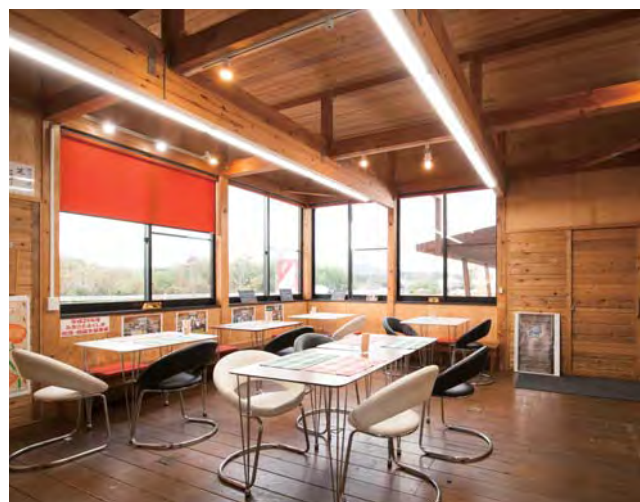


直売所オリジナルのせんべいもある

在、年間約500kWの発電量で2,500万円前後の収益を上げ、組合員の収入の補填に充てられている。

農業再生の長い道のりを「半農半エネ」で支える

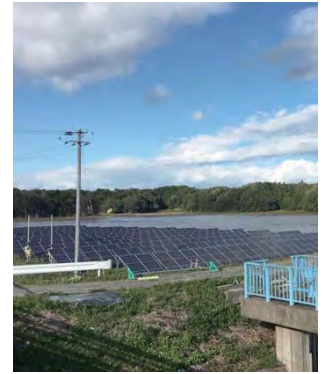
最終目標はあくまで、浜通りでの農業の再生だ。しかし、福島第一原子力発電所の事故の処理にはまだまだ時間がかかり、農業の再生にも時間が必要だ。避難指示解除区域は少しずつ広がっているものの、そこで農業を再開しようとしても、除染用の砂が大量に撒かれた田畑は、すでに土質が変わってしまっている。元の肥沃な土壌へと改良するには、年単位での時間がかかる。だからこそ、再建途上の農家には、長



カフェはイギリスのレインボブリッジ財団の支援で生まれた



半農半エネのための太陽光発電



期の安定した収入源が必要。それを売電でまかなうのが、三浦氏の提唱する「半農半エネ」だ。

「再建中の農家には、手術中の患者のように、資金を輸血し続けなければなりません。補助金だけに頼らず、かつ農家の経営を成り立たせるために、私たちが確立したのが半農半エネのビジネスモデルです」

農業再生に欠かせない将来を担う後継者の育成

こうした取り組みの効果によって、組合員からの米の出荷量は、震災前のレベルにまで順調に回復している。しかし、現在出荷している米は飼料用や安価な業務用がメイン。震災前に高値で取引されていたブランド米が復活してこそ、浜通りの農業が再建されたことになるだろう。

「農業再生には息の長い取り組みが必要で、後継者育成も重要なテーマ。そこで、20代～30代の若者を経営者とする、農業と太陽光発電に取り組む会社を2社、当センターがバックアップして立ち上げました。福島というフロンティアでどんな農業ビジネスが育っていくのか、今から楽しみです」と、三浦氏は浜通りの農業の未来に期待を寄せている。



「お米アイドル、浜通りマイ

漫画家プロフィール しのつき きょうたろう 篠月 梶太郎 協力: 国際アート&デザイン大学校

漫画家、福島県生まれ。「書戦突破! (電撃ジャパンコミックス)」にてデビュー。コミコで連載した「ぼく りゅーちゃん! ~インコと500日漫画家~」で愛らしいインコとの日々を綴り人気を博す。現在は「天才クソ野郎の事件簿」を連載する傍ら、国際アート&デザイン専門学校で講師も務める。





給センター

の歩み」

名産のお米をアイドルに見たてて復興の歩みを描きました。福島は震災や福島第一原子力発電所の事故の影響で苦しい状況に置かれています。それでも故郷のために頑張っている人たちがいます。そうした人たちの活動を少しでも多くの方に知って貰えたら嬉しいです。(篠月梟太郎)



今だから話せる 成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例



東北大学大学院経済学研究科 教授 **大滝 精一**

長野県生まれ。東北大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得満期退学。専修大学助教授などを経て現職。専門分野は経営政策論。特定非営利活動法人せんだいみやぎNPOセンター代表理事、日本ベンチャー学会理事などを務める。

ず組織が活動を展開しているといわれる。被災地でも東北6県の広域連携を進める「東北観光推進機構DMO」や、ベンチャー企業2社が中心となって宮城県南の4市9町が連携し、外国人観光客の誘致を目指す「宮城インバウンドDMO」のような独自の取組みが進められている。他方でDMOの中には、観光協会などの既存組織を再編して設立されているものも多い。

DMOへの期待は高いが、一方で課題も山積み☑

産業と地域コミュニティの再生から ー 未来に向けて目指すもの ー

観光をテコとした交流人口の拡大

東日本大震災の発生から7年が経過しようとする現在、社会・交通インフラなどハード面の整備が着実に進む一方で、それに匹敵するソフト面の充実をどう推進するかが、大きな課題となっている。特に被災自治体では、震災前と比較しても人口減少が著しく、また観光入込客も以前の水準に回復していない所が多い。その意味でも交流人口の拡大は、復興から再生に向かう被災地の重要な政策課題と言ってよい。

この点で注目されるのが、日本の全国各地でも設立が進む日本版DMO（観光地経営組織）の動きだ。DMOとは、「観光地域づくりのかじ取り役」として活動する法人格を持つ組織で、既に150を超☑

ている。特にソフト面の整備で重要なのが、DMOの活動を実質的に担う人材の確保と育成だ。まずDMOを全体として経営できる人材が不足している。また、顧客関係管理（CRM）などの手法を駆使して観光マーケティングを担うIT人材の確保も進めていく必要がある。

さらに、DMOには観光関係者を連携させるだけでなく、行政、産業界、そして住民とNPOとを統合する新たな官民連携の司令塔としての役割も期待されている。その点ではDMOの存在が各地の住民や非営利団体に認知され、活動に巻き込んでいくことも重要となる。特に今後、復興ツーリズムと震災遺構が重要な観光の柱のひとつとなることを考えれば、こうした取組みを着実に進めていくことが大切といえる。

官民連携による 地域コミュニティの再生

交流人口の拡大が政策的に重要なのは、それが産業の再生にとどまらず、地域コミュニティの再生にも深く関わっているからである。復興まちづくりがハード面で進む一方で、ソフト面での課題の多くが、官民ないしセクター間の連携を必要としている。行政の力だけで復興まちづくりを進めることには、大きな限界があると言わざるをえない。

全国的にもPPP/PFI(民間資金を活用した公共施設の整備)の枠を広げる動きが推進されていることは周知の通りであり、被災地でも空港、水道、公園などのさまざまな分野でPFIの取組みが進められている。規模の大きな自治体に限らず、より小規模な自治体にあっても、岩手県紫波町の「オガール・プロジェクト」のように、公共施設を経営上の負担と決めつけず、「稼ぐインフラ」とする知恵と実践が求められている。まちの高台移転や災害公営住宅の整備が進む中で、高齢化が進む地域コミュニティの足と移動手段をどうするかに、関心が寄せられている。

東北地方でもウーバー・モデルをコミュニティの事情に合わせて活用する「住民タクシー」や「客貨混載」で官民が連携して新たな住民の足を確保しようとする交通網の社会実験が始まっている。シェアリング・エコノミーの知見を各地のコミュニティの再生に活用していく官民連携の可能性は、無限に広がっている。

次世代プロジェクトへの挑戦

第4次産業革命が急速に進む中で、東北地方がその動きに無縁に生きていくことは難しい。むしろその動きに積極的に取組み、産業の姿を内部から変えていくような挑戦が求められている。この流れが近未来で起こりそうな分野が、東北の強みでもある農林水産業と食関連産業だろう。担い手の減少と高齢化が進む1次産業の中で生産性を維持・向上させていくためには、ビッグデータ、IoT、AI、ロボット、ドローンなどの技術をこれらの東北の強い産業に利活用し、これまで進められてきた6次産業化の流れをさらに強化していくことが重要であろう。大企業のみならず、東北の中堅・中小企業からもそうした挑戦が始まっていることは心強い。

さらに製造業の分野でも、電気機械・エレクトロニクスに加えて、自動車、医療機器、航空宇宙、さらには東北放射光施設や国際リニアコライダー(ILC)を核とした加速器関連産業などの産業が台頭しようとしている。これらの産業は、いずれもグローバルな市場の中で競争にさらされるものであり、域内・国内だけを見ているだけでは方向を見失う可能性がある。他方でこれらの産業には、東北の中堅・中小企業が活躍できる余地も十分にある。既に自動車産業において実践されつつある粘り強い取組みが、他の産業にも求められることになろう。とりわけ大企業とのマッチング、地域企業の強みを生かせる素材・部品・完成品などの見極め、人材の確保と育成への取組みなどが、挑戦のカギを握るものといえよう。

岩手県大槌町

株式会社ゼネラル・オイスター カキの養殖、加工、販売などで 大槌町を「カキの聖地」に



ゼネラル・オイスターでは、全国で約30店舗の直営レストランを運営

縁とタイミングで大槌町へ進出

株式会社ゼネラル・オイスターが、岩手県大槌町に、カキの加工工場「大槌 牡蠣ノ星」を設けたのは、いくつかの「縁とタイミング」が重なった結果だ。

「私は盛岡市の出身で、三陸沿岸は海水浴などで子どものころからなじみ深い場所。しかも

大槌町の漁業協同組合には、カキの仕入れなどでお世話にもなりました」という、同社代表取締役CEOの吉田琇則氏にとって大槌町は、何かと「縁」のある地域だった。

吉田氏はまた、「生ガキを浄化する施設はすでに自社にあったので、次はカキフライなどの加工品を製造する施設をと、検討していたときに発生したのが東日本大震災でした」といい、



■ 企業情報

社名 株式会社ゼネラル・オイスター

業種 カキ加工事業

代表取締役CEO 吉田琇則氏

所在地 本社：東京都中央区日本橋茅場町2-13-13

「大槌 牡蠣ノ星」：岩手県上閉伊郡大槌町安渡3丁目13番1号56

TEL.03-6667-6606 (本社) FAX.03-6667-6607 (本社)

HP:<http://www.g-oyster.com>

ゼネラル・オイスターグループは直営のレストランを全国で展開するほか、カキの卸売事業も行っている。また、愛媛県にカキの種苗生産拠点、沖縄県に陸上養殖実験施設、富山県に生ガキの浄化施設がある。



大槌町に加工施設を設けることで復興に貢献することを考えたと振り返る。

そして、吉田氏が大槌町への支援を考え始めた、ちょうどそのころに、大槌町では「大槌町水産業共同利用施設復興整備事業」を公募することが決まった。この情報を知った吉田氏は、「ここまで縁とタイミングが重なったことに、運命的なものを感じました」と、加工施設の建設を決断。大槌町は同社の事業計画に対して、7億9,700万円の補助金交付を決定し、2017年5月に「大槌 牡蠣ノ星」は稼働を始める。

人材の育成にも効果のある事業を

「大槌 牡蠣ノ星」では現在、自社のオイスターバーで調理して提供する冷凍粒ガキのほかに、「カキのガーリックオイルマリネ」や「カキの特製バーニャカウダ」など、11種のオリジナル商品を製造。オリジナル商品の売れ行きは好調だ。しかし吉田氏は、大槌での事業展開は「まだまだ道半ば」と言う。「カキの養殖から加工、流通、販売までを行い、将来的にはカキといえば大槌の名前があがる、カキの聖地のような場所にしたい」という構想があるからだ。

■ 「大槌 牡蠣ノ星」で製造のオリジナル商品

カキのガーリックオイルマリネ

カキのジェノベーゼ

カキのアラビアータ

カキのピクルス

カキの旨煮

スモークカキのオイルマリネ

スモークカキの醤油仕立て

カキの特製バーニャカウダ

カキの特製ディップ

カキの濃厚だし

万能牡蠣ソース

「具体的には、加工施設にレストラン、物販施設などを併設し、目の前の大槌湾で育てたカキをその場で味わったり、商品を手に取ったりできるようにしたいと考えています」と吉田氏。「カキ料理の提供や物販によって、県内外からの集客が望めるだけでなく、働く人のモチベーションといったものも変わってくるはずです。加工品を製造しているだけでは知ることができないお客様の反応が、直接わかるわけですからね。結果として優秀な人材も育つと思います」と事業の効果を展望する。

「私たちには、首都圏を中心に全国に30の店舗があり、お客様の厳しい要求に鍛えられてきました」。吉田氏は、その経験と知見こそが大槌町の復興に必要であり、被災地外から進出した企業が提供できるものではないかとしている。



「大槌 牡蠣ノ星」の外観



独自のノウハウでカキ加工品を製造

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例

岩手県山田町

株式会社ティエフシー

T(東北)F(復興)C(カンパニー) 社名が表す復興への思い



約10カ月にわたる技術研修を受けたスタッフたち

広島県尾道市から山田町へ進出

株式会社ティエフシーの執行役員、神原耕治氏は、東日本大震災当日のテレビ映像を今も鮮明に記憶している。「大津波にあおられ、陸に打ち上げられる船の姿は、造船に携わる者として、あまりにもショッキングなものでした」と語る。

親会社のツネイシクラフト&ファシリティー

株式会社(以下ツネイシクラフト社)の代表取締役社長、神原潤氏は、造船を生業とする者として、どのような支援ができるのかを見極めたいと、広島県尾道市から山田町の現地調査に向かう。多くの船舶が失われた実態を目の当たりにして、FRP中古船※12隻を寄贈。さらにFRP船8隻の修理を行った。

「その後、町や商工会、漁協などの関係者か

※FRP船とは、ガラス繊維などを加えて強度を向上させた繊維強化プラスチック(FRP)で建造した船。



■ 企業情報

社名 株式会社ティエフシー
業種 船舶建造・修理業
代表取締役 神原潤氏
所在地 岩手県下閉伊郡山田町大沢第1地割59番地
TEL.0193-82-1125 FAX.0193-82-1126
HP.<http://touhoku-fc.com>

株式会社ティエフシーは、2011年7月、広島県尾道市のツネイシクラフト&ファシリティー株式会社の子会社として設立された。社名には被災地とともに歩み、復興への礎を築くという決意が込められている。

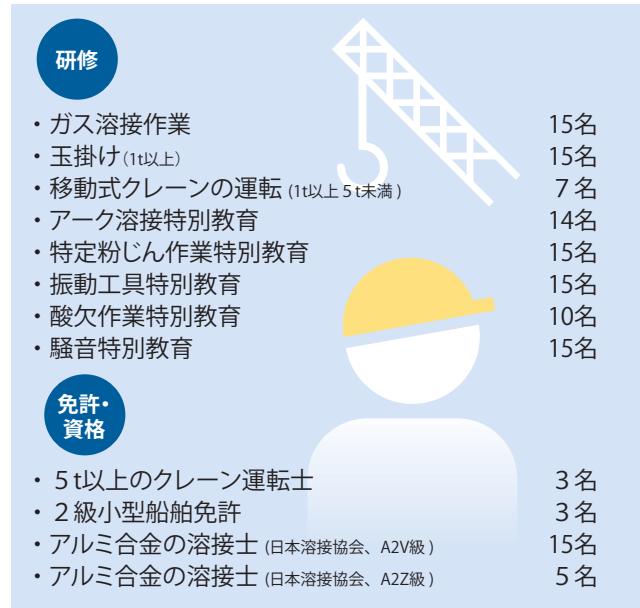


ら、被災して職を失った若者の雇用創出を要請され、神原社長は会社設立を決断しました」と神原耕治氏。被災地の復興への思いを社名に込め、アルミの船舶の建造・修理を主業務とするティエフシー（T=東北、F=復興、C=カンパニー）は、こうして震災のわずか4カ月後に誕生した。スピードを優先し、採算は二の次に考えた経営トップの判断があったからこそ実現した会社だった。

10カ月にわたる研修で技術者に育成

設立されたティエフシーは、ただちに社員の募集に取りかかり、4期に分けて山田町、大槌町、宮古市出身の計15名を採用。そのうち14名は元ホテルマンなど、造船などの技術とは無縁の経歴の持ち主だった。全員が広島のツネイシクラフト社で、約10カ月にわたって溶接などの技術研修を受け、2012年10月に完成した「TFCやまだ工場」での勤務を始めた。「溶接技術の習得には皆、苦労したようですが、日に日に腕を上げています」と神原耕治氏は言い、一人前の造船技術者と呼べる技量の持ち主も育ってきているそうだ。一方、山田町も新会社設立に応え、「緊急雇用創出事業補助金」を国に申請。「造船技能者養成事業」として彼らの

■ ティエフシー社員が受けた主な研修や習得した資格・免許



技能習得をバックアップした。

同社では当初、ツネイシクラフト社の人的応援を受け、アルミ船の建造に取り組んでいたが、2017年3月には現地スタッフのみで建造した船が初めて進水した。その「海童丸」は山田町が船主で、漁業体験などのイベントの際に、子どもたちを乗せて山田湾などを航行している。現在は、オリジナル商品であるアルミ浮揚型津波シェルターの製造・販売にも力を入れている。

船の建造によって山田町の漁業や観光などに貢献し、雇用の確保も果たす。ティエフシーは着実な歩みを続けている。



今やスタッフは一人前の造船技術者に

東北産の木材を製品に活用! 生産個数は500万個を突破



事業にはスピードが大切と言う額賀氏(左)とマネージャーの村井香月氏(右)

復興へ貢献と経営判断から東北へ

「南三陸町の皆さんとの出会いと、お力添えのおかげで、事業が順調に進みました」。地元の協力に感謝するのは、フロンティアジャパン株式会社代表取締役社長、額賀泰尾氏だ。

同社の主な事業は、国産の杉や檜などの間伐材を活用した企業のノベルティや記念品な

どの製造。本社は東京で、製造工場も東京と福島県鯖江市に置いていた。事業拡大に伴って新工場の開設を考えていたときに、東日本大震災が発生。震災直後から額賀氏は東北各地でボランティア活動に取り組む。その中で頭に浮かんだのが、被災地に新工場を建てるというアイデアだった。

「雇用を創出することで、被災地の復興に貢献



■ 企業情報

社名 フロンティアジャパン株式会社

業種 木材・木製品製造業

代表取締役 額賀泰尾氏

所在地 本社:東京都江東区森下3-12-5

南三陸工場:宮城県本吉郡南三陸町入谷字林際204

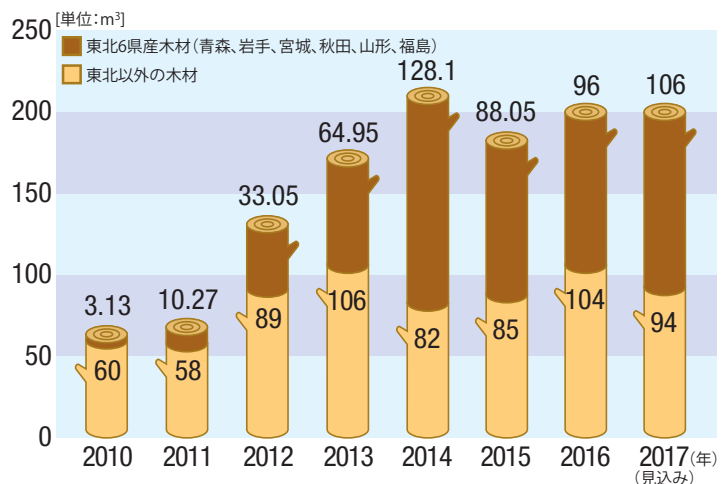
TEL.03-5669-0990(本社) FAX.03-5669-0991(本社)

HP.<http://www.frontierjapan.co.jp>

フロンティアジャパン株式会社は、木材に特化したノベルティ製作の企業として、1996年に設立。間伐材を使用したノベルティ製品全般の企画・製造・販売と、それらに付帯する事業を行っている。フード事業も手がけている。



■ 使用木材に占める東北6県産木材割合の推移



したいという思いはありました。同時に、当社の事業に必要な木材の調達という点で、東北地方は、柾目の細かい良質な杉の産地でもあったのです。そうした私個人の思いと経営者としての判断から、浮かんだ計画でした」と額賀氏。事業拡大の上で不可欠となる高品質の原料の安定調達という課題を解決する上でも、東北での事業展開というのは魅力的な計画だった。

額賀氏は「ビジネスとして成立させてこそ、被災地への支援も貢献も継続できるのではないのでしょうか」と指摘する。

自力で南三陸町に工場開設

2011年5月に額賀氏は宮城県・南三陸町役場を訪れて事業の構想を説明し、協力を依頼する。役場からは同町の入谷公民館の館長を紹介され、案内されたのが廃校となった中学校の校舎だった。その一部を工場として借りることができ、すぐにレーザー加工機など必要な機材を準備した。ちなみに額賀氏は公的資金には一切頼らず、すべて自己資金で新工場を立ち上げた。「事業にはスピードが大切だから」というのが、その理由である。

新工場では、主婦を中心に、Uターンした人などを雇用。検品や封入などを担当してもらっている。事業は順調に拡大し、2012年3月に工場を立ち上げてから5年間でノベルティ製作個数は500万個を突破。工場は2015年に地区内で移転し、約4倍の広さになった。

「震災までは、東北6県産木材の使用率はわずかでしたが、現在では50%以上。クライアントからも“東北の木材を使ってほしい”というオーダーが多く、それに応えることが当社のブランド力向上につながっています」と、額賀氏は手ごたえを感じている。

増え続ける注文に対応するため、人材の確保が課題になっているが、新たな製造拠点の立ち上げも視野に入れている。



南三陸工場での作業風景

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例



仕事に興味”と語り、衰え知らずの情熱を持つ会長の栗田氏



メルコジャパン株式会社

補助金を活用し、新規分野に参入する攻めの一手!

復興支援と新規事業の採算を考慮

ステンレス加工の高い技術力を武器に成長を遂げ、メルコジャパン株式会社は2011年に創業50周年を迎えた。そんな同社が、茨城県日立市から宮城県丸森町へ本社を移転したのは2017年9月のこと。慣れ親しんだ土地からの移転は大きな決断に違いないだろうが、「丸

森町の工場が事業の主力になった。だから移転したまでですよ」と会長の栗田益行氏は笑う。「企業は常に変化し、進化していかなければいけません。試行錯誤して、挑戦して。創業以来、その繰り返しですよ」と語る栗田氏は、84歳になった今も第一線で指揮を執る。

2015年には同社の挑戦の歴史に新たな1ページが加わった。「津波・原子力災害被災地



■ 企業情報

社名 メルコジャパン株式会社

業種 金属加工業 精密板金・レーザー加工・精密機械加工・ステンレス素材

代表取締役 栗田鋼二氏

所在地 宮城県伊具郡丸森町金字西新田123-1

TEL.0224-73-7011 FAX.0224-78-1013

HP.<http://www.melco-susnet.jp>

メルコジャパン株式会社は、液晶パネルや次世代パネル「有機EL」の製造装置用ステンレス製真空容器など、ステンレス素材の加工において国内有数の技術力を誇る。1962年に茨城県日立市で創業し、1996年以降は宮城県丸森町に6つの工場を建設。2017年、そのうちのひとつに本社を移転した。



「域雇用創出企業立地補助金」を利用し、丸森町の隣・山元町に新工場を建設。その目的は「新規分野への参入」だった。

「補助金の給付は津波で被害のあった沿岸部での建設、雇用創出などが条件で、山元町の方々のサポートによって約20名を地元から雇用しました。約23億円の建設費のうち約10億円が補助金として給付されました。

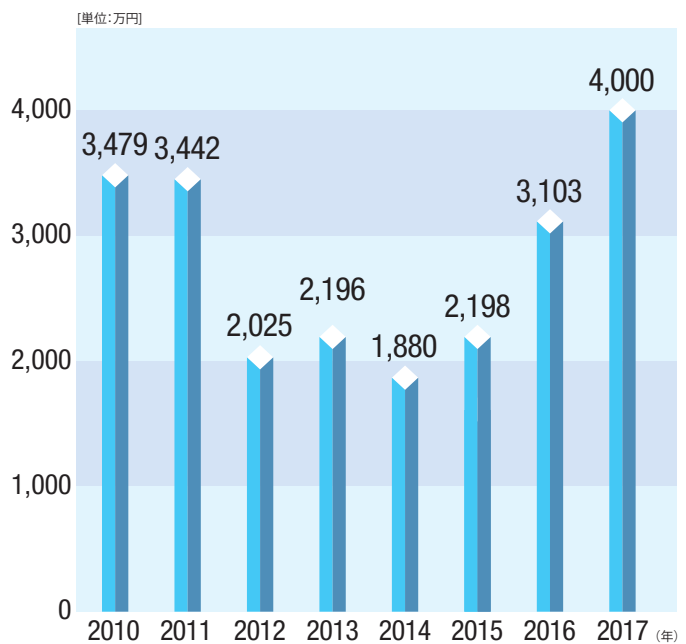
「津波被害に遭った山元町の力になりたいという思いはあったものの、それだけでは経営は成立しません。新工場を基盤に航空機産業のエンジン部品製造へ進出するという新たなビジョンを掲げ、地域への思いと補助金込みでの新事業の採算を十分に考慮したのです」。

航空機産業を牽引する大手企業の工場が福島県相馬市にあり、業績を伸ばしていることも要因だった。「世の中の動きを先取りすることも大切。稼働から約2年、ようやく軌道に乗り始めました」と栗田氏は言う。

時代を先読みし、攻めの姿勢を貫く

2018年秋には再び同補助金を利用し、海岸工場の隣に新たな工場を建設する予定だ。しかも、再び新規分野への参入。栗田氏が見据える

■ 売上高の推移



次なる分野は半導体だという。

「半導体製造の大手企業の工場が宮城県内にできましたので、勝算はあります。今後は丸森工場のステンレス加工、海岸工場の航空機産業、新工場の半導体を3つの柱にして経営を安定させていきたいですね」。

売上げも順調に伸び、現在では100名近い従業員が勤務している。「従業員とその家族を幸せにすることも経営者の務め。先ほど、過去最高のボーナスを配って、従業員一人ひとりと握手してきたところなんです」と微笑む栗田氏。地域への思いと従業員の幸せを乗せて、同社の進化と挑戦の歴史は続く。



補助金を活用して建設した山元町の海岸工場

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例



親川氏(右)と小寺氏(左)。陽光が差し込む工場エントランス

アンフィニ株式会社

福島県楢葉町

「福島プライド」を掲げ 日本の再エネ市場を牽引

雇用を作り、人材を育ててこそ復興

大阪を本拠地とするエネルギー総合企業アンフィニは、東日本大震災以降、高まる国内の再生可能エネルギー需要を背景に業績が伸長したことから、その恩返しの思いも込めて被災地への事業進出を模索し、現地視察を重ねてきた。「寄付では不十分。雇用を作り、人材を育て

てこそ復興」という代表取締役・親川智行氏の強い信念のもと、結晶系で国内最大級となる太陽電池モジュール製造工場の新設を決定。2017年7月、工業団地への誘致があった福島県浜通り地方の楢葉町で新工場を稼働させた。

工場新設に際しては、経済産業省の「津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金」を活用。「福島プライド」を掲げ、耐久性に優



■ 企業情報

社名 アンフィニ株式会社

業種 電気機械器具製造業(太陽光発電)

代表取締役 親川智行氏

常務取締役 小寺直人氏

所在地 本社:大阪府大阪市浪速区湊町1丁目4-38

福島工場:福島県双葉郡楢葉町下繁岡北谷地16番地

TEL.0240-26-0888(福島工場) FAX.0240-26-1888(福島工場)

HP:<https://infinigroup.co.jp/corporate/fukushima/>

フランス語で“無限の可能性”を意味するアンフィニ(INFINI)。2004年、太陽電池用原料ビジネスに参入し、太陽電池モジュール開発事業、新電力事業、バイオマス・バイオガス発電事業と領域を拡大している。



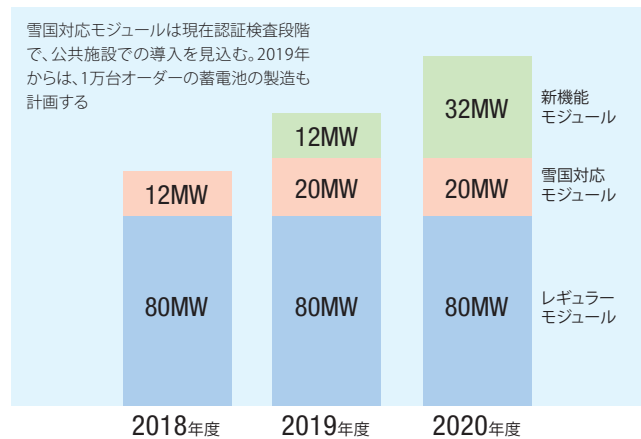
れた高品質で高効率のモジュールを安定的・永続的に生産していくために、最新鋭の設備が導入された。郡山市にある産総研の福島再生可能エネルギー研究所(FREA)との連携で多彩な技術開発を展開し、例えば、雪の積もらない機能を持たせた「雪国対応モジュール」は豪雪地帯の課題である冬季の太陽電池活用と雪掻きの負担軽減を合わせて実現する。

ボトムアップ運営で“世界一の工場”へ

人材面では、新工場立ち上げに際して60数名の地元の人材を積極的に採用(2017年12月末現在78名)。会社説明会では、「メイドイン福島でお客様に喜ばれる製品を作りたい」という経営者の福島への思いを伝え、共感が得られた人に絞り込んだ。

「未経験者が多かったため、既存の就業ルールを当てはめることなく、人材教育に多くの時間を割きました。思いを共有し、どうすれば効率よく、いい製品が作れるのかを個々が経営者視点で考えるボトムアップの運営スタイルを採用したところ、“世界一の工場になろう”という目標が生まれました。不具合が起こりそうな箇所を先回りしてチェックしたり、偶発的なアクシデント

■ 福島工場 モジュール製造計画



にも現場対応できる力がついてきています」と、人事担当の小寺直人氏は手応えを口にする。

また、経営面での勝算を親川氏は次のように説明する。「いい材料、技術、アイデアがあっても、いい人がいなければ、品質はついてきません。スペックや価格の単純比較ではなく、根底にある品質を追求できる製造拠点があれば、アライアンスやOEMを模索するメーカーも心強いはずです」。

企業が被災地や地方に進出する際は、自治体や地元企業の協力を仰ぎながら、地元の人々に企業の本音・本気度をしっかり伝えることが重要となる。「福島にいるダイヤの原石のような人材を発掘し、磨き、世に送り出していく。ともに生きると腹をくくれる企業かどうか問われるのではないのでしょうか」と、親川氏。「福島プライド」を掲げた挑戦はまだ始まったばかりだ。



現場主導のボトムアップ型運営スタイル



作業服姿が“正装”の井部氏。「復興のため」の思いは強い

福島県南相馬市

株式会社井部製作所

雇用創出と事業拡大。 ふたつの理想を叶える進出

南相馬進出の決め手は市の熱意

「被災地の復興のために何かがしたかった」。被災地への進出を決めた裏には、そんな強い思いがあったと、株式会社井部製作所の代表取締役社長・井部良則氏は語る。

老朽化が進んでいた千葉県・松尾工場の建て替えを検討していた時期に東日本大震災が

発生。「復興の力になりたい」と東北に新たな拠点をすることを決意した。

検討の末、取引先があったことや、事業拡大が見込める土地であったことから、拠点候補地は福島県に絞られた。「福島県は医療機器や航空宇宙、ロボットといった産業に力を入れている地域。当社が力を入れていきたい分野そのものだったんです」。



■ 企業情報

社名 株式会社井部製作所

業種 金属製品製造業

代表取締役 井部良則氏

所在地 本社:東京都目黒区目黒本町6-9-4

南相馬工場:福島県南相馬市原町区雫字蛭沢175-3
(下太田工業団地内)

TEL.0244-32-1066 (南相馬工場) FAX.0244-32-1068 (南相馬工場)

HP:<http://www.ibeseisakujyo.co.jp>

東京都目黒区に本社、千葉県山武市松尾町に工場を構える1966年創業の精密機械部品の製造会社。主力事業は、半導体関連部品の生産で、航空宇宙、医療機器、産業機器などの関連部品の製造も行う。2017年1月に南相馬工場の操業を開始した。



福島県庁から紹介された、いくつかの候補地の中に現在拠点を構える南相馬市の工業団地があった。魅力的な土地だったものの、規模や費用面のことを考えると「GOサインを出すことはできなかった」と井部氏は当時を振り返る。

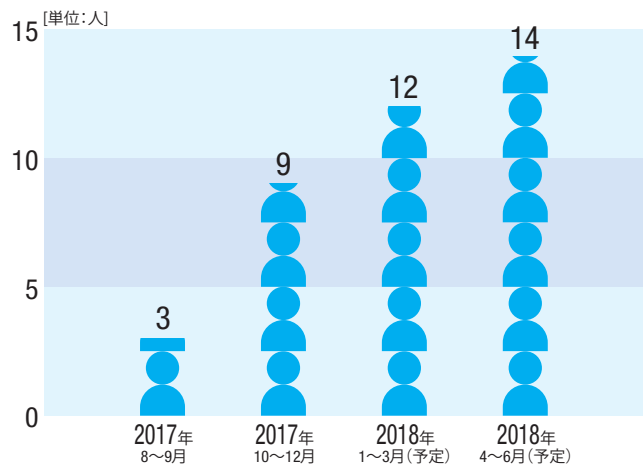
そんな井部氏を動かしたのは、「南相馬市の職員や市長の熱意だった」と言う。「何度も千葉工場まで訪ねて来てくださって、進出のメリットや、バックアップ体制について丁寧に説明していただいたんです。顔を合わせるたびに、その熱意に強く心を打たれていき、南相馬への進出を決意しました」。

第二工場を建てるのが夢

工場建設には、「津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金」を利用した。審査は厳しく、期間も長いものだったが、無事クリア。土地や建物、設備にかかる費用に充てられる補助金が下りたことで、ネックのひとつだった初期費用を大きく抑えることに成功した。

また、「被災地の雇用創出」という思いも実を結んだ。「従業員の確保には、あまり苦労はしませんでした。ハローワークの求人募集だけで、当初目標の倍に相当する人数を雇用できたんです」。

■ 南相馬工場の地元新規雇用者累計



2017年1月に操業を開始した南相馬工場は、9月にはほぼ100%の稼働率を記録するまでになり、「今後も右肩上がりで成長を遂げていけそうだ」と、井部氏は明るい表情を見せる。

近年のAI産業の盛り上がりで、同社の主力製品である半導体製造装置部品への需要は高く、航空宇宙関連部品も同様。さらに南相馬市では「ロボットテストフィールド」の建設が進み、井部製作所が主幹事業化を目指す、関連産業への事業拡大も明るい展望が見えている。

広大な南相馬工場の敷地には、まだ更地状態のスペースが存在する。「ここに第二工場を建設するのが夢なんです」と井部氏。復興のための雇用創出と事業拡大。ふたつの目標を叶えながら井部製作所は、次なるステージへ向かっていく。



南相馬工場内には生産を支える大型機械が並ぶ



一般財団法人ダイバーシティ研究所 代表理事 田村 太郎

兵庫県生まれ。多文化共生センター代表、IIHOE研究主幹等を経て、2007年からダイバーシティ研究所代表としてCSRや自治体施策を通じたダイバーシティの推進に取り組む。2014年より復興庁・復興推進参与となり、東北の復興にも携わる。

ける合意形成では、行政とNPOが連携して取り組むプラットフォームが整備され、また住民自身による農作物や手料理の直売所、食堂の運営も定着しました。

しかし、こうしたボランティアや被災者自身による取り組みは、これまでの災害では企業による取り組みからは距離がありました。東日本大震災より前の災害復興では、被災者の生活支援と関連した企業の取り組みは、寄付や社員ボランティアといった「社会貢献」の文脈だけで語られることはあっても、☒

ー 多様な担い手の連携で ー これまでにない「新しい東北」を!

災害復興と多様な担い手の登場

「ボランティア元年」といわれた阪神・淡路大震災では、市民による主体的な活動が注目されました。またインターネットを使った「個人」による情報発信も活発に行われるようになったり、NPO法の施行により市民が法人格を得て行政と契約に基づいて仕事ができるようになったりと、これまでは大きな組織でしか実現できなかったことに、市民が自分たちの手で取り組むことができるようになりました。

阪神・淡路の復興の道のりで前進してきた市民の力や、行政とNPO、あるいは企業とNPOなど、属性の異なる担い手間の「協働」による課題解決の手法が活かされたのが、新潟県中越地震でした。仮設住宅でのコミュニティ形成や復興まちづくりにお¹

「産業復興」の枠組みで議論される被災した企業の再生と重なることは多くはありませんでした。

東北各地で花開く新しい連携の形

東日本大震災の復興における特徴は、NPOやボランティアによる取り組みと、企業の社会貢献や本業を通じた取り組み、さらには大学や研究者、生協、組合などが、国や自治体とも多彩に連携しながら、さまざまなチャレンジを展開していることにあります。これまでの災害・復興でも、国や自治体、民間企業、NPOなどが、それぞれの強みを活かしつつ、災害直後の対応や復興への道のりを歩んできました。しかし東北各地で展開されている事例は従来の垣根を越え、また多様に連携している点に特徴があります。

震災直後、必要な物資を提供してくれた人が企業の人か、行政の人か、またその財源が寄付によるものか行政が発注したものかはどちらでもよく、いまここで必要な物資を確保できるかどうかが重要でした。本来、復興のプロセスでも同じことで、人々の暮らしが少しでもよくなり、安心して次の生活に進めるような取り組みは、企業によるものか行政によるものかは重要ではありません。

東日本大震災からの復興は、人口減少下の日本が初めて経験する復興です。日本の地方公務員数は、合併や効率化の推進により、年間1%ずつ減少しています。民間企業でも担い手不足が深刻です。例えば建設業従事者数は阪神・淡路大震災の2年後、平成9年がピークで、現在はその75%です。18歳人口は平成4年の205万人から減少の一途をたどり、平成30年には117万人まで減少します。従来の役割分担論に拘泥せず、必要なことはできる組織ができることからどんどん進めていかなければなりません。

自治体財政の収縮と人口の減少や高齢化が進展する中、従来「公助」や「自助」でまかなわれてきた部分も、民間による「共助」でカバーしていく必要があります。これまで行政が担ってきたことや、これまでは地域の助け合いでカバーされてきたことも、民間によるサービスでカバーしていかなければ、地域の生活が成り立たなくなっていくます。しかし、そうした地域に必要なサービスはこれまでの市場の原理ではとても参入できないようなものが多いのも事実です。ビジネスとして成り立たなければ、企業が進出することはできません。

「新しい東北」を創出するには

これまでの考え方では成り立たないビジネスを実現可能にするには、多様な担い手の連携が必要です。コンビニやガソリンスタンドといった単独では難しいけど生活に必要なサービスも、自治会などの地縁組織と企業とが連携して持続可能なモデルを構築することができるかもしれません。公民館や体育館といった公的な施設も活用すれば、新たなビジネスも生まれるかもしれません。

一連の公益法人制度改革で、NPO法人以外の公益法人も容易に設立することができるようになりました。以前は設立に億単位のお金が必要だった「財団法人」も、いまは300万円の財産があれば設立することができます。株式会社の最低資本金制度もなくなりましたので、市民が簡単に会社を作ることできるようになりました。非営利組織と営利組織との境目は、融解しています。公共施設の運営を民間に委託する「指定管理者制度」や、行政の業務を公募で民間に委託するしくみも広がっており、行政と民間との境目もわかりにくくなっています。

これからの復興に臨む企業には、これまでの役割分担論から抜け出して、地域に必要な商品やサービスを提供したり、新しい仕事の間を生み出すことを期待したい。またNPOや行政にも従来の発想を飛び出して、企業とともに復興を進めてもらいたい。ここに掲載の先行事例には、そうした可能性を大いに感じますし、さらに大胆に壁を乗り越え、多様な担い手が連携するこれまでにない「新しい東北」を創り出していけることを期待しています。



岩手県大船渡市

い さ ば や 株式会社五十集屋

発想の転換で海外を目指す。 台湾、香港へホタテを出荷



岩手のホタテは日本一と言う野田氏（中央）とスタッフの皆さん

震災後、岩手のホタテの価格が急騰

「ホタテを扱って20年以上。自分にはこの仕事しかないので、事業を再開することしか頭にありませんでした」と、株式会社五十集屋の代表取締役、野田修一氏は、加工場や事務所などを津波で失った東日本大震災の直後を、そう振り返る。野田氏は、震災から約5カ月後の8月

には、加工場の再建に取りかかり、2012年1月には、新たな加工場からの初出荷を果たした。再建費用は、2012年に受給した経済産業省の「グループ補助金」で補填した。こうして五十集屋は事業を再開したが、大船渡を中心とする岩手県のホタテ養殖業は、震災後に離職者が増え、漁獲量が激減。ホタテの浜値が急騰している。



■ 企業情報

社名 株式会社五十集屋
業種 鮮魚小売業・水産加工業
代表取締役 野田修一氏
所在地 岩手県大船渡市三陸町越喜来字仲崎浜14-1
TEL.0192-44-3477 FAX.0192-44-3483
HP.<http://hotate-1388.com>

社名の「五十集(いさば)」とは、漁場や魚市場、魚屋や魚の行商人、水産加工業者を指す言葉だという。水揚げから配送まで徹底管理を行って、地元産の良質なホタテを消費者に届けたいという思いが、そこには込められている。ホタテを中心に、アワビやホヤ、ワカメなどの三陸の海産物の販売なども行っている。



「岩手県産ホタテは日本一の品質だと思っています。養殖業者の皆さんがそれだけ手間暇をかけていますから。天候に応じてホタテを沈める深さを変えているし、夏場には一枚一枚掃除して付着物を取り除いています。だから岩手のホタテは大粒です。問題は価格。品質が良くても数が少ないために高価になり、他県との価格競争では不利です」と野田氏は残念がる。

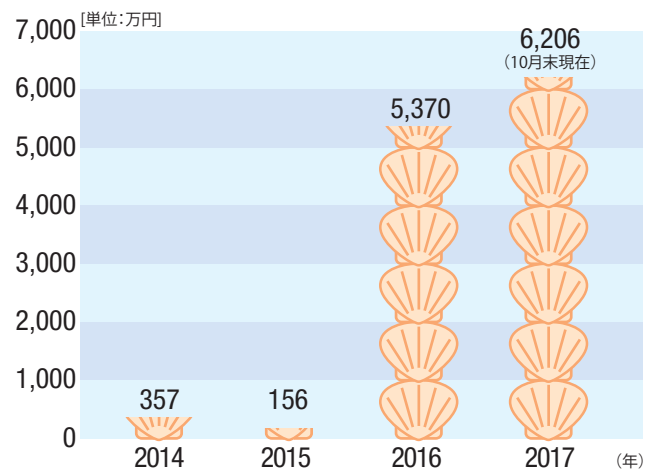
高級で良質なホタテをアジアへ

そこで、野田氏は発想を転換する。岩手県産ホタテが高すぎるなら、思い切って高級食材として、海外に輸出するのはどうだろう。

「ホタテは皆さんが想像している以上に繊細な生き物で、少し雨に当たっただけでも鮮度が落ちてしまいます。そのホタテを、私たちは水温・室温、水質などを厳重に管理して守っているため、消費期限を他県産より1日長く設定できます。海外でも距離が近いアジアなら輸出も可能だと気づきました」と野田氏。

五十集屋が大阪の商社を通じて台湾への輸出を始めたのが2014年。野田氏のねらい通り、岩手県産のホタテは、高級食材として評価

■ 海外への輸出額の推移



され、2016年からは、香港への輸出もスタートした。輸出による売上げは右肩上がり伸びており、現在、台湾へは週2日程度、香港へは週6日程度出荷しているという。

さらには、ホタテクリームコロッケの販売や盛岡市にオープンした直営すし店を通じて、肉厚で甘みがある岩手県産ホタテのおいしさを、消費者に知ってもらう取り組みも始めている。

「後継者不足で、ホタテ養殖業者が廃業していることに強い危機感を抱いています。私自身が、若手と養殖事業に乗り出すことも考えています」。岩手県産のホタテを守るためには、何でもすると力を込めて語る野田氏だ。



次々と処理される新鮮なホタテ



代表の宮澤氏。手にしているのは、看板商品「ぶすのこぶ」と「山ぶどうチーズケーキ」だ

岩手県久慈市

有限会社沢菊

昨日のことは振り返らない 前を向き続けた老舗菓子店

海外展開は前向きに進み続けた結果

人気ドラマの舞台にもなった、岩手県久慈市。この地に、7カ国での取引実績を持つほど海外展開に積極的な老舗菓子店がある。昭和5年創業の有限会社沢菊だ。

三代目である宮澤陽一氏が代表に就任したのは1972年。先代である父が亡くなり、24歳

で突然店を任された。「とにかく必死で、前に向かって走り続けるしかなかった」と語るように、商品開発や多角的な経営など、可能性のあることには何にでもチャレンジした。そのひとつが全国への販路の拡大だ。

「久慈市は人口が減って市場が小さくなっていたので、この地でこのまま続けていくのは難しいと感じていた」と語る宮澤氏。先代の夢でも



■ 企業情報

社名 有限会社沢菊
業種 菓子の製造・販売
代表 宮澤陽一氏
所在地 岩手県久慈市大川目町2-4-2
TEL.0194-52-3555
HP.<http://www.sawagiku.jp>

昭和5年創業。他にはないオリジナルの菓子作りをモットーにし、久慈溪流に伝わる昔話をヒントにネーミングした看板商品「ぶすのこぶ」など、ストーリー性のある商品が特徴。海外展開への積極的な姿勢は、メディアでも度々取り上げられている。



あった盛岡での出店を叶えると、その後もさらに販路を拡大し続けた。東京や大阪をはじめ、現在では沖縄でも取り扱いがある。全国展開を果たした沢菊だが、当初は海外展開なんて考えてもみなかったという。

「2005年頃に、岩手県産業経済交流課から声をかけていただいたのがきっかけです。シンガポールの伊勢丹スコッツ店で行われた催事に参加して、確かな手応えを感じました」。

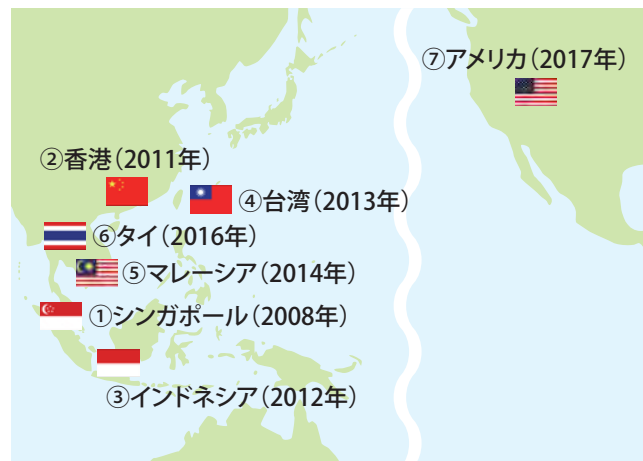
真剣であればマイペースでいい

海外への可能性を見出した宮澤氏はさらなる進出を目指し、ジェトロ(日本貿易振興機構)のイベントに参加。しかしその矢先に、東日本大震災が発生した。津波で本店や工場、蔵までもが浸水し、在庫や包材だけでも1,300万円の被害を受けたという。しかし、宮澤氏は決して悲



地元の山ぶどうを使用した「山ぶどうチーズケーキ」。シンガポールでも大人気

■ 海外進出の軌跡



観的にはならず、歩みを進めた。本店は一時的に放置することにして、海外展開に注力したのだ。各国の大企業を相手に臆することなく、社長との直接のやり取りを通じて、信頼関係を築いた。その結果、シンガポールに続き、台湾、香港、アメリカなど、7カ国での取引を実現した。

常に前に向かって走り続けてきた宮澤氏。自身を「昨日のことは考えずに、常に明日のことを考える性格」だと語る。そうした切り替えの良さと、チャンスに飛び込んでいく積極的な姿勢が、今の沢菊を形作ってきた。当然、これからも海外展開は続けていく。

「真剣さは必要ですが、難しく考えることはないと思います。これがだめならあれがある。それくらいの気持ちで、マイペースに続けていきたい」と語った。



沢菊本店は店舗営業こそしているが、裏にある蔵や工場などは全面的な復旧には至っていない

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例



センコン物流株式会社

物流の基盤を生かし、 新規事業で世界に挑む!



海外進出の際は「頭で考えるよりも現地に足を運ぶことが大切」と語る久保田氏

再生可能エネルギー事業へ進出

仙台本社のある宮城県を中心に、岩手県、秋田県、山形県、福島県などに営業所や倉庫などを構え、東北地方に盤石の物流ネットワークを築くセンコン物流株式会社。そのぶん、東日本大震災で受けた影響は多岐に及んだ。会長の久保田晴夫氏は当時をこう振り返る。

「仙台空港の営業所は建物が全焼するなど、被害は枚挙に暇がありません。本店のある宮城県名取市も大きな被害に遭いましたが、幸い社屋の地下に軽油タンクがありまして、トラックをフルに駆け出して支援物資を届けるなど、運送業者として社会に貢献できました」。

震災直後から再建に注力した久保田氏は、福島第一原子力発電所の事故をきっかけに再



■ 企業情報

社名 センコン物流株式会社
 業種 輸送サービス・保管サービス・流通加工サービスなど
 代表取締役会長 久保田晴夫氏
 所在地 宮城県名取市下余田字中荷672番地-1
 TEL.022-382-6127 FAX.022-382-0170
 HP.<http://www.senkon.co.jp>

1959年に運送業者として創業したセンコン物流株式会社は、東北地方を中心に発展を遂げ、現在ではロシア・中国をはじめ、海外へも物流ネットワークを構築している。貨物の輸送・保管・流通加工などにとどまらず、溶解処理による機密文書のリサイクル、オフィス引越サービス、再生可能エネルギー事業など、幅広い事業に取り組んでいる。



■ センコン物流の事業拡大イメージ



再生可能エネルギー事業をスタートさせる。

「今後は太陽光から風力発電にシフトしますが、再生可能エネルギー事業は大きな柱になりつつあります。それから、産業廃棄物や一般ごみの焼却後に出た灰を、有益な資源に変えたり、減容したりできる研究も始めました。再生可能エネルギーと環境問題は世界的なテーマですから、当社のできる範囲で参加していきたいと考えています」。

宮城県の特産品を世界へ

約60年前に創業した同社は、今や単なる運送事業者にとどまらない広がりを見せている。海外への進出もその一環だ。

「例えば、ロシアで好立地の倉庫を借りたのですが、蓋を開けてみたら運ぶ物が無い、保管する物もない。物がなければ物流が発生しないのは当たり前のことですよね。だったら運ぶ物を作ろうと、国産の食品や雑貨を輸出し始めたのです」と、久保田氏は新規事業の背景を振り返る。

2015年には宮城県内から特産品を輸出したい企業を募り、ロシアやベトナムに運ぶ海外進出支援ビジネスを開始。宮城県の企業と現

地企業を結ぶコンサルティング的な役割も果たしている。そこには「宮城県を含む東北エリアは農業の地。農業が元気にならないと発展しない」という、地域復興への思いがにじむ。

2016年には、無農薬野菜のニーズが高い中国で野菜栽培プラントを設置するという、物流とは無関係の分野へも進出した。

「物流の基盤の上で、物流にとらわれない挑戦を繰り返す。時代のニーズとともに事業を刷新していくことは、企業家として当たり前のことだと思っています。経営に絶対的なものはない。だからこそ、挑戦の連続なんです」。

そう語る久保田氏の眼は、次なる新規事業を見据えて意欲に満ち溢れている。



2015年のロシアのニジニ・ノヴゴロドの国際ビジネスサミットの様子



「TOUCH CLASSIC」シリーズのグラスを手に、「生活に溶け込む製品を作り続けたい」と言う佐浦氏



宮城県仙台市

有限会社東北工芸製作所

震災で立ち返った創業の原点。 世界に通用する玉虫塗へ

原点は東北の産業発展と輸出振興

「玉虫塗」は1932年、仙台に設立された国立工芸指導所で開発された漆芸技術。仕上げの工程の前に、銀などの粉末を蒔き付ける「銀粉蒔き」を行うことで、タマムシの羽のように艶やかな発色と光沢を実現する。伝統的な漆器の常識にとらわれないモダンなデザインも特徴

で、「当時から外国人からの評価が高かった」と話すのは、常務取締役の佐浦みどり氏。

1985年には宮城県伝統工芸品の指定を受け、記念品や贈答品の需要が増えた。しかし、現代のライフスタイルの中で生活者と漆芸品の接点は少なく、「売上げは横ばいでした」と佐浦氏。

そうした中、東日本大震災が発生した。注文のキャンセルが相次ぎ、5月までは休業状態。そ



■ 企業情報

社名 有限会社東北工芸製作所
業種 宮城県指定伝統的工芸品「玉虫塗」の製造・販売
代表取締役 佐浦康洋氏
所在地 宮城県仙台市青葉区上杉3-3-20 1F
TEL.022-222-5401 FAX.022-222-5462
HP.<http://www.t-kogei.co.jp>

1933年設立。日本工芸の近代化、東北の産業振興、輸出振興などの目的で開発された「玉虫塗」の製造を行う。創業当初からの「使う工芸」を受け継ぎ、現代のライフスタイルに合ったものづくりと技術革新に取り組んでいる。



の後は持ち直したものの、「創業の原点を見つめ直す機会になりました」と佐浦氏。

「玉虫塗は、そもそも東北の産業発展や輸出振興を目指して開発されました。震災がなければこの原点に立ち返ることなく、国内向けの記念品などを細々と作り続けていたでしょう」。

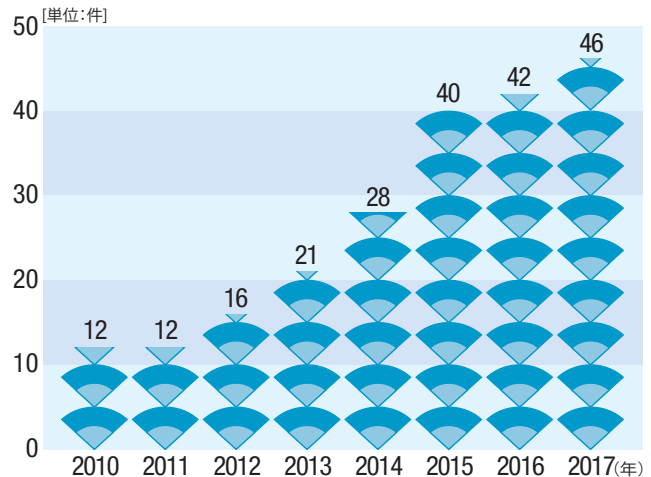
食洗機に耐える漆器で世界へ

国内外への販路拡大を目指し、新商品の開発に着手。そして2012年6月、ドイツで行われた展示会で新しいシリーズ「TOUCH CLASSIC」を発表した。同シリーズは、「『観る』から、『使う』へ」というコンセプトのもと、現代のライフスタイルに取り入れやすい漆器を目指したもの。洋食器にもなじみやすい黒を基調に、漆器としては珍しいグラスや風鈴などのガラス製品もラインアップしている。バイヤーの注目を集めたが、大きな課題として耐久性が浮き彫りになった。

「漆器はデリケートな製品ですが、海外で受け入れてもらうためには、食洗機で使えるだけの耐久性が必須だとわかったのです」。

そこで、科学技術振興機構(JST)の補助金を活用し、産業技術総合研究所東北センターとの共同研究をスタート。漆器の表面を薄い粘土

■ 「玉虫塗」の取扱店舗数の推移(国内外)



膜の層で覆うことで耐久性と耐光性を上げる「ナノコンポジットコーティング」を開発した。加工を施した「ワインカップ ナノコンポジット」は、海外から来日した賓客への贈答品として人気で、数カ月待ちの状況が続いている。

「食洗機で使えるようになり海外の取扱店舗も徐々に増えていますが、まだまだこれからです。事業も再開できましたが、復興にどれだけ貢献できているかはわかりません。2033年に創業100周年を迎えますが、このときにはじめて、国を挙げての東北振興の使命を果たすことができたいと思います」。

佐浦氏は、玉虫塗の伝承と発展のため、次世代の育成にも力を入れていきたいと語る。



黒に近い深い藍色が印象的な「TOUCH CLASSIC」シリーズ

齋栄織物株式会社

超極細生糸を生んだ技術で 世界へ積極的に進出!



フェアリー・フェザーを手に齋藤氏

世界一薄い絹織物作りへの挑戦

世界一薄いシルク生地「フェアリー・フェザー」は、齋栄織物株式会社が誇る看板商品。髪の毛の太さの6分の1という超極細生糸で織り上げられている。薄くて軽く、柔らかいのが特徴だ。同社が超極細生糸の開発を始めたのは2008年頃。当時の状況を、代表取締役の齋

藤泰行氏は次のように振り返る。

「私たちは、ウェディングドレスの生地をアメリカに輸出していました。ところが、リーマンショックで輸出が激減。自社商品を見つめ直し、新たな挑戦を始めなければならなかったのです」。

新たな挑戦はふたつ。輸出の軸足をヨーロッパに移すことと、世界一薄い絹織物を作ること



■ 企業情報

社名 齋栄織物株式会社
業種 繊維工業
代表取締役 齋藤泰行氏
所在地 福島県伊達郡川俣町大字鶴沢字馬場6番地の1
TEL.024-565-2331 FAX.024-565-2838
HP.<http://saiei-orimono.com>

齋栄織物株式会社は1952年11月設立。「シルクで世界を変える」をキャッチフレーズに、世界一薄い絹織物のフェアリー・フェザーをはじめ、先染絹織物、絹織物と装裏地、寝装用絹布地、輸出羽二重、工業用資材、ストール・スカーフ等の企画・製造・販売を行っている。



だった。後者については試行錯誤の連続で、ようやく商品化への道筋が見えてきたときに、東日本大震災が発生する。齋栄織物の工場建屋と機械設備は大きなダメージを受けた。被害総額は約8,000万円に上ったという。

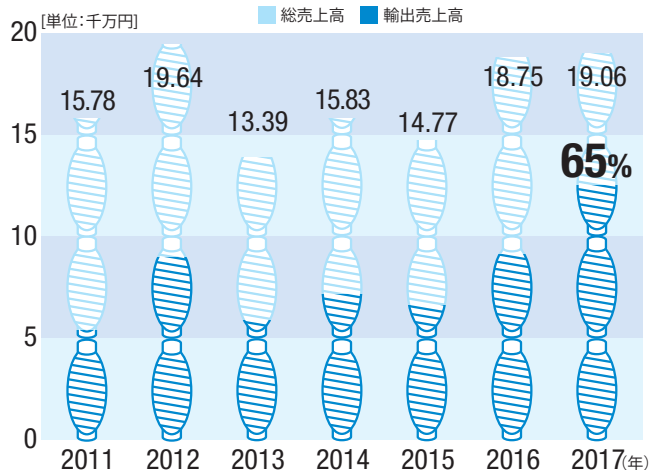
震災による建物と機械設備の被害について、同社は県内織物事業者と協同で経済産業省の「グループ補助金」を申請。受給した約6,000万円を修理費に充てることができた。

展示会への参加で風評被害を防止

その一方で同社を悩ませたのが、福島第一原子力発電所の事故の風評被害だった。そこで国内外の展示会に積極的に参加。多くのバイヤーに商品を手に取ってもらい、安全性をアピールすることにした。同社にとってタイミングが良かったのは、震災後にフェアリー・フェザーが完成し、2012年ものづくり日本大賞の「内閣総理大臣賞」と「グッドデザイン賞」を受賞したことだ。

「震災後、福島県にはメディアの注目が集まっていたため、私どもの『世界一薄いシルク』も大きく取り上げられ、国内外から多くの引き合いが来ました」と齋藤氏。「その後に参加した

■ 総売上高に占める輸出の割合



展示会でも、フェアリー・フェザーを見せることで、技術力をアピールできました」と、その効果の大きさを齋藤氏は語る。

フェアリー・フェザーの効果もあって、和装裏地など国内需要が落ち込む中で、パラシュート用資材などの産業資材を含めて、海外の需要が伸び、今年度はついに、売上高の65%を海外需要が占めるに至った。顧客には海外の有名ブランドも名を連ねる。

「自社商品が高い評価を受け、海外販路が拡大したことは、従業員のモチベーションアップにもつながり、洗えるシルクの開発などへの挑戦も始まりました」と齋藤氏。海外への挑戦は、固定観念にとらわれず、自社商品を見つめ直すことから始まるというのが、体験に基づいた齋藤氏のアドバイスだ。



製品作りを支えるスタッフの確かな目



絹織物作りには高い技術と経験が要求される



グループ代表の櫻岡氏(右)と事務局長の若林氏



福島県白河市

白河素形材ヴァレー

複合企業体の強みを生かし グローバル市場を目指す

「グループ補助金」に再チャレンジ

「素形材」とは、機械の部品に使われる素材のこと。鋳造・鍛造・ダイカスト・金属プレス・熱処理・加工などの工程を経て製造されるが、こうした素形材関連の企業で構成される複合企業体が白河素形材ヴァレーだ。現在は、福島県白河市と泉崎村、矢吹町の10社が参加しているが、

グループ代表の櫻岡敏之氏(株式会社サクラテック代表取締役)は、「東日本大震災前はお互いにほぼ面識がありませんでした」という。

「『グループ補助金』の第4次公募の際に、白河市の職員が中心となって金属・食品・電子など約25社に声を掛けて応募したものの、業種が広く焦点がボケてしまい、採択されませんでした。震災の被害額は当社だけでも1億円以上で



■ 企業情報

グループ名 白河素形材ヴァレー
業種 金属加工業
代表 櫻岡敏之氏(株式会社サクラテック代表取締役)
事務局所在地 福島県白河市東上野出島字笹久保2(株式会社キャスト内)
TEL.0248-34-3971(株式会社キャスト内)
FAX.0248-34-3973(株式会社キャスト内)
HP.<http://www.shirakawa-valley.com>

「グループ補助金」に認定されたグループを元に、2012年7月に設立された複合企業体。福島県白河市を中心とした素形材企業で組織し、素形材の製造に関わる工程をワンストップで行い、加工完成部品を国内外に安定提供する。現在10社(合計従業員数約750名)が参加。



したから、採択されるかどうかは死活問題。その際に面識を得た金属加工関連の十数社で再チャレンジしよう、となったのです」。

そして第5次公募で採択され、2012年7月、「自動車・建設機械サポーターインダストリーグループ」が発足(2013年3月11日に現名称に変更)。月1回の定期会合には、原則として各社の社長が出席することとした。

海外展示会で「種まき」を継続

定期会合では他社の工場見学や地域企業との情報交換会なども実施。他社からの刺激を受けて、個々の企業も提案型の姿勢に変わっていった。事務局長の若林誠氏(株式会社キャスト専務取締役)は、「取り組みを続けるうちに、ジェトロ(日本貿易振興機構)の支援制度を活用して海外の展示会に出展しようという企画が持ち上がりました」と話す。毎年11月にタイで開かれる業界最大の展示会「METALEX」への出展を目標に準備を進めることになった。「『いつかは海外に』という思いはあったものの、単独ではなかなか難しい。出展してはじめて、日本製品に期待されている品質や、現地拠点の重要性、言葉やビジネス習慣の違いによ

■ 展示会への出展実績



る課題がわかりました」と櫻岡氏。

METALEXには2014年以降毎年出展し、グループの参加企業で、タイに工場があるティエフオー株式会社に商談や工場見学などの問い合わせがあるほか、受注にもつながっている。

「さまざまな支援のおかげで海外の展示会に出展し、英文のパンフレットやホームページも準備できましたが、まだまだ種まきの段階。展示会等での反応はよく、取り組み自体への問い合わせも多いため、方向性は間違っていないと思います」と、若林氏は手応えを感じている。

最後に櫻岡氏は、「グループ発展の前提となるのが各社の成長です。仲間から刺激を受けながら、個々に新しい技術や製品の開発を進め、発展することがヴァレーの価値や存在感の向上につながるはずです」と、力を込めて語った。



「METALEX」には2014年から毎年出展

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例



日本女子大学家政学部家政経済学科 専任講師 額田 春華

鹿児島県生まれ。一橋大学大学院商学研究科博士後期過程修了(商学博士)。中小企業基盤整備機構のリサーチャーやそらね地域経済研究所代表などを経て現職。専門分野は経営学で、中小企業の経営、地域経済の変容のダイナミズムなどに関係する研究を行っている。

る。「初動のスピード」は、域外への人口の流出、関連産業への負の連鎖、市場とのつながりが一時期切れることがその後の事業展開に与える影響といった、震災が地域経済に与える負の効果を最小限に抑えるために、非常に大切な意味を持つ。

この「初動のスピード」の実現のために、人的援助とともに補助金・支援金が非常に重要な役割を果たした。この時期の補助金等の申請や審査は、複雑すぎるもの、支給までの時間がかかりすぎるものではダメで、スピーディにかつ豊富に提供されることが求められる。



東北3県の復興への挑戦から学ぶ

「初動のスピード」が最初のポイント

国を挙げて「地方創生」が叫ばれているが、地域経済の内発的発展を進めていくための条件は何か。この問いを考えるにあたって、被災地3県は2つの特殊な状況に直面している。第1に、震災の影響で、産業・生活の両面においてインフラと地域資源が甚大な被害を受けたことがある。第2は、震災後の人口の域外流出や地域内の関連産業のダメージ、さらには風評被害の影響で、これまでの事業の柱となってきた需要の、想定していなかった劇的な縮小である。

劇的に厳しい状況に負けず、復興を推し進めてこられた本誌の先進事例に共通するのは、生産能力回復に取り組み始めた「初動のスピード」であ

新需要開拓の2つのタイプ

インフラと生産設備が復旧しても、生産した製品・サービスが売れなければ、地域経済の復興へとはつながっていかない。販路開拓の成功事例は、次の2つのタイプに分けて整理することができる。

第1は、国内域外、さらには海外の新需要を「新しい視点」で掘り起こしたものである。例えば、五十集屋(岩手)は、震災後に地域の養殖業者の離職が進み、漁獲量の激減と価格の高騰によって手間隙かけて育てられた最高品質のホタテが売れない困難に直面したときに、「思い切って高級食材として、海外に輸出するのはどうだろう」と視点を切り替え、行動を起こし、今では輸出による売上を右肩上がりで伸ばしている。

第2は、地域内の「困った!」を解決するソーシャル・ビジネスの創生である。地域内の健康問題の解決と心のエネルギーの獲得に貢献している事例(福島・いわきスポーツクラブ)、生活の基盤であった商業施設がなくなるのは困るという住民の声に押され、新しい事業コンセプトで再生した事例(岩手・大槌商業開発)、廃棄される完熟桃と廃業する工場の2つの「もったいない」の解決に取り組んだ事例(福島・ももがある)など、身近にある切実なニーズに応えるビジネスが生まれている。

どちらのタイプでも、これまでにない新鮮な発想に基づいた、新しい事業のしくみが構築されていることが特徴である。

ビジネス成長の好循環を支える条件

新しい視点や身近な課題への気づきでとらえた新需要を商談に結びつけ、ビジネス成長の好循環をつくりだしていくための条件は何か。ここでは次の3点を指摘したい。

第1は、「市場との多様な接触活動の継続」である。現在の顧客の声を大切にしながら製品開発やサービスの改良に活かしていくことと同時に、将来の顧客開拓に結びつく多様な活動を長期的な視点で積み重ねていくことが大切だ。展示会への参加、顧客や原材料の供給業者からの紹介、関連産業の担当者との接触、大学・研究機関との接触など、多様な形での地道な活動の積み重ねに、偶然の要素が何か重なることによって新商談が成立する。

第2は、「助走期間を支える的確な支援」である。とにかくインフラと生産能力を復旧すべしと、目標

がシンプルだった復興初期とは違い、現在の経営の現場が直面している課題は、多様であるはずだ。具体的な行動を起こした結果として生じた、解決すべき課題や矛盾を、支援機関の担当者は地域の現場を実際に歩きまわってつかみ、自助努力で解決できない分野に、カネの援助だけにとどまらない支援メニューを提案し準備することが肝要になるだろう。

第3は、「つながりの再構築とオープン化」である。一方では、ソーシャル・メディアの活用が重要になっており、また他方では、域外・域内の人が交流するインフォーマルな公共生活の中核となる居場所づくりが重要な役割を担っている。後者の事例としては、りくカフェ(岩手)が挙げられる。主婦たちが立ち上げたこのコミュニティ・カフェは、域内人材と域外人材が交流する場を提供し、復興をあきらめない心のエネルギーの充填と人々の健康づくりに貢献しただけでなく、異質な情報と出会い、復興のための関連情報を収集することにも貢献してきた。

雇用の回復水準で見ても、売上の回復水準で見ても、震災前と同程度、またはそれ以上に回復した事例は、地域全体の一部である。今後問われるのは、復興の先進事例からのプラスの波及を、地域内に広げていくことにある。事例集作成のためのヒアリング調査において、成功の結果だけでなく、プロセスでの苦い経験についても率直に語っていただいた企業の皆様に心から感謝申し上げたい。

東北の挑戦は、復興を応援している全国の私たちに、勇気と、そして復興の新しいモデルを与えてくれている!

サンコー食品株式会社

新商品と品質管理の徹底で 次代に向かって歩みたい



最近のヒット商品「みがきフグ」を手に小濱氏

先代社長から変わらない姿勢とは

2012年12月、小濱健氏は父である先代社長の死去に伴い、サンコー食品株式会社の代表取締役を引き継いだ。父と二人三脚で進めてきた東日本大震災からの復興が、ようやく軌道に乗り始めたタイミングでの事業承継だった。

震災では、いつもの訓練通りに対応したが、

自宅が心配という従業員を帰宅させたところ、1名が津波の犠牲になった。小濱氏は「痛恨の極み」と今も悔やむ。工場の被害も甚大だった。機械は全壊、原材料と商品は全損。被害総額は約6億円に上った。

しかし、事業再開に向けての先代社長の決断は速かった。関係省庁、金融機関、地元建設業者と折衝を重ね、2011年8月には、再建し



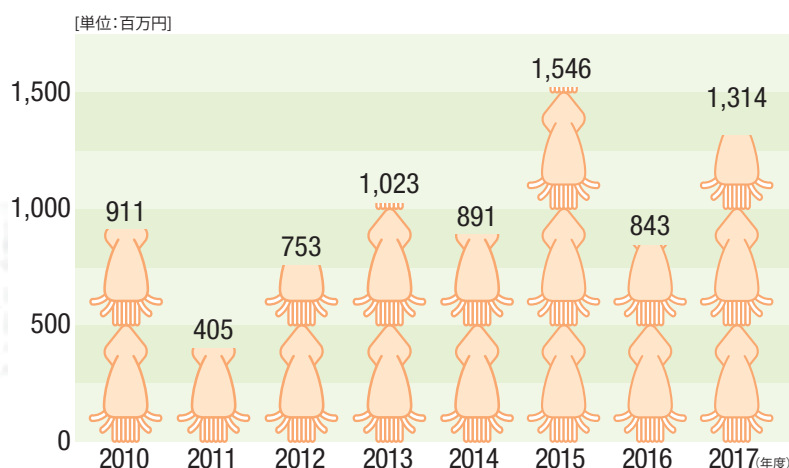
■ 企業情報

社名 サンコー食品株式会社
業種 水産加工業
代表取締役 小濱健氏
所在地 岩手県大船渡市大船渡町字下船渡104
TEL.0192-25-1188 FAX.0192-27-8170
HP.<https://sankoufoods.co.jp>

1981年10月設立。主力商品はイカの加工品で、コンビニエンスストアやスーパーマーケット向けの業務用を中心に製造。水産加工品や冷凍原料のアジアへの輸出も増えている。震災からの事業の再建にあたっては、経済産業省のグループ補助金、水産庁の復興交付金、全水加工連の販路回復事業などを活用した。



■ 売上高の推移



た工場で事業を再開する。

「父は震災後から体調を崩し、9月には入院しました。しかし病気のことは誰にも知らせず、それまでと変わらない様子で気丈にふるまっていました。父の跡を継ぎ、経営を見るようになってから、人として、企業家として、父を尊敬するようになりましたね」と小濱氏。

経営者になった小濱氏がまず考えたのは、従業員の幸せだ。「従業員を大切にするのは、先代から変わりませんが、震災を経験し、従業員あつての会社と、より強く思うようになりました」と小濱氏。「震災後、従業員数は若干減りましたが、今後も地元雇用に努力します」と話す。

今後の事業や進路に感じた手応え

一方、小濱氏になって新たに始めたのは、ハード・ソフトの両面から品質管理を徹底したことだ。加工ラインにX線検査機や金属探知機を導入し、インキュベーター(恒温器)や乾熱滅菌器を備えた品質管理室を設けて、高度な衛生管理の実現、安全・安心の確保に努めている。

「国はHACCP*を推進していますが、その対策については、フライングするくらいでちょうど

いいですね」と小濱氏。この徹底ぶりが高く評価され、大手企業との取引も増えたことで、従業員のモチベーションアップにもつながっているという。

「東京や大阪にも頻繁に足を運び、お客様のニーズを先取りできるよう、アンテナを張り巡らすようにもなりました」。そうした小濱氏の取り組みが実を結んだのが、フグ加工品の「みがきフグ」。小濱氏自身がフグ調理師の免許を取り、それまで利用されていなかったマフグやゴマフグの加工に乗り出したのだ。

新商品は築地市場で好評を博し、小濱氏はこれからの事業、サンコー食品の進路に確かな手応えを感じている。



「イカの足」の加工品を製造するライン

*HACCPとは「Hazard Analysis and Critical Control Point」の略。食品を製造する際に、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で、危害要因を除去、または低減させるために特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保しようとする衛生管理の手法のこと。



世界の美食家が認めた自慢のどぶろくを手に微笑む佐々木氏

とおの屋 要^{よう}

岩手県遠野市

継ぐ気はなかった4代目が 世界をうならせる醸造家に

跡を継ぐきっかけは「どぶろく特区」

「常識を覆すおいしさ」と評されるとどぶろくが遠野市にある。造り手は「とおの屋 要」の代表、佐々木要太郎氏だ。

父から受け継いだ「民宿とおの」。さらに1日1組限定で宿泊できる新形態の料理旅館として、新たに開業したのが「とおの屋 要」だ。精力

的な現在の姿からは想像しにくいですが、実は「家業を継ぐなんて嫌でしかなかった」のだという。きっかけは、どぶろくにあった。

それまで、飲食とは無縁の職についていた佐々木氏だったが、2002年に退職し、故郷に帰省した。翌年に遠野市が「どぶろく特区」に指定されることを受け、父が製造免許を取得しようとしていたという。「仕事をやめて時間が



■ 企業情報

社名 とおの屋 要
業種 宿泊業
代表 佐々木要太郎氏
所在地 岩手県遠野市材木町2-17
TEL.0198-62-7557
HP.<http://tonoya-you.com>

遠野市の老舗民宿「民宿とおの」の4代目、佐々木要太郎氏が2010年に開業した料理旅館。「時を食していただく」をコンセプトに、どぶろくや発酵食材を使った料理を提供する。どぶろくは、スペインの2つ星レストラン「ムガリッツ」でも取り扱われるほど評価が高い。



あったので、ちょっと手伝うつもりで始めたんです。そのうち父を差し置いて、すっかりのめり込んでしまった」と当時を振り返る。

当初のどぶろくは完成度が低く、客として訪れた杜氏に「酒造りをバカにするな」と厳しく叱られたことも。その経験が情熱をさらに燃え上がらせた。「本格的に学ぼうと、奈良の酒蔵に弟子入りしました。モヒカンだった頭を丸め、1日2箱吸ってたタバコも止めた。どぶろくに合う料理も必要だと思って、独学で腕を磨きました」。そうして2010年、「とおの屋 要」を開業した。

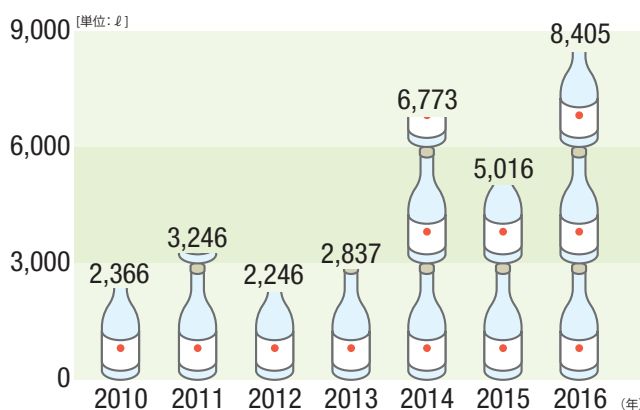
志の有無が事業承継の必須条件

ところがその翌年、東日本大震災に見舞われる。「直接的な被害はなかったが、復興工事の影響で、民宿が忙しくなった。これから、とい



こだわりのどぶろくは長期熟成を可能とした世界初の逸品だ

■ どぶろくの生産量



うときに『とおの屋 要』には手が回らなくなってしまったんです。精神的にはつらい時期でしたが、将来を見据えて、どぶろくの品質改良を進めていました」。

復興工事の客も落ち着き、「とおの屋 要」を再開すると、どぶろくの評判を聞きつけた多くの客が訪ねてきた。海外からの商談も相次ぎ、今ではスペイン、フランス、香港など、海外の高級レストランでも取り扱われている。

家業を継ぎ、世界を相手にするまでに発展させた佐々木氏だが、「跡継ぎだからといって事業承継する必要はない」と語る。「その仕事を本当に好きになって、自分を合わせていける覚悟がないと続かない。むしろ、志さえあれば血筋は関係ないと思います」。現在はどぶろく職人を目指す若い人材の育成にも取り組んでいる。



10年以上かけて見つけた米蔵をリノベーションして造られた「とおの屋 要」

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例



主力製品の朝挽き生パン粉と遠藤氏



宮城県多賀城市

株式会社かね久

当初のM&Aが一転白紙に 地域商社を目指して創業

M&Aでの事業承継の直前に被災

株式会社かね久の前身である金久商店は、飲食店などのニーズに合わせて100種類以上のパン粉を製造・販売していた。商売は順調だったものの後継者が不在で、オーナーは廃業を考えていたという。金久商店の事業を引き継いだかね久の代表取締役、遠藤伸太郎氏は当

時のことを次のように話す。

「当時、私は別の事業を手掛けていて、金久商店が廃業を検討していることを共通の顧問税理士から聞きました。地域の飲食店などからも『金久商店がなくなると困る』という声を聞いていましたし、かねてから宮城県の食材を全国にPRしたい、地域の雇用拡大に貢献したいという思いもありました」。



■ 企業情報

社名 株式会社かね久
業種 食品加工業等 朝挽き生パン粉・食料品卸売業・商品開発・
新商品開発監修等
代表取締役 遠藤伸太郎氏
所在地 宮城県多賀城市大代3-8-62
TEL.022-349-5781 FAX.022-349-5782
HP.<http://www.kanekyupanko.com>

2014年2月に株式会社かね久を設立、4月に金久商店から事業譲渡を受ける。金久商店の時代から主力となっている朝挽き生パン粉の製造・販売をはじめ、地元産品を使った新商品の開発・監修、飲食コンサルティング、各種イベントの企画なども行う。



遠藤氏はオーナーと協議し、株式譲渡によるM&Aを前提に金久商店に入社。2011年度末決算を最後に、事業承継することが決まっていた。

しかし、東日本大震災で被災。仙台市宮城野区にあった金久商店の社屋は半壊、資金調達の担保に予定していた遠藤氏の石巻市内の自宅も津波で流出してしまう。M&Aの直前で計画は白紙となった。

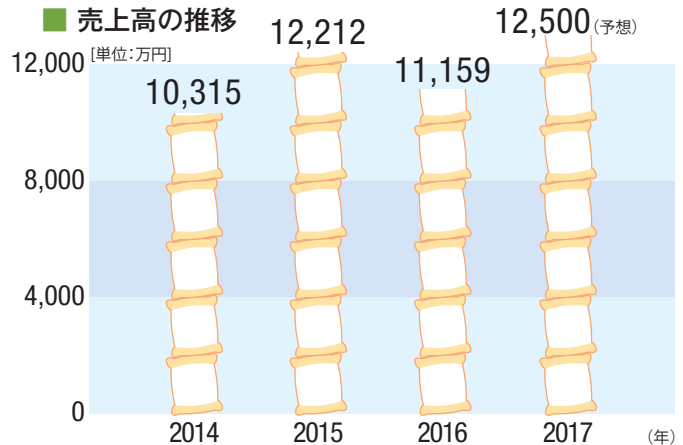
「会社の再建に取り組みつつ、石巻市渡波地区などでは炊き出しもしました。売上は取引先の廃業や人手不足などで一時的に減少しましたが、飲食店などの復興特需で回復しました」

その間もオーナーや顧問税理士と密に打ち合わせを重ね、株式譲渡よりも負担の軽い「事業譲渡」に変更することが決定。そして2014年度末で金久商店は廃業し、新会社かね久がスタートした。

地域循環型の商品開発から新商品を

現在は、主力の朝挽き生パン粉の改良を重ねつつ、地元食材のPRや新商品の開発などにも力を注ぐ。

「『アルファ化粉碎』という技術を活用して古代米の甘酒などを開発したり、古代米自体の販



売もしているんですよ」と笑顔で話す遠藤氏。新商品を開発する際には、可能な限り地元での生産・製造・販売を行うことで雇用を創出し、地域経済を循環させることを心掛けていているという。

「後継者不足や廃業などによって地域独自の伝統・文化、技術・ノウハウが途絶えてしまうと、地方の循環型経済は成り立ちません。当社は大手食品メーカーとの付き合いも多いので、地元の食材とコラボレーションする仕組みを今後も強化していきたいですね」。生産者とのネットワークづくりにも力を入れる遠藤氏。地域循環型で行う商品開発の中から、首都圏や海外に通用する新商品を生み出したいと展望を熱く語った。



生産者の元へも頻繁に足を運ぶ遠藤氏

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例



宮城県女川町

株式会社マルキン

ゼロから独自の販路を開拓 漁業の担い手も育成



常務取締役の鈴木真悟氏。宮城県内で唯一、銀ザケの生産から加工まで一貫で行う

外から見てわかった一貫体制の強み

養殖銀ザケの生産量が全国一の宮城県の中で、県生産量の5割以上を占めるのが女川町。その女川町で1977年、銀ザケの養殖に初めて成功したのが株式会社マルキンの社長、鈴木欣一郎氏だ。その後、息子の鈴木初氏(専務取締役)が加工施設を整備し、生産から加工

までの一貫体制を構築した。

欣一郎氏の孫、鈴木真悟氏(常務取締役)は、現在30歳。大学卒業後は食品関係の商社で海産物を担当し、勤務地は気仙沼市だった。真悟氏は、「このときに、生産・加工・販売を一貫で行うマルキンの強みや、販路拡大に向けた課題に気づきました」と振り返る。

東日本大震災発生時も気仙沼にいた真悟



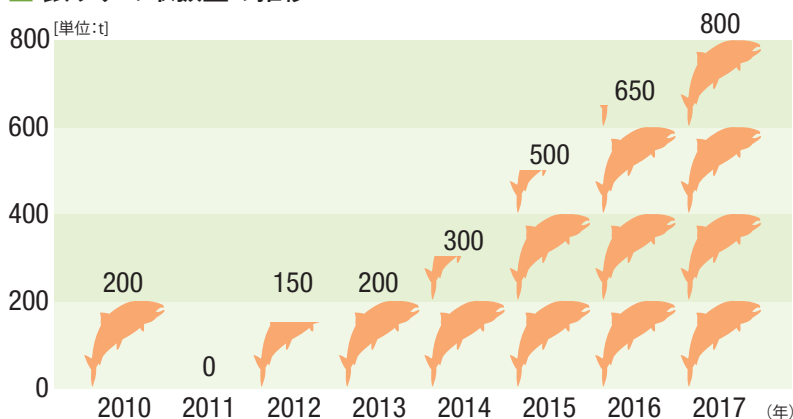
■ 企業情報

社名 株式会社マルキン
業種 牡蠣・ほたての業務用卸、販売。銀ザケの養殖、販売。
鮮魚出荷
代表取締役 鈴木欣一郎氏
所在地 宮城県牡鹿郡女川町小乗浜字小乗1-22
TEL.0225-50-2688 FAX.0225-50-2687
HP.<http://www.kaki-marukin.com>

1977年に女川町で初めて銀ザケの養殖を手掛ける。サンマ等の鮮魚や、ホタテなどの養殖海産物の取り扱いも行う。1995年にはオゾンマイクロバブル洗浄システムを開発し、殻付きカキの通年出荷を可能にした。2007年に法人化。



■ 銀ザケの取扱量の推移



氏。翌日、女川に戻ると、養殖施設、加工施設、船舶などのすべてが津波で流出していた。

「会社から休みをもらって、しばらく実家の片付けをしていました。そんな4月のある日、祖父が『また養殖をやりたい』と言い出したのです」。

真悟氏は、このときすでに家業を継ぐ決意を固めていたという。

「父や祖父からは『この大変な時期に戻ってくる必要はない！』と猛反対されました。でも、逆にチャンスかもしれないと思っていました」。

2012年9月、真悟氏はそれまで勤めていた会社を辞め、マルキンに入社する。

営業とPRでブランドカアッ

養殖施設の復旧には水産庁の「養殖施設災害復旧事業」を、加工施設の復旧には経済産業省の「グループ補助金」と、宮城県の「被災中小企業施設・設備支援事業」を活用。真悟氏は、営業とPRに力を入れることにした。

「津波ですべてがゼロにリセットされたことで、生産者がスーパーや外食店などつながりやすい状況になりました。営業に出向いて、一貫体制だから高鮮度で、品質やトレーサビリティを一元管理できるといったメリットを説明し、卸

を通さない直接の販路を開拓していきました」

自社の銀ザケに「銀王」というブランドを命名し、2013年には刺身用の切り身を提供するため加工施設の衛生管理体制を強化。スーパーや居酒屋との取引拡大につなげた。

「『宮城県の銀ザケといえばマルキン』と言われるよう、ブランド力でトップになるのが目標。今までのものを土台に、プラスアルファで何ができるかを常に考えています」。

そう語る真悟氏は、2017年夏から養殖水産物に関する国際認証「ASC」の取得を目指す日本初の養殖漁業改善プロジェクトをスタート。本プロジェクトは、復興庁「専門家派遣集中支援事業」により専門家の支援も受けている。さらに、漁業を(K)カッコよくて、(K)稼げて、(K)革新的な「新3K」にすべく、仲間と一般社団法人フィッシャーマンジャパンを設立し、漁業自体のPRや担い手の育成にも取り組んでいる。



水揚げされたばかりの銀ザケ「銀王」

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例



山口氏の背後に見えるのが同社のユニークなキッチンカー



郡山観光交通株式会社

“復興”の先を見据えた 地域発の課題解決モデルを

介護参入で社員の職業観が変化

事業承継のため27歳でUターンを果たした山口松之進氏が郡山観光交通株式会社の専務に就任したのは1997年。長引く景気低迷で業績が落ち込む中、チャレンジを是とする社風を後押しに生き残り策を模索する。

介護保険制度が始まった2000年には、自身

を含む社員40人がホームヘルパー2級資格を取得し、東北初の「介護タクシー」を導入した。「ドア・ツー・ドアで輸送できるタクシーと介護の親和性は非常に高く、今後不可欠なサービスになることを社員に説明しました。はじめは誰もが半信半疑でしたが、ドライバーの豊富な人生経験が柔軟な対応力となり、介護の現場では“強み”になることがわかりました。また、お



■ 企業情報

社名 郡山観光交通株式会社
業種 道路旅客運送業
代表取締役 山口松之進氏
所在地 福島県郡山市安積町長久保1-2-7
TEL.024-945-0700 FAX.024-947-5666
HP.<http://yamaguchi-gr.co.jp>

1955年、田村タクシーとして3台の車両から発足。以来60有余年、三代にわたって郡山エリアで“地域の人々の重要な足”として事業を承継する。社会の変化に伴い事業の多角化を推進。タクシーを母体に、運輸、バス、整備、物販、福祉、旅行と多方面で実績を残し、地域の発展・活性化を目指す。



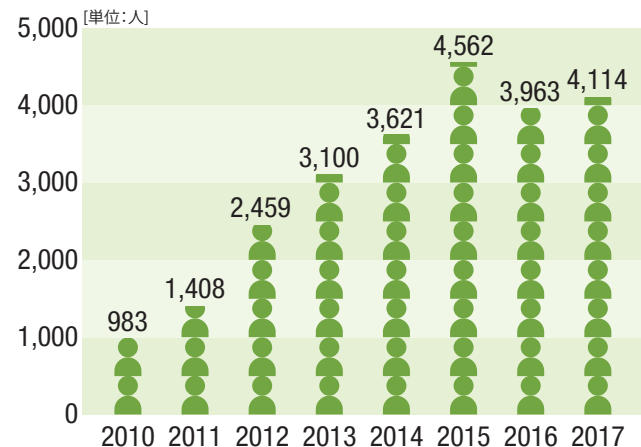
お客様の“ありがとう”が仕事に対するモチベーションを向上させ、“ドライバーという職業観”が変化していきましと、山口氏は振り返る。

以降、同社では辛い所に手が届く“孫の手”をキーワードに掲げ、旅行などの分野にも進出。2008年に発足させたグループ会社「孫の手トラベル」は、メッセージ入り手作り風チラシ、地域密着型のユニークなツアー企画、そして、自社のタクシーを生かした自宅送迎付きのきめ細かなサービスなどで、外出機会の少ない高齢者を中心にリピーターを獲得。ツアー企画には、毎年、延べ数千人が参加するまでに成長した。

地域の人や企業を巻き込み再生へ

東日本大震災及び福島第一原子力発電所の事故直後、観光バスなどを中心に大きな打撃を受けた。加えて情報や物資がなかなか行き渡らない現実を目の当たりにし、山口氏は「大手チェーンとは違う、地元密着の中小企業だからこそできる役割」を痛感。「復興を果たした広島や長崎のように、30年後の福島がどう存在感を示していけばいいのか」という視点から、“人と人のつながり”“故郷の四季”をより強く意

■ 孫の手トラベルの利用者推移



識した取り組みに注力するようになる。

2017年には同社所有のキッチンカーを使った「ブランド野菜を畑で味わう旅」「大人を休むグランピングツアー」などを企画。その実現には日本調理技術専門学校、生産農家、復興レストランのシェフ、福島大学の学生、宿泊施設といった地元の人々や企業も関わっている。

山口氏が見据えているのは復興の先にある“本当の再生”だ。被災3県が直面する過疎化、人口減少の課題は日本全体がもともと抱えているもので、いずれ各地で顕在化してくる。

「それだけに、予算がついて復興事業が進む今のうちに、単なる復興モデルではなく、地方が将来的にどう生きていくのか、その課題解決事業の成功モデルを作っていきたい」と、山口氏は意気込みを語る。



孫の手ドライバー全員がホームヘルパー2級資格を取得

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例

福島県福島市

株式会社ももがある

もったいないから生まれた 完熟桃スイーツを全国に



主力商品の「ももふる」は齋藤氏の「もったいない」から生まれた

ふたつの「もったいない」が出発点

2016年3月、株式会社ももがあるは、ふたつの「もったいない」から生まれた。

代表取締役の齋藤由芙子氏は、東日本大震災後に実家のある福島に戻り、観光資源を見直すための取材を行っていたときに、桃の出荷の実態を知ってショックを受ける。

「もっともおいしい完熟桃は規格外となつて廃棄されていたり、破格の価格でまとめ売りされていたんです。何とか利用できないか、もったいないと思いました」と齋藤氏。完熟桃をジュース用に売るにしても、1kg3~5円にしかないのでは、運送費の方が高がつき、結局は畑の肥やしになってしまうのだという。

同じ頃に齋藤氏は、福島で細々と作られてき



■ 企業情報

社名 株式会社ももがある
業種 食料品製造業・小売業
代表取締役 齋藤由美子氏
所在地 福島県福島市田沢字木曾内前6-8
TEL.024-547-3888 FAX.024-547-3887
HP.<https://momogaaru.co.jp>

福島市などの15カ所の農園・果樹園をパートナーに、添加物不使用・無着色の製品づくりを行っている。「ももふる」のほかに、「大久保」という歯ごたえのある品種の桃を使った漬け物、福島産の高田梅を使った梅干しなども製造販売している。会社名の「ももがある」は、「桃ガール(girl)」と「福島にはおいしい桃がある」をかけている。



た「桃の漬け物」の加工場が市内にあることを知る。齋藤氏が、完熟桃の利用を加工場の社長に打診すると、社長からは意外な答えが返ってきた。

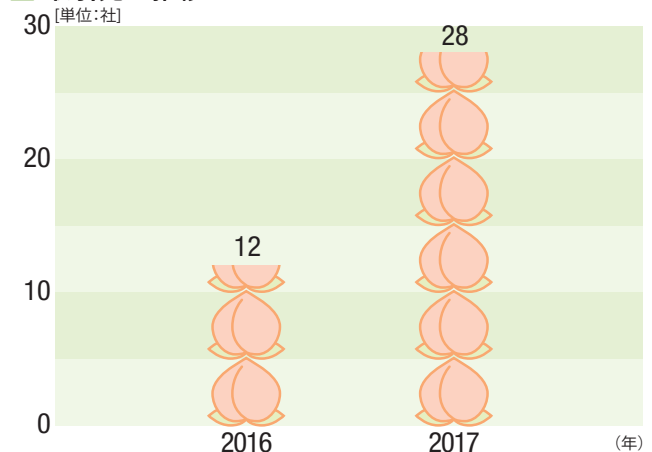
「福島第一原子力発電所の事故の風評被害で、売上げが激減したので、加工場は廃業するというのです。そうなれば、加工場が培ってきた技術も消えてしまいます」。またもや「もったいない」と思った齋藤氏は、加工場を買い取り、自分で完熟桃の加工品を作ろうと決めた。

すべて女性スタッフで製造・運営

齋藤氏は最初、完熟桃のピューレを考えたが、添加物不使用の桃はすぐに変色してしまう。なかなか解決策が見つからず、新鮮なままカットして瞬間冷凍して一時保存することにした。その冷凍の完熟桃を半解凍にしたところ、おいしいシャーベットになっていることに気づいた。完熟桃のスイーツ、「ももふる」の誕生である。

桃の漬け物の加工場を改築して、「ももふる」の製造工場とし、スタッフの一部もそのまま残ってもらった。現在のスタッフは全員女性。女性の手先が器用で、桃などの加工に向いている上に、現状ではフルタイムで働く必要がない

■ 取引先の推移



ので、主婦などの方が働きやすい。

ももがある設立当初は、地元への卸売や物産展などでの販売が主な販路だったが、2017年2月には工場に隣接した直営店をオープン。福島市の中心部からかなり離れているにもかかわらず、口コミで来店客が増えている。

福島の農産物に対する風評被害について、齋藤氏は「マイナスイメージを持つ人を説得してプラスに転向させるよりは、偏見のない人をファンに取り込む方が大切で、エネルギーも少なくてすみます」と話す。

ももがあるでは、完熟桃を適正価格で高く買い取り、桃農家の後継者育成も応援している。福島の桃、桃農家とともに成長することが、齋藤氏の目標となっている。



スタッフは全員女性



レオス・キャピタルワークス株式会社 代表取締役社長
藤野 英人

富山県生まれ。早稲田大学法学部卒業後、国内・外資大手投資運用会社で日本株ファンドマネージャーを歴任。2003年レオス・キャピタルワークス創業。主に日本の成長企業に投資する「ひふみ投信」の運用で好成績を残す。一般社団法人投資信託協会理事。

事業を興すイメージとは

私は新興企業への投資を日常的に行っている立場だ。投資信託の運用では上場企業への投資だが、個人的には未上場の企業にも多く投資している。

事業を興すというと、「何もないところからとんでもない仕組みやビジネスモデルを組み上げる」ことだと思っている人が多い。何もない更地から、高い塔を積み上げていくようなイメージだ。そして、確かに実際にそういう面もある。

ただ、私は自分自身も起業家としてふたつの☑

「穴を見つけて、穴を埋める」 — 被災地復興事例に見る事業を興すことの本質 —

改めて感じた事業者の頑張り

東日本大震災はあまりにも衝撃で、被災された人にとっては年月を経ても昨日のように思い出されると聞いている。実際に直接は被災していない私であっても、もう7年も経とうとしていることに驚きを隠せない。

とはいえ7年という月日の重みは、今回、復興の事例集の編集作業を行う中で改めて感じさせられた。というのは、これはとても喜ばしいことであるが、震災という試練を乗り越えて、震災前以上に成長を果たしている会社が少なくないという事実があるからだ。事業者たちの頑張りだけではなく、公的資金や銀行などの資金的サポートも十分に効果を果たした結果だといえるだろう。☑

会社を興し、また多くの起業家と接してきている感覚からいうと、新しく業を興すというのは、高い塔を立てることよりも「穴を見つけて、その穴を埋めること」に近いと思っている。「ここにどうして穴が開いているんだろう、みんなが困っているから埋められるなら埋めようか」という具合だ。足りないものや困っていること、あったらいいなというようなことがらが「穴」である。つまり「穴を見つける」とは事業機会や社会課題の発見であり、「穴を埋める」というのは、そこから実行に移し、社会課題の解決を図ることである。

何もないところから高い塔を作るというと大変に思えるが、それよりは穴を見つけて穴を埋めることのほうが、簡単に思えるのではないだろうか。事業を成し遂げる人というのは、穴を見つけて穴を埋め

た人が圧倒的に多い。

少子高齢化や人口減少、人手不足、資金不足などは、弱点に思えるが、これはよく考えてみるとこれこそが「穴」である。課題を埋めれば大きな需要が待ち構えている。

そしてあの震災によって、たくさんの穴が生まれた。インフラやさまざまなネットワークの喪失は強い痛みを感じるが、起業家の発想で考えるならばそれは同時に事業機会でもある。この震災では多くの土木需要やインフラ需要が発生したと同時に、多くの社会課題に対しての解決が図られている。例えば、水産業では新たな流通経路の開拓や加工業への展開、震災遺構の活用や観光地化、クラウドワーク的発想の美容室など……。これこそが「穴」を見つけて「穴」を埋めることである。今回の事例集にはそのような「穴の発見」と「穴埋め」の事例がたくさん掲載されている。

成功した企業の3つの特色

また、実際に事業を展開するには、資金が必要だ。震災はむしろ事業者が資産を失うことが多く、事業展開には非常に不利な状況だった。そのような中で成功できた会社にはいくつかの特色があるように思う。

ひとつには、のれんの存在だ。資産を失っても、製造ノウハウやその商品を支えている仕入業者のネットワークやお客様など、「見えない資産」が残っているケースが多い。金融機関側にはその「見えない資産」をきちんと評価できるかという力が試されるし、事業者側はしっかりとそれらの資産を可視化できるかどうかだ。日頃から金融機関と対話

し、自分たちの強みをきちんと説明できるディスクロージャー資料の作成をしておくこと。そしてそもそものところでは、開示の精神を持っているかどうかとも問われてくる。

二つめが優れた事業計画書である。事業を展開するには「穴の発見」と「穴を埋めること」が大事だと述べてきたが、つまりは「事業機会」と「遂行能力」をしっかりと説明できなければいけない。いかにその事業に市場性があるのかを示し、融資してもらった資金をちゃんと稼いで返すことができるという裏付けが必要なのである。

そして三つ目に挙げられるのが、調達機会の多様性だ。一昔前までは、資金調達は銀行から借りるしかなかったが、最近ではクラウドファンディングも盛んになってきていて、小規模調達ならばある程度までクラウドファンディングで調達できるようになった。実際には、ミュージックセキュリティーズやマクアケ、Campfireのような事業者が、クラウドファンディングで新たな資金調達機会を提供している。実際に、多くの震災企業がこのようなインフラを活用した。ただしこれは補助金とは違う性質の資金なので、こちらもしっかりと事業への説明責任がついて回る。

これから被災地における事業については震災復興援助も終了して、新たな段階に入ってくる。今後はより起業家的な挑戦が求められるだろう。調達機会の多様化という追い風を受けて、多くの起業家がより「穴を発見し」きちんと金融機関に説明責任を果たしながら、「穴を埋めて」ほしい。今回、私はそのような企業が着実に育っている事例を確認したことで、東北の未来にますます自信を持つことができている。

岩泉乳業株式会社

新事業が実現させた 2度の被災からの復活劇



化粧水と新商品のジェルを手に微笑む山下氏(右)と専務の大澤氏



2016年台風10号直後のヨーグルト工場。3つすべての工場が浸水した

切り替えが震災に耐える体力に

2度の被災から岩泉乳業株式会社が復活した原動力は、果敢に挑んだ新事業だった。

山下欽也氏が4代目の代表取締役役に就任したのは2009年。すでに同社は赤字が続き、「明日がない状態」だったというが、主力商品を牛乳からヨーグルトへシフトしたことで、見事黒



■ 企業情報

社名 岩泉乳業株式会社
業種 牛乳・乳製品の製造販売、全農受託業務
代表取締役 山下欽也氏
所在地 岩手県下閉伊郡岩泉町乙茂字和乙茂8-1
TEL.0194-22-3800 FAX.0194-22-3900
HP:<http://iwaizumilk.co.jp>

岩泉町が90%以上を出資して設立した全国でも珍しい第三セクターの持ち株会社「株式会社岩泉ホールディングス」のメイン企業。2004年に設立され2006年から操業開始。現在の主力商品であるヨーグルトなどの発酵乳は全国的にファンを持つ。「本物」へのこだわりと、「地元優先」の開発方針、常識にとらわれない独自の販路開拓が特徴。



字転換を果たしていた。東日本大震災当時について、「海から離れていたから、被害は少なかった」と山下氏は語るが、実際は流通へのダメージで業績は落ちた。しかし「インフラが回復すれば、ヨーグルトの売上げも安定すると考えていた」ため、心配はなかったという。実際、2011年は売上げを伸ばす結果となった。

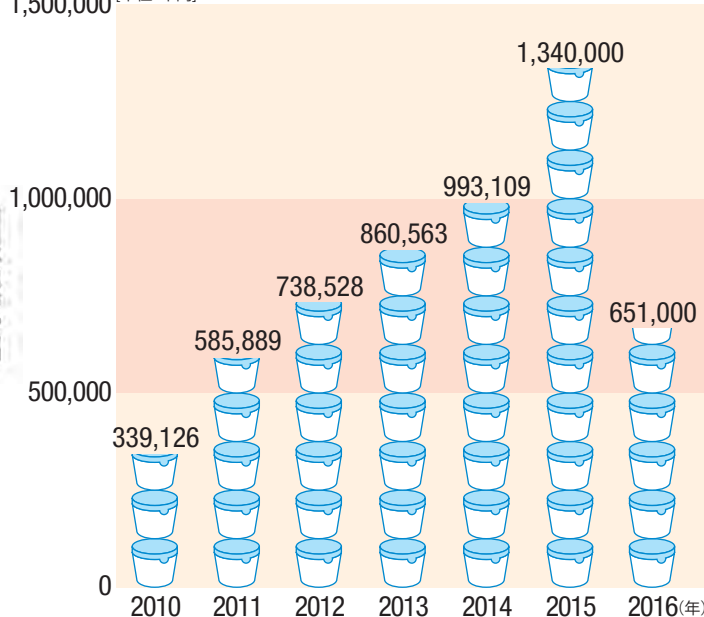
震災後、復興支援事業である「いわて三陸復興のかけ橋」を通じて、化粧品メーカー・日本ゼトックと出会う。岩泉乳業、日本ゼトック、岩泉産業開発（山下氏が社長を兼任）から3名ずつメンバーを募り、女性だけの開発チームを発足。地元の名水を使用した「龍泉洞の化粧水」を開発し、2016年6月25日、同社の「工場まつり」の目玉として発表した。同社の専務でチームリーダーである大澤澄子氏は「まずは、地元の皆さんに愛されるものを作ろうと思いました。全国から問い合わせが相次ぐなんて予想もしていなかった」と、振り返る。

新商品と国の支援で奇跡の復活

手応えを感じた工場まつりから、わずか2カ月後の2016年8月30日、台風10号が岩手県を襲う。工場すべてが浸水し、ヨーグルトの生

■ 売上高の推移

1,500,000 [単位:千円]



産は完全に停止した。一方で化粧水は、製造を日本ゼトックに委託していたため、販売を継続できたのが幸いだった。多くのファンに買い支えられたことで、従業員の雇用が継続できた。

「従業員のモチベーション維持のため、ヨーグルト工場を1年で再開させると、社外にもアピールし続けました」。それが通じたのか、国がすぐに動き、11月には支援が決定。復旧費用29億円の半分に補助金（強い農業づくり交付金）が下り、1年1カ月という驚異的なスピードで復活を実現した。

「まだ眠っている地元の素材に花を咲かせ、みんなを喜ばせるのが自分たちの仕事。チャンスはどこにでもありますよ」と、2度の被災を乗り越えた山下氏は語る。チャンスを海外にも見出し、今後はアジアを中心とした7カ国でも、化粧水の販売を展開していくという。



震災を耐え抜く体力になった岩泉ヨーグルト

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例

特定非営利活動法人りくカフェ

楽しく集えるカフェで 健康と生きがいづくりを



及川氏(写真右端)をはじめ、スタッフは女性中心

支援物資の仕分けからカフェ誕生

特定非営利活動法人りくカフェは、東日本大震災直後の支援物資の仕分けからスタートした。「近くに東京出身の人がいて、そこに支援物資が届くので、周囲の主婦たちは、その家で仕分けをするのが日課でした。それを東京大学の

小泉教授の呼びかけに応じて、研究者、建築家、建設業者たちが集まり、コミュニティ・カフェの建設に向けて動き出した。そのころ、医療機関の再建も動き出していて、住民の医療環境に危機感を抱いていた鵜浦章医師、吉田正紀

歯科医師、黄川田信一薬剤師は、2011年4月
場所が必要だと、カフェを提案されたんです」と、理事の及川恵里子氏は、当時を振り返る。



■ 企業情報

団体名 特定非営利活動法人りくカフェ

業種 飲食店業

代表理事 鵜浦章氏

所在地 岩手県陸前高田市高田町字鳴石22-9

TEL.0192-22-7311 FAX.0192-22-7317

HP.<http://rikucafe.jp>

りくカフェは、「陸前高田まちのリビングプロジェクト」の一環としてNPO法人りくカフェが運営するコミュニティ・カフェ。カフェとして機能するだけでなく、各種の講習会やイベントなども実施。住民の集会などにも場所を貸し出している。敷地内にコミュニティガーデンも併設。各種の樹木、草花やハーブなどを栽培している。



から5月にかけて、仮設の医院・歯科医院・薬局を開設した。鵜浦医師の奥さんたちが及川氏の仲間だったことから、カフェも医院の集まる一角に、「クリニカルヴィレッジ」をイメージして建てられることになった。

こうして、仮設ながらりくカフェは2012年1月にオープン。運営スタッフは全員、ボランティアで手をあげてくれた主婦だ。

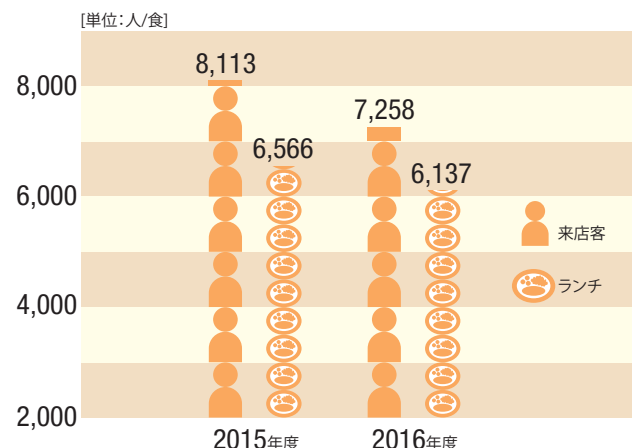
健康ランチと介護予防講座を提供

「復興が進み、他にも人が集まる場所ができれば、りくカフェは役目を終え、自然に消滅すると思っていました」と及川氏は笑う。だが、復旧、復興が進む中で、りくカフェは住民にとっても、外から来る人にとっても、かけがえのない場所になっていく。医院を受診した人がバスを待つ場所であり、外から来た人にとって、「現地の情報が入手できる貴重な場所」になっていた。

そこで恒久的な、りくカフェへの建て替えを決断。成瀬・猪熊建築設計事務所の発案で、「クラウドファンディング」も2回行い、約2ヵ月半で約200万円、約1ヵ月半で約100万円をそれぞれ調達した。

「私たちにも、カフェを恒久的に運営していく

■ 来店客・ランチの推移



責任が生まれました。そこで、新たにりくカフェの理念を定め、誰もが楽しく集える場、市内外を結ぶ架け橋の場、健康と生きがいつくりの場の3つにまとめたのです」と及川氏。

りくカフェの本オープンは2014年10月。岩手県の脳卒中死亡率が全国一高いことから、管理栄養士監修のもと、減塩・低カロリーの「健康ランチ」を提供するようにした。ランチは今やファンの多いメニューだ。また、介護予防講座「スマートクラブ」を年4回開講。この講座は市の委託事業にもなっている。

「活動が続ける秘訣は、掲げた理念からぶれずに、自分たちも楽しむこと」と語る及川氏。りくカフェには、くつろぎと触れ合いを求めて、今日も人が集まってくる。



人気を集めている「健康ランチ」

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例



まるで工場のようなトマト栽培ハウス(中央が鈴木氏)

宮城県石巻市

株式会社デ・リーフデ北上

オランダ発の「新しい農業」で 先祖代々の土地が生かされる

オランダ次世代施設園芸との出会い

北上川の河口にあるこの地域は、東日本大震災で20軒の集落がすべて流され24名の方が亡くなった。鈴木嘉悦郎社長はこの地で代々続く稲作農家の17代目。「がれき置き場になった自分の土地を眺めながら、2年間は何も思いつかなかった」と鈴木社長は振り返る。

転機となったのは2013年。オランダから宮城の被災状況の視察に訪れた次世代施設園芸の専門家に会う機会を得た。それは今までとはまったく異なる新しい農業。ICTを駆使し徹底管理された温室の中で天候の影響を受けずに高い収量を確保する。「住み続けられないまでも、この新しい農業で仕事の間を作ることができれば」と考えた鈴木社長は、事業化に向け



■ 企業情報

社名 株式会社デ・リーフデ北上

業種 農業

代表取締役 鈴木嘉悦郎氏

所在地 宮城県石巻市北上町橋浦北釜谷崎226番地

TEL.0225-67-2046

HP: <http://de-liefde.co.jp>

農水省が進める次世代施設園芸導入加速化支援事業の宮城拠点として2014年に設立。ICTを利用したオランダの高度な環境制御システムを導入し、トマト(1.1ha)とパプリカ(1.3ha)を巨大なハウスで栽培管理する。地域資源を有効活用し、温室の熱源として木質バイオマスとLPGボイラー、さらに地中熱を利用したガスヒートポンプと蓄熱タンクを併用する独自のシステムを採用。



で準備を始めた。

時を同じくして農林水産省もオランダの次世代施設園芸に注目する。「タイミングも良かったし、周囲から鈴木さんなら協力するよと言われ、祭り上げられた」と鈴木社長は苦笑する。

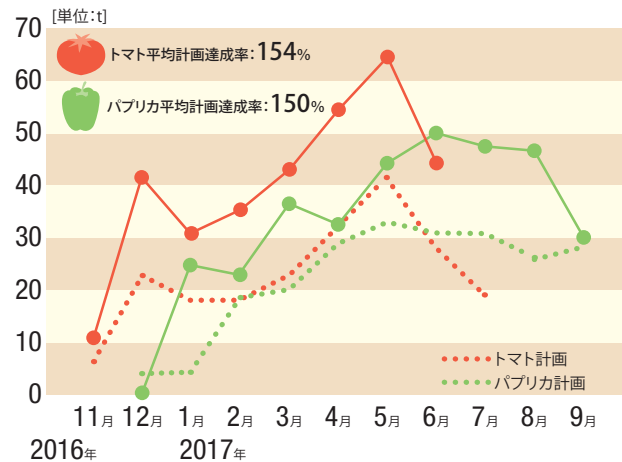
創業から計画を上回る収量を達成

2014年、農林水産省の次世代施設園芸導入加速化支援事業がスタート。株式会社デ・リーフデ北上は全国10拠点のひとつに選ばれ、2016年9月には早くも生産を開始した。全国の拠点の中で被災地はここだけ。しかも多くの拠点は大企業の資本が入っていたが、当社は地元農家と中小企業の出資によるもの。不安だらけの創業だったが、「逆にそれが良かった。



トマトの品種は糖度と酸味のバランスが良い「富丸ムーチョ」

■ 収穫推移



広大な敷地に建つトマト(1.1ha)とパプリカ(1.3ha)のフェンロー温室

た。マイナスからのスタートで前に進むしかありませんでしたから」と鈴木社長は振り返る。

次世代施設園芸は「計算できる農業」。事業計画を上回る収量を達成し、順調な船出となった。心配された人材確保も予想以上の応募があり、現在は社員5名、パート40名。2018年春からは2名の新卒者が加わる。

試行錯誤の創業だったが、安心安全な野菜を作って消費者に提供する「ものづくりの楽しさ」がスタッフにも徐々に浸透してきたという。「ゼロから勉強してここまで来た。地域の方々が未経験でも喜んで働いてくれる姿を見て、先祖代々受け継いだこの土地が生かされたと、つくづく思いますね」と鈴木社長は笑顔で語る。今後は収穫した作物の6次産業化など、新たな事業展開も視野に入れているという。

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例



阿部氏(右)と渡邊氏(左)。COMICHI石巻2階のシェアハウスで



宮城県石巻市

合同会社MYラボ

地権者主導で「身の丈」の復興 新たな挑戦が生まれる横丁へ

横丁の“身の丈”にあったプロジェクト

通りを抜ければ旧北上川。花街としての歴史を持ち、日本料理店などが軒を連ねていた松川横丁にも、東日本大震災では2mを超える津波が押し寄せた。「どうやって生きていけばいいのか途方に暮れた」と当時を振り返る阿部紀代子氏は、代々横丁で割烹店を営む地権者の一

人だ。未来の见えない日々。それでも心は前を向いていた。

震災直後の2011年6月、石巻市で公募していた街づくり案の公募に際し、地権者約10名に加え、現地入りしていた東京工業大学の真野研究室、複数の街づくり組織などとともに有志で応募。再建への道筋が見え始めた。

週1回の勉強会で意見を交わし、導き出した



■ 企業情報

社名 合同会社MYラボ
業種 不動産賃貸業、管理業
代表社員 阿部紀代子氏
所在地 宮城県石巻市中央2-7
TEL/FAX. 0225-25-4953
HP <http://matsukawa-yokocho.com>

震災後、阿部氏を中心とした地権者が自ら集まり東工大真野研究室や、まちづくり企業等とともに地域再建の合同会社を設立。2015年に完成した「COMICHI石巻」は、3店舗の飲食店、ホームシェア賃貸と地権者住宅を併設する。2015年「日本都市計画学会計画設計賞」を受賞。



のが「身の丈にあった復興」というビジョンだ。飲食店3店舗に、シェアハウスと住宅という、横丁にふさわしいボリューム感を重視した共同ビルの建設を決めた。

建設にあたっては、国土交通省の優良建築物等整備事業や経済産業省の商店街まちづくり事業の補助金を活用。補助金の存在は大きな追い風になった。

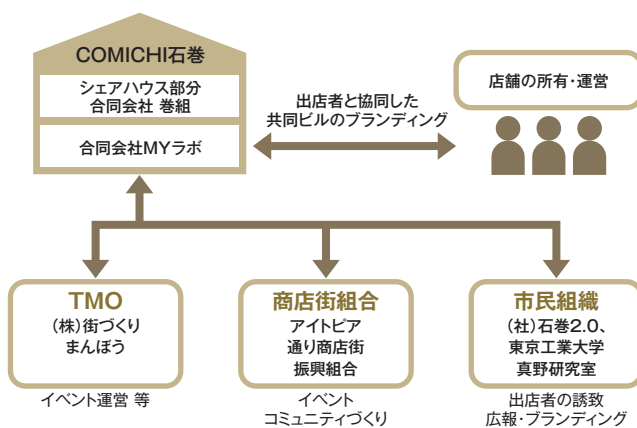
一方で、身の丈に合ったボリューム感を目指した開発計画が「小規模すぎるのではないか」という指摘もあり、補助金の申請には苦労もあった。この規模の建物での補助金活用は石巻市でも前例がなかったが「あえて補助金を活用して前例になりたかった」と阿部氏は振り返る。

若い挑戦を育むための投資を

東工大の学生として当初から計画に参加し、現在は石巻で街づくり企業の代表社員を務める渡邊享子氏は「地権者自身が資本を出し、テナントやシェアハウスなど、新たなチャレンジが生まれる場所を作ったことに大きな意味がある」と指摘する。

1階のテナントには、40代の若手経営者。2階のシェアハウスは街づくりに関わる若い人

■ COMICHI石巻の運営モデル



や、研究で訪れる外国人なども含めた「トキワ荘」のような空間になっている。外から来た人たちが元気に活動していると、地元の若者たちも「自分たちもやろう」というモチベーションが生まれるのだという。

阿部氏は「大規模開発で地方都市を振興するという視点は成り立たなくなっている」と指摘する。それよりも、身の丈規模の再建が積み重なっていくことで、地域の独自性を保ちながら“新しい街”が育っていくという考え方が大切になる。

「空き家など、価値が落ちている建物も運用次第で未来への投資となる。このような取り組みが東北のさまざまな場所で起きるようになればうれしいですね」(渡邊氏)。

石巻の街角から、若い力による新しいチャレンジが確かに伝わってきた。



黒壁の2階部分は、シェアハウスの個室になっている

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例



福島県会津若松市

株式会社会津ラボ

ITの知識と省エネ技術を 福島復興のエネルギーに



家庭での使用電力を最適に制御する「スマートプラグ」

電力の「見える化」にITを活用

株式会社会津ラボは、コンピュータサイエンスの専門大学である会津大学発のITベンチャー企業。同大学が持つ情報基盤を活用し、エネルギーの「見える化」に取り組んできた。現在、会津ラボが県内の3社とともに進めているのが、使用電力を「見える化」し、マネジメント

(EMS: Energy Management System) する事業だ。

この事業で用いられるのは、工場・商業施設ではスマートメーター、家庭ではコンセント型の「スマートプラグ」で、それぞれ使用電力を見える化・制御する機能を持つ。会津ラボは、こうした機器の開発と、電力の適切な使用を管理するための情報基盤を提供している。



■ 企業情報

社名 株式会社会津ラボ
業種 電気機械器具製造業
代表取締役社長 久田雅之氏
所在地 福島県会津若松市インター西53番地
TEL.0242-23-8285 FAX.0242-23-8286
HP.<http://www.aizulab.com>

2007年設立の会津初の研究開発型ITベンチャー企業。エネルギー、医療、観光、農業などの分野でシステム構築、WEBアプリケーション、スマートフォン向けソフトウェアの開発などを行う。2016年には、家庭内の消費電力をモニタリングする「簡易設置可能な家庭向け多機能電力見える化システム」で、会津産IT技術認定大賞を受賞。



EMS関連事業は福島県内の学校や公共施設への試験導入からスタートすることになっており、シミュレーション通りに使用電力がマネジメントされると、年間で5～10%のエネルギー削減が可能となる。また、家庭向けEMS(HEMS: Home Energy Management System)の実証実験も行われる。最大で4,000個の「スマートプラグ」を配布し、電力使用量のモニタリングや、節電要請による電力抑制などの模擬テストを行う予定だ。

「きちんとエビデンスを出せば、費用対効果を実感してもらうことができ、近い将来、福島県全域での取り組みにもつながれると確信しています」と久田雅之氏は展望する。なお、こうした事業の一部は、福島県の再生可能エネルギーに関連する補助金を受けている。

久田氏は「福島第一原子力発電所の事故の被害を受けた福島県だからこそ、エネルギーマネジメントを大切にすべきだと思います」とする一方で、ただ節電を訴えるのではなく、生活を快適にするといった視点からのアピールが必要という。

「エネルギーマネジメントシステムは、節電のシステムですが、快適や便利の後ろ側に隠れ

■ EMS普及の取り組み



スマートメーターは、県内企業グループ「ふくしまエネルギー管理コンソーシアム」の4社で普及への取り組みを行っている。中小企業や学校、公共施設に呼びかけ、2020年までに県内約170カ所に導入する計画だ。

てこそ普及が進むと思います」と言う。

エネルギーと熱意が復興には必要

「会津ラボの仕事はIT、ICT、IoTの技術を社会に実装していくことです」と、久田氏は語る。その具体的な「形」であるスマートプラグは、福島県の企業を中心とし、秋田の企業を加えて「メイド・イン東北」の製品を実現した。

「IT業であれ、製造業であれ、熱意こそが活動の源泉であり、人を動かします。スマートプラグの開発においては、私たちの熱意を感じて一緒にやりたいと思ってくれる人がいました。これが復興に欠かせないマインドではないでしょうか。東北を震災前の状態以上にするのが復興なら、そこには膨大なエネルギーと熱意が必要です」。久田氏の熱意は、これからも人を動かしていくに違いない。



会津ラボでは、さまざまな分野のソフトウェアの開発を行っている

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例



ホテルロビーは復興工事が続く富岡駅周辺の憩いの場になっている

富岡ホテル株式会社

福島県富岡町

「フクシマ最前線」の地で 町の活性化と情報発信に貢献

8人の仲間と異業種のホテル経営に挑戦

富岡ホテル株式会社を経営するのは、以前町内で衣料品店、雑貨店、居酒屋などを営んでいた8人。「2012年、避難先の福島県大玉村に仮設店舗を設けた時、3人の仲間と『いつか富岡で何かしたい』と語り合ったのがきっかけ。その後、仲間を募りながら検討を重ね、顧客・商

圏が喪失した町内で需要が見込まれるホテル業への挑戦を決めました」と、代表取締役の渡辺吏氏は当時を振り返る。

開業に際しては、資金の4分の3を補助する「グループ補助金」の利用を模索するも、複数の自営業者が鞍替えする前例はなく、既存復興制度の大きな壁に直面する。2015年1月、福島第一原子力発電所の事故に係る賠償説明



■ 企業情報

社名 富岡ホテル株式会社
業種 旅館業(ホテル経営)
代表取締役 渡辺吏氏
所在地 福島県双葉郡富岡町大字仏浜字釜田122-6
TEL.0240-22-1180 FAX.0240-22-1182
HP: <https://tomiokahotel.jp>

異業種の町民8人が新法人を設立し、2017年10月、JR富岡駅前に開業したビジネスホテル。重量鉄骨造の4階建て。客室はシングル66室、ツイン3室のほか、レストランやバーラウンジも完備。復興の中核機能を担い、「フクシマ最前線」として町の活性化と情報発信を目指す。



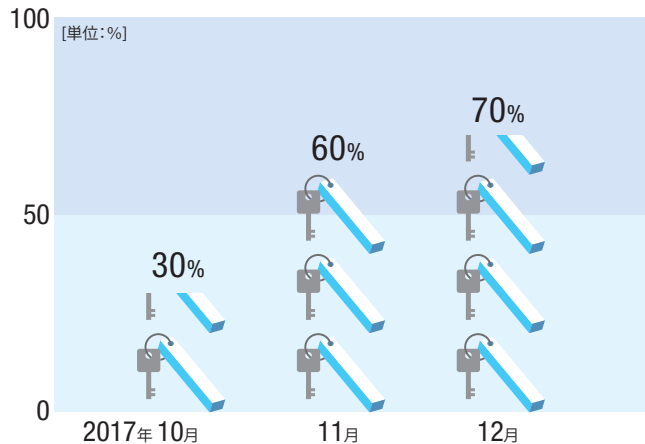
会で事業への意欲と既存制度の課題を訴えたところ、程なく復興庁担当者からの聞き取りがあり、同年4月には新分野需要開拓を見据えた新たな取り組みも補助金の対象となった。以降、商工会議所、県、復興庁の協力を得て、1年半にわたって交渉、摺り合わせを重ね、申請すれば認可される段階まで漕ぎ付けたが、ここで最大のピンチが訪れる。「土壇場で賠償金との兼ね合いから補助金が3分の2に減額されることになりました。挫折しかけましたが、若いメンバーの強い決意に背中を押され、前へ進むことを決意しました」。

将来設計は“思い”をつなぐ若い世代に

計画認可後は2年連続で復興庁の「専門家派遣集中支援事業」も活用し、派遣されたコンサルタントの下でホテル業に必要な知識やノウハウ等を学び、ホテル研修を受けながら準備を進めた。

ホテル建設用地は区画整理で富岡町が保有地としていた場所。渡辺氏の割り当て分100坪と、同氏が新たに町から購入した200坪を合わせ、町の新たな拠点となるべく、駅前の一角を確保した。

■ 富岡ホテルの稼働率



ホテル稼働率は11月が6割弱、12月も同等以上の数字をクリア。復興事業や視察関連の利用が大半だが、将来的には観光利用も見据えている。「マスコミも積極的に報道していただきましたが、『復興のため、富岡のため』という部分だけ強調されがちで、正直、戸惑いもあります。自分自身が生きていくためのビジネスという前提なんです」と、渡辺氏。また、同氏の長男が東京から戻って一緒に働き出したり、県内から新卒学生の就職応募があるなど、思いは確実に若い世代へつながっている。

「我々の世代が町に人が戻らないことを何とかしようと思っている以上に、若い人の方が真剣に将来のことを考えています。ホテルの将来像も彼らが中心になって描いてほしい」と、渡辺氏は若い世代に大きな期待を寄せる。



JR常磐線富岡駅のすぐ目の前。69室を備える

今だから話せる
成功の舞台裏

被災地外からの進出事例

海外への挑戦事例

事業承継の成功事例

革新的スタートアップ事例

掲載事業者の制度利用について

掲載事業者への取材で得られた情報をもとに、交付金・補助金等の制度利用の状況をまとめました。
紹介する制度等は一部であり、情報は2017年12月現在のものです。



今だから話せる成功の舞台裏

- 農業生産法人西部開発農産** P14
東日本大震災農業生産対策交付金事業[農林水産省／平成23年度]
- 大槌商業開発株式会社** P20
中小企業組合等共同施設等災害復旧事業(グループ補助金)[経済産業省／平成23年度]
岩手産業復興機構による債権買取り
- 株式会社八葉水産** P26
中小企業組合等共同施設等災害復旧事業(グループ補助金)[経済産業省／平成23年度、平成28年度]
復興・創生インターン制度[復興庁]
専門家派遣集中支援事業[復興庁]
平成25年度スマートコミュニティ導入促進事業補助金[一般社団法人新エネルギー導入促進協議会]
株式会社東日本大震災事業者再生支援機構による支援決定(債権買取り等:平成29年)[復興庁]
- 株式会社いわきスポーツクラブ** P38
津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金[経済産業省]
- 農事組合法人浜通り農産物供給センター** P44
東日本大震災農業生産対策交付金事業[農林水産省／平成24年度]
太陽光発電実証モデル事業[経済産業省]
株式会社東日本大震災事業者再生支援機構による支援決定(債権買取り等:平成24年)[復興庁]



被災地外からの進出事例

- 株式会社ティエフシー** P54
緊急雇用創出事業補助金[厚生労働省／平成24年度、平成25年度]
- メルコジャパン株式会社** P58
津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金[経済産業省／平成24年度]
- アンフィニ株式会社** P60
津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金[経済産業省／平成26年度]
- 株式会社井部製作所** P62
津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金[経済産業省／平成27年度]



海外への挑戦事例

- 株式会社五十集屋** P66
中小企業組合等共同施設等災害復旧事業(グループ補助金)[経済産業省／平成24年度]
- センコン物流株式会社** P70
再生可能エネルギー発電設備等導入促進対策支援事業[資源エネルギー庁／平成24年度、平成26年度]
- 有限会社東北工芸製作所** P72
ものづくり・商業・サービス革新補助金[中小企業庁／平成26年度]
- 齋栄織物株式会社** P74
中小企業組合等共同施設等災害復旧事業(グループ補助金)[経済産業省]
- 白河素形材ヴァレー** P76
中小企業組合等共同施設等災害復旧事業(グループ補助金)[経済産業省／平成24年度]
地域中核企業創出・支援事業[経済産業省／平成28年度、平成29年度]



事業承継の成功事例

- サンコー食品株式会社** P80
 中小企業組合等共同施設等災害復旧事業(グループ補助金) [経済産業省／平成23年度]
- 株式会社かね久** P84
 地域需要創造型等起業・創業促進事業 [中小企業庁／平成24年度]
 ふるさと名物応援事業補助金(地域産業資源活用事業) [中小企業庁／平成27年度、平成28年度]
- 株式会社マルキン** P86
 中小企業組合等共同施設等災害復旧事業(グループ補助金) [経済産業省／平成24年度]
 養殖施設災害復旧事業補助金[水産庁]
 専門家派遣集中支援事業[復興庁]
- 株式会社ももがある** P90
 被災事業者販路開拓支援 [独立行政法人中小企業基盤整備機構]



革新的スタートアップ事例

- 特定非営利活動法人りくカフェ** P96
 「新しい東北」先導モデル事業 [復興庁]
- 株式会社デ・リーフデ北上** P98
 次世代施設園芸導入加速化支援事業 [農林水産省]
- 合同会社MYラボ** P100
 優良建築物等整備事業 [国土交通省／平成26年度]
 中心市街地活性化事業(商店街まちづくり事業) [経済産業省／平成27年度]
- 富岡ホテル株式会社** P104
 中小企業組合等共同施設等災害復旧事業(グループ補助金) [経済産業省／平成28年度]
 専門家派遣集中支援事業[復興庁]

主な制度等について

■中小企業組合等共同施設等災害復旧事業(グループ補助金)

東日本大震災により甚大な被害を受けた津波浸水地域、または警戒区域等であって、特に復興が遅れている被災3県を対象に、中小企業等グループが復興事業計画(県の認定によるもの)に基づき、その計画に必要な施設等の復旧・整備等を行う場合に、その費用に対して、国が2分の1、県が4分の1を補助します。また、地域の商業機能回復のニーズに応えるため、共同店舗の新設や街区の再配置などを事業対象に加えます。

■津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金

この補助事業は、東日本大震災で特に大きな被害を受けた津波浸水地域(青森県、岩手県、宮城県、福島県、茨城県)及び原子力災害により甚大な被害を受けた警戒区域等であって避難指定が解除された地域をはじめとする福島県の産業復興を加速させるため、企業立地補助制度を創設し、雇用の創出を通じて地域経済の活性化を図ることを目的とします。

■株式会社東日本大震災事業者再生支援機構

株式会社東日本大震災事業者再生支援機構(震災支援機構)は、東日本大震災による被害により、過大な債務を負っている事業者であって、被災地域で事業の再生を図ろうとする皆様に対して、金融機関等が有する債権の買取り等を通じ、債務の負担を軽減しつつ、その再生を支援することを目的とする株式会社です。国が設立し、金融機関等と連携して支援を行います。

監修委員 (氏名五十音順)

座長

東北大学大学院経済学研究科
教授

大滝 精一



一般財団法人ダイバーシティ研究所
代表理事

田村 太郎



日本女子大学家政学部家政経済学科
専任講師

額田 春華



レオス・キャピタルワークス株式会社
代表取締役社長

藤野 英人



問い合わせ先

復興庁企業連携推進室

参事官	和爾 俊樹
政策調査官	高田 正行
	平田 雄恵
	足立 正和
	野村 大祐
	巻 和典

Tel: 03-6328-0267

Email: kigyo-rs@cas.go.jp



復興庁

Reconstruction Agency

Continuously innovating for a successful future

Examples of industry recovery
in Iwate, Miyagi and Fukushima

2017-2018

Continuously innovating for a successful future

**Examples of industry recovery
in Iwate, Miyagi and Fukushima**

2017-2018

Continuously innovating for a successful future 2017-2018

Examples of industry recovery
in Iwate, Miyagi and Fukushima

At the Reconstruction Agency, we believe that the companies and organizations of Iwate, Miyagi and Fukushima prefectures can leverage the distinguishing traits of their industries and communities, as well as the knowledge and ingenuity they have built up over time, to play a part in creating a New Tohoku that is ready to take on all sorts of challenges. Every year since 2012, we have been compiling a pamphlet with the understanding that companies, organizations, local governments and others can learn from the example of the cases we spotlight, and that sharing their stories outside the disaster zone will help to accelerate entrepreneurship and speed the recovery.

Contents

Messages to companies from editorial board members who selected cases & member profiles	E03
--	-----



The overseas expansion challenge

Here we present enterprises that grew their business after the earthquake by identifying new sectors overseas to successfully open up sales channels or are developing products for those sectors.

1. Isabaya Co., Ltd. Ofunato City, Iwate Prefecture	E04
2. Sawagiku Ltd. Kuji City, Iwate Prefecture	E06
3. Senkon Logistics Co., Ltd. Natori City, Miyagi Prefecture	E08
4. Tohoku Kogei Co., Ltd. Sendai City, Miyagi Prefecture	E10
5. Saiei-Orimono Co., Ltd. Kawamata Town, Fukushima Prefecture	E12
6. Shirakawa Sokeizai Valley Shirakawa City, Fukushima Prefecture	E14
Colophon	E16

Messages to companies from editorial board members who selected cases & member profiles



"Greater flows of people induced by tourism, as well as the revival of local communities through public-private partnerships, are key to the transition from reconstruction to revitalization. I hope Tohoku will leverage its strengths for future-oriented projects."

Professor, Graduate School of Economics and Management, Tohoku University

Seiichi Ohtaki

Born in Nagano Prefecture. Earned a doctorate from the Graduate School of Economics and Management at Tohoku University. Previous positions include a stint as assistant professor at Senshu University. Specializes in business management policy. Serves as Director of the Sendai-Miyagi NPO Center and Director of the Japan Academic Society for Ventures and Entrepreneurs.



"I hope companies will provide the products, services and jobs the region needs, while NPOs and government will work with companies to advance the reconstruction. I'd like to see many partners join hands to create a new Tohoku like nothing before it."

Director, Institute for Human Diversity Japan

Taro Tamura

Born in Hyogo Prefecture. After heading organizations including the Multicultural Center and the International Institute for Human, Organization and the Earth, has led the Institute for Human Diversity Japan since 2007 working to advance diversity through CSR and local government policies, and has been advising the Reconstruction Agency on promoting reconstruction efforts and involved in Tohoku's reconstruction since 2014.



"The issue for Tohoku in the future will be to spread good cases of reconstruction and create a virtuous cycle within the region. I will keep giving my all-out support for Tohoku as the region faces the coming challenges."

Instructor, Department of Social and Family Economy, Faculty of Human Sciences and Design, Japan Women's University

Haruka Nukada

Born in Kagoshima Prefecture. Earned a doctorate from the Graduate School of Commerce and Management at Hitotsubashi University. Previous positions include researcher at the Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, Japan and head of the Sorane Regional Economy Research Institute. Specializes in business administration. Research topics: SME management; the dynamism of transforming local economies; etc



"Business in the disaster zone will probably need a more entrepreneurial spirit. I hope many entrepreneurs will identify business opportunities and social issues as holes for them to fill with solutions."

President & CEO, Rheos Capital Works Inc.

Hideto Fujino

Born in Toyama Prefecture. After graduating from the School of Law at Waseda University, worked as a fund manager for Japanese securities at major investment firms based in Japan and abroad. Founded Rheos Capital Works in 2003. Excellent track record managing Hifumi Fund, which primarily invests in Japanese growth companies. Director of the Investment Trusts Association, Japan.

Isabaya Co., Ltd.

Changing ways of thinking, and aiming overseas. Shipping scallops to Taiwan and Hong Kong



Mr. Noda (center), who says that Iwate's scallops are the best in Japan, and his staff

The price of Iwate scallops rose sharply after the earthquake

"I've sold scallops for over 20 years. This is the only for me, so I couldn't think of anything other than restarting the business", Isabaya Co., Ltd. representative Shuichi Noda recalls about the period immediately after the Great East Japan Earthquake during which the company lost processing plants, offices, and more.

Mr. Noda began working on reconstruction of his processing plant in August, 5 months after the

earthquake, and managed to have the first shipment from the new processing plant in January of 2012. The reconstruction costs were supplemented by the Ministry of Economy, Trade and Industry's Group Subsidies paid in 2012.

Isabaya Co., Ltd. had managed to resume business, however after the earthquake, an increasing number of workers left the Iwate Prefecture scallop aquaculture industry, of which Ofunato was the core, and the catch amounts decreased drastically. The shipping price of scallops rose drastically.

"I believe that scallops from Iwate Prefecture are the



Company information

Company name: Isabaya Co., Ltd.

Industry: Fresh seafood retail and seafood processing industries

Representative: Shuichi Noda

Address: 14-1 Nakasakihama, Okirai, Sanriku Town, Ofunato City, Iwate Prefecture

TEL. 0192-44-3477 FAX. 0192-44-3483

Website: <http://hotate-1388.com/english/>

The company's name "Isaba" refers to fishing ground and fishing markets, fish mongers, and fish traders, as well as seafood processors. It incorporates the company's belief in providing consumers with the high quality, hometown scallops which are so rigidly managed in every step of processing from catch to delivery. The company's main focus is scallops, but it also carries out sales, etc. of abalone, sea squirts, wakame seaweed, and other Sanriku marine products.



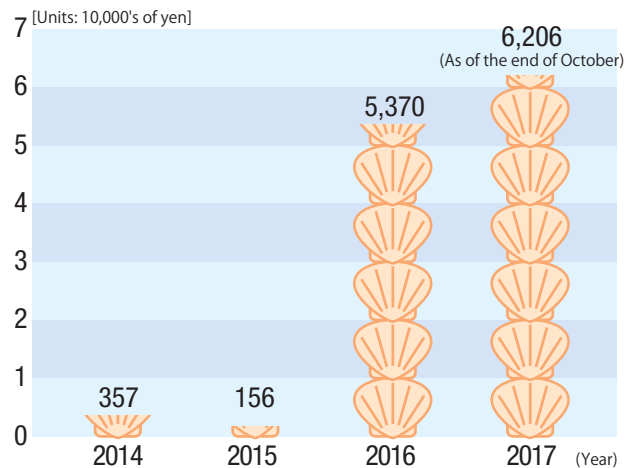
best quality in Japan. This is because the people in the aquaculture industry here put so much time and effort into their production. They change the depth at which the scallops are submerged depending on the weather, and clean each individual scallop in the summer to remove any accretions. This is why Iwate scallops are so large. The problem is the cost. Because they are such high quality but so low yield, the price is high, and this puts them at a distinct disadvantage when competing with other prefectures", explains Mr. Noda.

Shipping luxury, high quality scallops to Asia

This is where Mr. Noda changed his way of thinking. If Iwate Prefecture scallops were too expensive, then why not embrace that and export them overseas as a luxury food item.

"Scallops are actually a much more delicate creature than most people think, and they can lose freshness just by being exposed to a small amount of rain. Because we take such care to rigidly manage the water temperature, room temperature, water quality, and other factors for our scallops, we are able to set expiration dates which are 1 day longer than scallops from other prefectures. That made me realize, that it would be possible to export them to nearby Asia, which is still close despite being overseas", explains Mr. Noda. Isabaya Co., Ltd. began exporting scallops to Taiwan through a trading firm in Osaka in 2014. Just as Mr. Noda had intended, Iwate Prefecture scallops proved

Overseas export value trends



popular as a luxury food item, and they also soon began being exported to Hong Kong in 2016. Export sales went well and continued to rise, and today the company ships scallops to Taiwan approximately 2 days a week, and to Hong Kong approximately 6 days a week.

The company has also begun to branch out into a variety of other initiatives to promote the fleshy and sweet Iwate Prefecture scallops to consumers, including beginning sales of scallop cream croquettes and opening a directly operated sushi restaurant in Morioka City.

"The scallop aquaculture industry is suffering from a lack of new employees, and is facing a strong danger of closing down. I am personally also considering launching an aquafarming business with newer, young entrants into the field", comments Mr. Noda, regarding his desire to do whatever he can to help protect the Iwate Prefecture scallop industry.



Fresh scallops being processed



Sawagiku Ltd.

Forgetting yesterday at a forward-looking sweets shop founded generations ago



Mr. Miyazawa, Sawagiku's representative, holding his company's signature products: Busunokobu confectionaries and Yamabudo Cheesecake.

Success from a long drive to expand abroad

In addition to serving as a location for shooting a popular Japanese TV drama, Kuji City, in Iwate Prefecture, is home to a venerable Japanese-style confectionary shop that has made a big push to expand its customer base overseas. In fact, the company, Sawagiku Ltd., now does business in seven other countries.

In 1972, Mr. Yoichi Miyazawa took over the enterprise his grandfather founded when his father passed away. At the age of 24, Mr. Miyazawa was suddenly handed the keys to the shop. As he puts it, "All I could do was just keep moving desperately forward", by which he means he was willing to take a chance on anything with potential, developing new products and managing the business in various ways. One of those experiments extended the company's sales reach throughout Japan.



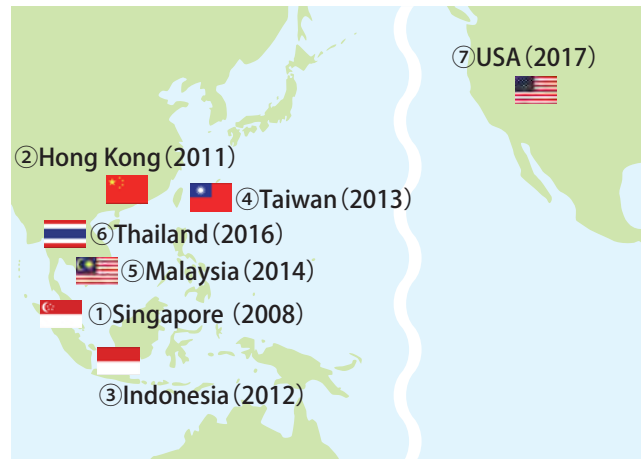
Company information

Company name: Sawagiku Ltd.
 Industry: Production and sale of confectioneries
 Representative: Yoichi Miyazawa
 Address: 2-4-2 Okawame Town, Kuji City, Iwate Prefecture
 TEL. 0194-52-3555
 Website: <http://www.sawagiku.jp>

Founded in 1930. Dedicated to make original confectioneries found nowhere else. Sawagiku's offerings are distinguished by their products with plot such as Busunokobu, a leading product inspired by a folk tale handed down along the mountain streams of Kuji. The company's aggressive push to expand overseas has attracted media attention.



Record of overseas expansion



"Kuji's population is shrinking and the market is contracting, so I felt it would be hard to keep doing things the old way, confined to this community," says Mr. Miyazawa. He fulfilled his late father's dream of opening a store in nearby Morioka City, then kept expanding sales channels further. Today, Sawagiku does business in metropolises like Tokyo and Osaka, and as far away as Okinawa. Despite this nationwide growth, Mr. Miyazawa says he wasn't even thinking yet about overseas expansion.

"It started in or around 2005, when I got a call from the Iwate prefectural government's industry and economic exchange division about participating in an event at the Isetan Scotts at Shaw House, which is in Singapore. We got a pretty solid response there."

Serious, but at a leisurely pace

After seeing the potential in other countries, Mr. Miyazawa sought to do more business overseas, so he participated in events organized by the Japan External Trade Organization (JETRO). But just at that time the Great East Japan Earthquake struck. The tsunami

spawned by the event flooded Sawagiku's main store, factory and warehouse. The losses from inventory and packaging alone amounted to 13 million yen, or nearly US\$160,000 at the time. But Mr. Miyazawa didn't get pessimistic but just kept moving forward. For a time he let the main branch be and focused instead on expanding abroad. He didn't hesitate to approach big companies in other countries. Instead he met directly with their presidents and built trust with them. The result: Sawagiku secured deals in seven countries, including places like Taiwan, Hong Kong and the U.S.

Mr. Miyazawa is always on the move, looking at what's ahead. He defines himself as "a personality that doesn't think about yesterday, but always ponders about tomorrow." This positive attitude that's quick to change direction and jump at opportunities is what made Sawagiku the success it is today. And of course, he is continuing the company's growth abroad.

Mr. Miyazawa says, "You have to be serious, but I don't think this sort of thing requires complex thought. If something doesn't work, so be it. That's my attitude, and I want to do things at my own pace."



The Yamabudo cheesecake, made using locally sourced yamabudo grapes, has also proven extremely popular in Singapore.



Sawagiku's main store is open for business, but the warehouse and factory on the back side have yet to complete a full recovery.



Senkon Logistics Co., Ltd.

Utilizing logistics infrastructure to take the global challenge in a new business!



Mr. Kubota explains that when expanding overseas, "It's more important to actually visit the location then to just think about things"

Expanding into the renewable energy business

Senkon Logistics Co., Ltd.'s Sendai head office is located in Miyagi Prefecture, and the company has constructed a stable logistics network in the Tohoku Region around that office, with other offices, warehouses, and other facilities throughout Miyagi, Akita, Yamagata, Fukushima, and other prefectures. As a result, the company was severely impacted in a variety of ways by the Great East Japan Earthquake.

Chairman Haruo Kubota talks about the time around the earthquake.

"I don't have enough time to list all of the damages we suffered, such as our Sendai Airport office building burning down. Natori City in Miyagi Prefecture, where our Natori head office is located, also suffered severe damage, however we were lucky to have light oil tanks in the basement of the company building. This allowed us to send out trucks and deliver relief goods, and contribute to society as a transportation company."

Starting immediately after the earthquake, Mr. Kubota



■ Company information

Company name: Senkon Logistics Co., Ltd.

Industry: Shipping services, storage services, distribution processing services, etc.

Chairman and Chief Executive Officer: Haruo Kubota

Address: 672-1 Shimoyoden Nakani, Natori City, Miyagi Prefecture

TEL. 022-382-6127 FAX. 022-582-0170

Website: <http://www.senkon.co.jp/en/>

Senkon Logistics Co., Ltd. was established in 1959 as a transport business, then developed mainly around the Tohoku Region, and currently is building an international logistics network which includes Russia and China. The company not only carries out transport, storage, and distribution processing of cargo, etc., but also runs a wide range of businesses such as recycling of sensitive documents through dissolution processing, office relocation services and renewable energy businesses.



focused on rebuilding , and started the renewable energy business when the accident of Fukushima Daiichi Nuclear Power Station occurred. "Going forward, we will shift from solar power to wind power generation, however the renewable energy business will continue to remain a central pillar of our business. We have also begun research into converting ash from industrial waste and standard waste incineration to produce a useful resource and reduce waste. Renewable energy and environmental issues are both global themes, so our company wants to participate in any way we can."

Delivering Miyagi Prefecture specialties globally

The company was founded approximately 60 years ago, and at present has expanded well beyond its origins as just a simple transport business. One part of this has been the company's expansion overseas. "For example, we have rented a warehouse in a good location in Russia, however it turned out that we didn't have anything to transport or anything to store. Of course, it's obvious that if there's nothing to transport, than there's no need for physical distribution. So we decided that we would produce things to transport, and that was how we began exporting Japanese food and sundries", explains Mr. Kubota regarding the background of the new business.

In 2015, the company invited businesses from Miyagi Prefecture that wanted to export their specialty goods,

■ Senkon Logistics business expansion image



and began a business providing support for exporting and transporting those goods to Russia, Vietnam, and other locations. The company also served in a consulting type role, coordinating between businesses in Miyagi Prefecture and local businesses. "That was when we realized that Miyagi Prefecture and the Tohoku area were agricultural areas, and that there would be no growth or development unless agriculture was restored to good condition", Mr. Kubota explains regarding their thoughts on regional recovery.

In 2016, the company also expanded into a field that was unrelated to logistics, with the establishment of a vegetable cultivation plant in China, where there was increasing demand for organic produce.

"We keep trying new things, building on our logistics infrastructure, without being tied down to logistics alone. As an entrepreneur, I think it's the obvious thing to renovate our business to suit the needs of the times. There are no absolutes in management. That's why it is just a continuous series of new challenges."

Explained Mr. Kubota as one could see the glimmer of the next new business forming in his eyes.



2015 Nizhny Novgorod International Business Summit in Russia



Tohoku Kogei Co., Ltd.

**Reset to the conditions at the start of the business by the earthquake.
Working towards Tamamushi lacquerware that will prove popular globally**

Tohoku's industrial development and export stimulus were the starting point

"Tamamushi lacquerware" is a lacquerware art which was developed by the National Tohoku Craftworks Institute that was established in Sendai in 1932. This art form produces lustrous colors and glossiness reminiscent of the wings of a jewel beetle through the process of applying silver powder known as "gimpun-maki" process. The style also features modern designs which do not conform to the conventions of traditional lacquerware, and managing director Midori Saura explains, "since its very beginning, Tamamushi lacquerware has been very popular with non-Japanese customers."

In 1985, Tamamushi lacquerware was designated as a Miyagi Traditional Craft, and demand increased for commemorative items and gifts. However, there was little contact between consumers and lacquerware in modern lifestyles and "sales levelled off", explains Ms. Saura.

And then the Great East Japan Earthquake occurred. Successive orders were cancelled, and the company suspended operations until May. The company rallied thereafter, and Ms. Saura explains, "It served as an opportunity to find a new starting point" as the company sought prospects to maintain the business.

"Tamamushi lacquerware was originally developed aimed at Tohoku's industrial development and export stimulus. If it weren't for the earthquake, we would have likely continued simply making small commemorative items and similar for the domestic market."



Ms. Saura explains, "We want to create products that fit daily lifestyles" as she holds a TOUCH CLASSIC series glass



■ Company information

Company name: Tohoku Kogei Co., Ltd.
 Industry: Production and sales of designated Miyagi Traditional Craft "Tamamushi lacquerware"
 Representative: Yasuhiro Saura
 Address: 1F, 3-3-20Kamisugi, Aoba Ward, Sendai City, Miyagi Prefecture
 TEL. 022-222-5401 FAX. 022-222-5462
 Website: <http://www.t-kogei.co.jp/en/>

Founded in 1933. The company produces the Tamamushi lacquerware that was developed for the purposes of modernizing Japanese crafts, revitalizing Tohoku industry, and stimulating exports. Since its founding, the company has maintained a philosophy of producing "usable crafts" and focuses on technological innovation and manufacturing suited to modern lifestyles.



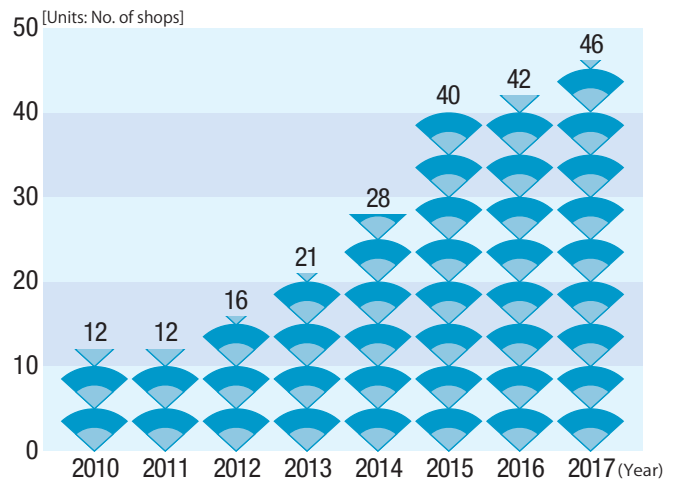
Expanding into the world with a new type of dishwasher-safe lacquerware

The company began working on developing new products aimed at expanding sales channels both within Japan and overseas. The company then unveiled its new "TOUCH CLASSIC" series at an exhibition held in Germany in June 2012. It was aimed at being a lacquerware that could be easily incorporated into modern lifestyles, and was based on a concept of "from 'looking' to 'using'." The series uses black undertones, which are well suited western tableware, and features glasses, wind chimes, and other glass products which are rare for lacquerware. This caught the attention of buyers, but what really became the center of attention was the products' durability.

"Lacquerware tends to be a delicate product which is easily damaged, however in order for it to be accepted overseas, we realized it had to be at least durable enough to be able to be used in a dishwasher."

So the company utilized a subsidy from the Japan Science and Technology Agency (JST) and began joint development with the National Institute of Advanced Industrial Science and Technology, Tohoku Center. The project resulted in the development of a "nanocomposite coating" which increased durability and resistance to light by coating the surface of the lacquerware in a thin clay membrane. The "nanocomposite wine cups" produced using the

■ Trend of shops offering Tamamushilacquerware products (Domestic and overseas)



process proved popular as gifts for guests from overseas, and continue to be on a several months long waiting list.

"Since being made dishwasher-safe, the number of stores handling the products overseas has gradually increased, however this is still only the beginning. We have been able to resume our business, but we're not sure yet how much we have been able to contribute to the greater regional recovery. The company will celebrate its 100th anniversary in 2033, so maybe then we will be able to say for the first time that we have fulfilled our mission to support the recovery of the Tohoku region.

Ms. Saura also says that they want to focus on training the next generation of artisans to ensure that Tamamushi lacquerware is passed on to future generations and continues to develop.



The "TOUCH CLASSIC" series, with its distinctive blues that are so dark they almost seem black



Fukushima Prefecture
Kawamata Town

Saiei-Orimono Co., Ltd.

Actively expanding globally with the technologies that produced the world's thinnest silk!



Mr. Saito holding a sample of Fairy Feather

Attempting production of the world's thinnest silk fabric

Fairy Feather, the world's thinnest silk fabric, is Saiei-Orimono Co.,Ltd.'s signature product. It is woven from ultrafine silk which is just 1/6th the thickness of a single hair. It is extremely thin, light, and soft. The company began the development of the ultrafine silk around 2008. The company representative, Mr. Yasuyuki Saito, reflects on the circumstances of the time below.

"We exported wedding dress fabrics to the United States. However, exports sharply declined after the Lehman Shock. This forced us to reevaluate our products and attempt new challenges."

There were two such new challenges. One was to shift the bulk of exports to Europe, and the other was to create the world's thinnest silk fabric. Regarding the latter of these challenges, when the company finally perfected the product enough for commercialization through repeated trial and error, the Great East Japan



Company information

Company name: Saiei-Orimono Co., Ltd.

Industry: Textiles industry

Representative: Yasuyuki Saito

Address: Kawamata Town, Date District, Fukushima Prefecture

TEL.024-565-2331 FAX.024-565-2838

Website: <http://saiei-orimono.com/eng/index.html>

Saiei-Orimono Co., Ltd. was established in November 1952. Under the motto, "Change the world with silk", the company carries out planning, manufacturing and sales of products including Fairy Feather, the world's thinnest silk, yarn dyed silk textiles, silk fabric kimono linings, silk bedding fabrics, habutae silk for export, industrial materials, and apparel products including stoles and scarves.



Earthquake. Saiei-Orimono's plant buildings and equipment suffered severe damage. The damages totaled over 80 million yen.

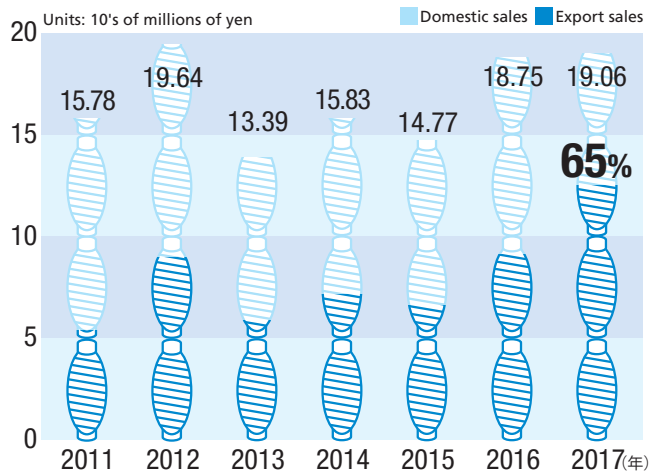
Regarding the damages to buildings and equipment, the company applied for the Ministry of Economy, Trade and Industry's Group Subsidy in collaboration with other textiles businesses within the prefecture. The company was then able to use the approximately 60 million yen received for repair costs.

Preventing negative reputation impacts by participating in exhibitions

However, something still troubling the company was negative reputation impacts regarding the accident of Fukushima Daiichi Nuclear Power Station. In response, the company proactively participated in a number of exhibitions both within Japan and overseas to allow buyers to see their products firsthand and to promote the safety of the products. In a stroke of good timing for the company, Fairy Feather development was completed after the earthquake disaster, and the company was awarded the Prime Minister's Prize of the Monozukuri Nippon Grand Awards in 2012 and the Good Design Award.

Mr. Saito states, "Fukushima Prefecture was at the center of a lot of media attention after the earthquake, and this had the side effect of our world's thinnest silk also receiving a great deal of media attention, and us receiving a large number of inquiries both from within

Percentage of exports to sales



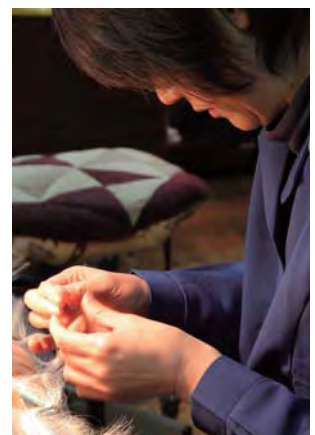
Japan and from overseas." Mr. Saito further explains the major impact this had in that "this also allowed us to promote our technological capabilities at other exhibitions in which we participated afterwards".

Despite the drop in domestic demand for kimono lining material and other products, the success of Fairy Feather resulted in an increase in demand from overseas for parachute materials, and other industrial materials, with overseas demand eventually coming to make up 65% of the company's sales as of this fiscal year. The company's customers also include a number of famous overseas brands.

Mr. Saito remarks, "Our company's products proving so popular led to expanded overseas sales routes, and this in turn helped increase employee motivation, and we began working on other new developments, such as washable silk." Mr. Saito's advice for those attempting to succeed overseas, based on his company's experiences, is to not be trapped by set ways of thinking, but to start by first reevaluating your company's products.



The precise oversight of the staff that support product production



Silk weaving requires a high degree of both skill and experience



Shirakawa Sokeizai Valley

Aiming towards the global marketplace utilizing conglomerate strengths



Group representative Mr. Sakuraoka (Right) and director Mr. Wakabayashi

Reapplying for a Group Subsidy

"Sokeizai" refers to materials used in machinery parts. These materials undergo casting, forging, die casting, metal pressing, heat treatment, machining, and other processes in their manufacturing, and Shirakawa Sokeizai Valley is a conglomerate of businesses related to these sokeizai materials. At present, 10 companies from Fukushima Prefecture's Shirakawa City, Izumizaki Village, and Yabuki Town participate in the conglomerate, but according to representative Toshiyuki Sakuraoka, (Sakra-tech Corp. Chief Executive Officer), "Before the Great East Japan earthquake most of us had never met each other."

"During the 4th general offering of the Ministry of

Economy, Trade and Industry's Group Subsidy, a Shirakawa City staffer served in a central role, contacting approximately 25 companies from the metal, food, electronics, and other industries and applied, but they focused on a particular industry, and we were not granted a subsidy. Our company alone suffered over 100 million yen in damages from the earthquake, so being granted a subsidy was a matter of life and death. A dozen or so metal working related companies who became acquainted during the initial attempt decided we would try again as a group."

Then, during the 5th general offering, the group was awarded a subsidy, and in July 2012 the "Automotive and Construction Machinery Supporting Industry Group" was launched (which changed its name to the



■ Company information

Group name: Shirakawa Sokeizai Valley
 Industry: Metal processing industry
 Representative: Toshiyuki Sakuraoka
 (Sacra-tech Corp. Chief Executive Officer)
 Office address: 2 Sasakubo, Higashi Kaminodejima, Shirakawa City,
 Fukushima Prefecture (Inside CAST Co., Ltd.)
 TEL. 0248-34-3971 (Inside CAST Co., Ltd.)
 FAX. 0248-34-3973 (Inside CAST Co., Ltd.)
 Website: <http://www.shirakawa-valley.com>

A conglomerate established in July 2012 based on the groups authorized in the "Group Subsidies". The conglomerate is formed mainly by sokeizai related businesses from Shirakawa City in Fukushima Prefecture, provides one-stop manufacturing of sokeizai parts and supplies finished processed parts both domestically and overseas. 10 companies (with a total number of employees of approximately 750) currently participate in the conglomerate.



current name on March 11, 2013). In principle, the presidents of each company were expected to attend a once per month meeting.

Continuing to "sow seeds" by exhibiting at overseas exhibitions

During its periodic meetings, the group also holds tours of other companies' plants, information exchanges with local businesses, and more. The group companies provide stimulus for each other, and each business has instead has begun switching to a more proposal-oriented strategy. The group's director Mr. Wakabayashi (managing director of CAST, Co., Ltd.) explains, "As we continued carrying out these activities, we also came up with a plan to utilize the Japan External Trade Organization (JETRO) support system to exhibit as Valley at overseas exhibitions." The group began preparing to exhibit at "METALEX", one of the industry's largest exhibitions which is held in Thailand every November.

"Although we all thought, 'someday, we'll expand overseas', individually this was always difficult. When we first exhibited overseas we all came to realize for the first time the issues related to the quality expected of Japanese products, the importance of having local branches, and differences in language and business customs", explains Mr. Sakuraoka.

The conglomerate has since exhibited at METALEX

■ History of exhibition participation



every year since 2014, and group member TFO Corporation, which has plants in Thailand, has received inquiries regarding business talks and plant visits, and has even secured orders.

"With the help of a wide variety of support, we've been able to prepare by creating English pamphlets and websites, and exhibiting at overseas exhibitions, but we're still only sowing the seeds. The response at exhibitions, etc. has been great, and we've received a lot of inquiries about our activities, so I think we're headed in the right direction", Mr. Wakabayashi explains the response they have experienced.

Lastly, Mr. Sakuraoka enthusiastically explained, "One of the major premises of the founding of the group was the growth of each of the member companies. Being stimulated by the other members to grow through the development of new technologies and products is what will surely further increase the value and presence of Valley going forward."



The group has exhibited every year since METALEX 2014

Contact information

Reconstruction Agency

Counsellor	Toshiki Wani
	Masayuki Takada
	Katsusato Hirata
	Masakazu Adachi
	Daisuke Nomura
	Kazunori Maki

TEL +81 (0)3-6328-1111
Email kigyo-rs@cas.go.jp