

代表取締役社長の安藤昭氏（左）と  
専務取締役の佐々木豊氏



佳 松 園  
Kashoen



14

観光振興／地域交流拡大

## 時代に合わせて進化しながら 「東北一のホテル」目指す

### 花巻温泉株式会社（花巻温泉）

業種 宿泊業、飲食店

代表者 安藤 昭氏 [代表取締役社長]

所在地 岩手県花巻市湯本1-125

TEL. 0198-37-2111

FAX. 0198-27-2300

WEB <https://www.hanamakionsen.co.jp>



1927年創業。宿泊施設とレジャー施設を複合的に新設しながら歴史を重ね、2027年に100周年を迎える。1970年に国際興業グループ入り。ホテル千秋閣、ホテル花巻、ホテル紅葉館、佳松園の4つの宿泊施設を有し、東日本大震災時は復旧の拠点として大きな役割を果たした。



#### Summary

平時と変わらぬおもてなしで  
被災者の心のよりどころに

支援部隊への施設提供や  
旅行業の取得を復興の足掛かりに

行動指針を全社員に配布し  
常に新しい取り組みに全社で挑戦

## 被災者や支援隊受け入れ 復旧の重要な足場に

豊かな自然に囲まれた花巻温泉郷で1927年に創業し、北東北を代表するリゾートホテルとして発展してきた花巻温泉株式会社。現在は「ホテル千秋閣」「ホテル花巻」「ホテル紅葉館」の3つのホテルと、時の天皇をはじめ皇室御用達の温泉旅館「佳松園」を営み、国内外から多くの観光客を迎え入れる。

そんなのどかな温泉郷を揺るがした東日本大震災。その時間、全館合わせて279人の利用客がいた。かつて経験したことのない揺れに恐怖を感じながらも、従業員は落ち着いて利用客の避難誘導を行い、帰宅困難者となった135人を被害の少なかった佳松園に滞在させ、情報を提供し、食料を配布した。

5日後、利用客の最後の1人を秋田空港までバスで送り届け、被災時にホテルにいた全員を無事に帰し切る。「黙っていても涙が出てきました」と、陣頭指揮に当たっていた専務取締役の佐々木豊氏は振り返る。

しかしそれで一件落着きではない。東北沿岸部の被災者と各種支援隊の受け入れ要請が県や市から次々と届いた。一方で、6月までに入っていた4万6,000人以上の予約はすべてキャンセルになり、従業員は自宅待機を余儀なくされた。そ

### 被災者と各種支援隊の受け入れ

延べ1万6,000人の被災避難者の受け入れに加え、警察や自衛隊をはじめ、電力関係者、建築関係者、ボランティアなど、数多くの被災地支援団体の拠点としてホテルを開放した。

んな中でも「とにかく被災者の力になりたい」という一心で、採算を度外視して可能な限り支援隊の受け入れを行い、復旧の足場として重要な機能を果たす。

当初は20人ほどの幹部社員が毎日総出で対応に当たっていたが、徐々に一般社員も復帰させ、7月には誰一人欠けることなく全員が復帰した。職場に戻ってきた社員たちは皆、滞在する被災者に寄り添い、一晩中付き合った社員もいたという。その一人、営業部営業企画課長の平澤健太郎氏は「何もしてあげることができず、ただ話を聞いてあげることしかできませんでした」と振り返るが、それこそが被災者の心の救いとなったことだろう。

## 災害時にリゾートホテルが すべきことを行い続けて

ほかにも被災地支援事業として沿岸部にバスを出し、避難所生活を送る人たちに温泉入浴と食事の無料提供を行った。避難滞在者に対してはスーパーやデパートにバスで送り迎えしたり、60を超えるボランティア団体に呼び掛けてホテルにこもりきりの人たちに娯楽を提供したりと、ケアに努めた。

当時、被災者の受け入れを断る施設もあった中で、誰に頼まれたわけでもなくサービスを提供し続けたことに対して、「避難されている方々の姿を見ていると、自然と、何かしたいと思いました」と佐々木氏。それは「お客さまを喜ばせる」ことが最大の使命であるリゾートホテルの一員として体に染み込んだ、おもてなしの精神によるものだろう。

地震で被害を受けた施設の復旧

## 復興への歩み





が進み、避難滞在者のための仮設住宅が用意されたころから、一般客の受け入れも開始。2011年4月29日に東北新幹線がゴールデンウィークに間に合う形で運転再開し、首都圏を中心に被災地応援ツアーが組まれるようになると客足が少しずつ戻ってきた。花巻温泉も旅行業免許を取得し「いわて花巻旅行社」を立ち上げると、沿岸被災地域に特化した商品を首都圏に販売し、岩手に客を呼び込んだ。花巻温泉に宿泊してくれなくてもいい、岩手の中に客が滞留してくればいいという思いだった。

未曾有の大災害であっても、置かれた状況の中、リゾートホテルとしてできることを着々と行ってきた。その姿勢は中で働く従業員にも伝わり、「社員と会社の絆が深まったと感じます」と佐々木氏。さらに「地元の人たちが花巻温泉を見る目も変わったように思います」と

も。地域の人にとっても、従業員にとっても誇ることのできる地元企業となった。

2011年6月に**平泉**が世界遺産に登録され、12月には観光振興策として高速道路が無料化。2012年4～6月には**いわてデスティネーションキャンペーン**が開催されるなど、さまざまな施策に後押しされて客数は増加していく。

### 地域に愛され続けるため 目に見える変革を常に示す

2014年、同じ国際興業グループである富士屋ホテル（神奈川県箱根町）から安藤昭氏が代表取締役社長として花巻温泉に赴任する。赴任して最初の1週間、甚大な津波被害を受けた陸前高田に滞在し、メディアを通してでは分からない被害の大きさ、津波の恐ろしさを改めて実感した。「従業員の気持ちや県民・市民の感情を少しでも理

解できるように、周囲の話をしっかり伺いながら経営に当たっていかうという気持ちを持ちました」と安藤氏は語る。

その上で、「起きてしまったことをなかったことにはできない。前を向いて進んでいこう」と2020年までの中期経営計画「GROWING 2020」を示し、従業員にこれから花巻温泉が目指すところを伝えた。元々あった「お客様本位で親切と丁寧」という経営理念、「SAFETY（安全）」「SPEEDY（迅速）」「SMILEY（笑顔）」「SINCERITY（誠実）」という4つの行動指針をより具体化するために、**フレド**を全従業員に配布した。

新たな遊び場である「スノーパーク」新設、館内設備のリニューアル、プロジェクトマッピングなどの新システムの導入、独身アパート新設……。ホームページの沿革を眺めただけでも、安藤氏が代表

#### 平泉

岩手県西磐井郡平泉町の中心部一帯を指す。中尊寺をはじめとする多様な寺院・庭園・遺跡などの文化財が良好な状態で保存されており、ユネスコの世界遺産に登録された。

#### いわてデスティネーションキャンペーン

JRグループ、自治体および地元観光事業者による岩手県を中心とした地域活性化施策。東日本大震災からの復興に寄与すべく、観光資源のPRや、周遊パスの提供などが行われた。

#### フレド

企業が心掛けるべき信条、価値観や行動規範、経営指針を簡潔に表現した文言のこと。企業全体としてのビジョンとは異なり、社員一人ひとりが行動する際の指針となる。



5



7



8



6



9

- 1 4つの宿泊施設を有する花巻温泉
- 2 1960年に開園したバラ園。約450種のバラが楽しめる
- 3 花巻温泉の湯は水分が体に浸透しやすい優しい湯
- 4 クレドを規範におもてなしの心を体現する従業員
- 5 2014年に代表に就任した安藤氏
- 6 東日本大震災当時、陣頭指揮に当たった佐々木氏
- 7 8 2019年に新設した温泉ベーカリー。名物は「花巻温泉あんぱん」
- 9 従業員一人ひとりに配布されている「クレド」

取締役役に就任してからの5年間で非常に多くの施策を進めていることが分かる。

「常に何かを発信していかなければ、お客さまや地域の皆さま、従業員に対しても、花巻温泉がさまざまな取り組みに挑戦している会社であることを分かってもらえません。エレベーターやボイラーの修理など、目に見えない部分の改修も当然ですが、形として目に見えることをしていかなないと成長発展はないと考えています」と安藤氏。現在も、6期にわたる客室改装計画の3期目の最中で、外観も1施設ずつ改装を進めている。

## 全社員が一丸となって 東北一のホテル・旅館に

2015年には創業88周年を盛大に祝い、2017年には節目の90周年を迎えた。100周年に向かうこの先の目標は、「2030年までに東北一のホテル・旅館になること」。顧客の評価、従業員の満足度、経営状態、あらゆる面での東北一を目指す。「そのためにすべきことはたくさんあります。一日一日点数を積み上げていかなければいけません」と安藤氏。

2016年には県内で国民体育大会「希望郷いわて国体・希望郷いわて大会」が開かれ、全国から多くの宿泊客を呼び込んだ。当時の天皇皇后両陛下、皇太子殿下はじめ皇族が宿泊し、花巻温泉の名が海外にも広がった。

インバウンド対応にも力を入れている。2018年8月に花巻と台湾を結ぶ国際定期便が就航し、台湾からの観光客が増加したことを受けて、従業員向けインバウンドセミナーの開催や、2018年12月には敷地内に外国人向けのドラッグストアをオープン。今後ますますの需要増加が見込まれる。

そうした時代の流れにも機敏に

反応し、進化を続けていく花巻温泉。「100周年で終わりではありません。その先の未来もずっと自信を持って、この地でビジネスができる環境づくりを行っていきます」と安藤氏。佐々木氏も「社長は改善改革のスピードがある。その思いを社員がいち早く理解して、同じ方向を向いて気持ちを一つにして取り組んでいきます」と意気込んだ。

従業員全員が常に持ち歩くクレドの表紙に書かれている言葉は「One Heart, one mind ころはひとつ」。東日本大震災を乗り越え強固な絆が育まれた経営陣・従業員が一丸となって、「東北一のホテル・旅館」実現に突き進む。

### 監修委員によるコメントと評価



監修委員  
田村太郎氏

#### 成功のポイント

#### 従業員が一丸となれる目標で コンピタンスを強化

未曾有の事態にも「お客さまを喜ばせる」ことを大切に、新たなクレドの作成や「東北一のホテル」という分かりやすい目標の設定により、従業員がさらに強いコンピタンスを獲得した様子がうかがえます。

#### 期待するポイント

#### 多様性の推進で「おもてなしの精神」をバージョンアップ

多様な顧客ニーズに応えることで、新たな遊び場の新設やインバウンド対応で成果を上げ、次の100年も顧客を喜ばせ続けられる「おもてなし精神」のさらなるバージョンアップを期待しています。

2019年12月に、地元高校生を中心に企画された「キラキラ☆冬の学園祭」



# 15

観光振興／地域交流拡大

## 民主導のまちづくり会社が挑む 商業エリア開発と「まちもり」活動

### 株式会社キャッセン大船渡

業種 その他の事業サービス業

代表者 田村 満氏【代表取締役】

所在地 岩手県大船渡市大船渡町字野々田10-3

TEL. 0192-22-7910

FAX. 0192-22-7910

WEB <http://kyassen.co.jp>



商業エリアで事業を行う地元企業3社、地元金融機関3行、商工会議所、エリアマネジメント・パートナー企業および大船渡市が出資して、2015年12月に設立された「まちづくり会社」。市の出資を4分の1以下とし、取締役の大半も出資民間企業が出して、民間主導の体制を組んだ。



#### Summary

駅海側地区に市有地を集約し  
津波復興拠点整備事業を導入

地代を減額し、減額分の一部を  
エリアマネジメント資金に活用

「まちもり」の取り組みで  
市民の参画を引き出している

## 大船渡駅の手側区域を復興を先導する市街地に

大船渡市の中心市街地である大船渡駅周辺地区は、東日本大震災時の津波で甚大な被害を受けた。この駅周辺地区の復興まちづくり

に当たって大船渡市は2012年度、①土地区画整理事業を進めつつ、換地等で駅の手側区域に市有地を集約し、②その市有地(10.4ha)に復興を先導する市街地をつくるために「津波復興拠点整備事業」を導入すると決めた。

行政・各種団体・住民らによるワーキンググループの2年近い議論を経て、2014年7月、意思決定機関として「大船渡駅周辺地区官民連携まちづくり協議会」が立ち上がる。津波復興拠点整備事業区域(以下「拠点区域」)で事業を予定している2社4団体と、市、商工会議所、大和リース株式会社(市が選定した「エリアマネジメント・パートナー」)で構成する同協議会は、以下のような方針を決定する。

- ①気仙地域(大船渡市、陸前高田市、住田町)の中心地として、商業機能と交流機能を重視した土地利用を図る
- ②大規模津波の際、浸水が想定されるため、住宅、教育機関、医療機関等の立地を制限する
- ③拠点区域を先行整備する

### 津波復興拠点整備事業

東日本大震災後に国土交通省が創設した制度で、復興の拠点となる市街地の整備を緊急に行えるよう、基本的に地方自治体が財政負担しなくても事業が実施できる特例措置。

④拠点区域は9つの街区に分割して事業用定期借地権を設定し、事業主体に貸与する

⑤事業者、市、商工会議所、金融機関等からなる「まちづくり会社」を設立し、拠点区域全体のエリアマネジメントを展開する

そして、2015年12月、駅周辺地区復興まちづくりの推進主体となる「株式会社キャッセン大船渡(以下「キャッセン」)」が設立された。

## 7つの街区がオープン 3つの街区の運営も担う

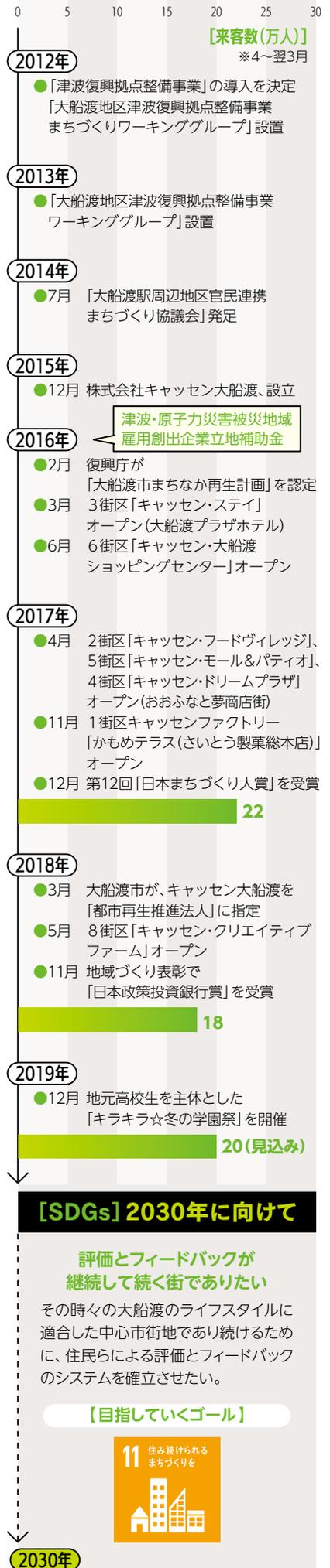
### キャッセン大船渡商業集積街区

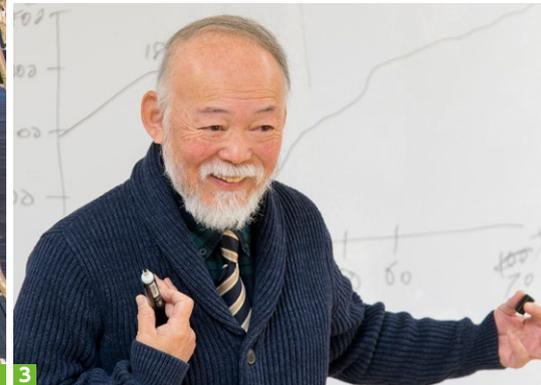
と呼ばれるこのエリアでは現在7つの街区が完成している。そのうち4つの街区は地元企業3社と商店街協同組合がそれぞれ1街区の借地人となり、ホテル(大船渡プラザホテル)、ショッピングセンター、商店街(おおふなと夢商店街)、ファクトリーショップ(かもめテラス)がオープンした。

残り3つの街区はキャッセンが借地人となり、自ら運営を行っている。2017年4月には2つの街区でフードヴィレッジとモール&パティオがオープン。いずれもキャッセンが津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金を活用して施設を整備し、地元の被災商業者を中心に29の店が出店した。また、2018年5月には、ワイナリー

### キャッセン大船渡商業集積街区

「キャッセン」とは、気仙地域の言葉で「いらっしやい」の意味。2街区、5街区は、鉄骨平屋建ての分棟で、将来の外部環境の変化に合わせて更新しやすいように工夫されている。





と木工品・水産加工品などを手掛ける企業の2社からなるものづくり拠点のクリエイティブファームがオープンした。

運営を行うこれら街区では年間100回程度の自主企画を実施するなど、各店舗から売り上げや客数の報告を受けて検証と個別施策のブラッシュアップを行っている。

### 事業資金を確保するため 大船渡独自の仕組みを導入

この大船渡駅周辺地区全体のエリアマネジメントがキャッセンの大きな役割である。キャッセンは安定的に事業資金を得るために、「市が地代を固定資産税相当額に減免し、通常地代から減額された分を、借地人である事業者がキャッセンに支払う『エリアマネジメント分担金』と事業者の『自主事業費用』に充てる」という仕組み

を導入することにした。この仕組みは、拠点区域のほとんどが市有地だからできたのだが、2018年6月に施行された「地域再生エリアマネジメント負担金制度（日本版**BID**）」に先行して制度設計されていたという点で、先駆的、画期的だといえる。

分担金の支払いは、駅周辺地区の整備が進んだ2019年度から開始された。キャッセンは、これらの収入を元に、サインや街灯などの景観の統一化と維持管理を行うとともに、キャッセン大船渡エリア全体の誘客や販売促進につながる企画を行っている。

### 「消費者」ではなく 「生活者」が集う街にする

実際に各種の事業を行っていく中で、新たな課題も見つかっている。キャッセン取締役で大船渡駅

周辺地区タウンマネージャーの**菅徹氏**は、次のように語る。

「このエリアは住宅等の立地が制限されています。つまり『生活者』はいません。『生活者』のいる山側の居住エリアとはJR大船渡線で分断されていて、キャッセン大船渡エリアへの来街者は買い物を目的とする『消費者』に限られてしまっているのです。被災前、大船渡の街にあった地域の多様な活動を再構築していくために、『生活者』が集う街にしていけないといけないと考えています」。

そこで、菅氏は、キャッセンが担うもう一つの役割として「生活者のための地域コミュニティづくりと仕組みづくりの継続的な実施」を掲げ、さまざまな取り組みを始めた。その結果、2017年4月から継続開催している園芸に関するワークショップが、拠点区域の美観保

#### **BID(Business Improvement District)**

まちづくりに充てる資金を、対象エリアの不動産所有者などから税金として徴収し、エリアマネジメント団体に再配分する手法。キャッセンは、アメリカのBIDを参考に制度設計した。

#### **菅徹氏**

2015年8月、公募で「大船渡駅周辺地区タウンマネージャー」に選任された。景観やまちづくりを手掛ける建設コンサルタント会社に勤務し、大槌町で復興計画策定業務を担当した。

#### **「キラキラ☆冬の学園祭」**

地元高校生がプロデュースした学園祭で、ダンス、歌、漫才などのパフォーマンスをステージで見せるほか、ショップの出店、ゲーム大会、インスタスタジオなど、多彩な企画で盛り上げた。



12 ショッピングモールではなく、「商店街」を意識している

3 代表の田村氏は「サケが故郷に戻ってくるように、大船渡を、若い人が人生経験を積んで戻ってくるような場所にしたい」と語る

45 さまざまな取り組みのアイデアの源泉にもなっている「大船渡まちもり大学」

6 「キラキラ☆冬の学園祭」の準備風景

7 入居する店舗とも良好な関係を築いてきた

8 構想を語るタウンマネージャーの臂氏



持活動を行う市民グループ「おおふなと花の会」を生むなど、多様な新しい動きが出てきている。

## 「まちを守る・まちを盛り上げる」段階に移行した

キャッセンは、「ハード面の整備がほぼ完了し、『まちづくり』の段階から『まちを守る・まちを盛り上げる』段階に移行したと捉えている。これからは、市民の理解と積極的な参画が非常に重要だ」（臂氏）と考えている。

こうした認識に基づき、2019年2月、東京大学からのインターン生と地元NPO法人と共に、「大船渡まちもり大学」を立ち上げた。「まちを守る・まちを盛り上げる＝まちもり」の次世代の担い手の育成を目指す学びの場なのだが、早くも“成果”が表れた。

インターン生がまちもり大学で

### 田村満氏

岩手県内の3つの自動車学校のほか、農地所有適格法人、自ら設立した起業家を育成する会社など、気仙地域でいくつもの企業を経営している。2016年3月、キャッセンの代表取締役に就任。

語ったアイデアに触発された高校生たちが企画・プロデュースし、2019年12月22日、「**キラキラ☆冬の学園祭**」を開催したのだ。キャッセンの代表取締役、**田村満氏**は、「これまでの中で最も成功したイベント」と高く評価し、次のように語る。

「2019年の『冬の学園祭』はプレイベントで、2020年はもっと本格的な学園祭になるでしょう。これを積み重ねていくと、発表と交流の場を求めて、県内・県外の高校生たちが『冬は大船渡へ行こう』と集まってくるかもしれません。自らモノ・コトをつくり出したのは

とても意味のあることです」。

こうして、キャッセン大船渡エリアが「住民が集い、チャレンジが生まれるまち」になりつつある。そして、そのチャレンジが未来の大船渡につながっていくと、田村氏は考え、こう語った。

「将来の大船渡にとって必要なのは、国内の都市圏や海外から“外貨”を獲得することです。大船渡にしかないモノ・コトを求めて、世界中から人が集まる大船渡にしたい。そのためにも、たくさんの人が『考える！ やってみる！』を繰り返し、まちを成長させていかないといけないと思っています」。

### 監修委員によるコメントと評価



監修委員  
柳井雅也氏

#### 成功のポイント

**先導者の変化を恐れない  
姿勢が地元全体を動かした**

津波復興拠点整備事業の導入からエリアマネジメント資金の確保までの取り組みが成功条件。これに先導的人材と経営者の努力が功を奏して地元高校生を巻き込んでいき、地元が動き出したのだと思います。

#### 期待するポイント

**息抜きの場を提供し  
持続的なまちづくりを**

自主企画の連続だけではやがて疲れてしまう可能性があります。住民の居場所（サード・プレイス）づくりと小さな観光地づくりが自然な交流を生むような、日常的な「仕掛け」づくりも期待したいです。



# 16

観光振興／地域交流拡大

## 「津波で今までを無駄にはしない」 女川の旅館業者たちの挑戦

### ホテル・エルファロ共同事業体

業種 宿泊業

代表者 佐々木里子氏〔代表〕

所在地 宮城県牡鹿郡女川町女川12-1-2

TEL. 0225-98-8703

FAX. 0225-98-8708

WEB <https://hotel-elfaro.com>



女川町で30年以上旅館業を営んでいた4つの被災事業者が集まり、2012年に設立した共同事業体。女川駅隣接地でトレーラーハウスによる宿泊施設「ホテル・エルファロ」を営む。スタンダードルームとロフト付きルーム合わせて40台（室）のほか、食堂棟、パルケ（公園）、BBQ広場などを備える。



#### Summary

津波で宿泊施設が壊滅状態に

4事業者で組合を立ち上げ  
トレーラーハウスの宿泊施設完成

女川駅前に移転しまち一体の  
おもてなしでリピーター獲得

## トレーラーハウスと出会い 見えた宿泊業再開の道

ホテルから民宿まで、女川町にはかつて50以上の宿泊施設があったが、東日本大震災の津波でそのほとんどが失われた。ホテル・エルファロ共同事業体代表の佐々木里子氏も長年続く**旅館「奈々美や」**を両親と共に営んでいたが、被災して建物は全壊、流失。両親が行方不明となる中、旅館組合に入っていた12事業者で商工会の会議室を借りて定期的に情報共有会を開いた。手直ししながら継続することを決めた事業者や廃業を選んだ人たちが抜け、最終的に残った4事業者が現在のホテル・エルファロ共同事業体を構成している。

「津波一つで今までやってきたことを無駄にはしたくない」という志を共にし、まず町から土地を借りるために女川町宿泊村協同組合を立ち上げた。

そこへ、**NPO法人アスヘノキボウ**代表理事の小松洋介氏がトレーラーハウスの提案を持ってやってくる。小松氏は東北の被災地で活動をする中で、被災地に宿泊施設が不足していることを知り、簡易的にそれを実現するトレーラーハウスの提案をして回っていた。その話を聞いた女川町商工会の人が情報共有会に小松氏を紹介した。

「当時は復興バブルなんて言われ

ていましたが、そういうものかなと、現実的ではないだろうと思っていました」と振り返る佐々木氏。しかしトレーラーハウスを製造・販売する株式会社カンバーランド・ジャパン（長野県長野市）の展示場まで足を運び、現物を見て一目ぼれした。

旅館「奈々美や」の娘として生まれ、幼いころから旅館の中で育ち、学校から帰って両親の手伝いをするなど客が身近にいるのが当たり前という生活をしてきた佐々木氏。結婚していったん女川を離れるも、両親から手伝ってほしいと頼まれた際には、当時暮らしていた福島から「喜んで帰ってきました」というほど、旅館業に愛着を持っていた。「形が変わっても、またお客さまと触れ合える場所が作れるかもしれないと、希望を持ちました」。

## 女川町の人々の力で生まれた 復興のシンボル「エルファロ」

グループ補助金についても情報共有会を通して知った。4事業者それぞれがエントリーし、被災前の規模を基に、合わせてトレーラーハウス40台分の規模で申請。復興復旧を目的とする補助金の性質上、トレーラーハウスでの宿泊施設は新設と見なされ申請はなかなか通らなかったが、商工会や地元の水産業者までが「女川のためにやろう」としてきている。「復興を進めるには宿が必要だ」ということを強く

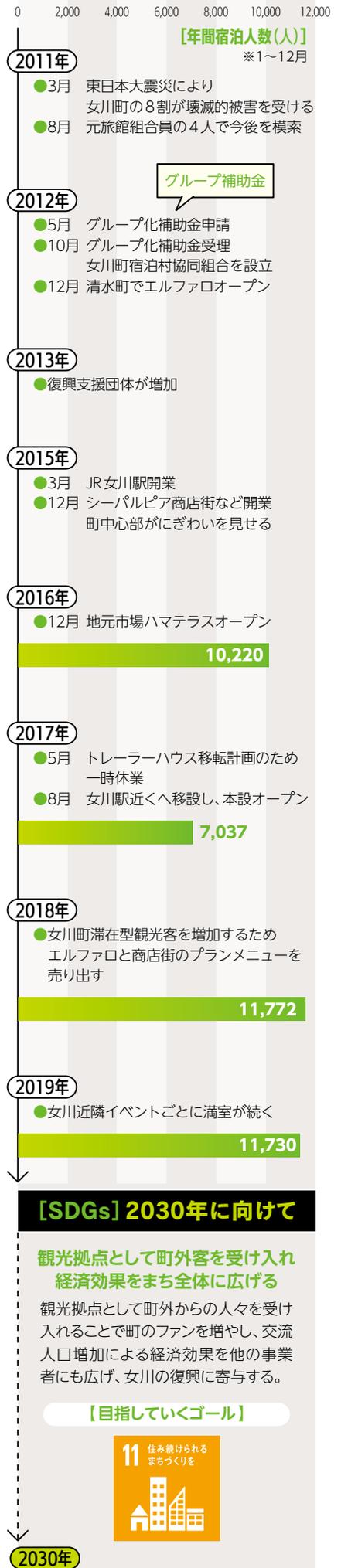
### 旅館「奈々美や」

米穀店を営んでいた佐々木氏の祖父が始めた旅館。佐々木氏は小学生のころから看板娘で、結婚して一時離れるも家族で女川に戻り、被災で全壊するまで両親と共に家業を支えてきた。

### NPO法人アスヘノキボウ

東日本大震災を機に生まれたNPO法人。所在地は女川町女川浜。自然災害等による被災事業者の事業再建支援、新規事業者の事業立ち上げ支援、まちづくり計画作成支援などの事業を行う。

## 復興への歩み



## 【SDGs】2030年に向けて

### 観光拠点として町外客を受け入れ 経済効果をまち全体に広げる

観光拠点として町外からの人々を受け入れることで町のファンを増やし、交流人口増加による経済効果を他の事業者にも広げ、女川の復興に寄与する。

### 【目指していくゴール】





訴えてくれた。町も復興工事まで時間がかかる清水町に無償で場所を用意し、背中を押した。

ついに申請が通り2012年12月、「女川トレーラーハウス宿泊村 **EL faro**」がオープン。「できないと言われたものが、みんなの力でできた」と、協力してくれた事業者をはじめ女川の人たちが喜んでくれ、エルファロはみんなにとっての復興のシンボルとなった。

大崎市や仙台市などに宿を取って女川に通っていた工事関係者やボランティアの人たちも、エルファロを拠点にするようになる。観光で復興を支援する遠方からの客も受け入れることで、町とのつながりが生まれ、経済復興の一助となった。4年間営業した場所が復興工事に入ることになり移転を迫られた際、町が女川駅前に面する一等地を用意したのも、そうしたエルファロの功績を認めてのものだ。

駅前に新設された商業施設「**シーパルピア女川**」**「地元市場ハマテラス**」に入居した各事業者と同じ、5年間無償という条件も用意された。すでに清水町で4年営業していたが、「皆さんと同じ条件でスタートしてもらおうということで、本当にありがたかったです」。

### 玄関口の隣で客を迎え入れまち一体でおもてなし

清水町から駅前まで5日間かけてすべてのトレーラーハウスを移動し、2017年8月6日にリニューアルオープン。町民がその様子を動画に撮ってウェブに上げるなど、ちょっとした話題となった。

駅に隣接し、道路を渡ればシーパルピアとハマテラスがある。相乗効果が生まれ、商店の人たちからは「今日もエルファロのお客さんが来たよ」「お客さんが増えたよ」と声を掛けられ、宿泊客からは「駅

の温泉施設から湯冷めしない距離で、シーパルピアの居酒屋で飲んで千鳥足で帰ってこられる」と好評。「お店の方が酔ったお客さまの肩を抱えて宿まで連れてきてくれることもあり、駅前に来たことで生まれた相乗効果を実感しています」。

さらに一歩踏み出せば海と山もあり、トレッキングや水産体験、ダイビングなどさまざまなアウトドアレジャーが楽しめる。宿のコンセプトは「アウトドアリビング」。部屋では家のリビングのようにつろいで、ドアを開けたらそこには楽しいレジャーが待っているというイメージだ。シーパルピアでの飲食やレジャーと組み合わせた宿泊プランも提案しているが、自ら楽しみ方を見つけて、エルファロを拠点にまち全体を満喫する客も多い。「女川マイスターがいっぱいいるんですよ」と佐々木氏。

### 復興を見届けてもらうため女川でこれからもずっと

「女川町全体が人を喜ばせるのが好きな人たちの集まり。どこに行っても、あらかじめ打ち合わせをしていなくても、おせっかいなほどサービスをしてくれるのが女川の

#### EL faro

スペイン語で「灯台」を意味する。被災後に多くの人々の支援という「灯台」に導かれ新しいスタートを切った自分たちが、今度は希望の光を照らし続けたいという思いが込められている。

#### シーパルピア女川 地元市場ハマテラス

女川みらい創造(女川町女川浜)が運営管理するテナント型商業施設。ショップや飲食店、工房などが入居し、駅から延びるレンガ道を介して日常と非日常の交流が生まれる場を提供している。



- 1 エルファロのフロント外観
- 2 トレーラーハウスが並ぶ敷地内は異国情緒が漂い非日常感を感じさせる
- 3 部屋は自然光が室内を優しく照らすモダンなイメージ。子どもが喜ぶロフト付きのルームも
- 4 エルファロと共に女川ににぎわいを生み出す「シーパルピア女川」
- 5 ギターの性能を引き出す「GLIDE」の腕利きクラフトマンたち
- 6 段ボールで作った世界でただ1台のランボルギーニ「ダンボルギーニ」
- 7 シーパルピア女川のみなとまちセラミカ工房で作るスペインタイル
- 8 みなとまちセラミカ工房のショップスペース



人たち。1回、2回来たお客さまを『おかえりー』と自然体で迎えてくれるような町民性なので、お客さまも親戚の家に来るような感覚で足を運んでくださるんです。

そんな女川の魅力に取りつかれ、2週間に1回のペースで来るほど熱心なリピーターは、「女川ウイリスにかかったみたい」と口にする。しばらく来ないと「女川ロスになった」とも。「何もないけど自然があって、何より町の人が待っている。一人ひとりの魅力が女川の特産物だと思います」と佐々木氏は胸を張る。

確かにシーパルピアを見ても魅力的な、「ちょっと変わったこと」をする人たちが集まっている。国産エレキギターを製造販売する「GLIDE」(株式会社セッションナル)の梶屋陽介氏、女川で初めて二郎系ラーメンを出店した「Yume Wo Katate Onagawa」の山崎達哉氏、「ダンボルギーニ」で一躍話

題となった段ボール製造業、今野こんぼう梱包株式会社の今野英樹氏、スペインでタイル作りを学び「**みなとまちセラミカ工房**」を開いた阿部鳴美氏、など。佐々木氏もその一人だが、なぜそんなにも魅力的な人が多いのか。

「いろんな人が出入りする港町なので、多様性を受け入れるというか、まちの人が警戒心を持たないんですよね。どんな面白いことをしてくれるんだろうと、外から来た人を温かく迎えて磨いてくれるんです」。

宿泊客や観光客だけでなく、新しく何かを始めようという人にとっても、寛容なまちなのだ。

そうした町民性に支えられてここまで来たエルファロの道のり。今後はグループ補助金の自己資金分の返済が続き、間もなく地代も発生するなど、経営上の課題が控えている。また、災害まで発展する台風や豪雨も続く昨今、入り口が水没し陸の孤島となることもあり、いつ何があっても客の命を守り安全を確保できるように備えることも喫緊の課題だ。女川が復興し、発展していく姿を多くの人たちに見届けてもらうため、「女川に行けばエルファロがあると何年たっても思ってもらえるように、形は変わっても残していきたい」と佐々木氏は決意を語る。

### 監修委員によるコメントと評価



監修委員  
額田春華氏

#### 成功のポイント

情報共有会で得た情報や機会を笑顔のネットワークでつなぐ

地域の内外からの支援情報やビジネス情報が、情報共有会に迅速に流れ込み、新ビジネスを成功させられた背景には、女川のオープンだけど親密な人と人のネットワークがベースにあるからですね。

#### 期待するポイント

何かを始めたい人たちが町へ来訪し交流する拠点へ

多様な人々がまちへ立ち寄り、交流し、何かを創発するワクワクする好循環がすでにまちに生まれているようです。人々が交流し滞る拠点として永続していく経営の覚悟、応援させていただきます。

#### 「みなとまちセラミカ工房」

シーパルピアの一角に店を構えるスペインタイルのショップ兼工房。作り手の多くは地元の女性たちで、エルファロの部屋番号プレートには同工房のタイルが使われている。体験レッスンも行う。



# 17

観光振興／地域交流拡大

## 水産加工業者など10社が結束し 石巻の「うまいもの」を全国へ

### 石巻うまいもの株式会社

業種 食料品製造業、飲食料品小売業

代表者 佐藤芳彦氏 [代表取締役]

所在地 宮城県石巻市魚町2-12-3

TEL. 0225-25-4363

FAX. 0225-25-4362

WEB <http://umaimono-ishinomaki.com>



山徳平塚水産株式会社、湊水産株式会社、株式会社丸平かつおぶし、水月堂物産株式会社、株式会社カクト鈴木商店、末永海産株式会社、富士國物産株式会社、株式会社ヤマトミ（以上、水産加工業）、株式会社MCF（食肉処理業）、株式会社田伝むし（農業）の10社で2016年1月設立。



#### Summary

被災した水産加工業者ら  
10社で株式会社設立

アンテナショップを運営  
初の統一ブランド商品がヒット

バーチャル共同工場で  
ノウハウを共有しながら成長

## 商品開発の議論を通して 少しずつ育まれた関係性

日本有数の水揚げ量を誇る石巻港を有する石巻市。その基幹産業の一つが水産加工業である。東日本大震災前にはおよそ200社が存在していたが、被災により約150社まで減少。人手不足や原料不足も追い打ちをかけ、厳しい状況が続いている。そんな苦境の中、いわばライバル同士だった同業者らが手を取り合って立ち上げたのが、石巻うまいもの株式会社だ。

キリングroupによる復興支援活動「**キリン絆プロジェクト**」の支援を受けて水産加工業10社に食肉処理業、農林業の2社を加えた12社が2013年9月、前身となる石巻うまいもの発信協議会を設立。販路拡大のため商談会に参加したりイベントを行ったりする一方、各社それぞれで新商品の開発に乗り出した。当初は遠慮があったと、石巻うまいもの株式会社代表取締役の佐藤芳彦氏は述懐する。

「それまで取引がありませんでしたから、試作品に意見を言ったら怒られるのではと。それぞれの会社さんの味ですので、立ちって意見することはできませんでした」。

しかし毎週会議を行い、試食会を繰り返すうちに関係が深まり、率直な意見が飛び交い始める。「味が薄い」「濃い」「物足りない」、もち

ろん「おいしい」も。

「それまでは新しい商品を作る際、その会社の人たちだけで試食をするので、どうしても同じような方向にまとまりがちですよね。それが各社の味になっているわけですが、そこに他社の目や舌が加わるわけですから、大きな出来事だったのではないのでしょうか」。

次第に、12社の中で原料を融通し合ったり、製造工程の一部分を他社に委ねたり、ノウハウを教え合ったりと、コラボレーションが生まれていった。

## アンテナショップ出店 そしてヒット商品の誕生

本音を交わしながら生み出した各社の新商品を協議会が全国の商談や見本市に持ち込み、次第に販路も広がった。プロジェクトは一定の役割を果たしたが、せっかく築いた関係をそれで終わらせるのはもったいない。各社の商品を取りそろえたアンテナショップを作ろうと2016年1月、協議会のうち10社で株式会社を設立する。

シャッター通りとなっていた石巻の立町大通り商店街の活性化の一役も担えればと同年11月、商店街に新しく建設された再開発ビル1階の複合商業施設「石巻ASATTE」に「**石巻うまいものマルシェ**」を出店。10社の商品を一堂に並べ、各社の従業員や社長自ら

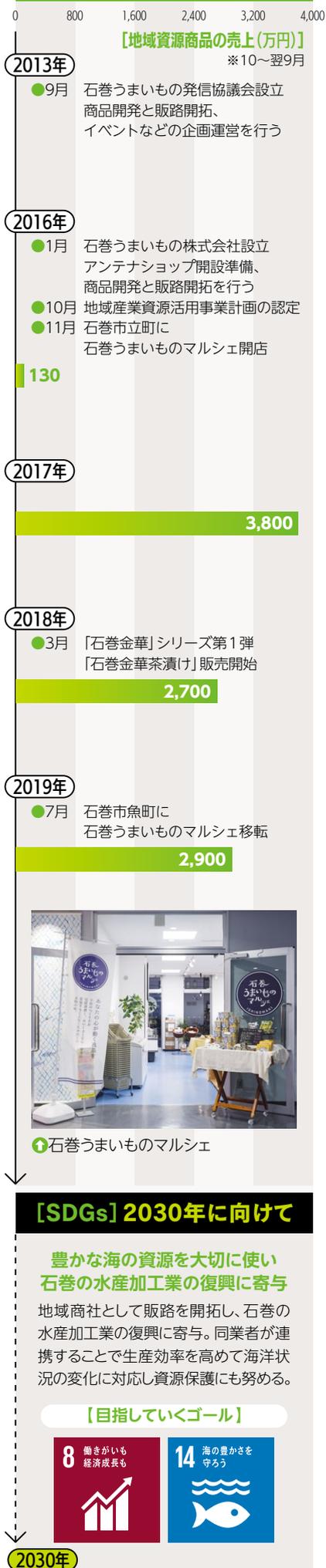
### 「キリン絆プロジェクト」

東日本大震災の復興支援にキリングroupが2011年に立ち上げ、3年間で60億円を拠出し活動を進めてきた。現在も地域社会や家族の「絆を育む」ことをテーマに活動を継続している。

### 「石巻うまいものマルシェ」

石巻うまいもの10社の商品を販売するアンテナショップ。スーパーなどでは取り扱わないものを中心に、それらを組み合わせたギフト用セットも展開。客が選んで組み合わせることもできる。

## 復興への歩み





も店に立って接客に当たった。

10社の商品を詰め合わせたギフトセットも用意。通常は自社の商品のみで構成されるギフトに各社のものを入れることができるのも石巻うまいものならではの。セット内容を店で自由に組み合わせることもでき、客に喜ばれた。

さらにここで、石巻うまいもの名を全国にとどろかせるヒット商品「石巻金華茶漬け」が生まれる。統一ブランドとして初めて展開した、10社の得意分野やノウハウを結集した一品だ。「銀鮭」「さば」「さんま」「あなご」「たらこ」「明太子」「牡蠣」「ほや」「せせり」の全9種類をラインアップし、三陸産のワカメとノリを加えた風味豊かなかつお節のだしに、それぞれ大粒の具がパックで付属する。

メディアで取り上げられると飛ぶように注文が入り、生産が追いつかないほど。山徳平塚水産株式

会社の代表取締役、平塚隆一郎氏は「2食600円という値段で誰が買うのかと話していたときに、飛行機でビジネスクラスに乗るような人じゃないかという意見が出た。そして売り込んでみたら、本当にJALのビジネスクラスに採用されました」と話す。

### 石巻ならではの条件と 絆で実現した仮想共同工場

同業者らがスクラムを組んで企業を立ち上げ、統一ブランドでヒット商品を生み出し、販路を着実に広げている石巻うまいもの。ほかの港町で同様の動きがあっても不思議ではないが、石巻だからこそのできたと平塚氏は分析する。

「例えば気仙沼市や塩竈市、青森県八戸市はそれぞれメインとなる魚種がしっかりあるので、競合となる会社同士が多い。石巻の場合は何がメインかと聞かれてその時々

で答えが違うという『主だった魚種がない』場所で、集まっている水産8社も業態が完全には被らないんです。それが成功の要因だったのかもしれない。

石巻うまいものとしての工場はないが、参加各社がハード的にもソフト的にも協力し共有し合って商品を開発、製造している現在の仕組みを平塚氏は「バーチャル共同工場」と称する。業態が異なるとはいえ、工場内を見せ、材料を教え、ノウハウを開示するというのは、互いの企業秘密をさらけ出すこと。なぜそれができたのか、平塚氏は自らの経験を踏まえてこう明かす。

「被災後、『ファブレス』で事業が成り立たないかと、2年間かけて外部の工場に協力してもらって検証したのですが、いくら材料や製造方法を明かしても、同じ機械を使っても、同じ味にはなりませんでした。それで分かったのが、開示してすぐにまねできるようなものは、企業秘密とは言わないんだと。もっと違う、本質的なものが社内にはあって、それはまねできない。だから基本的なものは開示しても何の問題もないと思っています」。

#### 主だった魚種がない

金華山沖漁場を控え、沿岸、沖合、遠洋漁業の拠点となっている石巻。養殖漁場としても優れ、四季を通じて多くの魚介類が水揚げされる。その数は200種類にも上るといふ。

#### ファブレス

メーカーが自社で工場を持たないこと。製造を外部に委託することによって初期投資、設備投資などのコストがかからず、市場の変化に対応しやすいのがメリット。

## わたしたち 10 社が運営しています。

東日本大震災をきっかけに、水産加工業などに携わる10社で「石巻うまいもの株式会社」を設立し、本ショップを開業しました。各社の得意分野をいかに、石巻の新しい「うまいもの」づくりに活かしています。おいしさや安心・安全に妥協することなく生み出した本物の味をおたのしみください。

 株式会社 ヤマトミ びさば・養鰯あなご	 株式会社 丸平かつおぶし かつおぶし・干物
 山徳平塚水産 株式会社 魚惣菜・おでん	 株式会社 カクト鈴木商店 ちくわ・鰻かま
 湊水産 株式会社 たらこ・明太子	 末永海産 株式会社 かき・緑や・ほたて
 水月堂物産 株式会社 ほや・珍味・小女子團扇	 株式会社 田伝むし オーガニックササニシキ
 株式会社 MCF 焼鳥素材(せせり、ハラミ)	 富士國物産 株式会社 わかめ・こんぶ・のり



4

5

6



7



8

- 1 2 石巻うまいもののヒット商品「石巻金華」シリーズ
- 3 石巻うまいものマルシェが入っている石巻市水産総合振興センター
- 4 石巻うまいものマルシェがある石巻漁港を望む
- 5 6 店内には、10社の絆を表現した看板とパネルが掲げられている
- 7 8 手作り感あふれる店内には10社の商品が並び、いわば石巻の食のセレクトショップ

そして何よりの成功要因は、築き上げた関係だ。「あそこには教えたくないとか言い出すところが出てきたら、それで終わってしまいます。私たちはここに至るまで、協議会のときからの何年もの積み重ねがあるから協力できた。そこまですりかかると本当の意味での共同工場という域には達しません」。一朝一夕ではつくれる絆が、バーチャル共同工場を実現させた。

## 「競争」から「共争」へ 新天地でさらなる挑戦

石巻金華茶漬けのヒットが起爆剤となり、石巻うまいものが取り扱うほかの商品も注文が増加。会社としては順調だが、さて石巻うまいものマルシェをどうするか。そんな会議を開いていた石巻市水産総合振興センターで、1階のスペースが空いていることが分かった。駅から離れ、人通りがある場所では

### 石巻魚市場

津波で全壊し、新たに建て直して2015年9月に全面運用を開始。HACCPに対応した高度衛生管理型の施設で、荷さばき施設3棟を合わせた上屋根の長さ国内最大規模となる876m。

ないが、大きな駐車場があり各社の工場が近く、賃料も安いことから、2019年7月に移転した。

想定通り集客には苦労しているが、各社の取引先が商談に訪れた際に店へ立ち寄りやすくなったことで、自社を含めた10社の商品が並ぶアンテナショップとしての役割がいっそう大きくなった。しかし、周辺の道路はまだ復旧の途上で、今は一般客や観光客が足を延ばしづらい場所になっている。「これはわれわれだけで何とかできる問題でもありません」と佐藤氏。石巻魚市場の見学や祭り、イベントと組み合わせた観光コースに組み込んでもらうなど、行政の協力も

必要だと訴えている。

「どうにかここまでできましたが、まだまだ努力が必要です。携わっている10社すべてが被災前の状態まで回復したときに、本当に成功したと言えると思います」と佐藤氏。

2020年1月には統一ブランド商品の第2弾「石巻金華釜めし」シリーズのお披露目を控えている。「石巻うまいもの」という旗印の下に集う10社それぞれが協力し合っ商品を開発し、全国に販路を、そして可能性を広げていく。「競争」から「共争」の時代へ。石巻うまいものの挑戦は水産加工業のみならず日本の産業の針路を指し示しているのかもしれない。

### 監修委員によるコメントと評価



監修委員  
弓削 徹氏

#### 成功のポイント

積み重ねた絆のもと  
統一ブランドは輝く

自社ノウハウの流出を恐れるがゆえ、協業は敷居が高い。そんな中、「すぐにまねできるものは企業秘密とは言わない」は皆に聞かせたい名言。逆境から紡がれた絆が「うまいもの」を馳走します。

#### 期待するポイント

10社寄れば無敵の知恵  
高い視点からの挑戦を

通常の企業合併では、1+1が3になることを期待しながら2にも届かないケースが多い。石巻10社の協業が15、20にもなり、視野が広がったことで相乗の価値を生み出すことになれば重畳です。