東日本大震災から9年 ～持続可能な未来のために～

新しい東北

復興庁
Reconstruction Agency
新たなステージ　復興・創生へ

# 岩手・宮城・福島の
# 産業復興事例集30
## 2019―2020

Message
田中和徳 復興大臣を囲んで

Discussion
監修委員座談会
被災地企業が目指す持続可能な未来

Learn from failure
「ヒト」「モノ」「お金」の
失敗とリカバリー

Case study
5つのテーマで見る最新20事例
- 復興五輪
- 新分野／新市場／海外進出
- 被災地での再生・創業／被災地への進出
- 観光振興／地域交流拡大
- 事業承継

2030年の新しい東北を目指して
SDGs達成に貢献する10事例

なりわいをむすぶ
復興庁 企業連携推進室

令和2年2月発行

岩手・宮城・福島の

# 産業復興事例集30

## 2019－2020

令和2年2月発行

Message

## ～田中和徳 復興大臣との座談会～

# 困難を乗り越えて“咲かせた花” その経験を伝えていってほしい

今年も、被災3県で創造的な事業に取り組んでいる皆さんを迎え、
田中和徳復興大臣との座談会を開催した。
東日本大震災後、事業者の皆さんの課題はそれぞれ違っていたが、
産業の復興に向けた歩みは、皆同じ「挑戦」だったのではないか。
そして、その挑戦の結果が実を結びつつある中、
座談会に集まった事業者が語ったのは「新たな成長」への道筋でもあった。

［中央］
**復興大臣**
**田中 和徳**

［左から］
**株式会社八木澤商店**
（岩手県陸前高田市）
代表取締役社長
**河野 通洋氏**

**株式会社KiMiDoRi**
（福島県川内村）
代表取締役
**早川 昌和氏**
技術開発部長
**兼子 まや氏**

**株式会社菅野漬物食品**
（福島県南相馬市）
**小谷 光氏**
代表取締役
**菅野 行雄氏**

**ヤグチ電子工業株式会社**
（宮城県石巻市）
取締役 CTO
**石垣 陽氏**
取締役社長
**佐藤 雅俊氏**

## 発酵がテーマの商業施設を陸前高田に今秋開業予定

**田中**　本日お集まりいただいた皆さんの取り組みは、被災地における先導的、創造的事例でありまして、今後の復興地域の道標になるものだと考えています。東日本大震災のときのご苦労や、それをどう乗り越え、復興を果たしたのかについて、皆さんの熱い思いを語っていただきたいと思います。

初めに、岩手県陸前高田市でみそ、しょうゆの醸造を営んでおられる、株式会社八木澤商店の河野さんからお話をお願いします。

**河野**　弊社は、1807年の創業以来ずっと、陸前高田で醸造業を営んでおります。東日本大震災では２つあった工場が流されてしまったのですが、周りの方々のご助力で、研究所に預けていたもろみから自社の蔵の微生物を見つけることができ、自分たちの元々の味を取り戻すことができました。2020年３月には、かさ上げが完了し、元の土地に本社を戻します。

また、地元の事業者６社と新しく会社を立ち上げ、発酵をテーマにした「CAMOCY（カモシー）」という商業施設を2020年秋オープンさせようと、準備を進めているところです。

**田中**　地域の仲間の人たちと心を通わせ、一緒になってがんばっておられるのは素晴らしいですね。

**河野**　陸前高田は、小さな町ですが100年以上続く発酵・醸造業の会社が多く、昔から中小企業の経営者が仲の良い関係を続けてきました。津波で約９割の企業が壊滅してしまいましたが、その直後から、地元の経営者が団結して「われわれがこの町からいなくなったら、この町がなくなってしまう。一社も潰すな、一人の雇用も切るな」という思いで取り組んできました。残念ながら事業の継続を断念した会社もありますが、一方で、「CAMOCY」

1

## 「東日本大震災から9年がたち、2020年秋、ようやく元居た地に本社が戻ります。みそ工場も新しく建てる予定です」（河野氏）

には若い起業家が興した新しい会社も加わってくれています。

陸前高田は「SDGs未来都市」に選ばれていまして、市民みんなが「SDGsの目標を発酵とオーガニックで達成するんだ」と意気込んでいます。その取り組みを世界にPRするとともに、世界に認められる品質のものを作って売っていこうと、みんなで話し合っているところです。

**田中**　ただ待つのではなく、こちらから世界に打って出るのですね。発酵食品は世界中にあります。そこからヒントを得ることで、新たなニーズを掘り起こせるかもしれませんね。

**河野**　商品を売るだけでなく、東北に海外の方々の誘客を図りたいと考えています。仙台空港から陸前高田までは復興道路で約140kmです。海外からのお客さまを迎えて、陸前高田の産業を再生させようという夢を描いています。

本日は、弊社のみそを使って一関市の館ヶ森アーク牧場と共同で作ったスイーツ「みそパンデロウ」と、生き残っていたもろみを使って造ったしょうゆ「奇跡の醤」を持参しました。ぜひ味わっていただきたいと思います。

**田中**　これはうまい！　初めて口にするおいしさです。しょうゆは、非常に深い味がします。（写真1）

長い歴史を持つ日本の発酵と醸造の文化は、みそ、しょうゆ、酒だけでなく、多種多様な食品を生み出しています。それらを、どんどん世界に広めていってください。

### 時代に合った商品を開発しBtoCへと売り方も変えた

**田中**　次に、株式会社菅野漬物食品の菅野さんのお話を伺いたいと思います。菅野漬物さんは福島県の南相馬市にあり、福島第一原子力発電所の事故の影響も大きかったのではないでしょうか。

**菅野**　弊社は、1940年の創業以来、南相馬で漬物を作っております。福島第一原子力発電所からは32kmで3月14日に爆発事故が発生したため、危険と判断し、社員に避難を促し、会社を再開したのは4月4日でした。

原発に近いということで、多くのスーパーやコンビニで商品を扱っていただけなくなってしまい、売り上げが大きく落ち込みました。さらに、豆腐屋さんが避難して材料の供給が止まり、主力商品の一つ「豆腐のみそ漬」が作れなくなってしまったのです。どうしようか考えていたときに、クリームチーズで味噌漬けを作ってみようというアイデアが出て、2011年の12月に「クリームチーズのみそ漬」を発売しました。おかげさまで「クリームチーズのみそ漬」は評判もよく、売り上げも好調で、2018年にはJR東日本のおみやげグランプリで、東北地方から唯一の入賞を果たしています。

漬物業界全体としても売り上げが落ちている中で、どういった漬け物が今の食文化に合うのかを追求して商品開発に取り組み、「あん肝のみそ漬」や「燻鴨のみそ漬」など、ラインアップを毎年増やしています。

一方で、販路の開拓にも力を入れ、BtoBからBtoCという方向性で、お客さまへの直接販売を強化

2

## 「食生活が変化し、漬け物市場が縮む中、お客さまに感動してもらえるような商品を作っていかなければと考えました」（菅野氏）

し、駅ナカや道の駅などへの卸販売など、直販の比率を増やしているところです。

そうした変化に対応する力を付けるためにも、若い人材を積極的に採用しています。ここにいる小谷は、昨年、地元の高校を卒業した入社１年目の社員で、工場での勤務のほか、SNSの広報戦略を検討する会議にも参加しています。

**田中**　地域の若い人たちの雇用を支えていらっしゃるのですね。大変素晴らしいことだと思います。特に新商品の開発や情報発信には若い人のセンスが重要になってくるでしょうから、小谷さんも、ぜひ力を発揮してください。（写真2）

ところで、この「クリームチーズのみそ漬」は、従来の漬け物のイメージを大きく変えましたね。

**菅野**　これからは、お客さまに感動を与えるようなものを作っていかないと駄目だと思っています。

どうぞ召し上がってみてください。

**田中**　なるほど、これもおいしいですね。クリームチーズが素材ですし、これは外国の人にも買ってもらえるのではないでしょうか。

私はヨーロッパにもよく行きましたが、ヨーロッパは甘さとしょっぱさを混ぜることのない、はっきりとした味の食文化なんですね。その点、このみそ漬けのクリームチーズは、ヨーロッパのチーズに比べてしょっぱさが控えめで、食べやすいと思います。そこを売りにして、ターゲットを絞って売り込めば、ヒットするのではないでしょうか。

### 「売れるものを売れるだけ作る」生産調整で黒字化

**田中**　続いて、緊急時避難準備区域の中で、いち早く2012年１月に帰還を宣言した川内村からいらしてくださった、株式会社KiMiDoRiの早川さんからお話を伺います。

**早川**　川内村は、帰還にあたり産業の創出が不可欠だということで、ヤマト福祉財団からの助成金と国の東日本大震災復興支援金を活用し、完全閉鎖型の農産物栽培工場を建設しました。その栽培工場の運営会社として設立されたのが、私共、株式会社KiMiDoRiです。

事業を立ち上げた当初は毎月赤字続きで、半年で運転資金が底を突いてしまうような状況でした。そこで、工場の稼働率を落としてコストを削減し、「売れるものを売れるだけ作る」方針に切り替えました。工場栽培の強みは、収穫時期も収穫量も管理できる点にあります。技術開発部長の兼子に知恵を絞ってもらい、生産管理を徹底し、経営を立て直していきました。「ここで失敗したら村の復興どころじゃない」という思いでみんな歯を食いしばり、最後は意地で、黒字化を目指しました。その結果、２年目には黒字化し、５年目からは補助金なしで黒字を出すことができるようになりました。

**田中**　今、何人ぐらいの方を雇用していらっしゃるのですか。

**早川**　パートタイマーを含め15人雇用しています。全員、川内村と周辺地域の人たちです。

**田中**　作っているのは、レタスが中心ですか。

**早川**　主に３種類のレタスを作っています。

## 「野菜工場での生産は、露地栽培と違い、収穫する時期と量を管理することができ、一年中同じ品質のものを作れます」（早川氏）

**田中**　コスト面では、何が大きな負担になっているのでしょうか。

**早川**　生産を始めた当時はLEDによる栽培の精度が不安定で、主に蛍光灯を使っていたこともあり、電気代が非常にかかっていました。また、照明が発熱しますから栽培室を冷やす必要があり、エアコンの電気代もずいぶんかかっています。2018年にLEDの栽培室を増やして電気代を半分に圧縮しましたが、さらなる生産コストの削減は大きな課題です。

**田中**　価格ではなく、品質で勝負しようということですね。

**早川**　無農薬で作りますから、洗わないで食べることができ、しかも露地物に比べ日持ちがします。ですから、私共のレタスは、主に業務用に使われています。（写真3）

**兼子**　えぐ味が少ないのも特長で、「野菜は嫌いだけどKiMiDoRiのレタスなら食べられる」という声をたくさんいただいています。

　レタスは、LED照明の色を変えることによって、育ち方も味も変わってきます。今、その性質を使って、甘いレタス、歯応えのあるレタスなど、特色のあるレタス作りにも取り組んでいます。

**田中**　お話を聞いていると、工場栽培はまだまだ大きな可能性を秘めているようで、ワクワクしてきます。ぜひいろいろなことにチャレンジしていただいて、川内村を盛り上げていってください。

### 北里大教授との連携が、医療機器開発につながった

**田中**　最後に、石巻市の電子機器メーカー、ヤグチ電子工業株式会社の佐藤さんのお話を伺います。

**佐藤**　弊社は大手電機メーカーの協力会社としてOEM事業が中心だったのですが、東日本大震災を機に自社製品の開発に乗り出しました。最初に手掛けたのがスマートフォン接続型の放射線量計で、これは10万台以上売り上げました。

　今日ご紹介させていただくのは「オクルパッド」という医療機器です。開発のきっかけは、従業員がテレビの修理を頼んできたことでした。そのとき、表面の偏光フィルムを剥がすと画面は真っ白になるのですが、剥がしたフィルムを通せばちゃんと見えるということに気付きました。「これは面白い」ということで、製品化を考えました。最初は「見えない液晶」として広告分野で使ってもらっていましたが、北里大学の半田知也教授から「この技術は医療機器として使えるから、ぜひ一緒にやらないか」というお話をいただき、新製品につながったのです。

**石垣**　こちらがオクルパッドで、裸眼では何も見えませんが、このメガネをかけていただくと画面が見えるという、特殊な液晶ディスプレイになっています。子どもの弱視治療に使われ、国内の半分くらいの眼科医に導入されています。

　片方の目の視力が極端に弱いと「弱視」と診断されますが、約3％が罹患する疾患で、視力の弱い方の目だけに刺激を与える治療を行うことで治るとされています。ただし、6歳くらいまでに治療を始めないと効果がありません。（写真4）

**田中**　これまでの治療は、片目に

## 「東日本大震災を機に、ものづくりの受託生産だけではやっていけないと考え、自社開発をスタートさせました」（佐藤氏）

アイパッチを付けさせるという方法でしたね。あれは、子どもが嫌がるんですよ。それを、このオクルパッドが代替するのですか。

**石垣**　おっしゃる通りです。オクルパッドを使ってゲームをしてもらって、片目だけに刺激を与えます。

**田中**　素晴らしい技術、素晴らしいアイデアですね。

　国ごとの罹患率に大きな差がなければ、世界中に展開できる医療機器ということになりますね。

**石垣**　国や性別による罹患率の差はありません。現在、インドの病院と提携して、普及を図っています。また、JICA（ジャイカ）の事業に採択されまして、インドの貧困層に向けた提供にも取り組んでいます。

　もう一つ、医療機器をご紹介させていただきます。これが「ポケモン・ステレオテスト」という立体視機能検査機器で、小児弱視を早期発見するためのスクリーニング検査を極めて簡単に行えます。

**田中**　これも素晴らしい発明ですね。こうしたアイデアは、どこから生まれるのですか。

**石垣**　業種や地域、専門分野などの枠を超えた、外部とのコラボレーションに尽きると思います。

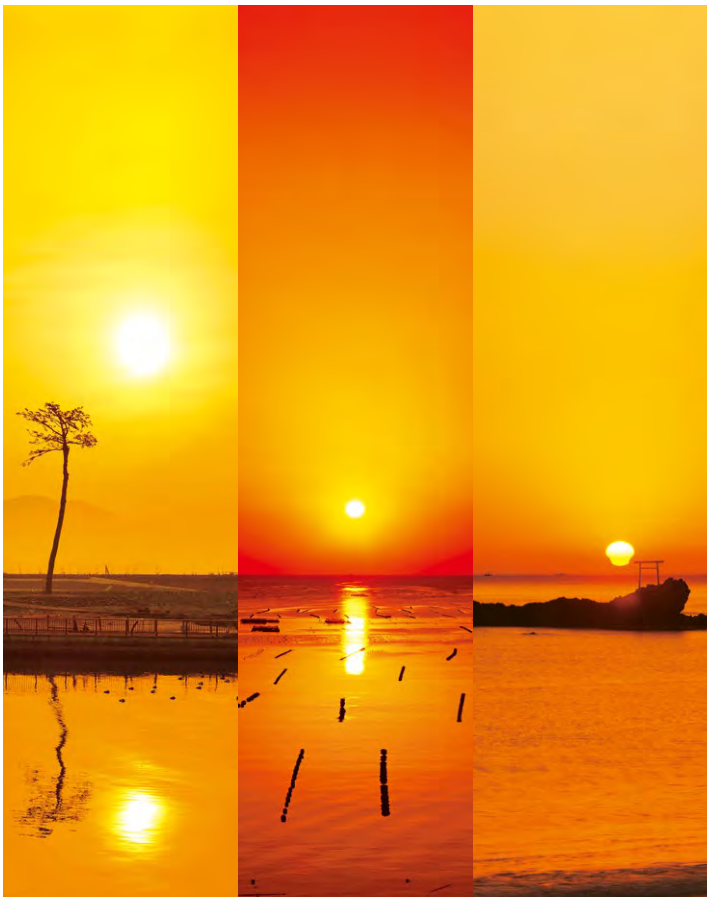
**田中**　それに加え、視野を広げ、世の中を知ることが大事なのではないでしょうか。今日は、本当に興味深い話をお聞かせいただき、とても勉強になりました。

＊　＊　＊

**田中**　さまざまな困難を乗り越え、花を咲かせておられる、あるいは、花が開きつつあるみなさんの状況をお聞かせいただき、本当に感銘を受け、うれしく思っているところであります。

　皆さんにお願いしたいのは、ここまでの皆さんの経験を、たくさんの人に伝えていただきたいということです。機会あるたびにいろいろなお話をしていただいて、被災３県に限らず日本全体に、力を与えていってほしいと思います。皆さんがこれからも産業復興の先頭に立ち、「東日本大震災では大変辛い思いをしたけれども、あの大災害を乗り越えたことで私たちの今がある」と言えるようなストーリーを紡いでいっていただくことを、切に願っております。本日は、皆さん、本当にありがとうございました。■

本座談会は2020年1月9日に開催しました



表紙の写真

左　岩手県陸前高田市「奇跡の一本松」 写真:星信秋/アフロ
中央 宮城県「志津川湾」 写真:熊谷公一/アフロ
右　福島県いわき市「波立海岸」 写真:西田高生/アフロ

復興庁企業連携推進室
イメージキャラクター
結(ゆい)ちゃん

「結ちゃん」は復興庁フェイスブック上で
キャラクター案を公募して制作されたものです。

なりわいをむすぶ
復興庁 企業連携推進室

# 岩手・宮城・福島の
# 産業復興事例集30
## 2019—2020

復興庁では、2012年度以降毎年、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た、さまざまな「挑戦」を紹介しています。本年度も30の事業者を取材し、産業復興事例集として編さんしました。こうした取り組みを被災地内外の企業や自治体で共有することによって、今後の事業創出や復興の加速化につながることを期待しています。

## 目次


Message

**～田中和徳 復興大臣との座談会～**
**困難を乗り越えて“咲かせた花”その経験を伝えていってほしい** …… 2

復興大臣　田中 和徳
株式会社八木澤商店(岩手県陸前高田市)
代表取締役社長　河野 通洋氏
ヤグチ電子工業株式会社(宮城県石巻市)
取締役社長　佐藤 雅俊氏
株式会社菅野漬物食品(福島県南相馬市)
代表取締役社長　菅野 行雄氏
株式会社KiMiDoRi(福島県川内村)
代表取締役　早川 昌和氏

Award

**令和元年度「企業による産業復興事例」顕彰** …… 10

株式会社津田商店(岩手県釜石市)
花巻温泉株式会社(岩手県花巻市)
株式会社ワンテーブル(宮城県多賀城市)
アミタ株式会社(宮城県南三陸町)
農地所有適格法人 株式会社カトウファーム(福島県福島市)
曙酒造合資会社(福島県会津坂下町)

Discussion

**監修委員座談会**
**被災地企業が目指す持続可能な未来** …… 13

Case study

## 復興五輪

東京2020オリンピック・パラリンピック開催を契機に、関連する事業を推進する企業・団体を紹介します。企業活動を通して復興を遂げつつある姿を世界に発信することで、さらなる地域の発展につなげる活動をレポートします。


01 株式会社シオン（岩手県矢巾町） …… 18
02 東日本復興芝生生産事業株式会社（宮城県山元町） …… 22
03 株式会社KiMiDoRi（福島県川内村） …… 26


## 新分野／新市場／海外進出

被災地で新しい産業の発展に貢献する企業・団体を紹介します。エネルギー問題、防災など、将来の課題解決を見据えた事業構想、海外市場に目を向けたマーケット戦略など、新たなチャレンジを成功に導いた要因に迫ります。


04 株式会社十文字チキンカンパニー（岩手県二戸市） …… 32
05 株式会社ワンテーブル（宮城県多賀城市） …… 36
06 農地所有適格法人株式会社舞台ファーム（宮城県仙台市） …… 40
07 新地スマートエナジー株式会社（福島県新地町） …… 44
08 株式会社菅野漬物食品（福島県南相馬市） …… 48
09 株式会社シンテック（福島県いわき市） …… 52


## 被災地での再生・創業／被災地への進出

地元にこだわり被災地で再生を果たした地元企業・団体に加え、あえて被災地外から進出した企業を紹介します。地域を元気にしたいという想いを原動力に、地域の発展と雇用に貢献するため新たな挑戦を続ける事例をレポートします。


10 株式会社津田商店（岩手県釜石市） …… 58
11 株式会社八木澤商店（岩手県陸前高田市） …… 62
12 アミタ株式会社（宮城県南三陸町） …… 66
13 株式会社矢部園茶舗（宮城県塩竈市） …… 70


## 観光振興／地域交流拡大

観光による地域振興、地域交流の拠点となる商業施設の運営、企業の枠を越えた地場ブランド商品の開発など、地域を盛り上げ、地域交流の拡大によって活気あるまちづくりに貢献する企業・団体の活動を紹介します。


14 花巻温泉株式会社（花巻温泉）（岩手県花巻市） …… 76
15 株式会社キャッセン大船渡（岩手県大船渡市） …… 80
16 ホテル・エルファロ共同事業体（宮城県女川町） …… 84
17 石巻うまいもの株式会社（宮城県石巻市） …… 88


## 事業承継

被災を乗り越え事業の継続を決断し、被災前を上回る業績を残す企業・団体を紹介します。これまでの事業を守りながら、将来のビジネスを見据えた新しい経営戦略、技術導入など、攻めに転じたプロセスをレポートします。


18 農地所有適格法人株式会社カトウファーム（福島県福島市） …… 96
19 合資会社タカノ楽器（福島県南相馬市） …… 100
20 曙酒造合資会社（福島県会津坂下町） …… 104


## SDGs

SDGs（持続可能な開発目標）は2030年に向けた世界共通の目標です。被災地でも復興の先を見据えた未来への挑戦も始まっています。持続可能な地域の発展を目指す先進企業の活動をSDGsの視点で紹介します。


**2030年の東北を目指して**
**SDGsの視点で見る先進企業の取り組み** …… 108


Interview


**一般社団法人SDGs市民社会ネットワーク 事務局長**
**新田 英理子氏** …… 109

21 有限会社マルヒ製材（岩手県久慈市） …… 112
22 石村工業株式会社（岩手県釜石市） …… 114
23 森下水産株式会社（岩手県大船渡市） …… 116
24 株式会社海楽荘（岩手県大船渡市） …… 118
25 雄勝硯生産販売協同組合（宮城県石巻市） …… 120
26 ヤグチ電子工業株式会社（宮城県石巻市） …… 122
27 株式会社鈴栄（宮城県名取市） …… 124
28 有限会社協栄精機（福島県南相馬市） …… 126
29 株式会社元気アップつちゆ（福島県福島市） …… 128
30 株式会社フタバ・ライフサポート（福島県広野町） …… 130


Learn from failure


**成功の裏に失敗あり**
**ヒト・モノ・お金の失敗とリカバリー** … 132


Column


●岩手県内の過去掲載企業から商品＆サービスをピックアップ紹介 …… 30
●宮城県内の過去掲載企業から商品＆サービスをピックアップ紹介 …… 56
●福島県内の過去掲載企業から商品＆サービスをピックアップ紹介 …… 74
●『産業復興と働き方改革』セミナーレポート …… 92

産業復興の主な取り組み …… 140
岩手県・宮城県・福島県 県別索引 …… 142
監修委員／奥付 …… 145

# 令和元年度 2019—2020「企業による産業復興事例」顕彰

## 真摯な姿勢で風評を乗り越え 工場の機械化で売上を回復

### 株式会社津田商店

岩手県釜石市

➡事例記事:58ページ

## 被災者と支援隊を受け入れ 復旧の足場としての役割を果たす

### 花巻温泉株式会社(花巻温泉)

岩手県花巻市

➡事例記事:76ページ

本事例集で掲載した30の企業・団体の中から、特に参考となる事例として
６企業・団体を選出し、「企業による産業復興事例」顕彰を授与しました。

## 被災経験を生かし備蓄食を開発
## 新たな防災システム構築を志す

# 株式会社ワンテーブル

宮城県多賀城市

➡事例記事:36ページ

## バイオガス施設を核とした
## 資源が循環するまちづくり

# アミタ株式会社

宮城県南三陸町

➡事例記事:66ページ

## グローバルGAPで風評払拭
## 福島の米作りを守り続ける

# 農地所有適格法人
# 株式会社カトウファーム

福島県福島市

➡事例記事:96ページ

## 被災をきっかけに蔵を刷新
## 復興への思いを日本酒に込める

# 曙酒造合資会社

福島県会津坂下町

➡事例記事:104ページ

東北学院大学 教養学部 地域構想学科 教授
**柳井 雅也氏**（やない・まさや）
法政大学大学院人文科学研究科地理学専攻修士課程修了。岡山大学助教授、富山大学経済学部教授を経て現職。東日本大震災後の復興政策について論文を発表。富県みやぎ推進会議幹事（宮城県）、多賀城市復興構想会議会長、石巻市・山元町有識者会議委員、仙台市復興推進協議会長等を歴任。

株式会社エスト・コミュニケーションズ 代表取締役
**弓削 徹氏**（ゆげ・とおる）
東京・浅草生まれ。法政大学法学部卒業。クリエイターとして商品開発、広告・販促キャンペーンを成功させる。1994年、株式会社エスト・コミュニケーションズ設立後は「ものづくりマーケティング」を標榜し、日本の土台である中小製造業を、その下から支えるコンサルタントとして活動。

監修委員座談会

# 被災地企業が目指す持続可能な未来

**本誌の編さんには、東北学院大学柳井教授を座長とする4名の監修委員にご協力をいただきました。本誌に掲載した30の事業者、選定の過程で調査した数百の事業者も含めた事例から、被災から9年を経た今だからこそ見えてきた、新しい東北の事業の可能性、地域の未来に求められるポイントや課題を語っていただきました。**

日本女子大学家政学部 家政経済学科 准教授
**額田 春華氏**（ぬかだ・はるか）
一橋大学大学院商学研究科博士課程修了。商学博士。生活者の視点を大切にしながら、地域経済の持続のダイナミズムとジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの2つの領域の研究に取り組む。平成26年度新産業集積創出基盤構築支援事業「地域産業活性化研究会」委員（経済産業省、2014年10月～2015年2月）。

一般財団法人 ダイバーシティ研究所 代表理事
**田村 太郎氏**（たむら・たろう）
兵庫県伊丹市生まれ。2007年1月からダイバーシティ研究所代表として、CSRにおけるダイバーシティ戦略に携わる。東日本大震災後は「被災者をNPOとつないで支える合同プロジェクト（つなプロ）」を発足。2012年2月より復興庁上席政策調査官となり、14年4月からは復興推進参与としても東北復興に携わる。

## 現在の東北に求められる独自の魅力の再発見

**柳井**　東日本大震災から９年がたとうとしています。2020年には復興五輪も控えています。現在の東北には何が必要でしょうか。

**田村**　地域の産業を維持していく中で、まずはしっかりと魅力を発信していくことが必要でしょう。観光と土産だけでなく、工業製品も同じです。いいものをつくれば必ず視察に来る人がいます。そこで買ってもらい、次の注文につなげる。その循環を次のステップにしなければなりません。地域の魅力には、外から見ると違う価値がある場合があります。例えば、本土の人はやわらかいと感じる沖縄の魚も、東南アジアでは同じ魚種の北限にあたり身が締まっているそうで、最近は輸出しているそうです。オーストラリア人が多く訪れるニセコは新千歳から３時間かかりますが、日本人には遠くても彼らにすれば近い。復興五輪を機に外国人に東北を見てもらって、日本人には気づかなかった新たな魅力を発信してほしいですね。

**弓削**　海外の人が新たな価値を見つけることがあるというのは、本当にそうですね。国内のほかの地域から来た人が魅力を見つけたという事例もあります。一方で、パッと見ただけで売れないだろうと思ってしまう商品が少なくありません。私はネーミングとパッケージで、売れるかどうかの90％は決まると思っています。地元の産品をうまく生かしているかとか、加工の技術が優れているかといったポイントもありますが、売れない商品は結局のところパッケージデザインとネーミングがダメなんです。遠くからでも目立つアイコンが入っているとか、語呂合わせやだじゃれでもいいので、もっとネーミングに工夫があれば売れるのに、という商品が多いですね。

**額田**　昨年の事例で最も印象に残ったのが、ASC国際認証を受けた宮城県南三陸町の戸倉地区のカキの話です。本当に大事にするべき本質に立ち戻ってのイノベーションはすてきだと思います。訪れた人に日本の原点を感じさせるのが東北の良さの一つです。その魅力を観光や産業に上手につなげていくことが大切です。単純においしいものを食べてもらうだけでなく、風景や祭りなど、それが生み出されるプロセスも味わってもらい、全体を体験できるようにすると、産業の復興と観光がつながってきます。東北の日常は、外国人の目には独特な文化と映るでしょうし、日本人にとっても、忘れていた大事なものを思い出させるような風景があります。

**弓削**　浅草の木造民家に外国人観光客が家族連れで入って、ごくごく当たり前の日本の朝食を食べるというツアーもあり、こちらも人気を集めていますね。

## 海外への展開に向けて新しい視点の獲得を

**柳井**　額田さんから、食を生み出す風景というフランスのテロワールのようなお話がありましたが、マリアージュという言葉もありますね。ワインと食との関係を示すもので、東北では日本酒と食になると思います。最近では宮城県大崎市の一ノ蔵酒造が、日本酒と食とのマリアージュを積極的に発信しています。ワインから学んだ知識の展開が東北で始まっていると思います。

**田村**　三陸は海産物が豊かですが、６次化での伸びしろがあります。雇用を生むためにも、加工・飲食業を育てる必要がありますね。

**柳井**　養殖や栽培漁業も課題があり、盛んな九州や四国とは、不漁時に差が出ます。

**田村**　これまでの東北の復興は、日本国内のマーケットでどれだけ挽回するかという話でしたが、これからは、海外にも目を向けなければなりませんから、新しい視点からのイノベーションが必要になってくるでしょう。

**弓削**　インバウンドは、かつての「爆買い」から、現在は体験型の「コト消費」が主流になっています。どちらも人が集まり活力を生むのですが、復興や経済のスケールという点では、体験やコト消費よりも、モノを売ることがまだまだ必要だと思います。

地域の産業を維持していく中で、しっかりと魅力を発信することが必要です（田村）

もっとネーミングに工夫があれば売れるのに、という商品が多いですね（弓削）

## 企業・団体を復活に導くリーダーの条件と役割

**柳井**　東日本大震災の発生から９年目に入り、はっきりしてきたことは、震災の前から準備していた人の事業にうまくいっている例が多いということです。宮城県の石巻魚市場の須能社長も、10年以上前からHACCP（ハサップ）を研究していたというし、戸倉のカキ部会も相当前から考えていたことを実行に移したと思います。ただ、リーダーのタイプには、将来を見越して粘り強く取り組んでいるタイプと、情熱が前面に出て、とにかく走りながら考え、そこにアイデアやチャンスが張り付いたというタイプがいたと思います。一方、被災地の外から来て仕事を始めた人たちは、宇和島から来て福島県で接ぎ木をしていろいろな野菜の生産に挑戦している例（ベルグ福島）も、岩手県の一関でエタノールの製造に取り組んでいる例（ファーメンステーション）も、宮城県仙台市でスケートリンクを経営している例（アイスリンク仙台）も、それぞれ大変な経験をしながらも、被災地にビジネスチャンス、商機を見出していると思います。彼らに共通しているのは、従業員や仲間に対して目標を与えていることです。従業員に復興という大きいテーマをそのまま与えてしまうと、彼らはどう動いていいのか分かりません。優れたリーダーは、仕事を分かりやすく小分けにして従業員に与えています。そこがうまくいった企業ほど、復活がうまくいったように思います。

## 5G時代における情報発信のあり方とは

**柳井**　SNSなどの情報発信のツールの進化や普及に対しては、どのような対応をすべきでしょうか？

**弓削**　浅草では、観光客に道を聞かれることが少なくなりました。誰もがスマホを見ているからです。ですから、いかにスマホで見る情報に加工するかが重要。ポータルサイトに広告を出すなど、スマホの中でいかに情報を得てもらえるかという仕組み・仕掛けつくりを考えるといいと思います。

**田村**　5Gの時代になると、情報は静止画から動画に変わっていきます。今まで発信してきた東北の景色や海産物などは、静止画の時代のもので、動画になると、人にもっとフォーカスを当てることが必要です。ボランティアなどで東北に行った人は、誰もが東北は人がいいといいます。その人の良さを動画で見せることができます。

## SDGsから改めて考える東北の企業運営や事業

**柳井**　SDGsの観点から、復興に注目することも求められるようになってきましたね。

**田村**　元々の東北の魅力、元々の東北の価値を日常化させて、持続可能なものにしていくことが必要と思います。それと、SDGsは環境の側面がこれまで注目されてきましたが、人権も重要なテーマです。環境に良くないものを調達しないのは当然で、それに加えて、ヨーロッパなどでは、誰がつくっているのかにも考慮するようになり、品質が良くても、休みなく働いているような企業からは調達しないということになってきています。そうすると戸倉のように、しっかりと働き方改革も行い、持続可能な産業として定着させれば、ここで調達したいということになります。

**柳井**　実は日本は昔からSDGsに取り組んでいます。特に東北には、自然発生的な集落が残っている地域があって、その姿はそのまま循環型社会です。

**田村**　すでに取り組んでいるという点ではダイバーシティ（多様性）もそうです。地方の中小企業は、なかなか人を採用できないので、いろいろな人が働いています。そうした企業はダイバーシティとはいっていませんし、その価値に気づいていませんが、実際に多様な人が働いています。今までSDGsという視点では見ていなかっただけなのです。戸倉のカキのように、国際認証という視点に照らし合わせて事業を見ると、もちろん足りないことはあるでしょうが、今までのやり方で良かったという部分も見つかるはずです。改めてSDGsの視点で事業を見たり、原点に

本質に立ち戻ったイノベーションはすてき。日本の原点を感じさせるのが東北の良さだと思います（額田）

成功したリーダーに共通しているのは、従業員や仲間に対して目標を与えていることです（柳井）

収益性がありSDGsにも貢献できる形が見つかれば
多くの会社が取り組めるようになると思います（弓削）

高付加価値化を進めるために人を育てると、結果として
働きやすさを生むという好循環につながります（額田）

戻って事業を見直したりすることが欠かせないと思います。

**弓削**　ビジネスマンの立場からいうと、たまたま事業がSDGsに沿っているということはあっても、中小企業が収益性を差し置いてSDGsの実現に邁進するというのはなかなか難しいと思います。収益性があって、SDGsにも貢献でき、持続もできるというようなWin-Winの形が見つかれば、ひとつの解として多くの会社が取り組めるようになると思います。

**柳井**　額田さんには、女性の働き方についてお聞きしたいですね。

**額田**　田村さんがお話しになった戸倉の事例も含めて、高付加価値化を進めるために人を育てると、結果として女性だけにとどまらず、多様な人の働きやすさを生むという好循環につながります。最近、研究している東京の大田区でも、労働時間を短縮することで、余った時間と生んだ利益を従業員に還元し、従業員のモチベーションをさらに高めることにつなげている企業が出てきています。その動きが地域のトップ企業だけでなく、中小のニッチトップ企業にも広まってきています。トップの企業だけでは、なかなか周りの企業に波及しないのですが、規模が小さいのに、自分たちより一歩先んじた「光る事例」というのは、周りの企業もまねしながらつい学びたくなる。そういう点で、戸倉のような例は、ピックアップして情報発信してほしいと思います。

## 地域や企業に対して復興五輪がもたらすもの

**柳井**　復興五輪について、皆さんはどうお考えですか。

**田村**　パラスポーツが持っている可能性にもっと目を向けてほしいですね。例えば車椅子バスケット用の車椅子を作っているのは岐阜の会社ですが、車椅子バスケットの選手の多くは仙台にいるので、なぜ仙台で製作しないのかなと思うわけです。パラリンピックは、自動車レースでいうと、F1のようなもの。F1によってエンジンなどの性能が上がり、裾野が広がるように、パラリンピックで選手が使う義足などの性能が上がれば、一般の障害者が使う義手や義足、高齢者の補助道具なども発達します。復興五輪を産業の振興にもつなげてほしいですね。

**額田**　復興五輪は、本来観光だけでなく産業振興にも役立つのに、東北でなかなか盛り上がりが感じられないのは、どのような理由が考えられるのでしょうか？

**田村**　人手不足で、今までやってきたことを守るのが精一杯で、新しいチャレンジになかなか人が割けないのだと思います。それに今までは、障害者への貢献やスポーツ振興にかかわるのは、余裕のある企業が本業とは別に行うことだという思い込みが強かったのではないでしょうか。また、社会に役立つことで儲けてはいけないという雰囲気もあったと思います。そうしたものが、パラスポーツと産業振興とを分けてしまっているという印象があります。そうではなくて「本業ですよ、正当に収益を追求してもかまいませんよ」と、あまり発信していないのも影響しているかなと思います。その点で、今回取り上げている弱視の方向けの商品を開発したヤグチ電子工業は、まさに格好のいい事例で、積極的に発信すべきだと思います。

**額田**　パラスポーツ用の商品開発において、東北が今できることは何でしょうか？

**田村**　今回の復興五輪を勉強の機会にしてほしいですね。ゲームをよく見て、あの道具はどこで作っているのか、いくらするのかといったことに関心をもってもらい、東北で製作するためのヒントを得てほしいと思います。

**弓削**　復興五輪については、1964年のオリンピックも、戦争からの復興五輪なんですよね。その前に流れてしまった1940年の五輪も関東大震災からの復興がテーマで、復興と五輪は親和性が高いように思いますね。

**田村**　復興五輪では海外からさまざまな人が来日しますから、ダイバーシティを進める契機にもなります。政府も、復興五輪のレガシーのひとつにダイバーシティをあげていて、それを東北で実現できればと思います。

## パラスポーツが持っているビジネスの可能性にもっと目を向けてほしいですね（田村）

## 事例集を教材に使い、学生たちにディスカッションさせたいと考えています（柳井）

### 成功した地域づくりの条件とポイントとは

**柳井**　地域づくりに必要なものは５つあり、そのひとつがビジョンです。ビジョン、つまり理想を語る人材が必要です。２つ目が理想に対して意思決定をすることです。これは理想を語る人が兼ねる場合もありますね。３つ目が周囲を説得するネゴシエーション。企業では社長が担うこともあれば、社員が行う場合もあります。４つ目はパッション。情熱がなければ、ビジョンもネゴシエーションも動きません。しかし、情熱だけでもどこに行くか分かりません。そして最後がアクション。行動を起こして、結果を出すことができれば、先の４つがしっかりと機能していたということだと思います。この点を確認した上で成功した事例を見ると、３つのポイントがあります。１つ目が連携です。団結化・グループ化、あるいはサプライチェーンの再生などが実施されてきました。具体的には、空き工場の紹介や、機械や船舶のシェアなどです。福島県相馬市の宿泊業の事例（松川浦観光振興グループ）では、お客さんをお互いに紹介するといったことも行われています。また、スムーズな物流や輸送のコストダウン、生産時間の短縮化、輸送のコストダウンの実現や、試験機関などと連携することによって、ほかにはない商品の生産に成功するといった成果も生まれています。２つ目は生産・製造技術の革新です。新しい用途開発などをしっかりと行っている事例がたくさんありました。３つ目が労務管理です。戸倉の場合では、カキの密植をやめたことによって労働時間が短くなり、土日が休めるようになったという効果を生み出しています。宮城県岩沼市の佐藤金属の事例では、女性従業員のライセンス取得を支援したり、労働時間に女性の子育ての時間を組み込んだりして、勤務体系にイノベーションを生んでいます。こうした労務管理に関する事例が目につきました。

### さまざまなアイデアで事例集を国内外に発信

**柳井**　事例集の発信も重要になってきますね。

**額田**　5Gになり動画の発信ができるようになると、人にフォーカスが当たるというお話が田村さんからありました。そうなると、戸倉のような例で、人が働いている姿は目玉になるというか、非常にインパクトを与えると思います。実際に、現場に行ってみようかなというきっかけにもなるので、そういう事例を事例集の中からピックアップして、上手に動画で発信することを考えることも必要になるのではないでしょうか。

**柳井**　復興五輪観戦の国内外のお客さんや選手に対して、ホストタウンなどにおける事例をPDFで配信することで、市町村がつながっていくと思います。もうひとつは被災３県から海外に進出している企業が、おそらく200社から300社あると思います。その会社の外国の事業所に事例集を置かせてもらったり、配布してもらったりするといった方法もあると思います。そして、東北の大学には合計で3,000人近くの留学生がいるので、彼らを、例えば「語り部大使」に認定して、QRコードを入れた名刺を渡して、帰国したときに名刺を配ってもらうという方法はどうでしょう。人を媒介にして情報が世界に伝わっていくというのは、いい作戦ではないかと思いますね。広告などではなく、地道だけど確実な方法をとっていくことが重要です。留学生だけでなく、世界の大学の研究者、大学院生が被災地に来て調査・研究を行っています。そういう人たちは被災地の取り組みを必ず応援してくれると思うので、事例集の海外への展開を手伝ってもらうことを考えたいですね。

**田村**　海外への展開を考えると、事例集を外国人が取材・執筆することも考えてもいいのではないかと思います。

**柳井**　私は事例集を来年の教材に使うつもりでいます。事例集を使って、学生たちにディスカッションさせたいと考えています。その結果は、また皆さんにお伝えしたいと思います。■

代表取締役の石川公一郎氏（中央）と従業員

復興五輪

01

# 常識を打ち破る発想で開いた活路 岩手から世界へ自然塗料を届ける

## 株式会社シオン

業種 化学工業
代表者 石川公一郎氏［代表取締役］
所在地 岩手県紫波郡矢巾町流通センター南3-8-1
TEL. 019-677-7060
FAX. 019-637-3190
WEB http://xion.co.jp

2003年9月創業。主力商品である木材専用の国産自然塗料「U-OIL」の開発に2007年から着手し、2012年に商品化。2017年から「木守り専科」シリーズを展開し、2019年ラグビーワールドカップ会場の釜石鵜住居復興スタジアムにも採用。さらなる品質向上、ラインアップ拡充に取り組む。

**Summary**

- Iターンの末、木材塗料事業者を継承する形でシオンを創業
- 他社との差別化を図るため安全性とカラーラインアップを強化
- 時流に合わせ、耐久性をより重視した新商品を次々と開発

岩手

## 「自分は何者か」探った末 決めた岩手県への移住

株式会社シオン代表取締役の石川公一郎氏は東京都出身だが、祖父の代までは岩手県水沢市（現奥州市）で事業を展開していた。大学卒業後、日本石油株式会社（現JXTGエネルギー株式会社）に就職したが、ビジネスマンとして働くうちに「自分は何者で、何をなすべきか」を考えるようになったという。そんな思いに突き動かされ、各地を一人旅するようになると分かったことがあった。「どうやら自分は東北人の気質らしく、その中でも祖父が暮らしていた岩手の水が合うことに気付きました。そして漠然とですが、岩手の町を良くするコンサルタントになりたい、と考えるようになったのです」。

退職を決意し、岩手県へのUターン・Iターン就職説明会に参加。1995年7月、フランチャイズチェーンを運営する株式会社みちのくジャパンに入社する。「当初の仕事はJASDAQに株式上場させることでした。その仕事をする中で、自分の進む道が見えていったような気がします」。

2000年4月にみちのくジャパンを辞し、コンピューターシステムの開発・販売を行う株式会社ワイズマン（盛岡市）を経て2002年、**公益財団法人いわて産業振興セン**ター**で起業支援スタッフの職に就いた。そこで石川氏は、2000年に発足した木材用自然塗料を製造する株式会社ナパスジャパンを支援することになる。しかし、ナパスジャパンの商品は想定通りには販売が伸びず、経営が破綻する。不幸な出来事だったが、それがシオンの立ち上げにつながる。

「天然素材を原料とする木材用自然塗料にどれほどの市場価値があるのか、このときはまだよく分かっていませんでしたが、森林県である岩手で木材を扱う事業にはとても魅力を感じていました。それでナパスジャパンの事業を承継する形で、2003年9月、江刺市（現奥州市）でシオンを立ち上げました」。

**公益財団法人いわて産業振興センター**
1971年、岩手県内の中小企業の設備近代化推進のために発足。現在は被災中小企業施設・設備整備支援事業や、企業の人材育成研修などを中心にさまざまな支援を行っている。

## 事業承継でシオンを設立 逆転の発想で「U-OIL」商品化

創業したものの、そう簡単には軌道に乗らなかった。「開発した商品がまったくといっていいほど売れず、大苦戦。自然塗料だけではやっていけないと住宅建築も手掛けたのですが、想定する成果は出ず、1年でやめました」。債務が膨らみ、岩手銀行から借り入れることで返済。銀行の要請もあって2006年2月、会社を現在の矢巾町（やはば）に移す。江刺時代の社員は全員退職し、矢巾町で新たに2人を採用するとともに、規模を縮小して、新天地での再スタートとなった。

苦しい判断だったが、ここから徐々に社運が上向く。一つのポイントとなったのは、これまでの常識から離れ、新たな発想で木材用塗料と向き合ったことだ。「従来の塗料はシンナー臭くて、色も茶系の数種類しか無く、屋外で使用す

### 復興への歩み

［U-OIL、木守り専科の出荷数（kL）］
※4～翌3月

0　5,000　10,000　15,000　20,000　25,000

**2011年**
●3月　停電解消とともに事業再開
13,000

**2012年**
●3月　「U-OIL」の完成と市場導入
9,000

**2013年**
12,000

**2014年**
●10月「U-OILハード」を開発
12,000

**2015年**
●1月　公的機関で屋外での耐久試験に合格し、「U-OILハード」を発売
●3月　「結の場」に参画し「大型ロビーチェア」の製作に協力
15,000

**2016年**
●1月　「U-OILスーパーハード」を商品化
●7月　新国立競技場の木製椅子の塗料として提案のチャンスを得る
18,000

**2017年**
●10月「木守り専科（防災）」・「木守り専科（耐候）」をそれぞれ市場投入
19,000

**2018年**
●7月　「木守り専科（防火）」の開発に着手
23,000

**2019年**
●釜石鵜住居復興スタジアムに「木守り専科（耐候）」が採用される
24,000（見込み）

**2020年**
●「木守り専科（防火）」商品化予定
25,000（見込み）

### ［SDGs］2030年に向けて

**「社員のHappy」を大切に 100年貢献カンパニーの礎つくる**

10社を傘下に持つホールディング会社を創設。10億円の売上高を目指し、地域経済活性化に寄与する「100年貢献カンパニー」の土台をつくる。

【目指していくゴール】

2030年

1

2

3

4

ると何年もしないうちに剥げてくる。自然塗料に関しても、顧客満足度の低い商品があふれていました。そこで考えたのは、既存のものよりも圧倒的に安全性が高いものを作ろうということ。そして、色にバリエーションを持たせようということでした。そうして始めたのが、短所の少ない『国産の自然塗料』の開発でした」。

2007年から取り組んだ国産自然塗料が2012年に完成。**「U-OIL」**という名称で市場投入を果たす。主成分は食用にも使われる亜麻仁油。当初はスタンダード（屋内専用）だけだったが、ハード（屋内・屋外共用）、スーパーハード（屋外専用）も商品化。現在、スタンダードは35色、ハード、スーパーハードは66色という幅広い色展開をしている。他社製品と比べ値段は高いが、その品質の高さとバリエーションの豊富さが評価され、市場での存在感は大きい。

「一般的にメーカーというのは『少品種大量生産』で効率良くビジネスを展開しようとしますが、シオンがやっているのはその逆、『多品種少量生産』です」と石川氏が言う通り、シオンほどの色種をそろえる競合他社は無い。注文を受けてから製造し、要望に合わせて最小170ccの小ロットで販売しているのもシオンならでは。「大規模発注でなくても好みの塗料が手に入る」と顧客からは喜びの声が届くが、メーカー側にもメリットはある。少量の受注生産方式のため、多くのメーカーが頭を悩ませる在庫の問題がないのだ。

## 新製品開発にも意欲的<br>海外進出も視野に入れる

各既存製品のブラッシュアップを行いつつも、事業の幅を広げるために、時代の潮流に合わせた新製品開発にも積極的だ。屋内・屋外共用塗料「U-OILハード」の耐候性の高さが評価され、新国立競技場の木製椅子に使う塗料としてプレゼンテーションの機会を得た。加えて、神宮外苑の木製ジャングルジム火災事故を受け、耐久性がより高く、塗るだけで木材を燃えにくくする新塗料の開発を進めることになる。

2016年11月ごろに仕様が固まり、2017年４月から１年間、東経連ビジネスセンターの支援を受け、**「木守り専科（防炎）」「木守り専科（耐候）」**を開発。10月に市場導入を行った。新国立競技場での採用はならなかったものの、2019年ラグビーワールドカップ会場となった釜石鵜住居（うのすまい）復興スタジアム（釜石市）には「木守り専科（耐候）」が木製椅子の塗料として使われた。

2018年からは「木守り専科（防炎）」を上回る耐火性能を持つ、「木守り専科（防火）」の開発に着手。いわて産学連携推進協議会からの助成を受けながら、2020年夏には新商品として発売する見込みだ。

販路拡大にも注力している。自然塗料に理解の深い欧米圏はもとより、中国、韓国といった東アジアにも目を向けている。欧米は石川

---

**「U-OIL」**

亜麻仁油、天然顔料などの自然素材を用いた木材用の自然塗料。安全性が高く、女性や子どもも安心して利用できる。優れた乾燥性で施工しやすく、臭いも極めて少ないのが特徴。

5

6

7

1シオンの主力商品である「U-OIL」。安全性の高さと、カラーバリエーションの豊富さが多くの顧客をつかむ

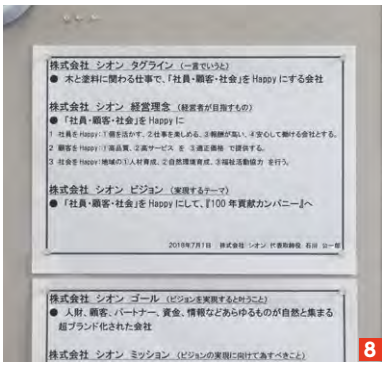
2「U-OIL」には木材用の塗料としては珍しい鮮やかなブルーや淡いピンクなど、全66色がラインアップ

3 4 5工場内には塗料を作るための薬品が所狭しと並ぶ

6「『U-OIL』を通して木の魅力をもっと多くの人に知ってもらいたい。そして、木を通じて生活に笑顔を届けたい」と語る石川氏

7「お客さまがどのような目的・環境で使用するのかを理解し、最適なものを提案することを大切にしています」と語る取締役事業統括部長の藤田氏

8社内には「100年貢献カンパニー」のビジョンが掲げられ、社員一同、共通の意識を持って事業に臨んでいる



8

氏が受け持ち、東アジアは取締役事業統括部長の藤田悠氏が担当する。「言語習得にも取り組んでいます。直接話せるというのはビジネスの世界で大事なことなので、がんばっています」と藤田氏も意気込み十分だ。

## “人材ファースト”の理念で地域に貢献する企業目指す

石川氏が掲げるシオンの経営理念は「木と塗料に関わる仕事で、『社員・顧客・社会』をHappyに」。まずは社員に対して、「個を生かす」「仕事を楽しめる」「報酬が高い」「安心して働ける」の４つを実現すると決めている。「お客さまとじかに接するのは社員ですので、会社の社員に対する接し方が良ければ、社員もお客さまと正しく向き合ってくれるはずです」。社員のHappyが顧客のHappyにつながるという考えだ。

そして社会をHappyにする取り組みとして、地域の人材育成、自然環境の育成、福祉活動への協力を挙げる。「すべては人。今後も地域が豊かであるために必要な人材を育てることに取り組みたいと考えています」。

10年後のビジョンとして、「10社を傘下に持つホールディング会社を設立すること」を掲げる。シオンも傘下の一つとなり、後継者は藤田氏が内定している。売上高は１社数千万円から３億円程度を想定。10社で10億円程度を達成することを思い描く。「かつてコンサルティングの仕事をしていたときは経営者という立場の経験がなかったので、今思えばうわべだけの『口だけコンサル』の典型だったと思います」と石川氏は省みる。「今はメーカーの代表としての実績があります。ホールディング会社ができた暁には、この経験を生かして企業メンターとしての仕事をしたい」。将来へ続く「100年貢献カンパニー」として、岩手から国内にとどまらず世界を相手に事業を展開し、地域活性化に貢献していく。

**「木守り専科（防炎）（耐候）」**

「防炎」は植物油をベースにホウ酸系防炎成分を配合し、高い防炎効果を生み出す。「耐候」はフッ素系樹脂と高UVカット剤を配合し、屋外で約8年にわたり色落ちしにくい耐候性を誇る。

### 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**

**常識をひっくり返す発想で、顧客の「困ったな」を解決!**

最初の製品が売れない逆境時に、顧客の「困ったな」に立ち戻り、常識から離れることができたのがポイント! 新しい製品コンセプトと多品種少量の生産体制のもとで、経営の好循環を生み出しました。

**期待するポイント**

**顧客の持つ常識を変え東アジアでも需要開拓**

欧米圏だけでなく、東アジアでの販路拡大にも果敢に挑戦中。中国や韓国の顧客の持っている常識を変える力が、当社にはありそうです。国際的な挑戦は、社内人材育成の場ともなっています。

復興芝生の生産圃場（ほじょう）で作業の状況を確認する
山元作業所長の山口武氏（右）

復興五輪

02

# くじけない心はラグビーで学んだ
# 宮城スタジアムに復興芝生納入

## 東日本復興芝生生産事業株式会社

業種 農業
代表者 大坪征一氏［代表取締役］
所在地 宮城県亘理郡山元町山寺字東泥沼67-10
TEL. 0223-35-7208
FAX. 0223-35-7209
WEB http://shibahu.ec-net.jp/wordpress

代表取締役の大坪征一氏が東日本大震災で壊滅的な被害を受けた故郷の様子を見て、地域再興のため新産業創出に取り組むことを決意し、2013年に設立。栽培した芝生は宮城スタジアムや愛知県の豊田スタジアムなど、国際大会が行われる競技場に納入されている。

**Summary**

東日本大震災による被害を受け
新事業創出を決意

「復興芝生」の生産開始
国際大会の会場へ納入

地域を支える事業へと拡大図る

宮城

## 津波被災地で芝生栽培 山元町の新産業に育てる

**「復興芝生」**の生みの親である東日本復興芝生生産事業株式会社代表取締役の大坪征一氏。会社を立ち上げたのは2013年、73歳のときだ。現在は79歳となる大坪氏に事業立ち上げまでの道のりを聞いた。

大坪氏は元々、仙台市若林区にあるスポーツ施設の設計・施工を主事業とする株式会社**オオツボスポーツ**の代表取締役社長でもある。高校、大学と学生時代にとどまらず、社会人でもラグビーで活躍。ポジションはチームの司令塔・スタンドオフで、今も40歳以上のメンバーで活動するラグビーチーム「仙台ゆうわくラグビーフットボールクラブ」でプレーする、生粋のラガーマンだ。「けがはいつものことですよ。９月にもゲーム中に左まぶたを切って、何針も縫いました」と豪快に笑う。

大坪氏がオオツボスポーツを設立したのは1977年。物品販売でスタートしたが、程なくテニスコートなどスポーツ施設を作ってほしいという相談を受けるようになり、事業の中心をスポーツ施設の施工に移した。仙台市内の公立学校を中心に需要は強く、社業は順調に発展。頼もしい息子２人が家業に入り、少しずつ後継者へと移譲を進めていたころに東日本大震災が起こった。

発災の翌日、大坪氏は山元町の実家に赴くと、そこには変わり果てた故郷の姿があった。「何も無くなってしまったんだな、と涙も出ませんでしたね。ただ漠然とですが、ここに新たな産業が必要だということも感じました」。それから１年余りがたった2012年４月、大坪氏は実家跡地の200㎡の敷地に芝生（ノシバ）の苗を植えてみたところから、まさに事業は芽生える。「津波の影響で土地に塩が入ってしまったわけだけど、芝生はその塩に強くて、砂地でもしっかり育つ。これはいけるんじゃないか」と、芝生栽培に興味を持った。そして、本当にこの地が芝生の生育に適しているのか、実験を始める。専門家をはじめ各方面に相談しながら、芝生の成長の様子を確認。確信を得て、2013年４月には賛同者５人と共に、東日本復興芝生生産事業を立ち上げた。

## 「復興芝生」を商標登録 豊田スタジアムで採用

2013年秋には、「復興芝生」を商標登録した。東日本復興芝生生産事業が生産する芝生が東日本大震災の被災地で生育したものだと誰でも分かるように、という思いから付けた名前で、狙い通りネーミングの効果は抜群だった。「東日本において芝生栽培の聖地は茨城

**復興芝生**

東日本復興芝生生産事業が東日本大震災の被災地で栽培した芝生に対して使える登録商標。被災地産であることを的確に伝えることを目的に、2013年秋に取得した。

**オオツボスポーツ**

日産自動車株式会社に入社後、社会人ラグビーでも活躍した大坪氏が、現役引退後に地元の宮城県へ戻り、37歳で設立した会社。スポーツ施設の設計・施工が主事業。

### 復興への歩み

［芝生生産の農地面積（㎡）］
※1～12月

0　27,500　55,000　82,500　110,000　137,500　165,000

**2011年**
●3月　大坪氏が実家のある山元町の被災状況から新産業創出を決意

**2012年**
●4月　実家跡地の200㎡に芝の苗を植える
200

**2013年**
●4月　大坪氏をはじめ有志６人で東日本復興芝生生産事業株式会社発足
●10月「復興芝生」を商標登録
200

**2014年**
●8月　「復興芝生」を初出荷し、記念式典を開催
6,000

**2015年**
35,000

**2016年**
60,000

**2017年**
100,000

**2018年**
●5月　豊田スタジアムに「復興芝生」を本格導入
150,000

**2019年**
●6月　ラグビーワールドカップに備えて豊田スタジアムの芝生を張り替え
●10月　宮城スタジアムで「復興芝生」への張り替え作業実施
165,000

### ［SDGs］2030年に向けて

**津波をかぶった土地に芝生を植え事業を拡大しながら緑を再生**

東日本大震災で大きな被害を受けた山元町で、芝生の栽培面積を広げていく。将来的に100万㎡まで拡大する予定。

【目指していくゴール】

**2030年**

1

2

県なのですが、山元町で生育したものの方が納品先により近いというケースも多くありますし、ビジネス面でのチャンスもあると思っていました。『復興芝生』という名前に注目していただけたというのは、われわれにとっても実にありがたいことでした」。

「復興芝生」の初出荷は2014年8月。記念の初出荷式も開いた。そのときの気持ちについて、大坪氏は「自分で大事に飼っている雌牛が子牛を産んで、その子牛を元気に育てて無事に送り出したような思いだった」と独特の表現で、実感を込めて振り返る。

法人化した際の大坪氏の一つの夢は、2019年12月に完成した新国立競技場の芝生を生産したいというものだった。それは実現に至らなかったものの、復興芝生は**宮城スタジアム**（利府町）へ納入され、2019年10月1日～11日に張り替え作業が行われた。約7,600㎡のピッチが復興芝生に生まれ変わったのだ。「**豊田スタジアム**（愛知県豊田市）で使われるのもうれしかったですが、山元町で生産した芝生が宮城県内の競技会場で使われるというのは、やっぱりすごいよね」と笑みがこぼれる。

その豊田スタジアムは、2019年9月から日本全国12都市を舞台に行われたラグビーワールドカップで、試合会場の一つとなった。「水はけが良く、激しいスポーツにも耐えられる」と評価されて芝生を納入。日本対サモアをはじめ3試合が行われた。

大坪氏は豊田スタジアムでの初戦となったウェールズ対ジョージア戦に招待され、観戦。感涙にむせんだ。「自分たちが育てた芝生の上で世界各国の代表選手がプレーをするということが現実化した。たくさんの人々に支えられて一つの夢がかなった。いろいろな思いがない交ぜになって、涙が出たんだと思います。ラガーマンである私にとっては非常に感慨深かったです」。

## 品質に大きな評価を得て宮城スタジアムにも導入

これまでに育てた芝生の種類は、ノシバ、ティフトン、ケンタッキーブルーグラスなど多岐にわたる。依頼者から種を預かり育てる形を取っており、東日本復興芝生生産事業が独自に作る芝生というものは無いが、芝生の品質にはすでに大きな評価を得ている。生産地は日当たりが良く、砂地のため、根がよく伸び、強く張りやすい。水は地下水をくみ上げて使っているが、程よくミネラル成分が入っているという。「津波後に除塩せずに芝を植えましたが、その塩分も芝には良かったようですし、今使っている地下水も栄養分が豊富。太陽光を遮るものがないといった環境も含め、この土地は芝生栽培にとても適しています」と解説する。

## 納入にも一工夫し生産面積は拡大の一途

「『復興芝生』は品質も高いが納入

**宮城スタジアム**

2000年4月供用開始。約5万人を収容。天然芝部分は107×71m。2002年サッカーワールドカップの会場となった。2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技会場の一つ。

**豊田スタジアム**

2001年6月完成、7月供用開始。席数は4万5,000席。天然芝部分は115×78m。ラグビーワールドカップでは台風19号の影響で1試合が中止となり、全3試合が行われた。

1 2 3 復興芝生は広大な敷地で育成され、巻き取って収穫される
4 ラグビーで培った熱い闘志を内に秘める代表取締役・大坪氏の眼光は鋭い
5 復興芝生が登録商標として認められた登録証
6 沿岸に近い見晴らしのいい場所に作業所がある
7 大坪氏と共に復興芝生を手掛ける山口氏

の仕方にも工夫があります」と話すのは同社山元作業所長の山口武氏。大坪氏と同じく山元町の出身で、元教員で小学校の校長も務めた人物だ。大坪氏とは同い年で古くから縁があり、義弟という関係でもある。大坪氏が芝生の生産を事業化するに当たり協力を求められた。それ以来、生産地となる山元町作業所の管理を行い、さらに大坪氏と現場をつなぐ役割を担っている。「豊田スタジアムに収めた芝生は0.76×10mといった大きなサイズで切り取って、丸めて持っていきました。いい芝だと先方からも大変喜ばれています」。

小さくカットしないで、ある程度の固まりで扱うことのメリットについて、大坪氏は「剥がれない」ことを挙げる。「一巻きを大きくすると扱いが大変ですが、まず、きれいに設置できます。そして何より、500kgもある自重のおかげで、芝の上で激しいプレーが行われても剥がれるということがありません。ピッチコンディションを一定に保てるので選手も安心して走り回れるはずです」。

2012年に200㎡から始めた生産面積はどんどん増え、2019年現在は16万5,000㎡となっている。山口氏は「津波をかぶったこの地を生かすのに、芝生を育てようという社長のアイデアがすごかった。当初からそう思っていましたが、今の方がよりはっきりと感じます。私も79歳ですが、もうちょっとがんばって、この事業に貢献したい」と意気込む。

## 芝生を山元町の名産に 課題は生産効率の向上

事業の今後の課題について聞くと、「生産効率を上げること」と大坪氏。そのためにドローンやAIなど先端技術を使ってオートメーション化を進め、質と量の両方を上げたい考えだ。山元町と協議し、借り受ける土地の面積は今後もさらに増えていく予定。

目標は「復興芝生」をもっと大量に生産し、山元町の名産にまで押し上げること。「私は人生で必要なことの多くをラグビーから学びました。最も大きいのは諦めない心。芝生を生産してみて思ったのは、自分は芝生に似ているということです。芝は踏まれても育っていくわけですが、私も踏まれて強くなってきた」と笑ってみせ、「地域復興のためにもまだまだがんばっていきますよ」と力を込める。年を重ねますます意気軒高の大坪氏。その挑戦はこれからも続いていく。

### 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**

**しっかりしたマーケティングと分かりやすいコンセプトの勝利**

「転んでもただでは起きぬ」をストレートに実行したビジネス。「復興芝生」のネーミングが分かりやすいこと、さらに高まる需要を見据えた展開が確実性を高める上でも寄与したと考えられます。

**期待するポイント**

**品質を維持して付加価値高い産業モデルに**

これまでの納入実績をテコにこれからも確実に販路を拡大し、付加価値の高い産業とすることで、若い人が憧れる仕事となり、安定的に生産を続けられるような循環が生まれることを期待しています。

赤色LEDを用いた栽培室で生育状況を見る
技術開発部長の兼子まや氏

03

復興五輪

# 野菜工場を復興のシンボルに
# 安全･安心な野菜を川内村から

## 株式会社KiMiDoRi

業種 農業、食料品製造業
代表者 早川昌和氏［代表取締役］
所在地 福島県双葉郡川内村大字下川内字松川原11
TEL. 0240-25-8684
FAX. 0240-25-8674
WEB https://www.kimidori-corp.com

2013年、川内村が食品卸業の株式会社まつのと共同出資パートナーを組み設立した、閉鎖型植物工場の運営会社。サラダなどで使われるフリルレタスやグリーンカールなど、洗わずに食べられる安心・安全なリーフレタスを中心に栽培。加工製品のバジルペーストも自社で手掛ける。

**Summary**

- 川内村の復興シンボルとしての役割を担う
- 徹底したコスト節減で経営危機を回避
- 年商1億円超に成長

福島

## 新しい農業の形を村の復興のシンボルに

大滝根山を最高峰とする阿武隈高地の山々が連なる川内村は、農業を主産業とする山村だ。東日本大震災では、沿岸から15㎞以上離れているため津波は免れたものの、福島第一原子力発電所で水素爆発が発生するとすぐに屋内退避地区に指定され、3月16日に全村避難が決定。そして1年弱がたった2012年1月31日、村は緊急時避難準備区域の解除を踏まえ、福島第一原子力発電所から半径20㎞圏外地域の帰村を宣言した。

しかし福島第一原子力発電所の事故による避難を経験した村では、風評などの影響で屋外の農業が産業として成り立たたなくなる懸念があった。そこで村は、復興のシンボルになる新産業として「閉鎖型植物工場による農業」を始めることを決める。工場の運営主体として設立されたのが株式会社KiMiDoRiだ。

**公益財団法人ヤマト福祉財団**の助成金や、農林水産省および福島県の東日本大震災復興交付金を活用して建てられた工場では、放射性物質への不安を一掃すべく、クリーンルームに準じた環境で野菜の栽培から梱包まで行える設備が整えられた。クリーンルームとは、空気中のごみや微生物などの混入を防ぐように設計され、一定レベルの空気清浄度が確保された部屋のこと。放射性物質を含み得る粉じんや水、土壌を遮断した生産環境が作られたのだ。さらに、工場の稼働開始から1年間は工場内で野菜の放射能測定も行い、安全性を徹底した（現在は外部機関に定期的な測定を委託）。

栽培する野菜を選ぶに当たっては30種類以上のレタス類を試験栽培し、最終的にコストパフォーマンスなどを考慮して主にリーフレタスと、バジルなどのハーブを作ることに決まる。販路確保は、KiMiDoRi設立に際して川内村と共同出資パートナーとなった、食品卸売業の**株式会社まつの**が担うことに。村と同社は、工場立ち上げに携わったコンサルタントを介してつながったという。こうして生産と販売の準備が整った。

## 充実した設備が整うも設立当初から問題が発覚

村の復興を託される形で設立されたKiMiDoRi。代表取締役を任されたのが早川昌和氏だ。バルブメーカーで植物工場用の部材販売などを行いながら、栽培の勉強も独自で行っていた。

「バルブメーカーに勤務していたとき、千葉大学で植物工場などについて勉強していました。その中で、工場建設に関わったコンサル

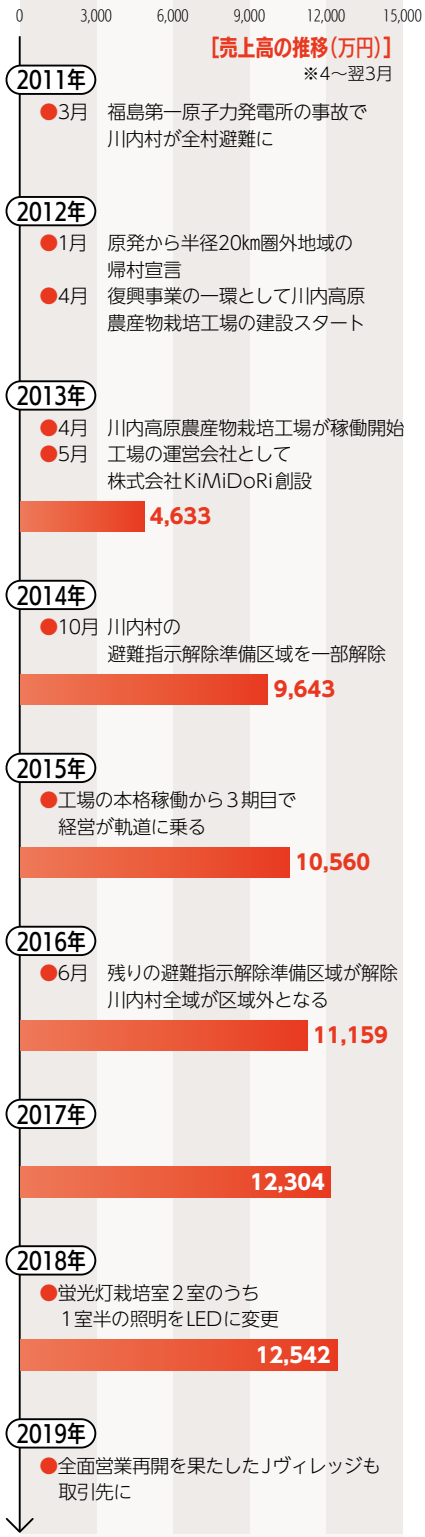
**公益財団法人ヤマト福祉財団**

ヤマト運輸株式会社の社長・会長を務めた故小倉昌男氏が個人資産の大半を寄付する形で創設した公益財団法人。心身に障害のある人々の自立や社会参加の支援を中心に幅広い活動を行う。

**株式会社まつの**

外食業に向けて青果物や生鮮品、加工品などを供給する卸売業者。東京、大阪の自社流通センターを中心に全国の主要都市へ配達を行うルートを確立。生産者とのつながりも強い。

### 復興への歩み




### ［SDGs］2030年に向けて

**消費者のニーズが高まる植物工場の野菜の普及**

今後、植物工場で栽培された野菜のニーズは増えると予想される。先駆者として培ったノウハウを生かし、工場野菜の普及を目指す。

【目指していくゴール】

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

2030年

タントと知り合った関係で、代表を打診されたのです」。

新規事業立ち上げには数多く関わってきたが、会社経営の経験はゼロ。最初は分からないことだらけだったと笑う。それでも引き受けたからにはと、会社登記をはじめ、設立に関する書類の作成や提出は専門家に頼らず、すべて自分一人で行ったという。

工場では、全４室の栽培室の２室に蛍光灯、もう２室に**LED照明**が設置され、当初は24時間365日、工場を稼働させる方針だった。しかしいざ栽培を始めると、電気代にコストがかかり過ぎるという問題に直面する。野菜を作れば作るほど赤字になる現状が浮き彫りになった。

「月600万円の電気代に人件費を加えると、毎月1,000万円の支出がある。安定した売り上げもまだ確保できていなかったので、このままでは１年も会社が持たないと思った時期もありましたね」。

## 徹底したコスト削減と価格見直しでV字回復

設立間もなくして大問題に直面した早川氏は、大胆なコスト削減に乗り出す。まず、稼働させる栽培室を１室半だけにした。かつ、栽培の精度にやや不安があった育苗室の使用は中止を決める。

売り上げを伸ばすために販売戦略も変えた。KiMiDoRiの野菜は露地栽培よりも手間が掛かりコストも高くなるため、価格競争には向かない。その一方で、無農薬のため洗わずに食べられて、日持ちも良く、えぐ味も少ないという長所がある。ある客は「うちの孫もKiMiDoRiのレタスだけは食べられる」と教えてくれた。

そこで早川氏は、野菜の品質と値段を理解してくれる相手だけに販売する姿勢へのシフトを決断。生産数も売れる数だけに抑え、余分な野菜を作らない体制を整えた。戦略は実を結び、３期目の2015年には経営が軌道に乗り始める。福島県の震災等緊急雇用対応事業や、電源立地地域対策交付金も助けになった。

「大手スーパーに、価格を上げてもらえないなら供給はできないとはっきり言ったこともあります。成果が出たときは少し肩の荷が下りました」。

そんな早川氏を助けたのが技術開発部長の兼子まや氏だ。川内村とは無縁だったが、会社設立の際に、卒業を控えていた千葉大学大学院の教授の推薦で入社を決めた。

「大学で学んだことをそのまま仕事にできることもあり、KiMiDoRiで働こうと決めました」（兼子氏）。

栽培室に遠隔監視システムを取り入れているものの、兼子氏自身も

**LED照明**
発光ダイオードを利用した照明器具。蛍光灯に比べ消費電力やコストが低く、寿命も長い。植物工場用LED照明器具は高反射率リフレクターを用いるなど、栽培に適した機能を装備する。

**Jヴィレッジ**
1997年に完成した日本初のサッカーナショナルトレーニングセンター。福島第一原子力発電所の事故の対応拠点となっていた。東京2020オリンピック聖火リレーの出発地に決定している。

**JGAP**
一般財団法人日本GAP協会が発行する認証。Japan Good Agricultural Practice（日本の適正農業実践）の略。

5

6

7

8

1生育状況を確認する兼子氏。監視システムだけに頼らず自分の目での観察を大切にする
2工場で栽培されたレタス
3工場で栽培したバジルから作ったバジルペースト。評判が良く、レストランで使用する例も多い
4「国内外の人にKiMiDoRiのレタスを食べてほしい」と話す代表取締役の早川氏と兼子氏
5 6リーフレタスはJヴィレッジなどの県内各所にも出荷される
7Jヴィレッジでは説明文や写真とともにKiMiDoRiのレタスが提供されている
8早川氏と従業員の皆さん

技術責任者として栽培室を見回り、自らの目で生育状況を日々チェックする。早川氏は「固定観念が無い分、いろんな発想が出てくるので本当に助けられています」と高く評価する。

## 地元雇用にも貢献<br>高まる需要に応えていきたい

業績は順調に伸び、2018年度は年商が１億4,000万円にまで向上。約20人の従業員の半数が地元出身者と、地域の雇用創出にも貢献している。LEDでの栽培に一定の成果が生まれたこともあり、現在では４つの栽培室のうち３室半にLEDを備えている。

まつのなど卸売会社の協力で供給先も増えた。レストランや居酒屋を全国展開する外食企業、ベーカリーカフェの運営会社、さらには2019年４月に全面営業再開を果たした楢葉町の**Jヴィレッジ**など多岐にわたる。

「いまだに福島の野菜を敬遠する人も少なからずいます。完全閉鎖工場で作っていると伝えても、福島産であることは同じだと毛嫌いされるんです。その人たちの説得にこだわっても仕方がない。KiMiDoRiの野菜を正当に評価してくださる人を地道に増やすことが、今の一番の目標です」（早川氏）。

2020年の東京オリンピック・パラリンピックをきっかけに福島県にも国内外から多くの人が訪れると予想される。早川氏も「2018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**（ジェイギャップ）という認証も取得しました。Jヴィレッジにも多くの方々に足を運んでいただき、うちのレタスを食べていただいて、福島県の野菜が安全・安心であると分かってもらえたらうれしいですね」と期待する。

もちろん、課題はまだまだある。工場野菜に対する需要が増えているものの、増産対応が十分にできていないのだ。

「稼働率向上のために、需要の多い時季にフル稼働できるシステムの構築に取り組んでいます。商品開発にも積極的に取り組みつつ、10年後は年商５億円程度に伸ばしたいと思っています」（早川氏）。

兼子氏も「価格・便利さ・おいしさのバランスを考えながら、長く愛される使い勝手の良い商品を開発したいですね」と話してくれた。

少子高齢化や人口減少など多くの課題に直面する川内村。しかしKiMiDoRiが復興のシンボルとして業績を伸ばし、明るい光が差していることは間違いない。

### 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**

**工業“畑”からの転身で<br>果菜を実らせる**

生産量や設備の稼働調整など、工場だからこそのコストコントロールが事業を軌道に乗せました。つまり、バルブメーカーという工業畑出身の経営者ゆえ合理的な野菜生産が可能になったわけです。

**期待するポイント**

**非自然な栽培が本来の<br>おいしさを呼ぶ、逆説**

農業に対する気候風土は決して優しくない日本。他産業以上に高齢化という危機にも瀕する中、理系の効率的な成功事例を見せてくれました。この挑戦に習おう、と発奮する人を待ちたい思いです。

# 岩手日報の記者に聞きました!

## 岩手県内の過去掲載企業から商品＆サービスをピックアップ紹介

**岩手県を中心に長年愛読され続けている、岩手日報。**
**本ページでは、過去の事例集に掲載された企業から、報道部の記者の皆さんが実際に取材した６社をピックアップ。**
**その商品やサービスについて特徴やポイントを聞きました！**
**各企業からも、事業に関する今後の意気込みについて一言コメントをいただいています。**

### 小野食品の自社通販ブランド
### 「三陸おのや」

三陸産の魚を調理した小分け総菜を販売。鮮度や脂乗りなどに基づく素材の見極めと、日本料理店仕込みの丁寧な下ごしらえが特徴です。自社通販ブランド「三陸おのや」を確立し、2017年のインターネット通販支援業の株式会社Ｅストアーのネットショップ大賞では、都道府県別の最高賞に当たる全国銘店賞で、岩手県の銘店金賞を受賞しています。

名称 小野食品株式会社　所在地 岩手県釜石市両石町4-24-7
TEL 0193-23-4675
WEB http://www.onofoods.com

『大漁セット』はオンラインショップで7,200円(送料込)

担当者コメント
「旬の魚料理の出来たての味をいつでもおいしく、カンタンお手軽に」をモットーに三陸・釜石の味を全国に発信し続けます！

写真の「ロゼ 2019」はオンラインショップで1,527円(送料別)

### 神田葡萄園の
### 「リアスワイン」

担当者コメント
高品質な製品の追及、園地・販路の拡大と同時に、ブドウ畑を活用した誘客を促進して交流人口増加の一助になりたいと思っています。

三陸の海を見下ろせる圃場(ほじょう)で潮風を浴びて育ったブドウの味を広めようと、2015年にワイン醸造に乗り出しました。銘柄は「リアスワイン」。1905年創業と長い歴史を誇る老舗は、「三陸らしい味」をコンセプトの一つに掲げます。ほのかな香りとシュワーっとのどにくる炭酸が心地良い「マスカットサイダー」も人気です。

名称 有限会社神田葡萄園　所在地 岩手県陸前高田市米崎町字神田33
TEL 0120-55-0809　WEB http://0192-55-2222.jp

### 北三陸天然市場の
### 「潮騒の一夜干し」

北三陸の旬の海産物を提供する産直施設やオンラインショップを運営。生のムラサキウニが詰まった「旨うに」、親潮と黒潮がぶつかりあう三陸沖で育てられた天然ワカメなどが人気を集めます。久慈近海の魚を使った干物「潮騒の一夜干し」は岩手大学、久慈市とのコラボレーション商品です。

「潮騒の一夜干しセット」はオンラインショップで4,800円(送料込)
※写真はイメージです

担当者コメント
「北三陸のおいしさを伝えたい」という想いの下、これからも食材のおいしさを生かした加工品作りを目指します。

名称 有限会社北三陸天然市場
所在地 岩手県久慈市長内町29-29-5
TEL 0194-61-1116
WEB http://3ri9.shop-pro.jp

※断りがある場合を除き、商品やサービスの値段・料金はすべて税込(10%)です。最新の情報は各企業にご確認ください。
※各企業を五十音順に並べています。

岩手日報社
発行 株式会社岩手日報社
創刊 1876年
代表 東根 千万億氏（代表取締役社長）
所在地 岩手県盛岡市内丸3-7
TEL 019-654-1208(編集、NIE・読者部)
WEB https://www.iwate-np.co.jp

写真の「王子のキムチ」シリーズの「海のキムチ」はオンラインショップで520円(送料別)

## 共和水産ほか2社の海産物ブランド「三陸王国イカ王子」

宮古市の海産物を生かしたブランド「イカ王子」は、共和水産株式会社の鈴木良太氏が東日本大震災後にブログで使い始めた愛称。イカを使った塩辛やキムチなどを販売するほか、日本有数の水揚げ量を誇る宮古産マダラを使った「至福のタラフライ」も好評です。異業種交流によるアイデアが商品に生かされています。

名称 共和水産株式会社 所在地 岩手県宮古市長町2-3-1 TEL 0193-64-0036
WEB http://www.kyowa-suisan.jp

担当者コメント
宮古市の水産物をおいしく加工し、ライブ感も伝えていければと思っております。イカ王子を筆頭に水産業を熱くします！

「CASで旬感凍結 お刺身おまかせ便(5種入)」は1セットあたり1,750円～(送料別) ※写真はイメージです

## 三陸とれたて市場の「CAS凍結技術を使った刺し身」

生細胞凍結保管技術（CAS凍結技術）を使い、三陸産の刺し身用魚介類などを加工販売している企業です。漁獲時から魚介類を高い鮮度のまま保ち、さらに最新鋭の急速凍結システムであるCAS技術を使うことで、品質劣化を長期間起こさない製造体制を整え、三陸が誇る海の幸を高付加価値化し、世界市場にも活路を開きます。

名称 有限会社三陸とれたて市場
所在地 岩手県大船渡市三陸町越喜来字杉下75-8
TEL 0192-44-3486 WEB https://www.sanrikutoretate.com

担当者コメント
三陸が世界に誇る秀逸な魚介類を、解凍5分の盛るだけお造りに仕上げ、全世界に産地鮮度でお届けいたします。

写真のカキフライは、同社の展開するオイスター・バーで食べることができる(値段は店舗によって異なる)

## ゼネラル・オイスターの「カキフライ」

全国でオイスターバーを展開するゼネラル・オイスターが2017年、カキ加工などの6次産業化拠点を大槌町に開設しました。社長の吉田琇則さんは盛岡市出身です。人気のカキフライはカキ本来の風味を生かした逸品で、2019年度の国際味覚審査機構（本部・ベルギー）にて、日本のカキフライとして初めて優秀味覚賞を獲得しました。

名称 株式会社ゼネラル・オイスター
所在地 東京都中央区日本橋茅場町2-13-13 共同ビル7階
TEL 03-6667-6606 WEB https://www.oysterbar.co.jp

担当者コメント
カキのおいしさをもっと世界に！「Everybody Oyster」を目標に、岩手から新しいおいしさを発信します。

代表取締役社長の十文字保雄氏と、
マスコットキャラクターのサイサイ・ドリーさん

04

新分野／新市場／海外進出

# チキンインテグレーションが生む銘柄鶏と雇用と自然エネルギー

## 株式会社十文字チキンカンパニー

業種 農業、食料品製造業、電気業
代表者 十文字保雄氏［代表取締役社長］
所在地 岩手県二戸市石切所字火行塚25
TEL. 0195-23-3377
FAX. 0195-22-4366
WEB http://www.chicken.co.jp

1960年に現在の取締役会長、十文字健助氏が採卵養鶏を始め、1964年に肉用鶏の飼育を開始した。「鶏の健康を第一に」というポリシーを受け継ぎ、厳しい管理体制の下で高品質の鶏肉を生産している。2016年から鶏糞を利用したバイオマスエネルギー発電事業を開始。

**Summary**

被災後、企業立地補助金を活用し、主力工場を増設

新事業として、鶏糞を利用するバイオマス発電事業に参入

発電後の燃焼灰を肥料化。地域資源循環のサイクルを構築

岩手

## 東日本大震災で360万羽が犠牲になった

株式会社十文字チキンカンパニーは、生産羽数が年間5,300万羽で、全国シェア約７%、県内シェア約47%を誇る、東日本最大の鶏肉生産企業だ。久慈市・八幡平市・二戸市に生産工場、九戸村・久慈市に孵卵(ふらん)場、25の種鶏(しゅけい)農場と180の生産農場を持ち、グループ総従業員数は約1,700人。岩手県北地域の経済、雇用を支える中核企業の一つといえる。

「『人・動物・環境の健康』を考える」を理念とし、種鶏の育成・孵卵・加工・商品出荷のすべてを自社管理の下で行っている。衛生管理の徹底、生産農場に対する専任の指導員による飼育指導、飼育データの本社一括管理、**生産農場からの出荷羽数の綿密な調整**など、業界で「チキンインテグレーション」と呼ばれる飼育から加工まで一貫した生産体制、品質・安全管理体制を構築し、安全で高品質な製品を生産する。主要な販売先は首都圏で、「菜彩鶏(さいさいどり)」などのオリジナル銘柄鶏の開発にも力を入れている。

東日本大震災では、自社施設・設備に大きな被害はなかったが、餌工場の被災により餌の供給ができなくなり、360万羽が犠牲となった。代表取締役社長の十文字保雄氏は次のように話す。

「損失額はおよそ15億円に上りました。一時の経営危機の状況を脱して多少の蓄えがあったので、なんとか事業を継続することができました。国からの雇用調整助成金、県の食鳥検査料の１年間免除など、行政の支援があったことも大きな助けになりましたね」。

しかし、2011年は生産量が落ち込み売り上げは減少。2012年も、前年の国内生産量の減少が影響して輸入が増大したことによって市場価格が下がり、収益を圧迫した。**経営が安定**するのは、2013年に入ってからだった。

## 主力の生産工場を増設し、従業員115人を新規に雇用

2014年、主力の久慈工場がある久慈市から、「津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金」を活用した久慈工場の増設の提案があった。

「1978年から稼働している久慈工場は老朽化していましたが、あと10年くらいは使うつもりでいました。けれども、生産ラインの機器を作る会社などとも検討した結果、工場の古い機械を一新して生産性を上げる方がメリットが大きいと判断し、増設を決めました。地元の雇用を増やすことも、大きな意義があると考えています」（十文字氏）。

総事業費約100億円をかけた増設工事は、2017年10月に完了。増

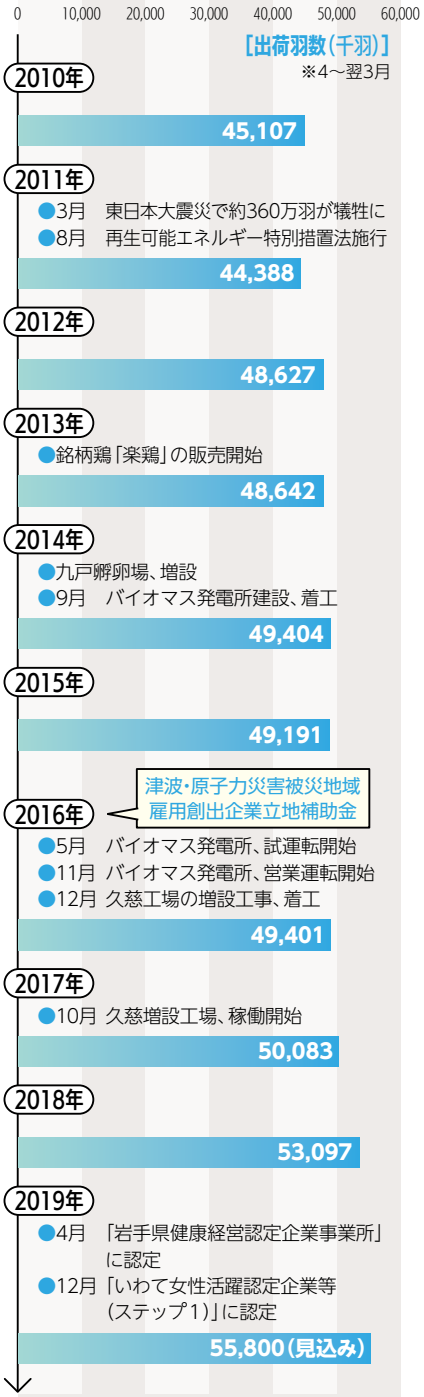
**生産農場からの出荷羽数の綿密な調整**

180の生産農場の鶏の生育状況を把握し、生産工場の稼働日の処理羽数が平準化するように、綿密な出荷調整を行っている。このため、生産工場の従業員は、残業する必要がほぼない。

**経営が安定**

農林水産省によると、健康志向の高まりなどから鶏肉の消費量は増加傾向で推移し、2018年の消費量は2010年に比べ20%以上も増えている。その伸びも業績回復を後押しした。

### 復興への歩み




### [SDGs] 2030年に向けて

**競争力を強化して事業と地域の持続可能性を高めていく**

商品力、企業経営の競争力を高めることで、安定的な雇用を創出していく。そのことが、人口減少の中で、地域社会の持続可能性を高めることにつながっていく。

【目指していくゴール】

設した久慈工場は、大型の鶏を加工できるラインを２ライン備えた国内初の処理工場で、１日当たりの処理羽数を６万４千羽から９万羽に伸ばした（翌2018年には10万１千羽／日まで処理能力を上げている）。新規に採用された従業員も115人に上った。

この増設工場の稼働と相前後して十文字チキンカンパニーは、３カ所の生産工場すべてで加工工程の見直しに取り組んだ。機械化・省力化でコストダウンを図る業界の流れに逆行し、あえて人手をかけることで、鶏肉加工作業における歩留りの向上と品質の確保、そして雇用の拡大を優先させる方向にかじを切った。

また、十文字氏は地元に経営者を増やす目的で、経営感覚が必要になる売買農家の育成にも力を入れた。勉強会や成績向上した農家の事例の共有によって、「やればできる」という空気が自然と醸成され、成績が向上していった。

これらの新規投資、雇用の改革は、鶏肉業界の競争を価格競争ではなく、徹底した効率追求で勝ち抜いていこうする十文字チキンカンパニーの姿勢の表れだといえよう。

## 固定価格買取制度導入で鶏糞発電事業参入を決断

十文字チキンカンパニーの「チキンインテグレーション」は、製品の出荷で完結するわけではない。鶏糞の処理も、「『人・動物・環境の健康』を考える」を理念とする同社にとって、重要な課題だ。

グループ全体では、１日に400t近く、年間で12万6千tの鶏糞が発生する。従前、その鶏糞は、５カ所の発酵肥料工場（コンポスト）と２カ所の炭化肥料工場で処理し、肥料・土壌改良剤・融雪剤を生産、販売してきた。しかし、そうした事業は採算が取れるものではなく、量的にも鶏糞全量を処理できてはいなかった。そのため、鶏糞の一部は産業廃棄物としてコストをかけて廃棄していた。

そんな中、2000年代半ば、宮崎県に２つの鶏糞を使ったバイオマス発電所が、営業運転を始めた。この事例を参考に、十文字チキンカンパニーでも**鶏糞バイオマス発電**の研究をスタートしたが、当時は電力の買取価格が低く、事業化を断念せざるを得なかった。

こうした状況を一変させたのが、2011年８月の「**電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法**」の成立だった。再生可能エネルギーの固定価格買取制度の導入が決まり、“電力源”としての鶏糞に注目が集まる。十文字チキンカンパニーには、複数の鶏糞買い取りのオファーが届いたという。しかし、十文字氏は「鶏糞の処理に責任を持つには、発電

---

**鶏糞バイオマス発電**

鶏糞を燃やすことで発生する蒸気でタービンと発電機を回して発電する。発電の工程では、起動時以外は鉱物性燃料を必要とせず、エコ、省エネの観点からも効率的な発電方法といえる。

**電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法**

再生可能エネルギーの普及を促すため、生産された電力を電力会社が一定の価格で一定期間買い取ることを定めた固定価格買取制度が導入された。

5

6

7

1孵卵場はひなの健康を維持するため、温度・湿度が徹底管理されている
2専門の指導員が農場を巡回し、鶏の健康を守るため、鶏舎内の環境を指導している
3処理工場でむね肉やささみ、手羽先や肝に至るまで、素材を余すところなく加工
4バイオマス発電所では1日400tの鶏糞を利用しエネルギーに変えている
5「養鶏産業は地域に貢献できる価値ある産業だと考えています。従業員にも自信と誇りを持って仕事に臨んでほしい」と語る十文字氏
6 7鶏糞はカロリー（熱エネルギー）が高いうえ、鶏舎に敷かれたおがくずを含むため燃えやすく、ほかの家畜糞尿に比べ、燃料として優れている
8タービンと発電機。鶏糞を燃やして発生する蒸気でタービンと発電機を回し、発電する

8

も自社で責任を持ってやらなければならない」と考え、鶏糞バイオマス発電事業に自ら乗り出す道を選択した。

## 2016年11月、1万世帯分の電力の送電を開始

バイオマス発電所は、生産農場所在地のほぼ中心に位置する軽米（かるまい）町に建設することに決まった。発電規模6,250kW/h、発電所内の使用電力を除いた送電規模は、約1万世帯分の電力に相当する4,800kW/h。九州以外では初の、食鳥業界単独企業としては最大規模の鶏糞発電プラントだ。2014年9月に造成工事着工、2016年5月に試運転を開始し、11月から営業運転を始めた。

売電先は鶏肉の産直取引を長年行ってきた生協「パルシステム」のグループ会社で、再生可能エネルギーの普及に取り組む株式会社パルシステム電力（東京都）と、10年間の契約を結んだ。さらに、発電の際に出る鶏糞の燃焼灰はリン酸、カリウムが豊富な肥料となり、現在、その販路の拡大に努めている。バイオマス発電という新規事業への参入は、新たなリスクを背負うことになったが、それまでの鶏糞処理に比べ、はるかに高いコストパフォーマンスを実現した。

こうして十文字チキンカンパニーは、地域における資源循環のサイクルを構築した。それは「チキンインテグレーション」のバージョンアップであり、**岩手県のチキン産業**の持続可能性を高めることにもつながる。そして、その先に地域の未来を見据え、十文字氏は次のように語っている。

「チキン産業は労働人口を吸収する力の高い、価値ある産業です。ですから、人口が減っていくこの地域に人を残すためにも、経営の競争力を高め、事業を発展させていかなければなりません。やりがいと誇りを感じられるような職場をつくり、地域の未来に貢献したいと思っています」。

**岩手県のチキン産業**

農林水産省によると、2018年の岩手県の農業産出額の第1位がブロイラー（21.9％）、第2位が米（20.8％）。肉用若鶏の出荷羽数で岩手県は、鹿児島県、宮崎県に次ぐ全国3位。

### 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**

**業務改革のタイミングとビジネス感覚の鋭さ**

時宜を得た設備投資と作業平準化で、生産性向上と残業ゼロをほぼ達成。また手作業が商品価値を高めることを知っていることも大きいです。これまでコストだった鶏糞処理を魅力的なビジネスに変えています。

**期待するポイント**

**さらなる付加価値の追求でもっと地元に愛される企業に**

鶏の可能性を追求していくと、付加価値の高いサプリメント事業にも参入できるかもしれません。また子ども向けの食育や再生エネルギー事業などを通じて、地元により愛される企業に育っていって欲しいです。

代表取締役の島田昌幸氏

新分野／新市場／海外進出

05

# ゼリーの常温備蓄技術を応用して宮城発の上場企業を目指す

## 株式会社ワンテーブル

業種 食料品製造業、専門サービス業
代表者 島田昌幸氏［代表取締役］
所在地 宮城県多賀城市八幡字一本柳117-8
TEL. 022-355-6696
WEB https://www.onetable.jp

2016年設立。代表の島田昌幸氏が被災経験を通して見つけた課題を解決し、新たな防災の仕組みをつくることを目的としている。2019年、本社を名取市から多賀城市の津波復興拠点整備事業区域に移転し、防災備蓄ゼリー「LIFE STOCK」を生産する自社工場が完成した。

**Summary**

被災の経験から5年常温備蓄可能なゼリー「LIFE STOCK（ライフ ストック）」を開発

「LIFE STOCK」の技術をほかのビジネスにも応用して事業拡大

世界に通用する防災システムを構築して上場を目指す

宮城

## 北海道での活躍が噂になり東北に縁ができた

株式会社ワンテーブルは、東日本大震災後の2016年に設立された新しい会社だ。代表取締役の島田昌幸氏は、学生時代からベンチャービジネスを興してきたという生粋の起業家。生まれ故郷の北海道では、農業と教育をミックスした自然に触れながらの体験学習教室を手掛けていたという。

「実際に土を触ったことのない子どもが、理科や農業の勉強するのはおかしいと思ったんです。そこで実際に自然に触れながらの受験勉強スタイルを企画したところ、好評を博しまして。たくさんの子どもたちを連れてくるから、行く先々であいつは何者だと注目されていましたね」。

北海道で活動する島田氏と東北を結び付けたのは、**株式会社舞台ファーム**との出会いだった。

「農業は流通と深く関わっていますから、必然的に流通ビジネスも手掛けるようになっていきました。そうなると既存の流通と対立するところが出てくるので、かなり叩かれたこともあります」。

「北海道で活躍している若手経営者がいる」。そんな噂を聞きつけたのが、舞台ファームの針生(はりう)信夫社長だ。針生氏は島田氏の才能に注目し、2010年に島田氏を仙台へ連れてきた。

## 避難所でじかに見た課題を解決する新たな備蓄食

北海道から宮城県へ拠点を移した島田氏は地元農家と連携した事業を開始し、2010年には1次産業をプロデュースする事業を手掛けていた。東日本大震災が起こったのは、その矢先だった。

「被災で既存の流通網が崩壊して大手スーパーやコンビニがどこも品切れになる中、**山形や内陸の農家さんたち**が野菜を届けてくれたんです。いつもと同じように野菜が手に入る流通網が生命線だと、改めて考えさせられました」。

島田氏も被災者でありながら、自ら避難所を回って物資をやりくりした。そこで目の当たりにしたのが備蓄食のあり方だった。

「備蓄食といえば乾パンやクッキー、ビスケットが多いですよね。これらは硬いし食べるのに水分を必要とするので、赤ちゃんやお年寄りには食べられない人もいる。また、炭水化物ばかりで栄養バランスも良くありません。そんな問題に対する一つの解答として作ったのが、備蓄食ゼリー『LIFE STOCK(ライフ ストック)』です」。

「LIFE STOCK」は常温で5年間備蓄が可能で、カロリー以外にもビタミンや食物繊維などの栄養バランスにも配慮し、幼児やお年寄り、療養中の人も摂取しやすい備蓄食

**株式会社舞台ファーム**

仙台市若林区にある農地所有適格法人。生産から加工・販売、農業経営のコンサルティングなど手広く手掛ける“農業商社”を名乗る(P.40にて事例紹介)。

**山形や内陸の農家さんたち**

仙台市と山形市は隣接した県庁所在地同士。両地の特産品を集めて開かれる「仙山交流味祭」が開催されるなど交流が盛ん。

### 復興への歩み

0 250 500 750 1,000 1,250 1,500

[売上高(百万円)]
※3～翌2月

**2016年**
●株式会社ワンテーブルを設立
300

**2017年**
●12月 七ヶ浜町に「SHICHI NO RESORT」をオープン
500

**2018年**
●8月 JAXAとの共創活動「BOSAI SPACE FOOD PROJECT」がスタート
600

**2019年**
●9月 備蓄食「LIFE STOCK」を発売
800

**2020年**
1,500(見込み)

### [SDGs]2030年に向けて

**世界中の極限状態の課題解決を図る**

JAXAとパートナーシップを組んで行う「防災×宇宙」の視点から新たな事業創出や社会課題解決に取り組むプロジェクト「BOSAI SPACE FOOD PROJECT(BSFP)」の推進を通して、紛争地や難民キャンプなどで起こっている課題の解決を目指す。

【目指していくゴール】

**2030年**

として大きな注目を集めている製品だ。宇宙食としての可能性も秘めており、JAXAと連携していることでも知られる。

「被災で友人や家族といった大切なものを失い、何よりも大切なことは命を守ることだと改めて思い知りました。乾パンでは赤ちゃんやお年寄りなど、固形物を食べられない人の命が守れない。この問題を解決する方法は何かを考え抜いた成果が『LIFE STOCK』なんです」。

東日本大震災は、一次産業のプロデューサーだった島田氏が、自らがプレーヤーとして防災の課題を解決しようと決断したターニングポイントになった。

## 名取市と七ヶ浜町に新たなにぎわいを創出

島田氏は東日本大震災後、被災地の名取市に「rokufarm ATALATA」、七ヶ浜町に「SHICHI NO RESORT」といった商業施設をプロデュース。これらは地元の人や観光客が集まる場として、地域ににぎわいを生み出している。ATALATAは被災地の新たな雇用と東北の再生モデルの創出を目指す「東北ロクプロジェクト」から生まれた6次産業化モデルファームだ。食の生産・加工・販売を一つの場所で体験できる場で、学生時代から培った島田氏のビジネスノウハウが惜しみなく注ぎ込まれている。

SHICHI NO RESORTは日本三景の一つとして知られる松島湾に面した新しいリゾートエリアだ。仙台市から自動車で約40分という好アクセスでありながら、静かで隠れ家的な雰囲気に包まれている。防潮堤よりも海側に建てられたホテルからは、松島が一望できるオーシャンビューが楽しめる。

## 5年間の保存技術をほかの分野に応用していく

被災地に新たな商業拠点を作り、今までにない備蓄食を生み出した島田氏だが「もうすぐ東日本大震災から10年、東北および日本は何を学んで、何を生み出したか世界に見せなければいけない」として、さらに先を見据えて動いている。

「この東北を新しい事業や産業が生まれる地域にしないと、人は戻ってこないし、新しい人も来てくれません。そこで『防災』というテーマでさまざまなプランを立て、いろいろな企業に声を掛けています。備蓄ゼリーの『LIFE STOCK』も、備蓄食というのは一面でしかなく、未開封であることが一目で分かるので安心して食べられることから、テロ対策にもなります。常温で5年間の備蓄を可能にした技術に『時をなくす➡TOKINAX』と名付けて、応用する取り組みも進めています。美容や医療など多くの企業からオファーが殺到しているので、自社工場がフル稼働しても生産が間に合わないんですよ」。

今後、多賀城市にあるワンテーブルの自社工場を拡張する予定だ

1 LIFE STOCKはパッケージを変えればノベルティグッズになるので、企業にとって広報ツールとして導入しやすい

**TOKINAX**

研究開発に5年を費やし完成した充填技術。充填技術、アルミを含む4層構造のフィルムによる包装素材と形状、レシピコントロール技術を組み合わせて5年半の賞味期限を実現した。

1「あのとき、ほんとうに欲しかったもの」として開発されたゼリー状の備蓄食「LIFE STOCK」
2多賀城工場で稼働する「LIFE STOCK」充填装置。TOKINAXの心臓部に当たる
3名取市の「rokufarm ATALATA」は地域に雇用とにぎわいを生み出す
4「SHICHI NO Cafe & Pizza」の広々とした店内からは雄大なオーシャンビューを楽しめる
5道の駅ならぬ“うみの駅”として、SHICHI NO RESORTの訪問客を出迎える「七のや」
6七のやの食堂でいただける、宮城名物「はらこ飯」

という。ゼリーの原材料に地元の農産物を利用することもでき、「LIFE STOCK」というひとつの製品を多方面に展開させていくのは、島田氏の経営手腕のなせる技と言えるだろう。

## 東北の枠組みを超えて世界に通用するシステムを

さらに島田氏は、地域の防災安全度を診断し備蓄状況をシミュレーションするシステムを、現在開発中だという。

「医療法人や銀行、システム開発会社などから出資を受けています。この防災システムを完成させて、日本の防災研究所に相当する会社を目指しているんです。東北の枠組みを超えて世界のどこでも通用する防災ソリューションを構築して、宮城から上場企業になることを目指しています」。

ワンテーブルは防災というテーマで既存のビジネスやルールにイノベーションを起こそうとしている。

「例えば、災害警報を発して体制を整えることにもコストがかかります。もし被害が少なければ、コストをかけただけという結果になってしまうのですが、そのリスクを恐れて命が失われてしまっては駄目ですよね。そこで、コストを補填する保険を作ろうと考えています。その保険に入っていれば、リスクを恐れず防災オペレーションを実行できるでしょう」。

## ワンテーブルの指針を定める4つの柱

島田氏はワンテーブルの事業に、「基準づくり」「ものづくり」「仕組み・システム・組織づくり」「文化づくり」の4つの柱を定めた。

「私たちが定めた基準に沿って、必要な“もの”と“仕組み・システム・組織”をつくります。防災でいえば“もの”はLIFE STOCKで、“仕組み・システム・組織”は防災システムとそれを運用するチームですね。それが東北から日本、世界へと広まることで、ひとつの文化を形成していければ」。

ゆくゆくは、自分たちのつくった防災システムで世界中の命を救いたいと島田氏は語る。

「防災の現場で見た・聞いた・感じた課題を、4つの“つくる”柱で解決していくことがワンテーブルのミッションです。あの被災から立ち上がってきた自分たちだからこそ、本当の意味で“命を救う”システムをつくり上げることができるはず。それが被災から10年を経て私が世界に見せたい答えです」。

### 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**

#### 備蓄食ゼリーLIFE STOCKと地域の拠点としてのアタラタ

乾燥パウダー技術を備蓄ゼリーに展開し、その備蓄システムの構築で参入障壁を高くしています。またロクファーム アタラタで祭り、食育活動、英語保育所の経営等を行い、地域住民の信頼を得ています。

**期待するポイント**

#### 宇宙食への参入を通して新業態への展開を期待

宇宙食への参入は栄養確保、ストレス低減、パフォーマンス向上、容器の工夫、さらなる長期保存等の技術的リターンが見込め、さらなる高機能備蓄商品開発や、新業態への展開にも役立つと考えます。

カット用の野菜を運搬する従業員

新分野／新市場／海外進出

06

# 被災を機に新たな農業のあり方を模索
# 農業の舞台を広げる農業商社

## 農地所有適格法人 株式会社舞台ファーム

業種 農業、食料品製造業
代表者 針生信夫氏［代表取締役］
所在地 宮城県仙台市若林区日辺字田中11
TEL. 022-289-6768
FAX. 022-289-6243
WEB http://butaifarm.com

東北でも最大規模の農地所有適格法人。6次産業化や大手コンビニやスーパーへの商品納入、近隣自治体との包括提携による農業支援など、農業を軸として多角的な経営を行っている。自治体から民間まで幅広いパートナーと取り組む“農業商社”となって、日本の農業に関する課題解決を目指す。

**Summary**

- 被災して経営基盤が崩壊するも攻めの事業と債権買取で債務超過を解消
- 従来の農家の延長にある経営から農業商社への転換を図る
- 事業の拡大や自治体との連携で日本農業の効率化を目指す

宮城

## 仙台の農家としては異例の売上高１億円を達成

農地所有適格法人株式会社舞台ファームの始まりは、約300年前にまでさかのぼる。創業家である針生家が、仙台の地で農業を興したのが1720年。現在、代表取締役を務める針生信夫氏は15代目に当たる。1982年に家業を受け継ぎ、農業法人「有限会社舞台ファーム」を設立したのが2003年、翌2004年には株式会社となる。

「針生家は15代続く農家ですが、新しいやり方を自由に実行できる、今で言うベンチャー気質の強い家風なんです。多くの農家は家族経営で家計が一つにまとまっているものですが、うちの場合は代ごとに収入を分離して家計を分けていたので、祖父も父も自分の好きなようにやらせてくれました」。

そう語る針生氏は1982年、宮城県立農業講習所（現宮城県農業大学校）を卒業し、家業を継いで就農。自分なりに変えた方がいい、参考にした方がいいと思ったことをどんどん試して、独自の販路を開拓し、農産物の販売ルートを築く。そしてついに、2002年に売上高１億円を達成する。

「昔で言う豪農になりたいと思っていたんですよ。日持ちせず生産量も不安定な野菜という商材で、ノルマや価格を自分でコントロールできないのはやりにくく、それで独自の販路をつくれないか、いろいろ試していましたね。生産から加工、販売までを自分で手掛ける、今で言う**６次産業**を当時からやっていたわけです」。

農業法人として舞台ファームを設立した後は、カット野菜を大手コンビニチェーン向けに納品しながら、品質管理などのノウハウを蓄えていった。

## 経営基盤が崩壊するも被災者支援に奔走する

本社工場を竣工し、食品卸業を手掛けるグループ会社を設立するなど、舞台ファームの事業は順調に拡大していった。しかし、2011年にあの東日本大震災が起こる。被災と避難の様子を針生氏はこう振り返る。

「自社の農地が津波の被害を受けて、備蓄米が流されてしまいました。塩害に遭って機械類も壊れてしまい、まさに経営基盤が破壊されてしまったんです」。

地震が発生したまさにその時、針生氏は講演で花巻温泉に向かっている途中だった。車載テレビに映った中継映像で針生氏が見たのは、津波が自分の地元を飲み込んでいく光景だったという。

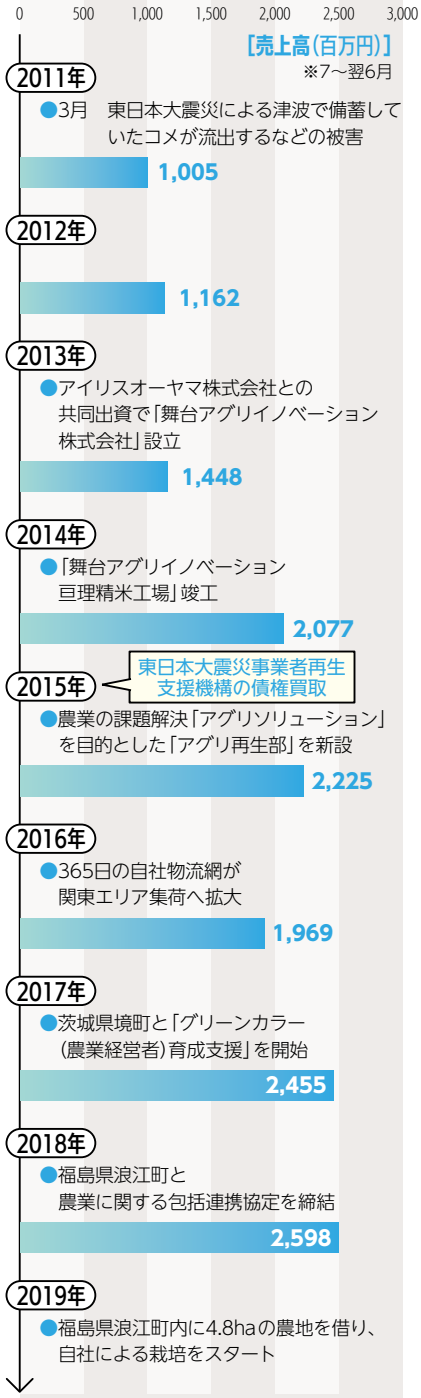
「津波に飲み込まれていく民家は、一軒一軒名前を知っているお宅ばかりでした。これは大変なことになったと急いで引き返しましたが、降雪や渋滞なども重なって、ようやく自宅に着いたのは12日の午前４時ごろでしたね」。

電気は止まっているので工場は稼働できなかったが、カット野菜やプロパンガス、野菜を洗うため

**６次産業**

農業・漁業（1次産業）と加工（2次産業）、販売（3次産業）を一つの事業者が手掛けること。地場産業のブランディングや経営の多角化などに用いられる。

### 復興への歩み




### ［SDGs］2030年に向けて

**農業が抱える課題を解決し未来の農業の姿を描く**

日本農業の課題である後継者不足や人手不足を解決し、農業をAIやICTなどのテクノロジーと融合させて、次世代の農業の姿を模索する。

【目指していくゴール】

2030年

1

3

2

4

の水などはあった。それで野菜のみそ汁を作り、地元の被災者に振る舞った。

「ご近所さんの家が津波で流されるのをテレビで見てしまったので、じっとしていることはできませんでした。そこで私の妻が陣頭指揮を執って、避難所を回って炊き出しを始めたんです」。

舞台ファームが行った炊き出しは、最終的に３万食にまで達したという。その後、各地から集ったボランティアが寝泊まりする場所として自社のプレハブを提供するなど、力を合わせて避難生活を乗り切っていった。そのとき、針生氏と一緒に行動していたのが、現在**株式会社ワンテーブル**の社長を務める島田昌幸氏である。

「われわれは震災の経験を通して、食の大切さを改めて思い知らされました。人間、水を飲まずに24時間、物を食べずに48時間が過ぎると、どんどんネガティブになっていくんです。島田氏もこの経験を通して、今の事業を実行していったのでしょう」と針生氏は振り返る。

## 針生流ビジネスは「TPPA」農家から“農業商社”へ進化

舞台ファームは東日本大震災の影響で、数億円の債務超過に陥ってしまう。しかし、東日本大震災事業者再生支援機構による債権買取を利用して、2015年の２月に債務超過を脱出した。

「東日本大震災は、私のビジネス観を一変させる出来事でした。今までの農家の延長にある考え方では、遠からず事業に限界がやって来る。被災以降も事業を継続していくために、農業を軸とする新たなビジネスモデルを創設していく、いわば“農業商社”を目指すことにしたんです」。

針生氏いわく、「農業というのは足し算でしか増えていかない」。収穫量を倍にしたければ、倍の面積の農地に、倍の種をまかなければならない。これではコストや労働力の面でいずれ頭打ちになる。工業や情報産業なら技術革新やシステムで掛け算式に増やしていくことも可能だが、農業はそういった試みが難しいというのだ。農業商社とは、農業を軸とした新たな仕組みを構築し、自治体や異業種の会社などと連携して６次産業の先にあるビジネスチャンスをつくり出す、舞台ファームの次世代の姿を指す。その一例を針生氏はこう解説してくれた。

「例えば、農作物の値段には運送コストが大きく反映されています。そこで自前の流通網を持って、そのコストを圧縮するんです。自社製品の物流網は2016年に構築済みですが、自社以外の商品も運べるよう、運行管理者資格も取得したので、車両を緑ナンバーへ切り替え予定です」。

近年、舞台ファームは自治体との連携を強化している。宮城県美里町での農組織の法人経営支援、茨城県境町での「グリーンカラー（農業経営者）育成支援」の包括連携協定、福島県浪江町での農業に

---

**株式会社ワンテーブル**

多賀城市に本社を持つ食文化創造事業、備蓄・防災事業を手掛ける企業。常温で5年間備蓄できるゼリー「LIFE STOCK」を開発(P.36にて事例紹介)。

1舞台ファームの本社社屋と自社工場。周囲には広大な農地が広がる
2自社トラックで配送も行っている
3大手コンビニに納めるカット野菜は、専用の工場でつくられている
4カット野菜の原料を取り扱う作業員
5オフィスの隣にはビニールハウスがあり、地元の農家らしい一面も
6過去には農林水産大臣や復興副大臣が視察に訪れた
7アイリスオーヤマとの共同会社「舞台アグリイノベーション」で精米された商品
8代表取締役の針生氏は、食の6次産業プロデューサー（愛称：食Pro.）として高度な専門性を備えたと認定される「レベル5」を取得

関する包括連携協定などだ。舞台ファームが今まで実践してきた農業の事業化の種を、ほかの地域でもまき始めている。

針生氏は、自分のビジネス論を「TPPA」と表現する。

「T…徹底的に、P…ぱくって、P…ぱくり倒して、A…アレンジする。良い事例はどんどんまねするべきです。同じことをやっても、事業内容や人が違えば何か新しいものが生まれるはず。最初はまねでいいので、そこから自分なりのやり方を発展させていけばいいんです」。

## 日本農業の未来のために ハイブリッド人材を育成

舞台ファームは、**アイリスオーヤマ株式会社**と舞台アグリイノベーション株式会社を共同で設立。東北や北海道の米をパッケージ化して販売しており、そのために日本最大級の精米工場を建設した。

「アイリスオーヤマの大山健太郎会長は、東北を代表する経営者として尊敬している方です。あの方の大局的な視点からは、まだまだ学ぶことがたくさんあります」。

東日本大震災以降、競争するよりも共助の関係をつくることが大切だと考えるようになったという針生氏。TPPAの理念で成功事例を貪欲に吸収して、日本の農業を徹底的に効率化し、改善していくことを、日々考えている。

「農業に限らず、今の日本は高齢化と人材不足に見舞われているので、それを解決するための人材育成が急務です。マネジメントができるホワイトカラー、オペレーションができるブルーカラーといった、今までの人材の役割を分ける考え方は、通用しなくなってくるでしょう。舞台ファームでは、その2種類の能力を兼ね備えた農業人材『グリーンカラー』の育成を行っています。年功序列ではなく、追い越し車線のある出世コースをつくりたい。さらに3車線目の高速道路の出世コースも設け、優秀な人材はどんどん登用したいですね」。

**アイリスオーヤマ株式会社**

仙台市に本社を置く、生活用品の開発・製造・販売を手掛ける企業。世界各地にある自社工場で家電や収納をはじめとする生活に役立つ多彩な商品を生産、手ごろな価格で販売している。

### 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**

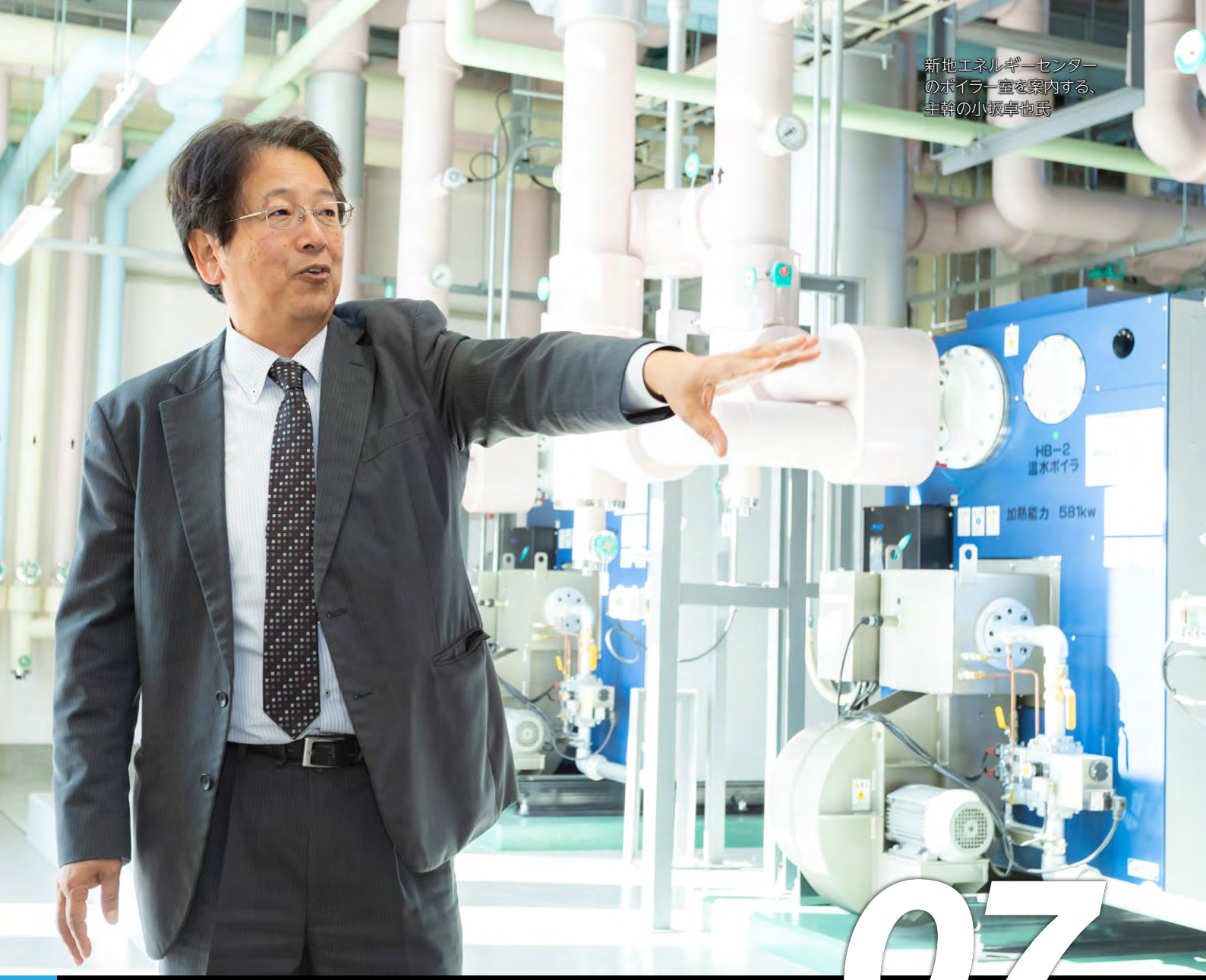
**「競争から共助」への転換で拓いた新たなステージ**

各地の「6次産業モデル」が結局1+2+3の足し算にとどまっていることが多い中、ほかのモデルを徹底的に研究し、分野を超えて共助の関係を築くことで、「6×6」のかけ算の領域を切り開いています。

**期待するポイント**

**グリーンカラーはコースも人も規格外に**

これまでの延長線上にはない、規格外のマーケット戦略・人材戦略を期待します。「追い越し車線」を走りたい新たな人材を確保し、さらにバイパスや新たな行き先の開拓も期待したいです。



新地エネルギーセンター
のボイラー室を案内する、
主幹の小坂卓也氏

07

新分野／新市場／海外進出

# エネルギーの地産地消を実現させ環境産業共生型の町へ

## 新地（しんち）スマートエナジー株式会社

業種 電気業、熱供給業
代表者 佐藤清孝氏［代表取締役］
所在地 福島県相馬郡新地町駅前2-3
TEL. 0244-26-5581
FAX. 050-5846-5181
WEB https://shinchise.com

新地町、石油資源開発株式会社など、計12の自治体・企業・団体により2018年2月に設立され、2019年春からエネルギー供給を開始した。石油資源開発が相馬LNG基地から供給する天然ガスを用いて、新地エネルギーセンターで作られる熱と電気を、近隣施設に供給している。

**Summary**

町面積の5分の1が津波で浸水

復興まちづくりの一環で
地域エネルギー事業をスタート

2020年度に農業施設へも
熱電供給を開始予定

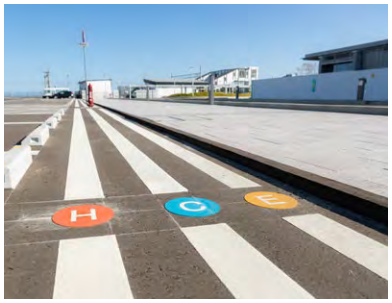
福島

## 町の5分の1が津波で浸水 唯一の駅舎も流失

県東部、浜通り地方の最北端に位置する新地町は、東日本大震災で大きな被害を受けた。震度6強の揺れと10mを超す大津波の影響で町面積の5分の1が浸水し、630世帯の家屋が全半壊。119人の命が奪われた。町役場で被災した、新地町企画観光課主任主査兼環境未来まちづくり振興係長の黒沢知子氏は、当時を次のように思い返す。

「役場に避難を求める方もいたので、その対応に追われていました。大津波警報が発令されたので海側を見ると、壁のような波が見えて海側の光景が変わっていくのが分かり、急いで皆さんを高台に誘導しました」。

当時、JR新地駅は海岸からわずか500m離れた田園地帯に建ち、太平洋の大海原を望むことができるほど近かったため津波で駅舎ごと流されてしまった。駅には電車がちょうど停車中だったが、偶然乗り合わせた警察官の迅速な判断のおかげで、幸いなことに乗客の犠牲者は出なかった。



敷地内の地面にはエネルギー供給パイプの配置が示されている（写真のHは温水、Cは冷水、Eは電力）

福島第一原子力発電所の事故により住民が避難を強いられた期間もあったが、多くは1カ月ほどで戻ることができた。その後、新地町では浪江町や双葉町など事故現場に近い町の住民も、避難所や仮設住宅で受け入れる体制を整える。「浜通りから出たくないという人も多かったので、その受け皿として支援させていただきました」（黒沢氏）。その後、新地町に家を建てて住み始めた人もいるという。

## エネルギーの地産地消へ 新たなまちづくり計画推進

新地町の復興事業は、防災集団移転促進事業や災害公営住宅の整備といった住まいの再建事業から重点的に始められ、さらにその後は、津波で流失した新地駅周辺の市街地整備を軸とした、新しい拠点づくりが進められていた。その中で取り組まれてきたのが、スマートコミュニティー導入促進事業の「地産地消型エネルギーを核とした復興まちづくり」だ。

この事業が進められるきっかけは、**石油資源開発株式会社（JAPEX）**が太平洋岸のエリアで**LNG**船の係留基地を探していたことだった。新地町企画振興課長の小野和彦氏は経緯をこう語る。

**石油資源開発株式会社（JAPEX）**

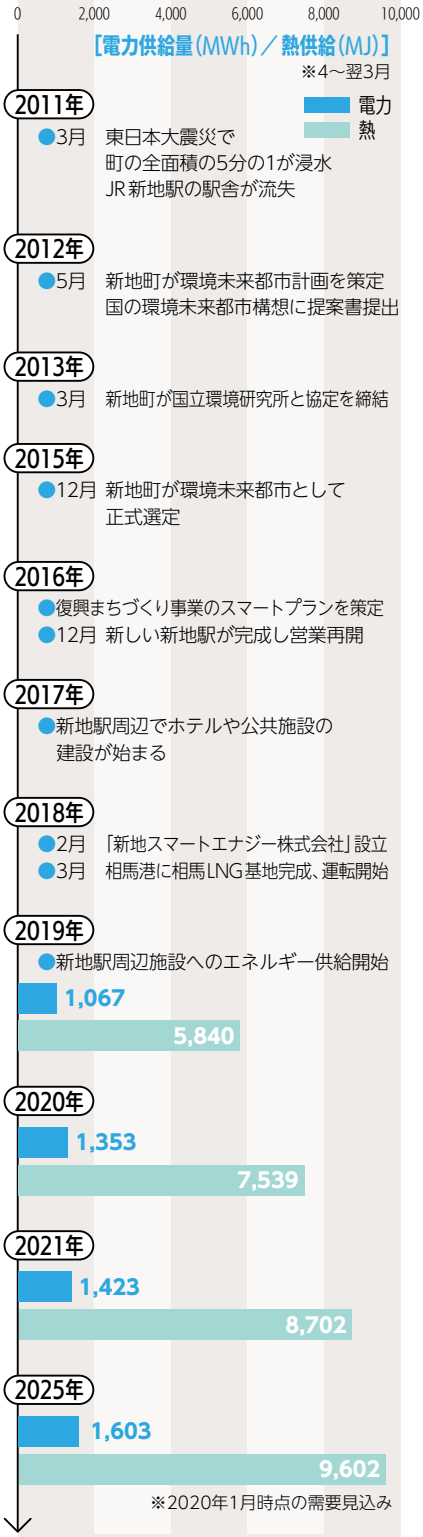
エネルギーの安定供給を目標に、国内外で石油・天然ガスの探鉱、開発、生産、および輸送、販売などを行う総合エネルギー企業。低炭素化・脱炭素化などの課題解決にも取り組んでいる。

**LNG**

メタンとエタンを主成分とする天然ガスを液化したもの。火力発電の燃料や都市ガスの原料などとして欠かせない資源で、安定供給が可能なエネルギー源として注目を集めている。

### 復興への歩み

［電力供給量（MWh）／熱供給（MJ）］
※4～翌3月



※2020年1月時点の需要見込み

### ［SDGs］2030年に向けて

**エネルギーの安定供給と駅前エリアの発展を一番に**

駅前周辺の全施設が整った際、いかにエネルギーを安定供給できるかが最大の課題。クリアできれば魅力あるまちづくりが見えてくる。

【目指していくゴール】

2030年

1

2

3

4

「東日本大震災をきっかけに、安定した電力供給のあり方について議論されていました。そうした中で2013年11月、**相馬港**４号ふ頭でのLNG基地建設計画が福島の復興にもつながるものとして、福島県、新地町、JAPEXの間で三者協定が結ばれ、計画が本格化していったのです」(小野氏)。

町は2012年に環境未来都市として国に選定され、2013年３月には国立研究開発法人国立環境研究所と協定を結ぶ。福島第一原子力発電所の事故を教訓にしながら、環境に配慮したエネルギー事業にどう取り組んでいくかを考えていた時期でもあった。そんなときに、相馬港から送られる天然ガスを活用した新たなまちづくりを産学官連携で行えることになり、事業の実現が加速する。

熱と電気を供給するエネルギーセンターのプラントを含めた建物は、経済産業省のスマートコミュニティ導入促進事業の助成金での建設も決定。エネルギーの供給先である駅前の「ホテルグラード新地」や「つるしの湯」も、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して建てられるなど、新地駅周辺の新しいまちづくりが本格的にスタートした。

## サーマルグリッドエリア 官民連携で創出目指す

事業は順調に進み、エネルギー供給事業の開始を目前に控えた2018年２月、新地町と12の民間企業・団体が出資し、エネルギー供給事業の運営母体となる新地スマートエナジー株式会社が設立された。**サーマルグリッドエリア**の創出という挑戦的な試みを実現するに当たって、新しいエネルギーサービス事業を官民連携で運営するための会社が誕生したのだ。

運営会社設立から約１カ月後には、相馬港LNG基地が完成し運用がスタート。2018年12月には新地スマートエナジーがエネルギー供給の指定管理者に正式決定し、2019年春の本格稼働を迎え、新地駅周辺施設へのエネルギー供給がスタートした。

供給開始から半年の時点では、サーマルグリッドエリア内には未完成の施設も残されているため、全施設の完成後にも安定したエネルギー供給ができるかどうかは、課題として残る。小野氏は「まだ始まったばかりの事業なので、改善が必要なことも出てくるはず。町としても管理会社と共に、課題や問題を迅速に解決できるように努力していきたい」と話す。

民間企業から出向している、新地スマートエナジー主幹の小坂卓也氏は、IT業界でさまざまな事業の立ち上げに携わってきたと言い、「新地町の復興という機会に、大きなやりがいを感じています。民間企業で培った経験を生かして事業の成功に貢献したい」と決意を語る。サーマルグリッドエリア内ではエネルギーマネジメントシステム(EMS)を使って電力の利用状況を

---

**相馬港**

江戸時代に藩租米や塩の積み出し港として栄えた港。1960年に地方港湾の指定を受け再整備された。現在は商港機能に重点が置かれ、災害に強いふ頭整備や港湾機能の充実が図られている。

**サーマルグリッドエリア**

サーマルグリッドとは複数の建物が双方向で熱を融通する仕組み。新地町の場合は、新地町交流センター(観海(かんかい)ホール)や商業施設(観海プラザ)の立地する駅周辺エリアを指す。

1ガスを利用して冷暖房を行う機械
2発電時に発生する排熱を、他用途に利用するコージェネレーションシステム（CGS）
3左から小坂氏、新地町の黒沢氏、小野氏。新地町では、産学官連携によるサーマルグリッドエリアの創出が進められている
4 5エネルギー供給パイプは施設内外に張り巡らされている
6 JR新地駅は2016年12月に新駅舎が完成し、営業を再開
7 2019年3月に完成したフットサル場「スマイルドーム」
8 9 2019年6月にオープンした温浴施設「天然温泉つるしの湯」と、隣接する「ホテルグラード新地」
10 2019年4月、新地駅前にオープンした商業施設「観海プラザ」

“見える化”し、エリア内のエネルギー需給バランスを最適化する取り組みも行われ、ITの知見が必要な場面も多い。お互いの長所を生かした官民連携が進んでいるのだ。

## 残されたもう一つの課題 町民の理解をどう広めるか

災害に強いまちづくりを行政と民間企業が進めていることについて、町民の反応はどのようなものだろうか。小野氏は「駅周辺だけの事業なので、すべての町民が恩恵を受けているわけではありません。そのため町民の理解がどこまで得られているかは未知数です」と正直に明かす。

しかし2019年10月、駅前周辺のまちづくり事業の意義、成果が町民に知れ渡る出来事が起きた。関東や東北に甚大な被害をもたらした台風19号だ。新地町全体が断水になり、町は温泉施設の**つるしの湯**を町民に無料開放。同じく断水被害に見舞われた、隣接する宮城県丸森町の町民も無料で利用できるようにして、多いときで1日に1,500人近くが訪れたという。

「まさか、こんなきっかけでまちづくり事業を知ってもらうことになるとは思いませんでした。今後は違った形でも町民にPRできるように考えていきます」（黒沢氏）。

まだ着工が進んでいない農業生産施設についても、運営する民間業者はすでに決定している。そこでは野菜の加工のほか、エネルギーセンターからの熱を利用した農業用ハウスでパパイヤ、マンゴー、アボカドといった南国のフルーツも育てていく計画もあり、新地町の新しい農産物としての期待が高まる。「進出企業はハウス栽培だけでなく露地栽培も行いたいと考えているそうなので、雇用促進にもつながっていくと思います。エネルギーセンターの排ガスから取り出した$CO_2$を農地に供給して光合成を促し収量増を図ると共に、町全体の$CO_2$排出抑制にもつながると考えています」（小坂氏）。

自然豊かな町が東日本大震災を機に、環境産業共生型の町へと生まれ変わろうとしている。多くの被災地に勇気を与える復興例として、事業の成功に懸かる期待は大きい。

**つるしの湯**

隣接するホテルグラード新地と共に2019年5月に完成した日帰り温浴施設。地下採掘で湧出した天然温泉を、エネルギーセンターからの熱で加温して施設内の湯船に提供している。

### 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**

**外発的なチャンスをとらえ、官民の強みを生かす**

大企業や政府の事業が地域に与える影響は大きいが、特長を生かし、行政と民間がそれぞれの強みを生かせる事業形態を構築。台風など押し寄せるピンチも住民の理解を得るチャンスに変えています。

**期待するポイント**

**ハイブリッドな社会目指し持続可能な事業を**

LNG基地による恩恵を町全体に広げるとともに、化石燃料からの転換を迫る世界の動きにも注視し、さまざまな産業に効率的なエネルギー利用を行う世界最先端のインダストリータウンを目指してほしいです。

笑顔でレジ作業を行う「香の蔵」の店員

新分野／新市場／海外進出

08

# 売る物の変革と売り方の変革で苦境を突破し、新たな成長軌道へ

## 株式会社菅野漬物食品

業種 食料品製造業、飲食料品小売業
代表者 菅野行雄氏［代表取締役］
所在地 福島県南相馬市鹿島区鹿島字町130
TEL. 0244-46-3131
WEB https://www.tamagoya.jp

漬物の製造・販売を行う、従業員100人弱の会社。福島第一原子力発電所事故の風評の影響が大きく、全体の売り上げはいまだに被災前の水準に戻っておらず、相馬市の工場が閉鎖、売却に追い込まれた。その中でも新商品がヒットし、回復・再生の兆しが見え始めている。

**Summary**

- 売り上げ回復が見通せない中、社長は新商品開発を指示
- これまでにない漬物の新商品が新たな需要・顧客を開拓
- リスクを取って販路を広げ、直販・直接取引の比率を高めた

福島

## ロングセラー商品が多く経営は順調だった

株式会社菅野漬物食品は、乳酸発酵させたキュウリ漬けを中心に漬物を製造、販売している。創業は1940年だが、それ以前から代々、南相馬で商いをしていて、かつてかごに卵を入れ売り歩いていたことから、地元では今でも「玉子屋さん」と呼ばれているという。1981年に発売し大ヒットした**「相馬きゅうり漬」**を筆頭にロングセラー商品を多くそろえ、経営は順調だった。

1994年には、本社近くの国道6号線沿いに販売店「みそ漬処 香の蔵」をオープンさせた。「香の蔵」統括マネージャー、岩井哲也氏は、この店舗について、次のように話す。「近くにコンビニも無いような所なので、『ドライバーさんにお茶でも飲みながら休憩してもらおう』というコンセプトで出したお店です。この辺の人は、**茶飲み話のときのお茶請け**って、たいてい漬物だったりするんですよね」。

地域に密着し、ホスピタリティー豊かなこの店は、菅野漬物食品の姿勢を体現しているのだ。

## 社長が社員に号令を出した「新商品を出そう!」

2011年3月11日、東日本大震災発生。幸い、社員は全員無事で、本社・工場・店舗の建物被害も一部損壊にとどまったため、直後の数日間は出社して片付けを行う社員もいた。しかし福島第一原子力発電所の事故直後の混乱の中で情報も錯綜し、3月14日には社員の避難を優先して休業を決めた。

福島第一原子力発電所から南相馬市鹿島区まで、32㎞。結局、避難指示は出されず、ほとんどの社員が3月24日に再集合した。

そして、4月4日、営業を再開。——とはいうものの、休業の間にスーパーの棚は他社の商品に取られ、福島第一原子力発電所の事故の風評により、福島県産品の取り扱いを控える問屋、小売店も少なくなかった。「目の前の国道を走る車は、自衛隊か警察、原子力発電所の事故関係の車両ばかり」（岩井氏）という状況で、香の蔵の売り上げの回復は見通せない。さらに、家族を避難させるため相馬を離れる人もいて、社員の1割が辞めていった。

社内の士気は下がるばかり。そうした中、社長が社員に号令をかける。「新商品を出そう！」。

新商品を考える時間はたっぷりあった。「ほかには無い、食べて感動される商品を開発しよう」を合言葉に話し合いを重ね、「**クリームチーズをみそで漬ける**のは面白いかもしれないな」「開発を進めてみっか！」ということになった。すぐに試作に入り、被災から9カ月

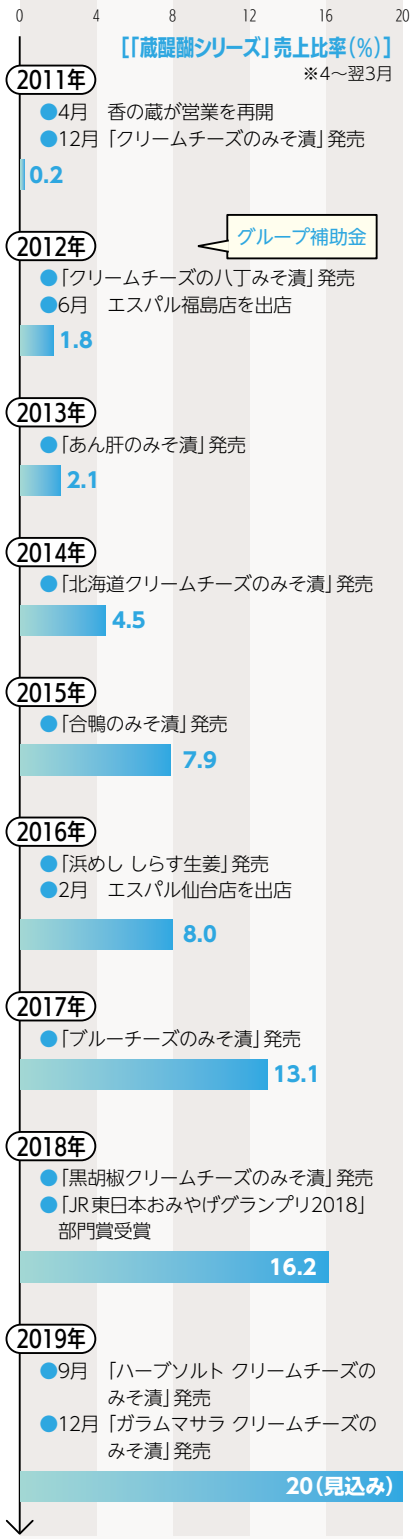
**「相馬きゅうり漬」**

初代社長の菅野菊雄氏が、「キュウリは乳酸発酵させなければおいしくない」との信念から、トキワキュウリという品種のキュウリを極限まで乳酸発酵させた漬物。現在でも主力商品の一つ。

**茶飲み話のときのお茶請け**

相馬地方では、白ご飯のお供としてだけでなく、お茶請けやお酒のアテとしても、漬物が欠かせない。贈り物にもよく使われ、お歳暮用商品の生産時期が年間で最も忙しい時期になる。

### 復興への歩み

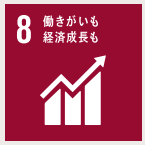



### ［SDGs］2030年に向けて

**漬物の新しい食べ方を提案し地域に根付いた食文化を守る**

食生活の変化に合わせた新しい漬物を提供することで、消費者に新たな漬物の楽しみ方を提案して、地域で愛される漬物文化を守っていく。

【目指していくゴール】



1

2

3

後の12月、「クリームチーズのみそ漬」を香の蔵だけで販売を開始した。すると、この新商品が予想以上の大ヒット。「発売してすぐに、ガッ！と、すごい勢いで売れましたね」（岩井氏）。しかも、①従来の商品に比べ若い世代の客が買い求めた ②ほかにはない商品なので価格競争に巻き込まれない――という点で、経営戦略上も重要な商品となった。

## リスクを取ってでも直販を増やそうと取り組んだ

菅野漬物食品は、「クリームチーズのみそ漬」と同じ方向性の商品の開発を続けた。伝統的な漬物の枠にとらわれないそれらの商品は「蔵醍醐シリーズ」と名付けられ、毎年、アイテム数を増やしていった。蔵醍醐シリーズに込めた狙いを、岩井氏は次のように話す。

「従来の漬物はどんどん食べられなくなっていますが、食生活の変化は仕方のないことです。『昔の食生活に戻りましょう』と言うつもりはありません。変化に合わせた漬物を、こちらから提案しないといけないんです。『保存料や着色料、化学調味料を使わない、食べて感動してもらえる新しい漬物』を目指したのが、蔵醍醐シリーズです。このシリーズで新しい需要、新しいお客さまを開拓していこうと、継続的な商品開発を進めています」。

蔵醍醐シリーズは、従来の漬物に比べ高価格帯の商品で、問屋・商社・大手スーパーの流通に乗せるには不向きの商品だ。その蔵醍醐シリーズの販売に力を入れることは、これまでの事業モデルを軌道修正するということであり、販売面のリスクを取るという意味を持つ。しかし、社長の指示は明快だった。「リスクを取ってでも、直販を増やしていこう！」。

社長の方針の下、**香の蔵は、エスパル福島、エスパル仙台に出店**した。さらに、常磐道のサービスエリア、道の駅にも販売コーナーを確保したほか、百貨店・高級スーパーとの直接取引も開始した。

販売先の新規開拓の上で追い風となったのが、「クリームチーズのみそ漬」の「JR東日本おみやげグランプリ2018 家族に贈りたいおみやげ賞」受賞だ。この受賞で商品の知名度が格段に向上し、JR仙台駅構内の土産物店や北野エース、紀

キュウリのキムチ「野馬追漬」。相馬の伝統的な祭り「相馬野馬追」をイメージしている

### みそで漬けたクリームチーズ

以前にもクリームチーズを扱ったことがあり、クリームチーズとみその相性の良さは、製造責任者も開発責任者も知っていた。奇抜な組み合わせだが、ヒットする予感はあったという。

### 香の蔵 エスパル福島店・仙台店

エスパルは駅直結の大型商業施設で、多種・多様な客が来店する。この両店舗はアンテナショップとしての役割も果たしていて、客の声は、毎日、報告が上がり、社内で共有している。

1「香の蔵本店」の外観
2「相馬野馬追」で使われていた甲冑などを展示する、併設の甲冑館で語る岩井氏
3天井の高い店内には定番商品から新商品まで所狭しと並ぶ
4店内のテーブルでは商品の試食を楽しめる
5人気商品「クリームチーズのみそ漬」は味もさまざま
6ワインのおつまみに「クリームチーズのみそ漬」のカプレーゼを提案するなど、蔵醍醐シリーズを使った多様なレシピを紹介している
7各店舗に届く「お客様の声」は工場内に張り出し、製品開発の参考にしている

ノ国屋渋谷スクランブルスクエア店などでの販売も始まった。

その結果、直接販売・直接取引の割合は、東日本大震災前の１割弱から、今では２割近い水準にまで伸びてきているという。価格競争に巻き込まれない、利益率の高い商品の比率が高まることは、経営の安定に大きく寄与している。

## 高い目標設定のもと社員の挑戦を引き出す

新商品の開発という「売る物の変革」と、直販・直接取引の拡大という「売り方の変革」を両輪にして、菅野漬物食品は、新たな成長軌道に乗りつつある。しかし、その一方で、課題も多い。

その一つが、人材の育成。福島県内の人手不足は深刻で、「今後、パート従業員が確保できなくなるかもしれない」（岩井氏）状況にある。このため、業務の省力化・効率化が急務になっていて、外部の専門家を講師に招き社内教育に力を入れている。その効果は徐々に表れていて、社員の意識も変わり始めているという。

もう一つの大きな課題が、輸出だ。菅野漬物食品は東南アジア・米国・欧州への輸出を視野に入れているが、その実現には、①賞味期間を現在の90日から180日にする ②生産工場をHACCP（ハサップ）対応にする――ことが必要になってくる。現在は、福島県産品の輸入規制が解除になる日を待ちながら、①と②の問題解決に向けて、取り組みを行っているところだ。

今、社長が掲げる目標は大きく、「乳酸発酵キュウリで日本一を目指す」ことだ。そこには、漬物という食文化を守っていくという決意のほかに、高い目標を設定して、社員の挑戦を引き出そうとする狙いが込められている。そして、目標に向かって挑戦することがいかに大切かは、新商品の開発という攻めの経営で苦境を乗り越えてきたこの９年間の道程が、如実に物語っている。

**HACCP**
食品を製造する際の安全を確保するための世界基準の衛生管理手法のことで、12の手順が定められている。HACCPの認証を得ることは、企業・商品の国際的信用度を高めることにつながる。

### 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**

**新商品開発の決断が士気を高めた**

中小企業は、対象市場は小さくてもほかに無い商品を作れば選ばれ、価格競争も避けられる、とされます。しかし言うは易く、実行は困難。背水の場面における果敢な決断は高く評価されるべきです。

**期待するポイント**

**歴史あるのれんをめくり発酵食の可能性を磨いて**

多くの会社が苦手とする販路開拓を恐れない姿勢が頼もしい。健康重視の時代に、発酵系食品は注目のアイテムです。長年の技術と店舗を生かし、今までにない発酵食品を生み出していってください。

スタッフと作業内容を確認する
代表取締役の赤津和三氏

新分野／新市場／海外進出

09

# 培った技術と経験を生かして 時代の求める医療機器を作り出す

## 株式会社シンテック

業種 業務用機械器具製造業
代表者 赤津和三氏［代表取締役］
所在地 福島県いわき市錦町江栗前25
TEL. 0246-77-0110
FAX. 0246-77-0112
WEB http://www.syntec-jp.co.jp

1996年創業の技術開発型ものづくり企業。スタッフは19人。金属ワイヤーの加工技術、貴金属表面処理加工技術などを生かした、歯科矯正用ワイヤーや体内固定用ケーブルの製造を主事業とする。福島県や福島県立医科大学、他企業などとの産学官連携にも積極的に取り組んでいる。

**Summary**

- 大手電機メーカー勤務から独立 いわき市でベンチャー起業
- 大型の補助事業に採択されて 医療機器の開発加速
- 産学官のネットワークを活用して 5年、10年後の新製品見据える

福島

## 働く場所を提供したい故郷への思いから創業

「いつかは故郷に戻って起業し、いわき市に働く場所を提供したいと考えていました」。

株式会社シンテック代表取締役の赤津和三氏が抱いてきた思いが、現実のものになったのが1996年。シンテックの創業だ。シンテックは「シンクロナイズド」と「テクニック」の合成語で、技術を駆使して、時代に合った製品を開発するとの意味が込められている。

赤津氏は高校卒業後に大手電機メーカーに就職。神奈川県小田原市の工場でハードディスクなどの開発・製造に長年携わった。その経験で培った技術を生かし、シンテックでは3年をかけて電波腕時計用アンテナの製品化に成功。形状記憶合金の加工技術を使った業界初の製品で、マスコミにも取り上げられるなど評判を呼んだ。

ところが喜びもつかの間、知的財産権の管理が不十分だったことから、アンテナの製造に関するノウハウが流出。受注を他社に奪われる事態に陥ってしまう。「特許管理の重要性を痛感しました」と赤津氏は振り返る。

## 大きな挫折を乗り越えて医療機器の開発へ

大きな挫折を味わった赤津氏だったが、2009年、歯科矯正用のワイヤーを作れないかとの依頼が舞い込んできた。

「当社は、まったく新しいものをゼロから生み出すノウハウが潤沢とは言えません。しかし、異なる技術を組み合わせて新しい技術をつくり出すことにかけては豊富な経験があり、プロだと自負しています」と赤津氏。その得意技を活用して研究開発に取り掛かった結果、独自の表面加工技術を生かし、歯と同化するような色合いで目立ちにくく、かつ変色しにくい歯科矯正用ワイヤーを開発できた。以前の反省から、今回は関連技術の特許取得も忘れなかった。

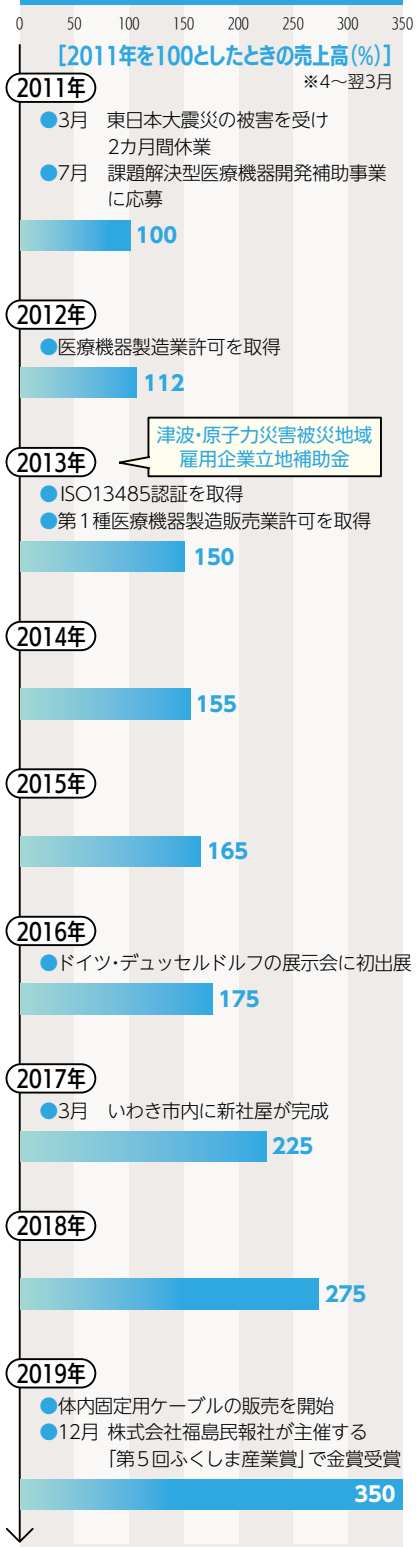
また、細線をより合わせてワイヤーを作る技術は、外科手術や骨折治療で骨をしばって固定するための**体内固定用ケーブル**開発にもつながった。従来の体内固定用ケーブルには体形の変化に適合できないという課題があったが、シンテックの技術は、骨をしっかりとしばり、かつ伸縮性としなやかさを持ったケーブルを可能にしたのだ。

医療機器に求められる高度な安全性といった要件も順次クリアし、体内固定用ケーブルの製品化に向けた次のステップが見えてきた。東日本大震災に見舞われたのは、まさにそんなときだった。シンテックは津波には襲われなかったが、社屋が傾いたり、機械類が破損したりといった被害を受け、断水や停電もあって休業を余儀なくされた。赤津氏の実家は農業を営んでいて、赤津氏自身も仕事の傍ら米作りに取り組んできたが、その実家も水田も津波に流されてしまった。米作りは今も再開できないままだ。

**体内固定用ケーブル**

折れた骨を体内で固定するなど、さまざまな整形外科の治療で使用される直径0.03～2㎜の金属製ケーブル。体内での長期使用が前提のため、高度な安全性が求められる。

### 復興への歩み



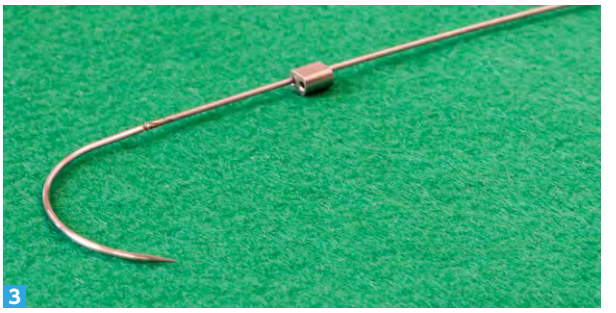

### [SDGs] 2030年に向けて

**産学官のネットワークを活用し医療機器のイノベーション目指す**

産学官のネットワークを活用して医療機器におけるイノベーションを生み出し、世界の医療産業の発展に寄与していく。

【目指していくゴール】

2030年



## 製品開発の転換点になった大型補助事業への採用

シンテック周辺は比較的早くに電気や水道が復旧し、スタッフも全員無事だったことから、2カ月後には事業の再開にこぎつけた。とはいえ、「体内固定用ケーブルの開発を続けるべきか分からず、これからどうしようというのが正直なところでした」と、将来を展望できずにいた。そんな赤津氏の元に、2011年7月、福島県からある打診があった。経済産業省が公募していた「**課題解決型医療機器開発補助事業**」に応募しないかというのだ。

「それまでに参加したものとは補助金の額や事業規模が違ったので、私たちでいいのかなと当初は思いました」と赤津氏は明かすが、体内固定用ケーブルを世に出すためには活用すべきだと考え直し、福島県立医科大学などと連携して応募。8月には赤津氏自身がプレゼンテーションを行い、見事に採択に至った。

「開発したケーブルのサンプルを持ち込んで、『ここまで製品化が進んでいるので何とか事業化にこぎ着けたい、日本の医療に貢献したい』と訴えたのが、良かったのかもしれませんね」。

約180件の応募から採用されたのは、わずか12件。赤津氏の思いとシンテックの高い技術が、審査員に伝わったのだ。

## 国内外の産学官の連携で幅広いネットワークを構築

補助事業での採択が決まり、体内固定用ケーブルの開発を加速させると同時に、シンテックは医療機器の製造・販売に関する厚生労働省の許認可や、医療器具の製造に必要な**ISO13485**の認証の取得を進めた。

「許認可の条件に沿った詳細な製造データを整理して提出しなければならず、本当に苦労の連続でしたが、福島県の薬務課や薬事コンサルタントにも相談して、いろいろ助けていただきました」。

また、研究開発や製造、販売、知財管理などに関して、福島県立医科大学や東北大学、東邦大学、福島県、特許事務所や薬事コンサルタントなどとの連携が欠かせず、赤津氏は産学官の幅広いネットワークづくりに取り組むようになった。さらに医療機関からは「ケーブルを使うための専用器具の開発も必要」とのアドバイスを受け、その製造にも取り掛かることになる。

赤津氏は忙しい日々の合間に国内外の展示会にも積極的に参加し、医療関係者との関係づくりにも努めた。2016年と2017年にはドイツのデュッセルドルフで行われた展示会にも出展。ドイツの大学の医学研究者にも知遇を得る。「彼らも私たちの製品を評価してくれた

---

**課題解決型医療機器開発補助事業**

医療機器産業における中小企業の優れたものづくり技術を支援すべく、経済産業省が2010年度から始めた助成事業。2014年度からは「医工連携事業化推進事業」と名称変更している。

**ISO13485**

医療機器の品質保証のための国際標準規格。医療機器を輸入する際は、同規格の認証を必須とする国も多い。厚生労働省はその一部を修正し、医療機器の製造、開発などの基準としている。

4

5

6

1 2 2019年に製品化が完了した体内固定用ケーブル。折れた骨などを固定するために使われる

3 ケーブルを体内で操るための専用器具も開発した。先端のフックをケーブルに引っ掛けて操作する

4 5 マイクロスコープなどの機器を用いてケーブルを1本ずつ詳細に検査するなど、徹底した品質管理を行っている

6 「いわき市から国内外の医療に貢献したい」と語る赤津氏

7 ドイツの展示会で使用した、英語の製品説明図

8 2014年には中小企業庁の「がんばる中小企業・小規模事業者300社」に選ばれた

7

8

ため、自信をつけることができました。首から下のすべての部位で安全に使える製品です」と赤津氏は自信をのぞかせる。ケーブルの将来について、手応えと確信を手に入れることができたのだ。

そして2019年、ケーブルの製品開発が完了した。現在、シンテックは営業活動に力を入れる。近年に販売代理店となった企業とは、シンテックのウェブサイトを通じて関係が生まれ、赤津氏は「ウェブサイトは営業部隊を持たない企業にとって有用なツールです」と評価する。インターネットの普及する現代では、地方に立地する企業だからといって製造や販売が不利になることはないと話す。

体内固定用ケーブルの販売に力を入れる一方で、シンテックは早くも次の主力製品を育てるための研究をスタートさせている。東京の民間企業とは５年後の、東北大学とは10年後の実用化を目標に新製品の研究を始めた。中国や台湾などへの進出も本格化させているという。

「こうした取り組みが可能なのも、大学や薬事コンサルタントなどとの横のつながりがあるからです」とした上で、ネットワークづくりの成否は経営者の意思次第だと語る。

## 「がむしゃらに前へ」進みつつ、将来も見据える

粘り強く事業を進めるシンテックにとって、永遠の課題は人材の育成だ。「若い人を確保するのも、育てるのも本当に大変です」と苦労を語る赤津氏は、働きやすい職場環境づくりを進めるとともに、都市部への若年層流出を憂い、自身の出身校を含めた近隣の高校に「地元の若い人を採用したい」との働き掛けも熱心に続けている。その一方で多様な人材の採用も行い、地元のメーカーを定年退職した技術者の採用にも積極的だ。

「優秀な技術者の経験や知識は、定年を迎えても古びません」。

東日本大震災は大きなピンチに違いなかったが、「ピンチはチャンス」と考えたからこそ大型補助金の応募にも挑戦できたという。「ベンチャー企業はがむしゃらに前に進むことが必要です」と語りつつ、将来を見据えた製品開発、そして人材確保に注力を続ける。

### 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**

**技術と人的ネットワーク両立させた稀有な事例**

医療機器は、技術だけでは販路獲得できないのが現実。赤津社長が、技術者でありながら産学官や展示会、コンサルタントをうまく活用し、幅広いネットワーク作りに奔走したことは特筆に値します。

**期待するポイント**

**技術と人の複合で次なる新機軸へ**

特殊金属を使用したワイヤーなどは医療分野への適性も高い。ワイヤー技術を手術時に骨を切断する“糸ノコ”へ転用した企業もある。重要度を増す医療市場にインパクトを与える新製品を待ちます。

# 河北新報の記者に聞きました!

## 宮城県内の過去掲載企業から商品＆サービスをピックアップ紹介

**宮城県を中心に長年愛読され続けている、河北新報。**
**本ページでは、過去の事例集に掲載された企業から、報道部の記者の皆さんが実際に取材した６社をピックアップ。**
**その商品やサービスについて特徴やポイントを聞きました！**
**各企業からも、事業に関する今後の意気込みについて一言コメントをいただいています。**

### 阿部長商店の「気仙沼ふかひれ 濃縮スープ」

気仙沼市はフカヒレの原料となるサメの水揚げ量が日本一。高級食材フカヒレ製品の産地として世界的に有名です。東日本大震災で工場は大打撃を受けましたが、同社が「気仙沼といえばフカヒレ。地域ブランドを絶やすわけにはいかない」との強い信念の下、復活させた主力商品「気仙沼ふかひれ 濃縮スープ」は格別の味わいです。

名称 株式会社阿部長商店
所在地 宮城県気仙沼市内の脇2-133-3
TEL 0226-22-1661 WEB http://www.abecho.co.jp

「ふかひれ濃縮スープ(広東風)」はオンラインショップで299円

**担当者コメント**
海の恩恵を受けながら、地域の基幹産業である水産業と観光業を軸に、「食」を通して三陸の高付加価値化を進めます。

2020年のイチゴ摘みは大人1,600～2,100円を予定
(時期によって変動。３歳以下は無料)

### 一苺一笑の「イチゴ」

**担当者コメント**
松森農場ではイチゴ摘みのほかにもパックのイチゴや、イチゴ関連商品も販売しています。お気軽にお立ち寄りください。

仙台市泉区に開設した「松森農場」で１月から６月中旬ごろまで、イチゴ摘みが楽しめます。とちおとめ、紅ほっぺ、よつぼしのほか、宮城県特産の「もういっこ」「にこにこベリー」の５品種を栽培しています。40分間、暖かいハウス内でゆっくり食べ放題（有料。３歳以下は無料）を満喫できます。練乳を付けて味わってもおいしいですよ。

名称 株式会社一苺一笑
所在地 宮城県仙台市泉区松森字城前157-1（松森農場）
TEL 022-346-8731（松森農場） WEB http://ichiichigo.jp

### 髙政の「笹かまぼこ」

髙政の「笹かまぼこ」は良質なキチジとイシモチを使い、弾力のある歯ごたえと風味が魅力です。「揚げかまぼこ」は厳選素材を菜種油でふっくら揚げています。そのままでも良し、ショウガや七味唐辛子、わさび醤油を付けてもおいしく、または煮物や鍋物にもうってつけです。津波に見舞われた女川町の復興を牽引する心意気が感じられる逸品です。

計12枚の笹かまぼこや揚げかまぼこなどが入った詰め合わせはオンラインショップで3,000円(送料込)。 ※写真はイメージです

**担当者コメント**
かまぼこの素となるすり身にこだわり製造した、プリッと食感が特徴の「高政の笹かまぼこ」をぜひご賞味ください。

名称 株式会社高政
所在地 宮城県牡鹿郡女川町浦宿浜字浦宿81-36
TEL 0120-33-2854
WEB http://www.takamasa.net

※断りがある場合を除き、商品やサービスの値段・料金はすべて税込(10%)です。最新の情報は各企業にご確認ください。
※各企業を五十音順に並べています。

河北新報社
発行 株式会社河北新報社
創刊 1897年
代表 一力 雅彦氏（代表取締役社長）
所在地 宮城県仙台市青葉区五橋1-2-28
TEL 022-211-1111
WEB https://www.kahoku.co.jp

玉虫塗の丸小物入れ
「おやすみラプラス」は3,300円
(宮城県内の一部店舗のみにて販売)
※2021年３月までの期間限定製造

## 東北工芸製作所の「玉虫塗」

仙台の国立工芸指導所で1932年、塗の技法として生まれた玉虫塗の漆器を製作、販売しています。素地に銀粉を蒔いてから漆を吹き付ける特殊な仕上げによって、タマムシの羽色によく似た色調を引き出します。アニメやゲームとコラボした商品も開発するなど、宮城県伝統工芸品に指定された深い味わいに若者感覚をプラスした商品も魅力的です。

担当者コメント
「ポケットモンスター」との公式コラボグッズなど、若い人が工芸品を身近に感じる取り組みにも注力しています。

名称 有限会社東北工芸製作所 所在地 宮城県仙台市青葉区上杉3-3-20（上杉ショールーム）
TEL 022-222-5401 WEB http://www.t-kogei.co.jp

## 湊水産の「無着色たらこ」

卓越した女性職人の技で、無添加、無着色のたらこを仕上げています。東日本大震災で本社工場は壊滅的な被害を受けましたが、「伝統の技術を絶やしてはならない」と社員が一丸となり、被災から３カ月後に操業を再開しました。たらこ加工はすべて手作業。完熟卵を使った「無着色たらこ」や「しそ明太子」などの商品をそろえています。

名称 湊水産株式会社
所在地 宮城県石巻市吉野町2-6-7
TEL 0120-39-8235 WEB http://www.minatosuisan.com

「石巻金華茶漬け＆スモークたらこセット」はオンラインショップで3,980円(送料込)

担当者コメント
たらこ専門店の加工技術を生かし常温保存できるたらこ商品を次々開発。敷地内に保育園も設置し働く女性を応援しています。

2019年８月に行われた「歌津夏まつり」の様子

担当者コメント
観光・交流拠点の役割を果たすために全員が一丸となってイベントを開き、常に新鮮な商店街を目指しています。

## 南三陸ハマーレ歌津の「歌津夏まつり」

2017年４月、津波被害を受けた南三陸町伊里前地区をかさ上げした造成地に、東日本大震災からの復興をアピールする元気な商店街がオープンしました。飲食店などさまざまな店舗が入居し、地元産の新鮮なシロウオを提供する「しろうおまつり」（５月）、ステージイベントや屋台でにぎわう夏祭り（８月）などの恒例行事が毎年開催されています。

名称 南三陸ハマーレ歌津
所在地 宮城県本吉郡南三陸町歌津字伊里前96-1
TEL 0226-36-3117 WEB https://hamare-utatsu.com

工場内の作業風景
奥が外国人技能実習生

10

被災地での再生・創業／被災地への進出

# 「誠（まこと）」のものづくりと経営で水産加工業の未来に光を

## 株式会社津田商店

業種 食料品製造業
代表者 津田保之氏［代表取締役社長］
所在地 岩手県釜石市鵜住居町第10地割30-1
TEL. 0193-29-1800
FAX. 0193-29-1801
WEB https://www.tsudashouten.co.jp

1933年創業。大手食品会社向けのOEM製品である缶詰と、学校給食向けの自社業務用製品である冷凍食品を中心に製造。三陸の豊富な水産資源と海外を含む独自ルートで原材料を確保し、安心安全の食品作りに努める。2019年には初の自社ブランド缶詰「ほやバル」シリーズを発売。

**Summary**

- 思わぬ風評に対し放射性物質検査を徹底し、安全性を説得
- 外国人技能実習生の活躍で乗り切った人材不足
- 自社製品開発で利益率上げ水産加工業の待遇改善へ

岩手

## 本社と工場が全壊 絶望からの再起への道のり

「被害の把握、再建計画の策定、資金の調達、販路確保、風評への対応、人材確保、従業員の心のケア……。東日本大震災後に行ってきたことを数え上げればキリがありません」。株式会社津田商店代表取締役社長の津田保之氏は2011年３月11日からの２年間を、実感を込めて振り返る。

昭和初期の1933年に津田氏の祖父が釜石市で創業し、1956年に法人化した津田商店。大槌町の食品工場で、水産缶詰と水産調理冷凍食品を製造。2011年３月期の売上高は30億円を超えていたが、東日本大震災により大槌食品工場および第二工場と釜石市の本社が全壊。建物、機械装置、製品、原材料が流され、被害総額は９億1,300万円に上った。

おぼろげにも再建が描けるような状況ではなかったが、約１週間後、東京都内の税理士法人とのテレビ会議ですべてを包み隠さず伝えたところ、再開を支持する声が上がり、事業継続を決断。事業計画を作ってバンクミーティングを開き融資を取り付け、前述のように最も多忙な時期を送ることになる。

亡くなった人や避難のため辞めた人を除き、正社員は全員雇用を継続。協力社員は再開後の再雇用を約束して全員いったん解雇した。釜石市に事務所を借りてまず取り掛かったのは、流出した機械類を回収、洗浄して修理する作業だ。このとき、缶詰製造の心臓部ともいえる**シーマー**（巻き締め機）８台が、その重さのおかげで流されずに残っていたことが、事業再開の命綱となった。現在は製造を終了している機器のため、「シーマーが流されていたら缶詰事業は再開していなかったと思います」と津田氏。そのシーマーに刻まれた「昭和39年」という製造年が歴史を物語る。

**シーマー**

缶の中に食品を入れ、中を真空状態にしながら巻き締め、缶詰に仕上げる機械。被災当時、津田商店の工場には8台あり、そのすべてが流されずに残り、現在も使われている。

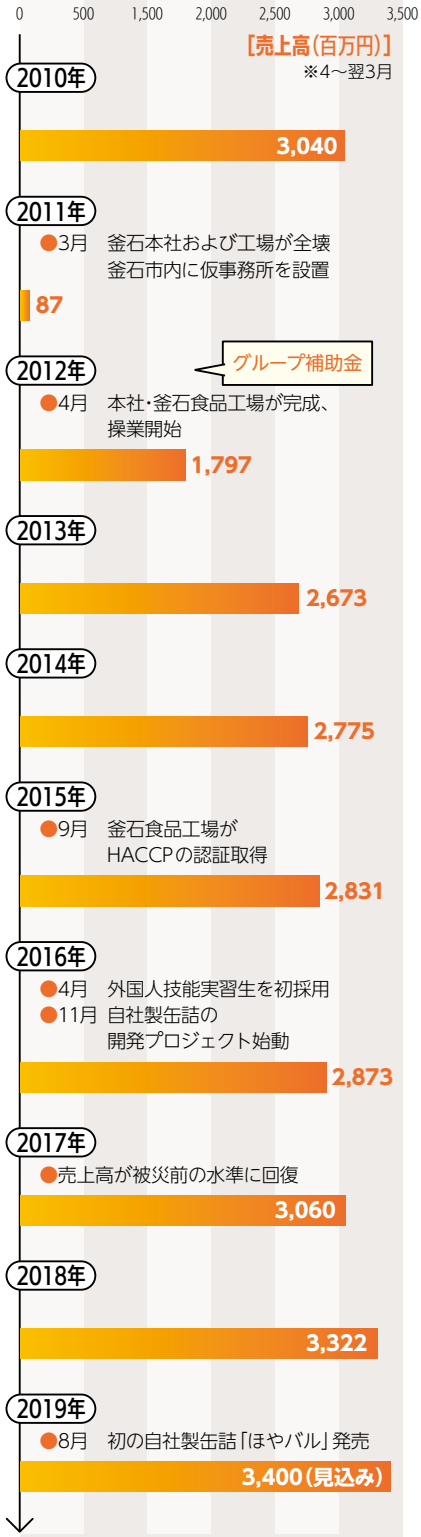
## 思わぬ風評を乗り越え 被災前水準に売上高回復

従業員が機械の整備に明け暮れる一方で、津田氏は資金を調達し、新工場建設に向けて準備を進めていた。特に苦しんだのは工場建設地確保。大槌町の元々の場所は新規建設が禁止され、町なかはやっとがれきを撤去した状態で、候補になるような場所は無かった。候補地を見つけて近隣住民向けに説明会を開くと、臭気や排水、給水の面で反対を受けてたびたび頓挫。５カ所目でやっと現在の場所にたどり着いた。グループ補助金も活用して工場を建設し、2012年４月に稼働を始める。

待ちに待った再稼働。全国に駐在していた営業職が被災後も取引先との関係性を保ち続けており、工場が動けば従来に近い数の受注があると見込んでいたが、思わぬ壁が立ちはだかる。風評の影響だ。「福島第一原子力発電所の事故の風評が、まさか岩手にまで広がるとは思っていませんでした」と津田氏。

収益の半分以上を占める冷凍食

### 復興への歩み




### [SDGs]2030年に向けて

**子どもたちの健康を育むため 安心・安全な水産加工品を届ける**

家庭での魚食離れが進む中、安心・安全な学校給食を通して子どもたちの健康を育む。その製造現場では機械化を進め、産業の基盤をつくる。

【目指していくゴール】

2030年

1

2

3

品はそのほとんどの販路が**学校給食**。取引先や学校給食会が復興支援のために採用したいと声を掛けてくれることも多かったが、それ以上に、不安を感じる保護者からは反対意見が寄せられ、採用を断られることが続出した。特に西日本は「壊滅的」だったという。「東北から放射線の影響を恐れて西日本に避難されている方もいて、『なぜ追い掛けてくるんだ』という思いすら抱かれたかもしれません」とつらい表情を浮かべる。

この結果、再開年度（2012年３月期）の売上高は震災前の６割にとどまり、銀行に示していた10カ年計画を書き替える必要に迫られるほど大きな誤算となった。この風評の打破は一朝一夕でできることではない。製品全種類と原材料の全ロットで放射性物質検査を行い、安全性を地道に訴え続けた。その取り組みが徐々に信頼を集め、2013年３月期の売上高は震災前の９割にまで回復した。

## 深刻な人材不足に投じた４つの改善策

一つ壁を越えたところで、次の壁が立ちはだかった。人材不足だ。工場再開時に協力社員の再雇用を行ったが、戻ってきたのは半分ほどだった。正社員と合わせても従業員数は被災前の７割ほど。再開年度は売り上げ低迷でバランスが取れていたが、取り引きが正常化するにつれて人手不足が顕著になり、売り上げが頭打ちになった。状況を打開すべく津田氏は４つの改善策に取り組む。新卒の積極的な採用、**生産性の改善**、機械化の推進、外国人技能実習生の採用だ。

機械化では５億円の追加投資を行い、例えばこれまで十数人で行っていたラインを３～４人にまで削減。異物検査や箱詰めの工程にも機械を導入し、自動化を進めた。技能実習生は2017年３月期の10人を皮切りに、2019年３月期までに10代、20代の29人のベトナム人が就労し、現場で活躍している。「今やわが社にとって欠かせない戦力です」と津田氏。

さまざまな取り組みが功を奏し、2018年３月期はついに売上が被災前の水準に達し、2019年３月期はそれを３億円近く上回った。やっと完全復活といえる状態まで持ち直した津田商店だったが、今度は原材料不足が業界全体に襲い掛かっている。

主要製品の原材料となる魚種がことごとく獲れない。80年以上続く会社の歴史の中でも好不漁の波はあったが、類を見ない危機的状況だ。「こればかりは私たちだけではどうしようもありません。資源が枯渇しないように管理をしてもらうことが、水産加工業者として

**学校給食**

「さばゴマ味噌煮」「さんまみぞれ煮」「いわし梅煮」「鮭塩焼」などの自社製品を提供。津田商店では、製造量は缶詰の方が多いが、事業規模は冷凍食品の方が大きい。

**生産性の改善**

岩手県の取り組みとして3年間にわたりトヨタ自動車から事業の「カイゼン」指導を受けた。当時水産加工業としては革新的だったこの取り組みは、現在では東北各地に広がっている。

**自社ブランドの缶詰商品**

「ほかのどこにも無いもの」「一過性で終わらないもの」「価格不問」「缶型不問」「原材料不問」という条件で始動。数十品の提案から絞り込み、完成にこぎ着けた。

1復興への道をつないだシーマー　2被災後の道のりを語ってくれた津田氏
3人気商品である「さばゴマ味噌煮」
4熟練の社員たちによる迅速な包丁さばき
5全ロット放射性物質検査は現在も行われており、安心・安全を徹底
6外国人技能実習生たちは技術の習得も早く、社員からも実の子どものようにかわいがられている
7製造中の缶詰　8津田商店の再建を支えてきた経営理念

の願いです」と切実に訴える。

## 「誠」の経営で信頼高め 水産加工業の待遇改善へ

こうして不確定要素に左右され続けてきた津田商店が、それでも着実に事業再建を進めることができた根幹には、「誠の製品」「誠の人材」「誠の経営」という経営理念がある。「日々の業務や経営の中で判断に迷うさまざまな出来事があります。そのときに立ち返るのが『誠』。誠実にやっていれば必ず報われると信じています」と津田氏。工場で働く地元の人たちも、外国人技能実習生も、そのまじめさは折り紙付き。そんな誠実な従業員の待遇を改善し生活水準を高めていくことが、津田氏の一番の目標だ。「水産加工の現場で働く方々の待遇は一般的な中小企業の条件と比べて低過ぎます。それを他業種並みに上げていくために、ただ規模を拡大するのではなく、会社として健全性を保っていきたい。同じ売上高でも利益率や付加価値の高い商品の売上比率を上げていくことで、それを実現したいと考えています」。

そのための施策の一つが、**自社ブランドの缶詰商品**の開発だ。同社で製造する冷凍食品の90%が学校給食向けの自社製品であるのに対し、缶詰は97%が大手食品会社向けのOEM製品。当然、利益率には大きな差がある。そこで缶詰でも自社製品を作ろうと2016年にプロジェクトを立ち上げた。

取引先にとっては競合製品となるため、販路は釜石仙人峠の道の駅など市内の数店にとどめ、地元企業による地域振興、復興発信事業としての理解を求めた。折しも鵜住居町がラグビーワールドカップの会場になったことや三陸鉄道リアス線全線開通で交流人口拡大が見込まれたことも追い風となった。

釜石・大槌地域産業育成センターや県が派遣するアドバイザー、デザイナーなど外部の協力も得て2019年8月、発売にこぎ着けた。記念すべき初の自社ブランドの缶詰商品は、市場でも珍しいホヤの缶詰**「ほやバル」**。「誠」の旗印の下、安全・安心の製品作りを続ける津田商店の歴史に、明るい未来を切り開く新たな一歩が刻まれた。

**「ほやバル」**

三陸を代表する水産物ホヤを使った手軽にバル気分を味わえる缶詰。「アヒージョ」「プレーン」「アラビアータ」の3種類を展開。各90g入り。酒のお供にはもちろん、アレンジレシピも人気。

### 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**

**打てる手をすべて打つ「誠」の経営で復活**

東日本大震災直後から専門家の力を借り、なんとしても再建に臨もうという姿が、周囲の協力を獲得し、さまざまな制度をフル活用して売り上げを回復できた要因。「誠」を掲げた経営理念の賜といえます。

**期待するポイント**

**人材や水産資源の持続可能な確保が鍵**

アジアの経済成長で水産資源や人材の獲得競争が激化しています。原料調達や人材確保の上で多様性を確保するとともに、新たな市場の開拓も視野に、国際社会の動向を見据えた経営のかじ取りを期待します。

代表取締役社長の河野通洋氏

被災地での再生・創業／被災地への進出

11

# 創業200余年の老舗醸造会社が奇跡の復活で醸す「まちの未来」

## 株式会社八木澤商店

業種 食料品製造業
代表者 河野通洋氏［代表取締役社長］
所在地 岩手県陸前高田市矢作町字諏訪41
TEL. 0192-55-3261
FAX. 0192-55-3262
WEB https://www.yagisawa-s.co.jp

1807年に前身となる「八木澤酒造」創業。1945年にヤマセン味噌・醤油製造を開始し、1960年、株式会社八木澤商店となる。東日本大震災で蔵や製造工場が全壊する被害を受けるも翌年には本社兼店舗を陸前高田市に再建し、工場を一関市大東町に建設。2013年2月に製造も再開した。

**Summary**

被災後すぐ雇用継続を決断
不安を抱える従業員を支える

使える制度や機会をフル活用し
生産基盤を整える

外から人が来るまちを構想
同友会と共にまちの発展に取り組む

岩手

## 地元企業を活性化し地域経済の衰退に歯止めを

東日本大震災後、自社の再建のみならず地域の中小企業のリーダーとして、津波で流された古里の再興に意欲的に取り組む株式会社八木澤商店の代表取締役社長、河野通洋氏。そのストーリーを描き出すには2011年3月11日以前に時計を戻す必要がある。

2000年代前半、衰退する地域の中小企業の将来に危機感を抱いた河野氏は、気仙地域（大船渡市・住田町・陸前高田市）の経営者らと、地域の中小企業の活性化を考える岩手県中小企業家同友会気仙支部を発足する。

「当時、地元は元気がありませんでした。景気や世の中のせいだという考えもありましたが、結局のところ地元企業の経営者が変革する努力を怠ってきた結果じゃないかと結論付けました。でも人的財産も含めて素晴らしいものはたくさんある。主体的に考え始めたとき、多くの可能性に気付きました」。

全国の元気な中小企業を視察する中で、地元の人が「うちには○○（会社名）という会社がある」と誇らしげに語っている場面を何度も見た。「俺たちも努力して、地元の人にそう言ってもらえるような会社になろう」と気仙支部の仲間たちと話し、決めたことが一つある。「このまちで1社もつぶさない。リストラも無くそう」。それを合言葉に、例え悪い決算書であっても見せ合って、知恵を出し合い、短所を補い、長所を伸ばし、新しい商品やサービスも少しずつ生まれてきた。

地域で仕事をしたいという地元の若者の受け皿になろうと、少人数だが新卒採用も毎年続けた。2011年春も2人の内定が決まっていた。そこに、大津波が襲う。

## 従業員の支えに即決した雇用の継続

八木澤商店は本社、蔵、製造工場のすべてが全壊、流出したが、河野氏はすぐに社員全員の雇用継続を決めた。何の当ても無い中での決断について、こう振り返る。

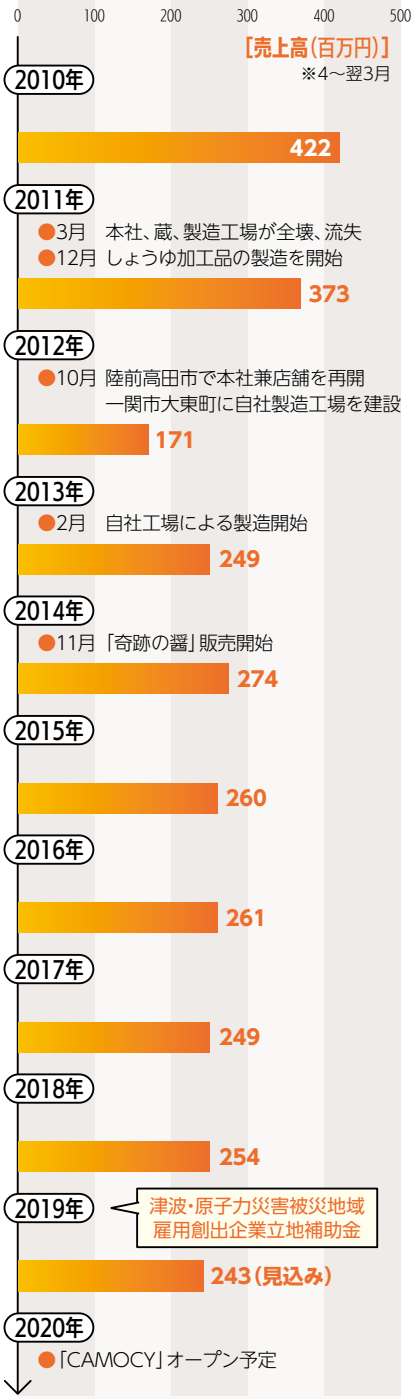
「家を無くし、毎日遺体安置所で家族を探すという気のめいるような状況の中、従業員は『このままどうなってしまうんだろう』という思いでいた。そんなときに、『会社は継続します。今月の給料です』と渡すことができれば、ちょっとだけでも安心するんじゃないかと。そういう思いもあって、会社を畳むつもりはありませんでした」。

陸前高田市では津波で非常に多くの会社が流された。それでも「このまちで1社もつぶさない」と決めていた仲間たちの決意は固かった。「どんなに苦しくても白旗は揚げないと宣言していた張本人ですから。地震だろうが津波だろうが、私が無理と言ったら総崩れになってしまうと思い、前を向きました」。被災から5日後には、**陸前高田ドライビングスクール**を拠点に、気仙支部の参加企業の社長、社員らと共に避難所や孤立した集落に救援物資

**陸前高田ドライビングスクール**

株式会社高田自動車学校が運営する自動車教習所。全国から届く救援物資の保管場所となったほか、復興支援に当たる自衛隊などの受け入れも行い初動対応の拠点となった。

### 復興への歩み




### ［SDGs］2030年に向けて

**特定のゴールを目指すのではなく陸前高田をSDGs先進地域に**

市内で作られるあらゆるものにゴールが設定され、誰もが地域の自然、資源、産業を持続的に発展させるという意識を持っているまちにしたい。

【目指していくゴール】

2030年

1

2

3

を運んだ。

内定が決まっていた２人の無事も確認。「会社が無くなってしまったので内定取り消しだろうか」と不安がっていた２人を、「つぶれていないよ。一緒に救援物資を運ぼう」と笑顔で招き入れた。４月には、予定通り入社式を開いた。初々しくスーツを着て、胸に花を付けた２人の地元の若者の姿は、何もかも波に飲み込まれ、がれきの山となった陸前高田に希望をもたらす萌芽のようだった。

## 生き残ったもろみから生まれた「奇跡の醤」

入社式の様子は全国ニュースでも放映され感動を呼んだだけでなく、八木澤商店がしょうゆメーカーとして復活するために欠かせない、ある幸運をもたらすことになる。釜石市の北里大学海洋バイオテクノロジー釜石研究所に微生物の研究のために預けていた、**もろみ**のサンプルが見つかったのだ。ニュースを見た研究員が、津波で崩れた研究所から探し出した４kgのもろみは、岩手県工業技術センターで200kgまで拡大培養された。

しょうゆ製造を再開するには高額な設備投資が必要な上、原料から製品になるまで２年は必要だ。再建のプロセスは厳しかったが、段階を踏んで着々と歩んでいく。2012年４月に一関市大東町の元縫製工場に仮事務所を構え、同業者に生産を委託して５月にはOEM製造商品の販売で事業を再開。さらに取引先の水産加工業者が工場を秋に再開すると知り、一関市花泉町に工場を借りて、つゆ・たれの製造を始める。

従業員への賃金を確保するために新たな事業展開にも乗り出す。館ヶ森アーク牧場（一関市藤沢町）と共同で、みそを使ったスイーツや食肉加工品などのオリジナル商品を開発。2012年夏には陸前高田の復興のシンボルともなった「奇跡の一本松」を見に訪れる復興応援の観光客向けに、トレーラーハウスでしょうゆソフトなどを販売した。

グループ補助金などの支援や、クラウドファンディングを使った資金調達も行い、2012年５月には一関市大東町の廃校跡地でしょうゆ工場の建設を開始。10月の竣工に合わせ、本社も陸前高田市に戻した。そして翌2013年２月、生き残っていたあのもろみを使ってしょうゆを初仕込みする。

「200kgのもろみの中には多種多様な菌がいて、10tの仕込みに対してうまく発酵するかどうかの保証はありません。自分たちの味が取り戻せるか、最後まで分かりませんでした」。そんな状態で約２年がたった。「ずっと香りが弱くて心配していたんですが、火入れをした途端に香りが出て、『あ、これはいい』と。ほっとしました」と笑顔を見せる。**「奇跡の醤」**と名付けられたそのしょうゆは2014年11月、その奇跡

---

**もろみ**

醸造して漉される前の、しょうゆの元。菌や微生物が多く含まれ、その発酵の如何によって味が決まるため、東日本大震災を乗り越え、八木澤商店の伝統の味を再現するには不可欠であった。

**「奇跡の醤」**

東日本大震災を乗り越えたもろみと岩手県産大豆、小麦を使用。2年間じっくりと熟成させた、うまみが強い濃い口しょうゆ。昔のしょうゆ瓶をイメージしたボトルで「老舗の味の復活」を表現。

4

6

5

1人の縁が重なり復活した「奇跡の醤」。ふくよかな香りと味の奥深さが特徴
2「人の輪を広げてどんどん新しい取り組みに挑戦したい」と笑顔を見せる河野氏
3本社事務所で働く従業員たち。女性が元気に活躍する職場だ
4 5矢作町にある本店には、「奇跡の醤」以外にもさまざまな商品が並ぶ。丼もののたれ「君がいないと困る」、白だし「あなたのいるわたしの暮らし」も人気商品
6現在の工場。被災直後は、小さな工場の小さな釜で繰り返し仕込みを行った

のストーリーと共に全国に届けられ、八木澤商店の復活を示してみせた。

## 陸前高田の中小企業が作用し合って未来を醸す

自社の立て直しにとどまらず、次代に希望をつなぐ取り組みも気仙支部の仲間たちと続けている。現在は、発酵をテーマにした商業施設「CAMOCY（カモシー）」の2020年秋オープンに向けた準備が進む。昔から「発酵」になじみの深い陸前高田の地で行う、発酵の持つ持続性と多様性にかけた、「持続的なまちづくり」のためのアプローチだ。

CAMOCYの向かいにはワタミ株式会社が手掛ける、バイオマスエネルギーを使った日本初のオーガニックパークが建設予定。周辺では高田松原津波復興祈念公園、北東北のスポーツ拠点となる運動公園の計画があり、中心市街地の再生も合わせて半径1㎞以内にコンパクトシティを形成するという復興区画整理事業が進む。まち全体で雇用や観光資源を生み出す取り組みが行われている。

加えてソフト面ではSDGsをまちのブランディングに活用することを掲げている。海の資源を守りながら作る水産加工品、世界から貧困を無くすためのフェアトレード商品、森の資源を活用したクリーンなエネルギー事業。生み出される商品やサービス、事業の一つひとつに対して、設定するゴールがすべて関連付けされている。「そんなSDGs先進地域となれば、商品を買うだけでなく、どんなまちなのか見に行きたくなりませんか？」と河野氏。「人口が減少していくことを悲観的に考えず、外に物を売って、外から人が来るまちになればいいんです」と言い切る。

まちの大部分が津波に飲み込まれ、一からの再生となった陸前高田市。だからこそ従来の考えをリセットして、まったく新しい発想でまちをつくり直すことができる。生き残ったもろみから「奇跡の醤」が生まれたように、八木澤商店をはじめとする地域の中小企業が微生物のように互いに作用し合って、陸前高田の未来を醸している。

**CAMOCY**

施設名は発酵に関する「醸す」という言葉から。みそ、しょうゆ、クラフトビールなどの発酵食品の製造工場や小売店が並び、八木澤商店のみそ工場も敷地内に新設予定。

### 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**

**被災前から整えてきた横のつながりが奇跡を呼んだ**

東日本大震災前から醸成されてきた地元経営者同士の結束が発揮された例です。コミュニティがあったからこそ決断ができ、支援を得て再生できた。その限りで「奇跡」は「当然」だったと言えるでしょう。

**期待するポイント**

**横のつながりを維持しつつ次世代の育成に更なる投資を**

地域のコミュニティを社会経済の変化や大災害に対して機敏に適応させ、維持して欲しいと思います。そして、若者に活躍の場を与えながら「勇気」と「決断力」の大切さを伝えていただきたいです。

南三陸BIOの見学に訪れた
子どもたちとの記念写真

12

被災地での再生・創業／被災地への進出

# 官民連携で生まれた産業都市構想 町民の協力で南三陸BIOを運用

## アミタ株式会社

業種 技術サービス業、廃棄物処理業、ガス業
代表者 末次貴英氏［代表取締役］
所在地 東京都千代田区九段北3-2-4（東京本社）
宮城県本吉郡南三陸町志津川字下保呂毛14-1（南三陸BIO）
TEL. 03-5215-8255(東京本社) 0226-47-4055(南三陸BIO)
FAX. 03-5215-8256(東京本社) 0226-47-4056(南三陸BIO)
WEB https://www.aise.jp

廃棄物のリサイクルから始まり、資源問題の解決と持続可能社会の実現を事業として行っている企業。持続可能社会の実現をミッションとして掲げ、南三陸町ではバイオマス技術を用いた施設「南三陸BIO」を建設。自治体と連携して東日本大震災後のまちづくりに深く関わっている。

**Summary**

発災後のボランティアを通じて
アミタが南三陸町とつながる

「バイオマス産業都市構想」を掲げて
生ゴミを資源化する南三陸BIOを稼働

道半ばの産業都市構想を
今後さらに推進していく

宮城

## 南三陸町の産業都市構想で中核にあるバイオガス施設

宮城県の北東部に位置する南三陸町。2005年に志津川町と歌津町が合併して生まれた町で、東は太平洋に面しており、町を囲むように山林が広がっている。2011年の東日本大震災では最大20mを超える津波が内陸部まで達し、６割以上の建物が半壊以上となるなど、甚大な被害を受けた。現在は本庁舎や住宅街を高台へ新設し、新たなまちづくりが進められている。

被災後、南三陸町は「森 里 海 ひと いのちめぐるまち」をテーマに定めた。これは海と山に囲まれた南三陸町が、自然と共存しながら農林水産業の再生と発展を目指すというものだ。その大きな柱として町が定めたのが「バイオマス産業都市構想」である。住民が日々の生活で排出する生ゴミをバイオガス施設に収集して、発酵させることでバイオガスと液肥を生成。バイオガスは発電に使い、液肥は町内の農業に還元して、資源が地域を循環する環境保全型のまちづくりを実現する取り組みである。そのバイオガス施設が、アミタ株式会社の運営する「南三陸BIO」だ。

## 被災者との出会いがアミタと南三陸をつなげた

アミタは**地域デザイン事業**を手掛けている。日本各地に拠点を持ち、南三陸町とは東日本大震災をきっかけに縁が生まれた。アミタホールディングス株式会社専務取締役の佐藤博之氏は、当時をこう振り返る。

「発災後、私を含めたアミタのスタッフで東北にボランティアへ向かいました。たまたま南三陸町へ入って被災者の方と話をしてみたら、その方は遠洋漁業の漁師さんだったんです。遠洋という過酷な環境の中で働いているからか、自然との共生について深い考えをお持ちでした。被災からまだ間もないのに、次世代までが誇りに思える自然と共生する豊かなまちをつくりたいとおっしゃっていたんです。われわれとしてはこれを手伝わない理由はないと思い、押し掛けるように南三陸町の復興とまちづくりに関わることにしました」。

## 町でもバイオマス構想を模索していた

海と山に囲まれた南三陸町は、豊かな環境資源をどう生かすかが重要な行政テーマとなる。南三陸町企画課で課長を務める及川明氏は、被災直後は町の復興計画を策定する部署に在籍していた。

「2011年当時は町の漁業が過渡期に差し掛かっていて、産業構造を見直していた時期。被災して改めて、環境や災害に配慮したまちづくりが必要だと痛感しました。被災した町民が枝を集めてたき火をしているのを見て、山林を切り開いた樹木の根っこを活用した木質バイオマスというやり方はどうかと考えていましたね。そんなとき、町民の間からもバイオマスという言

**地域デザイン事業**

人やまち、自然環境や資源といった地域を構成する要素を連携させて好循環を生み出し、持続可能な地域へと進化させるアミタのビジネスモデル。

### 復興への歩み

［液肥製造量(t)／バイオガス生成量(Nm³)］
※2015年10月稼働開始

### ［SDGs］2030年に向けて

**バイオマス技術を柱にいのちが循環するまちをつくる**

南三陸BIOのバイオガス発電と液肥散布に加えて、木質ペレットによる燃料供給も実用化を目指す。山林と水産資源の適切な管理も継続する。

【目指していくゴール】

※アミタグループは事業全般を通して持続可能社会の実現を目指している

2030年

1

2

3

葉が聞こえてきて。何が起きているんだと不思議がっていたら、その裏にアミタさんがいたんです」。

バイオマスというキーワードでつながった、不思議な巡り合わせ。この奇妙な縁を及川氏は「アミタの佐藤さんと話をしてみたら、お互いに共感するところが多かった。今から思えばあの出会いは必然だった」と語る。

## BIOに生ゴミを出すのは いのちめぐる環に加わること

アミタの全面協力の下、南三陸町は復興プランとして「バイオマス産業都市構想」を策定。2014年7月には「バイオガス事業実施計画書」の実施協定をアミタと取り交わし、2015年10月にバイオガス施設「南三陸BIO」が開所した。

南三陸BIOには南三陸町の家庭から排出される生ゴミが搬入されるが、条例などでルール化されているわけではない。南三陸BIOに生ゴミを出すかどうかは、あくまで住民の任意。しかも、魚の骨や貝殻などは発酵処理できないので、これらを生ゴミから分別しておく必要がある。通常のゴミ出しより手間が掛かるが、それでも多くの住民が南三陸BIOに生ゴミを出してくれることについて、南三陸BIO所長の藤田和平氏はこう語る。

「生ゴミを発酵処理すると液肥が残ります。この液肥は地元の農家や家庭菜園をしている住民に無料配布されて農作物の育成を手助けし、収穫されたものが自分たちの食卓に並ぶ。BIOへのゴミ出しはこの循環への参加なのです」。作られる液肥は全量が地元に還元されており、むしろ需要に追い付かず液肥が足りない状況だとか。

「いのちめぐるまち」に住むならば、循環に参加したいという住民は少なくない。藤田氏が南三陸BIOに搬入される生ゴミの異物混入率を比べてみたところ、2016年は2%だったのが2019年は1%を切っていたという。

「通常、こうした施設の異物混入率は10%前後が多いので、かなり低い数字といえます。しかも2016年は包丁などそもそも生ゴミではないものが混入していたこともありましたが、2019年の混入物は卵の殻など発酵させにくい生ゴミがほとんど。住民の方々の分別精度が上がっているわけです」。

しかし、生ゴミの回収量は計画値に届いていない。今後は参加率と回収量を高め、100%に近づける努力をしていく。

## 南三陸BIOの運用に 地元住民が深く関わる

南三陸BIOの運用には、地元の事業者も協力している。生ゴミの回収や液肥散布の作業協力のほか、地元の飲食店や宿泊施設も生ゴミを提供している。

南三陸町の子どもたちは、南三陸BIOへ社会科見学にやって来る。施設の機能や液肥の散布などの知識だけでなく、生ゴミ回収や液肥散布に協力してくれている地元の事業者、液肥を使っている農家の思いなど、心に関することもしっかり伝えるように努めている。

## ゴミ出しから始まる循環を 町ならではの文化に

2018年10月には、コミュニ

---

FSC®

「Forest Stewardship Council®（森林管理協議会）」の略で、適切に管理された森林を認証する制度。森林の破壊や劣化を招くことなく木材が活用されることを目指す。

4

5

6

7

1南三陸BIOに運び込まれた生ゴミは、スタッフの手で異物が混入されていないかチェック
2生ゴミ回収用のバケツを整理　3子どもたちから寄せられたメッセージ
4生ゴミ回収に協力している店舗に贈られるちょうちん
5南三陸町とアミタをつなぎ、南三陸BIO稼働までの陣頭指揮をとったアミタホールディングス株式会社専務取締役の佐藤氏
6 2015年から南三陸BIO所長を務める藤田氏
7アミタと二人三脚で産業都市構想を進めている南三陸町企画課課長の及川氏
8南三陸町本庁舎はFSC®認証を受けた南三陸杉を至る所に使用している

8

ティー機能を備えた常設のゴミ回収拠点を設置して、ゴミ出しを通して地域の関係性をつくる実証実験を行った。また、NECソリューションイノベータ株式会社と共同し、ICTを活用した生ゴミ分別の参加状況可視化実験も実施。地区別に生ゴミ分別状況と回収量のデータを収集し、分析結果を住民と共有して、参加の動機付けを狙うなど、南三陸BIOへのゴミ出しをさらに根付かせる取り組みも行っている。「自分たちの出した生ゴミが液肥となって農産物を育て、食卓に戻ってくるという循環を、いかに見えるようにするか。ゴミ分別の手間を軽減して、回収率を上げることが今後の課題です」と藤田氏。

## 自治体として初めて FSC®とASCを同時に取得

バイオマス産業都市構想の試みは、南三陸BIOだけにとどまらない。町内の約1,500haの山林がFSC®、県漁協志津川支所戸倉出張所のカキ養殖場がASCという国際認証を取得した。実はアミタはFSC®の認証審査会社、ASCの認証審査機関でもある。FSC®とASCを同時に認証された自治体は、南三陸町が世界初だという。

南三陸町の約77%を占める山林からもたらされるミネラル豊富な水が川を伝って海へと流れ、水産物の栄養となる。町の主要産業である第1次産業はこの山林あってこそのため、南三陸町は2015年に森林資源を適切に管理・利用すべく、FSC®認証を取得。2017年8月に竣工した南三陸町の新庁舎は、震災復興計画やバイオマス産業都市構想に沿って建築資材や家具にFSC®認証を受けた地元産の木材が多く使われており、復興に寄与する町役場として生まれ変わった。

及川氏はこう語る。「南三陸は森林に囲まれた地域なので、木材は豊富にあります。バイオマス産業都市構想のもう一つの柱として、木材から作った木質ペレットをどう使っていくかを、アミタと町で一緒に考えています。森がきれいにならないと海もきれいにならず、その逆も言えます。今まで以上に海・山・里をスマートに連携させていくことが、バイオマス産業都市構想の今後の課題です」。

**ASC**

「Aquaculture Stewardship Council（水産養殖管理協議会）」の略。環境に負担を掛けず地域社会に配慮して操業している養殖業に対する、国際的な認証制度。

### 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**

**自治体と住民を巻き込んだ資源循環型ビジネス**

自治体と協力しながらバイオガス施設の運営を行うだけでなく、高い分別精度、農業への液肥提供等、地域住民と農業を巻き込んだ資源循環型ビジネスを構築しているところがポイントです。

**期待するポイント**

**事業の効果を見える化してさらなる協力体制を**

同施設の収支以外に、地域全体のエネルギー収支、雇用効果、農業への貢献度、地域経済波及効果等の「見える化」を行い、更に数値目標を設定して地域住民の協力体制の維持を図ってほしいです。

「一葉入魂」で丁寧にお茶を入れる
代表取締役の矢部亨氏

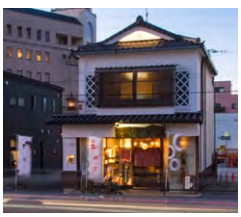
被災地での再生・創業／被災地への進出

13

# お茶を通した事業でまちの復興と後世につなぐ発展に貢献

## 株式会社矢部園茶舗

業種 飲食料品小売業
代表者 矢部 亨氏［代表取締役社長］
所在地 宮城県塩竈市海岸通2-3
TEL. 022-364-1515
FAX. 022-365-0636
WEB http://yabe-en.com



1934年創業の老舗茶屋。3代目店主で「茶匠」の資格を持つ代表取締役の矢部亨氏が選んだ玉露、煎茶、玄米茶、茎茶、芽茶、ほうじ茶など、「土作りから茶摘み、仕上げまですべての工程で丹念に育んだお茶」を販売。被災した塩竈の復興事業やまちづくりにも積極的に関わっている。

**Summary**

- グループ補助金などを活用し建物を復旧して店を再開
- お茶を活用した多彩な商品を開発して好評を博す
- 市街地の再開発事業に参画し未来に向けたまちづくりを行う

宮城

## 復興に向け明かりをつける老舗茶屋3代目の決意

陸奥国一宮・鹽竈神社（しおがま）の門前町、歴史ある港町として知られる塩竈市。JR本塩釜駅エリアにある塩竈市海岸通商店街に、1934年の創業以来、地元住民から愛され続ける老舗茶屋「矢部園茶舗」はある。そこで来店した一人ひとりに「お茶飲んでってけさい（飲んでいってください）」と声を掛け、自ら入れた茶を振る舞うのが、矢部茶園本舗３代目の矢部亨氏だ。2009年11月、株式会社矢部園茶舗代表取締役に就任。全国・世界に向けて、お茶の豊かさとおいしさを伝えている。

東日本大震災の津波は、塩竈市海岸通商店街を大きく飲み込んだ。1950年に建てられた矢部園茶舗の店舗にも天井の下まで津波が押し寄せ、店内にあった商品や備品などすべてを押し流した。再開まではしばらくかかるだろうと見込んでいた矢部氏だったが、町の状況を見て「店の明かりはつけないといけない」と決意する。

建物を復旧するためにグループ補助金を活用。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は、事業の行方や展望に向けて負担を減らすために利用し、店の再開に役立てた。発災後の初動対応を支援する傍ら京都に出向き、建具や引き戸、照明器具などの部材をそろえた。

「避難所や仮設住宅に身を寄せていて、『今日も（避難所や仮設住宅に）帰るのかと思うと気が重い』という声が多かったんです。そういう方が店に来られたときに『あら、すてきね』『居心地がいいね』と言ってもらえるように、落ち着いた雰囲気の、港町の粋な町家のような店を作ろうと思って動いていました」。

## ついに迎えた涙の再開 茶屋の使命をかみ締める

店を再開したのは7月31日。「4カ月以上も閉めていたので、お客さまはほかのお茶屋さんに行ってしまって、もう用済みかもしれないという思いもありました」という矢部氏の不安をよそに、迎えた再開初日、店頭には約150人の客が列を作った。最初に来店した客から、「いやいやいや、あんだいの（あなたのところの）お茶飲めなくて、うんとしんどかったよ（とても大変だったよ）。あんだいのお茶じゃなきゃ駄目だ」という声に涙が出たという。

客の声だけではなく、天の声も聞こえたような出来事がある。店内に飾られた「茶匠」認定証には、「2011年３月11日」の日付が刻まれている。実は発災当日、矢部氏は最終検定のため東京にいた。「これはもう神様が、お前はお茶をやって、被災地の人たちの役に立てと言われているんだろうなと思いました」。

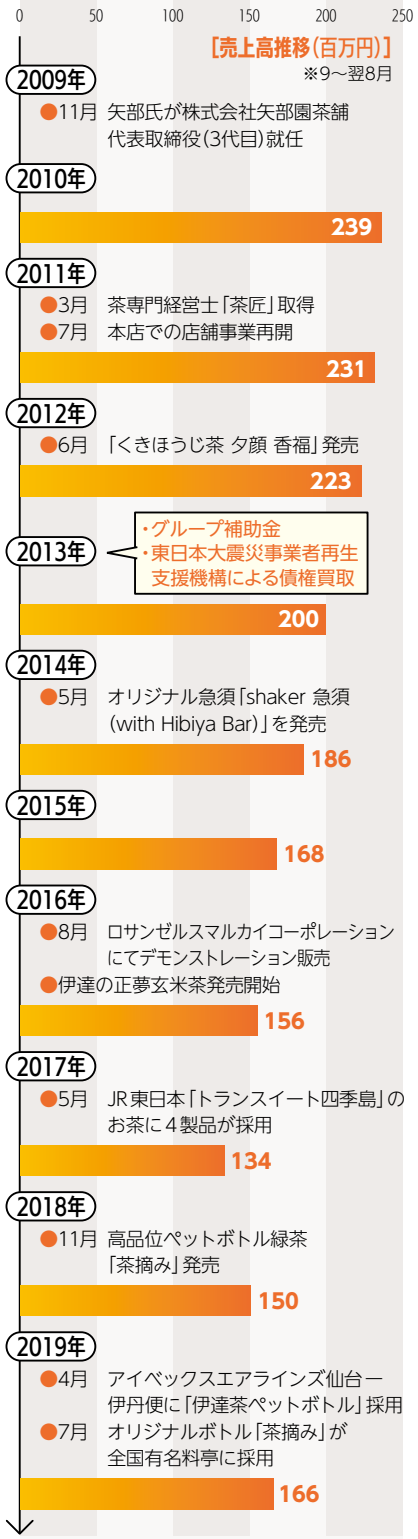
**鹽竈神社**

陸奥国一之宮として古くから朝廷や庶民の崇敬を集めてきた、全国の鹽竈神社の総本社。初詣には約50万人が訪れ、3月の帆手祭は日本三大荒神輿（みこし）に数えられる。

**「茶匠」**

生産や流通、歴史など緑茶のあらゆることに精通した茶専門経営士。全国茶商工業協同組合連合会が主催する茶経塾が認定する資格。矢部氏は2011年3月11日に認定を受けた。

### 復興への歩み

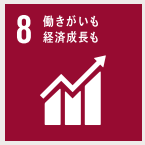



### [SDGs] 2030年に向けて

**スタッフが家庭をできるだけ尊重して安心して働ける社風と環境を**

良い仕事をするには家庭環境をできるだけ汲んでいきながら、スタッフ同志が支え合うことが大切。互いに助け合う社風にしたい。

【目指していくゴール】



1

2

3

「お客さまにおいしい日本茶を知っていただきたい。そして農家の方々にはおいしいお茶作りに専念してもらいたい」と語る矢部氏。矢部園茶舗を通して日本茶の真心を伝え続け、心からおいしいと思える本物の一服との巡り合いを提供している。2017年には、オリジナルブレンドの最高級煎茶「水仙１号」や最高級深蒸し茶「茶匠の誉」、「伊達茶 玄米茶」、「くきほうじ茶 夕顔香福」の４種類が、JR東日本の豪華寝台列車「トランスイート四季島」のお茶に採用された。最高のおいしさを引き出す入れ方のディレクションも担当し、乗客やアテンダントスタッフから高い評価を得ている。

2018年11月には、全国の有名日本料理店で構成する「全国芽生会連合会」と共同開発したペットボトル入り茶「茶摘み」を発売。「日々試行錯誤をしながら手間暇惜しまずがんばっている茶農家さんの情熱と技を消費者に伝え、その仕事に見合った報酬を茶農家さんにお返ししたい」と、４年の歳月をかけて製品化した。商品名の「茶摘み」は、「未来を担う子どもたちのみならず、『茶作り』についてあまりご存じでない多くの日本人へ、おいしい日本茶は茶摘みから始まることを連想してもらいたい」との思いを込めて命名した。

## 門前町塩竈の思い出に観光客を茶でおもてなし

お茶は「立春」から数えて八十八夜目に摘む一番茶（新茶）に始まり、二番茶、三番茶とそれぞれに特徴の異なる茶葉が取れる。それを未発酵で作る「煎茶」、火入れを強く行う「ほうじ茶」、そして玄米茶など、製法により種類が変わる。じっくりと手間が掛けられている日本茶の未来を茶農家と一緒につくり上げることで、これまで日本が培ってきた精神文化を後世につないでいく一助になれるはずだと矢部氏は信じている。

その日本文化を海外にも伝えようと、現在は旅行会社とタッグを組み、外国人観光客向けにお茶の飲み比べ体験を行っている。「塩竈へおいでになる外国人観光客は、そのほとんどが旅行上級者で、『ディープなジャパンをもっと知りたい』という探求心をお持ちです。そこで、日本茶を深く掘り下げて体感していただくことを提案しました」。

体験では10種類ほどの日本茶を、それぞれの特徴や栽培方法などの説明を聞きながら味わってもらい、帰りに摘んだ茶葉を１本土産に持ち帰ってもらう。海外では日本茶といえば抹茶がイメージされる中、さまざまな種類の中から好みのお茶を見つけることができると、旅行会社のエージェントから大変高い評価を得ているという。

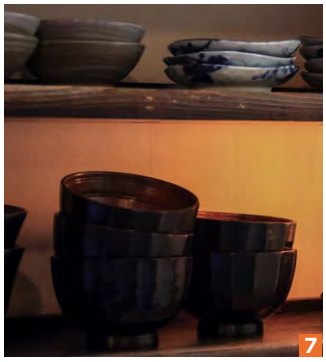
鹽竈神社境内の茶店の運営も任されることになり、2020年年始にオープン。おはぎや紅白大福、五目おこわ、甘酒やつみれ汁をはじめ、矢部園茶舗の日本茶やお茶を使ったプリン**「茶っぷりん」**などを提供している。

---

**「茶っぷりん」**

蔵王町の牧場から取り寄せる搾りたて牛乳、旧岩出山町（現大崎市）産の産みたてブランド卵、和三盆とてん菜糖、独自にブレンドした茶葉で作った完全無添加プリン。芳醇な香りが特徴。

1店内は温もりに包まれてくつろげる雰囲気があふれる
2東日本大震災の日付が刻まれた茶匠の認定証
3整然と並べられた急須からは美しさすら感じる
4茶匠のお茶を入れる所作には思わず見とれてしまう
5茶匠が厳選した茶葉はいずれも逸品ぞろい
6店員のもてなしを受けながら、気軽にお茶を楽しめる
7お茶の魅力を引き立てる茶器類も多数取り扱っている
8オリジナルのペットボトル入り茶「茶摘み」と「伊達茶」



「物を売るだけではなく、参拝者をおもてなしするという要素が非常に強い。志波彦神社・鹽竈神社に手を合わせて参拝が終わった方が、鳥居から出られた瞬間から直会（なおらい）が始まるというイメージ。神事を終えて、茶屋に来て、おいしいものを食べるところまでがセットの思い出になり、さらに門前町を回遊してもらう流れをつくれれば」と意気込む。

## より良いまちを残すため これからを黄金の10年に

矢部園茶舗の現在の店舗は、**海岸通の再開発事業**のため、取り壊しが決まっている。2020年５月の連休後には解体し、土地をならして２階建てとして2021年３月にオープンする計画。「塩竈を愛している」という気持ちを前面に押し出した、日本茶特化型専門店を目指す。「お客さまにゆっくりと楽しんでいただき、笑顔になってもらえるような、懐かしくも新しい展開を目指している」と構想を少しだけ明かしてくれた。

東日本大震災で大きな被害を受けても、塩竈で営業を続けること、暮らすことへの気持ちはみじんも揺るがなかった。そして今、「塩竈のまちを自分たちの次の世代に、もっといい形で渡していかなくてはいけない」という思いが胸に押し寄せている。「自分が亡くなるときに、これからの人たちが胸を張って暮らせるまちの土台をつくることができたと思えるかどうか。そう問い掛けながらこれまでやってきました」。

その思いはこれからも変わらない。現在51歳の矢部氏は、これからを「黄金の10年」にしたいという。たくさんの人が訪れて、たくさんの出会いがあって、人生の思い出がたくさんできるようなまちにするためのにぎわいをつくっていく。10年後「おいしいお茶はどこで買えるの？」と聞かれた人が、「矢部園さんだよ」と答えてくれる。そんなやりとりが聞こえる様子を思い描きながら。

**海岸通の再開発事業**

JR本塩釜駅前の大規模再開発事業。住宅棟・商業施設・業務棟・駐車場棟で構成される。商業施設「塩竈・直会横丁」は、門前横丁や古き良き港町の風景を織り交ぜた街並みをデザイン。

### 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**

**日本茶を売るだけではなく 真心を楽しむ経験を提供**

丁寧に淹れた日本茶は、心身を癒す温かさがあります。矢部園茶舗さんは被災のさなか、そのかけがえのなさを再認識しました。茶を通じて真心を楽しむ経験を提供し、元気を港町に与え続けています。

**期待するポイント**

**ディープな文化を楽しみながら 国内外の観光客を惹きつける**

外国人観光上級者だけでなく、復興を応援しながら東北のディープな文化を楽しみたい日本人観光客が、地域の産業や文化に関する情報と心意気に触れ、交流する拠点に活用されることを期待!

# 福島民報と福島民友の記者に聞きました!

## 福島県内の過去掲載企業から商品＆サービスをピックアップ紹介

**福島県を中心に長年愛読され続けている、福島民報と福島民友。**
**本ページでは、過去の事例集に掲載された企業から、報道部の記者の皆さんが実際に取材した各３社をピックアップ。**
**その商品やサービスについて特徴やポイントを聞きました！**
**各企業からも、事業に関する今後の意気込みについて一言コメントをいただいています。**

### いわきスポーツクラブの「いわきFCパーク」

福島民友 PICK UP 浜通り

「いわき市を東北一の都市にする」をミッションに快進撃を続けるサッカークラブ「いわきFC」の拠点となる商業施設併設型クラブハウス。練習場を一望するテラスのある飲食店、最新トレーニングジムや英会話教室などが入り、大人から子どもまで誰もが楽しめる空間です。市民向けの健康増進講座も始まり、スポーツを軸に多彩な体験ができます。

担当者コメント
サッカークラブ本拠地としては日本初の商業施設併設型クラブハウスで、今後は市民の健康に寄与するサービスも展開予定です！

「いわきFCパーク」

名称 株式会社いわきスポーツクラブ
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
WEB https://iwakifc.com

### キャニオンワークスの自社ブランド「MACOLE」

福島民友 PICK UP 浜通り

日本製にこだわり、丈夫で安全な縫製、そして長く使えるよう設計し、登山やキャンプ用品、スキーやスポーツフィッシング用のバッグや小物入れ、装備品などを製造・販売しています。アウトドアブランド「Canyonworks」や「MACOLE」をはじめ、熟練の職人技による高品質ギアの数々は、プロや一般ユーザーに高く評価されています。

手にしている「lid pack (spectra black)」はオンラインショップで35,200円(送料込)

担当者コメント
ものづくりにこだわる中で、創造と夢にチャレンジして、お客様にご満足頂けるものづくりをしていきます。

名称 有限会社キャニオンワークス
所在地 福島県双葉郡浪江町大字川添字佐野47
TEL 0246-36-1102（いわき工場）
WEB https://canyon-works.com

### 福島路ビールの「フルーツビール」

福島県で生産されたリンゴ、モモ、イチゴなどを使ったオリジナルビールを製造・販売しています。果物が持つ芳醇な香りをビールの程よい苦みと組み合わせたフルーツビールが好評です。福島第一原子力発電所の事故で風評の影響を受けた農産物をPRし、販路を広げようと開発されました。工場併設のバーでは樽出しのビールを楽しめます。

福島民報 PICK UP 中通り

「地ビール飲み比べセット 330mL瓶６本セット」はオンラインショップで3,900円(送料別)

担当者コメント
「くだもの王国ふくしま」の果物を、フルーツビールで全国に引き続きアピールしていきます。

名称 有限会社福島路ビール
所在地 福島県福島市荒井字横塚3-182
TEL 024-593-5859 WEB http://www.f-beer.com

※断りがある場合を除き、商品やサービスの値段・料金はすべて税込(10%)です。最新の情報は各企業にご確認ください。
※各企業を〈浜通り、中通り、会津〉の順に並べています。

福島民報社

発行 株式会社福島民報社
創刊 1892年
代表 高橋 雅行氏（代表取締役社長）
本社 福島県福島市太田町13-17
TEL 024-531-4111
WEB https://www.minpo.jp

福島民友
THE FUKUSHIMA MINYU

発行 福島民友新聞株式会社
創刊 1895年
代表 五阿弥 宏安氏（代表取締役社長）
本社 福島県福島市柳町4-29
TEL 024-523-1191
WEB https://www.minyu-net.com

「向山製作所の生キャラメル」
(袋入り。12粒)はオンラインショップで
907円(送料別)。
※写真はイメージです

福島民報 PICK UP 中通り

## 向山製作所の「生キャラメル」

福島県産の牛乳を原料に、一つひとつ鍋で手作りした生キャラメルの口どけの良さは絶品です。口に入れた瞬間に溶け出し、甘味が口いっぱいに広がっていく感覚はやみつきになるはず。パリで開かれている世界最大規模の菓子販売イベント「サロン・デュ・ショコラ」への出展も果たし、高い評価を受けました。

担当者コメント
県内の食品企業と、県産品を活用した取り組み『ふくしまの力』を始めました。福島の価値を未来へ追求していきます。

名称 株式会社向山製作所 所在地 福島県安達郡大玉村大山字西向26
TEL 0243-68-2455（第一工場）
WEB http://www.mukaiyama-ss.co.jp

## 会津中央乳業の「べこの乳」

「べこの乳」は乳成分が高く、良質な会津の生乳を原料に使用している牛乳です。ゆっくり殺菌する独自の製法で、生乳本来の風味や甘味、コクを満喫できます。ぜひ、よくかんで飲んでください。「のむヨーグルト」は長時間発酵によって独特のまったりとした口当たりが生まれています。くせになること請け合いです。

名称 会津中央乳業株式会社
所在地 福島県河沼郡会津坂下町大字金上字辰巳19-1
TEL 0242-83-2324
WEB http://aizumilk.com

担当者コメント
会津産生乳を使ったこだわりの乳製品作りを続け、今よりさらに質の良い牛乳やヨーグルト、チーズをこれからも追求していきます。

「会津のべこの乳」(1L)は福島県内外の小売店やアンテナショップなどで購入できる

福島民報 PICK UP 会津

福島民友 PICK UP 会津

「会津木綿ネクタイ」は
オンラインショップで4,950円(送料別)

担当者コメント
ストールに加え、小物やネクタイなど商品展開を増やし、会津木綿商品をより多くの方に届けたいと考えています。

## IIEの「会津木綿」

雪深い会津地方の人々の暮らしに溶け込み、長年受け継がれてきた「会津木綿」。この天然素材を使った商品を製造・販売しています。素材そのものの良さを最大限に生かし、さらに現代社会に適したデザインや形にこだわった衣類やストール、巾着バッグなどの小物は、会津木綿の新たな魅力を引き出しています。

名称 株式会社IIE
所在地 福島県河沼郡会津坂下町大字青木字宮田205
TEL 0242-23-7760 WEB http://iie-aizu.jp

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

観光振興／地域交流拡大

14

# 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

岩手

## 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。

**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。

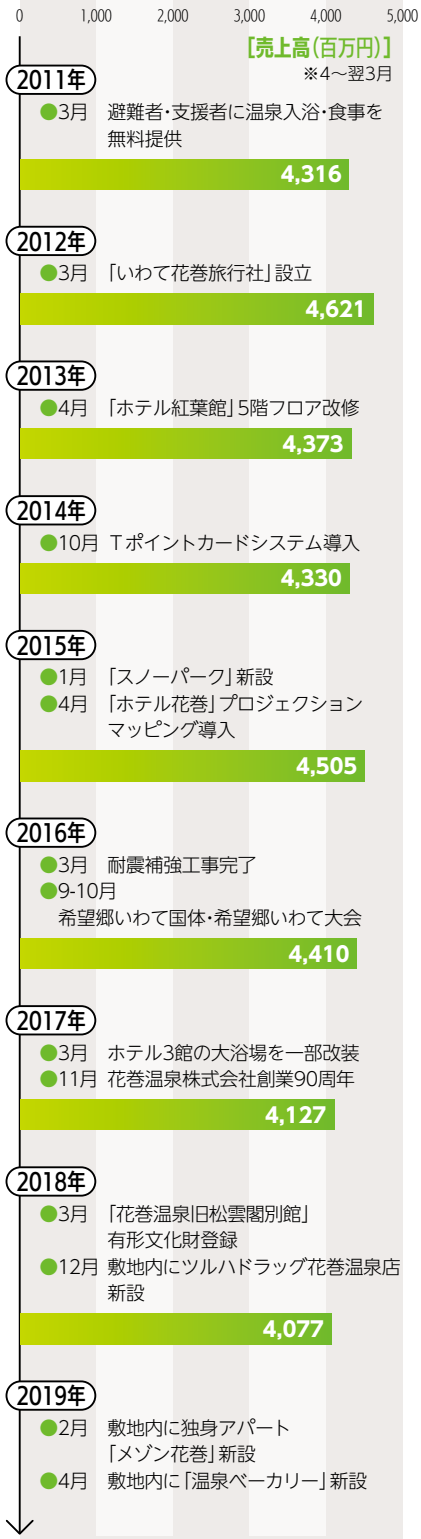
## 災害時にリゾートホテルがすべきことを行い続けて

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




### [SDGs]2030年に向けて

**創業100周年のさらに先へ 各社と連携し、共に発展**

人・物・金の経営資源を強化し、従業員の待遇改善を図りながら、観光を支える地域各社とウィンウィンの関係を保ち共に発展していく。

【目指していくゴール】

2030年

1

2

3

4

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イ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ればいいという思いだった。

未曽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こ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、**クレド**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、プロジェクション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、周遊バスの提供などが行われた。

**クレド**

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。

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いといけません」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**

未曽有の事態にも「お客さまを喜ばせる」ことを大切にし、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」

観光振興／地域交流拡大

15

# 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 滿氏［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

岩手

## 大船渡駅の海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、換地等で駅の海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
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、事業主体に賃与する
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

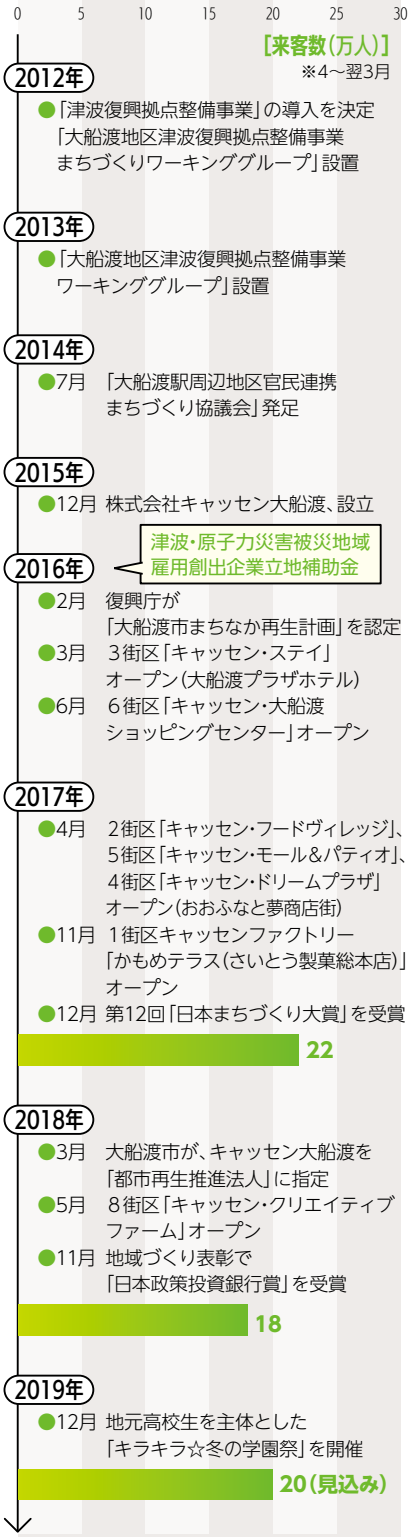
**キャッセン大船渡商業集積街区**と呼ばれるこのエリアでは現在７つの街区が完成している。そのうち４つの街区は地元企業３社と商店街協同組合がそれぞれ１街区の借地人となり、ホテル（大船渡プラザホテル）、ショッピングセンター、商店街（おおふなと夢商店街）、ファクトリーショップ（かもめテラス）がオープンした。

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

**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。

**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「いらっしゃい」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。

### 復興への歩み




### ［SDGs］2030年に向けて

**評価とフィードバックが継続して続く街でありたい**

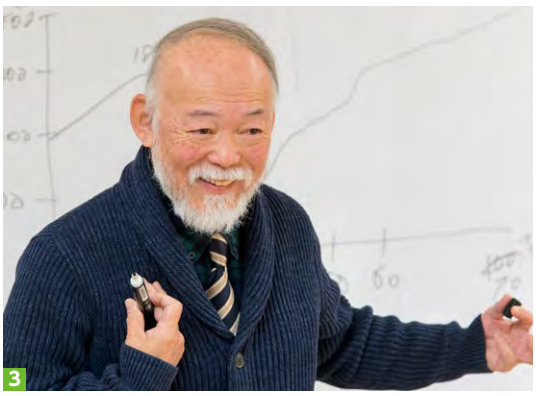
その時々の大船渡のライフスタイルに適合した中心市街地であり続けるために、住民らによる評価とフィードバックのシステムを確立させたい。

【目指していくゴール】

2030年

1

2


3

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臂徹氏は、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』が集う街にしていかないといけないと考えています」。

そこで、臂氏は、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。

**臂徹氏**
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。

1 2 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
4 5 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」。

**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。

### 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。

フロントでスタッフに指示を出す
代表の佐々木里子氏（右）

観光振興／地域交流拡大

16

# 「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2-1-2
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

宮城

## トレーラーハウスと出合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来る。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いた佐々木氏。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くれている」「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

0　2,000　4,000　6,000　8,000　10,000　12,000

［年間宿泊人数（人）］
※1～12月

**2011年**
- ●3月　東日本大震災により女川町の８割が壊滅的被害を受ける
- ●8月　元旅館組合員の４人で今後を模索

グループ補助金

**2012年**
- ●5月　グループ化補助金申請
- ●10月　グループ化補助金受理　女川町宿泊村協同組合を設立
- ●12月　清水町でエルファロオープン

**2013年**
- ●復興支援団体が増加

**2015年**
- ●3月　JR女川駅開業
- ●12月　シーパルピア商店街など開業　町中心部がにぎわいを見せる

**2016年**
- ●12月　地元市場ハマテラスオープン

10,220

**2017年**
- ●5月　トレーラーハウス移転計画のため一時休業
- ●8月　女川駅近くへ移設し、本設オープン

7,037

**2018年**
- ●女川町滞在型観光客を増加するためエルファロと商店街のプランメニューを売り出す

11,772

**2019年**
- ●女川近隣イベントごとに満室が続く

11,730

### ［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】

11 住み続けられるまちづくりを

**2030年**

1

2

3

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くつろいで、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、「女川ウイル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（グライド）」（株式会社セッショナブル）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（夢）Wo Katare（を語れ） Onagawa（女川）」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、今野梱包（こんぽう）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。

**「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。

## 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。人々が交流し滞在す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。

右から代表取締役の佐藤芳彦氏、
平塚隆一郎氏、大塚友子氏

観光振興／地域交流拡大

17

# 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（農林業）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

宮城

## 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。

キリングループ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、立ち入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ループが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

0　800　1,600　2,400　3,200　4,000

［地域資源商品の売上（万円）］
※10～翌9月

**2013年**
●9月　石巻うまいもの発信協議会設立
商品開発と販路開拓、
イベントなどの企画運営を行う

**2016年**
●1月　石巻うまいもの株式会社設立
アンテナショップ開設準備、
商品開発と販路開拓を行う
●10月　地域産業資源活用事業計画の認定
●11月　石巻市立町に
石巻うまいものマルシェ開店

130

**2017年**

3,800

**2018年**
●3月　「石巻金華」シリーズ第１弾
「石巻金華茶漬け」販売開始

2,700

**2019年**
●7月　石巻市魚町に
石巻うまいものマルシェ移転

2,900

石巻うまいものマルシェ

### ［SDGs］2030年に向けて

**豊かな海の資源を大切に使い石巻の水産加工業の復興に寄与**

地域商社として販路を開拓し、石巻の水産加工業の復興に寄与。同業者が連携することで生産効率を高めて海洋状況の変化に対応し資源保護にも努める。

【目指していくゴール】

8 働きがいも経済成長も
14 海の豊かさを守ろう

**2030年**

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。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、生産が追い付かないほど。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ません」。

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」。

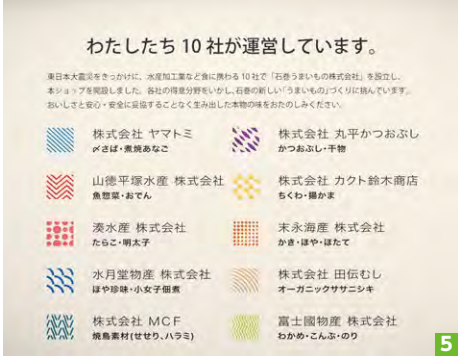
---

**『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種類にも上るという。

**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。



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社の商品が並ぶ、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。そこまでいかない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ない絆が、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て商品を開発し、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。

**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は国内最大規模となる876m。

## 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。

# 「地元で心地よく働く」ということを考える

2019年11月15日（金）、宮城県青葉区の東北学院大学のキャンパスで、復興に向けて先進的な取り組みを行う事業者によるセミナーが開催されました。テーマは「被災地の復興・発展と『働き方改革』の関係」。本誌監修委員会の柳井教授の司会で、東北で先進的な取り組みを行う３つの事業者が被災地の復興の鍵となる人員不足や労働環境の改善について講演しました。当日の様子をレポートします。

## 「産業復興と働き方改革」

### ～リサイクル・漁業・伝統工芸のここが変わった!! 学生・新人・経営者が共に描く未来の「働き方」～

学生や企業人を対象に、2018年度事例集掲載企業が、それぞれの業種ならではの働き方に関する課題と、雇用や就業・キャリアアップ等の取り組みを紹介。復興からつながる未来の働き方を共有しました。

**セミナー概要**

- 開会の言葉（復興庁）
- 基調講演（柳井雅也教授）
- 事業者講演
- ディスカッション・質疑応答

**発表事業者**

- 株式会社佐藤金属（岩沼市）
- 宮城県漁業協同組合 志津川支所 戸倉カキ部会（南三陸町）
- 株式会社門間箪笥店（仙台市）

**柳井雅也 教授**　（本誌 監修委員会座長）

東北学院大学 教養学部　地域構想学科長
学生室副室長

1958年宮城県仙台市生まれ。経済地理学を専門に、先端技術産業の立地や地域経済論を研究。主な著書に「企業空間とネットワーク」（共著・大明堂）、「地域産業の再生と雇用・人材」（共著・日本評論社）等。

## 基調講演　人には目標を、企業には利益を、そして地域には夢を

被災地の事業者にとって、人材不足や労働環境の課題は根が深く、解決が非常に困難であるように見えます。そんな中、改革に成功している事業者の共通点は、復興をゴールとせず、常に次の目標や施策を考えていること。

例えば、株式会社ワンテーブル（P.36～39）の島田社長は、多賀城市の雑草取りプロジェクトを大学生ボランティアに協力依頼することで予算を大幅削減、かつ短時間で対応しました。加えて、余ったコストで自主的にハーブの苗植えを実施し、そのハーブを使用してドレッシングを開発して販売。新たな産業にしたのです。

一つのリソースをどんどん次の段階に昇華させて新しい価値を生み出し、課題に対して柔軟な策を取り、コストを削減しながら利益を生み出す。そしてその利益を地域に還元していくことが、今後の被災地発展のキーになっていくと思います。

事業者取り組み紹介

# 少しのアイデアで、働きやすさは変わる。地域産業の挑戦

**株式会社佐藤金属**
**管理部 部長　鳴海大輔氏**

宮城県岩沼市下野郷字中野馬場34-48
https://sato-metal.co.jp

金属のリサイクルおよび産業廃棄物処理を行う。東日本大震災では4mの津波の直撃を受けたが、従業員一丸となり早期復旧を達成。2015年に経済産業省ダイバーシティ経営100選に選定された。

Action
●フレキシブルな勤務形態
●人事評価制度の明確化

Results
●人材のミスマッチの減少
●女性の応募人員の増加

## 女性が力を発揮しやすい職場づくりへの取り組み

東日本大震災の直後、従業員の離職が相次ぎました。悩ましかったのが、優秀な働きざかりの女性たちが子育てをしながら働ける環境が十分でなかったこと。「多様な人材一人ひとりに、自分の人生を充実させてほしい」。そんな思いから、自由な勤務形態や明確な人事評価制度を採用。性別・年齢にこだわらず、従業員一人ひとりに最適な業務を、適切なボリュームで任せることが可能になりました。その結果、人材のミスマッチによる負荷がかなり軽減され、業務の流れがスムーズになりました。

時短勤務や週3日勤務など、それぞれの従業員の生活に合った働き方を認めている

Action
●過密養殖の見直し
●労働時間の削減

Results
●生産性の向上
●若い世代の漁師が増加

## 過酷な労働イメージを払拭！ 若手漁師が増加

被災前は過密養殖だった漁場を区画の見直しによって整理しました。ここでの大きな変革は、「量より質」の考え方になったこと。当初は養殖場を削減したことで生産量が減るかと心配されましたが、むしろ無駄がなくなったことで生産量は２倍に伸びました。何より大きかったのが、労働時間の短縮です。10時間から６時間に減り、その結果、「過酷で所得が不安定」というイメージが払拭され、漁業を志す若者が増えました。少しの変化で、ここまで環境が変わったことには、私自身も驚いています。

普段は衝突することも多かった漁業組合員が、3年の間共同作業に取り組んだ

**宮城県漁業協同組合 志津川支所 戸倉カキ部会**
**志津川支所 支所長　阿部富士夫氏**

宮城県本吉郡南三陸町戸倉津の宮1（戸倉出張所）
http://www.jf-miyagi.com（宮城県漁業協同組合）

南三陸町の戸倉地区でカキ「戸倉っこカキ」養殖を営む漁業者でつくる。2016年3月、環境や地域社会に配慮した養殖事業者だけに与えられる国際認証のASC認証を日本で初めて取得した。

**株式会社門間箪笥店**
**代表取締役　門間一泰氏**

宮城県仙台市若林区南鍛冶町143
http://sendai-monmaya.com

1872年創業。国の伝統工芸品である仙台箪笥の企画製造販売を行う。洋風の生活様式にもマッチするオリジナル小型家具「monmaya+」など挑戦的な取り組みも怠らない。2014年より海外販路を拡大。

Action
●社内情報共有ツールの活用
●企業理念の意識合わせ

Results
●社員の団結力アップ

## 「社員全員で取り組む」を重視。社内の衝突減らす

伝統工芸品の市場は右肩下がりで非常に厳しい状態にあります。そこで目を向けたのが海外進出でした。その結果、かなり売り上げを伸ばすことができましたが、その反面、国内の売り上げが減ってしまったのです。それにより、伝統を守ってきた社内の職人の不満が爆発。そこで、ビジネス用の情報共有ツールを活用し、まず社内の情報格差をなくすことから始めました。企業理念を再定義し、社員全員で共有したのです。そうして、全員の目線を合わせることで、徐々に社内がまとまっていきました。

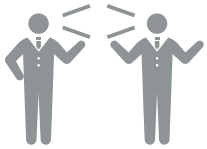
現代の生活様式に溶け込むデザイン性の高い「monmaya+」シリーズは人気商品の1つ

こんなとき、どうする?

# 「働きやすい職場」と言われる環境のつくりかた

一括りに「働きやすい職場」といっても、業種や地域、従業員の特性などによってその要素はさまざま。
登壇事業者同士のディスカッションを通して、「働きやすさ」をつくり出す鍵を紐解きます。

## Q 従業員と衝突が起きたらどうする?



佐藤金属 鳴海氏

生産性は男女も年齢も関係なく、個人によって違う。一人ひとりとちゃんと向き合えば、衝突は避けられる。

戸倉カキ部会 阿部氏

コミュニケーションづくりが重要。労働時間が減ったことで家族との時間も増え、満足度が上がったと思う。

門間箪笥店 門間氏

伝統も熱意もあるからこそ職人との衝突も多い。一度にすべて解決しようとせず、継続的な働きかけが大切。

## Q 仕事の質はどうやって上げる?

佐藤金属 鳴海氏

慣れるとルーティン化しがち。業務終了前に工場を全員で見て回り、役割をまたいで情報共有をして振り返る。

戸倉カキ部会 阿部氏

組合の結束力が高まったことで、「ほかの組合には負けたくない!」という意識が芽生え、質にこだわるように。

門間箪笥店 門間氏

外部の研修を取り入れ、生産性におけるボトルネックを全員が当事者意識を持った状態で洗い出した。

## Q 今後の課題は?

佐藤金属 鳴海氏

より働きやすい職場環境を整えつつ、リサイクル産業の発展と地位向上に地方から貢献していきたい。

戸倉カキ部会 阿部氏

「戸倉っこカキ」の知名度向上。販路開拓とPRに注力しつつ、戸倉地域の養殖業全体の高品質化を目指す。

門間箪笥店 門間氏

ようやく社内がまとまり始めたところ。無理に新しいことに挑戦せず、今は現有戦力の拡大に挑戦したい。

実際のところ、どう思う?

# 未来を支える大学生のホンネ

地域企業にとって重要な課題である「若手の雇用」。彼らは就職についてどう考えているのか。
セミナーに参加していた学生たちに、地元への就職に対する本音を聞いてきました。

**就職先にあるとうれしい制度・仕組みは?**

| | |
|---|---|
| 1位 | 時短勤務などの柔軟な働き方 |
| 2位 | 有給休暇取得の促進 |
| 3位 | 残業の抑制 |

## 3年生 慣れ親しんだ環境。できれば地元で就職したい

まず話を聞いたのは大学３年生たち。「地元で就職したい？」という問いかけに対しての回答は、なんと全員が「YES」。理由を聞くと、「ずっとこの地域で生きてきたので、社会人になって一人暮らしして、仕事をして……って辛そうだから」とのこと。「やりたいことが決まっているなら、県外や海外も視野に入れます。でも、**今はまだ明確にやりたいことが決まっていないから、それなら自分の住み慣れた環境で就職したい**なって」と、お互いに「ねぇ？」と同意を求めながら語ってくれた。

しかし、その実、就職先の条件についてはシビアに考えているようだ。重視するのは「週休完全２日制」や「残業手当が出るところ」などかなり現実的だ。「先輩が仕事に根を詰めすぎて体調を崩してしまったという話を聞くことがあります。**仕事とプライベート・やりがいと労働時間のバランスは重視したい**です」。職場の環境については、あまり楽観的な印象を持っていないようだ。

「登壇事業者さんのように、**社員一人ひとりと向き合い、会社全体で一緒にがんばろうという姿勢の会社は魅力的**。自分の能力も生かしつつ、快適に働くことができそうだから」。

これからを担う若者たちの本音を真摯に受け止めたい。

## 4年生 キャリアアップや安定収入を考えると、県外に目がいってしまう

いざ就職先が決まった４年生の行く先は、地元・県外とさまざまだ。「地元で就職したくて、転勤のない金融機関に就職を決めました。**家族も居るし、今の環境で満足**なんです」と語ってくれた彼女だが、仲の良い友人たちは皆、県外に出てしまうそうだ。「転勤で仙台に戻ってこれる可能性があるから、今は東京で力をつけたいみたいです」。いつでも戻ってこれる、という思いが逆に彼らを県外就職に誘っているということか。

県外に就職が決まった学生に理由を尋ねると、「新しい環境に触れたかった」という声が。「**さまざまな仕事を経験してキャリアアップをしたい**。そう思うと、やはり東京でないと」と率直な意見をくれた。都市部でキャリアアップしたい者、経験を積んでから地元に戻って身を固めたい者と、描く将来像に応じて、今後の働き方が変わってくるのだろう。

就職先を選ぶ際のポイントは何だろうか。「平均残業時間が提示されていれば、注意して見ていました。やっぱり自分の時間は大切にしたい」という声に、周りからも賛同の声。「**長く働きたいからこそ、ライフワークバランスを取りやすい職場が理想**です」。いよいよ春から社会人としての第一歩を踏み出す彼ら。思い描く将来像に向けて歩んでほしい。

**地元で就職するうえで、懸念点は?**

| | |
|---|---|
| 1位 | (都市部と比べたときの)賃金の低さ |
| 2位 | 仕事の幅に制限がある |
| 3位 | 流行の伝達の遅さ |

収穫後の田んぼに立つ
代表取締役の加藤晃司氏（右）と加藤絵美氏

18

事業承継

# 世界基準の安全認証も取得 風評乗り越え米作りを続ける

## 農地所有適格法人 株式会社カトウファーム

業種 農業
代表者 加藤晃司氏［代表取締役］
所在地 福島県福島市大笹生字横堀12-1
TEL. 024-557-9690
FAX. 024-557-9690
WEB http://katofarm-f.jp

2009年に祖父から農業を継いだ加藤晃司氏が、2014年に法人化。2015年には農業生産法人（現 農地所有適格法人）に認められ、現在では約45haの水田を管理するまでに成長した。専務を務める妻の加藤絵美氏は福島の食のPRプロジェクト「B-eat JAPAN」の活動も行っている。

**Summary**

- 被災後2週間、地元を離れ避難生活を経験
- 風評に負けず地道に米作りを続け売り上げ伸ばす
- 福島から「楽しい農業」発信

福島

## 地域の米作りを守るため 脱サラして農業の世界へ

「就農当初は、自分たちが楽しく米作りをしていればいいと思っていました。しかし東日本大震災後にさまざまな方と出会ったことで、地域の農業を守りながらいろいろなことに挑戦していきたいという気持ちになったのです」。

そう語るのは、農地所有適格法人株式会社カトウファーム代表取締役の加藤晃司氏だ。大学卒業後、スポーツジムや建設業界で働いていたが、2009年に祖父から農業を承継する。

「一度はサラリーマンになりましたが、元々、いずれは農業を継ごうという考えを持っていました。就農の話を妻の絵美にも相談したところ、『暮らしていけるならいいよ』と背中を押されました」（晃司氏）。

晃司氏が農業を行う福島市北部地区は果樹園が多く、米作り農家は少ない。そのため、「祖父の代で米作りが終わると、この地域で米を作る人がいなくなる。自分がやるしかない」という思いもあった。肥料を購入していた店から農業アドバイザーを紹介され、米作りのノウハウを一から学んだ。中でも「種類ごとの違いを比べられるようになってほしい」と言われたことは今でも印象に残っているという。アドバイスを基に２種類の品種を必ず作り、肥料も異なる種類を試してみるなどして、味や生育にどのような違いが出るのかを徹底的に頭にたたき込んでいった。さまざまな手法を試しながら米作りをする今も、その教えは晃司氏の農業に対する考えの土台だ。

## ２週間の避難生活を経験 農業再開後も拭えぬ不安

就農から約２年がたったころに起きた、2011年３月の東日本大震災。加藤夫妻は自動車の中にいた。近くにあった塀が全部倒れ、信号も消えた。「何が起こったのか分かりませんでした」（晃司氏）。

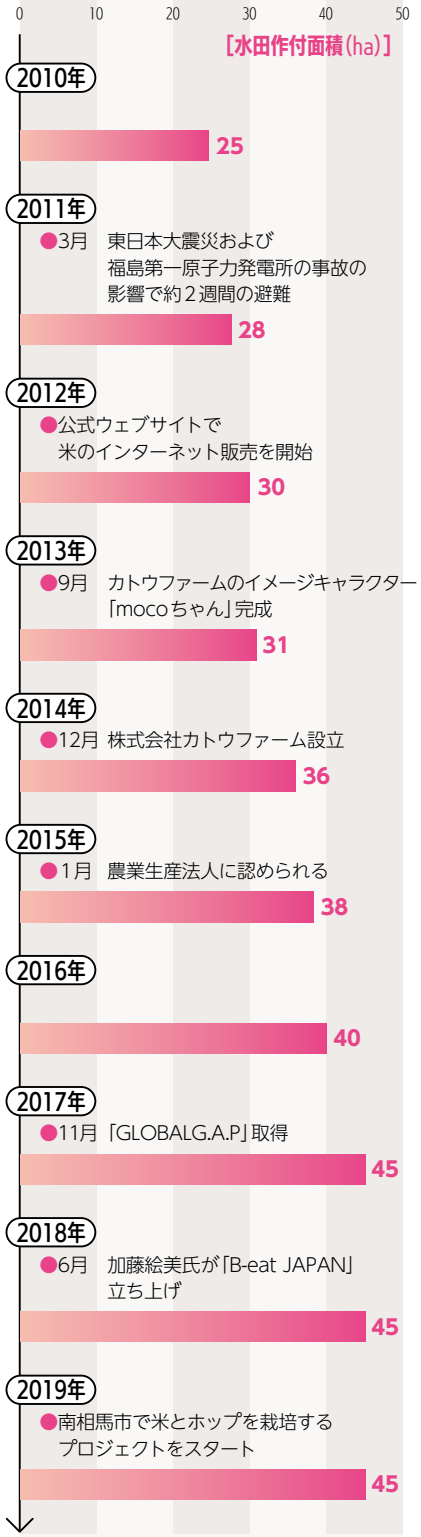
すぐに２人の子どもの無事を確認した。自宅にも大きな被害は無かったこともあり、東日本大震災の翌日に福島第一原子力発電所の事故が起きても、自分たちが危険にさらされている意識はなかったという。しかし放射線による被害を懸念したアドバイザーに勧められ、一家で会津若松市に避難を決める。絵美氏のおなかに３人目の子どもが宿っていたことも決断の理由だった。その後、群馬県や、親類が住んでいた滋賀県を転々とする。家族の安全を考慮しての判断だったが、「大げさではないか？」という心無い声もあったという。

「当時、福島県外へ避難する際は被ばく検査を受けて了承が出なければ罹災証明書がもらえないこともあり、本当に大変でした」（晃司氏）。

約２週間後に福島市に戻るも、これまでと同様に米作りができるのか、不安を抱いた。３月下旬は、例年であれば田植えに向けて苗を育てる作業の時期。国や福島県の説明会にも参加したが具体的な対応方針は出されず、参加農家から怒号が飛び交うなど会場は重苦しい雰囲気に包まれていたという。

その後、米作りの許可が下りて農作業を再開したが、不安が取り除かれたわけではなかった。そして、心配していたことが起きる。

### 復興への歩み




### ［SDGs］2030年に向けて

**米作りだけに頼らず 農業の可能性を広げたい**

おいしい米を作り続けるだけでなく、会社として成長するために米以外の生産も視野に入れ、魅力ある農業法人を目指す。

【目指していくゴール】

1

2

3

4

5

## 風評に苦しめられるも自分たちの信念を貫く

2011年11月、福島市大波地区で作られた米から、国が定める食品暫定基準値を超えるセシウムが検出された。当時の佐藤雄平県知事が福島の米が安全であるとPRしたわずか数日後だっただけに、福島の米に対する信頼は一気に落ちた。県は翌年から、農地にカリウムをまくなど土壌の改善にも力を入れ、出荷される米の全量全袋検査をスタートさせる。

「当初は検査の仕組みも完全ではなかったので、米を集荷する業者との連携がうまくいかないこともあったりして、手間は増えましたね。それでもおいしい米を作る努力は続けていました」（晃司氏）。

地域の稲作を絶やしてはいけないという、就農当時の気持ちを忘れず米作りに没頭した晃司氏。2014年には**ブロックローテーション**が廃止となり、作付面積を拡大。米作りをやめた農家の田んぼも借り、売り上げは増加していった。しかし、風評には頭を悩ませることになる。絵美氏は当時の苦悩を次のように振り返る。

「子どもたちには自分たちの作った米を食べさせていました。でも、小さい子どもを持つ母親の中には、本当に福島の米を食べさせて大丈夫なのかと言う人もいて、そういう言葉を聞くとつい不安になることもありましたね。うちで米を買ってくれていた友人の中にも、東日本大震災以降は買わなくなってしまった人もいました」（絵美氏）。

自分たちではどうすることもできない風評に対して、加藤夫妻は心無い声に耳を貸すことも、ことさらに安全をアピールすることもなく、ただただおいしい米作りをしている姿を発信し続けた。

「過度な主張はせず、自分たちを応援してくれる人たちに目を向けていこうと思ったんです」（晃司氏）。

## 米作りをベースにして多くの事業に挑戦したい

信念を貫く二人の姿勢は、2014年にカトウファームとして法人化するときも変わらなかった。実は、周囲からは法人化を止められていたという。

「でも、反対した人は農業法人をやったことがない人ばかり。何事もやってみなければ分からないと思ったので、法人化を決めたんです。また、僕自身が農業を始めたときは農機具などを準備するために多額の借金を負ったこともあって、後々もし子どもが農業をしたいと言ってくれたときに、僕と同じように借金を負わせたくないという思いもありました」（晃司氏）。

就農してから多くの人と出会い、

**ブロックローテーション**
圃場（ほじょう）全体を数ブロックに分け、毎年異なるブロックで転作を行う集団転作の手法。同一圃場で同一作物を作ることによる連作障害を避け、転作作物の生産性を上げることが主な目的。

**「GLOBALG.A.P」**
食品安全や環境保全に配慮した「持続的な生産活動」を実践する企業に与えられる世界標準の認証。G.A.P.はGood Agricultural Practices（適正な農業実践）の略。

**「B-eat JAPAN」**
絵美氏が、福島県内の農家仲間と立ち上げた団体。福島の食や農業者の活動などを、国内だけでなく海外にも幅広くPRする活動を行う。2019年にはパリやバンコクでイベントを開いた。

1夏には青々とした水田が広がる　2苗を植える絵美氏
3「天のつぶ」は粒ぞろいが良いのが特徴で、オンラインストアでも購入可能。ラベルに描かれているのはカトウファームのキャラクター「mocoちゃん」
4 5「地域の米作りを絶やしたくない」と晃司氏、「福島の食の魅力を世界にも伝えたい」と絵美氏
6 7自宅近くにある精米室で精米作業を行う
8 2018年7月、ホーチミンの高島屋で福島の食のPR企画を実施
9 2019年11月、パリとバンコクで食とお酒を楽しみながら福島の食材を知ってもらう企画を実施（写真はパリ）

法人化してからもたくさんのつながりができたという加藤夫妻。多くの人と関係性を築く中で意識も変わっていく。福島の米に対する風評を払拭したいと、2017年には農産物の安全性や品質の世界基準認証「GLOBALG.A.P」を取得した。検査項目は約300にも及び、毎年の検査を受けて更新しなければいけないものだ。2017年の国内の認証経営体は約480と、まだ数は限られていたという。

「苦労は多いですが、福島の食に関する悪いイメージを無くすきっかけにしたい」（晃司氏）。

一方の絵美氏も「B-eat JAPAN」という団体を設立し、世界へ向けて福島の食をアピールする活動を始めた。

「就農当時は農家の知り合いはいませんでしたが、東日本大震災後、ほかの県や市町村の方と交流して絆を深める中で、みんなで農業者のPRをしたいと考えたんです。2018年にはホーチミンで開かれた食のPRイベントに2回参加し、お米やおにぎりを販売しましたし、2019年11月にはパリで、現地の飲食店や小売店の方々に東北の食材について知ってもらうイベントにも参加しました。活動に関わるすべての人が笑顔になることをモットーに、幅広く動いていければと思っています」（絵美氏）。

農業を始めて10年。今では東京ドーム9.5個分に相当する約45haの田んぼを管理し、福島のブランド米「天のつぶ」や「コシヒカリ」、もち米などを育てている。いずれは作付面積を100ha（約100町歩）にまで広げ、地元の米作りを支えられる大規模農家にまで成長させたい考えだ。また、2019年には、南相馬市で米とホップを栽培するプロジェクトを立ち上げ、市内でのビール醸造所立ち上げを目指すなど活動の幅を広げている。

「米作りをベースに、できる限りの事業を楽しくやっていきたい。『カトウファームに入れば何か楽しいことができるんじゃないか』と思ってもらえるような会社にしていきたいですね」（晃司氏）。

福島の食、そして農業のイメージを明るく刷新していくため、加藤夫妻はこれからも「楽しい農業」を続けていく。

**「天のつぶ」**

福島県が15年の歳月をかけ作り上げた米の品種。品種登録は2012年。しっとりとした食感で、炊き上がりの香りも良い。天に向かい伸びる稲の力強さと天の恵みで育つ米をイメージして命名。

## 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**

### 逆境乗り越え、チャンスつかむ「考える農業」のしなやかさ

「考える農業」の思想を早い段階で体得されていたことが、風評、農業法人化の迷い、海外PR展開など、その後加藤夫妻が大きな葛藤や機会に直面したときにそれらに解を見出す力となっています。

**期待するポイント**

### 福島の食と農業のイメージを明るく刷新!

常識にとらわれず、実験し、その結果を見てやるべきことを修正し、その積み重ねで未来を変えていく経営は、若い人たちも引き込み、福島の食や農業のイメージを明るく刷新する力になるはずです。

学研教室で子どもたちに教える
代表社員の髙橋純氏

19

事業承継

# 子どもたちの笑顔を見るために前を向いて事業を広げる

## 合資会社タカノ楽器

業種 その他の小売業、その他の教育、学習支援業
代表者 髙橋 純氏［代表社員］
所在地 福島県南相馬市原町区栄町3-16
TEL. 0244-22-3158
FAX. 0244-22-3160
WEB http://www.takanogk.com

70年以上にわたって地域の音楽文化を支える楽器店。独自の音楽教室を展開するほか、ヤマハ音楽教室、学研教室も開き、子どもの習い事全般をサポートする。福島市内では家事代行サービス、南相馬市では大人向けの音楽教室もスタートさせるなど精力的に事業を展開している。

**Summary**

東日本大震災で
3カ月間営業がストップ

再開後は南相馬市だけでなく
福島市でも教室を展開

家事代行サービスも新たに開始

福島

## 音楽と学習の両面で地元の子どもたちをサポート

福島県の浜通り北部にある南相馬市。中心部の原町区にある合資会社タカノ楽器は70年以上の歴史を誇る老舗楽器店だ。1946年、楽器販売や調律を手掛ける高野屋楽器ラジオ店として創業し、1957年にはヤマハ株式会社と特約店契約を結んで**ヤマハ音楽教室**を始める。レコードや楽譜など音楽関連商品を幅広くそろえ、多くの地元住民に親しまれてきた。

現代表の髙橋純（すみ）氏は、前代表・高野建夫氏の娘。小学校では器楽部でバイオリン、中学校から大学までは吹奏楽部などでオーボエの演奏に熱中していた。

「私が学生だったころ、当時の原町市（現 南相馬市原町区）では一つの学校に吹奏楽部員が100人前後もいて、『吹奏楽王国』とも呼ばれていたんです。うちの教室に通っている生徒の親御さんにも、吹奏楽をしていた人や、うちの店で楽器やCDを買ってくれた方もいらっしゃいます」。

大学卒業後は地元に戻って家業に入ると、新事業を立ち上げる。株式会社学習研究社（現株式会社学研ホールディングス）と契約を結び、**学研教室**をスタートさせたのだ。

「この辺りは塾が少なかったので、音楽だけでなく学習面でも子どもたちをサポートできればと始めました」。

キャッチフレーズも「音楽のことならタカノ楽器」から「お稽古事もタカノ楽器」に拡大。東日本大震災前には、本社のある南相馬市から南へ約40㎞離れた富岡町までの間に８拠点を構え、音楽教室には約700人、学研教室には70人の生徒が通うまでになった。

## 廃業を検討するも父の言葉で継続の思い強く

東日本大震災では会社の床にひびが入るなどの被害はあったが、電話以外のライフラインは止まらなかった。そのため、数日もたてば日常は取り戻せるだろうと思っていたという。本社は沿岸部から５㎞以上離れており、津波被害の大きさをまだ実感していなかったのだ。

しかし、教室の講師や生徒の安否が分からないまま、福島第一原子力発電所の事故が発生。代表を務めていた父・建夫氏の持病の治療が地元の病院ではできないと告げられ、避難を決めた。その後１カ月がたっても避難生活が続いたため、髙橋氏は会社の継続について、ある決意を持って建夫氏と話した。

「店を畳むことも選択肢に入っていました。あれだけの被害に遭ったわけですから、ここでやめても誰も責めないだろうと」。

いずれ代表を継ぐことが決まっ

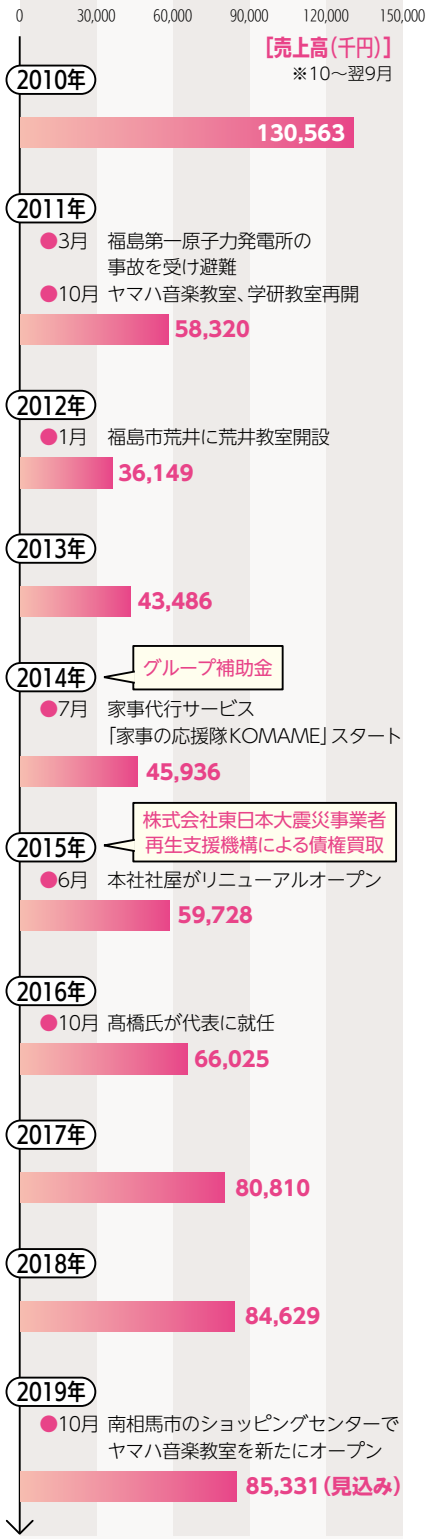
**ヤマハ音楽教室**

全国に約3,000カ所ある老舗音楽教室。子どもたちが自然に音楽を楽しめるようになることをモットーに「きく、うたう、ひく、よむ、つくる」という流れのカリキュラムを展開している。

**学研教室**

0歳児から高校生まで、幅広いジャンルで学習指導を行っている老舗学習塾。学校の授業の進度や学年にとらわれない、子どもたちに合った個別指導・個人型教材で学力向上を後押しする。

### 復興への歩み




### ［SDGs］2030年に向けて

**教育格差が大きい地域だからこそ自分たちが担う役割は大きい**

南相馬市には大手予備校も無く、子どもの学習環境が整っているとはいえない。音楽も含め、子どもたちにより良い教育を提供していく。

【目指していくゴール】

2030年

1

2

3

4

ていたため、素直に気持ちを伝えた。しかし建夫氏の答えは、「今やめたら建物も土地もほかの人のものになってしまう。それだけは避けたい」。そう聞いて頭をよぎったのは、生徒たちの姿だった。

「学校が再開されたときにタカノ楽器がなかったら、うちで音楽や勉強をしていた子どもたちが困るかもしれない。続けなければいけないのではないか、という思いが強くなりました」。

## 今も心に刻まれている教え子が放った衝撃の言葉

継続を最終的に決断したのは、被災から約1カ月半がたったゴールデンウィークだった。タカノ楽器が再開を決めたというううわさを聞いて、生徒の親たちからすぐにたくさんの電話がかかってきたのだ。「避難先で別の教室に通い始めたが、先生が違うから嫌だと帰ってきてしまう」「南相馬市では進学校に進めると思っていた子が、避難先の自治体では進学校は難しいと言われた」。悲鳴にも近い声が次々と届いた。

当時、学研教室は安全を確保できれば責任者の判断で再開できることになっていた。判断に迷っていたとき、ある生徒に痛烈な言葉を浴びせられる。「努力したってどうにもならないことがあるじゃないか！」。

「私は日ごろから子どもたちに、努力をしなさいと言い続けてきたんです。でも、避難生活で苦しい思いをしている男の子からそう言われて、はっとしました。受験を控えている子どもたちは、避難生活を強いられているとはいえ立ち止まっている時間は無い。子どもがそんな思いでいるのに、大人が下を向いていてはいけないという気持ちになり、『私がなんとかする！』と宣言して早期に教室を再開できるよう動き始めたんです」。

避難先の福島市で教室を再開できるようにと物件を探し始めると、偶然にもかつて楽器店だった空き物件を紹介してもらえることになる。

福島市で音楽教室と学研教室を再スタートできたのは2011年10月のこと。南相馬市に隣接する浪江町から避難していた人も多かったため、すぐに昔と変わらぬ光景が戻ってきた。11月には南相馬市の教室も再開。教室で音楽や勉強に励む生徒たちの姿がまた見られるようになった。

## 新規事業にも挑戦しながら音楽を広げる種まきは続く

教室を再開するも拠点が大幅に減ったことで苦しい財務状況が続き、今後の事業計画を立て直すことは必須だった。そんな折、家事代行サービスへの新参入を思い付く。きっかけは、育児休暇明けの仕事復帰を予定している女性が、「義母に子どもの送迎などをしてもらえることになってはいるが、毎日はお願いできない。これから家事をやっていけるか本当に心配なんです」と髙橋氏の前で涙をこぼしたことだった。

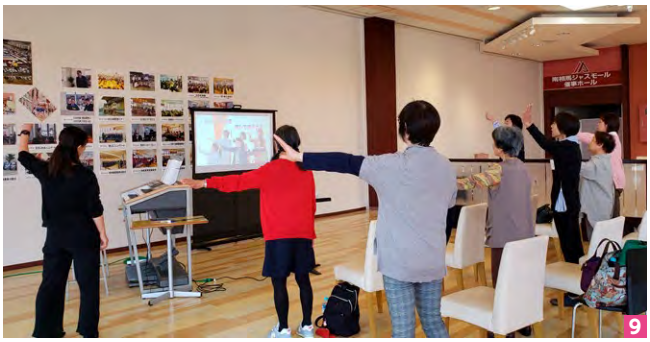
「彼女のように困っているお母さ

---

**「家事の応援隊KOMAME」**

タカノ楽器が福島市内で展開している家事代行サービス。仕事と子育てを両立する母親はもちろん、買い物や掃除が困難なお年寄りまで、幅広い世代の人を対象に家事全般を代行している。

1タカノ楽器本社店内。楽器や楽譜を販売するほか、楽器の修理工房も併設されている
2ヤマハ音楽教室のレッスン風景　3音楽教室の発表会の様子
4本社前で行った屋外演奏会の様子
5 6下校時刻になると小学校低学年の生徒が次々に訪れ、自主的に学習を始めていた
7「子育てを応援する企業でありたい」と話す髙橋氏
8学研教室には、生徒に勉強を教える若いスタッフたちの姿も
9「ヤマハ青春ポップス」のレッスン風景



んは世の中にいっぱいいるんだろうなと考えていたとき、ちょうど株式会社船井総合研究所の家事代行サービスのセミナーを知り、受けることにしました」。

セミナーでビジネスモデルを学んだ後、家事代行サービス**「家事の応援隊KOMAME」**をスタート。多忙を極める髙橋氏だけでは事業化は難しかったが、義理の妹に引き受けてもらうことになり、福島市でサービスを展開。楽器販売や音楽教室とは異なる事業だが、子育て応援という役割を自負するタカノ楽器にとてもマッチしているサービスだと実感している。

「音楽や勉強を楽しんでもらいたい気持ちは変わりませんが、一番大事なのは子どもたちが笑顔になること。そういう意味では家事代行も子どもたちのためになると思っています」。

その後、取引先の銀行から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）のことを教えられた。2015年に債権の買い取りを受け、事業計画の作成も震災支援機構と進めた。

「財務的に助けられたことはもちろん、事業計画立案や財務状況分析のノウハウも教えていただけて本当に勉強になりました」。

2019年10月には関係各所の助力を得つつ、南相馬市内のショッピングセンターでヤマハ音楽教室を新たにオープン。大人向けの**「ヤマハ青春ポップス」**教室も始めた。近隣住民の余暇充実につなげたいと期待している。また、最近では学研教室の総生徒数が100人前後にまで増えた。若い母親世代を意識し、InstagramなどSNSでの情報発信にも積極的に取り組んでいる。

「子育てを応援する企業として、地域の音楽文化の種まきと、学習環境を提供し続けていきたい」。

子どもたちの笑顔を見るために――その思いは、事業を受け継ぐという大きな決断を経てさまざまな事業を展開する髙橋氏の、大きな原動力となっている。

**「ヤマハ青春ポップス」**

「歌って踊れる」をテーマにした大人向けの音楽教室。経験豊富な講師のサポートにより、楽譜無しで懐かしのヒット曲を歌うことができる。大人が手軽に音楽を楽しめる、と評判を集めている。

## 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**

### 地域の「学びと生活の復興」実現目指して取り組む覚悟

生徒や保護者の言葉から、当社が学びと生活に関するかけがえのない地域インフラであることに気付き、事業継続の覚悟をお決めになりました。「学びや生活の復興」なくして産業復興の持続なし!

**期待するポイント**

### 地元密着企業の3事業が広げる「笑顔のつながり」

子どもたちの笑顔創造企業として、音楽、学習支援、家事代行の3事業の柱が育っています。当社の生徒さんとその卒業生、そして保護者の方の「笑顔のつながり」が、地域の将来を支えるはずです。

「社員と10年先、20年先のビジョンを共有することが大切」と語る代表社員の鈴木孝市氏

事業承継

20

# 「地域に何か残せる蔵」を目指し若手4人で再スタートを切った

## 曙酒造合資会社

業種 飲料・たばこ・飼料製造業
代表者 鈴木孝市氏［代表社員］
所在地 福島県河沼郡会津坂下町戊亥乙2
TEL. 0242-83-2065
WEB https://akebono-syuzou.com

会津坂下町で100年以上の歴史を持つ蔵元。東日本大震災後、6代目・鈴木孝市氏が製造責任者となり、改革に乗り出すと蔵は若返り、雰囲気は明るくなった。2013年から3年連続して全国新酒鑑評会金賞を受賞するなど、再び輝きだし、生産量は被災前の約3.8倍に伸びている。

**Summary**

- 鈴木氏がビジョンを示すと、ベテランは辞め、若い2人が残った
- リキュールや義援酒など、意欲的に酒造りに取り組んだ
- 良い酒造りのため、働く環境や製造設備などを改善していった

福島

## 2007年、実家の蔵に戻り一から酒造りを学んだ

曙酒造合資会社は、1904年創業、会津坂下町で100年以上続く蔵元だ。1990年代から吟醸酒の製造を本格化させ、外部委託の杜氏制をやめて造った「一生青春」が、1999年から３年連続して**全国新酒鑑評会**金賞受賞という輝かしい歴史を持つ。

現在、経営を担っているのは、６代目、鈴木孝市氏（代表社員・製造責任者）。蔵元杜氏である母・明美氏が病気を患い、その後、営業部長の父・孝教氏も体調を崩したため、2007年、東京の一般企業で働いていた鈴木氏が蔵に戻ったのだ。蔵に戻る少し前、居酒屋で飲んだ実家の酒「天明」は明らかに味が落ちていて、鈴木氏は蔵の変調を悟っていた。

蔵に戻った鈴木氏は、酒造りを一から学び始めた。「一生青春」を生み出した母・明美氏からは「酒は飲んで勉強するもの」と言われ、１年間に3,000種類もの日本酒をメモを取りながら飲むという“修業”の日々を送りながら、福島県酒造協同組合の酒造アカデミー職業能力開発校にも、３年間通った。

「県の酒造アカデミーでは、同世代の蔵元の人たち、相談に乗ってくれる若い先生と出会いました。

２年目、３年目には、酒類総合研究所の講習にも参加し、高い志を持った蔵元、蔵元の将来を背負って立つ優秀な従業員と出会い、本当にたくさんの刺激を受けました。その中で、私は生まれ変わったと思います。『このままじゃいけない』という漠然とした思いが確信に変わり、曙酒造の酒造りを変えていこうと決心しました」。

## 地域に何かを残せる蔵にしていこうと決意した

当時の曙酒造は、ベテラン従業員の発言力が強くなり、統率が取れない状態になっていたという。

「初めは**『和醸良酒』**の精神で従業員とうまくやっていくようにしていたのですが、なかなか良い酒ができません。それで両親に『頭を下げてベテラン従業員には辞めてもらおう』と話したのですが、納得してもらえませんでした」。

鈴木氏は「もめてもいいから、自分の信じた酒造りをする」と決意するのだが、従業員にその決意を伝えないまま３月11日を迎えた。

東日本大震災によって、製造設備のある建物３棟がすべて半壊。出荷前の酒3,000本も被害に遭った。さらに、福島第一原子力発電所の事故で、地震とは別の緊張にも包まれた。当時、鈴木氏は、「どの蔵に頼って再起を図ろうかということまで考えた」という。

結局、曙酒造に影響はなかった

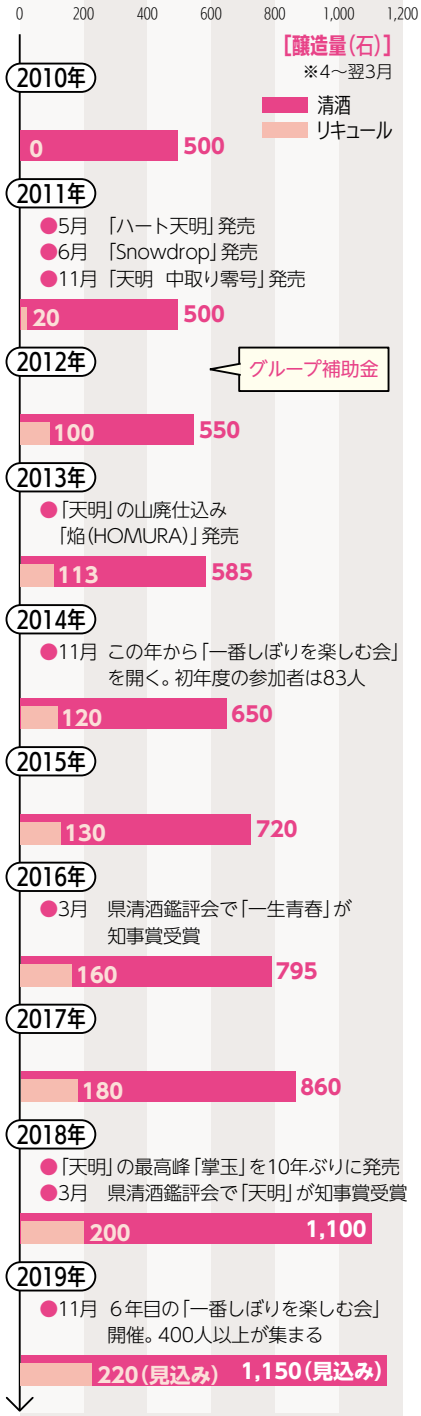
**全国新酒鑑評会**

1911年から続く、全国規模で開催される唯一の清酒鑑評会。107回目となった2018年製造年度の鑑評会には857点が出品され、そのうち金賞を受賞したのは237点だった。

**「和醸良酒」**

「人の和をもってしてこそ、良い酒が醸される」という意味で、酒造りを表現する言葉として、日本酒の世界ではよく使われる。「良い酒が人の和を醸す」という意味合いでも、使われる。

### 復興への歩み




### ［SDGs］2030年に向けて

**家族に誇れる酒蔵に**

目標は、従業員の子が「私も働きたい」と思う会社になること。そのために、働きやすく働きがいのある、地元に愛される蔵元を目指している。

【目指していくゴール】

2030年

1

2

3

が、福島県内には、戻れなくなった蔵、酒を造れないでいる蔵が、数多く生まれてしまった。

「信じられないことに、自分たちの理由以外で、生まれた土地から剝がされるということが起きました。こんなことになって、自分は福島が大好きなんだと気付かされました。これから先は、絶対に後悔しないように理想の酒造りをしていこうと決心したんです」。

被災後の片付けに追われる中だったが、蔵の改革に乗り出す決意を固めた鈴木氏は、従業員一人ひとりと「これからは仕事も厳しくやっていく。良い酒造りをして、地域に何か残せる蔵にしていこう」という話をしていった。その結果、

「Snowdrop」や梅酒などのリキュール類は主力商品に成長した

ベテラン従業員は皆、辞めてゆき、若手の２人だけが残った。鈴木氏はいとこを呼び寄せ、平均年齢29歳という若い４人で、曙酒造を再始動させることになった。

## 蔵の可能性を確認しようといろいろな酒造りに挑んだ

蔵の体制を整えていく一方、鈴木氏は「福島・会津で自分にできることは何か」を考えながら、酒造りに精力的に取り組んだ。

５月、東日本大震災で瓶が割れ純米から大吟醸までさまざまな品種が混ざってしまった「天明」を、再度火入れを行い**「ハート天明」**として出荷。売り上げの一部を震災孤児のために寄付した。６月には、日本酒ベースのヨーグルトリキュール**「Snowdrop」**を発売。売れ行きは好調で、その収益は設備投資に使われている。

さらに、当時は会津坂下町でしか作られていなかった極早稲「瑞穂黄金」を使った「天明 中取り零号」を、11月に発売。県の放射性物質検査を最初に通った米を使い、「福島の酒の安全・安心を、誰よりも早く発信したい」という鈴木氏の思いを形にした新酒だった。

若返りが図られ、曙酒造の雰囲気は見違えるように明るくなっていった。その中で、自分たちの思いを乗せた酒が次々と造られ、従業員たちの士気も上がっていく。そして、生酛山廃造りに挑んだり、10年ぶりに「天明 掌玉」を復活させたり、ビンテージを始めたり、自分たちの可能性を確かめるためにいろいろな酒造りに挑んでいった。その結果、2013年度から３年連続して全国新酒鑑評会金賞を受賞。

**「ハート天明」**

売り上げの中から1本につき600円を、あしなが育英会東日本大震災津波孤児基金に寄付した。東日本大震災以降、各地で造られるようになった「義援酒」の先駆けとなった酒。

**「Snowdrop」**

地元の酒屋のアイデアを元に、会津坂下町で作られたヨーグルトを使って、2年間試作を重ねていた。リキュール製造に必要となる公的な書類が届いたのは、2011年3月10日だった。

1徹底した温度管理、衛生管理の中で行われる仕込みの作業
2「理想の酒造りを追求したい」と語る鈴木氏
3米の銘柄などを変え多様な種類を展開する主力商品「天明」
4多彩な銘柄を扱うため米の品質管理も重要
5倉庫を拡充、温度管理もきめ細かく行えるようになり、出荷前の製品の品質管理、銘柄に合わせた熟成も可能になった
6設備の更新によって作業の機械化も進み、多品種の開発・生産を実現している
7 2014年から毎年開催しているイベント「一番しぼりを楽しむ会」。2019年は400人を超える参加があり、地元ファンが定着している

2016年には、16年ぶりに県清酒鑑評会知事賞を受賞。曙酒造の復活を印象付けた。

また、2017年から、曙酒造は**「興こし酒プロジェクト」**に参加。興こし酒（2017年「絆結」、2018年「絆舞」、2019年「絆舞令和」）の造りを担った。

販売面では、「地酒は地元の人に愛されてナンボ」（鈴木氏）との思いから、地域の酒店に協力を仰ぎ、県内での販売比率を上げることを目指した。東日本大震災前に４割程度だった県内出荷量は、７割近くにまで伸びている。

## グループ補助金で、思っていたような設備を導入した

曙酒造の“快進撃”を支えたものの一つに、充実した製造設備がある。職人の経験と勘に頼るのではなく、年間を通して安定した品質の酒が造れるよう、特に温度管理、衛生管理にこだわり、設備を更新していった。

「グループ補助金のおかげで、ほぼ思い描いていた通りの設備を、スピード感を持って導入することができた」（鈴木氏）。

しかし、設備が良ければ良い酒ができるわけでは、もちろんない。鈴木氏は、酒造りにおいて大切なことを、こう語っている。

「酒は鏡で、造り手の気持ちを映します。酵母や麹は、蔵の姿勢や、蔵の設備、造り手の資質を見ているのだと思います。科学的な根拠のある話ではありませんが、私にとっては真実です。だから、造り手には、楽しい心持ちでいてもらわないといけない。職場の雰囲気も、働きやすさも、生活を保証することも大事だと思っています。

酒は造って終わりではありません。酒を飲む人がいて、その人が幸せになってくれるところに、酒と酒の文化があるのです。どうすれば曙酒造の酒を飲んでくれる人が幸せな気持ちになるのか、そこまで思いをはせて取り組んでいかないといけないと思っています」。

**興こし酒プロジェクト**

信用金庫の被災地復興支援の取り組みで、2017年は被災4県（岩手・宮城・福島・熊本）の米を、2018年からは47都道府県の米を使って酒を造り、売り上げの一部を被災地に寄付している。

### 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**

**福島から発信する思いのこもった銘醸**

酒造には杜氏の専門技能が必須だが、強い想いだけの人間が無二の酒を醸した事例は全国に事欠きません。曙酒造さんのファンが問うのは、ついには造り手の心映えだと言うこともできるでしょう。

**期待するポイント**

**老舗にこそ「異端」に挑む資格がある**

食品会社の商品企画は自由度が高い。曙酒造さんがヨーグルトに着目したように、精米歩合や酵母菌、変わり原料から新機軸が生まれます。世界からも注目される「異端」に期待したいところです。

# SDGs

# 2030年の東北を目指して

## SDGsの視点で見る先進企業の取り組み

「誰一人取り残さない（Leave no one behind）」とは、SDGs（持続可能な開発目標）がその前文に掲げる中核的理念だが、東日本大震災からの復興に向かうとき、被災地のほとんどすべての人が心に思ったことでもあるだろう。一般社団法人SDGs市民社会ネットワーク事務局長の新田英理子氏は、「『今のままのやり方ではもたない。トランスフォーム（変革）しなければならない』というSDGsの認識は、被災地が感じている危機感と重なるのではないか」と、指摘します。

被災地の産業復興を目指す取り組みをSDGsの視点で捉え直すことによって、これまでは見えていなかった取り組みの意味を認識したり、新たな課題を発見したりすることができるのではないか。――こうした問題意識の下、新田氏にお話を伺うとともに、地域社会の持続可能性向上に努める先進企業10社の事例（過去の産業復興事例集で紹介した企業も含む）をレポートします。「2030年の東北」を目指す各社の歩みは、被災地のみならず日本の次代を示すヒントにもなると考えます。

**SDGsとは何か？**

SDGs（Sustainable Development Goals）は、正式には「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」といい、2015年９月の国連総会で193カ国、すべての加盟国が採択した。先進国と途上国が一致して同じ開発目標に取り組む、世界規模のまったく新しいアプローチである。①前文、②宣言、③目票とターゲット、④実施手段、⑤フォローアップとレビューで構成され、2030年までの国際社会共通の目標を掲げている。経済・社会・環境・ガバナンスの諸領域を包括する持続可能な開発のための目標（SDGs）と、その目標を細分化した169のターゲットから構成される。

# Interview

一般社団法人
SDGs市民社会ネットワーク 事務局長
**新田 英理子氏**（にった・えりこ）

東京の民間企業の社員教育部門に３年半勤務。退職後環境NPOなどでの嘱託スタッフやボランティアを経て1998年４月より日本NPOセンターに勤務。2014年８月から2017年３月まで事務局長。2017年４月から2019年３月まで、一般社団法人SDGs市民社会ネットワークと日本NPOセンターを兼任。主にNPOに関する相談、研修、全国大会などの企画・運営とNPO法人制度に関するアドボカシー事業を行う。また、行政や企業のNPOとの連携・協働プログラムの相談や企画運営を行う。

## 孫・子にも良いか？ 地球にも良いか？ そこまで考えることがSDGsの理念

**Q 中小企業経営者は、SDGsをどのように理解すればよいか**

＊　＊　＊

日本の社会でもSDGsは広く知られるようになってきましたが、17のゴール（目標）にばかり関心が向けられているように感じます。もちろん個々の目標達成も大事ですが、SDGsが掲げる「誰一人取り残さない」という理念と、「2030年のあるべき社会」の方向性をしっかりと理解、認識してほしいと思います。

今までのやり方、仕組みでは、環境も経済も社会も持ちません。これをトランスフォーム（変革）し、「誰一人取り残さない、持続可能な社会」にしていくことが目的なのです。17のゴールとは、その目的に沿って、領域ごとに設定された目標だと理解してください。

では、SDGsをどのように理解すればよいのでしょうか。私はよく「SDGsとは三方良しプラス２だ」という言い方をします。近江商人の経営哲学である「三方良し＝売り手良し、買い手良し、世間良し」に、「孫・子良し、地球良し」を付け加えた「五方良し」。これがSDGsの実践のポイントだといえます。これからは、次世代・次々世代の人にとっても良いことか、地球に負荷を掛けていないか、というところまで考えた事業が求められます。そして、いかに「五方良し」を実践しているのか、顧客（買い手）や社会（世間）に対して説得力を持ったストーリーをつくれるかどうかで、企業が選ばれ続ける価値が決まってくるのだろうと思います。

## SDGsを理解するために　テーマを日本に当てはめて事業との接点を探ろう

### 貧困をなくそう

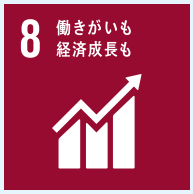
国内の「相対的貧困」の割合を半減させる。日本では、一人親世帯と子どもの貧困率が高く、取り組みが必要

### ジェンダー平等を実現しよう

「女性を優遇する」ことではなく、「女性が活躍し、性別による役割分担の思い込みを見直す」ことが目標

### エネルギーをみんなに そしてクリーンに

一人ひとりが、$CO_2$の排出削減と再生可能エネルギーの選択に取り組む




### 働きがいも 経済成長も

経済成長のために、労働者の命や尊厳を犠牲にしてはならない。過重労働をなくし、働きがいのある雇用を

# 被災地の企業は、一人勝ちではなく「分け合う」感覚を大事にしている

**Q 被災地におけるSDGsの取り組みの特徴は、どこか**

＊　＊　＊

東日本大震災で大きな危機を経験したからこそ、被災地の企業の皆さんは変革の必要性をより真剣に考えておられるように思います。

例えば、従業員の雇用と生活を守るために、さまざまな困難を抱えていても働き続けられるよう、仕組みを変えた。その結果、柔軟で多様な働き方が実現したり、女性も活躍する職場になった――という企業があります。この事例は、「最初は意識していなかったけれど、後から見るとSDGsの理念に合致した取り組みになっていた」という典型です。会社側の都合だけを考えたわけではなく、素晴らしい事例だと思います。

ただ、今後は、SDGsを最初から意識し、次世代のこと、地球のことを考えた取り組みにしていくことが大事です。SDGsの17の目標を、自分たちの行動の「指針」として活用してください。そうすることで、今の取り組みを続けていけば別の課題の解決にもつながるということが発見できたり、次の事業展開の方向性を決めるヒントが得られたりするはずです。17の目標は相互に関連するものであり、何か一つの目標をきっかけにして別の目標の達成にも貢献できるよう、取り組みが広がっていくことを期待しています。

もう一点、被災地の事例を見て気付かされるのは、「シェアする・分け合う」という価値観が浸透していることです。多分被災地の皆さんは、「貧困」よりも「格差・不平等」の方が地域社会に亀裂を生むということを認識していらっしゃるのでしょう。被災地の地域社会に立脚した企業は、自分だけが一人勝ちするという価値観ではなく、どうやったら地域のみんなと分配できるかという感覚で事業を展開しています。

SDGsに取り組む中では、「所有する」という概念から離れ、「分け合う」とか「循環させる」といった感覚がとても重要です。これからも「一人勝ちではなく、分け合う」感覚で事業を行っていってほしいと思いますし、その価値観をより多くの人たちと共有できるようにしていってほしいと思います。

## SDGsを理解するために　テーマを日本に当てはめて事業との接点を探ろう

**11 住み続けられるまちづくりを**

人口集中が進む都市のインフラを強靭化するとともに、大都市圏への過度の人口集中の対策に取り組む

**12 つくる責任 つかう責任**

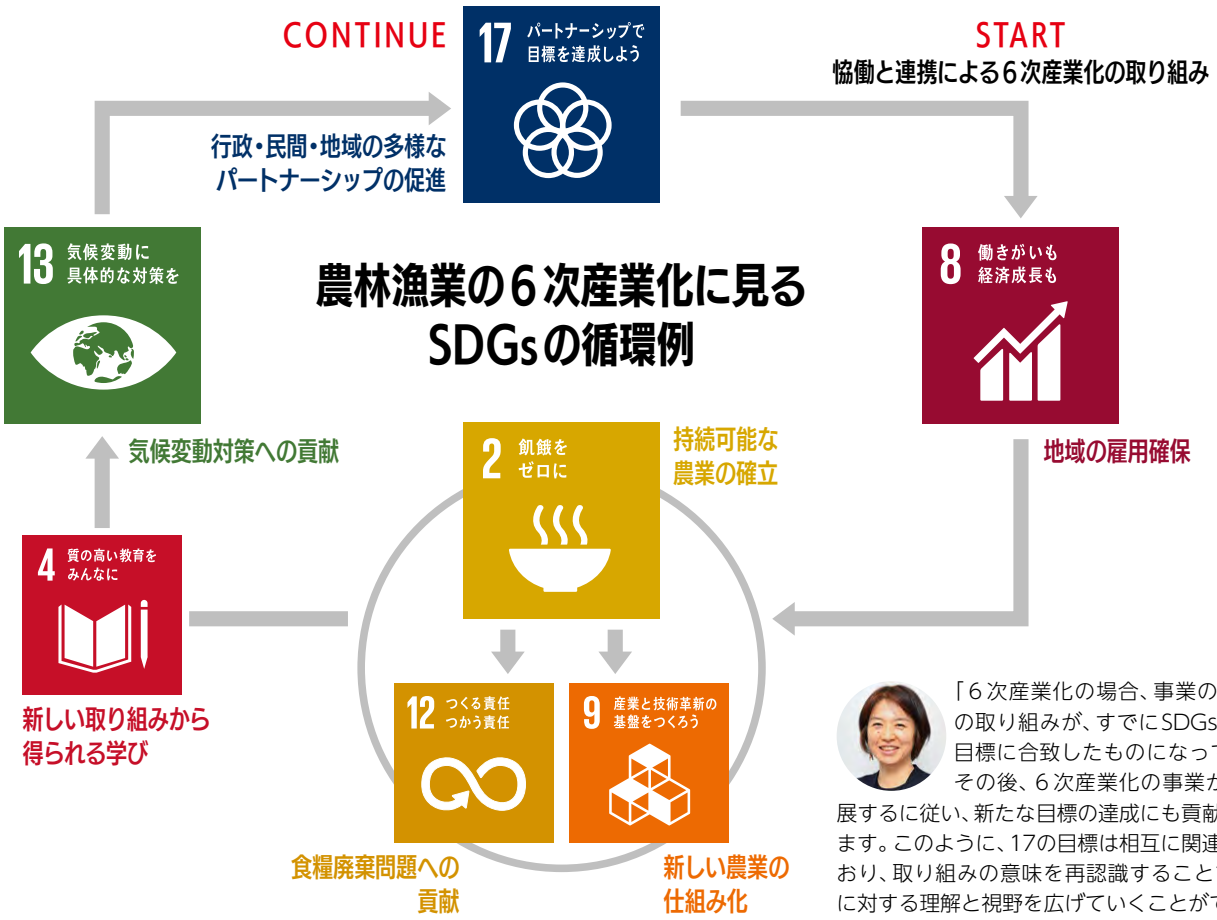
大量生産・大量消費のサイクルから脱却し、環境負荷の少ない、持続可能な生産と消費の形態に変えていく

**16 平和と公正をすべての人に**

企業活動においても透明性や説明責任は求められ、企業市民として公正な社会の実現に貢献する必要がある

**17 パートナーシップで目標を達成しよう**

1から16までの目標の達成のために、資金、技術などあらゆる面で、課題を共有する対等な関係を構築する






「6次産業化の場合、事業の初期段階の取り組みが、すでにSDGsの複数の目標に合致したものになっています。その後、6次産業化の事業が拡大、発展するに従い、新たな目標の達成にも貢献していきます。このように、17の目標は相互に関連し合っており、取り組みの意味を再認識することで、SDGsに対する理解と視野を広げていくことができます」

## SDGsでもっとも大事なことは やり方を変えることで、意識を変えること

**Q SDGsの観点で、これからの企業に必要なことは何か**

＊　＊　＊

最近の世界的傾向として、ESG投資や$CO_2$の排出権取引、再生可能エネルギーの固定価格買取制度など、社会的課題を市場メカニズムを通じて解決していこうという大きな流れがあります。その潮流の中で、市場参加者としての企業の役割は大きくなっていると同時に、市場で企業の「社会性」もさまざまな観点から評価されるようになっていることを認識する必要があります。SDGsの取り組みは、市場における企業の評価に直結し、新たなビジネスチャンスを見出して事業を拡大できるかどうかに関わってくるでしょう。SDGsは経済性に結びつかない負担ではなく、自社の未来への投資でもあると捉えてほしいと思います。

もう一つ、「金融」についても、これまでとは違う考え方を持ってほしいと思います。これはSDGsの目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」も指摘していることですが、これからは、金融を通じてパートナーシップを結ぶことが大事になってきます。単なる資金の貸し手と借り手の関係ではなく、課題意識の共有に基づくパートナーの関係を築き、課題解決に向けた仲間と手段を増やしていくべきです。その意味では、クラウドファンディングの活用はとても良いことだと思いますし、また、地域金融機関にも積極的に関与してほしいと思うのです。

SDGsに取り組む中でもっとも大事なことは、「やり方を変えることで、意識も変えること」です。意識を変えることで、これからの世界の大きな変化に振り回されることなく、時代に対応する力を得られるのではないでしょうか。

## SDGsの実現に貢献する10事例を紹介します

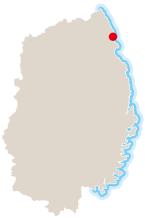
15 陸の豊かさも守ろう

# 地元木材アカマツで地域活性 木材資源を徹底的に“生かす”

1木材をカットする従業員　2専務取締役の日當和孝氏　3捨てていた資源を有効活用する「熱供給プラント」

## 有限会社マルヒ製材

業種 木材・木製品製造業
代表者 日當粕太郎氏［代表取締役］
所在地 岩手県久慈市夏井町字大崎15-1-1
TEL. 0194-53-2800
FAX. 0194-53-2238
WEB http://www.maruhiseizai.co.jp



**Summary**

- 被災で壊滅的被害も再建を決意
- 仮設住宅の建設通じ地元木材活用の機運醸成
- バイオマスエネルギーで樹皮の有効利用進める

### 社長の意思受け一から再建 被災地に木造仮設住宅提供

有限会社マルヒ製材は現在85歳の代表取締役社長、日當粕太郎氏が立ち上げ、1989年に法人化した。現在、実質的に会社を取り仕切る専務取締役の日當和孝氏は粕太郎氏の長男。大学を卒業後、東京・木場の木材関連企業に就職し、28歳で帰郷し家業に入った。

東日本大震災で会社が壊滅的被害を受けたのは和孝氏が53歳のときのこと。当時、出張で山形県にいた和孝氏は翌日の３月12日、手を尽くして本社のある久慈市に戻り、変わり果てた自社近辺の様子を目の当たりにする。「正直、当初は再建すべきか悩みました。でも、父が『借金してでも立て直す』とはっきり言ったのです。私もそれで前を向くことができました」。

４月からの入社を約束していた新卒者にも予定通り、来てもらう

ことにした。「あのとき、こんな事情だからと断ることもできたと思いますが、今振り返っても入社してもらって良かった。うれしいことに彼はいまや、当社にとって大きな存在に育っています」と当時の判断を振り返る。

２代目で、「どこかレールに乗せられた自分の有様にずっと引っ掛かるものがあった」という和孝氏だが、被災を機に一から会社再建を進めたことで、それも消えた。いわば起業家精神が芽生えたのだ。

被災後はまず、応急仮設住宅を木造で建設することが大きな仕事となった。地元の大工、工務店と協力し、地元の木材アカマツを活用した仮設住宅を提供。多くの入居者から、「木のぬくもりを感じる」と喜ばれた。「その後、復興住宅の供給グループを組成する際も、仮設住宅建設事業で得られたネットワークやノウハウを生かすことができました」と振り返る。

## 資源の有効活用さらに推進 熱供給プラントを立ち上げ

応急仮設住宅がきっかけとなり、地元木材活用の機運が醸成された。現在は木材利用の新たな一手として、住宅以外での活用、さらには完成品の提案も行っている。「家具での利用促進のほか、『木の花』や『木の賞状』を商品化しています。木育（もくいく）にも力を入れていて、小中学生による木工工作コンクールなども開催しています」と和孝氏。

さらなる有効活用を推し進めるべく、2014年にはマルヒ製材を含めた６社で久慈バイオマスエネルギー株式会社を設立。和孝氏は代表取締役社長に就任した。「樹皮はかつて暖房の燃料でした。それがいつの間にコストをかけ、処分するものになっていた。もう一度、樹皮を使おう、資源の無駄をなくそうと、熱供給プラントを立ち上げ、運営を始めました」。

プラントの稼働は2016年９月から。隣接する大規模園芸団地へ、ハウス暖房用の温水と菌床殺菌用の蒸気を供給し、エネルギーコスト削減に大きく貢献している。さらに、樹皮燃焼後の排気を利用し乾燥させた木質チップは久慈市内に提供。久慈市が進める地域循環型による木質バイオマス熱利用拡大の一翼を担う。

現在、最大の課題として捉えているのは雇用の確保。また、会社を維持、拡大するためにも新規事業開発は欠かせず、今後はこれまで以上に完成品の分野に重きを置く予定だ。そのためにも、「他社とのコラボレーションも積極的に進めたい」と意欲を燃やす。

### 取り組み概要

1989年1月4日に法人化。木材･建材のプレカット加工･販売を行う。地元材であるアカマツの活用に注力し、東日本大震災後は木造の仮設住宅、災害復興公営住宅の建設において大きな役割を果たす。2014年には樹皮を燃料とした熱供給会社久慈バイオマスエネルギー株式会社を設立。

燃料となる樹皮

**2011年**
グループ補助金
●3月　被災で社屋などが壊滅的被害を受けるも日當粕太郎社長が再建宣言 木造仮設住宅の建設事業を請け負う

**2013年**
●木造の災害復興公営住宅の建設事業を請け負う

**2014年**
●2月　久慈バイオマスエネルギー株式会社設立

**2015年**
地域復興マッチング「結の場」

**2016年**
●9月　久慈バイオマスエネルギー設置の熱供給プラント稼働開始

**2017年**
●1月　自然塗料メーカーの株式会社シオン、株式会社イトーキと共同開発したアカマツ活用ベンチを商品化

**2018年**
●久慈バイオマスエネルギー株式会社として平成29年度 東北再生可能エネルギー利活用大賞を受賞

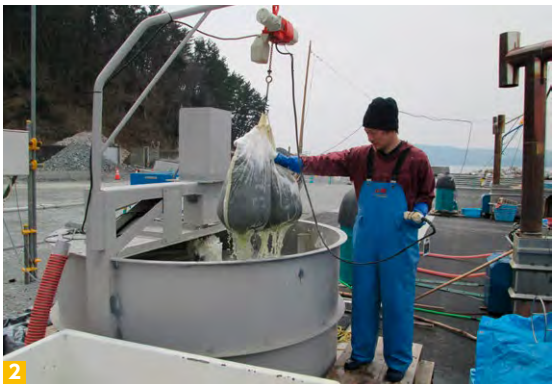
### 専門家によるコメントと評価

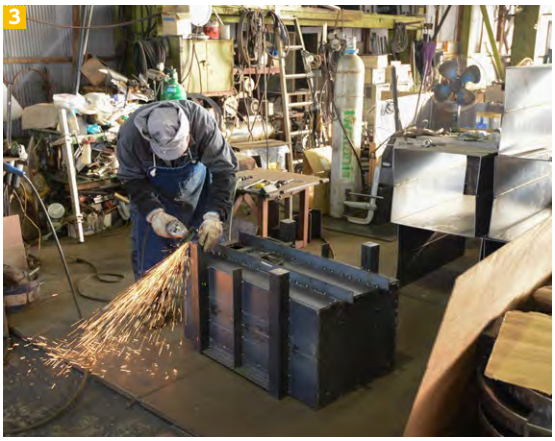
## 「顔が見える地域」で生きる木材活用

木材が生かされ、そのことが地域全体の経済も環境も社会もより良く循環するという考え方は、SDGsが掲げる「次世代も地球も持続可能である」という目標と共通しています。特に、小中学生も巻き込んだ事業展開は、地域で顔の見える関係だからこそ続く活動。地域の持続可能性にも大きく貢献しています。復興住宅建設で培ったネットワークで、新しくエネルギー事業を立ち上げることは、SDGsの【目標17】にある、いろいろな立場の人たちと共通の目標のために連携しようという目標にも貢献しています。（新田氏）

7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに

# 被災後に生きた「独自開発」の資産 環境負荷に貢献する製品を未来につなぐ





1代表取締役社長の石村眞一氏が手にする業務用薪ストーブ「ゴロン太」など、製品の数々は石村氏自身の設計によるもの　2ワカメ高速攪拌塩漬け装置「しおまる」は、塩蔵加工時間を大幅に短縮する　3職人による手仕事が品質を高める

## 石村工業株式会社

業種 金属製品製造業
代表者 石村眞一氏［代表取締役社長］
所在地 岩手県釜石市大平町4-2-1
（釜石鉄工団地内）
TEL. 0193-22-3641
FAX. 0193-22-3638
WEB https://ishimurakogyo.co.jp

**Summary**

- 被災前に自社開発した製品が事業継続の鍵に
- 「しおまる」で農林水産大臣賞などを受賞
- 既存商品の新用途提案や新製品開発に注力

### 経営安定化のため 独自開発商品を模索

父親が製鉄関連企業から独立して1959年に起こした石村工業株式会社を1995年10月に引き継いだ代表取締役社長の石村眞一氏は、製鉄所からの発注で会社の経営が左右され、先代が苦労する姿を見てきた。そのため社長になる前から、経営の安定化を図るには自社製品が必要だと考えていたという。

そして今、石村工業には「CRAFTMAN」シリーズと「しおまる」という2大自社開発商品がある。2製品とも基本設計を行ったのは石村氏自身。そう、石村氏はいわば発明家なのだ。「CRAFTMAN」シリーズを開発するに当たり、着目したのは環境問題、そして、再生可能エネルギーとしての木材だった。

数年の構想を経て、薪（まき）・ペレット兼用ストーブ「CRAFTMAN」を

商品化したのは2003年のこと。「『CRAFTMAN』は輻射熱利用構造で電力を必要としません。そして、ほぼ完全燃焼を実現。環境負荷の非常に小さい暖房器具として高く評価され、全国にファンがいます。ありがたいことです」。家庭用だけでなく、農業用ビニールハウスでの利用を想定した「ゴロン太」シリーズもラインアップし、さまざまなニーズに応えてきた。

ワカメ高速攪拌塩漬け装置「しおまる」は2008年に商品化。「独自の攪拌技術により、従来手作業で20時間以上かかっていた塩蔵加工が500kgを1時間でできると、購入者には大変喜ばれています」。ワカメの一大生産拠点である三陸地方を中心に、こちらも全国で活用されている。

## 製品のファンに元気もらう新用途提案に活路も

東日本大震災では事務所棟と第3工場が全壊、第1、第2工場が大規模半壊となった。石村氏はその翌日、避難所から会社に赴き、そこで被害の甚大さを目の当たりにする。社業をこの先どうするか……自身の意思が決まらないうちに、数日後には社員たちが自発的に集まり、工場の片付けを始めた。その姿を見て、石村氏は事業継続を決断した。

東日本大震災後、石村氏を大いに元気づけたのが全国にいる「CRAFTMAN」のファンだった。「義援金を送ってくれるだけでなく、新たな注文をたくさんいただきました。本当にうれしかったです」。「しおまる」についても、三陸地方ですでに利用していた漁業者からは修理や新設の依頼が大量にあり、解雇者を出すこともなく石村工業の社業は順調に回復していった。「しおまる」の評価は高まる一方で、2015年度文部科学大臣表彰・科学技術賞、2016年度産学官連携者表彰・農林水産大臣賞を立て続けに受賞した。

ここ数年は、これらの製品の需要が一巡したことで売上高は前年度を下回って推移しているという。そんな中、石村氏は今後を見据えた新製品の開発にも意欲を見せる。「しおまる」では、独自の攪拌技術を生かした新たな用途として、野菜洗浄での利用を提案。現有技術を基に、用途を広げるアイデアが生まれている。

また、ペレットストーブの燃料である木質ペレットは、持続可能なエネルギーとしても注目される資源だ。SDGs（持続可能な開発目標）に関連する世界的な動向の中で、需要の安定にも期待がかかる。

### 取り組み概要

製鉄の街として栄えてきた釜石市で1959年12月に鉄鋼関係の工事請負業者として設立。経営の安定化を図るため、発注者からの案件だけに頼らない自社製品の開発に注力。2003年に薪ストーブ「CRAFTMAN」、2008年にワカメ高速攪拌塩漬け装置「しおまる」を相次いで商品化した。現在は既存商品の新用途提案に注力し、新商品の開発も構想する。

薪・ペレット兼用ストーブ CRAFTMAN

グループ補助金

- 2011年 ●全国のファンからのニーズ強く「CRAFTMAN」シリーズを300台超出荷
- 2014年 地域復興マッチング「結の場」
- 2015年 ●「しおまる」が文部科学大臣表彰・科学技術賞を受賞
- 2016年 ●「しおまる」が産学官連携者表彰・農林水産大臣賞を受賞
- 2018年 専門家派遣集中支援事業
- 2019年 ●釜石市のふるさと納税返礼品として「CRAFTMAN C3」に4人の希望者

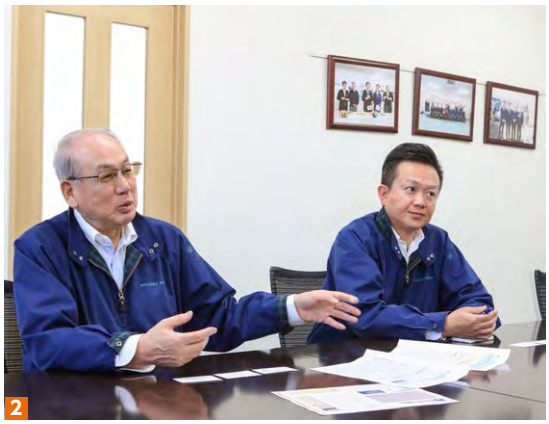
### 専門家によるコメントと評価

#### 気候変動に“具体的な”解決製品を提供

どうやって生産された、どのようなエネルギーを使うのかを一人ひとりが選ぶことができる時代になってきました。製鉄に関わるからこそ、着目されたであろうエネルギーの課題や問題について、具体的な解決製品を手掛けられるのは、地域企業ならではの取り組みではないでしょうか。顧客が全国に存在することも、被災からの復興を後押しし、さらに次の新規開発への意欲につながっているのだと思います。気候変動から気候危機といわれる中、【目標7】の達成に大きく貢献する事業活動は、大変重要になっています。（新田氏）

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

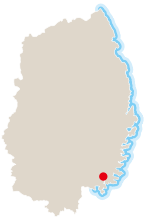
# 事業モデルの転換を成功させ、2019年の売り上げは過去最高



1海外産のシシャモを使った加工製品の製造を担う、最新の第三工場　2代表取締役社長の森下幹生氏（左）と、取締役本部長の森下航生氏　3製造動作の細かいところまで「カイゼン」の工夫が生きている

## 森下水産株式会社

業種 食料品製造業
代表者 森下幹生氏［代表取締役社長］
所在地 岩手県大船渡市盛町字田中島27-23
TEL. 0192-27-5100
FAX. 0192-27-5120
WEB http://morry.co.jp



**Summary**

- 新工場を建設し、付加価値の高い商品の生産が可能に
- 原料を世界各地から調達し、売り上げの安定化を実現
- 働く環境も改善され、過去最高の売り上げを達成

### 単なる「復旧」ではなく「事業の進化」を目指した

森下水産株式会社は、東日本大震災の津波で、本社工場・第二工場・保管冷蔵庫がすべて全壊。被害は甚大だったが、代表取締役社長・森下幹生氏は10日後に事業の継続を明言し、7月には本社工場の一部で生産を再開させた。全面再開を急ぐ一方で、幹生氏は、会社の将来について金融機関、行政機関などと話し合いを重ねていった。その過程で見えてきたのは、「事業の復旧」ではなく、自社の持続可能性を高める「事業の進化」を目指すというプランだった。

森下水産は2011年10月から5年間、一般社団法人中部産業連盟（愛知県名古屋市）のコンサルタントの指導を受け「カイゼン」に取り組んだ。カイゼン運動は社員に浸透し、指導終了後は社内のリーダーが先頭に立ち自律的、継続的

にカイゼンに取り組んでいる。それは労働生産性の向上、会社の体質強化につながった。

また、2013年からは、相模女子大学（神奈川県相模原市）の復興支援学生ボランティアとの連携による新商品開発にも挑戦した。このプロジェクトからは、消費者視点のマーケティングを学んだ。

## 第三工場が稼働し、被災前の売り上げを超えた

そして、2013年、取締役本部長・森下航生氏が会社のスローガンとして「大船渡から世界に向けて」を掲げ、事業の高度化に向けた本格的な取り組みを開始した。

11月には、岩手銀行・東北銀行の支援と、公益財団法人三菱商事復興支援財団からの出資を受け、第三工場の建設に着手。機械メーカーと共同開発した独自の生産ラインを導入し、2015年４月から生産を開始した。

第三工場の稼働で加工度を上げることができるようになり、消費者ニーズの高い簡便商品、高付加価値商品の開発、生産が可能になった。業務用主体だった商品ラインアップに消費者向けアイテムが加わり、事業範囲は大きく広がった。現在は、大手コンビニのPB商品も扱っている。

さらに、原料の水産品を世界各地から調達することも始めた。これにより、時期・魚種・数量とも大船渡の水揚げに依存した経営から脱却し、売り上げの安定化と作業量の平準化を実現した。

その結果、水産品を冷蔵・冷凍して販売する「水産事業」と、加工食品を企画開発・製造・販売する「食品事業」の売上高構成比が、東日本大震災前の「6：4」から「2：8」へと劇的に変化した。

一連の事業改革は、社員一人ひとりにも良い影響を与えた。作業量の平準化は、残業が続く繁忙期と休みが続く閑散期を減らし、収入を安定させた。また、消費者向け商品を手掛けることで、社員のやりがいが増し、やる気を高めた。

こうして森下水産は、復旧を超えた「復興・進化」の道を歩んでいる。実際、第三工場が稼働した翌年の2016年には東日本大震災前の売り上げを上回り、2019年は過去最高を記録した。従業員数も被災前の100人規模から、130人にまで増えている。その原動力となったのは、「水産のまち大船渡が人と魚でにぎわうこと」（幹生氏）を願う思いだ。原料の調達先も、販売先・販売商品も見直し、意欲的に事業モデルを転換させた経営判断が実を結ぼうとしている。

### 取り組み概要

東日本大震災によって本社工場と2011年に入って取得した第二工場、保管冷蔵庫が全壊。事業再開に向けては二重ローンの問題が重くのし掛かったが、「復旧」ではなく「復興・発展」を目指し、新工場建設やサプライチェーンの見直しなど、意欲的な設備投資、事業展開を行った。その結果、2016年に被災前の売り上げを超えた。

**2011年**
- ●3月　本社工場、第二工場、保管冷蔵庫が全壊
- ●7月　本社工場の一部で生産を再開
- ●9月　本社工場が完全復旧
- ●10月　第二工場が完全復旧

**2012年**
- ●6月　保管冷蔵庫が完全復旧

**2013年**
- ●3月　三菱商事復興支援財団からの出資が決定
- ●11月　第三工場建設、着工

**2014年**　地域復興マッチング「結の場」

**2015年**　被災地域企業新事業ハンズオン支援事業
- ●2月　第三工場、竣工
- ●12月　相模女子大学と連携し「サーモンとほうれん草のキッシュ」を開発

**2016年**　専門家派遣集中支援事業
- ●1月　初の一般消費者向け商品「モリーくんのふわっとろサーもん」を発売

**2019年**
- ●10月　食品安全規格「JFS-B」適合証明を取得

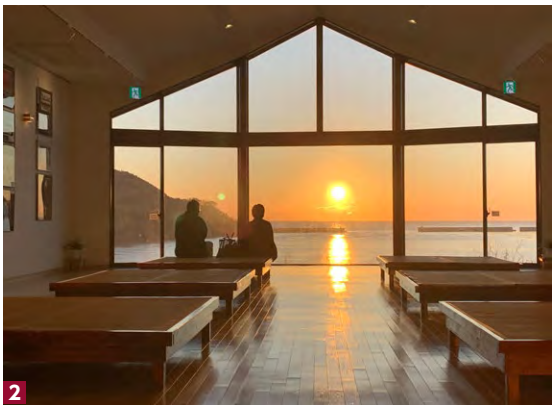
### 専門家によるコメントと評価

#### 既成概念にとらわれず世界に目を向けた変革

同社の取り組みは、SDGsが掲げる「チェンジ（変更）ではなくトランスフォーメーション（変革）へ」に共通する考え方です。従業員の自立や安定、やる気も両立させた変革は、強いリーダーシップと覚悟によるもの。大船渡にこだわるからこそ、原材料は世界各地から調達するという発想の転換も、SDGs時代ならではといえます。既成概念にとらわれない発想の転換は、SDGsの【目標4、8、9】の達成を考える上でも参考になります。（新田氏）

8 働きがいも経済成長も

# 憩いの場、雇用の場になることで観光業が地域の持続可能性を高める



1 2019年10月には、「復興の湯」（足湯）を新設し無料で開放　2 ロビーから大船渡湾を望む　3 豊繁氏自らが取ってくる海の幸も食事を彩る

## 株式会社海楽荘

業種 宿泊業
代表者 志田豊繁氏［代表取締役］
所在地 岩手県大船渡市大船渡町字丸森29-1
TEL. 0192-26-1717
FAX. 0192-26-1414
WEB https://oofunato-onsen.com

**Summary**

- 地域の理解なくして事業は未来に続かない
- 大船渡温泉のファンを増やそうとインターネットを活用
- 交流と雇用で貢献する観光業が大船渡の持続可能性を高めている

### 地域のために始めた事業が結果的に収益にも貢献した

温泉宿泊施設「大船渡温泉」を運営する株式会社海楽荘は、代表取締役の兄・志田豊繁氏と、専務取締役支配人の弟・志田繕隆（よしたか）氏の兄弟が、経営に当たっている。二人の「来訪者を増やし、大船渡の復興、発展に貢献する」という思いは共通だが、その手法は違う。

豊繁氏は「企業の使命は、利益を出すこと、社会に貢献すること、長く続けることの３つだと考えています。そして、大船渡温泉を長く続けていくためには、地元の人々に愛され、地域の事業者と共に繁栄することが必要だと思っています」と語る。

実際、大船渡温泉は、2014年７月の開業以来一貫して、地元密着で事業を推し進めてきた。例えば、①日帰り入浴を銭湯並みの料金に変更、②地元の海の幸を存分に

使った料理を大船渡温泉の名物に、③日曜日は地元の生産者に無料でロビーを開放し産直市を開催、④地元の木材を利用した薪ボイラーを採用といった取り組みだ。

これらの施策は、それぞれ次のような波及効果をもたらしているという。①地元の人々と宿泊客（来訪者）の接点が増えた、②料理は地元の人々にも好評で宴会利用の需要も大きい、③地元の生産者・消費者にも宿泊客にも好評で幅広い交流が生まれている、④年間約2,000万円の燃料費の節減になっている――豊繁氏が地域社会への貢献で始めた施策が、結果として大船渡温泉の収益にも良い影響を及ぼし、大船渡温泉と大船渡の地域社会の持続可能性を高めているといえる。

## クラウドファンディングで理解者を増やそうと考えた

弟の繕隆氏は、ホテルチェーン運営会社に勤めていたが、東日本大震災を受けて、大船渡温泉開業の１年後、故郷に戻った。そして、自身の経験を生かし、特に施設運営、サービスの向上に力を入れた。客室の備品の見直しといった細かなところから従業員の教育まで、運営全般にわたって改善を積み上げていった。

また、繕隆氏はインターネット上の口コミ評価を上げることにも力を入れていて、従業員による口コミ分析と改善策検討会、成果報告会を継続的に開いている。

2018年には、宿泊客を対象にした観光ガイドサービスを立ち上げた。中でも、３月から11月に実施している「『幸せになれる』朝日体験in大船渡」は大好評で、体験者のネット投稿により、口コミ評価を上げることにも大きく貢献しているという。

また、2019年、ソニー銀行を通じ「大船渡温泉応援ファンド」の募集も行った。経営的な理由もあるが、「大船渡温泉のストーリーを少しでも多くの方に知ってもらい、新たな視点での理解者が出てくれればという期待が大きかった」（繕隆氏）という。

豊繁氏と繕隆氏、それぞれの経営努力の結果、2019年４月決算で開業から５年目にして初めて最終利益を計上できた。今や大船渡温泉は、地元の人々の憩いの場となり、若者も高齢者も働く魅力的な職場になっている。豊繁氏は「この地に魅力的な産業が生まれなければ、大船渡の課題は解決されない。その点、観光業の可能性は大きく、これからも大船渡の未来のためにがんばっていきたい」と語っている。

### 取り組み概要

志田豊繁氏は、漁師でもあり、大船渡市の碁石海岸で民宿経営もしている。開業に当たっては、民宿経営の経験をベースに、「宿泊業で利益を上げながら、地元の人々が銭湯並みの料金で入浴できる」ことを考えた。開業1年後、繕隆氏が経営に加わり、宿泊業者としてのプロフェッショナル化を進めた。

**2004年**
- ●大船渡グランドホテル跡地を購入

**2009年**
- ●温泉の掘削に成功

**2011年**
- ●温泉宿泊施設の建設を計画していたが東日本大震災発災により中断

**2014年**
- ●7月　大船渡温泉開業<br>地元雇用の従業員35人でスタート

**2015年**
- ●9月　弟の繕隆氏が支配人として入社

**2016年**
- ●客層の軸を観光客にシフトするためネット販売を強化

**2017年**　専門家派遣集中支援制度
- ●7月　繕隆氏が専務取締役として経営に参画

**2018年**
- ●宿泊客向けに観光ガイドサービスを開始

**2019年**　復興庁クラウドファンディング支援事業
- ●2月　クラウドファンディング開始<br>3,000万円を超える資金調達に成功
- ●10月「いわて子育てにやさしい企業等」認証

### 専門家によるコメントと評価

#### 「環境」「社会」「経済」が一体となった取り組み

SDGsの【目標8】の具体策の一つに、「雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業」の発展が挙げられています。大船渡温泉の事業活動は地域をより良く持続可能にしていくものですが、その取り組みが、「環境」「社会」「経済」の三側面と切り離されることなく運用されていることが、SDGs【目標7、8、11】に大きく貢献しています。地域の方たちと協力して開催されている産直市は【目標12】にも大きく貢献する可能性があり、今後の展開にさらに期待されます。（新田氏）

8 働きがいも経済成長も

# 将来を見据えて雇用を確保し雄勝硯の伝統を守り続ける

1工房で雄勝硯を製造する職人　2作品を手にする事務局長の千葉隆志氏　3新卒採用の2人が職人を目指す

## 雄勝硯生産販売協同組合（おがつすずり）

業種 窯業・土石製品製造業
代表者 澤村文雄氏［理事長］
所在地 宮城県石巻市雄勝町上雄勝2-25
TEL. 0225-57-2632
WEB http://ogatsu-suzuri.jp

**Summary**

- 東日本大震災で産地消滅の危機も組合員中心に事業再開
- 雄勝石工芸品の需要は高まる一方
- 将来を見据え人員増強にも努める

### がれきの中から原材料回収 不屈の精神で立ち上がった

雄勝硯生産販売協同組合は1984年６月に設立され、翌85年５月に雄勝硯が通商産業大臣（現経済産業大臣）から伝統的工芸品指定を受けた。雄勝硯の特長について事務局長の千葉隆志氏は「発色が美しく、力を入れなくても墨を容易に擦れることです」と教えてくれた。伝統工芸品の指定を受けた後、着実に知名度が向上。硯以外にも、建材として使われるスレートや石皿など多くの製品をそろえ、好評を博してきた。しかし、その産地は東日本大震災により壊滅的な被害を受ける。

「雄勝石工芸品の歴史は絶対に途絶えさせない」と、理事長の澤村文雄氏と千葉氏を中心に立ち上がり、延べ6,500人のボランティアの手を借りて、がれきの中から原材料や硯、工芸品をできる限り回

収。使えるものを選別、修復して需要に応えた。「多くの方々の力があったからこそ、われわれは復活できた。今でも感謝の念でいっぱいです」と千葉氏。

2011年10月には早くも仮設工場を設置し、11月初旬には仮設店舗ならびに仮設事務所を開設。2012年4月には被災後、初めて採石も行い、伊勢神宮の依頼を受けた硯を生産した。2014年6月1日には中小企業基盤整備機構の支援により、仮設工房が開所。2016年には、雄勝地区にある唯一の商店街、おがつ店こ屋街に店舗・事務所を設置している。

## 高まる需要になお一層応える雄勝石工芸品の未来は明るい

雄勝石工芸品に対する需要は年を経るごとに高まり続けている。50種類ほどの製品をそろえるが、注文の多くは電話、メールを通じて寄せられる。買う側が商品を手に取って見られないため、千葉氏らは細やかな配慮をしながら販売している。「ヒアリングを徹底的に行います。お話を聞いて、こういうものの方が合っているのでは、という提案をすることもあります。いずれにしてもお客さまとイメージを共有し、それに合った商品を提供できるよう心掛けています」。

雄勝石を使った多目的プレート、皿などの製品

2015年に始まった「いしのまき復興マラソン」には、主催者の依頼で2017年から雄勝石を使ったメダルを提供。このメダルを手に入れたいと参加するランナーも数多く、人気は非常に高い。雄勝石を使った工芸品の中で現在、主力となっているのは皿。最近も料理をテーマにしたテレビドラマで使われ、大きな反響を呼んだ。

事業のこれからを見据え、2019年春には東日本大震災後初めて新卒者2人を採用した。千葉氏は「雄勝石を使ったさまざまな工芸品を永続的にお届けし、喜んでもらうためには人材の確保が何より大事です。この仕事は被災によって、改めて一からスタートしたともいえる。若い人たちの力でもっと盛り上がっていくはずです」と笑顔を見せる。ガラス作家と協力し、粉状の雄勝石を練り込んだガラス製品の開発に取り組むなど、新たな活用の道も積極的に探っている。

### 取り組み概要

1984年に雄勝硯生産販売協同組合設立。1985年には通商産業大臣（現経済産業大臣）に、雄勝硯が伝統的工芸品の指定を受ける。雄勝硯の知名度は高く、硯以外にも雄勝石を使ったさまざまな製品があり、いずれも好評を得ている。被災後の2014年、仮設工房が開所。2016年にはおがつ店こ屋街に店舗・事務所を開設する。

雄勝石の粉をガラス化した「雄勝ガラス」の酒器

グループ補助金

**2011年**
- 被災後、ボランティアの力も借り、がれきの中から原材料などを回収
- 10月 仮設工場を設置
- 11月 仮設店舗ならびに仮設事務所を開設

**2012年**
- 東日本大震災後初めて採石を行い、伊勢神宮の依頼で硯を生産

**2013年**
- 東京駅のリニューアルに際し、スレートが1万5,000枚、屋根材として採用される

**2014年**
- 6月 中小企業基盤整備機構の支援を受け仮設工房を開所

**2016年**
- おがつ店こ屋街に店舗・事務所を設置

**2019年**
- 高卒者1人、大卒者1人の新卒2人を雇用

### 専門家によるコメントと評価

## 伝統文化やスポーツもSDGsの重要な視点

SDGsの達成には技術革新に注目が集まりがちですが、伝統や文化、さらにはスポーツも重要な成功への鍵であると、明記されています。まさしく雄勝硯で作られたいしのまき復興マラソンのメダルは、雄勝硯生産がSDGs達成に貢献するものであることを証明しています。東日本大震災によって、価値観が大きく転換し、伝統文化が見直され、持続可能性が重要なキーワードとなりました。SDGsへの理解の障壁も下がった今、より積極的な事業展開を期待したいと思います。（新田氏）

17 パートナーシップで目標を達成しよう

# オープンイノベーションとスピード感で新規事業の視覚機能療法にも進出

1医療機器製造・販売のきっかけとなったオクルパッド　2ホワイトスクリーンの説明をする取締役社長の佐藤雅俊氏　3ポケットガイガー(左)と、ポケットPM2.5センサー

## ヤグチ電子工業株式会社

業種 電子部品・デバイス・電子回路製造業
代表者 佐藤雅俊氏［取締役社長］
所在地 宮城県石巻市鹿又字嘉右衛門301
TEL. 0225-75-2106
FAX. 0225-75-2071
WEB https://www.yaguchidenshi.jp

**Summary**

- 取引先が被災しOEM事業の受注量が半減
- オープンイノベーションで自社製品を開発
- マルチな人材を育成し未来型ものづくりで生き残る

### 東日本大震災をきっかけに初の自社製品を開発

中小企業の柔軟性と機動性を生かし、オープンイノベーションによる先進的な商品開発を行うヤグチ電子工業株式会社。そのきっかけは東日本大震災だった。

地震で社屋やマウンターなどの機材が被害を受けたことに加え、県内の取引先が被災したことで柱としている電子機器OEM事業の受注量が半減。苦境に立たされる中、首都圏から陣中見舞いに訪れた技術者らが、福島第一原子力発電所の事故の影響を考え新潟経由で石巻まで来たという話を聞き、「放射線量計があれば、もう少し近道できたかもしれない」と考えた。ここで「～があれば」で終わらせないのが開発者魂だ。その場で回路図を作り、アプリ技術者がスマホアプリを開発。２週間後には試作品を作り上げた。

ホームページで初期校正を外部に呼び掛けたところ、オランダ国防省から引き受けると連絡があり、さっそく製品を送ると評価シートと証明書が送られてきた。「これは良いものだから、早く作って売るべきだ」という一筆と共に。自社製品を販売した経験はなかったが、米国のクラウドファンディングを使って２週間で150万円を集め、200台を生産。「ポケットガイガー」としてネット販売を始めると、30分で売り切れた。2019年現在、出荷台数は10万台にまで達している。

当時はオープンイノベーションという言葉も一般的でなく、「横に手をつなぎながら助け合って商品化できないかというスタートでした」と、取締役社長の佐藤雅俊氏は振り返る。その経験で得たのは「思いを伝え、やってみせればなんとかなる」という気付きだった。

## 大学と共同で医療機器開発 速さを武器に外部連携加速

もう一つの代表例が、北里大学で視覚機能療法を研究する半田知也教授と共同開発した弱視治療タブレット「オクルパッド」だ。特殊な眼鏡を掛けないと画面が見えない「ホワイトスクリーン」を使ったルイ・ヴィトンの広告展示を見た半田氏が、その仕組みを弱視治療に生かせると考え、ヤグチ電子工業に話を持ち掛けた。

製品開発を進めるとともに医療機器の製造業、製造販売業の承認を取得し、2015年から販売を開始。ゲームを楽しみながら治療できると、子どもたちや保護者に喜ばれた。さらに、従来の治療法と比べて高い効果が得られることも分かり、2018年にものづくり日本大賞を受賞。現在はインドでも普及・実証事業を行っている。

オープンイノベーション成功の秘訣を聞くと、「スピードだと思います」と佐藤氏。大手ならば稟議を通すだけで何週間もかかるところを、ものの数日で試作品完成まで進めることができる。

もう一つは「広く浅く、何でもできること」。ポケットガイガーをきっかけに開発者や研究者など700人を超える外部の人的ネットワークが作られた。そのネットワークを生かせば、あらゆる可能性が生まれる。「組み立ての仕事がなくなるかもしれないといわれている現在、外部のスペシャリストと共に製品を作ることができるマルチな人材を育てていくことが、将来生き残るために私たちがすべきことです」と語る佐藤氏。共同開発と、それを可能とする人材の育成で活路を開く。

### 取り組み概要

ソニー「ウォークマン」の世界戦略工場として1974年に設立。電子機器・音響機器の組み立て、基板実装、官能検査を行う。2009年、生産拠点集約のため本社を宮城県石巻市に移転。OEM生産に力を入れる一方、東日本大震災をきっかけにオープンイノベーションによる自社製品開発にも乗り出す。

**2011年**
- ●初の自社製品「ポケットガイガー」開発

**2013年**
- ●見えない液晶「ホワイトスクリーン」がルイ・ヴィトンや国立科学博物館で採用

**2014年**
- ●科学技術振興機構（JST）の支援で視機能検査訓練装置「オクルパッド」開発

**2015年**
- ●「オクルパッド」がみやぎ優れMONO認定

**2016年**
- ●クラウドファンディングMakuakeでOEM製品「GODJ Plus」が国内最高額（5,303万円）達成
- ●スマートフォン接続型の大気汚染測定器「ポケットPM2.5センサー」発表
- ●第三種医療機器製造販売業、ISO13485、ISO9001:2015認証取得

**2017年**
- ●小児向け両眼視機能検査装置「ポケモン・ステレオテスト」発表、みやぎ優れMONO認定

**2018年**
- ●JICAの支援を得て「オクルパッド」のインドでの臨床試験開始
- ●東北ニュービジネス大賞受賞、ものづくり日本大賞（経済産業大臣賞）受賞
- ●クラウドファンディングGreenFundingでOEM製品「OVO」が9,448万円を集め、国内最高額を更新

**専門家によるコメントと評価**

### 柔軟性と機動性を生かしたパートナーシップ

【目標17】は、SDGsに取り組む上でのパートナーシップの在り方について述べたものです。その中の一つに、「さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基に、効果的な公的・官民・市民社会のパートナーシップを奨励、推進する」という指針があります。外部の力を効果的に導入することで具体的な製品を短期間で作り上げる実行力は【目標17】と【目標9】に合致しています。高い技術力と、中小企業ならではの柔軟性と機動性を生かした連携力に期待が高まります。（新田氏）

8 働きがいも経済成長も

# 閖上（ゆりあげ）の「北限のしらす」を製造直販
# 漁業と加工業の連携が今後の課題

1代表取締役の鈴木健一氏　2出来たての「北限のしらす」が、手早く袋詰めされていく　3柴田町の特産品「雨乞（あまご）の柚子（ゆず）」を使った商品などを開発

## 株式会社鈴栄

業種 食料品製造業
代表者 鈴木健一氏［代表取締役］
所在地 宮城県名取市閖上3-90-1
TEL. 022-393-6303
FAX. 022-393-6304
WEB http://suzueinatori.thebase.in

**Summary**

- 東日本大震災の避難生活によって、人生をリセット
- 水産庁の補助金を活用して、ちりめん加工・直販の会社を創業
- 宮城のウメやユズを使った商品の開発や高校生とのコラボも

### 避難生活で新たな可能生に出合った

東日本大震災が発生するまで、株式会社鈴栄代表取締役の鈴木健一氏は、福島県浪江町の請戸（うけど）漁港に水揚げされる鮮魚の売買に従事していた。しかし、「魚を買い付け、東京の築地や福島の市場に出荷することに追われる毎日でした」と語る忙しい日常は、東日本大震災と福島第一原子力発電所の事故によって一変。鈴木氏の父が営んでいた「ちりめん加工」ともども継続が不可能になり、鈴木氏は親戚を頼って神戸に避難した。

神戸での避難生活は２年に及んだが、その２年間は鈴木氏にとって非常に貴重な時間になった。「ひとときも働きづめの生活から離れ、今後を考えることができました。人生をリセットできたわけです」と鈴木氏は話す。というのも、瀬戸内海地方は、古くからちりめん作りの

盛んな地域。鈴木氏の実家で使っていたちりめん加工機のメーカーも神戸に近い淡路島にあり、そうしたメーカーの工場を見学したりする中で、今後の仕事に必要な知識や情報を得ることができたのだ。

## 「北限のしらす」を製造直販で消費者に

2013年、福島県相馬市に新設されるちりめん工場で加工責任者となる話が持ち上がる。工場完成までの準備期間中は宮城県石巻市の水産加工場へ出向し、未経験の干物・漬け魚等の製造を学んだ。結局、この話は頓挫したが、１年にわたって水産加工の技術や製造プロセス、従業員のマネジメントなどを学ぶことができた。鈴木氏は「現在の仕事につながる勉強ができたので、結果オーライです」と振り返る。そして2015年、水産庁の補助金を受けて、名取市閖上（ゆりあげ）の水産加工団地で創業する機会が生まれた。現在の鈴栄の誕生だ。

2016年には工場が完成。2017年からちりめんの加工と直販を本格的にスタートさせた。閖上漁港に水揚げされるシラスは、宮城県から新たに操業が認められたもので、「北限のしらす」の異名をとる。

鈴栄のこだわりは「直販」だ。自ら商品を企画し、消費者に届けることで、「北限のしらす」の希少性やおいしさを、直接伝えることができる。被災前、鮮魚の売買を行っていたときには得られなかった経験だった。

## 漁業を守るために水産加工業と連携を

「北限のしらす」の認知を高め、鈴栄が宮城県の企業として地元に定着するために、名取市を通じて宮城農業高校と商品開発を行ったり、同じ宮城県の角田市のウメや、柴田町のユズを用いた商品を開発したりと、鈴栄ではさまざまな取り組みを行っている。高校生とのコラボレーションについて鈴木氏は「若い人とざっくばらんに話すことができるいい機会で、新鮮な発想に触れることができるチャンス」と語り、若者の柔軟なアイデアから、自らを省みることも忘れない。

消費者の魚離れや水産資源の枯渇が問題となる中で、「これまでと同じ考えでは我々水産事業者の状況はさらに厳しくなります。宮城県の漁業を守るには、時代を先読みし、消費者ニーズに応えて需要を促す取り組みを継続的に行うことが必要です」と語る鈴木氏。今後は、中長期的な国の支援に加え、漁業者（生産者）と加工業者との連携も重要だと考えている。

### 取り組み概要

株式会社鈴栄は社員4名。名取市閖上の水産加工団地の一角にある工場では、作業工程のかなりの部分を自動化して、少人数でちりめんや佃煮などを製造し、直販している。工場近くの名取川の河畔に、2019年4月にオープンした「かわまちてらす閖上」には、鈴木健一氏の父が「魚匠 鈴栄」を出店し、鈴栄が製品の販売、しらす料理の提供などを行っている。

魚匠 鈴栄

**2011年**
- ●3月　東日本大震災で鈴木健一氏は神戸に避難

**2013年**
- ●2月　ちりめん加工技術の習得などのために宮城県石巻市へ

**2015年**
- ●1月　水産庁の補助金申請
- ●4月　補助金の受給決定

**2016年**
- ●4月　名取市閖上の水産加工団地に工場完成
- ●5月　ちりめん加工・直販を本格的にスタート

**2017年**　地域復興マッチング「結の場」

**2019年**
- ●4月　「かわまちてらす閖上」の「魚匠 鈴栄」で自社製品を展開

### 専門家によるコメントと評価

#### 中小事業者だからこそ見える「地域の力」

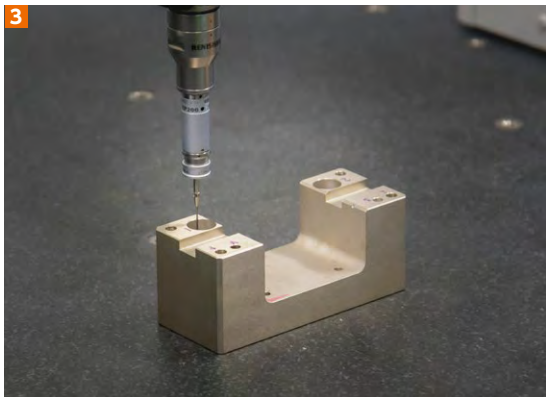
働き方改革が叫ばれる現在、若い人たちが考える働き方と若い人たちがつくり暮らしたい地域を柔軟に取り入れる鈴栄の「水産業と加工業のさらなる連携が必要だ」とする考え方は、SDGsの【目標8】の達成にも貢献します。中小事業者だからこそ、消費者のこと、地域のことを直接伝えることも考えることもできます。SDGsの【目標16】にも大きな関心が高まる中、課題を見据えた達成に期待が高まります。（新田氏）

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

# 産業復興の柱となるロボット開発でビジネスチャンスを広げたい

1

2


3

1人づくりを大切にする代表取締役の佐藤正弘氏（左端）と従業員　2モットーは「お客さまの生産技術を引き受ける」こと　3ロボット開発を支える精密な加工技術

## 有限会社協栄精機

業種 生産用機械器具製造業
代表者 佐藤正弘氏［代表取締役］
所在地 福島県南相馬市鹿島区横手字利正寺迫95-4
TEL. 0244-46-5494
FAX. 0244-46-3477
WEB https://kyoeiseiki-1976.com

**Summary**

- 東日本大震災で工場が被災 操業が2週間ストップ
- 水中ロボット開発事業で特許取得
- 共同開発の成果を重ね 地域未来牽引企業に認定

### 事業承継後の苦境から ロボット開発で見えた光明

部品加工会社として1976年に創立した協栄精機。ゼネコンを経て福島県の商工会に勤めていた現代表取締役の佐藤正弘氏は、2代目社長から事業承継の話を持ち掛けられていた。そんな折に東日本大震災が発生。工場の被害や社員の避難、受注激減という苦しい状況だったが、「熱意に心を打たれ、世話になった鹿島町（現南相馬市）への恩返しという思いも湧いてきて決断しました」（佐藤氏）。

社長になった佐藤氏が経営の主眼に掲げたのが「人づくり」だ。協栄精機には営業がおらず、技術職の社員でも商談や打ち合わせに出席するため、コミュニケーションスキル向上は不可欠だ。社会人としてのスキルが上がれば、社員が目の前の顧客の大切さを認識し、社のモットーである「納期と品質を守

る」ことに通じる。それが顧客からの信頼、次なる受注へとつながると佐藤氏は考えている。そこで、社員は対人スキルの向上を中心に研修を受講。それが自信になり、後に外部企業との共同開発にも寄与した。

一方で受注減の問題は解決せず、地道な経費節減に取り組む中、一筋の光が差し込む。2013年、福島大学から湖底の泥を採って放射能を調査する小型水中ロボットの開発話が舞い込んでくる。

「当社が省力化機器の設計製作で培ってきた技術力や経験が役に立ちました。技術不足な面も、数多くの協力会社とのネットワークでカバーでき、本当に感謝しています」(佐藤氏)。

結果、福島大と協栄精機を含めた地元企業４社で小型水中ロボットを開発し、調査実験は成功。この技術は、2018年７月に特許として認められている。

共同開発において、関わる会社との密な連携は不可欠となる。それが構築できているのは、佐藤氏が大切にしてきた「人づくり」の成果の一つと言えるだろう。

## 人づくりを軸に外部と連携 地域に基盤産業をつくる

これが転機となり、ロボット開発の仕事が続く。株式会社IHIと「災害救援物資輸送ダクテッド・ファンUAV」の実用化開発に携わり、協栄精機は物資保持機構とカメラシステムを担当。現在では固定翼ドローンの開発にも参加するなど、成果を上げている。

しかし、解決しなければいけない課題も多く残されている。まずは雇用の確保だ。南相馬市は福島県内で人口減少率が最も高い。人口を増やすためには、地元企業が中心となって基盤となる産業をつくることが必要だ。

佐藤氏は「南相馬市は産業復興の柱としてロボットの街を掲げています。当社も、ロボット開発にさらに力を入れることで、ビジネスチャンスが数多く生まれると考えています。その中には、福島第一原子力発電所の廃炉事業への参入も含まれます」と構想を語る。「南相馬市に新たに進出する企業とも連携し、両者がウィンウィンの関係になれる仕組みを考えていかなければいけないと思います」。

人口減少が続く街を活気づけ、「最終的には自社製品を開発したい」という目標を達成するためには地元企業、進出企業、研究機関、そして行政と、多くの人たちとの関わりが重要になってくる。だからこそ、「人づくり」の理念は今後も変わらず、次代へ受け継がれていくことだろう。

### 取り組み概要

1976年創業。部品加工会社から始まり、現在は省力化機器、精密治工具設計製作、精密機器部品加工、ロボット開発など幅広い分野を手掛けている。中でもロボット開発事業には注目が集まり、2018年には経済産業省から地域未来牽引企業に認定された。

**2011年**
- ●3月　福島第一原子力発電所事故の影響で全社員避難、旧工場も被災し事業休止
- ●4月　工場の稼働を再開
- ●8月　佐藤正弘氏が３代目社長就任

地域復興マッチング「結の場」

**2014年**
- ●災害対応ロボット産業集積支援事業費補助金を活用し、福島大学ほか地元企業４社で小型水中ロボットの開発に着手
- ●8月　ふくしま産業復興企業立地補助金の認定を受け第二工場(現工場)を増設し、業務移転

**2016年**
- ●2月　ホームページ作成支援を受けた公式サイト公開
- ●株式会社IHIと共に地域復興実用化開発等促進事業費補助金を活用し、災害救援物資輸送ダクテッド・ファンUAVの実用化開発スタート
- ●工場診断、コンサルティング、集合研修支援を受ける

**2017年**
- ●6月　福島県原子力被災事業者事業再開等支援補助金の認定を受け、生産管理システム導入

**2018年**
- ●7月　福島大学などと共同開発した小型水中ロボットに関する特許取得
- ●12月 経済産業省から地域未来牽引企業認定

### 専門家によるコメントと評価

#### 人権の確立を中心に据えた経営モデル

SDGsを達成するために大切な、頭文字が「P」で始まる5つの要素があります。その1つ目がPeople（人間）です。一人ひとりが大切にされること。人権の確立がSDGs達成の根底にあることを、佐藤氏は深く理解し事業活動を展開されています。SDGsの17の目標は不可分でありつながっています。【目標9】の達成を目指しながらも、「人を大切にする」ことを経営の中心に据えており、SDGs経営の模範となるモデルといえます。（新田氏）

7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに

# エネルギーの地産地消を実現し 温泉街をスマートシティーに変貌させる

1温泉街復興のために尽力を続ける代表取締役社長の加藤勝一氏　2温泉バイナリー発電機
3発電施設で使用した温冷水を利用したエビ養殖施設

## 株式会社元気アップつちゆ

業種 その他の事業サービス業
代表者 加藤勝一氏［代表取締役社長］
所在地 福島県福島市土湯温泉町字下ノ町17
TEL. 024-594-5037
FAX. 024-573-1857
WEB http://www.genkiuptcy.jp

**Summary**

- 年間26万人の観光客が11万人まで減少
- 温泉という資源を生かした再生エネルギー事業に取り組む
- 観光客は被災前まで回復 今後は定住人口増を目指す

### 発電事業が成功を収め 街にも観光客が戻ってきた

風光明媚（めいび）な温泉地として知られる土湯温泉。2010年までは年間約26万人の観光客でにぎわっていたが、東日本大震災発生後は、福島第一原子力発電所の事故に伴う風評の影響も大きく、年間約11万人にまで落ち込んだ時期もあった。歴史ある温泉街の復興のため、地元で考えられたのが、温泉という重要な資源を生かした再生可能エネルギー事業だった。

温泉の熱で沸点の低い媒体を蒸発させてタービンを回すバイナリー発電と、まちを流れる東鴉川（ひがしからす）の砂防堰堤（えんてい）の高低差を利用した小水力発電を軸に、2015年から発電を開始。中でも当初、年間260万kWhの供給を想定していたバイナリー発電は、現在300万kWhの供給を実現するまでになった。事業を運営する株式会社元気アップつち

ゆ代表取締役社長の加藤勝一氏は「計画を立ててからここまで、大きな事故もなく順調に運営できています。当初はここまでスムーズに成果を出せるとは思っていませんでしたので、本当にやってよかったと思います」と笑顔で語った。

再生可能エネルギー事業の成功で、温泉街にも活気が戻りつつあり、2018年度の観光客数は約27万人と、被災前と同じ水準まで回復。事業成功の秘訣を探ろうと、2018年の１年間だけで全国から行政担当者や大学関係者など、2,500人が視察や見学に土湯温泉に訪れている。

発電事業成功にとどまらず、さらなる町の復興を目指し、ほかの事業にも積極的に取り組んでいる。2017年には温泉街の新しいアトラクションとしてエビ釣り場を創設するために、バイナリー発電後の温泉水や冷却水を利用したオニテナガエビの養殖を開始。まちおこしセンター「湯楽座」のレストランなどで提供している。また、視察などに訪れる人々のため、温泉水を活用した融雪機能を備える見学体験展望施設も完成させた。2017年５月には地域貢献事業として小学生の給食費や教材費を無償支援し、町から市内の高校や大学に通う学生、市内の病院へ通う高齢者のためにバス代の援助も開始した。

## 温泉街の新たな歴史へ まちづくり事業に注力

これだけ見れば被災から９年で大きな復興を遂げているように思えるが、加藤氏はまだまだ課題は多いと話す。「2019年、町唯一の土湯小学校が休校になり、来年度に廃校が決まりました。小規模特認校に加えてもらえないかと行政側に働き掛けたのですが、力及ばず。それでも下を向いてばかりはいられませんから、多くの観光客を迎え入れるためにも、定住人口を増やすための努力は続けます」。

将来的には、エネルギーの地産地消を図るスマートシティーの実現へ向け、今後もさまざまな施策を考えていくという加藤氏。「テレワークやサテライトオフィスが注目されている今なら、空き家になった旅館の建物を利用することも可能」と、東北道のICや東北新幹線福島駅からのアクセスの良さも強みと認識する。あくまでも構想の一つだが、観光業だけでは温泉街は続かないという考えを持つ加藤氏ならではの発想だ。

いずれは発電事業者として電力供給をしたいという考えもある。伝統ある土湯温泉の新たな歴史は、元気アップつちゆが中心となってつくられていくことだろう。

### 取り組み概要

地元団体の出資で2012年に設立。再生可能エネルギー事業では、バイナリー発電所を管理・運営し売電を行っている。発電所の視察・見学、オーダーメード型研修プログラムも受け付けている。

**2011年**
- ●3月　東日本大震災で温泉街の建物などが大きな被害を受ける
- ●10月　有志により土湯温泉町復興再生協議会(現土湯温泉町地区まちづくり協議会)設立 復興を目標に 再生可能エネルギー導入決定

**2012年**
- ●1月　環境省による被災3県の再生可能エネルギーの可能性を探り緊急調査補助事業に採択
- ●10月　株式会社元気アップつちゆ設立

**2013年**
- ●6月　2013年度再生可能エネルギー発電設備導入対策事業の補助金に採択
- ●10月　2014年度福島県市民交流型再生可能エネルギー導入促進事業費補助金に採択

**2015年**
- ●4月　小水力発電での発電開始
- ●11月　バイナリー発電所の竣工式が行われ、発電開始

**2016年**
- ●6月　2016年度 第1回 地熱理解促進関連事業支援補助金に採択
- ●12月　地熱理解促進関連事業支援補助金を利用し、エビ養殖施設、無散水融雪見学体験展望施設を起工

**2017年**
- ●5月　エビ養殖施設が完成し、養殖スタート

**2018年**
- ●4月　つちゆ湯愛エビ釣り堀の営業スタート
- ●10月　つちゆ清流エナジー株式会社、つちゆ温泉エナジー株式会社を株式会社元気アップつちゆに合併統合

### 専門家によるコメントと評価

## 複数の課題を同時に解決する視点が重要

SDGs達成において、国連においても、このままでは達成が厳しいと評価されている気候変動。気候変動問題とエネルギー問題は切っても切り離せません。そこに、地域資源と観光ビジネスを結び付け、複数の課題に同時に解決を目指す考え方は、SDGs達成に欠かせないものといえます。【目標7】だけでなく、【目標11、13】にも大きく貢献している事業です。（新田氏）

11 住み続けられるまちづくりを

# 故郷に「人を結び付ける場所」を再び ホテルの存在が新たなニーズを創出する

1代表取締役の志賀崇氏　2食事スペースの天井には、双葉郡の各地域の祭の様子が飾られる　3 2020年6月オープン予定の「ホテル双葉の杜」（仮称）の完成予想図

## 株式会社フタバ・ライフサポート

業種 宿泊業
代表者 志賀 崇氏［代表取締役］
所在地 福島県双葉郡広野町下北迫 字二ツ沼45-32（ホテル双葉邸）
TEL. 0240-23-6810
FAX. 0240-27-3940
WEB http://www.futabatei.me

**Summary**

- 東日本大震災の影響で宿泊業からの転換を余儀なくされる
- 被災から4年後、広野町にホテルを開業。宿泊業に再挑戦
- 2020年には故郷の浪江町に新ホテルを開業予定。事業拡大を見込む

### 被災を目の当たりにし帰郷 父と共に再出発

株式会社フタバ・ライフサポート代表取締役である志賀崇氏の父で、同社会長の勝彦氏は富岡町で、東京電力福島第一、第二原子力発電所の空調・メンテナンスや地域の空調・水道のメンテナンスを行う設備会社と、旅館「観陽亭」を経営していた。しかし、福島第一原子力発電所の事故の影響で富岡町に避難指示が出たことから、営業を断念。崇氏は静岡県浜松市で飲食店を経営していたが、急ぎ帰郷する。避難所で目にしたのは、冷たいおにぎりやパンしか口にできない被災地の状況だった。崇氏は「温かい食事どころか、食材も食事をできる場所もない。やりきれない気持ちでした」と振り返る。崇氏たちは宿泊業を一度は諦めたものの、観陽亭をいわき市に移し、すぐに弁当事業を開始することを決断した。

## 需要を見通せない中で宿泊業を再スタート

被災から4年後の2015年5月、ホテル部門に参入するために分社化、株式会社化してフタバ・ライフサポートを設立。同時に「ホテル双葉邸」を広野町にオープンし、宿泊業を再開する。ホテルが立地するのは、当時の帰宅困難地域との境界に近く、Jヴィレッジに隣接するエリアだ。

オープンに当たって、復旧・復興工事に関係する土木・建設関係者の宿泊ニーズは見込めたが、「それ以上は見通せず、需要の予測というより、“需要希望”に近いものしかありませんでした」と崇氏。不安の中での再出発だったが、地方の宿泊施設には、「地域の人が集まるコミュニケーションの場」という役割が大きいと感じていた。「地域の復興のために、リスクがあっても進出する」という使命感もあってのことだったのだ。

「双葉邸が進出することによって、この地を離れざるを得なかった人に『帰る場所がある』と思ってほしかったのです」と崇氏は語る。

双葉邸の利用客には、想定していた土木・建設関係者のほかに、復興視察ツアーなどで訪れる人が意外に多い。地域の人の利用も少しずつ増えている。現在は町外に暮らしていても、墓が町内にあるので法事を広野町で営む際に利用といったケースだ。「コミュニケーションの場としての役割も、少しずつ果たしています」と、崇氏は評価している。今後については、事業を再開したJヴィレッジを訪れるスポーツ関係者の利用に期待する。

## 故郷の浪江町に2020年にホテル開業

そして2020年には、崇氏が生まれ育った浪江町に「ホテル双葉の杜（もり）」（仮称）をオープンする予定だ。現在の浪江町の人口は約1,000人しかなく、双葉邸をオープンした5年前より、ビジネスとしては厳しい状況にある。しかし、浪江町は「元々は魚介類をはじめ、食材に恵まれた土地」（崇氏）で、請戸（うけど）漁港も2019年10月に再オープンするなど、復興も進む。

「漁業関係者と連携して魚介類を提供し、それを目当てにお客さまが来館されるようにしたいですね」と、崇氏は将来を思い描いている。

東日本大震災後の厳しい状況にあって、父である会長の「ピンチはチャンス」という言葉に救われてきたという崇氏。経営者やリーダーには、状況を前向きに捉えて未来を語ることが求められるという父の教えを胸に、復興に邁進（まいしん）している。

### 取り組み概要

株式会社フタバ・ライフサポートが広野町で運営している「ホテル双葉邸」は、シングルルームを中心に全76室。リラックスを提供することを考え、館内には靴を脱いで入るようになっていて、客室にも畳が用意されている。2020年には浪江町に「ホテル双葉の杜」（仮称）をオープン予定。

食事スペースは、「お食事処ひまわり」としても営業している

**2011年**
- 3月　東日本大震災で、富岡町の旅館「観陽亭」被災
- 9月　観陽亭をいわき市に移し、弁当事業を開始

**2014年**
- ・グループ補助金
- ・専門家派遣集中支援事業

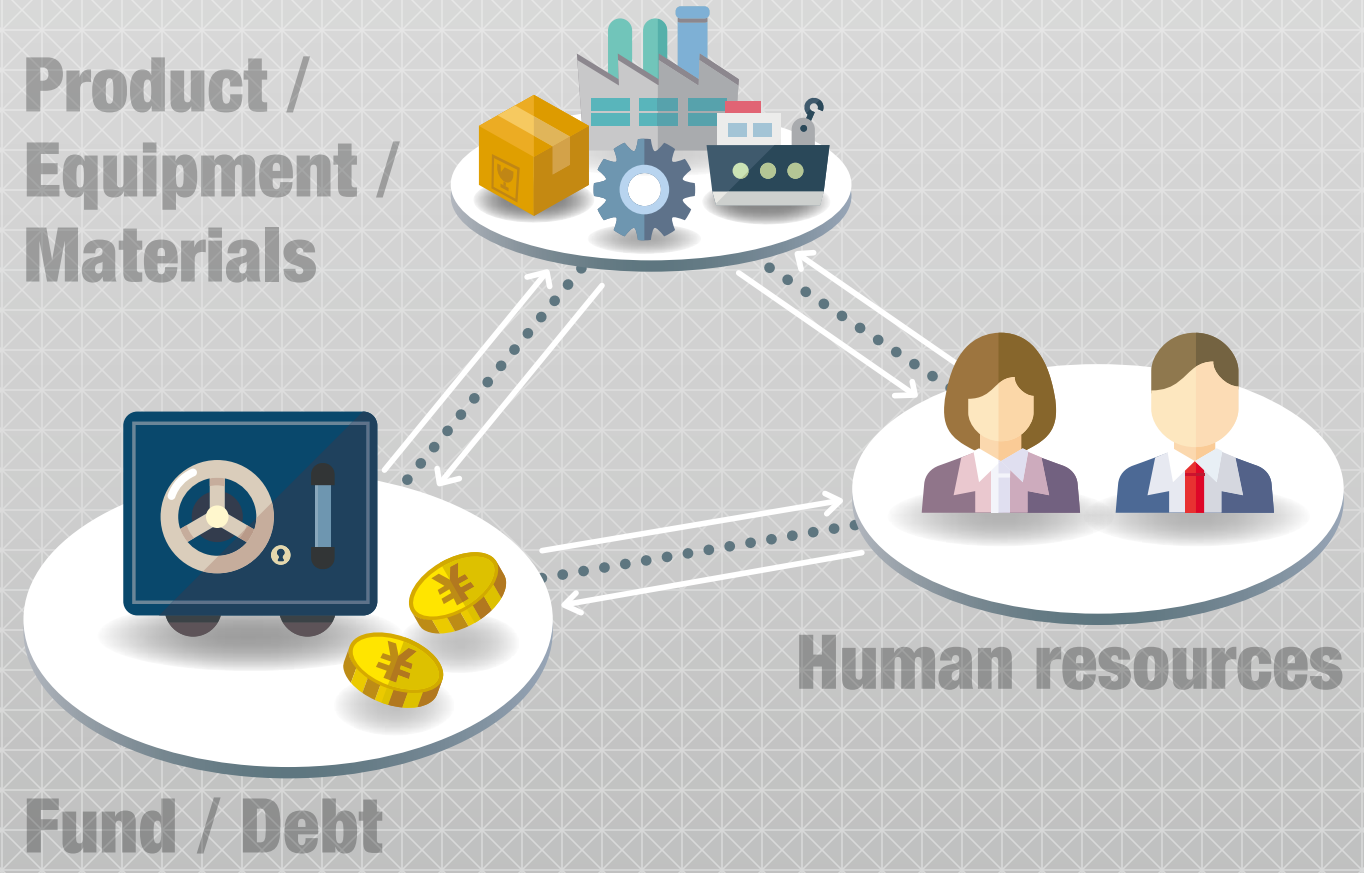
**2015年**
- 地域復興マッチング「結の場」
- 4月　フタバ・ライフサポート設立
- 5月　「ホテル双葉邸」を広野町にオープン

**2020年**
- 6月　浪江町に「ホテル双葉の杜」（仮称）をオープン予定

### 専門家によるコメントと評価

## SDGsへの貢献が広がるホテルという場

地域に安心と居場所を提供し続けることを考えてホテルを経営されていることは、SDGsの理念「誰一人取り残さない」につながっています。たくさんのものを調達し、かつ、お客さまに提供するホテルという場は、フードロスの削減、エネルギーの選択など、SDGs達成に向けて挑戦できることがたくさんあります。新ホテルにも期待が高まります。（新田氏）




過去掲載企業**69社**にきいた

成功の裏に失敗あり

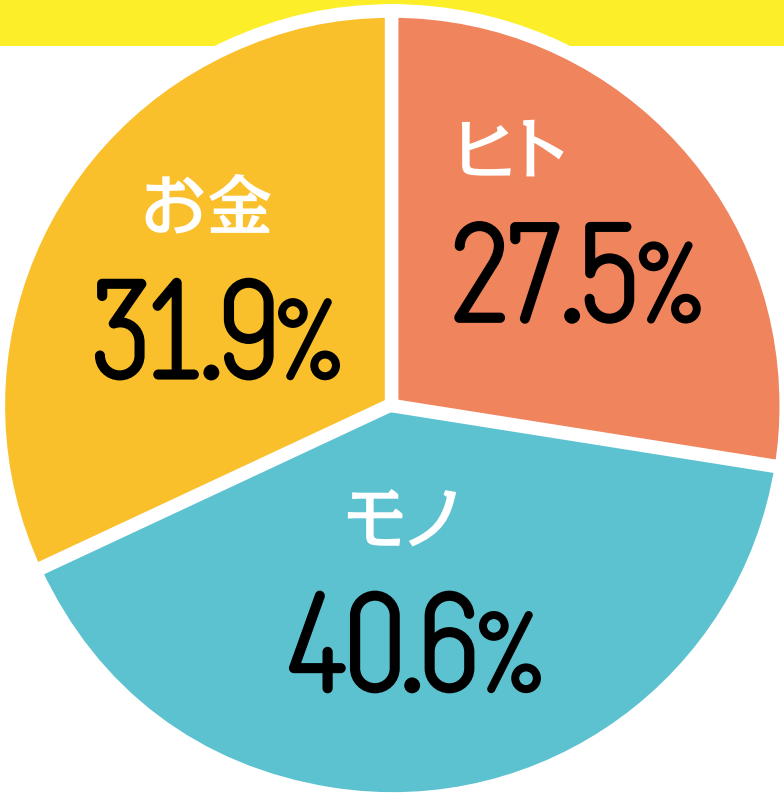
ヒト　モノ　お金　の

# 失敗とリカバリー

東日本大震災からの復旧・復興に、あるいは新たな事業の創造に取り組んできた東北三県の企業や生産団体。9年近いこれまでの道のりの中で、直面した課題やハードルは少なくなかったはずだ。そうした困難をどのように克服してきたのだろうか。そこで、これまで本事例集で紹介してきた企業・団体に、「ヒト」「モノ」「お金」に関する課題と、そのリカバリーについて、改めてアンケート調査を実施。逆境を乗り切り、企業活動を成功に導く貴重なヒントを得ることができた。

監修
帝国データバンク
仙台支店情報部 部長
三角謙二氏（左）
仙台支店情報部
部長補佐
紺野啓二氏

# ヒト、モノ、お金
# 事業継続において
# もっともハードルになったのは？




## 設備喪失・資金調達の苦労が目立つもまず考えたい「ヒト」の課題

アンケートによると、事業継続のハードルになったものは、「モノ」「お金」「ヒト」の順になった。津波の被害を目の当たりにした経営者にとって、工場などの設備や製品の喪失がいかにショッキングなもので、事業再建に向けた資金の調達がいかに大変だったかを示す結果ともいえる。しかし、「モノ」や「お金」の課題は、突き詰めると「ヒト」に帰結する。「ヒト」が重要と即座に見抜き、スタッフのケアやアドバイザーなどとの連携に、いち早く動いた企業ほど、リカバリーも早かったのではないだろうか。

## ヒト・モノ・お金の倒産事例ピックアップ

※帝国データバンク 倒産・動向記事より抜粋

CASE1

### 後継者不足から得意先を喪失

丸栄木材株式会社／青森県八戸市

1957年創業、1961年９月に法人改組した一般製材業者。地元八戸市内の建設業者や大工工事業者、工務店など古くからの取引先に対し、製材関連の卸売りを展開し、年間約１億円の売上高を計上していた。しかし、後継者不足から主要得意先である個人大工の廃業が相次ぎ、東日本大震災の復旧需要も収束する中で他社との競合も激化。近年は減収減益が続き１億円超に膨らんだ金融債務等返済の見通しが立たないことから2019年６月に事業を停止。自己破産を申請した。

CASE2

### 販路喪失で新工場の稼働率低迷

株式会社ヤマトミ／宮城県石巻市

1992年に設立した水産物加工業者。東日本大震災により甚大な損害を受け一時休業。2012年４月に「中小企業グループ補助金」等の支援を受け本店工場・冷凍冷蔵倉庫を復旧し生産を再開。2015年２月には第二工場を約14億円の投資（補助金は約12億円）で完成させるも、建築費の高騰などから想定以上の投資となったうえ、販路喪失もあり売り上げは低迷。工場の稼働率低迷が続き財務内容は悪化した。販路開拓も奏功せず、先行きの見通しも立たなくなり、2019年10月に民事再生法の適用を申請した。

CASE3

### 新規出店も売上減少止まらず

株式会社木乃幡／宮城県名取市

1965年創業の餅製品製造・小売業者。主力商品の「凍天」は、全国ネットのテレビ番組で取り上げられるなど知名度を高めていたが、本店工場（福島県南相馬市）が福島第一原子力発電所の事故の影響で避難区域となり外注依存の製造となったうえ、風評から売り上げが落ち込み業績が悪化。2014年には宮城県名取市に新工場を設置し、宮城県内の商業施設などに出店をするも売り上げは低迷。工場設置に伴う借入金負担も収益を圧迫し、業績改善の見通しが立たないため、2019年４月に事業を停止。

# ヒト 従業員の安全と

## 「あれは失敗だった」と感じること

- ✕ 被災したため、社員の通勤時間が長くなり、心身の疲労から退社する者もいた
- ✕ 身内や近所の人だけで仕事をしてきたため、人材の採用がどれほど難しいかが分かった

- ✕ 住居環境の整備が不十分で、新規スタッフを採用したくてもできなかった
- ✕ 新規採用はできたが、復旧作業を優先したため、育成がおろそかになった

- ✕ 希望退職で多くのベテラン社員が退職し、技術力の低下を招いた
- ✕ スタッフが高齢化し、従業員育成に焦りを感じている

- ✕ 福島第一原子力発電所の事故の影響で数名が退職。社員の心のケアや生活支援をすべきだった
- ✕ 社員教育の前に、社内の組織体制を見直すべきだった

- ✕ 国や県の支援施策情報を正しく入手することができなかった
- ✕ 補助金制度に関する書類を作成できる人材が不足した

## Q 復旧・復興をしていくうえでどのような「ヒト」の課題がありましたか［複数回答可］

- 従業員や家族の被災
- 新規従業員の採用難
- 従業員の解雇・離職
- 従業員のモチベーション低下
- 復興や補助金についてのアドバイザー確保

## スタッフの意見を聞くことが復興計画に欠かせないポイント

被災した企業が復興に向かううえで、ポイントとなるのは、スタッフの意見を経営者が参考にしたかどうかだ。というのも、経営判断はもちろん経営者が下すものだが、自社の存在理由や強み、顧客のことなどについて、しっかりと把握できていない経営者もいて、むしろスタッフの方がよく理解しているケースも少なくないからだ。

特に製造や営業の第一線にいるスタッフは、自社の可能性などについてシビアにとらえることができていて、顧客のこともよく見えていることが考えられるので、彼らと相談することで、復興計画を掘り下げることができるはずだ。

また、自社の将来について、スタッフの家族が不安を覚えるということもよくあるので、経営者はスタッフの家族も視野に入れて、事業計画を策定し、方針を明らかにする必要がある。

いずれにしても「ヒト」は、事業の根幹であり、スタッフが安心して働ける環境の整備には、最優先で取り組む必要がある。

# 雇用の確保が最優先項目

## リカバリーへの取り組み

**43.5%**

- スタッフだけでなく、その**家族の不安を払拭**することに取り組んだ
- 再雇用を前提に一時的に離職扱いとして、雇用保険の特例により**迅速に失業給付を受け取れる**ようにした

**33.3%**

- 事業所内保育や**企業主導型保育事業**に取り組んだことで、若い世代の応募が殺到した
- インターンで職業・職場体験をしてもらい、**コミュニケーションをとったうえで採用**している

**26.1%**

- 従業員が離職し、売り上げも下がったが、**事業規模をコンパクトにする**ことで存続できている
- 長年にわたって培った人と人とのつながりによって、**被災後約2週間で営業再開**にこぎつけ離職を防いだ

**21.7%**

- 異業種から人材支援を受け交流が生まれたことで、従業員に**新しい視点で挑戦する意欲**が生まれた
- 従業員の立場や環境に応じた**働きやすい仕組みをつくる**ことで、やりがいを生み出した

**18.8%**

- **外部のコンサルタント**から、内部管理体制や製造コストの削減手法などを学んだ
- **金融機関や行政、商工会との関係を強化**してアドバイスを継続的に受けた

## 「ヒト」の課題解決に向けたポイント

- 「人手不足は全国共通」などと諦めず、まずは自社のスタッフが働きやすい環境を整備する
- 信頼できるアドバイザーの確保、地域の人的ネットワークづくりに取り組む
- BCPをスタッフを巻きこんで策定していくことで、スタッフのリスクに対する意識を向上させるなどの効果が期待できる

# モノ 早期の事業再開

## 「あれは失敗だった」と感じること

Q 復旧・復興をしていくうえでどのような「モノ」の課題がありましたか［複数回答可］

| 「あれは失敗だった」と感じること | 課題 |
|---|---|
| ×自社を取り巻く状況が変わったことへの理解不足で、柔軟な対応ができなかった<br>×認識が甘く、「タナ」を失うことへの対応が遅れた | 販路・市場の喪失・縮小 |
| ×津波などを想定した設備・機材の配置を考えておくべきだった<br>×被災前と同規模の工場を再建したが、販路喪失により稼働率が低迷した | 施設・設備の喪失 |
| ×風評への対策が足りておらず、生産したものを販売することができなかった<br>×自社にも風評が広がることを予測できなかった | 風評による機会損失 |
| ×原価が高騰し、借り入れの負担が現在も影響している<br>×原料の調達に追われることが多々あった | 原価・経費の増大 |
| ×ニーズに対応できる委託生産などの体制を拡充しておけばよかった<br>×顧客とのコミュニケーションが足りなかった | 消費者マインドの変化 |

## 販路の維持が最優先の課題 なりふり構わない活動が必要

「モノ」に関する課題の中で、まず対処する必要があるのは「販路・市場の喪失・縮小」だ。大手のスーパーマーケットなどでは、納品が半年間できないと、ほぼ確実に「タナ」を失うことになり、取り戻すことは不可能に近いといえる。

販路を維持するのは、顧客に確実に商品を届けて信頼を守るためであり、他社のラインを借りてもいいし、プレハブの仮設工場でもかまわないので、一刻も早く事業を再開することが必要だ。

こうした「顧客ファースト」の姿勢を明確にすることが、最終的には自社の利益となって戻ってくる。顧客を大切にすることに強いこだわりを持っている企業には、復興を遂げ、今も元気に活動しているところが少なくない。

東日本大震災では、サプライチェーンの喪失や風評被害など、対応の難しい課題も生じている。そうした課題を乗り切るためには、顧客ファーストのようなビジョンを持ち、ぶれることなく取り組むことが重要になってくる。

# が企業存続の分かれ道

## リカバリーへの取り組み

**52.2%**

- これまでの取引先を失ったことで、かえって**商品開発や販路開拓**に粘り強く取り組むことができた
- 可能な範囲で**早期の事業再開を顧客に宣言**し、従業員と一丸になってこれまでの取引維持に努めた

**49.3%**

- 企業誘致に取り組む自治体の情報を集め、**好条件での工場再建**を行った
- 関係官庁・自治体との信頼関係の構築により、補助金などによる**支援を的確に受ける**ことができた

**37.7%**

- 被害状況や放射能対策などの**情報発信**を積極的に行ったほか、ブランド力や商品力などの構築が風評の克服につながった
- グローバルGAPなど**国際的な認証を取得**して安全性をアピールした

**36.2%**

- 外部の協力により、**効率の良い生産にシフト**することができ、黒字体質への転換を図ることができた
- 調達ルートを見直し、**コストマネジメントを徹底**した

**27.5%**

- 外部の意見を取り入れネーミングやパッケージを見直すことで、**売れる商品作り**に取り組んだ
- 伝統的な商品とは別に、**新しい発想とデザイン**の商品の開発や、ワークショップなどによる普及に取り組んでいる

## 「モノ」の課題解決に向けたポイント

- どのような形でもいいので、事業を再開することをまず優先することが大切である
- 「販路の維持」にあたっては、スタッフの意思を確認し、モチベーションを維持しながらスタッフと共に取り組んでいくことが重要
- 安定した仕入先の確保、取引先からの信頼獲得などのためにBCPを策定し、安全性を担保する認証取得も大切

# お金支援を有効活用

## 「あれは失敗だった」と感じること

Q 復旧・復興をしていくうえでどのような「お金」の課題がありましたか［複数回答可］

| | |
|---|---|
| × 工場や設備の復旧ばかりに気をとられ、事業全体を見る余裕がなかった<br>× 顧客の被災による市場縮小の見通しが甘かった | 被災による売上減少 |
| × グループ補助金をもっと早期に活用すればよかった<br>× 補助金に頼りすぎたことが失敗だった | 復旧・復興の資金調達 |
| × 災害などに備えて、銀行からの借り入れは少なくしておくべきだった<br>× 資金計画についてアドバイスを受けるべきだった | 借入金の返済 |
| × 自社商品の状況把握ができておらず、効果的な再建計画を立てられなかった<br>× 東日本大震災後の需要を見込んでいたが予想に届かず、もう少し厳しく計画を立てるべきだった | 事業計画 |
| × 内部留保の確保ができていなかった<br>× 過剰な設備投資が収益を圧迫した | 被災による資本喪失 |

## 身の丈に合った事業計画が持続的な事業運営には欠かせない

「お金」の面での失敗の主な要因には、被災地の状況に対して、冷静な判断ができなかったり、事業計画や資金の見通しが甘かったりしたことがあげられるだろう。

被災による休業などで売り上げが減少することや、販路が縮小することは容易に想像できたはずだ。また、発災前の状況を考えると、多くの業種で業績の大幅なアップが難しいのも明らかだった。一方で、工場などのハードの再建に必要な資金は、補助金を含めて、比較的容易に調達可能だった。多くの企業では補助金などを有効に活用していたが、建設業や水産加工業の一部では、必要以上の規模の工場や設備を用意してしまい、売り上げが追いつかないために稼働率が低下して、事業の継続が不可能になったというケースが見受けられた。

やはり身の丈にあった事業計画の策定と、運転資金などに関して、金融機関などから的確なアドバイスを受けることを優先することが、持続的な事業運営に欠かせないといえるだろう。

# するための事業計画を準備

## リカバリーへの取り組み

| | |
|---|---|
| 43.5% | ○ **積極的に展示会への出品**を行い、技術力のアピール、OEMの新規受注に取り組んだ<br>○ 国や県の支援を受け、**県外や海外の市場開拓**を進めた |
| 33.3% | ○ 県の**産業支援機構の働き**で、金融機関からの融資が増えた<br>○ **クラウドファンディング**を使って資金調達を行った |
| 30.4% | ○ 金融機関との綿密な打ち合わせによって、**着実な資金計画を策定**し、実行に移すことができた<br>○ 東日本大震災事業者再生支援機構の債権買い取りにより**二重ローンを解消**した |
| 24.6% | ○ 専門家によるアドバイスで**自社のポジションと将来のポテンシャル**を客観的に見ることができた<br>○ アドバイザーの派遣を受け、被災の1年後に**「10カ年の経営計画」を策定**したことで、再建の基本路線が確立できた |
| 24.6% | ○ **協議会を設立し**各社が協力することで、自社だけでは負担できない広報活動が可能になった<br>○ 生産性を上げるために**効率的な投資**を行った |

## 「お金」の課題解決に向けたポイント

- 無理のない再建計画、業界や地域の状況を踏まえた事業計画の立案を心がける
- 金融機関、行政機関などとの連携を重視し、アドバイスを積極的に受け入れるようにする
- BCPの策定によって、「取引先の倒産」や「災害」などのリスクを想定したキャッシュフローを意識する

# 産業復興の主な取り組み

東日本大震災の被災地域では、事業者や自治体などの活動を
ソフト・ハードの両面から支援する事業が数多く実施されています。
ここでは、その一部を紹介します。
また、本年度事例集の掲載事業者への取材で得られた情報をもとに、各事業の利用状況もまとめています。

## 新商品開発や新規事業の立ち上げ、販路開拓、生産性向上等の支援

### 1 復興庁 地域復興マッチング「結の場」

大手企業等と被災地域企業とのビジネスマッチングを目的にしたワークショップを開催。人材不足や販路開拓、新商品の開発手法など、自助努力や既存制度の活用だけでは解決できない課題を抱える被災地域企業が主な対象。支援企業は、被災地域の企業ニーズに応え、自社の利害を超えて、技術、情報、販路など、自らの経営資源を被災地域企業に幅広く提供する。

［掲載事業者の制度利用］

21 有限会社マルヒ製材（平成27年度） P112
22 石村工業株式会社（平成26年度） P114
23 森下水産株式会社（平成26年度） P116
27 株式会社鈴栄（平成29年度） P124
28 有限会社協栄精機（平成26年度） P126
30 株式会社フタバ・ライフサポート（平成27年度） P130

令和元年度開催のワークショップの様子

成果事例「～タラの中骨から新商品を開発する支援プロジェクト～」

### 2 復興庁 被災地域企業新事業ハンズオン支援事業

復興庁職員が専門家や商工会議所等と連携し、被災地で経営課題の解決に取り組む企業に対して具体的な実務支援（ハンズオン支援）を実施。支援対象は、新商品開発や販路拡大などの新事業に取り組む被災地域企業。支援案件ごとに体制を組み、助言・指導にとどまらず、企業等と共に事業化を推進する。商工会議所・商工会や観光協会と連携して会員企業を支援する「グループ支援」の中では、参加企業への個社支援も実施する。

［掲載事業者の制度利用］

23 森下水産株式会社（平成27年度） P116

考え方、ノウハウを伝授するセミナー等を開催

外国人によるモニターツアーを実施し、地元の魅力を検証

### 3 復興庁 専門家派遣集中支援事業

専門家・専門機関が、被災地で新たな事業を立ち上げる企業やまちづくり会社設立を検討中の協議会等に対し、市場調査等の集中支援を実施。集中支援の具体的な内容は、新商品・サービスの開発や、既存商品の高付加価値化など多岐にわたる。事業立ち上げ費用の全額または一部を復興庁が負担。支援期間は最長６カ月間程度。

［掲載事業者の制度利用］

22 石村工業株式会社（平成30年度） P114
23 森下水産株式会社（平成28年度） P116
24 株式会社海楽荘（平成29年度） P118
30 株式会社フタバ・ライフサポート（平成26年度） P130

訴求力のある商品ロゴ、パッケージの開発

工程の改良や異物除去システムの再構築によるQCD（品質・コスト・納期）性能の向上

## 4 復興庁
## 復興庁クラウドファンディング支援事業

セミナー開催や専門家派遣等を通じて、被災事業者のクラウドファンディング（CF）実施を支援。被災地にCFを浸透させ、被災事業者の資金調達手段を多様化し、産業復興を目指す。CFを成功させるためのマーケティング・プロモーションやWEB制作・動画制作などについて、専門家の支援を受けることができる。

［掲載事業者の制度利用］
24 株式会社海楽荘（令和元年度）…… P118

630人の支援により
酒蔵を再建

CFで伝統工芸の
課題を共有

## 5 復興庁
## 産業復興事例集の発行

被災地の事業者らによる産業復興に向けた新たな挑戦や課題の克服の取り組みを取材し、事例集編さんを実施。課題克服の取り組み事例は、被災地での再生・創業や事業承継など。被災地内外のイベント等で配布して取り組み事例を共有しており、今後の事業創出や復興の加速化につながることが期待される。

# 新しい産業の創造・産業の復興

## 6 復興庁
## 株式会社東日本大震災事業者再生支援機構

東日本大震災によって過大な債務負担を負った事業者などの再生支援を目的として国によって設立。民間の金融機関と連携し、金融機関が被災地域事業者に対して有する債権の買い取りなどを通じて、債務の負担を軽減しつつ、二重ローン問題などの財務課題を抱える事業者の再生を支援している。

［掲載事業者の制度利用］
06 株式会社舞台ファーム（平成27年度）…… P40
13 株式会社矢部園茶舗（平成25年度）…… P70
19 合資会社タカノ楽器（平成27年度）…… P100

## 7 経済産業省
## 中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（グループ補助金）

「地域経済の中核」を形成する中小企業等のグループが作成する復興事業計画に対して、施設および設備の整備に補助金を拠出。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県が対象。費用の４分の３が補助される。内訳は国が２分の１、県が４分の１。

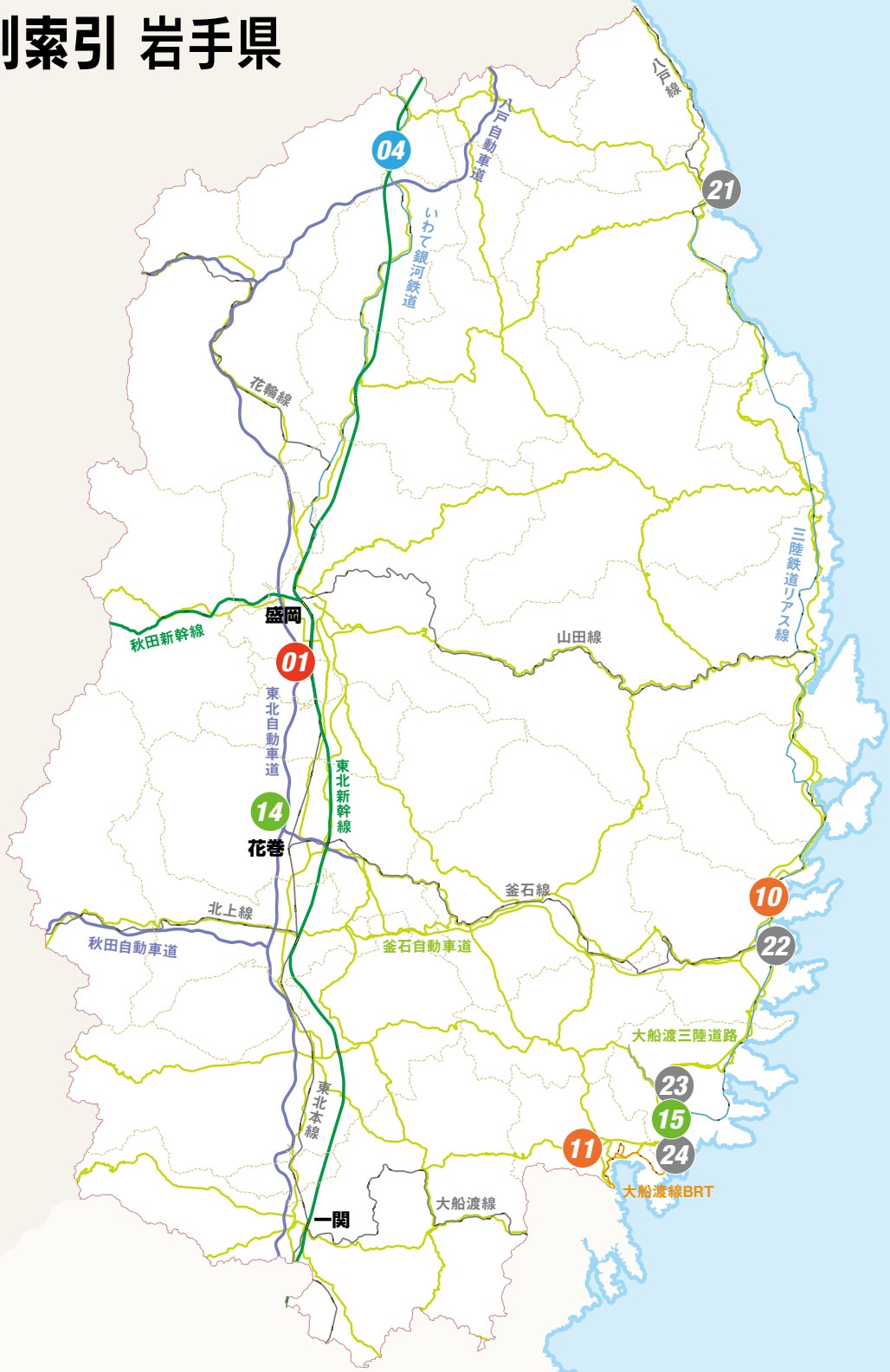
［掲載事業者の制度利用］
08 株式会社菅野漬物食品（平成24年度）…… P48
10 株式会社津田商店（平成24年度）…… P58
16 ホテル・エルファロ共同事業体（平成24年度）…… P84
19 合資会社タカノ楽器（平成26年度）…… P100
20 曙酒造合資会社（平成24年度）…… P104
21 有限会社マルヒ製材（平成23年度）…… P112
22 石村工業株式会社（平成23年度）…… P114
25 雄勝硯生産販売協同組合（平成23年度）…… P120
30 株式会社フタバ・ライフサポート（平成26年度）…… P130

## 8 経済産業省
## 津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金

商業施設等の整備に要する費用の一部に補助金を拠出。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）およ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、雇用の創出を通じて地域経済の活性化を図ることが目的。

［掲載事業者の制度利用］
04 株式会社十文字チキンカンパニー（平成28年度）… P32
09 株式会社シンテック（平成25年度）…… P52
11 株式会社八木澤商店（令和元年度）…… P62
15 株式会社キャッセン大船渡（平成28年度）…… P80

# 県別索引 岩手県





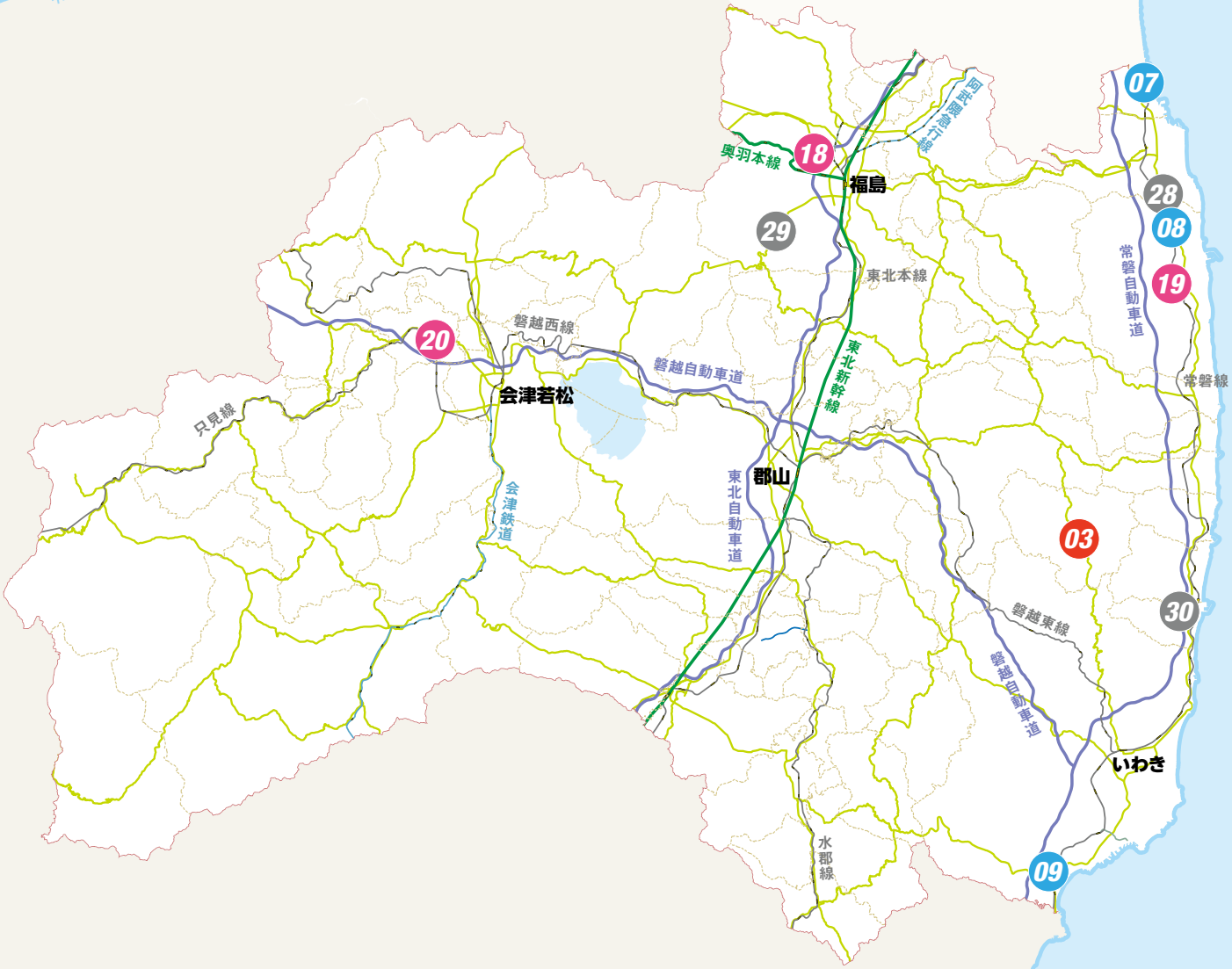
01 株式会社シオン（矢巾町） …… 18
04 株式会社十文字チキンカンパニー（二戸市） …… 32
10 株式会社津田商店（釜石市） …… 58
11 株式会社八木澤商店（陸前高田市） …… 62
14 花巻温泉株式会社（花巻温泉）（花巻市） …… 76
15 株式会社キャッセン大船渡（大船渡市） …… 80
21 有限会社マルヒ製材（久慈市） …… 112
22 石村工業株式会社（釜石市） …… 114
23 森下水産株式会社（大船渡市） …… 116
24 株式会社海楽荘（大船渡市） …… 118

# 県別索引 宮城県

02 東日本復興芝生生産事業株式会社(山元町) …… 22
05 株式会社ワンテーブル(多賀城市) …… 36
06 農地所有適格法人 株式会社舞台ファーム(仙台市) …… 40
12 アミタ株式会社(南三陸町) …… 66
13 株式会社矢部園茶舗(塩竈市) …… 70
16 ホテル・エルファロ共同事業体(女川町) …… 84
17 石巻うまいもの株式会社(石巻市) …… 88
25 雄勝硯生産販売協同組合(石巻市) …… 120
26 ヤグチ電子工業株式会社(石巻市) …… 122
27 株式会社鈴栄(名取市) …… 124

# 県別索引 福島県


03 株式会社KiMiDoRi（川内村）…… 26
07 新地スマートエナジー株式会社（新地町）…… 44
08 株式会社菅野漬物食品（南相馬市）…… 48
09 株式会社シンテック（いわき市）…… 52
18 農地所有適格法人 株式会社カトウファーム（福島市）…… 96
19 合資会社タカノ楽器（南相馬市）…… 100
20 曙酒造合資会社（会津坂下町）…… 104
28 有限会社協栄精機（南相馬市）…… 126
29 株式会社元気アップつちゆ（福島市）…… 128
30 株式会社フタバ・ライフサポート（広野町）…… 130

# 監修委員

座長

東北学院大学 教養学部 地域構想学科
教授

**柳井 雅也**

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
准教授

**額田 春華**

株式会社エスト・コミュニケーションズ
代表取締役

**弓削 徹**


問い合わせ先

## 復興庁 企業連携推進室

滝本 浩司
伊福 昭則
神戸 美穂
鵜飼 未玲
永 順太郎
後藤 ふづ喜

Tel: 03-6328-0267
Email: kigyo-rs@cas.go.jp