

Case study

事業を後世へ

長期的な視点を持ち、持続可能な活動を行う企業・団体を紹介。
優れた技術を継承していくための人材教育、時代を先読みした経営方針のアップデートなど、企業や産業の未来を見据えた事例にスポットを当てます。

- 21 岩手モリヤ株式会社（岩手県久慈市）————— 66
- 22 株式会社幸呼来 Japan（岩手県盛岡市）————— 68
- 23 宮城県漁業協同組合志津川支所戸倉カキ部会（宮城県南三陸町）— 70
- 24 株式会社みらい造船（宮城県気仙沼市）————— 72
- 25 株式会社三義漆器店（福島県会津若松市）————— 74



事業を後世へ

21

再起のターニングポイントは人材育成 高度 IT 技術で作る高付加価値の婦人服

- A** どんな会社? 従業員が会社の資産
- B** 再起の瞬間 IoT 化でタイミング生産を実現、未来を見据えた設備投資
- C** 現状や今後の展望 確かな技術力で自社ブランド立ち上げを計画



代表取締役社長 森奥 信孝 氏

震災からの学び 技術者が誇れる会社

震災被害に遭った人々の悲しみはあまりにも大きかったと思います。しかし全国へ支援の輪が広がり、復興へ向かいました。私も改めて社員の雇用を守ることの重大さを感じました。会社全体の技術力向上を達成できたことも、社員の努力による結果。社員が末永く働きたいと思えるような、そして技術者たちが誇れるような会社をつくっていきます。

[SDGs]2030年に向けて

目指していくゴール

7

エネルギーをみんなに
そしてクリーンに

8

働きがいも
経済成長も

岩手モリヤ株式会社

業種	製造業	設立	1988 年 1 月
代表者	森奥 信孝 氏 [代表取締役社長]	資本金	12 百万円
所在地	岩手県久慈市夏井町大崎 13-3-3	売り上げ	257 百万円 (2020 年度) 276 百万円 (2019 年度)
TEL.	0194-53-5327	従業員数	83 人
FAX.	0194-52-3034	HP	https://www.iwatemoriya.com/

A 従業員が会社の資産

岩手モリヤ株式会社は高級婦人既製服（ジャケット・コート・スーツなど）の委託加工を行っている。もともとは東京の工場であったが、企業誘致で岩手県久慈市に工場を設け、1988年に現地法人化した。生地の変換率を調べる装置や、硬くて扱いにくい生地を柔らかくするスポンジング機器など、特殊設備を保有し、高品質な衣類づくりを実現している。

震災後は厳しい経営状況であった。浸水した工場を苦労の末に復旧させたものの、世間の消費離れにより高級衣料品の売れ行きが悪化した影響で受注は激減していた。

代表取締役社長の森奥信孝氏は、会社存続のためには高付加価値の商品を生産する必要があると考えた。そこでまず注力したのが従業員の技術力向上だ。国家資格の技能士の取得を奨励し、合格した従業員には毎月の給与に加えて手当を支給した。その後、複数社員が資格取得を果たし、岩手県が定める「卓越技能者」に選ばれるほど腕を磨いた社員も誕生。こうして技術力向上への取り組みを惜しみなく行った結果、取引先との信頼関係が深まり、好条件の受注が増えたという。

B IoT化でタイミング生産を実現、未来を見据えた設備投資

震災時、避難所生活を経験し、水や電気のありがたみを感じたという森奥氏。工場再開したのちも省エネルギーを念頭に置いて運営した。サッシを2重にしてエアコンの負担を減らしたほか、縫製機械に関しても省電力のものに変更。その結果、1カ月の電気代は震災前の47%に抑えられ、固定費の大幅削減を達成。経営難を乗り越えるためにも、徹底的に無駄を省いた。

同社では従業員の技術力向上に伴い、大量生産ではなく多品種少量生産の受注が増え、ハイクオリティな商品を安定したスピードで供給する必要に迫られた。そこで森奥氏は最新鋭の縫製機器を導入。さらに2019年にはIoTを活用した取り組みとして、3DCAD、全自動無人延反機、最新鋭CAMを取り入れた。その結果、縫製前工程の生産性が25%向上した。また同時にペーパーレス化も進め、事務作業の時間も最小限に抑えた。

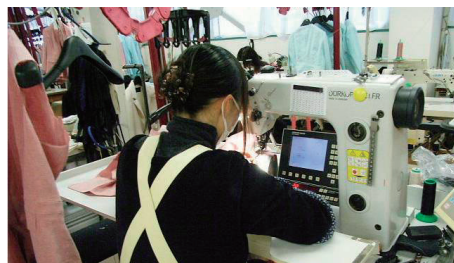
「今売れるものを今作るというタイミング生産の時代が必ず来ると思います。そのためにはサプライチェーンを強化し、売り場と工場の連携が

スムーズに取れる体制が理想です」と森奥氏。今後も未来を見据えて設備投資を行っていくという。

C 確かな技術力で自社ブランド立ち上げを計画

2020年4月、コロナの影響で緊急事態宣言が発令された。同社商品の主な販売場所である百貨店や専門店は次々と営業停止になり、取引先のアパレルメーカーからの受注がストップした。さらに同社商品はビジネスシーン向けの衣類が大半であり、多くの企業がテレワークを導入したことによって売上也下がった。未曾有の事態に直面しながらも、従業員の雇用を守るため、既成概念にとらわれず、マスクなどの必需品の製作も行うなど、対策を取っていく。

『取引先からの仕事を待つ』という下請けの弱みが露呈しています。このままではいけないと思い、自社ブランド立ち上げを計画中です。脱・下請けとまではいかなくとも、当社従業員の技術力をもってすれば、ヒット商品を生み出せるかもしれません。あくまでも本業は委託加工でありませんが、従業員の安定した雇用を守るために、1%の望みだとしても、新たな取り組みに挑戦していきます」。





事業を後世へ

22

障がい者と共創する 東北 300 年の伝統を現代風にアレンジ

- A** どんな会社? 美しい裂き織りとの運命の出会い
- B** 再起の瞬間 障がい者の働き甲斐を追求
- C** 10年を振り返って 新ブランドに未来を託す



代表取締役 石頭 悦氏

震災からの学び

ハンディーは強み

震災は当社を立ち上げるきっかけとなりました。最初は2名しかいなかった障がい者の従業員も、今では19人と大所帯になっています。彼女たちの桁外れの集中力は、もはや職人と比較しても遜色がありません。そんな彼女たちの技術をもっと世間に広めて外との交流を持ち、障がい者への差別・偏見がなく、心豊かに生活できる環境を作っていきたいです。

[SDGs]2030年に向けて

目指していくゴール

8

働きがいも
経済成長も

16

平和と公正を
すべての人に

株式会社幸呼来 Japan

業種	製造業
代表者	石頭 悦氏 [代表取締役]
所在地	岩手県盛岡市安倍館町 19-41
TEL.	019-681-9166
FAX.	019-681-9165

設立	2011年9月15日
資本金	10百万円
売り上げ	38百万円 (2020年度) 38百万円 (2019年度)
従業員数	24人
HP	https://saccora-japan.com/

A 美しい裂き織りとの運命の出会い

「裂き織り」は江戸時代中期の東北地方で生まれた織物だ。日常生活に用いる古くなった衣類や布団などの布を裂いて細く繊維状にし、こよりのようにして織り上げていたことが起源とされている。

株式会社幸呼来（さっくら）Japan 代表取締役の石頭悦氏は、以前は住宅リフォーム会社に務めていた。転職は2009年、岩手県内の高等支援学校を訪れた際のことである。生徒が作る裂き織りに触れ、完成度に感銘を受けた一方、その技術を活かす場がないと知った。「埋もれさせるのはもったいない」と考えた石頭氏は、リフォーム会社の社長に掛け合い、会社の一部門として障がい者2名を含む4名で事業を開始させた。

震災後、リフォーム会社の経営不振により、ほとんど収益のない裂き織り部門は存続不可能となった。そこで石頭氏は「障がい者の雇用と優れた技術を守りたい」という一心で独立し、幸呼来 Japan を設立した。

B 障がい者の働き甲斐を追求

同社の主な事業は裂き織り生地製作・販売である。2012年には障がい福祉サービス就労継続支援事業所として、就労先を探す障がい者の受け入れを開始。「働きがいを感じてもらいたい」と考えていた石頭氏であったが、現実はいかになかった。障がい者に日中の活動場所を提供する意味合いが大きく、負荷のかからない業務を行い、品質も理想には程遠かった。しかしその後、「このままではいけない」という石頭氏の想いに賛同するスタッフと共に、働きがいを感じる仕事ができるようになってきたという。

「障がいのある方も、自分の仕事に誇りを持って働いています。織りのスピードや品質など、目覚ましい成長を遂げています」と石頭氏。障がい者のやりがい、働きがいを目指すことによりポテンシャルを見事に引き出した。在庫を抱える必要のない生地納品であることも相まって、売上も年々上昇していった。

事業が軌道に乗ってからは、アシックスオニツカタイガーとコラボが決定。2年ほどかけて商品化にこぎつけた結果、即日完売する店舗が出るほど盛況だった。その他パリコレブランドとのコラボなどがあり、同社の裂き織を使ったブランド洋服は国内だけでなく、アジア圏、ヨーロッパ、アメリカなどにも流通している。

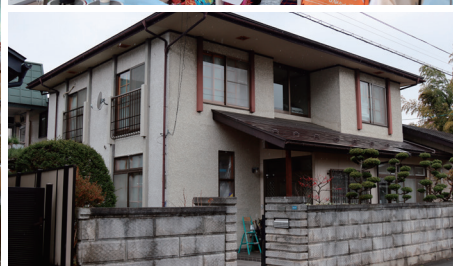
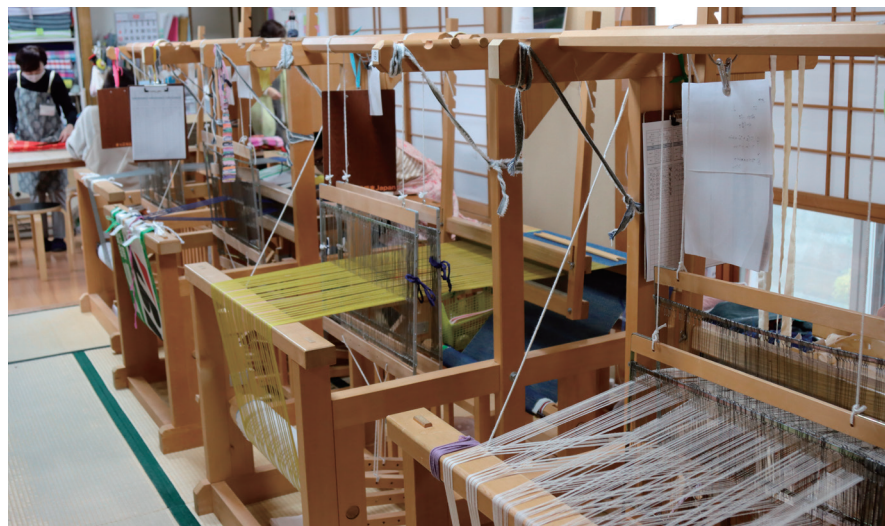
C 新ブランドに未来を託す

裂き織りの認知が進み、同社の事業は順調であったが、コロナ禍では取引先のアパレル販売会が軒並み中止となり、注文が入らない状況に陥った。生地の上も下がっている分、障がい福祉事業の売上でカバーしている状態だという。

また日々のコロナ関連のニュースを目にすることで、障がい者が精神的負担を感じる場面が増えているため、出勤時間を遅らせるなどの対応を取っている。

こうした逆境の中、同社は新ブランド「SACCORA」を発表し、2020年10月より販売を開始した。これまで手掛けたものは盛岡近郊での販売が多かったが、新ブランドでは全国展開での販売を行う。

「ブランドには個性が異なる4つのラインを作りました。障がいのある方が感性で織った生地を使う『シングネチャーライン』は、岩手県で開催された IWATE FOOD & CRAFT AWARD 2020 で準グランプリをいただきました。商品の収益性を確保するためには、どのように作り手の想いを伝え、商品価値を高めていくのが重要です」と石頭氏。新ブランド立ち上げによる同社のさらなる躍進に期待したい。





事業を後世へ

23

未来視点で復興を実現 環境と地域社会に根差したカキ養殖経営

- A** どんな会社? 養殖組合の一大決断
- B** 再起の瞬間 長期視点で地域の牡蠣養殖業を発展させる
- C** 現状や今後の展望 後継者がいる持続的漁業の実現



部会長 後藤 清広氏

震災からの学び

失うものがないから、挑戦ができる

何もなくなってしまったからこそ、様々な挑戦をすることができました。震災直後はここまでの効果は予測できませんでした。ASC（水産養殖管理協議会）認証での単価維持、PR 活動によるブランド力の強化、若い世代を巻き込んだ組織の生まれ変わりと、商品、マーケティング、体制の3つの面から強い経営体質作りができたと思います。

[SDGs]2030年に向けて

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

宮城県漁業協同組合 志津川支所 戸倉カキ部会

業種	漁業	設立	非公開
代表者	後藤 清広氏 [部会長]	資本金	-
所在地	宮城県本吉郡南三陸町戸倉津の宮 1	売り上げ	非公開 (2020 年度) 198 百万円 (2019 年度)
TEL.	0226-46-9211	従業員数	108 人
FAX.	0226-46-9102	HP	http://www.jf-miyagi.com/ (宮城県漁業協同組合)

A 養殖組合の一大決断

太平洋の色彩豊かな景観が広がる宮城県南三陸町。プリプリの食感と豊富なミネラル、爽やかな後味が特徴のブランド牡蠣「戸倉っかき」の産地である。生産者である宮城県漁業協同組合志津川支所戸倉カキ部会の代表である後藤清広氏は、2011年の震災当時を次のように振り返る。

「船を含め全てを失いました。そもそも事業を再開するかどうかから悩みました。海の中も瓦礫が山積しているかと思っていたのですが、大学研究チームの探索ロボットで確認したところ海の底がキレイであることがわかり、残った船で新しい漁業を始めようと再スタートを切りました」。

生産量を重視し、過密に養殖をすると生産サイクルが停滞してしまい、結果品質も落ちてしまう。そこで戸倉カキ部会は東日本大震災後、養殖棚を3分の1に減らした。養殖棚を減らすことは生産量の減少につながる。しかしその一方で、湾内の栄養がその分行き渡り品質が上がり実入りもよくなるというメリットがある。当初は地元漁師の猛反対にあったという。生産量が落ちても品質のいいものを作らないと生き残れ

ないと考えていた同氏は、震災から5年の年月をかけ、生産サイクルの改善と良質な牡蠣の養殖を仕組み化することに成功した。

B 長期視点で地域の牡蠣養殖業を発展させる

牡蠣漁では、船には5年、建物には10年の視点がないと投資ができない。加えて、15年先を見据えると後継者の問題も発生する。後藤氏は、これらの問題に震災後一挙に取り組んだ。震災後3年間は、水産庁関連事業「がんばる養殖復興支援事業」を活用し、挑戦の追い風とした。

「最初の3年間は四苦八苦、試行錯誤の連続でした。しかし、3年が経過すると技術もついてくるようになり、試験牡蠣もよく成長するようになりました。4年目からは個人経営に戻り、それぞれの経営が軌道に乗りました。5年が経った時には部会として2億円ほどの売上になりました」。

生産サイクルを改善し続けた結果、震災前よりも生産性が向上、生産量も震災前の2倍になった。その結果、ASCと呼ばれる環境や地域社会に貢献した養殖事業者に与えられる国際認証を取得することができた。環境も考え長期視点で組合運営

を徹底してきた苦勞が報われた瞬間だった。

C 後継者がいる持続的漁業の実現

質が良い牡蠣の生産量が増えたことが効率化に寄与したことで、後継者問題にも光が差した。漁業はしっかりやれば利益になると若い世代に理解してもらうことができ、また過重労働のイメージを払拭できたからだ。

「10年前は50～70代が多くいましたが、後継者が増え、30代が3割程度になりました。1次産業は3K（きつい・汚い・危険）と言われることが多いです。しかし、『量より質』の改善を続けてきたことで、最近の若者もやりがいをもって働くことができるようになりました」。

漁業は水揚げ高に影響される部分が多く、不安定な職とされているが、部会員の経営は安定している。コロナ以降は飲食店がストップし販売が減ったが、根強い牡蠣好きのファンのおかげで、個人消費であるスーパーでの販売は堅調だという。





事業を後世へ

24

組合がつかないだ気仙沼造船業の灯火 国内有数の設備で世界に挑戦

- A** どんな会社? 気仙沼の造船業を守るべく組合が誕生
- B** 再起の瞬間 同じ志の仲間と図る造船業の未来
- C** 現状や今後の展望 次世代へマインドを継承し、世界に挑む



代表取締役 木戸浦 健欽氏

震災からの学び

唯一無二の価値を模索し続ける

津波被害を受け、一時は内陸に避難した船主たちが、また気仙沼に戻ってきてくれたことがうれしかったです。お客様に「この造船所に来てよかった」と思ってもらえるものを追加していかないと、これからの100年を生き抜く会社は作れないと考えています。基本的なことですが、船主との会話の積み重ねで自分たちができることを模索し続け、日本の漁業を支えていきたいです。

[SDGs]2030年に向けて

目指していくゴール

9

産業と技術革新の
基盤をつくらう

17

パートナーシップで
目標を達成しよう

株式会社みらい造船

業種	製造業
代表者	木戸浦 健欽氏 [代表取締役]
所在地	宮城県気仙沼市朝日町 7-5
TEL.	0226-25-8984
FAX.	0226-22-0547

設立	2015年5月1日
資本金	2,330万円
売り上げ	非公開 (2020年度) 非公開 (2019年度)
従業員数	131人
HP	http://www.miraiships.co.jp/

A 気仙沼の造船業を守るべく組合が誕生

株式会社みらい造船の代表取締役を務める木戸浦健敏氏。以前は気仙沼の地で1932年より続く木戸浦造船株式会社を経営していたが、東日本大震災の発生により経営が脅かされた。

「震災後2年ほどは津波で壊れた船の修繕を行っていましたが、人件費や物価の高騰もあり、利益は出ませんでした。しかし船がないと漁師の仕事を奪うことになるので、迅速な船の提供に努めました」。

宮城県気仙沼市は水産資源が豊富な三陸沖沿岸に位置する、国内屈指の拠点漁港だ。漁船建造の歴史も古く、高い技術を持つ造船業者が数多く存在する。その各社ともが震災によって甚大な被害を受け、気仙沼の造船業の存続が危ぶまれた。そんな過酷な状況下で、造船会社や関連事業者が自然と集まり、2013年に造船団地協同組合を設立。気仙沼の造船業の生き残りをかけた戦いが始まった。

B 同じ志の仲間と図る造船業の未来

造船団地協同組合の最たる目的は、気仙沼市朝日町にシップリフト方式を採用する造船団地の建設であった。

シップリフト方式は高額な投資が必要であり、国内でも稀有な施設だ。陸揚げや進水時の船の上下架を巻き上げ式のプラットフォームに乗せて行うもので、船の横転リスクが軽減されるほか、従来の滑り台式の上架方式と比較し上下架の時間が格段に短縮されるという特徴がある。さらには組合員である造船業者、造船関連事業者の事務所を同団地に構える計画により、作業・事務の大幅な効率化が期待された。こうして新会社として2015年に創業したのが株式会社みらい造船であった。

そして2019年6月、新造船施設はついに竣工し、同年9月に開業した。船を陸に上げる作業は効率的になったものの、旧施設での作業方式と大幅に変わった部分もあり、実績が見えるまでは時間を要するという。「震災後とはにかく『先代達が積み上げてきたものを絶やすものか』と必死でしたが、同じ気持ちの会社が集まり、協力できたことがうれしかった。組合という意見交換の場は、気仙沼の造船業の発展につながると考えています」と木戸浦氏は語る。

C 次世代へマインドを継承し、世界に挑む

次なる目標は、シップリフト方式の利点を最大限に引き出す施設運営だ。

これからも漁船関連の仕事を継続するため、現状維持でなく新しい事業にも挑戦しなければならないという。具体的な策に関しては、復興庁の専門家派遣事業を活用し、検討を重ねていく。

また、コロナ禍においては漁船が出せない時期があり、同社の売上にも影響が出た。しかし従業員の若返りなど、気仙沼の造船業には明るい兆しも見えている。

木戸浦氏がかねてより抱き続ける夢。それは世界で戦える造船所を作ることである。新事業候補として漁船の海外輸出に向けて準備を進めている。海外で使用される船は日本と異なる安全基準が設けられ、違いに合わせた船造りが要求されるため、幅広い技術を持つ職人や語学堪能な人材が必要だ。

「みらい造船は5つの造船所と2つの関連事業者が合体してできました。造船所はそれぞれ保有する知識や技術が異なります。それらを組み合わせることで生産性を向上させ、空いた時間で新事業に挑戦するなど、シナジー効果を発揮していきたいと思っています」。

気仙沼の造船業の復興において重要なポジションを担うみらい造船。社名が冠する通り、未来を作っていく。





事業を後世へ

25

震災を経験して高まったレジリエンス 伝統を守り抜く会津の漆器店

A どんな会社？

売上高、利益率ともに震災前より大幅増

B 再起の瞬間

時代に沿った「新たなモノづくり企業」への転換

C 現状や今後の展望

社員と共に創る未来、2015年に経営指針書を策定



代表取締役社長 曾根 佳弘氏

震災からの学び

ピンチはチャンス

震災によってプラスになったことの方が多かったです。震災前より売上、利益率共に改善しました。数字だけではなく、この7、8年間で組織も全く違う会社になりました。製造プロセス、経営指針、プライベート商品、従業員のモチベーションなど、震災という逆境が私たちに多くの学びや力を与えてくれたと考えています。

[SDGs]2030年に向けて

目指していくゴール

8

働きがいも
経済成長も



12

つくる責任
つかう責任



株式会社三義漆器店

業種

製造業

代表者

曾根 佳弘氏 [代表取締役]

所在地

福島県会津若松市門田町大字一ノ堰字土手外 1998-3

TEL.

0242-27-3456

FAX.

0242-28-2252

設立

1965年4月16日

資本金

10百万円

売り上げ

764百万円(2020年度)
756百万円(2019年度)

従業員数

67人

HP

<https://www.owanya.com/>

A 売上高、利益率ともに震災前より大幅増

400年もの間、伝統が受け継がれてきた会津漆器。株式会社三義漆器店は、初代が会津塗の塗師として創業し、現在では3代目となる。「伝統産業を後世に繋いでいきたい」と話す3代目の曾根佳弘社長は、今回の東日本大震災を通して、経営指針や製造プロセスなどをはじめとして組織全体を大きく見直した。その結果、売上は震災以前である2011年は5億円台から近年では8億円近くまで増加した。また、付加価値を高めたプライベート商品もラインナップに追加し、利益率も大きく改善させた。

B 時代に沿った「新たなモノづくり企業」への転換

2次産業の中で、モノづくりと呼ばれる産業は多くの場合製造と販売が分かれているため、高い利益率は見込めないのが一般的である。またそれには、中国や東南アジアをはじめとするアジア諸国の台頭により、日本の熟練工の工賃が相対的に高くなり、経営を圧迫しているという背景もある。こうした日本のモノづくりにおける業界の危機感を曾根氏は次のように表現した。

「製造業の価格決定権や製品企画における主導権が失われつつある現在では、『2次産業である製造業はただものを作ればいい』という時代は、もう過去のもので。3次産業も考えたマーケティング戦略を同時進行させて、ニーズを見据えた2.5次産業化することが自社の商品を市場の中で際立たせ、より利益率が高い位置取りができると考えました」。

曾根氏は震災を経験し、「新たなモノづくり」へと会社をシフトさせてきた。5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけの頭文字）による職場環境の改善生産工程の見直し、商品構成の更新、経営方針のアップデートなどを実施。その結果、生産量は震災前の2倍になったという。また、震災からヒントを得て、撥水性の高い合成漆器などのプライベートブランド商品も誕生した。

「震災直後、会津若松には多くの避難された方々がいました。水も不足していたので、食器をもらっても洗う水がないため、使い捨ての食器のほうが良いという声を聞くことができました。そのとき、水をはじく食器の開発を思いついたんです」。

塗料メーカにも声掛けして研究開発を行い、3年の時をかけて完成させた同商品は、テレビ企画などで紹介され、ヒットにもつながっている。

C 社員と共に創る未来、2015年に経営指針書を策定

震災時には経営指針書がなかった同社であるが、震災後まず手に付けたことが組織改革だ。社内で意思の統一をとり、全員が同じベクトルへ結束するため、2015年に経営指針書を作成した。

「毎朝発表したり、隣の人と話し合うように読み合わせたり、経営方針を浸透させるための取り組みを続けてきました。そうすることで会社が1つの方向に向かって歩きはじめたと感じています。経営指針を1人ひとりが体感、実感しなければ意味がありません」と曾根氏は語る。

また、コロナ禍以降は、デパートやブライダル関連の卸売り業者の売り上げが30%落ち込んだが、ライフスタイルショップ向けの卸売り業者は好調で、受注量を伸ばした。緊急事態宣言が発令された3月からの月商ベースで15%から20%増と、コロナによる巣ごもりニーズもしっかり捉えた。経済や社会情勢など先の見えづらい困難な時代にあっても、三義漆器店はその伝統技術を、着実に後世へ伝えていくことだろう。

