

平成23年度 マスターセンター補助事業

東日本大震災に
中小企業診断士はどう対応したか
(調査研究報告書)

平成24年 1 月

社団法人 中小企業診断協会岩手県支部

は　じ　め　に

この「調査研究報告書」は、平成23年度の調査研究事業として、社団法人中小企業診断協会岩手県支部がまとめたものである。

平成23年 3 月11日14時46分、私は家の近くを歩いていた。突然大きな揺れを感じ、しばし歩みを止めて路上に立ちすくんでしまった。道の両側の電柱や電線がざわざわと音を立てて揺れ、周辺の家々から人々が難を逃れて路上に飛び出してきた。

揺れが鎮まるまで、とても長く感じたが、後で「ほぼ3分間」であったことを知った。

私が住んでいる盛岡市は、沿岸部から100kmほど離れているが、揺れの中で「沿岸地区に津波がくるのではないか」という不安を感じていた。この不安が的中したことを知るのは、それから30分過ぎのことであるが、とにかく大きな不安を抱いたままで揺れの収まるのを待っていた。

ようやく揺れも収まり、急いで家に帰った。家の外壁等に被害がないかと見まわしたが、玄関の壁タイルが数片落下している程度で、被害といえるほどのことはなかった。家の中に入って、早速2階の仕事部屋に行ってみて唖然とした。部屋中に本や書類が散乱しており、目も当てられない惨状を呈していた。被害がこれだけでとどまったのは、不幸中の幸いと言えるのかもしれない。

家に帰った時点で、すでに停電は始まっており、情報源としてラジオに頼るしかなかった。私は日常的にラジオを愛用しているので、この点は救われた。夜になっても電気は復旧しない。余震も頻繁に続き、結局、懐中電灯やろうそくの灯りを頼りに、不安のうちに一夜を明かした。

そして翌日の夕方、断水が始まった。普段は、電気も水道も当たり前のように使っているが、いざ使えないとなると、想像以上に不便な生活を余儀なくされる。まだ暖房が離せない季節であったが、わが家では電気不要の石油ストーブを使っていたので、この点は救われた。

電気が復旧したのは2日後のことである。断水は1日で復旧した。

不便な生活を余儀なくされたのは、停電・断水に加えて、食品等の買い物である。徒歩圏内にあるスーパーや一般小売店の多くは、数日間閉店したままであり、空いている店を探して（ラジオが情報を流していた）車を走らせた。郊外のスーパーはまだ停電中で、入店制限をしていた。順番がきて店内に入っても、商品は少なく、「1人10点」などの制約があった。レジも動かないため、店員が手計算で清算していた。

自分の生活がやや落ち着いてほっとしている間に、三陸沿岸では大津波による被害が刻々拡大していた。「自分にできることは何か」を深く考えたが、ガソリンが手に入らず、結局手をこまぬいていることしかできなかった。

以上は、私の個人的な体験であるが、支部会員それぞれに異常な環境の中に身を置いていたはずである。このことを調査研究報告書としてまとめてみたい。そう考えたのが本報告書に取り組んだきっかけである。以下の会員が私の提案を受け入れて、協力を申し出てくれた。

岩手県支部は、会員数40人にも満たない小規模支部である。そんな中、会員の一人であった古舘正規さんが、津波に巻き込まれて行方不明になった。現在もまだ不明のままである。このことは本文で詳しく取り上げているので割愛するが、支部長としてまさに痛惜の極みである。すでに奥様の手によって死亡認定の手続きを終え、「お別れ会」も済んだ。

平成22年度の調査研究事業「岩手県内の“市”に関する調査研究」に、古舘さんは熱心に取り組んでくれた。そのことを思い出しながら、今この原稿を書いている。この調査研究報告書を古舘さんのご霊前に捧げ、静かに生前の古舘さんを偲びたいと思う。(宮 健)

平成24年 1 月

社団法人中小企業診断協会岩手県支部

平成23年度調査研究事業委員会

委員長 宮 健

委 員 小山 剛令

〃 菊池 利美

〃 工藤 伸一

〃 猿川 裕巳

〃 高橋 庄平

〃 土岐 徹朗

〃 山火 弘敬

(五十音順)

目 次

は じ め に	1
第1部 総 論	5
第1章 地震と津波の概要	7
第2章 復興に向けた動き	11
第3章 中小企業診断協会岩手県支部の動き	16
第4章 「総論」の結び	24
【相談会】における経営相談事例から（抜粋）	25
第2部 各 論	29
1. 陸前高田市の現状と発展可能性（小山 剛令）	31
2. 「敵に塩をおくった」同業者（菊池 利美）	35
3. 震災後のダスキン・フランチャイズチェーン（工藤 伸一）	41
4. 私の東日本大震災（猿川 裕巳）	47
5. 企業内診断士の被災地支援活動について（高橋 庄平）	53
6. 東日本大震災への対応（土岐 徹朗）	59
7. 被災企業のお役に立ちたい（山火 弘敬）	63
8. 古館正規会員を悼む（宮 健）	67
おわりに	73

第 1 部

総論

第1章 地震と津波の概要

1. 岩手県の三陸沿岸

あらためて岩手県内の地図を眺めてみると、リアス式海岸と呼ばれる入江の多い地形がよくわかる。この独特な地形が、これまでに何度となく津波の被害を受けてきた。

以下に示したのは岩手県の地図であるが、沿岸地区には12の市町村がある。北から順に洋野町(ひろのちょう)、久慈市、野田村、普代村、田野畑村、岩泉町、宮古市、山田町、大槌町、釜石市、大船渡市、陸前高田市である。これらすべての市町村が、今回の大津波による被害を受けた。



図1：岩手県の地図

2. 明治三陸大津波・昭和三陸大津波と東日本大震災の比較

明治期以来、三陸沿岸を襲った大きな津波被害として、明治三陸大津波（明治29年）、昭和三陸大津波（昭和8年）、チリ地震津波（昭和35年）の3つが挙げられる。これに今回の東日本大震災を加えた4つの大津波を並べて見ると、おおよそ30～40年ごとにこの地が津波に襲われてきたことがわかる。

以下に示したのは、明治・昭和に加えて、今回の地震・津波の概要を並べたものである。

項 目	明治三陸大津波	昭和三陸大津波	東日本大震災津波
発生年月日	M29（1896）6月15日	S 8（1933）3月3日	H23（2011）3月11日
地震発生時刻	午後7時32分	午前2時31分	午後2時46分
津波到着時間	地震の30～40分後～	同 左	同 左
マグニチュード	7.6	8.3	9.0
県内の震度	2～3	5	5強～6弱
津波の湾奥の高さ	38.2m（綾里湾奥）	29.3m（ 〃 ）	39.2m（ 〃 ）
県内の死者数	18,158人	2,658人	6,050人※

（作成・宮 健）

- ※1. 東日本大震災の死者数は、「死者数及び行方不明者数」（23年12月9日現在）
 2. 上表にはないが、昭和35年のチリ地震津波による県内死者は61人（大船渡市53人）
 3. 上表のデータは、津波研究家・山下文男著「哀史 三陸大津波」ほかの資料から筆者が作成した。山下氏は大船渡市綾里町生れ。昭和三陸大津波で多くの親族を失い、今回の津波の際は陸前高田市の病院に入院中で、九死に一生を得たが、23年12月に病没した。

表1：明治三陸大津波、昭和三陸大津波、東日本大震災の比較表

3. 東日本大震災の概要

(1)地震と津波の概要

平成23年3月11日14時46分に日本列島（主として関東以北の本州と北海道）を襲った大地震と、その後、岩手県沿岸地区に大きな被害をもたらした大津波の概要について、岩手県災害対策本部は次ページ「表2」のようにまとめている。

岩手県災害対策本部は、3月11日の地震発生直後に設置され、5カ月後の8月11日に解散している。

なお、3月11日以後しばらくの間は、余震が続き、特に4月7日深夜には、余震とみられる大きな地震があり、県内内陸部の一関市や奥州市などでは、3月11日の時よりも大きな被害に見舞われた。

項 目	東北地方太平洋沖地震	宮城県沖を震源とする余震
発生日時	平成23年3月11日（金）14時46分頃	平成23年4月7日（木）23時32分頃
震央地名	三陸沖（北緯38.1度、東経142.9度）	宮城県沖（北緯38.2度、東経141.9度）
震源の深さ	24km	66km（暫定値）
規 模	マグニチュード9.0（暫定値）	マグニチュード7.1（暫定値）
本県の最大震度	震度6弱：大船渡市、釜石市、滝沢村、矢巾町、花巻市、一関市、奥州市	震度6弱：大船渡市、釜石市、矢巾町、一関市、奥州市
津波の最大波	宮 古 11日15時26分 8.5m以上 釜 石 11日15時21分 4.1m以上 大船渡 11日15時18分 8.0m以上	－

出典：岩手県災害対策本部調べ

表2：地震及び津波の概要（平成23年6月6日現在）

(2)被害の概要

岩手県災害対策本部がまとめた地震・津波による被害状況（6月6日時点）は「表3」のとおりである。死者数・行方不明者数については、当時はまだ全体が把握されておらず、今日に至るも、まだ「確定」とは言えない状況にある。

被害の区分		被 害	備 考
人的被害	死者数	4,526人	
	行方不明者数	2,825人	
	負傷者	166人	一部、負傷者数を把握できていない市町村がある。
家屋被害	全・半壊	23,756棟	
産業被害	農業被害	581億円	農地・農業用施設541億円、農業施設23億円等
	林業被害	193億円	林業施設174億円、森林7億円等
	水産業・漁港被害	2,360億円	漁港1,756億円、漁船158億円、養殖施設132億円、水産施設等118億円等
	工業（製造業）被害	890億円	津波による流出・浸水被害の推定額であり、地震による被害は含めていない。
	商売（小売・卸売業）被害	445億円	
	観光業（宿泊施設）被害	326億円	
公共土木施設被害	河川・海岸・道路等施設被害	1,711億円	海岸1,289億円、道路251億円、河川136億円など
	都市・公園施設被害	411億円	下水道312億円、公園99億円
	湾岸関係施設被害	445億円	港湾367億円、海岸78億円

出典：岩手県災害対策本部調べ

表3：県内の被害状況（平成23年6月6日現在）

(3)死者・行方不明者数

表3で示した被害状況は、6月6日現在のものであるが、大震災から9カ月後の12月9日に岩手県総合防災室が発表した被災市町村ごとの死者・行方不明者数は以下のとおりである。

自治体	A 死者数	B 行方不明者数		死者及び行方不明者数(A + B)
			うち死亡届受理	
陸前高田市	1,554	298	233	1,852
大船渡市	339	91	76	430
住田町	0	1	1	1
釜石市	885	175	162	1,060
大槌町	802	505	466	1,307
山田町	604	171	162	775
宮古市	420	115	106	535
岩泉町	7	0	0	7
田野畑村	14	16	15	30
普代村	0	1	1	1
野田村	38	0	0	38
久慈市	2	2	2	4
洋野町	0	0	0	0
その他の市町村	0	10	4	10
合 計	4,665	1,385	1,228	6,050

(単位：人)

※ 6月6日現在の岩手県災害対策本部発表では、県内死者数4,526人、行方不明者数2,825人となっているが、その後の経過で、死者数において139人の増加、行方不明者数1,440人減少となっている。死者数はあまり変わらないが、行方不明者数が大きく減少していることは、被災当時の情報不足などの混乱ぶりを表わしている。

表4：県内の被害者数（平成23年12月9日現在）

(4)産業被害も甚大

岩手県災害対策本部調べ（6月6日現在）によると、水産業・漁港被害が甚大で、被害額は2,360億円に及ぶと試算されている。さらに製造業被害890億円、農業被害581億円、卸・小売業被害445億円などとなっている。

さらに、旅館・ホテル業、飲食業などの自粛ムードによる売上減少など、県内産業・経済の被害の大きさは計りしれないものがある。

第2章 復興に向けた動き

1. 岩手県東日本大震災津波復興委員会の設置

岩手県は大震災から1カ月後の4月11日に「岩手県東日本大震災津波復興委員会」（委員は大学教授や各界代表など16人）を設置し、復興計画の策定に取り組んだ。復興計画（案）は6月9日に策定され、地域説明会やパブリックコメントなどを経て、9月の定例県議会において承認された。

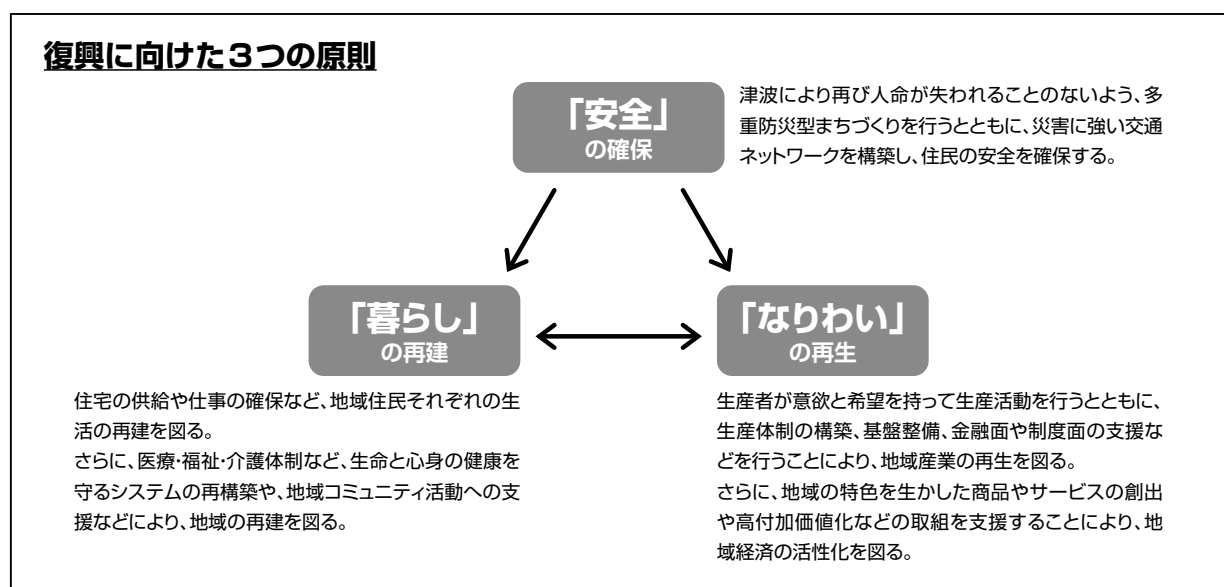
中小企業診断協会岩手県支部にもコメントが求められたので、支部長個人の立場で3点ほどの意見を提出したが、特にその意見が採り入れられるということもなかった。

2. 復興に向けた3つの原則

岩手県東日本大震災津波復興委員会は、復興に向けた原則として3つのことを掲げた。その内容は以下に示したとおり【「安全」の確保、「暮らし」の再建、「なりわい」の再生】である。

筆者は、【「なりわい」の再生】という表現に違和感を覚えたので、先述のパブリックコメントの中で、自分なりの意見を述べた。委員会の（案）では、以下の枠の下に、【「なりわい」とは、本計画では、農業、漁業、林業、建設業、製造業、商業、サービス業など生計を立てていくための職業や営みをいう】との断り書きがある。キャッチフレーズ的な文言について、このような説明をすること自体、腑に落ちないと思ったからである。

ちなみに「なりわい（生業）」とは、「生きていくための職業」（三省堂：現代新国語辞典）のことである。すなわち、「なりわい」とは「職業」のことである。【「なりわい」の再生】よりは、素直に【地域産業・経済の再生】としたほうが、すっきりするのではないかと思ったからである（筆者の意見は次ページ参照）。



宮 健氏



地域説明会を経て、
九月県議会で審議さ
れる予定です。

見たい方は県のホー
ムページからダウン
ロードできます。

わたしも手に入れ
て、じっくり読ませ
てもらいました。「津
波防災の分類」を、
地域特性に応じて三
つのパターンで示す
など、全般的にはよ

今回の大津波との比
較表があればいいな
と思ったことです。

この「復興基本計画」
は後々まで残るもの
ですから、「資料価
値」という面からも
ぜひ掲載してもらい
たいものです。

が、「もし真夜中だ
ったら」と思うと、
ぞっとします。

第二点は「なりわ
い」という言葉に違
和感を持ったことだ
す。これは、第二章
「復興の目指す姿と
三つの原則」のどこ
ろにあります。三つ

味を広辞苑などで調
べてみましたが、「生
計のための職業」と

いうのが一般的な使
われ方です。広辞苑
には用例として、「八
百屋をなりわいとし
る」とあります。

いと思います。

ちなみに、国の復
興基本方針には「地
域経済活動の再生」
という表現が使われ
ています。どちらが
理解しやすいかの問
題です。

第三点は、全体を
通じて、「ハード」

復興基本計画（案）を読む

「復興基本計画

（案）」副題は「いの
ちを守り 海と大地
と共に生きる ふる
さと岩手・三陸の創
造に向けて」は八
十六ページに及ぶ力
作です。断片的には
新聞などでも公表さ
れましたが、全文を

く出来ているという

印象を持ちました
が、若干気になるこ
ころもありますの
で、私見を述べるこ
とにします。

さの比較ももちろん

必要ですが、特にわ
たしが気にしている
のは、地震発生・津
波襲来の時間です。

の原則とは、「安全

の確保」「暮らしの
再生」「なりわいの
再生」です。前の二
つはよく分かります
が、「なりわいの再
生」という表現は、
正直言つてよく分か
りません。

を立っていくための

職業や営みをいう」
と、わざわざ断り書
きをしています。断
り書きをしてまで
「なりわい」という
言葉を使うよりも、
こころはズバリ、「地
域産業の再生」とし
たほうが分かりやす

（防災訓練や災害に

関する教育など）に
ついての対策が少な
いことです。わたし
は「ハード」「ソフ
ト」のほかに、さら
に「ハート」（津波
に対する一人ひとりの心の持ちよう）を
強調してもらいたい
と思っています。
（中小企業診断士

県が策定した「岩
手県東日本大震災津
波復興計画」（案）
が六月に発表され、
七月三十一日までパ
ブリックコメントを
募集していました。
すでに期限が過ぎま
したが、今後さらに

3. 津波防災の分類

3月11日の大津波のあと、筆者は被害を受けた沿岸地区12市町村のすべてに何度となく足を運んでいる。被災地を見て感じるのは、それぞれ「まちの形」が違うので、一律に防災計画を提示することは難しいということである。

被災各市町村では県の復興計画をもとに「まちづくり計画」を策定し、地域ごとに説明会・意見交換会などを開催した。その結果、おおむね23年中に復興計画確定にこぎつけている。

しかし、「高台移転」と言っても、高台に住宅地などに利用できる「適地」のあるところとないところがある。仮に「適地」があるとしても、山林を切り開くなど、莫大な費用がかかる。まさに「まちづくりアラカルト」である。

分 類	回避型	分散型	抑制型
ねらい (巨大津波に 対して)	生命と財産を守る	生命を守り、財産の 多くを保全する	生命を守り、財産の 壊滅的被害を防ぐ
イメージ			

回避型：津波を回避するため、浸水しない安全な地域に移転する。

分散型：防災施設等の配置により、津波エネルギーを分散して市街地を守る。

抑制型：第一線の防災施設に加え、道路や鉄道などの嵩上げで津波エネルギーを抑制し壊滅的被害を防ぐ。

図2：津波防災の分類（県復興計画）

4. 「ハード事業」だけでは防げない

被災地を抱える市町村が示している「復興計画」（まちづくり）をみると、「高台移転が望ましい」というのが共通認識のように見受けられる。しかし、その実現については、①適地があるか、②住民の合意が得られるか、③高台に移転したとして、移転後の土地を応分の価格で買い取ってもらえるか、④地盤沈下が見られる被災地の利用計画をどうするか・・・など、課題が多い。

もちろん、漁港を中心に数十世帯が集落を形成していた地域と、市街地のほぼ全域（数千世帯）が流失または全壊したような地域を同列に論じることはできない。

沿岸部の市町村（中心市街地）を概観すると、国道45号線と鉄道（JR、三陸鉄道）が海岸線と並行して走っているところが多い。このことから、道路や鉄道の嵩上げが防波堤や防潮堤に次ぐ「多重防災施設」として脚光を浴びているようにも見える。一見合理的な意見ではあるが、その前提として、地域住民の合意や、膨大な工事費（土地の買い上げを伴う）の財源問題がある。国道はともかく、鉄道は民間会社（三陸鉄道は第三セクター）が経営している。

大津波によって崩壊した防潮堤の復元と、その高さをどうするかも問われている。今回のような大津波を防潮堤だけで防ぐためには、場所にもよるが15メートルとか20メートルにも及ぶ高さが必要になる。しかし、「千年に一度」とも言われる今回のような大津波を、防潮堤だけで防ごうとするのは現実的ではないという意見もある。

以下に示したのは、岩手県が示した「防潮堤高の設定」である（9月27日の「岩手日報」の紙面から）。

海岸・湾	再建する防潮堤高の 最大値	被災前の防潮堤高	東日本大震災の 津波の高さ
洋野・久慈北海岸	12.0	12.0	12.0
野田湾	14.0	12.0	21.4
普代海岸	15.5	15.5	18.4
田野畑海岸	14.3	14.3	23.0
岩泉海岸	14.7	13.3	20.2
宮古湾	10.4	8.5	11.6
山田湾	9.7	6.6	10.9
大槌湾	14.5	6.4	15.1
越喜来湾	11.5	7.9	16.9
広田湾	12.5	5.5	18.3

（単位：メートル）

※市町村の復興計画では、上記よりも低い防潮堤を織り込んだところもある。

表5：本県沿岸の防潮堤高の設定

5. 「ソフト事業」と「ハード事業」

前ページの防潮堤整備計画を見ると、今回の津波の高さには遠く及ばない。これは、防潮堤だけで津波を防ぐのではなく、国道・鉄道の嵩上げによる「多重防災」の考え方が基本にある。また、要所に堅固な高層階の構造物を建てて、避難場所に活用することも考えられる。

もう一つ重要なことは、いざという時に備えて、高台に逃げるための避難道路を拡充することである。これらを組み合わせた「まちづくり」が、一般に言われる「ハード事業」である。

一方、「ソフト事業」としては、「防災訓練」と「防災教育の徹底」がある。地震・津波の恐ろしさを子供の時から教え込むことや、いざという時の避難場所や避難方法などに関する教育の徹底が有効であったことは、今回の大津波でも実証されている。

筆者は、「ハード事業」「ソフト事業」のほかにもう一つ、「ハード事業」の必要性を提言している。ハードとは、文字通り「心」であり、「魂」のことである。たとえば防災訓練を実施する場合には、主催する側と参加する側両者に、「魂」がこもっていなければならない。

「備えがあっても憂いが残る」のが自然災害の恐ろしさであることを、東日本大震災が教えてくれた。6,000人を上回る犠牲者があったことを肝に銘じ、二度と同じ悲劇を繰り返さないために何が必要であるかを県民一人ひとりが考え、それぞれの立場で行動することが重要である。

6. 各市町村の復興計画策定状況

復興計画の策定が遅いという批判もあるが、以下は12月11日の岩手日報が報じた一覧表である。新聞記事で「予定」となっていたところは、「策定済み」と訂正した。

自治体	現 状
洋 野 町	7月28日に策定済み。計画期間6年
久 慈 市	7月22日に策定済み。計画期間10年
野 田 村	11月7日に策定済み。計画期間5年
普 代 村	9月29日に策定済み。計画期間8年
田 野 畑 村	9月29日に策定済み。計画期間5年
岩 泉 町	9月16日に策定済み。計画期間9年
宮 古 市	10月31日に策定済み。計画期間9年
山 田 町	12月下旬の策定委員会で策定済み
大 槌 町	12月末の町議会に提案し策定済み
釜 石 市	12月下旬に市議会に提案し策定済み
大 船 渡 市	10月30日に策定済み。計画期間10年
陸 前 高 田 市	市議会で12月21日に採決し策定済み

表6：各市町村の復興計画策定状況

第3章 中小企業診断協会岩手県支部の動き

1. 国・県および県内商工団体への協力

筆者が大震災後に記録した「業務日誌」には、岩手県支部（主として支部長である筆者）が国・県および県内商工団体に協力した内容について、以下のように記されている（抜粋）。

- 3月16日 岩手県商工会連合会永井専務に電話。小山剛令会員の安否確認のため（小山会員は元高田商工会職員。住所は陸前高田市）。永井専務より「無事」との回答。
- 3月25日 県商工連訪問。永井専務に面談し、診断協会としての協力を申し出る。
- 3月29日 盛岡商工会議所訪問。古澤専務に面談し、診断協会としての協力を申し出る。専務より、県内商議所におけるワンストップ相談会開催時の協力要請を受ける。
- 4月 5日 被災地視察の途次、山田町商工会訪問し佐藤専務に面談、情報収集。協力申し出。
- 4月11日 士業の専門家集団による「ワンストップ相談会」開催（後述）について県商工会議所連合会、県商工会連合会にファックスで連絡し、広報活動の協力をお願いする。
- 4月25日 岩手県商工労働観光部経営支援課長松川氏訪問し協力を申し出る（喜多顧問と）
- 5月11日 盛岡商工会議所の「ワンストップ相談会」に参加。大震災による売上不振等。
- 5月13～14日 宮古市、商工会議所等共催「経営相談会」。13日は山火副支部長、14日は宮。
- 5月27日 宮古商工会議所訪問し、廣田専務と面談する。
- 6月 3日 山田町商工会主催「法律と経営の無料相談会」に参加（弁護士と）。
- 6月 9日 岩手県商工労働観光部長に「寄付金」150万円持参（診断協会本部からの義援金）。
- 6月16日 県商工連民部田氏と「商工連と診断協会の提携事業」打合せ（7月から実施）。
- 6月20日 大船渡商工会議所訪問。上野専務と面談し情報交換する。
- 6月23日 県経営支援課訪問。「グループ補助金」の審査委員の委嘱を受ける。
- 7月 1日 県商工連との提携事業（専門家派遣による支援）スタート。※12月までに11件
- 7月 5日 県庁で中小企業庁丸山課長から二重債務問題への協力要請を受ける（税理士会と）。
- 7月14～15日 グループ補助金の第1回選定委員会。14日は山火副支部長、15日は宮。
- 7月23日 岩手県復興基本計画（案）に対するコメントを県経営支援課に送付。
- 8月 5日 東北経産局訪問、相談センターの勤務態様について要望（宮城県支部長らと）。
- 9月 7日 県商工連の「経営指導員セミナー」で講演（経営計画の作り方）。
盛岡商工会議所から「復興相談センターに診断協会から3人」の要請を受ける。
- 9月22日 山火副支部長から相談センター要員確保の連絡（週5日、3日、2日勤務など）。
県産業振興センターからグループ補助金受給企業への高度化資金審査の協力要請。
- 10月 3日 グループ補助金第2回審査会に参加。
県産業復興相談センター開所式と懇親会（懇親会に筆者参加）。

- 10月 7日 県産業経済交流課の「水産加工業者補助金審査委員会」（ヤマト財団）に参加。
- 10月11日 県産業振興センターからグループ補助に係る高度化融資審査に協力を要請される。
該当企業7件を支部会員6人に割り振る（筆者も1件担当）。
- 10月27日 商工会岩手県大会に出席。
- 10月28日 陸前高田市で開催された「二重ローン問題」説明会で講師担当（県商工連主催）。
- 11月 2日 山田町で開催された「二重ローン問題」説明会と相談会に参加（県商工連主催）。
- 11月 3日 高度化資金融資審査のため宮古市田老町の水産加工会社を訪問しヒアリング。
- 11月18日 グループ補助金第3回審査会に参加。
- 11月29日 大槌町で開催された「二重ローン問題」相談会に参加（相談センター、商工連）。

2. ワンストップなんでも相談会

県内の士業団体の連絡会（士業懇談会）が十数年前から年1回開催されている。

所属団体は以下のとおりである（順不同）。

弁護士会、公認会計士会、税理士会、司法書士会、行政書士会、土地家屋調査士会、不動産鑑定士会、社会保険労務士会、公証人会、弁理士会、技術士会、中小企業診断協会など

4月11日に、平成23年度の幹事である東北税理士会岩手県支部連合会から「ワンストップ相談会」のお誘いがあった。第1回の打合せ会が4月22日に税理士会館で行なわれ、筆者が参加した。会議には日本政策金融公庫からの参加もあり、県内被災地で士業の専門家による「なんでも相談会」を5月から9月まで、延べ9回開催することが決まった。開催記録は以下のとおりである（相談会には日本政策金融公庫、ファイナンシャル・プランナー協会からも参加）。

開催日	開催時間	開催場所	参加団体等	来場者数
23年5月27日	10:00～16:00	宮古地区合庁	9団体延べ31名	39名
6月 6日	10:00～16:00	釜石教育センター	9団体 ヌ 39名	42名
6月20日	10:00～16:00	大船渡市	11団体 ヌ 49名	40名
7月11日	10:00～16:00	宮古地区合庁	12団体 ヌ 44名	40名
7月25日	13:00～16:00	山田町	10団体23名	44名
8月 8日	13:00～16:00	釜石教育センター	11団体25名	27名
8月22日	13:00～16:00	陸前高田市	12団体20名	25名
9月 5日	13:00～16:00	大槌町役場（仮）	11団体18名	20名
9月20日	13:00～16:00	大船渡市	11団体20名	27名

（来場者数は一部推計）

表7：ワンストップなんでも相談会概要

- ※ 1. 「参加団体等」の延べ人員は、午前、午後の参加人員を合計したもの。
2. 大船渡市の会場は、県立福祉の里センター（同市立根町）。
3. 山田町の会場は、中央コミュニティセンター（町役場隣接）。
4. 陸前高田市の会場は、高田小学校（かろうじて流失を免れた）。
5. 大槌町の会場は役場仮庁舎の会議室

上記の開催に当たり、打合せ会が2回開催された。相談会及び打合せ会のすべてに筆者が参加した。

3. NPO法人「日本リザルツ」の相談会

平成23年8月17日に、岩手県支部の事務局（岩手県中小企業団体中央会）に1本の電話がかかってきた。電話の主は、東京のNPO法人「日本リザルツ」の事務局長・白須紀子さんである。

事務局の担当者から連絡を受けた筆者は、折り返し日本リザルツの事務局に電話を入れて、直接白須氏から話を聞いた。

その内容は、おおよそ次のようなものだった。

【日本リザルツは大震災後に早速被災地への支援活動を展開している。遠野市に職員2人を常駐させて、主として釜石市の仮設住宅で「心とからだのケア」を中心に、相談会などを実施している。相談者の中には被災して休業中の経営者もいて、経営の再建や二重ローン問題などに対する相談もあり、中小企業診断協会岩手県支部から、どなたか派遣してもらえないか。】

「ちょっと考えさせてほしい」と言って、一旦電話を切り、さっそくパソコンで「日本リザルツ」の公式HPを開いて情報を収集した。

日本リザルツは、「飢餓と貧困をなくすための政策提言を行う国際市民グループ」で、22年1月に大地震で被害を受けたハイチへの救援活動などを実施している団体である。そのような団体が、あまり縁があるとも思えない岩手県の被災地に来て、救援活動を実施していることに対する感謝の気持ちがふつふつと湧いてきた。結論を出すまでに、あまり時間はかからなかった。

こうして、釜石市の仮設住宅での「なんでも相談会」に参加することになった。県支部を代表して、支部長である筆者自身が参加することにした。以下は8～12月の相談会の記録である。

① 8月27日（土）10時～15時 釜石市甲子の仮設住宅。おおよそ120世帯が居住している。

白須氏のほか、医師、理学療法士などが夜行バスで早朝釜石入りをしていた。ほかに昼食炊き出しのボランティアの参加もあった。

筆者の担当は「経営相談」ではあったが、まさに「なんでも相談」で、不自由な仮設住宅暮らしの老人たちの話し相手になって時間を過ごした。

② 9月25日（日）10時～15時 釜石市栗林町の仮設住宅。内容は前回とほぼ同じ。

盛岡市のファイナンシャル・プランナー本館幸子氏をお誘いし、同行してもらった。相談会

終了後、大槌町の被災地に立ち寄った。

③10月16日（日）10時～15時 釜石市洞泉の雇用促進住宅。古くなって取り壊し予定だった雇用促進住宅を被災者の住宅に転用したもの。おおよそ80世帯が居住している。

④12月3日（土）10時～16時 釜石市天神町の仮設商店街。岩手県内第1号の仮設商店街。

中小企業基盤整備機構が建設したプレハブ2階建てに、16店（小売店、美容院など）が入居している。うち、小売店、美容院など4店を訪問し、悩みを聴いてアドバイスした。

4. 経営相談の内容

これまで述べてきた士業の専門家集団による「ワンストップ なんでも相談会」や、「日本リザルツ」からの要請による「なんでも相談会」のほかに、岩手県商工会連合会や盛岡商工会議所主催の「経営相談会」などに十数回参加して相談に当たった。

これらの「相談会」を振り返ってみると、3～5月頃は「すべてを流された。今後どうしたらいいか分からない」という先の見えないことに対する不安を訴える相談が多かったように思う。大震災直後からいち早く相談業務を開始したのは弁護士会、司法書士会、社会保険労務士会などで、いわゆる「生活相談」が主流だったように思われる。弁護士が避難所を訪れて、罹災証明書のことや、流失した預金通帳・印鑑・不動産権利書など財産保全についての相談に応じた。社会保険労務士は雇用保険受給手続きや雇用調整助成金などの相談に乗った。

日本政策金融公庫の動きも早かった。商工会議所や商工会などで開催された「金融相談」には、多くの被災者が相談に駆けつけた。地元の金融機関も「相談窓口」を開設した。

その後、行政書士会による「廃車手続き」の相談や、弁護士会による「相続相談」が多くなったようである。最近は「二重ローン問題」についての相談も多くなった。

25ページ以下に、筆者が受けた「経営相談」の内容を示すことにする。



仮設住宅の広場で相談に応じる筆者



ボランティアによる昼食の炊き出し

東日本大震災で被災された皆様へ

(岩手県内専門家合同相談会)

なんでも相談会

「法律や相続、財産、税金について詳しく聞きたいのだけれども？」
「給料や年金から引かれた 22 年の税金が戻ってくると聞いたけれど、どうしたらいいのか？」
「市や町への手続きはどうしたらいいのだろう？」
「私の住まいはどうなるの？」「私の家や車、船のローンはどうなるの？」
「土地が水没した。建物が流失した、焼失した。登記はどうなるのだろう？」
「借りている家の修理代等の負担を家主さんに請求できるの？」
「借りている土地を家主さんに返すにはどうすればいいのだろう？」
「被害に遭った土地の価格を教えて下さい」「権利証をなくしたけれど悪用されないか？」
「公正証書遺言があるのか確認できないですか。再発行できないですか」
「お店や事業の再建のためにお金を借りる経営計画を作りたいのだけれど？」
「私の事業はどうしようか。やめようか」「事業計画書ってどう作ったらいいのだろう？」
「事業の再建のための資金・ローンの相談をしたいのだけれど？」
「遺族年金等はどのように請求したらいいのだろう？」「土地の境界がわからなくなってしまった？」
「仕事中に被災したのだけれど労災はおりるのか？もらっていない給料があるのだけれど」

※ 車の廃車等の書類等が揃っていれば、その場で手続きを無料でいたします。

皆さんの相談に各分野の専門家が無料でお応えします
気がねなく参加してください

【日時・場所】(時間:午後 1 時～4 時)

7 月 25 日(月) 於:山田町中央コミュニティセンター
(山田町八幡町 3-20)

8 月 8 日(月) 於:釜石市教育センター5 階
(釜石市鈴子町 15 番 2 号 JR釜石駅西側)

8 月 22 日(月) 於:高田小学校
(陸前高田市高田町字下和野1)

(なお 8 月 22 日は廃車の相談・手続き等はございません)

9 月 5 日(月) 於:大槌町役場仮庁舎2階会議室(0193-42-8715)

9 月 20 日(火) 於:岩手県立福祉の里センター
(大船渡市立根町字田ノ上30番地の20)

【参加予定専門家等】

司法書士、弁護士、中小企業診断士、不動産鑑定士、行政書士、社会保険労務士、土地家屋調査士、税理士、日本政策金融公庫、ファイナンシャルプランナー

【問い合わせ先】

岩手県税理士会館 (019)622-5160(廃車の必要書類等は岩手県行政書士会館へ(019)623-1555)

5. 「グループ補助金」への関わり

(1)生活者と事業者への助成金等

被災した個人（生活者）については、災害弔慰金（生計維持者の死亡等の場合500万円、その他の家族250万円など）や、持家を失った場合の基礎支援金（100万円。住宅の再建・購入の場合はさらに200万円の加算金）などが支給される制度がある。

憲法25条を持ち出すまでもないが、25条の条文は以下のようなものである。

「すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する」

国民が権利を有するということは、裏を返せば、国が義務を負っていることになる。だから被災した個人に対する弔慰金はあるが、会社の社長が災害で死亡しても、会社に弔慰金が出るなどという制度はもともとない。まずは、このことを理解しなければならない。

(2)企業に対する支援策

もちろん中小企業に対する支援策がまったくないわけではない。しかしその多くは融資（当面の資金繰り対策）や税制（過年度納付法人税等の還付など）であり、もらい切りの補助金は、雇用調整助成金や建物の修繕費の一部助成金などに限られる。融資を受けた場合は、もちろん返済しなければならないから、後々企業の負担になることは言うまでもない。

しかし、原則論を言っているだけでは、被災した企業が再生できず、地域産業・経済が復興しない。だから、もっと踏み込んだ支援策がないか、国や県・市町村などが知恵を絞り、予算をつけることになる。

そんな中で出てきたのが中小企業等のグループに対する補助金制度である。

(3)いわゆる「グループ補助金」

中小企業庁のパフレットには、「複数の中小企業等から構成されるグループが復興事業計画を作成し、認定を受けた場合に、施設・設備について補助を受けることができます」と記されている。補助率は国が2分の1、県が4分の1、残りが自己資金（借入金を含む）となっている。

これまで、国の補正予算に合わせて、第1次、第2次、第3次と3回にわたって岩手県が希望するグループを募集し、それぞれ書類審査やプレゼンテーションを実施して受給グループを決定した。

1～3次の審査を経て受給が決定した企業は、水産加工業などを中心に数百社（支給額数億円）に及ぶ。支部所属の中小企業診断士数名が、審査委員として、また提出書類の作成支援や高度化資金融資の審査書類の作成などに関与し、診断協会の存在感を示す機会ともなった。

6. 二重債務問題への関わり

(1) 中小企業庁からの要請

平成23年7月5日、中小企業庁経営支援課長・丸山進氏ほかの一行が岩手県を訪れ、県からの要請で筆者は県庁を訪れた。東北税理士会岩手県支部連合会穀田会長も同席して、国の二重債務問題に関する支援策についての話を聞いた。

話の趣旨は、次のようなものだった。

二重債務を抱えて事業再生に支障がある中小企業を支援するために、債権買い取り機構を立ち上げることとしたが、それに先だって、債権買い取りの適否を判断するために審査を担当する機関を被災各県に創設することになった。設置機関は盛岡商工会議所にお願ひし、現在設置されている再生支援協議会に審査要員30人ほどを増員する方向で考えている。

つては、審査要員として、中小企業診断協会、税理士会から数名の派遣をお願いしたい。

質疑応答の中で、審査要員は常勤であること、報酬は日当形式で、勤務した日数に応じて支払われること、設置期間はおおむね2年半くらいであることなどが判明した。

毎週月～金の、いわゆる常勤者としての勤務態様となれば、現在プロコンとして活躍中の会員の中から希望者を募ることは難しいのではないかと直感した。税理士会長も同意見だった。いずれ具体化した段階で考えましようということで、その日の会談は終わった。

筆者は帰り際に、県経営支援課の担当者に「地元金融機関のOBなどが相応しい」という趣旨のことを話した。

(2) 東北経済産業局に陳情

宮城県支部の小林支部長からお誘ひがあり、東北経済産業局に陳情するために仙台市に赴いたのは8月5日のことである。福島県支部長、山形県支部長も合流し、4人で東北経済産業局を訪問し、産業部長、中小企業課長等に面会した。

小林支部長がすでに根回しをしていたが、陳情の趣旨は、新しくできる二重債務問題の審査要員の勤務態様に関わることだった。週5日（月～金）の勤務（勤務時間は9～17時）では、診断協会として協力は難しい。よって、週3日、あるいは週2日の勤務者も交えることで妥協していただけないかというものである。

東北経済産業局でも本庁と連絡をとっていたようで、おおむね趣旨は理解していただけた。結果的に、小林支部長の根回しが功を奏し、後述するように、週3日勤務、2日勤務も認められることとなった。

(3)盛岡商工会議所からの正式要請

9月7日に、盛岡商工会議所の藤井・猿川両氏の訪問を受け、10月に開設予定の岩手県産業復興相談センターの要員として、支部に対して3人の派遣を要請された。正式に文書が届いたのは9月13日のことだった。

(4)支部会員から希望者を募る

盛岡商工会議所からの要請を受け、早速支部会員に対して希望者を募る旨の文書を発送した。この間、山火副支部長、支部事務局の池田氏とも連絡を取り合い、会員の反応を待った。

9月22日に山火副支部長から連絡があり、5日間勤務、2～3日勤務の希望者4人から申し出があるとのことだった。盛岡商工会議所との連絡調整には、山火副支部長が当たった。

(5)岩手県産業復興相談センターの開所式

10月3日に岩手県産業復興相談センターの開所式が挙行された。設置場所は、盛岡商工会議所（盛岡市清水町）に隣接したビルの1階である。被災3県の中で初の設置である。

筆者は業務の関係で開所式には出席できなかったが、夕刻から開催された懇親会に参加した。懇親会には、中小企業庁、東北経済産業局、岩手県、盛岡商工会議所、地元金融機関の各代表者（代理）らが顔を揃え、東北税理士会岩手県支部連合会長の穀田有一氏も参加した。

(6)専門スタッフ

相談センターは専門スタッフ約40人を擁して、10月7日から業務を開始した。専門スタッフとして、大手銀行（3行）から各4人、大手地銀数行からも各1人（いずれも現役行員）などが派遣され、ほかに日本政策金融公庫、商工中金などからも派遣されている。地元3行（岩手、東北、北日本）からは主としてOB数名ずつが顔を揃えている。中小企業診断協会岩手県支部の会員は、地方の事務所勤務者を加えて6人（週5日、3日、2日勤務など）が採用された。当支部に要請された3人を上回る結果となり、国や県、盛岡商工会議所から非常に感謝された。

統括責任者には岩手銀行OBの谷藤 晴紀氏が、副統括責任者には岩手県支部の山火副支部長が就任した。

なお、債権買い取り機関である岩手県産業復興機構が設立されたのは11月11日のことである。機構の設立資金は100億円で、独立行政法人中小企業基盤整備機構が8割、岩手県並びに地元金融機関が2割を拠出した。今後の推移を見て、総額500億円が用意され、二重債務に悩んでいる中小企業の既往債務の元利金返済を、一定期間（5～10年間）猶予する措置がとられることになる。あとは、このスキームがどれだけの結果を残せるかにかかっている。

第4章 「総論」の結び

これまで、平成23年3月11日の地震・津波の発生から、おおむね12月初め頃までの動きについて述べてきた。中小企業診断協会岩手県支部の会員（38名）がいろいろな体験をし、支援活動や復興支援への関わりを持ってきた。復興への動きは、まだ緒についたばかりであり、むしろこれからが本番である。

債権買い取り機構や復興相談センターについては、支部としての関わりが大きいので詳述したが、それ以外の動きとして、「個人版私的整理ガイドライン運営委員会」の設置もある。また、23年11月の臨時国会で成立した「東日本大震災事業者再生支援機構」も、24年3月までに設置が予定されている。

【個人版私的整理ガイドライン運営委員会岩手支部】

大震災により、住宅や事業用資産などを失い、住宅ローンや事業用債務が残っている個人（個人事業者を含む）を、破産手続きによらずに救済しようという目的で、8月22日に盛岡市に設置された。設置主体は全国銀行協会などの第三者機関で、岩手支部には地元金融機関などから派遣された現役行員などが業務に当たっている。

私的整理は、実質的に債務の返済が困難な（将来にわたって困難と見込まれる）個人で、法的な「破産」の手続きによらずに、金融機関からの債務の減免を受ける方法である。「破産」の場合は、いわゆるブラックリストに氏名が搭載され、新たなローン契約などに支障が出るが、「私的整理」の場合はブラックリストへの記録は残らないなどの利点がある。

しかし、「実質的に返済能力がない」と認定されることが必要要件であることなどもあり、なかなか件数は伸びていないのが実態である。

【東日本大震災事業者再生支援機構】

こちらはまだ法律が成立しただけの段階であるが、債権買い取りの対象が、中小・零細企業のほか、農林漁業者、医療機関、福祉施設などとなっており、二重債務に悩む企業等を幅広く救済しようというものである。債権買い取り後の猶予期間中（最大15年）に再生の目処が立たなければ、最終的に国が資金負担をしなければならない。

審査業務などをどこが担当するのか、どのようなスキームが描かれるかなど不明の点が多いが、今後の推移を注意深く見守っていかなければならない。

（宮 健）

【相談会】における経営相談事例から（抜粋）

宮 健

1. 宮古市等主催「被災者支援施策説明・ワンストップ相談会」（5/13～14）
2. 山田町商工会主催「法律と経営の無料相談会」（6/3）
3. 士業合同相談会「ワンストップなんでも相談会」（5/27宮古、6/6釜石、6/20大船渡、7/11宮古、7/25山田、8/8釜石、8/22陸前高田、9/5大槌、9/20大船渡。
9回の予定が無事終了、幹事は税理士会（士業懇談会の今年度幹事）
4. NPO法人「日本リザルツ」（東京都）と共催（釜石市の仮設住宅、仮設商店街）
5. 岩手県商工連の依頼による二重ローン問題相談会（陸前高田、山田、大槌）

【事例1】鮮魚加工・卸

Q：工場（賃借）、設備がすべて流された。従業員（12人）は解雇。

再建をめざしているが、工場建物は借りるにしても、設備に金がかかる。

幸い借入金はない。

A：設備については産業振興センターのリースを考えてはどうか。借入については日本政策金融公庫（前に借入実績あり）に相談することを勧めた。

【事例2】廻来船問屋

Q：事務所・倉庫・自宅すべて流された。従業員8人解雇。現在は仮事務所で営業中。がれき撤去後事務所建てたい。借入金はあるが金額は小さい。

約定どおり返済している。9月のさんま・秋さけの漁期に備えたい。

A：①従来からの取引先との連携を断ちきらないように連絡を密にすること

②遠隔地の漁船等からの物資調達依頼について仕入先を確保すること

③資金調達については日本政策金融公庫とメインバンクに相談すること

【事例3】水産加工業

Q：わかめ、こんぶ等の加工を主体にやってきたが冷蔵庫・工場が流された。

被災を免れた地域の冷蔵庫を借りて事業継続に向けて準備中であるが、三陸沿岸の原料が手に入らない。中国もの（大連など）の輸入も検討中。

A：三陸わかめ、めかぶ等の灯を消さないために原料入手が課題。大連に県の事務所があるので、市町村や県振興局に相談してみてもどうか。

消費者に「中国産アレルギー」があるので、様子を見ながら慎重に進めること。

【事例 4】 運送業

Q：魚市場関連の運送業をやっていたが、事務所兼住宅が流されて親戚の家に身を寄せている。

トラック（5台）も流され運送業は廃業したい。何か別の仕事を考えているが、新規開業の場合の助成金制度はあるか。

A：企業に対する支援制度（融資・雇用など）について説明。原則として個別の企業に対する助成制度はない。経験のない分野に新規開業といっても容易ではない。自分で何をやりたかを真剣に考えてみることに。

【事例 5】 電子部品加工製造

Q：自分の工場は高台にあるので直接的な被害はないが、発注元の通信機製造の工場が流されて仕事が来なくなった。12月頃には別の場所に工場を再建し、従来通り仕事を出すと言っているが、その間仕事がないと会社が存続できない。仕事をあっせんしてくれる所がないだろうか。

A：発注元の工場再建に期待をかけ、再建後の取引継続をお願いすることが重要だが、その間のつなぎについては、短期間でもありなかなか難しい。

マッチングについては、県産業振興センターや商工会議所（商工会）のほか、県や金融機関などにもお願いしてみることに。

【事例 6】 鉄工業

Q：魚市場の近くで鉄工業をしていたが、工場・住宅が流された。鉄骨造りの工場は修繕をして再開できそうだ。修繕の場合の県・市町村の助成金について知りたい。港湾関係の仕事が出てくるので、早く再開したい。

A：建物修繕の場合の県・市町村の助成金制度について説明した。

大手業者が県内に進出してくるので、県内業者が連合体を組織して入札に参加するなど、この機会に従来のやり方から脱皮することも必要。

【事例 7】 食品卸

Q：事務所・倉庫・商品が流された。別会社で不動産賃貸業もやっているのだから、食品卸業は廃業した。借入金の返済と売掛金回収について相談したい。

A：借入返済はメインバンクに相談してみること。担保不動産の処分などで、債務を減らせるか、残った債務を不動産業の利益から少しずつでも返済し続けることが可能か。

売掛金回収については弁護士に同席してもらう。

【事例8】小売店

Q：商店街の中の店舗兼住宅が半壊。商売の再開はあきらめた。土地建物を売ってくれとの話があるが、価格が安いので断っている。建物を取り壊したらいいか迷っている。

A：売り急ぐことはない。建物の修繕費がどれだけかかるかを専門家に見てもらって、あまり高くないようだったら修繕して貸店舗、貸事務所としての活用も可能である。自分で使わなくても、これから復興需要が動き出すと貸事務所としての活用方法があると思われる。

【事例9】飲食店

Q：店舗流失した。今は仮設住宅に入っている。店を再開しようと現在建築中である。新たに日本政策金融公庫から借りたが、前の債務を免除してもらう方法があるか。

A：岩手県産業復興相談センターが開設されているが、まずはメインバンクに相談に行くこと。債権買い取りがうまくいかない場合でも、極力返済猶予してもらい、その間に全力を挙げて店の再建に取り組むこと。

【事例10】歯科技工士

Q：自宅は残ったが、仕事場に借りているところを失った。今は自宅で仕事をしている。住宅ローン、事業ローンなど借入が多い。なんとか利息を減免してもらう方法はないものか。新しい借入もあるので、返済が大変だ。

A：まずは仕事に精をだして、元の水準まで戻すこと。二重ローン問題の解決にはメインバンクの協力が必要なので、相談に行くことは構わないが、なんとか返済のめどが立つように、もう一度計画を練り直して頑張ってみること。

【事例11】業種不明

Q：債権買い取りとなった場合に、会社の決算で「債務免除益」を計上することになるのか。

A：債権買い取りは、債権者が金融機関から買取機構に移るだけで、債務免除になるわけではない。金融機関側の処理や、買取期間が終わった後の処理など、まだ不明の点が多い。メインバンクと十分話し合ってみること。

【事例12】縫製業

Q：親の代からの縫製業。資金繰りの苦しい時にノンバンクから借りた高利の借入金が負担になっている。その他保証協会付きの借入金や税金の滞納などもあり、事業再生が難しい。

A：法的な手続きも視野に入れなければならないため、同席していた弁護士と一緒に相談に応じた。

【事例13】 建材販売・建設業

Q：アパート資金のローン残高3,000万円ほどは、日本政策金融公庫に借り換えをお願いして、返済を緩和してもらった。銀行からの長期借入金が負担になっている。復興需要で仕事は増えているが、銀行に支払いを軽減してもらう方法はあるだろうか。

A：返済の一時猶予など、銀行に直接お願いしてみることを勧めた。復興需要がしばらくは続くと思うが、その後のことも視野に入れて取り組むこと。

【事例14】 ガソリンスタンド、プロパンガス販売

Q：ガソリンスタンド流失した。プロパンは細々と続けている。スタンドの復旧はあきらめた。今後はプロパンと不動産賃貸業（以前からアパート賃貸をやっていた）をやって行きたいが、旧債務が負担になっている。

A：今後事業所の復旧や住宅建設が進むと、プロパンの需要は増えてくる。アパートの賃貸は有望だが、旧債務を抱えたままでは新規借入は難しい。メインバンクに相談し、返済猶予等をお願いすること。復興相談センターに相談することも勧めた。

【事例15】 美容業

Q：美容院も住宅もすべて流失した。仮設商店街の2階で開業したが、さっぱりお客様が来てくれない。このままでは先が見えないが、どこに相談したらいいかわからない。

A：仮設商店街は2年間の期限付きだから、その後のことも視野に入れなければならない。仮設商店街の組織があれば、入居者みんなで悩みを話し合って、行政機関や支援団体に相談することも必要だ。来店客を増やす方法として、商店街の看板設置なども必要ではないか。

以 上

第2部

各論

陸前高田市の現状と発展可能性

小山 剛令

1. 松林の上を超えてきた大津波

3月11日午後2時46分の大地震直後、キャピタルホテル1000の駐車場から突然水が噴き上げた。初めて体験する大地震と液状化現象であった。幸いホテルは顧客のいない時間帯であったことから、社員全員を送迎用バス2台に乗りこませ、すぐ高台に避難した。その30分後、巨大な黒い壁が広田湾を襲った。それを私たちは真正面から見ていた。20メートルはあるといわれる松林を数メートル超える高さであった。後日、テレビ等で当市を含めた各地の津波の映像を見たが、私たちが目の当たりにしたあの波の壁の巨大さを報じたものはひとつとしてなかった。

私は51年前のチリ地震津波を体験した一人である。鉄道の線路はめくりあがり、家屋の倒壊する様を見ていた。その時の津波は、よくテレビ等で目にする波が次第に膨れ上がる形状のものであった。しかし、今回の大津波は、前述のように巨大な壁がブルドーザーのごとく押し寄せ、土煙りと轟音を撒き散らしながら建物を破壊していく、恐怖に満ち満ちたものであった。一緒に大津波を見ていた人が、ナイヤガラの滝が押し寄せてきたと呟いていたが、まさにその形容が至当であるように思えた。ホテルの見える場所に移動すると、海岸から800メートル離れたキャピタルホテル1000は、4階まで海水の中にあった。



私は、中小企業診断士事務所を経営する傍ら、陸前高田市の第三セクター陸前高田地域振興株式会社を経営している。キャピタルホテルをはじめ、併設する道の駅構内の本社事務所、売店、喫茶、農水産物加工場、原料倉庫すべてが流失する様をなす術もなく見ていた。陸前高田市の家屋や店舗や産業が無残に壊滅する様をただ見ているしかなかった。

多くの車が、国道県道で渋滞に巻き込まれていた。それが巨大な波に飲み込まれ押し流されるのを、別の多くの人々が見ていた。さながら地獄絵図であった。市街地はすべて水の中にあり、波は容易に引いてはくれなかった。

ようやく波が引いた後は、ガレキの山と大きな水たまりが風景を形作っていた。陸前高田市は壊滅した。私たちは茫然とそれを見ていた。思考は停止していた。

2. 支援の輪の広がり

電気・電話・水道とあらゆるライフラインが止まり、携帯電話も使えず、道路も寸断されたため、家族・知人・友人の安否さえ分からない状態が続いた。ラジオだけが唯一の情報手段で、相次ぐ余震におびえながら、ラジオの生存情報に耳を傾け、闇の中に過ごしたあの日々を私は決して忘れることができない。幸い倒壊を免れた我が家には、6人の被災者が身を寄せていた。その人たちと、賞味期限の切れた乾パンを分け合い、1杯の雑炊をすすったことも昨日のことに記憶の中核に位置している。

震災直後から受けた多くの方々のご好意もまた、私は生涯忘れることができない。診断協会の宮先生をはじめ親しい知人友人が、私の安否を気遣いラジオを通して呼びかけてくださった。車の燃料さえ手に入れにくかった震災後数週間、遠方からわざわざガソリンを運んでくれた友人、同じ状況にありながら、食料や水を持ってきてくれた友人、劣悪な交通状態の中、東京から駆けつけてくれた友人、また、家やご母堂を津波で失いながら、私共家族を心配しかけつけてくれたマイヤ社長ご夫妻、これら多くの方々からいただいたご恩は、一瞬も忘れ得ぬものとして今も私の胸の奥にある。

また、自衛隊の方々、各都道府県の警察の方々、消防署の方々、各地の行政職員の方々、ボランティアの方々、義援金や各種のご支援をいただいたの方々、真剣に被災状況を発信してくれたマスコミの方々、枚挙にいとまがないほど多くの方々の温かさ・優しさ・思いやりを私たちはいただき、そして今もいただき続けている。いかように感謝の言葉を並べても言い尽くせぬほどの有難さである。

3. 復興への序章

震災から8カ月がすぎた。仮設住宅は完成し、被災者は避難所から消えた。中小企業基盤整備機構の仮設店舗も、市内数か所に建設されはじめた。国の支援を待ち切れず、自分で仮設店舗を設置した事業者もある。復興事業の遅れはまぎれもない事実であるが、人々は久しく忘れていた震災以前の日常を取り戻しつつあるように思える。

幸い難を免れた企業は、過去最高益を出しているものが多い。また、仮設店舗をいち早く立ち上げた事業所は、従来規模に比較して狭小で品揃えが少ないのにもかかわらず、震災前を大きく超える売上高を計上している。建設関連業者は、過去に経験のない多忙さである。大多数の企業は、いまだ休業を余儀なくされているが、復興の足音は確実に聞こえ始めた。

人々は高台に住まいを求めようとしている。従来は見向きもされなかった森林や農地が、新しい住宅地として開発され、店舗・工場として整備され始めた。51年前のチリ地震津波の際には見られなかった現象である。チリ津波のときは、流失した家屋と同じ場所にまた住居を構えた浜辺の住民も、今回は違っていた。東日本大震災の大津波の恐怖がいかほどのものであったかが想像

できよう。いずれにせよ、町はこの部分においても不思議な活気を醸し出し始めた。

中小企業基盤整備機構の仮設店舗や仮設工場は、今後急ピッチで建設が進むだろう。陸前高田市の復興基本計画も市内各町への概要説明が終わり、そこで得た住民の声を反映した最終案が早速示されることになる。仮設商店街も小規模ながら建設される予定である。遅まきながら復興への序章がはじまった。しかし、活気を呈し始めたとはいえ、その前途は限りなく厳しい。

4. 私の現在（経営者として）

私の今の仕事は、陸前高田地域振興株式会社の再生、陸前高田市商工業者再生支援の2点に大別される。前者には、社長として、社員の雇用回復、会社の二重債務への対応という個人的責務・課題があり、後者には、中小企業診断士として、雇用の創出に加え、産業を復活させ地域の喪失を防ぐという大義がある。

陸前高田地域振興株式会社は、すでに営業外販部門とオートキャンプ場モビリアに14名の社員を再雇用している。現在当社は、三陸わかめの取引高国内一を誇る株式会社かわむらとグループを結成し、国県のグループ助成金の申請を行っている。当グループは9社が連携して事業を行い、互いの長所を生かし、短所を補い合う形で地域の雇用創出や二次産業の復興拡大に寄与しようとしている。計画実施後は、600名を超える従業員数と250億円の売上高を達成し、地域産業の中核として機能するだろう。グループは助成金申請が採択されるか否かに関わらず、陸前高田市復興のために、計画推進の意思を確認しあっている。

グループは①高次加工を活発化し、単なる原料供給基地から脱却する、②グループ企業の特徴を最大限活用し、仕入、加工、販売にトータルで取り組み、水産業の復興に資する、③グループへの関連企業の参入を促し（すでに新加入6社を予定）水産加工を基幹とした団地を形成する、④端材や地域の未利用資源、工場の残渣等を有効活用し、ゼロエミッション型水産加工モデルを構築する、この4点を目的として活動し、地域復興に最大限の貢献をしたいと考えている。

また、私が経営していたキャピタルホテル1000については、別会社を設立し、早急に復活させようと考えている。現在当市には復興のための宿泊施設がなく、支援や復興作業に携わる方々は内陸部のホテル旅館に宿泊し、遠路の通勤等を余儀なくされている。精神的にも肉体的にも大変な状況下での復興作業に少しでも報いるとともに、陸前高田市復興の象徴としての役割も担いたいと考えている。

以上が今手掛けている陸前高田地域振興株式会社及び当社が関わる当市二次産業の再生プランである。

私たちは、震災後、素晴らしい夢のような復興案に多く出会った。その中の一つでも、本当に実現されたら、当市は理想的な地方都市として再生するだろう。しかし、それを待つことも、何ら経営資源の裏付けのない夢を食むことも私たちにはできない。地域喪失という現実が、私たち

の前には厳然として存在しているのだから・・・。

5. 中小企業診断士業務と当市のポテンシャル

後者の中小企業診断士業務としては、陸前高田市商工業者の再生支援のため、週3回陸前高田商工会に出向き、企業へのアドバイスをを行っている。工業関係者には、企業連携、農商工連携を勧めることが多く、コーディネーターの役割も担っている。商業者の相談としては、二重ローン（工業者も同様であるが）や個店・商店街再生、仮設店舗の立地診断に関する事項が多い。

陸前高田商工会の調査によると、会員事業所の65%に再生の意思ありというが、相談に応じた際の情報等から推測すると、仮設店舗等から事業再生に至っても、二重ローン問題が解決しないかぎり、その何割かは早晚廃業を余儀なくされるだろう。一時的に復興バブルが生じて、市場規模が縮小され、店舗規模は小さくなり、店舗は散在し、資金不足で二重債務の問題が残る。形ばかりではなく、真に機能するような施策の実現が待たれてならない。

とはいえ、私はこの現実を悲観的にとらえているわけではない。まず、事業主に復興再生の気概がある。社員や家族のために、どうしても再生せざるを得ない環境がある。そして、陸前高田市には、三陸海岸有数の広い平野があり、それが更地となつて残っている。ゼロベースで、どのような商工業振興策を考えることも可能な環境が造られたことになる。いわば大きなポテンシャルを獲得したのだ。

現在、陸前高田商工会では、産業復興のための委員会を設置し、振興策の検討を進めている。私も委員のひとりであるが、会議では、商店街復興についていささかの提言をさせていただいた。それは今後再開を予定している企業を集約し、あらゆる機能を保有した近未来的で巨大規模の商店街・コミュニティゾーンを作ろうというものである。具体的な取り組み方法や仕組み、資金調達の方法等は割愛するが、今、私の周辺では、私の案に同調し、復興を目指そうとする商店主たちが、真剣な検討を始めつつある。

製造業については、市は、浸水地域に太陽光発電の施設と野菜工場等を設置する計画案を持っているようである。野菜工場は今後有望な産業として機能するだろう。それは、水産加工同様に関連産業を生み、水産加工業とも連動した高次食品加工業を生み出す礎ともなる。また、当社のグループ企業が建設を予定している場所は、市が水産加工団地として位置づけする予定地である。陸前高田市は、これらの企業群を活用すれば原料供給基地から確実に脱却出来るだろう。一次産業から高次加工までの企業群を配置し、農商工連携を地域ぐるみで徹底すれば、地域は震災以前を超えた新産業都市を構築出来る。関連企業の創出や誘致を図り、旧来不足していた二次産業を育成拡大することを私は今後の自分の仕事と認識している。それが域外流出が続き、人口減にあえぐ陸前高田市の生き残る現実的で唯一の道でもあることを、私は強く信じている。

以上

「敵に塩をおくった」同業者

菊池 利美

1. はじめに

9月の中旬に、福島県の会津地方の専業農家取材する機会があった。

米作が中心であったが、野菜やトマトなどの果樹を栽培している。市場や首都圏に直接販売して生計を立てているが、野菜やトマトなどの果樹は10分の1位の値段しかつかず、箱などの資材代にもならないため出荷するのを取り止めたという。値段がつけばまだ良い方で、「福島産」というだけで買手がないという。

半分冗談で、「『福島産』という袋を使うから売れないので、『会津産』の袋を使ってはどうか」と提案したところ、「それはすでに検討しており、『会津産』の袋を作ろうということになったが、今年は間に合わない」という返事が返ってきた。

岩手県でも放射能の問題で揺れているが、福島に比べたら深刻度は雲泥の差がある。東京電力に対して損害賠償請求をすることになるのであろうが、その損害の総てが保証される訳ではない。岩手県の沿岸での津波災害も悲惨であるが、まだ目に見える被害であり、復興の道筋も見えているので、見えない放射能と戦っている地域よりは、まだましなのかも知れないと感じた。

2. 立ち上がる地域の商工業者

(1)内陸より仕事がある運送業者

10月中旬に、沿岸の運送業者を訪問した。本社所在地として記入してあった市場の周辺を何度も探したが、その企業の姿はどこにも無かった。ガソリンスタンドで聞いたところ、高台に仮事務所を借りて営業しているという。

その業者は本社建物の他にトラック10台も流されたと話していたが、社長は全く意気消沈した様子もなく意気軒昂であった。

話を聞いてみると、流失したトラックは稼働率が悪く、売上の減少は避けられないが、それほど経営に影響がないためだという。逆に、災害復興の需要があり、内陸の運送業者は不況で苦しんでいるが、災害地の運送業者は仕事に困らないという。

ただ、仕事の量をさばくため従業員を募集しても応募者がいないのが悩みだと聞かされた。被災地では事業所が被害に会い、働く場所を失った労働者が多数おり、働く場所を求めているに違いないと思っていたので意外な話であった。求人しても集まらないというのは、その企業に限ったことではなく、地域に共通した悩みであるという。これも、現地を歩いて初めて分かることである。

(2)地域医療に貢献する薬剤師の協同組合

11月に入り、宮古市に事務所を置く「協同組合宮古ファーマシー」を訪ねた。この事業協同組合は、宮古市、山田町、田野畑村、岩泉町内の医療品小売業者26人で組織する組合である。

東日本大震災で沿岸部に位置する組合員も、多くが店も住宅も失ったが、地域医療の要である病院や診療所も壊滅的な被害を被った。地域住民の健康を守るため、早期の営業再開を望まれていたが、震災から4カ月後の7月上旬に県立山田病院の仮設診療所が高台にオープンすることが決まった。山田病院の処方箋を扱っていた薬局は10軒あったが、8軒が全壊しており、仮設診療所の近くには薬局がない。なにしろ、スポーツ大会の時くらいしか人がこない場所だからなにもない。2年でなくなる仮設診療所のために資金を投じて調剤薬局を開業しても採算が合わないことは目に見えている。しかし、この採算に合わない仕事を誰かがやらなければ地域住民が困る。こうした事態を受けて、宮古薬剤師会では「利益が出なくてもこうした社会的使命を果たすのは、地域に根ざす薬剤師会しかない」という認識で一致した。薬剤師会は任意団体であるが、幸い薬剤師会のメンバーで事業協同組合を組織していたことから、この組合で仮設診療所の近くに調剤薬局を開設することを決定した。

同じ頃、宮古市でも市立診療所を田老地区のグリーンピア敷地内に仮設診療所として開設することで準備を始め、宮古薬剤師会に協力を求めてきていた。山田の調剤薬局はなにもない所に建物を建てて建設しなければならないが、田老の場合は、グリーンピアの施設内を借りることが出来るので、比較的投資額は少なくて済む。それでも両方合わせて2千万円を超える資金を用意しなければならない。

山田町では総合グラウンドの敷地内に急ピッチでプレハブの建物が建設され、県立山田病院仮設診療所のオープンに合わせて7月4日に「協同組合宮古ファーマシー山田調剤薬局」を開業した。同じく田老ではグリーンピアの2階に「協同組合宮古ファーマシー田老調剤薬局」を同時に開設した。

一般の調剤薬局を開業するためには5千万円程度の開業資金を必要とするが、利用客の少ない山田調剤薬局では、職員の人件費を賄うのに精一杯で、とても投資した2千万円を仮設診療所の営業期間である2年間で回収することは不可能に近い。さらに、県立山田病院が移転した場合、またその近くに調剤薬局を開設しなければならないが、そのためには、今の仮設の調剤薬局を解体して新たに新築しなければならない。解体の費用も新築の費用も、その資金の目処がたっていないのが現状である。

今後は、こうした地域医療を守る取り組みに対する補助金などや公的資金による低利子の活用等を各方面に働きかけをする予定でいるが、前途多難が予想される。組合そして関係機関の英知努力を結集して、問題解決を願わずにはいられない。

(3)仮設商店街で再起を図る

雪も降り始めた11月中旬に、宮古市田老地区を訪ねた。

宮古市の田老地区は通称「万里の長城」と呼ばれた高さ10mの防潮堤があり、津波には鉄壁の守りが期待されていたが、その防潮堤が倒壊するなど津波の甚大な被害を受けた。

被災した住民はしばらくは避難所暮らしを余儀なくされたが、高台にある「グリーンピア三陸みやこ」の敷地内に仮設住宅が建設され、被災から2カ月後の5月15日に入居が始まった。仮設住宅には約400世帯1,000人が暮らす大きな集落の出現である。広大な敷地内にプレハブの屋根が平面にどこまでも広がり、目を見張る光景が広がっている。



この仮設住宅の完成の1月前に、つまり津波から1月後に、宮古商工会議所から田老スタンプ会（箱石英夫会長）に共同店舗設置の意向調査があった。田老スタンプ会の会員の大多数が被災して店舗を失い、店主は避難所暮らしを余儀なくされていた。

商工会議所の提案に応じて、田老地区の被災した店主らが中心となり5月に岩手県から提供のあったテント（約10m四方）2張りで「たろちゃんテント」をスタートさせた。このテントには17店が参加し、毎週日曜休みで週6日間営業した。このテントでの営業は9月の仮設店舗開店まで継続された。

仮設店舗の建設は、中小企業基盤整備機構が建設している。この仮設店舗が建設されることに合わせて入居希望者25名により「たろちゃん協同組合」が8月に組織され田老スタンプ会の箱石会長が理事長に選出された。組合では、中小企業基盤整備機構に対して、「裏口を作って

ほしい、入口にスロープを作ってほしい」など数点の要望を出したが、その殆どが実現しなかった。入口のスロープは中央のB棟にはつけられたが、なぜかA棟とC等には付けられず、仕方なく組合があとから木製のスロープを取り付けることになった。



この仮設店舗には25名の組合員のうち希望する22名の組合員が入居し、9月25日に「たろちゃんハウス」としてオープンした。「たろちゃんテント」の時代には、テントでは営業できずにクラブハウスに入居して営業していた理美容の業種の人達も入居している。クラブハウスの時には水が使えずシャンプーができなかったが、仮設店舗は当然にシャンプーもでき、通常の営業内容に回復している。

この仮設店舗では、エレベーターもエスカレーターもなく、2階には階段でしか行くことができない。高齢者が多いこの場所では2階の店は極端に条件が悪い。当然として、店をどの場所にするかで大変な激論が戦わされ、組合は紛糾したに違いないと私は推理し、理事長にその点を質問した。箱石理事長は「いや、そんなことでは揉めませんでした。何度も話し合っているうちに、自然に今の配置が決まりました」と答え、低レベルの質問をした私は恥ずかしくなった。

それでも、こうした2階の店の人のために、組合でワゴン車や軽トラックの車2台を用意して、必要な商品を自宅まで届ける宅配サービスをスタートさせる計画が着々と進められている。

この仮設店舗は中小企業基盤整備機構が建設して宮古市に貸与され、宮古市から「たろちゃん協同組合」に2年間の期限付で無償で貸与されている。組合では、1階入居店舗は月5千円、

2階入居店舗は月3千円の賦課金を徴収して組合の運営資金に充てている。

最後に、仮設店舗の売上を尋ねたところ、被災前の売上を100%としたら、テントの時は50%くらい、仮設店舗は7～80%くらいだろうという回答が返ってきた。売場面積が同じでも、バックヤードがないため、その分が狭くなっているためという。つまり売場効率は変わらないということであった。

3. 「敵に塩をおくった」同業者

戦国時代に、武田信玄が、北条・今川両氏との同盟を破ったため塩が入ってこなくなり苦しんでいた時、ライバルの上杉謙信が塩を送って信玄軍を助けたという有名な故事から「敵に塩をおくる」という諺が生れたが、東日本大震災のあとにもそうした光景が各地で見られた。

宮古市田老の「たろちゃんテント」（その後の「たろちゃんハウス」を含めて）の開設にあたっては、県からテントを貸与されたが、冷蔵庫や陳列台、買物籠にいたる全ての什器備品が流失してなにもない所からの営業再開は厳しいものがあった。

しかし、大阪の福島工業(株)から新しい冷蔵庫3台を寄贈され、ヤクルトからも3台寄贈され、これで保健所の許可をとることが可能となった。

また、いわて生協から什器備品やレジカウンター、包装台、椅子、買物籠などを大型貨物に満載して送られた。川徳からも棚やテーブル等を貰っている。理美容の店では同業者から備品や道具が送られ営業再開にこぎつけている。

本来は商売仇であるこうした同業者が、被災した同業者を積極的に支援しているというのを聞き、私は深い感動を覚えた。たとえ、自社で使わない備品であったにしても、それを整理して、現地まで運ぶ費用はばかにならない。景気が悪く、無駄な費用をかけたくないという風潮が定着している現在にあっては尚更である。

被災者が暴動を起すでもなく、整然と順番を待つ姿や、「私よりもっと困っている人がいるから、そっちを先に助けてほしい」という人を思いやる気持ちが溢れている被災者の姿を、マスコミを通じて知った世界の人々が深い感銘を覚えたと伝えられているが、同業者もそれに負けない支援をしている。

4. 復興の需要が生れる

被災地を取材すると、店舗も住宅も失った人が意外に元気で頑張っていることに驚かされる。同情の言葉を探しているうちに「内陸部の方が仕事がなく大変なようです」と逆に同情される始末である。

防潮堤や防波堤の建設や道路網の整備、災害地の都市の再開発といった大型の土木工事も本格化することは勿論のこと、市町村の都市計画を待てない被災住民の住宅建設があちこちで始まっ

ている。運送業者も造船所から被災地の漁港に舟を運ぶ仕事で3年間は仕事が切れないだろうと話しているが、内陸部よりも仕事が多く元気なように見受けられる。

こうした災害復旧が本格化すれば、ますます動きが活発化するに違いない。救援物資の衣類や日用品では満足できない人が、デパートで高級婦人服を買い出したという。被災地には救援物資が豊富に出回り、その救援物資が無くなるまでは品物が売れないとこぼしていたが、それも次第になくなりつつある。

5. 地域経済等に対する提言

商工業者が事業を再開しようと思うと、多額の投資が必要となってくる。農業や漁業者に対する支援は手厚く行われるが、相手が商工業者となると、見る目が変わり「営利事業を営む者に、なぜ国民の貴重な税金を使ってそこまでやる必要があるのか」という議論になってくる。

例えば、商業施設では、採算のあわない地域には決して出店しないし、したとしても採算に合わなければ早々に撤退してしまう。被災地の商業者は「協同組合宮古ファーマシー」の例のように、例え採算に合わなくても、地域住民のためにとにかく店を開くのだという使命感で調剤薬局を開設している。この組合に対する補助制度は今のところ無いのが現状である。営利事業だから補助金はなじまないということなら、病院が移転しても、だれも調剤薬局を開かないという問題が予見される。

岩手県独自では困難であっても、国を説得して、こうした公共性の強いもの、地域経済に必要不可欠な製造業に対して一定の補助をするべきであろう。その場合の支給額の公平な配分を中小企業診断士を中心とする専門家のチームがそれぞれの立場から分析検討して金額を査定し、県に対して報告する。県はそれを尊重して、予算に応じた配分をするという制度が必要である。漁船が1割の自己資金で手に入る優れた制度があり、商工業者もその制度にならった仕組みがあって当然である。

以 上

震災後のダスキン・フランチャイズチェーン

工藤 伸一

1. はじめに

ダスキン・フランチャイズチェーンは清掃用品等レンタル事業とドーナツの店舗販売事業を中心として展開するフランチャイズチェーンである。(以下、フランチャイズチェーンをF Cと表記する。)

今回の震災にあたり、多くのF C加盟店およびF C本部の拠点、工場が被災した。岩手県、宮城県、福島県のダスキンF C事業所の被災状況は表1の通りである。

私はF C加盟店ダスキン中野支店(盛岡市)の経営に20年前より携わっており、今回の震災にあたっての自店の対応等、そして、ダスキンF Cの岩手県を中心とした加盟店の動きおよび本部の動きについて述べる。

	全損	半損	小損
岩手県	5	0	13
宮城県	12	13	27
福島県	3	5	26

(単位:事業所数)

表1:ダスキンFC事業所の被災状況

2. ダスキンF Cについて

(1)概要

F C加盟店は清掃用品等レンタル事業において全国に2,132店の登録があり、その多くは中小企業の規模である。名称に「支店」とある加盟店もあるが、F C本部関連会社運営店を除き、F C本部と別法人の一般的なF C加盟店である。

事業加盟は事業カテゴリ単位での認可制となっており、単独の事業カテゴリのみの加盟店もあれば、複合的に事業展開している加盟店もある。F C加盟店の法人での拠点展開についても一店舗のみの加盟店から、複数都道府県におよぶ展開を行なっている法人まであり、様々な形態で存在している。

ダスキンF Cのフランチャイザーである株式会社ダスキンの本社は大阪府吹田市に置かれ、平成18年12月、東京証券取引所・大阪証券取引所の市場第1部に上場した。平成25年に創業から満50年を迎える。

事業は顧客を訪問して商品、役務の提供を行う「クリーングループ」とフードサービス事業の「フードグループ」に大別される。これより先はクリーングループの清掃用品等レンタル事業を中心に述べる。

(2)ダスキん F C 全国加盟店会

ダスキん F C では、F C 本部も参画しての全国的な加盟店会が組織されている。清掃用品等レンタル事業の加盟店会はダスキん F C 全国加盟店という名称である。全国を11ブロック75エリアに分け、ブロック単位に選出された代表理事をメンバーとした理事会を中心に運営されており、市場別・課題別の委員会の活動も定期的に行われている。東北ブロックは県単位の6エリアから構成されている。

表2は登録店数、ダスキん F C 全国加盟店会加入店数、および加入率について、東北各エリアおよび全国合計の状況を示したものである。

なお、ダスキん F C 全国加盟店の他、ダスキん生産協栄会、ミスタードーナツフランチャイズ共同体、ダスキん全国ケアサービス加盟店会、ダスキんレントオールコミュニティ会およびユニフォームサービス F C チェーン会の6つの加盟店会が組織されている。

エリア名	登録店数	加入数	加入率
青森県	18	12	67%
岩手県	23	22	96%
宮城県	47	37	79%
秋田県	24	24	100%
山形県	25	14	56%
福島県	32	24	75%
東北合計	169	133	79%
全国合計	2,132	1,585	74%

(平成23年9月30日現在)

表2：ダスキんFC加盟店会 加入状況

3. 自店の状況

(1)震災発生直後

私が代表をつとめているダスキん中野支店は盛岡市の東部に位置しており、一般家庭向けの清掃用品等レンタル事業を売上構成比のほぼ6割として事業展開している。

3月11日の震災当日は午前、午後とも新年度に向けた研修会を行っていた。そのため、お客さま先へ訪問中の人員が限定されており、安全確認も速やかに行うことができた。事務所内の備品等の被害もわずかであり、停電は続いていたものの、大阪にあるダスキん本部の窓口からの状況確認を I S D N 固定電話でも受信できる状況であった。

なお、F C 本部による、すべての F C 加盟店との連絡確認には3月18日夕方までの一週間を要した。

ダスキん中野支店の近隣には盛岡市立中野小学校がある。中野小学校では児童の集団下校の措置をとられた。父兄の中には自家用車での児童の迎えをされる方もあり、小学校周辺の交通混雑を避けるため路上で児童を待っている車両を自社の駐車場へ数台誘導した。

その後16時30分までに、ほとんどの社員を帰宅させ、17時30分頃に事務所の施錠を行った。

(2)震災発生後から数日後まで

通常時であれば、平日の夜間にレンタル商品の入荷がなされる。震災後の約10日間、入荷がストップとなった。配送に必要な燃料のほか、レンタル用モップ、マットの洗浄を行う工場に必要な薬剤の調達が困難となったためである。入荷再開となるまでの間は、お客さまへ商品配達が遅れる旨の連絡を行い、ご理解をいただくよう、お願いを申し入れた。

4. 震災直後の沿岸地区被災加盟店への支援活動

(1)震災直後に届けられた救援物資と被災地域への搬送

震災当日の3月11日にF C本社災害対策本部が(株)ダスキン本社に設置され、代表取締役社長の山村輝治氏が本社災害対策本部長の任についた。翌々日の3月13日、ダスキン本社は支援物資物流拠点を千葉県野田市に設置し、各被災地に支援物資の配送を行うことを決定。支援物資の地域の拠点への配送を開始した。



写真1：届けられた支援物資



写真2：津波被害にあった宮古市の加盟店

3月14日、F C本部からの支援物資の第一便が岩手に到着した。支援物資の内訳はミネラルウォーター、毛布、タオル加工品、食品、手指消毒剤、マスク等であった。紫波郡矢巾町のF C加盟店ダスキン紫波支店・株式会社せいなん藤澤正幸社長は支援物資の一時保管場所として自社の倉庫を提供した。写真1はダスキン紫波支店倉庫に搬送された支援物資の一部を撮影したものである。翌15日、近隣の加盟店も含めたメンバーで沿岸の拠点ごとに物資の仕分けを行い、宮古、釜石、大船渡、陸前高田への配送を開始することとなった。

また、あわせて株式会社せいなん社長、藤澤氏の呼びかけにより盛岡地域の加盟店より毛布、衣類等が集められ、3月17日より沿岸地域に届けられた。

ダスキン中野支店は、盛岡市東地域といった立地条件から宮古市への支援物資搬送の一部を3月19日より行った。写真2の津波被害にあった宮古市の加盟店は宮古市役所から西南西方向、直線距離で約400メートルの位置にあり、一階天井まで浸水した。社屋周辺の駐車場にあった

営業車両も津波に流され、交通手段は限定されたものとなっていた。

そのような状況を見て、また、要望を把握し、小型発電機、照明器具、自転車等についても手配、3月22日までに搬送した。

(2) F C 本部支援活動体制の整備

3月22日にはF C本部役員が岩手エリアの沿岸加盟店を訪問し、直接、要望事項をヒアリングし、その後の支援内容の検討課題をまとめた。

3月23日より、岩手エリアのスーパーバイジング経験のあるF C本部スタッフが岩手県沿岸F C加盟店に派遣され、加盟店事務所・倉庫の泥出し清掃等の支援活動を行った。このころより、F C本部エリアマネジャーを中心とする加盟店訪問のローテーションが生まれ、定期的な支援を行えるよう体制が整えられた。同時期に、F C本部所有の営業車両（軽ワゴン車）が被災加盟店に貸与された。

また、F C本部から被災していない東日本の加盟店に対し、支援ボランティア活動メンバーを募り、復興活動応援隊を組織し被災地現地へ派遣した。

3月28日に迅速な支援活動を行うため、宮城県仙台市宮城野区ダスキン東北地域本部に伊東英幸会長（当時）を本部長として現地災害本部が設置された。現地災害本部は5月1日に現地復興対策本部と名称を変更し、10月31日の本社復興対策本部へ機能に移管するまでの期間、被災地の実状にあわせた支援活動を行った。

5. 経済的支援

(1) 全国のF C加盟店からの義援金

地震発生直後から、全国の加盟店会や加盟店オーナーから被災地への義援金の申し出が多数、F C本部に寄せられた。F C本部は3月15日に義援金受け入れ口座を開設し、全加盟店にファクシミリで報知した。開設されたのは「一般被災地への義援金用」と「被災されたダスキンF C加盟店への義援金用」の2口座である。一般被災地への義援金は日本赤十字社等を通じて、被災地へ届けられた。

被災されたダスキンF C加盟店への義援金は、3月30日に6加盟店会代表とF C本部で復旧復興について協議の上、使用用途が決定された。住居に被害を受けたF C加盟店関係者への支給、復興活動応援隊への交通費・宿泊代等の支給および営業拠点被害F C加盟店への支給が、その内容である。結果として支給総額は義援金受付額を大きく上回り、その超過分はF C本部が対応して支払いを行った。

また、本部開設の口座を通さずに、ダスキンF C全国加盟店東北ブロック会や岩手・宮城・福島各エリア会へ直接、義援金の寄付を行ったブロック会、エリア会、F C加盟店および加

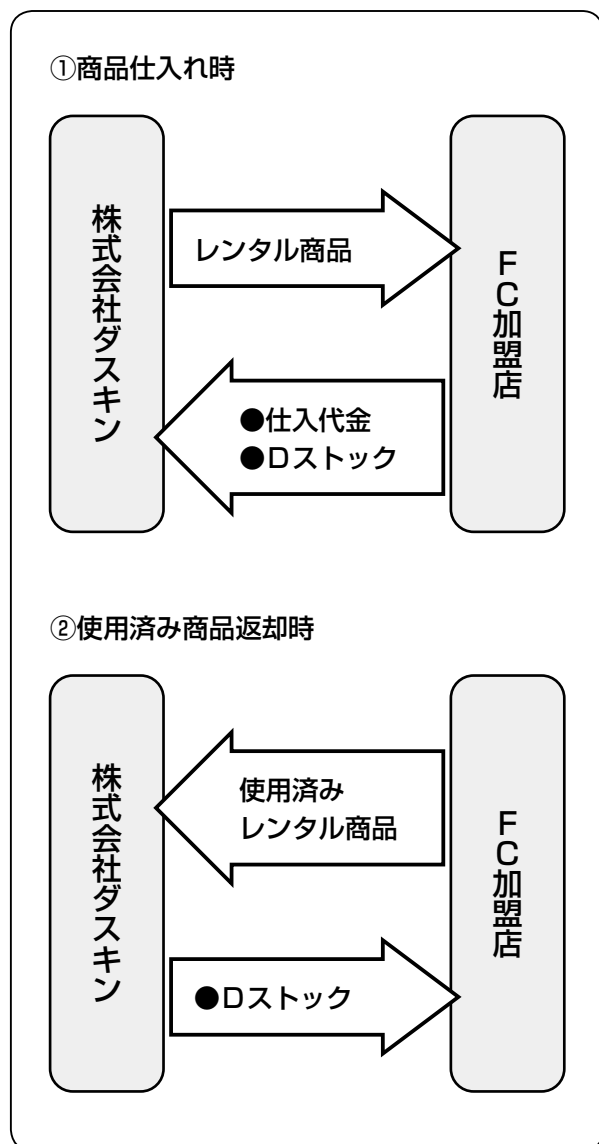


図1：Dストック解説



写真3：津波で泥をかぶったレンタルマット

盟店オーナーも多数あった。

(2) F C 本部からの経済的支援施策

①津波による流出紛失品等に対する支援

ダスキンのレンタル清掃商品は使用後に洗浄され、繰り返しお客さま先で使われる。レンタル清掃商品の取引には、商品の保証金的な意味合いのダスキンストック（以下、Dストックとする。）預り金制度というものがある。Dストックは本部加盟店間取引の中で、一般的な商取引には無い性質のものであるため、ここで解説をする。

F C 加盟店はレンタル商品を仕入れた際、仕入代金とDストックをF C 本部に支払う。Dストックは資産科目となる。使用済み商品をF C 本部に返却するとDストックは加盟店に戻される。

レンタル商品が紛失した場合には資産科目で計上していたDストックを雑損失に振替する。

今回、大量のレンタル商品が津波によって流出紛失した。F C 本部はDストック預り金について、レンタル品を返却する条件を満たさずとも返金することとした。

Dストック関連以外の流出紛失品等に対する支援は次のとおりである。

使用不能となった商品の仕入れ代金を支援。ダスキン共益株式会社（F C 本部関係会社であるリース会社）契約の使用不能となったリース物件解約違約金等の免除。流出紛失となった商品の解約違約金等の免除。

②その他の復興支援施策

特別運転資金融資制度、仕入れ代金の棚上

げ、および売上減少額に対する支援（被災状況により三ヶ月間もしくは一ヶ月間の売上減少額の一部を支援）の施策が講じられた。

6. 復興の日～東北から元気を～

7月26日を「復興の日」と銘打ち、東北地域のF C加盟店とF C本部が一体となって、一般家庭のお客さまに対しての合同キャンペーンをスタートさせた。ダスキンの主力商品であるレンタルモップは美観を維持する役割と同時に、細かな粒子となったダニの死骸や糞を含むハウスダストを除去する機能を備えている。



図2：ホコリを包み込むダスキンのモップ

今夏のキャンペーンでは健康のためのお掃除と共に、節電への取組を訴求し、営業提案を行なっていく組織であるF Cの本来の姿を取り戻そうといった意味合いも大きいものであった。そして、全国のF C加盟店の仲間からの大きな応援に対し、元気な東北を創り上げていくことこそ、その応えとなるとの思いが強く感じられるキャンペーンとなった。

F C加盟店同士は、言ってみれば各々が別な会社である。株式会社ダスキンではF C加盟店を含めたF C全体をダスキンファミリーと呼んでいる。F C加盟店は各地域において、地元に着した営業展開を行なっている。全国のファミリーからの温かい支援の思いを胸に、それぞれ地域の地域全体がファミリーと呼べるような関係性の構築こそ、これからの復興の姿であろう。

以 上

私の東日本大震災

猿川 裕巳

1. その時

その時、アクサ生命保険(株)の主催のセミナーで講師を務めていた。場所は、花巻市の市民文化会館。午後1時半から始めたセミナーは、2時半ごろに10分間の休憩を入れ、後半の講義をし始めたあたりにセミナー参加者の携帯が鳴った。緊急地震速報である。

「地震が来る」とその携帯の所有者が言葉を発した瞬間、いきなり激しく揺れた。市民文化会館は頑丈な建物であり、その安心感からか身の危険はほとんど感じなかったが、かなり大きな揺れである。

2階の窓から、付近の住宅が大きく揺れているのが見える。

「倒れるな！」

自宅を見るように念じる。倒れたら自宅も危ないような気がしていた。

長い、異常に長い。マンホール？からか、水が溢れだす。電柱が今にも倒れそうである。

もういいだろ？ いい加減に収まれ。家がもたない・・・ようやく、収まる。

「どこだろう震源地は、沿岸だったらやばいな」と思った。あまり大きくない津波でも、沿岸の養殖業には相当の被害を与える。まだ、そんな危惧だった。

停電したため、セミナーは続行不能となり、解散。文化会館の外には当日ホールでイベントも行われていたこともあり、多くの人が集まっていた。震源地がラジオから伝わる。宮城県沖。まずい・・・。

当時、私の事務所には就職応援プロジェクト事業により派遣されていた実習生がいた。携帯はつながる。連絡を取り、迎えに行くことを告げる。

信号がつかない中、国道4号線は混雑すると思い避けて裏道を走る。余震が続き、電柱が揺れる。多くの人々が表に出て道路脇にいる。ラジオでは、各地の震度と大津波警報発令を告げている。必死にハンドルを回す。盛岡に近づくにつれ、渋滞する。ラジオで「津波第1波、20～30cm」。やや安心したが、「そんなはずはないだろう」と怪訝に思った。

実習生に主要道まで歩いてきてもらい、合流する。怖くて、外に出たときに階段でちょっと転んだ（事務所は2階にある）。パソコンは多分大丈夫。揺れが収まった後は怖くて近くのコンビニにいたという。

事務所にたどり着く。額縁のガラスが破損したほかは、なんとか大丈夫そうである。ガスの元栓を閉めただけで、事務所を後にする。ブレーカーを落とすことなど思いもつかない。

渋滞の中、天昌寺の実習生の家へ向かう。そのころには各地で観測された津波の大きさがラジオから伝わってきた。3m、4m、観測不能。現実なのか？何が起きているんだろう？初めて、

怖くなった。

なんとか実習生を家まで送り、北松園の我が家へ。夜の9時を過ぎていた。使えるストーブが一台、懐中電灯が3個、ラジオはおもちゃクラスのものが1個。そのラジオからの情報はまだ少ないが大きな被害が出ているだろうことは推測できる。

陸前高田市のショッピングセンター「リプル」の事務局長である熊谷与志昭さんと奇跡的にメールがつながった。「大丈夫か?」「なんとか、助かりました。陸前高田、壊滅です。店、なくなりました」

店? ショッピングセンターが? 戦慄が走った。

釜石市根浜海岸の「宝来館」をはじめ、ほかの沿岸の人たちとは誰とも連絡が取れない。

ホシザキ東北に勤めている長男、北日本銀行に勤めている次男とも、無事に家に戻る。次男は、今は盛岡の材木町支店だが、1年前までは陸前高田支店にいた。現地の銀行員は全員避難して大丈夫だったらしい。しかし、婚約者が陸前高田市に母親と一緒に住んでいて、大船渡市末崎町の水産加工会社に勤めていた。午後3時前に「大丈夫」というメールが来たが、それ以降は連絡が取れない。メールが来た時間は津波の前である。

ラジオだけが頼りだが、現地の様子はあまり入らない。余震が続き、ストーブをつけたり消したり。家内がバーゲンの際に買い込んだ食料が備蓄され、1カ月は持ちそうである。「私もたまには役に立つでしょ?」「なあに、1000年に1回だべ」長男の突っ込みに地震後初めて笑った。

なんとも言いようがない状況、気分で朝を迎える。夜が明け、徐々に状況が明らかにされていく。陸前高田市、水没。大槌町、山田町、気仙沼市、多数火災発生。釜石市鵜住居地区、国道45号線から下は水没。その鵜住居地区の先に「宝来館」がある。「無理だろうな…」布団を被った。最も力が抜けた瞬間であった。2日前(3月9日)には仕事で宝来館に泊まっており、その日も震度5の地震が来て、津波注意報も発令されていた。

鵜住居地区には2つの学校がある。鵜住居小学校と、釜石東中学校である。鵜住居小学校は国道から「宝来館」に向かう通り道にあり、何十回も子供たちがグラウンドで走り回る姿を見ている。どうなったのだろう? 避難すると言ったって、地域が水没していたら、後は山しかない。

恐ろしい現実と想像が重く重く押し掛かる。次男は、婚約者を心配し、食事も睡眠もとれない。車で、携帯を充電し、県外の友人とのメールで情報を集めている。

2. 現地へ

確か、2日目(12日)の夜だったと思う。「宝来館、無事。鵜住居小学校、釜石東小学校の生徒たち、全員無事避難の模様」。これほど、ラジオの有難さを感じたことはない。元気が出た。

しかし、ここでの最大の気がかりは次男の婚約者。3日目の朝にかけ、次男の憔悴はピークに達する。職場の工場は海に近く、住まいは陸前高田市なのだから無理はない。その夜、待ち望ん

だ電気が復旧。「明るい」ということはこんなにも人間に元気と勇気を与えるものなのだろうか。翌日、陸前高田・大船渡方面に次男と二人で行くことを決意する。とりあえず、避難所を探そう。目指すは、勤め先がある大船渡市末崎町地区である。

翌日朝、ガソリンを取引先に頼んで満タンにし、救援物資を積み（そうでないと被災地に入れてもらえない可能性があった。）現地へ。

天気も良く、（一時的にその日＝14日は春のように暖かかった。）住田町までは比較的順調にたどり着いたが、竹駒地区から国道340号線を沿岸部に進めない。道路で案内していた人は大阪府警の方だった。事前の情報で先には進めないことを知っていたこともあり、山越えの道路を選ぶ。途中、津波警報が発令され（誤報であった。）、山中で足止めされる。あわただしくヘリが空を飛ぶ中、次男が車を降り、一人歩いて向かうこととなる。

30～40分程度経過後、津波警報が解除され車も動き出す。しかし、いくら走っても次男を見つけられない。「まあ、避難所で会えるだろう」

道がわからず迷う。そこで知っている人に出会う。陸前高田市の菓子店のご主人である。ラジオで店舗の屋根に上り助かったという情報を聞いていた。

「○○○さん、良かったね、助かって。ラジオで聞いたよ」「おお、猿川さん……。俺は助かったけどな、女房と娘を持っていかれた……。言葉が出ない。「いつか、落ち着いたら話を聞きに来てちょうだい」。大船渡の末崎小学校・中学校への道を聞き、その場を後にする。

海岸に近づくにつれ、凄まじい光景が目にあたりとなる。悲しいとか怖いという感情ではない。ただ、ひたすら、嫌になった。冗談じゃないねーよ。何したっつーのさ？ ありえねーべ！

最初に、末崎中学校、次に末崎小学校。いない。婚約者どころか次男も見当たらない。掲示板に貼ってある避難者名簿をドキドキしながら見る。名前も載っていない。焦りが徐々に、絶望感に変わり始める。避難している人に、「冷蔵の関係者の方知りませんか？」と話しかける。首をかしげ、「ごめんね、見つかるといいね」。時計を見たら、午後3時近く。暗くなったら、大変。次男を見つけ、帰らなければ……。しかし、避難所に彼女がいなかったことをなんと伝えれば良いのだろう。焦燥と無念さを胸に、通り道である避難所と国道45号線を結ぶ道路を、繰り返し走りながら探す。

すると、4回目の往復の時、道路端のガードレールに腰かけている次男とその婚約者を発見する。次男が山中で車から降りて歩き出して暫くしたら、陸前高田市にある彼女と母親が住むアパートが比較的近いことがわかり、そちらに向かって歩き出したという。そこに、あっけなく二人ともいたのである。

本当に犠牲になった方々には申し訳ないが、周りの人が振り返るくらい「良かった！」と大声が出た。しかし、彼女の祖母は行方不明。その後、物資を母親のアパートに降ろし、了解を得て3人で盛岡に向かった。

道に迷い、陸前高田市の中心部を通る。100回以上宿泊した街なのにどこを走っているかわか

らない。親しい人が交通整理をしていた。「〇〇さん！がんばってね！1人高田市民を連れて帰るよ」「おお、よく来たな！そうか、良かったな」。彼の奥さんも犠牲になったことは後で知る。

3. 女将が来た

3月の末、日にちはもう覚えていない。

「宝来館」の女将がテレビ局のスタッフを従えて事務所に来た。無事を喜んだが、厨房の板長とパートさん3人が犠牲になったことを聞く。板長とは、宝来館の飲食メニューの一つである「浜焼きプラン」の件で、何回も議論した。当日の午前中、息子さんの結婚披露の会が釜石であり、地震の後息子さんたちを安全な場所に避難させて、そのあと鶴住居防災センターに向かったという。そこへの避難者の大半が亡くなった。もう、何回泣いただろう。

しかし、泣いてばかりもいられない。早速、東日本大震災により特別に設けられた岩手県の融資制度である経営安定資金を借入申請し、復興に向けて動き出そうということを女将と打ち合わせた。津波により宝来館が受けた施設面の被害は次のとおりである。

(1)本館の被害状況

2階床上まで津波による被災を受ける。

1階 内装の全損、外壁ALCの一部破損、開口部（サッシ、玄関自動ドア、出入ドア）の全損
機械設備の全損、電気設備の全損、エレベータ破損、内部階段室・壁の破損

2階 床（畳、絨毯）の全損、壁内装の破損

(2)別棟の被害状況

受水槽室の半壊、ボイラー室の全損、別館の全損、自宅の全損、プレハブ冷凍庫・倉庫の全損
浄化槽・ブローアーの全損

(3)外部（外構）廻りの被害状況

ビアガーデンの全損、施設駐車場・排水側溝の損傷

(4)その他

送迎バスの全損、備品・什器・寝具他の破損

その後、女将から電話。「支店に行ったら、その資金の取り扱いは我が銀行では行っていない」と言われたという。そんなはずはなく、すぐさま本店に電話。「決して、沿岸の被災者を見捨てるわけではない。ただ、まだ融資を判断する状況にはないでしょう」。その時期、私自身も冷静さを欠いていたのかもしれない。

「奇跡の女将として、とにかく有名になれ。マスコミに出たい放題出ろ。復興を目指す被災者の象徴となって潰せないようにしろ」が私の指示だった。女将は、水を得た魚のように行動した。

4月になり、「美しい根浜海岸と宝来館の再生を応援する会」が組織された、呼びかけ人は

内川 晋（関東自動車元会長）、大川 吉美（東京ラスク代表）、柴田 真之（新日本製鉄㈱執行役員）、柴 孝也（東京医療保険大学教授）、瀧 義彦（タキインテグレーション）、竹内 重徳（元岩手県副知事）、藤原 博（弁護士）、中村 圭介（東京大学教授）である。

宝来館の女将は、旅館経営の傍ら、地域おこし活動に積極的に取り組み、根浜及び橋野地区の漁業・農業者等と連携したグリーンツーリズムを推進、農林水産大臣賞、毎日新聞グリーンツーリズム大賞受賞など、その取組みは高い評価を得てきた。その他、スポーツ、文化、音楽等、幅広い分野からアプローチして地域活性化に取り組んだ結果、その支援者は大学、産業界、スポーツ団体を中心に日本全国、海外にも存在している。

その知名度は皮肉にも今回の震災で飛躍的に高まっていく。マスコミに出ることで、「露出し過ぎ。他の被災者の気持ちを考えろ」と各方面から非難も浴びた。「頼むからもうテレビに出るのはやめてくれ」と親戚にも言われたという。

女将はそれでも止まらず、（止まったら、津波にのまれそうな気がするという。）「奇跡の女将」として全国を駆け巡った。

その後、日本政策金融公庫が支援を表明、メインバンクとの協調融資の話が進められていく。初盆となる8月オープンを目指したが融資が正式決定したのは9月と難航した。数年前より経営不振から、岩手県中小企業再生支援協議会等の支援を受け、経営再建途上にあったからである。

4. 復興へ向けて

「宝来館」復興計画の作成は、盛岡商工会議所のエキスパートバンクの事業を使って作成した。

震災以前のように観光客が来訪することはまず考えられない。復興計画の骨子は、「宿泊収入」は復興工事関係の建設関係者、警察関係者が中心であり、宴会収入等は見込まず、多くなるであろう「法事」の収入は単価を抑えた。工事・警察関係者の長期にわたる宿泊は、単価は高いものの、旅館・ホテルの客室・定員稼働率を飛躍的に高め、結果として多額の利益を計上させる。事実、被災地の近くで被害を免れた旅館・ホテルの4月以降の売上・収益は凄まじいものがある。しかし、県外からボランティアで来訪していただいている方々、観光客等の一般客が宿泊できる施設が岩手県沿岸にほとんどないのが実態である。

震災後、岩手県に届いた最初の明るいニュースと言ってよい平泉・中尊寺の世界遺産登録についても、平泉・中尊寺の来訪者は増加しているものの、県内での宿泊は伸びていない。震災後も岩手三陸海岸は大事な観光資源であり、内陸部との連携が必要である。その来訪者をもてなす宿泊施設等の整備は、三陸の復興には欠かせない。

地域の旅館・ホテルは、その地域を訪れる観光客に癒しと安らぎを与える施設であるとともに、地域の食材を振る舞い、土産品を買っていただく場でもある。また、古くから、地域の冠婚葬祭、イベント等を執り行う場でもあり、地域の生活・産業に欠かすことのできない存在である。その

産業群が、従来の機能を失ったままであることは、地域の生活及び経済にとり大きなマイナスとなることは言うまでもない。

こういった視点から、宝来館の全壊した別館部分の再生事業を、他の沿岸の同業者と連携して中小企業等グループ復興事業として補助金申請している。

5. あとがき

宝来館は根浜海岸から防潮堤と松林に守られているとはいえ、約100mといった至近距離にある。

大津波は、その宝来館を避けるように直撃はしていない。宝来館より若干低い地点にある、根浜漁港、根浜海岸レストハウス、コテージ、キャンプ場、集落を飲み込み、それとは反対側にある鵜住居川を駆け上っていった。その双方に流れ込んだ津波が道路を伝わって間接的に宝来館を襲ったのである。別館・松の根亭は全壊したが、本館はなんとか残り、そこに多くの根浜地区の避難者が寝泊まりした。当地域の唯一残った建物である。松林も奇跡的に宝来館の前面約100m分だけ残存している。

また、女将は津波襲来時に周囲の住民を裏山に連れてくるため、一端避難した山を下り、その帰りに一時津波にのまれている。必死に手と足を動かし浮かび上がったら、目の前が裏山だったという。その奇跡は、「神が宝来館と女将を生きながらえさせた」としか私には思えない。

その後、女将自体が全国を飛び回り、津波の怖さと復興を訴え、逆に全国から国の各省庁、国会議員、大学関係者、産業界の要人、音楽家、作家、タレント、世界からスポーツ関係者等が女将を訪ねてきた。その多くの方々が実際に支援し、これからも力になってくれるだろう。

女将は、経営者としては、多分落第である。昔から経営そっちのけでグリーンツーリズム、地域おこし等に取り組んできた。その結果、前述の金融支援等を求めることにもなっているのである。

しかし、どうなのだろう？と今回改めて思う。

あれほどエネルギーがあり行動的で、色々な人が訪ねてくる人間を私は見たことがない。釜石市内の30年近いお付き合いをさせていただいているタクシー会社の社長が言っていた。

「猿川さん、勘違いしちゃいけないよ。あの女将は貴方や私なんかよりずっと上の人間。ずっと大丈夫。必ず、なんとかなる人間。貴方とは住む世界が違うのさ」。

まあ、同じ世界には住みたくはないけれども、今のところ、宝来館とその女将を支援することが、岩手三陸海岸の復興に最も効果的にかつ大きく貢献できるのではないかと思うのは私だけだろうか？

勘違いかもしれないが、残りのプロコン人生の多くをそれに賭けてみたいと思っている。

この大津波により、開発から手掛けた陸前高田市のショッピングセンター「リプル」は跡かたもなく流され、その初代理事長はじめ多くの関係者がお亡くなりになった。ここに改めて心からの哀悼の意を表すとともに、その復興に向けて身を粉にして働くことをお誓いいたします。

合 掌

企業内診断士の被災地支援活動について

高橋 庄平

1. はじめに

平成23年3月11日に東日本を直撃したマグニチュード9.0の大地震とそれに伴う巨大津波、その後、断続的に発生した余震によって、多くの尊い命と財産が奪われた。

今回の津波は、明治29年、昭和8年の三陸地震津波、昭和35年のチリ地震津波等の過去の津波を凌ぐ大規模なものであり、これまで数多くの災害に見舞われてきた岩手県にとっても、かつて経験したことのないような大災害となった。

地震発生時、私は翌日に控えた義理の妹の結婚式に参加するため、仙台に向かって高速道路を走行していた。ちょうど、一関インター出口手前のトンネル内で、天井から小石が落ちてくる音を感じると同時に、緊急エリアメールの異様な着信音を聞くことになった。トンネルを出ると他の車と同様、ハザードをつけ路肩に停車し、道路が波打っている光景を目の当たりにした。車が大きく揺れ、家族4人は恐怖に凍りついた。地割れが発生した高速道路をとおり、一関インターを降りると、信号は停止し、渋滞が発生する中、周辺は看板が傾き、ガラスが割れた状況にあった。地震発生直後は沿岸部が津波に襲われるなど、夢にも思っておらず、3月12日には松島に泊まる予定にしていたため、地震発生が1日遅れていれば、私はこの文章を書く機会がなかったかもしれない。

今回の大震災津波により、広範囲にもたらされた甚大な被害からの復興は、まさに国家的な課題と位置づけられる部分もあると思うが、その道のりが決して平たんではないことを考えれば、地域住民や中小企業の新たな取組みや継続的な活動が復興の成否を分けるのではないかな。

平成5年の北海道南西沖地震により奥尻島は甚大な被害を受けた。防潮堤整備と高台移住を軸とした復興の道のりは平たんではなかった。漁師が高台移住に難色を示す一方、住宅再建に伴う支給金の配分方法をめぐる軋轢があり、用地の取得や工事費用も莫大にかかった。また、形は整ったものの18年間で人口は1,000人近く減少し、町を歩いているのはお年寄りばかり。漁師の後継者不足に加え、高齢化と人口減少で、このままでは町の活力は低下する一方である。つまり「復興」は果したものの過疎化には勝てなかった。

奥尻島のまちづくりは、東日本大震災の被災地復興のモデルの一つになり得るが、同時に、そのまちづくりを通じて、「復興とは何か」を考えさせられる。岩手県の沿岸地域においても過疎化の問題はこれまでも深刻な問題であった。この震災をきっかけにこの問題の解決策を探りながら、岩手県民全員で震災を乗り越え、さらには、ふるさと岩手・三陸の力強い創造に向け、一市民としてその道のりを着実に歩んでいきたい。

2. 被害状況

東日本大震災による人的被害は合計で6,878人、水産業をはじめとした産業被害が6,087億円、公共土木被害が2,578億円となっている。

沿岸地域は、壊滅的な被害を受け、集落・都市機能をほとんど喪失した地域、臨海部の市街地を中心に被災し後背地の市街地は残存している地域など、市町村や地域によって大きく異なっている。

(1)人的被害

人的被害は、合計で6,878人（原稿執筆時）となっており、岩手県の人口の0.5%、沿岸地域の人口の2.5%が被害を受けた。人口の減少は地元需要の減少に直接つながる。復興需要が終了した後の地元消費の減少が懸念される。

(2)産業被害

産業被害は、全体で6,087億円となっている。内訳をみると、水産業・漁港被害が漁港や漁船、養殖施設、水産加工施設など全般にわたる被害でおよそ3,587億円と最も甚大で、次いで、工業（製造業）被害が890億円、農業被害が589億円、商業（小売・卸売業）が445億円となっている。

今回の大震災津波により、雇用情勢は厳しさを増し、震災発生直後から平成23年7月24日までの、沿岸4か所の公共職業安定所における離職票等の交付件数は12,711件に及んでおり、これは昨年度1年間の交付件数（11,185件）を上回っている。

3. 被災地における中小企業支援活動（釜石地区・大槌地区）

被災地における中小企業支援の特異点は通常以上に細かく、個社別対応をする必要がある点にある。下記の図のように事業再開に向け、徐々に企業のニーズが変化する一方、公的支援策も少しずつ決定していく。震災により、経営資源を失っている状況から一足飛びに震災前の状況に戻る

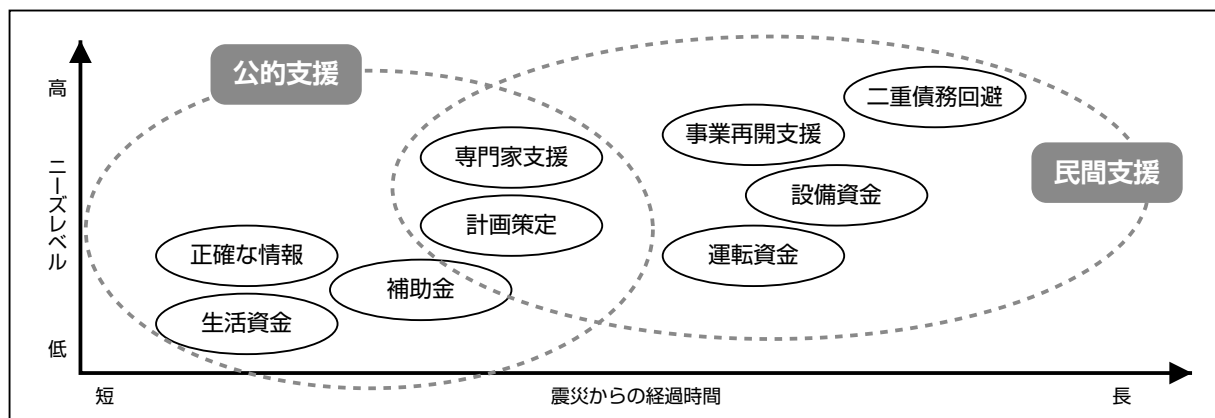


図1：支援ニーズの変化例

すことはほぼ不可能であるため、どのような手順で最終目標まで達成するかを経営者の経営戦略とともに作り上げていかなければならない。まさしく創業に近いような支援が必要であり、既存債務や未払費用がある分、創業より厄介な問題も解決しなければならず、高度なアドバイザーが必要となる。

しかも、被災地では下記の図の通り、これまでの過疎化に加え、震災により一時的な部分も含め急激に人口が減少している。これは長期的には地元消費量の減少と租税収入の減少に影響を与えらると思われる。このように外部環境が復興需要により、一時的に改善しているものの巨額の設備投資を必要とする事業に対しては二の足を踏む経営者がいることも納得できる状況である。

とはいえ、座して待っていても不安が現実となり、人口減少がいきに進む恐れがあるため、できる支援を始めようと思い、おこなった事例を紹介する。

(1)釜石地区における中小企業支援活動



	釜 石 市
人口（被災前）	39,119人
死 者	866人
不明者	373人
計	1,239人
人口（被災後）	37,880人
	96.8%
避難者	2,099人
人口（避難者除）	35,781人
	91.4%

平成23年6月末日現在
出典：釜石市役所総務課

図2：震災前及び震災後の人口（釜石市）

釜石市は臨海部の市街地を中心に被災し、後背地の市街地は残存した地域であり、釜石市役所を中心とした市街地と郊外の海岸部が津波でほぼ全壊した。湾口防波堤により、被害が軽減されたとの評価もあるものの、主要な水産加工会社の大部分は操業停止を余儀なくされた。

住民の約5%が震災により減少し、約5%が避難生活を送っており、日常生活に不自由を感じている状況下にある。そのような被害状況の中、これ以上の人口減少に歯止めをかけるため、生活の糧（仕事）をできるだけ早く通常レベルに戻すべきとの野田市長の方針に合わせ、比較的復興がしやすい企業を優先的に支援した。

支援の流れとしては以下のとおりである。

- ① 3月下旬に間接的にヒアリングを行い事業再建意志の強い企業を見つけ支援開始
- ② 4月上旬には政府系の融資制度を紹介し、申込を促す

- ③ 4月中旬には今後の設備投資計画及び資金調達計画を確認し、修繕工事を発注
- ④ 4月下旬には政府系金融機関が協議しやすいように資料作成を支援
- ⑤ 5月には補助事業の情報を提供し応募を促す
- ⑥ 6月には修繕工事開始。政府系金融機関へ事業計画案等の資料を提示
- ⑦ 7月には補助金確定し、事業計画書完成。7月下旬には設備資金借入れ
- ⑧ 8月には運転資金を借入れ
- ⑨ 9月には必要運転資金の調達めどをつけ、通常営業まで復旧

個人的な意見としては釜石市は被害規模に比べ、復旧は早いのではないかと思います。早い理由は①市役所が産業の復旧を優先することを復興計画前に示し、住民にすばやく伝えたため、経営者の決断がしやすかった②被災していない地区があり、住居を確保しやすかったこと③大手企業の支援（物資面や工事面）が新日鉄関連を通じてあったこと④地域の連携が強かったことなどがあげられる。

その支援した中小企業はまた違う問題を抱えているが、引続き支援を継続しており、震災前以上の優良企業になることを目指して奮闘している。「可能な限り支援します」との私の一言が不安に押しつぶされそうな社長の気持ちを奮起させたことを後から聞いたときには、再建までの困難な折衝の苦労が報われた思いがした。

(2)大槌地区における中小企業支援活動



	大 槌 町
人口（被災前）	15,239人
死 者	780人
不明者	827人
計	1,607人
人口（被災後）	13,632人
	89.4%
避難者	7,137人
人口（避難者除）	6,495人
	42.6%

平成23年6月末日現在
出典：大槌町役場総務課

図3：震災前及び震災後の人口（大槌町）

大槌町は壊滅的な被害を受け、集落、都市機能をほとんど喪失した地域であり、町長をはじめ、町役場の課長級の職員のほとんどが亡くなるなど、役場機能のほぼ全てを失った。また、津波後に火災が発生し、地震・津波・火災の3重の被害を受けた。

大槌町はなかなか状況がつかめず対応が遅れていたが、6月下旬にやっと現地を見ることが

できた。しかし、国道45号線から海側には何もないような状況であり、360度瓦礫に囲まれると強い焦燥感に襲われた。直感的にこれは復興までの道のりは永いと感じた。そのような環境下でも復興したいとの意志の企業に対して支援を開始した。

支援の流れとしては以下のとおりである。

- ① 5月下旬に状況をヒアリング。人的被害はなかったものの、工場・在庫はもちろん、経理データも失っているため、売掛金の回収や買掛金の支払すらできない状況
- ② 6月中旬にはお客様から、津波保険に入っている事実が判明。保険金支払いの相談窓口を紹介
- ③ 7月上旬には被災工場の取り扱いの検討を依頼し、今後の資金繰り表の作成を依頼
- ④ 7月中旬には資金繰り表が作成できないでいたため、ヒアリングにより企業と一緒に作成。現状の受注は協力会社へ外注する形で加工継続は確定
- ⑤ 7月下旬には被災工場でいずれはここで再開したいとの回答を得て、再開までの間は賃借する方針を確定
- ⑥ 8月上旬には保険会社との交渉により、保険金額及び支払い時期の確定を依頼
- ⑦ 8月中旬には必要機材の無償贈与先を紹介し、機材を受け取り、自社加工業務が拡大
- ⑧ 9月下旬には保険金額が確定し、工場移転計画を検討。会社のニーズを踏まえ、無償貸工場にて事業再開を計画中。

震災から受けたダメージは甚大であったが、津波保険により設備損失分は概ねカバーできる状況にあった。ただし、これまでの事業の将来性がないとの判断により、事業内容の変更もあわせた復興を計画しており、時間を要している状況にある。場所の問題で大槌町内では適地を見つけられず、一時的には岩手県の内陸部に移転することはやむをえないとの経営者の判断であった。

震災直後より、役場機能が失われ、避難生活を余儀なくされた住民への情報伝達機能が極端に弱くなったため、補助金申請等への対応が遅れた。また、一時期、被災地以外からの民間団体の支援に役場が対応しきれず、協力を得る時期が遅れた点が復旧が遅れている要因の一つと感じている。復興はまだまだこれからの地域であるが経営者に寄り添い「聞くこと」を主体に経営者が被災後に抱いた夢を実現できるように引続き支援したい。

4. 中小企業診断士としての地域経済に対する提言～復興に向けた役割分担～

震災からの復興を成し遂げるためには、時間の経過とともに変化する個社別の課題を継続的にアドバイスする中で解決する必要がある一方、グランドデザインにて大まかな方向性をスピーディに確定させ、復興を支援する者も含め、同じ方向性の中で取り組む必要がある。

その一つの基準となるのが平成23年8月に策定された「岩手県東日本大震災津波復興計画」で

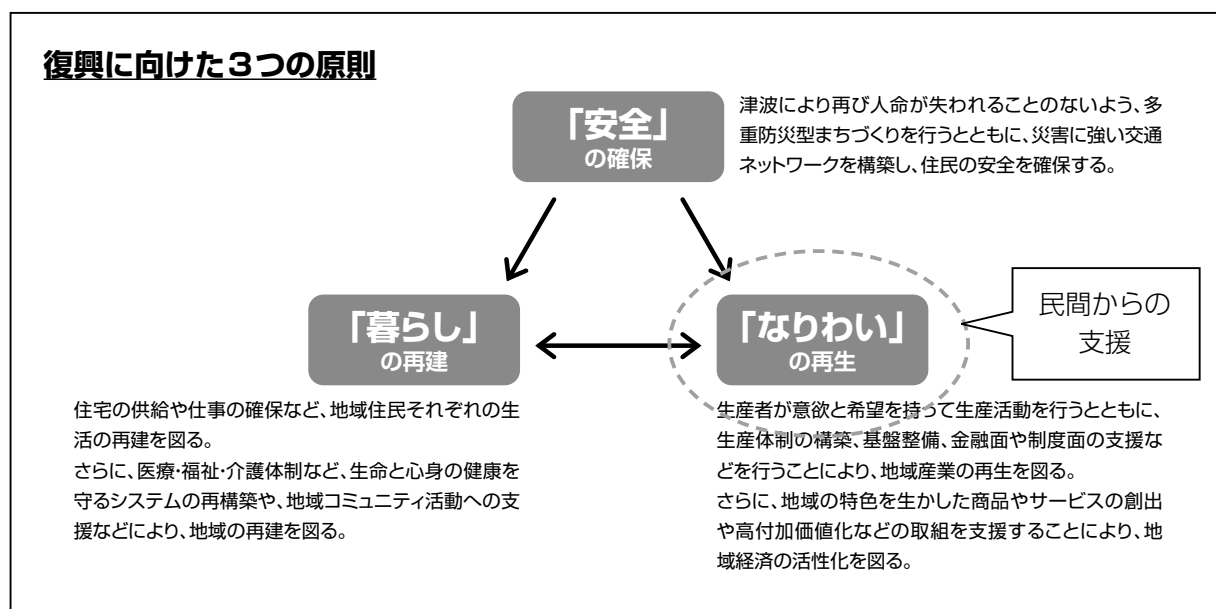
ある。この計画では3つの原則を設け、復興の道筋を明確に示すことを重視し、県民の取り組みを促す内容となっている。

この3つの原則のうち①「安全」の確保は公共団体等が中心となり取り組む必要がある。また、②「暮らし」の再建については社会的弱者に対しては公共団体等が中心となる一方、現状の支援制度で自力再建を果せる者に対しては民間企業が中心となり支援することが妥当と思われる。最後に③「なりわい」の再生については再生を目指す企業の個別状況（経営資源の毀損状況・経営力・取引先等の利害関係者からの支援状況等）により、取組方法が異なり、取組後も再建を実現させるためにはP D C Aサイクルを個社ごとに回す必要があるため、民間企業が中心となる支援が妥当と思われる。ただし、震災により事業継続が困難になっている企業に対し、その課題を解決させるような制度の創設は是非、国を始めとする公共団体に求めたい。

最近、発表された銀行や信用金庫、信用組合など金融機関の貸出債権の取り扱いを定めた「金融検査マニュアル」の変更や東日本大震災の二重ローン対策で作られた「事業者再生支援機構」や「産業復興機構」なども評価できる制度である。しかし、相談しやすい仕組みを整えることも制度成立と同様重要な課題である。

まだまだある山積みの課題を解決するため、官民で役割分担をし、協力者の支援を仰ぎながら、取り組むことで復興スピードをあげ、一日も早く復興を実現できるよう全員でがんばりましょう。

以 上



出典：岩手県東日本大震災津波復興計画（復興基本計画）

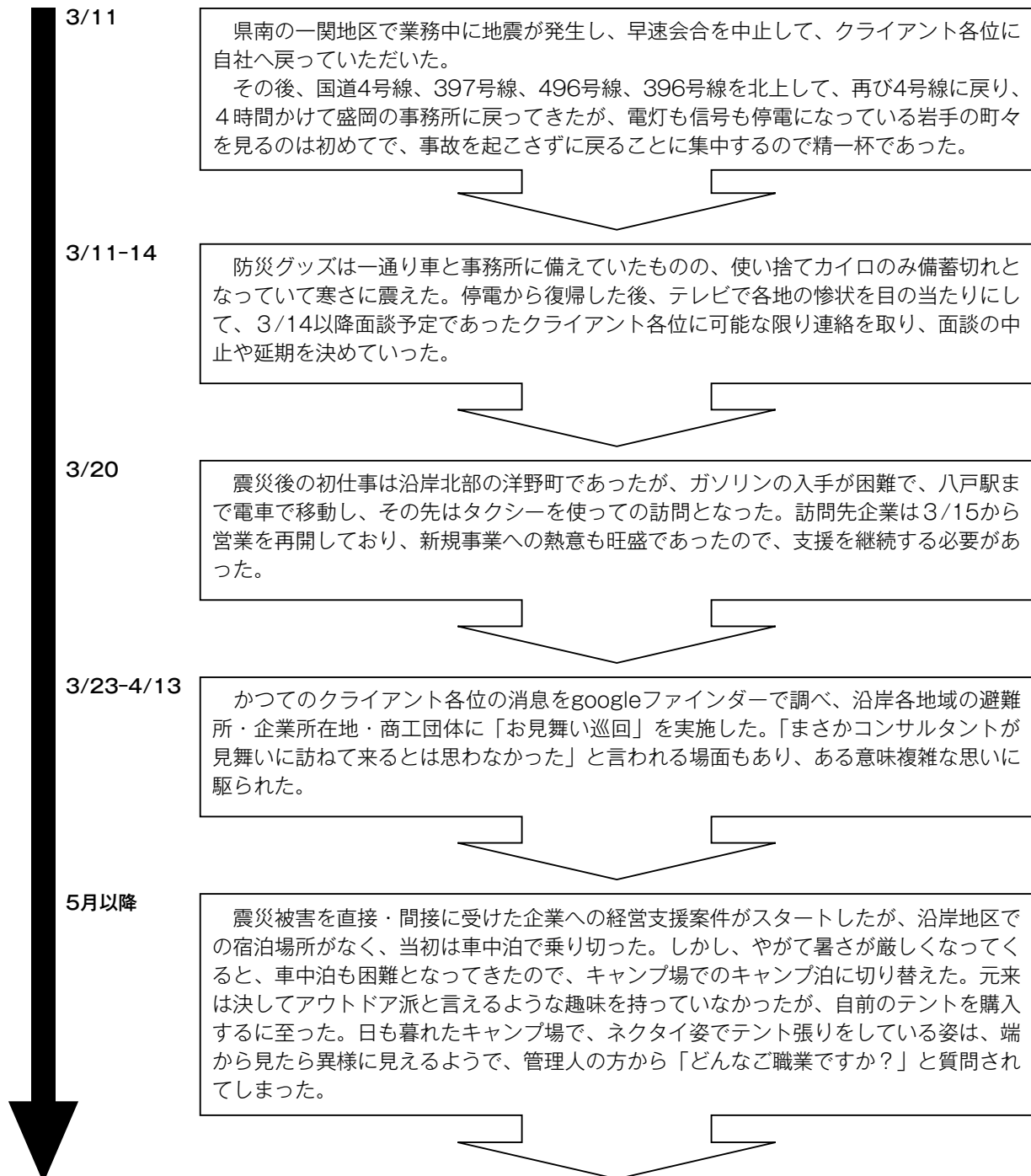
図4：復興に向けた3つの原則

東日本大震災への対応

土岐 徹朗

1. 震災後の対応行動

まず、今回の震災で被害を受けた皆様には、心よりお見舞いを申し上げたい。被災県に本拠を構える中小企業診断士の一人として、被災後どんな対応をさせていただいたかを、下記の通り流れ図にしてみた。



2. 支援案件

被災企業支援として従事させていただいたのは、下図にある通りの4つの内容が主なものである。どの案件も必死で企業の復活に賭けておられる皆様とのやりとりを通じて、多々感じる所が多かった。

グループ補助金申請支援

- ・複数件の申請案件に関わらせていただいたが、申請企業の皆さんは復活の希望に胸を膨らませ、まさに活力を取り戻しているようであった。
- ・第1次募集時合格グループへの補助率が下がってしまい、「こんな事があって良いのか？」と不満のお言葉をお聴かせいただいた。
- ・グループへの支援が前提になっている為、にわかグループを結成したところもあったが、今までライバル同士だった企業が共同で改善取り組みをしていこうという機運が盛り上がったという点では大変有効であったといえる。
- ・書類選考で足切りをされたグループには、審査会への通知がなされないのであるが、可能な限り不合格の理由が通知されると、次のチャンスに活かせるのではないかと感じた。

金融機関への折衝支援

- ・関わらせていただいた案件の大半は、金融機関各位が企業への支援を決めているものばかりで、「行内の審査にかけたいので、一刻も早く事業計画書を提出してほしい」と金融機関各位からせつつかれている状態にあった。
- ・1案件のみ、金融機関と企業とで復旧の範囲を巡って意見の食い違う案件があった。複数の被災工場の内1工場のみを復活を主張する金融機関に対して、企業側は最低2工場の復活を希望していた。平成23年の盛漁期を逃すまいとあせった企業が復旧工事に着手したところ、「何故話がついていないのに着手したのか？」と金融機関側が態度を硬化させてしまった。



このような膠着状態の最中に、間に入らせていただいたが、双方の主張を1つ1つ整理させていただくのが精一杯で、一時はどうなることかと思った。最終的には、双方で無事に話し合いが成立し事なきを得た。

事業計画策定支援

- ・金融機関各位に対して、既存債務の返済条件緩和や新規融資の申し込みをすると、必ず「事業計画書（経営改善計画書）を提出して下さい」と求められることになる。求められた企業の中で、「どの様に作ればよいのか？」と困ってしまう所に対しての支援案件が多数あった。
- ・関わらせていただいた大半の企業では、後継候補者の方々がパソコンを使えるため、計画の書式データを提供して、埋め込みをしていただくようにした。その後、埋め込みされた内容を元に、現経営者と後継候補者と一緒に読み合わせをしていくと、「これは事業承継支援と同じだ」と感じる機会に何回も出くわした。被災という不幸な事態に遭遇したものの、今後の経営について「引き継ぐ方」と「後継する方」が真剣に検討をしていただくシーンを目の当たりにすると、「被災したことは不幸であったものの、事業承継が加速した点は良かったのではないかと感じた次第である。

高度化融資支援

- ・グループ補助金合格企業の中のある1社に対して、「高度化スキームの融資は使いますか？」とお訊きしたところ、「第1順位の担保設定を要求される点や、融資が確定するまで投資実行ができない点が使いたいと感じるため、使いません」とおっしゃる方がいた。使い勝手について、もっと融資元との間で話し合いが成り立てば良かったかもしれない案件である。
- ・高度化スキーム融資の審査準備資料整備について、診断協会岩手県支部がお手伝いすることとなり、1社担当させていただいた。対象企業にヒアリングに伺ったところ、後継候補の方が経営計画を整備する能力を持っておられるので一安心した反面、なかなか計画の意図や根拠を説明するのが苦手な様子であった。「口では説明できるが、書くのが難しい」とおっしゃる企業が多い中で珍しいと思いつつ、「社内での意識合わせの場や対外的な説明の場をもっと増やして、場慣れをして自信をつけていって下さい」とお話しをしてきた次第である。

3. 忘れられない一言集

被災企業や被災地の商工団体の方々から、色々なお話を伺ったが、その中で「忘れられない一言」を沢山頂戴したので、下記に紹介させていただきたい。



4. 被災企業における現状の課題

被災企業の中ではまさに課題だらけの状態にあるところが多いが、現状の困っておられる課題を大きく2つ上げると下記の通りとなる。

事業計画書の整備

金融機関に既存債務の返済条件緩和や新規融資の申し込みをして、事業計画書の提出を求められた場合、「どの様に作ればよいのか?」と困ってしまう中小企業が多数存在しているようである。困ってしまう原因を集約すると、下記の様になる。

- ①パソコンも決算関連資料も全て流出してしまったので、対応が困難である。
- ②事業計画書といっても、こういった項目をどの程度の詳しさを提示すればよいかわからない。
- ③復旧投資の見積もり金額や最終確定金額が定まらないので、資金計画を確定できない。

市町村による再開発計画の提示

関わらせていただく案件では、計画書に「復旧の方針」と「被災地への再立地により再度津波が押し寄せた場合の対策」を織り込んでいただくようお願いをしているが、「地元市町村から再開発の計画は提示されていないし、かといって再立地は禁止されていないので、自らのリスクでここに建て直すことにした」というお話を伺った。

5. 提言

上記4. の課題を受けて、下記の通り提言をさせていただきたい。最終的には、被災企業における一刻も早い復活と今後の事業発展につながれば本望である。

事業計画作成支援の充実

上記4. に掲載した①～③の課題は、「ベストを求めるのではなく、ベターであればよし」と腹を括れば、計画書の提出を求める金融機関各位と話し合って前提条件を設定することにより、解決できるものばかりであると思う。もちろん中小企業診断士等のコンサルタントもそのお手伝いをさせていただくが、計画作成の主体は企業ご自身であるということのご認識を深めていただくことが大切であると思っている。

また、金融機関各位におかれては、計画書が簡易なものであっても、意図と根拠を明示したものであれば何とか審査の対象にさせていただけるようご配慮を申し上げたい。

被災地復興計画・再開発計画の早期提示

市町村の将来に関わる大切な計画であるので、時間がかかると思うが、少しでも早い時期でのご提示が望まれる。

なお、復興計画等の作成の中で、平成16年に岩手県がまとめた「岩手県地震・津波シミュレーション及び被害想定調査に関する報告書（概要版）」がどの程度活かされていたのか再確認をしていただくことがとても大切な気がする。この報告書はインターネットでダウンロードすることが可能であるが、これを見ると、決して今回の津波被害が想定外であったとは言い切れないと思われる。

以上

被災企業のお役に立ちたい

山火 弘敬

1. その日のこと

当日、自宅で地震に遭遇した。遠野の集成材工場で生産した強度抜群の構造用集成材造（間伐材を接着剤で張り付けたもの）3Fの住居兼事務所は、建築をお願いした㈱リンデンバウム遠野の専務からは地震には絶対強い、そのまま横倒しになることがあっても潰れたり倒壊することはないといわれており、また、柱状改良した土壌の上に鉄筋コンクリート造り並みと言われた基礎工事に立ち会い、不安動揺は全くなかった。しかし、近所の人たちが皆不安そうに外にでており、つられて一旦は外に出たがすぐ中に入った。

その後の余震や電気が止まり電話（固定電話も電源がないと通話できない）も使えず、ガソリンスタンドでの給油できず、薄暗いスーパーでは行列に並びといった環境はほとんどの盛岡市内の方々と同じである。

2. 被災地の中小企業

テレビで堤防を乗り越えてくる黒い波と一緒に流される車、船が映し出され、また、被災後の瓦礫の山と全国から届けられる支援物資、ボランティアの方々を見て、自分自身も何かお役に立てることがないかを考えて見た。跡片付けといっても体力からして限界がある。考え付くのはやはり仕事の延長線上で何かお役に立つことはないかということであった。

沿岸には気がかりな先が数社あった。いずれも以前から、商工会連合会及び商工会議所の要請で支援を継続してきた先である。

その内の1社は大槌町の企業でいままでの支援テーマは事業承継、原価改善、経営革新と大変欲張った事業内容であった。経営者は健康に自信が持てず、後継者の息子さんが戻ってきたばかりという不安要素を抱え、更に数年前だが役員が従業員数名を引き連れ会社を去った。最近では受注が減少し代表者は心身ともに疲れ切った状態にあったというのが昨年状況であった。

周囲は店舗・住宅が並び、当社の事務所、資材倉庫はその一角にあり、がっちりした堤防に守られ海岸には釜石の水産加工業者の工場があった。

震災以後、当方から安否の確認のため何度も電話をかけたが、固定電話はしばらく通じなかった。最初に通話できたのは携帯電話だった。

社長の第一声は「見捨てないでくれ、なんとか助けてくれ」という叫びであった。その後、ほぼ週1回ペースで電話での連絡だけであったが、そのつど社長の口から出るのは、毎日なすすべもなく、ただ、弱弱しい声で言い訳するように、昨日は誰さんの葬式、今日はだれの葬式、明日は誰の葬式という答えであった。事務所も倉庫も資材置き場も中にあった設備も帳簿パソコン等

一切が流されてしまった。仕事のことはほとんど話題にならなかった。

ほぼ1か月後に出向いてみると、連絡の通り事務所・資材倉庫は流されてしまい、跡形もない状態、周囲の店舗も住宅も何もなくなっていた。

被災しなかった自宅で社長と無事を確かめあったが、廃墟と化した街の中で、周囲は目印になるものがなく自分のいる場所を告げ、車で迎えにきてもらった。まだ道路わきに瓦礫が積まれており、匂い、あたりには細かい粉じんが充満し、奥さんは夜は恐ろしくて外を歩けないといっていた。

ところが5月の連休前あたりから、仕事が入り始め、近場の小さな工事を頼まれるようになった。従業員も集まるようになり、材料を購入し仕事ができるようになった。また、しばらくすると震災の復旧工事が入ってきて、忙しくなってきた。

昨年の決算書や支援し作成した報告書などを、その他昨年当方でいただいたコピー資料を送ってほしいということで、手許にあった金融機関への支払い計画書や試算表・決算書などを全てお渡しした。流されてなくなったと思っていた資料が出てきたと大変喜んでもらった。

当社の担当会計事務所の本社は東京にあり、支店が仙台で帳票の作成は仙台から出張してこられていた。そちらからも要請すればもらえたであろう。特別な事情がない限り、やはり会計事務所は近場で何かあれば来てくれるところがいいのではなかろうか。

当社の以前からの課題であったが、試算表がなかなか出てこない。奥さんが経理を担当しているが他の用務も兼ねており翌月20日までに前月の試算表ができるようにしようという目標がとうとう達成されずに来てしまった。

また、日本政策金融公庫からはニューマネーの注入があり、市中金融機関からは既往借入金について、9月末まで元金支払いの据え置きをしてもらった。

それぞれ国の指示により対応いただいた結果であろうが、政府系金融機関の機敏な対応と市中銀行の適切な対応には驚くばかりであった。

3. がんばれメッセージの発信

未曾有の大震災に遭遇し、近親者の死亡、自社の被災、事業用資産の消滅、道路・学校・市役所・商工会が機能しないなど昨日までの情景が一変してしまい、茫然としている経営者を見て、自信を無くした経営者の方々をなんとか激励したい、診断協会として声を上げるべき時だ、そのためには知名度の高い診断協会岩手県支部長のメッセージが一番だと考え宮支部長にメールで相談した。

支部長は、すでに定期的に記事を掲載している「日刊岩手建設工業新聞」に数回にわたって今回の震災関連で中小企業の方々を激励する文章を掲載しておられた。広く県内の中小企業に訴えるためには岩手日報がよいと思い、差し出がましいことであったが、日報投稿をお願いし、数日

ながるという全国的な動きの中で岩手・宮城・福島3県の清酒の出荷が2～3割伸びたと報じられ、この時期、南部美人について“売りたいけど物が無い状態で新規取引には対応できない”という状況となった。

長年、出荷量の低迷にあえいできた県内の酒蔵は一息ついたことになる。被災地産品の消費拡大が支援につながる動きは物産展などにも表れていると聞く。一過性のものではなく息の長いものとなることを期待したい。

なお、(株)南部美人の代表久慈浩氏は岩手県酒造組合の会長で平成23年6月の日本酒造組合中央会の副会長（震災復興担当）に就任され、県内業界の復興に尽力されている。

5. 二重ローン対策について

岩手県産業復興相談センターの設立に関連し診断協会に要員の募集があった。理事会レベルで相談してきたが中々希望者が出てこず、らちが明かず、宮支部長は県の経営支援課から要員の派遣を要請された。最終段階で3名の派遣要請ということになり、また、勤務形態も週2日ないし3日でもよいということになった。支部長とは「ゼロというわけにはいかないね」ということになり、私自身も個人的には何かをせねばという思いに駆られており、週2日ないし3日勤務ということで申し込んだ。

ところが中々希望者が現れず、診断協会会員の中で企業内診断士でない方々に公募することにした。数名の方々には直接働きかけもした。被災地商工会・商工会議所の震災アドバイザーをいただいている会員については、再生について勉強するいい機会だからとお誘いした経緯がある。

現在は、まさに老骨にムチ打っての心境である。自分の経験がどの程度お役に立てるかわからないが、多少なりともお役に立てれば、そして最後のご奉公の思いで被災企業の復旧のお役に立つよう微力を尽くしたいと考えている。

以 上

古舘正規会員を悼む

宮 健

1. 大槌町で行方不明に

「古舘正規さんが行方不明だ」という第1報を電話で受けたのは、東日本大震災から1カ月以上も過ぎた平成23年4月18日のことだった。電話の主は、岩手県支部の事務局を委託している岩手県中小企業団体中央会の池田亘氏だった。仕事で赴いた被災地で、ある商店の経営者から小耳にはさんだのだという。

電話を受けた私は、半信半疑ながら早速古舘会員が支社長を務めているカネボウ化粧品販売(株)岩手支社に電話を入れて真偽のほどを確かめた。以下は電話に出た前田健課長（現岩手支社長）の話である。

「当日支社長（古舘会員のこと）は、沿岸地区のお得意先回りのために、一人で出かけていました。ちょうど地震の時刻に大槌町の化粧品店にいたことが後で判明しましたが、化粧品店を出て駐車場に向かったところで消息が切れたままです。次の日から、避難所を探し歩いたりしましたが、本人も車もいまだに見つかっていません。」

電話をした翌日、私はカネボウ化粧品販売(株)岩手支社（盛岡駅前通ビル7階）を訪ねて、前田氏からさらに詳しく話を聞いた。古舘会員の消息不明が判明した後、前田氏や岩手支社の社員たちは手分けをして、古舘会員の奥様と一緒に、古舘会員が大槌町から向かったと思われる釜石市、大船渡市、陸前高田市などの避難所を数日間訪ね歩いた。しかし、消息は杳として分からなかったという。最後は遺体安置所まで足を運んで探し歩いたとの話を聞いて、思わず胸が詰まった。奥様のお気持ちを思うと、とてもつらかった。



2. 古館正規会員との出会い

私が初めて古館正規会員にお会いしたのは、平成21年9月5日（土）のことだった。その日は、中小企業診断協会岩手県支部の「理論政策研修会」の日だった。100人ほどの受講者の中に、例年のことであるが数名の県外からの参加者が含まれていた。その中の一人が古館会員で、当時は千葉県支部の会員であった。先方からご挨拶をいただいて、名刺交換をした。

古館会員はその年の4月に中小企業診断士の資格を取得し、診断協会の会員になったばかりだった。ご挨拶の中で、岩手県出身であること、実家は花巻市であるが盛岡一高を卒業していること、来年春の人事異動で岩手支社に来るかもしれないことなどを話してくれた。研修会会場でのあわただしい立ち話ではあったが、印象深い出会いだった。

そして翌年（平成22年）の4月に、古館会員の転勤希望がかなったのか、岩手支社長に就任し、千葉県支部から岩手県支部への転籍の手続きがなされた。支部長として、会員が増えたことを素直に喜んだものである。

古館会員は千葉県支部当時から積極的に支部事業などに関わっていたことを、あとで千葉県支部長から直接聞く機会があった。新人会員ながら、診断協会本部が発行する「企業診断ニュース」に論文を投稿し、掲載されたこともあった。

3. 岩手県支部会員として

岩手県支部会員になった古館会員は、積極的に支部の事業に参加してくれた。支部長である私とは、高校の先輩・後輩という関係もあり、年齢の差（24歳）を超えた交流があった。

もちろん1年間という限られた期間であったため、実際に会って話をしたり、酒を酌み交わしたりという交流はそれほど多くはなかった。今となっては悔やまれてならない。

以下は、古館会員と私との交流の場面を振り返ったものである。

平成21年9月 理論政策研修に千葉県支部会員として参加（前述のとおり挨拶、立ち話）。

平成22年5月 支部総会とその後の交流会に参加。積極的に他の会員たちと交流していた。

7月 支部研修会及び交流会に参加。

8月 支部事業としての「調査研究事業」（岩手県内の「市」に関する調査研究）で古館会員は「盛岡市よ市」の担当を希望したので、よ市の会場で落ち合って一緒に視察し、盛岡市材木町商店街振興組合の事務局長に紹介した。

9月 理論政策研修に受講者として参加（会場で立ち話）。

平成23年1月 支部の新年会で他の会員たちとともに交流。

2月 調査研究事業の発表会で他の担当者とともに講師を務めた

（古館会員の報告書は、とても素晴らしい内容だったことを付記する）

以下に示したのは、岩手県支部の機関誌「支部会報」第53号（22年9月発行）に、古舘会員が寄せた一文である。

岩手県支部への入会にあたって

古舘 正規

岩手県支部の皆様、本年度から岩手県支部に登録編入致しました古舘です。何卒宜しくお願い申し上げます。最初に、経歴を簡単に紹介させていただきます。

1957年 6月11日 花巻市一日市に生を得る

1976年 3月 （花巻小学校を経て）盛岡第一高等学校理数科卒業

1980年 3月 慶応義塾大学法学部政治学科卒業、同年4月カネボウ化粧品(株)入社

2004年 4月 (株)カネボウ化粧品 S C Mグループ統括マネージャー

2009年 5月 中小企業診断士登録、診断協会千葉県支部に所属

10月 I Tトラテジスト資格取得

2010年 4月 カネボウ化粧品販売(株)岩手支社支社長 現在に至る

カネボウ化粧品に勤続して今年でちょうど30年がたちます。業歴としては、営業職8年、支社営業企画9年、本社流通企画7年、国内S C M2年、国際S C M4年の経験を持ちます。国内S C M当時には、物流子会社の立ち上げを担当し、事業初年度の取締役も務めました。国際S C M時代には年間17億円規模の国際物流費を7億円削減することが出来ました。また、海外子会社へのA R P（S A P）導入プロジェクトの責任者を務めることも出来ました。結果として実に幸いなことに、営業からマーケティング（営業企画）、S C M（サプライチェーンマネジメント）、支社経営と幅広い職種を経験させて頂いております。そんな中で、自己のキャリアを形のあるものにするために中小企業診断士の資格試験に挑戦しました。

中小企業診断士の資格取得後は、自分のキャリアを地域経済の活性化に少しでも役立てたいという希望が強まり、会社が無理をお願いし、故郷岩手への転勤を実現する運びとなりました。二足の草鞋を履く身ですので、時間的に制限がありますし、それ以前に、まだまだ勉強不足です。出来ましたら先輩諸兄からご指導を賜わりながら、微力でも岩手の中小企業の皆さんが元気になるお手伝いができれば、まさに人生の喜びと考えております。

仕事柄、県内の商店街を訪問する機会が多いのですが、周囲がシャッター化している中で、我が愛すべき化粧品専門店様は厳しい環境にしたたかに立ち向かっています。企業マンとしての仕事でも、化粧品店の活力の維持・向上を通じて、商店街の活性化に貢献できるのではないかと考えています。まずは、そこに注力しながら、自らの浅学菲才を補う努力を続けて参ります。物流やI Tの経験もありますので、その分野の業務支援も手がけたいと考えております。ご指導とご支援を重ねてお願い申し上げます。宜しくお願い致します。

4. 奥様にお会いする

古館会員の行方不明については、診断協会本部にも報告した。結果的に、東日本大震災で死亡・行方不明の会員は、全国で古館会員ただ一人だった。

本部は役職員や全国の支部を対象に、被災地の中小企業支援のために義援金の募集を実施した。その結果600万円が集まり、被害の大きかった岩手・宮城・福島3県の支部に、それぞれ義援金として配分された。その中から、死者・行方不明会員のご家族や、家屋被害を受けた会員に応分のお見舞い金を差し上げるようにとの指示があった。

本部からの連絡を受けた私は、カネボウ化粧品販売(株)の前田氏を通じて、古館会員の奥様にお会いすることにした。6月下旬のことである。指定したホテルのラウンジでお会いし、本部からの見舞い金に、支部からも同額を加算して差し上げた。その後1時間ほど、行方不明になった当時の話や、その後の対応などについてうかがった。奥様は終始ハンカチを握りしめたままで、時折涙を見せる場面もあった。私も何度かもらい泣きをした。

奥様のお話から、以下のことが判明した。

その日古館会員は、かねて予定していた沿岸地区のお得意先回りに出かけたまま、夜になっても戻らなかった。大地震に続く大津波の報道（ラジオ）に、奥様は不安な一夜を過ごしたという。会社でもいろいろと手を尽くしたが、電話も不通で消息がつかめず、翌日前田氏などと一緒に沿岸地区に向かった。思うように被災地に入ることもできず、まったく手がかりはつかめなかった。2日ほど経って、大槌町の化粧品店から会社に電話があった。「支社長は無事にお戻りになったのでしょうか」という話だった。電話の主は、地震の時刻に古館会員と話をしていたという店主の母親だった。古館会員は地震の後しばらく経って、大津波の危険が迫る頃に店を辞し、車を止めていた駐車場に向かったという。結果的に、そこで消息が切れたことになる。



5. 古舘正規さんを送る会

平成23年9月24日（土）に、ホテルメトロポリタン盛岡 ニューウイングで「古舘正規さんを送る会」が開催され、岩手県支部長として参加した。行方不明からすでに半年余りが過ぎ、ご遺族の手によって死亡認定の法的な手続きは済んだという。

古舘会員の遺影が飾られた会場には、会社関係者、県内のお取引先の方々、高校時代の友人などおおよそ200人ほどが会して、古舘会員に黙祷を捧げた。

その後、社長のご挨拶や取引先代表のご挨拶などが続き、スクリーンいっぱいに「思い出の映像」が流された。これらを通じて、古舘会員の知られざる一面を知ることが出来た。

古舘会員は社員として会社の業務に専念し、多くの業績を残したことは言うまでもないが、趣味として「登山」に凝っていたようである。子供さんに恵まれなかったこともあって、奥様と二人で全国各地の山登りに挑戦していたことを初めて知った。また、市民ランナーとして長距離走にも挑戦していたようである。

会食が始まって、真っ先に奥様にご挨拶をした。奥様はすでに千葉県船橋市のご実家に居を移して生活をしている。お会いした途端に涙がこぼれて言葉につまった。思えば、本当に悲しい出来事だった。

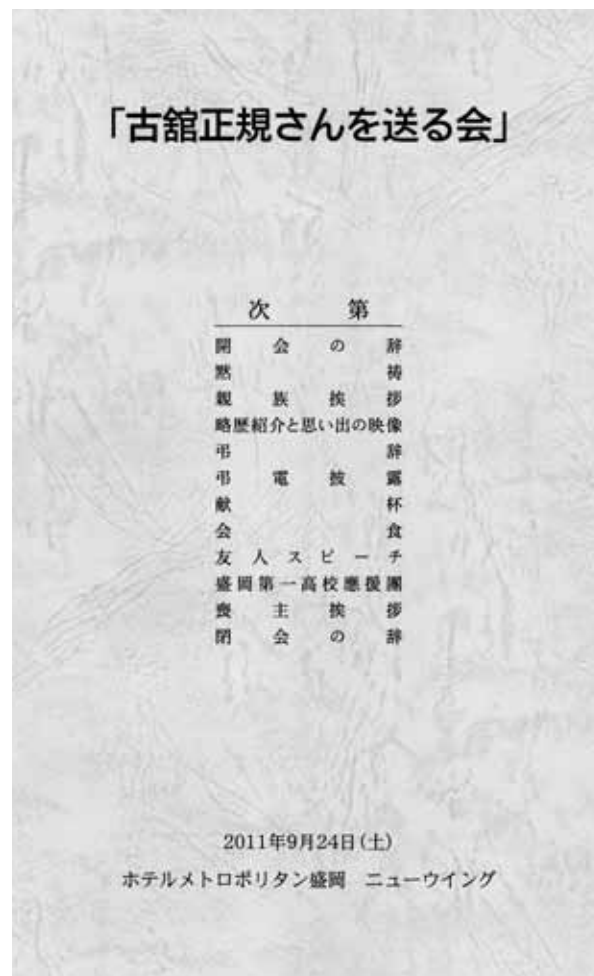
会場に、古舘会員と最後にお会いしたという大槌町の化粧品店店主のお母様が見えていたのでお話をうかがった。以下はその要約である。

今まで体験したことのないような大きな地震が起きて、店の看板が路上に落下し、古舘会員は店主と一緒に、散らばった看板の片づけなどをしていたという。大きな津波が来るのではないかとらはらして見ていたが、古舘会員が車に向かった直後には、もう津波の第一波が来るような状態だった。

「あの時一緒に高台に逃げていれば支社長は助かったのに・・・」と後で悔やんだという。

彼女自身は、古舘会員を送りだしたあと、近所の人たちと一緒に高台に逃れ一晩過ごした。店主夫妻は店の屋根に逃れて助かった。

私はなんともやり切れない思いで、話を聞いていた。人の命のはかなさを思い知らされた。ただただご冥福を祈るばかりである。（合掌）



「在りし日の思い出」



2011.2 「岩手支社社員と」



1997.8 岩手山

海沿い力走
5千人が汗
浦安シティマラソン
浦安市を舞台にした市民マラソン「東京ベイ浦安シティマラソン」が14日開かれ、写真1、3時、10時、ハーフに約5千人が参加。午前9時から、年齢、種目別に市運動公園をスタートし、海沿いやデイズニールゾートの周辺を通るコースを思い思いのペースで走った。

97年の世界陸上アテネ大会の女子マラソンで優勝した鈴木博美選手もゲストランナーとして走った。東京都の医師杉浦祥子さん(38)は「海沿いを



走れて気持ちよかった」と笑顔で話し、浦安市の会社員古堀正規さん(46)は「運動不足なんでもなかったです」と汗をぬぐった。



2005.3 第14回東京ベイ浦安シティマラソン

略 歴

昭和32年6月11日	誕生
昭和48年	花巻中学卒業
昭和51年	盛岡第一高校卒業
昭和55年	慶応義塾大学卒業
昭和55年	鐘紡株入社
昭和60年2月	結婚
平成22年4月	岩手支社長
平成23年3月11日	東日本大震災被災



2010.8 「友人と」

お わ り に

東日本大震災から10カ月が過ぎた今、筆者は中小企業診断士としての使命感を強く感じている。中小企業診断士は国の中小企業施策を支援する立場にあり、中小企業の経営の安定・発展を通じて地域経済の振興に寄与することが使命だということを、今回ほど強く意識したことはない。

それと同時に、国・県・市町村をはじめ、商工会議所・商工会などの商工団体等からの評価や期待感が強く感じられたことも特筆される。中小企業診断士や、その集団である診断協会は、それらの期待に応えることで、さらに存在感を増して行くべきだと思っている。

筆者は東日本大震災直後から、平成23年度の「調査研究事業」は大震災がらみのテーマにしようと思っていた。趣旨に賛同してくれた7人の同士が、それぞれの立場で大震災についての対応について執筆してくれた。心から感謝したい。

「総論」については、筆者が調査・執筆に当たった。前半では主として大震災（特に津波）についての概要と岩手県の復興計画を延べ、後半では診断協会岩手県支部としての対応について記述することに主眼を置いた。筆者自身、経営相談会などで被災地に足を運んだ回数は20回以上に及んだ。その場限りの経営相談では、あまりお役に立たなかったのではないかという反省もあるが、その一方で、悩みごとを親身になって聞いてあげるだけで、幾分なりとも心の支えになったのかなとも思う。

「各論」は委員8人（筆者も含めて）が体験したことや、それぞれが大震災後の中小企業支援にどう向き合ったのかを執筆したものである。小山剛令委員は、岩手県内で最も被害の大きかった陸前高田市に居住しており、幸い自宅の流失は免れたものの、社長を務めている会社の施設（キャピタルホテルなど）が被災した。現在は会社再建の陣頭指揮に当たりながら、中小企業診断士として管内の中小企業の経営相談にも乗っている。

筆者を含めた他の7人は内陸部に居住しているが、それぞれの立場で被災地の中小企業復興支援や、二重債務問題の解決などに当たっている。県内には、われわれの支援を求めている中小企業経営者がいっぱいいる。今後も、できるだけお役に立ちたいと願っている。

最後になったが、今回の大震災に当たって、中小企業診断協会本部や多くの支部から、当支部に対して数々の支援をいただいた。心から感謝の気持ちを表したいと思う。

平成24年1月

社団法人中小企業診断協会岩手県支部

支 部 長 宮 健

◎これまでに「調査研究報告書」で取り上げてきたテーマ

年 度	テ ー マ
平成15年度	「商店街活性化に関わる大学生たち」に関する調査研究
平成16年度	「岩手のNPOの実態」に関する調査研究
平成17年度	「開業20年を迎える盛岡手づくり村」に関する調査研究
平成18年度	「岩手県内13市（14地区）の中心市街地活性化」に関する調査研究
平成19年度	岩手県の「農林水産物・日本一」に関する調査研究
平成20年度	岩手県の「障害者工賃倍増5か年計画」に関する調査研究
平成21年度	岩手県内の「農商工連携」事例に関する調査研究
平成22年度	岩手県内の「 ^{いち} 市」の開催事例」に関する調査研究

[資料]



岩手日報 平成23年6月11日



盛岡タイムス 平成23年6月12日

東日本大震災で被災された中小企業の皆様へ心よりお見舞い申し上げます

中小企業様向け「なんでも相談会」開催のご案内

社団法人 中小企業診断協会
理事・岩手県支部長 宮 健 会員一同

私たち中小企業診断士は、岩手県内の中小企業の発展を通じて、県内経済産業の振興のお役に立つことを使命としております。
被災された中小企業様向けに「ワンストップなんでも相談会」を開催し、無料でご相談に応じます。どうぞお気軽にご相談ください。

内 容

- 借入金の返済猶予の申請方法
- 「業務計画書」の作り方
- 経営再建に向けた諸課題の解決方法など、お気軽にご相談下さい

6月の開催日

6月3日(金) 「法律と経営の無料相談会」10:00~15:00
場所/山田町商工会館(山田町商工会主催)

6月6日(月) 「ワンストップなんでも相談会」10:00~16:00
場所/釜石市教育センター(土業懇談会主催)

6月20日(月) 「ワンストップなんでも相談会」10:00~16:00
場所/大船渡市・県立福祉の里センター(土業懇談会主催)

※土業懇談会の「相談会」には、中小企業診断士・弁護士・税理士・司法書士・行政書士・社会保険労務士などのほか、日本政策金融公庫からも参加予定です。

■お問い合わせ先
社団法人 中小企業診断協会岩手県支部
〒020-0023 盛岡市内丸14-8(中小企業団体中央会内) 担当:池田
電話019-624-1363 FAX019-624-1266

岩手日報 平成23年6月2日

平成23年度 マスターセンター補助事業

東日本大震災に中小企業診断士はどう対応したか

(調査研究報告書)

2012年 1 月発行

編集・発行：(社)中小企業診断協会岩手県支部

支部長 宮 健

〒020-0023 盛岡市内丸14-8

岩手県中小企業団体中央会内

Tel (019) 624-1363 Fax (019) 624-1266

印刷・製本：株式会社 吉田印刷

〒020-0016 盛岡市名須川町23番27号