

平成 2 3 年度 調査研究事業

「東日本大震災における中小企業復興へのあゆみ」に関する
調査研究報告書

平成 2 4 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会宮城県支部

始めに

平成 23 年 3 月 11 日午後 2 時 46 分に 1000 年に一度といわれる未曾有の東日本大震災が起き、地震と津波により、大災害をもたらしました。

沿岸部は津波により流され、10 ヶ月を経過した今もなお、瓦礫の山があり、復興の目途が立っておりません。

震災以来、宮城県支部会員はそれぞれが関与している支援団体の相談事業への参加や、被災企業の支援に奔走いたしました。

本報告はこの体験を風化することなく広く伝えるために、会員が震災后 6 ヶ月を経過した時期に被災企業への取材を行い、被災状況と立ち上がる姿をまとめたものです。

我々は、これからも起きる可能性のある大災害に対し、そなえるべき対策は何か、ヒアリングを通して数々の教訓を得ました。

人と人との絆が如何に大切か、地域のお店がどの様に助けてくれたのか、改めて存在価値を知る機会となりました。

近年、効率を重視してフロー中心の生産・流通活動が主流となっていましたが、円滑な経済活動には、適度なストックが必要であることを痛感する機会となりました。

平成 24 年は東日本大震災復興元年といわれています。一社でも多くの企業が復興できるように我々も支援体制を考える機会を頂きました。復興が本格的に開始され、被災地が将来、素晴らしい地域に復活することを祈念いたします。

平成 24 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 宮城県支部
支部長 小林豊弘

第1章 震災後の状況	1
1. 社会基盤の混乱	1
(1) 産業基盤の混乱	1
(2) 生活基盤の混乱	2
2. 地域毎の混乱	3
(1) 沿岸部の状況	3
(2) 内陸部の状況	4
第2章 震災事例集	5
1. 事例マップ	5
2. 事例集	6
(1) 有限会社サントマト石巻	6
(2) 有限会社耕谷アグリサービス	8
(3) 山元いちご農園株式会社	10
(4) 末永海産	12
(5) 間宮商店	14
(6) 三陸オーシャン株式会社	16
(7) 及善かまぼこ店	18
(8) 蜂屋食品株式会社	20
(9) お弁当深山	22
(10) 株式会社一ノ蔵	24
(11) 雄勝硯生産販売協同組合	26
(12) ティ・ディ・シー	28
(13) 株式会社 江村工務店	30
(14) てんぷらのいがらし	32
(15) 中華料理店〇〇	34
(16) レストラン〇〇	36
(17) アトリエウフ	38
(18) 七日町中央通り商店街振興組合	40
(19) 佐藤鮮魚店	42
(20) 鳴子観光ホテル	44
(21) 大正館	46
(22) テクノマインド	48
(23) ビック・ママ	50

第3章 復興事例企業から見えること	52
1. 経営者の心意気と行動	52
(1) 震災復興に向けての経営者の取り組み	52
(2) 復興への貢献	54
(3) 経営者の支援の捉え方	54
2. 顧客、取引先の影響	55
(1) 既存顧客の存在	55
(2) 大幅に減少した取引先	55
(3) 復興需要で増大する売上	56
(4) 新しい販路開拓	56
(5) まとめ	57
3. 地域における問題と震災の影響	58
(1) 以前からあった問題	58
(2) 課題をどう捉えていたか	60
(3) 震災後の新たな現状	60
(4) 地域とコミュニティの再確認	60
4. 情報の共有	61
(1) 震災（災害）時の情報共有について	61
(2) 企業・自治体の情報システムについて	62
(3) 情報を活用した新たなタイプのビジネス創造	62
第4章 未来への希望	63
1. 自らできることは行う	63
(1) 将来への希望を持つ	63
(2) できることから始める	63
2. 共に生きる力を持つ	63
(1) つながる力を持つ	63
(2) できる範囲で被災した他者への配慮を持つ	64
(3) 必要な支援を受け入れる力を持つ	64
(4) 新しい金融の仕組みの活用	64
3. 公的支援の積極的利用	64
終わりに 明けない夜はない	66

第1章 震災後の状況

1. 社会基盤の混乱

3月11日、三陸沖で発生したマグニチュード9.0の大地震によって、宮城県では栗原市での震度7を始めとして、11市町村で震度6強に及ぶ激しい揺れに見舞われている。

更に、沿岸全域にわたって非常に高い津波が発生しており、平野部で10m以上、リアス式海岸部では20m以上の津波に襲われている。激しい揺れを観測した本震と、その後続いた500回を超える余震、更に沿岸全域にわたる津波によって社会基盤が激しく混乱しており、企業活動や県民生活に深刻な影響を及ぼすことになっている。

(1) 産業基盤の混乱

① 産業基盤混乱の概要

東日本大震災では、広い範囲にわたって産業基盤が被災してその機能を麻痺させており、特に物流機能、エネルギー施設、通信機能の被害とその影響は甚大であった。

1) 物流機能について

道路においては、至るところで路面の崩壊が発生しており、特に沿岸部では津波による被害も重なり落橋や災害廃棄物による道路寸断など甚大な被害となっている。鉄道においても、駅舎の損傷と東北新幹線の損傷に加えて、沿岸部の在来線では60kmに及ぶ線路が流失する被害となっている。更に、港湾や沿岸に位置する空港では、津波によってその機能を失っており、陸・海・空にわたる全ての物流機能が麻痺することになっている。

2) エネルギー施設について

地震や津波により電力施設に損傷や水没が発生しており、広域にわたって停電が発生している。また、沿岸に位置する製油所でも津波によるタンクの流出や油の漏えいが発生している。このため、停電、灯油やガソリンなどの燃料不足を長期化させている。

3) 通信機能について

地震による携帯電話基地局自体の損傷や、停電による基地局バッテリーの枯渇によって携帯電話が不通となっている。また、海底ケーブルが一部損傷しており、限定的ではあるもののインターネットなどの通信機能に影響を及ぼしている。

② 産業基盤の混乱が企業に及ぼす影響

多くの被災企業は、一日も早い復旧に向けて取組みを開始するものの、物流麻痺、停電による電力停止、通信機能の低下によって操業再開までの期間を長期化させている。この影響は、宮城県や東北地方のみならず、サプライチェーンを通じて全国、更には海外まで波及しており、供給の側面から企業活動を混乱させている。

一方、電力不足による節電の呼び掛けを契機として消費者心理に悪影響を及ぼし、自粛ム

ードが醸成されている。ガソリン不足による購買範囲の制約という影響も重なり、需要の側面から企業活動の混乱に繋がっている。また、通信機能や交通機能の麻痺によって連絡手段が途絶えており、帰宅困難者や東北方面への出張者を含めて、安否確認に支障を来している。

(2) 生活基盤の混乱

① 生活基盤混乱の概要

産業基盤と同様、生活基盤も激しく被災している。特に、住居とライフラインの被災は、県民の良質な生活を阻害する深刻な状況であった。

1) 住居について

地震と津波の影響によって、34万棟に及ぶ住居が被害を受けている。中でも、全半壊となった17万棟と浸水被害を受けている2万棟の住居の被害は深刻である。更に、沿岸部では重油の流出に伴い大規模な火災も発生しており、被害の深刻さに拍車をかけている。

2) ライフラインについて

電気については、150万戸を超える世帯で停電となっている。水道については宮城県全域にわたる35市町村、またガスについては13市町村において供給に支障を来している。

② 生活基盤混乱による影響

住居やライフラインの激しい損傷により、住生活がままならない被災者は避難所生活を余儀なくされることになっている。突然始まった集団生活が長期化したことや、プライバシーの制限もあり精神的ストレスの蓄積が大きくなっている。また、物流機能の麻痺によって、食糧や日用品など生活必需品の供給が著しく不足する状態が続いていた。更に、エネルギー施設の被災による灯油不足も重なり、被災地に十分な量が行き渡っておらず、健康や衛生の観点から被災者に負担を強いることになっている。特に、津波による甚大な被害と、道路寸断により孤立した集落を発生させた沿岸部では、これらの被害は深刻である。

このような生活基盤の混乱が長期化すると、人口の流出を通じて個人消費が縮小し、経済活動に影響を及ぼすことになる。これは、企業の流出や廃業、税源の縮小に繋がり自治体をも収縮させることになる。このように、生活基盤の混乱は悪循環の源泉となり、復興を阻害するため一刻も早い復旧が重要である。



<食糧等購入のためスーパーの開店を待つ人々>

2. 地域毎の混乱

今回の震災の影響範囲は南北に 500 km、東西に 200km と、これまでの大規模地震と比べても被災範囲が非常に広いという特徴を持っている。また、被災原因に着目すると、津波でダメージを受けた地域と、地震でダメージを受けた地域が混在している。更に、受けた被害についても地震や津波によって被災した直接被害と、震災後の物流の停止や風評被害などの間接被害に分類することができる。被災からの復興についても、津波の影響を受けた地域では被災直後の状態から抜け出せずにいる地域もある一方、地震の影響を受けた地域では比較的早期に事業再開にこぎつけたところもある。

一口に東日本大震災と言っても被災原因、およびその影響範囲が多様であることが今回の震災の全体像を正しく把握しづらくしている。

(1) 沿岸部の状況

① 震災直後の混乱

沿岸部では津波の影響が大きく、被災範囲を特定するだけでも数週間を要した。このため、避難所暮らしを強いられる方も多く、衣食住の確保もままならない状況であった。

社会インフラが失われていたことや行政機関も十分に機能できない期間があり、被災した企業が事業継続できるかどうかを判断する以前に、事業所自体が存在しているかどうか、経営者や従業員が無事かどうかということすら確認できない期間も長く続いた。



② 漁業への影響

震災が漁業に与えた影響は大きく、漁場や養殖施設・船舶・沿岸部の加工業者など、被災範囲は広範囲に及んでいる。加工業者の中には被災を免れたものの原材料が入手できないため事業縮小を迫られることもある。遠洋漁業では比較的船舶の被害は少ないが、水揚げするための関連施設が復旧しないために他の漁港に水揚げせざるを得ないケースもある。

特に加工に関しては特定の加工業者が復旧したから元に戻るものでもなく、倉庫や氷、物流を管理する業者など、関係する事業者が復旧しなければ元の状態に戻ることはできない。

③ 建築制限

今回の震災対応では、被災地の乱開発を防止するために建築基準法による建築制限をかけられた地域が多い。この建築制限は通常であれ最長 2 ヶ月であるが、今回は復興計画の策定に時間がかかるとして 8 ヶ月まで制限が延長された。制限が掛けられた地域内では事業者が再開意欲を持っていても建物を新たに建築することはできない。乱開発を防止するという目的には合致しているが、復興スピードを大きく遅らせる原因の一つになっている。

④ 住居と職場

震災直後は避難所暮らしを強いられる方も多かったが、その後、仮設住宅や賃貸住宅への入居、親戚や知人を頼っての移住が必要になってきた。ここで問題となっているのが、住居と勤務地の問題である。

沿岸部では仮設住宅を建設するための土地を確保することが難しく、従前から住み慣れた土地を離れることを強いられることも多い。場合によっては数十キロも離れた場所に避難することもあり、事業再開や就労においても大きな制約になっていることが多い。

(2) 内陸部の状況

① 震災直後の混乱

沿岸部が津波で壊滅的な被害を受けたのと比較すると、内陸部の被害は沿岸部ほどではないと言える。しかし、3月11日の本震だけでなく、その後の余震も含めて建物や設備に対する大きな被害を受けた事業者は多い。地震による直接被害の他、社会基盤が大きなダメージを受けたことに起因した間接被害も急速に広がりだした。特に、物流面では商品の物流だけ



でなく、部品レベルでの物流が止まったことでサプライチェーン全体が停止するような事態に発展している。

② 金融対策

内陸部では震災後も経済が動き続けているために、資金繰り対策は沿岸部以上に切迫した問題であった。公的な資金対策の施策も発表されたものの、発表当初は金融機関自身も情報が伝わりきらない面も多く、対応する窓口やタイミングによっても対応が異なるという事態も見られた。

③ 雇用対策

金融対策とともに重要視されたのが雇用対策である。物流の断絶や取引先の被災を背景にした経済の低迷により、人件費の削減に迫られる企業も多くみられた。

雇用対策に関しても雇用維持や一時的な人材削減に関する公的支援策が打ち出された。支援策を理解しないままの活用したことでその後の復興フェーズで支障が出たり、従業員のメンタルヘルスを阻害したりするなどの問題も見られた。

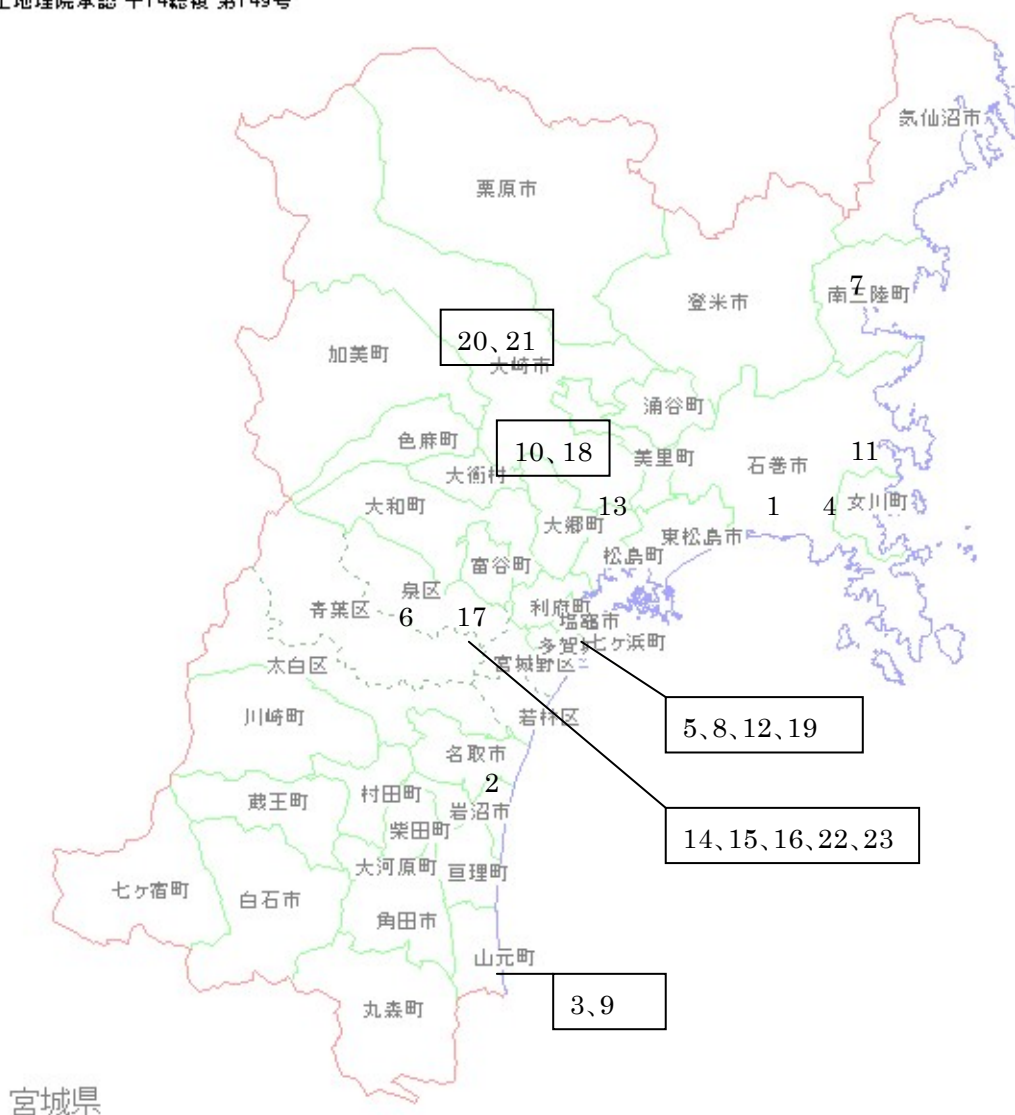
④ 復興需要への対応

震災直後の経済は著しく冷え込んだものの、市民生活が元に戻るのに従って、徐々に回復する傾向にある。中でも土木・建設業などは、復旧工事の増加に従って活況を呈している。その反面、資材や人件費も高騰傾向にあり、売上は増加しているものの、それに見合う利益を獲得できていない事業者も多い。

第2章 震災事例集

1. 事例マップ

国土地理院承認 平14総複 第149号



1 サントマト石巻(農業)	2 耕谷アグリサービス(農業)	3 山元いちご農園(農業)
4 末永海産(水産加工業)	5 間宮商店(水産加工業)	6 三陸オーシャン(水産加工業)
7 及善商店(水産加工業)	8 蜂屋食品(食品製造業)	9 お弁当深山(食品製造業)
10 一ノ蔵(製造業)	11 澤村製硯(製造業)	12 ティー・ディー・シー(製造業)
13 江村工務店(建築業)	14 てんぷらいがらし(飲食業)	15 中華料理店〇〇(飲食業)
16 レストラン〇〇(飲食業)	17 アトリエウフ(飲食業)	18 七日町中央通り商店街振興会(小売業)
19 佐藤鮮魚店(小売業)	20 鳴子観光ホテル(サービス業)	21 大正館(サービス業)
22 テクノマインド(サービス業)	23 株式会社ビック・ママ(サービス業)	

2. 事例集

(1) 有限会社サントマト石巻

企業概要	企業名	有限会社サントマト石巻
	所在地	宮城県石巻市
	業種	業種 農業（トマト 1ha）
被災状況	直接被害	・ 3名役員の自宅、自宅ハウス（各 30a 程度）全壊 ・ 鉄骨ハウスの支柱、ベンチ、排水施設の破損
	間接被害	なし

① 企業の概要、被害状況

有限会社サントマト石巻は、3名の生産者が集まり平成9、10年度経営基盤確立農業構造改善事業を導入して大型ハウスが集まる複合施設を完成させた。1haの大型ハウスは県内トップクラスの栽培規模を誇り、土を使わない養液栽培やコンピューター制御により室温、薬剤管理を行う近代的なトマト栽培を実施している（写真右。）出荷先は石巻青果、仙台市場が中心であり、一部ネット販売や圃場での直売を行っている。9月～翌年6月までのほぼ周年出荷をして売上は約9000万円になる。



震災直後、役員の方はそれぞれ自宅に戻ったが、社長は自宅ハウスを点検中に津波が迫り、ハウスの上によじ上り九死に一生を得ている。そのままハウスの上で夜をあかしたという。大型ハウスの方は電気、水道が止まったためトマト生産継続は不能となった。残っているトマトは近所に配ることにした。震災後の収穫がゼロとなり、売上は前年の25%に落ち込んだ。冬期に重油を投資（本年度で1800万円）して3月～6月に収穫して回収する予定であったが、本年度は投資倒れになった。春以降仕事もなくなり従業員は3分の1に落とせざるを得なかった。

② 被災の復旧・復興に向けた取組

ハウスの補強、栽培ベンチの修繕で700万円計上したが、522万円は国、県で補助いただいた。震災直後、公庫から300万円程度の融資の話もあったが付帯条件もあり見送り、役員から持ち出して乗り切った。

③ 今後の計画・課題・経営者の思い等

秋以降1haのハウスは高糖度トマト（糖度8度以上。水を絞り糖度を高めるが収量は落ちる）をさらに強化して栽培する。高糖度にチャレンジして7年目。ノウハウは築き上げてき

た。仙台の百貨店藤崎にも出荷している。自社ブランドの認知を高めたい。

④ 支援への期待（行政・公的機関・民間・etc）

特になし

⑤ 調査者の所見・感想等

元々経営体力もあり、震災後も廃業は考えずに前向きに取り組んで再建の道を歩んでいる。トマトの養液栽培（土の代わりにロックウール培地）は、ハウスの初期投資＋維持費用（培地、電気、水道、重油）が大きく経営を軌道に乗せることができたのも国の支援に寄る所が大きい。しかし、今後の経営は自社の力量が試される局面に来ている。

（2011.9.15 ヒアリング）



(2) 有限会社耕谷アグリサービス

企業概要	企業名 所在地 業種	有限会社耕谷アグリサービス 宮城県名取市 業種 農業（米、もち米、大豆、麦）、加工（耕谷餅）、販売、いちご、農作業の受託・用排水施設の維持作業の請負・除草及び除雪作業の請負、公園、緑地及び庭園の管理
被災状況	直接被害 間接被害	・ 借地 77ha→69ha 被害（9 割） ・ （参考：1ha=100a=10,000 m ² ） ・ トラクター3 台、ジャイロ 1 台、キャリアダンプ 1 台、ロールベアラー1 台（総額 2500 万円） ・ 人的被害はなし（全員無事） ・ 風評被害はなし

① 企業の概要、被害状況

有限会社耕谷アグリサービスは、平成 15 年に 4 戸で設立した農業法人であり、米、麦、大豆の 3 作をブロックローテーションで大規模に栽培する土地利用型の農業を実践している。近隣地域の借地の受託を年々増加して、受託面積合計約 77ha の耕作面積を持つ（77ha=東京ドーム約 154 個分）。4 名の生産者のうち 1 名は 30 代の後継者が育っており、社員 7 名に加えパート 2 名、高齢者のヘルパー 3 名も雇用している。他に枝豆、いちご栽培、正月用の餅「耕谷もち」の請負加工、販売なども手がけ、余剰労力の平準化と多角化経営を実践している。

被害状況としては、津波が事務所のある本部の手前までギリギリで止まったため建物の被害はなかった。震災当時従業員も事務所におり全員無事であった。しかし、震災前に請負圃場にトラクターを派遣しており、トラクターが流されたのは大きな打撃となった。

震災直後は、請負った加工もちの注文先への出荷を止め、自家発電を利用して地域に炊き出しを行った。電気、水道は 1 週間程度で復旧した。

② 被災の復旧・復興に向けた取組

まずは、がれきの片付けから始めた。農水省の東日本大震災農業生産対策交付金（半額補助 1250 万円）、公庫から 3000 万円の運転資金を借入れ農業機械を購入した。この農水省の半額補助は共同で農業機械を利用する目的で交付される補助金で、4 名の生産者が集まる農業法人は交付対象となった。

77ha あった農地は 90%流出したため、地域の排水路の整備、圃場整備の請負から事業再開を開始した。地域外からの大豆の受託などで売上を計上した。

津波で流出した圃場の除塩対策として、東北コットンプロジェクトにより奈良県のアパレルメーカー（靴下の製造販売）が綿の種の提供や種まきのボランティアが来てくれた。昨秋に同社へ出荷した（写真 綿花の圃場）。



③ 今後の計画・課題・経営者の思い等

平成 24 年度は 60ha を作付することで本当の再スタートをきりたい。約 8000 万円あった売上がなくなり不安があるが、地域からいただく復旧整備事業の請負や加工もちの請負で当面は食いつないでいく。震災前の大規模経営でも収支はギリギリ。今期は大幅赤字になる。

耕谷もちの生産が止まり今まで納品していた顧客は再開を待っていてくれると言うが、1 年以上の長期に渡り供給が止まるとさすがに離れてしまうのではないかと不安が残る。とにかく耕谷もちの再開を急ぎたい。

④ 支援への期待（行政・公的機関・民間・etc）

行政や支援への不満はなかった。未曾有の大震災なので行政などが混乱しているのはこんなものかと思う。できることなら、今後の販売支援を期待したい。

⑤ 調査者の所見・感想等

佐藤社長が地域の地区長、宮城県の農業法人会の役員（監事）など日ごろから行政、JA とのつながりも多いことが、震災後の土地整備事業などの請負につながっている。お話を聞いていても、自分より周囲や地域を優先する人柄がにじみでている。「生産者をまとめてこの法人を作り、地域をまとめる要因は何ですか？」という問いに、「なんでも断らないこと、みんなで相談すること」との回答が印象的であった。

今後高齢化やサラリーマン次世代への農業承継が難しいことから耕谷ファームのような土地利用型の農業法人への請負ニーズが加速するだろう。地域に自分たちのような農業法人がいることで地域の水田圃場が維持することができる。自分たちはその見本になりたいという社長の志を感じた。

農水省の補助を受けられて流出した農業機械は再投資できたものの、77ha に及ぶ大規模な面積の農地を失った心労は大変大きかったのであろう。しかし、佐藤社長を中心とした 4 戸の共同経営体の結束は非常に強く再建に向けて確実に歩んでいる。

（2011.9.13 ヒアリング）

(3) 山元いちご農園株式会社

企業概要	企業名	山元いちご農園株式会社
	所在地	宮城県亶理郡山元町
	業種	業種 農業（いちご 2ha）
被災状況	直接被害	いちごハウス（45a）・苗用ハウス（20a）・水田（80a） 畑（30a）・トラクター3台・管理機他4台・自宅全壊 （専務の場合）
	間接被害	なし

① 企業化する前の概要、被害状況

同社の専務は、ご両親と共に 45a のハウスを持つ家族経営型のいちご農家であった。今回の津波で自宅、ハウス、農業機械の全てを流され、被災総額は 1 億円以上にのぼり激しい規模の被害を受けている。宮城県の最南端の海沿いに位置する山元町は、防波堤となった常磐自動車道の山元 IC の南に位置しており津波の影響を直接受けた地域である。亶理郡の多くのいちご農家が海沿いに所在していたことから亶理全体でいちご面積約 100ha の内約 90ha が津波被害を受けた。亶理地区で残ったいちごの面積は 1 割ほど、金額にすると約 40 億強の被害総額となった。

② 被災の復旧・復興に向けた取組

当初は離農して土木工事用重機の免許取得を考えたが、将来復旧復興の土木工事需要がなくなった後の生活を考えた。自分が長く続けられる職業は長年続けてきた農業であることに気がついた。仮設住宅で散歩しかすることがない両親の生活のことも考え、一緒に農業をやったほうが家族にとってもいいという結論にいたった。

自宅や農地に積もるがれき片づけは一度ボランティアの方に来てもらった。その後も頼めたが、支援に頼りきりになると自分が弱くなると考えて、後は自力で作業した。

当初、農業を再開するためには、土地の確保、農地の整備、農業機械の購入等どれから手をつけたらよいか分からなかった。軽傷だった畑を 1 ha 耕してキャベツを定植して当面の収入確保を期待した（11 月以降収穫）。

③ 今後の計画・課題・経営者の思い等

経営体力がある 4 名が集まり、新たに株式会社を立ち上げた。いちご 2160 m² × 8 棟の大型ハウスを建設予定で、建設すれば地域雇用にも貢献できると考えている（写真下 2012 年 1 月現在でハウス全体の半分が建設完了。）建設費用の 50% は国の補助である東日本大震災農業生産対策交付金で賄えた。残額＋運転資金は公庫から無利子で借りる予定である。JA から何の支援もなかった。



自分達のように再建している農家は地域の中ではまだまだ少数派である。無借金で親から後を継いでいたため意思決定が自由にでき、気力もある 4 名が集まった。本当は地域全体が集まり大人数で再建したかったが、経営背景、考え方を統一するのは難しかった。グループをつくり土地を見つけ大型ハウスを建設すれば国からの補助、公庫からの借入で農業は再開できる。若手でやる気はあるのに、親からの反対、グループをまとめる旗振り役がいなかったためくすぶっている若手をなんとかしてあげてほしい。

④ 支援への期待（行政・公的機関・民間・etc）

行政には、まず堤防、農地、住居この 3 つの指針を出して動いてほしい。

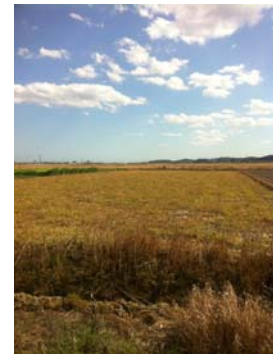
自分達の流された農地はゼロに近い評価にされるのでは？という悪い噂も聞こえてくる。

自分の地区 40 戸の中では、50%が離農、わずか 1 名がイチゴ農家として出発。9 名が今後開始予定。残りは迷っている状況でありそういう人たちを支援してほしい。

⑤ 調査者の所見・感想等

震災後の 1 次産業復興のポイントは、今回の事例が示すように、①借入がなく元々経営体力があったこと、②後を継ぐ息子がいること（親の代から息子の代へ事業承継が済んでいる）、地域の経営者同士がグループを組めることの 3 点が大きい。今回の農水省の東日本大震災農業生産対策交付金は 3 名以上のグループ化が条件であるが、この条件を満たさない多くの生産者が離農を決めるかまたは再開を迷っているのが実態である。

また、亘理町のいちご復興を応援する民間のファンドの存在も大きい。同社も総額は不明だが民間のファンドによる支援を受けている。



高速道路からみた亘理郡は水田が荒廃し始めていて景観も変わり始めている（写真右は本年耕作できなかった圃場）。農業の地域環境機能の側面も非常に大きい。行政や JA の支援体制は一部の立ちあがった経営者に向けられる構図となっており、残りの生産者のフォロー体制はどうなっているか？今後注視が必要である。このまま数年何の策も講ぜずにしておくと、再開を迷っている生産者、離農した生産者の復活はますます難しくなると感じる。（2011.9.9 ヒアリング）

(4) 末永海産

企業概要	企業名 所在地 業種	株式会社末永海産 石巻市 食品製造（海産物加工・販売）
被災状況	直接被害 間接被害	津波による本社家屋・設備が被災、原材料の損壊 満潮時に本社付近が水没していたが、現在は改善 風評被害で経営されている時期があったが、最近は改善傾向 一部の地域では観光客の減少により来店客も減少傾向にある

① 企業の概要・被害状況

津波によって本社の設備・在庫がほぼ全滅してしまった。本社から数分のところに工場があるが、こちらの方がダメージは少ない。現在は工場を中心に事業規模を縮小し、事業を再開している。ただし、工場の近辺も満潮になると堤防の下部に海水がしみてくる。今後は地盤のかさ上げが必要である。

地震の影響で地盤沈下を起こし、満潮になると本社は水没していた。最近は本社前の堀をせき止め、かつポンプでの排水も始めたので改善された。排水体制が確立するまでは地域住民の中にも先が見えない不安もあったが、これが改善されたことで人の動きも増えてきた。

震災直後は事業縮小せざるをえず、人員削減にも取り組んだが、現在は一部再雇用している。また、社内で保管していた原材料がほぼ全滅したが、今は代替え手段を確立することができた。



② 復旧・復興に向けた取り組み

震災直後はやむを得ず従業員 40 名を解雇した。その後、工場の片づけができる状態になったので、アルバイトとして復旧の手伝いに来てもらっていた。生産が再開できたので、7 月

からは 5 名を再雇用することができた。

本社保管分の原材料はほぼ全滅したが、組合の冷蔵庫に保管したものが使えた。ワカメはここにある分で生産再開し、牡蠣は広島から仕入れて生産再開している。年明けになればワカメの収穫が始まるので地場のものを仕入れることが可能だが、牡蠣に関しては時間がかかる。原料の確保は大きな課題であるが、できればこれまで同様地元のものを活用してゆきたい。

これまでは量販店を中心に取引していたが、ここ数年は加工度を上げて直売にも取り組んでいる。直売のメリットは、これまではアプローチできなかった顧客にもアプローチできるようになった点にある。震災後は直売できる商品を中心に各地のイベント・催事に参加している。またイベントへの参加状況は Twitter などを使って、積極的に情報発信している。今後は鮮度を訴求するだけでなく、加工度を上げるという方針は継続してゆきたい。

原発問題に関しては自分達ではどうしようもない。とりあえずは検査結果を待っている段階である。また、本社の復旧に関しても今まで通りの設備にするのか決まっていない部分がある。

③ 今後の課題

石巻の場合は行政のスピードが遅い。復興計画が示されないので、企業としても動きようがない部分がある。また、これまではボランティアによる生活支援も多かったが、これからはビジネスベースでの支援が欲しい。

④ 所感

末永海産では新商品の開発にも力を入れており、「モンドセレクション 2011 食品部門銀賞」、「第 21 回全国水産加工品総合品質審査会食品部門銀賞」他、数々の賞を受賞している。また、昨年度は石巻市内の飲食店も巻き込んで、地元産の牡蠣をテーマにしたイベントを数ヵ月に渡って展開している。このような積極的な取り組みを行ってきたこと、地元を大切にしてきたことが、震災からの復興を推進する原動力になっていると言える。

(2011.9.15 ヒアリング)

(5) 間宮商店

企業概要	企業名	株式会社間宮商店
	所在地	宮城県塩竈市新浜町
	業種	製造卸、小売（水産加工品の製造卸、ネット販売）
被災状況	直接被害	本社は無事であったが、冷凍倉庫に預けていた魚が津波でながされた。（損失額：3000万円）
	間接被害	人的被害はなかったが、中国人実習生が帰国したため、生産活動に支障が出た。（7月に再来日）

① 企業の概要、被災状態

株式会社間宮商店は、宮城県塩竈市に本社を置く創業40年の水産加工会社である。干物を中心とする商品構成で製造卸を営んでいる。37名の従業員を擁し、小規模な水産加工会社が多い中で地元では比較的大きな規模である。また、5年前からは、ネット販売に取り組み「さんりく干物や 間宮塩蔵」の屋号を定着させている。

今回の震災では、沿岸部に本社があるにもかかわらず奇跡的に津波被害を免れた。しかし、石巻市にある冷凍倉庫に原料となる魚を預けていたが、その倉庫が津波被害に遭った。損失額は、約3000万円であった。本社工場が無事であったため、生産は震災2週間後から再開できたが材料が入荷できないため、思うように生産できない状態が続いた。また、また、7名いる中国人実習生が本国へ帰国し、人手不足となり生産現場への応援が必要となった。

② 被災の復旧・復興に向けた取組

被災し、再開の目処が立たない企業の従業員を一部受け入れ、当社の業務についてもらっている。地元の水産加工業者を見ると、再開の意思があるのは、3～4割程度である。当社としては、もとの状態に戻るのが精一杯で業務を行ってきた。

帰国していた中国人実習生が、7月にほぼ全員再来日した。震災後、実習生は全員社長宅に泊まり込み、家族同様の生活を送っていた。会社のこと、仲間のことを思い、戻ってきてくれたことがありがたかった。

③ 今後の計画・課題・経営者の思い

今回の震災でかなりの販路を失った。楽天で5年前から行っているネット通販を強化していきたい。楽天ルートに加えて、10月からは自社サイトをオープンし、販売を開始する予定である。衰退している業界であるが、地元の活性化と合わせて、事業を強化していきたい。

魚の町塩釜のカラーを生かして、消費者に現地に來てもらい取り組みを進めていきたい。地元の有志を募っていききたいと思う。また、干物のおいしさを消費者の皆さんに訴えていき、新しい干物ファンを開拓していきたい。

④ 支援への期待（行政・公的機関・民間・etc）

工場の補修や新規販路開拓に向けた取り組みで、多くの資金が必要となる。資金面での支援が一番重要である。また、新しい事業を推進するにあたっては、人の面からの支援を必要である。新しいビジネスを興すアイデア、ネットワーク作り、消費地とのつながりなど、やることは多くある。地元の経営者は、意欲があるが自社の再建で手一杯である。この部分での支援がほしい。

⑤ 調査者の所見・感想等

面接した間宮徳昭専務は、若く意欲的である。事業が再開できるか否かは、経営者の気持ちの面が大きいと感じた。衰退産業の中では、未来が見えないと事業を再開しようとする意欲もわからないのが現状であろう。地域の産業全体をどうするかというビジョンが見えないと、前に踏み出せない経営者が多いように感じる。面接時に間宮専務が語った「10年後この地域がどうなっているかが見えないと、前に進めない」という言葉が印象的であった。

間宮商店は、生産設備が無事であったことで早期に業務再開が出来た。また、2代目・後継者である間宮専務が中心となり、新規事業を推進している点が大きい。生産設備が使えなくなった、または、経営者が高齢で後継者がいない場合は、再建が困難になっている。間宮商店の場合は、後継者が30代で若く意欲が高いために、業務再開がスムーズに進んだようである。

しかし、震災で販路を失ったことは事業再建の大きな壁となっていることが推測される。さらに、原料となる魚の入手困難な状態が続いており、震災前の生産水準に戻るまではまだまだ時間を要するであろう。これらの点についての支援が必要である。

（2011.9.22 ヒアリング）



間宮商店の Web 販売ページ 「さんりく干物や 間宮塩蔵」

(6) 三陸オーシャン株式会社

企業概要	企業名	三陸オーシャン株式会社
	所在地	宮城県仙台市
	業種	業種（製造小売り卸）ホヤ加工販売・三陸海産物販売
被災状況	直接被害	女川倉庫加工施設設備流失原材料・在庫流失
	間接被害	海に流れ込んだがれき等による水質低下

① 企業の概要、被災状態

三陸地区の取引先メーカーは 40 社中 30 数社が津波の被害のため出荷停止の状態となっている。オリジナル主力商品はホヤの加工品である。商品を保管していた倉庫、原材料とも津波で全滅した。女川町の指定工場は流失した。三陸の海の漁場では養殖いかだ、種ホヤの大部分は津波により流失した。ホヤ養殖には時間がかかることもあり、ホヤ再出荷まで 4～5 年かかる見通しである。幸いなことにわずかながら種ホヤが流失をまぬがれ発見された。この種ホヤは三陸の宝として大事に守っていききたいところである。

② 被災の復旧・復興に向けた取り組み

三陸産ホヤの出荷再開まで待てないため、北海道産赤ホヤに原材料を切り替えて対応することにいち早く着手した。素材、味が違うため商品開発研究中である。北海道産以外にも外国産ホヤ等、質や量も勘案して探索している。商品開発基地である女川町の工場施設とも失ったため、商品開発を行うための場所をさがしていたところ、仙台市内で以前からの知り合いの加工施設を持っている会社社長に、お声がけをいただき場所を確保することができた。仕入先、取引先の 9 割が被災したため、ギフト商品の品揃えが困難になったが、社長が長年培ってきた人脈を通じて仕入れ先を新しく選定させていただき再構築する。品揃えに苦慮していたが様々なあたたかい申し出をいただき、ギフトカタログ、パンフレット等の差し替えを行うことができた。運転資金確保のため銀行融資を申し込むが、被害状況の甚大さや、売上見通し等の理由もあって一度は断られる。各地新聞に取り上げられた新聞記事や、いままでの販路開拓実績、支援してくれる企業、いま進んでいる商談の進捗状況等の資料を用意してねばり強く交渉し、担保物件の差し入れを条件に追加融資が決定する。

各地で行われた復興イベントには 6 月から 9 月までの間 15 回程度首都圏のみならず愛知県まで積極的に出店する。瀬戸市では被災体験を少学校で講演する活動を行った。子どもたちが真剣に耳を傾けてくれる姿に心打たれた。多くの子供たちは次の日復興イベント会場に足を運んでくれたという。復興イベントの情報は、県の食産業振興課のメーリングリストや、以前からの知り合いから入手している。出店情報を入手したら、できるだけすぐに意思表示を行うことを心がけている。出店実績を積み上げることで、あの会社ならばとお声掛けいただくことや、復興イベントに来場した方から別件のイベントを紹介いただくこともあり機会

が増えつつある。イベント出店は天候等に左右され、体力的にも負担は大きいですが、本業のホヤ出荷再開や以前からの取引先水産加工業者が再建するのを持っているだけでは、自社売り上げの回復もおぼつかない。イベントや商談会には、お声掛けいただいたら積極的に参加することになっている。

ただしこうした復興イベントも、公的機関が行うのは本年度中ぐらいと予想している。震災直後の復興イベントの状況とは、来場するお客様の気持ちが変化してきている。各所で復興イベントが行われているため、またかという気分が広がり、宮城県産品の応援買いの機運は徐々に沈静化しつつある。被災地の産品というだけではなく、商品の特色や、物語を語ること、おいしさの追求を行い、商品の良さを伝えて、購入していただく努力が必要になってきた。また復興イベントを行う際には、写真展や「被災地の今」を伝える試みがあればよいのではと思っている。以前からの交流のあった、宮城の食産業企業 30 社とともに、「宮城食のネットワーク」という復興に向けた企業社間ネットワークが設立され、中心メンバーとして活動している。取引先の再構築にも、こうした連携が有効だった。この他に復興支援では、全国規模の「東の食の会」等の企業社間ネットワークを利用して販路開拓中である。値ごろ感のある商品開発のための原材料確保が急務で、内外に求めている。

ホヤと言ったら、あの会社というロコミも広がりつつある。震災当初から参加していたイベント、商談会の積極参加や、様々のネットワークの参画によるつながり、社長の以前からのお付き合いのある会社の方や、周りの方たちの協力もあって、売り上げは上昇傾向にある。

③ 今後の計画・課題・経営者の思い

ホヤの生産量が激減した今でも、ホヤを求める人は多くいる。以前はライバル会社に抑えられていた拠点も、積極的に活動している会社であるということでお声掛けいただくこともある。また、全国規模の「東の食の会」の復興イベントの出店をきっかけとしてご縁ができた首都圏の居酒屋グループと、新規取引を開始する過程では、紆余曲折があった。しかし相手方のご要望にお応えする商品開発を行うことで、商品力が磨かれていった。この震災は大きな挑戦のきっかけとなった。震災では大きな被害を受けたが、ピンチはチャンスであるととらえている。会社の規模拡大だけではなく三陸の復興の手助けをして行く会社でありたいと願っている。

④ 調査者の所見・感想等

ヒアリングさせていただいた中で、「震災にあって、じっとしている人は大変である。」と語っていた。震災の被害を受けた企業を支援する気持ちのある方は多い。こうした温かい志のある方々にご縁を結ぶには、こちらができることを少しでも活動して初めてご縁が結ばれるし、つながりや情報をつかむことができることを実感している経営者である。

(2011.9.23 ヒアリング)

(7) 及善かまぼこ店

企業概要	企業名	及善かまぼこ店 株式会社 及善商店
	所在地	宮城県南三陸町（新工場・事務所 宮城県登米市）
	業種	業種（水産練製品製造販売業）
被災状況	直接被害	津波被害、工場・事務所・自宅全流出、顧客データ流失

① 被災状態

工場・事務所がすべて津波で流され、顧客データを全て消失した。経営者一家は各所に分かれて生活をしている。流された工場跡地から奇跡的にかまぼこ包丁がみつかり、復興への意欲につながった。

② 被災の復旧・復興に向けた取組

経営者一家はそれぞれの場所で会社再建のため活動している。社長夫妻は南三陸町の復興のために『福興市』の実行等や、登米市での新工場建設・再開に尽力している。仙台では、専務が震災前から出店していた『マルシェジャポン仙台』では自社製品供給が一時途絶えたが、つながりのある方から三陸産海産物を仕入れることで出店を続けている。こうした試みは自社製品以外で売れる商品の研究の実践にもつながる。こうした活動から、専務は南三陸町の代表として地元以外の場所で行われる大きな復興イベントでの出店を打診され、開催に踏み切ったところ大きな成果を得ることができた。社長と専務はお互いが切磋琢磨することで、大きな励みになっている。

銀行融資は、地銀のメインバンクおよびお声掛けいただいた震災特別枠融資を持っている大手都市銀行と融資条件について慎重に検討中である。

被災地応援ファンド（430 名弱の支援）も活用することした。資金面での利点もさることながら、実際に支援して下さる気持ちのある方と直接語り合い出資をお願いするという仕組みは、優良顧客（ファン）の獲得にもつながる。顧客データが失われた当社では、顧客名簿の基礎となるものと位置づけ、一口の出資を小額に設定しできるだけ多くの方の出資を仰いだ。

顧客データの再構築のため、運送便の発送した送り状等からデータを復元できるか検討しているが個人情報保護の観点から難しい。会社の代表電話を震災当時から携帯に転送するようにして一部のお客様とは連絡が取れるようになったが、ごく一部である。こうした事態を予想してインターネット等に格納しておくべきではあった。

登米市に工場を新たに建設した（9/13 完工）。立ち上げたばかりの工場では震災前の 30 種類の商品から 3 種類に絞り込んだ。震災以前からの料亭等の大口顧客、地元のお客様には最高級等級の原材料のを使用したもっちりとした食感のあるおいしい笹かまぼこの生産再開を喜ぶ声が多く支えられている。登米の工場では商品の販売をおこなって手ごたえを感じてい

る。他に被災地三陸町での仮設工場や店舗再開も計画しているがいつになるのか分からない状況である。

③ 今後の計画・課題・経営者の思い

工場再開はしたが、実際の販路はどうするか、南三陸町での需要が、人口流出により今後とも安定して見込めるかどうかは悩ましいところである。商品アイテムの絞込みに対処するために仙台での他社商品の販売から得られたノウハウは利用したい。2年で売上を復旧させると新聞発表している。そうした思いや決意は大事にしつつも、ただ復興には多くの道筋があり売上志向よりも付加価値の高い商品を主体したいとした意見もあり社内調整中である。

支援ファンドで培ったネットワークや登米での直販実績を活用していきたい。顧客データが失われたことにより、県外へのお客様への呼びかけが全くできていない。ネット店舗の立ち上げを目指して、新たにホームページの改革を行いお客様にアピールしていきたい。

④ 支援への期待（行政・公的機関・民間・etc）

義損金や補助金には心から感謝しているが、出資という形で復興の一翼を担う仕組みがあるといい。寄付という一過性の関わり方ではなく、応援したい会社に深く関わりができ長期的な関係ができる。事業復興にむけて、人的ネットワークに期待するところ大である。

風評被害（原発）を払拭するための取り組みは国を挙げてすすめて欲しい。鉄道の復旧よりも道路網の復旧に力を入れて欲しい。

⑤ 調査者の所見・感想等

親子2代で、それぞれ復興に向けて努力している。若い世代による新たな販売ルート開拓への取り組みと、社長の経験や人間関係の蓄積が旨くマッチして着実に発展していくのを期待したい。

(2011.9.26 ヒアリング)



新工場でのかまぼこ生産再開

(8) 蜂屋食品株式会社

企業概要	企業名	蜂屋食品株式会社
	所在地	塩釜市
	業種	業種（食品製造販売）
被災状況	直接被害	製造設備損壊 津波により従業員一名死亡
	間接被害	

① 企業の概要、被災状況

蜂屋食品のある塩釜の本土地区は津波の高さは 1.5m～4mであった。塩釜市本土地区は沿岸部を中心に市街地の 22%が浸水した。蜂屋食品のある一帯だけが旧来のままの姿をしている。県内及び、塩釜市街部が、被災したため販売先が多数なくなって一時売上が落ち込んでしまった。地震により水道が一週間復帰しなかったこともあって製造開始は遅れた。ようやくライフラインが復活し、設備の補修も完了し製造開始した途端に 4 月 7 日にも余震があり、またも製造ライン止まるという事態になってしまった。結局約一カ月間製造ができなかった。こうした回復の遅れもあって商品の供給再開を待ち切れずに、代替の餃子を別なところから仕入れる取引先も出始め、主力のラーメン店等は切り替わってしまったところもある。

② 被災の復旧・復興に向けた取り組み

3 月 11 日の津波により、塩釜の近隣住民が多数被災した。8000 人以上の方が各所の避難所へ避難したが、食料品の不足している状況が続いた。そうした状況をみて、すぐに自社のストックしてある餃子一万個を、市役所や老人施設等に差し入れることにする。震災 6 日後、四日市からお世話になっている食品メーカーの社長が、すぐ解凍するだけで食べられるお惣菜をトラックに積んでこちらまで運び、1500 k g も支援してくれた。被災した方の喜ぶ姿をみて、塩釜の当社にも、何かできることはないかと考え始めた。そこから餃子チャリティ b o x を考案する。やり方は餃子各種の詰め合わせセットを作り販売する。その餃子セットを 6 0 セットお買い上げいただくごとに、4 8 0 個の餃子を避難所に焚きだすという仕組みで、H P など告知して販売したところ雑誌などにも取り上げられて、約束どおりに各避難所で餃子の炊き出しを行った。当社のおいしい餃子を食べ喜んでる被災した方の姿を見ることで大いに励まされた。餃子の炊き出しをさせていただいたことで、自分たちの作った餃子が、食べる方の笑顔になり力になる姿を自らの目で実際に学ぶことができた。自社商品をおいしく喜んで食べていただく姿を見ることで、それぞれに考えることや、気づくことがあり、社員一同の意識が変わるきっかけにもなった。餃子を食べさせていただいた被災者の感謝の手紙も多数寄せられありがたく大事に会社の掲示板に掲げている。避難所に一緒に炊き出しに行った地元の医療機関の方やその他の支援者が、餃子を気に入ってわざわざ直販所に購入しに来てくれるなどという好循環の人と人のつながりもできつつある。 地震直前に H P の改革

を行っていた。情報を発信する力になり、支援を受け取る力ともなる。全国から被災地を応援しようとわざわざ検索して注文を入れてくださるということもあった。

中小機構の紹介や、以前から参加しているNPO、食育勉強会などとの横のつながりで、仙台市内デパートのみならず、首都圏や大阪などで行われた東北復興のための催事に参加の打診があり、できるかぎり出店している。実際出店してみると、被災地の産品を買って応援しようという方々がたくさん来店されお買い上げいただいた。こうした催事に出席することで、ご縁が広がって大阪、兵庫等の高級スーパーでの取り扱いなど販路が広がりつつある。震災をきっかけに様々なネットワークが立ち上がっている。継続できる販路や人との絆ができればと思っている。

③ 今後の計画・課題・経営者の思い

塩釜の本土地区よりも被害が深刻な浦戸諸島で、大正13年に誕生した、伝統品種『松島純2号』という白菜がある。ふるさとの「大切なこと」を未来につないでいこうと県内の明成高校(リエゾンキッチン)が『みんなの白菜プロジェクト』を昨年より立ち上げていた。震災後、蜂屋食品は、その想いに賛同し、高校生と一緒に松島町内の圃場に、餃子にするため「純2号」白菜の種をまき、参画した。復興の願いもこめて。地元の明成高校生が栽培した白菜を材料にして、餃子新商品開発するというプロジェクトの目的は、“みんなの気持ちをつないで、豊かな食環境をつくること”、“ふるさとの食文化を生かした、『新しいふるさとづくり』を進めていくこと”だったが今回の震災でふるさと復興への願いもこめられることとなった。地元の塩釜にある餃子メーカー蜂屋の恩返しとして、何度も試作を繰り返し、より素晴らしい商品を届けたいと従業員一同心をこめて作った。この「はちやの松島白菜餃子」を作ることで、浦戸諸島を含む松島地域、故郷を少しでも元気にしたいと考えている。宮城県内の既存の販売先が被災している。まずは地道に一件、一件販売先を開拓していきたい

④ 支援への期待(行政・公的機関・民間 etc)

自社製品の販路の確保が急務である。地域外での恒常的な安定した販路の開拓は自社のみではなかなか大変である。行政や支援機関の販売先、販路のコーディネートやマッチングの手助けがほしいと思っている。また、様々な復興支援イベント等催事出店の情報等があったらHP等で告知するとともにきめ細やかに対応していただけたら大変助けになると思っている。

⑤ 調査者の所見・感想等

「今までは支援に支えられてきたが、これから支援がなくなったところから本当の復興が始まる。」と語った言葉が印象に残っている。地震前からの緩やかな繋がりから、様々な支援やご縁がつながっていく。普段からのお付き合いや連携の大切さを感じる。

(2011.9.12 ヒアリング)

(9) お弁当深山

企業概要	企業名	お弁当深山
	所在地	宮城県亶理郡山元町
	業種	業種（弁当製造販売）
被災状況	直接被害	津波被害、工場建屋、設備ともに全流出、車 8 台流出 経営者、従業員とも全員無事

① 被災状態

宮城県の南部を中心に福島県浜通り北部までを商域として、お客様の希望に合わせたお弁当や仕出しを行ってきっていた。

津波で、JR 常磐線よりも東（浜側）に位置する工場は建屋、設備ともすべて流された。社有車 8 台も流された。しかし幸いにも地震発生時には配送作業を終えて全員が工場に集まっていたので直ちに避難に移ることができ、人的被害を蒙らなくて済んだ。

② 被災の復旧・復興に向けた取組

パートはいったん全員解雇せざるを得なかった（雇用保険の適用考慮も考慮した）。現在は震災以前の 4 割程度まで再度雇用するまでに至っている。

隣県相馬市の震災前からの重要顧客が震災後 4 月より再稼動をはじめたので、これに応えるべく早急に復旧する必要があった。このため日本政策金融公庫に事業再開のための融資をお願いしたところ早々に対応いただき、被災地である自社工場より山側に位置する山元町役場近くの店舗を借り受け、営業を再開することができた。

また顧客も自社が再開するまでの間、既取引先の別の納入業者（弁当屋）に代行させて 7 月まで待つとの計らいで時間をいただけたため、再開への意欲を保つことができた。以前に他の納入業者を助けたことがあるが今回は助けられることとなった。

売上は震災前の半分ぐらいに落ちたが採算の悪い取引を整理できるというメリットもあった。

③ 今後の計画・課題・経営者の思い

現在震災特需もあり、弁当の依頼は多いが、過去に設備を拡大して、無理に顧客を増やし、競争で採算が悪くなったことの反省もあるので無理に手を広げず着実に対応していく。当面は今の仮店舗で対応するつもりである。

④ 支援への期待（行政・公的機関・民間・etc）

町全体の復興プランを早く作成することが大事だと考えている。

また、工場を再建するには、被災した旧敷地の取り扱い（再度利用できるのか、買い上げとなるといくらなのか等）がどうなるのかが明らかにならないとなかなか難しい。当面は今の仮場所で 5 年ぐらいやっていく積りである。

行政から仮設店舗の紹介が来たが 11 月からということであった。行政の紹介を待っていたら再開はできなかった。再開を待っていただいている顧客もあり、自らの判断で早期に動いてよかった。

銀行から震災前のローン返済については、2 年後に返済計画を再度スタートで考えましょうという一言がありがたかった。2 年間以内に返済計画をだせという言い方でなく、些細な言い回しの違いではあるが経営者としては受け取り方が違う。

⑤ 調査者の所見・感想等

地道な過去の蓄積で優良な固定客があったことが再建へ踏み切りやすくなった。また震災を契機に顧客を選別し、優良顧客を中心に着実に再建を図りつつある事例である。

(2011.9.12 ヒアリング)



(10) 株式会社一ノ蔵

企業概要	企業名	一ノ蔵
	所在地	宮城県大崎市
	業種	業種 製造業 清酒製造業
被災状況	直接被害	・ 倉庫、生産ライン、ボイラー等の損傷 ・ 製品在庫の破損、仕掛品の廃棄
	間接被害	・ ライフラインの停止 ・ 生産停止の影響による機会損失 ・ 仕入先の被災

① 被害の内容

清酒製造業を営む一ノ蔵は、宮城県北部に位置する清酒製造業である。

内陸であるため津波による被害はないものの、震度 6 強の本震と震度 6 弱の余震では大規模な被害を被っている。3 月 11 日に発生した本震では、倉庫、ボイラーや酒槽など生産設備の損傷、浸漬作業中の米や麴の廃棄や清母と醪の亡失、1 万 4 千本に及ぶ製品在庫の破損などが具体的な被害となっている。更に 4 月 7 日に発生した余震でも、精米機やボイラーの損傷、数千本に及ぶ製品の破損などの被害が発生しており、本震と余震を併せた被害は相当な額に及んでいる。

② 復旧と B C P の効果

震度 6 強の本震では、再出荷までに 11 日間、また震度 6 弱の余震においては 4 日間で復旧しており、大規模な被害を負った製造業としては極めて短い期間で復旧を遂げている。

(※製造ラインの復旧は 4/18 であった)

一ノ蔵では、震災 2 年前より総務課(現管理課)を中心として宮城県や中小企業大学が主催する B C P 講習に参加していた。この後、ステップを踏みながら役員会への答申を経て、震度 6 強を想定した B C P の導入に至っている。この中で、「取引先への商品出荷」と「出荷アイテムの選定」を優先事項として設定していたため、今回のような大震災においても現場の早期対応と迅速な出荷を実現している。なお、B C P については、体制の整備と更なる強化に向けて、現在、全社的な取組みの最中である。

③ 地域への支援活動

このように、一ノ蔵自身も大規模な被害を被っているにも関わらず、積極的に地域への支援活動を実施している。例えば、工場周辺地域に対しては、安否確認、避難所提供、給水車

の配車等を実施している。また、津波によって甚大な被害を被った沿岸地域に対しては、炊き出し、料理酒の提供、物販支援、全社的な災害ボランティアへの参加等を行っている。

更には、宮城県に対して義捐金の寄付も行っている。

④ 震災の影響と対策

操業再開後は災害による影響もあり、基幹商品に限定して生産を開始している。

また、従来では段積みで保管していた製品在庫も、倉庫の床に発生した傾斜や突起の影響によって平積みを強いられている。このため、製品在庫を積み増すことができず、一時、供給能力に制約を受けることになっていた。一方、日本酒業界では、自粛ムードの影響を受けて売上高が低迷する企業が多くあった中、一ノ蔵ではボランタリーチェーンである名門酒会の絶大な支援と復興需要により、東京方面や仙台方面の出荷が急伸するなど機会の創出に恵まれている。また、飲食に関わる製造業であるため、放射能による風評被害を受ける可能性があった。このため、一ノ蔵では醸造用水、米、各商品等について、第三者機関による検査を定期的実施しておりホームページで結果を公開している。

これは、顧客に対しては安全・安心を提供する一方、一ノ蔵においてはブランド毀損の予防につながる理想的な取り組みといえる。

⑤ 今後の計画・課題

日本酒業界全体の課題でもある市場縮小に対応すべく、商品開発や販売チャネル別のプロモーション等によって国内シェアの拡大を課題と捉えている。更に、名門酒会を通じて実施している海外への流通についても継続して推進する予定である。

⑥ 調査者の所見・感想

2年前よりBCPに積極的に取り組んでおり、危機管理に対して高い意識を持つ風土が培われている。このため、今回の大震災においても逸早く業務を復旧させており、サプライチェーンに対する責任を果たしている。また、自ら大規模な被害を受けているにも関わらず、被災した地域に対して積極的な支援を施しており、名実ともに一流の酒造メーカーであると判断している。

このような理由から、今回のような苦境において多方面からの支援を得ることができたと推測される。今期の目標である『広い支援を忘れずに、感謝の気持ちを業務で伝えよう』は、復旧の過程で垣間見た一ノ蔵の組織風土が凝縮された絶妙なフレーズであると捉えている。

(2011.9.13 ヒアリング)

(11) 雄勝硯生産販売協同組合

企業概要	企業名	雄勝硯生産販売協同組合（株式会社澤村製硯）
	所在地	石巻市
	業種	協同組合（硯の製造と販売）
被災状況	直接被害	津波により施設・設備が流出
	間接被害	

① 企業の概要・被害状況

雄勝硯は室町時代以降約 600 年の歴史を持ち、日本の伝統的工芸品にも指定されている。原材料となる雄勝石は地元で採取されているため、雄勝地区には採石業者から硯職人、販売業者までが点在している。これらの事業者が一体となって構成しているのが雄勝硯生産販売協同組合であり、現在は法人・個人をあわせて 15 者が加入している。今回は同組合の理事長を務めている株式会社澤村製硯の澤村文雄社長にお話を伺った。

今回の震災では雄勝地区全体が壊滅的な打撃を受けている。澤村製硯の社屋・自宅も津波で流出したが、組合員の多くが同じ状況である。また、設備だけでなく、硯の製作に必要となる専用の工具類も流出しており、職人が揃ったとしても生産の再開には時間を要する。また、山の中の原材料は無事であるが、採掘する場所に至るまでの道路が崩落しており、こちらも直ぐには対処できない状況である。当面はこれらの再調達や、復旧作業を行うための資金調達が大きな課題になっている。



石巻市主導により雄勝地区の復興計画が作られているが、その進展は思わしくない。復興計画が定まらないため、雄勝地区は 11 月までに建築制限が掛けられている状態で、自主的に再開したくても事業再開には取り組みにくい状態が続いている。地元住民が主体になって再開発案を取りまとめ、行政に対して再建プランを提示したものの、復興スピードを上げるには至っていない。

② 復旧・復興に向けた取り組み

地域内では商品の多くが津波で流失したが、これをボランティアが回収し、雄勝支所に集積している。直ぐに販売することはできないものの、今後の経済活動につながるものであり、大変助かっているとのことである。ボランティアの活動というと生活支援の方が注目されているが、このような経済活動の再開を後押しするような活動が行われていたことは注目に値す

る。

本格的な復興の手始めとしては、中小企業基盤整備機構が建設を進めている仮設店舗での再開を目指している。現在の予定では 11 月完成予定と聞いているが、現時点でも当初予定よりも遅れているので、完成も遅延する可能性がある。仮設店舗は販売向けの施設だが、製品製造のためには仮設工場という制度もある。ここでも「仮設工場を建設する」という選択もあったが、制約事項もあることから自社で保有する土地にプレハブを設置し、ここに機械を据え付けることを予定している。

事業の再開の順序としては、多くの工程を必要とする硯よりも近年注目を浴びている雄勝石を活用した食器類の方が早く復旧することができる。販売面では、これまで取引のあった問屋や料理店から、引き合いも来ている。10 月に業界の展示会があり、ここでも 40 枚の出店を要望されているので、まずはこれに向けて取り組みたいとのことである。

本格的な事業再開のためには生産設備や道具の再調達が必要である。再調達の方法としては、公的な支援である「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（復旧整備費用の 3/4 補助）」の活用を目指している。このような制度を活用して、まずは共同事業による復旧を目指している。

③ 所感

取材した澤村社長は組合の理事長を務めているだけでなく、地元の自治会長や商工会の会長も務めている。被災後、流出した道具を拾い集め、これを組合に寄付している。また、自社独自のルートで販売することよりも組合として販売することを優先している。組合員が地域で固まっているという特性もあるが、このように組合のトップ自らが陣頭に立ち、リーダーシップを発揮している点が復興の大きな原動力になっている。

震災直後のアンケートでは、被災者のうち 65%が「雄勝には戻らない」と回答したのに対して、その後のアンケートでは「戻りたい」との回答が 65%に達しており、時間を追うごとに地元に戻りたいという要望は増えている。雄勝地区の被害は大きいですが、同組合のように前向きな活動が増えていることが、「雄勝に戻りたい」という声を強くしている要因の一つと言える。

なお、雄勝地区に予定していた仮設店舗は当初の予定通り 11 月 19 日にオープンし、13 の商店・事業者が経済活動を再開している。

(2011.9.13 ヒアリング)



(12) ティ・ディ・シー

企業概要	企業名	株式会社ティ・ディ・シー
	所在地	宮城県宮城郡利府町
	業種	製造業（電子部品製造・加工 精密鏡面加工）
被災状況	直接被害	工場が大規模半壊となり、地盤沈下・傾斜有り、工場の精密性が保てない状態

① 企業の概要、被災状態

株式会社ティ・ディ・シーは、資本金 3 千万円、従業員 60 名の製造業である。当社は、超精密鏡面加工のオンリーワン技術が強みとして電子部品や機械部品の製造・加工業を行う企業である。超精密鏡面加工は独自のラップ加工ノウハウにより、金属、セラミックス、樹脂、ガラスなど、ほとんどの素材に対して面粗さ Ra1 ナノメートルを実現することができる。この技術は、電子部品、半導体、自動車、光学、航空・宇宙、エネルギー、次世代燃料開発、医療機器、工作機械・精密機器等、さまざまな分野で利用されている。

今回の震災では、第 1 工場：大規模半壊、第 2 工場：一部損壊という被害を受けた。特に第 1 工場は、地盤沈下・傾斜が有り、工場の精密性が保てない状態となった。被害額は、約 2 億円である。3 月 22 日から生産再開を宣言し、月末にはほぼフル稼働にまで復旧した。4 月 7 日の余震でも被害が出たが、3 日間で操業再開できた。

地盤沈下により、建物の揺れが大きくなっており、震災以降現在まで余震により精密機械加工の精度維持が難しくなっている。余震が発生するたびに、加工機械の再調整が必要となり、それが生産性低下の原因となっている。

② 被災の復旧・復興に向けた取組

事業の再開を比較的早く行うことができた。（震災後 10 日経った 3 月 22 日から再開）4 月にドイツで行われた展示会にも、規模は縮小したが出展できた。さらに、4 月には、被災者支援として、内定取り消しを受けた学生を 2 名雇用した。これにより、企業内の結束が高まった。自分たちは無事であると情報発信を続けた。生産量が落ちていたため、顧客を待たせることになったが、逃げられることはなかった。オンリーワンの技術を持っているため、顧客が待ってくれた。無事であるとの情報発信を続けたことで、顧客の信頼を維持できたといえる。

③ 今後の計画・課題・経営者の思い

工場の再建に向け補助金を申請し、採択された。（中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業）工場再建を年明け 1 月から行う予定である。必ず復興するという強い信念で取り組んでいる。また、先行投資として研究開発補助金も申請予定である。今回の震災で、会社のあ

り方を見直すきっかけとなった。

④ 支援への期待（行政・公的機関・民間・etc）

工場の再建など、製造業の場合は資金需要が多い。国などからの補助金は貴重である。

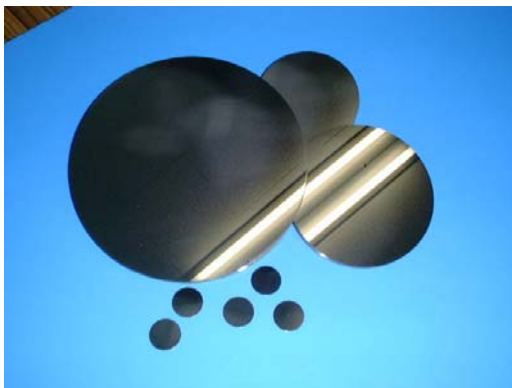
⑤ 調査者の所見・感想等

当社は、社長を中心に、2人の娘さんが経営を支えている。独自の技術力により、顧客が全国に存在し、それが今回の震災からの復興においても重要な役割になった。下請けではない独自の技術力を持っている製造業の強みである。

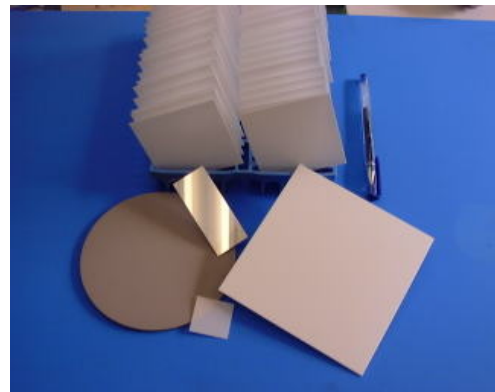
震災からの復旧の早さにおいても、当社の技術力の高さが生かされた。当社は、機械を隅から隅まで知りつくしており、地震による多少の不具合があっても、自分の力で機械を調整できたという。また、工作用機械の設置において、地震が多いこの地域の特性に合わせた独自の設置方法を採用した。その結果、機械の被害は格段に少なかったとのことである。

（2011.11.16 ヒアリング）

ティ・ディ・シーの加工実績



SUS304 基板鏡面加工品

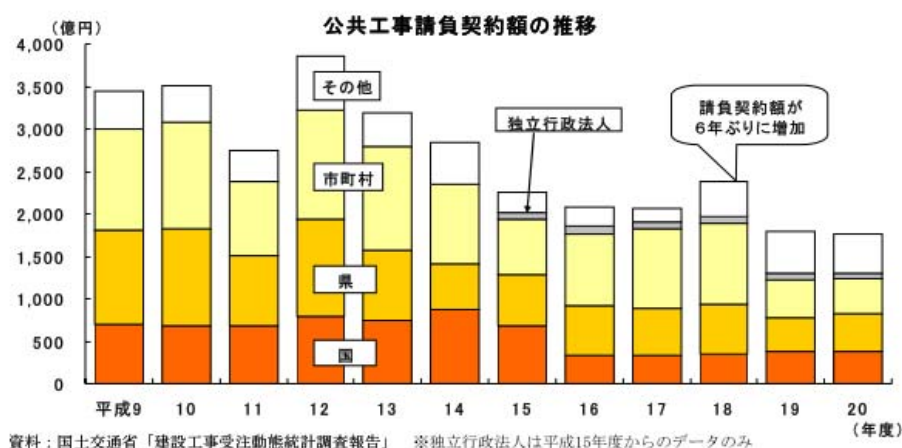


セラミックス薄板研磨品

(13) 株式会社 江村工務店

企業概要	企業名	株式会社 江村工務店
	所在地	宮城県大崎市
	業種	建設業（住宅・ビル・店舗建設、土木、型枠）
被災状況	直接被害	・石巻地区での建設中の物件が倒壊、地面の陥没やわれも発生、トラックが流失。
	間接被害	

江村工務店は大崎市の東部、田尻地区に昭和 50 年に設立された建設会社である。主にビルや住宅及び店舗などを手がけており売上の 95%は県内で占めるが岩手・福島・山形までが商圏として捉えており、大手の建設会社からの受注も多い。業界としては厳しい環境が続いており年を追うごとに市場は縮小している。原因は公共事業の減少及び人口の減少と企業の海外移転が主な原因といえる。一方福祉関係の市場は今後期待できると感じている。今回の震災においてはいち早く、地域はもとより県内各地の復興に取り組んだ。



建設・土木関係の事業者は市と災害協定を結んでおり、災害時には市役所に赴き緊急対応の協議を行い災害対応の実施を行うことになっている。まず取り組んだのはパトロール等だったが、訓練・準備不足の感があり反省点は多いと感じた。市からの最初の依頼は給水活動だった。

また損害状態の把握については市や市からの依頼を受けた建築士会は極めて早い段階で状態の把握に動いている。

震災時社長は会社にいた。幸いにも本社社屋は地盤の硬い所に立っており、多少ヒビが入る程度の軽傷で済んだが、作業現場が各方面に点在しているためこちらからの連絡が取れず、向こうからの連絡待ちとなる。全員無事を確認できたのは石巻方面を担当していた社員が帰ってきた 2

日後だった。

工事は一旦全てストップをかけたが、早いものは2週間目から、遅いものでも2ヵ月後ぐらいから再開している。最初の頃は、ガソリン不足や電気の不通等でなかなか工事は進まない状態が続いた。当初はベニヤ板や断熱材の高騰が続き落ち着くまで約半年を要した。5月の連休明け頃よりスーパー・アパート・工場の復旧工事が本格化し、8月より人手不足が起こってきた。仕事量の増加と共に人の争奪が始まり、県外業社の人の刈り取りも加速。工賃も一気に上昇してほぼ2倍になっており、今後も上昇していく可能性がある。当社も人材不足の対応として求人をかけているがなかなか集まりにくいいため、新卒の採用も数年ぶりに行う予定を立てている。また仙台を含め沿岸部の震災復興対応を視野に入れ、仙台事務所開設に向け準備を進めている。

公共事業の減少・人口の減少・工場等の海外移転により厳しい環境に置かれ年々売上の減少に悩まされてきたが、復興需要で一気に需要が急増。業界内での暗黙の了解で『復興事業で利益は考えるな』の認識はあるが、これを機に息を吹き返したのも事実だ。緊急のこととはいえ、契約を結ばないまま工事に取り掛かり未収入金が膨らみ、銀行の借入ができない事業者も出ている。売上の規模も近年の3倍程に拡大見込み。住宅関連は3ヵ月で約2年分の受注があり、こなせない状態になっている。どの事業会社も仕事量がフルになっており、競争状態が存在しない異常な状況になりつつあるようだ。

沿岸地域を始め内陸部においても想像を超える規模の建築物が損害を被り再建に向けて取り組み始めているが、あまりにも多くの建築物が失われたためその復旧にも多くの時間と費用が費やされると思われる。地盤沈下により建設そのものが制限されている地域もあり、簡単には事が進まないケースも存在する。建設作業も全力でその仕事に取り組んでいるが、あまりにもやるべき対象が多すぎる。緊急性を考慮しながら、優先すべきものから取り掛かれるような何らかの指針があればとも思っている。(2011.10.7 ヒアリング)



(14) てんぷらのいがらし

企業概要	企業名	てんぷらのいがらし
	所在地	仙台市
	業種	業種（飲食業・和食てんぷら）
被災状況	直接被害	食器類破損・店舗の若干のゆがみ
	間接被害	

① 企業の概要、被災状態

てんぷらのいがらしは仙台市内中心部に店を構える、てんぷらを中心とする和食の老舗である。官公庁街からも近いところに立地しているという利点もあり、官公庁の方々の利用や先代から馴染んでいるという固定客の利用も多い。近年近隣の商店の中には、店舗をたたんで、他所から進出してきたホテル業に土地を売却する動きもみられ、町の風景も変わりつつある界限に位置している。

3月11日の地震当日には、営業開始前ということもあり、お客様はいなかった。夜からの営業に備え仕込みの真っ最中であった。

新鮮な魚介の揚げたてを熱いうちに出すという方針から、てんぷら鍋に火が付いていなかったのが幸いした。長く続く地震の最中に近隣のマンションの住民たちが外に避難し始め、近隣の床屋や、こちらの店舗に逃げ込んでくる方たちが出た。商店街そばのマンションはワンルームの部屋がたくさんある作りになっていてひとり暮らす方も多かった。

地震は長く続き足の踏み場もなくなった部屋に一人暮らす方は不安も多く、人のいる商店へ逃げ込んできたのではないだろうか。店舗は和風家屋という昔の作りではあったが今回の横揺れには耐えて若干のゆがみが出る程度で、目視による被害はなかった。

指定避難所は近くの小学校であった。予想をはるかに超えて避難した近隣の住民の数を収容することができず、避難所はすぐに満杯となり機能することができなくなった。

② 被災の復旧・復興に向けた取り組み

ある程度の材料はそろっていたため炊き出しを始めることとした。長くこの地域で店を構え営業してきた。この店を頼って避難してきた方もいる。ご近所の皆さまに温い食べ物をふるまうことにした。最初の10日間は店の食材をつかった。

仙台市内では、震災直後から、営業を休む店舗が多かった。数少ない店を開けた店舗は買い物が殺到し長蛇の列となった。入場制限や、購入数を制限する店もあった。物流の滞りもあり、ガソリン、食料、日用品が売り切れや、品薄状態になった。

仙台市内のライフラインの回復は遅れた。ライフラインが止まり、ガソリンもなくなり、食料の入手が困難になった近所の方々のためにこのまま炊き出しを続けることにした。温かい食べ物は喜ばれた。朝起きるとご近所ために、和食のお店ながらカレーを作ろうか、牛井

を作ろうか等と考えた。炊き出しを行っているということは口コミで広まっていった。

幸い水道は被害がなかったため当日から水は出た。電気は、翌日夜から復旧したが、料理をするためのガスの復旧はおそかった。ガスの供給基地が被災したため、ガスは仙台市内でも 1 ヶ月以上かかった。ガスの復旧の遅れに泣いた店舗は多い。もう少し早く復旧してくれたらこれほどの苦労はなかった。食材は店の備蓄分がなくなった後も長年の取引先ということで、入手困難な時期も野菜、魚等を用意することができた。

カセットコンロのボンベは避難してきた皆さんの自発的な協力を得てダイエーに長時間並んでいただいて、入手することができた。

10 日目ぐらいから、カセットコンロを工夫して火力をあげて、てんぷらを揚げていち早くお弁当（天井：500 円）を販売することとした。利益はほとんど出なかったが、お弁当は大変に喜ばれる。ガスの復旧後（連休明け）店舗を再開した。県庁、弁護士、大学関係等のなじみの固定客が戻ってきてくれたので売上は震災前と変わらない状況である。年齢層が比較的高い顧客層ということもあって、放射能等の風評被害も出ていないようである。

ただ、営業を再開してみると、新鮮な魚介がなかなか手に入りにくい状況が続いている。近海の魚類や、旬の魚は、市場に仕入れに行っても、近隣の港が被災しているため、量も少なく金額も値上がり傾向にある。水産加工施設や、製氷といった水産にかかわる施設が被災して、入荷してきている魚類も鮮度や、色が落ちているものが多い。市場が早く回復してほしい。料理人として冷凍ものは使わない方針なので、仕入れには苦労しているがなじみの仕入先なのでなんとかやっけていける。

③ 今後の計画・課題・経営者の思い

店は自分の代で終わり（夫婦のみ）なので、手をかけずにやれるだけやっていく考えである。店の家屋はそれなりの古さであるが手入れがよく、また清掃も行き届いており、事業承継者が不在のため、いずれは店を閉じることになる。

近隣の方々のために炊き出しを行った 1 ヶ月半は、決して苦しい時期ではなくみなさんに喜んでもらうのが楽しく、地震の被害についても気がまぎれて、充実し、元気になったと感じている。避難していた方の中には、帰郷した時のお土産を持ってきていただくなどのあたたかい交流が続いている。

④ 調査者の所兼感想等

ヒアリングさせていただいた、「てんぷらのいがらし」は長くこの地域にあって、親しまれてきた。災害時の緊急時に地域の方と温かく交流した。炊き出しを行うことで喜ぶ被災された方々を見ることで、励まされたと語っていたことが印象に残っている。長年続く個店は地域の方とともにあるのではないだろうか。（2011.9.17 ヒアリング）

(15) 中華料理店〇〇

企業概要	企業名	中華料理店〇〇
	所在地	宮城県仙台市
	業種	飲食業 中華料理店
被災状況	直接被害	内装破損・食器多数破損・食材廃棄
	間接被害	ランチ客減少

① 企業の概要・被災状況

仙台市内の中心部は津波の被害を受けず、必ず来るといわれていた宮城県沖地震への備えや、昭和 53 年の宮城県沖地震を教訓とした建物の耐震化など、これまで進めてきた対策に一定の効果はあったといわれた。こうした建物被害が比較的すくなかった仙台市中心部の、官公庁や、ビジネス街に〇〇店はある。古いマンションの 1F に位置して、店舗を構え、おいしい街の中華料理屋さんとして、〇〇店は、長年地元のビジネスマンや固定客に支えられて営業してきた。3 月 11 日の大地震がやってきた時、ランチタイムが終了したところで、お客様は店内にいなかった。歓送迎会シーズンであり、その日も宴会の予約が入っていた。地震により店舗内装、食器類に多くの損害が出る。マンションの建物自体は、床面の変形、壁の大きなヒビ割れや、壁面の欠落等があつて後ほど半壊認定が下りた。

② 被災の復旧・復興に向けた取り組み

震度 6 弱の地震で、仙台市内全域で電気水道ガスのライフラインは一瞬にして途絶した。〇〇店はマンションの 1F にあるので、高架槽に残った水がありかろうじてその晩は水が出た。幸いなことにご飯が炊きあがっていた。とっさに多少のおかずを付けて、同じマンションの住民の方、通りかかった常連客の方等にふるまう。自分たちの食べる分迄なくなってしまうがこれはお互い様だと思っている。ライフラインは想定を超えて長期間回復しなかった。

余震は続いていたものの、店内はとりあえず寝泊まりできる状態だったので、避難所に入りきれない近隣の家族に数日提供することにした。電気がこなかったため今回の地震津波の被害状況が数日間断片的にしか把握できなかった。被災報道を見て県外にいる親戚から連絡があり、「大変な状況なので、何としても帰ってきてほしい。」と懇願され、仙台から一時的に避難することにした。避難するにあたっては、携帯に店の電話を転送するようにしていたところ、常連客から、安否を気遣う電話や再開日時を問い合わせる電話が多数寄せられるようになった。お客様からの待っているとの声を聞き、県外の親戚の止めるのを振り切ってバスにて帰仙する。戻ってきて店の片づけをしている最中も何人かのお客様からのお声掛けがあり、ありがたい思いがする。仕入れていた食材もだめになったものは多く、廃棄処分をおこなった。残った食材で炊き出しを行い大変喜ばれる。ガスの復旧が遅れて営業がなかなか

再開できなかった。隣の区画までガスが来て他の店舗は営業を再開しているのに、なかなか自分たちのところには来ない。営業停止は長期間となり、3月4月は歓送迎会の予約すべてがキャンセルとなった。

③ 今後の計画・課題・経営者の思い

店舗のあるマンションは半壊という判定である。建物の被害があっても、事業主がそこに住んでいない限りは、公的な支援が全くない。〇〇店では、建物が半壊でガスが来ないため、長期間営業停止した。住居は無事であるので公的支援はない。同じ建物で被災しているのに、住民票があるなしで、公的支援の格差が出てしまう。こうした格差には、正直不公平感があるのではないだろうか。津波被害を受けた方々のことを考えれば、我慢しなければとあきらめている。一番には津波等で被災された方の支援をお願いしたいが、自分たちも大変な思いをしたことはわかってほしい気がする。中華料理店ということで、顧客層は若い方も多い。できるだけ宮城県の地場の新鮮な野菜やお米で美味しい料理を提供するという店の方針である。しかし風評被害のせいだろうか或いは震災後の自粛ムードや節約志向かランチ客が減少している。震災後中華料理に必須の油の値上げや、22年度米が品薄になった。宮城産米の値上げ通知があり、価格に転嫁できずに困っている。宮城産米の23年度の収穫が始まる。お客様が安心して食べられるようにきちんと検査して出荷してほしい。年齢や後継者がいないこともあって、2012年1月末を持って閉店することをきめた。震災を経験して、以前より仙台が好きになった。お客様、関わりのあった方に感謝している。閉店をお知らせすると多くの常連のお客様から引きとめる声や、さみしがる声をいただいた。ありがたく思いながら仙台を去ることとする。

④ 支援への期待(行政・公的機関・民間 (etc))

納税なども、長期間営業停止したため相談にいったが、震災の起こった今年度の売上見通しや、親戚知人からのお見舞金額まで聞かれた。震災後売上見通しの予測といわれても、初めてのことであり、どうしたらいいかわからない。行政窓口の方も大変な事態であるのでわかりやすく指導してほしいと思いながら、何度か足を運んでいるうちに、担当の方が変わって親身に相談に乗ってくれる方と巡り合うことができた。新しい担当の方は、丁寧に話を聞いて納得のいくように説明、相談に対応してもらうことができた。同じ行政窓口でも担当の方で違いが出るようだ。

⑤ 調査者の所見感想等

被害程度が軽微な場所でも震災では大変な思いをした。震災という初めての事態に戸惑う事業者は多く、相談窓口等では、寄り添って話を聞いてほしい、わかってほしいと願う方は多い。おいしい街の中華料理屋さんとして愛されてきた店だった。惜しむ声は多い。

(2011.8.27 ヒアリング)

(16) レストラン〇〇

企業概要	企業名	レストラン〇〇
	所在地	仙台市
	業種	業種（飲食業イタリア料理）
被災状況	直接被害	店舗建物全壊
	間接被害	

① 企業の概要・被災状況

今回の震災では、沿岸部の津波が入った地区と地震のみの地区の被害落差は大きく見える。津波の来た地域と来なかった地域では風景が道路を隔て一変する。しかし津波がなかったとしても、建物が所在した地盤の強固さによって、被害の程度は様変わりする。地盤の強固な仙台市中心部に比べて、周辺部の新興住宅街や造成された地区は同じ震度であっても、建物への被害程度の深刻さが違う。

レストラン〇〇のある地区は仙台市の東部にあたり、津波は地区の海沿い部分に甚大な被害をもたらしたが、店舗のある場所からは離れていた。ただ建物被害は深刻で、浸水した沿岸部の緊急的な活動のあとで、多くの建物の取り壊し、補修が始まっている。

レストラン〇〇は創業してから 30 年以上営業してきた。幹線道路に面した路面店で、近隣に多く建設されたマンションの住民や、問屋街のビジネスマンに親しまれてきた街のおいしいレストランである。

3 月 11 日のランチ終了後、店内に、お客さまがいない状態で被災した。地震により店舗の客席部分の建物が倒壊した。調理場は、かろうじてピザ焼きの窯が破損せずに残った。地震は長く続いたので、建物はゆっくりと倒壊した。避難する時間があつたため、従業員にけがはなかった。また幸いなことに倒壊する際、道路側に大きく崩れることもなく通行人の方を巻き込むということもなかった。

余震は長く続き。数日後、店舗にブルーシートをかぶせることができた。店舗に入る 3 段ほどの階段と玄関入口正面ガラス扉の入り口が不思議なことに残っている。建物は市の調査が入り、当然ながら立ち入りが禁止されテープが張りめぐらされた。

残っていた正面入り口のところに、長年のご愛顧への感謝の気持ち、従業員一同無事であるので大丈夫だということと連絡先がわかるようにと、メモ帳と筆記用具をぶら下げて、メモを残せる状態で店を離れることにした。営業再開のめどが全く立たない状態であつたのでそのまま、全員で避難することになった。

② 被災の復旧・復興に向けた取り組み

しばらくたってから、店舗に立ち寄ってみると、お客様からの安否を気遣うメッセージや、営業再開を望むメモがたくさん残されていた。レストランの電話を携帯に転送するようにし

たところ、ぜひともレストラン〇〇のピザが食べたいが、なんとかならないかという注文が入り始めた。最初はこうした注文に個別に対応してきたが、店舗入り口の残っていた正面ガラス扉にピザの注文受け付ける旨のポスターを展示したところ、待ち望んだお客様から、たくさんのご注文をいただくことができた。自宅は被害程度が比較的軽微だったので、トマトソースや生地を作り、幸いなことに残ったピザ焼き窯でピザを焼き、注文いただいた方に店舗まで取りに来ていただく、配達するなどして、おいしいいつも通りのピザをお渡し、大変に喜ばれる。

お客様の喜ぶ顔を見て、旧店舗の駐車場にプレハブの仮店舗の設置を決意する。この場所には長年のご愛顧いただいたお客様が数多く存在したため、元あった場所にこだわって再開することにした。プレハブの建物には、倒壊した旧店舗内からもち出したテーブルや椅子やついたてを利用して飲食できるようにし、プレハブの建物正面にはパラソル等を設置し再開して営業していること目印とした。最初はピザのみの販売であったが、トマトソースを作るため、どうせならば、レストラン〇〇の看板料理のひとつであった、ミートソースや、ナポリタン、和風スパゲッティ等お客様のご要望にこたえ、品目を増やし持ち帰りもできるようにして営業することにした。

プレハブの仮店舗があるということが、周辺住民の方にも認知され始めたころ、旧店舗が倒壊の危険があるので、ガス配管を止めるという仙台市からの通知がありプレハブ店舗での営業もできなくなってしまった。閉店のお知らせをすると、お客さまから、レストラン〇〇の味を惜しむ声をたくさん頂戴した。

③ 今後の計画・課題・経営者の思い

30年以上この土地で営業を続けてきた。レストランで、提供してきた料理の名前の数々をあげて、もう一度食べたい等お客様の声支えられた。事業主には店舗が被災して倒壊しても義捐金等支援はない。銀行からのさらなる借り入れは避けたい。どれほどの低利で融資されたとしても返済しなければならないし、全壊した場合の再建資金は莫大なものになる。資金面での施策はないのだろうか。これからどうするかは未定である。ずっと忙しく働き続けてきたので、ゆっくりしたい気持ちもある。家族と相談して決めたいと思っている。

④ 調査者の所見感想等

店舗最終営業日には、近隣からたくさんのお客様が来店していた。街の中であって、周りに愛されていたお店だったと実感している。こうした形でなくなるのは大変残念な思いがする、街のにぎわいも減ってしまうのではないだろうか。

(2011.8.20 ヒアリング)

(17) アトリエウフ

企業概要	企業名	アトリエウフ
	所在地	仙台市
	業種	製造販売業（洋菓子の製造販売）
被災状況	直接被害	自宅兼店舗が大規模半壊
	間接被害	近隣地区の被害が大きく、常連客が減少

① 企業の概要・被害状況

アトリエウフは仙台市の住宅街に位置し、洋菓子の製造販売を行っている。店舗の規模は大きくはないが、仙台市内の老舗百貨店とも取引関係にあり、ここで作られる洋菓子の評価は高い。3月はホワイトデーを間近に控えており、まさに「これから」という時に今回の震災を迎えてしまった。

アトリエウフは店舗兼住宅で営業を行っていたが、建物を分断するように基礎部分からひびが入っており、この建物が大規模半壊となってしまった。店舗側の建物や設備の被害は比較的軽かったため営業再開にはこぎつけたものの、自宅側の被害が大きく、ここで居住することはできなくなっている。

震災後は仙台市の北側に位置する黒川郡大和町に居住したが、ここからは公共交通機関で通うことはできない。ガソリンを確保するために行列に並ぶことも多く、また、通勤にも時間を要したため、時間的ロスも大きかった。

また、住居部分と比べると軽微ではあるものの店舗側にも被害はあり、水道・ガスなどの社会インフラの復旧は決して速いとは言えなかった。しかし、外見上の被害が大きく見えないために、様々な不都合を克服しながら営業にこぎつけていることを理解してもらえず、身体的疲労に加えて、精神的な負担も強いられる時期がしばらく続いた。



② 復旧・復興に向けた取り組み

震災後、最初に取り組んだのは資金繰り対策である。ホワイトデーを控えて様々な仕掛けを用意していた時期だけに、ここで営業できなかった影響は大きい。また、施設・設備面の被害も大きかったため、設備費用と運転資金の確保が急務であった。

アトリエウフでは、平常時から金融機関との取引には気を使っており、これまで借入金の返済を延滞したことはない。また、公的支援機関などのアドバイスも受けて経営計画を策定

し、金融機関にもその内容を示している。このような取り組みもあったせいか、経営規模的には小規模ながらいち早く事業再開、継続に向けた資金の確保に成功した。

近隣地域では地震の被害も大きく、事業再開が遅れたとこともあったが、アトリエウフでは比較的早い時期に再オープンにこぎつけることができた。オープン当初は空いているお店も少なかったためか、今まで来店されたことのないお客様も多くみられた。しかし、大手のパン製造業者等の復旧に伴い、そのようなお客様の来店は途絶えたようである。

自店での営業は再開したものの、沿岸部で被災の大きかった地域もあることから、そのような地域に対しては仲間と連携して、手作りのお菓子を提供したりしている。ただし、このようなことは自ら宣伝することではないと考え、これまで外部の人には話していなかった。

③ 今後の課題

これまでは年齢層の高い常連客にあわせて和風総菜も扱っていたが、近隣に惣菜を扱う店が2軒もできた。また、その世代の常連客を見かけなくなったこともあり、今後は若者向けのラインナップへ方向転換を図るべく、検討を進めている。

また、復興関連のイベントに誘われることもあるが、今の体制では生産量や配達の問題で参加できない。地元の食材を使った商品開発や市場開拓にも関心があるが、マンパワーが不足しており、なかなか取り組めずにいる。

④ 所感

アトリエウフを訪問すると、店舗の規模が小さいにもかかわらず、ポツポツと来店客が現れる。小規模ながら地域の経済を支えるためには同店のように地域に根差した小売店が必要不可欠である。ダメージを受けた近隣地域の街づくりとともに、このような小規模店舗も復旧できるような仕掛けづくりが必要である。(2011.10.17 ヒアリング)

(18) 七日町中央通り商店街振興組合

企業概要	企業名	七日町中央通り商店街振興組合
	所在地	宮城県大崎市
	業種	小売業 商店街振興組合
被災状況	直接被害	各店舗の建屋損壊 商店街施設損傷 ライフライン停止(電気・水道)
	間接被害	商店街構成店舗の減少(1店舗)

① 被害について

七日町商店街は、宮城県北部大崎市にある買回り品を中心とする地域型商店街である。内陸に位置するため津波による被害はないものの、3月11日の本震では震度6強の揺れに見舞われ、商店街全域にわたって大きな被害が発生している。具体的には、大半の店舗においてショーウィンドウの破損など一部損壊が発生している。更に、一部では大規模半壊に至り、移転を余儀なくされた店舗もある。

また、歩道に段差が発生するなど商店街施設においても被害が発生している。更には、1週間にわたってライフラインが停止しており、日常生活や営業活動に対する影響を拡大させている。

一通りの復旧を終えて日常を取り戻そうとしていた4月7日、追い討ちをかけるように震度6強の余震が発生し、再び混乱に陥ってしまう。

このように、二度にわたる大地震に見舞われたものの、幸いにも人的被害がなく、被害を最小限に留めている。これは、過去に度々発生している大地震による経験、また高い確率で発生すると言われていた宮城県沖地震への防災意識が功を奏した結果といえよう。

② 復旧と地域貢献活動について

今回の震災では、物的被害とライフライン停止、更には物流麻痺やガソリン不足も災いして地域住民の生活に大きな被害を及ぼしている。

このような中、七日町商店街が一体となり「安否確認」「炊き出し」、更には震災で発生した「瓦礫の回収・廃棄」についても代行しており、高齢化により人手が不足する地域の復旧に大きく貢献している。また、プロパンガスであったことも幸いして、飲食店は比較的早い時期に営業を再開している。特にパン屋は、震災翌日から在庫が尽きるまで営業を継続して地域住民の生活に貢献している。このように、多くの店舗では近隣の大型商業施設に先駆け、1週間程度で営業を再開している。

今回のような緊急事態において、商店街は地域にとって心強く、暮らしの安全・安心に大きく貢献する存在といえる。このため、震災後には一時的に商店街を中心としたコミュニティが形成されることになっている。

③ 従来から抱える問題へ及ぼした影響

一般に、モータリゼーションの進展や、大規模小売店舗立地法の改正による大型商業施設の参入によって、商店街は衰退の一途を辿っている。七日町商店街においても例外ではなく、近隣へ複数の大型商業施設が参入しており、競争環境が激化している。このため、最盛期の昭和 50 年代には 80 以上あった店舗も、現在では 34 店舗まで減少しており空き店舗率が悪化している。

このような中、震災後の地域貢献活動と著しいガソリン不足が重なり、一時的ではあるものの客足が戻っている。しかし、この震災需要も長くは続いておらず、大型商業施設の営業が落ち着き始めたゴールデンウィークを境にして客足が途絶えている。

更に、経営者の高齢化によって復旧が遅れる店舗や、後継者問題と相まって廃業を選択する店舗、また建屋損壊によって当該商店街の外へ移転する店舗の存在もある。このため、空き店舗数を増加させ、商店街からにぎわいを奪う結果となっている。今回の震災は、一時的な客足の回帰というプラスの影響を与えたものの、総じて商店街が従来から抱える問題を顕在化、深刻化させるというマイナスの影響を及ぼしている。

④ 七日町商店街のビジョンについて

七日町商店街振興組合関係者へのヒアリングによると、「魅力ある商店街」をビジョンとしている。このため、震災で損壊した歩道と併せて、老朽化した商店街施設を整備することで空き店舗率を改善することを当面の課題と捉えている。

空き店舗率を改善して商店街を活性化するためには、労働と消費の中心となる若い世代の移住が必須といえる。

このため、行政を始めとする支援機関には、震災からの復旧のみならず、従来から抱える課題を併せて解決する『魅力的な街づくり』に向けた強力なリーダーシップの発揮を切に望んでいる。

(2011.9.1 ヒアリング)

(19) 佐藤鮮魚店

企業概要	企業名	佐藤鮮魚店
	所在地	塩釜市
	業種	小売業（仮設店舗で海産物の小売）
被災状況	直接被害	津波により店舗・設備が被災した
	間接被害	観光客の減少により来店客も減少傾向にある

① 企業の概要・被害状況

佐藤鮮魚店は塩釜市の台所「やみ市」の老舗鮮魚店で、鮮魚や海産物加工品を販売していた。塩釜港から数分のところに位置し、新鮮な海産物をリーズナブルな価格で販売する店として、好評を得ていた。

3月11日に発生した津波により店舗が壊滅的な被害を受けた。いずれは再建しなければならないが、店舗の解体すらできていない状態である。

② 復旧・復興に向けた取り組み

復興への第一歩として、中小企業基盤整備機構で用意した仮設店舗で営業を再開することを決意した。

仮設店舗には入居できたが、店舗内に取り付ける設備費用や、それを据え付けるための工事費用も全部自分持ちである。建設費用や家賃負担がないのは助かるが、初期投資としては決して負担の軽いものではない。仮設店舗での営業にはこぎつけたものの、自宅や被災した店舗も別途自費で修復する必要がある、そちらと併せた負担は非常に大きいものになるとのことであった。



仮設店舗以外の取り組みとしては、外部でのイベントにも参加して事がある。従来からのつながりで、南三陸町やJA等と組んでイベントにも参加させてもらった。この仮設店舗でも10月下旬にイベントを開催する予定になっている。

震災以降は情報発信の必要性を感じ、ブログを立ち上げて情報発信に努めている。従来の店舗が被災したことや、新しい店舗への連絡先などを掲載し、電話注文にも柔軟に対応している。

③ 今後の課題

仮設店舗で営業再開したことで地元の常連客は買いに来てくれるようである。今後は、塩釜への観光客を呼び戻すことが課題である。これは単独店の努力だけでは難しいので、行政や観光協会なども一緒になった取り組みが必要である。

特に塩釜市は、塩釜神社や松島ともつながった遊覧船などの観光資源にも恵まれており、観光客の増加が塩釜全体の活性化には不可欠である。

④ 所感

塩釜の仮設店舗は宮城県内のオープン第 1 号として、8 月上旬にオープンした。この仮設店舗に関する感想を求めたところ、「間取りを決めてから入居者を決めたので、排水溝もついておらず、鮮魚店には不向きである」とのことである。このようなことも影響してか、10 月になっても全店舗が営業を開始できていない状態である。後発の仮設店舗の中には、最初に入居者の希望を取って配管なども配置するところも出ている。今後の仮設店舗や仮設工場建設の際には、このような柔軟な対応が求められる。

また、仮設店舗に入居した場合、その後の補助金（中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業復興事業）が申請できなかった。元の店舗で営業を再開するためには多大な資金が必要であり、それに向けて仮設店舗でも事業を拡大することが求められる。このような事業活動を後押しするためにも、補助金申請の見直しも必要である。

佐藤鮮魚店では前向きな姿勢に加え、積極的な情報発信を行っていることもあり、地元の常連客を呼び戻すことに成功している。しかし、他の仮設店舗では店舗を移動したことすら周知できず、苦勞している店舗が多い。基本的な事であるが、陳列の工夫、お客様とのコミュニケーションなど、後続の仮設店舗でも参考にすべき点が多い。

(2011.10.4 ヒアリング)



(20) 鳴子観光ホテル

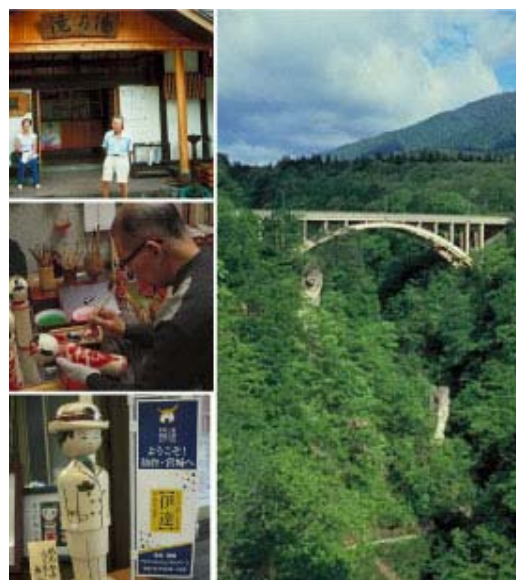
企業概要	企業名	鳴子観光ホテル
	所在地	宮城県大崎市
	業種	サービス業（温泉旅館）
被災状況	直接被害	・ 人的・物的被害は特になかった。
	間接被害	・ 放射能問題や余震の影響から関東方面の顧客と家族客が減少。 ・ 従業員を 30 人解雇。 ・ 余震の危惧による予約時期の短縮（震災前は 1 ヶ月前程度の予約が多かったのが震災後は直近予約が増えている）。 ・ 銀行融資が得難くなっている。

鳴子温泉は宮城県の北部大崎市の西部に位置し、日本でも有数の温泉地として知られている。特に泉質の豊富さでは群を抜いており 9 種類の泉質を持つ温泉地として、温泉ファンにとってはたまらない所でもある。温泉としての歴史も古く 826 年に起きた鳥屋ヶ森山の噴火で、現在の温泉神社より温泉が湧出し始めたのが鳴子温泉の始まりと言われている。

鳴子観光ホテルはその鳴子温泉の中でも老舗として元和年間(1620 年)からの歴史を誇る温泉旅館「源蔵の湯」の名で親しまれてきた。

鳴子は今回の東日本大震災による特別大きな直接被害は受けなかったが、旧来からの客層の変化への対応の遅れによる顧客減少に加え、今回の震災で一層の入り込み数の減少の影響を受けている。特に福島原子力発電所の事故による影響は無視できない。

当館は、2008 年（平成 20 年）6 月 14 日午前 8 時 43 分に起きた岩手・宮城内陸地震（最大震度 6 強、死亡者・行方不明者含め 23 名、負傷者 448 名）の教訓より消防主催の講習会などに参加しており、今回の本震では大きな混乱を回避できた。また、余震では本震の経験と近くに住んでいる従業員の自発的な出社などもあり、混乱を最小限に留める個ができた。震災後は停電が続いたものの、自家発電装置を活用して温泉を準備、宿泊客だけでなく近隣住民にも開放。復旧後の客足は激減したが、避難客や復旧工事客の存在によりなんとか営業を継続できた。6 月より他に先んじて一



一般客の受け入れを開始しているが、風評被害によって関東方面の顧客と家族が減少している。今後の秋の紅葉の繁忙時期に向けて従業員の増員も検討はしているが、経済情勢の不透明性もあり実現には至っていない。鳴子全般に言えることだが、当館の直接被害も比較的小さいが、売上低迷という間接被害により大規模な従業員の解雇を行なっている。その結果従業員はフロア・会計・ラウンジなどを兼務しなければならなくなっているが、それが大いに多能工化が進む結果となり、従業員もこれに柔軟に対応している。震災前は従業員数をサービスの質の源泉と考えていたが、大幅に削減された従業員により従来の業務をこなす現状を目の当たりにして、生産性や業務設計の重要性を認知し始めている。なお、マニュアル作成による「思考の停止」を危惧する従業員の声もあり、防災マニュアルの作成は予定していない。

当館は今後とも地域に密着した経営をビジョンとしており、このためには円滑な融資を前提と捉えている。沿岸部の深刻な被害を受けた既存客を補完するためにも新規顧客開拓と顧客満足度の高いサービスの実現が課題となる。

今回の地震においては自治体の初動が遅く、スピーディーさに欠けていたように感じられた。また、宮城県は原発事故に対する補償の対象外だが、明らかに因果の強い間接被害を被っているので再検討をお願いします。金融支援においてはウエットな融資姿勢と国による円滑なバックアップを大いに期待したい。(2011.9.27 ヒアリング)



(21) 大正館

企業概要	企業名	大正館
	所在地	宮城県大崎市
	業種	サービス業（温泉旅館）
被災状況	直接被害 間接被害	・建物のヒビ破れ、水漏れ、備品の破損等。 ・放射能問題の風評被害により、夏季家族客の減少。 ・沿岸地域固定客の深刻な被害による客数の減少。 ・銀行の融資に対する姿勢が消極的になり、資金繰りに窮屈になっている。

大正館は鳴子温泉街のほぼ中央にあり、料理自慢の宿として顧客からの評価を得ている。当館の開業は名前にも付けられているとおり大正2年になる。

温泉は透明で少し青みがかった硫黄泉。体の芯から温まり、美肌・美人の湯としても知られている。

震災前には10名（社員5名/パート5名）いた従業員を4名まで削減し無駄な経費を極限まで削減しながら事業の継続に務めている。震災前から客足が減少する傾向にあり、インターネットをチャンネルとするプロモーションを実施しているが、主要顧客へ到達している感じは十分得ていない。顧客は県内と県外がほぼ半々、売上高は近年10%程度ずつ低下、県内顧客が特に減少する傾向にある。震災後は急激に減少。業界としては個人客が減少してきている。



3月11日は1組がチェックインした後、宿泊客は帰った後であった。停電は5日間程度。4月7日は工事関係者が宿泊していた。その間は定食のような料理となったが、山形まで行けば比較的スーパーは営業していたため、仕入れに困ることはなかった。また、在庫もそれなりにあった。4月7日以降は客室を半分だけ稼働し残りの半分は避難客に提供した。避難客は15人程度、盆前まで受け入れを行った。現在、今まで行なっていた部屋出しの食事は停止している。売上は損益分岐ぎりぎりの状態。

地震による被害状況は、震災直後には大きな被害は見つからなかったが、半年たった今、水漏れなど隠れた被害が顕在化してきている。盆前までは沿岸部の被災者の緊急避難として受け入れたことや復旧工事関係者等の利用によって安定した収入を確保できたものの、夏季休暇期間は放射能問題の影響によって家族客が減少した気配がある。紅葉シーズンはある程度の顧客を見込め

るが、観光市場縮小化や景気悪化の影響が懸念され、今後の収益の悪化が危惧される。

当館は高齢の固定客が多く比較的放射能問題を気にする顧客は多くないものの、一時的に牛肉の仕入先を九州に変更するなど安心と安全をモットーとする取り組みを行なっている。今後の地震に備えては防災グッズの準備や食料の備蓄を実施する予定にしている

平成3年には120万人あった鳴子温泉の来客数も近年では60万人まで減少してきている。このような中、当館に於いては県外顧客と個人客が減少、経済情勢の悪化による更なる客数の減少を懸念している。これらを踏まえた上、大手との価格競争を回避するため当館の特徴にマッチする顧客の選別と、最適なサービス及びプロモーションの開発を課題と捉えている。

公的機関には、地産地消を謳っていることもあり、放射能問題の対策とはいえ簡単に県外に仕入れを求める訳にはいかないため、定期的な検査とアナウンスの実施など産業の調整役を期待したい。また、行政に対してはセーフティーネットを含めて観光業界を支援する施策を強力に勧めてもらいたいと考えている。金融機関においても柔軟かつスピーディーな融資の実現を要望したい。

今後の経済情勢や放射能問題の進展によっては一層の収益の悪化も懸念され、放射能問題への比較的関心が小さいと思われる高齢者が主要顧客ということであり、いかにこれらの顧客へ価値を訴求するかが課題となりそう。また今回世界遺産として登録が決まった平泉との観光協会の連携を通じて相乗効果がどの程度見いだせるかも鍵になりそうである。また、鳴子を「音楽と温泉」というイメージを作り出すことであらたなる魅力を創造する活動も始動した。

(2011.9.27 ヒアリング)



(22) テクノマインド

企業概要	企業名 所在地 業種	テクノマインド株式会社 仙台市宮城野区榴岡 情報サービス業（システムインテグレーション、ソフトウェア開発、アウトソーシング 他）
被災状況	直接被害	南三陸町（防災庁舎で業務中）において1名推定死亡（行方不明）、建物の被害あり

① 企業の概要、被災状態

テクノマインド株式会社は、仙台市に本社を置く中堅の情報サービス業である。資本金 1 億円、従業員は、338 名である。東北南 3 県を中心にサービスを提供している。今回の震災により、南三陸町で行方不明となった社員は、南三陸町防災庁舎で次期システム打ち合わせ中に被災した。仙台市内の本社ビルは被害を受けたが、すぐに業務を再開することができた。自社で保有しているデータセンターも無事であった。

安否確認システムを導入しているものの、震災直後の社員や家族等の迅速な安否確認が最大の課題であった。想定外の状況に的確に対応するための組織や行動基準の明確化が必要である。

② 被災の復旧・復興に向けた取組

地域 IT 企業として関係取引先のシステム復旧および安定稼働に経営資源を投入した。震災直後から、顧客企業の復旧支援に取り組んできた。被災企業や自治体への支援なので、基本的には無償で対応してきた。しかし、こちらも被災しているので、無償での復旧支援は限界がある。どのタイミングで有償化していくか、復興支援活動の有償化が課題であった。

沿岸部の自治体では、サーバーが津波でながされ住民情報のデータが流失した。Backup データも庁舎内にあったため流出した模様である。県警から自治体の Backup データを保持していないか問い合わせが入った。死者、行方不明者の確認に必要とのことであった。

被災した企業、自治体にサーバーを貸し出し、暫定版のシステム稼働を支援した。自治体向けには、当社で開発した被災者支援システムを提供し、罹災証明の受付・発行を支援した。

③ 今後の計画・課題・経営者の思い

BCP への取り組みが課題である。今回、幸いにも自社データセンターが無事であったため顧客企業、自治体への影響は最小限に防げたが、組織的な災害時の対策が必要であると感じた。社員、家族の安否確認はもとより、想定外の災害においても的確に対応できる組織体制や行動基準を作る必要がある。このような BCP の確立は、自社のみならず顧客に対しても責任を果たしている IT ベンダーとしての責務であると自覚している。

④ 支援への期待（行政・公的機関・民間・etc）

特に希望することはない。

⑤ 調査者の所見・感想等

震災直後から顧客企業の情報システム復旧に取り組んでこられた。無償での復旧支援を当たり前のように思われるのは、違和感があったとのことである。津波被害にあった自治体では、庁舎内にサーバーを置くのではなく、クラウドサービスへの移行を選択する傾向が増えてきたようである。

今回の震災を期に、クラウドコンピューティングへの注目が高まり、採用する企業・自治体が増えてくることが予想される。このようなシステム稼働環境、利用形態の変化は、地域 IT ベンダーにとって、事業基盤の見直しを迫っている。

当社は、外資系や大手 IT ベンダーのクラウドサービスと一線を画し、“雲から透けて見えるクラウド”という表現で地域 IT ベンダーとしての特色を打ち出そうとしている。資金力や事業規模では大手 IT ベンダーに太刀打ちできないため、地域に密着したきめ細やかなサービスを提供することで対抗しようとしている。

今後の事業展開が注目される。

（2011.9.15 ヒアリング）

大手クラウド企業（パブリッククラウド）	地域IT企業のクラウド
アプリケーションやデータは、雲の中にある	アプリケーションやデータの所在が明確にする
安い	高くても、近くで安心して預けられる
顔が見えない	常に顔が見えていて、相談しながら業務が遂行できる
データバックアップが充実している（二重化、大容量化等）	地域IDC間での相互バックアップにより対応



地域には、こんな要望があるはず・・・

地域 IT ベンダーならではのクラウド

(23) ビック・ママ

企業概要	企業名	株式会社ビック・ママ
	所在地	仙台市青葉区北目町
	業種	サービス業（洋服のお直し）
被災状況	直接被害	本社、店舗ともに、特に破損は無い。社長の自宅は半壊した。

① 企業の概要、被災状態

株式会社ビック・ママは、洋服のお直し専門のサービス業である。資本金 3 千万円、従業員は 150 名で、全国に 43 店舗を展開している。今期（平成 23 年 6 月決算）売上は、7 億 2 千万円で、震災の影響にもかかわらず前年比 128% 増の売上げを実現しており、現在急成長中の企業である。

ビック・ママの震災復旧への取り組みは、テレビ東京系列ニュース・WBS でも取り上げられた。震災の直接被害は、本社、店舗ともに軽微であった。しかし、震災直後は、協力工場の被災や交通寸断による従業員の退職などで、生産力は後退した。

全国でお直しの注文を受け、仙台の工場で補修し、各店舗へ返送するというビジネスの流れだが、震災時には、生命線である物流が寸断された。しかし、ヤマト運輸はダメでも、日本郵政は OK であるなど代替えが効いた。また、東京の店舗も計画停電で休むなどで、注文そのものも一時的に少なくなったので、物流寸断によるダメージは少なかった。復旧までの期間は、想定内であった。震災直後は、物流網を含めたビジネスモデルの見直しを考えたが、現在は、特に見直しは不要であると考えている。

店舗を出店しているビル管理会社の安全確認が遅れた。ビル管理会社からは、紙ベースの連絡しか無く、緊急連絡網が必要と感じた。

② 被災の復旧・復興に向けた取組

震災によって直接的な被害は少なかったが、人員が減少したのが響いている。他方、需要についてはある程度維持ができていると思うが、さらに掘りおこしていきたい。需要については、「こだわり」のお直しよりも補修品が多く、買うよりも直した方が安い、買うのがもったいないなどの必要に迫られてするお直しの量が 10% 以上増えている。お客様のもったいない意識が強いことを感じる。

③ 今後の計画・課題・経営者の思い

復旧から、この期をとらえて事業拡大を進めている。震災によるスタッフの退社で、生産力は低下したが、事業拡大のチャンスだと認識している。震災対策の借り入れ制度を積極的に利用し、新規出店を加速させている。もったいない消費を取り込み、事業を拡大している。

BCP への取り組みが必要だと言われるが、必要最小限の対策を講じておけば良いのではと

思っている。

④ 支援への期待（行政・公的機関・民間・etc）

支援のやり過ぎではないかと思っている。一例として、求人広告をしても、雇用保険が延長された影響で人が集まらない。こんなことは今まで無かった。震災対策の低利融資制度は、事業拡大には非常にありがたい。しかし、いつまでも助成金頼みだと、復興は進まないと感じている。

⑤ 調査者の所見・感想等

当社は、ここ数年、急速に事業を拡大しており、地元で注目されている企業の一つである。その活躍は、マスメディアでも頻繁に取り上げられている。

震災からの復興をチャンスと捉え、積極的に事業拡大を進めるという守井社長の姿勢は、ベンチャー起業家の心意気を感じ頼もしい。また、支援のやり過ぎという感想は、印象深い。被災した企業に対しては、低利の融資制度や補助金が交付され震災からの復興に大いに役立っている。ビック・ママも震災復興支援のスキームを活用し、新規出店を加速させている。他方、補助金が自立を遅らせているとの意見も出ており、支援を受ける側の課題も指摘されている。BCPに対しては積極的な取り組み姿勢はなかった。できる範囲内で、必要最小限の対策をとるとの意見であった。

（2011.10.11 ヒアリング）



第3章 復興事例企業から見えること

1. 経営者の心意気と行動

今回の未曾有の大震災で店舗や工場が流失損壊した企業の経営者の多くは、その被害の大きさに心が折れてしまいそうになった。経営者も生活者である。家族は無事だろうか、自宅はどうなっているか。しかし、それよりも従業員は全員無事だろうか。顧客や取引先は地域の人々はどうなっているのか。工場や店舗の損壊状況はどうであろうか、またいつ復旧できるのか、復旧の費用はいくらかかるのか、どう調達したらよいのか、多くのことを経営者は矢継ぎ早に考えていかなければならない事態に直面した。

このような状況の中で多くの経営者が強い心意気を持って復興に向けての第一歩を踏み出した。またこの多忙の中でも地域の復興に向けて多様な社会貢献を行ってきた。同時にまた多くの経営者が外部からの支援を受けてきた。

これらの点について復興事例企業の経営者達の心意気や行動から見えてくるポイントを以下にまとめる。

(1) 震災復興に向けての経営者の取り組み

① 「ピンチをチャンスへ」との経営者の心意気

「1000年に1回のチャンスへ」とは宮城県知事の言葉である。言い方を変えればピンチをチャンスへということになろう。確かに震災前から多くの経営資源を失ったことによる打撃は計り知れない。しかし、その中にもチャンスは必ずある。こういう経営者の心意気が復興への道を切り開いている。前向きなリーダーシップを経営者が発揮し、従業員を鼓舞し明日に向かって突き進む。本復興事例企業でも殆どの経営者が苦しい中で復興への道筋をそれぞれが知恵を絞って見出してきている。以下にその例を列举する。

1) 今こそ事業拡大のチャンスと捉える

経営者によってはこの機会に新卒採用を増やす、あるいは新たに事務所を開設するなどの事業拡大に取り組んでいる。同業者が廃業に至っているのを逆にチャンスと捉えて頑張っている経営者もいる。

2) 事業の選択と集中を行って、堅実な復興を目指す

震災を契機に顧客選別で採算重視へと事業規模を見直す経営者が多く見受けられる。商品を絞り込み、重点指向で再建の突破口とする経営者もいる。

3) 新たな販路開拓・商品力強化に取り組む

インターネット直販等新たな販売チャネルの開拓に取り組んだ事例がかなりある。商品力強化のため、その差別化の強化を進めている事例もある。

4) 経営の見直しや事業構造を転換する

仲間を結集しこの機会に法人化に転じた例や、経営戦略の見直しを始めた例がある。

5) 従業員の役割分担の見直し、業務の効率化を図る

従業員を削減せざるを得なかった企業では、従業員に複数の業務に対応してもらうことで効率化を目論んでいる。

6) 風評被害払拭への自主的に取り組む

自社の商品の安全・安心を積極的にアピールするため、第三者機関による放射能検査に取り組み、ホームページで定期的に公開している企業がある。

② 震災前からの取り組みの成果の活用

1) 地道な企業活動の成果

大震災以前の経営者の日常活動での蓄積が復興の立ち上げに多いに役立った企業も多く見られた。

中でも優良な顧客、なじみの顧客等からの支援により震災後の立ち上げに助けられたとの事例が多くあった。顧客が全国に分散し存在するため、震災の影響が少なくて済んだという事例や、販売チャネルとして以前から直販を強化していたのが復興に役立ったとの事例もあった。以前に代替納入で助けたことがある同業者が、今度は自社の立ち上げ前の時期に代わって商品を納めてくれたことで重要顧客に迷惑をかけずにすんだとの例もあった。

いずれも震災前からの地道な企業活動による「絆」が早期復旧・復興に役立った例である。

また、製造業で従来から独自の技術力を蓄積しオンリーワンを目指してきた企業では、復興も早かった。

2) 後継者の存在

大震災前から後継者を決めていた企業では、若い後継者が意欲的に事業復興と同時に経営革新に取り組み自ら未来を切り開こうという例が見受けられた。復興に向けて親子が知恵を競い合い、経営者が一丸となって再建へ立ち向かっている例もあった。

逆に、後継者が不在の場合には震災後の本格的な復興への取り組みが鈍らざるを得ず、廃業に至らざるを得なかった事例もあった。

3) 事業継続計画（BCP）

事例企業中 BCP に事前に取り組んでいた企業は 1 社のみであった。この企業の経営者は BCP が短期復旧達成に貢献したと評価している。

BCP に未着手であった企業でも比較的規模の大きい企業を中心に経営者の意識が変わり、不測の事態に対する事前準備が必要であるとの意識は確実に高まっている。BCP の早期確立や安否確認システムの構築を目論んでいる経営者もいる。

(2) 復興への貢献

① 地域の復興への貢献

多くの経営者が、自ら被災しているにもかかわらず、以下の多様な取り組みで地域社会の復旧復興に貢献してきている。

- 1) 早期の営業開始による地域への生活商品の提供
- 2) 避難所の提供・避難客の受け入れ
- 3) 地域への食料提供・炊き出し
- 4) 給水活動・給水車配車等の公的サービスの支援
- 5) 義援金拠出

② 雇用の確保への貢献

本震災の雇用面での影響は大きい。多くの経営者が心ならずも雇用を縮小し経営の再建を優先せざるを得なかった。しかし復興の目処の立たない企業からの従業員の受け入れを行った経営者や、事業拡大のために新規雇用を行った企業もあった。

(3) 経営者の支援の捉え方

多くの経営者が経営再建のため資金面での公的な支援を受けている。被災地応援ファンドの出資による支援を受けている例もある。販売ルート再構築のための支援を受けている例も多い。

しかし、一方において過剰な支援に対する危惧を表す経営者も少なからず存在する。過剰な支援は今後の自立に障害になるというのが主な理由であろう。震災の後片付けを一度はボランティアに頼んだが、それ以降は敢えて自ら行ったという経営者もいた。また、無料の支援が地域の雇用機会を奪い業種によっては人手不足に繋がっていると認識する経営者もいた。

2. 顧客、取引先の影響

ここでは、復興する事例企業が既存顧客の存在や取引先の影響をどのように受けてきたか考察していきたい。経営者の心意気や経営戦略の変更について触れてきたが、その大きな要因となったのがこの企業を取り巻く既存顧客や取引先の存在である。

(1) 既存顧客の存在

今回の事例企業をヒアリングした際に一番多かった声が、既存顧客が待ってくれた為に復旧の励みになった、事業再開する決意を固められたというものであった（下表参照）。常連客を抱える飲食業などで特にその傾向は大きかったと考えられる。

ある幼稚園では、被災後に心が不安定な園児たちが、なじみの先生に会ったら非常に喜び元気になった。子供たちが元気に暮らせる社会は地域の将来につながる。そういった地域の声が大きな励みになり再開したという幼稚園もあった。

また、製造業でオンリーワン技術を持った企業が顧客を引き留められた事例も見受けられた。

企業名（業種）	内容
食品製造業〇〇	競争の激しい業界であるが、主要顧客である社員食堂への納品を7月まで待ってくれた。そのおかげで再開を決意できた。
飲食業〇〇	お客様から安否を気遣うメッセージや営業再開を望むメモがたくさん残されていた。
飲食業〇〇	県外に避難していたが、お客様が待っている声を聞き、引き止める親戚の声を振り切って戻った。
旅館業〇〇	高齢の固定客が多く助かっている。
製造業〇〇	オンリーワンの技術をもっていることもあり、顧客が製造再開を待ってくれた。無事であることを発信し続けた。

(2) 大幅に減少した取引先

第1章でも触れたとおり震災後は、産業基盤、生活基盤を合わせた社会基盤そのものが大きく混乱した。沿岸部の水産加工業においては、仕入先と取引先の両方を失った為ある加工水産業のように9割の取引先を失ったという大打撃を受けたところが多い（下表参照）。消費者の自粛ムードから飲食業や旅館業は軒並み売上の減少となっている。サービス業では放射能による風評被害による客足の減少も大きく響いている。また、新しく稼働した仮設商店街においても当初の話題性とは裏腹に漁港に活気が戻らないために深刻な顧客不足に悩むところもある。

経営基盤がぜい弱で地元志向で販路を賄ってきた中小企業は多いと考えられ、今回の震災で自社の商圈そのものが大幅に縮小したことによる影響は大きい。

企業名（業種）	内容
旅館業〇〇	放射能問題、余震の影響から関東方面の旅行客、家族客が減少
水産加工業〇〇	顧客データが流出
小売業〇〇	観光客や漁業関係者の減少
水産加工業〇〇	仕入先、取引先の 9 割が被災
小売業〇〇	高齢者の常連客の来店減少

(3) 復興需要で増大する売上

厳しい販売環境が多い中で、建設業、土木工事関係や一部の製造業においては復興特需が生まれている。ある建築業の事例では住宅需要はわずか 3 ヶ月で 2 年分の受注があったという。しかし、この需要も期間限定であることは経営者も認識しており、復興特需の恩恵を受けつつも将来の事業転換を模索していかなければならず、不安要素を抱えている経営者も多い。

(4) 新しい販路開拓

大幅に落ち込む販売環境に対して果敢に立ち向かう経営者の存在を確認できたことは、今回の調査において大きな収穫であった（詳細は経営者の心意気と行動を参照）。

震災後から秋頃まで特に復興応援ムードが高まり、それに乗って多くのイベントや県外への販路開拓に乗り出せた企業は復興が軌道にのったと考えられる（下表参照）。

ある水産加工業は、震災を機に自社サイトをオープンしたり、新しくインターネット通販に乗り出した企業もあった。

ある食品製造業のようにお買い上げの餃子に合わせて避難所の炊き出しに振る舞うという新しい商品企画の開発や、水産加工業において鮮度より加工度を上げることによって新しい商品化による販路開拓を実行する事例も見られた。

企業名（業種）	内容
水産加工業〇〇	復興イベントで東京、愛知県まで積極出店 東の友の会へ出店
旅館業〇〇	平泉との相乗効果をねらった企画により新しい観光客を誘致（予定）
食品製造業〇〇	餃子のチャリティ商品を開発して新規需要開拓 東北復興の催事で大阪、兵庫の高級スーパーへ出店
水産加工業〇〇	南三陸の復興市 マルシェジャポン仙台出店
水産加工業〇〇	既存の楽天ルートに加えて、新たに自社サイトを開設 消費者を現地に呼び込むイベントの開催（予定）

(5) まとめ

これまで事例企業と顧客、取引先との関係を見てきたが、まとめると以下のとおりになる。

- 中小企業の復興には既存顧客との関係が重要であったこと。本当に大切な顧客の存在が明らかになった。
- 経営基盤の小さな中小企業の多くは地元中心（県内中心）に顧客を依存していることが多く、今回の大震災では地域そのものの需要がなくなったため、多くの企業が売上減少を余儀なくされている。
- 建設業、土木工事関係など一部の業種では復興需要によって売上の倍増が見込める。
- 減少する顧客、取引先に対応すべくイベントや商談会への参加、県外への出店、新たな商品開発などにより新しい取引先の確保や顧客創造ができ始めている。

今回の大震災によって大きく縮小した地域経済により、中小企業にとって取引先、顧客がなくなった影響は大きい。新しい販路開拓、経営効率の改善などそれに立ち向かう中小企業の姿が浮き彫りとなった。

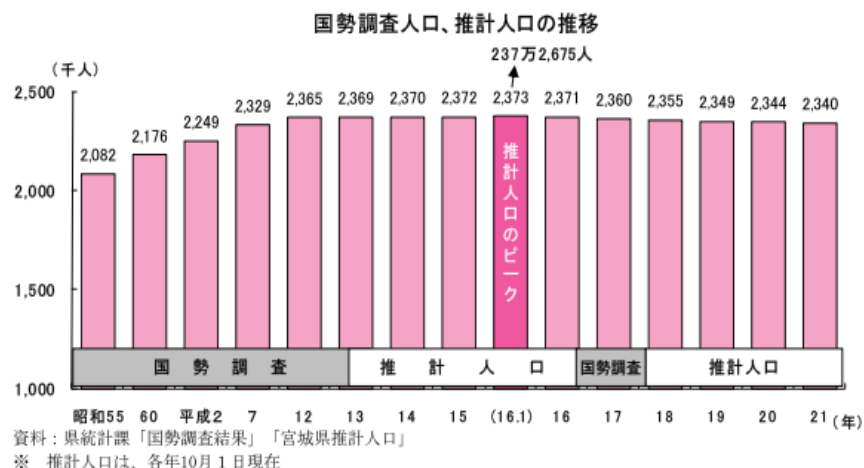
2012 年春以降、復興仮設商店街の立ち上げ、大手企業の被災地参入、本格化する建築土木需要、仮設住宅からの自立とそれによる消費拡大、今まで見てきた取引先動向は 2012 年以降も大きく変化することが予想される。今回見てきた事例企業、再開する新たな企業がどのように立ちむかって行くか引き続き経過を追って調査していく必要がある。

3. 地域における問題と震災の影響

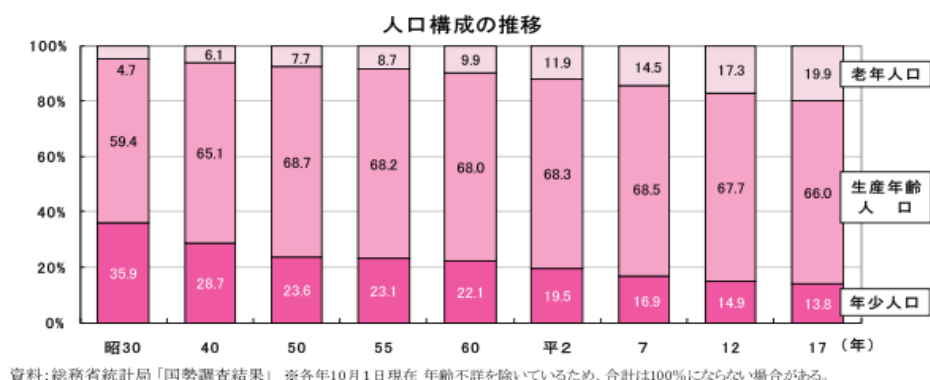
(1) 以前からあった問題

① 少子化と高齢化そして人口減少

宮城県の推計人口は平成 21 年 10 月 1 日現在で 234 万 29 人である。平成 16 年 1 月 1 日現在の推計人口 237 万 2675 人をピークに下降曲線を描いている。



人口の減少が地域の経済力や活力の低下を招くとは一概には言えるものではないが、概ね比例的傾向にあることは否定できないものがある。国や地方自治体においてもなんとか人口の減少を食い止め増加する手立てはないものかと苦心していることを考えあわせれば人口の規模がその多くの問題への解決に繋がるだろうと考えている事に間違いがないと思われる。

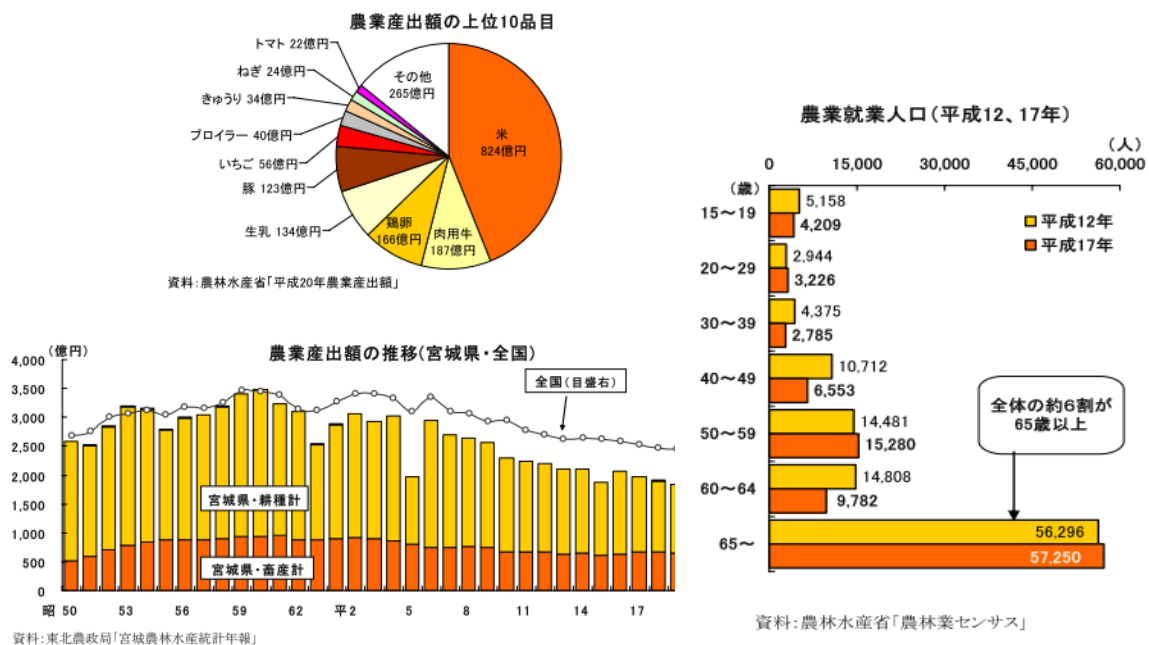


またもっと深刻な問題としてはその構成である。明らかに高齢者率が増加し、一方出生率が低下し少子化が進んでいる。つまり一般的に考えれば付加価値を生み出す年齢層が相対的割合として減少して将来的に一層その傾向が強くなるということになる。この現象は地域の付加価値を減少させる原因だけではなく事業の継承にも少なからず影響をあたえることになると思われる。

② 産業の衰退

1) 農業

宮城県は『ササニシキ』や『ひとめぼれ』に代表されるようにコメの主産地と知られ、基幹産業とまで言われているが、その生産高や就労者の実態を見ると大きくその様相は異なるものとなり他産業にその地位を譲らざるをえないのが実情と言わざるを得ない。確かに日本はコメが経済の基幹として長い間担ってきた事実があり、宮城県においても旧藩政時代に於いては最大の輸出品目として中心的な役割を果たしてきた。また、当然ながらこの田園風景はこの地域のかげがえの無い財産であり、環境保全という観点から見ても重要な役割を果たしていることは言うまでもない。



2) 工業

工業は通信・電子産業が多く雇用を抱えて発展してきたが、円高の影響や、激しいコスト競争の結果中国や東南アジアを中心とした地域にシフトして行っている。最近ではそれに変わり自動車産業を取り込む動きも見られる。

3) サービス業

サービス業は基本としては個人個人の所得や豊かさ、又は豊かになるだろうという確信が意識を支配した時に拡大すると考えられる。経済的な不透明感や縮小経済環境のもとでは明らかに振るわない産業といえる。平成3年には約120万人いた鳴子温泉の観光客が近年では60万人と半減しているのはまさに顧客の趣向の変化や受け入れ側の経営努力だけでは言い切れないこの部分が大きく作用していると考えられる。サービス業界を活性化させるためには、個々のサービス業における創意工夫による努力も当然必要だが、他産業

の拡大（経済の活発化）がより重要な要因となってくる。

4) 土木建設業

土木建設業の厳しさは、人口減少・企業の海外シフトや公共事業が縮小し、それらに柔軟に対応しきれず、体質転換がうまく図れていないのが原因と考えられる。

(2) 課題をどう捉えていたか

地域内での完結は殆んどなくなり、グローバルな世界の中で経済活動が行われるようになり世界の情勢が地域の経済に影響をあたえるようになってきた。競争相手は既に地球規模まで広がり、それらの地域との優位さをいかに確保するかが課題となっていた。

(3) 震災後の新たな現状

① 沿岸部

多くの沿岸部は住まいや仕事を地震による津波で流失、また地盤沈下により土地の利用が簡単には解決しない事により、今後の見通しが立たず立ち止まっている状況も多い。

② 内陸部

内陸部に於いても津波による流失は免れたものの、家屋や店舗の損傷が大きく危険家屋として結局取り壊さざるをえない建物が多く存在した。特に県内でも屈指の温泉地として知られる鳴子温泉などは、多くの沿岸部の顧客が被害にあい、それに伴う売り上げ減少の影響も受けている。

(4) 地域とコミュニティの再確認

今回多くの地域で有効に働いたのが小さい単位の地域だった。規模を大きくすることでより効率化を図ろうとしてきた行政を始めとしたあらゆる組織にもう一度振り返ってみる機会を与えたのではないだろうか。特に今回強く感じたことは、人の繋がりの大切さではなかったろうか。お互いに優しくなれる気持ちの中でどれだけ生きる勇気が湧いてきただろうか。途方に暮れ一歩も進めない中で小さなコミュニティがいかに支えになったことか計り知れない。危機に遭遇した場合、より近い存在を重視するのは当然の結果といえるだろう。復興に係わる意識の中で地域が重要な位置を占めていることが今回の聞き取り調査にも多く見られた。

4. 情報の共有

ここでは、震災時の情報の役割について述べる。今回の震災では、過去の災害時に比べて、情報の発信量が格段に増加したと言われる。従来のマスメディアからの情報発信に加えて、インターネットや携帯網の発展が多くの情報発信を可能にした。とりわけ、Twitter などソーシャルメディアからの情報発信力は目を見張るものがあった。マスメディアからの情報発信が限定された場所からの配信であるのに対して、ソーシャルメディアは個人がその現場から発信しており、臨場感あふれる情報がネットを駆け巡った。

事例企業の報告を踏まえて、情報共有の課題を以下の3点で整理する。第1は、震災時の情報共有について、第2は、企業や自治体の情報システムについて、第3は、情報を活用した新タイプのビジネス創造について述べる。

(1) 震災（災害）時の情報共有について

今回の震災では Twitter などのソーシャルメディアの役割が注目された。安否確認、支援物資情報の共有、身近なところではガソリンスタンドの空いている情報など、ソーシャルメディアを中心に情報共有は進んだ。他方で、「手書きの新聞」が注目されるなど、被災地の状況に応じた情報共有方法が採用された。



Twitter を活用した情報共有例

震災直後、情報ネットワークが寸断され、被災地では重要な情報が届かない、送れない状態が続いていた。携帯基地局の停電によるダウンなど通信網の脆弱性が露呈し、被災地ではネットが使えない状態がしばらく続いたが、情報発信手段の多様化とともに、情報発信力は格段に強化されたといえる。

被災した中小企業の中には、積極的な情報発信により全国の支援者となつなろうとした企業が

多くあった。岩手県のある酒蔵は、震災後の自粛ムードを破り、被災地の日本酒を飲み花見をやりとうと全国の消費者に呼びかけた。今回取材した企業においても、「自分たちは無事である」ことを発信し続けることで全国の顧客とつながり続けようとしていた。被災し生産力は格段に落ちていても無事であることを伝えることにより、仕事が他へ逃げないように配慮した。その結果、顧客は納品ができるまで待ってくれた。

(2) 企業・自治体の情報システムについて

企業や自治体の情報システムは、今回の震災で大きな被害を受けた。とりわけ沿岸部の企業・自治体は壊滅的な被害を受けた。重要な情報を保管しているサーバーが流され、さらに、そのバックアップデータまでもが流失したという事例が多くある。

震災をきっかけに自組織内でサーバーを持つのをやめ、専門業者のデータセンターにデータ・システムを預ける企業・自治体が増えてきている。これは単に自社情報を外部の専門業者にゆだねると言うことではなく、災害を考慮した情報管理体制を築くと言う課題である。

(3) 情報を活用した新たなタイプのビジネス創造

震災からの復興支援をテーマとした新しいタイプのビジネス企画が進んでいる。生産地である被災地と消費地をつなぐとサプライチェーンを再構築する取り組みがその第1の例である。

従来からの流通にとらわれず、被災地の生産者・加工業者と食関連企業とのマッチングが進められている。また、被災地の企業が参加した販売用の Web サイト構築なども進められている。とりわけ、東北各県には大量消費地が存在しないため、首都圏などの大消費地とつながることが不可欠となる。その場合には、インターネットを活用した販路開拓が重要となる。そこでは、前述のソーシャルメディアが有効な役割を果たすであろう。従来のネット通販においては、店舗と消費者が1対1でつながるパターンであったが、ソーシャルメディアを活用し、消費者のコミュニティと生産者のコミュニティがつながるモデルが模索されている。生産者と消費者がお互いに顔の見える関係で、継続的に取引していくビジネスモデルは、震災復興に適している。

さらに、復興に向けたファンドを構築する取り組みも存在する。工場の再建資金、牡蠣種（かきたね）の仕入資金など用途も多様で、ネット上で一口1万円などで出資者を募っている。単なる義援金ではなく、出資者として復興支援の資金を集めているのが特徴である。

今回の震災では、ソーシャルメディアが新しい社会的インフラとして認識されるようになった。情報共有の手段が格段に進化し、震災からの復旧に大いに役に立った。また、新たなビジネスを生み出す基盤にもなっている。他方、デマの拡散などマイナスの点も指摘されている。ソーシャルメディアの特性を踏まえた活用法を理解することが必要になっている。

第4章 未来への希望

この章では、震災から半年が過ぎて、復興へ立ち上がる企業が、行っていたことそれに続く未来への希望について述べる。報告書をまとめている時点でも、震災から復興する未来への展望はすくなく、いまだ混沌としていると言わざるを得ない。この報告書で記載されている事例は震災後だいたい6ヵ月での時点での報告である。その時点で、大震災の答えはまだない。何が起きたかすら、把握困難な状況にある。様々な企業が震災当時こんなことありました、こんなことやっています。今はこうした状況ですと語る経営者の声を聞き取りさせていただいたものである。これから10年単位で考える必要のある復興への歩みが今始まったところである。しかし復興へ大きくかじを取る経営者たちは、歩みを止めることがない。力強く一歩また一歩と踏み出している。今現在も進行中の災害であることを認識し、現時点での未来への手がかりとなること、復興する希望について述べたい。

1. 自らできることは行う

(1) 将来への希望を持つ

いち早く立ち上がるきっかけをつかむ企業の多くは、会社の規模や震災前の実際の経営状態の良し悪しにかかわらず、会社の将来ビジョンを持ち、自社の明るい未来を信じ、自社が継続的に発展することを信じていた企業である。新たな融資、新たな枠組みを使った資金導入といった経営判断を行った企業の多くは後継者の存在があり、事業承継済みの企業が多い。後継者の存在は会社の次世代への希望である。自社の明るい未来を信じ、自社のあるべき姿のビジョンを持つ。被災にあってもなお何をなすべきかを考え、未来からの問いかけに答える。希望を捨てないでいることこそが立ち上がるための大きな道しるべとなる。

(2) できることから始める

多くの事業者や企業が被災した今回の震災では、社会システムの根幹から揺るがされている状態である。震災前の主力製品や事業の回復に努力するかたわら、残されたわずかな設備の活用や新しい取引先からの商品仕入れ等で、急場をしのぐ事例は多い。全てが流失したなかで、自社製品が生産できなくなったとしても、立ち上がることを選択した企業は、残されたものの中から、できることから手をつけ始めている。活動することによってのみ立ち直ることができる。

2. 共に生きる力を持つ

(1) つながる力を持つ

震災を機にひろがるネットワークを利用して機会をつかむ事例は多い。被災した企業や被災地支援のためのネットワークの参画も自分からの情報発信や、情報収集の努力は欠かせない。つながる力のためにはIT技術の活用は避けて通れない。復興イベントでの出会いを生かしている事例や、経営者が会社の内外を問わず従来から持っていた人脈の活用を行っている事例も多い。人と人の出会いを大切にし、つながることで機会をつかむことができる。

(2) できる範囲で被災した他者への配慮を持つ

自らが被災し困難な状態であってもなお、周囲の被災者への配慮を行う企業は多い。聞き取りさせていただいた、食品を扱う事業者の多くは被災した近隣住民に自社の商品や食事の提供をおこなっている。そのことでさらにご愛顧いただくなどという好循環のつながりも生まれている例もある。被災した IT 企業は自分が被災しているにもかかわらず、取引先への支援を行いさらに強固な関係をつなぐ等の例もある。これらは見返りを求めている行動ではなかった。支援によって喜ぶ被災した方々の姿を見ることは励みにもなり自社の存在意義の確認にもなる。

(3) 必要な支援を受け入れる力を持つ

被災地で、復旧・復興のために、活動するボランティアの力は大きい。阪神・淡路大震災では、延べ 130 万人以上の人々が被災地でのボランティア活動に参加した。今回の震災でも、多くのボランティアが、いち早く駆け付け、今現在も被災地の回復に貢献している。こうしたボランティアの支援力を生かすためには、被災地側が、ボランティアの支援に寄り添い活用する「受援力（じゅえんりょく）」が重要であるといわれている。

今回の震災では、被災地側が支援に寄り添うだけではなく、自分たちに必要な支援を見極め、発信し、活用する力も必要である。地域の外にも、被災地を支援したいという多くの方々がいる。ボランティア支援、民間の有形無形の支援が数多く寄せられている。自分のことは自分で何とかしたいという考え方もあるが、外部の支援を必要に応じて受け入れ、活用することで、新しいつながりができる、全国的なネットワークを持つ団体の支援を受ける機会を得るなどの事例もある。必要な支援を適切な時期に受け入れ、活用することで、復興する力を高めていくことができる。

(4) 新しい金融の仕組みの活用

被災地支援や企業を支援するため市民が直接資金を投資する新しい形の資金調達の方法がたちあがっている。事例集でふれているセキュリテ被災地応援ファンドの仕組みは、これまでの金融とは大きく異なる。市民から 1 口 1 万円で資金を集め、応援したい企業に投資する。そのうち半分は復興のための寄付として使われ、企業は残りを数年かけて返済する。経営者は、説明会で、復興への強い決意を市民に訴え投資を呼びかけるという資金調達の方法である。こうした、寄付や義損金ではなく市民が応援したい企業に直接投資する市民金融は、これからも広がっていくと思われる。自社を理解し応援したい志のある市民の存在は、新しい優良顧客の獲得にもつながり、立ち直る強い励みにもなる。

3. 公的支援の積極的利用

復興の手がかりとして、まずはもっとも身近な行政である宮城県の「宮城県震災復興計画」について記載する。「宮城県震災復興計画」は、平成 23 年 3 月 11 日に宮城県を襲った東北地方太平洋沖地震及びその後に続いた大津波により、甚大な被害を被った宮城県の復興に向け今後 10 年間の復興の道筋を示すもので、基本理念の内容は以下の通りである。

- 1 災害に強く安心して暮らせるまちづくり
- 2 県民一人ひとりが復興の主体・総力を結集した復興
- 3 「復旧」にとどまらない抜本的な「再構築」
- 4 現代社会の課題を解決する先進的な地域づくり
- 5 壊滅的な被害からの復興モデルの構築

この理念に従って様々な支援施策が組み上げられていく。各市町村でも復興計画が出揃いつつある。震災当時は、市町村や支援機関自体が被災し、まずは生存のための戦いに力を注いでいた。事業者への支援は後回しになることもあった。

宮城県は今後 10 年単位での復興を目指している。復興への歩みが始まっている。震災当時はなかった様々な支援策が整いつつある。支援策は施行機関によって範囲も多岐にわたり、追加施策も数多くある。自分に必要な使い勝手のいい支援施策がどれか判断に迷う面もある。そうした場合は県や市の窓口、商工会等支援機関に相談し必要な支援を受け取り活用していきたい。必要な支援を積極的に受け取り、活用することは復興の手がかりとなる。

復興する未来への歩みを始め、立ち上がった者には様々な希望への手がかりが必ずある。未来へ続くためにさまざまな支援が寄せられている。その支援の中に、微力ながら我々中小企業診断士たちもあること、復興の一助となることを心から願っている。

終わりに 明けない夜はない

阪神・淡路大震災では、「自助・共助・公助」という視点から、復旧・復興が論じられていた。東日本大震災でも、被害が大きすぎて自分の努力だけでは立ち直ることが難しい場合もある。共助とは、自分の力だけでは解決できないこと、行うことが困難な事柄に、周囲や地域が協力して行うこと、公助とは、個人や周囲、地域あるいは民間の力だけでは解決できない問題について、公的機関が行うことと言われている。阪神・淡路大震災はボランティア元年であった。今回の震災では、共助の中にボランティア活動、民間の有形無形の支援を含めて考える必要がある。復興する未来のためにこれらの力を必要に応じてバランス良く活用することが大事である。

この震災をきっかけとして、世界は変わってしまった。もはや元の我々には戻ることができない。過疎や高齢化という以前からの問題も解決していない。6月以降、首都圏での復興イベントの状況などから、地域外の関心の低下を感じる者は多い。報道の量も減ってしまった。被災してから立ち上がるには10年単位での時間が必要である。被災者へ長く心を寄せて支援し続けることが大切である。震災を忘れないでいてほしい。

3月11日の震災の夜、宮城県にいた者は、続く余震や津波の中ライフラインが寸断し、被害の情報が断片的にしか伝わらなかった。しかし、ただごとでは無い大変な災害だと、不安な夜を過ごした。3月12日の夜明けに安堵した者は多い。災害の夜も必ず明ける。これから宮城県の多くの者たちは復興への道を歩み始める。我々は復興する。明けない夜はない。

社団法人 中小企業診断協会 宮城県支部

平成23年度 支部調査・研究チーム

リーダー 清野 浩司

青木 康夫

宿輪 安明

高橋 香代子

長野 和夫

藤原 正樹

本田 茂

〒980-0811 仙台市青葉区一番町 2-11-12 プレジデント一番町 303

TEL/FAX : 022-262-8587

メールアドレス : shindan-myg@etude.ocn.ne.jp

URL : <http://shindan-miyagi.jpn.org/>