

よきことを、よきひとへ。  
被災地復興に取り組む人のための業界新聞  
http://www.rise-tohoku.jp/  
発行所 NPO法人 HUG  
〒151-0053 東京都渋谷区代々木 2-10-9-8F  
http://www.h-u-g.jp e-mail: info@h-u-g.jp

# 東北復興新聞

無料 第25号  
月1回発行  
創刊 2012年(平成24年)1月16日月曜日

2013年(平成25年)7月1日月曜日

## 地域復興支援「結の場」中間報告

# 石巻で19の経営力強化プロジェクト始動

復興庁宮城復興局が石巻商工会議所と共同で進めている地域復興マッチング「結の場」の事業成果中間報告が発表された。19のプロジェクトが開始することになったと同時に、人材面などで課題も明確になった。

### 本業を活かした支援のプロジェクト化

「結の場」は被災地域企業の経営課題解決や経営力強化、地域経済の継続的発展を狙うコミュニティ形成を目的とした、被災地外の支援企業とのマッチングの場。

昨年11月に開催された石巻では、水産加工業をテーマにした13の被災地企業と33の支援企業が参加した。これまでに支援企業からは70を超える支援・連携の提案がなされ、19件のマッチングが成立し、さらに16のプロジェクトで調整が進んでいる。

### 浮き彫りになった課題

一方で、明らかになった課題もある。ひとつは、外部企業とマッチング事業を推進するにあたっての被災地のマンパワー不足だ。数十に渡る支援要請をプロジェクト化するには膨大な作業が発生する。今回のように復興庁が間に入る形でも被災地内外の連携施策が進むことが望ましい。「結の場」を企画、推進している宮城復興局の山本啓一朗氏は、プロジェクトマネージャースキルを持った人材の、商工会議所のように地元の立場でコーディネートを行う団体への投入が急務だと

語る。



6月26日には企業マルシェの第1弾が行われた

支援企業側においても取組み姿勢により明暗が分かれた。マッチングを行うにあたっては、被災企業が支援企業の要望に応えられないケースも多かった。こうした中プロジェクトが形になったのは、柔軟な対応で施策を調整する姿勢を持った企業だった。山本氏によると、これらの企業は、いずれも中長期的な視点で支援活動に取り組む意義を見いだしている企業だと言っている。

「結の場」は石巻に続き、今年2月には気仙沼でも実施された。8月を目処に成果が発表され、さらに南三陸

や亘理・山元での開催も予定されている。民間企業による連携は復興の鍵になる。今後より多くの企業が参画し、価値創造が加速することが期待される。

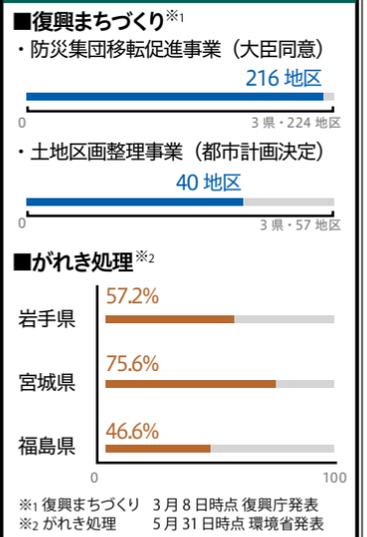
### 今後は南三陸や亘理でも実施

今回の「結の場」では、地域の人間関係が深まったことも収穫だと山本氏は話す。震災前はつながっていなかったような地域の企業同士が連携し、共同の通販力

### 「結の場」でマッチングが成立した主なプロジェクト

プロジェクト	支援企業	概要
共同通販プロジェクト	トラストパートナーズ、ほか3社	被災地域企業8社の共同カタログを制作し、新たなB2Cチャネル開拓を行う通販事業
企業マルシェプロジェクト	アサヒグループホールディングスほか13社	支援企業14社による、被災地域企業7社商品の企業内販売企画。試食会やアンケートを通じたマーケティングも実施
機能分析、強化を通じた商品力向上プロジェクト	キリン協和フーズ	金華さば、いらこ穴子の分析を通じた商品特徴量の抽出や、冷凍、冷蔵耐性ノウハウの移転を通じた商品力向上施策
人材育成(ビジネススキル向上)を目的とした研修プロジェクト	キャンノンマーケティング	被災地域企業3社へ向けた、ファンリレーションやネゴエーション力の向上へ向けた研修プロジェクト

### 数字で見る復興進捗状況



### 特集 4-5面

## 産業復興へ向けた秘策とは



### 事例に学ぶ再建企業の経営哲学

### 2面 新日本有限責任監査法人理事長 加藤 義孝氏 リーダーズインタビュー

### コンテンツからコンセプトへ



### 3面 石巻のコミュニティ形成事例



### スポーツが人を育む 人が町を育む

### 6面 南三陸町 海産物の宅配便・たみこの海パック



### 東北のいま

### 7面 石川県七尾市



### 複合的サポートモデルで地域に求心力

### 他地域へ学ぶ

## 東北の事業を担う、「右腕」を募集。



NPO法人ETICは東北の事業創造や地域再生に取り組むリーダーを支えるため「右腕派遣プログラム」を実施し、約2年間で140名以上の人材を東北に派遣してきました。

「5年後も10年後も若者たちが集い、起業家精神あふれる東北」を目指し、これからも東北の「担い手」を送り続けます。事業の担い手(右腕)となりたい方がいましたら、是非ご紹介ください。

みちのく仕事

検索

東北のリーダーたちが集う!

ap bank × ETIC.  
みちのく仕事  
マッチングフェア  
開催決定

2013年6月15日(土)

詳細はWEBで公開



特定非営利活動法人 ETIC.(エティック)  
〒150-0041 東京都渋谷区神南1-5-7 APPLE OHMIビル4階  
TEL:03-5784-2115 FAX:03-5784-2116 E-mail: fukkou@etic.or.jp  
http://www.michinokushigoto.jp/



# 特集

# 産業復興へ向けた秘策を考える 事例に学ぶ・再建企業の経営哲学

復興庁は4月、被災地の企業の再建事例を集めた報告書「被災地での復興55の挑戦—企業による復興事業事例集—」を公開(表)。震災への対応策について4つの視点でまとめられている。同時に見えてくるのは、強い信念をベースとしながら経営改革を行い、外部の力を巧みに活用する経営のあり方だ。今後も続く産業復興への道のり。本特集では、その中心となる、現地に根ざした企業たちの経営哲学に注目した。

## 3 | 株式会社オノデラコーポレーション | 前例となり、地域に選択肢をつくる より良いライフスタイルを提供する。

気仙沼の市街地の一角。仮設商店街の一階にあるアンカーコーヒーは、仮設店舗とは思えないほどの落ち着いた空間だ。運営する株式会社オノデラコーポレーション専務の小野寺靖忠さんは、アメリカの大学へ通いヨーロッパで働いており、故郷の気仙沼に戻った際に「生活の中にコーヒーショップとカフェテリアのない生活があり豊かでないと感じた」ことが立ち上げのきっかけになった。

「少子高齢化が進む気仙沼。18歳で人口が流出する背景には、仕事場や遊び場における『選択肢の少なさ』がある」。その選択肢の一つとして「コーヒーショップと共にある生活」を提供する事で、ここに住みたいと思う人を増やしたいと考えた。またフランチャイズビジネス化することで、都会で働く人がオーナーとして田舎に帰る仕組みをつくれなかと試行錯誤を繰り返した。震災前には、ドライブスルーの店舗や大型書店内での出店など、テイクアウト主体の店を五店舗展開、港近くに焙煎工場

を作るまでに成長していた。震災では、このうちの二店舗と焙煎工場、製菓工場、事務所、自宅が津波に流され、焙煎前の生豆もすべて失った。再建にあたっては、知人からの紹介で出会ったクラウドファンディング「セキユリテ応援ファンド」の第一期の募集に参加した。「前例が無いことでも、誰かが始めて風穴を開けておけば、後に続く人が出る。被災地へ一つの選択肢が増える。『田舎暮らしが豊かじゃない』とコーヒーショップを始めたのも一緒。選択肢があれば、何とかしようという人が出てくる」という気持ちだったという。

募集したファンドでは2450万円が集まった。しかし、小野寺さんはまだその資金に手をつけていない。物件の不足や建築・内装コストの高騰などさまざまな理由から温存している。「使わないと意味がないんじゃないか」という声もあるが、今投資すればその多くが高騰した部分に回ってしまうため、それはおかしいと小野寺さんは言う。「『より良いライフスタイルを提供する』というのが一

番の姿勢。復興、復旧後10年たった後も、そこに生き続けることを主眼に入れて、事業に取り組む必要がある」。そう考える小野寺さんは、気仙沼市の震災復興市民委員会に参画するなど街の復興にも積極的に取り組んでいる。その中で描かれている町の未来像には、「世界一の港町」として「おしゃれでかっこいいまち」などが盛り込まれている。こうした町の復興と歩調を合わせつつ、資金が生きるタイミングを腰を据えて計っている状況だ。



オノデラコーポレーション専務取締役の小野寺靖忠さん(左) 仮設店舗ではあるがコーヒーのある豊かなライフスタイル提供にこだわるとのこと

### 岩手県

## 1 | スーパーマイヤ | 徹底した地域密着志向の打ち手を連発 地域の生活インフラを担い続ける。

岩手県大船渡市に本社を置くスーパーマイヤ(株式会社マイヤ)は、三陸沿岸を中心に16店舗を展開する地域密着型のスーパーマーケットチェーン。震災時には本部と大船渡、陸前高田、大槌で6店舗が被災した。

当時店舗のマネジメントを担当していた新沼敏宏さんは震災当日のことをこう話す。「停電時にお客様が来店すれば、店内中のワゴンを外に出し、店頭での販売を行った。レジがなくおつりを出せないで、ひとり10個までと決めて基本的に100円で売った。現場判断の連続だった」。

直後の混乱を現場判断で乗り越えたマイヤ。その後の復旧も早く、3月中には出張販売と移動販売を始め、8月以降は本設・仮設併せて5店舗を展開し、売上も震災前のレベルにまで戻している。

震災時の対応やその後のスピーディな復旧の背景に見えるのは、マイヤの危機管理の取り組みだ。同社では、大きな震災を前提とした防災訓練や対応マニュアル、地

震保険への加入、安否確認システムの導入など、最大限のリスクマネジメントに取り組んできた。

そして、マイヤの戦略的なリスクマネジメントの根底には、「地域密着」の生活インフラとして、地域住民の生活に必要なものを届けることを最優先にするという経営哲学がある。新沼さん自身、社長から「価格は一番ではない。社長方針がそうではないと知ってくれ」と言われたという。「嘘をつかない。愚直に。お客様がどう感じているかを考え、場面場面でごまかす」というのが新沼さんにとつての「地域密着」だ。

「地域密着」の哲学はパート社員たちにも浸透している。地元でできたおいしいものを食べてもらうために、パートスタッフが自宅で料理をつくりそれを試食で進めたり、レシピを作成してついたりする。何か住民の手伝いができないか、皆が常に考えている。そんな気持ちがリーダーを呼んでいる。そのようにしてマイヤは地域での高い支持を受けているのだ。

その後の移動販売や店舗の再建においても、仮設住宅の立地にあわせて展開。それでも来店が難しい顧客に対してはマイクロバスによる送迎を行い、さらにはネットスーパー事業にも取り組んでいる。

地域密着の理念があらゆる打ち手につながり、顧客との信頼関係、早期の経営再建につながったと言えるだろう。



震災時に店舗でマネジメントにあたったマイヤ株式会社の新沼さん 地域の多くの方に商品を届けたいと始めた送迎マイクロバス

## 4 | 一般社団法人三陸海産再生プロジェクト | 市民ファンド手法による流通変革 共存共栄できるしくみをつくる。

震災で多くの事業者が大きな被害を受けたが、中でも漁業へのダメージは大きかった。港の復旧もままならない中、漁具や設備も整わない。それらが復旧したとしても従来の流通の仕組みでは、漁業者の収益はなかなかあがらない。水産業界の世界では流通の立場が強く、漁師には価格決定権がないのだ。こうした課題を解決しようと考えたのが、石巻で水産加工業を営む木村隆之さん。津波によって壊滅した自社の施設・設備の復旧を進める一方で、震災前から感じていた「魚の値段を決めるのは加工業者、流通業者。漁業者が市場で一番弱い立場にあるのはおかしい」という問題意識に立ち向かう決意をした。

縁のあった東京の会社の支援を受けつつ、協賛する漁師を組織化。2011年5月に立ち上がったのが一般社団法人三陸海産再生プロジェクトだった。

このプロジェクトは、支援を希望する会員からの入会金を、漁業者が共同で利用できる加工設備や漁具の整備

備にあてる。そこで生産された加工品は、会員に対しては特別価格で提供されるというもの。支援者をそのまま顧客にする市民ファンド的な手法を用いて、海産物の流通を変えようという枠組みだ。

これまでに約2000名の会員から5000万円ほどの資金が集まり、2700万円ほどがすでに設備や漁具の購入に充てられ、ワカメやカキ、養殖のりなどが販売されている。

自社の復興も見逃せない状況の中、全く異なる事業に無償で取り組むことに対してさまざまな議論もあった。しかし、「水産業界の現状を変えたい」という想いでプロジェクトを進める木村さんたちの姿に多くの人が賛同し協力するようになったと言う。

漁師と加工業者が流通で協力し、製造で協力し、と徐々に協力関係が強化されるようになれば、水産業界全体の構造自体が変わる。それは結果として自社のみならず業界全体の収益向上につながる。すべてが失われた今だ

からこそ、漁業者と加工業者、消費者が一体になって新しい仕組みをつくる必要がある。そんな哲学が、「復興」ではなく「再生」という言葉に込められている。

2013年春、新工場の完成に伴い、木村さんは本業の水産加工の復旧に専念するようになった。プロジェクトの代表理事と事務局体制はボランティアに委ねられたが、支援先の漁業者が直接東京の市場に営業する取り組みが始まるなど、新たな動きも生まれている。



プロジェクト支援先との打ち合わせの様子 支援金で購入した定置網の網づくりをボランティアで行う

### 宮城県

## 2 | ヤマニ醤油高田営業所 | ファブレス化や分社化によるビジネスモデル再構築 地元の味を守り抜く。

岩手県陸前高田市の高台に、ヤマニ醤油高田営業所がある。ヤマニ醤油は創業140年あまりの老舗の醤油蔵元。地元の飲食店や個人宅に「御用聞き営業」という独特の営業手法で醤油やつゆなどを届けてきた。

津波によって生産設備のすべてを失ったヤマニ醤油では、唯一残ったレシピを頼りに、自社で製造設備を持たない「ファブレス経営」に大きく舵を切った。従来商品の製造・販売を維持するため、ヤマニ醤油株式会社の本体は味とブランドの管理に集中し、製造は花巻にある同業の佐々長醸造に委ねた。佐々長醸造とヤマニ醤油は先代の頃からのつきあいで、現在の社長の新沼茂幸さんと佐々長醸造の嶋山一工場長も旧知の間柄。水も風土も違う土地で「地元の味」を復活させるパートナーとして最も信頼できる相手だった。

140年続いた蔵元の信用度は高く、漫画家のやなせたかし氏によるラベルの提供や、大手洋菓子店ヒロタとのコラボレーション商品の販売といった新しい展開が生

まれていた。

一方で、ヤマニ醤油というブランドを育てた地元での「御用聞き営業」の再開は、陸前高田市在住の元従業員8人の有志が発足させた別会社ヤマニ醤油高田営業所に任せられた。本社跡のがれきの中から見つかった顧客台帳と各販売員の記憶を頼りに一軒一軒顧客を洗い出して訪問している。従来の販売量にはまだ遠く届かないが、本来の顧客である陸前高田の人たちにヤマニ醤油の味を届けたいという一念で毎日御用聞きに出かけている。

「震災前から持っているものって、ベルト一本だけ。あとは全部流されました」と語る代表の鈴木泰治さんは、自分自身津波にのまれ仮設住宅で暮らしながら事業に取り組んでいる。町の復興がどう進むかわからず、再建途上の本体からの資金援助も望めない。それでも、「この街で住み続けるためにも覚悟するしかない。今日を頑張り、一週間頑張り、一か月がんばる繰り返し」と、

鈴木さんは語る。ファブレスに徹したヤマニ醤油本体の判断、それを受け入れた佐々長醸造の支援、地元陸前高田で暮らし続け、伝統の味を届け続けることに対する高田営業所の人々の覚悟。これらがあつたからこそ、ヤマニ醤油のビジネスモデルの再構築(リストラクチャリング)は実現できた。そしてその根底にあるのは、地元の味を守り抜くという強い想いだったのだろう。



ヤマニ醤油高田営業所の高田さん 仮設店舗で復旧したヤマニ醤油高田営業所

ここで取り上げた四社に限らず、事例集に掲載されている企業の多くは、震災を期にビジネスモデルの大幅な変更や再構築(リストラクチャリング)、投資・経営計画の修正などを行っている。戦略的に考えるならば、被災地以外に移転し、新たな事業に取り組むという選択肢もあり得る。それをせずに現地再建にこだわるのは、「地域があつてこそ自社がある」「自社は地域の担い手である」という強い意識があるからだ。

言い方を変えれば、地域の担い手としての役割を果たすことが経営の主題となっている。その地で暮らし続けるという前提の下、長期にわたって必要とされていることが戦略の要となる。そして、それが求心力となり再建につながっていると見えるだろう。

(文/出社社松崎光弘)

### 復興庁「被災地での55の挑戦」でまとめられた、企業の震災への対応策、4つの視点

対応策	分類	具体事例	対応策	分類	具体事例
組織・人材・スキル不足に対応	地域の人的ネットワークの活用	末広町商店街を核とした地域コミュニティが全商店街連携を実現(岩手県宮古市)	事業資金不足への対応	民間機関から出資・融資等を募る	建屋をハウスメーカーが提供した被災地仮設住宅内における診療所開設(宮城県東松島市)
	新たな主体間の連携	異業種5社が協働で新ブランドづくりを目指した五駕丸水産の設立(岩手県山田町)		個人からの出資・寄付を募る	物産展でクラウドファンด์への出資を募ったふかひれ加工販売事業の再建(宮城県気仙沼市)
	継続的に取り組むための組織・拠点作り	起業家人材の育成を行うコーピング・スペースcocolin(コクリン)の開設(宮城県仙台市)		公的助成・支援を受ける	グループ補助金、産業復興機構を活用したシーサイドタウンマストの早期営業再開(岩手県大槌町)
	外部の人材スキルの活用	中間支援組織が人材、技術面で支援した塩害畑における加工用トマト栽培への転作(宮城県亶理町)		サプライチェーンの復旧・再構築	県外の企業へOEM製造を委託した八木澤商店の事業再開(岩手県陸前高田市他)
用地、設備等の不足に対応	長期的な視点で取り組む組織内部の人材育成	フランチャイズ展開で個人事業主へ職をつけた理美容業再建の取り組み(宮城県石巻市)	従来の事業環境の毀損に対応	新しい商品開発	全村避難の中でも新たな分野・製品展開にチャレンジした菊池製作所の事業継続(福島県飯館村)
	市民・ボランティアとの協業	NPO法人を設立しボランティアを活用した朝市開催と水産加工品開発の取り組み(福島県相馬市)		新たな販路獲得	オーナー制度を導入し、再建資金獲得と販路拡大を実現したOHガッツの取り組み(宮城県石巻市)
	従来用途に使われなくなった土地・建物の有効利用	きのこのSATOIによる被災農地の菌床栽培(岩手 県陸前高田市)		集客力を高める	観光物産センターによる地元客の取り込みと安心・安全確保の取り組み(福島県いわき市)
	他の事業者との施設・設備共同利用	民間の遊休施設を活用した産学連携インキュベーション施設(宮城県多賀城市)	生産コストを削減	派遣コンサルタントを活用してトヨタ生産方式導入による水産加工ラインの「カイゼン」(岩手県大船渡市)	
			全く新しい事業への取組み		南相馬ソーラー・アグリパークで開講する「グリーンアカデミー」(福島県南相馬市)





秘湯探訪 東北をゆく vol.4

日頃、感謝の気持ちをなかなか伝えられない妻に、いい温泉につかり、美味しい食事を楽しんでもらい、ありがとうと伝えたい……。夫にとつては簡単な特別な思いを形にできる温泉宿としてイチオシなのが、東北新幹線の福島駅より車で30分ほどのところにある、高湯温泉・安達屋である。

吾妻高湯温泉 安達屋

イストを取り入れており、日常の疲れから妻を解き放つには最高の雰囲気である。ただ安達屋の良さはもちろん

妻と恋人に戻る温泉旅へ

それだけではない。囲炉裏端での食事は、炭火で焼く一品があるなど本格的で、妻をねぎらう特別なイベントとして申し分ない。美味しいお酒もいっただきつ、浴衣姿で囲炉裏を囲めば、恋人時代の二人を思い出すかもしれない。安達屋のシグネチャー風呂といえる混浴の大露天風呂「大気の湯」は、夫婦関係の最も横に数メートルある大きな湯船であり、混浴での距離は十分に保

「いま表面に出ていない部分だけが、福島ではない。放射能とはまったく関係のないストーリーがある。世界や日本中が見たい『ふくしま』を見せるのではなく、内側にあるリアリティをもっと外に出していくべきだ。」



立ち上げメンバーの佐藤健太さん(左)とダンサーのシゲさん。2人は11月公演のキャストも務める。



福島市内の閑静な住宅街に表れるコンクリート打ちっばなしのシャレた建物。通称「ロメオ城」。ここが稽古場、兼寮になる。

「あつと2時間は帰って来ない。先に食べるべ、ありがたいう言葉の後しばらくすると明らかに巨大なカキフライが運ばれて来た。大ききもさることながら、口の中に広がる少し強めの塩味が絶妙でソースもつけずに一瞬でたいらげる。久々の牡蠣の余韻に浸る暇もなく、次の一皿が運ばれてきた。その数分後にもう一皿。30分ほどカキフライと向き合っていた。次に登場した蒸し牡蠣は圧巻だった。大皿の上に殻つきで豪快に盛りだ牡蠣はその数20。この大皿が何回運ばれて来たか記憶にないが、ご厚意を裏切つては男がすたと必死に食べ続けた。その後牡蠣のオリブオイル炒めをはさみ、破裂寸前の胃袋をさする僕のもとに、牡蠣の炊き込みご飯と牡蠣のすまし汁が届けられ、ついに怒濤の牡蠣三昧ナイトの幕が下りた。牡蠣消費量の生涯記録を劇的に更新した翌朝。食卓に並ぶ牡蠣カレーを横目にお母様は僕にこう告げた。「牡蠣は嫌い？東京の人はあんま食べないねえ。」(Y)



雄勝町・葉山神社が再建へ 造成工事の起工式を開催。震災後、初めて雄勝法印神楽が奉納された。

福島の常識に挑む「スゲエ」エンタメ集団

11月の旗揚げ公演に向け始動

ロメオパライディソ。「100年続くエンターテインメントをふくしまから」と設立されたこの団体は、今年11月16日の旗揚げ公演に向けて目下準備を進めるエンターテイメント集団だ。福島市内の事業者たちを中心に、飯館、相馬、南相馬、会津、長野、東京など県内外からメンバーが集った。旗揚げ公演の後には、ソーシャルビジネスの立ち上げ、エンターテイメント学校の運営、震災記念館を併設した

外部への情報発信を行い、後に行政を動かすことにもなる村民のための健康手帳を制作、福島の未来創造プロジェクト「ふくしま会議」では理事を務めるなど、福島の若きリーダーの1人だ。「散々言われて、へこんでそれを繰り返したら、吹っ切れた。最初は大物にプロデュースしてもらいたいと思っていたけどやめた。それではそのものものになってしまふ。自分たちの足で立つて、本当にスゲエものを作る。もう支援されるだけじゃない、違う、新しいフェーズに行きたい。紆余曲折の上での決意は固い。」

公演内容について、取材時には「芝居もダンスも映像も音楽も一緒にした総合エンターテイメント」と話してくれた。まだ全容は明らかになっていないが、監督も決まり、キャストも徐々に集まってきている。4ヶ月後の初舞台は歴史の始まりとなるのか。キャストは継続して募集中とのこと。興味のある人はこのプロジェクトに参画してほしいだろうか。

「知る」という支援がある。

東北復興新聞の制作・印刷・発送は、皆様からの協賛で支えられています。「よきことを、よき人へ」伝えるために。どうぞご支援をお願いします。

■お申し込み方法

- Web : http://www.rise-tohoku.jp/
Eメール: assist@h-u-g.jp
FAX : 03-6869-0151

MENU

1 東北復興新聞サポーター 【8,000円/年】 毎号2部をお届けします。(ご友人・同僚の方にも)

2 東北復興新聞パートナー 【30,000円/月】 毎号100部をお届けします。(会社の皆様でどうぞ)