

# 持続性ある企業をめざして

## —事業者が達成した成果とその要因についての考察—

### (1) はじめに

東日本大震災後、被災地の多くの事業者は、国の支援や民間企業、支援機関・団体などの協力を受け、施設や設備の復旧を進め、事業を再開してきた。

震災から約5年たった現在、事業者が取り組むべき課題は、事業再開・復旧、復興のステージから、販路の拡大や風評被害への対応、人手不足に悩む被災地における労働力の確保または業務効率化などによる生産性向上、さらには震災前から存在していた経営や地域の課題解決へと、ステージが移り変わりつつある。

そのなかでも、成果を出し始めている事業者、起業家たちが、どのような手法で成果を出してきたかを分類するに際し、以下の3つの観点から集約した。

- ①新事業の立ち上げや、商品・サービスなどの高付加価値化への取組
- ②合理化・効率化など、経営上の工夫による業務改善
- ③ビジネスを通じた、過疎化や高齢化などの地域課題の解決

このほかに、とりわけ原発事故により経営上の影響を強く受けた避難指示区域にあった企業について、その避難後、または帰還に向けた奮闘についても特に取り上げた。

### (2) 成果に至った要因毎の考察

#### ①新事業の立ち上げや、商品・サービスなどの高付加価値化への取組

震災の影響を乗り越えて売上を回復させている事業者は、新たな販路や購買層を獲得するため、自社の技術やリソースを生かし他社と差別化した新事業の立ち上げや新商品の開発・既存商品の改善などを行っている。また、それらを新たな購買層にリーチできる流通チャネルの構築も同時に行い、着実に売上へとつなげている。

例えば、(株)長根商店〔P.16〕では、天然キノコ中心の商品展開のため、収益が収穫に左右される不安定さと閑散期の加工工場の稼働率の向上が課題であった。そこで、屋内で通年栽培ができる『三陸あわび茸』を開発、商品化したほか、加工工場においては地域の農水産品を生産する他社と積極的に連携、加工を受託することで稼働率向上を実現している。

また、畳の製造販売をしている(株)草新舎〔P.44〕では、今までBtoBのビジネスモデルが主な収益源であったが、畳需要の減少に対応すべくBtoC向けに高付加価値型の商品開発を行った。自社の高い技術力とデザインを融合させ、洋風な空間にもマッチする変形畳を開発。さらに国内外のエンドユーザーがデザインを自由に選べ、かつインターネットで注文できる仕組みを整え、BtoC向けの流通チャネルの構築も同時に行っている。

他方、水産加工業を営む(株)岡清〔P.40〕では、従来の鮮魚中心の販売形態から加工品の開発・販売を積極化し、売上に占める加工品の割合は震災前の約2割から約4割まで成長。開発にあたっては、外部の支援も活用しつつ、味や価格、パッケージなど消費者の声を取り入れ改良を重ねた。水産加工物は通常、冷凍・冷蔵商品が多いが、常温保存が可能な商品開発に注力し、新たな流通チャネルを構築した。

## ②経営上の工夫による業務改善

被災地のものづくり企業の多くは、震災前から過疎化・高齢化などを背景に、労働力不足が慢性化していた。そこへ震災の影響による人口流出が追い討ちをかけ、受注があっても人手不足から生産を増やせないなどの課題を抱えている。

その課題を克服している事業者が**(株)石渡商店**〔P.18〕である。気仙沼市が実施する「生産性向上改善支援事業」により、「トヨタ生産方式」のノウハウを生かした加工作業の効率化・合理化を図り、従来より少人数での加工作業を可能とするなど、労働生産性の向上に成功している。

また、**岩手モリヤ(株)**〔P.14〕では、労働力不足の対応として、社員の約9割を占める女性が長く勤められる環境を作るべく、資格取得支援などの手厚い人材育成制度を整備しているほか、独自の育児休暇制度や子育て支援制度を導入している。さらにIT機器の積極的活用により作業負担の軽減や効率化・均一化を図り、生産性の向上も図っている。

一方、震災により一度失われた販路の回復に苦戦する企業が多く、自然災害以外も含めた多様なリスクを事前に管理し、事業継続を可能とすることの重要性が認識されている中で、震災前から緊急事態を想定した事業継続計画(BCP: Business continuity plan)を策定し、事業の早期復旧を果たした**(株)白謙蒲鉾店**〔P.64〕は、さらに取組を強化するため、事業継続マネジメントシステムに関する規格であるISO 22301の認証を受け、社内一体となって事業継続に関するリスク管理体制の構築に向け取組み、経営体質の強化に繋げている。

## ③ビジネスを通じた地域課題の解決

被災地では、地域の社会課題の解決を目指そうとするさまざまな団体や企業などが運営するソーシャルビジネスが立ち上がった。事業を継続していくための「収益性」と社会課題にアプローチする「公益性」の両方を追求する難しさもある中、持続性のあるビジネスモデルを構築しつつある事業者がいる。

**(公社)sweet treat 311**〔P.20〕は、石巻市雄勝町の交流人口と雇用の増加を目的に、子供を対象とした複合体験施設「MORIUMIUS(モリウミアス)」を開設。雄勝町の産業や自然の営みを体験的に学べるプログラムを実施し、企業研修の場としても注目を集めつつあり、国内外から顧客を集めており、雄勝町の雇用と交流人口の拡大に寄与し始めている。

また、農業の分野においては、「高齢化」「就農者不足」「耕作放棄地」「不安定な収益構造」「風評被害」などさまざまな課題がある。

これに対し、**(株)エガワコントラクター**〔P.92〕では、耕作放棄地の再生と、若手農業従事者の育成を組み合わせた取組や、栽培された農産物を使った加工商品の開発など6次化にも取り組み、農業分野における複合的な課題の解決と収益性の両立に挑戦している。

### ◇避難企業・帰還企業の奮闘

福島県の被災事業者の事業再開率は、岩手・宮城両県に比して依然低位にとどまっており、原発事故により避難を余儀なくされた事業者を中心に、いまだ事業再開に至っていない企業も少なくない。一方、避難・移転先でいち早く事業を再開し、逆境をバネに震災前を上回る業績を上げている事業者や、避難指示解除後の地域住民・企業の帰還に向け、避難指示解除準備区域内で新たな事業を立ち上げた事業者も存在しており、これらの事業者も上記3通りの取組を通じ、経営上の成果を上げている。

浪江町で布製品の受託縫製を行っていた**(有)キャニオンワークス**〔P.24〕は、補助金や民間財団の支援によりいわき市で再建を果たした。震災前より業界を取り巻く事業環境が改善したことに加え、新たな工場の立地も改善し、営業体制を強化。自社の強みである技術力と少量多品種生産を生かし、新規取引先を増やしている。

また、避難指示解除準備区域内である南相馬市小高区では、**(株)小高ワーカーズベース**〔P.100〕が、帰還後の住民の生活インフラを再生すべく、食堂や商店を開業したほか、外部からの移住者を促す仕組みづくりに取り組んでおり、大手企業からアクセサリーの製作を請け負うなど、成果が出始めている。

## (3) 持続性ある企業を目指して —

本事例集に掲載した事業者は、震災後の厳しい環境を乗り越える中で、国や自治体の各種支援や民間企業、その他団体などの協力を受け、また、自らの創意工夫により、自立的で持続性のある企業へと歩みを加速させている。このような事業者は、成果を出すに至った上記のいずれの要因においても、確固たる「経営理念」を持ち、さらに「市場性」「計画性」「先見性」「柔軟性」などを持ち合わせている。

「経営理念」については、震災を契機に“会社や組織は何のために存在するのか”を再考し、事業の在り方の軸をしっかりと定め、新事業や商品開発を行う上での指針としているものと感じられた。

「市場性」については、市場の規模や成長性、潜在顧客などを把握し、高利益を得られる域外市場を捉えている事業者が多く見られた。また、自社の独自の強みや、ターゲットのニーズを見出し、競合と差別化した商品やサービスを生み出している例が多い。

また、事業を推進していくための資金調達や公的助成の活用およびその終了後の事業継続に向けた「計画性」、市場の変化や課題をいち早く把握するための「先見性」やこれに的確に対応するための「柔軟性」もこれらの事業者には備えられていた。

今回調査した事業者は、地域経済と雇用を支える重要な役割を担っている。今後も地域のリーディング・カンパニーとしてのさらなる発展を果たすとともに、これらの取組を参考にした取組が被災地から多く生まれることを期待したい。

私たちが

創る

索引

# ソリューション別索引

## 新事業・高付加価値化への取組

会川鉄工株式会社	福島	ものづくり産業	46
会津中央乳業株式会社	福島	食品製造業	22
アサヒ電子株式会社	福島	ものづくり産業	48
株式会社石渡商店	宮城	水産加工業	18
株式会社エイワ	岩手	ものづくり産業	30
株式会社エムコーポレーション	宮城	食品製造業	38
株式会社岡清	宮城	水産加工業	40
株式会社川喜	岩手	食品製造業	32
北上川企業組合	宮城	農林漁業	42
株式会社草新舎	宮城	ものづくり産業	44
株式会社たろう観光ホテル	岩手	宿泊・サービス業	34
東北協同乳業株式会社	福島	食品製造業	50
株式会社長根商店	岩手	食品製造業	16
株式会社バンザイ・ファクトリー	岩手	ものづくり産業	36
ファーム白石	福島	農林漁業	52
福島県ファッション協同組合	福島	ものづくり産業	54
有限会社福島路ビール	福島	食品製造業	56
有限会社峰の雪酒造場	福島	食品製造業	58

## 経営上の工夫による業務改善

岩手モリヤ株式会社	岩手	ものづくり産業	14
株式会社行場商店	宮城	水産加工業	62
株式会社三義漆器店	福島	ものづくり産業	72
株式会社白謙蒲鉾店	宮城	水産加工業	64
有限会社梅花堂	宮城	食品製造業	66
株式会社フクイシ	福島	ものづくり産業	74
マルヤ水産株式会社	宮城	水産加工業	68
NPO 法人みなとまちセラミカ工房	宮城	ものづくり産業	70

## ビジネスを通じた地域課題の解決

株式会社エガワコントラクター	福島	農林漁業	92
一般社団法人おらが大槌夢広場	岩手	宿泊・サービス業	78
釜石地方森林組合	岩手	農林漁業	80
株式会社元気アップつちゆ	福島	再生可能エネルギー産業	94
株式会社袖（つむぎ）	岩手	ものづくり産業	82
株式会社箱根山テラス	岩手	宿泊・サービス業	84
一般社団法人はまのね	宮城	宿泊・サービス業	90
有限会社早野商店	岩手	食品製造業	86
株式会社びはんコーポレーション	岩手	卸売小売業	88
公益社団法人 sweet treat 311	宮城	宿泊・サービス業	20

## 避難企業・帰還企業の奮闘

株式会社アイシーエレクトロニクス	福島	ものづくり産業	98
株式会社小高ワーカーズベース	福島	卸売小売業	100
株式会社菊池製作所	福島	ものづくり産業	102
有限会社キャニオンワークス	福島	ものづくり産業	24

# 業種別索引

## 農林漁業

株式会社エガワコントラクター	福島	ビジネスを通じた地域課題の解決	92
釜石地方森林組合	岩手	ビジネスを通じた地域課題の解決	80
北上川企業組合	宮城	新事業・高付加価値化への取組	42
ファーム白石	福島	新事業・高付加価値化への取組	52

## 水産加工業

株式会社石渡商店	宮城	新事業・高付加価値化への取組	18
株式会社岡清	宮城	新事業・高付加価値化への取組	40
株式会社行場商店	宮城	経営上の工夫による業務改善	62
株式会社白謙蒲鉾店	宮城	経営上の工夫による業務改善	64
マルヤ水産株式会社	宮城	経営上の工夫による業務改善	68

## 食品製造業

会津中央乳業株式会社	福島	新事業・高付加価値化への取組	22
株式会社エムコーポレーション	宮城	新事業・高付加価値化への取組	38
株式会社川喜	岩手	新事業・高付加価値化への取組	32
東北協同乳業株式会社	福島	新事業・高付加価値化への取組	50
株式会社長根商店	岩手	新事業・高付加価値化への取組	16
有限会社梅花堂	宮城	経営上の工夫による業務改善	66
有限会社早野商店	岩手	ビジネスを通じた地域課題の解決	86
有限会社福島路ビール	福島	新事業・高付加価値化への取組	56
有限会社峰の雪酒造場	福島	新事業・高付加価値化への取組	58

## ものづくり産業

会川鉄工株式会社	福島	新事業・高付加価値化への取組	46
株式会社アイシーエレクトロニクス	福島	避難企業・帰還企業の奮闘	98
アサヒ電子株式会社	福島	新事業・高付加価値化への取組	48
岩手モリヤ株式会社	岩手	経営上の工夫による業務改善	14
株式会社エイワ	岩手	新事業・高付加価値化への取組	30
株式会社菊池製作所	福島	避難企業・帰還企業の奮闘	102
有限会社キャニオンワークス	福島	避難企業・帰還企業の奮闘	24
株式会社三義漆器店	福島	経営上の工夫による業務改善	72
株式会社草新舎	宮城	新事業・高付加価値化への取組	44
株式会社袖（つむぎ）	岩手	ビジネスを通じた地域課題の解決	82
株式会社バンザイ・ファクトリー	岩手	新事業・高付加価値化への取組	36
株式会社フクイシ	福島	経営上の工夫による業務改善	74
福島県ファッション協同組合	福島	新事業・高付加価値化への取組	54
NPO法人みなとまちセラミカ工房	宮城	経営上の工夫による業務改善	70

## 卸売小売業

株式会社小高ワーカーズベース	福島	避難企業・帰還企業の奮闘	100
株式会社びはんコーポレーション	岩手	ビジネスを通じた地域課題の解決	88

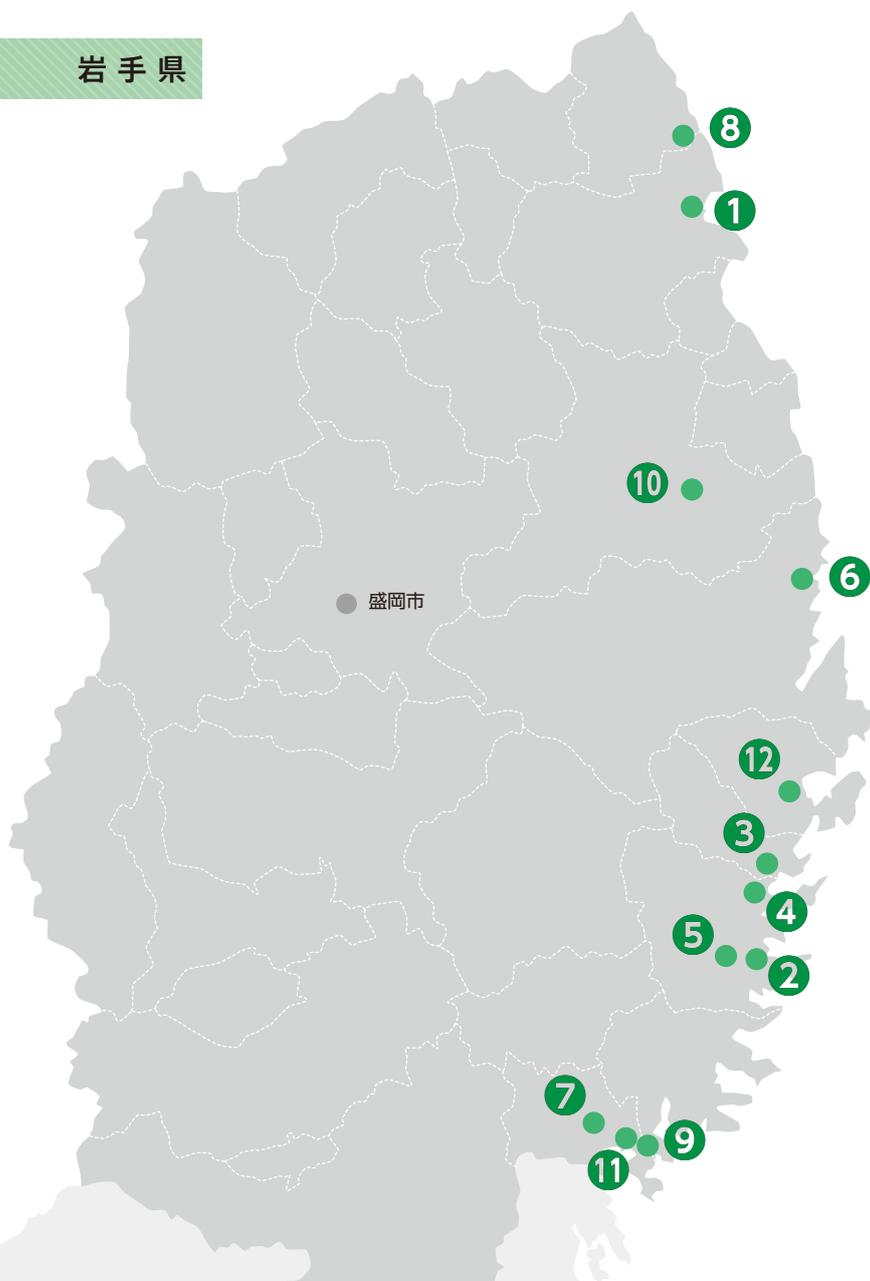
## 宿泊・サービス業

一般社団法人おらが大槌夢広場	岩手	ビジネスを通じた地域課題の解決	78
株式会社たろう観光ホテル	岩手	新事業・高付加価値化への取組	34
株式会社箱根山テラス	岩手	ビジネスを通じた地域課題の解決	84
一般社団法人はまのね	宮城	ビジネスを通じた地域課題の解決	90
公益社団法人sweet treat 311	宮城	ビジネスを通じた地域課題の解決	20

## 再生可能エネルギー産業

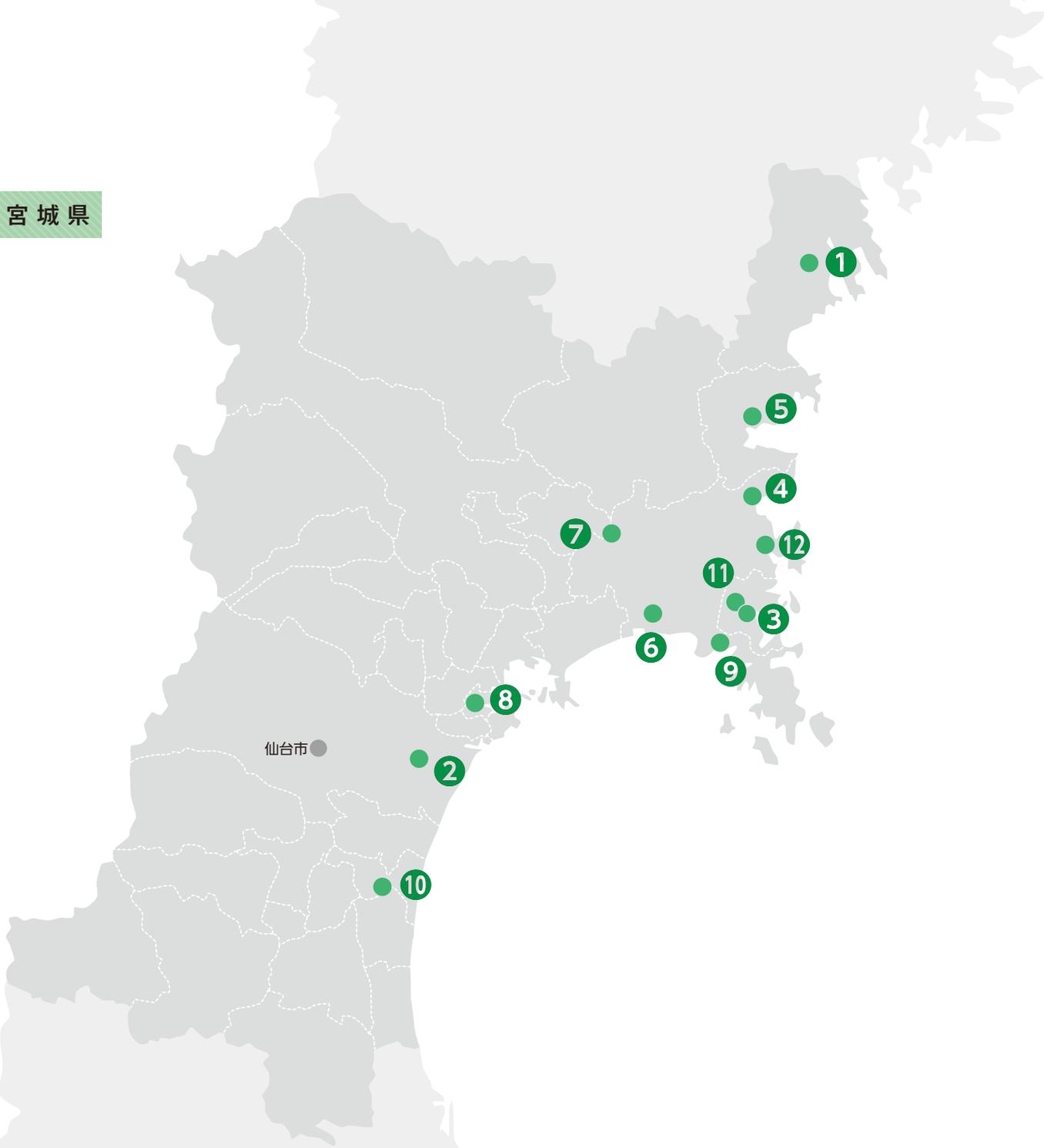
株式会社元気アップつちゆ	福島	ビジネスを通じた地域課題の解決	94
--------------	----	-----------------	----

## 岩手県



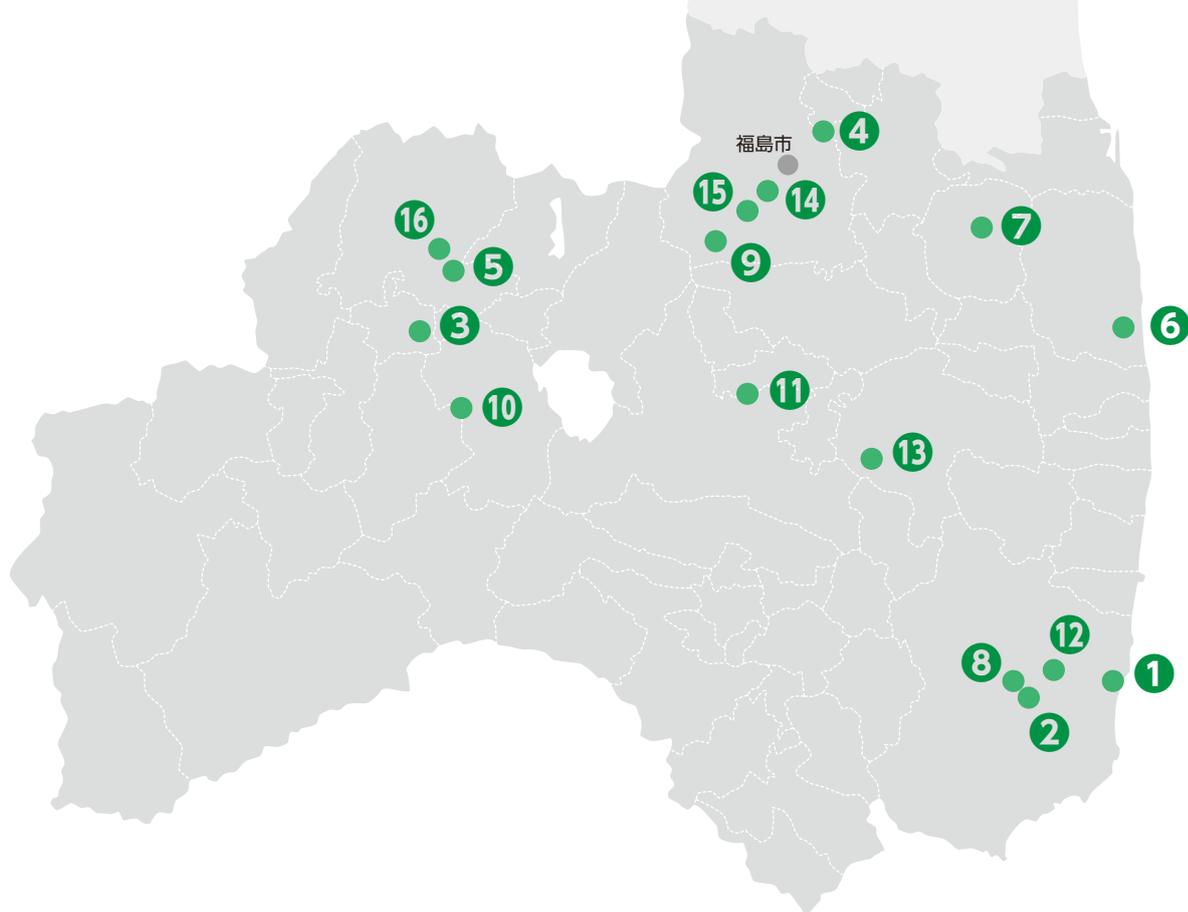
① 岩手モリヤ株式会社	久慈市	ものづくり産業	経営上の工夫による業務改善	14
② 株式会社エイワ	釜石市	ものづくり産業	新事業・高付加価値化への取組	30
③ 一般社団法人おらが大槌夢広場	大槌町	宿泊・サービス業	ビジネスを通じた地域課題の解決	78
④ 釜石地方森林組合	釜石市	農林漁業	ビジネスを通じた地域課題の解決	80
⑤ 株式会社川喜	釜石市	食品製造業	新事業・高付加価値化への取組	32
⑥ 株式会社たろう観光ホテル	宮古市	宿泊・サービス業	新事業・高付加価値化への取組	34
⑦ 株式会社紬（つむぎ）	陸前高田市	ものづくり産業	ビジネスを通じた地域課題の解決	82
⑧ 株式会社長根商店	洋野町	食品製造業	新事業・高付加価値化への取組	16
⑨ 株式会社箱根山テラス	陸前高田市	宿泊・サービス業	ビジネスを通じた地域課題の解決	84
⑩ 有限会社早野商店	岩泉町	食品製造業	ビジネスを通じた地域課題の解決	86
⑪ 株式会社バンザイ・ファクトリー	陸前高田市	ものづくり産業	新事業・高付加価値化への取組	36
⑫ 株式会社びはんコーポレーション	山田町	卸売小売業	ビジネスを通じた地域課題の解決	88

## 宮城県



① 株式会社石渡商店	気仙沼市	水産加工業	新事業・高付加価値化への取組	18
② 株式会社エムコーポレーション	仙台市	食品製造業	新事業・高付加価値化への取組	38
③ 株式会社岡清	女川町	水産加工業	新事業・高付加価値化への取組	40
④ 北上川企業組合	石巻市	農林漁業	新事業・高付加価値化への取組	42
⑤ 株式会社行場商店	南三陸町	水産加工業	経営上の工夫による業務改善	62
⑥ 株式会社白謙蒲鉾店	石巻市	水産加工業	経営上の工夫による業務改善	64
⑦ 株式会社草新舎	石巻市	ものづくり産業	新事業・高付加価値化への取組	44
⑧ 有限会社梅花堂	塩竈市	食品製造業	経営上の工夫による業務改善	66
⑨ 一般社団法人はまのね	石巻市	宿泊・サービス業	ビジネスを通じた地域課題の解決	90
⑩ マルヤ水産株式会社	亘理町	水産加工業	経営上の工夫による業務改善	68
⑪ NPO 法人みなとまちセラミカ工房	女川町	ものづくり産業	経営上の工夫による業務改善	70
⑫ 公益社団法人 sweet treat 311	石巻市	宿泊・サービス業	ビジネスを通じた地域課題の解決	20

## 福島県



① 会川鉄工株式会社	いわき市	ものづくり産業	新事業・高付加価値化への取組	46
② 株式会社アイシーエレクトロニクス	いわき市	ものづくり産業	避難企業・帰還企業の奮闘	98
③ 会津中央乳業株式会社	会津坂下町	食品製造業	新事業・高付加価値化への取組	22
④ アサヒ電子株式会社	伊達市	ものづくり産業	新事業・高付加価値化への取組	48
⑤ 株式会社エガワコントラクター	喜多方市	農林漁業	ビジネスを通じた地域課題の解決	92
⑥ 株式会社小高ワーカーズベース	南相馬市	卸売小売業	避難企業・帰還企業の奮闘	100
⑦ 株式会社菊池製作所	飯舘村	ものづくり産業	避難企業・帰還企業の奮闘	102
⑧ 有限会社キャニオンワークス	いわき市	ものづくり産業	避難企業・帰還企業の奮闘	24
⑨ 株式会社元気アップつちゆ	福島市	再生可能エネルギー産業	ビジネスを通じた地域課題の解決	94
⑩ 株式会社三義漆器店	会津若松市	ものづくり産業	経営上の工夫による業務改善	72
⑪ 東北協同乳業株式会社	本宮市	食品製造業	新事業・高付加価値化への取組	50
⑫ ファーム白石	いわき市	農林漁業	新事業・高付加価値化への取組	52
⑬ 株式会社フクイシ	田村市	ものづくり産業	経営上の工夫による業務改善	74
⑭ 福島県ファッション協同組合	福島市	ものづくり産業	新事業・高付加価値化への取組	54
⑮ 有限会社福島路ビール	福島市	食品製造業	新事業・高付加価値化への取組	56
⑯ 有限会社峰の雪酒造場	喜多方市	食品製造業	新事業・高付加価値化への取組	58

# 監修委員

- 座長 大滝 精一 東北大学大学院 経済学研究科 教授
- 大江 修 一般社団法人東北経済連合会 専務理事
- 甲斐 茂利 株式会社日本政策投資銀行 東北復興支援室長
- 三輪 宏子 株式会社FMS総合研究所 代表取締役社長
- 米森 茂博 公益財団法人三菱商事復興支援財団 事務局長代行