2. 被災地における先行事例

2-1. 成功事例

宮古 チーム漁火
㈱明豊
㈱ナプロアース
東西しらかわ農業協同組合
㈱みちのりホールディングス

成功事例

志が連携を超えた一致団結を生み売上回復を達成

水産加工･食品製造業、宮古市

宮古 チーム漁火の挑戦

四人の若者が水産業に希望の火を灯す

宮古 チーム漁火 代表 鈴木 良太 氏（写真左から2番目）

ビジョン

- アクションが漁火となり、人々の心を引き寄せ、宮古の水産業を盛り上げる
- 宮古の海の恵をブランド化する
- 宮古から世界へ挑戦する

「目指すのは、熱く大海を照らす漁火。我々のアクションが漁火となり、人々の心を引き寄せ、三陸の水産業を盛り上げる希望となりたい」宮古チーム漁火の代表で共和水産㈱専務の鈴木氏は想いを語る。

岩手県宮古市の水揚げ量は豊富で、一年を通じて多様な魚種が獲れる。そのため、これまでは鮮魚や冷凍商品を販売するだけで商売が成り立っていた。

しかし、震災前から国内の魚介類消費量は年々減少するなど厳しい市場環境にあって、水産業の人材不足も深刻化していた。そのため鮮魚を扱う従来型ビジネスモデルに限界を感じ、危機感を抱いていた4人の若者は、震災を契機に導かれるように連携を始めた。「宮古プライドにかけて水産業を盛り上げ、地域を背負って立つ」という共通の志で連携が始まった。

取り組み（事業内容）

各社の強みを生かした大胆な連携により震災前の売上を回復

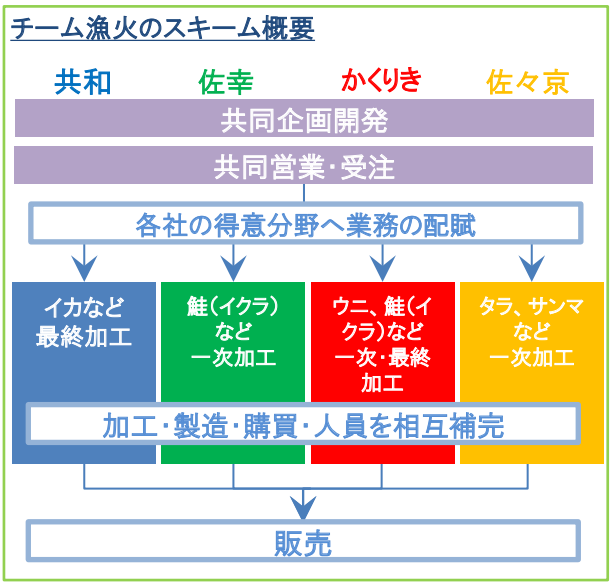
チーム代表の鈴木氏が専務を務める共和水産㈱以外の3社は津波で会社建物が全壊したが、3社の復旧に合わせて、同社の加工過程の一部を㈲かくりき商店に依頼した事が連携の始まりだった。グループ補助金等を活用して施設や設備を復旧する際は、各社で相互補完できるよう、個社ではなく全体最適を意識した設備投資を進めた。その後「宮古チーム漁火」の名称で活動が本格化するきっかけとなったのは、「復興応援 キリン絆プロジェクト」で水産加工ブランディングプロジェクトとして採択されたことである。これにより宮古ブランドを発信するための新商品開発を行う資金を獲得できた。

チーム漁火は共和水産㈱、㈲かくりき商店、㈲佐々京商店、㈱佐幸商店の若手リーダーによって結成された。各社の取扱い魚種や販路など、いずれも得意分野が異なる（右ページの「チーム漁火のスキーム概要」参照）。さらにメンバー4人も、共和水産の鈴木氏が企画・開発・営業、かくりき商店の小堀内氏が財務・会計、佐々京商店の佐々木氏が購買（魚の目利き）、佐幸商店の佐々木氏が生産管理と独自の強みを持っている。4人は自社の強みだけでなく弱みも話し合える仲間であるため、各社の強みを生かし弱みを補完する関係が生まれた。その結果、チーム漁火の4社すべてが震災前の水準にまで業績が回復した。

課題克服のポイント

販路と商品の共有で販売機会を拡大

震災前、4社は各社独自のバリューチェーンを持っていたが、震災後、4社は商品開発から購買、製造、販売まですべてのバリューチェーンを共有し連携を図っている。営業は4人全員で行うことで宮古の全ての魚種が取扱い可能であり、商品は業務用から消費者向けまで幅広く対応可能となる。さらに4社が持つ得意先に4社で売り込みを図ることで販売機会が増加した。



稼動率の平準化により生産効率を向上

水産加工業は需要の変動だけでなく魚種による季節変動があるため平準化が困難と言われる。しかし、各社の繁忙期が異なるため、繁忙期の工場に他社の従業員が協力することで、チーム全体としての平準化が図られた。さらに協力する過程でお互いのノウハウも共有可能となったのだ。

チームの全体最適を目指したバリューチェーン構築で売上増加に貢献

チーム漁火は人員やノウハウだけでなく加工・製造工程の連携も図る。震災前の各社の不採算商品は縮小し、チーム内で利益率の高い商品に注力する方針を掲げた。設備は重複しないように購入し、加工製造過程を連携することで生産効率が向上した。 一例として、共和水産の丼商品（「三陸・宮古の真いかぶっかけ丼」など）は、一次加工品のイカの剥き身を佐幸商店が製造、共和水産が最終製品に加工し販売する。各社の生産計画では、チーム漁火全体で売れる商品を優先して生産する徹底ぶりだ。チーム全体最適を追求することで、各社の売上増加につながりWIN-WINの関係を築いている。

チーム漁火ブランドとしての商品販売も始める。共和水産の主力製品「いかそうめん」とかくりき商店の主力商品「潮うに」を使用し、「岩手県産うにいか」という新商品を開発。2014年12月に販売された。

今後の課題と挑戦

チーム漁火ブランドの確立

各社の業績は回復しているが、現在のところチーム漁火としての商品は「うにいか」だけである。今後目指すは各社の独自製品よりも高付加価値のブランド商品として「チーム漁火」ブランドを確立することだ。漁火ブランドの商品アイデアを実現する資金を確保するためにも、まずは「うにいか」をヒット商品とすべく、販路拡大に注力している。

世界への販路開拓

アジアに向けた販路開拓として、キリン絆プロジェクトの支援の一環で2014年6月には台湾の食品見本市「フード台北」へ出展し、商談を成立させた。また、ベトナムでは日本酒が流行しており、酒のあてとして「うにいか」の出荷が決定した。「これからは海外への販売強化や、インターネットを使った消費者への直販など販路拡大に努めたい。将来的には、漁火ブランドを宮古全体の水産業のプラットフォームとして、宮古の商品を全国および世界に販売したい」と鈴木氏は語る。

【名　称】　宮古 チーム漁火
【住　所】　岩手県宮古市藤原二丁目3番7号
（共和水産株式会社藤原工場）
【代表者】　鈴木 良太
【連　絡】　TEL：0193-77-4625／FAX：0193-63-6686

【 メンバー 】
共和水産株式会社　代表取締役専務　鈴木 良太
有限会社かくりき商店　専務取締役　小堀内 将文
有限会社佐々京商店　代表取締役　佐々木 大介
株式会社佐幸商店　六代目　佐々木 博基

成功事例

バリューチェーンの拡大によって売上増加を実現

水産加工･食品製造業、塩竈市

明豊の挑戦

日本一おいしいカツオたたきを塩竈から全国へ

株式会社明豊

代表取締役
松永 賢治 氏

ビジョン

- 持続可能な漁業の支援
- 安心安全な食品の提供
- 企業活動を通じた地域への貢献

塩竈（しおがま）といえば「三陸塩竈ひがしもの」に代表されるマグロの生鮮品で有名な港町。株式会社明豊は、そんな塩竈で、異色といえるカツオの加工品を主力商品とした事業を展開する。静岡県焼津市に本社を置くグループ会社のノウハウも活用し、カツオのたたきなど高品質な加工品の一貫生産と販売を行う。

松永氏は「塩竈で水揚げ加工した宮城塩竈ブランドのおいしさを全国へ届けたい」と熱く語る。震災により、本社工場は大きな被害を受けたが、東日本大震災復興交付金（水産業共同施設復興整備事業）の活用により平成25年10月に本社工場を新設。最新鋭の設備による加工・保管・梱包が可能となった。

また、震災後新たに一本釣り漁船「第22明豊丸」を取得し、自社で漁獲を行っている点も明豊の大きな特徴の一つだ。震災以前より原材料であるカツオの安定調達は会社の課題だった。自社船による漁獲により、こうした従来の課題を克服しただけでなく、塩竈の水産業全体に貢献したいという松永氏の思いが現実となった。

宮城塩竈ブランドの商品のおいしさを全国の食卓へ届け、塩竈の水産業に恩返しをする―松永氏の挑戦はまだ始まったばかりだ。

取り組み（事業内容）

一本釣りによる漁獲･仕入から加工･販売までを一貫生産

明豊の大きな特徴の一つは漁獲・仕入から保管・加工販売まで一貫した生産体制を有している点だ。第22明豊丸で漁獲したカツオ・ビンチョウマグロを塩竈港に水揚げし、自社工場での保管・加工を行い、梱包・出荷している。

また、第22明豊丸が行う一本釣り漁法は、時間と手間がかかるものの、カツオに傷が付かないことで商品価値が増すと同時に、乱獲を防ぐ最も資源にやさしい持続可能な漁業である。

高品質の水産加工品の製造

震災後、交付金を活用し完成した水産加工品の製造を行う自社工場は、高度衛生管理型の超低温冷蔵庫を完備し、年間を通して安心安全な食品を生産できる体制となっている。最新鋭の加工技術により主力製品のカツオのたたきをはじめとした加工品が製造されている。

課題克服のポイント

自社船の取得でカツオの安定調達を図る

震災以前より明豊の課題となっていたのは、加工品の原料となるカツオの安定調達だった。マグロの街である塩竈において、カツオの水揚げは多くはなかったが、東日本大震災による影響でカツオの供給量が更に減少、カツオの安定調達は喫緊の課題となった。この解決策として浮上したのが自社船を購入し自社で漁獲を行うことだった。しかしバリューチェーンを拡大することとなる自社船の所有には漁獲量の変動やコスト負担など多大なリスクも伴う。迷う松永氏を後押ししたのは、従業員への思いと恩師の言葉だった。震災後、先が見えない中で「この先も従業員を養っていかなくてはいけない。そのためには今まで通りのやり方で良いのか」という思いが強くなった。また恩師と仰ぐ㈱塩釜魚市場の渡部健前会長からは「人と違うことをやるべき。協力は惜しまない」との言葉をもらった。

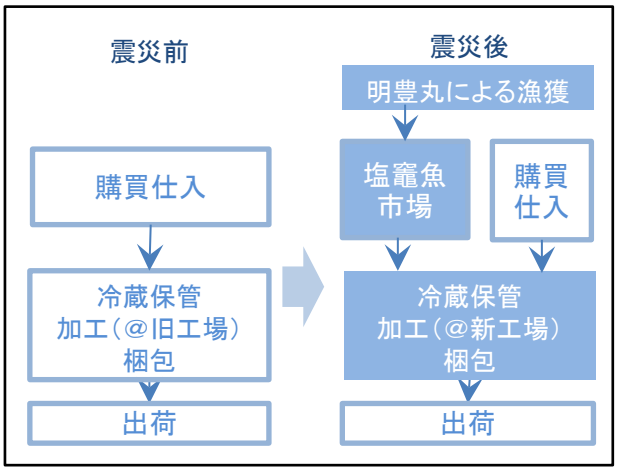
従業員のため、塩竈のため、前に進むしかない―松永氏は自社船での漁獲による原料の確保を決断した。

第22明豊丸

オール塩竈での取り組みで塩竈の水産業を支える

漁船の取得は、「オール塩竈で」という松永氏の思いに共感した渡部前会長の力添えもあり、㈱塩釜魚市場と共同で設立した明豊漁業㈱を通して行った。「第22明豊丸」と名付けられたこの漁船は2013年6月に塩竈港に初水揚げし、現在では加工原料となるカツオ・ビンチョウマグロの約半分を供給している。このように安定的な原材料の調達が可能になったことが強みとなり、大手小売業者との取引拡大につながった。

また、第22明豊丸には「宮城県塩竈市」の文字が刻まれている。他港所有の漁船が多く水揚げに来航する塩竈にあって地元漁船は稀有な存在だ。「塩竈の船が塩竈港に入ってくることに意味がある。塩竈の漁業を支えることで塩竈の水産業界全体を支える手助けになれば」と松永氏は塩竈に対する熱い想いを語る。



今後の課題と挑戦

みやぎ塩竈ブランドのおいしさを全国へ

「最新鋭の工場の完成・稼動、自社船の購入・水揚げ開始と準備は整った。塩竈の船で塩竈港へ水揚げした、みやぎ塩竈ブランドの日本一おいしいカツオのたたきを全国へ届けたい」と松永氏は語る。そのために、まずは既存の東北・北海道エリアの販路を強化し、さらに首都圏へ販路拡大を目指す。東北・北海道に対しては大手小売業者を通じて商品供給を促進する。2014年11月には東京営業所を開設し首都圏へ販路拡大を図る体制を整えた。

次世代への仕組みづくりを

明豊の取り組みは塩竈全体の活性化にも繋がっている。震災後に売上、従業員数ともに大きく増加した。「会社を元気にし、従業員を元気にすることで塩竈全体を元気にしたい」と地域貢献への想いは強い。

また、今後の大きな目標の一つは「今後、水産資源が減少していき水産業が衰退していくといわれているが、貴重な水産資源を守ることで次世代に継承していける仕組みづくりに挑戦し、水産業に恩返しがしたい」と松永氏は意気込む。

【名　称】　株式会社明豊
【代表者】　代表取締役　松永 賢治
【住　所】　宮城県塩竈市新浜町2丁目9-34
【連　絡】　TEL：022-362-5141／FAX：022-362-5188

成功事例

新天地で新たな経営理念を共有し短期間での売上回復に成功

ものづくり産業、伊達市

ナプロアースの挑戦

「道理再来」福島の地で輝き続ける

株式会社ナプロアース
代表取締役
池本 篤 氏

ビジョン

- リサイクル事業を通して、環境、人類、社会を守り、次世代に継承する
- 武士道を道理として守る
- 未来に渡って子供たちに夢を与える

「道理再来」とは「武士道を道理として守り、リサイクルの道を究め、未来に渡って子供たちに夢を与える企業になる」という意味を込めて震災後に作った社是である。

池本氏は生まれも育ちも福島県南相馬市の生粋の福島人である。㈱ナプロアースは1996年に池本氏が福島県双葉郡浪江町に設立。当初は中古のタイヤ・ホイールを販売していたが、業績は伸び悩み、会社存亡の危機に廃車パーツの販売に賭ける。当時、同業他社はリサイクルできそうな部品のみを引き取っていたが、業界の常識を破り廃車を全て引受ける方針とすることで、自動車ディーラー等の顧客が廃車を回してくれるようになった。加えてアジア市場の勃興も追い風となって、廃車から出る鉄くずが資源として価値を持つようになり、会社は急成長を遂げた。

2006年にはニュージーランド、2010年にはサモアに子会社を設立。海外進出も果たしリサイクル部品の販売と廃車処理事業を強化すると同時に新しい取り組みも始めて万事順調に思われたその時、東日本大震災が池本氏そしてナプロアースや福島の運命を変えた。

取り組み（事業内容）

企業と福島の再興を賭けた第二の創業

原発事故により本社に戻ることができず、震災で工場も大きな被害を受け、全てを失い残ったのは借金5億円だけであった。一時は茫然自失となったが、スタッフや同業他社の助けもあって前を向くことができた。従業員が県外に避難し離散してしまうのを防ぐため、いち早く福島県内での事業再開を目指し、震災の翌月には池本氏は新工場の場所を探し始めた。震災後の混乱が続く中での場所探しは難航したが、伊達市梁川町の工業団地に偶然使われていない工場の建物があり、運よく居抜きで取得することができた。まだ支援制度が整備されていない中、必要資金は自らかき集めて調達した。

震災前の経営手法を180度転換

震災前は業績が好調で、巷では「業界の風雲児」などと言われ、「思い上がり・慢心があった」と池本氏は語る。しかし、震災で社員の生死の危機に直面したときにこれまでの社員に対する接し方への反省と後悔の念が生まれた。さらには、同業他社が事業再開に力を貸してくれ、その中には以前に付き合いを断った業者も含まれていた。

「涙が出るほど感謝すると同時に、穴があったら入りたい気持ちでした」と池本氏は語る。

これを契機に以前の経営方法は全て捨てた。多くの従業員が県外に避難したため、震災前から働いていた社員は少なくなったが、「和の精神」「結の精神」「武士道」という新たな経営理念のもと第二の創業を果たした。その後、会社は1年で震災前の売上を回復するまでに成長することになる。

課題克服のポイント

理念の共感によって定着率の向上を図る

第二の創業を果たしたものの、従業員の確保が急務であった。従業員を集めるためには、会社のイメージアップが重要と考え、作業着のデザインをはじめ、工場全体のデザインに統一感を持たせたほか、地元のスポーツチームのスポンサーにも名乗り出た。こうした取組みが奏功し、震災後人材確保が困難な福島にあって人員を確保することに成功した。しかし、当初は低い定着率が課題であった。

池本氏は経営理念が共有されないことによる採用する側とされる側の期待ギャップが原因と考え、WEBサイトでは自社の欲しい人材をはっきりと記載したほか、経営理念を漫画や書籍の形で配布し浸透を図るなど、徹底して自社の理念に共感できる人材の採用を目指し、その結果、定着率の改善を実現できたのである。

外部専門家やITの活用で未経験者を即戦力に

現在は震災後に入社した社員が50人以上いるが、彼らがどのように業務を習得し、売上回復に至ったのか。池本氏が活用したのが外部のコンサルタントなどの専門家の知恵であった。例えば、廃車を引き取る際に、車種によって1台あたり利益が概ね把握できるようになり、売れる部品だけを廃車から外すことの見極めが誰でも出来るようになった。ITを活用して経験が浅い人でも一定の仕事の質を確保できるような仕組みを構築したのだ。

また池本氏は「会社が成長するには社員に人としての魅力がなくてはならい」と話す。 ITシステムや業務の仕組みだけでは他社に模倣される。人材こそが他社が模倣できない会社の強みとなると思ったからだ。人材育成の取り組みとしてあげられるのは、 ①OJTに過度な依存をしないためのマニュアルの充実、②社員と会社のコミュニケーションミスをなくすための評価制度の構築、③挨拶などの基本からボランティア活動まで幅広い従業員教育および研修の３点だ。評価制度は専門力よりもチームワークなどの人間力を重視して評価するとはっきり提示するなど、何を達成すればどのランクに昇格できるかを明確にした。また、「300評価」という詳細な評価項目を設けることで客観性を持たせ、さらに求められる能力を獲得するための研修も用意することで、公平性を確保している。

社員の想いと経営理念の一致

採用や人材育成、人事評価などの会社の方針には池本氏の一貫した想いがある。それが、冒頭の社是「道理再来」である。明確なビジョンを掲げた結果、戦略と打ち手が整合することで事業成長のシステムとして機能した。経営理念の共有と社員の巻き込みに成功した理由の一つは、社員全員の夢を凝縮した「未来予想図」の製作にあった。出来上がった未来予想図は社内に掲示し可視化することで全員の想いが一つとなっている。

今後の課題と挑戦

福島を再生させ子供が夢見る一流企業に

「ナプロアース出身の人なら採用したいと思われる会社にしたい」と池本氏は語る。そして、「社員の子供や孫にも入社を薦めたい企業になるのが今後の夢」である。

池本氏は震災後の心境の変化について「この海が僕たちの価値観・人生観を変えた。でもただ一つだけ変わらないものがある。それは福島が好きだという気持ち」と語る。

「上場できる会社になって、自社の活動を通じ福島のイメージアップも図りたい」池本氏は愛する福島に希望の未来を描く。

【名　称】　株式会社ナプロアース
【住　所】　福島県伊達市梁川町やながわ工業団地63-1
【代表者】　代表取締役　池本 篤
【連　絡】　TEL：024-573-8091／FAX：024-573-8092
【ＨＰ】　http://www.naproearth.co.jp/
【E-mail】　info@naproearth.co.jp

成功事例

福島農業の再生に道を拓く農協の取り組み

農林漁業、白河市

東西しらかわ農業協同組合の挑戦

農業の再生によって地域を活性化する

東西しらかわ農業協同組合
代表理事組合長
鈴木 昭雄 氏

ビジョン

- JA自ら挑戦する
- 先進的技術を導入し、管内の農家に展開する
- 福島の農業の復興に貢献する

「JAが自らリスクを取ってでも地域の農業を守り、地域活性化に貢献することがわれわれの目指す姿です」 東西しらかわ農業協同組合（JA東西しらかわ）は福島県白河市に本店を置く農協である。福島県の農業は高齢化が進み、さらに震災の影響もあって一人当たり出荷量が少なく、放棄耕作地の面積が大きいという課題を持つ。この課題を放置すると、農家所得の減少や、病害虫の発生・地域環境の悪化につながる。JA東西しらかわの管内は農業を生業としている住民が多く、農業を守るという組合の役割が、地域そのものを守ることに直結するのだ。

組合長の鈴木氏は「農業は人間が生活するために絶対に必要な仕事だ。JAの存在価値は生産から消費まで効率的な運用をすることである」と語る。この想いから、JA東西しらかわは販路の確保・農業インフラの整備といったJAの一般的な事業にとどまらず、活動領域を積極的に拡大させている。そのひとつとして自らモデルケースとして先進的な技術を導入し、地域の農家に展開するという活動を行っている。また、「農業とは野菜を育てることだけではない。機能性が高い野菜を育てることで、人間を育てることだ」という想いから、野菜が本来持つ栄養価を高めるなど、高付加価値の農業を目指す。JA東西しらかわは、これらの農業振興、人材育成を通じて地域を活性化させることに挑戦している。

取り組み（事業内容）

みりょく満点ブランド

「みりょく満点ブランド」とは「命のもととなる農産物づくり」という想いからJA東西しらかわが立ち上げた独自ブランドだ。同ブランドの農産物は、化学肥料（通常使用量より20%）および農薬（同30%）の削減を掲げ、食物が持つ本来の機能性成分（ビタミン・ミネラル・食物繊維等）を高め、安全・安心な農産物づくりを目指す。このための工夫のひとつとして、JA管内で採掘され、天然ミネラルが豊富で、土壌の保肥力を高める効果がある貝化石を一定量含む肥料の利用を推進している。こうした取り組みを地域に広げるために、JA東西しらかわではきめ細やかな営農指導に取り組み、生産者のレベルアップとモチベーション向上を図っている。

JA初の人工光型植物工場導入

またJA東西しらかわでは、自ら植物工場を建設し農作物の生産を手がけている。JAが大規模な工場を自ら保有し、生産するのは全国初の事例だ。この工場は完全密閉型の人工光型植物工場で、ここで生産される作物は、①完全無農薬 ②洗わずに食べられる ③栄養価が高い という特徴がある。

現在、植物工場では数種類のレタスを生産し、主に外食業者向けに契約販売を行っている。価格は露地栽培のレタスに比べて若干高いものの、季節や天候に左右されずに安定供給できる点が外食業者のニーズを捉えている。また、洗わずに盛り付けることができるため、販売先の業務効率化（人件費の削減）につながるとの声も届いている。

課題克服のポイント

植物工場の導入をきっかけに風評被害を克服

震災発生直後の2011年度は、風評被害によりJA東西しらかわの農畜産物の売れ行きは著しく減少した（下表参照）。「風評被害を払拭し福島県産の安全・安心な農産物を届けたい」という想いから、鈴木氏は人工光型植物工場の導入に踏み切った。なお、植物工場の設置にあたっては、総事業費2億6千万円のうち一部事業費について東日本大震災農業生産対策交付金の補助を得たことが財務的な面で大きな後ろ盾となっている。

この取組みは各種メディアに取り上げられ、JA東西しらかわの「みりょく満点ブランド」の認知度向上にもつながった。この成果として、2012年度には早くも震災前を上回る水準にまで販売高を引き上げることに成功した。放射性物質に関する消費者の懸念に訴求するためには、安全・安心であることが明確かつ容易に理解されることが重要と再認識した。

年度別販売高　（単位：百万円）

品目＼年度	2010	2011	2012	2013
米穀	1,698	926	2,217	1,675
園芸	1,630	1,480	1,297	1,464
畜産	535	483	577	859
合計	**3,863**	**2,891**	**4,092**	**3,999**

出典：JA東西しらかわ ディスクロージャー誌（2010～2014年版）

6次産業化の取り組みで農家の販路の多様化を実現

JA東西しらかわの管内には、風評被害により販路が絶たれたり、低すぎる価格での販売を余儀なくされたりする農家が多く存在するという課題を抱えていた。この課題を解決すべく、JA東西しらかわでは、ファーマーズマーケット「みりょく満点物語」をオープンし、福島県内のJAで初となる直売所の農産物を使用したレストラン「山ぼうし」を併設、また、管内酪農家の牛乳を用いた「ミルク工房」でソフトクリームや牛乳等を販売するなど、6次産業化に乗り出した。この取り組みにより、「みりょく満点ブランド」の農産物のおいしさや安心・安全さを伝えることはもちろん、レストランのシェフによる地域野菜をふんだんに使った独自のメニューを通じ、消費者に新たな食の楽しみを提案している。こうした新たな需要創出の仕組みづくりにより、2013年3月にオープンした「みりょく満点物語」は、2014年12月時点で来場者数30万人、売上4億7千万円を達成しており、JA東西しらかわ管内で栽培された農作物の販路確保に一定の成果をあげている。

みりょく満点物語
（農産物直売所）

山ぼうし
（レストラン）

今後の課題と挑戦

「機能性表示」規制緩和への対応

食品産業を巡る環境変化として、2015年4月から機能性表示制度が緩和される予定だ。これを機に「みりょく満点ブランド」の商品の特徴をより明確に消費者に伝えるために、JA東西しらかわでは、外部機関からの客観的な指標の取得などによる機能性表示を現在検討中である。

次世代に農業をつなぐ

福島県の農業は生産性低化と、放棄耕作地の増加という課題を持つ。この課題はいずれも就農者の高齢化と就農者数の減少が一因であり、次の世代が安心して農業を生業とすることができるような対策が必要である。JA東西しらかわでは、畜産事業の一環として先進的畜産モデルの実証と、放棄耕作地を利用した飼料用農作物の生産に取り組む。それぞれ、生産性向上による農家所得の増加と、環境保全及び農家への安定した飼料提供という狙いがある。福島の農業を再生させ、未来の農家にバトンを渡すため、JA東西しらかわは走り続けている。

【名　称】　東西しらかわ農業協同組合
【住　所】　福島県白河市表郷金山字長者久保2番地
【代表者】　代表理事組合長　鈴木 昭雄
【連　絡】　TEL：0248-32-1031／FAX：0248-32-1033
【Ｈ　Ｐ】　http://www.touzai7.com/

成功事例

グループ同士のベストプラクティスの共有により業績を向上

生活関連サービス業、盛岡市・福島市・会津若松市

みちのりホールディングスの挑戦

交通インフラを通じて地方経済の発展を目指す

株式会社みちのりホールディングス
代表取締役
松本 順 氏

ビジョン

- 成長なくして、被災地の復興と再生はない
- 交通観光分野を通して、地方経済の発展を後押し

㈱みちのりホールディングス（みちのりHD）は、2009年に設立され地方バス会社の経営支援を行っており、現在東北・北関東地域の5つのバス事業者とそのグループ会社を傘下に有している。

設立当初より代表取締役として、東北のバス事業の経営支援に取り組んでいる松本氏は、東日本大震災の発生直後、緊急輸送手段としてバスの出動要請がグループ各社に次々と舞い込む事態に直面する。松本氏は社会的使命と社員の安全確保というギリギリの選択を迫られたものの、出動を決断。原発事故や激しい余震が続く緊迫した状況の中でありながら、現場では運転手をはじめ誰一人出動を拒否する者はいなかった。全員が強い使命感を持ち、過去に例を見ない数の乗客を臨機応変に輸送するという緊急オペレーションを成し遂げた。松本氏は、「この経験を通じ、交通インフラの重要性を再認識するとともに、現場の力をより信じるようになった」と振り返る。

「被災地は、産業の停滞と少子高齢化という全ての地方が抱えている課題が、震災により顕在化した地域」と松本氏は言う。そのような課題を抱えている被災地で、同社は「成長なくして再生なし」というビジョンのもと、「公共交通ネットワークの最適化」「地域の観光産業への参画と貢献」「環境適応型の新しい交通システムの確立」に取り組んでいる。人口減少時代の地方経済の発展を交通インフラの側面から後押ししていきたいとする同社は、今後の地方経済の持続的な発展のために有効な取り組み方法を提示していると言えるだろう。

取り組み（事業内容）

みちのりHDは、傘下のバス会社グループの様々な事業内容のうち、特に以下の取り組みに力を入れている。

着地型営業によるバスの旅の企画提案

「バスは、着地型営業（出発地ではなく旅行先となる地域側が主体となり、その地域の良さをアピールし、プランを立てて集客力向上につなげること）が本来の姿」という考えのもと、路線バスで観光先を訪れる「小さな旅」の提案を行ったり、三陸では閑散期となる冬に名物である毛ガニの食べ放題キャンペーンをグループの観光ホテルと協力して企画したりするなどの取り組みを行っている。また、海外の観光客誘致の取り組みとして、雪景色など日本らしい冬をアピールした旅行企画を台湾で販売するなど、バスの醍醐味と地域の特性を活かした旅行プランを国内外へ発信している。その結果、グループ全体の旅行商品の売り上げ実績は、震災・原発による風評被害の影響を乗り越え、2014年には出資前に比し約15%増加した。

震災ツーリズムの本格展開

被災地への訪問客は震災後ボランティア活動を目的とした人々も多かったが、そのような乗客は減少傾向にある中、被災地のグループ会社では教育面の要素も組み込んだツアーを企画するなど新たな取り組みを本格化させている。具体的には、修学旅行等で行われる広島・長崎での「平和学習」のように、防災教育などの「震災学習」を提供した社員旅行などを企画している。既に大企業などから新人研修のプログラムとして組み込みたいという依頼を受けるようになっており、これまでに31社の企業に活用され好評を博している。

課題克服のポイント

広域連携によるベストプラクティスの共有

東北及び北関東のグループ会社を統括するみちのりHDの最大の強みは、グループ同士のベストプラクティスが共有出来ることだ。例えば、これまで傘下のグループ会社によってバラツキが生じていた車両修繕のコストに関して、その中の1社が持っていたコストと安全性が最適化できる工夫をグループ間で共有することで会社全体のコスト削減に成功している。

タテ・ヨコの常駐協業（ハンズオン）支援

上記のベストプラクティスの共有を高めるためにみちのりHDが工夫しているのは、「縦串」と「横串」の経営体制だ（下表参照）。「縦串」とは、各グループ会社の統括としてみちのりホールディングスから送られる経営陣であり、「横串」とは、みちのりHDにおいて主にグループ間の横の連携を職責とする責任者だ。各グループ会社の経営陣がグループ間の横の連携まで見るのは困難という経営上の課題を踏まえ、横の連携を職責とする人材を配置することで、業務改善がより効率的・効果的に図られている。

利用者のニーズ把握と最適化

みちのりHD傘下のバス会社では、アンケート等を通じて利用者視点に立ったマーケティングを行いニーズ把握に努めるとともに、学校と連携して定期券の販売を促進したり、自治体と共同で高齢者用のフリーパスを発行したりするなど、利用者へのサービスの改善を図っている。また、地域の足が失われないように配慮しながら観光ルートを回るバス路線と一般ルートを回るバス路線を一本化するなどの合理化を行うべく、ルートやダイヤの見直しを図っている。

会津バスでのルート見直しと効果

今後の課題と挑戦

生産性向上による地方経済活動への貢献

松本氏は「少子高齢化による生産年齢人口の減少という問題が今後深刻化していく地方が生き残るための方法は、労働生産性を上げていくこと」と語る。この観点から、みちのりHDは、今後の挑戦としてマルチタスクの実現を掲げている。例えば、バスがヒトの輸送を行うだけではなく、規制上可能な範囲でモノも輸送したり、乗客数が減る昼間の時間帯に、稼動が低下する運転手を活用し、地域インフラの点検業務などを受託したりすることを検討している。グループ全体においてこのような工夫を数多く行い職員の生産性を向上させることが、ビジネスとしてのサステナビリティを担保するだけでなく、労働人口の減少が特に顕著な地方経済活動に対する貢献になると考えている。

【名　称】　株式会社みちのりホールディングス
【住　所】　東京都千代田区丸の内1−9−2　17F
【代表者】　代表取締役　松本 順
【連　絡】　TEL：03-4562-1520／FAX：03-4562-1100
【H　P】　http://www.michinori.co.jp/
【E-mail】　info@michinori.co.jp