被災地にて地域とともに
持続的な発展を続ける企業30社

（1）はじめに

東日本大震災の発生直後から、被災事業者の多くが、国の支援や民間の企業・団体の協力を受け、施設・設備の復旧に取り組み、販路の減少、風評の影響、労働力の確保の難しさに対応しながらも事業再開を果たしてきた。東日本大震災からまもなく6年、復興に向けた取り組みは地域経済の再生と発展を目指し、自立的かつ持続的な産業復興を進める段階に移行している。

本誌では、自らの創意工夫によって自立的かつ持続性のある企業、また、震災後に地域や業界の課題解決に挑戦する新たな創造性をもった企業30社を取材し、その企業の経営手法や成果など紹介した。

次章からは、被災地で奮闘する企業が直面した課題に対し、それをどのように解決してきたのかを整理し考察する。

（2）被災地産業6年目の課題

震災以前から被災地域は、少子・高齢化や産業の衰退などが特に進む地域を多く抱えていた。震災後、復旧・復興関係の需要や、これによる雇用機会の創出が被災地域経済の下支えをしてきたが、時間の経過によって震災の記憶の風化が進んでいる。そのような被災地域において、経済の再生と発展を目指すためには、地域の基幹産業・企業が自立的かつ創造的な事業を構築し、さらにそれを持続するための戦略や仕組みづくり、実行できる人材の獲得や育成を行っていくことが必要になる。

本誌に掲載した被災地域の企業は、それらの課題解決に取り組みながら、自社のみならず地域全体の課題解決にも貢献し、多様な機関・企業・地域などと連携しながら売上・利益・雇用の確保などの成果を着実に出し始めている。

（3）企業の成果とその成功要因

❶農林漁業

震災後、働き手の高齢化や担い手不足、耕作放棄地の拡大といった問題に直面する被災地域の農業。

この課題に取り組んでいるのが、新たな農業のスタイルを築いた（株）サンフレッシュ小泉農園［P94］だ。同社は、最先端のIT技術を活用した水耕栽培施設を導入し、国内で需要が見込める大玉トマトを栽培している。多様な流通チャネルを開拓し、露地栽培のトマトが少ない時期でも安定的な出荷を行うことで高利益を確保している。市場規模と機会の見極め、多様な流通チャネルの構築により売り上げは順調だ。また、同社の水耕栽培施設は、従来の農作業のような重労働が少なく女性でも働きやすいため、従業員の7割が女性。農業が抱える担い手不足の課題を克服しながら地域の雇用にも貢献している。

❷水産加工業

水産加工業は、震災前から消費が伸び悩み、収益性が低下している業界であり、さらに震災による販路の喪失や、たびたび起こる原料高騰などにより売上・利益ともに厳しい状況にある。このほか、被災地域沿岸部の基幹産業に位置付けられる水産加工業の人材不足は、水産加工業、および地域経済においても最重要課題に挙げられるだろう。

これらにチャレンジしているのが共和水産（株）［P26］だ。同社は、原料の調達から末端商品の製造まで一貫して行っているのが強み。さらにバイヤーや消費者のニーズを捉えた商品開発を行うことで、原料高騰の際にも安定した収益をあげている。

また、たらこの製造販売を行っている湊水産（株）［P46］は、人手不足に対し社内に保育施設を開設。育児中の女性を雇用することで人材を確保している。今後はこの事例を基に、地域の他の企業と連携し幼稚園を設立、地域企

業全体で人材不足の解消に取り組んでいく予定だ。

❸食品製造業

食品製造業は、昨今、人口減少による市場の縮小・消費者の多様な嗜好・差異化しにくい商品特性から価格競争が起きている。

その中で、地元原料へのこだわりや消費者ニーズを起点とした商品開発を行っているのが、おかし工房木村屋［P22］である。同社は、洋菓子先進地域の神戸を視察し、菓子のトレンドを先取り。地元の原材料・製造方法・商品ストーリーを前面に打ち出した新商品、「夢の樹バウム」を開発した。高価格帯にも関わらず売れ行きは好調で、主力商品となっている。

このほかに、赤武酒造（株）［P58］は、これまで開拓できていなかった若い世代にターゲットを絞り商品開発に取り組んでいる。同社の酒造りでは、温度管理など徹底的にデータを活用した酒造りを行うとともに、首都圏での積極的な営業により販路の拡大に成功。首都圏を中心に高価格の商品を展開し、全国の酒造メーカーとしのぎを削っている。高品質な酒造りが評価され、同社の新ブランド「赤武（AKABU）」は、SAKE COMPETITION 2016で多数の賞を獲得している。

❹ものづくり産業

震災後、女川町に新たな産業と雇用を生み出そうとチャレンジしているのが、エレキギターの製造販売を行う（株）セッショナブル［P96］だ。同社は、エレキギター業界ではほとんど前例がない生産から販売までを一貫して行う業態だ。デザインや音質に徹底してこだわったギターづくりに取り組んでおり、新ブランドQUESTREL（ケストレル）は東北で生まれた素材や東北の技術を随所に活用した高品質なギターだ。宮城県の女川町にギターの工房、仙台市内に自社店舗を設けており、ギター業界において際立った存在になりつつある。工房の稼働の際には全国から若者を募集し、２名が女川町への移住に至っている。

❺卸売小売業

ものづくり業や小売業だけでなく、卸売業においても経営資源を有効に活用し効率的な経営を行うため、顧客のニーズの把握や自社の専門性を強みとした他社との差異化への重要性が増している。

サンマとカツオ専門の卸売を行っている（株）大力水産［P34］では、不漁時でもサンマとカツオを仕入れることができるネットワークと、消費者の購買動向の正確な把握が強みだ。市場が求めるサイズとその量を確実に調達することができ、バイヤーからの信頼が厚い。震災後、特に売り上げを伸ばしている。

❻サービス業

「モノ消費」から「コト消費」へと言われる昨今において、とりわけサービス業では、経験・体験などの目に見えない価値の提供が重要である。

観光事業で被災地域の交流人口を伸ばしているのが、（一社）南三陸町観光協会［P50］だ。同協会では、南三陸町に何度来ても飽きさせない観光企画を地元の人と生み出している。その秘訣は綿密なターゲットの設定とその詳細な分析。さらに、ウェブサイトのアクセス分析を駆使したウェブプロモーションで南三陸町の交流人口の増加へ貢献している。

また被災地域の雇用創出と美容業界の人材不足を同時に解決するビジネスモデルを展開しているのが（株）ラポールヘア・グループ［P72］である。同社では、店舗に従業員用の保育施設を設けるとともに、出産・子育てなどのライフスタイルの変化があっても働くことができる、勤務・給与形態を選べるシステムを構築。子育てなどで一度退職した美容師の再就職など、雇用の創出と美容師の確保を同

時にクリア。直営店とフランチャイズ店の拡大を図っている。

❼福島県における企業の奮闘

福島県は、福島第一原子力発電所の事故により、人口の著しい流出や風評被害による産業の衰退など、いまだに多くの課題が山積している。

その一方で、福島県が取り組んでいる福島復興再生特別措置法に基づいた再生可能エネルギーの普及を背景に、県内では再生可能エネルギー業界の動きが活発になってきている。(株)エナジア[P84]は、郡山市で太陽光・木質バイオマス・小水力など、地域特性に合わせた再生可能エネルギーの普及やコンサルティングに取り組んでいる。同社では自治体と連携し、双葉郡川内村の村有地に大規模な太陽光発電所を開設。その収益の一部を川内村の高齢者などが利用する支援バス事業へ還元し、村への帰還の促進に貢献している。

(株)福島ガイナックス[P100]は、田村郡三春町で福島県や自治体と連携し、廃校を活用したミュージアム兼アニメ制作スタジオを平成27年7月にオープン。平成28年度は、映画「シン・ゴジラ」公開記念の企画展で2万人を集客し、福島県の交流人口の増加に貢献している。

南相馬市では、KAYANOKI FARM(カヤノキファーム)[P62]が農業で奮闘している。低コストの水耕栽培を活用し、福島県ではまだ収量の少ない人気品種「プチぷよ」を栽培。加工品開発にも取り組み、販路を開拓した。売場に頻繁に訪れメンテナンスを行うとともに、顧客の声を集めるなどの取り組みの結果、売れ行きは好調だ。今後は、これらのノウハウを県内の農家に広めていく予定であり、福島県の風評被害の払拭へ向けて果敢に取り組んでいる。

(4)被災地域の経済を担う持続性のある企業を目指すために

本誌に掲載した30社は、事業再開や新規事業の立ち上げから現在に至るまで、震災後の厳しい環境を乗り越え、創造性のある事業展開を行っている。このような企業の推進力の源泉は、震災を通して「企業の存在意義」や「使命」を改めて問い直し、社内全体で経営理念やビジョンを共有していることにある。また、この取材の中で多くの経営者が語っていた「地域あっての企業」という言葉通りに、これらの理念は自社のみならず、地域の発展を地域と共に目指し、貢献している企業がほとんどであった。さらに、理念を体現するためには、持続性を生む戦略が欠かせない。変化の速い外部環境への対応や、業界構造への変革にチャレンジする企業は、どの業界であっても下記の3つの視点を持ち、創造性かつ持続性のある新たなビジネスモデルを構築している。

●ビジネスモデル構築の視点

①事業を展開する領域、すなわち参入する業界や市場の選定

②他社より優位な技術・仕組みなどの強みの分析や構築

③効率的・効果的な経営資源(ヒト・モノ・カネ)の調達と配分

これら3つの視点は、持続可能な事業を生み出し、企業の競争優位性の確立に寄与している。

今回取材した企業は、被災地域の経済を担い、雇用を創出する持続性のある企業である。震災を乗り越え再生、または新しく生まれてきた地域のリーディング・カンパニーのさらなる発展を期待するとともに、他の被災地域への先行事例として、これらの取り組みが広がっていくことを願いたい。