

地域発イノベーション事例調査研究プロジェクト
共同研究報告（抜粋）

2014年3月

東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター
公益財団法人東北活性化研究センター

本共同研究報告について

東日本大震災3年が経過し、多数の企業が甚大な被害を受けましたが、困難の中から経営者は立ち上がり自社の再建、復興のため、そして地域社会のために新たな道を模索し始めています。また、震災を機に企業家たちが東北に集まりだし被災地に新たなビジネスや雇用を生み出そうとしています。これらの動きはひとつの大きなうねりを生み出しつつあります。

当センターでは、東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター（以下、東北大学）と共同で2011年度より「地域発イノベーション調査研究プロジェクト」を結成し、東北地域のイノベーターの軌跡と成功のポイントを調査してまいりました。今年度は東日本大震災後にイノベーションを起こし、復興・成長を果たした岩手・宮城・福島のおける11の事例について取り上げました。

本報告書では、11事例のうち当センターが調査を行った4事例について報告いたします。なお、今年度に調査を実施したイノベーション事例は次のとおりです。

企業・団体名	タイトル
株式会社アップルファーム (六丁目農園)	障がい者の戦略的雇用から始まる地域振興
桃浦かき生産者合同会社および株式会社 仙台水産※	水産業復興特区の活用によるかき養殖の復興
小野食品株式会社	逆境としなやかな事業転換
ヤマニ醬株式会社	新たな醤油製造販売ビジネスモデルへの挑戦による復興
株式会社橋本道路	地域の地域による地域のための「東松島方式かき処理」
有限会社オイカワデニム ※	震災を機に、地域資源を活用した地域発展の牽引者へ
株式会社高橋工業	造船業から建築業へ、海から陸へのエヴォリューション
株式会社 フミン ※	世界の窓にクールコーティング革命を
会津東山温泉向籠	風評被害を乗り越えた老舗旅館の静かなイノベーション
株式会社高田自動車学校 ※	企業イノベーションからソーシャルイノベーションへ
一般社団法人 ISHINOMAKI2.0	専門家集団が牽引する地域デザイン・イノベーション

(※印は当センターにて調査した事例)

なお、本報告書の当センターホームページへの掲載にあたり、東北大学の了解のもと、河北新報出版センター、山口北州印刷株式会社から原稿データの提供を受けております。

第2章

水産業復興特区の活用によるかき養殖の復興 桃浦かき生産者合同会社および株式会社仙台水産

宮曾根 隆

はじめに

宮城県石巻市の桃浦地区^{もものうら}は東日本大震災以前は160人の小さな漁村集落であった。主にかき養殖を営んでいた桃浦地区は震災によりほぼすべての漁業設備と住居を失い、文字通り存亡の危機に瀕した。その危機を救ったのは、宮城県が構想し、復興庁が制定した水産業復興特区制度であり、それに参画した地元の水産卸会社であった。

この特区制度は従来、漁業協同組合(以下、漁協)に優先的に(事実上独占的に)付与されていた特定区画漁業権(以下、漁業権)を漁協以外の組織に付与できる初の制度であり、民間事業者の支援を受けやすくするものである。

本章に登場する企業は、地元漁業者主体で設立された桃浦かき生産者合同

図表 2-1
桃浦かき生産者合同会社の概要

桃浦かき生産者 合同会社	
所在地	〒986-2353 石巻市桃浦字上ノ山66番地34
設立年月日	2012年8月30日
出資金	890万円
代表者	代表社員 大山勝幸
従業員数	20名
事業内容	かきの養殖・加工・販売の他、 生鮮魚介類・水産加工品の卸、販売
(仙台水産ウェブサイト2013年10月14日参照)	

図表 2-2
株式会社仙台水産の概要

株式会社 仙台水産	
事業内容	水産物専門商社
設立	1960年11月19日
資本金	1億5000万円
従業員数	94名
売上高	436億5266万円(平成24年度)
代表者	代表取締役会長(CEO) 島貫 文好 代表取締役社長(COO) 熊谷 純智
事業所	本社 〒984-8555 仙台市若林区卸町4-3-1 (仙台市中央卸売市場内)
(仙台水産ウェブサイト2013年10月14日参照)	

会社(漁業権の受け皿, 図表 2-1)と, それに参画した株式会社仙台水産(地元の水産卸会社, 図表 2-2)である。本章は, 関係者が大変な苦労を重ねながら, 初の試みである水産業特区制度を活用する経緯を描写し, イノベーションの内容を論じるものである。

1. 桃浦地区の状況

桃浦地区の被災前後の状況は図表 2-3 の通りである。被災前の漁協登録の漁業者は 48 人であるが, 専門的漁業者は半数程度で, そのうち 19 人がカキ養殖事業者であった。彼らの多くが高齢者であり, 後継者がいない状況であった。これは全国の多くの漁村で共通に見られる状況である。

2011 年 3 月 11 日の東日本大震災による津波は, この小さな漁村集落のほとんどの住居, 船, 養殖設備を押し流した。仮設住宅を建てようにも適当な高台がない。カキ養殖については, 高齢化が進んでいたこともあり, 特別な支援がなければ再建を断念する漁業者がほとんどであった。住居と生業両方の復旧が困難なことで, 集落の消滅の危機に瀕していたと言える。

この状況に対して宮城県漁協(宮城県の漁協は 2007 年 4 月に各地域の漁協が合併して県全体で一つの漁協組織となった)は, 合併時に国や県の財政支援を受けていることから, 特別な支援をする余裕はなかった。被災漁業者に対しては, 基本的に行政の補助金等を活用しても自力復活できないのであれば, 廃業もいたしかたないというスタンスであった。なお, 漁協は伝統的に, 県知事から漁業権を付与され, 養殖等の沿岸漁業において, 漁場区画の

図表 2-3 震災前後の桃浦地区の状況

【震災前】		【震災後】
住居家屋数	65戸 ⇒	3戸 (高台がなく仮設住宅が建てられない)
住人	約160人 ⇒	4人(6人死亡)
漁業者数(漁協組合員)	48人 ⇒	47人(1人死亡)
内 かき養殖漁業者	19人 ⇒	15人(1人死亡, 3人廃業) (震災直後は多くが廃業を考えていた)
漁船数	62隻 ⇒	7隻(内かき船5隻)
年間かき水揚げ	2億6000万円	
(仙台水産資料より筆者作成)		

割り当てなどの漁業者間調整に重要な役割を果たしていた。

2. 宮城県知事の構想と復興庁の水産業復興特区

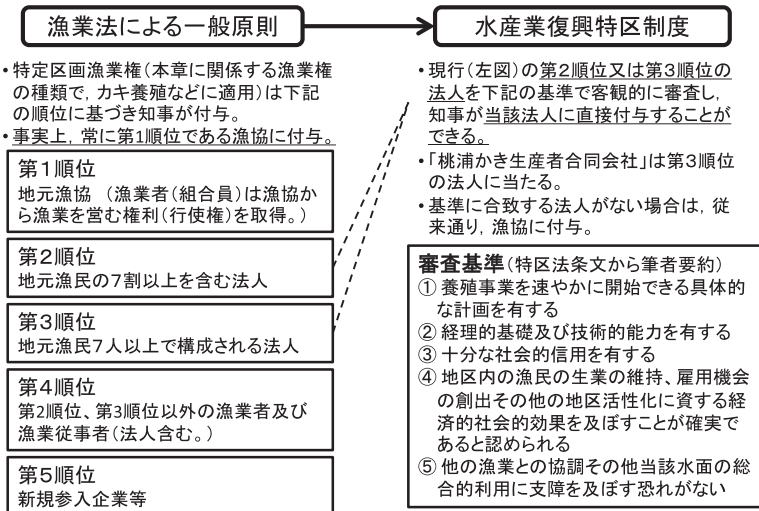
桃浦地区でカキ養殖の再開を考えていた少数の漁業者が細々と再開に向けた活動をやっている最中に、宮城県知事から特区構想が打ち出される。宮城県の村井知事は漁業の復興に当たっては、旧に復するだけでは従前から続いている衰退が止まらないので、発展的復興でなければならないと考えていた。そこで、国(当時、民主党政権)の復興構想会議の委員として、漁業に民間企業の力を導入すべく、水産特区構想を提起した。

その構想を受け、復興庁が制度化したのが「水産業復興特区」制度である。

図表2-4は漁業法と復興庁の特区制度による漁業権の扱いの違いである。左側の漁業法による一般原則では、地元漁協が漁業権付与の第1順位先であり、従来常に漁業権を付与されていた。

これに対して、右側の特区制度では、漁業法上の第2順位、第3順位の法

図表 2-4 水産業復興特区における漁業権の付与



(2013年4月23日復興庁記者発表資料および特区法条文を参考に筆者作成)

人(漁業者中心の法人)に漁業権を付与できる。ただし、審査基準はかなり厳しくなっており、「具体的な計画」「経理的基礎」「技術的能力」「社会的信用」のほか、「地元確実に経済的効果を及ぼす」といった項目も設定されている。なお、宮城県の当初の案は図表2-4の左側の第5順位(新規参入企業等=一般の民間企業)にも漁業権を付与できることを企図していたが、復興庁の制度は地元漁業者中心という制約をかけた形になっている。

また、実際に漁業権を付与されるまでには、現行法の手続きを踏む必要があり、その手続きには漁協が関与することになっている。このことが特区制度活用の阻害要因になっているとの指摘もなされている。特区といえども、民間企業にとって簡単に参画できる制度ではないことを指摘しておきたい。

後述するが、桃浦地区では、地元漁業者と仙台水産が出資して「桃浦かき生産者合同会社」が設立され、漁協に代わる漁業権の受け皿として、2013年8月に漁業権が付与された。

3. 特区構想に対する宮城県漁協の反対

宮城県が特区構想を発表した2011年5月、宮城県漁協は臨時役員会にて反対決議を行い、県に撤回を求める要望書を提出した。県漁協は「漁協組織の根幹を揺るがすもので、容認できない。民間企業は利潤追求が第一義で、これに合わなければ撤退し、地域に荒廃と崩壊が残される。われわれは企業に隷属するつもりはない」と主張した(朝日新聞デジタル版2011年5月11日)。7月には全漁連(全国漁業協同組合連合会)も東京・大手町で緊急の全国漁業代表者集会を開き、特区反対を決議している。

彼らの主張を一言で言えば、「漁協が漁業権を行使すれば浜の秩序が保たれるが、漁協以外の者が行使すれば秩序が乱れる(可能性がある)」というものである。一般論として可能性は否定できないが、桃浦地区においては、次の要因により問題は生じていない。

- ・漁業権の受け皿である合同会社には地元カキ養殖漁業者のほとんど全員が参加。不参加の漁業者1名には本人の希望通り最も条件の良い漁場3人分を区割り。

- ・信用のある地元企業が少数割合で合同会社に出資。

4. 仙台水産とその被災地支援

本節では、「桃浦かき生産者合同会社」の一方のパートナーである仙台水産について説明する。

同社は伝統のある東北の水産卸大手である。同社の復興支援についての基本的な考え方は次のようなものである。

- ① 産地の復興なくして我が社の復興なし
- ② 本業の拡大を通じて復興推進という社会的貢献を果たす
- ③ 今でなければ、我々でなければできないという使命感を持つ

この考え方にに基づき、同社が震災後、実施してきた漁業者支援は次の4つに分類できると言う。

図表 2-5 仙台水産の主な被災地支援(震災後1年)

<p>【2011年3月下旬～8月】 被災した水産物出荷先に対し島貫会長がお見舞い。宮古、釜石、大船渡、陸前高田、南三陸、石巻、女川、気仙沼、閉上(ゆりあげ)、相馬、いわき、小名浜など72社に直接支援金を手渡しして激励。</p> <p>【2011年3月】 名取市閉上港(震災で壊滅)の「ゆりあげ港朝市」の移転再開を支援</p> <p>【2011年6月】 猫の島として知られる石巻市田代島の復興に向けて「にゃんこ・ザ・プロジェクト」を支援。漁業関連すべての施設・器具を失った同地区で獲れた魚を引き取り、仙台市場で上場販売。</p> <p>【2011年9月】 加工業者の復興提案会を主催。量販店等小売関係者、市場関係者ら2442人が来場。復興を目指す三陸の74の生産者、加工業者らが出展。</p> <p>【2011年10月】 雄勝地区の定置網漁業者(水揚げインフラの壊滅により魚は捕れても水揚げできない状況)に対して毎日トラックを配車し集荷・選別・箱詰・出荷のインフラ機能を代替。</p> <p>【2011年11月】 宮城県漁協宮戸支所(東松島市)を訪問。カキ処理工場の設置、海水汲み上げポンプの修理、定置網で漁獲された小魚の仙台市場での出荷販売などの支援。</p> <p>【2011年11月】 三重県漁連が復興支援として提供した「三重・宮城 絆漁船」を名取市閉上のアサリ、シジミ漁師に贈呈。(その後も13隻の小型漁船を提供)</p> <p>【2012年3月】 宮戸地区(前出)わかめ生産者のため、わかめをボイルする釜など2セット購入(補助金活用)し、県漁協宮戸支所に供与。</p> <p>(出所 仙台水産提供情報より筆者作成)</p>

- ① 水揚げインフラの壊滅により漁業再開できない漁業者への支援
- ② 国・県の補助要件を満たさない漁業者への支援
- ③ 産地仲買業者の減少に伴う生産者価格下落防止の支援(一種の買支え)
- ④ 一時的な漁業種転換の支援

図表 2-5 は具体的な被災地支援のリストである。これがすべてではない。

自社ビジネスに関連するとは言え、篤志性を感じさせる内容である。宮城県が特区構想における民間パートナーとして同社に打診したのは、すでにこのような活動をしており、かつ、信用のある企業であったからと推測できる。

5. 桃浦漁業者と仙台水産の話し合い～合同会社設立まで

本節では、宮城県が水産特区構想を発表してから桃浦かき合同会社が設立されるまでの経緯を時系列で述べる。

前述の通り、桃浦地区で事業継続意思を持つカキ養殖漁業者は当初3名のみであり、個人の資金で細々と復旧を模索していた。その折(2011年5月)、宮城県の水産特区の説明会が仙台市国際センターで開催された。それに出席した上記3名は、その場で県に特区申請意向を伝える。その3名の中のリーダー格がのちの「桃浦かき生産者合同会社」代表の大山勝幸氏である。



写真 2-1 大山勝幸氏
(仙台水産ウェブサイトより)

2011年12月、国が宮城県の当初の構想を修正する形で水産業復興特区法を制定する。

2012年1月、宮城県が仙台水産に特区構想への参画を要請する(他の民間事業者にも要請があったと思われる)。以降、仙台水産は現地視察を重ねて本格的に本件を検討する。調査・検討事項は、漁業者の状況と意向(なぜ特区活用を選択するのか)、漁業権についての仙台水産のスタンス、仙台水産の支援、負担(金銭的負担、人的負担)とリスクなどである。このうち負担とリスクについては、これまでの漁業者支援とは質、量ともに桁違いになることから仙台水産社内でも相当の議論を重ねたとのことである。

2012年6月、県が仙台水産に正式に参加を依頼し、仙台水産は取締役会にて参加を正式決定する。しかし、この段階ではまだ桃浦の漁業者の過半が意思を固めていなかった。

同月、仙台水産の島貫文好会長が県漁協(本部は石巻市)に本件に関する挨拶に訪れる。2週間ほどして県漁協から仙台水産の担当役員が呼び出され、特区構想の進め方について非常に強いクレームがあったとのことである。

同年7月、桃浦地区のカキ養殖漁業者15名は県漁協と仙台水産の双方から別々に特区制度について説明を受けることになる。

仙台水産の説明は7月後半に5回、1回4時間程度に及んでいる。漁業者からは素朴な疑問が多数出された。「そもそも会社とはどういう仕組みか」「生産計画はなぜ必要か」「給料はいくらくらいか」「会社がつぶれたら、どうなるのか。自分たちが負債を負わされないか」等々である。仙台水産はこれらに非常に丁寧に忍耐強く答えていった。

また、仙台水産は、社会保険労務士と税理士を手配して、漁業者と個別に面談させている。これはそれぞれの事情に応じて雇用形態や税務の扱いを検討するためである。さらに、弁護士も現地に連れてゆき、漁業者の相談に乗る体制も整えている。

以上のように、時間をかけたきめ細かい対応がなされたが、漁協側からの特区反対論に基づく説明もあり、桃浦地区漁業者の3分の1程度は特区制度活用(合同会社への参加)に懐疑的であった。

8月6日、仙台水産の島貫会長が桃浦を訪問し、直接、漁業者に説明す

る。「皆さんがまとまっていたいただければ、不退転の決意で支援する。決して逃げない」との説明により、漁業者が賛成に傾きかけたように仙台水産担当者は感じた。

しかし、その後も、漁業者の間で次のような心配事が繰り返し出された。

- ・ 仙台水産が参画すると合同会社は組合員になれない。合同会社が組合員になれなければ、漁協が整備したカキ処理施設が使えない。
- ・ 計画通りに進まない。そうなれば、仙台水産は逃げる。
- ・ 合同会社が倒産すると、漁業者が負債を負う。

漁業者のこうした心配事は多分に県漁協の説明が反映されていると思われる。中には、「合同会社が立ちいかななくなったら、仙台水産は外国や反社会的勢力に売り渡す」という話もあったとのことである(もともと、この話に関しては、桃浦漁業者は懸念と感じていなかった)。

以上のような心配事に対しても、8月中下旬に3回、仙台水産が漁業者に再度丁寧に説明し、桃浦漁業者はようやく会社設立ということでもまとまった。なお、この段階では反対の方1名を除き、14名での合意である。

以上のような経緯を経て、2012年8月30日、ついに「桃浦かき生産者合同会社」が設立された。設立時点では桃浦漁業者の子弟1名の参加を得て15名での船出となった(この時点での出資は漁業者のみであり、仙台水産の出資は10月である)。

6. 「桃浦かき生産者合同会社」の内容

合同会社の概要は本章冒頭の図表2-1のとおりである。

漁業者主体であることを担保するため、出資額は漁業者が450万円に対して仙台水産が440万円として、漁業者の出資比率を仙台水産より高くしている。合同会社は株式会社と異なり、意思決定や利益配分が出資比率によらない。桃浦会社は1名1票制の意思決定制度とした。すなわち、漁業者が15名15票、仙台水産が1票であり、仙台水産の議決権は16分の1の6.25%に過ぎない。これも漁業者主体を担保することになる。

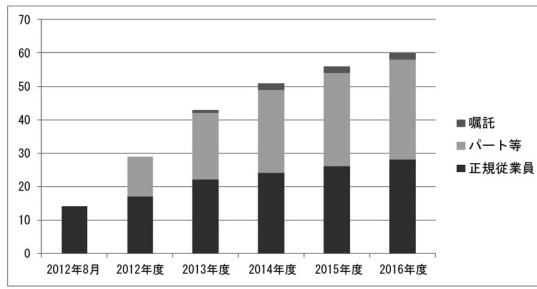
図表 2-6 合同会社に対する仙台水産の主な支援

<p>【経営管理】 漁業者に経営の経験がないので経営基盤確立のために広汎に支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定款・諸規定類の作成 ・総務・経理事務の人材派遣と社員教育 ・受発注・経理のコンピューターシステム整備 ・品質管理システムの構築
<p>【資金】 漁業者に出自資金以外の金銭負担が生じないように、合同会社の経営が軌道にのるまでの間、仙台水産が必要となる資金を提供(融資)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・養殖施設整備・・・1億 ・加工場建設・・・4億3000万 ・漁船購入・・・・・・1億2000万 ・会社運転資金・・・毎年8000万～1億
<p>【加工・販売】 漁業者が自らの生産物を自ら加工し、自ら販売する体制を構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・固定客作り(大手量販・飲食チェーンなど) ・新規商品の開発(消費者ニーズの把握など) ・桃浦ブランドの確立(高品質の維持)
<p>【新技術の導入】 効率化、高付加価値化のために新技術を積極的に導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新しい養殖技術 ・ITを活用した「見える化漁業」 ・シングルシード技術 ・新冷凍技術 ・ISO22000の取得、HACCP対応加工場(HACCPとは高度な衛生管理基準) <p>(出所 仙台水産提供情報より筆者作成)</p>

合同会社に対する仙台水産の支援内容は図表 2-6 のとおり、多岐に亘る。漁業者は会社経営の経験がないので、仙台水産が一から十まで支援することになる。単純な営利動機では割に合わない支援だと思われる。

合同会社の事業計画のうち、雇用計画と生産販売計画は、それぞれ図表 2-7、図表 2-8 のとおりである。なお、これらの数字は、自然条件や労働者の状況が震災前と大きな変化がないことを前提として策定された当初計画であるので、現況、この通り進んでいるということではない。

図表 2-7 合同会社の雇用計画



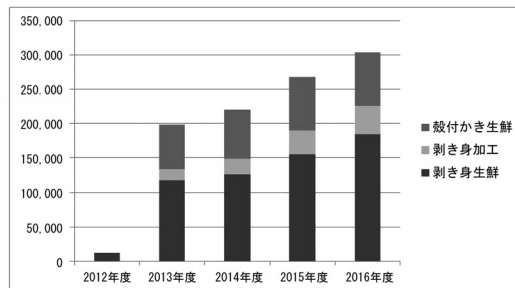
(人)	2012年8月	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
正規従業員	14	17	22	24	26	28
パート等		12	20	25	28	30
嘱託			1	2	2	2
合計	14	29	43	51	56	60

(合同会社資料より筆者作成)

雇用については、新卒を定期的に採用し、5年後には正規従業員28名、パート従業員等を含めた全従業員60名を雇用する計画である。それは設立時の4倍の雇用となる。

販売計画については、初年度が剥き身の生鮮かきのみで1200万円(12,000千円)、5年度目に加工品と殻付の生鮮かきを加えて3億円を目標としている。

図表 2-8 合同会社の販売計画



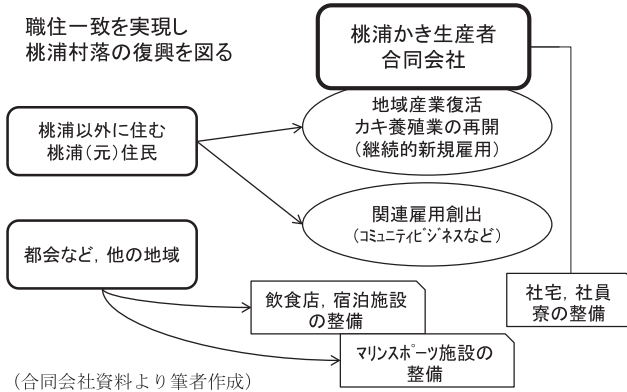
(千円)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
剥き身生鮮	12,000	117,000	126,500	155,700	184,400
剥き身加工		17,000	22,700	34,000	40,800
殻付き生鮮		64,000	71,000	78,000	78,000
合計	12,000	198,000	220,200	267,700	303,200

(合同会社資料より筆者作成)

損益については、初年度が4000万円程度の経常赤字、3年度目の2014年度に単年度黒字、5年度目の2016年度に6000万円程度の経常黒字、累積損失解消という計画になっている。(繰り返すが、これらの計画は当初のものであり、現況を反映しているものではない。)

このほか、図表2-9のような地域振興・村落復興の展望も描いている。

図表2-9 桃浦の村落復興イメージ



7. 合同会社設立から漁業権付与まで

第5節で述べたように、桃浦漁業者と仙台水産は、大変な苦勞をして2012年8月の合同会社設立にこぎつけた。しかし、会社設立後も苦勞は続く。本節では、会社設立から会社の漁協加入を経て2013年9月の漁業権付与までの経緯を描写する。

まず、特区制度適用前に合同会社が漁業を行うには、現行制度に則り、漁協から漁業権を分けてもらわねばならない。そのためには漁協に加入する(組合員になる)ことが必要である。2012年8月31日(合同会社設立の翌日)合同会社は漁協に組合加入¹を申請した。

翌9月、漁協は合同会社に対して「桃浦及び周辺近隣の正準組合員の3分の2の同意が必要」「反社会的勢力排除の条項を盛り込むために合同会社の定款変更が必要」などの要求をする一方、加入申請を至近(9月)の資格審査

委員会では審議しない旨の通告を行っている。

翌10月、漁協は、宮城県当局の行政的指導もあり、組合員資格を付与しない法的な理由はないことから、資格審査委員会にて合同会社の組合員資格を承認した。最終的に合同会社が組合員となったのは12月であった。

次はいよいよ特区制度への申請である。申請は合同会社から宮城県、宮城県から復興庁という2段階で行われる。

前述したように漁協以外の組織に漁業権を付与するにはいくつかの審査基準がある。申請に当たっては、審査基準を満たしていることを示すために、膨大な添付資料を含む「復興推進計画」を作成する必要がある。復興庁が2013年4月23日、最終的に認定した計画は図表2-10に示す内容である。

この認定に至る経緯は次の通りである。

2012年11月から2013年1月、宮城県の担当部局が本件に関わる漁業者に広範に説明、聞き取りを行う。

図表 2-10 復興推進計画の内容

復興推進計画	目次	() 斜体は筆者コメント
1.	復興推進計画の区域	(区域とその状況)
2.	復興推進計画の目標	(生産、雇用の数値目標)
3.	目標達成のための取組内容	(合同会社設立と仙台水産の支援)
4.	目標達成のための事業内容と実施主体	(特区を適用し、宮城県知事が合同会社に漁業権を付与) (合同会社に参加しない漁業者に関する配慮)
5.	～7.	(略)
別添		
1	県漁協石巻地区支所(桃浦支部)のカキ養殖再開に向けた今後の可能性	
2	桃浦かき生産者合同会社の概要	
3	特定区画漁業権免許事業を実施しようとする漁場の位置及び区域	
4	漁場の区割りについて	
4-1	区割りの経過	
4-1-1	桃浦合同会社以外の桃浦支部組合員によるカキ養殖の意向聞き取り	
4-1-2	「桃浦地区の水産業復興特区について(依頼)」	
4-1-3	区割り案に関する意見の聴取の結果	
4-2-1	桃浦地区及び周辺地区の区画漁業権の状況	
4-2-2	桃浦地区及び周辺地区の共同漁業権の状況	
4-3	「桃浦かき生産者合同会社の漁場について」	
4-4	「漁場についての考え方」(桃浦かき生産者合同会社)	
5	地域協議会の議事録	
6	JFみやぎからの「県当局の見解を求める事項について」への県の回答	
7-1	養殖・加工施設の補助事業の概要	
7-2	復興に係る雇用対策の助成事業の概要	
8	「石巻市桃浦地区水産業復興特区に関する意見」(石巻市)	
(出所 復興庁開示資料より筆者が表現修正)		

1月25日、合同会社が宮城県に計画を提出する。

3月8日、宮城県水産業振興課長名で漁協石巻地区支所の組合員宛てに「桃浦地区の水産業復興特区について」を送り、これまでに接触できなかった組合員から意見を募集する。また、3月16日、17日に延べ3回の説明会(意見聴取の場)を開催する。先の11月～1月の意見聴取と併せ、特区に反対する意見はあるものの、特段の問題がないことを確認している。

4月4日、水産業復興特区地域協議会を開催する。この協議会の構成員は、合同会社の大山勝幸代表、仙台水産の島貫文好会長、県漁協経営管理委員会の菊地伸悦会長、県漁協の阿部力太郎理事長、県漁協石巻地区支所の伏見真司運営委員長(以上、本件に密接な関係を有する者。議事録記載順)および宮城県の若生正博副知事(本協議会の議長)、山田義輝農林水産部長の7名である。この協議会は、主として漁協側3名の特区反対意見を伺う場であったようであるが、県当局は事前の地道な聞き取り調査などにより、特区導入によって桃浦に実害が発生しないことを丁寧に説明している。4月8日に宮城県は漁協側の懸念について正式に文書でも回答している。

4月10日、宮城県が復興庁に計画を申請する。

4月23日、復興庁が計画を認定する。

4月から8月、数次に亘る宮城海区漁業調整委員会にて漁場の割り当てなどを審議し、8月7日、合同会社に適格性ありとの答申を決定する。

2013年8月30日、ついに宮城県より桃浦かき生産者合同会社に漁業権が付与(行政用語では免許)された。同社の設立からちょうど一年後のことであった。

8. 何がイノベーションか

水産業復興特区制度を活用した桃浦漁業者と仙台水産の取組みにおけるイノベーションを筆者は次の4つに整理したい。

- ① 特区制度自体
- ② 個人事業から会社組織への転換
- ③ 漁業の六次産業化

④ 技術革新

第一に、水産業復興特区自体がこれまで漁協が独占してきた漁業権を初めて漁協以外に開放したという点でイノベーションである。実は従来の制度でも(特区制度でなくとも)、会社形態の漁業や民間企業との連携は可能だという見解がある。事実その通りである。しかし、漁業権に関する権限を漁協が持つ場合、漁業者が漁協の意向と合わない行動をとることは非常に困難である。典型的な例が「漁協の共販制度」(漁協が一括して入札、販売を行う)を通さない直接販売(漁協に手数料が入らない)である。筆者は桃浦漁業者と民間企業である仙台水産の行動の自由度を最大限に高めるといふ点が今回の特区制度の本質的な意義だと考えている。

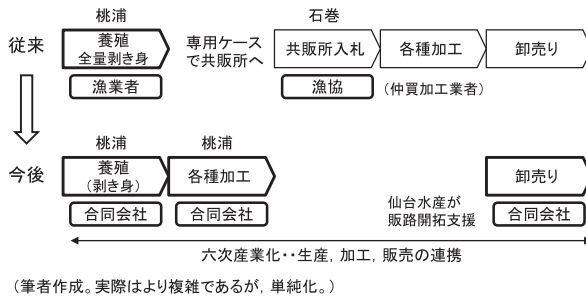
第二に、漁師という家業(個人事業)から会社形態への転換である。会社組織になることによる漁業者のメリットを仙台水産では次のように整理している。

- ・給料制により安定的な収入を得られる(さらに社保完備、出資配当、賞与)
- ・傷病により長期休業しても相当程度会社から面倒を見てもらえる
- ・漁業継続のための個人投資が不要である(無理な借入が不要)
- ・共同作業により労力の軽減と安全操業が可能になる(従来比)

これらのメリットの総合的効果として、後継者が確保しやすい、というのが最大のメリットであろう。個人で漁業に参入する場合、漁協の組合員にはなれるが、浜ごとに決まる「漁業権行使規則」により3年程度の経験がなければ漁場を割当てない、などの決まりに従う。数年間、手伝いはできるが独立はできないなどの制約がある。また、そういう制約もさることながら、漁船漁具を親から譲渡される子弟以外の者が個人で新規参入するには、漁船漁具の初期投資の負担が阻害要因になっている。

第三に、漁業の六次産業化が挙げられる。六次産業化とは一次産業(生産するだけの漁業)に二次産業である加工、三次産業である販売を連携し高付加価値化(一次産業の収益を上げる)を図ることである。

図表 2-11 桃浦カキのビジネスシステムの変化



図表 2-11 は桃浦のかき養殖事業のビジネスシステムの変化(筆者が簡略化して表現したもの)である。

上段が従来(震災前)の事業の流れである。

従来は、漁業者は個人個人で水揚げをし、殻を取って剥き身にして漁協指定の専用ケースに収める。そのケースは石巻市中心部にある漁協の共販所に運ばれ、入札にかけられたあと流通していく。

共販とは既述の通り、漁協が一括して入札販売を行う制度である。宮城県のかきは原則として全量共販とされていた。漁業者にとって共販制度は、漁協に渡せば手数料を支払う代わりに、代金回収のリスクがない形で全量を売ってもらえるので、便利な制度ではある。しかし、入札以降のプロセスと分断されているので、各種加工や消費者ニーズの反映による高付加価値化とは無縁の制度と言える。また、共販の9割程度が量販店向けであるので、そこでの店頭販売価格が基準となり、品質の高いカキにそれに見合う価格が付かない(量販店向け価格よりわずかに高い価格は付くが)という問題もあった。

それに対して、下段の今後のシステムでは、「仙台水産が顧客を先に設定し、共同でニーズに合う商品作りを行い、相場変動に左右されない高価格・高品質・安定的供給を可能とするシステムを構築することができる。」(仙台水産の説明による) それは生産、加工、販売が連携された六次産業化システムである。ただし、加工場が未完成の現時点(2013年11月)では、剥き身を量販店に直接販売する形が多いとのことである。

これについて、合同会社の「業務内容」には次のように記載されている。

「実質的な事業の開始は、2013年10月以降です。それまでに、養殖施設を整え、漁船も確保し、加工場の建設も行います。こうして生産・加工・販売の一体化を本格的にスタートさせます。

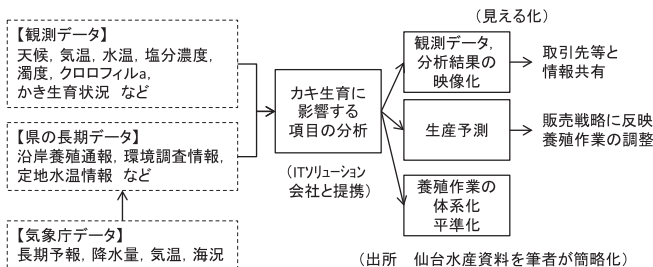
私たちは、新たな取組みも始め、(1)「見える化漁業」を目指したIT技術の導入、シングルシード養殖等の新技術を導入して、生産性の向上と高品質化を図ります。(2)ISO-22000を取得できる加工場建設、新冷凍技術の導入を行い、衛生検査室を持って安全安心な商品づくりを目指します。

製品面では、生かきのパック詰め、ロケット詰めのみならず、多種多様な商品開発製造を可能にする加工機材を完備し消費者ニーズに応えます。」(仙台水産ウェブサイトより。原文のまま)

上記記載に出てくる販売との一体化の例として、春先の出荷が挙げられる。一般的なカキの旬は冬と思われているが、カキが本当に美味しいのは春先であることを地元漁業者は知っており、春先出荷を提案したところ、大手小売から強い引き合いがあったとのことである。また、小売と直接取引をすることで漁協による販売より出荷までの時間を大幅に削減し、高い鮮度を実現できた。結果、従来より高い価格での販売につながっている。

最後に、合同会社設立によって生じた主な技術革新が2つある。どちらも先行事例があるが、三陸の個人漁業者では採用困難なものである。

図表 2-12 IT を活用した漁業の見える化



一つ目は図表 2-12 に示す IT による「漁業の見える化」である。従来は漁業者個人の経験に大きく依存していた養殖事業を IT により科学にしようというものである。これにより、取引先への生育状況の説明が容易になり、販売活動、養殖作業も効率化が図られる。ただし、現在はデータの蓄積段階であり、生産予測等は次のステップとなる。

二つ目はシングルシードである。

かき養殖で多く用いられる方式は、ホタテの貝殻(20cm ほど)を数十枚重ねたもの(連と呼ぶ)に 0.3mm ほどのカキの幼生(松島で自然産卵されたものが桃浦に流れてくる)をたくさん付着させ、その貝殻連を海中に垂らして生育させるといふものである(垂下式養殖法と呼ぶ)。桃浦でもこの方式であった。

これに対し、シングルシード(単一のタネの意)と呼ばれる方式は、幼生を一個ずつ独立に育てる。そのために、カキの幼生を付着する媒体としてホタテではなく、カキ殻を 0.2mm ほどに砕いたものを利用する。これだとカキ殻の欠片 1 個に 1 個の幼生しか付着しない。

シングルシード方式は、手間がかかる半面、殻がきれい大きく育つので、オイスターバーなどの需要に応えることができる。単価もかなり高く設定できる。合同会社は従来方式に加え、付加価値の高いシングルシード方式にも挑戦することにしたものである。ただし、挑戦段階であり、まだ想定の結果は出ていないとのことである。

おわりに

桃浦での水産業復興特区の試みは、制度が導入され、漁業権が合同会社に付与され、民間企業支援の自由度を最大限にしたという意味では成功している。筆者は成功要因を次の 3 つにまとめたい。

第一は、合同会社代表の大山勝幸氏のリーダーシップと漁業者の団結力である。

桃浦は質の良いカキを生産することでバイヤーの中でも有名であった。それだけに各漁業者のプライドも高く独立心が旺盛であったと思われる。そのため「まとまる」という点では難しい浜であった。

合同会社の大山代表によれば、「マイナスからの出発であり、ビジョンを示すことが難しかった。廃業を考えていた漁業者には、とにかく養殖を復活させ、人を集め、桃浦集落を残すという考えを伝えた」。意見がしばしば対立するが、お互いに誠意を持って話し合ったことにより合意形成ができ、団結力が強固なものとなった。

第二は、仙台北水産の忍耐と努力である。漁協サイド(中央組織である全漁連や関連研究機関、さらには一部の学識者、マスコミなども含む)の反対活動は相当のものであった。それでも今日まで桃浦地区の復興を支援しているのは、島貫会長以下の地域水産業への責任感の強さのためであろう。再述するが営利目的では、事業リスクも抵抗も大きい活動をここまで続けることはできないと思われる。

最後に忘れてならないのは、宮城県の村井知事のぶれない姿勢と県職員の努力である。知事は従来の漁業のあり方に対する危機感と、何らかの大胆な改革が必要との信念を持っていた。宮城県で一定の政治的影響力のある漁協の反対にも関わらず、その信念を曲げることがなかった。また、県の担当部局は特に2012年11月から2013年4月にかけて、現場の情報を丹念に集め、漁協側の懸念、反対意見に真摯に、かつ、粘り強く対応した。

水産業復興特区の適用を申請した地区は桃浦という小さな地区のみであった。しかし、日本の沿岸漁業の制度改革という点では大きなインパクトがあったのではないだろうか。少なくとも漁業関係者にこれまで以上の努力(六次産業化などの)を促す効果があったと考えられる。

最後に、桃浦かき生産者合同会社の今後の成功と日本漁業全体の改革の進展を期待したい。

桃浦かき生産者合同会社および株式会社仙台水産のイノベーションの軌跡

時期	出来事	背景にある事実やエピソード
2011年3月	東日本大震災発生	津波被害が甚大。住宅の9割以上が流出した。震災前から高齢化が深刻であり、後継者もいなかった。仮設住宅が地域に建てられず、漁業廃業、村落消滅の恐れがあった。
5月	宮城県知事が国の復興構想会議にて特区構想発表	震災前から漁業の衰退は明らかであり、民間のノウハウを導入し経営の刷新を図らなければ再建しても遠からず衰退するという認識があった。宮城県漁協は独自の支援策を提示できず、補助金と自己資金による自力再建の道しか残されていない漁業者はほとんどが廃業意向であった。
	宮城県漁協による特区への反対表明	水産特区(漁業権を漁協以外の者に与える)の導入が、宮城県漁協による漁場管理と競合することに対して激しい反対が主張される。以降、宮城県と宮城県漁協の対立が続く。
	桃浦漁業者が特区活用を県に申込み	漁業継続意向を持つ漁業者3名が仙台市で行われた村井知事の特区に関する講演を聞き、即日、県に参加の申し込みを行った。
2012年1月	宮城県が仙台水産へ特区構想参画の打診	仙台水産はすでにCSRとして漁業者の復興支援を盛んに行っていた。宮城県からの打診を受け、仙台水産が現地での調査を複数回実施する。
6月	仙台水産が特区参画を正式決定	仙台水産としては、従来の漁業者支援と比較にならないほどの大きな投資になるため、慎重に検討を重ね取締役会にて参加を決定した。同時に桃浦支援についての基本的な方針をまとめる。
7月～8月	会社のあり方と事業計画を桃浦漁業者と仙台水産が検討	桃浦の漁業者は賛成派、反対派、中間派がほぼ同数ずつに分かれており合意形成が難航した。漁協側から懸念事項の説明も繰り返され、心配事は尽きなかった。 個人事業主であった漁業者は会社概念や事業計画になじみがなかったため、仙台水産は基本的なことから丁寧に説明した。 複数回の説明でも仙台水産に懐疑的な漁業者がいたが、仙台水産の会長が直接説得に訪れることで漁業者との信頼関係を形成していった。 繰り返し提起される漁業者の不安を仙台水産が解消していくプロセスの中で、最終的に漁業者の特区への参加機運が高まり、反対1名を除く14名で合同会社の設立を固める。

時期	出来事	背景にある事実やエピソード
8月	桃浦かき生産者合同会社設立	地元漁業者14名と新規参加者1名、計15名の出資で発足した。(仙台水産の出資は10月) 仙台水産から総務・経理担当の社員2名を派遣する。
10月～12月	宮城県漁協へ加入	仙台水産の島貫会長と宮城県漁協の菊池会長が漁場の利用についての覚書を交わす。この時点では漁業権は漁協が管理しており、合同会社が漁を営むには漁協に加入する必要がある。合同会社に漁協より漁業権が付与されたのは12月。
12月	仙台水産からの経営支援	養殖施設費や中古船購入費などの資金を支援。受発注・経理のコンピューターシステムも整備。(これ以外の支援も継続的に行われている。)
2013年3月	合同会社生産のカキ初出荷	一般的なカキの旬は冬とされているが、カキが本当に美味しいのは春先であることを地元漁業者は知っており、春先出荷を提案。大手小売などから強い引き合いを受ける。 小売と直接取引をすることで高い鮮度を実現し(漁協による販売より出荷までの時間を大幅に削減)、従来より高い価格でカキを販売。
4月	復興庁が特区適用を認定	合同会社、仙台水産、漁協、宮城県の四者による「水産業復興特区地域協議会」開催を経て、宮城県が復興庁に特区適用の申請を行い、同月に復興庁から特区適用の認定を受ける。
7月	企業合同説明会に参加	後継者確保の取組みとして、石巻市内で実施された企業合同説明会に参加し、新入社員を募集。
	新造船の進水式	合同会社の社員や地元住民、仙水グループ各社の役職員など、約70人が出席して震災後初の新造船の進水式を行う。
8月	本社兼加工場の着工	冷凍や燻製などカキのあらゆる加工が可能な水産加工場を着工する。
8月	漁業権の交付	正式に特区が適用され宮城県知事より合同会社に漁業権が付与される。(合同会社設立からちょうど1年後。発効は9月1日)

【謝辞】

本章執筆に当たってインタビューならびに資料閲覧に多大なるご協力をいただきました桃浦かき生産者合同会社ならびに株式会社仙台水産の方々に厚く御礼申し上げます。

【インタビュー】

- ・桃浦かき生産者合同会社 代表 大山勝幸 氏，株式会社仙台水産 専務取締役 鈴木隆志 氏 ほか(2013年6月27日)(このほかにも間接的に仙台水産の島貫会長の意見を伺っている。)

【主要参考文献】

- ・復興庁記者発表資料(2013年4月23日)「復興推進計画の認定について」(4月10日宮城県が提出した計画書も大部の添付資料とともに開示)
- ・仙水グループ(仙台水産)ウェブサイト
<http://www.sendaisuisan.co.jp/index.html>

【注】

1. 仙台水産の島貫会長は本稿の確認の際、次のような意見を述べている。「特区の制度上、漁協組合員になる必要性については異論もある。今回の場合は国の認定から漁業権取得までの期間が長いため、県の指導もあり組合員となったが、認定即漁業権の取得であれば、組合員になる必要はない。今般の手続きが将来特区を活用する場合の悪例となることを懸念する」

第6章

震災を機に、地域資源を活用した地域発展の牽引者へ 有限会社 オイカワデニム

小笠原 修一

はじめに

有限会社オイカワデニムは、有名人が愛用するジーンズやリーバイス 501の復刻モデルを製作する知る人ぞ知るデニム製品の縫製会社である。その工場は、海岸沿いの国道45号線を眼下に見下ろす海拔40mほどの高台にある。



写真 6-1 工場から見下ろす太平洋

有限会社 オイカワデニムの会社概要

商号	有限会社 オイカワデニム
所在地	〒 988-0325 宮城県気仙沼市本吉町蔵内 83-1
代表者	代表取締役 及川秀子
創業	1981 年 4 月(昭和 56 年)
設立	1987 年 10 月(昭和 62 年)
資本金	5,000 千円
従業員	23 名
事業内容	ジーンズ企画製造販売, 布鞆企画製造販売
取扱ブランド	STUDIO ZERO, SHIRO 0819

数年前に、この高台に引っ越してきたことが幸いし、この工場だけが東日本大震災の津波被害を免れた。そのため、工場は津波被害から逃れた地域住民と付近を走行していた車両に乗車していた人々約 150 人の避難所となった。

そして、まだ電気、水道などのライフラインが復旧していないにもかかわらず、被災 1 ヶ月後には工場を再開し、気仙沼の復興のシンボルとなるとともに地域の復興のけん引役を果たしてきた。

4 か月に及ぶ避難者との共同生活から、及川秀子社長の中で地元・気仙沼に雇用を創出し地域とともに復興しなければならないとの思いが強くなり、震災から 1 年後には大漁旗や漁網、サメ皮などの地元素材を使ったデニムバッグの販売を通じて地元・気仙沼を世界に発信する新たなブランドを立ち上げた。

オイカワデニムの復興に向けた思いと取組みを見ていきたい。

1. 2 度の危機を乗り越えて独自ブランドを立ち上げ

1.1 創業

オイカワデニムの代表取締役 及川秀子氏は 1961 年に新潟県出雲崎町から気仙沼に嫁いだ。当時、夫の実家は呉服屋を経営していたが、呉服の需要は減少をたどっていった。1981 年に、夫の及川明氏が次の時代はジーンズが



写真 6-2 及川秀子社長

流行るとジーンズの縫製事業を起業し、秀子氏は専務取締役に就任した。1987年には有限会社オイカワデニムを設立した。

1.2 2度の危機を乗り越えて

(1) 夫の死

商社を通じたOEM生産により事業は順調だったが、バブル経済が崩壊した年の1991年に夫の明氏が病気のため48歳の若さで他界した。「辞めようと覚悟した時が2回あった」と及川社長が述懐するその1回目であった。

新潟の両親から、事業をたたくで子供たちを新潟の学校に進学させるように勧められたが、工場で働く従業員のことや、夫が病気の際に助けていただいた地元の人たちに事業を通じて恩返しをしたいという気持ちで事業を継続した。3人の子供たちは、ひとりでがんばる母親の秀子氏の気持ちを知ってかしらずか、高校を卒業後、次々と家業を手伝うようになった。3人の息子は、今では専務取締役、常務取締役、取締役生産本部長と会社の屋台骨を支える存在となっている。

3人の息子たちの支えに加え、ソフトジーンズやヴィンテージジーンズが

流行したこともあり、オйкаワデニムは「エドウィン」や「ラングレー」といったグローバルブランドのOEM生産を手掛けるようになり、事業は徐々に軌道に乗った。とはいっても、今思えば、量産工場として海外との価格競争に耐えながら、無尽蔵にくる商社からの仕事をひたすらこなしていたというのが実態のようだ。

(2)2度目の危機

このようななか、デニム業界に押し寄せていたグローバル化の波が1997年にオйкаワデニムにも及んだ。OEM供給先の企業が人件費の安い海外に生産拠点を移転させることを決めたのだ。

「当時は3年間ひとつの品番だけという規模の大きな仕事を受注することもあったが、受注していた仕事が終了する3日前にこれで終わり、と言われて本当に仕事がない状態になった」と秀子氏は当時を思い出し述懐する。商社から3人の息子に、数年間、海外の工場で管理・指導をしてくれないかという誘いもあったという。しかし、その後どうするのか、事業主として従業員の生活を守り抜く必要もあると考えた秀子氏は下請けからの脱却を決意した。

仕事が全くない期間が2カ月ほど続いたというが、そのようななか、秀子氏が従業員全員に「(工場にある材料とミシンで)自分の穿きたいものを創ってください。創ったものは自分のものにしていいですよ」「(ラインで作るとすぐできてしまうから、時間はたくさんあるから)1から10まで全部自分でやりなさい」と指示を出した。下請けから脱却するには知恵を出し、これまでにない工夫が必要となると考えたからだ。

二男で常務取締役の及川洋氏は当時を次のように振り返った。

「今それをやれと言われてもきつと無理だと思う。従業員一人ひとりがジーンズを作る全行程を把握することにより、ジーンズの縫製に対する理解度が飛躍的に高まった。従業員が次の工程を意識して、次の人がやりやすいようにするにはどうしたらよいか一人ひとりが考えられるようになった。例をあげれば、縫製の際にわざと曲げて縫わなければなら

ない商品があるが、なぜここをこう曲がらなければいけないのか、どう曲げたらいいのかということを考え理解できるようになった。その時にやっぱりものすごくデニムを勉強した。」(及川洋氏インタビューより)

その後、防衛庁の迷彩服の生産を受注した。迷彩服はアイロンが効きにくく、サイズがいろいろで、いちいち補強のための当て布をつけて丈夫に縫製する必要があり、工程数がとても多く非常に手間暇かかる仕事だった。採算ラインギリギリの仕事だったが、他に仕事が無かったこともあり頑張った。この仕事で危機をなんとか乗り切ったのだが、秀子氏は「このおかげでヴィンテージのデニムが縫えるようになった」という。

迷彩服で食いつないでいるうちに、デニムのOEMの受注も入り始めた。そして、同社は、OEM先の商品開発の意図を理解し、そのイメージを生地から具体化する商品開発力や、ヴィンテージ製品の当時の縫製・織物の技術的背景を理解し、忠実に再現する技術力等を見込まれ、2003年のリーバイ・ストラウス社創業150周年を記念したヴィンテージモデルをはじめ、限定品など特別製作を依頼されるようになった。

「今考えれば本当に、その時その時が全部糧になっている」と洋氏は語る。経営危機に直面するなか、すべて手作業で自分が穿きたいジーンズを制作するという得難い経験と面倒な仕事を根気強く続けたことにより、他ではまねのできないオンリーワンの技術が磨かれた。

1.3 独自ブランドの立ち上げ

1997年に下請けからの脱却を決意した秀子氏だが、独自ブランドを立ち上げたのは決意から8年後の2005年であった。

世の中に1000円以下のデニムが出始めた頃で、OEM先から「指定工場だけど守れない。どうにか頑張って工夫してくれ。生き残るための取組みだったらどんなことでも応援する」と言われたという。OEM先からの発注がまたも激減したのである。それはオイカワデニムにとって3度目の危機だった。下請けがオリジナルをやるということは、OEM先の商品の売り場を奪って小売店の棚に入れることにもなりかねないためそれまで慎重だった

が、OEM先からのこの言葉で独自ブランドの立ち上げを決意した。

後になって考えると、この8年間は次に訪れる危機を乗り越えるための準備に必要な時間だったのかもしれない。

(1) ブランドコンセプトの確立

そのころのオйкаワデニムは、OEMとはいっても、量産工場として海外との価格競争に耐えながら無尽蔵にくる商社からの仕事をひたすらこなしていた頃とは違っていた。洋氏は「OEMというのは下請け。しかし、自分たちはお客さまと対等の立場にいた。単に技術がある工場というのではなく、何も無い状態からイメージを膨らませ、固めていくことをしていた」という。そして、「その源泉である頭のなかのイメージの世界の企画力や提案力を、自分たち兄弟の子供たちがやりたいといった時にどのようにしたら残せるかと考えていた」という。

その時に、ものづくりで世界第2位の経済大国となった日本人が持つ「ものを作る、ものを産む」という力のすごさに気づき、自分たちのやっている仕事を何とか後世に残したいと思うようになった。また、ファッション業界、デニム業界における日本の優位性に思い至った。例えば、世界で一番オシャレな町は東京の原宿と言われるくらい日本は世界からファッションでは憧れをもって見られている。デニムの三大産地は中国、トルコ、日本の岡山であり、日本のデニムは世界的に有名で、岡山のデニムは世界的にブランド力がある。しかも、世界で一番売れているジーンズは日本のエドウィンである。

そういうなかで、同じ日本製であっても全部の工程を日本人が作っているデニムは5%以下しかないという事実気づき、OEMからの脱却という想いを具体化する方法として、生地を織るところから主要資材の製作まで「日本人の手による製品」に徹底的にこだわったブランドを確立したいと考えようになった。

(2) ブランド名「STUDIO ZERO」に込めた思い

「STUDIO ZERO」にはオйкаワデニムのそれまでの苦労とこのブランドに懸ける思いが凝縮されている。



写真 6-3 「STUDIO ZERO」のジーンズ
(震災後、瓦礫の中から見つかった品)

「ゼロ」には、「ここから始まる」＝「スタート」という意味が込められている。特に、下請けからの脱却というのは「初めて販売を始めること」なので、ゼロから始めるという意味を込めた。また、ジーンズは毎日使っていくなかで穿く人の形がでてくるもので、ずっと長い年月かけて初めて完成されるものだから、売ったから終わりではなくて「(ジーンズを通したお客さまとの関係が)そこから始まる」ということも含意しているのだという。さらにオйкаワデニムの頭文字「O(オー)」を掛けている。「スタジオ」には、「工場」ではなく、いろんなものが生まれる「工房」という意味を込めたという。

(3)販売

下請けが自社ブランドをやるということは、OEM先の商品を除けて棚に入れることにもなりかねない。そのため、実行にあたっては細心の注意を払った。

オйкаワデニムの顧客ターゲットは、OEM先の商品と競合しないようにとの配慮から日本製にこだわる海外の富裕層とした。また、自社ブランドを出していることが分からないように、人が最も集まる東京に「STUDIO ZERO」の事務所を作り、インターネット販売に特化した。

最初は思い通りに売れなかったが、2007年に転機が訪れた。思い通りに売れず悩んでいた洋氏がふらりと立ち寄った東京の飲食店でのごことである。

見知らぬ外国人に声をかけられ「お前の穿いているジーンズはどこのだ」との問いに「俺が作っている。俺の商品だ。かっこいいだろ」と返答し、他愛もない話をしてその日は別れた。後日、その外国人から「ブースを準備したからピッティ・ウォモ(イタリアのフィレンツェで開催される世界最大のメンズファッションの見本市)に出展しろ」というメールがきた。見知らぬ外国人はイタリアのバイヤーだったのだ。これが本格的な海外展開のスタートとなった。その後、ピッティ・ウォモには毎年出展するようになり、「STUDIO ZERO」は日本国内以上に海外で認知されるようになった。

ロシアでは、ディストリビューター(卸業者)から、デニム1本25,000円という値段では売れないと言われたが、洋氏は自分たちの日本製へのこだわりは絶対に譲れないということを懇々と説明した。そのうち、「フェラーリやカウンタック(イタリアの超高級スポーツカー)を作っているのと同じ」という共通理解が生まれ、そういうセグメントに売るために協力してもらえることになった。

海外展開の苦労を振り返って洋氏は「ヨーロッパに行って初めて日本のエドウィンがものすごいブランドであることに気づいた」と話す。一方で、「その時にブランドは育てるものだと思った。自分の代で終わるのではなく、ずっと続けていくということを考えた。自分の時に苦労をしておけば、後世の人間が何かつまずいた時に教えてあげられる。だから、規模が小さいうちは自分たちにできることは自分たちで何でもやろうと思って海外とのやりとりなども自分たちでやってきた」と語る。

1.4 現在の高台に工場を新設・移転

2008年にオイカワデニムは現在の高台に新工場を建設した。海岸にほど近いところにある創業以来の木造の工場が老朽化し、敷地が借地だったこともあり、移転先の土地を探したところ、この高台が空いていた。旧工場から近くて従業員が通いやすいのだが、当時は高台の下が鬱蒼とした竹藪で景色もよくなかったので引っ越すのが嫌だったという。しかし、自宅、旧工場、製品倉庫が2011年の東日本大震災の津波で流されてしまい、この新工場だけが残ったことを考えればこの新工場建設は非常に大きな判断だった。

工場移転後、東日本大震災の前年の2010年にチリで大地震が発生し津波警報が発令された。その際に周辺住民がこの高台に集まってきた様子を見て、以前から本吉町婦人防火クラブの会長をしていた秀子氏は、有事の際には新工場が避難所になるのではないかと予感したという。

2. 震災後に復興を牽引

2.1 高台にある新工場が避難所に

(1)3月11日地震当日

地震の直後、6mの大津波が到達するという情報が流れた。その後10mと修正されたようだが、その情報は現地の人々は入手できなかった。沿岸地域の住民は自分の家が海拔何mのところにあるのか大体知っているもので、大丈夫だと思い、逃げなかった人も多かった。

工場のある高台は海拔40m以上のところにあり、周辺の住民はここからの景色を知っているため、6mの津波を見物しに集まってきた。みんな写真を撮っているほどで、切迫感はなかった。

最初の引き波を見ながら、「6mの津波でも引くんだ」などと話していたが、そのうちにみるみる水位が上がってきて津波の第一波が海拔22mある高台の下の国道45号線まで到達した。(冒頭の写真6-1に写っている道路が国道45号線)その後、ものすごい勢いで波は引き、水深30mくらいの海底が見えるほどであった。そのうち沖合に白い波頭が見え、それがとてつもない大波だった。一波目がこの下の国道まできていたので、二波目はこの高台まで来るかもしれないという恐怖心から、高台にいた人々は更に高いところに向かって走って逃げた。だから、二波目以降の津波の写真はほとんどないという。

津波が引いたあとも、情報は全くなかった。電気もなく真っ暗だったが、鹿折地区のほうが明るかった(実は火事だった)ので、それを見て、「あっちは電気がきている、被害が甚大なのは自分たちの周辺だけで明日は助けがきてくれる。今晚過ごせばなんとかなる」と思っていた。寒かったのでオイカワデニムは工場と事務所を解放し、高台に集まってきた150人が一晩を一緒

にそこで過ごした。

(2) 一番明るい避難所と呼ばれる運営を実現

地震の翌日、気仙沼市内に出かけていたため連絡がとれなかった秀子氏が帰ってきた。そこで甚大な被害が広域に及んでいることを知った。こうして150人の共同生活が始まった。

本吉町婦人防火クラブの会長をしていた秀子氏の知見と幾度も危機を乗り越えてきた経営力が避難所の運営にいかんなく発揮された。3日目には炊事班や医療班などの班編成をして避難所のみんなで役割分担をした。家が流されたかどうかなどの区別をせず、みんな公平にした。毎朝8時に安否確認をした。食糧が来た時に旗を掲げて周辺住民と連絡をとった。

指定避難所でないという理由で水などの物資援助を受けられない状態が1週間ほど続くなど、予想もしない困難の連続だったが、幸いファミリーマートとダイドードリンコの配送車も高台に避難してきており、積んでいた食糧等をみんなで分け合うことができた。皆の協力と応援を力にして一番明るい避難所と呼ばれる運営を実現した。避難所運営は7月24日に閉鎖されるまで約4か月以上に渡り続いた。

2.2 いち早く工場を再開

避難所運営のかたわら、秀子氏はオйкаワデニムの代表としての役割も果たした。

(1) 従業員との話し合い

オйкаワデニムの従業員は家に家族がいるため、地震の後すぐに家に帰されていた。そのため、秀子氏はまず従業員の安否を確認した。2週間かかったものの、幸い全員の無事が確認できたので、全員を集めて今後のことを話し合った。

自宅が流されたり、身近な方が亡くなったりした従業員も多く、今後のことを考えようといっても、当時はそういう状況ではなかった。しかし、秀子氏は、仮設住宅に入った後を考えて「人として当たり前の生活」つまり「仕

事をしてお金を得てそれで物を買って生活をするという普通の生活を目指そう」と話をした。従業員の多くは女性のため、夫の仕事の関係で引っ越す人もいた。学校の再開の見通しもたない状況だったため子供がいる人など仕事どころではない人も多かった。しかし秀子氏は、せめて人と触れ合うのが大事だと思ったので、「来られたらでいい。もし来られるのだったら、挨拶するだけでいいから10分でも来てほしい」と従業員にお願いした。その結果、震災前にいた従業員の7割くらいが戻ってきた。

(2)工場再開

工場の再開は当初は停電が解消してからでもよいと思っていた。しかし秀子氏と長男で専務取締役の及川昭彦氏が発電機を探しあて、3月25日に発電機を設置、4月4日に工場を再開することができた。当時はガソリンがなかったのでどうやって発電機を工場に運ぶかを相談していたら、避難していた漁師の人たちが、お世話になったからと言ってトラックを出して運んでくれた。

工場再開後、最初に何を製造するかと考えた時に、ここまで来られたのも周りの人たちの協力があつたからこそと思った秀子氏は、大きなバッグを300枚ほど縫って避難所の人たちに1枚ずつ配った。当時は、配給される物資を段ボールで囲っているだけの空間までむき出しのまま持ち帰って、そのままの状態で置いていた。洗濯物もそのまま置かれていた状態で、プライバシーなどなかった。そのような状況を見て、秀子氏は何か入れ物があつたらいいのではないかと考えたからだった。

工場再開と同時に、「人数無制限。経験不問。来てくれた方はその日から即正社員。就業後、前の職場が復旧したら辞めていい」という驚くべき条件でハローワークに求人募集を出した。当時、気仙沼の失業率は75%以上だった。つまり、官公庁と一部の会社以外は全て失業という状態だった。「町は今から復興する。そのために必要なのは人。復興のためには自分で生活できる人が増えなければならない」という秀子氏の強い思いからだった。しかし、1年間同じ条件で求人を出し続けても応募は1名だった。当時この地域の人々は、ハローワークに仕事を探しにいける状況でも、仕事に出られる状況でもなかった。それほどひどい状態だったということだろう。

(3) 流されたジーンズが発見

工場を再開して間もない4月20日に瓦礫のなかから約40本のジーンズ(前掲写真6-3)が見つかった。倉庫とともに津波に流され瓦礫に揉まれながらも、1本の糸もほつれずリベットも錆びていないジーンズを見て、秀子氏は自社の技術に自信を持った。また、発見されたジーンズが復興のシンボルとして大きく取り上げられ、避難所の人々にとっても前に進む力になった。

一方で、流されたジーンズは5,000本あまり。実際の損失額、お客さまにかけた迷惑、「STUDIO ZERO」がオйкаワデニムのオリジナルブランドであることが世間に広まったことに対する懸念など、経営課題を改めて認識させられた。

2.3 独自ブランドの立ち上げ

このようななか、震災後ずっと秀子氏は、「こういう土地にいる。地域の会社として何かしたい」「創業からずっと地域の方々を雇用させていただいて、この災害を免れてこうやって残ったのも皆がいてくれたおかげだから、会社として何かをしなければいけない」と話していた。具体的に何をするのかをずっと考え続け、工場再開から4カ月後の8月に、地元・気仙沼の発展に向けて新たなブランド「SHIRO 0819」を立ち上げた。

(1) 捨てられる大漁旗と職業訓練、そして地元資源の活用

震災の年のお盆に漁港のお祭りがあった。その時に飾られていた大漁旗を、漁師の人たちは、汚れたり、破けたりしたものは掲げられない、だから捨てると言っていたので、洋氏はこれをうまく使えないかと考えた。この大漁旗がきっかけとなって、地域・気仙沼にこだわることに繋がった。

一方、ハローワークに求人を出したものの応募がない状況が続いていた。洋氏は、これは震災後間もない状況で工場に勤めるのは抵抗があるからではないか、それなら、新しい生活を始めるにあたって手に職をつけるための服を縫う訓練として募集すれば応募する人がでてくるかもしれないと考えた。そこで、被災失業者の雇用を念頭に未経験者でも高品質な商品ができるように、縫製の基本である真っすぐ縫う作業だけで品質が保たれるように設計を



写真 6-4 大漁旗を使ったバッグ
(バッグ上部のアクセントラインに大量旗を活用)

工夫することとした。

また、大漁旗は実際によごれているということもあるが、震災を思い出したくないという方への配慮とともに、震災を忘れないでほしいという意味を込めて、日常の生活に使えるように、大漁旗を全面ではなく細くアクセント的に使ったバッグを制作することとした。以上の構想を固めたのが8月19日だった。

更に、洋氏はサメの皮は産業廃棄物として処理しているという話を聞いた。皮から身を剥がす技術があるなら、なめせば捨てていたものがお金になるし、ひと手間加えることによって新しい価値の出し方ができるのではないかと考えた。当時は、壊滅状態だった地域の主要産業である水産業の復旧のために従業員が戻ってきてても仕事がないという状態だった。サメ皮のなめしや貝の加工などは地元の水産業の人たちの新たな仕事になるし、漁師町気仙沼の資源を活用して地域全体が発展することになるのではないかと考えた。これが実現できれば、徐々に技能が向上する従業員に合わせて、活用する地元素材の比率をあげていけるし、直線縫いしか使えない商品から、きれいな曲線を使った商品も出していけるので付加価値の高い商品につなげられる。

これらの商品は「STUDIO ZERO」のようにOEM先を押しわけるといことがないので、国内と海外どちらにも売っていけると考え、海外は「STUDIO ZERO」の販売チャネルを活用し、国内は震災記念品にならないよう商品コンセプトに合致したホームページを厳選して販売することとした。

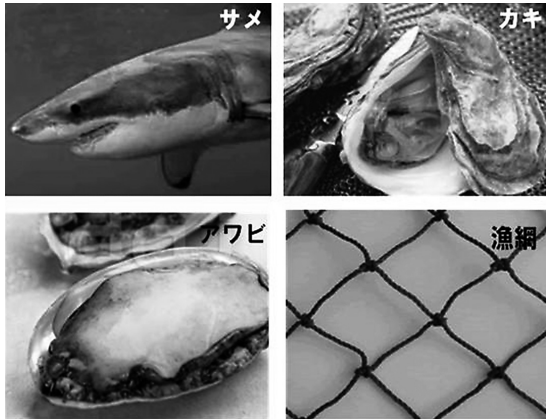


写真 6-5 活用する地元・気仙沼の素材

(2) ブランド名「SHIRO 0819」の意味

ブランド名の「SHIRO」は、まだ色がついていない「無色透明」の「しろ」だということ。これから使う人が色を付けていくという意味が込められている。また、「町が無くなった」、「何も無い」という「しろ」だということ。人の生活や町並みの再生など、気仙沼の復興がこれからスタートするという意味も込められている。

そして、海外にも通じるようにローマ字で「SHIRO」とし、ブランドを立ち上げた日にち「0819」をいれた。

(3) 売上は地元と被災地に還元

ブランド「SHIRO 0819」は、地域の会社として地域に恩返しをするために立ち上げた。そのため、そこから生まれたお金は新しい雇用者すなわち被災者と、地元・気仙沼の復興のために使うこととした。また、今回の震災で多くの人達から支援をしてもらったので、今度はどこかで何かあった時に自分たちが支援するために使うことにした。

ブランドを立ち上げた翌年(2012年)の3月12日には、グラミン銀行創設者でありノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス氏から「当座の利益はさておき地域の課題解決を一番に考えた姿勢はまさにソーシャルビジネスで



写真 6-6 ブランド「SHIRO 0819」のバッグ

ある」と高く評価された。その言葉を聞いて自分たちがやろうとしていることは間違っていないと大きな確信を得たオйкаワデニムは、その翌年の春には気仙沼漁協と、緑の防潮堤を作ろうという「海辺の森を守ろう会」に寄付をした。また、同年5月にはオクラホマ州での竜巻被害の映像を見て、瓦礫が折り重なった気仙沼の津波災害の様子に似ていることに心を痛め、アメリカの支援があったから自分たちはここまで来たという思いが募り義捐金を送った。

(4)書き替えられた社訓

震災後、オйкаワデニムの社訓は書き替えられた。以前は「地産地消」だった。「地」元・「日本」でものを作って「地」球規模で「海外」に発信するという意味だ。この社訓をストレートに事業にしたのが、日本製にこだわり海外に発信していくという「STUDIO ZERO」の取組みだった。

震災後は、社訓として「丹精」を第一に掲げ、「地産地消」「まごころこめて」を付記した。「地産地消」はこれまでと同じ語句だが、地元・「気仙沼」のものを地球規模で「日本を含む世界に発信する」と意味が変わったという。

第一に掲げた「丹精」は、震災後、ミシンの音が変わったことを実感したことから掲げた。仕事をしたくても会社自体がなくなってしまった人もい



写真 6-7 社訓

る、そんな時に自分たちは仕事ができる、という気持ちがミシンの音を変えたと考えている。「心が一針一針に表れる」と言う秀子氏の、震災時の気持ちを忘れず、とにかく一所懸命、一針ずつつないでいくことを大切にしたいという思いが詰まっている。また、「まごころこめて」は物作りの精神である。物作りの精神であるまごころを込めて、丁寧に、優しさを持って、感謝をし、仕事をしようというメッセージである。

3. 震災からのイノベーション

(1) 下請けからの脱却からソーシャルビジネスへの脱皮へ

2度の経営危機をバネにして下請けからの脱却を目指してきたオイカワデニムは、震災を機に、当座の利益はさておき地域の課題解決を一番に考え、自分たちが培ってきた総力をあげて、地域の雇用創出と地域と一体となった発展を目指すようになった。ムハマド・ユヌス氏が指摘したとおり、まさにソーシャルビジネスへの脱皮であった。それまで「日本製」にこだわっていたのが、「地域資源を使って」、「地域のために」ということにこだわるようになった。

その変化の方向を決めたのはもちろん震災だが、その変化を支えるのは、下請けからの脱却を目指して日本製に徹底的にこだわった自社ブランド「STUDIO ZERO」確立までのプロセスを通じて、企画から生産、海外での販売まですべてを自社で行ってきた知識と経験である。また、自分たちが持っている力をこの未曾有の災害で危機に瀕している地元・気仙沼の課題解決に向かわせたのは、震災での避難所生活を通じて、心のなかに大きく湧きあがったオイカワデニムの経営陣はじめ従業員全員の感謝の気持ちのように思う。

洋氏は、母親である秀子氏について「新潟から嫁いできた秀子氏は、外からきた自分が地元の人に受け入れられたという感謝の気持ちが強い。反面、自分は外から来た人間だという思いもあり、地元で生まれ育った自分たちよりも地元愛が強い」と語ってくれた。もともと地元で恩返しをしたいと強く考えていた秀子氏が、震災の困難のなかで、いまやらずしていつやるのかという気持ちで、実行に向けた具体的なアイデアを結実させたように見える。

また、震災後、ミシンの音が変わったという。洋氏は「震災後、発電機を動かして電気を通して、スイッチを入れて、最初にミシンを動かした時の感覚はものすごく特別だった。1ヶ月近く電気がない生活をしていたので、スイッチを入れたら電気が点くというのは特別な感覚だった。そういう感覚がひとつある」という。「1年前と震災の年の売上を比べると、人数も減り、しかも休んでいるにも関わらずほとんど同じ。それは一人ひとりのモチベーションの違いからきていると思う。一人ひとりの商品や仕事に対する思いというのが数字になって表われたのだと思う」ともいう。秀子氏は「仕事をしなくても会社自体がなくなってしまった人もいる。そんなときに自分たちは仕事ができるんだ、という気持ちが音に表われている」という。ミシンの音の違いは長年携わっている人だけが分かるものだろうが、過酷な状況を経験した被災地の人々の地元・気仙沼の復興に懸ける思いが、それぞれの仕事に反映しているのは間違いない。

(2) スピードの重要性

震災後の取組みを振り返って、洋氏は「自分たちの取組みで一番大きかったのはスピードだと思う。スピードが無ければ今の姿はなかったかもしれな

い」とスピードの大切さを語ってくれた。オイカワデニムのイノベーションを支えたのは再開に向けた迅速な取り組みだったのかもしれない。

「震災から1週間もしないうちに避難所に指定されたのは大きかった。そうでなければ、その後の展開が大きく違っていた。震災からわずか3週間後の4月4日に工場を再開した。震災から3週間くらいで再開したというニュースにより、お客さまから、これから作ってくれれば流された分は不問にするという対応をしてもらった。デニム業界では商品をどの工場で作っているかを明らかにしないような風潮があるなかで、当社に発注しているということを他に知られたくないお客さまもいるのだが、このような対応をしていただけたのは早期に再開したからだと思っている。1年後とかに再開していたら、流された分損害賠償しろとなってもおかしくないと思っている。スピードが早かったことで、いろんな意味で注目され知名度も上がった。本当に地域の復興を引っ張ればいい。」(及川洋氏インタビューより)

被災地域の復旧は決して早いとはいえない状況だが、スピード感を持って復旧に取り組むことの大切さをオイカワデニムの事例から改めて認識させられる。

(3) 今後の展開

震災後「SHIRO 0819」を立ち上げたオイカワデニムだが、「STUDIO ZERO」の製作はこれからである。

インタビューを通じてこれまでの取組みについて語ってくれた洋氏は、「STUDIO ZERO」で生地から作って世界に向けて発信していくためにどうしていくか、「SHIRO 0819」が震災記念品、おみやげ品にならないようにどのようにしていくか、今後の展開についても熱く語ってくれた。国内外で高く評価される独自ブランドを作り上げてきた洋氏の頭のなかは、今後の展開に向けてさまざまなアイデアでいっぱいだ。

秀子氏の強力な求心力のもとで、製品開発と製造を担当する長男の昭彦

氏、営業とデザインを担当する二男の洋氏、機械修理やメンテナンス、製造を担当する三男の進氏の3人の息子が力を合わせてきっと「STUDIO ZERO」の復活と気仙沼の復興を実現してくれるものと信じている。

有限会社 オイカワデニムのイノベーションの軌跡

時期	出来事	背景にある事実やエピソード
1981	創業 秀子氏は専務取締役 に就任	・呉服店を営んでいた夫の明氏が「次の時代はジーンズが流行る」とジーンズの縫製事業を起業した。
1987	有限会社オイカワデ ニム設立	
1991	創業者である夫の明 氏が48歳で他界	・秀子氏の両親から、事業をたたくで子どもたちを新潟の学校に進学させるように勧められた。 ・従業員への責任と夫の看病で地元の方々に助けてもらったことへの恩返しから事業を継続した。
1997	OEMの仕事が無くな った	・OEM先企業の生産拠点の海外移転に伴い仕事が全くない状態となった。 ・経済の波に翻弄されないよう下請けからの脱却を決意した。 ・秀子氏は従業員全員に「自分が穿きたいものを創ってください。創ったものは自分のものにしていいですよ」と指示を出した。 ・従業員一人ひとりがジーンズを作る全行程を把握することによりジーンズの縫製に対する理解度が飛躍的に高まった。
1998	防衛庁の迷彩服の生 産を受注	・サイズがいろいろで行程数がとても多く、丈夫に縫製する必要がある手間暇がかかる採算ラインギリギリの仕事だった。 ・縫製技術のレベルアップにつながり、後年のヴィンテージ・デニムの縫製につながった。
2003	リーバイ・ストラウ ス社創業150周年記 念のヴィンテージジ ーンズを制作	・OEM先の商品開発の意図を理解し、そのイメージを生地から具体化する商品開発力や、ヴィンテージ製品の当時の縫製・織物の技術的背景を理解し、忠実に再現する技術力等を見込まれた。

時期	出来事	背景にある事実やエピソード
2005	独自ブランド「STUDIO ZERO」を立ち上げ	<ul style="list-style-type: none"> ・日本製に拘ったオリジナルのジーンズを製造・販売することにより下請けからの脱却を目指した。 ・販売はOEM先への配慮から海外に向けたインターネット販売とした。 ・ブランドは育てるものと考え、自分の時に苦勞をしておけば後の人に教えてやれるので、規模が小さいうちは自分たちで何でもやった。
2007	イタリアのピッテイ・ウォモに出展	<ul style="list-style-type: none"> ・イタリアのバイヤーとの偶然の出会いがきっかけだった。 ・その後、毎年出品するようになり、日本国内以上に海外で認知されるようになった。
2008	現在の高台に工場を新設・移転	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化した創業以来の木造工場の移転先を探したら、土地はここしか空いてなかった。 ・旧工場から近くで従業員が通いやすいのだが、当時は高台の下が鬱蒼とした竹藪で景色がよくなかったので引っ越すのが嫌だった。 ・2010年のチリ地震で津波警報が発令された際に周辺住民が高台に集まってくる様子を見て、秀子氏は有事の際にはこの工場が避難所になるのではないかと予感した。
2011	3月11日 東日本大震災発生	<ul style="list-style-type: none"> ・高台の工場が避難してきた150人の避難所となった。 ・本吉町婦人防火クラブの会長をしていた秀子氏の知見と経営力により、皆が一致団結して一番明るい避難所と呼ばれる運営を実現した。 ・2週間かけて従業員の安否確認を行い、4月4日に工場を再開した。 ・地域の会社として地域に恩返しするために、8月19日に独自ブランド「SHIRO 0819」を立ち上げた。 ・震災後、社訓を「丹精」+「地産地消」「まごころこめて」と書き替えた。
2012	ノーベル平和賞受賞者のムハマド・ユヌス氏が高く評価	<ul style="list-style-type: none"> ・グラミン銀行創設者であり、ノーベル平和賞受賞者であるムハマド・ユヌス氏から「当座の利益はさておき地域の課題解決を一番に考えた姿勢はまさにソーシャル・ビジネス」と高く評価された。 ・自分たちがやろうとしていることは間違っていないと確信した。

【謝辞】

本章執筆にあたり、有限会社オイカワデニムの及川洋常務取締役には、お忙しいなか快くインタビューに応じていただきました。また、皆様に多大なるご協力をいただきました。厚く御礼申し上げます。

【インタビュー】

- ・有限会社 オイカワデニム 常務取締役 及川洋氏(2013年9月18日, 2013年11月15日)

【参考文献】

- ・ほぼ日刊イトイ新聞「ゼロから立ち上がる会社に学ぶ東北の仕事論。気仙沼オイカワデニム編」
http://www.1101.com/tohoku_shigoto/oikawa/index.html
- ・日経ビジネスオンライン「世界のデニムを支える、気仙沼の町工場の物語」(2013年2月18日)
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20130214/243752/?p=1>
- ・日経ビジネスオンライン「デニム工場に託された、気仙沼の復興の夢」(2013年2月26日)
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20130225/244133/>

【講演, セミナー, シンポジウム等】

- ・経営支援セミナー in 仙台(2013年7月23日)
- ・東北復興セミナー(2013年11月6日)
- ・復興大学 地域復興支援シンポジウム(2013年11月14日)

第 8 章

世界の窓にクールコーティング革命を

株式会社 フミン

近藤 大

はじめに

福島市にある株式会社フミンは、従業員 4 名の小さな企業である。しかしその事業は世界各国の建築物のガラスに革命を起こしている。シンガポール、マレーシア、香港、インド、そして中東諸国とその活躍の場はワールドワイドだ。

同社社長の八木澤勝夫氏は、中東諸国まで営業網を広げた現在の状況を「東日本大震災がなければ、こんな遠い国までこの商品を売りに行くとは思ってもいなかったですよ」と述懐する。

震災前、国内から注目を浴びると共に、数々の海外の展示会に出展し、シンガポール、マレーシア等、熱帯の国々の市場の可能性に賭け、海外展開を積極的に行ってきた同社の事業は、原発事故による「風評被害」という想定

フミンの会社概要

商号	株式会社 フミン
所在地	福島県福島市郷野目字上 21
代表者	代表取締役社長 八木澤 勝夫
設立	1978 年 11 月
資本金	1,000 万円
従業員数	4 名(平成 25 年 10 月現在)
事業内容	窓コーティング塗料の販売・施工および技術指導、農業用資材の販売



写真 8-1 八木澤 勝夫氏(株式会社フミン代表取締役社長)
(フミン提供)

外の障害により出直しを余儀なくされた。一方でこの震災を受け同社の積極的な海外展開は更に加速しているように見受けられる。一体そこにはどのようなイノベーションがあったのだろうか。

1. トップセールスマンとしての活躍から起業まで

1.1 外資系製薬メーカーでの活躍

八木澤氏は、外資系製薬会社日本シエリング(株)(現(株)バイエル製薬)に入社した。同社は副腎皮質ホルモン、アナボリックステロイドなどホルモン製剤の分野で日本の医療活動に大きな貢献を果たした企業である。八木澤氏は20代で、全国トップクラスの成績を上げるセールスマンとして全国の営業を統括する等活躍していたが、社内で労使間の紛争が発生して、業務が停滞したことなどから退社を決意する。

1.2 「福島沢井」の起業

日本シエリングを退社した八木澤氏は、1978年に福島市内でフミンの前身である(株)福島沢井を起業する。同社は今日ではジェネリック医薬品の大手となった沢井製薬(株)の代理店としてスタートした。八木澤氏によれば「あえて開拓されていない市場を狙った」とのことで、国立病院や県立病院など

の大手病院をターゲットとした。八木澤氏はここでも前職での人脈を大いに活用するなど、敏腕営業マンとしての能力を発揮。県の指定業者となるまで会社を成長させることに成功した。

2. 大病と事業内容の変化

2.1 大病後の心境の変化

順風満帆の起業であったが、会社設立から14年目を迎えた1992年、取引先の大手病院の医療停止処分に伴い、1億円近い売掛金の回収が困難になってしまった。八木澤氏によれば、「医薬品卸売業は、どうしても売掛金の額が多額になり、しかも回収期間が長いので、一取引先で5000万円の売掛ということも珍しくなかった。」とのことである。心労が重なり、十二指腸潰瘍となった後、幽門部(十二指腸とつながる胃の部分)閉塞となり食事しても、食べ物が腸に行かない状態となって、食べても吐くしかない状況に陥ってしまう。営業マン時代にレントゲン造影剤の販売を手掛けていたことで、レントゲン写真の見方に明るかった八木澤氏は、自らの胃のレントゲン写真を見ながら、「これは駄目だ」と思ったという。医師からもあと1年しか持たないと通告され、八木澤氏は一か八か、胃カメラの先端で癒着部分を押し試みてくれと頼んだ。胃カメラは奇跡的に癒着部分をはがすことに成功、十二指腸まで通り抜けた。九死に一生を得た八木澤氏は医師のアドバイスもあり、神経をすり減らす仕事はしないと心に決めた。

2.2 海洋性フミン物質との出会い

大病から復活した八木澤氏だが、新たな商材として、海洋性フミン物質に着目した。このフミン物質は、社名の由来となっている物質である。この物質は、葉緑素を豊富に含んだ海洋性単細胞珪藻類(昆布、プランクトン類)が数百年前に推積した、珪藻土地層から採取した鉱物である。

八木澤氏はこの物質に高い消臭効果があることから、医薬卸を営んでいた際に、寝たきり患者の寝具等の匂い消しとして、病院にサービスで配布していた。

「病院で入院患者というのは、意外と自分の臭いを気にしているのですよ。自分自身が臭いということを非常に嫌がるものです。なんとかしてあげられないかと思い、天然の害のない物質で匂いを消すことができるものは無いかといろいろ調べました。その上でたどり着いたのがこのフミン物質でした。」

(八木澤氏インタビューより)

八木澤氏は早くからこの物質に注目し、福島沢井の利益を東京大学生産技術研究所へ共同研究費として支出していた。同社では、このフミン物質を含む海底の珪藻土地層を掘り出し、独自の方法でフミン物質を抽出することに成功する。

同物質は様々な分野に活用が期待されていたが、1996年に研究開発のパートナーであった東京大学生産技術研究所の篠塚則子助教授が急逝。コンピューターのパスワードが分からなくなり研究成果が活用できなくなってしまった。そこで既に高い効果が確認されていた農業分野に向けこの物質を販売することにした。商品名 MR-X は故篠塚助教授から「何を言っているのかわからないけれど、確かにその通りになる。不思議な人」という意味で名付けられた八木澤氏のニックネーム (Mr.X の意味) から取ったそうである。

2.3 農家を一軒一軒訪問

MR-X を販売するにあたり、医薬卸売りとは全く違う市場に向けて、どのような販売をしたのかを尋ねた。

「それはもう一軒、一軒農家をまわって営業しましたよ。最初はサンプルを配って、使ってみてくださいとお願いしました。農家というのはどこか哲学者みたいな人種ですから、最初は警戒もされました。でも人となりを見るときなのでしょう、この人だったら騙されてもいいかなという信頼関係が築けてきたんですよ。」

(八木澤氏インタビューより)

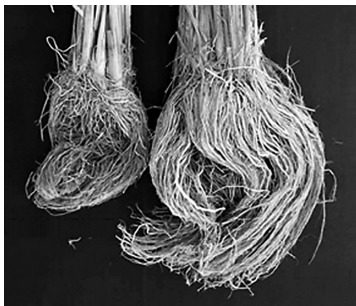


写真 8-2 (右)MR-X を使用した稲の根, (左)使用していない稲の根
(フミンホームページより 2013 年 12 月 12 日取得)

次第に農家の心をつかみ、評価が高まってくる中、新潟県のカドミウムの汚染に悩まされる水田でこのフミン物質が活用されることになる。カドミウムの汚染を避けるためには、水田の水を切らさないよう保たなければいけないのだが、水を切らさない状況が続くと根ぐされが生じてしまう。そこで、このフミン物質を活用すると、通常より根が伸びて根ぐされを防ぐ事ができたのである。この新潟での成功から、全農にいがたが指定資材として売らせてほしいとの依頼があり、続いて全農福島からも同様の申し出があった。八木澤氏の営業活動が報われたのである。

3. フミンコーティングの開発

3.1 窓ガラスの結露

全農の指定資材としてMR-Xが導入されたことで、同商品の製造メーカーとしての地位が確立し、営業は全農に任せられるようになった。商品の問い合わせも少なくなり、八木澤氏は会社の事務所で過ごすことが多くなったという。秋から冬へと次第に気温が下がっていく中で、会社の外を眺めていると事務所の窓ガラスが結露している。結露で濡れた窓から水滴が落ち、その始末に苦労するようになる。

八木澤氏は、そもそもなぜ結露が起きるのかということについて深く追求するようになり、ガラスの外と内の温度差を無くしてしまえば結露がなくな

るという結論に至った。

3.2 電話ボックスのガラスに塗る塗料に着目

八木澤氏はあるとき、付き合いのある業者から以前電話ボックスの暑さ防止になる塗料を施工していたという話を聞いた。この塗料に含まれる物質はアンチモンドープ酸化錫という物質である。電話ボックスは素通しのガラスで囲まれたブースであり、夏場の暑さは耐え難いものである。この物質を塗ることで断熱効果を得て夏場の暑さを和らげていたのである。八木澤氏は、この塗料を塗れば、結露が発生しないのではないかと考え、その業者に塗料を譲ってもらえないかと提案する。その当時すでに携帯電話の普及が進み、電話ボックスも減少していたため、その業者は、使い道もないその塗料を譲ってくれた。事務所の窓に塗料を含ませたスポンジで施工したところ、予想通り結露は発生しなかった。

3.3 施工性を高めるために、困難を極めた開発

八木澤氏はこの塗料の施工性を良くすれば、需要に応じていくことができるのではないかと考えた。スポンジで施工する方法は手間がかかるうえ、塗りムラが発生してしまう。ガラス上面から塗料を流し込んで表面にコーティングする方法なども試してみたが、芳しい結果は得られなかった。最終的に



写真 8-3 フミンコーティング施工に活用されるスプレーガン
市販のガンより吹き出し口の穴を大きく加工している。

(筆者撮影)

は塗料をスプレーで噴射して、塗料が塗装面で垂れる前に熱風で乾燥させるという方法に辿り着いた。塗料の濃度や溶剤を塗料メーカーと共同で研究し、溶剤の種類や、塗料の濃度等の条件を整えた。日本製や外国製など、何種類かのスプレーガンを取り寄せ、約3ヶ月間、来る日も来る日も事務所の窓で施工を繰り返すが、何度実験してもうまくいかない。曇りが出てしまったり、垂れてしまったりという状況が続いた。

ある日、これはもう無理だと思った八木澤氏は、半ば塗料を捨ててしまうつもりでスプレーガンの塗料吹き出し口の穴を大きくし、塗料を乾燥させるブロワーも最強にして塗ったところ、透明な仕上がりになったという。

「塗装がうまく行ったときは、ああできたな、塗料を捨てなくて良かったと思ったぐらいで、特に感動したとか、特別な感情は起きませんでした。毎日午前3時ぐらいに目を覚まして、今日はこうやってみようとか、ああやってみようとか考えを巡らせて、それを3ヶ月もやっているわけです。毎日繰り返しているうちに閃くというのでしょうか。成功する前に、車のなかでフロントガラスの雨粒が風圧で広がって、透明になるのを見ていたので、雨粒みたいに塗料の粒を大きくしてみたらどうかな、と思ったことはありました。アイデアが具現化するというのはそういうプロセスだと思います。」

(八木澤氏インタビューより)

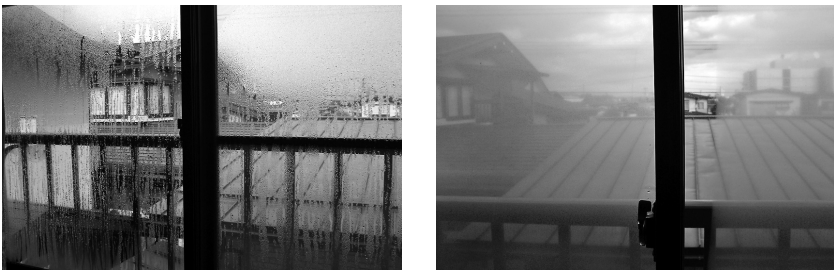


写真 8-4 フミンコーティングにより結露がおさまった窓
左が施工前、右が施工後
(フミンホームページより)

3.4 トウホクビジネスマッチング in 東証アローズへの参加

2005年にフミンコーティング(注:当時の商品名は「光熱フィルター」である。現在の商品名の「フミンコーティング」は社名の「フミン」から取ったものでMR-Xに含まれるフミン物質とは無関係である。)の施工方法が確立し、次第に注目を集めた同社であるが、翌2006年に一つの転機が訪れる。東京証券取引所内の東証アローズで開催されたトウホクビジネスマッチングへの参加である。このイベントは東北経済産業局が開催したイベントで、首都圏のベンチャーキャピタルや個人投資家などに、東北地域の企業・団体のビジネスプラン等を発表する事を目的としたものである。フミンは東北経済産業局の求めに応じてこのイベントに参加し、フミンコーティングについてプレゼンテーションを実施した。このプレゼン内容に着目したのが、暑さに悩まされる赤道直下の国シンガポールである。同国は雨季のゲリラ豪雨に悩まされており、温暖化の防止は極めて深刻な問題と捉えていた。同国政府は、フミンに対して、自国での展示会への参加を呼び掛け、政府要人を前にしたプレゼンテーションの機会を与えるなど熱心に働きかけた。2008年同社はシンガポールにFUMINN. PTE. LTDを設立、海外進出の足掛かりを得た。シンガポールではこれまで約30件の案件を受注している。

3.5 特許の取得

「特許は欲張りが出すもので、あまり好きではない」と言う八木澤氏は、フミンコーティングについて当初は特許の出願をするつもりは無かった。しかし福島県の関係者から、塗布面に、虹彩現象(太陽の光が反射して虹のように見える現象)や塗りむらがないことに驚かれ、改めてこの発明の重要性に気がついたという。

2007年に特許を出願したものの一旦は拒絶されてしまい、半ばあきらめかけていたところ、東北経済産業局の特許室長から「本当に塗装できるのですか」と興味をもたれた。それまでの技術では窓ガラスに斑・歪みのない透明な塗膜を形成する事は非常に困難と考えられていたためである。会社で実演して見せたところ、実演に驚いた室長から、審査官と面談して特許を補正することができるとのアドバイスをもらった。通常は1,2分の面談(八木澤

氏談)というところが、異例なことに面談は一時間半に及んだ。

「(査察官との面談の)途中で人感センサー式のライトが消えてしまいました。(特許庁は省エネルギーの観点から人感センサー式ライトを導入している)審査官がライトを点灯させようと手をばたつかせるものですから、私は地震で停電したのだと思って逃げようとしたぐらいです。それほど誰も動かないで真剣でした。」

(八木澤氏インタビューより)

八木澤氏は特許事務所から審査官の言葉には一切否定をしないようにとのアドバイスを得ていたそうだが、特許事務所は査察官のコメントの詳細なメモを作成し、特許を補正して出願した。

特許の取得の連絡があった日は、八木澤氏はセミナーの講師として仙台市内の会場にいた。「査定がおりました(特許が取得できたという意味)」という特許事務所からの連絡の意味が良く分からず、「あーそうですか」と簡単に電話を切ってしまったという。ある支援者から「こういう理論特許は通常通らない」とのコメントが有った事などから、特許取得は不可能とされていた。この特許はPCT(特許協力条約)による国際出願がなされ、2013年10



写真 8-5 社内に掲げられる各国特許
(筆者撮影)

月現在、シンガポール、マレーシア、インドネシア、オーストリア、中国(香港含む)、アメリカ、台湾、韓国 の7カ国、1地域で特許を取得している。

特許を取得したことにより、同社は特許を活用した新たなビジネスモデルを確立した。同社はフミンコーティングの塗料を大手塗装メーカーに委託して生産しており、代理店に対して施工方法の指導をするとともに、塗装用のスプレーガンと塗料を提供している。販売の際に特許使用料を上乗せすることで、自社ではコーティングの施工をせず、塗料の販売と施工の指導のみで収益を得るという高収益なビジネスモデルとなっている。

3.6 震災前までの積極展開

国際特許を取得したフミンは海外の展示会などに積極的に出展していく。シンガポール、マレーシアなどの新興諸国では建設ラッシュが続くと共に、夏場の暑さに悩まされており、着実に市場開拓ができるかと踏んだためである。特に力を入れたのはマレーシアで、2010年にはマレーシアの国際グリーンテック・エコプロダクツ展示会(IGME)に出展した。同展示会は世界の24の国、地域より277社が出展、86,000人以上が来場した一大展示会である。フミンは、同展示会のJETROのブースで注目を集め、八木澤氏はマレーシアのナジブ・ラザク首相に直接フミンコーティングの性能をアピールすることができた。



写真 8-6 IGME でナジブ首相へアピール
(フミン提供)



写真 8-7 国立新美術館施工の様相(フミン提供)

国内では、東京六本木の国立新美術館のガラスコーティングを受注した。同美術館は建築家の故黒川紀章氏の設計によるもので、直方体の展示室の前面に展開するロビーは3次元でうねるような広大なガラスの壁面で覆われている。同社が総代理店となり、施工代理店7社を動員してわずか14日で施工したという。フミンコーティングの施工性の良さが発揮された。

フミンコーティングが好調な受注を続け、同社の特許を活用した高収益体質が功を奏し、同社の業績は右肩上がりが続いていた。海外からの引き合いも順調であった。八木澤氏によれば、前年比数倍増の売り上げを見込んでいた2011年、一挙に暗転する。東日本大震災と福島第一原子力発電所の事故の発生である。

4. 震災後のどん底のなかから海外に活路

4.1 風評被害

原子力災害に見舞われた福島県に対する風評被害は想像を絶するもので、フミンも塗料の輸出が全くできなくなってしまった。同社の塗料は実は埼玉県で製造しているのだが、福島の子会社の製品と言うだけで、放射性物質が混入しているのではないかと疑いの目を向けられ通関できないのである。国内でも同様の風評被害を受け、約100社有った代理店は10社程まで減ってしまった。加えて、原子力発電所の停止により、省エネルギー、温暖化防止の流れが停まってしまい、節電など別な動きが出てきたのも痛かったという。

「震災前には、HSBC(香港上海銀行)の香港支店、香港のショッピングモール、マカオのホテル、マレーシアのプトラジャヤの行政機関、など多くの発注が来ていました。しかし輸出したくてできないのです。当然キャンセルになりました。福島にいと、人はいないし、仕事は無いし、外に食事に出ようと言う気持ちも起きません、暗い気分になって来てなにもやる気が起きない状態がしばらく続きました。」

(八木澤氏インタビューより)

まさにどん底の状態であったが、会社の財務は健全で借金がなかったため、売上げが低迷する中でもなんとか会社を存続することができたのは不幸中の幸いであった。

4.2 低迷の2年間のなかでの心境の変化

震災からまもなく2年が経過しようとしていた2012年の12月、八木澤氏は2013年の新年が近づいてきたところで、次のような心境の変化があったという。

「正月も近づいてくると、なんとなく気分も緩んで、にこにこしてくるけれども、私が住んでいる福島県は、にこにこではないのだと思いました。ここは思い切った方向転換で、会社の拠点も動かす覚悟でやらないとだめだと考えを改めました。これまで100パーセント自己資本にこだわってきましたが、出資者がいるのであれば入れようと、外部から資本を持ってきた方が会社の成長はスピードアップします。また、優秀で能力のある人材が居れば、会社に入れようと。これまでも日本国内での上場の話もありましたけど、今度は海外での上場を目指そうと思いました。」

(八木澤氏インタビューより)

このような心境に至った八木澤氏は、2013年の1月から積極的な海外展



写真 8-8 フミングローバルの役員と共に海外取引先を開拓
(右から2人目が八木澤氏)
(フミン提供)

開を打ち出す。

4.3 フミングローバルの設立

第一弾として、2013年の1月、香港にフミングローバルを立ち上げた。同社は、主として、アジア、インド、アメリカ等に向けてフミンコーティングの施工をすることを目的として設立された。八木澤氏は同社の会長に就任している。

同社の仕掛け人は、元海上幕僚長の夏川和也氏である。夏川氏は現在、海上自衛隊のOB会である水交会の会長を務めている。八木澤氏によれば、夏川氏と知り合うきっかけは海上自衛隊自衛官の退職後の仕事として、夏川氏がフミンコーティングの施工に注目し、フミンを見学に訪れたことからだという。その後も折に触れ、フミンと関わりを持っていた夏川氏が、フミンコーティングの海外展開の可能性を見出し、自身の人脈から現在のメンバーに声をかけて設立に漕ぎつけた。同社のメンバーには各国の有名大学を卒業し、様々な実績を積み重ねた若きエリートが名を連ねる。同社は震災後、香港、上海、台湾など代理店が業務を停止してしまったアジアを主戦場としながら、新たにインドの市場開拓を目指して活動している。

4.4 サウジアラビアのミッションへ参加

第二弾はサウジアラビア「省エネルギー」商談・視察ミッションへの参加である。JETRO からミッションへの参加を打診されたのである。八木澤氏は、ミッションに参加する前の気持ちを語った。

「これまで開拓してきた、シンガポール、マレーシア、香港などは日本人にとっても馴染みのある土地で、いわば観光旅行の延長みたいな気持ちで出かけて行って市場を開拓する事ができたのですが、中東は、生半可な気持ちでは行けないと思っていました。またこのミッションがリヤドに現地集合なんです。あまり気が進まないなあと感じていたのですが、JETRO がビザを取得したということで、これは行かないわけにいかないということで参加しました。」
(八木澤氏インタビューより)

半ばJETRO から強引に誘われたような形ではあるが、このミッションでサウジアラビアの経済界の要人とのネットワークを形成できた。中東には最初はなかなか入っていけないのではないかと感じていたが、人間同士の関係を築くと極めて義理堅いという中東諸国の人々の性質を知ることができたという。



写真 8-9 サウジアラビアの大手建設会社代表との商談
(フミン提供)

また、中東諸国は、自国が資源立国であるがゆえに、国民が豊かな生活を送るようになったとしても、自国の資源を大切にしたいという意識を持っており、省エネルギーに関する思いが切実であるという事を実感した。中東諸国の可能性を感じた八木澤氏はさらに積極的に中東での営業展開を図っていく。

4.5 中東市場の開拓

その後、6月に八木澤氏はカタールで、日系企業と地元の代理店となったアルマナグループとの共催でフミンコーティングの合同セミナーを開催した。セミナーには駐カタール特命全権大使(当時)の門司健次郎氏が出席し挨拶するなど、日本政府のバックアップも得た。セミナーではホテル関係者や日本の大手建設会社2社、カタール大学の関係者などの専門家が出席した。

これがきっかけでカタールへの市場開拓にも乗り出す。カタールでは2022年のワールドカップ開催に向けて、数多くのサッカースタジアムの建設が進められている。このセミナーで出会いがあった著名なイタリア人建築家に関わるアル-ワクラスタジアム(Al-Wakrah Stadium)の建設プロジェクトは灼熱の砂漠の中で空調の効きを良くするため半地下の構造を取り、ホテルとスタジアムは地下でつながっているという壮大なプロジェクトである。八木澤氏はこのガラスのドーム状の屋根にフミンコーティングをすることを提案している。またこのほかバルワ コマーシャル アベニュー(Barwa Commercial Avenue)という全長8キロにも及ぶ巨大なショッピングセンターが建設中で、ここにもフミンコーティングを施すようにPR中であるという。



写真 8-10 同社代理店である、カタールアルマナグループ代表と

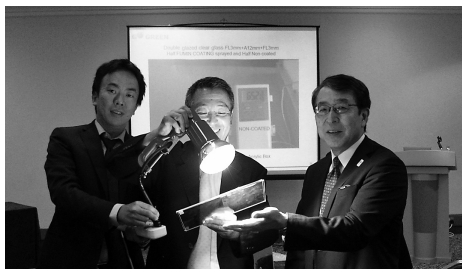


写真 8-11 カタールセミナーの様様
右は門司駐カタール大使(当時)

(フミン提供)



写真 8-12 カタールのアル・ワクラスタジアムの完成予想図
 (デザインマガジン DE ZEEN 日本語版サイトより 2013 年 12 月 26 日取得)

海外への展開に併せて、海外での塗料の委託生産も視野に入っている。これまでの委託先は国内にしか生産工場がなく、関税の面で不利になっていたが、今後中東などへの進出に向けて、海外での塗料の生産委託を検討しているという。関税を払うことなく製品を届けられることができると共に、現在も放射性物質の計測などで手間がかかる輸出通関の手続きがなくなるメリットもある。

4.6 自動車への活用

灼熱の中東では、自動車の窓にも狙いを定めている。中東諸国では、テロ対策等の観点から、色の濃い自動車ガラス用フィルムは禁止となっている。これらのフィルムの代替としてフミンコーティングを施工する計画だ。既にカタールには大手企業グループとの合弁事業で代理店を設置している。

また数年後に発売されるであろう、燃料電池車などの電力を動力とする自動車などの市場にも進出を考えている。燃料電池車には、車両の軽量化が求められることから、これまでガラスを活用していたウィンドウ部分にポリカーボネイドなどの樹脂が採用される可能性がある。同社ではこれらの樹脂にもフミンコーティングをすることに成功している。また燃料電池車など、電気を動力源とする車両は、電力のロスが航続距離に大きく響くことから、空調に使う電気の使用についてもシビアな条件を求められる。フミンコー

ティグを施すことで空調の効率を高める方向に進んでいくのではないかと期待している。

おわりに

震災後のどん底から、すこしずつ立ち直ろうとしているフミンの事業活動を概括すると、海外展開の加速と、特許による確立したビジネスモデル。そして、八木澤氏自身の人間力という3つの要素が相互に関連し合い、現在の好循環を生み出していると考えられる。

(1) 海外への展開の加速

震災後の事業展開について八木澤氏に尋ねたところ、今は国内市場が1で海外が99だと述べていた。それだけ震災後、国内での市場がシュリンクしてしまったということでもあるが、常にフロンティアスピリットを失わず、チャレンジを続ける八木澤氏の姿勢が現れているともいえる。

フミングローバルを設立してアジア地域の立て直しをはかり、自らは中東諸国など、赤道直下の暑い国々にターゲットを絞り、現地の代理店とアライアンスを組みながらフミンコーティングの販売を進めていくというスタイルは完全に海外に軸足を移した取り組みとなっている。

(2) 特許による確立したビジネスモデル

八木澤氏の創業からの軌跡を辿っていくと、ちょっとした日常の出来事からでも常人が思いもつかないような深いレベルまで追求していく姿勢が感じられる。農業用資材であるフミン物質においても、フミンコーティングにおいても、である。その探究心がフミンコーティングの特許取得を可能とし、また、特許を核とした強固で高収益なビジネスモデルを構築できた要因と言える。またこの特許を海外出願して、既に7ヶ国、1地域で特許を取得していることも海外展開に弾みをつける要因となっている。

(3) 八木澤氏の人間力

八木澤氏の事業活動は、製薬会社勤務、医薬卸売り業などを通じて培われた圧倒的な「人間力」に裏打ちされているということが言えるのではないだろうか。フミングローバルに名を連ねる錚々たる有名大学卒の学歴エリート

に対しても、「あの『おにいちゃん』たちが(机上で計算した事業計画を実際に)どこまでやってくれるか楽しみだ」といたずらっぽく語る八木澤氏だからからこそ、中東諸国の財閥のトップとも関係を作ることができたのであろう。もっとも、東大の篠塚助教授に Mr. X と呼ばれ、哲学者である農家に「騙されてみよう」とまで思わせる八木澤氏を持ってすれば、中東の富豪に胸襟を開かせ、「自分のビルを使ってくれ」、「会長室が空いているから使ってくれ」、「うちのビルに全部施工しよう」と言わせることはたやすいことなのかもしれない。

また八木澤氏の言葉の端々に、常に経済産業省、外務省、東北経済産業局、JETRO などの支援があることがうかがえる。八木澤氏が苦境に陥ったときには、常に公的セクターの支援があり、今回中東地域の可能性に着目したのも、それらの機関が支援の手を休めなかったことが功を奏したと言える。八木澤氏の間接力が周囲の人間に支援の手を差し伸べさせているとは言えないか。

会社経営には徹底した自前主義を貫いてきた八木澤氏だが、「これからは、優秀な人材は入れていきますし、他人の資本も受入れます、海外で上場も目指します」との言葉の通り、震災を経てビジネスのスタイルは大幅に転換していると感じられた。

フミン イノベーションの軌跡

時期	出来事	背景にある事実やエピソード
1978年	八木澤勝夫氏 同社前身の㈱福島沢井を起業	外資系製薬会社㈱日本シエーリングのトップセールスとして活躍後、退社して医薬品卸売業で独立。沢井製薬㈱(後発医薬品製造)の商品を取り扱う。セールス時代の人脈を活かし国立病院、県立病院など大病院をターゲットとする。県の指定業者となる。
1992年	八木澤氏病に倒れる	大手病院の不正による医療停止により、手形の支払いがストップ。1億円近い売掛金の回収ができなくなる。十二指腸潰瘍から幽門部癒着となり食べ物が胃から腸に行かなくなる。大量吐血。胃カメラで癒着部分をおしてみたところ奇跡的に回復。九死に一生を得て「神経をすり減らす金儲けはたくさん」と考えが変わる。

時期	出来事	背景にある事実やエピソード
2000年	「フミン物質」を利用した天然農業資材を「MR-X」と名付け販売	残された人生は好きなことをやりたいと、医薬品の卸売を廃業。元々はサービスで配っていた消臭物質を農業分野に使うことを決意
2002年	アンチモンドープ酸化錫を活用した透明な塗料を窓ガラスに施工することを思いつく	全農にいがた・福島から「MR-X」が指定資材に認定され、時間的余裕が生まれる。事務所で窓ガラスが結露することに着目。電話BOXに施工されていたアンチモンドープ酸化錫の溶液を塗ってみたところ、結露が止まる。新たな商品として可能性があると考え、商品開発を始める。
2003年	社名をフミンに変更	
2005年	ガラス面に均一に塗ることに成功	塗膜を一定の厚さにすることに苦勞する。車の運転中に雨粒を見ていて、雨粒がウィンドウにつらなって付着している様子にヒントを得て雨粒でガラスを覆ったらよいのではとひらめく。塗装に何度も挑戦したがうまくいかないの、半ば塗料を捨てるつもりでスプレーの穴を大きくして、ブロワーの風量を最強にして塗ってみたところ、透明に塗ることができた。その後大手塗料メーカーと塗料の改良を継続し、ほぼ無色透明な塗料の開発に成功。
2006年	東北経済産業局主催「トウホクビジネスマッチングIN 東証アローズ」へ参加	シンガポール政府から関心を持たれる。シンガポールの公共施設の受注を皮きりに、シンガポールでの販路を拡大する。
2007年	フミンコーティングで国内特許取得	特許は一度拒絶されるが、東北経済産業局から審査官との面談による補正を提案され、特許を取得する。
2008年	シンガポールで特許取得	
2010年	マレーシアの国際グリーンテクノロジー環境製品展に参加。 国立新美術館のガラスコーティング事業を施工	マレーシアのナジブ首相に直接アピール。マレーシアの公的機関の建物のコーティングを受注。 代理店7社でわずか14日で仕上げる。
2011年	東日本大震災発生	マレーシア、プトラジャヤの行政機関等、海外の大口案件を順調に受注していたが、福島の風評被害により、塗料が通関出来ない状態となる、海外の大口案件はすべてキャンセル。輸出が0になる。順調に伸ばしていた業績に急ブレーキ

時期	出来事	背景にある事実やエピソード
2013年	JETROのサウジアラビア「省エネルギー」商談・視察ミッションに参加(1月) 同月 フミングローバルを香港に設立、会長に就任 カタールセミナーを実施 カタールでの販路拡大の足掛かりを得る(6月)	リヤド集合という、ミッションの内容にあまり気が進まなかったが、経済産業省やJETROからの強い働きかけがあり参加。サウジ訪問後、中東の人々の性質(信用されればどこまでも義理堅い)に着目し、中東諸国の可能性に気がつき、気力がよみがえる。 小さい所帯でも健全な経営を目指してきたが、これからは資本を受け入れても良い、海外で上場しても良いと考えが変わる。フミングローバルにアジア・インドを任せ、自身は中東の開拓を目指す。

【謝辞】

本章執筆にあたり、ご多忙のなかインタビュー、写真データなどの提供に応じてくださいました株式会社フミン八木澤社長に心より御礼申し上げます。

【インタビュー】

- ・株式会社フミン 代表取締役社長 八木澤勝夫氏
(2013年11月8日)

【引用・参考文献】

- ・日経ビジネスオンライン 「【隠れた世界起業】省エネ塗装に熱い視線」(2010年4月22日)
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20100420/214102/?rt=ocnt>
- ・東北電力ホームページ 「～東北から未来を拓く～産業フロンティアスピリット世界に発信するガラスコーティングの省エネ技術」(2011年2月)
http://www.tohoku-epco.co.jp/frontier_spirit/fumin/
- ・デザインマガジン DEZAWN 日本語サイト(2013年12月26日閲覧)
<http://www.tdwa.com/dezeen/>

第10章

企業イノベーションからソーシャルイノベーションへ 株式会社 高田自動車学校

佐藤 寛

はじめに

株式会社高田自動車学校は岩手県の沿岸の陸前高田市に本社を構える。同社代表取締役社長の田村満氏は、岩手県の陸前高田市、平泉市、遠野市に3校のドライビングスクール(以下DSという)を展開している。

同社は、少子化の影響で若者人口が減少していくなかで、首都圏方面の学生等を対象とし短期間に免許取得が出来る「合宿免許」による教習を事業の柱としている。中でも、遠野DSは、地域資源を活用したユニークな集客を行っており、合宿免許を受けに来た客は、地元で乗馬体験や農家民泊などのグリーンツーリズムを教習の合間に無料で体験することができる。この活動は地域の交流人口を増やし、地域経済への波及効果をもたらしてきた。

東日本大震災の発生時、同社の本社がある陸前高田市は津波により甚大な

株式会社高田自動車学校の会社概要

商号	株式会社高田自動車学校
所在地	岩手県陸前高田市竹駒町字相川 74-1
代表者	代表取締役社長 田村 満
設立	1975年7月(創業:1968年2月)
資本金	1,500万円
従業員数	101名(平成20年12月現在)
事業内容	自動車教習所, 重機等の技能講習, 農業

被害を受けたものの、本社は高台にあり被害を免れた。

田村氏は、震災後、地域の人口減少が一層加速していくことに危機感を覚え、新たな街作り支援・地域経済の担い手となる起業家集団を地域に創ることを目的とした法人「なつかしい未来創造株式会社」を立ち上げ、被災地域の経済的な復興に向け、大きな役割を果たしてきている。

1. 田村満氏の経歴

田村満氏は、1947年岩手県大船渡市に9人兄弟の末っ子として誕生した。田村家は代々漁業を生業とする家系で、田村氏の父親は1944年に仲間と水産会社を創業、1968年には株式会社高田自動車学校(以下、(株)高田自動車学校に省略して表記)を創業、その他、衆栄商事株式会社(ガソリンスタンド)を創業するなど、次々に事業を起こしてきた。そんな父の背を見て育った田村満氏は、東京の大学を卒業後、1971年、父親の経営する(株)高田自動車学校に入社する。

入社後、指導員の資格を取得し陸前高田DSの自動車教習の指導員を務めた。その経験から、自動車教習は運転技能のみならず、受講者の安全に対する意識付けが重要であると考え、安全に対する気持ちを育てる教習を行ってきた。その後、1978年(株)高田自動車学校の常務取締役役に就任したころから、実質的に経営を任される立場となった。田村氏が経営に携わるようになった



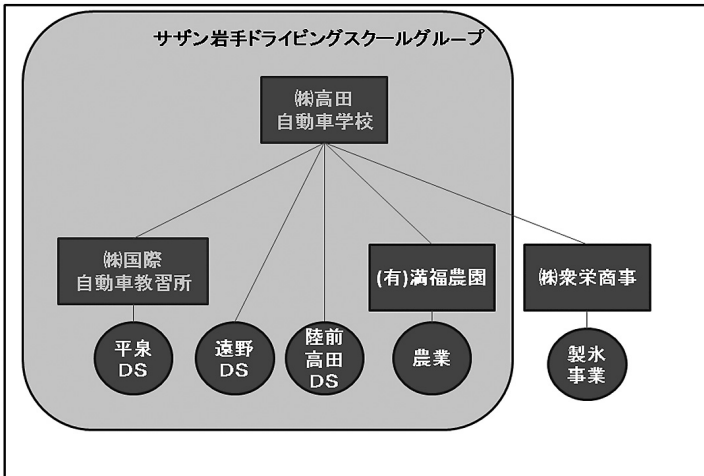
写真 10-1 田村 満氏(株式会社高田自動車学校代表取締役社長)
((公財)東北活性化研究センター撮影)

ころから、組合活動に熱心な職員が扇動する形で社内に労働組合が結成され労働運動が盛んになっていった。同社労働組合は、県内の自動車学校労働組合の中で一番力のある組織となり、職場の中で激しい労使紛争が常態化し、幾度となく五月雨式にストが繰り返され、その対応に苦慮してきた。その中で田村氏は「従業員は会社のパートナーであり、会社全体について知る権利があり、経営者として分かりやすく説明する必要がある」と考え、会社経営の理念及び中長期計画を入れた「事業発展計画」を作成し、従業員に逐一説明を行い、さらに毎月、月次決算も報告して、会社について理解してもらうことに腐心した。それ以降、徐々に従業員も会社の状態を理解し協力するようになり、労働組合の活動も鎮静化していった。

2001年、(株)高田自動車学校は、平泉DSを運営する株式会社国際自動車教習所の経営を買収という形で引き継ぎ、2003年には田村氏は株式会社高田自動車学校及び栄栄商事株式会社の社長に就任した。こうして、名実ともに経営のトップとなっていく。そして、2004年には遠野市内にあった「遠野自動車学校」の事業を引継いで、遠野DSを開校し合宿教習とグリーンツーリズムを組み合わせた事業を展開することとなる。

現在、田村氏は、(株)高田自動車学校(陸前高田DS・遠野DS)、株式会社

図表 10-1 (株)陸前高田自動車学校とグループ企業の事業内容



出所：田村氏ヒアリングをもとに(公財)東北活性化研究センター作成

国際自動車教習所(平泉 DS)による3カ所のDSをサザン岩手DSグループとして経営しているほか、震災後ガソリンスタンド事業から転換した衆栄商事株式会社(現在は漁業用製氷事業)、有限会社満福農園(農業)を経営し、企業経営者として、地域に根ざした事業展開を行っている。加えて、地域の中小企業経営者のリーダーとして岩手県中小企業家同友会気仙支部長、なつかしい未来創造株式会社代表取締役も務め、有志を集め地域外の支援機関とも連携し、気仙地域(大船渡市、陸前高田市、住田町)における将来の産業おこしと、それを担う人材の発掘・育成を行うなど、地域の再興を図って来ている。

以下、その概要を震災前後の企業経営活動と、震災後の地域再興活動に分けて紹介する。

2. (株)高田自動車学校の事業展開

2.1 合宿教習による地域経済の活性化

陸前高田 DS では 1998 年から合宿教習を開始した。この背景には田村氏が自動車学校の教習生となる地域の 18 歳人口の減少が進み、地域住民のニーズのみでは経営が成り立たなくなるという危機感を持っていたことがある。一方、地域においては、大船渡市、陸前高田市の観光客が次第に減少し、旅館や民宿を含め地域経済が疲弊してきている状況にあった。田村氏は地域の交流人口が縮小していくのを見て、合宿教習の費用の一部を直接地域に還元することを考えた。そして、当初は会社に宿舎を持たず、合宿教習生の宿泊を地元の旅館・民宿にお願いしていた。その後、1999年に岩手県で開催された全国高等学校総合体育大会等の地元行事により宿泊施設が確保できず、会社として営業的に大きな打撃を受けることになったことから2000年及び2003年に寮を建設し、自社で宿泊を賄える体制をとることにした。

平泉 DS では、2003年7月から合宿教習を行って来ている。平泉はもともと世界遺産に登録された中尊寺等の観光資源があり、合宿教習生の観光案内を自社で行い、毎年の合宿教習生などの交流人口の増加を図っている。

ちなみに、平泉 DS には従業員で組織する「邂逅クラブ」があり、このクラブが合宿教習生の希望を聞いて、中尊寺等の拝観料持ちで観光地への送迎



写真 10-2 陸前高田市にある陸前高田DSの校舎
(陸前高田DSホームページから2013年9月19日取得)

を実施している。「邂逅クラブ」は「教習に来る生徒さんたちも何かの縁で来られているので、その人と人との出会い、巡り会いを大切にしよう(2013年6月10日田村氏へのインタビューから)」という田村氏の考えを受けて、従業員が活動するクラブである。

2.2 全国初のグリーンツーリズム融合型合宿教習

2002年に、遠野市関係者から、経営不振により閉校する「遠野自動車学校」の引き継ぎを持ちかけられた。同校は、地元を対象とした事業展開をしており、遠野市の若者の人口減少に伴い、自動車教習の需要が減少し事業継続が難しい状況にあった。また、たとえ新たにそこで合宿教習を行ったとしても平泉DSや陸前高田DSと競合することが考えられたことから、田村氏も初めは同校の経営引き継ぎに対して消極的であった。しかしながら、遠野市からの熱意に押されたことや、遠野市内で行われるグリーンツーリズムの話を繰り返し聞かされ、合宿教習とグリーンツーリズムとの融合を思いついたことから、2004年3月に全国初のグリーンツーリズム融合型合宿教習を行う遠野DSを開校した。

このグリーンツーリズムとの融合型合宿教習実施にあたっては、田村氏にはこのような考え方があったという。

「自動車教習というものは、教習生と教官の安全意識のギャップを埋めていく過程です。このギャップを合宿教習の短期間でうめる

のは実は大変難しいことです。私はグリーンツーリズムに興味を持つような教習生は、この安全意識のギャップを埋めていくことが比較的容易なのではないかと考えました。すなわちグリーンツーリズムの体験を受け入れることの出来る教習生は、自社で重視する『安全』への意識の潜在的素地を持つ教習生でもあることが想定されると考えたのです。このことで、安全意識の高いドライバーを生み出せるドライビングスクールとして差別化が図られると考えました。」(2013年6月10日田村氏へのインタビューから)

グリーンツーリズムは地元のNPO法人「遠野山・里・暮らしネットワーク」と連携して行っており、これに参加する教習生は、教習の空き時間や休日にトマト、ブルーベリー、野菜などの農業体験や、乗馬体験、草木染め、そば打ち、わら細工等の体験について農家民泊等を活用して行うことが出来る。

とりわけ乗馬体験は、馬と人とのコミュニケーションが、自動車運転の安全意識の醸成に繋がると田村氏は考えている。言語を介さないコミュニケーション能力の向上は、自動車運転に置き換えた場合、車という道具を使って他の車を運転する人とのコミュニケーション能力の向上につながり、ひいては、安全運転につながるとして、グリーンツーリズムに参加する教習生には極力乗馬体験をしてもらうよう働きかけている。

このような安全意識の高い教習生を集めるという田村氏の目論見に加え、グリーンツーリズム融合型の教習は競合の教習所を抑えて教習生を遠野 DS に呼び込むインセンティブを提供することになり、ひいては、地域の交流人



写真 10-3 遠野グリーンツーリズムのイメージ

(遠野 DS ホームページから 2013 年 12 月 26 日取得)

口増にも繋がった。2008年、合宿教習に農業体験や乗馬体験を取り入れたことにより、遠野市内の宿泊客が大幅に増え、まちの活性化に繋がっていることが評価され、NPO法人パートナーシップサポートセンター主宰の「パートナーシップ賞」を受賞した。地域資源を活用したグリーンツーリズムとの融合型合宿教習は、地域経済の活性化を促し、社会的に認められることとなった。地方のハンディは、その地域の資源を活用することにより克服されていくというモデル事業となっている。

2.3 農業の事業展開

(株)高田自動車学校では、長期方針に「グリーンビジネスへの事業展開」を謳い、農業を行っている。

きっかけは、日本国内の食の安全が中国等の輸入野菜により脅かされているという状況を知った事である。同社は教習の基本理念である「安全」をキーワードに、食の安全も自分たちで提供したいと考えて、安全な無農薬の農産物を提供する農業を始めた。

同社が農業に進出したきっかけは、2006年に農業特区であった遠野市で、遠野DSでのグリーンツーリズム融合型合宿教習で関係ができたNPO法人「遠野山・里・暮らしネットワーク」の紹介によって、農地を借りることができたことである。当初は無農薬の米作りを始め、併せてトマト栽培も実施した。トマトは現在当地でジュース、ピューレに加工し販売している。2008年からは椎茸、雑穀(アマランサス)も栽培している。特に椎茸栽培の繁忙期、閑散期は合宿教習の繁忙期とずれており、従業員が合宿教習の閑散期に農業に従事することが出来ることから、社内人材の効率の活用に資している。

陸前高田市での農業参入は、「自根胡瓜」が端緒となった。(現在スーパーなどで流通する胡瓜はほぼ「接ぎ木」をされたものであり、かぼちゃの根に胡瓜の枝を接いだものが主流であるが、自根胡瓜はその名の通り自分の根で育つ胡瓜である。)自根胡瓜は育ちにくく収量が少ないこともあって栽培する農家が減り、産地である陸前高田でも徐々に減少している地場野菜である。この胡瓜は皮が薄く柔らかく、胡瓜の外側に粉が浮いて見え、果肉がしっかりしていて美味しい。同社では、これを2014年からハウス栽培により一年



写真 10-4 自根胡瓜の栽培の様

(満福農園フェイスブックページから 2013 年 12 月 26 日取得)

を通じての出荷を可能とし、地元での知名度を高める努力をしようとしている。地域貢献の一環として、これからも古くからこの地にある地場野菜を地域で栽培し食する地域の文化を絶やすことがないようにしていきたいと田村氏は考えている。

また、同社では現在、イチゴ栽培も行っている。イチゴのハウスは間伐材を利用した木製枠ビニールハウスを活用しており、岩手県農業研究セン



写真 10-5 ハウス栽培のイチゴ畑

(満福農園フェイスブックページから 2013 年 12 月 26 日取得)

ター、材木事業者、設備業者、障がい者支援施設との5者が協力して行っている。このハウスは閉鎖型で栽培床を高くした高設栽培というシステムで栽培しており、暖房は間伐材を燃料としたストーブで行っている。

収穫されたイチゴは、陸前高田市の障がい者就労継続支援施設あすなるホームとタイアップしてジャムに加工し、「イチゴのコンフィチュール」として販売している。本事業は、農作物の高付加価値化をはかることで、地域農業が着実に継続していけることを示し、地域の農作物による食の安全を確保することを狙いとしている。将来的には地域の農業が自立化し、有力な産業となっていく端緒となるものと考えており、2012年、自動車学校の農業部門を有限会社満福農園として独立させた。

2.4 東日本大震災後の(株)高田自動車学校の活動

高台にあったため陸前高田 DS は津波による直接の震災被害は免れたが、まずは、合宿教習に来ていた教習生を無事に帰宅させることに専念した。陸前高田市内は壊滅との報道もされる中、教習生の家族の心配を拭おうと、田村氏は早急に教習生全員を帰宅させる方策を考えた。交通機関が途絶し通信手段も失われた中で、帰宅の段取りは困難を極めたが、14日までに岩手県内は自動車学校のバスで自宅まで送り、また、北海道から来ていた8名は秋田空港経由で帰宅させることに成功(チケットの取れた16日の便で帰宅)。首都圏からは80~90名程の教習生を受け入れていたが、長距離バス会社の北上営業所にチャーター便を頼み込み、なんとか2台のバスを確保した。東北道が利用できないことや、原子力災害の心配もあり、磐越道で新潟を經由し大宮まで送り届けることができた。

そうした中で、地域の避難住民が陸前高田 DS の敷地内に集まってきており、宿舎、食事の手配、提供を行っている。その後も被害を免れた高台であったことから、1ヶ月以上に亘り、全国から救援に来た警察(警視庁、千葉県警、神奈川県警等)の車両駐留拠点となった。また、支援物資の配送拠点ともなったことから、ボランティア活動の中継地として延べ1千人程度の宿泊も引き受けてきた。

震災後の支援活動の拠点となったことで教習生の募集開始はずれ込み、事

業再開は4月からとなった。教習生はなかなか集まらず、ほぼゼロの状態が続いたが、2012年からの合宿教習再開で、やっと教習生数が集まってきた。苦しい経営が続いたが、従業員の解雇は考えなかったという。雇用を守るため一時陸前高田DSの従業員を、平泉や遠野に分散することも考えていたが、実際は5月から陸前高田DS内の「三陸技能講習センター」で行う重機免許の技能講習が忙しくなってきたため、大幅な異動を行うことなく事業を継続している。

しかしながら震災から3年が経った現在でも、合宿教習の教習生数は震災前までは回復していない。

3. ソーシャルイノベーションへの転換

甚大な被害を受けた陸前高田市の復興は思うように進まず、次第に町を離れる住民が増えるなど、人口流出に歯止めがかかっていない。陸前高田市の人口は震災直前の2011年3月11日24,246人(陸前高田市HP東日本大による本市の被害状況から)から、2年8ヶ月を経た2013年11月31日には人口20,565人(陸前高田市HP人口世帯数から)と、震災を経て約85%になっている。元々、陸前高田市の人口は80年代以降から減少傾向にあり、2000年から2010年の10年間でも9.3%減少しており(総務省「統計Today No.41, 表1.被災3県の沿岸地域の人口の推移」から)、このままでは、震災を機に人口減少が加速化する可能性がある。

震災前から人口減少による自動車学校の経営を憂慮していた田村氏は、震災後、救援活動の後方支援を行う中で、地域社会の存続に次第に危機感を覚えるようになった。そして、地域の復興を果たしていくためには自ら地域のなかで行動し、多くの地域企業の再興、地域への流入人口の増加、加えて、新たな起業・新事業の創出による雇用の場の確保が重要と考えるようになった。そのことについて田村氏は次のように話している。

「行政は、8年後には復旧整備を終える、商店街も整備すると言っているが、8年後にどれだけの人が残っているのか。そう考えると、我々に課せられた課題として、我々がここの人口を増やしてい

くしかない。人口を増やせば色々な解決策が出てくるはず。我々がやるしかない。会社の中でも、地域をつくっていこう、地域の中で何かあったら自分たちで出来ることは精一杯やっけていこうと話しています。」(2013年6月10日田村氏へのインタビューから)

そして、田村氏の活動の場は、次第に自らの会社の枠を超え、地域社会へと移っていき、地域社会にイノベーションを起こす活動へとシフトしていった。

3.1 地元中小企業を支える「岩手県中小企業家同友会気仙支部」の活動

田村氏は震災前の2007年に、地域中小企業経営者を支援し地域活性化に結びつけるため、岩手県中小企業家同友会気仙支部を設立し支部長に就任していた。

同支部は、震災後1ヶ月半経った5月初めに、震災後の地域復興に向けて、気仙支部として「けせん朝市」を開催した。同友会の会員の枠を越えて被災商店が集まり、飲食店が日替わりで入ることが出来る厨房付き木造建築「同友ハウス」を建設、7日間で2千人を超える集客を得た。

また、陸前高田DS構内にユニットハウスの「岩手同友会気仙事務所」を設け、地域企業経営者の相談に応じることで、地域で頑張る経営者の支えになっている。

3.2 地域に事業を創出する「なつかしい未来創造株式会社」の活動

田村氏は、震災後3ヶ月経った頃に、陸前高田市の未来像を頭の中に描き、それを絵にしてくれる人を探し、パース(全体展望図)を描いてもらった。

「町を高台に移転し、被災している低い土地を牧草地にして羊を飼い、羊飼いのおばちゃん達が、観光で来た人達への震災の語り部も兼ねる。そんな牧場にすることを考えました。その他に、亡くなった人を弔う意味で花の植物園、それから大企業に貸し出しその社員に活用してもらうような市民農園も描きました。」(2013年6月10日田村氏へのインタビューから)

そのパースを基に陸前高田市の将来像を考え議論する「陸前高田千年みら



写真 10-6 なつかしい未来創造株式会社を立ち上げた8人
(なつかしい未来創造株式会社フェイスブックページから2013年9月17日取得)

い創造会議」を開催した。岩手県中小企業家同友会気仙支部，陸前高田青年会議所等地元の中企業経営者，市民，各分野の専門家など40人が参加し開催したこの会議が，まちを復興していくために，組織，団体が枠を越えて地域復興に向けて進む地域内の活動の端緒となった。

この会議の後の2011年9月に，この会議の議論の内容を実現していくための「なつかしい未来創造株式会社」が創設された。地元の企業経営者を中心に東京のコンサルタント会社(被災地支援に入っていた企業)のメンバー，合わせて8人で設立，田村氏が初代社長に就任した。同社の社名「なつかしい未来」とはスウェーデンの言語学者，ヘレーナ・ノバグホッジ氏がヒマラヤの辺境の民族ラダック族の生活を研究し，持続可能な社会のあり方について問うた著書(「ANCIENT FUTURES Learning From Ladakh」)から取ったものだという。

同社は復興まちづくり会社として，地元資源を活かし新たな雇用を創る事業を実施しており，これまでの主な事業活動について以下に記載する。

(1) 仮設商店街「陸前高田未来商店街」の開設準備計画の策定

同社の地域創造事業として，大手スーパーの隣接地を借り，コンテナを改造した店舗を配置した仮設商店街「陸前高田未来商店街」の開設準備計画の策定があげられる。その後，同計画は実施主体を独立させてスタートした。

現在、この地域には、コンビニエンスストア、大手スーパー、銀行等様々な商業施設が周囲に集まり商業地を形成している。

(2) インターンシップ事業の実施

2012年6月から、インターンシップ事業を実施している。これは内閣府の事業支援を受けた東京にある社団法人が行うプログラムを、同社が地元受け入れ機関となり実施をしているもので、一昨年は愛媛県および広島県の大学生80人を、昨年は関東圏、新潟県、宮城県、岩手県、四国圏の大学生60人を、1回につき2週間のプログラムを4回にわたり、陸前高田市、大船渡市、気仙沼市の企業(事業所)に受け入れた。

(3) 新事業創出支援の基盤を作る：箱根山テラス

自ら起業し新事業を興すことを目的としたインキュベーション事業も行っている。補助金と専門家による支援を活用し、気仙地域で40名の起業家、新規事業を立ち上げる者が生まれている。

なつかしい未来創造株式会社では、その起業活動支援の拠点としての場所作りも行っている。「集う」、「学ぶ」、「起業する」をコンセプトに、地域内外から起業を目指す人々の集まれる場所として「箱根山テラス」の建設を進めている。陸前高田市内の箱根山に6千坪の土地を確保し、ワーク施設(研修棟)、宿泊施設(14室、45名宿泊)及び400㎡のテラスの建設を予定し、2014年6~7月にオープンを予定している。自然の地形を活かした造成、建築を行い、自然エネルギーの活用によりエネルギーを自給自足出来る建物にしたいと考えている。

「箱根山テラス」では、被災地の企業と被災地外の企業が共同で企画会議や営業戦略会議等を運営し、起業家が実践的にソーシャルマインドやビジネスノウハウを身につけることが出来る研修プログラムを実施することとしており、併せてコワーキングスペースとして起業家に開放する計画も持っている。

(4) 陸前高田市の復興まちづくり計画への市民の巻き込み

陸前高田市の復興まちづくり計画に市民が積極的に関わっていくための橋渡し役としての「一般社団法人陸前高田・今泉地区明日へのまちづくり協議会」が立ち上がり、なつかしい未来創造株式会社とその事務局を行っている。

今泉地区は、気仙川河口右岸にあり、江戸時代伊達藩直轄地で、気仙地方

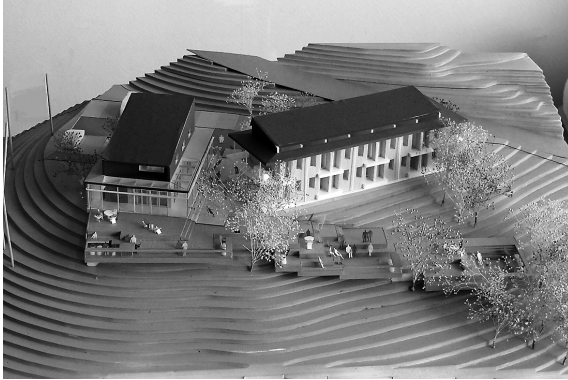


写真 10-7 「箱根山テラス」完成予想模型
 ((公財)東北活性化研究センター撮影)

の中心地として栄えたところである。古い商家が並ぶ町並みがあり、ここでは毎年、山車をぶつけ合う祭り「けんか七夕」が行われるなど、地域の伝統と深く結びついた場所である。古い町並を再建するなど歴史文化、価値観を引き継いでいくことは意義のあることであり、そういうまちづくりについて、協議会では市と定例会議を行って来ている。

また、同協議会では、市民の勉強を兼ねて部会を設け、今泉地区にどのような企業を呼んで来るか、食文化等地元の伝統をどのようにして残すか等の検討も行っている。

こうして設立後僅か2年の活動を見ても、地域の存続を期し、地域に雇用をつくるため、やれることは全てやるという田村氏の行動力が表れている。

4. まとめ

東北地域における少子高齢化問題は震災前から顕在化しており、田村氏はドライビングスクールの事業を展開するなかで自らの顧客である若者人口の減少に危機感を持っていた。震災前には田村氏は自社のドライビング事業を通じてイノベーションを起こし、地域の交流人口の増加を図る等、地域の活性化に貢献してきた。

東日本大震災という大災害により、陸前高田市は避難流出者を含め人口減

少に拍車がかかり、地域経済の低迷、地域社会の崩壊が懸念されている。このことを契機として、田村氏の活動は自社の事業領域を超えて、ソーシャルイノベーターの領域にまで及ぶ活動を展開している。

地域産業の存続とともに、新事業の創出により雇用を生み出し、住民の定着による地域コミュニティの継続を図る。こうした考えのもと、なつかしい未来創造株式会社を核に、震災後のソーシャルイノベーションの活動がスタートした。

田村氏は、その活動を通じて、地域のソーシャルイノベーターとして地域内で大きな存在となっている。

株式会社陸前高田自動車学校 田村満氏のイノベーションの軌跡

時期	出来事	背景にある事実やエピソード
1971年	(株)陸前高田自動車学校入社	父親が創業者である自動車学校に入社する。入社後指導員を経験し、「安全」の心を育てる場所であるべきと考える
2003年	(株)高田自動車学校代表取締役社長に就任	陸前高田 DS、平泉 DS の経営トップに
2004年	遠野自動車学校を引き継ぎ、遠野 DS を3月からオープン	全国初のグリーンツーリズム融合型自動車学校として運営
2008年	NPO 法人パートナーシップサポートセンター主宰の「パートナーシップ賞」を受賞	市内宿泊客を増やしたことが地域経済活性化の活動として評価される。
2011年3月	東日本大震災発生復興事業始まる	高台にある広い平坦な土地(陸前高田 DS)を、救援拠点として提供。
2011年4月		教習事業を再開 被災者対象重機免許教習開始。
2011年5月		自動車学校の敷地内で仮設商店街「けせん朝市」を再開。
2011年7月	「陸前高田千年みらい創造会議」の立ち上げ	同友会、青年会議所等の仲間と「陸前高田千年みらい創造会議」を開催。 復興に向けた地域活動の端緒となる

時期	出来事	背景にある事実やエピソード
2011年9月	「なつかしい未来創造株式会社」代表就任	復興の先にある「なつかしい未来」にむけて、人々が共感する事業を生み出すことを目的とした新会社を設立
2012年6～9月		インターンシップ受け入れ事業実施
2012年9月		「一般社団法人陸前高田・今泉地区明日へのまちづくり協議会」設立。事務局を担う
2013年8月～ 2014年3月		インキュベーション支援事業の実施
2013年4月		復興支援型企業研修センター(愛称：箱根山テラス)企画

【謝辞】

- ・本章の執筆にあたり、お忙しい中お時間を取っていただき、2度に亘りインタビューにご協力いただきました株式会社高田自動車学校代表取締役社長田村満氏に、心より感謝申し上げます。
- ・インタビュー
株式会社高田自動車学校代表取締役社長田村満氏(第1回：2013年6月10日、第2回：2013年10月31日)

【参考URL】

- ・サザン岩手ドライビングスクールホームページ(2013年9月19日閲覧)
<http://www.si-dsg.com/>
- ・株式会社プロジェクト地域活性ホームページ(2013年12月9日閲覧)
<http://tohokumura.shop35.makeshop.jp/>
- ・なつかしい未来創造株式会社ホームページ(2013年9月19日閲覧)
<http://www.natsu-mi.jp/>
- ・なつかしい未来創造株式会社フェイスブックページ(2013年9月19日閲覧)
<https://www.facebook.com/takata.natsumi?fref=ts>
- ・陸前高田市ホームページ(2013年12月9日閲覧)
<http://www.city.rikuzentakata.iwate.jp/shisei/profil/profil.html>
- ・岩手県中小企業家同友会ホームページ(2013年6月5日閲覧)
<http://iwate.doyu.jp/news/action.html>
- ・総務省ホームページ「統計 Today No.41」(2013年12月9日閲覧)
<http://www.stat.go.jp/info/today/041.htm>
- ・満福農園フェイスブックページ(2013年12月26日閲覧)
<https://www.facebook.com/profile.php?id=100004537087732&fref=ts>

執筆者と執筆分担(執筆順)

- 横田 靖之**(よこた・やすゆき) 第1章
東北大学大学院経済学研究科博士後期課程
- 高浦 康有**(たかうら・やすなり) 第1章, 第11章
東北大学大学院経済学研究科 准教授
- 宮曾根 隆**(みやそね・たかし) 第2章
公益財団法人東北活性化研究センター 調査研究部長
- 福嶋 路**(ふくしま・みち) はじめに, 第3章
東北大学大学院経済学研究科 教授
- 藤本 雅彦**(ふじもと・まさひこ) 第4章, 第9章
東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター長, 教授
- 富澤 辰治**(とみさわ・たつじ) 第4章, 第7章, 第9章
東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター地域連携室長
- 加藤 明**(かとう・あきら) 第5章, 第7章
東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター研究員
- 小笠原 修一**(おがさわら・しゅういち) 第6章
公益財団法人東北活性化研究センター 地域・産業振興部長
- 近藤 大**(こんどう・だい) 第8章
公益財団法人東北活性化研究センター 地域・産業振興部課長
- 佐藤 寛**(さとう・ひろし) 第10章
公益財団法人東北活性化研究センター 常務理事 事務局長
- 菊池 遼**(きくち・りょう) 第11章
東北大学大学院経済学研究科博士前期課程
- 西出 優子**(にしで・ゆうこ) 第11章
東北大学大学院経済学研究科 准教授