

震災復興の現場から

宮城編

東日本大震災から2年数カ月がたち、復興の様子がマスコミで取り上げられる機会は少なくなった。しかし、この未曾有の大災害は、決して風化させてはならない。現場には、まださまざまな問題が山積している。また、いつ起きてもおかしくないといわれている関東、東海、東南海、南海地震への対策としても、東日本大震災の教訓は活かさなければならない。今号では、本格始動した東北未来創造イニシアティブの活動の様子と宮城県の地元企業の復興への取り組みや震災の教訓について紹介する。



INDEX

- 東北未来創造イニシアティブ、本格始動P03
- 震災後、今だから語れることー地元企業の復興と震災の教訓
 - ①アイリスオーヤマー 大山 健太郎 取締役社長.....P05
「“命を守る減災”の視点が大切」
 - ②清月記ー 菅原 裕典 代表取締役P07
「使命感ある社員力で死者の尊厳を守る」
 - ③みやぎ生活協同組合ー 齋藤 昭子 理事長.....P09
「店舗・地域に張り巡らされた配達網で物資を供給」
 - ④弘進ゴムー 西井 英正 取締役社長P11
「現場の判断で、社員が自発的に復興に当たる」
 - ⑤三井物産 東北支社ー 佐藤 秀之 東北支社長.....P13
「総合商社としての総合力を発揮し、本業を通じて復興を支援」

東北未来創造イニシアティブ 本格始動

—企業出向者17名が着任、気仙沼市で人材育成道場を開講—

経済同友会が特別協力をする「東北未来創造イニシアティブ」(代表発起人:大滝精一、大山健太郎)では、被災地自治体への民間企業人派遣が本格化し、人材育成道場や復興計画の具現化に向けて、活動がスタートした。



菅原茂気仙沼市長より専門職委嘱状を受け取る企業出向者 (写真提供:三陸新報社)

経済同友会では、被災地の復興は日 : 派遣した。
本再生に不可欠とし、全国の個人有志、 : 出向者の着任に伴い、活動が先行す
組織が協働する「東北未来創造イニシ : る気仙沼においては、地元リーダー育
アティブ」を通じて、7月現在、釜石、 : 成のための人づくり道場が開講。また、
大船渡、気仙沼、岩沼の各市首長直下 : 市長の右腕となるべく、復興計画の具
および事務局へ17名の民間人出向者を : 現化への取り組みを開始した。今後、
釜石、大船渡における取り組みが続く。
イニシアティブの出向者は20名を見
込み、現在も随時募集中である。震災
から2年。復興と未来創造に向けた
オールジャパンでの挑戦が、今まさに
スタートした。

出向者受け入れ先からのメッセージ



岩手県釜石市
嶋田 賢和 副市長

私は、震災直後の6月に財務省から釜石市へ派遣され、以来、釜石の皆さまと共に復旧・復興に取り組んでいます。まずは、慣れない環境に飛び込んでいただいた経済同友会出向者の皆さまに、あらためて敬意と御礼を申し上げます。ある意味では同じ「よそ者」として、釜石の、あるいは地方都市の課題と可能性について、侃々諤々、力を合わせ邁進いたします。

人口減少、少子・高齢化といった釜石が抱える課題は、今後の日本全体の課題を先取りして

いると思います。いかに学び、稼ぎ、暮らしていくか。釜石をはじめとする被災地において、今後、土木・建築事業が本格化しますが、併せて、まさにこれから、教育・産業・雇用といった新しい街づくりに取り組んでいかなければなりません。出向者の皆さまはもとより、日本のトップリーダーたる経済同友会の会員各位からもご指導を賜り、仕事づくりをはじめとし、全力で取り組んでまいりたいと存じます。引き続き、どうぞよろしくお願いいたします。



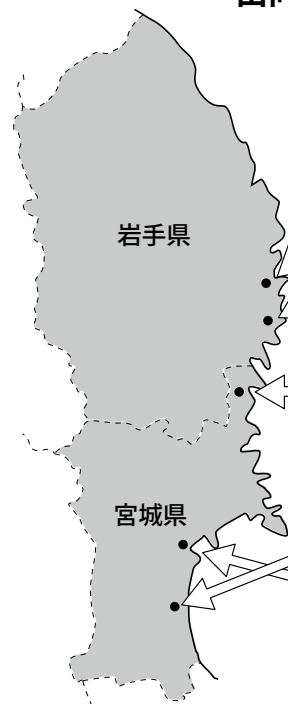
岩手県大船渡市
角田 陽介 副市長

復興事業が加速する現在では、有効求人倍率は一時的に高い数値を示していますが、その先の将来を見通した大船渡市をつくりあげていくためには、新たな産業を立ち上げられる土壌が必要だと考えています。そんな中、5月7日に経済同友会からの出向者が着任され、はや2カ月がたとうとしています。現在、出向者の方々には、地元リーダー人材を育成する大船渡人材育成道場の開講に向けて、日々忙しく準備に取り組んでいただいています。5年、10年、15年と自立的に復興の道を歩み、そして新たな大船渡

市を築き上げていくためには、それを担うリーダーの存在が欠かせません。そのために大船渡市では、4月に起業支援室を設置し、東北未来創造イニシアティブと人材育成を協働して進める体制を整えました。

今後、この道場に参加する塾生の方々の中から、大船渡市の将来を支える事業家、起業家、地域プロデューサーが一人でも多く生まれることを期待して、私たちもその実現に向けて共に取り組んでいく所存です。皆さまのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

出向者(所属企業)の着任地と復興計画の中での取り組みテーマ



出向先と復興計画取組テーマ(仮)	出向者所属企業
釜石市(岩手県) (環境未来都市構想の事務局として) ・再生可能エネルギー ・水産業再構築	武田薬品工業 日立物流 リコー(2名、8月着任予定) 岩手銀行 ※いわて未来づくり機構に所属
大船渡市(岩手県) ・新たな観光スタイルの創造 ・農林水産業の6次産業化	住友スリーエム ヤマト運輸 LIXIL
気仙沼市(宮城県) ・新しいフードチェーン確立 ・観光業	アイリスオーヤマ 武田薬品工業 富士通 リクルートホールディングス ローソン
岩沼市(宮城県) ・国際医療産業都市構想	伊藤忠商事 有限責任監査法人トーマツ 中外製薬(8月着任予定)
仙台統括事務局 (東北ニュービジネス協議会、宮城県)	日本生命保険 富士電機 プライスウォーターハウスクーパース
東京リエゾンオフィス(アイ・エス・エル東京)	日本政策投資銀行

■ 気仙沼市「経営未来塾」開講式レポート

(2013年4月20日、気仙沼市魚市場)



気仙沼市内の経営者16名が塾生となり、事業再建や地域リーダーの育成を目的とした「経営未来塾」がスタートした。

開講式には複数の地元メディアが取材に訪れ、一般市民も聴講に訪れるなど、期待と関心の高さがうかがえた。第一部では菅原茂気仙沼市長による開講宣言があり、「気仙沼の新しい歴史をつくるという意気込みで挑戦してもらいたい」という力強い挨拶があり、この後、トーマツによる事業計画作成の講義が行われた。第二部では東北未来創造イニシアティブ代表発起人であり、塾長である大山健太郎アイリ

スオーヤマ取締役社長(仙台経済同友会代表幹事)の講演会と、塾生と大山氏との質疑応答が行われた。

開講式の参加者からは、今後の活動に期待する声が数多く寄せられた。また大山氏の講演について、企業経営の経験に裏打ちされた経営哲学や志、経営戦略などについて、大変勉強になったとの声が聞かれた。塾生は、今後半年間、手弁当で駆け付ける道場の協力企業と共に、事業拡大・再構築を通じた地元への貢献を目指す。

報告：大矢根寿子(ローソンより気仙沼市に出向)



菅原茂市長、大山塾長と16名の第一期塾生

東北未来創造イニシアティブとは

被災地の復興と未来創造の鍵を握る『人づくり』を『地域のクロスセクター連携』と『全国の民間有志の協働』により実現し、日本全体のロールモデルたる街づくり・産業づくりに寄与せんとする5年間のイニシアティブ。

★委員会メンバーを募集 特別協力する経済同友会では、「東北未来創造イニシアティブ協働委員会」を発足し、「行動する経済同友会」を実践すべく、イニシアティブと共に東北復興と日本のロールモデルづくりに取り組む。本委員会では、随時、新たな委員会メンバー(イニシアティブの発起人)を募集している。

<委員会メンバーへの期待>

- 起業家・事業家の支援会に参加する
- メンターとして、ネットワークの紹介やスキルを提供する

中核となる三つの活動／挑戦

人づくりのための、座学ではない、コーチング・メンタリングを中心とした実践行動型人材育成道場を開設・運営。

街づくり・産業づくりに向け、有志の首長に支援チームを派遣。同時に、経営者とのラウンドテーブルを定期開催。

復興の現場に根差した生きた情報交換を通じての、よりリアルな政策提言による東北復興と、日本再生の加速。

東北未来創造イニシアティブ ホームページ

<http://tohokumirai.jp/>

※イニシアティブ関連記事：『経済同友』2012年8月号、2012年11月号をご覧ください。今後も『経済同友』では東北未来創造イニシアティブの動向をお知らせします。

【本件連絡先】経済同友会「東北未来創造イニシアティブ協働委員会」事務局担当(電話:03-3284-0220(代表))

震災後、今だから語れること―地元企業の復興

その時、被災企業はどのような対応をしたのか、これまでの復興の様子、そこで得られた教訓は何だったのか、そして現状の課題について企業のトップが語った。

アイリスオーヤマ

“命を守る減災”の視点が大切

多種多様な生活用品の開発・生産を手掛けるアイリスオーヤマ。その商品数は1万4,000点にも及ぶ。震災直後、被災地域ではライフラインが寸断し、生活用品の不足に追い込まれた。直ちに事業の復旧・継続することが最大の貢献と、大山健太郎取締役社長は行動に出た。社員も被災し、地方都市では必需品のガソリンの供給も途絶える中、アイリスオーヤマは驚異的なスピードで復旧し、製品を供給した。



大山 健太郎 アイリスオーヤマ 取締役社長

メーカーとして被災地に貢献 義援金3億円の寄附を発表

震災時、大山社長は千葉県の幕張メッセにいた。大きな揺れに宮城県沖地震と直感し、ネットで確認後、すぐに現地に向かった。道路が寸断され、二日

後にやっと仙台に戻ることができたのだが、その間、車の中で報道の映像を見ながら、アイリスオーヤマがやるべきこと、できることを考えた。熟考の結果、翌日の朝礼で方針を発表した。

「生活用品を扱う当社には、困っている人たちに供給する責任があります。また自分たちの代わりに

行政に被災者支援をしてもらうため、自治体に対して3億円の義援金を出すと決めました。そして14日の朝礼で発表したところ、社員が笑顔になりました。避難所から通う社員もいます。近所の方々が助け合いのボランティア活動をしている中で後ろ髪をひかれる思

いで出社した社員もいました。この会社としての地域貢献の姿勢を明確に示したことで、社員も安心し、団結して仕事に打ち込むことができたようです」。

阪神・淡路大震災を経験していた大山社長は、震災後何が足りなくなるかを把握していた。ガスコンロ、ガスボンベ、電池、毛布、そして自転車。これらを、全国に手配した。

「これらの商品の在庫はメーカーにはなく、店舗にあります。全国のホームセンターから、商品を取り寄せました。おかげで、仙台の店舗では何も品切れすることがありませんでした」。

同時に、あちこちの自治体からも生活用品在庫の問い合わせが殺到した。これに一件一件対応していたのでは、効率が悪い。そこで情報を宮城県庁で集約するように要請し、宮城県庁と仙台市役所に専門の担当者を配置することで、オーダーシステムでスムーズに生活用品を各避難所へ配送することができた。この対応には、行政からも感謝されたという。

情報を1カ所に集中させ みんなで共有

ガソリン不足も事業継続には大きな影響を及ぼす。車通勤の多い仙台では、社員が出社できないのだ。しかし、アイリスオーヤマでは、ガソリンと発電機に使う軽油をいち早く、関西地方からタンクローリーで取り寄せていたことで、社員の移動や商品の配送がスムーズにできた。

そして、3月14日には、被災地に向け

と震災の教訓

商品を出荷し、その10日後には主力の角田工場を再開した。この素早い復旧のポイントは、「トップが現場にいて、現状を把握しながら指示を出すことです。それには、多少狭くても、一つの部屋に情報を集約させ、全員に共有させることが大切です。一人の能力や情報は限られています。1カ所に集まってそれぞれの持つネットワークやアイデアを共有することで素早く対応できるのです」と語る。

命の道路を造るべき 災害時は携帯電話の使用制限を

大山社長が代表幹事を務める仙台経済同友会でも、数々の震災復興提言をしているが、これからの対策については、「防災」から、「命を助けるための減災」という発想の転換が必要だと語る。

「この国は、長い間の歴史からみれば、火山と地震と津波でできた国ともいえます。コンクリートの防潮堤を造っていますが、コンクリートの寿命は60年～100年程度です。何百年も持つものではなく、応急処置にすぎません。大きな津波から守るには限界があります。自然破壊、環境破壊はあるべき姿ではありません。防災ではなく減災を考えるべきです。今回たくさんの方が車の中で溺死しました。道路は交差点が多く、信号は機能しないので、大渋滞になりました。例えば、高台まで一直線で逃げられる避難道路をたくさん造る。これは命の道です。それから、海岸線から1kmのところには平行して高盛土の道路を造る。海岸線との間に

は、自然公園などを造る。命を守ることを最優先にした、減災の発想が必要であり、復興はもっと時間をかけきちんと議論して進めるべきです」。

また、携帯電話の利用についても制限すべきだという。震災時には、県外、場合によっては海外から安否確認が集中した。こうしたことが原因で回線がパンクしてしまう。

「今回の大きな被害の原因は、停電や携帯電話回線のパンクなどにより情報が寸断されてしまったことです。被災地における情報確保が最も重要です。それには、携帯電話の使用を震災直後1時間だけでも県外からはアクセスできないようにすることです。当該エリアのみなら、パンクすることはないでしょう。津波の情報がもっと被災地の人に行き渡っていれば、大半の人が逃げることができたはずです。いったん避難したのに家族と連絡がつかなかったために戻って津波に遭った方もいます。東京や東南海でも同じように家族を捜して死者が出る可能性があるでしょう。情報不足による悲劇を繰り返してはなりません」。

震災後、地震に対する備えとして、コンピュータや通信、最低限の照明の

東日本大震災の教訓

- 自社がやるべきこと、できることを考え、商品を生産し供給する義務や、会社として地域貢献する姿勢を明確に示すこと。
- 情報を1カ所に集約し共有することで、知恵やネットワークを活用し、速やかな復旧に努めること。
- コンピュータや通信等の電源確保のための自家発電機を準備し、コンピュータ回線が止まらないよう、バックアップ態勢の強化を図り、コンピュータルームも1階に移動させるなど、情報不足に陥らない対策をとること。
- 独自のネットワークで燃料確保ができるようにすること。ガソリンタンクを自前で準備すること。
- 復興に当たっては、防災ではなく「命を守る減災」の発想が必要であり、自然や環境破壊につながらない方法を熟考すること。

電源確保のための自家発電機とガソリンタンクを準備した。さらにコンピュータ回線が止まらないよう、バックアップ体制の強化を図り、コンピュータルームも1階に移動させた。「情報不足に陥らない」ことが、命を守ることと速やかな復旧に最も必要であり、さらに復興は時間をかけて進めることが大切なのだ。

会社概要

- 会社名 アイリスオーヤマ
- 設立 1971年4月
- 所 在
〒980-8510
宮城県仙台市青葉区五橋2-12-1
- 資本金 1億円(株主資本650億円)
- 社員数 2,610人(2013年1月現在)
- 事業内容
生活用品の企画、製造、販売
工場は全国8カ所

清月記

使命感ある社員力で死者の尊厳を守る

「仕事は断らない」「遺族に寄り添い安心を与える」という菅原裕典代表取締役のポリシーの下、お客さま主導のビジネスにより業界の数々のタブーを打ち破り、総合葬祭会社として急成長を遂げた清月記。菅原代表は、今回の震災で大きな揺れを感じながら多くの犠牲者が出ると直感した。それは、葬祭会社としての対応を迫られることを意味する。実際は、想像をはるかに超えたものだったが、これは自分たちの仕事だという使命感が、菅原代表をはじめ社員一人ひとりを突き動かした。

行政との連携 想像を絶する作業に取り組む

東日本大震災では約1万5,000人も
の命が失われた。遺体はまず指定され

た安置場所に移され、検視が行われる。
身元確認後、遺族に引き渡されるが、
行政の仕事はここまで。遺体を棺に収め、火葬までの間、遺体を安置し葬儀を執り行うのは民間の仕事である。地

震の直後、菅原代表はすぐに行動に出た。まず、四国・高松の棺メーカーに、1,000本の棺を発注した。そして、宮城県や仙台市からの要請を受け、清月記の本社に災害対策本部を設置、菅原代表が陣頭指揮を執った。以後、棺の調達、納棺、葬儀の手配を行政と連絡を取りながら行った。結果、3月31日までに約7,000本もの棺を収めた。通常、仙台市の年間の死亡者数が約7,000人である。つまり、19日間で1年分の棺を調達したことになる。

5月になると、石巻市の

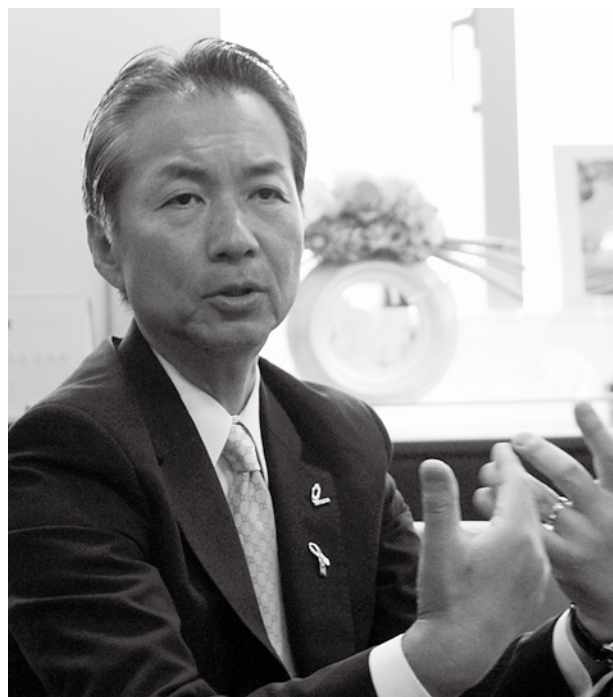
要請で、土葬により仮埋葬されていた遺体の掘り起こし作業に取り掛かる。掘り起こされた遺体は土中で傷んだ棺からすべて新しい棺に収め直し、火葬場へ移動した。いくら清月記が総合葬祭業者だとはいえ、こうした作業の経験などない。時間の経過とともに遺体はひどく腐敗してくる。想像を絶する作業を清月記の社員は誰一人、不満を漏らさず、3カ月にも及ぶ作業に取り組んだのだ。

なぜこれほどまでのことができたのか。それは、菅原代表による数年来の準備と社員力によるものだった。

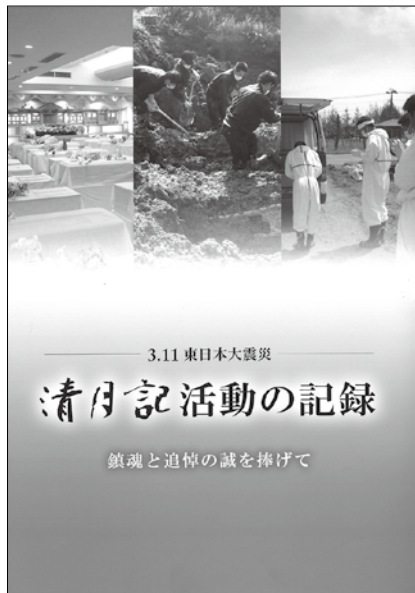
行政との災害時協力協定が功を奏す 覚悟を持った社員の懸命な活動

1995年の阪神・淡路大震災。菅原代表は、「何か役に立てれば」と社員数名と現場に駆け付けた。その時の経験から、30年以内に起こるといわれた宮城県沖地震への備えが始まった。「自然災害に限らず、東北新幹線の事故や仙台空港でのテロなどで、もし地元で多数の死者が出る惨事が起きたら、規模からいっても中心になって対応しなければならない。われわれができないといたらどうなるのか。地域住民に対する責任があるのです」。

平成16年、仙台市で葬儀業界との連携の話が持ち上がり、菅原代表は業界に声を掛け、仙台地域葬儀会館連絡協議会を立ち上げ、災害時協力協定を結んだ。震災で多数の犠牲者が出た場合、体育館等は避難場所に指定されるため、遺体の安置場所がない。これを葬祭会館で引き受けることにした。以来、防災訓練の際には、自衛隊や赤十字社と



菅原 裕典 清月記 代表取締役



「3.11東日本大震災 清月記活動の記録」。火葬できずに仮埋葬された遺体の掘り起こし作業を中心に、生々しい現場の様子やスタッフの声が記録されている。

並んで葬儀業者のブースが並ぶ。検視の終わった遺体を棺に収め、霊きゅう車で訓練所を出て行くところまでを訓練とした。全国でも類はなかった。震災時、行政と葬儀業界との連絡がスムーズに行われたのも、災害時協力協定による。こうした連携が取れていなかったために棺が何千本も保管されたまま無駄になってしまった自治体もある。今回の震災を経て、葬祭団体と協定を結ぶ自治体が増えているという。

さらに、清月記では葬祭事業にかかわる男性社員全員が納棺師の研修を行い、災害時に備え遺体の納棺ができるよう準備した。「ご遺体をできる限りきれいにして丁寧に棺に納める。これだけでもご遺族はほんの少しですが救われた思いになるものなのです」。

また、飲食も自前で調達した。

「葬儀を執り行うのに食事が提供できないという事態は避けなければなりません。自前で供給することが危機管理であるとして、ホテル並みのセントラルキッチン設けたケータリング専門の飲食事業部を立ち上げました。おかげで、震災時はお客さまへの提供はもちろん、不眠不休で働く社員に対しても朝昼晩と温かい食事を提供することができました」。また、遺体を保管

するドライアイス、ガソリン、停電のための電源車を独自のルートで確保していった。そして、何よりも社員一人ひとりが使命感を持って活動したことは大きい。

「震災の翌日にはほぼ全員で朝礼をしました。しばらくは帰れないとみんな覚悟していたようでした。もちろん、自分たちも被災者ですし、中には家族の安否が分からない者もありました。震災直後からの遺体の処置、納棺、そして仮埋葬から掘り起こしまで、現場は壮絶なものでした。社員が遺族の方から罵声を浴びることもありました。こうした行き場のない無念な遺族の思いに、社員は常に寄り添っていました。もし清月記がやらなかったら、誰もやる人はいなかったでしょう。みんなそれを自覚していました。社員の懸命な働きに、涙が出ることもありました。私は社員を誇りに思います」。これらの活動は「3.11 東日本大震災 清月記活動の記録」として本にし、全国の葬儀関係者や県立図書館に寄贈している。

東日本大震災の教訓

- 自然災害だけでなく、現代社会におけるテロなど、さまざまな有事を想定し、危機管理を徹底する。可能な限り自前で供給できるようにしておくこと。地下水利用、発電機やプロパンガスなどの準備をしておく。さらに建物や車などへ津波保険をかける。
- 経営理念や企業の社会的責任について平時から社員と共有し、仕事に対する使命感と充実感が持てるよう育成する。
- 被災支援では、行政との連携が欠かせない。事前に業界団体などを結成し、行政と災害協定を結んで準備する。防災訓練にも積極的に参加する。
- 被災現場では、食料、燃料などが不足するため、日ごろの取引などを通じて、非常時における独自の調達ルートを準備する。

会社概要

- 会社名 清月記
- 設立 1985年3月
- 所 在
〒983-0035
宮城県仙台市宮城野区
日の出町2-5-4
- 資本金 2,500万円
- 社員数 250人
- 事業内容
総合葬祭業。各種葬儀の施行。企業・団体へのセレモニーサポート。仏壇・仏具の販売。斎場は16会館。
(2013年8月に新会館オープン予定)

みやぎ生活協同組合

店舗・地域に張り巡らされた 配達網で物資を供給

みやぎ生活協同組合(以下みやぎ生協)に加入している世帯は、宮城県内の約71%にも及び、全国で最も高い加入率を維持している。地域にきめ細かく張り巡らされた配達網は、今回の震災でライフラインの一つでもあったことに気付かされる。また、だからこそ取り組まなければならない課題も見つかった。齋藤昭子理事長は、震災直後から今もお、被災者の暮らしと被災地の再生を支援する活動の様子を語った。

最終目的地に供給できるのは 地元で作り上げた配達網だけ

みやぎ生協の本部は、天井が落ち立ち入り禁止となる被害を受けた。幸いスタッフに大事はなかった。すぐに災害対策本部が設置され、「とにかく水や食料、燃料を供給し続けることが私たちの使命」と、事業の再開と被災者の支援に立ち上がった。

みやぎ生協では事前に、宮城県と22の市町村と災害協定を結んでいた。震災後は、避難所へ向けて直ちに物資の供給を始めたという。しかし、問題は自宅で被災している人たちだった。

「避難所には、ある程度の水や食料はすぐに届けられます。しかし、自宅にいる人たちは、お店も開いていないし、ガソリンもないので動けません。誰が、そこに物資を届けられるのか。これは、地元の私たちしかいません」。

みやぎ生協の共同購入利用の組合員には、週に1回、商品が配達されてくる。毎日約400台のみやぎ生協のトラックが地域の配達網を走っている。この配達網を使って、避難所だけでなく、

自宅で避難生活を余儀なくされている人にも物資を届けることができた。「店舗も同様ですが、震災直後から使命感を持って行動してくれた現場の力がとても大きかったと感じています」。

また、今回の震災では国内のみならず世界からも支援物資が届けられた。しかし、それを被災地の隅々まで届けられるのも、やはり人と地域の情報と地元の配達網を持ったみやぎ生協だからできたことだという。

例えばユニセフからの支援物資でもこの配達網が機能した。支援物資は、子どもたちが使う鉛筆やノート、文房具を入れるバッグだったが、それらをまとめて学校に届けるルートとしてみやぎ生協の配達網を活用したのだ。

「被災したある小学校で、春に無事入学式を迎えることができました。みんなユニセフのバッグを持っ

て。はじめは入学式に反対していた保護者も子どもたちの姿を見て、感涙したといいます」。

もちろん、これらの配送業務は、すんなり行われたわけではない。軽油・ガソリンなどの燃料不足にも悩まされたが、「物資を最終目的地に運ぶ私たちの配達網は、いわばライフラインの一つです。各家庭への暖房用配送灯油は最終的には内閣府からの指示で調達できました」と当時の様子を語った。

みやぎ生協では、震災後のBCP策定で、物流センターにガソリントankを設置し備蓄することにした。さらに井戸を掘って水を確保し、自家発電機や通信機器を新たに設置した。

震災の教訓から、地域に根差した さまざまな復興支援活動を実施

震災後も、みやぎ生協はさまざまな



齋藤 昭子 みやぎ生活協同組合 理事長



「東日本大震災学習・資料室」の展示室

復興支援活動が続いている。いずれも震災での支援活動を通じて得た教訓からだった。

震災時、配達員は家々に支援物資を届けると同時に被災者の安否確認も行った。これは、以前から課題になっていた高齢者への見守りに通じることだった。そのことに気付かされたみやぎ生協は、翌年、宮城県をはじめ、県内の全市町村と「高齢者見守りの取り組みに関する協力協定」を結んだ。配達員が訪問した際に、気になることや異変があった場合は、すぐに連絡をすることになっている。協定を結んでか

ら、配達員が異変に気づき救急車を手配するような事例も少なくない。

「組合員宅には、同じ時間に同じ配達員が行きます。高齢者にとっても顔なじみのスタッフがくるので安心ですし、配達員も異変に気づきやすい。見守り活動は、地域に密着した私たちの役割でもあるということに、今回の震災支援活動で気付かされました」。

また地域産業復興プロジェクト「食のみやぎ復興ネットワーク」も現在、精力的に行われている活動の一つだ。これは、宮城県内の農業、漁業、食品関連関係者がネットワークを結び、商品開発をしたり、食のイベントを行ったりするという試みである。参加団体は217に及ぶ。

「宮城県は主力産業だった農業、漁業、加工産業が壊滅状態となりました。この地域産業が復興しない限りは、真の復興とはいえません。プロジェクトでは、いくつかの新商品も生まれ、とても好評です」。

「手作り商品カタログ」。3冊が発行された
URL : <http://www.miyagi.coop/support/shien/handmade/>



また、「手作り商品カタログ」の作成といった支援活動も展開している。被災された方々の生きがいや生活再建のため、手作り品の製作に取り組む団体などの商品をカタログに載せ、購入希望者に無料で配布している。

「今回の震災を決して風化させてはいけない」と、災害対策本部が置かれた場所に「東日本大震災学習・資料室」をオープンした。

会社概要

- 名 称 みやぎ生活協同組合
- 設 立 1982年3月
- 所 在
〒981-3194
宮城県仙台市泉区八乙女4-2-2
- 出資金 約230億円
- 職員数 正規職員:851人、嘱託・パート・アルバイト職員:5,770人
- 組合員数 660,768人(宮城県内世帯加入率70.9% 2013年3月20日現在)
- 事業内容
店舗事業、共同購入事業、文化サービス事業、受託共済事業、豆腐・揚げの製造事業、肉・魚の加工事業など。

東日本大震災の教訓

- 全国のネットワークを駆使し、店舗および配送での生活必需品の供給に努める。
- 配達の際には、組合員の被災状況や安否確認を併せて行う。またこうした地域に密着した配達ネットワークを活かし、平時より一人暮らしの高齢者などの見守りを行い、地域コミュニティの課題にも取り組む。
- 震災後のBCP策定では、物流センターにガソリンタンクを設置。さらに井戸を掘り水の備蓄、自家発電機および通信機器を新たに設置した。
- 本業を通して、農業・漁業等地域の産業復興支援、被災者の生きがいや生活再建のための支援を行う。

弘進ゴム

現場の判断で、社員が 自発的に復興に当たる

今回の地震では、多くの製造工場が被災し、サプライチェーンのダメージは全世界に広がった。いかに早く復旧・復興するかは、サプライチェーンへの影響だけでなく、その企業の存続にもかかわってくる。しかも、その多くは中小企業である。ゴム長靴のトップメーカーである弘進ゴムも多くの工場が壊滅的な被害を受けた。その時、経営者は何を考えどう行動したのか。事業を存続させるためには何が必要だったのか。

電気が止まると一瞬にして 情報が遮断される

弘進ゴムは、国内トップシェアを誇るゴム長靴のメーカーとして名をはせているが、売り上げの多くは、自動車や建設機械の産業用ホース、産業用シートであり、グループ企業では再生タイヤなどを手掛ける。「値段は2倍だけれども、3倍長持ち」というキャッチコ



震災直後の工場敷地内の様子



震災後、わずか1週間でがれきは片付けられた

※写真は弘進ゴム撮影

ピー通り、機能性・耐久性を追求する技術力が評価されているメーカーであり、2007年には経済産業省の「元気なモノ作り中小企業300社」にも認定されている。今回の地震では、仙台市の内陸部にある本社オフィス、そして沿岸部の工場が壊滅的な被害を受けた。

震災時、仙台市にある本社オフィスにいた西井英正社長は「地震が長く揺れている間、この揺れが収まったら社員になんと声を掛けるか、そればかり考えていました。社員は家族のことを心配し、心ここにあらずの状態です。阪神・淡路大震災を経験していたので、揺れが収まると、すぐに自宅に帰るよう指示しました。発災直後は津波情報がなかったことから、こうした判断をしましたが、これは失敗だったと思っています。被害者が出なかったのは幸いでした」と振り返る。幹部社員のみ、翌日の土曜日は出勤。月曜日は可能な人だけ出勤という態勢を取った。しかし、電気が復旧せず、出社しても片付けくらいしかすることがなかったという。

「地震直後にラジオをつけましたが、

津波という言葉聞いた記憶がないのです。だいたいってから、津波による多数の死者が出たことを知りました。電気が止まると、情報が一瞬にして遮断されます。緊急地震速報と同様に緊急津波速報もあるといいのかもしれませんが。情報収集のためにも自家発電機などの必要を痛感しました」。

復興が遅れると それだけ市場を失う

弘進ゴムの工場は、沿岸部に点在している。中でも大きな被害を受けたのが、仙台港にある再生タイヤの工場である。11棟あった建物は、2棟を残してすべて壊された。商品のタイヤの他、500kgある金庫も流されたという。壊滅的な被害を受けた中で、それぞれの現場の責任者が各自の判断で懸命に復旧作業を進めていた。

西井社長は復旧・復興に当たって特別な指示はしていなかった。「中小企業はワンマン経営になりがちですが、そうすると常に社長の顔色を見ながら仕事をし、自分で考えて判断することができなくなってしまいます。社長が枝葉末節まで言っていたら、現場は育ちません。特にリーマン・ショック以降、一人ひとりの能力を最大限に引き出すにはどうしたらいいかを考えながら、考えて行動できる人材の育成を心掛けてきました。それが今回の有事の中で、トップの指示を待つことなく、スピー



西井 英正 弘進ゴム 取締役社長

ド感を持って自発的に動くことにつながったのかもしれませんが、それぞれの社員がそれぞれの立場で、何をすべきかを分かっていた」と、日常における人材育成の重要性を語った。

社員は流出したタイヤ、機械、金庫を捜索し回収した。タイヤは洗浄、機械はオーバーホールという作業を日々続けた。がれきの撤去作業は顧客だった産業廃棄物処理業者に依頼し、行政からの援助を待たずに始めた。敷地内は震災後1週間ほどで、きれいになった。がれき撤去を待つ企業も多い中で、驚異的なスピードで復旧は進められた。

「復旧・復興は遅れば遅れるほど、市場を失うリスクがあります。工場の中には、被害が少なかった所もあるのですが、ライバル業者の中には、うちが壊滅したと思ひ込んで、売り込みに走ったという現実もあります。震災直

特胴付長K型

震災直後、捜索やがれき撤去に当たった自衛隊や警察から出荷要請があった。仙台市内の倉庫の中は地震の揺れにより棚ごと崩れ、足の踏み場もない状態だったが、要請に応えるため探し出した。



後は供給がストップしましたが、すぐに復活したので、販路を失わないで済みました。行政の援助を待っていたのでは遅すぎる。もちろん、ある程度の資金力が必要ですが、リスクを取ってでも速やかな復旧が事業継続の鍵になります。それに、われわれメーカーには消費者への供給責任もありますから」。

今、仙台本社では、南海トラフで東京、名古屋、大阪各支店に被害が出た場合、どうフォローしていくかを問題視している。震災では、受発注システムをはじめとした基幹システムも止まった。情報システムのバックアップも新たな課題

東日本大震災の教訓

- 経営トップは復旧の方向性だけを示し、現場の復旧・復興作業については権限移譲する。
- 平時から、考えて行動できる人材を育成し、有事の際はトップの指示を待つことなく、自発的に行動できるようにする。
- 復旧・復興はできるだけ早くする。資金力が必要だが、行政の支援を待っていたのでは遅い。その分、市場が失われる。
- 全国どの拠点が被災しても補完し合える基幹システムの構築、支援体制の構築が必要。
- 沿岸部では津波を常に意識し、揺れた直後は情報を見極めてから、行動する。情報収集のためにも、自家発電などの予備電源を常備する。

セーフティーブーツSB-71RM

鋼製先芯入り、踏抜き防止板入りの長靴。幅広いサイズレンジをそろえ、復興作業やボランティアなど多くの方々に好評だった。



セーフティーブーツSB-35

鋼製先芯入り、踏抜き防止板入りの長靴。がれき撤去の際、足元からの突き刺し防止に好評だった。



である。その他、食料、通信手段の確保を含め、検討している。

会社概要

- 会社名 弘進ゴム
- 設立 1935年6月
- 所在
〒984-0816
宮城県仙台市若林区河原町2丁目1-11
- 資本金 1億円
- 社員数 318人(6月末現在)
- 事業内容
ゴム・ビニール製品の製造・販売

三井物産 東北支社

総合商社としての 総合力を発揮し 本業を通じて復興を支援

日本を代表する総合商社であり、グローバル企業である三井物産。震災後は、仙台にオフィスを構える東北支社を拠点に、地域への緊急支援活動を翌日から始めた。以来、中長期の支援を含め、自社が持つ総合力を発揮し、本業を通じての復興支援が今も続いている。しかし、支援を継続していく中で見えてきた課題・教訓もある。佐藤秀之三井物産東北支社長らに話を伺った。

グループとしての 相互連携が課題

三井物産東北支社のオフィスは、仙台駅から徒歩10分ほどの場所にある。ビルの築年数は古いものの、震災後、

電気は翌日に復旧、水は1週間断水だったが、ビルの予備タンクでしのぐことができた。ただ、飲み水や食料は備蓄がほとんどなく、産業給食を扱う子会社から昼と夜の食事を手配し、事業は継続できた。生活面では、地域住民は苦勞しながらも助け合い支え合えるコミュニティを持っているが、単身者の社員は支えになる地域ネットワークがなく、震災直後は日々の食を確保することさえ困難な状況であった。佐藤秀之三井物産東北支社長

は、「都会での生活者や単身者は地域ネットワークが薄く、いざという時に支え合えるコミュニティがないため、今後、都市部の震災では、生活面における何らかのネットワークの構築が必要になるでしょう」と述べた。

また、グループ会社間での相互連携・補完に課題が残った。佐藤支社長は「グループ各社はそれぞれに事業活動を展開していますが、それをどう統括して支援・連携していくかが課題です」と語る。震災後は、新たに衛星電話を常備するようになった。

いかに本業を通じて 継続的な支援を続けるかが課題

会社としては、総合商社としてのネットワークを活用しつつ震災の復興支援に対応している。震災の翌日には4億円の支援枠を設定し、直ちに被災地への緊急支援に乗り出した。丸山芳仁東北支社業務室室長は、「東京から届いた食料を近隣の企業や県、市などに配りました。また本店の『環境・社会貢献部』でアイデアを出し、例えば、シンガポールからソーラーLEDランタン約4,000個を約1週間に取り寄せ、南三陸へ届けるなど、品薄な日用品や緊急食料を調達するなどして、復旧を支援しました」



佐藤 秀之 三井物産 東北支社長

東日本大震災の教訓

- 単身者の場合、地域コミュニティとのかかわりが薄く、生活面で支えとなるものがない。
- グループ各社の事業活動をどのように統括し、相互連携をとるかが課題。
- 支援事業を継続的に行うには、本業を通じて行うことが大切。
- 復興支援は、少子・高齢化社会の状況にかんがみ、観光やシニアへのサービスなどで、新しい雇用を創出することが大切。

と当時の様子を語った。

さらに中長期的な取り組みとして、本店に国内ビジネス推進室を新設し、東北支社を拠点とした支援を行っている。その一つが気仙沼の水産加工業の復興支援だ。芳野義浩東北支社業務室次長は、「三井物産としては、漁業も水産加工業も決して知見が多いわけではありませんが、現場に何度も足を運び、分析・検証した結果、インフラ整備のためには組合が必要なことが分かり、まずは地元の水産加工業17社からなる気仙沼鹿折加工共同組合の立ち上げを支援しました。補助金の申請やインフラ整備の国への要請は、一加工業者ではできないからです。また、一度失わ

れた販路の再構築も必要です。最終的には、気仙沼鹿折水産加工団地を建設し、組合でブランドを立ち上げ、国内外に発信していきたいと考えています」と述べた。

また、東松島市は国家戦略プロジェクトの環境未

来都市構想のモデル地区に指定されているが、これも三井物産と三井物産戦略研究所の支援によるものだ。さらに、このエリアでは初めてのメガソーラーを建設し、この秋には運転開始予定となっている。隣接の公園にはLED街路灯36基を設置し、省エネ制御の遠隔操作実証実験を開始している。

佐藤支社長は、「民間企業としていかに本業を通じた継続的な支援事業を行い、その地域の活性化を図っていくか。今行っている支援事業は、どれも総合商社としてのあらゆる組織力を使って試行錯誤した結果です。今年の2月には、東北最大級の「仙台水族館」の設置を発表しました。本来総合商社としては難しい事業ですが、地域活性化に資する案件と決断しました。これからの少子・高齢化社会を考えると、観光やシニアへのサービスなどで、新しい雇用を創



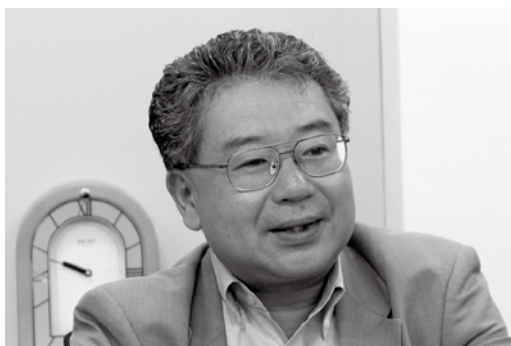
「気仙沼鹿折水産加工団地」完成イメージ

出し育成していく必要があります。収益性の無い事業は継続できません。低収益でも事業が継続でき、地域の雇用につなげていくことが大切です」と、復興支援には雇用の創出が重要とした。

仙台水族館は、2年後の開業を目指している。完成すれば、新たな復興のシンボルとなるだろう。

会社概要

- 会社名 三井物産
- 設立 1947年7月
- 東北支社所在
〒980-0811
宮城県仙台市青葉区一番町
3丁目7番1号(電力ビル本館4階)
- 資本金 341,481,648,946円
(2013年3月31日現在)
- 従業員数 6,167人
(うち東北支社17人)
(2013年3月31日現在)
- 事業内容
総合商社として、資源、プラント、食品など多種多様な事業をグローバルに展開する。
- 事業所数
国内:12(本店:1支社:6支店:5)
海外:138(海外店:38 現地法人:100(現地法人本店37))
(2013年6月1日現在)



丸山 芳仁 東北支社 業務室室長



芳野 義浩 東北支社 業務室次長