

震災復興の現場から

岩手編

安倍政権は消費税率引き上げを決定し、TPP交渉も大詰めを迎えている。いよいよ本格的な景気回復へ向け正念場が続く。一方、東日本大震災の復興はまだ道半ば。それどころか、震災から2年半ほどがたち、風化が懸念され始めている。現在の復興の進捗状況はどうなのか、また今の課題は何か、まだまだ注視していかなければならない。また、いつ起きてもおかしくないといわれる関東、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を活かす必要がある。今号では、岩手県の地元企業の復興への取り組みと震災の教訓について紹介する。



INDEX

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

- マイヤー米谷 春夫 取締役社長P03
「スーパーマーケットは地域最大のライフライン」
- 酔仙酒造一金野 靖彦 取締役社長P05
「命とは何かを問い、地域と共に復興を目指す」
- アマタケー甘竹 秀企 取締役社長P07
「早期の事業再開を実現した、仕事に対する誇りと自信」
- さいとう製菓一齊藤 俊明 取締役社長P09
「災害への意識を風化させず、瞬時の判断力と行動力を身に付ける」
- 浄土ヶ浜パークホテルー関 敦彦 総支配人P11
「地域への貢献と事業継続の両立を図る」
- 小野食品一小野 昭男 代表取締役P13
「三陸の食を全国へ。業態転換で復興を目指す」

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。

マイヤ

スーパーマーケットは 地域最大のライフライン

マイヤは岩手県の三陸地方を中心に直営14店舗・グループ計17店舗を運営する地元のスーパーマーケットであり、高いシェアを誇る。市民の日々の暮らしにとっても欠かせない存在だ。震災発生時、沿岸部の各店舗では、大津波警報が出る前から従業員が顧客の避難誘導を行い、一人の犠牲者も出さなかった。さらに津波被害の無い店舗では、停電や天井が落ちるなどの被害がある中でもできる限り営業を続け、地域のライフラインを支えた。

(インタビューは9月12日に実施)

本気で取り組んだ 避難訓練の成果

マイヤでは6店舗が津波により全半壊の被害を受けた。しかし、幸いにも出

勤していた従業員、店舗にいた顧客については、どの店舗でも一人も犠牲者が出なかった。一方、陸前高田では市役所や避難所の市民会館で多くの犠牲者が出た。その違いは何であったのか。



米谷 春夫 マイヤ 取締役社長

陸前高田の店舗では、地震が起きた直後に従業員が顧客の避難誘導を始め、高台に避難した。津波警報が出るよりも前のことだった。揺れている最中には、買い物カゴを頭にかぶるよう注意を促し、小さな子どもには従業員が覆いかぶさった。これは、日ごろから行っていた厳しい避難訓練の成果だった。

「この対応は10年ほ

ど前に他界した創業者である父が残してくれた企業風土にあります。自社は三陸にも津波が届いたチリ地震の翌年1961年に創業しました。避難訓練は、常に被災状況などの想定を変え、臨場感を持って行っています。毎回、消防署にも来てもらい評価を受けています。訓練そのものも厳しく、従業員が白い歯を見せていれば、やり直します。年に2回、真剣に取り組んでいるので、地震＝即津波と反射的に感じるようになっていたのかもしれない」。

マイヤの従業員の避難の様子を見て、自らも避難をし、命が助かった市民もいる。

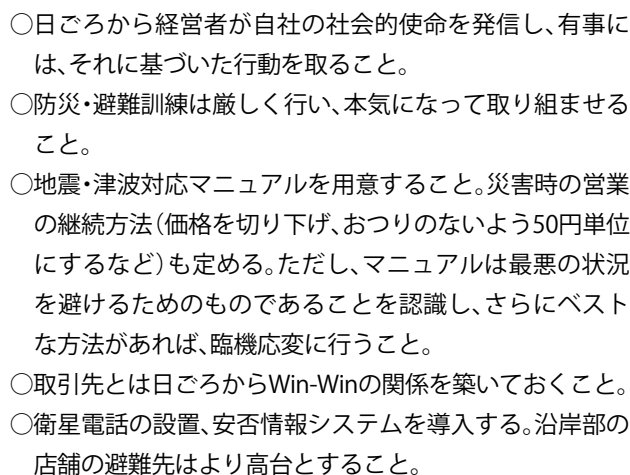
移動販売車、テント、仮設店舗 さまざまなスタイルで営業を再開

震災直後、現場では、トップの指示を仰ぐことなく、それぞれの店長をリーダーとし、従業員が店舗の再開に向けて奔走した。大きな被災を免れた大船渡インター店では、震災当日の夕方から駐車場にワゴンを持ち出し、水や食料などを販売した。おつりが出なくて済むように、50円単位で値下げしての販売だった。営業は、従業員の車のヘッドライトを利用して夜10時まで続けられた。

「われわれ日常必需品を扱うスーパーマーケットは地域最大のライフラインです。ある意味で役所以上に市民への影響度が高く、われわれが営業を開始しなければ、飢餓状態に陥ってしまう。BCPではなく、より多くの食品・生活必需品を届けなければという一心でした。

震災復興の現場から ―岩手編

東日本大震災の教訓



その他の被災地でも営業再開に奔走したが、場所がなく困ったという。規制があり建物はすぐには建てられない。小さな小屋を借りたり、移動販売車を活用したり、テントで仮設店舗を作ったりした。陸前高田ではようやくプレハブの仮設店舗を建て営業を再開した。その仮設店舗は、市民のコミュニティの場として、情報交換や安否確認などにも活用された。また、遠方に住む高齢者のためにと、マイクロバスで送迎を行うなど、市民の支えになった。

うに相談に行ったのです」。

今回の震災では、サプライチェーンが寸断されたことも大きな課題となったが、マイヤでは商品は優先して仕入れられることができた。それは日ごろからのメーカーなど仕入れ先との関係づくりの結果であったと米谷社長は言う。

「時に小売りは、仕入れ先に対して不公平な取引を要請して問題になったり、無理を強いることがあります。しかし私どもはパートナーを大切にして信頼関係を構築し、いかにWin-Winの関係になるかを考え、取引をしてきました。日ごろの良好な関係があったからこそ、どこも快く商品を優先して供給してくれたのでしょ

マイヤは本業を通じて、市民のライフラインを守るという社会的責任を果たした。それは、避難訓練にせよ、取引会社との良好な関係にせよ、日ごろの活動が有事の際の備えとして十分に機能した結果だった。

震災後、店舗ごとの避難先をより高いところに変更するなど、マニュアルの再整備を行った。さらに各店舗に衛星電話を設置し、全幹部への安否情報システムを整備して、毎月テストを行っ

「物でなく幸せを売るのが仕事」という米谷社長の方針の下、地元のお客さまとの信頼関係を築いてきたスーパーマイヤ。震災後には「マイヤのおかげで助かった」という声や、出張店舗まで出向いて従業員の安否を気づかうお客さまの姿があったという。

■会社名 マイヤ
 ■設 立 1961年6月
 ■所 在
 〒022-0003
 岩手県大船渡市盛町字木町14-5
 ■資本金 5,000万円
 ■従業員数 1,077人(パート・アルバイト含む。2013年10月1日現在)
 ■事業内容

生鮮食料品を主体としたスーパーマーケットチェーン。現在直営14店舗・グループ計17店舗で営業。

酔仙酒造

命とは何かを問い 地域と共に復興を目指す

酔仙酒造は、1944年、陸前高田、大船渡の八つの造り酒屋が合併してできた地元の顔ともいえる老舗酒造会社。看板銘柄の『酔仙』は、全国新酒鑑評会で金賞を受賞している。社屋は陸前高田にあり、国の登録有形文化財にもなっていた。しかし、津波ですべてが跡形もなく流されてしまった。それでも前を向き、酒造りを再開、その11カ月後には大船渡に新工場を完成させ、地域に希望を与えた。

(インタビューは9月13日に実施)

震災後の復興を後押しした がれきの中の「酔仙」の樽

津波は陸前高田のまちを丸ごとのみ込んだ。金野社長は、震災当日の夜、避難所のラジオでまちが壊滅したというニュースを聞いたが、イメージができなかったという。

翌日、高台の避難所から会社を見下ろした金野社長は息をのんだ。まさに壊滅としか言いようがなかった。社屋も150本以上あった酒造りのタンクもすべてが跡形もなかった。津波で酒造施設のすべてを失ってしまったのだ。

「じっとしていると心が壊れそうでした。正直、もう終わりだと思いました」。このまま終わりにするか、もう一度前に進むか、二日、三日と悩み続けた。「い

ろいろ悩んだ揚げ句、もしこのまま何もしなかったら、死ぬまで後悔する。そう思い復興を決断しました」。

数日後、がれきの撤去が始まり会社の敷地に入ることができた。辺りには、まだタンクや倒壊した建物が散乱していた。こうした中、高さ20メートルほどのところに、がれきの中から突き出た鉄骨の先に「酔仙」と名前の入った樽がぶら下がっているのを見つけた。これからの復興を後押しするかのようだった。「あとは前を向いてやるだけ。そう言ってくれている気がした」という。

「津波てんでんこ」は 事前の対策が必要

震災当日、大きな揺れがあった後、間違った判断をしてしまったと、金野社長は、今も悔やんでいる。

「津波に対して油断がありました。大きな地震だったので、従業員は家族や家が心配だろうと、すぐに解散しました。でも、これは間違いでした。解散直後に津波が来ることが分かり、すぐに避難をと叫ぶように命じました。大きな地震が起きたら、解散はあり得な

いのです。必ず決められた避難場所へ全員で避難しなければならない。これは大きな教訓でした」。

「津波てんでんこ」という言葉が、今回の震災ではよく報道された。津波が襲ってきたら、他人を構わず、一人ひとりが自身の判断で逃げろという意味だ。しかし、これには事前の対策が必要だと金野社長は言う。

「事前にどこに避難するかを決めておく必要がある。そうすれば避難先で会える。迷うことなく、安心して、一人で逃げるができるのです」。

この2年半、多くの取材を受けてきた金野社長は、「命」についても思いをはせてきた。

「多くの方が亡くなってしまった今回の震災で、「命」とは何かを問い直してきました。震災時、マイヤさんはおにぎりや、さいとう製菓さんはお菓子を被災者に配布するなど、企業の方々が率先して地域を支えていました。企業も『人』であり、「命」です。企業や家庭の中でも、「命」とは何かを問い掛け、話し合う機会があると良いと思います。混乱して心に余裕が持てないときほど、その人の持つ“人間力”が発揮されます。企業においても、従業員の大切さをあらためて問い直し、従業員一人ひとりの人間力がさらに磨かれるような教育をしていくことが必要で、こうしたことが企業力の向上につながるのだと思います」。

地域と共に歩む



会社敷地内で発見した酔仙の樽



金野 靖彦 酔仙酒造 取締役社長

酔仙は震災3カ月後の6月、県内陸部にある酒造会社から施設を借り、酒造りを再開する。税務署と調整を重ね、工場ごとに与えられる清酒製造免許の移転手続きを済ませ、9月から新酒の仕込みを始めた。そして、毎年10月1日（日本酒の日）に発売していた『雪っこ』を数日遅れで出荷することができた。

さらに、翌年の8月には大船渡市で新工場を完成させた。本格的な復興への大きな一歩だった。

事業の復興と同時に、防災対策についても強化しているという。津波で失っても困ることがないよう書類の電子化を進めることも教訓の一つだ。さらに、被災時に、会社として地域に対して何ができるかを考えている。

「他社はおにぎりなどの食品を配布しているのに、われわれは被災して何もできなかった。じくじたる思いです。企業は地域を支える立場にあります。今は『もし同じような震災が起きたら』を想定し、対策を考えています」。

冬場は、酒蔵には大量の米がある。いざというときはこれを提供することができると、年に2回、大鍋で米を炊き、けんちん汁も振る舞うことを訓練の一環として計画している。こうしたアイデアを従業員と一緒に考える機会を作っている。

金野社長は自らを、感動や感激が少ない人間だったという。しかし被災後、「ここまで頑張れたのも家族のおかげ、従業員のおかげ、地元の方々のおかげ、日本中からの支援があったおかげです。多くの真の心に触れ、たくさんの感動や感激がありました。自分は生かされている。素直にそう思います」と言う。

震災前から酔仙酒造では、100本もの桜が植えられた工場の敷地を開放し、落語会や音楽会を開いて、地域のコミュニティの形成に努め、地域と共



定番の『酔仙の純米酒』
秋限定発売の『酔仙 純米ひやおろし』
冬季限定発売の『活性原酒・雪っこ』
※商品はホームページから購入できる。
<http://suisenshuzo.jp/>

東日本大震災の教訓

- 命の尊さを日ごろから確認し合い、いざというときは「てんでんこ」に逃げられるよう、家族や会社で避難場所を決めておくこと。
- 津波で失っても困らないよう、重要書類の電子化を進めること。
- 非常時に適切な行動が取れるよう、人間力が鍛えられるような従業員教育を行うこと。
- 被災時には、会社として地域に何ができるか、あらかじめ想定し訓練すること。
- 自然災害は、津波、地震、土砂崩れなど多種多様。自分の家や会社の立地ではどんなリスクがあるか想定し、どう対応するかを考えておくこと。

に歩んできた。今後もその方針は変わらない。今もまち並みを復興するプロジェクトに加わり、新しいまちづくりを進めている。

会社概要

- 会社名 酔仙酒造
- 設立 1944年9月26日
- 所 在
(本社) 岩手県陸前高田市高田町字大石1-1
(工場) 岩手県大船渡市猪川町字久名畑136-1
- 事業内容
日本酒の製造、販売

アマタケ

早期の事業再開を実現した仕事に対する誇りと自信

“鶏、まるごとプロデュース”を掲げ、生産、製造、加工、販売までの全工程を自社で一貫して行うアマタケ。震災により本社に加え、三つの工場すべてが被災した。さらに、飼料不足により、農場にいた約100万羽の鶏を失うこととなった。だが、それから4カ月もたたないうちに事業を再開。その原動力となったのは、従業員の仕事に対する誇りと自信だった。

(インタビューは9月13日に実施)

震災から4カ月たらずに出荷を実現

震災の被害総額は約40億円に上った。岩手県大船渡市にある本社は1階が水没、隣接する工場の建物内部は海水と土砂に漬かった。さらに陸前高田市にある二つの工場のうち一つは津波に流され、もう一つは地震で損壊した。鶏

を飼育する農場は高台にあるために津波の被害はなかったが、飼料メーカーの工場が被災したことで、餌が手に入らず、やむなく商品である南部どり100万羽を処分した。

甘竹社長は「工場設備をすべて失い、1,000トン以上あった冷凍在庫もすべて津波に流され、残ったのは南部どりのタネである親鶏だけという状況で、

まさにゼロからのスタートでした」と当時の状況を語った。

それでも、震災から4カ月もたたない7月1日を「復興日」として目標に掲げ、生産ラインを復旧し、実現した。

なぜこれほど早期に事業が再開できたのか。「従業員の頑張りがすべてといえます。自らも被災し余裕のない中でも必死で行動をし続けてくれました。自力で水没した機械を運び出し、バラして洗浄す

るなど、再開に向けて全力で取り組んでくれました。従業員にはただ感謝するのみです」。

その原動力となったのは、従業員の仕事に対する誇りと自信だという。

「震災前より、自社の農場や工場に視察に見える取引先の方から、『アマタケの従業員は、いつも自信に満ちあふれていますね』とよく言われました。日ごろから、生産、製造、加工、販売とすべてを経験させる研修を行い、銘柄鶏の“南部どり”の品質に対する自信を共有し、一人ひとりが仕事に対する誇りを持っていたからこそ、自ら進んで行動してくれたのだと思います」。

地域社会の協力も大きかった。自らが困難な生活を送る中で、住民たちが自家発電機や燃料、水をくみ上げるポンプなどを提供してくれたという。アマタケの存在が、地元でいかに大きいかを物語るエピソードだ。

迅速な経営判断 商品はほとんどをリニューアル

生産体制については、震災前の3工場を大船渡工場に集約する形で、再稼働が実現した。とはいえ、肝心の鶏の生産ができなければ、商品を出荷することはできない。そこで、甘竹社長は大きな決断をした。限られた資源を使って守るべきものは雛よりも親鶏であると優先順位を明確にしたのだ。その結果、5月13日には震災後初の“南部どり”の雛が約6,000羽ふ化した。

この決断に象徴されるように、迅速



甘竹 秀企 アマタケ 取締役社長

■南部どりのサラダチキン。

七つの味が楽しめる「南部どりのサラダチキン」。
もっとおいしく! もっと健康に!! もっとキレイに!!!



■南部どりのスナックシリーズ。



■鍋にうれしい!だんごシリーズ。



好評のサラダチキン。サンドイッチやパスタに使ってもおいしい。
※ホームページのオンラインショップから購入できる。
<http://www.2enekoshop.jp/shop/nanbudorishop/>

東日本大震災の教訓

- 日常の業務や研修等を通じて、自社商品に対する社員の自信と仕事に対する誇りを養うこと。
- 限られた資源をどう使うかなど、優先順位を明確にして、迅速な経営判断をすること。早期に事業計画を見直し、金融機関に提示すること。
- 地域と共に歩む企業として、地域の雇用を守り、日ごろから地域に貢献し連携を図ることで、いざというときに地域の協力を得られる体制を整えておくこと。
- 思い切って商品構成や販売方法を見直し、顧客ニーズに合わせた新商品やサービスを提供すること。
- 幹部だけでなく、全従業員の連絡網を整備すること。

な経営判断がアマタケの復興を後押しした。震災時、甘竹社長は出張で東京にいた。本社に帰ったのは14日。その間、本社では幹部が手分けをして、従業員と会社を守った。一方、甘竹社長は東京で事業再開に向けた構想を練った。「被災地から離れた場所にいたことで、冷静な気持ちで対処できた」と言う。本社に戻ると、すぐに事業計画書を作成し、金融機関に提示したことで、全面的な支援を得られた。

「単に震災前と同じ事業を展開するのではなく、この機会に従来は作りたくても作れなかった商品を消費者に提供しようと考えました。消費者ニーズに合致する新商品を提供すべく社内で論議を重ねました。その結果、ほとんどの商品をリニューアル。パッケージデザインや容量の見直しはもちろん、味もさらにおいしい商品を開発しました。



「南部どり」から抽出したコラーゲンで試験的に作った化粧品に多くの問い合わせが寄せられ、本格的に販売を開始。「trico-iste(トリコイスト)」。

さらに震災の1年前から試験的に始めた南部どりコラーゲンを使った化粧品事業も本格的にスタートさせました」。

さらなる発展に向けて 人手不足の解消が大きな課題

しかしすべてが順調に進んだわけではない。原発事故以降、福島県のみならず東北全域を巻き込んだ放射性物質による風評被害は、収まることがなかった。そこで甘竹社長は、安全な製品を顧客に届けられるよう放射性物質を検出する装置を品質管理部内に設置。全商品を検査し、結果を自社ホームページで開示している。「自社商品は、健康と安全・安心をキーワードにしています。今後も安全管理を徹底していきます」。

震災前に120億～130億円程度あった年間売上は、震災から2年半で85億～90億円程度まで回復した。これを早期に100億に乘せるのが当面の課題だ。こうした中、現在のアマタケには大きな夢がある。

「料理に時間と手間をかけないように、正肉を高速でカットするマシンを導入し、『南部どりらくらくカットチキン』シリーズを商品化しました。今後もお客

さまに少しでも喜んでもらえる新商品開発に向けて、最新の工場建設を実現させたい。その際にネックになるのは人手不足です。震災によって減少した労働人口が建設業に流れ、自社に限らず被災地は慢性的な人手不足に悩まされています。この解消に取り組む必要があると感じています」。

震災後は、全従業員の連絡網を整備するなど、BCPへの対応を進めている。

自信を持って消費者に提供できる良い商品を作り続け、それに基づいた従業員教育を行い、地元で愛される企業として日ごろから地域に貢献することの重要性を再認識したことが、今回の震災の最大の教訓だった。

会社概要

- 会社名 アマタケ
- 設立 1964年2月
- 所 在
〒022-0003
岩手県大船渡市盛町字二本杵5
- 資本金 1億円
- 従業員数 503名(2013年3月現在)
- 事業内容

銘柄鶏「南部どり」、あい鴨「岩手かも」の生産と、生肉、加工品の製造および販売。南部どりたまご、南部どりコラーゲン化粧品の販売。関連企業では、都内に5カ所の居酒屋「南部どり」を経営。

さいとう製菓

災害への意識を風化させず 瞬時の判断力と行動力を身に付ける

銘菓『かもめの玉子』で知られるさいとう製菓。日ごろから避難訓練を徹底したかいがあり、人的被害はゼロだった。本社と直営店5店舗、和菓子工場1棟が津波によって流されるなど大きな被害を受けながら、被災から40日後に早くも本格生産を再開した。災害に対する意識は時間とともに風化する。「自分の身は自分で守る」という意識を持ち、有事の際の判断力・行動力を養うことが重要だ。

(インタビューは9月13日に実施)

地震に対する強い危機感により 人的被害はゼロ

震災時、齊藤社長は盛岡市内にいた。「すぐに本社へ戻らねば、と思って自動車に飛び乗ったものの、停電で信号が機能せず、大渋滞でした。車内のテレビで被災状況を見ながら、深刻な事態を把握しました」。

あれだけの大きな震災にもかかわらず、人的被害はゼロだった。その背景には、さいとう製菓が以前から地震に対し強い危機感を持っていたことがある。以前から社員には「大きな地震の後には、津波が来るからすぐ逃げなさい」と話し、「地震・津波・避難」と大きく避難経路を記した張り紙を各事業所に掲示し、津波に対する避難を全社的に徹底していた。

それでも、本社事務所と直営店5店舗、和菓子工場1棟が津波によって跡形もなく流されてしまうなど大きな被害を受けた。

幸運にも主力商品の『かもめの玉子』を生産する中井工場に大きな損傷はなかったが、原料供給や物流機能がまひしている状況では生産再開のめどがた

たなかった。だが、「命さえ守ればいくらでも復活できる」という信念の下、早期の生産再開に向けて動き出した。

日ごろの姿勢が評価され 業者が原料を優先供給

生産再開に向けた最大の難関は、原料の調達だった。震災後、菓子製造に不可欠な鶏卵の供給能力は著しく低下し、原料の入手は困難と思われた。しかし、納入業者が優先してさいとう製菓への供給を約束してくれたのだ。「原材料を納品してくれる人に対しても、お客さまと同じように接しなさい」と指導してきた齊藤社長。日ごろから納入業者を大切に、信頼関係を構築してきたことが、優先供給という結果につながった。

そしてついに4月29日、待望の仮店舗がオープンした。売り上げは被災前の約2倍を記録した。イ

ンターネット通販も前年の売り上げを大きく上回った。

被災者を助けたい一心で 避難所を回って商品を配布

震災後、さいとう製菓の名前を一躍高めたのは、避難所に『かもめの玉子』を無料で配ったことだ。

「被災地は地獄のような惨状でした。避難所は、家族の安否も確認できずに恐怖や寒さに震えている方々ばかりで、食料も水も暖房もなく、炊き出しのおにぎりが一人一個、行き渡るかどうかという状況でした。すぐに出荷予定の『かもめの玉子』約25万個をすべて避難所に配ろうと決めました。皆さんに食べてもらいたい。そう決め、即行動に移しました。妻と従業員と一緒に配送車に商品を積み、営業車から抜き取った燃料をかき集めて避難所を回りました。企業の社会的責任などという考えはありません。目の前の寒さと

避難所に無料で配布した銘菓『かもめの玉子』。
※ホームページから通販で取り寄せることもできる
<http://www.saitoseika.co.jp/>





齊藤 俊明 さいとう製菓 取締役社長

空腹に耐えている人々を何とか助けた。そんな本能的な行動でした」。

さらに、釜石市で被災した従業員は、自身の判断で、トラックに積んでいた『かもめの玉子』をすべて釜石市の避難所に配ったという。

今でもさまざまな場面で「あの時の『かもめの玉子』が本当においしかった」「地獄で仏様に会ったようだった」など、感謝の言葉をいただくという。『かもめの玉子』の甘さが不安な心を落ち着かせ、齊藤社長の思いが被災者の心を支えたのだ。

徹底した訓練により 迅速な避難を身に付ける

あれから2年半。齊藤社長は危機管理に対する意識をより一層強くした。「大震災を契機に、災害への危機意識が強くなり、命を守るため、助けるための改善や改革が進んだと感じます。しかし時間がたてば風化は避けられず、皆さんが感じた恐怖も薄れていくでしょう。有事の際の判断力をいかに養うかが課題です。『自分の身は自分で守る』決意が求められているのです」。

さいとう製菓では、従来以上に積極

的にBCPに取り組んでいる。

「被災した際には自宅に帰しては駄目だということがよく分かりました。今回、海に近い自宅に帰って犠牲になった方や、様子を

見ているうちに逃げ遅れて犠牲になった方がたくさんいます。地震即津波と考え、まずは会社であらかじめ決めた高台の避難場所に避難する。解除されてから、自宅や職場に戻る。これが基本です。今は避難所に入っても困らないよう懐中電灯、食べ物、毛布などを袋に詰めて、各自が避難時に持参できるよう準備しています」。

避難袋を持ち、すぐに高台へ避難。こうしたことを体で覚えるよう、徹底して訓練を行っている。

「今でも一人で陸前高田のまちを見下ろすと涙が出てきます。わずか20分足らずでまちが無くなってしまった。震災から2年半がたちましたが、復興はこれからです。こうして被災地に足を

東日本大震災の教訓

- 津波に対する避難訓練を全社的に徹底すること。
- まずはあらかじめ決められた高台の避難場所に避難し、津波注意報・警報が解除されてから自宅や職場に戻る。
- 一人ひとりが瞬時の判断力と行動力をいかに養うかが重要。自分の身は自分で守る意識を持つこと。
- 避難所生活にも耐えられるよう、懐中電灯、毛布、食料などを入れた避難袋を準備し、避難時に持参すること。
- 納入業者との関係がいざというときに鍵になる。日ごろからお客さまと同様の態度で接し、大切にすること。
- 地元ならではの魅力ある商品と売り方を確立すること。

運んでくれるだけで心の支えになり、元気付けられます」。

復興は道半ばだ。今後の復興には、「大船渡ならではの魅力ある商品と売り方が必要だ」と語る齊藤社長。人が集まるまちにするため、その中核となる総合菓子店を計画中である。

会社概要

- 会社名 さいとう製菓
- 設立 1979年1月(創業1933年)
- 所在 〒022-0007
岩手県大船渡市赤崎町字宮野5-1
- 資本金 5,000万円
- 従業員数 191名
- 事業内容 和菓子・洋菓子の製造販売。

浄土ヶ浜パークホテル

地域への貢献と 事業継続の両立を図る

浄土ヶ浜パークホテルは、名勝「浄土ヶ浜」と宮古湾を眼下に望む高台にある。津波の直接的な被害は免れたものの、多くの従業員が被災する中で、ホテルを避難所として開放し、さらに全国から応援に来る警察官を受け入れた。津波で人工物は破壊されたが、幾千万年の時を刻んだ浄土ヶ浜の姿は変わらない。あらためて観光の復興を決意した。（インタビューは9月18日に実施）

究極のホスピタリティは 命を守ること

鋭くとがった白い流紋岩が林立する浄土ヶ浜は三陸を代表する景勝地である。その高台に位置する浄土ヶ浜パークホテルでは、震災発生直後、従業員の誘導の下、宿泊客はロビーに集められ、すぐに建物の安全確認を行った。海を見下ろすと、見たこともない黒い海底があらわになるほど波が引き、その後、大きな津波が到来した。

ホテルのライフラインは、災害を想定し事前に準備されていた。自家発電設備は、最低限の電力なら2～3週間は大丈夫だ。飲料水も食料も十分な備蓄があった。“お客さまを守る”ために厳しい訓練も重ねてきた。

しかし、地元の人々がホテルに避難してくるほどの大規模な地震や津波は想定していなかった。ホテルは災害時の避難所指定があったわけでもなく、被災者への備えもしてこなかった。こうした中、現場では、津波の到来とともに、すぐに地域住民が避難してくることを予想した。そして、230人ほどの被災者を温かく受け入れた。

「当ホテルは、岩手県北バスなど複数の地域の交通事業会社を傘下に持つ『みちのりホー

ルディングス』グループの一員です。地域に根付いて、事業を継続してきました。それだけに、“地域社会への貢献”という経営理念は、広く従業員に浸透していました。地域の基盤の一つを担っている、何かあったら自分たちが地域の役に立つよう頑張らなければならない。そういう気持ちは失われることなく従業員が持ち続けています。だからこそ、震災発生時から、宿泊施設としての原点であり、究極のホスピタリティである“命を守る”という行動を取ることができたのです。実はBCPも特に策定していなかったのですが、従業員一人ひとりがこの原点を見失わず、行動してくれました」。

事業再開のメッセージを 繰り返し発信

ホテルの避難所運営は約1カ月続いた。ホテルの従業員の多くが自らも被災者であり、中には、家を流され体育



関 敦彦 浄土ヶ浜パークホテル 総支配人

館などの避難所から通う従業員もいた。当初は気を張り詰めて仕事に取り組んでいた者も、「これからホテルはどうなるのか」「地域は元に戻るのか」「ここで観光業ができるのか」と、徐々に不安を募らせるようになった。

「確かに人工物は地震や津波で破壊されました。しかし、美しい浄土ヶ浜の自然は変わりませんでした。私は、従業員に『営業は必ず再開し、事業は継続する。観光も必ず復興する』と言い続けました」。

従業員は何度もこの言葉を聞くうちに、希望を持てるようになり、徐々に士気を取り戻していった。しかし、観光はすぐには戻らない。関総支配人は、どう事業を再開していくかを考えていたところ、全国から応援に駆け付けている警察官から、毎日往復4時間掛けて盛岡や花巻から被災地に通っているという話を聞いた。ホテルの警察官受け入れは、往復時間の短縮につながる。地域の復旧・復興への貢献と同時



リニューアルした浄土ヶ浜パークホテルのロビー。大浴場から見る朝焼けと日の出も美しい。



浄土ヶ浜パークホテルのホームページ。
※ホームページから予約ができる。 <http://www.jodo-ph.jp/>

に、事業継続が両立できると考え、県警本部に提案した。

実はこの時、従業員から異論の声が上がった。同業の多くが被災し、まだ混乱が続く中で、われわれだけが事業を再開してもよいのか、という声だった。これは、痛みも分かち合おうとする、東北人の良い気質なのかもしれない。

「みんなの気持ちも分かります。しかし、「環境に応じた使命」があり、柔軟に対応する必要があります。避難所の役割を終え、少しでも早く宿泊業としての本業を再開することも大切です。それが地域経済の復興にもつながるとみんなを説得し、理解してもらいました」。

観光業の復興へ リーダーシップを発揮

8月には、一般客の宿泊を再開したものの、まだ本格復興とはいえなかった。震災から半年余りでは、観光ができるということすら知られていない。そこで、さまざまな情報発信、イベント企

画を打ち出した。義援金付きツアー、被災地の視察案

内、観光復興支援インターンシップなど、東京、名古屋、大阪に観光キャンペーンにも出掛けた。これも地域復興につながる、と関総支配人は言う。

「観光業に携わるものとして、先頭を切って全国に情報発信をすることが大切だと思いました。観光は、一度足が遠のいてしまうと元に戻るのに時間が掛かります。観光の復興には、とにかく交流人口を増やしていくことが必要です。イベントやキャンペーンで、われわれが情報発信すれば、宮古の現状を知ってもらうことができます」。

震災翌年の3月には、リニューアルオープンを迎えた。さまざまな情報発信の効果もあり、客足は順調に伸びた。

浄土ヶ浜パークホテルは、地域への貢献と事業継続の両方を常に考えて、この2年半復興を目指してきた。

「今後は、震災で得た教訓を広く伝え、

ホテルまでのアクセス

- ・東京駅から東北新幹線で盛岡駅まで約2時間20分
- ・いわて花巻空港からバスで盛岡駅まで約60分
- ・盛岡駅から106急行バスで宮古駅まで約2時間15分
- ・宮古駅から車でホテルまで約10分(定時送迎バスあり)



東日本大震災の教訓

- BCP策定以上に、企業の使命や役割を常日ごろから従業員に意識付けをすることが大切。
- 有事の際には、企業の使命と役割の「原点」に立ち返る。宿泊業であれば、“命を守ることが究極のホスピタリティ”である。
- 本業を通じた地域貢献を考える。地域貢献と事業継続を両立させること。
- トップは常に従業員や地域社会へメッセージを出し続けること。特に有事の際には、いち早くスピードを持って繰り返し行うこと。
- 現場の力が最も重要。現場が判断を誤らないような常日ごろの備えを充実させること。その上で、有事の際は、現場を信頼して任せること。

後世に残していくために、産官学が連携して、『復興ツーリズム』を興し継続していくことが必要です。それが被災地の交流人口を増やし、復興を早めることになる。ホテルもその仲間に加わり、地域と共に取り組んでいきたいと考えています」。

会社概要

- 会社名 浄土ヶ浜パークホテル
- 設立 1957年4月
- 所 在
〒027-0001
岩手県宮古市日立浜町32-4
- 資本金 7,500万円
- 従業員数 72名(2013年8月現在)
(パート・アルバイト含む)
- 施設概要

客室73室(定員370名)、コンベンションホール、会議室、ダイニング、宴会場、大浴場、露天風呂等。

小野食品

三陸の食を全国へ 業態転換で復興を目指す

壊滅的な被害に遭った釜石市と大槌町の沿岸部で水産加工品の製造販売業を営んでいた小野社長は、行政に現場の声を届け、水産業全体に対する復興の道筋を立てるために奔走した。しかし、自社の事業を再開した時、既存の販路はすでになくなっていった。それでも一度も諦めることなく、三陸のおいしいものを全国に届けることこそが地域の復興であり使命であるとし、業態転換に活路を見いだした。

(インタビューは9月19日に実施)

町役場が機能せず 県庁に応援を要請

震災当日、東京にいた小野社長は、テレビを見て、地元の惨状を知った。

「釜石を映すテレビの映像を見て、瞬時に10メートルを超える津波がきたことが分かりました。さらに大槌町での火災を知り、大きな衝撃を受けました。二日後の夜にやっと現地と連絡が取れ、従業員が全員無事であることが分かり、体の力が抜けるほど安堵しました。一日も早く帰りたいが、交通網は寸断されている。そんな時、NHKのディレクターから携帯に電話があったのです」。

以前、鉄冷えのまちで頑張る企業として取材された経験があったのだ。「秋田空港から釜石まで車を出す。その代わり、付きっきりで取材をさせてくれとのこと。すぐに快諾しました」。

地震発生と同時に迅速な避難ができるよう、避難訓練を行ってきたが、それでも命からがらで助かった従業員もいた。三つの工場も町も壊滅的な状況だった。

「明治時代の三陸沿岸大津波、太平洋戦争末期の艦砲射撃で、釜石は壊滅的

な被害を受けましたが、そのたびに産業界が立ち上がり、まちを復興させてきました。生き残った者の責任として、命を懸けて再興に努めようと決意しました。すぐに地元には戻れませんでした。東京で情報を得ていたことでかえって冷静になれました。まずは従業員が生活に困っていないかを確認し、会社の支出を最小限にとどめるなど、戻ってからやるべきことを書き出していきました」。

自社に戻り、従業員の生活状況を確認すると、大槌町の避難所だけが突出して状態が悪いことが分かった。すでに支援物資は山積みであるのに、大槌町には配送されていなかった。避難所はすし詰め状態で、食事のままならず、着のみ着のままの子どもたちが軍手でがれきを片付けているという。大槌は町役場の80名の職員のうち、約30名が津波の犠牲になっていた。

すぐに盛岡の県庁に赴き、避難所の状況を伝え、現場を仕切る人間を送ってくれと懇願した。NHKのカメラが同行したせいか県庁の対応は早く、「メディアに取り上げてもらうことの影響や効果を実感した」と言う。

漁業と水産加工は車の両輪 現場の目線で行政に訴える

緊急の時期を過ぎると、大臣が視察に訪れ、漁業の復興という話になったが、その内容に小野社長は違和感を持った。

「失われた船を用意しよう、漁港を整備しようと言います。それは正論です。しかし、漁業と水産加工業は車の両輪であるのに、水産加工業が見落とされ、復興予算は全体のわずか1%しか付いていない。ほとんどの水産加工業者が工場設備や1年分の売り上げとなる原材料すべてを流され、倒産しかねない状況でした。地元の漁師が水揚げした魚を安心して卸せる地元の水産加工業の復活なくして、漁業の復活はあり得ません」。

小野社長は、水産加工業復興のための提言書をまとめ、百数十社の同意を得て行政に訴えた。この様子もメディアで取り上げられた。その数週間後に、工場再建などの必要費用の4分の3を行政が補助する「中小企業等グループ補助金」の話が出てきた。

「これで何とか復興できるという雰囲気が出始めました」と、小野社長は振り返る。

一気に業態転換を図り 会社を成長軌道に乗せる

震災前、小野食品はホテルやレストランなど外食産業向けに水産加工品を卸していた。ところが中国など海外製品との価格競争が激しく、新業態として通信販売での消費者への直販を始め



小野 昭男 小野食品 代表取締役

東日本大震災の教訓

- 避難経路をいくつかに分け、より迅速に避難ができるよう訓練を行うこと。
- トップは震災発生時より冷静な判断を行うこと。さらにピンチをチャンスに変える発想で、事業内容やターゲットを見直し、ビジネスモデルを転換することも必要。
- 自治体が大きく被災し機能不全に陥ると、復旧活動や支援物資の配給などが行えず、避難所生活に大きな影響を及ぼす。企業は地域の避難所における生活状況の実態を把握し、行政を動かすことも必要。
- 地域の産業構造を行政が理解していない場合があるため、業界の現状や現場の声を早期にまとめ、行政に働き掛けること。
- 行政への働き掛けには、メディアを利用することも一つの方法。

ており、徐々に成長しつつあった。このビジネスのために大槌町に建てたばかりの新工場は、津波で流されてしまった。辛うじて残った一つの工場を急ピッチで復旧させ、震災後3カ月で操業を再開した。しかし、業務用卸の販路はすでに別の業者で占められていた。売り上げの7割を占める部門の顧客の多くが、取引を元に戻してくれないという厳しい状態だった。

「私は、食を通じて三陸の復興を伝えていくことが使命だと覚悟を決めてい

ました。そしてこれを機に、本格的に直販に取り組もうと思いました。半年を掛けて顧客管理システムを作り、スタッフを育成しました。広告宣伝も費用対効果を数値化しながら、戦略的に行いました。」

この大英断が功を奏した。一度利用してもらおうと、9割がリピーターになるという商品力もあって業績は回復し、今では復興前の水準を超える。

仕事のやり方も変えた。宅配の個人客はどんどん増えている。復興需要で

人手が足りない中、パートを集めるのも一苦労だ。そこでピッキングは、ヤマト運輸のセンターに一括してアウトソーシングした。ヤマト運輸でも、顧客の業務に入り込み、結果として顧客の物流をすべて担うという「加工物流」のビジネスモデルを考えており、互いの思惑が一致した格好だ。

「もしも震災で大きな被害を受けていなければ、事業を一から見直すことができず、売り上げも伸び悩み、厳しい状況に陥っていたかもしれない」。一気にビジネスモデル転換に踏み出した小野食品は、今、成長軌道に乗っている。

「これが復興のビジネスモデルの一つとして、他の業界にも広がり、地域がもっともっと元気になればうれしい」と小野社長は力強く語った。

魚介王国 三陸 おのや
旬のお魚料理を
「温めるだけで食べられる」
手軽さが人気です。

◎初回のお届けは、こちらのセットです。(献立写真は2食分) まずは、3ヶ月おためしください。

① 無塩アサリ水煮 208kcal	② 湯引き鰯 189kcal	③ 湯引き新巻つり 107kcal	④ サマアサリ水煮 311kcal
⑤ カレイ煮付 125kcal	⑥ イワシ生煮 230kcal	⑦ ホタテアサリ水煮 111kcal	⑧ マハアサリ水煮 115kcal

「三陸おのや」の通販チラシ。三陸のおいしい魚料理を単品やセットで購入できる。旬の魚が毎月送られる「海のごちそう頒布会」が人気。
※ホームページから申し込める。 <http://www.shop-onoya.com/hanpukai/>

会社概要

- 会社名 小野食品
- 設立 1988年7月
- 所在 〒026-0304 岩手県釜石市両石町4-24-7
- 資本金 5,000万円
- 従業員数 95名(2013年7月31日現在)
- 事業内容 調理冷凍食品の製造、販売(冷凍食品焼魚・煮魚、レトルト食品、チルド食品)。主に通信販売。