

Contents

お客さま訪問レポート 特別対談編1 -震災から復興した企業に学ぶ- 5  
 内池醸造株式会社 (福島県福島市)  
 「不易流行」の精神で創業153年 震災を乗り越え成長

ハーftime 9  
 ボランティアは「思うだけでもよし」 伍代 夏子

お客さま訪問レポート 特別対談編2 -震災から復興した企業に学ぶ- 11  
 岩機ダイカスト工業株式会社 (宮城県亶理郡)  
 震災で企業の供給責任を痛感 長期的な視点で攻めの経営を

東日本大震災により影響を受けた皆さまへの支援 15  
 中小企業の事業継続計画 (BCP) ～定めるべき項目の例～ 16

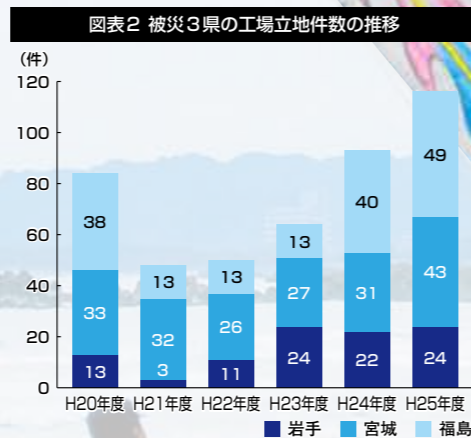
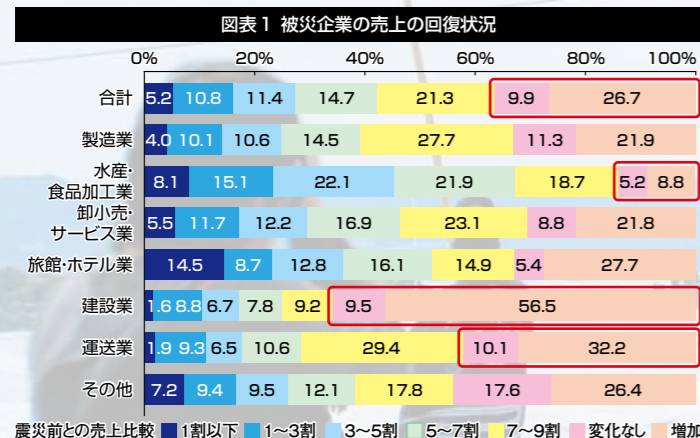
写真提供：共同通信社 (福島県いわき市四倉海岸「いわき凧揚げ大会」、平成23年9月)

# 東日本大震災から3年



## 復興から発展へ

産業の復旧・復興の状況～復興庁「復興の現状」(平成26年5月30日公表)より～



資料：東北経済産業局「グループ補助金交付先アンケート調査(平成25年6月)」を基に公開作成 資料：経済産業省「工場立地動向調査」

平成23年3月11日の東日本大震災から3年以上の月日が流れた。一般的に、震災からの復興には「3年の壁」と言われているが、東北の復旧・復興はどこまで進んだのか――。

被災企業の現状をみると(図表1参照)、現在の売上げ状況が震災直前の水準以上まで回復していると回答した企業の割合は36.6%で、建設業、運送業など一部の業種を除き、地場産業である水産・食品加工業などは、依然厳しい経済状況にある。

一方で、平成25年度の被災3県の工場立地件数は前年度より25%増加しており(図表2参照)、全体としてみれば、着実な回復が続けていることがわかる。

本特集では、東日本大震災の被害を受けながらも、東北の地に腰を据え、あくなき挑戦を続けるお客さまに学び、「変化への対応力」について考察する。

二本松藩士三浦襄の書による  
けやきの看板(明治時代)



ると少子高齢化や食の多様化  
によって、市場が縮小してい  
くことは避けられないと思  
います。

昔は汁物といえば味噌汁が  
当たり前でしたが、今は選択  
肢の一つでしかありません。  
また、大家族であれば味噌か  
ら味噌汁を作りますが、現在  
のように世帯人数が2人とか  
1.5人になりますと、いわゆる「中  
食」ということで、即席の味噌汁で済  
ませてしまつケースも出てきます。

必然的に家庭用味噌の需要は減っ  
てきます。需要が減るなかで業界と  
しては常に供給過剰になっています。  
**豊永** 味噌味噌という伝統を守りつ  
つ、過当競争の中で生き残っていく  
のは、容易ではありませんね。

**会長** 当社において過当競争から脱  
け出すきっかけとなったのは工場移  
転でした。平成7年に、それまで市  
街地にあった工場を、生産力の拡充  
や環境問題に対応するため郊外に移  
転したんです。

工場にスペースができたことで、  
醤油味噌を素材にしたさまざまな商  
品を扱うことができるようになりました。  
具体的には、業務用つゆ・た

れの製造に進出しました。平成7年  
当時のつゆ・たれの売上比率は30%  
程度でしたが、現在では70%程度に  
まで増加し、安定した収益源となっ  
ています。

食が多様化するなかで、中食や外  
食市場においてさまざまなニーズが  
出てきています。そういったニーズ  
に応え、付加価値のある商品を出し  
ていく。つゆ・たれへのシフトは、時  
代の流れだったと思います。

**豊永** 内池醸造では「不易流行」を  
モットーにしていると同じです。

**会長** いつまでも変えてはいけない  
本質的なものを忘れない一方で、新  
しく変化を重ねているものを取り入  
れていく。そうした考えのもと、自  
社製造の醤油味噌を使った業務用つ  
ゆ・たれの製造に進出したというわ  
けです。醤油味噌という食文化を次  
の世代に残していくためにも、外食  
化・中食化という食文化の変化に対  
応していかなければなりません。

また、従業員にも変化がありまし  
た。従来は定番の醤油味噌をただ売  
るだけでしたが、業務用つゆ・たれ  
については単に買ってくださいとい  
うだけでは立ち行きません。例えば、  
お客さまであるレストランや居酒屋

社名：内池醸造株式会社  
本社：福島県福島市瀬上町字西上新田1-7  
代表者名：代表取締役会長 内池 浩  
代表取締役社長 内池 崇  
創業：文久元年(1861年)  
資本金：2,500万円  
従業員：100名  
事業内容：醤油、味噌、つゆ・たれ、その他の食品  
の製造販売  
ホームページ：http://www.uchiike.co.jp/



本社社屋前にて内池浩会長(右)・内池崇社長(中央)と豊永厚志本部長(左)



お客さま訪問レポート 特別対談編1 — 震災から復興した企業に学ぶ —

# 「不易流行」の精神で創業153年 震災を乗り越え成長 内池醸造株式会社

福島ので長く商売を続けてきた  
内池醸造株式会社は、伝統的な醤油  
味噌から業務用つゆ・たれへのシフ  
トを成功させてきた。伝統をベース  
に変化を続ける「不易流行」の精神は  
東日本大震災後も大いに発揮されて  
いる。内池浩会長と内池崇社長から、  
豊永厚志中小企業事業本部長がお話  
を伺った。

## 過当競争の醤油味噌 工場移転を機に つゆ・たれにシフト

**豊永本部長** 長い歴史を持つ内池醸  
造ですが、いつ頃から福島ので商  
売を始めたのでしょうか。  
**内池浩会長** 明暦元年(1655年)  
に、近江八幡からこの福島の地に来  
たということは確かです。近  
江商人として福島に移住して最初の  
うちは呉服、生糸を扱い、153年前に  
醤油を始めたという記録が残ってい  
ます。

**豊永** それが内池醸造の創業年であ  
る文久元年(1861年)ですね。醬  
油味噌という伝統的な商品を扱う老  
舗企業として、時代の変化を感じる  
ことはありませんか。  
**会長** 醤油味噌業界は、長い目で見

たか。  
**会長** 醤油になる前段階のもろみを  
貯蔵する23本の発酵タンクがあるの  
ですが、そのうち4本が倒壊、破損  
しました。1本7万リットルですか  
ら、計28万リットルのもろみが敷地  
内に流出しました。工場の敷地は茶  
褐色に染まって、まわりには醤油の  
においが充満していました。

**豊永** 被害総額はどれくらいになっ  
たのでしょうか。  
**会長** タンクを含めた物損の合計  
で、1億3千万円くらいの被害が出  
ました。物損についてはさまざまな  
公的補助金制度がありますので、そ  
うしたものを活用しながら対処する  
ことができました。

むしろ大変だったのは風評被害で

## 震災でタンクが倒壊 風評被害が深刻

**豊永** 変化ということで言えば、3  
年前の震災も大きな変化だったと  
思います。被害の状況はいかがでし

に行つて顧客ニーズを把握し、提案  
営業をする必要があります。  
従業員も自分たちが提案したもの  
が採用されるということで、これま  
で以上の充実感、やりがいを感じる  
ようになってきました。そういう意  
味では、社内の活性化にもつながっ  
ています。

**豊永** 工場移転を余儀なくされた  
ことが、結果的に功を奏したわけ  
ですね。



被災当時、発酵タンクから流出したもろみ(上)と、  
9カ月後に修復された現在の発酵タンク(下)

す。原発事故の直後は、「頑張れ」ということで福島県産のものを買ってもらったりしましたが、年末頃から風評被害が出てくるようになっていきました。現在も風評被害は続いています。

**豊永** 風評対策として放射性物質の検査体制も整えたとのことですが。

**会長** 原材料から製品までの一貫検査体制を整えました。計測器を導入したほか、外部機関への委託分析も続けています。お客さまからの問い合わせへの対応強化も含め、社長が先頭に立って風評対策に当たっています。

風評被害については、賠償金や補助金といった公助にいつまでも頼るのではなく、まずは自助努力、さらには地域内での助け合いである共助でやっていくことが本来の姿だと



代表取締役会長 内池 浩 (うちいけひろし)  
1943年生まれ、東京海上火災保険を経て1969年当社入社。1973年代表取締役社長、2011年代表取締役会長に就任。



代表取締役社長 内池 崇 (うちいけしゅう)  
1974年生まれ、宝酒造(株)を経て2000年当社入社。2011年代表取締役社長に就任。

**震災で見たリアル  
この困難の先に  
将来の経営資源が**

ないことが多いようですが、当社は200キログラムからでも対応できます。少量多品種は当社の武器でもあります。

**豊永** 震災から3年が経過するなかで、得られた教訓を教えてください。

**社長** 震災直後は販売先や仕入先など、お客さまのリアルな姿を見ることができたと思っています。「ああ、こういう人だったんだ」と思う人もいれば、逆にすごく親身になってくれた人もいます。

震災までは、それぞれ過当競争の中で当社も「一円でも安く」という発想になりがちでした。しかし、震災

思っています。風評にめげずに消費者に買ってもらえるような商品力を付けなければならぬということ、こちらも社長を中心に新商品の開発に取り組んでいます。

**震災を機に  
真の地産地消を追求  
新商品が次々誕生**

**豊永** 具体的にはどのような新商品の開発を行っているのでしょうか。

**内池 崇 社長** 地産地消ですね。もっとも、当社では十数年前から地産地消やいわゆる6次商品化(農工商連携)の掛け声に込めるべく、福島県産の農産物を使った新商品を積極的に開発してきました。PB(プライベートブランド)の浸透による競争激化に対抗するという意味合いもありました。

をきっかけに、単に価格だけを見るのではなく、長期的な付き合い、信頼関係の重要性を痛感しましたね。

**豊永** 苦しいときこそ、本当の信頼関係が見えてきますよね。危機管理の面ではどうでしょうか。

**会長** BCPといった危機管理の手法については、知識としては理解していましたが、震災を経験し、本当にその意義を実感することができました。

**社長** 今回の震災は千年に一度と言われていますが、逆に言えばこれを乗り切ることさえできれば、経営者としてこの先、20年、30年とやっていくうえでの自信につながると考えています。

**試練も成長の糧に  
チャレンジ精神で  
幾多の困難を克服**

**豊永** 震災の苦労などを踏まえて、中小企業の方々に何かメッセージをお願いできますでしょうか。

**会長** 試練も成長のバネにできるかどうか、気の持ちようだと思っただけで、試練を通じて成長のきっかけを見つけて出すことが大事だと考えてい



株式会社日本政策金融公庫  
代表取締役専務取締役・中小企業事業本部長  
豊永 厚志 (とよながあつし)  
1956年生まれ、1981年通商産業省(現経済産業省)入省。経済産業省大臣官房審議官、商務流通審議官、商務流通保安審議官を経て、2013年6月から現職。

ただ、単なるブームに乗って取り組んだという面も否めず、地産地消のあり方について壁にぶち当たるところになっていました。

**豊永** その壁をどのように乗り越えられたのでしょうか。

**社長** きっかけとなったのは震災です。風評被害で福島県産の農産物が市場で敬遠されることもあるなか、本当に市場にアピールできる農産物を吟味する必要があると考えようになりました。地元産の原材料を使えばそれだけで地産地消なのではなく、優れた品質のものを旬の時期に食べるといことが、本来の地産地消であるはずなんです。

そうした考えのもと、地元の銘柄鶏(伊達鶏、川俣シャモ、会津地鶏)を使ったブレンドスープや、福島県産の桃やリンゴを使った焼肉和だれ

ます。

**社長** 私自身は、震災から現在まで悲壮感をそれほど感じたことがありません。その根本にあるのは何なんだろうと考えたときに、やはりモノづくりの楽しさに行き着きました。

新規開発案件を年間で7百件以上抱えて毎日バタバタしていますが、モノづくりをしているという実感があって楽しいですね。その楽しさがあるからこそ、震災の後も前向きに進むことができたんだと思います。

**豊永** お客さまからの要望に届くだけでなく、提案していくことも多いということですか。

**社長** むしろ提案することがほとんどかもしれません。お客さまの要望はアウトなものも少なくないんで

などの開発に至りました。地元鶏のブレンドスープ「鶏三昧」は優良ふるさと食品中央コンクールで農林水産省食料産業局長賞に選ばれています。このように新商品を次々に開発することができたのも、震災前からさまざまな新商品開発に取り組み、地産地消のあり方について試行錯誤してきたことが奏功したからだと思います。

**豊永** 続々と生まれる新商品を含め、多品種を取り扱うのは大変ですね。

**会長** 大手による寡占化が進んでいますから、大手が入ってこないニッチ市場に狙いを付けて、さらに大手がマネすることができない迅速な対応で生き残っていくしかありません。他社はトン単位でしか受注し



味噌の麹室。米麹が多いタイプの味噌が人気。

すよ。「ドーンとした感じのつゆをお願い」というように(笑)。

**会長** そういう提案を続けた結果、今では会社のレシビが4万6千件くらいに達しています。また、従業員にもノウハウが蓄積されています。機械や設備だけではなく、バランスシートに載らないレシビやノウハウといったものも、会社にとって重要な無形の財産だと感じています。

業務用つゆ・たれは、提案しても採用されるのは30%程度であり、その数は年間2百件のほりりますが、1年以上続くものはほとんどないという厳しい市場です。しかし、さまざまなニーズに積極的に応えてきた結果、お客さまとの強い信頼関係を築くことができたと思います。

当社では自分たちの伝統を重視しながらもそれに驕らず、「不易流行」を創業当初からモットーとしてきました。震災という未曾有の変化に際しても、慌てずに前向きに対応することができた要因の一つかもしれません。

**豊永** それこそがまさに多くの困難を乗り越えてきた、内池醸造の長い歴史の秘訣なんですよ。本日は貴重なお話をありがとうございました。



醤油の充填作業について内池会長(左)・内池社長(右)より説明を受ける豊永本部長(中央)