

被災経験を事業の進化につなげる 中小企業の事例分析*

日本政策金融公庫総合研究所研究員

真瀬 祥太

要 旨

地震はいつどこで発生するかわからないうえに、時に甚大な被害をもたらす。被災しても事業を継続するために、事業継続計画（BCP）の策定や事業継続マネジメント（BCM）の実施といった事前の備えが、企業に求められている。一方で、事業の継続やその後の成長には、被災後に経営者がどのように行動するべきかも重要であろう。企業が被災してから進化を遂げるまでの道のりを、長期的な視点で振り返ることでみえてくる教訓もあるのではないか。そこで災害のなかでも特に被害額が大きい地震に注目し、1995年の阪神・淡路大震災、2004年の新潟県中越地震、2011年の東日本大震災で大きな被害を受けながらも復活し、進化を遂げている中小企業の事例を調査した。本稿はその成果をまとめたものである。

本稿の構成は次のとおりである。第1節では、本稿で取り上げる三つの地震について、企業が受けた被害やその後の動向を簡単にまとめている。

第2節では、三つの地震で事業が停止するほどの被害を受けたものの復活し、進化を果たした中小企業の事例を4社紹介する。

第3節では、事例企業の取り組みから、中小企業が被災してから事業を再開し、復旧や復興を経て進化に至るまで、経営者として意識したいポイントを考察する。事業の再開までの段階では、経営者が再開に向けてすぐに行動を始めることで、早期の再開を目指している。事業の再開から復旧までの段階では、震災前と同じ状態に戻る過程で成長の活路を見いだそうとしている。復旧から復興までの段階では、自社の強みを見つめ直してバリューチェーンを転換し、進化のきっかけをつかんでいる。そして、被災して復興に至るまでの経験から得た教訓をその後の経営に生かすことで、さらなる進化につなげている。

* 本稿は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2025-1「被災経験をばねに進化する中小企業」（2025年6月）の一部に手を加えて再掲したものである。本稿で紹介している企業事例の詳細については、同レポートを参照されたい。

1 中小企業が受けた地震の被害

(1) 相次ぐ地震にどう向き合うべきか

1995年に発生した阪神・淡路大震災は、初めて震度7を記録した地震である。その後、2004年の新潟県中越地震や2011年の東日本大震災、2016年の熊本地震、2018年の北海道胆振東部地震、そして2024年の能登半島地震と、震度7を観測する地震が相次いで発生している。

中小企業庁編(2019)によると、1985年から2018年の日本における自然災害の発生件数の災害別割合について、台風が57.1%と最も多く、地震は台風に次ぐ17.9%である(図-1)。一方で、同期間における自然災害の被害額の災害別割合については、地震が82.8%と最も多い。地震は一度発生すれば甚大な被害をもたらすことがわかる。

こうしたなか、中小企業が自然災害の被害を軽減し、事業を継続する態勢を構築するための取り組みとして、事業継続計画(BCP)の策定や事業継続マネジメント(BCM)の実施など、事前の備えが重要といわれてきた。

2019年には、中小企業が策定した防災や減災の事前対策に関する計画を経済産業大臣が認定する「事業継続力強化計画」認定制度がスタートした。認定を受けると、日本政策金融公庫による融資において特別利率の適用対象になったり、計画に沿って取得した防災設備の特別償却といった税制措置などの支援を受けられたりする。認定件数は2019年度5,919件、2020年度1万9,707件、2021年度1万4,840件、2022年度1万2,646件、2023年度1万4,247件、2024年度1万475件である。

一方で、東日本大震災から約2年後の被災企業について調査した佐々木・岡野(2013)は「BCP/BCMという事前のシステムティックな危機管理だけでは、被災した企業の事業継続および事業再

開を達成し得ない」とし、今後起こり得る危機を見据えた取引先や協力会社、金融機関との連携関係や、雇用維持の方法、復旧のための投資計画などを含めてBCPやBCMを平常時から想定しておくことが必要だと指摘している。

また、東日本大震災から約4年後に行った被災企業へのヒアリングから事業継続の必要要素や復興制度の課題を調べた丸谷・寅屋敷(2016)は、東日本大震災で想定を上回る被害を受け、策定していたBCPが有効ではなかった企業がみられた一方で、BCPをもたなかったものの早期復旧を果たした企業が存在したと指摘している。そのうえで、早期復旧に必要な要素として「経営者等が代替拠点を迅速に確保するために素早い行動をとること」や「取引先に迅速に被災状況説明や取引維持のための連絡をとること」などを挙げている。

佐々木・岡野(2013)が指摘するように平時から外部との連携関係や復旧計画を広範に想定しておくことや、丸谷・寅屋敷(2016)が指摘するように経営陣がスピード感をもって意思決定を行うことが、復旧のポイントになりそうである。被災を乗り越えたからこそその教訓として常に認識しておきたいところである。

ところで、佐々木・岡野(2013)や丸谷・寅屋敷(2016)は被災から5年以内という期間で事例を分析している。より長期的な視点で振り返ることでみえてくる教訓もあるのではないか。被災経験を風化させないためにも、節目節目で当時を振り返ることが大切であろう。

こうした問題意識から本稿では、発災から31年が経過した阪神・淡路大震災、22年が経過した新潟県中越地震、そして15年が経過した東日本大震災で被災しつつも、復旧を果たし進化を遂げる中小企業の事例を調査することにした。当時の経験が今日の経営にどのような影響をもたらしているか、教訓は何かなど、10年以上の時間が経過したからこそわかることを考えていきたい。

(2) 大きな被害をもたらした

三つの地震に注目

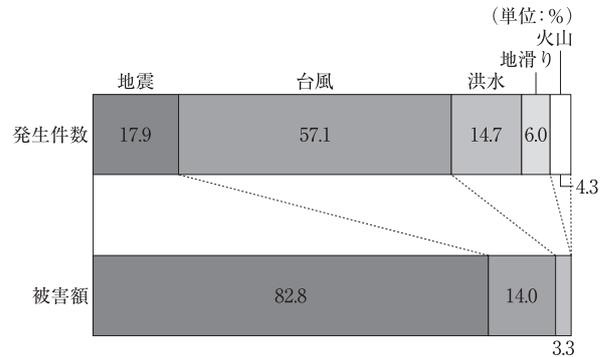
図-2は日本における自然災害の被害額の推移を示している。1995年の阪神・淡路大震災と2004年の新潟県中越地震、2011年の東日本大震災の三つが、特に大きな被害をもたらしている。そのため本稿ではこれら三つの地震を取り上げる。

1995年に発生した阪神・淡路大震災は、淡路島北部を震源とするマグニチュード7.3の地震である。震度7の揺れが発生し、建物の倒壊や火災などにより死者は6,434人、被害総額は約9.9兆円に上った。例えば、兵庫県神戸市東灘区および灘区と西宮市にわたって日本を代表する酒どころとして知られる灘五郷では酒蔵などが倒壊し、組合員の数が51社から42社に減った。また、兵庫県の主力産品の一つである靴産業について日本ケミカルシューズ工業組合（2021）によると、1994年の生産額は約660億円だったが、震災後の1995年には約285億円まで落ち込んだ。

神戸市に本店を置くみなと銀行は2019年、地元企業の震災からの歩みや変化を調べようと、兵庫県内の中小企業にアンケートを実施した。阪神・淡路大震災により工場や店舗の損壊など直接的に被害を受けた企業は23.3%、取引先の被災による受注の減少など間接的に被害を受けた企業は27.1%と、合計で50.4%の企業が被害を受けた（みなと銀行、2019）。一方、被害がなかった企業は35.5%であった。

加藤（2020）はこのアンケート結果を分析し、2019年時点の売り上げを震災前と比較している。売り上げ水準が震災前と比べて2倍以上となった割合について、被災経験のある企業では18.5%、被災経験のない企業では12.5%であった（図-3）。この点について、加藤（2020）は「阪神・淡路大震災で厳しい状況に陥った中小企業経営者が、その被災・被害を乗り越えて困難から立ち上がって

図-1 日本における自然災害の発生件数と被害額の災害別割合



出所：中小企業庁編（2019）（図-2も同じ）

- (注) 1 ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース (EM-DAT) より、1985年から2018年の自然災害を集計。
 2 2018年12月時点のデータを用いて集計（図-2も同じ）。
 3 EM-DATでは「死者が10人以上」「被災者が100人以上」「緊急事態宣言の発令」「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している（図-2も同じ）。
 4 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（以下同じ）。
 5 被害額の災害別割合について、地滑りと火山はどちらも0.0%。

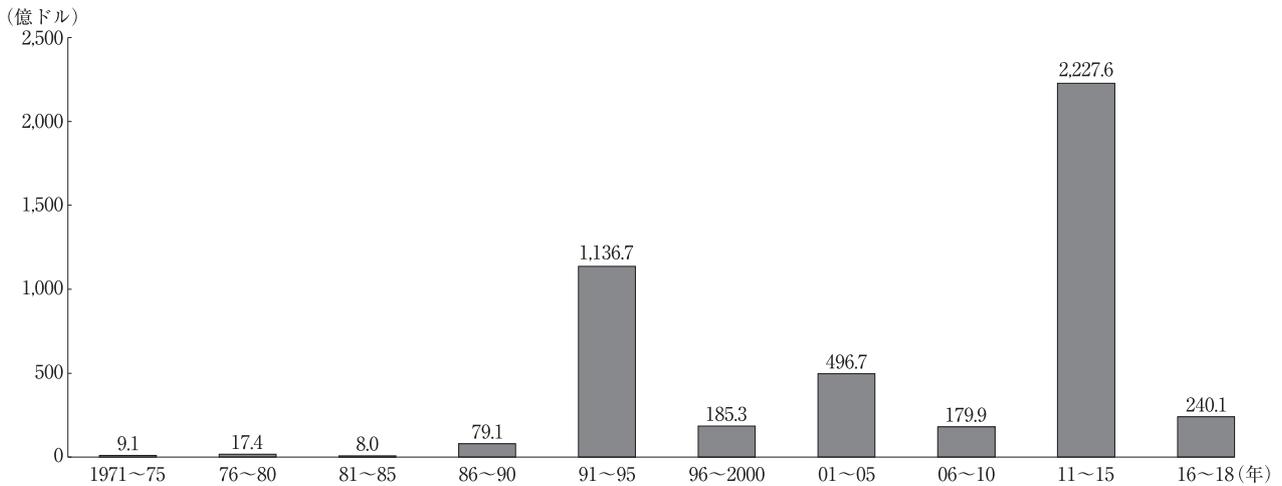
きたことを示唆している」と指摘している。

2004年に発生した新潟県中越地震は、新潟県の中央部に当たる中越地方を震源とするマグニチュード6.8の地震である。震度7の揺れに続いて、規模の大きい余震が長期間にわたって断続的に生じ、建物の倒壊のほか避難中のストレスなどにより、68人が死亡した。地元の機械産業や織物産業などを中心に被害総額は約3.0兆円に上った。

新潟県中越大震災復興検証調査会（2015）によると、地場企業217社に対する操業の再開状況についての聞き取り調査の結果、地震前と同程度に戻ったと回答した企業の割合は、地震から約2カ月半後の2005年1月13日には97.2%となった。生産設備に対する被害が少なかったこともあり、比較的復旧は早かったようである。

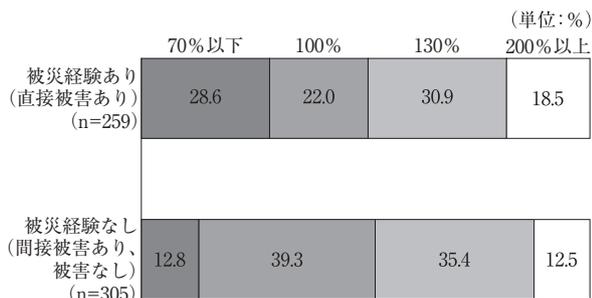
また、新潟県の製造品出荷額等は2003年の約4.4兆円から2012年も約4.4兆円と、横ばいで推移している。この点について新潟県中越大震災復興検証調査会（2015）は、大幅な経済成長はみられないが、防災用品の開発や産地ブランドの創出など新たな産業の潮流がみられると指摘している。

図-2 日本における自然災害の被害額の推移



(注) ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース (EM-DAT) より、1971年から2018年の自然災害を集計。

図-3 阪神・淡路大震災前と比べた2019年の売り上げ水準



資料: 加藤 (2020)

- (注) 1 集計対象は阪神・淡路大震災で災害救助法の適用を受けた自治体に立地するみなど銀行の取引企業564社。
 2 建物や機械などへの被害を「直接被害」、取引先からの受注減少などの被害を「間接被害」とし、直接被害ありと回答した企業を「被災経験あり」、間接被害ありまたは被害なしと回答した企業を「被災経験なし」としている。
 3 nは回答数 (以下同じ)。

製造品出荷額等の金額は同水準でも、被災によって産業構造が変わり得ることを示唆している。

2011年に発生した東日本大震災は、宮城県三陸沖を震源とするマグニチュード9.0の地震である。宮城県を中心に震度7の揺れと津波が発生し、2025年3月1日時点で死者は1万9,782人、行方不明者は2,550人に上る。被害総額は約16.9兆円で、地震と津波に加えて福島第一原子力発電所の事故を受け、自動車や電子機械などの工場が操業を停止したり、ホテルや旅館が営業できなくなっ

たりした。さらに、サプライチェーンを通じて、被災地域以外でも生産が停滞するなど、広範囲に影響をもたらした。

東北経済産業局 (2021) は、東日本大震災グループ補助金の効果の確認と今後の制度改善につなげるため、青森県、岩手県、宮城県、福島県の補助金交付先に対し、売り上げの状況などについて調査を実施している。これによると、36.1%の企業が震災直前の売り上げの半分以下にとどまる一方、30.6%の企業は売り上げが震災直前よりも増加している。

(3) 被災から立ち直った中小企業

第1節では、特に大きな被害をもたらした三つの地震について、企業が受けた被害やその後の動向などをみてきた。被災地域の企業は、揺れや火災、津波などで工場や店舗が損壊し、事業が停止するといった被害を受けた。一方で地震後の調査をみると、被災前よりも売り上げを伸ばし、成長を遂げている企業も存在するようである。

第2節からは被災した企業の経験をみていくわけだが、本稿では付加価値を生み出す事業の流れ、いわゆるバリューチェーンの転換点に注目したい。例えば、東日本大震災で被害を受けてから

売り上げを回復または増加させた企業に対して、回復や増加の理由を尋ねたところ、「新規顧客の確保（復興特需、その他要因による）」が21.0%と最も高い（図-4）。他方、「新規顧客の確保（新商品・新サービス開発等による）」（14.9%）や「新規設備導入による生産性の向上」（11.7%）、「既存顧客のつなぎ止め（新商品・新サービス開発等による）」（9.6%）が合わせて36.2%と、被災前とは異なるバリューチェーンを構築して復旧後の成長につなげた企業もいると読み取ることができる。

BCPやBCMに基づく復旧とは違い、バリューチェーンの全体を再構築するには時間がかかると考えられる。阪神・淡路大震災から31年、新潟県中越地震から22年、そして東日本大震災から15年経過した今だからこそ、バリューチェーンの転換点を振り返ることができるのではないかと。

第2節では、三つの地震により事業が停止するほどの被害を受けながらも復活を果たした中小企業の事例を4社紹介したい。

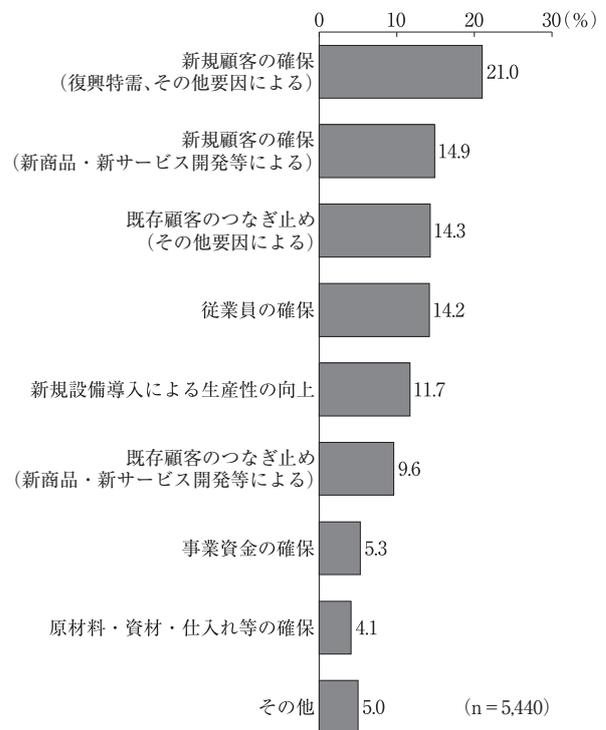
2 被災経験をばねに進化する

中小企業の事例

本節では、被災してから復活し、進化を遂げた中小企業4社の事例を紹介する。ヒアリングは2024年12月から2025年1月にかけて実施した。各企業の概要は以下のとおりである。

1社目は、ホテル「大船渡温泉」を運営している(株)海楽荘（岩手県大船渡市）である。社長を務める志田豊繁さんは三陸海岸沿いで民宿を運営していたが、東日本大震災による津波やライフラインの寸断などで営業できなくなった。震災から3年以上経った2014年7月にホテル「大船渡温泉」をオープンした。オープンに向け、志田さんは半年かけて事業計画を練り上げた。復興需要の落ち着きに伴い、復興関係者や地元客から観光客へと変

図-4 売り上げが東日本大震災直前と比べて同水準に回復または増加した理由



資料：東北経済産業局（2021）

（注）調査対象は青森県、岩手県、宮城県、福島県における東日本大震災グループ補助金の交付先。

わりゆく客層に合わせてサービスを向上させ、現在では地域を代表するホテルへと成長している。

2社目は、腕時計のケースや精密金属部品などを製造している林精器製造(株)（福島県須賀川市）である。同社は東日本大震災で本社工場の3分の2が倒壊し、工場の稼働が停止した。被害を免れた機械を仮工場に運び、3カ月で生産を再開した。震災から約2年後に本社工場を再建すると、主力製品である腕時計のケースについて高価格帯への集中を進めた。また、福島県が医療関連産業の集積を復興の重点プロジェクトとして打ち出したことなどをきっかけに、医療機器の製造を始めた。その結果、事業規模は震災前よりも拡大している。

3社目は、折板屋根取り付け金具などを製造している(株)サカタ製作所（新潟県長岡市）である。同社は新潟県中越地震で被災したものの、3日後に製造を再開した。一方で、自動倉庫の復旧に時

間がかかり出荷が滞った。そこで物流拠点を分散したり、輸送手段をトラックから鉄道に変えるモーダルシフトに取り組んだり、物流態勢を見直した。また、新潟県が新エネルギー導入の推進を復興施策の一つに掲げたことなどを背景に、2008年に太陽光パネル取り付け金具の製造を始めた。東日本大震災による福島第一原子力発電所の事故や太陽光発電の固定価格買取制度（FIT制度）の開始により、太陽光パネルの需要が増えると、太陽光パネル取り付け金具は第2の収益源として成長した。

4社目は、外用薬を受託製造している万協製薬(株)（三重県多気郡多気町）である。同社は兵庫県神戸市長田区で外用薬を製造していたが、阪神・淡路大震災で工場が倒壊し、全従業員の解雇を余儀なくされた。さらに、唯一の卸売先との取引を継続できず販路を失った。震災から約2年後に三重県で新工場を完成させ、事業を再開した。その後、工程の一部を受託して製造に特化する新たなビジネスモデルにシフトして、取引先を増やすことができた。さらに、自社で開発した製品などの提案を通じて取引先のニーズにきてきた。2024年度の売上高は震災前の20倍を超えている。

<事例1> (株)海楽荘

代表者	志田 豊繁 ^{しだ とよしげ}
創業	1974年
資本金	7,500万円
従業員数	45人
事業内容	ホテル「大船渡温泉」の運営
所在地	岩手県大船渡市

——地元客でにぎわう民宿「海楽荘」を運営

岩手県大船渡市に「温泉宿・ホテル総選挙」絶景部門で2021年から5年連続1位に輝くホテルがある。(株)海楽荘が運営するホテル「大船渡温泉」で、2014年に志田豊繁さんがオープンした。大船

渡湾に面した三陸海岸沿いに位置し、大船渡丸森駅から徒歩1分の距離である。東京駅からは東北新幹線とJR大船渡線、JR大船渡線BRT（バス高速輸送システム）を乗り継ぎ、約5時間半で着く。

前身は三陸海岸の景勝地である碁石海岸にあった民宿「海楽荘」である。大船渡温泉から約7キロメートル離れており、現在は閉館している。この民宿は1974年に豊繁さんの母がオープンし、部屋数は八つだった。豊繁さんは高校を卒業して、東京で板前として7年間働いた。その後、大船渡市に戻り民宿の運営に携わりながら、ワカメやホタテなどを養殖する漁師になった。漁業の経験はなかったが、地元の人から船や機械の動かし方など漁のスキルやノウハウを教してもらった。

豊繁さんが民宿を引き継ぐと、1995年に50メートルほど離れた場所で10部屋の新館を建てた。2007年には温泉を設け、日帰り入浴をスタートした。泉質は神経痛や関節痛などに効くとされる「ナトリウム・カルシウム—塩化物冷鉱泉」である。三陸海岸沿いでこの民宿のほか温泉を探すと、北に約100キロメートル離れた宮古市や南に約60キロメートル離れた宮城県南三陸町までない。三陸海岸では珍しい温泉のある民宿として、地元客を中心に人気を集めていた。民宿の特徴の一つが、豊繁さんが釣った魚介類などを使った料理だった。なかでもマグロのかぶと煮が名物で、これを目当てに訪れる客もいた。

民宿を営む傍ら、2004年に地元のホテル跡地を取得し、温泉に加えて食堂やゲームコーナー、レストランなどを備える大型の入浴施設、いわゆる健康ランドを建設する準備を始めた。大船渡市には多くの人が集まる娯楽施設がなかった。豊繁さんは健康ランドを建てて人々の交流の場をつくりたいと考え、オープンに向けて準備を進めていた。

そうしたなか、2011年3月11日14時46分、東日本大震災に襲われた。大船渡市では震度6弱を記録し、14時49分に大津波警報が発令された。

豊繁さんは民宿にいた20人ほどの利用客をマイクロバスに乗せて、高台に避難した。大船渡市を襲った津波は最大で高さ11.8メートルに達し、旧館は2階まで浸水して天井が落ちたり、室内の設備が流されたりした。海拔約200メートルにあった新館は津波による被害を免れたが、電気や水道といったライフラインは寸断されてしまった。

2カ月ほど先まで予約で満室であったが、翌日には利用客がいなくなった。漁船は流され、養殖中のワカメは全滅した。豊繁さんは民宿の経営者としても、漁師としても仕事を失うことになった。それでも民宿の新館は残った。震災では家を失い、避難所や仮設住宅で暮らす人が少なくなかった。そうした場所では広々と入浴することは難しい。豊繁さんは、漁師の仕事や民宿を支えてくれた地元の人への恩返しとして、海楽荘の温泉に入ってもらいたいと考えるようになった。

4月に入って電気が復旧すると源泉をくみ上げ、温泉を無料で開放した。豊繁さんはマイクロバスで避難所を回り、1日に約300人に入浴してもらった。さらに、復興関係者が大船渡市に来るようになると、被害を免れた民宿の新館で対応だけでなく、旧館の天井を修繕したり設備を復旧したりと応急処置をして、可能な限り受け入れた。

——ホテル「大船渡温泉」を開業

温泉を利用した人からは「温かいお風呂に入って、心と体が癒やされた」と感謝の声が相次いだ。豊繁さんは人々に生きる活力を与えることができたと感じ、仮設住宅に住む人が毎日のように入れる入浴施設をつくりたいと考えた。

もともと予定していた健康ランドを建てる場合、設備を充実させるための投資がかさみ、どうしても利用料金を高く設定しなくてはならない。相場は1,000円から2,000円ほどで、日常的に入るには高すぎる。そこで、健康ランドよりも建設コストがかからない銭湯を建てようと考えた。銭湯の利

用料金の上限額は都道府県が決めると、物価統制令で定められている。岩手県の場合、当時は大人(12歳以上)で390円であった。

豊繁さんはさっそく、岩手県の公衆浴場業生活衛生同業組合に連絡した。すると組合長から「儲からないので、長く続けるのは難しい」と助言を受けた。一方で、豊繁さんには震災直後に無料で温泉を開放しながら民宿を経営した経験がある。温泉を開放できたのは復興関係者の宿泊で利益を確保していたからだ。銭湯だけで経営が成り立たないのならば、宿泊施設を併設すればよいと考え、温泉つきのホテルを建設すると決めた。

加えて、大船渡市にホテルを建てるのが地域の復興にもつながると考えた。震災によって廃業する宿泊施設が少なくなかった。市内宿泊施設の収容人数は震災前の2010年には1,491人だったが、2012年には1,034人まで落ち込んだ。一方で復興関係者の宿泊が増え、年間宿泊者数は2010年の約27万人から、2012年には約60万人と急増した。豊繁さんは宿泊者を受け入れる態勢を整えなければ、地域の復興が遅れると危機感を抱いた。

早く建設に着手したいと気持ちがはやるが、電気や水道などライフラインの復旧に時間がかかり、思うようにはいかない。大船渡市では、下水道の復旧に6カ月以上かかった。豊繁さんは開業に向けてしっかりと準備を進めることにした。民宿の経営者として取引があった岩手銀行に相談して、事業計画を立てた。その計画をもってほかの金融機関にも融資を申し込むと、民宿新館の建設資金を完済した実績があることや民宿を再開していたことが評価され、岩手銀行を含めて5行による協調融資を受けることができた。岩手銀行の推薦で、復興ファンドからの出資も受けることになった。

さらに事業計画を練り上げるため、2013年8月に豊繁さんは東北未来創造イニシアティブが開催する「経営未来塾」に第1期生として入塾した。東北未来創造イニシアティブは、東北大学と東北



(株)海楽荘が東日本大震災後にオープンしたホテル

ニュービジネス協議会を運営母体として経営者団体や大学、行政などと連携し、被災地で新たな事業を始めるリーダー人材を育て、支援する組織である。経営未来塾には岩手県内の経営者や起業を目指す人など、22人の塾生が参加していた。豊繁さんと同じく、被災から立ち直って事業の拡大を目指す者ばかりだ。塾生同士で切磋琢磨したことは、豊繁さんにとって大きな刺激になった。

塾生は半年かけて、自社の強みや目指すビジョンを明確にして事業計画を練り、最後には地域住民の前で発表する。豊繁さんは地元で恩返しをしたいという思いを「地域の繁栄なくして自社の繁栄なし」というビジョンに落とし込んだ。

こうして2014年7月、ホテル「大船渡温泉」をオープンした。客室は69室、宿泊収容人数は230人と、規模は市内で2番目に大きい。客室はすべて和室で、広さは6畳から10畳である。宿泊料金は1泊2食つきで7,500円(税別、1室2人利用)からとした。開業当初の宿泊客の多くは、長期滞在する復興関係者であった。

温泉は大船渡湾の景色を堪能できる内湯四つと露天風呂二つを設けた。泉質は民宿「海楽荘」と同じく、ナトリウム・カルシウム―塩化物冷鉱泉である。10時から20時半まで日帰り入浴も受け入れるようにした。料金は岩手県の銭湯料金の上限額と同じ大人390円である。大船渡市には物価統制令の制限を受けない中規模の入浴施設、いわゆ

るスーパー銭湯は5軒ほどあったが、銭湯は一つしかなかった。宿泊している復興関係者や仮設住宅で暮らす地元客に、気軽に入浴できる機会を提供することができた。

ホテルの従業員は地元で採用した。集まった35人の従業員のなかにはもともと水産業や震災後のがれき処理に携わっていた人が多く、大半の従業員は宿泊業の勤務経験がなかった。経験のある従業員から指導を受けたり、豊繁さんの働く姿に学んだりして、少しずつホテルのスタッフとしてのスキルを身につけていった。

——サービスの向上に貢献した支配人の入社

復興需要が落ち着き、県外からの観光客の利用が増えるにつれて、新たな課題がみえてきた。長期滞在の場合は、コインランドリーがあることや静かで快適に過ごせることなど、日常生活を送るうえでの利便性が重視される。一方で観光目的の場合は、サービスの丁寧さや部屋からの景観の良さ、食事メニューの豊富さなど、非日常的な体験が求められる。復興関係者と観光客とでは、ホテルに求めているサービスが異なっていたのである。

そこで、観光客にも満足してもらえるように、サービスの質を向上する取り組みを始めた。一役買ったのが、豊繁さんの弟で支配人を務める^{よしたか}緒隆さんである。緒隆さんは東京の大学への進学を機に大船渡市を離れた。大学卒業後は東京のホテルチェーン運営会社に勤め、ホテルの新規開業に携わっていた。

緒隆さんは震災が起こってから、故郷である大船渡市に貢献できることはないかと考えていた。そうしたなか、豊繁さんからの要請を受け、2015年9月に大船渡温泉の支配人になると、前職の経験を生かしてサービスの改善に取り組んだ。例えば、海側の部屋と山側の部屋で料金が異なるプランを用意した。景観を楽しみたい人には海側の部屋に泊まってもらい、手軽に宿泊したい人には山側

の部屋を選んでもらう。利用客の多様なニーズをとらえて満足度の向上につなげたのである。

また、平日と土日祝日で日帰り入浴の利用時間を変えるようにした。現在の利用時間は、平日で11時から19時、土日祝日および祝前日で11時から14時半である。観光客の利用が増える休日に広々と入浴できるようにしたことで、観光客からの評価を高めたのである。

さらに、地元に対する従業員の意識を変えた。従業員の多くは大船渡市には何もないと考えており、地元の魅力を十分にアピールできていなかった。繕隆さんは長く離れていたからこそ、リアス海岸の景観や水平線から昇る朝日、豊富な海産物といった地元の魅力に気づくことができた。ホテルからの景色や地域の食文化などが観光客にとっては新鮮な体験につながると考え、研修や会議の場で従業員にその考えを共有している。

サービス向上の取り組みを続け、2021年に「温泉宿・ホテル総選挙」の絶景部門で1位に輝くと、5年連続で首位の座を守っている。こうした実績は集客だけでなく、従業員の自信につながっている。

——ビジョンを変えずに成長を続ける

客層の変化に合わせてサービスを向上させてきたわけだが、豊繁さんが民宿を経営していたときから変えていないことがある。料理のスタイルだ。新鮮な海の幸を食べてもらいたいと、ワカメやホタテの養殖を続け、毎朝市場に足を運んでいる。今でも名物料理であるマグロのかぶと煮を含めて、大船渡温泉ではテーブルいっぱいに広げて料理を提供する。新鮮でおいしいうえに量にも大満足だと、宿泊客から喜んでもらうことが多い。豊繁さんは「ほかのホテルと違うかもしれないが、昔ながらの当社の文化を守りたい」と話す。

また、日帰り入浴の料金は今でも銭湯の料金に合わせている。2020年に上限額が改定されてからは480円である。地元の人に毎日のように入浴し

てもらいたいという気持ちも変わっていない。

東日本大震災を振り返って、豊繁さんは焦らないことが重要だと話す。災害直後はライフラインが寸断されることが少なくない。復旧が進まず、新しいことを始めようと思っても、すぐには取りかかれない。実際、大船渡温泉をオープンできたのは震災から3年以上経ってからだ。その分、時間をかけて事業計画を練ったことが現在の経営につながっていると、豊繁さんは考えている。

また、復興に当たっては外部環境が大きく変わり、先行きを見通せない状況に陥った。そうしたなかで自分たちの強みや目指すビジョンを明確にすることが大事だったと、繕隆さんは話す。例えば、客層の変化に合わせてサービスの水準を向上させるなかで、料理のスタイルや地元への恩返しというビジョンは変えなかった。だからこそ幅広い客層から評価を得られたと、繕隆さんは言う。

東日本大震災を受けてから新たに大型ホテルを建設し、地域を代表するホテルへと成長した同社の取り組みから、被災した経験を経営につなげるヒントを学ぶことができた。

<事例2>林精器製造(株)

代表者	石井 廣文 ^{いし い ひろふみ}
創業	1921年
資本金	9,000万円
従業員数	338人
事業内容	腕時計のケースなどの製造
所在地	福島県須賀川市

——精密で美しい研磨加工に強み

林精器製造(株)には三つの工場がある。福島県須賀川市の本社工場では、50万円以上する高価格帯の腕時計のケースを中心とする精密金属部品を製造している。ケースは文字盤や針、ムーブメントなどの内部パーツを納める外装で、腕時計のデザインの原型になる。福島県石川郡玉川村の工場では



林精器製造(株)がつくる高価格帯の腕時計ケース

は、半導体製造装置の部品や、骨折の治療に使われる骨プレートといった医療機器などを製造している。福島県郡山市の工場では、金属やプラスチックへの湿式めっきや化学反応を用いて発色するイオンプレーティングといった乾式めっきなど、表面処理を手がけている。

主力製品は腕時計のケースで、売り上げ全体の半分程度を占める。製造ではまず、ステンレスやチタンなどの金属をプレス機で加工し、大まかな形状をつくる。次に、NC旋盤やマシニングセンターなどで切削する。そして研磨へ続く。

研磨のなかで特に難しいのがザラツ研磨である。これは研磨紙を貼り付けた金属板を回転させながら、金属板の平面部分にケースを押し当てて磨く仕事である。平面を使って磨くことで、側面で磨くバフ研磨よりもケースのゆがみを少なくできる。

また、ザラツ研磨では押し当てる力の強弱や金属板の回転速度、研磨時間などは担当者の感覚によるところが大きい。代表取締役社長の石井廣文さんによると、ザラツ研磨で一人前になるのに10年かかるそうだ。ザラツ研磨は同社の技術力の象徴といえる。

同社は1921年に創業した。1980年代には低価格帯も含め、1カ月に約50万個の腕時計ケースを生産していた。1990年代後半からはケース製造で培った技術を応用し、プリンター部品などの製造や表面処理事業、精密機器の組み立て事業など、多角化

を進めた。2009年には医療機器の製造に進出することを決め、医療機器製造業の許可を取得した。

多角化を進めてきたのは、2000年代以降、腕時計のケースが低価格帯のものを中心に中国企業との価格競争に巻き込まれたからである。受注の減少から本社工場の稼働を止める日もあった。

そうしたなか、2011年3月11日14時46分、東日本大震災が発生した。須賀川市は震度6強の揺れに襲われた。地盤がずれたことにより本社工場の約3分の2が倒壊した。さらに火災により社内にあったコンピューターが全焼したことで、図面や受発注の記録など多くのデータを失った。被害総額は約20億円に上る。ただ幸いなことに、出勤していた128人の従業員は全員無事だった。前代表取締役社長の林明博さんは倒壊した工場と従業員を前に「絶対に再建する」と声を上げた。当時工場長だった石井さんは、未来に向かって意気込む経営者の姿を鮮明に覚えているという。

——サプライチェーンの維持に奔走

復旧に向けた動きは早かった。震災の翌日には管理職が集まり、どのようにして生産を再開させるかについて検討を始めた。3月14日には復興委員会を立ち上げ、生産を6カ月後に再開する計画を作成した。石井さんは林さんと取引先を回り、復旧の見通しを説明した。取引先は、高級腕時計生産の一翼を担う同社に、一日も早く再稼働してほしいと要請した。

そこで、同社は3カ月で生産を再開するように計画を練り直した。本社工場から約6キロメートル離れた工業団地にあった遊休状態の工場を急遽借りて仮工場とした。そこに被害を免れた約300台の機械を運び入れることにしたのである。ただ、運送業者がみつからなかった。地元の運送業者はがれきの運搬で手いっぱいだったためだ。そこで出勤できる従業員でチームを組み、1台ずつ機械を運び出すことにした。余震が収まらないなか、

本社工場と仮工場を往復する日々が続いた。

4月15日、まずは研磨と組み立ての工程を再開した。5月中旬には切削加工もできるようになった。この間、本社工場の復旧も進め、電源が復旧した6月6日にはプレス工程を再開できた。こうして本社工場と仮工場の2拠点態勢を敷くことにより、3カ月での生産再開を実現した。

とはいえ、途絶えてしまった取引もある。福島第一原子力発電所の事故による風評被害を受けて、海外企業を中心に仕事を失った。そのため震災後、売り上げは3割減少した。また、本社工場でプレス工程を、仮工場で切削や研磨、組み立ての工程を行っており、途中で仕掛品を運ぶ必要があった。震災前に比べて生産効率は低下した。

——自分たちの強みを見つめ直す

2013年2月18日、同社は震災前と同じ場所に本社工場を再建した。震災から2年ほど経てようやく一つの場所で全工程を完結できる態勢を取り戻したのである。このとき、林さんは社是「いいものをつくる」を制定した。良い製品を提供することで、取引先や行政、従業員など復旧を支えてくれた関係者に恩返しをしたいとのメッセージを込めている。復興に向けた道筋が少しずつみえてくるなか、ものづくりを大事にする理念を明文化し、従業員の心のよりどころにしたのである。

従来と同じ場所で再建したわけだが、震災前と同じことをしては、再び価格競争に陥ってしまう。同社は再建後の方針を二つ掲げた。

一つ目は、腕時計のケースについて高価格帯に集中することである。腕時計のケースは研磨の品質で価格が大きく変わる。高価格帯に集中することは、ザラツ研磨や仕上げ研磨に多くの人的資源を投入することを意味する。そこでまず、同社はザラツ研磨までの製造ラインの自動化を進めた。複数の切削作業をまとめてできるマシニングセンターなどを導入したのである。ここで工夫したの

が、複数の機械を連動させることである。例えば、機械へのケースのセットや取り外し、次の機械への移動もロボットでやるように一から設計した。異なる動きをする複数の機械を制御するのは容易ではない。同社は自社でロボット制御を学び、試行錯誤を繰り返しながら自動化を進めた。

なかでも特に、ザラツ研磨の自動化は難しいとされていた。ザラツ研磨盤は使うたびに擦り減り、付着している研磨剤も減っていくからだ。研磨盤を交換したり研磨剤を付け直したりするのだが、研磨の対象と研磨盤のコンディションから最適な研磨条件を導き出すのが難しいと考えられていた。そこで同社は「力覚制御型研磨ロボット」を開発した。研磨盤の消耗量などをセンサーで認識し、押し付ける力や角度を毎回自動で調整するものである。こうして同社はプレスから切削、中間研磨までほぼ無人でできるようになった。自動化によって仕上げのザラツ研磨など付加価値の高い工程により多くの従業員を充てられるようになった。

二つ目は、異分野への参入である。2011年12月、福島県が「福島県復興計画」を作成し、医療関連産業の集積を重点プロジェクトとして打ち出した。これにより県からの補助金や協力機関の紹介などサポートが手厚くなった。例えば、革新的医療機器開発実証事業費補助金という制度では、医師のニーズに基づいた医療機器の製品開発や治験に取り組む医療機関や企業を支援している。

同社は自治体のサポートを受けて、福島県立医科大学と共同研究を始めた。その結果、2016年に歯のインプラント治療に使われる0.02ミリメートルのフィルター「Tiハニカムメンブレン」を開発、玉川村の工場での生産を開始している。材質はチタンであり、腕時計のチタンケースで培ってきた加工技術を応用できている。その後も骨折の治療の際に骨をつないで固定する「Ti骨プレート」や医療用の輸液ポンプなどの定期検査を行うための「ポンプセーフ」といった医療機器を開発した。

——これからも揺らぐことのない

ものづくりで貢献

高価格帯の腕時計部品への集中を進めたことが奏功し、価格競争を回避できている。また、事業の多角化を進めたことで新たな稼ぎ頭も育ててきた。林さんは震災当日の「絶対に再建する」をまさに有言実行してきたのである。ところが、ここから成長のアクセルを踏んでいこうという2020年、林さんは病魔に襲われ、帰らぬ人となってしまった。先代の後を継いで石井さんが社長に就任した。「震災を境に工場の自動化を進めたり生産品目などを変えたりしてきたように、今後も不断の見直しを進めていかないと、当社は生き残れません。一方で、先代から守り継ぐべきこともたくさんあります」と石井さんは話す。

一つは、ものづくりを大事にする理念である。全従業員が参加する業績報告会では、経営状況を従業員に開示し会社の方向性を示している。こうした機会を設けることで、林さんが制定した社是「いいものをつくる」を社内に浸透させている。

もう一つは、時間をかけて人材を育成する姿勢である。ザラツ研磨をはじめとするものづくりの技術は、習得に時間がかかる。ベテランの技術を若手に受け継いでいかないと会社の未来はない。実は震災前から、林さんは研磨技術を集中的に学ぶ「ものづくり研修塾」を立ち上げていた。ベテランが若手を指導する3年間の教育プログラムである。石井さんは工場の自動化と並行してこの取り組みもさらに強化し、育成を専門に手がける部署「ものづくり革新グループ」をつくった。この部署にはトレーナーと呼ばれるベテランが在籍し、製造の仕事から離れて若手の指導に集中する。若手一人ひとりに育成計画をつくり、2年かけて技術を継承する。こうして若手の成長を速めている。

震災後、売り上げが落ち込んだ2013年度と比べて、2024年度の売上高は1.7倍を超えた。なかでも、腕時計のケースの売り上げは2013年度から

2024年度にかけて約2.5倍となった。現在の腕時計のケースの生産量は月に2万個程度と、ピーク時の50万個からは減少している。それでも利益を確保しているのは、高価格帯の製品に集中した成果といえる。

同社は2021年に創業100年を迎えた。記念の腕時計を製作し従業員に配ったほか、記念のロゴマークをつくった。日本の技術を世界にアピールしたいとの思いを込めて、日本らしさをイメージしやすい扇や和柄を盛り込んでいる。扇には未来や希望、扇の一段目にある市松模様には発展や進化、二段目にある七宝柄しっぽうがらには縁やつながりといった意味がある。次の100年に向けて、ものづくりを通じて成長を続け、取引先や地域に貢献することを表現した。

石井さんは「今考えると、あの日は当社が生まれ変わった日です」と振り返ってくれた。震災は工場の倒壊など大きな被害をもたらしたわけだが、製品の選択と集中や医療機器の製造を始めるきっかけにもなった。被災前に戻ろうとするのではなく、再建後の方向性を定め、それに合わせてものづくりの方法を変えたことが現在の業績につながっている。同社の取り組みには、被災した経験を事業の成長につなげるヒントが詰まっている。

<事例3> (株)サカタ製作所

代表者	坂田 匠 <small>さかた たけみ</small>
設立	1951年
資本金	1,320万円
従業員数	175人
事業内容	折板屋根取り付け金具などの製造
所在地	新潟県長岡市

——折板屋根取り付け金具で高いシェアを誇る

(株)サカタ製作所は折板屋根取り付け金具で高いシェアを誇るメーカーである。折板屋根とは厚さ1ミリメートルほどの鋼板を波状に折り曲げた金

属屋根である。金属屋根は瓦屋根やセメントを使ったスレート屋根よりも軽く、耐震性に優れており、設置する建物に合わせて長さや形状を変えることができる。しかも、折板屋根は折り曲がっていることで強度にも優れている。さらに、野地板を必要とせず、建物に直接固定するので施工にかかる時間を短縮できる。こうしたことから、工場や倉庫など大型の建築物に向いている。災害時に建てられる仮設住宅の屋根にも使われる。

同社は1951年に坂田省司さんが新潟県三条市で創業した。1960年代からタイトフレームという折板屋根を建物に取り付ける金具の製造を始めた。タイトフレームを建物の梁に溶接し、折板屋根を乗せてボルトとナット、座金、パッキンで固定する。同社はタイトフレームのバリエーションを増やしながら成長してきた。1989年には生産態勢を拡充するため、新潟県三島郡与板町（現・長岡市）に新工場を建てた。

1990年代にナットと座金、パッキンを一体化した折板屋根取り付け金具「ハイセット」を開発した。従来の工法では部品を別々に取り付けするため三つの手順を要するが、ハイセットを使えば1回のねじ締めで済む。つまり工数を減らし、施工時間を短縮する製品の登場である。ハイセットは建築現場から高い評価を得て、同社は折板屋根取り付け金具のシェアを高めた。

1995年に阪神・淡路大震災が発生すると、同社は仮設住宅向けの注文を大量に受け、24時間稼働を1週間続けるなどして、約100万個を供給した。同年に坂田匠さんが、父である省司さんの後を継いで社長に就任した。匠さんはロボットを開発する企業に勤務した経験をもっており、切断や接合の機械などを設計し、生産能力を高めた。また、より早く納品できるように自動倉庫を導入した。2004年には合理化のため、三条市の本社にあった製造機能を与板工場に集約した。だがその直後、同社は二つの災害に襲われることになる。

——リーダーシップを発揮して被災者を支援

2004年7月13日を中心に、三条市や長岡市を含む中越地方では「7.13新潟豪雨」が発生した。三条市を流れる五十嵐川や長岡市を流れる猿橋川など六つの河川が決壊し、浸水や土砂崩れが起こった。与板町は以前から水害が多かったため、与板工場は過去の水害で浸水しなかった山の麓に建てた。しかし、7.13新潟豪雨では想定を超える量の雨が降り、山から土砂が流れてきた。工場が水浸しになったが、1日で片づけて生産を再開した。

7.13新潟豪雨では全国からボランティアが集まり、衣類やタオルといった生活必需品に加えて家具や家電などの救援物資が寄せられた。復旧に向けて多くの人が助け合う姿をみて、匠さんは協力できることはないかと考えた。そうしたなか地元のNPO法人から、三条市にある同社の倉庫を会場にして、被災者に救援物資を無償で配るフリーマーケット「楽市楽座」を開催したいと頼まれ、匠さんは応じた。7月31日と8月1日に開催された楽市楽座では1,500人が救援物資を受け取った。

一方で、フリーマーケットを円滑に運営する態勢について課題が明らかになった。例えば、午前10時の開場前から100人以上が行列をつくり、入場までに30分以上かかった。また、駐車スペースを十分に確保しておらず、会場近くの道路に止めた車で渋滞が生まれた。

匠さんは、地元のNPO法人から第2回と第3回の楽市楽座での指揮を依頼され、実行委員長に就いた。第2回の開催は8月17日と18日の予定で、2週間ほどで態勢を整える必要があった。できるだけ多くの人に物資を提供するために工夫したことが二つある。

一つ目は、ボランティア一人ひとりの要望や得意なことを踏まえてチームをつくったことである。例えば、アパレル企業で働く人には衣類担当のチームに入ってもらった。衣類のブースで整理整頓や来場者の案内をしてもらい、会場内の混乱を防い

だ。各チームには責任者を置き、匠さんの指示が全体に漏れなく届くようにした。

二つ目は、行政と連携したことである。会場から1キロメートルほど離れた場所に駐車場を設け、三条市が運行するバスで来場者を会場まで運んだ。さらに、三条市には仮設住宅や避難所を巡回するバスも運行してもらい、車を使わなくても来場できるようにした。会場周辺の混雑を緩和して入退場をスムーズにした。

この結果、第2回と第3回ではそれぞれ3,000人を超える来場者に物資を配ることができた。匠さんは楽市楽座を指揮した経験から、中小企業経営者として培ってきたリーダーシップは被災時にも役立つスキルだということを学んだ。

——ボトルネックを解消して供給責任を果たす

豪雨から立ち直りつつあった矢先、同社は再び災害に襲われた。2004年10月23日17時56分、新潟県中越地震が発生したのである。与板町は震度5強であった。土曜日で会社は休みだったが、匠さんは工場に向かった。工場こそ倒壊していなかったものの、製造機械がずれたり、天井の配管から漏れた水がパソコンにかかったりしていた。要の自動倉庫は傾き、動かなくなった。匠さんはその光景を見て、廃業の二文字が頭をよぎった。

しばらくして数人の従業員が工場を見に来た。匠さんはその姿を見ると、自分に言い聞かせるように「この程度なら何とかなる」とつぶやいた。非常事態だからこそ、経営者である匠さんが冷静になることで、それが従業員にも波及することをねらった。

会社が速やかに復旧し、雇用や仕入れを継続することは、被災者である従業員や仕入れ先、外注先を支えることにもなる。匠さんは改めて自社が果たす役割に気づき、速やかに製造を再開することを決めた。地震の翌日から復旧作業を開始し、3日後の10月26日には製造を再開できた。

スピード復旧の背景には、製造機械の一部を自社でつくっていたことと地元企業に空調などインフラの整備を任せていたことがある。工場の構造をよくわかっている企業が近くにいたので、すぐに対応してくれたことも幸いした。

一方で自動倉庫の復旧には時間がかかった。製造を再開した後も、自動倉庫が動かず出荷が遅れてしまった。匠さんは同社のバリューチェーンにおいて物流態勢がボトルネックになっていることに気づいた。以来、物流拠点の分散を進め、今では長岡市のほかに岐阜県と福岡県に倉庫を構えている。北海道から関東までは長岡市の倉庫から、中部から四国までは岐阜県の倉庫から、九州には福岡県の倉庫から出荷することで、注文を受けて1日で全国に納品できる。災害などで倉庫が一つ機能しなくなったとしても、ほかの倉庫から出荷できるようにした。

また、倉庫が稼働しても道路が断たれては製品を運べない。そこでトラックに頼らない出荷方法を確保するべく、船や鉄道による出荷も試している。今では長距離の輸送手段をトラックから鉄道に変える、いわゆるモーダルシフトに取り組んでいる。ドライバーの残業時間の規制により運送能力が不足する「物流の2024年問題」への対応や環境負荷の低減にもつながる取り組みである。こうして同社は供給責任を果たしている。

——他社に先行して成長のチャンスをつかむ

2008年に同社は新たな事業として、太陽光パネル取り付け金具に進出した。既存事業で培ってきた技術を応用できると考えたのである。新潟県が策定した「新潟県中越大震災復興計画」のなかで、太陽光発電など新エネルギー導入の推進を復興施策の一つに掲げていたことも後押しとなった。製品開発の投資が先行して赤字続きだったが、成長分野になるとみて開発を続けた。

2011年、東日本大震災に伴う福島第一原子力発

電所の事故により、再生可能エネルギーへの注目が高まった。さらに、2012年にFIT制度が始まったことで、太陽光パネルの需要が増え、同社への注文も相次いだ。2011年に約1万個だった出荷数は、2013年に約320万個と急増した。また、新潟県は太陽光発電の導入を推進する一環で、新潟県東部産業団地にメガソーラーを2系列稼働していた。2013年に3系列目の建設が決まると、同社の金具が採用された。このように注文が増えるなか、2014年に生産能力を拡充するため、この産業団地内に新工場を建設した。太陽光パネル取り付け金具は折板屋根取り付け金具に次ぐ第2の収益源になった。

東日本大震災では5万戸を超える仮設住宅が建設された。24時間態勢で増産するため、人手を増やす必要があった。同社から徒歩10分の場所に避難所があり、匠さんはそこに避難する人の力を貸してもらえないかと考えた。収入源を提供することも被災者支援の一つと考え、避難所で協力を呼びかけたところ、28人の避難者全員から手があがった。

依頼した仕事は取り付け金具の組み立てと梱包である。仕事に携わった人からは「こういう支援を待っていました。生きていることを実感できますし、微力ながら復興にも貢献できます」と感謝された。

匠さんは「災害があったからこそ会社はたくましくなった」と新潟県中越地震を振り返る。例えば、被災して自動倉庫が停止し、出荷が滞ったことがその後の物流態勢の強化につながった。太陽光パネル取り付け金具に進出した際には、新潟県が地震からの復興の一環で太陽光発電の導入を推進していたことが後押しになった。地震をきっかけに物流態勢の強化と太陽光パネル取り付け金具への進出という二つの変化を経て、同社は成長してきた。これらの変化の根底には「他社に先行する」という匠さんの経営者としての姿勢がある。



新潟県中越地震を乗り越えた(株)サカタ製作所の本社

匠さんによると、モーダルシフトに取り組んでいる中小企業はほとんどないそうだ。また、2008年に太陽光パネル取り付け金具に進出したが、太陽光パネルの普及は2011年の東日本大震災の発生や2012年のFIT制度の開始以降である。

近年では、働き方改革を進めてきた。太陽光パネル取り付け金具の仕事が増え、残業が増えるなか、匠さんは2014年に「残業時間ゼロを実現する」と宣言した。従業員からは給料が減る、納期に対応できないといった不安の声が上がることもあった。匠さんは基本給の引き上げや賞与で残業代の減少分をカバーすると説明したうえで、トップダウンで残業の削減を進めた。

取り組みが浸透していくと、従業員からも忙しい時間帯に合わせた時差出勤や、取引先の入力により自動で見積もりを出すシステムの開発といった生産性向上に直結するアイデアが出てくるようになった。2016年には残業をほぼなくすことができた。2年間で成果をあげられたのは、7.13新潟豪雨で迅速に組織をつくりあげた経験があったからかもしれないと、匠さんは話す。

ほかにも、健康経営の推進や男性の育児休暇の取得率向上などの取り組みが評価され、2018年のホワイト企業アワードの受賞を皮切りに、健康経営優良法人や子育てサポート企業、イクメン企業アワードなどを受賞してきた。働き方改革を進めたことで従業員一人ひとりが仕事の効率を上げる

ことを意識するようになった。従業員の成長が進んで生産性が上がり、人手不足に困らなくなった。

7.13新潟豪雨や新潟県中越地震で被災してから、物流態勢の強化や太陽光パネル取り付け金具への進出などを他社に先んじることを鮮明にした同社の取り組みから、被災経験を成長の原動力に変える経営者のしたたかさを学んだ。

＜事例4＞万協製薬(株)

代表者	松浦 信男
創業	1960年
資本金	4,000万円
従業者数	279人
事業内容	外用薬の受託製造
所在地	三重県多気郡多気町

——神戸市長田区で外用薬を製造

三重県多気郡多気町にある万協製薬(株)は外用薬に特化して、医薬品や医薬部外品、化粧品の開発、製造を手がけている。外用薬とは皮膚の表面や粘膜などに塗ったり貼ったりして使う薬で、軟膏やクリーム剤などが当てはまる。同社には三重県内に四つの工場があるが、創業の地は兵庫県神戸市長田区である。1960年に松浦太一さんが設立した。

太一さんの息子の松浦信男さんが入社した1982年ごろには、痔の痛みやかゆみに使う「レーバン」や、口内炎や歯肉炎に使う「デンタルピルクリーム」などの外用薬を製造していた。本社は3階建てで、工場は1階にあった。

外用薬の製造はまず、原料の重さを厳密に量る秤量ひょうりょうを行う。次に、秤量した原料を決められた割合で混ぜ合わせる調製を経て、チューブなどの容器に充填、包装して出来上がる。同社ではこうした作業をほぼ人の手で進めていた。

卸売先は東京にある医薬品の専門商社1社のみで、全国の薬局への流通を任せていた。信男さんはさらなる会社の成長のために販売先を増やした

と考えていた。実際に、信男さんが入社してから10年間、売り上げは横ばいであった。ただ、販売先を増やすのは容易ではなかった。効能が同じ医薬品を他社に卸してはいけないという契約を卸売先と交わしており、ほかの会社と取引するには新製品を開発しなくてはならなかった。

信男さんは試作品の開発を続け、1994年にそれまで取引がなかった医薬品メーカーから保湿効果のあるハンドクリームを製造する仕事を引き受けた。ようやく販売先が増える目途が立った矢先、1995年1月17日5時46分、阪神・淡路大震災に襲われた。長田区は震度7であった。

被害は甚大で、工場のある1階部分が押しつぶされた。製品をつくれなくなったわけだが、何もしなければ6カ月で資金不足に陥る。信男さんはすぐに再建したいと考えたが、建築基準法第84条によって震災から2カ月間は建物の建築が制限された。制限の解除を待ってはとて半年で製造を再開できない。1月29日、信男さんは倒壊した本社に全従業員25人を集めて解雇を伝えた。苦渋の決断であった。2月26日に「被災市街地復興特別措置法」が制定されると、建築制限は2年間続くことになり、長田区での再建を断念せざるを得なくなった。

工場と従業員を失ったが、製品をつくるのに必要な手順書などは残った。医薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準に関する省令(GMP省令)によって、一定の品質で医薬品を製造するために手順書などを用意することが定められていた。設備があれば製造を再開できると考え、工場を提供してくれる製薬会社を探したところ、何とか見つけることができた。製造の目途が立ち、信男さんは製造再開について卸売先に説明した。ところが、他社の工場で製造するとコストが上がってしまうため、卸売価格が折り合わず、取引を継続できなかった。

こうして販路も失った1996年、信男さんが社長

に就任した。社長として最初に取り組んだのは、新しい工場を探すことだった。

——一部工程の受託製造にシフト

自社で製造すれば、価格面の条件が合い取引を再開できる。販売先からはできる限り早く工場を再建するよう要請を受けた。従業員への退職金などで建設資金に余裕はなかった。

製薬工場として認められるには、薬事法（現・医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律）で定められる要件を満たさなくてはならない。例えば、製造作業を行う場所はクリーンルームでなくてはならない。時間と資金に限られるなか、信男さんは物件探しを始めた。

1996年5月、三重県に競売物件があると知った。建物は十分に広く、クリーンルームを設ければ製薬工場に改築できそうだ。新たに建てるよりもコストを抑えられる。信男さんは移転を決めた。

半年後の11月に新工場が完成した。このとき、信男さんのほかに従業員は、信男さんの妻と戻ってきてくれた従業員の2人であった。震災から2年後の1997年1月に「デンタルピルクリーム」を製造し、従来の卸売先との取引を再開できた。物流コストを抑えるため、大阪まで信男さんが毎日車を運転して納品した。

信男さんは再び販売先を増やす方針を掲げ、自ら営業に回った。すると肌の炎症に使う「スキンヘルプクリーム」というほかの医薬品メーカーの製品について、丸いプラスチック容器に充填する仕事を引き受けてくれないかと相談を受けた。信男さんは必要な充填機を自分でつくってこの仕事を引き受けた。充填の工程だけの仕事ではあったが、スキンヘルプクリームはヒット商品となり、経営を立て直す助けとなった。

注文が増えると、自作の機械だけでは間に合わなくなってきた。そこで設備投資を行い、専用の充填機を増やした。これによりさらに注文を受け

られるようになった。信男さんはこのとき設備投資の大切さを実感した。さらに、工程の一部を受託して製造に特化する新たなビジネスモデルにシフトすることを決めた。

この背景には、1993年の薬事法改正で医薬品製造の区分許可制度がスタートしたこともある。それまでは医薬品ごとに製造許可がなければ受託できなかったが、製造工程ごとに与えられる区分許可で工程の一部を受託できるようになった。スキンヘルプクリームの場合、医薬品自体の製造許可がなくても、充填の区分許可さえあれば充填の工程を受託できるというわけである。ただし、委託によって医薬品の品質が変わってはいけない。そこで委託元は原材料や各工程の作業内容、使用設備などを記載した「医薬品製品標準書」を作成し、受託先に交付することがGMP省令で定められた。

信男さんは区分許可制度を活用し、製品を売るのではなく、工程の一部を受託するやり方で会社を再建していった。受託するたびに医薬品製造標準書を受け取り、原材料の仕入先を確保したり、製造設備をそろえたりしていく。こうして当初の目標である取引先の拡大は達成できた。ただ、利幅の小さい仕事が多く、売り上げは伸びていたものの、利益率には改善の余地があった。

——製造方法や新製品を提案して川上にシフト

同社は、取引先が提示する医薬品製品標準書どおりに製造していたわけだが、仕事を続けていくうちに対応できる作業の種類が増えてきた。例えば、スキンヘルプクリームの充填を受託した際は、プラスチック容器への充填ができるようになった。こうして製造技術の幅を広げたことで、製品開発の改善策を委託元に提案できるようになった。

あるとき、薬用リップクリームの製造を受託したが、クリームを出しすぎた状態で使用すると折れやすいという問題があった。唇にフィットして塗りやすいようにクリームの先端を斜めにしてい



三重県で再建した万協製薬(株)の第1工場

たためである。そこで、先端をフラットにしたうえで、縁だけを斜めにすることを提案した。こうすることで塗りやすさを維持したまま折れにくくなる。製品の使いやすさにつながる提案であり、委託元は形状を変えることを受け入れてくれた。

提案活動が続いていると、取引先から製品開発の段階から相談を受けるようになった。早い段階から関与することで新規受注の確保につながった。信男さんは単なる受託製造ではなく、取引先のニーズに合わせて提案することの重要性に気づいた。

そこで信男さんは、同社が企画した新製品を提案し、相手先の製品として供給することを考えた。まず、震災前に開発していたハンドクリームの技術を応用して、かゆみ止めクリームを試作した。さっそく提案したところ、スキンケアメーカーに採用された。

レーバンなど神戸時代から蓄積してきた医薬品開発のノウハウと、三重への移転を機に培った受託製造のノウハウを組み合わせることで、新たな業態を見いだしたのである。自社で提案した製品はそのまま受託することがほとんどなので、利幅が大きく、利益率は改善した。

事業が軌道に乗りつつあった2004年に、同社は第2工場を開設した。再び改正された薬事法が、2005年に施行されると決まっていたことが背景にある。この改正により製薬会社は自ら製造せず販売のみを行うことが可能になった。つまり、全工

程を委託できるようになったのである。このことは同社の成長を後押しすることになった。第2工場ではすべての工程を一貫して対応できるようになっていたからである。

同社は製造方法から自社開発品へと、提案の幅を広げて成長してきたといえる。信男さんは「当社は製造業というだけでなく、製品や製造方法などの提案を通じて顧客のニーズに応えるサービス業でもあるのです」と話す。

現在の売り上げ構成は、他社製品約47パーセント、自社開発品約34パーセントで、残りは共同開発品である。販売先は140社を超え、約600品目の医薬品を製造してきた。2024年度の売上高は約72億円と、震災前の20倍を超えている。

——被災から立ち直るための経営者の姿勢

同社は阪神・淡路大震災で工場や従業員、販路を失った。信男さんは「被災してすべてを失ってから再建に取り組んだ経験を通じて、会社を成長させるために重要なことが二つあると気づきました」と振り返ってくれた。

一つ目は、「ベターを追求し続ける」姿勢である。震災など有事の際には先行きが見えなくなる。そうしたとき、より良い方法はないか考え続けることが重要だという。震災で工場を失ったときには、より早く、よりコストをかけずに再建する方法を考えた。受託製造を始めたときには、委託元の指示どおりに作るだけではなく、より良い製造方法を求め続けた。

二つ目は、「自分でできることは自分でする」姿勢である。工場を再建してから、販売先に製品を納めるときには信男さん自身が毎日車を運転した。また、初めてプラスチック容器への充填という仕事を受けたとき、信男さんは自ら機械をつくった。信男さんがこうした姿勢で経営を続けてきたことが、現在の業績につながっているという。

近年、同社は新たなビジネスを育てている。2012年

に設立したバンキョーホールディングス(株)を中心に、グループ会社を増やして事業の幅を広げているのである。信男さんは震災から立ち直った経験を講演会などで発表してきた。すると出席した会社などから、赤字に陥っているので経営を指導してほしいと、依頼を受ける。そこでコンサルティングをしたり、バンキョーホールディングス(株)が資本参加して信男さん自身が経営に携わったりする。震災のどん底から立ち直った経験を生かして、経営の改善に取り組んでいる。

現在、グループには九つの会社があるが、事業内容は製薬に限らない。容器の製造や情報発信、農業、オンライン家庭教師サービスなど多岐にわたる。グループ全体の売り上げは約100億円である。信男さんは「グループとして売り上げ1,000億円を目指しています」とさらなる成長を誓う。

震災で工場と従業員、そして販路を失ったとき、信男さんが再建を断念していれば、万協製薬(株)は存在しなかっただろう。諦めずに再スタートを切り、受託製造へのシフトを機に事業の幅を広げてきた。被災を乗り越えて成長のきっかけをつかむ経営者の粘り強さを教わった。

3 被災経験を事業の進化に

つなげるポイント

第2節では阪神・淡路大震災、新潟県中越地震、そして東日本大震災により事業が停止するほどの被害を受けたものの復旧・復興を経て、進化を遂げている中小企業の事例を紹介した。ここから被災から現在に至るまでを四つの段階に分けて、経営者が意識したいポイントを、事例企業の取り組みから考察する。

(1) 被災から事業の再開まで

被災直後、事業再開までの目途を立てることは容易ではない。経営者や従業員、そして家族も被

災しており、不安が募るばかりだろう。事例企業の経営者は事業の再開に向けて何を意識したのだろうか。

ホテルを運営する(株)海楽荘（岩手県大船渡市、事例1）の社長である志田豊繁さんは、東日本大震災が発生したとき、三陸海岸沿いで2棟の民宿を運営していた。津波やライフラインの寸断を受けて営業できなくなったが、発災から約3週間後には温泉を被災者に無料で開放した。

腕時計のケースなどを製造する林精器製造(株)（福島県須賀川市、事例2）は東日本大震災で本社工場の約3分の2が倒壊し、製造できなくなった。倒壊した工場と従業員を前に、当時の社長であった林明博さんは工場の再建を宣言した。震災の翌日には管理職が集まり、生産の再開に向けて検討を始めた。従業員が協力して被害を免れた機械を仮工場に運び、3カ月で生産を再開した。

折板屋根取り付け金具などを製造する(株)サカタ製作所（新潟県長岡市、事例3）は、新潟県中越地震で製造機械がずれたり、自動倉庫が動かなくなったりした。社長の坂田匠さんは、同社の事業再開が従業員や取引先などの支えになると考え、スピードにこだわった。また坂田さんは冷静に振る舞い、従業員を落ち着かせた。震災の翌日から再開に向けた作業を始め、3日後に製造を再開した。

兵庫県神戸市長田区で外用薬を製造していた万協製薬(株)（三重県多気郡多気町、事例4）は、阪神・淡路大震災で工場と従業員を失ったうえに、唯一の卸売先との取引を継続できなかったことから販路も途絶え、休業を余儀なくされた。社長の松浦信男さんはできる限り早く製造を再開できる方法を模索し、震災から約2年後に三重県で新工場を完成させた。

事例企業に共通しているのは、経営者が再開に向けてすぐに行動を始めたことである。被災してから事業の再開までにかかる時間は事例企業ごとに異なるが、経営者の迅速な行動が早い事業再開

につながっている。さらに、経営者の前向きな姿勢や冷静な振る舞いが周囲を落ち着かせるなど良い影響をもたらしている。

(2) 事業の再開から復旧まで

次に目指すのは復旧である。復旧とは元に戻る、あるいは返すという意味だが、事例企業は単に震災前と同じ状態に戻ったわけではなさそうだ。

(株)海楽荘は東日本大震災から約3年後にホテル「大船渡温泉」を開業した。三陸海岸沿いでは珍しい温泉のある宿泊施設として、復興関係者や仮設住宅で暮らす地元客に入浴できる機会を提供した。震災前に運営していた民宿は2棟合わせて18部屋であったが、ホテル「大船渡温泉」は69部屋にした。大船渡市では復興関係者の宿泊が増えており、高まる宿泊施設へのニーズに応えた。

林精器製造(株)は東日本大震災から3カ月で生産を再開したものの、生産効率の低下を余儀なくされていた。震災から約2年後に本社工場を再建し、従前の生産態勢を取り戻した。震災前、低価格帯の腕時計のケースを中心に中国との価格競争に巻き込まれていたことを踏まえ、林さんは高価格帯への集中を図った。そのために、再建した工場では製造の自動化を進め、付加価値の高い工程により多くの従業員を充てるようにした。

(株)サカタ製作所は新潟県中越地震の3日後に生産を再開したものの、自動倉庫の復旧が遅れ、出荷が滞った。そこで、坂田さんは物流拠点を分散したり、一部製品の輸送手段をトラックから鉄道に変えるモーダルシフトに取り組んだり、物流態勢を見直した。地震を受けても供給責任を果たせるようにした。

万協製薬(株)は震災の約2年後に新工場を完成させたものの、卸売先が震災前と同じ1社のみでは再び販路を失う可能性があった。松浦さんは卸売先を増やす方針を掲げ、受託製造に転換した。受託するたびに原材料の仕入先を増やしたり、製造

設備をそろえたりして、対応できる仕事の種類を増やし、販路を拡大した。

事例企業に共通しているのは、震災前と同じ状態に戻る復旧の過程で、成長の活路を見いだそうとしていることだ。(株)海楽荘は宿泊需要の増加に応えようと部屋数を増やし、林精器製造(株)は価格競争を避けるために高価格帯への集中を進めた。外部環境の変化に適応して成長を目指した事例である。物流態勢を強化した(株)サカタ製作所と、販路を増やした万協製薬(株)は、弱みを解消して成長を目指した事例である。

(3) 復旧から復興まで

復旧の次に目指すのは復興、つまり一度被害を受けた事業を再び成長軌道に乗せることを目指す。事例企業は復興に向けてどのような戦略を採ったのだろうか。

(株)海楽荘がホテルをオープンした当初、宿泊客の多くは復興関係者であった。復興需要が落ち着き、観光客の利用が増えると、志田さんはサービス向上に取り組んだ。利用客のニーズに合わせた宿泊プランを提供したり、地元の魅力をアピールできるように従業員の意識を変えたりした。一方で、地元之恩返しするというビジョンや民宿時代から受け継いだ強みである料理のスタイルは変えなかった。こうして、復興関係者や地元客、そして観光客へと幅広い利用客のニーズに応えてきた。

林精器製造(株)は、福島県が医療関連産業の集積を東日本大震災からの復興に向けた重点プロジェクトとして打ち出したことなどをきっかけに、医療機器の製造を始めた。腕時計のチタンケースの製造で培ってきた技術を応用できる新事業である。

(株)サカタ製作所は既存事業で培ってきた技術を応用できる新たな事業として太陽光パネル取り付け金具の製造を始めた。新潟県が新エネルギー導入の推進を新潟県中越地震からの復興施策の一つに掲げていたことも後押しとなった。東日本大震

災に伴う福島第一原子力発電所の事故で再生可能エネルギーへの注目が高まったことや、FIT制度が始まったことで、太陽光パネルの需要が増え、同社への注文も急増した。こうして太陽光パネル取り付け金具は既存事業に次ぐ第2の収益源として成長した。

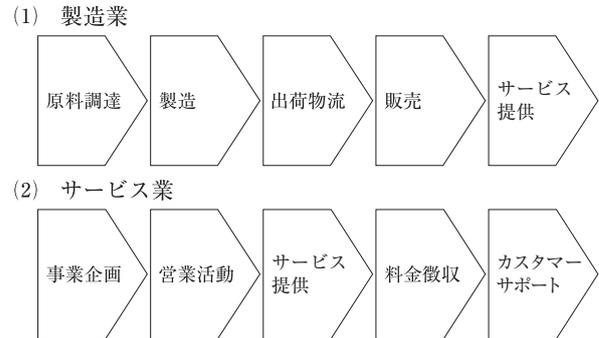
万協製薬(株)は受託製造の仕事を通じて、対応できる作業の種類を増やしてきた。社長の松浦さんは受託製造で培った製造技術を生かして、委託元の指示どおりにつくるだけでなく、製品開発の改善策を委託元に提案することを始めた。また、神戸時代から蓄積していた医薬品開発のノウハウを生かして、自社で企画した新製品を提案し、相手先の製品としてつくるという新たな業態を見いだした。自社が提案した製品はそのまま受託することがほとんどなので、利益率の改善につながった。

事例企業に共通しているのは、自社の強みを見つめ直してバリューチェーンを転換したことであろう。バリューチェーンとは付加価値を生み出す事業の流れのことである。バリューチェーンの一部が変わると、ほかの部分も連鎖して変わっていく。その過程で既存の強みが生きたり、さらに磨かれたりするようだ。詳しくみていきたい。

製造業のバリューチェーンは原材料や部品を仕入れる「原料調達」から始まり「製造」を経て、製品を顧客に届ける「出荷物流」、営業やマーケティングなどの「販売」、そして修理やサポートといった「サービス提供」と続く(図-5)。

林精器製造(株)は腕時計のケースの製造で培ってきた技術を生かし、医療機器の「製造」を始めた。全国の歯科医院で導入されるなど、新たな「販売」先の開拓につながっている。(株)サカタ製作所は折板屋根取り付け金具の製造で培ってきた技術を生かし、太陽光パネル取り付け金具の「製造」を始めた。新たな取引先を開拓したほか、自社の金具を使って新工場の屋根に太陽光パネルを設置し、自ら売電事業を始めるなど「販売」先を広げてい

図-5 製造業とサービス業のバリューチェーン



資料：筆者作成

る。さらに、新工場の見学を受け入れるなど新たな「サービス提供」につなげている。万協製薬(株)は三重県に移転してから工程の一部を受託して「製造」に特化する新たなビジネスモデルにシフトし、「販売」先を拡大した。さらに、被災前に培っていた医薬品開発のノウハウを生かして、製品開発の改善策や新製品を提案するといった「サービス提供」を始めた。

サービス業のバリューチェーンはサービスの内容を検討する「事業企画」から始まり、サービスを周知する「営業活動」「サービス提供」を経て「料金徴収」、そしてアフターフォローや問い合わせ対応などの「カスタマーサポート」と続く。

(株)海楽荘の志田さんはホテルのオープンに向けて、半年かけて事業計画を練り上げるなど「事業企画」を見直した。そうして明確にした自社の強みや目指すビジョンは変えずに、地元客向けの民宿から復興関係者や被災者向けのホテルへと「サービス提供」の内容を変えた。さらに、観光客へと変わりゆく客層に合わせて「カスタマーサポート」の質を向上させてきた。

(4) さらなる進化に向けて

事例企業はバリューチェーンを変えて進化のきっかけをつかんだわけだが、一方で被災しても変わらなかったものもある。事例企業が守ってきたものは何だろうか。

(株)海楽荘が守ってきたものは、テーブルいっばいに並べる料理のスタイルである。同社はサービス向上の取り組みを続け、多様な利用客のニーズに応えてきたわけだが、テーブルいっばいに広げて提供する料理のスタイルは民宿を経営していたときから変えていない。これが独自性となり、幅広い客層からの評価につながり、地域を代表するホテルへと成長してきた。

林精器製造(株)が守ってきたものは、ものづくりを大事にする理念や時間をかけて人材を育成する姿勢である。同社は東日本大震災を境に、ものづくりの方向性を変えて成長してきたわけだが、林さんの後を継いで社長に就任した石井廣文さんは、先代からの理念や人材育成の取り組みを受け継ぎ、成長の礎としている。

(株)サカタ製作所が守ってきたものは、既存事業で培ってきた技術である。同社は震災後、太陽光パネル取り付け金具に進出して新たな収益源を確立したわけだが、これができたのは折板屋根取り付け金具の製造で培ってきた技術があったからこそである。

万協製薬(株)が守ってきたものは、医薬品開発のノウハウである。同社は阪神・淡路大震災の後、受託製造にシフトして取引先を増やしたわけだが、これができたのは神戸時代から蓄積してきた医薬品開発のノウハウを生かし、開発の改善策や新製品の企画を提案し続けてきたからである。

本稿の冒頭で述べたように、企業はいつ被災するかわからない。事例企業は皆、被災した現実を受け止めつつ、自社の経営を見つめ直し、守っていくべきものは何かを明確にしているのである。

さらに事例企業の経営者は、復興に至るまでの経験から得た教訓をその後の経営に生かしている。(株)海楽荘の志田さんは復興に向けて、地元への恩返しというビジョンを明確にした。林精器製造(株)の石井さんは工場再建時に制定された社是を従業員に浸透させている。(株)サカタ製作所の坂田さん

は復興の過程で他社に先んじることを打ち出した。万協製薬(株)の松浦さんは震災から立ち直った経験を通じて、ベターを追求し続けることと自分のできることは自分であることが、経営者として重要だと気づいた。こうしたビジョンや経営者の姿勢などは事業を成長させる土台となり、やがて進化につながるのだろう。

* * *

本稿では、阪神・淡路大震災、新潟県中越地震、東日本大震災という三つの地震で甚大な被害を受けながらも、復活を果たした中小企業をみてきた。

事例企業はバリューチェーンを転換して成長につなげているわけだが、成果が表れるまでには長い時間がかかる。例えば、東日本大震災で被災した林精器製造(株)は高価格帯への集中などで震災前を上回る利益を確保しているわけだが、震災後4年間は赤字が続いたようだ。新潟県中越地震で被災した(株)サカタ製作所は太陽光パネル取り付け金具に進出して収益源を増やしたが、この事業が軌道に乗ったのは震災から約9年後である。

長期的な視点で振り返ることのできる今だからこそ、被災経験が成長のきっかけになったといえるのだろう。事例企業に共通しているのは、成果が表れるまで経営者がリーダーシップを発揮し続けてきたことである。

被災しても事業を継続するために、BCPの策定やBCMの実施といった事前の備えは当然重要である。一方で、今回の調査を通じて実感したのは、被災してからの経営者の行動が事業の継続やその後の成長を左右しているということである。

地震はいつどこで発生するかわからない。過去の地震で被災した企業がどのように復活してきたのかを知っておくことは、被災してしまっても、事業を継続するうえで支えになるはずだ。本稿がその一助になれば幸いである。

<参考文献>

- 加藤恵正（2020）「希望と再生」ひょうご震災記念21世紀研究機構研究戦略センター『研究レターHem21Opinion』Vol.58、<https://www.hemri21.jp/contents/images/2020/04/addd25752da44bbd4070dc0caf36f2bc.pdf>
- 佐々木郁子・岡野知子（2013）「事業継続・事業再開の現状と課題—東日本大震災を越えて—」メルコ学術振興財団『メルコ管理会計研究』第6号-I/II、pp.15-23
- 中小企業庁編（2019）『2019年版中小企業白書』日経印刷
- 東北経済産業局（2021）「東日本大震災グループ補助金フォローアップ」<https://www.tohoku.meti.go.jp/koho/topics/earthquake/pdf/211210.pdf>
- 新潟県中越大震災復興検証調査会（2015）「新潟県中越大震災復興検証報告書」<https://www.pref.niigata.lg.jp/sec/bosaikikaku/1356808376486.html>
- 日本ケミカルシューズ工業組合（2021）「ケミカルシューズ業界の現状と課題」<https://www.city.kobe.lg.jp/documents/40788/keizair030413-04.pdf>
- 丸谷浩明・寅屋敷哲也（2016）「東日本大震災の被災中小企業ヒアリングで把握された事業継続の必要要素と復興制度の事業継続面での課題」地域安全学会『地域安全学会論文集』No.28、pp.69-79
- みなと銀行（2019）「兵庫県内中小企業の景況調査（2019年10月～12月期）」<https://www.minatobk.co.jp/corporate/pdf/topics20191224.pdf>