

平成27年度福島県委託事業  
産業活性化アドバイザー【サプライチェーン再構築分野】  
派遣事業(産業活性化プログラム)

---

# 産業活性化アドバイザー派遣事業 成果報告書

～東日本大震災及び原子力災害の地域中小企業経営への  
多様な影響の調査・分析及び事業継続・サプライチェーン  
再構築のための諸要素の関係性の考察～

平成28年3月

一般社団法人 福島県中小企業診断協会

一般社団法人 福島県中小企業診断協会



## はじめに

---

東日本大震災と東京電力福島第一原子力発電所事故により、福島県内、とり分け被災地域の中小企業者は、未曾有とも言えるこれまで経験したことのない経営への重大な影響を被った。事業の停止を余儀なくされたばかりでなく、サプライチェーンの途絶や取引先の喪失、従業員の離脱など事業継続上の重大な危機に直面した。

一方、福島県では、平成27年4月から国が運用を始めた地域経済に関わる様々なビッグデータ（企業間取引、人の流れ、人口動態等）を収集し、かつ、わかりやすく「見える化（可視化）」するシステム「地域経済分析システム（RESAS）」を最大限活用していくために「産業活性化プログラム」事業に取り組み、RESASで入手可能となった企業間取引情報に着目し、事業再開に伴うサプライチェーンの再構築を重要テーマに掲げて、専門家をアドバイザーとして企業に派遣し、調査・分析に取り組んできた。

本報告書は、その一環として、これらの危機を乗り越え、事業再開に至っている中小企業者に焦点を当て、東日本大震災および原発事故の経営への影響、事業再開から現在に至るまでの経過の分析、直面してきた経営課題の把握、中小企業者の視点からのサプライチェーンにかかる考察等についてまとめたものである。

対象とした中小企業者の業種内訳は、製造業5社、物流にかかわる地元運送業3社、その他業種2社の計10社となっている。特に製造業の5社については、サプライチェーンの観点も踏まえ、福島県からのデータも参考に、地域中堅・中核に位置付けられ、技術レベルの高い、かつ主要取引が県外も含め広範に亘っている事業者のなかから選定したものである。10社の対象企業の経営者の方々には、多忙のなか、ヒアリングや意見聴取の時間をさいて、本調査に御協力いただいたことに改めて御礼申し上げたい。これらのヒアリングを通し強く感じたことであるが、各社とも困難な経営環境のなかで、供給責任を果たすべく、或いは一日でも早く事業再開を果たすべく、売上を回復させるべく、更には雇用を守るべく日々取り組み、奮闘努力されてこられた姿が浮き彫りになったことである。事業者の皆様には、心より敬意を表したい。

現在、福島の経済は復興に向け着実に歩み始めている。しかし、復興過程にある県内の経済状況を把握する上においては、より慎重な姿勢と考察が必要ではないだろうか。

特に注意を要するのは、各経済指標や統計データもまた東日本大震災および原発事故の影響を受け、いわば大きな亀裂が入り、連続性や透明性、数字の同質性が大きく損なわれている点であろう。特に復興の過程では、復興需要の影響を受けやすい建設関連業種や宿泊業、卸・小売業などの一部のサービス業と、それ以外の業種との業況格差の顕在化、復旧・復興の進捗の地域間の格差など様々な事情を背景に多様性・複雑性が増大し、全体の数値からは実態が読み取りにくくなっていることを念頭におくべきだろう。また原発事故による事業者に対する様々な経済的支援策などの財政支出、東京電力からの賠償金などにより市場経済・企業財務の面でも特殊な状況が現出している点にも注意が必要である。更には、1995年の阪神淡路大震災時の復興集中期間と対照的なその後の経済低迷、などを踏まえれば、長い時間軸の視点からの実態経済の読み取りも重要であると思われる。

そういった意味からも、このような大災害～復興の局面に於いてはマクロ的な経済動向の把握にとどまらず、地域経済の担い手である個々の事業者の実態把握といったアプローチもまた極めて有効かつ必須の経済状況把握の手段であると考えます。

「今、経営の現場で何が起きているか」本報告書が、その把握と今後の施策に幾らかでも貢献できれば幸甚である。

調査研究プロジェクトチーム

座長 渡辺正彦

## 調査研究プロジェクトチーム 担当委員

((一社) 福島県中小企業診断協会 会員)

座 長 渡 辺 正 彦

委 員 三 浦 政 一

委 員 藤 田 一 巳

委 員 渡 部 誠

委 員 小 堀 健 太

委 員 段 林 孝 信

委 員 鈴 木 龍 京

委 員 移 川 康 輔



はじめに  
調査研究プロジェクトチーム 担当委員

---

<b>1</b>	<b>Executive summary</b> <b>「原子力災害の多様な影響」と</b> <b>「事業継続・事業再開のための経営課題と戦略」</b> ……………	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>対象事業者の事例報告</b>	
	① フジモールド工業株式会社……………	6
	② ウツミ電気株式会社……………	12
	③ 株式会社アイ・イーエス……………	18
	④ 工製作所株式会社……………	22
	⑤ 株式会社ダイイチ……………	26
	⑥ 株式会社ナプロアース……………	29
	⑦ 東北工業建設株式会社……………	34
	⑧ 八島運送有限会社……………	38
	⑨ 有限会社横山物産……………	44
<b>3</b>	<b>事業再開の現実と課題</b>	
	<b>1</b> 再開事業者調査から見てくるもの……………	50
	<b>2</b> 対象先10社の事業再開の現実と課題……………	55
	<b>3</b> 事業再開と各要素との相関分析……………	61
	<b>4</b> 大震災後の中小企業事業再開の経過・過程における支援策 ～サプライチェーン再構築等に関し改めて認識された新たな支援策～ ……	63
<b>4</b>	<b>福島県並びに相双地域における雇用問題</b> ……………	<b>70</b>
<b>5</b>	<b>サプライチェーンの視点から被災地域の中小企業を見る</b>	
	<b>1</b> サプライチェーンの視点から被災地域の中小企業を見る……………	84
	<b>2</b> 東日本大震災及び原子力災害における避難物流事業者の現状から見た 有事対応及び復興加速化へ向けた課題の一考察……………	92

---

おわりに

# 1 Executive summary

「原子力災害の多様な影響」と

「事業継続・事業再開のための経営課題と戦略」

---

## Executive summary 「原子力災害の多様な影響」と「事業継続・事業再開のための経営課題と戦略」

本稿では、10社の再開事業者へのインタビューから見てきた、この度の大震災ならびに原子力災害が被災地域の中小企業の経営にもたらしている多様な影響を振り返るとともに、10社が再開の中で直面してきた経営課題あるいは今後の事業継続に向けた経営課題とその解決の方向性をマクロ的な視点も含めて整理することにより、今後の復興加速化のステージの中で、どのような視点が被災中小企業の事業再開のポイントとなるのか、そしてどのような支援が事業の再開・継続の後押しになるのかといった点について考察してみたい。

### 原子力災害の多様な影響

#### ●人の問題

震災の前から少子化、高齢化という人口動態があった中、大震災ならびに原子力災害により、特に直接被害の大きかった12市町村を中心に、地域外・県外への避難の固定化、公共復興事業や除染事業の人材需要の長期化、工場誘致などに伴う労働条件や信用力に優位性がある大手進出企業への人材の流れ込みなどを背景に、中小企業者における労働力不足が深刻化している。

具体的には、「人を募集しても集まらない」、「人件費水準の高騰によるコスト負担の増加」、「勤めても長続きせずに離職してしまう」などの影響がある。特に若年労働力の不足が常態化しており、同時に団塊世代の定年離職が増えている中、熟練技術者から次の世代への技術やノウハウの継承が停滞してしまうことが、中小企業の最大の強みである「技術力」の喪失につながるのではないかと懸念される。

継続的な人材の確保は地場の中小企業者にとって最も重要な「生命線」であると言っても過言ではなく、技術者の確保・育成・技術の継承を地域社会における重要課題の一つと捉えて、県内のみならず県外での人材の確保や就職先として選ばれる環境や体制の整備の後押しといった必要な支援施策を速やかに講じていくことが重要である。

すべての業界・企業で実現可能な取り組みではないが、例えば運送業界においては、今後のドライバー不足に備えて、4～5社程度で緩やかなネットワークを構築することによりドライバーや車両を融通し合うといった水平連携を行わなければ、今後の復興過程における膨大な輸送需要を賄い切れない可能性が高い。

#### ●仕事の確保、販路の拡大の問題

10社のインタビューからは、事業再開までの期間が長期化してしまうと、その間に他社に流れてしまった取引の再開が難しいことが散見された。また、再開までの期間について、受注獲得へ向けた積極的な営業活動ができないことはもとより、既存の客先からの新たな引き合いに応えることもできないことが客先を離れさせることになってしまい、いざ再開後に営業活動を再開しても受注量の回復スピードが遅くなってしまうことも伺えた。実際、10社の再開事業者の中には、材料の返納や仕掛品での納品、自走での材料調達や得意先への納品、あるいは代替業者の紹介などに至るまでの真摯な対応により、取引先に対する供給責任(物の流れの切れ目のない継続)を果たした事業者も多かったが、体制が整ったのちに取引再開を申し入れても、一度他社に移ってしまった供給(商売)の流れを元に戻すことはそのほとんどが叶っていない。

震災・復興を機に相双地域を含め福島県内には県外から多くの進出企業が工場を立地しているが、それらの企業がどのようなものづくりを行っているかを知る機会や、地場中小企業が自社の技術を知ってもらう機会が少ない状況にある。進出企業そして地場中小企業のものづくりや技術に関する情報を「見える化(可視化)」することにより、進出企業の「技術ニーズ」と地場中小企業の「技術シーズ」のマッチングや、地場中小企業同士の横連携を促していくことが、新たなつながり(チェーン)の構築につながり、延いては地域のものづくり基盤全体の強化・底上げにつながることになる。見える化やマッチングによるつながり作りを進めていくカギとなるのが「コネクターハブ」の存在であり、コネクターハブ機能を担う人材や企業の活動を行政が後押しする仕組み作りが必要である。



## 事業継続・事業再開のための経営課題と戦略

### ● 事業再開を果たすために必要な経営要素と主な課題

**取引先**（販売先、仕入先、協力先など。日頃からのネットワーク形成が重要）

⇒販売先、仕入先が日本各地あるいは世界各地に広がっていることでリスクの分散化が図られる。また、当然のことではあるが、日頃より取引先との信頼関係を構築し、取引先にとって必要不可欠な存在となっていることが重要である。

⇒事業再開後、早期に事業を軌道に乗せていた企業においては、事業再開の意思と時期をできる限り早い段階で明確化し、その情報を取引先に早期に発信しながら再開後の受注にまで結び付けていた。他のすべての要素にまたがるポイントであるが、情報不足で先行きが不透明な状況下で、いかにして迅速かつ適正に将来へ向けた決断を下すことができるかが、事業再開までの期間の短縮はもとより、事業再開後の受注量確保のスピードにも影響が大きいことが10社へのインタビューで浮き彫りになった。

**人**（技術者など。被災した従業員の生活の拠点や基盤の手当ても不可欠）

⇒事業再開までの期間が長期化してしまうと、家族の関係などから従業員が「戻れなくなる理由」が増えてしまう。

⇒10社の再開事業者の中には、他県での移転再開を検討したものの「多くの社員が福島県内での事業再開を希望したため」に、県内での再開をいち早く決断した企業がある。同社ではその方針に沿って、震災のあった3月中には仮事務所を立ち上げ、秋までに県内での本格的な移転再開を実現させている。同社においては「人」が最も重要な経営資源であるという価値基準が明確であったために、事業の再開・継続・発展という目的の実現に向け、人材の確保・育成・成長のために何にどのように取り組むかという判断を極めて迅速かつ適切に行えたことが大きな要因であると思われる。結果、同社では再開後一年間で震災前の売上水準を回復させている。

**拠点**（工場、事務所など）

⇒サプライチェーンを構成する製造業者や物流業者においては、ものづくりの基盤となる工場や事務所、車両基地や倉庫といった「拠点」が確保できない限りは、他の要素がいくら整っていたとしても本格的な事業再開を果たすことは困難である。また、拠点が定まらないことは企業に対する「信用低下」にもつながるため、人の確保や仕事の確保へも影響が大きい。

**設備**（製造設備、車両、金型など）

**材料**（原材料、燃料など）

⇒直接被災地域の中でも福島第一原発からの直線距離によって設備メーカーや運送事業者の対応が異なるなど、事業の再開・継続への影響度合いに差が生じた。

**資金**（人を確保するための人件費、設備投資資金など）

⇒国や県、市町村が実施した様々な支援施策を活用することが、復旧・復興の後押しになっていることがインタビューでも確認されたが、一方で、被災事業者のおかれている状況は極めて多様であり、「必要な用途に使える施策がなかった」、「必要な投資のタイミングに合わなかった」という声や、「緊急時の制度として手続きの簡素化や迅速化」を求める声もあった。

**情報**（適切な判断を行うための長期・短期、内部・外部の多様な情報）

⇒できるだけ早く適切な判断を下すためにも、判断に必要な項目の洗い出しと情報収集に速やかに着手することが不可欠である。

**リーダーシップ**（限られた情報の中での適切な経営判断）

⇒逆説的ではあるが、緊急時に限られた情報の中で、将来を見据えつつ目の前の課題に対して適切な経営判断を下すためにも、平時から戦略的・計画的なアプローチで経営判断を行っていくことが重要である。

## ●戦略的アプローチとしての「分散化」

### 拠点の分散化（グローバル展開、2拠点化など）

⇒緊急時のバックアップや得意先から見た安心感、あるいは生産能力の拡大や取引エリアの拡大などといったプラスの効果が高い反面、設備投資や人的投資に伴い固定費負担や借入金返済の負担も大きくなることから、併せてマネジメントの強化や組織的なマネジメント体制の構築に取り組むことが重要となる。

⇒また、費用対効果の総合的な検討の中においては、自前の拠点を複数化すること以外にも、他社との水平連携（横連携）の強化を図ることや複数の中小企業が協同で倉庫や配送の拠点を整備・運営するといった「ネットワーク化」の取り組みに目を向けることも重要である。

### 事業の分散化（新規業界、新規事業分野・経営の多角化、独自商品の開発）

⇒これまでに蓄積してきた技術やノウハウを活用し、既存の取引業界に加えて他の業界との新規取引を推進していく。

⇒既存事業分野の市場動向や震災特需の終了後の経営環境を見据えて、新たな事業分野への取り組みを進めることにより、経営上のリスクの分散化を図る。

⇒技術力を活かして独自商品の開発、生産、販売に取り組むことにより、下請け企業という立ち位置からの脱却を図る。それらの取り組みは最大の強みである技術の蓄積・向上につながるとともに、利益体質の企業へのシフトにも貢献するが、一方で新商品のアイデアと開発・加工に係る技術だけでは「商品化」、「事業化」を実現することは困難であり、事業戦略やマーケティング、ブランディングやプロモーションといった領域に精通したビジネスパートナーとの連携が必要不可欠である。開発・生産・販売に係る連携先とのマッチングを支援する施策の整備が必要であるとともに、福島県内の中小製造企業はインターネットを利用した情報発信が十分とは言えない状況にあるため、普及が著しいITCや動画を活用して、自社の技術や売り、価値やメリットなどを、分かりやすく連携先あるいはターゲット顧客に訴求していくことの後押しが必要である。

### 取引先の分散化（販売先、仕入先）

⇒販売先、仕入先を日本各地あるいは世界各地に広げることでリスクの分散化が図られる。

⇒大手メーカーから見ると「二次外注先」あるいは「三次外注先」という立ち位置での取引関係が多い事業者が、経営の多角化や独自商品の開発を進める中で新たに大手メーカーとの直接取引を目指すケースがあるが、大手企業の与信審査においては、財務面の評価が技術力や実績といった他の要素よりも優先されてしまうというのが実態である。財務的な信用の補完施策、そしてやはり「技術や価値の見える化」と「プロモーション」の支援が必要である。

## 2 対象事業者の事例報告

---

※対象事業者10社のうち1社については  
事業者の希望により掲載を控えました。



## 事例報告

### ①フジモールド工業株式会社

#### (1) 震災事業者の概要

- ・業種：製造業(精密プラスチック用金型設計・製作及びプラスチック成形加工業)
- ・代表者名：代表取締役 岡田 英征
- ・資本金額：3,000万円
- ・従業員数：110名
- ・設立年月：昭和49年(1974年)8月
- ・住所：(本社)福島県双葉郡富岡町小良ヶ浜字深谷311番地の3  
(相馬工場)福島県相馬市塚部字新城下44番6  
※本社所在地が警戒区域に指定されたため、平成24年4月1日より本社機能及び生産機能を相馬工場へ移転している。
- ・工場・営業所等：本社、相馬工場のほかに、香港、ベトナム、インド、フィリピンにおいて現地法人を設立し、金型の製作等を行っている。
- ・事業の特徴：光学業界であるカメラ用プラスチック部品(コンパクトデジタルカメラ、一眼レフ、交換レンズ、携帯用カメラ部品)を主要生産品目としている。最も得意としている「鏡筒」と呼ばれるズーム部は、プラスチック部品同士を摺動させるズーム機構であり、マイクロン単位の高い精度が要求される部品である。また、カメラの光学業界のみならず、自動車業界、医療業界を含めた三業種を三本の柱として運営している。

<本社(富岡町)>



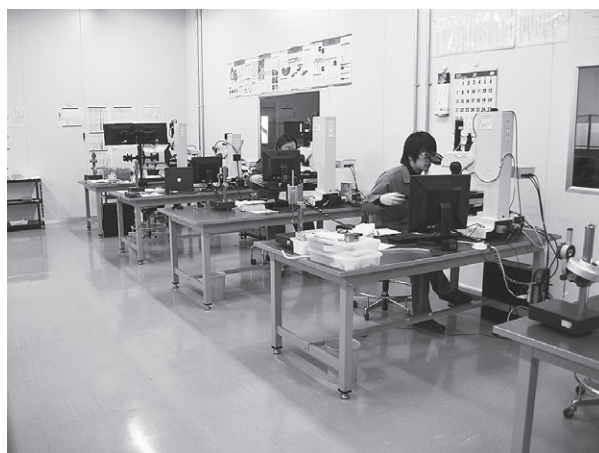
<相馬工場>



<岡田英征社長>



<成形工場内部>





## (2) 震災による被害の状況

3.11の巨大地震において、富岡町の本社工場は震度6強の非常に強い揺れに見舞われたが、工場内の生産設備のズレや製品・資材の散乱といった物的被害はあったものの、人的な被害は免れることができ、余震がある程度落ち着いた夕方には全社員を帰宅させることができた。

しかしながら、本社工場は東京電力福島第一原発より直線距離で7km、また第二原発より直線4kmの位置に所在しており、翌12日に発生した1号機の水素爆発で事態は一変。町外への避難を指示する町内放送が鳴り響き、社員はそれぞれに避難。14日と15日にも水素爆発が発生し、当時の岡田利一社長(現会長)と岡田英征専務(現社長)は、当分の間富岡の本社には戻れないと認識した。本社工場は現在も立ち入りが規制されており、操業不能の状態にある。

## (3) 震災後の事業の経緯

取引先に対する供給責任を果たさねばならないという強い思いの下、事業の再開へ向け、3月20日には連絡網を駆使して、福島第一原発から50km離れた新地町にある関連会社「協伸工業(株)」への集合を全従業員に呼び掛けた。10数名が集まり、21日にはライフラインも整ったが、金型が無いと生産を再開できないため、岡田利一社長より「富岡へ金型を取りに行く」旨の説明があり、5名の賛同者による金型移送プロジェクトが始まった。

原発20km圏の警戒区域への立ち入りを伴うことから運送業者の協力を得ることはできず、また電気が不通でありクレーンなどが使えないという状況の中、小さいもので100kg、大きいものでは500kgもある金型を人力のみで運び出すという厳しい作業となった。そして防護服(タイベックス)を着用しているとは言え被曝のリスクを伴う作業であったことから作業時間に制限を設けたこともあり、1,000個に上る金型の移送には9月までの半年の期間を要した。

金型の移送によって事業再開への準備は進んでいったが、最大の問題は「生産する場所の確保」であった。従業員40~50名規模の協伸工業の工場内にフジモールドの生産機能を移せるだけのスペースを確保することは当然困難であり、当初の再開方法としては、協力工場や自社の海外工場に「従業員(技術者)」と「金型」を派遣して生産を再開するという手法をとらざるを得なかった。

これらの努力の積み重ねにより取引先のラインを止めることはなく、まさに供給責任を果たしたと言えることができる。しかしながら、一度固まってしまった流れを崩すことは難しく、「一事が万事」という状況で、現在もその流れでの対応を余儀なくされているケースが少なくない。

ものづくりを生業とする企業、特に「設計・製作・成形加工の一貫生産体制」を大きな強みとしている企業が「自前の生産拠点を持っていない」という状態は非常に不便であり、顧客ニーズへの対応という点でもマイナスが大きかったことから、震災2ヶ月後の5月には、新たな生産拠点の整備へ向けた相談を南相馬市へ行き、福島県、そして相馬市の協力により同年9月には相馬市との誘致協定を締結した。翌平成24年3月には相馬市塚部の新工場が竣工し、震災から一年後となる平成24年4月より、フジモールド工業(株)、協伸工業(株)、そして宮城県山元町にあった関連会社「(株)サンテック」(津波による被害で操業不能となった)の3社を統合し、新生「フジモールド工業(株)」として、新工場での操業を開始した。

震災前には3社合計で150名前後の人員規模であったが、この時点で40名ほどが家族の事情(ex.避難先で子供が入学の時期を迎えた。旦那の仕事の都合。親の介護。病院が近くにある仮設住宅から離れたなくなってしまうなど)を背景に離脱を余儀なくされ、60名ほどでの再開となった。その後も、家族がバラバラの状態に耐え切れなくなった従業員や子供を出産した若い従業員を中心に引っ越しによる離脱が続き、震災前からの社員は40名ほどしか残ることができていない。そのような背景から社員の大規模な入れ替えを伴ったが、現在は110名規模での生産にまで回復している。

また、平成14年のベトナムフジモールド(株)の設立を皮切りにグローバル展開を進めてきていた中、香港、インドに次ぐ4か国目の海外工場として、フジモールドフィリピン(株)セブ工場を平成23年3月28日に竣工・操業させる計画を進めていたが、立ち上げに携わる予定であった本社工場の技術者が被災して



しまったことなどから操業開始を半年間ほど遅らせる結果となった。3月の操業開始に合わせて採用・教育していた現地社員については、いつ操業を開始することができるかを明確に示すことができなかつたことなどから不安が広がり、引き留めておくことができなかつた。そのため、同年9月の操業開始に合わせて改めて募集・採用・教育をし直さざるを得なかつた。セブ工場の立ち上げにはこのような苦難を伴ったが、その後もグローバル展開を減速させることはなく、平成27年5月にはフィリピンで2拠点目となるフジモールドフィリピン(株)マニラ工場を立ち上げている。

#### (4) 現状の経営課題と対応状況

##### ◆人財の確保・育成・技術継承

若い人財を中心とした地域外・県外への避難の固定化、公共復興事業や除染事業の人財需要の長期化、工場誘致により進出した大手企業の好条件の求人の増加などを背景に、地場の中小企業の求人に対する人財不足が常態化している。そのために震災後に離脱を余儀なくされた技術者の不足を未だに穴埋めすることができていない。また、フジモールド工業は創業から42年を迎えており、創業期から支えている人財がちょうど定年年齢を迎えている。技術を伝えるベテラン人財の退職と技術を受け継ぐ若い人財の不足という状態やタイミングが重なる中、若い人財を確保・育成するとともに、ベテラン人財が培ってきた技術やノウハウを次の世代へと継承していくことが最重要課題の一つとなっている。大手企業に比べて知名度が低い地場の中小企業としては、若い人財の確保は非常に難しい環境にあるとともに、様々な要因から若い人財ほど定着率が低く、一人前の技術人財にまで育成することについてもかなり難しい状況にある。

#### (5) サプライチェーンにかかるヒアリング調査

Q. 大震災の直後、物流面でどのような影響がありましたか。

A. 金型の移送については上述のとおりであるが、震災で傷んだ設備の修繕についても同様の影響があった。具体的には、設備の部品の大半を県外のメーカーから調達していた状況の中、仮の拠点とした協伸工業の立地が福島第一原発からぎりぎり50km圏内に位置していたことから、技術者の出張対応について設備メーカーの本社通達や労組による判断などから対応を得ることができなかつた。また、富岡から新工場(相馬)までの生産設備の移送についても、同様の判断から設備メーカーの技術者の派遣や運送業者の協力を得ることができず、一つあたり3~8tもある生産設備を、メーカーに知恵を借りながら、知り合いの重機業者の協力により何とか自力で実現することができたという経過にある。

Q. 御社の供給状況はいかがでしたか。それに対して取引先から不利益等の影響はありましたか。

A. 国内の取引先からも「在庫品の出荷を受け入れてくれない」、あるいは「放射線量を検査してから出荷してくれ」といった対応を余儀なくされたほか、中国およびフィリピン向けの輸出は完全に規制されてしまった。また、医療機器関係の取引先からは、安全性の保証が得られない状況下でのやむを得ない求めとして、「金型の引き上げ要請」を受け入れざるを得なかつた経過がある。

Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ売上高はどの様に変化しましたか。

Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ取引先はどの様に変動しましたか。

A. 震災発生からの二年間(平成24年4月の新工場立ち上げまでの準備期間の一年間+本格稼働までの立ち上げ期間の一年間)は、自前の生産拠点がなかつたこともあり、既存取引先の対応に集中し、新規取引先の開拓へ向けた営業活動は控えざるを得なかつた。二年間に亘って営業活動を行えなかつたことに伴う受注減少が今でも尾を引いているとともに、人手不足から生産能力を上げることができないこともあり、徐々に戻りつつはあるものの震災前の水準までには戻ることができていない。

Q. 御社の被災、或いは原発事故の影響で取引が一時的に中断、或いは解消した先はありますか。また、何社程度ありますか、その要因は何だと考えますか。

- A. 上記した「空白の二年間」について、新規案件の引き合いに対応することができなかったことから客先が離れてしまった。  
また、平成23年3月14日から取引を開始するべく準備が順調に進んでいた日本と海外工場にわたる大口の新規受注案件が、震災の影響により「白紙撤回」となってしまった。
- Q. 部品、材料、原料等の調達でどの程度影響がありましたか。またその主要な原因は何だとお考えですか。
- A. 既述のとおり、仮の拠点とした協伸工業の立地が福島第一原発からぎりぎり50km圏内に位置していたため運送業者による材料等の配送を受けることができず、福島市あるいは郡山市まで、自社トラックで材料を取りにいかざるを得なかった。
- Q. このような大災害時、サプライチェーン・物流の観点から御社の重視する点を挙げるとすれば何ですか。
- A. 供給責任。取引先、特に販売先の生産ラインを止めない。
- Q. 取引先から分散化の要請または分散化の動きはありましたか。今後御社として分散化の取り組みを考え、または既に実行・対応したものはありますか。
- A. 大手の販売先ほど、一社依存リスクからのシフトという観点から仕入先や外注先の分散化の動きが強まっている。同時に、大手取引先自身においても地震の少ない地域さらには海外への工場新設や、特定拠点への重要機能の集中を回避するといった動きが強まっている。
- Q. 有事におけるフォーカス戦略についてお聞きします。有事の際に自社のモノ作りのうち、何をどこまで優先する(守るのか)を戦略的に対応する考えはありますか。今般の震災での対応面としてはいかがでしたか。
- A. 取引先の生産ラインを止めないよう、取引先ともコミュニケーションを取りながら供給責任を果たした。
- Q. BCPなどリスク管理の強化に震災後取り組んでいることはありますか。実際にBCP計画を策定していますか。コストとの関係はどのように考えていますか。
- A. 取引先からサプライヤーに対する分散化要請の強まりを契機に、フジモールド工業では次のような事業継続方針を掲げている。
- 短期的・一時的な対応：近隣の協力工場との連携・協同により供給を継続する
  - 中期的・長期的な対応：海外の生産拠点へ製造をシフトして供給を継続する

#### (6) 今後の事業展開、経営戦略等

国内市場の縮小および海外市場の拡大という市場環境、そして取引先を取り巻く競争環境の変化等を踏まえて、フジモールド工業では次のような事業展開の方向性を描いている。

- 光学業界、自動車業界、医療業界に次ぐ、第四の柱の構築(新分野への進出)
- さらなるグローバル展開
- 取引先の競争力強化への貢献(生産の現地化による生産・輸送の低コスト化)

#### (7) 利用した支援制度

- 第2次「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業(グループ補助金)」  
(平成23年11月8日採択)  
(従業員用の寄宿舎を建設：相馬市内のアパートなどは復興関係の作業員などで満杯の状況にあり、自社宿舎を建てなければ人財が流出する恐れがあった)
- 「ふくしま産業復興雇用支援助成金」

#### (8) 事業者としての要望事項

- 人財の確保  
復興工事や除染活動、原発問題の避難者などにより若者を中心に人財の確保が厳しい状況にある。

継続的な人財の確保が地場中小製造業にとっての最も重要な生命線である。

#### ○仕事の確保、販路の拡大

震災後の二年間はものづくりができず、震災前に受注していた案件の対応のみとなり、新規受注ができなかったために客先が離れてしまった。客先も戻りつつあるものの、思うような結果に結びついていないというのが現実である。仕事の確保は今後さらに厳しさが増すと感じている。

震災・復興を機に相双地域を含め福島県内には県外から多くの進出企業が工場を立地しているが、それらの企業がどのようなものづくりを行っているかを把握することは難しく、また自社の技術を知ってもらう機会も少ない状況にある。

また、例えば大手企業との新規取引を目指す上では、大手企業の工場と一定の距離の範囲内に部品供給の拠点を有していることが前提条件となることがあるが、一社との取引のためだけに中小・小規模企業が単独で拠点を整備し、人手を掛けて継続的に運営することは困難である。複数の中小企業が協同で倉庫の整備や運営、部品の配送などを行うことができる仕組みを構築することができれば、大手進出企業と地場中小企業がつながる後押しになる可能性が高い。

#### (9) 担当診断士のコメント

進出企業が求めている「技術ニーズ」とフジモールド工業のような地場中小企業の持っている「技術シーズ」とのマッチング、あるいは地域が求めている「社会ニーズ」と進出企業が志向している地域への「社会貢献ニーズ」とのマッチングが、進出企業と地場中小企業とのつながり(チェーン)を生み出すきっかけになるものと思われ、そのために重要となる第一歩がそれらのニーズやシーズの「見える化」であると思われる。また、地場中小企業が単独で大手企業と結び付くことは、現実的にはかなりハードルの高い取り組みであるため、地場中小企業同士の水平的なつながり(チェーン)の構築を促していくことが、進出企業と地場中小企業とのつながりを促すことに寄与するものと思われる。

ニーズの見える化やマッチングによる「つながり作り」を進めていくカギとなるのが「コネクターハブ」の存在であり、コネクターハブ機能を担う人財や企業の活動を行政が後押しする仕組み作りが必要と思われる。



## 事例報告

### ②ウツミ電気株式会社

#### (1) 震災事業者の概要

- ・業種：製造業(各種プリント基板の実装請負、LEDライトの製造販売、他)
- ・代表者名：代表取締役 内海 金男
- ・資本金額：1,000万円
- ・従業員数：26名
- ・設立年月：1997年3月
- ・住所：福島県南相馬市原町区上太田字陣ヶ崎368-32
- ・工場・営業所等：本社第1工場、第2工場
- ・事業の特徴：①顧客要求の変化にスピーディーに対応できる生産体制、②高密度実装基板の生産、③各種検査装置によるタイムリーな品質状況の把握とフィードバック、④異形部品の多様化に対応できる設備のラインナップ、⑤注文内容に応じた最適な設備レイアウトの構築と改善の実施

<本社第1工場、第2工場>



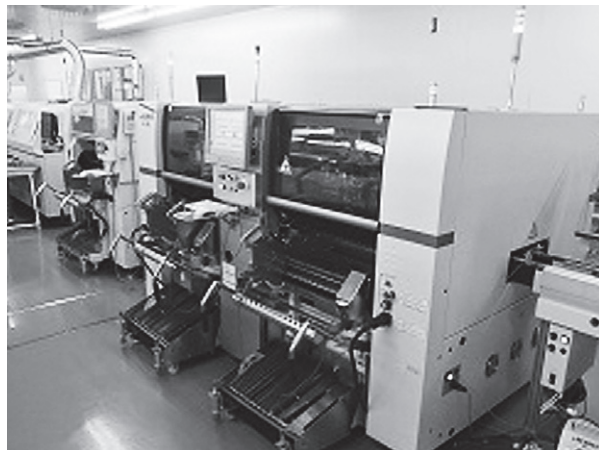
<内海金男社長>



<本社第1工場(クリーンルーム)>



パナソニック系4系列



FX-3RL(JUKI)



IPKV 2 (検査機)



BF-Planet X II (検査機)



AVK(ディスクリート)



RH 3 (ディスクリート)

地球環境への配慮

ISO14001 : 02004 取得中活動中





### (2) 震災による被害の状況

設立19年目となる平成23年の3月11日に被災。震災前は3交替勤務40名弱の体制だったが、本社・工場の立地場所が避難区域に位置していたため、従業員全員が避難しバラバラになってしまった。製造ラインについては免震設計の工場建屋であったことからほとんど影響がなかった上、電気と水道も影響はなく、ガソリンや食料といった生活物資についても取引先の協力で調達することができ、さらには自主的に工場周辺の放射線量を測定したところ全く問題の無い水準であったことなどから、3月28日には従業員に対して再開の意思を明示したが、製造部門や品質管理部門の役職者を含めた若い年代の社員が避難先から戻れず、50～60代を中心にしたメンバー7名体制(日中勤務のみ)での再開を余儀なくされた。1年後には20名体制、現在は26名体制にまで回復しつつはあるが、事業運営上重要な人材である「装置のオペレーター(技術者)」は今なお不足している状況にある。

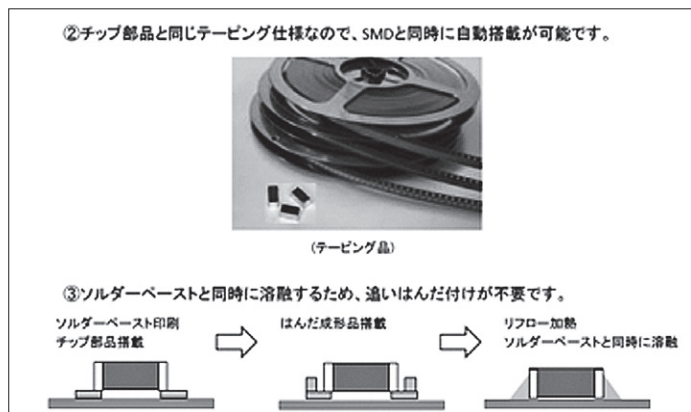
震災後、大口の取引先に対して供給責任を果たすべく、供給されていた部品を取引先へ返納するとともに代替先の紹介までを行った上で避難をした経過がある中、4月に公的機関による放射線量の検査結果(問題ない旨の証明)を取引先へ示したが、既に新たな流れで固まってしまっており取引再開に至ることがなかったため、売上が減少してしまった。

### (3) 震災後の事業の経緯

売上を回復させるべく新規受注先の開拓に奔走したが、小口案件の受注が中心となってしまい、ラインの組み換えといった段取り替えが多くなるため利益の回復にはあまり寄与しなかった。また、人材の不足から受注しても外注で対応せざるを得ないことから、収益性が上がりず財務基盤の安定にまで結びつかないとともに、最大の強みである「技術の蓄積・向上」ができない状況が続いている。

そこで、2年ほど前からは、「弱電の下請け企業」という位置付けからの脱却を図るべく、「自社開発」「自社生産」「自社販売」への取り組みに着手し始め、現在までに「LEDライト(商標名: Ecolight)」ならびに「チップ型はんだアシスト」の商品化・事業化を実現させている。LEDライトについては、「2020年度をめぐりにエネルギーを多く消費する白熱灯と蛍光灯について国内での製造と国外からの輸入を実質的に禁止する」という政府の方針を受けて市場が拡大することが見込まれているが、一方で中国製の安価な商品との競争を避けることは難しいため、蛍光管などの一般的な商品群については地域密着での限定的な販売展開にとどめつつ、メインターゲットとしてはニッチ分野であるRGB素子を利用した「立て看板」を中心に営業展開を進めている。また、はんだアシストについては、自社のプリント基板実装の中でも生じていた、ライン生産における「はんだ量不足による不良の発生」や「はんだ追加(再加工)の手間の発生」といった生産性低下の要因を簡便かつ低コストで解消することができる商品であり、他にはないものであることから、平成27年の発売以降、徐々に取引先を拡大しつつある段階にある。業界内では「はんだロボット」の開発も進められているが、既存の基板実装設備にセットするだけで使うことので

＜オリジナル商品「はんだアシスト」＞



きるはんだアシストの方が導入しやすく、汎用性や費用対効果といった点においても優れている。基盤を作っている事業者であれば概ね利用することができ、利用により生産性が高まる可能性がある商品である。

#### (4) 現状の経営課題と対応状況

##### ◆若い技術人材の確保・定着が課題

時間単価の高い除染業務と比較されてしまうという外的要因がある中、夜勤を伴う「交替勤務」へ目を向ける若者がそもそも少ない状況にあり、加えて精神的賠償として定額収入が得られていることなどから、少しプレッシャーが掛かると辞めてしまう若者が増えている。装置オペレーターとして一人前になるには少なくとも半年から一年ほどの期間を必要とするが、技術が身に着く前に辞めてしまう若者が多い。

時間単価の比較劣位の課題については「固定残業制度」の導入といった対策を講じているが、まだまだ十分な人手の確保にまでは至っていない。受注を増やしていく上でも「生産体制の整備」が大きな足かせとなっている。その直接的な影響として、検査・取り付けといった後工程部分を外注で対応せざるを得ず、外注先を関東圏でしか確保することが難しいことから、自社便にしる運送業者を利用するにしろ、往復の物流コスト負担が大きくなってしまい、収益を圧迫している状況にある。

##### ◆独自技術商品(はんだアシスト)の営業・新規取引先開拓が課題

二つの課題がある。一つはソリューション型の商品であり、問題に直面している事業者はその価値が伝われば受注に結び付きやすいと言えるが、そもそもの認知度が低いことから、引き合い自体がまだまだ少ない状況にある。インターネットコンなどの展示会へ積極的に出展はしているが、ニッチで小さな商品であるため大型の設備などに埋もれてしまい来場者の目にはなかなか留まらないという状況にある。

二つ目は、一次外注先として大手との直接取引を目指す際の「信用力」の面での課題である。特に大口ユーザーとなり得る状況にある一部上場企業からは、「モノの良さ」は評価できるものの、「信用力」という財務的視点の評価から取引に結び付かないケースがある。

#### (5) サプライチェーンにかかるヒアリング調査

##### Q. 大震災の直後、物流面でどのような影響がありましたか。

A. 自社便を走らせていたため、また取引先がガソリンの調達を協力してくれたため、影響は寡少であった。また、高速道路の通行についても緊急輸送車両として許可を得ることができたためある程度スムーズな物流体制を維持することができた。

##### Q. 御社の供給状況はいかがでしたか。それに対して取引先から不利益等の影響はありましたか。

A. 材料の返納や代替加工先の紹介により供給責任を果たした。生産再開後に取引再開を打診したが、取引再開には至らなかった。

##### Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ売上高はどの様に変化しましたか。

A. 営業努力を重ねるも、人材不足により生産体制が整わないことなどから、震災前の水準までの売上高回復が思うようには進んでいない。

##### Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ取引先はどの様に変動しましたか。

A. 震災により失った大口先との取引を補うべく営業努力を重ねているが、小口の案件が多く、収益の回復にはあまりつながっていない。

##### Q. 御社の被災、或いは原発事故の影響で取引が一時的に中断、或いは解消した先はありますか。また、何社程度ありますか、その要因は何だと考えますか。

A. 大口の取引先との取引が解消。大口である大手の取引先ほど社内規程により「仕様変更」や「取引先変更」が容易ではなく、一度固まってしまった流れを元に戻すことは困難である。

##### Q. 部品、材料、原料等の調達でどの程度影響がありましたか。またその主要な原因は何だとお考えですか。

A. 影響は寡少。



Q. このような大災害時、サプライチェーン・物流の観点から御社の重視する点を挙げるとすれば何ですか。

A. 供給責任。取引先、特に販売先の生産計画にできる限り迷惑を掛けない。

Q. 有事におけるフォーカス戦略についてお聞きします。有事の際に自社のモノ作りのうち、何をどこまで優先する(守るのか)を戦略的に対応する考えはありますか。今般の震災での対応面としてはいかがでしたか。

A. 取引先、特に大口の取引先に対する供給責任を優先的に果たした。

Q. BCPなどリスク管理の強化に震災後取り組んでいることはありますか。実際にBCP計画を策定していますか。コストとの関係はどのように考えていますか。

Q. 今般の震災・原発事故における経営上の様々な諸問題とサプライチェーンの関係について御社はどのように考えていますか。

A. 当社は大手メーカーから見ると「二次外注先」あるいは「三次外注先」という立ち位置での取引関係が多く、当社としては直接的な取引先である「一次外注業者」もしくは「二次外注業者」に対し、計画通りの品質と納期での納品を約束する立場にある。その立ち位置であれば「要求に地道に伝えてきた実績」や「その背景にある技術力」が【信用】として評価されるが、大手メーカーとの直接取引となると財務面の評価が他よりも優先されてしまうというのが実態である。

#### (6) 今後の事業展開、経営戦略等

メインバンクからの融資を受け、平成28年2月までには最低4ラインが稼働するフル生産の状態まで回復させる計画であり、受注面を含めそれに向けた準備を進めているが、上記したとおり技術者の確保が最大のネックとなっており、計画通りに進めることができるかどうかはやや不透明な状況にある。

事業展開としては、弱電の下請け事業に次ぐ第二の柱として自社独自商品の事業規模を拡大させていく方針であり、商社など外部との連携を強化しながらLEDライト、はんだアシスト以外にも更なる新規事業立ち上げの準備を進めているところである。

#### (7) 利用した支援制度

○平成25年度補正予算「中小企業・小規模事業者ものづくり・商業・サービス革新事業」

(はんだアシストを自社で一貫生産するための製造設備)

○平成24年度「ふくしま産業復興企業立地補助金」

(震災2年後に受注が回復した際、人手不足を補うべく設備面の強化を図った)

○「ふくしま産業復興雇用支援助成金」

(県内一番乗りで利用し、現在も継続して利用中である)

○株式会社ベンチャーラボ

(数件の事業者とのマッチングをコーディネートしてもらった)

#### (8) 事業者としての要望事項

○人材確保・育成に係る支援

(技術人材・営業人材のマッチング支援)

○技術・商品のプロモーションに係る支援

(ICTや動画を活用した価値やメリットなどの分かりやすい訴求)

○開発・製造・販売に関する連携先とのマッチングに係る支援

(新商品アイデアや開発・加工に係る技術を「商品化」、「事業化」させるためにはスポンサー(あるいはビジネスパートナー)との結び付きが必要である)

#### (9) 担当診断士のコメント

震災直後に真摯に供給責任を果たしたこと等から売上の大幅減少という厳しい状況となっているが、技術力の高さとチャレンジングな企業風土をベースに、社長の有する広範な人脈を活かして今まさに難

局に立ち向かっている最中である。

ピンチをチャンスにとらえて、「弱電の下請け企業」という位置付けからの脱却を図るべく、「自社開発」「自社生産」「自社販売」に前向きに取り組まれており、特に「はんだアシスト」などの独自商品については、プリント基板の実装における生産性向上という大きな課題解決にも資する有益な商品と言える。

技術人材のマッチングをサポートすることにより生産基盤の構築を実現した上で、国内外のプリント基板実装事業者へ向けたプロモーションの支援や取引先とのマッチング支援等を実施することにより、震災前の売上水準への回復はもとより、「グローバルニッチトップ(GNT)」という新たな位置付けの確立へ向けた第二の成長軌道を描いていくことも十分に実現可能であると思われる。

## 事例報告

### ③株式会社アイ・イーエス

#### (1) 震災事業者の概要

- ・業種：印刷装置製造業、包装・荷造り機械製造業
- ・代表者名：代表取締役 角島 博
- ・資本金額：50,000千円
- ・従業員数：36名
- ・設立年月日：昭和56年
- ・住所：福島県南相馬市原町区日の出町563
- ・工場営業所等：本社工場、東京事務所(東京都千代田区)、神戸事務所(兵庫県神戸市)
- ・事業の特徴：メカトロニクスとAUTO-ID技術の総合力でプリンタ、オートラベラー、検査装置、各種自動化装置を設計・製造している。機械設計と制御技術を併せ持つメカトロニクスの総合工場として、生産・物流・流通・医療などのあらゆる分野のお客様から信頼を得ている。実績と蓄積された基礎技術を基に、新技術にも積極的に取り組み、品質第一をモットーに活動している。

<本社>



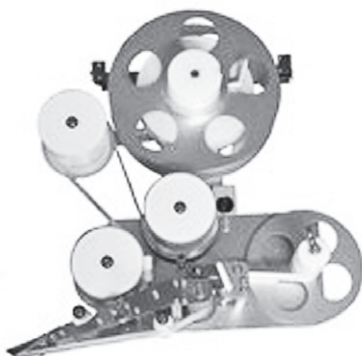
<ラベルプリンタ 例1>



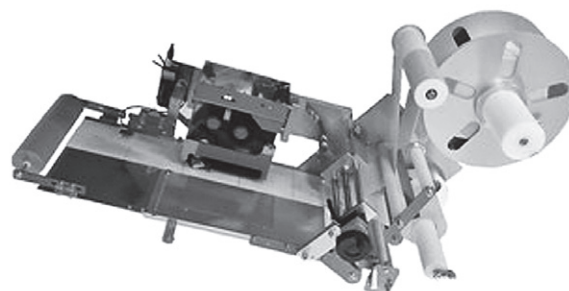
<ラベルプリンタ 例2>



<RFID対応ラベラー>



<幅広ラベラー>



## (2) 震災による被害の状況

本社は原発から23.5kmに位置している。本社社屋に直接の被害はなかったが、残念ながら従業員から被害者が出てしまった。工場設備は大小様々な被害があり、復旧までに半年以上を要した。

## (3) 震災後の事業の経緯

原発事故による避難にともない操業を中止し、避難は従業員各自の判断に任せた。しかし、その間も従業員と定期的な連絡をとることは必要であり、数か月は従業員との連絡だけでも相当の労力を要した。

操業を中止している間も、納入済み機器のメンテナンス業務やサプライ品の納品等、続けた事業もある。

ゴールデンウィーク明け頃から工場の復旧を開始した。約7割程度の従業員が出勤でき、復旧にあたった。中には諸事情によって東京事務所への異動とした従業員もあった。

震災前から、他県からの仕入れもあり、供給を受け続けられることが多かったが、物流が止まっているので物流会社の拠点まで荷物を受け取りに行く必要があり、また、得意先へは遠地であっても自社車で納品に出向いたことも多々あった。

当社で使用している生産機器に不具合があった場合、通常は生産機器メーカーの技術者が当社に来て対応してくれるが、原発事故後は原発30km圏内に入ることを避けるメーカーも一部にはあった。また、物流会社でも同様に30km圏内に入ることを避けるところもあり、物流面でも影響を受けた。

取引のある得意先からは、被災地ではない、先方の拠点の近くへの移転を進めて下さったところもあるが、従業員の生活の基盤も考えると移転はできず、元の地での営業再開を決定した。

震災前の仕事の中には、当社で受注しなくなったものもあるが、震災の直接の影響であるかどうかの判断は難しい。製造業は常に技術・品質・コスト・納期でお客様の評価を受け、お客様に選んで頂いている。震災があってもなくても、なくなった仕事もあるし、増えた仕事もある。そのような中、震災前と現在を比較すると売り上げも伸びており、大変ありがたい状況である。

## (4) 現状の経営課題と対応状況

最大の課題は人材の確保と育成である。地元の工業高校の生徒数の減少からも明らかであるが、製造業を志す人数が減っており、また、製造業の中でも福利厚生等の安定した地元の大手企業を希望する人が多い。まずは就職先として選ばれる環境、体制を作っていかなければならない。

同時に、今後は機器本体の販売だけでなく、メンテナンスやアフターサービス等の分野が伸びていくことが予想されるが、このような新たな分野に対応できる人材の育成も大きな課題である。

また、これら人材の育成とともに喫緊の課題なのが、次世代経営陣の育成である。短期間で成果がでる分野ではないが、そうであるが故に長期的な施策が必要であり、早期に対応しなければならない課題でもある。



### (5) サプライチェーンにかかるヒアリング調査

- Q. 大震災の直後、物流面でどのような影響がありましたか。
- A. 荷物の受け取り、発送には、物流会社の拠点まで出向く必要があった。また、得意先への納品のため、東京まで自社車で走ったことも多かった。
- Q. 御社の供給状況はいかがでしたか。それに対して取引先から不利益等の影響はありましたか。
- A. 納入できたものとできなかったものがあるが、この震災と、仕事がなくなる、増えることの直接の影響があるかどうかはわからない。
- Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ売上高はどの様に変化しましたか。
- A. 震災前の水準を若干超える程度になっている。
- Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ取引先はどの様に変動しましたか。
- A. 震災後もできるだけ以前と同じ仕入れ先と取引することを心掛けており、現状も大きな仕入れ先、内容の変化はない。実績と信頼に基づき安定して取引できることが重要であると考えている。
- Q. 御社の被災、或いは原発事故の影響で取引が一時的に中断、或いは解消した先はありますか。また、何社程度ありますか、その要因は何だと考えますか。
- A. 取引が中断、解消した先はある。ただし、震災を原因とするものかどうかはわからない。
- Q. 部品、材料、原料等の調達でどの程度影響がありましたか。またその主要な原因は何だとお考えですか。
- A. もともと県外からの仕入れもあり、物流の停滞以外ではあまり影響はなかった。
- Q. 取引先から分散化の要請または分散化の動きはありましたか。今後御社として分散化の取り組みを考え、または既に実行・対応したものはありますか。
- A. 得意先での分散化の動きが進んでいることは感じる。ただ、当社は選ばれる立場なので、従前通り、お客様に選んで頂ける品質・コスト・納期を実現し、お客様に喜んで頂ける様にしていきたい。
- Q. 今般の震災を通し、水平連携(横連携)についてどう考えますか。今後何らかの形で実行または既に導入しているものはありますか。
- A. 当社の場合は量産品ではないので、水平連携は考えにくい。
- Q. 標準化についてどう考えますか。特に震災後に供給側と調達側が協議で特注品点数の見直しを行う、或いは供給側も品目削減で収益性の高い品目に集中したりするなどの動きが見られましたが、御社として関係する動きはありましたか。
- A. 震災とは関係なく、以前から標準化できるものは進めている。
- Q. BCPなどリスク管理の強化に震災後取り組んでいることはありますか。実際にBCP計画を策定していますか。コストとの関係はどのように考えていますか。
- A. 要求は増えている。仕入れ、外注先の管理や情報管理等、震災だけでなく、ISOの普及も影響している。対応できるものは対応しているが、100%ではない。

### (6) 今後の事業展開、経営戦略等

これまでの事業分野だけでなく、お客様の新たなニーズに対応していくことが必要である。例えば、アフターサービス分野もその一つであり、そのための人材確保、育成が必要である。

震災に関係なく、常に製造業として生き残り、発展するための努力を続けなければならない。

### (7) 事業者としての要望事項

機械設備への投資は補助対象であるが、ソフト面の投資は補助対象外であるなど、本当に補助が必要な時、内容に使えないものも多い。制度の要件に従いながらも、本当に必要な人に必要な補助が行き届くように運用して欲しい。

ただし、補助制度がないとやっていけない、というのは本来の姿ではなく、補助がなくとも自社で生き残っていくことが基本である。



## (8) 担当診断士のコメント

この事例は、震災直後に、元の地に戻っての営業再開を決断し、物流が滞る中でもお客様の期待に応え続け、現在では震災前を上回る売りに拡大している事例である。

これが可能となった要因は、①長年の取引による強固な信頼関係が構築されている取引先が震災被災地以外にも多くあった、②量産品ではないため代替がききにくい、③納品後にもメンテナンスやアフターサービスなど継続した関係がある、④仕入れ先、得意先が日本各地に広がっており、震災前からリスク分散ができていた、等の要因が挙げられる。

しかしながら、これらは“お客様に自社を選ばせ続ける技術力”と、“期待される品質・コスト・納期を実現する製造業としての地力”という盤石な基盤の上になりたっているものであり、これらなくしてはどの要素も成り立ちえない。自社の中核事業の底力、競争力をお客様から選ばれ続けるレベルに発展、維持させることが災害等の緊急時においても復旧復興の基盤であることに変わりはなく、復旧復興の原動力であることを改めて認識することができる事例である。

## 事例報告

### ④ <sup>たくみ</sup>工製作所株式会社

#### (1) 震災事業者の概要

- ・業種：省力化機械製造業、金属製品製造業
- ・代表者名：代表取締役 横山 昇司
- ・資本金額：40,000千円
- ・従業員数：43名
- ・設立年月日：昭和56年
- ・住所：福島県南相馬市原町区金沢字堤下237番地
- ・工場・営業所等：本社工場、深谷工場(埼玉県深谷市)
- ・事業の特徴：部品製造のみでなく、自動機のメカ設計、電気設計、ラダー図設計、部品製作、組立、調整、設置まで、一貫して受注生産している。多品種少量生産に対応した独自の生産体制により、「短納期」「高品質」「低価格」を実現している。

#### <本社工場>



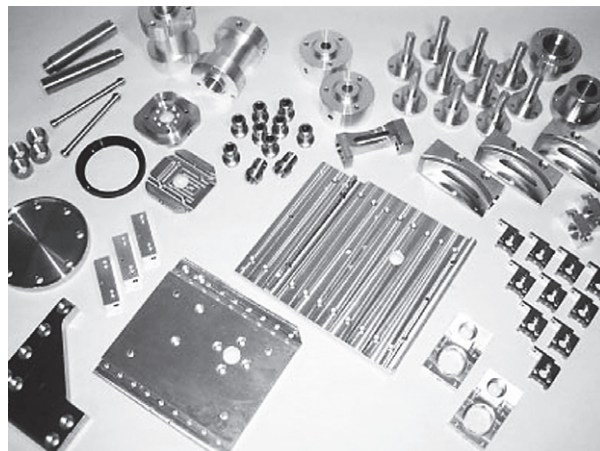
#### <事務所>



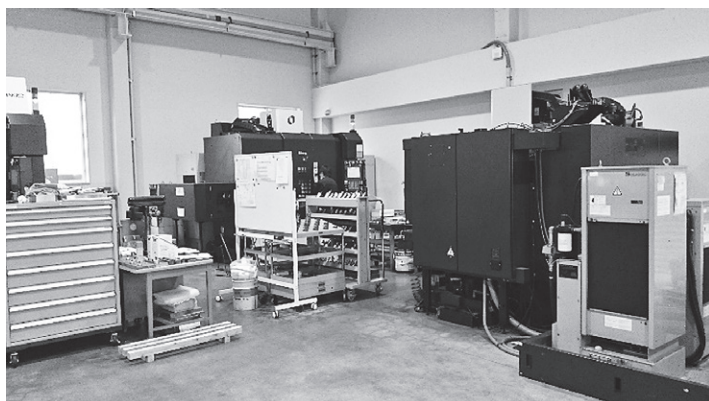
<設計部門>



<金属加工部品>



<加工機械>



## (2) 震災による被害の状況

本社社屋から見える林の近くまで津波が到達したものの、本社社屋に直接の被害はなかった。しかし、工場設備は生産設備本体の被害に加えアンカーにズレが発生し、操業開始までに総点検を要した。

## (3) 震災後の事業の経緯

原発事故による避難にともない操業を中止し、直ちに得意先に連絡を取り、完成品の納入や仕掛品の持ち込み等の対応を行った後に避難した。4月に入ってから出社可能な社員で工場の復旧作業を進めた。出社可能な社員は在籍者の約半数程度であった。

復旧後もしばらくは物流が止まっていたため、直接得意先まで出向いて納品を行い、また、物流会社の拠点まで荷物の持ち込み、受け取りに出向く必要があった。

この避難中に新拠点の設置を検討し始めた。本社への復帰そのものが可能かどうか不明な中、事業継続のために新拠点設置の検討を重ね、同時並行で候補地調査も行った。検討を重ねた結果、新工場の設置を決定し、約1年半後に埼玉県深谷市に新工場が稼働し、現在は本社工場と深谷工場の2拠点体制となっている。

## (4) 現状の経営課題と対応状況

当社の強みは技術力であり、技術は人に蓄積するものが多いため、人材の確保と育成が最大の経営課題である。しかし、原発事故の避難によって会社に復帰できない社員がいたことに加え、旺盛な復旧復



興需要による人手不足が影響し、昨今の地元近隣の労働市場では製造業を希望する人材の確保が難しいことが多く、未だ人材は充足していない状態である。

また、長期的なビジョンに基づいた人材育成の実行も急務であるが、試行錯誤を重ねている状況である。

#### (5) サプライチェーンにかかるヒアリング調査

Q. 大震災の直後、物流面でどのような影響がありましたか。

A. 荷物の送受ともに物流会社の拠点に出向く必要に迫られた。得意先への納品は自社車で行っていた。しかし、燃料の確保は極めて困難な状況が続き、次第に納品に向かうこと自体が難しくなる状況であった。

納品に伺った中には、先方の備蓄燃料を分けてくださるところもあり、大変助かった。物流が途絶えたことで、時間の経過とともに燃料だけでなく、食料品の確保にも影響が及んできていた。

Q. 御社の供給状況はいかがでしたか。それに対して取引先から不利益等の影響はありましたか。

A. 工場が稼働できなかつたため、完成させられず、仕掛中の状態で客先に持ち込んだものもあった。得意先では当社代替の業者を探すなどの対応をとった得意先もあると聞いている。震災前より、得意先でのリスク分散への動きが多くなっているように感じる。

Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ売上高はどの様に変化しましたか。

A. 震災前の水準にはまだ若干戻っていない。震災後新たに稼働させた深谷工場の売り上げが拡大しており、現在では売上全体の1/4から1/3を占めている。

Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ取引先はどの様に変動しましたか。

A. 仕入れ先は少しずつ変わっているかもしれない。ただし、当社が意図したというよりは、仕入れ先の拠点が県外等に集約されてしまい、近くの新たな仕入れ先に切り替えざるを得ないというものが多。

販売先は深谷工場の稼働もあり、新たに取引を開始した先も多いが、やはり長年の取引が中心であり、販売先上位10社を見ると、半分以上は震災前から取引している相手先である。

Q. 御社の被災、或いは原発事故の影響で取引が一時的に中断、或いは解消した先はありますか。また、何社程度ありますか、その要因は何だと考えますか。

A. 取引が中断、解消した先はある。一旦別の会社に発注することになった仕事が、その後、元々の会社に戻ってくることは少ないのではないかと。

Q. 部品、材料、原料等の調達でどの程度影響がありましたか。またその主要な原因は何だとお考えですか。

A. 仕入れ先も被災していることが多く、その場合は再開を待つか、待てない場合は新たな仕入れ先を探さざるを得なかった。仕入れ先が被災していない場合でも、拠点の統合等で仕入れ先を変更したのもあった。

Q. このような大災害時、サプライチェーン・物流の観点から御社の重視する点を挙げるとすれば何ですか。

A. 当社の場合は受注生産型であるため、一般的なサプライチェーンをあてはめにくい。

Q. 取引先から分散化の要請または分散化の動きはありましたか。今後御社として分散化の取り組みを考え、または既に実行・対応したものはありますか。

A. 得意先で、発注先の分割化等リスク分散の動きが増えているように感じる。また、リスク分散等の現状についてのアンケートや調査の依頼も増えているように感じる。

Q. 今般の震災を通し、水平連携(横連携)についてどう考えますか。今後何らかの形で実行または既に導入しているものはありますか。

A. 震災前も現在も水平連携について目立った動きはない。技術を主軸とした多品種少量の受注生産型



であるため、同業者との連携を行いにくい面があるかもしれない。

Q. 標準化についてどう考えますか。特に震災後に供給側と調達側が協議で特注品点数の見直しを行う、或いは供給側も品目削減で収益性の高い品目に集中したりするなどの動きが見られましたが、御社として関係する動きはありましたか。

A. 標準化できるものがあれば良いと思うが、当社の場合、ほとんどが特注品とも言える状態のため、進展しにくい。

Q. BCPなどリスク管理の強化に震災後取り組んでいることはありますか。実際にBCP計画を策定していますか。コストとの関係はどのように考えていますか。

A. 明確にBCPを策定してはいないが、本社工場と深谷工場の2拠点体制のため、1つの拠点が停止した場合でも別の拠点での操業、バックアップを想定している。

#### (6) 今後の事業展開、経営戦略等

2拠点体制での事業展開を描いている。深谷工場での受注、生産能力を向上させ、社内での生産の最適化を目指している。得意先から見ても、2拠点体制であることは安心につながっている。

そのためにも最重要の経営課題である人材の確保と育成に全力をあげる方針である。

#### (7) 事業者としての要望事項

復興関係の施策は地域に限られるものがほとんどであり、近県での人材の確保や商談展開など、本当に必要な点に対する支援が届かないこともある。

また、県内に参入してきた企業の情報や、求めている技術、製品等、地元企業の受注拡大につながる情報提供も要望したい。

#### (8) 担当診断士のコメント

この事例の最大の特徴は、震災直後に新拠点の設置を検討し始め、極めて短い期間で意思決定を行い、実際の稼働に至っているという点にある。当初は2拠点体制ではなく、移転の想定割合が高かったとのことではあるが、結果としては2拠点体制での事業展開となり、取引先の拡大、生産能力の拡充、リスク分散等の面で多くのメリットを生み出している。

避難中、事業が再開できるかが不明な中、元の土地に戻れなくても“事業は継続する”ことを即決し、その方針に沿って迅速に行動したことが、早期の事業復帰、売り上げの回復、生産体制の強化に繋がったといえる。まさに経営者のリーダーシップ、判断能力によって、逆境を早期に乗り越えた事例であるといえる。

仮にこの経営判断が少し遅れていれば、新拠点の竣工後に起こった資材価格の高騰、施工者不足の影響から容易に想像できるように、新拠点開設費は相当割高になり、新拠点構想そのものが実現できず、今日の実況を実現できなかった可能性がある。

また、この事例は、多品種少量、受注生産型の中小企業にとっては一般的なサプライチェーンの概念を適用しにくい面があることも示している。自社の技術力によって受注が成立し、“そのほとんどが特注品”という状況において、予め自社の代替先を想定しておくことは容易なことではないし、標準化によって、自社の強みが薄れていく危険性も危惧される。

もちろん、リスクマネジメントやBCP等の重要性は変わるものではないが、特に、多種多様な特徴を持つ中小企業においては柔軟かつ現実的に検討すべき点が多いことを示唆している事例でもある。

## 事例報告

### ⑤株式会社ダイイチ

#### (1) 震災事業者の概要

- ・業種：コンクリート製品製造業
- ・代表者名：代表取締役 下河邊 行高
- ・資本金額：15,800千円
- ・従業員数：13名(パート2名)
- ・設立年月：1969年3月
- ・住所：本社／福島県双葉郡浪江町大字権現堂字矢沢町50  
南相馬事業所／福島県南相馬市鹿島区小池字善徳241-1
- ・事業の特徴：当社は三つの第一「安全、品質、奉仕」を社是として、道路用コンクリート製品、下水道用製品、ブロック・L型擁壁製品、農業土木用製品といったセメント二次製品の製造を行っている。

強みとしてJIS認証製品(プレキャスト鉄筋コンクリート製品)、福島県認定のうつくしま、エコ・リサイクル製品(基礎ブロック、境界ブロック、道路用側溝、境界杭といった土木用製品)といった認定を受けた製品を製造している。

主な取引先は、国土交通省、福島県(土木部、農林水産部他)、相双地区市町村といった官公庁からJR東日本、土地改良区等の大手民間等と多岐にわたる。



ホープワングループ看板



工場外観



製品紹介(ホームページ)

## (2) 震災後の被害の状況と事業の経緯

東日本大震災及び原子力発電所事故により、すべての住民に強制的な避難指示があり、浪江町本社工場の稼働停止及び製品出荷停止となり、事業活動が全面的にストップした。また、設備機器類は震災で稼働が不可能な状態となった。事業活動がストップしたことから、代表者の下河邊氏は浪江町から津島地区に避難した。その後、川俣町へ避難→家族とともに東京へ避難という経過を辿った。その後、2011年6月1日に事業再開準備のため、浪江町役場、商工会が拠点を置いている二本松市へ移動した。

事業再開の準備のため、9月5日には、南相馬市鹿島区の「なみえ復興善徳工業団地」に仮設事務所を設置し、2012年1月に事業再開を果たした。事業再開にあたっては他7社とのホープワングループを組織し、企業立地促進条例に基づく補助制度を活用した。

その後の事業状況は、復旧工事等の受注拡大により2013年5月期以降は順調に売上高、当期純利益ともに回復傾向にあり、震災前の水準に戻りつつある。

## (3) 現状の経営課題と対応状況

移転の影響で機械設備に頼っていた工程の一部に対しマンパワーが必要になったため、人材確保が必要となった。そのため、震災直後の従業員10名に対し13名(うちパート2名)となり人件費が上昇した。また、人材確保に関しても30代の働き盛りが戻ってこないため、苦勞している。また多額の個人賠償金の影響で就業意欲の低下が危惧される。

浪江町での工場再開に際し、人材確保に関しては、国が主体となり募集をして行うことになるが、優秀な人材が確保できるかは不透明であると言わざるを得ない。できれば浪江町に縁のある人に来てほしいが難しいであろう。なお、帰還が可能となれば、機械設備等の補修・修繕を行い再稼働の準備も必要となり、グループ補助金による資金手当ての準備を進めている。

他に挙げられる経営課題は、取引先1社あたりの受注量は増えているものの、取引先数は減少しており、将来の売り上げの安定化及び賠償打ち切り後に向けた内部留保の更なる充実となっている。

## (4) サプライチェーンにかかるヒアリング調査

- Q. 大震災の直後、物流面でどのような影響がありましたか。
- A. 震災直後、配送距離の増加に伴い燃料費の増加も重なり、物流コストは倍程度に上昇した。
- Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ売上高はどの様に変化しましたか。
- A. 事業所、住宅団地建設の影響により仕事量は多く、震災前の水準に戻りつつある。
- Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ取引先はどの様に変動しましたか。
- A. 1社あたりの受注量は増えているが、取引先数は減少している。取引先数は震災直後には約25%減少したが、現在は回復傾向にある。
- Q. 御社の被災、或いは原発事故の影響で取引が一時的に中断、或いは解消した先はありますか。また、何社程度ありますか。その要因は何だと考えますか。
- A. 前述のように、取引先数は震災直後には約25%減少したが、現在は回復傾向にある。その要因は日頃の付き合いを大事にしていることで生まれる信頼関係ではないかと考える。
- Q. 部品、材料、原料等の調達でどの程度影響がありましたか。また、その主要な原因は何だとお考えですか。
- A. ほとんど影響は無かった。供給メーカーに対し、支払いは期日通り行う等の姿勢を続けていたからではないかと考える。
- Q. 今般の震災を通し、水平連携(横連携)についてどう考えますか。今後何らかの形で実行または既に導入しているものはありますか。
- A. 浪江町出身の同業者間(3社)で連携している。
- Q. BCPなどリスク管理の強化に震災後取り組んでいることはありますか。実際にBCP計画を策定していますか。コストとの関係はどのように考えていますか。



- A. 震災や予期せぬ原発事故の経験により、様々な脅威には勝てないと思いBCPの策定は特に行っていない。

### (5) 今後の事業展開、経営戦略等

2017年3月の浪江町避難指示解除を機に浪江工場を再稼働させたい。その際に稼働不可能になった機械類の交換のため、グループ補助金を活用したいと考えている。また、リサイクル材の活用を目的としたものづくり補助金の申請を行う予定である。

しかしながら、大震災を発端とした原発事故は前例のない厳しい状況であるため、現在の復興需要がなくなることを考えると将来の事業展開は楽観的予測できるものではなく、浪江町の復興を目指す位に期待するしかないことが現実である。

### (6) 利用した支援制度

あぶくま信用金庫、福島県、(独)中小企業基盤整備機構から借入を行った。

### (7) 事業者としての要望事項

業種的に他の場所で事業はできないため(土地の付き合い、物流コストの関係)、事業の中心が浪江町しか選択肢がない。したがって、事業を遂行できる限界が南相馬であると考えている。拠点を移動できない状況の中、東電の賠償の打ち切りや復旧特需の終息時を考えると大変不安であるため、その後の道筋を企業が考えられる状況にして欲しい。

我々は、突然浪江町に入ることができなくなった。浪江町以外で生活することが困難である人を町に戻すための政策を国、県、町が一体となり本気で行っていただきたい。

そのためには、復興を支えていこうという企業に対して手厚い保護を行うこと、浪江町に帰還できる状況を国が整備し、浪江町でしか基盤を持ってない人を優遇することが必ず必要となってくる。商圈が無くなっている現状を一刻も早く解消してもらわなければならない。

### (8) 担当診断士のコメント

「安全、品質、奉仕」を社是に掲げ、地域貢献を目指す経営方針から、事業再開にあたり、積極的に企業グループを結成され、地元行政機関、諸金融機関の支援を受けられ、事業活動の拠点として復興工業団地を造成されましたことは、困難な避難活動の中で精一杯努力のもと、頑張ってきた経営姿勢に多大な評価がなされるべきものと思われまます。

このように様々な機関からの支援や他企業との連携を実現する最大の要因は、社長のリーダーシップによるところが大きいと考えます。社長の経営判断に対する意思決定が迅速な行動に繋がることは中小企業の大きな強みでもあり、震災後の経緯からみても、その強みが活かされています。

そして、浪江町での事業再開に向けて着々と準備を進めていることは、他地域で事業を行うことが難しいことを認識されているが故の大きな経営判断といえます。元来、地元で事業を営まれ、大震災や原発事故といった厳しい環境下においても様々な可能性を探りながら地元へ帰還し、復興を支える企業に対して、より強い後押しとなるような施策が望まれます。

当社が地元の復興に大きく貢献し、希望の光となることをお祈り申し上げます。



## 事例報告

### ⑥株式会社ナプロアース

#### (1) 震災事業者の概要

- ・業種：自動車リサイクル業
- ・代表者名：代表取締役 池本 篤
- ・資本金：1,500万円
- ・従業員数：55人
- ・設立：平成8年(1996年)1月
- ・住所 【本社】福島県双葉郡浪江町大字高瀬字小高瀬迫189-2  
【再開先】福島県伊達市梁川町やながわ工業団地63-1
- ・事業の特徴：自動車及び自動車部品の販売、自動車及び自動車部品の輸出、自動車及び自動車部品の買い取り、レッカーサービス、ガラス修理、オイル、添加剤などの販売。

2004年12月中国臨時輸出許可ライセンス取得、2007年7月全部再資源化・全自動メーカー認可取得、2008年12月全国自動車買い取りネットワーク「廃車ドットコム合名会社」設立、2011年1月EV自動車1号機完成等事業は順調に推移し、リサイクルパーツを販売する「ホットガレージ」も2店舗展開している。その他経営に関するノウハウの提供である「コンサルタント事業部」、人材教育の一環として展開している「ヒューマン事業部」、更には旧型車部品パーツ製造の「ものづくり事業部」など多角的な経営をしている。



池本社長



事務室



中古車部品倉庫



ナプロアース社屋

## (2) 震災後の事業の経緯

### ア) 事業の経緯

震災後、一時仙台市に避難し、岩手県での代替地も検討したが、多くの社員が福島県内での事業再開を希望したため、県内での再起を決意することとなった。このため、震災直後の2011年3月29日に伊達郡桑折町の国道4号線バイパス沿いに、ホットガレージ2号店用として契約していた賃借中の空き店舗があり、一時仮事務所とした。その後、9月に、現梁川工業団地敷地を取得し、本社機能を浪江町より伊達市に移転した。同年11月には、パーツショップ「ホットガレージ福島北店」をオープンし、梁川工場が落成した。梁川工業団地への移転の理由としては、①放射線量が低く安全であったこと②元々県北、中通り地方には取引先があったこと③高速道路等交通の便が解体物件の取り扱いに最適であったこと④役員・従業員が近くの仮設住宅、借り上住宅に入居できたこと⑤結果的に移転先が工業団地内にあるため、事務所・工場・駐車場などが自動車リサイクル業には適していたことなどが挙げられる。

しかしながら、当初は、社員35名中22名が他地区に避難していたため、多くの社員が戻れなく人員不足であった。その後、全従業員の約80%を県北地方から避難後に採用するなどして、震災前の社員数に戻っている。事業再開後は、約8割の社員が移転先周辺の地域から採用したいわば素人集団だったが、再開後1年で奇跡的に震災前の売上高に戻すことができた。その後、会社は飛躍的に成長していく。2013年5月には社名を「ナプロふくしま」から「株式会社ナプロアース」に変更した。2014年2月には梁川第2倉庫を稼働し、大きく成長発展している。

### イ) 発展の要因

ナプロアースの成長発展の要因としては、短期間で人材を即戦力に育てるための様々な創意工夫をした点である。例えば、業界の常識を覆す育成方法(DVDの教材を導入し専門知識と熟練技術を短期間で取得させるなど)や会社の理念や、価値観、社長の想いを分かりやすく漫画で記載した小冊子を社員に配布し、会社の理念などを社員と共有した点が挙げられる。更に、人事評価制度である「300評価」(抽象的で曖昧な評価項目を具体的に細分化し、300個ほどの評価項目に落とし込んだもの)の実施など通じて、社員のモチベーションをアップさせるための仕組みづくりなどを編み出した点大きい。

また、環境マネジメントシステムであるISO14001を環境活動のみならず、経営、業務、研修などの企業活動全般まで拡大適用している点も見逃せない。すなわち、生産計画から売り上げ目標の管理、自治体への許可申請までいろいろな企業活動の項目をPDCAサイクルで回し、活動の実行力を上げ、結果を出している点である。

なお、今後のリサイクル事業の海外進出に向けた事業拡大など、成長のための基盤づくりに、経営方針として充当したいとの想いから、東日本大震災における福島第一原発事故による損害賠償金を活用して、広告宣伝費を中心に新規事業へ投資した。これもまたナプロアースの発展の原動力の一部となっていると思われる。

## (3) 現状の経営課題と対応状況

### ア) リサイクル業での課題

鉄くずの相場は、世界的な経済情勢の影響を直接的に受け易い。現在は、チャイナショックにより、鉄くずが世界的に過剰在庫となっているため、鉄の単価がどんどん安くなっておりこの流れが止まらない。鉄の原料となる鉄鉱石は石油や銅と違って先物市場がない。最大の購入者である中国の需要家と資源メジャー各社が交渉して決定された価格がグローバル価格となるためであるが、下落の要因は、最大の鉄の供給元である中国の過剰生産にある。

そのため、鉄の単価はピーク時に比べて、1/3~1/4程度になってしまい、リーマンショック時よりも厳しい状況である。今や廃車を直接買い取って、鉄くずを資源として海外に輸出するというビジネスモデルが成り立たなくなってきた。加えて、少子化により車を購入する人の数が減り、更には高齢化の進展により高齢者が車に乗らなくなってきたため、中古車の在庫台数は減っており、マーケットそ



のものが小さくなってきている。このため、主力事業である自動車リサイクル業の売り上げの落ち込みが激しい。今後、この厳しい状況がどこまで続くのか注視していくとともに、会社の体質改善も行っている。

具体的には、間接経費の徹底した削減に向けて、一つ一つ見直していくことにより、鉄相場に影響されない筋肉質の会社を作っていくとともに、リサイクル事業のビジネスモデルを少しずつ変えていく考えである。併せて積極的に新規事業で売り上げを上げていく考えでもある。幸いにも、ヒューマン事業部で行っている女性限定のダイエット専門ジム「シェイプス」と「叱らない楽しい育児法」というコンセプトのもとに設立した育児教室の「ベビーパーク」が好調なので、多店舗展開を検討中である。特に、「シェイプス」は現在、東京都内に6店舗展開しているが、今後3倍の18店舗に増やす考えである。

#### イ) 人材の面での課題

また、人材の採用の面でも課題がある。なかなか社風に合致した人が取れない。そもそも若い人はより賃金の高い業界などに流れているので、求人募集をかけても、あまり人が集まらない。仮に面接までこぎつけても、採用に至る人は少ない。採用できる人の割合は、大体30人に1人ぐらいしかいない。リサイクルをやりたいという熱意のある人でないとリサイクル業では勤まらないという社長の採用方針もある。早期に離職となると会社ばかりでなく、本人にとっても大きな損失となるので、採用する場合は、意欲的で社風、価値観が共有できる人を採用するようにしている。

自動車部品の海外への輸出のために、外国人も研修生を中心とした採用を行っている。しかし、最終的には日本人並みにトータルコストがかかる。例えば、外国人研修生から諸費用(14万~15万円)を払うと、日本人を採用する場合の経費ぐらいかかってしまう。また、外国人の場合は、コミュニケーション能力や管理の面でも大変である。世界的に人件費がコストアップしている中で、外国人の採用は簡単にはいかない。

### (4) サプライチェーンにかかるヒアリング調査

#### ア) 物流

物流などの面では、梁川工業団地の方へ移転するに当たって、鉄の間屋や関連メーカーが来なかった。福島が危険だという理由からである。更には、放射線が高いという理由から、海外向けのコンテナが返品されたり、海外からコンテナそのものが来なかったりもした。震災後には取引先も激減した。海外の取引先が震災前は10か国ほどあったが、震災後は半分以下になってしまった。これも福島が放射線に汚染されているという風評被害の影響によるところが大きい。

震災後は、不良在庫も多くなった。中古自動車に対する放射線の検査は行っているが、それでも返品されるものもある。なお、浪江に放射線量の高い中古車を大量に置いているので、在庫が過剰となっており、処分ができない状況である。

#### イ) 分散化

浪江町から梁川工業団地に移転して、ゼロから事業を始めるしかなかった。原発事故が起こることは、そもそも想定外ではあるが、浜通りの他に、中通り、会津地方とそれぞれ拠点を分散化していれば再開が容易であった事実は否定できない。事業の再開が比較的容易になるという事実を踏まえても分散化は重要である。

しかしながら、現実問題として、県内での分散化のネックとなっているのが、行政の許可要件が都道府県によって厳しさが違うという点である。福島の場合は許可基準が厳しい。したがって、比較的許可基準が緩やかな県外への営業所の展開を視野に入れている。これは、仕入れルートの分散化やリスク管理の面でもメリットがある。具体的には、現在ある仙台営業所と山形事業所の他に営業所を県外に増やし、リスク管理の面からも県外からの仕入れルートを分散化したいと考えている。

協業については、今後業界内で経営が成り立たなくなれば、統合という話も出て来るものと考えている。



**(5) 今後の事業展開、経営戦略等**ア) リサイクル事業

鉄くずの相場下落は、グローバル的に中国の問題が大きい。今後、世界的な経済情勢を考えれば、リサイクル事業本体での積極的な設備投資は考えられない。コストを削減し、筋肉質の会社をつくらねばならないと考えている。例えば、軽自動車などは販売単価が低く、素材と資源的にも採算が合わなくなっているため、コストの削減、利益の拡大に向けて全体的な見直しを行っていく必要がある。

諸外国に日本の自動車リサイクル技術を伝えていくために、ベトナム・タイなどのアジア圏から2006年より研修生を受け入れている。将来的には福島にいた元研修生とともに自動車リサイクル工場を海外に作り、自動車リサイクル技術の普及、現地での雇用創出の場を提供したいと考えている。そのうえで、世界トップクラスの日本の環境技術を発展途上国を中心とした諸外国に伝えることで、「リサイクル部品の再利用」「雇用創出」「環境負荷の低減」など諸外国の発展に寄与したいと考えている。

イ) 人づくり

人づくりは重要である。人材育成を定期的に取り入れ、会社のビジョンや理念を全社員に共有するため小冊子や漫画で「見える化」して、さらに人間力を養ってもらうために起業家育成を目的として新規事業に積極的に取り組み社内から経営者を輩出したいと考えている。

ウ) 経営の多角化

上述した通り、ヒューマン事業部の「シェイプス」と「ベビーパーク」の売上げが好調なので、今後は、それぞれ県外に積極的に店舗を増やし、経営上のリスク分散化を図りながら、多角的な経営を推進していく考えである。

エ) 上場を目指して

なお、将来的には上場にも耐えられる会社になりたいと考えている。上場に耐えうる会社を作り上げていくことにより、会社のレベルそのものを上げていきたい。それによって、優秀な人材の応募も増えるものと考えている。

**(6) 事業者としての要望事項**

- ・東京電力の賠償金が打ち切られれば、経営的にも厳しくなるという現実をきちんと東電には見てもらいたい。そのうえで、最後まできちんとした対応をしてもらいたい。
- ・今後浪江町に戻れる人は、放射能の関係からそう多くはないと考えている。そうであるならば、原発から半径何kmかは、国が買い取って、国有地にする方が除染するよりも良いと思われる。
- ・製造業などでは、人材不足もあり、ロボット化が加速されている。省人化が進行すれば、人がいなくなってしまう。当社のような非製造業では、ロボット化はできないが、設備に対する補助よりも、人材採用、人材育成などのソフトな部分での補助制度の創設、拡充をお願いしたい。
- ・阪神淡路大震災の時は法人税が減免されたが、県内の震災企業は法人税を払わねばならない。今後、東電の賠償打ち切りなどにより、県内企業の連鎖倒産が相当数出てくるのではないかが危惧される点である。売上が戻っても、移転に伴う借入金の利子などかなりの経費がかかる。したがって、東電や行政などに対しては、売上だけではなく、キャッシュフローなどを総合的に見たうえで、被災企業に対する継続した支援を要望したい。

**(7) 担当診断士のコメント**

- ・東日本大震災及び福島第一原子力発電所事故から、一時は廃業の危機に陥ったものの浪江町から伊達市に社屋を移転し、社員と想い・夢を共有し、新たな事業として展開した。まさに社長の力強い前向きな姿は、社名のナプロアース(ゼロからの再スタートという意味)の由来のとおり、新しい会社を作り上げていくという力強い想いを感じる。
- ・新たな土地でゼロから事業を再開するというのは、非常に大変なことである。仕入れや販売の分散化、更には事業の分散化というリスク管理の観点からも拠点が各地域にあるというのは、事業再開の利便

- 性のみならず、サプライチェーンを構築する観点からも非常に大事なポイントであると感じた。
- ・鉄の単価の下落にも見られるように海外との取引は、世界経済情勢の影響を直接的に受ける。また、福島県が抱えている放射能汚染という風評被害の問題も影響が大きい。グローバルなサプライチェーンの展開やリスク分散の観点からも、海外輸出品の多品目化、及び海外の取引相手国や海外取引先を分散化するという視点が今後重要なポイントになるのではないかとと思われる。
  - ・人材育成の面では、社員の専門知識と専門技術の取得をDVD教材の導入により、短期間で取得を可能にしたことは、業界の常識を超えた育成方法である。また、新入社員に対して、ハウスルールブックを作成し、礼儀作法や就業規則などを漫画で制作し、新人指導のツールとして利用しているが、これも新入社員の視点に立って、分かりやすく効果的に伝えることにより、即戦力の人材を育成する画期的な方法である。
  - ・社内の人事評価の面でも新たなモデルを導入された。評価者が公平に評価できる具体的な項目をカスタマイズされ、300項目にも及ぶ人事評価基準を導入した。これにより、社員が不足しているものや具体的な目標が明確になり、モチベーションアップにつながっているものと思われる。
  - ・社員と様々な場面を通じて、多面的に社員に会社のビジョンや理念、社長の考えを伝えるための創意工夫をされている。また、これから、入社を希望する人向けに自分の将来像を早くつかんでもらうため小冊子や会社及び社長が登場する漫画などで分かりやすく情報を発信しており、いろいろな工夫をされている。社長自身が優れた広報マンであるとともに、アイデアマンであると感じた。
  - ・今回の取材を通じて、社長が社員に対しての「人間的に成長し、幸せになってもらいたい」という想いを強く感じた。東日本大震災及び福島第一原子力発電所事故に直接遭遇し、一時は廃業の危機に陥ったのをV字回復したのはまさに社長自身のバイタリティーのみならず、社員や関係者を大事にする経営を推進したことによる。これにより、社長、全社員が一丸となって、短期間で会社の復興を成し遂げられたものであると感じた。
  - ・世界トップクラスの水準である日本のリサイクル技術を世界に広めるため、海外から研修生を積極的に受け入れている。「リサイクル部品の再利用」「環境負荷の低減」というグローバルな視点に立った社長の強い想いが、発展途上国を中心に海外で遠くない将来において、実現できれば資源の無駄遣いの防止や地球環境の保護という観点からも大変素晴らしいことである。

## 事例報告

### ⑦東北工業建設株式会社

#### (1) 震災事業者の概要

- ・業種：建築工事業、土木工事業
- ・代表者名：代表取締役 戸川 聡
- ・資本金額：20,000千円
- ・従業員数：24名
- ・設立年月：1969年5月
- ・住所：本社／福島県双葉郡浪江町大字藤橋字原59-1  
福島事務所／福島県福島市御山字検田58-1
- ・事業の特徴：多数の建築・土木関連の技術有資格者を抱え、公共事業、事業所・企業の大型プラント建設から個人住宅施工までを行う。また、環境衛生事業がスタートし、産業廃棄物運搬処理業及び不動産賃貸業も行っている。詳細は以下の通りである。

#### ア. 建築部門(売上割合は8割ほど)

震災前、福島県教育委員会発注の高等学校施設関係及び浪江町、双葉町、大熊町、葛尾村、双葉地区広域圏組合、東北財務局等発注の公共工事を行っていた。

現在は浪江町、葛尾村発注の公共工事を中心となっている。また、個人向けに対しては平成29年3月の避難指示解除に向け「住まいの窓口」を設置し対応中である。

#### イ. 土木・その他部門(売上割合は2割ほど)

震災前、公共関連は、浪江町、双葉町、葛尾村、川内村、都路村等が発注した農地等災害復旧工事、林道開設工事、道路改良工事、公共下水道管工事等を行っていた。また、民間関連は大手建築業、地元大手企業等から発注の造成、道路改良、舗装、内装等の工事などを行っていた。

現在は、浪江町、葛尾村発注の公共工事関連を行っている。なお、道路事業関連は少ない状況になった。また、大手ゼネコンから社長が専務理事を務める復興組合(15社ほどで組織)で受注し、浪江町のがれきの処理、放射線量が高い地域における草刈り、がれき処理、焼却等を行っている。

#### ウ. 環境衛生事業

震災復旧工事終了後の事業展開を見据え、2015年秋に、広島にある(株)テックコーポレーションと契約をし、水素水サーバーや電解水衛生環境システムなどの環境関連商品の取扱いをスタートした。このことにより、中通りの法人とのパイプを作り建築・土木分野に活用することが期待されている。直近の実績としては浜通りの金融機関や、これまで付き合いのあった法人の導入があり、建築、土木といった本業との兼ね合いを見ながら、取引先拡大を目指している状況である。



福島事務所看板



福島事務所外観





施工例(ホームページバナー)



水素水サーバーの紹介(ホームページバナー)

## (2) 震災後の被害の状況と事業の経緯

東日本大震災及び原子力発電所事故のため、震災直後の2011年3月12日に避難命令があり事業が全面的にストップした。代表者の戸川氏は避難のため、原町方面→会津若松市→会津高田→新潟から関越道を使用し大宮市に移動し、2011年4月まで約1か月滞在した。その後、事業再開準備のため前社長の次男が修行のため約7年間勤務したS社がある福島市に移動した。

同年5月にS社の支援協力を受け、S社所有の作業場兼資材置場(約3,000㎡)の一部(約1,170㎡)を借用し、仮設事務所を建設し事業再開を果たした。当事務所は飯野町経由浪江方面への道路網が整備していること等立地条件に優れており、事業再開への後押しとなった。なお、仮設事務所建設に際しては自己資金の他、福島県の補助制度も活用した。

その約1年後、現住所(福島市御山字検田58-1)に福島事業所を建設、代表取締役の戸川英勝氏から戸川聡氏への承継を経て現在に至る。また、浪江町の本社は被災後そのままの状態であったが、現在は現場事務所として毎日使用している。

事業の推移は、震災時は受注時期の影響で事業年度全体の売上高はキープできたが、震災直後、実質的には1/7程度の受注量に落ち込んだ。2012年の受注の中心は仮設住宅建設、がれき処理、住宅屋根へのシート掛け等の工事が主体であり、避難地域周辺同業者間の協力体制により事業を遂行したが業界慣習により、浪江町以外の避難地域における入札への参加は控えた。

なお、一般的に言われている震災後の工事支払に対する対応遅れについては、浪江町の場合、不都合に感じることはなかった。また、がれき処理の単価も十分なものであり企業努力も相俟って収益を確保することができている。

現在は東日本大震災関連の復旧工事等から売上高は順調に推移しており、元請け工事も増加し、収益性は向上している。また、震災直後の従業員18名に対し、現在は24名となっており、更に人材採用を行っているところである。

## (3) 現状の経営課題と対応状況

震災直後は従来の営業基盤地域から離れての事業再開であり、受注済工事処理のために作業者の住ま

いの確保、移動のための車の確保が課題であった。

現在は、従業員の高齢化により、次世代に向けた人材育成を行っている。対応策として資格取得の推奨や即戦力ではない若手の採用を行い、教育を行っている。

また、当社は建築中心の体制であるため、土木工事(3人グループが必要)に関しては浪江町のニーズに対し、十分な対応が行えているとはいえない。対応策としては現状、建築部門の従業員からの応援体制を発注者との相談の下で行っている。

加えて、発注元の都合に影響されてしまうため、繁閑の差が大きく、遊ばせてしまう技術者が発生してしまう。本課題に対しては、外注先や組合内との連携によって工夫する必要があるため、外注先との連携は今後ますます重要になると思われる。

なお、環境衛生事業はスタートしたばかりのものであるため、本業に活用するためのスキーム作りと営業力強化が課題であり、営業経験者の採用を計画している。

また、今後更に受注量が増えると想定される浪江町の業務に対しては、福島と浪江という距離的制約を克服するため、対応の迅速さ、スピード力といった強みの保持及び従業員の安全面を確保するために社長自ら現場の従業員の状況チェックを行える体制を整えることが課題といえる。

#### (4) サプライチェーンにかかるヒアリング調査

**Q. 今般の震災を通し、水平連携(横連携)についてどう考えますか。**

**A.** 浪江町建設組合、復興組合といった既に存在する組織を通じて、技術的な連携を行い、浪江町に係る全ての受注に対応できる形にしなければならないと考えている。

**Q. BCPなどリスク管理の強化に震災後取組んでいることはありますか。**

**A.** パソコンサーバは強化している。

**Q. サプライチェーンの関係について御社はどのように考えていますか。**

**A.** 繁閑の差、特に繁忙期の技術者不足に対処するために、技術的なオープンの前段階において同業者間で平常時から意見交換を行い、得意分野を活用できるような体制にすることが重要と考える。

#### (5) 今後の事業展開、経営戦略等

現在は浪江町、葛尾村からの受注が多く、経営は安定しているが、今後の展開が読めないことが問題である。そのため、新事業展開や内部留保の蓄積及び将来に向けた人材育成で社内基盤の強化に努めている。

新事業である環境衛生事業(水素水サーバの設置)に関しては、新事業単独での収益性以上に、本業分野における中通りでの商圏拡大が重要と考えている。

また、浪江町の同業者が減少した一方、国が行う事業に関しては他県の同業者との競争激化が予想される。

#### (6) 利用した支援制度

福島県の制度資金と日本政策金融公庫からの事業資金手当を行った。

#### (7) 事業者としての要望事項

福島県と福島県建設業協会双葉支部の間では意見交換が頻繁にされており、繁忙期の技術者不足の解消等に役立っている。

しかしながら、浪江町と浪江町復興組合の間では意見交換の機会が少なく、福島県に対する受注と同じような対応が取れない。今後は意見交換の場を頻繁に設け、また、発注の早めの確定等をして頂くことで、浪江町の発注に対し確実に対応できればありがたい。浪江町発注工事の対応のためには技術者確保や中通りの建設業者も含めた横連携などが必要と考えている。

#### (8) 担当診断士のコメント

大震災、原発事故前から幅広い顧客層に対し、様々な事業を実現してきた当社は、積極的な経営姿勢を行う風土が企業内部に醸成されていると感じました。

積極的な経営姿勢による事業の推進は、それを現場で遂行する人の存在も重要となりますが多数の従業員が建築・土木関連の資格を取得しており、人材育成にも大変力を入れていることがわかりました。

経営資源が豊富な当社は、相双地区の復興を支える中心的な存在となると思われます。今後は、地元浪江町の避難指示解除も近づいており、公共工事だけではなく、個人向け住宅のリフォーム需要の高まりも予想されるため、建設業がますます重要な役割を果たしていくことは間違いないことでしょう。

一方、震災復旧特需終了後を見越した取り組みである環境衛生事業(水素水サーバの設置)をスタートしていることは特筆すべき点といえます。

本事業は、社長の優れた営業力により順調な滑り出しとなっています。今後、フィルターの定期交換等の保守による繋がりから、本業における受注獲得が増加することが期待されます。このような地道な取り組みを厭わない姿勢は、公共工事とは異なる民間企業との関係性構築の難しさをご理解されている社長のご経験、知識が活かされているものと考えます。

今後、福島市をはじめとした中通り地区での販路開拓を実現され、相双地区の復旧を支える中心的役割としてご活躍されることをお祈り申し上げます。



## 事例報告

### ⑧八島運送有限会社

#### (1) 震災事業者の概要

- ・業種：貨物運送業(製紙、鋼鉄建材、建築資材ほか)
- ・会社名：八島運送有限会社
- ・代表者名：代表取締役 林 茂
- ・資本金：1,200万円
- ・従業員数：32名(うちドライバー30名)
- ・設立年月：昭和52年7月
- ・住所：福島県双葉郡浪江町大字高瀬字穴田3
- ・避難先住所：福島県福島市瀬上町字中新田3-15
- ・事業の特徴：所有車29台(大型平ボディ14台、トレーラー6セット、大型ダンプ5台、中型平ボディ4台)



林富士雄専務



福島営業所



自社スタンド



福島営業所内倉庫



エントランスサイン



福島営業所内事務所

## (2) 震災による被害の状況

### イ) 事業への影響

- ・ 原発20km圏内の為、警戒区域指定で直ちに事業停止、従業員1名が津波で死亡され、8名が他地域に避難で戻らず。
- ・ 事務所等の被害状況

建物の大きな被害はないが散乱のまま避難、大型車両1台津波で流出、事業用物件で持ち出したものは、車両24台、什器類はパソコンのみ。

### ロ) 避難の経緯

- ・ 3月14日頃から約2週間、福島市内トラックステーションに避難、3月24日から運送事業開始、その後福島市内北矢野目字坂東13-3の借家にて本格営業再開。

## (3) 事業再開の状況

### イ) 再開した事業

- ・ 従来からの運送業を再開。

### ロ) 再開した場所

- ・ 被災当初、福島市北矢野目に営業所を設置したが、ふくしま産業復興企業立地補助金が認可となり(事業額の2/3補助)、平成24年11月1日に福島市との福島市内瀬上工業団地内敷地の取得契約が完了し、事務所建設が実現し、平成25年3月完成移転した。(敷地面積3,910.53㎡、駐車スペース・トラック23台駐車可、洗車場・給油スタンド設置)
- ・ 立地として、国道4号線、国道115号線、東北自動車道福島飯坂インター、相馬方面への利便性が高い。

### ハ) 再開した建物

- ・ 建物955.40㎡(2階建事務所・倉庫・修理工場あり)

### ニ) 資金手当

- ・ 当初は売上なしで、助成金等で凌いだ。
- ・ 現在は、売上・東電からの損害賠償金等で資金手当。

### ホ) 従業員

- ・ 当初従業員は24名おり、15名は雇用継続したが、人員不足でハローワークに申し込んでも当初応募者がいない、採用しても勤務時間がルーズなケース、出社しないまま退職するケースなどがあり、安定した雇用が困難で、被災会社である理由から福島管内から求職者がいないのか等検証が必要であった。
- ・ 現在、従業員32名(うち事務員2名)の内、震災前からの従業員は5名、その他従業員は全て福島地

区出身者であり、被災会社であることとの相関はみられなかった。

- ・福島地区での採用活動は、貨物運送業未経験者を積極採用し、教育しながら戦力化していく仕組みで行っている。
- ・所有車両29台(大型25台、中型 4台)で3年前より4台増車、ドライバー要員確保に迫られており、特に製紙輸送等は高度な運送技術、熟練を要し、ドライバーの平均年齢(国交省調査2013年時点で46.3才、50才以上が半数)等からドライバー不足、若手ドライバー育成が急がれる。

#### へ) 収支見通し

- ・売上面は、平成23年3月なし、4月は震災前比約50%、5月以降震災前比約80%で推移し、従業員の増加とともに増収基調となり、現在、震災前比約130%。
- ・当社の主要取扱い商品は、製紙、鉄鋼建材、建築部材等であったが、震災後は、全体の約70%であった製紙輸送売上が約40%に低下したが、県南工場から、沿岸部復旧用コンクリートの輸送等も手掛けている。
- ・震災直後、大手ハウスメーカー仙台工場から、仮設住宅建設部材輸送が緊急かつ増量で、車両不足解消の為、当社に打診があり現在は総売上の約40%を占めている。
- ・平成28年2月より震災復旧・復興関連需要で、大手ハウスメーカーが浪江に倉庫を準備し、その輸送を受託しており、今後の増収に寄与する。
- ・また、原発事故による放射能汚染物の中間貯蔵施設への搬入のフレコンパイロット輸送が平成28年2月から開始しており、時期は不透明であるが、本格輸送が開始となれば更なる事業拡大も見込める。
- ・売上高増加の反面、新車購入、人件費増(増員・賃金面で他社よりやや厚遇)、土地購入、事務所新築、自社スタンド・整備工場新設等設備投資も多額で、ランニングコストも増加している。

#### (4) 現状の経営課題と対応状況

- ・現在浪江町内に本社が存在するが、居住制限、インフラ面等で機能しておらず、更に、事務系従業員は他の地域からの通勤で、雇用確保が現時点では困難であり、商店街、学校、病院等インフラの状況、帰還会社が少ない事などから本社機能の本格復帰は困難である。
- ・浪江本社は、現在、自社用ガソリンスタンドのみ稼働させている。
- ・避難指示解除により本社機能が復活されると、車両の活動拠点も確保可能で当社にとって有利で雇用にも貢献出来る。
- ・現在は、宮城県沿岸の製紙工場の再開(トラック12台投入)での関東圏等への配送、大手ハウスメーカーからの建材輸送、中間貯蔵施設への放射能汚染物輸送等が主要運送業務である。
- ・いずれも堅実な荷主でかつ業種的にも分散的である。
- ・但し、製紙を除いて、震災復旧・復興関連業務であり業務の継続性や運搬量の変化等の予測が課題となる。
- ・又、製紙運搬は積荷が紙である事から、水分、汚染等取扱いに慎重を要し、十分な経験が不可欠であり、今後ドライバー不足と運送・荷役技術の承継への対策が課題となる。
- ・当面、現事業を強化しつつ新たに中間貯蔵施設への放射能汚染物運搬業務を確保する。
- ・なお運行区間は、福島・相双地区間での運転頻度が増加し、従業員相互理解を深める事や危険手当等への配慮も求められる。

#### (5) サプライチェーンにかかるヒアリング調査

Q. 大震災の直後、物流面でどのような影響がありましたか。

- A. 災害直後の従業員の安否確認、会社の被災状況確認等は直ぐ出来たが、避難先での事業再開決断は被災後14日を要した。
- A. 避難復旧先確保が被災約15日後、復旧後顧客への電話での情報発信は被災後7日を要した。
- A. 平時業務のデータはバックアップしていたが、IT関連は被災後20日を要した。



- A. 以上のように円滑な商品配送が中断され流通が阻害された。
- Q. 御社の供給状況はいかがでしたか、それに対して取引先から不利益等の影響はありましたか。
- A. 復旧までに一定期間を要したが、車両及び従業員の確保はできており、供給体制はとれていた。
- A. 不利益等による影響はなかった。
- Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ売上高はどの様に変化しましたか。
- A. 売上高は、震災後2年程は震災前比約80%で推移し、従業員の増加とともに増収基調となり、現在は震災前比約130%。
- Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ取引先はどの様に変動しましたか。
- A. 大震災により、取引生産者が7社以上被災し、取引中止に至った。
- A. 震災前の取扱商品である製紙、鋼鉄建材、建設資材等のほか、相双地区の復旧・復興のための輸送物資も増えている。
- Q. 御社の被災、或いは原発事故の取引が一時的に中断、或いは解消した先はありますか、また、何社程度ありますか、その要因は何だと考えますか。
- A. 大震災により、取引生産者が7社以上被災し、取引中止に至った。
- A. 製紙工場は震災で製造中止後回復、大手ハウスメーカーとは疎遠となっていたが、取引復活。
- Q. 部品、材料、原料等でどの程度影響がありましたか、また、その主要な原因は何だとお考えですか。
- A. 運送業の動力としての燃料調達が困難を極め、また車両への冬タイヤ調達購入に多額の支出が生じた。
- A. 要因としては、燃料不足は道路網の寸断による供給量の逼迫、また高額な冬タイヤ購入は、温暖地から積雪寒冷地への避難のため、必須条件であった。
- Q. このような大震災時、サプライチェーン・物流の観点から御社の重視する点を挙げるとすれば何ですか。
- A. 以前、単価、輸送量等で疎遠になっていたハウスメーカーが震災復興建材輸送にあたり、物流拠点や運搬手段としての車両不足でいち早く当社への輸送依頼に結び付いた。このことはサプライチェーン・物流の観点から時々の物流の変化に即応して、取引再開に発展したもので既取引先尊重の重要性が再認識された。
- A. 積荷の調達先、供給先の一極集中は被災時にリスクが多く、平時から回避すべきと考え、また、荷主が大災害にあたり自社防衛上代替サプライヤーを確保することは仕方ないと思われる。
- A. 長期的サプライチェーンリスクと短期間の緊急リスクは同様に考えるべきである。
- A. サプライチェーンではキーサプライヤー、キーパートナーの存在は重要で、運送業では、荷主が中心になって調整し、大災害時での運転用燃料の確保策を講ずべきと思う。
- A. 大型トラック運転手の国内平均年齢は46.3才、50才以上が半数近くを占め(2013年：国交省調べ)ドライバー不足や熟練度不足から、若手運転手の育成強化策が重要。
- Q. 取引先から分散化の要請または分散化の動きはありましたか。今後御社として分散化の取組を考え、または既に実行・対応したものはありますか。
- A. 福島市での営業強化と併せて並行して浪江への復帰策も検討するが、現在環境的に復帰は困難である。
- Q. 今般の震災を通し、水平連携(横連携)についてどう考えますか。今後何らかの形で実行または既に導入しているものはありますか。
- A. 今後のドライバー不足も想定すると、最低でも4~5社程度のネットワークを築き人材、車両を融通しあうことが必要である。
- Q. BCPなどリスク管理の強化に震災後取り組んでいることはありますか。実際にBCP計画を策定していますか。コストとの関係はどのように考えていますか。

**A.** 震災前からBCPなどに取組んでいた

- ・従業員の生命と会社の財産の保全(従業員安否被災状況確認・会社の被害状況確認・現地での復旧状況確認(直ちに確認)、避難先での早期事業再開決断時期対応(被災後14日)
- ・緊急災害時の事業継続対策: 避難先確保(被災後15日)、復旧後顧客への情報発信(被災後7日)、情報通信手段(電話)、初回助成金・補助金等申請(被災後30日)、当初資金(確保出来た)、従業員への復旧関連連絡(直ちに)
- ・事前の対策計画(従業員緊急連絡(緊急時の連絡体制は決めており、出社体制を決めていなかった)、保険等(地震保険、事故保険(役員)、輸送中の商品保険等加入済み)、在庫商品保有(特段の調整はない)、資金等(資金準備・内部留保等可能な限り保持した)、IT機能(遠隔バックアップ済みで、被災後約20日後復旧)、顧客情報(緊急時連絡体制を準備)、重要書類(保管措置実施)

**A.** コストとの関係

- ・事業運営上必須のコストと考える。

**Q.** 今般の震災・原発事故における経営上の様々な諸問題とサプライチェーンの関係について御社はどう考えていますか。

**A.** 今回の原発事故で多数の荷主を失ったが、その補充にあたっては取引先の紹介で新たな荷主を確保でき、事業が継続出来た。BCPとサプライチェーンマネジメントは相互関連がある。

**A.** 大災害時での燃料確保への備蓄、自家発電機能設置等重要。

**(6) 今後の事業展開、経営戦略等**

- ・避難後5年経過した中での物流事情等を総合的に判断し、早い段階で福島市内に物流拠点設置を計画、市内工業団地内に拠点整備し、当面の雇用も確保しながら、売上高水準も順調に推移している。
- ・避難前の製紙メーカーとの取引に加え、避難後のハウスメーカーとの取引が売上の柱となってきており、平成28年も特需が見込まれる。
- ・今後は中間貯蔵施設への放射能廃棄物運搬のパイロット輸送にも参加し、本格輸送に備える。
- ・また、浪江地区の避難指示解除があれば、浪江本社機能の回復も予定し、浪江と福島に拠点軸をおいての事業展開を展望している。
- ・製紙輸送については、経験・実績・シェア等の優位性があり、製紙輸送に関するノウハウを技術承継し、今後ますますシェアを高めていく。
- ・車両及び人材が増加しているため、稼働率を高めるべく、より一層配車業務の精度を高めていく。
- ・ここまでは東電賠償金収入も利用しながらの経営であったため、収支バランスを見直し、また、数年後には退職者も多数出てくる予定であるため、継続して人材確保策も講じていく。

**(7) 利用した支援制度**

- ・中小企業等復旧・復興支援事業の空き工場・空き店舗による事業再開支援事業(事務所・トラック駐車場等の借り上げ費用)
- ・ふくしま産業復興雇用支援事業(被災者の雇用)
- ・雇用調整助成金(売上高が前々年同期を比べ10%以上減少)
- ・役職員の借り上げ・仮設住宅家賃補助
- ・ふくしま産業復興企業立地補助金

**(8) 事業者としての要望事項**

- ・震災直後の緊急融資や助成金を受ける事ができ、無事事業が再開でき大変助かったが、直近の補助金は申請から交付決定までかなりの時間を要したので、迅速化を図って頂きたい。

**(9) 担当診断士のコメント**

- ・避難後5年経過した中で、社長・専務様は強いご意思のもと現地事情、物流事情等を総合的に判断され、早い段階で福島市内に物流拠点設置を計画、市内工業団地内に拠点を整備し、当面の雇用も確保

しながら、売上高水準も順調に推移させました。

- ・避難前の製紙メーカーとの取引に加え、避難後のハウスメーカーとの取引が売上の柱となり、さらに平成28年も特需が見込まれ、また、今後は中間貯蔵施設への放射能廃棄物運搬のパイロット輸送にも参加し、本格輸送に備えております。
- ・今後も原発事故による放射能汚染物の中間貯蔵施設への搬入のフレコンパイロット輸送需要から本格輸送需要、被災地復旧復興需要等に対応していくこととなりますが、今後の推移、量的・質的持続性等が不透明の中、迅速かつ適切な経営判断が重要となると考えます。
- ・製紙輸送については、経験・実績・シェア等の優位性があり、製紙輸送に関するノウハウを技術承継し、今後ますますシェアを高めていくことを想定していますが、数年後には退職者も多数出てくるため、業界的な人材不足のなか、継続して人材確保及び人材教育の施策も講じていく必要があります。
- ・売上及びその基盤となる人材・車両等経営資源が震災前の水準を超えてきているため、より一層のマネジメント強化、組織的なマネジメント手法の確立も必須となると考えます。



## 事例報告

### ⑨有限会社横山物産

#### (1) 震災事業者の概要

- ・業種：貨物運送業(家畜(養豚)、飼料、卵、製紙、住宅建材ほか)
- ・代表者名：代表取締役 横山 秀明
- ・資本金額：2,400万円
- ・従業員数：15名(うちドライバー13名)
- ・設立年月日：平成4年3月
- ・住所：福島県双葉郡浪江町大字立野字仲の森131
- ・避難先住所：福島県福島市上名倉字下田54
- ・事業の特徴：車両18台(大型ウイング6台、大型平ボディ2台、中型ウイング3台、大型ダンプ3台、特殊車両4台)



横山秀明社長



倉庫兼修理工場



駐車場



福島営業所

## (2) 震災による被害状況

### イ) 事業への影響

- ・ 原発20km圏内の為、警戒区域指定で直ちに事業停止、従業員6名が他地域に避難し戻らず。
- ・ 事務所等の被害状況  
事務所自体の被害は少ないが、散乱のまま避難、事業用物件で持ち出したものは、車両15台(1台は津波で流出)・什器はパソコン・FAX・電話器等のみ。

### ロ) 避難の経緯

- ・ 横山専務は消防団員として、震災直後現地及び浪江町津島活性化センターにて、津島高校、津島小中学校の炊き出し作業に従事。
- ・ その後、福島市内県トラック協会の一部を間借り避難。(約1週間)
- ・ 更に消防団員として、東和町にて避難住民の大型バス運転や関東方面迄のガソリン手配等に従事。(3月17日～)
- ・ その後、那須ホテルに避難。(約1週間)
- ・ 更に、福島市に避難。(4月6日～現在)

## (3) 事業再開の状況

### イ) 再開した事業

- ・ 従来からの運送業を再開。

### ロ) 再開した場所

- ・ 平成23年末頃、前事務所(福島県成川字六反田28-1)の地権者から、地権者都合による明渡しの要請がなされ、JC(青年会議所)のつながりから、平成24年3月に現事務所の契約に至った。(当初は売買契約が前提であったが、最終的には当社の希望で賃貸契約となった)
- ・ 土地約750坪、建物2階建て延べ約90坪、倉庫約60坪。
- ・ 現事務所は前事務所にはほど近く、従業員の転居を伴わず、引っ越しも自社トラックにて実施された。
- ・ 新事務所には最低3年入居することを前提に、費用を極力抑えながら、洗車施設、修理工場(賃借倉庫内)、部品等保管プレハブ、駐車スペースを設置した。
- ・ 避難先の再移転は諸制約があり、事務所移転の認可申請に時間がかかったが、慎重に行い許可が下りた。
- ・ 被災当初は、他県(宮城県)への転出の選択肢もあったが、関係先との繋がりや県外転出のデメリット等から福島市とした。
- ・ 現在地は、国道115号線や東北自動車道福島西インターに近く運送業には適地である。
- ・ 平成28年3月には、津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金を活用し、南相馬市に300坪程度の物流倉庫が完成予定。

### ハ) 再開した建物

- ・ 2階建て1棟の建物。
- ・ 十分な駐車場スペース及び整備施設あり。

### ニ) 資金手当て

- ・ 当初は売上がなく、雇用調整助成金、賃借料助成金等で賃金、賃借料等を賄った。
- ・ 東電賠償金収入はあるものの、事業再開及びそれに伴う補助金・助成金対応に注力していたため、平成24年までの請求で止まっている。(今後請求予定)

### ホ) 従業員

- ・ 当初従業員は18名おり、12名は雇用継続したが、6人が被災直後他地域に避難。
- ・ 現在、従業員15名(うち事務員2名)の内、震災前からの従業員は6名、その他従業員は全て県北地区出身者。

- ・県北地区での採用活動は、貨物運送業未経験者を積極採用し、教育しながら戦力化していく仕組みで行っている。
- ・今回の南相馬市の物流倉庫建設によって、2拠点体制となり、南相馬市へ避難・帰還した元従業員のうち4～5名が戻る予定。(避難前の水準と同等)
- ・今後の需要を見越して、現在の所有車両は18台で、3年前より3台増車。

へ) 収支見通し

- ・売上面は、3月なし、以後売上高は震災前比約20～30%減。
- ・直荷主からの委託は震災前6割あったが、現在は3割に減少する一方、大手運送会社からの委託が6割を占める。
- ・家畜や飼料運搬専用車両(特殊車両)が強みであったが、現在は2割程度まで落ち込み、一般貨物比率が上がっている。
- ・今後は、南相馬市の物流倉庫建設に伴い2拠点体制となり、売上増加が見込まれる。
- ・また、原発事故による放射能汚染物の中間貯蔵施設への搬入のフレコンパイロット輸送が平成28年2月から開始しており、時期は不透明であるが、本格輸送が開始となれば更なる事業拡大も見込める。
- ・経費面では、人件費、減価償却費等の費用が増加する。

**(4)現状の経営課題と対応状況**

- ・ここまで人材不足が深刻であったが、このたびの南相馬市の物流倉庫建設に伴い、南相馬市に避難していた元従業員を再雇用することによる人材確保が見込まれる。
- ・一方、補助金支援はあるものの倉庫建設や増車に伴う設備投資負担が増加する。
- ・設備投資負担を緩和するためにも、物流倉庫建設に伴う運送収入及び倉庫収入を得ることが喫緊の課題となるため、相双地区の復旧・復興状況をつぶさに確認しながら営業活動を継続していく。
- ・輸送と倉庫の事業運営となるため、付加価値の向上及び2拠点体制による相乗効果も期待されるが、南相馬市に管理責任職員を配置するものの、総合的管理監督での社長の負担増加が予想される。

**(5)サプライチェーンにかかるヒアリング調査**

**Q. 大震災の直後、物流面でどのような影響がありましたか。**

- A.** 会社の被災状況確認及び従業員の安否被災確認等は直ぐできたが、避難先での事業再開決断は被災後5日を要した。
- A.** 被災後の避難復旧先確保に25日、復旧後顧客への電話での情報発信に20日を要した。
- A.** 平時業務データはバックアップしていたが、IT復旧には被災後20日を要した。
- A.** 以上より、円滑な物資輸送が中断され、流通が阻害された。

**Q. 御社の供給状況はいかがでしたか。それに対して取引先からの不利益等の影響はありましたか。**

- A.** 復旧までに一定期間を要したが、車両及び従業員の確保はできており、供給体制はとれていた。
- A.** 不利益等による影響はなく、早い再開への励ましがあつた。

**Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ売上高はどのように変化しましたか。**

- A.** 震災前の70%程度で推移。

**Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ取引先はどのように変動しましたか。**

- A.** 大震災により、取引生産者や物流業者が3社被災し、取引中止に至った。
- A.** 震災前の取扱商品である家畜(養豚)、飼料、卵、製紙、住宅建材等のほか、相双地区の復旧・復興のための輸送物資も増えている。
- A.** 直荷主比率が6割から3割に減少し、大手物流業者からの配送委託(仲介)比率が6割まで増加している。

**Q. 御社の被災、或いは原発事故の影響で取引が一時的に中断、或いは解消した先はありますか。また、何社程度ありますか、その要因は何だと考えますか。**



- A. 大震災により、取引生産者や物流業者が3社被災し、取引中止に至った。
- A. 浪江・大熊の家畜生産者は、生産を中断しているため、取引中止の状況にある。
- Q. 部品、材料、原料等の調達でどの程度影響がありましたか。またその主要な原因は何だとお考えですか。
- A. 運送業の動力としての燃料調達が困難を極め、また車両への冬タイヤ調達購入に多額の支出が生じた。
- A. 要因としては、燃料不足は道路網の寸断による供給量の逼迫、また高額な冬タイヤ購入は、温暖地から積雪寒冷地への避難のため、必須条件であった。
- Q. このような大災害時、サプライチェーン・物流の観点から御社の重視する点を挙げるとすれば何ですか。
- A. 早期復興再生こそが、サプライチェーン・物流にとって重要で、国・県・地元市・企業動向等からの早期情報収集と判断。
- A. 事業再生の意思と時期を取引先に早期発信と受注。
- A. 相双地域の復興にとって、物流拠点の確立は地域への取引先誘導の起爆剤となる。
- A. 助成金等支援策申請のタイミングの重視。
- A. J C・消防団・県トラック協会・騎馬会等における日頃のネットワークの確立。
- Q. 取引先から分散化の要請または分散化の動きはありましたか。今後御社として分散化の取り組みを考え、または既に実行・対応したものはありますか。
- A. 被災後は相双地区の復旧・復興に伴う輸送需要に対応してきていたが、現在、物流拠点は福島市や郡山市など中通り地方にしかなく、相双地区に物流拠点があれば、復興のスピードが格段に上がることから、南相馬市に物流倉庫建設を進めている。
- Q. 今般の震災を通し、水平連携(横連携)についてどう考えますか。今後何らかの形で実行または既に導入しているものはありますか。
- A. 震災前後で水平連携(横連携)の状況は変わらない。
- A. 震災後は、より強力な水平連携をとっている状況にある。
- Q. BCPなどリスク管理の強化に震災後取り組んでいることはありますか。実際にBCP計画を策定していますか。コストとの関係はどのように考えていますか。
- A. 震災前からBCPなどに取り組んでいた
- ・従業員の生命と会社の財産の保全(従業員安否被災状況確認・会社の被害状況確認・現地での復旧状況確認(直ちに確認)、避難先での早期事業再開決断時期対応(被災後5日)
  - ・緊急災害時の事業継続対策：避難先確保(被災後25日)、復旧後顧客への情報発信(被災後20日)、情報通信手段(電話・郵便)、初回助成金・補助金等申請(被災後90日)、当初資金(確保出来た)、従業員への復旧関連連絡(直ちに)
  - ・事前の対策計画(従業員緊急連絡(緊急時の連絡体制・出社体制を決めていなかった)、保険等(事故保険(役員)、輸送中の商品保険等加入済み)、在庫商品保有(特段の調整はない)、資金等(資金準備・内部留保等可能な限り保持した)、IT機能(遠隔バックアップ済みで、被災後約20日後復旧)、顧客情報(緊急時連絡体制を準備)、重要書類(保管措置実施)
- A. コストとの関係
- ・事業運営上必須のコストと考える。
- Q. 今般の震災・原発事故における経営上の様々な諸問題とサプライチェーンの関係について御社はどのように考えていますか。
- A. 常に、人材育成を中心に物・金の保持と自社経営に及ぼす環境・情報の取得でサプライチェーンを機能させる。

**(6) 今後の事業展開、経営戦略等**

- ・震災後5年間で、避難先である福島市において一定の企業基盤を築き、第2ステージとして、南相馬市に不足している物流拠点を設け、相双地区の本格復興に寄与していく。
- ・具体的には、現在震災後5年が経過し、50代以上を中心に避難者が帰還意思を表明しているが、雇用の場の確保が不安視され帰還が進まない現状にあり、そこに、物流拠点を設け、復興関連事業の受注を継続することにより、安定した雇用の場を提供することが眼目にある。
- ・また、南相馬市、福島市の2拠点体制となるため、柔軟な人材の相互連携が図られ、顧客ニーズに迅速に対応していく。
- ・地域に足りないものを補うことを主眼に置き、より一層地域に根差した企業づくりをしていく。

**(7) 利用した支援制度**

- ・中小企業等復旧・復興支援事業の空き工場・空き店舗による事業再開支援事業(事務所・トラック駐車場等の借り上げ費用)
- ・中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業(施設・設備の復旧・整備補助)
- ・津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金(物流拠点整備費用)
- ・原子力災害に伴う「特定地域中小企業特別資金」(資金繰り融資金3,000万円)
- ・ふくしま産業復興雇用支援事業(被災者の雇用)
- ・被災者雇用開発助成金(雇用訓練)
- ・雇用調整助成金(売上高が前々年同期を比べ10%以上減少)
- ・役職員の借り上げ・仮設住宅家賃補助

**(8) 事業者としての要望事項**

- ・県内避難の事業者帰還のための補助金等各種支援策をより手厚くし、かつ、手続きの簡素化を要望する。

**(9) 担当診断士のコメント**

- ・当社は、震災避難翌年に横山正廣社長がご逝去され、ご子息の専務横山秀明様が社長に就任、困難な時期でありましたが、おかれた運輸業界の環境下で早期復興のための的確な情報収集と決断、そして事業再開の意思と時期を、取引先に早期に発信し、受注活動をされました。
- ・そして、避難3年目に相双地域(南相馬市)への帰還を意思決定され、敷地の手配、倉庫建設等を進めてこられました。
- ・その動機としては、拠点の建設による現地での雇用の創出、企業誘致等による復興の加速化の思いがありました。
- ・相双地域の復興にとって、このたびの物流拠点の確立は地域への取引先誘導の起爆剤となりうると推察します。
- ・また、震災前の当社の地域への貢献・信用等から、行政のご理解と支援も頂ける事も幸いしました。
- ・今後2拠点体制となり、原発事故による放射能汚染物の中間貯蔵施設への搬入のフレコンパイロット輸送需要から本格輸送需要、被災地復旧復興需要等に対応していくこととなりますが、今後の推移、量的・質的持続性等が不透明の中、迅速かつ適切な経営判断が重要になると考えます。

## 3 事業再開の現実と課題

---



## 1 再開事業者調査から見えるもの

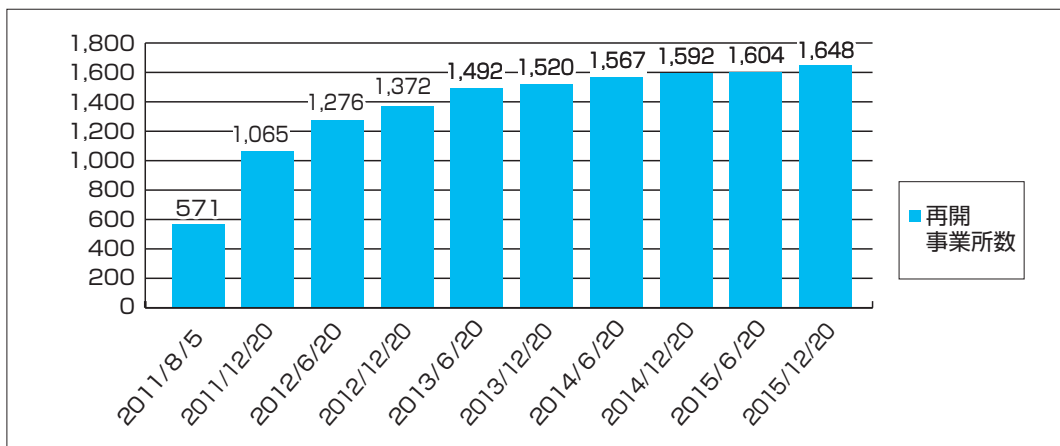
本稿では、福島県商工会連合会による「再開事業者調査」から避難地区を含むエリアの商工会会員事業所の推移及び特徴を洗い出し、調査結果から見える事業再開の現実と課題を記述する。

調査エリア 商工会	久之浜町商工会	広野町商工会	楢葉町商工会	富岡町商工会
	川内村商工会	葛尾村商工会	大熊町商工会	双葉町商工会
	浪江町商工会	小高商工会	飯舘村商工会	都路町商工会
	川俣町商工会	鹿島商工会		

### 1. 商工会会員事業者の現状と特徴

以下の表1は調査エリアの再開事業所数の推移である。

(表1)再開事業所数の推移



(出所)再開事業者調査(福島県商工会連合会)より作成

上記から、震災直後の2011年8月5日の再開事業所数571所に対して、5年4カ月経過した2015年12月20日においては1,648所とあっており、震災直後と比して約3倍弱の事業所が何らかの形で事業再開を果たしている。

以下の表2は、2015年12月20日時点における業種別の①会員事業所数と②再開事業所数及び③地元再開事業所数の合計である。また、その数値から④事業再開率及び⑤地元再開率を算出している。

(表2)業種別会員事業所数及び再開事業所数(2015年12月20日時点)

	①会員事業所数	②再開事業所数	③内地元再開	④事業再開率	⑤地元再開率
卸売業	77	32	8	41.6%	10.4%
小売業	676	254	112	37.6%	16.6%
サービス業	576	335	115	58.2%	20.0%
飲食業	259	107	44	41.3%	17.0%
建設業	757	609	212	80.4%	28.0%
製造業	302	173	80	57.3%	26.5%
石材業・その他	196	138	39	70.4%	19.9%
合計	2,843	1,648	610	58.0%	21.5%

(出所)再開事業者調査(2015年12月20日、福島県商工会連合会)より作成

上記の表2の全体の合計値は会員事業所数2,843所に対し再開事業所数は1,648所、再開事業者数の内、地元で再開した事業所数は610所となっている。このことにより、事業再開率58.0%、地元再開率21.5%と算出される。つまり約半数弱の会員事業所は未だ事業を再開できておらず、また、地元で再開できた事業所は会員事業所数の僅か2割強である。

しかしながら他地域で事業再開を果たした事業所が58.0% - 21.5% = 36.5%存在していることは特筆すべき点である。本報告書においては、事業再開を果たした事業所に対するヒアリング調査により、個々の事業状況について明らかにしている。

業種別においては、建設業が事業再開率(80.4%)、地元再開率(28.0%)とトップの数値を示している。このことは建設業が震災復旧工事、除染といった震災復旧特需や地域密着が必要不可欠であることに起因していると思われる。

一方、卸売業、小売業及び飲食業が事業再開率及び地元再開率において低い数値を示している。小売業、飲食業においても建設業同様、地域密着が重要であり、多くの住民が帰還していない現状では商売自体成り立たないことが再開できない最大の原因であろう。また、卸売業においては震災前から厳しい経営環境下にあったことに加え、消費財においては物流機能に対する需要が少ないことが再開率低迷に繋がっているものと考えられる。

なお、製造業の事業再開率(57.3%)は全事業再開率(58.0%)とほぼ同水準であるが、地元再開率(26.5%)は全事業地元再開率(21.5%)と比較して5%高い数値を示している。このことは、移転できない機械設備の存在、多額の設備投資の必要性及び技術移転の課題等の存在が地元再開率の高さに繋がっているのではなかろうか。

以下の表3は2015年12月20日時点における業種別の会員業種割合、再開業種割合を全国の商工会会員業種割合と比較し、調査エリアの業種割合における特徴をまとめたものである。

(表3)商工会会員業種割合(調査エリア：2015年12月20日時点、全国：2013年4月1日時点)

	調査エリア				全国	
	①会員事業所数	②再開事業所数	③会員業種割合	④再開業種割合	⑤会員事業所数	⑥会員業種割合
卸売業	77	32	2.7%	1.9%	25,782	3.0%
小売業	676	254	23.8%	15.4%	201,971	23.8%
サービス業	576	335	20.3%	20.3%	157,198	18.6%
飲食業	259	107	9.1%	6.5%	92,248	10.9%
建設業	757	609	26.6%	37.0%	175,888	20.8%
製造業	302	173	10.6%	10.5%	120,439	14.2%
石材業・その他	196	138	6.9%	8.4%	73,422	8.7%
合計	2,843	1,648	100.0%	100.0%	846,948	100.0%

(出所)再開事業者調査(福島県商工会連合会)、商工会組織の概要(全国商工会連合会)より作成

上記の表3において、避難区域を含むエリア内の特徴では、再開の有無を問わない会員業種割合をみると、建設業(26.6%)は全国割合(20.8%)を5.8%上回っており、元来より建設業が多い地区であることが分かる。

一方、製造業(10.6%)は全国割合(14.2%)よりも3.6%下回っており、製造業の産業集積は少ない地区であるといえる。

事業再開を果たした業種を示した再開業種割合をみても、建設業の業種割合(37.0%)が高い。これは上述したように震災復旧工事、除染といった震災復旧特需が大きく影響していると思われる。

ここまで避難区域を含むエリアの商工会会員事業所の推移と特徴を概観した。本項で明らかになったことは以下の点である。

- a. 震災直後に比べ約3倍の事業所が事業再開を果たしている。
- b. 調査エリアの事業再開率は全体で58.0%、地元事業再開率は21.5%である。
- c. 業種別では建設業が事業再開率、地元再開率ともにトップ。一方、避難区域の影響もあり卸売業、小売業及び飲食業は厳しい状況である。
- d. 調査エリア内は元来、原発関連を含め多くの建設業が存在。一方、製造業割合は若干低い。
- e. 現在は住民が帰還できない状況や震災復旧特需等により建設業の割合が更に上昇している。

次項では本項の調査分析結果から、事業再開において重要と考えられるポイントを簡潔に記載する。

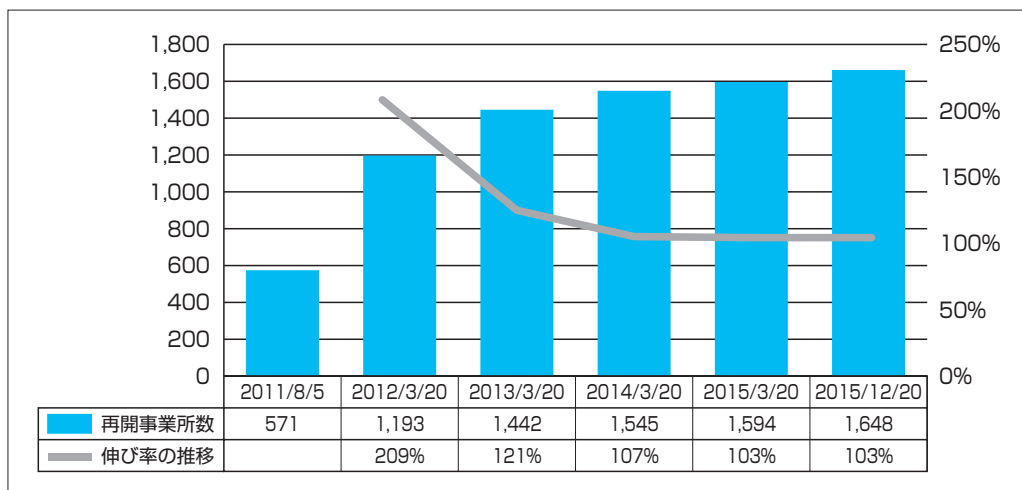
## 2. 事業再開のポイント

ここでは、事業再開において「事業再開の時期」、「業種によって異なる事業再開と再開場所の条件」、「地元居住人口と事業再開の関連」について述べる。

### (1) 事業再開の時期

下記の表4は調査エリアの再開事業所数と伸び率の年度ごとの推移である（震災直後は2011年8月5日基準、最新年度は2015年3月21日～12月20日）。

(表4) 再開事業所数と伸び率の推移



(出所)再開事業者調査(2015年12月20日、福島県商工会連合会)より作成

2011年8月5日時点を基準としており再開事業所数は571所であった。その後、震災後1年の2012年3月20日時点では1,193所が再開している。この間の事業再開事業所数の伸び率は209%となっている。

その後、2013年3月までの間が121%、2014年3月までが107%、2015、2016年3月までがそれぞれ103%の伸び率となっている。

このことから、事業再開を果たした多くの事業所が震災後1年の間に環境、体制の整備を行ったということがわかる。つまり迅速な対応、スピード感が事業再開において重要なポイントといえる。

### (2) 業種によって異なる事業再開と再開場所の条件

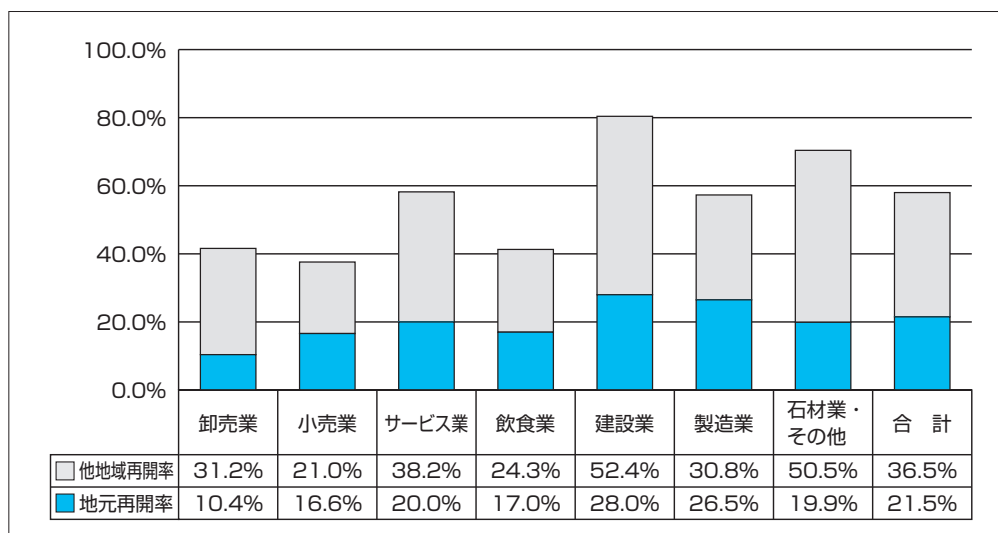
事業再開のための迅速な対応、スピード感は重要なポイントである一方、避難指示等により居住人口



が大幅に減少していることによる商圈の喪失等の外部環境の変化や、人的ネットワークに乏しい他地域での事業再開の困難さは克服し難いものといえる。

以下の表5は表2より上述した業種別再開率の結果をグラフ化したものである。

(表5)業種別事業再開率



(出所)再開事業者調査(2015年12月20日、福島県商工会連合会)より作成

まず、建設業、石材業その他の業種を除いた他地域再開率においてサービス業(38.2%)の割合が高いことは特筆すべき点である。要因として、サービス業は生産と消費が同時に行われ、貯蔵や在庫は不可能といった特徴(同時性)を有するため、ある程度地域に捉われず、機動的な経営が可能であることが考えられる。

一方、卸売業、小売業及び飲食業の地元再開率が低いことは前述した通りであるが、他地域再開率においても小売業(21.0%)、飲食業(24.3%)と低迷している。

小売業、飲食業事業所の再開意欲の有無等については更なる調査が必要になるが、他地域再開率の低迷は一般的に労働生産性が低いことによる人材確保の難しさが再開を阻む一因と推測される。

### (3) 地元居住人口と事業再開の関連

小売業、飲食業事業所の再開率低迷は人材確保の難しさが一因であることを述べたが、人材確保については、全ての業種の多くの事業者が直面する課題になると思われる。

以下の表6は商工会エリアごとの⑤震災前と比較した現在の居住人口割合と地元再開率を比較したものである。

(表6) 商工会エリアごとの震災前と比較した現在の居住人口割合と地元再開率

	①震災前住民 登録人口	②現在人口	③避難者数	④地元居住人口	⑤地元居住人口 /震災前人口	⑥商工会会員 地元再開率 (H27.12)	現在人口統計 基準年月
広野町	5,490	5,102	2,781	2,321	42.3%	83.5%	H27.11
檜葉町	8,011	7,379	7,175	204	2.5%	30.0%	H28.2
富岡町	15,937	13,833	15,161	-	-	3.8%	H27.1
川内村	3,038	2,743	1,038	1,705	56.1%	78.1%	H27.11
葛尾村	1,567	1,472	1,482	-	-	7.3%	H28.2
大熊町	11,505	10,758	10,773	-	-	0.0%	H28.1
双葉町	7,140	6,228	6,984	-	-	0.0%	H28.2
浪江町	21,434	18,734	20,954	-	-	1.8%	H28.1
小高地区	12,842	-	-	-	-	10.3%	
飯館村	6,509	6,240	6,735	-	-	22.8%	H28.1
都路地区	3,001	2,679	1,114	1,565	52.1%	89.0%	H27.12
川俣町	15,877	14,004	1,176	12,828	80.8%	34.6%	H27.11
鹿島地区	11,603	-	-	13,316	114.8%	88.0%	H28.2

(出所)「ふくしま復興ステーション 復興情報ポータルサイト」『福島県』、  
「各市町村ホームページ」及び再開事業者調査(2015年12月20日、福島県商工会連合会)より作成

現在、帰還困難区域、居住制限区域及び避難指示解除準備区域といった影響で地元居住人口が算出できないエリアも多く存在するが、比較可能なデータを見ると広野町は現在の居住人口は震災前人口の42.3%に留まっているものの地元再開率は83.5%の値を示している。これは居住人口の他に除染や原発作業を担う人材が流入しており、事業が成立しやすい環境にあると推測される。また、檜葉町、川内村、田村市都路地区においても同様の傾向があると思われる。

しかしながら、今後、避難指示が解除されるエリアも含め、現在の居住人口が震災前人口を大きく下回っていることから、事業継続・再開の際の確保の人材確保の課題は今後ますます顕在化していくであろう。また、震災復旧特需終了後の事業継続においても商圏の縮小が予測されるため、エリアを挙げてのダイナミックな事業環境の創出等、何らかの施策が求められる。

なお、上記データからは多くの商工会エリアと異なる推移を辿る川俣町、南相馬市鹿島地区における現在の居住人口と震災前人口の比較及び地元再開率の調査研究に関しては今後の課題である。

## 2 対象先10社の事業再開の現実と課題<10社ヒアリングサマリー>

### 1. 事業再開の現実と課題

今回事例調査対象の10社は、震災及び原発事故後、避難を余儀なくされると同時に一旦事業を停止され、その後、避難先等において事業を再開された。それら10社の再開事例から何が見えてくるかについて、いくつかのポイントを挙げて論じることとする。

### 2. 事例調査対象となった企業の業種特性と経営課題

10社を業種別に見ると、製造業5社、その他の業種(自動車リサイクル業、建設業)2社、貨物運送業3社となっている。

この事例企業群は、中分類段階で見るとそれぞれの企業が活動されてきた背景が明瞭になってくる。

#### (1) 製造業について

- フジモールド工業(株)：精密プラスチック用金型設計・製作及びプラスチック成形加工業
- ウツミ電気(株)：プリント基板実装、LEDライトの製造販売他
- (株)アイ・イーエス：印刷機械装置製造業、包装・荷造り機械製造業
- 工(たくみ)製作所(株)：省力化機械製造業、金属製品製造業
- (株)ダイイチ：コンクリート2次製品製造業

製造業の場合、取引先として、県外大手企業等、県内中堅企業等、地域の公共機関・建設業等との取引などが挙げられるが、一方、自社の保有技術を活かして独自の自社製品を開発し、販路拡大を目指している企業もある。取引の関係から海外にも製造拠点を設けて活動されている企業もある。製造業の使命として、「技術」、「品質」、「コスト」、「納期」の遵守が挙げられるが、これらの項目については、自社の「強み」として、取組み実態を発注先に対して積極的にアピールしている。

しかし、一般的な雇用関係の傾向として、製造業を志す若手人材が減少してきている。生産活動の現場においては、生産に従事する人材の確保、技術承継のための人材育成のあり方などに多くの課題を残しているのが現状である。

#### <経営課題>

- ・人材の確保・育成・技術継承が課題
- ・若い人材の確保・定着が課題
- ・技術継承のための仕組みづくり(精密加工技術など)
- ・取引先との関係、コスト面の対策もあるが、東南アジア地域の現地法人運営に伴う経営管理のあり方
- ・製造業として地域性が強い(コンクリート2次製品建築用、道路側溝用)業態
- ・自社製品の開発、販売(LED製品)

#### (2) その他の業種について

- (株)ナプロアース：自動車リサイクル業、中古自動車部品販売業他

#### <経営課題>

- ・若い人材の育成のための育成方法の実践
  - ・新たな人事評価システムの開発・実践
  - ・国際市場の変化への対応策(外国人研修生の活用)
- 東北工業建設(株)：建設業(建築業、土木工事業)、環境衛生事業、不動産賃貸業

#### <経営課題>

- ・避難先に於ける新たな拠点づくり、浪江地域との2拠点体制
- ・受注面での地域性が強い、2拠点体制のため作業現場までの通勤がある



- ・環境衛生事業において、水素水サーバー事業を始めた。
- ・人材育成が課題(技術面)

### (3) 運送業について

- 八島運送(有)：貨物運送業(製紙、鋼鉄建材、建築資材他)
- (有)横山物産：貨物運送業(家畜養豚、飼料、卵、製紙、住宅建材他)

#### <経営課題>

- ・2拠点体制により取引先が福島市内に所在し、荷受に有利である。
- ・工業団地等避難先における事業拠点作り(新たな体制づくり)
- ・新拠点での経営力強化を目指す。
- ・新たな取引先の確保
- ・同業者間のネットワークにより効率的な配車システムの構築

## 3. 現状の経営課題と対応状況

経営者の経営判断に関することとして次のような要素が挙げられる。

- ・避難地の選択(2拠点化の判断)
- ・避難地に於ける本社機能の整備
- ・避難地に於ける工場の整備
- ・避難地に於ける従業員の確保、定着策
- ・2拠点化に対する今後の方針
- ・人材確保策、育成策等(新採用者の一人前への道)
- ・技術及び現場に於けるノウハウの伝承

などが挙げられるが、拠点づくりの経営判断は、10社それぞれの経営特性の中において適切に判断されてきているものと判断される。

各社の経営課題等については、次のとおりである。

### ①フジモールド工業(株)

(人財の確保・育成・技術継承が課題)

- ・若い人財を中心とした地域外・県外への避難の固定化、公共復興事業や除染事業の人財需要の長期化、工場誘致により進出した大手企業の好条件の求人の増加などを背景に、地域の中小企業の求人に対する人財不足が常態化している。

また、ベテラン従業員が培ってきた技術やノウハウを次の世代へ継承して行くことが最重要課題の一つである。

- ・大手企業に比べて知名度の低い地場中小企業としては、若い人財の確保は非常に難しい環境にあるとともに、さまざまな要因から若い人ほど定着率が低く、一人前の技術人財にまで育成することについてもかなり難しい状況にある。

### ②ウツミ電気(株)

(若い人材の確保・定着が課題)

- ・時間単価の高い除染作業と比較されるという外的要因がある中、夜勤を伴う「交代勤務」へ目を向ける若者が少ない。加えて、「精神的賠償」として定期収入が得られている中で、少しでもプレッシャーがかかると辞めてしまうという若者が増えている現状にある。
- ・「装置オペレータ」として一人前になるには、少なくとも半年から1年くらいの期間が必要となるが、技術が身に付く前に辞めてしまう若者が多い。

(自社製品の営業・新規取引開拓上の課題)

- ・大手との取引で一次外注先を目指す際、財務面の「信用力」評価が課題となる。

(今後の事業展開、経営戦略等)

- ・経営の第二の柱としての自社開発製品を新事業として拡大する計画に関しても技術人材の確保がネックである。

### ③(株)アイ・イーエス

(人材の確保と育成が課題)

- ・地元の工業高校生徒数の減少と製造業を志す人数が減っている。製造業でも福利厚生等の安定した地元の大手企業を希望する人が多い。就職先として選ばれる環境、体制を構築することが課題となっている。
- ・機器本体の販売に加えて、メンテナンスやアフターサービス等の分野への人材確保、強化策が重要である。

### ④工製作所(株)

(強みは、技術力)

- ・技術は人に蓄積するため、人材の確保と育成が最大の経営課題である。
- ・旺盛な復興需要による人手不足が影響し、地元近隣の労働市場では、製造業を希望する人材の確保が難しい状態にある。埼玉県深谷市の新工場と本社工場との二拠点体制となったがさらなる人材確保、人材育成が最重要の課題である。

### ⑤(株)ダイイチ

(人材確保により人件費が上昇、取引には信頼関係を重視)

- ・工場移転により、製造工程の一部にマンパワーが必要となり、人材確保面では、避難により若手が戻らず、働き盛りの30代の人材が不足している。また、多額の個人賠償による就業意欲の低下を危惧している。
- ・現状取引先の数は減少しているが、日頃の付き合いの中から、1社あたりの受注量は増加傾向にある。
- ・今後、浪江工場の再開に際し、グループ補助金の活用も計画している。

### ⑥(株)ナプロアース

(鉄くず相場の下落、輸出ビジネスの行き詰まり)

- ・自動車リサイクル業のマーケットシェアの減少傾向。
- ・海外輸出の強化を目指す。(自動車部品)
- ・会社としての体質改善策～間接経費の節約。
- ・人材確保～求人募集効果少ない、若い人が集まらない。社長の方針に合う意欲的で、社風、価値観が共有できる人材。

外国人研修生の採用により、海外展開のための人材育成を目指している。

- ・新規事業分野の拡張策～首都圏市場の多店舗化の実施。

ヒューマン事業部：女性限定ダイエット専門ジム「シェイプス」(都内)

育児教室「ベビーパーク」(叱らない楽しい育児法)

### ⑦東北工業建設(株)

(建設業以外の事業の多角化、環境衛生事業部)

- ・避難先(福島市)での営業再開のため、本来の活動地域(浪江地域)までの移動時間が必要。浪江地域に於ける受注は、協同組合組織を通しており、地元との連携強化(横連携)を重視している。
- ・今後地元地域における個人住宅の復旧への相談窓口として「住まいの窓口」を設けて対応している。
- ・新規事業(水素水の販売)の営業力強化と人材の確保を目指す。

## ⑧八島運送(有)

(2拠点体制(福島市、浪江町))

- ・新たな拠点作り：「瀬上工業団地」の用地取得、3,910.53㎡、  
建物建設995.40㎡
- ・立地条件：国道4号線及び115号線、東北自動車道飯坂インター、相馬方面への利便性が高い。
- ・浪江本社：ガソリンスタンドのみ稼働中、避難指示解除後は、2拠点体制で雇用に貢献。
- ・製紙運搬(宮城県沿岸から関東圏へ)に技術的蓄積がある。(トラック12台投入)
- ・仙台市の大手ハウスメーカーとの取引(仮設住宅建設用建設資材の運搬)  
新たに中間貯蔵施設への放射能汚染物質の輸送が開始される。
- ・福島市～双相地区間の運転頻度の増加～従業員の相互理解、危険手当の配慮、今後、ドライバー不足、運送・荷役技術の承継への対策が課題。

## ⑨(有)横山物産

(2拠点体制(福島市、南相馬市)による相乗効果)

- ・貨物輸送と物流倉庫の2本立て。
- ・相双地域の復旧・復興状況を観察しつつ営業活動強化。
- ・復旧・復興のための輸送物資の増加傾向。
- ・借地による事業再開。立地条件的には、福島市を選択。
- ・福島市での借地再移動の際、行政機関の認可に時間がかかった。
- ・南相馬市に補助金を活用して、物流倉庫(300坪)を建設予定。  
(このことにより、南相馬市内で避難されていた元従業員の再雇用も見込まれる)
- ・経営的には、2拠点体制による管理負担の増加、設備資金負担が増加。

## 4. 避難前、避難後の経営拠点について

## (1)本社及び工場所在地の現状

本社及び工場の現況については、浜通り地域の相馬市、南相馬市地域内において再開されているのが5社、このうち、自社及び関連企業工場において再開されているのが4社、浪江町から南相馬市の工業団地をグループ7社で取得し、事業再開をされている企業(ダイイチ)が1社となっている。

また、関東圏の埼玉県深谷市に工場を建設し、BCPを考えての2拠点生産体制となっている企業が1社となっている。

避難地域において活動されているのは、福島市4社、伊達市1社となっており、この中で工業団地への進出をされている2社が公的資金を活用し、伊達市梁川工業団地(ナプロアース)及び福島市瀬上工業団地(八島運送)を取得し再開されている。また、物流倉庫を南相馬市に建設し、2拠点体制となっているのが1社(横山物産)となっている。

## (2)各社の経営拠点の状況は、次のとおりである。

## ①フジモールド工業(株)

富岡町の本社は「警戒区域」に指定されたため、相馬工場を新設し、本社機能及び生産機能の移転・集約を図った。

- ・富岡町 ⇒ 相馬市へ集約

## ②ウツミ電気(株)

南相馬市原町区の本社及び工場は「避難区域」のため、一時避難措置をとり、従業員はバラバラになってしまった。その後安全性が確認できたことにより、従業員を再召集したが、若手を中心に一部の従業員は戻れない状況にあり、今もなお技術人材の不足状態が続いている。

- ・南相馬市原町区 ⇒ 移転せず再稼働開始

### ③(株)アイ・イーエス

南相馬市原町区日の出町の本社及び工場は、直接的な被害は見られなかったが、工場設備には、さまざまな被害が生じていた。復旧までに半年以上を要した。被災当時は、操業を中止し、避難行動は、従業員の判断に任せた。操業中止していても、取引先へのメンテナンス等のサービスを続けた。

また、物流面では、物流業者の拠点まで、会社自らが行動しなければならなかった。

- ・南相馬市原町区 ⇒ 移転せず再稼働開始

### ④(株)工(たくみ)製作所

南相馬市原町区金沢の本社工場は、直接的な被害はなかった。

しかし、原発事故に伴う操業停止により、操業開始しても出勤可能な従業員は、約半数となった。

被災1年半後に県外埼玉県深谷市に新工場を建設し、本社工場と2拠点操業体制となった。

- ・南相馬市原町区 ⇒ 本社において再稼働、埼玉県深谷市に工場建設再稼働、2拠点体制

### ⑤(株)ダイイチ

本社は、双葉郡浪江町大字権現堂字矢沢50にあったが、震災及び原発事故により、全住民が強制的に避難することとなり、会社も操業停止となった。設備類も津波による浸水のため稼働が不可能な状態となった。

その後、南相馬市鹿島区の「なみえ復興善徳工業団地」に仮設事務所を開設し、7社とのグループにより公的補助を活用し、事業再開をすることができた。今後、本社工場機能の整備・再建に向けて取り組む考えである。

- ・双葉郡浪江町 ⇒ 南相馬市鹿島区の「なみえ復興善徳工業団地」において再稼働中(本社は、未稼働中、今後再稼働の計画あり)

### ⑥(株)ナプロアース

本社は、双葉郡浪江町大字高瀬字小高瀬迫189-2にあったが、避難再開先は伊達郡桑折町の国道4号バイパス仮事務所から、2011年9月に梁川工業団地を取得し、本社機能を伊達市梁川町やながわ工業団地63-1に移した。事務所、工場、駐車場など一体的に運営され、自動車リサイクル業には、立地条件が最適であった。

- ・双葉郡浪江町 ⇒ 伊達市梁川町「梁川工業団地」

### ⑦東北工業建設(株)

本社は、双葉郡浪江町大字藤橋字原59-1にあったが、震災及び原発事故により、福島市松川町に一時事業所を移転し、その後現在地、福島市御山字検田58-1に本社事務所を移転し、松川事業所は、現場作業所として活用している。

浪江町の建物は、現在、除染作業等の現地事務所として活用している。

2015年秋に、本業の建築・土木事業に加えて、環境衛生事業を設け、産業廃棄物運搬処理、水素水サーバー事業を展開している。また、不動産賃貸業も行っている。

- ・双葉郡浪江町 ⇒ 福島市御山において再稼働中(本社は、現場事務所として活用中)

### ⑧八島運送(有)

本社は、双葉郡浪江町大字高瀬字穴田3 であるが、避難先は、現在、福島市瀬上町字中新田3-15(「瀬上工業団地」内、敷地面積3,910.53㎡)となっている。

今後、放射線汚染物の中間貯蔵施設への搬入(フレコンバッグ輸送)が本格輸送となれば、更なる事業拡大も見込まれる。

- ・双葉郡浪江町 ⇒ 福島市瀬上町(瀬上工業団地)

本社は、自社用ガソリンスタンドのみ稼働中



## ⑨(有)横山物産

本社は、双葉郡浪江町大字立野字仲ノ森131にあったが、2013年3月に原発20km圏内のため、警戒区域指定され直ちに事業停止し、避難した。事務所の被害は少なかったが、津波による被害で車1台が流出した。

その後、県外の栃木県那須ホテルに避難したが、JCのつながりから、2014年3月に現在の住所福島市上名倉字下田54の借地750坪、建物2F建て、述べ90坪、倉庫60坪、に移転した。

更に、平成28年3月には、南相馬市内に300坪程度の物流倉庫を建設する予定であり、南相馬営業所を開設することにより、福島市と2拠点体制となる。

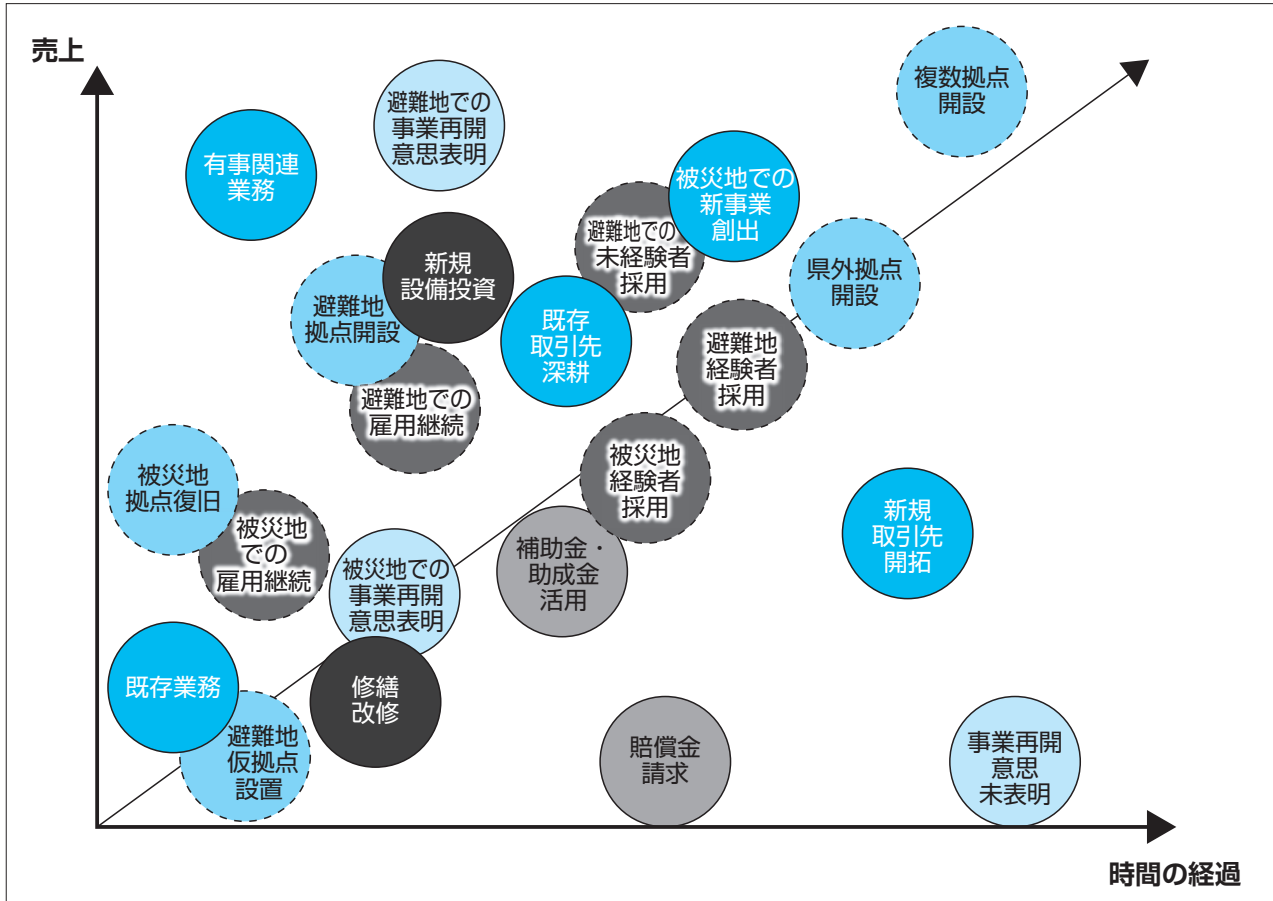
今後、放射線汚染物の中間貯蔵施設への搬入(フレコンバッグ輸送)が本格輸送となれば、更なる事業拡大も見込まれる。

- ・双葉郡浪江町 ⇒ 福島市上名倉(民有地の活用)(当初の成川地区から再移転)南相馬市に物流拠点となる倉庫建設予定、2拠点体制となる。

### 3 事業再開と各要素との相関分析

東日本大震災及び原子力災害後における、事業再開に対する時系列課題及びその解決策に対する経営者の意思決定と、その解決策の売上貢献度との相関関係(10社レポートより)

#### 東日本大震災及び原子力災害における事業再開・事業継続のための意思決定相関分析



#### ●どこで事業再開するか(拠点)

##### 【意思決定に要する時間】

被災地拠点復旧<避難地仮拠点設置<避難地拠点開設<県外拠点開設<複数拠点開設

##### 【売上貢献度】

避難地仮拠点設置<被災地拠点復旧<避難地拠点開設≒県外拠点開設<複数拠点開設

※思い切った拠点変更が売上の維持向上につながっている。

#### ●何に投資するか(設備)

##### 【意思決定に要する時間】

修繕改修<新規設備投資

##### 【売上貢献度】

修繕改修<新規設備投資

※拠点選択及び資金調達とも関連性があるが、有事需要に合わせた思い切った設備投資が売上の維持向上につながっている。

● どのように資金調達するか(資金)

【意思決定に要する時間】

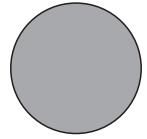
補助金・助成金活用<賠償金請求

【売上貢献度】

賠償金請求<補助金・助成金活用

※拠点・設備の意思決定に合わせ、タイミングよく補助金・助成金を活用した事例もあったが、売上の維持向上への貢献度は比較的薄い。

※賠償金請求と売上維持向上とは負の相関関係となる。



● どのように雇用確保するか(人)

【意思決定に要する時間】

被災地での雇用継続<避難地での雇用継続

<被災地での経験者採用≒避難地での未経験者採用<避難地での経験者採用

【売上貢献度】

被災地での雇用継続<被災地での経験者採用<避難地での雇用継続<避難地での経験者採用<避難地での未経験者採用

※被災地での雇用継続・新規採用は避難等もあり困難を極めたが、避難地では経験・未経験を問わなければ、被災地と比較すると採用が容易であった。

※避難地で未経験者を採用・育成した企業における売上の維持向上傾向は顕著であった。



● どのような受注をするか(取引先・商品)

【意思決定に要する時間】

既存業務<有事関連業務<既存取引先深耕<被災地での新事業創出<新規取引先開拓

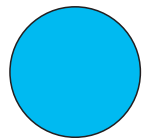
【売上貢献度】

既存業務<新規取引先開拓<既存取引先深耕<被災地での新事業創出<有事関連業務

※被災地では原発事故の影響で既存業務が減少し、避難地では既存業務ができない(物理的に途絶える)こともあり、有事の際は既存業務に捉われると売上減少傾向。

※しかしながら、新規取引先開拓よりも既存取引先深耕を狙う方が、売上及び収益に寄与する。

※また業界にもよるが、有事関連業務を受注し売上及び収益を向上させていくことも重要であり、特に被災地では時流をつかんだ新事業創出も検討していくことが重要。



● どのような意思表示をするか(リーダーシップ)

【意思決定に要する時間】

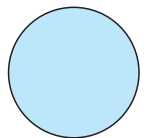
被災地での事業再開意思表示<避難地での事業再開意思表示<事業再開意思未表明

【売上貢献度】

事業再開意思未表明<被災地での事業再開意思表示<避難地での事業再開意思表示

※被災地での事業再開意思表示は、意思決定までの時間は短いですが、結果的に原発事故による諸要素により、想定以上に売上が減少し、売上貢献度は低いものとなった。

※事業再開意思未表明(特に拠点の迷い)の企業は、大きな売上低下を招いている。



## 4 大震災後の中小企業事業再開の経過・過程における支援策 ～サプライチェーン再構築等に関し改めて認識された新たな支援策～

### (1) 事業再開過程での段階的な主な支援策

1. 避難時
2. 仮拠点避難直後に緊急を要する主な支援
3. 本拠点設置時の主な中長期の経営支援

### (2) 課題への支援策

1. 事業再開に共通する課題への支援策
2. 業界特有の課題への支援策

### (3) 福島県内の中小企業向け復旧・復興支援

	時期	項目	従来の制度を含めて改めて認識された新たな支援策		
			製造業	サービス業他	運送業
(1) 事業再開過程での主な支援策	1. 避難時	従業員	地元中心の雇用で殆ど分散して避難され、出社は難易度が高く直後は困難		
		取引先	地元・地元以外	主に地元	地元・地元以外
		避難判断	設備産業の為、設備移動が困難で避難判断の難易度が高い	店舗・施設等の移動が困難で商圏は主に地元の為避難先での事業再開は難易度が高い	損傷のない車両は避難先に移動可能で事業再開は比較的早い
		避難移動	自己手段で移動		
		主な支援策	行政を始め機能喪失、インフラ破壊等が生じ、情報はテレビ等公共電波中心で、避難受入市町村、旅館等による施設や飲食、防寒衣類等の提供による生活維持上不可欠な援助支援		
	2. 仮拠点時 (避難直後に緊急を要する支援)	立地選定	・生活と事業再開拠点決定に当たって、工業団地の提供等物件情報の提供支援		
		従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・土木・建設や運輸搬送の受給バランスの崩壊(震災復興・放射能廃棄物運搬・東京オリンピック開催・ふるさと創生事業、人口減少等需要の増加)が懸念され、建築技術者・ドライバー不足等の中、新たな雇用確保への手厚い支援(構造的人材不足に対応した補助・助成金・税制等)</li> <li>・避難先移住者の環境変化に対応した職場への健康診断等支援</li> <li>・地元就業者不足の為、県外からの就職希望者への旅費補助等県内呼び寄せ支援</li> </ul>		
		資金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原発事故による放射能汚染賠償金査定と支給判定の迅速化支援</li> <li>・無利息、無担保型融資限度額緩和等支援</li> </ul>		
		取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライチェーン寸断により、一定期間仕入・製造・販売等取引中断となり取引再開が遅れる間、被災地復興に係る官公需(建設・通信設備等インフラ工事)業務等につき帰還企業優先配慮</li> <li>・復興特需対応で同業者間での横断的連携強化支援</li> <li>・地場企業と進出企業とのマッチング推進支援</li> <li>・優れた技術力があっても信用力、認知度面で埋もれた小規模企業を大手に繋げるプロモーション・マッチング支援</li> </ul>		
		事業再開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被災地での工場等事業再開に際し、放射能汚染地に入ってから生産設備移送、取付等忌避しない為の関連業種指導支援</li> <li>・問題解決型被災再開企業への専門家派遣支援</li> </ul>		



	時期	項目	従来の制度を含めて改めて認識された新たな支援策		
			製造業	サービス業他	運送業
(1) 事業再開過程での主な支援策	3. 本拠点設置時(中長期の経営支援)	基本方針決定(売上・設備・従業員・経費・資金等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>被災再開企業への中長期の経営支援</li> <li>問題解決型被災再開企業への専門家派遣支援</li> <li>再開事業の過程(回復度)に応じた支援策の見直し(仮拠点時が経過し、本格的に事業場所や規模等を見直した本拠点作り時点での融資枠拡大等追加措置)</li> <li>復興特需対応での同業者間の横断的連携強化支援</li> <li>土木・建設や運搬搬送等受給バランスの崩壊(震災復興・放射能廃棄物運搬・東京オリンピック開催・ふるさと創生事業・人口減少等)が懸念され、建築技術者・ドライバー不足等の中、受注単価水準確保と高品質提供戦略等への支援</li> <li>原発事故による損害賠償金支給終了後の収支改善計画支援</li> <li>後継者育成と事業承継支援</li> <li>復興需要量に見合った人材不足に対する支援</li> <li>県外避難再開企業の県内復帰支援</li> <li>設備資金融資応募への条件緩和(県外避難再開企業の県内復帰時の融資支援、12市町村外本拠点整備事業等支援)</li> <li>原発事故による放射能汚染賠償金査定と支給判定の迅速化支援</li> <li>地場企業と進出企業とのマッチング推進支援</li> <li>避難先移住者の環境変化に対応した職場の健康対応支援</li> </ul>		
		事業所の場所・規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業再開拠点決定に当たって、工業団地の提供等物件情報提供支援</li> <li>被災12市町村外での事業再開への特別融資可能性等検討</li> <li>県外避難再開企業が拠点分散等で帰還再開実施への各種支援</li> <li>仮拠点から本拠点への移行時に改めて生じる設備投資への適用範囲拡大</li> <li>被災地の再開発区域造成事業等情報の早期周知の支援</li> <li>除染作業の完了スケジュール明示、再開区域造成支援</li> </ul>		
(2) 課題への支援策(従来の制度に加えて)	1. 事業再開に共通する課題への支援策	被災再開企業への中長期の経営支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>再開の過程に即応した支援</li> <li>問題解決型被災再開企業への専門家派遣支援</li> <li>新分野進出等支援</li> <li>県内以外での人材確保、商談展開等への情報支援</li> <li>県外避難で取引先環境が大きく変化した再開企業への支援</li> <li>県外避難再開企業の県内復帰支援</li> <li>復興特需対応で同業者間での横断的連携支援</li> <li>地域復興に向けて、行政と事業者間の橋渡しの支援</li> <li>復興需要後の事業方針支援</li> <li>原発事故による損害賠償金支給終了後の収支改善計画策定支援</li> <li>後継者育成と事業承継支援</li> <li>進出企業と地場企業のマッチング推進支援</li> <li>技術・商品のプロモーションに関わる支援</li> </ul>		
		雇用拡大支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>土木・建設や運輸搬送等受給バランスの崩壊(震災復興・放射能廃棄物運搬・東京オリンピック開催・ふるさと創生事業等需要増)が懸念され、建築技術者・ドライバー等不足の為、経営維持・受注単価水準確保と高品質提供戦略等への支援</li> <li>新たな雇用確保への手厚い支援(構造的な人材不足に対応した補助・助成金・税制等)</li> <li>県外からの就職希望者への旅費補助等支援</li> <li>避難先勤務者への職場健康診断支援</li> <li>人材不足時の賃金制度に関する支援</li> </ul>		

時期	項目	従来の制度を含めて改めて認識された新たな支援策		
		製造業	サービス業他	運送業
1. 事業再開に共通する課題への支援策	<b>サプライチェーン支援</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物流事業者のKPI(重要業績評価指標での経営・現場業務改善)の活用促進支援</li> <li>・平時からのBCP/BCM体制構築への支援(取引先との問題意識や情報の共有化等)</li> <li>・大規模災害時の個社対応限界から地域ぐるみ、業界全体での取組支援</li> <li>・複数の企業協同での倉庫運営、部品配送連携等効率化・リスク分散支援</li> <li>・特注品製造での差別化戦略上代替品や標準化が困難視されるケースへの支援</li> <li>・長短期サプライチェーンリスクへの対応支援</li> <li>・キーサプライヤー・キーパートナー等調整者の設置支援</li> <li>・代替サプライヤー対策支援</li> <li>・県外避難で取引先環境が大きく変化した再開企業への支援</li> <li>・県外避難再開企業(酒造等)と原料・販売製品等の取引関係ある福島県内取引企業への支援</li> <li>・県外避難再開企業の県内復帰支援</li> <li>・平素の非常時対応・拠点の分散化・横連携への支援</li> <li>・受注増加時の技術者不足対策として同業者間での技術のオープン化や連携推進支援</li> <li>・被災地での受注増から被災地と中通り同業者との横連携支援</li> </ul>		
	<b>資金面支援</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・融資制度の応募基準等検討</li> <li>・仮拠点から本拠点への移行時に改めて生じる設備投資への適用範囲検討</li> <li>・県外避難で取引先環境が大きく変化した再開企業への融資等支援</li> <li>・設備資金融資応募への条件緩和(県外避難再開企業の県内復帰時の融資支援、12市町村外本拠点整備事業支援等)</li> </ul>		
	<b>公的支援</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再開拠点決定に当たって、工業団地の提供等物件情報提供支援</li> <li>・賠償金打ち切り後の法人税免税措置支援</li> <li>・被災企業的高速道路無料通行延期支援</li> <li>・放射能汚染地域からの企業存続先進事例の紹介支援</li> <li>・震災被災支援はとかく工業製品製造業等に焦点が合っている感があるが、サービス業等への均衡ある施策検討</li> <li>・被災地の再開発区域造成事業等情報の早期周知支援</li> <li>・優れた技術力があっても信用力、認知度面で埋もれた小規模企業を大手に繋げるプロモーション・マッチング支援</li> <li>・被災地復興に係る官公需(建設・通信設備等インフラ工事)業務は、帰還企業に優先配慮</li> <li>・製造工程のロボット化と並行したソフト面での人材育成支援</li> <li>・原発事故による放射能汚染賠償金査定と支給判定の迅速化</li> <li>・高価格・高基準クリアトラックへの購入補助支援</li> <li>・除染作業の完了スケジュール明示、再開区域造成支援</li> <li>・復興需要量に見合った人材不足に対する支援</li> <li>・被災地での工場等事業再開に際し、放射能汚染での生産設備移送、取付等を忌避しない為の関連業種指導支援</li> <li>・地場企業と進出企業とのマッチング推進支援</li> <li>・ロボットテストフィールド・国際産学官共同利用施設等のイノベーション・コースト構想に関連した浜通り産業再開に当たっての地元企業・雇用への波及支援</li> </ul>		

(2) 課題への支援策(従来の制度に加えて)

	時期	項目	従来の制度を含めて改めて認識された新たな支援策		
			製造業	サービス業他	運送業
(2) 課題への支援策(従来の制度に加えて)	2. 業界特有の課題への支援策	業界動向と自社の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>被災地での工場等事業再開に際し、放射能汚染での生産設備移送、取付等を忌避しない為の関連業種指導支援</li> <li>製造工程のロボット化と並行したソフト面での人材育成支援</li> <li>復興需要増、定年、避難従業員等補充困難な技術者不足支援</li> <li>県内以外での人材確保、商談展開等への情報等支援</li> <li>現製品製造に止まらず新分野進出支援</li> <li>地場企業と進出企業とのマッチング推進支援</li> <li>技術・商品のプロモーションに関わる支援</li> <li>震災がれき等による新商品開発支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>震災被災支援はとかく工業製品製造業等に焦点が合っているが、サービス業等への均衡ある支援</li> <li>被災地の再開発区域造成事業等情報の早期周知支援</li> <li>復興特需増に対応した技術者不足支援</li> <li>県外避難で取引先環境が大きく変化した再開企業への支援</li> <li>県外避難再開企業の県内復帰支援</li> <li>高速道路無料化延長支援</li> <li>復興特需対応で同業者間での横断的連携強化支援</li> <li>地域復興に向けて、行政と業者間の橋渡しの支援</li> <li>リサイクル事業技術の海外移転事業への支援</li> <li>復旧事業、汚染関連事業への共同受注支援</li> <li>後継者育成支援</li> <li>帰還再開企業への各種支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運搬搬送受給バランスの崩壊が懸念される中、経営維持・ドライバー確保による受注単価水準確保と高品質提供戦略への支援</li> <li>復興需要減少後の事業方針支援</li> <li>代替品輸送の汎用性を支援</li> <li>自社特有の積荷扱いでの差別化支援</li> <li>荷主データの活用支援</li> <li>震災特需の影響もあり売上・経費共に経営規模が拡大した事から新たなマネジメント手法への支援</li> <li>ドライバー不足解消策としての同業者ネットワーク構築支援</li> <li>避難先移住者の環境変化に対応した職場健康対応支援</li> <li>後継者育成と事業承継支援</li> <li>高価格・高基準クリアトラックへの購入補助支援</li> <li>配車システム効率化によるロス防止支援</li> </ul>

	時期	項目	従来の制度を含めて改めて認識された新たな支援策		
			製造業	サービス業他	運送業
(2) 課題への支援策(従来の制度に加えて)	2. 業界特有の課題への支援策	サプライチェーン寸断の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>被災回復の長期化に際して海外への生産拠点シフト支援</li> <li>複数以上の企業連携で倉庫運営、部品配送等での効率化・リスク分散化への支援</li> <li>地域行政機関の地域再生計画情報を踏まえた支援</li> <li>放射能汚染地域での企業存続先進事例からの支援</li> <li>特注品製造で差別化戦略上代替品や標準化が困難視されるケースへの支援</li> <li>ハード面と同様ソフト面への補助支援</li> <li>優れた技術力があっても信用力、認知度面で埋もれた小規模企業を大手に繋げるプロモーション・マッチング支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>県外避難再開企業(酒造等)の原料・製品販売等の福島県内取引連携企業への支援</li> <li>県外避難再開企業の県内復帰支援</li> <li>受注増加時の技術者不足対策として同業者間での技術のオープン化や連携推進支援</li> <li>被災地での受注増から被災地と中通り同業者との横連携支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平素の非常時対応・拠点の分散化・横連携への支援</li> <li>長短期サプライチェーンリスクへの対応支援</li> <li>キーサプライヤー・キーパートナー等調整者設置支援</li> <li>代替サプライヤー対策支援</li> </ul>
		官公需	<ul style="list-style-type: none"> <li>被災地復興に係る官公需(建設・通信設備等インフラ工事)業務は、帰還企業に優先配慮支援</li> </ul>		
		人材不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>定年、避難従業員等の補充困難で技術者不足への支援</li> <li>製造工程のロボット化と並行したソフト面での人材育成支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>復興特需に対応した技術者等人材不足に対する支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドライバー不足に対して、熟練度や長短距離、勤務時間等多様性のある賃金制度の改善支援</li> </ul>



(4)福島県内の中小企業向け復旧・復興支援(福島県ホームページから(平成27年12月末現在))

○補助制度

1. 中小企業等復旧・復興支援事業～借上・移設、建替・購入・修繕
2. 中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業～施設・設備
3. 海外商談・販売促進活動支援助成事業

○資金繰り支援

4. 福島県中小企業制度資金「ふくしま復興特別資金」
5. 原子力災害に伴う「特定地域中小企業特別資金」
6. 被災中小企業施設・設備整備支援事業貸付金

○雇用支援

7. ふくしま産業復興雇用支援助成金
8. 雇用調整助成金等による支援
9. キャリアアップ助成金

○空き工場、仮設店舗・仮設工場

10. 空き工場、倉庫、工場用地等の紹介について
11. 仮設店舗、仮設工場の整備～中小機構事業

○風評対策

12. 工業製品の残留放射線測定について
13. 加工食品の放射能測定について

○原子力損害賠償

14. 東京電力株式会社への本賠償請求について

○相談窓口

15. 中小企業等の二重債務に関する相談窓口について
16. 中小企業支援機関の経営相談窓口について

○課税の特例

17. 避難解除区域等における課税の特例～福島特措法
18. ふくしま産業復興投資促進特区～復興特区

## 4 福島県並びに 相双地域における雇用問題

---

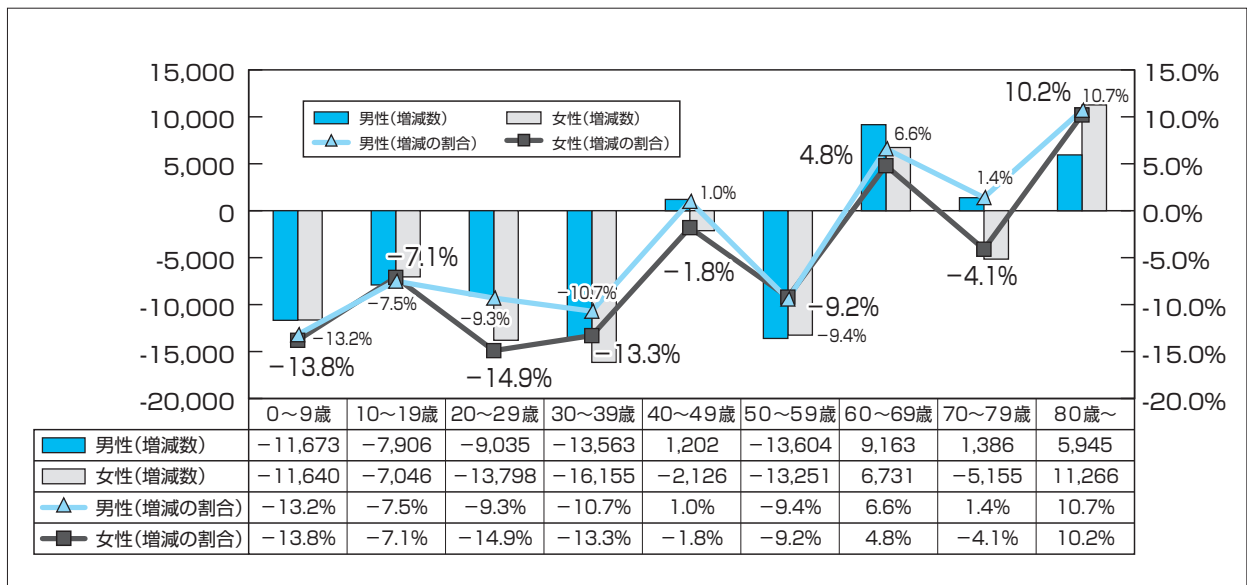
## 1. はじめに

今回、製造業5社、運送業3社、建設業1社、自動車リサイクル業1社の合計10社の経営者から話をお伺いする中で、どの会社も雇用、特に人の採用の面で大変苦勞している姿が浮き彫りになった。そこで本稿では、県内の雇用の状況について述べた後、福島県における雇用の課題、課題解決に向けての企業、行政などの役割などについて考察することとする。

## 2. 人口移動の状況

「福島県現住人口調査」によると、福島県の人口は、平成10年1月の213万8千人をピークに、首都圏などへの転出超過等による減少が続いていた。震災前の平成23年3月1日現在で2,024,401人であったが、平成27年1月1日現在では1,935,142人となり、89,259人減少している。内訳をみると、生産年齢人口(15歳～64歳)の減少割合が高く、中でも男性では、30代(10.7%減)と50代(9.4%減)、女性では20代(14.9%減)と30代の女性(13.3%減)の割合が特に高くなっている。特に女性は、子育て世代の女性の県外流出が課題となっている。

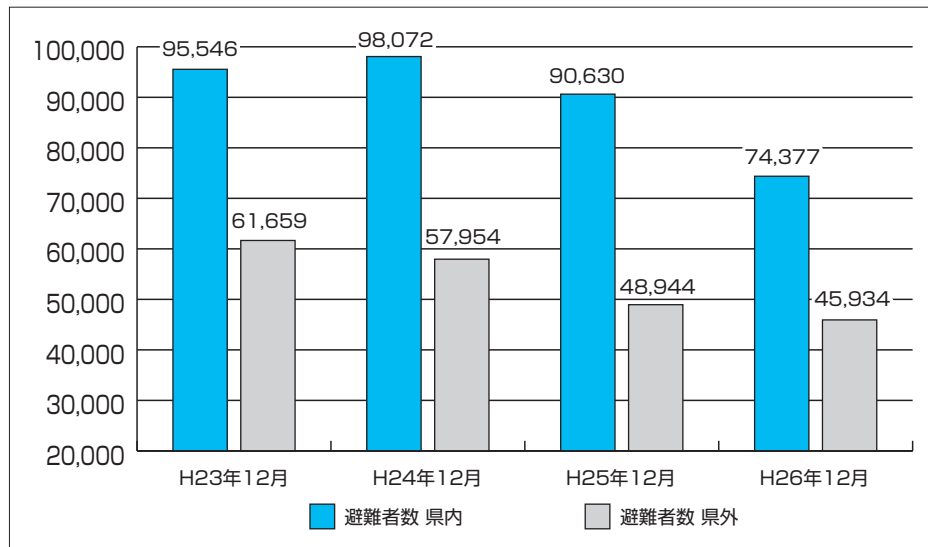
〔図表1〕福島県の平成23年3月1日から平成27年1月1日までの人口動態



【出所】「福島県現住人口調査(平成23年3月1日、平成27年1月1日)」(福島県統計課)

なお、人口減少の要因として、震災及び東京電力福島第一原子力発電所における事故(以下「原発事故」という。)による他県への避難が挙げられる。避難者数は、平成23年12月1日現在で157,205人(県内避難者95,546人、県外避難者61,659人)であったが、平成26年12月1日現在で120,311人(県内避難者74,377人、県外避難者45,934人)に減少した。

(図表2)避難者数の推移



【出所】「福島県現住人口調査」(福島県統計課)の資料を加工

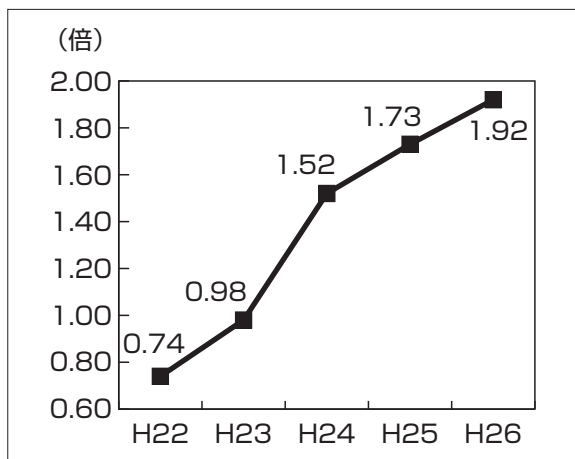
### 3. 県内の雇用状況について

#### (1)新規求人倍率

平成26年の新規求人倍率は1.92倍、前年比0.19ポイント上昇し、5年連続で前年を上回った。新規求人数は年間平均で16,130人、前年比6.9%減となり、5年連続で前年を下回った。

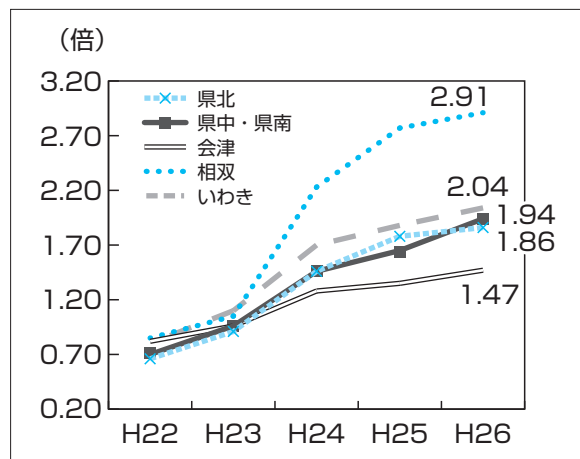
一方、地域別の新規求人倍率をみると、最も高い倍率は、相双地域で2.91倍となり、以下、いわき地域が2.04倍、県中・県南地域が1.94倍、県北地域が1.86倍、会津地域が1.47倍となっている。被災地域が軒並み高く、特に相双地域は、会津地域の約2倍の高さである。

(図表3) 新規求人倍率



【出所】「福島県年次経済報告書(平成26年)」(福島県統計課)

(図表4) 地域別新規求人倍率



#### (2)有効求人倍率

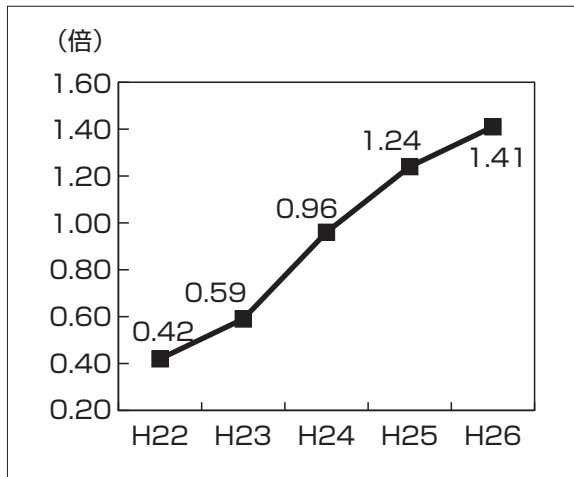
県内の有効求人倍率は、震災前の平成22年には0.42倍の低い水準であったが、その後、震災復旧・復興需要等を要因とした経済の回復基調を背景に雇用失業情勢が大きく改善する中、有効求人数は増加傾向を辿り、高水準で推移している。一方、有効求職者数は震災以後、緩やかな減少傾向を辿っている。この



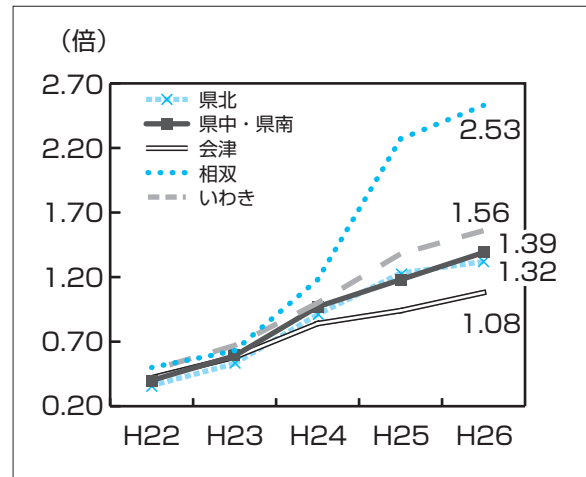
結果、有効求人倍率は上昇傾向を辿り、平成26年度の平均値で全国平均(1.10倍)を上回る1.41倍の高水準となっている。

一方、地域別の有効求人倍率を見ると、最も高かったのは、相双地域で2.53倍、以下、いわき地域が1.56倍、県中・県南地域が1.39倍、県北地域が1.32倍、会津地域が1.08倍となった。すべての地域で前年より上昇したが、被災地域とりわけ、相双地域が極端に高く、いわき地域を除く他の地域の2倍近くの高さとなっており、地域間格差はますます広がっている。

(図表5) 有効求人倍率



(図表6) 地域別有効求人倍率



【出所】「福島県年次経済報告書(平成26年)」(福島県統計課)

なお、全国の有効求人倍率の年平均から福島県の動向をみると、平成22年は全国から見ても低水準であった。平成23年以降、復興需要を背景に有効求人倍率が上昇し、平成26年には1.41倍を上回り、全国5位となっている。

通常の有効求人倍率は、各都道府県のハローワークが受理した受理地別の有効求人倍率だが、企業によっては、本社等で地方の支局等を含め一括して求人を提出することがあり、受理したハローワークと、実際の就業地が異なる場合がある。このため、就業地別の有効求人倍率で見ると、平成25年以降、福島県は全国1位となっている。これは、除染関連事業などの復旧・復興事業で、他県に本社等を有する企業が県内で勤務する労働者を求めているためである。

(図表7) 有効求人倍率年平均(就業地別)の動き

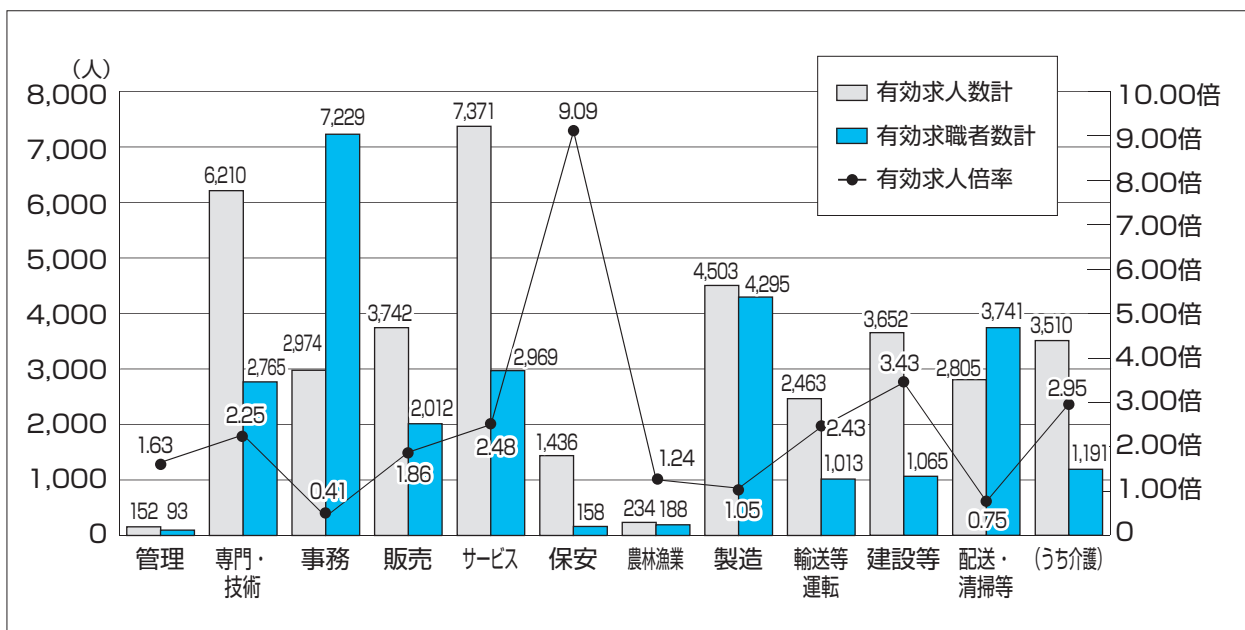
H23			H24			H25			H26		
順位	都道府県名	倍率	順位	都道府県名	倍率	順位	都道府県名	倍率	順位	都道府県名	倍率
1	福井県	1.1	1	福井県	1.23	1	福島県	1.43	1	福島県	1.65
2	香川県	0.97	2	宮城県	1.11	2	宮城県	1.33	2	福井県	1.52
3	富山県	0.95	3	香川県	1.09	3	福井県	1.3	3	富山県	1.51
4	徳島県	0.91	3	福島県	1.09	4	愛知県	1.26	4	愛知県	1.46
5	岡山県	0.89	5	愛知県	1.08	5	富山県	1.25	5	岡山県	1.4
6	島根県	0.86	5	富山県	1.08	6	香川県	1.23	6	三重県	1.38
7	愛知県	0.84	5	岡山県	1.04	7	岡山県	1.21	6	香川県	1.38
31	福島県	0.63									

【出所】「福島県年次経済報告書(平成26年)」(福島県統計課)より抽出加工

### (3)雇用のミスマッチの状況

専門技術(建築・土木技術者、看護職・医療技術者など)、サービス(介護サービス、接客など)、保安(道路交通誘導員など)、輸送等運転や建設等の職業などでは求人数が求職数を上回っている。一方で、事務、配送・清掃などでは求職者数が求人数を上回っているなど、職業間でのミスマッチと、求人・求職者間のミスマッチが大きい。有効求人倍率を職種別に見ると、復興需要を担っている建設で3.43倍となっている。一方、求職希望の多い事務の有効求人倍率は0.41倍となっている。なお、製造業では、有効求人倍率が1.05倍であり、さほどのミスマッチはないように見受けられる。しかし、製造業、とりわけ相双地域の製造業では、復興需要の高まりから、除染作業などに人手が奪われていることや後述する充足率が極端に低い状況などを考えれば、現実的には数字以上の開きがあると思われる。

(図表8)雇用のミスマッチの状況



【出所】「福島の雇用レポート(平成27年12月)」(福島労働局)

### (4)充足率

求職者サイドから見た有効求人倍率は上述のとおり改善しているが、企業サイドから見た充足率(労働者を募集して充足できた割合)を見ると、新規求人数が急増している割に充足数の増加が小幅にとどまっているため、低下傾向にある。さらに充足率に関しては、とりわけ、非製造業の一部の業種では、極端に充足率が低下し、慢性的な人手不足の状況に陥っている。12月短観からも、当県の非製造業における根強い人員不足が窺われる。

(図表9)雇用人員判断D.I

		2015年6月	2015年9月	2015年12月	2016/3/1(予測)
福島県	製造業	▲ 8	▲ 10	▲ 14	▲ 10
	非製造業	▲ 39	▲ 39	▲ 36	▲ 35
全国	製造業	▲ 5	▲ 8	▲ 9	▲ 10
	非製造業	▲ 22	▲ 23	▲ 25	▲ 28

【出所】「第166回全国企業短期経済観測調査(福島県分)」(日本銀行福島支店)

平成27年3月卒の高卒者の地域別における県内の主な地域の公共職業安定所(ハローワーク)が求人を受理した件数と実際に就職した件数を見ると、とりわけ、相双地域で受理件数、就職件数も職種に拘わらず極端に少ない。また、同地域の製造業に限っても、就職件数などが低い結果となっている。

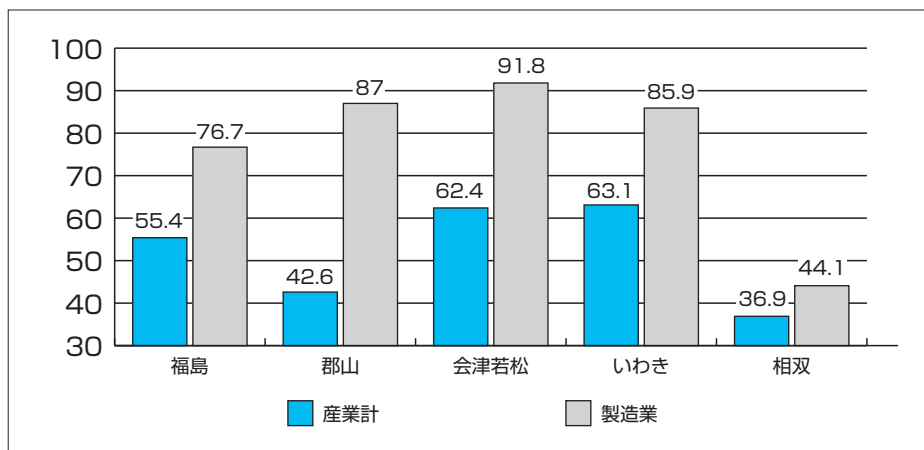
(図表10) 地域ごとの安定所受理件数と就職件数

地域名		福島	郡山	会津若松	いわき	相双
産業計	安定所受理件数	1,624	1,870	1,130	1,560	689
	就職件数	900	797	705	985	254
製造業	安定所受理件数	467	367	355	490	290
	就職件数	358	319	326	421	128

【出所】「労働市場年報統計データ(平成27年3月卒)」(福島労働局)より抽出加工

これを充足率で、地域ごとに表してみると、相双地域は、全産業の平均は、36.9%、製造業の平均で見ても、44.1%と県内で一番少ないという状況になっている。相双地域の企業にとって、人材の確保がいかに厳しい状況であるかが伺える。

(図表11) 充足率 (単位：%)



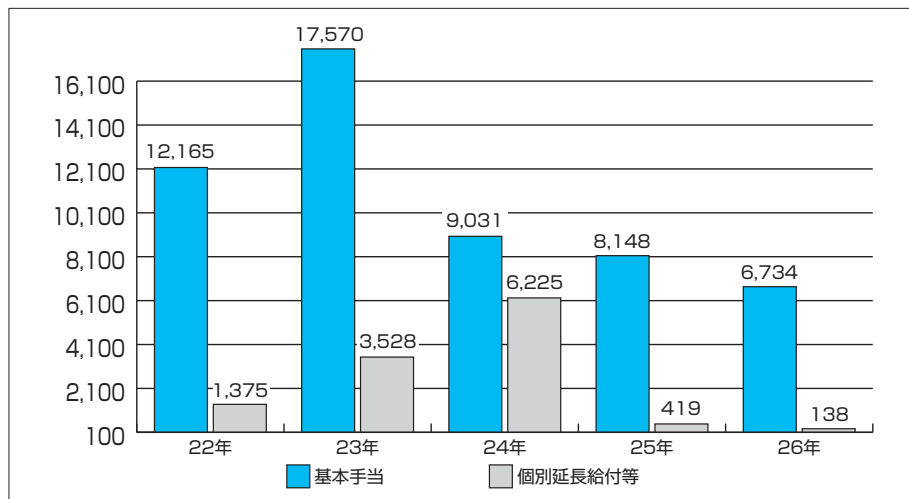
【出所】「労働市場年報統計データ(平成27年3月卒)」(福島労働局)より抽出加工

こうした充足率の低下に見られる人手不足の要因は、復興需要による仕事量の増加に加えて、県民の避難行動等により生じた地域の人口や年齢別・性別構成の変化により生じたものであって、企業活動への大きな制約となっている。

### (5)雇用保険受給者実人員

平成26年の雇用保険(基本手当)受給者実人員は年間平均で1か月あたり6,734人、前年比17.4%減となり、3年連続で前年を下回っており、失業者数は減少している。なお、雇用保険(個別延長給付等)受給者実人員は138人、前年比67.0%減となっている。

(図表12)雇用保険受給者実人員



【出所】「福島県年次経済報告書(平成26年)」(福島県統計課)より抽出加工

### (6)常用雇用指数

平成26年の常用雇用者数(推計)は、調査産業計で652,883人となり、常用雇用指数(平成22年平均=100)は99.2、前年比0.4%減となり、常用雇用指数は3年ぶりに前年を下回った。産業構成比をみると、製造業(150,264人、23.0%)が最も高いウエイトを占め、以下、卸売業、小売業と続いている。製造業では、常用雇用指数は、低下している。逆に建設業では復興需要の高まりもあって年々増加している。なお、運輸・郵便業の数値が平成24年度、25年度ととりわけ高くなっているのは、震災後、復興に伴う物流需要の急激な高まりの中で、一時的に常用雇用者数が増えたものと思われる。

(図表13)常用雇用指数の推移(事業所規模5人以上)

	21年	22年	23年	24年	25年	26年
産業集計	100.8	100	93.4	99.2	99.6	99.2
製造業	101.6	100	91.9	96.3	96	94.2
建設業	101.3	100	97.1	102.3	110.2	110.7
運輸・郵便業	96.6	100	103.0	114.8	116.7	105.4

【出所】「福島県の賃金・労働時間及び雇用の動き」(福島県統計課)より抽出加工

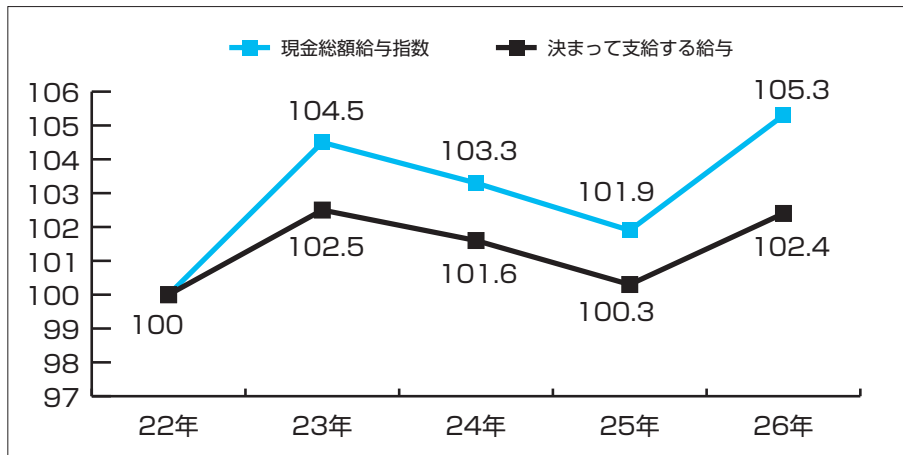
### (7)現金給与総額指数

現金給与総額指数は、震災前を100とすると、震災後は若干の変動はあるものの高止まりで推移している。平成26年の現金給与総額指数(事業所規模5人以上)は105.3、前年比3.3%増となり、3年ぶりに前年を上回っている。

また、産業別をみると、建設業は2年連続、製造業では、2年ぶりに前年を上回った。一部の業種を除いて、建設業をはじめ、製造業などでは、人手不足を背景として、現金給与総額指数が高止まりとなっている。



(図表14) 賃金指数の推移(事業所規模5人以上)



【出所】「福島県の賃金・労働時間及び雇用の動き」(福島県統計課)より抽出加工

(図表15) 産業別賃金指数の推移(事業所規模5人以上)

	22年	23年	24年	25年	26年
全産業計	100	104.5	103.3	101.9	105.3
建設業	100	95.2	91.3	100.8	110.7
製造業	100	107.3	108.3	106.2	108.5
運輸業	100	105.1	104.3	94.6	91.9
卸・小売業	100	110.7	117.4	111.3	108.6
サービス業	100	84.9	69.6	72.8	79.3

【出所】「福島県の賃金・労働時間及び雇用の動き」(福島県統計課)より抽出加工

### (8) 初任給の状況

県内の初任給の状況を見ると、高校卒、大学卒ともに性別に拘わらず、年々上昇している。一部の業種を除いて、建設業をはじめ、製造業などでは、人手不足を背景として、学卒の区分や性別に拘わらず、年々初任給は上昇している。

(図表16) 高卒の職種別初任給の状況

(単位：千円/月)

地域名	県平均		製造業		運輸業		建設業		卸売・小売業		サービス業	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
H25年3月卒	158	149	159	149	158	140	162	149	160	154	147	146
H26年3月卒	160	151	161	150	158	143	163	149	161	157	151	147
H27年3月卒	163	154	162	154	158	153	170	154	163	160	154	153

(図表17) 大卒の職種別初任給の状況

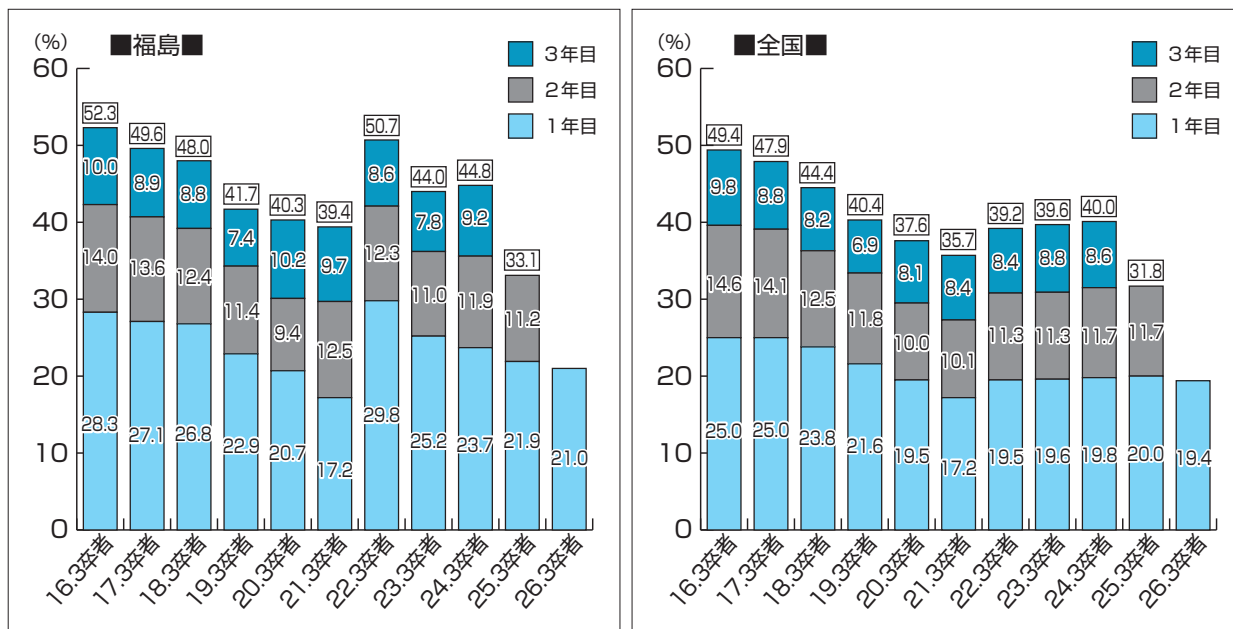
地域名	県平均		製造業		運輸業		建設業		卸売・小売業		サービス業	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
H25年3月卒	195	193	196	194	192	178	199	200	194	193	185	184
H26年3月卒	197	194	197	183	180	165	204	199	196	192	185	190
H27年3月卒	200	195	201	189	171	184	221	202	198	194	183	189

【出所】「労働市場年報統計データ」(福島労働局)より抽出加工

### (9) 離職率

福島の新規高卒就職者の就職してから「3年目までの離職率」は震災以降全国との差が拡大していたが、近年は縮小化の傾向にある。平成24年3月卒業者について、「3年目離職率」は全国より4.8ポイント高い44.8%と高止まりとなっている。

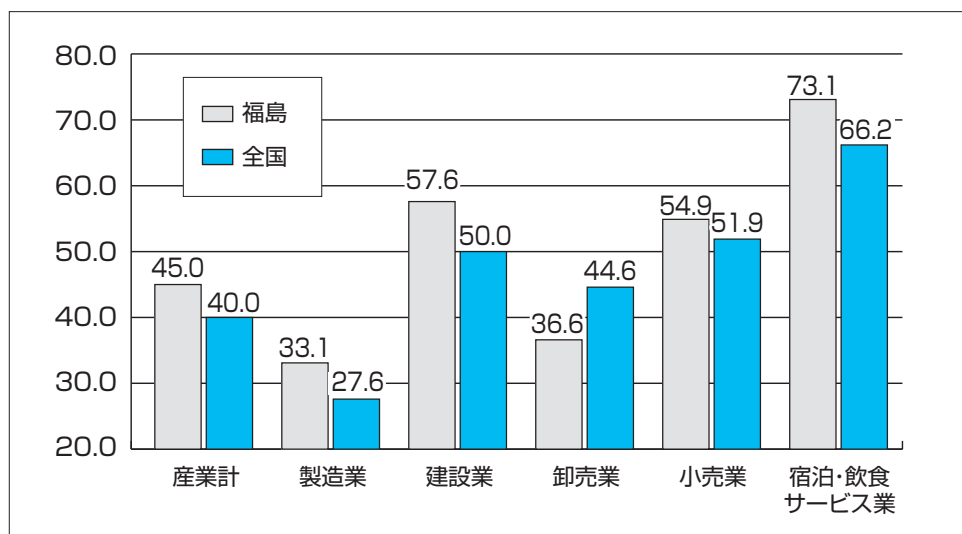
(図表18) 卒業3年目までの離職率(24.3卒者について)



【出所】「福島の雇用レポート(平成27年12月)」(福島労働局)

卒業3年目までの産業別の離職率をみると、宿泊・飲食サービス業が73.1%と驚異的な離職率となっており、次に、建設業の57.6%と続いている。製造業の離職率は、33.1%と県全体の平均より11.7ポイントも低くなっている。なお、卸売業などの一部の産業を除いて、3年目の離職率は軒並み全国平均より高くなっている。

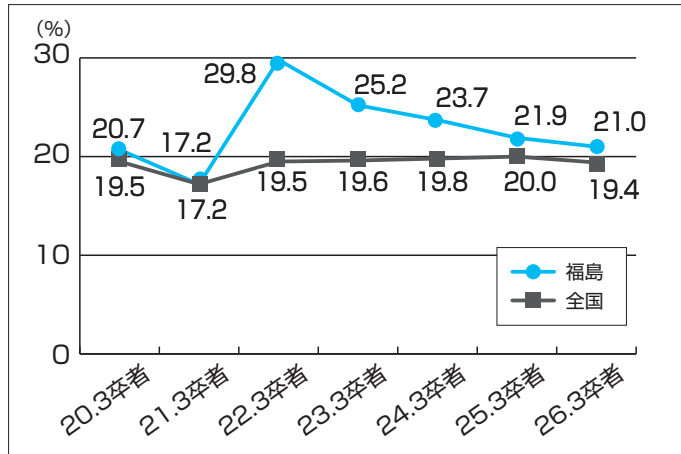
(図表19) 卒業3年目までの産業別離職率(24.3卒者について)



【出所】「福島の雇用レポート(平成27年12月)」(福島労働局)より抽出加工

なお、1年以内の離職率も低下傾向にあるが、全国動向と比較して、2年目、3年目は大差がないものの、1年以内の離職率が高いというのが当県の特徴である。

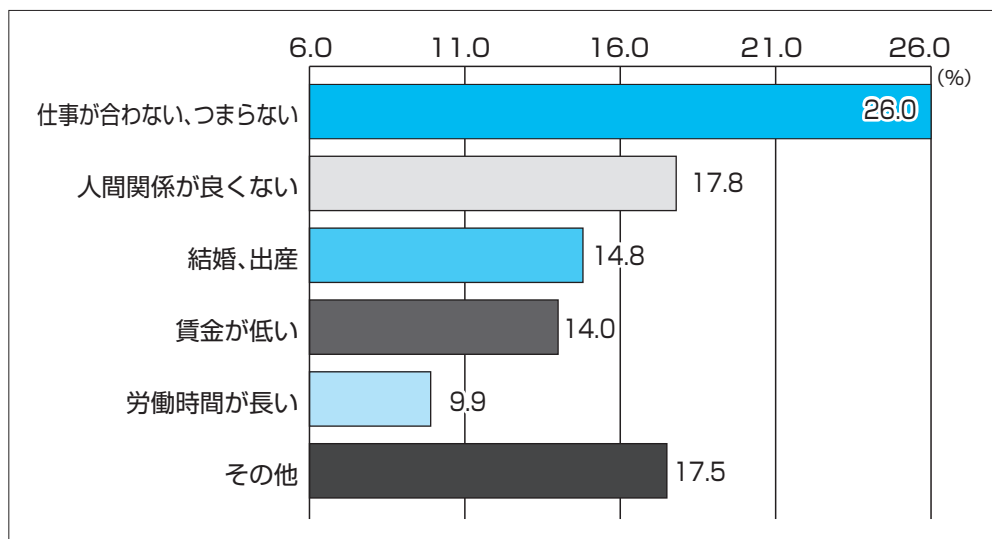
(図表20) 卒業1年以内の離職率の比較



【出所】「福島の雇用レポート(平成27年12月)」(福島労働局)

高卒者の離職理由については、「仕事が合わない、つまらない」というのが26.0%、「人間関係が良くない」が17.8%と上位を占め、「賃金が低い」は14.0%であった。企業として、仕事のやりがい、働きがいをどのように求職者に示せるか、また人間関係を含めた職場環境の改善や賃金、労働時間などの労働条件の改善が課題となる。

(図表21) 高卒者の離職理由



【出所】「高等学校教育の現状」(H24.9)(文部科学省)より抽出加工

## 4. まとめ

### (1) 福島県の雇用の課題

上述したように、急速な少子高齢化の進展により、福島県の人口は減少している。特に原発事故に伴う避難により、15歳から64歳までの生産年齢人口の減少が顕著である。このような生産年齢人口の減少の中で、新規求人倍率、有効求人倍率ともに上昇傾向にある。特に、有効求人倍率については、平成26年の年平均でみると、就業地別で全国1位の高さとなっている。地域別でみると、会津地域以外は全体的に極端な人手不足となっている。なお、充足率(労働者が募集して充足した割合)は、職種別では、製造業よりもサービス業などの非製造業の方が低いことと、地域別では、相双地域の充足率が製造業も含めて極端に低かった。

今後、職種間、地域間で大きなバラツキのある人手不足の解消に向けて、企業、行政などが連携して対応していく必要がある。

また、雇用保険の受給者は平成23年をピークに減少しており、余剰労働人数がなくなってきている。さらに、平成22年を100とした場合の常用雇用指数は、平成26年実績値で99.2と若干の減少ではあるが、職業別でみると大きく変動している。復興需要の高まりから、建設業では110.7と平均値よりも1割程度高くなっている。製造業は、94.2と震災前に比べて少なくなっている。

さらに、平成22年を100とした場合の賃金指数をみると、現金給与総額指数が105.3となっており、震災前に比べて高止まりとなっている。労働力不足のため、給与を上げないと人を採用できないという県内企業の実態を表すものである。産業別にみると、サービス業などの特定の業種を除く業種の賃金指数が軒並み高くなっている。建設業で110.7、製造業で108.5となっており、震災前に比べて約1割程度上昇している。旅館、飲食業などのサービス業では、もともとが労働集約的産業であるので、粗利(売上総利益)に占める人件費の割合が高い。したがって、サービス業の賃金指数が79.3と低いのは、他の業種のように経営的に賃金を上げられないという事情が働いているものと思われる。

次に、初任給の状況であるが、概ねほとんどの職種で高卒および大卒の初任給は年々上がっている。新規の採用を取りやすくするためには、求職者が最も関心の高い初任給を高くする必要がある。因みに、初任給の高い順から、建設業、製造業、卸売業・小売業と続き、サービス業が一番低い。

雇用のミスマッチも深刻な状況である。事務系の有効求人倍率は、0.41倍と圧倒的に求職者が多いのに対して、逆にサービス業は、2.48倍と圧倒的に求人が多い状況である。このようなことから、飲食店などのサービス業で人が集まらなくて廃業するケースも県内では多くなってきている。なお、製造業においては、雇用のミスマッチに関して大きな兆候は見られなかった。

高校卒の離職率の状況を見ると、福島県は3年以内の離職率が44.8%(全国40.0%)、1年以内の離職率が21.0%(全国19.4%)と共に全国平均より高くなっている。特に1年以内の離職率は、7年連続で全国平均よりも高くなっており、早期の離職をいかにして防ぐかが重要な課題である。因みに職種別の3年以内の離職率をみると、宿泊・飲食サービス業が73.1%と最も高く、建設業57.6%、小売業54.9%と続く。製造業は、33.1%と県平均に比べても低くなっている。今回の製造業の調査で、一部の企業を除いて、従業員の離職が大きな問題とされなかったのは、製造業の離職率の低さを示すものと言える。

なお、福島労働局の調べによると、企業規模が小さくなるほど3年以内の離職率は高まる傾向にある。例えば、従業員規模が、30人以上99人以下で46.5%、5人以上29人以下で62.2%、5人未満で78.3%である。したがって、特に規模の小さな企業ほど定着率の向上に向けた取り組みが必要である。

離職の理由としては、県内では体系的な統計資料がないため、文科省の調査によると「仕事が合わない、つまらない」が26.0%で1位、次いで「人間関係が良くない」が17.8%、その他では「賃金が低い」が14.0%、「労働時間が長い」が9.9%であった。企業として、仕事のやりがい、働きがいをどのように求職者に示せるのか、また、人間関係を含めた職場環境の改善や賃金、勤務時間という労働条件の改善が定着率の向上



のための課題である。

### (2) 相双地域の雇用の課題

相双地域は、震災以降、他地域よりも人手不足に深刻に悩まされている。新規求人倍率、有効求人倍率ともに震災以降急激に上昇しており、平成26年平均の新規求人倍率は、1.92倍、有効求人倍率が1.41倍となっており、他地域に比べて約2倍もの高水準である。今回、相双地域の企業が人材の採用面において、非常に苦戦しているのがこのデータから伺える。

更に、企業サイドからの充足率も、相双地域の産業全体で36.9%、製造業で44.1%と他地域に比べて極めて低くなっている。相双地域においては、原発事故による県外または他地域への避難によって、生産年齢人口が少なくなってきたことが大きな要因であると考えられる。それを如実に示しているのが、将来の企業の労働を支える高校生の減少、高等学校数の減少である。「福島県学校基本調査」によれば震災前の相双地域の平成22年度の高校生の数は5,165人だったのに対し、震災後の平成26年度の生徒数は2,829人となり、実に約45%も減少している。相双地域にあった高等学校の大半は、震災以後、他地域に移転して、サテライト校として存立している。2017年には、分校を含め同地域にある4校が休校となる予定である。

また、国などの除染事業による除染作業に企業の貴重な労働力が取られているという意見もある。現在、福島県で除染作業員として従事している人数は、2万人とも3万人とも言われている。そのうちの約半数が県内出身者である。除染作業員には、一日に15,000円から16,000円程度の高い賃金が支給され、月額で35万円～40万円程度が新人でももらえる額である。県内の高等学校の進路指導の担当教員などの話によると、先輩の除染作業員が後輩の高校生に高い賃金を提示して、除染作業の勧誘をしている例が多いということである。このような、原発事故という言葉ば「負の遺産」が県内、特に「除染特別区域」に指定されている相双地域の正常な労働移動を妨げていると言えるのではないだろうか。

加えて、企業(工場)立地の問題もある。福島県企業立地課の調べによると、平成26年の工場立地件数は70件、うち相双地域は14件であるが、他地域の工場立地件数が毎年減少していく中で、同地域は、年々件数が増加している。新たな企業の立地により新たな雇用も創出され、税収も増え、経済が活況を呈し、地域が活性化したことは否定できない事実である。しかしながら、首都圏などからの規模の大きな企業が県内に進出してくれば、当然ながら、地域で求人の募集をかけるので、地元の中小企業は、人材を採用しにくくなるという事実もある。現に、今回ヒアリングをした企業からの話として、工場誘致により進出した大手企業の好条件の求人増加により、地場の中小企業の求人に対する人材不足が常態化しているという意見もある。行政においては、雇用などの面における企業立地の効果を検証するとともに、人材採用が困難な状況の中では、地元の企業が採用に窮するような企業立地の推進は、慎重に検討する必要があると思われる。

### (3) 製造業を取り巻く雇用の課題

総務省の「労働力調査」(2013年)によれば、製造業における若年就業者(34歳以下)の数は2001年に約440万人で全体の約32%を占めていたが、2013年には約300万人で全体の約26%と大幅に減少している。当県においても、製造業は、震災前の平成22年を100とした平成26年の常用雇用指数は、94.2と4年間で5.8ポイントも減少している。

また、近年の技術変化の加速化により、生産技術者のスキルの陳腐化も以前にもまして格段に速いスピードで進んでいるため、社員に求められるスキルも短期間に変化している。企業は、人材の獲得だけでなく、生産技術者のスキルの陳腐化への対応も迫られている。

人材面で懸念される点は、生産技術者の不足である。これに追い打ちをかけるように学生の工学部離れという問題もある。文科省の学校基本調査(2010年)によれば、1993年には62万人いた工学部出身者が、2009年には24万人に減少しており、約15年で実に60%も減っており、製造業人気は低迷している。当県においても、製造業を支える次代を担う技術者の卵の数は減少している。「福島県学校基本調査」によれば、

震災前の平成22年の県内の工業高等学校数は8校で学科数は17科、生徒数は7,586人だったのに対し、震災後の平成26年には、工業高等学校数は8校と変わらないものの、学科数が15科(2科減)、生徒数が6,958人(628人、8.3%減)に減少している。

また、製造業においては、人材は競争力の源泉であると同時に、技術、技能を支える重要な経営資源である。コアとなる技術、技能を持った人材の育成には5年、10年という長い期間が必要であり、中・長期的視点に立った人材の育成に取り組む必要がある。今回の調査の中でも明らかになったが、被災地域にあるという逆境を跳ね返し、社内の技術力など優れた人材力を生かし、独自の分野、マーケットを選択し、専門性を高めることで競争力を発揮している製造業もある。

技能習得については、製造業では、マンツーマンによるOJTが中心となっているが、「OJT という名の放任」に終わることなく、その進め方や習得状況に応じ計画的になされることが重要である。また、OJTは、新人が教えを受ける場であると同時に、先輩が指導の仕方を学ぶ場であり、若い世代とコミュニケーションを取りながら、「共に育つ」という意識も大事である。

人口減少社会において製造業が成長していくためには、女性技術者の育成も重要である。「ものづくり白書」(2013年)によれば、女性については、大企業の3割、中小企業の2割が採用している。また、高齢者の活用も重要である。「労働力調査」によると、製造業においては、この10年間で就業者数が200万人減少している中で、60歳以上の就業数は逆に20万人以上増加している。就業比率も2012年には、15%まで上昇している。高年齢の技術者に対しては、熟練技術者としての役割と若い世代への生産技術、技能の傳承としての重要な役割が求められる。

#### (4) 課題解決に向けて

##### ① 企業としての役割

「人、もの、かね」と言われている経営資源の中で、人を抜きにしては企業経営は到底成り立っていない。人口減少社会という厳しい社会環境の中で、いかにして、人材を採用し、育成し、定着させていくことができるかが、「ゴーイングコンサーン」としての企業が存続して行くための重要なポイントである。そのためには、採用、育成、定着のためのしっかりした人事戦略を持つことが重要である。

まず、採用は、人間関係で言う相思相愛の関係に例えられる。企業は求人活動を行い人材を募集するが、求職者は企業の将来性であるとか、やりがい、賃金や労働時間などの様々な労働条件、あるいは自己の能力、適性などが企業の求人条件に合致した場合に応募する。

また、採用は企業が業務を円滑に行い、永続的に成長・発展していくために多額のお金をかける投資であるので、自社の成長・発展に貢献する人材を確保する必要がある。

したがって、企業としては、求める人材像を明確化するとともに、社長の経営に対する想いや、自社の強み、他社との違い、自社での働きがいなどを求職者にホームページ、社内報、採用情報誌などのあらゆる媒体または、学校や就職説明会などの際に継続的に示すことが必要である。そのうえで、自社に入社することにどれだけのメリットがあるかを継続的に求職者に示していくことが必要である。

また、自社の生の状況を求職者に見てもらうには、学生を対象としたインターンシップも有効である。ある企業では、学生にインターンシップを行い、お昼はお弁当を無償で学生に支給し、若手の従業員や社長との懇談の場を期間中数多く持ち、インターンの不安を取り除いたり、就職への悩みを聞いたりしている。また、社長や若手従業員とインターンとの対談を写真入りで、ホームページや広報誌に載せているところもある。そういった企業は、当然ながら学生が就職に対して何を求めているかという学生の視点から求職者に広報しているのが、優秀な人材が数多く集まる。

しかし、折角苦労して人材を採用してもすぐやめられてしまえば、企業にとっては採用コストや今までの人件費、福利厚生費、人材育成のための費用、研修費などが無駄になってしまう。また、新たな採用が極めて困難な今日、従業員が離職することにでもなれば、他の従業員に多大なる負担をかけ

ることにもなる。仮に、新たに採用し得たとしても、一から教えなければならぬので、育成のための労力と時間を費やすことになるし、企業の労働生産性も低下してしまうというリスクを抱えることになる。

そこで、定着を図るためには、OJT(職場内教育訓練)、OFF-JT(職場外教育訓練)などをはじめとした計画的な研修体系の充実や、従業員にとって、将来の見通しが見通せるような透明で公正な人事評価制度や賃金体系の構築も必要となる。求職者はこの会社に入って、「自分が成長できるか」という点も、会社選びの重要な選択肢としている。要は会社に入って、求職者が頑張れば成長できるという見通しを研修プログラムや評価制度なり賃金体系などにより「可視化」しておき、従業員のモチベーションアップに繋げていくことが重要となる。

それとともに、管理職や経営者の意識改革も重要である。人を「使い捨て」ではなく、「会社の利益を生み出すのは人である」という想いで人を育てることが必要である。従業員の言動に日ごろから関心を持ち、何かあったら、声かけをする、あるいは困っていることがあれば、適切なアドバイスなり面談をして、従業員の悩みなどを真摯に傾聴し、一緒になって改善していくという意識づくりも必要である。

## ②行政の役割

上述のとおり、福島県の企業を取り巻く雇用状況、とりわけ人材採用の問題は深刻である。少子高齢化の進展により、全国的に生産年齢人口が減少しているが、福島県の場合は、何よりも、原発事故という特殊事情により、多くの人が県外などに避難しているため、生産年齢人口の減少が他県に比べてより深刻である。このため、人材採用と言うとすれば、企業固有の問題を企業だけに任せておくだけでは、簡単に問題が解決できることにはならない。やはり、国・県・市町村などの行政機関が連携しながら、この問題に対処していくことが重要である。

例えば、相双地域やいわき地域などの被災地域では、極端な人手不足のため、有効求人倍率も他地域に比べて高いことから、広域的な人材募集も必要となる。そのためには、寄宿舎や社宅の整備が必要であるが、厳しい経営環境の中では、自前で建設したり、運営するのは不可能となる場合が多い。現在、寄宿舎や社宅の建設のための補助制度はある。さらに踏み込んで、人材が確保できない地域の企業に対して、トータルな支援が必要である。すなわち、人材募集のためのチラシや会社案内のパンフレット作成の経費、ホームページ作成の経費など、人材募集に要する経費をはじめ、寄宿舎や社宅などの運営にかかる経費の補助などのトータルな支援制度があれば被災企業にとっては、大変貴重な施策となり得ることであろう。

さらに、首都圏などから、福島県に就職するという学生に対する引っ越し代やアパート代の補助などの大胆な施策も今後必要となるかもしれない。いずれにしても、人材の採用で困窮している企業のニーズに的確に応えるために、現場に赴き、現状を直視し、分析しながら、企業を支援していくという現場感覚が行政には求められる。

また、高校生や大学生に対する職業教育も必要である。「答えは現場にある」と言われるように、雇用のミスマッチの防止や、早期離職を防ぐためには、早いうちから現場で職場体験をするなどして、適切な就業意識を身に付けさせる必要がある。そのために学生、企業にとって、有効な方法が直接企業の生の現場を体験できるインターンシップ制度である。行政の役割としては、学校現場でのインターンシップの拡充、インターンシップを実施する企業に対する補助などの支援、インターンシップを希望している学生と企業とのマッチングの支援の拡充などが必要となる。

更に、今後、除染作業が終息へと向かえば、数多くの除染に従事している県内出身の作業員が過剰となってしまふ。この過剰となる貴重な労働力を無にしないためにも、早い段階から、本人の就業意向を確認したうえで、技能習得のための教育訓練の実施や希望する企業とのマッチングなどの支援を行政が主体となって実施する必要がある。

# 5 サプライチェーンの視点から 被災地域の中⼩企業を見る

---



## 1 サプライチェーンの視点から被災地域の中小企業を見る

本稿では、10社の再開事業者に対するサプライチェーンにかかるヒアリング調査の結果を振り返るとともに、ヒアリング調査結果から見えてきた、中小製造業にとってのサプライチェーンの位置付け、調査対象企業が事業継続出来た要素、サプライチェーン可視化の必要性、コネクターループ企業の位置づけと求められる機能について整理することにより、サプライチェーンの視点から被災地域の中小企業を見ていくこととする。

### (1)対象先10社のサプライチェーンにかかるヒアリング調査のまとめ

#### Q. 大震災の直後、物流面でどのような影響がありましたか。

- A. 震災で傷んだ設備の修繕について、設備の部品の大半を県外のメーカーから調達していた状況の中、仮の生産拠点とした立地が福島第一原発からぎりぎり50km圏内に位置していたことから、技術者の出張対応について設備メーカーの対応を得ることができず自走で対処するしかなかった。
- A. 自社便を走らせていたため、また取引先がガソリンの調達を協力してくれたため、影響は寡少であった。また、高速道路の通行についても緊急輸送車両として許可を得ることができたためある程度スムーズな物流体制を維持することができた。
- A. 荷物の受け取り、発送には、物流会社の拠点まで出向く必要があった。また、得意先への納品のため、東京まで自社車で走ったことも多かった。
- A. 荷物の送受とともに物流会社の拠点に出向く必要に迫られた。得意先への納品は自社車で行っていた。しかし、燃料の確保は極めて困難な状況が続き、次第に納品に向かうこと自体が難しくなる状況であった。納品に伺った中には、先方の備蓄燃料を分けてくださるところもあり大変助かった。物流が途絶えたことで、時間の経過とともに燃料だけでなく、食料品の確保にも影響が及んできていた。
- A. 震災直後、配送距離の増加に伴う燃料費の増加も重なり、物流コストは倍程度に上昇した。
- A. 移転再開を図るに当たっては、福島が危険だという理由から問屋や関連メーカーが来なかった。更には、放射線が高いという理由から、海外向けのコンテナが返品されたり、海外からコンテナそのものが来なかったりもした。
- A. 災害直後の従業員の安否確認、会社の被災状況確認等は直ぐ出来たが、避難先での事業再開決断は被災後14日を要した。避難復旧先確保が被災約15日後、復旧後顧客への電話での情報発信は被災後7日を要した。平時業務のデータはバックアップしていたが、IT関連は被災後20日を要した。以上のように円滑な商品配送が中断され流通が阻害された。
- A. 会社の被災状況確認及び従業員の安否被災確認等は直ぐできたが、避難先での事業再開決断は被災後5日を要した。被災後の避難復旧先確保に25日、復旧後顧客への電話での情報発信に20日を要した。平時業務データはバックアップしていたが、IT復旧には被災後20日を要した。以上より、円滑な物資輸送が中断され、流通が阻害された。

#### Q. 御社の供給状況はいかがでしたか。それに対して取引先から不利益等の影響はありましたか。

- A. 国内の取引先からも「在庫品の出荷を受け入れてくれない」、あるいは「放射線量を検査してから出荷してくれ」といった対応を余儀なくされたほか、中国およびフィリピン向けの輸出は完全に規制されてしまった。
- A. 材料の返納や代替加工先の紹介により供給責任を果たした。生産再開後に取引再開を打診したが、取引再開には至らなかった。
- A. 納入できたものとできなかったものがあるが、この震災と、仕事がなくなる、増えることの直接の影響があるかどうかはわからない。

- A. 工場が稼働できなかつたため完成させられず、仕掛中の状態で客先に持ち込んだものもあった。得意先では当社代替の業者を探すなどの対応をとった得意先もあると聞いている。震災前より、得意先でのリスク分散への動きが多くなっているように感じる。
- A. 復旧までに一定期間を要したが、車両及び従業員の確保はできており、供給体制はとれていた。不利益等による影響はなかつた。
- A. 復旧までに一定期間を要したが、車両及び従業員の確保はできており、供給体制はとれていた。不利益等による影響はなく、早い再開への励ましがあつた。

**Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ売上高はどの様に変化しましたか。**

- A. 震災発生からの二年間は、自前の生産拠点がなかつたこともあり、既存取引先の対応に集中し、新規取引先の開拓へ向けた営業活動は控えざるを得なかつた。二年間に亘って営業活動を行えなかつたことに伴う受注減少が今でも尾を引いているとともに、人手不足から生産能力を上げることができないこともあり、徐々に戻りつつはあるものの震災前の水準までには戻すことができていない。
- A. 営業努力を重ねるも、人材不足により生産体制が整わないことなどから、震災前の水準までの売上高回復が思うようには進んでいない。
- A. 震災前の水準を若干超える程度になっている。
- A. 震災前の水準にはまだ若干戻っていない。震災後新たに稼働させた工場の売り上げが拡大しており、現在では売上全体の1/4から1/3を占めている。
- A. 事業所、住宅団地建設の影響により仕事量は多く、震災前の水準に戻りつつある。
- A. 震災後2年程は震災前比約80%で推移し、従業員の増加とともに増収基調となり、現在は震災前比約130%。
- A. 震災前の70%程度で推移。

**Q. 大震災後約5年が経過しますが、震災前と比べ取引先はどの様に変動しましたか。**

- A. 震災により失つた大口先との取引を補うべく営業努力を重ねているが、小口の案件が多く、収益の回復にはあまりつながつていない。
- A. 震災後もできるだけ以前と同じ仕入れ先と取引することを心掛けており、現状も大きな仕入れ先、内容の変化はない。実績と信頼に基づき安定して取引できることが重要であると考えている。
- A. 仕入れ先は少しずつ変わっているかもしれない。ただし、当社が意図したというよりは、仕入れ先の拠点が県外等に集約されてしまい、近くの新たな仕入れ先に切り替えざるを得ないというものが多い。販売先は新工場の稼働もあり新たに取引を開始した先も多いが、やはり長年の取引が中心であり、販売先上位10社を見ると、半分以上は震災前から取引している相手先である。
- A. 1社あたりの受注量は増えているが、取引先数は減少している。取引先数は震災直後には約25%減少したが、現在は回復傾向にある。
- A. 震災により取引生産者が7社以上被災し、取引中止に至つた。震災前の取扱商品である製紙、鋼鉄建材、建設資材等のほか、相双地区の復旧・復興のための輸送物資も増えている。
- A. 震災により取引生産者や物流業者が3社被災し、取引中止に至つた。震災前の取扱商品である家畜(養豚)、飼料、卵、製紙、住宅建材等のほか、相双地区の復旧・復興のための輸送物資も増えている。直荷主比率が6割から3割に減少し、大手物流業者からの配送委託(仲介)比率が6割まで増加している。

- Q. 御社の被災、或いは原発事故の影響で取引が一時的に中断、或いは解消した先はありますか。また、何社程度ありますか、その要因は何だと考えますか。
- A. 震災発生からの二年間について、新規案件の引き合いに対応することができなかったことから客先が離れてしまった。また、3月中旬から取引を開始するべく準備が順調に進んでいた大口の新規受注案件が、震災の影響により「白紙撤回」となってしまった。
  - A. 大口の取引先との取引が解消。大口である大手の取引先ほど社内規程により「仕様変更」や「取引先変更」が容易ではなく、一度固まってしまった流れを元に戻すことは困難である。
  - A. 取引が中断、解消した先はある。ただし、震災を原因とするものかどうかはわからない。
  - A. 取引が中断、解消した先はある。一旦別の会社に発注することになった仕事が、その後、元々の会社に戻ってくることは少ないのではないかと考える。
  - A. 取引先数は震災直後には約25%減少したが、現在は回復傾向にある。その要因は日頃の付き合いを大事にしていることで生まれる信頼関係ではないかと考える。
  - A. 震災後、取引先は激減した。海外の取引先が震災前は10か国ほどあったのが、震災後は半分以下になってしまった。福島が放射線に汚染されているという風評被害の影響によるところが大きい。それに伴い不良在庫が多くなった。中古自動車に対する放射線の検査は行っているが、それでも返品されるものもある。
  - A. 震災により取引生産者が7社以上被災し、取引中止に至った。製紙工場は震災で製造中止後回復、大手ハウスメーカーとは疎遠となっていたが、取引復活。
  - A. 震災により取引生産者や物流業者が3社被災し、取引中止に至った。浪江・大熊の家畜生産者は、生産を中断しているため、取引中止の状況にある。
- Q. 部品、材料、原料等の調達でどの程度影響がありましたか。またその主要な原因は何だとお考えですか。
- A. 仮の生産拠点とした立地が福島第一原発からぎりぎり50km圏内に位置していたため運送業者による材料等の配送を受けることができず、福島市あるいは郡山市まで、自社トラックで材料を取りにいかざるを得なかった。
  - A. もともと県外からの仕入れもあり、物流の停滞以外ではあまり影響はなかった。
  - A. 仕入先も被災していることが多く、その場合は再開を待つか、待てない場合は新たな仕入れを探さざるを得なかった。仕入先が被災していない場合でも、拠点の統合等で仕入先を変更したのもあった。
  - A. ほとんど影響は無かった。供給メーカーに対し、支払いは期日通り行う等の姿勢を続けていたからではないかと考える。
  - A. 運送業の動力としての燃料調達が困難を極め、また車両への冬タイヤ調達購入に多額の支出が生じた。要因としては、燃料不足は道路網の寸断による供給量の逼迫、また高額な冬タイヤ購入は、温暖地から積雪寒冷地への避難のため、必須条件であった。
- Q. このような大災害時、サプライチェーン・物流の観点から御社の重視する点を挙げるとすれば何ですか。
- A. 供給責任。取引先、特に販売先の生産ラインを止めない。
  - A. 供給責任。取引先、特に販売先の生産計画にできる限り迷惑を掛けない。
  - A. 当社の場合は受注生産型であるため、一般的なサプライチェーンをあてはめにくい。
  - A. 以前、単価、輸送量等で疎遠になっていたハウスメーカーが震災復興建材輸送にあたり、物流拠点や運搬手段としての車両不足でいち早く当社への輸送依頼に結び付いた。このことはサプライチェーン・物流の観点から時々の物流の変化に即応して、取引再開に発展したもので既取引先尊重の重要性が再認識された。積荷の調達先、供給先の一極集中は被災時にリスクが多く、平時か



ら回避すべきと考え、また、荷主が大災害にあたり自社防衛上代替サプライヤーを確保することは仕方ないと思われる。長期的サプライチェーンリスクと短期間の緊急リスクは同様に考えるべきである。サプライチェーンではキーサプライヤー、キーパートナーの存在は重要で、運送業では、荷主が中心になって調整し、大災害時での運転用燃料の確保策を講ずべきと思う。大型トラック運転手の国内平均年齢は46.3才、50才以上が半数近くを占め(2013年：国交省調べ)ドライバー不足や熟練度不足から、若手運転手の育成強化策が重要。

- A. 早期復興再生こそが、サプライチェーン・物流にとって重要で、国・県・地元市・企業動向等からの早期情報収集と判断。事業再生の意思と時期を取引先に早期発信と受注。相双地域の復興にとって、物流拠点の確立は地域への取引先誘導の起爆剤となる。助成金等支援策申請のタイミングの重視。JC、消防団、県トラック協会等におけるオンオフを問わない日頃のネットワークの確立。

Q. 取引先から分散化の要請または分散化の動きはありましたか。今後御社として分散化の取り組みを考え、または既に実行・対応したものはありますか。

- A. 大手の販売先ほど、一社依存リスクからのシフトという観点から仕入先や外注先の分散化の動きが強まっている。同時に、大手取引先自身においても地震の少ない地域さらには海外への工場新設や、特定拠点への重要機能の集中を回避するといった動きが強まっている。
- A. 得意先での分散化の動きが進んでいることは感じる。ただ、当社は選ばれる立場なので、従前通り、お客様に選んで頂ける品質・コスト・納期を実現し、お客様に喜んで頂ける様にしていきたい。
- A. 得意先で、発注先の分割化等リスク分散の動きが増えているように感じる。また、リスク分散等の現状についてのアンケートや調査の依頼も増えているように感じる。
- A. 避難を余儀なくされたことから、移転してゼロから事業を始めるしかなかった。原発事故が起こることはそもそも想定外ではあるが、浜通りの他に、中通り、会津地方とそれぞれ拠点を分散化していれば再開が容易であった事実は否定できない。事業の再開が比較的容易になるという事実を踏まえても分散化は重要である。
- A. 福島市での営業強化と併せて、並行して浪江町への復帰策も検討するが、現在環境的に復帰は困難である。
- A. 被災後は相双地区の復旧・復興に伴う輸送需要に対応してきていたが、現在、物流拠点は福島市や郡山市など中通り地方にしかなく、相双地区に物流拠点があれば、復興のスピードが格段に上がることから、南相馬市に物流倉庫建設を進めている。

Q. 今般の震災を通し、水平連携(横連携)についてどう考えますか。今後何らかの形で実行または既に導入しているものはありますか。

- A. 当社の場合は量産品ではないので、水平連携は考えにくい。
- A. 震災前も現在も水平連携について目立った動きはない。技術を主軸とした多品種少量の受注生産型であるため、同業者との連携を行いにくい面があるかもしれない。
- A. 同じ町出身の同業者間(3社)で連携している。
- A. 既に存在する組織を通じて技術的な連携を行い、町に係る全ての受注に対応できる形にしなければならないと考えている。
- A. 今後のドライバー不足も想定すると、最低でも4~5社程度のネットワークを築き、人材、車両を融通しあうことが必要である。



- Q. 標準化についてどう考えますか。特に震災後に供給側と調達側が協議で特注品点数の見直しを行う、  
 或いは供給側も品目削減で収益性の高い品目に集中したりするなどの動きが見られましたが、御社と  
 して関係する動きはありましたか。
- A. 震災とは関係なく、以前から標準化できるものは進めている。
- A. 標準化できるものがあれば良いと思うが、当社の場合、ほとんどが特注品とも言える状態のため、  
 進展しにくい。
- Q. 有事におけるフォーカス戦略についてお聞きします。有事の際に自社のモノ作りのうち、何をどこま  
 で優先する(守るのか)を戦略的に対応する考えはありますか。今般の震災での対応面としてはいかが  
 でしたか。
- A. 取引先の生産ラインを止めないよう、取引先ともコミュニケーションを取りながら供給責任を果  
 たした。
- A. 取引先、特に大口の取引先に対する供給責任を優先的に果たした。
- Q. BCPなどリスク管理の強化に震災後取り組んでいることはありますか。実際にBCP計画を策定し  
 ていますか。コストとの関係はどのように考えていますか。
- A. 取引先からサプライヤーに対する分散化要請の強まりを契機に、○短期的・一時的な対応：近隣  
 の協力工場との連携・協同により供給を継続する、○中期的・長期的な対応：海外の生産拠点へ  
 製造をシフトして供給を継続する、という事業継続方針を掲げている。
- A. 要求は増えている。仕入れ、外注先の管理や情報管理等、震災だけでなく、ISOの普及も影響し  
 ている。対応できるものは対応しているが、100%ではない。
- A. 明確にBCPを策定してはいないが、本社工場と新工場の2拠点体制のため、1つの拠点が停止し  
 た場合でも別の拠点での操業、バックアップを想定している。
- A. 震災や予期せぬ原発事故の経験により、様々な脅威には勝てないと思いBCPの策定は特に行っ  
 ていない。
- A. パソコンサーバを強化している。
- A. 震災前からBCPなどに取組んでいた。
- ・従業員の生命と会社の財産の保全(従業員安否被災状況確認・会社の被害状況確認・現地での  
 復旧状況確認(直ちに確認)、避難先での早期事業再開決断時期対応(被災後14日)
  - ・緊急災害時の事業継続対策：避難先確保(被災後15日)、復旧後顧客への情報発信(被災後7日)、  
 情報通信手段(電話)、初回助成金・補助金等申請(被災後30日)、当初資金(確保出来た)、従業  
 員への復旧関連連絡(直ちに)
  - ・事前の対策計画(従業員緊急連絡(緊急時の連絡体制は決めており、出社体制を決めていなかっ  
 た)、保険等(地震保険、事故保険(役員)、輸送中の商品保険等加入済み)、在庫商品保有(特段  
 の調整はない)、資金等(資金準備・内部留保等可能な限り保持した)、IT機能(遠隔バックアッ  
 プ済みで、被災後約20日後復旧)、顧客情報(緊急時連絡体制を準備)、重要書類(保管措置実施)
- A. 震災前からBCPなどに取組んでいた。
- ・従業員の生命と会社の財産の保全(従業員安否被災状況確認・会社の被害状況確認・現地での  
 復旧状況確認(直ちに確認)、避難先での早期事業再開決断時期対応(被災後5日)
  - ・緊急災害時の事業継続対策：避難先確保(被災後25日)、復旧後顧客への情報発信(被災後20日)、  
 情報通信手段(電話・郵便)、初回助成金・補助金等申請(被災後90日)、当初資金(確保出来た)、  
 従業員への復旧関連連絡(直ちに)
  - ・事前の対策計画(従業員緊急連絡(緊急時の連絡体制・出社体制を決めていなかった)、保険等(事

故保険(役員)、輸送中の商品保険等加入済み)、在庫商品保有(特段の調整はない)、資金等(資金準備・内部留保等可能な限り保持した)、IT機能(遠隔バックアップ済みで、被災後約20日後復旧)、顧客情報(緊急時連絡体制を準備)、重要書類(保管措置実施)

Q. 今般の震災・原発事故における経営上の様々な諸問題とサプライチェーンの関係について御社はどのように考えていますか。

- A. 大手メーカーから見ると「二次外注先」あるいは「三次外注先」という立ち位置での取引関係が多く、直接的な取引先である「一次外注業者」もしくは「二次外注業者」に対し、計画通りの品質と納期での納品を約束する立場にある。その立ち位置であれば「要求に地道に応じてきた実績」や「その背景にある技術力」が【信用】として評価されるが、大手メーカーとの直接取引となると財務面の評価が他よりも優先されてしまうというのが実態である。
- A. 繁忙の差、特に繁忙期の技術者不足に対処するために、技術的なオープンの前段階において同業者間で平常時から意見交換を行い、得意分野を活用できるような体制にすることが重要と考える。
- A. 今回の原発事故で多数の荷主を失ったが、その補充にあたっては取引先の紹介で新たな荷主を確保でき、事業が継続出来た。BCPとサプライチェーンマネジメントは相互関連がある。大災害時での燃料確保への備蓄、自家発電機能設置等重要。
- A. 常に、人材育成を中心に物・金の保持と自社経営に及ぼす環境・情報の取得でサプライチェーンを機能させる。

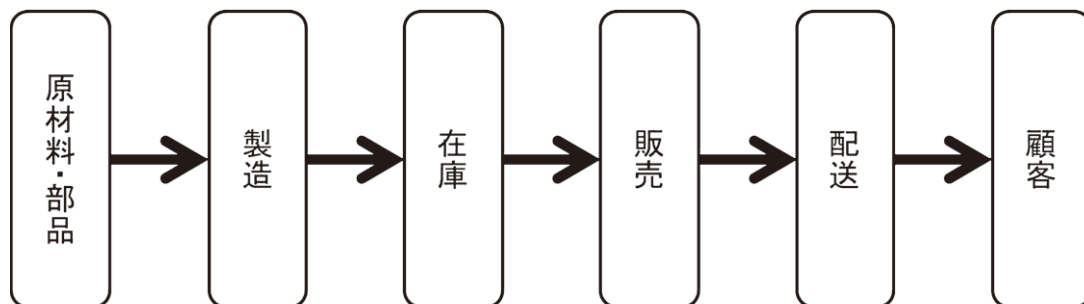
## (2) 中小製造業にとってサプライチェーンをどう捉えるか

○大手完成品メーカー(調達する側)にとってのサプライチェーン(供給連鎖)

### 「点+点⇒線」

原材料メーカーや部品メーカーといった地場中小企業は、大手の完成品メーカーにとっては、一次仕入先、二次仕入先、三次仕入れ先の一社という位置付けであり、供給連鎖の分断によって製造、延いては供給～販売が停滞してしまうことのないように、二社購買による分散化などによりリスクの極小化を図っている。

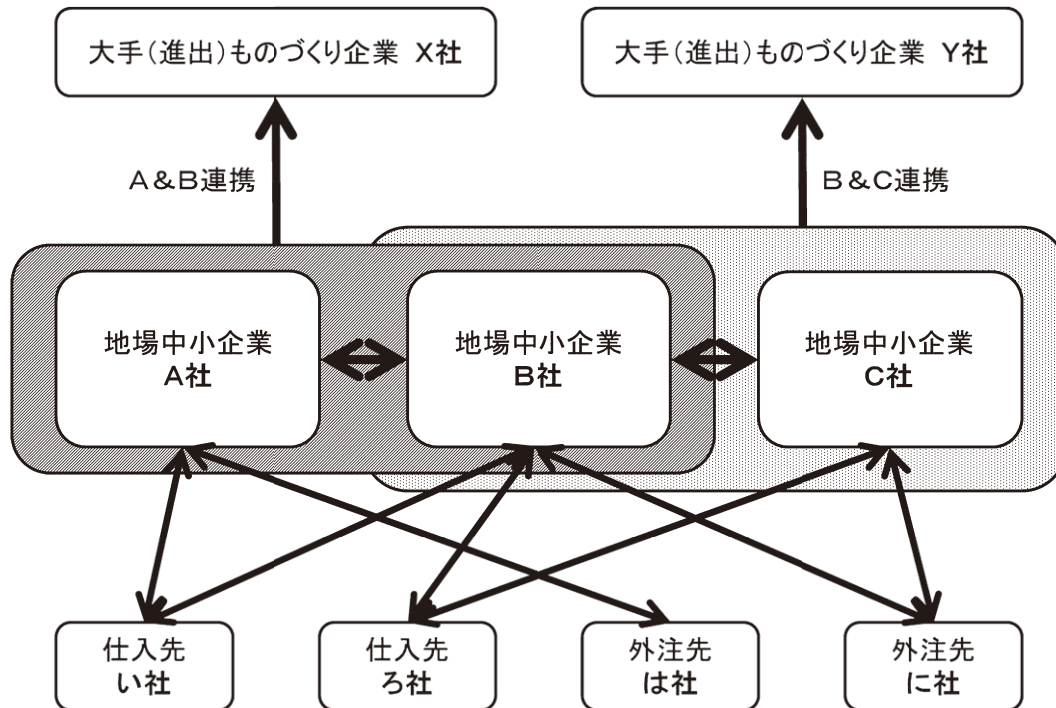
言い換えると、複数の選択肢の一つという位置付けにある原材料メーカーや部品メーカーが、今回のような災害等によって万が一供給不能となるようなことがあれば、すぐに他社からの調達に切り替えられてしまうという位置付けの中で、日々奮闘努力されているということである。



◎地場中小製造業にとってのサプライチェーン

「分散化+横連携⇒ネットワーク化(面)」

地場中小企業が単独で大手進出企業と結び付くことは、現実的にはかなりハードルの高い取り組みであるため、地場中小企業同士の水平的なつながり(チェーン)の構築を促していくことが、進出企業と地場中小企業とのつながりを促すことに寄与するものと思われる。



⇒地場中小企業同士の水平連携が有事には「受注」、「供給」、「雇用」のセーフティネットとして機能する。ネットワークの中で供給責任を果たしていくことにより、取引の継続性を途絶えさせないようにすることが重要である。

⇒特に今回のような広域的な大規模災害においては、自社の仕入先も被災する可能性が高いため、一本だけの「線」のつながりではなく、日頃から縦・横・ななめのつながりを作り、「面」として機能する「サプライネット(供給網)」の構築に取り組んでおくことが重要である。

(3) 対象企業が事業継続出来た要素(取引先との関係からの考察)

10社のヒアリング調査の中では、「日頃からの信頼関係」が事業継続に大きく寄与したという声が数多く聞かれた。また、日頃からの異業種交流などでのつながりが様々な部分で事業再開の支えになったという声や直接利害関係にはない関係先から得た情報が新たなビジネスチャンスに結びついたといった話も、ヒアリングの現場では伺うことがあった。

震災後の様々な環境変化の中で、若い経営者への代替わりを進める企業が多くなっているが、一般的に見れば若手経営者に不足する要素が「人脈」の幅と深さ、そして多様性であり、実際に若い後継者の中からも、地域内外の様々な企業やその経営者、技術者とのつながりをもっと作りたいといった声を聞く機会も多かった。

特に若い世代はリアルでもネットでも積極的につながることを好意的にとらえ、様々な連携の中で新たな価値や事業を産み出していく「つながる世代」と言うことができるが、このネット全盛の時代においても、ことビジネスの世界では、つながるきっかけは昔ながらの「紹介」であることがやはり多い。

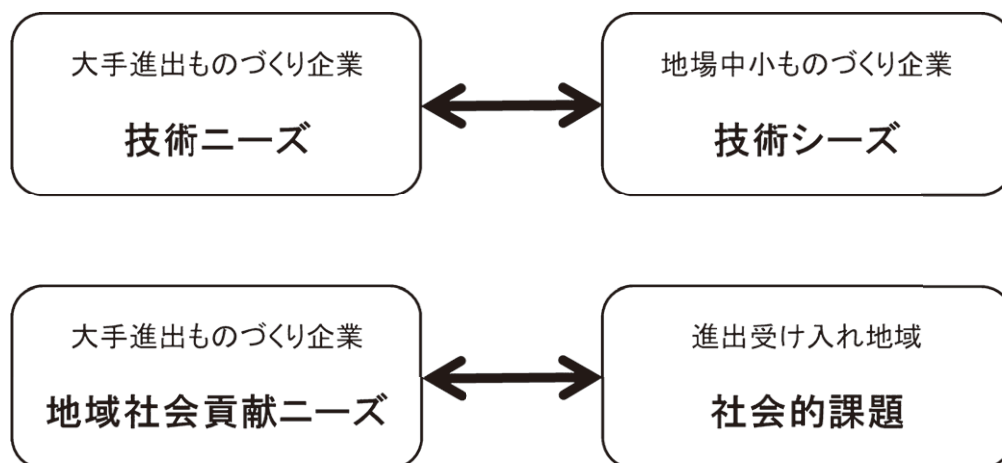
企業も事業もそして技術も生き物であり、常に変化しているため、「人脈作りの支援」については単発の

イベントに留めず、継続的に取り組んでいくことが必要である。地道な人脈作りが、新たな受注の機会を産み出したり、あるいは有事のセーフティネット作りにつながると言える。

#### (4) サプライチェーン可視化の必要性

震災・復興を機に相双地域を含め福島県内には県外から多くの進出企業が工場を立地しているが、それらの企業がどのようなものづくりを行っているかを知る機会や、地場中小企業が自社の技術を知ってもらう機会が少ない状況にある。進出企業そして地場中小企業のものづくりや技術に関する情報を「見える化(可視化)」することにより、進出企業の「技術ニーズ」と地場中小企業の「技術シーズ」のマッチングを促していくことが、新たなつながり(チェーン)の構築につながり、延いては地域のものづくり基盤全体の強化・底上げにつながることになる。

また、進出企業の多くは、進出地域の社会や文化への貢献を行うことを通じて地域社会に根差した経営を行っていくことを志向しており、地域社会が求めている「社会ニーズ」と進出企業が志向している地域への「社会貢献ニーズ」とのマッチングを図ることが、進出企業と地域とのつながり(チェーン)を生み出すきっかけになるものと思われる。



#### (5) コネクターハブ企業の位置づけと求められる機能

ニーズの見える化やマッチングによる「つながり作り」を進めていくカギとなるのが「コネクターハブ」の存在であり、コネクターハブ機能を担う人材や企業の活動を行政が後押しする仕組み作りが必要と思われる。

また、今回の調査結果からは、平時においては直接的な取引関係にはない異業種交流などの企業関係が、有事においては有効な情報網として機能することにより、事業再開への様々な支援や協力関係を産み出す原動力となったこともうかがい知ることができた。

すなわち、コネクターハブ人材(あるいは企業)には、2014年版中小企業白書にあるような「取引関係の中心となるハブの機能」や「他地域との取引をつなげるコネクターの機能」といった自らが商流のつながりの中核を担うという役割のみならず、日頃からのいわゆる「人脈作り」を支援するといった機能も非常に重要であると言える。

企業を見る目、事業を見る目、全体を見る目、本質を見る目、そして未来を見る目を持った人材や企業が地域のよき潤滑油となり、まずは地域内における商流のつながりや日頃からの人脈作りが活発に行われるようにすることが、昔ながらのアナログな手法ではあるが、地域産業に活力を産み出し、技術の革新や新たな産業の芽を創発することに必ずやつながっていくはずである。



## 2 東日本大震災及び原子力災害における避難物流事業者の現状から見た有事対応及び復興加速化へ向けた課題の一考察

東日本大震災及び原子力災害は、甚大な物的・人的被害を発生させるとともに、サプライチェーンを寸断させ、東北地方だけではなく直接被害のない地方の企業や物流事業者に対しても、生産活動を滞らせる等の影響を及ぼした。

サプライチェーンとは原料調達から最終消費者に届くまでの一連のプロセスであるが、その中でも物流は欠かすことのできない重要な構成要素であり、経済活動や国民生活を支える基盤であるため、サプライチェーンにおいて、物流停滞は死活問題となる。

この度の災害は、企業の事業継続への取組の重要性を改めて認識させるものとなったが、復興加速化へ向けて、また今後の大規模災害発災時においても、物流を停滞させることなくサプライチェーンを維持するために、荷主や物流事業者が相互連携して対策を進めていくことが不可欠である。

ここでは、発災後5年が経過した避難物流事業者3社の現状ヒアリングから見えた有事対応及び復興加速化へ向けた課題を述べていく。

### ●発災時の意思決定と体制確立

従業員安否や被災状況確認等の初動対応に加え、最優先輸送物や重点業務の決定、復旧時間や復旧までの作業内容の設定など、災害対応に関する柔軟かつ迅速な意志決定、伝達、命令は、企業の事業継続のために重要である。

特に、有事に際しては、最優先輸送物がこれまでの輸送物とは異なるものとなる可能性が高いが、この即時対応がサプライチェーン維持に最も重要であると考ええる。

そのため平時より、緊急時における意思決定等を行う責任者(こと中小企業においては代表が中心となると思うが)を選任し、意志決定、伝達、命令が迅速に行われるための組織体制を確立することが必要である。

### ●人的支援体制の整備

有事においては、被災・避難等により平時の従業員が確保できないことが想定されることため、荷主や物流事業者は、それぞれの営業所間、荷主と物流事業者間、同業他社間等における人的支援体制を整備することが重要である。

特に、物流事業者においては、同業他社との連携や同業者団体等のネットワーク相互の支援を行う体制整備を進めていく必要がある。

さらに、行政においては、サプライチェーンの要とも言える物流事業人材の早期確保に対する支援を強化していく必要がある。

### ●代替輸送のための連携強化

有事においては、平時に使用しているトラックや道路等インフラの被災による輸送力の低下により、代替輸送手段や代替輸送ルートを使用することは必須であり、荷主や物流事業者は代替輸送のための連携体制を整備しておくことが重要である。

また、荷主と物流事業者間だけでなく、鉄道、倉庫、トラック等の各物流事業者間を含めた有事のサプライチェーン維持について、平時より連携体制を強化することが重要である。

### ●代替施設対策

有事においては、平時に使用している倉庫や物流センター等の被災により、代替施設を使用することが想定されることから、荷主や物流事業者は代替施設において貨物の搬入・搬出等を実施できる体制を構築しておく必要がある。

また、代替施設の不足も想定されることから、行政からの代替施設準備のための支援も必須である。

### ●物流事業者における燃料確保対策

物流事業者においては、自社スタンドの設置や複数の燃料供給会社との契約を行うなどの事前準備を図ることが重要である。

また、荷主と物流事業者は発災時に燃料を共有する体制の整備や燃料確保情報の共有体制を整備しておくことが重要であり、燃料の備蓄量や調達可能量を常時把握し、備蓄量等に見合った計画的な配車を行う必要がある。

### ●物流事業者における最適な運行計画策定とその実施

物流事業者においては、インフラ被災や輸送力が低下する状況下で、発災時、通常の輸送に加えて、国や自治体、メーカー等からの支援物資等の輸送要請が加わることにより、輸送範囲の拡大や取扱貨物量の増加への対応が必要となることから、荷主の優先順位や他のトラック事業者との共同輸送の実施手順等について、事前に準備しておくことが必要である。

また、どの範囲までの需要に対応するか、どのような順序で輸送を行うか等について、トラックの過積載運転や従業員の過労による二次被害を防止することも考慮した上で、計画的な配車や人員配置を行う必要がある。

### ●各種情報の収集と共有

有事に適切な輸送手段やルートを選定するためには、インフラの状況を把握することが重要である。

そのため、荷主と物流事業者は道路等インフラの被災状況や復旧状況に関する情報を収集・共有できる体制を構築する必要がある。

さらに、有事においては、速やかな代替ルートの検討や、従業員の配置を含めた効率的な入出庫作業が必要となることから、荷主や物流事業者においては、貨物の所在や取扱状況に関する貨物位置情報をリアルタイムに把握する体制の整備を進め、情報を共有できる仕組みづくりを進める必要がある。

なお、リアルタイムで貨物の位置を把握する体制構築が困難な場合においても、倉庫や物流センター等への入出庫情報等、最低限の情報共有が重要である。

## おわりに

事業者の皆様並びに福島県のご協力に感謝しつつ、改めて思い至った事をおわりにあたりまして述べさせて頂きたく存じます。

被災地の事業者は、今次大震災および原発事故に伴う緊急避難で慣れない地で、ゼロからスタートされ、更にサプライチェーンの寸断は事業再開に大きな影響を与えました。避難後5年経過の中で事業再開拠点は、殆どの事業で最低2回仮拠点から現拠点到立退き要請等により自社での調査又は培ったネットワーク等からの助言で移動されております。

又被災地への帰還時期やその可能性の有無は、事業者の決断に影響を与えました。帰還意思決定の要素は、主体的部分と被災地事情等の他動的部分で成り立っておりますが、今後の中長期的事業方針としての設備投資や顧客戦略に大きく影響する決断であり、多くの事業者は日々事業体力が低迷する中で悩まれました。

これらは中小企業診断士にとっても、テクニカルな部分へのアドバイスは可能でしたが、心の深層の機微に触れる部分に関して、残念ながら第三者的立ち位置にならざるを得なかった事は残念であります。

広範な地域に及ぶ大震災支援に関しては、国、県、市町村からあらゆる施策を中心に進められてきました。そして表裏一体で、震災以降一般社団法人福島県中小企業診断協会は、渡辺正彦会長の卓越された統率のもと全ての業種が当面している大震災における事業再開のはざままで、一貫して正面から向き合って参りましたが、今次福島県委託事業は改めてその重要性が確認されました。

事業再開を業種で見た例として、福島県は主要農産物生産地であり、農産物、肥料等関連商品を扱う事業では、産地再生が進まない事から、消費者までの流通が断絶し、卸・小売業等流通ルート関連事業の不振を招き、特に要となる農産物関連を主に扱う運送事業者は代替品の荷主獲得に奔走された事などから事業再開の立ち遅れが生じました。又特殊な精密技術を有される中小製造業者の場合でも、サプライチェーン寸断による再開は原材料の仕入れ等苦難に直面しましたが、納品の中断があっても後日取引が再開され他に代替え出来ない自社技術が立証された例など、差別化の重要性が再認識されました。同時に改めて優れた技術力を広げる為の平時のプロモーション・マッチング推進等の必要性が痛感されました。

今次本事業を含め、また各地での創業や事業再開支援を通じ、最大且つ深刻な課題は雇用難であります。ニーズがあり、取引先からの需要増も見込め、資金調達も可能な現況の中で、ハローワークや自社のホームページ等でのアピールでも応募は皆無に近く、又短期間での離職も常態化の傾向にあり、県内産業の復興に向け新たな角度からの点検検討が緊急に求められる課題であります。

震災復興に欠かせない建築業や運送業等においても顕著な構造的とも云える人手不足が常態化しております。業界全体の受給バランスを見た場合、今後暫く供給不足が見られますが、一方で所有する設備や事業ノウハウ等十分な事業所で、人手不足が要因で再開が困難視される被災企業も存在致します。そのような事業に対してのコンサルの継続も強く感じた処であります。

最後に、今次災害は事業者の心に大きなダメージを与えた部分も大きく、意思決定を複雑なものにした経過が読み取れました、事業再開の経過の中で、これらの部分のフォローも含めた支援は中小企業診断士にとっても課題であります。

これからも渡辺正彦会長のもと各自が頼れる中小企業診断士として被災事業再開に貢献出来ること確信致します。

ありがとうございました。

調査研究プロジェクトチーム

委員 三浦政一

平成27年度福島県委託事業  
産業活性化アドバイザー【サプライチェーン再構築分野】  
派遣事業(産業活性化プログラム)

## **一般社団法人 福島県中小企業診断協会**

〒960-8031 福島県福島市栄町7番33号 錦ビル4階  
TEL：024-573-6370 FAX：024-573-6380  
<http://www.f-smeca.com>  
E-mail：info@f-smeca.com