

TERG

Discussion Paper No.345

東日本大震災からの復旧・復興過程における「中小企業等グループ補助金による復旧支援」等の支援事業の役割に関する調査結果について

—石巻市及び女川町の水産加工関連企業を対象として—

千葉啓之助・川端望

2016年3月

TOHOKU ECONOMICS RESEARCH GROUP

GRADUATE SCHOOL OF ECONOMICS AND
MANAGEMENT TOHOKU UNIVERSITY
27-1 KAWAUCHI, AOBA-KU, SENDAI,
980-8576 JAPAN

東日本大震災からの復旧・復興過程における「中小企業等グループ補助金による
復旧支援」等の支援事業の役割に関する調査結果について
—石巻市及び女川町の水産加工関連企業を対象として—

千葉啓之助ⁱ・川端望ⁱⁱ

I 本稿の目的

東日本大震災（以下、大震災）における巨大地震と大津波により、社会経済に甚大な損壊を受けてからおよそ5年が経過している。太平洋沿岸地域に拠点を置き、事業の基盤を喪失した多くの被災事業者は、国及び県による一連の支援策を受けて、事業の復旧・復興に挑戦して来た。

そのなかで、被災規模がより大きい石巻市及び女川町の水産加工業と関連する産業のうち、「中小企業等グループ補助金による復旧支援」を受けた被災事業者による復旧・復興の経過と現状について、現地での聞き取り調査を実施した。以下はその結果である。

II 調査方法

調査方法は、次のとおりとした。

(1) 調査対象

調査対象事業者数は、石巻市及び女川町の水産加工業等（一部サービス産業を含む）のうち石巻市11、女川町5とし、それぞれの商工会議所及び商工会のご協力を依り選定した。

(2) 面談申込書・調査表・調査要領

面談申込書による承諾を得て、「調査表」（調査項目内容）及び「調査要領書」（調査内容の匿名など）を事前に送付した。

(3) 調査期間

調査準備と現地調査は、2015年11月4日～同年12月4日であった。

ⁱ 地域産業復興調査研究プロジェクト。

ⁱⁱ 東北大学大学院経済学研究科・教授。

Ⅲ 調査結果の概要

調査結果の概要はつぎのとおりである。

(1) 産業分類

調査した被災事業者 16 の分類は、水産加工業 10、製造業 2、サービス業 4（うち 3 は水産加工業関連サービス業）である。なお兼業事業者の場合は、分類区分は代表する事業をとりあげた。

(2) 資本金と従業員の規模：

資本金規模は、300 万円 1、1000 万円～4000 万円の被災事業者が多く 12、6000 万円 1、1 億円前後 2 である。従業員規模は、4 人 1、10 人～50 人の被災事業者が多く 13、60 人 1、最大 100 人 1 である。

(3) 被災概況：

建屋・設備の全壊、流出が水産加工業 8、製造業 2、サービス業 3 で計 13、建屋・設備半壊が水産加工業 2、サービス業 1 で計 3 であり、全壊、流出が多かったことが分かる。

(4) 事業再開

1) 自社工場設備の復旧による事業開始の状況

震災年の末に工場竣工し、事業開始したもの 1、震災年の末に着工、翌年 2012 年に事業開始したもの 1、2012 年に着工して 2012 年～2014 年に事業開始したものの 13 である。なお、グループ補助金の交付が決定しているが、土地区画整理のため、未着工で事業開始が遅延している事業者が 1 となっている。

なお、自社工場設備により事業開始した被災事業者計 15 のうち、自社工場建設に先行して、商品の一部を賃借工場で製造を継続した事業者が 2、委託による生産を継続した事業者が 2 である。

また同じ 15 のうち、工場設備の復旧に加え、他の水産商品分野に新規参入を目的に工場設備を増設した事業者が 1、増設を計画する事業者が 1、水産加工品の輸送サービスを継続するほかに水産加工品以外の輸送分野に進出した事業者が 12 である 2。

2) 売上規模の水準

売上規模が震災前以上が 2、震災前と同等が 7、震災前規模に満たないものが 4、不明・未回答が 3 である。

(5) 地震保険（地震，噴火，津波）の加入について

震災時に加入していた被災事業者が 11，加入していなかった事業者が 4，未回答が 1 となっている。

IV 国や県による復旧復興に関する補助金交付などの主な支援策

聞き取り調査になかで，以下の主な支援策の実施状況を把握した。

第一に，認定復旧資金の 4 分の 3 を補助する，「中小企業等グループ補助金による復旧支援」¹⁾（以下，「グループ補助金」）であり，経済産業省/中小企業庁/県によるものである。第二に，無利子の長期貸付を行う「被災企業施設・設備，整備支援事業貸付」²⁾（以下，「施設・設備，整備支援貸付」）であり，中小企業庁によるものである。この事業はグループ補助金とは別のものであるが，グループ補助金を受けた事業者にとっては，事業経費のうち補助されない 4 分の 1 を借り入れるために利用することができる。第三に，被災事業者が被災前から負っている債務（金融関の債権）を買い取る，「株式会社東日本大震災事業者再生支援機構による支援」³⁾（以下，「再生支援」）である。これらの公的支援は，被災事業者によって広範に利用された。

V 個別事例の調査結果について

以下は，事例数 16 の被災事業者に対する聞き取り調査の個別記録である。

なお，記述について三つの工夫をした。一つ目は，被災事業者の特定を避けるために，金額規模—資本金，売上額，損害保険金など—に関する聞き取り情報は概数で表現した。二つ目は，16 事業者のすべてが「グループ補助金支援」と「被災事業施設・設備，整備支援」を受けていたが，4 「再生支援」金融機関の債権買い上げについては，受けている事業者と受けていない事業者があった。そのため，最初の二つの支援については事例 1 の事業者 A についてのみ明記し，他は省略する。「再生支援」金融機関の債権買い上げをうけていない事業者については，その旨を明記する。三つ目は，括弧内の記述内容は，聞き取りのなかで，対応者による説明を筆者が解釈して，記述したものである。

事例 1 A 社（石巻市。対応者：社長）

1. 会社概要

事業内容は水産加工品製造である。資本金は1億円未満。法人設立は1980年代であるが、創業は1940年代。現在の従業員は100名、震災前は140名前後であった。震災前の平均年売上規模は、約40億円前後、震災後は20億円未満でおよそ50%の落ち込みである。

地震発生が頻発する地帯に所在することから、経営リスク管理の一環として、損害保険―地震の他、火災、貨物など―に加入していた。

2. 大震災前の事業内容

事業分類は、水産加工業である。主要な加工作業工程は、原料の魚類仕入―タラ、赤魚、サバ、ホッケなど―冷凍倉庫保管―解凍―加工作業―検査―冷蔵保管―荷捌き―出荷である。このような一貫作業工程⁴⁾を構成する主要設備は、冷凍・冷蔵庫、解凍設備類、バーダー⁵⁾、連続作業ライン、金属探知装置などである。

主要製品は、フィレー製品、冷凍加工品など。

3. 大震災被害の概況

建屋や主要設備は、全壊、流出した他、原材料、仕掛品、製品の在庫も流出する事態になり製造機能を喪失し、供給網は寸断した。前浜物⁶⁾の入荷は停止し、顧客である大手量販店向け製造が停止した。

4. 事業の再生活動とその過程と現状

(1) 復旧事業活動

主な復旧活動の事項と過程はつぎの通りである。

再建の資金源は、主に石巻市商工会議所の指導の下に国や県のグループ補助金申請による交付金と、10億円規模の保険金などである。その一方、再生支援機構による金融機関の債権買い上げ制度の適用をうけた。

これらの国及び県など及び関連組織の支援のもとに再建に着手した。2011年の12月には、工場―建屋、一貫作業工程など―竣工し、製造稼働に入った。従来の顧客である大手量販店に販売を開始した。(瓦礫処理、工場跡地整理などに2ヶ月

～3ヶ月を要したことからすると、建設期間は6ヶ月余りの極めて短期間での建設である。これは、グループ補助金交付などの支援を期待して、保険金や融資機関などから資金調達を実施し、早期に再建に着手できたものと考えられる。

(2) 復興事業活動

2013年に新規事業として惣菜製造工場の増設に着手した。2014年に入って稼働開始し、大手小売業向けの市場を開拓した。

現在の年間売り上げ規模は震災前の50%の水準であるが、本格的な事業再開後、およそ2年余を経過したばかりであり、今後の売り上げの増加、完全回復を見込んでいる。

(3) 今後の市場開発と課題

売上回復策として、1) 大手量販店の開発拡大に加え、2) 輸出市場開発を意図し、大手水産物メーカー経由にて、数量コンテナ2本の試験輸出を実施した。結果待ちである。3) 新商品の開発を推進する。具体的に開発を予定しているのは、小型魚類は市場価値が低いことから、商品化が困難のため、ミール(魚粉)用原料としてきたが、小型魚類用ドイツ製バーダーを導入し、新商品化を予定している。

事例2 B社(石巻市。対応者：社長、取締役兼経理部長)

1. 会社概要

主な事業内容は水産加工製品製造である。資本金は3000万円未満。法人設立は1950年代であるが、創業は1930年前半である。現在の従業員は20名余、震災前は10名余となり倍増している。売り上げ規模は震災前の4億円余を超え、現在は7億円前後とおおよそ60%の増加となった。地震保険は、震災後に加入した。

2. 震災前の事業内容

事業分類は、水産加工業で、加工作業工程は、魚類専門輸入商社(関東地域)経由で、米国産(アラスカ)の北方冷凍魚(紅サケのみ)仕入—東京港荷揚げ—冷凍車輸送—冷凍庫・冷蔵庫(地域供給業者に委託)—甘塩蔵-加工設備/業務用フイレー・真空パック(包装)—検品—出荷(大型函)—冷凍車輸送—地方卸売市場・スーパーマーケット(大半は東北地域向けである。)主要設備は、加工機械機器設

備，小型冷凍庫。主要製品は，紅鮭フィレー（真空パック）である。

3. 大震災被害の概況

建屋，製造工程・主要設備は含め，全壊，流出した。在庫品もすべて流出。仕入ルートは確保されているが，既存顧客への供給はおよそ2ヶ月中断した。

4. 事業の再生活動とその過程と現状

(1) 復旧事業活動

主な復旧活動の事項と過程は，1) 震災直後に，輸出業者の米国（アラスカ）本部および仕入先輸入商社(関東地域)から復旧応援要員の派遣があり，復旧体制の立ち上げ支援を受けた。2) 復旧資金は，グループ補助金交付を見越して，金融機関から数億円を調達した。一方，「再生支援」は受けていない。3) 売り上げ確保と販売先の喪失を防止するために，自社製造工場の再建に先立ち，被災2ヶ月後から原料（輸入紅サケ）提供による委託生産販売体制を構築した。委託生産先は北海道の同業者である。委託生産数量は限定された。その後，早期に製造工場を復旧した石巻市の同業者に委託先を変更，維持してきた。4) 自社工場は，土地区画整理のため遅延したが，2013年半ばに着工，2014年5月に竣工し稼働した。

現社長は，魚類輸入商社で輸入業務に従事した経験から，業務ノウハウの蓄積に加え，親密な人脈を形成したことが，委託生産販売体制の構築など今回の復旧活動に寄与している。

(2) 復興事業活動

主な計画は，前浜物を主な原材料として，新規に「冷凍魚類刺身用（サク）パック」を開発する。これは，近年，消費者の刺身食が拡大している市場に対応するもので，製造ラインを増設する予定である。

事例3 C社（石巻市。対応者：社長）

1. 会社概要

事業内容は水産加工品製造である。資本金は1000万円前後。法人設立は1950年初期，創業は大正年間である。年間売上は現在数億円。震災前と同等水準に回

復した。従業員数は震災前の 20 名から現在 16 名で、4 名ほど減少している。損害保険は、火災、地震(地震、噴火、津波)、貨物、PL(生産物賠償責任保険)に加入。

2. 大震災前の事業内容

事業分類は水産加工業。基本工程は、前浜物仕入-選別-製品加工-冷凍・氷結-冷蔵保管-出荷。向先は業務用荷受人⁷⁾である。主要設備は、事務所、冷蔵庫(冷蔵、氷結)、加工産業用機械機器設備など。主要製品は、1) カ類-ツボ抜き、開き、げそ。2) フィレー類-カツオ、タラ、さば 3) 鮮魚・冷凍漁サバ、さんまなどで、その他乾燥漁、魚粉。

3. 大震災被害の概況

基本工程・主要設備は、全壊、流出した。損害の規模は、在庫品の流出も含めて数億円に達した。業務用の供給は数ヶ月間中断した。

4. 事業の再生活動とその過程と現状

(1) 復旧事業活動

被災から数ヶ月して、早期に復旧した近隣にある同業者の工場を貸借し、製造を開始し、供給を開始した。2012 年には、グループ補助金認定をうけて、自社工場建設に着工した。自社工場の本格稼働は 2012 年 12 月であった。

(2) 復興事業活動

経営の基本姿勢は、業務用製品としてひと手間かけた、思いやりのある製品である。差別化をはかり、失った向け先を徐々に回復する。更に、新商品開発力の育成を図る。経営上の懸念は前浜物の不足である。

事例 4 D 社(石巻市。対応者：取締役兼工場長)

1. 会社概要

事業内容は、食料品の中の一般製造品⁸⁾の製造である。設立は 1980 年、資本金はおよそ 3000 万円代の半ば。売上は現在 2 億円半ばで、震災前の半数に達して

いない。従業員は震災前は派遣者数名を含めて 25 名、現在は 8 名となっている。損害保険付保は、火災、地震（地震、噴火、津波）に加入。

2. 大震災前の事業内容

事業分類は、各種食料品製造業のなかで、魚卵漬物用などの業務用調味料生産、その他保存食品や惣菜の製造である。保存食及び惣菜の基本工程は、原材料仕入れ（各種野菜、魚類）―加工―検品―荷捌き・業務用箱詰―出荷となっている。主要設備は、事務所、工場、加工工程、機械機器設備―冷凍庫、レトルト機械（加圧・加熱・殺菌）、金属探知機、真空パック機械―である。

主要商品は調味料(主に魚卵用)、業務用の一般製造品、具体的にはパエリア、真鱈子の加工品、その他-各種惣菜魚加工品、惣オゾン食品菜、マリネ類等である。

3. 大震災被害の概況

四つの工場は在庫品を含めてすべて全壊、流出した。

4. 事業の再生活動とその過程と現状

(1) 復旧事業活動

震災から 2 ヶ月後に粉体・液体漬物調味料製造は再開した。一般製造品は 2013 年に工場を建設し、稼働開始した。調味料の売り上げは震災前の水準に回復。一般製造品は回復していない。現在売上の 10%程度である。設備の復旧では、金属探知機、真空パック機械は再導入したが、売り上げ低迷のため、レトルト機械の導入は見合わせとした。

(2) 復興事業活動

売上回復策としては、当面はスポット需要の確保に注力する。新製品の開発では選択と集中にして挑戦している。

事例 5 E 社（石巻市。対応者：社長）

1. 会社概要

主な事業内容は水産加工品製造業。資本金はおよそ 1 億円、法人設立は 1960 年代半ばである。年間売上規模は、2015 年 3 月で震災前 50 億円前後の水準を達

成した。従業員は、男子及び女子とも 25 名で合計 50 名。

損害保険は、火災、地震（地震、噴火、津波）貨物、PL(生産物賠償責任保険)に加入。

2. 震災前事業内容

主な事業内容は、(1) 水産加工業で、関連事業として、(2) 保税置場業（自社輸入保税品置場、他社保税品置場業）(3) 商事-魚類商社からの輸入品の販売である。

水産加工業の基本工程は、北方冷凍魚(輸入)―真ダラ、銀ダラ、赤魚、ほっけ―保税置場(冷蔵庫)―関税切―加工作業―検―真空パック製品―荷捌き―出荷、向け先は、製品のほとんどが組合など安定した団体組織である。主要設備は、事務所、保税品置場（冷凍・冷蔵）、加工工場-加工作業/魚処理（フィレー、切り身、真空パック等。コンベヤー等機械機器設備。主要加工製品は、冷凍・真空パック商品、フィレー製品。

3. 大震災被災の概況

建屋・主要設備は全壊、流出。供給中断。被災規模は 10 億円前後を越えた。

4. 事業の再生活動とその過程と現状

(1) 復旧事業活動

水産加工業は停止したが、グループ補助金認定に先行して、大幅な保険金を主な資金源とし、工場建設に着手した。さらに、北方冷凍魚の輸入事業を生かし、商事部門は外販営業を継続した。

大震災から 1 年半経過した 2012 年 8 月には竣工し、稼働開始した。早期に供給が実現したことにより顧客の維持ができた。(北方冷凍魚の外販営業, 保険金が早期の工場建設を可能にしたものであろう。加えて、再生支援機構の支援を受け財務負担緩和が経営機能回復につながった)。

(2) 復興事業活動

工場の再建において、新規に導入した設備は旧設備に比較し、自動化や省エネルギーが実現した。コスト削減に寄与している。

今後の売り上げ向上対策としては、既存顧客向け数量のシェア拡大を狙い、人材育成と商品開発力の強化を推進する。

なお、聞き取り事項ではないが、社長から次のような訴えがあった。

「最近の経営環境で懸念されるのは、魚類資源の不足のみならず、直近の傾向として魚類一サバ、イカ、さんまなど一の小型化である。小型化は商品価値の低下となり、売上の減少につながる」。

事例6 F社（石巻市。対応者：社長）

面談時間の調整つかず、やむなく電話による聞き取り調査とした。

1. 会社概要

事業内容は水産加工品製造業。資本金はおよそ 1000 万円、法人設立は、1950 年末、明治年間創業の老舗である。年間売上規模は回答なし。従業員は 24 名で震災前と同じ。損害保険は、火災、地震、貨物に加入。

2. 震災前の事業内容

事業分類は、水産加工業である。主な工程は、魚類乾物（加工成品）仕入一削りぶし加工作業一検査一出荷、その他冷凍パック製品加工。主要設備は、建屋、冷凍庫、加工機械機器など。

3. 大震災被災の概況

冷凍庫、加工用機器は損壊したが、工場建屋は半壊。機器の一部は修繕が可能であった。商品と原材料の在庫品約 1 億円規模が流出した。主要商品削りぶしは、供給は 2 ヶ月ほどで再開した。

4. 事業の再生活動とその過程並びに現状

（1）復旧事業活動

損壊をまぬがれた加工機器を整備し、再使用することにより、震災のおよそ 2 ヶ月後、製品加工作業再開。

（2）復興事業活動

乾物加工製品は震災前売上を回復したが、冷凍商品は、震災前のわずか、2%弱

の水準で、回復していない。この回復は段階的に推進する。

事例7 G社（石巻市。対応者：社長）

1. 会社概要

事業内容は水産加工品製造業。資本金は、およそ 1000 万円である。従業員は 40 名で、そのほとんどは女子従業員。損害保険は、火災、地震（地震、噴火、津波）、貨物、PL（生産物賠償責任保険）に加入。

2. 震災前の事業内容

事業分類は、水産加工業である。基本工程は、商社経由輸入品たらこ原材料仕入（米国・ロシア産）—明太子（たらこ）製造—ネット販売（ほとんど個人向け、その他小売業スーパー向け）。主要設備は、作業所、事務所、機械機器設備。製品は明太子など魚卵製品。

3. 大震災被災の概況

設備は殆ど損壊。在庫を含め、すべてが流出。震災年 5 月頃から供給開始。

4. 事業の再生活動とその過程並びに現状

（1）復旧事業活動

たらこの仕入れ規模は震災前のおよそ 150 トンに対し震災後の現在は 100 トン程度。工場を賃借し生産再開。グループ補助金支援認定後、工場再建に着手した。2014 年本格的生産再開。

（2）復興事業活動

新商品開発力の育成と個人向けインターネットショップの拡大を図る。

事例8 H社（石巻市。対応者：社長）

1. 会社概要

事業分類は水産加工業である。資本金は 3 千万円半ば、法人設立は、1970 年代半ばである。年間売上規模は、震災前 19 億円半ばに対し、震災年 2011 年は、およそ 10 億円前後に大幅減少したが、その後、次第に回復し、2014 年には震災年

前期の水準を達成した。従業員は、42名。

損害保険は、火災、地震（地震、噴火、津波）、PL（生産物賠償責任保険）、貨物に加入。

2. 震災前の事業内容

事業内容は、水産加工製造業の他に、冷凍・冷蔵業及び北洋冷凍魚の卸業。主な作業工程は、水産加工であり、具体的には鮮魚タラフィレー、冷凍タラフィレー、赤魚の切り身加工。飼料用魚粉の凍結品製造販売。仕入先は石巻中央魚市場、北海道及び東北地域の漁業協同組合（例：塩釜漁協）など、仕入先の総数は主なもので約40社-第1及び2工場にて製品加工一検査（自主検査、外部検査による衛生管理、販売先約50社である。

主要設備は、第1及び2工場、機械機器設備。主要製品は、フィレー/タラフィレー、冷凍タラフィレー。赤魚の切り身。

3. 大震災被災の概況

建屋及び設備は全壊、流出。在庫品も流出し、損害は数億円規模。供給中断。震災直後は、販売価格がかなり低迷した。

4. 事業の再生活動とその過程並びに現状

（1）復旧事業活動

震災後およそ、3ヶ月後の2011年8月から塩釜の賃借工場で操業再開、一方、石巻市本社工場の建設に着手。本社工場2012年に操業開始。

（2）復興事業活動

早期の事業再開により取引先（主に中央市場）を減らすことなく2014年には震災前と同水準を売上回復。

事例9 I社（石巻市。対応者：社長）

1. 会社概要

事業内容は、主に水産物の輸入販売事業。輸入先は欧州南西部国。資本金はおよそ6000万円半ば、法人設立は、1990年頃。年間売上規模は、震災前およそ10

億円前後に対し、現在約 20 億円前後と倍増した。魚資源の不足が輸入品の販売増をもたらしているようだ。従業員は 17 名。損害保険は、火災、地震（地震、噴火、津波）、貨物、PL（賠償責任保険）責任保険）、風水害（水産加工組合の保険）に加入。

2. 震災前の事業内容

事業分類は、サービス業。主な事業内容は、水産物輸入販売及び水産物冷蔵業。他に、水産加工業（輸入水産物を一部加工販売）。

事業の基本工程は、欧州南西部から水産物を買付け輸入仕入れ—国内販売 80%、10%は自社加工、向け先は荷受人（大手量販店向け）。

主要設備は、冷凍冷蔵、荷捌き作業所、機械機器設備。主要サービスは輸入水産物販売の他に、一部は水産物加工製品を販売している。

3. 大震災による被災の概況

すべて損壊、流出。在庫の流出規模は、数千万円。震災年 3 月～5 月まで 2 ヶ月間は被害調査とがれき処理に追われた。

4. 事業の再生活動と過程とならびに現状

（1）復旧事業活動

5 月～6 月に震災前からの輸入を開始した。東北地域の品不足解消に貢献したと考えている。復旧工事用資金は、国や県の補助金を期待して某大手銀行の協調融資を導入した。工場—荷捌き場、冷凍冷蔵庫など—の再建に早期着手。2012 年に工場稼働。近隣の水産加工業者に対し、工場の一部を賃貸した。

（2）復興事業活動

営業 2 名増増員し、新規水産加工事業の開拓を推進する。

事例 10 J 社（石巻市 対応者：社長）

1. 会社概要

事業内容は水産物卸業である。資本金はおよそ 1000 万円を越える。創業は大正年間初期、法人設立は、1950 年代半ば。年間売り上げ規模は数億円、震災前の規

模を回復した。従業員は、20名。損害保険は、火災、地震（地震、噴火、津波）、PL（賠償責任保険）に加入。

2. 震災前の事業内容

事業分類は、サービス産業。前浜物を東北地域の他港中央市場へ販売。基本工程は、仕入－鮮魚選別目利き（価値判断）－鮮魚自動選別ライン－選別・函詰め－急速冷凍車（チルド輸送）。主要設備は、鮮魚自動選別ライン、急速冷凍車。主要サービスは、急速冷凍水産物卸。

3. 大震災による被災の概況

建屋及び主要設備は、すべて損壊、流出。在庫品も流出。供給中断した。

4. 事業の再生活動とその過程並びに現状

（1）復旧事業活動

震災年5月から鮮魚卸部門を再開し、保険金で在庫品流出損失を処理した。支援機構による債務買取りは受けていない。

（2）復興事業活動

2012年11月に工場を建設し、現在の石巻魚町加工団地に移転。事業集約した。今後の経営の基本は、石巻港前浜物を主体に卸し事業を推進する。

事例 11 K社（石巻市。対応者：社長）

1. 会社概要

主な事業内容は、地元水産加工業チルド製品の輸送業である。資本金はおよそ4000万円前後。法人設立は、1990年代半ばに大手運輸業会社からの分社した際に行った。年間売上規模は、震災前約10億円前後に対し、60%水準に落ち込んでいる。従業員は60名。地震保険（地震、噴火、津波）には加入していない。

2. 震災前の事業内容

事業分類はサービス業。事業の内容は、（1）～（3）の三事業である。

（1）一般貨物自動車運送事業

生鮮魚，冷凍魚のチルド全国配送。本社(石巻，気仙沼営業所拠点に全国配送-宮古，釜石，大船渡，相馬で水揚げされた沿岸部の生鮮魚，水産加工品を北陸，中京，関西，九州に配送。

(2) 冷凍冷蔵業と保税置場業(賃貸)

事業の基本工程は，荷受け（60%が輸入品）ーさんま，サバ，ニシン，イカ，かつを，サケー冷凍庫・冷蔵庫-冷凍車ー荷捌きー輸送ー荷卸し。主要設備は，（作業ヤード，冷凍庫・冷蔵庫，保税置場業(賃貸)，建屋，トラック 60 台，フォークリフト 10 台。主要製品は鮮魚（チルド，冷凍）の全国配送サービス。

3. 大震災による被災の概況

全て損壊，流出した。その概要は，建屋・設備の他に，冷凍車 32 台，フォークリフトなど合計 50 台流出，在庫品もすべて流出。輸送機能喪失，事業拠点である石巻市，女川町や東北地域北部の宮古などの前浜物の水揚げ停止，水産加工業者の供給中断を受けて輸送量の大幅な減少し，全国配送サービスは大幅に低迷。

4. 事業の再生活動とその経過並びに現状

(1) 復旧事業活動

2014 年から事業の復旧復興に着手，2015 年からサービス業開始したが，全国配送サービスは不振。

(2) 復興事業活動

事業の維持ー売上回復，雇用などーを図る多角化を推進した。新規開拓事業の内容は，次のとおりである。

1) 保税品置き場業（賃貸用），2) 関東及び関東以西から東北地域への雑貨輸送サービス，3) 土砂及び産業廃棄物輸送事業。事業用として，ダンプ車 10 台設置，要員 10 人（雇用増）の事業体制を整備。その他，地域への貢献事業として，復旧社屋に隣接する避難センターを建設し，屋上にはヘリポートを開設。センター内には，防災意識高揚を目的に，小規模「震災ミュージアム」を設立した。

事例 12 L 社（女川町。対応者：社長）

1. 会社概要

主な事業内容は、水産加工製品製造業と水産物（冷凍鮮魚）の仲買業。資本金はおよそ 3000 万円。法人設立は、1980 年代半ばである。創業は 1960 年代末。年間売上は、震災前の最大 50 億円前後の規模に対し、約 10 億円規模に激減している。従業員は、40 名。保険料が高水準との理由で地震保険は加入していなかった。

2. 大震災前の事業内容

事業分類は、水産加工業およびサービス業。水産加工業の基本工程は、原材料仕入—加工品製造—検品—荷捌き—出荷。荷受け先は、各地域の中央市場や量販店である。主要製品は、主にさんま、イカ、養殖鮭の冷凍品及び冷凍加工品。

3. 大震災被災の概況

内陸部にある冷凍及び加工場（2 工場）は損壊したが、流出は免れた。一方、沿岸にある工場設備は流出。在庫品もすべて流出。河岸施設損壊のため漁業船舶接岸不可能になり、原材料入荷なく供給停止した。

震災後、一時、イカが中国などアジア地域に流れ入荷が停滞。アジアで加工された製品が日本に輸出されたようだ。これは日本の水産加工品市場の縮小を意味する。他の魚類においても、類似の現象が発生していることが推定できる。被災免れた既存顧客に対する供給責任を果すことと自社の雇用維持を使命と考え、再建することとした。

4. 事業再生活動とその過程並びに現状

(1) 復旧活動

当面は水産物仲買業を継続した。さんまの加工製品事業は震災年の 9 月、旬合わせて開始した。

内陸部の冷凍設備及び製品加工工場を修復し、流出した沿岸の工場設備及び事務所は、2015 年 9 月に再建し、操業を開始した。

仕入れ量が減少したため、一定の量を求める漁船側が接岸しないので、同業 2 社の仕入れ量と合わせて、接岸可能となり、仕入れを確保した。

(2) 復興事業活動

経営の基本として、激減した数量、売り上げは段階的拡大策をとる一方、利益

志向経営を進める。事業活動の中で負担となるのが、1) 流出したリース物件の支払いと新規導入の発生する支払いの二重負担、2) 女子従業員の平均年齢の上昇である。

事例 13 M社（女川町。対応者：社長）

1. 会社概要

事業内容は、発泡スチロール製魚類包装箱に客先名など指定仕様を印字して販売する事業。資本金はおよそ 1000 万円。法人設立は、1980 年代半ばで、年間売上規模は、約数億円規模。震災前の規模を達成した。従業員は約 14 名。損害保険は、火災、地震、財産、PL（賠償責任保険）、貨物などに加入。

2. 震災前の事業内容

事業分類は、製造業。基本工程は、包装箱設計—包装箱発注（設計図供与）—顧客先指定の名称・図柄の印刷—梱包—出荷。向け先は、女川町域内水産・加工業者。主要設備は、事務所、工場、印字など加工機器。主要製品は発泡スチロール製包装箱、その他木製化粧箱。

3. 大震災被災の概況

建屋・印字など加工機器及び在庫品はすべて流出した。

4. 事業再生活動とその経過並びに現状

（1）復旧事業活動

既存向け先である水産加工業者 2 社は損害あるも軽微で、操業継続していることから、供給責任を果すため賃借倉庫で操業開始した。一方、償却負担を回避するため、木製化粧箱の再導入を断念、木製化粧箱販売は停止した。工場の再建は、被災事業者認定を見越し、グループ補助金の貸付分 1/4 と自己資金を当てた。支援機構の債権—被災事業者の金融機関に対する債務（金融機関の債権）—買取りは受けていない。

（2）復興事業活動

向け先を震災前の地域内向けから市内以外—大船渡や宮古地域—に向け需要開拓。出荷を開始した。

事例 14 N社（女川町。対応者：社長）

1. 会社概要

事業内容は水産加工品製造業。資本金はおよそ 3000 万円余、法人設立は、1990 年代初期。年間売上規模は、震災前 6000 万円に対し、現在約 7000 万円と約 15% 増加、従業員は約 10 名。損害保険は、火災、地震、財産、PL（生産物賠償責任保険）に加入。

2. 震災前の事業内容

事業分類は、水産加工業。基本工程は、主にサンマ、サバなど仕入—昆布巻き製造—検品—包装—荷捌き—出荷。主要設備は建屋、昆布巻き製造機器。主要製品は昆布巻き類。

3. 大震災被災の概況

建屋・主要設備は、すべて損壊、流出。在庫もすべて流出。供給は中断した。

4. 事業の再生活動とその過程並びに現状

（1）復旧事業活動

石巻地域の工場を賃借し、震災年 7 月から製造再開した。自社工場は、2014 年 7 月に竣工、供給を再開した。

（2）復興事業活動

これまでの向け先が変動したため、新たに大手顧客を開発した。新製品開発の一つとして、ハラール食品⁹⁾の開発を研究する。その一環として最近、中東地域に渡航調査した。今後の売上は震災前をこえて 1 億円を目指す。

調査表 15 O社（女川町。対応者：社長）

1. 会社概要

事業内容は、スーパーマーケットと、惣菜など食料品の自動車移動販売並びに

観光旅館を経営。資本金はおよそ 1000 万円，法人設立は，1990 年，創業は 1950 年初期である。従業員は約 35 名。

2. 震災前の事業内容

事業分類は，サービス業。事業内容は，（スーパーマーケット及び食料品バス移動販売，旅館などの経営。スーパーマーケット及び食料品バス移動販売では，水産加工品や食料品販売および惣菜の調理販売。

主要設備は，店舗（バックヤード設備/フライヤー，スチーム調理器などを含む），他に，移動販売用バス。

3. 大震災による被災の概況

旅館は，一部に損壊を受けたが，高台にあることから流出は免れた。上述のスーパーマーケット店舗，主要設備，在庫品はすべて損壊，流出した。

スーパーマーケットの要員 20 名余は一時解雇とした。津波により役員 4 名（肉親）及び従業員 5 名の大きな犠牲を受けた。

4. 事業の再生活動とその過程並びに現状

（1）復旧事業活動

旅館は一部を改修し，営業再開した。主に復旧復興の従業員に提供している。スーパーマーケットの復旧についてはグループ補助金交付が認定されているが，土地整理が確定していないため，再建は 3 年後になる予定である。バス移動販売は運営を再開した。

（2）復興事業活動

スーパーマーケットの再開は 3 年後になる一方，食品開発の他，地域活性化推進を目的とする，有限会社 女川総合開発を設立した。当面の事業内容は魚類をベースに野菜漬物などを含む特産物開発とし，将来は，地元高齢者農園など各種地域開発(仕事起こし)を計画する。

事例 16 P 社（女川町。対応者：社長）

1. 会社概要

事業内容は葬祭業。資本金はおよそ 300 万円で、設立は、1978 都市。年間売り上げ規模は、約 8000 万円。従業員は 4 人で、家族経営である。

なお、地域貢献業務として、商業 38 社で構成する、認定事業者グループ名、「女川町人と暮らしグループ」（以下、暮らしグループ）のグループ長の役割を担っている。

2. 震災前の事業内容

事業分類は、サービス業。事業内容は葬祭業で、女川地域寺院のもとに、地域経済のなかで一貫する、葬祭関連サービス業の物流の核になる事業である。

3. 東日本大震災被災の概況

主要設備である葬祭会館及び倉庫の一部が損壊したが、高台にあることから流出は免れた。市街地に置いた車両（霊柩車など）は流出した。一方、市街地は多くが流出したため、経済の機能喪失とともに一連の葬祭機能も不全となった。また、伝統的葬祭に関する物流停滞や葬祭に関する住民意識の退潮にも影響を受けている。

4. 事業活動の再生とその活動の経過並びに現状

(1) 復旧事業活動

葬祭会館及び倉庫は改修した。流出した町内商店の入居する仮設商店街（約 30 店舗）が設置されて現在に至る。

(2) 復興事業活動

2015 年 12 月末には、仮設商店の多くは、女川駅前プロムナードに移転する予定。

旧商店街が復活する。暮らしグループ 38 社の復興状況を全体的にみると、町の土地区画整理の進捗とともに機能回復の兆しはあるが、まだ途上にある。例えば、葬祭の供養膳は、これまでは町内で供給されていたが、現在は他地域から調達する状況である。

VI おわりに

16社の調査一覧表を以下にまとめた。

〔本調査の概況一覧表〕

凡例：◎設備・施設全壊流出 ▽半壊流出、○有、×なし

事例	設備・施設被災	グループ補助金（交付）	施設・設備整備支（資）	再生支援（支払負担緩和）	復旧復興活動	地震（津波含む）保険大震災前加入	保険金（主に流出在庫品に引当て）	売上げ規模（大震災前との比較）	備考
1	◎	○	○	○	○	○	○	未達 50%減少	水産加工業 新商品用工場増設
2	◎	○	○	×	○	×震災後後加入	—	増加 60%増加	水産加工業 新商品ライン増設
3	◎	○	○	○	○	○	○	回復 震災前同等水準	水産加工業
4	◎	○	○	○	○	○	○	未達 約 50%減少	製造業（業務用調味料）
5	◎	○	○	○	○	○	○	回復 震災前同等水準	水産加工業（他に輸入魚類外販）
6	▽	○	○	○	○	○	○	不明（回答なし）	水産加工業
7	◎	○	○	○	○	○	○	回復 震災前同等水準	水産加工業
8	◎	○	○	○	○	○	○	回復 震災前同等水準	水産加工業
9	◎	○	○	○	○	×	—	増加 倍増（100%）	サービス業（欧州産魚類輸入）
10	◎	○	○	×	○	○	○	回復 震災前同等水準	水産加工業
11	◎	○	○	○	○	×	—	未達 約 40%減少	サービス業（魚類輸送）
12	▽	○	○	○	○	×	—	未達 約 80%減少	水産加工業

13	◎	○	○	○	○	○	○	回復 震災 前同等 水準	製造業（魚箱）
14	◎	○	○	○	○	○	○	回復 震災 前同等 水準	水産加工業
15	◎	○認定済	○	×	×	○	—	不明（回答なし）	サービス業（スーパーマーケット）
16	▽	○	○	○	○	不明	—	不明（回答なし）	サービス業（葬祭）

（調査期間 2015年11月4日～同年12月4日）

本調査は、東日本大震災で被災した水産加工関連企業のうち、「中小企業等グループ補助金による復旧支援」を受けた事業者が、どのように被災し、グループ補助金以外にはどのような公的支援をどのような方法で支弁を受けたのか、如何なる復旧活動と復興活動を行い、また継続しているのかを調査した。被災事業者一般を対象とした大規模調査ではないため、その復旧・復興状況は、水産加工業者全般とはかなり異なることに注意しなければならない。相対的に復興・復旧の進展した事業者を対象としつつ、グループ補助金の効果をみることに主眼である。調査結果から言えることを箇条書き風に列挙しておこう。

第1に、ほとんどの事例において、グループ補助金が工場・設備の復旧に重要な役割を果たしたことである。グループ補助金は、種々の制約はあっても、中小企業が事業を再開して、所得と雇用を再び生み出すことに貢献をしたと言うべきである。

第2に、グループ補助金とともに、施設・設備整備支援貸付、震災支援機構による再生支援が活用された事例が多いということである。とくに施設・設備整備支援貸付はすべての事例で活用されており、グループ補助金の事業経費のうち補助されない4分の1の部分について借入れが行われたと考えられる。

第3に、公的支援とその他の資金が組み合わせて用いられていることである。グループ補助金と保険金、銀行融資、自己資金が相互に補完しあって事業再開に寄与している。とくに、保険金が活用された事例が10に上っていることは、地震保険の重要性を物語っている。

第4に、被災事業者の売り上げ回復動向が様々だということである。その状況

は、震災前の売り上げ水準以上ないし同等を回復した被災事業者が 9(水準以上 2, 同等水準 7), 震災前の売り上げ水準未達の被災事業者が 4 で、回答なしが 3 であった。これは、一方では政策支援と自助努力を結合してめざましい復興を遂げている事業者があることを意味している。しかし、他方で、水産加工業全体からみれば先進的と思われる今回の調査対象でさえも、震災前の売り上げ水準を回復することは容易ではないということでもある。

第 5 に、震災前の売り上げ水準以上ないし同等水準を回復した被災事業者は、精力的かつ柔軟な経営活動を行っていることである。

複数事例にみられる特徴としては、震災後、早期に一貫体制の復旧に取り組む一方で、委託加工、工場賃借による製品加工に着手し、供給中断を最小限にとどめようとしたことがあげられる。また先進的事例を取り出してみると、(1) 前浜物が不足するなかで、北洋魚類の輸入が安定していることから、自社原材料使用のみならず、北洋魚類の外販を行った、(2) 自社独自で大手水産会社の協力を得てテスト輸出に挑戦している、(3) 新規商品分野に参入するため工場の増設を実施した、(4) 地域水産物の減産に起因する輸送量低迷を補充する目的で、新規事業に取り組んで雇用維持を実現し、地域振興に貢献するヘリポートやミュージアムを付設した避難ビルを本社建屋に隣接して建設した等々、意欲的な活動が確認できる。

第 6 に、震災前の売り上げ水準が回復していない事例について、販売先の喪失や仕入れの困難という震災に直結する要因だけでなく、事業環境の変化が影響していることである。世界規模での魚資源の減少に加え、世界的な魚食ブームのために日本への入荷量が減少していることから、原料となる魚類が不足していることがあげられる。また、イカ、さんま、サバなどの小型化も指摘された。

第 7 に、雇用動向について、今回は詳しく聞き取れない事例もあったことは課題として残される。大震災直後に一時従業員を解雇したが、前と同等に雇用を回復した事例、事業転換をして雇用と設備を增強した事例、一般募集したところ、数名の採用が困難なく実現した事例等があったものの、明白な傾向は読み取れなかった。復興がさらに本格化すると採用に問題が生じることや、経営者自身や従業員の高齢化に対応しなければならないことも一般的には予想しうるが、その実態を把握するためには今回よりも長いスパンでの調査が必要である。

なお、グループ補助金の法制上の目的である、中小企業の事業提携による活動については、今回事例を観察できなかつた。これは、一方で個別企業からの聞き取りという本調査の方法による制約でもあるが、実態の表れでもあるだろう。グループ補助金は、被災企業の被災金額申告に基づいて、業種グループごとに査定した上で、被災企業に個別に交付されたものである。実態としては個別企業を支援する性格が強かったと考えてよい。これは、未曾有の災害規模を前にして、個別企業を支援しなければ被災地における事業活動を守ることができず、したがって雇用と生活を守れないという現実を目の当たりにした当時の政府が、法制上の制約に留意しながらとった措置であり、妥当なことだったと言ふべきであろう。

本調査の結論として、グループ補助金は、他の公的支援とともに、水産加工関連業者の事業再開に寄与したことが確認できる。先進的な事業者は、苦悩しながらも復旧から復興へと歩みを進めつつある。被災事業者の自力による復興を、行政・自治体が新たな形で後押しすることが望まれる。

〔謝辞〕

この度の聞き取り調査に際し、ご多忙のなか、ご対応いただいた被災事業者の皆様並びにご協力いただいた石巻市商工会議所、女川町商工会の皆様衷心より感謝を申し上げます。

〔参考文献〕

「中小企業等グループ補助金による復旧支援」（経済産業省/中小企業庁/県）、
「被災企業施設・設備、整備支援事業貸付」（中小企業庁）、「株式会社 日本大震災事業者再生支援機構による支援」（預金保険機構など）の三つの支援策は、聞き取り調査のなかで把握したもので、それぞれをインターネットで、施策主体である各省庁等のホームページにて確認後、担当部門との電話により詳細を調査した。

〔執筆分担について〕

本稿の1から5は千葉が起草し、川端が改訂して、両者協議の上で仕上げた。
6は調査結果を検討の上、川端が起草し、両者協議の上で仕上げた。

※本稿は、地域産業復興調査研究プロジェクトの研究成果の一部です。

※本稿に関するお問い合わせは川端 (kawabata@econ.tohoku.ac.jp) までどうぞ。

- 1) 「中小企業等グループ補助金による復旧支援」：中小企業等グループ又はその構成員が実施する施設等の復旧整備事業に要する経費に対して補助金を交付するもの。支援実施の手続きは、被災事業者の実態を把握している商工会議所及び商工会が、被災事業者からの申請に基づいて、基本的には製造業・水産加工業、観光業、運輸などの事業ごとに被災金額の総枠をまとめて県に申請し、総枠認定を受ける。総枠認定後、総枠に含まれる被災事業者から個別に交付申請書を受けて、申請者毎の交付決定を行う。交付金の交付は県が行う。事業経費の3/4（国が1/2，県が1/4）を補助する。
- 2) 「被災中企業施設・設備，整備支援」：被災した中小企業に対する金利免除，融資期間最大20年の貸付事業。グループ補助金支援の事業経費のうち補助金が交付されない1/4について貸付けが行われる。中小企業庁・高度化事業部が担当する。融資実務は，宮城県の場合は，みやぎ産業振興機構が行う。
- 3) 株式会社「日本大震災事業者再生支援機構」による支援：機構の株主は，預金保険機構及び農水産業協同組合貯金保険機構，日本銀行，民間金融機関，前の機構は，国が設立した認可法人である。その概要は，被災事業者に対し金融機関が有する債権を買い取ることによる返済猶予施策である。金利減免及び元金返済猶予期間は最大15年である。
- 4) 一貫作業工程（汐鱈フィレー製品の例）：調達—在庫（冷凍庫・冷蔵庫）—原料出庫・搬入—スチーム解凍—溜め水（流水）解凍—解凍終了タンク水に保管—ノロ取り（ウロコ取り）—バーダー機械（三枚おろし，整形）—塩水低温保管—低温塩水浸漬—塩水切り，計量（金属探知器設置）—テープ掛け・パレット積/台車積—出荷場（チルド製品冷蔵庫保管）—向け先別荷捌き—出荷（量販店など）（出所「A社汐鱈フィレー作業工程表」，作業手順，作業標準を除いて，掲載許可を取得した。）
- 5) バーダー(BAADER)：頭取り，三枚おろし機械のこと。
- 6) 前浜物：一般には，地域の中央市場に水揚げされる魚類を意味する。
- 7) 荷受人：一般に，量販店のこと。
- 8) 一般製造品：日本産業標準分類で中分類食料品製造業のうち，D社の製造の種類は，粉体・液体漬物調味料製造，農産物保存食料品製造，各種惣菜製造である。これらを一般製造品と総称する。
- 9) ハラル食品の「ハラル」には二つの意味がある。一つは，イスラム法で合法であること，もう一つは，健康的，清潔，安全，高品質，高栄養価であること。ハラル食品を製造するには，ハラル認証が必要になる。認証取得には，一つ目のイスラム法に合法であることの他に，二つ目を確保するための工場や施設が必要となるNPO法人日本ハラル協会ウェブサイト (<http://www.jhalal.com/halal>) を参照（2016年2月3日閲覧）。