

宮城県南三陸町における中小企業実態調査と地域振興

菊地 進

(立教大学名誉教授)

要 旨

宮城県南三陸町において、中小企業振興基本条例制定に向けた議論が始まり、町内企業・事業所の実態調査が実施された。この調査は南三陸町産業振興課が実施主体となり、宮城県中小企業家同友会が調査業務と報告書の取りまとめを担い、南三陸商工会がこれに協力した。調査結果から見えてきたのは、津波被害の途方もない甚大さであった。と同時に、事業所をすべて流されてしまったものの、間一髪難を逃れることのできた経営者、社員による事業再開が早かったことである。再開を急がないと、取引先・顧客との関係も途絶え、取り返しがつかなくなるとの判断があった。経営指針を持ち計画的に事業を進めている経営者ほどそうした判断を強く持つことができた。

大震災前と比較した売上高、利益では、復興事業を担う建設業が震災前を上回るのみで、その他業種は依然下回ったままである。ただ、その中でも半年以内に事業を再開した事業所の業績は、震災前を上回る傾向のあることが明らかになった。さらには経営計画を持つ企業、月次決算を行っている企業の業績が良いことも明らかになった。

事業の早期再開に際しては、社員の協力が不可欠である。そこで、人材育成の仕組みの有無等について聞いたところ、それらが整備されている企業の方が、業績が良いことが明らかになった。南三陸町において産業が発展していくには、その基礎としての経営力、人材育成力の強化が大変大事であることが明らかにされた。

南三陸町では、2020年までに復興事業を終了させ創造的復興宣言をする予定だが、所属業界の5年後の成長・縮小見通しを聞いたところ、建設業の縮小感が最も大きいものとなった。その他の業種も縮小見通しの方が強くなっている。記述回答でも、5年後以降への事業者の不安は極めて強く、本格復興に向け行政と産業界と町民のベクトルを一つにすることが何よりも大切になっている。その軸となるのが条例である。

キーワード

中小企業振興基本条例、企業・事業所実態調査、産業振興会議、経営指針、人材育成力

はじめに

東日本大震災で甚大な津波被害を受けた宮城県南三陸町において、中小企業振興基本条例制定に向けた検討が始まり、2015年11月に、『南三陸町企業・事業所実態調査』が実施された。本稿は、この調査で何が示されたかを明らかにするとともに、条例づくり並びにその後の取り組みについて期待されることを論じようとするものである。

南三陸町は、2011年3月11日の大震災で津波により壊滅的な打撃を受け、茫然自失とする中から一步一步立ち上がり、復興事業に取り組んできている。5年たった2016年現在、かさ上げ工事が続いており、目指す2020年（平成32年）の創造的復興宣言までは、なお数年を要する。

現在は、工事関係者が多数出入りするとともに、その関連での需要も存在し、復興商店街などを通じて一定の売上が確保されてきている。水産業の再開も進み、震災前並みの水揚げも確保されてきている。しかし、復興事業の終了する5年後以降の南三陸町はどのようなのか。

動き出した産業の息吹がそのまま維持されるとは限らない。町はきれいに整備されたが、人が集まらない。人口の流出が進む。そういう懸念はないか、これが多くの町内事業者の心配事となっている。そうしたなかで、南三陸町において、中小企業振興基本条例の制定の議論が始まったのである。その進行に、本稿の分析で何がしかの貢献ができれば幸いである。

I. 南三陸町における条例制定の動き

1. 自然に囲まれた南三陸町

南三陸町は、宮城県北東部に位置し、東は太平洋、北は気仙沼市、西は登米市、南は石巻市と接し、周囲三方を300～500メートルの山に囲まれている。リアス式海岸の一部を形成する太平洋岸は、有数の養殖漁場を擁す。面積

163.7km²、東西、南方とも約18kmで、三方を囲む山そして里、海までの距離が近く、四季を通じた自然の循環に恵まれている。太平洋岸に位置するため、海流の影響で夏涼しく、冬は雪が少なく、比較的温暖な地となっている。しかも、岩盤質の山に育つ杉は、台風の直撃もあまりないことから、真つすぐに、しかも強度が強く育ち、南三陸杉として知られ、優良木材として住宅建材や家具・インテリアの素材として活用されている。

こうした森林を育む山の自然と恵みすべてが海に注ぎ、植物性プランクトンやミネラルが豊富な湾を形成しており、牡蠣やホタテ貝・ワカメなどの養殖漁業が栄えている。また、サケ・ヒラメ・ホシガレイなどの放流やアサリの種苗生産など育てる漁業にも力が入られている。南三陸沖や三陸沿岸の漁業も盛んで、銀鮭、真マス、ヒラメ、カレイ、サンマ、サバ、イワシ、タラ、カジキなど水揚げ量も多く、魚種も豊富である。アワビ、ウニ、ほやの漁なども盛んである。

この海で育った植物や魚類は、漁獲や、遡上、陸上動物による捕食などによって再び陸地に戻り、木々を育てる養分となる。この連鎖がよくわかるのが南三陸町である。東日本大震災の数年前に発行された『南三陸町 町勢要覧2007』によると、南三陸町を表すのに「生命の循環を実感できる町」、「万物の生命が循環する町」といった表現がしきりに使われている。すなわち、「海がある豊かさ」と「山がある懐深さ」が結びつき、海と山と森の風景が続いている町が南三陸町であるとされているのである¹⁾。そうした誇りと感謝をもって、南三陸町の人々は生活を続けてきた。

2. 東日本大震災による津波被害

ところが、2011年3月11日金曜日14時46分、三陸沖を震源とするマグニチュード9.0の大地震が起こり、その後発生した大規模津波により、家々は流され、多数の人的被害、物的被害が発

生し、町は壊滅的な打撃を受けた。被害の概要は次の通りである。

人的被害

死者 620人（直接死600人，間接死20人），
行方不明者 212人

建物（住家）被害

全壊 3,143戸（2011年2月末現在住基台帳
世帯数の58.62パーセント）

半壊、大規模半壊 178戸（同3.32パーセント）

主要公共施設の被害

- ・戸倉地区 戸倉保育所・小学校，戸倉公民館，
自然環境活用センター，波伝谷地区漁業集
落排水処理施設 他
- ・志津川地区 役場（行政第1庁舎，行政第
2庁舎及び防災対策庁舎），志津川保健セン
ター，ボランティアセンター，デイサービ
スセンター，上下水道事業所，荒砥保育園，
志津川公民館，図書館，海浜センター，公
立志津川病院，地方卸売市場 他
- ・歌津地区 歌津総合支所，歌津保健セン
ター，名足小学校，水産振興センター 他

避難

33の避難所に9,746人が避難

2011年2月の住民基本台帳人口17,666人，
5,362世帯に対し，2016年3月の人口は13,717人，
4,594世帯となり，この5年間で，人口で3,949
人（19.8%），世帯数で768世帯（14.3%）の減
少となっている。

この大規模津波は，高さ14mあった3階建て
の防災庁舎をすっぽり飲み込んでしまった。こ
の防災庁舎には佐藤町長を含め40数名が残り，
懸命に避難放送を続けた。しかし，津波は屋上
まで押し寄せ，助かったのは数名であった。た
だ，この放送があったがゆえに助かった人は大
変多かった。

防災庁舎近くの高野会館は4階建てであった
ため，屋上に避難し330名が助かっている。津
波は4階まで達したが，丈夫な建物であったた
め，救われた。これらの建物は，海岸から200メ
ートルほどの所にあり，脇にはチリ地震津波水位

2.4mという標識がなぎ倒されていた。チリ津
波の時の6倍近くの高さまで津波が押し寄せた
のである。多くの町民にとって想像を絶する事
態であった。

3階建ての防災庁舎を飲み込んでしまうわけ
であるから，民間の水産加工所，製材所，事務
所，商店，民家等は，ひとつたまりもなく，根こ
そぎ津波に押し流されてしまい，多くの犠牲者
を生んだ。山側に逃げ助かった人は，数日後に
まっさらとなった建物跡地に座り込み，茫然自
失の状態となった。

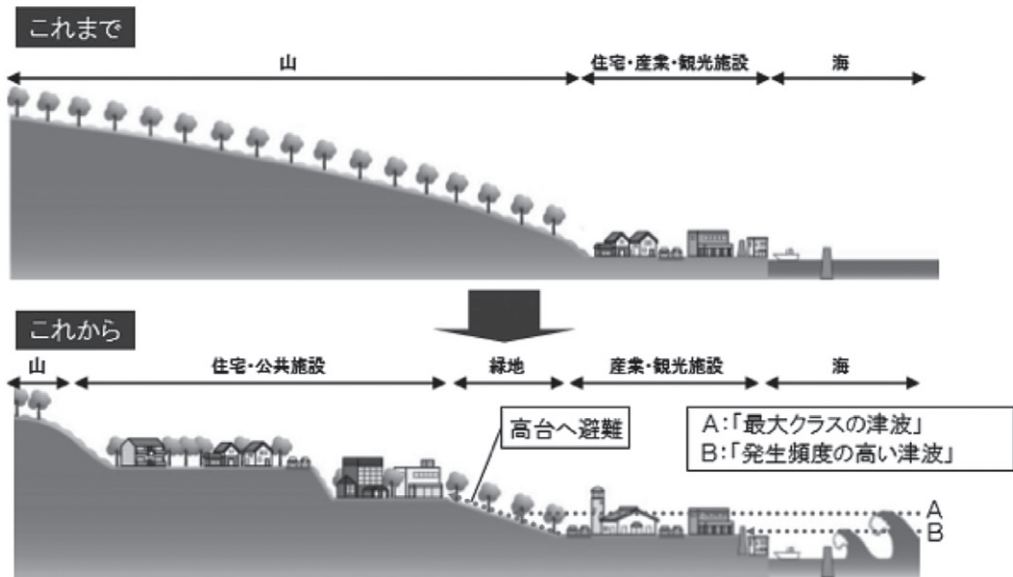
3. 復興事業の進行

家屋を流された人々は，高台の公共施設に避
難し，しばらくそこでの生活を余儀なくされた。
志津川地区では高台の志津川小学校，志津川中
学校が避難場所となった。体育館で寝泊まりす
るとともに，安否確認に追われた。つらい身元
確認なども行わねばならなかった。疲弊しき
った状況であったが，助かったものは生きねば
ならない。そうした中で，避難所に身を寄せて
いる多くの人の世話役を買って出て，朝の体操
のリードなどから活動を始めたのが地元の経営
者，とりわけ同友会会員であった。中小企業家
同友会では，阪神淡路大震災での支援活動の
経験を活かし，ただちに全国的な支援体制を
作り，いち早く被災地支援の活動を開始した。
そうした動きに勇気づけられ，共に生きるた
めの活動を始めたのである。

地震発生とともに防災庁舎に設置された南
三陸町津波災害対策本部は，翌日，南三陸町
体育館（ベイサイドアリーナ）に移され，食
料・水・防寒対策などの避難者支援，仮設住
宅の手配，町役場復旧などに動き出した。国
も震災の翌日に激甚災害指定をし，宮城県と
ともに，復旧・復興に乗りだすことになる。

一口に復旧といっても，犠牲者の捜索・弔
い，避難者の支援，仮設住宅の確保，イン
フラの復旧，ライフラインの確保，役場機
能の復旧等々膨大な取り組みがある。それ
らを1つ1つ進め

図1. 南三陸町復興後のまちの断面イメージ（『南三陸町震災復興計画』より）



ながら、続いて復興事業へと取り組んでいくことになる。復興計画策定会議は2011年6月から始められ、2度の会議を経て9月には原案が固められた。南三陸町には、すでに策定済みの「南三陸町総合計画」があったが、震災によりその遂行は不可能となり、別途『南三陸町震災復興計画』を策定・実施し、「南三陸町総合計画」については2016年に向けて改めて策定し直すこととされた。

国においては7月に「東日本大震災からの復興の基本方針」が策定され、8月には宮城県において、「宮城県震災復興基本計画」が策定された。こうして、国、県と連携する『南三陸町震災復興計画』が、2012年度から10年間の計画として策定されて行ったのである。そこでは、2012年度・13年度を街づくりの光を灯す復旧期、2013年度・14年度を本格的な復旧街づくりを行う復興期、2015年度から20年度までを持続可能なまちづくりを進める発展期と位置付けている。

そして、この計画のもとに2年度ごとの実施計画を決め、復旧から復興へと歩みだしたのである。南三陸町において明治以降に直面した津波被害は、1896年の明治三陸大津波（1,240人）、

1933年の昭和三陸津波（87人）、1960年のチリ地震津波（41人）、そして2011年の大震災（695人）である。明治三陸大津波の犠牲者数は多かったが、津波の遡上高は2011年ほどではなかった。こうした歴史を踏まえ、海際の産業・観光施設地域においては発生頻度の高い津波を防ぐことができるようかさ上げ工事を行い、ここから山に向けて傾斜上の緑地を作り、最大規模の津波を防ぐことのできる高台に、住宅地・公共施設を作ることを決めたのである（図1）。そのためかさ上げ工事のトラックが頻繁に出入りするところとなっている。

これまで、気仙沼や石巻に向かう鉄道が走っていたが、津波で寸断され、再開工事費用と通常利用者数を検討した末、再開を断念し、BRT（バス高速輸送システム）へと移行されることになった。また、高速道路の整備も進められることになった。

このように、復興事業後の南三陸町の姿は大きく変貌することになる。国・県、町の復旧・復興事業は、被災者の生活支援、ライフライン復旧、産業の復旧、行政機能の回復などから、産業の再生、雇用の創出など多岐にわたる。産

業における事業再生の際、どのような支援策が効果的であったかは、後ほど実態調査の結果を通じて見てみることにしたい。

Ⅱ. 条例を見据えた調査の実施

1. 復興事業後を見据え、条例の検討

『南三陸町企業・事業所実態調査』が実施されることになったのは、復興事業後を見据え、中小企業振興基本条例制定の必要性が意識されるようになってきたからである。それに先立ち、宮城県では、仙台市、白石市において中小企業振興条例が制定されていた。それが進むにあたっては、当該自治体のみでなく宮城県中小企業家同友会の努力が大きかった。また、慶応大学教授の植田浩史氏の条例に関する講演活動が果たした役割も大きかった。まさに、町役場や商工会を動かしたのである。そして、南三陸町において、その推進の要となったのが同友会南三陸支部である。

同支部長の（株）カネキ吉田商店代表取締役の吉田信吾氏は、2016年7月に大阪で開催された『中同協第48回定時総会』の第7分科会において、中小企業振興基本条例の学習から『南三陸町企業・事業所実態調査』が実施されるに至った経緯を報告し、条例を意識し、学習を始めるようになったきっかけは、復旧が進むにつれ、行政の進める復旧に違和感を持つようになったからであるとしている。すなわち、「山は山、海は海、里は里」とバラバラになっており、これで元に戻るのかという疑問が湧いてきたというのである。

そこで、同友会南三陸支部では、仙台市、白石市の例を学ぶとともに、2009年に条例を制定した北海道別海町への視察を行った。ここで、別海町町長が同友会に信頼を寄せ、期待をしていることを知るのである。そして、条例ができると、町に対して意見・提言が出しやすくなることも知る。こうして、条例に関し南三陸支部での本格的な討議が始まり、2014年10月の例会

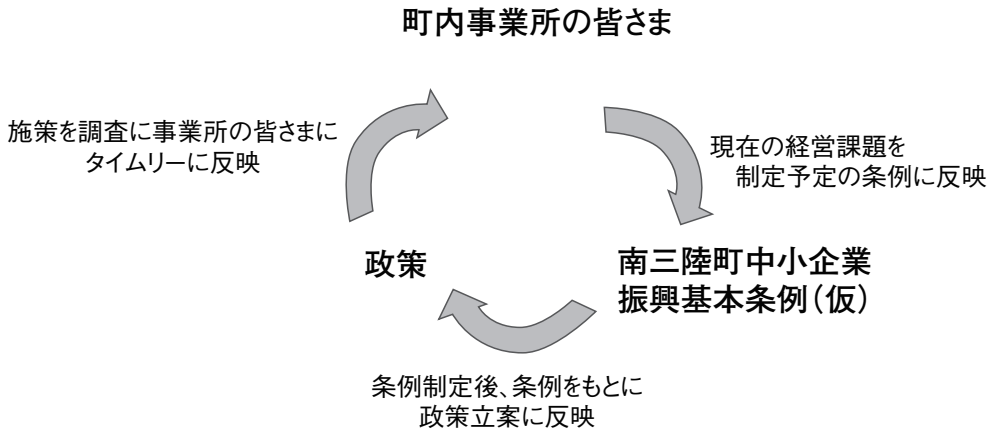
で、「小さい町とはいえ、生業を作るには中小企業が地域で活躍しなければいけない。そのためにも私たちが中心になって町の生業づくり、将来の希望づくりに立ち上がろう」と意見がまとまった。

もちろん、条例は行政活動であるため、何よりも町役場が動き出すことが必要であり、商工業支援の法制団体である南三陸商工会が動き出すことが必要である。そこで、南三陸町の佐藤町長と懇談を重ねるとともに、南三陸商工会を中心に各産業団体（漁協や農協、森林組合、観光協会）や建設業協会、消費者団体とも協議をし、南三陸商工会会長と同友会の南三陸支部長との連名で、町に対して正式に「条例制定の要請書」を提出した。

これを受け南三陸町は、2015年3月議会で、条例の制定を前提に、調査のための予算措置を決定し、7月には、宮城同友会に調査の業務委託を行った。南三陸支部では、それと前後し、植田教授、中同協の鋤柄会長、瓜田政策局長を招くなどして、条例の学習を一層強化した。また、愛媛県東温市の視察を町役場の担当者とともに実施した。そして、9月には『南三陸町企業・事業所実態調査』の実施体制に入っていたのである。

南三陸町町役場は、調査にあたり、「南三陸町中小企業振興基本条例（仮称）」制定の目的を次のように説明した。「この条例は、中小企業の振興に関して基本理念を定め、町、中小企業、町民などの役割を明らかにするとともに、町の中小企業振興施策を総合的に推進し、本町経済の発展と町民生活の向上に寄与することを目的とする。東日本大震災からの復興を今後更に推し進め、町内を活性化するには地域経済の牽引役である中小企業の振興が不可欠である。町内各事業所がより事業を営み易く、南三陸町で働くことに誇りを持ち、後の世代に継承できるような取り組みを進める必要がある。そのための第一歩として、町内企業・事業所の現状を把握することとする。」ここには、町内中小企

図2.『南三陸町企業・事業所実態調査』の依頼文より



業への期待と町役場の決意が込められていた(図2)。

2. 町内企業実態調査の実施

『南三陸町企業・事業所実態調査』は、南三陸町産業振興課が実施機関となり、その業務を宮城県中小企業家同友会に委託した。宮城同友会は南三陸支部と連携し、ただちに、南三陸商工会との協議を行い、調査対象を南三陸商工会会員企業477社とすることが決まった。というのは、事業を再開しているかどうか不明である場合が多く、南三陸商工会以外の事業所を調べ上げることが難しいと判断されたからである。調査票の作成と分析は、慶応大学教授の植田氏と筆者が協力し、次のような調査項目で実施することが決まった。調査票はA4で6頁、会社概要など通常の調査項目に加え、これまで自治体調査ではあまり設問に加えられることのない経営計画の策定や人材育成の仕組みの有無なども項目に加えられた。

『南三陸町企業・事業所実態調査』調査項目

- I. 企業・事業所の概要
名称, 所在地, 形態, 資本金, 主事業, サブ事業, ブランドの有無, 従業員数
- II. 東日本大震災の被災状況について
物的被災状況, 再開状況, 再開場所

- III. 東日本大震災後の経営状況について
売上・利益の推移, 増減理由, 資金調達先, 資金・経営計画, 強み・強化
- IV. 施策の利用状況と課題について
利用した施策, 効果, 利用時の問題点, 希望する施策
- V. 雇用・採用について
従業員の居住地域, 増減, 求人予定, 人材育成
- VI. 5年後の南三陸町と貴社について
5年後の町の課題, 業界の見通し, 今後展開したい分野, 事業継承
町役場への意見・要望

調査方法は、郵送による自計記入で、調査基準日を平成27年(2015年)10月1日とし、調査期間は同年10月1日～11月10日と設定された。同友会南三陸支部により、回答の督促・声掛けも精力的に行われた。その結果、調査対象477社のうち294社から回答が得られた。回収率としては61.9%である。ただ、大震災後の復旧過程での調査であり、督促・声掛けの感触からすると、未回答の半数近くは再開をあきらめているかもしくは事実上の廃業状態のようであったという。また、未回答の残りは、回答の余裕がないか再開を迷っている状況であるように受け止められたという。

表1. 業種別回答数

回答数	合計	企業形態		正社員数						
		個人	法人	2人以下	3人以上 5人未満	5人以上 10人未満	10人以上 20人未満	20人以上 50人未満	50人以上	不明
全体	294	142	152	89	56	48	28	21	14	38
農業	3	2	1	1	1	1	-	-	-	-
漁業	21	18	3	9	4	1	1	-	-	6
林業	4	1	3	-	2	2	-	-	-	-
建設・土木	67	31	36	13	15	14	6	8	3	8
水産関係製造業	23	1	22	1	4	4	7	5	1	1
水産以外製造業	24	12	12	7	3	1	6	2	2	3
運輸業	11	2	9	2	-	3	3	2	1	-
卸・小売業	72	31	41	23	17	11	4	3	5	9
飲食業	15	13	2	8	3	1	-	-	-	3
観光・宿泊業	14	7	7	4	3	5	-	1	-	1
教育学習支援業	5	3	2	3	-	1	-	-	1	-
医療・福祉・ 生活関連サービス	20	14	6	11	3	2	-	-	-	4
その他サービス	12	4	8	6	1	2	1	-	1	1
不明	3	3	-	1	-	-	-	-	-	2

表2. 経済センサス基礎調査時（2014年）の
企業等数

	企業等数	事業所数	従業者数
総数	227	251	2,086
個人	93	93	283
会社企業	105	126	1,542
会社以外の法人	29	32	261

調査の結果は、個人企業と法人企業とが半々で、2011年以降に開設された会社も11.8%あった。業種別では、卸・小売業（24.7%）が最も多く、次いで建設・土木（23%）であった。表1は、業種別回答数である。それぞれ、企業形態と正社員規模別に分けてある。表2は、2014年経済センサス基礎調査の結果である³⁾。大震

災後3年目の調査であったが、町の中心部が流されてしまったため、把握できた事業所数は251に止まっていた。今回の調査では、この数を上回ることができたが、それでも商工会会員数の6割である。未回答並びに会員外については状況をつかむことができなかった。

3. 調査結果に見る被災の実態

以下、南三陸商工会会員企業477社のうち、227社からの回答をもとに見ることになるが、限られた数とはいえ被災の実態について、驚くべき姿が浮かび上がってきた。（表3）東日本大震災の被災状況についての設問で、294社中192社が「事業所のすべてまたはほとんどが全壊した」と答えているのである。回答割合から

表3. 大震災の物的被災状況

横%		大震災の物的被災状況						
		回答数	事業所のすべてまたはほとんどが全壊した	事業所のうち一部が全壊した	事業所のうち一部が半壊した	事業所の設備や自動車などが損壊した	事業所の被害は軽微またはほとんどなかった	その他
5業種	全体	283	67.5	11.3	3.2	22.3	10.2	5.7
	農林水産業	26	73.1	7.7	7.7	15.4	7.7	0.0
	建設業	64	60.9	7.8	3.1	29.7	12.5	4.7
	製造業	47	61.7	23.4	4.3	21.3	10.6	6.4
	流通商業	82	72.0	11.0	1.2	24.4	12.2	2.4
	サービス業	64	70.3	7.8	3.1	15.6	6.3	12.5

すると67.1%に上る。未回答であった商工会員は、再開を断念しているか、迷っているケースが多いようであり、おそらくその場合の被害も全壊に近いものと思われ、実態は調査結果よりもっと厳しかったに違いない。事業所の一部が全壊・半壊、設備や自動車などの損壊も少なくない。こうして、津波が襲った陸地に、いかに多くの事業所が集中していたかがわかる。

『中同協第48回定時総会』第7分科会²⁾で座長を務められた丸平木材(株)代表取締役社長の小野寺邦夫氏は、南三陸町の海に近い場所で三陸杉の丸太を製材する事業を営んでいた。それが、2011年3月11日、津波によって工場・事務所・自宅を一瞬で流されてしまったのである。小野寺氏は、圧倒的な自然の力を目の当たりにして「更地となった会社の跡地に一週間ほど座り込んで茫然としていた。何から始めていいかと無力感に包まれた」と述懐している。多くの町民や事業者がそうであったと思われる。

その後の事業再開状況であるが、表4は、被災状況別に再開時期を捉えたものである。何らかの損壊があった233社から回答がえられ、そのうち133社(57.1%)が震災後半年以内に事業を再開し、59社(25.3%)が1年以内に再開したと答えている。つまり、損壊を受けた企業

のうち82.4%が1年以内に事業を再開している。驚くのは、「事業所のすべてまたはほとんどが全壊した」企業である。そうした企業192社のうち187社から回答がえられ、そのうち100社(53.5%)が震災後半年以内に再開し、52社(27.8%)が1年以内に再開したと答えているのである。つまり、すべてまたはほとんど全壊したにもかかわらず、82.4%が1年以内に事業を再開していたのである。

国、県、町の支援制度に助けられた面があるのは事実であるが、精神的ダメージが色濃く残る中で何ゆえ再開しえたのか、十分な説明が必要とされる。先ほどの小野寺氏の丸平木材は明治41年の創業で、大震災直前の2011年3月1日に全国林業経営者コンクールで優勝、農林水産大臣賞を受賞し、祝賀会の準備中であった。それが大津波で一瞬のうちにすべてが流出してしまい、茫然自失の日々が続いたそうである。そうしたところ、森林事業者の皆さんから「山は大丈夫だよ、あなたが頑張れば山は生き返るよ」と言われ、「生かされた自分の使命は『木の力を輝かせる』ことだ」と考えたそうである。その後、高台に残された木材置き場で2012年4月に事業を再開し、「木は、山の生命エネルギーの結晶。丸平木材は自然の大きな恵みである木の力を輝かせることで、健康と心の豊かさとい

う付加価値を提供したい」と懸命に経営を続けている。

カネキ吉田商店の吉田氏は、「なぜ再開を急いだかという、半年1年と納品を切らしてしまうと、業者とのつながりがなくなってしまうのです」と語っている。行場商店の高橋氏は「9月の秋鮭漁までに絶対に復活させてみせる、と宣言した時に社員一同から上がった歓声と涙は今でも忘れられない」と語っている。経営者の

決断のタイミングが非常に大切であったということがわかる。

ただ、事業再開後の事業所の状況をみると、本設が60.3%で仮設が37.2%と、まだ仮設が3割を超えている（表5）。加えて、回答のえられなかった事業所、商工会会員でない事業所がどのようになったかわからない状況を考えると、南三陸町における産業の復旧は2015年11月の時点でまだ道半ばという状況であった。

表4. 大震災の物的被災状況と事業再開時期

上段：回答数 下段：横%		事業再開時期						
		合計	震災後半年以内に再開した	震災後1年以内に再開した	震災後2年以内に再開した	再開まで2年以上かかった	現在も再開していない	その他
大震災の物的被災状況	全体	233	133	59	21	15	4	4
		100.0	57.1	25.3	9.0	6.4	1.7	1.7
	事業所のすべてまたはほとんどが全壊した	187	100	52	19	13	3	2
		100.0	53.5	27.8	10.2	7.0	1.6	1.1
	事業所のうち一部が全壊した	31	24	4	—	1	2	2
		100.0	77.4	12.9	—	3.2	6.5	6.5
	事業所のうち一部が半壊した	9	6	2	1	—	—	—
		100.0	66.7	22.2	11.1	—	—	—
	事業所の設備や自動車などが損壊した	60	37	12	6	4	2	1
		100.0	61.7	20.0	10.0	6.7	3.3	1.7

表5. 事業再開後の事業所の状況

回答数	事業所の状況					
	合計	本設（震災以前と同場所）	本設（震災前とは別の場所）	仮設（中小機構）	仮設（自費で設置）	その他
全体（下段：横%）	255	77	78	48	47	26
	100.0	30.2	30.6	18.8	18.4	10.2
農林水産業	25	11	6	—	4	5
建設業	59	23	22	6	10	2
製造業	44	14	12	14	5	5
流通商業	71	16	21	19	16	5
サービス業	56	13	17	9	12	9

Ⅲ. 調査結果が示す町の将来への不安

1. 復旧支援と施策の利用効果

海につながる陸地の多くが津波で流されたため、自力での復旧、事業再開は困難である。このため国は、激甚災害指定を行い、復旧のための財政援助を決めた。こうして、国、宮城県、南三陸町の分担と連携により、支援メニューが作られて行った。問題は、それが効果的に利用できたかどうかである。『南三陸町企業・事業所実態調査』では、「補助金・助成金などで利用した施策」について聞いた。その結果が表6である。294の回答のうち、利用しなかった54、不明49を除くと190になる。すなわち、294事業所のうち190の事業所で補助金・助成金などの施策の利用がなされたのである。その割合、実に64.6%である。

行政の提供する施策が短期間にこれだけ高い割合で利用されるという事はめったにない。それだけ、被害が甚大であったということである。利用の割合が最も高かったのが、「中小企業等復旧・復興支援補助」、いわゆるグループ補助である。施策を利用した190の事業所のうち132件(69.5%)に上っている。これは、復興のリード役となり得る「地域経済の中核」を形成する中小企業等グループが復興事業計画を作成し、県の認定を受けた場合に、施設・設備の復旧・整備等について補助を受けることのできる補助制度である。2011年8月の第1次交付から、16年末時点で第18次交付まで続けられている。サプライチェーン型、経済・雇用効果大型、地域に重要な企業集積型、水産(食品)加工業型、商店街型に分けられる。

施策の利用効果について、自由記述で聞いたところ、93件の回答が寄せられた。190の事業所のうち93件であるから、半数近い事業所が記入をしてきたことになる。いくつか紹介すると、「グループ補助金制度がなかったら再開できなかったと思います。助かっています。感謝して

います。」「自力では無理です。グループ補助のお陰で生きる事が出来ました。」「震災後一年以内に再開ができ、販路は減少したものの少しずつ売上を上げて行く事が出来た。」「3/4制度はすべて失った事業者にとってとても有り難かった。また、グループにて町の活性化企画が出来評価された(てん店マップ)。」「債権買取りにより、新規の融資が受けやすくなった。グループ補助金により、本設の建物を建設でき、震災前に比しても利便性、快適性などサービスの質の向上が出来た。』

グループ補助に次いで利用が多かったのが「各種の雇用助成金」の59件である。こちらも効果が高かったという。「雇用調整助成金で震災後の受注減少期間を乗り切れ、施設、設備復旧支援補助で、流出した本社工場を戸倉工場へ機能移転できた。」「設備に補助金を活用し、復興需要の中で大きく稼働している。雇用に対す

表6. 利用した補助金・助成金

カテゴリ(複数回答)	回答数	(全体) %
南三陸町中小企業振興資金融資あっせん制度	7	2.4
南三陸町中小企業振興資金利子補給制度	32	10.9
南三陸町企業立地奨励制	10	3.4
南三陸町新規学卒者雇用促進奨励制度	6	2.0
中小企業等復旧・復興支援補助(グループ補助)	132	44.9
各種の雇用助成金	59	20.1
被災中小企業事業再開支援補助金	13	4.4
被災資産復旧事業補助金	5	1.7
その他の助成金・補助金	33	11.2
利用しなかった	55	18.7
その他	12	4.1
不明	49	16.7
N(%ベース)	294	100

る助成に関しても、給与等に反映させている。」

そのほかにも、「震災後の何もない状況から事業を再開し継続して行くには、これらの施策は必要不可欠な制度であり、本当に有難く活用させていただいています。本年、南三陸町水産業共同利用・補助金が経営維持する事が出来た。」といった回答もあり、施策の利用効果は大変大きかったことがわかる。

その一方、利用上の問題点についても197件の回答があった(表7)。最も多かったのが、「資料作成が煩雑である」94件(47.7%)、次いで、「各種助成事業情報の入手が困難」51件(25.9%)、「申請期間が短すぎる」47件(23.9%)、「助成条件が経営復興の実態に合わない」46件(23.4%)である。具体的には次のような指摘である。「施設整備に活用したくても、店舗・工場用の土地整備事業が遅れていて活用出来ない。」「期間が短く、周囲の護岸工事・堤防工事が完了する前に終わったので、事務所や必要施設が対象にならなかった。申請時の見積額で、資材の値上りによる増額が出来なかった。」「助成内容が経営復興の実態に合わない。一部復旧ではなく、新たな設備に振り向けられればと思

表7. 補助金・助成金を利用した際の問題点

カテゴリ	回答数	%
各種助成事業情報の入手が困難	51	25.9
資料作成が煩雑	94	47.7
申請期間が短すぎる	47	23.9
決定までの期間が長すぎる	28	14.2
助成金交付までのつなぎ資金で苦勞	36	18.3
助成条件が経営復興の実態に合わない	46	23.4
申請窓口が一本化されていない	13	6.6
特に問題なかった	38	19.3
その他	10	5.1
N(%ベース)	197	100.0

う。制度資格に大きな倫理的な死角がある。申請の仕方により大きな差がある。」

「資料作成が煩雑である」は、個人企業のみならず、法人企業においても高かった。グループ補助に申請する場合は、たしかに煩雑であることは間違いない。しかし、経営計画を立てる上では避けて通れないところであり、この点また別な視角から考えてみることも必要であろう。

2. 震災後の経営状況

さて、『南三陸町企業・事業所実態調査』が実施されたのは、大震災から4年半が経過した時であった。行政による支援事業もあり、半年以内に事業再開が進んだ事業所も少なくなかった。問題は、経営の状況としてはどうかである。今回の調査では、大震災前の3年間の平均と比べた売上高と利益(経常利益)の変化について聞いた。

この設問への回答277のうち、大幅に増加が49、やや増加が55あった。つまり、37.6%が大震災前より売上高が増加と答えているのである。一方、減少は116で41.8%がまだ大震災前の水準に戻っていない。表8は、これをさらに企業形態別に見たものである。個人企業では、132事業所中増加は39、減少は58である。つまり、51.5%がまだ大震災前の売上高水準に戻っていない。これに対し、法人企業では、145事業所中増加65で、減少は48である。かなり違いが出てきている。利益についても同様である。

そこで、こうした点をより鮮明にとらえるため、表8で、売上高DI(ディフュージョンインデックス)をとった。これは、次の算式で求められる指標である。

$$DI \text{ 値} = (\text{大幅増加割合} + \text{やや増加割合}) - (\text{やや減少割合} + \text{大幅減少割合}) \%$$

この値が大きくなるほど、売上が減少している事業所の割合が低く、逆に増加している事業所の割合が高くなることを意味する。利益についてもDI値を求めた。

企業形態別に見た売上高DIでは、個人-

表8. 2014年度の企業形態別売上高増減

回答数	合計	大震災前3年間の平均に比べた2014年度の売上高増減					売上高 DI	(参考)	
		大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少		利益 DI	
企業形態	全体	277	49	55	57	48	68	-4.3	-10.6
	個人	132	13	26	25	25	43	-22.0	-29.4
	法人	145	36	29	32	23	25	11.7	4.4

*売上高 DI は、増加マイナス減少回答割合（大幅増加＋増加－減少－大幅減少）である。利益 DI も同様。

22.0%，法人11.7%となり、その差が33.7%と大きく開いている。利益 DI は売上高 DI よりだいぶ低くなり、個人-29.4%，法人4.4%であり、その差は33.8%である。こうして、個人企業より法人企業で売上高の増加、利益の増加が進んだことがわかる。

さて、この指標を事業再開時期別に見たものが図3である。支援事業でグループ補助の利用が多かったことを見たが、第1次交付決定は、2011年8月5日である。津波被害から5か月近く経っている。この時、南三陸町で申請が通ったのは、「南三陸地区水産加工業復興グループ

水産（食品）加工業型」の8社のみである。一方、震災後半年以内に事業を再開したのは、229事業所のうち131事業所である。多くの事業所は、自力で再開していったのである。「南三陸地区水産加工業復興グループ」も申請が通ったとはいえ、使えるのは8月以降であり、基本的には自力で立ち上がる以外なかった。

そうしたことを踏まえ、事業再開時期別に売上高状況を見ると、興味深い事実が明らかになる。震災後半年以内に再開した131事業所中71事業所で、大震災前に比べて売上が増加し、27事業所が横ばいとなっている。実に74.8%の事業所が震災前の売上高水準に届き、54.2%がそ

図3. 事業再開時期別に見た売上高 DI, 利益 DI

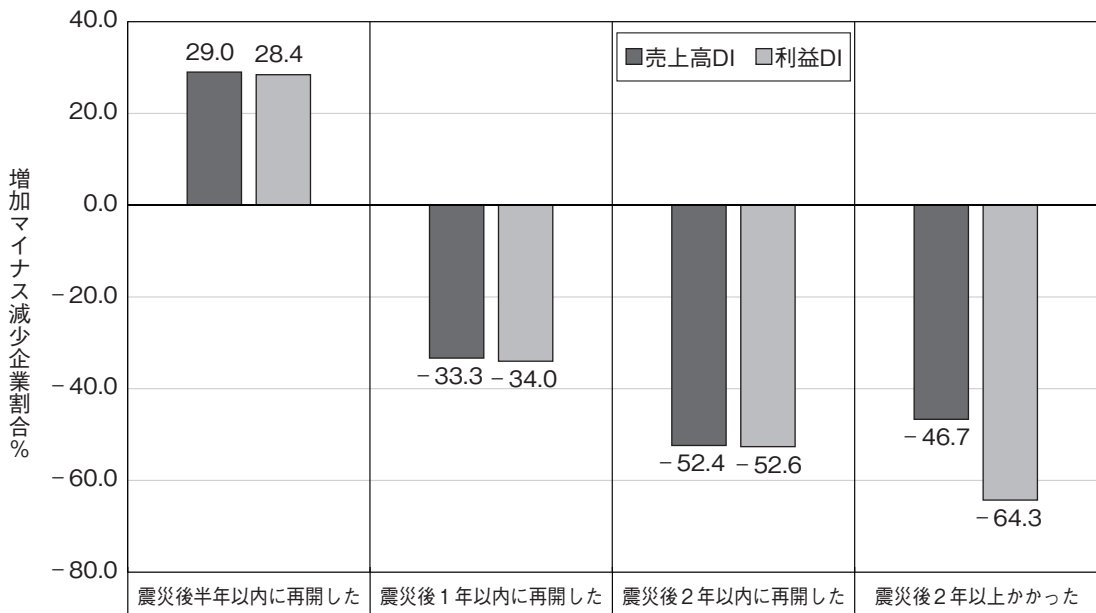


表9. 2014年度の業種別売上高増減

回答数	合計	大震災前3年間の平均に比べた2014年度の売上高増減					売上高 DI	(参考) 利益 DI	
		大幅に 増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に 減少			
5業種 分類	全体	276	49	55	57	48	67	-4.0	-10.2
	農林水産業	28	1	2	7	8	10	-53.6	-63.6
	建設業	64	17	21	18	3	5	46.9	30.4
	製造業 (水産加工)	21	2	6	1	6	6	-19.0	-9.5
	製造業 (水産加工以外)	22	7	2	5	5	3	4.5	-5.0
	流通商業	80	13	11	16	14	26	-20.0	-21.9
	サービス業	61	9	13	10	12	17	-11.5	-17.0

*売上高DI、利益DIは、表8に同じ。

れを上回っているのである。売上高DIで見ると29.0%であり、利益DIでもほぼ同水準の28.4%である。利益で見ても4分の3近くの事業所が大震災前の水準に達するか、それ以上となっている。

これはあくまでも事業を半年以内に再開した事業所の場合である。再開がそれより遅れるにつれ、売上高DIは-33.3%、-52.4%と悪化し、利益DIも-34.6%、-52.6%と悪化してしまう。やはり、吉田氏のいわれる、「半年1年と納品を切らしてしまうと、業者とのつながりがなくなってしまう」現実があるのである。

もう一つ見ておきたいのは、業種別に見た売上高、利益の変化である。表9では、5業種に分けてこの点を見た。どの項目でクロス集計を行うかで、合計回答数は若干異なってくるが、業種の明確な276事業所で売上高DIをとると、全体では-4.0%である。利益DIはもっと悪く-10.2%である。業種別には、群を抜いて高いのが建設業である。それぞれ+46.9%、+30.4%である。まさに、復興に関わる需要があるからである。震災後開設した建設業事業所も少なくない。このほかに水産加工以外の製造業の売上高DIでプラスが確認されるが、それ以外は、

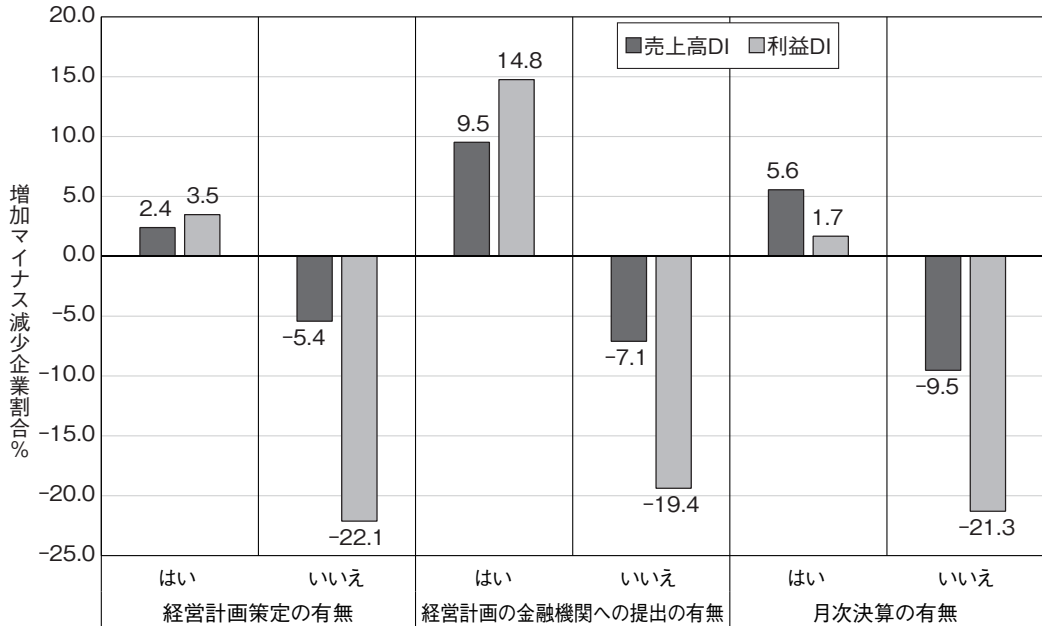
売上高DIにおいても、利益DIにおいても、すべてマイナスの値である。大震災前の水準に追いついているとは到底言えない。

3. 必要とされる経営力と人材育成力

前節で、企業形態別、事業の再開時期別、業種別に売上高DI、利益DIを見てみた。プラスに転じているケース、マイナスに沈んだままのケースと種々分かれていた。むろん、プラスのDIの場合も全事業所で売上が増加したわけではない。マイナスのDIの場合も全事業所で売上が減少したわけでない。それぞれ増加した事業所、減少した事業所があり、その比率が違うということである。

では、どのようなところで売上の増加や減少の違いが出てくるのであろうか。売上が増加した要因について聞いたところ、「震災復興」が70.1%と群を抜いて高い割合であった。売上が減少した要因についても、やはり「震災の影響」が54.0%と第1位であった。震災という事態に直面する中で、売上増減の違いが生まれているのである。経営資源の蓄積や資金の違いもあり、一概に言えないが、事業再開時期の判断などからすると、経営判断、経営力の差というものこの違いを生んだ大きな要素として考えられる。

図4. 経営指針の有無別に見た売上高 DI, 利益 DI



経営の出発点は経営計画の作成である。その作成は大事であるといわれるが、果たして業績にも結び付くのだろうか。この点を明らかにするため、経営計画作成の有無別に2014年度の売上高、利益を比較してみた。増加割合、減少割合を見ると、確かに違いがある。そこで、先ほどと同様に、DI値をとってみた。

そうすると経営計画の有無で、売上高DIにおいて8ポイントほど差があることが明らかになった。この差の分だけ、経営計画を作成した企業の方が売上の増加割合が高かったのである。続いて、この作業を経常利益について行ってみた。そうすると、利益DIは25.4ポイントの差に広がったのである。

図4より明らかなように、経営計画を作っていない場合、利益DIが売上高DIに比べ、16.6%も下がっているのである。売上を伸ばしても、利益が出ないどころかマイナスが出てしまうという状態である。やはり、経営計画の作成は大事であるといえる。ただし、経営計画を立てても、実践の後、点検・総括がなされないと次の段階のサイクルに入れれない。そこで、月

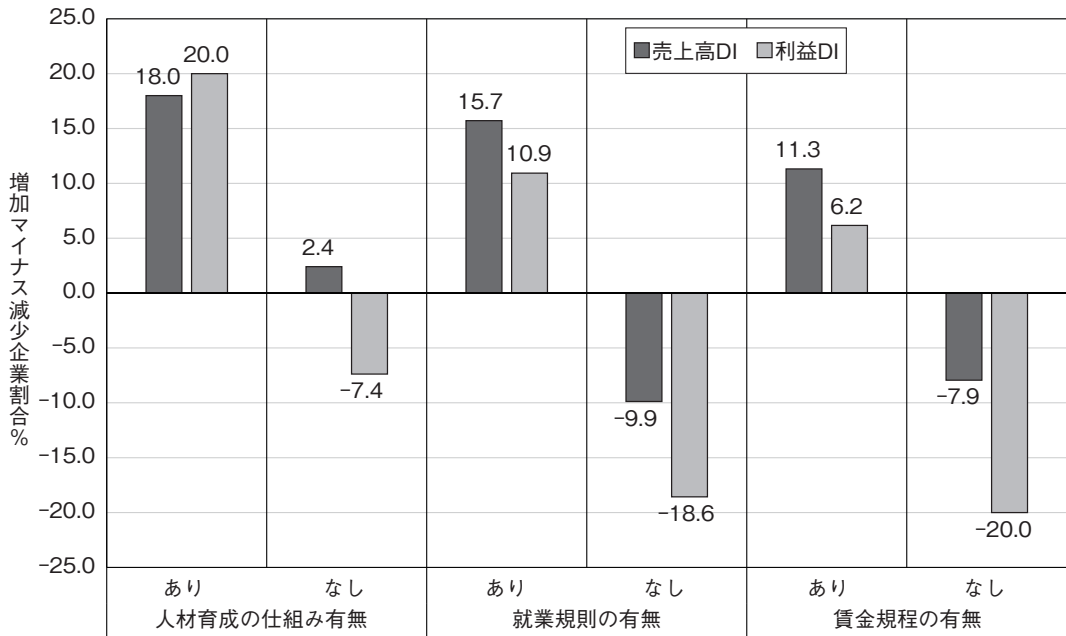
次決算についても、「はい」「いいえ」に分けて、売上高、利益を比較してみた。

月次決算の有無では、売上高DIにおいて15.1ポイントの差となっている。経営計画作成の有無の場合は8ポイント差であったから、倍近くに広がっている。この差の分だけ、経営計画を作成した企業の方が売上の増加割合が高かったのである。続いて、利益についても同様の比較を試みた。そうすると、利益DIでは22.9ポイントの差がつくことがわかった。

月次決算を行っていない場合、利益DIが売上高DIに比べ、11.7%下がってしまうのである。売上を伸ばしても、利益が出ないどころかマイナスが出てしまうという状態である。やはり、月次決算の実施も大事であることがわかる。

では、人材育成についてはどうか。「若者の働く場所の確保」が大事であるとしばしばいわれるが、その働く場所で人が育つ環境が整えられているかどうかが問題である。そのため、今回の調査では、「人材育成のマニュアルや仕組みはありますか」という設問が設けられた。図

図5. 人材育成の仕組み等の有無別に見た売上高 DI, 利益 DI



5は、この設問に対する「はい」「いいえ」別に、2014年度の売上高と利益の増減を見たものである。人材育成の仕組みがあるかどうかは、業績に直結してくることがわかる。あると答えられたのは50事業所であるが、ない場合に比べ、売上高DIで15.6%、利益DIで27.4%高くなっている。

雇用契約のベースに置かれるのは就業規則である。たとえ社員数が少なくとも、社員雇用する以上就業規則はなくてはならないものである。この現状を捉えるために、「就業規則はありますか」という設問が設けられた。「はい」は63.2%であった。この就業規則についても、ある場合はない場合に比べ、売上高DIで25.6%、利益DIで29.5%高くなっている。

社員を雇用する場合、もう一つ大事なのが賃金規程である。雇用する以上、賃金規程はなくてはならない。この現状を捉えるため、「賃金規程はありますか」という設問が設けられ、「はい」は71.6%であった。この賃金規程についても、ある場合は、ない場合に比べ、売上高DIで19.2%、利益DIで26.2%高くなっている。

このように見てくると、経営指針を作り、毎月点検をし、計画的に経営実践を進め、経営力を高めていくこと、そして、社員教育、人材育成を重視しながら経営を進めていくことがとても大事であることがわかる。このことが南三陸町の調査で立証されるところとなった。中小企業振興基本条例の条文において、事業者の役割が規定されることになるが、この点に関わる大変大事な点である。

IV. 調査を踏まえたまちづくり

1. 調査結果に見る5年後の課題

『南三陸町企業・事業所実態調査』では、5年後の南三陸町の重要課題は何かを第1位から第3位まであげてもらった。第1位を回答割合の高い順にあげると、「人口減少への対応」28.9%、「避難者の南三陸町への帰還」16.1%、「若者の働く場所の確保」11.6%、「復興需要縮小への対応」11.2%、「市街地・居住地の復興」10.0%である。

第2位を高い順にあげると、「若者の働く場

表10. 5年後の南三陸町の重要課題（三位までの合算）

複数選択	回答数	(全体) %	(除不) %
避難者の南三陸への帰還	82	27.9	31.5
復興需要縮小への対応	58	19.7	22.3
市街地・居住地の復興	79	26.9	30.4
地方卸売市場の機能回復	9	3.1	3.5
公共交通の機能回復	27	9.2	10.4
観光振興	25	8.5	9.6
企業誘致	31	10.5	11.9
商店街の賑わい	31	10.5	11.9
水産業の安定的な発展	47	16.0	18.1
若ものの働く場所の確保	120	40.8	46.2
生活インフラの整備	42	14.3	16.2
地域資源を利用した商品化・産業化	19	6.5	7.3
南三陸町内企業の後継者問題	27	9.2	10.4
人口減少への対応	157	53.4	60.4
大震災の記憶の風化への対応	14	4.8	5.4
不明	34	11.6	
N (%ベース)	294	100	260

所の確保23.6%、「人口減少への対応」13.8%、「避難者の南三陸町への帰還」11.0%である。第3位を高い順にあげると、「人口減少への対応」14.6%、「若者の働く場所の確保」11.9%、「市街地・居住地の復興」11.9%である。こうして見ると、「人口減少への対応」とそのための「若者の働く場所の確保」が大変大きい課題ととらえられていることがわかる。一方、5年後においても復興の課題がなお残ると考えられている。

そこで、改めて第1位から第3位までを合算して集計した。その結果が表10である。5年後の南三陸町の重要課題の第1位は、やはり「人口減少への対応」である。実に60.4%に達している。最近の国勢調査の結果も報告され、人口

減が指摘されてきている中で一層の不安感に駆られていることがわかる。しかし、この対応のためには、何よりも「若者の働く場所の確保」が必要で、この課題が46.2%で2位に上がっている。5年後の南三陸町の重要課題としては、この両者が群を抜く形になっている。これらに続いているのが、「避難者の南三陸への帰還」31.5%、「市街地・居住地の復興」30.4%である。合算集計によって、何が重要と考えられているかがより鮮明にとらえられるところとなった。

こうして、「未曾有の震災の後、未曾有の復興事業が始まり、その後未曾有の不況が訪れるのではないか」（行場商店高橋社長談）と不安感が高まっている。これが、条例制定について企業家の側から問題提起がなされた強い動機となっている。表11は、所属する業界の5年後の見通しを聞いた結果である。図6は、その結果をDI値（成長マイナス縮小割合%）を取って売上高DIと比較したものである。「成長」12.6%、「横ばい」18.4%、「縮小」49.8%、「分からない」19.2%である。半数が縮小すると捉えており、「分からない」を入れると7割が不安感を持っている。成長を見通しているのはごく限られている。

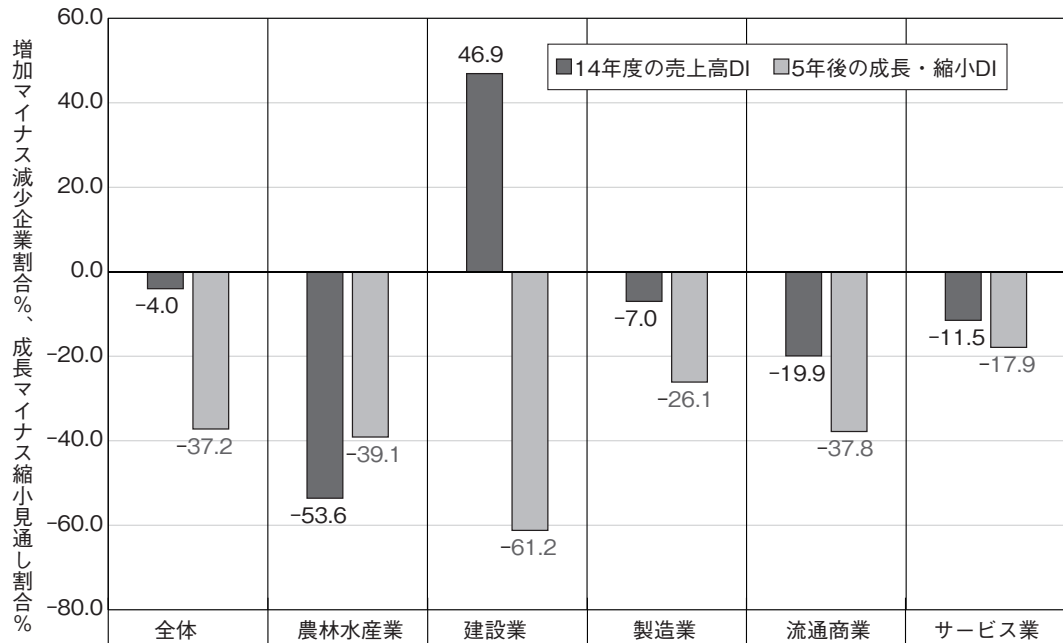
この見通しで特徴的なことは、大震災前3年間の平均に比べ、売上が増え、利益が増え、雇用も増え、事業所数も増えていた建設業において、5年後の見通しが最も悪くなっている点である。成長から縮小を単純に引いて割合をとると-61.2%、「分からない」を除いて同じ割合をとると-70.4%である。2014年度の売上高DI、利益DIいずれもプラスなのは建設業のみであった。その建設業が5年後の成長・縮小見通しDIにおいて、最も厳しい見通しになっているのである。その他の業種もすべてマイナスDIであり、これでは南三陸町の産業は総崩れになりかねない。やはり、町をあげて一刻も早く計画的な取り組みを始めなければならない。

表11. 5年後の成長・縮小見通し

回答数	合計	大震災前3年間の平均に比べた2014年度の売上高増減						成長・縮小見通しDI%	
		大幅に成長	やや成長	横ばい	やや縮小	大幅に縮小	分からない		
5業種分類	全体 (下段：横%)	261	5	28	48	55	75	50	-46.0
		100.0	1.9	10.7	18.4	21.1	28.7	19.2	
	農林水産業	23	-	2	5	6	5	5	-50.0
	建設業	62	-	5	6	10	33	8	-70.4
	製造業	46	2	5	13	8	11	7	-30.8
	流通商業	74	2	7	12	21	16	16	-48.3
	サービス業	56	1	9	12	10	10	14	-23.8

*成長・縮小見通しDIは、成長から縮小を引き、分からないを除いた合計で割った%

図6. 売上高DIと5年後の成長・縮小見通しDI



2. 望まれる一致団結した街づくり

こうした状況を踏まえ、『南三陸町企業・事業所実態調査』では今後希望する施策について聞いた(表12)。希望としては、「雇用に対する支援」、「事業所建設、設備導入に関する支援」が最も多く、不明を除く回答の39.6%を占めている。前者は、事業再開が進む中で人の確保がなかなか難しくなっていること、後者は津波被

害からまだ十分に立ち直れていないことを示している。この二つに続くのが「運転資金に関する支援」である。「運転資金は十分ですか」という設問にたいし、49.2%が「いいえ」と答えている。その他、「新規事業創出に関する支援」、「地域内での消費促進」、「観光振興」、「地域資源を生かした産業づくり」など将来を見据えた要望が続いている。

要望に関する具体的な声を少し見ておきたい。まず、事業所建設、設備導入に関する支援に関連して、「漁業用の倉庫が資材、漁具が流失し、漁具は何とか買ったが、倉庫は海岸の工事に伴い移設の方法しかなく、土地の確保が難しかった。漁船漁業ですが、魚の不漁でこれから心配しています。倉庫ですが、復興支援補助になりませんでした。」「現在、仮設にて事業をしており、震災前の土地（自分）は全部使用できないし、代替地は面積的に足りない状態の為に、高額の借入は経営体力を弱くするので、今後支援（補助事業等）があれば利用したい。」「漁業をしています、水産物の加工等の作業場と資材を置く土地の確保が必要です。何か始めたたくても資金がないとできない。銀行が貸してくれても十分ではない。」まだ、復旧のための要望も多い状況にある。

また、雇用に関連して、「まだ完全に復旧できていない施設や設備がある。I、Uターン等、新規の雇用に結びつくあらゆる事業立案とその支援が必要。一般住民（直接被災をしていない方々）を対象にした定住化対策等の事業が、ほとんど皆無状態である。」「復興終了後に仕事が減って行くのは必然。社員の雇用を守る為に、新事業にチャレンジしたい。設備投資に補助があれば助かる。地域資源（人材）を確保し、雇用を生み出し、地域に会社を置き、外部に打って出て行くしか生きる道はない。」「新しいチャレンジが生まれぬ町に魅力を感じません。Iターン、Uターン、多拠点生活の人材が行おうとする挑戦、起業が生まれやすい施策が必要です。それが地域資源を生かしたものであれば、新たな産業が生まれるきっかけにもなります。」

復興とは、かさ上げ工事と街並みの完成で終わるわけでない。産業や事業所の復興という大事な課題が含まれている。その点ではまだ課題多き状況にある。今回の調査では、最後に南三陸町役場への要望も聞いた。多数の意見が寄せられた中で注目を引くのは、5年後、10年後と

表12. 今後希望する施策

複数選択	回答数	(全体) %	(除不) %
新事業創出に対する支援	58	19.7	25.8
雇用に対する支援	89	30.3	39.6
事業所建設、設備導入に対する支援	89	30.3	39.6
運転資金に対する支援	65	22.1	28.9
技術に対する支援	20	6.8	8.9
経営ノウハウに対する支援	17	5.8	7.6
販路開拓に対する支援	25	8.5	11.1
公共事業の維持・拡大	35	11.9	15.6
外部からの企業誘致	32	10.9	14.2
地域内での消費促進	56	19.0	24.9
観光振興	48	16.3	21.3
地域資源を生かした産業づくり	52	17.7	23.1
その他	8	2.7	3.6
不明	69	23.5	
N (%ベース)	294	100	225

将来を見据えることの大事さを唱える意見、南三陸町の構成員が一致団結することの重要性を説く意見である。今後のベースになると考えられる。

「5年後以降は、復興も終わり一足飛びに経済が失速すると思います。今度はどれだけ左に振れるのか想像もし難い状況かも知れません。一日も早く、地場産業の創出が急がれます。地域資源、又は独自の商品化、産業化の取組、既存水産業の更なる拡大。一次産業から六次産業も取り入れた事業。」「激減する人口に対する対策が急がなくてはならないと思う。現在多くの交流視察が他県から来町している。この機会をうまく有効的に利用できないものか。町内の事業所が人材不足、雇用問題が重大問題となっている。何とか定住する方法を解決しなければ、事業の継続が危ぶまれると思う。安く賃貸で住

める宿舎、個人収入の安定が課題になると思われる。商店街の問題も事業者が本設にかなり不安を抱いているが、経済的な問題、雇用問題、次世代の育成など、多くの人が参画しやすい制度を提案して頂きたいと思う。現在の段階ではかなり心配である。」

「いつもお疲れ様です。“役場対その他町民”と言う意識を変えて行きたいですね。“公”の役割をどんどん“民(NPO・企業など)”に振り分けて行く施策・動きを生み出して行く事が必要と感じています。」「会社も南三陸町も目標は同じだと思います。南三陸町に観光客が大勢来て頂いて、買物又はイベントに参加してもらいたい。商店や事業をしている人達が元気でなければ、町も元気がなくなります。」「人口減への取組みの一つとして、仮称“町民会議”なるものを組織してはいかがでしょう。構成する人は、中学生(or高校生)位から高齢者の方々まで、幅広い層の中から参加してもらい、その運用方法については協議が必要ですが、要は、この問題を他人事としない様な意識付けを全町民が持つ事が重要ではないかと思われまます。」

このように、行政に施策の要望をするだけでは、南三陸町の再興は果しえない、一体とならなければならないということに気づく意見が出てきている。調査においてこうした点が確認できたことは大変大事である。

3. 条例制定から振興計画へ

各地の自治体において中小企業振興基本条例制定の動きが強まったのは、2010年の中小企業憲章の閣議決定を契機とする。これを機に各地において中小企業振興基本条例づくりが進められたのである。ただし、条例の基本構成については必ずしも広く知られるところとなっていない。そこで、南三陸町が2015年9月に視察した愛媛県東温市の例で条例の構成を確認してみた。

同市の条例は、『東温市中小零細企業振興基本条例』という名称で、2013年3月に制定され

た。その構成は、目的、基本理念、基本方針、市の役割、事業者の役割、経済団体の役割、学校の役割、金融機関の協力、市民の理解と協力、中小企業円卓会議からなり、それをそれぞれ条文上に定める構成となっている。条例の目的は市内中小零細企業の振興にあり、基本理念として、その振興を各機関、個人の連携協力により推進することを謳っている。そして、市の役割として、基本方針を総合的・計画的に推進するため、必要な調査研究を行い、財政上の措置を講じることとし、また事業者の役割として、自主的な努力及び創意工夫により、経営基盤の強化、人材の育成、地域からの雇用の促進・雇用環境の充実に努めるとしている。

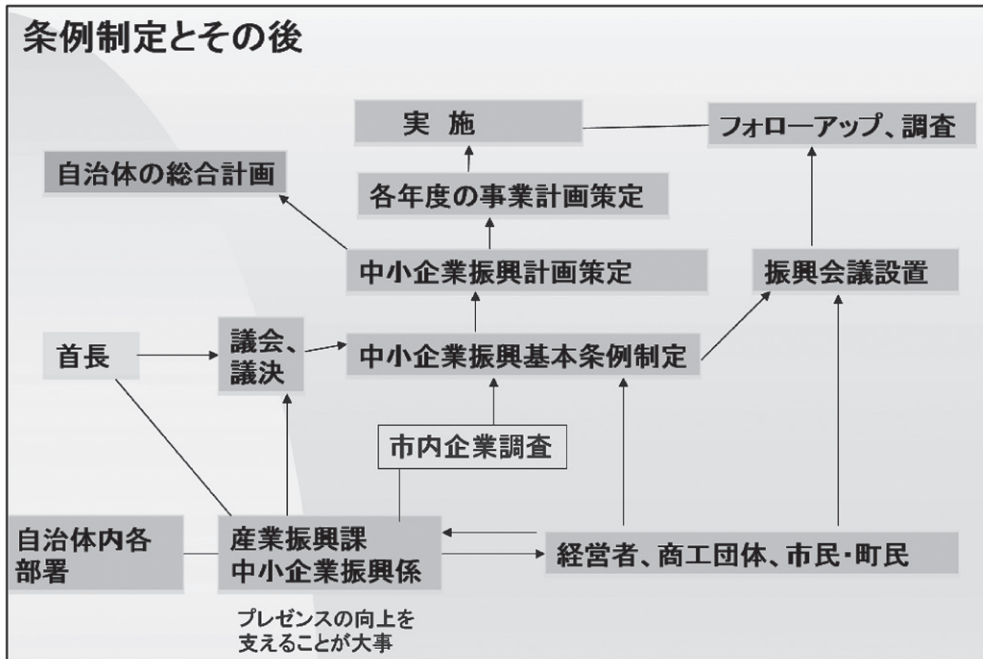
市が十全にその役割を果たせるよう、事業者、商工機関、金融機関、教育機関、NPOの委員から構成される円卓会議を設置し、そこでの審議を経て支援事業を展開してきている。その際、条例制定を目指すために行われた「市内企業全数調査」(2012年1月)の結果が役立てられるところとなった。調査結果から示唆されたのは次のような点であった。

- ・販路拡大が大事
- ・製品の独自性、技術・精度・品質、迅速さ、細かな対応に自信
- ・経営戦略、営業、市場開拓・販路拡大、人材、教育訓練を強めることが課題
- ・ブランド力の強化が大事
- ・経営者の自覚と人材育成が大事

これらの点に基づき重点項目が定められ、2014年度、15年度、16年度と支援事業が展開された。

東温市では、地方創生予算に対応するため、2015年に人口ビジョンを作るとともに、総合戦略を策定した。そして、2016年4月には『第2次東温市総合計画』を策定した。この中に、円卓会議で議論し、方向性の明確になった支援方針、支援計画が大きく盛り込まれるようになった。そして毎年度のフォローアップも行われ、2016年10月には「第2次東温市事業所全数調査」

図7. 中小企業振興基本条例と自治体運営



が行われ、5年間の総括を行い、次のステップに進んでいく準備が始められているのである。

この調査の分析には筆者も加わるようになっており、統計法第33条に基づき、「経済センサス」データの利用申請を行い、東温市独自調査とのマッチング分析を行うことになっている。おそらく地方自治体としては初めての試みとなる。南三陸町をはじめ各地の条例運動においてこうしたことを頭に入れておくこともまた大事である。このように見てくると、中小企業振興基本条例制定を軸とした中小企業振興のサイクルはおおよそ図7のようになることがわかる。条例を作り、中小企業振興をより充実したものにすることは、地方自治体の持つこうした行政活動の仕組みを踏まえることもまた必要になってくる。

まとめ

さて、もはやここまでくると、南三陸町の条例運動において筆者まとめなど必要ない。これまでの取組みの原動力となり、今後も議論を

リードしていくことが期待される同友会南三陸支部がどのように受け止め、考えられているかが本稿のまとめとしてはより重要である。

吉田支部長は、『中同協第48回定時総会』第7分科会での報告で、「南三陸町は、悲しいことばかりでなく、すでに新しいことにも取り組んでいる」として次のような例を挙げておられた。森林事業において、環境に配慮した持続可能な森林管理を活用して地域活性化をめざす取り組みが評価され、F S C (Forest Stewardship Council, 森林管理協議会) のC o C (Chain of Custody, 加工流過程の管理) 認証という国際認証を受けることができた。また、これまでの過密養殖を減らし、持続可能な養殖を進めていく計画を立て、A S C (Aquaculture Stewardship Council, 水産養殖管理協議会) の国際認証も受けることができた。南三陸にとっては画期的なことで、海・山の同時認証は世界初であるという。さらに、地域に存在するバイオマス資源を有効に活用する街づくりを目指すバイオマス産業都市構想の取り組

みも始まっている。

吉田氏は、「震災直後は地域や自社という狭い範囲の再生しか考えられませんでした。条例づくりに取り組むことによって、地元の会員に勇気と自覚が形成され、新しい街づくりの先鋒隊となるという覚悟ができました」と語っている。

そして今後の展望として、一つは、本格復興に向かって行政と産業界と町民のベクトルを一つにすること、二つ目に、現在生じている復興格差を解消し、均衡ある産業形成、街づくりに貢献すること、三つ目に、産業間の垣根を超えてベクトルを合わせること、四つ目に、新しいことにチャレンジする人が増え、それを町民や既存の企業、行政が気持ちよく応援していく体質を条例の下に構築していくこと、これらが実現するよう、絶体絶命的なこの難局を乗り越え、次世代の子供たち、あるいはそれ以後の子孫に残していけるよう、絶対に諦めないで、覚悟を持って力強く活動していきたい、と決意を述べておられた。

第7分科会の座長を務めた小野寺氏は、改めて「中小企業振興条例というのは経営指針づくりと同じ」だと再確認しました。経営指針を作るときにはしっかりと現状認識することからスタートし、理念・方針を計画に落としこんで、PDCAをしっかりと回す。条例も同様に、このサイクルが重要です。その意味で、現状認識は非常に意義あることです。この先、理念条例ができて、方針を作って、円卓会議などのPDCAに落としとしていく、という流れだとすれば、「振興条例を作れるのは、普段から経営指針を実践している中小企業家同友会の会員企業しかない」という思いを強くしました。このように述べている。

そして、同友会の「労使見解」に「経営者である以上、いかに環境がきびしくとも、時代の変化に対応して、経営を維持し発展させる責任があります」と示されているが、それは震災下でも同じで、どんな状況にあらうとも経営者た

る者は会社を維持し発展させる責務があり、どんな環境にあらうとも社員を最も信頼できるパートナーと考えて団結をめざすことが重要である。このように、経営者の果たすべき役割について語っている。

「人は自分のためだけには生きてはいけません。今回、震災から復旧・復興できた会社にとって社員の存在は大きいものでした。その社員がどんな状況におかれても信頼できるパートナーと思えるかどうか、経営者としての最後の強さにつながります。それを持って外部環境の改善にも労使が力を合わせることで、私たち経営者が果たすべき強い企業づくりであり、結果それがそのまま地域づくりにつながっていき、同友会づくりにつながっていく『三位一体』だ、ということが今回のまとめです。」(小野寺氏の第7分科会におけるまとめの言葉)

あの震災を経て立ち上がりつつある経営者の何という含蓄のこもった言葉であろうか。企業づくり、同友会づくり、地域づくりがバラバラにあるのではなく、一体不可分のものと捉えられている。今後の取り組みに心より期待したい。

参考文献

- 菊田進・吉田信吾・小野寺邦夫他(2016)「宮城県南三陸町中小企業実態調査と企業づくり・地域振興」[中同協第48回定時総会分科会 in 大阪]第7分科会(中小企業家同友会『中同協 No.97』所収)58-67頁
- 南三陸町『南三陸町 町勢要覧2007』南三陸町役場HP(「南三陸町について」,資料編)
- 佐藤伸一『南三陸から(2011.3.11~2011.9.11), (2011.9.11~2012.3.11)』文芸社
- 東北大学大学院経済学研究科地域イノベーションセンター(2012)『白石市地域経済分析調査最終報告書』
- 和田寿博・鎌田哲雄(2012)「愛媛県東温市における中小企業振興基本条例の制定に向けた産官学民の取り組み」(中小企業家同友会全国協議会『企業環境研究年報』第17号)
- 植田浩史(2009)「地方自治体と中小企業振興」(同『企業環境研究年報』第14号)
- 植田浩史(2012)「東日本大震災被災地地域事業所経営の実態」(同『企業環境研究年報』第17号)

- 菊地進 (2015) 「調査に基づく同友会運動の展開－DOR25年の経験を踏まえて」(同『企業環境研究年報』第19号)
- 瓜田靖 (2016) 「中小企業憲章・条例推進運動の成果と課題」(同『企業環境研究年報』第20号)

資料

- 宮城県『宮城県震災復興基本計画』(2011年10月)
- 南三陸町『南三陸町震災復興計画』(2011年12月, 同2012年3月改訂版)
- 南三陸町『南三陸町復興計画実施計画』(2011年12月)
- 南三陸町・南三陸町復興整備協議会『南三陸町復興整備計画』(2012年度より毎年度)
- 南三陸町『南三陸町バイオマス産業都市構想の概要』(2013年12月)
- 南三陸町『南三陸町統計書平成28年度版』(2016年3月)
- 南三陸町『南三陸町の復興とこれからの歩み—完成予想図』(2016年3月)
- いずれも宮城県庁, 南三陸町役場のホームページの震災関連コーナー

注

- 1) 『南三陸町 町勢要覧2007』を読むと, 「自然・ひと・なりわいが紡ぐ, 安らぎと賑わいのあるまち」を目指していたことが良く分かる。写真とともにまとめられた大震災前を知る興味深い資料である。この要覧は, 2007年策定の総合計画の広報も兼ねていた。
- 2) 以下, 本稿での吉田氏, 小野寺氏の発言は, 『中同協 No.97』より引用。
- 3) 調査結果に基づく本稿の表, 図はいずれも筆者作成。