

東日本大震災後の流通販路回復に向けての一考察 ー販路維持継続企業の例から考えるー

東北工業大学 正会員 ○菅原 玲
東北工業大学 フェロー 今西 肇

1. はじめに

東北の三陸沿岸部は東日本大震災以前より、魚種が豊富で水揚げ量も高かったが、水産加工製造業関連の企業に於いては製品のブランド化、付加価値化率は低い状況にあり、震災後の深刻な販路消失の一因ともなった。地域再生のためにはブランド化の強化や加工技術の高度化、新商品開発を行い三陸の多様な製品群に高い付加価値をつけ、新しい販路の開拓を進めることは急務であるが実際には進んでおらず、事業者の高齢化と後継者不足も重なり、地域再生の遅れに拍車をかけている。その中で、今回は主に宮城県沿岸地域の水産加工業関連の企業を対象に、震災以後の販路維持継続に成功している企業を例にとり、企業の BCP 導入の有効性について考えたい。

2. BCP 対策についてのアンケート結果

東日本大震災により水産加工業関連の企業の産業基盤は、著しく毀損した。今回、その中で被災した企業 30 件の協力を得て、現状の課題の調査（表 1、図 1）と、BCP 対策の有無についてアンケートを実施した（表 2、図 2）。表 1 は三陸沿岸にみられる産業再生課題の一例である。30 社からは各項目に対し複数回答をもらっている。

表 1 課題別調査表

	① 技術改善・ 開発・品質 管理	② 商品開発 商品の付 加価値化	③ 人材不足育 成 雇用	④ 販路拡大・流通 問題	⑤ 行政政治問題	⑥ 地域づくり	⑦ 経営問題、新分 野検討	⑧ 外部資金獲得
沿岸 (9件)	5 55.6%	4 44.4%	5 55.6%	5 55.6%	1 11.1%	2 22.2%	3 33.3%	0 0.0%
内陸 (21件)	10 47.6%	13 61.9%	12 57.1%	7 33.3%	2 9.5%	2 9.5%	3 14.3%	7 33.3%

図 1 課題別アンケート結果

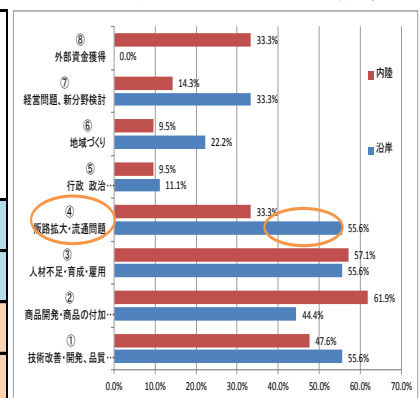


表 1、図 1 から、課題として顕著なのは、①技術改善・開発、品質管理、②商品開発・商品の付加価値化、③人材不足・育成・雇用、④販路拡大・流通問題の 4 部門であるとわかる。その中でも販路流通問題が、沿岸部では大きな課題になっている。

3. 聞き取り調査で判明した販路喪失に悩む企業の課題

販路喪失に悩む一企業の課題について、以下に記載する。

- ①企業の規模が数名程度以内の雇用、もしくは従業員の雇用が無い、家族・親族による少数経営。
- ②土地の嵩上げ問題等に巻き込まれている（期間内の助成金等の施行が困難、資金利用が潤滑に進まない）。
- ③経営者高齢化が深刻である。行政の土地区画整備が整う頃には 80 代を迎える人も少なくない。
- ④人材確保が困難、開発者や技術者がいない、後継者が育たない。製品の付加価値を高めるための取組みが困難。

実際の事例としては、宮城県北部の企業を例とする。製造加工業を手掛け、従業員数が 3 名（親族経営）、経営者が 70 代半ばである。売上額詳細については未調査であるが、加工技術は非常に高く、魚類の素材を利用した新商品の開発を得意としていた。この事業者の問題は主に行政課題との折り合いにあり、少人数規模の経営の為、助成金の対象からも外れた事にある。嵩上げが対象の土地は旧本社兼工場であった。

キーワード 流通販路、販路拡大、雇用喪失、BCP 対策、災害、復興

連絡先 〒982-8577 仙台市太白区八木山香澄町 35-1 東北工業大学 新技術創造研究センター TEL022-716-5020

津波で工場は全壊したため、再建が大きな課題である。高齢の経営者は、仮設工場での運営では一定の生産も望めず、人を雇えない現状であり、対策を講じられずにいると語る。製品販売は軌道に乗らず、工場回復が出来ていないため、かつての販路は失われている。BCP 対策は全くとられていない。経営者の声を以下に記載する。

「復興はインフラ整備を早くしないと何もできない。荒れ地に工場・食品工場を建設しても商品が売れるまでには何年もかかる。街をいち早く整備することで地区の PR が出来、復興が加速するのではないか。」

4. 販路維持が出来ている企業

次に、流通販路回復にむけて、販路維持継続が出来ている企業事例から BCP 対策の有効性を見ていきたい。同じく県北部にある水産加工食品の製造を手掛ける企業では、震災直後、情報通信等を利用した素早い取り組みにより販路維持を継続、スーパーや店舗での「売り場の棚」の確保を継続して実施、流通販路の維持を成功させている。2010 年の統計では売上高は 15 億程度、社員数 50 名を超える企業である。現在の営業利益は震災以前の約 8 割まで回復している。販路維持の継続に繋がった経緯と事例を以下に記載する。

①発災直後より、情報通信網を活かした活動が活発に行われた。インターネットでの広報活動、商品販売支援が行われ、津波によって流出した商品でも損壊が無ければ市場へと供給された。情報が即座に伝搬し、今日に至るまで商品は市場に供給され続けた。首都圏や都市部への情報発信が新たな顧客へとつながった。

②この企業は OEM を活用し津波被害をまめかれた県外の工場に自社製品の製造委託を早々に決断。関東から宮城県内まで商品が途切れる前に供給することを目指した。棚の存続は会社の運営に関わる問題になると言われている中、震災直後も出荷できる体制を即座に構築できたことで社員雇用も継続が出来た。

③中小企業等グループ施設等復旧整備事業を受け、内陸部に工場を移転。2013 年春には新工場を稼働。

④社員の平均年齢が若く、人数も規模も適当であった。若い社員の力が復旧の大きな原動力になった。

5. BCP 導入の有効性

紹介した事例から、明らかに BCP 対策を災害時にとれたかどうかは 3 年後の販路回復に大きな影響を及ぼすことが解る。BCP 対策を可能にする要因としては、日常からの情報発信と連携事業への取組み、災害時の製品製造の段取り、製造ラインが止まった時の備えについての準備が重要だとわかる。しかし、実際には前者で述べた様な零細企業が多く、地域再生に影を落としていることも事実である。右の表は被災企業 30 件に対して行った BCP 対策のアンケートである（表 2、図 2）。結果からは 6 割超の企業が BCP 対策に取り組めていないことが解る。

6. おわりに

BCP 対策は表 2、図 2 から分かるように、地方の小さな企業ではまだまだ不十分であり、自ら実践している企業は少ない。従って、これらの企業に対してはセミナーや企業訪問と言った地道な支援が早急に必要だと言える。販路回復と地域再生を促進するためにも、実施可能な BCP 対策として、以下を提案する。まずは行政や学術機関などはセミナーや講習会を積極的に実施、取組みへの必要性を根気よく発信し、BCP の仕組みについて早急に学ぶことができる機会を設ける事であり、各事業者にはそれらの参加を促す努力を続ける事である。そのためには行政と大学等の連携を更に強化し、産学官コーディネータ等の派遣を継続し、被災地域において重点的に実践する機会を設ける事が早急の対策の一つである。

本論文を作成するにあたり、復興大学地域復興支援ワンストップサービス仙台センターの皆様のご協力、及び資料提供等のご支援を頂きました事に心より感謝申し上げます。ありがとうございました。

参考文献

1) 復興大学地域復興支援ワンストップサービス仙台センター平成 25 年度内部資料、宮城県ホームページ

表 2 BCP 対策調査

	社内ですでに取り組んでいる	重要と認識しているが取り組んでいない	重要とは考えていない	わからない
回答 (全30件)	9	19	0	2

図 2 BCP 対策アンケート結果

