

2016年6月13日  
「復興デザイン学」講義



# <持ち場>の希望学 —釜石から学ぶ復興デザイン—

中村尚史

(東京大学社会科学研究所)

[naofumin@iss.u-tokyo.ac.jp](mailto:naofumin@iss.u-tokyo.ac.jp)

# 自己紹介: 中村尚史

- 専攻分野...日本経済史・経営史  
→方法的な基準は歴史学
- 専門的な研究領域...鉄道史、地域経済史、オーラル・ヒストリー  
→元国鉄職員への聞き取り調査をきっかけに、2000年頃からオーラル・ヒストリーに取り組む。
- 東京大学社会科学研究所全所的プロジェクト「希望の社会科学的研究」(2005-2008年度)に参画
- ※2006-8年度の希望学・釜石調査、2009-12年度の希望学・福井調査という二つの総合地域調査を実施。



# 自己紹介： 東京大学社会科学研究所

- 社会科学研究所とは？
- 法学、政治学、経済学、社会学、歴史学など社会科学の全分野の研究者を要する学際的研究所。
- 日本の社会科学研究の中心の一つ。
- 国際的な日本研究の拠点  
→世界中の日本研究者の国際的なハブ。
- 総合地域調査の長い伝統



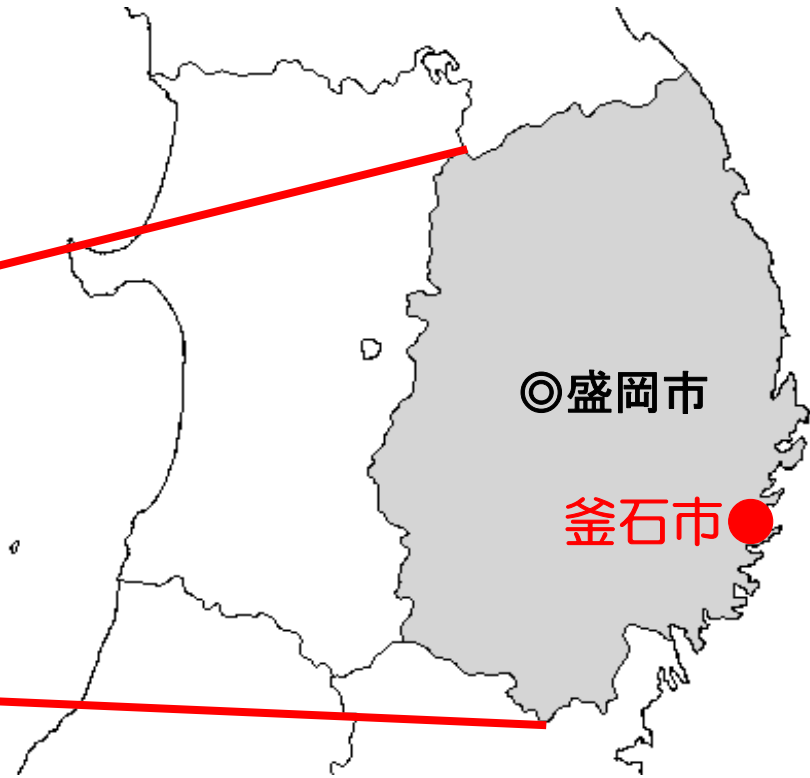
# 目次

- はじめに —希望学・釜石調査—
- 1. 釜石と震災
  - 震災後における希望学グループの活動—
- 2. <持ち場>を守るということ
  - 震災直後の釜石の人々—
- 3. 企業復興のデザイン
  - 小野食品(株)の企業活動—
- おわりに —釜石に学ぶ震災復興—

# はじめにー希望学・釜石調査ー

- 2006-08年度 東京大学社会科学研究所が岩手県釜石地域を対象とする、希望の社会的位相に関する総合的地域調査を実施。
- →全所的プロジェクト研究「希望の社会科学研究」の一環。共通テーマとしての「地域における希望の再生」
- 希望というキーワードを軸に、地域社会の過去・現在・未来を考え、地域再生の論理を探る。
- →津波、戦災、基幹産業の衰退といった挫折と再生をくり返してきた釜石は、対象地域として最適。
- **希望学・釜石調査の特徴**
- ①法学・経済学・政治学・社会学といった社会科学諸分野の研究者約30名の協働による総合地域調査。
- ②仮説の検証ではなく地域における希望再生についての課題発見をめざす。
- ③研究対象となる地域の人々との対話を重視した調査を行う。

# 釜石の位置

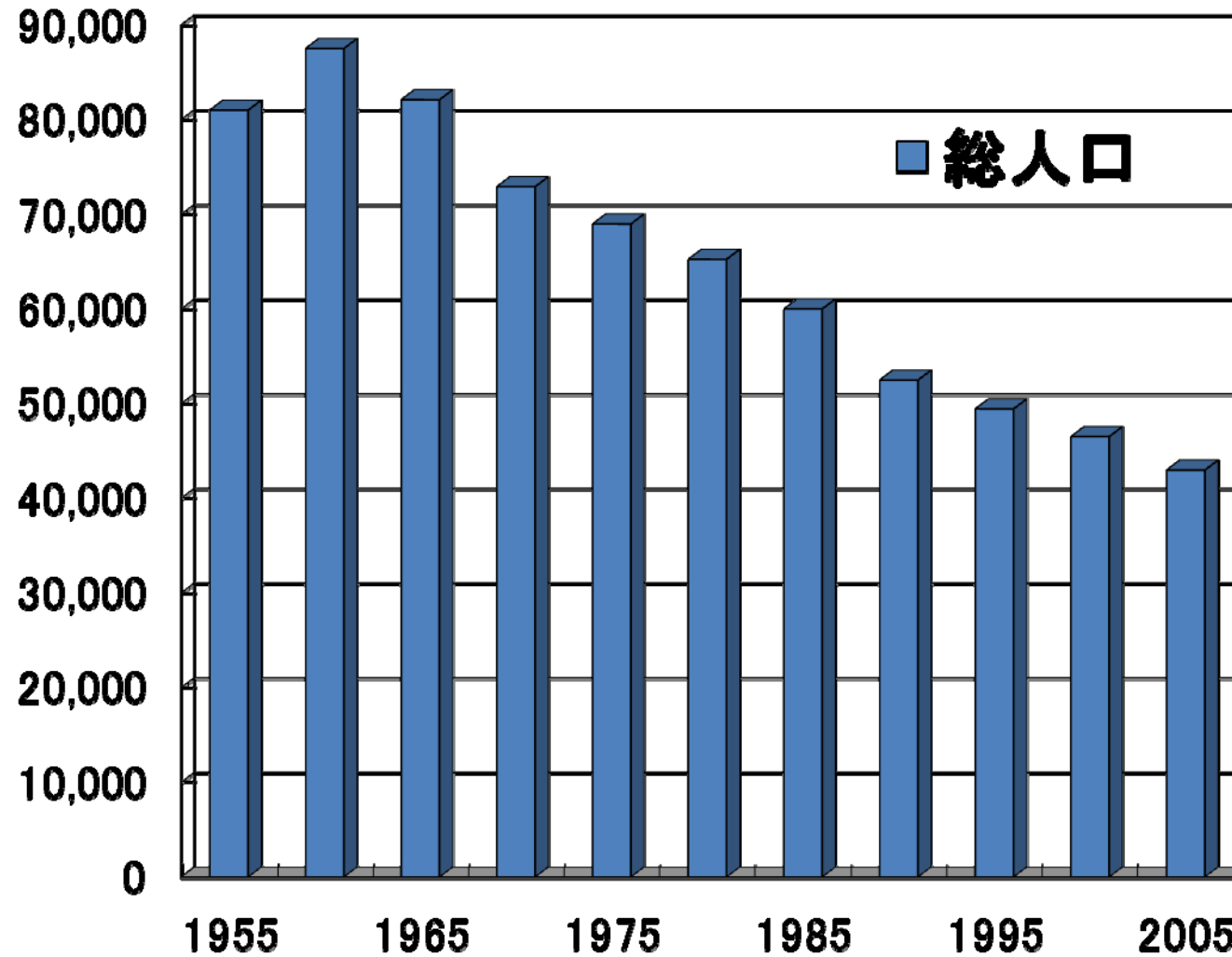


経度: 142° 00'E  
緯度: 39° 20'N

# 釜石の来歴

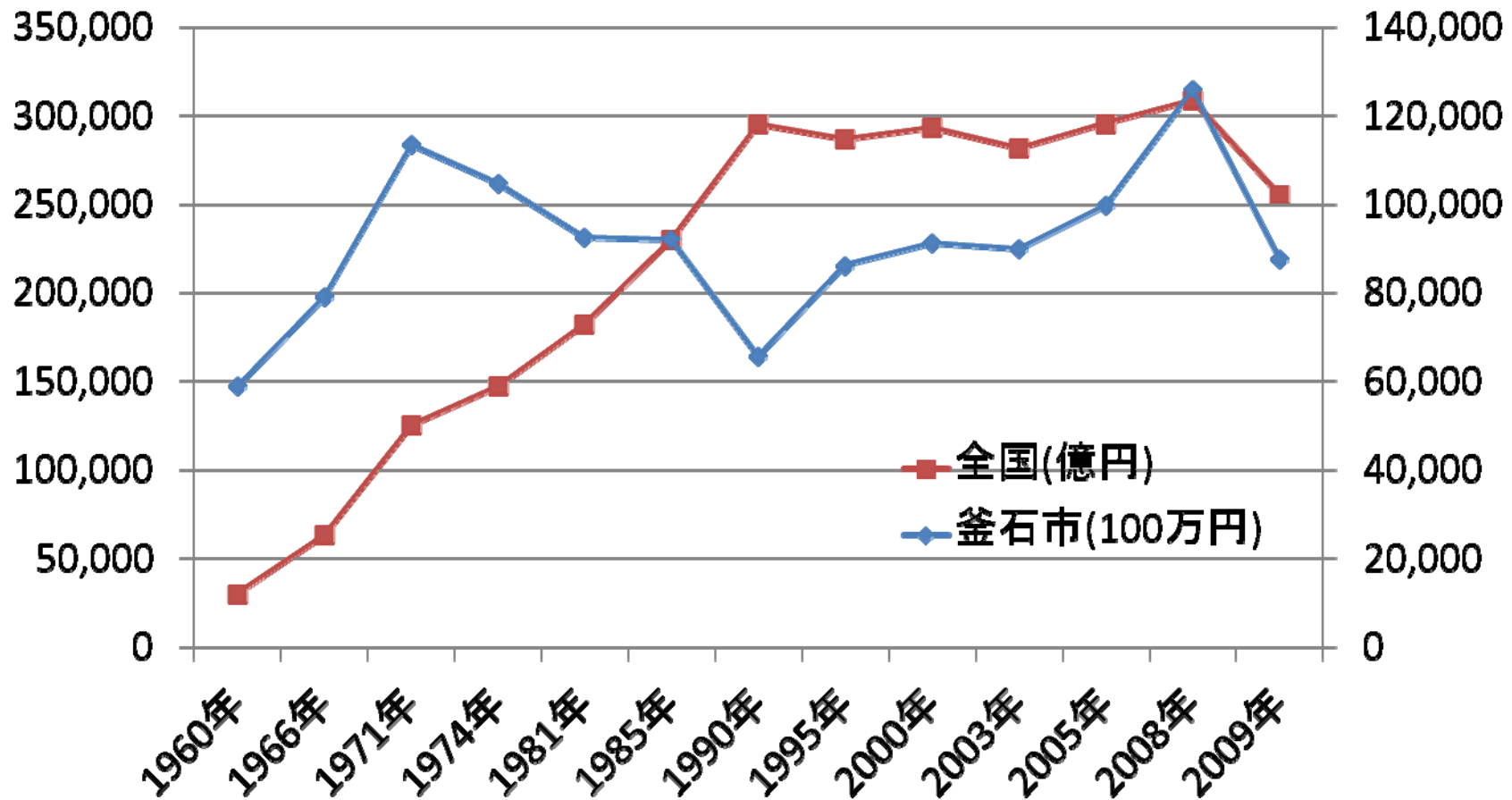
- 歴史...近代製鉄業発祥の地
  - 釜石製鉄所の企業城下町
  - 新日鉄釜石ラグビー部の全国7連覇
  - 遠洋漁業の拠点
- 最盛期の人口...約9万人(1960年現在)
- 試練
  - 1896年 明治大津波 死者6687人(死亡率53.5%)
  - 1933年 昭和大津波 死者404人(同1.3%)
  - 1945年 艦砲射撃 死者516人(同1.3%)
  - 1960～80年代 釜石製鉄所の数次にわたる合理化
- 2010年時点の人口...約4万人

# 釜石市における人口変動

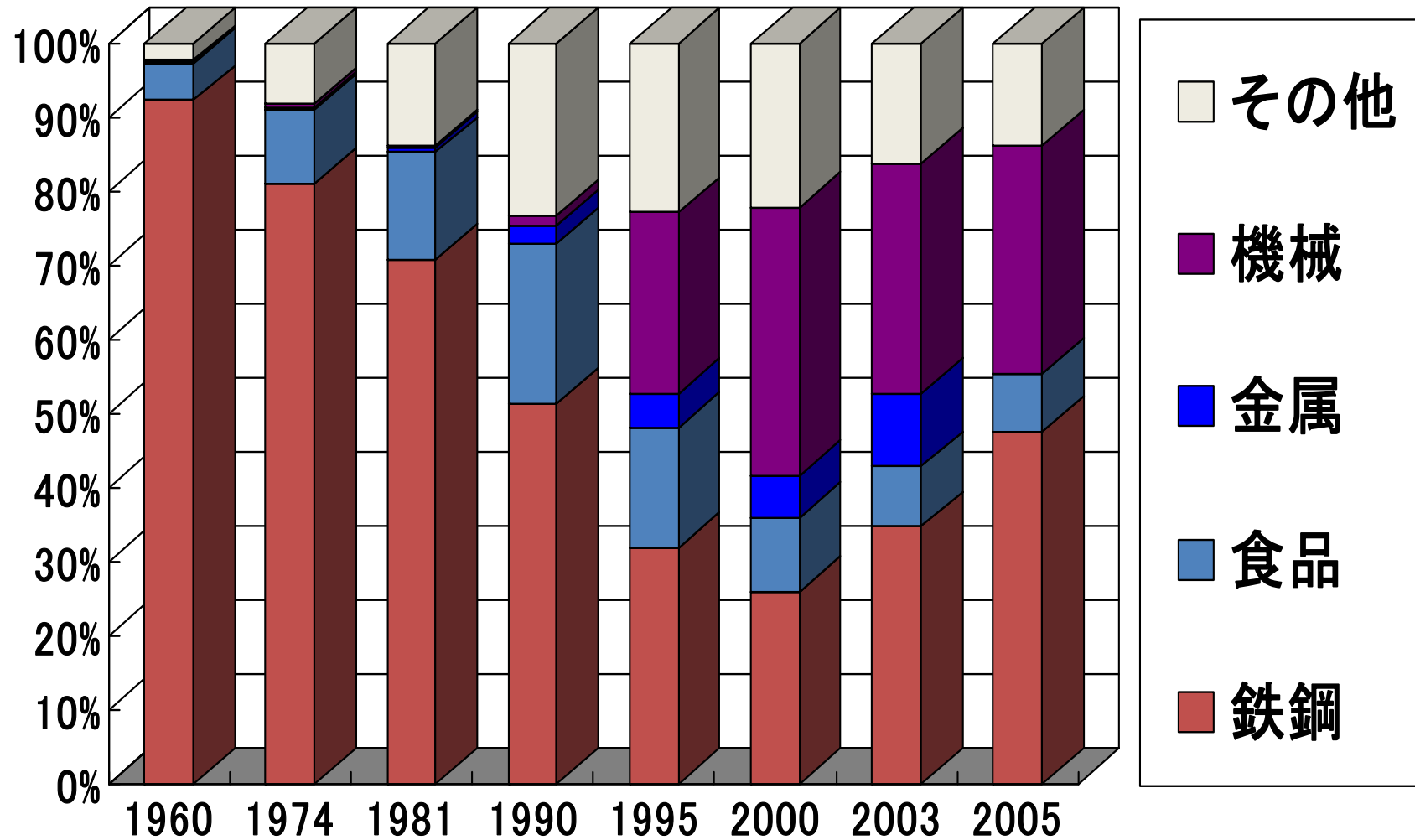




# 製造業出荷額の推移 (実質値、2005年=100)



# 釜石市製造業出荷額構成比の推移



# 希望学・釜石調査の成果

- 成果本...東大社研・玄田有史・中村尚史編『希望学2』、『希望学3』2009年、東京大学出版会
- 地域再生に関する三つの仮説の提起
- ①ローカル・アイデンティティの再構築、②希望の共有、③地域内外におけるネットワーク形成
- →地域社会における「対話」が不可欠。



# 1. 震災と釜石

## —震災後における希望学グループの活動—

- 2011年3月11日 大地震と津波の襲来
- 死者・行方不明者数(2011年11月現在)

釜石市...1138人(対人口比2.8%)

- 住宅・建物被害(全壊＋半壊)

釜石市...4704棟(29.1%)

- 震災前後の人口動態

2010年国勢調査時 39,578人

2016年3月末現在 35,547人(釜石市HPより)

※3400人の減少。

# 震災後における 希望学グループの活動

- 震災直後の活動...4月～7月
- プロジェクトのメンバーが、交代で継続的に釜石市に入り、被災地の人々の話を聞き、その内容を記録にとどめた(ヒアリングの手法を活用)。
- 釜石に関連する資料を可能な限り収集・整理し、保存していった(アーカイブ的手法)。
- 被災地の実情を広く社会に発信していく(メディアへのアピールや学会報告や講演活動など)。
- 釜石・大槌地域に関する情報を共有するため、被災地から帰ってきたメンバーによる現地報告会を実施し、詳細な議事録を作成。7月までに計8回。

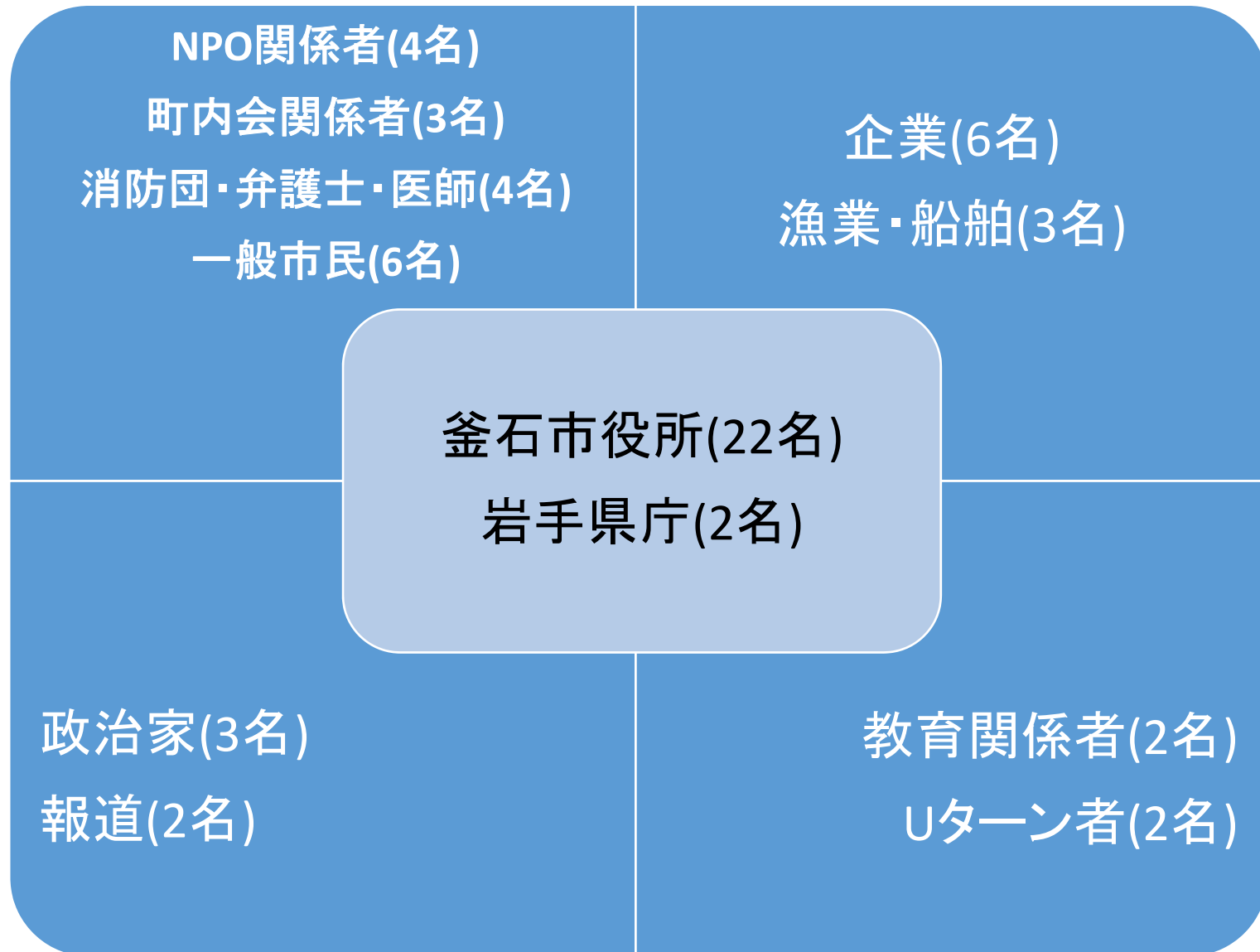
# 記録と調査

- フェーズの変化...8月～9月
- 震災後の混乱が少しずつ収束にむかう。
- 現地における震災復興プランの作成。
- 被災後における地域の実態把握の必要性
- 8月末...住民意識調査(アンケート調査)の実施。
- 6月と9月...被災企業の復興過程に関する調査の実施
- 継続的な記録の重要性...歴史分析の視点が必要。
- 10月末...震災復興の過程における釜石の人々の行動に関する「震災の記憶」オーラル・ヒストリーを開始。

# 震災の記憶オーラル・ヒストリー

- オーラル・ヒストリーの方法
- 時系列での聞き取り
- 1回2時間を単位に複数回、もしくは多人数から聞き取りを行う
- 再現可能性を担保するためのテキスト作成
- インタビュー対象者(約60人)の構成
- 基礎自治体の職員を中心に多様な属性をもつインフォーマントを選定。
- 聞き取り実施時期...2011年10月～2013年3月

# 図1 インタビュー対象者の属性分布





## ヒアリング対象者の性別・年齢別構成

	男性	女性	合計
60歳以上	11	4	15
40～59歳	28	5	33
40歳未満	8	3	11
合計	47	12	59

# 質問項目と時間軸

- 質問項目
- 1. 震災後1ヶ月間の行動を教えてください。
- 2. 復興に向けての歩みを教えてください。
- 3. 震災前と現在(聞き取り時点)との変化について教えてください。
- フェーズの変化を捉える時間軸の設定
- ①地震発生から10時間、③100時間(5日前後)、③1000時間(42日前後)、④10000時間(1年前後)

## 2. <持ち場>を守るということ —震災直後の釜石の人々—

- 東大社研・中村尚史・玄田有史編『<持ち場>の希望学』(東京大学出版会、2014年)
- 構成
- 序 釜石の希望学(玄田)
- 第Ⅰ部 記憶を記録する(中村)
- 第Ⅱ部 希望学の視点(宇野ほか10名の研究者)
- 第Ⅲ部 当事者の視点(釜石市、北九州市、釜石製鉄所の方々)
- あとがき(中村・玄田)



# 四つのキーワード

## —持ち場／信頼／公平／希望—

- ①持ち場
- 必然・偶然にかかわらず、置かれた状況のなかで、全うすることをみずから決意し、行動した役割や場所。
- 持ち場は、事前に決まっていることもあるが、自発的に受け持つこともあるし、突如担うことになった場合もある。
- 行政上の役職に限らず、企業や町内会、そして避難所などの自主組織も含む。

# <持ち場>の形成

- 佐々木(亨) (津波が)学校の下まで来たんですよ。で、車がプカプカ浮くんです。これは大変だ、これは帰れないし長くなるなと思って、じゃあ次を考えなきゃならないと。あとは荻野さんと校長先生に声を掛けて、「これはちょっと長くなるから話しましょう」って、会議室に。……水の話をして、「水が大事だから飲み水をまず貯めましょう」といって、学校のやかんとか鍋とか全部出してもらって、それは先生が対応した。あとは上に貯水タンクがあるんですよ。副校長先生が残量を見に行くと言って、見に行ってくださいって。あとトイレの話をしました。「トイレは流しちゃ駄目だ。大はしようがないけれど、紙は流さないように徹底しましょう」と、言いましたね。……あとは居場所です。時間的にはわかりませんが、「やっぱり班体制を作らなきゃならない」という話をしました(東京大学社会科学研究所希望学プロジェクト編2014、45-47頁)。

# ①持ち場

- 震災直後の困難な状況の中、被災地の人々がそれぞれの持ち場を必死に全うしようとしてきた姿を数多く見聞きした。
- →事例としての公務員、消防団、自主防災組織・・・。
- その持ち場意識こそが、震災直後の地域の崩壊をギリギリのところまで食い止めてきた。

## ②信頼

- 持ち場を粛々と守り続ける人々に共通の前提となっていたのは、震災以前から築かれてきた家族や地域の「信頼関係」だった。
- 困難な状況で、互いを信頼しあうことなしに、悲しみと混乱を極める持ち場で、みずからの力を最大限発揮することは、到底できなかった。
- 非日常的な空間である震災直後の持ち場は、日常の中で培われてきた信頼により、なんとか支えられてきたのである。

### ③公平

- 生死を分ける極限で、公平性の担保は、平常時以上に困難を極めた。
- →事例としての避難物資の配分、仮設住宅
- 佐々木(重) (前略)地域に入って、「復興に向けてどうするか」にいち早く取り組んだのです。ところがそういうテーマで集まっただけ。「さあ、どうするか」じゃないんです。2時間予定していた会議は全部仮設住宅と瓦礫処理なんです。仮設住宅をどうするかということと、瓦礫処理をどうするか以外は全く話が出ません。いちばん可哀そうだったのは建設部長で、つるし上げなんです。「仮設住宅はいつできるのか」「どこにできるのか」と。最初の1カ月の中で苦情が多かったのは仮設住宅じゃないですか。……ふつうのつるし上げじゃないんですよね。マイクを握った女の人たちが泣きながら訴えるんですよ(東京大学社会科学研究所希望学プロジェクト編 2014、297頁)。
- ※だが、混乱の中ですら秩序が保たれ、持ち場におけるささやかな安定は維持された。



## ④希望

- 震災直後は生き延びるという根源的な希望の共有、その後は震災復興という、諦めない意志としての希望の共有。
- 極限における「希望の共有」こそ、コミュニティの崩壊をギリギリのところを防ぎ、未来への一步を踏み出す上で、決定的な役割を果たした。
- 日常からの信頼構築の努力と極限における希望の共有は、災害などの困難に直面したとき、各自が担うことになる持ち場を守るための礎となる。

# 3. 企業復興のデザイン

## —小野食品(株)の企業活動—

- 小野食品株式会社(代表取締役**小野昭男**)
- 1988年7月設立、資本金4,400万円
- 1989年第1工場稼働、2002年第2工場稼働、2011年2月大槌事業所稼働。
- 従業員数...95名(2010年7月現在)
- 事業内容...調理冷凍食品の製造・販売(冷凍食品焼魚・煮魚、レトルト食品、チルド食品)
- ブランド名...**三陸おのや** (<http://www.shop-onoya.com/>)
- ※2005年以降、通信販売で売り上げを伸ばす。委託生産から独自ブランドの確立にいたる経緯については、中村圭介『地域経済の再生』(2010年、東京大学社会科学研究所)を参照。

# 小野食品の事業規模

	2009年度末	2010年度見込 (震災以前)	2010年度末
総資産	5億6800万円	8億4000万円	4億1500万円
自己資本	1億7100万円	1億9000万円	－2550万円
負債	3億9600万円	6億5000万円	6億7000万円
経常損益	2100万円	3500万円	-4億2000万円

- (備考)1. 2010年度には大槌事業所の設備投資(2.7億円)を実施  
(3月末支払い完了)。  
2. 2010年度決算には震災による特別損失4億6000万円を含む。

# 小野食品(株)の被災状況

- 2011年3月11日の津波による被害  
大槌事業所(2011年新設、工場+コールセンター)の全壊  
釜石(両石)本社第1工場の半壊→解体  
釜石(両石)本社第2工場の浸水  
→設備損壊 3億8000万円  
原料・製品在庫の流失→8000万円  
※被害総額 4億6000万円
- 従業員の死者2名。

被災直後の本社第1工場(2011/3)



# 再興にむけて

- 再興の決意
- 3月末 NHK「クローズアップ現代」(震災後における小野社長の活動に関するドキュメント番組)の放映直後に本社工場の再建を決意。
- 目標の設定
- 4月初旬 2ヶ月後の6月14日を工場再稼働予定日とし、カレンダーに赤丸をつける。
- 事業再構築にむけての課題
- ①瓦礫・汚泥の撤去、②建物再建と機械修理、③従業員の一時解雇と再雇用、④新たな資金調達と既存債務の処理、⑤原料調達と販路確保

# 瓦礫・汚泥の処理

- 瓦礫撤去
- 行政の措置を待たず、自ら業者に発注して瓦礫を撤去。
- 撤去費用は最終的に釜石市が負担してくれたが、発注の段階では自弁になる可能性もあった。
- →瓦礫・汚泥が撤去されないと事業再興に踏み出せないため、**敢えてリスクを冒して、自力で瓦礫撤去を行う。**
- ※この点は、小野氏の主体的行動様式を象徴的に表している。

# 工場・設備の再建

- **本社第2工場の再生**
- 工場建屋は一階部分が被災していたため、その部分を一旦、柱だけにして消毒を行い、再生。旧知の業者(盛岡市)に発注。
- 機械は利用できるものと修理が必要なものとを丁寧に分別し、修理が必要な機械はメーカーに送って修理。
- → **総経費は1億7000万円。**
- **本社第1工場の再建**
- 全壊した大槌事業所と旧・第一工場の機能を併せ持つ新・第1工場を本社敷地内に再建。
- → **総工費は3億円(2012年3月竣工)。**

# 従業員の確保

- 被災前の雇用状況...日本人従業員95名、中国人研修生12名
- 4月末に一度、従業員を解雇したが、工場の再建が進んだ段階で順次、再雇用。
- **2011年9月末現在の従業員数は60人**(うち6人は新入社員)。  
→あと30人程度の採用を予定したが、なかなか応募がない状態が続いた。
- **※労働力不足が大きな経営課題の一つ**。被災地での失業保険給付期間延長との関係。



# 新たな資金調達

- 新規借入
- 第2工場の再生(建物・機械修理)に必要であった1億6000万円。
  - 政策金融公庫からの緊急融資によって調達。
- 新事業所(第1工場)の建設に必要となる4億円。
  - 中小企業庁の被災企業への支援金(中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業「岩手新サプライチェーンモデルグループ」、小野食品等5社)の活用。
    - ※総事業費(4億円)の25%(1億850万円)を国・県から補助。
    - 残りの3億円は政策金融公庫を中心とする銀行団からの融資。
- 自力再生へのこだわり
- NHKクローズアップ現代の放映後、投資家等から出資の申し出がいくつかあったが、丁重に謝絶。
- ※可能な限り、自力で再生することを目指す。

# 既存債務の処理

- **既存債務問題**
- 大槌事業所の建設のため2億7000万円の借入を行っており、さらに原材料や製品の被災(8000万円)、運転資金(5000万円)が加わり、計約4億円の負債が残された。
- 既存債務の処理は、水産加工業者に共通の課題。
- **二つの可能性**
- ① **劣後ローンの活用**
- ② **債権買取機構(岩手県産業復興機構)の活用**

# 既存債務の処理

- ①の場合、小野食品はよくても、一次加工業者の多くは苦しい。
- ②が、サプライ・チェーンを再生するためにはベター。
- →11月11日、「**岩手県産業復興機構**」(運営主体: 東北みらいキャピタル、出資約束金額500億円(当面は100億円)、8割が国庫負担、2割が県と県内金融機関の出資)が設立され、11月17日に債権買取の第1号案件が決定した(11/18岩手県発表)。
- 窓口となる「**岩手県産業復興相談センター**」における再生可能性審査の迅速化と、産業復興機構の本格稼働は、被災企業にとって喫緊の課題。

# 原料と物流の確保

- 水産業の産業集積
- 水産加工業は一次加工業者、二次加工業者、物流業者といった様々な業者の集積で成り立っており、小野食品(二次加工)のみでは円滑な原材料調達や流通が難しい。
- 原材料の調達
- 震災で地元のサプライ・チェーンが崩壊したため、三陸沿岸の広い範囲から原材料を調達。
- 物流拠点の確保
- 震災で地元の拠点が壊滅したため、北上と東京の業者に物流(保管、ピッキング、配送)を委託。
- →物流の外部委託を通して、新しい加工物流の試み(他社と合同での通販企画)が始まるといった副産物があった。

# 販路の確保

- 被災による休業の影響
- 3ヶ月間の休止によって、産業給食をはじめとする業務用食材の顧客を約4割失った。
- 直販事業の拡大
- 「三陸おのや」の知名度の上昇。
  - **積極的なマーケティング戦略の展開**(全国紙への全面広告など)。ただし広告費負担の増大などで、当面は利益が圧迫されるという問題が生じる。
- ブランド戦略の推進
- ブランド化の進展による付加価値増大を目指す。
- 高級食材(ハイエンド商品)への進出。
  - 一流料亭やレストランとの提携を模索。



# 震災前後における小野食品の事業内容 (売上高の推移)

	2009年度	2010年度 (震災以前)	2011年度
業務用 (産業給食等)	9億4700万円	9億8400万円	3億円
外部通販 (OEM)	2億1000万円	2億900万円	0円
おせち用	6100万円	8600万円	1億円
直販 (三陸おのや)	3100万円 (2.5%)	1億6000万円 (11.1%)	2億7000万円 (40.3%)
合計	12億4900万円	14億3900万円	6億7000万円

(備考) 2010年度の震災以前における売上高見込額は15億円であった。

# 生産体制の再構築

- 外部からのアドバイザー招聘
- 震災以前から、(財)いわて産業振興センター(岩手県)の専門家派遣事業をはじめとする国や県の中小企業支援事業を活用して、生産管理や財務会計といった分野の専門家をアドバイザーとして招聘。その後も**専門家とのネットワークを維持**。
- →震災後の工場再スタートや今後のビジネス戦略を計画するにあたり、そうした外部アドバイザーからの助言を積極的に活用。
- **トヨタ式生産管理システムの導入**
- トヨタの生産管理技術者の助言を受けつつ、工場のレイアウトを見直し、**効率的な工場につくりかえる**。
- →今後、半年間、トヨタ(=関東自動車)から毎月アドバイザーを招き、トヨタ式生産管理をソフト面でも導入する。



# 工場の再稼働

- 工場再稼働
- 6月20日 第二工場の再稼働
- →24時間操業によるフル稼働
- 早期工場再建の意義
- 素早い工場再建によって、**資材の調達が円滑にすすんだ。**
- →もし少し遅れていたら、仮設住宅建設との競合によって、電気機器やエアコン等の調達が困難になっていたと思われる。
- 「希望の共有」の重要性
- 早い段階で事業再開の時期を明示し、その目標(=希望)に向かって邁進してきたので、**従業員の高い士気を維持することができた。**

# 震災後の小野食品の事業内容 (売上高の推移)

単位：千円

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
業務用 (産業給食等)	523,698	752,379	820,996	628,142
外部通販 (OEM)	0	0	0	0
おせち用	129,922	150,420	189,627	133,929
直販 (三陸おのや)	655,023 (50.0%)	826,542 (47.8%)	1,016,098 (50.1%)	1,218,500 (61.5%)
合計	1,308,643	1,729,341	2,026,721	1,980,571

(備考)直販の()内は、全売上げに占める割合。

# 大槌工場の再建

- 2015年5月 新大槌工場(大槌町安渡地区)を着工
- →総工費12億6000万円(うち約10億円は大槌町の水産業共同利用施設復興整備事業補助金を活用)
- 2016年3月25日 新大槌工場の操業開始。
- 4月1日 東京営業所の開設。
- →業務用事業の強化と海外展開を模索。新たなチャレンジ。



被災直後の大槌事業所(2011/3)



再建された新大槌工場(2016/3)

# おわりに

## —釜石に学ぶ震災復興—

- 『<持ち場>の希望学』が教えるもの
- →震災からの復興過程にどのような社会的問題が生じ、釜石の人々がそれに如何に対処したか？
- 各自が与えられた「持ち場」を、淡々と全うすることの重要性。
- 極限的な状況下において「公平性」がもつ意味。
- 日常的な「信頼」形成の努力
- 「希望の共有」の役割

# 小野食品から学ぶ 企業復興のデザイン

- 地域内外の人的ネットワークの重要性
- 震災以前から機会を捉えて、積極的に異業種の経営者等との交流を行ってきた。
- 震災復興にあたって、そのネットワークが大きな力を発揮。工場再建から財務に至るまで多くの人々が支援の手をさしのべてくれている。
- 新たなビジネスの萌芽
- ピンチをチャンスに変える発想
- →ダイレクト化を軸に据えた経営戦略

# 今後の課題

- 釜石における東京大学の拠点(東大釜石カレッジ、2011年設置)をどうするか。
- →新しい枠組みでの震災復興への取り組みが必要。
- 社会科学研究所における新たな全所的プロジェクト研究の立ち上げ
- →「危機対応の社会科学研究」(通称、危機対応学)をベースとした釜石研究の継続。
- ※危機対応の実態を詳細に分析し、その課題と将来展望を探る。