

中小企業の仮施設による事業再開プロセスに関する一考察

An Observation on the Process of the Small and Medium Sized Enterprises' Resumption at the Temporary Facilities

○柄谷 友香
Yuka KARATANI

名城大学 都市情報学部
Department of Urban Science, Meijo University

This study has conducted a hearing survey from August 29, 2012 to September 1st on the process of the enterprise resumption after the disaster. The research objects are the representatives or shop owners who have resumed their businesses at the temporary facilities at four temporary shopping districts in the city of Rikuzentakata. In particular, this study has organized the timing and trigger of the resumption, the deciding a location place, the securement of workers, the concept for each shop and shopping district, the prospects for the permanent reestablishment, and the difference of the business condition such as sales comparing before and after the disaster. As a result, it has become clear that some industries place an importance on the speed of the enterprise resumption, while others attach a weight on the interior decorating tailored to the concept. This study shows that each industry has a different mindset on “temporary facility” and a strategy towards the permanent reestablishment.

Keywords : *Small and Medium Sized Enterprises' Resumption, Temporary Facilities, the Great East Japan Earthquake, Concept and Strategy towards the Permanent Reestablishment*

1. はじめに

2011年3月に発生した東日本大震災によって、青森県、岩手県、宮城県、福島県の沿岸部に位置する商業事業所のうち、約5,893カ所、約3,423億円の甚大な被害を受けた¹⁾。特に、今回対象とした岩手県陸前高田市のように、低平地に中心市街地が位置し、商業施設が集中していた地域では、多くの事業所が被災し、地元経済の低迷と共に、経営者や従業員の雇用機会の喪失を招いた。

これに対して、中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）によるプレハブ施設の無償貸与や各県による中小企業等グループ補助制度、民間企業によるファンド制度など、仮施設での事業再開に向けた各種支援制度や補助事業が講じられ、早期に仮施設での事業再開を果たす事業所もみられた。

著者は震災直後から陸前高田市に長期滞在しながら、避難所や仮設住宅、中小企業の再建プロセスについて、参与観察およびヒアリング調査を継続してきた。その中で、避難所運営をしながら、携帯電話を片手に営業を始める経営者ら、震災後2ヶ月後の物資配給も続く中、朝市を開いた地元商店街店主ら、またその傍らで仮施設申請のための土地選定や、民間ファンドへの融資依頼など、被災しながらも事業再開に向けて奔走する中小企業経営者の姿が見られた。また、2011年8月に開催された復興まちおこしイベントでは、多くの被災事業者が出店し、市民らの後押しに、事業再開への思いを強くする経営者も少なくなかった。

陸前高田市では、2011年10月22日米崎町仮設商店街のオープンを皮切りに、市内各地にプレハブ造やコンテナの仮設商店街あるいは店舗が再開してきた。これまでの参与観察により、それらの再開時期や経緯、立地場所の選定、内装や外装へのこだわり（費用）などは、各商店街あるいは店舗経営者らのもつコンセプトや今後の本設

に対する見通しによって異なることがみえてきた。なお、調査時にはあくまで仮設による事業再開段階であり、再建までの途中経過といえる。しかしながら、壊滅的な被害を受けた中小企業経営者のゼロからの一歩を記録することは、今後の災害後の中小企業の事業継続に対する支援制度などを検討する上で有用と考えている。本稿では、震災後からの継続調査のうち、被災後2年間の中小企業の再開プロセスの特徴について報告したい。

2. 調査概要

本研究では、仮施設により事業を再開した陸前高田市内の4商店街の代表および店舗経営者を対象として、2012年8月29日から9月1日にわたり、被災後から事業再開に至るプロセスに関する約2時間のヒアリング調査を行った。なお、実際には、本稿で対象とする4店舗を含めて20店舗への同様のヒアリング調査を行っており、データベースとして記録している。ヒアリングの内容は、再開の時期ときっかけ、立地場所の選定、従業員の確保、活用した支援制度、各店舗や商店街のコンセプト、本設までの見通しに加えて、来客数や層、売り上げなど経営状況の震災前後の変化を整理した。その結果、スピード重視型や内装・コンセプト重視型など、業種によって「仮設」への考え方や本設に向けた戦略が異なることが見えてきた。次章では、今回のヒアリング調査および参与観察をもとに、対象とする4事業者の仮施設による事業再開プロセスに関する考察および比較検討を行う。

3. 仮施設による事業再開プロセスに関する比較検討

表1は、仮設商店街の代表店舗へのヒアリング調査に基づき、仮設店舗による営業再開までのプロセスを①～⑩の10項目に分けて示した。表中の③によれば、A、B、

C, D の順に営業再開を果たしているが、その背景には、創業時期（老舗としての役割）や職種、今後の本設を見据えた仮設に対する考え方、それらを踏まえた店舗の内

装や外装、商店街のコンセプト、立地へのこだわりが見て取れる。ここでは、各店舗（仮設商店街）の営業再開までのプロセスと影響要因について考察する。

表 1 陸前高田市内に立地する 4 店舗（仮設商店街）の仮設施設による事業再開プロセス

	スポーツ用品店 A	醤油製造・販売店 B	菓子製造販売店 C	飲食店 D
①店舗概要	昭和55年創業。市内・市外（大船渡市や遠野市など）の学校やスポーツクラブへのスポーツ用品販売を手がける。	明治元年の創業以来150年間「御用聞き商法」による地域密着型の営業を行う。醤油やだしなど地元で愛される商品を提供してきた。	昭和元年創業以来85年間、地域密着型の経営を行ってきた。ゆべしなど気仙を代表する人気商品がある。	2009年11月営業開始。市内では比較的新しい飲食店。カラオケ設備もあり、子供からお年寄りまで幅広い顧客を有する。
②立地場所（仮設商店街）	米崎商店街	高田町和野地区	栃ヶ沢ベース	つどの丘商店街
③仮設店舗での営業開始日	2011年10月22日	2011年11月20日	2012年5月3日	1号店（鳴石）2011年7月10日 2号店（つどい丘）2012年6月2日
④従業員数	震災前5名、震災後3名。パートを解雇し、社員のみでの再開。	震災前後10名、一旦解雇の後、再雇用。	震災前5名、震災後4名、一旦解雇の後、再雇用。	震災前6～7名（解雇）、震災後6～7名（新規）、人手不足のため、1号店休業中。
⑤客層の変化	客層の変化はなし。震災前と同様に学校やスポーツクラブからの注文を受けている。震災前の8割まで取引数が回復。	震災後も御用聞き商法を行っており、客層の変化はなし。津波被害を免れた台帳を頼りに、地元の各家庭を廻り、訪問販売を行う。	震災前は2店舗（本店：和菓子、支店：洋菓子・パン）のため、店舗によって客層が異なり、基本客層は地元中心。震災後は店舗を統合し、県外やネットなど幅広い客層が来店。	震災前は1日平均50名。震災後は常連客と合わせて、ボランティア等の外部者の来店あり。
⑥営業再開のきっかけ	・震災前から他市の学校等とも取引があり（メーカーへの発注やユニフォームのマーク入れ等）、被災していない市から新学期に間に合うように備品の発注があった。 ・店舗がなくとも、避難所（避難所の運営リーダー）で営業再開。携帯電話に残った情報を用いて、発注者とメーカー・通販との仲介で営業を再開した。	・避難所にいる際に、「支援物資の醤油でなく、ここの醤油が食べた。いつ再開するのか？」といった顧客からの声があり、自分たちの商品が愛されていることを再認識し、醤油造りを何としてでも再開しようと思った。	・震災後しばらくして、支援物資としてお菓子が配給される。贅沢品と考えて控えていたが、徐々に嗜好品が生活に必要な時期になってきたと感じる。 ・8月の復興イベントに参加し、就労支援も兼ねて草加せんべいを製造・販売した。しかし、以前の顧客から「せんべいでなく、ゆべしなど震災前の菓子が食べたい」と求められた。	・迷いはなく、震災後水道が復旧すれば再開しようと考えた。 ・町に集える場所や飲食店がなくなったら困るだろうし、自分がやることで他の飲食店等も再開すると思った。
⑦仮設店舗へのこだわりや工夫	・ともかく早期再開（市内1号店）を目指した。本設ができた際には、現在の商品や陳列棚・ラックをそのまま移動・活用できるように、あえて簡単な取り付けにしている。	・顧客の声に応えるため、早期再開を目指した。醤油造りのための蔵は花巻市老舗の醸造蔵を使わせてもらった。 ・地元での御用聞き商法を続けるため、販売店舗・営業所は元に近い場所にコンテナ設置した。時間を要するため、中小機構のプレハブは活用していない。 ・新たな商品、パッケージを用意し、御用聞き、通販、小売販売の3つの販路をもつ。	・昔ながらを残しつつ、新たな商品パウムクーヘンで顧客にアピールした。 ・赤色のオープンを購入し、それを基調に店舗内装は明るく洒落たデザインにした。 ・コストはかかるが、白く無機質なプレハブ感や被災地のグレーのイメージを忘れられる空間作りこだわった。	・1号店はひと夏（生ビール商戦期）超えられればよいと考えた。土地契約期限を見据えて、移動しやすいコンテナ+プレハブをつなげる造りにした。 ・2号店はプレハブ造だが、町の復興の遅さから長期経営を見据えた本設のつもりで内装を手掛けた。 ・従業員の安定確保が難しく、誰でも同じ味が作れるレシピを作成した。
⑧立地や仮設商店街のコンセプト	・自分の商売（スポーツ用品店）だけでなく、食堂、コンビニ、花屋など「商店街」としてのバラエティに富むメンバーを集めた。	・候補地は他にもあったが、工場と店舗が元あった場所に近い所での再開に決めた。段階を経ながらの身の丈にあった再建を実践している。	・商店街は地元の老舗（人氣店）で固めた。 ・蕎麦を食べて、デザートを買って、洒落た小物を眺めながら気持ちを休める。陸前高田市ならではの土産も買える。内装までこだわった3店舗を回って、被災地でも日常を感じられる場所を目指している。	・まちづくり市民団体や子育て支援、包装資材などもあり、ショッピングとしての機能は弱い。 ・内外からのイベント企画を開催できる「集う場」の提供を主眼に置いている。人が集い、つながる場としての商店街を目指している。
⑨活用した支援制度	・中小機構（プレハブ建設）	・支援制度は活用せず。（コンテナは自社で購入、備品類も職員の各家庭からの持ち寄りで購入。）	・中小機構（プレハブ建設） ・ミュージックセキュリティーズ（ファンド会社） ・産業復興機構による債権買取制度（県）	・中小機構（プレハブ建設） ・雇用創出助成金（県） ・三陸基金 ・一関市民活動センター支援
⑩今後の方針など	・店舗の陳列販売がメインでなく、学校等の顧客とメーカーとの仲介や通販での収益がほとんどであるため、仮設店舗での営業で問題はない。 ・町の復興状況に合わせて、いずれは子供達が集え、町の顔となるべく本設したいと考えている。	・顧客のニーズに合わせて、商品の種類を増やしていきたい。まだ、既存の商品もすべては製造・販売できていない。 ・できれば、元の場所で蔵や工場、店舗を再開したいと考えている。	・町の復興状況に合わせて、既に本設を見据えた仮設店舗の造りにしている。地元で愛される老舗ゆえ、仮設の店舗とはいえ、コストをかけ、手を抜いた造りにはできなかった。仮設店舗は本設に向けた過程と考えている。	・2号店や商店街は本設のつもりで長期経営を目指す。 ・市内の復興スピードやニーズに合わせて、3号店など経営拡大したい。
上記を踏まえた「仮設」店舗の考え方・コンセプト	「仮設」は「本設」までの簡易型仮設店舗	「営業・販売」と「製造」を分けた早期かつ段階型の再建	こだわり抜いた「仮設」は「本設」への大切なプロセス	「仮設」でなく、長期経営を見据えた「本設」としての再建

(1) スポーツ用品店 A「仮設は本設までの簡易型仮店舗」

スポーツ用品店 A は、新聞発表前の 2011 年 4 月末に中小機構によるプレハブ建設事業があることを知り、迷わず応募した。当初は同年 7 月のオープン予定であったが、プレハブの大量需要による中小機構との調整の遅れから、3 ヶ月遅れて 10 月のオープンとなった。それでも、市内初の仮設商店街として注目を集めた。

A 店主は、「仮設はあくまで本設までの簡易型の仮店舗」と捉えており、店づくりについて「ここはあくまで仮設店舗であって、震災後、店舗がなくても営業できるようにしてきた。取引先の学校は市内だけでなく、被災しない市外も多い。新学期に向けて、震災直後から発注が始まっていた。まず、早さ重視で什器的にも数十万円と簡易でコストもかけずに。本設に持ってっても大丈夫なような仕掛けで準備してる。そのままぼんと持ってくと。本設の建物ができれば、そのまま次の日から店開けるみたいな感じに。移動しやすいようにすべて作ってる」と話すように、簡易ラックに店内の所狭しと商品がかけられている。店内内装もプレハブ店舗の床にセメントを張っただけというシンプルな造りである。

早期着手のメリットとして、中心市街地の喪失によって土地に限られる中、交通量の多い国道沿いに土地が確保でき、いずれの店舗も震災前より来客数が増えたこと、マスコミの注目は無償の広報につながることで、中小機構への申込が早いとプレハブ建設が早かったこと（一斉申込による建設時期の遅れ）、職員の早期再雇用が叶い、自律感や再建への一体感が高まったなどを挙げている。一方で、その後続く仮設商店街建設の参考モデル（叩き台）となり、後から再建した店舗は再建に時間を要しつつも、NPO 等の外部支援者らから補助や支援を受けることができ、ウッドデッキや内装・外装にこだわるなど自由度・完成度が高まったと評価している。A 店主は「あとから建てたところは、大変だから助けたいと思う支援団体の人たちが結構入ってる。土地の造成費や新規雇用について補助してくれたり。私たちは中小機構と自力のみでやったわけだ。いち早く自律したって感じ」と話す。

(2) 醤油製造・販売店 B「営業・販売と製造を分けた早期かつ段階型の再建」

醤油製造・販売店 B は、震災前には醤油醸造のための蔵と工場、営業所を持っていたがすべて全壊流失した。そのため、再建の見通しが立たない蔵や工場は検討しつつも、地元顧客の声に押される形で、まずは仮設営業所兼販売店を立ち上げることにした。周囲の状況から中小機構によるプレハブ建設の遅れを知り、自社でプレハブを調達し、什器も職員の各家庭から持ち寄って仮設営業所兼販売店を再開した。活用できる支援制度も少なく、店舗自体は借地にプレハブを設置したのみであり、内装や外装が凝っている店舗とは様相が異なる。

一方、再建に時間を要する蔵や工場については、花巻市にある老舗醸造会社の一部を借り、醤油醸造を始めた。すなわち、顧客の声にこたえて早く早期再開を目指し、営業・販売と製造を別の場所で再開し、町の復興状況や経営状況を見据えながらの段階的な再建を目指した。

蔵や工場を替えるのに苦労もある。醤油製造・販売店 B は、老舗であるため、地元顧客にとって商品である醤油の味には震災以前のイメージが非常に強く、震災前と同じ味を求めているという。間借りの醸造会社では、以前の通りの醸造過程を再現することが難しく、

微妙な味の変化があるという。震災前の味そのものを期待する顧客に対して応えるのに必死であり、その声が逆にやりがいにつながっているとも話す。B 店主「やっぱり震災前の味が違うって声が一番多かったですね。ずっと 2 代 3 代とうちのお醤油食べてるから、味にうるさいというか、厳しいというか。みんな子どもの年から食べてる醤油ですから」。

「営業・販売と製造を分けた早期かつ段階型の再建」を目指す B のこだわりは、店舗の造りでなく、立地場所にあった。御用聞き商法（地元の顧客台帳を元に、各家庭を訪問・販売する）での営業・販売が中心で、店舗の内装や外装によって販売が左右されることはない。この点ではスポーツ用品店 A と同様だが、その違いは、立地場所へのこだわりである。B 店主は「やっぱり地元（高田町）でやったほうが良いと思ってね。醤油販売に関わらず残った台帳と記憶を辿って歩き回って。お客さんと共に再建していく証として、早い内うちのこの場所での営業所はとて重要」という。

(3) 菓子製造販売店 C「こだわり抜いた仮設は本設への大切なプロセス」

菓子製造販売店 C は、中小機構によるプレハブ建設、内装はすべて個人負担で行っている。内装、断熱材、ウッドデッキなど隅々にこだわりが感じられる。その分コストも時間も要したが、その間に民間ファンドの活用や二重ローン債務の買取機構の活用など、人的ネットワークや情報収集により早い段階で支援制度を知り、積極的な申請により可能な限り活用する形で事業を進めた。実は、震災から 2 ヶ月後、関係業者らと共にグループ補助金の申請を検討しており、今後 5 年間の経営計画書を作成していた。結果的にグループ補助への申請はなかったが、この書類がその後の各種申請に活用できた。事業者によっては、慣れない申請書類の作成に手間取り、各種支援制度への申請を諦めるケースもあった。

C 店主は、「仮設は本設への大切なプロセス」と捉えており、内装や外装にこだわりを持ちプレハブ感を感じさせないようにしている。このことについて、「プレハブ的な建物の中でやっても自分たちの商売は駄目だ。やっぱりちょっと余裕があって成り立つ商売なんでプレハブの建物にお菓子を並べても買いたいと思わないし。（中略）お客さんに買い物をしている間だけは被災地のことを忘れるような店づくりにしましょうと 3 店舗で話して。売り方とか売る雰囲気とかさういったものがトータルしてお菓子だと思う」という。具体的には、余裕を感じる洒落た造りにするために、バウムクーヘンを焼くオープンの赤色を基調に、店内の内装を明るく統一感を持たせ、仮設店舗ということを忘れさせるような造りにした。また、プレハブとわかる支柱を隠すためにすべての壁にボードを張り、断熱材を入れるなど、徹底的に内装に力を入れている。その分、オープンを含めた設備費に約 3,500 万円、内装費だけで 7~800 万円の費用を負担している。

また、C 店主は「震災前の本店が頭にあったから、やっぱり仮設でもこうやってきちっとして頑張ってるというのは次の段階に結び付くと思うんです。ただ堀立小屋みたいなところでやっていて 5 年、何年後になるかわかりませんが、本設を作ったときにやっぱりイメージがドーンと下がってしまう。本設作ったからといってお客さんは戻ってくれるのかなっていう心配があります」と話すように、こだわり抜いた仮設は本設再建に向けた

大切なプロセスと捉えている。

(4) 飲食店 D「仮設でなく長期経営を見据えた本設としての再建」

飲食店 D は、中小機構によるプレハブ建設、商店街の土地代や造成費は支援団体の補助を活用した。その分を内装費に投資し、コンセントの位置やカラオケルームを設けるなど、こだわりを十分に盛り込んだ。D 店主は、仮設商店街および自身の仮設店舗は単なる「仮設」ではなく、長期経営を見据えた「本設」と捉えて再建している。「ここ（つどいの丘店）に居座るつもりです、仮設ですけど。長くここに居るつもりですね。これだけの建物を建ててもらって、これだけの内装をかけて一通りやったわけですから」と話す。1 号店である鳴石店はコンテナとプレハブをつなげただけの簡易店舗だが、2 号店のつどいの丘店はフルオープンできるよう入り口の扉の数を減らしたり、蛍光灯（シャンデリア）の位置、コンセントの位置など細かく要望を出したという。また、店内にはカラオケルームやプラレールが設置されるなど、多様な顧客層の獲得に努めている。町の復興スピードの遅さや高台移転など商圈の変化などを見据えて、長期経営（本人は「本設」と呼ぶ）を想定するからこそ、内装や外装にこだわり、経費をかけた。

内装や外装にこだわり、経費をかけた点では、同様に食品を取り扱う先の菓子製造販売店 C と似ているが、「仮設店舗」に対する捉え方は異なる。飲食店 D では、同種の飲食店の本設にはさらなる経費がかかるため、その場に残して長期経営しながら、町の復興に合わせて異なる特色を持つ店舗（例えば、漫画喫茶やネットカフェ）を新設して事業展開していきたいと考えている。

以上のように、各店舗（仮設商店街）によって、職種や創業時期、今後の本設を見据えた仮設に対する考え方、それらを踏まえた店舗の内装や外装、商店街のコンセプト、立地などが異なることが見えてきた。例えば、A と B の 2 店舗は、早期再建に向けた着手のため、希望に近い土地の選定、早い段階での仮設店舗の設置、職員の早期再雇用による一体感、行政や民間の支援制度は後付けになったものの、高い自律感・再建感をもつことができた。一方、C と D の 2 店舗は、営業開始までに時間を要したが、既に再開された仮設商店街を参考に、それぞれのコンセプトに応じたデザインや設計を取り入れることができ、民間や行政による補助制度を活用しながらの再建が可能であった。

4. まとめにかえて

本稿では、陸前高田市内の 4 事業者（仮設商店街）を対象として、再開の時期ときっかけ、立地場所の選定、従業員の確保、活用した支援制度、各店舗や商店街のコンセプト、本設までの見通しに加えて、来客数や層、売り上げなど経営状況の震災前後の変化を整理した。その結果、職種や創業時期、今後の本設を見据えた仮設に対する考え方によって、スピード重視型あるいはコンセプトに応じた内装等への重視型など、それぞれのこだわりや再開戦略が異なることが見えてきた。

冒頭に述べたように、本稿では、震災後 2 年間の仮設施設による事業再開プロセスに留まっており、今後さらなる継続調査が必要である。本稿で考察したように、中小企業の経営者らは、今後の町の復興状況や顧客である被災者の住まいの立地（商圈）を見据えながらの段階的

な再建にならざるを得ない。中小企業の再建に関わる震災後 3 年目の動きとして、2013 年 5 月～6 月にかけて、新しい市役所の位置に関するアンケート調査を実施した²⁾。市役所や病院などの公共施設の周辺には、人口や商業が集積する可能性が高く、その立地場所は商工業者にとって重要な情報となる。今般の調査結果をみると、回答者 3,823 名（回収率：44.9%）のうち 41%が現市役所の位置（高台）を希望しており、嵩上げ後の区画整理地への立地は棄却された。商工業者の中には、震災前に商店の集積地であった場所（区画整理地）で再建したいという声もあり、市全体の復興計画や事業の進捗によって、商工業者の再建計画もなかなか確定しない状況もある。

また、地元の商工業者の再建計画が進まない中、イオンスーパーセンター（大型商業複合施設）の来春開店が計画されている。こうした外部からの動きに対しても、競合するのではなく、外部者と地元商工業者とがいかにか連携・協調し、市全体あるいは市を含めた圏域の顧客サービス向上と地元企業の事業継続の両立ができるかが今後の課題である。

謝辞

本研究を遂行する上で、陸前高田商工会をはじめ、事業所の再開に向けて日々尽力される経営者の皆様方の多大なる協力に心から謝意を表します。また、本稿は、科学研究費補助金・基盤研究（B）「中核被災者」を主体とした被災限界からの自律再建メカニズムの解明（研究代表者：柄谷友香、名城大学大学院）の研究成果の一部である。

参考文献（ウェブサイト）

- 1) 経済産業省ホームページ：東北地方太平洋沖地震による被災地域の製造業・商業の経済規模について
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/khozo/sinsai_1_keizaikibo.pdf
- 2) 陸前高田市役所ホームページ：建設部都市計画課「新しい市役所の位置に関するアンケート調査」
<http://www.city.rikuzentakata.iwate.jp/kategorie/fukkou/shin-shiyakusyo/shin-shiyakusyo.html>