

## 特集

# 東日本大震災から2年

## 津波被害から再起を遂げた 板金企業3社の足跡

2011年3月11日——国内観測史上最大となる「東日本大震災」が発生した。三陸沖を震源とするマグニチュード9.0の大地震は、地震だけでなく、津波や原発事故を引き起こした。これらは複合的に関連し合い、東北～北関東地域の中小企業にも甚大な影響をもたらした。

中小企業庁によると、地震被災地域には77万4,058社、津波被災地域には3万7,972社の中小企業が存在していたという。

それから約2年——震災当時、宮城県仙台市周辺の沿岸部で操業し、津波被害を受けながら再建を遂げた板金企業3社取材した。

今回の取材で明らかになったのは、工場・設備に壊滅的な被害を受け、失意のどん底にあってもなお立ち上がろうとする中小企業のたくましさ。それと、公的助成を十分に受けられず、会社再建を果たした後も2重債務と向き合わなければならない現実だった。

“復旧”は進んだかもしれない。しかし政治の迷走もあって、公共事業が停滞する中、被災地の“復興”はまだ緒に就いたばかりだ。

帯電話からメールが届いた。「地震の10分後にみんな帰りました」——ほっとした。ひとまずはそれで気持ちを落ち着かせるしかなかった。

### 工場内にて —マルワステンレス工業有

マルワステンレス工業(有)(宮城県仙台市宮城野区蒲生)の阿部貴之社長は、YAGレーザー溶接機で溶接の段取りを済ませたところだった。工場の壁によりかかり、ロボットが溶接している様子を眺めているときに「ガタガタッ」と揺れた。

社員たちはすぐさま外へ出た。阿部社長は工場建屋の2階の自宅に1人でいる母親の身を案じて、階段を駆け上った。冷蔵庫と電子レンジが倒れないように必死でおさえている母親を支えた。

揺れがおさまると、2階の窓から乗り出して外の様子を確かめた。社員は全員そろっている——安心した。

父親の阿部和實会長が社有車のラジオをつける「4mの津波がくる」と告げていた。「4mじゃこどもだめだ」——地震の10分後には社員全員が車で避難を始めた。迅速な判断が功を奏し、ほとんどの社員は渋滞につかまることなく、沿岸地域から抜け出すことができた。

阿部社長は最後に工場を出た。すでに工業地域のメインストリートは避難する車でごった返し、とてもではないが通れる状況ではなかった。会社に引き返し

### 地震発生

#### 得意先にて——三光総業(株)

2011年3月11日14時46分——三光総業(株)(宮城県岩沼市)の佐藤茂専務は、群馬県太田市の得意先を訪問する直前だった。アポは15時。得意先の駐車場に自動車を止め、手土産を出そうとトランクを開けた瞬間、カーラジオが「ウィーン!」とけたたましい音を上げた。

「宮城県沖で巨大地震発生——」最後まで聞き終わらないうちに、地面が「グラッ」と揺れた。

揺れは200秒以上続いた。阪神・淡路大震災や新潟県中越地震の7～10倍という記録的な長さだった。東北地方で

は40～50秒後と80～90秒後に揺れのピークがきた。

得意先の工場は停電になり、社員たちがいっせいに外へ飛び出してきた。揺れがおさまった後、佐藤専務はアポをとっていた得意先の工場長と会いはしたものの、自分の工場と社員たちが気がかりでならなかった。

三光総業は仙台空港に近い岩沼市内の二の倉工業団地にある。海からの距離は直線で1km弱。得意先の工場長に「帰ります」と告げ、その場を後にした。

会社に電話をかけてもつながらない。停電で、道路の信号はすべて止まっていた。高速道路も全面通行止めだった。

不安が募る中、事務の女性社員の携



三光総業(株)・専務取締役の佐藤茂氏

### 三光総業 株式会社

専務取締役 ● 佐藤 茂

住 所 ● 宮城県岩沼市押分字須加原  
129-10

電 話 ● 0223-29-3581

主 要 製 品 ● スチールドア



有マルワステンレス工業・代表取締役の阿部貴之氏

### 有限会社 マルワステンレス工業

代表取締役 ● 阿部 貴之

住 所 ● 宮城県仙台市宮城野区蒲生  
2-29-12

電 話 ● 022-258-8884

主 要 製 品 ● ステンレス製のプール・浴  
槽、螺旋階段、手すり、空  
港の付帯設備など



みやぎ金属工業(有)・代表取締役の相澤賢一氏

### みやぎ金属工業 有限会社

代表取締役 ● 相澤 賢一

現 住 所 ● 宮城県宮城郡利府町しらか  
し台 6-6-4

旧 住 所 ● 宮城県多賀城市栄 3-3-5  
(震災当時)

電 話 ● 022-349-0230

主 要 製 品 ● 移動体通信基地局設備、制  
御盤・配電盤・キュービク  
ルなどの製缶加工

た阿部社長はシャッターをすべて締め、ラジオの指示どおり火の元の確認をしてから、今度は自転車に乗って、直線距離で500mほどのところにある「仙台市立中野小学校」へと向かった。

小学校に着いたとき、海から津波が押し寄せてくるのが見えた。階段をのぼ

る途中で、すぐそこに水面が迫っているのが見えた。そのまま2階建ての校舎の屋上まで駆け上がった――。

#### 移動中の車中にて ——みやぎ金属工業(有)

みやぎ金属工業(有)(宮城県多賀城市：

当時)の相澤賢一社長は、土屋吉広常務とともに岩沼市の南隣に位置する亶理郡<sup>わたり</sup>の得意先を訪問する途中だった。走行中の車が大きく左右に揺られた。

尋常でない事態だとわかってはいたが、とにかく先を急いだ。

得意先は地震でパニック状態だった。



担当者からは「今は仕事にならないから帰っていい」と告げられた。引き取りの品があったので、「これだけ持って帰りますね」といって帰途についた。

「仙台東部有料道路」が通行止めだったため、やや西側(内陸側)の国道4号線を北上した。その途上、進行方向の右手から津波が迫ってきた。4号線と海外線の間を南北に走る「仙台東部有料道路」は、今回の津波で防波堤の役割を果たし、東側(海側)と西側(内陸側)とで天国と地獄を分けたともいわれている。まさに「生死の境」(相澤社長)だった。

多賀城(当時の工場の所在地)に津波がくるという認識はまったくなかった。「ラジオで状況を聞いていても、実際に津波を目にするまで、そこまで深刻には捉えていませんでした」(相澤社長)。

同社の工場は、海から直線で1km弱。当時は海から数十mの沿岸部でない限

り、津波被害はほとんど想定されていなかった。

道路が寸断され、会社に辿り着くことはできなかった。社員たちに何度も電話をかけたが、つながらなかった。メールだけがようやく通じて、全員避難したと知り、胸をなで下ろした――。

## 失意

### 「何もなかった」

阿部社長が「小学校」の校舎の屋上にたどり着くと、眼下では民家が燃えながら津波に流されていた。

マルワステンレス工業が位置する仙台市宮城野区蒲生の地域には倉庫や工場が建ち並び、それと隣接するかたちで住宅地が広がっていた。それらがすべて水没し、流された。

海水が引き始めたのは、16時半くらいになってからだった。校舎の正面にあ

る土手の上の道路が水面から現れ、そこを歩いて子どもの安否を気遣う親たちが駆けつけた。日没まで、校舎と土手の間で声をかけあっていた。

水がさらに引き、校舎が建つ地面が現れてきたのは、深夜0時くらいだった。しかし周囲は暗闇で、校舎から出られる状況ではなかった。空には自衛隊のヘリコプターが飛び交い、毛布を落としたり、怪我人を収容したりしていた。

翌3月12日の朝5時半頃、日の出を待って、阿部社長は工場へ向かった。

「何もない――」。

2階が自宅だった工場は、建屋ごとなくなっていた。ベンダは隣の敷地に転がっていた。YAGレーザー溶接機はずっと向こうに、タレパンですら400～500m離れたところまで流されていた。敷地内に残っていたのは、屋根の一部と土台だけだった。





震災翌朝の仙台市宮城野区蒲生周辺（避難先の小学校校舎の屋上からマルワステンレス工業・阿部社長が撮影）

### 「何から手をつけたらいいか」

三光総業の佐藤専務は、群馬県太田市の得意先から一般道を夜通し走り、震災翌日の朝9時には会社がある岩沼市に着いた。しかし道路には警官が立ち、「また津波がくるおそれがあるから」と、工業団地内への立ち入りを禁じられた。

地震から3日後、3月14日の朝6時頃に電話が鳴った。社員のひとりからで「工場の近くにきています」と伝えられた——すぐさま佐藤専務も車で向かった。

工場の周辺はガレキが散乱していて近づけなかった。土手の上から遠目に見ることしかできなかった。工場の周囲も工場内も、ガレキでいっぱいになっていた。

それから数日後、ようやく工場の中まで入ることができた。

「ここ（工場）に辿り着くまでは淡い期待もっていました。機械は大丈夫じゃないか、どうにかしたら動くんじゃないか」——しかし工場の惨状は、佐藤専務の「淡い期待」を裏切った。ガレキは工場内まで押し寄せ、タレパンやベンダの上に覆い被さっていた。「何から手をつけたらいいか、わからない」（佐藤専務）状態だった。

### 「会社はもう終わり」

みやぎ金属工業の土屋常務は震災から4日後の3月15日、もう1人の社員と連れ立って、工場の様子を見にいった。

途中で道路が寸断されていたため、引き返して自転車をトラックの荷台に積み、出直した。行けるところまで車で行き、自転車に乗り換えて行けるところまで——その先は徒歩で進んだ。

遠くに工場のシルエットが見えてきた。工場は「立派に建っていた」（土屋常務）。周囲の惨状に気圧されていたが、期待が盛り返してきた。

しかし辿り着いてみると、ガレキとヘ

ドロと砂と海水でひどい有様だった。「これでは立ち直れない」と思った。

相澤社長に電話をかけ、工場に来ていることを伝えた。「写真を送ってくれ」と頼まれたが、断った。「社長がこれを見たらどんな顔をするかわからない。とても送れなかった」（土屋常務）。

みやぎ金属工業は、震災の半年前に宮城野区から多賀城市へと移転してきたばかりだった。

相澤社長は「ここ（多賀城市の工場）が私にとって最後の工場になると信じていました」と語っている。「貸工場ではありませんが、建物がガッチリしていて、天



阿部社長が避難した小学校の校舎（マルワステンレス工業提供）





マルワステンレス工業の工場周辺。同社の工場設備がいたるところに流されていた(マルワステンレス工業提供)

井も高い。当社が得意とする盤関係の仕事にはうってつけの場所でした」。

高さ2.5mくらいのところに、海水の痕跡が残っていた。電動シャッターはひしゃげて壊れ、ガレキやヘドロが大量に流れ込んでいた。

事務所は2階にあったので、2次元CAD/CAM AP100などの端末や加工データ、各種資料は失わずにすんだ。しかし、1階の現場にあった設備はすべて海水に浸かった。被災の前月——2011年2月に支払いを終えたばかりのパンチングマシンEM-3510NTも、流されてきたヘドロと材木にまみれていた。

移転後半年での被災と、支払いを終えたばかりのEMの惨状に、相澤社長は失意を隠せなかった。「これはだめだ、会社はもう終わりだ」と思った。

## 決意

工場と設備を失った中小製造業が事業を再開するためには、新たに大きな負債を背負わなければならない。ほとんどの企業は大なり小なり債務を抱えながら操業しているため、必然的に2重債務

となる。

たとえ再建できたとしても、その後も被災前と同じように仕事があるとは限らない。再建に費やした数か月の間に、ほかのサプライヤーに仕事が流れている可能性も高い。

被災した工場・設備を目の当たりにして再建を決断するのは至難の業だった。

## 「たとえ1人になっても再建する」

マルワステンレス工業の阿部社長は、

震災後2～3日の間、避難した社員の安否を確認しながら、工場周辺で自分の持ち物を探した。

一時は「工事現場で働こうか」と考えたこともあった。しかしそれを話すと、同じく板金業を営む親戚から「そんなことを言っている場合じゃないだろう」と諭された。「ぐずぐずしている間にお客さまは離れていってしまう。やる気があるなら、手伝ってやる。ここ(親戚の板金工場)を使ってもいい」。



三光総業の工場内。「何から手を付けたいか、わからない」(佐藤専務)状態だった(三光総業提供)



迷ってられる時間的な余裕もなかった。日を置かず、阿部社長は再建を決意した。

「父親は会社勤めの後、私と同じくらいの年齢で何もないところからこの会社を創業しました。それでここまでやってきて、今回の津波ですっかりなくなりました。今の自分は父親の創業期と同じだと思いました。土地があるだけ、父親より恵まれているのかもしれない。難しいかもしれないけれど、両親が生きている間に会社を元に戻したい」と思うに至った。

震災から1週間も経たずして再建を決意した阿部社長は、自転車でアマダの仙台サービスセンターを訪ね、「具体的にどんな風になるかはわからないが、たとえ1人になっても再建する」と伝えた。阿部社長はアマダに対して再建を表明した最初の経営者だった。

震災から約1週間後、被害の少なかった近隣の企業が業務を再開し始めた。阿部社長は工場を借りようとしたが、ほかの企業も同じように考え、数に限りの

ある物件に殺到したため、空き工場を手当てすることはできなかった。

社員たちには「いつ再開できるかわからない。申し訳ないが、よそで働いてほしい」と伝えた。社員も事情はよくわかっていて。代替地と機械の手配ができれば、あるいは建物だけでも残っていれば、片付ける気持ちにもなったかもしれない。しかし同社の場合、片付けるものすらなかった。「あのとき、会社は完全にゼロの状態でした」と阿部社長は振り返る。

### 移転先の目処が心の支えに

三光総業の佐藤専務は、はじめから「廃業」の考えはなかったという。

「社員の生活を守らなくてはならない。創業以来38年、ずっとここで勤めてくれた人もいる。ここで結婚して、子どもを育てて、会社と一緒にやってきた。彼らの生活と雇用を守るためにも、会社を再建する」。

同社にとって幸いしたのは、仙台市愛子に系列会社の倉庫があったことだった。「再建は必ずする。しかし場所はここ(岩沼市)ではない」(佐藤専務)と考えた。まず相談にいったのはハローワークだった。厚労省の「東日本大震災被災者の雇用



みやぎ金属工業(株)・常務取締役の土屋吉広氏

保険失業給付の特例措置」により、会社が休業状態でも失業保険の支給を受けられることを確かめた。

佐藤専務は社員一人ひとりと電話で連絡をとり、3月25日に全員に集まってもらった。

佐藤専務は社員たちに「会社は必ず再建する。しかし明日から収入はない。給料も払えない。会社を辞めて別の仕事をさがすか、休業しながら失業保険を受け取って再建を待つか——どちらか選んでほしい」と投げかけた。

33人の社員のうち、26人が残ってくれた。佐藤専務は「社員たちは『たとえ再建できても厳しい』と思っていたと思う。ただ、被災した工場を再建するのではなく、愛子という移転先候補がすでにあったことが、再建を信じる根拠になったのだと思う」と振り返る。



震災後のみやぎ金属工業の工場建屋(左上)は遠目には「立派に建っていた」(土屋常務)が、工場内はガレキとヘドロと砂と海水にまみれていた(みやぎ金属工業提供)

## 支え

### 自力で工場を建設

マルワステンレス工業は、ステンレスのプールや浴槽、螺旋階段、手すり、空港の付帯設備などの建材を得意としてきた。取り扱う材料は鉄・ステンレス・アルミ・真鍮・銅・チタンなど。「来るものは拒まず」の精神で、同業者からも「困ったらマルワさん」といわれてきた。

得意先からは、震災1週間後から「(仕事を)やってくれないか」と電話がかかってきた。阿部社長は親戚の工場で設備を借りながら対応していった。

阿部社長が会社再建を表明したとき、母親の阿部和子さんは「やはり不安が先だった」という。「やるというからには応援はするし、ダメとは言えない。でも、やっぱり不安でした」。しかし工場建屋が再びカタチづくられていくにつれ、不安は少しずつ期待へと変わっていった。

工場建屋の材料は、知人の材料屋が提供してくれた。骨組みの部分は鉄骨屋を営む友人に手助けしてもらい、あとは父親の阿部和實会長と阿部社長の2人が夏までかけて組み上げていった。

震災から1カ月ほどが経ち、高速道路が開通すると、(職)アマダスクールのJMC (Junior Management College) で同期だった友人が関西から訪ねてきてくれた。「これ、やる」といって乗ってきた車を置いていき、当人は深夜バスで帰っていった。後日には溶接機が送られてきた。

9月には、岩手県花巻市にある(株)オйкаワ製作所の及川賢社長からRG-80が届いた。マルワステンレス工業の窮状を知った及川社長が、アマダを通じて「持っていってくれ」と無償で提供してくれたものだった。まさに阿部社長が求めているサイズのベンダだった。

「嬉しかった——自分の工場ですら仕事ができるときには感激した」と阿部社長は語っている。

### 社員たちが無給で手伝い

三光総業では5月に入ってから、休業中の社員たちが岩沼の工場の片付けに集まってきた。社員が知り合いからミニショベルを2台借りてきた。ほかの社員はスコップを使って、手作業でガレキやヘドロを掻き出した。水道が復旧すると、ホースを使って工場内を洗い流した。すべて、無給だった。

佐藤専務は崩落した壁を安価なベニヤかコンパネで手当てするつもりだったが、社員たちが自ら代替の建材を見つけてきた。得意先のサプライヤー仲間に話をすると、翌日にはその建材を取り扱う販売店の支店長が仕様の打ち合わせに駆けつけてくれた。

町内会で佐藤専務と一緒に役員を務めた知人は、リース会社に電話でかけあってくれた。まとまった手元資金がない中、仮設トイレも溶接機もレンタルで手配することができた。

その一方で、愛子への工場移転計画は頓挫していた。愛子は「市街化調整区域」で、市街化を抑制するため、原則として工場などの開業は認められていなかった。被災者であっても例外ではなかった。

「無許可で操業する考えも頭をよぎりました」と佐藤専務は語る。それだけ追い詰められていた。愛子は全社員の心の支えだった。「しかし、もし通報でもされたら会社再建の道は完全に絶たれてしまう。もう一度移転するだけの余力はありませんでした」——2011年11月、佐藤専務は愛子への移転を断念。社員みんなで片付けた岩沼の工場を、もう一度立ち上げると決断した。

### 周囲の人々の支え

みやぎ金属工業の相澤社長は、会社を清算しようと考えていた。

最も頭を悩ませたのは社員の処遇



阿部社長と父親の阿部和實会長が自力で建て直したマルワステンレス工業の工場建屋(上)。岩手県の同業者が無償で提供してくれたRG-80で加工する阿部社長(左下)と、JMC (Junior Management College) の同期生が送ってくれた溶接機(右下)



だった。震災から1週間後、税理士と労務士に連絡をとって相談をした。仕事はできず、給料は払えず、再建の見込みもない。一時的に休業状態にしたとしても、再建できなければ、その後の社員たちは何の補償も得られない。「解雇すれば失業保険がすぐに出て、仕事を探しながら当面の生活はできる」と助言を受けた——断腸の思いで廃業する方針と解雇する旨を社員たちに告げた。

それから相澤社長はもう一度、社員数人と連れ立って工場の様子を見に行った。「とりあえず片付けるか」——土屋常務は当時の心境を「貸し工場だから、廃業するにしてもキレイにしなきゃいけない、という一心だった」と振り返る。

寒空の下、電気も通っていない中を、ガレキを焚いて暖を採りながら、毎日朝から日没まで作業した。そのうち、ほかの社員も手伝いに来てくれるようになった。相澤社長の友人も、友人の奥さんも、手伝いに来てくれた。

内陸部の同業者、(株)ヒキチの曳地次郎社長は、相澤社長の窮状を知り、現場で使っているフォークリフトをトラックで運び込んで「使ってくれ」と置いていった。ガソリンがなくなって動かなくなれば、別のフォークリフトと交換してくれた。個人所有のケルヒアまで貸し出してくれた。

ガレキの撤去が一段落した6月以降、社員たちは掘り出した金型を酸性の洗剤で磨きはじめた。海水に浸かった金型は、すでにサビが浮き始めていた。「そこまでしてくれなくていい。どっちみち会社はもうダメなんだから」——相澤社長は何度言ったかわからない。それでも周囲の人々は相澤社長に手を貸すことをやめなかった。

## 加工設備

### 「なんとかしたい」の連鎖

4月以降、みやぎ金属工業の相澤社

長のところへ得意先から電話がかかってくるようになった。「なんとしても(製品を)つくってほしい」と頼まれた。

得意先も状況はよく理解していた。震災直後、相澤社長は、同社と同じような盤関係の仕事をメインとしている企業が集まっている「山形県の会社に頼んでほしい」と伝えた。

しかし転注先の企業も従来の得意先の仕事を抱えていた。サプライチェーンが途絶・混乱する中、Q,C,Dすべての面で折り合いがつかず、得意先は「つくっただけ赤字になってしまう」と弱り果てていた。

「『なんとしても』と頼まれて『できない』とはいえない。『なんとかしたい』と思いました」——相澤社長は、被害が小さかった同業者に電話をかけ「部材だけつくってくれたら、あとはこっちでまとめる」と話をつけた。電気工事をやっている業者からエンジンウエルダーを借り受け、どうにか対応していった。

「お客さまからはつくってくれといわれるし、同業者の方々は手伝ってくれるし、社員は黙々と片付けている——でもまだ再建する気はないんです」(相澤社長)。

4月後半になると、税理士の「政策金融公庫が低金利で貸し出すから借りてきなさい」という勧めに従い、借り入れの手続きをした。

4月末になると、アマダの営業マンが様子を見にきた。無理を承知で「修理できるかな」と聞くと、「なんとかしたい。検討します」という答えが返ってきた。

5月末になって、ようやく電力が復旧した。それを受けて、アマダによる「機械再生」の取り組みが始まった。相澤社長は「タレパンが修理できないなら本当にやめよう」と考えていた。

### 前代未間の機械再生

海水に浸かった機械の再生は、世界でも類を見ない取り組みだった。アマダにとっても、みやぎ金属工業が最初の事



6月以降、みやぎ金属工業の社員たちが黙々と磨いたという金型の一部。表面をどれだけ磨いても内側からサビが浮き出してくる。精度面で実用は難しいが「なかなか捨てられない」(相澤社長)という

例だった。

6月——アマダのサービスマン5~6人が同社を訪れ、機械をすべて分解し、洗浄と部品交換を行った。震災から2カ月半が経過し、すでにサビが浮いていた。

結果として、タレパン(EM-2510NT)を修理することはできなかった。自動車と同じように「電子制御を行うNC装置付きの機械は修理不能」とはっきりした。交換部品が膨大な数におよび、新品を購入するよりも高額になるうえに、安全性も保証されない。

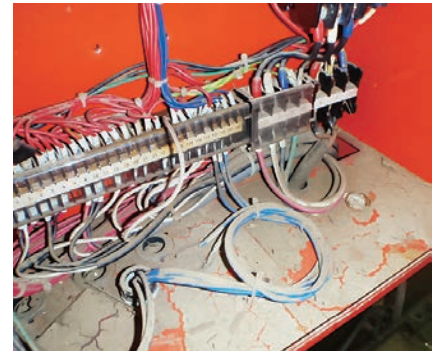
汎用のシャーリングやベンダ(RG)、セットプレス、材料ストッカーはどうにか再生することができた。NC装置を搭載していなければ、状態によっては再生できることがわかった。

### 「機械再生」と「特別条件」

みやぎ金属工業で実績をつかったアマダは、沿岸部の被災ユーザーを対象に「機械再生」と「特別条件による機械の提供」を展開していった。

「機械再生」は工賃無料、費用は正味の部品代だけ、ただしメーカーとしては数年後も動き続ける保証はできない—





アマダの機械再生工場となった、みやぎ金属工業の工場内。全国のサービスマンが代わる代わる訪れて作業にあたった。海水に浸かってサビが付き、砂・ヘドロが細部に入り込んだ機械を分解し、洗浄と部品交換を行っていた

—という特別な措置だった。

それと同時に、資金繰りに窮する被災ユーザーを対象に、極力負担を強くないかたちで機械の提供を図る「特別条件」を設定した。今回取材した3社はいずれも、この条件を利用して加工設備を導入している。

アマダにとっての問題は、修理をする場所だった。震災後は周辺の不動産価格が高騰し、修理するための工場を借りることができなかった。

ところが、みやぎ金属工業の協力を得て、2011年6月から同社の工場がアマダの機械再生工場となった。全国のサービスマンが自ら希望して代わる代わる同社を訪れた。この協力がなければ、「機械再生」の取り組み自体が頓挫していた可能性もある。

「機械再生」は2011年12月まで、半年間にわたって続いた。再生した機械は20社51台にのぼった。

被災地でこうした取り組みを展開し

た機械メーカーは、アマダが唯一だった。アマダの「本社」と「現場」（東北営業所）が密に連携をとり、「これまでアマダとともに歩んできたお客さまにせめてものご恩返しをしたい」という思いが一致して初めて実現したことだった。

### 「特別条件」の提案で「立ち上られる」と確信

三光総業の佐藤専務は、5月にアマダの営業マンが訪ねてきたときのことを振り返り「アマダさんが真っ先にきてくれた。機械も洗浄すれば動くようになるかもしれないと勇気づけてくれた。結局、再生はできませんでしたが、それで終わりではなかった」と語る。

「特別条件」による提案は本当に嬉しかった。もし『修理できない』で終わっていたら、再建はできなかったかもしれない。機械がなければ仕事はできないのに、当時は機械どころかビス1本買うのも困難な状況でした。建物の骨

格が残って、社員たちが残って、アマダさんがバックアップしてくれた——それでようやく『立ち上られる』と確信を持ってました」。

### 「こうなったら、やるしかない」

2011年7月頃——みやぎ金属工業の相澤社長を、不動産業者が訪ねてきた。冗談めかして「どこかに工場はないか」と尋ねてみると、次の日に見つけてきた。

前は鉄工所として利用していたため、総2階で高さも十分。配電盤関連の製品づくりをするのに最適な物件だった。これが宮城郡利府町にある現在の工場となる。まさに「奇跡のようだった」（相澤社長）。

「こうなったら、やるしかない」——相澤社長は腹をくくった。「迷わなかったといえば嘘になりますが、迷っていただけの時間もなかった。見返りもないのに今まで一生懸命、手を貸してくれた人たちに『はい、さようなら』というわ



けにはいかなかった。この恩に、どうやって報いたらいいのか——」と相澤社長は今でも自問し続ける。

## 2 重債務

### 資金繰りに不安

被災した企業にとっては、再建資金の確保が大きな課題となった。

取材した3社は「グループ補助金<sup>\*</sup>」などの公的助成制度に応募しながらもなかなか認められず、主に銀行と政策金融公庫(公庫)からの借りで対応し、融資を受けられた後も引き続き公的助成に応募を続けている。助成も融資も受けられなかった零細企業・個人企業は、絶望的な状況に追い込まれた。

銀行と公庫からの借りで再建資金を確保したマルワステンレス工業の阿部和子さんは「仕事はきっと大丈夫。今の不安はやはり資金繰り」と語る。

みやぎ金属工業は、公庫からの借りに加え、3社の中で唯一助成金を受けることができた。それでも相澤社長は、「清算して引退するはずが、新たな借金であと9年——70歳まで働かなくてはならなくなった」と苦笑する。

### 9カ月かけて信用保証協会のバックアップを得る

三光総業の佐藤専務は被災当初から、再建資金の確保に奔走した。従来の債務を抱えたまま新たに資金を借り入れる——審査が厳しくなることは明らかで、銀行とともに信用保証協会とも交渉

#### ※ グループ補助金

中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業の通称。震災で被災した中小企業の施設や設備の復旧と整備を支援するため、事業費の75%(国50%、県25%)を上限に補助する。補助が受けられる基準は①他産業に影響する素材や部品などを供給、②経済・雇用効果大きい、③水産加工など地域の基幹産業、④商店街など住民の利便やまちづくりに役立つ——の4パターン。これまでに認められた業者は①~③が多く、零細な商工業者は結果的に後回しになっている。

を続けた。

信用保証協会のバックアップを取り付けたのは、2011年12月。保証の根拠となったのは、震災後の復旧復興需要だった。

同社の主な業種は、大手建材メーカー向けのスチールドアの製作。「再建後も仕事を確保できる」という信用保証協会の判断だった。

「12月の再開を目指し、資金の目処が立たないうちからライフラインや設備の手配を先行して進めていたので、ずっと心が落ち着きませんでした。信用保証協会から電話で連絡をもらい、ようやく人心地がつかしました」(佐藤専務)。

## 再生

### データのバックアップ体制を構築 技能を伝承し会社をつなごう

2012年1月、三光総業にはアマダの「特別条件」で導入した新たな設備——



アマダの「機械再生」の取り組みにより再生したみやぎ金属工業のセットプレス(左上)、シャーリング(右上)、ペンダ(左下)、材料スタッカー(右下)



「ヒトと機械がそろえば従来どおりの仕事ができるものと考えていましたが、売上は計画どおりに伸びませんでした」(佐藤専務)。

同社は津波で、これまでに蓄積してきた加工データをすべて失っていた。加工実績がある製品も、既存のデータに変更を加えれば対応できる製品も、すべてゼロからデータをつくりなおさなくてはならなかった。データの重要性を再認識させられた。

再建から1年——「ようやく現場も落ち着いてきた」と佐藤専務は語る。

この経験から、同社は現在、BCP/BCM対策として、すべての加工データを社内のネットワーク HDD にコピーし、

それをさらに外部のデータセンターへバッチ処理で預託する、2重のバックアップ体制を敷いている。

「現時点ではほぼ元通り。あとは建物の補修ですが『それは利益が十分に始めたら直そうな』と社員たちに話しています」(佐藤専務)。

佐藤専務は「当社の課題は技能伝承。もうすぐ定年を迎える社員の雇用を延長して、20歳代の新卒者を採用し、育成していこうと考えています」と語り、若返りを図りながら、会社をつないでいこうとしている。

「会社はやはり“人財”です。休業中も無給で会社に足を運び、掃除から片付けから補修までやってくれた。あれは本

当に嬉しかった——」(佐藤専務)。

### 「最低で最大の目標」

マルワステンレス工業は震災前と得意先社数こそ変わらないものの、公共事業が多いためか、見積り依頼は多い反面、正式な発注は滞り気味だという。

被災地は2012年夏まで“復旧”の需要で沸いた。しかし“復興”はまだまだこれから」(阿部社長)だ。

「ここ(仙台市宮城野区)の再開発や区画整理の計画も未定のまま。2013年度に入って公共事業が具体化し“復興”が本格化すれば、仕事も増えていくでしょう」。

「設備もまだそろっていない。当社の製品は外観品質が求められるので、仕



再建後の三光総業の工場内。パンチングマシン EM-2510NT、ベンディングマシン HDS-1303NT × 2台、RG-M2 3512 を新たに導入した。プログラム工程(右下)はデータをすべて消失したため、すべてゼロからデータをつくりなおさなくてはならなかった。現在では加工データを外部に預託するなど BCP/BCM 対策を採っている



上げ工数の削減のためにも YAG レーザ溶接機をもう一度導入したいと考えています。それに、自力で工場は建てましたが、螺旋階段や手すりは天井クレーンで吊らないと対応は難しい。応募している『グループ補助金』さえ受けられれば、クレーン付きの新しい建屋や加工設備も手当てできます。父親が創業した会社を元どおりにすること——それが最低で最大の目標です」。

### たしかに“絆”はあった

みやぎ金属工業は、被災前に手がけていた仕事の多くが戻ってきた。仕事の量も震災前と同程度まで回復した。

「会社を再建する」と相澤社長が伝えるとき、土屋常務は最初「本当にやるのかな」と耳を疑ったという。「しかし、やると決めたからにはやるでしょう。あの人は頑固者だから」と笑う。

「確実にマイナスからの再スタートですが、やるからには、それを少しでもプラスにしたい。前向きに考えれば心機一転。新工場では、多賀城(旧工場)で抱えていた課題をひとつでも多く解決したい。今までは、これまでの日常がこれからも続くという安心感があった。もしかしたらどこかでそれが甘えや惰性につながっていたのかもしれませんが。雇用の



再建後のマルワステンレス工業の工場内。得意製品である螺旋階段や手すりは天井クレーンで吊らないと対応は難しいため、助成金を受けられたら「クレーン付きの新しい建屋や加工設備も手当てしたい」(阿部社長)という

面でもそうです。今の私たちは一度職を離れ、再雇用されたことになります。こうしてやりなおせるチャンスがある以上は、少しでも良い方向へもっていきたい」(土屋常務)。

相澤社長は今後の展望について「将来の社長交代まで視野に入れ、世代交代を図っていこうと思います。若い世代の人材を補強しながら、熟練技能者と若手社員とでバランスをとる。そして社員全員スクラムを組んで、ひとつの目標

へ向かっていけるようにしたいと思います。あとは時代の流れに乗り遅れないように、情報・状況・支払い環境を鑑みながら設備投資を続けていきたい」。

相澤社長は最後に「メディアに濫用されてすっかり安っぽい言葉になってしまいましたが、あのとき被災者の間では、たしかに“絆”がありました。一番苦しかったとき、見返りもないのに手助けしてくれた人たちの気持ちを、これからも大切にしたい」と締めくくった。



移転・再建後のみやぎ金属工業の工場建屋。みやぎ金属工業が再建に際して新たに導入したパンチングマシン EMZ-3510NT(左)とベンディングマシン HDS-1303NT(右)。3社とも新たに導入した設備はすべてアマダの「特別条件」を利用したかった」(相澤社長)