

# 東日本大震災後に生まれた企業の成長と戦略 ：秋保醸造所の利他性と「テロワージュ」という構想力



福 嶋 路  
(東北大学大学院  
経済学研究科教授)



品 田 誠 司  
(東北福祉大学  
総合マネジメント学部准教授)

## < 要 旨 >

本稿は東日本大震災後に設立された企業が、変わりゆく環境の中でいかに生存し成長を図っていったのかを考察する事例研究である。震災後に起業が増加するが、それは大災害後に、起業家がサポートされやすい環境が現出されるからという理由が挙げられる。しかし大災害から時間がたつと徐々に被災地に対する共感や関心は冷めていき、起業家を巡る環境は変化を見せる。また大災害後に設立された企業の起業動機やビジネスモデルは利他的な傾向があり、変わりゆく環境の中で、いかに生存し成長していくかというのは各社にとって大きな課題である。

これをなしえている事例として、本稿は宮城県秋保地区で誕生した株式会社秋保醸造所（秋保ワイナリー）を取り上げた。創業者の毛利親房氏は被災地で壊滅したワイナリーを再興することを思いつき、自治体に提言をしたが受け入れられず、結局、自分でワイナリーを設立することを決意した。同社を起業するまで、適切な環境を見つけられず失敗もしたが、震災直後の支援の追い風を受け、成長を果たした。

他方で、毛利氏はライバルになる可能性もある新規参入業者に研修を提供したり、試験醸造を請け負ったりして、東北地方のワイナリー産業のネットワーク化を図ってきた。また毛利氏は「テロワージュ」というコンセプトを作りだし、秋保地区の異業種のプレーヤーと関わりあい、地域の魅力を創り上げる活動を展開していった。結果として、秋保地区の活性化につながりつつある。

毛利氏は、設立当初から、利他性を失わず、「テロワージュ」という独自のコンセプトを軸に、地域からの支援や共感を引き出し、関係者を引き付け、巻き込み、地域全体として共存共栄の仕組みを作りあげていった。同社は、当初は環境に翻弄されたが最初から利他的であり続け、途中から独自性の高い構想力でもって環境に働きかけ、環境そのものを変えることで成長を果たしてきた。

## 目次

1. はじめに
2. 東日本大震災後に設立された企業の特徴
  - 2.1 移動起業家による起業
  - 2.2 利他的な起業動機
  - 2.3 被災地の社会課題解消のための事業
3. 大災害後に生まれた企業と環境変化
4. 災害後に事業を拡大させた震災後起業家の事例
  - 4.1 事例研究の選択と方法論
  - 4.2 事例：株式会社仙台秋保醸造所
    - 4.2.1 秋保ワイナリーの創設まで
    - 4.2.2 ワイナリーのインキュベーターとしての役割
  - 4.2.3 秋保の「受容能力」とテロワージュ
  - 4.2.4 新型コロナウイルス感染拡大を超えて
5. 事例の考察
  - 5.1 東日本大震災後の環境変化と秋保醸造所の対応
    - 5.1.1 混乱期の震災直後（2011～2013）
    - 5.1.2 起業に望ましい環境の現出（2014～2015）
    - 5.1.3 東北ワイン産業の創生（2016～2018）
    - 5.1.4 コロナ期（2019～2021）
    - 5.1.5 「テロワージュ」をコンセプトにした秋保の地域づくりに参画（2022～）
  - 5.2 毛利氏の活動を支える利他性
6. 終わりに

## 1. はじめに

大災害直後に起業家が増加するというのは多くの研究によって支持されてきた（例えば深沼・藤田, 2014、品田, 2013、2015、Paruchuri & Ingram, 2012、福嶋, 2015など）。大災害の後は、復興のための補助金がつけられたり、支援金・義援金、寄付などが寄せられたり、被災地にボランティアや復興人員が移動し、それに伴って新しい知識が流入してくるなど、起業がしやすい環境が現出するというのがその理由の一つであろう。

しかしやがて時間がたつと大災害の起業への影響は徐々に薄らいでいく。例えば東日本大震災後の被災地の開業率について計量分析を行った岡室・猿樂（2021）は、2001年から2016年までのパネルデータを用いて分析し、震災直後の2012年から2014年にかけて確かに開業率は上昇したが、2014年から2016年になると開業率に対する震災の影響は、産業や地域に関係なく、ほぼ見られなくなっていることを示

した。これは、震災の影響は時間がたつにつれ減衰していったことを示している。また当該地域とは異なる地域で別の大災害が発生したりすると、社会の注意や関心はそちらに移り、当該地域に対するサポートや関心が減っていったりする。そのような中、大災害後に設立された企業は、どのように生存していけばよいのであろうか。

東日本大震災から13年を経た現在、大災害後に設立された企業が、変化する環境の中で、いかにして生存し成長を図ってきたのか。これら企業の経営を長期的に追跡し、それらの生存と成長の理由を探ることは意味があると思われる。

本稿では、震災後に設立された企業の中で、宮城県のワイン産業の再生と集積に貢献した株式会社秋保醸造所の事例を取り上げつつ、震災後起業家の事業展開やその背後にある考え方、戦略などを考察していく。

## 2. 東日本大震災後に設立された企業の特徴

東日本大震災後に設立された企業には、通常時に設立された企業に比べ、特徴的な点がいくつかある。第一に移動起業家による起業が多いこと、第二に起業動機が利他的であること、第三に被災地の社会課題解決に関する事業が多いという点である。

### 2.1 移動起業家による起業

東日本大震災後、他の地域から被災地にボランティアとして来たり、そのまま移住したりする人が数多く見られ、それらの人々の中に起業する人が含まれていた。そのような人々を移動起業家と呼ぶ（品田、2015）。

移動起業家について調査をした品田（2015）は、移動起業家を「起業経験を持ち、能力に

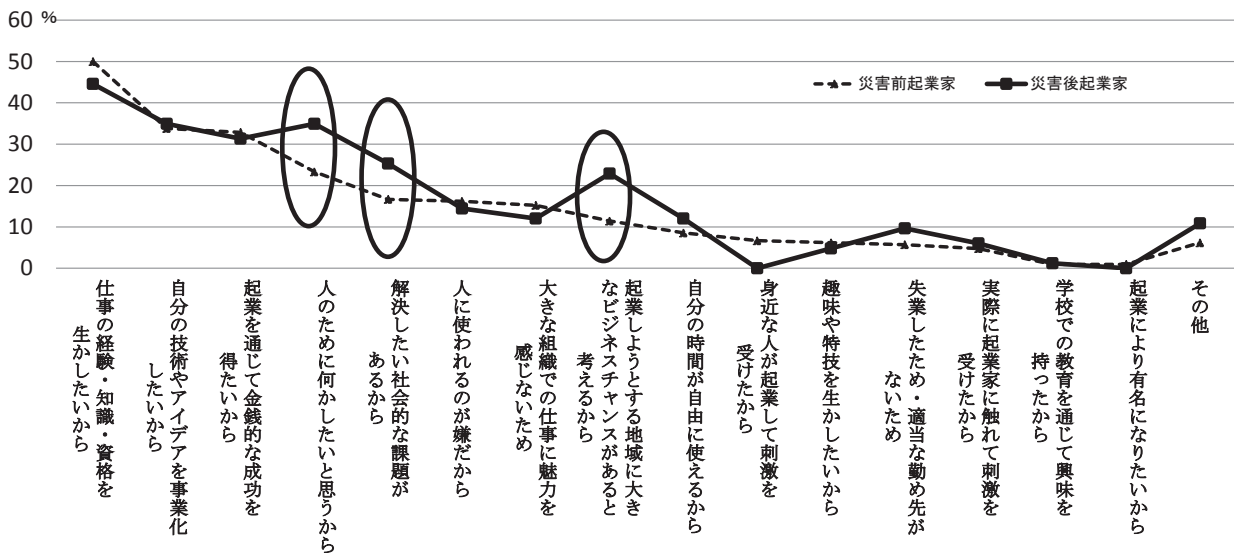
秀で、多くの社会ネットワークを持った」存在としてとらえ、被災地での起業活動の重要なアクターとなっていることを指摘した。

### 2.2 利他的な起業動機

災害後に設立された企業は、利他的な動機で設立される傾向がみられた。大災害後に社会の利他性が強まることを指摘する研究がある。例えば、ソルニット（2010）は、それを「災害ユートピア」と呼んだ。

また東日本大震災前に起業した人の起業動機と、東日本大震災後に起業した人のそれとを比較した研究（Fukushima,2017）によると、東日本大震災後に現れた起業家のほうが「人のために何かをしたい」「解決したい社会的問題がある」と答えた比率が有意に高いことが示された（図1）。

図1 起業の動機（件数・複数回答）



（出所） Fukushima（2017）を翻訳

## 2.3 被災地の社会課題解消のための事業

利他的な動機を受けて、震災後に現れた事業には、被災地域の地域課題に応えるようなものが多く見られた。農業や水産業の衰退、少子高齢化、過疎化、職の不足など、被災地が抱える問題は、大災害によってより際立つことになったため、それらに対し真っ向から取り組もうとする事業が多かった。これによって社会から共感を得られやすかったという側面がある。また何人かの起業家たちは、それまで被災地域に蓄積されてきたがそれほど顧みられていなかった資源に価値を見出し、それらを商品化するというような事業を行った。

## 3. 大災害後に生まれた企業と環境変化

このような移動起業家の利他的な動機で始められ、被災地の社会課題に取り組むビジネスは、震災直後の社会の中では受け入れられやすかったし、補助金、支援金、義援金、寄付金などの資金や経営資源を調達しやすい状態にあった。これは、災害後に現れた企業が、被災者のニーズに合わせてリソースをカスタマイズし、これらのリソースを迅速に提供することで、より広範なコミュニティと地域コミュニティを結びつけ、被災者の苦しみを軽減するという既存研究の知見とも一致する (Shepherd & Williams, 2014)。

しかし時間がたつにつれて、社会の関心は徐々に変わっていき、震災直後に見られたような被災地に対する特別な配慮や共感は減衰していく。それに伴って、震災後に利他的動機で設立された企業も、環境が変わると「被災地」という冠が外され、通常の企業と同様に社会性

と経済性を両立させることが要求されるようになる。そのような中で災害後に設立された企業は、どのようにしてそれらを両立させ、生存および成長をはたしていったのであろうか。

震災後に起業された企業のその後を辿ると、IPOやM&Aといった出口戦略に成功した個別事例は数件見られたが、本稿では、利他的な動機で事業を始め、独自のコンセプトでもって自社の役割を定義しつつ、周囲を巻き込みながら、産業や地域の発展と自らの成長を重ね合わせてきた企業に焦点をあてる。

## 4. 災害後に事業を拡大させた震災後起業家の事例

### 4.1 事例研究の選択と方法論

本稿では、東日本大震災を契機として利他的な動機で設立され、規模を拡大させてきた企業の事例として、株式会社秋保醸造所を取り上げる。同社が運営する秋保ワイナリーは、東日本大震災直後から毛利親房氏によって構想され、紆余曲折を経て設立された。秋保ワイナリーは、東日本大震災によって消滅した宮城県のワイナリーの復活に取り組みつつ、東北のワイン産業のインキュベーターとして、また、秋保地域活性化の重要なアクターの一つとして活動をしている。

この会社を取り上げた理由は以下のとおりである。第一にこの企業は、東日本大震災後に起業し、10年以上にわたって事業を拡大させてきており、震災復興企業として名前が挙がる代表的な企業であるからである。第二に調査対象者との関係性である。このような長期にわたる調査の場合、調査対象者の協力は不可欠である。

筆者の一人は調査対象者と震災直後から様々な形で交流をもち続けてきた。第三に調査対象者は定期的に情報発信をしており、追跡調査がしやすかった点も理由に挙げられる。調査手法は、創業者へのインタビュー、セミナーや講演への参加、二次資料の参照である。

## 4.2 事例：株式会社仙台秋保醸造所

### 4.2.1 秋保ワイナリーの創設まで

株式会社秋保醸造所は毛利親房氏によって2014年3月、仙台市太白区秋保町に設立され、ワインの製造、販売を主な業務とする。東日本大震災から3年たってからの設立となるが、それまで様々な紆余曲折があった。

震災前、毛利氏は建築事務所に勤務しており、宮城県女川町の「女川温泉ゆぽぽ」の設計を担当していた。東日本大震災発災直後、毛利氏は設計していた温泉施設に車で向かう途中、遺体捜索のために泣きながら歩く消防団員の姿を目にし、自分も泣きながら運転したという（日本経済新聞、2019年10月30日）。

震災後、毛利氏は同施設の状態確認や設計という仕事のために被災地に残り、地域の復興会議等に参加し、多くの被災地の人々と知己を得た。特に地元の農家や漁師たちと話すなかで、彼らの商品の販路開拓をしなければならぬと考えた。さらに毛利氏は、震災前まで宮城県山元町に県内唯一のワイナリーがあったが、東日本大震災で壊滅してしまったことを知り、ワイナリーこそが地域の豊かな食をつなぐものであり、さらにワインツーリズムは地域に人を呼ぶ起爆剤になると考えた。

そこで毛利氏はワインツーリズム、マリアー

ージュ（食と酒の相性の良い組み合わせを指す）による復興事業を宮城県内の自治体に提案した。ワイナリーを核としてレストランやパン屋ができ、少しずつ街が形成されていくことを構想したのである。だが、この案はどの自治体にも採用されなかった。そこで毛利氏は、その実現のために自らワイナリーを立ち上げることにした。

毛利氏は復興の過程でゼネコンを始めとして多くの人々と新たにネットワークを構築していた。毛利氏はもともとワイナリーがあった山元町で瓦礫を処理しながら、町の活性化のためにワイナリーの再興を決意し、その準備のためにブドウの栽培を試験的に始めた。しかし、ここで事業化の壁に直面することになる。ブドウの栽培もうまく行かず、設計会社に勤務しながらでは栽培等の活動に支障をきたした。更に、行政や地元の協力も得られなかった。その主な原因を毛利氏は次のように語る。

「よそ者と思われたのと設計事務所にいた人間に出来るわけがないと思われたことでしょう。また、既存の事業を立て直さなきゃならないのに、外部の人間を支援することができなかつたのでしょうか。はしごを外された感がありました」（毛利親房氏へのインタビュー、2019年1月31日）

こうして2013年、山元町でのワイナリー設立のためのプロジェクトは終わりを迎えた。このとき毛利氏はいわれなき中傷を浴び精神的にもつらかったと語る。ワイナリーの設立を断念することも考えたが、「納得できるまでやれば

よい」という妻の言葉に励まされ、設計事務所を辞めワイナリーに本格的に取り組む覚悟をきめた（河北新報、2024年3月13日）。

毛利氏は新たな土地を探すべく、たくさんの地を歩き回った。その時偶然立ち寄った仙台市太白区秋保町で、友人に耕作放棄地を紹介してもらい、そこを借りることができた。秋保は気候、地形、土壌ともブドウ栽培には申し分ない土地であった。秋保の地元の人々の応援もあって、毛利氏は、2014年、約50ヘクタールを開墾し、1,200本の苗木を植えて、秋保でのブドウ栽培を開始することになった。

秋保は今までブドウ栽培が行われたことがない土地であり、毛利氏もワインには素人だったので先輩ワイナリーの本を読みながら事業を考えた。更に土地の状態やブドウ栽培については大学からの協力もあった（注）。また毛利氏は下戸でほとんどアルコールを飲まないため、肝心の醸造の責任者となることができなかったが、イタリアで醸造を勉強していた人物が毛利氏のSNSに反応し、協力してくれることになった。

さらに毛利氏の挑戦に対し、公益財団法人三菱商事復興支援財団が復興支援として5,000万円の資金を提供し、金融機関からも9,000万円を借り入れることができた。これらを元手に2015年9月には「秋保ワイナリー」が開設されワインの醸造が開始された。さらに毛利氏のプロジェクトが、仙台市が主催する起業家応援イベントSENDAI for Startups! ビジネスグランプリ2015で優秀賞を受賞したことで注目が集まり、仙台市、宮城県からも協力を得ることができた。

翌年からは自社で栽培したブドウの収穫が始まり、その味は徐々に向上していった。2019年

には「ジャパン・シードル・アワード」のテスト審査部門にて最高評価3つ星を獲得し、2022年にはアジア最大級のワインコンクールである「サクラアワード2021」において同社のワインはゴールドメダルを受賞するまでに認められるようになった。

#### 4.2.2 ワイナリーのインキュベーターとしての役割

秋保ワイナリーの大きな特色は、自社製品を製造するばかりではなく、様々なワイナリーのインキュベーターとしての役割を果たしていることである。震災以降、世界的な「日本ワイン」の人気の高まりや、東北の各県、特に被災地である宮城県と岩手県では復興の文脈でワイン事業への参入者が増え、様々なワイナリーが生まれている（河北新報2021年7月7日、川本、2021）。しかし、新興ワイナリーの中には、労働力をかけてブドウを栽培することも、設備投資を必要とする醸造を自社で行うことは難しいものもある。

秋保ワイナリーは、そのようなワイナリーをつなぐハブ的な役割を果たすとともに、他のワイナリーの従業員研修、試験醸造等の製品開発の支援を行っている。同社が随時開催している醸造の勉強会には、県内ばかりではなく、山形、岩手、福島からも参加者が来ているという。

また、秋保ワイナリーは、試験醸造ばかりではなく、先行してブドウの栽培に成功したワイナリーの委託醸造を行うことで、スタートアップである各ワイナリーが事業を軌道に乗せるための手助けを行っている。現在までに9件の委託醸造を行ってきた。この事業は秋保ワイナリー

ーにとってビジネスというよりも、東北の新たなワイン産業への支援という意味合いが強い。

更に、このようなワインづくりをする人々が相互にインキュベートしあうネットワークを形成する動きも出ている。

「昨年は4チームがうちでワインづくりを行っている。宮城県3組と東京1組。東京の方は違うが、いずれは独立して自分でブドウを作って、という人達。委託醸造を受ける形にはなるが、ワインづくりを覚えるには実際に作ってみるのが一番なので。うちも自分のワインを作らなければならないので、受け入れには限界もあるが、うちで育った南三陸ワイナリーで委託醸造している人もいる。川崎（町）のアルフィオーレ（Fattoria AL FIORE）さんも」（毛利氏の2024年6月14日のインタビューによる）

もともと宮城県には、震災前に山元町にワイナリーが1軒だけ存在したに過ぎず、そのワイナリーも東日本大震災の時に津波でなくなった。しかし、2024年7月現在までには、宮城県におけるワイナリーは9軒にまで増えており、毛利氏によれば今後もさらに7～8軒程度が宮城県内でワインの醸造に着手しようとしている。

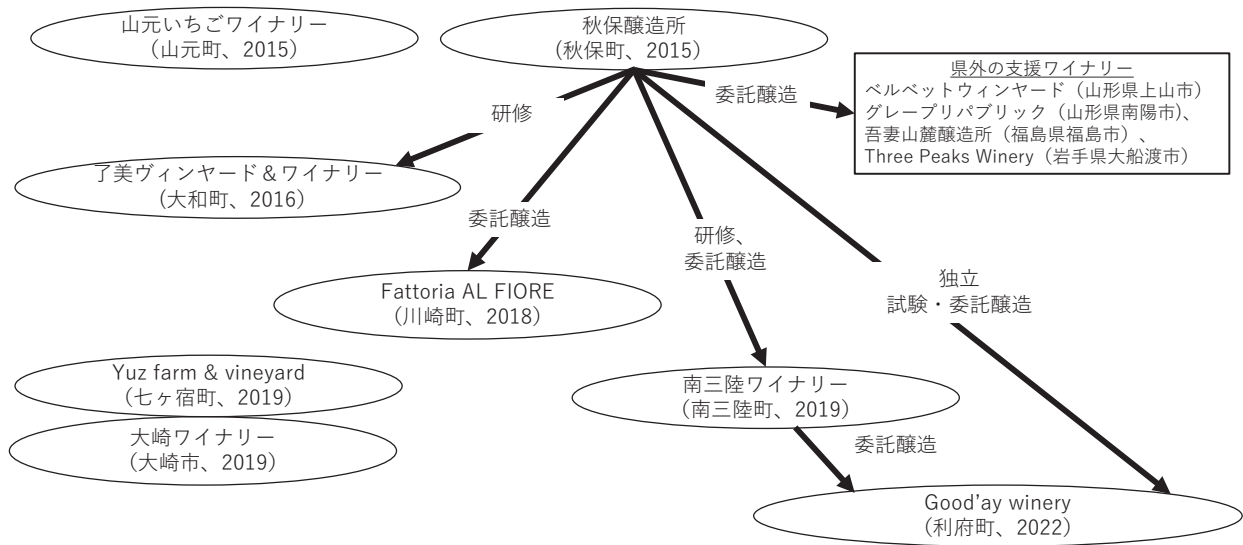
それを支えているのが毛利氏のもつネットワークである。毛利氏のところで学んだあと独立し、しばらくは毛利氏のところで試験醸造をしてもらう。やがて自社で醸造ができるようになると、今度は新規のワイナリーが参入した時に、それらの委託醸造元になるという仕組みで、ワイナリーのネットワークが形成されている。

「ワイン業界では委託醸造ということは、けっこう嫌がることもある。知らない人が入って来てとか。でも僕はワイナリーを県内で増やしてワインツーリズムを仕掛けることが、復興の後押しになるなと思ったので。たまに言われるのは、商売敵をそんなに応援してどうするんだ、と言われることがある。しかし、歴史が証明している。ワイナリーで連携してワイナリーでツーリズムを行うことが、結果的に皆が潤う」（前述6月14日のインタビューによる）

毛利氏は他のワイン醸造家への協力を惜しまない。これは自身の失敗した経験も伝えているところにも表れている。自身が建築の専門家である毛利氏は施工業者の中には能力が低い業者も存在し、そのような業者と仕事をすれば大変な目に遭うことを体験している。それらの失敗事例も余すことなく公開している。

また毛利氏も他のワイナリーからの学びを得ることに貪欲である。災害からの復興でワイナリーを始めた事例として著名な、北海道の奥尻ワイナリーに醸造担当者を1か月派遣し、醸造等の勉強をさせている。これは毛利氏のワイナリーのコンサルタントしている清沢哲也氏が奥尻ワイナリーのコンサルタントをしている関係で紹介されたものである。また、秋保ワイナリーはシードルを製造するのに先立って、長野のサンクゼールワイナリーでシードルづくりを学んだ。このサンクゼールで秋保ワイナリーに教えた人物が、2025年に宮城県七ヶ宿町でワイナリーを立ち上げるという。このように毛利氏は地域内外のワイナリーのネットワーク形成に取り組んでいる。

図2 震災後設立されたワイナリーとその関係



(出所) 河北新報2021年7月7日、川本 (2021) をもとに筆者加筆修正

#### 4.2.3 秋保の「受容能力」とテロワージュ

震災前には秋保に何の縁も無かった毛利氏は、ワイナリー設立にあたって様々な人に助けられたという。具体的には、事業を始めることになった毛利氏をまず支えたのは、秋保で人望のある町内会長だった。この人物は事業を進める上で、人間関係も含めて秋保の現状を毛利氏に教えたが、このことが事業を進める上で極めて有用であった。このような地域の「受容能力」を毛利氏は次のように語る。

「秋保は温泉地ということもあるのですが、昔から人が来て、震災の後、いろんな警察とか水道局とか全国から来た人の泊る前線基地になっていました。秋保の人たちが、沿岸部のサポートをしようってすごく思ったらしいんですね。で、秋保はそうやって外の人間を受け入れる、そういう体質というか、そういうのがある」(毛利親房氏へのインタビュー、2019年1月31日)

このように地域に助けられたことが、毛利氏の事業と「地域の振興」を強力に結びつけることになった。そこから自分のワイナリーが繁栄するだけではなく、ワインを核としながら秋保に人を呼び込む、宮城の食と連携する、といった考えが生まれた。当初の「ワインと食のマリアージュを通して生産者の応援をしたい」という創業の思いは、「テロワージュ」というコンセプトに発展することになる。これは「テロワール (気候風土と人の営み)」と「マリアージュ (食とお酒のペアリング)」を合わせた造語であり、東北の食や観光地、スポーツを楽しみながら、ワインを楽しむという考えである。

秋保ワイナリーの地域との関係性の重視は、「ワインツーリズム」を重点的に進めながら秋保全体の振興、街づくりを進めるための新会社へと発展した。2017年、毛利氏は地域振興を進めるための会社、株式会社アキウツーリズムファクトリーを2人の企業家と創設した。この二人のうち一人は、食産業で複数の起業経験



を持つ仙台市在住のシリアルアントレプレナーである千葉大貴氏、もう一人は、地元最大手の旅館である「佐勘」のオーナー、佐藤勘三郎氏である。アキウツーリズムファクトリーは地元食材を提供する古民家レストラン「アキウ舎」の経営の他、様々な食のイベントを開催している。現在は、温泉以外で「街歩き」を楽しむ観光客の集客施設の柱となり始めている。

毛利氏の事業は、秋保地域の戦略に組み込まれている。つまり「地域との食と観光との連携がストーリーを生む」という時、秋保に足を運べば、地域で作られたワインを飲むことができるということは、観光客の秋保での満足度を向上させるための重要なパーツとなっている。

#### 4.2.4 新型コロナウイルス感染拡大を超えて

毛利氏が提唱したテロワージュという考え方は徐々に社会に受け入れるようになっていった。2019年には仙台市と「東北・美酒と食のテロワージュ」事業を始め、国税庁の「酒蔵ツーリズム推進事業」にも採択された。2020年にはクラウドファンディングで資金調達してキッチンカーを導入する予定であった。ところが事業の好調な発展を阻むように新型コロナ感染拡大が事業に暗い影を落とした。

新型コロナ感染拡大時には、秋保では旅館が2か月間閉鎖となったため、毛利氏いわく、「誰もいない状態」になった。秋保ワイナリーにも知り合いがお客として来店し「1日1人で売れたワインが1本」という状態で、売上は8割下がってしまった。さらに毛利氏はストレスや過労が重なり、くも膜下出血で倒れてしまった。幸い手術は成功し、2週間ICUに入院した。奇

跡的に後遺症もほとんど無く復帰することができた（河北新報2021年2月14日）。

やがてコロナが収束を見せると、秋保に活気が戻ってきた。毛利氏はこの機をとらえて、2024年夏に自社内に併設してレストランを始める計画をたてた。そこでは地元の食材を使用し、生産者と消費者が直接に向かい合う「メーカーズディナー」を実施していく予定である。「テロワージュ秋保」と名付けられたこのプロジェクトの資金調達にはクラウドファンディングが使われ、目標金額500万円を大きく上回る884万円を集め、同年7月には実現する見通しである。

また2024年1月には、米国ウィスコンシン州に本社を置くアメリカで有数の地ビール醸造所、「グレートデー」が秋保に進出した。それを仲介した清沢哲也氏は山元町で毛利氏が苦闘している時に協力を申し出た人物である。清沢氏は米国ウィスコンシン州にある地ビール醸造所、「グレートデー」に勤務し、醸造を行っていた経験があった。この醸造所が日本に進出したがっていることを清沢氏から聞いた毛利氏は、仙台市、宮城県と協力して熱心な誘致活動を行い、結果、グレートデーは秋保に醸造所を開くことに決めた。現在同社は秋保ワイナリーの近所に醸造所を構え、2024年1月から同地でレストランを併設のビールの醸造所を運営している。

ワイナリーや地ビール醸造所を始めとして秋保がメディアに取り上げられることが増えるに従い、秋保には若い移住者が増加している。アキウツーリズムファクトリーの代表、千葉大貴氏は「デザイナー、カメラマン、クリエイター等が秋保で仕事を始めて、彼らに憧れる人々が秋保に移り住む例が増えている」と語る。この

ことは毛利氏も認めており、毛利氏と千葉氏を中心として2024年4月に「秋保バレー協議会」を設立した。毛利氏がこの協議会の代表を務め、地域のホテル、グレートゼーン、アキウ舎、地域のレストラン、クラフト作家、農家等、様々な人々や組織が参加しており、地域の未来を考える場として機能し始めている。

将来的に毛利氏は、秋保でビール、ワイン、ウィスキー等、アルコールに関する事業者との連携を模索している。そのために地元のバス会

社であるタケヤ交通とバスの自動運転に関する実証実験の申請をしたり、来年度以降に開学を予定している事業構想を専門的に学ぶ大学に秋保をフィールドとして使ってほしいと売り込んだりと、秋保のブランディングに熱心に取り組んでいる。このように毛利氏は、ワイナリーのネットワーク形成だけには留まらず、様々な主体とのネットワークを秋保の地に構築中である。

表1 毛利氏の活動年表

年	事象
2011年	東日本大震災発災、毛利氏の設計した建物が津波で壊滅される
2012年	被災地の委員会に参加
2013年	山元町でブドウを植樹、プロジェクト実施、しかし失敗
2014年	仙台市太白区秋保町の耕作放棄地を紹介される 設計事務所を退職、秋保醸造所登記 ブドウの苗木1200本を自費で調達し植える
2015年	三菱商事復興支援財団と銀行からの支援を受け、秋保ワイナリー醸造開始。SENDAI for Startups! ビジネスグランプリ2015受賞により注目が集まる。
2016年	自社栽培ブドウによるワイン生産開始 タンク等増設
2017年	株式会社アキウツーリズムファクトリー設立 新興ワイナリーへの委託醸造開始
2018年	黒字化達成 「テロワージュ東北」設立、代表となる
2019-2021年	新型コロナ感染拡大 ストレスと過労のためクモ膜下出血で毛利氏、倒れる
2022年	アジア最大級のワインコンクール、「サクラアワード2021」で「リバーウインズブラン2020」がゴールドメダル獲得、コロナ収束
2023年	ワイナリー訪問者6万人達成
2024年	地ビール醸造所グレートゼーン、秋保進出 「秋保バレー協議会」発足 レストラン併設のためのクラウドファンディング成功 「テロワージュ秋保」オープン

## 5. 事例の考察

### 5.1 東日本大震災後の環境変化と秋保醸造所の対応

#### 5.1.1 混乱期の震災直後（2011～2013）

この時期は混乱期であり、環境も混沌としていた。この時期にあったのは、東北地域にあったワイナリーの歴史を復興させたいという毛利氏の思いだけであった。毛利氏は起業当初はワイナリーを設立・経営するのに必要なものをほとんど何も持っていなかった。起業経験もなく、自身も下戸でアルコールを飲むことはなく、ワインの作り方も知らなかった。また設計事務所と掛け持ちをしており、山元町での実験もあまり支援を得られなかった。この時期、毛利氏は暗中模索の状態であった。

この時期の毛利氏は用意周到であったとはとてもいいがたいが、毛利氏は震災直後に自治体で開催された震災復興会議等に積極的に参加し、様々な業界に数多くのネットワークを構築していった。のちに、そこで築いた関係を介して様々な資源獲得ができていくようになる。

#### 5.1.2 起業に望ましい環境の現出（2014～2015）

震災後2～3年たつと復興が進み社会も徐々に安定を取り戻し始める。他方で復興のための新しい挑戦が推奨されつつ、被災地への配慮や共感も維持される時期であった。このような時期、起業家たちにとって好ましい起業環境が現出した。起業が「震災からの復興の手段」として位置付けられ、起業家精神を持つものに対して資金や補助金および賞賛が与えられ、起業を

支援する様々なコンテストも多数開催された。

秋保ワイナリーも、この時期に三菱商事復興支援財団から5000万円、銀行から融資9000万円を受けることができ、それらを元手にして秋保ワイナリーを設立し、ワイン製造施設を購入し、自社栽培のブドウによる自社醸造が可能になった。

またこの時期に「受容能力」の高い秋保地域に出会い定着したのも、毛利氏のその後に大きな影響を与えることになった。

#### 5.1.3 東北ワイン産業の創生（2016～2018）

引き続き起業家にとって好ましい環境は続いていたが、この時期、毛利氏は自身のビジネスが軌道に乗り始めると、ライバルになりかねない他の同業者にも手を差し伸べ、ワインの試験醸造や研修を請け負うということを積極的に行っていった。各地にワイナリー設立を通じたまちづくりが進めば、東北の被災地を復興できると考えていたのである。

ここにはライバルと切磋琢磨しながら、皆で東北の被災地をワインで盛り上げようとする、毛利氏の利他的な行動があった。このような毛利氏の取り組みは、地域に外部経済効果を生み出し同社にもそれは還元されることとなった。

#### 5.1.4 コロナ期（2019～2021）

全国的に新型コロナ感染拡大時は、秋保のみならず、日本全体が苦しい期間となった。特に観光地である秋保の落ち込みは激しく、それに伴い秋保ワイナリーも売上は8割も激減した。また毛利氏も過労のためクモ膜下出血で倒れるという不幸に襲われる。しかし入院中に時

間をもてたことで、ポストコロナに向けて構想を温める時間を得た。

#### 5.1.5 「テロワージュ」をコンセプトにした秋保の地域づくりに参画（2022～）

コロナが収束し始めると、毛利氏が温めてきた様々な構想が実現に向かって進み始めた。毛利氏の事業は、ワイン産業にとどまるものではなく、広範かつ独自性のある構想に支えられている。それが気候風土を意味する「テロワール」と、食とお酒のペアリングを意味する「マリァージュ」を合体させた「テロワージュ」という造語に集約されている。これが毛利氏の事業の本質であり、様々な主体を巻き込む力となっている。

現在の毛利氏の事業は、①素人にワイン醸造を教え、自身の設備で醸造も請け負う、②ワインに合うように県産のカキやチーズ等の水産物、農産物を用いた製品開発とワインと食、ツーリズムを一体的に整備する造語「テロワージュ」を発信する、というものであり、このコンセプトのもとに多数の人が毛利氏の事業に関わるようになってきている。

また「テロワージュ」というコンセプトは、いまや秋保ワイナリーのみならず、秋保地域を大きく動かすコンセプトとなっている。このコンセプトの下、同地の他の異業種のプレイヤーが関わりあい、地域の魅力を創り上げ、結果として、クリエイティブな人材が秋保に移住したり、その地域に新しい事業者が移動してきたりということにつながっている。秋保という地域での人口減少を止めるまでの効果は示していないが、その成果は徐々に表れつつある。

## 5.2 毛利氏の活動を支える利他性

毛利氏の行ってきたことを振り返ると、震災直後、環境に翻弄されていたように見えるが、時間がたつにつれ起業に恵まれた環境が現出し、その波に乗って秋保ワイナリーを設立してから、徐々に毛利氏の経営者としての方向性や構想が明確に打ち出されるようになった。

まず毛利氏の思想としては自社だけの利益優先ではなく、東北ワイン産業全体の再生を目的としていた。またテロワージュというコンセプトを打ち出し、自社を秋保地域の様々な主体の繋がりの中に位置づけつつ、地域の新しい価値を作り出すことに取り組んだ。これら活動を打ち出す中、毛利氏は設立当初から利他的な行動をとり続け、環境が変わってもその方針は一貫していた。

## 6. 終わりに

震災直後に現れた起業家は、災害の影響を大きく受けるが、時間の経過につれ環境が変化し、それに対応していくことが求められるようになる。特に利他的な動機で設立された企業が、環境が通常状態に戻るにつれて、どう利他性と経済性の両立を図っていくのかという点は今後も議論すべき重要な論点である。

本稿では、東日本大震災直後に利他的な動機で設立され、その後、成長を見せた代表的企業として秋保醸造所を取り上げた。同社は設立当初からの利他性を失わず、「テロワージュ」という独自のコンセプトを軸に、関係者を引き付け、巻き込み、地域からの支援や共感を引き出し、地域全体として共存共栄の仕組みを作りあげていった。つまり同社は、利他的であり続

け、独自性の高い構想力でもって環境に働きかけ、環境そのものを変えて成長していったのである。

## 謝辞

本研究は日本ベンチャー学会、研究型プロジェクト「災害と起業プロジェクト」(研究代表：福嶋路)、科研費基盤C「災害後の起業家活動とネットワークのダイナミクス」(代表研究者：品田誠司 17K03916)、科研費基盤C「災害によるネットワークの変化と被災した中小企業のイノベーション」(代表研究者：品田誠司 20K01817)の支援を受けて行われました。また、取材と資料収集には品田尚恵氏の協力を得ました。

## 注

1) 土地改良においては立命館大学生命科学部が、ワイン醸造については山梨大学ワイン化学研究センター等が協力した。

## 【参考文献】

- 深沼光, 藤田一郎. (2014). 「東日本大震災が開業行動に与えた影響－震災をきっかけとした開業を中心に－」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』(22), pp. 17-32.
- 福嶋路. (2015). 「震災後の起業家活動とエコシステムの形成: ニューオーリンズの復興から学ぶ」『商工金融』65 (9), pp.4-18.
- Fukushima, M. (2017). “Entrepreneurship after the disaster.” Proceeding of ISPIM2017.
- 岡室博之 & 猿樂知史. (2021). 「災害は開業を増加させるのか?－東日本大震災の事例による実証分析－」『企業家研究』18, pp.1-22.
- Paruchuri, S., & Ingram, P. (2012). “Appetite for destruction: The impact of the September 11 attacks on business founding.” *Industrial and Corporate Change*, 21 (1), pp.127-149.
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2014). Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natural disaster: The role of localness and community in reducing suffering. *Journal of Management Studies*, 51 (6), 952-994.
- ソルニット, R. (2010). 『災害ユートピア－なぜそのとき特別な共同体が立ち上がるのか－』. 高月園子訳, 亜紀書房.
- 品田誠司 (2013). 「災害後の起業家活動－なぜ, 大災害の発生が起業家の増加を引き起こすのか?－」『Venture Review』22, pp.43-57.
- 品田誠司 (2015). 『災害後の起業家活動』東北大学大学院経済学研究科博士学位取得論文.

## 【新聞記事】

- 河北新報2014年11月18日「湯の街、ワインの里に」
- 河北新報2015年9月29日「秋保の風香るワイナリー」
- 日本経済新聞2016年11月18日地方経済面「秋保ワイナリー生産量5割増」
- 河北新報2017年5月6日「南三陸ワイン 町の名物に」
- 日本経済新聞2019年10月30日地方経済面「ワイン×食で東北観光発信」
- 河北新報2021年2月14日「東日本大震災10年あの日から 第9部なりわい、主役はワイン 人つなぐ」
- 河北新報2021年7月7日「ワイナリー 宮城に続々」
- 河北新報2024年3月13日「食・観つなぐ 初志 さらに前へ: 震災機に創業 仙台秋保ワイナリー 10年」

## 【主要インタビュー】

- 株式会社秋保醸造所代表  
毛利親房氏 (2019年1月31日、2024年6月14日)

## 【ホームページ】

- 川本茂 (2021) 「宮城にワイナリーが復活するまで 仙台秋保醸造所代表・毛利親房さん、8年の軌跡」2021年11月8日  
<https://news.yahoo.co.jp/expert/articles/fbae621927e21287e2aed0d880242895db9cb1a5> (2024年7月11日閲覧)
- 「『秋保ワイナリー』 ワインと食のマリアージュで人と地域をつなぐワイナリー」  
<https://terroir.media/?p=2924> (2022年12月1日閲覧)
- 「社長の履歴書 株式会社仙台秋保醸造所代表 毛利親房氏」  
<https://donzoko-ceo.com/akiuwinery/> (2024年7月14日閲覧)
- 「新しい東北 特集 東北観光の未来：「テロワージュ」で東北の人・食・風景・文化を発信する。テロワージュ東北 代表 毛利氏に聞く」  
<https://www.newtohoku.org/kenshou/feature2023/02/index.html> (2024年7月14日閲覧)