

社会工学研究会 地域（震災・環境・エネルギー）班

震災3年後から見る水産都市の地域創生

ーコネクターハブとソーシャルイノベーターの重要性の観点からー

多摩大学経営情報学部

村木一美、田邊大輝、山梨裕矢

アドバイザー：井上直子、川合紀子

指導教授：出原至道、木村知義、中澤弥、中庭光彦、諸橋正幸

目次

1. 研究目的	261
1.1 背景と現状	261
1.2 石巻市と気仙沼市の復興計画と現状	262
1.2.1 石巻市の復興計画と現状	263
1.2.2 気仙沼市の復興計画と現状	263
1.2.3 フィールドワークによる調査結果（2014年6月）	264
1.2.4 フィールドワークによる調査結果（2014年9月）	266
1.3.復興の課題と本研究の目的	267
2. 早期復興の条件とは何か?	268
2.1.コネクターハブ論	268
2.2.ソーシャルイノベーター概要	270
2.3.早期復興の条件とは何か	272
2.4.ソーシャルイノベーターとの出会い	273
3. 現状の復興政策の評価とこれからの方向性	274
参考文献一覧	276
付録1 本研究にあたった著者らの感想	277
付録2 石巻市水産加工業者 A 氏へのインタビュー	279

1. 研究目的

1.1 背景と現状

2011年（平成23年）3月11日に東日本大震災が発生した。東日本大震災は観測史上最大の大地震でマグニチュード9.0を記録した。この地震により、場所によっては波高10メートル以上、最大遡上高40.1メートルにも上る巨大な津波が発生し、東北地方と関東地方の太平洋沿岸部に壊滅的な被害が発生した。また産業や生活の基盤に甚大な被害を与えた。東北は水産業で成り立っている県が多くある。その水産業に大きな損害を与えた。最新の統計でも被害者数は264,120人(社会実情データ<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/4362.html>)となっている。

2011年度のインターゼミ地域班は、宮城県を震災前に復旧するのではなく、現在の宮城県の水産業が抱えている課題を整理し、それを解決するための産業再構築案を提案した(小沼他, 2011)。2011年時点の課題は東北の沿岸地区の産業と生活、そして大きな被害を受けた水産業、これらが震災前の状態に戻すという「復旧」が進まないことであった。また過疎化に伴う人口減少問題も取り上げている。

水産業が抱えている課題は以下の3点である。

① 就業者の高齢化

就業者の高齢化により生産性が低下するとともに、労働力確保も難しくなる。

② 低所得化に伴う後継者問題

第一次産業の特徴である安定的供給・安定的収入が難しい点（特に天然資源にたよる漁業では、豊漁・不漁による収益の変化が激しい）。また、漁船などの初期投資費用が大きいとともに、燃料代の高騰など運転資金も多く必要となることが漁業経営を圧迫する。さらには、漁業資源そのものの枯渇があげられる。これらのことから、若手の後継者が育たない。

③ 複雑な流通経路による価格競争力の低下

漁業に従事する第一次産業従事者は、自ら、売り先を開拓するのが困難なため、多くの中間業者による複雑な流通経路を経て、消費者の元に届けられる。そのため、価格が上昇する割には漁関係者に渡る金額は少ない。

以上の課題を踏まえた上で、漁業復興対策の提案として漁業復興を担う新たなビジネスモデルを遂行する運営組織体を設立しここに必要な資金を投入して事業運営を行うというものであった。

それでは、2011年の震災から3年、被災地の現状はどうなっているのだろうか。地元企業は復旧しているのか、あるいは新たなビジネスモデルを創り、別の形で蘇ろうとしているのだろうか。地元の生活者の要望にあった居住環境整備が進められつつあるのだろうか。そして、総合的に新たなまちづくりが軌道に乗っているのだろうか。この点を知ることが本年度地域班の出発点であった。

調査にあたり、我々は次のような予測をしていた。東日本大震災は大きなインパクトではあったが1990年代後半から三陸地域ではすでに人口減少が進んでおり、漁業および水産加工業のような漁業関連産業の就業人口は減少していた。この人口減少を前提とした上で企業・サービスの配置にめりはりをつけコンパクトシティ&ネットワーク化を図ることで適切なサイズの産業都市（あるいは都市ネットワーク）を創ることが現在の国土政策の方向性である。ここに、いかにスムーズに到達するかが「スマートシュリンク」の概念で、震災により人口減少が急速に加速した三陸地域でも、この方向性に沿った地域創生が行われている、あるいは、行おうとしている、という予測である。この概念に沿ってどのような復興過程を辿っているか、すなわち企業・サービス施設・住宅の配置と一定の雇用を回復するための具体的にどのような方策がとられているかについて学んでいけることを期待していた。

調査対象に選んだのは被害が大きかった宮城県石巻市および気仙沼市である。この地域は漁業が盛んであり、地元の人たちが生活を行うには切っても切り離せない水産都市であり、農林水産省からは特定第三種漁港に指定されている¹。しかし、今回の震災で漁港は壊滅的な打撃を被った。さらには、漁港だけでなく、地域産業の衰退、人口減少・少子化、高齢化の問題が被災者の他都市への避難により急激に浮上した。若者が戻り、住みたい街になるにはどのようにすればよいのか。石巻市、気仙沼市の現状を調査し、それが上述の予測通りでないとしたら、はたしてどのような復興の仕方があるのかを探る。

1.2 石巻市と気仙沼市の復興計画と現状

復興するにあたり国・県からの補助金が欠かせないが、補助金申請のためには市が復興の方針を定めた復興基本計画を定めている。復興基本計画書をベースに、さらに税制上の特例や個別の規制・手続きの特例等を受けるための計画（復興特区法に則ったもの）が復興推進計画書である。今回研究場所とする石巻市と気仙沼市の両計画書を比較することにした。

¹ 公益社団法人全国漁港漁場協会によると全国の漁港は

平成22年4月現在2,914にのぼります。これらの漁港は漁港漁場整備法に基づき次の種類に分類されます。

- ・第1種漁港 その利用範囲が地元の漁業を主とするもの (2,205)
- ・第2種漁港 その利用範囲が第1種漁港より広く、第3種漁港に属さないもの (496)
- ・第3種漁港 その利用範囲が全国的なもの (114)
- ・第4種漁港 離島その他辺地にあつて漁場の開発または漁船の避難上特に必要なもの (99)
- ・特定第三種漁港 第3種漁港のうち水産業の振興上特に重要な漁港で、政令で定めるもの (13：第3種漁港の内数)

特定第三種漁港は全国の遠洋漁業の9割以上、沖合漁業の5割程度の水揚げがあります。

とある。気仙沼、石巻は特定第三種13重要港の内の2つである。

石巻市と気仙沼市の復興基本計画は両方とも大きな違いは見られなかった。どちらもまず土地の整備を行い、もしもの災害に備えて減災にするための街づくりを行っていた。次に住民が暮らしやすくするために、健康支援と福祉・医療の確保、住まいの再建に重点を置いていることが分かった。いくら理想とする街づくりが出来たからといって住民が住まなければ意味がない。街づくりを行うのは基本的には地方自治体だが、住民の意見をしっかりと踏まえなければならない。よって地域住民とのコミュニケーションをとる場が設けられていなければならない。現にそのような委員会で計画が策定されていた。

さらに住民が被災地から新しい企業を起こそうとする動きがあることに気が付いた。起業するために外部から企業の代表を招き勉強会を開いていた。

二つの市は復興基本計画書においてインフラ整備を第一にした上で、雇用回復と住民の生活再建を目指す計画書になっており、基本的には被災地以外での過疎地における開発計画とメニューはあまり変わっていない。しかし推進計画書は基本計画書に比べて少し違うものになっていた。

1.2.1 石巻市の復興計画と現状

石巻市の復興推進計画書は住民との関わりはあるものの、いかに街づくりをしていくかが中心となっていた。ICT関連産業の集積や観光資源を活かした観光関連産業の集積促進、災害時でも機能し続けるまちづくりに伴う新エネルギー・再生可能エネルギー関連産業集積促進など、新たなビジネスにつながる会社を出来るだけ被災地の一部分に集積しようとしていることが分かった。集積をすることによってスマートシュリンクを目指していることが感じ取れた。石巻市はスマートシュリンクにある程度特化して復興・街づくりをしていく意図が読み取れる。

1.2.2 気仙沼市の復興計画と現状

次に気仙沼市である。気仙沼市も独特で、観光関連産業の集積を意図している。推進計画も、観光特区として気仙沼を位置づけるためのもので、現に特区認定は認められている。自分たちの土地にある観光資源を使って復興をしていく動きがあることが分かった。気仙沼市の復興・街づくりのスタンスとして観光をメインにしている。また情報発信の強化を図り、より広く気仙沼市を被災者以外の人に知ってもらうようにしている。

表 1.気仙沼観光推進基本計画の眼目

・気仙沼ならではのオンリーワンの観光資源を活用した誘客
・その他の観光資源を活用した誘客
・情報発信力の強化等
・観光関連産業の集積

(気仙沼市 HP より)

1.2.3 フィールドワークによる調査結果（2014年6月）

我々は6月に宮城県の石巻市、気仙沼市、女川町を調査した。復興商店街、防災対策庁舎、情報交流館に行った。各場所に移動する途中、震災被害の生々しさを目の当たりにした。



図1 気仙沼市の復興商店街



図2 嵩上げされた気仙沼港

我々はまず復興商店街に行き出店者のお寿司屋に入った。魚は全て地元のものを使いどれもおいしく新鮮であった。震災復興のアピールポイントとなっていたように思えた。昼食後この出店者であるBさんにお話を伺った。

Bさんからは震災当時の話や、政府と住民の意見のズレ、今現在復興に向け街がやっている事、Bさん自身の行っている事などを伺った。

話を聞いているうちに震災がいかにもむごいものか、また街を復興させるためにどれほどの強い思いでやっているが伺えた。

移動している際にテレビでよく見た建物があった。南三陸町の防災対策庁舎である(図3)。テレビで見ている時には感じ取れない気持ちがあった。実際に行ってみると今でも防災対策庁舎の前には千羽鶴やお供え物があった。ここで亡くなった方や遺族がどんな思いでいるのか。考えるだけでも悲しい気持ちになった。建物自体も津波の影響で壁が流され骨組だけが残されていた。骨組は錆びていて、建っていただけである。津波がいかにも恐ろしいか。その姿に言葉を失った。移動最中に盛り土を見た。盛り土は今後津波が来ても建物が流されない、被害を最小限にするための計画である。まだあちらこちらで盛り土をしていて人が住むためにはまだまだ時間がかかると思った。はやく家を作ってあげないとプレハブなどに住んでいる人が不便を感じるだろう。



図3 南三陸町防災対策庁舎

次に住民がどのような家に暮らしているか知るために女川町の情報交流館に足を運んだ。女川町のまちづくりプランを展示してあるもので、運営はURがおこなっていた。



図4 女川町情報交流館

情報交流館の中はこのような感じになっており、女川町の歴史や今後の女川町の完成図などがあった。

情報交流館を上へ上がっていくと実際に住民が住んでいる建物がある。しっかりとしたマンションとプレハブがあった。マンションとプレハブは違いが大きいすぎるため、不公平に感じ私としては驚きを隠せなかった。予算の関係などで住居に違いが出来てしまったのかも知れないが、プレハブに住んでいる人に国からなにかすべきだと感じた。住居を含めより早く復興すべきだと考え、どうやれば早く復興出来るか考えるべきだと感じた。



図5 女川町の高台移転住宅（マンション）

1.2.4 フィールドワークによる調査結果（2014年9月）

9月に石巻市、気仙沼市に現地調査に行くことが出来た。今回の現地調査では朝市の漁港、陸前高田の盛り土や気仙沼市役所を訪れた。気仙沼市では実際に気仙沼市役所の復興震災係の方にお話を聞く機会ができた。

話を聞いていると気仙沼市では、震災から三年目で水揚げ高は震災前の6割は回復していることがわかった。また、気仙沼市では市長自らが議会や町民の人との意見を直接交わすための説明会を企画し、政策を実行する前に民間からの民意を大切に尊重しているため、民意を反映した復興政策が行われていることがわかった。また、気仙沼の新しい取り組みについてもお話を聞くことが出来た。

一つめは、ILC建設候補地に気仙沼が上がっている。ILCとは、超高電子・陽電子の衝突実験を行う実験施設である。このILCを建設によって起こりうる効果は、国内や国外の研究者、技術者の移住や各国の企業が集まり、気仙沼市が知的産業の中核になる国際と都市を作ることが出来るのが効果としてあげられている。

もう一つは、気仙沼市の新しい特産品やブランドにもなりうる漁師町の主婦が編む高級ニットについてだ。御手洗瑞子さんと漁師の妻たちが震災後ゼロから立ち上げたプロジェクトだ。なぜ、気仙沼市なのかは、ニットの作り方がアイルランドで誕生して世界からも愛されるアランセーターと同じ作り方だからだ。すべて手作業で編むので一着作るのに約50時間はかかる。また、海水をもはじく耐水性や気仙沼市の柄をあしらっており美しく今までにないセーターでもあることで注目を浴びている。近い将来気仙沼市の新しいブランドになるであろう。気仙沼ではこの様にさまざまな政策が行われていることがわかった。

現地調査での感想は、石巻、気仙沼では朝市の漁港に行ったが活気があったかのように感じた。水揚げ高はまだ6割ほどしか回復していないが魚の種類も多く感じた。陸前高田ではベルトコンベアを使った大規模な盛り土を見てきた。大規模な盛り土が本当に優先することなのかと正直感じた。気仙沼では復興震災係や市長が中心となって民間の意見を取り込みつつ政策を行っているのがわかった。現地調査での全体の感想として、職の面では、まだまだ雇用の提供が充分ではないと感じた。住居の面では、仮設住宅などが未だに多く見られた。盛り土ばかりで復興の優先順位に大きく偏りがあるように感じた。



図6 石巻港の市場の様子



図 7 取れた魚の漁獲数を数えている

1.3 復興の課題と本研究の目的

本研究は、震災 3 年目の被災地の状況を調査し、現状を把握し、それらから発見した課題や、問題を解決するために何が必要か。中でも 8 割が水産業で成り立っている宮城県の 2 都市（石巻市、気仙沼市）に視点を置いた。

そこで現地調査を行い、浮かび上がってきた大きな課題は以下の 3 点である。

- (1)住民の要求に反して、復興の速度が遅いように感じられる。未だ盛り土を行い嵩上げ工事と道路工事が主流である。今回女川で見学した 3 階建ての高台移転住宅は 3 月に竣工した UR 設計施工のケースだが、これは非常に早い例になる。海岸部は未だに大規模な嵩上げを行っており、駅を中心としたショッピングセンターが計画されていた。
- (2)企業の復興が遅い。後述するが企業そのものが立ち直っても住宅が県の規制で建てられなかったりしている。雇用の場と生活の場の距離があまり考えられていないのではないか。
- (3)起業家的な人物が頑張っプロジェクトを主導している所も見受けられるが、そうでない場所では従来型の規模の利益にしたがった復興を夢見ているのではないか。

以上 3 点が課題として浮かび上がってきた。この課題は「早期復興の条件とは何か」という問いに結びつき、規模のメリットや集積のメリットに頼った復興ではどうしても大規模事業になりやすくなり復興が遅くなるという推論にいきつく。

それとは異なるシナリオが考えられるのではないか。コンパクトシティ&ネットワークの方向性の一つを探ることができるのではないか。このような予想をもって二つの理論の枠組みを調べることにした。

2. 早期復興の条件とは何か？

2.1 コネクターハブ論

先の調査により浮かび上がってきた課題が、復興速度が遅いという点であった。とはいえ、既に早々と復興している水産加工業者も後述のようにあった。この差はどこにあるのか。

この差を説明する枠組みがコネクターハブ企業である。コネクターハブは、地元のネットワークと全国の巨大ネットワークをつなぐ特別な存在のことである。さらに、コネクターハブ企業について、中小企業庁による『中小企業白書 2014』の中で説明されている。中小企業白書の中でのコネクターハブ企業とは、「地域の中で取引が集中しており、地域外とも取引を行っている企業」のことである。要は、取引関係の中心となっているハブの機能と、他地域と取引をつなげているコネクターの機能を持つ企業のことである。

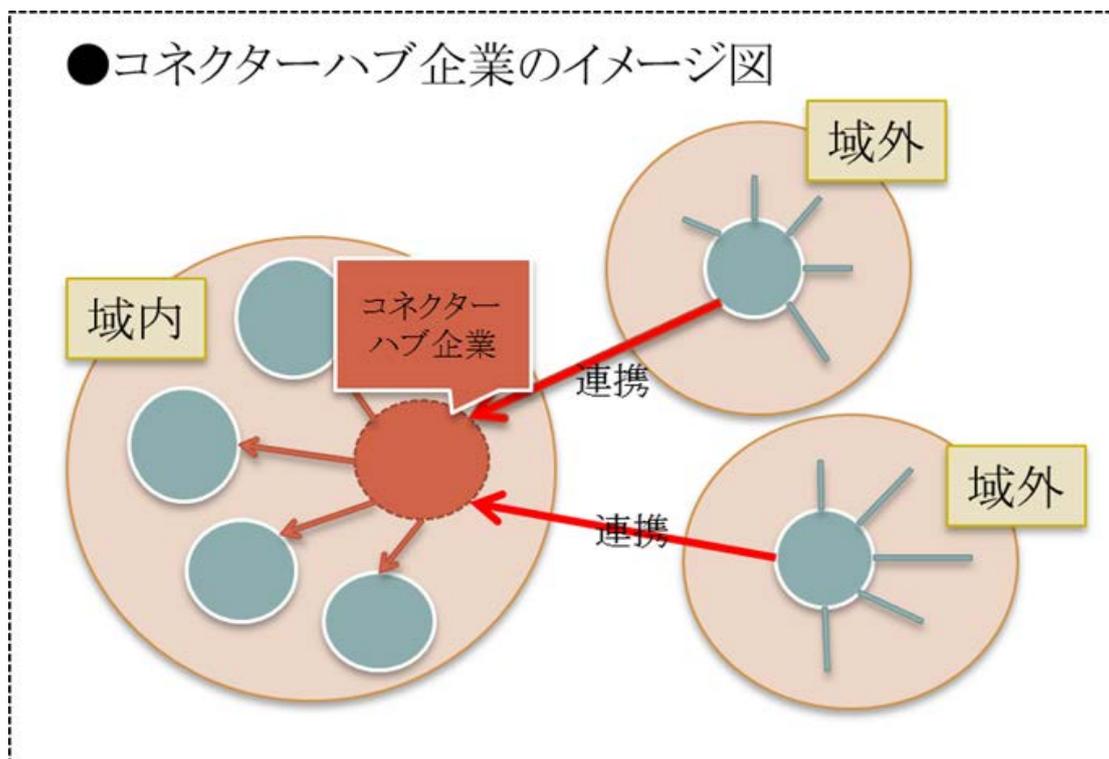


図 8 コネクターハブ企業のイメージ

(中小企業白書コネクターハブ 13Hakusyo_part4_chap3_web.pdf)

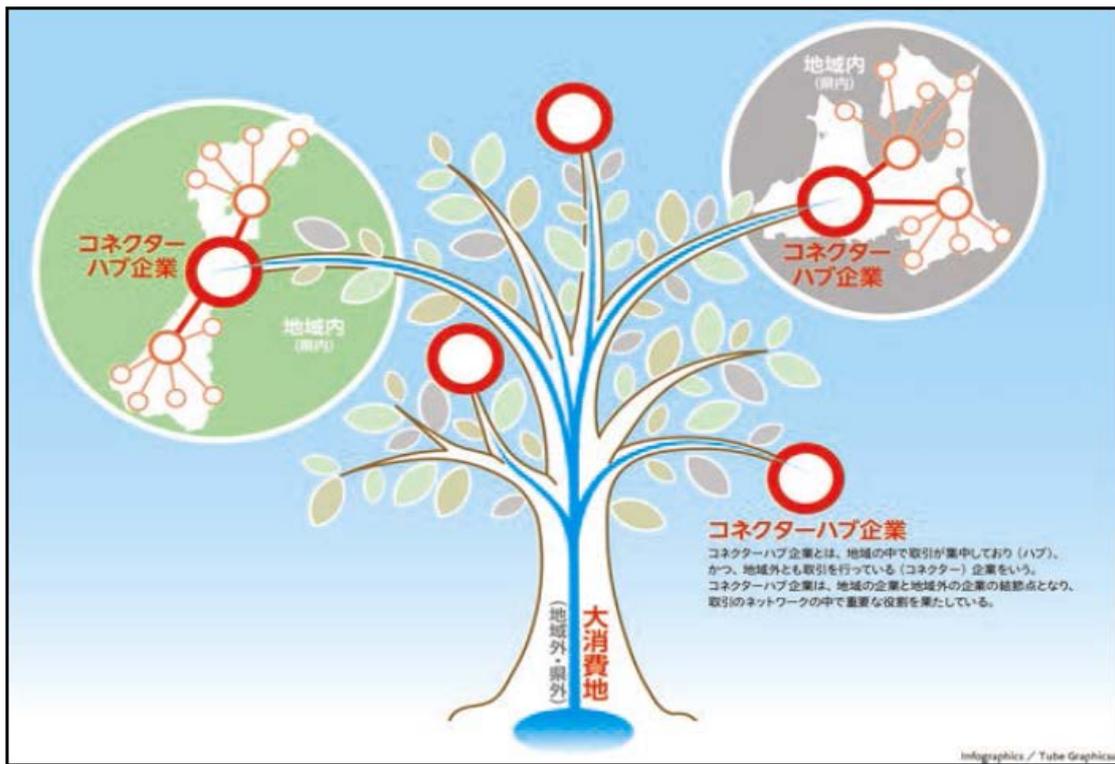


図9 コネクターループ企業の役割のイメージ図

中小企業白書コネクターループ (13Hakusyo_part4_chap3_web.pdf)

コネクターループ企業とは、他地域との橋渡し役になっている企業で、地元では数段階の取引企業を中心となっている企業である。つまり、地域内では取引の中心、地域外からはその地域における競争力が高い企業と映っている企業となる。これを関満博氏は「振り屋」（NHKスペシャル 震災ビッグデータより）という表現で表していたが、多様な仕事が入ってくる時の振り役、すなわち代理店企業の側面ももっていると言ってよいだろう。

NHK スペシャル 震災ビッグデータでは、帝国データバンクの取引先データを使って、コネクターループとつながっている企業は復興が早く、つながっていない企業は復興が遅いことを明らかにした。

例えば石巻といえば笹蒲鉾が有名だが、全国的に大きなブランド力をもっているのが「白謙」の笹蒲鉾である。この白謙がコネクターループ企業であることがNHK番組では紹介されている。全国ブランドなので、遠方からのニーズもある。また蒲鉾材料だけではなく箱、印刷物、等関連財が白謙の仕入取引相手としてぶらさがっているため、白謙が回復すればそれら取引相手も回復する。いわば競争力を高めるために行ってきた結果として、災害時にはコネクターループとなっていたということだろう。

要は、コネクターループの役割を持つ企業の業績が回復すれば、それがネットワークに伝わり、好循環が起きる可能性があるということである。

2.2 ソーシャルイノベーター概要

コネクターハブは人や企業の「関係構造」から着目した概念であるが、これと同様に重要なのが企業の競争力を高めたり、新たなビジネスチャンスを作り出す「人や企業」の存在だ。

ソーシャルイノベーターとは、地域社会に存在する、あるいは生まれる、様々な社会的課題を解決して、新たな地域社会を創造していく、地域社会とつながっていく。そのような実践的能力を兼ね備えた行動型公共人材や企業のことであると考えている。

これから紹介するのは、石巻市のある水産加工業者Aさんの発言である。A氏は地元の限界と資源を見据え、新たな水産加工ビジネスを生み、ブランドも確立した。

A氏はこのように言う。発言内容は概略である。

「昔は有り余る魚が、石巻まで押し寄せてきた。カツオ、巻き網のまぐろ。震災前のことです。十数年前、漁獲量が減った。それと産地市場間で競争になった。つまり、石巻の場合は、気仙沼とか八戸、南は銚子、船はどこに揚げるか選べる時代になった。いかに条件のいいところに水揚げするか。水揚げの主導権が船のほうに握られた。石巻はそれまであまりにも恵まれた時代がありすぎたために、自社ブランドの開発が一番遅れた。」

水揚げの主導権が漁船に移ったため、各漁港間競争、つまり市場で高い値段がつくかつかないかが問われるようになってきた。市場で高い値段がつくためには、高い技術で高い商品をつくる水産加工業者が卸先に控えていないとならない。では石巻の水産加工技術はどうだったのか。

「石巻には加工技術が無い。なぜかという、例えばカツオのたたき。あれだけカツオが揚がる石巻の水産加工場で、カツオのたたきを扱っている所は一社もないですよ。だから、すべて原料（カツオ）は焼津に行くんですよ。だから三セク方式で、超低温冷凍庫を石巻で作りましたが、それは産地の加工場で利用するのではなくて、焼津に行くカツオの一次ストックになっているんですよ。」

このように加工技術の差が、漁港の競争優位につながるわけだが、実際にはそれが石巻には無いという。しかも一旦水揚げされて、それが石巻漁港の水揚げ量にカウントされても、実際には焼津へのカツオ一次ストック場となっている場合もある。これでは地場産業の付加価値競争力はつかない。このようなことが魚種毎に異なる形であるだろうし、このような詳細な取引実態を自治体は掴めない。このため政策と利用者のニーズのミスマッチが発生することとなる。

続けてA氏はこう述べる。

「これだけの水産業者が昔から石巻にありながら、タコの加工をやっているところなんか、一社もないですから。一社あるかな？舞浜の加工場少しだけね。だからカツオの

たたきもやってるところはない。要は上がった魚を右から左へ流すことによって利益を得ていた時代が長すぎたので、頭も使わない。技術開発もしてこなかったのが今のツケなんですよ。

だから、東京の築地にいて、石巻の水産会社で、どこかご存知ですか？と言ったら、みんなわかんないというよ。地場では大きい水産会社でも、要は関東・関西の実際に消費しているところに行って、石巻でどっか水産会社でどこかわかりますかって、一般はもちろん市場の流通に関わってる人たちも、石巻の会社でこれほっての逆になにかあるんですかって聞かれるね。それくらいブランド力が全くない。」

つまり、技術力が無いためブランド力が無く、全国へ普及しないというのである。このような外部環境を自らのチャンスに変えるため、A氏は自分の商売を説明する。

「うちの企業は、タコ、関西の中央市場までブランドになってますから。それは、12ヶ月欠品させないで送る力がないとだめなんです。うちは東北6県と北海道全土から仕入れのルートをもっているんで、いつでも注文くれれば、必ず対応できる力がある。消費する市場では、絶えず安定して出してくれる人を一番大事にするんです。だから北海道から経費かけて、タコを生かして持ってきて、石巻市で加工して出しても利益が出るのはうちのタコが一番高く市場で売れるからですよ。それから、安定して供給する力がある。今は、北海道の奥尻まで大型トラック一台で行っている。そうやってトータル12ヶ月切らさないのがうちの一つの力なんです。」

つまり、原料調達を地元こだわらない。東北6県や北海道から調達することで安定供給できる体制を整えているのである。

「原料を北海道全土、東北6県から集める力があるので、タコのブランドになってますから、かなり要望があった。だからやれた。震災前は社員が42名ほどいたが、震災後は15~16名でスタートして、震災直後の年末商戦に間に合わせたんです。だから販売ルートもできてるし、まあ、うちに新たに入る業者もいない。それでいち早くできた。」

ここまでの話は、先ほどのコネクターハブの話の思い浮かべるときれいに整理できる。競争力を高めるために原料調達範囲、販売チャンネル範囲を広げ、ブランド力をつけておけば、企業の規模とは関係無く地元で優位な企業となるのである。この企業も地元取引数はそれほど多くはないだろうが、ひとつのコネクターハブ企業と呼べるものだろう。

A氏の企業は復興に成功していると言える。そしてできればもう少し雇用したいとも思っている。ところが、規制の壁があるためにできないと言う。

「作業場まで通いが大変。今も石巻から来ている。石巻周辺の人たちが手伝ってくれている。仙台とかの人はこれない。要は雄勝に戻ってくるメリットがないんですよ。水産に頼ってますが、病院やスーパーなど学校もないから来るメリットがない。しかも行政が雄勝に住宅規制をして家を建てられない。一般住宅建てられないように規制かかっているから、戻りたくても戻れないんですよ。巨大な防潮堤が作られると、これ

は国が100%面倒見る。で県庁にはいないから、なにをするのか。これ建てて一般住宅建てられるなら、必要ですよ、でも作って一般住宅つくれなかったらなんのためにあるのか。」

復興の規制で、未だに工場の近くに住宅をつくろうとしても作れないというのである。人は職を求めて移動する。職は復興している中で、住宅がつかれない。一方で巨大な防潮堤がつくられるということに、怒りを覚えているのだ。これが地元の中小企業者の本音というものだろうが、こうした起業者的企業を優遇しないで、どのようにしてまちは復興するのだろうか。

このような実態に合わない補助金の使い方に、このようにも続ける。

「一番勘違いしてたのは、震災で工場流されて壊滅状態になった。地震保険入ってくる、国のグループからの補助金入る。みんな勘違いして、小さくても良かった工場が、数倍の工場になっていた。震災前だったら1本でよかった工場が10本にもなってしまった。我先にすばらしい工場を作り上げた。冷蔵庫も大きく。で今もめてるのは、要はランニングコストが冷蔵庫で倍でしょ？いや、こんなはずじゃなかったと。有り余る魚がどんどんきて、いくらでも冷蔵庫に入るっていうんならいいの。でも原料入らないのに建物だけ立派につくって、結果ランニングコストもはいらぬ。大変な状態。」

これが石巻市水産加工業者Aさんインタビュー内容からわかる、復興のひとつの状況である。「一様な復興支援はダメ 重点ポイントに集中してくれ」の意見から、住民が希望する復興と、政府が行っている復興にズレが生じていたのである。

2.3 早期復興の条件とは何か

以上が、石巻市水産加工業者A氏のインタビュー内容からわかった、復興をめぐる構図である。

また、実際に自分たちの目で石巻市、気仙沼市を見ると、三年目にしても復興が遅いと感じた。街中を車で走っていてもどこも次の震災を防ぐための盛り土の工事ばかりである。肝心の家はまだ建っていない状態であった（女川の高台住宅は非常に速い例であった）。

また被災地は漁業が盛んなところである。被災者が生きていくには水産が大きなカギとなっている。漁港市場を見に行くときさすがに水産業は活動をしていた。船から魚が上がってくる様子やせりが行われている様子もうかがえた。しかし、震災前のような活気はなかったように感じた。

計画書に書かれている土地の整備は現在行っているが、その他の保健・医療・福祉・介護の充実や企業誘致と新産業の創出、自然環境の復元・保全と環境未来都市（コンパクトシティ）の実現は出来ていない。

このような印象の中で、後にコネクターハブとなりうるような企業をいかにして増やす

か。そのためには、ソーシャルイノベーターと呼べるような人々が必要なのではないか。実際、この水産加工業者A氏などはソーシャルイノベーターと呼んでも過言ではなさそうである。

この水産加工業社は、タコの加工品で有名である。小さな会社ではあるが、独自の仕入れルートがあり、安定して供給する力がある。なぜ、小さな会社でありながら復興が早かったのか。それは遠方に安定した購買者がいたからである。

では、コネクターハブになる条件とは何だったのだろうか。先ほどの水産加工業社を例にすると、3つの強みが挙げられる。

- (1) 加工技術（ブランド力）
- (2) 東日本、北日本をまたぐ広域的な仕入れルート
- (3) 安定供給力（中央市場に限定せず、販売先の拡大）

これらの要素が結合して競争力を増した結果、意図せざる結果としてコネクターハブになったのであろうと考える。

要は、コネクターハブは意図してなるものではなく、結果としてついてくるものである。さらに、この企業は大企業ではない。規模が大きいからコネクターハブになるわけではない。

2.4 ソーシャルイノベーターとの出会い

他にもソーシャルイノベーターと呼べる人がいる。例えば、実際に2014年6月に気仙沼市の復興商店街で話を伺ったBさんもその一人だろう。

Bさんは、「気仙沼は、若者同士の絆が強い町である。」という。震災後、Bさんは、「気仙沼を顧客が集まる町にしたい」という思いがあり、町の数名とまちづくりの勉強を始め、神戸の被災地を訪れ、当時の状況を学び、東京工業大学の教授とまちづくりを考えるなど、今もまちづくりに取り組んでいる。人を呼ぶ街にするためにどうすればいいか。人の力の中でもとりわけ若者の力が大切ということで、それからの活動として、提案書を自治体に提出している。こどもアートミュージアムを建設し、子供同士の関係から絆を深めている。さらに、行政・市民の間で、協議会をつくり、定期的に議論している。

人と人とのつながりが多ければ多いほど、復興が早いことは常識になっているが、ここでもそのつなぎ手が現れている。

その他、実際に会うことはまだできていないが、新聞・文献調査をすすめる中で松村豪太さんを知った。この方は、NPO職員として、スポーツを通じた地域復興や住民活動をリードするほか、石巻2.0プロジェクトの実行委員長としても、未来のまちづくりに積極的に関わっている方である。「震災に強くしても、ひとのいないまちをつくってどうするんだ」と訴え、石巻2.0の活動では、

私達のミッションは、まず「石巻をオープンでクリエイティブな街にする」ことで

す。それにはあらゆる情報を開示して、外から来やすい街にすることが必要だと思いますし、かつ、若者が手を挙げやすい環境にしなければいけません。消費社会的な、安く仕入れて高く売る、というのではなく、“何か新しい価値を生み出す街”にする必要もあります。我々は「人の誘致」という表現をよく使っているのですが、外からいろんなアイデアや知見を持った人たちが来て、楽しみながら街を歩いてくれば、どんどんアイデアを落としてもらえるんです。そういった仕組み、さらに言えば、そのまま暮らし続けてもらえるような仕組みを作ることも必要だと考えています。

そんなビジョンに沿って、誰でもインターネットに接続できる「**IRORI**」というオープンシェアオフィスを作ったり、「復興民泊」のプロジェクトを進めたり、向かいの「かめ七」さんにフリースペースを設けたりと、訪れる人の受け皿作りを進めています。

ここ（**IRORI**）では、もちろん仕事や調べものをしてもらうだけでもいいんですが、出来れば「みんながつながってほしい」という想いもあります。実際に**IRORI**を利用する方は8割ぐらいが街の外からの人で、ボランティアの人も、観光の人も、ビジネスの人もいますが、その人たちが互いに自己紹介をして、その後も関わりあっていく“化学反応”も起きています。

「東北に行こう石巻」(<http://tohoku.itot.jp/ishinomaki/150>)よりと話されている。人と人をつなげる場を提供している人物がソーシャルイノベーターなのであれば、前例で出てきた、復興商店街代表のBさんも、若者を大切に、ソーシャルイノベーターの存在なのではないかと私たちは考えたのである。

ソーシャルイノベーターになりうる要素とは何か。2つの要素が考えられる。

一つは当然ながら、地域に根差した活動を行うこと。そして、二つ目は、志・生き方がはっきりしていること。この2つの要素が、ソーシャルイノベーターになりうる要素と考えている。

3. 現状の復興政策の評価とこれからの方向性

本研究では、コネクタールハブとソーシャルイノベーターの存在がコンパクトシティ&ネットワークにつくりあげる上で重要な鍵を握っているのではないかという考えに至った。

今後人口減少が見込まれる多くの地域では、水産加工業者A氏のように、自らソーシャルイノベーターでありながら、ブランド力で販売経路を広げコネクタールハブ企業に結果としてなるような企業はきわめて重要であろう。しかも、ネットワークの範囲と企業の規模は関係ない。したがって、このような企業が操業できるように住宅地・生活サービス供給施設をコンパクトに提供するというのが、これからのコンパクトシティ&ネットワークの姿ではないのか。

これを復興過程に応用するとどうなるか。現在の復興計画の多くは、大規模復興である。

大規模に嵩上げし、大規模に道路やインフラを整え、最後に大規模に宅地・住宅整備を行う。したがって復興速度は遅くなる。この復興イメージは、需要拡大期に通用した規模のメリット、集積のメリットを前提にした復興計画と呼んでよいであろう。

しかも遅れた結果、企業間競争においては、他の漁港、水産加工業がその間隙を埋めるわけで、それを競争で奪い返すことが大変であることは想像に難くない。

では、調査したようにコネクターループが重要となれば、小規模企業、道路、住宅、すべてをコンパクトにして並行復興することが理に適っていると考ええる。

本調査を終えての結論である。

参考文献一覧

書籍

- ・阿部博史編『震災ビッグデータ』NHK出版（2014.5.25）
- ・泉谷渉『ニッポンの環境エネルギー力 IT産業立国からエコ産業立国に変身を遂げる「日本の底力」』東洋経済社（2011/02/10）
- ・小沼他『東北グローバル・イノベーションー水産業の未来像から見た、被災地に財・サービスが集まる仕組みの提案ー』2011年度多摩大学インターゼミ最終論文集，多摩大学（2011）p.5-110
- ・神谷隆史『無から生みだす未来-女川町はどのように復興の軌跡を歩んできたか』PHP（2013/11/26）
- ・環境経済・政策学会編『環境再生』東洋経済社（2005/12/15）
- ・白須敏朗『東日本大震災とこれからの水産業』成山堂書店（2012/1/28）
- ・谷本圭志、細井由彦『過疎地域の戦略 鳥取大学過疎プロジェクト』学芸出版社（2012/11/1）
- ・中小企業庁『中小企業白書 2014』（2014）
- ・寺島実郎『日本いちばんいい県都道府県別幸福度ランキング』東洋経済社（2012/12/20）
- ・山川充夫『原災地復興の経済地理学』桜井書店（2013/10/31）

HP（いずれも 2014 年 12 月時点での参照ページ）

- ・『復興庁 空から見る復興状況』
http://www.reconstruction.go.jp/topics/main-cat1/sub-cat1-1/20140331_sorakaramiru.pdf
- ・『コンパクトシティをどう考えるか』
http://www.minto.or.jp/print/urbanstudy/pdf/u50_10.pdf
- ・『人口減少社会における「地方の再生」』
http://www.mri.co.jp/NEWS/magazine/local/2009/_icsFiles/afieldfile/2009/07/22/P00-13.pdf
- ・『復興まちづくり委員会』<http://toyokeizai.net/articles/-/6928>

付録1 本研究にあたった著者らの感想

今回は2回の現地調査を行い、学生による聞き取りを行っている。調査についての感想をここに掲載する。

村木

地域班とエネルギー班が一つの班になり与えられた課題が多く、最初は不安も多くあった。一番学生数が少なく、その分、思い入れも大きければ、やりがいも大きかった。6月のFWでは、初めて東北に行った。3年経ったとはいえ、地盤や防波堤の復旧ばかりで、住宅の復旧があまりできていないように感じた。現場に行かなければ分からなかったことが多くあり、FWの大切さ、インターネットで調べても出てこないことを調べ、発見することこそが、インターゼミなのではないかと思う。学生には、3年経って忘れられる被災地ではなく、私たちが生活できていることの重要性を知ってもらいたい。被災地の現状、そして被災地で今もなお頑張っている方々の生の声を聞かせる、伝えることによって何年経ていようと、今日本で起きていることの現実を知ってもらいたい。知ってもらうことが何より大切である。まちづくりのあり方として、一つの手段として、私たちの考えたものが少しでも力になれば幸いである。本研究を通して伝えたいことは、人と人とのつながり、企業同士のつながりが今後のどのまちづくりにおいても大切だということである。つながりが多ければ多いほど復興も早いということである。同時に、このような血の通った研究が出来たことに本当に感謝している。

田邊

私は震災復興をテーマに一年間研究をしてきて、震災復興はまだまだ時間がかかると感じた。

理由として一つは東北地方を車で走っていても盛り土ばかりで家が建つ気配が全く感じられないからだ。まだ盛り土を作る工事ばかりが目についた。そして東北地方は水産業で成り立っている県が多く、特定第三種漁港にも指定されている。東北地方にとって水産業は切っても切り離せない存在である。しかし東北地方の核となる部分が未だに震災前に比べて復興しきってない所があった。これは復興すれば大きな力にもなるが復興しきってないとなると復興スピードが落ちると感じた。

二つ目は震災からいち早く復興するためにコネクターハブとソーシャルイノベーターが重要という事にまだ被災者が気づいてない事に問題があると考えたからである。私たち自身も研究を進めていく際にコネクターハブとイノベーターという言葉に出会った。私たちはこの二つの言葉を使って復興というテーマに切り口を入れるが、まず被災者自身も知ることが大切であると考えた。この二つの言葉を知っているだけで復興に大きく関わることが出来ると思うし、いち早く住民が理想としている街づくりが行えるのではないかと考え

た。

三つ目は政府が行おうとしている復興に住民が納得していない件である。私たちは一年間を通して二回FWに行きインタビューをしたが、どの人も口をそろえて言っているのが住民の意見を聞き入っていないという事だ。政府も住民もはやく復興させたい思いはあるが、意見が合わないため復興が遅れていると考えられる。

大規模復興をしている場所もあるが必ずしも大規模復興がいいとは限らないことが分かった。大規模復興がうまく進んでないところは小規模復興が最適であると考えた。

今現在復興をしているなかでスマートシュリンクの働きがある。しかしスマートシュリンクをする範囲が大きすぎたりするために震災から三年がたっても復興が遅いと感じられる。実際にスマートシュリンクの小規模復興をすれば一つの場所に生きるために必要な施設（漁港、加工業、冷凍業、）が集約され早い復興が実現可能になると考えた。これは一年間研究をしてきて大きな収穫である。早く復興しても人がいなければ意味はない。人がいて初めて街づくりが出来るし、その街づくりが震災前と同じ活気を取り戻すというより、震災後の新しい東北（街づくり）ができるのではないか。また今後震災が起きた時、復興の仕方の一つのモデルとしても役に立ってほしいと思う。

私たち自身も東北を早く復興させたい思いはある。私たちの導いた復興の仕方が早く復興して震災前の東北よりも震災後の東北の方が活気溢れる地域になってほしいと願う。

山梨

1年間のインターゼミの活動を通してただただ調べるだけではなくて現地調査して初めて実際にどんな状況にあるのか、何が本当に抱えている問題なのかがよくわかった。感じたことは普段自分が当たり前のように暮らしていることが、実はとても幸せな状況にあることだと今回のインターゼミでのFWで改めて感じた。

付録2 石巻市水産加工業者 A 氏へのインタビュー

9月の石巻市調査の折りに取材した水産加工業者A社のインタビュー内容を資料として掲載した。忌憚りの無い内容でおそらく国・県レベルの政策担当者には見えていないであろう企業を取り巻く内部環境・外部環境の変化が細かく語られており、それだけに貴重な示唆をいくつも含んでいる。微妙な内容も混じっているため、あえてインタビューイの名前は伏せた。

ここで取り上げるべきポイントは、①石巻が水産加工のまちと言いながら、全体としては既に1990年代より優位性が低下していたという点である。②その原因は、多くの水産加工業者が原料調達を地元漁港に頼っていたため、原材料を広域に調達する発想も無ければ、漁業者も乱獲を行い、資源管理型漁業を行い安定的に地元漁港に水揚げする発想も無かった。この結果A水産加工業者を取り巻く外部環境は沈滞しつつあったが、③A社はこれを好機と捉え原材料の調達と販売チャンネルを広域化し、他の水産加工業者と差別化することにいち早く成功した。これにより商品のブランド化に成功した。④さらにバイイングパワーの強い大型スーパーとの取引をやめ、有料顧客以外は全国の市場に卸すようにし、利益率の向上につながるチャンネル構築に成功した。この点から、A社は結果としてはソーシャルイノベーターと呼びうるものであった。

A 昔は有り余る魚が、石巻の脇まで押し寄せてきた。カツオ、巻き網のまぐろ。震災前のこと。十数年前、漁獲量が減ったのと、港、要は競争ですね、産地市場の。石巻の場合は、気仙沼とか八戸、南は銚子とか。船がどこに揚げるか選ぶ時代になった。いかに条件のいいところに水揚げするか。だからそこがああ、漁獲が多かったところの決定権の違いは水揚げの主導権がもう船のほうに握られた。水揚げの。それでなかなか石巻の場合はあまりにも恵まれた時代がありすぎたためにね、自社ブランドの開発と自社製品のブランドそれが一番遅れた。で、技術がないんですよ。加工技術が。

中庭 石巻っていったら、もう加工技術がナンバーワンだと思っていました。

A 何にもないですね。なぜかという、ここにカツオがありますね。カツオのたたき。あれだけ揚がる石巻の水産加工場でカツオのたたきやってるところなんて一社もないですよ。すべて原料は焼津に行くんですよ。

中庭 焼津で加工ですか・・・

A だから第三セク方式で超低温を石巻で作ったんですけれども、それは産地の加工場で

利用するんじゃないくてですね、焼津に行くカツオの一次ストックになっているんですよ。

中庭 一次処理なんですね。

A だから、これだけの水産昔から石巻にありながら、タコの加工やってるところなんか一社もないですから、一社あるかな？舞浜の加工場少しだけね。だからカツオのたたきもやってるところはない。要は上がった魚を右から左へ流すことによって利益を得ていた時代が長すぎたので、頭も使わないしね、技術開発もしてこなかったのが今のツケなんですよ。

中庭 それイメージ外でした。石巻といたら、水産加工で儲けてるまちだと思ってました。

A なにもないですよ、技術が。

中庭 例えば、笹かま、ふかひれ？

A あれは気仙沼ですね。だから、東京の築地について、名古屋の市場について、大阪湾について、石巻の水産会社で、どこかご存知ですかって言ったら、みんなわかんないっていうよ？地場では大きい水産会社でも、要は関東・関西の実際に消費しているところに行つて、石巻でどっか水産会社でどこかわかりますかって、一般はもちろん市場の流通に関わってる人たちも、石巻の会社でこれはっての逆になにかあるんですかって聞かれるね。それくらいブランド力が全くないっていうこと。うちは、タコ、関西の中央市場までブランドになってますから。それはですね、12ヶ月トータルで、欠品させないで送る力がないとだめなんですよ。うちは、その仕入れのネットワークが、東北6県ですね、あと北海道全土、仕入れのルートもってるので、かならずいつでも注文くらば、対応できる力がある。結局、昔と違って今は、売れないからだめなんですよ。消費する市場では、絶えず安定して出してくれる人を一番大事にするんですね。だから北海道まで経費かけて、タコを生かして持ってきて、雄勝で加工して出しても利益がとれるのはうちのタコが一番高く市場で売れるからですよ。それから、安定して供給する力がある。今は、北海道の奥尻まで行っている。大型トラック一台で。昨日北海道から帰ってきてとんぼ返りで奥尻島についてタコを仕入れて明日くるんですよ。後一台はオホーツク海までいってるでしょ？そうやってトータル12ヶ月切らさないのがうちの一つの力なんですね。

中庭 奥尻から船で北海道に来てトラックで青函渡って？

A 今日来たトラックは羅臼、ウトロのシャケ、タコを積んで、苫小牧まで行って、苫小牧から仙台まで11時ごろ入った。うちの場合一年で立ち上がることができたのは原料を舞浜に頼ってないと。北海道全土、東北6県から集める力があるので、ある意味一つのタコのブランドになってますから、かなり要望があった。だからやれた。震災前は42名ほどいたが、震災後は15~16名でスタートして、年末調整に間に合わせるといことで商社に交渉の話を借りとして、メンテナンスして、そして震災直後の年末調整に間に合わせたんです。だから販売ルートもできてるし、まあ、うちに入る業者もいない。それでいち早くできた。

中庭 その時に、産地卸、あるいは、築地なり、販売地卸を何段階か通して売るというやりかたですか？

A それは中央市場。築地だろうが、各県の中央市場。築地はゴミ捨て場ですから。言ってる意味わかりますか？あそこは高く売れないんですよ。要は築地を周辺に各地へ流れるから、だから、10個注文したら、5個売って丁度いいわけ。うちのやり方としては、10個出すと、5個はこちらの言い値で2000で売れましたと、後の5個はごめん1500円だと築地さんはいう。注文きたうちの7個が6個、20個来たら13個で丁度いいの。うちでは、関東・横浜・埼玉とか全部周辺を埋めて行って、後は築地にはもう、ほんとに少し出すだけ。まあ、メインは関西ですけどね。名古屋中心にして。中央所在地で行ってないところは富山・大阪・神戸その程度ですね。後はほとんど京都を含め、網羅してますから。今は奈良とかいってますからね。たとえ、一個でも二個でも、ほとんど毎日のようにいってますから。今、トラックに関西便だして、次は、関東便ですから。

中庭 中央市場から卸までは量販店？

A 量販店ですね。今の水産のあれは、末端は量販店に押さえられていますから。どんどん。

中庭 で御社のこのタコもカツオのたたきもこういった商品も量販店のお客さん向けにどんどん加工していくのですか？

A 昔は、量販店っていうのは、ダイエーの口座もってるとブランドになった。ヨーカドーがもってるといっていたが今じゃなんのブランド力もない。要はダイエーだろうがヨーカドーだろうが値段だから。つぶれてるところもあるんですよ。東京にCってスーパーあるじゃないですか、あそこに年間うちでね、秋鮭と養殖シャケで三枚おろしのひれ、年間通して5億くらいですよ。朝から晩までシャケやってるんですよ。ところがね、Cが、単独

でやってるうちではね、商品価値をちゃんと認めてくれて築地の市場なんかよりも高くでオッケーだった。ところがCが一時期ダイエーに株もたれて、ダイエーの仕入れがCの仕入れをやってるの。使命感無くなった。安けりゃいいの。それでね、秋鮭の生すじこ、来週特売やりますから二ッくらい、とってくれと。北海道から航空便で取り寄せて用意しておく、下手すると一ッくらいしか注文が来ない。どうしてんだっていうと、築地が安ければ築地から仕入れる。他の加工場が安ければ他の加工場から仕入れる。じゃあ二ッっていったら、うちは、一ッでいいんじゃないか、で、私のところは一ッ残されるでしょ？それを結局生で、各中央市場へ、委託で売るでしょ？その差額でかなりやられた。これが立場逆だったら二ッに対して、例えば10キロ欠品してもペナルティですよ、それが量販店。結局そうこうしてるうちに、終わる。やっぱり、信頼関係が一番大事だし、でも全然儲からないシーズンを3シーズンやったの。3シーズンめの終わりに、今年も秋鮭のシーズン終わったら、協賛金くれと言ってきた。協賛金をくれって言ってきてその額聞いたら、そのシーズンフルに出た微々たる利益で、かみさんと専務に相談して、年間5億のお金は大きい、要は儲かっての食材だから。1億やろうが、5億やろうが、利益出たの仕事でしょ。いくらやっても利益でないのはやらないほうがいいんだよ。疲れるだけで。それは、わたしのほうからCに断った。それがあったがために今があるわけ。逆に。まあ、当時も大体年商12億くらいあったけど、シャケで5億失って、タコでなんとか食いつなぐ自信があった。そこであとは、タラとかに変換したから生き残っている。あの時払っていたら今頃会社はつぶれている。そうはなしている中Cの専務がこのまえきた。

中庭 そのころのCの売上は何割占めたのですか？

A Cは年商の半分で5億くらいですよ。でもまあ、利益あつての商売。利益なけりゃやめたほうがいい。

中庭 今はどんな量販店とお付き合いされてるんですか？

A 全部中央市場通して量販店ですね。

中庭 中央市場の値付けの主導権は御社で握って、あとは買いたい人は買ってくださいというかたちなのですか？

A でも私の製品には顧客がついてる。量販店が。なぜ昔、量販と直営やったほうがいいかという、中央市場通すと、委託手数料5.5%、中央だと7%、だから、中央市場通すことによってかなりの手数料でしょ？量販店直だとそれがない。段々量販店もやっぱりいろいろ考えてセンターフィーを取り上げた。5.5もセンターフィーも大体同じくらいなの。中央

市場に通すメリットもこれじゃなきゃ買わなくなる。立場上、中央市場にとっては、うちは、荷主だから、力ある。例えば、中央市場とか量販店が、来週 100 の個数で決め手、うちでは、97 個しか用意できないと、これ直だったら絶対だめなんですよ。三個でも欠品すれば、100 頼めば 100、中央市場通すって、担当者に 3 個どうにかしてというと、どうにかするんですよ。うちは力があるから。担当者も量販店の中で貸し借りやってるから、今回マルカに 100 個注文もらったけどどうしても 97 個しか用意できないんだと、なんとかしてくれと量販店の場合聞くんですよ。貸し借りあるなかで。今としては中央市場通して、いい値で、量販店に流してくればなんのリスクもないから。それはほとんど中央市場。私の次男坊が 26 ですけれども、今年 4 年目で、東京の量販店で営業勉強しながらいる。後、一年くらいいるかな。それが、量販店で今、とても苦しんでいる。量販店の場合、人じゃないってくらい。いじめつけられている。そしてやっぱり、昔と様変わりしたのは、仮に量販店のバイヤーがうちに訪問しに来ますよね？前は一般的な話題から入りましたが、すぐに計算機出してくる。で私いつも現場にいるから、こんな作業服ですが、商社の上層部が来るからってことで、平成 20 年に作った工場でスーツ着た。そしたら、ジャンパーきてやることあったね、そのバイヤー。結局すぐ計算機。これはダメだなと。

中庭 信頼関係が築けないと。

A 信頼関係もなにも要は値段ですよ。私も夢見て、人増やしてやろうと、頑張ってきたけど今となると、還暦も過ぎたわけだし、これからは、利益。ボリュームではなく。そういう経営者になれないかなと。

中庭 社長の夢っていうのは、今利益と出ましたけども、その先にある、社長の夢っていうのは、どういうものなんですか？

A 私、3 人兄弟の長男に生まれて、高校は、当時進学校で、優秀だったので、そこに入って水産大学狙った。ところが 2 つ下に弟がいまして、まあ、高校二年生のときですね、うちの親父、漁師舟やってきましたけども、給料足りないから進学断念しろと高校二年とき諦めた。当時は雄勝はとても田舎で、ここでも役場とかそんなとこしかない。親父に役場勤めたらどうだと言われたが、性格的に公務員は合わないの、役場に勤めるなら、土方やるからっていった。とにかくすきなことやらせてくれっていった。高校三年の冬、軽トラックで無免許で行商行って、農家行ったりして助惣鱈（すけそうだら）売ると、一日一万くらいになった。当時、石巻に下宿していて、三食付で一万五千元だった。それが、一日で一万稼げる商売は面白いなと思い、そこから、商売に入った。

中庭 ちなみに社長、生まれは何年ですか？

A 昭和 28 年です。61 歳。すごく売れて、古川や鳴子まで無免許で行ってた。そこから、行商に入って、19~20 歳で福島相馬で稼ぎを覚えてきた。上さんの実家が相馬市。そこで上さんの親父さんに合わせてもらったことで今がある。販売ルート、タコのボイルのノウハウを教えてもらった。

中庭 最初は行商から入った。

A 最初は、わかめもやってましたから、裸電球で親父とお袋と三人で袋に詰めて、翌日古川鳴子へ行って、農家に一軒一軒行って、売った。一個お客さんに買ってもらうことは大変なことだ。農家一軒一軒行ってわかめ持ってきたんで買ってくださって言うても、辛くなくて、楽しかった。後、19・20 歳で辛かったのは女川で要所のホヤを木箱に詰めたものを青森まで運んでた。二年間も。二トッ車に四トッくらい積んでた。高速ないから片道 17 時間、青森の市場まで運ぶのを週三便でやってた。お金がないから、タイヤがからからだった。

中庭 質問に戻るのですが、社長の夢はなんだったのですか？先ほどの話から始まり。

A 本当はこの震災がなければ、60 で、一線を退いて、好きなことをしようと思ってた。息子と、上さんと、今いる次男坊が会社をやれば、相談役でもいいんじゃないか？で、リュックを背負って、世界中を旅する。で、ハワイに一軒設けたい。そこを拠点にして世界中をリュックで旅するのが夢だった。

中庭 なるほど。根っからの行商人ですね。

A 一応、利益を出すために儲けるんですけど、私もうちの上さんも、それだけじゃなく、ロマンとかね、、、。まあ、うちのタコが美味しいとか、言ってもらうことが嬉しいですね。後は、やっぱり、中小零細企業ですから、なかなか従業員抱えて、思う通りにね、うちの男性社員も給料だけじゃ家庭支えられないとかそういうのが仕事してて一番辛かったことでしたね。

中庭 ただね、社長一人では形になってなかったと思いますけども、このブランドを立ち上げられたのはいつごろなのか？加工に踏み入れていく時期なのか？

A 28 でシャケの加工に入った。そうこうしているうちに、上さんの親父さんがタコやれタコやると儲かるからって、タコを塩水でつけるものを一台もらってきて、やってみたら

面白くて、そこから始まった。

中庭 シャケは何シャケ？

A 秋鮭の三枚おろし。その後もいろいろやった。あわびも買った時期もあったし、韓国の濟州島のサザエ、韓国の養殖した赤貝をむいて、東北六件に出荷。後、上海のハマグリ、もってきた。ありとあらゆる水産加工をやって、それで辿り着いたのがタコでしたね。

中庭 失礼なこと申しますけれども、この加工施設でなくても、他の会社さんが、参入してきたら。

A 参入してきましたよ。浜の入札は何円違い。二円、三円違いで買っていた。名だたる競争相手がいる。北海道行っても。どうして蹴散らすことが出来るかというところ。ここが一番翌月関西までつけるってところ。北海道では地場でタコは上がるけども、早く送るには航空便使わないといけない。だから、東京・名古屋・大阪と大都市しかできない。うちはそういうところじゃなくて、空きを埋めていくんですよ。長野・岐阜、横浜から静岡、浜松。そういう面でやっぱりこう、北海道の連中が、出荷できないところに、くまなく出荷する。だから値段とれると。一番は地の利でしょうね。だから、朝、従業員が電話で注文とって、わかりましたって言って、発送して間に合うんですから。今は昔と違って、安けりゃ、10個が20個売れる時代なんです。市場も。10個は10個でいいんですよ。それに応えられるのはやっぱり地の利なんです。今は、余計な数はいらぬから、注文通りに積んでくれという。

諸橋 タコの加工の技術はなにかありますか

A タコの加工の技術以前に、要はいかに、鮮度のいいタコを加工するかなんです。石巻の場合は、朝あげたのをストックして、生きたやつを加工しますね。それだけでもう充分なんです。鮮度の落ちた冷凍のタコを加工するから、逆にノウハウがあるんですよ。生きたタコをボイルすれば、浜のおばちゃんがやっても美味しいんだから。素材がいいから。で、この焼きタコなんかですね、なんの味付けもしてないんですよ？それで評価されてるんですから。これがCにハマって、いきましたよね。うちの次男坊がCで注文してきたけど、そんなに数はいらぬから断ってきちゃって。そういつてましたね。石巻の名だたる会社の社長は名前しってるし、彼らも水産でやってきたわけですけども、お茶して話しても、昔の話しかしてない。今からどうするとかっていう、今からがない。築地で驚いたのが、つば鯛っていう、鯛ありますよね？あれの開きを築地で見たんですよ。かたや、下関の業者が年間、そればかりやってる。石巻で一番の水産会社の開きを見たけども、原

料は同じで製品は全く違う。それは形が悪いとかだけではない。見た目で見えるくらい気持ちが違う。結局石巻の場合は、暇ならつば鯛の開きやるかって感じで、思いが違う。

中庭 それは商品になってないということですかね？

A そうですね。

中庭 そうすると社長、さきほど鮮度が大事だとおっしゃられてますが、これで利益出していくためには、タコ・カツオ含めて、産地の卸のネットワークですかね、揚がってきたらすぐ買い付けられるような、そういうネットワークが、もう築けていると。他と違うところなのでしょうか？

A それくらいしか、こっちの業者もできなかった。たこを刺身にすることなんて誰だって出来る。ところが、北海道でも青森でも産地によっては、特大から小さいタコまで、生きたまま処理できる場所ってなかなかない。10キロ台のタコを5~6人で、皮むけば出荷できる。このくらいのタコを買えるところなんてどこにもない。ノウハウ、製品がないとなかなか出来ない。どこの産地に行っても、そんなのめんどくさいっていつてきた。10匹生かすなら、20匹取ったほうが良いからって。いや、そうじゃないから、付加価値上がるからって。後、宗谷のタコ有名ですね。宗谷岬の一角借りて、三年タコやりましたよ。ところが宗谷のタコは、大きさが中だった。でこういう刺身のタコって大きめなんです。ところが三年で宗谷が撤退して、その後、淡路とか、標津とか、そっちにシフトしたんですよ。やっぱり、うちの上さんのタコのボイルのノウハウがすごいですから

中庭 そのタコのボイルって、昔から伝わるものなんですか？あるいは伝統技術なんですか？

A うちの上さんの親父さん、もう80なるんですけど、築地で修行して、ノウハウ積んでいろんなもの見てきて、自分なりに研究したんですね。ボイル時間、大きさによっては、いろいろある。温度管理、何分であげるのかとか。タコほど時間との戦いの製品はないですから。タコやるときは、時計見ながらやる。

中庭 分単位ですか？

A 分単位です。逆に北海道に行くと、えー、こんなやり方でタコをボイルしてんのかと思いましたよ。でも北海道はそれでいいんですよ。昔からそういうタコ食べてきたから。皮のついた。要は、皮のつぶついたので良く塩もみしてなくて水道水かけたり、下手し

たら大きい扇風機で熱とったりしてる。うちの場合はびしっと氷で固めるでしょ？だから逆に石巻のタコは北海道で売れないんですよ。やっぱり、食べる場所によって違うんですよ。タコがメインでイカとかね、シャケ始まって、今度はタラも始まる。タラはタラでも高級食材で売れるルート持ってるから、売れるわけですよ。

40名ほどいた、中堅の人たちが、遠くにいってしまって、人に困ってる。

中庭 それは、雇えても来ないと？

A 要は通いが大変。今も石巻から来ている。石巻周辺の人たちが手伝ってくれている。仙台とかの人はこれない。

中庭 住居を変えてまた戻ってくるってことはないのか？

A 要は雄勝に戻ってくるメリットがないんですよ。水産に頼ってますが、病院やスーパーなど学校もないから来るメリットがない。しかも行政が雄勝に住宅規制をして家を建てられない。で、私県庁に言って、一般住宅建てられないように規制かかっているから、戻りたくても戻れないんですよ。巨大な防潮堤が作られると。これは国が100%面倒見る。で県庁にはいらないから、なにをするのか。これ建てて一般住宅建てられるなら、必要ですよ、作って一般住宅つくれなかったらなんのためにあるのか。やめろと言った。もったいないから。

中庭 石巻で卸の中まで技術がないとおっしゃったわけですが、この雄勝、推進会の復興計画見ても、漁業加工の推進は後回しにされてますよね？その間に他の港の競争に負けていってしまうと、東京の素人モノがそう予想するわけですが、

A そうなってますよ。

中庭 元々条件不利地ではなかったのか？

A 福島、岩手、宮城もそうだし、これだけ壊滅状態になっても日本のマーケットが少し下がった。有り余るくらいに下がった。極論言えば、復興しなくてもいいんですよ。ましてや、少子化に向かっていますし、安い魚どんどん入ってくるし。だから、石巻でも気仙沼でもどこでも魚があつてこそ石巻の水産会社がある。昔みたいに輸入原料を切って、漬けたりするのはどこでもやってる。マーケットには押さえられてて入れないと。昔はイカもやってて、年間500トンのイカを売ってた。今は、10トンのイカを3ヶ月もかかってやった。で、ようやく、前の取引先を何社か取り戻して、少しずつ増えている。これ、冷凍の

ものを漬けとか切り身だと絶対無理だと思う。大手量販店もいち早く、納品してくれたメーカーを大切に作るから。またなんかあった場合に。なんか一つでも特徴があればね。でもブランド力もないから。

中庭 そうすると、復興というよりも、ちゃんと商売できて利益の出るような、水産加工の商売をしていかなければいけないのかということでしょうか？

A 続けたくても原料が入って来ないと。そして、一番勘違いしてたのは、震災で工場流されて壊滅状態になった。地震保険入ってくる、国のグループからの補助金入る。みんな勘違いして、小さくても良かった工場が、数倍の工場で働くようになっていた。震災前だったら1本でよかった工場が10本にもなってしまった。我先にすばらしい工場を作り上げた。冷蔵庫も大きく。で今もめてるのはね、要はランニングコストが冷蔵庫で倍でしょ？それでもめてるの。いや、こんなはずじゃなかったと。有り余る魚がどんどんきて、いくらでも冷蔵庫に入るっていうんならいいの。でも原料入らないのに建物だけ立派につくって、結果ランニングコストもはいらないと。大変な状態。お昼午後になったらやってる工場ないから。

中庭 それは、震災前の経営ミスですねそれは。

A 彼らはやっぱりいい時代の経営者ですから、昔にまだ思い出にすがって大きい冷蔵庫作ればまたできるんだと、ある意味自己的な空想を作ったんじゃないかな？現実とはまったく合わない。

中庭 国の補助の恐ろしさがある。

A 設備で約15億のものでしたね。当初国のグループ補助金には、二億ほどしかもうしこまなかった。そしたら周りのほうが逆に、それだと少なすぎると、三億ちょいのグループ補助をやった。そのうちの四分の一は自己資金ですから、補助としては二億八千万円。ただ、この工場作ってから、建設資金が倍になったね。私が平成20年につくった工場は建物だけでも、坪単価で37~8万だった。建物だけで、84万くらい。

中庭 もうこれ全国的にあがりましたもんね。

A やっぱり私は、ここはゼネコンにやらせたんですよ。東京のゼネコン仙台支店に知り合いがいたもんでね。まあ、ゼネコンだからそれ相応の仕事をするんじゃないかと、全く違ったね。おととしの震災の年か、話をはじめ、11月に着工する予定だったが、仙台支店

の営業部長と話して、予算だの話したが、ひどいね。

中庭 バブルの頃のゼネコンですね。

A 上場会社ですよ？マリコン事業もやってるしね。1億9千万前後話をしていたが、去年の3月、1ヶ月奈良の病院で手術した。その前になかなか着工しないので、奈良の病院行く前にどうしたんだと言った。やる気があるのかと。でもゼネコンの事業規模が小さすぎるのかと。どっちなのかと聞いたら、工場は全力でやりますと、それで、三月に奈良の病院いた時に着工しますからと、言って、4月の10日に帰ってきたら、契約書も見積書もないんですよ。億単位なのに。ありえないですよ。私の着工申請書にハンコがついたのは、着工後のこと。3月の段階でほんとは書くべきものを書いていない。5月末に上層部の社員が来て、見積書もってきた。一億9千万でいった話が、見たら二億9千万だったんですよ。担当課長にどうしてこうなったのだと聞くと、12月に本社の転勤があったと。ひどい。そして5月末に、契約打ち切れれば、そこまでやった工事費は支払いする義務があると。その金額は約一億。だから内堀も外堀も埋められてひくも出来ない状態でやったわけですよ。去年の12月によく払えたんですよ。それが一億くらいに圧縮したんですけれども建物だけで二億までになり、水関係も3000万ほど自分でやって、結局総額、二億8千万ほどかかりました。そしたら友人が私が建設で苦労したのを知ってるので、東京の水産加工を熟知した設計事務所の一級建築士になったが、いろいろ不備な点があった。結局ゼネコンはそういう問題を処理するところがある。建設建築は必ずトラブルからと、うちは30数名かかえる工場で女子のトイレが一つしかないんですよ？まずこれに驚くし、一番決定的なのが、一級建築士が設計しているんですから、一次処理場の改善をやらないまま終わらせてしまった。ただ、外をふさいただけで。どうしてなのかと聞くと、議事録に社長が一次加工場の位置張りはしなくていいと、こう書いている。そのとき、うちの専務が二人来てて、もし議事録にそうあるなら、確かに言ったかもしれない、天井は予算の関係があるからと言っていたが、内張りを張らずに終われとは言っていない。もしこれ保健所でとれるなら、とってくれと。俺は、倉庫じゃなく水産加工場を発注してるんだぞと。一級建築士いれといて、数百万円とりながら、議事録にこうあるからとか言っていると笑われるぞと。とってくれと言ったら、しぶしぶやった。後、私は天井が露出してるんで40万ほどかけて、知り合いにやらせた。ゼネコンの社員一人一人はいい人間だが、組織なんだよね？組織の力でやっぱり利益を出すという。

中庭 やっぱり、水産加工は大変だと思う若者がおおくいる。そして一番お聞きしたいのが、石巻の水産加工技術がないということで、今後どういうことを描いているのか？そしてもう一つ、気仙沼と石巻の違いはなんなのか？

A 気仙沼の場合は地の利のハンデを乗り越えるためにいろいろ努力しましたね。だから、結局イカの塩辛にしても全国ブランドにならなくても、努力してる。カツオがどうして気仙沼に入るかという、気仙沼はピラミッド型に組織が出来ている。一番上には、專業出荷、下にはカツオの加工製品を作ってる会社は何社もある。石巻は一社もない。さらにその下に冷凍加工会社が入っている。組織ができています。(大島など) 石巻の場合はカツオが入っても、たたきやってる会社は一社もない。後、冷凍会社いるけど、ばったや。気仙沼から、たまに石巻に入る。量があるときだけ。地場の水産加工を引っ張っていく、リーダーがない。社長は新聞でもかなり立派なこと書いてるが、天下りで浮いてるところがある。一度石巻の組合と総会があって、驚いたのは、組合のほうが社長にお前らの給料が高すぎるんだと、お前らといった。結局、水産加工や、石巻を今後どの方向にもっていくかという話は、やってるようでやってない。個々ですよ。お山の大将ばっかだから。リーダーじゃなくてお山の大将ばっかいる。そういう意味でなかなか一つにまとまらない。

中庭 石巻の復興推進会の計画見ても中身ですね、どういう方向にもっていこうということについてはあまり書かれていない。

A 今、頭の中まっさらですよ。各水産加工、まっさらですよ。どうしたら生き残るかなんて考えてもないんじゃないかな。

中庭 先ほどから、原料事情についてしぼんでいるという話になっているわけですけど、原料市場のなかでも買い負けないような、プレーヤーになっていこうという話なのか、それともそもそも漁獲量をアジアも含め、少なくなっていくって、原料調達が難しいという話なのでしょうか？

A 要はその会社のブランド力があれば、こだわらなくてもいいんだけど、石巻の場合は技術も使わない、頭も使わないで、汗もかかなくても儲かる時代が長すぎた。それを今話題にしてるわけ。

中庭 とはいっても 90 年代から、下がってるわけじゃないですか、そんなこと言ってる場合じゃないよねというのが普通の経営者でしょうが。というところで、どういうお仕事をされてきたのかなと。原料調達ですよ？

A 原料調達っていうか、要は船が入るのを待ってるだけですよね。うちだけじゃなくて周りみんな暇なんだからって、それでいいのかいって思ったことがあったね。要は周りなんだね。うちだけじゃないんだからって。周りみんな暇なのにうちだけしょうがないだろって。

中庭 それをお聞きになったのっていつごろですか？

A 震災前ですよ。

中庭 2000 年ごろですか？

A 2000 年前からですよ。で、私も毎日カツオとかイカにしても、市場に行って、石巻の上層部の連中から、身のある話を聞いたことないと。

中庭 でも社長ごらんになって、他の港が、どれだけ工夫してるかごらんになってるわけですよね？そんなこと始めたんですかって、当然耳に入ってくるわけですけども、、、いいのかい？競争に負けちゃってって話になるわけですけども、

A だから、当事者たちがそんな危機感ないのが不思議だったね。よそものの雄勝から行ってる俺が言うべきことではないんだけど、ほんと一番当事者がね、いいのかなって思うような。石巻のある会社のカリスマ社長がいて、当時、年商 200 億円ある。彼が雇われ社長だったから、オーナーとぶつかって一億引き連れて独立した。水産では当時社長は有名で、200 事業もやってたから、地元では雲の上の人のような扱いされてきたけども、会社つくって 5 年でしたね。だからそういう面では昔から、石巻に魚が有り余るくらい揚がったので、努力しなかったってのが一番かなあ。

中庭 ただ今の社長の話聞くと、結局高く売るためには、加工のところで付加価値を付けないと港にはよってこない。ということは、皆さん良く分かっていることだとは思いますが、

A 分かっているけどどうしようもないんでしょ。今の状態では。加工技術がないんだから。揺すっても、なにしてもね。だから、どうしても数量でこなそうと思って、今あそこの石巻の水産加工場に、急速冷蔵庫だけでも、3000 t 規模の急速冷蔵庫があるのじゃないかな？他でみんな水産を知ってる人たちは、石巻震災前も、フルで使う冷蔵庫なかったのに、どうすんだと。だから要はどこまで行っても、付加価値を付けたら何とかじゃなく、数量を裁くと。それしかないのだよ。急速冷蔵庫を 3000 t も使いこなすことは絶対できないと。そう言ってますよ。

中庭 そうすると、結論とすれば、石巻は、水産加工としては、これからどうやって生き残るかの戦略を立てていいのか。はよく分からないと？

A 生き残れない。

中庭 という社長の今のお話で石巻の構図がわかったと思いますが、学生諸君。

勝山 昨日気仙沼を見てきて、石巻を見てきて、石巻の港を見てきて、新しく魚を卸すところをつくってるじゃないですか？で、かなり高性能だという話を聞いて、加工業もその時に立っていて、水産にはすごい力を入れてるのだと、今のお話を聞くまでは思っていたんですけども、加工技術がないとかと聞いたので、矛盾点があるなと思いました。市の考えてることと市民の考えてることが食い違う点がある。

A 石巻の水産は、機械産業ですから。行政は、新しく市場をつくって、でも業者を協会から見ると、この先ほんとにどうやろうと。で、ある会社の社長に、あれだけの冷蔵庫つくってどうするんだと、設備やってる高校の同級生が聞いた。そしたら、そんなの俺は二年でやめるからわからない。と応えた。名のある会社の社長だよ？経営トップが判断できない状況。魚はかっぱと同じで水にぬれてるうちは、かっぱなんだと。要は、原料なんだな。原料が思い通りに入ってきて、さあどうしようとなるけど、原料がないとどうしようもないと。手の打ちようがないと。たとえどんないい成績をつくっても。市場つくっても。海の異常で活動なんかも、北上が数量少なくて、7月に銚子まで行ったんですよ。三年ほど前から銚子かってたから。トラック空にして帰ってきてました。カツオなくて。で、気仙沼・石巻にあるほうを待ってて、待ってるうちに量がなくなって、カツオなんかも戻りカツオをどうのこうのじゃなく、南のカツオ自体こなくなってね、たたきも一、二回つくっただけでした。つくれないんですよ、高くて。予想よりカツオが少なくてね。気象の変化もあるし、中国あたりのカツオ船が、南方の海を荒らしまくってると。4月で結構減ってるんじゃないかと。

中庭 それは気仙沼に入ってたカツオ漁船の人も言ってました。

A 昔、日本船だけだったらある程度量的に保ててたからよかったけど、今は当時の4倍かかる。難航。中国では40倍かもしれないよ？だから捕獲の数が年々減ってきて、石巻も多いときで年間、一日で1200tとかね、そういう時期があった。

中庭 それっていつごろですか？

A 15~6年前でしょうね。石巻の長い市場なんてカツオの巻き網船でいっぱいだった。当時は冷凍のカツオがキロ20円でね。私も当時は、カツオのたたきやっていいカツオだな

と、これどこに行くのかなって言ったら、冷凍だった。そういういい時代もあった。そういういい時代を忘れきれないのよね。で、あまりにも楽しんでいい時代で儲けすぎていたから、加工技術に目が行かなかったと。結局今の次長も、寿退社した人も水産業の話をすると、要は水産の危機にいながら、水産の業界のテーマは、なかなか把握してる人が業界にいない。行政には。だから設備をつくれば、市場を作れば、加工をつくれば、従来通り、石巻をあげることが出来るんじゃないかってくらいの気持ちだ。

中庭 ものづくり、工場をつくれればいいということではないですよ。

A だから、機械産業だから、若い連中がどんどんこうね、食を求めて石巻にくると。やっぱり、かなり心配ですね。

田辺 先程、あの、石巻は生き残れないとおっしゃってまして、でもここはこの後、次男が会社を継ぐということで、会社を存続させるためには、利益をださなきゃいけないのですが、それなりの策や今後の方針というのは、あるのですか？

A 実は、次男坊が継ぐことに迷ってる。うちの次男坊は、小学生の頃から、勉強大嫌いね、僕は家業を継ぐんだと小学生の頃から言っていた。そして結局大学出て、東京の商社に就職して、震災が起きたでしょ？継がなくていいんだと、震災で工場も全て失ったしね？だから中央で勝負するなら中央で勝負しろと言った。でも帰ってきてやると言ってくれたので、再建した。本当は新構築して最初のほうは朝起きてもなにもする気になれなかった。でも息子も言ってくれる、この産地市場にわざわざ来てくれて、うちのタコがないと、ひどいと。産地は産地で、いろいろ幅がないといけないからと。なら、もう一度やるかと。ただ、今後の息子のことを考えると、やっぱり、人手の問題ね、マーケットが縮小していった場合、今のタコだけで、息子が大丈夫かいいろいろ迷いがあるね。それももう東京行って自分でね、縮小しても、これも人生じゃないかなと思いつつ、はっきり言って、迷ってますね。約ね、三億くらいの借入れが発生するんですよ。それを 20 年で返して、15 年で返していくには、年間 2000 万くらいですよ？最低でも純利益 200 万以上出していないと、返せない。そういうのに息子を戻して、苦勞を与えてもいいのかなというので実際迷っていると。非常に。ただ今、量販店、俺たちが思うのと違って、いろいろ彼は彼なりに、ある意味、いろいろ勉強しているから、そういう面では、発想がね、全然違うから、まあ帰ってくることによって、ますます利益を出せるような商売をしてくれるかななんて思ったりもしてるけど。

諸橋 ある意味で、量販店というものは、その曲がり角にあつて、もう値段で勝負するつというのと、本当に質を高めていくのと、二極化しているように見えますよね。

A でも圧倒的にやっぱり、価格勝負でしょ？

諸橋 主流はそうでしょうね。

A スーパーが見込まれた。やっぱりこう、イオン、セブンイレブン、100億、400億とスーパーが飲み込まれていってるでしょ？あらゆる地域でね。だからますます大きいところが生き残ってくれば、とにかく、業者はこうやるしかない、ただそれに耐えられるような業者なら、今後ね、水産業を復活できるかどうかは微妙だね。今までは、有り余るほどの水産業者がいたから、もう競合させて、とにかくこうやってやったほうがいいとやっていたが、それが出来なくなったんじゃないかな？スーパーだって断ったところもあるんですよ？タコの頭をね、タコの部位で一番おいしいところは、頭なんです。足なんかより。消費者も分かってきてるからね、頭が飛ぶように売れるよ。量販店の一社がとにかく頭をくれと言ってくるけど、半端な数じゃないわけ。でも他に出せないからといって断ったところ。だから、うちの場合は一次加工で付加価値付けること出来る力あるから、こういうところを息子が来たら、もうちょっと加工技術を上げるとか、そういう工夫でしょうね。後カツオなんかもひらめなんかも、生かしたまま、京都とか金沢とか名古屋とか出荷してるんですよ。時期によっては。稼げるもんでね。だから、組織が小さいんで、そういう他で出来ないところをここで出来るから、やっているかもしれないし。だから規模の拡大で、まあ当分はね、やっていこうと思っていますよ。

中庭 山梨。

山梨 ずっとここに来る前に、御社にとっての付加価値を聞いたかったですけど、タコってことですよ。

A いや、本当はね、今日は従業員が休みだからね、事務員が焼きタコをご馳走してくれるから。売ってないから。

中庭 悪いから買っていきますけど。

A これはね、なんの味付けもしないで生きたやつを焼くだけ。だから、ほんとのとこの旨みがね、入るって言うか。

中庭 直販でネット販売とかはやられてるんですか？

A ネットはね、楽天のネットを一年やったのね。ただね、北海道というのは一つのブランドね。北海道では産地が載るでしょ？でも水産地では載らないの。ブランドが。だから楽天にかなり数十万かけて、ページ作って、やったけどね、ほとんど注文なかったね。ターゲットが逆にホテルとかそういうところに上げたけど、反応がなかった。やっぱ、タコとかカニというと北海道なんだよね。だから、北海道行くと、ネット販売してるとこいくつもある。北海道という一つのブランドを持って、北海道のタコ、カニって売り込めるからね。三陸宮城のタコですって言っても、え、こいつもタコやってんだくらいにしか見ていない。でも市場は圧倒的にうちが抑えてますね。

中庭 先程、産地の卸との関係を築かれてきたということで、次の代の、方に受け継がれるものですか？同じ組織として。

A 産地市場というよりも、北海道には取引先がある。そこが産地市場で買ってくれたものを、供給してもらっていると。市場の担当者に直接電話もらって、買い付けをやってくれと。26 くらいのもんと電話やっています、情報くれて。シャケだ、タラだ、タコだって買っていつてくれる。この間来てくれたから、今度息子に会わせようと。そういう引継ぎですね。

中庭 やっぱり、社長のこの事業は、復興が成功してるというよりも、復興前の条件不利地という中で、この三陸、石巻をやられてるわけですけども、その中で、水産加工で成功している、一つのビジネスモデルだなど、しかも雄勝という土地をフルに活用しているわけですよ。ということを今の話を聞いて私は解釈したのですけれども、その認識は間違っていないですか？

A 雄勝でやっぱりいいのは、水が豊富ですね。海がきれいだし。

中庭 海だけじゃなくて？

A 真水ですね。テレビで報道されてる雄勝の真水だけです。山は石巻の山とは全然違いますから。トンネル抜けると大雨だったりね。こうやってトラックの運転手と連絡取るんですよ。このトラックは、九州でつくった。トラックの 300 万はでかい。今回は、グループ事業に補助されて、つくったやつ。大分の業者はノウハウが特化している。

中庭 最後、これから、どのように商売展開していくのかをおうかがいしたい。これは別に石巻がどうこうではない。

A 中央市場の人材をかなりこう、重視している。なぜかという、今の若い人たちは大学出るでしょ？そうすると夜中の2時3時に起きて、暑いときは汗かいて、寒いときは鼻水垂らしながら、はいたこともない長靴履いて、漁に行くと。仕事が終わるのも毎日のように12時前後になると。帰って疲れきって、何にも出来ずに、お風呂入ってまた夜中に起きてなんて今の若い人たちは耐えられないね。だから、どんどんいい人材も入ってくるけど、みんな辞めていくと。だから、東京でもどこでも人材が必要なので、市場からの販売は量販店に直接交渉と直販がないとできない。うちの製品はこうだって言っても通じない。いかに販売のネットワークを構築するか。中央市場だけにたよらないで。昔はそこそこの人材がいたけど、今は、若い連中は、この間、タコの商談に来たんです。7月の頭に。来年の話をしてきたので顔洗って出直してこいといった。そういう話をへっちゃらに言うのね。7月のシーズンが始まるから5月の頭に、きて二ヶ月くらい打ち合わせるのが常識だよ。

中庭 ほとんどこの子達は通販で買ってますから。お店行きませんもん。

A アマゾンで探すとなんでもさがせるね。どこ探してもない網もアマゾンにある。会社のコーヒーもアマゾン。もうネットの達人ですよ。でもまあ、食品なんかはね、まだ衛生管理なんかもあるから、ネットで販売っていうのも難しいのがあるね。

諸橋 結構、アマゾンも食品では問題が多いといいますもんね。

中庭 本当にありがとうございました。濃くて熱い話を伺えて。本日のインタビュー内容をつたない報告書ではありますが、1月に報告書をまとめたいと思っています。