

被災地で頑張る 加工屋さん

vol.3



復興水産加工業販路回復促進センター

もくじ

はじめに	01
------	----

青森県

株式会社マルヌシ	02
武輪水産株式会社	06
株式会社ヤマヨ	10

岩手県

有限会社竹下水産	13
株式会社川秀	17
株式会社越戸商店	21
TRS 食品有限会社	25

宮城県

マルブン食品株式会社	29
福寿水産株式会社	34
気仙沼ほてい株式会社	37
株式会社石渡商店	42
株式会社ささ圭	47
株式会社海祥	52
大興水産株式会社	56
水野水産株式会社	61

福島県

株式会社村山栄次商店	65
------------	----

茨城県

株式会社出羽屋	70
株式会社ソウマ	75
株式会社竹中水産	79
大喜や	83

はじめに

東日本大震災被災地の水産加工業においては、施設の復旧が進む一方で、生産が滞っていた間に失われた販路・売上の回復が遅れていることが課題になっています。

このため、平成 27 年度より、全国水産加工業協同組合連合会、(公社) 日本水産資源保護協会、(一社) 大日本水産会及び東北六県商工会議所連合会は、被災地における水産加工業の復興支援を目的とする共同事業体「復興水産加工業販路回復促進センター」を結成し、水産庁の補助を受け、被災地水産加工業の販路回復・新規創出に向けて、商品開発や販路開拓の専門家による事業者への個別指導、展示商談会やセミナー等の開催、販路の回復・新規創出の取組に必要な加工機器の整備等、総合的な支援を行っております。

また、当センターでは、支援を受けて販路の回復・新規開拓に取り組む方々の経験や課題を共有し、同様の問題に取り組む方々の参考となるよう、支援のひとつである水産加工業等販路回復取組支援事業を活用して積極的な取組を行っている方々を訪問し、現地の様子を取材してセンターホームページに紹介記事を掲載しております。その内容をより多くの方に知ってもらうために、平成 29 年 3 月に「被災地で頑張る加工屋さん Vol.1」、同年 9 月には続編の Vol.2 の制作を行い、その取材記事をまとめてまいりましたが、この度、新たに「被災地で頑張る加工屋さん Vol.3」を発行する運びとなりました。

被災地で水産加工業の復興に向けて取り組んでおられる方々にとって、本書が少しでも参考になればと思っております。また、被災地以外の方々におかれても、本内容をご覧いただき、震災時の様子、販路・売上の確保の現状等のほか、製造する商品への思い、コンセプト等についても知っていただき、引き続き復興に向けてご支援をいただければ幸いです。

最後になりますが、取材にご協力いただいた事業者の皆様、販路回復に向けお忙しいところ貴重なお時間を頂き、誠にありがとうございました。復興水産加工業販路回復センターとして、これからも皆様のお役に立てるよう努力して参りますとともに、被災地の本当の意味での復興が一日でも早く進むことを祈念いたします。



復興水産加工業販路回復促進センター

八戸で鍛えた「目利き力」を武器に、 海外へ販路を拡大

株式会社マルヌシ

昭和27年に鮮魚店として創業した株式会社マルヌシ。その経営理念は、「勢不可使尽（勢い、使い尽くすべからず）」。中国の宋時代の禅の高僧、法演禅師の言葉です。

永田さん「勢いによっている時は調子によつて突つ走る傾向がある。そんな絶好調の時こそ、細心の注意をし、行動を慎む、というような意味であると聞いています。先代の社長が、今の社長に贈った言葉だそうです」



取締役 営業本部長の永田雅之さん

当初は鮮魚店として出発したマルヌシですが、現社長の代になって凍結事業を開始。八戸港から車で数分という地の利も生かし、今では4台の冷凍貯蔵施設で4,500トンもの貯蔵規模を誇るまでになりました。また八戸港での水揚げ量が減少したこともあり、平成4年からは凍結だけでなく加工業にも進出。それからは3～5年ごとに設備を増強するなど経営理念通り、着実に現在の基盤を築いてきました。

「目利き」にこだわったしめさばが、 加工業の柱

現在の売り上げ比率は凍結事業が6割、加工事業が約4割。年々伸びている加工製品の中でも、しめさばは取り扱い量も多い人気商品です。もともと脂のノリが良い八戸港のさばですが、中でもマルヌシでは扱うさばの「目利き」に強いこだわりを持っています。そのため、他社とは一味違ふと取引先にも好評なのです。

前田さん「浜が近いので鮮度には絶対の自信があります。買う時は、大きさはもちろん、持った感じの硬さ、目の



先代社長の写真と、経営理念のもとになった法演禅師の言葉



「目利き」について語る営業部次長の前田敬介さん

濁り、お腹の内容物、脂のノリ具合による色などを見て、特に品質の良いものを選別しています」

さばで有名な八戸ですが、ここ数年は海水温度の関係か、八戸沖に漁場が形成されず水揚げが極端に減っているそうです。特にしめさばに使う大型のさばは水揚げが減り、ノルウェーのさばを使ったり、国内ルートでさばを仕入れたり、最近では八戸以外の原料を扱う機会も増えてきました。ただし、そこでも「目利き」へのこだわりを守るべく、「最低5ケースはサンプルをとって、自社の基準を満たす品質かどうかをきちんとチェックして買い付けをする」という方針を貫いています。

そのようにして培った高い品質への信頼があるからこそ、「マルヌシのしめさばが欲しい」取引先から、さばの水揚げなど有益な情報を得ることも多いそうです。過去には、毎年マルヌシのしめさばを購入しているエンドユーザーから「今年は、いつもと味が違う」と直接、ご意見をいただくこともあったと言います。「さばは少しでも脂ののりが悪いとお客さまにわかってしまう。毎年楽しみにしてくださるお客様のためにも、品質に関しては絶対に手は抜けない」と永田さん、前田さんは語ります。



マルヌシの人気商品の1つ「特大しめさば」

震災時は、「茨城～三陸の受け皿」となってフル稼働

しめさばが順調に推移し、しめさば用の包装工場を新設したのが平成20年。震災はその3年後に起こりました。

永田さん「津波の高さは2mくらいでした。翌日から出勤しましたが、どこもかしこも泥だらけだし、船はあちこちに転がっているし、最初はどのようにと途方に暮れました。でも社長に“絶対、1ヶ月で復旧する”と発破をかけられて。みんなで泥かきをして、震災の1週間後からは業務を再開、しめさばが発送できるまで、およそ1ヶ月でした」

工場の機械は泥が入って全滅。建物の被災が少なかったため補助金も少なく、早期復旧するため自分たちで修繕を行ったことから、経営的には厳しい状況でしたが、幸いなことに冷蔵庫にあった原料が無事だったため、業務再開の道筋はつけやすかったと言います。また震災直後は、三陸や茨城が稼働できない分、自分達が受け皿になろうと奮闘。物流業者も巻き込んで、復旧に向けて尽力したそうです。



津波の高さを示す永田さん

支援事業の活用で、更なる高品質化と「働きやすい環境」を実現

震災時期の混乱を乗り越え、しめさばの取扱量も増加。そのため、マルヌシでは平成28年度の支援事業で、しめさば包装ラインの拡充を図りました。導入した機械はマルチスライサー、多段階重量選別機、横ピロー包装機、ロータリー真空包装機、金属探知機など。これらの導入により、これまで16名必要だった作業が12名で可能となり、効率化を図ることができました。



ピロー包装を導入し、スピードも正確さも大幅にアップした



しめさばラインに必要な人員も、以前より4名削減

しめさば包装ラインは毎日フル稼働。今年は原料不足とアニサキスの影響で、やや伸び率は鈍化しましたが、昨年までは、前年対比で110%と順調に売り上げを伸ばしているそうです。また、支援事業によるもう1つの効果が、作業の省人化、効率化による製造コストの軽減です。

永田さん「今までは三方袋を使った手作業だったので、作業人員も作業時間も大幅に短縮しました。時間効率が良くなったことで、原価の圧縮にもつながります。特に昨年からは値が騰がっているので、生産コストを下げることは本当に重要です」

もう1つ、今回の支援事業で導入したのが、主力の凍結事業で用いる脱パンライン一式。イカやさばを原料として冷凍し、国内向けに卸したり、海外に原料として輸出する際に利用します。この脱パン作業も機械を入れるまでは、かなりの重労働だったそうです。

前田さん「原料を並べるのも、かなりの重量の原料を移動させたり、パンから外したりするのも全て人手だったので、本当に重労働でした。パンが空かないと次が買えないので原料を大量に買うと、延々と作業が続いて、休日出勤になることもありました」



脱パンラインの説明をする前田さん

脱パンラインの導入で、10名ほど必要だった人員が7名に削減できたそうです。またこの導入で最も良かったのは、重い原料を手で作業することがなくなり、従業員が安全に作業できるようになったことだと言います。

前田さん「重い原料を箱から外す作業は経験や力作業部分が必要なため、ちょっとした不注意でケガ等も発生する工程と言えます。機械化により十分な安全性が確保できて本当に良かったと思います」

品質の向上、作業の効率化を足がかりに、本格的に輸出に乗り出す

支援事業の活用による効率化、高品質化により、順調に進み始めたのが海外への販路拡大。3年間の準備期間を経て、輸出強化のために今年の3月にHACCPを取得。そのおかげもあって、輸出はここ数か月での伸びが著しいそうです。

前田さん「真空漏れの減少や、最新の金属探知機による安全性の向上により、品質への信頼感も高まり、ここ数か月輸出は順調です。今まで応えられなかった大口注文に対応できる体制が出来たことも、商社の方が積極的にアプローチをしてくれる要因になっています」



ロータリー真空包装機により、真空もれが減少



金属探知機も最新式になったため、品質水準が高まった

原料不足が続く中、限られた原料で売り上げを上げて行くには、「加工度を高めることが必要」とお2人は声を揃えます。そのためにも、国内・海外を問わず、しめさばなどの加工品を今後とも広げていくことが肝要と考えています。

震災、原料不足などの困難を、一つ一つ乗り越えていくマルヌシ。今後も品質へのこだわりを武器に、着実に進化していくことでしょう。



HACCP 取得も、輸出の大きな追い風に



株式会社マルヌシ

〒031-0821 青森県八戸市白銀二丁目5-1

自社製品：特大しめさば、あぶりしめさば、開きいか、いか塩辛たまり漬け、いか軟骨うま煮など

小型サバを活用し新商品開発に挑む仲間の「和」

武輪水産株式会社

一説によると、その地名の由来は「近くの港にサメが揚がっていたから」なのだとか。

青森県八戸市鮫町の水産加工会社・武輪水産は、1948（昭和23年）に創業したこの地域の老舗企業。現社長・武輪俊彦さんの父、武輪武一さんが、サメを原料に魚粕を作ることから事業を始め、イカの加工、サバの加工へと広がっていきました。

同社の作業着にはローマ字のSを丸で囲った「Ⓢ」のマークが記されていますが、「武輪さんなのになぜSなのですか？」と訊くと、それは「清水さんのS」なのだと返ってきました。

武輪さん「父はもともと京都の人間でした。八戸に来て商売を始める時に、住居や資金調達の面で清水さんという方にお世話になったので、商号が『Ⓢ』となっています。私たちは『マルエス』と言っていますが、八戸魚市場では今も『文化エス』と呼ばれています」

当時の加工といえば干物が主流。ところが武輪水産は、魚油を取ってそれを調味料メーカーに販売するなど、他社とはちょっと違うことをしていました。周囲はそんな同社に「モダンな」印象を受けていたため、転じて「文化エス」となったのだそうです。市場の方がわざわざそのような呼び方にしたのは、八戸弁はイトエ、シトスの発音の区別が難しいことからでした。「マルエス」だと、他社の「マルイシ」と同じように聞こえてしまうのです。

被災工場の雇用を他工場の夜間操業で守った

他の被災地に比べれば津波被害の小さかった八戸市でも、海に近い場所では被災した工場が少なくありませんでした。当時3つ（現在4つ）の工場があった武輪水産では、第3工場の1階が浸水被害に遭い、加工場などを建て替える必要がありました。



雪化粧したサメのモニュメント（JR八戸線・鮫駅）



武輪水産2代目社長の武輪俊彦さん



作業着に刺繍された「Ⓢ」のマーク



武輪水産第3工場の被災状況（武輪水産提供）

第3工場が使えなくなった武輪水産で真っ先に問題となったのは、そこで働いていた従業員の雇用です。被災後の対応について、総務部長の前田啓夫さんに尋ねました。

前田さん「幸い本社工場と第2工場が無事で、電気の復旧した3月13日から稼働を再開していました。その2つの工場を夜間も動かせば第3工場の従業員たちの仕事も確保できるだろうということで、希望者を募って一時的に夜間に働いてもらうことにしました」



総務部長の前田啓夫さん

工場の稼働時間を延ばしたことで、第3工場の従業員の雇用は何とか守ることができました。しかし作るものに関して大きな問題がありました。第3工場で作っていたエビ製品の加工機材が浸水被害により使えなくなり、業態の大転換までも迫られていたのです。

前田さん「エビ加工は当時、当社の柱となる仕事の一つでしたが、事業そのものは他社から工場ごと譲り受けたもので歴史は長くありませんでした。震災を機にエビ事業をやめ、それに代わる加工品として当社が先代社長の時代から扱ってきたしめさばとイカの塩辛を軸に、多方面に製品を展開していくことにしました」

武輪水産にとってのベースはしめさば。2000年（平成12年）には冷凍しめさばの対米輸出に対応するHACCP（ハサップ）認定を取得するなど、独自の販売ルートを開拓してきました。そんなしめさばには、“エビなき震災後”の主力製品として大きな期待が寄せられました。ところが、

前田さん「この2年ほど、沖で取れるサバが小型化してきました。これまでは1尾550グラムから600グラムのサバでしめさばを作っていましたが、今はそのサイズのサバを確保できない。350グラムくらいの小型のサバが主流です。400グラムを切ってくるとしめさばとしての加工は難しいため、小さいサバでどうやっていくか、ということが新たな課題になりました」

機械で効率を上げて品質は落とさない

小型サバでも、脂のノリはいい。これをしめさばとは別の形に加工すれば、消費者のニーズに応えられるはず。そこで武輪水産が始めたのが、さばを筒切りにカットした加工品を作ることでした。

同社は新商品の製造を始めると、水産加工業販路回復取組支援事業の助成金を活用し、カット加工を効率化するピースカット機、高品位の包装を可能にするトレーシーラー包装機ラインを導入しました。



魚の頭、内臓、尻尾を除去する
ピースカット機



金属探知機やラベラーなどを含む
トレーシーラー包装機ライン

機械の導入により、サバの水煮や味噌煮、トマト煮など、電子レンジ対応の個食パック製品が次々に誕生しました。営業部次長の坂本直樹さんによると、生産効率も向上したといいます。



導入機械で製造された武輪水産の新商品

坂本さん「一日あたり 3,550 パックだった生産能力が、5,950 パックに向上しました。省人効果と生産能力効果は確実にあったといえます」

機械化が進んで人の手がかかる作業は昔に比べて減っていますが、効率化が進んでも一番大切なのは味。そこへのこだわりは変わらないようです。

坂本さん「当初の製品づくりの基本は、『おいしくないといけない』ということ。素材の良さを引き立てるために添加物を抑えているので、その分日持ちは短くなりますが、味を最優先に考えています」



営業部次長の坂本直樹さん

武輪の「輪」はみんなの「和」

小型サバの加工用に機械を導入した武輪水産ですが、原料不足が直撃したために、機械の稼働率はまだそれほど高くない様子。そこで、サバに限定せずにこれらの機械を有効活用していきたいと、前出・社長の武輪俊彦さんは語ります。

武輪さん「イカの水揚げ量、サバの大きさが戻ってくれば何とかやっていますが、ないものねだりはできない。他の魚種を使った商品も開発して、機械の稼働率を上げていこうと考えて

います。すでに、イワシを使った商品は作りました。今後は季節限定になりますが、アカウオやカレイなどを使った新商品の開発も検討しています」

先代の父から「和を大切に」と言われてきたという武輪さん。毎年夏に「盛漁期決起大会」を実施して従業員同士の親睦を深めたり、「八戸うみねこマラソン」に従業員とともに参加したり、「人の和」を大切にしてきました。イカとサバ、八戸を代表する魚が思うように手に入らないこの状況を乗り切るのには簡単ではありませんが、団結力をさらに強めていきます。



イカなどが不漁の中、好漁のイワシを使った商品を開発した



武輪水産株式会社

〒031-0841 青森県八戸市大字佐目町字下手代森 32-1

自社製品：しめさば、いか加工品、塩辛・珍味ほか

正しいものづくりの姿勢を持つ「四本の矢」

株式会社ヤマヨ

イカの不漁、サバの小型化に悩まされる三陸地方の水産加工会社が多い中、青森県八戸市のヤマヨは、部門間の支え合いでこの難局を乗り越えようとしています。鮭鱒ユニット長の成田剛志さんは次のように語ります。



鮭鱒ユニット長の成田剛志さん

成田さん「当社にはイカ加工、サバ加工、鮭鱒加工、魚肉練り加工の4つの製造部門があり、工場もそれぞれに分かれています。どの部門も当社の重要な柱で、どれか一つの部門の調子が悪くても他部門の売り上げでカバーしてきました。繁忙期には、別部門の人員をヘルプで呼ぶこともあります」

一本の矢は簡単に折れるが三本の矢は折れにくいという「三本の矢」の話は有名ですが、ヤマヨは「四本の矢」で結束しています。ところが震災後は、不利な状況がいくつも重なりました。風評被害、原料不足、そして慢性的な人手不足。イカ、サバ製品は売り上げが下がり、練り製品の工場も毎日稼働させることが難しくなりました。4部門のうち3部門が苦境に立たされてしまったのです。

成田さん「そんな中でも鮭鱒類は原料の供給が比較的安定しており、震災直後もお客さまからすぐに注文が入りました。ガソリン不足などの問題はありましたが、トラックをチャーターするなどして対応しました」

社員教育にも役立った HACCP の取得

ヤマヨは4工場のうちイカ、サバ、練り製品の3工場で国際的な衛生管理基準の HACCP（ハサップ）を取得しています。鮭鱒製品の工場はまだ HACCP を取得していませんが、同等の管理基準を敷いています。

成田さん「当社は『ものづくりの正しい姿勢を持つ』『価値を提供するために我々は存在していることを忘れない』という経営理念を掲げています。『ものづくりの正しい姿勢』を示す一例として HACCP を取得しているというわけです」

成田さんによると、HACCP の取得は社員教育にも役立ったといいます。これまで熟練者でなけれ

ばできなかったことも、HACCPの管理手法を全員で共有することにより、誰でも同じ品質を保てるようになった。成田さんの言う「価値の提供」には、安全・安心も含まれています。

ヤマヨの鮭鱒ラインには、それ以外にも製品の価値を高めるための工夫があります。鮮度の劣化を避けるために、一度に解凍処理する量を抑えていること。商品によって塩分濃度のムラを出さないように、原料のサイズによって漬け込みの塩分を調整していること。まな板の上でカットしやすくするために、半身にしたサケの身の側が平になるように急速凍結していることなどです。



原料のサイズに合わせた濃度の塩水に24時間漬け込む



大型トンネルフリーザーによる急速冷凍で鮮度を保つ

作業効率化の機材導入で販売量が24%アップ

ところが増え続ける注文に、従来の生産能力では対応しきれないという問題が発生しました。安定的な売り上げの見込める鮭鱒加工品部門の生産力強化が急務となったのです。

成田さん「作業効率を高めるために、水産加工業販路回復取組支援事業を活用して、真空包装機、重量選別機などの新しい機材を導入しました。これらの機械のおかげで、現在はお客さまの注文に100パーセント応えられるようになりました」

同社は運用開始初年度の鮭鱒製品の販売量を前年比5%増と見込んでいましたが、結果的には24%増と予想を大きく上回りました。しかしこれで満足するわけにはいきません。ここからさらに販売量を伸ばすため、販路を広げていきたいと成田さんは言います。ただ、懸念となるのが今後の原料価格です。



生産力向上に寄与した真空包装ライン



重量選別機で9段階に分けた後、箱詰めしていく



販売好調な定塩紅鮭（甘口、辛口、激辛の3種類がある）

成田さん「世界的な需要の高まりから、今後は鮭鱒類でも原料の確保が難しくなる可能性があります。すでに原料の確保に困っている他部門では、『いか刺し松前漬』や『しめさばかぶら漬』、『しめさんま』など、加工の工夫や魚種の変更で対応しています。鮭鱒類もいろいろな種類があるので、臨機応変に販路を広げていくつもりです」

いつかまた船を持ちたい理由

東日本大震災の津波により、ヤマヨの一部工場でも1階部分が浸水するなどしましたが、工場は2階より上にあっただため原料と機材は無事でした。しかし所有していた中型イカ釣り漁船を失うという大きな痛手も負いました。

成田さん「当社は1933年（昭和8年）に、現社長町田健司の祖父にあたる町田米次郎が立ち上げた会社です。かつては漁業や問屋業をしていて、私が入社した2003年当時でも、大型マグロ船2隻と大型イカ釣り船、中型イカ釣り船の計4隻の船を所有していました。加工業に専念するため中型イカ釣り船1隻だけを残して売船しましたが、その最後の1隻が津波で陸に打ち上げられてしまいました」

最後の船を失ったヤマヨですが、成田さんによると「社長はまた船を持ちたいと言っている」のだそうです。船を持つことにより、海からタイムリーな情報が入ってくる、加工船として鮮度の高い製品を作ることができるなどメリットがあるからです。

ようやく震災前の売り上げに追いついてきたというヤマヨの社是は、「温故知新」。震災という経験を前に進むための原動力とするかのように、被災した第三十五喜久丸のスクリュープロペラの一部が同社の玄関にありました。



被災した中型イカ釣り船のスクリュープロペラの一部



株式会社ヤマヨ

〒031-8577 青森県八戸市江陽 4-10-24

自社製品：イカ加工品、サバ加工品、鮭鱒加工品、魚肉練り製品ほか

「魚をもっと食べやすく」 ——顧客目線で商品開発を進める

有限会社竹下水産

左手に三陸の海を見ながら、崖の上の国道45号線を南下。右にカーブして小さな漁港（茂師漁港）を見届けた後、今度は海を背に向けて内陸方面へと進んでいく。小成トンネルという小さなトンネルを抜けると、そこはもう「山の中」に違いないのですが、ここで「ある標識」が姿を現します。

『過去の津波浸水区間 ここまで』

津波の浸水区間を示す標識は三陸沿岸地域の至るところに設置されていますが、この標識はそれらの中でもとりわけ「津波のイメージが湧かない場所」にあると言えます。

周りは山に囲まれ、そこからは海も見えない。東日本大震災の津波はこんなところまで来たのかと、改めてその大きさを思い知らされます。

岩手県下閉伊郡岩泉町の小成地区。竹下水産の工場は、その標識から200メートルほど先にあります。同社は2012年5月に、同じ下閉伊郡の田野畑村から移転してきました。震災前の工場は津波によって大規模半壊したため、津波が届かなかったこの場所に工場を建てたのです。

竹下水産社長の竹下幸治さんは、工場の目の前に海があった頃と今とでは、安心感がまるで違うと言います。

竹下さん「山は不便だけど、安心。安心は銭では買えません。以前工場があった田野畑村には20メートル近い大津波が来て、村の防潮堤も破壊されました。他の被災地の津波も映像で見ましたが、私たちが目にしたのはそれよりも激しい津波で、その威力は頑丈なH鋼の鉄骨を弓形にうねらせるほどでした。かさ上げ工事で地盤を少し高くした程度では、同じような津波にはとても勝てない。こればかりは『逃げるが勝ち』ですよ」

竹下さんが決断した「撤退」は、決して後ろ向きな理由ではなく、一日も早く復興を遂げるため、そして長く安心して仕事を続けるためでした。

この場所を見つけるまでに、竹下さんは他の候補地をいくつも歩いて回ったのだそうです。資金調達にも苦労しました。震災後、国や自治体からの補助金を活用して新しい工場を建設した水産加工業者が多かった中、竹下さんのケースでは震災前と同じ場所に工場を建てなければ補助の対



竹下幸治さん。
自ら運転する4トントラックで三陸各地の魚市場を回る

象にならなかったため、借り入れに頼るしかありませんでした。

新工場の建設費は総額 1.5 億円。工場を再開するまでの 1 年余りの間、「貯めていたお金を今使わないでどうする」と従業員に給料を払い続けていた竹下さんにとって、それはとてつもなく大きな金額でした。売り上げがない中、ローンと給料を二重で支払い続けるという日々。あえてそんな厳しい道を選んでまで「安心」を買ったのは、小さい頃から津波の恐ろしさを嫌というほど聞かされていたからです。

竹下さん「私が生まれる 11 年前の昭和 8 年（1933 年）、昭和三陸地震という大きな地震がありました。この時、田野畑村で個人商店を営んでいた私の祖母は、心配になって店に戻ってしまいました。その間に津波にのまれて亡くなってしまったんです。私は小さい頃、両親からその話をよく聞かされていたので、津波が来たら逃げることを最優先にしなければいけないと思ってました。地震があった直後、若い従業員からは、『社長、ここまでは津波も来ませんよ。今トンネルフリーザーを動かしているから、逃げたら作っている製品が台無しになる。このまま仕事を続けましょうよ』と言われましたが、『今日は俺は逃げる！』と言って全員を避難させました」

当時工場には 25 人以上の従業員がいましたが、トラックで避難するなどして全員無事でした。高い場所に避難してから津波が来るまでの間、竹下さんの気にかかったものの一つが、工場に納品されたばかりの新しいフォークリフト。取りに行こうと思えば、行ける。しかし何度も聞かされた祖母の話の記憶が、竹下さんを思いとどまらせました。

震災後でもビジネスの世界は待ってくれない

大手缶詰メーカーで米アラスカから原料を買い付ける仕事などをしていた竹下さんは、1988 年に竹下水産を立ち上げました。当初はフィーレ加工のみを行っていましたが、激しい競争の中で生き残っていくため、2 年目からはフライ事業も開始。三陸の港に揚がるサケ、イカ、サンマ、イワシ、サバ、イカといった魚をカットして、フライや唐揚げ、竜田揚げ用に加工する仕事が、現在も事業の柱となっています。

しかし同社を取り巻く環境は、震災前と震災後で大きく様変わりしました。新工場が建つまでの 1 年 2 カ月の間、竹下水産の再開を待ち続けてくれた人たちもいましたが、取引先は待ってくれませんでした。取引先の多くは、すでに新しい仕入先を確保していたのです。

竹下さん「そんな苦しい時に、ある大手食品メーカーが手を差し伸べてくれた。うちは震災で多くの販路を失いましたが、このメーカーからいただいた仕事がきっかけとなり、販路が少しずつ回復していきました」



フライ製品に多くの人員を割いている

とはいえ、いつまでも支援が続くわけではありませんでした。しばらくすると、被災企業である竹下水産も、元の競争の世界で勝負しなくてはなりません。津波からは「逃げるが勝ち」を決めた竹下さんは、その競争には真っ向勝負で立ち向かいました。

竹下さん「競争した結果、私たちは勝ちました。お客さまの支持を得られたからです。製品をちゃんと作ることがいかに大事か、ということでしょうね」

「すごい機械」がやってきた

復興への道が拓けつつある竹下水産も、他の被災企業と同様に、人手不足などの課題を抱えています。そこで同社は水産加工業販路回復取組支援事業の助成金を活用し、フィーレマシンと採肉機を導入しました。

竹下さん「コイツは本当に大助かり。すごい機械だよ」

竹下さんが絶賛する2つの機械。フィーレマシンは、魚を並べるだけでカットしてくれる機械。この機械の導入により、これまで12人で行っていたカット作業が3人で済むようになり、他の作業に人員を回せるようになりました。採肉機は、骨と皮を除いて身の部分だけを取り出す機械。これにより、骨がなく食べやすい、新しい製品を作ることができるといいます。

この日はフィーレマシンでイワシを三枚おろしにしたあと、採肉機にかけて骨も皮もないミンチを作っていました。100キロ分のイワシがミンチになるのはあっという間。この採肉機では、イワシを1トン処理するのに、機材の準備を含めて1時間もかからないのだそうです。



魚を並べるだけイワシを三枚おろしにするフィーレマシン



ミンチにすると同時に骨と皮の除去も行う採肉機

それは「俺の考えじゃない」けれど、顧客目線

竹下さん「近頃は口当たりがソフトで食べやすいものがウケるんです。まだ具体的に何をやるかは言えませんが、そのような食感で『普通の魚の味』がする製品を作ろうと考えています。子供も老人も、もっと魚が食べやすくなる商品を出していきたい」

そんな展望を語る竹下さんですが、「それは俺の考えじゃない」と笑顔で言っただけです。販路の縮小に頭を悩ませていた竹下さんは、独自にアンケートを実施し、「今どういったものが食べたいか」といったことを一人ひとりから聞き出して、その答えにたどり着いたのです。自分の思いつきではなく、人の声に耳を傾けることを優先したのには理由があります。

竹下さん「うちは小さい企業ですが、潰れるわけにはいかない。アンケートはいわば、潰れないための『市場調査』ですよ。バイヤーさんの意見も大事だけど、食べるお客さんの意見も大事。両方とも欠けてはならないけれど、意識していないとつい忘れてしてしまうのがお客さん目線です。試作品を食べてもらって感想を聞いたり、『どういうのが欲しいの?』と直接聞いてみたり。そういったことをしていました」

何を作れば喜ばれるかという基本に戻ってアンケートを実施した時に多かったのが、「骨のないものが食べたい」という声。

竹下さん「骨のない魚なんて、『そんなバカな』と思う人もいるでしょうね。でもこの機械で実現できる。これから楽しみですよ」

最寄りの岩泉小本駅には、1時間か2時間に一本しか電車がありません。「ここには人が来ない」と嘆く竹下さんですが、新しい“相棒”がやってきたことにはとても満足している様子。お客さまの理想を叶えることで、竹下さんの夢も、この場所から再び大きく膨らんでいきます。



有限会社竹下水産

〒027-0421 岩手県下閉伊郡岩泉町小本字小成 130-1

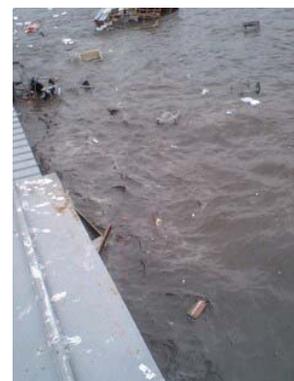
自社製品：フライ、唐揚げ、竜田揚げ製品ほか

復興遅れるも新機材で新たな船出

株式会社川秀

「俺、死ぬんか、あはは……」

工場の屋根に上がった佐々木昌太郎さんは、足元に迫る津波を携帯電話のカメラで撮影しながら心の中でそうつぶやいていました。当初、町内放送で伝えられていた津波の予想高さは3メートルでしたが、実際に押し寄せた津波はそれを遥かに上回る8メートル超。その時にはもう放送はなく、何の情報もないまま自分で何とかするしかありませんでした。



佐々木さんが屋根の上から撮影した津波の様子
(佐々木昌太郎さん提供)

岩手県山田町（復興拠点は宮古市）の水産加工会社、川秀の工場統括取締役を務める佐々木さんはその日、接客を終えた後に大地震に見舞われました。外に出て海の様子を伺ってみると大きな津波がこちらに向かってきているのが遠くに見え、「今から逃げても間に合わない」と思った佐々木さんは、とっさに自社工場に逃げ込んで上へ上へと向かったのです。

佐々木さん「工場の屋根の上には私と従業員の二人がいて、すぐ近くの本社にも10人ほどがいました。工場にはいろいろなものが流れてきましたが、中でも大きかったのが船です。船が工場にぶつくと、その力で2階の大きな冷蔵庫が浮いて屋根まで持ち上がりました」

死を覚悟するほどの状況に追い込まれた佐々木さんたちですが、工場の柱は何とか津波に持ちこたえ、ギリギリのところまで助かりました。しかし津波が引き始めてからも安心はできませんでした。今度は周りで火の手が上がり始めたのです。

やがて自分たちのもとにも火の手が迫ってきたため、この場所にとどまっていたのは危ないと、佐々木さんたちは避難所へ移動することを決めました。しかし辺りはもう暗くなっていました。

佐々木さん「はっきり覚えていませんが、夜7時くらいだったでしょうか。津波はまだ繰り返し押し寄せていましたが、水深は浅くなっていたので流木で橋を作って、倒壊して流れてきた防波堤の瓦礫へと渡りました。そこから工場の周りにいた人たちと一緒に、山田中学校へと避難しました」



火災により町は炎と煙に包まれた
(佐々木昌太郎さん提供)

その日の夜遅くに中学校に到着した佐々木さんたち一行ですが、従業員全員の無事は確認できませんでした。5人の従業員が亡くなってしまったのです。

佐々木さん「足に自信のある若い人たちは自力で逃げたが間に合わなかった。逃げられないと思って本社や工場に戻った私たちが助かった」

冷蔵庫の原料は無事だったが、7つの工場は全壊

岩手県内に当時8つあった工場のうち、津波で7つが全壊した川秀。震災の年の5月、復興の目標として掲げたのが、「年内に一つでもいいから工場を再稼働させよう」というものでした。

その目標を果たすために、残った全社員で休まずに働き続けました。その努力の甲斐あって、本社のある山田町では再開の目処が立たなかったものの、宮古工場は2011年8月から仮設工場で営業を再開することができました。

佐々木さん「幸い冷凍庫が無事で、被災しなかったワカメの原料が残っていましたが、その年のワカメの入荷がなくても何とか続けることができました。しかし生産しても原発事故の風評被害により売り上げを回復できませんでした。原料は震災前から持っていたものなのに、これまでと同じようには売れなくなったのです」

工場が一つ再開したものの、すぐにはうまくいかず頭を悩ませる日々。



工場統括取締役 佐々木昌太郎さん

工場施設の復旧復興も道半ばだったため、全社員でダンプカーや重機のハンドルを手に取り、一方では事務方もグループ補助金の手続きなどデスクワーク等、会社の復旧に向けて多くの仕事を手分けして取り組みました。しかし、岩手県内の7つの工場が同時に被災した影響は大きく、復旧に時間を要しました。

個食パック展開を進める新機材の導入

震災前に65億円ほどあった川秀の売り上げは、6割程度にまで低下。各地の工場の復旧が遅れたことに加え、原料価格の高騰や風評被害、人手不足が重なり、売り上げは思うように回復しませんでした。川秀はこの状況を打開すべく、従来扱ってきた業務用製品の加工を続けながら、冷凍・冷蔵品の個食パックの加工にも乗り出すことに。その作業を効率的に行うための各種機材を、水産加工業販路回復取組支援事業の助成金を利用して導入しました。



プラスチックにより乾燥品の袋詰めが素早くできるようになった



個食パックの包装に対応する横型ピロー包装機

佐々木さん「今まで手作業で袋詰めをしていましたが、それではとても個食パックの注文に追いつけません。製造を効率的に行うために、包装ラインで使用する機材をいくつか導入しました」

同社の主力製品のひとつ、乾燥ワカメの加工をより効率化するための機材も複数導入しています。茎ワカメ裁断機は、水揚げされた状態の茎付きワカメの茎と葉を切り離す機械。ワカメ乾燥装置は、従来よりも多く、短時間にワカメを乾燥させる機械です。従来は5時間で100キロ分しか乾燥処理ができませんでしたが、この機械により3時間で300キロを処理できるようになりました。短時間化により、1日2回機械を回せるので、1日の処理能力は6倍に向上したことになります。



ワカメ乾燥装置（奥）から出てきた乾燥ワカメ



昼間はトンネルフリーザー、人のいない夜間は新しい冷凍室で凍結作業をする



種類の異なる魚やワカメの茎部分などを色で瞬時に判別して除去する色彩選別機

その他、検査機器、凍結設備機器なども導入。色彩選別機は乾燥オキアミやカットワカメの中に紛れた異物を除去するための機械です。

買うだけでなく、作るどころからやってみたい

川秀は現在、岩手県で3つ、青森県で1つ、北海道で4つの工場を稼働させています。それぞれの工場は小規模ながら、サケ、イクラ、ホタテ、オキアミなど特定品目の製造に特化しています。

佐々木さん「工場を小さく分けていることのメリットは、リスクが分散することです。どこかが悪くても、どこかはいい。震災後はまさにそれで助かった。津波で岩手の工場がダメになっても、北海道の工場では仕事を続けられた」

2017年3月、宮古市内に川秀の新しい工場が完成しました。その翌月には、震災の年から6年近くの間使用していた仮設工場から新工場に引っ越し、川秀の新たな歴史がスタートしました。登記上の本社の住所は今も山田町のままですが、現在はこの宮古工場が復興の拠点となっています。

佐々木さん「周りの同業他社に比べて復興は遅れましたが、それが決してマイナスなことばかりではなかったと思います。震災後に新しく大きな工場を建てた会社は、今原料不足で困っています。大きな工場は原料がないと支えられません。当社は工場の建設が遅れた分、冷静に市場を見ることができたので過剰設備にならなかった。求めているすべてのお客さまに届くように、製品を過不足なく作っていかねばと思います」

川秀の川端秀典社長と中高生時代の同級生だったという縁から、11年ほど前に川秀で働き始めたという佐々木さん。もっと昔からこの会社にいる人のように見えるのは、社長との付き合いの長さから来ているのでしょうか。

佐々木さん「これから新しい機材をどんどん活用して売り上げを伸ばしたいですね。ワカメ、コンブ、オキアミなどの乾燥品を個食パックにして、スーパーやコンビニにも展開していけたら……。あとはワカメの養殖もやりたい。今は生産者の後継ぎが不足していて、養殖棚が空いている状態。原料を買うだけでなく、作る場所からやってみたい」

どんな苦難に見舞われても冷静に状況を見てきた佐々木さんは、ゆったりとした口調でそう語るのです。



カットわかめと同様の包装で潮吹き昆布、焼まつも、しそひじきなども展開



オキアミやワカメなどの乾燥品をミックスした「be美海スープ」(び・みうみスープ)



株式会社川秀

〒027-0202 岩手県宮古市赤前第8地割77 (宮古工場)

自社製品：イクラ、ワカメ加工品、ホタテ加工品ほか

水でよみがえる —— 小さな村の「商店」の物語

株式会社越戸商店

岩手県北部の海岸沿いを縦断する三陸鉄道北リアス線は、旧国鉄時代に一部が開通し、運営を引き継いだ第三セクターの三陸鉄道により1984年に全通した路線。NHK連続テレビ小説『あまちゃん』のロケに使われたことでも有名です。国鉄時代、開通が遅かったのが下閉伊郡普代村を通る区間。急峻な地形のため、橋やトンネルが特に多い区間でもあります。

普代村の水産加工会社、越戸商店社長の越戸優さんは、村で鉄道の建設工事が進められていた小学生当時をこう振り返ります。



越戸商店2代目社長の越戸優さん

越戸さん「私が小学5年生の頃に、父の軍一が『マルコシ商店』という小売店を始めました。現在も当社の小売・通販部門として残っていますが、当時は鉄道の工事現場で働く人たちに食材を配達するなどしていました。とても景気が良かったのですが、鉄道が完成すると途端に仕事がなくなり、父は鮮魚を出荷する仕事を始めました」

越戸商店の創業は1968年（昭和43年）。当時から今に至るまで、前浜で取れる魚を中心に取り扱ってきました。普代村は人口2700人あまりの小さな村ですが、漁港が6つあることから分かるように漁業が盛んな村。村の沖合には寒流の親潮と暖流の黒潮のぶつかる「潮目」があり、定置網漁船によりサケやヒラメ、イワシ、イナダなどたくさんの魚介類が水揚げされています。また、ワカメやコンブの養殖も盛んです。

「水不足」により生産量が頭打ちに

越戸商店の本社工場は山に囲まれた立地にありますが、越戸さんは「不便さは全く感じていない」と言います。

越戸さん「ここは津波も来ない高い場所ですが、普代村の漁業基地となっている太田名部（おたなべ）漁港には車で10分ほどで着きます。豊かな漁場で取れた魚を新鮮なうちに加工し、出荷できるのが当社の強みです」

地元の魚にこだわる越戸商店は、普代村に工場を集約しています。本社敷地内にあるのは、第1工場、第2工場、蒸しだこ工場の3つ。以前は大槌町にも工場がありましたが、そちらは東日本

大震災の津波により甚大な被害があったため、再開を諦めざるを得ませんでした。

震災後、大槌工場の機能を本社工場に移転させることでその穴埋めを図った越戸商店ですが、工場が一つ減ったことの影響は予想以上に大きいものでした。同社の主力製品であるイクラの生産能力が、大幅に低下してしまったのです。

越戸さん「イクラの生産量が減ってしまったので、冷凍加工品や蒸しだこの生産量を増やしていくことにしました。幸い、震災の年の秋には普代村の港にも定置網漁船が入ってきたので再開は早かったのですが、なかなか生産量を増やせませんでした」

ネックとなっていたのは「水」でした。

水産加工業では、原料の洗浄、調理、機械の洗浄などの際に多くの水を使います。しかし越戸商店に届いている水道管は工場のものとしては細く、また水の使用は一般家庭が優先されるために、工場で使える水の量が限られていました。慢性的な「水不足」のために、生産量を増やしたくても増やせない事情があったのです。

越戸さん「水はあらゆる作業に必要なので、不足するとできる作業が限られてしまいます。逆に水をたくさん使えるようになれば、できる作業も増えます。そこで水道に頼ることをやめて、地下水を利用することにしました」



鮮魚を扱うラインでは大量の水が不可欠

地下水を利用するには、ろ過装置が欠かせません。越戸商店では水産加工業販路回復取組支援事業を活用して、紫外線殺菌装置などを含むろ過装置を導入しました。従来、水をたくさん使わなければならない状況になった時には、水を一カ所に集中させるために工場内の他の作業を中断しなければなりませんでした。地下水を利用するようになってからは複数の場所で同時に水を使えるようになりました。

越戸さん「ろ過装置で大いに助かっています。イクラや蒸しだこ、フィーレなどの製品を滞りなく生産できるようになりました」



生産のボトルネック解消につながったろ過装置

震災前への「回復」だけでは足りない

水の問題が解決したことにより、震災後の売り上げが低迷していた越戸商店の業績回復も近いものと思われましたが……。

越戸さん「震災前も水産加工業界は全体として景気が悪かったので、震災前の状態に戻ることが『回復』にはならないと思います。もちろん、まずは震災前に戻ることが大切ですが、そこからさらに上げていけるかが本当の課題です」



震災後、力を入れている蒸しだこ。三陸産タコを蒸してまるごと出荷

現在は原料高という問題もあります。売り上げの数字が回復しても、以前よりも利益が出にくくなっている。苦しい状況が続きますが、打つ手がなくなったわけではありません。

地元・普代ブランドへのこだわり

事業の規模を大きくすることだけを考えれば、もっと大きな港の近くに工場を建てるのが近道のようにも思われます。しかし越戸さんは、地元・普代村の魚を扱うことに強いこだわりを持っています。

越戸さん「前浜の魚にこだわるのは、毎日よく見ているからです。市場で見れば脂のノリだって分かる。私と現在会長を務めている父、そして営業担当も含めて、毎日市場に行っています。水揚げがない時は宮古などから魚を取り寄せることもあります。基本は前浜の魚。それは創業当時から変わりません」

地元の魚が一番おいしい。その自信があるからこそ、この普代村で事業を営み続けてきたのでしょう。84人という従業員数もこの村では大所帯。地元の雇用創出にも貢献しています。

越戸さん「今、スーパーなどでは、鮮魚売り場よりも加工品や惣菜品の売り場が広がっています。水揚げ量が年々減っている中で、これからますます加工度を高めていかないと仕事もなくなってしまいます。そうならないために、今後は機械化を進めていきたい。たとえばカット機を導入するだけでも、今よりも生産力がアップします。



この日は水揚げされたばかりのワラサを仕入れた



三陸普代港 「甘造り 特選 いくら」

新しい工場を建てて生産を増やしていきたいとも考えていますが、その前にここで取れた魚で『何を作るか』ということを決めておかないといけませんね。商売がうまくいくかどうかは、そこにかかっていると言えます」

これから決めていくべきことはたくさんありますが、すでに一つ決まっていることは、前浜の魚を中心にやっていくということ。「地元の魚を届ける」という使命が、越戸さんたちを突き動かします。



株式会社越戸商店

〒028-8311 岩手県下閉伊郡普代村第19地割字白井17-2

自社製品：イクラ、ウニ、ワカメ、鮮魚、蒸しだこ ほか

工場は変われど変わらぬ思い ——ふるさと吉里吉里の味を全国へ

TRS 食品有限会社

震災後の三陸地方では、復興政策による支援もあって新しい水産加工場が次々に建てられました。しかしその一方で、復興のために元の場所を立ち退かなくてはならなかったケースもあります。

岩手県釜石市内の工場で操業している TRS 食品も、以前は北隣の大槌町に自社工場がありました。しかし同町港町の本社工場は津波によって流され、その後に拠点としていた吉里吉里地区の工場も防潮堤の建設により立ち退きを余儀なくされました。

夫婦で会社を切り盛りする田中茂さん（同社営業部長）は現在の状況をこう語ります。

田中さん「吉里吉里地区の工場は、被災後に修繕をして2011年11月から使用していましたが、防潮堤が建設されるため2017年1月いっぱいをもって立ち退きました。現在は他社から工場を借りて操業しています。新工場を建てる気持ちはありますが、業績がまだ回復しておらず、規模が小さく補助金も対象外なので今は厳しい状況です」

現在の工場は新工場ができるまでの仮の工場ではあるものの、「吉里吉里の工場よりも作業場が広くて使い勝手がいい」と製品づくりへの影響は小さい様子。大槌町、山田町、釜石市の魚市場にアクセスしやすい立地で、地元原料の調達にも問題はなさそうです。しばらくはこの場所で復興を目指すこととなります。

「人数減」がそのまま「売上減」に

TRS 食品は1999年（平成11年）、漁業事業を行っていた田中漁業株式会社の加工部門が分社化して誕生しました。



震災翌月に撮影した TRS 食品本社工場跡地。
基礎以外はすべて流された



営業部長として各地を飛び回る田中茂さん。
社長は奥様が務めている

田中さん「私の家は代々漁師の家系で、先祖は江戸時代から漁業関連の仕事をしていたと聞いています。イカ釣りや突きん棒などの漁業で開業したのが昭和初期。昭和30年代にはマグロ漁船を購入しました。その際、お金を借りる条件として提示されたのが、よその加工会社をうちで引き取るというものでした。それが合流して田中漁業の加工部門となり、後に TRS 食品として分社化しました。漁業のほうは減船政策の影響で3隻あった船をすべて売却し、現在は行っておりません」

加工事業を始めた頃は、イカ刺し、ホタテのボイルなどを手がけていましたが、ホタテは原料不足により失速。その代わり、県をあげて増産体制が敷かれたイクラの加工が増え、現在は同社の主力製品のひとつとなっています。



最上級「特特特（3特）」クラスのイクラを秘伝の醤油ダレに漬けている



TRS 食品の「大粒いくら醤油漬け」は県から表彰された

TRS 食品の基本は昔から一貫しています。それは、地元産の原料にこだわるということ。しかし経営状況は、震災を境に大きく変わりました。工場の移転だけではありません。売り上げに大きく影響しているのが従業員数です。震災前、25人いた TRS 食品の従業員は現在15人。減った人数分が、そのまま売り上げの減少につながってしまったのです。

田中さん「人を増やしたいのですが、今は募集しても人が来ません。昔は『薄利多売』で多く生産することができましたが、この人数でそれはできない。いかに作業効率を上げられるか、付加価値を高められるかを考えています」

そのためには、いくつかの機材を揃える必要がありました。田中さんは、水産加工業販路回復取組支援事業の助成金を活用し、真空包装機、殺菌水発生装置、小型高温高圧調理器などの機材を導入しました。

田中さん「真空包装機により、サケのフィーレの袋詰め作業の時間が短縮されました。また従来は熱湯で道具などを殺菌洗浄していたため、それを準備するのに時間がかかっていましたが、殺菌水発生装置の導入によりその日の仕事を30分早く始められるようになりました。燃料費のコスト削減にもつながっています」



殺菌水発生装置で作られた殺菌水はすぐ使えるようにタンクに貯めている

家で魚を焼けない人にも干物を食べてもらいたい

導入機材によって、新たな製品も誕生しました。

田中さん「当社がメインに扱っているサケは、秋の短期間しか仕入れがありません。そこで前浜で取れるサンマ、サバ、タラといった魚を使って干物を作っています。すでにあるスチームコンベクションでは焼くところまでしかできませんが、高温高圧調理器と真空包装機を使って真空パックにしました。また、煮魚も作れるようになり、調理の幅が広がりました。高温高圧で調理しているので常温で保存できますし、骨まで食べられます」

田中さんがこのような簡便製品を手掛けたのは、ある思いからでした。

田中さん「関東方面の催事販売などに、当社の干物を持っていくことがあります。そこでよく、『うちのマンションでは焼けないんです』と言われます。住宅事情で魚を食べる機会が減っている方にも、もっと手軽に魚を食べてもらいたいという思いで、レンジで温めるだけで食べられる真空パックの製品を作りました。また訴求効果を高めるために、『骨まで食べる』というコンセプトを前面に押し出した包装にしました」



小さくてもパワフルな高温高圧調理器

取材時に、試作中のサンマのみりん焼き、塩焼き、山ぶどう漬焼きを試食させてもらいました。田中さんが「ボリュームが出たほうがおいしいから」と話すように、サンマは肉厚。身の奥までしっかりと味が染み込んでいます。キャッチコピーの通り、骨もおいしく食べられます。骨とは分からないくらいに、やわらかい食感で。これらの試作品はバイヤーにも好評で、今後は商談会や展示会、催事などにも積極的に参加していきたいといいます。



外部にデザインを委託して作ってもらった煮付けのパッケージ



試食した発売予定のサンマの山ぶどう漬け焼き。使用しているサンマも山ぶどうワインも岩手県産

人と人の気持ちが通じ合えば事業は続く

震災当日、田中さんは大槌町港町の本社工場にいました。大きな揺れがあった後、田中さんは、小さい頃から聞かされてきた「津波は30分で来る」という言葉に従い、15分で片付けをしてすぐに逃げました。そのため、建物が流される被害に遭いながらも田中さんと従業員たちは無事でした。

しかし田中さんは、海に近い自宅にいる父親のことが心配でなりませんでした。

田中さん「吉里吉里の工場の建物は、父の自宅にもなっていました。その日はちょうど私の弟（三男）夫婦が遊びに来ていましたが、3人は逃げる時間がなく、3階部分にあたる書庫に逃げました。津波の高さは3階部分を超えていました」

建物内で津波にのまれてしまった3人でしたが、奇跡的に無事でした。

田中さん「書庫内にエアポケットができて、3人は首まで浸かりながら顔を出してしのいでいました。吉里吉里地区では防潮堤が崩壊したため津波が一気に押し寄せましたが、遮るものがなくなった分、ものの数分で水位は下がっていききました。弟は、高齢の父を持ち上げる時にいくらか海水も飲んだようです。父を助けるのに必死だったのだと思います」

震災を乗り越え、改めて家族の絆を確認した田中さんは、震災翌年に新しい屋号「潮風堂」を名乗って再スタートを切りました。浜に面した吉里吉里の工場に、季節を問わずにいつでも潮風が吹いていたことが由来です。現在の工場から海は見えませんが、扱っているのは以前と同じ地元の魚。潮風とともに運ばれてきた海の恵みです。そして新たに別の風も吹きました。田中さんの次男、信博さんが帰郷し、TRS 食品で働くことになったのです。

田中さんが大切にしているのは、人との付き合い。とりわけ地域の人たちとのつながりです。

田中さん「うちが漁業をやっていた時代からそうだと思いますが、お互いに分かり合って気持ちに通じれば、事業は続いていくと思います。従業員や取引先、地域の皆さんとのつながりを大事にしながら、やれるところまでやっていくつもりです。今はものがなく厳しい時代ですが、それをどう乗り越えるかが試されています。新商品の開発や販売は初めて挑戦することも多いので簡単ではないとは思いますが、これからの売りに期待しています」

TRS 食品の名前の由来は、「トライ三陸 (TRY SANRIKU)」。地元三陸の魚で良い製品を作り、それを全国のお客さまに届ける挑戦を続けていくという思いのもと、田中さんが命名しました。「息子が戻ってこなければ会社を畳むつもりだった」という田中さんですが、新しいつながりが次々に生まれている今は辞めるわけにもいかない状況。飽くなき「トライ」はまだまだ続きます。



取り壊される前の吉里吉里工場。
最上階の「潮風堂」と書かれているところまで津波が来た



工場見学時、サケを手際よく捌く男性がいた。次男の信博さんだった



TRS 食品株式会社

〒026-0304 岩手県釜石市両石町第4地割38-9（現操業場所、本社は全壊のため閉鎖）
自社製品：大粒いくら醤油漬、新巻鮭切り身、サンマの山ぶどう煮、ほか

「新しい食べ方の提案を」 さつま揚げの可能性を広げる新商品開発

マルブン食品株式会社

澁谷さん「品質にとことんこだわった当社の製品は、揚げたてが一番おいしいのでぜひ食べてみてください。」

と同社の定番商品のひとつ「昔のままの野菜天」を差し出してくださったのは、マルブン食品営業部の澁谷政友さん。

身がぷりぷりしていて、外はカラッと。ふわっと魚の香りとうまみに、シャキッとした野菜の甘みが加わって、ワンランク上のおいしさでした。

澁谷さん「私も入社したての頃、研修で検食をして今まで食べていたさつま揚げはなんだったんだ、と思うほどそのおいしさにびっくりしました(笑)」

化学調味料や合成保存料を使わずに、アジ、タラ、グチなど複数の魚種のすり身を混ぜ合わせ魚本来の味を大切にした「昔のままの野菜天」は、同製法の「昔のままのさつま揚げ」とともに同社永年の看板商品です。

同社は、宮城県塩釜で昭和25年に水産加工会社「佐藤文平（ぶんぺい）商店」として設立。2代目の佐藤徳雄（とくお）さん（現会長）になり、昭和44年に法人化、地元塩釜の伝統産業でもある魚肉練り製品に特化した製品づくりを続けています。

同社の理念について営業統括部長の三浦昌勝（まさかつ）さんは次のように語ります。

三浦さん「私たちが常に目指しているのは、『おいしいと思ってもらえるもの』を作ることなんです」



ふわっと魚のいい香りがする
揚げたての野菜天



営業部の澁谷政友さん



営業統括部長の三浦昌勝さん



「ひとつ上の味」をめざして日々作られるマルブン食品の定番商品



「昔のままのさつま揚げ」



「昔のままの野菜天」

とてもシンプルに聞こえるこの言葉には、創業当時から一貫しているものづくりへの姿勢が表れています。

原料・製法にこだわって作りたてを届ける

工場では、こんがりときれいに揚がったさつま揚げが次々と製造されていました。

おいしさの秘密は原料のほかに揚げ方にもあるそうで、一次フライヤーでは低温で中までじっくり、二次フライヤーでは高温で手早く二度揚げを行っていました。こうすることで、手間はかかりますが、魚の旨みをギュッととじこめて、外はかりっとした食感に出来るそうです。

澁谷さん「さつま揚げは単価が低い商品なので、一般的に手間をかけるのは難しいと思われていますが、当社では品質で勝負する、という方針で従来からの製法にこだわっています」



漁獲後、船の上でそのまますり身にされる「洋上すり身」を使用。複数の魚すり身をブレンドすることで、化学調味料を使用しなくても、コクのある味を出せる

現会長の佐藤徳雄さん自ら今でも毎日工場に立ち、今日の出来栄えはどうか、検食を欠かさないそうです。



一次フライヤーで中までじっくり火を通し、二次フライヤーで旨みを閉じ込める手法を守り、365日手間ひまをかけて作られている

三浦さん「いくら品質のよい原料にこだわっていても、食べた方が『おいしい』と感じなければだめなんですよね。定番のさつま揚げは、30年近く作りつづけていますが、時代とともに少しずつ、消費者の味の好みや食文化も変化してくる。それに合わせて、少しずつ作り方を変えてきています。お客様に、味が変わったなと思われてはだめなんです。気づかないぐらいに少しずつ、本当に少しずつです（笑）。変わったことには気づかない、でもいつ食べてもおいしい。そこが大切なんです」

この日も、事務所で受けた注文が工場に直で転送され、製造されたばかりの製品が首都圏はじめ、中京、東北、北陸などの地域へすぐさま発送されていました。

澁谷さん「季節によって魚のすり身の質も変わります。当社では合成保存料を使っていないため、賞味期限が製造日から6日と短くなっています。作りたてをお客様に提供するため、365日毎日製造、毎日出荷しています」

震災後の取り引き減少さつま揚げの需要減少を打破するために

これまで365日毎日製造、毎日出荷を守ってきたマルブン食品のものづくりですが、東日本大震災に見舞われた際には、操業をストップせざるを得ませんでした。

震災時同社の工場は、現在本社工場が建つ場所より、海よりに歩いて5分ぐらいの場所にありました。同社のある塩釜地区は沖に浮かぶ松島湾の島々が防波堤の役割を果たし、津波の大きな被害は受けなかったようで、工場の建つエリアの浸水も膝下程度でした。しかしながら、埋立地であったことから地震の被害は大きく、工場内に1mの段差が生じ、大規模半壊、立ち入りも禁止に。

地震から1週間後、なんとか工場を稼働させたものの、余震が続き再びの断水。スーパーへの供給が途絶えてしまう事態となりました。

三浦さん「スーパーは棚を空けたままにはできないので、他の地域の商品で埋めなければいけません。いったん供給が1ヶ月途絶えてしまうと、製造を再開しましたと言っても取引を再開できないところが多くありました」

加えて、関西方面の取引先を中心に原発事故の風評被害の影響も大きく、震災後は、売り上げが40%減少しました。

さらに、魚肉練り製品の需要の減少も加わります。スーパーでの売り場面積は年々減少、復興事業のひとつとして宮城県が行った食生活に関するアンケートでは、とくに20代の若い世代には、おでん以外にさつま揚げの食べ方を知らない、食べたことがない人が多くいる、という結果が出たそうです。

三浦さん「市場が縮小すると何が起きるかという、低価格競争です。でも、それでは生産者、小売業者ともに疲弊していきだけ。私たちは、価格競争の土俵にはのらず、品質で勝負するという方針は変えませんでした。当社が築いてきたさつま揚げをはじめとした定番商品の味を守り続けるためにも、同時に新規の販路開拓、新商品の開発が必要でした」

業務用商品を新たに開発 中食、外食での販路開拓を

そこで取り組んだのが、普段さつま揚げを食べない人も日常の食事に取り入れやすいような新商品開発でした。和・洋・中を問わずに多彩な料理の素材として活用できるものとして開発されたのが、魚肉に国産野菜6種類と宮城県産豆乳・ミヤギシロメを使った「豆乳だんご」とマグロを贅沢に使った「鮪だんご」です。これらの販路として考えたのは、今までとは全く異なる業務用商材としての売り出しでした。

通常、冷蔵では無添加ゆえに賞味期限は6日しか持ちません。また一般的に魚肉練り製品は揚げる前の状態での冷凍には向かないとされていましたが、加工時に水分を保持できる品質のすり身を選ぶなど、調理方法、原料も研究を重ね、冷凍で長期間保存可能な商品の開発に成功しました。

当初は、この新商品を量販店に販売する形態と同様にトレーに並べラップを巻いて提案していましたが、商品自体は評価されながらも思うように商談が決まらなかったのです。

この状況を打破するため、同社は販路回復促進支援事業を利用して、新製品を業務用の形態にパッケージするための一連の機器を増設しました。

澁谷さん「中食・外食用として販売するためには、パッケージの形態が大きく影響します。試作品の営業の際、チルドのパックのまま持って行ってもこれじゃ使えない、と言われていたのですが、同じ商品を大容量で真空包装にするだけで、使ってみるよという反応に変わりましたね。中食・外食を想定した新規の販路開拓では、使い勝手を考えたパッケージも重要だと再認識しました」

三浦さん「一連の機器を導入して、スムーズなラインを新設することで特定の人に関わればよくなり、生産計画も立てやすくなります。日配品で100%稼働していたこれまでは、季節によって繁忙期と閑散期がありました。冷凍保存できる製品のラインを設けたことで、閑散期に稼働率を上げることができたことも大きなメリットのひとつです」

これらの商品の販売促進にも力を入れ、2017年は外食フードテーブル、ホテルレストランショーなどの展示会に参加しました。旧来の魚肉練り製品とは全く違うことが評価され反響も大きかったそうです。また、こういった販路開拓のための営業の際には、食べ方も合わせて提案をしています。

三浦さん「トマトソースや野菜と一緒に甘酢餡をからめて食べると、言われるまで魚とは気づかない方も多いですよ。見た目も食感もミートボールのような感覚で使っていただけます」



自動真空包装機



真空包装された業務用の「鮪だんご」



「国産野菜6種の豆乳だんご」。白身魚のすり身に宮城県産のミヤギシロメの豆乳を使用



「豆乳だんご」を野菜と醤油ベースのタレをからめて。お弁当のおかずにもぴったり



端材を有効利用し、マグロを贅沢に使った最高級「鮭だんご」



鮭だんごをトマトソースと一緒に洋風にアレンジ

三浦さん「若い世代にもっとさつま揚げをはじめ魚肉の練り製品を食べてもらいたいですね。そのまま食べても、さまざまな味にアレンジもしやすい。これまでは冬の鍋物、おでんという使い方が主でしたが、いつも冷蔵庫にある常備菜のような存在になれるように、PRしていかなくては、と思っています」

東南アジアでも新製品をプレゼン、将来はアジア各国への輸出も念頭に置いているそうです。市場が縮小したからといって、低価格競争に乗るのではなく、品質へのこだわりは一切妥協せず、既成概念を超えた商品作りに挑戦、新しい魚肉の可能性を広げようと奮闘するマルブン食品。

近い将来、同社が手がける魚肉の製品が日々の食卓やレストラン、子どものお弁当、さまざまな食事のシーンで定番になっているかもしれません。



マルブン食品株式会社

〒985-0001 宮城県塩釜市新浜町 3-16-15

自社製品：魚肉練り製品（揚げ蒲鉾類）

肉・骨・皮・ヒレ。すべてを加工する「鮫の匠」

福寿水産株式会社

「働く父の背中」に、幼心にも頼もしさを感じていたようです。

臼井さん「工場の隣に自宅があって、仕事の細かい内容までは分からなかったけれど、家族のために汗を流して頑張ってくれているな、と思いながら見ていました」

フカヒレやサメ肉の加工品を製造、販売する宮城県気仙沼市の福寿水産の専務、臼井祐介さんは、父親である社長の弘さんの働く姿を近くで見ながら育ちました。



三人兄妹で子供の頃から家業を意識していた

現在は祖父・攝男さんが1948年（昭和23年）に創業したこの会社で働いていますが、以前は別の食品会社に勤務していました。将来的に福寿水産を継ぐ“修行”のためです。

大学で経済学を学んだ後、東京の会社に就職した臼井さんは、トラックのハンドルを握っていました。荷台には自分で積んだ製品。客先にそれを配達しながら営業もするルートセールスの仕事は、まだ右も左も分からない臼井さんにとって覚えることの連続でした。

臼井さん「ルートセールスでは、毎日調理場に足を運び、お客さまと顔を合わせていました。私はまだ社会に出たばかりで世間知らずでしたが、そういう場で社会の常識を教えてもらえたと思います。皆さんからとても優しくしていただいて、食材を扱う料理人の方からまかないをごちそうになることもありました。失礼もあったと思いますが、その時の経験がとても貴重だったなと感じています」

東京の会社で社会人としての基礎を学んだ臼井さんは、28歳の時に気仙沼に戻り、福寿水産で働き始めました。

震災後、仮事務所で営業を続けた理由

臼井さんが東日本大震災で被災したのは、地元に戻ってきた2年後のことでした。気仙沼湾の湾奥部に工場を構える福寿水産の付近では、津波の遡上高が9メートルを超えました。

臼井さん「まず津波が来ることが頭に浮かんだので、会社の裏にある高台へ社員みんなで避

難しました。ただ、工場は全壊し、私たち自身も家を失い避難生活を余儀なくされました」

そんな状況でも3月のうちには会社を再建する方針を決め、会社の近くに仮事務所を構えました。そして3月20日前後には、金融機関の協力も取り付け、仕入先に対しては、継続して取り扱わせてほしい旨を伝えていたそうです。

白井さん「仕入先とのつながりが一旦切れてしまうとその業者は別の販売先を見つけるため、仕入れるルートが途絶えてしまいます。途切れたルートを取り戻すのは容易ではありません。大変な時間と労力を要するので、あえて工場に近い場所に事務所を構えて24時間再建のことだけを意識し続けました」

とはいえ、全壊した工場で加工作業を行うことはできません。まだ状況の落ち着いていない4月の初めに、ぼこぼこの東北道を高速バスで上京して営業に回ることもあったそうです。

改築が遅れに遅れ、新しい工場の完成は2012年6月。震災から1年3カ月が経っていましたが、震災後にいったん会社を離れた従業員の多くが、福寿水産に戻ってきてくれました。手作業で行われるフカヒレの加工において、熟練の職人はなくてはならない存在なのです。

サメ肉利用をアピールするため新製品開発に着手

震災後、フカヒレ加工製品の売上げが下がっていた福寿水産では、新製品の開発が急務となりました。同社は「ふかひれ煮」、「ふかひれ濃縮スープ」のほか、サメの軟骨を粉にした「コンドロイチン SP60」といった新製品を発売しましたが、肉製品の開発もすべく、水産加工業販路回復組支援事業の助成金で冷風乾燥機とスチームコンベクションを導入しました。これらを使い、これまで同社では行っていなかったサメ肉の加工を始めました。

サメ肉の加工を始めた理由を、白井さんは次のように述べます。

白井さん「サメはふかひれ以外の部位の利用度が低いのではとされていますが、実際には昔からはんぺんなどの原料に使われていて、肉、骨、皮、ヒレ、全部無駄なく食べられています。サメ肉は高たんぱく、低カロリーでヘルシーな食材として価値があることをアピールするためにも、肉製品を積極的に扱うことにしました」



津波から2日後に撮影された写真のパネルと白井さん



ヒレ表面の皮を丁寧に削ぎ落としていく



サメ肉を加熱調理するスチームコンベクション



干物（サメ肉ジャーキー）の製造に使われる冷風乾燥機



ふかにくハンバーグ



シャークボール



サメ肉ジャーキー

新機材により、「ふかにくハンバーグ」「シャークボール」「サメ肉ジャーキー」が開発されました。学校給食や社食などへの導入を目指しているそうです。

こうした新製品の開発による相乗効果なのか、フカヒレの売り上げが1.5倍に伸びたといいます。「水産物資源を有効利用しているということがお客さんの安心にもつながっているのではないかと」臼井さんは分析しています。

独自の加工技術で海外も視野に

今後は海外展開を広げていきたいという臼井さん。現在はアジアを中心に売り込んでおり、フカヒレとヘルシーなサメ肉をセットにしてアピールしています。

臼井さん「サメ肉はまだ認知度が低く、簡単には売れません。ただ、当社はサメ肉の脱臭に関する独自の加工技術を持っているので、その強みを活かして輸出を伸ばしていきたいですね。日本同様、世界中で魚を食べる文化がありますが、サメもすでに多くの国で食べられています。チャンスはあると思います」

独自の加工技術で海外も視野に入れる臼井さんには、サメを世界中の人たちに食べてもらうという大きな目標があります。最近では、会社の将来を背負って立つ自覚も芽生えてきましたが、社長の弘さんには、まだまだ厳しく指摘されることの連続だとか。

臼井さん「父に経営者としてどうあるべきかということをよく言われます。従業員の皆さん、食べてもらうお客さま、仕入先、販売先あつての福寿水産。震災後、借金だけ残った状態から皆さんに助けていただいた恩はずっと忘れないようにしたいです」

いつか父親のように背中では語るようになる日まで、修行はまだ続きます。



福寿水産株式会社

〒988-0013 宮城県気仙沼市魚町3-2-10

自社製品：ふかひれ煮、ふかひれ濃縮スープ、ふかひれ業務用製品、サメ肉加工品、コンドロイチン SP60、ほか

生鮮カツオ水揚げ日本一 気仙沼より「自慢の炙り鰹」

気仙沼ほてい株式会社

「復興への道—まずは生鮮カツオからやろう」

東日本大震災の津波で破壊された気仙沼漁港（宮城県）でしたが、魚市場関係者たちは、震災前年まで14年連続水揚げ日本一を誇ってきた生鮮カツオを復興の旗印とすべく、市場の復旧に全力を注いだといいます。その努力が実を結び、気仙沼魚市場は震災から3カ月あまり経った6月23日に再開。その5日後にはカツオの水揚げも再開されました。震災の年も、そしてその翌年以降も、気仙沼漁港は生鮮カツオの水揚げ日本一。2017年も日本一は確実に、連続記録は21年に更新される見込みです。



気仙沼ほてい専務の熊谷弘志さん

フカヒレスープや魚の缶詰などを製造する気仙沼ほていの専務取締役、熊谷弘志さんは、震災のあった年をこう振り返ります。

熊谷さん「気仙沼ではサンマ漁船や大型の巻き網漁船が津波で大打撃を受けましたが、カツオ漁船は小笠原や西日本の海にいたため無事でした。水揚げがすぐに再開されたことを受けて、津波で本社工場と生鮮品工場、倉庫などを失った当社も、協力会社の工場を借りて、生鮮カツオの出荷とカツオのたたきの製造から復興を目指すことにしました」

とはいえ、さすがに震災の年の水揚げ量は激減しました。気仙沼漁港では、2010年に約4万トンあった生鮮カツオの水揚げ量が、2011年に約1万5千トンにまで減少。他の魚種に関しても激減しました。そんな厳しい状況にあっても、気仙沼ほていは「地元の魚」を使うことにこだわり続けました。

熊谷さん「缶詰会社からの分社化により1984年に設立された当社は、輸出依存型のビジネスモデルにかげりが見えていたことから、三陸ブランドを前面に押し出す方向にシフトしました。以来、マグロ、メカジキ、サケ、アワビ、ウニなど、地元で取れるものなら缶詰に限らず、レトルト品、生鮮品、何でも作ってきました。地元の魚を扱うことにこだわっているのは、それをしないと商品にストーリーが生まれませんからです。その基本は、震災前も震災後も変わりません」

「建物よりも高台へ」の教訓

チルド加工部部長の小松浩信さんは、本社工場にいた時に地震と津波に見舞われました。

小松さん「2日前にも震度5弱の大きな揺れがあって、津波注意報が出ていました。そろそろ本当に大きな地震と津波が来るのではと思い、朝礼で避難経路を確認した翌日に大きな揺れがありました。事前に意識が高まっていたこともあって、避難場所に集合してから高台への移動はスムーズに進みました」



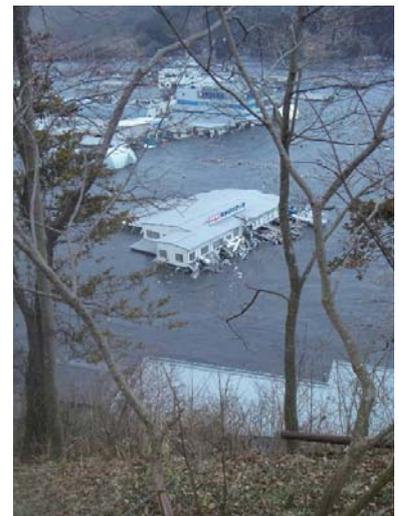
チルド加工部部長の小松浩信さん

しかし高台から見た光景は、想像を絶するものでした。自分の車が流されていく様子を、誰もがただ見守るだけ。人が乗っている車からは「助けてくれ」と叫ぶ声が聞こえていましたが、どうすることもできませんでした。

気仙沼ほていの本社工場付近には、市に津波避難場所として指定されていた他社の大きなビルがありました。その場所には400人ほどが避難して全員が無事だったものの、決して安全ではなかったといいます。



小松さんたちは震災記録誌の表紙にも使われた場所に立っていた



避難した高台から会社を撮影
(小松さん提供)

小松さん「建物は津波に耐えましたが、目の前に重油タンクが流れてきてとても危ない状況だったんです。もし引火していたら、大変なことになっていたと思います。建物はあくまで緊急避難用であるということを再認識しました。逃げる時に時間があるのなら、高台に避難すべき。建物にいて助かっても、海水が引くまでは移動もできません」

別の場所において無事だった専務の熊谷さんは、津波が引いた後、全壊した工場に戻ってきました。しかしそれは、熊谷さんがいつも目にしていた工場ではありませんでした。



気仙沼ほてい本社工場外観
(手前に魚船が流れ着いている)



全壊した気仙沼ほてい本社工場内部

事業の休止を余儀なくされた気仙沼ほていでは、当時 160 人ほどいた従業員全員を一旦解雇せざるを得ませんでした。そのため、工場の片付けは熊谷さんを含めて 3～4 人ほどで行っていたといいます。

熊谷さん「何から手をつけたらいいのか分からないほどで、途方に暮れました。でもここで働いていたみんながボランティアとして少しずつ集まり始めたんです。そのおかげで、生鮮品工場だった建物を改築して、缶詰・レトルト工場として年内に再稼働させることができました」

一方、本社工場は完成するまでに 4 年半の歳月を要しました。土地のかさ上げ工事が行われていたためです。本社工場のある地区では、今も一部の場所でかさ上げ工事が行われていますが、徐々に新しい工場が建ち始めています。



現在の本社工場周辺の様子
(写真奥は震災時に従業員が避難した高台)



現在の本社工場（平成 27 年 10 月竣工）

効率化と新商品開発に貢献する新機材

気仙沼ほていでは、生鮮カツオを仕入れたその日のうちに加工しています。

解体されたカツオが、次々に火の中へ。この日はカツオのたたきが製造されていました。同社のカツオのたたきは、大変人気があり、内陸部のスーパーがわざわざ片道 5 時間もかけて買いに来るほどのこと。冷凍カツオのたたきよりもとろけるような食感が特徴なのだそうです。

従来は、ここから先の計量や箱詰め作業を人の手で行っていましたが、効率化を求めていた同社は水産加工業販路回復取組支援事業の助成金を活用し、これらの作業を自動化する機械を導入しました。



熟練の手によって手際よくカツオが解体されていく



脂ののったカツオが火にあぶられていく

導入した機械は作業を効率化するものだけではありません。新商品の製造に貢献しているのが、薫煙（くんえん）装置とスチーム式焼成機です。カツオを蒸して加工する「カツオのなまり節」は商品化に結びつきました。カキのオリーブオイ



自動計量システムには自動印字装置（消費期限等印字）なども含まれている



生鮮製品に欠かせない氷詰め作業も格段に楽になった



脱気密封包装されたカツオのたたき（下）



スライスして盛り付けたもの
（皮目を中心に表面だけ焦げ目が付き、身はレアの状態）

ル漬け、ホヤのオリーブオイル漬けなども商品化し販売を始めました。今後はスモークサーモンなどの製造も考えているようです。

小松さん「原料不足によって量を作ることが難しくとなると、加工度を高めた商品を出していく必要があります。そうすることで、雇用も安定するでしょう。幸いにも気仙沼にはいい原料が揚がっていますので、これらに高付加価値をつけた商品を出していくことが、地元のPRにもつながると思います」



新たに導入した燻煙装置



カツオなまり3品。左からプレーン、オリーブオイル漬け、かつお煮



燻製牡蠣のオリーブオイル漬け、燻製海鞘のオリーブオイル漬け

生き残るためには自社ブランドしかない

新しい工場が完成し、機械もそろい始めている。しかし専務の熊谷さんによると、気仙沼ほていはまだ震災前の60%ほどしか回復していません。今後さらに必要なのは、人材の確保、そして自社ブランドの育成であると熊谷さんは言います。

熊谷さん「我々は自社ブランドで成長してきた会社です。フカヒレスープはブームにも乗って、国内原料を使ったフカヒレスープの国内シェアの4割を占めていたこともあります。ビンチョウマグロを生鮮品として刺し身で提供を開始したのも当社が初です。他にも多くの自社ブランド製品を送り出してきました。委託製造の仕事も大切ですが、今後も『自社ブランドで勝負するしか生き残る道はない』というつもりで、新しいブランドを作っていきたいと思っています」

全壊した工場の片付け作業で、何からすればいいのか分からなかったという熊谷さんが最初に手をつけたのは、缶詰のレシピ探しでした。瓦礫をかき分けて、泥だらけのロッカーの中からレシピを回収したといます。この一枚のレシピから、気仙沼ほていの復興ストーリーが始まったと言っても過言ではないでしょう。

震災で気づいた、自社ブランドの大切さ。気仙沼ほていは自社ブランドのさらなる構築で完全復活を目指しています。



気仙沼ほてい株式会社

〒988-0003 宮城県気仙沼市本浜町 1-43-1 (本社工場)

自社製品：カツオのたたき、ふかひれ濃縮スープ、各種缶詰 ほか

フカヒレに続け！ オイスターソースにかける「三代目の正直」

株式会社石渡商店

水産加工とゴルフ。普通なら接点がないはずの両者ですが……。

フカヒレ姿煮やフカヒレスープなどのフカヒレ加工品を製造する石渡商店（宮城県気仙沼市）の工場敷地内にはゴルフ練習場があります。なぜ業種の異なる二つの施設が同居しているのでしょうか？



工場（左側）ゴルフ練習場（右側）



水産加工場の敷地でナイスショット？



創業者・石渡正男さんの孫にあたる石渡久師さん

石渡さん「当社の創業者である私の祖父・石渡正男は、クレー射撃の国体選手でした。趣味が高じてこの場所に射撃練習場を作ろうとしたところ、許可が下りなかったためにゴルフ練習場にしたそうです。水産加工場はもともと海の近くにありましたが、震災の津波で全壊しました。できれば同じ場所で再開したかったのですが、そこに防潮堤が建設されることが決まったため、ゴルフ練習場の敷地を半分使って新しい工場を建てることにしたのです」

2012年9月、海から山へ工場を移転した石渡商店ですが、気仙沼魚市場から5キロほど離れているこの場所で不便はしていないのでしょうか？

石渡さん「市役所まで車で10分多くかかるようになった程度で、特に不便は感じていません。ただ、山の工場ということで排水には気をつけています。下には田んぼもあるので、一般家庭よりもキレイな水質にして排水しています」

上海から飛行機、バイク、車を使い継いで被災地へ

「フカヒレ料理の専門店」の看板を掲げる石渡商店ですが、フカヒレは景気に左右されやすい食材。景気が良ければ同社の業績も上がりますが、景気が悪くなればフカヒレのような高級料食材は真っ先に“削減対象”になります。2008年のリーマン・ショックでも、同社は大打撃を受けたといいます。

それでも2年ほどすると景気は上向き始め、中国では“フカヒレバブル”に。そんな状況に水を差したのが東日本大震災でした。

石渡さん「私はその時、商談会に出席するため中国の上海にいました。日本が大変なことになっていると知ったのは、妻からかかってきた一本の電話でした。妻は慌てた様子で、『いま津波に追いかけている』と話していました。妻が鉄筋の3階建ての建物に逃げ込んだところで、通話が途切れました」

翌日、石渡さんは急遽予定を変更して帰国。しかし交通機関が麻痺した状況での帰郷は簡単ではありませんでした。

石渡さん「成田空港まで友人にバイクで迎えに来てもらい、板金屋さんから借りた車で気仙沼を目指しましたが、国道4号線は福島まで道路が凸凹になっていて車移動だけで20時間かかりました。気仙沼に到着したのは地震から3日目の朝です。気仙沼の人たちはテレビも見られず、東北や日本全体がどうなっているのかも分からない状況でした。私は家族や当時の従業員32名の安否を確認するため、各避難所を歩いて回りました」

建物に逃げ込んでいた奥さんは無事でした。しかしお子さんを学校まで迎えに行った女性従業員1名が亡くなりました。工場は全壊し、2億円にのぼるフカヒレの在庫もすべて失いました。

そんな状況でも、石渡商店は再開を急がなければなりませんでした。日本は震災直後でも、中国が牽引するフカヒレ市場は引き続き好調。休んでいては復興が遠ざかります。そんな背景もあって、石渡商店は震災から4カ月後の2011年7月に仮工場での営業を再開しました。

石渡さん「仮工場は狭かったため小規模の生産しかできませんでしたが、作ったものは順調に売れていきました。ところがその翌年、中国でいわゆる『ぜいたく禁止令』が出て、高級料理に使われるフカヒレの注文が激減しました。この法令により、香港ではフカヒレ業者の4割が廃業されたそうです。当社もフカヒレ頼みでやっていくことのリスクが高まり、フカヒレ以外で新しい柱を作るための新商品開発に着手しました」

決して容易なことではありませんが、石渡商店には新商品開発の土壌がありました。

捨てられた部位を宝物に変えた祖父の慧眼

昭和32年（1957年）創業の石渡商店のルーツは、神奈川県川崎市にあります。大手食品メーカーの研究員だった石渡さんの祖父・正男さんは、フカヒレの中でも小さい部位が捨てられていたことに着目。それを無料で仕入れて横浜中華街に卸していたほか、香港に輸出をする仕事を始めたのだそうです。石渡家はそれを機に川崎から気仙沼に引っ越しましたが、石渡（久師）さんと、現社長である石渡さんの父・正師さんの名前には、昔住んでいた場所の近くにある川崎大師の「師」の文字が使われています。

石渡さん「祖父は輸出事業で業績を伸ばしていきました。輸出貢献企業として12年連続で表彰されることもありましたが、1971年のドルショックで単に輸出するだけでは厳しくなった。そこで祖父は、缶詰やレトルト製品をつくる技術を習得し、新しい道を模索したのです」

この時を境に、石渡商店の製品群は大きな広がりを見せるようになりました。現在はフカヒレラーメン、フカヒレ小籠包といった中華料理から、フカヒレ茶碗蒸し、フカヒレの天ぷらといった和食向け製品まで、幅広く提供しています。また同社は加工技術でも高い評価を得ており、天皇即位を祝う宮中晩餐会や、田中角栄内閣時代に中国からの来賓を迎えて開かれた晩餐会で出された茶碗蒸しにも、同社のフカヒレが使われたそうです。

研究職出身の初代・正男さんが新商品を考案し、機械関係に詳しい2代目の現社長・正師さんが事業として具現化させていく。同社の礎は、創業者親子の長所を活かしながら築かれていきました。「私には特別そういうものはありません」と謙遜する石渡さんも、テレビショッピングやインターネット通販で業績を伸ばすなど、同社の成長に大きく貢献してきました。そしてフカヒレに続く柱として、2013年7月に市販向けのオイスターソースを誕生させています。

石渡さん「震災後、私たちはとても多くの方にお世話になりました。新しい工場を建てられたのも、国の補助金やファンドから借りたお金があったおかげ。トラックで各地に営業に回った時も、パネルにいろんな方が応援メッセージを書いてくれました。そうしたことへの恩返しとして、地元のものを使って何か自分たちらしいものを作れないかと考えました。そこで思いついたのがカキです。気仙沼はカキも有名ですが、旬と言われる11月頃よりも、3月から5月に取れる産卵前のカキのほうが栄養たっぷりでおいしいんです。しかも安く手に入る。このカキでオイスターソースを作った結果、1年目はすぐに完売し、翌年以降も生産量が倍々に増えていきました」



風味を逃さないように瓶詰めされている「気仙沼完熟牡蠣のオイスターソース」

石渡さんが開発したオイスターソースは品評会でも1等賞を獲得。全国放送のテレビ番組に取り上げられて話題になることもありました。その時は一日で一年分の注文量となる5万本の注文が入ったとか。

石渡さん「普通のオイスターソースはカキの味がしません。ところが当社の製品は、ちゃんとカキの味がします。生ガキを酵素分解によって液体化させる特殊な製法で作っているのです。カキのエキスが丸ごとソースに入っているんです。お子さんからご高齢の方まで安心して使ってもらえるように、化学調味料を使わないことにもこだわりました」

実は石渡商店では、以前にもオイスターソースを生産していたことがありました。ところがその挑戦は失敗に終わりました。業務用ではシェアを奪うことができなかったのです。初代、二代目の失敗を糧に、石渡さんは三度目の正直ならぬ「三代目の正直」でオイスターソースを成功させました。「ターゲットを業者から消費者に切り替えたのがよかったのでしょう」と石渡さんは分析します。

好調なオイスターソースの増産体制を強化

そんなオイスターソースの生産効率向上に一役買っているのが、水産加工業販路回復取組支援事業の助成金によって導入された機材です。従来はオイスターソースの瓶の蓋を締める際にも、人

間が瓶を「巻じめ機」にセットしていましたが、新しく導入した「連続自動真空キャップ巻じめ機」はベルトコンベア式となっており、この工程で人が介在することはなくなりました。

今後の増産に対応すべく、製造中のソースのサブタンクとして移動式サニタリータンクなども導入。貯蔵セラーはソースを一定温度で熟成させるためのもので、今後新たに「熟成版」のオイスターソースを発売する予定もあります。

石渡さん「この貯蔵セラーを使って、ソースを3年間熟成させます。大学との共同研究により、熟成したソースはアミノ酸が倍増し、さらにおいしくなることも分かっています。高級志向のお客さまに支持していただけるのではないかと思います」

新機材の導入により石渡商店の生産能力は向上しましたが、同社が今後もおいしいオイスターソースを作っていくために必要なのは、生産者から引き続き質の高いカキを仕入れることです。そのために同社は、浜値に関係なく、生産者から一定料金でカキを仕入れているのだそうです。以前、カキの価格が三分の一に暴落した時も、例年通りの価格で購入。浜値と同じ安い価格で買うこともできたのにあえてそうしたのは、このオイスターソースの出発点が『恩返し』だったからです。

石渡さん「私たちも、困った時に助けてもらって今があります。漁師さんたちにとって、安定した値段で売れることはいいことだと思うので、一定料金で買わせていただいています。そうすることで漁師さんたちも『石渡商店には少しでもいいものを回してあげよう』と思ってくれるので、うちにはいつもいいカキが入ってきます」

オイスターソースに続いて、気仙沼のホタテを原料にした XO 醬も作りました。XO 醬では世界一を目指しているといいます。

石渡さん「XO 醬は、ペニンシュラホテルのものが世界一おいしいと言われています。うちは気仙沼の原料で、ペニンシュラホテルよりおいしいものを作る。そうすればおのずと世界一になりますから」

石渡商店で生産されるフカヒレ製品とその他の加工品の割合は、9対1。オイスターソースや XO 醬は同社での歴史が浅く、人手もかかるため、生産量を大きく増やすまでには至っていませんが、立派な定番商品になりつつあります。



省人化に寄与している
連続自動真空キャップ巻じめ機



貯蔵セラーによる熟成で
オイスターソースがさらにおいしく



気仙沼 旨味帆立とコラーゲンの XO 醬

おいしいものを作ることが最高の供養

石渡さんは3人兄弟の長男ですが、親から「継いでくれ」と言われたこともなく、学生時代は体育の先生を目指していました。しかしフカヒレ加工技術の奥深さを考えると、「いずれ継ぐなら若いうちから仕事を覚えたほうがいいのではないか」と思い直し、21歳の頃から工場で働き始めました。その後、震災が起こり、会社の再建にも携わるようになります。

石渡さん「それまで経営に関することは全く分からなかったんです。銀行からのお金の借り方、貸借対照表の見方、事業計画書の書き方など、こうした機会に学べたのはよかったです」

父の正師さんはよく、「おいしく作るのが、（食べ物になる原料への）最高の供養だ」とおっしゃるのだそうです。それは使われていなかったフカヒレの部位を有効活用することでこの商売を始めた祖父からつながっている、石渡商店の精神。石渡さん自身も、その思いを製品づくりに込めています。

石渡さん「当社は高価格帯のものを多く扱っていますが、高いものもいいものではありません。いいものとは、お客さんにとって使いやすいもの。その値段で納得していただけるものを作り続けていきたい」

学生時代、陸上部の練習が終わってから家に帰ると、父の正師さんは次の日の仕事に備えてもう寝ていました。朝早くに家を出て行く父とはすれ違いの生活。石渡さんはそのことをよく思っていないこともあったといいます。

石渡さん「今思うと、しっかりやっていたということなんですよ。受け継いできたものをどうやってつないでいくかということも、これからは考えていかないとイケませんね」

家では三女の父親でもある石渡さん。「次は女社長もあるかもしれないですね」と、石渡商店の未来に思いを馳せていました。



株式会社石渡商店

〒988-0141 宮城県気仙沼市松崎柳沢 228-107

自社製品：フカヒレ製品、オイスターソース、XO 醤 ほか

技術と信頼。形のない財産が復活を支えた。 「手わざかまぼこ」で地域に尽くす

株式会社ささ圭

東日本大震災の4カ月後の7月1日。名取市増田地区に唯一残った店舗を改造して作った小さなかまぼこ工房。オープンを告げるのは小さな張り紙のみ。それでも、店の前には開店時間前から地元の人が大勢集まり、一枚一枚丹念に成型し、手焼きした手造りの笹かまぼこを手にしていったのです。

「地元の方から早く作ってほしい。全国の方からいただいた支援にお礼をするのに、やっぱりささ圭の笹かまぼこを贈りたい、とありがたい声をたくさんいただいていたので、本当にうれしかったですね」と語るのは、「株式会社ささ圭」常務取締役・商品開発室室長の佐々木堯（ぎょう）さん。

同社は、宮城県名取市で1966年に創業（法人設立は1976年）。笹かまぼこ製造・販売するメーカーとして地元の人に愛されてきました。

東日本大震災の大津波で名取市閑上（ゆりあげ）地区にあった3つの工場をすべて失い、従業員3人が犠牲になる甚大な被害を受けました。現社長の佐々木圭亮さんは、「廃業するしかないのか」と一度は思ったそうです。

当時、堯さんは東京で大学に通う学生でした。テレビで故郷のまちが津波に流されていく様子を見て、「これは、みんなだめかもしれない」と思ったそうです。必死で携帯電話をかけ続け、ようやく夜になって電話がつながり、家族の無事を確認することができました。堯さんは、すぐに名取市に帰ろうと思いましたが、父の圭亮さんから「衣食住が不安定な中1人分更に増えるのも被災地では負担になるのでしばらく待つように」と諭されました。4月になりようやく家族がみなし仮設住宅に住めるようになってから、堯さんが名取市に戻り、震災後はじめて家族と対面。その後、閑上の工場跡に案内してもらい、瓦礫だらけのその無残な光景に言葉を失ったと言います。みんなで片付けを行っている時、瓦礫の山から笹かまぼこの製造に使用する金串を見つけたそうです。それから約1ヶ月、圭亮さん、堯さんはじめ従業員で、ひたすら金串を掘り出し、丁寧に洗う作業を続けました。

復活した創業時代の味。

「手わざ笹かまぼこ」は名取市の復興のシンボルに

そんな時に、力強く声をかけたのが圭亮さんの父で創業者でもある佐々木圭司さんでした。
「すべて手造りなら、また笹かまぼこが作れる」



ささ圭常務取締役・商品開発室室長の
佐々木堯さん

それは、創業当時の製法そのもの。震災後、その伝統の味が、震災から4カ月後の7月、復活することとなったのです。当時を振り返って、製造部長の赤川喜昭さんは、次のように語ります。

赤川さん「最初は驚きましたが、会長は戦争を経験し、物が無い時代にささ圭を立ち上げてやってきた方。本当にできるんだ！と。工場は全部使えなくなってしまったけれど、もしかしたら……、と希望が見えてきた瞬間でした」

赤川さん「石臼は回すのだけは機械がやりますが、すり身の状態を見て止めるのも、調味料を入れるタイミングも自分の目で見て判断します。原料のスケトウダラの大きさやその日の気温、湿度によっても変わってきます。まるで、生き物を扱っているようでしたね。焼き担当の人が待っているの、急いでしまったりすると使い物にならなくなってしまって、会長（圭司さん）に『これではだめだ』、と言われました。使えないすり身だと成型がうまくできないですし、焼いていてもはがれたり落ちてしまったりするんです。会長が毎日、今日はいいな、などチェックしていましたね。初めて石臼ですったかまぼこを食べた時は、特別な調味料を使わなくてもこんなにプリプリになるんだと驚きました」



「手わざ笹かまぼこ」を作る佐々木圭司さん（2011年当時）。1枚1枚でいねいに成型し手焼きします



従業員総出で瓦礫の中から掘り出し、現在も使用している金串を手にした赤川喜昭さん



大学卒業後、手わざ笹かまぼこの現場に立っていた堯さんは、圭司さんの技術について「“たたき”という工程があるのですが、そこがうまくできないとプリプリとした食感がでないんです。言葉にはできない、いい具合の加減としか言い表せない、機械ではできないまさに人がなせる技でした」と話します。

その後、名取市の植松で新工場建設に着工し、稼働する2012年9月に完成しました。移転するまでの1年数ヶ月は、手造りの「手わざ笹かまぼこ」1本で営業し続け、「希望」と名づけられたこの商品は、名取市閑上地区、復興のシンボルともなりました。

新工場稼働後は、順調に生産量を増やし、新商品の開発にも取り組みます。定番商品以外にも、ミニサイズの笹かまを透明なスタンドパックで包装した「ささ小町」などヒット商品を生み出しています。現在同社の製品は、工場併設の店舗・植松店、閑上さいかい市場店などの計3つの直営店舗のほか、仙台空港、仙台駅ほか東北自動車道のサービス



手わざかまぼこ「希望」。名取市閑上地区の復興のシンボルとなった

エリア、パーキングエリア内の売店で販売。売り上げも震災前の約7割まで回復しました。

堯さん「津波で顧客データをすべて失い、安定供給もままならない状態で、普通なら取引中止となるのがほとんどです。ところがうちは会長、社長はじめ従業員がこれまで築いてきた信頼があったおかげで、ささ圭の商品を売りたい、と待っていてくれた取引先もたくさんありました。本当にありがたかったですね」



本社工場併設の店舗「植松店」

震災後、手造りでのかまぼこ製造に取り組むなかで、大きなことを学んだという赤川さん。新工場が稼働してからも、機械だけに頼って自動化はせず、手動操作で、すり身を作るところから始めたそうです。



定番商品としてギフトに人気の「吉祥」(左)と、お土産として人気の「こやしきさ小町 プレーン」(右)

赤川さん「すべてを自動化してしまうと、大きな災害などでプログラムがなくなってしまったときに、なにもできません。それでは甘いなと気づかされました。機械で作る工程があっても、作っている途中の音で、今すり身はこういう状態だな、と判断できないといけないんです」

看板商品を守り技術を引き継ぐために機械化で省人化を図る

新工場稼働後も、コストや労力のかかる手わざ笹かまぼこはラインナップのひとつとして作りつづけています。それはどのような理由からだったのでしょうか？

堯さん「一枚一枚手で作る手わざ笹かまぼこの一日の生産量は約4000枚。工場では機械でつくる笹かまぼこは、1時間あたり4000枚です。たしかに、新工場稼働の際は、手造りでの製造を中止する話も出ました。でも、この技術があったからこそ、ささ圭は復活できた。そして地元の人に希望を与えることができた。その技と心をきちんと引き継いでいかななくてはいけない、そうみんなで話して継続を決めたんです」

そこで取り組んだのが、この技術とささ圭の看板商品を守っていくための省人化、機械化できる工程の効率化です。

導入したのは、包装、梱包作業の工程を担う段積み十字掛梱包ライン一式。この機器の導入によりこれまで、包装、包装した製品を台に運んで重ねる人、十字に結束し、重ねるまで4人で行っていた工程を1~2人で行うことができるようになりました。また、包装と同時に出荷用梱包が終了するため、仕掛け品がなくなり包装品目の切り替え時間が短縮するという成果が出ています。



笹かまぼこの製造工程。播漬（らいかい）と調味。すり身をボールカッターでいねいにすりつぶし味付けをする。その日の気温やすり身の状態で微妙な調整が必要



導入した段積み十字掛け梱包ライン一式。箱の大きさに応じて何段重ねるかを設定すれば、包装し、自動で積み重ね十字に結束するところまでを1ラインで行える

堯さん「できるところは機械化することで、当社が力を注ぎたいのは、かまぼこ職人としての人材育成です。かまぼこの専門知識を身につけてほしいという願いから、研修会も積極的に行い、年に2回のかまぼこ大学（※）にも製造部門の社員を参加させています」

（※）全国蒲鉾水産加工業協同組合連合会主催で、資源問題や衛生管理に関する諸問題や、水産ねり製品製造の基礎技術を学ぶ講座。夏期と冬期の2回開催している。

それぞれの人に合わせた勤務形態を可能にし、地元の人材を活用。地域に貢献したい

職人としての伝統の手わざを守っていく方向はゆるぎない一方で、省人化したことで生まれた労働力を新たなニーズに応える商品作りに生かしたいと語る堯さん。

堯さん「現在、ささ圭では量販店向け、お土産向け、ギフト向けの商品があります。ただ、ターゲット別の商品作りができていくわけではなく、お土産向けの商品をギフト向けとして出すといった例もあります。今後は、ターゲットに向けて特化した商品開発をしていくのが課題です。現場からの声を吸い上げて、お客様が求めているものを着実に作っていきたいですね」

さらに、労働力不足を解消するための取り組みとして、それぞれの人に合わせて働ける勤務体制をつくり、地元にいる「これまで働きたくても働けずにいた子育て中の女性」などを積極的に活用していきたいそうです。

堯さん「これまでは定時の8時～17時まで働く正社員のみを募集していたのですが、それではなかなか人材が集まりません。そこでハーフタイムワーカーとして、9時～15時、12時～16時という勤務形態で働けるパートタイマーを募集したところ、主に地元の子育て中の女性からの応募が多数あり、人手不足もほぼ解消しました。短時間なのに働かせてもらってありがたい、と従業員にはよく言われますが、短時間ではあっても、集中して非常に質の高い仕事してくれますので、私は感謝の気持ちしかありません。」

復活の立役者として技術の継承、見事にささ圭を復活させた創業者の圭司さんは、2017年9月に天寿を全う、鬼籍に入りました（享年95）。葬儀にも堯さんが驚くほどたくさんの方の地元の人が訪れ、

改めて圭司さんが地元でたくさんの人に慕われていたことを実感したそうです。

堯さん「地元の文化振興に寄付するなど、会長はとにかく地元貢献したいと願う人でした。当社としては、先代から受け継いだ技術を守りつづけるとともに、雇用を生み、地元にいる素晴らしい人材を活用していく。社員、お客様、取引先である地元企業、ともに Win-Win の関係を築いて、企業として地域に貢献していきたいと思っています」

ささ圭のホームページにはこう記されています。

「形のあるものは全て失いましたが、形のないものだけは残ったのです。目に見えないものこそ、大切にしていかななくてはならないことに気づかされました」(ささ圭ホームページより)

震災当時、全国の皆さんへのお返しに「ささ圭の笹かまぼこを贈りたい」と地元の人が復活を待ち望み、「希望」と名づけられた手わざかまぼこ。これからもささ圭は仙台名取市、津波ですべてを失った閑上地区の「希望」としてあり続けていくでしょう。



株式会社ささ圭

〒981-1226 宮城県名取市植松字入生 48-1

自社製品：水産練り製品（笹かまぼこ等）

添加物を使わずに素材を生かす独自技術を開発。 「安心・安全」を追求した物づくり

株式会社海祥

真新しい工場内では、近海でとれたアミが加工され、量販店向けに個包装する作業が行われていました。

宮城県名取市閑上地区の水産加工団地の一角に、2017年7月に旧工場の3倍にあたる敷地面積と2倍の生産能力を擁する新工場を設立、新たなスタートを切った株式会社海祥。東日本大震災で被災する以前は、仙台市内に本社工場、塩釜に第二工場を所有し、しらす、ちりめん、佃煮、いわしの丸干し、干物類などをはじめとした商品を生産、量販店ほかへ卸売販売をしていました。

代表取締役の大友史祥（ふみよし）さんは、もともと大学では物理学系を専攻、東京で働いていた商社マン。仙台にいた父親が病気になり、地元に戻り大手量販店勤務などを経て、1994年に起業。仙台市宮城野区の10坪程度の会社からスタートさせたそうです。



代表取締役の大友史祥さん

大友さん「昔から水産加工業の盛んだったこの地域では後発メーカーですから、作る側の発想よりも、消費者目線で物づくりをするメーカーになろうと思いました。量販店での経験がいきたのかもしれません。当時、まだ東北地域ではシラスの加工業者はなかったのですが、折からの健康ブームで、カルシウムをはじめとした栄養豊富なシラスや小魚の加工品は、ニーズが必ずあると思いました」

その後順調に業績を伸ばした同社ですが、東日本大震災で被災、塩釜工場は津波をかぶって使用不能に。震災後、塩釜工場の機械をメンテナンスし、仙台市の工場に運び稼働を続けたものの、手狭になり思うような生産ができず悩んでいたという大友さん。

そんなとき、名取市から現在の工場が建つ水産加工団地への誘致話が。会社の将来を見据え、HACCP 認証取得も考えていた同社は、従来の工場を増築、改築するよりも原料の仕入れから生産、流通までを一体化できる拠点をつくり、質の高い商品づくりをめざすという方針を固め、新工場建設、移転を決めました。



取材した11月下旬は、お正月の量販店向けにお正月用商材の製造中でした

安心・安全を追求した商品づくりのため選別ラインを強化

「後発メーカーだからこそ、闘える部分、ソフト面を強化していこう」という戦略をたて大きなコンセプトとしたのが「安心、安全」。食品の安全問題が社会問題化し、シラスやちりめんじゃこにも異物混入への対応策が各メーカー問われている頃でもありました。

そこで、同社は真空加熱殺菌機の導入に着手。大友さんが設計に携わり機器を特注しました。これは、加熱調理後の食品を減圧状態におくことにより、沸点を下げ、低温で原料内部に含まれている水分を蒸発させ、その際の気化熱で冷却させる機器。微生物が活性しない温度まで急速冷却できるため、保存料や pH 調整剤を使用しなくても、旨みや素材感を損なわずに生菌数をコントロールできる海祥独自の製法。殺菌には、大型全自動浄水器で精製した水を使用、残留塩素や不純物も除去するという徹底ぶりです。この海祥の独自技術を用いて、従来のシラス干しが冷蔵 10℃ 以下で賞味期限 15 日だったのに対し、賞味期限が 30 日に。常温販売も可能になりました。



大友さんが設計にかかわり、
海祥独自の製法を生んだ
真空加熱殺菌機

一方、販売先からの異物除去のニーズが高まるなか、震災後の人手不足で、目視による選別だけでは、生産量が追いつかない状況が続いていました。

そこで、より鮮度を維持しながら競争力のある商品をつくるため、販路回復事業を利用して、小魚用色彩選別機一式、光を透過させることで目視による選別工程の精度をあげる LED コンベア一式、金属探知チェッカー 1 式を導入。前述の薬品を使わずに安全な商品をつくる真空加熱殺菌とともに、「安心、安全」の強化を実現したのです。

色彩選別機の導入で処理量は、目視選別の 1 時間あたり 20kg に対し 165kg と 6.6 倍に。歩留りも目視では 93.7%、機械選別では 97% となりました。

大友さん「機器の導入にあたっては、メーカーに通い詰めて、弊社の商品、小魚の選別に合うかを精査しました。現在は、専門の担当者をつけてマニュアル作りに取り組み、日々ブラッシュアップしています。担当者が休んでも、他の人が同じ品質の商品をつくれるような体制をつくり、安定的な供給を図ることが不可欠だからです」

新工場建設を決めたときから想定していた HACCP 認証は、2018 年 1 月に申請を開始します。



目視作業と比べ 6.6 倍の処理量を
可能にした色彩選別機



最後は人の目で目視選別を行う。
LED ライトを透過させることでシラスが
重なっていても異物選別の精度を高める



金属探知チェッカー

地産地消を柱にした 商品開発とさらなる省人化

営業面では、コンサルタントの指導を受け、FOODEX JAPAN などの展示会で色彩選別機導入後の商品の紹介を行いました。結果、新規取引先見込み 18 社と商談継続中のという成果を得ました。

また、コンサルティングによる新たな商品開発にも取り組み、4 アイテムを開発。そのうちのひとつ「あみってうまい醬(ジャン)」が 2017 年 2 月の宮城県水産加工品品評会において水産庁長官賞を受賞します。



干しあみにごま油とラー油を加えた旨みたっぷりの食べる調味料「あみってうまい醬」。仙台あおば餃子のたれとしてもぴったり

大友さん「当社では、地産地消の商品開発にも力を入れています。佃煮やちりめんを使った商品など水産加工品に加えて、仙台市とのコラボで生まれた仙台伝統野菜の雪菜を生地に練り込んだ『仙台あおば餃子』もそのひとつ。雪菜は冬にしか採れませんので、水産加工の冷凍技術をいかして、冷凍します。その雪菜を生地と具に練り込んだ餃子は仙台の地産地消グルメとして好評をいただいています」

精度の高い選別ラインの増設、新たな商品開発などの取り組みの結果、受注が増え、さらなる省人化、生産力の向上が課題となります。そのため、自動ラベル貼付機、段ボール製函機 1 式、コンテナ清浄



自動ラベル貼付機



段ボール製函機

機も導入。これにより、12 月の繁忙期に 4 万 9500 ケースの組み立てを手作業では、約 200 時間かかるところ、約 80 時間に短縮され、目視選別、導入した機器の設定、調整など注力すべきところに人員を配置できるようになりました。

中食業者へ販路を開拓 将来は和食ブームのアジアへ輸出も

「高品質かつ安心、安全」な商品力で、昨今のマーケットを分析した結果、商品開発、販路を開拓に注力したのが、BtoB、「中食」向けの業務用商品です。スーパーマーケットをはじめとした量販店、コンビニエンスストア、総菜専門店などへ、ちりめんやシラスの業務用商品、バックヤードで簡単に最終商品に加工できるように、シラス干しと明太ペーストや鮭フレーク、野沢菜などをセットにしたキット商品などを開発。さらに、高いレベルで消費者への安心、安全品質が求められる学校給食や病院へも販路を開拓しました。

現在、売り上げは震災前の数パーセント増。生産能力が倍になったと考えると、工場の稼働率が 50% 程度のため、稼働率を上げていくことが課題です。

「当社が掲げてきた安心・安全を追求した製品が中食、業務向け商品のニーズに合致したという手ごたえは充分にあります」と話す大友さんに今後の展望をうかがいました。

大友さん「今回導入した高度な色彩選別機で選別したものを、よりスピーディに商品化するために、自動計量機と窒素自動充填機を導入して、ロングライフ商品を作るラインを完成させるつもりです」

名取市の新工場の向こうにはすぐ隣に海が広がっています。

大友さん「縁あって震災後に仙台市内から移転した名取市閑上地区ですが、海は目の前。閑上港でも今年からシラス漁が解禁になりました。まだ、まとまった量にはなりませんが生シラスも目の前で仕入れることができます。北は石巻港、南は相馬港まで車で30分~40分ほど。仙台空港や仙台港も近い。生産拠点に加えて物流の拠点としての立地条件も整っています。新工場は仙台市内の本社工場と塩釜工場分かれていた選別ラインと惣菜ラインを1つに集約することができました。当社では今後も地産地消を柱とし、仙台あおば餃子のように、地元の農産物ともコラボした商品開発に取り組んでいきたいと思っています。現在は、水産が8割、惣菜が2割程度の売り上げ構成ですが、2年後をめどに5：5の比率にすることをめざしています。震災以前は、香港のデパートとも取引があったのですが、震災の影響で取引が中止になってしまったんですね。アジアは和食ブームですので、取引再開を目指し、アジア諸国に向けてもBtoB商品を開発していくという構想を持っています。その他にも、2020年の東京オリンピックの選手村で、当社の商品を使ってもらいたい。これも大きな目標のひとつですね」

よどみのない言葉で、今後の展望、事業計画について情熱をもって話していただきました。10坪からスタートした海祥は、今、震災という危機を乗り越え、大きく前進し続けています。



BtoBの業務用シラス商品などを積極的に開発



株式会社海祥

〒981-1213 宮城県名取市閑上 4-173-2 (本社工場)

自社製品：シラス、ちりめん、小女子、海藻類、するめ類、佃煮類

不撓不屈の精神で、 「より良い方向へ」進み続ける

大興水産株式会社

大興水産は高度経済成長期のただ中である昭和45年に創立されました。当初から今後の成長を見据え、株式会社としての体制をきちんと整えて設立されたそうです。大興水産の4代目社長である大塚俊夫さんは、創立から3年後の昭和48年に大興水産に入社。ただしその入社経緯は、一風変わったものでした。

大塚さん「父親と創業者が古くから知り合いだったんです。創業者が“大卒の若手社員がどうしても欲しいから”ということで、父と創業者の間で話がまとまっていたようで。自分が全く知らないうちに、ここで働くことが決まっていました。晴天の霹靂でした」

学生時代に築地でアルバイトをした経験から、水産業に興味を持っていた大塚社長。大興水産からの誘いが来た時、すでに大手商社の水産事業の内定を得ていたのだそうです。

しかも海外支社の現地採用枠で、現地に永住するつもりだったところが、急遽、大興水産の社員となることになりました。

大塚さん「当時はまだ固定相場で、限られた人しか海外には行けなかった時代。ただし、商社の現地採用枠であれば海外に行くことが可能だったんです。これは大チャンスだと思ってスペインに行く気満々だったのに、なぜか石巻赴任になっていました」

アルバイトはしていたものの、関東出身で水産とは縁もゆかりもなく育った大塚社長は、水産を家業とする家庭が多い石巻では「異端児扱い」だったと言います。それでも、先輩や上司に恵まれ、無我夢中で働き、当初は「3年だけ」のつもりだった大興水産での生活が10年を経過した頃、石巻に骨を埋める覚悟をしたそうです。

この時期は会社の業績もかなり好調だったそうですが、大塚さんはそれに甘んじることなく昭和50年代後半から海外での輸入事業を開始します。アイスランド、ノルウェー、グリーンランド、フェロー諸島などバレンツ海沿岸に日本人スタッフを連れて行き、現地スタッフを教育。海外事業のパイオニアとなりました。

大塚さん「海外でのサバの冷凍事業など、我々が一番最初に手掛けたことは多いです。それが成功して、さあこれからという時に資本力のある大手が参入してくるので、また新しいアイデアを



大興水産株式会社 代表取締役 大塚俊夫氏

出して他の事業を展開することを繰り返しました。言葉も出来ないのに1人で現地に行ってイチから全部開拓して。たくさん恥もかいたけど、すごく勉強になりました。あの頃は何をやっても楽しかった」

「皆の力を最大限に生かす」のが社長としてのスタイル

大塚さんが代表取締役社長に就任したのは平成19年。ご自身は「孤独な経営者になることには乗り気ではなかった」そうですが、大塚社長の代になってから社風に変化が起こったと総務部門の担当である尾形さんは語ります。

尾形さん「現社長になってから“話が通りやすくなった”というのは実感しています。社員の話をとてもよく聴いてくれて、間違った方向にいきそうになっても、頭ごなしに否定するのではなく、アドバイスという形で方向転換をしてくれる。決断も速いので、やりとりがスムーズになり社員のモチベーションはあがっていると思います」

また、大興水産は日本人を雇用するというところにもこだわっています。



大興水産株式会社 取締役（総務部門担当） 尾形勝さん

大塚さん「白物家電もAIも、日本の技術がどんどん海外に流出してしまっている。今、アイスランドやノルウェーでは漁業の人気が高く、公務員から転職する人も多いのに、日本では漁業の魅力はどんどんなくなっている。せつかく教えたことが海外に流れてしまうより、お金がかかっても匠と言えるような優秀な人材を作って日本に残すべきだと考えました」

現在採用しているのは新卒の高校生が中心。そのため大興水産は、社員の半数近くが20代という非常に若い会社になりました。経営陣も「頑張ればチャンスはある」と積極的に若手社員に働きかけ、結果として社員のモチベーションが非常に高いと言います。

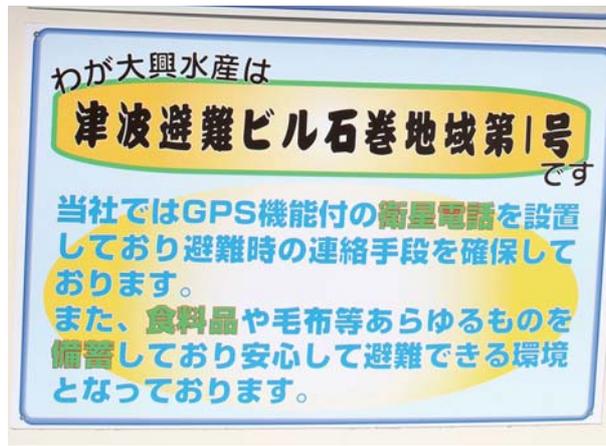
震災の経験を最大限に生かし「津波避難ビル」を完成させる

海外事業を立ち上げたり、人事制度を率先して見直す大塚社長の「パイオニア精神」は、震災からの復興でも発揮されました。自社ビルを再建する際、「津波避難ビル」にすることを決断したのです。土台を2m底上げし、津波の届きにくい3階はフローリングではなくカーペットにして「いざという時でも暖かく寝られる」環境を整えました。介護室も設置し、ベッドや車いすも常備。4階は備蓄スペースとしました。

大塚さん「自分達が被災した時、“こうだったら良かった”という記憶を頼りに出来る限りの設備を整えました。自分達が雪の中、外で一晩過ごした時に、何が一番欲しかったかと言ったら“暖かいこと”と、“皆といる”こと。あとは、子どもや女性など弱い人ほど助けるのが難しかったのでデリケートな人向けに介護室を作りました」



避難ビル第一号の認定証。大塚社長が「一番でないといけない」と宣言して獲得



アイスランドなど海外の友人から「何か助けになりたいが、何が欲しいかわからない」と言われたことから、連絡手段の重要性も痛感。「エベレストの上からでも通信ができる」衛星無線も配備し、常にSOSが出せる環境も作りました。

避難ビルを建てようと思った背景には、甚大な被害がありました。石巻漁港の前に位置する大興水産は、震災時、事務所、工場の建物すべてが大破。資材、設備、金庫なども大半が流出し、流出しなかったものも使用不可能な状況になりました。創業者も津波で亡くなり、大塚社長ご自身も、震災当日、命の危険を感じた瞬間があったそうです。

大塚さん「震災の時、自分は事務所の2階にいました。波を避けて沖に出るため、船がまっすぐ動くのが見えたので、“津波が来る”とわかりました。すぐに社員を集めて“絶対に津波が来るから、とにかく高いところ、遠いところに逃げろ”と言って、15時前に解散しました。自分も全部の建物を見回ってから自宅に帰って、“さあ逃げよう”と思ったら渋滞で車が動かなくて。仕方がないので高台にあるスーパーの屋上駐車場に行きました。3m近く高さがあるので大丈夫かと思ったら、波が目の前に上がってきて、その瞬間は“終わりだ”と思いました」



大塚さんの行動が「不屈不撓の精神に富んでいる」と瑞巖寺の住職から寄贈された書。送り主とは面識はないが、「この精神に反しない行動をとることが返礼だと思って飾っている」(大塚さん)

それでも4月半ばには仮事務所を構え、5月にはアイスランドの友人が送ってくれた鯨を使って、社員全員で炊き出しを実施。用意した3000食は30分でなくなったそうです。そして2012年の秋には、現在の事務所を完成させました。

もともとあった高度な設備を、補助事業でよりグレードアップさせた

ハード面では復興を果たした大興水産ですが、業績の回復は道半ばです。以前の事業を回復させること、原発の風評被害を払拭することに手一杯で「海水温度の上昇が読めなかったことが原因」と大塚社長は語ります。海の変化によって、それまでと漁獲のパターンが変わってしまったのです。

大塚さん「サバの水揚げが年明けにずれ込んだり、サンマ、イワシが北海道沖に流れてまったく水揚げがなかったり。サケも回帰率が悪い、イカもとれない、という状況で本来扱わない魚種でも扱わざるを得なくなりました。仕事の効率も悪くなるし、同業他社もそれまで扱っていない魚に手を出してくるので相場も高騰して、経営が厳しくなりました」

そこで大興水産が支援事業により導入したのがポリサーターコンベアライン。もともと高度に機械化された設備を誇っていましたが、以前は製造ラインに対し箱供給のラインが不足していたため、箱供給ラインにスムーズに製品が供給できないことが多かったのだそうです。特に漁獲量や、魚種に変化が出てからは「何が揚がるか当日になるまでわからない」ので、打つ手がなかったそうです。

コンベアラインの導入により、処理時間も短縮され、生産は1日あたり50トン増加しました。また震災後、新たなラインの導入によって、省人化も可能になったそうです。



一番奥が、今回増設したポリサーターコンベアライン



振動で魚の大きさを選別し、全自動で箱詰め。
取引先が使いやすい大きさの商品だけを出荷できるため、
付加価値が生まれる



水産業界の中でも画期的な「自動化」を実現していたが、
以前は箱詰めだけ手作業になることもあった



「昔は3Kと言われた仕事だが、
自分達の仕事は肉体労働ではなく、緻密な計算。
今までの漁業のイメージを変えたい」と語る工場長

水産業は「自然相手の仕事」。漁獲の状況が安定しない以上、製造ラインが整ってもすぐに回復とはいかないかもしれません。今後も「海の状態の把握や、コストダウンなどやらなければいけないことは多い」と危機感の強い大塚社長。ただし「社員に負担を強いることだけはしない」と決めているそうです。実際に、震災の時も「解雇はしない」という方針を早くから明確にし、それが社員の安心にも繋がりました。

大塚さん「役員は責任ある立場なので、利益が出なければ報酬減もやむをえない。でも、社員の給与を1円でも下げたら、社員は皆不安を感じます。社員は一緒の船に乗ってはいけるけれど、舵をとっているわけではない。舵をとる船頭がろくでもなかったら“この船に乗る価値はない”と見切りをつけて当然です。だから経営者は自分のことは度外視してでも、皆のために何が出来るかを常に考えなければならない。借金しても、自分が棺桶まで持って行けばそれでいいんです」

どんな状況にあっても、社員のため、そして地域のため。まさに「社会の公器」として会社を守る大塚社長がいる限り、大興水産は、更なる発展をしていくことでしょう。



大興水産株式会社

〒986-8540 宮城県石巻市魚町2丁目6-8

自社製品：加工用原料（さば、さんま など）

地域の仲間とともに、「石巻おでん」文化を定着させ、新しい食文化を創造する

水野水産株式会社

水野水産の創業は1940年。代々、練製品を手掛け、現在、専務取締役を務める水野武仁さんで三代目になるそうです。震災前までは、お弁当向けの惣菜など、比較的廉価な製品を業者向けに製造・販売していた水野水産。現在でも売上の中心はそれらの商品ではありますが、震災後、自社の特徴がより発揮でき、高価格での販売が見込める商品の開発に積極的に取り組むようになりました。



水野水産株式会社 専務表取締役 水野武仁さん

水野さん「震災後、製造再開まで2年ほどかかったのですが、今までの販路は、ほとんどなくなりました。今までの取引を回復させるだけでなく、何か新しいことを始めないと復活はできないと悟りました」

水野水産の本社工場が修復完了し、本格的に製造を再開したのは2013年。かつての取引先に出向いたものの、すでに別の会社との取引が常態となっており、販路を回復するためには厳しい価格競争に巻き込まれることを余儀なくされました。また製造を開始するまでの間に、人材が流出してしまったことも困難に拍車をかけました。

水野さん「工場が再開するまで、従業員は一時解雇するしかありませんでした。ようやく再開できて再雇用、と思っても、別の道を選んでいる人も多く、結局以前の従業員は半分しか残りませんでした。その状態で大手さんと取引をすると生産量の点などで十分対応できないなど不安な点があり、どうしようかと頭を抱えていた時に、たまたま見つけた情報があったんです」



被災した工場。ほとんどの機械、資材は使用不可能だった

石巻発祥と言われる「牡丹焼ちくわ」から、「石巻おでん」のアイデアがひらめいた

全国かまぼこ連合会のHPで水野さんは「牡丹焼ちくわの発祥は石巻と言われている」ことを知ります。さらに詳しく調べてみると、石巻では、明治37年からちくわの生産が開始され、早い段階から牡丹焼ちくわの製造が広まったそうで、実際に明治45年の段階で、60軒以上の牡丹焼ちくわの製造業者が存在しており、大正期に入ってから青森に拠点を移した製造業者もあったようです。

それを知った水野さんは、すぐさま石巻におでん文化を広める活動を開始。JR東日本仙台支社、石巻魚市場、石巻商工会議所、水産加工会社、食品製造会社、道の駅「上品の郷」、石巻専修大学石原研究室が連携し設立した「石巻フードツーリズム研究会」に入会し、“おでん部会”を発足させ、副会長に就任します。

このおでん部会の活動の中で、石巻専修大学との産学共同で、若者でも食べやすいようにさつま揚げとちくわをバンズにはさんだ「石巻おでんバーガー」や、3社のちくわの食べ比べセットである「ちくわ三兄弟」など目新しい商品を精力的に開発していきます。その甲斐あって、メディアでも多数とりあげられ、おでん部会の参加企業も70社を超えるなど徐々に成果が見え始めているそうです。



おでんバーガー。
11月に道の駅で試験販売をしたところ、250食が完売。レギュラー販売への問い合わせも多い



牡丹焼ちくわを製造する市内三つの練り物製造会社の商品を手軽に食べ比べできるようにと、3製品を串に刺した。さらに、日替わりで揚げかまぼこなどを加える

水野さん「フードツーリズムとしてJRさんが企画しているツアーに、自社の工場見学を組み込み、部会の仲間と一緒に直売会をしたところ20人のお客さんで10万円以上の売り上げがあがりました。1社だけではなくメンバーみんなで盛り上げたいので、今後も色々なツアーを考えています」

さらに部会のメンバー企業とのコラボ商品である藤崎百貨店「オリジナルおでんギフトセット」も開発。おでん部会のメンバー企業から商品を仕入れ、水野水産で製品化していますが売り上げも非常に好調だそうです。参加企業が多くなると調整も大変にはなりますが、「多才なアイデアを持った学生さんや、熱い思いを持った仲間と協力して活動を盛り上げるのは本当に楽しい」と水野専務は語ります。今後は「B級グルメ」として売り込むことも考えているのだとか。



藤崎オリジナルおでんセット

「伝承牡丹焼竹輪」を、石巻おでんの象徴として根付かせたい

「石巻おでん」を定着させ、練り物を盛り上げようと言う活動の中で、水野水産が最も力を入れている商品が「伝承牡丹焼竹輪」です。震災後、販路回復にあたる中、「安い商品では大手にかなわない」と感じた水野専務が、どうしたら付加価値のあるブランドを生み出せるか、試行錯誤を重ねてできた自信作です。

水野さん「安い一般的なちくわしか食べたことがなかった人が、この製品を食べると、“ちくわってこんなに美味しいの？”とびっくりされます。年配の方には“昔の味だ、懐かしい”と言われることが多いです」



原料は特注。厚みがあるため「いくら煮込んでも崩れない」のだそう。魚の味はしっかりするが、添加物が少ないため、後味がさっぱりしている

伝統的な製法では、ちくわは魚のすり身をそのまま使いますが、現在の食品衛生法では保存性を高める目的と、衛生上の観点から、すり身を一度洗うことが義務付けられているのだそうです。そのため魚本来のうまみがなくなり、それを補うために調味が必要となります。

「伝承牡丹焼竹輪」は、可能な限り原点回帰をしようと、通常のちくわでも用いられるスケトウダラの洗浄したすり身に、うまみの強いサメの生すり身を調味料代わりに加えて製造しているのだそうです。

水野さん「明治時代、石巻で牡丹焼ちくわが製造され始めた頃は、アブラツノザメが原料だったそうなんです。生すり身を使うためには衛生環境を整備するが必要でしたが、味の面でも原料の面でも原点に近づきたいと思っています」

この「伝承牡丹焼竹輪」を始め、焼ちくわの製造を活発化させるために、今回補助事業で導入したのがちくわの放冷ライン。それまでの自然風冷却放冷機では、自然風による放冷だったため外気との接触が避けられませんでした。今回、強制冷却放冷機を導入することで外気と全く触れることなく放冷作業が完結。衛生面が改善され、より高品質な製品が出来るようになりました。

また業務用商品を製造する際に欠かせないストレッチ包装機、ピロー包装機も導入。今までは包装機の調整に時間がかかっていましたが、全自動になったことで作業効率が大幅に改善されました。併せて金属探知機用選別機も導入。より安全性の高い商品を製造できる体制が整いました。

水野さん「売上はまだまだ業務用商品が圧倒的に多いので、そちらの製造を効率的に、確実に行うことが重要です。そうすることで、伝承牡丹焼竹輪のような高付加価値商品の開発ができる時間が出来ます。そして高付加価値商品を、第2の柱となるように育てていきたいです」



外気に全く触れない強制冷却放冷機によって、以前より衛生的な環境が確保できた



以前は時間がかかっていた包装作業。
パートの従業員でも簡単に使え、失敗が減った



製品の安全検査も、機械化が進んでより精度が高まった

石巻の産業復興が、販路拡大につながると信じて努力を続けたい

石巻の練り物生産量は徐々に減少を続けており、最盛期の1999年には15,000 tあった生産量が、2015年には3分の1以下の4500tに落ち込んでいるのだそうです。「伝承牡丹焼竹輪」に関しては、東京の有名百貨店や高級スーパー、仙台の高級ホテルからも引き合いが来始めているものの、「石巻おでん」を有名にし、自社だけでなく、石巻全体を底上げすることが目標の水野さんにとっては、まだまだ満足できるレベルではないそうです。

水野さん「石巻おでんは、地元の水産物、農産物、野菜を使うことが決まりなのですが、メニューには縛りはありません。今でもバーガーや、パウンドケーキ、ハンバーグ、カレーなど色々なメニューを提案しています。でも、どんな活動でもやりっぱなしではダメ。皆でアイデアを出し合って、結果が出ない時はきちんと振り返ることが大事だと思っています」

経営学部の学生と協同で行うプロジェクトであるため、現在もきちんと数字で結果を見極めることは重視しているそうですが、地域経済の活性化を高めていくためにはさらに努力していかなければいけないと水野専務は語ります。

プロジェクトが徐々に浸透し始めた現在、第2ステージの活動の参考にするため、「静岡おでん」「富士宮焼きそば」「小田原おでん」など、食での街おこしに成功している地域に研修に行ったり、社会福祉協会と協力し、「身障者の方の雇用に役立つ」取組みを始めるなど、ますます精力的に活動を進める水野さん。「石巻おでん」が全国区になる日も近いのかもしれない。



水野水産株式会社

〒986-0022 宮城県石巻市魚町2丁目5-3
自社製品：さつまあげ、焼ちくわ、笹かまぼこ

震災での打撃を契機ととらえた経営改革 顧客のニーズに応えるための商品づくり

株式会社村山栄次商店

福島県いわき市。県下最大の港・小名浜港の目の前に工場を構える株式会社村山栄次商店。

小名浜港で揚がるサバ、イワシ、サンマ、アジなどを選別、冷凍して、缶詰などの加工用原料、また養殖用のエサとして出荷するほか、鮮魚用の氷の製造も行っています。

村山栄次商店は、明治期、2016年3月に代表取締役就任した村山栄三さんの曾祖父・村山栄次さんによって、茨城県大津で創業。当時は、サバ節や煮干し、イワシなどの煮物などを取り扱っていたそうです。

祖父の正太郎さん（のちに栄次と改名）、父の栄一さん、栄一さんの兄弟と「村山栄次商店」の名は受け継がれ、1960年、福島県いわき市小名浜に工場を設立。栄三さんは創業から6代目にあたります（法人設立は1949年）。

栄三さんがこの仕事に携わるようになったのは、22歳の頃。18歳から東京の築地市場で仲買人として住み込みで働いたのちに同社で入りました。

村山さん「工場に入ってからはその後工場で長く勤めている人に混じって仕事を一から覚えしました。父からは、とにかく毎日市場には顔を出せ、と言われて、毎朝5時半に小名浜市場に出向くことから始めました」

18年ほど前、30代半ばで市場での売り買いを任されるようになった栄三さん。当時は水揚げ量も多く、最盛期、漁獲量が増える時期に安く大量に仕入れ、一気に加工という手法でした。ですが、水産庁が資源管理型漁業の方針を打ち出すなか、10年ほど前から水産加工業者のなかでも魚のサイズを細分化して選別する流れが進み、それに伴って、市場での買いつけの状況が悪くなってきたそうです。栄三さんは、その頃から経営体質改善の必要性を感じ始めたと言います。

村山さん「これまで、たとえばサバなら200g～300gのサイズのものを缶詰などの加工用に、それより大きいサイズを鮮魚用、小さいものを養殖のエサと3段階にしか選別していませんでした。脂がのってて単価の高い魚が揚がっても、手を出せずにいたんですね」

震災前の同社売り上げの内訳は7割が養殖用エサ。3割が加工用原料でした（製氷分を除く）。



株式会社村山栄次商店 代表取締役 村山栄三さん

村山さん「安い時期に大量に仕入れて、サイズの小さい魚を養殖用のエサとして出荷することに頼っていたのでは今後生き残れない。これからは、薄利多売の経営体質から、付加価値をつけて利益率をあげていかないといけないと考えていました」

震災の前の年には、榮三さんが、父の榮一さんに「工場の生産ラインを変えたい」と持ちかけて検討を始めていたそうです。当時の代表取締役・村山彰さんとも話し合いを重ね、今後の村山栄次商店の方向性を模索していた矢先、2011年3月、東日本大震災とその後起きた原発事故に見舞われたのです。

「工場はもうだめだ」と一度は思うも取引先の一言で再建を決意

小名浜港のあるエリアは太平洋に対して南向きに位置するため、津波をまともに受けることによる建物の損壊は少なかったものの、浸水被害は甚大。同社も工場内2mまで浸水し、設備機器すべて、トラック、フォークリフトなども使えない状態になりました。

村山さん「地震が起こった日、道路も瓦礫だらけで会社まで来るのも大変でした。やっこの思いでたどりついて最初に工場の状態を見た瞬間は、『もう再建は無理だな』と思いましたね。でも、とにかくお客様に納品する商品が冷蔵庫にあったので、それだけでもなんとかしなくてはと動きました。うちの工場は小名浜エリアでも被害が大きかったんですが、近隣の同業者の冷蔵庫は無事だったところが何軒かありました。みんなそれぞれ、うちは何トン預かれるよ。うちは何トン空いているからって声をかけてくれて。がれきをどかしながら道路をつくって、工場内も泥でいっぱいでしたが、フォークリフトが通れるだけのスペースを確保して、冷蔵庫の浸水部分の凍ってしまった部分をはがしながら、荷物を運び出し、声をかけてくれた同業者の冷蔵庫に商品をなんとか運びました。その矢先に原発事故が起きて、避難しろ……ですよ」

榮三さんは従業員には「避難するように」と声をかけ、機関士らと工場に残り復旧作業に当たったそうです。

村山さん「近隣の同業者の間でも、うちがもう辞めるんじゃないかと思われていたと聞きました。水産加工業というのは、ヨコのつながりで会社が回っている部分が多いんです。たとえば、船を1艘、港に呼ぶとしても、うち1軒だけで揚がる魚を全部買えないので、たとえば、何軒かで100トンずつ買って初めて処理できる。自分の会社だけが残ってもやっていける商売ではないんです。でもうちの被害の大きさを見て、周囲も気を遣っていたのでしょう。やって欲しいと強く言われることもなく、どうするか見守っていてくれたように思います」

一時避難していた従業員が小名浜に戻りはじめた同年の3月末、これまでずっと同社から氷を買っていた鮮魚販売店の顧客から「氷、なんとかありませんか」と相談がありました。当時製氷室に1本135kgの氷の塊は残っていたものの、保冷用にするための細かく砕く機械が動かないので難しいと説明しましたが、返ってきた言葉はこうでした。

「自分たちでハンマーで細かく砕いて使うから出してほしい」

村山さん「その言葉を聞いて、やらなくちゃいけないなと強く思いました。ヨコのつながりがある支え合っているからこそ、この地域の水産加工業がなりたっているんだと。そこか

らの動きは早かったですね。工場を再整備して、利益構造を変えるなら今やるしかない。そう思いましたね」

震災前から働いていた従業員もひとりも欠けることなく戻ってきました。震災のあった2011年の5月には一通りの設備の修理を終え本格稼働したものの、原発事故の風評被害による影響は大きく、同年の売り上げは原発震災前の3分の1に減少。ですが、同社では売上も設備も震災前に戻すことだけを目標にはしませんでした。もともと念頭にあった細かな選別のための工場のラインの増設を具体化していったのです。

村山さん「震災前から売り上げが3分の1となっている製氷工場の修理、再整備も課題ですが、現在の会社の状況から考えると、製氷にかかる設備投資は妥当ではない。だったらなおさら鮮魚、加工用原料として出す魚の付加価値を高めて売り上げを増やしていくしかない、とも思いました」

顧客のピンポイントなニーズに対応できるような体制づくりで利益率を高める

従来は前述のとおり魚のサイズによって3種類に選別していた工場のラインをもっと細分化できるよう、2015年に「重量選別機」を導入。これによって魚を50g単位8段階、従来の選別と合わせると10段階に選別できるようにしたのです。さらに従来はパンに入れ冷凍、そのまま出荷していたものを、それぞれ箱詰めした商品にできるようにしました。

村山さん「たくさんの商品をつくる加工業者は、パッケージのしやすさや見栄えなどの点から、この商品にはこのサイズの魚を使うなどピンポイントでの商品を求めているんですね。高い精度で規格がそろった原料なら、加工製品を作る際に選別する工程が減らせます。どんな魚が揚がっても対応して商品にする。この体制を整えた結果、キロ単価が2倍近くになった例もあります」



従来からあった選別機。
ローラーの幅より小さいサイズの
魚が下に落ちていく



2015年に導入した重量選別機。
50gごとに設定し8段階にわけて
選別している

この機器を導入した当初は、あちこちの取引先に「一度見るだけでもいいから見てほしい」と積極的に声をかけ営業、「これなら欲しい」と新規の顧客を獲得できたそうです。

原発事故後、操業規制がとられていた小名浜港でも、回遊魚をはじめ放射能の影響の安全性が確認された魚種では、水揚げ量も増えつつありました。一方、同社では細分化した商品のニーズに手ごたえを感じていたものの、資材不足により処理量が増やせずいたのです。

そこで、販路回復取組支援事業を利用して2016年に導入したのが、軌道に乗りかけた新ラインでの生産量を増やすための機器等です。

同じサイズの魚が集中しても頻繁にタンク交換をしなくていいように、選別した魚を入れるタンクを背の高いものに変更。それに伴い、高さのある「コンベアー」を導入しました。これにより、ラインを止める回数が減り、作業効率がアップしました。

そして、魚を凍結するための「冷凍パン」を増量。「その日揚げた魚をできるだけ早く加工しなかったのですが、資材が足りなかったため、朝、いったん冷凍した商品を型から出す作業が必要でした。冷凍パンを増量することで、朝揚げた魚の処理作業がスムーズにできるようになりました」と村山さん。



コンベアーとタンク



冷凍パン

細かい重量選別によって箱詰めされた段ボールそれぞれにラベルを貼る「ラベラー」は、これまで事務所でラベルをプリントアウトしていた作業の煩雑さを解消。また、段ボール同士の間の通風を確保した状態のまま重ねられる「冷凍棚」の利用で、冷凍効率を高め、冷凍庫のキャパシティ125トンを最大限に使えるようになりました。



段ボール間の通風を確保し、冷凍効率を高める冷凍棚



ラベラー。すべての箱に商品情報を記載したラベルを貼ることで、細分化された商品のロット管理に活用

付加価値、商品力をさらに高めて社名を入れた独自ブランドに

これらの機器、設備の活用により、1日あたりの生産量が約20%増加、また年間製造トン数も、当初15%増の見込みが、今年度は30%増となりました。売り上げの内訳も、3割が養殖用エサ。7割が加工用原料（製氷分を除く）と震災前と逆転しています。2017年1月の決算では、売上高を震災以前よりも伸ばし、着実にその復興の歩みを進めています。

また、選別精度の強化や加工原料の箱詰めといった付加価値をつけた商品は、タイ、ベトナム、アフリカ向けの輸出量増、単価のアップにもつながったそうです。

村山さん「2015年に重量選別機を導入して今年で3シーズン目、お客様からの評価も高く、きちんとよい製品をつくれば売れるという手ごたえは感じています。それには、お客様との話のなかで、今年はどういう設定にすればニーズに応えられるかをキャッチする必要があります。同じ魚でも重量設定をその年、その年で変えていかないといけない。自分の思い込みだけで製品を作ってしまったのはだめなんですね。今はまだ試行錯誤の段階ですが、まずは前

年度の売上 20% 増を目指しています。今後は、国内外のお客様から村山栄次商店の商品を買いたいと指名してもらえるように、箱に社名を入れた独自ブランドとしても売っていただけるようにすることが目標です。独自ブランドという大げさに聞こえますが、自分の名を入れるのは、商品には自信をもって最後まで責任をもつという姿勢の表れ。そうした姿勢で製品づくりに取り組んでいきたいですね」

東日本大震災での被災を、かねてから考えていた課題に取り組む契機とし、常に先を見据えて、新たな製品作り、経営体質の改善に取り組んできた村山栄次商店。村山栄次商店の名が刻印された独自ブランド商品が国内外で見られる日も遠くないでしょう。



株式会社村山栄次商店

〒971-8101 福島県いわき市小名浜字栄町 13 番地

自社製品：加工用原料、養殖用エサ、鮮魚用氷

「霞ヶ浦の自然の恵みをいかして」 創業以来の味を守りながら“ごはんのおかず・佃煮”を世界に

株式会社出羽屋

延々と緑の葉が茂るレンコン畑の向こうに出羽屋の工場が建っていました。すぐ裏には霞ヶ浦。工場の窓からも広々とした湖面が望めます。霞ヶ浦は琵琶湖に次ぐ日本で2番目に大きな湖。ワカサギやシラウオエビなどの水産資源に恵まれ、現在50種以上の魚の生息が確認されています。

出羽屋の創業は昭和5年。創業者の戸田隆（たかし）さんの実家は、乾物などの食料品を扱う万屋を営んでいました。隆さんが奉公していた店の屋号が「出羽屋」。その奉公先が店じまいするにあたり、その屋号を譲り受け、旧出島村（霞ヶ浦）に帰郷、家業を引き継ぎながら、地元で採れた野菜の漬物や佃煮、霞ヶ浦で揚がったワカサギなどの煮干しを製造販売するようになったそうです。

現社長である二代目の廣（ひろし）さんの代になって、スーパーなどにも納めるようになり、佃煮を中心にアイテムを増やしていきます。現在は、定番のワカサギ、シラウオの佃煮ほか、エビ、昆布・のり、シジミやアサリなど貝類の佃煮ほか40アイテムほどを製造しています。

その出羽屋、専務取締役の戸田理（おさむ）さんが同社に入社したのは、二代目廣さんの長女、弘美さんと結婚した30歳のとき。それまでは電子工学を専門とし、コンピューター制御の機械の設計に携わっていたという理さん。出身は新潟県柏崎市だそうです。

戸田さん「それまでの食生活で佃煮にもなじみがなかったですし、まったくの白紙状態でこの業界に飛び込んだ感じですね。はじめは、この地方独特の早口のしゃべり方にもなれず、聞き取るのもむずかしくて、仕事を覚えるのに必死でしたね（笑）」

そんな戸田さんだからこそ、これまでの既成概念にとらわれない商品作りができた、ともいえるでしょう。

佃煮を幅広い年齢層、とくにお子様にも食べてもらえるようにと、くるみと小魚を一緒に煮た「ちりめんくるみ」(*)や「小女子くるみ」などを売り出し人気商品に。また原料を見直し、上白糖からビート（てんさい）グラニュー糖に変え、さっぱりとした甘さの商品をつくるなど、意欲的に商品のアレンジにも取り組んできました。(*)2017年8月現在、原料仕入れの事情からギンポに変更

その味は、全国の水産加工展においても評価が高く、これまでに農林水産大臣賞を7回受賞して



出羽屋、専務取締役の戸田理さん

います茨城県水戸市ほか県内に直営店5店舗を開店、通信販売も開始しました。地元の人にはもちろん、郷里を離れた人にも“ふるさと霞ヶ浦の味”として80余年もの間、親しまれています。

商品へのこだわりは、先代から受け継ぎ今も守り続ける、「90日も日持ちするものは作らない」というポリシーに表われています。合成保存料や合成着色料は使用せず、素材の味を生かした佃煮。佃煮

を炊く元ダレは、創業以来継ぎ足しされながら使われ素材の旨みが凝縮されたもので、これまで80余年の出羽屋の歴史を物語る味でもあります。



取材に訪れた際、工場では目の前の霞ヶ浦で揚がったワカサギを塩ゆで、天日干しし「ワカサギ 煮干し」が出荷準備中でした



定番かつ一番の人気商品
「ワカサギの甘露煮」



茨城県内5カ所で展開する直営店舗は、お客様の生の声を聴ける貴重な場で、商品開発にもその声をいかしている

北茨城への支援物資に佃煮を供給 佃煮の可能性を再認識する

2011年に東日本大震災が起こった際、戸田さんは百貨店での物産展のため、大阪に出張中でした。

戸田さん「大阪でもかなり大きな揺れを感じました。テレビのニュースで見ると、大変なことになっていたのが驚きましたが、電話も不通になり東海道新幹線もとまっていたので帰ることもできず、会社への連絡手段がなかったのが、現場はどうなっているのかとても不安でしたね」

霞ヶ浦には水門があるため、津波による被害はなかったものの、建物や水道管の破損は激しく、電気、水道はじめライフラインはストップしました。電気が復旧した4日後には稼働、供給をとだえさせてはならないとスーパーなどへの納品を急ぎますが、物流に必要なガソリンの入手がもっとも困難だったそうです。

そんななかでも、同社は被害の大きかった北茨城市方面に霞ヶ浦北浦水産加工業協同組合を通じて、自社商品を支援物資として供給します。保存がきき、火を使わずすぐにごはんのおかずとして食べられる佃煮は、被災地でとても喜ばれたそうです。

戸田さん「自分たちの商品を被災地への一助にできたのは、とてもうれしかったですね。合成保存料を使わないこれまでの製造方法も変えずに、おいしく食べていただける期限を延ばすための機器を導入するひとつのきっかけにもなりました」

津波や倒壊など大規模な被害はまぬがれ、支援物資の提供にも貢献した同社ですが、原発事故による風評被害は、売り上げに深刻な影響を及ぼしました。さらに、量販店での価格競争、核家族化や食文化の変化による佃煮の需要の減少なども加わり、震災直後は、震災前から35%売り上げが減少したそうです。

新しいターゲット層に向けた商品開発。燻製品の風味にこだわって

「出羽屋の味は守りつつも、新たなターゲット層に向けた商品開発をするしかない」

そう思った戸田さんは、市場でお酒のおつまみとして注目されていた燻製品の製造に着目。燻製ワカサギ、燻製シラウオの試作品づくりに取り組みます。

戸田さん「ターゲットのパイはとても小さいですが、霞ヶ浦産のワカサギ、シラウオはとても味がいい。震災後、霞ヶ浦で春に行われる底引き漁は、放射能の影響が出やすく、それを懸念して自主規制がとられました。その結果、水産資源が保護され、2013年頃から大きく育ったワカサギが豊富に採れるようになったんです。その素材を十分に生かした燻製品は市場にまだなかった。そこを狙いました」



自社で燻製品の製造を一貫して行うために導入したスモーク機

こうして試験販売された燻製ワカサギ、燻製シラウオは、直営店での反応がとてもよく、本格的な商品開発に乗り出すことに。そこで、支援事業を利用して、これまで業者に発注していた燻製にかける行程を自社で行うためのスモーク機を導入します。

また、PET製の嵌合（かんごう）トレーでは、燻製の風味が早く抜けてしまい、賞味期限も短めの設定になってしまうため、「ガス充填式トレーシーラー」を導入、さらに「定額自動値付けラベラー」「金属探知機付きオートチェッカー」で一連のラインを機械化し、生産力の向上も図りました。

ガス充填式のトレーシーラー導入により、それまで15日～20日で燻製の風味が落ちていた商品が、常温保存で2～3カ月保つことが可能になったのです。

素材の味を生かすため、ワカサギ、シラウオを塩ゆでする際の塩分濃度には、細心の注意を払い、従業員みんなまで試作を重ねました。



ガス充填式トレーシーラーの導入で、燻製の風味を損なわず賞味期限を延ばすことに成功した

2017年は、梅雨時期に雨が降らず、霞ヶ浦では日照りが続きました。そのため、湖の水が酸欠状態になり水質が悪化。2013年から豊漁が続いていたものの、ワカサギの育ちが悪く今年是不漁が続き、原料の確保が課題だそうです。



定額自動値付けラベラー（左）と金属探知機付きオートチェッカー。導入前は手作業で値付けシールをつけ、目視でチェックしていたため、大幅に作業効率が上がった



試験販売で好評を得た「燻製わかさぎ」と「燻製しらうお」。
今後、パッケージもお土産、贈答品用のデザインに統一していく予定

このように、燻製品をつくるラインは、原料の仕入れによって毎日稼働できるわけではないのが現状です。そのため、これら一連の機械を導入した当初は、新製品の燻製品製造に特化して使用していましたが、そのほかの既存アイテムにもこの機器を使用できるよう、トレーシーラー用のパックの型を起こすことから着手。パックの上面をパッケージするフィルムも強度にこだわったオリジナルのもの。現在ではエビ、コンブの佃煮など計12アイテムに使用し、工場全体の生産力をアップさせました。直近の決算では、売り上げベースで震災前の85%～90%まで回復しているそうです。

常温で保存ができるガス充填式トレーの導入に合わせ、「わかさぎやわか煮」「小女子くるみ」など、定番の人気商品も贈答品、お土産用にパッケージを一新。高級感をだすためデザイナーらと何度も相談を重ね、この7月から新パッケージで販売を開始しました。

伝統の味、古くからのお客様を大切にしながら世界を視野に

戸田さんは、今後の出羽屋の展開について、どのように考えているのでしょうか？

戸田さん「佃煮は、以前はごはんのおとも、また口直しとして、日常の食卓に上るものでしたが、現在は嗜好品になりつつあります。米食からパン食、洋食への変化も大きい。ですが、新興国の経済成長が進み、小麦や肉も輸入して安く買えない時代に突入してきています。食料自給率の点からいえば、米は国内自給率100%。今後日本では、パン食から米食に再シフトし、米飯に合うおかずが再評価されていくのではないかと、思っています」

そう語る戸田さんですが、一方で国内の現在の状況に甘んじているのではなく、新たな市場を求めて行かなくてはならないとも言います。

戸田さん「中東はじめ、ヨーロッパでごはん食、たとえばおにぎりなどがポピュラーなものになりつつあります。佃煮はすぐに食べられるごはんのおかずとして、これから受け入れられていく可能性があります。また、ハラル向けの味付けも研究し、今後は世界への輸出を視野に入れていきます」

世界を視野に入れている会社ですが、大切にしているのは地元の直営店舗で直接聞く、お客様の声や全国からいただくお手紙の一つひとつです。

戸田さん「決して味に遜色ができるようなことをしているわけではなくても、原料の調達事情で原料を一部変えただけで昔からのお客様には『味がちがうね』とわかってしまう。そんな

お客様は、本当にありがたい存在です。お土産でもらった味がとてもおいしかったので、と買いにきてくれるお客様。結婚された土地で、ふるさとの味がなつかしくて、と注文してくださったお客様。そんな一つひとつの声を大切しながら、この土地、この豊かな自然の恵みをいかして、やっぱり出羽屋の佃煮はおいしい、と言ってもらえる商品を作りつづけていきたいですね」



工場のすぐ前に広がる霞ヶ浦を前に

異業種から飛び込んだ世界で、80年の歴史を大切にしながら世界にも目を向ける出羽屋三代目の理さんは、目の前に広がる霞ヶ浦を眺めながら、そう語ってくれました。



株式会社出羽屋

〒300-0135 茨城県かすみがうら市加茂 3385
自社製品：ワカサギ・シラウオほか佃煮、塩干品など

合理的な経営改革で、 魅力のある商品、地域を生み出したい

株式会社ソウマ

日本有数の港、銚子港に隣接する波崎漁港。年間の水揚げ量が1万トン程度の港もある中で、銚子・波崎地区での水揚げは多い時には1日で1万トンを超えるといいます。その恵まれた立地を背景に、昭和6年から水産業を営んできたのが株式会社ソウマ。創業時は、地場で獲れた魚やしらす干しを作って行商するのがメインでしたが、その後、冷凍業に進出。現在は冷凍業を廃止し、加工業に軸足を移してきました。



株式会社ソウマ 専務取締役 相馬隆志さん

相馬さん「30年前くらいに、前浜の漁獲量が減少した時期があり、その頃にさばの文化干しなど冷凍原料販売以外の製品加工を始めるようになりました。冷凍業としては規模が小さく競争力がなかったので、25年前くらいから、加工業1本にしぼっています」



授与された賞状の数々

そして現在では、サバやホッケの開き、焼き魚などを製造するほか、新たにスティック状の干物を作ったり、しめさばなどの加工を始めるなど新製品の開発にも熱心に取り組み、茨城県の品評会でも多数の賞を受賞するまでになりました。その背景には、震災を機に芽生えた強い危機意識がありました。

震災の風評被害で、人員も売り上げも大幅に激減

震災の日は週末で、ちょうど出荷作業に追われていた時でした。いきなりの大きな揺れで何が起こったか分からない中、再び激しい揺れが来たので、原料も出しっぱなしで近くの学校に従業員みんなまで避難しました。幸いにも人的な被災はなく、建物も一部損壊はしたものの、使える部分は多かったので「三陸のことを考えたら、全然ましな状態」だったそうです。

ただし本当に大変だったのは、ここからでした。

相馬さん「原発事故があって4～5日したら、中国から来ていた実習生が誰もいなくなっていました。色々な情報が錯綜して、みんな混乱したまま中国に帰国したようです。住まいが食事をしたままのような状態で、もぬけの殻になっていました。そうしたら今度は他の国の人も、どんどんいなくなって…。気づいたら、当時30人くらいいた人員のうち3分の1くらいがいなくなっていました」

この時期は、ソウマだけでなく波崎地区全体が、同じような状況に見舞われたそうです。新たな人手も確保が厳しい状況の中、さらに追い打ちをかけるように、売り上げ面でも風評被害が襲いました。特に関西地区の売り上げが激減したのです。

相馬さん「ある日、急に注文が来なくなって、何日かした後におかしいな?と思いました。こちらからも連絡をしたのですが、何となく言葉を濁されたまま、いつの間にか注文がなくなっていきました」

逆境を逆手にとって、大胆な経営改革を進める

大幅な人員減、そして風評被害…このような状況の中、ソウマが取り組んだのは大胆な経営改革でした。それまで製造していた製品を大幅に減らし、選択と集中に取り組んだのです。「売り上げの80%は、上位20%の商品が稼いでいる」というパレートの法則に従い、商品ロスやコストを徹底的に見直し、売れ筋商品以外の製品を大幅にカット。最終的には3～4割の商品を削減し、少ない人員でも回せる体制を整えました。

相馬さん「流出した人材は戻ってこないし、人手に頼るより、機械化を進めて人海戦術をとらなくても大丈夫な状態にしていかないと、これからはダメだと考えました」

商品だけでなく、キャッシュフローの見直しや、在庫整理なども徹底。時間、場所、お金、すべての面でのロスを見直し、新製品の開発に回せる余力を見つけていったのです。大きな変化には痛みや抵抗がつきまとうものですが、この時のソウマは社内が一致団結し、変化に踏み切ったとのこと。「ジリ貧で、このままではどうしようもない」という危機感が全員に共通してあったからできたのだ、と相馬さんは語ります。

そうして取り組み始めたのが冒頭でも紹介した新製品開発です。

相馬さん「捌く技術や設備は整っており、原料であるさばもあります。購入した原料のうち、干物の適正サイズから外れるものにどう付加価値をつけるかを考えたら、大きな原料はしめさばにするのが最適だという結論になって開発を始めました。また小さな原料は細かくカットし、スティック状の干物にすることを思いつきました」

新製品の開発においても、余分なコストをかけず、“今あるもの”、“出来ること”を最大限に活用しています。



茨城県水産製品品評会において
県知事賞を受賞した国産しめさば



スティック状の干物（さば）

支援事業で、さらに積極的な変化を呼び込む

今後は、もっと付加価値のある製品を作るのが目標。その一貫として、今回支援事業によりいくつかの機器を導入しました。

1つ目は新製品開発のための焼き魚用の焼成機。現在は、原料を多く仕入れているサバやホッケを中心に開発を進めています。味付けは、調理しやすい塩焼きではなく、家庭で作ると焦がしてしまいがちな味噌漬け、西京漬けに力を入れ、惣菜需要の獲得を狙っています。

相馬さん「今はまだテスト段階ですが、味付けを色々検討し、成功事例が出来たところで魚種を増やす方向に切り換えていくつもりです」

そして、今後の惣菜の拡充を見越して小型魚用のフィレマシンの導入。これにより、もともとの主力製品だったサバやホッケ以外の小型魚も取り扱えるようになりました。また小型魚を視野に入れた背景には、ノルウェー産を使わざるを得ないサバだけでなく、いわしなど地元にあがる魚を有効に使いたいとの思いもあります。

さらに人手不足解消のために、中型用フィレマシンの導入し、作業の効率化を図っています。

相馬さん「以前は、バラ詰めが主体だったので16時まで魚を切っても、セイロにバツと並べて凍結するだけだったので、17時には仕事が終わりました。ですが最近はトレーパックなどに詰めることが多いので、14時に魚を切り終わってもパック詰めが全部終わるのは18時。細かい対応が求められるパック詰めはどうしても人の手が必要な部分なので、それ以外の作業はなるべく機械化を進めていきたいですね」



焼成機を使って作った焼き魚製品
家庭では焦げやすい西京焼きもきれいにふっくらと焼きあがる



小型用フィレマシンの



中型フィレマシンの



さば製品だけでもこれほど多様なラインナップ
売り先に合わせた細かなパック詰めは人の手でしか出来ない

もう1つの支援事業の活用が経営コンサルタントによる指導。このことも、他社との差別化が出来ず、価格競争に巻き込まれてしまいやすい一次加工、二次加工から脱却し、惣菜をメインの事業としたいという意識に影響しています。

相馬さん「今までは原料が調達しやすい恵まれた立地に甘えていた部分もありますが、今後はそれだけでは勝負にならないと思っています。今年の2月に惣菜製造業の許可も取得しましたので、さらに加工度を上げて、自分達ならではの特徴を出して、地域一番店と言われるよう頑張っていきたいです」

地域への思い、次世代への思いがあるから前進できる

震災後の経営立て直し、新製品開発と、常に客観的で合理的な発想をする相馬さん。その根底には、こんな思いもありました。

相馬さん「波崎地区では人口が減って、若い人も自分達世代の中堅もどんどん少なくなっています。自分は3人兄弟ですが、自分の子どもも1人。これからただでさえ人口が減っていくのに、地元で地場産業に携わる人が減っていったら、立ち行かなくなってしまいます。自分達の世代はごまかせるかもしれないけれど、子どもの代になったら今のままでは通用しない。だから、今から変えられる部分は変えていきたいんです」

波崎地区では皆が危機意識を共有した結果、競争意識・協力意識とも強く、様々な情報を共有し、お互いに切磋琢磨しているとのこと。また、業界の魅力を取り戻すためにネットの活用なども見据えて行きたいと相馬専務は夢を語ってくれました。

相馬さん「理想を言えば、インターネットでの直販部なども立ち上げたい。今はインターネットの存在感が大きくなっているので、これをぜひ活用したい。加工屋さんには真面目な働き者が多いけれど、少し加工場を離れてこういったところにも力を入れていかないと。今のままじゃだめだから変わっていききたいですね」

そのためにホームページも大幅にリニューアル中。自社だけではなく、地域や業界、次世代までも見据えた着実な取り組みは、きっと大きな実を結ぶことでしょう。



株式会社ソウマ

〒314-0407 茨城県神栖市波崎新湊 1-4

自社製品：塩さばフィレ、さば文化干し、しめさば等のさば加工品、ほっけフィレ、ほっけ開き等のほっけ加工品、その他干物類

「クソマジメ」と言われるほどの誠意と熱意で、 逆境を乗り越えた

株式会社竹中水産

「どうぞいらっしゃい」と私たちを出迎えてくれた竹中水産の社長竹中功治さんは、見上げるほどの長身で180cmを優に超える偉丈夫。

それもそのはず竹中さん、かつてはバスケットボールの選手だったのです。それも、高校時代は3年連続で全国大会に出場し、U-20（20才以下）の日本代表にも選ばれたほどの実力の持ち主。もともと水産加工の家に生まれたものの、その後も大学、実業団でも活躍。バスケットボール選手として順風満帆な人生を歩んでいました。



株式会社竹中水産 社長 竹中功治さん

そんな中、竹中さんに1本の電話が入ります。

竹中さん「ある日母親から電話がかかってきました。父が亡くなり、家業が傾いたので帰ってきてほしいと言われたのです。ちょうど実業団で監督就任の誘いがあった頃でしたが、それまでずっと好きなことをさせてもらった分、親孝行をしたいと思って実家に帰ってくることを決めました」

そうして竹中さんが実家に戻ったのが、今から21年前。その後の生活は、かなり厳しいものでした。家業が立ち行かなくなっていたため、鮮度が良い分値段もはる一等の原料は買えず、午後になって価格が下がってからやっと二等、三等の原料を調達。その後、加工の仕事をしていても原料の質も悪く、午後からの仕事で加工に充てられる時間も少ないため、なかなか利益には結び付きません。

このような状況の中、救いの手を差し伸べてくれたのが、地元の大手水産業である津久勝でした。苦しい時でも、真摯に誠実に仕事をしている姿に目を止めてくれたのだそうです。

竹中さん「津久勝の社長さんに、“そんな仕事の仕方じゃ、食べていけないだろう。ウチは冷凍庫がいっぱいで追加の原料を買えないから、ウチの凍結事業を手伝えればいい”と声をかけていただいたのです。後になって、“苦しくても、ずっと前向きにクソマジメに頑張っていたから一緒に仕事をしなくなったんだ”と書いていただきました。ウチが今あるのは、津久勝さんのおかげです」

いわしの目利きが評価され、徐々に信用を勝ち取る

その後、竹中さんは徐々に津久勝からの信頼を勝ち取っていきました。その大きな武器になったのが「いわしの目利き力」。実家が水産事業を営んでおり、幼少期から実家の手伝いをしたり、毎日のように食べていたりしたため、地元の魚とは「一緒に育ってきたような感覚」。自然にいわしの目利きの達人になっていたのです。

竹中さん「当時は魚の腹を見て、触って、脂のチェックをして、皮をむいて食べてみて、という作業を半日以上繰り返していわしの状態を判断していました。浜で鮮度が悪いと言われていたようなものでも身質が良ければB級で使えたり、鮮度が良いという触れ込みのものでも、身が細いから買わない方が得策だとか複雑なんです。鮮度が良くても身質が悪ければ劣化が激しいので総合的に判断することが大事です」

いわしを仕入れる際は、鮮度、粗脂肪量等を細かくチェック。漁場や船まで絞り込み、独自の基準で毎回評価点もつけ、納得できるいわしだけを仕入れます。その量は水揚げされる量の10分の1程度。実際に、昨年度いわしを仕入れた回数は、1年でわずか13日だったそうです。豊漁であっても竹中さんの理想とする基準をクリアするいわしはそう多くありません。



良質ないわしを仕入れた時の船や漁場までを細かく記したファイル

そうやって、徐々に事業が回復しかけた矢先に襲ってきたのが震災でした。建物は一部損壊で済みましたが、風評被害で関西と九州の販路が経たれ、当時の売り上げの50～60%を失ったと言います。社員も自宅待機にせざるを得ない事態となりました。

この非常事態に、救世主となってくれたのは、またも津久勝。今までの誠実な仕事を評価し、日本でも有数の大手水産会社に紹介してくれたのです。その縁を生かし、まずは大手回転寿司チェーンに自慢のいわしを納入したところ、「このいわしはうまい！」と絶賛され、採用が決まったのだとか。

その後は大手水産会社に「いわしのプロ」として認められ、今ではその会社の海外事業の検品作業を請け負うまでになりました。それ以外にも様々な事業協力の話が進んでいるそうです。また突出した「いわしの目利き力」に加え、体育会で鍛えられた竹中さんの誠実さ、行動力も取引先からの信頼を勝ち取る大きな要因であるように思えます。

竹中さん「大手は管理基準も厳しいので、最初は品質管理の担当者さんに工場の改善点を多数指摘されました。夕方の17時くらいに担当者さんが帰った後、その足でホームセンターに行き、修繕できるところはその日のうちに即補修。当日中にメールで修繕箇所の写真を送ってチェックしてもらうことを繰り返しました。そんなやりとりを続けるうちに、信頼関係が築かれたのかもしれない。その時も皆さんにクソマジメだねって言われました（笑）」

助成事業で、更なる発展を

こうして苦境を乗り越え、徐々に業績が回復してきた竹中水産。その流れを加速させるため、支援事業で新商品開発のための機器を導入しました。今まではいわしのフィレやドレス加工が主でしたが、取引が広がった結果、他の魚種や加工への要望を受けることが多くなり、新たなチャレンジに乗り出したのです。

まず取り組み始めた新商品は、しめさばと煮魚の2つ。そのうちの1つしめさばは、強力なパイプが出来つつある大手水産会社からの委託事業。回転寿司など、寿司店向けの加工を請け負い、すでに順調に稼働しています。販売先が求めるレベルの品質管理を徹底し、近くハサップも取得する予定です。

もう1つの煮魚は何度も試作を繰り返し、10月から大手スーパーでいわしの生姜煮、味噌煮のテスト販売が決まりました。こちらも社長の「うまい！」という鶴の一声で採択が決まったそうです。

さらに助成事業の関係で出展した展示会がもとで、全国展開している高級スーパーとの商談も始まっているそうです。

まずは身近な人に成果を還元、ゆくゆくは自分を育てた魚食文化に貢献したい

業績が回復し始め、竹中さんがまずしたことは社員旅行の実現、社員寮の整備など社員への還元。今までは会社を存続させることが最優先だったけれど、今後は利潤の追求だけでなく社員の生活のレベルアップをしたいと言います。その思いが伝わったためか従業員が以前より自主的に仕事に取り組んでくれるようになったり、前向きな社員を採用できるようになってきたと言います。

竹中さん「ドレス商材を扱っていた時は、自分達が作ったものがどこでどう使われているか全くわからなかったけれど、今は自分達が作ったものがお客さんに喜んでもらえるのが目に見えるのも嬉しいです。先日も従業員が、ウチの商品を扱って



訪れた人に「きれい」と褒められる工場。毎回入念に掃除を行うため、工場内は魚のおいがほとんどない。



キビキビと働く従業員。作業台も助成事業で導入したものだ。



今回導入した飽和蒸気調理器で煮付けると、ふっくら骨まで柔らかく仕上がる。



原料に自信があるため、砂糖を市販の半分以下に抑え、魚の香りが味わえるような味付けに。



くれている回転寿司に行って“これは、お父さんが作ったんだ”と子どもに話したんだと、誇らしそうに報告してくれました。昔、水産業界は、汚い、キツイ、給料が悪いの3Kだったけれど、社員がプライドをもって働ける会社になりたいと思っています」

特にずっと苦楽をともにしてきた「戦友」である本部長や工場長と前向きな仕事の話が出来る時が、格別に嬉しいのだそうです。今までは自分一人で背負っていた取引先との商談や、朝礼での社員のとりまとめも本部長や工場長に任せられるようになり、新たなチャレンジに向けた協力体制も出来つつあります。

身近な人への恩返しの次は、自分を育ててくれた魚食の復活、普及に力を入れて行きたいと竹中さんは、熱く語ります。



竹中さんが戻ってきてからの一番の古株である本部長

竹中さん「自分が子どもの頃は、いわしやサバが頻繁に食卓にあがっていました。何品かあるおかずが全部いわしなんていうことも普通でした。栄養豊富な魚をたくさん食べたおかげで健康に恵まれ、スポーツでも活躍できたし、辛い時期も乗り越えられたと思っています。だからこそ、最近の魚離れが残念でなりません。美味しいものをどんどん供給して、たくさん魚を食べてもらいたいです」



ふるまっていたいただいた炙りいわしと、煮付け

私達もいわしをふるまっていたいただきましたが、脂がのって、豊かな香りと魚本来の風味が味わえるものでした。今までいわしが苦手だった人に「おいしい」と言われたことがあるというのも領けます。



先代社長と、先代から引き継いだ忍耐の書

きっと竹中さんは、今後も「確かな目利き力」と「誠意」を武器に、バスケットボールで達成した以上の成果をあげていくことでしょう。そして先代社長も、それを待ち望んでいるように思えてなりません。



株式会社竹中水産

〒314-0408 茨城県神栖市波崎 1133

自社製品：いわしフィレ、いわしドレス、いわし開き 等

地元根差した魚文化を、広く世の中に届けたい

大喜や

風光明媚という言葉がふさわしい茨城県ひたちなか市・平磯の海の目の前。そこに大喜やの店舗があります。添加物を一切使わない昔ながらの製法で作られる味に惹かれて、平日は地元、週末は近郊から来るお客さんでいつも賑わっています。

大内さん「海が目の前にあって、雰囲気が良いからでしょうかね。ご近所の方がちょっとした買い物をする時でも、お一人ではなく家族全員でいらっしゃる人が多いんです。散歩にちょうど良いのかもしれない」



大喜や 代表 大内正光さん

商売のベースは、昔も今もあくまで店舗。大内さんは「呑気にやっているんです」と飄々と語ります。でも、ここ平磯は古くから漁業や水産加工で栄えた土地柄。漁業に携わる家庭では、漁の際に傷ついた魚を自宅や近所に持ち帰る「分け魚」という風習があり、四季折々鮮度が良い魚を食べて育った人が多いのです。そんな舌の肥えた地元の人々を満足させてきた商品は自然に噂となり、お客様の要望に応じていくうちに、徐々に販路が広がっていったと言います。



目の前の磯には、護摩祈禱が行われたという言い伝えのある「清浄石（護摩壇石）」がある

大内さん「魚を買い付けに行く市場関係者や、地元のお客さんが評判を広めてくれるのか、問い合わせを多くいただきます。自分としては、そこまで頑張らなくてもいいかなと思っていたのですが、求めてもらえるなら多くのお客さんに食べて欲しいと思うようになりました」

50歳を機に早期リタイアし、一から店を作り上げた

先代の時代は、“扇屋”の名前で魚の仲卸業者を営んでいました。大内さんも若い頃は築地の仲卸に2年半ほど修行に出たそうです。そこから様々な縁が重なり、フィッシュミール工場の職員として10数年勤務していた大内さんですが、50歳の時に一大決心をします。工場を辞め、ずっと念願だった店を始めることにしたのです。

大内さん「50歳は人生で最後のチャンスだと思いました。子育ても一段落して、妻も店を手伝える環境だったので迷いはありませんでした。ずっと魚一筋で来た自分の価値観に合っているのは、工場に勤めているより、自然の中で好きなことをすることだと思って。おかげで今は、まったくストレスを感じません（笑）」

大内さんが店を引き継いだ時、店名を“扇屋”から“大喜や”に変更しました。そして、最初に扱った商品は「さんまのみりん干し」。那珂湊の名産でもあるさんまを、ざらめと醤油を煮詰めた特製調味液につけ、天日で乾燥させたものです。このさんまのみりん干しは大内さんが工場勤務をしている時代も、お母さまがずっと作り続けていた商品。その頃は家内工業だったので「添加物を使うような知識はなかった」と大内さんは笑います。調味液の味は原料や季節によって改良を加えていますが、規模が拡大した今も製法自体は昔の伝統を守り続けています。

その後、魚種も加工法も少しずつ増やし現在のラインナップが誕生しました。常に10種類以上の魚種を扱い、新製品も必ず年に1～2点は投入するとのこと。新製品の開発は、大内さんが一手に担います。普段接する顧客の反応に加え、素材の原価や在庫状況等を鑑みながら「どんな製品があったらお客さんに喜ばれつつ、損益分岐点を超えるのか」を真剣に追求。そのため、一度開発を始めたら、途中で投げ出すことはほとんどないと言います。

大内さん「大手と違って、自分の店で売るので1回作った商品はずっと置いています。最初に大きく売れた後、必ず1回下火になりますが、じっくり観察していると、どの商品がどんな時期に売れるのか、どのくらい作るのが適量なのか、大体わかってきます。去年はオホーツク産の鮭を買って、塩漬けにしたあと燻製をかけた新製品を作りました」



大喜やの商標は地元の方のデザイン



一番歴史があるさんまのみりん干しは、今でも人気商品



様々な製品が並ぶ店内。今、一番売れているのは、めかじきの醤油漬

震災の影響で地元が不況に見舞われ、卸事業を一時断念

順風満帆に見える大喜やですが、震災の影響は大きかったそうです。

幸いなことに工場や店舗の被害は大きくありませんでしたが、製品を卸していた市場は那珂湊港に隣接。3メートルもの津波で大打撃を受け、その後の風評被害も重なって、海藻や魚の加工品を卸しても買い手がつかない状況となりました。

また当時の販路には、観光客向けのホテルも含まれていました。こちらも風評被害により、観光客が激減。その上、卸だけでなく店舗に来る顧客も減り、直販も伸び悩む事態となったのだそうです。

大内さん「あの頃は、地元全体の景気が悪くて…。震災以前は市場やホテル向けの卸もやっていましたが、震災以降は、店も閑古鳥が鳴いていたし、生産をしようという気持ち自体がなくなってしまいました。結局、卸は一切やめて、店で出す分だけを細々と作っていました」

卸事業からの撤退もあって、売上は3割ほど減少。特に、それまで最大の強みであった「天日干し」という特徴が、原発事故によって風評被害を加速させる要因となってしまったのが痛手だったと語ります。

ようやく復興したと感じられたのは、2～3年程前。近隣にある国営ひたち海浜公園等に観光客が戻り始め、大喜やに来るお客様も徐々に増加。また津波の被害が大きかった那珂湊港も、常に観光バス数台でお客様が訪れるほどになり卸事業も再開しました。そうして「震災後」の展開を考え始めた時、生産体制を新たに整えるということが必須の課題となっていました。



近隣地区の那珂魚湊市場は津波の被害を受け、今は交通量の多い交差点も当時は完全に浸水

支援事業を利用して新工場を整備。新たな販路開拓に舵をきる

生産体制を整えるため、今回の支援事業で大喜やが導入したのは、商品を乾燥させるための設備一式と、製品の品質管理に必要な金属探知機や滅菌器など。これらの導入により、より衛生的で安全な製品を製造が出来るようになりました。今までは家内工業に近かったため、製品の評判を聞きつけて様々なバイヤーが商談に来て、最終的な成約まで結びつかなかったことも多かったそうですが、設備の増強により、広範囲に製品が届けられる基盤が整いました。

「機器の整備により、これまでに増して自信をもって商品をお届けできるようになりました。震災後、これからの展開を考えていた時に支援事業の後押しは非常に心強かった」と大内さん。

また天日干しの魅力は高いものの、自然が相手であるため、天候が変わるたびに500枚ものふりのセイロを人力で移動させたり、砂埃をかぶってしまったら砂を取り除くなど、余分な作業を強いられることも多かったのだと言います。大喜やは従業員の定着率が高く、現在働いている人は、

みな十年以上のベテラン。彼らを単純作業に従事させず、熟練の技術を発揮してもらうためにも支援事業は役立っています。

大内さん「天日干しだと魚の旨味や潮の風味が出るし、みりん干しのツヤ、光沢も違うので、これからも天日干しにはこだわっていきます。でもムラになりにくいなど機械ならではの良さもあるので、今後は天日と機械の良い部分を、それぞれ生かして生産をして行きたいです」

実は大内さん、店を維持するための収益バランスには敏感ですが、「たくさん儲けよう」という意識は今まで低かったのだそう。それは、ゆとりを持った生産工程でないと「どこかにひずみが出る」ことを自覚していたから。そのため大量生産を求められたり、品質維持のために添加物を足してほしいと言う要請があった時も、断ってきました。

大内さん「切羽詰ったスケジュールで働いていると、同じことの繰り返ししか出来なくなって、新しい商品を作ってみようかな、とか、季節や原料にあわせて味を変えた方が良さそうだな、という発想も出なくなっちゃうと思うんです。向こうの規格に合わせるより、自分のペースでやりたいと思って、色々言われても今までは“勘弁して”って言ってました」

その大内さんが、販路を拡大しようと決心したのは、震災を機に芽生えた「魚離れ」への強い危機意識です。最初はレストランを計画したそうですが、「この場所だけにとどまらず、より広い範囲に製品を届けたい」という思いから、工場の整備に踏み切りました。

添加物を使わない、天日にこだわるなど「良いところ」は継続しつつも、今までは躊躇していたネット販売などにも、今後は可能な限り対応していきたいと語ります。

大内さん「魚の一大産地である東北が被災したことで、当時、一般市場やスーパーに三陸産の魚が並ばなくなったでしょう。それがきっかけで、魚離れが進んでいる気がします。それ



新たに設置した乾燥室と乾燥設備



熟練した従業員が大喜やの加工を支える。
作業台も支援事業で導入したもの

に自然環境の変化で水揚げも減って、那珂湊でも今、かつおの水揚げが無いし、さんまも獲れない。少しでも、多くの人に魚を食べてもらえるなら、もう少し頑張ろうと思っています」

展示会にも積極的に見に行き、色々な知識を吸収している大内さん。取材当日も、新たな問い合わせがあったり、ネット販売のための取材が来たりと大忙しの様子でした。娘さんご夫婦と言う良き継承者にも恵まれている大喜や。地元の文化や環境に軸足を置きながら、地の利を生かした良質な製品を提供する大喜やのような店が続いていくことで、地域の魚文化が守られていくのでしょう。



大喜や

〒311-1203 茨城県ひたちなか市平磯町 3551-7

自社製品：さんまみりん干し、さんま開き、さばみりん干し、めかじき醤油づけ等

被災地で頑張る加工屋さん Vol.3 平成 30 年 3 月発行

発行：復興水産加工業販路回復促進センター
全国水産加工業協同組合連合会（代表機関）
公益社団法人日本水産資源保護協会
一般社団法人大日本水産会
東北六県商工会議所連合会
<http://www.fukko-hanro.jp/>

制作・編集：復興水産加工業販路回復促進センター
全国水産加工業協同組合連合会（代表機関）

ライター 香川 誠 大武 美緒子 柴田 佳代



この印刷物は、環境に配慮した紙とインクを使用しています。



リサイクル適性[Ⓐ]

この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。