

# 被災地で頑張る 加工屋さん

vol.4



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

株式会社味の加久の屋	02
株式会社マルチン	05

## 岩手県

有限会社タイコウ	09
マルカ川商株式会社	13
古須賀商店	17

## 宮城県

ヨシエイ加工株式会社	20
株式会社小山平八商店	24
本田水産株式会社	28
富士國物産株式会社	33
株式会社マルハツ	37
株式会社高浜	42
末永海産株式会社	46
株式会社小野万	50
株式会社サンフーズ気仙沼	54
株式会社佐々直	58

## 福島県

株式会社サンエイ海苔	63
中澤水産有限会社	67

## 茨城県

株式会社高木商店	70
株式会社才賀商店	74
株式会社石橋商店	78

## 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」を発刊した後、同年 9 月に Vol.2、平成 30 年 3 月に Vol.3 を発刊し、そして今般「被災地で頑張る加工屋さん Vol.4」を発刊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

# 原料高に負けない！郷土食材の“総力戦”

株式会社味の加久の屋

サケの頭部の軟骨を「氷頭（ひず）」といいます。北海道や三陸地方ほか、サケの取れる地域で古くから食されてきた食材ですが、希少部位で流通量が少ないこともあり知名度は決して高くありません。ただ、薄くスライスした氷頭の酢漬けは、正月のおせち料理などとして食卓に並ぶことも多く、名前を知らずとも食べたことのある人は多いかもしれません。

青森県八戸市の「味の加久の屋」は、定番商品の一つとして氷頭製品を扱っています。一般的に氷頭は生臭くなりがちだといわれますが、総務部課長の石橋勝さんによると、同社はその難点を克服するためにある工夫を施しているといいます。



味の加久の屋 総務部課長の石橋勝さん

**石橋さん**「当社の氷頭はカットや味付けに工夫をしており、生臭さを極力減らすようにしています。甘酢で味付けしたレギュラー商品のほか、黒酢仕立て、吟醸漬け、大根と人参を使用した紅白なますなど、バリエーションも豊富に取り揃えています。原料はすべて、三陸地方と北海道の国産サケです」

味の加久の屋では、氷頭製品のほかにも、青森県の郷土料理「いちご煮」（ウニとアワビのお吸い物）の缶詰、ズワイガニのむき身、焼きホタテ、サバやサンマの煮物、漬物などを作っています。同社における氷頭製品の売り上げは全体の5%ほどと決して大きな割合ではありませんが、近年の美容・健康ブームを背景に氷頭製品への注目が高まっているようです。

**石橋さん**「氷頭には美容効果が期待されるプロテオグリカンという成分が含まれています。最近はそのことも少しずつアピールしています」

プロテオグリカンとは糖タンパク質の一種で、コラーゲンなどと並び美容効果が期待される成分。サケの頭部は活用方法が限られるため、加工の過程で捨てられてしまうことも珍しくありませんが、食材として新たな可能性が示されれば、水産資源の有効活用にもつながりそうです。



包装パックにもプロテオグリカン（PG）の含有量を記載

## 人手不足から注文を受けられない事態に

八戸市の太平洋岸では、東日本大震災の津波被害に見舞われる水産加工会社が少なくありませんでしたが、味の加久の屋の本社工場は高い場所にあるため直接的な被害は免れました。海の近くにある親会社の八戸缶詰の工場1階が水没し、味の加久の屋がそこに置いていた機材が被災したものの、自社の工場は2、3日で復旧したといます。

**石橋さん**「復旧は早かったのですが、チルド製品を扱っている事情から、震災直後は道路事情の影響を受けて出荷したくてもできない日がありました。通常は毎日出荷していますが、1カ月弱の間は2日か3日おきに出荷できる程度で、売り上げがその分減ってしまいました」

本格的な苦境が訪れたのはその後です。震災後は慢性的な人手不足に陥り、従来の製造ラインでは注文に応じられないケースが出始めたのです。

**石橋さん**「とりわけ包装ラインでの作業効率が悪かったため、すべての注文を受けることが困難となりました」

人員を増やしたくても、震災後は求人を出しても人が集まらない。仮に人員を増やせたとしても、コスト高となり価格競争力の面で劣ってしまうことは明らかでした。

## 包装ラインの作業効率を向上させた大型機材

そこで同社は、支援事業を活用し、課題を克服するための新機材を導入しました。

**石橋さん**「従来は氷頭を包装する際、はかりを使って1パックごとに分量を計量し、人の手で袋に詰めていました。ところがコンピュータスケール、カップ投入機、自動包装機を導入してからは効率が上がり、6人で行っていた作業が2人で行えるようになりました。この機械は氷頭だけでなく、焼きホタテやホヤの計量、袋詰めにも使えてとても助かっています」



調理済みの食材を1パックの分量に分けてくれる  
コンピュータスケール



コンピュータスケールで計量された後、自動包装機で  
袋詰めにする

例年、繁忙期には他社にアウトソーシングすることも多かったそうですが、この機械の導入後は外注経費が4分の1程度になったといます。また効率が上がったことで、コスト高により受注できなかった既存商品を売り込めるチャンスが再来しました。

## 地元のものを使っていく

八戸缶詰の販売部門として、1981年に設立された味の加久の屋。震災後のボトルネックとなっていた包装ラインの効率化は実現したものの、人手不足と原料高という懸念が解消されたわけではありません。今後はどのような対応をしていくのでしょうか。



さば菊花巻 新鮮な鯖を厳選し、食用菊で巻き上げたもの

**石橋さん**「当社が作っているのは主に水産加工品ですが、総菜メーカーとして、農産品や食肉なども含めて総合的な観点でやっていきたいと考えています。すでに菊花巻、菊花漬、大根のべったら漬、といった農産品を使った商品も扱っており、専用の漬物工場も保有しています」



かに菊花漬 食用菊とズワイガニの脚肉の甘酢和え

食材の仕入れルートはそれぞれ異なりますが、共通していることがあります。それは、可能な限り地元から調達しているということ。たとえば菊や大根などの農産品は主に青森県南部地方のものを、魚はもちろん、三陸産が中心です。

**石橋さん**「ズワイガニなど、一部輸入品のものもあります。また季節によっては他の地方から取り寄せるものもあります。それでも基本は地元の食材を使うということ。原料高は続きますが、いろいろな食材を織り交ぜながら郷土料理を広めていきたいと思います」



### 株式会社味の加久の屋

〒031-0841 青森県八戸市鮫町字福沢久保3

自社製品：ズワイガニ、焼きホタテ、氷頭、菊花漬、各種惣菜、漬物 ほか

# 英語教師から珍味づくりに転身 工場長の新たな“宿題”

株式会社マルチン

**尾崎さん**「ちょうどそのあたりに、私の子供部屋があったんです」

家族の記憶が残る事務所で、“昔の間取り”を説明するマルチン（青森県八戸市）工場長の尾崎敦さん。同じ建物の1階に自宅、2階に事務所を構えていますが、かつてはそれが逆で、2階に自宅、1階に事務所がありました。

**尾崎さん**「乾燥珍味の工場が隣にあるので、私も子供の頃はたまに手伝いをしていました。といっても、袋詰めしたばかりのさきイカのパックを手で振って形をなだらかにするとか、簡単な作業ですけどね。2人の弟ともども、パートの方にかわいがってもらったのを覚えています」



工場長の尾崎敦さん  
壁にはマルチンの地域活動に対する感謝状などが並ぶ

マルチンは1966年（昭和41年）に、尾崎さんの父であり社長の尾崎鉄蔵さんが創業した珍味製造・販売の会社です。当時はまだコンビニエンスストアがない時代で、酒を買う場所といえば酒屋さん。ビールと一緒にマルチンの乾燥珍味もよく売れていたそうです。

**尾崎さん**「現在の事業の柱は3つです。1つ目は、ホタルイカの沖漬けやイカの塩辛など生珍味の製造。2つ目は、さきイカの乾燥珍味や乾燥わかめなど乾燥製品の袋詰め。そして3つ目が、海産加工品の卸売業です。イカ飯、かまぼこ、煮魚などをメーカーから仕入れてお土産屋さんなどに卸しています」



乾燥珍味の袋詰めは尾崎さんが子どもの頃から続く仕事の一つ

## 生産体制整えるも取引先の被災で販路縮小

JR 八戸線白銀駅の南側の高台に事務所と工場を構えるマルチンですが、津波被害はゼロではありませんでした。震災以前は海に近い新湊（しんみなと）地区にも生珍味の加工場がありました。

**尾崎さん**「当日は地震直後に停電になり、作業ができなくなったので、従業員の皆さんには帰ってもらいました。その時は情報が全く入ってこず、日本が今どうなっているのかということはおろか、津波が向かってきていることすら知りませんでした。津波のことを知ったのは、車載テレビをつけてからです。八戸港の様子が映されるたび、新湊工場のことが心配でなりませんでした」

翌日、尾崎さんが新湊工場に足を運ぶと、ひっくり返った車や、他社の工場から流れ着いた資材が辺りに散乱していました。

**尾崎さん**「工場付近には2メートルくらいの津波が来ていたようです。海水に浸かってしまった当社の機材も壊れてしまいました。片付けをしながら、『もうこういう思いはしたくないな』というのが正直な気持ちで、新湊工場はやむなく閉鎖しました」

それまで新湊工場で行っていた生珍味の加工は、津波の心配のない本社の向かいにあるプレハブ工場で行うことにしました。壊れた機材も修理できるものは引き続き使い、足りない機材は補助事業による助成金で購入。震災前とほぼ変わらない生産体制を整えて、これまで通りの商売ができるはずでした。

ところが、以前と同じように作ることはできても、肝心の販売ルートが縮小していました。マルチンの取引先となっている土産店は青森県だけでなく、岩手県から三重県にかけての太平洋沿岸に広く分布しています。その中には津波で被災した取引先も少なくなかったのです。そこに原発事故の風評被害も重なりました。

## イカ飯に業績回復を託すも原料不足が直撃

この状況を打破するには、新たな販路開拓が不可欠でした。また、価格競争力を付けるため、品質を下げずにコストを下げる必要もありました。そこで尾崎さんは販路回復取組支援事業の助成金を活用し、作業の効率化と、これまで卸売りをしていたレトルト製品を自社で作るための機材を導入しました。

**尾崎さん**「従来、乾燥珍味の袋詰め作業には足踏み式の機械を使っていましたが、その作業を効率化するためにセミオートシール機を導入しました。この機械により、従来より作業効率が3割ほど向上しました。また、かくはん機を導入したことで、生珍味の生産能力が倍になりました」

自社製品の開発にあたっては、レトルト製品の加熱殺菌用に全自動小型高温高圧調理機を導入。これまでイカ飯やかまぼこなどのレトルト製品については、メー



製品の入った袋を真空脱気しながら封をするセミオートシール機



原料と調味料を混ぜ合わせるかくはん機

カーから取り寄せて販売する卸売業を展開していましたが、全自動小型高温高圧調理機の導入により自社工場での製造が可能になりました。しかしオリジナルブランドの主力になるはずだったイカ飯に関しては、思惑が外れました。ちょうど試作をしていたところにイカの不漁が直撃し、原料を調達できなくなってしまったのです。

**尾崎さん**「輸入品を使えば作れないこともありませんが、当社は地元八戸のお土産用として売りたいので、八戸のイカでなければなりません。今はイカが手に入らないので、しばらくはかまぼこや煮魚など他のレトルト製品の展開を広げていこうと考えています」



全自動小型高温高圧調理機でレトルト製品も作れるように

## 英語教師も工場長も「教えて育てる」仕事

仕入れから営業、オフィスワーク、そして経営にいたるまで、工場長という枠を超えて一人何役もこなす尾崎さんですが、最初からマルチンで働いていたわけではありませんでした。もともとの職業は英語教師。父の仕事をいずれ継ごうと決心するまでは、八戸市内の高校に勤めていました。

**尾崎さん**「私は3人兄弟の長男ですが、父の仕事を継ぐ気はありませんでした。継いでほしいと言われたこともない。でも結婚を境に、『自分が継いだほうがいいのか』と思うようになり、31歳の時に英語教師を辞めて、マルチンで働き始めました」

子供の頃に手伝いをしていたとはいえ、仕事としては未経験の業界。それでも入社当時から新商品の開発に積極的に取り組み、教師としての経験を活かして「教える」ということにも力を入れてきました。

**尾崎さん**「会社をここまで存続させてきた父と同じことはできませんが、私は教師の仕事をしてきたこともあり、相手に分かりやすく教えるということに関しては得意です。人を育てることについては常に意識してきたので、従業員のレベルは確実に上がっていると思います」

企業の重要な資産といわれる『人、モノ、金』の中でも、人という資産を大事にしてきた尾崎さん。15人という小所帯ですが、人の力をどう売りに結びつけていくかが今後の鍵になるといいます。その一方で、現実をシビアにも捉えています。

**尾崎さん**「株価が上がっているというニュースを聞いても、我々の業界で景気の回復を実感している人はほとんどいません。同業者と話していても、まだまだ厳しい状況が続くというのが大方の見方。景気に左右されずにやっていけるような会社にしていかないと、今後は生き残れないと思います」

イカ、サケ、タラ、ホタテなど、マルチンが使う原料の確保も年々厳しくなっているといます。そこで肝心なのは商品開発。工場長の尾崎さんにとって、新商品の考案も日常業務の一つです。

**尾崎さん**「導入した機材の中でも、全自動小型高温高圧調理機は大きな可能性を秘めています。常温で日持ちするレトルト製品を自社で作れるようになったので、その中から新しい柱が生まれれば業績は上向くと思います。規模として大々的にはできませんが、少しずつでもいいから自社製品を増やしていきたい。とはいっても、新商品は何十個も考えて、やっと一つ当たるか当たらないかという感じですけどね」

Failure teaches success. (失敗は成功のもと) 試行錯誤しながら、成功への道を模索していきます。



#### 株式会社マルチン

〒031-0822 青森県八戸市白銀町南ヶ丘4-3

自社製品：ホタルイカの沖漬け、塩辛などの生珍味、乾燥珍味ほか

# 家族への思いと人のつながりを 新製品開発に生かす

有限会社タイコウ

自閉症の子供が働く場所を作りたい。そんな家族の思いで2006年2月に創業された、岩手県大船渡市の有限会社タイコウ。その社名には、我が子に光を当てたいという願いが込められています。

**中村さん**「次男の名前から一文字と『光』を合わせて、音読みで『タイコウ』と名付けました。私の妻が会社を設立し、最初は妻と次男、そして妻の友人たちで鮭フレークを作るところから始めました。現在は私と長男も合流して家族経営をしています。当初彼女たちは、どうすれば自分たちの作った鮭フレークが売れるのかが分かりませんでした。そこで別の業界で働いていた私が仕事の合間を縫って、鮭フレークの営業に回っていました」



タイコウの中村司さん  
次男の就労支援などを担当している

スポーツ用品の商社などに勤めていた中村さんにとって、「モノを売る」という経験が物を言いました。業界が異なることによる苦労はありながらも、東京の荷受け業者と売買契約を結ぶことに成功し、初年度の収支を何とかトントンにすることができたのです。

**中村さん**「当初は人が足りず、工場経営のノウハウなどもない状態でしたが、懇意にしている市内の水産業者の方をお願いして、経験豊富な方を一人紹介してもらいました。その方から原料の調達方法、製品の作り方、売り先、工場の運営方法を学んだことで、経営も徐々に安定していきました」

創業から約5年経ち経営も軌道に乗りつつあったちょうどその時、あの東日本大震災に見舞われました。

## スーパーに並んでいたのは、別の産地の商品

タイコウの工場は、大船渡湾を見下ろす山腹、標高約70メートルの場所にあります。大船渡の市街地を破壊し尽くした東日本大震災の大津波でも、そこまでは届きませんでした。しかし、タイコウの被害が全くなかったわけではありません。地震の揺れで横転した工場内の機械は芯がずれて動かなくなり、修理に時間を要するものもありました。

**中村さん**「水と電気も止まりましたが、幸い配水池がすぐそばにあったので水には困りませんでした。地元の電気工事の会社も、うちの工場が動けば炊き出しができるからと、震災4日目に電気を通してくれました」

津波の被害がなかったことで、比較的動きやすかった中村さんたちは、鮭フレークや梅干し、あまぐり、キャベツ、大根、白菜など、工場にあった在庫を避難所などに届けて回りました。道路が寸断されて車でたどり着けない場所には、息子と一緒に食料を背負って歩いたといいます。さながら「山の上の食料基地」。中村さんは「そんな立派なものじゃないですよ」と言いますが、物資が不足していた震災直後、その支援に助けられた人は多かったでしょう。

震災後の混乱がひと段落し、本格的な再開を目指したタイコウでしたが、震災前とは状況が大きく変わっていました。原料の入手が困難になり、思うように生産ができない状態が続いたのです。

**中村さん**「関東地方のあるスーパーに足を運んだ時のことです。うちの商品が並んでいた場所に、別の産地のものが並んでいました。私たちの生産が滞っている間に、スーパーも新しい取引先を見つけていたようです」

相手も商売。仕方がないこととはいえ、危機感を抱いた中村さんは、販路を取り戻すために新商品開発に着手しました。

## 高齢者向けの“やわらか製品”から、競走馬の飼料まで

中村さんは販路回復取組支援事業の助成金を活用して、レトルト加工機一式を導入しました。これにより、これまで冷凍製品として加工していたものも、常温保存のできるレトルト製品として商品化することが可能になりました。また高い鮮度を維持する「プロトン凍結」による生食食材をレトルト加工することで、レトルト臭のない製品を作ることにも成功。取引先から安全面（温度管理記録）と品質面ですぐれた製品との評価を受け、新しい流通チャネルの開拓も進みました。



温度管理用の記録装置も備えた  
レトルト加工機



レトルト加工機で開発した  
「かきの潮じる」等の新商品

レトルト加工機によって生まれた製品のひとつに、たこのやわらか煮があります。復興販路回復アドバイザーのアドバイスを受けて開発しましたが、最初のうちは、なかなかうまくいかなかったようです。

**中村さん**「思うようなやわらかさにならず、何度も失敗しました。それでも試行錯誤を繰り返すうちに、ある方法でやわらかくなることが分かりました。『これはうまいぞ』と納得のものが出来上がり、今のところ売れ行きも好調です。今年は当社主力の鮭フレークを抜く勢いです」

原料となるタコは、岩手県内の漁港にあがる地元産を使用。タコのやわらか煮が成功したことで自信をつけた中村さんは、さらなる展開として高齢者向けの商品開発も進めています。

**中村さん**「自分の親が高齢になったことで、高齢者向けの商品も考えるようになりました。レトルト加工機を使えば、魚の骨まで食べられるやわらかい製品も作れます。電子レンジで簡単に食べられる惣菜が増えれば、高齢の親の在宅介護が可能になる家庭も増えると思います。おでんや煮付けなど、やわらかく食べられる商品を揃えていきたいですね」

今後の柱として考えているのは、レトルト惣菜だけではなく、同社第3工場では、カキの殻を使って、少し変わったものも作っています。

**中村さん**「カキの殻を粉末にして、競争馬の飼料用に加工しています。この開発には岩手県や大船渡市の支援を受けているほか、震災当時大船渡に炊き出しのボランティアに来ていた栄養化学の専門家にも生産にあたりアドバイスを受けています」



カキの殻を粉碎するための大型機械

導入したレトルト加工機も、飼料を作る工程で使われています。中村さんによると、カキの殻とエキスを使った餌料には整腸作用があり、馬の健康に良い影響を与えるのだとか。カキフライやカキのオイル漬け、カキのしぐれ煮などを作るタイコウにとって、水産資源をフル活用した副産物。カキの殻を活用した飼料の売り上げはタイコウ全体の3割ほどを占めており、今や重要な事業の一つとなっています。



特注のジャンに漬け込んだ「牡蠣オイル漬」はネット販売もしている

## 入手可能な原料から多様な製品を生み出していく

レトルト加工機により商品開発の幅が広がったタイコウですが、定番製品である鮭フレークの原料となるサケ、つみれ団子の原料となるサンマの仕入れ価格が高騰しており、今後も原料高への対応を迫られそうです。

**中村さん**「サンマなどは高級魚になってしまい、とても加工用には使えません。原料の高騰が続くので、震災後はこれまで扱ってこなかった魚種も徐々に扱うようにしています。たとえば大船渡湾や広田湾で取れるアナゴは、フィーレ加工をして地元のお寿司屋さんなどに卸しています。今扱いが増えているのは、先ほども紹介したタコです。今後は煮るだけでなく、炙りのタコも出していく予定です」

今ある原料と機械で何が作れるか。多様な商品開発を進めるタイコウでは、観光客向けに「たこ飯の素」、「ほたて飯の素」、「かき飯の素」などのお土産品も作り始めました。すでに大船渡市内の商業施設で販売されていて、豪華客船が大船渡港に寄航した際などは、すぐに売り切れるほどの人気なのだとか。市内だけでなく、築地や盛岡市の卸売市場にも出荷しています。



大きなものと30キロほどになるタコは二人がかりで作業する

古くから水産加工業が盛んな大船渡市内において、タイコウは後発の会社。「既存の会社と同じことをやっても勝てない」という中村さんですが、それでも後発ならではの強みがあるといます。

**中村さん**「うちは他社があまりやらないようなことでも思い切ることができます。もっとも、原料が安く手に入れば、変化球を投げなくてもいいんですけどね（笑）。地元の同級生や青年会議所のメンバーのおかげで実現していることもあります。今持っている機械やノウハウを活かしながら、レトルト製品を中心にいろいろなものを作ろうと思います」



「三陸おさかなファクトリー」で販売されている各種「飯の素」

高齢の父や息子のことを思いながら仕事をするとともに、地域や事業で知り合った人々とのつながりを大切にする中村さん。今後もその応用力を生かした新製品が期待されます。



#### 有限会社タイコウ

〒022-0002 岩手県大船渡市大船渡町鷹頭 111-6

自社製品：鮭フレーク、タコのやわらか煮、牡蠣のオイル漬、りんごジャムほか

# 震災から7年、高齢化進む被災企業を機械が救う

マルカ川商株式会社

**川原さん**「震災前は周りに民家があったので海までもう少し距離があるように感じていましたが、こんなに目の前なんですね」

記憶の中にある眺望と重ね合わせながら、海のほうに目を向けるマルカ川商（岩手県大船渡市）の川原睦夫さん。大船渡湾の湾口を望む同社工場と海の間には、かつて民家が軒を連ねていましたが、東日本大震災の津波ですべて流されてしまいました。そのかわりに姿を現したのは、見上げる高さの防潮堤です。



建設中の防潮堤の向こう側に大船渡湾が広がっている  
(右端に見えるのは係留中の漁船のマスト)

**川原さん**「震災当日、私は車で3分ほどの場所にある自宅で休んでいました。2日前にも大きな地震がありました、その日は揺れが長くて大きかった。停電でテレビが映らなくなり、情報が全く入ってこない状況でしたが、ほとんどの人は『津波が来る』と思ったんじゃないでしょうか。大船渡には数十年おきに大きな津波が来ているので…」

川原さんは子供の頃、明治生まれの父、大正生まれの母から、津波の恐ろしさを聞かされていたといいます。1896年(明治29年)の明治三陸地震、1933年(昭和8年)の昭和三陸地震、1960年(昭和35年)のチリ地震。大きな地震のたびに、大船渡の町は津波に襲われました。川原さん自身、8歳の時にチリ地震の津波を体験しています。

川原さんの自宅は高台にあるため津波の心配はありませんでしたが、気がかりだったのは工場にいる従業員たちのことでした。川原さんはすぐに工場に駆けつけましたが、従業員は全員避難していました。



マルカ川商の創業社長、川原睦夫さん

**川原さん**「私は両親から『津波があったら逃げなさい』と言われてきたので、従業員にも、『もし地震があったら何も持たなくていいから逃げてくれ』と普段から言っていました。みんなその言葉通りに避難してくれて無事でした」

東日本大震災の津波は、川原さんが聞かされてきた過去の大津波を上回る規模でしたが、「いつ来てもおかしくないと思っていた」という川原さんの防災意識が、従業員たちの身を守る結果となりました。しかしながら、工場と冷蔵庫は全壊。マルカ川商は操業不能となり、従業員も一旦解雇せざるを得ませんでした。

**川原さん**「冷蔵庫内には冷凍していたイカやサバが流されずに残っていましたが、津波の海水で解け、暖かくなると臭いがきつくなってきました。工場の片付けは5月のゴールデンウィークまでかかり、復旧工事をしたのち、9月に事業を再開しました。当時は手に入る原料が少なかったため、大手メーカーから仕入れたイカのカット加工の仕事から始めて、徐々に仕事を増やしていきました」

## 鮮魚出荷、加工事業に続くワカメ保管事業

1978年（昭和53年）、それまで勤めていた大船渡市内の水産会社を辞めて独立した川原さん。当時20代半ば過ぎだった川原さんは、「鮮魚をサイズごとに選別して氷詰めにする鮮魚出荷の仕事なら、資金や設備を持たない自分でもできそうだ」と考え、事業を始めたのだそうです。13年前に現在の場所に工場を移転してからは、加工の仕事を本格化させています。

**川原さん**「当社はサバ、イワシ、イナダなど地元の魚を仕入れて、冷凍あるいはフィーレの加工品として出荷しています。主に首都圏に出荷していますが、最近は国外向けも増えています。東南アジアやアフリカの需要が伸びていますね」

2013年には、ワカメの冷蔵保管庫が完成。現在、「ワカメの保管業」はマルカ川商全体の売り上げの2割ほどを占めており、事業の柱の一つになりつつあります。

**川原さん**「三陸地方のワカメの水揚げは、毎年3月頃に集中します。加工各社はその時期に一年分のワカメを買い付けますが、自社の保管庫に入りきれないこともあります。当社ではそういったワカメをお預かりして、冷凍保管しています。震災前にもやっていた事業ですが、震災後にグループ補助金を利用して建て替えて、より大きな規模で保管事業を展開できるようになりました。お客さまからのリクエストに応じて、ワカメに最適の温度で保管しています」



1200トンの冷凍能力を持つワカメの冷蔵保管庫

インフラ整備が進む一方で、取り巻く環境は悪化していきました。水産加工業界に広がる原料不足、人材不足といった問題が、マルカ川商にも降り掛かったのです。

## フィーレマシンにより作業効率が劇的に向上

震災前、マルカ川商には14人の従業員がいましたが、震災後は10人ほどで横ばい状態が続いています。募集をかけても人が集まらないため、川原さんは販路回復取組支援事業の助成金を活用して、作業を効率化するための機材を導入しました。この日はちょうど、同事業で導入したフィーレマシンを使って、イナダのフィーレ加工をしているところでした。

**川原さん**「この機械のおかげで、作業効率が3倍から4倍アップしました。震災前よりも人は減りましたが、生産量と販売量は増えています。カットが速いだけでなく仕上がりもきれいで、販売先からの評判も上々です」



頭と尻尾、内臓を取り除いた魚をフィーレマシンに通す



加工したイナダを凍結棚に積み  
急速冷凍庫へ運ぶ



導入したフォークリフト

フィーレマシンの他には、製品を凍結庫にしまうための凍結棚（スチールラック）

とパン、そしてそれを運ぶフォークリフトを購入しました。多くの製品を同時に運搬・収納することができるようになり、作業の負担軽減だけでなく、製品の鮮度保持にもつながっています。

## あえて新しいことをしない、その意図とは？

新機材の導入効果はあったものの、マルカ川商の業績は依然として、震災前の水準に達していません。原料不足や人手不足は、今後も続いていく課題です。

**川原さん**「イカやサンマ、サケが手に入りにくくなっていますが、ブリ系やイワシが増えてるので、そちらをこれまでより多く扱っていくことになると思います。問題は高齢化です。震災から7年が経ち、私も従業員もその分だけ年齢を重ねました。そういう意味では、今回のフィーレマシンには本当に助けられています。大きな魚を手作業でカットするのはとても大変な仕事。それが自動化されただけでも大きい。今後は従業員の負担を軽減する機械設備がさらに必要になってくると思います」

復興事業が続くことを切望する川原さんですが、これまでの申請手続きは簡単ではなかったといえます。マルカ川商では、自社にあった書類、パソコンなどがすべて津波で流されてしまいました。そのため、自身の記憶を頼りに申請書の必要事項を埋めていかなければならないこともあったそうです。

**川原さん**「当社のような規模だと、そういった手続きなどを行う担当者を置く余裕もありません。被災後の工場の片付けをしながら、工場の建設工事の手続きを進めながら、そして事業を進めながら、必要書類を揃えました。なかなか大変でしたが、販路回復への道筋が見えて本当に良かったと思います」

防潮堤の建設や、土地のかさ上げ工事が続く三陸地方ですが、水産加工業もまだまだ復興したとは言い難い状況。川原さんは、今後の事業展開をどのように考えているのでしょうか。

**川原さん**「人が増えればいいのですが、それはなかなか難しい状況。ですから、新しいことを始めるとか、今より大きな規模でやっていくといったことは考えていません。それよりも、今の仕事の効率、品質を高めていくことに集中したいと思います」



#### マルカ川商株式会社

〒 022-0002 岩手県大船渡市大船渡町字砂子前 104-4

事業内容：冷凍加工、各種フィーレ加工、ワカメ保管業

# 省人化機器で新商品を生み出す、 嘉永5年から続く水産稼業の底力

古須賀商店

「正月までに全力で間に合わせます！」

2011年3月10日、古須賀商店（岩手県宮古市）の古舘誠司さんは、正月のおせちを彩る「サケの昆布巻き」の委託生産を受注するため、鳥取県のメーカーまで足を運んでいました。その年いっぱい続く大きな商談を成功させた古舘さんは、家族と9人のパート従業員が待つ自社工場に戻り、早速翌日から加工作業に取り掛かったのですが…。作業を始めて数時間後、東日本大震災の津波によりすべてが台無しになりました。



両親や長男とともに家族で水産加工業を営む古舘誠司さん

**古舘さん**「工場は全壊し、隣接する自宅も大規模半壊しました。電気が止まったので冷蔵庫を一切開けずに室温を保とうとしましたが、1ヶ月後に開けてみたら、加工用に冷凍保存していた1年分の秋ザケと昆布が全部ダメになっていました。この年はうちの冷蔵庫には入り切らないほどの秋ザケがあって、よその冷蔵庫にも預けていましたが、それもすべて被災により廃棄せざるを得ませんでした」

震災後しばらくの間は、パート従業員に休んでもらい、家族だけで泥だらけの工場と自宅の後片付けをしていました。再開のめどが立ったのは、工場の電気と水道が復旧した5月下旬のこと。この頃には、古舘さんが「これがないと出荷できないので真っ先に注文した」という金属探知機も届き、再びパート従業員を呼び寄せるのみとなりました。

**古舘さん**「6月2日に、9人のパート従業員が全員戻ってきてくれました。最初は工場の片付けを手伝ってもらい、一週間ほどしてからサケの昆布巻の生産を再開しました。原料は発注元のメーカーに手配してもらいました」

サケの昆布巻きの製造量は当初予定の約13万本には達しなかったものの、メーカーの協力もあって約9万本を納品できたといいます。またその他にも、8月からは天然物の「茎わかめの生姜煮」の出荷を再開。2011年は震災の被害に遭いながらも、その後に始まる売り上げの低迷に比べれば「まだよかったほう」だったといいます。

## 原料高の直撃でサケの昆布巻きも生産激減

売り上げ減少の予兆は震災以前からありました。

**古舘さん**「震災の前から、サンマやサケの水揚げはすでに減り始めていました。前浜の魚は高くなってしまったので、今はもう、うちでは扱えないほどです」

古須賀商店では、昭和40年代以降、地元の前浜に水揚げされるサンマ、サバ、イワシなどの魚を買い付けて、冷凍加工や開き加工を施して出荷する業態を中心にやってきました。しかしこのところの原料高で、より加工度の高い業態への転換を余儀なくされています。

**古舘さん**「サケの昆布巻きはうちの定番製品となり、震災後も好調が続きました。ピークは2014年で、その時は日曜日の夜9時まで工場を動かすほど忙しかったんですけどね…」

しかしその後は原料の秋ザケが高騰し、売り上げはピーク時の5分の1ほどにまで激減してしまいました。今はワカメなどの海藻類の加工を増やしていますが、今度は人手不足と従業員の高齢化に悩まされることとなります。

### 真空キャップ巻締め機とオートフライヤーが“新戦力”に

震災時9人いた古須賀商店のパート従業員は、現在は5人にまで減っています。定年制度はありませんが、一人、また一人と高齢のため自主退職していったのです。少なくなった人員で安定的に生産を続けるには、機械による作業効率化が課題となりました。

そこで古須賀商店では、販路回復取組支援事業の助成金を活用して新たに2つの機材を導入。その一つが、瓶モノの製品づくりで使用する卓上真空キャップ巻締め機です。従来の巻締め機では、真空処理を施すために製品を詰めた瓶の蓋を一度軽く締めて、脱気してから蓋を本締めしていましたが、つまり瓶を機械に2回かける必要があったのですが、新しい巻締め機は1回だけで真空処理を施すことができます。

**古舘さん**「宮古・重茂（おもえ）・田老の各地区の漁協よりワカメを調達して、『わかめ佃煮わさび風味』などを製造しています。これまでよりも効率が上がって生産数を伸ばせるようになっただけでなく、卓上真空キャップ巻締め機により中身の真空状態が担保されたことで、商品の品質も向上しました」

そしてもう一つの導入機材が、オートフライヤー。これまでは鍋で揚げ物製品を作っていましたが、オートフライヤーにより生産能力が向上。屋外イベントなどで人気のサーモンスティックは、従来は日産1000本だったところ、3000本作れるようになりました。

### 本当のはじまりは江戸時代

古須賀商店の設立は昭和23年4月ですが、そのずっと前から、古舘家は水産業をなりわいにしていました。家の奥から家系図を持ち出してきたのは、古舘さんの母・篤子さん。父で社長の善一さんも揃い、家系図を囲みながら、家族三人で次のように説明してくれました。



新型の卓上真空キャップ巻締め機により  
2.5倍から3倍の省人効果がある



冷凍保存されているサーモンスティック  
イベントのたびに持ち出して会場で  
温めて販売する

**古舘さん**「嘉永5年（1852年）、私の高祖父にあたる熊之助が水産加工業を始めましたが、その前の代も魚を船で運ぶなど、水産関係の仕事をしていたようです。ただ、正確なところは私たちが分からないので、設立はいつかと聞かれたら昭和23年と答えています。設立当時は飼料などになる魚かすを取ったり煮干しを作ったりしていましたが、昭和40年代後半に冷凍技術の発達とともに、周りでも冷蔵庫を導入する業者が増えたので、うちも冷蔵庫を建設して冷凍加工業にシフトしていきました」

その後、加工度を高める業態にシフトしていく過程については先述の通り。今後の鍵を握るのは、新機材のさらなる活用だといいます。

**古舘さん**「卓上真空キャップ巻締め機が入ったので、佃煮やわさび漬けなどの瓶モノ商品を充実させていきたいですね。今後はツブ貝のわさび漬けを作っていきたいです。ツブ貝は前浜で揚がったもの、わさびは岩泉町（同じく岩手県）のものを使用して」

オートフライヤーにも大きな期待を寄せています。

**古舘さん**「オートフライヤーでイカやタラなどの天ぷらも作っています。実は宮古港は、マダラの水揚げが6年連続（2010年から2015年）日本一だったんです。この他にも、同じ宮古市内の水産加工業者からカレイの骨やヒレをもらって、骨チップスなども作ってみました。オートフライヤーがあれば揚げ物は何でも作れるので、今後も何を作ろうか、いろいろと考えています」

新しい機材を、生産効率や品質の向上だけでなく、新商品開発にも結びつけていく。原料高など取り巻く環境は目まぐるしく変わっていますが、古須賀商店が代々つないできた商人のDNAは、今後も新たな商品を生み出していきそうです。



自社のオリジナルブランド「わかめの佃煮」も  
量産体制が整った



揚げ物加工の効率を高めた  
オートフライヤー



カレイの「骨チップス」は  
イベントなどで販売



#### 古須賀商店

〒027-0021 岩手県宮古市藤原2-2-41

自社製品：茎わかめ生姜漬け、わかめ佃煮、さんまみりん干し、ほか

# フカヒレの「平干し」に詰め込む、 海の恵み山の恵み

ヨシエイ加工株式会社

標高 895 メートルの室根山から吹き下ろす「室根おろし」は、北上山地の冷たく乾いた空気をふもとのまちに運んできます。この風は時に厳しい寒さをもたらしますが、一方で、良質な干物を作る源にもなっています。気仙沼名物のフカヒレも、天日干しものは北西の風、室根おろしによって乾燥、熟成されているのです。

乾燥機を使っただけの干し加工が増える中、ヨシエイ加工（宮城県気仙沼市）は今も天日干しにこだわっています。同社取締役管理部長の村上和子さんは、天日干しを続ける理由をこう語ります。



フカヒレづくりを日夜研究する村上和子さん  
村上芳二郎社長の長女でもある

**村上さん**「決して他の方法を排除しているわけではありません。自分たちが作りたいものを実現するためにベストな方法は何かと考えた結果、いろいろな方法がある中で、現在の当社にとっては味もコストも天日干しが一番だということです」

その天日干しにもいくつかの方法があります。一般的に知られているのは、より早く乾く吊るし干し。しかしヨシエイ加工は乾きの遅い「平干し」を採用しています。天候次第ではフカヒレを腐らせてしまうリスクもあるというこの手法を採用しているのはなぜでしょうか。

**村上さん**「当社では基本的に、夏に仕入れて冷凍保管しておいたフカヒレを、11月から2月のおよそ3カ月の間、外で平干しにしています。その間、まんべんなく乾くように、2日か3日に一度はひっくり返さなくてはなりません。風が吹かない状態が続くとフカヒレを腐らせてしまうので、迅速な状況判断が求められますが、平干しでじっくり熟成させることでフカヒレの旨みや香りを引き出すことができます」

平干し加工では、地面から上がってくる蒸気をフカヒレが吸うこともあります。「ただでさえ乾きにくい平干しなのに水分を吸ってしまっても大丈夫なのか」と思うところですが、村上さんによると、この現象もフカ



定期的ひっくり返すことで、フカヒレは  
ゆっくりと乾燥、熟成していく

ヒレをおいしくする要素の一つなのだから。ずっと乾かしっぱなしでいるよりも、水分を吸ったり吐いたりして伸縮を繰り返したほうが、いいフカヒレに仕上がるのだそうです。

## 命の次に大事なものは、「会社のハンコ」だった

ヨシエイ加工の工場は、気仙沼の市街地から6キロほど離れた山の中にあります。震災を機に現在の場所に移転してきましたが、以前は海のすぐ近くに工場がありました。村上さんは、旧工場での被災体験をこう語ります。

**村上さん**「地震の瞬間、私は工場で出荷の準備をしているところでした。プレハブの2階にいたので、メリーゴーラウンドかというくらいに視界が大きく揺らぎました。『宮城県沖かな』と直感した私は、会社の印鑑を取りに工場隣にあった自宅に戻りました」

この時、村上さんの頭の中では、昔から聞かされてきた『津波は10分で来る』という言葉が繰り返されていました。印鑑を手にした村上さんは、自分の大切な私物も持っていきたいという気持ちを抑えて、工場の向かいにある伯父の会社の建物に逃げ込みました。

**村上さん**「伯父の会社の建物は鉄骨で頑丈なので、何かあったらそこに逃げるようにと言われていました。実際、当社のプレハブは土台を残して津波で流されたものの、その建物は残りました。ただ、屋上にいた私たちの足元まで津波が来ていたので、本当に危なかったと思います。土煙で周りが見えなくなった時は、もうみんな助からないと思った。そして津波の次は火事。一緒に避難していた人たちの中で自分だけが『怖い』とはとても言えず、その時はただ、こっちに火が来ないようにと祈っていました」

村上さんたちは結局、翌日の昼過ぎまで建物の屋上にいました。地震から3日ほどは、繰り返し津波が来ていたといいます。養殖いかだが流される様子を見て海の動きを察知し、住民同士で「逃げろ」と声を掛け合っていたそうです。

津波の脅威が去った後も、村上さんが休まることはありませんでした。自分だけでなく、会社の従業員たちの生活も考えなければなりません。手元にある会社の印鑑が意味を持ったのは、この時でした。

震災当時、従業員に給料を出せなかった被災企業の中には、従業員を一旦解雇扱いにして、失業給付金を受給してもらった会社も少なくありませんでした。会社は離職票を用意しなければなりませんでしたが、それを作るのに必要なのが会社の印鑑だったのです。

**村上さん**「津波で印鑑をなくしてしまった会社も多かったと思いますが、うちはそれがあつたおかげで一早く離職票を作ることができました。印鑑がないと、手続きのために100キロ以上離れた仙台の法務局まで行かないといけません。そのための移動手段を確保するのも当時は困難でした。この時ほど『会社のハンコは大事!』と思ったことはありません。それにもう一つ付け加えるなら、スタンプ台。文房具屋さんも被災しているので、それを買うにも遠くまで出かける必要がありました」

震災の翌年、ヨシエイ加工は現在の場所でフカヒレづくりを始めました。その時はまだ工場もありませんでしたが、2013年には無事、新工場も完成。ヨシエイ加工の本格的な復興が始まりました。

## 2年の休業で失われた販路を取り戻すべく

山に移転したことにより、「結果的には以前よりもいいフカヒレが作れるようになった」と村上さんは話します。しかし2年のブランクを埋めるのは簡単ではありませんでした。震災後、多くのフカヒレ問屋がリスク回避のため輸入物のフカヒレに切り替えました。休業している間に、ヨシエイ加工の販路も狭まってしまったのです。村上さんたちは新しい販売先を探し始めましたが回復には至らず、水産加工業販路回復取組支援事業の助成金を活用して、多様な注文に対応するための機材を導入しました。

**村上さん**「一度に大量に蒸すことのできるスチームボックスを導入した結果、一日の生産量が100パックだったところ、700パックまで作れるようになりました。現在、日産300パックほどですが、最大の能力が上がったことで大量注文にも対応できるようになりました。これまでボトルネックになっていた工程なので、スチームボックス導入の効果はととても大きいと思います」



生産のボトルネック解消につながったスチームボックス

ヨシエイ加工の商品ラインナップには、自家製タレで味付けされているものもあります。元料理人の従業員が開発したそのタレは、あっさりした甘めの醤油味。冷やし中華用にも使えます。このタレをパックに充填する作業は、これまで人の手により行われていましたが、充填機を導入することで10人必要だった作業が3人で済むようになりました。充填作業がスムーズになったことで、商品バリエーションにも幅が出てくるかもしれません。



タレの充填が機械化された「味付きふかひれ 醤油」



導入した充填機

また、販売の窓口でもあるホームページもリニューアルしました。単に自社製品を紹介するだけでなく、気仙沼のフカヒレのイメージを向上させるためのコンテンツも用意しました。



明るくシンプルなデザインのホームページ  
村上さんが撮影した写真も



展示会等のイメージアップ用ポスターパネルも作成

中華料理店や近隣のホテル、旅館などにも営業をかけているという村上さん。販売網は徐々に広がっているようです。

## 和洋中の料理人にフカヒレをもっと使ってもらいたい

高級食材の代名詞ともいえるフカヒレですが、ヨシエイ加工では高級品はもちろん、1枚数百円のお手頃価格のものも販売しています。

**村上さん**「フカヒレの値段は大きさだけでは決まりません。同じ中華料理でも、広東料理では糸が太くてきらきらしたモノがよしとされますし、四川料理では形の良さが決め手となります。当社はフカヒレ専門店として、形も大きさも品質も、いろいろなものを用意しています。お手頃なものを用意しているのは、それを使って料理人の方にどんどん試作品を作ってもらいたいからです。中華だけでなく、和食、洋食の料理人さんにも使ってもらって、フカヒレ料理をもっと多くの人に食べてもらいたいですね」

ヨシエイ加工のフカヒレは、基本的には業者向けに販売されていますが、一般消費者からもたびたび問い合わせがあるといいます。村上さんは、フカヒレ料理への興味の高まりが、新たな需要の発掘につながるのではないかと期待しています。

祖父の代から始まったフカヒレ商売は、村上さんの父と伯父がそれぞれ会社を立ち上げて引き継がれ、今に至ります。村上さんは父・芳二郎さんから、「俺と同じことはするな」と言われているのだそう。この言葉をどう捉えているのでしょうか。

**村上さん**「この会社を立ち上げた父と同じことができるとは思っていません。背伸びせず、自分がやるべきことをしっかりとやっていきたいと思います。『お前がダメにした』と言われないようにしないと（笑）。普段意識するようにしているのは、従業員や取引先など、周りの人のことを考えて動くということ。そうすると、周りの人も自分を助けてくれやすいんです。特製タレの開発など冒険的なこともあります。あくまで地に足をつけてやっていきたいです」

室根おろしが吹くこの場所で、平干しの熟成スピードのようにじっくりと、歩みを進めていきます。



### ヨシエイ加工株式会社

〒988-0156 宮城県気仙沼市松崎下金取 25-1

自社製品：原ヒレから味付き商品まで、フカヒレ全般

# オリジナルブランドでとどろかせる祖父の名

株式会社小山平八商店

3月11日。津波警報が出ているとはいえ、まだ何となく余裕を感じていた小山達也さん（小山平八商店常務）は、工場の片付けをしながら「家の車も移動させたほうがいいかな」と思い、外に出ました。

**小山さん**「父の位牌を取りに一時帰宅していた母が、ペットのうさぎと少しばかりのお菓子を持って工場に戻ってきたところでした。地震で家の中がメチャクチャになっていて位牌は探せなかったようですが、工場から自宅までは歩いてすぐなので、自分も車くらいは取りに戻れるだろうと考えていたんです」



小山平八商店の常務取締役と冷蔵部門の責任者を務める小山達也さん

ところがその時にはもう、津波は小山さんたちが暮らす気仙沼に到達していました。家に向かって歩き始めた小山さんの目に飛び込んできたのは、津波が橋にぶつかり、堤防を乗り越えてくる姿でした。

**小山さん**「工場に引き返そうと思って振り返ると、今度は300メートルほど先の丁字路で家の屋根や車を乗せた黒い波がぶつかり合っ、それがまるで壁のようになってこっちに迫ってくるのが見えました。私は急いで工場に戻り、母や家族の迎えを待っていた従業員らと一緒に屋上にのぼりました」

工場2階にまで達した津波は、周辺の工場や家屋を破壊しながら、内陸部へと向かっていきました。小山さんたちはその光景を、ただただ眺めるしかありませんでした。

**小山さん**「大火事の一番ひどいところにいた私たちは、一晩中とても恐ろしい思いをしました。家庭用のプロパンガスが爆弾みたいにもものすごい音を立てて爆発するたびに、ビクッとしていました。水位も下がってきたのですぐ近くの避難所に移動することも考えましたが、そちらは人でいっぱい。その日は結局、工場で夜を明かしました」

寒さも厳しい中でしたが、幸いだったのは作業着やビニールなど、防寒に役立つものがたくさんある工場にいたことでした。翌朝、小山さんたちは東京消防庁の隊員たちに救出され、中学校の体育館に避難しました。

**小山さん**「母はその後、自分の実家に帰り、他の人たちも仮設住宅に移っていきました。私は当時独身だったので、後回しになりました。結局半年間、学校の体育館で寝泊まりしていたことになります」

その間、小山さんは全壊した工場の後片付けをしていました。気が遠くなるほどの作業でしたが、一旦解雇せざるを得なかった従業員たちがボランティアとして加わるようになり、復旧作業は加速していきました。そして2011年12月1日、小山平八商店は新しい工場と、再雇用した従業員とともに営業の再開にこぎつけたのです。

## カキ専門ではないのに「カキ屋さん」と呼ばれる理由

小山さんが働く小山平八商店（宮城県気仙沼市）の社名は、小山さんの祖父でもある、創業者の小山平八さんの名前がそのまま使われています。生鮮、冷凍、冷食（冷凍食品）と3つの部門を持つ、いわば総合水産加工会社なのですが、一部の人たちからは「カキ屋さん」と呼ばれているのだとか。小山さんは、その経緯を次のように語ります。

**小山さん**「祖父の小山平八が創業したのは、明治時代までさかのぼります。当時祖父は、生産者からカキを買い集めて販売する仕事をしていました。そのため今でも、70代以上の方から『カキ屋さん』と呼ばれることがあります。そして息子たち三兄弟が昭和50年に株式会社小山平八商店を設立し、家庭用冷蔵庫の普及、スーパーの急成長という時代背景の中で会社を発展させてきました。今はさらにその子供たち、小山平八の孫世代がそれぞれ生鮮、冷凍、冷食の責任者となっています。私もそのうちの一人で、冷食部門の責任者を務めています」

ちなみに社名だけでなく、屋号の「まるき」（ひらがな「き」の丸囲み文字）も人名が由来です。小山家の先祖である小山きくさんから一文字取って「まるき」になったのだそうです。

世代を超えた親族の結束とともに事業を営んできた小山平八商店ですが、震災で一度失った販路を回復させることは簡単ではありませんでした。震災後、同社の冷食部門は秋鮭のフィーレやイクラの加工などから作業を再開し徐々に仕事を増やしていきましたが、元の水準に戻すには、生産能力の向上と、これまで取り引きのなかった業者への積極的な営業が不可欠でした。

## 機材導入で増産実現もまだまだ人が足りない

小山さんは新たな販路を開拓するため、水産加工業販路回復取組支援事業の助成金を活用し、新しい機材を導入しました。

**小山さん**「今は募集をかけても人が集まりません。そこで人手不足に対応するために、フィーレマシンやシボリングプレッター（パン粉付け機）を導入しました。これらの機材により生産効率が上がり、増産が可能になりました」



自動で魚をカットするフィーレマシン

また昨今ニーズが高まっている、個食パックや衛生面強化に対応する機材も導入しました。

増産が可能となり、顧客ニーズに応える準備も整いました。ところが、計算通りにいかないこともありました。

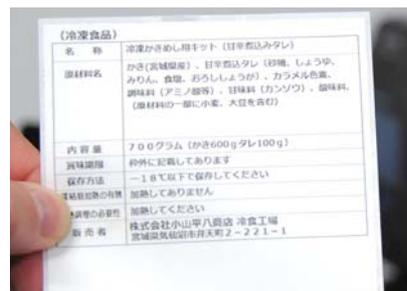
**小山さん**「主力だったイカ製品が、このところの不漁により全く作れない状況です。サンマも少なくなっていて、この先どうなるかは分からない。当面はイワシ、サバ、カキの加工品を中心に展開していくことになると思います」



フライ用のパン粉を付けるシボリングブレッター



作業着に付着した小さな埃を吸い取る作業着ダストクリーナー



個包装にも対応し、ラベルの作成までを一貫して行えるように

人手不足も解消したわけではありません。現在、冷食工場には10人の従業員がいますが、小山さんは「本来は18人で稼働させたい」といいます。機械だけ入れても、それを使う人がいなければ生産量は増やせません。今いる人材、今ある原料で何ができるか。新しく加わった元大手加工メーカー出身の営業スタッフとともに、さまざまな施策を考え、実行に移しています。

## 若手の関係者を紹介した父の先見

祖父が基礎を作り、親世代が発展させてきた会社を再建すべく奔走する小山さんですが、もともと水産加工業で働くつもりはなかったといいます。進学のために上京した小山さんは一度、東京の会社に就職しています。

**小山さん**「就職した年の11月、父の病気が深刻であることが分かり、気仙沼に帰ってきました。医師からは、父の余命は残り2ヶ月と言われていました。私はその頃から小山平八商店で働き始め、父からいろいろなアドバイスをもらいました。工場の作業自体は小さい頃から手伝っていたこともあって一通り分かっていたのですが、商売のやり方が分からなかったのです」

小山さんの父・勝郎さんは、特にああしろ、こうしろとは言わなかったそうです。ただ、息子のために取引先の若い人たちを紹介しました。なぜ経験豊かな人ではなく、経験の浅い若手を紹介したのでしょうか。

**小山さん**「その後、父は余命宣告よりも長く、8年間生きました。今思うと、父はあえてそうしたのだと思います。私と年齢の近い人を紹介してくれたおかげで、この20年近く、その方たちと一緒に成長してきたという実感があります。皆さん、現在は会社の中核を担う立場になっていて、今でもいろいろな場面で助けてもらっています」

そんな小山さんがこれから特に力を入れて取り組もうと考えているのが、自社ブランドの確立です。原料不足、人手不足を乗り越えるには、同じ売り上げでも利益率の高い自社ブランド製品の拡充が鍵を握ります。

**小山さん**「従来、冷食製品の1%ほどしか自社ブランド製品はありませんでした。それが今は2割ほどにまで増えています。今後は東北だけでなく関東地方にも自社ブランドを売り込んでいこうと思っています」



自社ブランド製品のひとつ、炊き込みごはんキット（カキ）



宮城県産かきフライ（導入機器で生産したもの）

すでに、大手スーパーや弁当チェーンとの取り引きも始まっています。「自社ブランド比率を4割程度にまで増やしたい」と話す小山さん。小山平八商店ブランドが広がる手応えを、確実に感じているようです。



#### 株式会社小山平八商店

〒988-0036 宮城県気仙沼市弁天町2-221-1（冷食工場）

自社製品：各種フィーレ、フライ製品、炊き込みご飯キット（カキ、サンマ）ほか

# 「食材王国」石巻の魅力を最大限に活かした、 唯一無二のブランドで勝負

本田水産株式会社

本田水産の創業者は、現社長である本田太さんのお父様。創業したのは終戦間もない頃でした。努力家だった先代は、家族の生活のため、漁師、養殖などできることは何でもやったのだそうです。会社のある石巻から、今でさえ電車でも50分はかかる塩釜まで、自転車で行商に行くこともあったとか。

その後、宮城県での牡蠣養殖が盛んになる時期に、牡蠣の養殖や仲買に重点的に力を注ぐようになり、以降、本田水産は「牡蠣屋」として順調に発展を遂げてきました。

取材で訪れた時も、ちょうど仕入れた牡蠣の選別作業中。殻付き牡蠣として出荷するもの、剥き身にするものなど、熟練の従業員が手早く仕分けをしています。

牡蠣の中でも特に力を入れているのは、平成7年に出会った「浜市」の牡蠣。この牡蠣にほれ込み、生産者とともに浜市での牡蠣養殖の発展に尽力してきました。通常、牡蠣の養殖は2年かけて育て収穫しますが、栄養分豊富な浜市では、わずか1年で大粒の牡蠣に成長するのだそう。しかも一年子の牡蠣は、二年子に比べて、身が締まり、弾力もよく、非常に美味しい牡蠣になると言います。浜市の牡蠣を広めようと、ブランドのロゴも作成。本田水産のホームページでも浜市を積極的に紹介しています。

**本田さん**「浜市は東松島の鳴瀬川・吉田川が海に流れ込む場所にあります。2つの川が山の栄養分を運んでくるためプランクトンの量が多く、短い期間で実入りの良い牡蠣が育つし、味も抜群なんです」



牡蠣の選別作業をする熟練の従業員



こだわりの浜市のかき



浜市のロゴは名刺にも印刷し、積極的にアピールしている



お話を伺った本田太さん

## 食材王国の地の利を生かして、様々な食材の加工にチャレンジ

これだけ牡蠣にこだわりを持っているにも関わらず、現在、本田水産では牡蠣以外にも、わかめ、鮭、うに、ホヤ、ほたて、さんま、さば、いわし、小女子など多種多様の食材を加工し、製品化しています。加工の方法も、刺身用のフィレに始まり、燻製、天日干し、塩辛、オイル漬け、味噌漬け、味噌煮、アヒージョ、コンフィなど多岐に渡ります。なぜ、これだけの品種を扱っているのでしょうか？

**本田さん**「牡蠣だけに頼っていると、牡蠣が売れない時に仕事がなくなってしまいます。実際に牡蠣が全然ダメだった年があったんです。その時は、金華さばの水揚げが良かったので、“よし、さばで何かやってみよう”と、さばを手がけ始めました」

その時以来、牡蠣だけに頼らず、様々な商品を手掛け始めた本田水産。2017年の製品案内カタログには、70種類以上の商品が掲載されています。商品数が多いだけでなく、その品質も確か。その証に本田さんが社長に就任した平成9年以降、宮城県の加工品品評会で水産庁長官賞、宮城県知事賞などを多数受賞しており、平成29年にも「金華スモークサーモン（腹身）」が宮城県議会議長賞に選ばれました。また復興庁主催の「世界にも通用する“究極のお土産”品評会」でも、平成27年に、東北6県の496品の中から「金華さば燻製」が「究極のお土産10品」に選定されています。



宮城県議会議長賞を受賞した「金華スモークサーモン（腹身）」（左）と究極のお土産に選ばれた「金華さば燻製」（右）

高品質な製品を生み出す礎となったのは若い頃の体験。実は本田さん、若い頃は築地の中央魚類に勤務していたため、全国から集まる質の良い魚をたくさん扱った経験があり、魚の目利きには絶対の自信を持っているのです。そして、もう1つ本田さんの原動力となっているものがあります。それが地元石巻への誇りです。

**本田さん**「石巻は食材王国。南の魚も北の魚も獲れ、魚種の豊富さは日本一だと思っています。養殖も盛んで、しかもどの食材もすごく美味しい。金華さばなどブランドも多いし、石巻で獲れたものを加工するだけで、余所では出来ないことが出来るんです」



地元、石巻が誇る食材の数々を描いたイラスト。商談の時にも持参するそう

## 津波の影響と、労働力不足に悩まされる

海の資源が豊富だということは、海の脅威の影響も受けやすいということ。震源に近いこの地で津波の被害は甚大でした。「流留（ながる）という地名通り、波が留まってくれた」ため、工場の建物こそ残ったものの、機械類や資材は全滅。10台ほどあったトラックやリフトも全部流されました。震災後も6月頃までは、満潮になるたびに工場前の国道が、毎日海水で水浸しになるような状況。

牡蠣の買い付け先として重点を置いていた「浜市」も、沿岸部は津波の直撃を受け、倉庫や作業場、養殖に必要な道具など、全てが流されました。中には、漁船を全て無くされた漁師さんもあり、もともと高齢だった漁師さん達の中には、この震災を機に引退する人たちも増えたそうです。

そんな中、本田さんは、2011年の5月から工場の整備を始めました。6月にはつきあいのあった韓国の業者からホヤを輸入。そして震災前に生産していた味付ホヤの製造を再開するため、一旦解雇した従業員を一部再雇用し、復興への第一歩を踏み出しました。そこには会社の復興だけでなく、地元にも貢献したいという気持ちもありました。



大きな被害にあった工場



工場前の道路は、海水で水浸しだった

**本田さん**「ホヤはこの辺りの名産。みんな、好きだから食べたいだろうと思ってね。養殖ものは全部流されてしまって、天然ものだけしか無かったから価格が高騰している。そんな時期に韓国から安く原料を仕入れることが出来たので、地元の人々に喜ばれたし、会社にとっても復興の足掛かりとなりました」

しかしながら労働力不足の影響もあり、現在でも売り上げはピーク時の70%にとどまっているそうです。多様な製品を扱う本田水産では、従業員の手仕事に頼る部分が多く、震災前には100名以上の従業員で様々な仕事を分担していましたが、現在の従業員は80名。多岐に渡る商品を扱うため、機械化による省人化にも限りがあり、生産量はどうしても縮小せざるを得ませんでした。

**本田さん**「何しろ、牡蠣もホヤも殻を剥く人がいなければどうしようも出来ない。三陸は震災での人口減少が一番激しくて、熟練の従業員さんも、減ってしまいました」

## 新たなヒット商品を開発し続けることで、石巻の食材を最大限に活かす

現状の事態を改善すべく、本田水産では補助事業で煮魚用圧力鍋と、減圧液体濃縮機の導入を決めました。煮魚用圧力鍋では、穴子やいわしを軟らかく煮て「骨まで食べられる」ことを訴求。すでに商品化も完了し、あとは本格稼働を待つばかりとなっています。

**本田さん**「試作品をお弁当屋さんへ納入したら、非常に評判が良かったんです。もちろん、ただ軟らかく煮るだけではなく、味付けも食感も、なるべく美味しい状態になるように、独自の工夫を重ねています」



導入した煮魚用圧力鍋



製品化したいわしの梅煮

また減圧液体濃縮機では、牡蠣エキスを抽出。今まで捨てていた部分を活用し、「いかにコストをかけずに、価値の高い商品が作れるか」を模索しています。もともと、付加価値のある商品を作るのは本田さんの得意とするところ。特に手作業を重視する本田水産では、人件費がかさむ分、付加価値をつけて高く売る努力はかかせません。



牡蠣エキスを抽出する機械



導入した機械により製品化された浜市産牡蠣100%の牡蠣エキス

今後もどんなに売り上げが落ち込んでも、「原料事情や規制など外部の条件に左右される大量生産よりも、その時に獲れたものを工夫して加工する方が良い」と語る本田さん。そこには地元石巻への愛情が関係しているようでした。



牡蠣エキスが入った牡蠣醤油



牡蠣醤油を塗ったさばの干物  
牡蠣醤油の旨味が魚の脂がまるやかに

**本田さん**「せっかく石巻に良い素材がたくさんあるのに、大量生産して価格競争なんてしたらもったいないでしょ？ウチは何でも出来るので、市場でなるべく良い素材を見つけて、余所がやらない工夫をして売るんです。自分は欲たかり（＝欲ばり）だから、色々なものを扱いたいのもかもしれません」

今後もメヒカリ、カレイの唐揚げ、あら汁など「やりたいこと」は、たくさんあるそうです。そして本業の牡蠣でも、震災以前より加工品に力を入れています。それは震災で引退しようとした漁師が牡蠣の養殖を再開しているから。彼らの再生を促すためにも、販売機会の限られる生の牡蠣だけではなく、「牡蠣の加工品」の開発に力を入れるつもりです。

地元愛の強い本田さん。今後も石巻と共に歩み続け、石巻の多様な魅力を、全国各地に届けてくれるに違いありません。



#### 本田水産株式会社

〒986-2103 宮城県石巻市流留字五性橋 9-45

自社製品：かき、さば、ほや、わかめ ほか

# 浜との絆を強みに、 三陸産「金華わかめ」の魅力を伝えたい

富士國物産株式会社

富士國物産の創立者は現社長の実父である遠藤國太郎氏。もともと海苔を扱う個人商店に生まれた國太郎氏は、昭和35年頃から自身で事業を始め、海苔、わかめ、昆布など海藻全般の卸売をするようになりました。そして昭和42年に設立されたのが富士國物産です。



お話を伺った取締役の遠藤春美さんと、営業部長の鈴木徹さん

**遠藤さん**「実家が山國商店という名前だったんです。実家を越えるには富士だ、ということで富士國という名前をつけたと聞いています」

平成15年からは二代目となる遠藤祐二郎氏が社長となり、現社長の奥様である遠藤春美さんが取締役、春美さんの弟である鈴木徹さんが営業部長を務めています。

商売の基幹となっているのは塩蔵わかめの卸売。創業時からずっと三陸産の原料にこだわり続けてきました。三陸産のわかめは、身の厚みや歯ごたえ、香りなどが、他の産地のものとは全く違うのだそうです。その中でも特にランクが高いわかめを中心に、原料の買い付けをしています。

**遠藤さん**「宮城では最もおいしいとされ、ブランドとなっているのが十三浜のわかめです。十三浜は、北上川が太平洋に出逢う追波湾の入口に位置し、淡水と海水が適度に交じる場所です。海の栄養と北上川が運んでくる山の栄養が混じっているのです、非常に美味しいし、栄養価も高いんです」



三陸産のわかめ。色も黒々としていて身も厚い

また市場での入札以外に、浜から直接買い付けをしているのも富士國物産の大きな特徴です。通常、市場で流通されるのは芯取りやゴミの除去などの作業をすべて行った「規格品」と呼ばれるもの。手間がかかっている分売値も高くはなりますが、生産するのに人手や手間がかかるため作業が追い

付かず、せっかく採れたのに出荷できないわかめが出てしまうのだそう。そこで、富士國物産では、芯取りやゴミの除去などを行う前の半製品を浜で生産者から直接購入し、自社で加工して製品化しているのです。

**鈴木さん**「生産者から直接買えるのは、誰もができることではありません。先代からのつながりがあって、長年のつきあいがあるからこそ、売ってくれます。つながりのある生産者は20人くらいかな？マメに顔を出して、日頃から仲良くしています。だからわかめの生育状況も他社より早く聞けるし、値決めもシーズン初めにウチと生産者で相談して決めています。生産者の方々は完全な製品にならないものをウチが引き取るので助かると言われるし、ウチとしても安く買えるのでありがたいんです」

お互いが助けあいながら作り上げてきたこの関係は、生産人口が減った震災後は、双方にとってより「ありがたみ」を増しているそうです。このように仕入れた三陸産のわかめを富士國物産では「金華わかめ」と名付け、積極的に売り込んでおり、市場での反応も上々だそうです。

## 「浜と近い」ため、震災の被害は甚大

商売にとっては大きな強みである「浜との近さ」ですが、震災の時には、それが災いしました。従業員は無事に帰宅させることができたものの、遠藤さん達経営陣が逃げようとした時には、すでに津波が襲い、とても逃げられる状況ではなかったのだそうです。

とりあえず工場の2階に上がったものの、床から水が噴き出て途方に暮れていた時、工場が波で押し流され、その勢いで隣接していた学習塾に追突。そこから屋根伝いに学習塾の2階に飛び移り、何とか一命をとりとめました。

**遠藤さん**「たまたま塾の2階の窓が開いて、中に入れたんです。不幸中の幸いで、ストーブも流されずに残っていたので、そこで一夜を明かすことができました。学習塾の建物が丈夫だったので何とか助かりました」

とは言え、本社は壊滅。7台あった冷蔵庫、冷蔵庫の中の資材、機械類は全て流され、使用不可能という状態に陥りました。本社から少し離れた場所にあった倉庫の建物だけは流されずに残ったので、そこを改装し、とろろ昆布、ひじきなどの袋詰めを生産を再開したのが2011年の8月。しかし、主力製品であるわかめの採取シーズンは震災のあった3月。当然、原料のわかめはありません。

**遠藤さん**「従業員は一時的に解雇をして、とろろ昆布、ふのり、ひじきなどを買い付けて袋詰めをして販売するところから始めました。場所も狭くなったし、従業員を募集しても最初は全く来なかったし、規模は縮小せざるを得ませんでした」

2011年に冷蔵庫は2つ購入しましたが、7台が稼働していた震災前のように原料を大量に保管することは出来ません。そのため、塩蔵製品は買ったものをなるべく早く出荷する形に切り換えざるを得ませんでした。

また創業時から取り扱っていた海苔は、冷蔵庫や機械の復旧にかかる人手や資金を考え、震災以降は取扱いを中止。市場への買参権も返却したのだそうです。それに加えて風評被害の影響も大きく、関西以西での売り上げも、まだ戻っていないと言います。

**鈴木さん**「わかめは放射能の影響は少なく、セシウムは一回も基準値を超えたことはありません。検査結果のデータも毎回出しているけれど、海で育っているイメージが強いせいか、ダメと思う人にはやはりダメなんですよね」

海苔の取り扱いの中止、風評被害などが重なった結果、現在の売り上げは、震災前の70%ほどまで落ち込んでいます。

## カットわかめで「起死回生」を狙う

塩蔵わかめ、海苔などの取り扱い量が減った分、現在の富士國物産が積極的に取り組んでいるのがカットわかめです。もともとカットわかめを製造できる業者は少なく、特に三陸産のカットわかめを製造している業者の数はわずかであるため、市場からの期待も大きい商品です。

**鈴木さん**「ウチのカットわかめは三陸産の原料を使っているので、身の厚さや歯ざわりが全然違います。水で戻した時に磯の香りがするのでも三陸産ならではの。特にウチでは低温でじっくり時間をかけて熟成するので、舌触りがすごくなめらか。わかめ特有のとろっとした食感が、より強く味わえるんです」



100度以上の温度で2時間ほど乾燥させるやり方をする企業が多い中、富士國物産では65～70度くらいの低温で合計6時間かけて乾燥させる。それによって熟成した、独特の風味が出る

カットわかめは工程数が多く、かなりの人手がかかるため、震災前はさほど積極的には取り扱っていませんでした。商材としても10kgなど大容量を卸売するのが中心。それを震災後は、小容量の小分けタイプを精力的に生産するようになりました。

**遠藤さん**「今の時代はわかめを食べる人も減ったので、水で戻して、切ってしまうという手間がかかる塩蔵わかめより、袋から取り出して味噌汁にすぐに入れるカットわかめの方が使ってくれる人が増えると期待しています。以前は30gが最少でしたが、消費者のニーズにあわせて、今は13gの製品も製造を始めました」



13g入りパック（左）と30gのスタンドパック（右）  
このほかに100g入りパックを販売

ただし卸売から小売り業に近い形に移行するに当たり、様々な苦勞もありました。小売りに近くなればなるほど、衛生管理の基準が厳しくなります。仕事のやり方を大きく変更し、それを従業員に徹底させることが必要になったのです。

**鈴木さん**「小容量で卸すようになったら、最終的な販売先であるスーパーさんや生協さんに報告するため、視察の方がたくさん来るようになりました。最初のうちは、改善指摘を受けることも多かったですし、従業員さんに慣れてもらうのも大変でした」

また塩蔵わかめに比べ工程数の多いカットわかめは、製造にも人手や時間がかかります。その分人件費もかさむため、大量に生産しなくては利益に結びつかない商品です。そこで、富士國物産では、補助事業を利用して機械化と、衛生管理を徹底することにしました。

## 補助事業による機械化で省人化・衛生基準の強化を達成

今回の補助事業で導入したのは、芯取り器、裁断機、金属探知機、ドロップアウト選別機などの作業ライン。これらの機器の導入で、手作業で行っていた時には8名必要だった人員を5名まで減らすことができました。作業効率の面だけでなく、震災後の労働力不足を補う上でも、省人化は大きな目標でした。特にわかめの加工は選別作業を目視で行わざるを得ないため、ただでさえ人手が必要。その他の工程にかかる労働力は少なければ少ないほど良いのです。



芯取り器は、熟練の職人の3倍ほどの作業スピードで、「従業員が慣れば慣れるほど、スピードがアップする」優れもの。ナイフを使わずに芯を引きぬくため、ケガをしにくいことも導入の決め手になった



目視での選別作業。機械化による省人化で、必要な部分に確実に人員を配置できるようになった

また外部コンサルティングを導入し、HACCPの取得をめざすことを決意。HACCPに準じた衛生管理基準も作成しました。

補助事業を使って、FOODEXなどの商談会にも積極的に参加。「浜から直送」しているため、高品質でありながらリーズナブルな商品と、管理を徹底した新工場のおかげで、今まで取引を見送られてきた大手商社、大手食品会社などとの取引が次々と決まっているそうです。

「大手との取引が始まって従業員も慣れるまでは大変だと思うけれど、成長期にあたるオリンピックの年までに、何とか会社を上向きにさせようと思っています」と力強く語ってくれた鈴木さん。その目標は、きっと叶っていくに違いありません。



名前の由来である富士山の額



### 富士國物産株式会社

〒986-2135 宮城県石巻市渡波字黄金浜 34

自社製品：湯通し塩蔵わかめ、カットわかめ、湯通し塩蔵昆布、ばらのり、青のり ほか

# 父から受け継いだ「高品質」を、 誠実に守り続ける

株式会社マルハツ

戦後間もない昭和20年、現社長である福島さんのお父様が、地元で獲れる水産品の販売を始めたのが株式会社マルハツの前身。かつては地元で、うなぎ、どじょう、あさりなど、様々な魚種が獲れたため、幅広く水産品を扱っていたそうです。

**福島さん**「本社の目の前を走る仙石線は、昔は有人駅で貨物の取り扱いをしてきていたんです。当時は、東京のお客様に汐留駅留めで荷物を送り、納品していたと聞いています。」



終始、笑顔で穏やかにお話いただいた福島さん

福島さんご自身は、一時は東京で水産関係の仕事をしていたものの、昭和52年にお父様に呼びもどされる形でマルハツに入社。以来、お父様と兄弟3人で、ずっとマルハツを盛り立ててきました。百貨店等の取引も多く、昭和60年には事業拡大を見越して株式会社に組織変更するなど、順調に推移。福島さんご自身は、日常業務の傍ら、機械工場に自ら設計した機械を発注して燻製を作るなど、経営より新製品開発の方に興味を持ち、様々な製品を開発していたのだそうです。



アイデアを出すのが得意な福島さん。パッケージの「むきたて」という表記や、背景のグラデーションは福島さんのこだわり

ところが順風満帆だったマルハツに不運が待っていました。震災の少し前に、後継者であったお兄様が病気で亡くなってしまったのです。そして、その直後に被災。大変な時期、予定していなかったことの連続で、戸惑いもあったそうですが「順番的にも、次男の自分がやるしかない」と、震災後、社長を引き受けられることを決意されました。

**福島さん**「自分が社長ではありますが、自分の目が届かないところも、兄弟やそれぞれのお嫁さんが積極的に手伝ってくれます。パートさんもしっかりしているので、助かっています」

そう穏やかに、優しく語る福島さん。このお人柄だからこそ、ご家族や従業員の方の積極的なサポートが得られるのでしょう。現在は、ご家族と古くからの従業員が、強い絆で会社を支えています。

## 高品質を守り続け、顧客から求められる存在に

創業時から、マルハツの主力製品はかき。主な取引先は石巻や盛岡、山形などの市場です。中でも強みを持っているのが、かきのむき身。マルハツでは、他社に比べ細かい選別を行っており、その使い勝手の良さが高い評価を受けているのです。

**福島さん**「うちでは、かきを大粒、中粒、小粒とかなり細かく選り分けて、チューブ状の袋に詰めるロケット包装にしています。お客さんは大粒だったら“何個入って何人分”というイメージがあるので、極力きっちりと揃えます。自然相手なので工業製品みたいに数や大きさを合わせるのは大変だけど、揃っていればいるほどお客さんにとっては使いやすいですから」



主力製品であるロケット包装のかきのむき身

この徹底した品質管理は先代からの伝統。かつて先代が百貨店と取引を始める際に、「百貨店で売するためには、頭ひとつ美味しいものをつくること。それがお客様の満足につながる」と言われ、その要求に応えるべく試行錯誤を繰り返したのだそう。そうやって確立した水準をずっと守り続けているため、マルハツの製品の品質は非常に高いのです。

もう1つ、品質の高さを物語るエピソードがあります。マルハツでは、現在も個人顧客向けのギフト商品を扱っていますが、実はこれ、企業側が開発したものではなく顧客側の要望で生まれたもの。

**福島さん**「最初は個人向けのギフトはやっていなかったんですよ。たまたま市場関係者や知り合いに頼まれてかきのむき身を贈答用に仕立てて送ったんです。そうしたら、ある日突然お客様から電話がかかってきて。何でもギフトでもらった製品が美味しかったから、また買いたいので宅配便で送ってくれと言われて。個人向けに商売をしたことが全くなかったので、支払はどうしましょう？とお客様に聞かれて、じゃあ郵便振替でお願いします、というような感じで始まりました」

この個人向けギフト商品の販売が口コミだけで広がり、ピークの時には1日30件、月に80件ほどの注文を受けるまでになっていました。購入していた個人の顧客にとっても、他では代えがきかない商品だったのでしょう。震災後に、個人顧客から激励の電話が来たのだそうです。

**福島さん**「震災後、いつから再開しますか？とお電話をいただいたんです。原料がないので2年後くらいになると思います、と伝えたら、待っているから頑張ってくださいねと言われました」

福島さんは「父の代からやっていたことを、ただ続けているだけだから」と謙遜されていましたが、これほど支持される品質を保ち続ける努力には頭が下がります。

## 想定外の津波の影響で、事業再開は 11 月

2011 年 3 月 11 日は、原料であるかきを仕入れに行っている途中に、東松島で突然激しい揺れを感じました。道路が波打ち、電線が大きく揺れたので、あわてて車を止めラジオをつけたところ、津波警報が盛んに流れていたのだそうです。

**福島さん**「かつてない長い揺れだったので、事務所に電話したら、みんな動揺して仕事にならないという話だったので、とりあえず全員帰宅してもらおうと決めました。自分が会社に帰った時には、もう誰もいなくて。防災無線が避難勧告を繰り返していたので自分も避難所に行ったら、本当に大きな津波が来たと聞きました。あの時は、みんなに帰ってもらって本当に良かったと思いました」

松島は地形が入り組んでおり過去に津波の経験がなかったため、実は津波に関しては、当初それほど心配はしていなかったそう。ですが、マルハツの本社も 2m40cm の津波に襲われました。震災の翌朝は駅のホーム脇の防波堤が 50m ほど倒れ、線路が大きく湾曲。工場の周辺は池のように水浸しになり、線路の砂利が大量に流されてきていました。工場の中も泥だらけ。なんと小さい船まで、流されて工場内に入り込んでいたそうです。



災時は、工場の目の前の線路の防波堤が崩れ、土砂が流された

原料や製品もすべて流され、電気が復旧したのが 2011 年 6 月。水道は途中の水道管が漏水していたため、復旧したのは 8 月だったと言います。やっと事業を再開できたのは 2011 年 11 月のことでした。

**福島さん**「松島のかきは何とか残ったので、とにかく体制を整えて、お客様との縁を切らないようにと必死でした。2011 年は、かきのスタートが通常の 1 ヶ月遅れの 11 月だったので、とにかくそれまでに間に合わせようと、大工さんに建築資材をかき集めてもらって復旧しました」

お客様は、先代から 50 年以上のつきあいがあるところも多く、自社の商売はもちろんですが、顧客の信頼を失ってはいけないという気持ちもあったのだらうと思います。努力が実って、現在も昔からの取引先とは、強い信頼があるのだそうです。

とは言え、順調に復興できたわけではありません。風評被害や、震災でかきの生産量が下落したことによる価格の高騰の影響を受け、売り上げはまだ震災前の 60% 程度にとどまっています。またむき身を中心に扱うマルハツにとっては、殻付きかきの流通量が増え、相対的にむき身の流通が減っていることも悩みの種です。

**福島さん**「生産者の人数も減ったので、今は加工の工程が少なく、人手がかからない殻付きに力を入れる人が多くなっています。生産者の方は、殻付きのままならそれほど人手をかけず

に出荷できるけど、むき身にするとなると人を雇わなければいけなくなりますから。でも殻付きかきは、生産量が安定しない部分があるので、簡単に切り替えるわけにもいかないんです」

## 支援事業を活用し、復興と新事業開拓を目指す

震災からの完全復興をめざし、マルハツではこのたび支援事業を活用することを決意しました。まず導入したのが自動計量機と、自動結束機のライン。これにより、人手を大幅に省力化し、マルハツの強みである選別作業に人手が割けるようになりました。

**福島さん**「かきの選別は熟練した人でないと難しいので、単に人を雇えばいいという問題でもなくて。選別の機械もあるのですが、広島産のかきに合うように作られていて、宮城のかきと形が合わないのでエラーばかりで結局、事前に人の手での選別が必要となっていました。今回、この機械を入れたことで、パック詰めに関する工程をほぼ無人で行うことができるようになり、一番大事な選別に人手を振り分けることができるようになりました」

同じ生産者から仕入れても、海面のいかに近い方で育つかきと、海中で育つかきでは身の大きさが全く異なり、1つ1つきちんと選別する必要があるとのこと。本来、そこまできちんと仕分けをするのは難しいそうですが、「昔から、他社と違うことが出来ていた」マルハツには、以前と同じ水準が望まれるので、やめるわけにはいかないのです。



支援事業で導入した計量機、結束機のライン

「この機械のおかげで、とても心強いんです。本当に助かっています」と何度もおっしゃっていた福島さん。インタビューは社長が唯一時間を作れる定休日に行ったため、この日、稼働はしていませんでしたが、普段はフルに活躍しているそうです。

もう1つ、マルハツが新たに取組んだのが個人向けのギフト商品の開発です。殻付きかきの出荷が増加する傾向に対応するため、殻付きのかきをレンジで蒸せる包材を開発したのです。現在は取引先にサンプルを見てもらい、今後の方向性を探っています。

**福島さん**「1枚の紙を折って箱にしているので水漏れもしないし、普通にレンジアップするより遥かに美味しく蒸し上がります。1つの箱に8～10個入りで、500Wで8～10分で出来あがりです」

今後、価格や賞味期限など検討しなければいけない課題もあるそうですが、これからは楽しみな商品です。

また商談や試食販売などにも積極的に参加。マルハツのかきは、量販店などで試食販売を行うと、13時ごろには商品がなくなってしまうほど好評。「次はいつ来るの?」とお客さんから聞かれることも多いのだそうです。



レンジ調理できるギフト用新商品

**福島さん**「実際に販売されている場所に行くとお客さまの要望を直接聞けるし、量販店さんにも喜んでもらえるのでありがたいんです。呼んでいただけるなら、これからもぜひ行きたいと思っています」

最近では、JR や自治体、観光事業者等が共同で実施するデスティネーションキャンペーンがきっかけで、松島の観光協会から依頼を受け、冷凍のかきも扱い始めました。今まで冷凍かきは扱っていませんでしたが、「地域のためになるなら」と特殊冷凍の機械を借りて取り組んだところ、非常に好評で現在も取引が順調に継続しているのだとか。

常に相手の要望に真摯に応える福島さん。そのお人柄と先代から受け継いだ技術がある限り、今後もマルハツは皆に愛される会社であり続けることでしょう。



#### 株式会社マルハツ

〒981-0211 宮城県宮城郡松島町手樽字広浦 61

自社製品：生かき、殻付きかき、むきほや、殻付きほや

# 「もう一度、塩釜とこの地域を盛り上げたい」 近隣・石巻とも連携した新商品開発

株式会社高浜

宮城県塩釜市内に、本社第一工場をはじめ、第二工場、第三工場、第四工場をもち、笹かま、揚げかまのほか、ちくわ、つみれなどのおでんだねを製造、販売している株式会社高浜。2008年に株式会社スギヨ（石川県七尾市）の傘下に入りグループ企業として、2011年高浜食品工業株式会社から社名変更、現在に至ります。

高浜の創業は、1935（昭和10）年。現在三代目となる代表取締役社長高浜布之さんの祖父、高浜源吉さんが揚げかまはこの製造販売を家族で始めました。二代目の和夫さんは、営業畑で培ったキャリアを活かして東京はじめとした首都圏に販路を開拓、現在は、170余名の従業員を有する企業に成長しました。

2011年の東日本大震災では同社も大きな被害を受けました。2017年7月まで開発部門責任者として、多くの商品開発に携わり、現在は製造部部长を務める佐野静男さんに、当時の様子をうかがいました。



製造部部长の佐野静男さん

**佐野さん**「当日は本社工場にいたのですが、立ってられないほどの揺れを感じて、大きな金庫が動いたり、食堂の天井の鉄筋がテーブルに刺さっていたりした様子を覚えています。従業員は避難場所に指定されていた、工場からすぐ近くの海上保安庁合同庁舎にすぐに避難、そこでひと晩を明かしました。本社工場の津波はくるぶしまで程度だったのですが、第二工場は1m50cmのところまで水に浸かり、冷蔵庫が水に浮かんでいる状態でした。配電盤、電気機器類もすべて使えなくなりました」

本社工場は日産で1.5トン、第二工場は日産3トン分、翌日作業分のすり身合わせて、当時冷蔵庫に入っていた原料はすべて廃棄。レトルトおでんなどは、避



震災で大きな被害を受けたという第三工場では、取材時、おでんだね製造の最盛期でした

難所に配って回ったそうです。本社より低い土地に建っていた第三工場では、津波を避けるため、同社の判断で従業員を避難指定地よりさらに高い高台に避難させ、全員が無事、人的被害はありませんでした。埋立地に建っていたため、地盤の隆起が工場内でもひどく、歩ける状態ではなかったといいます。修繕し再開した今も地盤沈下が進行、2017年8月には、ウレタン樹脂を地中に充填するなどの修繕を続けているそうです。

## 地場の水産・農産物を使ったこれまでにない形状の商品開発

大きな被害を受けた会社ですが、親会社・スギヨのバックアップも得て、震災後3カ月に満たない2011年5月中旬に、本社工場と第二工場を、第三工場は、その4カ月後の9月初旬に再開させました。第四工場は、その跡地に新工場を新設、これまではスギヨで製造していたカニカマの製造ラインを増産し、2017年12月再スタートを切りました。

震災前、高浜の売り先は80%以上をスーパーをはじめとした量販店が占めていました。この地域では早い時期に製造再開を果たした会社でしたが、供給ができなかった2、3カ月の間に他社メーカーにシフトされ、また原発事故の風評被害も重なって、売り上げは再開後数カ月しても、震災前の前年比、前々年比には戻らなかったのです。そこで新しい販路を求め、外食・中食関連産業の間屋、学校給食、さらにお土産市場に営業を試みましたが、なかなか販路獲得には繋がらなかったと言います。

**佐野さん**「量販店を想定した商品とは売り場がマッチしないのが主な原因だと分析しました。従来会社では、揚げかまぼこなど平べったい形状の商品は得意としていましたが、今、市場では球状の一口サイズという形状が求められていると判断。そこに地場の農産物・海産物を使用するという当社のコンセプトを合わせて、新商品開発に取り組みました」

そして会社では上記の新商品開発のため、支援事業を活用し、「球天形成機」等を導入。「地場の農産物を使ったこれまでにない形状の商品」というコンセプトで開発されたのが、宮城県産の大豆・ミヤギシロメを絞った豆乳を使用した「ふんわりお豆腐揚 和風だいこんおろしあんかけセット」です。2017年4月から発売を開始、当初計画通りの50～60万円/月という売上実績で、今後も増産をめざしています。さらに、2016年秋から手がけ、地元塩釜で揚げたサバを骨ごとすりみにする「落とし身」を使用した「さば入りつみれ」も好評を得ています。

**佐野さん**「2018年4月には、業務用の『鮪団子』を発売予定です。居酒屋などの外食産業からの引き合いが強いですね」



新商品開発のために導入した球天形成機



宮城県産の大豆・ミヤギシロメを使用した「ふんわりお豆腐揚 和風だいこんおろしあんかけセット」



居酒屋などの外食産業から好評を得て2018年4月発売予定の「鮪団子」

## どこにもないオリジナル製法の「笹かま」でお土産市場を開拓

同社では、製品の販売は「スギヨ」に委託する形をとっていますが、地元を中心とした宮城県内への土産店に販売するルートは、独自の営業・開発部門をもっています。

**佐野さん**「宮城県のお土産と言えば笹かまですが、仙台駅の売り場ひとつを例にしても、すでに4社以上の会社が入っています。ただ当社の笹かまを置いてくださいと新規参入を試みても、だめなんですね。既存商品にはない新商品を作って、販路を開拓する必要性がありました」

震災前から「食育」に力をいれてきた同社。子どもたちの顎の発達によく噛んで食べられる商品をとというコンセプトをヒントに開発したのが、笹かまを乾燥させた「かむかむ笹かま」です。

**佐野さん**「当初は、子ども向けに開発された商品でしたが、お酒のおつまみにも人気です。常温で20日間日持ちすることもお土産としてのニーズに合いましたね」

同商品は、仙台駅はじめ新幹線の停車する宮城県内の駅売店、サービスエリア、仙台空港に置かれ、販売ルートとして、続く新商品の足がかりとなったのです。その販路を活かし、さらなるオリジナル笹かま商品を、とせんべい焼き機一式を導入し開発したのが、笹かまをうすくプレスした笹かませんべい「笹ひらり」です。新しい宮城県の名物として、2017年8月から売り出しています。



笹かまをプレスしてせんべい状にする、せんべい焼き機



宮城県の新名物として売り出している「かむかむ笹かま」と「笹ひらり」

## 労働力不足を補うための省人化—カートン封函ライン—式を導入

新工場も稼働をはじめ、売上、生産量共に震災前の80%まで回復してきている同社ですが、震災後の3年前ほどから顕著になっているのが、労働力不足です。必要人員が集められず、一部商品の注文に応じられないという状況もあり、省人化と作業効率アップへの取り組みが急務でした。

そこで着手したのが段ボールの封函ラインの機械化です。段ボールのテープ貼り作業、箱詰めした段ボールを積み替える作業もコンベアを導入し自動化することで、3名で行っていた梱包作業を2名に省人化、作業効率も大幅にアップしました。人手不足が続き、工場の管理部門の人員も生産ラインに入る状況が続いていましたが、これにより生産計画などの管理に注力できるようになりました。



商品が箱詰めされた段ボール上下を自動で封函するカートンシーラー機

**佐野さん**「今後はさらなる省人化を図るために、商品をトレイにのせパッケージする作業も機械化したいと思っています。ただ、1つのラインで同じ商品を一日作り続けるわけではないため、そのたびに機械を入れ替えるのか、などコスト面と導入方法が課題ですね」

## 宮城の農水産物の可能性を探り塩釜をもっと盛り上げたい

「震災を機にさまざまなことが大きく変わりました。震災の教訓をいかした企業経営もそのひとつです」と話す佐野さん。

これまで親会社・スギヨのある石川県七尾市で製造していたカニカマを、高浜が持つ塩釜の工場と生産拠点をわけたのも、首都圏をはじめとした供給基地として物流面の地の利が大きいことに加え、大きな天災があったときに、供給をストップさせないリスク分散のためでもあるとのこと。佐野さんは古くから魚肉ねり製品を地場産業にしてきた塩釜市、また宮城県の企業の一員として、強い思いがあると言います。

**佐野さん**「新商品開発で、塩釜もちろんですが、近隣の石巻の復興のために、連携できることはないかと思ったんです」

石巻は、津波の被害も甚大で震災後水産加工業者の廃業が相次ぐなど、塩釜に比べ復興にも遅れがあると言います。同社では、前述の新商品、「さば入りつみれ」のすり身を石巻のすり身加工業者に発注。地場でとれるサバを原料に使って、お互いの仕事を増やせたらと思ったそうです。

**佐野さん**「石巻の取引先にも、とても前向きに取り組んでいただき、品質にこだわった希望通りのすり身ができて、よい商品開発につながったと思います」

宮城県のキャッチフレーズは「食材王国みやぎ」。

**佐野さん**「宮城県は大豆の作付面積も広く、生産量も日本で2位なんです。大豆の甘さや香りが濃厚な宮城県産のミヤギシロメもあまり知られていません。地場の食材を掘り下げていくと、まだまだ奥が深い。もっと皆さんに食べてほしいと思っています。宮城県はかつて、かまぼこの生産量が日本一でしたが、震災後、新潟にその座を奪われました。もう一度、地元塩釜と宮城を盛り上げたい。そんな思いで商品開発や営業に取り組んでいます」

地場食材の可能性を探りながら、今後も、高浜の挑戦は続きます。



### 株式会社高浜

〒985-0011 宮城県塩釜市貞山通3丁目1-10

自社製品：魚肉ねり製品 笹かま、揚げかま、ちくわ、おでんセット、レトルトおでん など

# 漁師の家系の誇りを胸に、 豊かな三陸の海から名品を生みだし続ける

末永海産株式会社

宮城県石巻市にある末永海産は、昭和61年に現会長の末永勘二さんにより創業されました。末永家は代々、この地で牡蠣やわかめの養殖を行ってきた漁師の家系。勘二さんは漁師ではなく加工業者となりましたが、立場が違って海や漁師への思い入れは強いといいます。

その思いは、勘二さんのご子息で現社長の寛太さんにも引き継がれ、震災後、人手不足で頭を抱えていた牡蠣生産者との「協業体制」を構築するに至ります。



末永海産株式会社 代表取締役 末永寛太さん

**末永さん**「震災で漁師さんの数がそもそも減ってしまったし、養殖は何とか続けたけれど、内陸に引っ越したので、浜の目の前に住んでいた時に比べ仕事ができる時間も減っていました。だから、漁師さんも今までのようにむき身やボイルした状態で卸すことまでは出来なくなってしまって。だったら、ウチでその仕事を一部肩代わりしようと思って牡蠣の殻むきなどの一次加工をすることにしました」

このことで、自社で一次処理をしたものについては、浄化時間、殻むきの担当者、かかった時間など全ての工程が管理できるようになりました。それは仕入の段階から製品として出荷するまできちんとトレースが取れるということであり、生食用牡蠣としては日本で初めての HACCP 取得に繋がったのです。

また、この仕組みができるまでは、養殖はしたものの市場が始まる時間までに殻むきなどの作業が間に合わず、商品になっていなかった牡蠣がありました。それらの牡蠣を殻つきのまま朝9時までに末永海産に卸すことで、生産者にはプラスアルファの収入が入ることになります。

もともと創業者の勘二さんが、わかめの業者とこのような協業を始め、その仕組みを寛太さんの代になって、牡蠣、ホタテ、ホヤなどに少しずつ広がっていきました。

**末永さん**「父は漁師の家の出身だから、漁師の仕組みや、彼らの考え方がよくわかるんです。



日本で初めて生食用牡蠣での HACCP を取得

例えば牡蠣の養殖だったら、ロープ1本でいくら、という計算をする。だったら、ウチがどのくらいで買えば売ってくれるのかがわかる。自分は父のやってきたことを引き継いだけですよ」

寛太さんは、そう謙遜されますが、人手不足の中、自社の負担を増やすのは簡単ではないはず。そう尋ねると「後継者不足が進む今、少しでも漁師が魅力ある仕事だと思ってほしいんです」という答えが返ってきました。このような仕組みは生産者にも歓迎され、今では末永海産専門に養殖をしてくれる人も出てきたのだそうです。

## 震災を機に、高付加価値商品の開発に舵を切った

末永海産の本社があるのは海拔ゼロ地帯。

その上、地震で地盤が沈下してしまいました。そのため震災の後しばらくは、本社のすぐ裏手にある堀から毎日水があふれ出て、一面が水浸しになる状況が続いたのだそうです。結果として、せっかく残った本社工場の土台がやられ、建て直さざるを得ませんでした。

震災のあった3月は、わかめの最盛期。牡蠣もまだシーズン中で、ホヤはちょうどシーズンに突入したばかりという時期。それらのすべてが流され加工原料が手元にない状態になりました。途方に暮れていた時、営業冷蔵庫に塩蔵わかめが残っていることが分かったのです。



毎日、満潮になるたびに水があふれた堀  
現在は水を堰き止めている

**末永さん**「原料を預けていた冷蔵庫も震災により被害を受けながらも、塩蔵わかめが入っていた2階部分は運よく無事でした。電気も止まっていましたが、扉が閉まった状態で、マイナス35度で冷却されたままだったんです。そのため品質も劣化しておらず、これなら使えると思って2011年の5月に当時比較的被害の少なかった海沿いにある別棟の工場にて製造を再開しました」

しかし震災の翌年の売り上げは、前年の10分の1にまで減少。その後、平成26年の9月には建て直した本社工場も稼働を開始しますが、生産者、自社ともに人手不足で、売上はなかなか以前のようには戻りませんでした。これまで、牡蠣のむき身やわかめなどをリパックして出荷するというシンプルな加工がメインでしたが、このままでは限界があると感じ、震災以前から構想のあった高付加価値商品の開発に積極的に取り組むことを決意します。企画室長を中心に社員が一丸となり、新しい事業の柱を作るため、新商品の開発に邁進。そして生まれたのが「牡蠣の潮煮」です。

この「牡蠣の潮煮」は塩や水さえ使わず、牡蠣から出る「潮」のみで煮込んだという商品で、平成27年には第26回全国水産加工品総合品質審査会で農林水産大臣賞を受賞しました。得意先からの評判は上々で需要は多かったものの、製造に手間がかかってしまい、顧客の要望に十分に應えるだけの生産量が確保できていませんでした。そこで生産力を強化するために、補助事業を利用して潮煮専用の自動化ラインを導入したのです。

**末永さん**「以前は1日あたり3人で5000パックが限界だったところ、この機械を入れてからは2人で6000パックの生産が可能になりました。生産が安定したので、今までだったらお断りせざるを得なかった大口の注文も受けられるようになり、小売りだけでなく惣菜店などにも販路を拡大することができました。」



100%の牡蠣の旨味が堪能できる牡蠣の潮煮

今回この機器を導入したことで、省人化できた分の人員を他のラインに配置し、同時に別のアイテムの製造ができるようになりました。そして売上は震災前の7割まで回復。牡蠣に関しては、加工品の売り上げが従来のリパック品を上回るまでに売り上げを伸ばし、「牡蠣の潮煮」は末永海産を代表する商品となったのです。



機械の特性を理解するにつれ、生産効率もどんどん上昇し続けている

## 新卒を積極的に採用。フレッシュな人材とともに新たな販路を目指す

慢性的な人手不足を解消するため、もう1つ取り組んでいるのが、人事労務体制の見直しです。震災後、積極的に新卒者を採用する方向に転換。それに伴い、給与体系を刷新し、休暇などの待遇や教育制度なども、より充実させ、従業員の働くモチベーションの向上に努めています。

**末永さん**「水産以外の会社と同じ土俵に上がらなければ、新卒の人に選んでもらえません。若い人達が働きたいと思える環境を作るため体制も整えましたし、やりがいをもって働いてもらえるよう“後の責任はとるから”と言って、どんどん仕事を任せるようにしています。もちろん新卒者だけでなく、昔からの社員の方に対しても同様です」

寛太さんご自身も「震災後、5年で社長を交代する」と告げられ、3年ほど前にトップとなりました。創業者でオリジナリティにあふれた父・勘二さんの後を継ぐことにプレッシャーもあったそうですが、先代とは違う個性で若返った会社をリードしています。また、体制の変更にあたり、補助事業を利用して導入したコンサルタントも役に立ちました。

**末永さん**「一部上場企業の工場長をやっていたような経験豊富な方に来ていただきましたが、今までの知識に頼るのではなく、実際に現場に入って一緒に作業して改善案を出してくれたので非常に生産性が上がりました。自分や会長が言うと角が立ちそうなことも、第三者の立場で上手に教えてくれるので社員研修、新人教育、リーダー研修などもお願いしています」

このように少しずつ体制を整え、今後見据えているのは海外での展開。具体的には、冷凍設備を強化して、生食用の製品を開発しようと考えています。その際にも、単に材料を冷凍するだけでなく自社ならではの製品開発が必須と寛太さんは語ります。

**末永さん**「食品を扱っている以上、人口が増えているところ、人の口が多いところに販路を見出すのは当然のことだと思います。単に海外に出て行くのではなく、せっかくの生食での HACCP を生かすなど、ウチならではの競争力のある製品を作っていきたいと思っています」

## 豊かな海の恵みを、 もっともっと広めて行きたい

寛太さんの話には何度も「海に戻る」という言葉が出てきます。漁師の家系に生まれ育ち、創業者である父と漁師である伯父が協力しあって、より良いものをお客様に届けてきたのを見ているからこそ、「恵まれた海を、生産者と協力する形で生かしたい」と言う思いが強いのだそう。また震災後の原料不足の時期に、他県や他国産の牡蠣原料を扱ったことも、三陸の海の豊かさを実感するきっかけになったと言います。

**末永さん**「やはり自分としては、ここの牡蠣が一番美味しいと思ったんです。食べ慣れていることもあるかもしれないけれど、一年子なので、若い牡蠣ならではの甘味があるし、のど越しもいい。タウリンやグリコーゲンも豊富です」

実は一年子を積極的に扱い始めたのも末永海産。昔は種を入れてから一年で水揚げをする一年子は、殻が小さいので人気がなかったのだそうですが、現会長である勘二さんが、漁師であるお兄さんに「一年子は二年子と食べ比べても美味しいし、大きすぎないから生で食べやすい」と聞いて、商標を登録して売り出したのが始まりなのだとか。現在ではすっかり定着し、扱い始めた当時に比べ相場も上がったのだそうです。

**末永さん**「ここの海は本当に豊かで、牡蠣、ワカメ、ホヤはもちろん、海苔や銀鮭の養殖も盛んだし、さば、いわし、たこ、穴子など色々な魚も獲れます。でも宮城の名産品と言うと、笹かま、牛たん、萩の月などの方が有名でしょう？せっかくの恵まれた海を生かしてきれていない。だから、まずは牡蠣の潮煮を仙台土産の定番にしていきたいと思っています」

三陸の海のことを語る時、寛太さんの口調には自然に熱がこもります。この熱意と伝統である「海や生産者との協業」を武器に、今後もきっと、たくさんの名品を全国に海外にと届けていくことでしょう。



農林水産大臣賞を受賞した牡蠣の潮煮、日本初の生食 HACCP の取得など、「自社ならではの強み」は多数。海外事業にもオリジナリティを生かしたい



### 末永海産株式会社

〒981-0211 宮城県石巻市塩富町 2-5-73

自社製品：牡蠣の潮煮、炙り牡蠣、一年子牡蠣（生食用）等の牡蠣加工品、春告げわかめ、フレッシュわかめ、至高わかめ等のわかめ加工品、海鞘の加工品、ほたての加工品 ほか

# アゲンストの風の中、 進化させた「老舗のいか塩辛」を売り歩く

株式会社小野万

「なんとしても、『いか塩辛の日』までに営業を再開させる！」

小野万（宮城県気仙沼市）社長の小野寺邦夫さんは、そんな思いを胸に47都道府県をめぐっていました。2011年の5月から7月にかけてのことでした。

**小野寺さん**「当社の工場は津波で全壊してしまいましたが、全国の取引先に『続けますのでよろしくお願ひします』とあいさつ回りをしていました。『いか塩辛の日』というのは私が発案した記念日で、毎年10月19日その日としています」



フットワークを活かして自らも営業をする小野万社長、  
小野寺邦夫さん

小野万にとってイカの塩辛は、売り上げ全体の8割を占める主力製品。その味に絶対の自信を持つ小野寺さんは、“塩辛愛”が高じて『いか塩辛の日』まで作ってしまったのです。イカの足が10本あることと、イカを熟（19）成させて作ることが日付の由来で、ちょうどイカの旬とも重なります。一般社団法人日本記念日協会にも認定された、れっきとした記念日です。

しかしその記念日に何とか間に合わせたいという気持ちはあったものの、7カ月あまりという期間は、復旧させるのに決して十分とは言えませんでした。小野万本社のある地区は、チリ地震（1960年）でも被害がなかったため「津波は来ない」と言われてきましたが、東日本大震災では壊滅的な打撃を受けていたのです。

**小野寺さん**「地震の後、従業員たちに『津波が来たら山に逃げるように』と言ってすぐに帰らせました。私も近くにある高台の神社に避難しましたが、神社に上る階段の残り2段ほどまで津波が迫り、決して安全と言える状況ではありませんでした。結果的に全員無事でしたが、4つの工場すべてが全壊し、2つの冷蔵庫も骨組みしか残りませんでした」

被災した4つの工場すべてをすぐに元通りにすることはできないので、小野寺さんはまず、「東工場」の再開を目指しました。



津波は小野万の看板のポール半分あたりまで達した

## 数万通の激励メッセージに応えたかった

小野寺さんが『いか塩辛の日』に操業再開を間に合わせたかったのには理由があります。イカの塩辛を作り続けておよそ50年。全国には小野万の塩辛ファンが数千人いるのだとか。

**小野寺さん**「当社を創業した私の義父、小野寺万三郎（まんざぶろう）は、昭和39年（1964年）にワカメなどの海藻類を加工販売する仕事を始め、3年ほどして塩辛づくりを始めたそうです。以来長く愛され、イカの部位を一本まるごと使った『一本造り』はロングセラー商品となっています」



イカの胴や耳、臍などすべての部位を使用した「いか塩辛 一本造り」

小野万には例年多くの“ファンレター”が寄せられるそうですが、震災の年はそれまで小野万の社名を知らずに同社製品を食していた人たちからも激励の手紙が届いたといいます。

**小野寺さん**「商品ラベルを見て、被災地の会社が作ったものだと知った方が多くいらっしゃったようです。激励のお手紙は数万通に及びました」

小野寺さんが再開を急いだ理由はもう一つあります。ボランティアとして工場の片付けに来てくれていた従業員たちの生活を、一日も早く安定させたいという思いがあったのです。



手紙の一部は本社事務所でガラスケースに収められている

**小野寺さん**「120人の従業員は、工場がなくなってしまったために解雇せざるを得ませんでした。それでも毎日多くの方がボランティアとして工場まで歩いてやって来て、泥だらけになって帰って行った。その姿を見て、早く復旧させなければという思いを強くしました」

9月下旬、東工場の修繕修復工事が終わりました。工場の規模は小さくなりましたが、戻ってきた人は全員再雇用。目標だった10月19日より早く操業を再開できたのです。

## 調味料メーカーに1年通って完成させた独自の調味料

2002年から小野万でのキャリアをスタートさせた小野寺さんは、それまでは水産業界とは無縁の世界にいました。そのため当初は、一般消費者としての知識しかなかったといいます。

**小野寺さん**「小野万に来て、それこそイカの名前を覚えることから始めました。スルメイカやマツイカ、コウイカなど、種類はたくさんあります。天ぷらに使われるような短冊状になってしまうと、どれも真っ白で同じ形なので違いが全く分かりませんでした」

最初の一年間は、塩辛の原料であるイカについて少しでも詳しくなろうと、小野寺さんは一から勉強をしました。塩辛の歴史についても、日本の古代までさかのぼったといいます。そんな努力

の甲斐あって、今では短冊切りのイカでも種類を見分けられるようになり、日本全国の塩辛メーカーの“味利き”もできるまでになりました。

当時、小野寺さんは40代半ばに差し掛かっていました。「遅いチャレンジ」と言われる年齢かもしれない。しかし小野寺さんには関係ありませんでした。実は小野寺さん、ゴルフを37歳で始めて、40歳でプロ試験に合格したという逸話も持つ現役のプロゴルファーでもあります。短期間で難しいことをやり遂げる集中力と忍耐力は、もともと持ち合わせていたのでしょうか。それを塩辛づくりにも活かしています。

**小野寺さん**「塩辛で難しいのは塩分調整です。私たちは年間を通じて同じ味のものを出していくことが求められますが、塩辛はその日の気温や湿度によって塩分濃度を変えなければいけません。四季のある日本で、どうすればこの味を一年間キープし続けられるかということは常に考えています」

先代の万三郎氏が始めた塩辛づくりですが、小野寺さんは2009年の社長就任以来、自らも創業者のつもりで塩辛づくりに情熱を注いでいます。「いか塩辛の日」を制定しただけでなく、塩辛の味に関しても積極的に進化させてきました。

**小野寺さん**「義父は日本一の塩辛を作っていました。自分もそれに恥じないような新しい塩辛づくりを目指しています。たとえば新しい調味料も、調味料メーカーに1年間通って完成させました。塩辛は通常、塩漬けだけでは2、3日しか持ちませんが、それを商品として1カ月持たせるには工夫が必要です。当社は保存料を使わずに、独自の製法と調味料によって旨味を引き出しながら実現しています」

## 少ない人員でも生産力アップにつながる新機材を導入

一度は震災で失った販路を販促活動により回復させてきた小野万ですが、従業員の数が120人から84人に減り、工場も狭くなったことで、生産量を増やしたくても増やせない状況が続いていました。そこで、販路回復取組支援事業の助成金を活用し、生産力アップにつながる新しい機材を導入しました。

塩辛の充填包装ラインでは、新たに二連充填機、二連包装機、金属検出機を導入。これにより、生産効率が25%向上しました。

海藻製品の加工を効率化させるものとしては、裁断カッター、ボイル冷却器、遠心脱水機、攪拌（かくはん）ミキサーを導入しました。これまで手作業で行っていた工程を機械化したことにより、少ない人数でも増産が可能になりました。

**小野寺さん**「新しい機械が来て本当に助かっています。でもまだ必要な機械の3分の1といったところ。震災後



従来の充填機は充填口が一つだったが  
導入機材では二連式に



人気商品「子持ちめかぶ」は攪拌ミキサーで  
魚卵とメカブをかきまぜている

は急いで工場を設計したために機材を置く場所も限られていますが、冷凍機、乾燥機、焼成機、箱詰めロボットなどがあればさらに増産につながられます」

## 国内の「塩辛需要」はまだまだ掘り起こせる

イカを扱う全国の水産加工業者にとって、昨今の悩みといえば原料不足。小野万も例外ではありません。現在小野万では、国産イカと同割合で輸入イカも扱っていますが、最近は輸入イカも安くないといえます。ヨーロッパや中国で、イカが食べられるようになってきたためです。

人員不足は機械の力で穴埋めができますが、原料不足はどうしようもありません。それでも小野万は、震災後も着実に業績を伸ばしてきました。その要因を、小野寺さんはこう語ります。

**小野寺さん**「震災は当社にとっても大きな痛手でした。しかしそれが、社内のさまざまなことを見直すきっかけにもなりました。たとえば今、外部のコンサルタントに工場の作業を見てもらい、機械の配置などの問題で無駄な動きが発生していないか見てもらっています。一つの作業を3秒縮めるだけでも、全員で取り組めばまとまった大きな時間になり、新たな生産につながられます」

増産への舵取りは需要があってこそその話ですが、小野寺さんは営業で全国を歩きながら、その手応えを感じているといえます。

**小野寺さん**「まだまだ日本にも、塩辛や海藻が食べられていない地域がたくさんあります。年を取ると和食嗜好になりますし、これからの高齢化社会でも需要は伸びるはず。塩辛は決してメジャーな食品ではありませんが、昔からあって、現代にも残っている食材の一つ。和食のDNAを受け継いできた塩辛には、まだまだビジネスチャンスがあると思います」

人手不足、原料不足などのアゲンストの風が強まる中でこそ、小野寺さんの真骨頂は発揮されることでしょう。



### 株式会社小野万

〒988-0132 宮城県気仙沼市松崎馬場 12-1

自社製品：いか塩辛、いか明太子、子持ちめかぶ、ほか

# 元仲買人の工場長、 アルコール凍結で鮮度にこだわる

株式会社サンフーズ気仙沼

東日本震災では多くの方が仕事を失いました。サンフーズ気仙沼（宮城県気仙沼市）の工場長、昆野陽さんもその一人です。

**昆野さん**「震災前は気仙沼で水産物のブローカー（仲買人）の仕事をしていました。船で運ばれてきた魚を買い付けて、水産加工会社などに売る仕事です。私は主にサンマを取り扱っていました。しかしブローカーという仕事は、手元の在庫が常に余っている状態でないとなり立ちません。震災で漁船が港に入ってこなくなり、仕事が途切れてしまったので、気仙沼のブローカーたちは廃業するしかありませんでした。私もこれからどうしようかと考えていたところ、同じ気仙沼市内で水産加工業を営む株式会社阿部長商店（サンフーズ気仙沼の親会社）の社長から『うちに来ないか』と声をかけてもらったのです」



2013年に工場長代理としてサンフーズ気仙沼に入社した昆野陽さん

日本有数の水揚げ量を誇る気仙沼漁港を中心に、28歳の時から15年間、ブローカー業を営んできた昆野さんにとっては、顔なじみの人ばかり。会社に溶け込むのに時間はかかりませんでした。同じ水産業界でも工場の中と外とは仕事がまるで異なります。工場で働いたことのない昆野さんは、機械の使い方を知らず、レトルト加工に関する知識も持っていませんでした。文字通りゼロからの出発だったのです。

## 下請け業務からの脱却に向けて動き出す

サンマは昨年不漁でしたが、サンフーズ気仙沼にとっては今も取り扱い量が多い魚種の一つ。豊富な在庫を持つ阿部長商店から冷凍のサンマを仕入れて、飲食店向けに包装して出荷しています。

**昆野さん**「冷凍保管しているサンマは複数本がまとまって状態で凍結されているので、それを海水に浸して一旦バラバラにし、IQF凍結加工（一本ごとにトンネルフリーザで再凍結）して出荷用に真空包装しています」



冷凍サンマは飲食店で塩焼きなどにして出されることが多いという

阿部長商店がサンマの在庫を確保しているとはいえ、例年ほどの量があるわけではありません。そのためサンフーズ気仙沼では、サンマ以外の魚種の取り扱いを増やしています。取材で訪れたこの日は、メカジキの切身加工やキンメダイの煮付け加工が行われていました。他にも最近では、イワシやサバ、ブリの加工が増えているといいます。ブリのフィーレは HACCP 対応の工場です。ひと月あたり 20 トン近くを加工しています。



気仙沼は生鮮メカジキの水揚げ日本一。切身加工して出荷している

阿部長商店のグループ会社として 2002 年に設立されたサンフーズ気仙沼は、気仙沼市魚市場の近くにあった工場です。鮮魚出荷やさんまの開き等の一次加工を独自に行っていました。しかし震災後は販路を失ったために、阿部長商店の下請け業務を柱とする営業形態が長らく続きました。

このままでは本当の意味での復興とは呼べない——。震災後は開き・フィーレ加工などの一次加工に加え、煮魚や焼魚などの二次加工をすすめてきましたが、再び独自の製品で販路を開拓していくには、より付加価値の高い新製品を開発する必要がありました。

## アルコールブライン凍結機により高鮮度の冷凍加工が可能に

高付加価値製品の開発強化を図るため、サンフーズ気仙沼は販路回復取組支援事業の助成金を活用し、アルコールブライン凍結機、サケの三枚おろし機、サバの骨抜き機を導入しました。これらの機材により、同社の製品ラインナップにも広がりがありました。

**昆野さん**「アルコールブライン凍結機は、刺身用製品の凍結に使用しています。パッケージングした製品をマイナス 35 度のアルコールに浸すと、30 分ほどで急速冷凍されます。冷風で凍結させるトンネルフリーザよりも、全体をむらなく一気に凍結させるので、魚の細胞が壊れずに新鮮な状態を保つことができます。アルコール凍結で冷凍した魚は、解凍後も色が鮮やかで脂が乗っています。こだわりのある飲食店からは、『アルコール凍結のものをください』と要望があるくらい、新鮮さがまるで違います」

アルコールブライン凍結機の導入効果は早速あらわれ、サンマ、サバの刺身用開きなどがすでに商品化



一度に 100 キロまで凍結可能なアルコールブライン凍結機



刺身製品はオリジナルパッケージで家庭向け販売も狙う

されています。水揚げの増えているイワシに関しては、大手寿司チェーンの期間限定メニューにも採用されました。

取り扱いの増えている魚種の加工をスムーズに行うための機材も導入しました。サバの骨抜き機は2台導入。サバを開いた時に垂直方向に出ている骨を除去するこの機械により、加工時間が短縮されました。サケの三枚おろし機は、文字通りサケを三枚おろしにカットする機械。従来の機械よりも切れ味がよく、客先からの評判も上々。サケ（特に脂が乗っている銀鮭）の柔らかい身が加工時に割れてしまうことも減り、歩留まりが向上したそうです。



サバの骨抜き機による時間短縮で、より新鮮な状態での出荷が可能に



サケの三枚おろし機  
5月の銀鮭、9月の秋鮭シーズンに活躍

## グループ会社と協力しながら独立した工場経営を目指す

震災の津波で工場を失ったサンフーズ気仙沼の現在の工場は、震災後に他社から買い取ったものです。この工場も津波で2階の高さまで海水に浸かったそうですが、修繕により再利用することができました。当初は思うように機材が揃いませんでしたが、徐々に機材も揃い始め、いよいよ本格的な再出発が始まろうとしています。2018年1月から正式に工場長を務めることになった昆野さんは、この辞令を新たな分岐点と捉えています。

**昆野さん**「震災後、グループ会社に依存していた当社ですが、これからは仕入れから販売までを以前のように独立してやっていくことを目指していきます。うちの特色を活かした製品を作っていきたいですね。とりわけ刺身製品、スモーク製品に力を入れたいと思っています。当社の燻製機器は魚にしっかりと燻臭が入るので、他社にはない独自の味を出せます。個人的にもおいしいと思っているので、ぜひ広めたいですね」



末端販売での拡大を狙うサンマ、サバ、サケのスモーク製品

サンフーズ気仙沼に入ってきてから、工場の管理者として新たに覚えることばかりだったという昆野さんですが、一つだけ、ブローカー時代と変わらないことがあるといいます。それは、鮮度へのこだわり。魚の鮮度を見る目は、加工の仕事に変わっても活かされています。高い鮮度を保

つアルコールブライン凍結機は、まさに昆野さんの魚へのこだわりを実現するための機器と言えるかもしれません。

**昆野さん**「ブローカー時代の私は、ずっと一人で仕事をしてきました。工場の仕事はチームで同じ目標に向かっていかないとはいけません。違う難しさはありますが、いろいろな人たちとふれあいながら仕事をするのは楽しいですね」

現在、会社の売り上げは震災前の6割程度。高付加価値の製品を増やしながら、サンフーズ気仙沼としての個性に磨きをかけていきます。



### 株式会社サンフーズ気仙沼

〒988-0103 宮城県気仙沼市赤岩港 121

自社製品：各種フィレ、刺し身、スモーク製品ほか

# 100年の伝統を、 次の100年に着実に受け継いでいく

株式会社佐々直

代々、笹蒲鉾など蒲鉾製品を取り扱っている株式会社佐々直。大正5年に名取市閑上（ゆりあげ）の地で創業し、一昨年、100周年を迎えた老舗です。実は、佐々直の蒲鉾作りの歴史は、さらに古くまで溯ります。もともと慶応年間からずっと鮮魚を扱ってきたそうですが、明治23年頃、トイタ網漁法で大量に収穫されたヒラメの保存をするために魚を練って焼くことを始めたのがそのルーツ。当時の製法を復刻して製造している「手のひら蒲鉾」は、会社のシンボルです。



専務取締役の佐々木市哉さん

**佐々木さん**「手のひら蒲鉾という名前は、手で叩いて伸ばして作るから、とか、手のひらのような形だから、など由来は諸説あります。郷土史《閑上風土記》にも“手のひらかま”の名前が残っており、今の笹蒲鉾の前身という説もあるんです」

手のひら蒲鉾を始め、佐々直の製品のこだわりは「魚本来の旨み」と「味のキレ」。魚本来の旨みを生かすため、原料を吟味し、調味料や水は可能な限り最小限に抑えます。また人工的な調味料を極力使わずに、砂糖、塩、酒、みりんなど、昔からある「根源的な調味料」で味を調えることで、すっきりしたキレの良い味を作り出しているのです。



会社のシンボル 手のひら蒲鉾

**佐々木さん**「食べた時に、先味、中味、後味があるでしょう。うちでは、特に後味を残さないことを心がけています。もちろん旨みは大事にしてるし、舌に残る味、響きが強いの味も満足感はあるかもしれないけれど、もう1枚食べたいとは思ってもらえないと思うのです。後味を残さないことで、毎日でも食べたくなるような、すっきり感、キレ味が出るんです」

実際に佐々直の製品をいただくと、口に含んだ時は豊かなまろやかさが広がりますが、食べ終えた時にすっと味が消え、口の中に雑味やトガリが残りません。そのため繊細さや上品さ、非常に軽やかな印象を受けました。



試食に出していただいた出来立ての笹蒲鉾

## 異業種でのスキルも生かし、伝統の製法を現代につなぐ

現社長のご子息で、製造と品質管理の責任者である市哉さんが佐々直に戻ってきたのは、今からおよそ10年前。最初は工場に従業員と一緒に働きながら、徐々に品質管理の仕組みを整えてきました。特に市哉さんが入社した頃は、業界の衛生管理が厳しくなってきた時代。それまで「職人のカンや経験」をもとに製造していた時代から、根拠立てて製造工程を整備していく過渡期にありました。

**佐々木さん**「それまで職人さんの経験に頼って作っていた製品を、“こういう順序、こういう方法で作る”ときちんと決め、その通りに出来ているか記録をつけるようにしました。“こういう理由があるから、この工程が必要だ”と教わった人がきちんと書きとめるようになったことで、学んだことを後から振り返ることもし易くなりました。製造工程を明文化することで、少しずつですが技術の伝承がスムーズになってきていると思います」

これらの仕組みを作る上で、市哉さんの過去の職歴も参考になっているのかもしれませんが。実は市哉さん、佐々直に入社する前はIT企業や、会計関連の企業で経験を積んだのだそうです。築地など水産関連の会社での修行も考えたそうですが、ITや会計の技術や知識は今後必ず必要になると思い、あえて異業種を選んだのだとか。

**佐々木さん**「IT系は非常に忙しかったですが、技術面の勉強になりましたし、SEとして様々な企業に出向という形で常駐することで、多様な業種を見られたことも大きな学びになりました。会計は1年ほどの経験ではありますが、会社を動かすためには数字に強くないといけないという気持ちで選びました」

工場全体をまとめる立場にある市哉さんですが、作業の効率化などのお話をする時以上に表情が輝く瞬間があります。それは製品の「味」のお話をされている時。そこには、佐々直に入社した当時のこんな経験が隠されていました。

**佐々木さん**「最初に工場で働き始めて、自分達で作った商品を食べた時に“こんなに美味しかったのか！”とショックを受けたんです。子供の頃から、ずっと慣れ親しんでいたもので、そんなに期待はしていなかったはずなんです。焼きたてを食べた時に、こんなに美味しいんだと改めて気づいて、本当にびっくりしました」

佐々直で働き始めて、「一番印象に残ったこと」をお聞きした時に教えて頂いたのがこのエピソード。



工場で焼きあがったばかりの笹蒲鉾

だからこそ、今でも、伝統の味を守り「ずっと美味しいものを作っていく」という強い気持ちを持ち続けていらっしゃるのでしょう。

## 震災ですべて失った中、背中を押してくれた暖かい声

震災は市哉さんが佐々直に戻って3～4年が経過した頃に起こりました。地震が来た当初は情報が入らず、なかなか状況がつかめなかったのだとか。従業員の息子さんが、東京からかけてきた電話で「大きな津波が来る」ということを知り、皆を非難させたのだそうです。

当時本社や工場のあった閑上地区は今まで津波被害がなかったこともあり、最初は「半信半疑だった」そうですが、結果的に大きな波によって工場4棟がすべて流され、当日が休日だった方、渋滞に巻き込まれた方など、従業員が5名犠牲になってしまいました。



名取工場直売所に飾ってある、被災する前の閑上地区にあった本社や工場のスケッチ

震災後すぐは、120名ほどいた従業員の安否確認に追われる毎日。その中で、再起のきっかけとなったのは、取引先からの声でした。つきあいのあった百貨店や市場関係者から「また食べたい」「佐々直さん、がんばって」と復活を期待され、震災から2週間を過ぎた頃から、復活に向けてスタートを切りました。震災当時は稼働していなかった仙台市内の工場の建物が幸いにも使える状態が残ったため、拠点を閑上から仙台に移し、営業を再開したのだそうです。

**佐々木さん**「日数が空けば空くほど、売る場所が奪われてしまうので一刻も早く復興しよう、と社長が号令をかけました。無事だった工場の床を張り替えて、メーカーさんをお願いして中古の機械をかき集めました。機械が稼働して、製造が再開できたのは震災後1ヶ月経った頃です。機械が変わってしまったので、最初の半年はどうやったら昔の味に戻るのか試行錯誤の連続でした」

最初の工場では、笹蒲鉾のみを製造。震災から1年後に、名取市内に新工場を建て、揚げ蒲鉾の製造もできるようになりました。震災後、一度は解雇した従業員も、徐々に再雇用を果たし、現在は100名弱の従業員が働いています。

## 震災からの完全復活に必要なのは、大口顧客への対応力

これまで復旧を目指し、機器等の整備を続けてきたものの、今の工場は震災前の半分ほどの面積。以前は笹蒲鉾3ライン、揚げ蒲鉾1ライン、はんぺん1ラインが稼働していましたが、現在は笹蒲鉾2ライン、揚げ蒲鉾1ライン。はんぺんは機械がなく、まだ製造できない状況です。そのため売上も、震災前の8割ほどに留まっています。

**佐々木さん**「大口の注文に対応できないのが、一番の課題です。東京の量販店や共同購入の場合、規模が大きいので、その規模に見合う量が作れないと“取引できません”ということになってしまうんです。とはいえ、無駄に工場を大きくして機械を遊ばせるわけにもいかないし、今後どうしていこうか、常に考えています」

そこで、課題である大規模発注に応える体制を整えるため、販路回復支援事業を利用して導入したのが、サーマルプリンターです。今までは真空包装をした後に、1枚1枚賞味期限の印字をしていましたが、この機械は包装と同時に賞味期限を印字できるため、生産効率は大幅に改善。同時に導入したヒートシール機とあわせ、今まで9人で15時間かかっていた仕事が、6人で6時間で完了するなど、大幅に作業効率が改善しました。それにより、今まで不可能だった大口注文にも対応できる体制が整いました。



補助事業で導入したサーマルプリンター



補助事業で導入したヒートシール機

また中田バイパス店にVMD（ビジュアルマーチャライジング）の手法も取り入れました。LED内蔵のポスターを設置したり、ショーケースをスポットライトで照らしたり、今まで暗かった店内を明るく演出し、視覚的に購買意欲を感じさせるための試みです。

**佐々木さん**「今は、手のひら蒲鉾を製造している職人さんのアップをポスターにしています。店の中央に構造上どうしても抜けない柱があって店内が暗かったのですが、明るさが加わったことで、お客さんが楽しく買い物できるようになりました」



VMD手法で視覚的に購買意欲を感じさせる工夫を施した

## 次の100年を創業の地で迎えるために、閉上の復興にも力を尽くす

また、創業100年を迎え、次の100年に向けて、より精緻なブランド化も検討しています。その第一弾として取り組んでいるのがパッケージデザイン。それまでの素朴なものから、伝統は感じさせつつも、洗練された上品なイメージに変更したのです。今年のお中元商戦から、新たなパッケージに徐々に切り替えていきます。

**佐々木さん**「メーカーはたくさんあるので、“ウチはこういうカラー”と決めないと他社に埋没してしまいます。そうならないために、きちんとターゲットを決め、



旧パッケージ



新たにデザインしたパッケージ

その人達に届けようと思ってデザインを変えました。ターゲットにしているのは健康に気を遣い、趣味にもアクティブでバイタリティのある50代の女性。良いものをきちんと評価してくださる方々だと思うので、そういう方に認めてもらって、指名買いをしてもらえるようになりたいです」

新たな100年の伝統を作り始めている佐々直。今後は会社の復興だけでなく、創業の地である閑上地区の復興や、街づくりにも貢献したいと市哉さんは語ります。

**佐々木さん**「閑上は会社の創業の地であり、自分が生まれ育った土地でもあります。笹蒲鉾を作っているメーカーも多いので、自分にとっては“蒲鉾の街”。やはり、いつかは閑上に帰りたいし、観光資源の多い閑上自体を発展させたいと思っています」

その第一歩として、津波でも生き残った桜の苗木を育て、閑上地区の貞山堀に100本の桜を植える「復興桜プロジェクト」にも積極的に関わっています。自分達のルーツを大事にするその姿勢があるからこそ、佐々直は100年の長きにわたって愛され続け、これからも愛されていくのでしょう。



#### 株式会社佐々直

〒981-1103 宮城県仙台市太白区中田町字清水 15-1

自社製品：笹蒲鉾、揚げ蒲鉾、手のひら蒲鉾 ほか

# 福島県相馬市、海苔の老舗三代目が スーツで魚市場に現れる理由

株式会社サンエイ海苔

工場併設の直売所を持つ、福島県相馬市のサンエイ海苔。金融街を歩くビジネスパーソンのようなスーツ姿で店舗前に現れたのは、同社の社長室長、立谷甲一さんでした。聞けば仕事中はいつもスーツで、魚市場に行く時も同じなのだとか。その理由は、「目立つから」。

**立谷さん**「魚市場では普通、作業着やカッパを着て、長靴を履きますよね。周りでスーツを着ている人は…、私以外は誰もいません（笑）。でもその分目立つし、自分の顔を覚えてもらいやすいんです。いわばセルフブランディングのようなものです」

サンエイ海苔は1947年(昭和22年)創業(当時の名称は「たちや海苔店」)。立谷さんの祖父、立谷今朝太郎氏が創業して70年余りの歴史を持つ老舗です。3人きょうだいの長男である甲一さんは、いずれはこの会社を継ぐだろうと意識していましたが、最初はアメリカの企業に就職するつもりでいました。

**立谷さん**「私は2010年から4年弱、経営学を学ぶためにアメリカのカリフォルニア州にある大学で学んでいました。当時はそのまま現地で就職するつもりでいましたが、社長(父・一郎さん)から『新しい事業を始めるから手伝ってほしい』と連絡があって、MBA(経営学修士)を取得後に相馬に帰ってきました」

その新しい事業とは、シラスとコウナゴの加工。2014年に入社した立谷さんは、「3年以内にプロになる」と決めてこの世界に飛び込んできました。魚市場にスーツで出向き、顔を覚えてもらおうとしているのも、早く成長したいという思いの表れなのでしょう。

**立谷さん**「新しいものと伝統あるものを融合させることは、とても難しいことです。でも私



工場併設(工場の見学も可能)のサンエイ海苔の直売所前で



2014年にサンエイ海苔に入社した立谷甲一さん  
創業者の孫にあたる

が担当することになったシラスとコウナゴの加工は、これまで当社がやってこなかった未経験のジャンルで、工場も新設されたばかり。まさにゼロからのスタートだったので、むしろやりやすいな、と感じていました」

最初はシラスとコウナゴの違いも分かっていなかったという立谷さんですが、市場にはベテランのスタッフに付いて相場観を養い、工場の運営や営業まで一通りのことを経験しました。

「原料の相場は為替のように毎日変わるので、先を読むのは難しいのですが、数字を見るのは好きなので楽しいです。当社はずっと海苔をやってきた会社なので、新しい事業を大々的に立ち上げる機会は多くありません。とても貴重な経験をさせてもらえたと思います」

## 全国シェア8割を占める韓国海苔の先駆的存在だった

ゼロから始めたシラス・コウナゴの加工事業を、わずか3年ほどで同社の売上構成比の25%にまで成長させた立谷さん。それは大きな自信につながっていますが、裏を返せば、それだけ主力の海苔事業が苦境に立たされているということでもあります。

**立谷さん**「当社は1996年に、日本で初めて、韓国海苔の大々的な製造を開始しました。韓国ではサラダ油を海苔に塗るのが主流でしたが、当社は韓国から輸入した原料の海苔に、日本人の好みに合うようにごま油を塗って加工しています。一時は日本全国の韓国海苔の8割のシェアを占めるほどでした」

国産海苔と韓国海苔。どちらも安定的に生産してきたサンエイ海苔ですが、東日本大震災を境に状況が大きく変わります。

**立谷さん**「震災当時、私はアメリカに留学中だったのですが、今も震災の傷跡は本社工場に残っています。本社付近では地盤沈下が起こり、床が凸凹になったのです。お客さまの出入りが多い事務所などは直しましたが、工場内はまだ床が傾いているところがあります。また、海の近くにあった倉庫は津波で流されるなどの被害がありました」

震災直後、水もガソリンも不足していたため、原料の買い付けにも行けなかったサンエイ海苔。その後、国産海苔は長期的な不漁に陥り、原料価格が高騰。同社は韓国海苔の輸入ルートを持っていたため、原料は何とか確保できていましたが、最大の問題は福島第一原発事故による風評被害でした。

**立谷さん**「福島で加工していることを理由に、売れなくなってしまいました。ここは原発から離れていて、空間線量は世界のいろいろな都市と比べてみても低いくらい。製品に関しても放射線の検査をしていますが、検出される放射性物質は基準を大きく下回っています。しかし、福島と付くだけでお客さんが離れてしまうのです」

## 海苔サンドで収益性の改善を狙う

一般市場では風評被害が大きいことから現在は業務用としての納品が増えていますが、競争により単価は下降傾向であり、収益は減少しています。そこでサンエイ海苔では、新製品の開発に着手しました。

**立谷さん**「単に海苔を売ろうとしても、今は消費者のごはん離れとともに海苔離れも進んでいます。もっと別のシーンでも海苔を食べてもらおうと、おつまみ、スナック菓子として『海苔サンド』を作り始めました」

当初は手作業で行っていた海苔サンド加工ですが、まとまった量を生産できないことから、販路回復取組支援事業の助成金を活用して、海苔の貼り合わせ機、調味液タンク、焼機、乾燥機などをセットにした海苔サンド専用のラインを新たに設置しました。

**立谷さん**「明太子やシラスなど、中身の具を変えながら試行錯誤中です。具の量や調味液の素材なども、製品の出来栄を左右するので調整が難しいところです。パリパリとした食感を目指しています。まずはお土産屋さんから、販路を広げたいですね」



海苔と海苔の間に具を挟んでプレス加工した海苔サンド（写真は試作中のもの）



海苔の貼り合わせ機。2つのラインで流れてきた海苔を中央でサンドする

## 安心してもらえるまで長く作り続けることが風評被害対策

現在、福島県の漁業は、原発事故の影響により試験操業にとどまっています。相馬港での水揚げは週に2回。入ってくる魚が少ない中、立谷さんはなるべく前向きに考えるようにしています。

「水産資源の回復にはいい面もあると思います。たとえば今、福島でコウナゴが豊富に獲れるのですから、チャンスがないわけではない」

そして最大の問題となっている風評被害に関しては、長期的な取り組みが不可欠であると述べます。

**立谷さん**「風評被害は、すぐにはなくなりません。商談会などでも、『これおいしいですね！ どのですか？』と言われても、『福島です』と答えた瞬間、さっきまで興味を持ってくれていた人がそこから去ってしまう。その瞬間ほど悲しいことはありませんね。でも、かつて公害問題に苦しめられた地域の方々も、同じように苦労したと思います。私たちができることは、時間をかけて、安全への信頼を高めていくこと。生産をやめてしまうとそれがまた風評被害を生むこともあるので、安心してもらえる日まで、いい商品を長く作り続けていくことが大事なのかなと考えています」



直売所でコウナゴの釜揚げを手にする立谷さん

以前、サンエイ海苔では、「わさび海苔」が中国人観光客により「爆買い」されることもあったそうです。最近では海苔焼酎のオリジナルブランドも手がけており、手広く事業展開を進めています。

**立谷さん**「当社はグループ会社で居酒屋の経営もしています。相馬駅前の店舗では、生シラスやコウナゴをお通しに出しているほか、地元の新鮮な魚を揃えています。漁師さんがお店に来てくれるくらい、安くておいしいと評判です。相馬は海の町。海がないと衰退してしまいます。海の幸を活かした製品づくりを通して、地域の活性化に貢献していきたいと思います」



直売所でも販売している「青のり焼酎」はモンドセレクションで金賞を受賞した



株式会社サンエイ海苔

〒976-0016 福島県相馬市沖ノ内 1-15-8

自社製品：各種海苔製品、釜揚げしらす、ほか

# アナゴ加工機で5倍速。 常磐モノを信じて待つ「風評被害がなくなる日」

中澤水産有限会社

日本百景の一つに数えられる福島県相馬市の名勝、松川浦のほとりに工場を構える中澤水産。今年から、ようやくコウナゴ、シラスの天日干しを再開するそうです。

**中澤さん**「うちは震災以前、前浜で獲れるコウナゴやシラスを天日干しにしていました。原発事故以降は自主規制していて乾燥機で干していましたが、放射線検査を3回行った結果、すべて問題がなかったので、今年から天日干しを再開することにしました」



大学卒業後、中澤水産で働きだして30年ほどになる中澤正英さん

窓を開けると松川浦から心地よい風が吹き抜ける事務所でそう答えるのは、中澤水産専務取締役の中澤正英さん。同社が設立された昭和50年頃、中澤さんは中学生でしたが、小魚の天日干しはその頃から行われていた基幹商品です。

中澤水産を創業した中澤さんの祖父、正文さんは、もともと観光バスの運転手でした。運転手を辞めて勤め先の東京から地元に戻り、この会社を立ち上げたのですが、当初は加工の仕事をしておらず、市場で仕入れた魚を持って電車で仙台まで売りに出掛けていたそうです。



松川浦を望むこの場所で天日干しが行われる

**中澤さん**「祖父の後を、父（中澤正邦社長）が会社を引き継ぎました。父の弟が東京の築地で働いていたこともあって、トラックにヒラメやカレイ、アイナメなどのいわゆる高級魚を積んで築地まで運ぶようになりました。当時はまだ高速道路が完成していなかったもので、片道8時間もかかっていましたけどね」

交通の発達により事業を広げてきた中澤水産ですが、東日本大震災以降は福島第一原発事故の影響に悩まされることになります。

## 試験操業で魚が激減、1社では仕事にならなかった震災後

東日本大震災で高さ 9.3 m 以上の津波が観測された相馬市の沿岸部は、大きな被害に見舞われました。中澤水産の工場も、津波が押し寄せて被災しました。

**中澤さん**「津波は私たちの工場の前を横切る形で内陸のほうに流れていったので、浸水高は周辺地域ほど高くはならず、人間の背丈と同じくらいの高さでした。それでも木造の建物は耐えられず、工場に隣接していた父の自宅も流されてしまいました。会社としての被害は、地盤沈下、建物へのヒビ、機材の故障などがあったほか、水槽に入れていた松葉ガニが全部海に流されてしまいました」

がれきの処理は一週間で終わりましたが、原発事故の影響で福島県内での漁業が中止となり、原料を確保できなくなったため、中澤水産も事業を停止せざるを得ない状況に陥りました。そのため従業員を解雇するほかなく、中澤さん自身も千葉県に関連会社に移って働くことを余儀なくされました。その後、福島県沖では魚種を限定しての試験操業が始まり、中澤さんも一年で相馬市に戻ってきましたが、水揚げ量が少なく仕事にはなりませんでした。

**中澤さん**「原料も道具もないので、最初は複数の企業と協力して、仲買組合として製品を作ることになりました」

再開と呼ぶにはほど遠いこの状況を打開すべく、中澤水産はこれまで扱ったことのなかったアナゴの加工に着手することになりました。

## アナゴの加工機械により処理スピードが毎時 100 尾から 500 尾に

しかしアナゴを開く加工は他の魚種よりも難しく、高い技術を要します。そのため加工に時間がかかるだけでなく、失敗が多く歩留まりが悪くなってしまいう問題もありました。

このままでは生産効率が悪いことから、中澤さんは販路回復取組支援事業の助成金を活用し、アナゴの加工機械を導入することにしました。これがあれば、熟練の職人がいなくてもアナゴを加工できます。

**中澤さん**「手作業でアナゴを開いていた時は、毎時 100 尾しか加工できませんでした。それがこの機械のおかげで、毎時 500 尾加工できるようになりました。内蔵を取って機械で開いた後は、真空パックし冷凍して寿司チェーンや居酒屋さんなどに出荷しています」

アナゴの加工機は、人手不足の対策になっています。従来はアナゴを包丁で開く作業に 4 人必要でしたが、現在は機械に投入する作業員 1 人だけで済んでいます。



作業員（写真右）が機械にアナゴを投入すると、開いた状態にカットされて出てくる  
（写真はアナゴの加工機が導入された当時のもの）



出荷のため箱詰めされたアナゴ開き

しかし量産体制が整っても、原発事故の風評被害により、顧客からは今も敬遠されがちだといいます。

**中澤さん**「関西地方のお客さまからも興味を持ってもらいましたが、福島ということが理由で商談になりませんでした。放射線量は基準値以下なのですが……。販売先に安心してもらえるように、漁協が発行する検査済証を一緒に付けて送るようにしています」

## 売り先を見つけてから、加工体制を整えていく

コウナゴやシラスなどの天日干しの再開は中澤水産にとって明るい材料ですが、だからといって新たなマーケティング活動を展開するつもりはないと、中澤さんは言います。

**中澤さん**「震災前からの付き合いのあるお客さんに、『今年から始めます』というアナウンスをするだけです。再開するといっても、震災前の5分の1程度の規模でしかできませんから。徐々に増やそうとは思いますが、今はまだ増やせません」

それは道具がまだ揃っていないということもありますが、やはり風評被害への懸念が理由としては大きいようです。

**中澤さん**「津波のために流された道具をまた買い揃えて製品を作っても、売り先がなければ宝の持ち腐れになってしまいます。うちの製品を買ってくれるというお客さまを見つけて、徐々に体制を整えていけたらなと思います」

業務用以外では、道の駅「そうま」で物販コーナーを持っている中澤水産。今後は、スーパーなどへの出荷を目指し、アナゴ製品の輸出も視野に入れているようです。

**中澤さん**「昔から常磐モノは味も鮮度もいいと言われており、今も、当社が納めている鮮魚は脂が乗っていておいしいと評判です。風評被害がなくなれば、あとは数量をこなしていくだけ。そんなに先の話ではないと思っています」



道の駅「そうま」内の中澤水産の物販コーナー



### 中澤水産有限会社

〒976-0022 福島県相馬市尾浜字平前 49

自社製品：コウナゴ・シラスの天日干し製品、ポイルダコ、アナゴ、ズワイガニほか

# 「うちにしかできない商品づくりを」 冷凍と缶詰製造、2つの機能をもつ強みを活かして

株式会社高木商店

工場では、サバの水煮缶の製造がフル回転で行われていました。

「当社の自社製品では、主に11月、12月、1月のいちばんおいしい時期に獲れたサバだけを使い、品質のよい商品を年間通して供給することをめざしています」と話してくれたのは、株式会社高木商店、現在五代目の代表取締役社長、高木安四郎さん。

同社は昭和初期に現在本社工場を構える茨城県神栖市波崎（旧波崎町）で創業。当時は、煮干しや、魚粉と呼ばれる飼料を製造していました。戦後には漁業部を併設、サンマ漁をしていたこともあったそう。1956年に、漁業部を閉鎖、冷蔵庫を新設し冷凍部門を立ち上げ、翌年、法人を設立しました。1961年には、魚類缶詰工場を新設、マルハ（現マルハニチロ）株式会社の協力工場として、操業を開始、現在は、自社製品を含むサバ、イワシ、サンマなどの缶詰製品を1日10万缶以上製造する缶詰メーカーです。また、冷凍部門では、ともに車で10分ほどの千葉県・銚子港、茨城県・波崎港で水揚げされる魚を中心に、加工用原料、養殖飼料向けの冷凍品を製造しています。

自社の缶詰製造にあたっての同社のこだわりは、「一番おいしい時期の魚だけを使う」こと。このこだわりを徹底して維持できるのも、自社ならではの強みがあるからだと言業の豊島光伸さんは言います。

**豊島さん**「同じサバを仕入れても、大型、中型のサバは単価の高い鮮魚向け出荷や冷凍加工原料、自社缶詰原料向けに選別を行い、小型のサバは、冷凍して



取材時は、サバの缶詰製造ラインが稼働していました



代表取締役社長の高木安四郎さん



営業の豊島光伸さん

輸出向けおよび養殖餌料向けと分けています。当社は、仕入れた魚を用途ごとに冷凍する選別ラインと缶詰製造ラインと2つを持っています。この2つを持つ会社は少なく、そのため買い付けに自由が効きます。つまり、たとえば缶詰製造メーカーが、缶詰にするのに適したサイズのサバが欲しいのに、大型と小型が混ざっていたり、イワシとサバが混じっていたりすると買えません。当社は、選別してほかの用途に回せるため、水揚げされた魚の大きさ、種類にこだわらず、欲しい魚の仕入れができるという強みがあるのです」

## いちばんおいしい時期の魚を使った自社製品を安定供給するために冷凍能力を強化

2011年の震災時には、同社が建つ茨城県神栖市でも大きな揺れがあり凍結庫や倉庫が破損、事務所の壁もはがれるなどの被害があり、事務所は大規模な修繕が必要になったそうです。

そして震災後は、水揚げの状況にもさまざまな変化がありました。同社の主力商品原料であるサバを例にすると、福島県沖で巻き網船の自主的な禁漁が行われたり、資源保護休漁の効果もあり、2015年には豊富なサバ資源が確認されましたが加工用途に不向きな小型のサイズが主体となっていました。

そのため、売上単価の低い養殖餌料用途が増加し、単価の高い鮮魚向の販売や、加工用途への販売が減少。震災前の売上構成比は、缶詰製品 65%・冷凍製品 35%でしたが、缶詰製品 84%・冷凍製品 16%となっています。冷凍製品の売上を回復させ、自社缶詰製品の原料とする中型のサバの不足分を仕入れるためにも、仕入れた魚の処理・冷凍能力を強化する必要があったのです。

また現在は、資源保護休漁という方法がとられるようになり、以前は週6日行われていた漁が、隔日、週に3日に。これにより、毎日水揚げされていた時は、200トン/日の冷凍能力があればよかったところを、水揚げのある日に大量に仕入れ、冷凍し、缶詰用はじめ用途に応じた原料を選別、確保する必要が生じたのです。

そこで、冷凍能力強化のため、支援事業を利用してアンモニア式冷凍機1式、コンデンサー1式を導入。冷凍処理能力が従来の230トン/日から、320トン/日に増加。原料確保はもちろん、「いちばんおいしい時期の魚だけを使った缶詰を、年間通して安定供給する」という同社が大切にしている物づくりの条件と、来期以降の冷凍製品の販売量増加も期待できることとなったのです。

さらに、冷凍・処理能力強化のために取り組んだのが、労働力不足を補うための省人化です。

凍結した魚をパンから出し、積み上げていくのは、とても労力のいる作業ですが、その工程を自動投入機1式と自動製品積機1式を導入したことで、機械化、従来は16人で行っていた脱パン作業を最低で6人で行うことが可能になりました。また、脱パン作業に人員をとられるため、従来は生魚の処理と冷凍品のラインを同時には稼働できない状況がありました。省人化を実現した結果、その日の仕入れ状況に合わせ、この2つを同時に稼働できるようになったことも、工場稼働率と生産力アップにつながりました。



自動製品積機（左）と自動投入機。脱パン作業の機械化により大幅な省人化が図られた

2年前の2015年当時、150gから200g程度だった小型サバが、2017年の現在では、250g～350g程度の中型サバに成長。漁獲も中型サバが主体となりましたが、2年前に導入を検討し冷凍能力を増強しておいたことが功を奏し、昨今の缶詰製品の需要の高まりによる生産数増大にも対応できるようになりました。

## 地元農産物とのコラボや、朝獲れサバを使った自社製品づくり

同社は、缶詰製造を始めてから大手水産加工業者の受託生産100%で稼働していましたが、2007年に「うちでしか作れない商品を作ろう」と自社販売製品の製造を開始しました。

「自社製品をつくるならば、地元茨城県の農産物とコラボして、茨城県に貢献できる商品をつくろう」と話し、初めて完成したのが、『ねぎ鯖シリーズ』です。秋から冬に水揚げされる脂ののった大型の真サバと茨城県産のねぎを組み合わせた缶詰で、醤油だれ、味噌だれ、塩だれの3種類の味付けを販売。農家から収穫したてを直送してもらっているねぎの風味をいかした味付けが好評で、10年間製造を続けるロングセラー商品となっています。



高木商店初めての自社製品でロングセラーの「ねぎ鯖シリーズ」

さらに、銚子港、波崎港まですぐ、という地の利と選別ラインと缶詰製造のラインの2つをもつ同社の強みを生かし、サバの鮮度にとことんこだわった製品が「朝獲れシリーズ」です。

一口食べてみると、まず、サバの味に驚きました。缶詰というと、なにも食材がないときの急場しのぎ、と言う印象を持っていましたが、脂ののったサバの身はしっとりやわらか。何より味が濃く、魚臭さありません。「朝獲れさば水煮」の材料はサバと水と塩のみ。保存料も余分な調味料も使わない、まさに素材の旨みだけで勝負した品。急場しのぎどころか、贈答用、家族がそろそろ特別な日の夕食のメインの1品としてもぜひ活用したい逸品でした。



朝水揚げされたサバをその日のうちに缶詰まで加工する「朝獲れさば水煮」(右)と「朝獲れさば味噌煮」(左)



朝獲れさばは、夕食のメインの1品にも大満足の商品

**豊島さん**「朝獲れシリーズは、その日に仕入れた商品をその日のうちに加工、缶詰にするというもの。朝に原料を買い付けして、午後にすぐに製造を開始するのは鯖の季節的な品質や、気候、買い付けタイミングが深くかかわってきます。また、それらのタイミングが合ったときの、急な買い付けに対応できる工場の即応性も求められます。このように、ハードルの高い商品ですが、『このおいしさを伝えたい』という一心で、製造を行っています」

ほかにも、エクストラバージンオイルとニンニク、トウガラシで煮込んだ「焼き鯖のアヒージョ」や厳選したイワシと茨城県神栖市特産のピーマンを丁寧に煮込み、グリーンカレー味仕上げた品など、「おいしい魚をいろいろな味で楽しんでほしい」と開発した商品など、そのラインナップは多彩です。

## 「毎年毎年違うから、この商売は飽きがこない」 さらなる省人化で競争力を高める

2016年度は、東北の缶詰メーカーの復興、再開などで缶詰業界全体の供給力が需給バランスを超えるほど増加、直近の缶詰部門の売上高は、前年度から10%減とのことですが、2017年度に入り、受注、生産数が伸び、取材時の同年12月現在、製造すればたちまち出荷という状況が続いているという同社。生産数も売上、も前年度よりも増加が見込めるそうです。

**高木さん**「今後もさらに省力化を図って、検品や異物混入のチェックなど、人間の目が必要な箇所注力させ、競争力を高めていかないとはいけません。そのために、来年度は現在、人力で行っている箱詰め作業の機械化を行う予定です。いつ食べてもおいしい、という高い品質を安定して継続する努力を続けることで、確かな『信用力』を得たいと思っています。ただ、今回、導入した機器により生産力は増強しましたが、自然のなかで生きる魚を相手にしていますので、水揚げされる魚種やサイズなど思惑通りになるとはかぎりません。でも、こうやって毎年毎年違うからこそこの仕事は飽きない。つねにその時できるベストな判断を続けていくことでしょうね」

「ほかにはない商品を作る」。老舗としての看板を守りながら、変化に対応していく姿勢で、今後も高木商店ならではの商品を作りつづけていくのでしょう。



### 株式会社高木商店

〒314-0408 茨城県神栖市波崎 8704-1

自社製品：サバ・サンマ・イワシ缶詰製品、缶詰・加工原料、養殖餌料向け水産冷凍品

# 若き社長のもと結束して築く 「お互いを認め合える小さくても強い会社」

株式会社才賀商店

茨城県神栖市で、大正年間に創業した才賀商店。当時は、魚粉と呼ばれる飼料を製造していたそうです。その後、サバ、イワシのみりん干しや塩サバ加工なども行いましたが、70年代より徐々に始めていた冷凍冷蔵製品が90年代には主力となり、現在ではその取扱いが100%に。日産450トンの凍結能力、そして収容能力2万トン冷蔵庫を有し、銚子港などで水揚げされたイワシ、サバ、アジ、サンマなどの冷凍・冷蔵し、鮮魚、加工用原料、養殖の飼料用として国内外向けに製造・販売しています。



代表取締役社長の才賀博史さん

才賀商店の3代目である才賀博史さんは水産会社の社長の中でもひと際若い43歳。博史さんが代表取締役社長に就任したのは36歳のころで、闘病生活を続ける先代の賢一さんから事業を引き継ぎました。2011年、新しい体制でスタートを切った矢先、あの東日本大震災が起きたのです。それは就任後、わずか2週間のときでした。

震災で激しく揺れた工場の壁には大きな亀裂が走り、屋根が落ちたりなどの建物の被害がありました。水道も2週間ほど止まりましたが、事業用水は地下水を利用していたため、稼働は続けられたそうです。しかし原発事故の影響は大きく、当時、輸出先の主要国であったロシア、中国、韓国が日本の水産物の輸入停止処置をとったことで既存顧客を失い、巻網船の操業日数の低下などを受け、生産量も落ち込みました。

**才賀さん**「先代が闘病中から事業を少しずつ引き継いではいたものの、当時はまだまだ全体の把握も、見通しもできていませんでした。そんな中の震災。周りから見たら、どん底だったと思いますし、私もすべてが分かっていたらこれは大変なことになった、と思ったでしょう。今思えば目の前のことに必死だった時期だからこそ、がむしゃらにやるしかなかった。それがよかったかな、と思います。従業員や周りの先輩方も必死に支えてくれました」

同業の多いこの地域で、他会社の社長は親世代の年齢の人ばかり。そんな周囲の先輩も、博史さんを子ども扱いしたりせず、いわば競合相手であるにもかかわらず情報を共有したり、相談に乗ってくれたりしたそうです。

「持ちつ持たれつのヨコのつながりに、感謝しています」と博史さん。

## 「委託凍結」という新たな事業のため、大型魚向けの凍結資材を導入

売上が減少する中で、同社は、これまでニーズは感じていたものの、資材やキャパシティの問題で手を出せずにいた「委託凍結」という事業に取り組むことを検討します。

**才賀さん**「既存の顧客は原発事故後失いましたが、こればかりは社会的な問題なので、仕方ありません。新しい市場を探さなくてはと思いました。近年、千葉・勝浦港でビンチョウマグロの水揚げが増えていたんですね。大型魚を凍結する設備を持っていない会社からの『委託凍結』事業なら、工場の安定的な稼働につながるのではと思いました」

既存の冷凍棚は、サバやサンマなどの中型魚用で幅が狭くこれより大きな魚の凍結には向きませんでした。同社は、ビンチョウマグロやカツオなど大型魚の委託凍結を請け負うため、まず、自社で大型魚用の冷凍棚を少量購入、引き合いが多いこと、作業効率の上昇を見込めた段階で、補助事業を利用して冷凍棚、メッシュパレットを導入します。魚が傷つくのを防ぎ、品質を保つため、これまでは凍結棚の下に木製の板を敷いていましたが、震災後、輸出相手国の衛生基準も格段に厳しくなったことを受け、PE製のシートも合わせて導入しました。

時期を同じくして、例年に比べ水揚げが増えたイナダの委託凍結も取扱うことができるようになりました。



大型魚用の冷凍棚  
サバなど中型魚を凍結する棚よりも、幅が広がっている



メッシュパレットに入れ冷凍保管されたイナダ

## 労働力不足を補うための省人化 本当に必要な設備投資は何かを見極める

もう一つの課題が、労働力不足による稼働率低下、注文への未対応などを改善することでした。特に脱パン作業は、人手が最低2～3人必要。これまでは水をかけて、パンから凍結した魚を取り出していました。本来は取り出した魚だけがベルトコンベアで次の工程に運ばれるのですが、水温が低いと凍結した魚がパンから外れにくいため、この工程に人が立ち、取り出せないパンを叩いて魚を取り出し、コンベアに乗せるという作業が必要でした。そこで、ボイラー器一式を導入。お湯をかけることで、パンから魚が外れやすくなり、作業



空いたパンを積み重ねていく工程を  
機械化した  
ここでも貴重な労働力を省人化できた



ボイラーで沸かしたお湯をかけることで、  
脱パン作業を省人化、商品の破損も防ぐ

がスムーズに。さらに空になったパンを自動で積み重ねる機械の導入で、このラインの人員をゼロに近い人数に削減することができたのです。

また、凍結した魚を段ボールに箱詰めする際、詰めた魚が乾燥しないようにビニールをかけてから封をしますが、このビニールを自動でかける「段ボール箱用貼付装置」を導入しました。

このラインのなかで、ビニールをかけるという工程を自動化したのはどんな理由だったのでしょうか？

**才賀さん**「まず、水産加工の機器は大量生産できず、すべてがオーダーメイドに近いので一つひとつがとても高額です。ですから、全部一気に揃えるというわけにはいきません。工場には閑散期と繁忙期がありますので、段ボールの組み立ては閑散期に人力でもできないことはないですし、業者に発注する選択肢もとれます。ですが、このビニールをかける作業というのは、ラインを動かしているときにしかできないこと、また1ラインにどうしても1人、5ラインなら5人必要になってしまうのです。逆にここを自動化できれば5人の省人化ができます。また、魚ですので品質を保つためにもスピードが大切。ここを自動化することが最も必要だと思ったんです」

そして、博史さんは今後についてこのように語っています。

**才賀さん**「人手不足は今後も続くでしょう。人に頼らない生産ラインづくりは不可欠ですが、そこは自然相手です。どこに投資していくかの見極めが大切。想定していた魚が揚がってくるとも限りません。実際に、10年前はサバの漁獲高は低かったのですが、現在はサバが主体です。うちが扱う輸出向けのサバ、イワシ等の出荷量も、ここ10年で10倍ほどに伸びました。世界情勢の変化、とくに新興国の経済発展なども影響しているでしょう。そういった要素も慎重に判断していかなくてははいけません。あれもこれも先行投資するのではなく、本当に必要なものは何かを、その都度判断しながらラインを整えていきたいと思っています。販路回復補助事業で、今回の機器も導入させていただいたので、大切にに使わせていただいて、業界全体がよくなるような利用をしていかなければと思っています。」



箱詰めした魚の乾燥を防ぐためにビニールかける工程を機械化

## 従業員との信頼関係を力に、風通しのいい会社になりたい

才賀商店で加工された商品は、国内外向けに販売されます。海外向けの販売は震災後、一旦落ち込んだ時期もありましたが、近年では以前にはなかったアフリカ諸国等の新たな向け先への輸出も増えてきているそうです。そうした中、2016年からは輸出用の箱に「SAIGA」と屋号を記すようになりました。

**才賀さん**「ブランド名を記す以上、確かな商品を作らなくてはいけない。そうした意識づけにもなりますね」

海外の客先からは「SAIGAの商品を頼む」という指名買いも増えているそうです。

若くして先代から会社を引き継いだ博史さんですが、同社に入社する前は東京・築地で5年間働いていました。



「SAIGA」ブランドのロゴが印字された輸出用の箱

**才賀さん**「築地の水産加工の現場で働いて、体力的にはきついですが、働いてお金を稼いでいるという実感がすごくありました。2つ目に働いた商社は、まったく環境は異なりましたが、組織のあり方というものを学べましたね」

博史さんは、目指している会社の姿についてこう話してくれました。

「小さくても、強い会社に」

迷いのない言葉のなかに込められた思いを尋ねました。

**才賀さん**「当社は従業員30人足らずの小さな会社です。規模は小さくてもいいんです。やればやっただけ、お互いを認め合って信頼関係を築いていけるような環境づくりをしていくことが役目だと思っています。経営者と従業員で立場は違いますし、価値観をすべて共有することは難しいかもしれませんが、その環境づくりのためにできるだけことはする。私がそうして努力を続けることで、ひとり一人が言われた仕事をこなすだけでなく、1年前より1%でも会社全体のことを考えて仕事をするようになってくれる。それが会社の強さにつながると思っています」

激動の6年を駆け抜けてきた才賀商店、若き社長の言葉に、今後さらに結束し「強い会社」に成長していくであろう会社の未来を感じました。



株式会社才賀商店

〒314-0408 茨城県神栖市波崎 9474

自社製品：イワシ・サバ等の冷凍冷蔵商品、養殖用の飼料

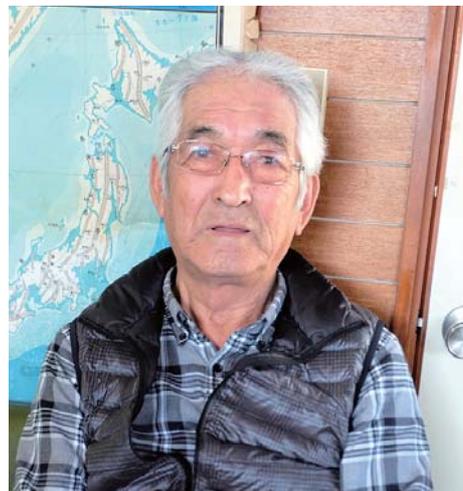
# 「この浜にはまだ夢がある」 海外のニーズをとらえ、波崎の活性化につなげたい

株式会社石橋商店

明治期に、現在の地茨城県・波崎に工場を構えて創業、今年で創業110年あまりという株式会社石橋商店。創業時から一貫して、波崎港、銚子港で水揚げされたサバ、イワシを買い付け加工してきました。



現社長の石橋徳久さん



会長の石橋定義さん

創業時から昭和30年初頭までは、近隣に住

む女性たちの手仕事によるみりん干しなどの加工品を中心に製造、販売を行い、昭和32年に冷凍機を導入してからは、選別し凍結したサバ、イワシを缶詰加工業や養殖業者向けの餌料として卸し始めました。同じ頃、加工を担ってきた女性たちの高齢化、銚子港での水揚げが増えたことも重なり、徐々に凍結加工品メインにシフト。現在は、凍結加工品が主力商品となっています。

現社長の石橋徳久（とくひさ）さんは、1967（昭和42）年の会社設立から数えて三代目にあたります。先代で父の石橋定義（さだよし）さんから引き継ぎ、2017年に社長に就任しました。

## 原発事故後、先の見えない不安。潮目が変わった輸出向け製品の需要拡大

2011年3月11日、徳久さんはいつものように波崎港に行っていました。この日は特に浜が盛況で、買い付けたトラック10台分もの大量のイワシを工場に搬入する作業に追われていました。あと残り3台で搬入が終わるところで、突然激しい揺れが。この地震により、電気、水道が止まってしまい、トラックには搬入しきれなかった40トンの缶詰加工用原料となるはずのイワシがそのままの状態となったのです。翌日、電気復旧の再開の見通しがたたない状態の中、これらの原料を無駄にしないようにと、従業員総出で手作業でミンチに加工し、エサ用原料としてなんとか販売することができました。また、河口近くの川沿いに建つ冷蔵倉庫は浸水、周辺の道路も冠水し、津波で流されてきた船などが押し寄せてきたそうです。

その後起こった福島第一原発事故の影響で、波崎港での水揚げはストップ、中国、ロシア、韓国に向けて輸出もストップしました。さらに、国内向けの餌料や加工品用原料も取引中止になる例が相次ぎ、震災直後の年の売上は、震災前の25%減となりました。

**石橋さん**「当時はこの商売を続けて行けるのか、先が見えない状況でしたね」（石橋徳久さん、以下「」内同）

潮目が変わったのは、銚子港での水揚げ量が安定し、波崎港での水揚げが再開した2年ほど前。震災前には、売上げの1割から2割だった輸出に、新たに東南アジアやアフリカ諸国に向けての輸出が伸び始めました。

**石橋さん**「新興国が新たなたんぱく源を求めた結果のニーズだと思います」

これは、社長就任とほぼ同時期の転換期でした。



この日も波崎港で水揚げされたサバが搬入されていた

**石橋さん**「海外での需要があるなら、まだ先は明るいなと思いました。そこから輸出向けの加工品製造に注力することにしました」

## 輸出向け取引ロットに応えるための増産体制の構築

近年、新たに需要が増えてきたアフリカ諸国向けの輸出のニーズに応えるためには、コンテナ10本（1本25トン）単位での取引ロットに対応する必要がありました。

そこで、支援事業を活用し、選別から凍結加工までの一連のラインの生産性向上のため、魚種、サイズを細分化して一度に選別できる「小型自動選別機」、凍結用のパンを自動で積み上げる「パレオート」、「搬送コンベア」をはじめとした冷凍生産ライン一式を導入します。これにより、スピードは1.2倍に。また、これまでライン合計で13人必要だったところを、11人に省人化。従来は繁忙期に派遣による臨時雇用をしていたところが不要になるなどの成果を得ました。

また、従来の機器一つひとつに備えていたコンプレッサーを一括で動かすことのできる「スクリューコンプレッサー」を導入した結果、一つの機器の不調でラインが滞る事態がなくなり、一日の作業、生産量の見通しが立てやすくなったとのこと。輸出向け製品の増加、近年のサバ豊漁とサバ缶詰



凍結用のパンを自動で積み上げるパレオート  
4人で行っていた作業が2人できるようになった



小型自動選別機。一度にサイズの選別が可能に

の需要の伸びなどから、売り上げは堅調に回復、このまま水揚げ量が順調に推移すれば、今期7月の決算では震災前と同じ売り上げ高を見込めるまで回復したそうです。

それには、波崎エリアでの水産加工業者同士の連携も功を奏したと徳久さんは言います。

**石橋さん**「波崎では、個人経営の加工業者が多いので、1社だけでは輸出向けの取引ロットをまとめられないんです。だから、同業者で連携してロットをまとめて、輸出ブローカーにかけあう必要がありました。私たちも他社に声をかけてもらいましたし、私も呼びかけたり、波崎全体で復興に向けて動きたい、という思いがありましたね」



スカイタンク回転機  
フォークリフトで運んだ原料をラインに送る



搬送コンベア  
パンを積み替える作業もなく一連のラインのまま凍結へ



スクリューコンプレッサー  
ラインの複数機器を一括してパイプで結び稼働できる

## さらなるライン増設で石橋商店一社だけで取引できるように

徳久さんは、今後の課題について次のように語ってくれました。

**石橋さん**「今回導入したコンプレッサーはまだ余力があるので、今後は現在手作業で行っている箱詰め作業を、機械化したいと思っています。輸出に関しては、さまざまな国に対応できる汎用性の高い梱包資材の開発も課題です。国によってナイジェリアでは、段ボールに入っていないと小売りができない、東南アジアでは箱に入れない方がいいなど、それぞれの国によって細かいニーズがあります。その細かいニーズを的確にとらえた加工ラインを整えないといけません」

そうした国ごとの細かいニーズについては、どのように情報収集するのでしょうか？

**石橋さん**「毎日の買い付けの現場です。市場に輸出業者、商社の担当者も足を運んできますから、そこでの情報収集がとても大切です」

徳久さんが市場に足を運び買い付けを担当するようになったのは、22歳で家業についてから、3、4年後のこと。現在会長の定義さんが病に倒れ、療養を余儀なくされたため、急きょ買付の役割を担ったそうです。

**石橋さん**「なにもわからなかったもので…、周囲の先輩たちに教えてもらいながら、少しずつ覚えました。昔からこの地域では同業者のつながりが強かったかな、そのおかげで支えてもらいましたね」

力を貸してくれたのは、自分の父親ほど歳の差のある波崎での同業他社の先輩たちでした。その頃の恩義が、今、波崎全体を活性化したい、という思いにもつながっていると徳久さんは言います。

**石橋さん**「原発事故後は、波崎港と銚子港では目と鼻の先しか離れていないのに、茨城県というだけで買い手がつかないなどもありました。波崎に生まれて育ったからには波崎をもっとよくしていきたい。銚子と肩を並べて競い合うぐらいにね」

そして、もうひとつ徳久さんには、強い思いがあります。

**石橋さん**「将来、息子に明るい未来を感じさせる状態で引き継ぎたいんです。ふたりいる息子は小学校3年生と保育園の年長児。長男は『将来は水産加工屋さんになりたいです。魚が好きだからです』と作文に書いてくれたんですよ」

とうれしそうに話す徳久さん。

ゆくゆくは、冷凍器を増強して一社で取引ロットをまとめ、柔軟かつ迅速に注文に応えられるようにしたいそう。石橋商店の凍結能力は現在 200 トン。コンテナ 1 本が 25 トン。コンテナ 10 本単位での取引が多く、合計 250 トン。あと 50 トン増強することが目標です。

**石橋さん**「学生のころは、とくに豊漁の年が続いていて、家族は夜中までサバを手で捌き続けていました。あー、また家にサバが…、と思ったら家に帰りたくなくて、部活を一生懸命やっていましたね。10 年単位ぐらいで獲れる魚種が入れ替わる傾向があるのですが、単価の安いカタチイワシしか獲れないときは、少しでも高い単価で卸すことができるように、外食向けの加工を手掛けたり、いろいろと試行錯誤を続けてきました。今はサバが豊漁で加工用のサバの需要も高く、いい時期だと思います。ですが、息子に引き継いだ後に、またどうなるかわかりません。そのときに乗り越えて行けるように、今、輸出業の安定、ラインの増設などできることをするつもりです。もちろん、地域全体が活性化して若い世代の雇用も生み出していくことが、私たち世代の課題ですよ」

これまでいい時期も悪い時期もあった、と真新しい波崎港を前に話してくれました。

100 余年の歴史の上になつ石橋商店と波崎の未来への礎を、今新たに築いている。

徳久さんの言葉にはそんな力強さがあふれていました。



毎日、徳久さんが買い付けに通う波崎新港。漁港内には波崎漁協組合が 2005 年に稼働を開始した風力発電施設を設置（漁港内に建つのは日本で唯一）、漁港で使う電力が、地産地消のクリーンエネルギーでまかなわれている



#### 株式会社石橋商店

〒314-0407 茨城県神栖市波崎 8889 番地  
 自社製品：さば、いわしの選別加工、凍結加工



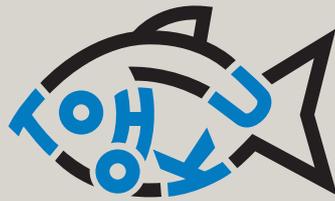
---

**被災地で頑張る加工屋さん Vol.4** 平成 30 年 9 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<sup>Ⓐ</sup>

この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。