

石巻地域企業支援の取り組み

―被災企業への代替生産のすすめと震災復興グルメ開発―

経営学部准教授 石原 慎士

近年、我が国では水産資源の減少やデフレ基調を背景に、水産加工業の海外移転が進む傾向が見られる。震災からの産業の復旧が遅延すると地域の産業が衰退していき、それが人材の流出につながる危険性が高い。石巻市や気仙沼市に集積している水産加工業においても、自社生産設備の復旧を待って生産を再開するのは、取引先の喪失や人材の流出といった事態に陥る危険がある。

このような状況において、我々の研究グループは被災した水産加工会社に対して震災から早期復旧を果たした東北地方の同業他社に商品の生産を委託し(以下:代替生産と表記)、生産設備が復旧するまでの間、販売活動に専念するソリューションを提案してきた。

ここでは我々の提案に基づいて、代替生産を行った石巻の企業2社について報告する。

山徳平塚水産株式会社

山徳平塚水産株式会社は、昭和6年(1931)1月に創業した水産加工会社である。同社は、創業当時、カツオ節を中心に、飼料・肥料などを製造していたが、昭和33年(1958)1月に法人化した後は、大豆タンパクの加工やすり身、練り物製品の製造によって事業規模を拡大してきた。震災前には、同社は、縮小しつつある食品市場において調味加工品(消費者向け商品)の開発に意欲的に取り組むとともに、核家族化の様相や多様化する消費ニーズに応えるためのサービスを創出してきた。しかし津波によって、同社の生産設備は全て損壊した。

同社は、代替生産の提案を受け、震災から7ヶ月経過した平成23年10月より、煮魚製品2種とおでん製品の生産を青森県と岩手県の商品製造会社に委託している。代替生産に着手するにあたり、同社の平塚社長はPB(Private Brand)商品との差別化を図るために、原



山徳平塚水産が代替生産で製造した製品(さば味噌煮、おでん)

料のすべてを国産に切り替え、調味料も天然調味料に切り替えるなどの措置を講じた。代替生産の場合、工場によって生産設備や工程が異なるため、自社製造と同様の方法で製造することは困難であるが、同社は委託先の製造環境に合った調味料を自社で調達し、委託先の工場においてオリジナルの味の創出を試みた。

同社の平塚社長は、「代替生産のメリットは、自社生産ができない状況においても自社の製品を手にすることができる点にある」と述べている。現在、同社はグループ化補助金などの支援を受けながら、平成25年4月までに自社の生産設備の復旧を試みているが、復旧させる生産ラインは1ラインであり、自社生産を再開した後も代替生産を継続していくことを計画している。平塚社長は、復旧させるラインを限定する理由について、「過剰な設備投資は自社の復興に際してリスクを伴う」と述べつつ、震災復興段階の事業に際して「今後はファブレスメーカーとして代替生産を継続し、マーケットインの発想に基づくビジネスを展開していきたい」、「石巻市内の同業者と協力しながら、原料の共同仕入れや共同販売に取り組んでいきたい」と話している。

株式会社木の屋石巻水産

株式会社木の屋石巻水産は、昭和32年(1957)11月に創業し、鯨の大和煮缶詰などを製造してきたメーカーである。同社は「食品メーカーとして商品開発に全力を尽くす」ことを企業理念に掲げており、「何事にも前向きに考える、チャレンジ・前進・進歩・成長する」、「日本における魚食文化・鯨の食文化を保全する」というモットーの下、事業に取り組んでいる。製品としての評価も高く、平成9年には、「カレイの縁側醤油煮込み缶詰」が宮城県水産加工品品評会において内閣総理大臣賞を、平成17年には、「くじらユッケ」が水産庁長官賞を受賞した。また、消費者とのコミュニケーションも重視しており、震災前には本社工場の敷地内に交流スペースを開設するとともに、イベントなどの催事も定期的に行われてきた。しかし、津波によって、石巻市魚町に集積していた生産設備や倉庫は全壊した。震災後、同社の木村社長は、津波で流出した缶詰の在庫を拾い出し、洗浄後「希望の缶詰」として販売したが、「従業員の生活を守らなければならない」、「取引先とのコミュニケーションを継続し、事業を再建させたい」という考えから、代替生産の構想に同意し、事業に着手することになった。

代替生産に着手した初期の頃は、流通事業者や卸売業が要求する量を製造できなかったため、素材や製法にこだわりを持つ生産者やメーカーの製品を紹介・販売している「株式会社生産者直売のれん会」に対して出荷し



木の屋石巻水産が代替生産で製造した製品（鯨カレー、鯨大和煮）



1 大学の動き
平成23年4月～

2 震災に関する
研究活動

3 大学施設の地域
催事への提供

4 震災の影響に関す
る全学調査結果

5 防災・減災のための
備蓄品調達状況

6 震災に関する
取り組み
「インスピ」による紹介

7 震災2年目における
委員会等の活動と
本学の対応

8 阪神・東海に学ぶ

9 学内に結成された
サークルの活動

震災に関する研究活動

ていたが、安定した量が生産できるようになってからは、震災以前までに取引していた流通業者への出荷が可能になった。

同社の木村社長は、代替生産による事業継続策について「代替生産は、製造コストが高く、自社製造と比較して利幅が少ないが、事業の存続が問われる非常時においては利幅よりも事業を継続させることが重要である」、「製造コストが増加するという懸念よりも、従業員の生活を守ることが重要である」とその有効性について述べている。

同社は、震災後に自社設備が失われた状況においても、従業員の雇用を継続した。その結果、製品を製造できない状況においても、営業活動や既存顧客とのコミュニケーションを図ることができた。代替生産した製品を順調に出荷することができた背景には、このような対応も功を奏していると言える。今後、同社は、山徳平塚水産と同様にグループ化補助金などの支援を受けながら、石巻市魚町の本社工場を復旧させるとともに、遠田郡美里町に新工場を新設する。遠田郡美里町の新工場では最終製品となる缶詰の製造を計画している。新工場では、従業員の作業環境の向上を図りながら、水産加工業のイメージを刷新していきたいと考えている。

今後について

東日本大震災で被災した水産加工会社の多くは、公的助成金を受けながら生産設備の復旧を試みているところであるが、筆者らが提案した他地域における代替生産の取り組みは、生産設備が失われた状況でも販売活動を継続させることができ、山徳平塚水産や本の屋石巻水産の取り組みで見られたように、顧客とのコミュニケーションを図ることができる。

今後、筆者らは山徳平塚水産および代替生産に関心を寄せていた気仙沼のフジミツ岩商を中心に、代替生産に関する支援活動を継続し、商品開発や販売活動についてもサポートしていくことを計画している。

飯野川サバだしラーメン

石原ゼミでは地域産業論をメインテーマとして、地域の産業の活性化をどう図るかを研究している。ここでは飯野川のサバだしラーメンプロジェクトを紹介する。

我々は、“経営学の観点から地域活性化策を見出していく”というポリシーに基づいて、理論的研究を踏まえつつフィールドワークなどの実践的活動を行っている。その活動の一環として、石巻市飯野川の方々と一緒に地域色を生かした街づくりの方策を検討してきた。

飯野川の街は、1市6町の広域合併以前には河北町の中心市街地であったが、平成17年4月の合併により石巻市に編入されたことで、“中心市街地”ではなくなった。中心市街地活性化法の対象から外れたため、旧石巻市の市街地のようなハード事業による活性化ができないので、我々は、ソフト事業による地域の活性化の観点から、地域色を生かした街づくりを飯野川の方々と一緒に検討してきた。

飯野川には新しいものはないが、古いものは沢山ある。多くのお店の裏には蔵があり、そこには古いものでは戦前のものも所蔵されていた。「古いもの＝お宝」という視点から、古いものを生かした街づくりを検討した。ハード事業をまったく伴わない街づくりとはいえないが、“古いものストーリー”や“商人のホスピタリティー”など、大手量販店とは違う魅力が形成できるのではないかと考えている。大手量販店はワンストップで何でも一か所で買い



写真は飯野川商店街にあった古い建物、現在は取り壊されている

物が可能であり、デフレの影響もあって、安いものを買う人には好都合である。しかし、いまの消費志向を見れば、「こだわり」や「手作り志向」など、消費ニーズは多様である。「飯野川の特徴を生かせば、大手量販店とは違う魅力を創出できるのではないか」と、我々は町の人とともに平成22年から活動してきた。

震災により、旧河北町の大川小学校では、多くの小学生と教員が津波の惨禍に遭った。飯野川の中心街では建物の損壊は部分的で、津波の被害も免れたが、震災直後には、我々の活動は一時中断せざるを得なかった。そんななかでも地域のために何とかしなければという思いは飯野川の人たちと同じだった。

我々は、震災前から地域の人たちと商店街グルメを開発しようと考えていた。カレーにしても中華そばにしても飯野川の各食堂にはそれぞれの味があり、全国チェーン店やカレー専門店とは違う味がある。そこで、そこにしかない味という特徴を前面に出した「商店街グルメ」を、震災復興グルメとして展開することが構想された。

「サバだし」は西日本には多いが、東北地方でも家庭や食堂でそれを使う文化があった。ルーツを探索していくと、かつてここに鰹節や鯖節工場が集積していて、一般家庭や食堂で「サバだし」を使う文化が定着していったことがわかった。もともと石原ゼミでは加工会社が残すサバの頭・骨などの“あら”を未利用資源と位置付けて価値

形成ができないかという構想があったので、サバの3枚おろし後に残った頭や骨の“あら”から「サバだし」を抽出し、それを利用したラーメンを販売することを企画した。

石原ゼミの学生と飯野川の食堂店主さん達が共同でレシピを作り、平成23年の大学祭で試験出食したところ好評を得た。その結果を飯野川へ持ち帰り対応を検討し、同年11月から店の個性を出したサバだしラーメンを開発・販売するための活動を開始した。

平成24年、飯野川の食堂、道の駅上品の郷を含めた5店舗での出食を開始した。マスコミにも取り上げられたこともあって、仙台からもわざわざ「サバだしラーメン」を食べに来る人もいた。今までは地元住民が地元の食堂を利用するというのが一般的であったが、地域の個性を生かした「食べる」という目的を創出したことによって旧石巻市内はもとより遠方からもわざわざ来ていただけるようになった。学生たちは石巻市内にある仮設住宅でも「サバだしラーメン」を無料でふるまった。

飯野川商店街で出食販売で非常に好評を得たので、異業種との連携によって新たな商品としてそれを利用できないかと考えた。そこで、被災した山徳平塚水産および製麺業の島金商店と共に「商品版サバだしラーメン」の開発をしていくことになった。今後、商店街、水産加工、製麺業など地域の異業種連携の商品として売り出しいく予定である。サバの骨を麺に練りこんで、低かん水で



サバだしラーメンとその調理風景



1 大学の動き
平成23年4月～

2 震災に関する
研究活動

3 大学施設の地域
催事への提供

4 震災の影響に関す
る全学調査結果

5 防災・減災のための
備蓄品調達状況

6 震災に関する
取り組み
「インスピ」による紹介

7 震災2年目における
委員会等の活動と
本学の対応

8 阪神・東海に学ぶ

9 学内に結成された
ボランティア
サークルの活動

震災に関する研究活動

体にいい麺の開発を理工学部鈴木英勝准教授と一緒に取り組むとともに、麺・スープを合わせて商品化を目指し、県内はもとより首都圏でも販売していこうと考えている。現在は事前プロモーションの効果もあり、食にこだわる小売店・食堂などを経営している事業者から問い合わせがあり4月以降の発売を目指して活動しているところである。



サバだしラーメンが食べられる店の目印となる暖簾



仮設住宅でサバだしラーメンを無料でふるまう石原ゼミの学生