

〈地域調査報告〉

女川町の水産加工業の復旧状況と復興への課題

高野岳彦*・阿部仁美**

*東北学院大学教養学部地域構想学科, **同卒

I. はじめに

東日本大震災の大津波で中心市街地や集落の多くを破壊された被災自治体は、インフラ復興の遅れと長期化する仮設生活の中で、厳しい人口減少に直面している。中でも女川町の人口減少は大きく、被災直前の2011年2月末に10,016だった人口が、2014年2月末には7,330と、26.82%の減少となった(図1)。これは台帳人口であり、実際には町外の「みなし仮設」に住む町民は1,000人以上と町ではみており、彼らの近い将来の動向が、さらに大幅な人口減少につながる恐れがある。この間、世帯数では3,852から3,180へと17.45%減少にとどまるが、人口減少率との差には、高齢の親世代を残して生産年齢世代が流出していることを示唆する。

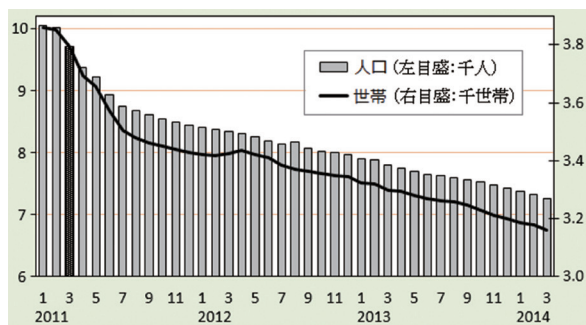


図1 女川町の台帳人口・世帯数の推移

なにしろ、町の基幹産業の水産加工業や漁業サービス機能、「マリナル」をはじめとする交流機能がリアス海岸の狭い低地に集積して形成された中心市街地が20mに達する大津波に壊滅して働く場を一挙に失ったのである。震災から3年たち、魚市場や漁港機能は順次回復し、加工業と交流施設も規模を大幅縮小して仮復旧した。2007年に始まって地域づくりのシンボルとなった「女

川どんぶり」,「冷や中」,「サンマ料理」(高野,2011)のマップも2013年秋までに復活した。しかし人口の維持には雇用機会の回復が必須であり、とりわけ女川では水産加工業の回復が必須である。本報告では、主に2013年末時点における女川の水産加工業の復旧状況、再開加工業者が直面する問題、そして震災を契機とする構造改善対応を現地調査により整理し、それらをふまえて女川水産加工業の復興方策について考察する。

II. 女川町の水産加工業：震災前の状況

1) 女川町における水産加工業の地位

リアス海岸の湾奥に位置する女川の中心市街地は、海辺と湾に注ぐ女川の狭小な谷底以外に平坦地がなく、地方によくみられる労働集約型の工場の進出余地もほとんどない。漁業センサス(2008)によれば、女川町の水産加工場従業者数は1,199であるが、これを経済センサス(2009)による全事業所および製造業の各従事者数と比べると、それぞれ20.9%、82.8%となる。これは、水産業への依存度の高い他の三陸沿岸自治体に比べても突出した依存度の高さである(表1)。

表1 水産加工従事者数とその割合

	水産加工従事者数	対全事業所従事者%	対製造業従事者%
八戸市	4,629	3.8	32.0
普代村	154	17.0	102.0
宮古市	1,321	5.7	36.4
大槌町	707	13.3	53.0
大船渡市	1,238	6.3	36.4
気仙沼市	3,513	11.6	66.5
南三陸町	582	9.2	46.3
女川町	1,201	20.9	82.8
石巻市	4,005	5.6	34.5
松島町	192	3.4	54.5
塩竈市	2,628	11.3	66.0

対全事業所10%又は対製造業40%以上の自治体を表示。普代村の102%は、水産加工従事者154、製造業従事者151。

2) 震災前の水産加工業の状況

震災前の水産加工業の状況について、2008 漁業センサスの「営んだ種類別水産加工場数」によって、他の主要港と比較して整理したのが表2である。水産加工品の種類も多岐に及ぶが、女川の特徴は「冷凍水産物」を扱う工場が過半を占めることにある。

表2 営んだ種類別水産加工場数 (2008漁業センサス)

	気仙沼	女川	石巻	塩釜
合計(実数)	96	32	115	108
冷凍水産物	36	19	53	22
缶・びん詰	4	1	2	1
焼・味付のり	5		6	3
油脂			2	1
ねり製品	7	3	13	30
冷凍食品	11	3	23	7
素干し品	7		3	2
塩干し品	7	7	10	10
煮干し品	1	4	6	
塩蔵品	9	6	30	22
くん製品	6	1	1	3
節製品	7		1	
その他の食用加工品	35	8	39	28
塩辛類	10	3	3	1
水産物漬物	9	1	19	15
調味加工品	17	7	17	13
水産物つくだ煮類	10	2	7	3
乾燥・焙焼・揚げ加工品	5	2	5	3
その他	8	3	13	9
その他	8	2	10	3
飼肥料	3	2	5	2

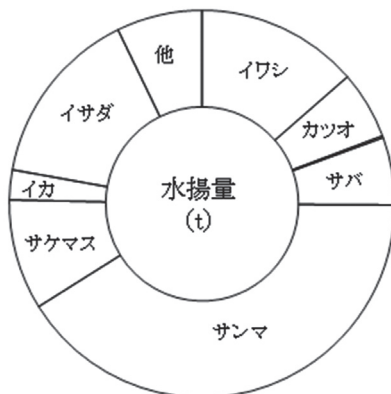


図2 女川魚市場の魚種別水揚量 (2010)

これはいうまでもなく、女川港の水揚げの多くをサンマ、カツオ、ギンザケ、イワシなどの多獲性の魚が占めるためである(図2)。そしてその多くは、未加工の冷凍もの、あるいはドレスやフィレー程度の加工、すり身の冷凍など、加工度の低

い中間原料として他の加工業者に出荷される。その一方で、宮城特産の「笹かま」を含む「ねり製品」や、多様な味付けの「その他の食用加工品」など、加工度の高い製品を作る工場の割合は少ない。他方、1工場あたり従事者数を算出してみると(表3)、女川は気仙沼、石巻、塩釜を上回る。女川の冷凍物などの中間原料の多いことが、工場の平均規模では大きめに現れるのである。

表3 水産加工場あたり従業者数 (2008漁業センサス)

	工場数	従業者数	1工場あたり従業者数
八戸	88	3,872	44.0
宮古	37	818	22.1
釜石	12	237	19.8
大船渡	16	686	42.9
気仙沼	93	3,130	33.7
女川	32	1,199	37.5
石巻	105	3,447	32.8
塩釜	108	2,554	23.6
仙台	15	982	65.5

女川の水産加工場数の1988年から2008年の間の変化をみると、23工場も減少してきた。同時に、この間の女川港の水揚げ量もまた急減して、2000年代以降も低迷を続けている(図3)。

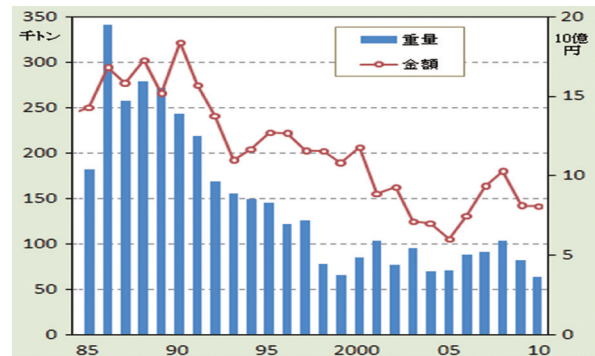


図3 女川魚市場の水揚げ量・額の推移 (宮城県「県内産地魚市場水揚概要」により作成)

これらの点から考えると、震災前まで存続してきた加工場は、この間の不況を生き抜く工夫をして販路を維持し得た工場という見方もできる。実際、女川魚市場でのヒアリングによれば、地元大手業者の多くは従来はサンマやギンザケの冷凍や鮮魚出荷をもっぱらにしていたが、10年ほど前から自社製品の開発を行う工場が現れるようになったという。

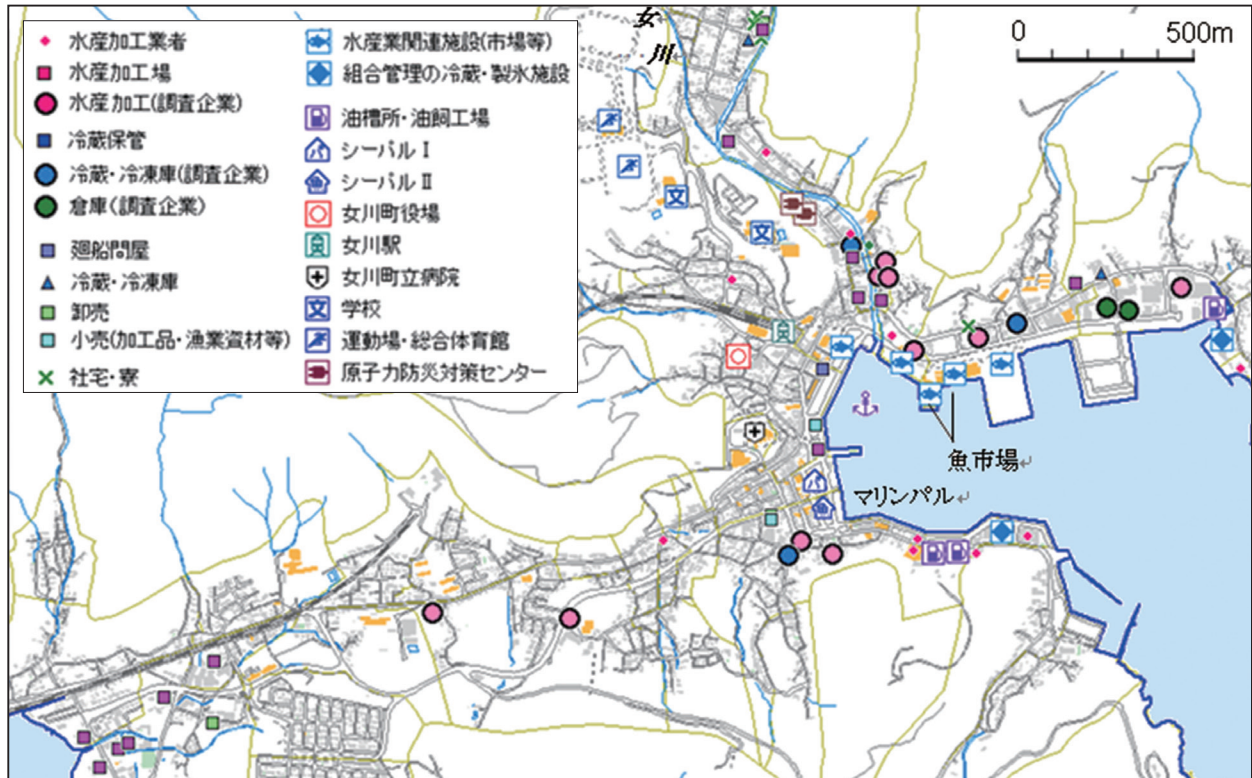


図4 震災前の主な水産加工工場と関連施設の分布図
 ゼンリン住宅地図(2003), 女川魚市場買受人組合名簿(2013.7), グループ補助金名簿(2013)により作成。

3) 水産加工業の立地状況

女川の震災前の水産加工業と水産関連機能の立地を分布図にしたのが図4である。図をみると、これらの諸施設は、女川港北岸の石浜および宮ヶ崎地区と、女川浜に注ぐ女川沿いに集まるほか、南岸の鷲神浜から小乗浜にかけて、および万石浦側の浦宿の小低地に集まっていた。また、女川湾と万石浦の中間の荒立付近にも若干の加工場が立地していた。

多くが中間加工品を扱う中で、バイヤーに良くしられた自社ブランド品をもつ企業としては、笹かまの「高政」, 「リアスの詩」の商標で知られるサンマこぶ巻の「マルキチ阿部商店」, サンマ黒酢煮の「ヤマホン」, 生ウニの「佐藤水産」があり、地域のリーダー企業ともなっている。このうち「高政」は、津波被災を免れることになる万石浦側の浦宿にあり、さらに、直売・体験・交流施設を敷設した新工場を2011年7月オープン予定で建設中であった。震災後、「高政」は同業者に空き工場や冷蔵庫を提供するなど、復旧支援に大きな役割を担うことになる。

4) 大津波被害

2011年3月11日の大津波は、女川湾沿岸と女川の谷に沿う市街地の大半を飲み込んだ。津波による浸水は、海岸から約1.2km離れた荒立の標高20mほどの場所にあった水産加工場の1階にまで達した。女川にとっては、1896年の明治三陸(浸水高5m前後), 1933年の昭和三陸, 1960年のチリ地震の3度の津波被害をはるかに凌ぐ、文字通り未曾有の大災害となった^{★1}。その甚大な被害状況については既に画像や情報がweb上に多数公開されているので^{★2}, ここでの記述は省略する。

Ⅲ. 水産業の復旧経過

1) 水産加工および関連機能の復旧経過

中心市街地全体が破壊した町では、漁港や魚市場の施設と機能はもちろんのこと、役場と商工会の建物も大破した。4月3日の筆者訪問時でも町はガレキの中に道路がようやく確保された状況で、商工会はいちはやく浦宿に仮設事務所を開設していたが、ヒアリングという状況ではなかった。その後、中小企業基盤整備機構の仮設施設整備

事業，中小企業庁のグループ補助金などの復旧補助制度が適用され始めた夏頃からようやく仮設復旧の動きがみられるようになった。水揚げを支える大型の製氷施設や冷蔵冷凍施設は2012年秋までに出そろう，2012年末には魚市場の隣接地に新水産加工団地の造成が始まり，8区画の仮設工場も魚市場敷地内に完成した。

こうした2011・12年内の水産関係の機能復旧や加工場の操業再開の動きを，地元紙「河北新報」の記事と女川町がウェブ公開している「復興のあゆみ」ページから整理したのが表4である。そこからは，既述の高政，ヤマホン，マルキチ阿部商店，そしてサンマ加工のワイケイ水産など，地元大手の水産加工会社の再開の経過が把握できる。

表4 水産関連施設の復旧の流れ（2011・12年）

2011	できごと
4 18	高政 製造・販売再開
6 21	日本郵船などから冷凍コンテナ10台が届く
7 1	女川魚市場 再開
7 15	片倉商店 仙台市「社の市場」にて販売開始
7 19	女川町役場仮設庁舎 業務開始
7 21	ヤマホン 石巻市中里直売店 製造・販売開始
7	仮設「コンテナ村商店街」オープン
7	マルキチ阿部商店「さんまこぶ巻」製造・販売開始
8 1	金華山沖定置網漁 再開
9 1	東洋水産製氷工場 再開
9 1	高政 オール電化新工場稼働
9 16	高政「万石の里」グランドオープン
10 7	「マリパル女川おさかな市場」，浦宿にて再開
11 26	魚市場に仮設の管理棟完成
2012	できごと
3 16	イサダの引き網漁 開始
4 26	「きぼうのかね商店街」グランドオープン
5 7	ヤマホン 万石浦の新工場 操業開始
6 13	水産加工団地用地の地権者説明会
6 24	ギンザケ出荷も，価格は震災前の半値に
7 10	魚市場買受人組合の製氷工場稼働
8	ワイケイ水産 仮設加工団地で操業拡大予定
9 29	「女川町復興まちづくり事業着工式」災害公営住宅や水産加工用地の造成などが本格的に開始される
10 15	大型冷凍冷蔵施設「マスカー」稼働
10	女川町観光協会「がんばる女川セット」販売
11 3	水産加工団地 造成始動
12 2	ヤマホンベイフーズ 女川魚市場産で天日干し再開
12 22	仮設水産加工工場 完成

しかしこれらの情報からは知れるのは，少数の主要な加工業者のみである。業界の全体像については，震災から1年経過した2012年4月，女川町産業振興課が商工会を通して把握された事業者数を入手することができ，その中では水産加工業の会員36のうち，営業中が13，仮営業中17，動向不明6とされていた。しかしこの「営業中」には事務所は再開しても加工は未再開の業者が多数あり，操業場所の欄には「町内11，町外6」の記載しかなかった。

2) 再開加工業者の把握

水産加工業者の再開状況をより詳しく把握するため，2012年12月，女川町水産加工業協同組合と女川魚市場買受人組合を訪問した。まず，魚市場仮設管理棟の狭い1室に入居中の水産加工協組でのヒアリングでは，以下のことが知れた。

- ・震災時の組合員は40社で，震災前に操業していたのはそのうち25～30社程度。
- ・震災後は脱退4，新加入4で，新加入は補助金等の情報を得るのが目的。
- ・町内には組合非加入の加工業者も20程度あり，全容は分からない。
- ・震災被害は，津波直撃を免れた浦宿地区の3～4社は軽微で現地で再開。他は大半壊滅。
- ・再開をめざす企業は「グループ補助金」^{★3}を受けて再建をめざすが，補助金が受給できるのは健全経営で再建計画がつくれる企業。
- ・加工協組の事業は冷凍冷蔵庫の運営であったが，債務超過で資産保有ができないため，女川魚市場買受人組合が事業を継承。

次に，女川魚市場買受人組合は，カタール財団の援助で建設され2012年10月に稼働した大型冷蔵冷凍施設「マスカー」の1階に，施設保有者として入居していた。同組合によれば，震災前の2011年3月の組合員数は58，その後若干の脱退・加入があって2012年度の組合数は59，うち水産加工を行っている組合員が20社ほど，冷蔵冷凍専門が2社，これらのうち加工業を再開している事業者は15程度とのことであった。ここでは組合員名簿の開示をうけ，加工業を営む組合員を確

認することができた。

ただし「水産加工」の捉え方については、冷凍や生出荷のみの事業者も「加工」として加入を認めている加工協組と、加工とは考えていない魚市場買受人組合の担当者とは異なり、事業内容を実際に調べない限り正確な把握は無理であることが分かった。

他方、「グループ補助金」の認定企業の主な事業内容の情報が中小企業庁のページに公開されており、女川水産加工業の現況把握に有用な資料とすることができた。女川の加工業者の大多数が補助認定を受けたのは2012年7月の第5次募集により、「水産加工業型」の「水産の町女川復活プロジェクト」として認定を受けた。これらに、宮城県水産加工品品評会（2012.9）への出品者、造成中の水産加工団地への入居事業者として2013年7月に町HPに公開された情報を補い、2013

年夏時点における女川水産加工業の全体像の把握に努めた（表5）。中には応急的に他港から移った業者があり、逆に他港に製造拠点を移したために除外した例があることを含んでおきたい。

この表では各社の従業者数や販売額規模は不明ではあるものの、女川水産加工業の生産構造の概要も把握できる。すなわち「最上層」が、浦宿浜に本社工場があり浸水を免れた最大手のNo.1高政と、サンマ買付力が大きいNo.2～4。その下の「中堅層」として、女川魚市場の買受人であるとともに、震災後はグループ補助金に参加して本復興の意志を固めた多様な種目に特化している企業群、そしてそれ以下の「小企業」群という構造である。本研究ではこれらのうち、2013年6月時点で操業再開が新聞報道されていた10社を対象に手紙による調査依頼を行い、そのうち6社（No.2,3,8,12,17,20）から調査協力を得た。

表5 加工を再開または再開準備中の業者

	旧住所	主力製品*1	グループ補助金*2	買受人組合*3	操業再開状況*4	サンマ処理力(t/日)*5	新加工団地*6
1	浦宿浜	かまぼこ	5次	○	再開		
2	荒立	サンマ加工品	5次	○	縮小再開	150	○
3	女川浜	サンマ加工品	5次	○	万石浦側に新工場	100	
4	黄金町	冷冷加工	5次	○	再開	50	◇
5	女川浜	冷冷加工	5次	○	廻船問屋	50	
6	小乗浜	ホタテ、ホヤ	1次	○	小売が主		◇
7	鷺神浜	サンマ加工品	5次	○	石巻で再開		
8	宮ヶ崎	ウニ加工品	5次	○	渡波（丸源）で再開		○◇
9	清水町	カレイ加工品	5次	○	再開		
10	清水町	冷凍魚ほか	5次	○	万石浦側（大沢）で再開		
11	石浜	干物、練製品	5次	○	再開		
12	鷺神浜	こぶ巻	5次	○	高政で再開、マリンバル出店		○
13	女川浜	塩干、節、冷凍	5次	○	再開		
14	女川浜	カレイ加工品	5次	○	高政で再開		○
15	石浜	塩干品	5次	○	再開		
16	浦宿浜	サケ切身加工	5次	○	再開		
17	宮ヶ崎	フィレー、漬魚	5次	新加入	再開		○
18	小乗浜	ギンザケ	1次、5次	新加入	再開、ギンザケ養殖兼営		
19	(大槌)	フィレー、味付	5次				
20	鷺神浜	ウニ、ホヤ製品	5次		マリンバル出店、潜水魚兼営		○
21	浦宿	サンマフィレー	5次				
22	(尾浦)	ウニ加工品	5次				
23	清水町	タラコ		○	再開		
24	女川浜			○	仙台で営業		○
25	石浜	サンマ		新加入	震災前は生協に出荷		◇
26	鷺神浜	ギンザケ			再開		
27	鷺神浜	カツオ製品			再開		

*1：グループ補助対象者一覧 web による。

*2：1次は2011年12月、5次は2012年7月認定

*3：2012年4月現在の組合員 *4：買受人組合ヒアリング、県 web、新聞記事による2013年初の状況

*5：買受人組合による震災前の能力。

*6：○単独、◇共同

結果提示の前に、女川魚市場の水揚げと水産物受け入れ機能の回復状況を確認しておきたい。

3) 女川魚市場の水揚げの復旧

好漁場で知られる金華山沖の漁場に近い女川港に立地する水産加工業は、本来その水揚げ資源を求めて立地した産地型の水産加工業である。水揚げの長期低迷（図3）と、冷凍・ナマ物から製品を専門化させる加工業者が現れる中で、原料水産物の他産地や国外からの買入れ割合が90年代から既に過半を占める状況であった（増井,1996）。しかし、やはり地元市場での水揚げの回復は、加工場の周年操業のために重要であることはいうまでもない。

女川の例年の主な水揚げ魚種は、春のアミ（イサダ）、4～8月の養殖ギンザケ、初夏のカツオ、秋のサンマ、年間を通して定置のイワシやサバというもので、夏場は他港の旋網や延縄船が寄港してマグロの水揚げも加わる。女川魚市場の水揚げ統計によって震災前後の2009～2013年の月別水揚量と平均単価の推移を図5に、年別の数値を表6

に、そして震災後の主な魚種別水揚量の推移を図6にそれぞれ示した。これらの数値とこの間の漁港機能と漁業の回復状況について表4に示した諸情報をあわせて震災後から2013年内の動向を整理すると、次のようである。

- ・2011年 … 女川魚市場が応急嵩上げして水揚げを再開するのは2011年7月1日で、津波を逃れた沖合底曳船がキチジなどの底魚を水揚げして競りが復活した。キチジは通常の2倍のkg5,000円前後の値をつけている。9月には、全壊した町内3つの製氷工場のうちの1つが復旧して、サンマの受け入れ態勢を整えた。しかし2011年内は、破壊した岸壁をはじめとする漁港インフラはもとより、冷凍冷蔵施設、水産加工場、そして漁船の復旧が進まず、水揚げ直前の状態にあった養殖ギンザケも海に流れ出て、水揚量は前年の「76%減」と報じられた。表6では2011年の水揚量は前年の31.1%と算出される。1日2,000トンあった魚市場のサンマ処理能力は500トンに制限された。
- ・2012年 … 春のアミ（イサダ）が例年に近い回

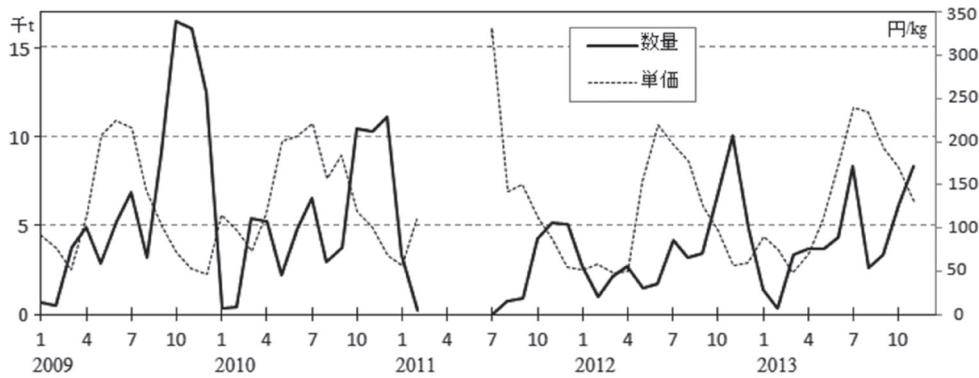


図5 女川魚市場の震災前後の水揚げ量・単価の推移

表6 年間水揚高・単価の比較

	隻数	数量 ton	金額 百万円	単価 円/kg
2009	12,565	82,137	8,094	98.5
2010	11,118	63,414	8,159	128.7
2011	3,182	19,740	1,681	85.2
2012	6,763	44,145	4,383	99.3
2013	7,851	45,640	7,132	156.3
13/10	0.71	0.72	0.87	1.21

女川魚市場水揚げ統計により作成。

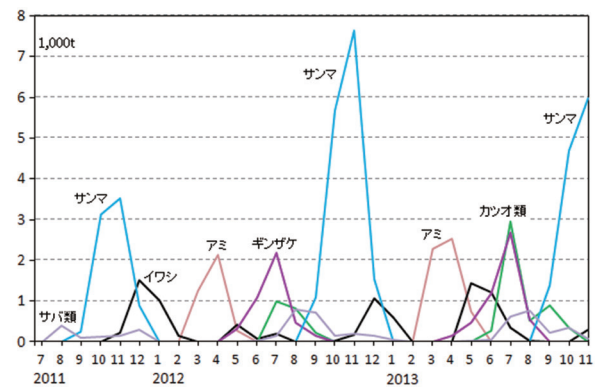


図6 女川魚市場の主な魚種別水揚量の状況回復

復を示したほか、養殖ギンザケも回復し、秋のサンマも豊漁となって（図6）、水揚げ量は2010年の70%にまで回復した（表6）。この間、7月には江ノ島沖の大型定置網、魚市場買受人組合の自動製氷貯氷施設、10月には大型冷凍施設「マスカー」が再開・稼働している。価格面では、主力魚の1つギンザケの価格が6月に放射能風評と輸入物の増加による半値近い240円という暴落が伝えられた。しかしマグロなど他の魚種は堅調で、年間平均単価は前年より持ち直している（表6）。・2013年…アミ、カツオ、イワシの主力魚種は豊漁で、特に「マスカー」の稼働で冷凍カツオの受け入れが増え、9月までは前年を上回るペースだった。しかし海水温の上昇でサンマ魚群の回遊が遅れて水揚げは頭打ちとなり、年間水揚量は2010年の7割止まりと、2012年と同程度であった。サンマ処理能力も、2013年内も1日500トンのままであった。ギンザケ価格は年間平均で389円まで持ち直した。

4) 製氷・冷蔵保管能力の復旧状況

水産物の鮮度保持に必須の製氷機能は、民間企業の大型施設が2011年9月、買受人組合が事業主となった施設が2012年7月に復旧した（表3）。水産加工協組でのヒアリングによれば、その能力は震災前の約8割で、魚市場の水揚量の回復程度に対しては十分であるという。また冷蔵管能力は、震災時は約5.5万トン、2013年夏には2～2.5万トン程度、うち先述の「マスカー」が6千トン、大手の加工会社が1社500～1,000トン程度という。なお2008年漁業センサスでは51,022トンとされている。

震災時まで共同冷蔵庫の運営を行っていた水産加工協組は、本復興にはさらに1.5～2万トン程度の保管能力が必要とみており、補助を得て2,800トン規模の冷凍庫を2016年に開設予定という。

5) 外国人からみた復旧状況

ところで、水産加工業では外国人の受け入れが特に2000年代から急増してきた（三木,2011）。2008年漁業センサスによれば、女川町の水産加工場従事者1,199人のうち外国人は112であった。し

かし漁業センサスでは、当時法的に労働者とみなされなかった「研修生」は含まれていない（三木,2011）*4。

震災時まで外国人研修・実習生の受け入れ窓口となっていた女川魚市場買受人組合へのヒアリングでは、震災時に町内にいた中国人実習生は19社、162人であった。震災後の動向については、同組合は震災後に実習生の受け入れ業務は中止したため、把握していないという。

一方、外国人登録者数では、震災前の2010年3月末日で226人、うち大半が実習生とみられる中国人は189人であった（表7）。しかし震災直後の2011年3月末日には激減し、2013年は若干は回復はしているものの、なおも落ち込んだままである。これはそのまま水産加工業の回復の遅れを反映したものとみられる。

表7 女川町の国籍別外国人登録数（各年3月末）

	総数	中国	韓国・朝鮮	他
2009	239	189	16	34
2010	226	189	15	22
2011	47	24	12	11
2012	61	44	9	8
2013	79	58	8	13

「女川町統計書」により作成

IV. 調査対象企業の既知情報と調査計画

1. 既知情報の整理

調査対象は既述の通りの6社（表5, No.2, 3, 8, 12, 17, 20）で、以下ではそれぞれ「Y水産」、「Y食品」、「S水産」、「A商店」、「K商店」、「M商店」と記す。この順序は規模に対応しており、震災前の雇用者100人規模のY水産とY食品が最大手、60人規模のS水産が中堅、他の3社は10人規模で小企業ということになる。これらのうちY水産、Y食品、S水産、M商店の4社については、地元紙やTV放送で再開の経緯が伝えられ、また自社HPからも再開経緯や業容を知ることができる。それらによる既知情報を整理したのが表8である。以下、被災から再開に至る経緯の要点を確

表8 4社の既知情報の整理

		Y 水産	Y 食品	S 水産	A 商店
震災前	会社設立	1967	2007(加工部門会社化)	1967	
	主力製品	サンマすり身, サンマ糟漬, サンマ刺身, 生鮮サンマ	サンマ黒酢煮, サンマ天日干し, 小女子佃煮, ギンザケ	ウニ50%, 魚卵30%, 冷凍魚・他20%	サンマ昆布巻, 佃煮, 干物, イカ塩辛, 珍味
	従業員数	100(外国人30)	100	63(外国人20)	15
	工場	本社工場・冷蔵倉庫(荒立), 海辺に2工場	本社工場など8棟が魚市場近くに	宮ヶ崎に2工場, 冷蔵冷凍庫	港の前に自宅と工場
震災被害	従業員	帰宅した6人死亡		専務ほか3人死亡	全員無事
	工場	本社工場は無事(1階の3mまで浸水), 倉庫の在庫は全滅。被害額19億円	全工場が壊滅。被害額30億円。	全滅	工場, 自宅全壊。原料サンマは高台にあり無事。
震災後 2011	再開決意	サンマ漁期までの再開を決意。	瓦礫から黒酢煮レシピのメモを発見。顧客からの励まし。	ウニ漁期にあわせて再開を決意	瓦礫から農林大臣賞受賞記念看板を発見。顧客からの励まし。
	再開日	9月	7月下旬	7月	7月半ば
	従業員	20人を再雇用	25人を再雇用	10人	
	工場	本社工場を復旧	石巻の店舗, 釜石の同業工場	渡波の同業者工場	石巻の同業工場。11月, 高政の空工場へ
2012		8月, 仮設工場に入居	5月, 新工場が操業開始		
2013	従業員	34	40	40	15

認しておきたい。

①被害 … 海から離れた場所にあった Y 水産の本社工場が軽微だった以外は壊滅的であった。

②再開経緯 … 4社とも被災直後の混乱状況からまもなくして再開の決意を固めて動き出し、被災から4～6ヶ月後に再開を果たした。それにはまず原料魚の漁期が強く意識されている。Y食品の2012年5月の新工場もギンザケの水揚げに対応するためであった。また、主力商品のレシピが入ったメモや店の象徴であった大臣賞受賞記念看板の瓦礫中からの発掘、そして顧客からの激励が励みとなったことが読みとれる。再開にあたっては、他港や町内の同業者の工場スペースを利用しているケースが多い。

③自社ブランド製品の存在 … 生出荷や冷凍中間原料が主力の女川にあって、この4社はいずれも顧客に知られた独自商品を持つ。そのことが早期再開を促す要因となったとみられる。

④地域産業の担い手としての思い … 表中には記さなかったが、「加工場が立ち直ることで、震災前以上の町に発展させる」^{*5}というY食品専務の言葉にみられるように、水産加工業が地域経済の基幹を担ってきたという自負に基づく使命感

も、いち早い再開決断につながったといえる^{*6}。

⑤業容回復 … 業容回復の程度を雇用数から見ると、震災前の水準には遠く及んでいない。

2. 未知情報と調査計画

以上の既知情報における不明点としては、次の点が指摘できる。

①諸報道では、再開時には注目されても、その後の動きについては、Y水産の仮設工場入居とY食品の新工場が伝えられるにとどまる。

②震災前の事業内容については、主製品は自社webから知れるが、水揚げの季節変化に応じた年間操業暦と販路の構成が明らかでない。

③震災後の具体的業容についても不明である。

④本格復興への課題について経営主がどのように見ているかについては把握されていない。

⑤壊滅的な被害からの再開が、単なる復旧にとどまらない構造転換の契機となるのかどうかについても、議論はされていない。

生活・産業インフラがほぼ壊滅し、定住人口の維持も危ぶまれる中で、水産加工業の業容回復のカギは販路と雇用の確保であろう。また原料についても、水揚げ長期低迷による加工業の脱産地化

の全国的趨勢の中で、地元漁業とどのようにリンクし、その生産復旧とあわせた調達状況はどのようなか。2013年に入って新たな水産加工団地の造成や、グループ補助金への申請を契機とする加工業者と販売業者の協力の取り組み、そして後継者世代による「女川ブランド」形成の動きが始まる中で、水産加工業の本復興への課題を考えるには、これらは明らかにする必要のある点である。

そこで実地調査はこれらの点に焦点をあてて行うこととした。訪問調査は、新工場が完成したY食品以外は、狭い仮設スペースや自社外の仮設食堂での聞き取りとなり、また家族経営のA商店では代表者多忙のためメールでの対応とるなど、一律の回答は必ずしも得られなかったが、各社の聞き取り内容を章を改めて紹介する。

V. 調査報告

1. 震災前の業容の比較

はじめに、震災前の各社の業容について知りえた内容を表9にまとめておく。

これによれば、対象6社はその特徴から次のように典型的に把握することができる。

表9 震災前の業容

	販売額	年間操業スケジュール	原料の女川調達率	販路
Y水産	45億円	4~7月ギンザケ、9~12月サンマ・サバ・秋シヤケ・イカなど、11~4月タラ、3~4月アミエビ、小女子、4~1月定置イワシ、サバ	基本は地元産。不足時北海道から	市場、大手スーパー、小口受注
Y食品		アミエビ、小女子→銀ザケ→サンマ、戻りカツオ、サバなど	大半	市場、大手スーパー、直売店舗、通販
S水産	11億円	2~9月ウニ(地元産)、他は魚卵製品など(アメリカ産)	5%	市場出荷が主。小口200社
A商店	0.8億円	地元の旬の魚にあわせて操業	8割	マリンパル店4、百貨店・スーパー3、通信販売3割
K商店	1億円	2~9月ウニ、4~9月ホヤ、11~3月ナマコ	大半	マリンパル店5、女川市場2、他市場3割
M商店		年中:委託加工(フルー、切り身、粕漬け等)、夏:ホヤ加工	ホヤ以外は輸入物	(2社から委託加工)

① Y水産、Y食品:「総合型」… サンマとギンザケを主としつつ地元魚市場に揚がる季節の水産資源を利用し、市場出荷と大手小売を出荷先とする

② S水産:「特化型」… 特定の資源を海外を含む他産地から調達し、市場や小口需要者に販売

③ K商店、A商店:「独自型」… 地元の旬にあ

わせた水産物を生かして、直売店を主とする独自販路を開拓

④ M商店:「委託型」… 他社からの委託加工

2. Y水産 (2013.11.08, 対応:社長)

1) 概要

同社は女川に水揚げされるサンマの最大の買い手の1つで、その鮮魚・冷凍出荷とともに独自製品の製造も行う。その看板製品が「さんまのすり身」である。そのほか、女川港の水揚げの季節変化にあわせて、春先のアミ類やコウナゴ、4~7月のギンザケ、定置網のサバ、イワシ、イカなど各種魚類も扱う。販売先は各地の消費地市場の卸会社を主とする。

震災時の操業場所は、生鮮品と加熱品の2工場が港近くに、海から1キロ離れた場所に本社と冷凍冷蔵倉庫があった。震災では、港近くの2工場は急速冷凍機などの高価な設備とともに壊滅し、本社と冷凍冷蔵庫、および中に保管していた在庫の一部が難を逃れた。従業員数は3工場合わせて約100名で、震災時には全員高台へ避難したが、帰宅した6名が命を落とした。震災後、全従業員を一時解雇した。

2) 再開への対応

被災の2週間後、冷蔵庫に残った在庫1,500tの腐敗を防ぐため、自宅や避難所にいた男性社員7・8人を動員して、当時出資していた浦宿地区にある倉庫に800tを移送した。それらの在庫は取引先の求めに応じた順次販売した。

震災から約1か月後、再開の決心をする。本社の建物が残りに、倉庫内の機械類が利用できたためであったが、それでも失った設備費用の借金を背負うことを覚悟して悩みぬいた上での決断だった。再開の目標を、主力となるサンマが水揚げされる9月に定めた。これは「サンマから戻らないとお客さんがいなくなってしまう。そうなると会社の価値もなくなると思った」ためという。

再開日に向けて、毎朝9時から午後3時までの間、倉庫内の清掃を行った。町内の幸勝水産や石森商店からリフトを1台ずつ借りるなど、同業他社か

らの支援を受けて、5月の連休明けに清掃を終えることができた。その後は他社の復旧に従業員を派遣した。

3) 再開と経営方針の変化

9月に鮮魚出荷から再開した後、顧客からの要望に応じて、宅配、刺身、開き、すり身製造と順次復活させた。しかし主力2工場が被災して製造能力の回復は限定的で、従業員数は震災前の約100名に対して35名にとどまっている。

再開の取り組みの中で、社長の経営方針に大きな変化があった。社長に以下のように語る：「震災で人や設備を奪われてしまったが、今後の経営のあり方を模索する契機ともなった。市場を相手にした販売では安定的な経営ができなかったが、今は依頼がある分だけ引き受けている。また大手量販店への販売では利益を上げられない仕組みがあり、再開後は取引を中止した販売先もある。」

こうした考えによって販路は変わりつつある。すなわち、業界仲間からの紹介や社長自らのセールスによって、主力加工品の「サンマすり身」が、回転すしの全国チェーンやスープ専門店に扱われるようになったという。そして、最終的な復旧の規模も、震災前の45億円に対して15～20億円程度まで戻すことをめざし、「スケール」よりもブランド力のある独自製品の開発に力を入れて、人材教育と組織づくりを重要と考えたい、とのことであった。

4) 問題点

今後の復興に向けた問題点としては以下の3点が指摘された。

①**人材確保** … 同社が最大の問題と考えるのは、操業規模の回復にあわせた従業員確保と人材教育である。従業員の確保は震災前から大きな問題で、同社でも外国人労働力に頼っていた。震災後は、同社の元従業員のうち、特に男性の多くは新たな仕事と住まいを求めて石巻に転出し、再雇用にも応じなかったという。一方で、従業員を集めるためには時給を上げるという考え方があるが、それよりも水産加工業の働き方のイメージを

変える必要があるという。「血が出る」、「冷たい」といった魚類加工のイメージを変え、消費者の声が直接届くような組織にすることで、会社を魅力的にして雇用の確保につなげる。「会社が生き残っていくには規模拡大ではなく魅力的な企業となることが大事で、そのことが最終的に従業員確保につながる」と語っていた。

②**原料調達** … 女川港の水揚げは震災前の水準に近づいてきているが、長期的な減少の趨勢は見過ごせないという。特に、魚価安状況下の価格調整の理由で操業を控える漁船が増えており、製造能力を回復させても原料調達ができないために生産量が回復しない恐れがある。また、近隣国のサンマ参入が増える趨勢にあり、漁港機能や養殖業者の復興とともに地元水揚げは回復するにしても、長期的には原料調達の不安は解消しない。

③**プライベートブランド商品の対応** … 近年、大手小売店の高い加工技術力によるPB商品が増えており、そうした食べやすい新製品は地方の中小加工業を圧迫する可能性がある。

2014年7月末、同社の新工場が、魚市場背後地に整備中の水産加工団地内に完成する予定となっている。女川の水産加工業をとりまく多くの懸念の中、社長の新たな経営方針がどのように実現されていくのかが注目される。

3. Y食品 (2013.9.05, 応対：専務)

1) 概要

同社は大正13年創業という老舗魚問屋の加工部門を担う会社である。震災前は、女川魚市場のサンマの2割を扱う地元大手の1つであり、港の周辺に鮮魚工場、塩蔵工場、保管庫、冷蔵冷凍施設など8つの工場や設備を擁していた。サンマのほかにも、春先のアミ類は1日最大100トンを買付け、養殖ギンザケの大口需要者でもある。原料魚の仕入れは大半、女川魚市場から行い、ギンザケ養殖では漁家に自ら資材や操業費用を支援するなど、地元の漁業を支える企業であった。

製品はサンマの加工品が主力で、中でも「さんま黒酢煮」は同社の看板製品として知られ、震災

後の2012年、全国水産加工食品品評会で東京都知事賞を受賞している。取引先にはイオン、イトーヨーカドーという大手小売が含まれ、石巻市内などに3つの直売店を持つ。

震災では8工場がすべて壊滅という、町内の水産加工業では最大の被害を受けた。従業員は全員高台に避難したが、3名（出勤者2、自宅1）の犠牲者を出した。

2) 復旧・復興過程

3月下旬、早期再開が見込めなかったために全従業員を解雇した。4月10日、元従業員を募って工場跡地で経営データやレシピ等の重要情報が入ったUSBメモリを探索したところ、がれきの中から発見し、内容も奇跡的に復元することができた。そこで、石巻市中里にあった直売店の一部を改装し、データを頼りに看板商品「さんまの黒酢煮」の製造に取りかかった。原料サンマは宮古市の業者から取り寄せた。この時期は補助制度が出そろい前で、すべて自己資金を充当した。7月21日に黒酢煮の店頭販売を再開すると、TVや新聞で報道され、それを知った多くの取引先から声が掛かった。

さらに、翌年の養殖ギンザケの水揚げシーズンにまにあうよう、津波をまぬかれた万石浦側の遊休農地とその転用許可を取得し、グループ会社で組合を組織して水産業協同施設の復興補助を受けて、2012年5月に新工場を稼働させた。また、2013年9月末には、魚市場に隣接した旧工場の跡地に自己資金で2mの嵩上げを行って新工場を建設した。

従業員数は、閑散期だった震災時でも約100名いたが、2013年9月訪問時は45名に回復し、そのうち元従業員は半分程度という。

3) 再開後の状況と経営方針

操業の再開は必要最低限の機能を集約してのもので、震災前と同量のサンマを扱う能力はなかった。また自らも被災者となってすべてを失う辛い体験をしたことから、手軽に食べられる「ファストフィッシュ」製品を提供することを再開後の使命と考えて工場を復活させた。

原料調達では、女川港の機能が回復しない段階では北海道や岩手での買い付けを余儀なくされたが、女川に根付いた企業という自負から、輸入物は安価でも扱うことはせず、あくまで地元の漁業者から買い取ることは守りたいという。

販路は休業している間に他企業にとられてしまったものもあったが、被災地を応援する形で取引してくれた得意先もあったという。イオン、イトーヨーカドーとの取り引きは継続しており、販路は徐々に回復している。

4) 本復興に向けた問題

①従業員確保 … 元従業員の復職が半分にとどまっているのは、町外転出で通勤困難になったため、雇用従業員は女川町内の仮設住宅を選んだ人であるという。仮設に代わる災害公営住宅の整備が進む一方で町外流出者が増え続けている状況下では、本格操業に向けて従業員の確保が大きな問題である。

②原料確保 … 地元産にこだわり、移入魚は「致し方なく」使うという会社にとって、女川港の水揚げの回復なくして加工業の回復も難しいという。

③販路の回復 … 販路は回復しつつあるとはいっても、水揚げ量や生産能力に限られる中で、安価な輸入物への代替や放射能風評もあって販路の変更は避けがたく、どこまで戻るかは不透明とのことであった。

4. S水産（2013.11.01、応対：専務代行[★]）

1) 概要

同社は、業界では生ウニの老舗として知られ、自ら漁業権と漁船を保有してウニ漁をはじめとする漁業も行う。同社HPによる震災前の販売構成は表7の通りウニ製品が50%、他は魚卵（筋子、イクラ）製品、冷凍水産物となっていた。操業スケジュールは、年間を通して製造するウニ製品のほか、春はタコ、夏場にホヤと筋子、秋はイクラとサンマ、冬場はアワビという体制を構築している。原料の安定的調達のために北海道とアラスカに営業拠点を持ち、原料の地元調達の割合は1割

以下である。製品の出荷先は、築地や仙台などの市場の卸業者が主である。

大津波によって工場の施設や設備は、第一冷蔵庫の看板を残してすべて流失し、専務、冷蔵庫機関士、経理担当の3名が犠牲となった。20名いた中国人実習生は、専務と担当社員の誘導で裏山に無事避難し、震災2週間後に帰国した。

2) 再開過程

社長が再開を決意したのは震災2ヵ月後の5月で、第一冷蔵庫の瓦礫の中から社名看板を発見したことが決意を促した。しかし女川での再開の見込みは立たなかったため、付き合いのあった石巻のカキ加工会社M水産の作業場と設備を借りることになった。町内の同業者からも冷凍庫と研修生の寮を借りた。その他の再開に必要な費用は自己資金で賅った。

震災後、三陸の水産物が途絶えている間に北海道産の加工品が出回ってきた。取引に穴をあけないためにも製造量の回復が急務と考え、震災3ヶ月後に北海道とアラスカの事業所に従業員を派遣して製造体制を整えた。しかし従前の設備を整えることは難しく、専用機械がなくても手作業で行えるウニ、筋子、イクラ、白子、アワビの5種類に限られる状況で、2011年度の出荷額は震災前の半分に満たなかった。一方で、三陸以外での製造・発送体制の構築が風評被害回避と販売先の減少抑制につながり、2013年には販売額を7割まで回復した。

従業員には、親戚筋の人々を中心に確保したほか、2012年に再来日した中国人実習生を受け入れた。

3) 経営方針

同社は、本格復興に向けた経営方針として「6次産業化」の推進を掲げる。震災前の販売先は市場が相手の「キロ何円」の取り引きで、小売店に出すような製品はなかった。一方で、ウニや魚卵を使用した珍味の製造技術は持っており、地元の人には昔からそれを知っていて工場に買いに来る人もいた。その加工技術を活かした製品開発を考えている。大手スーパーに出すには衛星基準も厳しい。

そうした方針転換のきっかけになったのが、グループ補助金への参加である。同補助金への申請に際して、量販店を取引先にもつ魚問屋と新会社を組織して、「6次産業化」による販路拡大をめざすことにした。この点について、対応した専務代行は、「国に支援していただくということになると復旧だけでは済まされない。震災前に戻るだけでは過疎地に戻るしかない。公的支援を機に各社が復旧の次の目標を考えるようになった」と話した。

自社と新会社の工場は、造成が始まった水産加工団地内に2014年末から2015年にかけて完成する予定となっている。

4) 抱える問題

「6次産業化」めざすという同社が抱える問題は次の点である。

①従業員問題 … 加工団地への入居に伴って従業員を増員する予定であるが、町内からの人口流出による従業員の確保が最大の課題である。震災前から工場の人手不足を補うために、どの工場でも中国人研修生を受け入れてきたが、研修生の受け入れには技術指導にあたる日本人従業員が必要で、研修生をただで増やせるというものでもない。研修生と日本人従業員のバランスをどうとっていくかが難しい問題になりつつある。

②生産力の早期回復 … 販売先の確保のためにも、生産力の早期回復が重要である。取引先が完全に回復しないのは、風評被害などの「外的要因」よりも、設備不足による生産量の遅れが大きい。そのため、大口の得意先に優先的に納入せざるをえず、すべての注文に応じられないのが問題である。

5. A商店 (2013.8.19, メール回答)

1) 概要・再開経過

同店は家族・親族経営の小企業であるが、独自製法の「サンマ昆布巻」が絶品として知られる。

再開を意識するようになったのは震災から2ヶ月後で、そのきっかけは表7に記したとおり、瓦礫の中から看板商品が大臣賞を受賞したのを記念に作成された木製看板を発見したことであるとい

う。同社 HP には再開に向けての抱負が述べられている（2011年5月31日付）。

再開にあたっては、場所、機材、原料、人員の確保を行った。工場設備は自己資金で賄い、同業他社からは販売依頼、町や商工会、水産加工業組合からは補助金等の情報提供の支援を受けた。こうして2011年7月には名品「サンマのこぶ巻」の製造・販売が再開された。

2) 現況

原料は、震災前は女川魚市場で約8割を仕入れており、調査時では約6割まで回復した。販路はマリナル直売店4割、量販店3割、通信販売3割の構成で、震災前の7割まで回復している。

いち早く再開した同社は、多くのメディアに報道されたが、増えたのは個人客で、企業から新たな取り引きのひきあいはないという。

同社は、造成中の水産加工団地への入居が決まり、グループ補助金の適用も内定した。グループ補助金の7,000万円は、加工団地に建設される予定の最新衛生管理設備をもつ新工場での操業費用に使用するという。

6. K商店（2013.12.03、対応：社長）

1) 概要

当社は、ウニ、ホヤ、ナマコの加工を行うほか、自ら漁業もおこなってウニ等を採取する。原料はすべて町内の各浜や金華山周辺で獲れたものを使用する。看板商品は「石焼うに」である。

震災前の経営規模は、従業員数は15名、年間販売額は1億で、中国人実習生は雇用していない。マリナルの水産物共同小売施設「シーパルⅡ」内に出店して、そこでの売上げが5割を占めていた。その他の販路は、寿司屋などの飲食店が3割、女川魚市場2割、通信販売が若干という構成であった。

操業スケジュールは、原料資源の地元漁期にあわせて、ウニが2～9月、ホヤが4～9月、11～2月がナマコという構成で、ウニは生と焼き、ホヤが生・蒸し・塩辛・へそ、ナマコは塩蔵と乾燥の加工を行う。ナマコは中国に向けられる。

震災に際しては、事務所と工場・倉庫は内陸にあって難を逃れ、マリナルにいた従業員は一時屋上に避難した後すぐに事務所に向かって全員無事であった。しかし沿岸にあったナマコの蓄養場と所有漁船はすべて破壊・流失した。工場内にあった機械類は無事だったが、停電のため冷凍庫の在庫は町内の避難者に提供した。

2) 復旧・復興過程

震災直後は生活するのに精いっぱいだったが、ライフラインやインフラが復旧して生活に余裕が出てきた5・6月ごろから再開を意識するようになった。まず従業員に復帰を呼びかけ、取引先へも連絡をとった。失った漁船は、震災を機に引退するという漁業者を探して買い取って調達した。そうした矢先に、震災前から出店の要請をうけていた仙台の「杜の市場」に出店できることになり、自己資金で工場設備を補って、2011年7月に販売を再開できた。さらに10月に再開した仮設マリナルにも出店した。

震災前より売り場が増えたことで販売額も2倍以上になり、他の取引先も8割まで回復した。また、販売額が倍増した背景には、廃業した他社に納入していた漁業者からも買い入れるようになったことがあるという。

業容の拡大とともに従業員数も35名（常勤10、パート25）と倍増した。震災前からの継続4名、他は新規雇用で、その中には廃業した他社から受け入れた従業員が含まれる。

3) 経営方針の変化

同社は、震災を機にホヤ養殖を始めた。養殖をやめる漁業者の区画を確保できたためであるが、自ら養殖に乗り出す背景には養殖が途絶したことによるホヤ価格の高騰もある。最終的に加工に用いるホヤの5割まで自社養殖を拡大したいと考えている。

また、カキ養殖とアワビ製品の生産も行いたいと考えている。カキ養殖は、自ら漁業権を持っていること、冬の閑散期の仕事量を確保できること、そしてカキは小売の柱になりえる需要量をもつことから、従前から希望していたという。また

アワビ漁への参加は漁協からの依頼によるものという。

こした事業の拡大を後押ししているのが、グループ補助金、復興交付金、人件費補助の公的支援である。諸制度をフル活用して高いレベルの衛生基準と急速冷凍機などの最新機能を備えた新工場に対応した量産体制を築いて、業容の拡大を図りたい考えである。さらに、楽天市場におけるインターネット販売も、人員が整う2014年から再開の予定である。

4) 問題点

同社が問題点としてあげたのは、業容拡大の一方での原料不足と価格高騰であった。主力のウニについては、天然のもので、津波で浅海のウニが流失して資源が減り、まだ震災前の5割程度にしか回復していないという。またホヤについても、養殖施設が全滅して生産が3年間途絶えたため、天然ホヤの価格が高騰している。2014年には養殖ホヤの出荷が始まるが、震災直後の種が不ぞろいの状況で種付けしたため水揚げ量は期待できない。養殖ホヤの回復は2015年まで待たないといけない。

7. M商店 (2013.12.13, 対応: 社長)

1) 概要

同社は、現社長の曾祖父が大正5(1906)年にカツオ節製造のために起こした家業として引き継いできた会社で、震災前の従業員数は7~10人という小企業である。現社長が携わるようになった1997年頃から、輸入魚をフィレーや切り身したり、味付け(粕漬け、味噌漬け)したり、カラスガレイから回転寿司用のエンガワを採取する受託加工と、夏場のホヤの蒸し加工を、主な事業内容としてきた。震災では、鷺神浜にあった工場は冷蔵庫の壁を残して破壊され、工場の前にあった自宅も流失して避難所生活を送った。従業員は全員無事だった。

2) 復旧状況

社長によれば、被災後は何も考えられない状況だったが、取引先から再開支援を申し出るメール

が来たり、取引先の社長が避難所に来訪したりして、再開が次第に前提となっていった。そうした中で、塩釜で場所を借りるからやらないかという誘いがあって、震災1ヶ月後に塩釜で操業を再開した。その後、2012年12月に、女川の仮設工場に入居することになって女川に戻った。

さらには公的支援の後押しも大きかった。町や商工会の紹介でグループ補助金をはじめとする各種の補助制度に申請することになって、自らの意志というよりも、周囲の応援や支援にあわせて再開することになった。ただし補助といっても、小さい工場でも1億円かかり、その4分の1の約3,000万円は自己負担が必要で、その分は借金をすることになり、相応の覚悟は必要だった。

訪問時の業容の回復状況は、従業員数は以前の半分の4名、販売額は半分以下、販売先は震災前からのもので、新規はないとのことであった。一方で同社は加工を受託している取引先からの応援もあって再開したため、販路の問題はないという。

3) 問題点

①経営規模の拡大の必要と不安…現在の規模では工場建設の負担を賄えるほどの利益を上げることが難しく、給料を払うことだけで精いっぱいになりかねない。そのため、経営規模の拡大が必要である。しかし工場を建てれば仕事が来ると楽観してよいかどうか、不安を感じている。

②従業員の確保…仕事量の回復には従業員の確保が必要である。新工場の事業計画では従事者は10人としているが、他産業の賃金水準が上昇して水産加工も影響を受けていること、そして仕事内容が魚をさばく手作業であることから、確保はなかなか難しいという。また入社しても熟練技能が身に着くまで継続できないことも懸念される。

③原料…輸入魚の価格が国際的需要増加で高騰が予想されるとの話を受託先の商社から受けており、輸入物を扱う同社にとって懸念材料である。

4) 今後の経営方針

新工場に移って再スタートするにあたって、経営内容の転換についていろいろ思案しているという。社長によれば、水産加工の業態には、サンマ

の大量買い付けでやっていけるところ、消費者に直接売る商品でやっていくところ、そして自社のように10人ぐらいで多種の加工をしているところに分けられ、自社としては、輸入魚の委託加工と並行して、地元で水揚げされるギンザケ、サンマ、ホヤなどを利用した加工品づくりができればと考えている。また、あまり利用されない原料について取引先から情報を収集しているという。

また社長は工場内の作業について、「製造工程は全部機械化して人は管理にまわるのが理想で、そうすれば誰でも従事できる。その一方で、どうしても機械化できない部分が委託に出されてくる」と語り、両者のバランスが必要とのニュアンスを言外に含めているようであった。

8. 小括

本節では以上の知りえた内容うち、再開後の業容と直面する課題、そして今後の経営方針として語られた震災復興を契機とする構造改善への考え方について要点を比較表に整理して、そこにみられる傾向を再確認しておきたい。

1) 業容の回復状況 (表10)

2013年内までの回復状況は、100人規模の雇用数を誇っていたサンマとサケを主力とする大手2社では、従業員数で半分以下、販路の回復もなお厳しい状況である。一方、独自ブランド製品を持つS水産とA商店はいずれも「7割方」の回復であった。

表10 業容の回復状況

	従業員数	地元調達率	販売の回復状況	増えた販路
Y水産	100→35		販売額は震災前の9分の1。市場卸や大手スーパーからの量の受託には対応できずにやめる。	回転寿司チェーン(すり身汁)
Y食品	100→45	半分。北海道、岩手から補充	すぐに食べられる加工品から復旧し、港機能の復興にあわせて鮮魚・冷凍工場を作る予定	
S水産	63→40 (中国人研修生16)	7割	販売は7割方回復。北海道や海外の事業所から出荷でき、販売先は失われていない。	なし
A商店	15	6割	7割	個人客は増えた
K商店	15→35	ウニ・ナマコは地元5割。養殖ホヤを天然ホヤで代替	直後は3割まで落ち込んだが、今は震災前の2倍の売上げ。	仙台の共同市場に出店
M商店	10→4		半分以下。委託要請はあるが、今の人員では対応できない。	

興味深いのは、従業員数・販売高とも震災前の倍増というK商店である。仙台市内に新規出店できる幸運を得たことなど、販路のいちはやい獲得が業容拡大に結びついている。

2) 課題 (表11)

本復興に向けた課題は原料、設備投資、人材確保に分けられる。これを、本項目への回答が得られなかったA商店を除く5社について整理した。

①原料調達 … 女川港の機能と漁業者の回復とともに地元水揚量は回復するにしても、魚価の不安定性や近隣国の競合の可能性から、十分な原料調達が妨げられる危惧を抱えている。これに対して、自ら漁業権を保持して養殖業に着手するK商店の取組みは注目される。

②設備投資 … 復興交付金を受けて計画・建設中の新工場に補助要件として設置される輸出仕様の衛生設備の運用ノウハウや、自己負担分の借り

表11 本復興に向けた課題

	原料	設備	人材
Y水産	中国、韓国の船がサンマにも進出し、資源確保は困難になる	新工場を建設中だが投資を回収できるか不安。	人確保の不安あり、復興交付金申請はやめた。今後、女川、石巻で補助金の新工場が稼働し、人の確保競争になる。
Y食品	買い手の復旧が進まない、船頭も女川に水揚げしない。	国の復旧補助は、新業態への転換は対象外。	女川は生活の場でなくなり、従業員は町外に散った。仮設入居者だけで従業員の確保は困難
S水産			人手不足は震災前からで、だから研修生を雇用。彼らを指導する日本人も不足。
K商店	必要原料の半分以上を自社養殖に		冬の閑散期を養殖で埋めて、従業員の仕事を確保
M商店	輸入原料の値上がりで、委託がどこまで続くか	全部機械化が理想だが、機械化できない包丁作業もあって委託も来る。	事業計画では10名だが、包丁作業に適應できる人材がどこまで確保できるか。時給上昇も不安の種。

入れを回収できるかという資金繰りの不安がある。関連して、復旧補助では新業態への転換は対象外となることへの問題も指摘された。

③人材確保 … この点は復興の最大の懸念材料として各社で指摘された。すなわち、地元に残る人の多くが高齢者で、働き手は都市部に流出してしまっていること、そもそも震災前から水産加工業は人手不足で、外国人研修生を活用してもその指導にあたる日本人自体が不足している状況であったこと、ハローワークでの求人も賃金水準の高い復興建設事業と競合してしまい、今後新工場が一斉に操業開始すると求人環境はますます厳しくなるであろうことなどが指摘された。

3) 経営方針

今後の経営方針として指摘されたのは、新たな販路とそのための製品開発の必要性である。「人任せの受委託はやめて収益を生む創造的なものに転換しなと将来ない」(K 水産)、「委託だけでなく、おもしろい原料を探して独自商品を作りたい」(M 商店)と、経営規模の大小を超えて認識されている。そして、「補助金受給を機に販売会社と組んで製品化と販売に力を入れ『6次化』をめざす」(S 水産)というように、今回の復興補助が構造改善を後押しする契機になっている。

そして「人を育てる魅力ある企業にしないと生き残れない」(Y 水産)という言葉のように、構造改革は人材確保にも必要であることが語られる。そのための技術については、「加工技術は持っているが市場出しを優先させて製品化はしてこなかった」(S 水産)として潜在技術の可能性を指摘する一方で、「大手小売のPB商品の出来栄はすごい。そういうところとどう戦って生き残るかを考えないと」(Y 水産)という難しさも認識されている。

VI. 考察：女川水産加工業の復興策

本報告では、2011年3月の大津波で壊滅的被害をうけた女川町の水産加工業について、その生産構造をふまえて、早期再開を果たした6企業を抽出し、各企業の業容と2012年内までの復旧経

過を既存情報によって整理した後、2013年内に行った実地調査によって業容回復の状況と直面する課題、および今後の経営方針を明らかにしてきた。サンプル数は少数ではあるが、そこから把握できた女川水産加工業の本格復興の条件として、人材確保という課題の克服と、低次加工品に依存した受動的な業態から独自製品を重視する積極的業態への転換の必要性が認識されていることが明らかとなった。その実現のために何が必要かについて若干の考察を加えたい。

・地域をあげた人材確保 … これは女川の水産加工業だけでなく、復興事業に東京五輪の建設事業も加わって、今や被災地全体の構造問題である。「人を育てて魅力ある企業に」(Y 水産)という企業努力に加えて、地域と業界をあげて、外国人にたよるだけでなく、不安定雇用者が集積する国内の大都市地域から確保していくような努力と、雇用助成などの公的支援が必要と考える。

・補助金受給グループから企業連携へ … 新製品の開発には、各加工業者内に「潜在」している技術の活用が最大限図られるべきだが、そのアイデアと販路の確保には、需要者や消費者の好みを知る飲食・流通業者との連携を模索すべきであろう。幸い再開企業の多くはグループ補助金に参加し、また新加工団地入居企業には復興交付金の受給に際して企業グループを結成したケースもある。こうしたグループ化を補助金受給の便宜的対応だけに終わらせず、異業種・同業種間の連携による「量」から「質」への新業態創出の契機としていくべきである。

・都市部における共同店舗の開設 … 仙台市内に直売店を確保して業容を拡大したK商店の例にみられるように、都市部に直売店を設けることは販路確保の効果的な対応といえる。前記のグループ化・共同化の延長線上に考えられてよいだろう。

・若い経営者世代への期待 … 今回の実地調査で印象的だったのは、対応者に若い世代が多かったことである。逆にそうした担い手の存在が、早期再開の要因になったともいえそうだ。中でも「これまでは親の路線に乗ってやってきたが、今初め

て『経営している』という感じ。今まで守られてやってきたが工場できた後はそうはいかない」と語ったY水産の社長の覚悟のことが耳に残る。M商店社長は、父が残した負債を克服して新たに起業したという。また、A商店の経営を支える専務は30代で、原料調達と販路開拓で各地を飛び回っているというのがメール回答になった理由であった。こうした若い経営者世代の存在は、本復興への光明といえる。

本論のテーマは水産加工業であるが、地域社会が壊滅した状況からの復興には、やはり地域全体としての後押しが重要である。その点から、交流人口の回復、地域ブランド創出、「海業」の視点をあげたい。

・交流人口の呼び戻し … 震災前、町の交流拠点であったのは、1994年にオープンした「マリパル女川」である（高野,2011）。海をテーマとする学習交流施設と共同小売施設を備え、旬の水産物をテーマとした月例イベントはローカルTVでも放映されて知名度があり、仙台方面からの入り込みも多かった。また地元の温泉ホテルと提携した団体入りこみや、女川原発に施設などで来訪する人々の休憩拠点として昼は平日も賑わった。学習交流施設は近隣の学校の校外学習の場でもあった。震災前の定住人口の回復は望みがたいとしても、内陸の仮設に移っている直売交流拠点施設の本設復旧は、水産加工品の販路回復と新製品開発の後押しになる。また新たに震災メモリアル機能の取り込みも考えられる。

・「女川ブランド」の創造・再発見 … 点的に立地する三陸海岸の港町や漁村集落は、面として広がる内陸地域に比べてそれ自体、希少性をもつ。大津波の災禍は多くの目を三陸沿岸にひきつけることになったが、それを地域の売り込みの好機と捉えるべきである。上述のグループ化と連携を地域レベルに発展させて、「女川ブランド」を創造するような試みが求められる。潜在技術を生かした水産加工品は、そうした地域ブランドの商品の柱として活用しうる。

・「海業」の創造 … 加えて、従前からの沿岸漁業

と養殖業、金華山観光に、震災の遺構や記憶を新たな交流資源として、水産業を含めた海浜立地の価値を再発見していく「海業」（婁,2013）視点が必要である。

2014年7月現在、JR石巻線女川駅の2015年3月の開業とあわせたテナント型商店街と物産センターの造成が進行中で、その入居募集も開始され、施設運営にあたるまちづくり会社も設立された。マリパルほどの誘客力の回復には、「施設」以上にイベントを初めとするソフト面の仕掛けが重要である。

また「女川ブランド」の取組みについては、2012年9月（表4）に回船問屋、水産加工会社、鮮魚店などの若手により合同会社が結成され、2013年11月に「AGAIN女川」と銘打つ地域ブランド品認証制度を創始し、2014年3月に22品が認定された。水産食品製造業は加工技術の秘密を守る観点から産地内の連携が弱かった。2015年は女川商業の本設による再スタートの年となり、女川の水産加工業界は、個別経営においてもグループおよび地域としての取り組みにおいても、4年続いた復旧事業の最初の成果が問われる年となる。既成のあり方にとらわれない視点は、「新工場が乱立しても前の女川に戻るか不明。新たな町の姿を描いてもいいのではないか」（Y食品）や、「女川は衰退傾向だったので復旧だけではだめ」（S水産）というヒアリングで得た加工業者の危機感への答えにもなる。

<注>

- ★1：明治三陸津波時の被災状況について、『女川町誌』（1960）では、「石巻地方は無難であったが・・・女川方面は被害を受けている」（p.794）との記述にとどまり、中央防災会議の「これまでの地震・津波対策について」（<http://www.bousai.go.jp/kaigirep/chuobou/27/pdf/shiryo2.pdf>）所収の津波高グラフでは女川付近の津波高は2～5m程度と推定されている。昭和三陸津波時の被害については、『女川町誌』に507戸が浸水したが「その9割強は浸水程度」で、海沿いの店舗の畳を汚損した程度（p.795）と記されている。チリ地震津波時の被害については、『女川町誌続編』（1991）に、最大波高4mで、海べりの建物が大きな被害を受けたこと、人命被害はなかったことが記されている。
- ★2：例えば女川町復興計画（2011年9月）。(<http://www.town.onagawa.miyagi.jp/hukkou/pdf/keikaku/02.higai.pdf>)
- ★3：中小企業庁の復旧補助制度。例えば以下を参照：<http://www.pref.miyagi.jp/soshiki/shinsan/grouphojyo-top.html>
- ★4：2010年7月の法改正で「技能実習」の在留資格が創設され、実務研修を行う場合は雇用契約を結んで労働基準法や最低賃金法等の労働関係法令上の保護が受けられるようになった。
- ★5：河北新報.2012年5月3日付けの新工場完成を伝える記事による。
- ★6：津波被災を免れたことから今回の調査対象に含めなかった最大手「高政」による震災直後からの同業者支援や雇用拡大策などはその代表的行動といえる。これらの取り組みから、同社は2014年1月、「がんばる企業300社」に選定された。
- ★7：中国人研修生を避難誘導して自らは津波に飲み込まれて犠牲となった専務の後任者。

<引用文献>

- 増井好男,1996,「国際化・情報化時代の水産加工業(24) 牡鹿半島の水産都市女川町の水産加工業」,水産の研究,15-5, 53-58
- 三木奈都子,2011,「構造再編下の水産加工業における外国人労働力の現状と課題」,東京水産振興会「構造再編下の水産加工業の現状と課題」,27-49
- 高野岳彦,2011,「2010年・女川の食資源を生かした地域づくり：復興への記憶として」地域構想学研究教育報告,1
- 斐小波 2013『海業の時代』農文協