

No.161

三陸の水産業復興における主体間関係の分析
—地域における協業・連携とそのオープン化—（Ⅱ）

栞田 但馬

野坂 美穂

2023 年 3 月 10 日

岩手県立大学ワーキングペーパーシリーズ No.161

三陸の水産業復興における主体間関係の分析
—地域における協業・連携とそのオープン化— (Ⅱ)

立命館大学経済学部教授

栗田 但馬

多摩大学経営情報学部准教授

野坂 美穂

【要旨】

東日本大震災により三陸地域の水産業は甚大な被害を受けたが、県や市町村、漁業者、漁協、民間企業などさまざまな主体は、それぞれ異なるビジョンを持って、新たな利害関係のなかで復興を進めていることが考えられる。本稿ではとくに岩手沿岸の水産業の復興を、主体間関係に重点を置いて詳細に把握した。

本研究の前半では、理論の構築、発展として、取引費用論とステークホルダー論から独自にアプローチして、水産資源の生産から消費や廃棄までの、いわゆるライフサイクルにおける主体間関係を広範に、かつ重層的に捉える視点を提示した。次に、データおよびデータにあられない事実から、水産業復興の状況を整理し、生産、加工のいずれも震災以降、総体的に非常に厳しいことを鮮明にした。ここには生産者等の努力や工夫では説明できない要因があるが、他方、マクロでみれば、現状を打開する新たな取組みが増えている。被災地ならではの水産業の実態がみられ、主体間関係も多岐にわたるとすれば、かえってシンプルに捉えることにより、その復興のポイントを見誤ることが懸念される。

本研究の後半にあたる本稿は、岩手沿岸に立地する漁協や水産加工業者などに対する膨大なインタビュー調査を行い、大震災復旧・復興に向けて、それらがどのような特徴的な取組みを行ってきたのか、そこにはどのような協業や連携がみられたのかを明らかにした。実態としては、国が創設した「がんばる養殖復興支援事業」（期間限定）による生産面の協業ケースが多くみられ、養殖業者の早期再建に大きく寄与した。また、その他にもさまざまな効果がみられた。しかし、当該事業の終了後も、協業化を継続するグループは少なく、また、その枠外の協業化についても少数であった。とはいえ、協業化には多くのメリットがあり、その可能性は低くない。これは、特定の理由やスタイルに多くのケースが当てはまりうるということによる。漁協と教育機関や障がい者福祉サービス事業所などとの連携事業もみられ、その広がりや潜在性も示唆される。

加工業者による同業種間・異業種間の連携は、高度なものは少数であるものの、大震災以降、数多くみられ、広範にわたる。ここでも生産面と同様に、加工面におけるその多様性がみられる。公共セクター等による復興支援事業が大きなインパクトとなり、加工業者は多くの利害関係者と接点を持つことができ、経営ノウハウを習得し、設備等の高度化も図れた。他方、企画・事務機能等の重要性も明らかになり、教訓にもなった。各業者の早期再建あるいは個性、長所（得意領域）が重視され、長期のケースは少数であるものの、連携の広がりや潜在性は大いにある。取引先や消費者などさまざまな利害関係者が存在し、さまざまなコスト（取引費用など）が発生するので、連携そのものを地域内外に発信し、その背景をストーリー化するなど、連携そのものに経済的、社会的な価値を付加していくことを目指すべきである。

三陸沿岸における水産業は生産から販売や廃棄まで連関しており、また独特で、かつ多様なシステムで構成されている。その被災の影響はあまりにも大きい。漁業を含む水産業の基幹産業としての回復、発展は道半ばといったところである。さまざまな要因あるいは条件があげられるが、被災の程度が大きいほど、水産業従事者は近視眼的な対応になってしまいがちになる。協業（共同）や連携が非常に重要となり、それら自体をオープン化し、地域内外の主体（利害関係者）に

参加してもらい、また、さまざまなコストを把握しながら、地域産業としての底上げを徹底することが望ましい。被災地の水産業は多様かつ複雑であるがゆえに、研究方法としては類型化して、リーディングケースを設定することは一つの展開であるが、被災地における水産業の特徴を踏まえたうえで、類型化しにくい側面を確認したり、多様な状況を認め合ったりすることがより重要になってくる。

【目次】

1. はじめに
2. 分析の理論的枠組み
 - 2.1. 取引費用論
 - 2.2. マルチステークホルダー論
3. データからみた岩手水産業復興の状況
 - 3.1. 生産のステージ
 - 3.2. 加工のステージ
 - 3.3. データに隠れた復旧・復興の特徴

～以上、(I) (岩手県立大学総合政策学会『総合政策』第22巻、pp.29-49) ～
4. 事例分析
 - 4.1. インタビュー調査の概要
 - 4.2. 漁業協同組合
 - 4.3. 民間企業
 - 4.4. 岩手県など
 - 4.5. 分析結果とその示唆
 - 4.5.1. がんばる養殖復興支援事業
 - 4.5.2. 漁業協同組合など
 - 4.5.3. 民間企業
5. 理論的展開の可能性
6. おわりに

～以上、本論～¹

¹ 本稿は、『総合政策』第22巻(岩手県立大学総合政策学会、2021年3月、pp.29-49)に掲載された(I)の続きである。著者の諸事情から、同学会のWorking Paper Seriesとして公表することになりました。

4. 事例分析

4.1. インタビュー調査の概要

本節では、筆者が主に 2017 年度、2018 年度の両年度に実施した、漁業協同組合（以下、漁協と略称する）や民間企業（水産加工）などに対するインタビュー調査にもとづいて、それらが東日本大震災からの復旧、復興に向けて、どのような特徴的な取組みを行ってきたのかを明らかにし、その成果と限界を検討する。そこでは同業種・異業種の連携、協力に着目した。そして、次節では、そうしたことと拙著（2021）のデータ等の分析や協業・連携などに関する先行研究（婁 2018 など）を踏まえて、地域の基幹産業としての水産業を展望する。いずれの節においても、拙著（2021）で展開したように、分析の理論的枠組みとして、地域政策と産業政策の側面が強く意識された、取引費用論とマルチステークホルダー論の独自の混合があげられ、この点から協業や連携などの可能性にアプローチされる。

本研究にかかるインタビュー調査先の一覧は表 1 のとおりである。調査対象の協同組合、加工業者は全てまたは一部の事務所あるいは工場、各種施設などが被災し、大きな損害を被った。インタビュー調査（対面型）は、相手側から実状を詳細に聞き出せる点で非常に有効であり、また、東日本大震災からの水産業復興に関する総合的研究でリードする、東京水産振興会の『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究』で最も重視されている研究方法であるため、ここでも採用した。インタビュー先には、震災復旧・復興で注目された、養殖を手掛ける協業体としての漁業生産組合が含まれる。ただし、それは岩手では宮城に比してわずかであることから、既存の漁協において再建過程でみられた協業化や震災前にスタートし継続されている協業グループも調査対象とした。

インタビュー調査の具体的な方法としては、事前にインタビュー先に対して、研究の概要、目的および質問項目を FAX またはメールで送付した。質問項目の作成は、聞き方の違いや聞き手の対応によって生じる「偏り（バイアス）」を最小限にしようとする意図がある。質問項目の構成は、漁協と加工業者で大きく異なることは言うまでもないが、それぞれについては共通の項目を多くした。インタビュー方法は、質問項目に加えて、その場で新たに生じた疑問に対してインフォーマルな質問を行う「半構造化インタビュー」を採用した。これにより、生産（漁業）レベル、加工（加工業）レベルなどの共通、個別の特徴を明らかにすることができ、復興の成果と限界およびその背景にある主体間関係がみえてくる。インタビューでは震災前後の状況変化（取り扱い魚種、取引先、協業・連携、付加価値を高める取組みなど）を聞いた。これにより、各業界の構造変化、取り組みの汎用性、加工や流通、消費への影響が明らかになり、復興の政策課題が多岐にわたって導出される。

インタビューにあたっては、東京水産振興会の一連の『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究』、岩手や宮城の漁業・漁協や水産加工業の再建に関する調査報告、協業に関しては、がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会「平成 29 年度 漁業・養殖業復興支援事業 がんばる養殖復興支援事業の結果等に係る調査・研究業務 報告書」（2018 年 3 月）などを参考した。また、釜沢（1959）、岩手県（1984）などが

ら岩手漁業全体の歴史をサーベイし、加瀬（2008）、福永（2019）などから地域の漁業の震災前の状況を把握した。さらに、漁協の多くについては当該漁協が毎年度作成する「業務報告書」や市町村作成の市町村勢要覧あるいは統計書を入手し、あらかじめ熟読した。水産加工業者についてはそれぞれのホームページを事前にチェックし、全国紙や地方紙における関連記事の一部にも目を通した。インタビュー調査結果は、原則、調査時点までをさすが、一部で、それ以降の情報を加えている。

なお、本稿で取り扱うインタビュー先のうち、複数の加工業者から結果の公表に際して、企業名の公表を差し控えて欲しいとの要望を受けたため、全ての加工業者に関しては「A」から「H」までのアルファベットを割り振って、特定できないようにした。本文ではA社、B社と表記せず、A、Bとする。また、インタビューという性格を踏まえて、あえて口語調の文章で多く記載している。あらかじめご容赦いただきたい。

表1 インタビュー調査先の一覧

	調査先	実施年月日	対応者	実施場所	調査先の住所
組合系	種市南漁業協同組合	2019.1.10	業務課長など	組合事務所	洋野町
	田野畑村漁業協同組合	2018.7.23	業務課長など	島の越漁港	田野畑村
	田老町漁業協同組合	2018.7.23など	指導増殖課長など	組合事務所	宮古市
	宮古漁業協同組合	2018.7.11	指導課長など	組合事務所	宮古市
	重茂漁業協同組合	2018.7.24など	参事	組合事務所	宮古市
	唐丹町漁業協同組合	2017.11.16	参事	組合事務所	釜石市
	大船渡市漁業協同組合	2018.6.5	末崎支所スタッフ	末崎支所事務所	大船渡市
	綾里漁業協同組合	2017.11.16	参事	組合事務所	大船渡市
	*恋し浜グループ	2018.6.5	代表、綾里漁協スタッフ	綾里漁港	大船渡市
	岩手県漁業協同組合連合会	2018.10.9	指導部長など	県漁連事務所	盛岡市
	大槌いかつり漁業生産組合	2017.3.29	組合長	宮城県気仙沼市のホテル	大槌町
	三陸漁業生産組合	2016.10.24	前組合長（初代組合長）	大船渡市の喫茶店	大船渡市
	広田湾遊漁船組合	2018.2.20	事務局長	広田湾漁協事務所	陸前高田市
	岩手アカモク生産協同組合	2018.10.30	代表理事	山田町の組合工場	宮古市
	ど真ん中・おおつち協同組合	2018.1.12	代表（芳賀鮮魚店代表）	芳賀鮮魚店加工場	大槌町
企業系	気仙沼鹿折加工協同組合	2018.2.19	事務局長	組合事務所	宮城県気仙沼市
	株式会社A	2018.7.23	代表取締役	会社事務所	洋野町
	有限会社B	2018.7.11	代表取締役	会社お客様スペース	宮古市
	株式会社C	2018.7.24	総務部長	会社事務所	宮古市
	D商店	2019.3.5 など	代表	商店事務所	宮古市
	E株式会社	2018.6.4	代表取締役社長	会社事務所	大船渡市
	F株式会社	2018.2.19	代表取締役	会社事務所	大船渡市
	株式会社G	2018.2.20	代表取締役社長	会社事務所	大船渡市
その他	株式会社H	2018.2.19	代表取締役	会社事務所	陸前高田市
	一般社団法人岩手県栽培漁業協会	2018.6.4	専務理事	協会事務所	大船渡市
	岩手県水産振興課	2018.6.4	振興担当課長など	県庁	盛岡市
	公益社団法人北海道栽培漁業振興公社	2018.4.19	栽培推進部長	公社事務所	札幌市

インタビュー調査の結果を整理するにあたって、本節で用いる 2 つのキーワードについて説明しておきたい。

第一に、国の「がんばる漁業・養殖復興支援事業」（以下、「がんばる漁業・養殖」と略称する）である。これは漁業者の操業と経営を自立軌道に乗せるため、一定期間（3～5 年）、地区漁協等が主体となり、共同化、協業化により取り組む再建プランに対して、国が必要な生産費用や資材費などを公的支援することをさす。代わりに、水揚金額は国に返還となり、それでも賄えない必要経費の多くは国負担となる。「がんばる漁業・養殖」は「がんばる漁業復興支援事業」（以下、「がんばる漁業」と略称する）と「がんばる養殖復興支援事業」（以下、「がんばる養殖業」と略称する）に分けられるが、今回、いくつかの漁協に対して後者についてお聞きした¹（本稿でも漁業と養殖業は分けて取り扱うが、漁業に従事する者をさして漁業者という場合に、便宜上養殖業従事者を含めて用いることがある）。岩手における「がんばる養殖業」では 12 漁協が対象となり、58 グループ、493 経営体に対して資金援助が行われた（2019 年末時点）²。事業の参加要件の 1 つには 3 経営体以上の共同化の取組みがある。493 経営体の内訳はほたて 194（39.4%）、かき・ほたて 124（25.2%）、かき 123（24.9%）などであり、ほたてとかきで 9 割を占める。養殖業者はそれぞれプロジェクトに参加し、グループで活動する。グループに入らず、個人で再建することもできるが、何もかも失った養殖業者にとってがんばる養殖業は再開への最短距離とも言われる。なお、事業終了後に、後継者がいる漁家であれば、彼・彼女に引き継ぐことがありえる。

第二に、漁協の共販である。共販は「共同販売」の略称である。漁協の共販は養殖業による水産物の流通の仕組みにおいて主流となっている。漁協が組合員から一括して生産物を集め、仲買業者等に販売するシステムをさす。漁協の販売事業は産地市場運営、共販所・流通センター運営、直販・直売（通販を含む）などのスタイルで実施されている。集荷方法としては組合員からの委託あるいは買付け、販売方法としては入札、セリあるいは相対などがある。一般的に、養殖わかめ、こんぶ、かき（むき身）は集荷・検品・検査を兼ねた共販所や漁連の流通センターで入札取引（狭義の漁協共販）となる（東京水産振興会 2015、p.13）。共販の目的は、経済的弱者である漁民たちの自衛手段として、水産物流通過程において商業資本に対抗し、魚価の向上と安定を図り、最終的には漁家所得の向上を図る。協同組合意識の向上、統一も期待される³。そして、婁（1991）で整理されているように、その経済的根拠として、共販による商品化、規模の経済性、交渉力の強化による取引コストの節約である。経済的機能としては、漁獲物の価格の安定と向上に加えて、水産物流通における流通費用の

¹ がんばる養殖業は岩手、宮城、三重の各県で実施され、2019 年末までに全ての取組みが終了している。水揚金額が事業費を上回った場合の取扱いは、以下のいずれかの選択となる。①差額（黒字分）は養殖業者等の報奨金とし、事業を終了する。②差額（黒字分）の 1/2 を国に返還し、事業を継続する。

² 岩手県水産振興課提供資料。

³ 漁協の販売事業の課題や共販システムのメリット、デメリットは本稿でも言及するが、野坂・栗田・近藤（2019）で簡潔に整理されているので、そちらも参照していただきたい。

節約機能、出荷調整機能、資源管理機能があげられる。なお、共販システムでは、組合員（漁業者）は漁協に手数料を支払う。

4.2. 漁業協同組合

最初に、漁協に対するインタビュー調査の結果から整理していく。岩手沿岸部（沿海地区）には24の漁協（2020年度末時点）があり、そのうち8漁協を調査対象とした。系統組織の県段階の体制としては岩手県漁連、一県一信用事業体制を担う統合信漁連として岩手県信用漁業協同組合連合会があるが、前者を調査対象とした。また、生産あるいは加工を主とする組合も対象とした。

〈田野畑村漁協〉

岩手沿岸の北部にある田野畑村漁協の事務所、魚市場、製氷施設、さけますふ化場などは大震災により全壊した。漁協組合員は大震災前には350名超であったが、2019年時点で290名（うち正組合員244名）まで減少し、19年度から組合員の居住要件を特定の地区限定から村全域に拡大している。漁協職員は20名に届かず、小規模であるといえる。漁業の方法としては、定置漁業（漁協自営、生産団体）や採介藻漁業（あわび、うになど）があげられるが、養殖漁業（わかめ、こんぶ）中心である。田野畑市場ベースでみた水揚量と水揚げ金額は、震災前の2006年度に1,580トン、477百万円、07年度に2,135トン、549百万円を記録したが、震災後の18年度前後ではいずれも回復しているとはいえ、半分に届くか届かないかの水準である（田野畑村漁協提供資料）。とくにわかめについては生出荷が圧倒的に多いが、ボイルや干しに比して単価が低い。この主な要因として、漁協をはじめ村内には対応できる施設（企業）がないことがあげられ、高付加価値化は長年、課題となっている。なお、大震災により、田野畑村漁協と普代村漁協の鮭ふ化場が被災したことから、両漁協の協議を経て、田野畑村内に共同のふ化場を整備し、相互利用するというレアな状況がみられる。

本稿において、田野畑村漁協、田老町漁協、重茂漁協を取り上げる理由としては、いずれの漁協もがんばる養殖業に不参加であったことによる。田野畑村漁協では、その枠外で共同化（協業化）として2つのグループ（田野畑浜ほか）が稼働した。岩手のがんばる養殖業における共同化の実績や評価としては、「平成29年度 漁業・養殖業復興支援事業 がんばる養殖復興支援事業の結果等に係る調査・研究業務 報告書」や「令和2年度 がんばる養殖復興支援事業フォローアップ調査業務報告書」が参考になるが、それらによれば、生産作業（加工等）の共同化、出荷・販売の共同化で顕著にみられることから、田野畑村漁協との共通点、相違点が明らかになる。

がんばる養殖業の不参加の主要な理由は、がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会（2018）によれば、「事業の詳細をよく理解していなかった（当初は単年度養殖のワカメはがんばる養殖事業に乘れないとの説明）」、「施設の初期投資補助に関しては、国の共同利用施設等復旧整備事業を活用。利用料を5年間支払うことで対応」、「ワカメの養殖サイクルが単年で助成の必要性が低い」、「自分たちで頑張って生産した水揚げに応じて収

入になることが基本であり、人件費を貰いながら生産物の利益を全て国に返還することには抵抗があった」(p.220)ということである⁴。

田野畑村漁協で大震災後に協業化したケースとしては、①塩蔵わかめグループと②生わかめグループがある。以下、各グループの状況を概説する。

①塩蔵わかめ(ボイル)グループ:協業していた漁師は当初9人で2018年7月のインタビュー時には6人(漁船4艘)であった(家庭の事情や共同作業に対する考え方の違いから3人が抜けた)⁵。

②生わかめグループ:作業従事者は全部で45~46名(家族で操業)。1グループ当たり4人のグループによる協業がみられたが、2018年の水揚げで終了となった。2019年から個人単位で漁を行うことになった。

ここでは塩蔵わかめグループについて整理する。メンバーの年齢は54歳~70歳であり、平均60代ということになる。メンバーは兄弟あるいは親戚ではない。このグループは全てのプロセスを協業にしており、2人ずつ(固定メンバー)の単位で、海上作業から陸上作業までこなす。割り当ての施設台数もほぼ同じである。震災前は台数ベースでボイルの方が多かったが、生と同じくらいになっている。これに対して、漁具(道具)は個人で製作して持ち寄っている。グループ結成の動機としては、国庫補助を受ける関係から、「協業」でないといけないと言われたからということであった⁶。したがって、仕事がつらいから、再建の

⁴ 重茂漁協の不参加の主な理由は、「・ワカメ養殖であり、半年で現金化できる養殖種であることから導入を見送った。・がんばる養殖事業の仕組みや趣旨等も理解した上で、被災後早々に策定していた漁協の方針に沿って、養殖再建に取り組んだ。・施設整備の初期費用負担についても、共同利用施設復旧整備事業を活用し、自己負担分を組合が肩代わりすることで軽減した。・共同化についても、当初どの程度までが認められるのかわからず、調整が困難との判断をした。・計画生産を上回った際に水揚げ金額を返還することがなじまなかった」ということである(p.220)。田老町の場合は、「・ワカメ養殖のサイクルが単年であること、施設整備に係る費用は他補助事業で賄うことができたことから、本事業へ参加するメリットがないと判断。・本事業の参加要件である共同化もネックであった。・当地域のワカメ養殖は安定しており、不調であっても赤字になることはほとんどない。水揚げ余剰を返還するのでは生産意欲が湧かず、デメリット。・生産委託費用の助成は、漁業者の意欲をそぐものであると考えている。頑張らなくてもよい状態を作り上げてしまっているように感じる。意欲を削がれた漁業者の生産物の品質が低下してしまうことを懸念」があげられている。

⁵ がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会(2018)では次の記載がある。「ボイル共同グループの6人は、田野畑村漁協浜岩泉浦地区の19人で組織している第二種共同漁業権漁業の小型定置網(震災後2ヶ統)の協業グループにも参加しており、そのほか個人で採介藻漁業を営んでいる。浜岩泉浦の小型定置網は春定置(4~7月)の操業を行わずに塩蔵ワカメまで加工する人が多い」、「浜岩泉浦地区は、平成29年現在でワカメ養殖の協業化と定置網の協業化に取り組んでおり、岩手県内でも協業化が進んでいる地区であるといっている」。

⁶ がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会(2018)によれば、共同化(協業化)のきっかけは、「独立行政法人中小企業基盤整備機構の復興支援予算等で整備した共同利用施設(加工場、倉庫)を利用するための要件だったからである。また、再建した養殖業者は皆が個人で当初から再開することは無理であったとの見解を示している」(p.221)。

目途が立たないから協業したいわけではなかった。収益の配分については、単純に、収益から経費を引いて、残りを均等配分する。協業により、働き方にも変化がみられる。「個人によって作業を手伝う家族や雇用者数が異なることから、これらの作業員の人件費はそれぞれの労働時間（時給男性 1,000 円、女性 700 円）に対して支払った」⁷。個人単位の時はず雑用と呼ばれるような作業が非常に多かったが、負担が軽くなり、無理せずいわゆる用足しができ、病院にも行けるようになったということである。

塩蔵わかめグループの代表者いわく、グループ名も、法人格もないが、形式上、生産組合ではないかと思っている。メンバーのなかで後継者がいるのは表面上ゼロであり、そのうち 1 人だけは漁協職員である 1 人息子がおり、潜在的には 1 人だけということになる。いずれにせよ、担い手確保は最大の課題であると認識されている。ただし、新規参入を認めるなら、技術継承の点では支障はないが、漁具（道具）を制作できることが条件になるであろう。新人にとっては、高い技術が求められるが、慣れていくしかない。また、漁場確保も容易でない。インタビュー時では、空き台はなく、ほぼぎりぎりで行っているため、この点でも新規参入は難しいかもしれない。被災した漁協の多くに当てはまると思うが、漁業再建にあたって各担い手に希望台数（養殖棚）を聞いて回って、それぞれの漁場で割り付け、各々ぎりぎりの量かもしれないが、結果、空きがないとなっている。

利益に関しては、ボイルは入札となり、それの方が利益率は高いが、労力も経費もよりかかる。これに対して、生は県漁連を介して相対取引となり、比較的安定している。マンパワーの点では 9 人も、6 人も、やりやすさは変わっていない。代表者いわく、自由に休めないのは気にかかる、と冗談まじりに話していたが、何とかこなせている。代表であるから、リーダーシップを発揮しなければならないというわけではなく、皆は作業工程を知っているため、黙々と作業をやるだけと認識している。個人的には、これまで個人でわかめ、こんぶ、他の魚もとっていたが、今のように、わかめだけの方が収入が増えた。漁業区画の点では、個々人でみれば区画数はばらばらであり、漁場の良し悪しといった条件の違いで、良い所は多めになっている。全体としては、くじ引きで決められるが、これでとくに不平不満が生じていない。結果として、メンバー間の養殖施設の場所は近くなく、ばらばらである。

漁協スタッフいわく、村内の協業グループの活動全般からいえることとして、協業により、震災前に比して取引単価は上がっている。他方、養殖棚を少なくして生産量は下がっているが、良質の出来となっている。震災後には浜（海水）の変化がありえとはいえ、一定のルールの下で、各メンバーが試行錯誤しながらでも、ほぼ均一的な作り方になっている。協業の効果（メリット）としては、経費が削減されていることである。年によって経費のかかりかた、収益も違うため、正確に言えないが、3 割～5 割は安く上がっているのではないか。具体的には、わかめの芯抜き作業を皆（協業）でやるから時間も労力もカットされて割安となっている。メンバー間で仲が良いので、我慢強くやっている。個人プレイでないとやっ

⁷ がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会（2018）、p.221。

ていられない人は辞めていった。

以上のとおり、田野畑村漁協における協業化を整理してきたが、この点は、後述する重茂漁協とは大きく異なる側面が垣間見られる。ここではひとまず一部しか紹介しないが、重茂漁協編（2016）における重茂漁協組合長の手記は以下のとおりである。「2012 年の 3 月、いよいよ養殖わかめが始まりましたが、その時はまだ船が揃っていませんでした。共同で養殖わかめ用の船を使います。ただこの段階になって共同利用は船だけの話で、水揚げは個人個人になりました。つまり必ず一緒に出かけて一緒に作業しなければならないのではなく、共同で船を使う漁師同士が相談して、1 人は朝早く漁に出て、もう 1 人は遅く出て行くというように決めていいことにしました。とにかく共同で船を使う同士に任せる。相談して決めていいんです。わかめ養殖ほど漁師それぞれの創意工夫と技術力、経験値で差が出て来るものはないんです。常日頃の管理方法によって品質の差は明白です。間引くタイミングや水深調整など。だから本来共同で育てるといのは難しいもの、ですから、共同は船だけ、育てるのと水揚げはそれぞれという形でできたのは良かったことでした。養殖わかめ用の船は、2012 年のうちに漁師全員分が揃うようになりました。そして 2013 年の 3 月の漁期からはほとんど完全に元の形に戻ることができたんです」（pp.92-93）。

重茂漁協等の震災直後の「共同運営方式」とは異なるが、広田湾漁協のメンバー 18 人が 2000 年に設立した「ワカメ養殖協業作業組合」は 6、7 月の種苗から収穫までを漁業者が協同で取り組んでおり、この方式は県内では唯一である。釜ゆでや塩蔵などは行わず、わかめはそのまま同漁協の加工場に出荷する。筆者による 2011 年 5 月の漁協組合長へのインタビューでは、震災を理由に離脱したメンバーはいないということであった。この組合の創設理由としては、生産量の増加や空き漁場の解消があげられる。大船渡市漁協が 2012 年に作成した「大船渡市漁協地域養殖復興プロジェクト計画書」によれば、規模の大きな共同作業体制を構築し、取組みを開始した。わかめ養殖では陸上作業を含めて 3～5 名程度の作業員が必要であるが、作業員を確保できない者等が協業体を組織することでわかめ養殖が実施可能となり、広田湾漁協では 2 つの協業体（構成員：広田地区 29 名、小友地区 5 名）が組織されている。広田地区の協業体では 14 トン（15 名程度乗船）、小友地区の協業体では 1.5 トン（3 名程度乗船）の漁船で養殖施設の敷設、撤去、刈り取りを行っている。

《重茂漁協》

宮古市重茂地区は 2018 年度末で人口約 1,400 人の小さな地区である。重茂漁協はあわび種苗センター、海洋冷食工場、さけますふ化場、わかめ・こんぶ加工処理施設などさまざまな施設を所有していることが特徴的である。大震災により、養殖施設や漁船をはじめ、多くの施設や設備などが壊滅的な被害を受けたが、高台にある組合事務所が被災をほぼ免れた点は田野畑村漁協や田老町漁協とは異なる⁸。漁協の組合員は大震災前には 570 名超であっ

⁸ 重茂漁協、田老町漁協の再建状況については、栗田（2012）、栗田（2016）第 4 章を参照していただき

たが、2017 年度に 515 名（正組合員 473 名）まで減少している（表 2）。とはいえ、年齢 20・30 代が約 20%を占め、他の漁協よりも若い世代が多いことは特筆に値する。漁協職員数は 30 名程度であり、地区の人口規模からみるとかなり多いといえる。漁協の生産状況は、表 3 のとおりである。養殖わかめ漁、養殖・天然こんぶ漁、あわび漁は県内一の生産量を誇る。また、水産資源管理や環境保全活動、生産から加工・販売までの一貫した取組み（6 次産業化）は震災前から全国的に有名である。ここでは漁協の具体的な財務状況は取り上げないが、主なものは表 4 のとおりである。水揚量は大震災前の水準に戻らないなかで、2017 年度の事業総収益は 43 億円を上回り、ほぼ大震災前の数値まで回復した。この背景には、養殖漁家が大幅に減少する一方で、空き漁場が生じていることから、養殖の規模を大きく増やす漁家があり、これまで以上に品質向上が重視される傾向があげられる。

重茂地区の漁協・漁業の再建における協業化（共同化）については、栞田（2012、2016）に限らず多くの文献で取り上げられている、組合長のリーダーシップにもとづく「共同運営方式」（漁船の共同利用は 2012 年冬季で終了）があげられる。しかし、その点は十分に説明されているので、ここでは他の側面に踏み込んで整理しておく。

表2 宮古、重茂、田老町の各漁協の組合員数の推移

		1998年度	1999年度	2000年度	2008年度	2009年度	2010年度	2017年度
宮古	正組合員	1,080	1,044	1,006	748	730	691	505
	准組合員	1,264	1,258	1,258	685	651	640	572
	計	2,344	2,302	2,264	1,433	1,381	1,331	1,077
重茂	正組合員	563	566	566	534	529	524	473
	准組合員	62	56	60	54	52	50	42
	計	625	622	626	588	581	574	515
田老町	正組合員	551	546	546	520	504	478	359
	准組合員	130	126	126	186	189	179	144
	計	681	672	672	706	693	657	503

（注）重茂漁協は1世帯2人までの複数組合員制であり、田老町漁協は2004年度に1世帯2人までから1世帯

3人までの組合員要件に変更されている。

（出所）宮古市「宮古の水産」（各年度版）から筆者作成。＊原典：各漁協の事業報告書から宮古市が作成。

結論を先取りしていえば、重茂スタイルと呼べるような、独自のスタイルは、第一に、生産と一次加工は主に漁家単位であり、それぞれが設備や施設を持ち、経費を要する一方で、漁協による買い上げ等があり、売り上げも大きい（わかめ塩蔵処理加工は漁協にシフトしてきている）。例えば、きたむらさきうにの焼き上がり重量 120 グラムが盛り付けられた「焼きうに」商品はロングセラーであるが、殻付きで水揚げし、すぐに各々の専用加工場に持ち

たい。重茂漁協の活動実績（「共同運営方式」の詳細を含む）については重茂漁協編（2016）が最も参考になる。なお、重茂漁協は 2016 年の台風 10 号、2019 年 10 月の台風 19 号でも被害を受けている。

表3 宮古、重茂、田老町の各漁協の生産状況

(単位：数量・㍑、金額・千円)											
			2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
養殖生産： わかめ（生 茎・めかぶ を含む）	宮古	数量	186	75	46	145	101	88	110	78	68
		金額	35,418	18,125	8,900	21,102	13,100	13,625	12,090	12,407	13,552
	重茂	数量	4,187	1,993	663	2,390	2,682	2,568	2,497	2,516	2,531
		金額	778,581	321,396	178,267	557,358	406,902	406,206	575,984	852,707	766,743
	田老	数量	3,441	234	336	1,721	1,745	1,606	1,957	1,191	1,756
		金額	370,824	22,710	58,040	233,263	151,254	136,286	185,939	155,639	228,377
養殖こんぶ	宮古	数量	293	175	0	131	168	81	121	94	94
		金額	109,794	81,089	1	108,318	84,902	33,681	50,642	41,352	67,407
	重茂	数量	6,786	8,947	0	3,383	5,416	5,011	5,545	3,912	5,103
		金額	600,415	850,716	0	449,795	609,298	533,325	552,848	512,390	762,380
	田老	数量	288	440	0	204	264	220	207	150	155
		金額	173,082	252,041	0	102,105	165,822	147,167	121,529	140,353	155,472
(採介藻) あわび	宮古	数量	21	11	8	7	12	12	13	8	8
		金額	122,692	95,156	110,805	53,963	105,733	102,216	134,227	55,682	60,996
	重茂	数量	65	43	21	21	38	36	37	28	17
		金額	385,042	384,853	270,670	162,981	351,494	313,600	368,665	190,938	136,275
	田老	数量	49	39	6	15	23	16	20	22	17
		金額	295,191	357,030	85,906	119,567	204,814	134,797	206,737	149,076	132,098
(採介藻) うに	宮古	数量	6	21	0	0	9	13	22	14	3
		金額	32,929	45,320	0	1,463	21,526	30,534	33,428	23,655	21,975
	重茂	数量	25	27	0	2	10	17	23	20	15
		金額	159,075	189,368	340	16,698	110,773	159,950	140,907	134,320	166,772
	田老	数量	27	31	0	0	6	10	22	19	12
		金額	47,540	64,694	0	1,469	19,236	39,097	66,432	67,177	53,894
(採介藻) 天然わかめ	宮古	数量	41	36	0	16	0	0	0	0	0
		金額	5,483	3,695	0	1,954	0	0	0	0	0
	重茂	数量	113	61	165	44	133	14	12	66	30
		金額	16,430	7,767	44,956	5,963	12,618	1,422	1,241	11,648	5,409
	田老	数量	307	139	0	82	40	54	90	86	80
		金額	39,653	17,246	0	11,571	3,902	5,323	8,400	13,990	13,518
(採介藻) 天然こんぶ	宮古	数量	4	4	0	1	2	5	3	1	2
		金額	446	462	0	59	205	541	231	99	202
	重茂	数量	374	650	84	212	323	763	419	112	123
		金額	26,004	60,429	10,956	22,662	38,740	88,247	44,597	14,550	18,805
	田老	数量	9	62	0	42	20	30	36	8	5
		金額	8,047	53,054	0	44,626	21,803	32,812	34,409	12,499	9,750
(出所) 宮古市「宮古の水産」（各年度版）から筆者作成。＊原典：各漁協の事業報告書から宮古市が作成。											

表4 重茂漁協の主な運営状況（水揚げ実績ベース）

（単位：千円）				
	組合員生産額	養殖生産額	定置水揚げ額	加工品販売高
2009年度	2,140,955	1,378,996	641,499	1,132,908
2010年度	1,946,831	1,172,112	821,571	885,520
2011年度	588,860	178,267	694,327	297,145
2012年度	1,335,941	1,007,154	463,421	497,344
2013年度	1,677,552	1,028,114	657,809	611,278
2014年度	1,655,574	939,531	876,200	598,410
2015年度	1,813,187	1,130,074	527,521	708,013
2016年度	1,919,828	1,365,097	551,992	654,172
2017年度	2,066,046	1,529,123	745,168	766,848
（出所）重茂漁協提供資料。				

込み「焼きうに」づくりがスタートする。生うには重茂のような条件不利地域では鮮度がもたないが、水揚げ後、即加工となるため味や風味がそのままである。

第二に、漁協の6次産業化（とくに加工品の開発・販売）は震災後に充実、強化され、販売面の安定性も、震災前からの生活クラブ生協（東京都）や日本生協連との長期におよぶ取引がベースにある。漁協として、漁業再建には国の国庫補助事業（復興事業）に加えて、さまざまな民間の助成事業も活用したが、今や、季節のギフトセットを典型として、県内の大手の水産加工業者に匹敵するレベルでメジャーな販路を獲得している。また、ソフト面については、一貫して漁協外からのアドバイスを受けながら、組織内で知恵を絞り出してきた。

震災後から毎年度、市内外・県内外の企業や生活クラブ生協と連携しながら、復興感謝企画商品が開発、製造、販売され（大半の加工は漁協が担う）、2021年3月時点で最終となる第10弾に達した。いずれも好評であるが、主な商品は以下のとおりである。

- ・「重茂の早採りわかめ プレミアム春いちばん」
（要冷蔵、塩蔵加工、パック、100㍺、2012年3月）
- ・「味付さば 醤油味」
（缶詰、180㍺×2缶、2014年3月、製造者は岩手缶詰㈱（釜石市））
- ・「こんぶちっぶす」（30㍺、2015年3月）
「くきわかめ しそ味」（パック、50㍺、2015年3月）
- ・「あわびまるごと黄金重茂カレー」（缶詰、415㍺、2016年3月）
- ・「パツときぎみめかぶ」（パック、20㍺、2017年3月）
- ・「重茂黄金焼うにプレミアムアイス」（冷凍品、2018年3月）
- ・「あわびのアヒージョ」（缶詰、2019年3月）
- ・「重茂の焼きうにクリームパスタ」（缶詰、2020年3月）

2020年3月に本格的な販売を開始した、「OMOE（おもえ）チョコレート」（第9弾）は特産の天然わかめ、山田町のあかもくとベルギー産の希少なルビーチョコレートを組み合

わせた。この商品開発は、同漁協と、震災被害を受けた岩手アカモク生産協同組合、洋菓子店西野屋、阿部包装資材店の市内3業者の連携によるものである。この商品は、「パウダーを配合するスタイル」で、「異色の組み合わせだが完成度は高く、磯の香りと程よい塩気がチョコの甘さとフルーティーな酸味を引き立てている」（岩手日報 2020 年 3 月 14 日付）。中身の「1 つ 1 つに『オモエルビー』『トリュフ・アカモクムーン』『ASANE』などの海藻や漁場をイメージした名をつけ、デザインやパッケージは阿部包装資材店が手掛けた」（同）。なお、本商品は 1 箱 6 個入りで 2 千円であり、本漁協の過去の商品と同様に、原価ぎりぎりで発売されている。

震災前からの売れ筋は、「春いちばん」としてブランド化され、品質も統一化されている早採わかめである。それは「間引き」の対象として、成長段階の新芽のわかめを摘み取ったもので、2002 年から生産、販売している。それは、「希少性があるため業務用の販売価格は 1 キロ 650～700 円と通常の流通価格の約 10 倍」という情報がある（日本経済新聞 2016 年 3 月 12 日付）。むしろ、重要なポイントは、わかめの収穫作業は重労働で高齢の漁師には負担であるなかで、ピーク時の春先より短く軽いので、彼らの負担面で軽減されることである。生産量は 2016 年に過去最高となった。

震災後の販売回復の決め手となったのは、2013 年から始めた新しい出荷方法である。「わかめは早朝 4 時頃に収穫するのが一般的だが、重茂では深夜 1 時頃から収穫し、その日の夜までに首都圏のスーパーなどに届ける体制を整えた。新鮮さが売り物になり、業務用価格を 1 キロ約 100 円上乗せできた。2014 年にはキリンググループから 2500 万円の寄付を受け、商品カタログなどを作った。漁協は九州など遠隔地の消費者に拡販するため、岩手県水産技術センター（釜石市）と鮮度をさらに 3 日延ばす技術を研究中だ」（日本経済新聞 2016 年 3 月 12 日付）。なお、キリンビールのプロジェクト支援では、ホームページの刷新、パッケージの改革などの見直しにも着手し、ソフト面が強化されている⁹。

これまで取り上げてきた共同化（協業化）とは異なるが、重茂漁協を含む宮古市での漁業関係者ぐるみの漁業担い手育成事業は、実績をあげている点で刮目に値する¹⁰。それは、事業の名称や内容、対象要件などに変更はあるものの、震災前から実施されており、2014 年 9 月に宮古漁協、重茂漁協、田老町漁協、県沿岸広域振興局宮古水産振興センター、市により宮古市漁業就業者育成協議会が創設されてから、充実、強化されている。いくつかの事業のうち、「宮古市漁業担い手確保対策事業補助金」の概要は以下のとおりである¹¹。

⁹ 重茂漁協編（2016）における組合長の回想記によれば、「キリン絆プロジェクトとして日本財団を通じ里地区に 4,000 万円ぐらいの番屋を建設していただきましたし、『重茂ブランド』を確立させるため、カタログやホームページを作成しました」（p.94）とある。

¹⁰ 漁業担い手育成事業の実績については、亀岡（2018）でも言及されている。なお、漁業にせよ、水産加工業にせよ、とくに大震災からの数年間は、市内に居住しようと思っても、住まいの確保が著しく困難であり、就業を諦めたケースが少なくなかった。

¹¹ 宮古市ホームページ・宮古市漁業担い手確保対策事業補助金欄

事業実施主体：宮古、重茂、田老町の各漁協

補助内容：①対象者 1 人あたり月額 125,000 円（最長 2 年間助成）

②漁家子弟以外の者が市内に転入する場合、家賃月額の 1/2 以内の額（最高 30,000 円、最長 2 年間助成）

③就漁計画期間経過後から 3 年以内に限り、施設・機械整備等に要する経費の 2/3 以内の額（最高 1,000,000 円）

*ただし、漁家子弟は本事業により営業規模を拡大する場合に限る。

補助要件：60 歳までの新規就漁希望者を受け入れる漁協に対して、上記補助額を補助する。

《田老町漁協》

宮古市田老地区は人口約 3,000 人（2019 年）で、田野畑村（約 3,300 人）に近似している。田老町漁協はあわびの種苗生産施設、中間育成施設、畜養施設、広域こんぶ・わかめ促成種苗生産施設、さまざまな加工処理施設、さけますふ化場、地方卸売田老魚市場などを所有しているが、事務所をはじめ多くの施設、設備などが大震災により全壊した。漁協組合員は大震災前には 700 名超であったが、500 名を割るような状況である（表 2）。漁協職員は 20 名程度であり、田野畑村漁協のそれと近似している。

漁協の生産状況は、表 3 のとおりである。重茂漁協と比較すると、目立たないかもしれないが、天然わかめ漁は県内一の生産量を誇る。わかめやこんぶは地場の種苗に限定され、他地区の種苗は入れない方針である。統一品種で指導が行われ、品質には差がない状況がみられる。漁協が中心となる、生産（例えば、生わかめの全量買い取り）から一次・二次加工、販売までの一貫した取組み、すなわち 6 次産業化は震災前から全国的に有名であり¹²、「真崎わかめ」は全国区のブランドとして高い評価を得ている¹³。そして、販路は市内外の水産加工業者への卸売に加えて、震災前から長期にわたるパートナーである生活協同組合（生協）やイトーヨーカ堂などである。

(<https://www.city.miyako.iwate.jp/suisan/sinkishuuryou.html> 最終閲覧 2022 年 4 月 29 日)

¹² 婁（2018）でも漁業の 6 次産業化における連携の諸形態を分析するなかで、田老町漁協が取り上げられている。この点は後に取り上げる。

¹³ 岩手日報 2021 年 1 月 21 日付では以下の記載がみられる。田老町漁協は、「資源保護などに取り組む漁業者の水産規格『マリン・エコラベル・ジャパン（MEL）』認証を取得した。特産の真崎わかめの商標登録やトレーサビリティ（生産流通履歴）に早くから取り組み、品質維持と衛生管理に注力。国際規格としても認められており、品質や安全性が保証され、国内外への情報発信や販路拡大につなげる」。「同漁協はワカメ養殖と 2 次加工（塩蔵ワカメ製造）で認証を取得。真崎わかめは天然ワカメから採取した同一の種苗から養殖され、肉厚かつ鮮やかな緑色で独特の歯応えと風味が特長だ。水産資源を守りながら、トレーサビリティの導入や ISO9001 取得など品質・衛生管理を徹底している点が評価された。MEL 認証は、公益社団法人日本水産資源保護協会が審査。国際規格でもあり、商品 PR や販路開拓の大きな武器となる」。「県内の認証は、大船渡市の鎌田水産のサンマに続き 2 例目。ワカメに関しては全国で 2 例目となった」。

共同化（協業化）については、田老町漁協も県内の他の漁協と同様に、震災直後は「共同運営方式」を選択した¹⁴。田老町漁協もがんばる養殖業には不参加であったが、田野畑村漁協のように、わかめの養殖サイクルが単年であり、助成の必要性が低かったこと、生産に伴う利益の取扱いルールを受け入れられないといったことが理由としてあげられる。結果として、共同化に関係なく、震災後、養殖漁家は年齢（高齢）等を理由に廃業し大きく減少した一方で、少ない自己負担で漁業が再開できることが分かり、廃業を思いとどまった養殖業者も少なくない。また、廃業により余剰となった漁場は、残った漁家の希望に応じて割り振られた。

漁協スタッフいわく（2018年7月のインタビュー）、形式上、協業は1件（2人）、わかめで続いている。彼らは作業自体を一緒にやっている。ただし、構造的にはやや複雑であり注意する必要がある。もともと若い人の新規参入を機に3人で協業化していた。初期の頃は、共同船や共同施設の利用にあたって協業が補助条件だったことがあげられる。特選わかめであったと思うが、1年目の収穫までいったが、1人が労力差、働きぶりを理由に撤退して、組合員も止めた（その後、都会に出たと思う）。結果、残った2人のうち1人は組合員だが、違う仕事をやっている。もう1人については、別の漁師とおじさん（親類）の3人で再開したが、当初から残っていた漁師が止めてしまい、残り2人で従事している。当初の動きからいえば、全体の協業化は1年で終了ということであり、労力差があるのに収入は同じという点に納得できなかったことがあげられる。

岩手日報2011年10月18日付では共同化に関する興味深い記事があり、以下に引用しておく。田老魚市場の「片隅で地元漁業者の作業チーム・沢尻組合（14人）の面々が、11月末に海に設置するワカメ養殖施設の準備に追われる」。「12人は自宅も流され、仮設住宅から浜に通う。当面、施設や船は共同利用でしのぐが、高屋敷班長（61）は『作業効率などの面で共用するにも限界がある』と漏らす」。前川慎さん（27）は「後継者として昨年からは養殖に携わる。『先輩が親身に教えてくれる。大変な仕事だが、良いものを作りたい』と力を込める」。「高屋敷班長は『田老の漁師はこうと決めたら一致団結だ。若手も燃えている。…』と前を向く」。以上のことから生産にかかる共同の初期、それも作業の最初のステップにおいて、その限界に言及されていることがわかう。

次に、水産業界における障がい者福祉との連携をさす「水福連携」について取り上げる。ここでは田老町漁協が関わった県の取組みがあげられ、それは2021年4月から県のホームページで公表されスタートしている。すなわち、県復興局が県社会福祉協議会に業務委託し、

¹⁴ 岩手日報2011年4月6日付には次の記載がみられる。「ワカメとコンブの養殖は組合員で編成する養殖班が共同経営で実施する方針。5月末までに希望者をまとめ、同漁協が養殖施設を整備。ワカメの種苗は同漁協が無償提供する予定だ。共同経営で種まきや間引きなどの作業を進め、来春からの収穫を目指す。同漁協が地域内4カ所に簡易加工施設を造り、養殖班が収穫からボイル、塩蔵加工まで行い、同漁協に出荷する方針だ」。「漁協は船を集約化するほか、新規船も購入し、養殖班ごとに無償で使えるようにする予定。組合員から提供を受けた船は利用料を提供者に支払う」。

「水産加工・福祉連携コーディネーター」1名を配置したうえで、県沿岸において、人材の確保を希望する水産加工業者と障がい者の就業率と工賃向上の取組みを行う障がい福祉サービス事業所をつなぐ「マッチング」を行っている。田老町漁協は、2020年度に「(株)ジョブ・パートナー山田」と連携した実績がある。内容は塩蔵わかめの袋詰めであり、具体的には、塩漬けされたわかめをカゴに入れて計量し、ビニール袋に詰めていく。重労働であるが、黙々と作業を進めることができる。

次に、本漁協と宮古市の東和食品(株)の地場産こんぶ活用のための技術連携を取りあげる。この取組みは、東和食品がもつこんぶの加工技術を進化させようと、国庫補助等を利用しながら2008年から開始されたが、震災後の再建プロセスでより活発になった。代表的な成果は、商品名が「花けずりこんぶ」(田老産)というけずりこんぶであり、ふりかけ、お茶漬け、おにぎりの具、麺類や刺身、漬物、豆腐などにのせる具材などに活用できる。

「花けずりこんぶ」(登録商標)は鰹節のようにこんぶを薄く削った商品だが、開発当初に原料として用いられていたのは肉厚な北海道産のこんぶ(北海道の南かやべ漁協)であった。これは加工技術の限界からの選択であったが、北海道産こんぶは販売価格が高く、いわゆる日常買いには適していなかった。他方、岩手沿岸はこんぶの生産に恵まれており、地元産を使用した新商品の開発は大きな目標であった。これをクリアするきっかけとなったのが、岩手県工業技術センターの技術指導支援である。これにより、北海道産に比べて薄さが特徴の岩手産こんぶをふんわりと軽く削ることに成功し、復興企画商品として「さらさらこんぶ」、「さらさらかつおこんぶ」、「花けずりこんぶ」(田老産)を販売するに至っている。なお、東和食品は「花けずりこんぶ」により県の水産加工品コンクールで受賞し、2013年に第5回ものづくり日本大賞「東北経済産業局長賞」を獲得したが、その後、原料の規格(肉厚基準)に合うこんぶを生産できる経営体はほぼ皆無であることから、販売戦略上、北海道産のこんぶをメイン原料としており、田老産の存在は目立たなくなっている¹⁵。

以上のような実績があるなかで、筆者は加工面の到達点に関してお聞きした。漁協幹部スタッフいわく、漁協独自のスタイルで良いと思うが、重茂漁協と比較されると、震災以降、結果的には仕掛けが不足している。わかめ一つとっても、パン食にあうもの、例えば、わかめスープ、パスタなど、いろいろ意識している。他の漁協では、女性部(女性組合員)がメンバーを引っ張ってグループ構成して商品開発したり、加工技術を磨いたりしているが、本漁協ではほとんどない。この点は、課題となる。なぜ飲食店を漁協自ら経営しないかと思われるかもしれないが、漁業者のための組織なのに、本当に漁業者の利益になるのか、そうしたやり方で組合員が儲かったとしても良いのかと疑問に思う。漁協そのものの収支面でいえば、自営定置と加工部門を加えて問題はないため、そこまで手を出す必要もない。これに対して、震災前から、生産面では漁協が先頭に立ち、組合員の安定した収益の確保を重視し

¹⁵ 東和食品株式会社ホームページ (<https://www.hanakonbu.jp/index.html> 最終閲覧 2021年12月25日)、『漁協(くみあい)』No.168(2018夏号)(JF全漁連編・発行、pp.8-10)など。

ている。漁家単位でみて、重茂漁協には水揚げ金額で劣るかもしれないが、その分、経費もかかっていないと認識している。なお、規模は大きくないが、宿戸漁港（種市南漁協）との連携がある。彼らのこんぶ種苗生産のための種糸は田老町漁協から供給しており（ういのエサになる）、代わりに、成長したこんぶを本漁協が提供してもらっている（Win-Win の関係）。

《宮古漁協》

宮古漁協は製氷施設やさけますふ化場、造船工場などを所有している一方で、重茂漁協や田老町漁協のように、種苗センターや加工処理施設を所有していない。地方卸売市場宮古市魚市場（開設者宮古市）の運営を卸売業者として担っており、その周辺には多くの水産加工の企業が立地している。また、所有施設の多くは甚大な被害を受けたが、田老町漁協や田野畑村漁協と違い、高台にある事務所（本所）は被災を免れた。漁協の組合員は大震災前には1,300名超であったが、2017年度に1,077名まで減少している（表2）¹⁶。とはいえ、県内でトップクラスの組合員数を誇る。漁協職員は2019年現在、約90名である。本漁協のメインの漁法は自営定置網であり、鮭の水揚げやふ化放流は最大規模である。なお、鮭の水揚げは震災以降の大不漁や燃料価格高騰などにより、非常に厳しい状況であり、さらに、2019年10月の台風19号をはじめ複数回の台風・豪雨被害を受けているため、ふ化放流にも大きな影響が及んでいる。

宮古漁協のケースを含めて、岩手における「がんばる養殖業」の参加（実施）グループの一例をあげると表5のとおりである。なお、岩手で最大の参加グループ数、参加経営体数は順に17、124の三陸やまだ漁協地域養殖復興プロジェクトである。

漁協・漁業の再建における協業化（共同化）については、宮古漁協のがんばる養殖業では4グループ（2つのかき、2つのほたてのグループ、当初37経営体）に対して資金援助されていた。宮古漁協は申請・採択が県内で最早であったが、漁協スタッフいわく、全体としては、漁師にとっては収入がないなかでの事業の実施ということで、資機材費や人件費などが手当してもらえるため、参加する意義は大きかったと認識している。他方、漁師（組合員）

¹⁶ 岩手日報2016年5月30日付では以下の記事がある。宮古漁協は「本年度から、一部の漁場で養殖業と貝類採取ができる組合員の住所資格を拡大した。沿岸漁業は地元民の漁場利用が前提で、漁場の開放に通じる資格の見直しは極めて異例。担い手確保や漁場の有効活用に効果が見込まれ、今後実際に入り会化が進むか注目される」。「同漁協は、磯鶏、津軽石、白浜など閉伊川河口からおおむね南側の宮古湾の漁場についてワカメ、カキ、ホタテガイなどの養殖に関する区画漁業権（4件）とアサリ、ホッキ貝（2件）の行使規則を変更した。養殖業は地元地区に住所のある正組合員としてきた資格を、重茂、田老両漁協管内などを除く市内の正組合員に大幅に拡大。共同漁業権は2件の地元地区に入り会化したほか、新たに一部地区に住む組合員に利用を認めた。同漁協は1949年の設立後、近隣漁協と順次合併し68年に現エリアとなった。通常、合併漁協は組織や財政を一体化する一方、漁業権は合併前を引き継ぎ、旧組合員士の漁場の相互利用は困難。同漁協の今回の変更は、最後の合併から既に40年余がたち、漁場の共有意識が一定程度醸成されたことが背景にある」。「住所資格の拡大は生産規模を大きくしたり、新たに養殖を始める人には追い風となる」。

にとっては、不平不満があったことから、実施上の縛りが強いという感があった。漁協としては、国の復旧・復興にかかる補助事業における国に対する非常に煩雑な手続を経験していることもあって許容範囲であった。事業スタート時は、全てのプロセス、つまり、養殖生産の種入れから出荷までを協業化（共同化）していた。磯鶏・津軽石ほたて養殖グループ（4経営体）はネットクリーナーの管理、種の確保とかも協業しており、いまだに継続している（2018年7月のインタビュー時）。養殖施設（棚）の管理（設置、修繕等）、貝殻の処理も同様であるが、これは他のグループでも従来から共同化している。

表5 岩手における「がんばる養殖業」の実施状況の一例

プロジェクト名	対象養殖	参加グループ数	参加経営体数	実施グループの一例（共同作業内容）
唐丹町漁協地域養殖復興プロジェクト	ほたて	2	51	「ホタテガイ第2部会」（資材購入・出荷、施設・機器利用、作業、その他）
広田湾漁協地域養殖復興プロジェクト	かき、ほたて、いしかげがい、ほや	12	58	広田湾漁協
宮古漁協地域養殖復興プロジェクト	かき、ほたて	4	37	宮古漁協
大船渡市漁協地域養殖復興プロジェクト	かき	5	38	「赤崎地域上蛸ノ浦地区カキ養殖部会」（資材購入・出荷と作業）
綾里漁協地域養殖復興プロジェクト	ほや	1	12	「前浜地域ホヤ養殖部会」（資材購入・出荷、施設・機器利用、作業）
釜石東部漁協地域養殖復興プロジェクト	ほたて	2	33	釜石東部漁協

（出所）がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会（2018）pp.25-30 などより筆者作成。

漁協としては「国税」（事業の原資は国の財源）が投入しているのだから、私有財産の形成に資するやり方は難しく、収益（水揚げ）が国に行くことはしょうがないと、漁師に何度も話したと記憶している。それでも、漁師からは技術レベルの差異の点から収益の取扱いで不満が相次いだ。漁師のなかには、事業が終了するまで、制度の内容がわからなかった人もいたのではないかな。許容範囲とはいうものの、手続きにおける事務量は膨大であり、NPO法人水産業・漁村活性化推進機構（2009年設立の組織で、本事業の事務局となった）からも、当初、事業の内容や手続きの仕方などについて説明がなくて苦労した（彼らもやむを得なかったと言いたいのであろう）。例えば、経費の範囲を巡って、事前には全て制度で面倒

みますと言われていたのに、スタートすると、これもあれもダメとなって困惑した。

事業（協業）の効果としては、次の2点があげられた。①早期復旧であり、イコール生活基盤の復旧である。②情報交換である。しかし、注意点としては、「技術アドバイス」といえば聞こえはよいが、相手が落ち込むことがあるので、マイナスにもなりえる。なお、がんばる養殖業は結果的に、「赤字」だった（爆弾低気圧と通称された、2013年の台風26号で被害を受けたため）。したがって、当時の収入水準では「食えなかった」。漁場の使い方という点では、他の多くの漁協と同様に、過去の密殖の反省から、棚密度が震災前からみてゆるくなっている。また、地区によっては空き漁場（第一種区画漁業権）が発生している。今後（インタビュー時からみて）、従来の漁師（組合員）をベースにすれば協業の可能性は見いだしにくく、新たにメンバーを入れてとか、新メンバーで少数グループを結成するとかであれば、ゼロではないと認識している。

《種市南漁協》

岩手沿岸部の最北端にある洋野町に所在する5つの漁協（2019年度現在）のうちの1つが種市南漁協である。洋野町の海岸線は段丘海岸になっており、遠浅な平岩盤が広がっている。この平岩盤は干潮時には、沖出し200mも干出するのが特徴である。漁業者の多くが主に素潜りによる採介藻漁業を営んでいる。採介藻漁業では、うにの漁獲に遠浅の平岩盤を利用している。岩盤を人工的に掘り込んだ「溝（増殖溝）」を作り、沖合からうにを移植し、計画的に漁獲している。この全国に先駆けた増殖溝はうにの餌であるこんぶなどの海藻が豊富で、少々の時化でも漁獲できる、「畑」のような漁場であり、増殖溝のうには身入りが良い。うには県内一の漁獲量を誇る。1970年代に増殖溝をつくり、後に、うにの種苗生産と放流もスタートしている。秋には水深10m～15mの所にいるうにをスキューバダイビングで集めて増殖溝に移植し、餌になるわかめやこんぶをまいている。そこには守り育てる漁協としての努力、工夫がみられる。

種市南漁協も事務所をはじめさまざまな施設、設備が大震災により全壊した。漁協の組合員は大震災前に270名～280名（2010年度末276名うち正組合員210名）であるが、大震災直後はほとんど変化はなかった、というレアケースであった。それは2017年度末246名（正組合員189名）で、減少しているものの、田野畑村漁協や田老町漁協のような大きな落ち込みはみられない。漁協スタッフいわく、組合員のうち女性が15%超を占めるという特徴がある。本漁協は一家族に複数の人が正組合員資格を持つことを積極的に進めている。また、干潮時の増殖溝周辺は女性や高齢者の専用漁場となっており、うにの漁期にはそこで女性が先行して漁獲できるルールになっている。そのため、女性が自ら稼げる環境が整っている。なお、漁協職員は11名（2017年度）であり、田野畑村漁協のそれを下回る。

漁協の財務状況は表6のとおりである。自営定置（とくに鮭）に大きく依存するような構造になっておらず、大震災以降、数ヶ年度は厳しい状況であったが、その後は非常に安定している。種市南漁協もがんばる養殖業には不参加であった。本漁協の場合、メインの水揚げ

が天然うに、天然あわび、たこであり、協業の必要性が低く、他の多くの漁協と違い、かきやほたて、わかめ、こんぶではないことがあげられる。

表6 種市南漁協の経営状況

		(単位：千円)									
		2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
財務	事業利益	12,158	△4,475	44,878	△32,436	△18,338	△25,492	△2,052	32,110	8,590	51,307
	経常利益	17,731	△1,950	53,984	20,879	△6,753	20,134	6,630	45,462	20,449	67,098
	当期剰余金	16,211	△3,376	△128,937	19,322	△7,872	19,012	6,314	45,159	19,303	53,939
	総資産	712,767	595,464	395,075	514,297	605,565	576,796	555,281	603,687	532,266	573,832
	純資産	55,541	60,783	△62,424	△42,129	△50,039	△27,159	△15,676	28,840	49,489	97,521

(出所) 種市南漁協「業務報告書」(各年度版)より筆者作成。

種市南漁協は2003年に宿戸、八木、有家、中野の4つの漁協が合併して設立され、旧宿戸漁協は「宿戸実行部会」として活動している。また、そのなかに「宿戸漁業研究会」がある。研究会の主な活動は、うにに関する調査(資源調査など)、うにの移植放流、担い手育成、直売会・朝市の開催などである。また、宿戸では漁師や女性部による地区児童・生徒(とくに小中学校)を中心とする水産教育(体験学習やキャリア教育など)も活発に行われている。洋野町内の種市地域(旧種市町)の特産品はうにであり、種市地域の5漁協、飲食店、商工会、観光業者が連携して、うにの魅力発信とブランド化を推進するための組織である「種市ウニぷろじえくと」が2005年に立ち上げられ、毎年「種市ウニまつり」(後述の宿戸地区での「宿戸ウニ直売会」とは別ものである)、「生ウニ丼PRキャンペーン」等のイベントが開催されている。

漁協スタッフいわく、ここ2、3年(インタビュー時からみて)、定置網は計画比100%超で収入が安定しており、大震災以降でみると、収入は一気に改善されたと評価している。秋さけの漁獲量も大幅減に至らず、魚価高の継続に大きく支えられている(業務報告書によると、定置は大型4ヶ統、小型2ヶ統である)。宮古漁協などは収入の根幹である定置網漁で苦しんでいると聞いているため、この差は本当に大きいと感じている。種市南漁協は天然うにが水揚げの主力であるが、販路の大半は町内向けであり、正確に言えば、1社に集中している。加工面については、塩うにくらいならできる設備であり、「この程度」というレベルであると認識している。具体的には、うに入りおにぎりになるくらいである。うにについては「天然」、「生」という基本方針が定着しており、加工面あるいは流通・販売面であれば、町内の民間セクターがフォローしてくれている。

次に、漁師目線で生産面について整理する。ある漁師いわく、本漁協組合員のなかで、トップクラスの水揚げの業績を誇る漁師になれば、年間の収益は 1 千万円あたりである（ここから経費分が差し引かれる）。そのうち、うにやあわびで半分以上を占める、というのが相場であろう。漁師にとっては高い価格がついて、多く売れるものを獲ることに尽きる。そのためには、資源管理にしっかり協力していく。例えば、うにの水揚げサイズの基準は部会ごとにルールが違い、県の基準も変更されたりしているが、無理して獲らないようなレベルにされている。うには県内一の生産量となり、多く獲れるようになったが、その分「むき」作業が増える。この手間をどのようにカバーしていくかが課題である。他方、町内では宿戸のうにが最も多く水揚げされるが、結果、他よりも単価が低くなる。近年、町内で「ブランド化」が頻繁に言われているが、言うは易しで、ブランドにならないような質のものしか獲れない漁師は切り捨てになりうる。そうであれば、技術指導をしっかりせよとなるのか、誰が指導するのか、協業で埋め合わせるのか、漁師は腕前と言われるものの、協同組合として誰のためのブランド化なのか、漁師のためにすべき基本は何なのかも大事であると強調していた。

生産、加工に直接関わらないかもしれないが、協業化（共同化）ケースの代表は、2005 年から 5 月の連休に開催している宿戸ウニ直売会である。これは本漁協の主催であるが、実質的には、宿戸実行部会だけが実施主体となっている。また、宿戸の地区ぐるみで担われている。種市中学校（旧宿戸中学校・2019 年度末に閉校、統合）や種市高校の生徒にも手伝ってもらっている（例えば、うにのむき身に手間がかかるので、お願いしているが、特産品のさまざまな側面を身近に感じてもらっている）。直売会では、もともと殻付きうにだけを取り扱っていたが、参加者から「むけない」から代わりにむいて欲しい、「殻の処分に困る」といったリクエストが相次ぎ（アンケート調査から明らかになった）、結果、むき身（牛乳瓶のような瓶に入った、瓶うに販売のことと思われる）の方が多くなっている。財源は自前で調達している。開催期間はもともと 3 日間であったが、2 日間に短縮して、今は 1 日だけである。来場者数は 8 千人～1 万人である。震災年の 2011 年も、7 月に時期をずらして開催した。なお、うに以外も用意している。

2005 年の第 1 回では、殻付きうにと養殖あわびを販売した。予想を上回る入込みがあり、販売金額は予想の 300 万円程度を大きく上回る 600 万円超となった。2009 年開催時に販売金額は初めて 1,000 万を超え、1,200 万円超となった。この頃には、殻付きうにと養殖あわびから、瓶うに、ほやなどが加わり、なまこやつぶ貝なども販売していた。海産物の販売以外にも生うにや焼き物、いちご煮なども提供し、来場者がより満足してもらえるよう努力を重ねた。2010 年にはうにの殻むき体験そのものをやることにした（水槽から取り出し、最後は食べる）。アンケート調査結果にもとづく改善も継続している。例えば、「列が分かりにくい」ということで、プラカードを持つ人を配置した（最後尾表示）。「並んでも買えなかった」ということで、事前に整理券を配るようにした。

直売会に際して、うにびん（瓶詰めの生うに）は 3,000 本～3,500 本を用意し、売上げ（販

売金額）は2013年以降、平均1,500万円程度（15年は1,900万円で最高）である。1人〇本と限定して格安で販売している。来場者がどんどん増えると、そもそも準備が追いつかず、無制限だと業者が入ってくる。漁協スタッフいわく、来場者アンケートをとっており、ニーズは的確に把握しているつもりである。県の県北広域振興局（水産部）も、町も手伝っており、それらのスタッフを含め関係者で反省会もしている。ある漁師いわく、当日の役割分担では、漁師は潜って獲ってくることとなっており、獲った後の他の人の分担まで正確に知らないの、漁師にとっては反省会に出席すると、来場者数や全体の状況（進行の出来映え等）が詳細にわかるため意義がある。価格や味には満足してもらっていると理解しているが、アンケート調査や反省会などで、食べてみて他とは違って、「おいしい」と評価されるとやりがいがあるし、生産者が直接販売するので、「顔がみえる」し、「浜もみてもらえる」ので非常に重要な取り組みであると認識している。

ここで、宿戸ウニ直売会の生産面あるいは協業面における意義について、踏み込んで分析を行う。漁協スタッフやある漁師いわく、うにについては5月に出荷できる漁協はなく、この点がウリになる。というのも、他の浜では時期的に身入りが少ないからである。他方、種市・宿戸は「増殖溝」発祥の地であり、その存在があるからこそ、身入りがあり、5月から市場に提供できる状態となる。とはいえ、ピーク期に比して、身入りが少ないのも事実であるため、売れ残りを防ぐために直売会を開催する。うにの集荷時期は県内どこでも同じ6月～8月であり、このため、宿戸のうにのおいしさが消費者に伝えられにくく、出荷上、宿戸産とするのは難しい。また、抽象的な印象がある「種市南産」を押し出すということにもならない。直売会開催の背景には、担い手の高齢化が進み、将来に危機感を持っていたことがあった。こうしたなか、2004年頃だったか、当時の県の水産業普及指導員に相談したところ、直売会の開催を提案された。

なお、2012年からは、宿戸の海産物をもっとPRしようと「朝市」もスタートした。朝市は6月に開催し、2012年は毎週末、13年以降は第1、第2日曜日に開催している。朝市の1日平均販売金額は当初の200万円超が3年後には400万円超になるとか、努力、工夫しだいで伸びることが鮮明になっている。

最後に、種市南漁協をはじめ町内の漁協が関わっている、町主導の海洋・水産教育にも言及しておく。海洋教育は「海に親しむ・海を知る・海を守る・海を利用する」という4つの観点から「海と人との共生」という理念を実現するための教育活動である。町の取り組みは大震災以降、充実、強化されており、地域ぐるみの振興を醸成している。とくに復興教育と絡めた相乗効果がみられ、外部からの助成金、寄附金も増大している。

町のある海洋教育リーフレットによれば¹⁷、下記の内容が記載されている（以下、抜粋）。

①町教育委員会では、夏休みに海洋体験事業「海はともだち」、10月に植林体験「森は巡

¹⁷ 洋野町ホームページ・町の海洋教育リーフレット「海はともだち」欄、海洋教育広報紙「海はともだち」ほか（<https://www.town.hirono.iwate.jp/doc/2019073100041/> 最終閲覧 2022 年 4 月 10 日）。

る」を実施する。「海はともだち」は、東京大学海洋アライアンス海洋教育促進研究センターの協力を得ながら、県立種市高等学校（海洋開発科が設置されている）との共催事業として実施する。小学生を対象にした乗船体験や磯遊び、小学生による「海・海洋」についての発表会を実施する。船上から「ふるさと洋野」を眺める。

②中野小学校による特別の教育課程の設置＝「海・海洋」と人間の関係をより理解し、海洋開発と利用、その可能性を子どもたちが意欲的に深められるような学習を行う。これをモデルケースとしてスタートし、洋野町内の各校で、海洋教育を推進している。海洋教育の成果を児童・生徒が主体となり発表する機会が飛躍的に増えている。

③その他にも、大震災前からの継続分をはじめさまざまな事業が実施されている。内陸の旧大野村に所在する林郷小学校の「ヒーローの旅」は、沿岸部での民泊体験を通して「海」とふれあう。宿戸小学校の「稚ウニの放流」は地元の漁師の協力のもと、稚うにを放流する。種市中学校の「ウニの栽培」体験授業や種市小学校の「漂着ゴミの調査」、角浜小学校の「磯掃除」もあげられる。中野中学校の「洋野町 PR 大作戦」は、東京への修学旅行中に、中野区に出向いて、ふるさと親善大使として、地元の特産品をアピールする活動である。なお、旧宿戸中学校の「鮭とば作り」は以前から種市南漁協の協力のもと実施されているが、3年生は販売も行う。

＜唐丹町漁協＞

釜石市唐丹地区は市の南部エリアを形成し、その人口（国勢調査）は震災前の2010年で2,003人、震災後の15年で1,645人、20年で1,490人である。唐丹町漁協は唐丹湾のそばに所在しており、第二次大戦前以来の単一漁協である（現在の名称としては1949年設立）。本漁協は、加工場、冷蔵施設、漁具保管施設、さけのふ化場などを所有しているが、大震災により事務所の浸水をはじめ甚大な被害を受けた。本漁協の組合員数は震災前には400名を超えていたが、2015年には341名（正組合員289名、准組合員52名）まで減っている。漁協職員は、震災後は15名程度である。本漁協の主な生産物はわかめ（養殖）やほたて（同）である。とくにほたては、震災直後に天然採苗の実施（種苗確保）から稚貝分散の実施、省力化機器の導入、養殖施設の管理、出荷の実施まで共同作業・利用がみられた（詳細は「がんばる養殖業」として後述する）。

「浜の活力再生プラン」（計画期間2015～19年度）から養殖業者の状況を把握すれば¹⁸、「当組合の漁業生産は徐々に回復してきておりますが、震災前より漁業者の減少（操業者数

¹⁸ 浜プランホームページ（<https://hama-p.jp> 最終閲覧2022年7月30日）。このサイトによれば、「浜の活力再生プラン」（通称「浜プラン」）は、2014年に始まった、水産業の活性化のための改革の取り組みである。地域によってさまざまに異なる水産業・漁業を振興させることを目指して、それぞれの漁村や地域（＝「浜」）の現状に合わせて考えられた取組計画を「浜プラン」と呼ぶ。浜プランは、漁業者や市町村を中心に組織された「地域水産業再生委員会」が課題・計画・目標を見据えて立案しており、全国的に取り組まれている。

H15;351人→H26;305人)や、高齢化(操業者のうち60歳以上の割合 H15;55%→H26;76%)、地域の過疎化が進み、漁業の担い手及び従事者の不足が顕著となっている。特に養殖業者の減少は顕著であり(H15;194人→H26;96人)、今後も廃業や生産規模の縮小による空き漁場の増大や、それに伴う生産量の減少が懸念されています。また、漁業者は、震災により被災した漁船や漁業用資機材の復旧のための負担額、原油取引価格の高騰による燃料費及び漁業資材の高騰等の漁業経費の増加、漁協は秋サケの回帰数の減少等を起因とした定置網漁での漁獲量低迷による収入源など、当地域の水産業を取り巻く環境は、より一層厳しい状況に置かれています」(pp.1-2)。

わかめ・こんぶ養殖の生産性向上に向けた取組みの計画は以下のとおり記載されている。「わかめ・こんぶ養殖漁業者は、安定生産及び品質向上のため、漁協、岩手県漁連及び岩手県と共に養殖漁場の栄養塩の測定及び生育調査を行い、調査結果に基づき適期を定め、その時期の収穫に努める。また、生よりも単価の高いボイル塩蔵わかめ・こんぶの増産を推進するため、労力不足により生出荷に留まる小規模経営体等は、ボイル塩蔵加工の実施に向け、原藻の刈取り作業や集荷作業、ボイル塩蔵加工作業の共同化を実施する。また、漁協は、わかめボイル塩蔵加工の実施を推進するため、上記経営体等が生産した半製品(芯抜き前のボイル塩蔵加工品)を買取り、漁協自営加工場において最終製品まで加工し販売する取り組みを検討する」(1年目ほかの計画)。

がんばる養殖業はほたてのみの実施であり、現在も継続している。そのスタート時から、主に家族がおらず単身で漁をしている漁師同士が協業している。漁協幹部いわく、今回のケースは、そうした漁師の漁業環境整備という構造的な課題に応えられるため、それなりに長続きはすると思う(互いの目=チェックが一応ある)。そもそも、ほたて以外でも1人で作業を行うとなれば、非常に限られた内容になってしまう。今回、水揚げ金額・量という面での効果はそれほどでもないが、全体の単価「高」に助けられている。また、種とりから出荷まで全プロセスで協業が採用されているが、ほたては3年サイクルとなっている。震災前から作業工程に変更はないが、ほたてにせよ、かきにせよ、かつてのような過密養殖で、養殖期間も長いということでは、復旧を急ぎ収入を得たい漁業者にとってはよくない。今回、養殖施設の保有台数の割当がネックであるとしても、過密を脱却する絶好のタイミングとなった(成長促進を重視する、量から質への転換)。

がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会(2018)は、コラムにおいて「定置網乗組員の完全協業への挑戦～唐丹町漁協ホタテガイ第2部会の事例～」というタイトルで本漁協のがんばる養殖業を取り上げており、その共同化の取組みに注目している(p.120)。

「唐丹町漁協ホタテガイ第2部会の参加漁業者16名は、震災前より漁協自営定置網漁業の乗組員として従事するとともに、個々に養殖業や採介藻漁業に従事していた。つまり、定置網で一定の収入を確保したうえで、個々が着業する養殖業で副収入を得るといった経営手法が採られていることで、漁業の経験が浅い漁業者でも、一定収入が保証されたもとで、養殖業の腕を磨いていける条件が与えられていた。こうした環境が、がんばる養殖が始まった際に、無理なく共同

化を受け入れる体制づくりを後押しした。同地区のホタテガイ養殖業は、従来家族経営が主体であったことから、養殖業者がライバル関係にあり、共同化が考えられなかったという。しかし、定置網漁業と養殖業を組合わせた漁業者にとっては、むしろ共同化が効率的なものとして機能しており、がんばる養殖事業に参加したことが、より一層効率的な完全協業の方向に進む契機が与えられた。定置網漁業に従事しつつ一定規模のホタテガイ養殖を営むことは、時間や労働力の制限もあり、日々の生産活動を共同で実施することが不可避となる。

本事業の共同化は、従来の唐丹町漁協のシステムを進化させた『完全協業化』の1つのモデルといえよう。漁協自営定置網の経営システムは会社組織に類似した仕組みであり、乗組員の仲間意識も強く、年齢構成も20代から60代まで幅広くバランスも良い（ちなみに定年は65歳で定年後も養殖業を続ける）。本事業における共同作業には、一家族から1名が参加すればよいと、従来まで養殖作業に参加していた家族労働者（配偶者）は、別の仕事に従事して賃金収入を得ることができたため、世帯収入は安定・増大したようである。また、事業を通じて若手と年配者のコミュニケーションが強化され、ホタテガイ養殖に対する技術面の向上にも結び付いている。現実として、事業終了後の生産実績においては、ホタテガイ第2部会の養殖業者が上位を占めている。今後は、子育て世代等のお金のかかるメンバーにはホタテ養殖業で得た収入を手厚く配分するというルールづくりに取り組んでいくとのこと。唐丹町漁協ホタテガイ第2部会の共同化の取組は、漁業が抱える経営問題、後継者問題に対する1つの回答ではなかろうか？」

以下、インタビュー調査結果を整理した。ほたては通年で生産可能と思われるが、わかめ等の合間にやっており、誰もが家族単位の水揚げ目標と同じような水準で努力するとなると、日数がかかる傾向にあり、作業プロセスにおける最良の時期も逃すことになる。結果、他の漁期に影響が及ばないようにすると、途中で切り上げるようなことになる。これまで、良くも悪くも負担感が多めにでていたのではないか。

震災後、漁場を広げて、養殖施設をどんどん増やしているということはない。漁協として従来から品質の向上にこだわりがあり、そこに労働力を集中しており、量の側面には興味がわからない。わかめは生にせよ、塩蔵にせよ肉厚で、唐丹ブランドとして誇れるくらい高品質である一方で、生産活動としては家族3人いないとさばけないレベルであるため、質へのさらなる追求がみられる状況である。

筆者は加工や販売（販路）の面についてもいくつか質問した。主力のわかめについては、加工する方が有利であることを前提にすれば、本漁協は加工部門（加工場）を整備しており、①自ら加工して出荷する、②県漁連を通じて出荷する、という2パターンがみられる。①については、出荷のほとんどは約40年の付き合いがある生活協同組合コープみらい（元市民生協さいたま）への出荷である。震災前後で販路（取引先）が大きく変わったわけではなく、その拡大が進んだわけでもない。②に関しては、既知のとおり本漁協や養殖業者（協業化スタイルを含む）の価格交渉力や、いわゆる川中・川下に与える影響は関係ない。本漁協では、天然の磯についたわかめからめかぶを取り、採取して種付けして、養殖から加工までの一貫生産となるが、わかめは生、塩蔵の両方で取扱い、組合加工場でボイル、塩蔵される。生（生

鮮物としての販売)と加工(加工品の原料としての販売)の利益率の違いを問われれば、加工の方が高いと答えるが、わかめ生産を1人でやろうとすれば、労働、設備などで劣ることになり、生鮮で出荷するということになるため漁協としてもよくないと考えているとのことである。なお、漁協幹部いわく、養殖業者が直接販路を開拓して稼いでいるという状況は承知していない。

筆者は、鮮度の維持、加工品の開発、地域ブランドの確立などをイメージしながら、付加価値を高めるための取り組みとして何が必要であるかを問うたところ、漁協幹部いわく、鮮度維持にせよ、加工の質、ブランド化にせよ、常に意識しているし、わかめではある程度実現できていると認識しているという。それらのためには様々な手法があると思われるが、これまで中期・長期計画を策定して実践していくというレベルにはなっていなかった。今でも実践がなかなか伴わず、現状維持が精一杯という状況であるなか、第三者のサポートを得ながら、漁協ホームページをリニューアルしたり、フェイスブックをスタートしたりして、商品PRや最新情報の発信などにも取り組んでおり、少しずつ行動には移している。

本漁協は定置漁業に加えて、鮭のふ化放流事業も実施している。鮭のふ化場を所有しており、大震災により甚大な被害を受けたにもかかわらず、その後の放流数は順調に推移してきた。しかし、昨年、今年(インタビュー時からみて)は不漁の影響で、半分のラインからどうなるかというレベルで、不安を感じている(被災を機に、ふ化場を2ヶ所から1ヶ所に集約した)。

本漁協の生産活動の主力はわかめ(天然・養殖)で、ほたて、こんぶ(いずれも養殖業)、あわび、うに(いずれも採介藻漁業)も対象であるが、震災後では2014年になって初めて生うにの共販を実施した(県内で最も遅いのではないかと認識している)。漁師は震災を機に大幅に減少しており、今後、マンパワーの不足問題は一層深刻になるのではないかと加工の担い手(女工)も著しく不足しているし、定置も同様であり、網の入れ替えも遅れ遅れの状況である(乗組員数はかつてと違い、縮減に歯止めがかからない状況である)。このような状況の打開策としては代替となる養殖ものがあれば、比較的最短距離で取り組めるのではないかと(有名どころでいえば、陸前高田市で取り組まれている「えぞいしかげがい」のようなもの)。別の視点では、定期開催の朝市を直販ないし近似のものとして実施しているが、他の漁協も実施していると認識しており、差別化もありえるのではないかと。イベント出張販売とかにも可能性を見出せるかもしれない。

《綾里漁協》

綾里漁協は大船渡市に所在する4つの漁協のうちの1つであり、田野畑村漁協や唐丹町漁協と同様に、いわば小規模漁協である。「がんばる養殖業」は、ほやで実施していた。今(インタビュー時)は実施していない。漁協幹部いわく、改めて協業化は向いていないことがわかった。漁師の声を聞くと、給料の差があつてなんぼのものである。今回のケースでは、努力や工夫の違いがあるにもかかわらず、公平、公平といわれることに対して不満も出てい

た。振り返ると、震災直後の局面では協業化それ自体は悪くはなかった。確かに給料がもらえるし、資材ももらえる。ただし、協業化を継続するとなると疑問である。今回、海上作業、陸上作業を含め全プロセスで協業化を実施した。この協業化によって、震災直後の危機はある程度乗り越えられた。また、「がんばる養殖業」ではないが、養殖わかめも協業体（集落の養殖組合＝漁協の下部組織）で再開した。養殖施設の台数の配分は、漁協が養殖組合単位で希望をとりまとめ、適正に配分し、その協業化による利用は各養殖組合に任せる形にした。収益分配は集落で決めてもらうため、集落ごとに異なる。

がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会（2018）は、綾里漁協前浜地域ホヤ養殖部会についても取り上げている。長文に及ぶが、実態を把握するうえで欠かせないので引用しておく。

「綾里地域のホヤ養殖経営体は、ホヤ養殖以外にもワカメ養殖や採介藻漁業を兼業している」。「ホヤ養殖は 20 年前から行われており、漁協にはホヤ部会もあった」（p.196）。「震災後、韓国が禁輸を行った後は、内販向けがメインとなり、4 年で水揚げしている（4 年物）。震災前の韓国輸出の勢いがあったころは、価格が 120～150 円/kg であった。この頃には、ハサミ込み作業、バラし作業、選別作業の際には従業員を雇用していた。震災後は価格が下がったため、雇用はしていない。震災前、ホヤ種の入手は、宮城県から買うか、個々人で地種を採苗するスタイルであった。震災後、宮城県で病気（被囊（のう）軟化症）が発生したこともあって、県の方針で宮城の種苗を購入することが禁止となった。綾里地域のホヤ養殖グループは、がんばる養殖事業の予算を使用して、共同の陸上採苗施設を用意した。このことにより、まだまだ試行錯誤の段階ではあるものの、100%の種が自前で賄える体制が整ってきた。また、個々人で地種を採苗する技術を磨いている最中でもある」（pp.196-197）。

「綾里では、漁協共販体制のもと、買人との相対取引を行っている。150g 以上、200g 以上、280～300g 以上というように、ホヤのサイズによって出荷の規格がある。150g は 50 円、200g は 100～150 円、280～300g は 120 円と、規格によっておおよその相場が決まっている。震災前は主に石巻の輸出業社との取引がメインであり、最大 25 業社が存在した。国内販売を行っている業社はそのうちの 3～5 社である。震災前、出荷先のメインは韓国であった。岩手・宮城で生産されるホヤの 8 割は韓国へ出荷されていた。当地における韓国への出荷は 3 年物のホヤがメインであった。韓国では小さいサイズ（130～140g）でも良い価格で購入をしてくれた。150g でも 110 円という価格がついたこともあった。韓国の需要は今でもかなり大きいはずである。韓国では、むき身のホヤをキムチに入れて食すると聞いている。斃死のリスクを回避するという意味でも小さいサイズを購入してくれる韓国への出荷はありがたいことであった。

対して震災後は、韓国が禁輸措置をとったこともあり、国内への販売がメインとなった。国内で利用されるホヤは大きいサイズに需要があるため、4 年物のホヤがメインである。このように震災前後で出荷サイズが大きく変わっている。大きいサイズにまで養殖を行うとすると斃死リスクが高くなる。また、宮城など他産地との競合が起こっており、販売価格の下落に大きな影響があることを感じている。今は、震災前と同様に、韓国への輸出がスムーズに行うことができた

ば良いという願望がある。特に宮城県でのホヤ養殖は生産が過剰な傾向にあり、現在は東電補償により処理が行われていると聞く。震災前は、宮城が 8,000 トンの生産体制で、対して岩手は 1,500 トンの生産であった」(p.197)。

がんばる養殖事業導入後の操業状況は、以下のとおり記載されている。「ホヤ養殖作業の数ある工程の中でも特に『共同化』を図った部分は、全員での種取り（種苗生産、沖出し）の部分と、洋上での選別、洋上からの水揚げの部分である。水揚げは毎回、3 名ずつ割り当てて、4 グループで行う体制とした。作業が容易になるように、1 グループあたりに年配と若手を割り当てた。また、各グループには平均して 50 歳の若手リーダーを据えた。各リーダーには、『今日は何時に出港する、何キロを生産する』などの段取りを決定する役割を持ってもらった」(p.199)。

事業終了後の操業状況は、次のとおりである。「グループに参加した 12 経営体は事業終了後も継続して養殖を行っている。震災後は、最大の販路であった韓国の禁輸問題が養殖ホヤの販売に影響を与えていることに加え、東電の補償問題もある。今後、東電の補償がなくなった場合、ホヤ養殖自体がなくなってしまうという危機感がある。現在も、このような特殊な事情が残っており、そちらに意識が奪われているという印象がある。今後、韓国、東電の動きがホヤ養殖業に与える影響が大きい」(p.199)。

今回の事業に対する本漁協・部会メンバーの評価は、次のとおり記載されている。「ホヤ養殖には、桁送り、油圧装置、ロープ、陸への水揚げを行うためのリフトなど、機械類の設備投資が必要である。震災後にホヤ養殖を始めたが、当初思っていたよりも設備投資が必要であった。当事業に関しては、漁協の事務量が膨大であった。事業の内容が複雑で、理解するまでにかなりの時間がかかった。普段は 1 時間で終わるような作業も、半日かかることもあった。総じて『あと付け』が多かったという印象があり、また途中で担当者を変えるような事業ではないという印象がある。特に『作業管理費』の扱いがよくわからなかった。どう書いてよいのかわからない書類もあった。事務作業をスムーズに行うために『雛形』があればよかったと思う」(pp.199-200)。

さらに、今後の展望についても次のとおり記載されている。「このまま高齢化が進んでいくと、生産者は徐々に減少していき、10 年後には生産量の減少が予想される。今後はいずれ、全ての作業が共同化されていく可能性もある。当事業で一度『共同化』を行った経験を通して、今後『ありだな』とは思った。しかしながら、現状では、種取り・洋上選別・水揚げ以外の作業は、『個人で管理』を行うという意識が強い。手をかける人、かけない人がいることなど、個々人で意識の差があることにより、『個人で管理』する意識が強くなると思う」(p.200)。

なお、以上の取組みに関わると思われるが、岩手日報 2015 年 1 月 6 日付では次のような記事がみられる。「綾里の漁業亘理孝一さん（61）は昨年 6 月、東日本大震災を乗り越え、自身初の養殖ホヤ出荷にこぎ着けた。今季は震災以降、仲間と取り組む人口採苗で育てたホヤの水揚げ時期を迎える。ワカメ、ホタテに次ぐ綾里地区の養殖業を担う『第三の主力』の

成長に、浜の再興への期待がかかる。生育期間が短いワカメの裏作として、年間を通して養殖業に取り組めるホヤ」。「2009 年生産を開始。11 年 5 月の初出荷を目前にした同年 3 月、津波で全滅した。自宅と漁船 2 隻も失った」。「ホヤも 11 年に養殖を再開したが、種付けが安定せず苦しんだ。再開後初水揚げとなった昨季は、養殖組合として震災前の 1 割程度の出荷量にとどまった。生産の本格再開を目指し 12 年、養殖者仲間と『がんばる養殖復興支援事業』を活用し人工採苗に踏み切った。挑戦が実を結ぶ今季は、昨季に比べ約 3~4 倍の出荷増が目標だ」。

筆者は、がんばる養殖業の他にもいくつか質問した。ほたてやわかめを想定して、水揚げ（生産）の全量を、共販を通して販売しているのかと問うと、ほぼ全量が生鮮として県漁連出荷となっているということであった。ただし、震災後について細部に踏み込めば、必ずしもそれだけではない。まず後述のとおり、直売所「りょうり丸」への直送がある。また、食材付きの情報誌「綾里漁協食べる通信」の存在もあげられる（ただし、後に休刊となる）¹⁹。さらに、インタビュー後となるが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う水産物の需要低下を背景に、2020 年から漁協オンラインショップが開設されている。そして、何よりも後述するように、実質的には（半）直販スタイルと呼べる、全国、東北でも有名な恋し浜グループの取り組みがあげられる。なお、本漁協は加工部門をもっていない（加工場がない）。これは歴代の組合長の方針のようである。漁協幹部いわく、加工は生産と大きく異なり、経営ノウハウ、マーケティング、取引先、専門人材育成など、いろいろな側面が要請されることによる。これには、生産（獲る）こそが漁協の第一義的な役割であるという根強い考え方がある²⁰。

また、筆者は鮮度の維持、加工品の開発、地域ブランドの確立などをイメージしながら、付加価値を高めるための取り組みとして何が必要であるか、さらに、トレーサビリティの実施や認証制度（M S C（Marine Stewardship Council）認証の地域産魚種など）取得商品などについてはどうかと問うた。これについては、いろいろ考えているが、あまり実践までに

¹⁹ 食材付きの情報誌「綾里漁協食べる通信」は 2015 年 9 月に創刊され、編集長は漁協職員の S 氏である。それは全国初の漁協単独による「食べる通信」の発行となっている。また、年 4 回の発行を目指し、送料込みで 2,570 円であり、第 1 号ではワカメ 300 ㍓が添えられた。編集長いわく、綾里漁業のコーディネーター、プロドゥーサーになっている。というのも、漁師は生産（獲ること）だけにしか関心がない。販売促進や情報発信などに消極的であり、後継者がいないのは、魅力にせよ、課題にせよ、伝わらないからではないか。どこで誰が食べるのか、誰に食べてもらいたいのかをイメージしてもらい、生産者と消費者をつなぐ役割を果たしたい。この情報誌では浜の歴史や生産現場のルポ、地元の調理方法などが記載されており、第 1 号は目標の 3 倍を超える 166 人が購読し、アワビ付きの第 2 号では 215 人に増えた。

²⁰ 漁協による養殖区画（わかめ、ほたてがい、ほや）の変更は 2 年ごとである。養殖施設の希望台数を取りまとめ、養殖区画の見直しとともに、施設の配分調整を行う。

は至っていないとのことである。そのなかで、ホームページに貼り付けているように、岩手で大きく伸びている「食べる通信」をやっている。また「JF りょうりブランドわかめ『あやひめ』」（商品パッケージ「あやひめ」は商標登録している）の関東圏での販促活動も行っている。これら是对消費者という点で可能性をもっている。

さらに、筆者は企業参入についての考えもお聞きしたところ、生産の局面ではほとんど考えていないとの回答が得られた。宮城県のような漁業構造であれば、6次産業化に位置づけて考えることができなくもないが、岩手では難しいのではないかとの見解である。それでも独自のやり方があるかもしれないが、農業とは大きく違うのではないかという認識がある。企業参入が担い手不足や生産性の向上に欠かせないと言われることは、受け入れられない。ただし、企業連携という点では、かつて次のような経験があった。①震災前にいかつり船を10隻超保有していて、大船渡港に水揚げしていたが、水揚げが集中するせいか、取引面で港にストックされて（筆者：優先的に取り扱ってもらえなかったことかもしれない）質の面で見劣りする結果となっていた。どうしようかと思っていた時、本社が長野県にある水産卸の企業が直売（市場経由でなく、築地とかでなく）で取り扱ってくれるようになり、朝水揚げしたものは次の日には売っているという状況にしてくれた。これは、密にコミュニケーションをとりながら5、6年続けてきたが、大震災となり途切れた。②直売所「りょうり丸」があげられ、しばらく取組みを続ける（居酒屋併設の新たな試みはここだけである）。

綾里漁協が2016年11月にアンテナショップ「りょうり丸」を花巻市でオープンした経緯を、漁協ホームページから抜粋した（2019年1月20日最終閲覧）。『りょうり丸』は、東日本大震災をきっかけに仲間となった綾里の漁師とダイバー、綾里漁協がタッグを組んで立ち上げた全国でも珍しいアンテナショップです。『りょうり丸』を運営する『株式会社あやかぜ』代表の佐藤寛志（通称：クマ）さんは、花巻市出身、震災直後からボランティアダイバーとして、地元の漁師とともに三陸の海の瓦礫撤去や清掃に尽力されてきた方で、『食べる通信』の協同編集長も務めています。三陸と内陸をもっとつなぎたいというコンセプトから生まれた『りょうり丸』は、綾里の浜から新鮮な海産物を毎日直送。店頭で三陸の旬のものを買ったり、綾里出身の板長が作る綾里ならではの「食」を楽しむことができます。漁協直売所が併設されている。佐藤氏が漁協に相談しに来たのがきっかけ。『あやかぜ』の設立に際しては漁協も出資している。また、役員には組合長が就任している。店内は直売、食堂、交流の各スペースで構成される。」

販売面では、直送と直送でない場合（せりや相対取引の場合）の利益率の違い（BtoBとBtoCの利益率の違い）については、本漁協の販売スタイルの独自性を見いだせば、それは筆者の表現でいう「抱き合わせ」型であろう。これはほたて（後述の恋し浜グループの取組み）を想定しているが、①県漁連の共販ルートにのりながら（落札価格は大幅に上下するので）、②同時に本漁協で「宅配（いわゆる直送・直売のことをそう呼んでいるよう）」を入札の形、例えば、発泡スチロール1箱10枚入りや15枚入りをとって取り仕切り、質に裏付けられた高めの価格での取引により、生産者の取り分（金額）を増やし、頑張りに見合っ

た成果を還元する。漁協としても労力を費やすが、その分多めの手数料を得ることができる。これが半直売化あるいは6次産業化の一部であると言われれば、そうかもしれない。

インタビューさせていただいた際に、小石浜（地区）は昔から協業化を実施していたのかどうかをお聞きしたが、協業化は実施していないという回答を得た。ただし、かつて綾里地区では、ほたてを対象に協業に関する勉強会、さらに協議会を開催していたそうである（県漁連、市役所、養殖関係者などいろいろなメンバーで、漁協としてはやりたい人がいればどうぞというスタンスだった）。小石浜は、わずかな戸数からなる集落であるが、今では恋し浜（小石浜）グループの活動は、実際、いくつかの賞を獲得したりしており、社会的評価が上がっている。若い人たちがグループで活動しはじめたが、今では年配者も取り込んでいるようである。若いと言っても、彼らもそこそこの年齢であり、また、いずれ年齢を重ねるという理由で、年配者を取りこんだシステムづくりを意識しているのではないか。ただし、漁協幹部いわく、彼らは「宅配」を拡大したいようだが、それ一本でいきつづけるというのはやや疑問である。

ここで、漁協の経営に大きく関わる点にも言及しておきたい。インタビュー時点で漁協が2年連続の赤字であり、その規模は大きくないが、漁協幹部は相当の懸念を示していた。収益の柱は定置網漁業（漁協自営）であるが、2カ統で行う定置網の水揚げが惨憺たるものであり、漁獲金額ベースであれば、ピーク時の半分にも届いていない。定置依存は以前からどうかと自問自答している一方で、やむをえないとも話していた。今のままではいけないという共通認識はある。また、その後、2018年には沿岸南部におけるまひ性貝毒の発生の長期化によるほたての出荷規制で大きな打撃を受け、秋さけ漁の不振、くろまぐろの漁獲規制もあいまって何重苦にもなっている。震災前には鮭のふ化場があり、放流事業もしていたが、それは震災の影響により地盤沈下し、復旧を断念している。つまり、ふ化場を廃止した（沿岸では、他にも漁協運営の鮭ふ化場が被災により廃止された）。今は、他の漁協（気仙川ふ化場）から卵をもってきて、稚魚で放流している。マーケット上の価格の上下変動は大きくない。なお、定置にせよ、養殖にせよ、漁業全般についても担い手が減少し、高齢化するなかで、今のやり方を続けるというのではいけない、見直すべき点を洗い出し、手をつけていく必要があるという共通認識はあるということを複数回話していた。

担い手育成について、岩手日報 2015 年 7 月 2 日付では興味深い記事が掲載されている。「綾里では、地元の漁船漁業主ら 10 人弱が『綾里漁業者育成会』を結成。県外から就漁希望者を受け入れ、成果を挙げている。第七稲荷丸（19 トン）船頭の千葉幸男会長（61）は約 10 年前から受け入れを始め、2009 年からは就業支援フェアに出展。これまで 10 人を受け入れ、綾里地区に 4 人が住み、7 人が就漁している」。「及川恵介さん（37）もその 1 人。約 10 年前、首都圏の IT 企業から転身し、14 年夏に漁協組合員の資格を取得。年末には、地区内に家を構えた」。「千葉船頭は、生産性を向上させつつ教育内容を充実させる『経済と教育の両立』を重視。長年の課題である住まいの確保にも力を入れる。漁業権取得には地元定住が条件」。「住環境が確保されなければ定着は難しい。千葉船頭は、地域内の空き家を改装

するなどし、寮の整備を進める」。「大船渡市は、漁業の担い手の住居確保につなげる補助事業を 15 年度に独自に開始。新築で上限 2 千万円、1 人当たり上限 200 万円（改築は半額）を支援する。さらに漁協が漁村活性化に向けて策定した浜の活力再生プラン、地域再生営漁計画を支援」。

新たな経営戦略の点では、岩手日報 2021 年 5 月 3 日付が注目すべき記事を掲載している。「海の『磯焼け』対策で間引きしたウニを畜養する県の実証事業が順調に進んでいる。身入りが悪く食用にならない冬場のウニを沿岸 4 漁協で昨冬から畜養したところ、一部漁協では身入りが 9 倍に向上した。今月から出荷も始まり、漁場の環境改善と未利用ウニの収益化に向けて漁業者の期待が高まっている」²¹。沿岸 4 漁協というのは、県が委託した綾里、田老町、種市、久慈市の各漁協をさし、海中や陸上養殖など、それぞれの方法で畜養している。綾里の場合、餌として生のこんぶや塩蔵わかめが与えられている。「綾里漁協は、漁港内に設けた畜養池（広さ約 500 平方メートル、深さ約 2 メートル）で約千個を囲い、塩蔵コンブなどで育てる。身入りの良さを示す生殖腺指数は 1 月に平均 2.2% だったが、3 カ月後に 10% を超えた。冬は海水温が低く成長させるのが難しいが、和田豊太郎組合長は『冬でも順調に育ってくれた。今後は個数を増やしたい』と手応えを語る。畜養ウニは出荷にこぎ着け、今月から道の駅さんりくで販売している」。今後、生産の拡大や販路の拡大など収益化が課題となることはいうまでもない²²。

「恋し浜グループ」

最後に、本漁協との関係が深い「恋し浜グループ」の活動を取り上げておく。主力魚種のほたてがいの単価低迷による危機感から、震災前の 2003 年に小規模集落の小石浜地区の若手漁業者が漁協の青年部を立ち上げて活動をスタートした。その目的は価格・収入の向上、販路の拡大、知名度の向上であった。養殖活ほたてがいを対象に、大量生産ものとの差別化

²¹ 磯焼けとは、魚介類の餌となる海藻が消失した状態をさすが、岩手沿岸では個体数が増加したうにがこんぶなどの海藻を食べ尽くし、うにの身入りやあわびの漁獲に悪影響を与えるということで問題になっている。この場合、9～10 月頃にうにの間引きが行われるが、秋口に間引きしたうには痩せているため廃棄していた。

²² 日本経済新聞 2021 年 7 月 14 日付は次のとおり説明している。「岩手県がウニを間引きして畜養する実証試験を本格化している。沿岸部では藻場が消える『磯焼け』が広がり、魚介類の生息場所が減少。このため、原因の 1 つとされるウニを間引きして太らせ、天然物が品薄となる時期に出荷する。漁業者の新たな収益源の育成と磯焼け対策の一石二鳥を狙う」。「県水産振興課によると、三陸沿岸で水揚げされる天然ウニはキタムラサキウニが多く、旬は 6～8 月。県の実証試験は漁期終了後の 2021 年 1～3 月に、綾里（大船渡市）と田老町（宮古市）、久慈市、種市（洋野町）の沿岸計 4 漁協に委託する形で行った」。「沿岸の各漁協では 9～10 月を中心にウニを間引きしている。県水産振興課は『廃棄していた間引きウニを商品化できれば、高値がつく魚介類が少ない冬場に漁業者の新たな収益源になる。間引く意欲が高まり、磯焼け対策も進む好循環が生まれるのでは』と期待する。だが、味が良く市場で評価されるウニに育てるのは難しい」。

と直接販売（垂下式養殖で丁寧につくる生ほたての価値を価格に反映）に取り組んだ。2008年に「恋し浜」を商標登録した。「恋し浜」は大船渡市小石浜地区をアレンジしたものである。県産ほたてには県漁連の共販制度があり、指定買い受け人が入札し、一括して扱われる。不況による価格低迷に苦しむなか、考え出したのが、綾里漁協を買い受け人とした直販の仕組みであった。ここでは消費者との顔の見える関係にこだわり、インターネットの活用とトレーサビリティシステム導入を通じた全国宅配事業を展開した。地域のまちづくりと連携したものがたりづくりとの連携によるブランド化も推進した²³。売り上げは事業着手時に年100万円程度であったが、震災直前には年1,000万円（全生産量の3～5%）に達した（活直販分のみ）。このプロセスでは、年齢40代の漁師のリーダーシップが大きかった。そして、震災からの復旧にあたっては、多くのボランティア（恋し浜ファン）が全国から駆けつけてくれた。

漁協は、ほたてがいを全量共販で取扱い、10日ごとに入札を行っている。ほたての稚貝は北海道から仕入れ、2年をかけて育成し、殻つきで周年出荷である。震災のかなり前から6次産業化を意識した取り組み（ほたてがいが「恋し浜ホタテ」の消費者直送）が進められており、品質重視で、新鮮で分厚い身と濃厚な甘さが特徴であり、独自の直販を典型スタイルとする。漁協の青年部が共同（協業）して、価格決定権をにぎろうとする試みである。ほたてがいの養殖場を活用し、メンバーがイベント出展し、首都圏の飲食店でも扱われるようになっている。2017年からは海中貯蔵酒造り、次いで海中貯蔵ワイン造りを地元の関連製造販売業者と連携してスタートした。夏を中心に実施する漁船クルージングで、観光客にほたてとともに楽しんでもらうことにしており、地域産業振興に大きな刺激を与えている。その後、2018年には宮城沿岸に加えて、岩手沿岸南部におけるまひ性貝毒の発生の長期化によるほたての出荷規制で大きな打撃を受けた。出荷停止中はかきを養殖施設につるしておくしかないが、育ち過ぎると値段が下がるし、死滅する懸念も出てくる。さらに、出荷しなければ（あるいは廃棄しなければ）翌年以降の種を付けられず、生産サイクルが崩れる。加工業者にも大きな影響が及ぶ。こうした困難に直面しながらも、地域の人材とコラボして、消費者との接点を大切にしながら恋し浜ブランドを提供し続けている。

《大船渡市漁協》

大船渡市漁協は、2004年7月に市内の末崎漁協、大船渡漁協、赤崎漁協が合併して誕生した。大震災前の2010年度には組合員数が1,722名（正組合員912名、准組合員810名）で、沿岸漁協のなかで最多レベルである。本漁協の漁業権エリアには、岩手県のかき、ほたて、わかめの養殖の発祥地と呼ばれるエリアが含まれており、本漁協で生産されるかきは「三陸大船渡のかき」として全国区のブランドになっている。また、わかめ、ほたても高品

²³ この頃、主に三陸沿岸を進む三陸鉄道の「小石浜駅」が「恋し浜駅」へ改名され、また、駅舎でのほたてが貝殻の絵馬が恋愛成就のストーリーとして設定された。

質で有名であり、さんまも主力魚種である。大船渡港（大船渡魚市場）は本州のトップクラスのさんまの水揚げを誇る拠点港となっており、「大船渡さんま」として全国に多くのファンを抱える。なお、大船渡市には県内では最多クラスの水産加工企業が立地し、民間によるさんま棒受網漁業や定置網漁業も盛んである。

わかめ（養殖）については刈取から湯通し、塩蔵加工および芯抜加工までの作業が2月下旬から4月に短期集中的に行われ、出荷される全量は全漁連の系統共販を通じて販売される。かき（養殖）は養殖用種苗のほぼ全数を宮城県から購入しているが、大震災により種苗供給が一時途絶えそうになった教訓から、地場採苗の取組みが開始されている。販売は主に殻付生食用、加熱用として出荷されるが、出荷先はさまざまである（県漁連の共販も含まれる）²⁴。主な出荷先は、首都圏や地方都市の中央卸売市場（例えば豊洲）である。この出荷ルートは本漁協に限ったことではなく、他の漁協も単協単位で市場を通してしているケースがあり、量・質ともに大きな差異が生じる。なお、気仙地域で出荷されるかきの出荷額の約2/3がむき身であり、10月～12月のピーク時にはむき身作業の人手不足が恒常的に生じる。ほたて（養殖）については大半が殻付またはむき身の生鮮向けのため、加工向けが主体の北海道産や青森産と比較して高値で取引される。養殖用種苗は地場採苗ならびに県内外の当年貝および半成貝の購入であるが、養殖業者の高齢化や作業の効率化の点から、手間のかからない半成貝の利用割合が高くなっている。ほたては県漁連共販の取扱いであり、10日に1回のペースで行われる入札を通じて売れた分が収入になるという仕組みである（県漁連には販売手数料が入る）。

東海新報2017年6月28日付（2面）から、本漁協の経営状況を垣間見ることができ、「大船渡市漁業協同組合（正組合員数823人）の平成29年度通常総代会は27日、赤崎町の同漁協本所で開かれた。28年度はサケなどの不漁で水揚げ計画を大きく下回ったが、経常利益として9811万6000円を計上。任期満了による役員改選も行い、岩脇組合長を再選した」。「総代会には、本人、委任状、書面合わせて総代114人が出席」。「報告によると、28年度は販売事業で採介藻漁業のウニ、アワビ、ナマコなどは海況に恵まれずに計画を下回るも、養殖漁業で価格安定に向けて積極的な販売努力を続けた結果、13億42万円の計画を上回る13億7261万円の取扱高となった。漁業自営事業は、サケ漁の不振に加え、夏漁のブリ類、マグロ類、スルメ、サバの水揚げも前年を大きく下回ったことから、2億1500万円とした水揚げ計画の72%にあたる1億5485万円にとどまった。経常利益は9811万円で、当期剰余金としては8190万円を計上。前期繰越剰余金を加えた当期末処

²⁴ 大船渡市漁協ホームページでは「生食用牡蠣、生食用殻付牡蠣、加熱調理用むき身牡蠣として、主に東京築地市場はじめ関東方面の市場へ出荷しています」、「牡蠣の生産履歴、出荷履歴、衛生検査情報、水質検査情報を開示したトレーサビリティシステムの導入を実施しています。消費者の皆様は『安全で安心、おいしい』牡蠣をお届けします」と記載されている（2018年5月24日閲覧時）。

分剰余金は 8522 万円で、利益準備金と特別積立金に計 6300 万円を充て、2252 万円を次期に繰り越した」。

大船渡市内の漁協が参画する「浜の活力再生プラン（第 2 期）」（2019～23 年度）では 1 年目他の【養殖漁業】に関しては、以下のとおり記載されている。「1 ホタテガイ養殖では、稚貝や半成員の県外依存から地産生産に移行するため、種苗採集の手法や海域、時期について確定し、本格的に取り組む。2 カキ養殖では、(1) 大船渡市漁協赤崎地区では岩ガキの夏季出荷に向け、カキ生産者による岩ガキ出荷を本格的に実施する。(2) 市場価格の安定化を図るための殻付きカキの注文出荷の取組を本格的に行う。3 ワカメ養殖では、(1) 漁協による区画漁業権取得による自営については、前年度の結果に基づき対応する。(2) 全ワカメ養殖漁業者は、芯抜き作業の自由度を確保する出荷形態について、本格的に取り組む」。かきの場合、出荷期間の拡大などによるむき身時期の平準化（冬季以外の出荷）、わかめなら広田湾漁協に学び、「後芯抜き」方式（収穫期にボイルと塩蔵加工までを行い、これらの作業ピークを外して葉と茎の分作業を行うこと）により作業の軽減を図る。

「がんばる養殖業」（2012 年度～）は、かきのみを対象とする協業スタイルであった。漁協スタッフいわく、新しい漁業がみえてくるのではないかという期待はあった。また、事業終了後でも協業の可能性は大きいとイメージしていた。実際としては、協業はあまり実践できていない。今（インタビュー時）は、プライベートになっている。これは各家庭の能力差による。協業といえるか確かではないが、それは水揚げ等のとりまとめくらいである。協業する場合は、給与の分配が難しく、誰も取り組んでいない。これくらい水揚げして、先だって給料支払いますという会社（員）的な仕組みがそもそも無理、無駄だという印象を持った。よほど資金力がないと事前払いはできないと思われる。

「がんばる養殖業」については 3 つの地区における実施グループを例示しておく。すなわち、①赤崎町の清水（しづ）地区、②赤崎町上蛸ノ浦地区、③同下蛸ノ浦地区である。協業化の構成員（経営体ベース）は、①は 11 名（総勢 25 名くらい）で、とくに収入方法では最も会社形態に近いスタイルである。収入は、家庭から何人出しても一律ではなく、参加人数が多い家庭には多く配分される。②の構成員は 4 名（総勢 13 名くらい（剥き子を含む））で、家庭の女性なども戦力となった。③の構成員は 6 名（総勢 12 名くらい）であった。

①の特徴として養殖棚は全台を全メンバーで参画する形で利用された。被災船に代わる中古船等を次々に調達していくなかで、使いやすい、あるいは使いにくい点で、適切な船もあれば、そうでない船もあるということがあげられていた²⁵。

²⁵ 岩手日報 2014 年 10 月 26 日では以下の記事が掲載されている。「清水漁港では、清水かき養殖組合の組合員や家族が、東京の築地市場などへ出荷する殻付きカキの箱詰めに精を出す」。「24 人いた組合員は 11 人にまで減少」。「同組合では、生産の共同化による養殖再建費の補助を受ける『がんばる養殖復興支

②の特徴として種苗搬入や荷揚げなど部分的な作業が協業されていた。ここは剥き身かきだが、剥き身は能力差がでる（目標値も違っている）。したがって、一部均等・一部出来高配分で給与を振り分けていた。

①と③の両地区ではそれぞれ種苗搬入から中間育成（宮城産の種苗を購入して耳吊り）、成貝出荷まで全てのプロセスを、全員で協業して作業するスタイルで実施していた。先進だったかもしれないが、スケジュール管理もうまくしていた。作業行程を作成し、目標値も設定しており、重労働は若手に回していた。海の作業は重労働になるために、海にでる人、陸（おか）でやる人など、グループの中でも役割が分担されていた。また、土・日曜日は休業という形をとったが、これについては、自分のペースでなく休みづらいといったマイナスのコメントがあった。総合的には作業は効率よく、はかどっていたのではないかと。他方、慣れてなかったことから、給与は均等配分としていた。出来高配分はできなかったわけではないが、均等が良いのではとなった。個人ごとの目標値も設定されており、個々には未達成、達成があり、従来のようにとはいかなかったかもしれないが、それなりにやる気は出ていたと思う。生産者は減っているが、水揚げは戻っていると強調していた。棚数を減らすことで、塩通し、さらには質が良くなり、結果として単価もアップしている。といっても、資材単価が上がっているため、手取りはそれほど上がっていないかもしれない。

3つの地区内でも、協業化をやる人とやらない人（参画する人としない人）がいた。「がんばる養殖業」よりも、自分の能力、技術だけで勝負したいという人がいた。当初から、事業に加わらない人もおり、この人は自己負担で基盤整備していた。初の試みなので、事業も当初はふわっとしていたと思うが、所管組織である特定非営利活動法人水産業・漁村活性化推進機構もふわっとしていたように思う。協業の効果については、出荷も協業であるため、より良いものを生産しようとなる。生産物の質のバラツキは減り、サイズの大小といった話しにもなりにくかった。新規就漁者がでてきた。被災したことが大きな要因であるが、父親メインの漁だったのが、息子がメインとなり、1人だちしたなど（会社をやめて修行し始めたなど）があげられる。

もともと近所に住んでいるので、従前全くなかったわけではないが、漁業者同士の情報共有はかなり進んだ。例えば、ロープの結び方、種の仕込み、たまの置き具合（沈ませ具合）などまで教えあうことは、今回が初めてではないか。完全に情報をオープンにすることが、今回は明らかにみられた。良い面は教えあったりしたが、解散してからは各自でできるかが問われることになる。いろいろトライアンドエラーになると思うが、この点で懸

援事業』を活用。5年以内の自立を目標に、2017年3月までは組合員が協業で養殖に取り組む」。組合長の志田秀雄さん（72）は『「共同事業を一時しのぎにはしたくない。皆が独立したときの体制づくりを考えるのが、これから一番大事』と見据える」。

念はある。協業化した時とは、全く同じことはできないと思う。だが、清水地区であれば現状からだ、上手くいっていた部分を活用できるのではないか。漁場にも良し悪しがあって、漁場の割り当ては2年に1回、まず1等地でくじ引き、次いで2等地でくじ引きとなる。赤崎地区でも2年に1回ではないか。漁場の固定化はどうか。かといって、毎年くじ引きだと、棚のかけ直し、物品関係の移動など労力が大きくなり、非効率な側面もある。今回の協業の取組みでは、個人個人でやるよりも、労働時間が減ったことが大きい効果であると強調していた。生産コストは量が同じであれば変わらないが、みんなで確認しながらとなるため、毀損する箱が少なくなり、無駄は減っている。ただし、見えないコストはあったかもしれない。機械化は効果は大きい、機械の取扱いなど一連の生産プロセスにおいて、各養殖業者で技量の差異がでる。

漁協スタッフいわく、協業化は各養殖業者の自由度ではマイナスが目立ち、給料の分配にしても、誰が取りまとめや事務作業を担うのかが問題となる。協業体（協業化）の適正規模は10人くらいがほどよい規模ではないかということであった。1ヶ所で作業しているわけではないため、建物（棟）や設備などの性格なり、配置なりによるが、キャパシティといった点から10人くらいが最適ではないか。その他ではメンバー構成において、年齢的にいろいろ混ざっていればより良いと個人的には思うということであった。

筆者は、「がんばる養殖業」にも関連するかきの生産に関して追加の質問をいくらかぶつけてみた。かきは「受注発注方式」にもとづいて生産する。つまり、市場からのニーズを受けてから確保（漁）スタートということである。ニーズに「応えられる」ことが価格交渉の意味合いをもつ。本漁協ではまとまった量を集められる。こっちの人はどう、あっちの人はどうと、出荷できるできない、いろいろ個人間のやりとりがある。各家庭で能力も違うため、算定コストを用いて、事前の動向をつかんで、出荷する朝までやりとりすることもある。ケースによっては、当日朝のニーズであっても、今回の出荷は目をつぶってもらって次回は聞くよという話しになる。かきのメリットとしては、手間がかかるが、海へ戻せてやり直しがきく。全て捌けなかったら海に戻せる（出荷の発泡スチロールにフタをすると、もうどうにもならない）。ロス覚悟とはならず、ロス分まで出荷すると後につながらない。漁協であれば、取扱い養殖ものが生協に流れていると思われるかもしれないが、市場からの出荷物の行き先はわかりづらいものの、本漁協のものは生協には行っていないことはわかっている。出荷内容は生食用、フライ用、CAS（Cells Alive System）などである。基本的に漁協としては生鮮で出荷となる。直接小売店・消費者にはいけないが、見知らぬ業者の出入り、もっとシビアに価格対応というイメージがある。結局は荷受けを経ていつものルートになるかもしれない。あるいは漁協の性格を読まれて、もうこれからそういう態度ですねと敬遠される。市場取引日とバッティングするとだめである。赤崎地区のかきやわかめは質が良くて高いなりに売りにくいことがある。

「三陸大船渡のかき」の特徴の一つに、スーパー等で流通する平均サイズより格段に大きいこと（巨大サイズ）があげられる。それは市場価格で1個150円（税抜き）の買い取り

となっており、最終販売価格は 450 円程度であることを聞いた。漁協スタッフいわく、本音としては高級志向者にせよ、もっと安く売ってもよいという感覚はあるということだが、この点について、筆者は、都市住民にとっては、もっと高くても買うだろうという認識があり、ギャップを生んでいないかという懸念が生じた。漁協スタッフは補足しながら、現状としては業務用向けであるため、個人向けならダイレクトになるが、販路は狭いのでネガティブになってしまう。やりようなんだろうという断りを入れたうえで、SNS（ソーシャルネットワークサービス）を利用すれば良いのですかねとつぶやいた。また、単価が高いので売りづらいという側面があってもコメントされていた。では、海外に販路を見いださないのかとお聞きしたら、特段の返答はなかった。大船渡市内でもあまり出回っておらず、漁協スタッフ自身でも小さいものを食べており、また、小さいものを多く目にしており、市内で取り扱う飲食店も一部しか知らないということであった。高齢の養殖業者は、2 年で日本一大きなかきを生産するといったような考え方をもとに、いかに大きくて身がつまった良いものをつくるかに集中してきた。しかし、中堅は、安くさばけて大衆向けには売りやすいという理由で、とにかく回転率、生産性をあげて、小さくて水分たっぷりで、数多くさばいていくというスタンスで良いのではないかと思っている。水分たっぷりでは焼くと縮むが、良質のカキは煮ても、焼いてもあまり縮まらなと強調していた。個人的には高齢の漁業者の考え方に賛成であるとのことであった。

なお、かきの水揚げ金額等は震災前の水準に戻っている。また、漁場は元の状態となっている。生産者は減り、棚数も減っているが、他方で、塩通しを良くした結果、質が上がっており、とくに殻付きは価格も上がっている。互いに教えあって技術も、環境も改良していた。資材高騰や品不足に直面しているが、ご祝儀相場もあつてか、価格は上がっている。

また、筆者は空き漁場の有無についてもお聞きした。漁協スタッフいわく、空き漁場はない。ただし、掛ける本数の調整しだいであるがということである。ロープが長過ぎになっているケースがあると聞いたことはあるが、注意喚起レベルといったことではないか。震災後、確実に過密養殖はないと認識している。

民間企業参入は、年配の人をシルバー人材センターみたいに雇って作業してもらうとか、個人的には良いのではないかと考えている。1 等漁場ばかりが占めるとかはありえないと思う。

大船渡市ホームページでは、市が 2018 年度に漁業就業を促す補助制度「意欲ある浜の担い手支援事業」をスタートさせている²⁶。新規就労者に支給する補助金の一部を漁協に求め、定着に向けた漁協の細やかなサポートを期待する狙いである。補助対象は年間 150 日以上漁業に従事する 15～49 歳の人で、移住者らの「新規就業型」と、漁業者の子を想定した「後

²⁶ 大船渡市ホームページ・「大船渡市意欲ある浜の担い手支援事業費補助金について」
(<https://www.city.ofunato.iwate.jp/soshiki/suisan/18438.html> 最終閲覧 2019 年 12 月 10 日)

継ぎ就業型」が設定されている。新規就業型は養殖漁業を対象に奨励支援金 50 万円、資機材整備支援金 50 万円が 1 回限りで支給される。さらに、年間 150 万円の生活支援金が最長 2 年間支給される。漁船漁業や定置漁業は対象外である。後継ぎ型は奨励支援金 50 万円が 1 回限りで支給される。さらに、年間 60 万円の生活支援金が最長 2 年間支給される。漁船漁業と定置漁業にも奨励支援金 50 万円が支給される。後継ぎ型は親等の養殖施設などが使えるため資機材整備支援金は設けられていない。市が漁協に補助負担の一部共有を持ち込んだという解釈ができるとすれば、共有スタイルは特徴的かもしれない。実績として 2018 年度は 2 名に補助を行った²⁷。

《岩手県漁業協同組合連合会》

岩手県漁業協同組合連合会（以下、県漁連）は文字通り漁協の連合体であり、とくに沿海地区の漁協全体の発展に寄与するための組織である。単協（各漁協）が県漁連の組合員であるから、単協のための組織と言い換えることもできる。本所は盛岡市に所在し、隣接する矢巾町に冷凍工場、沿岸に複数の支所がある。他の単協と同様に、購買、販売、指導などの各事業を実施し、共販を手掛けている。県漁連の所掌範囲を詳述すれば、資源管理にせよ、共販にせよ、規格のように県内統一が望ましい場合がある。また、購買や販促であれば、単協に比してスケールメリットが作用する。共販に関してはわかめが対象となり、統一ブランドとして品質認証を行っており、「認証 三陸 岩手わかめ JF 岩手漁連」というマークが貼り付けられる。こんぶなどの海藻はほぼ全量レベルが対象である。その他にもあわびなどがあげられる。こうした範囲で、資源管理も主導している。担い手確保・育成、生産指導、販売支援などさまざまな面で実態としては県が普及員（水産業普及指導員）を所管していることから単協に向き合っており、本当は県漁連として担いたいところであることを吐露していた。他方、海藻系をさすと思われるが、種苗確保はもともと行っていた。ただし、利用が増え、地元だけでは賄えなくなったために、一部単協では、今は北海道から仕入れている。かきは、単協が市場向けに独自に担っているので、共販ではない。魚系は単協で担っている。こうした役割の分担は歴史的経緯であり、海藻系のやりくりのために県漁連が立ち上がったことによる。

大震災以降、復興をなし遂げようと、ブランド化、輸出促進などのために、県が一時的に

²⁷大船渡市のホームページ・「漁業担い手確保支援事業について」

(<https://www.city.ofunato.iwate.jp/soshiki/suisan/265.html> 最終閲覧 2021 年 9 月 4 日)

には次のことが記載されている。「漁業に携わる人材の確保を支援するため、漁業者が市外から漁業に従事する雇用者を確保するために行う宿舍整備等に対して支援します」。補助対象者＝市内で漁業を営む個人、法人、団体または市内漁協。いわて水産アカデミー研修生。補助対象者が転入雇用者を居住させるために行う宿舍整備費に対して補助。

旗振り役を果たしたことがあるが、パフォーマンス的なところがあったかどうかはともかく、それらに県漁連はほとんど関与していない。震災後少し経ってからであるが、単協における協業化の持続性が大々的にはみられなくなってきたことを把握していたが、高い生産性をマネジメントする人が少ないのがどうかと思っていた。結局、県漁連として手広く仕事ができない、できる条件にない（筆者としてはもともとなのか、以前は主導できたのかに興味があったが、お聞きすることはできなかった）。復興に際して、地域によって漁協依存度が違っており、漁業、漁協の復興を評価すると言われても難しいところである。ただし、本質的には、何よりも生産第一、この点がポイントになるということであった。取引額は今ピークにあると認識している。安定的な供給が最重視されるであろうが、漁業者、養殖業者にとっては良いのではないか。過密にするかどうかとかは単協の所掌範囲であるが、震災からの復旧、復興にあたって、そのような漁協はないのではないか。価格面となれば、共販・入札が採用されているから、上がりすぎて加工業、消費者が苦しくなっても、県漁連として何もできないのが実状であると強調していた。筆者も、たとえ県であっても単価面ではそれほど政策を打てないのではないかと感じるころであった。県漁連幹部いわく、震災直後の復旧過程よりも、今の方が共販から外れるとか、現場で変化がより起こりうると認識しており、この点は心配しているところである。

県漁連の経営状況に関しては、詳細なデータ（とくに時系列で連続性のあるもの）を入手することができたわけではないが、以下のとおり整理することができる（表 6）。経営状況は震災前から安定していたが、大震災後もかなり優れた内容となっている。販売事業取扱額は 2014 年度 81.1 億円、15 年度 97.8 億円、16 年度 91.8 億円、17 年度 92.3 億円、18 年度 84.4 億円であり、漁業（水産業）という性格からいえば、上下変動が激しいといえるかどうかは微妙なところである。この点に関しては、豊漁であっても単価が急落する場合もあり、その逆もあり、安定的であるにこしたことはないが、現実にはなかなかそうならない。養殖わかめの共販（県漁連）の数量は、震災前の 7 割と 2012 年度以降で大きな変化はない。あわびの共販（県漁連）の数量は震災以降、上下変動が激しく、震災前の水準となった年度もある。わかめとあわびの共販実績は表 7 のとおりである。いずれも単価高の影響を大きく受けている状況であるといえる²⁸。

なお、2010 年の共販実績（単位は㍑、万円の順）は養殖生わかめ 1,382、13,382、養殖湯通し塩蔵わかめ 1,608、113,557、天然生わかめ 312、3,746、天然湯通し塩蔵わかめ 7、370、天然干こんぶ 216、18,188、あわび 354、318,180、かき（むき身）49、6,857、かき（殻付き）413、2,076、生うに 136、83,985、殻付きうに 112、7,034、鮮魚類不明、2,791、合計不明、948,271 である。

²⁸ 岩手、宮城両県のわかめの漁協系統共販は、漁業者生産のほぼ全量近くをカバーしているので、生産量、価格等は概ね実態を示している。

表6 岩手県漁連の事業成績ならびに財産および損益の状況

(千円)				
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
事業利益	△10,387	75,868	75,276	59,790
経常利益	12,992	132,482	99,523	81,787
当期剰余金	44,591	75,819	68,815	50,053
総資産	3,511,596	4,016,512	4,047,652	4,311,200
純資産	1,382,027	1,474,846	1,559,661	1,626,014
総取扱高	12,610,044	13,562,844	12,570,925	13,454,807
石油類供給高	2,630,872	1,738,896	1,551,019	1,789,689
資材類供給高	574,385	488,371	464,620	523,224
受託販売取扱高	8,109,101	9,781,880	9,176,159	9,229,670
冷凍冷蔵取扱高	1,295,686	1,553,697	1,379,127	1,912,224

(出所) 岩手県漁連「業務報告書」(2017年度版) p.4の表より筆者作成。

表7 岩手県の養殖わかめ仕向別・年次別共販実績(平均単価:円/kg)の推移

		2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
わかめ	生わかめ	81	104	109	103	142	145	87	72	83	102	126
	湯通し塩蔵わかめ	710	1,433	882	806	1,175	1,306	632	609	782	1,387	1,286
	干わかめ	1,804	1,731	1,652	1,683	2,169	-	2,268	2,605	1,957	1,490	2,929
	あわび	78,138	48,734	61,635	93,536	130,797	73,075	91,133	88,235	99,425	72,975	81,202

(注) 岩手県漁連共販実績ベース。

(出所) 岩手県漁連提供資料より筆者作成。

これに対して、岩手日報 2021 年 6 月 18 日付けでは、状況が一変したことを伝えている。県漁連は「17 日、盛岡市で 2021 年度通常総会を開き、当期損失金 2158 万円（前年度は 4870 万円の当期剰余金）を計上した 20 年度業務報告を承認した。赤字は東日本大震災の影響があった 11 年度以来。不漁に加え、新型コロナウイルス禍の需要減退が直撃し、販売事業が落ち込んだ」。「事業損失は 4046 万円（前年度は 2245 万円の事業利益）、経常損失は 2508 万円（同 5030 万円の経常利益）だった。前年度の繰り越しを含め、当期未処分剰余金は 1015 万円となり、全額を次期に繰り越した。販売事業の取扱高は 61 億 1467 万円（前年度比 29.8%減）。ワカメなどの海藻類が 33 億 4326 万円（同 28.4%減）、アワビやウニなどの貝類が 27 億 331 万円（同 32.5%減）と大幅に減少した。主力の塩蔵ワカメ、アワビ、ウ

ニともにコロナ禍の需要減退で単価が伸び悩んだ。アワビの水揚げ量は餌となる海藻の不足によって 109 トン（同 18.2%減）と過去最低に低迷。ウニは口開け回数を減らしたこともあり、生ウニの取扱数量は 75 トン（同 15.2%減）となった。21 年度は販売事業の取扱高 82 億円を目標とする」。

県漁連共販の水産物は、次のようなプロセスである。沿岸の漁港等に陸揚げ→漁港内などで洗浄、殻むき、加工など一定められた場所に集荷され、県漁連指定の買受け人へ引き渡し→買受け人ごとの販売ルートで、首都圏など各地へ移送。各漁協が買取り、自営加工して漁協ブランドとして販売、相対取引などの販売チャネルもある。

県漁連として付加価値を高める取組みについてお聞きしたところ、生よりは塩漬け、干しとかが良いと思っているそうである。三陸岩手わかめ認証制度（「認証 三陸 岩手わかめ JF 岩手漁連」）で品質を担保しており、単協、民間加工業者のいずれの商品にも適用されている。県漁連が、岩手県で水揚げされた一等級のわかめを認証する制度である。消費者が安心して買ってもらえるようになっている。原料を単協から調達し、製造者「県漁連盛岡冷凍工場」の商品も取り扱っている。

また、漁業者が価格決定権を持つにはどうすればよいのかもお聞きした。共販の枠組みを前提とする限り、漁業者に代わって単協、県漁連がしっかり交渉するということになる。なお、県内の産地市場における買参権取得の資格要件や、地元の仲買人が優先される条件については、個々の市場でやりくりしており、県漁連は全く関与していない。

さらに、協業化の可能性についても質問した。若い人は教えてもらってどんどん力をつけると、協業化から離れたくなるだろう。年配者どうしなら続く可能性があるかもしれないが、年齢からいえば長期にわたることにはならないかもしれない。広田湾漁協のわかめ養殖は協業化のケースとして震災前から行われていると認識しているが、他地区に普及しているかといえば、そうでない。この実状からいえば、「可能性は高い」とはいいにくいのではないか。ちなみに広田湾漁協のわかめは共販の下で出荷している。以上のことから、継続性の点では難しいとならないかということであった。

県漁連と県の関係もお聞きした。大震災以降、県は県漁連、単協の声（要望等）をよく聞いてくれていると強調されていた。とくに単協は自ら生産から販売まで手掛けており、市場（の動向）をよく知っている。もちろん、県漁連も生産から販売まで見通して、県に声を届けるようにしている。

宮城と違って、なぜ岩手県では、生産組合等の新たな組織（組合）が増えなかったのかと質問した。宮城そのものも少ないレベルであるかもしれないが、より多くの事例があるため、この点からいえば、社会経済的条件、漁業組織の形態も違うし、このあたりが影響しているのではないか。この点を宮城スタイルとすれば、一方的に積極的に評価できるものなのか、丁寧に検討した方がよいのではないだろうか。異分子というか、新たな試みというか、表現はともかく、そのようなケースが押し出される形でやむを得ずなのか。そうした動きを県が可能性を見いだす形で国に働きかけ制度改正にこぎつけたのか。当該団体の目的の違いも

あろうし、再建を急ぐためにあまり長期的なことを考えずに踏み切ったかもしれない。しかし、大半が赤字になり、経営困難であれば、先進ともいえないだろう。岩手では単協がしっかりしており、震災以降かもしれないが、柔軟性を持つようになって、結局、組合の下で動いてもたいして違いはないため、全く別の組織まではよいかとなったかもしれない。

資源管理については、県の方が取り組んでいる印象を受ける。ただ、単協や地域の実態や要望を踏まえて、県漁連が県に働き掛けて政策的に、この魚種は〇〇という制限を採用して欲しい、欲しくないというのはありうるかもしれない²⁹。

筆者は県漁連という広域組織に鑑みて、輸出の動向にも関心を持っていたが、インタビューではお聞きすることができなかった。とはいえ、日本経済新聞 2015 年 4 月 15 日付は以下の記事を掲載している。県漁連は「ヤマト運輸と組み、香港への水産物輸出に乗り出した。ヤマトが香港で開設したインターネット通販サイトに秋サケの加工品『鮭三味（さけざんまい）』（運賃込み 1 箱 6500 円）を掲載し、国際クール便で 1 箱から配達する。鮭三味は岩手で漁獲したサケを甘塩、みりん、粕（かす）、西京漬け、三升漬けの 5 種類に味付けした商品で、1 箱に 5 種類の味が 2 切れずつ、計 10 切れ入っている。香港の日本料理店などに鮭三味を PR している。まず月間 20 箱の出荷を目指しており『反応を見ながら 50～100 箱に増やしていきたい』（同漁連）という。14 日、県漁連盛岡冷凍工場（岩手県矢巾町）で宅配便トラックの出発式があった」。「県漁連に段ボールの費用助成や魚箱の寄贈などをしてきた農林中央金庫がヤマトとの連携を仲介した。同金庫は今回、鮭三味の中国語リーフレット千部の作成費約 80 万円も助成した」。ただし、時系列としては 2015 年以降、鮭の不漁は深刻になるばかりであり、この取り組みが継続されているかはあまり期待できないかもしれない。

²⁹ 岩手県ホームページ・「資源管理について」欄

(<https://www.pref.iwate.jp/sangyoukoyou/suisan/suisanbutsu/saibai/1008492.html> 最終閲覧 2016 年 4 月 15 日) には以下の記載がみられる。「現在、全国的に、水揚げしても価格の安い小さい魚を『とらない』『売らない』『食べない』といった漁業者の取組み（資源管理）がなされています。岩手県では、漁業者、漁業者団体が岩手県資源管理型漁業実践漁業者協議会を設置し、積極的に資源管理に取り組んでいます。ヒラメについては、資源保護のため、岩手海区漁業調整委員会指示により採捕制限がなされ、全長 30 センチ未満のヒラメは採捕が禁止されています（制限の期間は毎年 10 月 1 日から翌年 9 月 30 日まで）。また、平成 13 年には「岩手県マコガレイ資源管理計画」を、さらに平成 18 年には「岩手県アイナメ資源管理計画」を策定し、全長 20 センチ未満のマコガレイ及び全長 25 センチ未満のアイナメは再放流することとしています。他にも網目制限や禁止区域設定などに自主的に取り組んでいます。この取組みは、漁業者だけが行っても不十分ですので、小さい魚の保護についても遊漁者の皆様の協力をお願いします」。県は魚類の資源管理計画を策定しており、ひらめは 1996 年 8 月から、まこがれいは 2001 年 8 月から、全長制限等の自主規制に取り組んでいる。また、後にあいなめやみずだこ（2006 年 8 月～）も加わっている。

《大槌いかつり漁業生産組合》

大槌いかつり漁業生産組合（以下、いかつり生産組合と略称する）は、2011年8月に設立された。したがって、大震災後に限定すれば、その設立は後述の三陸漁業生産組合より早く、県沿岸の「初」の漁業生産組合ということになる³⁰。自宅が兼事務所になっており、メンバーの名字は同じものばかりであるため、親戚ということも考えられる。震災前も同じようなメンバーで漁を行っていたとのことであるが、震災後に親戚等で人集めを行い、組合化した側面が垣間見える。とはいえ、漁業生産組合は漁業者により構成される組合法人であるが、実際、メンバーの中にはうに漁を行っていた方がおり、漁業者の要件を満たすケースがあった。

漁業生産組合の設立経緯は、次のとおりである。組合長らは大震災により漁船を流失しており、それを高率の公的補助を利用して買い替える時に、漁協あるいは生産組合の下で手続きしなければ補助を受けられないと言われた。組合長いわく、我々だけが一定人数を集めて生産組合まで至ったという結果だと認識している。実際、漁協が大震災後に機能していなかったことも横目にみながら、県広域振興局のスタッフと協議するなかで、自ずから方向性が決まったようなものだとコメントしていた。確か2011年8月までが手続きのリミットだったため、それに間に合い、結果8月の設立になったようである。そもそも漁協とは付き合いがなく、念頭になかった。また、いか釣りにおいても水揚げで漁協には扱ってもらえるわけでもないということである。

漁船のメンバーは9、10人くらい（インドネシアの外国労働者も含む）。インタビュー時でも、組合長いわく、漁業生産組合に加えて有限会社、合同会社などについて、法制度的な側面はある程度わかっているけども、実務上、違いはそれほどないように思う。また、我々は1艘で仕事をしており、何かを個別ではなく共同で事業を行っているとかではないため、メリットを感じないかもしれない。共同でエサを仕入れており、コスト縮減ができているとかがないため、そのようなコメントになるかもしれない。そうしたなか、メリットをしいてあげれば、公的支援を申請するにあたって優遇されるくらいかということである。公的支援といっても、組合としては、これまで給料面での補助申請くらいで（支援してもらえるので）、「経営〇〇補助」を司法書士で代筆してもらって利用したくらいであった。生産組合になったことについて漁業者の反応はといわれても、県内ではいかつり漁船でいえば「うち」だけ

³⁰ 漁業生産組合の根拠法は水産業協同組合法（以下、水協法）である。最低組合員数は7人以上と定められているが、特例措置等により引き下げられている。漁業生産組合といっても、県内は定置であればいくつかあり、また、「岩泉」、「早池峰淡水」、「金田一ティラピア」のように内陸のケースでもある（淡水系）。理論的には、組合方式による活動の効果としては、社会保険（福利厚生）の充実、情報・相談機能（共有）向上、（広報・販売など）PRコストの低下などがありうる。

なので何ともいえないということであった。

いかつり生産組合は「いかつり」という文字通り、赤いかやするめいかなどいか全般を漁の対象とする。出漁期は5月連休後（5月1日解禁）から2月（したがって3月、4月だけが漁閑期）までである。その具体的な作業スケジュールは、赤いか＝太平洋（7月、8月まで）→真いか＝日本近海（40日くらいのスパンで出港・帰港、～年内）→赤いか＝太平洋（～2月）あるいは真いかの継続（～2月末）である。水揚げ地は主に八戸なので、大槌には帰ってこない³¹。1ヶ月半～2ヶ月のサイクルで、水揚げ→エサの準備・荷物段取りとかを数日でこなしてすぐ出漁となる。自宅に戻らないという意味で10ヶ月間の出漁となり、船上では12時間の2交代制を基本とし、休日はしけ等の理由により決められる。漁閑期は休暇として扱われ、その点で休暇は非常に少ないとは必ずしも言えないかもしれない。いか釣り漁としては少数派の中型船（200ト）なので、こういう出漁スタイルとなるようである。県内で多数派は小型船であり、それは近海漁なので頻繁に帰港している（大槌町内には小型でも存在しないかもしれない）。なお、インターネット上の求人募集では賃金として最低保証1ヶ月30万円（年間10ヶ月分のみ）という条件で出ている（2021年時点）。

かつては大槌でもいか釣り中型は6艘くらいあって、漁協も取り扱っていたようであるが、冷凍船（水揚げしたらすぐ冷凍する）ともなると今は1軒のみである。地域ではかつてまぐろ船を手掛けており、経営打開のためにいか釣りもやっていた漁家が多かったが、いかが安すぎて赤字の積み増しとなって同時期にやめていった（国の減船対策もあって、減船すればおカネ＝補助金だが、要は手付金をもらえたのでやめた）。組合長いわく、自らの船がいかつりで1軒のみとなって、インタビュー時で7、8年経ったと回想されていた。なお、インタビュー時は43歳である（25歳でUターン）。弟も漁師である。もともと母と息子で漁を行っていたが、2013年に母が亡くなり、息子の妻と姉が事務をやりくりするようになっている。もともとその妻は漁には関わっていなかったもので、姉に聞きながら事務を担っている状況である。組合長自身は3月、4月のオフシーズンでも不在にすることが多い。いか釣りということから、八戸に関連の仕事で行っていたり、船整備（メンテナンス）のために世話になっている造船会社がある気仙沼に行ったりしているそうである。

いかつり生産組合は加工、販売まではやっていない。組合長いわく、できるのであればやりたい。しかし、加工であれば、船上でひと手間いるし、さらに、販売となれば、漁協のようなまとまった組織が仲介してくれないと独自で販路を開拓しなければならない。そこまでいくと、さらにひと手間となり、労力等の負担が増えるばかりである。いか釣りはどうし

³¹ 八戸港はいかの水揚げ量が全国トップクラスであり、「いか」のまちづくりの取り組みも盛んである。八戸港は1960年の特定第3種漁港指定を契機に、魚市場の整備や背後施設の建設等、水産都市としての基盤整備が進められ、いかは近海・日本海のするめいか、北太平洋のあかいか、ペルー沖のあめりかおおかいかなどが水揚げされ、少なくとも1960年代以降、長年にわたって水揚げ日本一を記録している。

でも人手不足となる。さんまトロール船は毎日帰港するため、我々よりも人気があるのではないかということであった。組合長は八戸にもいかつり漁業生産組合が 1 軒だけあって、連絡はとりあっているとコメントされが、筆者の調査した限りでは、八戸柔魚釣船頭組合（いかつりせんどう）のことをさすのかと思いつつも確信を持ってないままである。

大震災以降というよりも、震災前から水揚げは上がってきている。流失した前の船は 30 年も乗り込んでいて設備も古かった。また、借金も残っていた。震災からの復旧による効果は次のとおりである。①新船で冷凍能力や設備能力があがった。例えば、レーダー（魚探）、ソナーもあり、性能があがっている。②経営管理がリセットされたので、安定的にやりくりできている。会計規模は 2016 年で 2.1 億円（例外的かもしれないが、組合長いわく儲けたよとのこと）である。2015 年のそれは 1.5～1.6 億円で、これが平均的で、収支トントンだった。技術面ではメンバー間でやりくりできている。課題といえば、洋上作業の確保であり、一夜干し、一夜漬けを手掛けたいが船上での加工作業を要する。しかし、凍結・冷凍作業をするだけでしんどいのが実状である。仮に手掛けるとしても、自分たちの 1 艘だけがやるということで、それほど付加価値が上がらないかもしれない。八戸にはいかつり団体あるので（そこからインドネシア人の外国労働者も紹介してもらっている）、そこに水揚げしている。最も水揚げ条件がよく、組合として準組合員にもなっている（筆者はその団体を把握できなかった）。日本ではいか釣りは数量（水揚げ）が減っており（水揚げ金額でカバーされている状況）、八戸とて厳しい状況になっているので、懸念材料は小さくないということであった。

《三陸漁業生産組合》

漁業生産組合とは、生産面における労働の共同化を目的として設立された漁民の団体であり、漁協との違いは、水協法第 18 条第一項から第三項に記載されている。ここでのポイントは、「共同化」ということになる。三陸漁業生産組合は、6 次産業化を目指す大船渡市と釜石市の若手・中堅漁師の 10 人で、2012 年 5 月に設立した。それは、岩手沿岸では大槌いかつり漁業生産組合と並んで、大震災以降に設立された、数少ない漁業生産組合である。

インタビューした前組合長（初代組合長）は 2016 年春に組合長をやめ、組合からも離れた。インタビュー時は越喜来漁師合同会社（以下、合同会社と略称する）のスタッフであり、三陸漁業生産組合時代以降を振り返っていただいた。合同会社は漁師仲間で立ち上げたが、スタッフは計 3 人、すなわち社長とそのパートナー、そして前組合長である。諸事情から、実質的に漁を行っているのは、前組合長だけである。合同会社の当初、つぶ貝（生食できる巻貝の一種で、地元で「けつぶ」、「さくらがい」と呼ばれる）をつぶして食べやすくするやり方で大量に生産したが、結局、在庫を抱えてしまった（何百万円の損失とまではいかず良かったとのこと）。他方で、未利用資源という理由で、夏限定のしらいとまきばい（巻貝の一種）はよく売れた。今（インタビュー時）、定期検査を行ったうえで、ムール貝を首都圏に供給している。過去の損失の回収のため、もうける術をどうするかで頭は一杯である。未

回収分は、具体的には 50 万円ほどある。ムール貝で月 60 万円ずつ売っており、ほたても 5 ヶ所からの定量取り引きを行っている。三陸漁業生産組合時から、法人名では認められなくても、個人単位（自分）で養殖分の販路を開拓して売っている。それでも三陸漁業生産組合時は、他の組織から批判があった。組合時もそうだが、一度も漁協を通して販売していないに等しい。ただし、わかめだけは漁協が買い取ってくれた。というのも、わかめであれば、漁協にとって販売上、メリットがあることによる。

次に、三陸漁業生産組合の出発点、すなわち、設立経緯を整理する。後に詳述するとおり、公益財団法人ヤマト福祉財団（東京都）の助成金交付の条件として、漁業生産組合が前提となっていた³²。定款については漁船漁業だけを記載し、その付帯事業と付記しておいた。我々は全ての漁業を記載したかったが、市等からいろいろ言われた（当初、養殖とかいろいろ記載したが、削れと言われて、付帯事業と記載して、これで販売もするとなった）。結局、組織にとっては現実的には、安定してとれ、よく売れる養殖ができないから衰退ぎみになっていく。養殖をやると、水産庁にせよ、県にせよ、良い顔をしなかったのではないか。養殖は水揚げしてすぐ売れば、稼げるのはみんな知っていた。勝負は質と鮮度になるなかで、漁協（共販）とか通すから鮮度が落ちるし、質も担保されない。わかっているけどできない歯がゆさがあって何とかしたかった。

生産組合になれば、税が低めに設定されているために助かる。法人だと、船をだして定置（網）でもさんまでも可能であり、流通も、販売もできる。漁協の年配（年寄）の幹部は表向きとして協業は反対であるが、年配（年寄）の組合員は、漁師生活を延命できるので、協業に賛成しているような印象を受けていた。漁協とは関係なく、仕事をするのであれば、通常、漁師が個人単位で、漁に出て、出荷手続きすることに加えて、魚をトラックに積んで出張販売やイベント販売までやるとなれば、正直しんどいのではないかと思う。かといって、大きな法人、会社の単位で商談会、出展会とかに行く、あるいは漁協の一員として行くのとは少し違うような気もしていた。組織としてほどよい規模であると思っていた。この組合もそうだが、つぶ貝にせよ、むき身かきにせよ、「むき身」作業には女性スタッフ（漁師の妻）を確保しなければならなかった。作業の機械化は品質やコストなど多少なくない点で難しい。組織が大きくなれば、技術を要する殻むきをする、むき子と呼ばれる作業員を雇用するということになるだろうが、生産量はむき身作業量に大きく規定される。

次に、河北新報 2014 年 3 月 2 日付を手がかりにして、三陸漁業生産組合の活動の初期に戻ってみる。漁協の共販では良いものも悪いものも一緒くたにされ、前組合長いわく、その点が許容できない。「組合員 10 人全員の船がそろったのは 13 年 10 月。加工にも慣れ、本格始動はこれから。インターネット、カタログ販売、飲食店への直接納入などルートは確保したが、一層の販路開拓が課題だ」。「越喜来漁港に近い真新しい加工場。漁師の妻たちがツ

³² 三陸漁業生産組合はヤマト福祉財団の「東日本大震災 生活・産業基盤復興再生募金」の第 5 次助成先に決定していたので、この資金であったと思われる。その対象は、製氷冷凍荷捌き施設の整備に加えて、高鮮度な水揚げを可能にする機器設備、漁具資材、漁船、車両の購入向けであった。

ズ貝を機械に入れ、身むきに精を出す。特産の甘辛煮の原料になる。三陸漁業生産組合（大船渡市）が民間財団から 1 億 7000 万円の資金提供を受け、2013 年 5 月に建設した。冷凍施設や製氷機を備える」。

「『震災前から高齢化は進んでいた。もうかる漁業に変えないと、担い手がいなくなる』と滝沢英喜組合長（57）。全量ではないが、水揚げした水産物の加工、販売までを手掛ける。売り上げの 5～10%を組合に納め、残りは漁獲した漁師の元に入る。市場より高く売れ、個人の収入は増えた。商品には組合員 10 人が並ぶ写真のシールが貼られる。滝沢組合長は『今までは市場の価格に一喜一憂するだけだった。買ってもらえるかどうかは自己責任。売った分は利益になるから頑張れる』と話す」。

三陸漁業生産組合は初期に、ヤマト福祉財団などから資金の協力を受け、同じ大船渡市の越喜来地区で水産物ネット販売を手掛ける「有限会社三陸とれたて市場」（2001 年創業）と連携している。6 次産業化を目指していることは既述したが、その他にも外部の助成を受けたことが活動の推進源となり、取引先に水揚げ場所や日時などの情報を提示し、魚介物のトレーサビリティ（生産流通履歴）にも取り組んでいる。

日本経済新聞 2016 年 1 月 31 日付を頼りに、時間を少し進めると、組合長（当時）の滝沢は自分たちも、もうかる漁業をやらないとダメだということで、（組合結成後）「最初の漁で使ったのは岩に打ち上げられていた親戚の船。ツブ貝を売り、再開を喜び合った。組合をつくったのはエサの購入や配送を共同にして経費を減らすとともに、販路を増やすのが狙いだった。その成果というべきメールが昨年 1 月に来た。『ムール貝専門のレストランを計画中・生産者を探してます』。都内で 9 月に開店すると人気が出て、短期間で注文が急増した。ムール貝は養殖のホタテ貝にくっついて来るもので、販売用ではなかった。メンバーが『もったいない』と売り始め、新店を準備していた飲食店主の目にとまった。キーワードは『わけあり品』。殻にキズのついたカキなど、市場では安値になるものを中心に売り先を広げている」。

前組合長いわく、協業のメリットはコスト削減である。エサは 1 ヶ所でまとめて購入できる。氷も好きな時間にとれる。出荷も同様であり、直送が最大の売りにでき、割安で、かつ美味しく届けられる。結果として、国の補助事業をとってくるのも難しくないことがわかった。ただし、協業の継続は難しい点がある。漁船は当初、被災の影響で組合全体で 2 艘でスタートしたが、1 人一艘そろそろ形で復旧してくると、各メンバーの思い、考えが表にでてきて、けつぶをとることは良かったのだが、だんだん漁期の重ならないたかを加えとか、これもあれもと言いたくなってきた。けつぶも最初、珍しがられて売れたけれども、だんだんペイできず、売れなくなってきた、価格設定も難しく苦労していった。どんこは高値で取引されるが、鮮度が問題で、かつ売れる部分も少なく、やれ頭を除いて、骨もとってとか、苦労が尽きなかった。なお、収益の向上や作業の効率化・集中化（漁期が重なる魚種への対応）が図れても、また、それぞれの漁場を共同管理することはできても、物理的に統合することはできない。

利益の配分や経費の支払いなどに関しては、組織として年間経費がトータルで 500 万円かかるため、どうやってその分をメンバーから集めるかが課題となる。同時に、どうやって収益を配分するかも課題となる。既述の 500 万円の話しに戻せば、メンバーの稼ぎは役員報酬なしで処理し、徴収方法としては、均等割 30 万円あるいは 35 万円とし、全員共通の経費となるリース代や資材代に充てる。また、報酬割という選択肢もある。当初、水揚げ金額から 5%を組合経費で徴収していた。その後、賦課金方式にした。共通経費を組合から出費していたが、時間が経って、たこのエサ代とか、どんどん組合から出費しようとなっていった。正確に言えば、当初であれば、船がある人、ない人、いろいろ状況が違い、5%というよりも、均等割+応能方式で、報酬割となっていった。こうしたおカネのやりとりのルールづくりは非常に難しい。なお、今では、たこ、毛がに、どんこなどのかご漁を中心とし、わかめ、貝などの養殖も行っている。

加工・流通面では、「三陸とれたて市場」が最新鋭の CAS (Cells Alive System) 機能付き冷凍保管庫や海水氷製氷・貯氷施設などを用いて、鮮度管理を徹底している。この点での技術追求は多くのメディアで取り上げられている。また、素材を扱う細やかな手仕事による加工、徹底した消費者目線の販売方法も重視しており、さらに、このような点と関わらせて三陸産の魚の魅力がストーリー化されており、強力な連携関係がみられる。なお、前組合長いわく、三陸漁業生産組合の組合員は今（インタビュー時）13 人で、漁協の組合員になっている。

《広田湾遊漁船組合》

広田湾遊漁船組合は広田湾漁協の下部組織であり、大震災後の 2014 年 4 月に設立された。この組合は漁師と楽しむ遊漁船・漁業体験・丘作業・試食を主な活動とする。これにより、①広田湾漁師と漁業への理解促進、②広田湾海産物の認知（広田湾海産物の PR）、③広田湾海産物全体の取引価格向上を実現しようとするものである。この活動の背景として、①復興支援でお越しいただいた方へ地域の魅力を伝える恩返し、②遊漁船サービスを通じた市内経済効果の創出ができないか、という大枠の狙いがあった。広田湾（漁師）ならびに陸前高田のファン獲得を実現できれば、①市外での広田湾海産物（陸前高田特産品含む）の認知向上・販売拡大、②市内への交流人口増加（市内 DMO との連携）、③震災の風化抑止につながるのではないかとあった。

以上の活動に欠かせないのが、インタビュー時に年齢 30 代後半であった事務局長の存在である。事務局長は東京都出身で、東京と行ったり来たりの生活で、小友に仮住まいしている。陸前高田市に来て 5 年くらいのものであるが、いわゆる「ヨソモノ」、「ワカモノ」として地域に強いインパクトを与えている。また、合同会社「ぶらり気仙」の代表に就任しており、スタッフは他に 1 名いるようである。彼は、大震災からの復興で何かお手伝いできないかと思い、継続性のあるビジネスで関わりを持とうと陸前高田市にて起業した。体験型の観光コンテンツを提供したり、新商品の販売を行ったりしている。つまり、地域資源を活

かした商品サービスの開発から、宣伝、提供まで地域全体が商材の活動である。なお、事務局長は広田湾遊漁船組合を、漁協のなかの部会のような組織と言っていた（だから参加も任意である）。

なぜ、漁協の下部組織が他の漁協とは異なる活動ができるのか。事務局長自身は次のようなポイントをあげる。①地元の根回しである。②メディアの有効活用である。③自分が話すよりも組合員やメンバーに語ってもらう。④漁師を連れて展示会に行ってみる。⑤プレゼン資料づくりに役立てたり、生産者のこだわりストーリーにしたりする。それらを、遊漁船を「エサ」にして追求していくということである。ここから差別化が生まれている。事務局長は、グロービス経営大学院に行ったが、むしろ地域で個人から実践ノウハウを教えてもらったことが大きいという。例えば、「雪解け牡蠣」は震災後にでてきたアイデアであり、テレビをはじめ多くのメディアに取り上げられ、さまざまな情報媒体でも紹介された。陸前高田市の広田湾・米崎町エリアで水揚げされる米崎のブランド牡蠣で、雪が解け、その水分が流れ込んでくる春が一番おいしいとされる点に着目した。季節限定となり、数量が少ないがゆえのブランド化戦略であった。

遊漁船組合員は7名（かき漁師4名、えぞいしかげがい2名、わかめ兼業で釣り船をメインにしている1名、季節限定でなまこをやっている人もいる）である。組合員は本来、漁師であり、漁師の本業を前提にしつつ、「観光」に向き合おうというスタンスである。ただし、「観光」が大きくなりすぎるのは無理であるため、せめて事務局機能は誰かに担ってもらおうということになり、事務局長の出番となった。

活動のコンセプトとしては、ボランティア、消費者との顔が見える関係づくりである。震災後、「一本松」を見学してすぐ帰る人が多くて、広田湾には来ない。そもそも漁業体験・遊漁船だけでは利益を多く生まないため、何かできないかという想いはあった。湾内の養殖施設を漁師の説明を受けながら巡り、海から見る市内を眺めることができる。養殖作業も見学できる。

実状としては、今、漁で食っていけるので、他のことには関心がないという漁師が多い（無関心層）。別の漁師にいわせれば、必要性はわかった、「でもな」となる。また、かき以外の漁師は、なぜかきだけなのかという点に疑問を感じている。今は漁の復旧、体制の再建が優先ではないかと批判的な人もいる。ここで間に入る人材の存在が大きいことに着目することになる。他の領域で成果が目に見えるようになると、オレもオレもと動き出すことに期待した。結果として、後述するように新商品が賞を獲得したことで関心が高まった。これがポイントになった。ただし、事務局長いわく、事前の段取りを他の漁師たちに言ってこなかったという意味では強引だった側面はあったかもしれない。

広田湾遊漁船組合の活動が活発になってくるのは2015年度あたりからである。この点は日本経済新聞2015年4月10日付から読み取れる。「広田湾遊漁船組合と広田湾漁業協同組合は、カキやエゾイシカゲ貝など広田湾産の海産物のブランド化を目指すプロジェクトを開始した。東京・下北沢と盛岡市の消費者に的を絞ったPR活動を手始めに『孫の代までつ

ながる事業を目指す』(大和田晴男遊漁船組合長)。「陸前高田市の復興支援を続ける下北沢の商店街と組み、まず 5 月に下北沢からのモニターツアーを受け入れる。夏には盛岡のイベントにも参加、並行してオイル煮などの加工品開発も進める。被災地の支援を続けるキリンググループが事業費全額の 1550 万円を助成し、今年度は約 600 万円の売り上げを見込む」。「2 年かけて育てる広田湾のカキは身が大きく、東京・築地での評価も高かった」。キリンググループの被災地支援は「復興応援キリン絆プロジェクト」をさし、商品企画(マーケティング、加工品開発)、販売強化(モデルエリアでの営業、モニターツアー)、宣伝広報(ツール整備、イベント・展示会等出店)の大枠からなる。ここから「牡蠣のバーニャカウダ」が誕生する。

この頃、広田湾漁協にも変化がみられる。日本経済新聞 2016 年 1 月 22 日付は「主力商品の『わかめ』『こんぶ』『ほや』の包装パッケージを一新、21 日に初出荷となるトラック出発式を開いた。被災地支援に取り組む農林中央金庫が 1200 万円を助成、凸版印刷などを仲介し、販路拡大に挑む同漁協のブランド力強化を支援した」と報じる。いくつかの復興支援が大きなインパクトとなり、今まで気づかなかったことに取り組むようになったのである。

さて、「牡蠣のバーニャカウダ」は瓶詰め商品で、100 ㊺ 972 円(税込み、送料別)である。それはかきのむき身 16 ㊺分で 1,500 個作れる。それは調味料で、辛みがある。いちばんおいしい時季と評する春のかきを使って商品化を手掛けた。予算がなくてキリンググループの「復興応援キリン絆プロジェクト」に助けられた。岩手で数多くの特産品やそのパッケージを手掛ける方に声かけを行い、パッケージを考えてもらい、長期保存方法も提示してもらった。その結果、無添加にした。かきの流通の関係上、請求書は漁協に行くので、グループとして手数料を納めることにした。もともとかきの歴史が浅く、取扱量も少ないなかでたどり着いた方法だった。

岩手日報 2017 年 5 月 13 日付は、新商品販売後の動向を紹介している。「昨年 6 月から販売している調味料『いわて広田湾牡蠣のバーニャカウダ』は 1 年目の 2016 年度、計画の 2 倍となる 3 千個を販売し、県内の水産加工品コンクールで 2 つの最高賞を受賞する好スタートを切った。本年度も既に予約や小売店への卸しで約 3 千個が『売約済み』」。なお、事務局長いわく、正確にはこの商品は 2016 年 5 月からの販売である。本商品に関する詳細な情報は次のとおりである。①かきそのものは入っていない。②商品の販売者名は広田湾遊漁船組合であるが、製造者欄には(株)浅沼醤油店(盛岡市)が明記されている。③食品添加物なしで、常温で約 6 カ月保存可能である。④岩手県、いわて 6 次産業化支援センターの主催で、農林水産系加工品を集めた「岩手うんめえ〜もん!! グランプリ 2016」(2016 年度岩手県ふるさと食品コンクール)で最優秀賞、2016 年度岩手県水産加工品コンクールで最優秀賞を受賞となった。さらに、2017 年度優良ふるさと食品中央コンクール(2018 年 2 月)において一般財団法人食品産業センター会長賞も獲得した。⑤商品箱内の説明書には利用例が記載されている(豆乳のスープ、湯葉のパスタ、ベジタブルカルパッチョ、白身魚クリ

ームソース)。要するに、この商品はドレッシングとして理解して欲しいようである。

事務局長いわく、「いわて広田湾牡蠣のバーニャカウダ」は、2018 年度に 9,000 個の販売予定である。それ以上を生産できる体制がまだ整っておらず、在庫をたくさん残さないように販売努力もしなければならないということである。広田湾漁協それ自体が加工施設を持っていないため、それとのタイアップといったような話にはならない。新商品による利益を再投資に向けざるを得ない状況であり、他に生産委託しつつある。すなわち、浅沼醤油店の協力を得る（委託料の形で醸造とかやってもらおうと）イメージのようである。このことから、設備にカネを投入しないとすると、主は人件費・委託費となるのであろう。

販路に関しては、関東の百貨店での取扱いはない（販促もしていない）。ただし、最近（インタビュー時からみて）、復興庁の「結いの場」により、百貨店に話を通してくれることになり動き出すというところである³³。やはり広田湾ブランドとして、追求する必要があるかと思う。漁協への販売手数料 5%は低いと強調されていたことは印象的であった。企業なら 20~30%の水準ではないかということである。質問は資源管理にまで及んだが、漁師は食えるからということで、それはあまり考えていないように見受けられた。漁協が資源管理とかも併せて丁寧に対応しようというのであれば、意識面も、手数料も高くする意義が増すのではないかという考えを持たれていた。

事務局長いわく、振り返ってみて「復興応援キリン絆プロジェクト」は本当にうまく利用できた。また、誰に頼んで、手伝ってもらうかでもアドバイスをもらえた。助成期間以降も、ここで展示会あるけど来ませんか、商談会はどうですかと声をかけてくれる。プロジェクトの受託団体 RCF からも継続的にサポートしてくれて助かったという。

これまでは、かきを主な対象にしてきたが、その取扱いは広田湾遊漁船組合の範囲でということである。具体的には、年間 150~160 ㎏ほどであろうか。「量」のやりくりよりも販路開拓が難しいことが大きな問題であると思っている。市場に出せるかきばかりで原価も高い。生あるいは加工、むき身あるいは殻付き（休みがなくなるし、滅菌施設とか投資も必要になる）、どちらの利益率が高いとかの追求までしていない。広田湾かきのなかに〇〇がきとか、△△がきというスタイルでブランド推進できればよいと語っていた。ただし、資金繰りの苦労はあるという。

本組合の組合員 7 人の相乗効果についても次のとおり語っていた。①浜々は本当にバラバラであるので、漁港を越えてコミュニケーションが増えた。②作業技術に関しては、かきシーズンが一緒なので互いに技術をみることはない。とはいえ、互いに何をどのようにしているのかを知ることは大事である。ブランド化となれば、品質基準の統一もある程度必要に

³³ 復興庁は大震災の数年後から、被災地域の企業が抱える多様な経営課題の解決を図るため、大手企業等が、技術、情報、販路など、自らの経営資源を幅広く提供する支援事業の形成の場として、「地域復興マッチング『結の場』」を実施している。詳細は復興庁ホームページ・「地域復興マッチング『結の場』」を参照していただきたい (<https://www.reconstruction.go.jp/topics/main-cat4/sub-cat4-1/yuinoba.html> 最終閲覧 2022 年 1 月 15 日)。

なってくる。今後の課題に関しては、多品種少量生産の追求となる。漁師間で格差が出て、広がるかもしれない。勝負して勝ち負けははっきりするケース、あるいは勝負できず（1歩踏み出せず）終わりという漁師もいるのではないか。

筆者は組合員のうち若手のリーダー的存在である方にも注目していたが、この点は既に多くのメディアが取り上げており、ここでは長文になるものの、大浦（2015）から引用しておく³⁴。これは、組合の初期の活動も知ることができる貴重な調査報告である。

「まるごとくぜんたかた協議会に協力して、海の体験プログラムを提供している漁業者は、おもに『広田湾奥遊漁船組合』である。2014年には月平均3回ほどのペースで、団体の体験受け入れを実施しているという。広田湾奥遊漁船組合は、2014年4月に陸前高田市米崎地区の養殖業者9人のうち7人が参加して結成された。組合発足の発案者であり事務局を務めるのは、カキ、ホタテガイ、エゾイシカゲガイの養殖を営む佐々木学氏（31）だ。組合長の大和田春男氏は、地元中学校のカキ養殖の体験授業を受け入れてきたベテラン漁業者である。なお、監査役の1名は広田湾漁業協同組合の職員が務めており、事務面で協力・支援しているという。広田湾奥遊漁船組合発足の端緒は、佐々木氏が個人で体験交流事業を始めたことにある。佐々木氏は20歳から3年ほど、大阪湾のルアーフィッシングの遊漁船で働いた経験があり、23歳ごろ陸前高田市に戻って家業の養殖業に専念してきた。震災後、佐々木氏の米崎地区にも多くのボランティアが毎日のように訪れるようになった。佐々木氏はボランティアとの交流によって、これまではなかった外からの視点を得ることをプラスと考え、積極的な受け入れを心がけたという。一方、ボランティアの人びとにとっては、初めて体験する養殖作業は興味深く、海とともに生きる漁師の姿も共感と呼んだ。やがて、有料ボランティアツアーや企業研修受け入れの相談が、直接佐々木氏に寄せられるようになる。佐々木氏は、こうした要望に応じてオリジナルの体験プログラムを作り上げていった。さらに2013年春には『浜の繋がりズム』と名づけた漁業体験事業を個人で立ち上げるに至った。ネット上にHPを開設して参加者を募集し、（以下、省略）」。

「体験プログラムの提供は、カキ養殖の繁忙期を除く3月中旬から9月ごろまでである。体験のコースは2～3時間で、まず遊漁船登録をした養殖作業船で海上に出て、奇跡の一本松やかさ上げの土木工事などを眺望する。次いで自らの養殖場に案内し、養殖の様子の説明と見学、丸太いかだの上を歩く体験、さらには時期に合わせた作業体験を行う。これにホタテやカキの試食をつけて1人4千円に価格設定した。こうした体験プログラムに参加した企業や団体からの評価は非常に高かった。そこで地区ぐるみでもっと多人数の団体受け入れにも対応しようと、佐々木氏は米崎地区の養殖業者に相談した結果、広田湾奥遊漁船組合を結成することになったという。組合結成後も、体験プログラムの内容は佐々木氏が作り上げたものを踏襲している。また、荒天でも団体受け入れをキャンセルしないよう、養殖場の動画を撮影して教材を作り屋内でのプログラムも充実させるなど、受け入れ体制は強化してきた。このように地区をあげて整備して

³⁴ 大浦佳代（2015）「岩手県・宮城県の被災漁村における交流事業」（一般財団法人東京水産振興会『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成26年度事業報告—』、pp.245-247）。

きた交流事業だが、その目的と意義について佐々木氏は、『事業からの直接の収益が目的ではない。目的は別に2つある。ひとつは外部から新規就業者を募って漁業者を増やすこと、つまりは浜の存続であり、もうひとつは陸前高田のブランドアップだ』と、明快に語っている。

地域の情報誌である「いわにちりビング un」（2017年3月24日号）はその若きリーダーを別の角度から紹介している³⁵。

「まだ暗い午前3時すぎ、広田湾に船『丸吉丸』を繰り出す米崎町の漁師・佐々木学さん」。「祖父が始めたカキ養殖。この時期は水揚げと出荷で大忙しだ。父親と共にカキの水揚げに励み・・・」。「自宅は全壊し、祖父の健太郎さんはいまだに行方不明のまま。しかし、奇跡的に被災を免れた丸吉丸を目にした瞬間、学さんは養殖の再開を決意した。震災の年の春には宮城県から種ガキを買い付け、翌年秋に出荷を再開。今は震災前と同じ43台の養殖いかだで年間40万粒ほどのカキを出荷する」。「それを『雪解け牡蠣』と名付け、4月1日から販売する」。

佐々木学氏は自らの商売レベルでは基本かき一本で勝負している。そして、大震災を機に地域貢献（地域課題の解決）のために既述のとおり、新たな取り組みをスタートしている。これは①ツアー客の受け入れ（体験もの）、②春先のかきを「雪解け牡蠣」（品質勝負のブランド化）として販売することになるが、これらの影響もあって、彼は安定的な収入を得ている。10月終から冬期はかきにかかる一連の作業で超多忙を極めている。父と自分の2人で操業できることが非常に大きい（プラス）ということである。

河北新報2018年4月4日付では以下のとおり紹介されている。「雪解け牡蠣」については、「春に水揚げする殻付きカキのブランド化として取り組んできた。栄養豊富な漁場で育ったカキ7万個を5月上旬まで、東京・築地市場や消費者に届ける予定だ」。「2014年に春ガキの出荷を始めた。築地では高値で取引される広田湾のカキだが、施設の復旧を手伝ってくれたボランティアに尋ねても知名度はいまひとつ」。「当初1500個だった売り上げは、昨年10万個に増えた」。「注文は販売会社『佐々木商店』ホームページで受け付けている」。

こうした動きが大震災前から広田湾漁協内であったかといえ、そうではない。また、震災前からの広田湾漁協で実施されているわかめの協業と関連するかといえ、そうでもない。岩手日報2016年3月11日付はわかめ養殖の協業について取り上げている。「陸前高田市の広田湾漁協管内では10年以上前から、個人での養殖が難しい人や漁船漁業をやめた人らが一緒に働く協業を実践する。現在は男性19人で100台（150疔の2連型）の養殖施設を運営。同漁協の村上修業務課長は『個人経営は多くて十数台。協業は船が大きいので刈り取りの体への負担が少なく、個人の設備投資も不要』と利点を語る。ただ、県内でワカメ養殖の協業化は広がっていない。大半は伝統的な家族経営で、後継者がいないとやめてしまうのが実情だ。家族が働けなくなって生産中止の場合もある」。「県は今年、県漁業担い手育成ビジョン（16～19年度）を策定する。漁協や市町村単位の担い手対策を支援するほか、新規就業者数などの目標値を掲げる。県水産振興課の山口浩史漁業調整課長は『ワカメ養殖だ

³⁵ 「いわにちりビング un」2017年3月24日号、p.6、岩手日日新聞社。

けで生活する人はおらず、漁業全体の担い手確保が必要。規模拡大などを通じてもうかる仕組みをつくり、漁業を魅力ある仕事にしないといけない』としている」。

広田湾遊漁船組合の話に戻そう。その提供資料によれば、2017 年から「海中熟成プロジェクト」をスタートしている。これは国内外で実践されている事例を採り入れたものであり、酒（SAKE）やワイン（WINE）を海に沈めることで、安定した温度、波による自然の揺れが熟成を加速させ、味がまろやかになる特徴を生かした取り組みをさす。市場価格の 3 倍～5 倍の値段がつくにもかかわらず、売切完売の売り手市場がみられる。本組合として、陸前高田の地域資源をいかして、①商品ブランド認知の向上と消費、②交流人口の増加、③地元児童に対して将来的な就労意欲の向上を実現させる。これにより、市内に経済効果が波及するという。

このプロジェクトの特徴は、次のとおりである。①観光体験を通じたファンの獲得である（熟成酒の水揚げ、設置時に市外から観光で市内を訪問ほか）。②市内、市外でも取扱店を限定する（市内への観光を促す取り組みであることから市外取扱い店舗は限定で、市外で提供なら価格は高額設定）。③市内を中心に複数の地域資源の認知と事業基盤底上げを継続的に実現する（ワイン、醤油、気仙茶など気仙地区内の地域資源も。温泉熟成とかも）。④地元の子供に地元産業を知る機会を提供し将来の就労へ導く（父親へのプレゼントに。その他の広田湾ブランドとかの認知も）。

岩手日報 2018 年 9 月 8 日付は、次のとおり紹介している。合同会社「ぶらり気仙」や広田湾遊漁船組合は「10 月 13 日、地元産ワインを海中に沈める体験会を初めて開く。熟成させて付加価値を高める作業体験を新たな観光資源として発信する。今月 16 日まで参加者を募集している」。体験会では同市米崎町の神田葡萄園のブドウ畑を見学し、「熊谷社長（34）から栽培方法などの説明を聞く。漁船で広田湾に繰り出し、同社が昨年仕込んだワイン約 50 本をカキかごに入れ、ロープで海中に沈める。募集は 20～40 代の男女最大 8 人ずつ。船上で釣りを体験するほか、海中で熟成させた酒を楽しむ懇親会も予定している。参加無料だが、懇親会は実費」。「本年度、日本酒やワインを海中で熟成させる事業に本格着手した」。「本年度の計画では日本酒 500 本、ワイン 250 本を沈める」。

岩手日報 2019 年 4 月 10 日付でも紹介されている。「広田湾に地元産の日本酒を沈め熟成させる体験型観光サービスの提供を本格的に始めた。養殖いかだから酒をつるす作業を見学してもらい、約 10 カ月後に引上げたボトルを届ける」。それは地元の酔仙酒造の日本酒をさす。「約 10 カ月熟成した後、貝や海藻が付着したボトルと未熟成酒の 2 本セット、マイカルテ、広田湾産の旬の海産物が郵送される」。「今後は地元産ワインなど熟成の対象を増やしたり、蔵元見学や浜でのバーベキューなど提供サービスの拡大を目指す」。「体験型観光は市内在住者と市内宿泊者限定で、2 人一組から受け付ける。料金は 1 万 1 千円（税込み）から」。

こうした活動は、高い評価を得るに至っている。岩手日報 2019 年 10 月 3 日付によれば、広田湾遊漁船組合は「第 13 回産業観光まちづくり大賞（全国産業観光推進協議会など主催）

で、本県初となる最高賞の金賞を受賞した。2017年に始動した広田湾の海中で酒を熟成させるプロジェクトの体験型観光が評価された。「産業観光に取り組む全国の自治体や企業など13団体が応募し、同組合を含む5団体が金賞（1団体）、銀賞（1団体）などを受賞した」。4月に始まった体験型観光は「海に沈める作業やカキの養殖漁場を見学。参加者や酒の情報を書き込む『マイカルテ』作成や、酒瓶の口に封ろうをする体験もでき『ストーリー性の付与がうまい』『地域一体となって体験型観光の構築に取り組んでいる』と評価された」。「11月9日には海中熟成果実酒造りの体験会を行う。漁船に乗って今春から海中熟成させている焼酎を引き上げ、農園でリンゴを収穫して漬け込む内容。参加費1500円（税込み）。果実酒は持ち帰り可能。定員は20代以上の男女各8人」。

さて、「雪解け牡蠣」の生産は順調に伸びている。河北新報2020年4月12日付によれば、「陸前高田市の広田湾で春に水揚げするカキ『雪解け牡蠣』の出荷がピークを迎えている。冬場より身が大きいのが特長で、7年目の今季は8万個を販売する予定」。「栄養分が豊富な雪解け水が気仙川から広田湾に流入。春の風が海水をかき回し、プランクトンが増えることで大きく育つという」。復興に向けて、2014年春に「雪解け牡蠣」の販売を始め、東京の豊洲市場や首都圏の飲食店に届けるほか、個人にも通信販売しており、地域の関係者の活動は確実に実を結んでいる。

では、陸前高田の漁業ではかき以外を対象にして経済波及効果を狙うような、目立った活動（6次産業化）はないのかといえば、そうではない。その一つは、地域ぐるみのわかめ生産・消費拡大運動である。その看板が、「陸前高田ホタテとワカメの炙りしゃぶしゃぶ御膳」（愛称「ホタワカ御膳」）である。これは8種で構成され、わかめをさまざまな味付けで楽しめる。広田湾産の活ほたてやわかめ、ブランド米「たかたのゆめ」をはじめ地域の魅力が凝縮されたダブルファイヤー御膳を、地元の職人の手で作られた「気仙杉」の盆に乗せて提供される。2016年3月に商品化され、17年7月に1万食の提供を達成した。しかし、岩手日報2018年10月29日付によれば、陸前高田市の陸前高田ホタテとワカメ料理推進協議会が商品化したホタワカ御膳は、貝毒の影響で4月から10月17日までの半年間、同市の広田湾産ほたての出荷停止が続き、本来の形で提供できなかった。代わりに地元産食材でかためたメニューにした。ホタワカ御膳はいくつかの店舗で提供されているようであるが、海のものであるだけに時にそうしたトラブルにも直面する。

もう一つは地域特産として確立されるに至ったえぞいしかげがいである。これについては、岩手日報2019年7月22日付が詳述している。「広田湾漁協は21日、今季のエゾイシカゲガイの出荷を始めた。規制値を超える下痢性貝毒検出のため例年より約3週間遅れとなる初出荷。『広田湾産イシカゲ貝』としてブランド化を目指しており、市は作業の省力化に向けた機械導入を支援するなど生産拡大と担い手確保に力を入れる。初日の出荷量は約2.2トで、関西方面や東京などの各市場にトラックで運びだした」。「出荷は秋まで行い、本年度は前年比約10ト減の約43トを見込む」。同漁協広田湾産イシカゲ貝生産組合の組合長（63）は、「『種をしっかりと採れるかが生産量を左右するだけに、自然採苗の改善、体制確立

を目指したい』と前を向いた。エゾイシカゲガイは市場では『石垣貝』と呼ばれ、濃厚なうま味や甘味が特長。産業ベースで養殖している自治体は他になく、すし業界や料亭からの需要が多い。東日本大震災で養殖施設を全壊したが2014年から出荷を再開した。現在の生産者は同組合の16人。生産量100トを目指しており、一層の担い手確保が欠かせない。直径約50センチのボウル形の容器に砂を入れて養殖しており、砂を詰める陸上作業が手作業のため負担が大きかった。市は本年度、自動で砂を詰める機械6台の導入を支援し、生産者の負担軽減を図る」。

岩手日報2020年5月6日付では、次のように紹介されている。広田湾漁協の高橋一成さん(53)は「市特産エゾイシカゲガイの稚貝を生産する人口採苗の試験に取り組んでいる。従来は海中で天然採苗をしており、稚貝を安定して確保するのが課題だった。技術を確立できれば安定生産につながるだけに、ブランド化と年出荷量100トを目指す生産者も期待を寄せる」。「試験は陸前高田グローバルキャンパスに所属していた2018年に着手」。「1月から漁協職員となり、市の補助を活用して温度管理の機材やタンクなどを配備した」。「今年は8万個の稚貝生産を目指す」。生産組合が「高橋さんに試験を依頼した。広田湾漁協によると、震災を経て再開後の同市のエゾイシカゲガイの出荷量は14年度45トから17年度68トと年々増加するも、18年度53ト、19年度43トと減少。天然採苗の成否が後の生産量を大きく左右してきた」。

なお、広田湾漁協の「浜の活力再生プラン（第2期）」(2019～23年度)では1年目他の計画として、「エゾイシカゲガイ養殖漁業者は、エゾイシカゲガイの活出荷が他地域に比較して大きく優位な地位にあることを踏まえ、消費者や仲買人の要望に沿った新たな規格で出荷するなど、更なる優位性と差別化を検討する。また、インターネットなどにより県内外にPR及び地域団体・GIの商標登録に取り組み知名度の拡大を図る」としていた。

最後に、担い手育成について取り上げておく。河北新報2019年7月23日付はその点に関しても佐々木学氏を記事にしている。「陸前高田市で漁師と農家の見習い同士が、家賃の一部をそれぞれの『師匠』に負担してもらいながら共同生活を送っている。移住を希望する若者たちに住居を提供しつつ、1次産業の担い手不足と空き家問題を同時に解消する『一石三鳥』の試みだ」。「一軒家をシェアハウス『弟子舎』と名付け、4月から暮らしているのは」34歳と19歳の男性2人である。そのうち1人は広田湾でかき養殖に従事したいと千葉県会社を退職し、佐々木学氏に弟子入りした。「2人の住居確保に奔走したのは、移住定住を支援する陸前高田市のNPO法人の副理事長越戸浩貴さん(34)。家主と交渉するとともに、2人の師匠となる漁師と農家に家賃の負担を提案した」。「地方移住の意思はあっても手頃な住まいが見つからない若者がいる一方、家族経営の生産者が仕事以外の世話までするのは困難だ」。こうした点をカバーするシステムが構築されようとしている。

他方、岩手日報2020年6月3日付は次のような記事を掲載している。陸前高田市と広田湾漁協は「本年度、新規漁業従事者を対象とした担い手支援事業の支給額を拡充した」。「拡充後は新規就業者に対し、資格取得や資機材整備など4つの区分に沿って支援金を最長3

年支給し、年額は最大 311 万円。従来の年最大 120 万円から大幅な増額となる。後継ぎを対象とした支援も増額する。市は 2008 年度に独自の支援事業を創設したが、支援は 12 人にとどまり 19 年度はゼロだった。同年度に官民で漁業者を育成する『いわて水産アカデミー』が始まり、修了生への支援も見込んで拡充に踏み切った」。

《岩手アカモク生産協同組合》

岩手アカモク生産協同組合は 1998 年の創設であり、代表は山田町の生まれ、育ちである。本組合は民間企業であるが、中小企業等協同組合法にもとづき事業協同組合（所管省庁・経済産業省）として創設され、わずか数人のスタッフからなる。注意を喚起したいのは、「協同組合」であるために、組合員の存在があり、本組合の場合は漁業者となる。組合の理念は、①美味しく、栄養価の高い山田湾のあかもくを広める、②浜の暮らしの安定に寄与する、③社会から必要とされる 100 年企業体を目指す、という 3 つである。主な事業内容は、あかもくの収穫、加工、販売である。主な商品は、湯通しあかもく（パック・業務用）、あかもく粉末、乾燥あかもくである³⁶。東北では、これまであまり食べられなかったあかもくにいち早く着目し、加工販売につなげてきた実績がある。

東日本大震災による被害は床下浸水だった。本組合は、国のハードの復興事業を活用していない。ただし、復興庁の「2015 年度被災地域企業新事業ハンズオン支援事業」に事業名「健康機能性アカモク産業化事業」で採択されている。この支援事業（ソフト事業）は、各採択企業にあわせてカスタマイズされて実施され、本組合の場合、向こう 3 年間の経営ビジョンづくりを手伝ってもらったそうである（新規設備投資に対する採算性および投資是非の明確化ほか）。なお、県の復興事業は利用していない。

代表理事いわく、1998 年の創設は見切り発車のようなものだった。当時、4 県でしかあかもくを取り扱っておらず、取扱いもわずかであった。収穫や加工など何から何まで手探りで、結果的に、収支面において黒字になるのに 15 年を要した。主な理由としては、あかもくが知られていなかったことがあげられる。人間は知らないものを通常食べない。今（インタビュー時）はもうかっている。つまり、事業として成立している。これは産業化、換言すれば、差別化できるということになる。今や（インタビュー時）、海に面した県ではほぼ全ての浜で獲られているのではないか。取扱いの内容も、加工しているとか、特産化までいっているとか、漁協女性部が担っているとか、さまざまではないか。

組合員は三陸やまだ漁協のかき養殖業の漁師である。彼らは本業がかき養殖であり、サイドビジネスとしてあかもくが位置づけられている。そして、海の管理と収穫をやってもらっている。つまり、陸（丘）に上がってから自分（代表）の出番ということになる。本組合が全量を買って、継続性がある、漁師の実益になるように、自ら単価を設定する。したがって、実質的には、マーケットが成立していない。代表いわく、水産版の契約農家が根付

³⁶ 岩手アカモク生産協同組合ホームページ（<https://iakamoku.jp>）。

けばと思っている。商品のベースは3つ、つまり湯通し、粉末、乾燥である。漁協とのまじわりはない。また、単協ごとでも連携はない。別言すれば、山田町内の2漁協とも連携はない。

あかもくは、わかめやめかぶなどと同じ褐藻類の海藻であり、栄養成分で非常に優れており、機能性食品（健康食品）としての潜在性が大きい。2012年6月に「アカモク消費拡大推進協議会」を立ち上げ、あかもく関係者、山田町飲食業者、漁業者、行政関係者に参加してもらい、情報の共有化、アカモク消費拡大・発展のために積極的な活動を行っている³⁷。時々であるが、大小の出展会で出展している。また、町内外、県内外の同業種の企業と協働して詰め合わせ商品を販売したり、地元の保育所と協働して食育の取組みを行ったりしている。

代表いわく、これまであかもくをまず知ってもらうために、あらゆる努力をしてきた。そのための活動の基本はシンプルスタイルと言える。例えば、あかもくを湯通しして、刻んでパックにする。長い間、あかもくを取り扱ってきて、ヒット商品ができたとか、高度な加工ができたというわけではない。あかもくを知ってもらえれば、なんとかできると考えている。食産業は比較的安定しており、健康志向も強弱はあれど同様である。地元も大事にしているが、首都圏をターゲットにしている。健康ブランドとしてPRしており、美味しい食べ方は幅広く発信している。

山田町では藻くずとして畑の肥料などに使われていた褐藻類のあかもくが注目された。全国的には、それは一年藻で枯れるとごみとして流れ、地元漁師にとっては厄介者であった。あかもくはカルシウムやグルタミン酸などが豊富に含まれ、健康機能性も高いと言われており、サプリメントの開発・商品化の取組みがみられる。漁業者の副収入として経済支援ができるのでは、というのが契機であった。湯通し加工品と乾燥粉末の販売や首都圏の飲食店への営業により、数百万円であった売上げが1,000万円レベルに増えた。売上げが増えるにつれて、採集に協力する漁師が増え、出荷量は月300㌔にまで増えた。震災後に、いずれもさらに増えている。

代表理事いわく、いわゆるB to Bが販路（売上げ）の90%を占める。今では、ネット通販をはじめさまざまな方面で商品を取り扱ってもらっている。B to Cはテレビ等で取り上げられると火がつくが、通常、継続性の点では疑問を感じている。売上げを伸ばすと稼げるということで、漁師も関心をもってくれると思うため、売上げが伸びれば、漁師にもっと参画してくれるよう声がけを増やしている。至ってシンプルな組合員拡充の活動である。組合創設時あたりにいわゆる「浜」びとと「丘」びとの脳のなかのロジックが全然違うことに驚いた。例えば、これが売れるとか、このスタイルで売れるかといった点でミスマッチがある。

あかもくの存在は今ではかなり根付いたという感覚はあるが、もともと食として認知されていなかったの、食文化としての推進に対するこだわりは強いと認識している。他方、

³⁷ 岩手アカモク生産協同組合ホームページ (<https://iakamoku.jp>)

海藻系の漁に共通しているが、マンパワーがより多く必要になり、いわゆる力作業もあることから、設備投資で省力化を進めない限り、人材不足に悩んでいる状況である。大震災の影響も大きい。したがって、組合員の確保や漁業権の取得などは大きな課題としてあげられる。あかもくが町内に大きな経済効果をもたらす産業の目玉にしたい。被災地に限らないが、国や県は海のなかの豊富な未利用資源（魚や海藻など）の商品化やその担い手に対する「特区」のような形での支援を積極的に行ってほしい。

《ど真ん中・おおつち協同組合》

「ど真ん中・おおつち協同組合」は大槌町内の芳賀鮮魚店（1973 年設立）、株式会社ナカショク（99 年設立）、有限会社浦田商店（84 年設立）、小豆嶋漁業株式会社（78 年設立）の 4 水産加工・販売業者で構成されている。協同組合代表は芳賀鮮魚店の代表（2014 年 10 月時点で 69 歳）である。もともとは別の名称であった。初期の活動は栗田（2012）において早々に紹介されているが、津波で工場を流された 4 者が一口募金を集める取組み「立ち上がれ！ど真ん中・おおつち」を 2011 年 8 月 4 日に始めたあたりが出発点となった。水産加工の協業化や販路拡大、新商品開発を行うことを目的にスタートし、初期には、資金が集まれば一般社団法人化することも検討するとしていた。2012 年 2 月の全国区の新聞（地方欄）や「立ち上がれ！ど真ん中・おおつち」のホームページによれば、大槌町における水揚げの再開が他の地域に比して遅れをとっているなか、一口 1 万円で 2012 年 1 月中旬までに約 8 千万円が寄せられ、資金の一部でさけの仮加工場を建設した。また、早い段階で資金を提供してくれた 500 人には呼びかけの際に約束した新巻き鮭などを送ったようである。その後、名称を「ど真ん中・おおつち協同組合」としている³⁸。

今回のインタビューによれば、4 者が集まるきっかけは復興にかかる国の補助事業、すなわち「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」（通称グループ補助金）を申請するにあたって、2 者以上のグループ化が要件とされていたことにある。結果としては 4 者とも採択、交付されている（2011 年 10～11 月の第 3 次公募で交付決定となったが、実際にはそのグループ名には他の参加業者もいた）。また、この頃、4 者とも岩手県の「水産加工事業者生産回復支援事業」にも採択され、2011 年 10 月に助成が決定した。「1 口 1 万円」のサポーターは 2012 年 3 月末までに 9,068 口、4,929 人から支援が寄せられた。また、ボランティアや NPO 法人、公益財団法人釜石・大槌産業育成センターなどの支援もあって事業再開にこぎつけた。2012 年 3 月から加工品の製造・販売が再開された。2012 年 5 月には、中小企業等協同組合法にもとづく事業組合「ど真ん中・おおつち協同組合」が設立され、同組合のホームページを活用した商品のネット通販や協同での商品開発等、4 者が連携して事業

³⁸ ど真ん中・おおつち協同組合ホームページには「参画する組合員事業者が有するこれまでに培ってきたノウハウ等を結集し、高付加価値商品の販売など、事業協同組合において積極的な共同事業の推進を図ることによって組合員の復興及び発展と共に、地域の基幹産業として大槌町の早期の復興及び発展に寄与するべく、中小企業等協同組合法による事業協同組合の設立を発起したものです」と記載されている。

を進めてきた。

岩手日報 2014 年 10 月 5 日付では、次のような記事が掲載されている。「組合としてインターネットでの共同販売などに取組んでいる。これまでに各社の商品を詰め合わせた『海の幸セット』などを全国販売。大槌産のブランド化を図ろうと知恵を出し合い、学校給食の材料としての販売や、大手イオングループのスーパーに新商品を出荷するなどしてきた」。「今夏はキリングループからも 3600 万円の寄付を受けた」。「組合事務所はこれまで 4 カ所を転々とし、今もプレハブを間借りしているだけに、社屋に懸ける芳賀理事長の思いは強い。支援への感謝を示す『象徴』と捉えているからだ」。商品販売、加工商品の共同開発にも利用できるようにする。「町外からも人を呼び込むための催事や、新巻きザケ作りの教室開催なども計画しており、地元の交流の場としても貢献していく考えだ。ただ、被災 4 年目の今も各社が抱える課題は尽きない。芳賀鮮魚店は仮施設で夫婦 2 人での営業。ほか 3 社は新工場などが完成し稼働しているが、設備や人手不足が解決できずにいる。同町と宮古市にあった 3 工場全てが被害を受けたナカショク。グループ補助金を活用し 12 年 7 月、同町小鉾の旧工場跡地に新工場を建てた。同町内の被災した水産加工会社の中では最も早かったが、資金不足で工場の規模は当初計画の 3 分の 1 ほど。機材も必要最低限しかなく、生産できる製品の種類が限られている。斎藤社長（57）は『売り上げは回復してきてはいるが、震災前の水準に戻すのはまだ厳しい』と打ち明ける」。

2015 年 3 月に新社屋（写真 1）が完成し、盛大に落成式が開催された。それは商品の共同開発施設を兼ね、交流や物販コーナーも備えている。筆者が目にした限りでは、食事处にもなっていたと思われる。この共同施設は木造平屋で約 100 m²であり、組合事務所としても活用するというから、やや窮屈な印象を受ける。施設整備の財源はキリン絆プロジェクト等の助成による。

小豆嶋漁業（2020 年 3 月現在、従業員 10 名、資本金 1,000 万円、年商 7,000 万円）は新商品の「豆乳入り鮭つまれ」で 2014 年 6 月に全国ファストフィッシュコンテストにて全日本水産会会長賞を受賞した。さらに、「さんまつみれ」で 2017 年 11 月に全国ファストフィッシュコンテストにて準グランプリを受賞した。正式な商品名は「三陸産秋刀魚のつまれさんまコロコロ」であり、つまれ汁にして食べられる。このコンテストは水産物を手軽に食べられる商品のコンテストである。

岩手日報 2017 年 12 月 13 日付は、次のように紹介している。「あらかじめ骨を取り除くなど手軽に調理できる加工が好評を得た。若い世代を中心に進む魚離れに歯止めをかける商品として期待が高まる」。「コンテストは全国漁業協同組合連合会が主催している『Fish-1 グランプリ』。先月中旬に東京都内で開かれ、全国 22 社、32 点の応募から書類選考を通過した 6 社が味や調理の手軽さを競った。最終選考は来場者千人がお気に入りの商品に投票する形式。三陸産のサンマのすり身にショウガとタマネギを加えて混ぜ、食べやすい一口サイズの同商品が人気を博し、…」。「全国的に魚離れが進む中、子どもの頃から魚料理に親しんでもらおうと、従業員らが知恵を絞って考案。同町の小中学校の給食で提供しているほか、

みそ汁や炒め物にも利用できるとあって、家庭でも重宝しそうだ」。「2012 年に同町赤浜に仮設工場を建てて再開し、15 年に元の場所に再建」。この記事では 2 代目社長が 55 歳であると記載されていたので、代替わりがみられる。そして、「さば味噌カツ」で 2019 年 2 月に第 20 回岩手県水産加工品コンクールにて岩手県県知事賞を受賞した（出品商品 112 点、32 社のなかから）（小豆嶋漁業ホームページより）。「さば味噌カツ」は三陸産のさばを甘めの味噌で味付けし、パン粉を付けた業務用商品であり、カツサンド風にしてもおいしく味わうことができ、「おしゃれな」見栄えもウリのようである。それは 1 箱 1,000 円（税別）で販売されている。



写真 1 ど真ん中・おおつちの共同店舗（2021 年 8 月 26 日筆者撮影）

これに対して、筆者による芳賀鮮魚店（資本金 300 万円）に対する 2018 年 1 月 12 日のインタビューでは、代表いわく、自分たち各々のことで精一杯と語気を荒げていた。そして、組合としては新社屋が完成したにもかかわらず、飲食・加工店のスタイルで 2015 年度からほとんど活動できていない。2016 年度前半は飲食・加工店そのものはあるものの、不漁の影響で原料の確保が困難となっており、スタッフの人件費も出せないような状況である。したがって、休眠している様子であった。原料は高騰しており、大手企業に持って行かれているのではないだろうか。

大槌町内には大震災前から芳賀鮮魚店のような小規模な水産加工・販売店は少なくなかったが、被災によりかなり減った。岩手日報 2021 年 1 月 11 日付は、町内の小規模事業所である中里鮮魚店に関する記事を掲載している。鮭が不漁続きであるなか、この鮮魚店は「今シーズン、県外産のサケを初めて仕入れて新巻きを作った」。「『本当は地場産だけで

作りたいんだけど。しょうがない』。店主の中里正義さん（75）はそう語る。自然の恵みを生かした製法にこだわってきた。湧き水は干す前にぬめりや臭みを洗い流すために使い、町西部の新山高原からの乾いた寒風『新山おろし』が味を引き立てる」。「町内ではギンザケとトラウトサーモンの海面養殖の試験が始まっている。養殖技術の確立や加工業者への安定供給、ブランド化を目指しており、秋サケの不漁を補うことができるか、期待は大きい。中里さんは『ギンザケとトラウトサーモンを今年は新巻きのように仕込もうと思っている。味が良ければ量を増やしていきたい』と前を向く」。少なくない事業所が休業ぎりぎりのところで踏ん張っている様子が垣間見える。

なお、ど真ん中・おおつち協同組合のホームページをチェックすれば、2021 年でもインターネット販売（通販）を行っているようであった。そこでは秋刀魚直送便を受け付けている。また、箱詰めセットも販売されている。冷凍食品、生鮮魚、干物、洋風加工品など、各事業所のさまざまな得意分野が活かされ取り扱われている。業務用の大袋（1 ㌔袋とか）も用意されている。とはいえ、不漁や原料価格高騰などの影響から、数量限定かもしれない。

《気仙沼鹿折加工協同組合》

筆者は気仙沼鹿折加工協同組合の事務局長にインタビューしたが、本組合は大小さまざまな水産加工業者からなり、その設立目的はシンプルに言えば、販路開拓とコストダウンである³⁹。事務局長は、①地域として生き残る、脱落者は出さない、②補助金獲得は手段にすぎない、③組合になることで支援を受けられる、ということを強調していた。その分、販路開拓等に資金を向けられる。他方、大手商社からの支援は有り難いが、あまりに趣旨に合わない、受け入れない。過去に、追加の支援の申し出があった時に断わったそうである。現在（インタビュー時）、ブランディングや新商品の開発、取引先販路の拡大、情報発信の強化などいろいろ取り組んでおり、さらに進化させていくことになる。組合に発注してもらえば、できないものはないようにする。組合設立により、仕事を融通しあったり、企業を紹介したりできるようになった。バイヤーからの情報もあって、時代に合った商品も提供できるようになった。組合のために動けば、より多くの実益を得られ、自分も笑える。情報収集・提供がスムーズに、かつスピーディーに展開できる。信頼性・実行性もアップするということである。

本組合のメンバー企業（組合員）の数は設立当初から若干の変動を繰り返しているように見受けられる。本組合は 2012 年 7 月に、気仙沼市鹿折地区で事業を営んでいた水産加工会社 17 社によって結成された。構成メンバーは 2014 年、15 年の 5 月現在で 19 社、16 年 3

³⁹ 事務局長は大船渡市出身であり、本組合理事長が事務局長探して銀行マンが良いのではないか、ということで銀行に依頼をかけていた縁が出発点である。彼は所属先の地方銀行から出向の形で就任している。彼は陸前高田市に自宅があって被災し、北上市に移住していた。2018 年 2 月時点で 3 年目になる。ただし、実際は事務局長ポストでなかったが、先輩を引き継ぐような形で役職が回ってきた。最初は地元の方が事務局長になった。その後釜ということになる。

月現在 20 社、さらに筆者が 18 年 2 月 17 日に本組合のホームページをチェックした際には 19 社、21 年 9 月には 20 社であった。構成メンバーも当初のメンバーの名前がなかったり、社名の変更があったりしたような形跡がある。新旧のメンバーのうち 1 社も休廃業していないのかもしれないが、純粋にメンバーが増えた結果ではないようである。この点はさておき、組合設立のきっかけは、甚大な被害を受けた鹿折地区の土地の嵩上げ交渉、次いで各社の土地の割り振りである。つまり、行政との交渉を共同で行おうとしたことである。そして、それ以外にも一緒にできることはあるのではないかと考えた。

各社にはこれまでと同じやり方で商売するのでは何も変わらないという共通の問題意識があり、共同利用施設の設置によるコストダウン、販路拡大と商品のブランド化による復興の加速化に動き出した。組合という形態であれば、国の水産業共同利用施設復旧支援事業（5/6 補助）による仮設共同利用施設の整備（3 棟整備、(株)かわむらの保有地で実施）をはじめ国庫補助等の受け皿になれる、大手商社も組合設立なら大規模支援を行うといっている、水産加工団地の造成・計画立案にも活かせる、ということで後押しがあった。震災前には鹿折地区に水産加工団体はなかった。震災前は加工場・事業所と住宅が混在する状況であり、賛否両論はあったが、被災直後には建築制限がかかった。17 社のうち 3 社は仮操業するための土地もなかった（独立行政法人中小企業基盤整備機構の事業用仮設施設整備事業に乗り損なっていたかもしれない）。結果、組合としての事業実績がないなかで、有力組合員の持ち出しに多分に依拠した珍しい組合創設のケースとなった。当初は、組合事務局は商工会議所内に設置され、会議所職員が事務局を担ったようである。

組合の目玉となったのが、東南アジアをターゲットとした販路の拡大である。そして、大型冷蔵庫（マイナス 60℃対応であり、第 1 から第 4 までを 1 つのハコものとして位置づける）と滅菌施設（パイプを各メンバーの施設まで通している）を共同で整備、利用していることである⁴⁰。また、事務所棟も整備でき、内部が機能的である。新しい事務所棟は共同利用施設（稼働開始は整備から少し後になってから）と大型プレゼンルーム（商品展示、映像、調理、商談会などが可能）と一体となり、2015 年 5 月に完成した。ここには、市が水産業集積地とするため、現在地のエリアの土地を買い上げ、かさ上げを行い、その一部を組合に売却するという背景があった。事務局長いわく、既述の土地の割り振りを含め、イチから水産加工団体を整備するというところで、ここまで時間を要したという感じである。

本組合は 2015 年までにさまざまな支援を受けている。「復興応援キリン絆プロジェクト」は 2014 年 2 月に日本財団の協力のもと、5 千万円の支援（商品開発、ブランディング活動、販路拡大、情報発信など）を決定してもらった。これは活動の内容を決定づけるようなイン

⁴⁰ 日本経済新聞 2014 年 5 月 9 日付は「来春、7 千トンの商品を保管できる冷蔵施設が完成する。12 年 8 月に協同組合を立ち上げた水産加工業者 18 社が共同使用し、在庫商品の保管コストを削減する狙いだ」と紹介している。

パクトとなり、本論で取り扱っている他のケースでも同様である。住友商事（グループのスーパー「サミット」での販売）、三井物産（冷蔵庫の調達）という大手2社が新事務所棟の整備に資金提供したようである。プレゼンルームなどのデザインはキリン絆プロジェクトから生まれた。コスト面では冷蔵倉庫の7/8が、海水滅菌施設の5/6が補助金利用であった。

販売面では組合だからこそ実現できる、国内外の大手（総合商社）との商談会、ブランド化（統一ブランド「海とごちそう」）、大型施設の共同利用（資産特殊性の高いものでありオーダーメイドである）があげられる。原材料の共同仕入れは効果大きい。事務局長は何よりもコスト低減の効果があると強調していた。プレゼンルームに構成メンバーが集まり、かなりの規模になるため、バイヤーも来やすく、一括でPRでき、出張費を縮減できる。1社ごとなら、出張しなければならない。来てもらうなら、出張費を持たなければならない。商品等の輸送・移送の時間・費用も節約でき、人件費も設備費も低減する。来てくれるバイヤーにとっても、情報の収集や提供のために、巡回訪問をする必要はなく、コミュニケーションがはかどり、スピーディーである。バイヤーからみれば、ここに来れば何とかなる、いろいろ効率化が図れるとなる。資材の高騰や消費税の増税など困難もあるが、メリットの方が多い。「〇〇事業では6社で、△△事業では15社でやります」といった柔軟性のあるアプローチもできる。なお、事務局が間に入るので、企業間で大きな規模で協業・協同がみられるとか、定期的に話し合うような場（ミーティング）が形成されるというわけではない。流通経路の相互利用や繁忙期の加工の相互扶助などもないわけではない。いずれにせよ、補助金は単なる手段にしかすぎないため、それをステップにしていかに中身の濃い取組みを進めるかである。

事務局長いわく、本組合は復興のモデルとされるのであれば、特殊ケースになるかもしれない、必ずしも同じようにできないのではないかと自己評価していた。というのも、まず理事長の「(株)かわむら」の川村賢壽のカリスマ性であり、統率力、先見性、牽連性、信頼性が秀でていることによる。これが組合として上手く機能している最大の要因ではないかということである⁴¹。自社がオーナー企業であるなかで最も業績が良い。ちなみに川村氏は19社のメンバーのうち「(株)加和喜フーズ」や「(株)冷水」も経営している（代表取締役）。「かわむら」とあわせた3社で年間60～70億円の売り上げではないかということである。他方、(株)かわむらだけでも25の生産施設が被災しており、大震災の被害額も大きく100億円とかそういうレベルではないかという。他のメンバーは、大手資本が一部入ったりしている。例

⁴¹ (株)かわむらは資本金5,000万円のいわば中堅加工業者であるが、そのホームページでは社団法人大日本水産会より2012年9月に味付いくら・いくら醤油漬・筋子醤油漬のHACCPの認定、12年10月には日本検査キューエイ(株)よりISO9001の認証を受け製造を行っている。事務局長から提供していただいた会社パンフレットには従業員数250名と記載されていた。創業は明治時代であり、今の名前では1991年設立である。東日本大震災で20近い施設が被災した。加和喜フーズは販売会社として記載されていた。

例えば、ヤヨイサンフーズはマルハニチロ、「気仙沼 ほてい(株)」はホテイフーズなど「大」親会社がひかえている。第二の要因としては事務方がいわゆる「外野」から来ている（通例、水産業の経験者かもしれないが、利害関係なく、いろいろ仕掛けられる）。すなわち、「ヨソモノ」である。

理事長の川村氏は、皆が生き残って脱落者を出さないためにプラスプラスに考えた、と事務局長は力強く語っていた。震災前の姿に戻るだけ、組合員のコストダウンだけでよいのか、商品やブランドの価値を上げようではないか、海外展開を成功させようではないか、皆で考えようと皆を鼓舞してきた。理事長は、本来組合は嫌だけどと言っていた。企業間の雰囲気としては地域経済、水産業として震災不況もあり、高齢といった理由でなくても廃業が周辺で聞こえており、暗いなかで皆が希望を見出した。事務局長いわく、地場の人はいわゆる「たこつぼ」になるので、外野で良かった。外部人材として、社長という偉い方ばかりの集団を仲介しなければならない。コミュニケーションもとらないといけない。また、数字に明るい人でないと、説得できない。こうした点を川村は汲み取って銀行マンを招聘したかったという。

筆者は改めて、なぜ連携がうまく機能したかを聞いた。事務局長いわく、皆の組合への貢献意欲が高いからであるという。実益として商談が増え、コストダウンもでき、利益をリアルに感じ取れる（「販路開拓とコストダウン」）。また、特化する組織の存在意義が大きく、コミュニケーションについても組合事務局が高い水準で機能したおかげで、巡回訪問、聞き取り、商談会の情報提供など、まさに裏方が裏方のようになくなっており、皆がコミュニケーションをとった感覚でいるのではないかということである。結果的に、コミュニケーションコストの逡減がみられることになる。

ここでもう一度、組合提供資料などをもとに、支援、協同のプロセスを詳細に振り返ってみたい。気仙沼市（気仙沼漁港）は全国トップクラスの水揚量、水揚金額を誇り、かつお、まぐろ、さめなどでも有名であり、水産加工業も地元の水揚げものをかなり利用し、また、冷凍加工品の比重が大きい。さらに、ふかひれの高付加価値加工品でも全国的に知られている。鹿折地区は魚市場から 2.5 km の近距離にある水産加工施設等の集積エリアである。組合の主な事業は、共同販売・仕入事業、冷蔵倉庫・海水処理施設の共同利用事業である。容量 7,000 トンの大型冷蔵倉庫と、約 1,000 トンの処理能力をもつ滅菌海水施設の整備には農林中央金庫も関わっている。農林中央金庫には施設整備の計画段階から相談し、総事業費 20 億円については、一時的な国庫補助金見合い分を含め、全額低利の融資を受けた（5 年間無利子）。最新設備の整備を通じて高度な品質管理と省力化を実現し、経費負担の軽減、コスト競争力の強化につながった。

気仙沼鹿折加工協同組合は農林中金、三井物産(株)と連携し、シンガポールを基点とする ASEAN 地域での販路開拓に取り組んでいるようであるが、農林中金の支援金約 5,000 万円を活用し、2016～17 年度の約 2 年間で海外輸出に向けて集中的に取り組んでいるという情報も得た。具体的には、ASEAN 地域では、シンガポールにて加工協が単独イベントを開催

したり、気仙沼に現地バイヤーを招致するなどの取組みを通して現地市場のニーズを把握したりしていた。それに対応した商品の開発・改良を行うとともに、販路の開拓を図っていく。また、北米・香港・台湾地域では、今後を見据えて市場調査や販売戦略の策定を行っていくようである。2017年3月に開催したシンガポールのアンテナショップ「IPPIN(極品)」での商談会や、気仙沼に複数のバイヤーを招致し、現地の方々に組合員各社の商品を実際に食べてもらうことで、確かな手ごたえを感じる一方で、海外輸出に向けたさまざまな課題が浮き彫りになってきた。日本と各国の食文化や味覚の違いなど現地で生の声に接し、改めて海外向けに商品開発に取り組み始めたところである。

取組みの特徴は、組合スタッフが個々の企業のニーズを取りまとめ、個々の独自性を大事にしながらセットしていくスタイルである。そして、個々ではできない大小さまざまな商談の機会を増やし、個々の商品の販路を開拓することにより、商社や金融機関との風通しも良好で、積極的に支援してくれている。こうした活動が可能になった要因として次の四点があげられる。①組合代表の強力なリーダーシップであり、鹿折地区の水産加工業全体の発展を優先していること。②これまでの特色をいかして、高付加価値化の追求に裏づけられたブランド化、PR強化の戦略がある。③大手商社による積極的支援を獲得するための条件づくりを、これまでの実績、技術などを大事にしながら仕掛けたこと。④国や自治体の復興政策をプラスに捉えて、新規の加工団地の整備が、共同の物理的条件となったこと（詳細は亀岡、2015などを参照）。

今回、組合そのものの経営状況についてはお聞きしていないが、組合として2017年3月期は黒字になったようである。商品の輸出や新商品の本格展開などで2015年度の経常黒字化を目指していたり、海外事業売上高約2億円を目標にしたりしていたが、筆者は詳細を把握していない。事務局長いわく、本格的な商品開発を前面にだし、高級品も、子ども・女性対象の洋風味付けもの、高齢者向けの食べきりサイズ商品もとか言っていたが、組合として新商品を世に送りだしているのは事実である。2016年度までに海外販路を開拓するとか、市内に直営店を開設するとか、18年度までに仙台や東京など大消費地にも直営店を設ける方針もあったようだが、一部では実現しているようである。実際、ふかひれ煮、さば水煮、いくら醤油漬けなど計6種がホームページに掲載されている（2021年9月時点）。2016年11月には「海とごちそう」のブランドマークが新しくなった。インタビュー時はどうしても「主」は詰め合わせのセット商品（後に個々の商品にも）にロゴマーク（シール）を貼り付けるくらいになるとのことだった。

日本経済新聞2016年10月28日付は、組合の活動を以下のように紹介している。「27日にシンガポールで開催した日本食の見本市に出展した。東日本大震災以降、国内向けの売り上げが伸び悩む中、人口や所得が増え魚の消費量が伸びる東南アジアで販路を開拓する」。「三井物産が販路開拓で支援する。29日まで開催する見本市『フードジャパン2016』には、組合企業19社のうち9社がイカの塩辛やいくらなどの商品を展示。うち2社は担当者が出席し、現地のバイヤーなどに商品を売り込む。見本市に参加した缶詰・レトルト食品の気仙

沼ほていによると、同社の売上高は震災前の 6 割程度まで戻ったが、『人手不足で生産量をなかなか増やせない』という。海外市場で手応えをつかみ『気仙沼の水産加工業の希望にしたい』。

日本経済新聞 2016 年 10 月 7 日付は、先だって次のとおり紹介している。「渡航費は各社が負担し、その他の参加費用は気仙沼市からの補助金でまかなう。組合単独の商談会も開催する。日本製品の海外販路開拓を手掛けるキュアテックス（東京・世田谷）と協力し、同社がシンガポールに持つアンテナショップに組合の商品を展示。地元飲食店やスーパーの買い付け担当者を招待し商談する。16 年度中に 2 回開く予定だ。17 年 1 月には現地の飲食店やスーパーの買い付け担当者 15 人ほどを気仙沼へ招待。シンガポールの商談会に参加できない組合企業にも商談の場を設定する。シンガポールで影響力のあるブロガーも呼び、気仙沼の食材について発信してもらう。シンガポールでの単独商談会の開催費用と現地買い付け担当者の気仙沼への渡航費用、通訳や開催手続き、商談の手伝いは三井物産や農林中央金庫が組合を支援する。組合企業 20 社の海外事業による売上高は合計 2 億～3 億円。組合が東南アジアでの輸出支援に取り組むことで、5 年後までに 1 億～2 億円さらに増やす目標を掲げる」。「組合が主体となれば自治体の補助金や金融機関の支援も得やすく、個別企業の負担は渡航費だけですむ。組合が狙うのはシンガポールで暮らす中国系の華僑民族。華僑消費圏を開拓すれば東南アジアの他の国へも横展開しやすくなるとみる」。

日本での魚消費減に危機感を持ち（国内市場の縮小）、国内対応とともに、逆に世界で伸びる魚消費（魚介類摂取量）に対応していくのは、ある意味必然であるとマインドセットしなければ生き残れないというわけである。

次に、販売面以外に目を向ける。共同冷蔵庫（7,000 トン）の整備は 15 億円の支出であり、電気代は年間 1,000 万円を要するようであるが、それでも 1,000 トンのものを 7 棟整備するのに比して大幅なコストダウンになっていることを強調していた。再述となるが、農林中金のサポートが大きかったということである。この支援があったのでその分持ち出しが浮いた。しかしながら、人手不足が非常に深刻になっており、資本力、生産力の違いもあって、企業間で人手を融通させるのは難しいようである。また、企業秘密もあり、HACCP や ISO 対応・非対応もあり、スタッフによる対応が無理になり、現状では回せるマンパワーも限られてくるらしい。そもそも HACCP はマンパワーの流動を歓迎するような性格ではない。

事務局長いわく、流通面は本当にバラバラである。バイヤーが違えば、仲卸が違えばバラになる。この共同は本当に無理と力を込めて語っていた。また、本組合をはじめ宮城でも岩手と同様に「カイゼン」を導入しており、支援事業に助けられているということであった。筆者は協同化・協業化のインパクトもお聞きしたが、事務局長は何と言っても、組合としての PR はインパクト「大」であると熱く語っていた。個々なら門前払いになり、補助金申請なども、プライドだけでは上手くいかないことが多く、技術だけでどうにかなるものでもない。組合としての取引先は、新たに 30 生まれたと胸をはっていた。三井物産や住友商事の紹介もあって、やはり大手の支援は大きかった（それら 2 社は水産系のスペシャリス

トではない)。とはいえ、2 年目以降はコストベネフィットでシビアに対応してくるようになり、支援を受けるサイドとしても、批判しているわけではなく当然かと思っている。気仙沼市も展示会等を開催するなら公的支援するシステムをセッティングしてくれた。それは 1/2 補助だったように記憶している。これだけでも本組合にとっては、コスト面からみてプラスに作用し、おカネが浮くことになる。

当初の 17 社はもともと鹿折地区で点々ばらばらに経営していた事業者で、理事長の川村氏を中心に声かけを行った。共同仕入れは以前したことがあるが、スペック等であわず、無理をしてまでやらないということで、今はやっていない（インタビュー時）。仕入れの基本は前浜（地元）だが、築地などいろいろひっばってくる卸売業者いるので、そこも重視している。さばは、ほとんどノルウェーものである。共同で 1 個の商品開発をするとなると、〇〇分野では経営力も、生産力もバラバラであったりする。他方、世の中のニーズの変化が激しく、スピードが早くて、追いつけない。ブームが、来年にはもう下火になったりする。小さい企業が足を引っ張ったり、大きい企業が圧倒したり、このへんの調整は難しい。

共同の冷蔵・冷凍庫であれば、ランニングコストダウンというわかりやすいメリットがある。電気代、管理コスト、固定資産税、減価償却費、これらに伴う融資額の利子払いも縮減できる。メンテナンスの負荷も抑制できる。これにより商品のコスト競争力を高められる。土地利用再編により皆が集積しているため、搬送の手間は最小限になる。仕事上のさまざまな手続きもシンプルになり、以前は時間制約のなかで書類を作成、提出していたが、事業の効率化が図れている。パイプを各メンバーの施設まで通している海水滅菌施設についても、各社の蛇口をひねるだけで利用できる。水産加工の現場では鮮度を保ちながら素材を解凍、もしくは洗浄するには大量の海水が必要だった。その設備も大規模になるため、外部から購入したものをタンクロータリーなどで運ぶケースもあったという。各社で設置しなくてもよくなったので、その分の利用面積が余裕分となり、生産ライン等に充てることができる。

震災前後では、B to C あるいは B to B の割合を増減させるなどはしていない。結果としては、安定した出荷となり、安定した量をさばけるため、B to B の方が利益率は高い傾向にある。組合そのものとしてはギフトセットになる、統一ブランド「海とごちそう」のシールを貼るくらいである。当初はスピード復興のために積極的であったが、それほど今は前面に押していない。組合そのものが販売面で戦略的に動いて、大きくなることを目的にしていない。個々がしっかりしていけば、いづれつぶれてもよい。漁協には組合としては関わっていない。個々のメンバーは、漁協から仕入れたりしているようである。他方で、陸前高田と気仙沼ということになるだろうか、(株)かわむらの工場もあるので、県外では陸前高田市との連携を探っている（市産業振興課）。また、事務局長（私）のつながりもある。組合として公的補助の対象になることから、補助金の受け皿として、組合が機能することをメリットとして活かせばよい。

事務局長いわく、何度もいうが、連携は、販路開拓とコストダウンを徹底的に、根本的に追求するというぶれない目的でよい。前者は、商談も多くするようにしており、おおよそ 30

件の新規開拓に成功している。再建については、今の土地は震災直後から土地利用制限がかかっていて、(株)かわむらの土地を使って仮設で出発した。その後、事務所を2階建にしようと考えていたが、コストが高くつくために、平屋を計画した。そこに商社が支援するからということで2階にできた。冷蔵庫や海水滅菌施設を含めて、主にそうしたハードの点で外部資金を受けたくらいである。ハードの点でいえば、組合は震災後の組織であることから、国のグループ補助金の対象ではなく、そもそも利用できなかった。外部支援のおかげで、「プレゼンルーム」ではバイヤーは泊まれる。各社ではできない取引を実現でき、マッチング可能となり、入手できない情報も入ってくるようになっていく。人件費、輸送コスト、移動時間、出張コスト、さらに情報共有にかかるコストも、わざわざ我々から出張しなくてもよいことなどは既に話したとおりである。

改めて問われると、気仙沼の気質として、なかなか言いづらいが、足の引っ張り合い、悪口先行、少し成果があがると、満足して「もういいわ」となるなど、いくつかあるのではないか。気仙沼市の震災前の水産加工の特徴はさめ（ふかひれ）、まぐろ、かつお、さけなどの魚種を典型とする高付加価値の最終製品が多いことと関係しているのかもしれない。今回、生産面でいえば、組合でOEMを手掛けたり、展示会を開催したり、大小さまざまなことをやっている⁴²。キリン絆プロジェクトにおける新ブランドの立ち上げ、三井物産と住友商事の支援にかかる販路紹介、海外輸出支援、個社レベルの海外拠点を置くことをサポートしてもらっている。CSRの一環として捉えられるかもしれないが、Win-Winの関係になっていることは特筆に値する。2016年3月時点、売上げはかつての8割程度まで戻ったような話も聞かれる。震災復興において大半の業種に比して水産加工業は売上げが戻っておらず、最も厳しい業種の一つにあげられるが、数値ほどでないのが本組合構成メンバーの実績ではないだろうか。

被災企業は軒並み、補助金を用いて最新の生産設備を導入している。オートメーション化により人的コストはさがり、衛生面も比べ物にならないほど向上している。バイヤーの目は安全性にも向いており、消費者はそうでないと買わない時代になっている。この点にかなり対応できる状態ではないか。組合構成メンバーの波座（なぐら）のブランドのパッケージで売るが、生産は他のメンバーに委託しているケースはある。他にも別のいくつかのケースがある。協業というか、若い世代がそれに関わっている。彼らが催事会、展示会をやろうとなっている。

組合があるから、コミュニケーションが生まれていると強調されていたが、19社なので、一堂に会するのは、総会や新年会くらいだそうである。情報は事務局から適宜、時に頻繁に送信しており、構成メンバーも評価してくれているのではないか。もちろん、仲介もする。

⁴² OEMとは「Original Equipment Manufacturing」の略称であり、製造メーカー（OEMメーカー）が他社（発注元）の名義やブランドの製品を製造するもしくはその受託側企業のことをさす。出来上がった製品は、発注元がOEMメーカーから仕入れる形で、自社製品のブランド名や型番を付けて販売する。OEMメーカーはすべての製品をOEMとして製造し、発注元に納品する。

個別商談は組合から振っており、重視しているのは公平性である。シンガポールへの輸出時ですが、全員に声掛けして手を挙げた企業だけでやっている。報告会は、聞きに来るのは自由であり、刺激にも、コミュニケーションにもなるため、組合員すべてを対象にして実施している。なお、その輸出については、B to C が目的であったが、ほぼ勝負にならずじまいであった。それで残っているのは B to B（回転すし系）となり、すしネタ具材の提供で、第 1 弾が 2018 年 1 月に出荷したということであった。シンガポールには酒店 2 社もくつついていき、うち 1 社はローカルレストランで取引するようになっている。ゆず酒で、気仙大島が北限であるとうりにして、高知との差別化で棚に置かせてといて、気にいってもらった。個別にも依頼を受けているが、価格、仕入れ量（ロット）などで対応できない。大手が数十年前から入って棚を占拠している。展示会にもイベントにも出向いて P R した。ウケは良かったが、契約まではなかなかいかない。

筆者は、インタビューより以前から個々の構成メンバーとは電話等を通じて、近況をお聞きしていた。また、構成メンバーの商品が近隣であればどこで販売されているのかが気になり、時間をみてはスーパー等で調査してみた。以下、一例を紹介しておく。2016 年 9 月現在、組合員の施設復旧率は約 60% といったようなことが組合ホームページに掲載されていたので、マルチ村上商店に 16 年 9 月にインタビューした。月末と月始が非常に多忙で、対面では応じてもらえなかったが、電話によれば、加工協同組合の仮設店舗におり、このままの施設で「本設」としたいとのこと（震災前だと思われるが、松崎前浜にいた）。他方で、設備を拡充してよりパワーアップしたいところもある。メンバーのなかには今だに模索し続けている事業所がある。組織としては、家族経営プラスわずかなパートさんという感じであり、この体制で継続していく。

（有）カネエイ阿部商店とは 2016 年 9 月に話したが、創業 80 年の老舗であり、現在、イソヤ水産（気仙沼）に卸売しているということであった。震災前は浜町にいて、仮設のまま鹿折に移転した。本設をする、しないをはっきり決断していないとのことであった。鹿折地区で自社工場があった土地を自己負担でかさ上げしたが、工事は中断せざるをえなかった（自宅は別にあったよう）。このことは、市の土地区画整理事業の対象地となり、調整が必要になったことによる。2013 年 7 月時点、市内の他の企業の野菜工場の一角を間借りして営業している（11 年 10 月より間借り）。売り上げは震災前の半分程度で、午前中で業務を終える日もある。社長いわく、自社工場があるかないかは、新規取引のうえで決定的になるそうである。震災前にはハワイ、ニューヨーク、シンガポール、ブラジルのスーパーの店頭にも商品が並んだようであった。震災前の従業員数は、10 人未満（8 人程度）であった。借金がなかったため、工場の再開を決めた。なお、社長はかつて気仙沼青年会議所で理事長を務めたことがある。

（有）ヤマグンは、創業が昭和初期という老舗であるが、陸前高田市のマイヤ（地元資本の大手スーパー）、イオンスーパーセンターの両方に卸している。また、大手のネットスーパーでも商品が並んでおり、例えば Rakuten などから高い評価を得ている。事業再開までに 1

年半を要し、組合の協同施設に事務所と加工場があったが、2016 年に新工場を整備した。そして、新たにさけやぶりの切り身加工を始めた。本組合の構成メンバーではないが、気仙沼の(有)林健商店のさばなまり節、かつおなまり節は同様に、マイヤとイオンスーパーセンターに陳列されていた。その他の構成メンバーも資本金が 1,000 万円以上のところが少なく、あるいは老舗で秘伝のレシピ等にもとづくロングセラー商品を持っており、もともと個々の生産能力が高い企業であることが垣間見える。

4.3. 民間企業

本研究で取り上げるインタビュー調査先には既述のとおり、岩手県沿岸部の水産加工業者が数多く含まれており、そのほとんどが従業員 50~60 名以下の中小企業である。野坂・栗田・近藤 (2019) におけるインタビュー調査対象の水産加工業者は主に宮城県であることから、ここでは両結果の共通性、相違性もある程度明らかになるだろう。

《株式会社 A》

株式会社 A は 2020 年設立、資本金 300 万円であり、メインの取扱い魚種を洋野町の特産物である「うに」とし、一貫して通年仕入れ・出荷（販売）にこだわっている。その強い姿勢は海外に手を広げる点からも裏付けられる。また、他業種との連携により、生産にも乗り出している。さらに、「三陸産」の出荷では文字通り「三陸」とすれば（「三陸」の知名度の高低にかかわらず）、それより狭い地域ごとの良さが目立たなくなるため、市町村や「北三陸」のような単位でみる地元産を重視して取り組んでいる。他方で、近隣地域から首都圏までの同業種・異業種との連携事業も積極的に実施しており、ブランド化の取組みにみるように、社会的貢献の性格も強く帯びている。こうしたさまざまな実践では、数多くの国や県等の補助金、助成金が活用されている。また、自社の拡大に加えて、地域の水産業の発展に対する独自のアイデアの実現にも妥協せず、それはメディアの目にも止まり、頻繁に紹介されている⁴³。

2018 年 10 月設立の株式会社 I（A の 100%出資子会社）も紹介しておく必要がある。それは「北三陸」の海産物加工・販売に特化して設立されており、とくに北三陸・洋野町のうにブランド向上に取り組む。そのためにはオーソドックスな首都圏などを対象にする情報

⁴³ 日本経済新聞 2016 年 8 月 10 日付では次の記事がある。「国内外でウニの通年出荷に乗り出す。春先から夏がシーズンの国産ウニの国内出荷に加え、今秋から北米産ウニの輸入を開始。加工して秋や冬に東南アジアに出荷する。季節に頼らない加工を実現することで安定的に雇用を増やす狙い。生産拡大に備えて、2025 年までに新工場を建設する」。「今秋から米ロサンゼルスやカナダなど北米産のウニを輸入し、洋野町の自社工場でボイル・冷凍処理して輸出する。香港やタイ、シンガポールやマレーシアなど東南アジア各国の日本食レストランに卸すことを検討している」。「国産ウニのシーズンは 5~8 月。一方で北米産は 11 月~翌年 5 月ごろまでと長めだ」。「北米産のウニは大型のムラサキウニで直径が 10 センチメートルほど」。代表取締役は「『北米西海岸には寒流と暖流がぶつかり合う場所があり三陸の漁場と似ている。ウニの味も岩手のキタムラサキウニと近い』と話す」。「水産物の加工を手掛ける従業員も今の 17 人から 25 年までに 50 人に増やす」。

発信、食品安全対策（商品安全管理）、トレーサビリティなどに加えて、実践にもとづく独自のストーリー化へのこだわりがみられる。例えば、うには食欲旺盛であるために、海藻を食べ尽くし、時に駆除の対象となることがあるが、他方で、実入りさえ良ければ販売商品になることから、海中の持続可能な資源管理と合わせたいわば一石二鳥の取組みが求められる。この点に真正面から向き合い、うにそれ自身（とくに殻部分）を堆肥として利活用しているのがこの会社である。

Aでは、うにの通年仕入れ・出荷（販売）のために、海外にも手を広げてきたが、インタビュー時には、岩手を代表する特産地である洋野町での生産の実現を追求し始めていた⁴⁴。使用されるうには4年間かけて育てられる。1年目に一般社団法人岩手県栽培漁業協会種市事業所で稚うにが生産、供給され、漁協において2年目、3年目に放流して外洋で育てられたのち、4年目にうにの生育用に天然の岩を掘って整備された増殖溝（通称「ウニ牧場」）で良質な昆布を餌として与えられ、高品質なうにに仕上げられる。Aの代表取締役（以下、代表）いわく、先人が築き上げてきた、「世界唯一の生産システム」を掲げる独自の生産方法により高品質・安定供給を実現しており、市場での評価も高い。

岩手県が、うにを間引きして畜養する実証試験を本格化していることは既述のとおりであるが、実は、この取組みはA等が先行して着手している。この点について、岩手日報 2020 年 11 月 19 日付も参照しながら整理しておく。洋野町の「小子内漁港内の生産施設では、約 200 個のウニが密集する水槽の底に、…A が北海道大大学院などと協力して開発しているウニ養殖用の人工飼料が敷き詰められている。ウニの生殖巣肥大を促す物質を研究する同大学院の知見を生かし、ウニを太らせる餌を試作。身入りの悪いウニを採取して水槽や海中の養殖かごで飼料を与えて育て、身が詰まったウニに生まれ変わらせる。養殖は季節を問わないため、通年出荷も目指している。実証試験は、同町のほか大船渡市や宮城県石巻市でも実施。昨年度は歩留まり（むき身部分）が 5.2%だったウニが 10 週間の養殖後、最大 22.5%まで増加した。今後は品質を高め、よりおいしいウニになるよう餌の改良を続け、来年にも本格出荷を始める方針だ。県漁連によると、2006～10 年度の平均数量が年約 123 トンだった生ウニ（むき身）の共販実績は、震災後 10 年間 1 度も 100 トンを超えていない。アワビの共販実績も数量は 15 年度から減少傾向が続く」。

日本経済新聞 2021 年 7 月 14 日付では、以下の記事がある。「県の実証試験に先立って 18 年から洋野町や北海道大学などと連携して畜養に取り組んでいる海産物加工・販売の『A』（同町）は、20 年 12 月に漁業者らを招いて町内で畜養ウニの試食会を開いた。国内の他産地や外国産と食べ比べた結果、『旬の天然物には及ばない』『十分商品になる』と評価が割れた。A の…社長は『ウニを太らせておいしくするには、うまみ成分が多いコンブのようなエサが必要だが、そのままコンブなどを与えるとエサ代がかさむ。市場の評価も未知数で、

⁴⁴ A では海外輸出に向けた取組みも進めている。具体的には、外部専門家を招聘し、鮮度を保ったまま輸出できるようにの保存方法技術を分析、検証しながら、新設した工場を利用して加工品の開発を進めている。

畜養を事業化できるかどうかは、コストを最大限重視した飼料の開発がカギになる』と話している」。現在の世界、日本の魚食マーケットでは、需要の急拡大を背景に、養殖ものの供給が著増しており、環境面をはじめさまざまな問題を指摘されながらも、養殖業における生産や収益の安定性に支えられている。これを生産面でみた場合、最大のコストにエサ代があげられることから、その削減は重要な課題となっている。

次に、北三陸のこだわりの生産者が集結した、セレクトアンテナショップ（オンラインストア、リアルストア）である北三陸エクスペリエンスであり、Iは事務局としての役割を担っている。2022年4月現在、それは10社超で構成されている。

日本経済新聞 2021年4月3日付によれば、Iは「北三陸地方の生産者と連携し、地元食材の発信力を強化する。11の生産者が集結する通販サイトを新設したほか、今春完成した新工場に発信拠点を整備。新型コロナウイルス禍を克服したノウハウを生かして巣ごもり需要などを開拓、生産者の危機を好機に変える」。「同社はコロナ禍による外食需要の落ち込みで販路が細るなか、産直サイトなどのネット通販を軸に巣ごもり需要を開拓。この結果、一時は80%減を見込んでいた2020年度の業績が10%増収を予想する状況にまで改善している。こうしたノウハウを、21年3月に開設したセレクトオンラインショップ『北三陸エクスペリエンス』で活用する。同サイトは自社に加え、カネシメ水産（岩手県普代村）や柿木畜産（久慈市）、田野畑山地酪農牛乳（田野畑村）、…など個人農家を含めた計11事業者が参加する。販売する商品はウニやサケなどといった海産物のほか、…あわせて生産者のこだわりぶりも紹介」。

「販売する商品を手に取れる実店舗（約18平方メートル）も洋野町内の新工場に併設。夏のウニの漁獲シーズンには実店舗の来店客が生ウニの加工作業を見学できるようにするなどして相乗効果で集客力向上を狙う」。「今夏をめどに世界で最も厳しいとされる衛生基準『EU-HACCP』を満たす食品安全規格『FSSC22000』を取得する計画で、加工品の生産拡大により21年度は今期見込み比30%の増収を計画している。また21年度には、北三陸エクスペリエンスの英語版を整備し、海外への発信力も高める。同社はこうした取り組みを通じて同サイトに参加する生産者の新たな需要を開拓し…」⁴⁵。

⁴⁵ こうした新たなやり方で協業（共同）しながら地域単位の産業・特産品進行のリーダー的役割を果たすのは、岩手沿岸ではAだけではなく、宮古市で水産加工をメインとする共和水産株式会社もあげられる。岩手日報 2021年6月23日付によれば、共和水産は「今月から、同市で水揚げした海産物や加工品の通販サイト『港の百貨店』を開設している。他社商品も取り扱うセレクトショップ形式で、同社が広報や検品、発送を一括して担うことで効率的に運営する。不漁や新型コロナウイルス禍など、逆風の中にある水産加工業界が新たな販売モデルに挑戦し、宮古ブランドを全国に発信している。サイトには市内の5ブランドが出品し、…。商品の購入ページや会員制交流サイト（SNS）で調理法やアレンジレシピを紹介し、港町の知恵や慣習を共有している」。「市はコロナ対策として事業者向けに電子商取引（EC）サイトの開設を支援してきたが、通販事業に割くマンパワーが不足する中小事業者も多く、継続的な運営が課題だ」。共和水産

次に、フィッシャーマンズ・リーグ（以下、FL と略称する）としての活動である。まず、河北新報 2016 年 6 月 18 日付の記事の手助けを得ながら、発足経緯を整理しておく。FL は水産業若手広域ネットワークと言えよう。「地域を越えた協力体制なんて以前はなかった」が、大震災を機に、それは交流を深めた漁業者や水産加工業者のリーダーによって 3 月に発足した。コアメンバーは（株）シーフーズあかま（塩釜市）、漁業生産組合浜人（石巻市）、（有）ヤマキイチ商店（「泳ぐホタテ」で有名、釜石市）、佐々木商店（代表の佐々木学氏は広田湾遊漁船組合にも関わる、陸前高田市）、（株）八葉水産（気仙沼市）、（株）阿部長商店（同）、（社）東の食の会（東京都）、（株）ヤマトミ（2018 年に民事再生手続開始、石巻市）⁴⁶、（有）三陸とれたて市場（大船渡市）などであり、ほとんどが大震災により被災した。事務局は一般社団法人東の食の会、一般社団法人 RCF である。後述の 6 月 17 日から開催されたフェスが初めての本格的な活動となる。三陸の認知度は低いと認識しており、とくに「三陸カキ」、「三陸ワカメ」を代表的商品にして輸出などに取り組む。

「『三陸』ブランドの水産品を世界に発信する『SANRIKU フィッシャーマンズ・フェス』が 17 日、東京・浅草の商業施設で始まった。岩手、宮城両県の漁業、水産加工業の若手リーダーらの…主催で、ウニやカキなどの水産加工品の販売や商談を行う。19 日まで」。「18 日は産地ごとのワカメの食べ比べなど食育イベントがある」。

FL としての活動は復興庁の「平成 29 年度 チーム化による水産加工業等再生モデル事業」（複数の水産加工業者等の連携による先進的な取組みを支援する）に、事業名「SANRIKU 広域連携プロモーションと福島水産事業者等との人材交流」で採択され、拡大していった。復興庁ホームページによれば⁴⁷、岩手・宮城の水産加工事業者等が共同でわかめ、かき等の

は従業員約 50 名であり、震災後の売上げが 3 億円から 2019 年の 9 億円まで著増している。それは 2012 年 6 月に市内の他の 3 つの水産加工業者と「宮古チーム漁火」を結成し、いかをはじめ各社の主要海産物の取引先を共有し、協業して商品開発を進めている。

⁴⁶ 東京経済ニュース 2019 年 11 月 1 日公開分によれば、（株）ヤマトミは「平成 27 年 11 月には『FAN アワード 2015「食べて応援しよう！賞」』、平成 28 年 2 月には『第 40 回宮城県水産加工品品評会「水産庁長官賞」』を受賞するなど生産商品は高く評価されていた。販売先は商社などを經由し、すし用のネタや弁当・おにぎりなどの具材をコンビニ・スーパー・百貨店向けに販売していた。しかし、第 2 工場の建築費が、人件費の高騰などから想定より数億円上回る規模となった他、販路や機会の喪失なども深刻で売り上げは低迷。鳴り物入りで操業を開始した第 2 工場だったが、人手不足により稼働率が低迷して赤字が常態化し、平成 30 年 8 月期末時点で 6 億円を超える債務超過に陥っていた。この頃より頻繁にバンクミーティングが行われていたが、既に補助金・助成金を使い果たしている中でのニューマネー調達はハードルが高く状況は深刻化。新規販路の開拓などにも注力していたが奏功せず、一部取引先に対しては支払い遅延も発生していた」（<https://www.tokyo-keizai.com/archives/48262> 最終閲覧 2021 年 12 月 4 日）。

⁴⁷ 復興庁ホームページ・水産加工業の再生に向けた取組欄

プロモーションを実施することにより、ブランドの形成および地域全体の販路拡大につながる。その活動を軸に福島水産事業者や他地域との交流を通じて人材育成を図る。

岩手県ホームページ・水福連携欄によれば⁴⁸、Aも田老町漁協、重茂漁協、越喜来漁協と同様に、県復興局が県社会福祉協議会に業務委託し、推進している「水福連携」に取り組んでいる。具体的には、水産加工業の人材確保のために、洋野町の「NPO 法人なんぶ」に作業を依頼した。2名が通勤し、うにの加工がメインになる7～8月の繁忙期に、商品の発送に関わる作業に従事した。例えば、宛名シール貼り、パンフレット封入である。期間は約2ヶ月、火曜日と木曜日、10時～15時、時給支払いである。Aとしてはとても丁寧な、かつ想像していたよりもスピーディーな作業であった、という評価である。今後もお付き合いさせていただきたい、というコメントが印象的である。これに対して、福祉サイドの施設長のコメントとしては、従業員の方と休憩室を共用して交流もあったことがあげられている。

Iは教育事業の一環として、「北三陸うみの学校」を運営している。スタッフの女性が学校代表を務めている。彼女は洋野町生まれで、Aの事業拡大に伴い採用され、2016年に33歳でUターンしてきた。年齢30代の若き代表の活躍に衝撃を受け、地元での就業を決意したという。この学校のコンセプトは、「持続可能な産業・地域づくり」と「学び」から生まれるリーダーシップと、地域の未来水産業をはじめとした「一次産業」と「地域づくり」の交点に、次世代教育（キャリア教育）のエッセンスを入れたものとして語られる。現在は、主に地域内の高校の「総合的探求の時間」を活用し、地域の産業を創る大人と高校生の対話による学び合いのプログラムを行い、課題解決型リーダーの育成を行っている。

《有限会社B》

有限会社Bは創業1907年（明治40年）の老舗で、現在（インタビュー時）女性の代表取締役（以下、代表）である（パートナーは全く別の仕事をしている）。彼女は2002年10月に4代目の代表として就任した（インタビュー時は年齢60代）。主に北海道や三陸沖のたらを使い、品質にこだわった、無添加で、手作りの焼きちくわ、揚げかまぼこの製造、販売を行っている。いさだ、わかめ、こんぶ、あかもくも使うが全て地元産である。彼女は手作業（手作りの製法）を最も大事にしており、三陸産中心の国産100%の原料にこだわっている。震災前の2007年岩手県水産加工品コンクールでは「たまねぎ、にんじん、あかもくたっぷりヘルシー3色揚げ」で岩手県知事賞を獲得したことがある。

各商品は添加物を最低限に抑えていることもあり、日持ちしないため、基本、冷凍での提

(https://www.reconstruction.go.jp/portal/sangyou_nariwai/20200416154753.html 最終閲覧 2021 年 12 月 10 日)

⁴⁸ 岩手県庁ホームページ・水福連携欄

(<https://www.pref.iwate.jp/shinsaifukkou/nariwai/sonota/1028037.html> 最終閲覧 2022 年 4 月 5 日)

供となる。単品でもギフトセットでも取り扱っている。お盆の前と最中が非常に多忙になるそうである。彼女いわく、水産加工業の典型としてはあと12月も忙しいだろうが、ウチは少し違う。市内外のグループ対象の手作り体験も積極的に受け入れており、地元の小学校での食育プロジェクトにも参画している（ちくわ・揚げかまぼこ作り体験ほか）。2021年9月時点であるが、自社のホームページができており、オンラインショップもあった。震災前は直接の通信販売は一切やっておらず、取扱い店舗で買ってくださいというスタイルであり、また、2018年のインタビュー時点では、カラーチラシを配布してFAX・電話による注文受付であった。彼女いわく、フェイスブックもやっているが、これは以前からということであった。店頭では限定時間・限定種で揚げたて販売もしている（これは以前からかどうかを確認できなかった）。

Bは、人手不足を理由に、もともとイベント出張販売のような「屋外」での仕事をしていなかった。それは、1人で1回出向くのであれば、最低5万円くらいの売上げがないとペイできないこともあげられる。だが、2018年、19年以降は、県内・近隣・市内を対象にして、頻繁にイベント出張販売に行っている（フェイスブックでも掲載されている）。例えば、2021年11月の「田老 鮭・あわびまつり」でも出展しており、どれでも3種1,000円という価格設定で販売していた。彼女いわく、商品の性格上、冷凍ものであるため、現場で揚げるやり方か（保冷車まで用意するか、発泡スチロール+保冷剤のスタイルになるか）、干物など別のものを売るか、あるいは事前に作っておくか（夏場は無理）、いくつかのパターンをイメージしている。いずれにせよ、人手不足のために、荷台で売るだけであれば、全然大丈夫であるが、1人でやりくりしなければならないそうである。

Bの到達点は、大震災が大きな転機となり、彼女の長い葛藤の時機にもなった。震災を機に、工場の規模を大幅に縮小し、同時にスタッフ数も縮減し、B to BからB to Cにシフトした。今では漁協とはほとんど取引がない一方で、地元の生協には卸している。加工業者間の連携はしていない。メリットは小さくなく、情報発信とかも助かると思うが、品質にこだわりながら、無理をせずにこじんまりと経営したい。地元の新加工品コンクールではたびたび受賞しているが、商品の弱みも理解している。当初、通信販売もほぼせず、その他にも積極的に情報発信してきたわけではない。人手不足を言い訳にするわけではないが、どこか「不可欠な、大事な」というよりも「追加」仕事のように思っていたそうである。この点の状況について、以下のとおり詳細にお聞きした。

Bは大震災により全壊した。Bが所在する宮古市藤原地区は何度も津波で被災していて、今回、浸水したものの、建物は残った。一方で、会社の移転もありかと土地を探したが、住宅向けばかりで見つからなかった。2014年6月15日には、建物の再建を含めて営業を再開した。今の場所は事務所があった所で、防潮堤沿いに工場、倉庫、冷蔵冷凍庫、休憩室などがあったが、1/10の規模に大幅縮小した（自己所有地と賃借土地）。土地の利用制限も受けた。筆者は、なぜ規模を縮小したかをお聞きした。彼女いわく、縮小ありきである。その理由としては、①自分が責任を負える範囲にしたかった。自己所有地の範囲でやろうとか、

おカネの工面もあるし、逆にいえば、これ以上拡大できない範囲ということ。②どこまでいけば最小適正になるかを考えてきた。③少ししか作らない、でも安くというのは無理であり、したがって、付加価値を高くしていくことになる。従来の手法では生き残れないと思っていたそうである。

震災よりずっと以前となるが、かつてトロール船もやっており、遭難も経験して撤退したことがあった。そして、次に練り物の世界へいった。かつては冷凍庫も 400 トン級であった。とれる時期に原料（魚）を一気に集めて冷凍するというやり方であった。震災前はスーパーに卸していた。震災後、ライン（製造ライン）からの転換を決断した。今は、手作りで Max200 本/日であり、原料を国産ものにこだわる。1 本、1 枚あたりのサイズは大小さまざまで、揚げかまぼこであれば、平均で成人女性の手の甲といったところである。原料の調達先は、量は減ったが、震災前後で変わっていない。再建の際のメイン補助事業はグループ補助金（第 5 次後半の交付決定）であった。彼女いわく、補助金の獲得は、すんなりといく道のりではなかったという。彼女の回想によるが、「震災直後、早い時期に市が独自で半額補助だったか、受付を始めたが、私からみれば格差が出てくることになった」という。つまり、B は補助申請とかに意識を向けるどころの段階ではなく、いわば明日の生活・生業で精一杯で、正直、後れをとったのである。筆者は従業員についても聞きした。彼女によれば、大昔は 100 名、それが 20～30 名に、そして、震災直前 8 名で、インタビュー時には 3 名（代表含めて 4 名）となった。

どの加工業者であっても販売価格の値上げには躊躇するであろうが、現在（インタビュー時）、原料の価格高騰で販売価格に転嫁せざるをえない。最大の原料は（すけそう）たらである。冷凍で固めたすり身だけをもらっている。そこから 2 次加工することになる。そのたらが単価の高騰、それも高止まりで厳しい状況である。B は HACCP を取得している事業者から調達している。こちらから下処理のリクエストなど、原料調達先には相当うるさく注文している。既述のとおり、かつては漁協との取引はあったが、今はほとんどない。今は田老町漁協からわかめ、普代漁協からこんぶ、山田町の高橋さん（アカモク生産組合）からあかもくを調達しているくらいである。

B から地元のいわて生協（市内 3 店舗）には、商品を卸している。地元の棚には積極的に置いてもらっているという様子はないが、それは価格が高いと思われているのだろう。一応扱ってくれているが、生協から卸値として高いと言われてて複雑な思いもある。扱いたくない商品に振り分けられ、利益率（利ざや）が低い典型的な商品であるのだろう。自然解凍でも食べられるとか、我々の工夫が伝わりにくいのかもしれない。盛岡市の生協では取り扱われない。筆者は卸先のことが誰のことも聞き取れなかったが、彼女いわく、いくつも掛け持ちしてもよいが、仲介者的なマンパワーが必要になるし、システムとしてうまく仕掛けることができないかもしれない。スペシャリストが必要になるのかなとつぶやいていた。

既述のとおり、加工業者間連携はしていないということであったが、余裕がないということであろうか。代表のコメントは続く。後述する D 商店は小規模だからということかも

しれないが、独自に「八艘の会」とか創設して連携している。今もやっているかはわからないが。以前、20 年来やっている取り組みと思われるが、D 商店などから声をかけられたことがある。震災前の「みやこ食品 加工・販売研究会」（宮古市、岩泉町、山田町、田野畑村、川井村の異業種（主は水産加工）で構成）としてカタログ販売にも参加していた（D 商店もメンバー）。今では少しずつ前向きに考えているが、B の店舗の屋外ステージにおいて、「元祖いかせんべい」が一押し商品であり、体験事業も実施している、近所の「(有)すがた」とのコラボレーションで体験事業をやろうとイメージしている。「手作り」を大事にしているため、そこにも触れてもらいたい。手作り技術は、女性代表がもともと身に付けたものである。しかし、新たに整備したとはいえ、小さくなった機械でできるのかは不安だった。昔、社内であったと思うが、技術継承で職人が拒否して内輪もめしたようなことを聞いたことがある。

代表いわく、体験、観光も意識して対応している。宮古市内に限らず、矢巾町や盛岡市の小学生が体験に来てくれている。フェリー就航もやや追い風になっている⁴⁹。しかし、実質的には、製造以外でも動けるのは代表だけであることから、観光客向けのために、限られた人数で対応できるのかは未知数のところもある。彼女は回想しながら、「2014 年から今（インタビュー時）まで、商品開発や卸先探しでどうするかなど、いわば土台づくりに専念、集中していたために、これから消費者に直接向き合ったり、体験、観光もしっかり考えたりしたい」という。でも、自分だけで捌けるかという不安は常につきまとう。ウチの商品の買い手は主に地元住民であり、時期としてはお歳暮やお中元となるが、地元任せよ、観光客にせよ、おみやげ用に買ってもらおうとなると、これから考えていかなければならないということであった。お菓子は常温であるために、強みがあると思うが、でもウチは無添加とか、こだわり商品である一方で、冷蔵・冷凍もののため、観光客には面倒くさがられる。フェリー客にしても、フェリーだけで 10 時間の保冷剤が必要になったりする。お土産としては「NG」になるのではないかなど、ハードルがいくらかあり、どこまで対応できるかが課題である。

こうしたなか、2020 年（終盤）から「海恋コロッケ」という名称で、秋田県男鹿名物のはたはたと三陸のたらのミックス具材のコロッケ（2 個入 1 パック、税込み価格で 330 円）で勝負している。盛岡市の老舗百貨店「川徳」の期間限定イベントでは実演販売を行っており、その時は 600 円の特別価格にしていた。正確には、コロッケ風の揚げかまぼこである。秋田県では、産直施設や道の駅を中心に取り扱いってもらっている。また、宮古市内の同社工場では、同商品の取扱いとして、すぐに食べられる揚げたて（1 個 150 円）と冷凍（2 個入 300 円）を直売する。筆者はかなり以前から B の情報を収集し、何度も商品を購入し、複数回、代表とも懇談してきた。B が取り扱う揚げかまぼこの種類はとにかく豊富であり、それぞれにストーリーがあり、興味をそそられる。一手間を要するが、いろいろな料理に使える

⁴⁹ 岩手県初となる定期フェリー「宮古・室蘭航路」（宮蘭航路）は 2018 年 6 月に開設されたが、2020 年 4 月から宮古への寄港が一時休止されている。つまり、この航路は機能していない。

し、何よりも食べやすい。この領域は単なる「ねりもの」ではなく、経営的にも安定感を担保してくれるように思われる。

《株式会社 C》

株式会社 C はインタビュー時で創業 40 数年ということであり、筆者の管見の限りでは、宮古市内の水産加工業者のなかではどちらかといえば若い方である。資本金は 1,800 万円で、従業員は縮減を経て 30 名程度である。宮古魚市場すぐそばにある本社工場では、宮古港で水揚げされた鮮魚をメインに出荷し、田老工場では冷凍施設・加工場として加工も重点化している。筆者のインタビュー時にはなかったと記憶しているが、2022 年 11 月現在、会社のホームページのトップページではオンラインショップが目立ち、重茂産のうにを扱った商品、そして宮古産の生の海産物が入り、全市的に扱われ売れ行き好調である「瓶ドン」⁵⁰、宮古トラウトサーモン（地元完全養殖もの）などの写真が引き立て役となっている。

インタビューでは、筆者はまず現在の状況を教えて下さいとリクエストした。幹部スタッフは今が一番大変であり、原料が歴史上最少であるからと声を張り上げていた。C は、さんま漁に間に合わせるため、2011 年 8 月には既に再建していた。主に地元産を扱っており、一次加工となり、実施しても二次加工までである。震災直後といわれるような時期でも宮古では漁をしており、水揚げがあったため、県南部の状況よりマシだったのではないかと振り返っていた。加工は、いさだやたこであったりする。地元産でどうしても原料が足りない時は、まず宮古以外の国産、最終手段として海外産にしている。原料調達には、主に市場を通している。筆者は聞きのがしたかもしれないが、C は宮古市魚市場をはじめいくつかの魚市場の買参権を持っているようである。幹部スタッフは、国のグループ補助金のことだと思われるが、高率補助を市内の（有）大井漁業部や（株）共和水産なども含むグループで早期に交付決定され、再建を果たしたのに、この厳しい状況にやるせない思いがあるとうつむき加減で話した。この補助金は工場や設備などの原状復旧を目的とするが、水揚げ量の低下を想定して縮小した規模で復旧した企業や、不漁が続くなかで自己負担の返済時期が到来すること、原料価格の高騰などとぶつかることを想定した企業などはむしろ少数だったのではないだろうか。

従業員は震災前 38 名、インタビュー時 34 名（ホームページにも記載があった）であった。そのうち正規スタッフは、20 名たらずである。パートの 15、16 名のうち 9 名は外国人技能実習生（ベトナム）であり、彼ら・彼女らがいなければ仕事ができない。幹部スタッフいわく、今の仕事量からみると 5、6 名は多い水準である。実習生は 2、3 年目になると、

⁵⁰ 宮古観光文化交流協会のホームページでは、「瓶ドン」について以下のとおり紹介されている。「宮古の旬の食材を牛乳瓶に入れ、お客さま自身がその場でご飯にかけて食べる体験型のご当地丼です」。岩手県沿岸では獲れたてのうにを牛乳瓶に詰めて保存するスタイルが一般的であり、この点にヒントを得たということである（https://kankou385.jp/special_kiji/4482/ 最終閲覧 2022 年 12 月 10 日）。いくらのおレンジ、いかのホワイト、海藻類のグリーンなどカラフルである。

ベテランの女性と同じ作業をしてもらうが、責任感や気持などの面で足りない。実習生は2003年、04年あたりから受け入れをスタートしたが、当初は中国人ばかりであった。実習生の住まいは、会社からみて道路を挟んですぐのところの寮である。

もともと今の魚市場に隣接する土地で創業しており、今の社長が一代目で、2020年に代替わりとなった。原料調達が歴史的に最少で、今が一番大変であるということで、この点を詳細にお聞きした。回答は次のとおりである。するめにせよ、さけ、さんまにせよ、不漁、不漁というのが大ダメージである。トロール漁も全くの不漁、漁さえもできない。加工と生鮮の比率が6:4であると聞こえたが、肝心な数字を正確に把握できなかったかもしれない。加工の比重が増えている（冷凍を含む）。煮だこや開きなどが主力商品である。個人向け（加工）というのがウチには足りない。それをやりたい気持ちはあるが、課題として設備、HACCP、人手不足などがあげられる。原料をさしていると思われるが、量があれば企業間連携もできるのではと思う。そして、ワンクッションはさめば、輸出もできるのではないかということである。消費者向けは中央市場経由で、事業所向けも商社が間に入れば可能である。ただ今では、在庫も底をついてきており、さんまなどが価格高騰し、持たなくなっている、と落ち込んだ様子がみられた。2017年には、さんまがないのが最大のダメージであった。2018年は、それに加えていかの不足が追い打ちをかけてきた。さらに、さけも不漁と厳しすぎる、と別の言葉で再度強調していた。他方、たこの豊漁に助けられたので辛うじて生き残れている。

売上げは、震災後の3、4年はものすごく良かったのに、震災前後からみて1/10とまではいかないが、かなり減っている。賃金は上げざるを得ないし、まずそうしないとヒトが集まらない。若い子や、新規で働こうというケースはないだろう。肉体的な負担が重いことや、冷房なくて体に應えるなど、生鮮等を取り扱う関係上、なかなか労働環境を改善できない部分もある。市内の運送会社が倒産したため、今は、出荷が1時間早まって、対応が厳しくなっている。さらに、運賃は値上げされている。集荷ルートも狭まって、良い点がない。市場とのやりとりは、メールによるというルールがあり、我々は1回1回プリントアウトしなければならぬため、印刷代も増えてバカにならない。消費者からみれば、夏にこれだけ暑いと、魚を焼いて食べようと思わなくなるだろうし、魚にアニサキスが入っていると、メディアが過度にあおって、カツオとか食べなくなっているし、刺身もなくなるかもと不安になる⁵¹。今に始まったことではないが、調理もレンジで「チン」できる商品が好まれている。しかし、会社としては簡単に対応できるものではない。

⁵¹ 厚生労働省のホームページによれば、アニサキスとは寄生虫の一種である。その幼虫（アニサキス幼虫）は長さ2～3cm、幅は0.5～1mmくらいで、白色の少し太い糸のように見える。アニサキス幼虫はさば、あじ、さんま、かつお、いわし、さけ、いかなどの魚介類に寄生する。それが寄生している生鮮魚介類を生（不十分な冷凍または加熱のものを含む）で食べることで、胃壁や腸壁に刺入して食中毒（アニサキス症）を引き起こす（「アニサキスによる食中毒を予防しましょう」

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000042953.html> 最終閲覧 2022年12月5日）。

こうしたなか、田老地区の水産加工団地に工場、冷蔵庫があり、こっち（本社工場と思われる）が津波で膝まで浸水したが、あっちは幸い助かって会社は継続できている。ただ、不漁で中身は入っていないのに、電気代だけで月 200 万円だよと語気を強めた。冷蔵庫を他に任せたり、委託することはしていない。売上げに占めるのは冷凍冷蔵ものが最大であることによる。遠方への買い付けのコストもみななければならない。主力のたこは、10 箱出荷しても、10 箱とも同じ単価で買ってもらえず、バラバラである。おおよその取引先である中央市場を主にみながら動くよりも、消費者や売り手動向をみながら、多魚種を扱っていき、リスク分散していくスタイルがより良いのではないかということである。

筆者は、企業間連携があるかどうかもお聞きした。数年前、多忙な時期に、近所の水産加工業者に段ボール箱づめを手伝ってもらっていたくらいである⁵²。もう 1 点思い出したということで、共和水産のたらはウチで 3 枚におろして出荷している。幹部スタッフは、共和水産やそのスタッフをさして、「彼らはよくやっているよね、例えば道の駅「やまびこ館」（宮古市）ではイカ王子（共和水産の専務をさす）という名前だよね、独特のネーミングのたら定食のメニューがあって、のぼりもあがっていて知名度が上がっているよね。ああいうやり方もあるのかと思っている」という⁵³。今では、8 月（盆）、12 月（年末年始・正月）の稼ぎ時の売上高も落ちてきている、と水揚げとともに売上げの話になるとトーンが下がる。イベントものとしての消費も落ちていないかを懸念する。人口の減少、関心の低下、調理の手軽さなど、根本的なところも含めて、トータルで振り返れば、かえって従業員がもっと少ない家族ぐるみのような加工会社が残っていくのではないかとつぶやいていた。筆者にとっては、30 名規模あたりが一番やりにくいと言っているようなニュアンスを感じた。幹部スタッフいわく、そうした厳しい状況下で、漁協が魚種選定にかかわって代替の方向性をつけてくれたらと思う。漁協もいろいろ考えているようであるが、それが最もわかりやすく加工業者も共感できるのではないか。価格の点では、2017 年（インタビュー実施年の前年）に豊漁になったさばを高く取引してくれるなど、漁師も同じことを考えているかもしれないが、そうした点でも重要な役割を担っているのではないかということである。

筆者は出荷、流通に関する話を多く聞くことができた。いくらか追加で記載する。2018 年のことだと思われるが、2 月～4 月はいさだに救われた（豊漁だったということかは不明）。他方で、たこは価格が上がりすぎて、非常に不利な状況になっており、なかなか安定しない。

⁵² 岩手日報 2022 年 2 月 21 日付は C の新代表へのインタビュー記事を掲載している。そこには主業魚種の不漁が続くことについて、「サンマは地元の加工業者と足並みをそろえ買い付けに力を入れているが、他県には資金力で勝る大手業者がいる。競争は厳しい」と話す内容がある。また、新型コロナの影響を聞かれ、「首都圏の緊急事態宣言の影響で需要が止まった時期もあった。22 年は、オミクロン株の感染拡大で県内外からの注文数が例年の 3 割ほどに落ち込んでいる。悪いことばかりではなく、輸入が止まった影響で冷凍食品などで国内産の需要が高まる側面もある」と答えている。

⁵³ 宮古市魚市場は 2020 年から 6 年連続でまだらの水揚量が日本一となった。もともと水揚量が全国トップクラスであったが、その後、大幅に減少している。なお、2020 年にスタートしたが、毎年 12 月、1 月に「宮古の真鱈グルメフェア」と称して、宮古市内の数多くの飲食店では、たらメニューが提供される。

取引先には比較されて、「ヨソは安いけど」と言われると、卸・販売価格を下げざるを得ない。会社としては資金力が限界にくる。なかば取引停止の脅しに聞こえるが、それがビジネスであると言い聞かせている。また、働き方改革のあおりといってもよいであろうが、労働基準監督署が厳しく指導するようになっており、その対応にも苦慮することがある。業界の性格上というか、会社というか、働き方まで言われるようになると複雑な思いがないわけではない。

次に、「私たち（C）が全国レベルの有名な季節ものの配送商品カタログ系をさばいているでしょ」とある大手企業の話にまで及び、その大手企業は非常に強気であると話し始めた。だんだん商品を絞ってきており、1社にしますよ、というような姿勢がみられ、郵送料を上げてくる。他の運送会社の方が少し安いと聞いたことはある。岩手沿岸中南部では大船渡では鎌田水産、釜石では平庄(株)などが手掛けているのではないかと。激しい競争に苦しむ局面が垣間見える。そもそもの経緯は何だったのだろうか。宮古市ではもともと多くの加工業者が担当していたが、厳しくなっていくと、他の業者が撤退した結果として、Cにも声がかかり、さんまで勝ち取ったことがある。その他にも類似のケースを経験した。しかし、それには条件がいっぱいあり、さらに水揚げ数量がこなせなくなると、不安は大きくなる。誰に回せるか、シェアリングできるかなどを考えざるを得なくなってくる。幹部スタッフは、Cの名前は出ていないが、生協の宅配にも供給しており、消費者が気づきにくいかもしれない部分でも、多大な努力や工夫を行っていることを強調していた。

《D 商店》

D 商店は、江戸時代から先祖代々、水産の仕事に携わってきており、現在の社名、つまり D 商店としての設立は 1948 年である。大震災では床上浸水となり、ほぼ全壊であった。スタッフは震災前後の 9 名前後（経営者の家族を含まない）から減り、2018 年時点では 5 名である。これは、定年制度はなく、高齢による自主退職で減少した結果である。筆者は震災前から何度も訪問しているが、2021 年の訪問時もスタッフ 5 名であった。代表（年齢 60 代）いわく、ピーク時は十数人のパートがいた（約 20 人と言われたこともあった）。その頃は、さけが豊漁で、大量のさけを仕入れていた。売り上げは震災前の 1/3 くらいが続いており、長期低迷がみられる。宮古魚市場の仲買人である。震災により、3 棟の加工場は全壊 1、大規模半壊 2 で、ほぼ使えない状況のなか、2011 年 6 月には一部の製品の製造を再開させた。従業員の不足と高齢化をなんとかしたいということだった。ベテランは作業を熟知しており頼りになるが、いつまでもというわけにはいかない。人手不足は、経営状況もあるし、賃金を上げられないこともあってなかなか解消できない。なお、2016 年 8 月の台風 10 号でも大きな被害を受けた。

取扱い商品としては、看板商品の茎わかめの生姜漬（県産）があげられ、その他にはわかめの佃煮（のりの佃煮が一般的だが）、めかぶの佃煮（県産）、べ秋刀魚（県産）、秋刀魚の蒲焼、おせち料理用等のこんぶ巻きである。今ではさけはあまり扱っていない。いわて生

協のプライベートブランド「アイコープ 宮古水揚げのさんまでつくった上乾さんまみりん干」(アイはIをさし、岩手の英語表記の頭文字である)はいわて生協と共同で開発した。既に、震災前から思うが、「アイコープ産直真崎わかめ使用味付茎わかめ」を共同開発した実績もある。代表いわく、B to C が多いのかな。原料調達は少量にならざるをえないので、マーケットではいわば半端ものばかり狙うことにしている。それは必ずるので、意外に安定的に調達できる。大手は大量仕入れのため、漁獲、価格で利益は大きく変動する。さけの取扱いは主に新巻であり、次に市場としては長期にわたり需要増の傾向を示す切り身、フレークである。コープ(生協)はまれに岩手産の新巻を扱っているが、大半は北海道産ではないかと思う。なお、岩手沿岸ではさけふ化場から採卵後のメスさけ(マーケット上、非常に安価な取引きとなる)を直接買い取り、フレーク等に加工する小規模な水産加工業者がいる。

コープへの卸により経営の安定化が図れており、付き合いは本当に長い。イベント出展も時々行っている。インタビュー前後であったと思われるが、食べやすい「サーモンスティック」を新商品として開発して、イベント出展での主力商品となっている。震災前から「みやこ食品 加工・販売研究会」(宮古市、岩泉町、山田町、田野畑村、川井村の異業種(主は水産加工)で構成)としてカタログ販売にも参加していた(この研究会は震災でストップしたようである)。加工業者間連携も重視し、商品 PR でメリットが大きい。常々、企業間連携は探っており、震災後の企業間連携を支援するような国の補助事業や、新商品開発等を目的とする補助金にも電波をはって来たということである。これらを通して、最新の市場動向も知ることができる。国・自治体の補助事業も積極的に利用しているが、例えば水産庁の2016年度水産加工業販路回復取組支援事業に選定された。震災後には商品開発にも注力し、地元の加工品コンクールにも出展している。第1回宮古市新加工品コンクール(2012年度)で「氷頭グレープシードオイル漬け」が優秀賞を獲得した。宮古産の秋鮭でつくった新巻鮭の氷頭を使用した。あまり利用されていない部位で、商品化できないかと思いついた。

D 商店の震災前後までの経営の最大の特徴は、次のとおりである。本社が神戸市にある大手食品メーカーからの OEM の受注が、20年以上の長期にわたってあった。D の昆布巻きは、主に大手食品メーカー分かなる鮭昆布巻が全体の売上げの8割を占めるほどであった。しかし、2012年の早い段階で取引額が落ち込み、15年3月には突然契約が打ち切りとなった。代表いわく、大手食品メーカーから説明はないが、機械化による合理化などが進まず、単価を安くできなかったのが理由ではないかと考えている。鮭昆布巻はおせち料理の一品に用いられることが多いが、おせち料理そのものの消費減も理由の一つである。また、大手がおせち一式というスタイルで取り仕切る(中身1個1個をこだわって作り、買う層も薄い)。どうしても商談会などでも同じことをいわれる(社交辞令でもなんでもないことがわかった)。では、なぜ神戸市の手食品メーカーとの取引きに至ったのかということであるが、もともと1995年の阪神・淡路大震災でその食品メーカーの工場が被災して、サプライチェーンにかかるリスク分散のために、D に依頼がきたという経緯がある。今回の大

震災では、逆の立場になった。つまり、D が復興する間に、いわゆる「棚」がとられるような状況である。

鮭昆布巻は、D から原料の鮭を差し出して、中国からの昆布をあわせて安価に製造して日本で販売していた。このスタイルで3ヶ月、4ヶ月で何十万本を加工（準備）し、年末前に納品するということだったが、大手食品メーカー分がウチで回らなくなってきた、9月からかなりの本数を作り始めようとなってきた。どんどん本数を増やして、とニーズがあり、間に合わなくなると、その食品メーカーの社員も総動員していた。D としてはもう無理とか言っていたが、何とか総動員で、夜遅くまで働きカバーしてきた。しかし、製造業全体の趨勢でもあるが、とにかく余らせない、出しきりとなって、年末年始のピーク時に帳尻合わせをしながら無理やりしていた。結局、それも無理になった。代表は、納期に追われた記憶ばかりで、通常のトラックでは間に合わず、花巻空港から空輸したこともあったと回想していた。ウチが契約打ち切りとなって、北海道の昆布巻き専門の中小業者に切り替えられたのではないか。道内に工場を整備したのではないか。専門でやっているところのようだから、無理を言われても対応できるのではないか。2021 年 11 月のインタビュー時、代表は今振り返ると、さけの大不漁もあって、主力を海藻類に一層シフトしたことは良かったと思うと話した。

以上のような大手食品メーカーとの経験から、大手への依存は良くなく、加工品を自分たちのアイデアで手掛けないとだめ、そして、ストーリーにして PRしないとだめと痛感したという。そして、商品開発に取り組み、加工品コンクールに出品するようになった。手始めに、2012 年 2 月には東京国際展示場（東京ビッグサイト）で開催された第 46 回スーパーマーケット・トレードショーに、他の県内企業とともに参加した。国・自治体などの主催の商談会にも参加するようになった。声をかけられてネット販売にも乗り出した（自社で運用ではなく、運営サイトにいくらか支払って）。いわて生協関連のイベントにも、従来以上に出店した。また、蔵干し新巻鮭を使った商品戦略として、自社ブランド「熊之助本舗」を仕掛けたりしている。この商品は、三陸産を荒塩で 10 日間ほど塩漬けし、十分に熟成させて脱塩する。さらに天日干しの後、蔵の中で 6~7 カ月間じっくりつるして鮭のうま味を凝縮させている。商品は一口サイズにスライスしてパッケージ詰めとする。噛めば噛むほど味わいが増し、酒の肴などにぴったりという。

こうしたなかでサーモンスティックも誕生した。岩手日報 2015 年 1 月 1 日付は、以下のとおり紹介している。「開港 400 周年の一大イベントとして開かれる『みなとオアシス Sea 級グルメ全国大会』。宮古を代表して『サーモンスティック』を出品する D 商店の…(56 歳)…。ボイルしたサケの身を揚げたサーモンスティックは、スナック感覚で味わえる自信作」(9 月開催)。サーモンスティックを世に送り出せたことで、市内・近隣のまつりでの出店では小回りきく商品として稼げるようになった。

次に、被災後の原料調達などについて詳細にお聞きした。もともと県外からの仕入れが多く、冷凍物がベースであったため、震災後も原料確保には苦労していない。いくら宮古が好

漁場であると言われても、これだけ不漁だと、天然資源とは違うもの、違う方法で、養殖を含め、原料確保しようとなる。震災前から宮古のさんまやさけの水揚げは減り始めていたため、前浜の魚価格は高くなってしまっていたが、今や扱えないほどの価格になっている。こうなると、地元にこだわりはあるが、こだわるなら、より加工度の高い業態への転換を余儀なくされる。こうしたなか、生協への卸の関係から、田老町漁協からわかめを買っている。

国や自治体の補助事業を多く実施している点についてもお聞きした。国のグループ補助金、県の「水産加工事業者生産回復支援事業」（原資はヤマト福祉財団の寄付金、2011年10月助成先決定）などさまざまな国・県・市の補助事業を活用した。これらのおかげで復興が加速した。そして、作業工程の多くが手作業であることから、休んでもらっていた従業員が戻ってきてくれたことも大きかった。復興庁・地域復興マッチング「結の場」の2013年度の成果にも名前が入っていた。「結の場」とは、多様な経営課題の解決を図るため、大手企業等が技術、情報、販路など、自らの経営資源を幅広く提供する支援事業の形成の場であり、復興庁がマッチングを行う。Dの場合、東都生活協同組合とのプロジェクトがあげられる。研修プログラムの提供やモニター販売等を活用し、新商品開発を支援する。商品開発や販路開拓、社員の専門知識習得などが提示されて、マッチングプロジェクトとなった内容はマーケティング・衛生管理研修、工場視察・改善提案の実施であった。東都生協が2014年10月に開催する「復興応援市」でPRブースを設置する。2015年3月より生協組合員（組合員数23万人）に対して、改善した商品の販売開始予定となった。

企業間連携についても詳細にお聞きしたが、岩手日報2014年3月2日付はポイントをうまく紹介している。「宮古市内を中心とした水産加工業者22社で組織する4グループは今年から、水産加工品の高付加価値化を目指した商品開発に取り組む。キリングループの『復興応援キリン絆プロジェクト』の一環として、1日に助成された支援金5千万円を活用する。宮古産の水産物は鮮魚・冷凍出荷が8割弱を占め、魅力ある加工食品の開発が長年の課題。各業者が連携した『宮古ブランド』創出へ成果が期待される」。「商工会議所が計画を統括する」。これはD商店の代表が会長の「八艘の会」や「宮古チーム漁火」など計4グループをさす。「八艘」は、8つの事業所で構成されている。「来年3月末を目標に、ブランド立ち上げや国内外の販路拡大に取り組む」。「国内外の商談会に出品する」。宮古のケースは一者一商品ではなく、合計で十数商品になるようなスタイルで、試作として商品開発が既にできていたことから、助成金が認められた。全半壊したような状況からの復活のため、助成金がすんなり認められたとかでは全くない。かなり長い月日を（1年以上と聞こえたが）かけたし、この申請書類の修正とかは何度もあり、申請をやめようかと思ったことがある。外（第三者）からのイメージは救済などと思うかもしれないが、少なくとも宮古のケースは簡単にももらえるようなものでなかった。連携で売り上げを伸ばすのが得策であると思う。グループ内でギフト商品とか提供してと思ったが、他7社とも小規模事業者であり、雇用を守ることなど、自社の経営で手一杯になる。現実には協力、連携して商品開発とか非常に難しいことがわかったということである。震災前に戻すのさえ難しい。

2016年度の「水産加工業等販路回復取組支援事業」（原資は国庫で、復興水産加工業販路回復促進センター所管＝全漁連等で構成のよう）を利用して新たに2つの機材を導入した⁵⁴。その1つが瓶ものの製品づくりで使用する卓上真空キャップ巻締め機である。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ふたを一度軽く締めて、脱気してからふたを本締めしていた。つまり、瓶を機械に2回かける必要があったが、新機は1回だけで真空処理を施すことができ、2.5倍～3倍の省人効果が得られた。この機械で、重茂、田老町の両漁協よりわかめを調達して、「わかめ佃煮わさび風味」などを製造しているが、効率性の向上で生産数を伸ばせるようになったし、中身の真空状態が担保されたことで、品質も向上した。もう1つの機材がオートフライヤーである。これまでは鍋で揚げ物製品を作っていたが、これで生産能力が向上した。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1,000本だったところ、3,000本となった。冷凍保存されたものはイベントのたびに持ち出して会場で温めて販売できる。新たに商品開発した、かれいの骨チップスはイベントでも販売しており、いろいろと揚げ物を試せるとのことである。

筆者は、小規模加工業者が大手の小売業等と連携する（できる）とすれば、どのようなスタイルなのかを聞いたことがある。代表いわく、①いわて生協であれば、地元を重視し、安定して引き受けてくれるので、自社への省力化のための補助事業＝機械導入の支援があれば、効果があるかもしれないと答えていた（既述のとおり、生協への卸しの関係上、田老町漁協からわかめを買っている）。②大手はそもそもロット数で何十万、何百万と応えないといけないので、原料調達にも苦しむ。単発ならまだしも、継続なら価格をたたいてくるし、もたないという。被災地支援の商談会等を機に、高級スーパーマーケットで有名な大手小売店が来社した。巨大冷蔵庫を管理するので、そのコストものせて対応してくれるならと提案を受けたが、難しいと回答した。これまでに、全国区で有名な別の大手小売店も来社したこともあるが、連携には至らない。③流通（間）に「荷受け」が入ると、いくぶんハードルが低くなるとも話していた。つまり、いろいろな業者、例えば小規模、小規模、中規模といった複数の業者の出荷物をまとめて引き取り調整してくれる。例えば、仙台水産の子会社 K、岩手県金ケ崎町にあるメフレ（株）⁵⁵、青森中央水産の子会社とかがあげられないか。

振り返ってみると、「苦労の連続でしたね」、と筆者は声をかけたことがある。代表いわく、これだけ努力してきて、ようやく東都生協からの受注が大きく増えたとし、面識のない個人から声がかかったりするようになった（生協がらみを含む）。大震災直後の混乱期から、地道に商品開発や PR 活動などを行い、地元の原料にもこだわり、ナチュラル・ヘルシー加工も

⁵⁴ 復興水産加工業販路回復促進センターホームページ（<https://www.fukko-hanro.jp> 最終閲覧 2022 年 10 月 1 日）。

⁵⁵ メフレ株式会社は 2008 年の設立で、資本金 2,100 万円、20 年 3 月期売上高 81 億円、20 年 3 月現在従業員 140 名である。生鮮水産物およびその加工品、一般食品等の卸売を行っており、得意先数 1,210 件（店舗ベース）に及ぶ（メフレ株式会社ホームページ www.mefure.co.jp/gaiyo/gaiyo.html 最終閲覧 2022 年 7 月 10 日）。

貫き、理解してもらえるようになったのかもということであった。復興支援事業も大きかった。数ある再建設備・機械のなかで、ボイラーは期待以上の働きをしてくれている。もともといくら、さけの攪拌のために整備したが、スープ作り、つくだ煮など多用途で利用できる。逆に、再建設備系のうち鮭のおろし機械は、最大の出費だったのにもかかわらず、不漁や主力魚種のシフト等により、ほとんど使っていない。

欲をいえば、さんまみりん干し、サーモンスティックも人気が出てきて、これからという時期に不漁となり、きつくないわけではないよと語気を荒げていた。さけの昆布巻きは長らく定番製品となっており、震災後も好調が続いたが、話したとおり 2014 年をピークに激減した。さんまやさけの水揚げは激減しており、前浜の魚の価格は高くなってしまい、小規模零細商店では扱えないレベルになっている。だから、より加工度の高い業態への転換を目指し、いろいろチャレンジしている。筆者は、売り上げがピーク時の 1/5 ほどに減ったと聞いた時もあった。神戸市の大手食品メーカーとの取引終了後はわかめなどの海藻類の加工を増やしているが、今度は、人手不足とスタッフの高齢化に悩まされている。こうしたなか、真空キャップ巻締め機とオートフライヤーが新戦力になっており、作業効率化が図れていることは大きい。今では、主力はこんぶとわかめにしているため、鮭の不漁はきついが、まあやっていけると思う。

筆者は失礼を覚悟で、最も好調であった時期はいつですかと聞いたことがある。代表やその家族は、次のとおり話した。昭和 40 年代以降、地元の前浜に水揚げされるさんま、さば、いわし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た。昭和 50 年代だったか、さけに加えていわし、さんまも豊漁期が長期にわたり、買い手（消費者等）が買い切れない水準であったと記憶している。腹をさいたさけのメスは価値がなく、ミール工場に行き処理された。他方、オスは腹の厚みがあるから、一定の価値があった。市場から買ってくる価格は 10 円/kg などではなかったか。いくらか 3,000 円～4000 円/kg であったように記憶しているが、今では 10,000 円である。豊漁期にはいわし、さんまも魚かすにした時もあった（ほぼ価値なし）。D では、さけはおろしにしたり、こんぶ（北海道産）系商品の材料にしたりした。また、いくらかも取り扱っていた。平成 5 年～7 年（1993 年～95 年）くらいであろうか、この時期も豊漁（さけ、さんま）となり、一番儲かった時期かもしれない。ただし、たしか市場価格は大きく下落したと思う。大手加工業者は輸出などに踏み切ったのかもしれないが、ウチは豊漁貧乏にならなかったのが幸いだった。2000 年くらいか、スタッフは 20 人（近く）おり、昆布巻きの最盛期だったと思う。震災直後あたりまでスタッフ集めに苦労したことはほとんどなかった。また、経営サイドに加えて、スタッフ間でもいざこざはなかったことが非常に良かった。D は株式会社でも、有限会社でもないが、震災復興に際しては、金融機関がなかなか柔軟に対応してくれなかったのも、非常に苦労したようであった。

B にせよ、D にせよ、いずれも小規模事業所（定義は法制度上に限らず、いろいろあろうが、従業者数ベースでみて）であり、後継者は重要な論点になりうる。いずれの代表も子ど

もをもつが、引き継ぐ意思はないようであるし、代表からも経営状況からいってなかなか積極的になれない。D にいたっては、本人の意思に任せており、代表は深刻に捉えていない様子であった。



写真 2 平成 28 年台風 10 号から 2 ヶ月後の D 商店（2016 年 10 月 25 日筆者撮影）

（注）わかりにくいですが 1 階入り口のスライドドアの真ん中から少し下に浸水した跡がくっきり見える。

《E 株式会社》

E 株式会社は 1982 年 8 月設立、資本金 1,000 万円である。代表取締役社長（2021 年 1 月時点で年齢 70 代）は大船渡湾冷凍水産加工業協同組合（通称、ワンレイ）の代表理事（組合長）も務めている。大震災からかなり前の 2001 年に HACCP を取得している⁵⁶。売り上

⁵⁶ HACCP とは、食品の原料の受け入れから製造・出荷までの全ての工程において、危害の発生を防止するための重要ポイントを継続的に監視・記録する衛生管理手法をさす。厚労省のホームページでは次のとおり説明されている。食品等事業者自らが食中毒菌汚染や異物混入等の危害要因（ハザード）を把握した上で、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で、それらの危害要因を除去又は低減させるために特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保しようとする衛生管理の手法である。この手法は国連の国連食糧農業機関（FAO）と世界保健機関（WHO）の合同機関である食品規格（コーデックス）委員会から発表され、各国にその採用を推奨している、国際的に認められたものである（厚労省ホームページ・HACCP 欄

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryou/shokuhin/haccp/index.html 最終閲覧 2022 年 10 月 10 日）。

げは震災前で 12 億円～13 億円であった（震災後の売上げは非公開）。大震災により本社工場、第二工場（新設から 1 ヶ月で被災）、営業冷蔵庫（新設から 2 ヶ月で被災）が全壊したが、2011 年 7 月以降、順次事業を再開し、施設を復旧している。岩手日報 2021 年 1 月 22 日付では、E の従業員は 117 名と記載されている。代表取締役社長（以下、社長）いわく、2011 年 3 月の大震災時には 100 名以上はいた。その直後の数値は不明であるが、2013 年、14 年は 95 名、96 名あたり、15 年 2 月 120 名であり、16 年の会社案内パンフレットには 130 名と記載されている。2016 年時点のハードの状況については既存のものが完全復旧して、新たに第三食品工場が整備されている（魚市場にも事務所があるという）。主力商品はいか、さんま・さば・いわしの炭火焼き（一番のウリ）、フライ、唐揚げあるいは竜田揚げである（揚げ物の加工品中心からシフトしていった）。なお、漁師との会話も結構あると話していた。

E はハード、ソフトの復旧、復興にあたって、数多くの国等の補助事業を活用している。まず、2011 年 10 月に県の「水産加工事業者生産回復支援事業」（原資はヤマト福祉財団の寄付金）に助成決定となった。2012 年 5 月、岩手産業復興機構による債務の買い取りが決まり、「二重ローン問題」に伴う債務負担の軽減に成功したことが、前を向ける（再建を進める）原動力となった。2014 年 3 月には三菱商事復興支援財団と出会い、出資を受けることになった（＝産業復興・雇用創出支援事業による新工場建設支援のことと思われ、この財団の本事業の紹介では従業員 115 名となっていた）。2015 年度水産加工業販路回復取組支援事業にも採択されており、所管する復興水産加工業販路回復促進センターのホームページ（企業紹介欄）では真新しい設備が次々に導入され、高付加価値化や省人化などの効果がみられることが紹介されている（<https://www.fukko-hanro.jp/corporate/20170210> 最終閲覧 2022 年 9 月 30 日）。

日本政策投資銀行のホームページにある 2014 年 4 月 30 日付 News では、次の記載がある。「(株)日本政策投資銀行と(株)岩手銀行が共同で出資する東日本大震災復興ファンド『岩手元気いっぱい投資事業有限責任組合』は E に対して 5 千万円の融資を実施した」。当ファンドは、地域事情に精通するとともに被災地域に広範なネットワークを有する岩手銀行と投融資一体型の金融サービスを提供する日本政策投資銀行の連携のもと、被災企業に対する復興資金の供与を通じて、被災地域の早期復興支援を図るため 2011 年 8 月に設立された。E は大船渡市内の工場で唯一 HACCP(Hazard Analysis Critical Control Point)認定を取得しており、大手水産加工メーカーが要求する高い品質レベルを満たす衛生管理、生産技術に定評がある。

2015 年 2 月の第三食品工場の立ち上げは、大きな転機になっている。岩手日報 2021 年 1 月 22 日付は、社長へのインタビューを記事にしている。「震災後に変化した生活様式や消費動向を見据えた生産ラインを整備し、新たな食品製造を始め、雇用も増やした。18 年ご

ろに軌道に乗り、フル稼働した 19 年は売り上げが震災前を超えた」。第三食品工場では機械メーカーと独自に開発した焼き魚の製造ラインが稼働中である。大船渡港にあがったさんまを自社で下処理し、本物の炭火でじっくり焼き上げる。従来の焼き魚製品にはない香ばしい焦げ目の特徴で、大手コンビニチェーンの PB（プライベートブランド）商品として東北と北海道約 2,000 店舗と首都圏の一部でも販売されている。さらに、2016 年 1 月であると思われるが、初の自社商品「モリーくんの〜」（モリーくんシリーズ）を発表、盛岡市の百貨店で発売も始まった。消費者向けへの事業展開の可能性も探る。

E のもともとの特徴は次のとおりである。大手水産商社と連携し、業務用水産加工品に特化した新鮮・安全安心な食材を、高度衛生管理のもとで全国に展開してきた。大手チェーンレストランやスーパー等に対して、いかや白身魚のフライなどの業務用食材を提供していた。震災後は、大手商社と連携してコンビニエンスストアでのプレミアム商品や具材等の売上げを伸ばしているそうだが、震災後に新工場を建設、生産能力を増強したケースに該当しよう。稼働率を向上させるため、比較的資源量が安定している近海さばを使った加工品の開発に取り組んだようである。

筆者は震災前の状況の詳細にお聞きした。さんまやいかの水産加工を中心に、スーパーやコンビニ、生協などに惣菜等を供給してきた。「定番商品」と呼ばれるものが多かっただけに、元来、市場への供給が止まることは許されない。このため、従来の取引先のなかには仕入れを他社や国外に切り替えたところも多く、生産体制は復旧したものの、売上げが元通りになることはなかった。社長いわく、2013 年 3 月あたりには、売上げを確保するために、「あぶりさんま」などの消費者向けの新製品開発に加え、従来あまり手がけていなかった魚の単純加工や新たに骨抜き魚などの生産にも挑戦している。

とはいえ、後述するように、いかの原料不足（不漁）が深刻であり、原料を求めて輸入割合を引き上げているようなことを話していた。しかし、いかもまた世界規模で獲得競争がみられ、そう簡単ではないという。ここには単一品頼みの危うさがあり、生産ラインの複線化の重要性が示唆される。

今（インタビュー時）は不漁、浜値高騰など悩ましい状況であり、代替種に活路を見いだすということである。新工場の建設で生産能力を増強させ、そして、稼働率を向上させるため、比較的資源量が安定している近海さばを使った加工品の開発に取り組んでいる。ただ、ノルウェー産が食卓を席巻して久しく、販路は容易に広がらない。漁場が大船渡から遠ければ、石巻港や気仙沼港より高い値段で買わないと船も来てくれない。新たな二重債務のなかどう生き延びるか。震災後復活のための事業計画を策定したが、これでは無理となるケースが大半である。

インタビュー時には、原料調達について震災前は主にさんま、いかだったが、震災後は主にさんま、いか、さば、いわし、ししゃもなど、さらにプラスアルファもということで北方の（すけそう）たらをあげていた。国内産と国外産の比率は震災前 7：3 であったが、震災後、金額、取扱量いずれも 3：7 であり、ここ 1、2 年の話だけど、と断りがあった。大船渡

市魚市場からの仕入れは何でしょうかとお聞きしたら、価格高騰のため、主にさんまくらいということであった。また、ここまで変化させるような理由は何でしょうかとお聞きしたら、震災があったからというよりも、地元での原料不足が大きいということであった。いかといっても国内のするめいか、南米沖のものなど、冷凍ものであり、震災前であれば、国内産は真いかで、リングや唐揚げにしていた。

次に、震災後の加工、流通などにまで話題を広げる。2011年7月には、一部とはいえ早期再開にこぎつけたが、その理由をお聞きすると、秋のさんまやさけの盛漁期に間に合わせたい、その一心であったという。他には、被災せずに、別の地区にストックされていて、使える原料が残っていたことである。釜石エリアもそうだが、2018～21年あたり、さんまやさけ、いかなど基幹魚種の水揚げが振るわない一方、いわしや小型のさば、ぶり類の水揚げが伸びている状況から、加工原料の転換や新商品開発が課題になりやすい。いわし等の消費の伸びにどうつなげるか、いつまで好漁が続くのか、不確実性があるが、社長は厳しい状況下でそれぞれの製造ラインを生かして分業し、地域内で商品を仕上げることも必要ではないかと強く思っている。

社長いわく、同じ商品でも形態を変えるとか、包装紙を買えとか、販売方法（供給方法）を工夫している。コンビニ、スーパーや業務筋（業務用卸筋）に商品納入するやり方（セブンイレブンの受託加工）が念頭にあるのだろう。また、首都圏を中心に多店舗展開している「BRITISH PUB HUB」の商品に原料供給している（さんまの竜田揚げ・フライ、仙台の店にも供給していると）。受託加工は、粗利が少ないが、3～4割まで上昇しており、他には自前の原料調達・加工を行っている。第三食品工場が震災後に新規で整備されたが、そこでは主に焼成ライン（震災前にはなかったライン）、やきもののライン、フライもののラインがあり、加工のレパートリーが広がった。例えば、焼成ラインでいえば、最新設備により品質が向上しただけでなく、焼成焦げ目の調節が高機能になり、短時間で焼成できるようになり、安全性が向上し、さらには利用対象が広がったということであろう。

筆者は競争力の源泉をイメージしながら、機械化することのできない「ヒトの手」による暗黙の技術のようなものはありますか、あるとすれば、技術の継承をどのように行うのかをお聞きした。社長いわく、「旬」（目利き）の見極めである。水揚げ時期の違い、仕入れの違い、通年型でない短期もの（同じ魚が通年いないのは避けられないし）ということである。これに対して、筆者は消費者ニーズとの関係、具体的には、どうしても消費者ニーズに沿わないがこだわる部分などがありますかとお聞きした。魚種によってやり方は異なるし、処理用の機械、最終工程用の機械などいろいろある。なんだかんだいっても、ヒトの手は必要であり、加工へのこだわりを上手く伝える必要がある。3年後でも水揚げが安定しており、コストや品質面においても勝負できるのかも不明確である。魚価の高騰などを含め不確実性が伴うなかで、どのような工夫をするかが重要になるということである。なお、後に取り上げるF株式会社のホームページには、「地の利、目利き／機動力と

パワー／三陸ならではの美味しさの追求／熟練の職人技／お客様のニーズにあわせたきめ細やかな対応等が私たちの強みです」と記載されている。

次に、人材あるいは人手確保についてお聞きした。社長からは従業員は震災前 90 名（うち中国からの労働者 20 名）、震災後 130 名（うち中国人実習生 25 名）とお聞きしたが、注目すべきは中国からの労働者がいなければ経営が成り立たないことである。だから、まず労働環境を変えようとなった。全従業員のうち第三食品工場で 50 名を占めるが、それはいわゆる「3K」からの脱却を目指しクリーンな環境になっている。岩手では研修生制度が 25、26 年前にスタートしたようなことを話していたが、E もその制度を活用しはじめて 20 数年たっており、活用企業としては古株だねと振り返っていた。E では当初、来日の労働者は 20 代の若手であり、独自性がある、家庭環境も良くて、我々の沿岸部では 10 名欲しいといえば、30 名の応募があって面接に行ったとのことである（中国まで行ったと思われる）。今、内陸部の出身で、かつ貧困層で、年齢 40 代で、集まりにくくなっている。欠品対策（対応）とかで残業して欲しい、土曜・日曜に出勤して欲しいというと、嫌な顔をせず出勤してくれることは本当に大きく、助かる。彼ら・彼女らは、3 年は日本にいていっているが、いったん母国に帰っても、また呼び戻せるようになっている。他方、寄宿舍ルールを守らないことや、ゴミ捨て、喫煙など、生活スタイルが異なるなどを超えて、見過ごせないことも少なくない。やむをえない側面があるが、生活支援という点でもしっかり向き合っていかなければならない。他の大船渡の業者では実習生同士のそりが合わず、半分以上がすぐに止めて帰国した。女子研修生が日本男子と結婚して話しもできるようになって、トラブルの仲介をしてくれるようになっているのも助かる。なお、他の地域、業界等ではベトナム人が増加している。制度的に、従業員規模の点で震災前よりもたくさん呼べるよう、運用改善が図られているので助かっているようである。

社長いわく、2014 年 6 月かいつかの岩手日報でも取材に応じたという。以下のような内容のコメントであった。外国人技能実習生の存在が高まっていたが、大船渡市の監理団体「協同組合大船渡水産加工」を通して約 20 年前から中国人実習生を受け入れ、現在は 11 名が主力商品の「さんま竜田」の製造や箱詰めなどを担う。震災時は 18 名いた実習生が全員帰国した。しかし、震災後、一部事業を再開してから 10 名が自主的に戻ってきてくれた。社長は実習生を単に「労働力」とは考えていない。これから復興という時に、地元では人手不足で、雇用確保が難しい。なお、2015 年 2 月は 18 名で全員中国人のようであるが、今後はさらに増やしたいとのことであった。

熊本日日新聞 2019 年 9 月 9 日付では、作業の一例であろうか、次のように紹介されている。「水揚げされた大量のサンマを竜田揚げにするため、女性たちが手際よく裁断機に乗せていく」。「中国人実習生 27 人が働く」。「E の社長は『彼女たちなしでは会社が回らない』と言い切る」。「受け入れ可能な実習生の数は日本人従業員の数に比例するため、社長は『日本人を採用できない分、外国人を受け入れたいのに、できない』とこぼす。新たな在留資格『特定技能』の活用も検討するが、同業での転職が可能になるため『時給の良い所に流れて

しまう心配もある』と悩む」。水産加工業での有効求人倍率は非常に高い。

実習生以外の従業員に目を向けると、定年が 60 歳であったのが、震災後に 65 歳にして、本人の意欲があれば、1 年更新で働くことができる。実際に、70 歳の女性も働いている。何人のスタッフ規模なら適切かというよりも、何を売るか、扱うか、付加価値をつけられるか、といったことの方が大事であるということを強調していた。

では、どのように人手不足をカバーしていくかとなるため、国等の補助事業との関わりも含めて再述しながらさらに踏み込むこととする。E は、新工場の整備を機に機械メーカーと共同開発した独自の生産ラインを導入し、高次加工品に大きくシフトしたが、地元の銀行の支援や公益財団法人三菱商事復興支援財団からの出資などが支えとなった。また、海外産の原料の比重を大きくアップし、大船渡港の水揚げへの依存度を低下させた。B to C の比重を高めた結果、事業範囲は拡大している。事業スタイルは、加工食品の開発・製造・販売に大きくシフトし、売上げの大半を占めるようになり、2019 年は過去最高の売上げとなり、従業員数も外国人技能実習生（ベトナム人、中国人）に大きく依存しているとはいえ、震災前に比べて大幅に増えている。復興庁等の支援事業（ハンズオン支援事業など）の積極的な活用によ、「カイゼン」（県の事業に手を挙げた）の導入によ、消費者視点を追求した商品開発によ、大手企業、専門家、多様な消費者など多くの連携の相手が存在する。これらは何を意味するのか。一言でいえば、課題解決のヒントを貪欲に摂取したことであろう。

ここでは「カイゼン」の導入にも言及しておく。E の事例は多くのメディアで紹介されており、簡潔にまとめると、次のような典型例があげられる。E は 2011 年秋には「カイゼン」を導入しており、その結果、実際の売り上げ効果がみられ、スタッフの意識改革にもなり、スタッフ自ら提案してもらったりした。2014 年秋から加工ラインのバリアフリーをテーマに段差を減らした。ものを持ち上げると疲れるが、そのまま横に動かせば楽になるという発想である。いかの切り身の加工包装ラインで、ベルトコンベヤーと商品を置くテーブルの高さを合わせる。テーブルに足をつける。数センチメートルの世界を「カイゼン」していく。生産効率は 2 割高まり、出荷量は 2014 年に震災前の 7 割まで回復した。3 年くらい実施して一区切りをつけた。

日本経済新聞 2014 年 2 月 27 日付は、以下のとおり紹介している。「E（大船渡市）はサンマ竜田揚げの作業場レイアウトを工夫。作業台の置き場所などを変えて従業員の無駄な動きを減らした。その結果、5 人でしていた作業は 4 人に減らし、生産量は 2 割増えた。ブリの切り身の袋詰め作業では袋を支柱にかけて両手を使えるようにしたところ、8 時間かかっていた 1 千袋分の作業が 7 時間に縮まった。水産業へのカイゼン導入は県が推し進める。実践企業は現在 15 社」。「E では『従業員がカイゼンを楽しみ、自ら効率化策を提案するようになった』（専務）という」。

また、岩手日報 2021 年 1 月 22 日付には、次のようなカイゼン導入に関わる記事がみられる。「震災後に減った従業員のうち半数が戻ってきたが、残りの半数は新しく入った人材で、水産加工品製造にすんなり入り込めたわけではない。働く人に負担をかけず、いかに生

産性を上げるかを重要視してきた。取り組みを通じて従業員が自ら生産に向き合う姿勢、問題点を見いだすようになった。意識の変化が生産効率の向上につながっている」。他方で、人手不足に関わる内容として次の点も記載されている。障がい者を積極的に雇用している点について、水産加工には「さまざまな役割があるため、受け入れる土壌があった。地元の支援学校との交流もあった。1人でも多く、長く働けるよう、本人の要望を聞き入れながら、一層の環境改善を心掛けていきたい」。

次に、対消費者を見据えた新商品開発等について言及する。先ほどの岩手日報 2021 年 1 月 22 日付では、次のような記載もみられる。主力魚種の不漁が深刻であることについて、「原料は国内外問わず、水揚げされたところから調達し、消費者に良い魚を供給する。水揚げが好調なマイワシなどの代替魚種を、消費者にどう食べてもらえれば消費が伸びるのかも早急に研究し、販路拡大させたい。地域間で広く情報共有し、世界の動向もうまく把握しながら対応していかなければならない」。

筆者は E を震災以降追いかけていて、いくつかのポイントがみえてきた。一つは 2015 年に新工場が稼働し、復興庁の支援事業を活用して、個人市場向け商品を発売し始めたことである。もう一つは、加工業者間の連携である。加工業者間の連携については、社長いわく、例えば、前処理の依頼であり、1~2 千万円の外注費であると記憶している。その内容は、a 社が買ったさんまの原料を、b 社が缶詰にしたいから分けてくれないかという依頼であった。こういうスタイルでも連携というのであれば、カウントしてくればよい。また、社長が大船渡湾冷凍水産加工業協同組合の組合長を 3 年前（インタビュー時）から務めており、以前から情報交換をしている。また、講演会を開催したり、県・市とも協力してイベントを開催したりしている。

岩手日報 2019 年 7 月 31 日付では、次のような記事がみられる。「水産業や水産加工業の課題解決を目指す海洋環境適応研究会が 30 日、発足した。大船渡商工会議所水産業部会（E の社長が部会長）と気仙沼商工会議所水産流通部会の呼び掛けで、水産加工業者、学識経験者らが連携して取組む。30 日は大船渡市内で発足式を行い、関係者 15 人が出席。2 人の部会長が設立趣意書を取り交わした。今後は震災後の加工業の販路喪失や労働力不足、主要魚種の水揚げ不振などの課題について、年度内に 5 回の勉強会を予定。サンマなどを用いた商品開発や未利用資源の活用などの可能性も検討する」。「予算には経済産業省の支援事業を活用する」。「部会長（=E の社長）は『生産者と加工業者、大船渡と気仙沼が立場や地域を超えて 1 つになる効果に期待したい』と述べた」。

相模女子大学との連携についても話していただいた。これも連携というのであればということであった（聞き手によって、連携のイメージはさまざまである）。これは 2013~14 年の「E×相模女子大学『モリーくんプロジェクト』」における活動をさす。代表例は地元食材を使った「海鮮キッシュ」の商品開発である。学生有志による復興学生支援ボランティア委員会が、大船渡市の復興支援活動に取り組んでいるなかで付き合いが生まれた。この委員会は 2013 年から E と連携しており、14 年 2 月に E を訪問し、商品開発協定書の締結、キャ

ラクターネーミング表彰式、商品開発プレゼンを行った。2015 年 2 月に「E 第 3 食品工場 竣工祝賀会・工場見学会」に際して、学長と商品開発を担当する学生が出席した。完成した工場では学生とのコラボ商品「海鮮キッシュ」やコンビニ用の食品を製造することになり、見事実現した。そして、それは東京等で販売され、学生は販売会にも参加した。商品は大学の学生食堂でも取り扱われた⁵⁷。

《F 株式会社》

F 株式会社は 1957 年の設立であり、資本金は 1,500 万円である。この企業は、江戸時代の終わりの創業である別の名称（屋号）から出発していることから、老舗のなかの老舗である。F はさんまなど地元の水産物を中心に干し物、燻製など加工品を製造している。超低温倉庫も備えており、半世紀にわたる冷凍冷蔵ノウハウがある。会社ホームページには、2021 年 10 月検索時に従業員数 50 名（パートを含む、2018 年）と記載されていた。インタビュー時点では、47 名うちパート 1 名と話していた。海産物を一次加工して、全国的食品会社へ卸売ることがメインである。ただし、2000 年には楽天市場に出店しはじめ、直販が本格化した（震災でストップ、15 年 11 月に再開）。震災前、EC 事業の年商は最高で約 1.6 億円であった。2017 年 4 月にリアル店舗「さんりくおさかなファクトリー」をオープンした。通販とあわせて卸事業から大きくシフトしている。特選いくら（最高品質、甘塩漬け、極薄しょうゆ漬け、八木澤商店のしょうゆだれ）、うに、さんま、天日干しシリーズなどが主力商品である。地元産の原料に徹底的にこだわる。震災では二棟の自社工場が全壊した。2011 年 9 月に再スタートしたが、仮の仮の姿であった。従業員 15 名を呼び戻した。9 月から、さんま、さけに間に合わせるために必死だった。大手取引先とはつながりを維持できたが、他の販売面のつながりはおおむね途切れた。また、風評被害に非常に苦しめられた。

F も復旧、復興に際していくつかの国や県などの支援事業を活用しており、代表取締役

⁵⁷ 東海新報 2017 年 1 月 26 日付は以下の記事を掲載している。「新工場は魚を加温後に炭火で焼き上げるという、機械メーカーと開発した独自の製造ラインが特徴。大船渡水揚げのサンマを主に手がけており、大手コンビニのプライベートブランド商品としても東北と北海道、首都圏から始まり、いまは全国へと広がっている」。「相模女子大学（神奈川県）復興支援学生ボランティア委員会の皆さんの応援で、イメージキャラクター『モリーくん』が生まれ、『モリーくんプロジェクト』として海鮮キュッシュの開発や販売に向けた活動などを繰り返し広げてきた。また、昨年は新商品で、大船渡産のサケを使ったスプレッド『モリーくんのふわっとろサーモン』を開発した。業務用に特化してきたので、一般消費者向け商品としてはこれが第 1 号。復興庁の支援事業採択を受け、消費者向けのマーケティングから取り組み、味は盛岡市の料理研究家、小野寺恵さんに監修していただいた」。「モリーくんのふわっとろサーモン」は 2016 年 1 月の発表であった。大船渡の食材、すなわち地元の新鮮鮭、北海道のクリームチーズ、ハンガリーのはちみつ、フランスの塩の 4 つだけで作った。魚離れの子どもたちも食べられるよう無添加にした。

（以下、社長）いわく、本当に視野が広がった。まず県の「水産加工事業者生産回復支援事業」（原資はヤマト福祉財団の寄付金）に採択されていた（2011 年 10 月助成先決定）。また、2016 年度の「水産加工業等販路回復取組支援事業」実施もあげられる⁵⁸。生産ラインの効率化、衛生管理の強化および定期的な営業活動の実施による新規販路の開拓が目的である。エアシャワー、オゾン殺菌庫、自動配列機を購入した。これらは省人化のための機器である。製品製造単価を抑えることに成功したほか、コンサルタントの指導により衛生管理機器の導入、ブランド・ロゴ・パッケージの見直し、関東地区・中部地区・関西地区への集中的な訪問営業を実施した。結果、従来から取引のあるバイヤーの定期訪問、新規販路の開拓につながった。

とはいえ、被災中小企業を対象にする国のグループ補助金の交付企業に対するアンケート調査（東北経済産業局実施）が示すように、非常に多くの水産加工業者が長らく原材料調達（不漁等を背景とする単価高騰や不足）や雇用確保（人手不足）、販路確保（被災による契約打ち切り等）で困難を抱えている⁵⁹。F もその例外ではない。仕入れ値に対して売値を抑えても、少しの高騰で消費者の魚離れが進んでおり、危機感を募らせる。消耗戦の様相を呈している。とくに水産加工業では外国人労働力（実習生）が日本人労働力の不足を補っており、震災前は圧倒的に中国人が多かったが、震災後、その比重は低下し、ベトナムやインドネシアにシフトしており、かなり様変わりしている。

インタビューでは、震災前後の仕入れの変化をお聞きした。漁獲量の減少が顕著である。これまでとれていた魚種が減少し、とれなかった魚種が増加となりながら、全体としては減少している。気候とかだけで語れないレベルである。原料ビジネスといってよいが、水産加

⁵⁸ 復興水産加工業販路回復促進センター・活動報告欄

（<https://www.fukko-hanro.jp/assess/pdf/20170530press.pdf> 最終閲覧 2021 年 12 月 10 日）。同・企業紹介欄（2017 年 2 月 24 日付）では社長へのインタビュー記事が掲載されている。「現在は事業全体の 4 割ほどが加工業になったという F。漁獲量が減る中、今後はますます加工の重要度が増してくると社長は予測していますが、それでももともとメインとしていた原料販売を軸としていくことに変わりはないといえます。『加工業をしていると、原料販売だけでは分からないことに気づくことがあります。たとえば、産地に工場があるという自分たちの強みに気づけたのも加工を始めたからです。獲れたての魚の頭や内蔵を取って、加工をしやすいするための加工、いわゆる「1.5 次加工」は産地で原料をたくさん扱う当社だからできることです。冷凍物ではない獲れたての魚をミンチにするのも産地でしかできません。当然のことながら、解凍した魚より鮮魚をミンチにしたほうが味はいい。新商品の開発には苦労もリスクもありますが、たとえ転んでも新しい発見があったり別の道が見つかったりするものです。むしろそうしていかなければ、会社は生き残っていけないでしょう』」。

⁵⁹ 経済産業省東北経済産業局・「第 10 回東日本大震災グループ補助金交付先アンケート調査の結果公表」など（<https://www.tohoku.meti.go.jp/koho/topics/earthquake/201013.html> 最終閲覧 2021 年 8 月 9 日）。

工会社に卸すというやり方である。これは相場に大きく左右されるし、投機的な性格をもつ。原料 8：加工 2 といった状況だったが、付加価値化で勝負するスタイルにシフトし、5：5 になっている。ただし、大衆魚であるさんま、さばなどが一定量を確保できたことが前提であり、今や減少、減少となっている。仕入れ単価が上がり続けており、採算がとりにくいため、販売価格を上げざるを得ない。消費者はついてきておらず、付加価値を評価してくれない。ここをどうやって伝えるか、そのスタイルをやめるか、理解してくれる層を確保していくか、難しいところである。

前浜については船ごと入札するとか、船内でも何種類に分けて入札するとか、1 社 2 社に偏らない、寡占にならない仕組みづくりが大事である。明瞭に、共同仕入れは難しいことが分かってきたとのことである。社長は、仕入れで海外ものはゼロであると言い切った。輸入ものならどれも一緒と理解していると単刀直入に話した。県の事業に手を挙げた「カイゼン」も導入し、省力化機械も導入した。また、機械は、誰もが扱えるように、マニュアル化もしている。商品開発の変化としては、フードコーディネーター、料理人に指導を受けながらやっている。また、商品化で採算をとるとなると、わずかな確率になっている状況でもある。つまり、全く簡単ではない。

また、流通面、販売面についてもお聞きした。今、B to B は売り上げベースで 7 割、数量ベースで 5 割、したがって、B to C は売り上げベースで 3 割、数量ベースは 5 割ということになる。どちらの方が利益率が高いとは一概に言えない。販売管理費が意外にかかったりする。直販（即売会）もしている。

自社ブランド「ほまち」は震災前からあったが、震災後にきちんとブランド化してやるようになっている。F のホームページには、「『ほまち』は、素材、加工する水、天日干しの施設、職人による下味、そして品質検査にとこだわりをもって、三陸でもめったに味わうことのできない『とっておき』の海産物です。漁師自らが浜の番屋でつくる”とっておき”の旨味と醍醐味を、より多くの皆様に召し上がっていただきたいという“F”の心を、ブランドとしてこの言葉に託しました」と記載されている（2021 年 9 月閲覧）。「ほまち」とは、宝もの的な意味である。家族のための最良のものを含意し、ケチだ、自分のこと優先だとか、文句ばかりになることとは大きく異なる。

直販に関しては、大船渡湾前浜で獲れた鮮度抜群の「鮮さんま」や各種加工品は主に岩手県の三陸エリアで、また全国に向けてはオンラインショップ等で販売している。大船渡市の盛町の朝市、大船渡さんままつり、産業まつり（毎年 10 月）、イオンスーパーセンター陸前高田店（加工品のみ）など数多くのルートがあり、既述のとおり、オンラインショップも手掛けている。地元の主力魚種の不漁続きが影響して、工場稼働率が低い典型的な状況に直面するなかで、さんまカレー煮は「平成 30 年度岩手県水産加工品コンクール」（県主催）で岩手県民特別賞を受賞した。また、翌年度の同コンクールでさんまハンバーグも同賞を受賞した。こういう形で、商品の幅を広げながら、勝負し成長している。

B to B についてはスーパー、学校給食、居酒屋が供給先である。自分たちの利益としての

高率は崩さない姿勢でくるため、数量の割には厳しい。また、さんまはこの値段でないといけなくなると、そのように感じる。価格交渉力ということになるが、次の点も話することができる。すなわち、商社や仲卸を通して不安を緩和してもらうが、消費者が見えにくくなり、悩ましいところである。

昔、商社を通してやっていたが、輸出は今、考えていない。人手確保という話題になるが、震災前はスタッフの7割がパートだった。しかし、震災で全員を解雇した。震災後、被災地の状況を考慮して、外国人研修生（実習生）はとっていない。また、漁獲減少の影響で人手も足りるようになった。適性規模とかの話になるかもしれないが、「50名」規模が一番難しい。規模の経済にもとづくような利益が出にくく、意外と小回りがきかず、何か仕掛けようとするこの規模は必要になる。また、再建を機に工場を2棟から1棟に集約した。同じ商品を生産性の観点から多くつくるのも、効率性があるといえるが、リスク分散のために、震災後の商品は主に自分たちで開発した。

消費者のニーズの捉え方については、彼ら・彼女らは健康、身体に良いものと認識していても、魚は骨があるし食べにくいなどとなりうる。好条件ばかりというわけにはいかず、こうした構造はそう簡単には変わらないと思う。電子レンジで「チン」という商品が主流ということであれば、そこに高いレベルのパフォーマンスでウチがどう絡んでいくかとなる。その点については、大船渡のさんまを使った、新商品の「さんまのもとだんご」はまさに実践例となった。企業間連携については「三陸パートナーズ」（後述）を除くと、ウチが冷蔵冷凍保管業をしているため、G（本稿で取り上げる事例の企業）が取りにくるような関係はある。復旧に際して国等の補助金をもらって再建したが、設備については償却期間が来てどうすればいいかとなっており、水産業は不漁とか不確実性の側面があり、なかなか難しい。今や固定資産税が発生しており、また、復興特区（の税制特例等）も終わろうとしている。まだまだ一手を打たないとくたびれる状況下で、基本的に依存しないとはいえ、国等のサポートもどうにかならないかと思うことはある。

筆者は、「協同組合三陸パートナーズ」についてお聞きした。それは、大船渡市と陸前高田市の水産加工業6社が新しい加工品の製造販売と地域の活性化を目指して2013年7月に設立した組織である。この基礎となる事業は共同仕入れ、販売拡充（ネット活用等）などであり、多くのメディアに取り上げられてスタートした。構成メンバーはG、(株)毛利（大船渡市）、(有)コマツ商店（陸前高田市）などである。各社の通常の大量販売ではなく、良いモノを少量生産で取り扱うこととし、できるだけ添加物は避けることが共通理念としてある。そして、5つのミッションがある。①オリジナリティのある、付加価値の高い商品を提供すること。②限りある水産資源をムダなく生かす商品を開発すること。③女性たちが明るく生き生きと働けるやさしい加工場を目指すこと。④生産者、加工者、販売者、商品の背景が見える仕組みづくりをすること。⑤食による魅力あるまちづくりで、地域を活性化していくこと。水産加工業の社会的地位を上げたいという強い思いがある。こうした活動に踏み切ったのには理由がある。その一つに、大手企業の下請けとして、魚介類を原料として供給す

るビジネスが大半を占める。各社の売り上げの大半は卸会社への業務用加工品の販売が占めていた。サイズも大きく、そのままでは消費者に販売することが難しい。他の業者と課題を共有しなければいけないと強く感じるようになった。G は一口サイズにスライスできる機械を持っているため、消費者が食べやすいサイズの商品ができそう、それぞれの強みを活かそうなど、前向きな話がどんどん出るようになった。

2013 年夏に「復興応援キリン絆プロジェクト」の支援が決定されたということであるから、同時に三陸パートナーズを立ち上げたのであろう。というのも、キリン絆プロジェクトが 6 社で採択されていることによるが、どちらが先かは不明である。当初は複数回、伊勢丹新宿店の企画催事に出品し、その他には高島屋、小田急百貨店、東急百貨店の催事にも販売していたようである。実際、出品では出品先・客層に応じた出品物の選定、値段設定、量目設定、パッケージやラベルに記載する説明内容（どうやって自分たちの想いを伝えるか）、地域・組織の PR 方法、納品までのスケジュール管理、販売目標設定、試食の有無、人員配置など確認事項は多岐にわたった。それだけ大いに協議したということであろう。

「復興応援キリン絆プロジェクト」が終わり、参加メンバーがそれぞれ自前でやるようになったため、三陸パートナーズの活動は 2017 年あたりから一回頓挫しかかったが、協同組合という組織として販売施設を整備したこと、そこでは各社の商品を売っている。具体的にはつめていないが、今後、通販等でもうってでていく予定である。販売施設とは 2017 年 4 月にオープンした大型商業施設「キャッセン大船渡」の中で、三陸パートナーズが運営する「さんりくおさかなファクトリー」をさす。室内の奥には、大船渡の鮮魚を中心に取り扱う「ガガニコ食堂」（「刺身や ガガニコ」とも呼ばれ、オーナーは大船渡市在住の漁師である）が入居している。F の視点でみれば、飲食店が三陸パートナーズから仕入れており、三陸パートナーズは F から仕入れているような状況である。ただ、2018 年 2 月に、筆者は「さんりくおさかなファクトリー」を訪問したが、そこでの商品は冷凍魚介類ばかりであった。それはそれとして意義があるかもしれないが、F の商品が大半を占める。こうなるのが現実であったとすれば、賃料も形式的には三陸パートナーズもちなのかとなるが、実質は F で負担しているのかもしれないと推測する。なお、商品棚には「6 社」に入っていない、他県の水産加工業者のいわしの煮付けやほたてのふりかけなども陳列されていた。

筆者は企業間連携の話題を掘り下げるなかで、納期が迫っているため、他者に加工を依頼したり、さらに、得意、不得意がそれぞれあって、原料を共同で調達したりすることにはならないかとお聞きしたが、なかなかそこまでいかないという回答を得た。また、そもそも三陸パートナーズという連携組織を本格化しようと思えば、事務局機能が問われ、体制をどうするかとなるのでは、あるいは組織の出発時点で、類似のような組織、機能はあったのかとお聞きした。コーディネートする組織として、本協同組合の企画開発は「特定非営利活動法人 ソウルオブ東北」（2012 年 12 月設立、東京都渋谷区）が絡んでいたようである。この NPO は震災直後から、「東北の食を守ろう」をスローガンに復興支援を行っている。一流シェフの協力を得ながら東北の食材や加工技術を生かした新商品の開発を目指していたこの

NPO と、高付加価値商品を開発したい本組織のニーズが合致し、NPO がマーケティングや商品の企画、ブランディングを担うことになった。そして、NPO が紹介したシェフ、フードコーディネーターなど専門家が参画することになった。社長は当時を回想しながら、おカネがかかるなあと思ったようである。とはいえ、第三者による調整機能が求められていたのが大きかった。もともとはライバルだったのだからということである。

社長いわく、地域単位で困っている時はみんなで助け合おうという感じだった。当然、信頼関係がある方がよいが、自分の手の内を知らせることになるかもしれないなか、その点で不明瞭であったとしても、ある程度の覚悟は必要だった。連携にはスタッフ規模は関係なく、信頼関係はすぐ失う場合もあり、それがビジネスというものである。

筆者は今後、川上から川下へという動きになるのでしょうかとお聞きした。社長いわく、生産者も流通段階（流通業者）に参画していくスタイルの新「組合」とするのであれば、切り崩していけるかもしれない。漁協・漁業者（生産者）が守られすぎているために、ハードルが高い状況であり、それを崩しにくい。小さなシステムを大きく育てるやり方では、そこまで継続できないかもしれない。むき身かき一つとっても、築地に出して高く稼ごうとする。他方、庶民は小さいむき身を細々と食べている。バイヤーを呼んで、こういう風に商品を棚において欲しいという状況はあるが、個人的にはつくる（生産管理）、育てる（資源管理）というプロセスからコントロールできないかと思っている。例えば、どのようにして、さんまをとりに行く、養殖していくかを視野に入れたいところである。今を犠牲にして、リスクをとるということではなくて、今も良くて、未来も良い仕組みをと思っている。

三陸パートナーズのホームページは「ソウル オブ 東北」が手掛けたようだが、筆者が 2018 年 2 月にみた内容と 21 年 9 月にみた内容とは全く同じで、変更されていない。古い情報が何ら後ろめたさもなく掲載されたままで、三陸パートナーズが意識していないのか、ソウル オブ東北との関係がなくなったのかということになる。当然、関係を続けるにもコストが発生するであろう。オンラインショップも入っており、6 社のギフト商品（人気シェフ・熊谷喜八郎監修とか）もあるが、これは機能しているのかなと疑問をもたざるをえない。

企業間連携がやはり気になり、キリン絆プロジェクトについてさらに詳しくお聞きした。社長いわく、2 年間続き、いただいた助成金で新たなパッケージづくりをすることになり、デザイナーに謝金を支払い、一緒に考えたりした。しかし、販路紹介まではしてもらえなかった。キリンの社員食堂で商品を使ってくれたり、社員に販売してくれたりしていただいたことを記憶している。仲介コンサルタントを起点にやりくりしたので、そちらには別のおカネがたくさんいったのではないか。振り返ってみると、我々で展示会の段取りなどをできるのか、その他に高度な販売戦略ができるのかとなる。他方、出口までのフォローについては複雑な思いがある。なお、三陸パートナーズは、復興庁の「新しい東北」先導モデル事業にも選定されていたようである。社長いわく、こうした復興支援・事業は本当に大きかった。ただし、最終的には、補助金に頼らず自立自走しなければならないため、そのためのビジネスモデルが課題となってくる。無理なら、もとのようにバラバラでやろうとなる。組合とし

での自社工場も整備したい目標もあるようなお話もされていた。

《株式会社 G》

株式会社 G は 1980 年 9 月設立、資本金 5,000 万円であり、冷凍食品を主力とする。つまり、冷凍加工技術がウリということになる。当初、いか製品の製造販売からスタートし、現在（インタビュー時）でもいかは最も大事にしている原料である。従業員数は、筆者が 2018 年 2 月に会社ホームページを検索した際は 130 名、21 年の検索時は 19 年 8 月現在 67 名と記載されていた。前者は震災前と思われる数値であるが、事実であるとすれば急減していることになる。主要取引先にはマルハニチロ食品、合食、京樽などがあり、本論の他の事例とは異なる（生協、共和水産といった名前もあった）。筆者が同じく 2018 年 2 月にホームページを検索した際には、06 年 1 月に東京営業所の開設、同年 4 月に南米チリよりサーモンの輸入開始、08 年 2 月にベトナム委託工場より寿司ネタ輸入開始と記載されていた（現在も継続されているかは不明）。2011 年 3 月の大震災では全工場が被災し、同年 7 月には一部再開を果たした。主力のいかであるが、いかを中心とした刺身やリング加工を主に販売する（いかリングフライ、いかソーメン、揚げ物系）。震災後は水産加工から冷凍食品加工へシフトしていった。連続式の急速冷凍機や大型乾燥機を活用し、水産物および農産物の加工が可能となる。他方、スモークサーモンも手掛けている。ただし、するめいかは記録的な大不漁に見舞われて、原料が「買えない」という事態に陥っている⁶⁰。この点も業態シフトに大きな影響を与えているのであろう。なお、震災前には本社冷食工場は HACCP 管理システムを導入していたが、大震災による被災の関係上、再び取得、導入する形となった。また、2019 年 4 月には外国人技能実習生（研修生）宿舎が完成している。

筆者はインタビューにおいて、他の事例と同様に、原料調達に関する震災前後の変化をお聞きした。代表取締役社長（以下、社長）いわく、ほとんど変化ないとのことである。全国から調達し、在庫も各地においてもらっていた。原料調達は国産 8：海外 2 だったのが、今年（インタビュー時）0：10 である。国内のするめいかの不漁により、チリなどから輸入し、海外シフトを一気に進めた。G の親会社はマルハニチロ(株)のようであるが、G としてはほとんど B to B である。既存のルートに加えて、独自の販路の新規開拓を積極的に進めたいという。

人手不足についてもお聞きした。残業、残業で忙しかったのが、2017 年に原料が貧弱になり、人手は少し余る傾向になっている。「カイゼン」のために、外部の補助金により新設備を導入した。半製品を買ってきて、小袋にして省力化を進めている。原料から一括管理の方が粗利益を稼げるが、2 年前か、人手不足で大変になってやめた。従業員は 50 名（パート 30 名）である（ホームページの数値とは大きく異なる）。するめいかは全部位を使ってリ

⁶⁰ 復興水産加工業販路回復促進センター・企業紹介欄（<https://www.fukko-hanro.jp/corporate/20170120> 最終閲覧 2021 年 9 月 30 日）。

ング、から揚げなどいろいろ加工している。2016 年から天ぷら事業をスタートした。いかに加えて、値段はともかく、原料調達に助かるため、野菜の天ぷらも販売している。これが軌道にのってきたが、するめいかで 1.5 億円で、売上げ全体は減少で、12 億円→約 10 億円→8.3 億円と推移している。今後は、さらに人手不足が続くと思う。法制度改正のためであろうか、優良企業は外国研修生（実習生）を増やせることができるようになった。今、研修生は 18 名である。ベトナムに工場を整備して現地人を使って働いてもらうまで考えた。なお、インタビュー時に、社長は、大船渡市内では外国研修生は 150 名くらいいると話していた（受け皿となるために設立された組合があることから、組合ベースの人数をさす）。

会社ホームページには、震災からの復旧状況が「沿革」としてシンプルに記載されているが、2011 年 7 月末より生産再開となった一方で、商圈の変化があって、販路をとられたのもあり厳しい再出発となった。2021 年 11 月時点では、震災前の工場を一部集約する形で、新工場として稼働させているようである（新乾燥工場や冷蔵庫などを除く）。2014 年 2 月に新工場が整備されたことをさすと思われる。G も県の「水産加工事業者生産回復支援事業」に採択された（2011 年 10 月助成先決定）のをはじめ、いくつかの国・県等の復興補助・助成事業を活用し、設備等を復旧している。

いかなの生産状況の詳細を把握しようとした際に、復興水産加工業販路回復促進センターのホームページで貴重な情報をみつけた。幹部スタッフは 2017 年 1 月時点で次のように話している⁶¹。「1 ㎏あたり 200 円だったスルメイカが今年は 1000 円に。店頭価格は大きく変わらないので、加工業者としては手が出せません。今年（2016 年）は冷凍保管している原料で対応できていますが、来年は加工する国産スルメイカがないという状況なのです」。「2017 年は輸入アカイカを使ったレンジ対応の新製品を投入していく予定です。冷凍品のイカキムチフライ、イカ唐揚げなどはすでに試作品が出来上がっています。当社はイカ以外にもアジやサンマ、サケなどの加工品を扱っていますが、これまで以上に幅を広げてやっていこうと考えています」。ただし、加工の幅を広げていくには、作業の効率化が不可欠となった。震災前、150 名ほどいた従業員は現在 61 名にまで減っている。このなかで増産を目指すには新しい機械が必要だったため、G は復興支援事業の助成を受け、2015 年 12 月から自動計量・包装システムを導入することにし、その結果、省人化効果が顕著にみられる。

筆者はこれまでカラフルで、バラエティに富んだ会社のホームページを何度もチェックしているが、2021 年 9 月に閲覧しただけでも、「News」欄には大量の仕掛けが発信されている。一例は次のとおりである。2021 年 8 月 28 日桜こあみパウダー販売開始。2021 年 5 月 19 日楽天市場開設。2021 年 5 月 8 日長芋の天ぷら販売開始。2020 年 12 月 16 日フィッシュスキッチップス販売開始。2020 年 7 月冷蔵庫完成。2020 年 4 月 7 日 Instagram 開設。2020 年 4 月 7 日クリルオイルプラント完成。2020 年 1 月 29 日スーパーマーケット

⁶¹ 復興水産加工業販路回復促進センター・企業紹介欄（<https://www.fukko-hanro.jp/corporate/20170120> 最終閲覧 2021 年 9 月 30 日）。

ト・トレードショーに参加します（20年2月12日～同14日。海浜幕張メッセにて。岩手県ブースにより出展）。さらに、ショップチャンネルにも出演したという記述もある。

こうした攻めの姿勢がさまざまな活動から見いだすことができるが、そのなかでも注目すべきは、いさだの利活用により、リーダーシップを発揮していることであろう。岩手日報2019年3月11日付は、以下のとおり紹介している。

Gは「同市などで水揚げされる三陸産のイサダ（ツノナシオキアミ）から肥満抑制効果などがあるオイル成分を抽出・生産する新工場を建設する。今年6月着工、12月の完成と稼働開始を予定。健康成分として有望な『イサダオイル』を遠心分離機を使って素材化するのは国内で初めてで、…新たな挑戦へ踏み出す」。高度利用化を目指す。「工場は同市大船渡町内に1棟建設し、一部2階建て鉄骨造り、延べ床面積は約500平方メートル。総事業費は約5億8千万円でグループ補助金を活用する。イサダは酵素分解と遠心分離によって、調味料の原料となる『エキス』、健康成分が豊富な『オイル』、食品や飼料として使える『ミール』の3素材に分ける。注目はオイル成分。中性脂肪を抑制する『エイコサペンタエン酸（EPA）』、脳機能の改善が期待される『ドコサヘキサエン酸（DHA）』に加え、オキアミ特有の抗肥満成分『8-ヒドロキシエイコサペンタエン酸（8-HEPE）』などが豊富に含まれる。抗肥満成分は岩手生物工学研究センター（北上市）と岩手大が特定した。新工場でオイル素材をペースト状に加工。外部で委託加工し粉末状に仕上げる。粉末にしたオイル成分は食品に加えるなど応用が利き、健康食材として注目を浴びそうだ。同社や同センターによると、有機溶剤を使ったオイルの素材化は国内で事例があるが、遠心分離機を使った試みは初めて。シンプルな手法により工場の初期投資を抑える効果もある。イサダは養殖や釣りの餌として主に利用されるが需要が低迷。価格維持の観点から漁獲制限を余儀なくされており、サプリメントとしても利用可能なオイルの商品化は、新たな需要につながる可能性が大きい。「震災後、4カ月で本社工場の生産再開にこぎ着けたが、震災前の規模には回復しておらず、今回の事業は新たな挑戦になる。G社長（60）は『事業が軌道に乗ればイサダ水揚げ数量の増加にもつながる可能性がある。漁業者にとってもプラスになる』と相乗効果を期待する」。

しかしながら、いさだも不漁となり、悩まされる状況がみられる。岩手日報2020年5月13日付によれば、Gはいさだから肥満抑制効果などがあるオイルを抽出してサプリメント材料をつくる新工場を3月に建設したばかりで、同30日から本稼働させたが、不漁のため6日間だけ操業し（当初の生鮮の加工の計画を変更して冷凍物に切り替えて）、現在は休業中と記されている。工場・設備などを新設・増強したものの、稼働率が低い典型事例である。なお、Gは2016年、17年などのいさだの不漁でも大打撃を受けていた。

Gは「SANRIKU 輸出プロジェクトチーム」という企業間連携により、輸出の促進にも重点をおいた⁶²。社長はプロジェクトメンバーに新たにアカモク生産組合や共和水産などが

⁶² 三陸ブランド検討委員会（2017）によれば、「三陸地域の広域的な連携における海外展開の取組として、気仙沼市の（株）阿部長商店を中心とする水産加工業者7社の広域連携体『SANRIKU ブランド水産物輸出プロジェクトチーム』を設立し、三陸共通ブランドの検討、及び、統一ブランド“SANRIKU”を冠した共同での海外販路開拓活動を展開。具体的には、三陸共通ブランドの検討においては“SANRIKU”

加入したと話していた。G ではさけのスモークサーモン、いかの天ぷら・から揚げを対象にして、居酒屋系の日本人問屋と知り合ったことによりタイで、また、意外と日本ものが行っていないことを知りフィリピンで勝負するということである。海外展示会には 2017 年で 3 回くらい行った。既存の商品で勝負しよう、パッケージは共通にしようなど申し合わせがあった。もともと阿部長商店から声をかけられて、一緒に活動することになったが、その背景には、経産省の補助金をもらうことも一つの理由としてある。プロジェクトチームのことであると思われるが、売上は 2016 年度 2,300 万円～2,400 万円、17 年度 1 億円（＝加工 3 千万円＋原料 7 千万円）である。収支は、1 人のスペシャリストを雇ったために支出がかさばり、赤字となった。3 億円くらいに達しないと、回せない取組みのようである。社長いわく、現在も今後も、進出先の海外には総菜コーナーがなく、パックものばかりであるため、高級スーパーや、価格よりも商品をみて買う消費者をターゲットに、チャレンジするということで参加した。日本でマレーシア他のバイヤーが各メンバーを回っていく予定であり、商社は入らずに直接、海外にチャレンジする。塩釜から船に載せて送ろうというスタイルである。効果としては、展示会の際、タイでは殻付き「大」かきが非常に好まれたため、これでいけると思っている。とにかく販売（ルート）だと強調していた。

日本経済新聞 2016 年 3 月 9 日付は、次のように紹介している。「三陸沿岸の青森、岩手、宮城県の水産加工 6 社は 8 日、統一ブランドで製品の輸出を目指す『SANRIKU ブランド水産物輸出プロジェクトチーム』を発足した。当面はタイやマレーシアなど東南アジア 5 カ国へ最大 20 製品の販売を見込む。阿部長商店の阿部社長が発起人代表となり、各社に呼びかけた。…G などが参加し、各社の商品はシメサバやイカリング揚げ、サンマのみりん干しなど幅広い。『SANRIKU』のロゴを製品に付けてスーパーや和食店などに売り込み、海外での知名度を高める。今後は各国のスーパーや商社の担当者を各地の漁港や魚市場などに招き、品質の良さを示す。業務効率を高めるため各社の伝票は阿部長が集約し、一括で決済する。製品も気仙沼市の冷蔵倉庫に集め、仙台港から船便で出荷する計画だ。海外の販促では和食店で各社の製品を食材に使ってもらったり、日本と同じようなスーパー店頭での試食会を開いたりといった手法を使う。10 月をめどに第一便を輸出し、11 月に海外の量販店で SANRIKU ブランドフェアを開く予定。販促などの事業費は約 3000 万円で、復興庁の補助金を活用することを見込んでいる。初年度は 10 ㍻の輸出が目標で、中長期的には 120 ㍻への拡大を目指す」。各社が震災により販路を失った影響が大きく、結束が問われており、新たな戦略も問われていた。

既述したとおり、このプロジェクトは復興庁の支援を受けており、復興庁の 2017 年度「チーム化による水産加工業等再生モデル事業」にも選定され実施されている。選定テ

ブランドロゴの作成及びブランド基準の検討を実施したほか、三陸産水産物の輸出窓口等の機能を担う（株）三陸コーポレーションを設立した。海外販路開拓活動では東南アジア地域（シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア等）の量販店に向けた市場開拓と販促活動を進めており、現地での商談会開催、日本へのバイヤー招聘を各 2 回実施した」（p.29）。

マは「三陸広域連携チーム化による海外輸出展開モデルプロジェクト」。事業内容は、「三陸地域の水産加工業者等10社の広域連携体による持続的な海外展開モデルを確立することを目的として、①海外仕様の共同商品企画・開発、②海外市場への共同営業・混載輸出、③海外営業の共同人材確保・育成に取り組む」（復興庁資料より）。この事業での成果は次のとおりである。「①海外仕様の共同商品企画・開発（物）：商品開発数12品目、②海外市場への共同販促・混載輸出（金・情報）：輸出額昨年対比2倍以上、③海外販促の共同人材確保・育成（人）：新規採用者1名、三陸沿岸の水産加工業者による海外展開チーム参画事業者数10社」。詳細な成果の一例をあげると、「三陸沿岸の水産加工業者等の広域連携体による海外市場向け統一ブランド『SANRIKU』の主要商材となる、酢じめ商材3品目、フライ商材3品目、スモーク商材3品目、特殊商材3品目の合計12品目の開発・ラインナップ化を新たに図り、これまで開発した『SANRIKU』ブランド商品と合わせて合計24品目の共同商品化を果たした」。

社長いわく、プロジェクトチームはどんどん展開していく。情報交換は年3回あったが、今（インタビュー時）は年1回くらいである。とはいえ、とにかく現地に行って次々に仕掛ける。1社1社では何ともならないため、連携して実現しようという取組みの典型例となっている。輸出に重点（現地で商談会、現地のバイヤーの招聘・生産現場見学）がおかれ、共同での取組みであれば、経費を応分負担できるため、参画のハードルが下がる。

なお、三陸地域水産加工業等振興推進協議会の存在もインターネット上でみつけたが、その賛助会員にGが含まれていた。この協議会は2016年3月に設置され、賛助会員は17年3月現在、行政11市町、企業等38、学校・研究機関、支援機関、金融機関8である。その最大の目的は、行政や経済界を会員とし、それらが連携しながら、三陸を世界トップの水産ブランドにすることにある。取組みの方向は、①加工技術の向上等（魅力ある商品の開発等）、②海外展開の促進、③海外展開に資する情報提供、④情報発信、プロモーション活動である。商談会、出品に向けたセミナーなどを頻繁に実施していたみたいであるが、国（とくに経産省、農水省、水産庁）の補助金はかなり用意されていたのかもしれない。

これに対して、たとえ小規模であっても、個別の企業との連携の有無について聞いたところ、社長は、企業間連携は「ある」と回答し、その連携先として共和水産について話した。共和水産の販路の生協に卸すことが目的であり、生協から依頼を受けた共和水産が原料を調達して、さばききれないため、Gに依頼がきて手掛けることになった。具体的には、Gがアルゼンチンのいかを調達して唐揚げにし、代わりに、Gのいかを共和水産がいかそうめんにする。Gがいかを共和水産に戻せば、彼らが小分けにして生協で売ってくれる。いかそうめんの原料のいかはGで調達することから、相互補完の関係が形成されている。企業間連携といっても、さまざまな手法があると思われるが、社長はそれほどネガティブに捉えていない。生産等において企業間受委託をするのであれば、一次処理を受委託として加工してもらい、Gのパッケージで売るといった話もあった。情報交換であれば、大槌町や釜石市の業者

と行っている。情報源はいかであれば、いかの専門のインポーター、つまり輸入業者から得ている。

「協同組合三陸パートナーズ」についても少しお聞きした。インタビュー時には、出資金を返してもらい、解散しているという。Fの社長が音頭をとってスタートしたと認識しており、キリンプロジェクトで5千万円をもらった。有名シェフの熊谷喜八郎を連れてきて監修してもらったり、コンサルもつけたり、首都圏で販促会も開催したりするなど、いろいろ実践したが、販売する方向にシフトする話しであったにもかかわらず、商品開発ばかりの話を持ってこられた。それで良かったのかと思うことがある。筆者の憶測にすぎないが、商品開発という手順はあながち間違いではなかったのではないか。メンバー会社はそもそも卸をやってきたので、新たなターゲットに対応しようとすれば、商品開発からスタートしなければならない。「我々はこれまで質で勝負してきたので大丈夫だろう」ということにはならないのではないか。

《株式会社H》

株式会社Hは1984年6月設立、資本金1,000万円、従業員数6名である（インタビュー前のホームページの記載による）。代表取締役は年齢60代である。しかし、インタビュー時には従業員数は10名（代表を除く）うちパート4名と話していた。Hは海産乾物加工業であり、乾物をメインとし、焼きのり、干しわかめなどがあげられる。もともとは1970年に海苔養殖事業・行商として創業し、のり、わかめなどの乾物の加工、販売にシフトしていった。

会社ホームページによると、2002年11月に道の駅「高田松原」（タピック45内）高田松原物産館に出店、10年3月に新社屋、加工場、冷凍保管庫の完成、11年3月に大震災により被災（全壊）、12年4月に仮設店舗で再開、13年9月に新社屋兼加工場、冷凍保管庫の完成、19年1月に焼きのり販売再開、21年3月に店舗移転、同7月に新店舗オープンという歩みとなっている。筆者がHを訪問した時は旧店舗であり、自社事務所に販売コーナー（販売店を付設）があった。こうしたスタイルは筆者の一連の調査でほとんど出くわしたことがなく、目立つ存在であり、自社商品に誇りを持っている証しなのかと感じていた。なお、震災前にも同じスタイルであったかは不明である。

代表取締役（以下、社長）にはインタビューに少しだけ応じていただいた。主力商品としては、主に地元産を使った焼きのり、焼きまつも、きざみめかぶ、きざみこんぶ、塩蔵わかめ、塩蔵こんぶ、とろろこんぶ、すきこんぶ、だしこんぶ、ふのり、ひじき、茎わかめなどである。ここからわかるように、海藻系を乾物の品質で勝負するスタイルである。また、商品数もそれほど多くない。「焼く」という点では、いわゆる「二次加工（に近い）」かもしれないが、魚を冷凍・解凍、ラウンド、セミドレス、フィレー（三枚おろし）、骨取り、刺し身、漬け込みなどにする、といった一次、二次の加工を実現しているわけではない（そもそも二次加工を主に行っている加工業者自体が少ない）。大震災以降、加工業者が原料を仕入れ

て、加工したものをもとにして、飲食店・宿泊施設が復興海産メニュー、つまり新メニューとして提供することも多くみられるが、Hの加工品も利用されているようである。

筆者は他の加工業者と同様に、原料調達の状況をお聞きした。社長いわく、原料調達が苦しくなっている。わかめもその他も仕入価格が2倍、3倍上がって、販売価格を上げざるを得なかった。地元産にこだわるため、対応しなければならない。ただし、不漁下でも水揚げ金額（単価）が上がっているため、生産者の手取りはあまり変わっていないのではないかと話していた。筆者は協業をどう思うかとお聞きした。社長いわく、自分の再建のことで精いっぱいなので、せめて若いものには何かこれまでにないことを考えろと言いたい。また、漁協についてどう思うかもお聞きした。市役所と同じレベル、同じもんだと思うことがある。筆者は、これはおそらく批判的な意味合いであると感じた。社長は次のようにつぶやいた。陸前高田の水産業といえば、これまでとるのが「主」で、加工は「薄」、「劣」といわれてきた。この点では、大船渡の加工業は優秀である。いわゆる第6次産業化しないと生き残れないと思っていたが、震災後とくに強く意識するようになっていく。

また、企業間連携についてもお聞きした。社長いわく、2009年、10年から陸前高田市水産加工業連絡協議会会長を務めている（任期は1年なので、何度も更新していることになる）。協議会は12社で構成されている。筆者は協議会としての取組みをお聞きした。それは、主に産業まつりや大漁まつりである。前者では、漁協と組んで出店するが、漁協に出せないものを扱う。後者では、産業まつりのスタイルに加えて、個々の加工品も提供している。協議会としては風評被害、人手不足、販路喪失といった大問題は取り扱っていない。筆者の印象としては、そこまでの性格の組織ではないようである。東海新報2018年8月2日付は、県と気仙2市、大船渡湾冷凍水産加工業協同組合、本協議会の共催で7月31日に「これからの水産加工品の開発を考える勉強会」を開催し、厳しい状況下での今後の事業展開の方向性や方策を学ぶ機会を持ったと報じている。

筆者はHの復興プロセスあるいは原料調達、流通、販売などについて少しだけ踏み込んでお聞きした。震災後にさあどうやって再建するかとなった時、移転前の住所（陸前高田市高田町字中長砂）は浸水区域で立地はだめと言われたけど、「ゲタ」をはかして実施した（本設）。つまり、鉄骨造りで、鉄骨の数メートルの「長い脚」で高床式にした。そのスペースは駐車場と仮設販売店として利用した。再建費用は2.5億円だ（当初1.5億円からの価格高騰のため）。風評被害も根強いし困ったものだ。

震災前は道の駅で出店、そこも含めて地元客（購買層）が9割だった。漁協にせよ、水産加工業連絡協議会にせよ、それらと個別に何か連携するとか、取組みはない。漁協について聞かれても困惑しながら、市から漁協に食堂してくれと依頼してたりしているようだ。個店向けには出店を公募していたようであろう。過去に漁協が食堂を経営したことがあるが、赤字で撤退したことがある。Hとしては、震災前に道の駅の横に物産館があって、水産物を出品していてよく売れた。ウチは輸出どころではない。大船渡市の加工業は大規模で、スタッフも多い。でも今、原料不足で、逆に危機の大きさはウチらより厳しく、損失は大きい。

連絡協議会でできることはもはやなく、組合のようなスタイルで攻めることには関心がないと強調されていた。

経営についても少し踏み込んでお聞きした。主な取扱いは 7 品、すなわち、のり、わかめ、ひじき、まつも、こんぶ、しいたけ、にぼしである。いろいろ扱わないと、少数だと価格変動の影響が大きくて、苦しくなる。原料は三陸産が 9 割、国産 1 割強、中国産ほか 0.3% ということである。浜買いしている、つまり、漁協から直接もってくる。最高品質しか取り扱わないことがこだわりであると強調されていた。ウチの商売だと、年間 2 億円は売らないとしんどいが、今の売上げは 1.2 億円くらいである。1 日 50~60 万円というレベルである。小売りの利益率が高いが、今は厳しいために、卸売でカバーしている状況である。二重ローン、三重ローンの状態でとにかく稼がないといけない。展示会等に行くが、販売商品は慎重に判断している。震災前後の取引先の変化となると、大きく変化している。①道の駅での出店・出品がストップしている。②顧客が死亡・流出で減っている。③地方発送が震災前 8,000 件、今、2,000 件~3,000 件の状況である。この状況でも人手不足で、人手確保は正直厳しい。建物・設備は復旧したのに、人手も買い手も集まらない状況である。



写真 3 株式会社 H の旧社屋（2018 年 2 月 19 日筆者撮影）

4.4 岩手県など

以上では、漁協やその他の組合、中小の民間加工会社を対象にしてきたが、「主体間関係」という場合、公的団体の存在も欠かせない。むしろ、大災害からの復旧、復興にあたっては平常時よりもその役割が問われるのではないだろうか。

《岩手県水産振興課》

「がんばる養殖復興支援事業」創設の背景として、全漁連に 2011 年 6 月に設置された「東北地方太平洋沖地震による被災漁業・漁村の復興再生に向けた有識者等検討委員会」の中間報告書における具体策があげられる。復興後の地域の養殖業の未来を見据えたものであることが養殖復興計画書の策定に含まれていた。そのステップの事業として、最大 3 事業期間（養殖生産開始から出荷までの期間×3 生産期）が設定され、赤字の場合、差額（赤字分）の一部（9/10）を国が助成するというものであった。事業実施者は漁協で、養殖業者グループとは生産契約（生産委託）を結ぶ形となる。県幹部スタッフいわく、がんばる養殖業がないと復興は確実に遅れていた。各漁協で評価が分かれているという話は承知している。個人であれば、初期投資がより多くなるために、助かったはずである。がんばる養殖業は、養殖にかかる経費を全て助成してくれるようなものである。ただ、働いた分だけ収入を得るシステムをインプットしにくかったのだろう。漁業者にとって海中に沈んだ膨大ながれきの撤去による稼ぎは緊急雇用の性格があったとはいえ、前向きでないと承知しているので、本事業の意義は大きい。被災、再建の程度もさまざまであろうから、そもそものシステム設計についていろいろ評価がわかれよう。協業化してみて、結果的にアレルギーになったケース、逆にいけるかもというケースがあると聞いている。この事業を実施せずに、自発的に協業化に取り組んだケースとして、野田村のグループ、田野畑村のグループが注目されてよい。広田湾では、地区によっては本事業を選択しなかったケースがあると見受けられる。

県としては、協業化を進めるべきであると考えている。ただし、現実としては、震災後、2 年程度は共同作業であり、一人一隻の個別操業に戻っていったが、漁業者には競争原理が働いており、協業化はやはりなじみにくい性質であると思われる。協業化はやっぱり大事ななと思う根拠として、「できる」人（一人でどんどん再建していける漁業者）は参画する必要はない一方で、そうでない人が非常に多かったことに目を向ける必要がある。個々の初期負担投資の抑制とか。規模の経済が作用する。大きいグループといっても、大きすぎると規模の経済は低下するかもしれないし、設備をより大きくすることにエスカレートし、コスト問題が発生するかもしれない。また、赤字がでないとも限らない。リーダーシップもみられたようだが、一方では養殖業者間の平等重視も問われる。大きいグループだと漁協の仕切りも難しくなるマイナスがある（マイナス増）。こっちでは協業の人、あっちでは協業でない人と、分かれることがかえってもめごとになることは懸念されていた。同様に、生産効率にとって機械化がポイントである。わかめが協業化しやすいのではないか。その理由は、労働力が多く必要であるうえに、わかめの場合は単年で収穫できるため、収入確保の手段として協業化をとりいれることで、モチベーションが続きやすいからである。

なお、県では 2002 年にわかめのアクションプランを策定し協業化をかかげてきた経緯がある。とはいえ、この点を除けば、県は震災以前に協業化を前面に押し出して推進していた状況は、ほとんど見当たらない。震災後は入口から中間、出口までさまざまなやり方（可能

性)が探れると認識されていたとすれば、その一つに協業化がありえるというところであろう。というのも、以下のような動きも示唆的であることによる。

県ホームページには、「本県農林水産業の一層の発展を期するため、農林水産業それぞれの分野の活動や運動に関する総合企画・連携調整等を行う組織として、関係機関・団体などの幅広い参画のもとに、平成14年6月10日に『いわて農林水産振興協議会』を設立しました」と記載されている⁶³。その主な取組み方針としては、①産地力強化事業、②情報発信事業、③ひと・むら・産地づくり事業があげられている。③のなかには、本県農林水産業および農山漁村の発展に先進的に取り組み、顕著な業績を上げた経営者や組織、集落等を表彰することがあげられており（協議会会長表彰）、水産業部門では主に個人の養殖業従事者が対象になっている。団体では、2009年に綾里漁業協同組合小石浜青年部、14年に気仙地域イシカゲ養殖部会、15年に種市ウニぷろじェくと、16年に重茂漁業協同組合女性部、20年に種市南漁業協同組合 宿戸漁業実行部会が表彰されている。注目すべきは団体表彰がある点であり、いずれも連携、協業（共同）をかなりの密度で行っているケースといえる。

県幹部いわく、生産基盤の復旧という点では漁協はとくに大きな存在であったと承知している（総括している）。その他では人材、財力（資金力）、運営力の違いで役割も変わってくるのではないかと。ガバナンスという切り口からみると、組合長のリーダーシップも大事であるし、個性派もある意味で要件かもしれない。漁協といっても、宮古漁協のようないわば「まちなか漁協」（宮古市の中心市街地に本所をかまえる）と重茂、田老町の各漁協とは大きく違うという認識があるのではないかと。「かんばる養殖復興支援事業」をとりあげても、重茂、田老町の漁協は入っていないのではないかと。この点も区別してアプローチする重要性を示唆している。両漁協ではかんばる養殖業を実施すると、いわゆる「できる人」のモチベーションを下げることでないと、各組合長が明言しているようである。

地域営漁再生計画は各漁協（沿海地区24漁協）で策定しており、営漁計画そのものは2006年頃から存在していた⁶⁴。市や県が参画して協議会方式で運営している（各現場で県振興局職員がメンバーになっている）。県の支援等は次のとおりである（下記、抜粋）。漁協の主体的な計画策定を支援する。漁協が策定した計画を認定のうえ、目標達成に向けた活動を支援する。他の地域にとって、模範事例となる取組みを周知・普及する。これに対して、「浜の活力再生プラン」（通称、浜プラン）は所得向上対策に特化したもので、その内容を「漁業所得の向上」を推進するための取組みに反映させている。漁村地域の活性化のために、漁業

⁶³ 岩手県ホームページ・「いわて農林水産振興協議会の概要」欄

(<https://www.pref.iwate.jp/sangyoukoyou/nourinsuisan/kyougikai/1007469.html> 最終閲覧 2021年12月10日)。

⁶⁴ 東日本大震災津波により甚大な被害を受けた地域漁業の再生に向けて、漁協が地域再生営漁計画を策定し、県が認定することにより、漁協を核とする地域漁業の人づくり（漁業担い手対策）、場づくり（漁場利用対策）および価値づくり（付加価値向上対策等）の活動を支援するものである。第1期は2013～17年度、第2期は2018～22年度である。

所得の向上を目指す計画のことであり（国の補助事業を導入するための要件）、期間は5ヶ年である。目標は10%以上の所得向上である。地域委員会（漁協、市町村等から構成）が策定する。広域的に発展させて取組みを強化するのが、「浜の機能再編広域プラン」（広域浜プラン）である。浜プランを策定した複数の地域が連携し、機能を分担してさらなる活性化に取り組むための広域的な計画である。期間は5ヶ年である。目標としては、活性化を図るのであれば自由であり（国の補助事業を導入するための要件）、広域委員会（地域委員会、県等）が策定する。

地域再生漁計画から、関係者と連携して「漁業担い手対策」を推進するための指針として策定するのが、「岩手県漁業担い手育成ビジョン」（2016～19年度）である。漁業者、漁協、市町村等と連携し、なりわいとしての地域漁業の「魅力」に着目した漁業担い手対策を推進するための県全体の指針となる。

県幹部等の説明によれば、2014～16年には、新規就漁者の半分以上が漁家子弟でない出自から、という大変化がみられる。2017年は少し戻ったが。漁に加えて地域に住むことの魅力を伝えることがないと担い手は集まらないのではないかと、というのは浜でもよく聞かれる課題である。大船渡市と大船渡漁協等の取組みをはじめ、現在、5、6市町村で就漁希望者への家賃補助を出したりしている。県沿岸ではこれまで新規就漁に関する公的支援がなかったわけではないが、制度の創設、拡充の動きがあり、デジタル化のなかでPR手法の発展とかもみられている。他方、担い手の獲得競争も激化している。

漁業で「稼ぐ」ということはよく理解できるが、漁業者が自分たちで売っていくよう仕掛けていくか、直売のようなスタイルとか、漁協のあり方をゆるがすようなことでよいのか。ボーダーレスの販売の可能性もあり、個々の漁師と消費者のつながりというスタイルも。国内の労働というパイの奪い合いという側面もあり、丁寧な対応が必要かもしれない。

漁場利用については、現在、A漁協、B漁協、C漁協など、それぞれの漁場という枠内でのみ利用となっている。漁業権の所有、組合員資格との関係もあるが、被災して住まいを変えざるを得なかった人、それでも海の近くにとどまった人、漁協を横断して漁場を統合して、「空き」ができれば、当該漁協でなくとも、利用できるような仕組みが成り立ちうるのか。遠距離通勤養殖とかありえるのか。漁場が利用港から遠いとやはりネガティブにしか作用しないのか。「空き」といっても漁の条件が良くないとかではどうだろうか（「空き」があっても問題はありうる）。こうなると、現実的には、難しい側面がある。

県広域振興局と漁協の関係についてもお聞きした。震災前は非常に密であったように思う。これは、県の普及指導員と漁協と漁業士であり、人と人が密であったということになる。普及指導員は、人員的にもかなりおり、業務的にも技術指導でつながりがあった。震災後は復興事業があまりに多くて、振興局もさまざまな仕事が出てきて距離感が遠くなっているのではないかと。

生産、加工における高付加価値化が問われている点もお聞きした。岩手日報2014年8月9日付は本県の水産加工品の生産量について取り上げている。「焼き・味付けのりを除く2012

年の生産量合計は 8 万 7671 トン。うち『低次加工品』となる生鮮冷凍水産物は 7 万 6242 トン (87.0%)、冷凍・レトルト食品、練り製品など『高次加工品』は 1 万 1429 トン (13.0%)。全国の高次加工品の割合は 57.9%。隣の青森県は 51.8%で、本県の低さが際立っている」(農水省の水産加工統計調査)。ここでのポイントは、要するに高付加価値の加工品を世に送り出せないことである。この数値は大震災直後であったので、「とりあえず」ということで加工業者が一部再開して、「低次加工品」の比重が高くなったのではない。今(インタビュー時)をもっても低次加工品の割合は高い数値である⁶⁵。高次加工品の比重をあげることは震災前からの課題であった。

とはいえ、大震災は、少なくない加工会社がこれまでの生産、加工のスタイルを見直す契機になった。加工面では不漁がいまって輸入ものをより多く仕入れる一方で、国内産にこだわる企業ほど設備の稼働率は低かったが、設備のバージョンアップ等により高次の加工にチャレンジするようになった。これに対して、大きな変化をもたらしたのは、生産の現場である。とくに養殖であり、いわゆる「脱密殖」に多くが舵を切った。つまり、量より質である。また、漁師が積極的に参画する第 6 次産業化スタイルも増えていった。この影響がどれほどあったかはともかく、加工の現場においては、震災からの逆境のなかで、独自ルートを開拓したり、商品開発を積極的に進めたり、高付加価値化に取り組んだりするなど、震災以降の重大な課題にチャレンジし、旧態依然のスタイルから脱却しようとした。

県の産業復興にかかる主な役割としては(制度)融資あるいは貸付があげられるが、県の大震災津波復興計画(復興実施計画第 1 期)では加工の高次化あるいは高付加価値化といった文言は記載されていないものの、それらを後押しすることを想定した事業名は既にあげられていた(例えば農商工連携・地域資源活用推進事業)。これまでにほとんどない、さまざまな利害関係者を巻き込むスタイルで情報を発信したり、事業を実施したりしている。「令和元年度復興シーフードショーIWATE (R2.2.13)」の中で行われる「令和元年度岩手県水産加工品コンクール」では、専門家による審査のほか、一般消費者モニターによる審査も行うこととし、その一般審査員を募集している。出展者から商品の思いなどを聞きながら、試食し、気に入った商品を選んでもらい、彼ら・彼女らが投票した商品から「岩手県民特別賞」が選ばれる。

⁶⁵ 2012 年度は 11 年度に続いて事業再開に至らないとか、一部再開したといった非常に厳しい時期であったのは事実である。震災直後に市場価格は高騰した(品薄で良質の岩手県産に買いが集中)。問屋が在庫を抱えすぎる(市場で十分な商品をだせず販路縮小)。これがおおよそ 2012 年前半までの状況であった。そこから福島に加えて宮城、岩手で原発事故の風評被害が広がり、他県産や輸入ものに売り場が交替となる。3つの県産は買いたたき現象に直面する。つまり、価格暴落、下落(安値)となり、それが長期にわたり、市場に出せなくなる。底値続きで漁業者殺し(パンク)となる。こうした点は本研究の「(I)」(前半パート)でも整理している。

《一般社団法人岩手県栽培漁業協会》

一般社団法人岩手県栽培漁業協会は 1994 年に設立され、県産あわび種苗生産の中核組織・施設である。本所は大船渡市に、種市事業所は洋野町に所在する。事務棟や生産施設（水槽、あわび棟など）などは県の施設で、施設管理者は「岩手県水産技術センター大船渡研究所」のようである。本協会の会長は県漁連代表理事会長の O 氏であり、O 氏は（社）岩手県さけ・ます増殖協会の代表も務めている。会員（出資金を支出）は県、沿岸市町村、漁協、（社）岩手県さけ・ます増殖協会などである。沿岸市町村が本協会設立時に出資金を拠出している。2017 年 3 月末現在、正規の職員数 9 名（事務職 1 名、技術職 8 名）、非正規 42 名の体制となっている。メインのあわび種苗生産事業、加えてひらめ種苗生産事業は県委託事業である。うに・あゆ・なまこ種苗生産事業は自主事業である。供給先は会員である県沿岸の漁協を中心とする。小中学校等の視察の受け入れも行っている。会計規模は経常費用ベースで 3 億円台である。県施設であるから、県の責任で震災復旧復興事業が実施された。運転資金は金融機関に申し出て借り入れしたが、利子補給については県の復興事業の枠できちっと補填してもらえた。なお、栽培漁業の根幹をなす種苗生産・放流の業務が中心となっているが、協会スタッフには今、県職員は技術職を含めてゼロである。2002 年度をもって県派遣の制度は終了した。

本協会のホームページによれば、岩手県漁業は 200 海里体制の定着や近海漁業資源の悪化等により厳しい状況に直面していたことから、周辺海域の特性を活かした栽培漁業の一層の推進が要求されていた。加えて、県では直営であわび、うにの種苗を生産し、漁業者へ供給する事業を実施してきたが、将来に向けて安定した栽培漁業の推進を図っていくためには、受益する漁業者等の積極的な参画により、関係者が一体となって取り組むことが必要であるとの観点から、その推進母体として、本協会を設立したものである。栽培漁業の推進に関する事業を行うことにより、水産資源の維持増大を図り、岩手県の漁業の振興に寄与しようとするものである。

同じく協会ホームページによれば、経営理念と経営方針として次の五点があげられている。①お客様本位。②種苗の安定生産と放流の推進（漁業者の所得向上のため、健康で高品質な種苗を安定的に供給し、栽培漁業の成立を支援します。ヒラメ魚類栽培事業を推進し、漁業者の所得向上に貢献します）。③新たな技術開発の推進（「つくり育てる漁業」を推進するため、ナマコ種苗などの新たな魚種の生産技術開発等に取り組みます）。④健全経営の確立。⑤地域社会との調和。

「2017 年度協会要覧」によれば、「栽培漁業は、海が本来持っている生産力を利用し、水産資源を積極的に開発育成しながら合理的に漁獲するものです」。「そのため、本県では、昭和 56 年に大船渡市に県営の『栽培漁業センター』さらに昭和 61 年には県北の種市町に『北部栽培漁業センター』が設置され、アワビ、ウニ、ヒラメ等の種苗生産と放流・管理手法の研究開発が図られてきました」。「平成 6 年 3 月に県をはじめ沿岸市町村、漁業団体など 69 の会員による『社団法人岩手県栽培漁業協会』を設立し、県が建設した種苗生産施設の運営

母体として種苗の生産供給を行うとともに栽培漁業技術開発、普及・啓発等を行っている」。

種苗生産の柱であるあわび、うにの他には、「平成 13 年度からは新たな栽培漁業の対象種としてヒラメの事業化がスタートし、この中心的な役割を当協会が担うとともに、ヒラメに次ぐ魚種であるマツカワについては、事業化検討に必要な技術開発に取組み、さらに会員からの新たな要望に応えるためイワガキの種苗配布を開始したほか、新たに、マツモ、ナマコ種苗の生産技術開発に着手するなど、当協会設立の背景に沿って事業を展開している」（協会ホームページ）。

最初は、県直営で県職員がいるという状況であったようである。施設は県から無償貸与という形である。今は、事業の柱の一つである、栽培漁業の知識の普及・啓発に関する事業を大々的にやる余裕がないという。本協会が採卵用の親の養成（成熟の調整）→産卵誘発・受精・採苗→幼生・稚仔の飼育まで担い、会員（漁業者）はその後の中間育成→放流（資源の添加）まで担い、資源管理（保護管理）は会員（漁業者）や国・県・市町村となるが、そのプロセスにおいて会員は漁獲利用賦課金・負担金で種苗生産経費を負担する。漁獲は漁業者や遊漁者ということになる。

インタビューした S 専務はかつて勤務したことがあり（県職としてかどうかは不明）、定年退職して戻ってきた。2004 年、05 年あたりから県補助もゼロになった。現プロパーは臨時職員の出身であるため、技術指導の引き継ぎもスムーズにいった。

岩手県におけるあわびの稚貝生産は 1980 年度から開始されている。水槽で親貝を採卵用に飼育、成熟させる。4 月頃から採卵し、約 1 年かけて 25 ミリほどの大きさの稚貝に育てて各漁協へ配布する。6～8 月に各漁協が稚貝を放流する。育成用の水槽は震災前より多くし、あわび種苗出荷を強化している。2014 年初夏に、震災後初めて県産あわび種苗を大船渡事業所から出荷し、8 月までに沿岸全 24 漁協に出荷した。

「中期経営計画（要約版）（平成 27 年度～平成 29 年度）」には「公的支援に依存しない自立的経営を目指し、平成 15 年を最後に県からの職員派遣を終了し、平成 22 年からは県からの短期運転資金借入を廃止し、さらに適正な内部留保を確保できるまでになっていました」（p.1）。「公益法人改革三法への適切な対応も必要となり平成 26 年 4 月には社団法人から一般社団法人岩手県栽培漁業協会として法人移行手続きを完了しております」（p.1）。

インタビューによれば、漁（漁獲）については、組織の性格上、一定以上のサイズしかとらない。漁法についてはカギ型による大量漁獲は行っていない。わざわざ非効率と思われるようなことをしてでも資源管理を重視する。歴史的には、最初にあわび、次いでうにの順で栽培をスタートした。施設は県の高率補助で復旧済みである。漁協レベルで栽培を手掛けているのは、あわびであれば広田湾、旧三陸町内の 3 漁協、釜石東部、重茂、田老町であろう（種苗生産のこと）。他産地から買い付けてくるのではなく、自前で施設をもって育成して放流してとなる。高価なものだから「あわび」を手掛けるというのはもっともなことであると理解している。大船渡の綾里地区の北日本水産㈱が県内では民間で唯一、あわびの「養殖

→加工→販売」を自前で手掛けている。これに対して、うにであれば、広田湾、重茂、田老町である。旧三陸町内の3漁協、釜石東部は震災による施設の全壊で、復旧を断念した。あと、うになら久慈以北でも栽培している。ちなみに、ひらめは協会メンバー（正会員＝市町村や漁業関係団体）からの負担金システムにより栽培している状況である。

筆者は生産施設を一通り見学させていただいたが、協会幹部いわく、あわびについて水槽は10槽増やして計40になった（釜石東部漁協他が復旧をやめたので、国が認めてくれた）。シートの入替えも手作業で、手作業が多い。餌の給仕（給餌）は一部機械による自動化となっている。海水の温めコストが膨大（莫大）になる。つまり、ボイラー代をさし、膨大な重油（価格変動の影響「大」となる）を要する。これがコストの大半を占める。20℃に保つ。親貝は田老産とかを調達している（7～10 cmのもの）。排卵させて、25～30 mmになったら出荷する（本協会の2014年度事業概要には平均殻長25 mmで会員に供給と記載されている）。作業工程では水のくみあげ、つまり水が命になると強調されていた。あとは技術者、つまり技術ということになる。ちなみに、あわびの寿命は人間のよう高齢化し、15～16年のものがあるという。パートが5名不足（震災前比）となっており、人材不足問題はここでも生じている。その対応として、シルバー人材センターにお願いして軽作業をしてもらっている。なお、パートの女性は、震災直後に緊急雇用事業で雇い、がれき撤去等をしてもらった。ただし、熟練技をもつ人は残ってくれない。また、賃金の低さを理由として、集まらない。展示水槽も被災して使いものにならなかったが、今回、復旧させなかった。震災後、生産増強に重点を置き続けていたことから、研修・見学も大口は受け入れていない。この点は今後の課題となる。

筆者はインタビュー直前に、本協会ホームページにおいて「平成29年度 事業計画及び収支予算書」をチェックしていた（2022年10月時点では削除されていた）。「平成27年から実施したアワビ等種苗の自主生産に掛る運転資金の不足が生じ、漁業者緊急保証対策事業の制度を活用し、運転資金として当初1億8千万円を岩手県信用漁業協同組合連合会から借入した。現在残高1億円に生じる利子及び保証料に充てるためこの事業を活用し、県に対して利子補給申請を行う」。本協会の財務構造をみると、経常収益の75%が賦課金収益、経常費用の92%が事業費である。また、経常費用の38%が人件費（報酬・給与・賃金・法定福利費）である。

筆者は「中期経営計画（要約版）（平成27年度～平成29年度）」もチェックしていた。本協会を把握するうえで、肝要な内容が多く含まれていることから、長文になるが、断片的に引用しておく。

「現在の経営状況はその事業収入のほとんどを県からの生産業務委託（アワビ及びヒラメ）に依存しているほか、ウニ種苗賦課金収入も購入漁協に対する全額補助の後押しがあつてのものであり、自立的な経営にはほど遠い現状にあります。さらに、県からの業務委託は補助事業実施期間終了により平成27年度で全て終了となることや顧客である漁業団体等の経営環境が非常に厳しいことから、それ以降の協会経営は設立以来最も困難な状況に入っていくものと予想され

ます」(p.1)。なお、大震災時は、「大槌ではマツカワ約 6 万尾を飼育していました」(p.2) ということであるが、震災後は再開していないようである。

本協会については、「平成 26 年現在、ほぼ通常生産水準に近い状況での業務を行っているところ」(p.2)。震災から 3 年以上が経過してみて、「この間に当協会にとっては非常に重要である大きな環境変化が起きました。すなわち、燃油 A 重油価格の高騰と電力料金の値上げです。これらは石油を巡る国際情勢、国の経済金融政策、被災による原子力発電所休止等がその原因とみられますが、大量の飼育用水加温や取水ポンプの常時使用を行う当協会の生産工程からすると衝撃的な出来事と言わざるを得ないものです」。

「当協会では、大船渡市及び洋野町のご厚意により緊急雇用対策事業を実施できたことで従来からの職員従業員すべてを継続雇用することができました。但し、有期雇用の労務職従業員の日額給与水準は被災地の特殊環境により人手確保のために上昇を余儀なくされています。現状でもハローワークを通じて求人募集を継続している状況ですが、数名の欠員が補充できないままの状況が解消できない厳しい雇用環境となっています」(pp.2-3)。

根幹事業であるあわび種苗生産について、「協会事業収入のうち 4 割を占め、生産経費支出も大きくなっており、特に、春の海水低水温期に幼生管理を行っているため飼育水加温用ボイラーをフル稼働することと、毎時 1 千㍓以上の取水量を確保するためポンプを常時かつ周年稼働する必要があります」(p.4)。

「基本的な組織構成は変わらず 3 部 1 事業所体制を継続しています。平成 26 年 4 月現在の職員数は 9 名で平成 20 年度に前年の 11 名から 2 名減となって以来同数のままですが、26 年度からそのうち総務部の 2 名は任期付の有期雇用であり、3 部長職は欠員となっています。これは被災後の経営環境及び雇用環境の変化からやむなく現状の体制となっているものですが、本中期経営期間中は経営安定優先とならざるを得ない中で、少数精鋭での業務の効率向上と職員の業務意欲を両立できる体制を模索しながら当面は臨機応変に対応する必要があります」(p.7)。

「平成 27 年度に運転資金が不足して赤字となるため借り入れして調達する必要があります、単年度の収支均衡を図らなければなりません。平成 28 年度は全ての事業が協会自主事業となるので収入支出のほとんどが種苗生産に関するもので占められることから、賦課基準価格設定の加算改定と生産経費削減を進め、可能な限り各生産部門での黒字確保をめざし約 7 百万円の収支差額計上を計画します。平成 29 年度はアワビ、アユ、ナマコの増産を計画して収入増を図り、黒字化をさらに進めながら借入運転資金返済原資の確保にも努力して約 16 百万円の収益を見込む計画としています」(pp.7-8)。

平成 27 年度の計画について、「被災後から継続していた国県の補助事業が終了予定でありアワビ 500 万個出荷の中間育成業務委託以外は被災前の収支形態に戻ることになります。このことから、アワビ種苗生産事業の賦課金収入は、この年度に採苗した種苗が出荷サイズに達する次年度の第 2 四半期以降にならないと入らないこととなり、その間のほぼ 1 年間に相当する運転資金が不足してしまいます。アワビ事業は協会事業の中で最大の規模となっているため、協会運営全体への影響も大きくなり、その不足額は総額約 138 百万円との試算結果であり、この運転

資金の調達が大きな課題となります。具体的な資金借入調達方法については、県と協議を重ねながら適切に対応していくこととします」(p.8)。

平成 28 年度の計画について、「当該年度は全ての事業が被災前の状態に戻ることであり、負担金収入で賄われるヒラメ種苗生産以外は全て種苗生産の良し悪しに連動する収入構造となります」。「特にアワビは前年まで県下全漁協に対し県が補助事業で無償供給する体制であったものが、賦課金徴収の有償配付に変更となる予定なので一時的であるにせよ、需要の落ち込みは避けられないものと思われます」(p.9)。

筆者は 2023 年 1 月 31 日時点となるが、本協会のホームページにおいて「令和 4 年度 事業計画及び収支予算書」をチェックした。事業を取り巻く環境として、あわび、うに等について「餌料不足などから水揚量が伸び悩んでおり、本県水産業は、依然として厳しい状況にあります。また、新型コロナウイルス感染が長引き水産物の需給に影響を与えているほか、燃料価格の高騰など社会経済環境も大きく変化しております。一方で、本県の栽培漁業は、…近年はヒラメの水揚量が徐々に増加していることから種苗放流を間断なく継続していくことは本県水産業にとって重要なことと改めて認識しているところであります」(p.1)と記載されている。

他方、経営については「経営の安定及び多角化のため、新たな需要の開拓、経費節減を進めるとともに、新魚種の種苗生産・養殖技術開発に取り組めます」(p.1)と説明されている。こうした説明はこれまでとほとんど変わりなく、2018～2021 年度経常収支ベースは 2,000 万円～5,000 万円の黒字となっており、震災後の一時期の非常に厳しい状況から脱しているといえる。

表8 岩手県栽培漁業協会の種苗生産事業の実績

	2019年度		2020年度		2021年度	
	数量(個)	金額(円・税込)	数量(個)	金額(円・税込)	数量(個)	金額(円・税込)
あわび	4,036,000	231,691,950	4,003,200	233,217,050	3,328,000	198,305,800
うに	2,134,500	55,374,508	2,060,700	53,949,126	1,746,500	46,542,430
ひらめ	1,136,400	—	1,153,300	—	1,176,900	—
あゆ	4,120.0	62,488,240	3,230.0	48,914,800	3,636.0	55,154,880
なまこ	770,000	28,508,580	810,000	30,132,300	793,500	29,893,050

(注) あわびはサイズ25mm、うには殻径17mmをスタンダードとする。うにはきたむらさきうにとえぞばふんうにの合計

である。ひらめは配布実績(尾)のみ、放流サイズ50mmである。あゆは平均サイズ約0.6グラム/尾、キログラム表示で

ある。なまこは体長30mmをスタンダードとする。

(出所) 岩手県栽培漁業協会「業務報告書」(各年度版)より筆者作成。

《公益社団法人北海道栽培漁業振興公社》

公益社団法人北海道栽培漁業振興公社のホームページによれば、「この法人は、北海道における沿岸漁業の振興発展を図るため、栽培漁業を積極的に推進するとともに、水産資源の維持培養並びにその生息環境の保全に取り組み、もって国民生活に不可欠な水産物の安定供給と漁村の健全な発展に資することを目的とする」。当初は社団法人として設立され、設立年は 1979 年である。本所は札幌市に所在し、同市の別の場所に調査事業本部を設置し、伊達市、瀬棚町、えりも町などに研究所や事業所をもっている。正会員数は 150 名超である。また、職員数は 2021 年度末で 37 名である。

ホームページには事業内容が 7 つあげられており、1 つ目は「栽培漁業の推進と放流の効果調査及び啓蒙普及に関する事業」となっている⁶⁶。ほたてがいやうになどの定着性魚種に続くものとして、ひらめ、まつかわなどの回遊性魚種への取り組みが必要になっているが、回遊性魚種の種苗生産から放流までの事業運営は多額の経費を要することから、漁業者自らの努力で安定的に実施していくことが難しい。「このため、これら魚種の技術開発を進め、全道の種苗生産施設や中間育成施設の維持運営と放流事業などに必要とする財政基盤を確立することを目的として、全道漁業者、沿海市町村、道による『北海道栽培漁業基金』を造成し、本道の栽培漁業の一層の進展を図ることとしました」と記載されている⁶⁷。この基金は当公社が管理、運用するものであり、基金の果実運用としては、広域的回遊性魚種（ひらめ、まつかわ、けがになど）、地域的回遊性魚種（くろいそ、とやまえび、ししゃもなど）、定着性魚種（ほっかいえび、ほっきがい、あさりなど）について、種苗生産から中間育成、放流までの事業を対象とする（本公社「要覧」より）。

この振興公社のメイン事業として種苗生産事業があげられ、ひらめ（瀬棚・羽幌事業所）、えぞあわび（熊石事業所）、まつかわ（伊達・えりも事業所）は最重点魚種とってよい。例えば、「平成 17 年に北海道は、えりも以西太平洋海域にマツカワの資源増大を図るため、伊達市に『北海道栽培漁業伊達センター』を、えりも町に『北海道栽培漁業えりもセンター』を整備しました。当公社ではこの施設を借り受け、平成 18 年度からマツカワの種苗生産・

⁶⁶ その他の事業内容としては、「栽培漁業を振興するための生産、育成及び放流に関する支援助成事業並びに水産業及び漁村の有する多面的機能を発揮するための地域の活動に対する支援助成事業」、「栽培漁業に関する教育普及、技術指導及び情報の提供及びこれらの取組みに資する調査研究」、「水産種苗の生産、供給及び種苗生産施設の運営管理」、「水産資源の維持増大に関する業務並びに沿岸漁業振興に関する調査設計業務とその受託」などが記載されている。

⁶⁷ 公社ホームページには、北海道栽培漁業基金について「平成 5 年度から平成 9 年度に亘り、北海道 25 億円、沿岸市町村 12 億 5 千万円、全道漁業者、系統団体 12 億 5 千万円を出捐し、50 億円の基金を造成しました」。「沿岸漁場整備開発法に基づく、放流効果実証事業を実施する法人として指定を受けた当公社が管理し、その運営は、北海道、市長会、町村会、系統団体、地区漁協組合長会及び当公社の 6 つの機関から選出された 23 人の委員で構成する『栽培漁業基金運営委員会』において運営計画を策定し、理事会、総会の議決を経て決定しています」と記載されている。

中間育成を行い、毎年、同海域に 80mm 種苗 100 万尾を放流しています」(公社ホームページ)。それらのセンターは正式には伊達事業所、えりも事業所と呼ばれる。まつかわ等の種苗生産事業の他にも、日本海にしん種苗生産委託事業や、くろそい、まなまこ、はたはたの種苗生産事業を実施している。

インタビューからは岩手でのまつかわの栽培漁業振興の可能性が見いだされる⁶⁸。まつかわは主に北日本の太平洋海域に生息する冷水性の大型かれいで、1970 年代に資源量が急減し、「幻の魚」と呼ばれて久しい(未成漁や産卵前の成魚を過度にとったことが原因の一つにあげられている)。資源回復へ 1980 年代から種苗生産等の技術開発が行われ、2006 年からの 100 万尾放流の成果が出ている。北海道の栽培振興計画の後ろ盾を得て、えりも町から函館市までの広域エリアで、漁協、市町村、関係団体で構成されるえりも以西栽培漁業推進振興協議会がリードして、2006 年度から北海道栽培漁業振興公社へ種苗の生産を委託し、毎年 100 万尾の大量放流にまでこぎつけた。まつかわ(かれい)が漁協の主導的役割の下で、資源量としては低水準であるとはいえ、種苗放流事業により安定的な水揚げとなり、ブランド化に成功し、安定的で供給体制・方法も工夫されている。

北海道栽培漁業振興公社の幹部職員へのインタビューによれば、まつかわは早くて 3 月産卵であり、メス(成魚はオスよりも格段に大きく重い)は何年かかって帰ってくるのかと問うと、早ければ 1 ヶ月、回帰率(回収率)は 10~15%ということである。このことから、まつかわは売る側、獲る側にとっては優等生であることを意味する。まつかわは福島・茨城沖が産卵場所として多くあげられる(自然産卵の場合は分離浮性卵)。そして、水深は 200~300m に及ぶことがある。これは他の栽培漁業の対象に比して深い。そして、水温一定であるということ。産卵場所は北海道内ではきちっと見当たらない(研究途上)。南下して産卵していることが明らかになっている。

「種苗生産→中間育成→放流」のプロセスのイメージとしては、伊達センター 30 mm、125 万尾→伊達センター(81 万尾→)65 万尾+えりもセンター(44 万尾→)35 万尾である。その 65 万尾と 35 万尾を別の角度からみれば、次のとおりとなる。65 万尾→渡島支庁管内(函館市~長万部町)25 万尾と胆振支庁管内(豊浦町~むかわ町)40 万尾。35 万尾→日高支庁管内 35 万尾。2011 年の東日本大震災・福島第一原発事故による漁規制で資源が守られ、豊富にいるようだが、性格上、まつかわは一群で移動しており、解禁されると、逆に一気に獲られる可能性がある(一網打尽)。えりも以西だけで年間 140 トンの放流事業を実施している。全体では 200 トン程度になる。漁業としては、えりも以西は秋さけの方がメインであり、魚種の位置づけとしてはそこまでない。

まつかわの生態や栽培事業などについて、詳述していただいた。まつかわは、「12~2 月

⁶⁸ インタビューした方は長年、現場(とくに栽培場所)でかれい類とくにひらめ、にしん、まつかわと向き合ってきた北海道で最も優れたスペシャリストといってもよい。

成熟魚南下→3～4月常磐沖(産卵場)→4～5月産卵後に北上」という生態プロセスとなる。種苗については、基準8 cmで放流(9月上旬←4月初旬に受精・ふ化)となり、一定の大きさになってからである。体力があって、強い魚で、自然生態系においては資源量として安定していると理解してもらってよい。病気にも強い。35 cmの大きさから漁獲とされている(胆振海区漁業調整委員会・漁獲制限措置)。漁は主に刺し網で、それぞれの魚市場で水揚げとなる。いかであれば、八戸港で高く買い取ってくれるが、まつかわの場合、特定の漁港・市場が最有力(高価格帯)であるなどはない。さけ定置網にも入ってくる。5～12月が水揚げ期(北海道近海・育成場でもある)で、7・8月は少し落ちるけれども獲れる。年100～200トンなので、これだけでは少ない。養殖にも強いと言われているが、漁業上、メインにして「食べていける(稼げる)ような魚種」ではない。水温が高くなると弱まり、したがって、採卵も調子が悪くなる。「えりも以西栽培漁業振興推進協議会」で価格対策を講じている。例えば、イベントして普及させている。構成メンバーがいろいろなので、ネットワークが自然とできている。

形は似ていても、ひらめはたいがい水深浅く浮いて生きている(真逆)。まつかわは1月(1月後半)～3月(4月前半)はほとんど獲れない。まだ、活魚、鮮魚で売っている状況であり、加工までには至っていない。量的にも足りないし、刺身が定着している。煮つけも定着しているが、いわゆる「現代っ子」にうけるかはどうか。飲食店にとっては食材利用として通年の方がより良い。筆者は今後の課題についてもお聞きした。幹部スタッフいわく、養殖水揚げで、大量化すればそれに伴う問題もでてくる。「35 cm」について、資源確保を強調すると、採卵後にとるくらいが良いのだが、そこまでは待てない。北海道ではひらめは35 cm超からとってよく、それにならっており、種苗放流基準の「8 cm」もひらめ基準である。食べられないように、敵(生態系における天敵)の状況とかも考えてやっているが、ひらめは6 cmにすると、生き残りが難しくなる。まつかわは6 cmでも強く生き残るだろうと思う。

伊達センターでは、まつかわは3月頃から採卵作業を実施し、ふ化後、30 mmサイズになる7月まで飼育し、その後、一部をえりもセンターに移して80 mmサイズまで中間育成する。放流サイズまで育てられた100万尾の稚魚は、えりも以西海域の沿岸域に放流され35 cm以上の大きさに育つおよそ3年後に漁獲される。伊達センターが拠点センター(種苗生産と中間育成)、えりもセンター(えりも町、中間育成)がサブセンターとなっている。これらの施設は公社が道から貸与を受けて「北海道栽培漁業運営基金」の運用益などで管理運営する。なお、公社の前身は社団法人北海道水産資源技術開発協会である。

えりも以西海域のまつかわ放流・漁獲実績(2006～16年度)は、表9のとおりである。放流数(万尾)はかなり安定している。漁獲量(トン)はやや増減が激しい年度がある。これに比して漁獲金額(千円)は比較的安定している。単価は一部で漁獲量が多い時に下がった時があるが、2014年度以降、増加傾向にあった。これらの数字からも、ふ化放流の成果を背景に、まつかわは売る側、獲る側のいずれにとっても優等生であるように推察される。

表9 えりも以西海域におけるまつかわ放流・漁獲実績

	2006年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
放流数(万尾)	109.6	124.8	126.8	117.7	121.9	105.0	104.7	89.2	110.7	104.8	105.5
漁獲量(トン)	9.4	19.3	85.8	121.2	138.7	94.7	110.1	125.8	119.3	140.7	116.6
漁獲金額(千円)	17,442	29,822	86,473	122,755	146,568	110,264	134,924	150,238	149,210	186,231	166,769
単価(円/kg)	1,851	1,546	1,007	1,012	1,057	1,165	1,225	1,195	1,251	1,324	1,430

(注) えりも以東海域分もあり、例えば2016年度放流数17.5万尾、漁獲量43.8トン、漁獲金額50,724千円、単価1,158円/kgである。

(出所) 北海道栽培漁業振興公社提供資料より筆者作成。

表9は2016年度までの統計であるが、2017年に入ってショッキングなニュースが飛び込んできた。毎日新聞2017年7月7日付は、以下のとおり報道している。「北海道は6日、カレイの一種でかつて『幻の魚』とも言われた高級魚マツカワの稚魚が北海道伊達市の道立『道栽培漁業伊達センター』で大量死したことを明らかにした。原因は不明で、8～9月ごろにえりも町および西側の太平洋側で分散して実施する予定の放流は、10万匹を下回り、例年の1割に達しない見通しという」。「今年は4月ごろにふ化した稚魚が現在までに大量死。放流数は10万匹以下となり、2013年にウイルス感染があった際の約89万匹も大幅に下回る見通し。センターはエサの点検や親魚の入れ替えなどの対策を取ったほか、ウイルスや細菌への感染などがないか原因を調べている。今回の大量死により、数年後の漁獲量に影響がでる可能性がある」。筆者がインタビューした振興公社の幹部いわく、そうした原因ではないことは明らかになった。設備の汚染かもしれないということであった。

こうした緊急事態は栽培漁業あるいは養殖業では起こりえるが、これまでの努力や工夫は刮目に値する。ここでは栽培漁業の技術的側面に限らず、流通・販売面も展開しておく。この場合、「えりも以西栽培漁業振興推進協議会」について詳述しておかなければならない。まず、本協議会によるまつかわの資源回復・ブランド化プロジェクトである(本振興公社提供資料にもとづく)。本協議会は北海道えりも以西太平洋海域(日高管内えりも町～渡島管内函館市南茅部)で栽培漁業の推進を所管する5つの関係水産団体で構成されている(関係15漁協および20市町)。既述のとおり、1970年代に急減し、一時は「幻の魚」と呼ばれたまつかわを復活させるため、人工種苗生産・放流に取り組み、2006年から100万尾放流を開始し、08年以降、100トンレベルまで漁獲が増大した。2013年度の漁獲量は126トン、漁獲金額は1.5億円となり、えりも以西地域の沿岸漁業者の経営安定化に寄与している。平成22年全国豊かな海づくり大会において大会会長賞(栽培漁業部門)を受賞した。特徴的な取り組みとしては、漁獲されたまつかわは、市場調査等の結果、ほとんどが人工種苗放流魚

で構成されていることを確認している。一般公募により「王鰈（おうちょう）」と命名し、商標登録を行い規格の統一に努めている。温泉地や地元料理店でのメニュー化の推進など地産地消の取組みを実施している。今後の展望としては、東京や札幌など大都市での販促活動や大手百貨店と連携した PR 活動など、販路の拡大を目指した取組みを推進している。

えりも以西栽培漁業振興推進協議会のメンバーで主力となっている団体等は少なくないが、その一つに苫小牧漁協があげられる。苫小牧漁協は正組合員 120 名程度、職員 20 名程度と大きな規模とはいえないが、メインのほっき（貝）漁業は優れた資源管理で有名であり、長期にわたって水揚げ量日本一を誇る。と同時に、同漁協はまつかわかれいの優れた実践部隊となっている。まつかわの水揚げ量の増加に伴い、単価の下落が激しくなり、当初の目標販売単価を大きく下回るようになったので、補助金依存の協議会（栽培施設運営）から脱するべく、本漁協が活魚での長時間輸送技術を確立して、単価向上に決定的な役割を果たしたことを背景に、プロジェクトチームリーダーとなって、魚価向上に向けて活動している。個別の取組みも活きるように、本来的な弱点になりうる広域を逆手にとり、広域連携による消費拡大イベントを開催し、知名度アップに成功し、魚価の向上につなげている⁶⁹。

北海道日高振興局ホームページによれば、「王鰈」はまつかわの愛称と記載されている。ほしがれい、ひらめと並ぶ高級魚として位置づけられている。肉厚で白身、刺身、寿司種として生で食べると最高であり、煮付けにしてもよし、ムニエル、フライにしてもよしといったところである。以下、かなりのページ数をさいて栽培の歴史が記載されている（2018 年 4 月 10 日閲覧時）。

「北海道太平洋沿岸が日本における主分布地で、1975 年以前は日高の海からだけでも年間 20 トンを超える水揚げがあり、時には 50 トンを超えることもありました。しかし、1990 年以降は 1 トンに満たないほどに激減し、現在は、漁師さんも自然界で産卵、成長したその姿を見ることが少なくなり、いつの日か『幻の魚』と呼ばれるようになりました」。「1987 年には日本で初めて人工的に育てた稚魚（人工種苗）の放流が行われました。えりも町から西の太平洋沿岸では、1991 年に数千尾から放流がはじめられ、1998 年以降 10 万尾前後を試験的に放流してきました」。「2006 年秋、…（えりも以西太平洋海域）で、稚魚 100 万尾の放流がスタートしました」。「北海道栽培漁業拠点センター（伊達市、えりも町）で毎年 4 月に生まれ、8 センチほどに大切に育てた稚魚を、えりも以西栽培漁業振興推進協議会が主体となって放流します。なお、種苗生産から放流にかかる経費は、漁業者を含めたこの協議会が負担しています」。「人工的に卵から育てられたマツカワは、8 センチで海に放流され、…3 歳半には、約 50 センチに達する成長のはやい魚です」。

伊達市ホームページを検索すれば、伊達市の水産業の概要欄に次のことが記載されていた（2018 年 4 月 14 日検索時）。

⁶⁹ 北海道栽培漁業振興公社提供資料および苫小牧市地域水産業再生委員会「浜の活力再生プラン（第 2 期）」（https://www.jfa.maff.go.jp/j/bousai/hamaplan/hokkaido_area/attach/pdf/211004-39.pdf 最終閲覧 2022 年 4 月 5 日）など。

「北海道の南西部に位置し噴火湾（内浦湾）に面した伊達市は、基幹産業として農業と共に古くから水産業で栄え、ホタテガイの養殖漁業を中心に、サケやスケトウダラ、カレイのほか、季節によってはアンコウやカスベなどが漁獲され、沿岸漁業も盛んに行われています。しかし、近年、資源の減少や魚価の低迷などから水産業を取り巻く環境が厳しく、これまでの『とる漁業』から、ふ化・放流などによる『育てる漁業』に転換し、さらに沿岸漁業と栽培漁業、養殖漁業との組み合わせで、高品質化と安定的な生産体制の確立を図っています。また、幻の魚と言われる高級カレイ『マツカワ』の種苗（稚魚）生産施設が市内に完成するなど、今後はより一層の栽培漁業の推進とその水揚げへの期待が高まっています」。「マツカワはカレイ科の魚で、黒色の幅広いしま模様が等間隔で背びれと尻びれにあることが特徴の白身の高級魚です。北海道太平洋沿岸に生息し、一時は乱獲の影響で漁獲量が激減したため『幻の魚』と呼ばれています。そこで、伊達市は噴火湾海域でマツカワの種苗（稚魚）放流事業を進め、さらに平成 18 年のマツカワ種苗生産施設の完成で、噴火湾・えりも太平洋海域への稚魚の大規模な放流を実施し、現在、市内での漁獲量が約 1 トンに増加しています。また、伊達市も参加している『えりも以西栽培漁業振興推進協議会』では、同海域で漁獲された体長 35 センチメートル以上のマツカワに『王鰈（おうちょう）』という名前をつけ、ブランド化を進めています」。

この協議会の事務局は伊達市水産林務課である。なお、伊達市に対してえりも町のホームページではまつかわについて一切記載されていない。

振興公社幹部スタッフいわく、東日本大震災前に、大船渡でまつかわの栽培・種苗事業を実施していたのではないかと（民間企業だったかもしれないが）ということで、さけの不漁を補う代替魚種にならないだろうか、県レベルで復活させてみてはどうだろうかと問うた。幹部スタッフからは具体的な回答を得ることはできなかったが、潜在可能性はあるのではないと思われる。

4.5. 分析結果とその示唆

本節「事例分析」では多くの紙数をさいて、被災地とくに岩手沿岸の水産業を担ってきた漁協や加工業者などの復旧の実態を整理してきたが、本研究の目的からいえば「主体間関係」に重点を置くことが狙いであった。その主要なポイントとして「協業（化）」や「共同（化）」あるいは「連携」があげられる。ここではまずそれらの踏み込んだ分析や評価にあたって重要な検討素材に位置づけられる「がんばる養殖業」（がんばる養殖復興支援事業）を別の角度からとりあげる。具体的には、実施主体によるその評価をマクロで整理しておくことである。そのうえで本節における事例分析を小括しておく。

4.5.1 がんばる養殖復興支援事業

本節において、これまでの議論を小括するにあたっては、筆者の一連の調査期間の終盤に、がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会（2018）が公表されたので、その内容

を整理する（一部、岩手県水産業振興課提供資料にもとづく）⁷⁰。この報告書の最大の特徴は、事業実施主体による事業評価が行われている点にある。

まず、がんばる養殖業の全体評価に関しては、事業参加養殖業者および漁協担当者へのアンケート調査の結果から、積極的な評価の方が多いことが明らかになった（本事業を実施した漁協が所在する岩手、宮城、三重の全体ベース）。したがって、事業実施の意義は大きいといえる。

事業参加養殖業者を対象とすれば、「がんばる養殖事業が参加漁業者の養殖業再建に与えた影響については、51%の回答者が『本事業がなければ再建できなかった』と評価している。また、『本事業がなければ再建にもっと時間がかかった』との回答を含めると、全回答者の約9割が本事業の導入を高く評価している。さらに、『本事業に参加してよかったか』との設問については、『参加してよかった』あるいは『どちらかといえば参加してよかった』との回答が全回答者の74%を占めた。事業参加に対する具体的なメリットについては、生産面では、共同化による省力化の実現や、生産技術の交流、経営面では、養殖経営の再建や、安定的な収入の確保、その他では、漁業を続ける意欲の獲得などがあげられた」（p.236）。

養殖期間が複数年となる養殖種（かき、ほたて）に絞って評価を整理すれば、次のとおりである。「本事業を用いて養殖再開した理由として、カキ、ホタテ養殖では施設や資機材などの初期投資として必要なイニシャルコストがかからず、震災前の養殖規模からスタートできること、生産費として出荷まで複数年かかる貝類養殖で人件費が安定して支払われることにより経営の安定につながるということが最も多かった。また、二重ローンについても、本事業終了後には返済が完了している経営体が多くみられ、本事業により養殖再開した結果、養殖継続に繋がる目途が立ったものと言える」（p.214）。

本事業の最大の効果としては、「廃業をも検討した養殖業者が、震災後直ちに養殖業を再開する契機を与えられたことであり、事業に参加した経営体のほとんどの事業が終了を迎えるまで脱落せず養殖業を継続したことにより、地域の養殖業の生産力が維持されたことは極めて高い評価が与えられる。また、本事業に参加することにより、震災によりばらばらになり精神的に追い詰められた地域住民にとって、事業導入にかかる計画検討のための会合への出席は、お互いに顔を合わせ、話をする貴重な機会であり、地域コミュニティの維持においても重要な役割を果たした」（p.231）ということである。こうしたことから、地域養殖業の迅速な再建と地域コミュニティの縮小の抑制に大きなインパクトをもたらした。養殖業を含めた広義の漁業は裾野の広い水産業の土台であり、産業上の波及効果が大きいことから、その早期の再建はとくに重要な意義をもっていた。

このことは漁協再建にも寄与したことになる。「復旧・復興により組合に要求される作業量は増大する一方で、不安定な組合収入は、組合職員の雇用環境にも多大なる影響をもたら

⁷⁰ 事業の実績は2017年12月末時点のようであるが、ほぼ最終実績に近いものであるといえる。

すこととなる。本事業においては、当該事業を運営するために必要な費用として『事業管理費』が認められ、多くの組合（事業実施者）では事務作業に掛かる人件費が同費用で賄われた」（p.231）。こうした組合内での事業実施体制の整備により、がんばる養殖業が着実に進められた側面が大きく、被災地域の養殖生産力の回復・維持の点でも好循環をもたらしたことが考えられる。

「共同化」による取組みの評価（生産面）にかかる回答としては、「共同作業により省力化が進んだ」が50%、「生産技術の交流が図られた」が44%、「新たな生産技術を導入できた」が27%、「生産物の品質が向上した」が25%である。「養殖業種により『共同化』の効果の発現状況は変化するものの、カキ、ホタテ養殖が主体の岩手県においても事業終了後に共同化の取組をそのまま継続しているグループがある等、共同化の効果を評価するグループは少なくない」という記述もみられる。

共同化それ自体に関しては、次のように整理されている。「事業参加者からはメリットとデメリットの双方の意見が聞かれた。例えば、メリットとしては、今後、グループを継続するかどうかは別として、本事業によりグループ化による共同の取組を試すことができた点は多くの参加者が評価している。特に、生産技術の伝承・交流による高度化が図られたとの評価があった。また、事業終了後も共同化を継続するグループについては、事業を通じて生産構造の改善が実現したという点で大きな効果であった。さらに、養殖種によっては生産物が共同化により一定のロットがまとまることで高値が実現するメリットも見られた。一方で、参加者の生産規模や参加者の年齢などがそれぞれ異なっており、調整が困難であったとの声が多く聞かれた。グループ内で生産されたものが一律に評価されるため、特別によい物を作るといった意欲の喪失につながったという意見も聞かれた。こうした状況が積み重なり、従来、異なった生産方式を採る生産者同士が共同作業を行うためグループ間の不仲が発生するケースも少なからず認められた」（p.243）。

共同化それ自体に関しては、次のような記述もみられ、積極的に評価しようとするスタンスが強くみられる。「本事業において『共同化』が参加要件となったことは、共同化導入の1つの契機を与えた点で評価に値する。当然ながら、養殖業種により『共同化』の効果はまちまちであり、後述するとおり、『共同化』（グループ形成）によって生じうるデメリットも顕在化した例がある。しかしながら、現場からは、共同化により経営体間の意見交換の場が与えられ、養殖技術の向上に寄与したとの声が聞かれ、事業終了後も共同化の取り組みをそのまま継続しているグループも少なくない。例えば、ノリ養殖業の場合、共同化をさらに発展させ、法人化するグループも現れている」（p.232）。

この報告書では、「共同化」に伴うグループ形成の留意点についても総括されている。「養殖業者個々の生産能力には格差があり、格差がある経営体同士がグループを構成することによる課題も顕在化した。中には、当初から自身の生産能力を超える水準に生産目標が設定されていたとの意見もあり、設定された生産目標の達成のために、過大な労力負担を強いられた例も見られた。また、同一グループでの生産能力の格差は、労働負担や人件費配分の不

公平感を助長することにつながり、共同化のデメリットとして認識されることとなった。上述のとおり、大部分の養殖業者は生産目標の達成に向け十分な生産努力を行っており、かつ、そのことが効率的な基金運営や経営面での不安解消につながったことは大きなメリットであるが、グループ形成の態様によっては円滑な事業運営の障害になり得ることが示唆された」(p.233)。

これまでの事業参加者の評価からいえば、震災復興という非常時とはいえ、がんばる養殖業による共同化を通して自らの仕事を客観視する絶好の機会になったことは間違いないようである。また、共同化という新たなスタイルにはある意味当然のごとく、メリットとデメリットが生じる。それらから、良かった、悪かったあるいはメリットの方が多かった、少なかったといえないことはないが、学術的な分析という点では不十分であろう。だとすれば、さらなる展開のポイントとなるのが漁協の存在ではないだろうか。

漁協に関しては次のような記述がみられる。「漁協が事業実施者として極めて大きな役割を担った。本調査研究では、がんばる養殖事業の運用にあたって生じた課題（特に、参加組合員間、グループ間、不参加組合員との間等、地域で生じる人間関係の変化に伴う様々な調整）の解決にあたり、平時から組合員との密接な関係を築き、相互に理解しあっていることが不可欠であったことが浮き彫りとなった。こうした機能を有する機関・組織は他になく、がんばる養殖事業を実質的に運用する事業実施者として漁協に代わりえる主体はなかったと評価できよう」(p.241)。

これに対して、次のような指摘もある。「復興計画を策定する際の基礎データとなる個別の経営データについては、多くの漁協でこうしたデータを収集・蓄積しておらず、復興計画の数的根拠となる情報が絶対的に不足する状況が多く地域で発生した。この背景には、本事業への参加を希望する養殖業者の中に、自らの経営状況を把握する資料を準備できない者が少なからず存在したことがある」。こうした記述を重視すれば、本節の事例分析でも取り上げたように、漁協のがんばる養殖業に対する取組み（姿勢）ならびに協業、共同を巡る漁協と養殖業者（組合員）の関係が問われていたことになる。他方、漁協によっては被災の程度が大きく、事業体制の復旧に苦慮していたといえる。こうした点を踏まえてこそ協業、共同の可能性、さらにはどのような協業、共同モデルがありうるのかが見いだされるのであろう。

次に、同じく、がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会（2018）からがんばる養殖業の実績・評価を、岩手を中心に整理する。

既述のとおり、岩手県における参加経営体数は493、実施グループ数は58である。国ベースの事業費支出は143.2億円、返還（収入）は89.8億円、収支は▲53.5億円、返還率は62.7%である（四捨五入している）。これに対して、宮城県における参加経営体数は469、実施グループ数は63である。事業費支出は424.1億円、返還（収入）は377.9億円、収支は▲46.1億円、返還率は89.1%である。それらの数値の限りにおいては、宮城県において事業の成果がより大きかった一方で、参加経営体数からいえば、岩手県の方が事業の実施の

意義は大きかったと評価することができる。

本事業の全参加者を対象としたアンケート調査によれば、回答者のうち60歳以上の比率は岩手58%（うち60歳代41%）、宮城55%（同39%）であり、半数を超えている。以下、60歳以上の回答状況のみを記載しているわけではないので、注意していただきたい。

問い「あなたは、がんばる養殖事業の採択要件となっている共同化の取組に対し、どのようにお考えになりましたか」に対して、主な回答をみると、「共同化の実現は難しいと考えた」は岩手56%、宮城47%、「将来的には共同化は必要だと考えた」は順に26%、39%、「事業の内容がよく理解できなかった」は20%、11%、「共同化は必要ないと考えた」は11%、7%、「従来から共同化は必要だと考えていた」は10%、13%である（p.82）。

以上の問いは、本論の目的からいえば、最も重要なデータの一つとなるが、岩手では半数以上が共同化にネガティブである一方で、見方を変えれば、半数弱がそうではないということになる。この評価が大きなポイントなる。将来のことになると、ポジティブな評価は1/4ということで低いと考えることができるが、この点も逆に1/4も共同化が必要だと思っており、養殖業の維持可能性にとって無視できないと言えなくもない。

問い「共同化に取り組むにあたり、特にどういった点が難しかったですか」に対して、主な回答をみると、「漁業者間の意思の疎通」は岩手62%、宮城63%、「労働力の差があった」は順に56%、51%、「公平な作業の分担」は50%、51%、「技術の差があった」は30%、30%である（p.84）。

問い「がんばる養殖事業に参加して良かった点はなんですか【生産面】」に対して、岩手における主な回答としては、「生産技術の交流が図られた」が46%、「共同作業により省力化が進んだ」が45%で、この2つが突出して高い（p.85）。問い「がんばる養殖事業に参加して良かった点はなんですか【経営面】」に対して、岩手における主な回答としては「養殖経営を再建できた」が63%、「安定的な収入が得られた」60%で、この2つが突出して高い（p.86）。問い「がんばる養殖事業に参加して良かった点はなんですか【その他】」に対しては、同じく岩手では「漁業を続ける意欲がわいた」が57%となり、これが突出して高い（pp.86-87）。

問い「がんばる養殖事業に参加して良くなかった点はなんですか【生産面】」に対して、岩手における主な回答としては、「個人の自由がなくなった」が48%、「労働負担の格差が生じた」が37%、「特に問題なかった」が30%である（p.88）。問い「がんばる養殖事業に参加して良くなかった点はなんですか【経営面】」に対しては、同じく岩手では「経営の自由度がなくなった」が40%、「特に問題なかった」が38%で、この2つが突出して高い（p.88）。

問い「あなたは、がんばる養殖事業に参加して良かったと思いますか」に対して、主な回答をみると、「参加してよかった」は岩手51%、宮城54%、「どちらかと言えばよかった」は順に25%、19%、「どちらともいえない」は19%、19%である（p.90）。ポジティ

ブな評価は岩手の方が少し上回る。問い「事業を“終了した”と答えた方に伺います。今後の展望についてお答えください」に対しては、回答人数が大幅に減少したうえでの回答であり、「共同化を継続する」が岩手44%、宮城47%、「その他」が44%、33%である（p.95）。なお、「『④その他』の回答については、『個人（経営）』というキーワードを明記するものが多くみられた」。

以上のとおり、がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会（2018）の内容を、本稿の目的に沿って整理してみたが、次に、とくにそこでの共同化についてやや異なる角度からアプローチしてみる。加瀬（2014）は、さまざまな主体がこれまでにない大規模な復旧・復興事業を実施するなかで、国の漁業にかかる復旧・復興事業について評価している⁷¹。このことは俯瞰的、総合的な見方からのがんばる養殖業の位置付けにとって有益になりうるので、簡潔に取り上げておく。加瀬（2014）は、①漁業関連インフラの再建策、②漁船、養殖施設等の漁業者個人資産の取得支援、③経営支援を通じての漁業所得確保・漁業用施設再建の同時達成策（いわゆる「がんばる漁業」、「がんばる養殖業」）、④漁業経営再建までの収入確保を可能とした瓦礫処理作業での賃金給付策など、さまざまな国の事業を整理したうえで、「被災漁業者に対してなされるべき国民的支援策の相当部分が実現されたと評価できる」と述べている。したがって、「がんばる養殖業」はひとまずポジティブに評価してもよいことが示唆される。

がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会（2018）では、加瀬（2014）とは異なる角度から、がんばる養殖業の経済的社会的背景を的確に把握している。「養殖業の自然災害への備えや被災後の対応としては、共済や融資による対応が一般的である。しかし、一般の東日本大震災においては、その被害の大きさもあること、発生時期が3月で共済対象となる養殖生産物が出荷された後だったこと（ホタテ等が典型例）、前年に発生したチリ地震津波による被害の影響が残っていた経営体や自宅等の生活基盤を全て喪失した経営体も多数発生し、一般的な共済や融資による災害対応では養殖業の再建が極めて困難な状況が生じた。このような状況下で、カキやホタテ等に代表される養殖期間が長い養殖業にあっては、収入を得られるまでの期間が長くなるため、その間の養殖業者の生活再建はままならず、廃業する経営体が多くなることが想定された」（p.238）。

本事業は、事業に参加した養殖業者に対して、施設の減価償却費や復旧修繕費といった事業再開のための経費とともに、事業期間内において養殖業を営むことに必要な人件費を含むすべての経費を、3養殖事業期間にわたり支払われる仕組みであり、漁業再建に非常に大きな意義を持った。他方で、共同化（協業化）はさまざまなスタイルからなり、シンプルではないために、一步間違えば、漁業者から「惨事便乗」と批判されるような危うさを抱えていたと思料される。こうしたなか、国の手続面における説明責任を脇に置くとすれば⁷²、漁

⁷¹ 加瀬（2014）p.39。

⁷² 国の手続面における説明責任とは、例えば他の復旧・復興事業にもみられることであるが、被災者・被災地目線でみれば制度が複雑で理解しにくく、そもそも制度の創設を認知していない。また、申請等の手

協や養殖業者がいれば走りながら、養殖業者との対話を積み重ね、共同化について身をもって理解してもらう、というプロセスが結果オーライとなったのではないだろうか。逆に、早期の再建を大義名分にしながら、漁協の組合長によるなかば強権的なリーダーシップにより事業が進められたケースがあったかもしれない。こうしたプロセスをソフトプロセス、ハードプロセスのいずれかで呼ぶことができるかもしれないが、根本的には、漁協の存在意義という文脈において、復旧・復興事業あるいは共同化（協業化）が組合員間で確認されなければならなかった。この点も非常に重要であることが示唆される。

このようなことから、東日本大震災下においては、実践の点からいえば、共同化が広くみられたわけだが、主体間での内容の共有にとっては、少なくない課題が残ったのではないか。この点は、筆者による調査研究からも示唆される。

がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会（2018）によれば、被災養殖業者に対する明確かつ早急な事業説明の実施が小さない課題としてあげられている。「被災を受けた養殖業者（ワカメ養殖を営む経営体を除く）の本事業への参加率は 6～8 割であった。つまり、高齢化等を理由に廃業を決めたものを除いても一定割合の養殖業者は本事業による復旧を求めなかったということになる。これら養殖業者の中には、事業内容を十分に理解したうえで不参加を決めた者、被災の程度が低かった、あるいは保険等により個人での再建が可能であった者が多かったが、事業の実施要件において『誤った情報』により不参加を決めた者も確認された。例えば、参加要件の 1 つである共同作業を『完全共同化』と捉えたケースや、認定された『計画値』を達成義務値と捉えたケースなどが確認された」（p.242）。

この点では制度設計側である国に起因する問題があろうし、漁業者側にも参加あるいは不参加を決断するまでにさまざまな思考プロセスがあったと思料される。漁業者側には漁業継続か廃業かという最も重要な決断に悩む者がいたであろうし、家族を失い明日の生活もままならない者もいたであろう。漁協であっても、漁協そのものが被災したり、復興業務が膨大になったりするなかで、養殖業者との平常時の関係がコミュニケーションを大きく規定したとは簡単に片付けられない状況があったのではないだろうか。

がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会（2018）では、共同化に対するアプローチとして、次の点があげられているが、筆者のインタビュー調査において言及した方は皆無に等しかった。「漁業・養殖業においては、経営体数の減少や高齢化による生産力の低下をうけ『共同化』による生産性の向上が全国的な課題となっていた。しかしながら、操業方法や出荷時期等に個々のこだわりを持つ養殖業の場合、『共同化』の導入は慎重に行われ、経営状況が極めて悪化しない限り共同化は実現しないケースが多い」。この点は十分にあり得る養殖業者の認識であるとしても、養殖業者にとっては本質的、本能的に口外するようなものではないのであろう。今回のがんばる養殖業においても、参加養殖業者のなかには、途

続きがあまりに煩雑である。また、形式的には、私有財産の形成に資する事業が拒否されることから、「共同化」を支援要件にしたこと（せざるをえなかったこと）があげられ、かえって被災者（漁業者）からみればわかりにくくなったかもしれない。

中で離脱するような雰囲気ではなかったとか、先輩に声をかけられやむを得ず参加したとか、仲間割れや責任転嫁が激しくみられたとか、いろいろあろうが、要するに養殖業者の矜持に関わる側面となる。

これに対して、他の復旧・復興事業との共通性、相違性を意識しながら、がんばる養殖業の運用について、異なる角度から簡潔に指摘しておきたい。漁協サイドからみれば、「本事業においては、当該事業を運営するために必要な費用として『事業管理費』が認められ、多くの組合（事業実施者）では事務作業に掛かる人件費が同費用で賄われた」（がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会、2018）ということであるが、事業管理費に必要以上に制約はなかったか否か、そもそも手続面で必要以上に煩雑であったか否か、といったことは懸念されるところである。根本的には、臨時にせよ職員が確保できたのかあげられるが、漁協が実施する復旧・復興事業はがんばる養殖業に限らないので、手放しでは喜べない側面があったと推量される。

今後の課題としては、がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会（2018）では次のとおり、提言の形で記載されている。「グループ化は、復旧途上のハードウェアの不足や人手不足等の限られた条件下において早期に養殖業を再開するために必要な取組である。グループ化のあり方については、その後の円滑な運営に向けて、同等の生産力を有する者同士、類似した生産方式を採る者同士で構成することが理想である。また、小規模零細な個別経営体の経営環境が厳しさを増している現状に鑑み、事業終了後の継続的な共同化体制の実現を見据え、慎重な対応が必要である。『共同』の取組内容については、養殖種ごとに合理性・効率性の程度に格差が認められる（例えば、ノリ養殖では乾燥機の共同利用により生産効率が大きく向上した）ことから、事業への参加要件としての『共同』の取組内容については、養殖種ごとの合理性・効率性を考慮し、柔軟な判断のもとで取組内容を検討する必要がある」。

以上の点を補足すれば、大震災下での教訓から、共同化を巡っては災害時と平常時で分ける必要がある一方で、前者にせよ、後者にせよ、可能な限りフレキシブルな運用が重要になってこよう。根本的には、養殖業者目線でみれば、共同化を一時的なものとする、そもそも共同化をのぞまない、共同化のやり方を選ばせて欲しい、共同化を継続したいなど多様な考えがありうる。とはいえ、国からみれば、私有財産（個人財産）の形成に資する支援（補助事業）について断固として拒否しており、形式的には譲れないということになる。他方で、災害時の支援制度は平常時の延長線上で設計されると一般的にいわれるが、今回のように、被災地の産業構造や被害実態などから、過去の大災害に比して量的にも、質的にも支援が充実したことは否定されるものではない。そのうえで、「養殖種ごとの合理性・効率性」といった踏み込んだ制度設計は課題になろう。今回のように、漁業あるいは養殖業の再建という性格に鑑みれば、早期に制度を設計しなければならないのであれば、国にとっては時間的にそこまで考慮できないということかもしれない。だとすれば、その点こそが平常時から取り組まれるべき側面となるであろう。

4.5.2 漁業協同組合など

本節におけるインタビュー調査対象の漁協は東日本大震災により甚大な被害を受け、組合員の数は減少している。周辺環境も含めてハード面の復旧はほぼ終了しているものの、水揚量・金額は大震災前の水準に戻っておらず、大きく届かない漁協もある。主な魚種の不漁続きが水揚量に大きく影響していることは間違いなく、過去の過剰な漁獲の検証を含めて、資源管理のあり方が強く問われるようになっている。本研究では詳細な理由を追いかけているわけではないものの、海水温が上昇し、生態系さえも変化していることは多くの漁師から聞き取っている。水揚量が少ない代わりに、取引単価の高騰を背景に水揚金額はそれほど深刻でない年度もあったが、水産業トータルでみればデメリットの方が多い。他方、『水産白書』によれば、海面養殖業における個人経営体の漁労収入（＝漁労所得－漁労支出）は2006～10年度は379～571万円で推移しており、大震災をはさんで、大きく伸びていき、17年度には1,166万円となっている。この点は岩手県漁協組合員となれば、それほどでもなく、いわゆる兼業あるいは家族経営が多いとはいえ、収入面からは魅力がない職種ではない。政策面からは高い収入の担い手層を増やすような所得向上策を講じ、魅力ある職業にしていくことが重要であろうが、漁協そのものの組織や取組みも問われることになる。

震災復旧・復興のためであっても、がんばる養殖業に参加しなかった田野畑村漁協、田老町漁協、重茂漁協のケースを分析すると、漁協の主力の養殖対象が何であるかが大きな意味をもったといえる。すなわち、わかめやこんぶであり、漁師の養殖業（あるいは漁業）に対する本質的な姿勢（例えば努力した分だけ漁獲の量、質がよく、所得も上がるという信念）や漁協の方針（先行的取組み）、制度への不同意（メリットが少ない）とともに強く作用したのではないだろうか。これに対して、がんばる養殖復興支援事業調査・研究業務合同協議会（2018）によれば、共同化（協業化）のきっかけは、「国の復興支援事業（補助事業）を利用するための要件であった」、「個人で当初から再開することは無理であった」ということで（p.221）、いわば非常時ならではの対応ということかもしれない。とはいえ、参加あるいは不参加のケースや漁協へのインタビューから協業（共同）の可能性を見いだせば、高齢化等を理由に単独では一通りの作業プロセスをこなせないケースとなろう。これがネガティブな側面によると指摘されれば、否定しにくいのではないだろうか。

協業（共同）といっても、拙論（2021）で整理したとおり、さまざまなスタイルがありうる。そこでは組合員どうしはいわば「顔の見える関係」であるために、平常時であれば、挑戦としてはありえても、上手くいかずに振り出しに戻るというのは避けたいものである。したがって、一気に大きなステップを踏むというのは、漁協の協力がかなりあったり、漁協が調整したりしない限り、実現しないのではないか。他方、高齢化を理由にしたケースであれば、後継者がいないことが考えられることから、広範にわたる協業がありえるかもしれない。また、新規就漁者にとっても協業は選択肢の一つになりえる。ただし、それとて法人化してまで展開することにはなりにくいであろう。他方で、がんばる養殖復興支援事業調査・研究

業務合同協議会（2018）では唐丹町漁協の事例から、「定置網漁業と養殖業を組合わせた漁業者にとっては、むしろ共同化が効率的なものとして機能しており」、がんばる養殖業の共同化は、「従来の唐丹町漁協のシステムを進化させた『完全協業化』の1つのモデルといえよう」とまで評価されている。また、「完全」とまではいかないが、綾里漁協のケースも注目に値する。共同化は「今後『ありだな』と思った」という漁協のコメントが記載されており、高齢化を背景に「完全」の可能性もあると言及されている。

これに対して、協業に関する先行研究では言及されていないが、漁場を隣接させる（まとめる）ような措置が講じられるかといえ、それほど単純ではないだろう。この点は、漁協の内部ルールによるが、漁場をまとめることができれば、海上作業の効率化が進むことになる。

なお、本調査では詳細な情報を入手できなかったが、広田湾漁協の「ワカメ養殖協業作業組合」に学べば、生産量の増加や空き漁場の解消を理由とした結成もありうる。個人での養殖が難しい人に加えて、漁船漁業をやめた人もスムーズなスタートをきれる手法となりうる。筆者は実際の成果を把握していないが、長期にわたって継続されていることから、一定の成果をあげていることが推察される。既に引用した点であるが、なぜわかめの協業化が広がらないのかという点では、わかめ養殖だけで生活する人はいない、別言すれば、わかめ養殖だけでは「食えない」、あるいは規模拡大の条件が整えられていないということかもしれない。そうであれば、岩手の基幹的な養殖対象であることから、例えば利害関係者が正面きって協議し、協業化がいわゆる「横展開」できるように、あるいは6次産業化にまで手を広げられるように支援体制（条件）を整えることで、形勢は大きく変わるのではないだろうか。

インタビューにおいては協業のインパクトに関わって、震災前に比して取引単価が上がっていることや、作業プロセスを客観視するようになっていたり、海上作業は（生産）量を減らして質をより重視するようになったなど、質的な変化が単価増を生んでいるという回答をいただいた。この限りでは協業の成果は小さくないといえよう。また、陸上作業も含めて協業を展開すれば、経費もかなり削減されているため、この点でもメリットがある。他方で、養殖業者の言い分としては、自由な意思決定（したがって、全面的な自己責任）が根本にあるので、これが脅かされる協業では、他にいかなるメリットが列挙されようが受け入れられないことになる。逆にいえば、現実としては、条件整備は厳しいとしても、その点が担保される協業であれば、平常時でも受け入れられることになる。

本調査では詳細にお聞きすることはできなかったが、近藤・野坂（2015）では三陸沿岸におけるインタビュー調査から、協業スタイルは、資源管理や環境保全にとって相互監視・相互牽制のシステムとしても有効であることが示唆されている。例えば、資源管理をするためにプール制はメリットが多い。また、生産性は向上するといえ、労働集約型の魚種ではあまり向かないというわけでもない。協業化（共同化）の類型は拙論（2021）において引用して記載しているが、協業組織の社会経済的性格づけであれ、協業の成果であれ、最初から広範

な、あるいは高度な姿をイメージすれば、協業に消極的、批判的になってしまうのではないだろうか。例えば、法人化による共同化である。漁業の多様性は漁協の組織にせよ、魚種、漁法などにせよ、さまざまな側面で強くみられ、それをある程度許容すれば、制度面や運用面などにおいて柔軟なシステムづくりが漁協やその他の経営体には求められることになる。もちろん、それがゆえに組合員の不平、不満もでやすくなることもあり、例えば、漁協は価格調整機能を発揮できていないのでは、あるいは自らの組織存続ありきの経営になっていないかといったことになる。

では、国のスタンスはどうだったのか。結果的には、公的支援の性格を逸脱できないこともあって、漁業・養殖業トータルの再建に向けたソフト面の支援については協業（共同）を中心としていたように認識できる。とはいえ、発災からの時間軸でみて、がんばる漁業・養殖業の制度設計に手間取ったとすれば、協業をどのようなステップで、どこまで展開することができるのかという点に苦慮したかもしれない。2016 年の水産白書も「漁業経営の共同化、協業化、法人化による操業の効率化も今後の重要な課題となってくる」と指摘しながら、明確な将来像は描けていない。これは見方を変えれば、地域ごとや養殖対象ごとなどのスタイルがベストであるということかもしれない。維持可能な協業化の成立理由・要件を問えば、高齢化による心身の負担軽減や初期投資の抑制、漁場の有効利用などがあげられるが、その広がりとはそれほどみられない。むしろ、より重要なのは、限られた理由・要件であっても、該当するケースが多くなりうることである。俯瞰的にみれば、地域（コミュニティや生活）に根付き、はりついて生業を営むという点では十分にありえる。また、漁業生産組合という選択肢もあり、この場合、高度かつ広範な協業スタイルの可能性が高まる。とはいえ、加工（業者）の存在、役割も大きくなりうる。発展的に展開しようとするれば、マーケットとしては岩手では盛岡市（と周辺市町村）でも受け皿とはなりにくい。そもそも足元の地域内で取り扱われるかということもあるが、いずれにせよ厳しい競争環境にさらされることになる。

他県での漁業再建ケースに目を向けてみる。乾政秀（2015）によれば、宮城県漁業協同組合の雄勝町雄勝湾支所管内の状況について、「震災以前から共同処理場はなく、すべて個人で処理場をもっていた。震災前の 6 経営体のうち 3 経営体は震災を契機に廃業した。このうち 2 経営体は高齢者で後継者がいなかった。1 経営体は後継者がいたが、地域を離れてサラリーマンになったためにやめざるを得なかった。残りの 3 経営体はカキ養殖を再開したが、その内容は、①処理場を再建し、従来通り共販に出荷、②加工場を再建しむき身加工をしているが、共販には出荷せず、③加工場を再建せず殻付出荷に転換、という 3 パターンに分類され、県漁協の資料では①だけが（漁協が把握する経営体に）カウントされている」

（p.151）。女川町支所管内の状況については、「カキ養殖をやめた経営体は主としてホヤ養殖に転換した。その理由は、①ホヤは地元での天然採苗が可能でカキのように種苗費がかからないこと、②養殖の手間がかからないこと、③カキのむき身作業は経費がかかり過ぎて利益が少ないこと、などである。女川町支所ではカキ養殖を専門とする経営体は少なく、ホタテガイやホヤを組みあわせる複合養殖が多かったという事情があり、複数の養殖種の養殖

技術を保有していたのでカキ養殖にこだわる必要がなかったと考えられる。以上のように、カキ養殖からの撤退が多かった支所はもともと複合的養殖経営が営まれており、他業種への転換が容易であったという背景があり、処理場の再編統合をきっかけとして、よりコスト（種苗費、むき身労働）のかからない業種へと転換していると総括できよう」（同）。

漁協と地元の加工業者、小売業者、飲食店、教育機関などとの連携（コラボレーション事業）は平常時、非常時に関係なく、かなり効果的であり、その潜在性も大いに見いだされる。この点に関して読み手によっては、大きなマーケットをイメージして、過大評価しているのではないかとネガティブな指摘がありうるのかもしれないが、地域貢献という側面が大きく、他の業者への小さくないインパクトにもなっているのではないだろうか。広田湾遊漁船組合のケースに学べば、「海」の利活用による地域産業の振興や市内外住民との交流などの潜在性は大いに見いだされる。市内居住であっても、日常生活で海が見えない、浜で遊ばない、海・浜のことを全然知らない方が少なくなく、いわば「別の世界」の扉を開く側面もある。インタビュー調査からは、生産、加工などそれぞれの定義にもとづくようなイメージとは異なる、別の角度から共同化（協業化）を検討する素材を得ることができた。例えば、宮古市における漁業関係者ぐるみの漁業担い手育成事業である。また、加工面においては漁協や加工業者で積極的に実践されている「水福連携」は、担い手不足対策は言うまでもなく、場合によっては欠かせない人材となる可能性が見いだされる。なお、漁協どうしのみの連携事業はほとんどないということが明らかになった。

生産面では従来の「量」ではなく、「質」の向上に舵を切っている漁協・漁業者が多いが、「質」といっても、生産性の向上のための養殖方法の革新がいろいろみられたというわけではなかったと推察される。しいてあげれば、脱密殖化が中心となり、マイケル・E・ポーターの競争戦略論をあげるまでもなく、イノベーションを出発点とする定式化されるような図式とまではいっていない。生産性の向上を巡っては、生産・販売技術の強化（労働集約型→資本集約型、輸出を含むマーケティングなど）、雇用の確保などいろいろ言われるが、それほど単純ではないのも周知のとおりである。奇しくも、種市南漁協へのインタビューに同席していただいた漁師が、漁協がブランド化の旗振り役になってよいのか、マイナス面（デメリット）もみておく必要があると言った点は傾聴に値する。とはいえ、可能性は追求されなければならないだろう。

わかめ養殖は養殖生産期間が5～6ヶ月と短く、施設も比較的簡単である一方で、原藻収穫後のボイルや干し加工には多くの労働力を要する。かといって、被災後に共販出荷で「生」出荷が多くなったが、これではそれの方が良質であっても平均単価は格段に低い。ここではある漁師の次のような示唆に富むコメントも紹介しておく。「あいなめ」（魚種）であれば、浅い海域の岩場に付着した磯モノ（ノリ）を餌にし、年中くるため、現場ではたいしたものでもなくても、新鮮なら本当においしく「使える」（食べられる）。他方、宮古漁協のように、以前から手掛けていた「あさり」や「ほっきがい」といった貝類の生産量を拡大しようと努力するケースもある。同漁協は2020年から陸上養殖の「ほしがれい」の出荷にも挑戦して

いる（宮古市が同漁協に調査事業の形で 2019 年から委託している）。それは天然ものを大きく上回る市場取引価格となっている。岩手沿岸では次々にサーモン（トラウト他）の海面養殖にも着手されている状況である。

次に、漁場の利活用についてである。多くの漁協が漁場の「空き」は総体的にはないと回答していた。使える漁場の広さが変わらないとすれば、養殖業者が減れば、1 人当たりの作業は拡大できると考えられるが、どうなのだろうか。どうやら現役の養殖業者に割り振ったものの利用されていないかもしれない（田老町漁協では残った漁家の希望に応じて割り振られた）。この点に関しては、1 人でやることには限界があり、旬なものであれば、販売シーズン（売れる時期）が限られるし、通年でできるとは単純にならない。もちろん、加工業者で組んで年中出荷できるようにして、高付加価値にしてもらえる選択肢はある。隣接した漁場で協業（共同）できればベターである。漁協におけるルール化にかかわるが、そうしたこともすんなりいかない。他方、漁場にも好漁場・好環境など、いろいろあり、いわゆる「ジョーカー（悪いもの）」はつかみたくない。災害にあえば、1 人での復旧も厳しくなる。こうなると、民間企業参入の論理がどうしてもでてくる。

漁協によってはある養殖魚種の経営体は少なくとも半減しているので、区画漁業権の行使者数も半減したとみることができる。したがって、漁場には空きが生じているはずだが、1 経営体あたりの行使施設規模は震災前に比して増えているというケースが少なくない。空いた海面はその魚種の経営規模拡大に充てているということになる。他方、少数ながら、条件があまり良くないので空いたままか、あるいは他の養殖種に割り当てられていることが考えられる。「空き」があっても、条件が悪い場合があり、何でもかんでも利用せよというのは、現場を知らない者が用いるコメントである。とはいえ、多くのケースでは「空き」がないということである。いずれにせよ、高付加価値化対応による漁場の過少利用が目立っても、1 人当たりの台数を増やしても漁場に余裕があるとしても、漁獲金額がより重視されることが共有されることになるだろう。

漁協にせよ、漁業生産組合にせよ、公共セクターならびにそれ以外の組織からの復興支援事業が組合ならびに組合員の再建に決定的な意義をもったことは言うまでもない。この点は栗田（2012、2016）などで言及されていることから詳述しない。他方、震災復旧に伴い漁協やその他の組合の借入金が急増しているなら、どの程度危険な状況なのかが問われるべきであるが、この点はかなり突っ込んだ話題となり、本調査でもあまり踏み込めていない。仮にそれが深刻であれば、経営改善策が問われることになる。新事業として独自の技術を使って商品の付加価値（1 ㎏当たり平均単価・魚価）を高めることや、販路を開拓する（通販ほか）こと、消費者との距離を縮め、家庭での消費増を狙うこと（B to B から B to C へのシフト、魚食教育等を通じた促進活動など）などがあげられる。ブランド化は実例としてもみられる。

こうした文脈でいえば、本調査は 6 次産業化を巡る漁協と経営体の関係にも着目した。恋し浜青年部型、重茂型、三陸漁業生産組合型などがありえるが、見方を変えれば、対立、

協調、一体化など、理論的にも、実際的にもいくつかのタイプがありえる。そもそも養殖業となると、加工会社がメインで、自ら漁も行っているケースは岩手沿岸では少ない。他方、加工・販売となると途端に「民」のパワーが強くなり、漁協は勝てないか、参入しない方がよいのかといった論点が提示される。とはいえ、漁業者の直接、間接の連携はそれなりでありえる。なお、今回、事例を把握できなかったが、加工業者の間接的な連携としては、2つ、3つの地域・自治体の特産品を互いの学校給食に安定的に供給する。第一週目はa企業、第二週目はb企業、第三週目はc漁協の〇〇、△△を食材として利用しますといったように、地域産業の核になるように、地域ぐるみで育成するということもありえる。

綾里漁協の直売所「りょうり丸」への直送も新たな可能性を見いだすことができるが、漁協スタッフがいみじくも述べるように、生産（獲る）こそが漁協の第一義的な役割であることを前提としての実践であり、大きなマーケットで派手に競争するレベルではないことは明瞭である。このケースもそうであるが、本漁協は小規模であっても、恋し浜グループの漁師が実質的な主役になって、取組みの幅を広げており、高付加価値化を追求する取組みを支えている。漁協スタッフも、恋し浜グループを支えるようなスタイルを半直売化あるいは6次産業化の一部であると言われれば、そうかもしれないと回答している。漁協批判サイドにとっては、なぜ直売化しないのか、6次産業化に取り組まないのかと指摘されるかもしれないが、漁協の多面的役割（機能）はそれほど単純ではないであろう。

漁協サイドでは、多くのケースで協業体の形成は震災直後の一時的な対応であったと理解されている。そのほぼ全てが「がんばる養殖業」の終了後は従来の個別経営に戻っていることが推察される。養殖業者間の技術の違い、本来の個人スタイルの気楽さが主要因となっている。しかし、漁業（者）や水産業の多様性からいえば、本来、協業（共同）の可能性は小さくない。この点は後に展開することにして、多様性について少し掘り下げておきたい。

「あかもく」（海藻）は地元ではあまり見向きもされなかった資源であったが、実はミネラルと食物繊維を豊富に含んだ優等生（食材）であることに着目された。岩手アカモク生産協同組合の代表理事がいみじくもコメントしたように、海のなかの豊富な未利用資源を利活用しようとする、養殖業者や加工業者などに対する「スタートアップ」のような支援が積極的に行われてもよい。いわゆる「後追い」が批判される国や地方自治体の姿勢が問われるが、他方で、その他の非営利・協同セクターや民間セクターの公益的支援活動なども期待されるであろう。

多様性の点では、生産から販売、廃棄までのさまざまな面における差別化とも深く関わっており、また、それらに関するさまざまなルール等も適時適切にチェックされる必要が生じる。要するに、「手間暇」をかけるか、かけないかということになる。例えば、広域でみると、三陸産はほぼ全海域で生食用かきが生産できることが、瀬戸内海産との違いであり、差別化により高価格で販売される結果となっている。この点では、消費者との対話が大事になってくる。いか釣り漁業については岩手県（大槌町）では中型いか釣り船は1隻のみ、ほとんどが小型である。いかなの漁獲量に震災の影響はほとんどないと思料され、漁業者の存在を

含めて、担い手育成の取組みがあってもよいのではないか。資源管理の側面をみれば、例えば、あわびは資源保護上、殻長 9cm 未満の漁獲が県条例によって禁止されている。養殖ものは他にも種苗生産や漁獲などにおいて規制が設けられているが、漁法も含めて、支援サイドの向き合い方も問われており、これは間接的な連携であるかもしれない。

農業におけるいわゆる「オーナー制度」はかなり以前から広く知られ、実践されているが、漁業ではそれほどでもない。被災地の三陸でも再建プロセスに採用されたのはわずかであった。1口1万円のオーナー制度がありうるが、5,000 万円で 5,000 人の顧客となれば、そもそも管理できないし、管理するスタッフを要するので、「生産組合」とは全く違う性格の組織のように思えてくるであろう。企画、商品化や流通についてノウハウもないとなれば、さまざまな課題をクリアする必要がでてくる。事例として、経理事務を含め、経営管理においてコンサルタントを 1 人雇い、週に 2 日来てもらっている状況があり、これ以上、増やしていろいろやってもらうのは無理というコメントもあった。6 次産業化は大事だが、踏み出せていない（大きな壁の存在）。

漁業生産組合という形態にすると、「会社（化）」と呼ぶかどうかはともかく、有限会社や株式会社で採用されているシステムのいくらかを導入する必要があることは間違いない。そうしないと、求人広告を広くかける場合に見劣りするし、ひとが集まりにくい。例えば、売上げあるいは収入の安定化などは一般的にウリ（PR 要素）にされるが、傷病による長期休業が可能になること、基本給として相当の金額が保証されること、漁船・漁具等の購入に際しての多額の個人（初期）投資の回避（無理な借入れが不要となれば、新規参入も進む）など一定の差別化には配慮しなければならない。他には投資リスクの軽減もあるかもしれない。また、雇用される側としてもそれらを強く期待するということであろう。組合としては、本調査でも明らかになったとおり、公共セクターやその他のセクターの補助・助成事業や大規模な復興需要の受け皿になったりできる。共同作業による労力の軽減と安全操業が可能になる（従来比）。「自社受注→共同受注（合従連衡の動き）」で受注の幅も広がらう。信用が増すということも明らかになった。

「ど真ん中・おおつち協同組合」のケースからは、メンバーそれぞれが独自に復興を歩んでいくとなっていたら、一口募金にせよ、外部の助成金にせよ、実際ほど集められなかったであろう。インタビュー時には各社がそれぞれの再建で精一杯であり、インターネット上の共同販売は継続されている一方で、共同事業として共同店舗は存在するものの、ほとんど稼働していない状況である。4 者の再建格差もみられるかもしれない。やはり鮭をはじめ不漁が続く影響が非常に大きい。外部目線からは代替業種で勝負できないか、輸入もので代替できないかといったことになるかもしれないが、それほど単純ではない。とくに鮭は地元の鮭が絶対的な存在であり、文化・社会的な側面ももつ（「鼻曲がり鮭」と呼ばれ、岩手沿岸でもとくに有名であるといわれる）。町内の小規模加工業者のなかには、県外産や養殖ものを利用するということであったが、生き残るための異例の選択であった（むしろ、年齢 70 代後半になっても経営を続ける、あるいは続けざるを得ないスピリットは評価されるべきか

もしれない)。

なお、後でも取り上げる D 商店は有限会社でも、株式会社でもないが、雇用している社員の離職率は低い。また、他の会社と同様に、人手不足に悩まされているが、D には格段に集まりにくいということもない。とはいえ、大きな違いは、身近なところでひと集めをしている点であり、広く求人をかける場合には、他の中小規模業者とは小さくない違いが生じるように推量される。

岩手沿岸における漁業生産組合の設立状況をみると、それは早期の再建を目指す流れのなかで誕生したわけであるが、他にも協議レベルまではいったが、設立に至らなかったケースがいくつかあったかもしれない。他方、水産庁あるいは県、市が働きかけたのかはともかく、震災から数年後であっても、働きかけなり、地域の協議があったかは定かではない。とはいえ、スピード差がどれほど出たのかがあるとしても、漁業そのものは早期に再建されていくので、いつまでもそうした動きがあったとは思えない。かえって、がんばる養殖業に限らないが、漁協の必死の再建サポートがみられたので、その存在意義がクローズアップされたとみるのが妥当ではないだろうか。また、別の角度からみれば、漁協が、本当に多岐にわたる業務をこなしていることも漁業者には見えてのではないだろうか。

漁業生産組合等というスタイルで、漁協頼みではなく、「経理的基礎を身につけよう」、「サラリーマンになろう」、「加工業者や飲食業者等と対等の関係で連携していこう」というのは簡単である。また、生産計画、衛生管理、社会保険などもとなれば、もう「会社づくり」(会社組織)ではないか、そうであれば、会社化もそれほど難しくないと指摘されるかもしれない。それらは十分な形態ではないとしても、それなりに手掛けようと思えば、一部を除いて個人事業者、漁協内部の生産組合にもいえることである(他人ごとではない)。もちろん、漁協とは決定的に異なる側面もある。とはいえ、漁協であっても、市場動向あるいは(潜在的)顧客(地域別・年齢別)を分析したうえでの企画、商品開発(マーケットイン)は必要であっても、実施していないケースはあろう。多様化する消費者要求(例えば、かきであれば剥き身・殻付・規格・時期・量など)を的確に把握し、生産サイズ、販売時期の設定等に十分に対応できるような環境を整え、より信頼の得られる販売体制をとることも肝要である。漁協批判は多岐にわたるなか、会社と同列にするという議論の出発点には素直に賛同できないが、その全てを否定することにもならない。

他方、手数料や資源管理という点では、広田湾遊漁船組合のケースで言及していたが、かえって漁協の存在はより大きくなる。手数料は低く抑えられており、資源管理は民間でどこまで対応できるかが未知数なところがある。そこまでいかなくとも、恋し浜グループや広田湾遊漁船組合であれば、間に入るマルチプレイヤーの存在により、かなりの経営ノウハウを身につけている。もちろんメンバー間でもその点での関心、能力に違いはある。そこまでなかなか余裕がないのも事実である。こうしたなか、気づき(の積み重ね)が変化に至っている。また、マルチプレイヤーと表現したが、それが3人も4人もいるわけではなく、もともと驚くほどのキャリアがあったわけでもない。それぞれのコミュニケーションやぶつかり

あいのなかで培われている。この点は、時に営業先や消費者の評価あるいは SNS 上のつぶやきなどからも鍛えられることになる。漁協はそうした活動から学ぶべき点は少なくない。

現実としては、漁業者（グループ）だけでは加工、流通、販売の一体化（6次産業化）を維持可能なスタイルで展開するのは難しい。これは実践例があるように、可能性はゼロではないが、かつての SNS が未発達時代には PR 活動だけでも容易ではなかった。口コミやパンフレットなどのレベルであり、せいぜいホームページ制作などである。テレビショッピング、場合によってはテレビ CM や新聞などもなかったわけではないが、多額の広告費を要する。せいぜい地元の情報誌くらいである。今次の漁業生産組合であっても、生産から出荷までの一貫体制化、1つの事業体だけで全プロセスを手掛けることは、漁業者の高齢化、人手不足、組織形態（法人化）など高いハードルが多い。規模としては漁協くらいの組織が必要かもしれない。とはいえ、漁協も大小さまざまである。その他には、地域内外での連携スタイルということになる。生産を起点にした場合、どこから手を伸ばすかとなれば、ターゲット層にあわせた商品・広報対応ではないか。若年層であればとくに SNS となるが、既に年配の方もそうかもしれない。地域ブランドの創出、販路拡大、雇用創出など、さらに漁業者の所得向上まで、総合的にみて波及効果は小さくない。加工場であれば、コストに最も敏感になるなか、設備の強化となれば、今後、更新を含め多額のコストがかかるので、かえって広告費の重要性を再確認した方がよいのかもしれない。

被災地でも、少なくない農山漁村でみられるように、大都市圏における企画面や販売面などのキャリアをもって活躍する「I ターン者」が少なくない。あるいは首都圏の居酒屋やレストランなどの関係者が質の良いものなり、目立たなかった掘り出しものを求めて接点を持つとすることもみられる。これまでのむき身のかきにとどまらず蒸し、フライなど品揃えを強化し、幅広いニーズを取り込む。あるいは近年、首都圏を中心に殻付きで生がきを提供するオイスターバーが増えていることに着目したりする。従来の主流であったむき身で出荷するよりも、高く売れるメリットがある（東北以外のエリアの市場に販路を奪われたこともある）。ただし、殻をとらずに出荷するには殻の形を整えなければ売り物にならないという課題がある（そうしなくとも売れる販路開拓となると、道の駅などかもしれない）。したがって、養殖のプロセスで新技術が不可欠となる。漁協によっては、6次産業化は必要と思っており、漁師のやる気、アクション次第で協力的になる（そもそも漁協だけをみていれば、いわば「外（そと）」を知る環境は形成されにくい）。漁師も消費者とつながることで、仕事に対する姿勢が大きく変わる（ただ魚というモノを出荷するだけを超えて）。消費者ニーズにもとづく生産に変わろうと思うはずである。とはいえ、どうしても「漁協の壁」に出くわすことから、まずはその枠内でいろいろチャレンジしてみるようになるだろう。例えば、昼とは大きく異なる夜の海・漁をみせることであっても、商品・サービスになるかもしれず、そういう初歩的なことから始めてもよいのではないだろうか。

漁師が店頭にたって料理の仕方を伝授するというのであれば、できなくもないが、その場所が遠くなるほど、体力が必要となる。むしろ、近隣こそが重要であろう。企画、商品開発、

営業などにしても、いざとなればできるかもしれないが、個人事業者では、一般的に若くとも体力がついていかないのではないだろうか。能力の有無もあるが、物理的に厳しい。したがって、加工は加工の、営業は営業のスペシャリストとなる。したがって、連携、協力という話になる。卸や加工で「食べている」人たちの収入を奪ってしまうという本音があれば、互いが目に見える形で連携すればよいだけである。もちろん、体力勝負も一つのストーリーになるかもしれないが、多くの利害関係（者）のなかで、それぞれがさまざまな場でストーリー仕立てにより情報発信を行えば、体力の効果を大きく上回る PR 効果があるのは間違いないであろう。地域単位によるメイン魚種あるいは特産品としての PR にせよ、複数の方が一体感を可視化できる。視覚的なインパクトはやはり大きいといえる。

気仙沼鹿折加工協同組合のように、加工業者間による一括受注もより大きなインパクトになる。法制度上の組合にならなくても、バーチャル共同工場といえるようなシステムとして、インターネット上では一括受注できるような環境を整備すればよいが、実質的には構成メンバーはそれほど対面で会ったり、事細かく協議したりしなくてもよいというスタイルを想定していただきたい。ここでもコーディネーターなり、ファシリテーターのような「間」に入る企業（人材）の存在が重要になるかもしれない（自前ではりつけないのであれば）。これにより、大手のような生産規模になり、他方で、それにはないカラーを出すこともできる。例えば、オリジナルのおでんあるいはお茶漬け、鍋もの（「〇〇鍋」）を複数の加工業者で開発するとしよう。「具材をそれぞれで出し合おう」、「味付け A、味付け B などとバリエーションをつけよう」などとなる。おでんであれば、下処理、レトルト加工、ねり製品、だし汁などを分担するというようなイメージである。これによる効果としては、重複投資や重複製造の回避などいろいろあげられる。

本調査でも一端が明らかになったように、スイーツであろうと、スナック菓子（形状をスティックにするなど）、ふりかけ（容器にも工夫を）、化粧品のような機能性食品であろうと、複数であれば斬新なアイデアが生まれやすい。また、チャレンジする気概も醸成されやすい。こうした面での支援体制を構築できる支援者がいてもよいであろう。水産加工業者が牡蠣とドライトマトを用いて、オリーブオイルに漬けた瓶詰めを製作すれば、農業生産者とのコラボレーションが可能になる。第一次産業という枠組みでは「横」の連携となるが、いわば異業種である。スープ、パスタ、グラタン、サラダやパンに合わせやすいように、調理しやすくしたオイル漬けや水煮などといったように工夫するということであれば、別の異業種連携となりうる。今や、パプリカチリソース味、レモンバジル味など、味付けにおけるいわゆる「よこ文字」の可能性はグローバル化を逆手にとって開拓することができる領域ではないか。この点でいえば、パスタソースやドレッシングのように、調味料の世界とて厳しい競争の領域であるかもしれないが、潜在性あるいは可能性は広がるであろう。広田湾遊漁船組合のように、そのなかに魚介類のエキスを入れたり、そして、いっそうのこと魚介類そのものを入れてもよいのである。逆に、高級仕様に創りあげて、ギフト用としても購入してもらうようにすればよい。また、アプローチを大きく変えれば、後に再述するが、高齢化を背景

にして、パウダー状あるいはペースト状などにして、要介護者向けの食材とするのはどうだろうか。これから日本を追いかけて高齢化が進んでいくアジア諸国を舞台にした商品展開も遠い話ではないであろう。

以上の議論について、もう一度、生産者にまで戻り展開してみる。では、生産者が協業することによって、バーゲニングパワーが高まり、加工業者との取引関係に影響を与えることになったのだろうか。そして、震災前後でパワーバランスが逆転したことがあったのだろうか。がんばる養殖業の限りでは、質の向上にシフトしていき、取引価格が上がったことがあげられる。したがって、影響を与えたということになる。こうした点に関して、がんばる養殖業以外あるいはポストがんばる養殖業のケースでみると、岩手沿岸において鮮明にみられなかった。というよりも、実例として少数であるというのが正確であろう。

やはり根本的には、若い人が漁業に魅力を感じる条件整備が必要となる。漁業は天然にせよ、養殖にせよ、海（浜）の生物を対象にするが、生態系や海洋の変化を踏まえた資源管理を前提とすれば、維持可能な生業として成り立ち、国家レベルの漁業の公益的機能（多面的機能）の維持、促進も欠かせない。また、都市に住む住民の生活にも大きな影響を与えるような、いわば国民の共有財産に位置づけられる。まず国内、国外の違いはあれ、加工にせよ、販売にせよ、漁業との接点がないと始まらない。漁業者の社会的地位の向上は必須であり、彼ら・彼女らが誇りを持てることが肝要である。

大槌町には月給も支給し、長期で体験できる本格養成講座を展開する取組みがある。町が、漁港漁場漁村総合研究所へ講座事務局を委託しており、新おおつち漁協とも連携していると思われる。また、宮古市内の3漁協が連携して育成組織をつくり、就業希望者を募る取組みもある。岩手県内の市町村では後継ぎや新規就業者に対する奨励金・助成金を支給する制度が制定されている。こうした公的支援となると、専業でも、兼業でもどちらでもよいとはなりにくい（換言すれば、半農半漁の現代版、副業の奨励といったこともあげられる）。また、共同（協業）では震災後の新規の取組みで、例えば、かき養殖の共同処理上を整備しようとするれば、国の補助対象にはならない。原則として「原状復旧」が求められ、震災前に存在することが前提となる。それでは公共セクター以外のセクターからの助成事業となる。それも難しいとなれば、多額の投資が必要となり、それではそもそも厳しい。さらに、住む場所も必要であるが、漁村となれば、もともと可住地面積が狭くて、そこに地震・津波がきたわけだから、より狭くなり、住まいの確保は格段に難しくなる。こうしたなか、空家を利活用する方法があげられる。実例があるように、指導的立場にある漁業者が部屋を提供するといったような方法もあろう。いずれにせよ、そうした課題には被災地でも取り組まれているが、引き続き重要な課題として残る。さらに踏み込めば、コミュニティを重視した仕事、生活との一体的被害からの再生の形が問われるということになる。

加工面・販売面などの議論は後に詳細に展開するが、漁業生産組合であっても、岩手アカモク生産協同組合、広田湾遊漁船組合（漁協）であっても、復興庁や水産庁のソフト支援事業が利用できなかったわけではない。この点は、筆者が詳細にインタビューしていないので、

さらに展開することはできないが、例えば、加工会社の売り上げ（利益率）と漁協・組合系の売り上げ（同）の違いはどこから生じるかとなれば、そもそもの役割の違いがあげられる。また、現実的には、長らく、生産側はバーゲニングパワーで条件不利となっている。そして、取引先が違うので、取引費用もさまざまである（探索コスト、交渉コスト、機会費用的なコストなど）。パッケージあるいは広告を1つとっても、外注すれば、それ相応のコスト増となるが、さまざまな効果を踏まえれば、割安なのか否かとなる。

漁協共販については既述のとおりであるが、漁協が水産物の流通上、主に仲買業者を通すために、水産物が最終的にどの量販店や小売店などに卸されるかはわからない。漁業者（組合員）にとって共販は、漁協に手数料を支払う代わりに、代金回収のリスクの軽減といったことを前提に、全量売りさばいてもらえる。つまり、販売面で神経を使わずに済む（取引の効率化）。運送費や冷蔵庫の電気代なども漁師が負担しなくてもよい。利益は等しく分配される。漁業者は売り先を見つけることや代金回収の手間の心配がなく、漁協等に出荷さえすれば、売れ残りのリスクを抱えなくて済み、販売額に応じた代金が振り込まれるので、高齢になっても漁業を継続できる要因の1つとなる。

しかし、逆にみれば、販売に対する無関心、無責任となる（生産者が価格決定に関われない）。安値のため（安値であれば）、品質のよいものを手がけるインセンティブが働きにくく、手がけても浮かばれない。生産のルールも一定ある。出荷期間も限定される。県が定める出荷解禁日等がある一方で、漁師から生育状況等の報告を受けて（県）漁協が決める出荷解禁日（県よりも後の日）もある（ダブルスタンダード）。実状としては、仲買業者も少なくなり、パワーも弱くなっている。どうしてもさまざまな問いかけが生じる雰囲気になってきている。この点は、「消費者は誰なのか」、「小売店や消費者の評価は」、「どれほどの価値がついたのか」、あるいは「値崩れを起こしていないか」、「ブランドとしての地位はどれほど確保できているのか」などさまざまである。

漁業者によっては、通年で出荷したい、鮮度を落としたくない、といった思いを強くもち、小売りと直接取引できれば、より高い値で売れ、取引時間も要しないのではないかとはいいたくなる。イベント参加・販売を経験した漁師であれば、多くが実感することであろうが、首都圏や大都市での購入（消費）単価はより高く、生よりも蒸しの方がより高い（首都圏は料理が消極的で、そのまま食べるとか、少しまぜてとかを好む＝手間暇かけたくない）。では、漁協が販売能力と資源管理能力を高めれば、解決することなのかとなる。確かに、コミュニケーションコストの点では漁協の存在は漁業者間に限らず、生産以外の面でもさまざまな利害関係者との対話の機会がある。ただし、そのコミュニケーション能力が醸成されていなければ、根本的な問題になりうる。また、他のケースで整理したような「ヨソモノ」が入る余地はほとんどないように思われる。この違いがどのように、どれくらい生じているかは評価しにくい、マンネリ化することはかなりいえるのではないだろうか。

漁協にせよ、組合系にせよ、それらは加工面、販売面についても情報収集等を行っていることは言うまでもない。とはいえ、それに対する支出となると、意思決定をはじめ多くのハ

ードルがある。しかし、見方を変えると、協同セクターの存在あるいは性格を認識してもらえば、協力しようというサポーターは少なくないと思われる。何と云っても、民間セクターのように、営利色が強くなく、地域の枠組みを押し出せる。地域には漁協・組合系をライバル視したり、批判的に捉えたりしている加工業者はいる。ある加工業者からはそれらを念頭においたうえで、「やはり資金力ですよ、それがあれば、いろいろできます」ということで、次のようなことを聞いた。

①首都圏の有名料理人を呼んできて、県内の料理人を対象にして、地元食材で料理してもらい、料理方法を勉強してもらい、その良さを生産者や卸売業者に伝えてもらう。また、料理にすることで消費者に伝えやすくなる。②「和（食）」にこだわりすぎている。「洋」にも広げると、料理人（飲食サイド）が食材の価格を決めて買い取る状況が生まれる。「和」による高付加価値化はこれまでもあったが、「洋」となると、未知の領域もあり、逆手にとれる。③とくに大都市圏の消費者へのマーケティング調査が非常に大事になる。「洋（食）」が「あり」かどうか、その可能性を聞くことから始める。そして、例えば、カルパッチョを知っているか、どういうビジュアル、料理方法であれば、食べたいと思うかといったように手順を踏んで聞いていく。

以上のようにあげると、資金力があれば、第三者（例えば、芸能人や特定の業界の有名人）から料理・食材をストーリー仕立てで伝えてもらう。そうすれば、効果が大きいとなる。

別の加工業者は次のように語った。生産者が自分の料理・食材を「うまい」というのは当然であるため、「壇上」に立つのではなく、客の中にいて良い。スペイン料理なら、いっそのこと、スペインから料理人を呼んできて作ってもらったり、評価してもらったりまでしてみる。洋食の目線、スペインの目線プラス三陸の目線でアプローチする。三陸の人なら、それなりに三陸の目線は持っている。そこから工夫してみる。ターゲットは「洋」をたしなむ若い世代、あるいは「洋」を楽しむ、楽しんだ、関心が高い層、あるいはバブル経済世代（1950・60年代生まれ）とならないか。その加工業者いわく、実は、出費をはるかに上回る反響があり、むしろ効果がより大きい。

以上の議論には多くの論点があるかもしれない。しかし、現状に不平・不満あるいは批判ばかりもっているだけでは、状況は好転しない。本調査からも示唆されるように、多くの漁協・養殖業者や加工業者などが国や大手企業などの復興支援事業があったから、ここまで復旧、復興できたのであろう、と指摘されるかもしれないが、そうした点には賛同するわけにはいかない。それら自身の工夫や努力があったことは明らかである。

こうした事例は何を示唆するのであろうか。既述の加工業者は丁寧に説明していたわけではないが、筆者としては、彼らは、実は、生産者が稼ぎで最も割りを食っている（良いモノが安くで買ったたかれる）状況をよく知っていて、むしろ生産者のことをしっかり考えたコメントだったのでないかということである。だから、生産者が協業したり、あるいは漁協が情報収集・発信したり、また、加工業者等と連携した方がよいということになる。そして、生産者であっても、加工、流通、販売、消費、廃棄という商品・サービスのライフサイクル

を考えて欲しいということではないか。漁協や漁業者と話をする、自らの生産物に対する価格づけは第三者(筆者を含む)から見ると、相当低い(信じられないくらい低い時もある)。加工業者についても時に、加工技術に優れているにもかかわらず、その良さを伝えられておらず、低い価格設定となり、付加価値を価格に転嫁して売り切れていない。スーパーのような小売りサイドに寄らざるをえない状況となっているのであろうが、まずは地元から、安くないと話にならないという消費者意識に切り込んでいかなければならない。

以上のうちとくに加工に関わる点は、民間企業という別の角度からのアプローチも含めて後にさらに展開する。

漁業生産組合に限れば、宮城では大震災以降、ふた桁超えの設立があったようだが、見方によっては少数である。メリットが多いかもしれないが、労力だけで説明がつかないほどさまざまなコストを要する。ある組合の代表と電話で話した際に、彼いわく、「浜には出る杭は打たれる」という因習が残る。漁協の経営は生産物の販売手数料に大きく依存するが、新たな組織は独自の販売ルートを開拓しなければならないため、競合する部分がどうしても少なくない。本調査では、漁業生産組合の適正規模はどれくらいかという質問に対して、10人前後の組織だと、意思決定も早く、動きやすいという回答であった。実際、漁協の共販だけに頼らず、インターネット販売、豊洲市場等の消費市場、末端業者らにも自らが営業を行っている。もちろん、こうした非常に広がりのある活動が、理想的な姿なのか否かは評価が分かれるかもしれない。単に活動が広がりすぎていないかどうかだけの話なのか、それ以上のことなのかは問われるべきである。例えば、後述する宮城県石巻市に所在する、2014年7月設立の一般社団法人フィッシャーマン・ジャパンはどうか。これについては後述する。

気仙沼鹿折加工協同組合をみると、やはりレベルが高くて岩手沿岸で該当するケースが見当たらない。単にレアケースなのか、根本的な構造の違いなのか、その他なのか。鹿折のケースは、今回、実質的に加工団地としての機能を促進し、環境面・衛生面で高度な共同施設を整備し、持続可能な加工産地としての競争力を高めるための一体的な取組みを行っている。このことは重要な意義を持つ。結果として、周辺地域にはコピーできないほどの大きさまで、かつ多くの同業者からなる協同組合が誕生し、輸出に積極的に取り組み、販路開拓やコストダウンの成果は非常に大きい。後者には設備のランニングコスト、情報・交渉コスト(移動時間、出張コストなど)、店舗面積の抑制による維持管理の節約なども含まれる。これは非常時だからできて、平常時ではどうなのか。事務局長はリーダーの存在(リーダーシップ)が大きいと話していたが、そのとおりであるとしても、助成金・補助金の獲得や情報収集・共有などでも非常に大きなメリットがあった。また、いずれの業者も被災し、ゼロないしマイナスからの出発というの、いろいろな困難に直面しながらも、リセットに向かう根拠になったのであろう。

国・自治体サイドもこれまでを含め、震災からの再建において加工団地の形成にどれほど重点をおいてきたのかと問えば、軽視していたわけではないだろう。筆者としては詰め切れていない部分である。震災前は全ての構成メンバーが隣接して立地していたわけではない。

隣接のメリットが大いに活きたわけでもないといえよう。連携の点で機能的な環境条件をもって整備してきたのかと問えば、イエスとなる。加工面での助け合いはある程度みられるが、大事なはその条件が整っていることである。単純に共同の仕入とか、商品開発とかが最優先とはならないことを教えてくれている。とはいえ、事務局長の言葉を借りると、流通面の協業・協同は難しいということになる。また、地元の水揚げにもとづく生産と加工の一体性は必ずしも強く意識されているわけではない。なお、宮城では協議会方式により、商品開発やブランド化から輸出対応までのいわばソフト面の大規模な連携がより多く実現されており、1つの協議会で全てを所掌しているわけではないが、その潜在可能性は大いに評価されるべきである。

最後に、一般社団法人岩手県栽培漁業協会、岩手県水産振興課、公益社団法人北海道栽培漁業振興公社について言及しておく。

岩手県水産振興課としては、協業化を進めるべきであるというスタンスでありながら、漁業者間にある競争原理を理由に、なじみにくいことを強く認識している。こうしたなか、協業のポジティブな側面として、初期投資の抑制が、また、動き始めると規模の経済が作用することがあげられる。また、わかめが協業化しやすいのではないかと、ということで魚種ごとのアプローチがみられる。論点は以上の点に限らないが、例えば、漁協のなかで、「こっちは協業する人、あっちはしない人」あるいは「協業する人手もここまではする人、しない人」というようになれば、運用しにくいといった指摘があるかもしれない。こうした点に限らないが、事例も踏まえると、実は、反批判は比較的可能になる。ただし、重茂や田老町の両漁協のように、がんばる養殖業に不参加であったケースでは、いわゆる「できる人」のモチベーションを下げることでその大きな理由になったようである。こうした点に関しては、漁業再建において、漁協が顕著な役割を果たしたことが強調されていた。また、漁協といっても、それぞれ性格は異なり、運営の点でもマンパワー（リーダーシップを含む）や資金力などでも違いがあることに言及していた。この点も非常に示唆に富んでおり、重茂や田老町の両漁協は他の漁協とは類型を異にして展開すべき側面がある程度あろう。

岩手県栽培漁業協会もまた浜沿いに立地していたことから、甚大な被害を受けた。それはメインのあわびをはじめ種苗生産事業においては欠かせない存在となっている。同時に、県や漁協、沿岸市町村との関係が密であり、長期にわたって県とは非常に強い関係があった。インタビューをし、各種の文書をみた限りでは、甚大な被害の影響が経営に重くのしかかっていた。また、事業の性格上、震災前から人手不足（技術者をはじめマンパワーの確保）や人件費の抑制に悩まされている。さらに、漁協における鮭等の種苗生産と同様に、重油代や電気代（エネルギーコスト）の高騰に直面すれば、経営は大きくゆらぐ状況である。それでも資源管理という、いわば不採算の性格が強い事業を追求しながら、公的支援に依存しない自立的経営を目指す姿勢は積極的に評価されてしかるべきである。

経営面では賦課金にせよ、委託料、人件費にせよ、これらは民間であっても、県直営であっても、シビアに設定しなければならないのはいうまでもない。それでも資源管理は漁業の

根幹であるとみなすのかどうか、そして、「みなす、みなさない」のは誰なのか（主体は誰なのか）で組織の存在価値は大きく変わってくるのではないだろうか。あわびの存在は外せないのは理解できるが、例えば、北海道栽培漁業振興公社でのインタビューを踏まえると、震災前まで手掛けていたまつかわはなぜ再開されないのか、優先順位としては低かったのかと考えざるを得ない。また、飼料もどこから調達しているかをお聞ききしていないが、養殖業のケースをみれば、とくに飼料が海外となれば、その高騰に悩まされることになる。餌を含めて栽培事業の重要性が共有されなければならない。

なお、経営の安定および多角化のために、技術の向上や機械化（省人化）に加えて、「新たな需要の開拓」もあげられているが、この場合、いわゆる川上から川下へという話になるため、沿岸ぐるみにとどまらず、県民ぐるみで本協会の存在意義を議論してもよいのではないだろうか。このような捉え方は既に重視されているかもしれないが、本協会の資金面からアプローチすれば、とくに県内からの寄付金を集められる余地が大きく広がってくるのであろう。

4.5.3 民間企業

本調査を通して水産加工業者についても、多岐にわたる実状が明らかになった。そして、多くの論点が導出される。株式会社 A からは広域、全国で展開しようとすれば、そもそも「三陸産」は知名度があるのか、あるいは自らの商品や地元の水産業を発信しようとすれば、「三陸産」では埋もれてしまうのではないかと、という問題提起が行われている。漁協（広田湾遊漁船組合を含む）はともかく、A は洋野町あるいは北三陸といったように、地域・社会貢献を強く意識している。この点は、気仙沼鹿折加工協同組合も同様である。そこでは同業種・異業種の企業（とくに被災企業）に積極的に声がけを行い、連携事業として取り組んでいる。他方、洋野町の独自の水産資源といってよい、うにの通年生産・加工・出荷への飽くなきチャレンジには他の小規模加工業者が学ぶべき姿勢がみられる。また、そこにはメディア等を引きつけるストーリー性が十分にみられる。地域活性化を担うようなひとづくりにまで手を広げるわけであるから、異色の 6 次産業化が展開されている。むしろ、「異色」ではなく、普及されるべき一つのスタイルというのが正確であろう。以上の活動の要所要所で国や地方自治体の補助事業（復興支援を含む）を上手く利用している。そこには震災復旧・復興がゆえに、という範囲を超えているように考えられる。

有限会社 B にせよ、D 商店にせよ、従業員数名のいわば小規模業者であっても、震災以降、単なる復旧ではなく、チャレンジを繰り返し、発展的、革新的な仕事（経営）を行っている。リーディング企業からみれば、たいしたことはないと思われるかもしれないが、それらは誰もが思うような大企業とかになろうと思っていない。悩みぬいた状況があったかもしれないが、地元の水揚げものを大切にしたい、地域に寄り添いたい、自分の手の届く範囲でやりたい、作りたいもの（質）を追求したいなど、それぞれの店（商売）のイメージを持っている。とはいえ、大きな転換点は PR の重要さである。その手法は急速に多様化してい

るなか、やはり少しでも追いかけなければ、という思いはある。仕入先（原料調達先）や販売先・卸先があまり変わっていない、変えなくてもなんとかなっているという点も共通しており、大災害があっても取り引きしてくれる関係が、それまでの付き合いから醸成されている（Dの取引先であった大手食品メーカーを除く）。

本調査からは、加工業者間や異業種間の連携は内容に関係なく、中規模企業だから、あるいは小規模企業だから取組みやすい、あるいは取組みにくいとはいえないことが示唆される。結局、代表のスタンスであろう。実践する組織は、最初から否定・消極モードではなく、確実性のあるイメージを描いている。そうなると条件とは何かということになる。受委託加工を含めるか否かはあるとしても、やはりそれぞれの強みをいかすこと、個々ではできないことの実施ではないだろうか。課題解決のヒントを貪欲に追求した結果として、辿りついた側面もみられる。本人の姿勢に加えて、やはり取り扱い商品の性質によるところも大きい。かといって、無理をしてまで、いわば流行にあわせて大きく変えることには慎重にならざるをえない。また、資本力のある企業との連携にメリットがあるとしても、下請けのような関係になることがありうる。やはり加工業も個性が強い世界であり、同じ方法による長期の連携というのはなかなかないと認識されている。調査からは、共同仕入れは、可能性がゼロに近い作業工程となることが浮かび上がってきた。そして、そもそも連携を本格させようとするれば、事務局機能が問われ、体制をどうするかが課題となる。この点は気仙沼鹿折加工協同組合とその他の多くの事例とは決定的に異なる。また、どうしても大災害からの再建優先であるなか、不漁続きや原料価格高騰などが重なったために、企業間連携は商品開発といったことでは数回、数年続くと、「もう遠慮しておきます」となるかもしれないが、PRをはじめ連携の大きな効果は、誰もが認めるところであった。

E株式会社や株式会社Gのように、明らかに小規模・零細に分類されないような加工業者となると、不漁（地元での原料不足）や原料高騰が拍車をかけるなか、仕入ルートの海外比重を高めたり、複線化を図ったりしている。Gの場合、震災前には原料調達は国産8：海外2であったのが、インタビュー時（2018年）には0：10である。やはり「量」が肝要となることから、国産に対するこだわりはそれほど強くない。なお、従業員数50名規模のF株式会社であれば、地元産の原料へのこだわりが非常に強くみられる（福島第一原発事故の風評被害に苦しめられた）。産地に工場があるというメリットが独自の強みをつくりだすので、この点を外すわけにはいかないのである。ただし、注意しなければならない点は、「大震災」が必ずしも強い契機になったわけではないということである。むしろ、大震災を大きな契機とした変化といえ、次の点であろう。

EやC、Fなどの事例からは、震災後でもBtoBに重点化が置かれているものの、BtoCも重視し手掛けたり、あるいは強く意識したりするようになっている。Eの大学とのコラボレーションも一見すると、レアと感じられるかもしれないが、水産加工に限らず、他の分野でもみられ、増えている。岩手沿岸では宮古市の県立宮古短期大学の実践があげられる。また、水産高校とのコラボレーションによる商品開発もみられる。学生の頑張りに共感して、

消費者には「買おう」という購買意欲が高くなる。このような事例をみると、過大評価に思われるかもしれないが、連携には大きな可能性がある。ただし、F が実践経験にもとづいて言及するように、商品開発はさまざまなコストを費やす割には、ヒットする確率はそれほど高くないとすれば、特化しすぎないように注意しなければならない。明示的なこととはいえ、どの加工業者も B to B と B to C は大きく異なると口をそろえている。それだけ準備にコストを要するし、EC 事業におけるインパクトとの兼ね合いでも難しいところであろう。この点では D にせよ、F にせよ、自社ブランドを持つ強みの方が戦略的にはより良いということになる。

岩手日報 2022 年 2 月 21 日付は、株式会社 C の新代表へのインタビュー記事を掲載している。今後の見通しを問われて、「問屋や小売店向けの鮮魚出荷が厳しい中、刺し身や真空パック加工で消費者に直接販売できる会社が業績を伸ばしている。鮮度を保ったまま冷凍できる技術も進み、販路拡大に期待している。水揚げがこのまま減り続ければ業界は存続できない。海洋資源の保護を検討することも必要だ」と答えている。こうした点は後に詳しく展開してみたい。

これに対して、生産から販売までのトータルでみて、G のようないわば「攻め」の姿勢がみられるようなケースも、今やレアではないであろう。必ずしも軌道にのったとはいえないが、「いさだ」の利活用においてリーダーシップを発揮している点は、大きなチャレンジであるといえる。EC (Electronic Commerce=電子商取引) 事業の展開も特筆に値する。こうしたことは小規模零細業者にはなかなかできないかもしれないが、魚類には無限の可能性を見出せる一端を示している。G は輸出にも重点をおいた企業間連携に取り組んでおり、岩手沿岸の加工業者でも、輸出の機運は大震災前に比して格段に盛り上がっている。輸出に関しては、中小規模業者にも可能性はあるとはいえ、宮城沿岸の地元中堅業者に牽引してもらっている側面がみられる。こうした点も後述したい。

次に、機械化を取りあげる。何よりも国や県などの復興支援事業を通して、新しい機械や設備が導入されたことはいうまでもなく、生産性の向上、高付加価値化が図れた。また、従業員の高齢化をカバーするべく、省人・省力化にも寄与した。こうした点は、多くの加工業者が強調しているが、とくに E では施設と設備の再建の影響は大きく、売上げは震災前を超えている。また、D が高い評価を与えているように、多用途で利用できる機械(設備)となり、申し分ないという実感も聞かれた。しかし、実際、そう単純にはいかない。水産ものは不漁や需要のシフトが普通に起こることによる。また、次なるポイントとしては、どうしても人間の熟練技を要するプロセスが少なくない。かきのむき身やわかめの芯取りなどは、労働集約型の側面がある。たこであれば季節が影響するのか、個体ごとに、足のサイズが異なり、均一にさばけない。魚種によって、機械・設備あるいは捌く方法が異なる。また、機械等はオーダーメイドになれば、高額になり、それに対応できる製造会社も絞られてくる。製造する会社が全国で 1 社だけというケースもある。生産効率といっても、機械によっては他の用途、たとえば肉の切断に使ったりして、季節稼働を超えて、できるだけ通年稼働さ

せているケースがある。マンパワーについては後述するが、外国人労働実習生に頼る部分が非常に大きく、彼ら・彼女らは土曜・日曜も出勤してくれる。

そもそも同じ魚でも、産地で味が異なるし、業者によって得意な加工技術が違う。魚に適した加工ができれば、他地域で勝負できる商品になるが、それには相当の努力、工夫が必要になる。それこそが勝負の世界である。新魚種の成分を分析し、適した加工や販路を示すモデル構築への支援が他方で必要になりうる。Eの社長のコメントであったが、機械化することのできない「ヒトの手」による暗黙の技術のようなものはありますかと聞いた際、「旬」（目利き）の見極めであると答えていたのは印象的であった。この点はFにも通じるところがある。とはいえ、全ての加工業者に共通するのが人手不足である。労働力不足を補うための機械化や処理能力向上がのぞまれる。従業員数はふた桁以上の加工業者となると、外国人実習生がいなければ、仕事になりたたない状況である（ただしFを除く）。CやFからは類似のコメントを聞いたが、30名や50名の規模が最も経営的なやりくり（とくに人材面かもしれない）が難しいのではないかと、というのも論点になりそうである。Cのように、外国人実習生であっても、数年後には広範、高度なレベルで業務を担ってもらおうということであるから、何ら日本人と変わらない。

設備・機械の近代化（高度化）はさまざまな効果をもたらしているが、PR等の点で発信する意義はあるのだろうか。例えば、パック詰めとか、従来型の加工の工程だけでなく、自動的に計量したり、袋詰めしたり、冷凍しても生食と同じ味を維持できる「プロトン凍結機」を設置したことについては、消費者は「冷凍しても生食と同じ味を維持できる」点をどのように評価するであろうか。見方をかえれば、どのような解凍技術なのかと問いたくなる。では、次のことは、消費者の利用意欲を高めるだろうか。「3Dフリーザー」について時々耳にすることがあるが、これは分子レベルで冷凍でき、例えば解凍した握り寿司が、目の前で職人が握ったばかりの寿司と変わらないレベルの最先端技術をさし、高級料亭や寿司店で利用されている。修業を積んだ料理人にしか出せない料理を簡単、大量に作り上げることができるといわれる。消費者が時間、労力を使わない、いわゆる便利な食材を求める志向が強いなかで、手作りの側面がどれほど評価されるのかは相当難しいところである。

機械化に関わっていえば、「カイゼン」の導入も小さくない効果をもたらしている。「カイゼン」の直接の目的は作業の効率化であり、その効果はスタッフの意識改革から、生産性の向上、売上げ増といった大きなインパクトまで多岐にわたる。「カイゼン」の普及は、岩手では県の導入促進事業によるが、東北6県では民間企業による手上げ方式で横展開されているようである。そもそも生産性の向上とは、何を意味するのかが問われるが、例えば、企業の投資に対する成果の比率を増大させることと定義されるなか、加工技術の向上、機械処理の高速化（手作業が不可避な部分、手作業でこだわる部分を除く）、従業員1人当たりの生産時間の改善など、いろいろな要素が想起される。この点は議論の余地があるとしても、河北新報2019年4月11日付では、「トヨタ東日本は13年度、震災で被災した岩手、宮城両県でカイゼン支援を開始。支援先は18年度末までに東北6県と新潟県の計103社に上

り、うち被災地の企業は 8 割超を占める」と記載されている。広範にわたるチャレンジがみられたといえよう。

次に、加工面における細かな話題に移る前に、岩手沿岸をエリアでみてアプローチしてみたい。宮古市魚市場における水揚げ処理内訳をみると、1973 年度以降、鮮魚出荷と冷凍が突出して大きく、また、1970 年度後半・1980 年代は前者の方が大きく、1990 年度以降、後者がより大きい。これに対して、大震災以降、水揚量が減少するなか、鮮魚出荷が突出しており、概ね 4 割程度で推移している。だから、市内加工業者は単価高騰も相まって、ますます扱いにくくなっている。別の角度からみれば、輸入ものは冷凍になるが、その原料調達を大きく増やさざるを得ない状況になっている。こうしたなかでも、加工業者は国産で代替できるものは別途調達し、加工方法を工夫しながら、時に商品開発も行いながら対応している。小規模業者であれば、小回りがきくので、イベント出展等の選択肢もでてくる。どの加工業者も「質」を疎かにしているわけではないが、付加価値のより高い商品の販売に注力している。なお、宮古市魚市場の魚種別水揚げ高では、断トツの水揚げ数量は、震災以降、真だらである。これで正面切って勝負する業者として、共和水産の存在があげられる。

経済センサスベースにより、震災前の 2010 年と 16 年を比べると、水産食料品製造業の事業所数は宮古市では 3/4 となっており、震災直後よりも減っている。この点は、大船渡市や釜石市において、横ばいで推移しているのとは大きく異なる。従業者数は宮古市で 3/4 になっているのに対して、大船渡市や釜石市では大きく増加している。製造品出荷額等でも大きな違いがみられる⁷³。ただし、筆者が着目したのは、製造品出荷額等を従業者数で割った従業者 1 人当たりの製造品出荷額等 (=労働生産性) である。それをみれば、宮古市は 150% 近い伸びを示しており、両市を 18% ポイント以上上回っている⁷⁴。また、宮城県の沿岸市町と比較しても最大の伸びである。

こうしたなか、既述した魚種であるが、真だらを巡る異業種間連携は刮目に値する。それは「宮古の真鰯グルメフェア」である。主催は岩手県沿岸広域振興局、初フェアは 2020 年 12 月 3 日から 21 年 1 月 24 日までであり、場所は宮古市の 22 店舗（宿泊施設内の飲食店を含む）、田野畑村の 1 店舗であった。初開催のフェアでは、各店舗はオリジナルメニューを提供した。そして、1 月 24 日は「宮古真鰯まつり」（場所は宮古市魚市場）とセットになるようにセッティングされた。フェア参加店舗の多くは、日ごろからオリジナルメニューを提供している。たら（鰯）は捨てる場所がないと言われるほど、料理にも、環境にも優しい。これ以前から、少なくない市内の加工業者が、たらを使ったオリジナル加工品を販売している。共和水産は「王子のぜいたく至福のタラフライ」を提供する。共和水産がブランド化を目指し、商品開発や情報発信をリードする。なお、宮古市ではシリーズものとして、さけやあわびなどをメインにした同規模のまつりも秋と冬に仕掛けている。

機械化というのは一つの切り口となるが、公共セクターに限らず、それ以外のセクターに

⁷³ 米山・籠島・山里・三上 (2019)。

⁷⁴ 米山・籠島・山里・三上 (2019)。

よる復興支援事業の存在が、その他の点においても大きかったことは強調しておかなければならない。インタビュー先の言葉を借りれば、施設や設備のハード面とともにソフト面、例えば、さまざまな支援組織との付き合い（マッチング）を通して、生産から販売、廃棄まで、あらゆる作業プロセスにおける意識変化、改善方法を気づかせてくれたという。

例えば、復興応援キリン絆プロジェクトである。日本財団が、キリングroupが拠出した寄付金で基金を創設し、支援金の助成を行う形で協力している。「絆を育む」というテーマの下、「地域食文化・食産業の復興支援」、「子どもの笑顔づくり支援」、「心と体の元気サポート」の三大目的（三大絆）の一つ「地域食文化・食産業の復興支援」として、被災地の水産業復興に向けて、水産物のブランド育成支援や、6次産業化に向けた販路拡大支援を行っている。基本的に、数グループ（個々で事業を実施）からなる町単位のプロジェクト（共通テーマを掲げる）に対して、各グループに2百万円、1千数百万円など、かなりまとまった金額を助成する。なかには3千万円超がある。要するにビッグプロジェクトである。第1ステージ（～2012年）は、「養殖業の復興」として再開に向けた設備の復旧であったり、第2ステージ（2013年）は、「生産から食卓までの支援」として生産支援だけでなく、ブランド育成、販路拡大、担い手・リーダー育成などの支援であったりする。

以上のように整理すれば、震災復興とはいえ、もらいっぱなしなのかと批判的にみられるかもしれないが、効果となれば、売上額・量に加えて、コンクールでの受賞などでみても、優れた成果をあげている。ちなみに、2015年度末時点のキリン絆プロジェクト対象団体（一例）は、岩手県漁連、重茂漁協、北三陸世界ブランドプロジェクト実行委員会、ど真ん中・おおつち協同組合、気仙沼鹿折加工協同組合、田老町漁協、フィッシャーマン・ジャパン、大船渡6次連携ブランド開発グループ、広田湾遊漁船組合があげられる。少なくとも助成グループがブランド化、高値取引を目的とし、高級スーパーやデパート向けにうってでていた。

ここでは効果ばかりではない点、見方を変えれば教訓に触れておきたい。例えば、手数料、高いマージンを要求される、送料も小口ゆえに単価（割）高になってしまい、結果、あまり利益がでないために、「何だったのか」ということになった。仲介者を通さないと、「扱えません」、そして、「手数料がかかります」と言われ、チェックが厳しすぎて続けられない。ケースによっては、大手小売りととの連携は「ちょっとなあ」とネガティブになる。もちろん、この類いの話は、テナントでもありえる。本プロジェクトに限ったことでもない。大手との取引となれば、ルールを示され、主導権を握られる。また、突然契約を打ち切りますと言われる。安定な納入量が要請され、それも「大口」となり、品質も商品開発・改良を迫られ、常に大きな不安がつきまとう。

このようにみると、被災企業の再建であっても、どこかの段階で経営の維持可能性を重視しながら、プラス面をさらに伸ばすスタイルにシフトしなければならず、他方で、マイナス面を最小限にしていくスタイルも構築されなければならない。キリングroupとなれば、もちろんインパクトが強く、PRの効果が非常に大きい、一時的なものであることが多い。

したがって、維持可能な方法の検討、実践は避けられない。この点では企業間連携はより強いインパクトになることは明らかとなった。とくに小規模業者へのインタビューからは、その可能性を探っている状況が見受けられた。

復興庁は復興支援事業を通して多面的な役割を果たしているが、例えば被災地域企業新事業ハンズオン支援事業のように、専門家等を活用した被災地域における新規ビジネス等支援があげられる。また、大手小売企業をはじめさまざまな利害関係者への仲介も行っており、とくに中小規模法人の復興に寄与している。まず、専門家への謝金・交通費（経営者のビジネスプラン作成協力、商品コンセプトのアイデア出し、ブランドストーリーの設定、販売戦略の作成・着手、生産工程、品質管理の改善案作成）、支援計画の実施に際して必要となる費用（調査企画等実費、専門機関による市場調査・製品評価等に要する費用、試作品製作費、展示会出展費）など補助の対象が幅広い。そして、新商品・サービスの開発であれば、「市場調査→商品開発企画→試作品制作→テスト販売→生産・販売体制確立→新規顧客獲得」、既存商品の高付加価値化であれば、「顧客情報活用→ブランド戦略→製品評価・改良企画→生産販売体制改善」といったように、展開プロセスが丁寧にイメージされている。

水産加工業者によっては、ハードルが高いかもしれないが、いわゆる内部向けの事業計画の作成、財務分析、SWOT 分析、社内体制づくり、商品管理、製造原価分析、集客・陳列ノウハウ、補助金・融資等の獲得プランに加えて、マーケット向けの広告の出し方、市場規模・商圈分析、競合品動向調査、顧客ニーズ調査、試作品の分析・評価、製品の性能・安全性評価、商品・パッケージデザインの作成、テスト販売の実施などを展開することができる。他方で、県にせよ、商工会議所、その他の外部団体にせよ、広範にわたって復興支援を行っており、アドバイザー派遣事業も含まれ、関係省庁にもさまざまな要望も行っている。それぞれが独自の役割も果たしているなかで、復興庁もかなり地域に出向いて被災企業と向き合っていたといえよう。また、共通点としては、いわゆるプラットフォームの構築の役割がみられることがあげられよう。もちろん、数年ごとに担当職員が変わり、担当者によって、また、年月が経過すれば、復興への熱量も変化しようが、被災企業が中央省庁をみる目は良い意味で変わったと推察される。

先ほど商工会議所に言及したが、被災地域ではまとまったサポートがなかったわけではない。一例をあげると、2013～16 年度にいわて未来づくり機構の事業（東北未来創造イニシアティブ）として、沿岸の経営人材の育成のための協創の場づくりが実施された（東京の経済同友会が運営）。対象は気仙地域、釜石地域の次世代のリーダー候補である。そして、2017 年度からは公益財団法人いわて産業振興センターで引き継がれ、「さんりく未来創造塾」を展開していた。もちろん、市町村レベルでも類似の事業を実施していないことはない。とはいえ、本調査からも摂取すれば、人材育成であっても、地域の産学官金と県外大手企業が一同に会し、アイデアを出し、具体化すればよいというわけではない。提携することが目的化することもある。かといって、市町村レベルではどれほど成果があがるのかということにもなりうる。誰かが委託されて運営するとしても、担えるような地元企業・NPO 等はい

るのかともなる。実際に、他地域でも過去に協創の場を経験し、育った起業家等をコーディネーター、メンター、アドバイザーとするのは有益であろうが、復興特需を狙って稼ぐためだけに参加する支援者もいるかもしれない。こうした点は看過できない。

では、話を戻して、誰とどの点で連携している、あるいはしていない、できないのか。Fをはじめ加工業者のコメントから示唆されることは、小規模業者であれば、漁協や生協、つまり協同組合との取引（連携）はありえるが、中規模になってくると取引はほとんどなくなり、とくに地元産の原料の取扱いとなれば、差別化（棲み分け）が戦略となっている。単純な取引関係を超えているような状況がみられる。他方、共通しているのが、共同仕入れの難さである。他方、重層的に、あるいは広範に（内容的にも、エリア的にも）連携を進めようとするれば、Fがいみじくもつぶやいたように、生産面や流通面にも入っていけるような新組合が選択肢としてありえるのかもしれない。水産業の世界は、いわゆる「食べていける」可能性が低くはないものの、見方を変えれば、あまりに細分化され、リスク分散が図られているが、零細化しており、場合によってはわずかな「勝ち組」となっているのかもしれない。また、仮に個々では一応「食べていける」としても、地域の産業としての地盤沈下が進む昨今において、そうした仕組みでは、水産業を基幹産業として再建したり、地域産業として底上げしたりするなどには至りにくくなるのではないか。

もちろん、以上のことはそれほど単純ではない。実際、大災害直後であるほど、企業間連携へのアクションといっても、多分に感覚（直感）的なものだったかもしれない。まず、組織化である。取引過程の効率化、規模の経済、複合化の利益などさまざまなメリットを描くのであろうが、早期の再建を目指すという大前提がある限り、時間をかけて丁寧に検討する、ということにはなりにくい。この場合、連携を模索したり、協議したりするなかで、その効果のイメージを持ったり、共有したりすることが望ましかった。大震災以降、筆者による被災地での中小業者等とのコミュニケーションのなかで、ポイントになったと感じた内容は以下のとおりである。なお、そのいくらかは個々の企業の再建にも当てはまり、効果の大きさもさまざまである。

[効果の一例（イメージ）]

コストの削減（固定費用、生産コスト、省エネ化や省人化など）。設備稼働率の向上。通年で安定した収益確保（品揃えの安定化・通年化など）。品質向上。需要増（ネット販売・管理、大口受注対応など体制の強化）。売上高の増加・利益率の向上。産業連関の拡充。雇用創出・増大。取引費用の低下。輸配送費の削減。共同購入の増加。共同作業・受委託の増大。輸出の条件整備（乗り越えるべきハードル対応、商社とのネットワーク開拓・強化など）。資金調達の選択肢の増大（国や自治体等の補助金・助成金の獲得、金融機関との信頼関係の構築、寄付金やクラウドファンディングなど）。

連携による効果としては、後述の婁（2018）が示唆に富んでいるが、コストの削減があげられる。そのなかには共同購入・所有による設備維持管理費（管理運営費）の削減もありうる。また、実際にはなかなかみられないが、製法の共有まで含まれることもある。その他に

は、バーゲニングパワーの向上、機会損失の回避、大口商談の成立による販路開拓や輸出展開、出張費（商談旅費や展示会出席経費を含む）や移送費の削減、新商品の PR 戦略展開、受注数量の生産能力向上（例えば、省人化等のために必要な機器等の整備→労働力不足の解消や経営改善）、冷蔵冷凍庫保管経費および倉庫等保管経費の削減、マーケティング調査経費やコンサルティング経費の削減、PR パンプ等づくりの強化、飲食店でのフェアや産地見学会（料理人やバイヤー等との接点）の充実などもあげられる。これらを包括的あるいは類型的に捉える概念が求められるかもしれないが、現実としてはそれほど単純ではない。

大震災という「ショック」による被災を機に、連携が進んだとすれば、復旧・復興が進むにつれて連携が弱くなることは十分に考えられる。一般理論として展開すると、「連携の導入段階→定着段階→成熟段階」となり、同時進行的に新人が加入し、育っていく一方で、創設メンバーが引退するといったことがあげられる。したがって、その目的・意義、主体、方法の強化、再構築等を通した、各グループの維持可能性が問い直されなければならないことになる。実は、国・県（行政）や首都圏の NPO、キリンググループなど、誰がコーディネーターになるのがポイントになるかもしれない。また、消費者、生協が媒介役・つなぎとめ役、意義・価値の共有役・発進役になるかもしれない。

次に、核心的なクエスチョンに迫れば、漁業生産組合や漁業における協業化は岩手で広がったのだろうか。その答えは、どちらかといえば、広がっていない。これは震災直後のがんばる養殖業の下での状況を除く。そして、漁業における協業化は一時的な側面が強かった。他方、ハードが整備されると、漁師はバラバラになり、以前のやり方に戻るケースもあり、自分 1 人でやれるということになる。これは「獲る」だけを考えただけのことである。なお、宮城において協業化が震災後に加速した理由としては、もともと沿岸部には自前施設を所有する漁業者が相当数いた。こうした漁業者が復旧するうえで協業化を選択したかもしれない。しかし、組合の形式を選択するか否かはあるとしても、協業（共同）の可能性は大きいことが示唆される。いくつも協業の理由が存在し、そのスタイルもいくつもあることが明らかになったわけではないが、特定の理由なり、スタイルなりに多くのケースが当てはまりうるということになる。この点は後述しておく。

次に、漁業の場合、よほど大規模に協業化しないと生産、加工、流通、販売を一手に担う 6 次産業化の達成は難しい（いうまでもなく出荷も、営業もさまざまな作業プロセスがある）。漁協でも躊躇するくらいであり、あるいは本来の目的となりにくいと捉える。中小の漁業者が生産や加工、販売を共同で行う協業化を、組織形態でみれば、例えば、①グループ化、②生産組合、③会社化の 3 種に大別できる（国内ではいわゆる西高東低）。ここで注意を喚起したいのは、既述のとおり、魚種による部分が大きい。そして、何よりも現実としては、加工業者と連携するか、あるいは事務局を担う人材を呼び込むかといったスタイルが有力となる。

連携、協業の維持可能性の点でも、担い手確保は欠かせない。不漁続き、原料価格や燃料代・電気代の高騰、設備投資・維持管理コスト増などに悩まされ、機械（ライン）の稼働率

が低くなり、時に停止状態もあるなか、社長・従業員の高齢化や後継者不足、人手不足（求人難）に直面しているケースがある。従来の条件で年配の従業員にとどまってもらっているケースもある。漁業（水産業）特有の働き方もあり、賃金をはじめ労働条件の改善に苦慮しているのが業界である。そして、重労働、低賃金あるいはいわゆる「3K」など、求人困難の要因や負のイメージを払拭する必要がある、この点は従来から指摘されている。結果、外国人実習生頼みとなっている。この点も、ある社長いわく、日本経済の停滞・縮小を背景に、賃金をあげることが厳しく、彼ら・彼女らもいつまで来てくれるのかということになる（水産加工業の世界は女性が多い）。本調査対象の企業もこれまでの採用活動に問題があったことを認識しており、別の企業は大手の就職情報取扱企業と手を組み、インターネットを活用した採用活動を展開している。そうでないと存在を知ってもらえないということである。また、本調査後であるが、コロナ禍がオンライン説明会に着手せざるをえない状況をつくりだしている側面もある。

自社の存在を「知ってもらう」という前提（基本条件）には自社のホームページの作成があげられようが、多くの漁協が震災後によりやく作成したという段階である。ホームページの頻繁な更新や見栄えをよくする工夫となれば、少数がクリアするレベルである。漁協にせよ、加工業者にせよ、ホームページを含め広報担当だけでスタッフを採用するというのは困難であろう。となれば、人事あるいは企画といった担当との兼務がありえる。広報であれば、インターネット上にさまざまなノウハウを得られる機会はあるが、業界でまともな学習する機会があってもよい。採用（求人活動）という点では、公共セクターや非営利セクターなどの協力もみられるが、直接、間接の財政的支援であってもよい。今や、公共セクターでは大都市圏から地方への移住支援や地方での起業支援に財政的支援が行われており、賛否両論があるとしても、その役割は大きく拡大している。漁協や加工業者が合同企業説明会に積極的に参加することや、こうした連携を通して自社の存在を知ってもらうことも、広義の連携のオープン化であり、情報コストの波及効果につながることから、連携事業の効果的な運用としてあげられよう。公共セクターや非営利・協同セクターが、住居に加えて教育、医療などいろいろな生活インフラを整備することも、事例を踏まえると十分にありえる。

なお、後述するが、情報の発信・共有という点では、非営利セクターとの連携はますます展開されるべき段階に入っている。コンサルタントに多額の支出を行うというよりも、例えば、和食に限らない洋食メニューへの利用、世界の和食としての海外向け加工（さまざまなイノベーション）、調理時間の短縮（簡単調理、インスタントもの、カットもの）にあわせた利用方法、利用方法の提案そのものの交流サイト（多世代食育・食文化の伝承）、場合によってはマーケットの共同分析など、非営利セクターとの連携の潜在性は相当なものがあるのではないだろうか。

以上のとおり、協業・連携に関わるさまざまな実状あるいは論点を整理すると、三陸沿岸の水産業・漁業再建の可能性をポジティブに捉えられる点・面が多い。

三陸沿岸は世界三大漁場といわれるほどの好漁場であり、確かに大震災前までは、年間を

通して多種多様な魚種が獲れ、水揚量は豊富であった。そのため、品質の高さも背景として、鮮魚や冷凍ベースの出荷、仕入れ・販売で「稼ぎがよかった」。鮮魚と冷凍は宮古市場でも圧倒的な比重を占めていた。しかし、大震災以降、水揚量は低迷し、鮮魚中心の取扱いとなっている。鮮魚と言えば、悪いイメージはないかもしれないが、日持ちせず、天候や市場の動向に左右され、商品のいわゆるライフサイクルからみれば、少数派である。冷凍にしても、かつてのように国内マーケットが大きく、安価かつ「量」で勝負し、輸入ものにも負けにくかった状況ではない。したがって、素材のまま、あるいは低加工度のまま、市場に投入していた水準から、高付加価値事業（素材の鮮度を維持しながら、高度な加工を施した製品づくりを含む）にシフトしていかなければならないことは、多くの水産業関係者が理解しているところである。冷蔵・冷凍技術、調理技術、物流・通信技術などが著しく発展している昨今、そうした点はより強く求められている。

資源が豊富であるということは、未利用資源にも恵まれていることを意味し、薄利多売の危うさはあるものの、いわゆるその「おいしさ」を発信することも、販売上の基本戦略の一つになりうる。そして、地球の温暖化を背景に、海洋環境が変化しており、本来、暖かいエリアに棲息する魚種が多く獲れるようになっている。漁協も、漁業者も従来の捕獲魚種にこだわるか否かが問われているが、新たな魚種にチャレンジするとなれば、それなりの体制づくりが求められる。いずれにしても、地域の魚の旬の時期と市場ニーズが高い時期がずれることもありうることから、供給サイドは、消費者に旬の時期に高価格で賞味してもらう努力、工夫も必要になってくる。魚の本来の良さを消費者に伝えるのも、漁業あるいは水産業に従事する者の大事な仕事であろう。この点は、魚がバラエティに富むがゆえに、消費者の食がかえって画一的にならないようにするためにも重要になってくる（食の貧困化の回避）。

大震災以降、非被災地と共通しているものもあるが、漁協にせよ、水産加工業者にせよ、人材不足や販路の縮小、原材料などの価格高騰は深刻な問題であり、電力・燃料コスト高が追い打ちをかけ、風評被害も払拭されていない。こうした問題を抱えながら、生産性あるいは付加価値を高めていくことは、設備面や技術面で決して容易ではない。また、流通・販売面での魅力づくり（ストーリー化）が、いつまでも被災企業として扱われ、援助してもらっているようではいけないという多くの思いもあって、一層要請されている。このように考えると、それらの領域を得意とするビジネスパートナーを獲得するか、企業間で連携・協業していくことが考えられる。地域の地盤沈下が著しい昨今、地元ベースの連携・協業も重要になるであろう。この点こそが、大震災から10年超を経過した段階において、避けられない課題であることが認識されなければならない。また、踏み込んだ活動も選択肢にあげられる。例えば、生産者と消費者をつなげ、産地の思いを伝え、それが里海を守ることになるといったメッセージを伝えられるかである。昨今の変化も含め海・魚の可能性をわかりやすく発信していくのである。まずは地元・岩手ベースでパートナーをみつけるようにすれば、目標や価値観を共有しやすい。

岩手沿岸において、大震災による被災を乗り越えて事業を継続している水産加工業者は、

小規模の地場企業が多いとはいえ、独自のウリ（長所）となる加工技術を用いて生き残っている。Hのように、大震災前から前浜の水揚げにもとづく高品質商品に徹底してこだわり、震災後に最も被災の程度が大きい業者の一つとなったなかでも、そのスタイルを貫いている。逆にいえば、被災や年齢も関わっているかもしれないが、変化を望まないケースでもある。とはいえ、震災前後で、被災業者の取引先が大きく変化、縮減していることから、新たな対応を迫られている局面でもある（不漁続きもあって、同一種で大量のものを安定して提供するというのは厳しい）。こうした課題提示はありうるものの、従業員が少ない業者は「生き残れない」とは到底いえない。

実状としては、多くの加工業者が低次、単一の加工品を製造・販売してきたバックグラウンドがあり、それぞれが自問自答してきた。また、季節生産（特定製品に特化）でいくか否か、販路を限定するか否かなど、多くの問いに向き合い、生産コストが割高であっても、こだわる手法があったといえる。経営者の高齢化がみられるなか、設備の更新も重要なタイミングとなる。冷凍であるか否かでなくても、日持ちして（消費期限が長く）、開封すれば生鮮と変わらない味がベストであり、要冷凍・冷蔵ではなく、常温保存でおいしさを保てるのであれば、お土産にも向くであろう。当然、価格設定がポイントになるが、核家族、単身であろうとなかろうと、消費者にとって作る時間がない時や、メニューに迷った時に、手軽に消費できるものも選択肢に含まれる。見方を変えれば、高齢者にせよ、単身者にせよ、手をかけずに美味しい料理（捌き・調理済、骨抜き、レトルト）を少量ずつつくる、ということも欠かせない戦略となる（個食化対応）。現実、こうした点をクリアできれば、生産性は飛躍的に高まる。

世界的な魚食人気を背景に、輸出の促進は不可欠な対応になっている。加工場の整備等では、既に国等の補助金を伴う場合、鮮度保持や衛生管理の高度化を担保するHACCP対応型が求められる。国内であれば、「三陸」と表示して売の方が助かる、という加工業者もいるであろうが、世界のなかでは、そもそも「三陸」は知られていない、イメージが浮かばない、とみなすのが妥当であろう。もちろん、輸出の促進は中小業者にとっては容易ではないが、岩手沿岸でも少数であるものの、輸出中心の加工業者はいる。一足飛びに輸出には舵をきれないがゆえに、連携によるステップアップは重要な選択肢となろう。この点は、後にさらに展開する。他方で、国内でもマーケットは縮小しているとはいえ、勝負できる領域は小さくない。消費者にイメージしてもらい、かつ話も聞いてもらいやすい漁師料理・めし、あるいは年齢80・90代以上の後期高齢者の増大を背景にした介護食への対応などの可能性はまだまだあろう。コロナ禍は不幸であったが、改めてイベントや直売（会員制の個別宅配等を含む）、観光対応の新鮮素材の重要性が認識され、所得水準の低下を背景にした、マーケットに出荷できないいわゆる「規格外品」の格安販売なども一般化している。

2000年代に入って、水産物の流通量が減少するなかで、それと軌を一にするように、消費地市場経由率も減少している。つまり、産地市場から小売店等に直接卸されていることを典型として、市場を通さない「市場外流通」が増えていることを意味する。Eコマース

と呼ばれるように、ネットショッピングが代表例となっている。飲食店等から漁師が直接注文を受けて出荷することもある。市場外流通のメリットは、市場の動きに合わせることなく出荷ができることや、流通段階でかかる費用を省けるということである。また、消費者と直接つながれる機会があるのも魅力的である。一方で、自然相手の仕事をこなしながら、販路の確保・開拓、出荷作業をするというのは大変なことである。顧客対応や、市場内流通では起きないトラブルが発生する場合もある。

市場外流通であると思われるが、岩手県の県庁所在地である盛岡市の中心市街地に行くと、「漁師が経営する店」、「漁師からの直送店」といった看板をかかげる飲食店が散見される。例えば、株式会社 OYSIA による「いわて三陸水産組合」である。インターネット上の情報を集めたり、店舗に電話で問い合わせたりすると、以下のとおり整理することができる。この株式会社は、陸前高田市の広田でかき小屋を手掛ける養殖業・F 氏、釜石市の尾崎の漁師・S 氏、盛岡市内で飲食店を経営する Y 氏により 2016 年 1 月に設立された。盛岡市の津志田に「いわて三陸水産組合」が開店する形となったが、この店舗の出自を辿れば、2007 年 1 月設立の(株)雲水（盛岡市青山）が親会社のようなのである。この親会社は次のような実績を持つ。2010 年 4 月に「情熱の焼肉屋カンドカン」1 号店を盛岡市青山に開店した。2012 年 7 月に盛岡市大通りに居酒屋「三枚目助五郎 1 号店」、13 年 9 月に同市の本宮に同 2 号店を開店した。他にも飲食店を数多く出店している。他方、閉店もいくらか経験している。雲水は 2017 年 6 月に株式会社オーイズミフーズの子会社化となり、それは株式会社ロックユー（焼肉部門）、株式会社 OYSIA、株式会社雲水を統合した。「いわて三陸水産組合」は 2021 年 9 月に閉店した。その後、2021 年 11 月に同じ敷地に親会社により「大衆食堂みなみ」が開店し、F 氏のかきは継続して取り扱われている（L サイズ 1 個税込 550 円）。「いわて三陸水産組合」では 2017 年 4 月時点で、「広田湾産蒸しガキ 60 分食べ放題」が税別で大人 1,580 円、小学生 680 円で提供されていた。その他には、「三陸鮮魚と県産食材のレディース膳」が 980 円、「三陸産鮮魚の押し寿司風タルタル定食」が 980 円、「三陸宮古産たっぷりいくら丼」が 1,480 円、「三陸漁師の豪快！！海鮮丼」が 1,480 円であった。

宮城県では、マーケットが大きく、資金力がある企業が多いため、漁師グループ（漁業生産組合等）と加工業者の連携事業はより多く、大規模にみられる。また、少数とはいえ、一時、メディアで大々的に取り上げられた、「桃浦かき生産者合同会社」（石巻市）のように、石巻市桃浦地区のかき養殖漁業者と大手水産加工会社「(株)仙台水産」で構成されるケースもみられる（合同会社としては 1 件かもしれない）。とはいえ、本研究の目的からいえば、より広範な協議会方式にも注目したい。日本経済新聞 2014 年 2 月 27 日付は、次のとおり報道する。「気仙沼市で始まった…。カツオとマグロ漁の船主やワカメとホタテの養殖業者、水産加工業者、観光業者が集まる『気仙沼・本吉地区水産物普及協議会』が 2 月、本格的な活動を始めた。漁業者、加工業者など業種別の横連携の組織は一般的だが、業種を超えた連携は珍しい。協議会はまず、津波で被災し今年中に再開する観光施設『海の市』内に戦略店を出す。提供する飲食物のメニューづくりや店内の展示内容を相談。漁船や港湾内設備に付

着し、これまでは掃除の際に捨てていた貝の食材としての活用法を探る。気仙沼ならではのサメ漁と高級食材フカヒレへの加工など、旬の魚や食べ方も紹介する。実際の漁や工場での加工の様子を映した動画の上映などを検討している。主導役は加工業の地場大手、阿部長商店の…社長。『生産者にも議論に入ってもらい、産地と消費地の交流の場にする』と話す。海外との食の交流も目指す」。

宮城でも漁業生産組合は大震災以降に設立されており、岩手よりも多くのケースがみられるが、既述のとおり、十数件のレベルである。これは、見方によっては少数であるといえる。他方、それがかなりの規模であるとすれば、筆者が宮城沿岸のケースをいろいろ目にする限り、岩手沿岸には漁協であろうが、民間であろうが、結果的に、科学的に証明できる、できないというよりも、連携、協力できない、しない風土のようなものがあるのかもしれない。これはある自治体の水産担当者のコメントである。

では、以下のようなケースは岩手沿岸にあるだろうか。例えば、宮城県石巻市に所在する、2014年7月設立の一般社団法人フィッシャーマン・ジャパンである。それは宮城県内の漁師や水産加工・販売業者のほか、ネット販売を担うヤフーの社員ら年齢30歳前後の13人で発足した。活動理念は、「三陸の海から水産業における“新3K”を実行するトップランナーになる『新3K=カッコいい、稼げる、革新的』」である。ビジョンは「10年後、2024年までに三陸に多様な能力をもつ新しい職種『フィッシャーマン』を1,000人増やす」（同社ホームページ）である。2014年5月には、この法人の設立に先立って、(株)フィッシャーマン・ジャパン・マーケティングが創業されている。まず、漁師のイメージを変えることから出発しており、消費者に届くまで流通全体にも目配りしていく。4つの活動の柱は次のとおりである。①育成事業（シェアハウス兼情報発信拠点の設置、海の寺子屋・漁師学校の開催、水産業専門求人サイトの立ち上げなど）。②販売事業（漁師の顔が見える形でのB to B事業、直営店『宮城漁業酒場魚谷屋』の経営、アジア諸国を中心に海外輸出など）。③PR事業（アパレル企業やクリエイターとのコラボ商品開発、漁師と生活者とのマッチングを行う事業、水産加工食品をブランド化する取り組みなど）。④環境整備事業（国際認証を取得するための取り組み、漁業法改正への理解を深める勉強会の実施、AIやIoTなどをとり入れたスマート水産業の研究）。実際にも、人材育成、レストラン・食堂、漁業の近代化、就業斡旋、6次産業化、輸出促進、食育事業、グッズ販売が手掛けられており、直接効果＝新たな人材の確保、水産物の売り上げ増加、間接効果＝地域の活性化が期待されるなかで、実績があがっている状況である。詳細に調査すべき点はいくつもあり、岩手沿岸でも目指すべきかどうか議論の余地は大いにあるが、宮城沿岸ではここまで進んでいる。

以上の活動を踏まえて、輸出促進について深掘りしてみる。ここでは、三陸ブランド検討委員会（2017）における次のアンケート調査に注目する。「本アンケート調査は2016年8月から9月にかけて、三陸地域の水産加工業608社を対象に郵送方式で実施し、242件の回答を得た」。結果は以下のとおりである。①輸出の取組状況について「関心がない」は1/4程度である。すなわち、3/4は既に取り組んでいる、あるいは関心はあるが、検討に至って

いないなどである（p.22）。②「輸出開始にあたっての課題として、『（輸出業務に係る）専門人材の不在』（20.4%）、『人員を割く余力がない』（15.1%）と、人材不足を挙げる事業者が合計 35%以上に上り、人材不足が輸出開始を困難にしている現状が浮かび上がった」。ここでは商談ノウハウの欠如 20.6%が 1 位となり、手続きに関する知識不足が 19.2%である（p.22）。③「輸出経験がある事業者に対し、輸出を実際に行う際の課題を質問したところ、課題として『自社のみでロット確保が困難』という回答が全体の 35.7%と最も多かった。輸出実施時は、輸出数量の確保という意味合いにおいて、事業者間の連携は重要になると考えられる」（p.23）。④「他方、三陸地域の水産加工業において、グループを形成して商品開発や輸出等に取り組む事業者は 2 割程度に留まっており、事業者間の連携促進に向けた取組が、三陸として十分に進んでいない状況である」。

最も重要になりうる輸出の取組みの実施、未実施あるいは成果の実感の有無については、「実施しており成果を実感している」が 7.4%、「実施中も成果を実感せず」が 13.4%である。これに対して、「実施していない」が 79.2%に及ぶ（p.23）。実施していない事業所のなかには、輸出を手掛けない現在の経営でも、何とかなっているというケースも含まれるであろう。また、被災の程度が大きければ、まずは再建であり、それどころではないと思うであろう。別の見方としては、輸出促進にかぎらず、その他についてもそもそも連携どころではない、という雰囲気があるかもしれない。

全国レベルでは水産物の輸出は量、金額のいずれも 2010 年代に大きく伸びたが、2019 年度には新型コロナ感染拡大の影響で落ち込み、金額に至ってはピーク時から 20 数%のダウンである（『水産白書』各年度版）。他方、岩手の水産物は、輸出金額では 2019 年 17.5 億円、20 年 16.9 億円、21 年 19.3 億円となり、プラス基調にある。輸出を一層伸ばせるかどうかは大きなポイントになる⁷⁵。年度によってかなり変わるが、少なくとも半分以上はアジア向けである。日本経済の停滞・縮小が顕著となり、所得水準も低迷するなか、経済力を一層伸ばしているアジア諸国の富裕層をターゲットにするのは、あながち間違いではない。国内と同様に、国外の産地間競争も厳しいが、良質な水産物をいかにストーリー仕立てで PR するかではないだろうか。もちろん不漁続きで輸出どころではない、という悲鳴にも聞こえるような声が、水産業従事者から届きそうである。むしろ、加工業者にとっては輸入ものをいかに加工して販売するかであろう。

確かに、連携により、1 者あたりのさまざまなコストは低減される。ポイントは富裕層向けという点である。肝心の国内、県内の食卓をみると、日本経済の停滞・縮小が続き、所得水準が低下するなか、国内平均を大きく下回る岩手の所得水準では、国内産ではなく、安い輸入ものを口にせざるをえない状況である。そして、魚よりも肉を食する、という傾向も強くなっている。多くの家庭にとっては、味がどうであれ、しょうがないというところである

⁷⁵ 岩手県商工労働観光部・日本貿易振興機構（ジェトロ）岩手貿易情報センター「2021 岩手の貿易」（https://www.jetro.go.jp/ext_images/jetro/japan/morioka/data/pdf/data_2021.pdf 最終閲覧 2023 年 1 月 10 日）

かもしれないが、実状としては、ますます「（日本の）魚・魚食あるいは漁業・水産業」は離れていくばかりである。こうした面からいえば、水産教育は不可欠となる。それは全然やらないよりは「マシ（良い）」、といわれるようなことになるのが懸念される。どうしても水産業従事者は近視眼的になってしまうのであろう。水産教育の対象は老若男女を問わず、多種多様な内容であってよい。例えば、既述の洋野町のケースや、大船渡市の末崎中学校で実践されている、地元の漁港におけるわかめの種系の巻き付けから刈り取り、塩蔵、芯抜き、販売までの体験、そして、沿岸に加えて内陸でも行われている鮭の稚魚育成・放流など、いくつかの実践があげられる。そこでは多くの漁業者の協力がみられる。より重要なことは、末崎中学校のケースのように、在学の3年間を通じて、体系的に地元の漁業に対する理解を深める取り組みではないだろうか。

最後に、三陸沿岸の漁協や加工業者などにとって、とくに流通の環境が大きく変わりうる復興道路の全通およびその影響について言及しておきたい。日本経済新聞 2021 年 9 月 14 日付では、以下の記事が掲載されている。長文であるが、要点が記載されているために引用しておく。

「2021 年中にも全線開通する三陸沿岸道路。全長約 360 ㌾に及ぶ『復興道路』は青森県八戸市から仙台市までの三陸一帯がつながり、沿岸部のアクセスが大幅に改善する。特に恩恵を受けそうなのが漁業・水産加工業だ。道路整備を機に、販路拡大や設備の有効活用などが進んでいる」。『搬送時間の短縮で、産地直送や当日仕入れを見込んだ問い合わせが増えている』。仙台水産（仙台市）の…営業本部副本部長はうれしい悲鳴を上げる。三陸の漁港で水揚げした海産物や加工した商品の輸送時、これまでは東北の内陸部を走る東北自動車道を使っていた。各港に拠点や設備があっても内陸ルートを使わざるを得ない。漁港をほぼ無料で直接つなぐ三陸道の開通が同社の事業を後押しする」。

「鮮度の落ちた魚などを飼料用の魚粉にして販売する阿部長商店グループ（宮城県気仙沼市）の…社長は『これまでは高速料金を支払う移動コストに見合わないため捨ててきた部分があった。しかし三陸道ができたことで材料を機動的に工場へ集約でき、採算が改善した』と話す。販路拡大にもつながった。同グループは宮城県角田市のブランド食材である野田鴨を飼育する町田食鶏処理場（角田市）に魚粉の提供を始めた。とれた鶏肉は、同グループのホテルなどで食事として提供している」。

「『主要漁港までの所要時間短縮で仕入れる魚の鮮度が良くなった。販売先では仙台や東京などの商圏に今まで以上に魚を供給できるようになった』。鮮魚の出荷などを手掛ける、おがよし（岩手県宮古市）の…社長は手応えを語る。同社は冷凍海産物を輸出しており、東日本大震災以前は仙台港（仙台市）と八戸港（青森県八戸市）を利用していた。震災後は仙台港よりも近い釜石港（岩手県釜石市）にコンテナ貨物を船に効率よく積み込む大型クレーンが導入されたため、八戸・釜石両港を利用している。輸出貨物のうち当初、釜石港で取り扱っていたのは 20%程度だった。その後、三陸道の開通区間の延伸などで最近では 70%程度になった。釜石港との貨物輸送を担う日鉄物流釜石（釜石市）の…営業課長は『三陸道の整備により、北は八戸市から南は宮

城県石巻市まで、輸送時間が劇的に短縮された。限られた運転手でより多くの貨物を運べるようになり、沿岸水産業の物流が変わったと実感する』と話している」。

以上のことから、三陸沿岸道路は、その大部分が利用無料であるため、搬送時間の短縮が生産から販売まで、さまざまな変化をもたらしていることを理解することができる。その典型が、鮮度保持、原料調達エリアが広がっていることである。また、廃棄物が商品に生まれ変わる状況も生じている。記事にはなかったが、主要なインターチェンジ付近では、物流会社の進出もみられる。筆者は以上の点について詳細な調査を行っていないため、今後の分析課題とせざるを得ない。

5. 理論的展開の可能性

本節では、前節における分析結果とその示唆、そして、それらにかかる若干の検討を踏まえて、理論的展開の可能性を探ってみたい。

日本経済において、企業数（事業所数）や労働人口（就業者数）をみると、圧倒的多数が中小零細企業であることは知られている。他方、生産額では、大企業が多くを占める。グローバル企業の存在という点でも、大企業があげられる。そして、業種（産業）からアプローチすると、サービス業は企業数、就業者数、生産額などで大きな比重を占める。他方、漁業ではそれらはわずかということになるが、水産業という広い枠でみれば、それらの比重が大きく上昇する。そして、地域によっては基幹産業に位置づけられる。日本における産業の主体は少数の公共セクターと多数の民間セクターとなっているため、この点で漁業は後者によって担われるが、いわばごく少数派である。また、漁協という存在は、踏み込んでいえば、非営利・協同セクターに位置づけられ、全セクターからみれば少数派に位置づけられる。以上のことから、漁業あるいは漁協は見方によっては、少し複雑な構造のなかに位置づけられる。

こうしたなか、三陸沿岸の水産業は大震災により壊滅的な被害を受けたが、大震災以前から地域の社会、経済の縮小が進んでおり、新規就漁者の減少や漁業者の高齢化などの構造的な問題を抱えていた。この点に関しては、漁業あるいは水産業の特有の利害関係やさまざまなコスト（取引費用など）を重視しながらアプローチされなければならないが、この場合、大震災という大きなファクターが入ってくる。漁業者をはじめさまざまな利害関係者は、それぞれで異なる被災程度、そして復興（再建）ビジョンを持っているというのが妥当であろう。それぞれが異なる問題を抱えたり、復興方法を選択したりする。また、探索コスト、交渉コスト、機会費用的な（取引）コストのいずれであっても、多様になることが丁寧に分析されなければならない。

とくに基幹産業の地盤沈下が著しいとなれば、地域産業としての底上げ、「基幹」としての回復、発展が欠かせない。この「地域」は、さまざまな捉え方があろうが、例えば「資本」の側面から、あるいは「生活」の側面からアプローチするかによってかなり変わってくる。いずれも軽視できないことはいままでの間もないが、本研究の文脈からいえば、次のことが重要

になってくる。漁業が地域の主要産業、基幹産業であるようなエリア（漁村という場合もある）では、仕事（雇用）、生活（暮らし）、コミュニティ（集落）が一体的な性格を持つことが多く、大震災によりいずれも甚大な被害を被ったことから、それらは一体的に再建されなければならない。これが再建にとって欠かせない視点になるのか、数多くの視点の一つにすぎないのかは大きな分岐となる。本研究では漁業、水産業あるいは漁業者、漁協の多様性が明らかになったが、効果的な再建（復興）を見据えた場合、例えば、「地域」に着目して、産業クラスターのあり方を、地理的近接性が競争力の源泉であると捉えて展開することが考えられるとしても、このことだけでは不十分となる。事態はそれほど単純ではない。

次に、改めて先行研究を振り返ったうえで、本研究の展開可能性を導出してみる。生産、経営の再建問題は廣吉（2015）にみるように、本質的には、「三陸地帯の地域的、業種的多様性が把握されなければ、例えば上記、漁業センサスが明らかにしているような経営体の休廃業や新規出現等の実態が明らかにされず、復旧過程の地域漁業や個別経営の展望が十分に想定できない。本報告書で片山氏が詳細な調査報告をまとめた様な、沿岸漁業の類型的解明等の情報の積み上げが必要である」（p.12）。

その前段では「第2に、復興支援施策や『がんばる協業体』の形成等が漁業や養殖業の経営組織の展開に関する問題を提起しつつあるという。協業に基づく漁業経営を推奨する立場からの馬場報告では、協業化は『個別経営の存続を図るための一定期間の取り組み』ではあるが、協業体が様々な規模と形態をとる事によって漁業経営にメリットをもたらし、地域漁業の存続に貢献して漁業技術や販売対応のイノベーション達成をふくむ、効用の大きいツールだとしている。沿岸漁業の経営展望の創出といったスケールで協業体を論じようという態度である」（p.12）。

その馬場（2015）では協業化はメリットの方が多いと指摘する（pp.29-32）。「協業化を経験して、漁業者間の意思疎通の困難さ、技術・技能格差への不満、労働意欲の格差などの課題にも直面しているが、これらはグループ内の議論を通じて解消可能であり、メリットの方が大きいと感じている漁業者は多い」。「被災前から漁業者の高齢化や後継者不足という問題に当面していた。被災からの漁業復興に際しては、従前の姿に戻したいという意向が漁業者の間に強いが、同じ姿に戻したのでは問題解決にはならない。被災地の漁業が将来を見据えた持続的な漁業として復興するためには、新たな取り組みが求められているはずであり、その一つの方向性として協業化の経験を活かすことが期待されている」。

「共同操業・プール制が合意されるためには、その取り組みによる効果が漁業者間で高く評価される必要がある。研究によれば、その効果としては、①漁獲量の維持・安定、②魚価維持・安定、③操業秩序維持、④経費節減、⑤漁獲物の品質保持・向上、⑥労働軽減、⑦後継者確保、などが指摘されている。また、協業化への取り組みを実現するための条件としては以下の点が指摘されている。①適切な組織作り、②効果的な共同作業の検討、③労働負担の軽減と作業効率化による生産性向上、④漁船・施設等の資産保有の適正化、⑤成功モデル事例の学習、⑥有能な指導者、⑦透明性のある活発な意見交換の実現、などが検討されなけ

ればならない。協業を実現している組織はいずれも当初からスムーズに取り組みを進めてきたわけではなく、ほとんどが協業体制継続の危機に面した経験を持つ。しかし、これらの組織のいずれもが、その危機を組織内の緊密な議論や的確な対応で乗り越えて今日に至っており、一旦協業を始めた組織が組織内の問題を理由に協業体制を解消した例はほとんどない。「協業化がもたらす効果は、従来はコスト削減や労働負担の軽減など、今日の沿岸漁業が抱える多くの課題に対応して、経営を維持する方策の一つとして考えられてきた。しかし、イノベーションを実現しうる経営組織のあり方と見ることで、協業化は単に経営を維持する方策を超えて、地域の活性化を実現する新たな漁業像を創出する方策と見ることができるのではないだろうか」。

これに対して、NPO 水産業・漁村活性化推進機構（2022）では宮城県におけるカキ養殖業の振り返りが取り上げられており、ポスト震災復興のあり方の一断面を映し出すような記載がみられる。「震災前、宮城県におけるカキ養殖は個人経営が主流であり、地区によってはワカメ養殖やホタテガイ養殖との兼業がみられた。震災後、がんばる養殖事業の導入にあたり、協業化による操業が開始したが、事業終了後には各漁業者の経営方針の相違などを理由に、自分のペースで操業が可能な個人経営へと戻った」（p.32）。こうした経営体の現実に対して、生産については、「震災前は、過密養殖が常態化しており、カキの成長が悪い地区が多かった。震災後、がんばる養殖事業導入時にカキの垂下本数を削減し、過密養殖を改善した結果、カキの成長が良くなり生産性が向上した。しかし、高水温等の漁場環境の変化、漁業者や剥き子の減少などの影響から、生産量は伸び悩んでおり、近年は 24,000 t 前後で推移している」（p.32）。

ここで急いで注意を喚起したいのは、馬場は大震災直後から協業化をポジティブに評価する論稿を相次ぎ公表しているが、がんばる養殖業・漁業の枠を超えても展開している。したがって、協業化を一時的なものとして片付けることは、単純すぎないかということになる。一読すると、期待感の大きさが入り交じっており、過大評価ともとれるような記述となっているが、仮に少し割り引いて理解したとしても、彼の現場での調査も踏まえた、協業化に対する積極的な評価は、間違いなく傾聴に値する。

大震災からの漁業復興における協業という変化のなか、漁協の取引（販売）システムで首尾一貫しているのが共販である。共販に関わっては、廣吉（2015）では次のような記述がみられる。「ここで、漁協は定率（或いは定額）で手数料、もしくは売買差益の形で販売収益を得るが、取引のシステムが制度や慣行で固定化されるので、組合員や買受人からは厳しい注文が出されることとなる。組合員からは、震災による売上減少をカバーしようとして販売手数料の引き上げを実施した場合や市場で使う氷代の値上げ、思うような値付け（産地価格）が実現せず『買受人の方に顔が向いている』等、漁協の販売活動に寄せる不満の声がしばしば上がっている。漁獲物販売は、物流技術、販売技術が情報化の影響を受けて目まぐるしく変化し、販売革新の方向で常にフォローしなければならない事業分野である。かつ、消費地末端サイドの買手市場の状況が続いており、漁協の産地側の集荷・販売権を引き剥がして介

入しようと消費地の勢力が狙いを定めている世界である。復旧・復興の過程で様々な支援団体や消費地との付き合いが始まったことを背景に組合員が中心となった生産組合、合同会社、株式会社、社団、任意の団体をふくめ新組織が20件以上は発足している（生産組合が宮城県内に15件以上ある。河北新報、2013.10.3 など）。内容は消費者直販、ネット通販、オーナー制等で、組合員の不満も溜まりやすい部分であることが理解できる。漁協潰しに狙いを定めた新自由主義の識者の議論もここに集中している」（pp.13-14）。

本調査の限りでいえば、岩手を主なフィールドとし、漁協（とくにがんばる養殖業の参加・不参加ケース）や漁業生産組合などを分析対象としているが、生産面では漁協・養殖業者レベルの協業（共同）は限定的であることが明らかになっている。「限定的」というのは、長期にわたって協業しているグループがあることによる。それはがんばる養殖業の期間以降も継続されているということである。また、漁業生産組合であれば、同じく長期で継続されているものの、きわめて少数である。この限りでは、既述のとおり、馬場のこれまでの協業化に関する業績は優れたものであり、大いに摂取されるべきであるが、他方、期待的な側面も小さくない。正確に読み取れば、潜在性はかなりあるといえよう。いずれにせよ、大震災下において、がんばる養殖業による協業ケースが非常に多くみられたとはいえ、依然として事例の積み重ねや、理論面や制度面などの議論を要する余地があろう。

協業化のさらなる議論の余地を見いだすとすれば、近藤・野坂（2015）がインタビュー調査から示唆を得たように、資源管理や環境保全において、相互監視・相互牽制のシステムとしても有効である。この点を本調査の結果と結びつけば、量よりも、質の向上にシフトしている昨今において、資源管理や環境保全はより強い親和性がみられる。だとすれば、協業の可能性はより高まろう。その他にも、協業化は生産面に限らない。加工面にせよ、販売面にせよ、漁協のバックアップの有無にかかわらず、やはり消費者等には、漁師が直接語りかける方が、インパクトが大きいであろう。

漁業者の自由な意思決定を前面にだせば、漁協の存在は全面的に受け入れられないことはあながち間違いではない。しかし、それだけでは漁協の存在意義を全て説明すること、否定することにはならない。やはり漁協の多面的役割（社会経済的役割）が丁寧に理解されなければならない。別言しよう。実際の参入有無はともかく、漁協であっても、加工面、流通面、販売面に精通していることがよいが、漁業全般（組合員の漁協に対する信頼度の大小にも直接間接に関わる）、さらには地域産業全般における漁協のさまざまな利害関係やコストを把握することが何よりも肝要になる。

被災地域では確かに、協業化を「一時的・臨時的な措置」とみなし、既に個人操業に戻しているところが多い。協業化を阻害している要因としては、漁業者の自由度や技術の違い、あるいは再建の目途がついたことがあげられる。このことから、維持可能な協業化には、かなり高いハードルが立ちだかる。この点では、目をみはるような大きな経済的効果を生み出し、PRするのは一つのやり方であろうが、むしろ、広範かつ高度なイメージから入るのではなく、地道な活動の積み重ねが現実的にはより良いであろう。

以上の文脈からは、共販についてもかなり説明することができる。共販は漁協・漁業者の存続のためのツールであり、歴史としての試行錯誤のなかで確立されてきた。民間企業の論理あるいは漁業者の自由度などからアプローチすれば、批判、不満も多くなろう。また、さきほどの先行研究からも読み取れるように、大震災以降、三陸沿岸でも、さまざまな新たな動きがみられ、漁業生産組合はその典型例である。法制度の整備もあって、漁協とは異なる法人（生産面、加工面など）の設立がこれまで以上に可能になっている。確かに、漁協にせよ、共販にせよ、短期間で柔軟に組織やシステムを変えていけるような存在ではない。新たに組織された法人のなかには漁協との利害関係から距離を置くケースが多い。すなわち、もともと漁協批判から出発していることがある。大震災以降の宮城沿岸のケースをみれば、なおさら批判、不満は高まるかもしれない。本研究も漁協の存在を全面的に肯定するものではないものの、まずは大震災の文脈を重視しながら、再建（復興）における利害関係を丁寧に明らかにし、そしてさまざまなコスト（取引費用等）がどのように関わっているかも紐解こうとした。

本調査からみえてきたこととしては、連携や協業（共同）そのもののオープン化であり、今一度、地元であっても、その存在意義を丁寧に発信していくべきではないかということになる。

加工面や販売面などにおける構造変動は、大震災以降という期間を切り取っても、めまぐるしいものがあることはいうまでもない。地域内外の外部主体の活用や異業種連携など、異質なものと組み合わせ、つまり連携、協力（協業）が成長産業へと転換するうえで重要である。また、グローバル化も考慮しなければならない。こうした点については、被災地の漁協や民間企業などは、多かれ少なかれ国庫補助に加えて、公共セクター以外からの助成事業等を利用することを通して、他の主体と連携事業を実施している。そして、平常時からアプローチすると、そうしたことはある意味、震災があったがゆえのことであり、例外的なケースとなりうる。漁協・組合系は民間企業とは違う論理、つまり存在意義（誰のための組織か）や社会経済的役割などを踏まえたうえで、以上のことを射程に入れて平常時に移行していかなければならないであろう。

本研究は、連携の経済性をめぐるアプローチと効果に一石を投じることができたのか。三陸における漁業、水産業には多様性があり、個々に可能性があることは再確認できる。これはローカル化が進もうと、グローバル化が進もうと、共有されるべき側面であろう。他方、重要なのは次の側面である。その多様性（個別性、特異性）が比較すべきではないとか、場合によっては排外主義的になることは、個々、さらに地域の利益にはならない。多様性は自らの存在が薄まるリスクも同時に備えており、生物の進化論を取り上げるまでもなく、他者とコミュニケーションをとり、自らの存在を発信し、時に自らが変化を作り出していき、あるいは変化していかなければ、停滞、縮小する結果となる。もちろん、震災を乗り越え、生き延びている漁協、加工業者などは積極的に評価されるべきであり、ウリ（長所）になる体制なり、スキルなりが備わっている。しかし、維持可能性を重視すれば、それをフレキシブ

ルに変化させていくことも同様に不可欠となろう。そのために非常に重要なツールが連携、協業（共同）である。そして、それらの前提になりうるコミュニケーションである。水産業であれ、我々の日常生活であれ、私たちは厳しくなるほど近視眼的となり、目の前のこと、自分のことだけで精一杯となるなかで、第三者のサポートを得ることに気づかなかったり、連携、協力を避けようとしたりする。実は解へのアクセスは、そうしたこととは逆であり、その逆となる一步を踏み出せるかどうか、中長期的には決定的な違いを生むのではないだろうか。

では、その条件とは何か、小規模であれば無理である、あるいは年齢 60 代、70 代といった年配であれば無理であるなど、いろいろと指摘されるかもしれない。確かに全く不正解とはいえないであろう。従業員が少なければ、従業員 1 人当たりの生産性が高くても、あるいは思考が創造的であっても、大企業に比べると、売上げとして成果がみられても、それほど目立ったものにならないかもしれない。年配になれば、保守的になり、変化を好まない、あるいは後継者がいなければ、前向きな思考、姿勢になりにくいかもしれない。したがって、連携、協業には至らないかもしれない。しかし、本研究における調査から示唆されるように、大震災があってそうしたことが強くあらわれた一方で、大震災がなくとも、従業員数や年齢などに関係なく、連携、協業には実践の有無、大小はあろうが、強い姿勢、意識がみられる。そして、変化のきっかけになっている。連携、協業には大いなる可能性があるとするれば、その検討にあたっては、さまざまなパターンを想定すればよい。このことだけでも非常に意義がある。

連携のスタイルとなれば、協議会方式にとどまるかもしれないが、そこから発展していくかもしれない。場合によっては、岩手沿岸ではみられないと思われる、有限責任事業組合（LLP）を設立することになるかもしれない。漁業者は、いわば「一人親方」であることは自他ともに認めるところであろうが、市場経済に組み込まれている以上、個々でできる範囲では、「食べていけなくなる」事態も発生しうる。彼ら・彼女らは相当の技術や覚悟、プライドを持っていると思われるが、一人では漁業が成立しなくなることも認識する必要がある。漁業あるいは水産業の維持可能性を見据え、さまざまな利害関係やコストを考慮すると、海や川が存在が住民から遠くなっている現代こそ、海洋や河川、さらに水や山（緑）に関する教育が欠かせないことを認識することになる。本調査で分析対象とした加工業者の A や B の姿勢は模範となりえる。担い手育成の点では、今や地域おこし協力隊（総務省所管の制度）を募集し、協力してもらう選択肢もある。この類いの方法はますます広がりを見せている。

担い手という点では、生産部門に限らず、加工部門の人手不足も深刻であるが、「水福連携」の可能性も大いに論点となる。地元の障がい者の単純作業における雇用の可能性にとどまらず、パッケージのデザインや独自の商品開発、さらには販売活動などによる福祉貢献も未知数ではないか。また、外国人実習生の存在が長らく欠かせないなか、国籍を問わずに、ユニバーサルな形で、スキル向上に限らず、語学教育、生活支援、さらに家族支援まで視野

に入れながら、サポートしていく体制づくり、そのためのコスト確保が強く求められる。国や県、経済界などには、彼ら・彼女らが活き活きと働け、自己肯定感を高めることができるような労働・雇用条件の整備が強く求められる。

連携という点から漁業の維持可能な発展を見据えた場合、いわゆる 6 次産業化の議論も欠かせない。ここでも改めて先行研究を振り返ったうえで、その展開可能性を探ってみたい。中原尚知と婁小波による「【座長解題】漁業の六次産業化の効果と経済性—モデレータによる論点提示—」（2018 年）を踏まえた、婁の「漁業の 6 次産業化と連携の経済的諸原理」（同）において田老町漁協が対象になっている。婁は漁業の 6 次産業化における連携の諸形態を設定し、田老町漁協を「形態Ⅱ」、つまり、「流通販売をめぐる垂直的連携」に分類している。ボックス形式で、縦軸を連携事業の内容とし、①流通販売、②製品開発・加工、③小売、④飲食に類型している。そして、横軸を連携先の性格とし、①同業種（水平的）、②異業種（垂直的）に類型している。

田老町については後述することとし、まず、それを含む全体の展開に目を向けてみる。長文になるが、全てが重要であることから引用しておく。「多様な形態が存在し、その経済性の発揮は形態によって左右されうる。従って、連携の経済性を検討するに当たっては、連携形態の抽出が必要となる。そこで、ここでは連携先の性格と連携事業の内容との 2 つの軸によって、表 2 に整理した漁業の 6 次産業化における連携の形態を抽出した。その際、『連携先の性格』は①同じ業界に属する同業種（水平的関係）、②全く事業分野の異なる異業種（垂直的関係）の 2 つに、「連携事業の内容」はビジネスフローによって 4 つに分けている（註 3）。表 2 から漁業の 6 次産業化では 8 つの連携形態を抽出することが可能である。しかし、現実的には『同業種×小売』（例えば、直売店間の連携）、『同業種×飲食』（例えば、魚食レストラン間の連携）の 2 形態の事例はごく希である。従って、本稿では現実の取組形態としては 6 つを抽出する。すなわち、形態Ⅰ：流通販売をめぐる水平的連携、形態Ⅱ：流通販売をめぐる垂直的連携、形態Ⅲ：製品開発・加工をめぐる水平的連携、形態Ⅳ：製品開発・加工をめぐる垂直的連携、形態Ⅴ：小売業者との連携、形態Ⅵ：飲食部門との連携である」（p.346）。

田老町漁協が享受する主な効果として、「漁業側（漁業者・漁協）にとっての効果」は「・原料生産・加工・販売の一元化 ・付加価値向上 ・ブランドの確立 ・安定仕入れ ・安定販売 ・コミュニティビジネスの確立・地域ブランドの確立」があげられる。「連携先（卸・加工・小売業者等）にとっての効果」は「・品質管理が可能 ・ブランドの獲得 ・安全安心な商品の供給 ・探索コストや交渉コストの削減 ・地域貢献・持続可能性への追求」があげられる。最後に、「一般的な期待効果」は「・バリューチェーン構築 ・価値創造 ・取引コストの節約 ・共生・協調・価値創造」があげられる（p.348）。なお、補足すれば、バリューチェーン構築はポジショニング・アプローチ、価値創造は資源・能力アプローチ、取引コストの節約は取引コスト論、共生・協調・価値創造はビジネス・エコシステム論にもとづく。

論文の「まとめ」として次のとおり記述されている。

「第 1 に連携の形態によって発現される効果は一様ではなくそれぞれ違いが表れることがわかった。それゆえ、第 2 に連携を支える経済原理もそれぞれの形態に応じて違いがみられる。つまり、それぞれの連携形態に応じて効果を生み出す経済原理が異なり、どれか 1 つの原理のみで連携の経済性を説明するのは困難である。また、資源依存論によって説明される効果を目指すような連携は現状では確認できなかった。こうした特徴は異なった形態間、あるいは同じ形態間でも、連携の深度や主体間の動機付けなどによって、その機能発揮のメカニズムが変化することを意味する。そして、第 3 にこうした経済性は連携に参加する個別主体に対するものと、連携システム全体に対するもの、と 2 つに大別できる。つまり、連携の経済原理には連携に参加する個別経済主体にとっての個別論理（個別利益の享受）と、結果としての連携というビジネスシステム全体の論理（共同利益の享受）に分けられる。前者としては規模の経済性、範囲の経済性、ポジショニング・アプローチ、資源・能力アプローチ、取引コスト論などが、後者としては制度論、連結の経済性、ビジネス・エコシステム論などが該当する。以上のことからわかるように、連携の効果を生み出しているのは必ずしも 1 つの経済原理だけではない。『連携の経済性』は連携の態様と深度に応じていくつかの経済原理が複合的に絡み合っ、作用し合うことによって生み出されるものであり、連携に参加する経済主体の個別利益とともに、連携システム全体に利益をもたらすものである」。

「連携は参加主体の個別最適の追求から始まり、システム全体の最適の実現にたどり着くような変化しつづけるダイナミズムを内包している。その意味で、漁業の 6 次産業化における連携事業の仕組みは、競争を内包しながら協調を実現しうる動的な組織形態である。ネットワーク組織でもある連携それ自体があたかも 1 つの『有機的運動体』としてのダイナミズムを有しているとも考えられる。その際、お互いを結びつける紐帯には単にそれぞれが享受しうる個別経済的メリットだけではなく、お互いの地域社会や製品に込めた『思い』や社会的責任への共感と地域社会での共生を叶える全体利益への指向なども含まれよう」。

以上の研究成果はおおよそ過不足なく、秀逸である。学術的研究の方法論として類型化により一般化を図ろうとする面は妥当であろうが、むしろ大きく依拠できるポイントとしては、ある類型がリーディングケース（モデルケース）になる、ならないといったことが避けられていることである。本調査からも、そういうことにならないことが示唆されている。本研究が補足できる点をあげると、漁業、水産業の「ダイナミズム」における、さまざまな利害関係とコスト（取引費用など）を、地域性や従業員数、資本金などの違いに注意しながら、広範にわたって清々と浮かび上がらせ、広範にわたって整理したことである。ここから明らかになった多様性はオリジナルといえる。そして、東日本大震災の被災地であることから、被災や再建にかかる重要な要素を加味して深く展開したことである。この点からいえば、「ダイナミズム」がより激しくみられるなかで、漁協や加工業者などが震災前のような状況に戻そうとしているのか、そうでないのかなどにまで迫ることができた。連携、協力のプロセスでは事務局やコーディネーター（個人、組織）などの存在、役割なども明らかになった。

取引費用の点から近接のパートナーを見いだすものの、長期的にはコスト増にもなる側面もみられた。こうした点も非常に重要であるにもかかわらず、先行研究では不十分であったのではないだろうか。

本調査からは、同業種・異業種連携の広がりが大震災以降、質的にも、量的にも大きくなったといえよう。そこでは復興庁をはじめ、国や地方自治体（公共セクター）、非営利・協同セクター、民間セクターの復興支援事業が大きな役割を果たした。採択業者は加工面、流通・販売面のいずれにおいても、自らの能力を伸ばすためのツールを多かれ少なかれ摂取している。事業そのものは一時的であったが、各業者の財産として活かされているはずである。ケースによって、連携業者はライバルでもあるかもしれないが、地域内での連携が少なくなかったことから、地域産業（政策）としての底上げ、維持可能な発展にとって、「地域」という枠で一致団結（地域貢献）していくベクトルが一層求められよう。これにより、さまざまな連携ツールの可能性が広がり、さらにそれをオープン化することにより、地域内外のさまざまな主体からの重層的な参加が期待できる。もはや言い訳のように、あるいは頑固一徹で、「余裕がないから」といって、国・自治体等の補助・助成事業を含め他者との関わりをできるだけ避けるような姿勢は、経営の持続性にとってマイナスにしかならないかもしれない。

最後に、本研究において調査が不十分であった、生産や廃棄の側面について若干言及しておきたい。別言すれば、資源管理の側面になりうる。確かに、三陸沿岸でも魚種によっては、温暖化や乱獲による資源不足が妥当すると推察されるが、それを掲げるほど、直視しなければならない問題が覆い隠されている。複数の漁業者いわく、資源不足の要因としては、次の点もあげられるのではないか。①防潮堤や防波堤、水門の整備といった大型の震災復旧事業による。海流に加えて海中の状況も変わり、汚染され、魚が寄りつかなくなっているという。筆者は防潮堤整備に関する調査も行ったことがあるが、その際にも複数の漁業者から類似のことをお聞きした。②「売れない」ものが海中に投棄されていることである。わかめの茎をはじめ通常、売り物になりにくい部位が次々に投棄されている。それが「うに」やその他の魚種の餌になると言っても、投棄分を処理できるだけの「うに」がいればわからないこともないが、いわゆる生ものであるため、過剰分が腐敗し浮遊して、海を汚すことになる。③②にも関わるが、養殖業の推進の悪影響がかなりみられることである。それにより、「あいなめ」や「しらす」などの産卵場所が汚れることから、産卵できず、他の海域に行ってしまう。結果、資源不足になっている。なお、県の水産振興担当者あるいは水産技術センタースタッフなどが、そうした状況を把握しているのかどうかは定かではない。

本研究の文脈からいえば、漁協の主導的役割であると限定するわけではないが、海洋環境の改善や資源管理の推進には、県民ぐるみでしっかり向き合わなければならない。伝統的に岩手の基幹魚種といわれる鮭の海洋での不漁（定置網）、回帰数・率の低水準が続いている。多くの漁協の会計は鮭の定置網中心（依存）となっており、それに関わって、鮭のふ化放流も主要事業として位置づけられている。複数の漁協スタッフから、そうした会計構造ではリ

スクが大きく、望ましくないと思いながら、他に代替方策がない、あるいはあったとしても上手くいくかわからないという。まさに、このことは経営・会計を巡って、大きな分岐であり、論点となっている。他方、消費者の「しろぎけ」離れ（国産）が進んで久しく（そもそも生ではめったにマーケットに並ばず、新巻鮭にする層も縮小している）、養殖を好むということから、養殖に邁進する漁協が増えている。海洋環境の改善や資源管理の推進も重要であるが、むしろポイントは養殖業の推進であろう。本来、会計の見直しは、収入増か支出減というのが鉄則であり、いずれも努力はなされている。とはいえ、養殖であれば歳入として安定的であり、魅力的に映り、雇用（労働）面でも寄与すると考えられている。支出の縮減というよりも、歳入の増加がより重視されているとしても、それ自体はストレートに批判の対象とはならないだろう。養殖業の推進については稿を改めて論点として取り扱うつもりであるが、構造的な問題にしっかり向き合わず、養殖業にとびついているというのであれば、漁協としての役割が根本から問われるのかもしれない。

6. おわりに

本稿では、被災地とくに岩手沿岸の水産業の実態を、主体間関係に重点を置いて詳細に明らかにした。これに際しては、漁協や加工業者など数多くの主体にインタビュー調査を行ったが、復旧、復興におけるさまざまな利害関係やコスト（取引費用など）に着目して、それらの組織面や政策面、あるいは生産面や加工面などにおける成果や課題などを浮かび上がらせた。

被災地では、国が創設した、がんばる養殖復興支援事業（「がんばる養殖業」）のインパクトが大きく、漁協が事業実施主体となり、生産面における協業（共同）のケースが数多くみられた。その成果は端的に言えば、迅速な復旧の点で決定的な役割を果たしたことである。その他にも多くあげられており、漁協や養殖業者の大半が積極的に評価している。とはいえ、本事業は期間を限っていたこともあり、協業化を「一時的・臨時的な措置」とみなし、個人操業に戻したケースが大半であった。このようなことから、どのような要因が協業化を阻害しているのか、どのような協業であればうまくいくのかを解明する必要があった。また、それは維持可能なものなのかも論点となっていた。

以上のクエスションについては、漁業者が自らの自由度を強く求めており、労働力や技術の違い等もあり、長期にわたっては続けない選択となった。他方、高齢であること、初期投資が捻出できないことといった理由から、継続するケースが少数ながらもみられる。がんばる養殖業の他には、それに参加しなかった漁協のケースや漁業生産組合の設立ケースも含めても、漁業における協業化は必ずしも広がっているとはいえないが、その可能性は大いにある。これは特定の理由やスタイルに多くのケースが当てはまりうるということによる。そして、生産構造の改善がみられている。その背景には魚種による部分が大きい。また、実際の運用になると、とくに事務的な機能を担える人材（漁業との兼務を含む）がいるかどうか、また、加工業者と連携するかどうかといったことが持続性に大きく関わってくる。この点は

加工業者による連携、協力のケースから示唆される側面が小さくない。

生産、加工、流通、販売などさまざまなプロセスにおける加工業者間の連携も高い可能性があることが明らかになった。確かに、漁業、水産業の領域は地域の歴史、文化、社会などに規定される側面を持っており、取引関係システムの点ではリスク分散の試行錯誤などにもとづき形成されており、特異な（独特な）世界が広がる。こうした背景やシステムそのものをネガティブに捉える見方はあろうが、逆に、多様性と言い換えれば、そうした状況は認識できる、許容、共有できるといったことになりうる。そして、高度な、あるいは長期の連携事業はレアケースとなるが、各業者の個性やウリを大事にしながらのスタイルは多種多様の広がりを見せている。こうした多様性は比較すべきか否かにも深く関わる。自社の立ち位置が見えてくるし、目標とするような企業や経営・連携手法などもでてくるかもしれない。他方、自らの個性やウリを貫くことは一つの選択肢であるが、取引先や消費者、利害関係者は必ず存在し、それが多数に及ぶほど、そして複雑になるほど、認識、理解してもらうにはコストを要する。

自らが変化していく能力あるいは自らの存在を発信していく能力が問われる。過去 30 年を振り返ると、確かにグローバル化とローカル化はともに進んだが、前者はあまりにも大きな趨勢である。また、日本経済の停滞、縮小が長期にわたって進んでいる時期でもあり、安価で、簡単に調理できる水産物が消費者に好まれるなかで、漁協にせよ、加工業者にせよ、追従して勝負するかを迫られている。これは選択肢の一つとなろうが、そうでない選択肢とするのであれば、個々の仕事をオープン化して、利害関係者に働きかけないと生き残れない。この場合のツールとして、協業や連携があり、足元の地域としてみれば、地域産業としての底上げが重要になってくる。大震災からの復興においては、連携や協力の推進にとって、公共セクター等の復興支援事業や事務局（事務機能）を担う主体の存在が大きかった。この点は、平常時への移行のなかで重要なポイントになってくる。

こうした協業、連携の状況を、学術的にはさまざまな指標によって類型化し、それぞれの特徴を明らかにしたり、比較したりすることはオーソドックスな分析方法であり、本調査でも多かれ少なかれ試みている。そこからじれかの類型を先進モデルに位置づけるかどうかとも問われるかもしれない。逆に、漁業、水産業においては、多様性こそが重要であり、比較することは、それほど重視すべきでないかもしれない。本調査からは、多様な連携の淵源（源泉）は主に各社の代表のスタンスにあることが明らかになっている。本研究の文脈からいえば、大災害や不漁続きなど非常時（不確実性）であればこそ、協業や連携が求められることになる。こうしたなか、多様なスタイルが何にもとづいているか、どのような成果をあげ、効果を与えているかといったことでさえ、自ら発信していかなければ、取引先や消費者には伝わらない。この点でさえ難しいなか、SNS は今や欠かせないツールになっているのであろう。

こうした整理は筆者のオリジナルとして特段強調するものではないが、婁（2018）は漁業の 6 次産業化アプローチによってそうした点を学術的に説明しようとしており、改めて研

究として積極的に評価されるべきである。とはいえ、例えば、本研究で意識してきたが、基本的な論点として、連携と取引は違うのか、前者は後者を包含しているのかといったことがあげられ、依然として議論の余地は小さくないかもしれない（筆者は本研究の（Ⅰ）で定義している）。筆者が社会科学あるいは政治経済学の側面から、より大きな学術的アプローチをあげるとすれば、主体間関係を主な分析対象にしてきたことから、「生態の政治経済学」と呼べるかもしれない。とはいえ、本調査では歴史的、制度的な側面まで掘り下げたわけではなく、そもそも体系を示しているわけでもなく、その展開にとっては、あまりに不十分であると批判されても反批判できない。このことは学問的なスタンスのとり方としての課題となる。

本研究の課題はいくつかあげられるが、次の三点をあげておきたい。第一に、三陸沿岸の漁業の復興には、漁村・集落の社会経済的基盤の強化が欠かせないことである。これは本研究では展開してこなかったが、漁業の多面的機能（公益的機能）の維持、促進に深く関わる。食料自給力（率）向上による食料安全保障の長期的確保は基本的課題であるが、漁村・集落の再生があつてのこととなる。

第二に、漁協経営に関する踏み込んだ分析である。本調査でも漁協の幹部スタッフから聞いたが、鮭を中心とする定置網漁頼み（鮭のふ化放流事業にも深く関わる）の経営構造が脆弱であるのであれば、どうすれば良いのか。そもそも鮭を巡るおカネの流れはどのようなシステムにもとづくのか。その成果と限界は何であるのか。あるいは、多くの漁協が民間セクター等と連携しながら、鮭養殖業を積極的に展開しており、鮭養殖ブームの様相を呈している。見方によっては、経営の根本的な問題から目をそむけているのかもしれない。

第三に、日本ではコロナ禍を契機に、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進は公共、非営利・協同、民間のいずれのセクターであっても、共通かつ喫緊の課題となっている。それはさまざまな取組みとして解釈されているが、本調査では質問調査に含められておらず、筆者も特段の注意を払っていなかった。漁協にせよ、加工業者にせよ、DXに技術面や組織面、費用面などでどのように対応しているかは、今後調査すべき項目となる。

【謝辞】

岩手沿岸の漁協、水産加工会社などの方々には膨大な設問からなるインタビュー調査にご対応いただき、この場を借りて感謝を申し上げます。ここでは筆者によるインタビューの内容に加えて、岩手日報や河北新報などにおけるインタビュー内容や各組織の公式ホームページなどを参照したが、事実や解釈等についての誤りがあるとするれば、これはもちろんひとえに筆者の責めに帰すべきものであることとお断りしておく。

本稿は、岩手県立大学 2017 年度全学競争研究費・研究課題「被災地沿岸部の水産業における高付加価値化及び企業間連携による協業化の効果と課題」（2017 年 8 月～20 年 3 月）にもとづ

く。

【参考文献】

- 一般財団法人東京水産振興会編（2013）『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成 24 年度事業報告』東京水産振興会
- 一般財団法人東京水産振興会編（2014）『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成 25 年度事業報告』東京水産振興会
- 一般財団法人東京水産振興会編（2015）『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成 26 年度事業報告』東京水産振興会
- 一般社団法人岩手県栽培漁業協会ホームページ（www.it-saibai.or.jp 最終閲覧 2023 年 1 月 31 日）
- 一般社団法人フィッシャーマン・ジャパンホームページ
（<https://fishermanjapan.com/project/> 最終閲覧 2021 年 8 月 30 日）
- 乾政秀（2015）「宮城県におけるカキ養殖業の復興段階と震災後の変化」（一般財団法人東京水産振興会編『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成 26 年度事業報告—』pp.147-167、東京水産振興会）
- 岩手アカモク生産協同組合ホームページ（<https://iakamoku.jp> 最終閲覧 2022 年 5 月 5 日）
- 岩手県編（1984）『岩手県漁業史』岩手県
- 岩手県ホームページ・「いわて農林水産振興協議会の概要」欄
（<https://www.pref.iwate.jp/sangyoukoyou/nourinsuisan/kyougikai/1007469.html> 最終閲覧 2021 年 12 月 10 日）。
- 岩手県ホームページ・「資源管理について」欄
（<https://www.pref.iwate.jp/sangyoukoyou/suisan/suisanbutsu/saibai/1008492.html> 最終閲覧 2016 年 4 月 15 日）
- 岩手県ホームページ・「水福連携」欄
（<https://www.pref.iwate.jp/shinsaifukkou/nariwai/sonota/1028037.html> 最終閲覧 2022 年 4 月 5 日）
- 岩手県商工労働観光部・日本貿易振興機構（ジェトロ）岩手貿易情報センター「2021 岩手の貿易」
（https://www.jetro.go.jp/ext_images/jetro/japan/morioka/data/pdf/data_2021.pdf 最終閲覧 2023 年 1 月 10 日）
- NPO 水産業・漁村活性化推進機構（2011）「がんばる養殖復興支援事業の手引き」、全 44 頁、NPO 水産業・漁村活性化推進機構
- NPO 水産業・漁村活性化推進機構（2022）「令和 2 年度 がんばる養殖復興支援事業フォローアップ調査業務報告書」全 62 頁、NPO 水産業・漁村活性化推進機構

及川冷蔵株式会社ホームページ (oikawaya.co.jp 最終閲覧 2022 年 10 月 31 日)

大浦佳代 (2015)「岩手県・宮城県の被災漁村における交流事業」(一般財団法人東京水産振興会『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成 26 年度事業報告—』 pp.243-254、東京水産振興会)

大船渡市ホームページ (https://www.city.ofunato.iwate.jp 最終閲覧 2022 年 2 月 15 日)

重茂漁業協同組合ホームページ (https://jfomoe.or.jp/index.html 最終閲覧 2021 年 7 月 2 日)

重茂漁協編 (2016)『天恵戒驕の系譜—東日本大震災の記録—』重茂漁協

加瀬和俊 (2008)「釜石市における漁業—経済振興策と家族・地域・漁協—」(『社会科学研究』第 59 巻第 2 号、pp.85-104、東京大学社会科学研究所)

加瀬和俊 (2014)「被災漁協の借入金返済問題」(一般財団法人東京水産振興会編『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成 25 年度事業報告—』 pp.39-48、東京水産振興会)

株式会社磯や海産ホームページ (isoaya-kaisan.com 最終閲覧 2022 年 7 月 1 日)

株式会社水雲ホームページ (https://ozf-unsui.co.jp/company.html 最終閲覧 2021 年 11 月 31 日)

株式会社かわむらホームページ (https://www.kawamura-2114.co.jp 最終閲覧 2021 年 11 月 15 日)

株式会社国洋ホームページ (kokuyo-iwate.jp 最終閲覧 2022 年 11 月 30 日)

株式会社須藤水産ホームページ (https://www.sudou-suisan.co.jp 最終閲覧 2022 年 12 月 10 日)

株式会社ひろの屋ホームページ (hirono-ya.com 最終閲覧 2022 年 12 月 5 日)

釜沢勲 (1959)『岩手漁協八十年の歩み』いさな書房

亀岡鉦平 (2015)「宮城県内の水産加工業の復旧状況と協同組合の貢献」(農林中金総合研究所編『農林金融』第 68 巻第 6 号、pp.2-15、農林中金総合研究所)

亀岡鉦平 (2018)「新規就漁者確保に奏功する岩手県宮古市の取組み」(農林中金総合研究所編『調査と情報』第 68 号、pp.34-35、農林中金総合研究所)

がんばる養殖復興支援事業 調査・研究業務合同協議会 (2018)「平成 29 年度 漁業・養殖業復興支援事業 がんばる養殖復興支援事業の結果等に係る調査・研究業務 報告書」

北三陸エクスペリエンスホームページ (https://ex.kitasanriku.jp 最終閲覧 2022 年 9 月 30 日)

栗田但馬 (2012)「岩手水産業の復旧における主体間関係と諸問題—漁業協同組合を中心に—」(『総合政策』第 14 巻第 1 号、pp.19-53、岩手県立大学総合政策学会)

栗田但馬 (2016)「岩手における漁業協同組合の先進事例」(同『地域・自治体の復興行財政・経済社会の課題—東日本大震災・岩手の軌跡から—』クリエイツかもがわ、pp.109-118)

経済産業省東北経済産業局ホームページ (https://www.tohoku.meti.go.jp 最終閲覧 2022 年 9 月 30 日)

気仙沼鹿折加工協同組合ホームページ (<https://www.shishiori.jp> 最終閲覧 2021 年 12 月 10 日)

公益財団法人北海道栽培漁業振興公社ホームページ (<https://www.saibai.or.jp> 最終閲覧 2021 年 12 月 5 日)

厚生労働省ホームページ (<https://www.mhlw.go.jp/index.html> 最終閲覧 2022 年 12 月 5 日)

近藤信一・野坂美穂 (2015)「被災地沿岸地域における協業化の成立要件」(『岩手県立大学総合政策学会 WORKING PAPERS SERIES』No.103、岩手県立大学総合政策学会)

三陸ブランド検討委員会 (2017)「三陸ブランド検討委員会取りまとめ報告」(経済産業省東北経済産業局ホームページの三陸ブランド検討委員会欄
https://www.tohoku.meti.go.jp/s_hukko_suisan/sanriku_brand.html 最終閲覧 2021 年 7 月 31 日)

小豆嶋漁業株式会社ホームページ (<https://www.shozushima.com> 最終閲覧 2021 年 12 月 5 日)

水産庁ホームページ・浜の活力を取り戻そう欄
(<https://www.jfa.maff.go.jp/j/bousai/hamaplan.html> 最終閲覧 2022 年 5 月 31 日)

水産庁ホームページ・水産白書欄 (<https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/index.html>
最終閲覧 2022 年 11 月 30 日)

全国漁業協同組合連合会 (2018)「田老産コンブ活用のための技術連携 : JF たろう+東和食品株式会社」(『漁協 (くみあい)』No.168 (2018 夏号)、pp.8-10、全国漁業協同組合連合会)

全国漁業協同組合連合会ホームページ (<https://www.zengyoren.or.jp> 最終閲覧 2022 年 8 月 31 日)

田老町漁業協同組合ホームページ (<http://hmasaki-wakame.com/> 最終閲覧 2022 年 1 月 20 日)

東京経済ニュース 2019 年 11 月 1 日公開分 (<https://www.tokyo-keizai.com/archives/48262>
最終閲覧 2021 年 12 月 4 日)

苫小牧市地域水産業再生委員会「浜の活力再生プラン (第 2 期)」
(https://www.jfa.maff.go.jp/j/bousai/hamaplan/hokkaido_area/attach/pdf/211004-39.pdf
最終閲覧 2022 年 4 月 5 日)

ど真ん中・おおつち協同組合ホームページ (https://domannaka.com/haga_co.html 最終閲覧 2021 年 8 月 31 日)

東和食品株式会社ホームページ (<https://www.hanakonbu.jp/index.html> 最終閲覧 2021 年 12 月 25 日)

中原尚知・婁小波 (2018)「【座長解題】漁業の六次産業化の効果と経済性—モデレータによる論点提示—」(『フードシステム研究』Vol.24, No.4、pp.340-343、日本フードシステム学会)

野坂美穂・栗田但馬・近藤信一 (2019)「震災以降の協業化が漁業者—水産加工業者の取引構造

に与える影響」(『生協総研賞・第 15 回助成事業研究論文集』pp.65-75、生協総合研究所)

馬場治 (2015)「震災復興から考える漁業経営組織のあり方」(一般財団法人東京水産振興会編『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成 26 年度事業報告』pp.27-32、東京水産振興会)

広田湾遊漁船組合ホームページ (www.hirotawan-yugyosen.com 最終閲覧 2021 年 11 月 30 日)

洋野町ホームページ・町の海洋教育リーフレット「海はともだち」欄
(<https://www.town.hirono.iwate.jp/doc/2019073100041/> 最終閲覧 2022 年 3 月 25 日)

廣吉勝治 (2015)「調査研究事業『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究』総括—調査研究の一応の区切りとしてのまとめ—」(一般財団法人東京水産振興会編『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成 26 年度事業報告』pp.1-25、東京水産振興会)

福永真弓 (2019)『サケをつくる人びと—水産増殖と資源再生—』東京大学出版会

復興水産加工業販路回復促進センター (<https://www.fukko-hanro.jp> 最終閲覧 2022 年 10 月 31 日)

復興庁ホームページ (<https://www.reconstruction.go.jp/> 最終閲覧 2022 年 6 月 30 日)

北海道伊達市ホームページ・伊達市の水産業の概要欄
(<https://www.city.date.hokkaido.jp/hotnews/detail/00001356.html> 最終閲覧 2022 年 9 月 15 日)

北海道日高振興局ホームページ (<https://www.hidaka.pref.hokkaido.lg.jp> 最終閲覧 2020 年 9 月 20 日)

宮古観光文化交流協会ホームページ (<https://kankou385.jp> 最終閲覧 2022 年 12 月 10 日)

宮古漁業協同組合ホームページ (<http://jfmiyako.or.jp/> 最終閲覧 2021 年 12 月 20 日)

宮古市ホームページ・水産統計宮古の水産欄
(https://www.city.miyako.iwate.jp/index/sosiki/suisan_tokei.html 最終閲覧 2021 年 12 月 20 日)

宮古市ホームページ・宮古市漁業担い手確保対策事業補助金欄
(<https://www.city.miyako.iwate.jp/suisan/sinkishuuryou.html> 最終閲覧 2022 年 4 月 29 日)

森下水産株式会社ホームページ (morry.co.jp/about/ 最終閲覧 2022 年 7 月 31 日)

米山正樹・籠島彰宏・山里直志・三上信雄 (2019)「東北被災 3 県の水産加工業における復興の特徴と課題について」(『水産工学』Vol.56, No.2、pp.95-101、日本水産工学会)

有限会社三陸とれたて市場ホームページ (<https://www.sanrikutoretate.com> 最終閲覧 2021 年 8 月 20 日)

綾里漁業協同組合ホームページ (www.jf-ryouri.or.jp 最終閲覧 2022 年 8 月 31 日)

婁小波 (1991)「漁協共販の展開構造」(『漁業経済論集』No.32、pp.129-145、西日本漁業経済

学会)

婁小波 (1992)「水産物産地流通の展開メカニズムに関する理論的考察—『取引コストの理論』によるアプローチの試み—」(『漁業経済研究』Vol.37,No.1、pp.33-67、漁業経済研究協議会)

婁小波 (2018)「漁業の 6 次産業化と連携の経済的諸原理」(『フードシステム研究』Vol.24,No.4、pp.344-350、日本フードシステム学会)

O.E.Williamson(1975), *Markets and Hierarchies*, Macmillan Publishing Co. (浅沼萬里・岩崎晃 訳) (1980)『市場と企業組織』日本評論社)

R.H.Coase(1988), *The Firm, The Market, and The Law*, The University of Chicago (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳 (1992)『企業・市場・法』東洋経済新報社)