

日本リスクマネジメント学会 第46回全国大会 (2021・9・22)
統一論題「東日本大震災—レジリエンス力とリスクマネジメントの諸問題」

「3・11東日本大震災被災地水産加工業の復興とレジリエンス」(レジュメ)

東北福祉大学名誉教授
江尻 行男

はじめに

- ・ 漁業において採捕された魚や貝及び藻類などの水産物を原材料として主として加工食品（かまぼこ、缶詰、のり、塩蔵、干物、節等々その他）を製造あるいは販売する水産加工業は、漁港や卸売市場に近接して集積し、水産地域に密着し、漁業等とともに裾野産業を形成してその地域ないし都市の基幹産業となっている。また、個々の企業を見ると、中小・零細企業が多く、上場会社はほとんどなく、同族会社が多い。
- ・ 今年の春、10年を迎えた東日本大震災では東北の太平洋沿岸地域は壊滅的な被害を被ったが、まさに水産地域であった。海岸からすぐ近いところにあった加工会社の工場は軒並み地震と津波に全壊または半壊の被害を受けた。また、福島ではこれに加えてさらに原発事故による被害を被った。
- ・ 本報告は、3・11東日本大震災で被災した産業のうち主として水産加工業の復興に関連して、その復興の原動力となったレジリエンスについて検討しようとするものである。
- ・ ところで、ゴーイング・コンサーンである以上、企業経営者は誰もが事業継続を当たり前のように望む。そしてこれこそが企業の最大の目的だとする大手企業経営者も見られる。
- ・ いうまでもなく、災害復興には発災直後の初動期ないし急性期が重要である。その後、行政や民間からの支援、応援、そして平時の市場経済下での展開となるのが一般的であろう。本報告でも概ねこの段階的復興プロセスにおいて、その時々の特筆すべき事柄を記すとともにその場面でのレジリエンスについて若干検討してみよう。

1, 水産加工業の危機要因

(1) 震災前からの脆弱性

- ・ 立地上の問題——海岸に近い立地と集積（加工団地、コリドー型クラスター）
- ・ 人口減少と消費の手詰まり感、地域の過疎化、担い手の減少
- ・ 家内工業的個人企業も存在——後継者問題、経営体力の問題
- ・ リスク感性——リスクに対する直観力はあるが、防災体制は低い

(2) 災害要因

- ・事業者——①生産手段（工場建屋、機械・設備、商品など）尚、漁業者は、船、養殖設備、網など
- ②販路の喪失——商品納入先の棚の喪失、取引先の喪失、顧客の喪失
- ③仕入れ先の一時的喪失（事業者は卸売市場での買受け人でもある）
- ④従業員の喪失——解雇に伴いその後戻らないで人員不足
- ・加工団地を取り巻くインフラの破壊——電気、ガス水道、道路、共同の冷凍・冷蔵施設、卸売市場、漁港、魚など
- ・その他——風評など

2、復興とレジリエンス——その1 急性期——

(1) 発災直後の主な動き

- ・生命を守る行動——リスク感性の観点から、地震から10分後津波を予想して従業員を退避させ、命を守る。（石巻の魚町のS社の例）
因みに、石巻での犠牲者の多くは海岸から約300メートル離れた住宅地の住民が多い。ここまで来ないだろうという甘い判断による。
- ・雇用確保困難リスク対応——従業員を一時的にでも解雇すれば事業再開時に戻るとは限らないリスクを予測して全員（30名）を解雇せず事業再開の1年半まで給料を払い続けた例もある。（S者）
解雇した会社の従業員回帰率は低い（概ね20～30%）。
- ・工場の間借り——中には発災の1か月前に工場を新設したが流失した会社もあるなど、たとえ工場や設備がなくとも一刻も早く製品を製造しないと販路喪失となりうるので他地域の同業他社の空工場を借りるケースも多かった。
- ・苦肉の原料仕入れ——卸売市場が再開されていないので韓国に輸出したホヤを逆輸入して一時凌ぎした例もある。（N社）
- ・生産活動再開のための準備としての清掃——被災工場や事務所などの清掃、瓦礫、倉庫内の腐敗した大量の商品（魚類製品など）の処理。

(2) レジリエンス——企業トップによるレジリエンス

- ・感性——災害リスクへの直観力はリーダーシップ的対応力につながっている。
- ・事業継続意欲(使命感、折れない心、包容力)——トップは2ないし3代目が多い、それ故一層事業継続意識や雇用を守る意識や熱意が事業回復力となっている。
- ・主体性——ボランティア活動に触発され、されるのではなくする側にと意

識。

- ・先見性——混乱期でも事業再開後の経営の姿を意識して行動している。

2

3, 復興とレジリエンス——その2 支援による生産活動期——

(1) インフラの整備——事業活動再開には基本的にインフラの整備が必要条件

- ・地盤沈下、地割れなどによる道路及び側溝、港、堤防、卸売市場——国及び自治体により4～5年
- ・電気、ガス、水道、通信施設など——公的機関——比較的早い
- ・共同の冷凍・冷蔵庫——水産加工業協同組合
- ・その他、例外——福島原子力発電所

(2) 補助金——グループ補助金(中小企業等グループ施設等復旧整備補助金)

2社以上のグループが工場、店舗、機械設備、建て替え、修理などに利用できる補助率最大4分の3で、4分の1はグループ負担、という補助金。2011年から現在も継続されている。その他にも幾多の補助金があるが、この補助金は利用率が高い。(東北地域の交付先は2019年までの累計で9000社以上)業種別で水産、食品工業の割合も高い。

(3) 水産業復興特区——漁協を離れて自分達で独立して良質なカキを生産したいという被災カキ業者(15名)は、民間の企業にも一定地域に漁業権を付与することを認めた宮城県の「水産業復興特区」を活用して水産卸会社とともに合同会社を設立した。復興の所産として一種の復興のシンボルともいえる。

(4) 寄付支援——資金寄付よりも現物寄付が顕著。例えば、

- ・カタール・フレンド基金による女川町への3階建ての冷凍・冷蔵施設(MASKAR)の寄付(20億円)
- ・岡本行夫氏による「希望の烽火プロジェクト」によるフォークリフトなどの水産加工業に必要な運搬具等の寄付
- ・仙台商工会議所による中古機械の寄付
- ・他地域の同業他社からの機械や道具などの寄付
- ・尚、資金寄付としては、大手物流会社のコーズ・リレーテッドマーケティング(CRM)による資金寄付
- ・その他、激励、応援消費

(5) レジリエンス

復旧期の生産活動には自力での回復は困難なので国や自治体、公共機関あるいは民間からの援助ないし支援が必至である。被災企業としてこれらの善意の支援を得ることにより経済的に一定の目途を付けることができるとともに精神的にも再開意欲が一層醸成される。このことは公民特に国などの行政的支援が被災加工業のレジリエンスの源泉ともなった。

4, 復興とレジリエンス——その3 販路の開拓・自立復興期——

3

(1) 販路の開拓・拡大——最も復興が遅れている分野

- ・商品開発——例えば鯖だしラーメン、お茶漬け、鯖缶、マツモ入りのバター、微細藻類ナンノクロプシスの食品活用、かまぼこの缶詰、等々。尚、事業者間の共同開発も活発となってきた。
また、ラインナップの見直し——縮小化の実施
- ・商談会への参加——商談会（仙台商工会議所の伊達の商談会、東北復興水産加工商談会、各県単位の商談会、保険会社、銀行、商社など多数）
- ・直販、E C取引——
- ・マーケットの拡大——海外への進出も

(2) 人材確保

- ・学生インターンシップ（雇用を念頭に）
- ・（一社）フィッシャーマン・ジャパンの水産関連の幼児教育(絵本)

(3) 後継者問題——経営者の若返りが進行——若手経営者コラボの商品開発も

(4) 原料仕入れ——概ね卸売市場からの買い付け。商品によっては海外からの輸入

(5) レジリエンス

被災地といえども市場経済化が進展し、販路の開拓・拡大も困難となり危機となってきたが、これを突破するために新商品開発を推進し、開発力こそ復興のエンジンとして位置づけ、レジリエンス力となりつつある。特に若手経営者の台頭が期待される。

4, 結語——まとめと課題

(1) まとめ

- ・大規模災害復興には公助と共助が大きな役割——それは被災事業者の自立とレジリエンスに貢献
- ・災害時には、トップのリスク感性、使命感、先見性あるいは包容性などがレジリエンスの源泉ないし内容となる。
- ・商品開発力やマーケティング力もレジリエンス力として大きな役割を果たす。

(2) 課題

- ・危機突破や復興にはスピード感のある対応が必要——遅延は2次的リスク
- ・ビジネス・レジリエンス力として商品開発力はどの企業にも重要
- ・SDGs 対応力ももはやレジリエンスとして必要。
- ・一方で災害復興時にはプラス思考とアニマル・スピリッツも必要
- ・コロナ禍や災害の連続性且つ多重性への対応力、レジリエンス力の強化

- ・レジリエンス教育の組織化と普及が必要

以上、「注」や「参考文献」などは省略

4