特集

VUCAを生きる

3

株式会社 石渡商店
代表取締役 石渡 久師さん

先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を意味する「VUCA(ブーカ)」。今私たちが生きる時代は、既存のビジネスモデルが通用しない「VUCA時代」と言われています。
VUCAの度合いが増す近年、どうやって会社を守り、成長へと舵を切れるのか。会員企業の経営の担い手に伺います。

波穏やかな内湾を抱き、藩政時代から「風待ち港」として賑わっていた気仙沼港は、日本一のサメの水揚げ量を誇る。気仙沼魚市場が「東洋一の魚市場」として現在の内ノ脇に移転したのは昭和三十一年。その翌年の昭和三十二年に、石渡商店はふかひれ業者として創業した。

代表取締役 石渡久師さん

初代の石渡正男さんが開発したふかひれ加工の製法「スムキ（素剥）」は、世界共通の業界用語となっている。二代目の石渡正師さんは、新たなレトルト技術の開発で、料理店向けの高級食材であったふかひれを、一般消費者へと普及させた。時代のニーズを捉えた商品を作り続け、その確かな品質で、顧客からの信用は厚い。

現在の社長で三代目の石渡久師さんは、22歳の時に工場に入り、ふかひれを扱うための知識や食品加工技術を学んだ。それまで、学生時代から本格的にスポーツに打ち込んでいた久師さん。新潟のスポーツ専門学校に進んだ際に郷里を離れたことで、気仙沼の持つ豊かな資源の魅力を再発見できたと言う。

「ふかひれが唯一無二だということは小さい頃から分かっていました。だからとことん学んで自分の形が表現できるようになれば楽しいだろうなと思いました」

ふかひれは仕入や販売において、通常の食品とは扱いが異なる。その加工には様々な食品加工技術を使うため、覚えるのに十年以上が掛かる。32歳までにはある程度のプロフェッショナルになっていた い、と考えた久師さん。

「スポーツしかやっていないので、武器になるのは根性くらいでした」と笑う。

「一時、リーマンショックの影響を受けて大変な時期もありました。その時からテレビショッピングや、海外での営業活動を本格的に始めました。立ち直りは早く、その後は結構いい調子で来ていたところでの、東日本大震災でした」

やるからには、気仙沼で一番に工場を再建しよう

社屋と工場が被災。当時社長だった正師さんが落ち込む姿を見て、久師さんは弟さんと事業を継ぐか話し合った。

「父は再建に前向きではありませんでした。自分に置き換えて考えれば、この状況で、じゃあお前ら頑張れとは言えないでしょう。だから弟と再建を決めて、父に話しました」

ふたりがそう言うなら、と正師さんは了承した。震災から一週間後のことだった。

三代目の自分は何ができるのか。久師さんは考えた。

漁獲量は減少し、日本の水産業は右肩下がり。仮に震災がなくとも状況はマイナスへ向かっている。

「それなら『震災から立ち直った三代目』となれば、後にダメになったとしても、名前は刻めると思いました」

そのためには、まずは工場を建てなければ、と決断する。

「工場がなければ船が来ないし、船が来なければ工場を建ててもの原料がない。それならうちが気仙沼で一番に建てようと思いました」

二〇一二年十月。気仙沼で一番早くに今の場所に工場を建て、社長となった久師さん。もちろん初めからうまくいく確信があったわけではない。二十代の八年間は工場での製造業務がメインだった久師さんにとって、お金の借り方、事業計画の作り方、会社全体の旗振りといった社長の仕事は、すべてが手探りだった。当然、焦りもあったという。

「高速道路で東京に向かうとき、下り車線の車とすれ違うたびに、早くしなきゃ、と思うんです。東京方面から宮城方面にどんどん車が来る。その分追い着かれている気分になるんです」

震災後は『できない自分』を助けてくれる人達とのつながりで成長させてもらった、と久師さんは言う。

「私がやっていたスポーツは短距離走とボーダークロス。何をしてもいいから1位になれ、というスポーツです。自分でどうにかして一番になるものしかやっていなかったので、そういう気質もあるんでしょう。震災の時も負けないようにと思って。誰に勝つというわけじゃないですが、周りでいいニュースを見ると、うちも負けてらんない、と」

元来の負けず嫌いの性格に加え、スポーツで培った強い精神力が、久師さんの推進力の源だった。再び走り出した会社を、『体育会系』で牽引した。

トップダウンから自走できるチームへ

「ただそれには限界がありました。今度は自分が監督になって、プレーヤーを育てなきゃいけない。売上を伸ばすのは、自分ひとりじゃ無理ですから」

その時会社の中は、父の正師さんの代に入ったベテラン従業員達と、久師さんが雇った新しい従業員達との混合チーム。知識やスキルの引継ぎをどうするか、世代のギャップをどう埋めていくかが課題となっていた。

そこで久師さんは、作成した中長期目標の中に、こんな一項目を加える。

「昔の知識を最大限に生かして、新しいものをミックスして、さらに会社を大きくしていきましょうというものです」

ベテラン従業員から情報を収集し、新しい人たちが持つ視点や意見を取り入れる、という取り組みを実行。新商品も開発した。それは広く着実に、従業員達のモチベーションに好影響を与えた。

「みんな『会社の役に立ちたい』という思いを持っています。それを活かせる方法や場所を作りました。それで新しい人たちは納得するし、長い人たちも自分の力を発揮できるようになりました」

5Sやハサップなどを勉強し、少しずつ会社のルール作りを進めた久師さん。外部から第三者の有識者を招くなどして、常に客観性を持つことも忘れなかった。

「自分の考えが全て正義だと思わないことが大事」と久師さんは言う。それは会社自身が成長すべきタイミングを告げていた。

初代、二代目の時代は、トップダウンで会社を大きくしてきた。しかし時代が変われば、経営の最適解も変わる。

「トップダウンもいいと思います。でもそれだと、社長の限界が会社の限界になってしまう。会社の伸びしろが全部自分に掛かってくるんです」

個々が成長するために、ルールの中で、それぞれが自由に動ける組織。それが今のチームの方針となった。

サメを極めて食文化を創造する使命

「私たちは『サメを極める』ということを目標にしています。例えば、サメの皮は今まで医薬品会社などに原料として販売していましたが、自社でサプリメントにすれば付加価値が上がります。サメ肉については、高たんぱく、低カロリー、低脂質。でも人間が食べて美味しいものではないので、長い時間を掛けて研究を重ね、犬用のペットフードに転用することにしました」

自社のペットフード工場がつい最近竣工したという。そこで安心して愛犬に与えることのできる高品質なペットフードを製造する。

「サメの付加価値を最大限にしてゆくことが、私たちの目標です」

隣にはドッグランも併設し、犬も外から工場内を見学できるなど、ユニークな作りになっている。

「『犬と叶えたいこと』のトップ3が、犬と旅行する、犬と美味しいものを食べる、犬と海に行く、なんだそうです。それが気仙沼には全部ある。犬連れの観光客がどんどん増えてくれたら、と思います」

自社だけでなく、気仙沼という地域全体が活性化することを常に念頭に置く久師さん。これまでも、新しい技術や事業を生み出し、地域の産業を支えてきた。それには、金銭面でも、費やす時間にも、大変な苦労があるのではないか。その質問に、久師さんは笑った。

「一番最初は儲からないですよ。でも先代からずっと同じことをやってるんです。最初にやって、マネをされて。でもそれが楽しい。仕事の目的がそれになってはダメですが、これはきっと、DNAですね」

人口減少や、気候変動による漁獲への影響など、不安要素はたくさんある。

「問題がある方が勝機があるということだと思います。今やっている商売に対して、できてないことがあるからマイナスになる。だからマイナスの部分で自分たちが力を発揮できる領域をどんどん探していく、ということが、これから増えて行くのだと思います」

正男さんから正師さん、そして久師さんへと受け継がれた開拓精神のDNA。それはまるで、不確かな時代を進む羅針盤のようだ。