

## 地域の活力を取り戻すために

株式会社カネニ 代表取締役社長 寺川雄大

当社は兵庫県の日本海側に位置し、水産を基盤産業にしている香美町の柴山港にて水産加工業を営んでいます。私自身は、株式会社ニッスイの商品開発部門で働いたあと、2002年4月に家業である(株)カネニに入社しました。「どんどん衰退していく地元を何とかしなければならない」という思いを原動力に、現在まで頑張って参りました。

長年、当地の水産加工業者は、地元の港で水揚げされた魚介類を加工し、都市圏の消費地中央市場、量販店を主な売り先としてきました。しかし、浜の魚価が年々上がっているにも関わらず、消費地の販売価格は据え置きのまま。その影響もあって地元水産加工業者は次々と廃業していきました。この動きに連動するように、地元のスーパー やガソリンスタンド、銀行支店も次々と閉店。まさに日本経済の「失われた30年」の静かな波に、この地域も飲み込まれ沈んでいったのだと捉えています。そんな中、地元で水揚げされた魚介類を買付けて原料のままで他地域の大手水産加工会社に渡して買付手数料を得るというビジネスモデルが地元水産加工業者の主流業務になってきています。結果として付加価値を地元に残すことができず、地域衰退の加速度は増すばかりです。時代の流れで仕方がないことかもしれませんが、茹でガエル状態のように徐々に地域力が削がれていっているように見えます。

ここから抜け出すためには、①中央市場や量販店への依存から脱却すること、②付加価値を地元に残せる売り先を見つけることが必要です。進むべき方向は明らかですが、それらを実際に現場で実現することは容易ではあ

りません。中央市場や量販店との取引量を減らすことは、自社の売上の大部分を失うことに等しく、大きなダメージが伴います。現状から抜け出すためには、このダメージを見込んだ適切な長期事業計画を策定すること、事前に金融機関の合意を得ておくことが最低限必要になってきます。

当社の場合、まずは中央市場売上比率を10%前後に設定し、中央市場への依存を低下させました。次に2008年9月に新工場を建設し、卸売りに対する加工製造部門を強化しました。更に2019年10月には従来の直売店を移転し売り場面積を3倍にしてフラッグシップ機能強化、リテール強化、ブランディング強化を図りました。2021年9月には販売子会社を設立し、卸売先の拡大に繋げました。

入社後20年間に取り組んできた施策の方向性は間違っていなかったと思っています。次のステップはこれまでの取組みを一層拡大すること、現時点において、その解は「地域商社」だと考えています。ではどのように地域商社をつくれば良いのか、構成メンバーや実行部隊、組織形態はどうすれば良いのか、すべてが暗中模索の状態です。進もうとしても心が折れうことばかり起こってきます。しかし、一番大事なことは信じた思いを維持し続けること。「自分のやろうとしていることは何の為に行うのか」「私欲を入れていないか」「どれだけの人を幸せにすることができるのか」等を常に自問し続けています。日本全国で同じように衰退している地方地域の、ひとつの復活モデルになることを目標にして邁進して行きます。

(てらかわ ゆうだい)