

内容紹介

福島県浪江町のショッピングモール、サンプラザは福島第一原発からわずか9キロ。1927年創業の総合小売業「マツバヤ」はそこの主力店だった。原発爆発後の放射能汚染は深刻で、住民も顧客も、町から避難して戻れない。約200人の従業員も全国に散り、店の再開は絶望視されたが、4代目社長はネット通販、幹部らは仮設住宅で暮らす顧客への移動販売や仮設店舗での営業を提案。社員の一部も戻ってきた……。商圈を原発事故に奪われた老舗の復活までの厳しい現実を追う。

初出

朝日新聞 二〇一三年十一月十六日～十二月八日

目 次

- [第1章 なくなった商圈](#)
- [第2章 従業員から電話次々](#)
- [第3章 親身な役所に驚き](#)
- [第4章 店、再開できぬなら](#)
- [第5章 4代目社長の意地](#)
- [第6章 原発とともに成長](#)
- [第7章 「ネット通販どうか」](#)
- [第8章 試されてる？何を？](#)
- [第9章 お客様の元へ行こう](#)
- [第10章 「退職金」に社員動揺](#)
- [第11章 俺たち、どうすれば](#)
- [第12章 願うはお客様への道](#)
- [第13章 切れた糸がつながる](#)
- [第14章 おい、やるぞ](#)
- [第15章 仕事を救いにしたい](#)
- [第16章 社長の心が動いた](#)
- [第17章 この広さならやれる](#)
- [第18章 「親父の小言」がある](#)
- [第19章 浪江同士、手を握る](#)
- [第20章 4分の1が再開？](#)
- [第21章 商工会にできること](#)
- [第22章 実績表をみて驚いた](#)
- [第23章 明日へ打って出る](#)

第1章 なくなった商圈

2011年3月12日朝、福島第一原発で事故が発生し、半径10キロ圏内の住民に避難指示が出た。午後に入ると1号機が爆発。夕方には20キロに拡大され、町から人が消えた。

浪江町には大きなショッピングセンターがある。「サンプラザ」。地域でもっともにぎわう店だった。

しかし、北は南相馬市南部から南は楢葉町におよぶ避難指示の円の中に、その商圈がすっぽり入ってしまった。顧客がいなくなり、経営者も従業員も避難した。

13年10月18日、そのサンプラザに向けて1台の車が走っていた。運転していたのは中里範一（なかざとのりかつ）（56）。サンプラザに、食料品をのぞいて衣料品や雑貨など最大の店舗を出す「マツバヤ」の総務部長。この日は点検のためだった。

店は浪江町の中心部にある。第一原発から9キロほど。4月の区域再編で避難指示解除準備区域になった。通行証があれば日中は立ち入りができるが、だれもいなかった。

中里は店の正面に車をとめた。雑草が腰の高さまで伸びている。鍵をあけて店に入る。陳列棚は倒れたまま。商品が床に散乱している。

特設コーナーには学生服が飾ってある。「祝 ご入学おめでとう」のボードが天井からぶら下がっている。五月人形も並んでいる。

あの日から時間がとまってるんです、と中里はいった。

「でも問題は、店そのものより、商圈でした。商圈を私たちは失ってしまったのです」

小売業は、長い年月をかけてつちかってきた客との関係で成り立つ。思いっきり地域に根ざした商売なのだ。製造業なら、生産拠点をよそに移して事業を再開できる。小売業はそうはいかない。

しかし、店は終わらなかった。

サンプラザはいま、浪江町から西に38キロ離れた田村市船引町にある。12年3月、マツバヤが食品スーパーの2階を借りて再開した。

元の店の顧客層の多くは「中通り」を中心に各地の仮設住宅などで暮らす。その仮設住宅まで、送迎の買い物バスを運行する。仮設住宅に出張って、定期的にテント市も開いている。

失われたかに見えた顧客との絆をたぐりよせながら、店は復活への道を歩んでいる。

第2章 従業員から電話次々

浪江町の「サンブラザ」に店を出していた「マツバヤ」の総務部長、中里範一（５６）は２０１１年の３月中旬、さいたま市の「さいたまスーパーアリーナ」に避難した。

中里は、浪江町の隣の双葉町の住民だ。

双葉町は原発立地の町。原発の爆発でまき散らされた放射能を逃れ、町長だった井戸川克隆（いどがわかつたか）（６７）は役場ごと福島県を飛び出した。約１２００人の町民がいつしよだった。中里と５人の家族もそれに合流した。

それが３月１９日の話だ。アリーナでは廊下に毛布を敷いて寝る。プライバシーなんてない。それでもやっと放射能の心配をしなくて眠れる安心があった。

しかし、携帯電話がひんばんに鳴った。従業員からだった。

「手持ちの金がなくなりました。会社でなんとかありませんか」

「会社はどうなるんですか」

「働けない間、失業手当のようなものは出ないんでしょうか」

従業員は全国にちらばって避難していた。全員、すぐに戻るだろうと着の身着のままだ。まとまった現金など持っていない。キャッシュカードを置いて逃げた者も多い。

避難所を何度も移動するドタバタの時期が過ぎると、将来への不安が頭をもたげてくる。ちょうど３月下旬がそんなころだった。

中里も同じだ。従業員の不安はよく分かった。

給与や雇用保険は、人事と労務を担当する総務部長の仕事だ。約２００人の従業員からすると、研修や健康管理を通じてつきあいがあり、声もかけやすい。中里も社員全員の顔を知っているし、家族構成まで頭に入っている。

だから従業員は自分に電話をかけてくる。それも承知していた。

しかし、どうすれば社員の不安を解消できるのか。

アリーナには、臨時の町役場があった。役場には子どもの時分から知っている職員が何人もいる。だいたいが課長職だ。

その一人に悩みを打ち明けてみた。すると、耳寄りな情報を教えてくれた。

「実はきょう、埼玉労働局の職員が役場に来て、困っていることがあれば、なんでも相談に乗りたいといって帰った。労働局に相談してみたらどうだ」

埼玉労働局は厚生労働省の出先機関だ。よし、行ってみよう。早速、中里は電話をかけた。

第3章 親身な役所に驚き

浪江町に店があった「マツバヤ」の総務部長、中里範一（56）は、わらにもすがる思いで、さいたま市の埼玉労働局を訪ねた。2011年3月21日のことだ。

避難していたさいたまスーパーアリーナの目と鼻の先にある高層ビルのなかにあった。エレベーターを降りた中里を迎えたのは、職業安定部長の小野寺徳子（おのでらのりこ）（47）と職業安定課長の齋藤明男（さいとうあきお）（59）だった。

小野寺の部長室に通され、ソファをすすめられて驚いた。

事前に電話は入れていた。しかし、窓口の職員とカウンター越しに話すんだろう、役所とはそうしたものだと思っていたからだ。

座るなり、小野寺に「ありがとうございます」といわれてまたびつくりした。相談に来て、どうして感謝されるんだ。

小野寺はいった。

「避難された方のうち、中里さんが最初に相談に来てくださったのです。私どもはみなさんの力になればと思っています。生声を聞かせていただきたい」

中里は、社員の窮状を話し、こう訴えた。

「着の身着のまま避難した従業員が心配です。何か手だてはありませんでしょうか」

メモを取りながら、小野寺は感動していたという。いま厚生労働省に戻り、能力開発課企画官をしている小野寺は振り返る。

「中里さん自身、避難して自分の生活もままならない。それなのに従業員のことを心配している。中里さんを見て、困っているのは労働者だけでなく、雇用者の側もなんだと思いました。新鮮な驚きでした」

翌日、小野寺の方から中里の携帯に電話を入れた。失業していなくても、災害などの際には失業手当が受給できる特例措置があることを直接伝えたかったからだ。

「ありがとうございます」。目の前に小野寺がいるわけでもないのに、中里は携帯電話を握って頭を下げた。

「うれしかったですねえ。早速、従業員には手続きを進めるように連絡しました。お陰さまでひと息つきました」

そんなとき、中里の携帯が鳴った。また従業員からだ。

会社の幹部が、テレビのインタビューで「会社はもう駄目だ」と話し、それを見た従業員の間に動揺が広がっている。

そんな内容だった。

第4章 店、再開できぬなら

テレビのインタビューで「会社はもう駄目だ」と発言した幹部社員がいる——。2011年3月末、浪江町の「マツバヤ」総務部長、中里範一（56）は、従業員からの電話で知らされた。

「幹部社員」は婦人服売り場担当の課長、渡来隆（わたらいたかし）（52）だという。中里は驚いた。

渡来は東京・品川の出身。それが浪江町のマツバヤの社員になったのには事情がある。渡来が入社した当時、妻の父親はマツバヤの専務をしていたのだ。

その義父はいまの社長の叔父にあたる。渡来が社長一族に連なる幹部であることは従業員も知っている。渡来が口にしたことは社長の考えである可能性が強い。だから動揺して電話をかけてきたのだ。

中里は、すぐに渡来に電話した。

「テレビに出たらしいね。見た社員から電話があつたよ」

渡来は認めた。

「ええ、カメラの前でそういいました。実際、会社は難しいんじゃないですか。福島で仕事をするのは現実的じゃない。こっちで仕事を探すしかないと思っています」

こっち、とは東京のことだった。震災当日、千葉県の幕張メッセであつた展示会に出張中だった。渡来はそのまま品川の実家にとどまり、南相馬市原町区の自宅にいる妻と2人の子どもを呼び寄せていた。

そうか、個人の考えか。社長の意向を代弁したということではないんだ。中里はほっとした。

「そうか。一度、会って話そうか」

中里はそういつて電話を切った。問い詰めたりはしなかった。

店があつた「サンブラザ」は福島第一原発から9キロほどしかない。双葉郡の住民はほとんどが避難した。商圈は消え、従業員もちりぢりだ。

放射能の心配は深刻だ。渡来の下の子がまだ小学生だということも中里は知っていた。君の判断は間違っている、とだれが言えるだろう。

前後して中里は、退職の電話を数人から受けた。20代や30代が多かった。中里自身、店の再開は無理だろうとぼんやりと考えていたときの渡来発言だった。

中里はマツバヤに29年間勤めた。ショッピングセンターのサンブラザが好きだった。

その店が再開できないなら、会社に残る意味はない。従業員たちはそう考えはじめていた。

第5章 4代目社長の意地

中里範一（56）が総務部長をつとめる浪江町の「マツバヤ」。社長の松原茂（まつばらしげる）（53）は2011年3月下旬、新潟県長岡市に避難していた。

自宅は店があるショッピングセンター「サンプラザ」の近くだった。震災翌日の3月12日朝、避難指示を受け、家族と福島市に逃れた。

「2、3日もすれば町に帰れる、と思っていました」

すぐ帰って店を再開するつもりだった。

ところが福島第一原発の暴走はとまらない。相次いで爆発が起きた。山形県の天童市など避難先を転々とし、長岡の避難所に入ったが、事故は一向に収束する気配はない。

松原は考えこんだ。

サンプラザは第一原発から9キロ。ちょっとやそつとじゃ戻れない。もしかすると数年かかる。従業員も避難した。自分と同じように県外に逃れた者もいる。

お客様もちりぢりになってしまった。店は大事な商圈を失ってしまったのだ。

会社を存続させる道はあるのか。あるとしたらどんな道だろう。

同じ立場の経営者はどう考えているのか知りたかった。

松原は、浪江町の知り合いの製材業や不動産業を営む経営者たちに電話をかけた。みんな避難先の仮住まいだった。

「今後どうするつもりですか」

経営者たちはいった。

「あらゆる事業を凍結せざるをえない」

「従業員は、いったん解雇するつもりだ」――

重い気持ちで電話を切った。そうだろうな、と思った。賠償だって出るのかどうか分からない。出るにしても、それがいつ手に入るか見当もつかない。

しかし、松原は、約200人いる従業員の解雇はできるだけ避けたかった。会社をたたむなんて論外だと思っていた。

「あの時点では事故が東京電力の過失による人災か、避けようのない災害だったのかは分かりませんでした。でも、いずれにしても従業員には何の非もない。仕事まで取り上げることはできないと思いました」

それに、と松原はいった。

「悔しいじゃないですか。私の代で会社をたたむなんて」

会社は創業84年になる。曾祖父が始め、浪江の町でずっと続いてきた。4番手でバトンを受けた者の意地だった。

第6章 原発とともに成長

松原茂（53）が経営する「マツバヤ」は1927（昭和2）年、曾祖父が祖父とともに開いた店だ。曾祖父はもと徳島県出身。サラリーマンとして常磐炭鉱の付属病院事務長を務めていた。退職後、浪江町に小さな日用雑貨の店を出したのが始まりだ。

戦後、松原の父である靖（やすし）（81）が3代目として加わり、卸業にも手を広げた。靖はまだめずらしかったオート三輪車を運転して浪江町近在を営業に回った。

やがて高度経済成長の上げ潮に乗って事業を拡大させる。東京オリンピックがあった64年には株式会社とし、靖が社長に就任した。

「父は機を見るに敏でした」と松原はいう。70年代に入ると、靖は足しげく、アメリカの商業視察に出かけた。帰ってぶち上げたのが、郊外型大型店舗の開設だった。モータリゼーションの到来を見すえたショッピングセンター構想である。

松原が大学生で東京にいた79年6月、約3万3千平方メートルの敷地に「サンプラザ」をオープンする。田んぼだった土地に、650台分の広い駐車場も確保した。

当時、浪江町の人口は2万3千人だった。そんな小さな町に、駐車場付きでこれだけ大きな店。その決断がどうしてできたのだろう。

「原発の恩恵があったのは間違いありません」

サンプラザから9キロほど離れた福島第一原発の1号機は、71年に運転を開始している。

浪江町を含む浜通り地区は、冬場の出稼ぎが当たり前だった。原発はそれを大きく変えた。東京電力の下請け、孫請け会社ができた。

雇用が生まれて所得水準があがった。出稼ぎに行かなくてもすむようになった。人々は、地元で年間を通じて生活できるようになった。そんな人たちが、サンプラザの顧客になってくれた。

バブル崩壊の低迷期もあったが、マツバヤの経営は順調だった。松原が社長になった2010年には、年間の総売り上げは36億円に達していた。

順風満帆のマツバヤを、原発事故が襲った。顧客がいなくなってしまった。

商圈を失った会社をどうやって復活させるのか。震災の1カ月後、松原はひらめいた。

そうだ、ネット通販はどうだろうか。

第7章 「ネット通販どうか」

震災1カ月後の2011年4月、浪江町の「マツバヤ」総務部長、中里範一（56）に、新潟・長岡市に避難している社長の松原茂（53）から電話があった。

「店の再開は無理だ。お客様がいなくなって商圈は消滅した。従業員も散り散りだ。今後はネット通販事業にかじを切ったらどうかと思っている」

話を聞きながら中里は思った。社長は震災前からネット通販の導入に熱心だった。確かにこれから伸びる分野なのかも知れない。

しかし、大勢の雇用は期待できそうにないし、ネットに不慣れな従業員の方が多い。このままでいいのか、不安だった。

そのころ、原発事故で散り散りに避難した従業員たちの消息が分かってきた。

「マツバヤ」は、ネット上に「安否確認掲示板」を開設していた。パソコンが得意な従業員が、震災直後に立ち上げてくれた。携帯電話からアクセスできた。

掲示板の存在を知った従業員が次々と書き込んできた。約200人の従業員の大半の避難先がわかった。静岡県から北海道にまで散らばっていた。売り場責任者が部下全員の情報をとりまとめて送ってきたケースもあった。

「店舗や会社は今後、どうなるのか」。多くの従業員の書き込みに、そうあった。

企画販売促進課長の佐藤幹男（さとうみきお）（54）も、このまま会社が消滅してしまうのではないかと不安だった。会社の幹部がどう考えているのかが伝わってこない。社員が話を聞ける場をつくってもらおう、と考えた。

佐藤は4月25日、「社員集会の開催について」という文章を掲示板に投稿し、参加を呼びかけた。

突然の避難指示で別れのあいさつもしないまま、散り散りになった従業員から、続々と書き込みがあった。

「再会が楽しみです」

「ぜひ参加させて頂きたい！」

「みんなの顔が見たい」……。

話を受けた社長の松原も前向きだった。社員集会は「5月7日、猪苗代湖のホテルで」と決まった。

しかし、総務部長の中里には気がかりがあった。

今度の社員集会で、社長が「ネット通販への方向転換」を打ち出したら、みんなはショックを受けるんじゃないだろうか。気が重かった。

第8章 試されてる？何を？

2011年5月6日。明日は猪苗代湖のホテルで、浪江町の「マツバヤ」社員集会がある。その準備をしながら、総務部長、中里範一（56）は、なんとなくもやもやした感を吹っ切れなかった。

社長の松原茂（53）が考えているネット通販の構想に、いま一つしっくり来ないのだ。

松原は、こういった。

原発事故の影響は収まっていない。早くても2、3年は戻れないだろう。かといって新たな店舗を構えるには時間もかかるし、それなりの投資も必要になる。

お客様が消えて浪江町の店は商圈を失ってしまった。どこに店を出しても既存の店と競合になる。それなら、いつそ地域が関係ないネットに打って出よう。

たしかにネットでは当面、雇用の全面回復はむずかしいだろう。しかしできることから事業を再開するしかない。少しずつ手を広げればいい。まずは動くことが大事だ。その手始めがネット通販事業だと考えてほしい――。

松原は4月中、つきあいのある経営コンサルタントの意見も聞いたという。なんとしても会社を存続させたい。社長として悩みながら描いた会社存続への道筋だった。

いうことは分かる。それでも中里はどうも乗り気になれない。ネット通販では、大勢の雇用が期待できそうにないというのが一つだ。だがそれだけではない。

商圈が消えたのは間違いない。しかし顧客の住民は散らばっただけじゃないか。仮設住宅や借り上げ住宅でいまでも暮らしているのだ。長年かかって自分たちがお客様と築いてきた関係はどうなるのか……。

「ただあの時は、自分は経営者じゃないんだからどうでもいい、という気持ちもあったんです」

目を覚まさせてくれたのは、同僚のひとことだった。

5月6日夕、中里、企画販売促進課長の佐藤幹男（54）、婦人服課長の渡来隆（52）の3人が猪苗代湖のファミレスに集まり、明日の社員集会の司会進行を打ち合わせていた。

中里は「明日、社長から話が出るかも知れないから」と、ネット通販の話をした。黙って聞いていた佐藤が口を開いた。

「中里さん。われわれは試されてるんじゃないですか」

試されてる？ 何を？

佐藤は話し出した。

第9章 お客様の元へ行こう

「われわれは試されているんじゃないか」

2011年5月。そういいだした「マツバヤ」企画販売促進課長の佐藤幹男（54）の考えはこうだった。

「自分たちが二十数年やってきたことを考えてみてください。先代の社長は、店はお客様のためにあるとつねづね
いつていた。従業員もそう思って仕事をしてきた。それで実績も上げてきました」

確かにそうだった。10年1月まで46年間、社長をつづけた先代の松原靖（81）が朝礼のたびに口にした言葉
だった。「いつも笑顔で」「お客様は名前で話しかけろ」も、そうだ。

総務部長の中里範一（56）は、話がどこに向かうか分かる気がした。

「震災で不自由な生活をされている今こそ、その教えの真価が問われている気がしませんか」

「お客様が避難しているなら、私たちの方からうかがうのが本当じゃないですか」

「お客様の役に立つ、と私たちはつねづねいつてきた。それを実現するチャンスじゃないですか」

中里自身、そういう趣旨のことを部下にいつている。ギフト用品の責任者をしていたころのことだ。

お客様から「こんな商品ある？」つて聞かれて、ありません、なんて答えたらだめだ。「ある？」つていうのは、
あるか無いかを尋ねてるんじゃない。その商品をほしいつていうことだ。商品を取り寄せるなり、同種の商品を探す
なり、そこからの仕事だ――。

マツバヤが中核になっていた福島県浪江町のショッピングセンター「サンブラザ」は、とことん地域密着の店だつ
た。

中里は、忘れていたことを思い出した気がした。

「それまでは、なげやりな気持ちもあつたんです。浪江町の店には戻れず、商圈も失った。なにをやつても、再建
なんてできこないんじゃないかつて」

だが佐藤の言葉が目覚めさせてくれた。自分の存在意義に気づかせてくれた。

翌日には社員集会在が控えていた。

社長は、ネット通販事業への転換を言い出すだろう。各地の避難先から集まつてきた従業員たちはショックを受け
るだろう。中里にはその様子が見える気がした。

でも、どんな展開になろうとあきらめない。同僚も同じ思いだ。お客様のもとへ行こう。

第10章 「退職金」に社員動揺

2011年5月7日午前11時から、猪苗代湖畔のホテルで、浪江町の「マツバヤ」の社員集会が開かれた。

総務部長の中里範一（56）が受け付けのために1時間前に行くと、フロント前のロビーにはすでに15人ほどがきていた。避難先から駆けつけてきた従業員たちだった。静岡県や群馬県からの人もいた。

定刻までに、約200人の従業員のうち91人が集まった。

ほぼ2カ月ぶりの職場の仲間との再会だった。

「いま、どこにいるの?」「ご家族は元気?」。互いの無事を喜び、近況をたずね合う。両手で握手したり、抱き合ったりする人もいた。

まるで久しぶりの同窓会みたいだ、と中里は思った。みんな、慣れない土地で避難生活を送っている。知った顔に囲まれて、文句なしにうれしい。それは、埼玉県に避難している中里も同じだった。

集会が始まった。社長の松原茂（５３）がマイクを握る。社員へのねぎらいの言葉を口にしたあと、話はいきなり核心に入った。

「われわれが今までやっていたマツバヤ。これは、残念ながらこれまでの形では復活できません」

一瞬、従業員の表情がこわばる。松原は理由を説明した。

「福島第一原発から２０キロから３０キロ圏、これがまさしくわれわれの商圈だったんです。お客様は避難し、戻ってきません」

マツバヤの核になるショッピングセンター「サンブラザ」は第一原発まで９キロ。その顧客は、避難指示でちりぢりになったままだった。

「いま本気で取りかかり始めているのは、ネット関連の事業です。これを進めるつもりです。小さな事業をどんどん立ち上げる。１０人の店を１０店つくれば、１００人の雇用が確保できます」

そうか、店は続くのか。従業員に安堵（あんど）の空気が流れる。

ところが、次に立った常務の今野英雄（こんのひでお）（６５）の話はショックだった。

「みなさんの退職金は、なにを置いても全額払います。進路については、それぞれが自己責任で判断してもらいたい」

退職金。自己責任。突然出てきた言葉に、会場は固まった。

司会の中里は従業員を見渡した。社長は存続するといった。常務は退職金だという。自分たちはどうなるんだ.....。さっきまでの和やかさは吹き飛んでいた。

第11章 俺たち、どうすれば

2011年5月7日。浪江町の「マツバヤ」の社員集会で、常務の今野英雄（65）は、なぜ突然、退職金の話を始めたのか。

13年10月、今野にその理由を尋ねた。

「会社が苦しい中でも、退職金の全額支払いをすると伝えて、従業員を安心させたかった」

「あの時点では、賠償がどうなるかもはっきりしなかった。会社の将来が見えない状況で、引きとめるわけにいかない。従業員のことを思って、いったつもりでした」

しかしその思いは伝わらず、従業員には混乱が広がった。

もう会社をあてにするなということか――。

玩具・文具売り場の課長、大森孝行（おおもりたかゆき）（62）にはそう聞こえた。

「社長はネット通販にかじを切るといった。それなら会社は存続するということですよ。どっちが本当なんだ、と混乱しました」

それは大森だけではなかった。

今野の話のあと、30代の社員が大森に小声で聞いてきた。

「どうということですか。おれたち、どうすればいいんですか」

社員の意見を聞きたい、とマイクが回ってきた。大森は質問した。

「私らはどう動いたらいいんでしょうか。会社とどうかわればいいのか分かりません」

社長の松原茂（53）はなにも答えなかった。

まだ会社として方針は固まっていない、と大森は感じた。具体的なビジョンまでは描けていないのではないかと――。

なぜ、松原は答えなかったのか。13年11月上旬に尋ねた。

「会社の解散や解雇は考えていなかった。でもいつまで待ってくれと責任もつていえる状況ではなかった。退職金の話も、全員の雇用が難しいなか、いたしかたないと思っていました」

その後も、発言は続いた。家電部門の店長をしていた鳥居敬之（とりいけいじ）（54）もマイクを持った。

「今後もマツバヤで働き続けることができるか。それを考えると、すごく望み薄だと感じました」

ネット通販に転換したら、雇用されるのは少人数だ。自分は19年半、家電の販売ひとすじで、他の商品の知識はない。ネットも詳しくない。自分の居場所は、多分見つからないだろう――。

それが、ほとんどの従業員の思いだった。

第12章 願うはお客様への道

2011年5月中旬、浪江町の「マツバヤ」総務部長、中里範一（56）は埼玉県加須（かぞ）市の避難所で悩んでいた。

5月7日の社員集会で、社長の松原茂（53）は「店はもう再開できない。ネット通販に乗り出す」といった。ネットだけでは200人の雇用はとても確保できない。

自分は会社に残れないかも知れない——。そんな不安を胸に会場を去る従業員の姿が目に残っている。

「このままじゃまずいと思いました。でも一人じゃ何もできない」

5月16日、中堅幹部に集まってもらった。東京・銀座の東京都中小企業会館の一室。中里を入れて9人が集まった。

社員集会の開催を呼びかけた企画販売促進課長の佐藤幹男（54）。

集会で雇用不安を訴えた家電部門店長の鳥居敬之（54）。

インテリア担当課長の猪狩泰志（いがりやすし）（53）。

テレビで「会社はもう駄目だ」と語った婦人服担当課長、渡来隆（52）ら。

中里は「マツバヤ復活についてこんな提案があった。みんなの意見を聞きたい」と切り出した。マツバヤと長年つきあいのあるコンサルタントが「復興を支援したい」とアドバイスしてくれた内容だ。

「店舗を開くのが無理なら、コンテナやテントを仮設店舗として使おう」

「軽トラやバイクに商品を積んで、浪江町の顧客が暮らす仮設住宅を回って移動販売しよう」——

企画販売促進課長の佐藤はうれしかった。そんな具体的な方法を総務部長は考えていたんだ。それなら店がなくてもできる。

対面販売は体にしみついている。それをもう一度やりたかった。顧客との縁を取り戻すきっかけになるかも知れない。

「それがみんなの願いでした」

5月30日、震災後はじめての役員会議が、郡山市に設けた仮事務所で開かれた。中里はそこで、仮設店舗と移動販売のアイデアを提案した。

社長の松原が、可能性を探ってみようといった。ネット以外の道が開けるかも知れない。お客様へとつづく道だ。

中里の胸に希望が出てきた。

その数日後、仮事務所に帰ってきたインテリア担当課長の猪狩が気負いこんで報告した。

「仮設住宅に生活物資を納品できるかも知れません」

第13章 切れた糸がつながる

2011年5月下旬。「マツバヤ」インテリア担当課長の猪狩泰志（53）は、浪江町の店に商品を納めていた取引先を回っていた。

郡山市にある寝具問屋の担当者こう話しかけられた。

「南相馬市から、仮設住宅に納める布団の注文がうちに來てるけど、浪江町はどうしているの」

猪狩は、仮設住宅への生活用品の納入が始まっていることを知らなかった。早速、二本松市にある臨時の町役場に車を走らせた。

しかし浪江町は、二十数カ所の仮設住宅について、あらかたの生活物資の発注は終わっていた。

「うちに入る余地はないんでしょうか。寝具、日用雑貨、何でもそろえることができます」

担当者は答えた。

「これからできる2カ所の仮設についてはまだ発注していません。浪江町の業者さんをお願いしたいと思ってますので、マツバヤさんなら随意契約でかまいませんよ」

天にも昇る気持ちだった。2カ所では、世帯数は160ほどと少ない。それでも震災後、はじめての仕事だ。

しかし問題があった。震災前に仕入れた商品が売れていないため、取引先への支払いが滞っていた。そんな小売店に、取引先が新たな商品を提供してくれるかどうか。

総務部長の中里範一（56）に相談した。中里は即答だった。

「ぜひやろう。取引先もちゃんと説明すれば分かってくれるよ」

納める品のうち、値の張るものは布団セットぐらい。あとは調理器具、シャンプー、ほうき、ティッシュペーパーなどの小物だ。それでも従業員は、手分けして問屋を一軒一軒回った。

「支払いがすまないと……」と断る取引先も中にはあったが、ほとんどの問屋は協力してくれた。猪狩には、切れていた糸が再びつながっていく実感があった。

8月中旬、納品がはじまった。猪狩はみずから軽トラのハンドルを握り、仮設住宅へ向かった。中里が助手席に座る。猪狩はいった。

「この日のために、おれは今までマツバヤで働いてきたんだと思ってます」

復活に向けて、歯車が回り始めた。

初めの商売は小さかった。しかし秋、こたつ布団の注文が来た。仮設住宅の全世帯分、約2千組だった。

第14章 おい、やるぞ

震災から3カ月たった2011年6月。浪江町の「マツバヤ」には、仮設住宅関係とは別口で、事業再開にむけて動いている男がいた。

常務の今野英雄（65）。5月7日の社員集会で「退職金は用意した。今後は自己責任で」と発言した人物だ。

マツバヤは震災まで浪江町と南相馬市で女性向けフィットネスクラブ「カーブス」を経営していた。今野はその担当役員。閉鎖していた南相馬市の店を再開に持ち込んだ。

社員集会の段階で、今野は原発事故の影響は拡大すると考えていた。浪江町を含む警戒区域にとどまらず、もっと広い範囲で仕事はできなくなる。そう考えた。だから「退職金」発言をしてしまった。

しかしその後、原発をめぐる状況が変わった。状況は何とか抑え込まれている。ほかの町なら事業再開もできるかも知れない――。

事業再開を信じて動く従業員の姿も刺激になった。

5月13日、マツバヤは郡山市に仮事務所を開いた。すると、給料もでないのに、周辺に避難していた従業員が5人、10人と集まってきた。

埼玉県に避難していた総務部長の中里範一（56）もときどき来ては、無店舗販売だ、移動販売だ、と事業再開の話をしていく。

心が動いた――。17歳で入社して46年。先代社長の松原靖（81）と会社を大きくしてきた自負がある。人一倍、会社に愛着があるのだ。

今野は、社員集会の日、相澤磨美（あいざわまみ）（31）にかけられた言葉を思い出した。カーブス浪江店の店長だ。

「会員さんが、南相馬市の店だけでも早く再開してくれといっています。どうしますか」

5月末、群馬県に避難していた相澤に電話をかけた。

「おい、やるぞ。帰ってこられるか」「はい、帰ります！」

6月から2人で南相馬店再開の準備を始めた。再開は7月1日とした。働いていたスタッフに声をかけたが、散りに避難してすぐには集まらない。相澤がひとりで、クラブ内の掃除、器具の調整などすべてをやった。

お客さんがどのくらい戻ってくれるか。不安の中で迎えた7月1日。150人もが来てくれた。

いま今野はふりかえる。

「復興の先行きが見えない中で、とにかく一步を踏み出したかった。できることからやらないと復興なんてできないのです」

第15章 仕事を救いにしたい

布団などの生活物資納入を足がかりに、「マツバヤ」の総務部長、中里範一（56）たちが、浪江町民が暮らす仮設住宅に出向いて「御用聞き」を始めたのは、2011年8月のことだ。

誰からともなく付いた名前は「外商部隊」。メンバーは7、8人。しかし、売り場経験の長い女性はいなかった。そんな8月下旬、電話がかかってきた。

「中里さん、今度、そっちに帰るんだ。仮設まわりしてるって聞いたよ。働きたいんだ」

鈴木（すずき）ツヤ（63）。19歳で入社してずっと売り場に立ってきたベテランだ。強力な援軍だった。

鈴木の家は浪江町でも海岸沿いの請戸（うけど）地区にあった。家は津波に流され、長野県上田市の市営住宅に家族で避難していることを、人事担当の中里は知っていた。

「何でもやる。仕事したくって仕方ないんだ」

「ありがとう。待ってるよ」

電話を切った中里は考えた。

仕事といっても、当時のマツバヤは休業中で給料は出ない。1日500円の交通費が出るだけのボランティアだ。なのに、こんなに働きたい人たちがいる。

そうか、みんな働くことで忘れたいんだ。

中里の想像はあたっていた。

これからのことを考えると、鈴木は気が変になりそうだった。津波で何もかも失った。還暦を過ぎて、知らない土地で暮らす。

何度も涙した。知っている人と話し、体を動かしたかった。仕事が救いになるのではと思った。

9月1日、福島に帰って「外商部隊」に加わった鈴木が感じたのは、浪江のショッピングセンター「サンプラザ」に対する浪江町民の親しみや懐かしさだった。マツバヤはその主力店だったのだ。

仮設住宅にはいろいろな人が訪ねてくる。セールスもいれば、ボランティアもいる。煩わしいからとドアを開けない人も多い。

しかし、「サンプラザです」と声をかけると、ほとんどの人がドアを開けてくれた。そして帰り際、決まっていわれた。

「いつ店を開くの？」「早く店を出してよ」

従業員の思いが高まった10月中旬、社長の松原茂（53）が中里にいった。「いい出店候補地があるんだ」

第16章 社長の心が動いた

2011年10月中旬。「マツバヤ」社長の松原茂（53）が、総務部長の中里範一（56）にいった「いい出店候補地」。それは、田村市船引町のショッピングセンター「ふねひきパーク」のことだった。

しかし、店舗の再開に松原は否定的だったはずだ。どこに店を出しても既存の店と競合になる。だから地域が関係ないネット通販に打って出るといつていたのだ。

どんな心境の変化があったのか。

13年10月、松原に尋ねた。

「従業員の間で、店を開いてほしい、対面販売をしたいという要望が圧倒的に強かった。それが大きかったですね」

11年5月中旬、郡山市に設けた仮事務所には、給料も出ないのに「会社復興のために働きたい」と従業員が集まってきた。

特例で雇用保険の手当が出ているとはいえ、マツバヤではただ働きた。ありがたいと思う反面、松原は経営者として申し訳なさが募った。

中里たちは自発的に仮設住宅を回って御用聞きをはじめた。1万平方メートルを超える売り地を見つけてきて、ここにショッピングセンターをつくれないかと提案した幹部もいた。

店舗再開は難しいという松原の考えが変わりはじめた。

既存の店と競合するかどうかは、事前に十分リサーチして見極めればいい話だ。新しく土地を買い、建物を建てるのは、資金的にも時間的にも難しい。しかし既存店舗の空きスペースを借りればいい。それなら可能かも知れない――。

7月11日、松原は社内に三つのプロジェクトチームを立ち上げた。一つはネット通販、二つ目が仮設店舗と移動販売、そして三つ目が居抜き物件での店舗再開だった。

松原は物件を探しはじめた。入居テナントを募集していると聞くと、足を運んだ。二本松市、郡山市、相馬市、南相馬市……。

しかし、建物が老朽化していたり、手狭だったり、ショッピングセンターに入っている既存の店が扱っている商品は販売できなかったり、思うような物件はなかなか見つからなかった。

10月中旬、松原の携帯電話が鳴った。物件探しを頼んでおいた地方銀行の支店長からだった。

「田村市に物件があります。一度行ってみませんか」

それが、ふねひきパークだった。ひとめ見て思った。ここならやれるかも知れない。

第17章 この広さならやれる

2011年10月19日、田村市船引町のショッピングセンター「ふねひきパーク」を下見した「マツバヤ」の社長、松原茂（53）がほれこんだのは広さだった。

食品ストアがある1階からエスカレーターで2階にあがると、約1400平方メートル、430坪のフロアが広がっていた。

面積によって店の品ぞろえは変わらざるをえない。松原は頭の中でレイアウトを描いてみた。

衣料品だけでなく、バッグやインテリア雑貨、寝具、化粧品コーナーも展開できる。浪江町にあったマツバヤの自慢は、低価格品からブランド品まで幅広い品ぞろえだった。ここなら、それがやれそうだ。

部課長にも見てもらって意見を聞いた。反応は上々だった。11月中旬、ふねひきパークでの再開方針が固まった。

松原がこだわったのは時期だった。どうしても震災1年より前にオープンさせたかった。

しかし、実際に再開の準備が始まるのは12月。ぎりぎり3月上旬とすれば、3カ月しかない。

店舗を改装しなければならない。問屋と話し合う必要もある。スタッフの採用はどうする……。従業員に無理をしているのは分かっていた。

松原は、部課長を集めた会議でこういった。

「震災や原発事故なんかに負けないという会社としてのメッセージをアピールするには、1年より前の開店しかない。大変だろうが、理解してもらいたい」

店長に指名されたのは、震災直後に「会社は駄目かも知れない」とテレビで話した渡来隆（52）だった。

渡来は社長の松原とは姻戚だ。だが常務の今野英雄（65）と同じく、原発の影響でもう店はだめだと思っていた。東京の企業の面接を受け、すでに採用の内定をもらっていた。

10月中旬、退職の電話を松原に入れた。するといわれた。「戻って来てくれ、店を再開する」

渡来は東京、大阪、名古屋と問屋を回った。スタッフをかき集めた。

12月中旬、3日間のテスト販売をした。地元客が詰めかけた。

12年3月8日の「サンブラザふねひきパーク店」オープンの日。松原があいさつした。

「地元、田村市の小売業として頑張っていきます。今後お世話になります」

総務部長の中里範一（56）は涙をぐつとこらえた。

第18章 「親父の小言」がある

浪江町の「マツバヤ」は震災から1年を前に、田村市に「サンブラザふねひきパーク店」をオープンさせた。

ところで、2011年5月の社員集会で社長の松原茂（53）が会社再生の柱としてぶち上げたネット通販はどうなったのか。

松原が思い描いていたのは、地域のコミュニティーサイトの立ち上げだった。

原発事故で散り散りになった人たちが、ネット上で意見やさまざまな情報を交わす。そのブログサイトに、マツバヤのネットショップのサイトを入れ、商品を買ってもらおうという算段だった。

想定した地域は、相馬市、南相馬市、それに浪江町をふくむ双葉郡8町村を合わせた「相双（そうそう）地域」。そのエリアはまさに、店を出していた浪江町のショッピングセンター「サンブラザ」が原発事故で失った商圏そのものだった。

7月7日に「相双エリアネットワーク」が開設された。「サンブラザ・インターネットショップ」も11月11日に立ち上げた。

しかし、オリジナル商品がゼロでは業績もふるわない。なにか核になる商品はないか――。

ネットの立ち上げを手伝った課長の猪狩泰志（53）はひらめいた。

そうだ、「親父（おやじ）の小言（こごと）」が使えるんじゃないか。

浪江町の大聖寺には、「親父の小言」と呼ばれる家訓が伝わっていた。「朝きげんよくしろ」「女房は早く持て」「自らに過信するな」「家内は笑（わろ）うて暮らせ」……。

それを昭和30年代、マツバヤの前身である松葉屋が額装にして売り出し、全国に広まった。

それに、原発事故で多くの家族が散り散りになった今こそ、家族の大切さを織り込んだ小言が心にしみるのではないだろうか。

さらに猪狩は考えた。

文句の額装を売るだけでは弱い。頭に浮かんだのが本で読んだ「親の意見と冷や酒は後から効く」というフレーズだった。

酒だ。酒の名前にしよう。それも小言だから辛口がいい。

総務部長の中里範一（56）に相談した。「ネットの切り札になるぞ」という言葉が返ってきた。

本格的にやるなら商標登録をとろう。12年2月下旬、特許庁に出願した。

どこの酒造会社と組むか。猪狩には「こしかない」と心に決めた酒蔵があった。

第19章 浪江同士、手を握る

ネットショップ用のオリジナル商品として、浪江町の寺に伝わる人生訓「親父（おやじ）の小言（こごと）」の名前を冠した酒をつくろう。

そう決めた「マツバヤ」の課長、猪狩泰志（53）の頭には、「鈴木酒造店」の名前があった。

震災の津波で、店も酒蔵も失った浪江町の酒造会社だ。その鈴木酒造店が、後継者のいない山形県長井市の酒蔵を買い取って酒造りを再開した――。

そんな内容の新聞記事を読んでいた。

猪狩は浪江町出身だ。鈴木酒造店も同じ浪江町で、海岸沿いの請戸（うけど）地区にあり、「磐城壽（いわきことぶき）」という酒をつくっていたことを知っていた。

新天地で再起をめざしているのはマツバヤも同じだ。鈴木酒造店とタッグを組めば、できた酒は復興のシンボルとしてアピールできる。

2012年4月15日、猪狩は長井市に鈴木酒造店の専務、鈴木大介（すずきだいすけ）（40）を訪ねた。

マツバヤ用の酒をつくってほしい。商標登録の使用料はマツバヤがいただきます。その代わりマツバヤがほとんどを買い取って、店やネットショップで売ります。それ以外の販路も開拓します――。

鈴木はいった。

「やりましょう」

震災後、鈴木はよく浪江町の知り合いから声をかけられている。

「おめえんこの酒が飲めなくなるのはさみしい」

なかには「再開の足しにしてくれ」と紙幣や小銭を押しつけてくる人もいた。

浪江の人なら「親父の小言」という文句に親しみがある。うちがその名前の酒をつくれば、喪失感を抱え、知らない土地で暮らす浪江の人たちがきつと喜んでくれる。

「浪江の住民だけでなく、県外にも浪江町のことを伝えるきっかけになるのではないか。そう思ってお引き受けしました」

2カ月後、山形、新潟県境の朝日山系の伏流水でつくった辛口の酒、「親父の小言」ができた。

猪狩は販路開拓に飛び回った。

飛び込みで営業をかけた百貨店に特設コーナーができた。商談会で全国チェーンのスーパーから3500本の注文をゲットした。ネットショップでの売れ行きも好調だ。

猪狩はいう。

「各地の店が、復興を支援してくれている。でも、本当の勝負はこれからです」

第20章 4分の1が再開？

2012年3月8日、浪江町の「マツバヤ」は田村市に「サンブラザふねひきパーク店」をオープンさせた。

しかし、警戒区域になった地域で商売をしていた小売業が、事業再開にこぎつけるのは至難の業だ。

それを裏付ける数字がある。

浪江町商工会が13年10月9日時点で、全会員623事業所の再開状況をまとめたデータだ。

全体では3分の1が再開。製造業では74事業所のうち95%にのぼっている。ところが小売業は159事業所のうち4分の1。

生産拠点をよそに移せば再開できる製造業と、そうはいかない小売業の違いが鮮明だ。

しかし、あくまで数字は会員からの報告に基づくものだ。商工会長の原田雄一（はらだゆういち）（64）は、4分の1も怪しいとみている。

「小売業の場合、借り上げ住宅に電話を1本引いただけで再開と報告する会員もいますから。ちょっと待ってください」

そういうと、原田は店の名前をそらんじながら指を折り始めた。寝具店、ゴルフ用品店……。指の動きはすぐにとまった。

「私の知る限り、店を構えるマツバヤさんのような再開は20ありません。十数%というところじゃないでしょうか」

原田が経営する「原田時計店」も、どこかに店を出しての再開にはいたっていない。

昭和元年（1926年）創業の店には震災前、原田を入れて9人が働いていた。顧客の半分は浪江町。あとは双葉町や大熊町、富岡町、葛尾（かつらお）村など近在の住民だった。

ところが、マツバヤと同じく原発事故で商圈をすっかり失ってしまった。「うちのような店は地域のお客様がすべて。現段階での再開は難しいと思っています」

大半の会員が事業を再開できていない。そんな浪江町商工会が力を入れているのが、会員を対象にした相談活動だ。

各地に散らばった会員の声を聞くため、県内を七つのエリアに分け、理事や職員が出向く。

東京電力の賠償手続きで悩みや要望はないか。仕事に限らず、生活面でも心配や悩みはないか。心のケアまで踏み込む。顔を見せない会員には電話をかけて必ず声を聞く。

なぜ、そこまでやるのか。

会員だった食品スーパー経営者の自死がきっかけだった。

第21章 商工会にできること

2012年5月28日。浪江町に一時帰宅し、行方不明になっていた62歳の男性が、自宅近くの倉庫で首をつった状態で見つかった。

食品スーパーの経営者だった。現場の状況や、家族に「いつ店が再開できるか不安だ」と漏らしていたことなどから、双葉署は自殺と断定した。

浪江町商工会会長の原田雄一（64）には大きなショックだった。男性が小、中学校の同級生だったからだ。

食品スーパーは原田の時計店から150メートルほどしか離れていない。総菜や野菜などを並べ、近所の人で繁盛する店で、よく立ち働く男性の姿が目についていた。

人のいない町に一時帰宅した同級生は、荒れ果てた店を見て衝動的に死を選んでしまったのではないか。そう思うとやりきれなかった。

原田は商工会で職員を前にいった。

「二度とこんなことが起きないように商工会として何ができるか、考えてほしい」

職員や理事に相談して始めたのが、心のケアにまで踏み込んだ相談活動だった。

もうひとつ、商工会がはじめたことがある。商圈を失ったことへの賠償を東京電力に求めることだ。

同級生の死も、もとはといえば商圈を失って、店が再開できないと将来を悲観したのが原因だ。

なのに東電や政府は、小売店にとって商圈の喪失がどれほど致命的で、どれほど店の再開が難しいことなのかを、まったく理解しようとしていない——。原田には、そう思えてならなかった。

商工会に設けた損害賠償検討委員会で、要望書の文案を練った。

《長年の経営努力でつちかい、守り育ててきた「のれん」や「地域ブランド」を、われわれは原発事故で喪失した。その損害を賠償の対象としてほしい》

要望書を手に、13年10月21日、副会長2人、事務局長といっしょに上京した。

地元の国会議員、文部科学省原子力損害賠償対策室、資源エネルギー庁原子力損害対応室。それぞれに要望書を提出し、訴えた。

「被害の実態に合わせ、事業再開に見合う賠償にしてほしい」

返事はまだない。

震災から2年9カ月。浪江町の小売業の大半が、事業再開にいたっていない。

第22章 実績表をみて驚いた

2013年10月、仮設住宅がある二本松市の安達（あだち）運動場を、午前9時すぎに1台の大型バスが発車した。

行く先は田村市の「サンブラザふねひきパーク店」。浪江町の「マツバヤ」が12年3月に開いた店だ。買い物客用の無料送迎バスが、開店の午前10時に間に合うように店に向かう。

送迎バスの運行は、その年の10月に始まった。散り散りになった顧客と店とのつながりを強めるため、社員が考えた。ひと月に6～7回の運行で、今日は二本松、次は桑折町、その次は福島市などと「バスの日」が決まっている。

この日の利用者は27人。仮設住宅で暮らす浪江町民で、高齢の女性が多い。震災前、浪江町のショッピングセンター「サンブラザ」で買い物をしていた人ばかりだ。

毎回のようバスを利用しているという波田野智恵子（はたのちえこ）（77）はいう。

「ここ来ると、浪江の店にいた顔なじみの店員さんがいる。浪江に戻ったような気持ちになるの」

しかし、浪江町時代の顧客が売り上げに占める割合は、開店当初の7～8割から減り、いまは2割ほどだ。その分、地元の顧客を増やしていくしかない、社長の松原茂（53）は考えていた。

マツバヤは12年3月にふねひきパーク店を開いたあと、10月に500平方メートルの相馬店、13年2月に460平方メートルの二本松店をオープンさせている。

しかし9月下旬、会計事務所からあがってきた8月までの上半期の実績表をみた松原は驚いた。3店舗の売り上げが、目標額をいずれも下回っていたのだ。

とりわけふねひき店の売り上げが伸びていない。約1400平方メートルと広く、スタッフも28人と多いだけに痛かった。

数日後、ふねひき店で部課長を集めた営業会議が開かれた。

実績表の内容を説明した松原は切り出した。

「このまま売り上げが伸びなければ、縮小も含めた決断をするときがくるかも知れない」

静まり返るなか、新商品の開発を担当する課長の猪狩泰志（53）が発言した。「見通しが立たない事業は、縮小も含めた判断をしなくちゃいけないんじゃないですか」

そのとき、鋭い声が飛んだ。

「なにいつてるんだ！」

総務部長の中里範一（56）だった。

第23章 明日へ打って出る

売り上げが見込めない店舗は縮小もやむなし——。2013年9月22日に開かれた「マツバヤ」の会議で、そんな発言をした課長の猪狩泰志（53）を、総務部長の中里範一（56）が怒鳴りつけた。

「初めからうまくいくはずないだろ！ われわれは初めての土地でやってるんだ。すぐうまくいくと君は思っていたのか！」

中里のけんか腰にカチンときた猪狩はいい返した。

「最初からうまくいかないと分かっている事業をやる方がおかしいじゃないですか！」

中里がいったかったのは、こういうことだった。

商圈を失った会社が、新天地で根を張るのは並大抵ではない。田村市の「サンプラザふねひきパーク店」は14年3月で、やっと開店2年だ。地元客も、少しずつだが確実に増えてきている。それなのに2、3年がどうして待てないのか。

猪狩も中里がいたいことは分かっていた。しかし「まだ2年」とは考えていない。「もう2年」と思ふべきなんだ——。

目標額に売り上げが達しない状況がつづくようなら、どこかで見切りをつけなければならない。それが商売だ。そう思っていた。

原発事故で警戒区域になった地域の店の多くが、客層を失い、事業を再開できない中で、マツバヤは何とか復興の形をつくった。

しかし道程は厳しい。

200人いた従業員のうち、何とか55人は再雇用できた。しかし、40代までの世代を中心に60人は会社を去っていった。残る85人は、籍は残っているが待機中だ。

それが現実だ、と中里は思う。

待機している従業員から「仕事ができたら声をかけてほしい」と電話がかかってくる。中里は「受けるのがいちばんつらい電話です」。

社長の松原茂（53）は、会社をどう引張っていくつもりなのか。

「店の収益性を高めながら、小売業にこだわらず、新たな分野に打って出ようと思っています。状況に合わせて変わらざるをえません」

松原はいま、健康づくりや高齢者向けサービスで何か事業はやれないかと考えている。

原発事故から2年9カ月。商圈を失った小売業者は、懸命に明日を手探りしている。

プロメテウスの罠〔39〕 マツバヤ復活「お客様の元へ行こう」

著 者 朝日新聞（神田誠司）

発行所 朝日新聞社

〒104-8011 東京都中央区築地5-3-2

<http://www.asahi.com/>

発売所 朝日新聞社デジタル本部

〒104-8011 東京都中央区築地5-3-2

<http://www.asahi.com>

2014年1月10日 WEB新書版発行

2014年2月28日 EPUB版発行

©2014 The Asahi Shimbun Company

All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

ISBN 978-4-86526-174-5

〈ご注意〉本コンテンツは、購入者個人の閲覧目的のためのものです。私的範囲を越える利用・譲渡などは禁止します。

〈おことわり〉本コンテンツは2014年1月10日に刊行されたWEB新書版を底本としました。EPUB版の刊行にともない、体裁や表記を直した場合があります。企業、組織などの名称、人物の役職、肩書等はいずれも記事初出当時のものです。