

**平成23年度 調査・研究事業**

**水産業の産地間競争の戦略における調査研究**

**報告書**

**平成24年2月**

**社団法人 中小企業診断協会 大分県支部**

<目次>

はじめに.....	1
<b>第1章 調査研究事業の趣旨（仮説と問題提起）.....</b>	<b>2</b>
1. 調査研究事業のテーマ選定の理由.....	2
2. 調査研究事業の目的.....	4
3. 調査研究事業の進め方.....	4
<b>第2章 水産業の現状.....</b>	<b>5</b>
1. 漁業・養殖業の現状.....	5
2. 水産物流通と水産物加工の現状.....	8
3. 水産物の消費・需給の状況.....	9
4. 産地間競争の状況と取組み.....	10
<b>第3章 視察報告.....</b>	<b>11</b>
1. 大分県漁業協同組合 鶴見支店.....	12
2. 高橋水産株式会社.....	18
3. 株式会社兵殖.....	25
4. 漁村女性グループめばる.....	35
<b>第4章 診断士の視点で診る水産業の課題.....</b>	<b>41</b>
1. 水産業の課題.....	41
2. 「バリューチェーン（サプライチェーン）」から診る水産業.....	45
3. ブランドの視点で見た水産業の流通.....	52
4. IT（情報技術）の活用.....	58
5. 「もしドラ」から診る水産業.....	64
<b>第5章 水産業の今後に向けた提言.....</b>	<b>67</b>
1. 「自分の事業はなにか」を問うこと.....	67
2. 「自分の顧客は誰か」を問うこと.....	72
3. 水産業の地域活性化に向けた『大分県モデル』をめざして.....	75
おわりに.....	78
参考文献.....	79

## はじめに

中小企業診断協会大分県支部では、自己研鑽と地域産業の活性化に寄与するため、毎年テーマを決めて調査研究事業を行っています。平成 23 年度は水産業に関する調査研究を行うことにしました。しかしながら、水産業と一口で言っても、その中身は非常に多岐にわたります。そこで水産業全般を以下に大きく外観してみたいと存じます。

世界の人口が 70 億人を超え増加する中、世界の一人当たり食用水産物消費量も年々増加しています。国連 F A O によれば、“世界の海洋水産資源は「満限利用状態や過剰利用、枯渇状態」の割合が増加し、今後増加が予想される水産物需要を支えられないおそれがある”と警告しています。国内では、水産資源の保全、回復にむけた「資源管理」を行うも、地球温暖化の影響による漁場の変化や、水産動物にとって産卵や稚魚の育成の場となる藻場は、沿岸域の開発等によりこの 30 年間で 4 割減少しています。

このような状況の中、大分県内の漁業就業者数はこの 20 年間で 5 割減り、約 5 万 2 千人まで減少しています。また高齢化も進行し、漁船の高船齢化とともに漁業生産力は漸減傾向にあります。流通の多段階性や消費者ニーズの変化への対応も指摘されています。しかし県内には、「ひらめ、ぶり」など漁獲量で全国 1 位、2 位を占める魚種も存在し、「関あじ、関さば」といったブランド品も幅広く、深く浸透しています。また海岸線は、豊前海から国東半島周辺、別府湾、リアス式海岸の豊後水道に至るまで特徴ある好漁場を有しています。

今般の調査研究事業に参加したメンバーは全員中小企業診断士です。中小企業診断士は主に中小企業などの事業計画、マーケティング、財務、生産管理等の経営支援に取り組んでいます。また今回の調査研究事業メンバーは皆、水産業に関してはこれまでよく関知していませんでした。従って、漁業、水産加工業、市場、流通等非常に幅の広い水産業をテーマとするにあたっては、例えば、「売れない魚が大量に生じるのは、流通に問題があるからではないか？ これを商品化できないのか？」「水産業の流通構造のどこの、何に問題があるのか？」「バリューチェーン全体としての問題認識から始めるべきではないのか」といった具合に、何に焦点を当てるべきかを議論いたしました。その結果、漁法や水産資源管理といった技術的かつ専門的な分野ではなく、水産業の流通分野に焦点を当てて報告書を取りまとめることといたしました。

本報告書では、あくまでもマネジメントの観点で水産業の現状をとらえ、提言を申し上げます。水産業関係者をはじめとして各方面の方々から、この報告書をきっかけとしてご賛意やご異論等いただき、水産業の将来に向けて一歩でも前進することに寄与できたら幸甚の至りです。

## 第1章 調査研究事業の趣旨（仮説と問題提起）

### 1. 調査研究事業のテーマ選定の理由

本年度の調査研究事業のテーマは、「水産業の産地間競争の戦略における調査研究」と設定いたしました。その理由を、国内の漁獲高や水産物の消費のトレンド、大分県内の水産業の取り組み、先行研究事例という3つの視点で整理しました。

#### (1) 国内の漁獲高や水産物の消費のトレンド

今や水産資源の管理や利用のあり方については、グローバルな視点の議論が不可避な状況になりつつあります。世界的に水産資源に対する需要が高まりつつあり、世界の海洋水産資源は「満限利用状態や過剰利用、枯渇状態」の割合が増加しつつある中で、日本の漁業・養殖業の生産量は、昭和59年の生産量ピーク（1,282万トン）の半分以上にまで落ち込んでいます。（平成21年543万トン）

一方、日本国民の魚介類消費量については、嗜好の変化等の要因により年々魚離れが進んでいますが、それでも日本人の国民一人当たりの年間魚介類消費量は、約70kg程度あり、全世界（20kg未満）の3.5倍以上という世界トップレベルの水準です。

また、我が国の水産物の輸出入のトレンドを見てみると、輸入量については、世界一の取引量でありましたが、平成13年をピークに減少に転じ、平成17年に中国に抜かれ2位に転落しました。しかしながら、輸入額はおよそ1兆3,700億円規模（平成22年）になります。それに対して、輸出に関しては、近年、韓国や中国等の海外に販路を開拓する動きがみられ、平成12年以降これまでに、水産物の輸出量は2.7倍、輸出額は1.5倍に増加していますが、輸出金額は1,950億円程度の規模（平成22年）にとどまっています。（輸入金額の7分の1程度）

国内においては、食の安全と安心を確保した上で、鮮度と品質の高い商品を様々なチャネルを通じて供給できる体制を維持しつつ、海外に対しては、ヘルシーであるという日本食に対する関心度の高まりをビジネスチャンスと捉えて積極的に販路開拓していくべきではないかと思われます。

#### (2) 大分県内の水産業の取り組み

大分県の海面漁業・養殖業の生産量および生産金額ともに、全国のトレンドと同様に減少傾向にあり、漁業事業者の高齢化や漁業経営体数の減少傾向など、厳しい状況が続いています。

その中で、大分県では豊かな水産資源と地域に残る文化や風土等の地域資源を有効に活用して、総合的な地域ブランドとしての「Theおおいた」ブランドづくりに取り組んでいます。この取り組みの結果、海面漁業・養殖業単価が全国順位で1位、全国平均単価の2倍という業績につながっています。他県および他の産地との差別化という観点では、高付加価値商品、差別化商品の生産の取り組みは今後も有望視できるといえるでしょう。

しかし、今般の調査研究の一環でいくつかの企業様に視察させていただきお話を伺った中で、「せつ

かく付加価値の高い魚を生産しても、全体的に豊漁の時は値崩れしてしまうことがあるので出荷を控えたほうがいい場合がある」ということをお聞きしました。生鮮物は需要と供給の関係でどうしても値段が変動してしまうというリスクがあるということです。例えば、日本には鮮度を保ったまま瞬間的に凍結し、解凍しても生食で食することができるという高い技術力があります。この冷凍技術を使って供給の変動を在庫調整できないものでしょうか。今後の実用化や事業化に向けての研究を期待したいと存じます。

県内においては、水産業の市場全体が頭打ちになっている中で競争が益々激化していると言えます。この厳しい市場環境の中でいかに競争優位性を持続するか、あるいは持続できるかという命題を検討するうえでは、生産（漁業）～流通（市場等）～消費者というバリューチェーン全体のプロセスの問題認識からスタートさせる必要があると思われます。その中で、例えば、既存の流通取引と新たな流通取引の出現が、時には競争関係となり、時には相容れない関係になることがあります。しかしながら、ひとつの商品、あるいはひとつの事業が生まれ、成長し、安定期に入り、衰退していくというライフサイクルの概念を参考にしてみると、将来にわたっての持続的な安定は、このライフサイクルの入れ替わりや競争によってのみ維持されると考えるべきではないでしょうか。その意味において、県内には流通コストの革新を試みている水産加工業者があり、その水産加工業者が競争優位性をいかに持続しているかについて見てみることは、今後の水産業のあり方に一つの示唆を与えているものと思われます。

### (3) 先行研究事例

中小企業診断協会は全国に支部があり、その中に水産業に関する調査研究事例もいくつか報告されています。

茨城県支部（平成 20 年度）では、未利用海産物資源の有効利用に関する提言がなされています。未利用魚とは市場価格がほとんどつかないものですが、全漁獲高の 30%程度はあるとも言われています。この未利用魚を、“もったいない”、“地産地消”、“6 次産業化”などのキーワードのもとで活用していくことは地域の活性化の一助になりうる可能性があります。

石川県支部（平成 22 年度）では、水産物流通構造の改善に関する調査研究がなされ、その提言の中の一つに「連携漁業（CSF）による流通」というユニークな提言があります。これは「連携農業（CSA：Community Supported Agriculture）」の漁業版というもので、CSFはAの代わりにF（Fishery）を当てはめた造語です。連携農業とは、公害問題や食品汚染に危機感を感じた消費者グループが地域の農業者に出資し、リターンとして収穫物を受け取る仕組みのことを言います。詳細は石川県支部の報告書に委ねますが、消費者と生産者をダイレクトにつなぐ試みはその他にも多々あると思われます。そのためのツールとしてITの視点は欠かせません。

これら他支部の先行研究事例は、今般の大分県支部の調査研究として特に水産業の流通分野を検討

するうえで、大いに参考になっています。

## 2. 調査研究事業の目的

この調査研究事業は、以下の3点を目的としています。

- ① 水産業経営支援のためのノウハウを学び自己研鑽する。
- ② 水産業経営支援のためのノウハウを公表し、他の中小企業診断士と共有する。
- ③ 水産業関係者や支援機関にとって役立つような資料を作成するとともに、課題やポイントなどを広く世に紹介する。

## 3. 調査研究事業の進め方

前項の目的のために、以下の手順でこの調査研究事業を進めました。

- ① 水産業を取り巻く環境を調査する。
- ② 県内の水産業経営体の状況を調査し、議論を行い、視察先を選定する。
- ③ 選定した事業所に視察受け入れをお願いし、視察を実施する。
- ④ メンバーで討論を行い、課題やポイント、支援の際に役立つ考え方をまとめる。
- ⑤ 調査・研究した内容に関するセミナーを開催し、水産業関係者・支援機関・他の中小企業診断士などに報告し、意見交換を行う。
- ⑥ 報告書として取りまとめて製本し、本部に提出するとともに関係各所に配布する。

## 第2章 水産業の現状

### 1. 漁業・養殖業の現状

#### (1) 漁業・養殖業の種類と特徴

漁業は、海で行う「海面漁業」と川や湖などで行う「内水面漁業」に分かれます。「海面漁業」は、さらに「沿岸漁業」と「沖合漁業」、「遠洋漁業」に分かれ、それぞれ図表 2-1-1 に示すような特徴があります。また、養殖業は、海で行う「海面養殖業」と川や湖などで行う「内水面養殖業」に分かれます。海面養殖業では、海苔、ホタテガイ、ブリ、マダイ、カキ、真珠などの養殖が行われています。

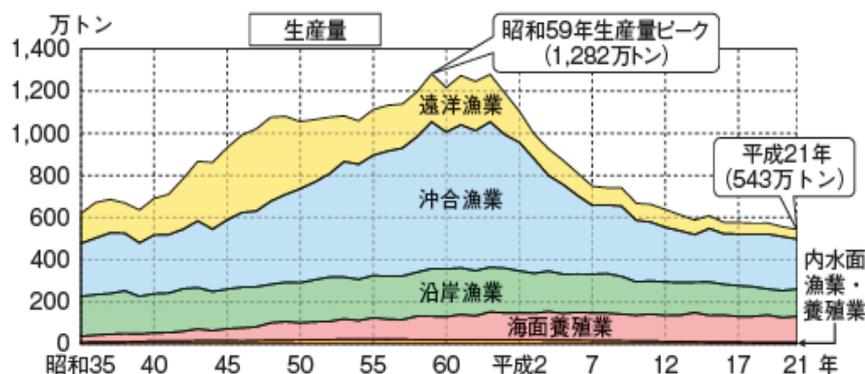
【図表 2-1-1 海面漁業の種類と特徴】

種類	沿岸漁業	沖合漁業	遠洋漁業
特徴	1人または家族2～3名ほどで、港から日帰りできる範囲の漁場で行う	1隻20名程度で日本の200海里水域内、ロシア水域近くにて操業する	1隻20名以上の大型船で、日本を遠く離れ、数か月～1年以上漁を行う
漁船	10t以下の小型船	10t以上の中・大型船	100t以上の大型船
魚種	魚類だけでなく、カキなどの貝類、昆布類などを含めたほとんどすべての魚介類	イワシ、サバ、サンマ、ヒラメ、カレイ、サケ・マス、イカ、カツオ、マグロなど	マグロ、カツオ、イカなど
漁法	定置網、巻き網、底びき網、さお釣りなど	巻き網、底引き網、棒受け網、はえ縄など	はえ縄、一本釣り、イカ釣り、巻き網、底びき網など

#### (2) 漁業・養殖業の動向

日本の漁業・養殖業生産量は、昭和59年の1,282万トンピークに減少し、平成21年は543万トン、平成22年は527万トンとなりました。以前は、日本の漁業の中心は沖合漁業及び遠洋漁業でしたが、漁獲量の減少により、沿岸漁業及び海面養殖業に移ってきています。特に養殖業は、計画的かつ安定的な生産が可能のため、水産物の安定供給を図るうえで重要な役割を担っています。

【図表 2-1-2 漁業・養殖業の生産量の推移】



資料：水産庁「平成22年度水産白書」

【図表 2-1-3 漁業・養殖業の直近生産量】

単位：千 t

区分	平成 21 年	平成 22 年	増減	増減率(%)	平成 22 年構成比(%)
漁業・養殖業 合計	5,432	5,271	△161	△3.0	100.0
海面漁業・養殖業 計	5,349	5,192	△157	△2.9	98.5
海面漁業	4,147	4,083	△64	△1.5	77.5
遠洋漁業	443	444	1	0.2	8.4
沖合漁業	2,411	2,355	△56	△2.3	44.7
沿岸漁業	1,293	1,284	△9	△0.7	24.4
海面養殖業	1,202	1,109	△93	△7.7	21.0
内水面漁業・養殖業	83	79	△4	△4.8	1.5

注：海面漁業のうち、遠洋漁業・沖合漁業・沿岸漁業の内訳は推計値

資料：農林水産省「平成 22 年漁業・養殖業生産統計」

## (3)海面漁業の現状

## ① 海面漁業の個人経営体における経営の状況

海面漁業を営む経営体のうち、主として漁船漁業を営む個人経営体の平成 22 年の漁労収入は 827 万円、漁労支出は 609 万円であり、漁労収入から漁労支出を差し引いた漁労所得は 218 万円となりました。

【図表 2-1-4 個人経営体（漁船漁業）の経営収支】単位：千円

区分	平成 21 年	平成 22 年	増減
漁労収入	8,776	8,269	△507
漁労支出	6,524	6,090	△434
雇用労賃	1,349	1,210	△139
油費	1,115	1,055	△60
販売手数料	527	490	△37
その他	3,533	3,335	△198
漁労所得	2,252	2,179	△73

資料：農林水産省「平成 22 年漁業経営調査」

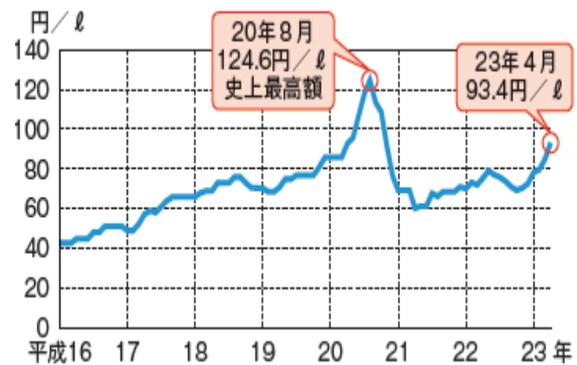
## ② 海面漁業（うち特に沿岸漁業）における経営上の問題点

沿岸漁業は、ゆるやかであります。生産量、生産額ともに減少傾向にあります。減少の原因は、適切な資源管理が行われていなかったことでの魚介類の取りすぎによる減少と魚の小型化、沿岸環境の悪化と考えられます。工場排水や生活排水等による海の汚染やプランクトンの大量発生が原因の赤潮、藻が枯れ育たなくなる磯焼けなどによる被害が起きています。

燃油（漁業用A重油）の価格は、平成20年8月に124.6円/ℓの史上最高額を記録したのち、大きく下落、平成23年に入って再度上昇傾向にあります。燃油経費は漁労支出のうち大きな割合を占めることから、その価格動向を注視する必要があります。

また、漁業就業者は高齢者が多く、後継者不足も深刻な問題となっています。現在のよう収入では、積極的に後を継ごうとする若い人が少ないのも当然といえます。

【図表 2-1-5 漁業用A重油の価格の推移】



資料：水産庁「平成22年度水産白書」

(4)海面養殖業の現状

① 海面養殖業（特にブリ類養殖業）を営む個人経営体の経営状況

海面養殖業のうち、大分県で特に盛んに行われているブリ類養殖業を営む個人経営体の経営状況をみてみましょう。平成22年の漁労収入は8,509万円で、漁労支出は8,338万円で、漁労収入から漁労支出を差し引いた漁労所得は171万円となりました。ブリ、マダイなどの収入・支出とも規模の大きな養殖は、養殖用配合飼料の主原料となる魚粉の単価の変動が経営に大きな影響を与えるため、経営が不安定な傾向にあります。

【図表 2-1-6 個人経営体(ブリ類養殖業)経営収支】 単位：千円

区分	平成21年	平成22年	増減
漁労収入	89,831	85,089	△4,742
漁労支出	90,216	83,380	△6,836
雇用労賃	3,214	2,677	△537
えさ代	52,431	52,820	389
種苗代	16,362	16,777	415
その他	18,209	11,106	△7,103
漁労所得	△385	1,709	2,094

資料：農林水産省「平成22年漁業経営調査」

② 海面養殖業における経営上の問題点

天然のとる漁業の漁獲量が減少しているなか、育てる養殖業の生産量は伸びを示しています。しかしながら、近年、その伸びは止まりつつあります。

ブリやマダイなど魚類の養殖における大きな問題点は、魚を育てるためのえさです。えさの主な原料は魚粉であり、その大半を輸入に頼っています。中国をはじめとする世界的な需要増を背景に、魚粉の輸入価格は高値で推移しています。輸入魚粉には腐敗を防ぐための酸化防止剤が使われてい

る場合もあり、その安全性にも留意する必要があります。また、種苗（稚魚や稚貝）に天然種苗を利用している魚種については、その確保も大きな課題となります。

一方、貝類や海苔などの養殖は、えさや種苗のコスト負担が少ないものの、海苔については油費の負担が大きいため、価格変動の影響を受けることになります。

【図表 2-1-7 魚粉の輸入価格の推移】



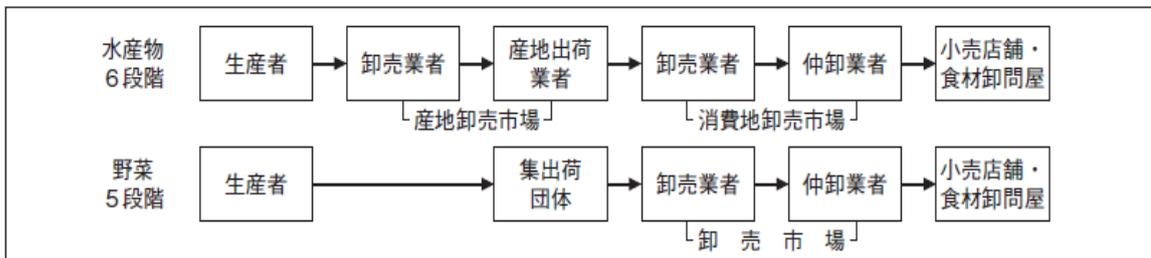
資料：水産庁「平成 22 年度水産白書」

## 2. 水産物流通と水産物加工の現状

### (1) 水産物流通の特徴

水産物は、天候等により水揚げが左右されるため生産量の変動が大きく、また、少量多品種の魚が捕獲されるという特徴があります。このため、産地卸売市場において仕分け・分荷・出荷された後、消費地卸売市場に再度集荷され、最終的に小売店を通じて消費者に届くという多段階かつ複雑な流通システムが構築されています。

【図表 2-2-1 水産物流通の流れ】

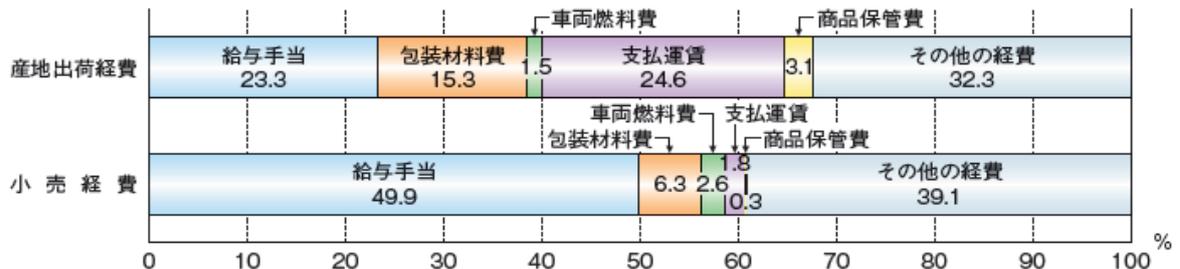


資料：水産庁「平成 21 年度水産白書」

### (2) 水産物流通の各段階での経費

産地出荷経費では、輸送費（車両燃料費及び支払運賃）の割合が高く約 26%を占める一方、小売経費では、多くが店頭において切り身や刺身に加工された上で販売されることから、人件費が約 50%を占めます。

【図表 2-2-2 水産物の産地出荷段階・小売段階における経費の構成割合の比較】

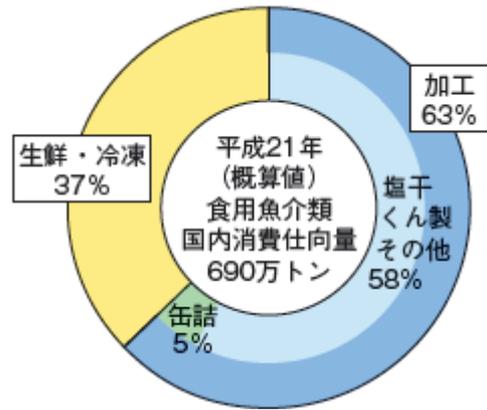


資料：水産庁「平成 22 年度水産白書」

### (3)水産物加工の現状

水産白書によりますと、平成 20 年の水産加工業の出荷額は 3 兆 3,978 億円であり、食品製造業の総出荷額の 13.6%を占めています。日本の漁業・養殖業による国内消費仕向量のうち約 6 割が加工向けであり、水産加工業は漁村地域の基幹産業としても重要な役割を果たしています。しかしながら、国内の漁獲量が減ったため、原料を輸入に頼る加工場が増えています。原料を輸入に頼ると、必然的に国際的な価格競争に巻き込まれることとなります。

【図表 2-2-3 国内消費仕向量の形態別内訳】



資料：水産庁「平成 22 年度水産白書」

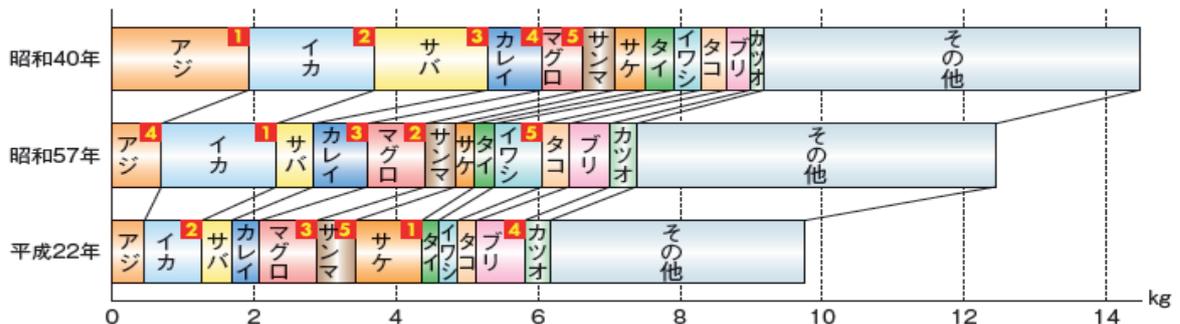
## 3. 水産物の消費・需給の状況

### (1)水産物の消費

日本の 1 人当たり魚介類供給量は主要国中で第 1 位ですが、消費者の「魚離れ」が進んでいるため、国民 1 人当たり摂取量は長期的に減少傾向にあります。

家庭で消費される魚が変化しており、家庭での鮮魚購入数量は、昭和 40 年にはアジ、イカ、サバが上位 3 種類を占めていましたが、平成 22 年には、サケ、イカ、マグロへと変化しました。これは、一尾物の購入が減少し、調理が簡便な切り身、刺身や干物が増加していることによると考えられます。

【図表 2-3-1 鮮魚の 1 人当たり購入数量の品目別割合】



資料：水産庁「平成 22 年度水産白書」

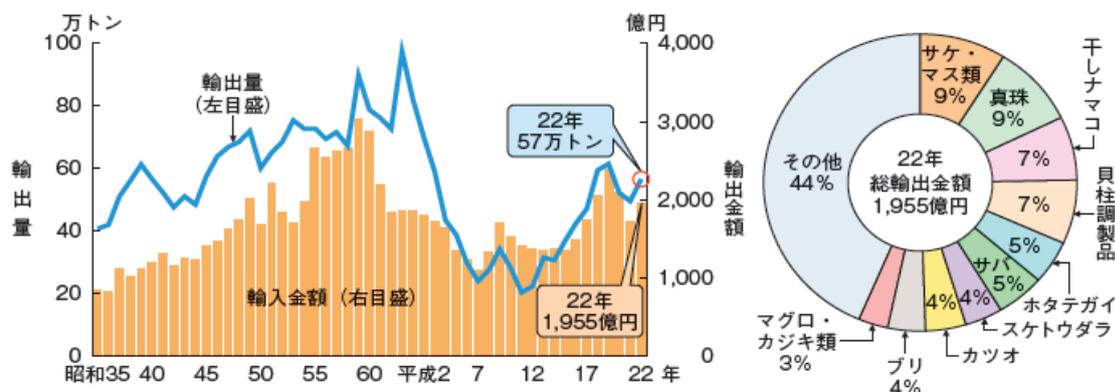
### (2)水産物の需給

水産物に対する需要が世界的に拡大しており、世界の水産物貿易は、数量、金額ともに増加傾向にあります。その中で、日本の水産物輸入量は、国内水産物消費の落込み等により減少傾向であり、平成 17 年以降は中国に抜かれ第 2 位となっています。平成 22 年の水産物輸入量は 272 万トン、輸入金額は 1 兆 3,709 億円となっています。

なお、日本の水産物輸出量は、近年の水産物需要の拡大等を背景に、増加傾向にあります。平成 22

年の水産物の輸出量は 57 万トン、輸出金額は 1,955 億円となりました。これは、日本の農林水産物・食品の輸出金額（4,921 億円）の約 4 割を占めています。

【図表 2-3-2 日本の水産物輸出量・金額の推移と金額内訳（平成 22 年）】



資料：水産庁「平成 22 年度水産白書」

#### 4. 産地間競争の状況と取組み

水産物の各産地においては、ライバルとなる他産地との競争に勝ち抜くためのさまざまな取組みが進められています。

##### (1) バリューチェーンの変革

水産物の流通は多段階かつ複雑で長いものとなっています。その結果として、流通コストが高つくことから生産者の取り分が少なくなっているのが現状です。そのため、流通コストを削減するためのさまざまな取組みが進められおり、流通構造の見直しは今後も重要な課題と考えられます。

##### (2) ブランド化の推進

産地間の競争を勝ち抜くための高付加価値化・差別化戦略として、各産地においてはブランド化を進めています。大分県においても、総合的な地域ブランドとして「The・おおいた」ブランドづくりに取り組んでいます。その中で、水産物においては、平成 19 年度に養殖ブリ、養殖ヒラメ、タチウオ、マダイ、平成 20 年度にマアジ、マサバ、ハモが「The・おおいた」ブランドづくり認定を受け、今後も、「関あじ・関さば・城下かれい」に続けと、豊後別府湾ちりめん等の水産物のブランド育成に努めています。

##### (3) 情報・ITの活用

産地間競争に勝ち抜くため、また、水産業の現状を変えるためのツールとして、情報・IT技術の活用が進められてきています。生産者と消費者とのマッチングにインターネットを活用するなどの取組みが行われており、今後もその普及が期待されています。

### 第3章 視察報告

大分県内の水産業に関する情報を収集して、実態を把握するために、H23年9月9日に大分県庁の水産振興課、漁業管理課、農林水産企画課を訪問しました。そして県内の水産業の概要についてご説明を受けました。

その後、10月22日には、「大分県漁業協同組合、鶴見支店」と、「高橋水産(株)」を、

10月28日は、「(株)兵殖」と「漁村女性グループめばる」を訪問して、それぞれ訪問先の現地視察や業務概況についてご説明を受けました。

(下図は視察先4カ所の所在地と業務概要、所在地マップを表示しています)

訪問先	所在地	業務概要
大分県漁業協同組合 鶴見支店	佐伯市鶴見	漁業協同組合
高橋水産(株)	佐伯市米水津	水産物加工業
(株)兵殖	津久見市高洲町	水産物養殖、加工、販売業
漁村女性グループめばる	佐伯市鶴見町	水産物加工、販売業

【図表 3-1 視察先の所在地マップ】



## 1. 大分県漁業協同組合 鶴見支店

平成 23 年 10 月 22 日（土）、大分駅より車で南下すること 1 時間 40 分、歌手、鳥羽一郎「男の港」の舞台となった佐伯市鶴見松浦港に到着しました。前日まで雨が降り続き漁師は出漁できなかったためか港は静まり返っていました。

当地は 1981 年に「第一回豊魚祭」が開催され、また 1987 年には日本で初めて「海洋牧場」が設置されたところでもあります。

午前 10 時過ぎ、大分県漁業協同組合 鶴見支店を訪問しました。そして魚市場を視察した後、事務所の会議室に移り清家繁昌支店長より事業の概要についてお話を伺いました。

鶴見支店を紹介する前に、漁業協同組合と大分県漁業協同組合の概要についてご報告させていただきます。

【図表 3-1-1 九州最東端 鶴見崎】

【図表 3-1-2 鶴見支店】



### (1) 漁業協同組合の概要

漁業協同組合とは、漁業者によって組織された協同組合です。平成 21 年度には全国沿海地区の組合数は 1,028 組合あり、1 組合当たり組合員数は 345 人、職員数は 13 人います。

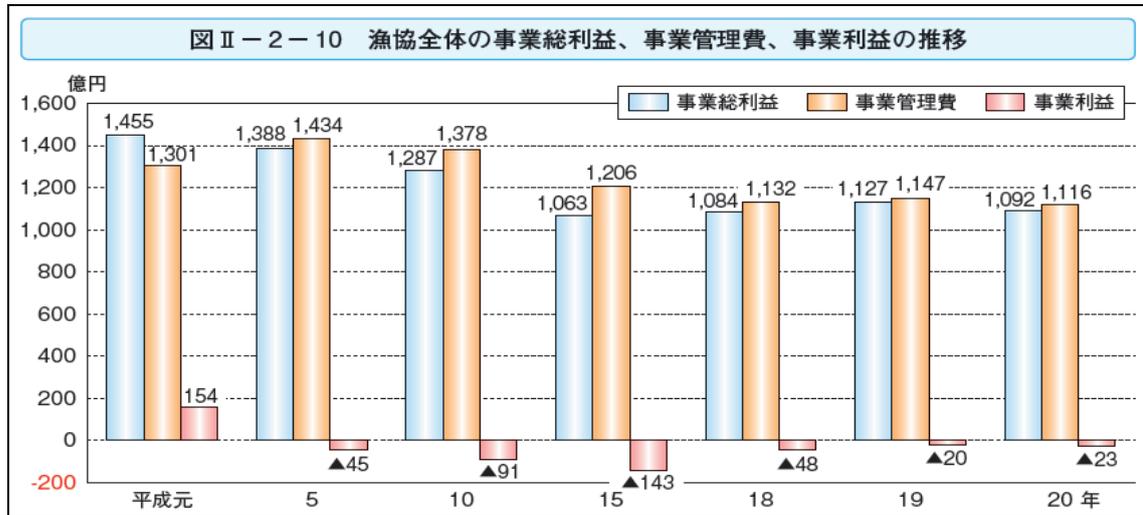
組合の事業内容は、販売事業、購買事業、信用事業、共済事業、指導事業など多岐にわたっています。しかし事業規模が縮小する中で事業管理費の削減が進まないことから、全国漁協組合の約 7 割が事業利益赤字となっています。全体の赤字額は平成 15 年度のマイナス 143 億円からは改善傾向にあるものの、平成 20 年度でも赤字額は 23 億円となっています（図表 3-1-3 参照）。

このような背景から、組織、事業基盤の強化を目的として漁協の合併が加速しています。しかし、多額の繰越欠損金が障害となって合併できず経営改善が困難となっている漁業協同組合も少なくありません。

このため、国としては経営改善計画の策定、実行に取組む業協を支援するため、欠損金見合いの借

換資金であります「漁協経営改革支援資金」を創設いたしました。

【図表 3-1-3 漁業協同組合の事業報告】



出展：水産業白書

## (2) 大分県漁業協同組合の概要

大分県漁業協同組合は、平成14年4月1日、全国に先駆けて、県下沿海地区27漁業が合併し県一漁協として発足しました。しかし合併の目的であります、事業の効率化と管理の合理化の実現にはいまだに苦慮している状況にあります。

名称	大分県漁業協同組合
所在地	大分県大分市府内町3丁目5番7号
代表者	山本 勇代表理事組合長
組合員数	正組合員 4,175名、准組合員 3,655名、合計 7,830名 (平成22年度末)

出典：大分県漁業協同組合 2011年業務のご報告

### ① 事業の内容

- 1) 信用事業：貯金、貸出、為替、振替決済業務などの金融業務。
- 2) 共済事業：長期共済として普通厚生共済、短期共済として乗組員厚生共済等。
- 3) 購買事業：漁業生産のコスト削減を目指した、漁船用燃料油、船用機器等の購買。
- 4) 販売事業：鮮魚貝類、海藻類、塩干魚介類等を魚市場での受託販売及び買取販売。
- 5) 製氷、冷凍冷蔵事業：水産物の鮮度保持による魚価の安定化。
- 6) 加工事業：新鮮な地元水揚げ魚の加工を行い加工品を消費者に提供する。
- 7) 利用事業：組合員の漁業操業安全と効率化のための船上架施設等、有効利用。
- 8) 漁業自営事業：くにさき、別府、鶴見各支店に直販部門を設置し魚食普及促進。
- 9) 指導事業：稚魚、稚貝の種苗放流 海底、海岸、海浜清掃活動。

② 社会への貢献活動

- 1) 「明るく活力ある大分県漁業」構築に向け稚魚の放流や、魚礁の設置、県下一切休漁日の設定や漁獲小魚の再放流、海の清掃運動などを組織一丸となって取組んでいます。
- 2) 毎年10月に、別府市亀川漁港において大分県水産振興祭を開催しています。

(3) 鶴見支店の概要

名称	大分県漁業協同組合 鶴見支店
所在地	大分県佐伯市鶴見地松浦 206 番地 16
代表者	清家繁昌支店長
組合員	正組合員 377 名、准組合員 748 名、合計 1,125 名（平成 22 年度末） （年間 90 日以上出漁なら正組合員、90 日未満なら准組合員、正組合員は減少、准組合員は増加、組合員トータルでは減少傾向にあります）
従業員	30 名（市場専属者 8 名）
水揚量	所属漁船は 470 隻、平成 22 年の水揚量 12,600 トン、金額 16 億 400 万円 平成 2 年以降、水揚量、金額は減少傾向で、最も多かった平成 2 年度の 4 割程度まで落ち込んでいます。
主な魚種	鶴見市場で水揚げされる主な魚種は約 40 種類にのぼります。水揚量が多い魚種はごまさば 6,700 トンを最高に、かたくしいわし 2,100 トン、うるめいわし 770 トン、まるアジ 544 トン、しらす 508 トン、ぶり 325 トン、アジ 230 トン、すまかつお 160 トン、小アジ 160 トンなど、
漁方法	大型旋網 11,156 トン、船曳網 718 トン、小型定置網 389 トン、一本釣 248 トン 小型底引網 187 トン、潜水 130 トン、建網 65 トン、その他（養殖、籠大型旋網、延縄、籠、タコ壺、サヨリ漕ぎ、採貝、採藻）

出典：大分県漁業協同組合 鶴見支店資料

大分県では平成 14 年に 1 県 1 漁協となりスタートいたしました。しかし当支店でもいまだに「管理の無駄を省く」といった統合のメリットはあまり現れておりません。逆に、決済時間が長くかかることや、油の一括購入ができていないなどの非効率な面を抱えています。

また、鶴見市場は、九州で有数の巻網漁船の基地でもあります。鶴見支店の水揚量の 85%、金額の 46%は巻網によるものです。巻網は 1 船団当り 4～5 隻と乗組員は 20 名で編成されます。このような巻網を鶴見では 8 船団保有しています。

大島周辺では撒餌で漁をする漁師がやってきて釣りを楽めますが、撒いた撒餌は海底に沈殿したままです。このため産卵や稚魚の育成の場となる藻場の成長に悪影響を及ぼすとして地元漁師と撒餌漁師が対立することがあります。

#### (4)産地間競争の現状 (鶴見支店)

##### ① P r o d u c t (製品)

水揚げした魚は東京築地市場や京都市場などに出荷しています。京都市場では“鶴見の鯛”ブランドとして好評を博しています。また漁師によっては首をシメル技術に差があったり、採った魚は人手でさわらないなど、新鮮さを保持するためのノウハウを保蔵しており、魚の扱いには細心の注意を払っています。

##### ② P r i c e (価格)

水揚げされた鯛の価格は、現時点ではキログラム当たり1,000円、カンパチはキログラム当たり1,400円で取引され魚価は低下傾向にありますが、反面、東日本大震災の影響などもあって、飼料用魚の価格は値上がり傾向にあります(30円/kgが60円/kg)。

底引網は知事の許可が必要ですが担い手がいないため許可枠に余裕があります。その許可は船に下されるため許可事態は売買できませんが船の売買はできます。しかし船の老朽化が進み、以前は300万円で取引されていましたが、今は100万円程度まで下落しています。

##### ③ P l a c e (流通、立地)

水揚げした魚は従来、鶴見市場を経由していましたが平成12年ごろから直出荷が始まり増加傾向にあります。平成22年には遂に3億円を超えました。

大分から東京へ空輸すれば輸送代(350円~400円/kg)が必要となるため、漁師によっては四国市場に水揚げするケースもあります。四国から東京へは陸送で翌朝到着が可能だからです。また鶴見市場から名古屋まで陸送すれば翌朝到着が可能です。鯛が市場に溢れている時は価格の低下を防ぐため出荷を抑えるよういわれます。

市場でのセリ時間は季節により異なりますが、通常朝6:45~8:00で行われます。しかし魚が沢山採れたところは昼過ぎまで魚を運搬していましたが、今は10:00ごろには作業が終わります。空いた時間はガソリンスタンドや製氷業務も行っています。

市場内施設としては、荷捌場と一般道に段差を設けて不特定車両の進入を防ぐ床面崇上と、来場者の長靴を清める消毒施設、屋根裏のステンレスワイヤーや、柱間にネット設置した防鳥施設、また自動昇降式スクリーンの設置により、日差しによる水産物の乾燥を防ぐとともに、雨降り時の陸揚げ作業の効率性を高めています。

#### ④ Promotion (プロモーション)

京都市場に漁師さんと出向き、鶴見魚についての情報発信や市場動向などについての情報収集に努めています。また施設内に広々とした活魚水槽スペースを設置して、魚を生かした状態で長期間保管ができるようにしました。これによりスーパーなどが買置きしたり、魚が採れなかった時には活魚水槽から供給するといったバーファー機能も備えています。

これまでの概要や現状から鶴見支店として、合併後の効果実現に苦慮していること、組合員の減少や水揚量が漸減傾向にある、等の問題や課題をかかえていることがわかりました。

#### 【ご参考】

今後4年間（平成27年度まで）の水揚量を最小二乗法によって予測しました。

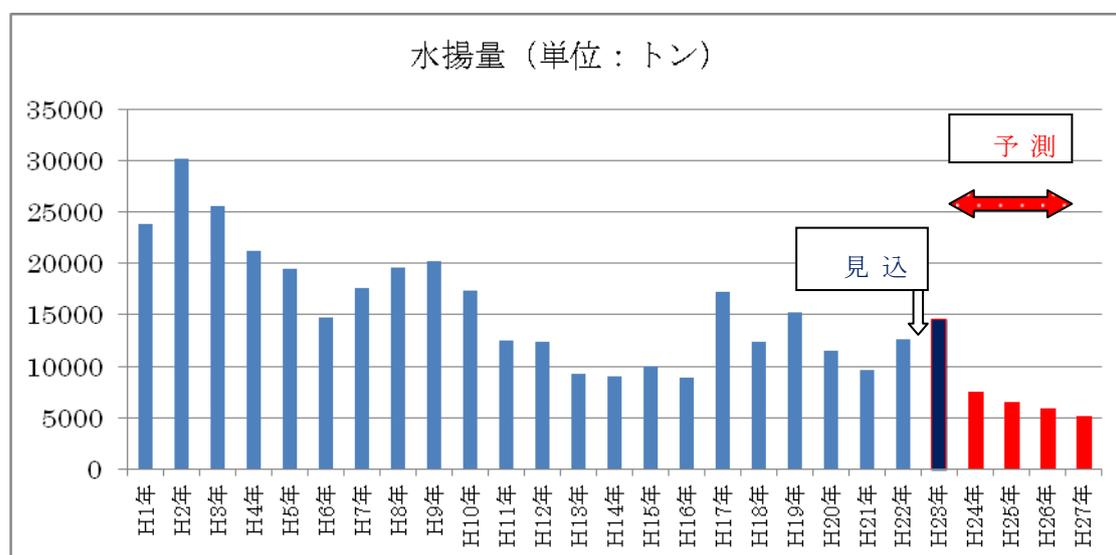
予測水揚量を  $y$ 、平成年度のカウント値  $t$ 、と定めて近似線の方程式  $y = a + bt$  を求めると下図のグラフとなります（図3-1-4）。

$a$  と  $b$  は次の連立方程式を解くことで求めます。（ $n$  は平成年度数）。

$\{ \sum y = na + b\sum t, \quad \sum ty = a\sum t + b(\sum t^2) \}$  計算結果は ( $a = 15,871$   $b = -894$ ) となり

H27年度予測水揚量は、5,147トンまで減少することになります。

【図 3-1-4 水揚量の推移】



出典：大分県漁業協同組合 鶴見支店

#### (5)まとめ

企業における合併の目的は、支店や設備の統廃合と人員削減を大幅に行うことです。つまり、「大型化効果は大型リストラとスケールメリットの享受」いう考え方が根底にあります。しかし、漁協の場

合は、漁場と漁港、港湾施設、漁業集落は一体化して地域に散在しています。そのため施設や集落を集中したり再配置を行うことは物理的に難しく、またもともと少ない人員で散在する施設の業務をこなしているのが現実の姿です。もしリストラにより人員を削減すれば、施設を破棄処分して事業縮小再編することになり、スケールメリットの効果は軽減されます。今一度合併の意義をしっかりと議論し、合併を目的やゴールではなく、手段、スタートに位置づけて目標を設定する必要があるかと思います。当支店としては、合併により生じた非効率性を解消するために、県漁協より決済等の権限移譲を受けて（たとえば決済条件に上限を設ける）支店の管理責任を負うといった、緩やかな事業部制組織の導入を検討してはいかがでしょうか。

また、釣り大会、遊魚などのイベントを増やす。地元加工業者とタイアップして独自加工食品を開発し、地元1村1品の鯛ハム、磯塩、干魚などと抱合せた既存販路を活用、または新規に販路を開拓拡大して販売する。いわゆる「6次産業化」の推進母体として活動することで、鶴見町活性化のエンジン役を担っていただくことも必要かと考えます。

## 2. 高橋水産株式会社

### (1) 会社概要

高橋水産株式会社は豊後水道だけでなく、九州、四国などで採れたアジ、イワシ、タイなどを干物にして全国へ出荷している会社です。本社がある佐伯市米水津は大分県の南東部に位置し、リアス式海岸の地形で漁業を中心とした地域です。水産加工、販売高は九州でもトップクラスを誇ります。

高橋治人社長は米水津水産加工協同組合の前組合長、佐伯市輸出入協同組合理事長などをされており、地域活性化のリーダーです。

名称	高橋水産株式会社
所在地	大分県佐伯市米水津大字宮野浦21の1
代表者	代表取締役 高橋治人
創立	昭和55年6月1日
従業員数	55名
事業	干物製造、販売

高橋水産株式会社が所属する米水津水産加工協同組合は地区の16社の集まりで、戦後任意組合としてスタートし、その後20年前に法人として結成されました。この16社の年間売上高は約45億円で、米水津および近隣の地区から450名ほどが働いています。従業員一人当たり平均1000万円ほどの売上高になり、近隣の農業より生産性が高い状況です。

### (2) 儲かる水産加工事業の仕組み

水産加工業は、かつては地元で水揚げされた魚介類のうち、生で消費しきれないものを原料にして、保存性を高めたり、付加価値をつけることで魚介類資源の有効利用を図ってきました。

漁業に付加価値をつける水産加工ですが、現在は水産資源の枯渇、流通コストの高さなどに悩まされています。このような中で高橋社長は独自の手法で付加価値を確保する仕組みを確立しました。

#### ① 県内外から加工原料の調達

水産加工業において原材料の安定確保が課題として挙げられます。イワシなどの加工原料は、気象変動や乱獲により漁獲高が安定していません。また、イワシなどの回遊性の魚は地元調達だけでは一定の量を確保することは困難です。そのため、地元調達だけでなく県外からの調達も必要となります。

高橋水産株式会社の加工原料の地元調達は20%程度で、他は長崎、鹿児島、福岡、山口など県内外から調達しています。市場を通さず8トンと11トントラックで現地に直接買い付けに行きます。量を確保するために高い価格で大量に買い占めることもあるため、現地の加工業者からクレームがくることもあるそうです。しかし漁師からは歓迎されており、今では漁船から直接連絡が入り、

市場に水揚げする前に買いに行くような漁師との信頼関係も構築しています。

高橋社長は「他の加工業者より高く買えるのは、小売業者のニーズやどれが売れるかの情報を研究しているからです。質、量、価格の条件が折り合えば、どこの漁港や水産市場まででも買い付けに出かけます。」「他地域の魚でも地元の加工技術で付加価値を付けられます。」と原料調達には自信を持っています。

## ② 年間を通じて高品質な干物製造

### 1) 年間通じての干物加工

元々、米水津のイワシ加工は冬場の作業でありましたが、同社では人工の空っ風を発生させる冷風乾燥機を開発し、冬場だけでなく年間通じて加工できるようにしました。これにより、季節商品製造の家業的経営から年間操業、販売ができる会社経営に発展させました。

### 2) 柔らかくなる干物加工技術

高橋水産株式会社の主力の商品は「丸干し」と「一夜干し」です。「丸干し」は、イワシやアジの内蔵を丸ごと残して干物にしたものです。

「一夜干し」は消費者の“干物は固い”というイメージを変えるほど、解凍すると柔らかく食べやすくなります。これは魚体の大きさや脂の乗り具合、漁獲時期などで塩加減と乾燥具合を調節した加工工程や脱水シート等の活用により「匠の味」を作り上げているからです。

【図表 3-2-1 加工場の様子】



【図表 3-2-2 袋詰めされた一夜干し】



## ③ 流通コスト削減

現在の水産物流通は、青果物と同様に流通段階が多段階かつ複雑で、その生産・加工・流通・小売・消費の誰もが満足を得られていない物流・情報流構造となっています。

高橋社長は、早くからこの水産物流通構造の改革に取り組んできました。「現在の市場経由の流通では漁師の取り分は32%程度しかありません。水産加工業者でも50%程度です。残りは流通マ

ージンであり、市場まかせでは流通コストは下がりにません。」と流通改革の必要性を訴えています。

例えば図表 3-2-3 のように、市場経由の流通では、米水津から最終のスーパーの店頭へ並ぶまでに複数の段階でコストが発生します。築地市場までの運賃、築地市場内の移動、晴海の冷凍庫までの運賃、スーパー直営配送センターまでの運賃がかかります。また、その間に仲買人や仲卸の手数料、冷凍庫の入出庫及び保管料、配送センターのピッキング作業等の経費なども徴収されます。この結果、米水津で出荷した価格の倍で店頭へ並ぶことになります。

この流通コストを削減するため高橋水産株式会社では、宅配業者と契約して米水津から直接小売業者へ直接配送する方式にしています。市場を経由するコストと比較すると中間経費をカットする分、多くの手取り分を確保できるようになりました。

【図表 3-2-3 流通経路の比較】

【多段階の市場流通】



【簡素化した宅配流通】



④ 多様な販路開拓

1) 有名百貨店との取引

高橋水産株式会社の販路は全国に展開しています。そのうち東京、大阪、名古屋が80%を占めていますが、全国へ毎日冷凍トラック便で出荷しています。

永年のブランド作りと販売促進の結果、三越や伊勢丹など有名百貨店に干物の品質の高さが認められ取引を行なっています。現在では百貨店やスーパーの各店舗から直接ファックスで受注し、ヤマト運輸などの宅配便で翌日に商品を届ける仕組みができています。

この小売業者との直接取引は物流コスト削減だけでなく、消費現場の声やニーズを直接収集することができるため、製品の改良や新商品開発にも役立っています。

2) 直売所販売やインターネット販売

自社の直営店だけでなく大分県、福岡県、宮崎県の道の駅などを含めて12カ所で製品を直接

販売しています。また、自社のホームページ上でギフトや自家消費用にインターネット販売も実施しています。

### (3) 将来への取組み

高橋水産株式会社は、これまで高橋社長のリーダーシップによって会社を発展させてきましたが、将来への取組みもしっかりと計画的に実施しています。高橋社長は現在64歳で、70歳になれば後継者に会社経営を譲る予定です。そのため、次のビジネス展開や人材育成に力を注いでいます。

#### ① 製造と販売の分業体制による効率化

ギフトやインターネット通販専門の会社を立ち上げ、平成24年9月までに佐伯市に出店する計画です。干物加工業務と販売業務を分業化することで、これまで以上に生産性を上げることが狙いです。

女性を中心とした新設の子会社は、三越や伊勢丹のギフト対応やインターネット通販の事務を専業とし、消費者向けのきめ細かい対応を行います。

一方で、高橋水産株式会社の本社工場は製造業務に専念し、業務用取引の拡大に対応します。ギフト対応等の業務が子会社に移転するために工場には空きスペースができ、将来の加工ラインの増強を図ることが可能となります。

名 称	お魚工房マルクリエ SEN
資本金	500 万円
従業員	女性だけの会社。社長のご息女が社長。6人雇用する予定。
事 業	ギフト、インターネット通販を行う。

また、この子会社設立は社員の発案がもとになっていますが、社長のご息女による会社運営は経営者としての知識や経験を学ぶことになり、将来の後継者教育としても効果的でしょう。

#### ② 中国ビジネスへの取組み

中国への販路拡大も準備中です。高橋社長が中心となって平成23年9月に佐伯市輸出入協同組合（高橋治人理事長）を設立し、中国の連雲港市（江蘇省）を窓口には魚や干物の輸出ビジネスを企画しています。

国内の水産食品の消費は少子、高齢化、人口減に加え消費者の嗜好の変化と魚離れが進む中で、縮小傾向が予測されます。一方、中国では干物を蒸し料理として食する風習があり、さらに中国の経済発展とともに魚の消費も増加しているので、大きな販売市場として見込まれます。

高橋社長を始めとする佐伯市輸出入協同組合の代表団による中国訪問では、一定の見通しを持ったようです。訪問した中国の連雲港市は人口480万人のうちいわゆる富裕層と言われる人口が1%の約4.8万人もいるので購買力としても魅力です。また上海市周辺の3000店くらいある

日本料理店でも米水津の干物の評判も良好であったので、今後のビジネスチャンスとして期待できます。

一方、輸入品としては、モンゴルの岩塩が国産の高級塩に劣らず高品質のため干物加工に適するか検討中です。現在60トン輸入し、本格的な国内での販売の準備を進めています。

### ③ 人材育成こそ成功要因

「会社は人なり」と言いますが、中小企業では事業が優先で社員育成に時間とお金をかけられていないところが多いのが現実です。しかし、高橋社長はこれからの水産業は資源云々よりも優秀な人材の有無が成功する要因となると確信しています。

そのため、従業員の会社に対する満足度調査を行い、従業員の会社への思いや将来への希望を把握した上でコンサルタントの指導のもと2年間かけて社員教育を行いました。

一般の従業員には就業規則の研修を実施し、会社と従業員の関係や働き方などについて理解を深めました。また、課長以上の役職者には会社の財務諸表を読めるように研修会を実施し、儲かる仕組みの理解や原価管理などのコスト意識の向上を植え付けました。

社員教育の結果、従業員のモチベーションが上がり、以前より従業員の仕事の取り組み方が積極的になったそうです。前述の「お魚工房マルクリエ SEN」設立の発端は社員から自発的な発案によることにも現れています。

また、中国人研修生を米水津地区で約60人受け入れています。「彼女らは将来目標をしっかりと持って働いています。月15万円で働き、半年間で150万円貯めて親に送金した親孝行な人もいます。山東省では家が建つほどの金額です。」と中国人の目標達成能力の高さを紹介してくれました。彼女らは中国ビジネスと直接は結びつきませんが、人的繋がりには将来、同社のビジネスに貢献すると思われれます。

## (4) まとめ・・・経営改善のヒント

水産業全体の付加価値向上策として漁業、水産加工、流通、販売まで含めた6次産業化をどう強化するかが課題です。高橋水産株式会社の事例から水産業の改革のヒントを学びました。

### ① バリューチェーン再構築による付加価値向上

水産加工は、資源調達、製造加工、流通販売の段階が複数段階で長いのが常識でした。高橋社長はこの常識を覆して、流通の簡素化と付加価値向上に取り組みました。

#### 1) 漁師との信頼関係による安定的な量の原料調達

水産資源の確保をめぐり、国際的にも競争激化が予想される中で、安定的な量を県内外の漁師から直接仕入れるルートを構築しています。単に安く仕入れるのではなく、消費現場のマーケティング情報を基に漁師と交渉し、相互互恵の信頼関係を構築していることが強みです。

## 2) 流通の簡素化によるコスト削減と商品付加価値の向上

従来の市場経由の流通から消費地への直販へ切り替えたことで2つの効果がありました。1つは流通コストを削減できたことです。消費者に美味しいものを安く届けることが可能です。

2つ目は、商品付加価値向上です。小売業者や消費者の声やニーズを直接聞き、製品改善や商品開発に繋げ、付加価値向上を図っています。

## 3) 販路を海外にも求める競争力

日本全国はもとより中国市場も視野に入れたあくなき販路拡大の方策です。自動車などの製造業は国内消費が伸び悩む中で海外市場へ進出していますが、食品関係でも寿司などの海外出店も増加しています。水産加工品も国内消費の需要喚起と合わせて、ブランド化による競争力で海外市場を切り開く努力も必要と言えます。

### ② 産地間競争に勝つために“共存共栄”ではなく“競争共栄”へ

第1次産業は弱者の立場にあるため、協同して事業に当たることで成果を出しています。しかし、一部ではそれが甘えの構造となり環境変化に対応した組織や事業の改革が遅れるという面もあります。

この点で高橋社長は、「地元で16社と水産加工協同組合を作り協力していますが、お互いにライバルでもあります。資材の共同調達はしますが、共販や情報共有はしません。商売は自分だけが知っている情報にこそ価値があります。産地間競争する前に産地内競争をします。」と水産業への競争原理の導入を強調します。各社は加工方法や販売ルートも異なり、自分のブランドで競争しています。その結果、それぞれ各社の商品力が強化され、「米水津の干物」ブランドとして定着してきました。「共同」と「競争」のバランスをとることが重要です。

ライバルである他の産地が後継者難や原料不足で水産加工業者が廃業している中で、同地区ではお互いに競い合うことで品質の良さと新商品の開発で業績を伸ばしているのです。

【図表 3-2-4 説明する高橋社長（左から1人目）】



最後に高橋社長にチャレンジの源を伺うと、「何もない地域だからこそその危機感から何か生み出すことに真剣になるしかない。」と返ってきました。また「この米水津地域住民は教育熱心の人が多く、ハングリー精神でよく働く人が多い。」とも言われました。今回の視察を終えて、地方の海と山に挟まれた小さな地域で海と対峙して生きるしかない環境の中で、高橋社長を始めとする米水津地区の人々の危機感をバネに飛躍する逞しさを教えてもらいました。

### 3. 株式会社兵殖

#### (1) 当社を取り巻く環境

3件目に紹介する視察先「株式会社兵殖」は、ブリ（ハマチ）・マグロを主とした魚の養殖、販売、加工品製造販売を一貫して手がける日本でもトップクラスの魚類養殖企業です。本項では、同社が本社を構える大分県津久見市と養殖業界の現状について説明します。

#### ① 業界の特徴

ハマチ養殖の歴史は古く、昭和2年に世界で初めて養殖に成功した引田（香川県東かがわ市）で始まり、昭和35年頃から各県の養殖振興に伴い急速に瀬戸内海各地に、その後、温暖で越冬が可能な太平洋沿岸や東シナ海沿岸にも広まりました。主な生産県は鹿児島、愛媛、大分で、この3県で全収穫量の約6割を占めています（図表3-3-1）。生産業者はピーク時には4,000を超えましたが競争の激化と共に淘汰され、30年前程前には1,800程度だったものも、現在は750にまで減少しました。そのかなりの部分が家族労働主体の漁家と見られ、本格的な企業経営を行う業者は1割程度と想定されます。大規模な業者が多いのは愛媛県や九州各県です。

【図表 3-3-1 養殖ぶり類の主な生産県】

順位	都道府県	収穫量 (100 t)	構成比 (%)
	全国計	1,394	100.0
1	鹿児島	432	31.0
2	愛媛	243	17.4
3	大分	198	14.2
4	高知	127	9.1
5	宮崎	101	7.2
6	長崎	88	6.3
7	香川	74	5.3

※出所：平成22年「漁業・養殖業生産統計／海面養殖業都道府県別主要魚種別収穫量(農林水産省)」を参考に筆者作成

マグロ養殖については、国内では近海で捕獲した天然種苗を2～3年かけて成魚まで飼育して出荷している方式が主流ですが、近畿大学では1970年からクロマグロの完全養殖に向けた研究が始まり2002年に完全養殖に成功しました。この人工種苗を導入して飼育しているマグロ養殖業者も増えてきています。

養殖を行う上で魚の健康管理は非常に重要なポイントです。定期的な血液検査による体調管理、

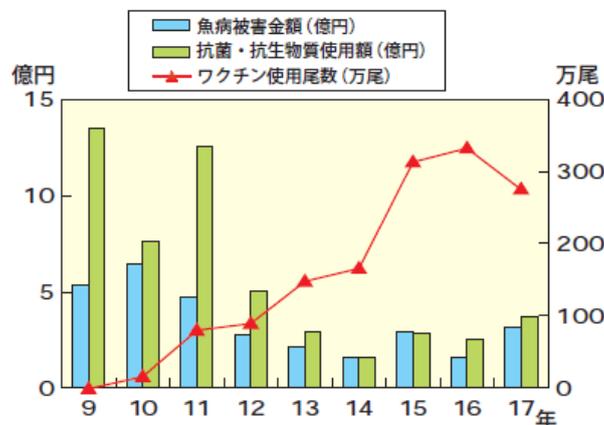
飼育データの記録、給餌管理、水温調査等の情報に基づいた健康管理が求められると共に、適度な運動環境を確保する等、より天然に近い環境を整備することも必要になっています。また食品業界においては、BSE や口蹄疫問題、産地偽装、表示詐称等、食品の安全性に関する消費者の信頼を損なった問題が次々と発生し、生産者が消費者へ信頼できる適切な情報提供を行うことを求める動きが強くなりました。養殖業においても同様に生産履歴を消費者に提供する必要性が高まっており、トレーサビリティシステムの導入や生産者団体の統一様式作成等の取り組みが見られます。HACCP や ISO22000 方式の導入についても、啓蒙・普及の動きが広がっています。

## ② 地域の状況と課題

大分県には静穏域が多いリアス式海岸があり、冬期に水温が 12℃以上あることも魚の養殖に適しているため、昭和 7 年頃には一部で養殖が行われていたものの生産性が低く、失敗が続いたようです。昭和 36 年に米水津村漁業協同組合（当時）がブリ養殖を始めたことをきっかけに、本格的な養殖が始まり、昭和 40 年代に臼杵市から佐伯市蒲江にいたる県南部の各湾で広まったと見られます。現在は 109 の生産者の下で、ブリ以外にも様々な魚が養殖されており、最近では当社も含めた 4 業者がクロマグロ養殖に取り組み、今後出荷が本格化すると見られます。

養殖魚の健康管理については、大分県では魚用の注射器やワクチン開発に積極的に取り組んだこともあり、全国に先駆けて注射ワクチンによる魚病の予防技術が普及しました。病気に応じて投薬等の処置をするよりも、稚魚のうちに予防のためのワクチンを投与する方が、ロス率の減少や、病気のたびに抗生物質を投与するよりも薬剤残留の心配がないこと等、従来の方法よりも多くのメリットがあります。特にブリ類では魚病被害金額が減少するとともに、医薬品の使用額も大幅に減少しています（図表 3-3-2）。

【図表 3-3-2 ブリ類の魚病被害と抗菌・構成物質及びワクチン使用状況】



※出所：「大分県水産養殖協議会」ホームページ

一般的な養殖の問題点としては、生産過剰による成魚の市場価格暴落が考えられます。技術の進

歩による歩留まり向上や、同業者の参入による魚種の偏り等がその原因になります。特にこの2、3年は全国的に天然ブリの水揚げが増え、量販店の仕入れが安い天然物に移行したことによる価格下落が見られます。市場価格が低迷しても、畜養の餌代が高いため安値で出荷せざるを得ないこともあります。県内の生産者も餌代の高止まりや原価高による燃料価格の高騰で、近年は厳しい経営を強いられてきました。今年には東日本大震災による関東以北の消費落ち込みがさらに追い打ちをかけ、厳しい状況が続いています。津久見市でも水産・養殖業の中堅企業「豊後水産」(1978年設立)が、景気低迷を背景とした外食産業の落ち込みから、水産加工部門の売上減少と価格競争の激化による利益率低下で業績を著しく悪化させ、2011年9月に倒産しています。

## (2) 当社の概要と現状

本項では、特に当社の特徴や置かれている現状について説明します。

### ① 企業概要と沿革

名 称	株式会社兵殖 (ひょうしょく)	
所 在 地	大分県津久見市高洲町3824-71	
従 業 員 数	143名 (役員:3名、執行役員:1名、社員:117名、パート:22名)	
事 業 内 容	水産養殖業： ブリ (ハマチ)・マグロを主とした魚の養殖・販売、加工品製造販売	
年間生産量	12,000 t	
売 上 高	71億 (23年3月)	
沿 革	昭和37(1962)年	兵庫養殖漁業生産組合設立。宮崎県延岡市に浦城漁場開設
	昭和41(1966)年	大分県津久見市に漁場開設 (以後、同市には75年に仙水漁場、09年に楠屋漁場を開設)
	昭和48(1973)年	長崎県松浦郡に大島漁場開設 (以後、同市には89年に星鹿漁場を開設)
	平成9(1997)年	コープこうべ「フードプラン大いけす育ちぶり」ガイドラインの共同制作を開始
	平成11(1999)年	HACCPの承認を取得 (漁場から加工場に至るすべての生産ラインでの認証取得は日本初)
	平成12(2000)年	大分県津久見市に津久見加工場を建設し、水産加工製造業として、株式会社兵殖を設立
	平成13(2001)年	高知県宿毛市に宿毛漁場開設
	平成17(2005)年	兵庫養殖漁業生産組合解散。事業を株式会社兵殖が引き継ぎ、生産から加工・販売までを一貫して行う体制を整備
	平成22(2010)年	アメリカ販売の本ハマチにて、アメリカンマスターオブテイスト ゴールドメダル受賞

※出所：同社ホームページを参考に筆者作成。従業員数は平成23年8月1日現在

当社は兵庫県淡路でブリ (ハマチ) の生産をしたことに始まり、今年が50周年の節目になりま

す。平成 17 年 3 月までは本社も兵庫でしたが、生産を担う漁場に近い地に、と大分県津久見市に移しました。当地は消費地に近く漁場環境もよく、真冬・真夏の水温がブリに適しているそうです。産地は、創業時から長崎・宮崎・高知・大分の 4 県で、現在は 8 漁場に広がっています。ブリの生産が主ですが、平成 19 年夏から津久見の漁場でクロマグロの養殖を始め、昨年からは販売も始めています。長崎、宮崎両県でもマグロ養殖を手掛けていますが、津久見湾が養殖に適しているとみており、今後は津久見を主力とする意向です。

## ② 当社の特徴

ブリの生産は全国で 2,000 万尾位と言われていますが、そのうち 140 万尾を当社 1 社で生産しています。シェアは漁協や県単位でカウントされ統計上当社は表に出ませんが、一生産者としては最大量と見られます。平成 18 年からは、北米、シンガポール、香港、マレーシア等の海外向けも手がけており、対アメリカ向けのシェアは 3 割に達します。現在、アメリカに出荷される年間 35 万本の生鮮ブリのうちの約 10 万本が当社のブリです。海外向けは当社生産の 1 割弱程度ですが、いずれは半分程度を海外に売りたいと考えており、市場的にも伸びていくと思われます。当社ではアメリカのブリ市場は 3 年後に倍になる（冷凍含む）と見込んでいます。

漁場は 4 県にまたがっていますが、予算、餌、生産工程は全て本社でコントロールされ、同じ規格で全国に販売しています。漁場環境は異なるものの出来る範囲で全てを統一し、何を食べてどんな生活や運動をしたか、本部にデータが蓄積され、生簀単位で把握できるしくみになっています。全漁場で 80 個の生簀があり、全て本社で把握しています。ブリの出荷までには 1～1 年半かかりますが、その間 6～7 回の定期的な血液検査をしています。ここまで徹底した管理を行う同業者は滅多にありません。常勤の獣医と魚類防疫士がおり、社員のほとんどが水産高校や水産大学出身と、圧倒的に多くが基礎知識を持って入社しているという人材面の厚さが、このしくみを支えています。なお、社員の平均年齢は 30 代後半で、同業では若い方です。

徹底した品質管理に取り組んでおり「安全・安心・美味しさの追求」をモットーに、平成 11 年には日本の養殖場では初めての漁場から加工場に至るすべての生産ラインで食品衛生国際安全基準である HACCP の承認を取得しています。品質の高さにも定評があり、アメリカン・マスター・オブ・テイスト（アメリカ最大の食品審査機関）では、全米からホテルのシェフが 120 人集まって開催されたブラインド・テストで味の旨さが評価され、当社のブリが金賞を受賞しています。日本の魚としても、養殖業としても初めての快挙で、アメリカ人が初めて養殖業を認めたという点でも意義のある受賞といえます。

この味のよさを支えるのが、当社独自の「ひろびろいけす」です。これは、容積で通常の 48 倍はある巨大生簀で（図表 3-3-3）、飼育密度も一般的な生簀の 3 分の 1 の“薄飼い”になり、より自然に近い形で生育できます。餌を求めて移動を繰り返すブリの習性を活かし、適度な運動で健康的

な体を作ります。広さで運動量が豊富になることで身が締まり、程よい脂が体全体にバランスよく乗るのです。脂の量や質は、餌によってある程度のコントロールが可能です。運動量が少ない場合は腹に脂が集中し背中との差が大きくなります。広い生簀での生育は、自然の形で自然の脂を乗せられる、という点でも優れています。

【図表 3-3-3 通常の生簀と「ひろびろいけす」の比較 (50 分の 1 模型)】



### (3) 課題とその対応策

本項では、当社が課題と捉える4つのテーマと、これらに対する当社の対応を紹介します。

#### ① 4つの課題と当社の取組み

##### 1) 難しい価格維持

これまで述べたとおり、当社のブリには相応のコストがかかっており、その質の高さを認めた消費者に対して、コストに見合った適正な高値で売ることが望まれます。農・畜産であれば「松坂牛」「神戸牛」なら高値でも買い手がつくように、付加価値の高さを認めた品とそうでない品では3倍もの価格差も当たり前ですが、魚は1割程度の差にすぎません。かつての市場では、良質な魚には高値が、そうでないものには安値がつくという評価機能がありましたが、現在は目利き力の低下からか値段先行で、質の正当な評価がされにくくなりました。そのため、当社は市場への出荷ではなく、品質のよさを理解するバイヤーとの相対取引が基本となっています。様々な取組みに賛同し、評価してくれるバイヤーに限定した取引を重ねることで、結果的に価格を維持しています。一度理解してもらえれば取引は長くなる傾向にあり、モノさえ理解してくれば相手の大小も問いません。信念を持って売り切ることで脱価格競争が実現されています。

しかし、当社のように規格が統一されている養殖魚であっても、価格を左右する程のブランド化には至っていません。産地による差別化も難しく、見た目と値段で勝負するしかないのが現状です。ブランド化されたブリでは、全国に名を馳せる富山県の「氷見ブリ」が有名ですが、仮に、美味しさの決め手とされる鮮度・脂・身の締まり・食感等で、氷見ブリに劣らないブリを作ったとしても、それを見た目だけで伝えるのは難しく、氷見ブリに対抗できるようなブランド化され、

かつ知名度の高いブリは、まだ出現していません。当社ではブランド化の試みとして、商品に「ひろびろいけす」「ゆうゆうぶり」等の名称や生産者の名前を明記し、量販、百貨店等の売り先別にアピールポイントを変化させながら、ブランド定着への試みを続けています。

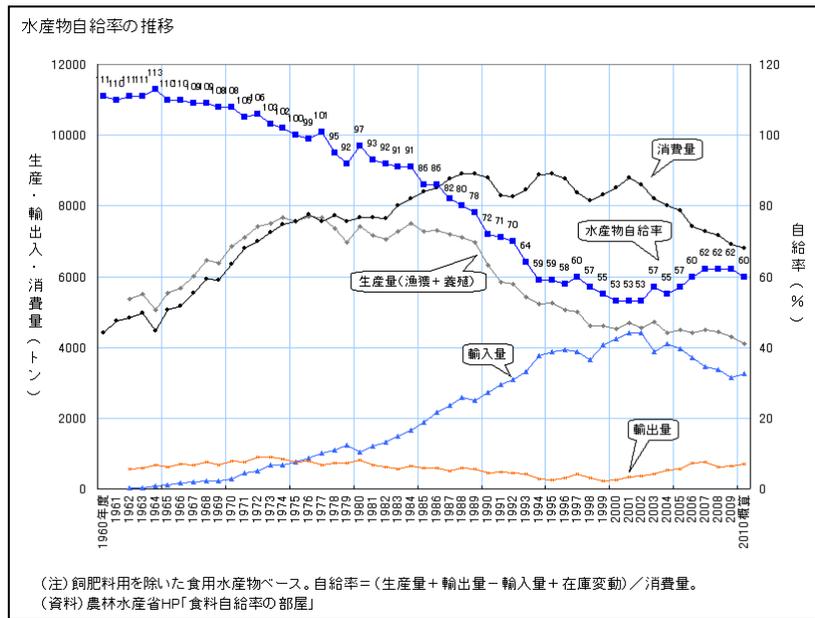
## 2) 餌代高騰

餌の調達先は主に国内で、鯖・さんま・イワシの小さなサイズを餌用に冷凍されたものが原料となります。当社で利用する餌の3割は、産地で直接段取りされたこれらの魚を問屋経由で購入します。残りの7割はペレット状の餌を利用しています。ペレットの原料である魚粉はチリ等の海外産ですが、国内の飼料メーカーが栄養のバランスに応じてタンパクや魚粉の配合を考え、調合したものを仕入れて使っています。これらは、国内工場で厳しく生産されており、取引する飼料メーカーも8～9社に厳選しています。餌の価格が高止まっているのは、餌の原料になっていた魚が、中国、アジア、アフリカの食料になっているからです。また、海外の水産市場の拡大からアジアでブリ以外の養殖業が急伸していることも要因のひとつといえます。現状では、飼料の原料を輸入に頼らざるを得ず、飼料市場は畜産も含めて分配されるため、日本の養殖業に回される分が少なくなり、高騰が避けられません。個人経営体では漁労収入の6割を餌代が占めており（図表 2-1-6）、当社でも売上の半分が餌代に充当される程になっています。課題解決のため、和歌山県の水産試験場では、低魚粉飼料等の安価な餌の開発が行なわれています。

## 3) 外国産魚との競合・食生活の変化

1970年代前半まで日本の水産物自給率は100%を越えていましたが、国内生産の減少と輸入の増加により自給率は大きく低下しています。消費量の減少に伴い輸入量も減少傾向にあるものの、生産量の減少を補うのが輸入魚である現状は否めません（図表 3-3-4）。

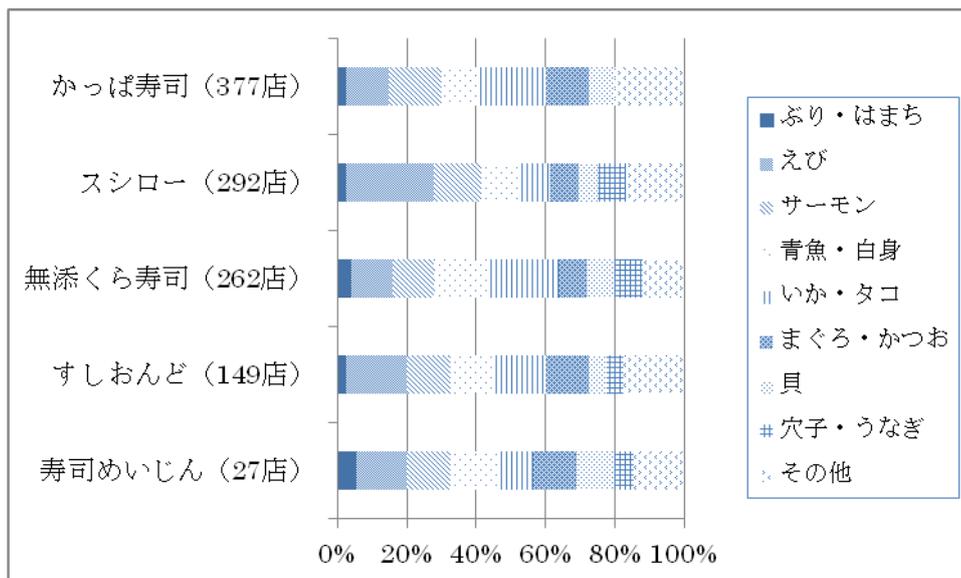
【図表 3-3-4 水産物自給率の推移】



※出所：農林水産省ホームページ「食料自給率の部屋」

輸入魚の中でも、特に当社が意識しているのはサーモンの動きです。かつては、「サーモン」という寿司はありませんでしたが、今や回転寿司のメニューではサーモンを扱った商品が全体の12～15%程度を占める程になっており（図表 3-3-5）、消費者に選ばれる頻度も増えていると推察されます。一方、ブリやハマチの取り扱いが定番化されないケースもあり、魚種としてサーモンに食われていることに危機感を持っています。

【図表 3-3-5】 主要回転寿司チェーン店のメニュー素材



※出所：各社ホームページを参考に筆者作成。()内は平成22年11月時点の店舗数。上位4社に地元大分県を本拠地とする「寿司めいじん」を加えた。調査対象はにぎり寿司に限定、地域メニューがある場合は九州・大分地域とした。

魚が一番おいしく感じられるのは鮮魚の調理ですが、そのような調理は庭で敬遠される傾向にあり、干物や切り身等の加工済みの魚が好まれ、魚が本来持つ味わいを体験する機会も減っています。家庭以外で若者が生魚を口にする機会も減っています。例えば、生魚は衛生上学校給食に採用されにくく、刺身を食べたことのない卒業生も多数存在します。これら食生活の変化から、「おいしい魚がわからない」という若者を中心に、魚を食べる量は益々減っていくと思われま

そこで、当社では、国産魚に対する消費者の信頼獲得を目指して、食育、啓蒙、広報活動も意識しており、社団法人全国海水養殖業協会を通じた一般消費者への漁場公開、試食等への協力や、独自でも、食育を意識した養殖ブリの提供（保育園無料、小学校半値）等を行なっています。また、単一生協としては世界的にも最大クラスで、情報開示性の高い生活協同組合の中でも最大規模である「コープこうべ」の厳しい品質要求に応えながら共同で「大いけす育ちぶり」を育成する取組みを通じて、徹底した健康管理（ワクチン投与、血液検査等）による「天然以上の安全・安心」を提供することにも成功しています。

#### 4) 自然の脅威

自然の変化は時には脅威になります。特に、赤潮と台風は場合によっては甚大な被害をもたらすことがあり、大きな脅威といえます。赤潮は、海中の窒素やリンが増加し、プランクトンが発生して起こります。その原因として、養殖によるエサの食べ残しや、魚の排泄物が考えられます。赤潮が発生すると、酸素濃度の低下やえらにプランクトンが詰まることによる窒息死、藻類の発生により放たれた毒素による死亡等の被害が発生し、赤潮自体を取り除く方法はありません。2010年夏には、熊本県八代海で発生した赤潮により、わずか1か月間で過去最悪の約170万匹の養殖ブリが被害を受け、同地での赤潮被害は前年の120万匹（被害額約20億円）に続き2年目でした。地元産の養殖ブリは「鯛（ぶり）王」のブランドで売り出し輸出も果たしていましたが、2年連続の被害に一定の出荷量を維持できず、一時は市場での信頼も揺らぎかねない事態となりました。台風の被害も深刻です。本年夏に発生し、平成史上最大の台風被害をもたらしたと言われる台風12号では、養殖業の現場も多く被害を受けました。三重県では大量の雨水が海に流れ込み、ハマチを含めた多数の死亡魚が発生しました。徳島県では風や波で生簀が壊れ、養殖していたハマチ10万尾が死ぬ等、約1億3,000万円の被害が発生しました。

赤潮対策は、養殖用の生簀を20～25m程度に深く沈めて水面付近を漂うプランクトンをやり過ごすという方法に一定の効果があることが知られており、当社の場合は「ひろびろいけす」の広さと深さで、ある程度は対策が実現されていると思われま

れることがわかっており、当社では利用する餌の8割を人口餌にして、漁場汚染防止と海質向上に努めています。また、ほぼ毎日ダイバーが生簀にもぐり健康状態を観察し、正社員として常駐した獣医の下、異常があっても早期に発見、対応できます。定期的な体重測定や内臓、血液・解剖検査も行い、養殖魚の異変にいち早く気付くことができる体制も整っています。魚が死亡してから原因を追求するのではなく、常に健康状態に気を使い事前に防げるものは防ぐ、というスタンスで、仮に赤潮が発生しても、被害を初期の段階で最小限に食い止める取組みが期待できます。しかし、台風に対しては有効な対策がなく、今後の課題と捉えています。

## ② 今後望まれる取組み

当社の取組みには先進的なものも多く、業界や地域への影響も大きいと考えられますが、1社での頑張りには限界があります。例えば、価格についていえば、業者ごとに品質にばらつきがあれば商品が市場に安く買い叩かれる恐れがあります。規格を統一した品質の高いブリをロットにして適正価格で出荷する努力が、業界として今後求められていくと思われます。また、多くの業者が同レベル以上のブリを作ったとしても、仮にたった一軒の品質の低いブリが消費者に届けば、「ブリはまずい」という印象を与え、消費者の食する頻度が落ちていく恐れも否めません。他魚種（例えばサーモン）との競争を意識して、ブリ市場を業界全体で押し上げていく必要があります。産地がどこであっても、消費者にとってブリはブリにすぎません。地域の枠を越えて、全体的にレベルを上げて品質向上のために協働し、競争する体制が求められています。

さらに今後、少子高齢化で国内の市場が先細っていく中で、海外市場への参入は避けて通れません。中でも、EU、アメリカからは、水産畜産の全てを含めた持続可能な体制構築への要請があり、人口種苗への本格的な挑戦もなされる必要があります。現在、ブリは天然稚魚が豊富で比較的安価なため、人工孵化はほとんど手がけられておらず99%は天然ですが、鯛・ヒラメ・フグが変わってきたように、ハマチ・ブリにも同様のプロセスが求められる日も遠くないと考えられます。この他にも、競争がグローバルに激化する中で、前出の低魚粉飼料の開発など、将来の地域、あるいは日本の養殖業を支えるためになされるべき取組みは、数多くあると思われます。このような業界の取組みにおいて、行政との連携は欠かせなくなっていくでしょう。

したがって、当社にはリーディングカンパニーとしてのリーダーシップに加えて、さらなる発信力の強化も求められていくのではないのでしょうか。行政サイドは、危機感は持ちながらも、どのタイミングでどのような支援・応援をしてくれるのかわからないのが本音です。これまで公的な支援をあてにせず自力でやってきた、という当社の姿勢は本来あるべき企業の姿として高く評価できますが、今後は当社のように漁場を長崎・宮崎・高知・大分と複数県に保有するからこそ把握できる強みを活かして、他県がどのように養殖業を優遇しているか、その支援策の事例を地域や県に対して示し、場合によっては求めてよいのではないのでしょうか。これは、当社の利ばかりを追求すること

ではなく、地域の養殖業・水産業の発展を維持、加速することにつながると思われます。ぜひ、そのような役割で地域や業界の発展に益々貢献していただきたいと考えます。

ヒアリング中に、幹部の方々から、「肉も米も養殖なのに、魚だけが天然志向なのは奇異だ」「何を餌に食べているかわからない天然物より、食べさせた餌のはっきりしている養殖物の方が安心だ」とのご意見を頂き、確かに納得させられました。養殖フグが無毒になる例も知られていますし、マグロや鯨など食物連鎖の上位に位置する魚が、水銀等の環境汚染物質を他の小魚などから取り込み体内に凝縮される生物濃縮の恐れから妊婦にこれらの天然物を食べないよう水産庁や厚労省からの警告が出ることもあります。必ずしも天然信仰ばかりが正しくないことや、技術の進歩により安全で品質が安定した養殖魚で食の安全を確保していくという当社のような企業があることも、消費者はもっと知るべきだと感じています。

#### 4. 漁村女性グループめばる

組 織 概 要	団 体 名	漁村女性グループめばる
	所 在 地	大分県佐伯市鶴見沖松浦
	設 立	平成16年2月
	代 表 者	桑原 政子
	グループ員	10名
	主 な 活 動	活魚・鮮魚の販売、水産加工品の製造・販売

水産業と地域の振興を支える漁家のおかみさん達の活動についてお話しを伺うために、平成23年10月28日の午後、佐伯市鶴見に『漁村女性グループめばる』を訪ねました。

代表者の桑原政子さんが漁村女性グループを立ち上げたのは、年々漁獲量が減少し魚価も低迷する中で厳しい経営を強いられている漁業者を、まき網漁家の妻として側面支援したいと考えたからです。

まき網漁で獲れるゴマサバは鮮度の落ちが早いため値段も安く、養殖の飼料になっているのが実態です。また、いい魚が獲れても競りに間に合わなければ、ただ同然の扱いになります。そこで、折角獲れた新鮮でおいしい魚を直接朝市などで販売しようと、まき網漁家の妻でグループを結成したのが、『漁村女性グループめばる』の誕生でした。

【図表 3-4-1 メンバーの皆さん】



【図表 3-4-2 視察風景】



桑原さんからは、グループの取組とともに、鶴見のまき網漁業の状況についてもお話しを伺うことができましたので、まず、まき網漁家の経営等についてまとめました。

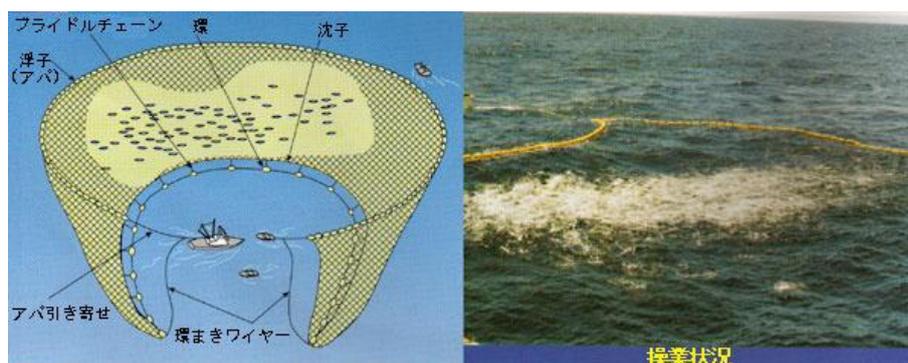
##### (1) まき網漁家の現状と今後

まき網漁業は、魚群の回りを網で取り囲み、網を徐々に狭めて魚を獲る漁業です。網船1隻、運搬船2隻、探索船2隻の5隻で1船団を形成します。(次ページの図参照)

平成4年に桑原さんの息子さんは独立して会社を設立し、船が19トン規模、乗組員15名の中型まき網漁の操業を始めました。当時28歳の息子さんは、かなり若い網元でした。

船団の規模によって操業できるエリアや魚種には限りがあり、中型の船団の場合、まき網組合同士の入り江協定等で操業エリアが決められており、魚種もアジ・サバ・イワシに限定されています。

【図表 3-4-3 まき網漁業】



(\*独立行政法人水産総合研究センター開発調査センターのホームページから)

### ① 激しい環境の変化

昭和60年代に入ってから、鶴見のまき網漁業は最盛期を迎えました。漁獲量も多かったが魚価も高く、獲れば売れて儲かったと桑原さんは当時を振り返ります。

しかし、段々と水揚げ量が減少し、加えて魚食の低迷から価格も低下して行きました。漁業収入が激減する一方で、燃料は高騰し、人件費や設備投資の固定的経費が経営を圧迫し続けました。その結果、鶴見のまき網船団は最盛期の1/2にまで減少し、国の減船補償に救われてなんとか倒産することなく廃業できたという会社も少なくなかったそうです。「水産業は、浮き沈みが激しいから」としみじみと語る桑原さんの言葉からは、水産業で事業を持続させる難しさが窺われました。

### ② 漁師気質の落とし穴

自然相手故に、例えば天候次第で長く漁に出られないことがあるなど、漁獲収入は常に不安定です。にも関わらず、一回漁に出さえすれば大きな収益を得られることから、最盛期の漁家は、より速い船へ、より高性能な設備へと競って莫大な投資を行い、借金を膨らませ続けたそうです。俗に言う『宵越しの金は持たない』的な漁師の気質と『どんぶり勘定』のため、その後の大きな環境変化に対応することができず、廃業に追い込まれた漁家も多かったのではないのでしょうか。

また、より高い価格での出荷を狙ってまき網漁家が畜養に取り組むことがあるそうですが、その場合も、乗組員が漁のないときに畜養する程度の出荷調整に止めておけばよかったのに、別途人件費や飼料等の経費をかけ過ぎてしまい失敗したケースがあると聞きました。

まき網漁業は会社組織で行っており、経理は社長の妻が担うなど、『一人親方』的な漁師に比べれば経営感覚は優れているように思います。しかし、まき網漁家の廃業率の大きさを考えると、漁師気質からの脱皮がいかに難しいかを痛感させられます。

### ③ 生き残りをかけた漁業経営

桑原さんの息子さんの会社の場合、過剰な整備投資をしていなかったことが幸いし、また乗組員にも恵まれて、厳しい環境変化に耐えながら経営を続けています。

当社の強みは、1回の出漁で2回網を入れられる技量のある乗組員の数を確保できていることだ

そうです。かつ年金を受給している高齢者がいることから、人件費を抑えることもできています。

今後は、「いかにしてアンテナを高くして、情報を取っていくかが肝要です」と、桑原さんは言います。水揚げや技術に関する仲間との情報交換等を密にするとともに、年配の乗組員のもつ技術を怠りなく伝承することで、魚種交替に備えた網の準備も、時宜を違わず的確に行うことができるのです。そして、『情報力』によって最大限の水揚げを確保するとともに、費用負担のない畜養等の工夫を凝らすことで、漁獲収入の安定化を図っていくことが求められます。

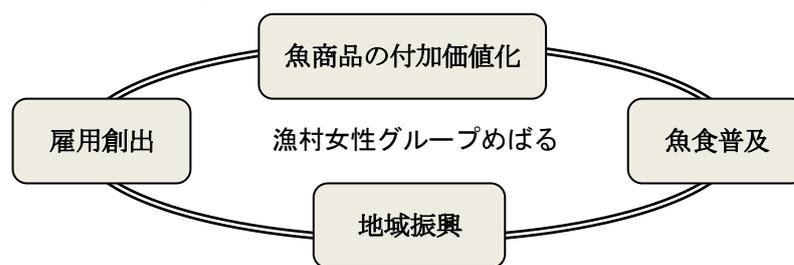
そして、もう一つ必要なことは、漁獲収入の変化に耐えうる計画経営の実践ではないでしょうか。定まらない収入に対して、支出の方は、出漁できなくても支払わなければならない乗組員の給与や高いときは1回の漁で40万円かかるという燃料代など、待ったなしの状況です。また、船のエンジンの修繕や船の代替など、将来の大きな出費に備える必要もあります。目標を持って収支計画を立て、水揚げ状況等に応じて細かく計画を見直した上で、また次の目標に向かって、乗組員とともに一丸となって邁進する。—このPlan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）の繰り返しが、不安定な漁家の経営を強くして行くものと考えます。

これから新たにまき網漁業で起業するのは難しいでしょう。一方、後継者がいなくて廃業せざるを得ない漁家も少なくありません。漁家の減少を食い止めるためには、それぞれが、生き残りをかけて、『情報力』と『計画経営』をキーワードに漁業経営に取り組むことが必要ではないでしょうか。

## (2)水産業と地域振興を支えるおかみさん達の取組

「折角獲れた新鮮でおいしい魚を、直接朝市などで販売しよう」というのが、『漁村女性グループめばる』発足の動機でした。そして、活動開始にあたって、次のような具体的な目標を掲げました。

【図表 3-4-4 活動目標】



販売に関しては全くの素人集団だったため、当初は様々な失敗を重ねましたが、7年が経過した現在、桑原さんは、自分達が掲げた4つの目標の実現に向けて着実に進んでいることを実感しています。

これまでの『漁村女性グループめばる』の活動内容と、各方面から注目されるようになった魅力のエッセンスを以下にまとめました。

### ① 消費者との交流を通じて川下を知る

最初に始めた活魚・鮮魚の販売を通じて、初めて消費者の声に触れ、お客様とのやり取りを楽しむ一方で、町によって好まれる魚が異なったり、年配の方でも魚の調理方法や旬を知らないという

ことにも気づきました。消費者が求めているものを知ることで、アドバイスしたり、その場で捌いて下処理をしてあげるなどの販売のコツをつかんで行ったのです。

そして、供給する側から押し付けるのではなく、川下のニーズを知ってこれに応えることの重要性を学びました。それは、現在最も力を入れている水産加工品の開発・製造・販売に、十分に活かされています。

【図表 3-4-5 初期の朝市風景】



【図表 3-4-6 トラックに活魚水槽を乗せて】



## ② 漁家ならではの商品開発と弛まぬ挑戦

グループ設立の翌年から、郷土の味である『ごまだし』（魚とごまをすり合わせ、醤油やみりんで味付けした調味料）の製造・販売を開始し、その2年後には農林水産省の『農産漁村の郷土料理百選』に選定されました。さらに、翌年には、『ごまだし』を本格的に調味料として使った桑原さん考案の料理が、企業主催のアイデア料理コンテストで最優秀賞を受賞。『ごまだしうどん』の調味料だけではなく多彩な利用法を、分かりやすいレシピ集にして配布もしています。今般、イタリア料理の調味料としても認められ、新しいラベルで東京での販売も予定されているそうです。

他の『ごまだし』製造所との差別化を図るため、その日に水揚げされた新鮮な魚を原料とし、より魚の比率を大きくしたり原料となる魚の種類を増やしたりすることで、漁家ならではの商品づくりに努めてきました。そして、物産展など様々な機会を通じて積極的にPRに努めた結果、『漁村女性グループめばる』の『ごまだし』は、デパート等への卸しやインターネット販売等で順調に売上を伸ばしています。

【図表 3-4-7 加工所風景】



【図表 3-4-8 人気のごまだし】



### ③ 様々な支援に支えられてしっかり成長

活動を始めた当初は、お手本とする漁村女性グループはなく、積極的に活動を展開していた農村女性グループとの交流を通じて研鑽を積みました。桑原さんは当時を振り返って、「漁業は博打のようなもの。農村女性のコツコツ取り組む根気強さには勝てないと思った」と言います。未だに農村に比べて漁村の女性グループが少ないのは、やはり漁家特有の気質が作用しているのでしょうか。

しかし、『漁村女性グループめばる』は、様々なアドバイスや支援を素直に受け入れ、時に積極的に働きかけて、活動のノウハウを身につけて行きました。

行政や支援団体等との関係を大切にして、講演会等の情報を得ては、参加して勉強を重ねました。また、活魚運搬車の購入、加工所の整備、レシピ集の印刷等の販促活動には補助金を活用したことで、ほとんど借金をしないでやってこられました。

テレビ・雑誌等のメディアは、強力な応援団として販促活動を助けてくれます。メンバーが料理番組やお取寄せ番組に出演したり、芸能人が取材で加工所を訪れたこともありました。先般は、『B級ご当地グルメの祭典！B-1グランプリ in 姫路』に『ごまだしうどん』で参加。このようなメディアへの露出が即販促となり、郷土のPR、漁村生活のイメージアップにもつながります。

事業やイベントを通じて知り合った大学教授やバイヤー等との出会いも重要です。『漁村女性グループめばる』の素直で真面目な取組姿勢は、一度きりの出会いで終わらせることなく、自然と次のステップへの支援を引き出しているように見えました。

【図表 3-4-9 ごまだしのレシピ集（一部）】



### ④ 即実行のリーダーと「ノー」と言わないメンバー

「活動を持続させるコツは、楽しんでやることだ」と桑原さんは言います。「漁家の女性の活動だから、生活を背負っていない自由さがある。笑うこと、遊ぶことを大切にする仲間だから、次々と色々なアイデアも浮かんでくる」と。だからこそ、地域に根ざした地域のための活動を、楽しんで続けて行けるのでしょう。

そして何より、即実行、やりながら考えるタイプのリーダーと、「ノー」ではなく「やってみようや」と言えるメンバーの絶妙な信頼関係が、『漁村女性グループめばる』の根幹であり、地域振興の起爆剤である漁家のおかみさん達の底力なのではないかと思えます。

#### ⑤ 地域振興・コミュニティの要として

『漁村女性グループめばる』は、地域振興の一助となるべく、各種イベントに出展して郷土料理等も提供しています。触れ合いを求めて地域のイベントに集まって来る孤独な高齢者の姿に、「地域の実態をひしひしとを感じる」と言う桑原さん。「自分達は地域のために何ができるか？」を真剣に考えていらっしゃいます。例えば、ごまだしのパッケージの紐掛けはご主人達がとても上手にこなすことから、今後、活動の主軸を加工商品の開発・製造にシフトすることにより、高齢男性の雇用の受け皿にもなれるのではないかと。

また、桑原さんは、「地域資源から収入を得ている漁家は、一般企業等とは異なる形で地域と密接に関わっている」とも言われました。若いお母さんを対象にした魚料理教室等の食育活動に積極的に取り組んでいるのも、魚食の普及を図るだけではなく、子供の健全な身体をつくり、故郷の味を未来に伝えるという地域を育む活動でもあるからです。

郷土愛や郷土への誇りが漁村女性の活動のエネルギー源であり、だからこそ、その存在は地域振興やコミュニティの要であるのだと、改めて認識させられました。

『漁村女性グループめばる』の取組は、事業規模や収益面ではまだ十分とは言えませんが、水産業振興の一翼の担い手として、そして地域振興の主力として、その活躍は大いに期待されます。

『漁村女性グループめばる』に追随するグループが各地の漁村に次々と出現し、漁村地域に根ざした活動を展開し始めれば、更に、漁村グループ間のネットワークや農村・漁村間のネットワーク、産地と消費地間のネットワークなど様々な交流の網が広く張り巡らされれば、地域は活性化し、閉塞感の漂う水産業や漁村地域にも、大きな変革のうねりがもたらされるのではないかと考えます。

そのためには、行政、漁協、大学・研究所等の支援機関が互いに連携して機能を発揮し、人材育成、経営支援、交流の場の提供等の総合的な支援施策を徹底して実行することが必要です。

そして、かつて桑原さんが農村女性の起業のパワーに憧れ目標としたように、『漁村女性グループめばる』の皆様には、後進の目標となるべく先駆の道を邁進するとともに、後進に手を差し伸べて経験を語り、共同で地域の課題を解決していただきたい。その上で、他地域のネットワークとも交流して有機的な結び付きを深め、その活躍のフィールドを大きく広げて行っていただきたいと思えます。

【図表 3-4-10 加工所風景】



## 第4章 診断士の視点で診る水産業の課題

ここでは、中小企業診断士としての視点から、水産業が直面している課題にアプローチしてみます。その「切り口<sup>1</sup>」としてわれわれが選んだのが、「バリューチェーン（サプライチェーン）」「ブランド」「情報」の3つの視点です。

以下、まず水産業が直面している課題について整理・分析したのち、これら3つの視点から課題について考察を加えることとします。

### 1. 水産業の課題

#### (1) 課題検討にあたっての基本的視座

「問題とは” ありたい姿” と” 現状” との間に認識されたギャップであり、そのギャップを埋めることが課題である」とよく聞きます。そうであるとするならば、水産業の目的ないしゴールをどこに置き、ありたい姿をどう描くかによって、課題認識は相当に異なったものとなるはずですが、そこで、本項筆者<sup>2</sup>は水産業の課題にアプローチするにあたり、次のような基本的立場を固めました。その核心は、「水産業の活動の究極の目的は最終消費段階での効用実現にある」という点にあります。

#### ① 「サプライチェーン<sup>3</sup>全体としての問題認識からスタートする」

水産業の現状については、低収益性・後継者不足・水産資源の枯渇など様々な問題が指摘されています。これらの指摘が当を得たものであることに異論はありませんが、水産業の担当プロセスに即して現状を見るだけでは、事実を断片的にしか捉えることができず、問題の全貌に迫れないのではないかと考えました。

その理由は、前述の通り、水産業の活動の究極の目的が最終消費段階での効用実現にある以上、後行プロセスの活動と不可分であるという点にあります。担当プロセスのアウトプットの最大化を目指すだけでは、最終消費段階での効用発揮への貢献と結びつけて考えることができず、結果として問題を矮小化することになりかねません。

ゆえに産地間競合は、サプライチェーン間競合と捉えるのが適当です。例えば、大分県豊後水道海域とアラスカの水産物の競合を考える際、水産業の担当プロセスのみを比較して論ずるのは一種の思考停止であると思います。確かに、漁船の上で網を引く漁師に「食卓をイメージしつつ働け」というのは無理かもしれません。しかしながら、水揚げやその後の選別・処理を容易にする工夫は求められてよいし、産地市場はより魚を安く・早く消費地に届けることで、結果的に最終消費段階

<sup>1</sup> ここでは、「情報を整理・分析するための枠組み」を「切り口」と表現している。

<sup>2</sup> ここで、「われわれ（支部研究メンバー）」はと言わず、「本項筆者は」と表現したのは、必ずしもメンバーの総意を反映したものといえないからである。実際、メンバー個々の問題意識の幅・深さは相当に異なっており、また時間的・能力的な制約から、十分に議論を尽くすこともできなかった。ゆえに本項の議論は、本項筆者の意見であり、前章や次章の記述と符合しない主張が多々ある点はお断りしておきたい。

<sup>3</sup> 製品が最終消費者に届いて、消費されるまでのプロセスでは、製造・流通・販売といった様々なタイプの仕事が、さまざまな主体の関与によって行われている。このような一連の仕事の流れを、一般に「サプライチェーン」と呼んでいる。詳しくは次項を参照されたい。

でのより高い効用実現に貢献できるはずですが、担当プロセスの先に想いを致すことで、担当プロセスにおける仕事の仕方自体がよりよく変わりうると考えます。

② 「プロセス担当者が果たしている“機能”に着目する」

この視点は、後述するようにM・ポーターが提唱した「バリューチェーン」の考え方そのものです。一連の活動をその主体や時間軸から解き放ち、純粋な機能の連鎖へと単純化することで、分析を容易にするメリットもあります。

③ 「各プロセス参加者は、ともに最終消費段階での効用発揮のために働く“同志”であり、産地間競争を勝ち抜くために同盟すべき相手である」

いまひとつ重要な認識は、供給者や需要者は「競争相手」であるだけでなく、互いに協力し合っ

てサプライチェーンを支えている「同盟者」でもあるということです。経営資源の限られる水産業が単独でなしうる打ち手は限られています。また危機に瀕しているのは水産業だけではなく、仲卸などの関連産業も同様です。さらには中間業者のプロセスにアクセスすることなしに、チェーン全体の競争力向上はないといえます（特に非効率の解消）。

なお、この考え方は上記①の考え方と不即不離の関係にある発想と言えるでしょう。供給者や需要者を「競争相手」と捉える5フォース<sup>4</sup>型の図式からは、生まれにくい考え方であると思われるのです。

(2) 課題の構造分析

では、上記の認識に立ち、水産品のサプライチェーン全体としての問題構造を明らかにしていきたいと思います。

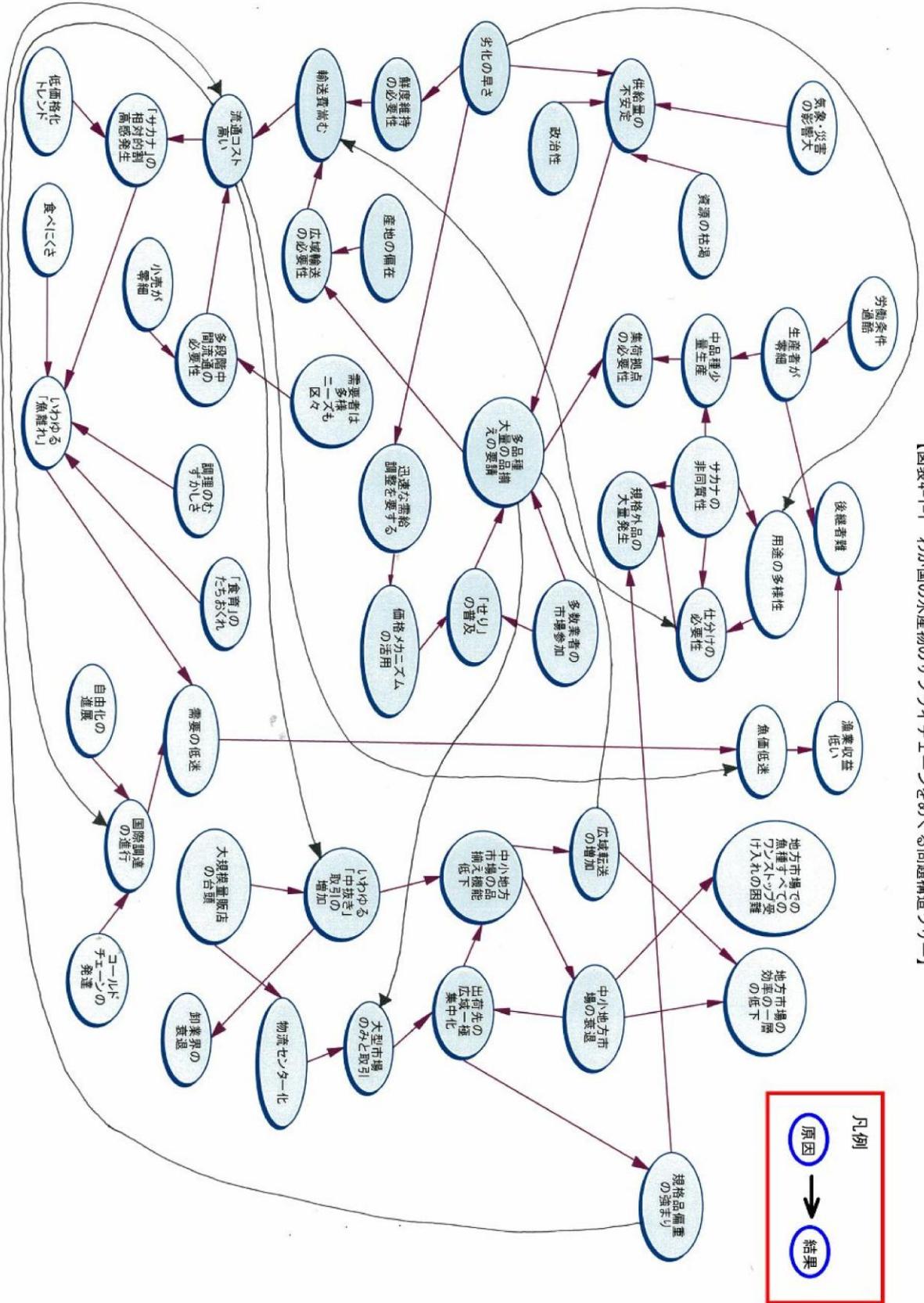
前述のとおり、わが国の水産業は、その低収益性や担い手不足など、様々な問題を内包しています。これらの問題は、サプライチェーン全体のさまざまな要因が複雑に絡み合っ

て生じているものと思われ、またそれぞれの問題も互いに密接なつながりを持っ

ていそうです。このように、あるテーマに関し、そこに関わっている要因にはどんなものがあり、またそれらは相互にどのような関係に立っ

<sup>4</sup> M・ポーターは競争環境をつくる要因には5つの要因、すなわち「既存競合者同士の敵対関係」「新規参入の脅威」「代替製品・代替サービスの脅威」「買い手の交渉力」「供給者の支配力」があると指摘している。この5つの要因がその業界の競争環境を決定づけるというわけである。

【図表4-1-1 わが国の水産物のサプライチェーンをめぐる問題構造ツリー】



ところで、前掲の『問題構造ツリー』のインプリケーション（意味するところ）は何でしょうか。本項筆者は、次の三点に集約されると考えています。

第一に、国産品の輸入品に対する劣勢（競争力の低下）は、それぞれのサプライプロセス間競争の結果であるという点です。換言すれば、国産品の競争力を回復するには、わが国水産業の努力だけでは足りず、多段階にわたる流通構造の改革など国産品のサプライプロセス全体の問題として取り組む必要があるのではないか、と思われるのです。このような視点に立つと、水平的な「事業の集約化」「大規模化」「商品の差別化」のみならず、魚市場や卸などの関連産業まで含めた垂直統合的なビジネスモデルが大きな意味を持つてくることになります。

第二に、上記の点を敷衍すると、わが国水産業の低収益性は、国産品のサプライプロセス全体の利益ポテンシャルの低さが、最も川上に位置する水産業に「しわ寄せ」された結果なのではないか、とも考えられます。つまり、国産品の最終消費段階での付加価値がその費用投下の割に低いために、サプライプロセスの各参加者が費用と利益を受け取った後の残余の部分＝漁業収入は小さくならざるを得ないのではないか、と思われるのです。

第三に、サプライチェーンに起きつつある構造変化、すなわち、量販店による一括買い取り化、消費地の大規模市場のみとの集中取引化などは、従来型の供給システムを量販店向けに最適化する流れとも理解できるように思われます。

零細漁家と零細小売業を結び付けるのに適した従来型の供給システムは、大規模量販店から見れば、極めて非効率に映ったに違いありません。そこから生じた取引の変化は、地方の流通市場の機能を一層低下させるとともに、「規格品」（サイズが適当で名のあるサカナ）以外の流通の途を閉ざしてしまいつつあります。このような意味では、中小地方市場の最大のライバルは、他の地方市場ではなく、大都市の大規模市場であるとも言えそうです。

問題構造ツリーは、このような環境変化の中、中小地方市場は、生産者の「すべての魚種をワンストップで受け入れ、商品化する」ニーズに応えうる立場に最も近いと同時に、さもなければ生き残れないことを示唆しているのではないのでしょうか。

## 2. 「バリューチェーン（サプライチェーン）」から診る水産業

### (1) サプライチェーンとバリューチェーン<sup>5</sup>

魚などの水産物が最終消費者に届いて、刺身や煮魚・焼魚などとして消費されるまでのプロセスでは、収穫・加工・流通・販売といったさまざまなタイプの仕事が、さまざまな主体の関与によって行われています。

例えば、稚魚の放流のような漁場の維持活動を前提に、漁家はさまざまな漁法により魚を引き上げ、漁船上で選別し、冷蔵します。漁港につくと、獲った魚は水揚げ・選別を経て、下処理されます。産地市場でセリ値が付けられ、一部は冷凍に振り向けられるなどによって需給調整が図られた魚は、消費地へと運ばれ、消費地市場や仲卸業者を介して小売店や料理店に供給され、ようやく消費者の手にするところとなるわけです。

このような一連の仕事の流れは、一般に「サプライチェーン」と呼ばれています。水産物に関してかかるまわりくどいとも思える複雑な生産流通過程が形成されてきた理由は、主として各供給者の属性や、「魚」というモノの性質にあるように思われます。

すなわち、少量少品目ずつしか獲れず、かつ個体別の差異の大きい魚を、市場のニーズに合うように多量多品目で規格化されたものに変換し、価格を媒介に需給調整を図る（セリ）ために「市場」が生まれました。そこで買い付けたものを少量多品目で個別性の強い小売や料理店など（多くは零細経営）の具体的ニーズに合うよう細分化する役割を担っているのが「卸」であり、もっとも最終需要者がアクセスしやすいところにおいて、商品選択の場（情報提供とカスタム加工<sup>6</sup>の場でもあります）を提供するために「小売」が存在する、という構造です。

ところで、「一連の仕事の流れ」が生み出す成果に着目すると、サプライチェーンは、「モノが各段階で徐々に付加価値をつけられていくプロセス（価値増殖過程）」と見ることもできます。サプライチェーンのこの側面を重視する立場からは、「バリューチェーン<sup>7</sup>」という捉え方が提唱されています。サプライチェーンが業務プロセスを一気通貫に時系列であらわしたものとするならば、バリューチェーンは純粋な機能の連鎖を描くものといえましょう<sup>8</sup>。

図表 4-2-1 は、水産業の活動内容とそのポイントをバリューチェーンのフレームワークを用いて整理したものです。

<sup>5</sup> ここでの説明は、小野桂之介・根来龍之『経営戦略と企業革新』朝倉書店 2001 の記述を参考にした。  
<sup>6</sup> 鮮魚店は客の求めに応じて、魚を三枚に下ろしたり、刺身にしたりしてくれる。なお、売れ残った商品は、値下げして売り切るほか、煮付けにしたり酢炙りにしたりして商品化することもある。  
<sup>7</sup> 事業活動を機能ごとに分類し、どの部分で付加価値が生み出されているか、どの部分に競争力の源泉があるかを検討するための枠組み。M・ポーターが提唱した。  
<sup>8</sup> 但し、この点については若干の混乱があり、バリューチェーンとサプライチェーンをほぼ同義と理解している論者も見受けられます。

【図表 4-2-1 水産業のバリューチェーン】

支援活動	<b>全般管理</b> 市場性の高い高級魚を経済サイズまで育成・収穫し、高い鮮度を保ったまま最終消費ステージに提供する 情報伝達・決済・セキュリティなど産直流通インフラの整備					
	<b>人事労務管理</b>					
	<b>技術開発</b> 回遊のコントロール 赤潮防止		漁具の改良	冷凍保存技術の向上	市場外流通による「中抜き」	
	<b>調達活動</b> 漁礁・藻場造成 海藻繁殖促進		漁具整備・準備 水・殺菌冷海水準備		コールドチェーンの整備 広域転送 広域需給調整	
主活動	親魚育成 採卵・孵化	引上げ	水揚げ・選別	活魚輸送 チルド輸送	切り身への加工	
	仔魚飼育 稚魚の中間育成	活魚選別	処理(血合いなど除去)	小分け配送	売れ残り・腐敗 減耗の回避	
	放流 放流後の監視	冷蔵	需給調整 (一部冷凍振り分け)	希少品・高級品の 需要者との結び付け	消費者ための 情報提供	
	<b>撫育</b>	<b>収穫</b>	<b>加工(処理)</b>	<b>流通</b>	<b>販売～</b>	
その他付記	活動主体は?	生産者(漁家) 生産者団体	生産者(漁家)	産地出荷者→卸業者	卸業者→仲卸業者	小売店など
	活動成果は?		アウトプットの顕在化	産地市場価格形成	消費地市場価格形成	最終小売価格形成

企業等がアウトプットする顧客価値

(2)バリューチェーンを診るポイント

バリューチェーンを診る時のポイントとしては、次の2点が重要とされます。

① 「5つの切り口」で「勝ち目」をさがす

バリューチェーンを眺めたとき、チェーンのどこに「勝ち目」がありそうかと発想することが大切と考えます。残念ながら本稿では採り上げることができませんでしたが、競合するサプライチェーンと見比べて、それぞれどのプロセスにどのような強み・弱みがあるか、と考えることはとりわけ有効と考えます。

また、バリューチェーンを眺め、戦略を考える際の5つの切り口<sup>9</sup>が提唱されています。

- 1)省略〔中抜きをする〕 例；音楽配信により CD とその流通を省略する
- 2)束ねる〔結合する〕 例；カメラとフィルムを使い捨てカメラに一体化する
- 3)置き換え〔代替する〕 例；デジタル化を通じ、フィルムをメモリーカードに置き換える
- 4)選択肢の広がり〔選択肢を増やす〕 例；音楽再生機器のモバイル化（どこでも楽しめる）
- 5)追加〔新しい機能や価値を付け加える〕 例；携帯音楽プレーヤーのライブラリー機能（自分の音楽ライブラリーが持ち歩ける）

② チェーン全体の基本変換をイメージする

プロセス担当者が行っている“活動”ではなく、それが果たしている“機能”に着目することの

<sup>9</sup> 内田和成『異業種競争戦略』日本経済新聞出版社 2009

重要性に関しては前述したとおりです。具体的には、サプライチェーン全体の基本変換をイメージすることが有効です。

基本変換とは、「製品を生み出すために必要不可欠なこと」と定義されます。この基本変換以外のことは、製品を作る上でムダなことで、「なくせないか?」「少なく出来ないか?」と考えることで、問題発見とカイゼンにアプローチするわけです。

### (3) バリューチェーンを分析する

前項に掲げた「バリューチェーンを診るポイント」に沿って、以下にバリューチェーンの分析を試みることにします。

#### ① 「5つの切り口」で「勝ち目」をさがす

ここでは、「産地の漁業者から直接都市圏の消費者に商品を提供する」という、最もシンプルな流通経路モデルをひとつの理想の姿として念頭におき、「5つの切り口」から吟味していくこととします。

##### 1) 省略〔中抜きをする〕

インターネット等を通じて産地と消費者が直接つながることができれば、価格は消費者との相対取引で決まるので、市場でのセリは不要になります。サク取り<sup>10</sup>や三枚おろしなどの処理まで産地で行うならば、中間流通も省略することが可能です。

##### 2) 束ねる〔結合する〕

水産物と、その調理に不可欠な他の食材の供給を束ねることがまず考えられます。産地から消費者に直接商品を提供するケースを想定すると、これは地元の農業や食料品製造業に貢献することになり、消費者にとってもなじみのない調理が容易になるメリットがあります。

また、サク取りや三枚おろしなどの処理まで産地で行うならば、水揚げ・選別・粗処理のあとすぐに最終加工・梱包までをワンストップで行うことが可能になります。

##### 3) 置き換え〔代替する〕

産地と消費者が直接つながることができれば、物流手段はヤマト運輸の「クール宅急便」のような一般的な宅配サービスに代替できます。また卸売市場を通じた販売代金の決済もクレジットカード決済に代替可能です。

##### 4) 選択肢の広がり〔選択肢を増やす〕

消費者が現に持ち得ている選択肢は、「買う場所」「価格」「数量」「魚種」「部位」「最終加工の仕方」「調理法」といったものです。産地が消費者に直接プロダクトアウト型（価格・重量などのランクに応じて『おまかせ』で商品を届ける）で水産物を提供するならば、消費者は「数量」「魚種」「部位」「最終加工の仕方」などの選択肢をほぼ失ってしまいます。

しかしながら他方で、自らは買わないかもしれないアラや、店頭で目にするものがないエンガ

<sup>10</sup> サクとは、刺身に切れる状態にした魚の身のブロックのこと。

ワや、ときには希少種を調理し、食する新たな選択肢を手に入れられるとも考えられます。

#### 5) 追加〔新しい機能や価値を付け加える〕

産地と消費者が直接つながり、プロダクトアウト型で水産物を提供するならば、「自分の指示した時間帯に家まで持ってきてもらえる（宅配便利用のケース）」「産地の情報がわかる」「漁家と直接つながっている、日本の漁業を応援している気持ちになれる」「食材調達が計画的になる」「間違いなく（輸入魚ではない）その産地の水産物が手に入る」「トラブルがあった場合の責任の所在を明らかにしやすい」「『買って見たが鮮度が劣っていた』リスクからほぼ解放される」といった、新しい価値を付け加えることができます。

また、消費者の便宜のためには、「送られてくる魚が事前にわかる」「送られてきた魚の調理法がウェブサイトで見られる」といったサービスも可能かつ有効でしょう。

さらに強調したいのは、「食育」の視点です。すなわち、水産業という産業そのものの価値を、「食べたいときに魚を提供する産業」から「食生活改善をサポートする産業」へ転換することで、魚が健康食であることは良く知られていますが<sup>11</sup>、実際には日本人の食生活は肉食に偏る傾向を強めています。このような環境下、「産地の明らかな新鮮な魚を、安定した価格で、定期的に家庭に届ける」ことができれば、生活習慣病予防などに大きく貢献することができます。

このような、業そのもののミッション転換の成功例として、牛乳販売店を挙げることができます<sup>12</sup>。まだ冷蔵物流が発達していなかった昭和 40 年代まで、「栄養があって発育によくハイカラな飲み物を家庭に届ける」産業であった牛乳販売店は、量販店やCVSの台頭、少子化などから次第に影を薄くし、昭和 60 年代には衰退チャネルの代表といわれるようになりました。

しかしその後、高齢化に伴い骨粗しょう症や生活習慣病が社会問題化する中、「(特定保健用食品) 森永カルダス<sup>13</sup>」「明治ミルクで元気」等に代表されるような機能性乳飲料の開発・普及努力が次第に実を結び、「重い牛乳を定期的家庭にとどけてくれて、カルシウムを安定補給する手助けをしてくれる」産業に見事に変身を遂げつつあるのです<sup>14</sup>。

#### ② チェーン全体の基本変換をイメージする

水産物のサプライチェーン全体の一般的な基本変換は概ね次の通りと思われます。

- 
- <sup>11</sup> 新谷弘実『病気にならない生き方』2005 は、日本人の体は動物食に向かないとして穀類・野菜 85 に対して肉・魚 15 の食生活を訴える。但し魚に関しては、①魚の不飽和脂肪酸は安定しており摂取源としてオリーブオイルより理想的である、②人間より体温の高い動物の肉は血を汚す（魚は変温動物で通常体温は人間より相当に低い）などと述べる。
- <sup>12</sup> 牛乳販売店数は昭和 51 年をピークに一貫して減少傾向にあるが、1 販売店当たりの年間販売額は平成 14 年以降上昇している。
- <sup>13</sup> 製品 180ml 中にミルクカルシウム 413mg、鉄分 1mg、ビフィズス菌 20 億個以上を含むという。
- <sup>14</sup> 牛乳販売店が、ネット通販事業者等からクール宅配便に次ぐ「第二の流通経路」として熱い視線を浴びている主な理由は、次の三点にあると言われている。①冷蔵物流網を持っていること、②中心顧客は高齢者のいる比較的裕福な家庭であること、③顧客と密接な人的関係が築かれていることが多いこと。

- 0) 水中の水産資源を直接・間接に涵養する。
- 1) 水中から水産資源をとりだす。
- 2) 水産資源を種類・サイズ等に応じて分類する。
- 3) 水産資源を個体別に有効部分とそれ以外の部分に分ける。
- 4) 劣化を防止する措置を講じる。
- 5) 需要先まで移動させる。
- 6) 最終ニーズに応じて細分化・包装する。
- 7) 最終消費者が商品を選択しやすいように一定の種類を揃え、参考情報を添える。
- 8) 最終消費段階での効用が高まるよう附属品を添え、適切な調理の仕方等の情報を提供する。

しかしながら、新たに構築するサプライチェーンがこれらすべての機能を網羅している必要は必ずしもないでしょう。例えば、産地で観光客向けに水揚げした魚をその場で提供するサプライチェーンを描いた企業は、「モノを需要先まで移動させる」必要がありません。このような意味で、基本変換をよりシンプルに記述してみることで新しいビジネスのかたちを描くことができるのではないかと、というのがここでの関心です。

こうした視点からも、本項筆者は、前掲「産地の漁業者から直接都市圏の消費者に商品を提供するという最もシンプルな流通経路モデル」をひとまず推したいと思います。なお、このモデルは、上記のうち『7. 最終消費者が商品を選択しやすいように一定の種類を揃え、参考情報を添える』の機能を省略したものです。

#### (4) 本項の結び

##### ① 求められる「工業製品とは異なる」発想

以上を総括しますと「サプライチェーン全体のアウトプットの価値を高め、全体のコストを圧縮することが水産業の持続可能性を築くことにつながる」と言えそうな気がします。

但し、アウトプットの量と質をコントロールすることが非常に困難な水産物を、市場原理に任せて価格メカニズムで需給調整を図る現在のシステムには、反省の余地がある気がします。

近年、「プロダクトアウトからマーケットイン<sup>15)</sup>」という意見がよく耳にしますが、品質の差がわかりにくく、供給量の調整が非常に難しい水産物が、「顧客が望むものを作る」「売れるものだけを作り、提供する」マーケットインの発想に果たして馴染むでしょうか。

むしろ、マーケットインを志向してコストをかける、言わば「95のインプットで100のアウトプットを得るサプライチェーン」から、「60のインプットで80のアウトプットを得るサプライチェーン」へと舵をきる発想の転換が求められていると思われてなりません。

<sup>15)</sup> マーケット・インとは、消費者など最終需要者のニーズを十分に汲み取って、それを商品・サービス（あるいはそれらの提供の仕方など）に反映させて市場に出すという「顧客ありき」の発想である。これに対し、供給者主導で商品を市場に出す「商品ありき」の発想をプロダクト・アウトと呼んでいる。

そもそも、マーケット・インが提唱されるようになった背景には、供給業者らが「最終需要者のニーズに気づかず」、過剰在庫や販売機会の喪失を生じてしまっているという反省があります。では、水産物のサプライプロセスが十分に意識を向けていない、または対応できていない「最終需要者のニーズ」とは一体何でしょうか。市場である日キロー万円の値がついた魚が翌日七千円の値しか付かなかった場合、それは「最終需要者のニーズ」を反映した価格変化と考えてよいでしょうか。

本来、漁業者が中間流通業者の便宜を考えて働くべきは、それがひいては最終需要者をより満足させることにつながる限りにおいてです。中間流通業者を満足させることをゴールにしたり、既存の中間流通システムを所与と考えたりすべきではないと思います。

## ② 「最もシンプルな流通経路モデル」 試案

さきほど「5つの切り口」の節で「産地の漁業者から直接都市圏の消費者に商品を提供するという最もシンプルな流通経路モデル」をひとつの理想の姿として検討しました。

これを基本イメージに、例えば、産地ですべての魚種をワンストップで受け入れ、消費者に届けるしくみを産地市場・卸、消費地卸などとの連携で実現できないものでしょうか。ここでのキーワードは、「オープンシステム化」、「他人の力の活用」「プロダクトアウト」です。

すなわち、かかる供給システムを構築し、チェーンで主導的役割を果たすことを目指すことは、個々の漁家には望むべくもありませんが、漁業組合として取り組むならば、十分可能なように思われます。

そして、その場合にもっとも強力に連携すべき主体は「消費者」と思われます。供給者がロス率を最小限に抑え、市場手数料や広域転送・荷役に係るコストを価格転嫁しないですむためには、消費者が不漁リスクや歩留まりリスク（規格外品率リスク）を負担することが必要だからです。このように負担リスクを再配分することで、消費者に「安価に、定期的に、手間をかけず」新鮮な魚を提供することが可能になると考えられます。

なお、単一の産地では消費者のメリットが薄い反面負担リスクも大きくなるため、性格の異なる複数の産地の連携により、一定規模の大きな組織で運営することが不可欠でしょう。幸い、大分県は玄界灘・国東沖・別府湾・豊後水道と、それぞれ性格の異なった漁場を擁するため、県域全体にわたる一体的な安定供給体制が構築できれば、消費者にとってより魅力のあるものとなるでしょう。

以下、この供給システムを仮に「CSF」と名付けて、イメージを描いてみました<sup>16</sup>。なお商品形態としては、「らでいっしゅぼーや<sup>17</sup>」の野菜コンテナのような形をイメージしています。

CSFの参加者の役割イメージは、図表 4-2-2 のようになるでしょう。

【図表 4-2-2 CSF参加者の役割イメージ】

名 称	コメント
生産者（漁業者）	原則、水揚げ全量をCSFに供給。供給実績は次年度契約の参考にされる。市場で売りさばいた方が有利であっても供給義務を負い、差額リスクを負担する。
地方市場	仕分け・下処理を行い、需要者クラスター別に梱包発送する。原則、全量をCSFに供給。信用機能を担う。
消費地卸、小売商など	需要者クラスターのまとめ役として、会員への個別配送や会員獲得営業、会員へのアフターケアなどを行う。
会員（消費者、業務用需要者など）	会員として入会金・月会費を負担し、原則、供給を受ける内容は「おまかせ」。不漁の場合、スーパーで買った方が有利であっても支払義務を負い、不漁リスクを負担する。
その他CSFスタッフ	会員および入会希望者への情報提供（HP、PR誌）。会員へのアフターケア。会員獲得のための広報活動。請求・回収管理。

<sup>16</sup> 中小企業診断協会石川県支部は、漁業振興に係る研究の中で、「CSA」（コミュニティがサポートする農業）をヒントに、「CSF」（コミュニティがサポートする漁業）を提案されている。詳しくは先行研究に係る項参照。

<sup>17</sup> 有機野菜・低農薬野菜、無添加食品の会員制宅配サービス。毎週決まった曜日にお届けする有機・低農薬野菜セット「ぱれっと」は、内容が予め示されているが、それを自由に変更することはできない。なお、欲しいときに選んで注文できるカタログ商品も別途用意されている。

### 3. ブランドの視点で見た水産業の流通

#### (1) ブランドとは何か

ブランドとは、AMA（アメリカマーケティング協会）によると、「特定の販売業者ないし販売グループの商品およびサービスを識別し、また競合他社のそれらから区別させることを意図して設定される名称、記号、シンボル、デザインあるいはその組み合わせ」と定義されます。

この定義からわかる通り、ブランドには、同じカテゴリーの製品群の中から特定の製品を識別し、消費者にすぐに認知してもらうことができる能力があります。消費者は、単に品質や機能面のみにしか興味がなければ、比較して安い製品を選ぶ傾向にあると言えるでしょう。しかし、消費者が製品の持つ品質や機能面だけでなく、上質感や高級感といったイメージや情緒的な要素も求めるときには、ブランドはその能力を発揮することになります。その意味において、ブランドのイメージ戦略は重要になってくると言えます。

ブランドにはさまざまな種類があります。例えば、キリンビールやキッコーマンなど企業名がブランドとして製品名にも展開されている企業ブランド、スーパードライやボカリスエットなど一つの製品単体で展開されている製品ブランド、関あじ、関さばや豊後別府湾ちりめんなど、ある特定の地域で生産あるいは提供される商品等であって、他の地域で生産あるいは提供される商品等と明確に差別化し、その個性について一定の肯定的評価が確立されている商品で展開されている地域ブランド（地域団体商標制度）など様々なブランドの種類があります。

#### (2) ブランドの役割や効果について

##### ① ブランドの役割

ブランドが確立すると、消費者は市場にあふれる数多くの製品の中から容易にその消費者の嗜好にあった製品を特定することができるようになります。ブランドがもたらす製品イメージ、品質、満足度というものが、ブランドを見聞きしただけで消費者はすぐにイメージすることができます。

一方、ブランドは企業・生産者にとっても貴重な役割を果たします。企業・生産者はマーケティングを通じて消費者とのコミュニケーションを図ることで、消費者に満足してもらう製品の開発や生産が可能となります。ブランドは、この企業・生産者と消費者との間のコミュニケーションを円滑にしてくれると言えます。また、ブランドは、製品の名称を商標登録することによって資産的価値をもつことができ、法的保護を受けることができます。

##### ② ブランドの構築でめざすもの

それでは、なぜブランドが必要となるのでしょうか。ブランドを構築することで何を得たいのか、めざすものは何なのかを整理してみたいと思います。

## 1) 競争優位性の構築

マーケティング上の競争戦略において、競争優位性の構築というものがあります。競争優位性の構築とは、具体的には、「ターゲット顧客を明確化し、製品の差別化を図る」ことです。

高度経済成長期の大量生産、大量消費の時代を経て、日本の現在はモノがあふれている状態、モノをつくってもなかなか消費につながりにくい状況になっています。そのような状況の中で、企業・生産者は様々な工夫をこらさなくてはなりません。これまでになかった革新的な製品を開発して新たな需要を創造する、顧客満足度を高めてリピーターを確保する、などです。企業・生産者はこれまで以上に、顧客のことをよく知る必要があります。そして、営業戦略の効果や効率性を考慮すると、すべての顧客に対応するよりは、市場を細分化して顧客層をある程度絞り込む必要があります。ターゲットとする顧客は、年齢層やライフスタイルや嗜好など、どういう傾向にあるのかを良く情報収集して把握に努めます。このようにターゲット顧客を明確にしてターゲット顧客のニーズを把握したうえで、企業・生産者は自社の強みを活かし、さらに品質面や機能面などにおいて他社との差別化を図った製品を開発し生産することが重要となります。これらの取り組みによって、企業・生産者とターゲット顧客との関係はより強いものとなることができ、持続的な競争優位性の構築につながります。

なお、コストリーダーシップ戦略という考え方もありますが、この戦略の前提としては、規模の経済などコスト面の優位性が必要になります。従って大量仕入れや安い労働力を確保できる海外に生産拠点を移転できるなど、概して大手企業ができる戦略と言えます。中小の企業・生産者は、価格面の競争に巻き込まれると企業の存続にかかわるリスクを負うことになります。

ブランドは、企業・生産者と顧客とのコミュニケーションを円滑にし、関係性をより強いものにする能力があります。またブランドはその独自性により他の製品との差別化を図ることができます。まさにブランドの構築は、中小の企業・生産者にとって競争優位性の構築そのものと言えるでしょう。

## 2) ブランドの構築で得られるもの

関あじや関さばに代表されるようなブランドが確立すると、市場（消費者）はそのブランドの品質を高く評価し、通常の製品より高い対価を支払ってくれるようになります。あるいは、コカ・コーラのように消費者にとって強烈なブランドイメージのある商品については、消費者は反復継続して購買してくれます。つまり、ブランドの構築によって、第一には高付加価値や購買の継続性といった経済的利益が企業・生産者にもたらされます。

第二の利得は、企業・生産者の自信とやる気です。人は誰か他の人の役に立っている、感謝されていると感じた時に非常に大きな喜びを感じます。企業・生産者も社会市民です。素晴らしい製品、付加価値の高い製品が消費者に受け入れられ、多くの購買につながると、企業・生産者は

経営理念の一つに掲げられることが多い「社会に貢献する」「顧客満足を追求する」を実践できていると感じ、大いなる自信につながることでしょう。

例えば、佐伯のある漁師が水揚げした魚は市場関係者にとっても高い評価を受けているというお話を現地視察先でお伺いしました。その漁師は魚の鮮度と品質を保つために魚を絞める際に何らかの工夫をされているようです。そして市場で高い評価があることを知らされたその漁師は、さらに自信をつけてやる気が倍増したそうです。この事例についても、ブランドの要素が十分にありと思われれます。

この事例から考えられる課題としては、このような高い技術力を産地内にいかに広めていくかということがあげられます。ただし、安易な情報共有ではなかなか差別化にはなりません。まずは産地内でいかに切磋琢磨していけるかという環境を整備することが必要になります。さらに、成果を出した漁師や生産者等の市場における好評価を、産地内でもしっかりと情報発信することも必要と考えます。せっかくの技術を埋没させてはいけません。産地内での競争と成功事例の情報発信力を高めることにより産地内の個々の技術力や生産性を高めていきます。これらの取り組みが産地間競争に勝ち抜くための必要要件ではないかと考えます。

### (3) ブランド確立に向けた取り組み

#### ① 水産業におけるブランドとコモディティの違い

製品に顧客の認識や感情が付加されたものがブランドであるのに対して、コモディティとは、インターネットサイトのウィキペディアによると、「市場に流通している商品がメーカーごとの個性を失い、消費者にとっては何処のメーカーの品を購入しても大差ない状態」のことを言います。さらに、「消費者にとっては商品選択の基準が販売価格（市場価格）の違いしかないことから市場原理の常としてメーカー側は『より安い商品』を投入するしかなくなり、結果的にそれら製品カテゴリーに属する製品の値段が安くなる傾向があり、反面企業にしてみれば価格競争で安く商品を提供せざるを得ず、結果的に儲け幅（商品として扱ううまみ）が減ることもあり、企業収益を圧迫する傾向がある」とされています。

大分県内のブランド品は、「The おおいた」ブランドに示されている、豊の活ぶり、養殖ヒラメ、タチウオ、マダイ、マアジ、マサバ、ハモ、関あじ、関さば、豊後別府湾ちりめんなどがあり、さらには、県が開発したかぼすブリや生産者が取り組んでいるかぼすヒラメなどがあげられます。

それでは、水産業におけるコモディティ品はどのようなものが該当するのでしょうか。ウィキペディアで示されたような定義で範囲づけをするのは無理があるかもしれません。あえて言うならば、ブランド認知まで至っておらず、漁獲量と価格相場の変動のみで市場流通されている魚ということになるかと思われれます。

## ② 水産業におけるブランド品とコモディティ品の戦略課題

上述のように大きくブランド品とコモディティ品とに分別した場合、それぞれの戦略課題は大きく異なります。

### 1) 水産業のブランド品の戦略課題

ブランド品については、「ターゲット顧客を明確化し、製品の差別化を図る」という競争優位性を築くことが最重要課題となります。ここで留意すべきは、できるだけ市場相場の影響を受けないように工夫することです。そのためには、例えば既存の市場流通の他にインターネットによる直販や飲食店との直接取引の販路も開拓するなど、ターゲット顧客が多くアクセスできる流通チャネルを確保することが必要となります。あくまでもブランドの品質とそれに対する顧客の高い評価を維持した状態で流通戦略を構築することが重要になると言えます。

例えば、「〇〇の鯛」は鮮度と品質が良いことから、京都の料亭から高い評価を受けているとのこと。因みに「〇〇」は、水揚げ時に魚を絞める高い技術力を持つ、ある漁師さんのお名前です。しかしながら、鯛が豊漁の時は値崩れするため出荷を控えたほうが良いという話があるとのこと。それでは、これはあくまでも筆者の空想ですが、鯛が豊漁で「〇〇の鯛」が市場にない時、京都の料亭はどう対応しているのでしょうか。「〇〇の鯛」と同等の品質の鯛がなければ、いくら安くても京都の料亭は鯛を仕入しないのではないのでしょうか。味にこだわる料亭であれば、その間、鯛をお品書きからはずすのではないかと思われるのです。さらに、味と品質にこだわる料亭であれば、価格については市場の相場云々はあまり言わないのではないかと思われます。従って、「〇〇の鯛」は既存の市場流通の他に、ある程度の価格と供給量を維持できる直取引に近い形での流通も模索すべきと考えます。

### 2) 水産業のコモディティ品の戦略課題

コモディティ品については、不漁であれ豊漁であれ、大きく市場相場の影響を受けてしまいます。そのため、昨今の水産業経営の厳しい要因は様々あると思いますが、採算管理、損益分岐点管理の手法を導入して経済合理性を加味した取り組みが最低限必要となると言えます。

水産業の流通構造は大きく多様化し変化しています。規格に合う魚が流通する一方、規格外の魚は、たとえ脂がのっけておいしくても、市場価値はほとんどなくなってきました。一定の品質と量が確保されるものは大手量販店にダイレクトに流通し、地方の水産市場の機能はますます低下している状況ではないでしょうか。

まさにコモディティ品についてこそ、本章の「2. 『バリューチェーン（サプライチェーン）』から診る水産業」で述べられているように、「産地ですべての魚種をワンストップで受け入れ、消費者に届けるしくみ」を流通関係者のみならず消費者をも巻き込んで取り組む必要があると思わ

れます。その手法の案の一つが「CSF」です。この取り組みによって、コモディティ品においても、「サプライチェーン全体のアウトプットの価値を高め、全体のコストを圧縮することができ、水産業の持続可能性を築くことにつながる」のではないのでしょうか。

コモディティ品に関して、もう一つ別の視点を付け加えるならば、冷凍技術の活用の可能性です。

例えば、回転寿司店で提供される甘海老の多くは北米産です。カナダ近海で獲れた何十トンもの甘海老は大型漁船の中で急速冷凍され、中国の青島に輸送されます。青島では一旦解凍され、工場で多くの人手により甘海老の皮むきをし、サイズごとに分別し、パッケージして再冷凍されます。解凍～皮むき加工～再冷凍までわずか30分の早業だそうです。こうしてきれいに皮が向かれ、同じサイズで整然とパッケージされた甘海老は日本に冷凍状態で輸入され、回転寿司店やスーパーの店頭に並んでいる次第です。

魚介類は鮮度の問題から、“日本の水産業の常識では”在庫をもつことができないという状況ですが、コモディティ品について、豊漁時は冷凍保存で在庫調整して付加価値のある加工品にするなどの事業可能性はないのでしょうか。これまでの常識を打ち破った者が“ブルーオーシャン”（誰も手を付けていない青い海、「新しい市場」）を享受できるのではと考えます。

### ③ ブランドマーケティングの展開

通常のマーケティング活動においては様々な製品やサービスが生み出され市場に提供されていますが、ブランドは、単に特定の製品・サービスに付加される要素の一つであるにすぎない場合が多いように思われます。

それに対して、ブランドマーケティングとは、ブランド価値を最大化するために、ブランドを中心にして市場調査、製品開発、販売等のマーケティング活動を一連的かつ総合的に行うことを言います。ブランド価値を高める活動を行うことによって、顧客との関係性を強化し、市場における競争優位性を構築するというものです。

ブランドマーケティングの中で重要なのは、ブランド価値をどのように規定するかということです。ここでは以下のようにブランド価値を規定します。

事実・特徴	このブランドの製品やサービスや技術などの特徴
機能価値	このブランドから得られる物理的、機能的な効用
情緒価値	このブランドから感じられる感覚や気分
社会・生活価値	このブランドから得られる生活のスタイルや自己表現

※榎博報堂ブランドコンサルティング著「図解でわかるブランドマーケティング」より引用

4つのブランド価値規定のうち、事実・特徴と機能価値は従来のマーケティングの力点ですが、これだけでは長期的な差別化は困難です。そして、情緒価値と社会・機能価値の部分を重視すると

ころがブランディングと従来のマーケティングの違いになります。

例えば、ドイツ車であるBMWのブランド価値を例に挙げてみると以下のようにになります。

事実・特徴	卓越したドライビング性能
機能価値	抜群のハンドリングと性能
情緒価値	感動、疾走感、昂揚感
社会・生活価値	知的な成功

※(株)博報堂ブランドコンサルティング著「図解でわかるブランドマーケティング」より引用

大分県内の水産品については多くのブランド品がありますが、上記のブランド価値の規定にあてはめてみると、どの程度表現できるでしょうか。ぜひ各ブランドの水産関係者におかれましては、今一度それぞれのブランド価値を表現してみたいかがでしょうか。その際のポイントとしては、必ず顧客の声を取り入れることを推奨いたします。さらにそれぞれのブランドを支持している顧客はどのようなライフスタイルや職業や年齢などの特徴があるのかを分析してみることもお勧めします。著名な経営学者であるピーター・F・ドラッカーは、「マーケティング活動は、まず顧客のことを知ることから始まる」との言葉を残しています。

また、今後水産物のブランド化を検討する際には、社会・生活価値の切り口を重視した商品開発もポイントになると思われます。具体的には、環境問題や資源管理といったイメージ戦略を盛り込みます。脂がのっていておいしいのは当たり前であり、さらなる付加価値として、例えば、干物などの加工の際に出る骨や内臓なども有効に再利用してゼロエミッションを達成した商品などです。名付けて“エコさかな”です。あくまでブランドは企業・生産者と顧客との双方向のコミュニケーションで成り立つものですので、顧客の信頼が得られるかについてもブランド開発の大きなポイントになります。

日本の水産業においては、輸送技術や冷凍技術をはじめとして様々な高度な技術があります。この技術力もまたブランド価値として活かし、国内にとどまらず、水産資源の需要が増加傾向にある海外に向けて販路を開拓していくことは、今後の水産業の重要な課題になると言えます。

#### 4. I T（情報技術）の活用

ここまで水産業におけるバリューチェーン、ブランド化などの課題について考察してきました。この節ではそれらの課題を解決するための方策の一つとしてのI T（情報技術）の活用について述べます。ここでの「I Tの活用」とはコンピュータ、インターネットなどの技術を利用して何らかの成果を上げることを行っています。水産業が抱える課題に対してI Tが果たすことのできる役割とはどのようなもののでしょうか。

##### (1) I Tの活用

###### ① 流通分野でのI T活用

消費者の生活スタイルの多様化に対応するため流通分野ではさまざまな変革が進んでいます。コンビニエンスストアが多種多様な商品を余分な在庫を持たずに揃えられる背景には、多頻度の配送だけでなく、高度なI Tの活用があります。インターネット通販やネットスーパーが定着し、消費者は家から一步も出ることなく、ありとあらゆる商品を購入することができるようになってきています。企業間の取引もEDIと呼ばれる電子データによる受発注が主流となっています。I Tを活用して水産業においてそのような流通構造の変革が起こせないものなのでしょうか。

###### ② ブランド化のためのI T活用

ブランドとは「製品に顧客の認識や感情が付加された無形の財」であり、競争優位性を構築するものです。ブランドを形成する要素として、「商品に対するこだわり」、「品質の高さ」、「ストーリー」などがあります。これらをお客様に知ってもらうためにどのような媒体を使えばよいのでしょうか。

消費者の価値観・嗜好は非常に多様化しています。差別化を図るためにはターゲットを絞ることが重要と言われますが、ターゲットを絞れば絞るほどターゲットとなるお客様は広い範囲に点在することになります。チラシ、パンフレット、ポスター、小冊子などの紙媒体も有効ですが、目に触れる範囲は非常に限定的です。新聞・雑誌・テレビ・ラジオなどに広告を出すのは費用対効果の面で割りが合いません。日本中に偏在する共感してくれるお客様に「こだわり」、「品質の高さ」、「ストーリー」を伝えるために最適な媒体はインターネットです。ホームページやブログ、メールマガジンなどを使えば、「こだわり」、「品質の高さ」、「ストーリー」について詳細かつ広範囲に情報を提供することができます。

真のブランド化は、他社との競争を脱することにあります。「こだわり」、「品質の高さ」、「ストーリー」だけでは高い価格を維持することはできません。「こだわり」を中心にお客様と特別な関わりを作り、競争する必要がない状態を作ることが重要です。そのためのツールとしてFacebookやTwitterなどのSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）があります。ソーシャル・ネットワーキング・サービスとは、人と人とのつながりを促進・サポートする、コミュニティ型の会員制のサービスであり、企業や製品のブランディングにも広く活用されています。SNSを利用して、企業・生産者がお客様とコミュニケーションをとることが容易になってきました。Facebookとい

う世界最大規模の SNS には「いいね！」ボタンというものがあり、ボタンを押すだけで共感を表現することができます。ホームページやネットショップで、お客様の声を掲載することで信頼度が高まり、購買率が上がったという事例がありますが、「いいね！」ボタンはお客様の声を簡単に集めるための機能なのです。さらに「いいね！」ボタンを押したことはその人の友人にも伝わるようになっているので、口コミとして広がりやすくなっています。

動画による情報発信も容易にできるようになってきました。かつてはインターネットで動画を配信するためには、高価な機材やシステムが必要でしたが、Youtube などの動画共有サイトを利用すれば、個人でも簡単に、安価な機材だけで動画を配信することができます。Ustream というサイトを使えば生の映像を実況中継することもできます。

## (2) 事例

水産業においても IT を活用した新たな取り組みが始まっています。

### ① 県内の事例

(株) かまえ直送活き粋船団 (代表取締役 村松一也) は大分県佐伯市蒲江で漁業を営む若手漁師 10 人が共同出資をして創られた団体です。メンバーは定置網業者 4 名、ブリ・カンパチ養殖業者 4 名、ヒラメ養殖業者 2 名から成り、捕れたての魚を新鮮な状態で加工した商品「ブリの熱めし」や「ブリかつ」を百貨店やイベントで対面販売をする他、ネットショップ (<http://www.ikiiki-saiki.jp/>) および携帯サイト (<http://www.ikiiki-saiki.jp/m>) で販売しています。代表取締役の村松氏はブログや Twitter で日々の情報を発信しています。

### ② 東部漁協夕市会

2010 年 4 月、横須賀市東部漁協横須賀支所夕市会 (代表 栗山 義幸) は、農漁業専門の IT ベンチャーであるフウド株式会社 (代表取締役 齋藤 悠) と提携し、漁獲物のインターネット販売を行うサイト東部漁協夕市会 (<http://fuud.tv/toubu-yokosuka>) を開設しています。フウド株式会社が提供するシステムでは、携帯電話を使って出品・写真や動画の投稿・受注状況の確認・顧客管理を行うことが可能で、午前 9 時までの注文で関東圏であれば当日中に届けることができます。

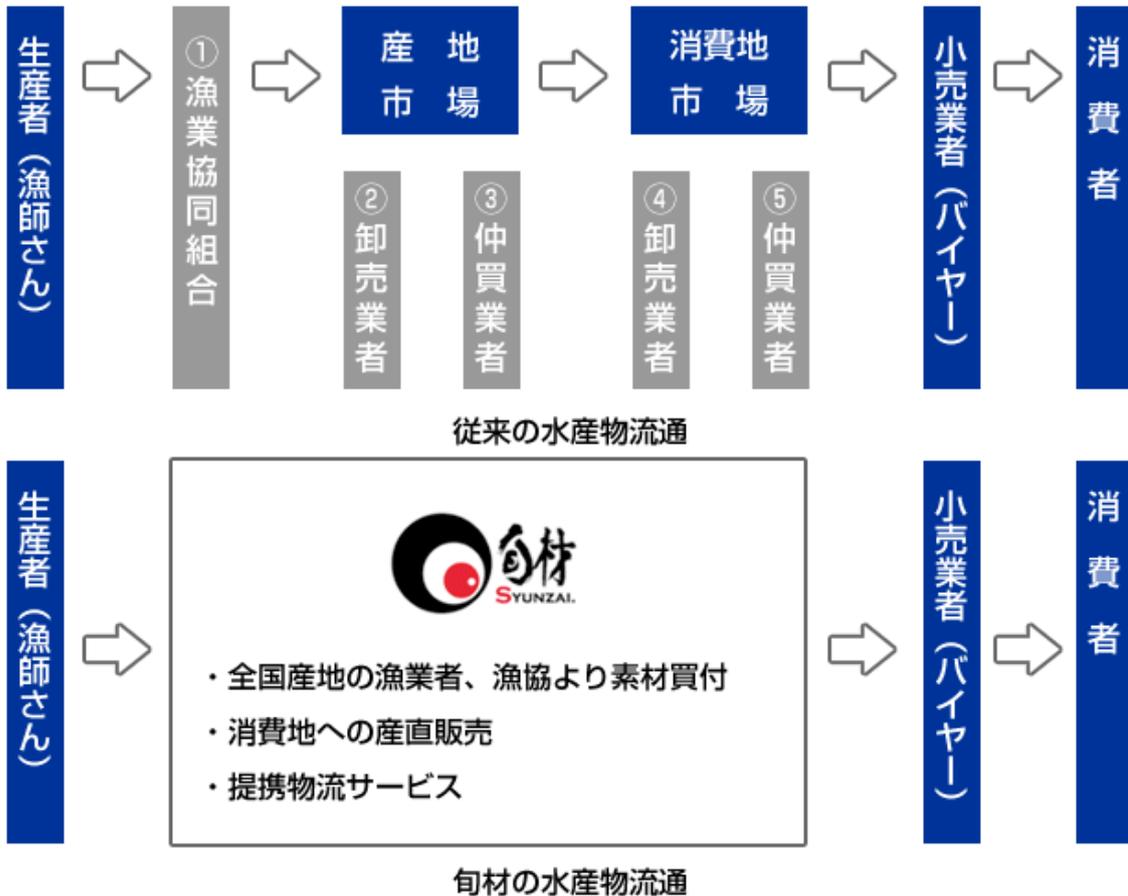
毎朝 (シケの日を除く) 漁業者が東京湾上からその日の目玉となる漁獲物を出品します。出品される魚は帰港前に写真や動画で確認することができるようになっています。

船上や港などから発信される、漁業者ならではのユニークな情報を得ることができます。ブログが随時更新される他、フォトアルバム、夕市会の提供する逸品の情報、メールマガジン等が提供されます。また Twitter や Facebook も活用しており、消費者はリアルタイムに漁の状況を知ることができます。

③ 株式会社 旬材

大阪府吹田市にある（株）旬材（西川益通代表取締役）が新しい水産物流通のモデルを構築しています。オンラインの受発注システムで、売り手と買い手をインターネットでつなぎ、直接売買できるようにしたもので、すでに約 70 社（団体）の売り手と、約 1800 の買い手（週刊 BCN 2011 年 07 月 04 日付 Vol.1389 の記事より）が存在するそうです。

【図表 4-4-1 従来の水産物流通と旬材の水産物流通】



出典：（株）旬材のホームページ

システムは同社が協業するデータセンター事業者のもとにあり、専用の情報システムを用意する必要はありません。売り手と買い手はブラウザを通じてシステムを利用するので、パソコンさえあれば、どこでも受発注を行うことができるようになっています。パソコンに不慣れな漁師のために電話やメールで操作を説明する専門スタッフを配置しています。

SCOUT（Syunzai Coupled Trading System）と呼ばれる同社のシステムは、全国産地市場の鮮魚をリアルタイムで買い付け出来る産地直送システム SCSS（Syunzai Circulation System Service）と、水産物の予約販売を可能にした SCORE（Syunzai Collective Reservation System）の 2 つから成ります。

【図表 4-4-2 リアルタイム買付システム SCSS と予約買付システム SCORE の比較】

	リアルタイム買付システム SCSS	予約買付システム SCORE
対象	「すそもの」と呼ばれる規格外品、 突発水揚品、希少種	通常流通品
顧客	大手量販、大手外食、大手流通、消費地仲買	
産地の情報	リアルタイム水揚情報、映像、音声、 データ	水揚げ予想情報、水揚げ魚種情報、魚 種価格情報、漁港流通情報、保管情報、 出荷情報
料金	初期導入費：10万円 月額使用料：10,500円 運用手数料 生産者：販売額の2% バイヤー：販売額の11.5%	SCSS とセット

#### 1) SCSS (Syunzai Circulation System Service)

漁業者（売り手）は、文字・静止画・音声・動画を活用して、当日の水揚げに応じて魚介類の種類・数量・価格をウェブアプリケーションシステム「SCSS」に登録します。一方、スーパーなどの小売店や飲食店、消費者（買い手）はその情報を見て注文します。

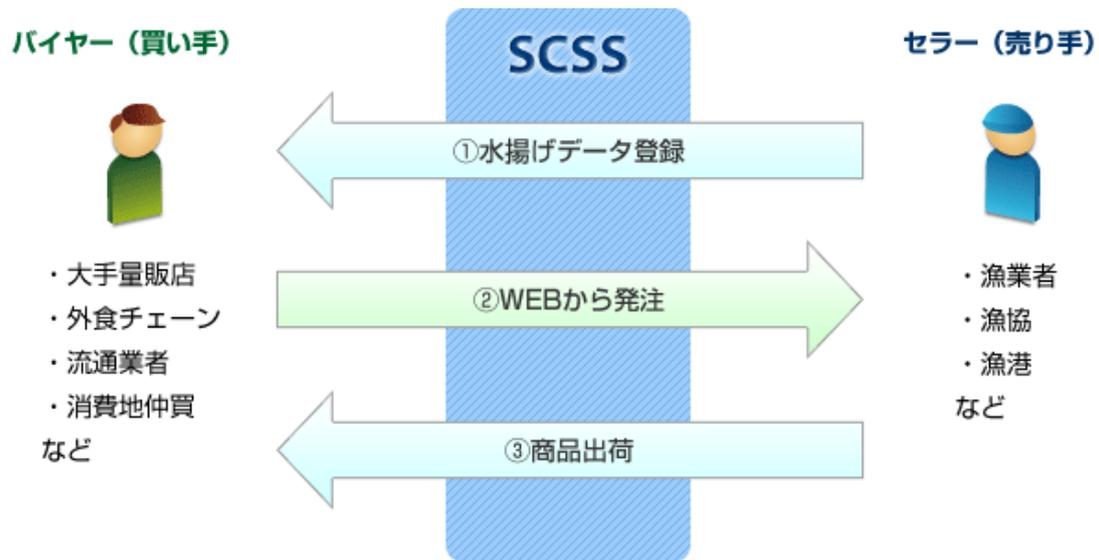
リアルタイム買付システム SCSS(Syunzai Circulation System Service)は、インターネットを用いて動画、音声、水揚データなどを見ながら、漁業者・漁協から需要者（消費地・仲買・百貨店・スーパー・外食産業等）が直接に水産物を購入できる、会員制の受発注システムです。

これまでは有力な市場から遠い僻地の水産物は、ほぼ半数が規格外で市場に売れないものばかりでしたが、漁業者・漁協側は SCSS を通して、従来の市場では規格外で販売できなかった水産物をネット上で提示し、それを会員である需要者が直接に注文し販売することができます。

一般市場流通は取り扱う魚種や規格を固定化することで効率化を図っています。そのため、「すそもの」と呼ばれる規格外の少量品は、一般流通に乗らずに、非常に安値で取り引きされたり、地元で処理されたり、加工に回されたりしていました。しかしながら、全国的に見ると規格外品とされるものに対するニーズを持つ流通事業者、飲食事業者が存在しています。そこに目をつけた点が素晴らしいと思います。

SCSS は水産業界における新しいビジネスモデルとして高く評価されており、水産庁の「平成19年・20年度キャリア活用型再チャレンジブラン支援事業」として認定を受けている他、経済産業省の「平成20年度農商工等連携対策支援事業」としての認定も受けています。また、同省が展開する「中小企業 IT 経営力大賞 2011」の優秀賞も受賞しています。

【図表 4-4-3 リアルタイム買付システム SCSS の流れ】



出典：(株) 旬材のホームページ

## 2) SCORE (Syunzai Collective Reservation System)

SCORE(Syunzai Collective Reservation System)は、通常流通水産物を事前予約で売り出すことを可能にする水産物予約販売システムです。バイヤーが希望の注文量を漁港に予約注文することで、漁業生産者は事前に量と価格を確定して出漁することができます。希望の漁港から指定の漁獲量が水揚げされなかった場合も、システムが自動的に他の漁港の水揚げを割り当てるため、バイヤーは安定して注文量を確保することができるようになっています。

【図表 4-4-4 水産物予約販売システム SCORE の流れ】



出典：(株) 旬材のホームページ

### 3) 物流サービス

物流サービスのヤマト運輸とヤマトグローバルエクスプレス、ANA ロジスティクスサービスと提携しており、売り手自身の手配する必要はありません。通常料金よりも安価に、買い手に届けることができるようになっており、水揚げから最長で 24 時間以内の入荷を実現しています。

### 4) 決済サービス

3 大銀行と提携し、会員となる際に銀行から与信枠を設定してもらっています。漁業者・漁協には銀行から先払いされるので、大手企業が大半である需要者の決済条件による資金負担を行わずに済むというメリットがあります。

## (3) まとめ

高齢化が進んでいる漁業事業者がパソコンや携帯端末などの I T 機器を使いこなせるのかという点を危惧されるかもしれません。そのことが、水産業における I T 活用が進まなかった理由の一つとも考えられます。しかしながら、工夫とやる気により克服することは可能であると考えています。葉っぱビジネスで有名になった徳島の上勝町では 70 代、80 代の方でも Android タブレット（携帯通信端末の一種）を使っています。葉っぱビジネスは、日本料理の飾りにつかう花や葉っぱを育てて、料亭や旅館に販売する事業で、今年年商 2 億 6000 万円規模にまで成長しています。これまでは、パソコンや FAX で発注を受けていましたが、畑で作業をしているときや外出時などには注文を確認できないことから、Android タブレットを導入しました。ボタンを大きくしたり、注文が入ると画面全体が赤い表示に変わって知らせるようにしたりとシンプルで分かりやすいシステムを開発しています。操作を覚えれば売り上げ増に繋がるという意識から、熱心に操作を学び、十分に使いこなしているそうです。

(株) 旬材のシステムは従来の水産業の流通構造を変革するものと言うことができます。I T を活用することにより、需要者と漁業生産者のマッチングをすることに成功しています。

「どこでどんな魚がどれだけ揚がったか」、「誰がどんな魚をどれだけ欲しがっているか」、こうした情報が重要であることは、水産業の流通に関わる人であれば誰でも知っていることです。しかしながら、こうした情報の入手先は人的ネットワークの範囲の限られたもので、情報量が限られたものであればうまくマッチングできないものも多くでてきます。

I T を活用し、需要者と漁業生産者が情報を提供しあうことができれば、その情報量は飛躍的に拡大することができます。情報のフォーマットが統一され、精度が高いものとなります。さらに画像や動画など、これまでに無かった情報を付加することも可能となります。そうして、両者の情報を集約しマッチングすることができれば、水産業の流通構造を変革することは可能なのだと考えます。

## 5. 「もしドラ」から診る水産業

「もしドラ」(\*1) という小説がベストセラーになっています。これは、公立高校の弱小野球部でマネージャーを務める女子高生・川島みなみが、ドラッカーの著した組織管理論手引書『マネジメント』(\*2) を偶然書店で手に取ったことを契機に自分やチーム、学校の意識改革を進め、甲子園を目指すと言うお話です。中小企業診断士は、経営コンサルタントとして様々な企業や事業に対してマネジメントの視点から診断・助言することが多いため、その視点から考察してみました。

P.F.ドラッカー (Peter Ferdinand Drucker、1909年～2005年) は、オーストリア生まれの経営学者で、企業だけでなく非営利組織の経営にも多くの重要な経営コンセプトを考案しました。ここで取り上げる「マネジメント」(\*2) のなかには、多くの有意義なコメントが含まれていますが、その幾つかを以下に挙げてみます。

- ・ 現代社会そのものの機能は、組織の仕事ぶりにかかっている。組織には企業だけでなく政府機関、大学、研究所、病院、軍なども含まれる。
- ・ 組織が存在するのは、組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。
- ・ 組織が機能するには、マネジメントが成果をあげなければならない。マネジメントなしに組織はない。
- ・ マネジメントは、既に存在し、既に知られているものを管理する。同時に、成果の小さな分野、縮小しつつある分野から、成果の大きな分野、しかも増大する分野へ資源を向けなければならない。
- ・ マネジメントは、常に現在と未来、短期と長期を見ていかねばならない。
- ・ 企業の目的は顧客を創造することである。企業とは何かを決めるのは顧客である。顧客にとっての関心は、彼らにとっての価値、欲求、現実である。「我々の事業は何か」を問うことこそトップマネジメントの責任である。
- ・ 日本では企業も政府機関も、構造、機能、戦略に関して転換期にある。そのような転換期にあって重要なことは、変わらざるもの、すなわち基本と原則を確認することである。基本と原則に反するものは、例外なく時を経ずして破綻する。
- ・ 日本が50年代、60年代に発展させたシステムは、他のいかなる国のものよりも大きな成果をあげた。しかし、そしてまさにそのことゆえに、今日そのシステムが危機に瀕している。

日本の水産業は、前述したように資源枯渇、地球環境、食料自給、地域過疎化、人口減少、少子高齢化、担い手不足、生活嗜好変化等様々な問題に直面しています。水産業に関係する生産者、加工者、流通業者、地域・支援関係機関等が単独で解決できる問題ではない面もあります。しかし、個々の組織である漁業関係者は、自らの機能を果たすこと、自らの事業は何かを問い続けることを通して、成

果を上げ続けなければなりません。そこでは、過去の成功体験を思い出したり、問題の責任を他に求めるのではなく、自らの直面する現実を直視し、自らの課題を抽出し、現実的な対応策を実行することが大切と考えられます。

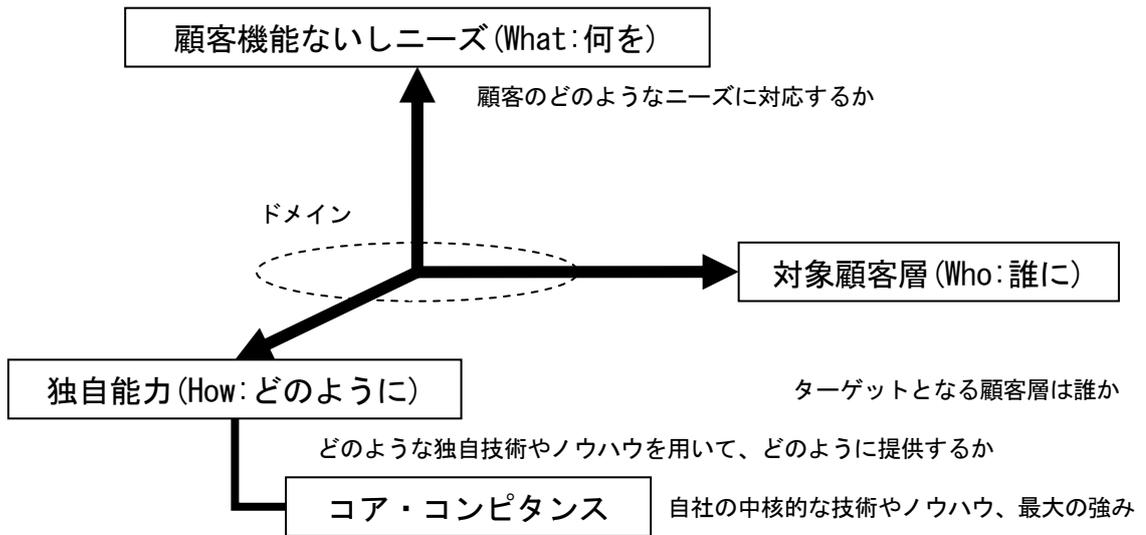
今回視察した4組織は、いずれも「我々の事業は何か」について自問自答され、自らの事業についてそれぞれに自分の言葉で話されました。それら4組織の事業を、事業領域（ドメイン）という考え方で図表 4-5-1 にまとめてみました。

【図表 4-5-1 4組織の事業ドメインまとめ】

組織	誰に？	何を？	どのように？	他社に真似できないことは？
大分県漁協 鶴見支店	地域の漁業関係者	活魚、鮮魚、水産 加工品等	産地卸売市場及び 付帯サービス	漁場に近い立地、地域社会の調整力
高橋水産	都市圏の大手小売 業者、消費者 海外市場も開拓中	ブランド水産加 工品（干物）	自ら流通経路を構 築して供給	品質管理の行き届いた 工場と顧客創造力
兵殖	国内外の大手流通 業者、小売業、外 食チェーン	安全、安心で扱い やすい鮮魚	近代的な養殖、加工 システム	ひろびろいけす、HAC CP方式生産管理
「めばる」	近隣都市部や地域 の消費者、市民	手作り感のある 水産加工品（ごま だし）、活魚鮮魚	イベント出店、出張 販売、食育	漁村コミュニティを基 盤とした連携力

ドメインとは、企業や組織が長期的に経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を投入していく、市場環境のなかで限定された生存領域のことを言います。具体的には、対象市場層（Who：ターゲットとなる顧客層は誰か？）、顧客機能（What：顧客のどのようなニーズに対応するか？）、独自能力（How：どのような独自能力やノウハウを用いて、どのように提供するか？）という3つの質問に答える形で策定されていきます。この時、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な能力（コア・コンピタンス）についても考慮が必要になります。

【図表 4-5-2 事業領域（ドメイン） (\*3)】



### 【参考文献】

- \*1: 岩崎 夏海著「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」  
(ダイヤモンド社)
- \*2: P. F. ドラッカー著「マネジメント」(ダイヤモンド社)
- \*3: 「企業経営理論」(大原簿記経理専門学校)

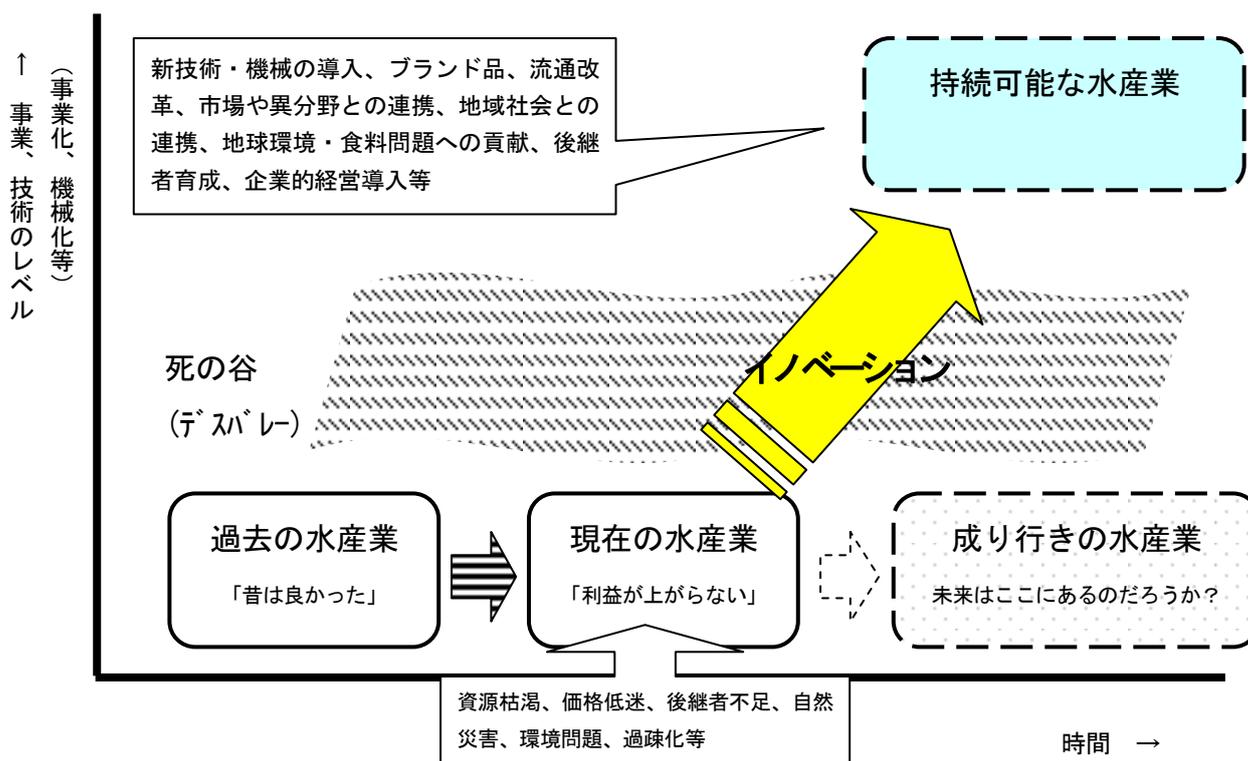
## 第5章 水産業の今後に向けた提言

### 1. 「自分の事業はなにか」を問うこと

#### (1) 過去の常識を疑うこと

昔から漁師は大漁を目指して出漁して、豊漁だったら懐が暖かいと言われてきました。需要>供給の時代には、採れた分だけ買い手がつく状態であったと思われます。しかし、消費者嗜好の変化、人口の都市集中と地域の過疎化、物流技術の進歩等により需要<供給となり、現在は魚が採れすぎると、市場で買ったたかかれてしまう時代になりました。工業製品において言われる「必要な時に必要なモノを必要な量だけ造れ」(Just In Time)と同様な考え方で、「採りすぎるな、売れるだけ採れ、造れ」という考え方が求められるようになりました。すでに、豊漁の時にはそのまま市場に出さずに畜養したり、いけすで保管したりということも行われています。しかし、過去の常識にとらわれたり、現在の水産業を最適化するだけでなく、新しい水産業の姿を描き、そのなかで価値と成果を上げられる生き残る水産業を模索すべきと考えます。

【図表 5-1-1 水産業の過去—現在—未来】



#### (2) 「自分の事業はなにか」を問うこと

##### ① 製品ライフサイクルとイノベーション

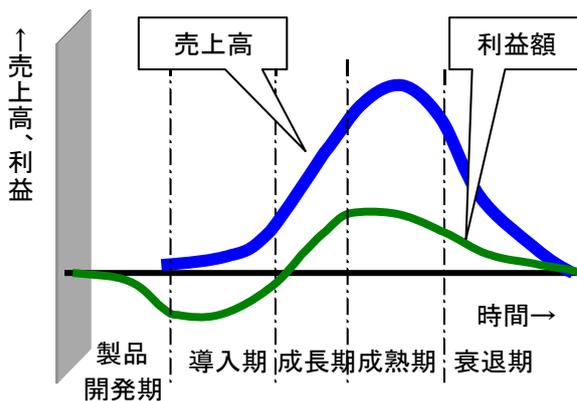
経営学には製品ライフサイクルという考え方があります。これは製品が開発され、市場に出されてから、陳腐化して市場から撤退するまでのステージを表したものです(図表5-1-2)。また、「会

社の寿命は30年」（日経ビジネス 1983/9/19）と言われ、企業にもライフサイクルがあると考えられています。技術にも図表 5-1-3 のようにライフサイクルがありますが、その変化は図表 5-1-4 のように不連続な形で発展が進んでいきます。企業が、環境の変化に的確に対応できない時には撤退の危機に直面する可能性が出ます。企業は、従来の事業、製品を見直し、必要に応じて経営革新、変革（イノベーション）に取り組まねばなりません。

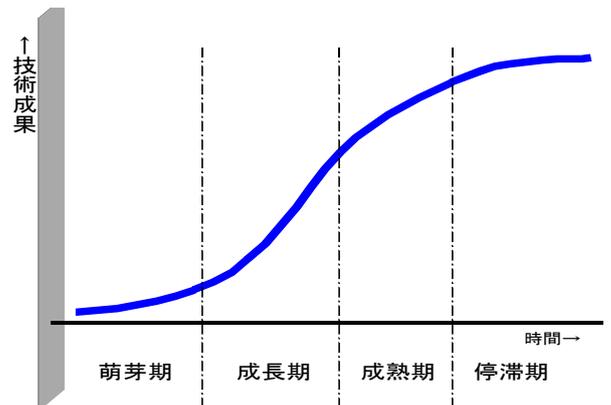
シュンペーター(J.A.Schumpeter)によれば、「個々の企業や産業の役割は、絶え間ない創造的破壊の烈風の中でとらえるべきであって、長年にわたる風の中にあると考えるのは誤りである。」とされ、経済の成長、企業の持続、発展にとってイノベーションは中心的な役割を果たすと考えられます。「いくら郵便馬車を列ねても、それによって決して鉄道を得ることはできない。」と言われますが、イノベーションとは、新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産することとされます。

変革（イノベーション）は、自らの存在意義を問い直し、目的を明確化することが出発点になると言われています(\*2)。それは、「自分の事業はどういうものか?」、「これからどこへ向かうか?」、「これからどこへ向かうべきなのか?」という問いに答えることであり、事業ドメインを定義または再定義することと言えます。米国の鉄道会社は、自社の事業を2本のレールにこだわり続けたため、伸び続ける輸送需要に応えきれず、自動車やトラック等に需要を奪われていったのです。

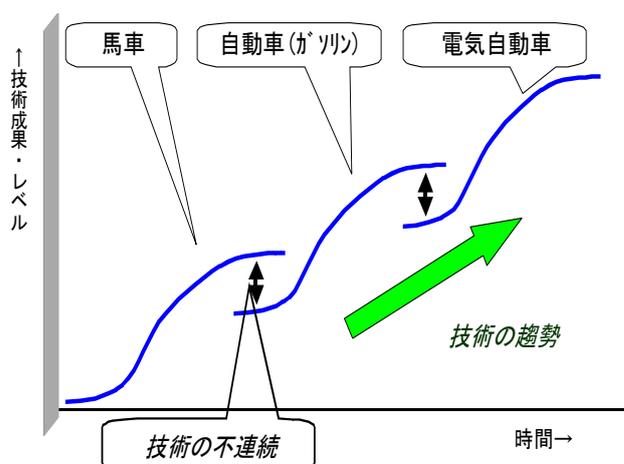
【図表 5-1-2 製品、事業のライフサイクル】



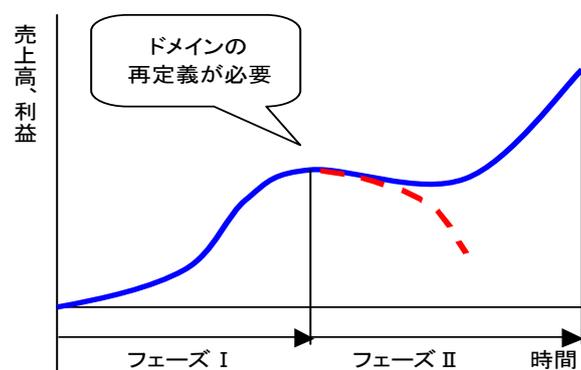
【図表 5-1-3 技術のライフサイクル】



【図表 5-1-4 技術の趨勢と不連続】



【図表 5-1-5 ドメインの再定義】



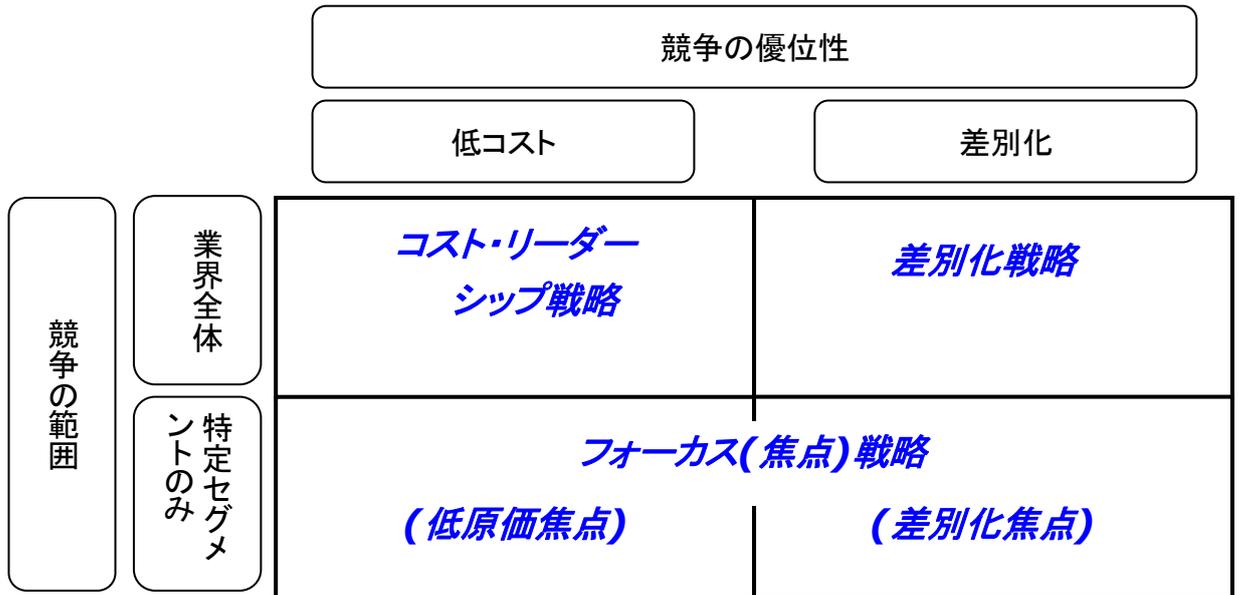
これらの視点から今回の視察事例を診ると、兵殖は「ひろびろいけす」、HACCP方式生産管理等の従来技術から突出した新技術をベースに、養殖のイノベーションを実現しています。高橋水産は、自らの商品の流通変革（イノベーション）に取り組み、独自の新たな物流体制構築に成功しています。鶴見漁協とめばるは、地域に根差した新しい水産業を目指して地味ながらそれぞれ果敢にイノベーションに取り組みつつあるように感じました。

## ② 競争優位の戦略

企業は市場において何とか自らを非競争状態におきたいと考えるものです。ポーター(M. E. Porter)によれば、この非競争状態を「競争上の優位性」と言い換え、それを獲得するには、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、フォーカス（焦点）戦略が効果的としています。

コストリーダーシップ戦略とは、競争企業よりも低い原価を達成して市場占有率を高め、規模の経済を享受しようとするもので、業界最大手の企業が選択することが多いものです。差別化戦略とは、製品やサービスに他社には見られない特色を出すことにより独自性を打ち出すもので、市場占有率は高くなくても採用されます。フォーカス（焦点）戦略とは、市場を細分化し、自社の能力に適合する一部のセグメント(消費者全体を何らかの基準で分けた同質なグループ)のみに焦点を合わせ、そこにおいて優位に立とうというものです。

【図表 5-1-6 ポーターの競争戦略】

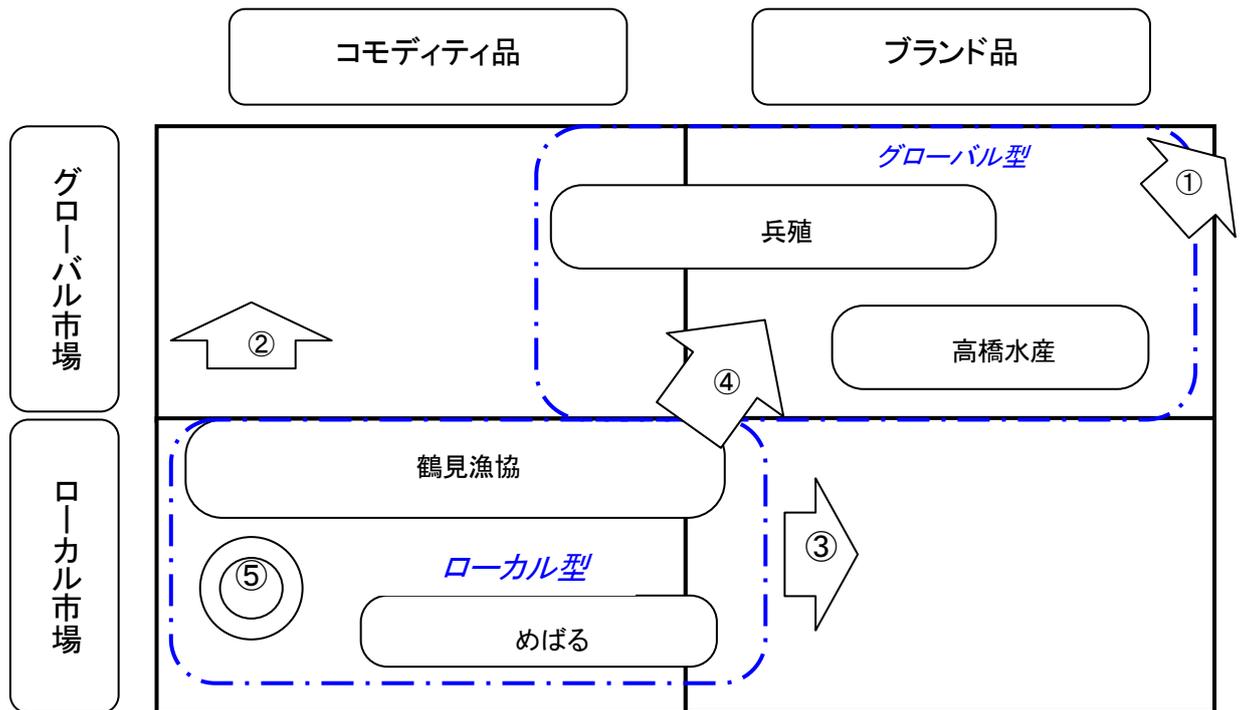


③ 商品の性格と活動領域

水産業におけるブランド品とコモディティ品について前章で詳述しました。ブランド品である水産物を提供しようとする水産業者は、顧客の期待を裏切らない価値（品質等）を有する商品を提供し続け、さらにそのブランド価値を高める企業努力が求められます。コモディティ品である水産物を提供しようとする水産業者は、顧客の期待をあまり意識せずに商品を提供し続けることもできますが、競争業者も多く価格競争に陥る可能性が否定できません。価格競争に陥らないためには、知恵を働かせなければなりません。

今回の視察事例を診ると、企業活動、顧客及び市場の領域について、グローバル市場型（国内＋海外）とローカル市場型（主として県内、県南）の2つに分けられると考え、商品と合わせてマトリックス分析をしました。（図表 5-1-7）

【図表 5-1-7 視察4事例のマトリックス分析】



水産業に属するすべての事業体、組織がこの2グループで代表される訳ではありませんが、今回の4つの調査事例を基に、いかに企業努力を進めるべきかを考察します。

グローバル型（兵殖と高橋水産）は、養殖業、水産加工業において業界のリーダー的地位を確立しており、すでに広域的な事業展開をしています。引き続き個々の企業レベルでは成長戦略を実行しつつ、水産業界だけでなく地域経済の牽引役、オピニオン・リーダーの役割を果たすことが期待されます。具体的には、世界に通じる養殖や干物加工の新技术開発や新しい水産物の価値の創出、新たな市場（国内の潜在需要の発掘や海外需要の取り込み）の開拓等が考えられます。（図表 5-1-7 の矢印①）

Bグループ（鶴見漁協とめばる）は、産地市場機能及び水産加工業において独自の役割を果たしています。このグループの企業努力としては、活動の領域をより広い領域へ事業を発展させること、自らの商品のブランド化することといった方向が考えられます。しかし、限られた経営資源でやみくもに拡張することは得策ではありません。市場、消費者のなかで自らがねらうべき顧客層を見極め、その顧客から認められる商品を提供する焦点を絞った企業努力が求められます。（図表 5-1-7 の矢印②、③、④）

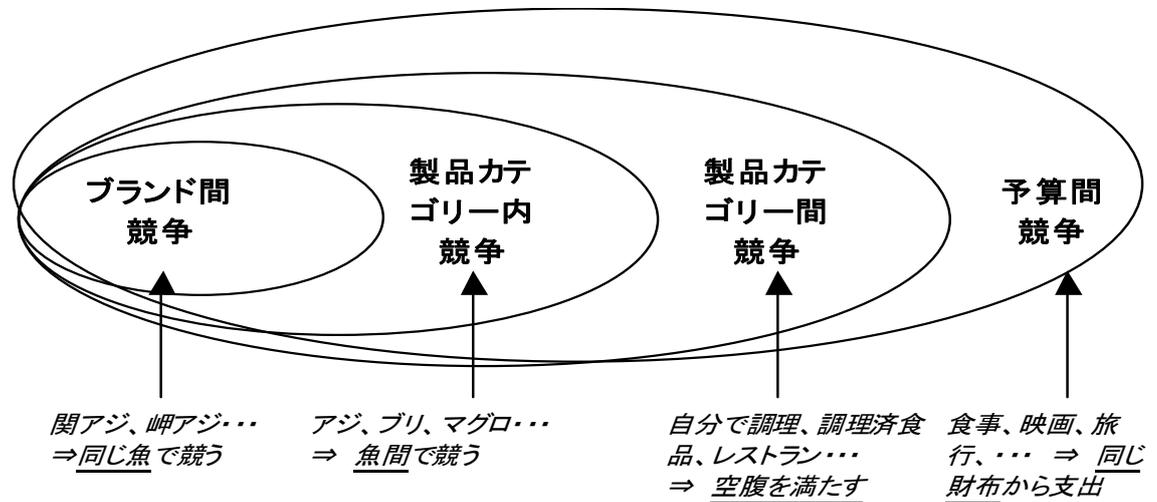
ただ、この2企業は地域コミュニティに深く根付いた事業基盤を有しています。過疎化、少子高齢化、担い手不足等の問題を抱えるなか、経済性だけで捉えきれない資源を持っています。その資源を活かした事業活動の可能性については、後述します。

## 2. 「自分の顧客は誰か」を問うこと

### (1) 誰と何を競うのか

企業は、多段階・多層的な販売競争環境を考えねばなりません。まず、ブランド間競争、これは同一製品を提供している企業間の競争で、豊予海峡で獲れたアジが「関アジ」、「岬アジ」で競っています。次に、製品カテゴリ内競争、これはアジ、ブリ、マグロ等魚種間での競争です。さらに、製品カテゴリ間競争、これは競争を顧客のレベルから捕捉するもので、後述する内食、中食、外食の間の競争です。そして、予算間競争、これは消費者の財布は一つであり、食事、映画、旅行等全ての欲求は競争関係にあると考えるものです。（図表 5-2-1 参照）

【図表 5-2-1 多段階・多層的な販売競争環境】



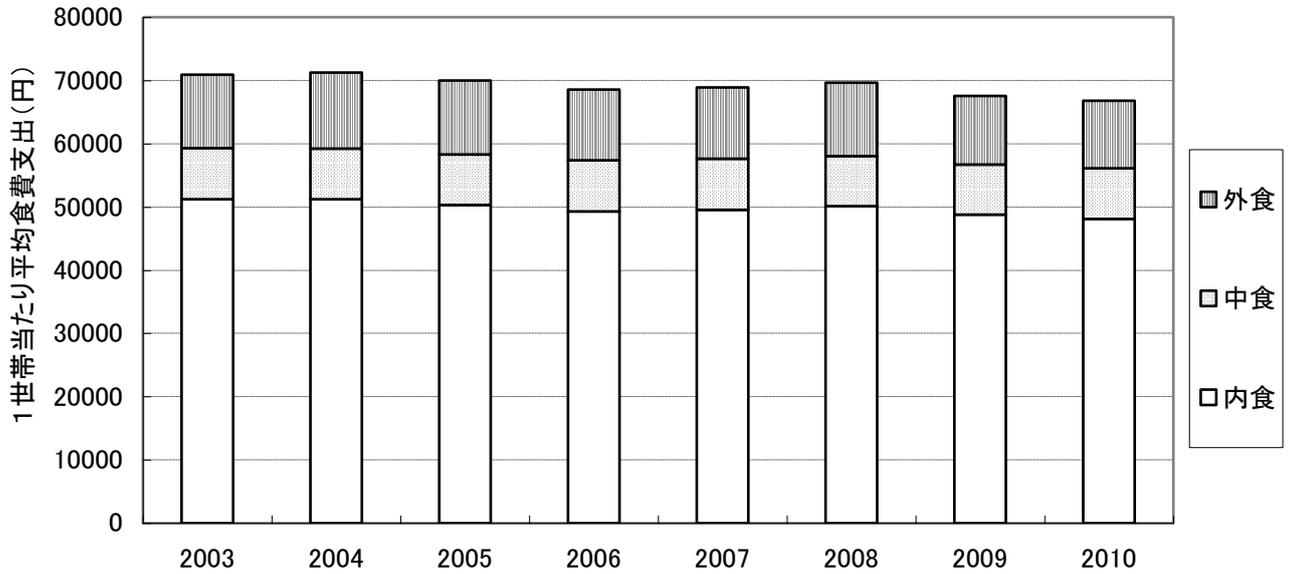
### (2) 市場は、消費者は、顧客は

市場細分化とは、ある程度の経済効率が追求される範囲で、同質的なニーズを持つ市場区分を導き出すことで、消費者特性や消費者反応といった基準で細分化されます。水産物はその大部分が食用に供されると考え、その市場を図表 5-2-3 に示すように「内食(ウチヨク)」、「中食(カチヨク)」、「外食(ガイヨク)」に分けてみました。「内食」とは、家で素材を自ら調理したものを食べることをいいます。「中食」とは惣菜や弁当など、企業等により調理済のものを家や職場等で食べることを、「外食」とは食堂、レストラン、ファーストフードや喫茶店(カフェ)等の施設で調理されたものをその場で食べることをいいます。

総務省の家計調査年報を基に、1世帯当たり1か月間の平均食費支出を「内食」、「中食」、「外食」に分けた傾向を図表 5-2-2 に示します。中食は調理食品と学校給食、外食は一般外食、内食は菓子、飲料、酒と中食、外食を除いた食品を集計しています。消費者のライフスタイル変化やファミリーレストラン、コンビニ等の増加により、食事の形態も変化しています。食費支出は全体的に減少傾向の

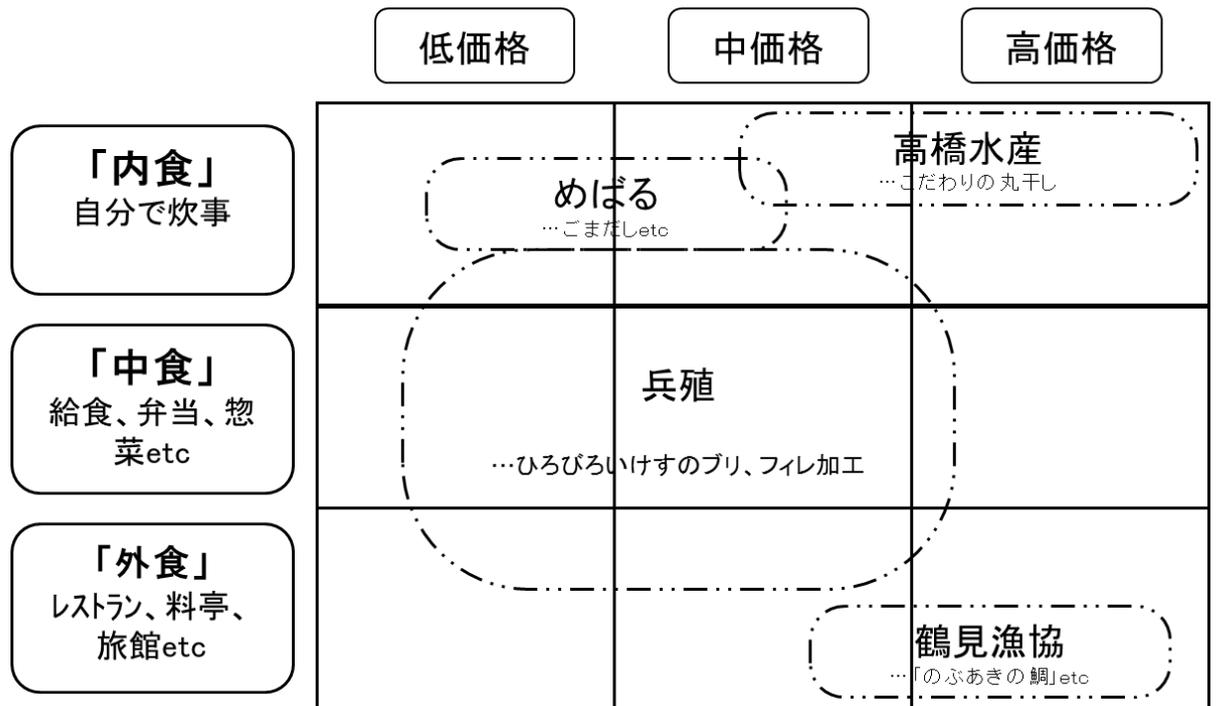
なか「中食」だけは横ばいで推移しています。

【図表 5-2-2 1世帯当たり1か月間の平均食費支出（総世帯）】



「内食」、「中食」、「外食」に、価格面で「低価格」、「中価格」、「高価格」と分けたマトリックスを作成し、今回視察した4事例を割り付けてみました（図表 5-2-3）。規模の大きい兵殖がブリのフィレ加工品をベースに大きくカバーしています。高橋水産の丸干し、鶴見漁協の「のぶあきの鯛」は高価格帯で、めばるのゴマ出しは中低価格帯で、それぞれ自分の顧客を市場の中で見定め、自社なりの陣取りして事業を営んでいると考えます。

【図表 5-2-3 競争のための水産業市場の細分化マトリックスと4事例】



(3)顧客に商品を自ら届ける

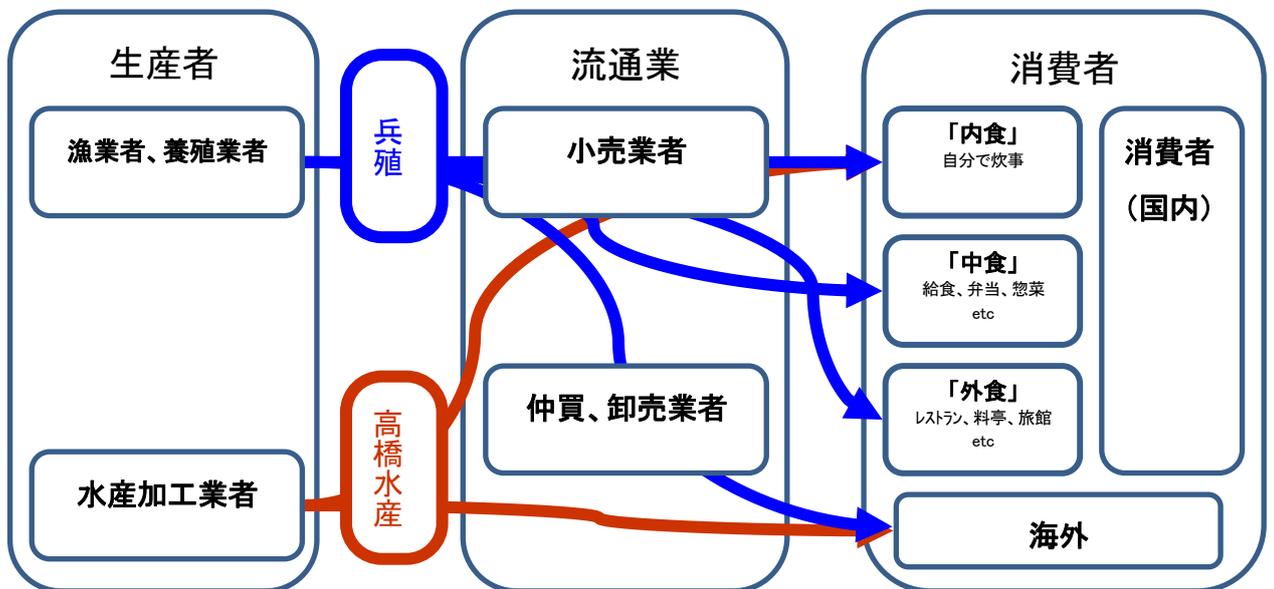
製品が消費者に届くまでの一連の企業活動を、企業が産み出す価値の構造としてポーターが体系化したものとしてバリューチェーン（価値連鎖）の考え方があり、サプライチェーンと合わせて前章で詳述しました。これらチェーンのなかで事業領域拡大、連携の可能性を探り、事業の付加価値を増やす方策、例えば、既存の境界を越えた新しい連携、ビジネスモデルの創出、流通等の事業取り込み、顧客や後工程との連携や付加価値取り込み等が求められます。

水産業の商品について、その生産から消費までのフローを「生産者」、「流通業」、「消費者」の粗いバリューチェーンをイメージし、今回視察したなかで比較的グローバルに活動している兵食と高橋水産の2事例を割り付けてみました（図表 5-2-4）。

2社とも消費者のなかの自らの顧客に対し、自らの商品をダイレクトに届ける自社なりの「商流」（商品が生産者から消費者に流通する過程で、所有権、貨幣、情報等の流れのこと）を構築しようと企業努力をされていました。顧客、商品により、その流通のあり方は自ずと異なります。顧客、消費者まで確実に届け、そのなかで代金を回収すると共に、顧客の声を聴くという最も基礎的な営みを続けることが大事と考えます。

さらにこの2社は、国内の消費者だけでなく海外の消費者も視野に入れて、すでに販売活動を開始しています。人口増や安全で健康的な水産物を求めて伸長しつつある海外の市場を目指した企業努力も求められます。

【図表 5-2-4 水産業の粗いバリューチェーンと事例】



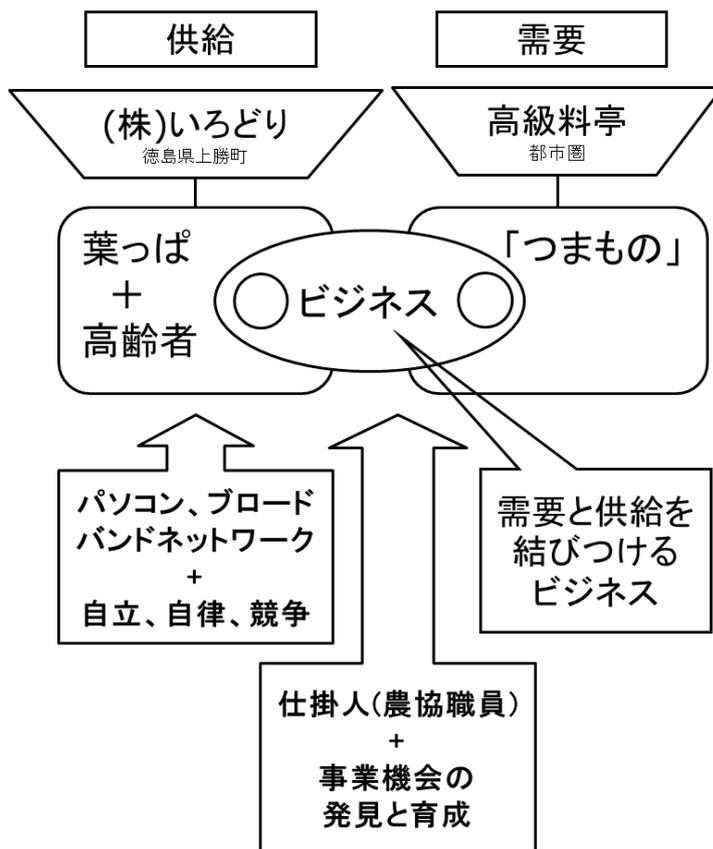
### 3. 水産業の地域活性化に向けた『大分県モデル』をめざして

#### (1) 徳島県上勝町の「葉っぱビジネス」

「葉っぱビジネス」とは「つまもの」、つまり日本料理を美しく彩る季節の葉や花、山菜などを、販売する農業ビジネスのことです。四国山地の過疎の町で1986年に始まったこの事業は、高齢者を中心とした農家が、山の葉っぱや草花を料亭やホテル・旅館で使われる料理の「つまもの」として出荷するものです。現在では、194軒の農家が、年商2億6千万円を売上げ、全国シェアの8割を占めるなど市場の信頼も厚く、強い競争力のある町の主力産業となっているとともに、町で寝たきりの老人は2人しかおらずUIターン者も増加するなど、売上以上の経済効果を生んでいます。農協職員が仕掛人となり、関西の料亭に身銭を切って通って顧客である板前さんのニーズを掴み、生産者である高齢者を実際に料亭に連れて行って商品のイメージ共有を進めました。また、高齢者に使いやすいパソコンの開発を進め、個人売上を公表して生産者の競争心が沸く仕掛け等知恵も働かせました。

この例のように地域の産業振興は、地域振興と表裏一体で進めなければならないことに留意しなければなりません。

【図表 5-3-1 「葉っぱビジネス」】



【図表 5-3-2 パソコンを扱う高齢者】



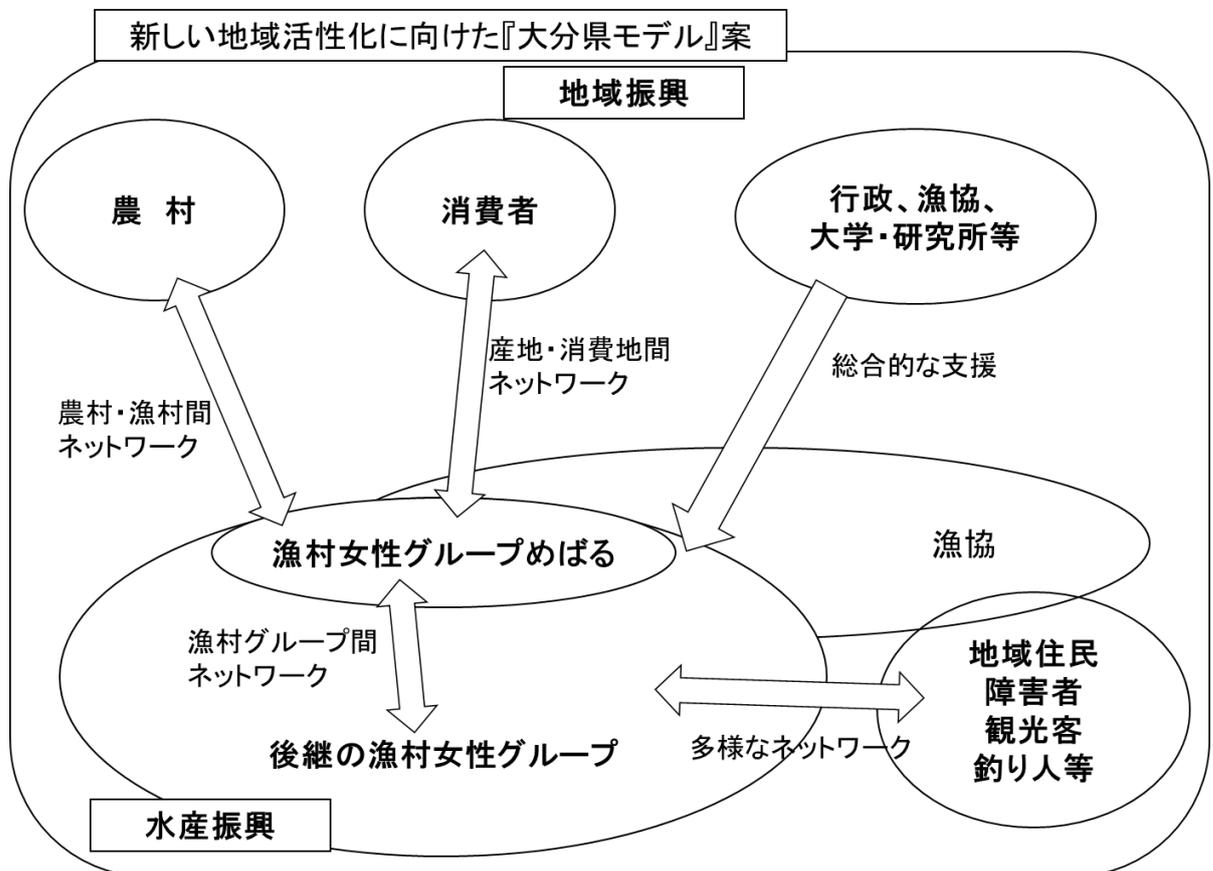
(経済産業省のHPより)

(2) 地域活性化に向けた『大分県モデル』案

水産業者は地域社会を構成する主要な一員で、第3章で詳述した『漁村女性グループめばる』の地域振興・コミュニティの要としての活動は、地域活性化に向けた『大分県モデル』の一つの案として大いに期待されます。このようなグループが各地の漁村に次々と出現し、漁村地域に根ざした活動を展開し始め、更に、漁村グループ間のネットワークや農村・漁村間のネットワーク、産地と消費地間のネットワークなど様々な交流の網が広がることにより、水産振興、地域振興につながり、豊かな大分県になることが期待されます。その取り組みには、地域の水産業の基盤的役割を担っている漁協や地域住民も行政等と手を携えた積極的な参画が望まれます。

JR九州の顧問で、大分県を走る特急ソニックやゆふいんの森等鉄道車両設計者の水戸岡鋭治氏が「米仕事」、「花仕事」ということを説かれています。「米仕事」とは、企業人としての経済的価値を稼ぐことをいいます。「花仕事」とは、公共、社会、文化に繋がる仕事で、そこで生計の糧を得る訳ではないものの、地域社会のために汗をかくことをいいます。農家だった水戸岡氏の父親の話として、午前には自分の畑で家族のために農作業を営み、午後には地域のために草刈りやあぜ道づくりをしていたことを紹介されています。少子高齢化、過疎化等社会及び経済の閉塞感が漂うなか、地域活性化の視点としては、企業的に売上、利益を追求する経済活動と、ボランティア的に地域社会活動の双方に参画する「地域型働き方」意識と、それを容認する社会、組織、職場づくりが求められると考えます。

【図表 5-3-3 新しい地域活性化に向けた『大分県モデル』案】



さらに、共同で地域の課題を解決して行くには地域コミュニティづくりの視点も欠かせません。そのためには、「漁村発地域コミュニティ」として、水産物、農産物、都市のリサイクル品、障害者施設の商品等、関係するグループや個人が皆持ち寄りで参加する「市(伊)」の開催、地域の伝説を題材にしたドラマ、映画づくり、「一日漁師」体験会、「巻網漁業見学会」、「養殖漁業見学会」といったイベントの開催等が考えられます。

慶應義塾長の清家篤先生は、福澤先生誕生記念会年頭の挨拶で昨年11月に来日されたブータンのワンチュク国王が提唱する国民総幸福量（Gross National Happiness, GNH）という概念に言及しています。従来、国や社会の豊かさは経済的付加価値の総和（Gross National Product, GNP）といった経済指標で測られていました。しかし、社会の豊かさはそれだけでは測れないのではないかと。具体的には、経済的付加価値に加えて、健康、文化、教育、環境、コミュニティ、さらには幸せな感情、といったものを何らかの形で測定し、総合的な指標として社会の豊かさを測ろうということです。

経済的な豊かさの増進だけが社会の進歩ではないことは間違いありません。ドラッカーも「経済活動、経済機関、経済合理性は、それ自体が目的ではなく、非経済的な目的のための手段にすぎない」（『ドラッカー365の金言』）と言っています。経済性、合理性を求めつつ、二者択一の議論に陥ることなく、新たなかつ現実的な途を模索するようにしたいものです。

## 【参考文献】

- \*1…大滝他共著「経営戦略」（有斐閣アルマ）
- \*2…野中、勝見共著「イノベーションの知恵」（日経BP社）
- \*3…榊原清則著「企業ドメインの戦略論」（中公新書）
- \*4…ドラッカー著「イノベーションと起業家精神」（ダイヤモンド社）
- \*5…ポーター著「競争優位の戦略」（ダイヤモンド社）
- \*6…水戸岡鋭治著「電車のデザイン」（中公新書ラクレ）
- \*7…清家篤「第177回福澤先生誕生記念会年頭の挨拶」（慶應義塾HPより）

## おわりに

平成 24 年 1 月 27 日に調査研究の結果に関するセミナーを開催し、水産業関係者・行政機関・中小企業支援機関・中小企業診断士など 18 名の方々にご参加いただきました。セミナーでは 4 名の調査・研究事業委員がそれぞれ発表を行い、その後、意見交換会を行いました。

### 【セミナーの内容】

テーマ	講師
調査研究事業の趣旨、水産業の現状	中小企業診断士 中川 智仁
県内水産業の視察報告	中小企業診断士 首藤 毅
水産業の課題とその解決策	中小企業診断士 是永 逸郎
水産業の今後に向けた提言	中小企業診断士 吉松 研一

### 【セミナーの様子】



今回の調査研究事業においては、視察を受け入れていただいた企業を初め多数の方々にご協力をいただきました。この場を借りてお礼を申し上げたいと存じます。また、大分県農林水産部農林水産企画課、漁業管理課、水産振興課の方々には多大なご支援、ご助言を賜りました。誠にありがとうございました。

本調査報告書が水産業事業者並びに水産業事業者を支援するの方々などの一助となることを願っております。

調査研究事業リーダー 中小企業診断士 中川智仁

## 参考文献

### 第1章 調査研究事業の趣旨（仮説と問題提起）

- 1) 平成22年度 水産白書（水産庁）
- 2) 平成19年6月 我が国と世界の水産物需給（水産庁）
- 3) 平成23年6月 大分県の農林水産業（大分県農林水産部）
- 4) 社団法人 日本水産物貿易協会ホームページ

### 第2章 水産業の現状

- 1) 平成22年度 水産白書（水産庁）
- 2) 平成21年度 水産白書（水産庁）
- 3) 平成22年 漁業・養殖業生産統計（農林水産省）
- 4) 平成22年 漁業経営調査（農林水産省）
- 5) 平成23年6月 大分県の農林水産業（大分県農林水産部）
- 6) 平成22年3月 The・おおいた 大分お魚情報（大分県農林水産部）
- 7) 農商工連携等人材育成事業研修テキスト 日本の水産業（全国商工会連合会）

### 第3章 視察報告

#### 1.大分県漁業協同組合 鶴見支店

- 1) 中小企業白書
- 2) 大分県漁業協同組合 2011年業務のご報告
- 3) 大分県漁業協同組合 鶴見支店パンフレット
- 4) (株)漁協経営センター 続、漁協はどこへ行く

### 第4章 水産業の課題と流通からの診断士的アプローチ

#### 2. I T（情報技術）の活用

- 1) 株式会社 旬材ホームページ <http://www.syunzai.com/>

#### 3.ブランドの視点で見た水産業の流通

- 1) 榎博報堂ブランドコンサルティング著「図解でわかるブランドマーケティング」（2006年6月）  
日本能率協会マネジメントセンター
- 2) フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー著「コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント基本編」（2010年4月）ピアソン・エデュケーション