

第三章

ビジネスモデル実用化について

Ⅲ-1 水産業におけるビジネスモデル特許について

東京海洋大学社会連携推進共同研究センター

助教授・中村 宏

(知的財産本部副本部長)

1. はじめに

魚価安定基金のビジネスモデル実用化検討作業部会活動に関して、新たなビジネスモデルの構築のため、主に特許に関する調査検討を行った結果について報告する。

なお、ビジネスモデル (business mode) とは、文字通りビジネスの仕組みをさす。事業として何を行ない、どこで収益を上げるのかという「儲けを生み出す具体的な仕組み」のことである。特に、昨今の情報技術の発達に伴って、コンピュータやインターネットなどの情報システムを活用した新しいビジネス手法のことを指す場合が多い。これを特許にしたものが「ビジネスモデル特許」である。本来英語では“business method”と呼び、“business model”とは言わないが、日本に最初に紹介されたときに“ビジネスモデル”という言葉が使われたことから、現在でもこの言い方が定着している。

本稿では若干広く意味合いをとって、「新しいビジネスの手法」と理解することとした。

2. 特許出願調査

特許調査を東京海洋大学 NPO 法人海事・水産振興会に委託して行った。その結果を以下に取りまとめる。

(1) 調査目的・方針

水産業 (漁獲、養殖、流通、加工、販売を含む) におけるビジネスモデルについて特許調査する。ビジネスモデル特許とは、一般的には「ITすなわちコンピュータやネットを使ったビジネスのやり方や仕組みに与えられる特許」の意味で使われる。しかし、本委員会の目的である「水産業における新たな事業創出」に沿うため、範囲を拡げ、情報のみならず、モノの流れにも特徴がある水産関係の特許を調査対象とすることとした。

(2) 調査方法

調査期間は平成5年1月1日(1993年)より平成17年8月31日(2005年)までとした(ビジネスモデルが日本でブームになるのは平成11年(1999年)頃からなので十分な調査期間と思われる)。

この間の特許出願を、検索ツールPATLIS-J¹を用いて、以下の順序で調査した。

1) 一次抽出: まず国際特許分類(IPC)に従って、A01K(漁業)、A22C(魚の加工)、A23B4/00(魚の保存)、B65(運送、貯蔵)の4分野を選び、キーワード検索<(物流+流通)* (魚+漁+水産+養殖)>を行った。

検出漏れを防ぐため、A22C(魚の加工)でのキーワード検索<(在庫+コスト)>、および、全分野でのキーワード検索<(ビジネスモデル)* (魚+漁+水産+養殖)>を加えた。

この結果、1587件が抽出された(下表)。

2) 二次抽出: 1587件については「出願人要約」を調査し、「明らかにもモノあるいは情報の流れに関連しない水産関係特許を除く」という判断基準で、二次抽出を行った(狭い分野での技術発明を除いた)。その結果、107件が抽出された。

3) 三次抽出: 107件については「明細書」を調査し、モノあるいは情報の流れに関連する水産関

係特許を抽出する」という判断基準で、三次抽出を行った（水産に関係の少ない情報、モノの流れは除いた）。

その結果、36件が抽出された（下表）。この36件を「ビジネスモデル特許出願」とした。

分野	キーワード	検索件数	
		一次抽出	三次抽出
A01K 漁業	(物流+流通) *(魚+漁+水産+養殖)	538	5
A22C 魚の加工	(物流+流通)	112	4
A23B4/00 魚の保存	(物流+流通) *(魚+漁+水産+養殖)	258	2
B65 運送貯蔵	(物流+流通) *(魚+漁+水産+養殖)	573	20
A22C 魚の加工	(在庫+コスト)	107	5
全分野 (指定なし)	(ビジネスモデル) *(魚+漁+水産+養殖)	39	0
合計		1587	36

(3) 全体としての結果

出願の時系列的な推移（図1）と出願人別占有率（図2）をまとめた。

図1 出願の時系列推移

時系列的には、1999年～2004年（平成11～16年）にかけて多く公開されている。なお、日本でビジネスモデル特許がブームになるのは概ね1999年頃からである。

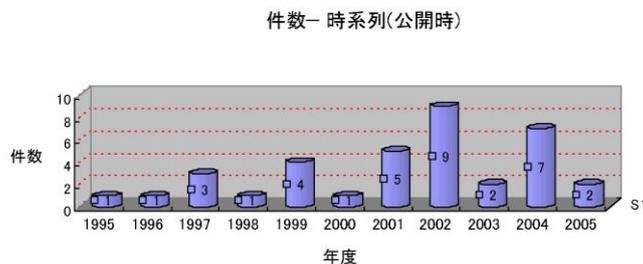
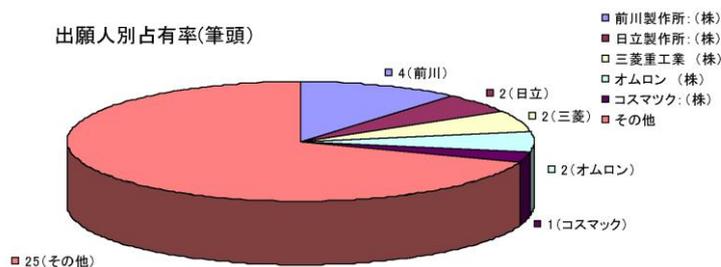


図2 出願人の占有率

前川製作所が4件で最多。続いて日立製作所・三菱重工業・オムロンが各2件、以下コスマテック他25社が各1件の出願である。

あまりまとまった出願がなく、各企業の主力製品の戦略的な出願というより、各企業の既存事業、既存製品から派生された出願と位置づけられる。



(4) 調査結果の詳細（分野別の取り纏め）

三次抽出された36件について、採取、市場、運送、流通（情報）の4分野に分けてまとめた。

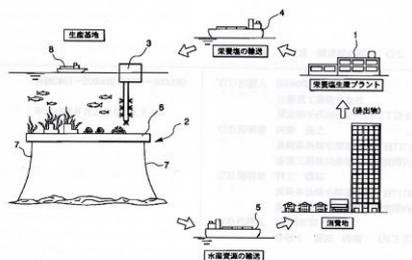
1) 採取（魚礁、養殖、漁獲）関係

産業、生活も含めた廃棄物を海に戻して魚礁を作り、魚を生産するシステムが提案されている（三菱重工業A-1、アオキ流通A-2）。また、二枚貝養殖において藻の生産から成貝の回収までを全国ネットワーク化する出願（シーアグジャパン A-3）、複数種の魚を同一場所で連結的な装置で養殖する出願（電子物性総合研究所A-4）も出されている。

A-1(No.1160)：特開2003-9718

「水産資源のリサイクル方法、および水産資源のリサイクルシステム」三菱重工業（株）

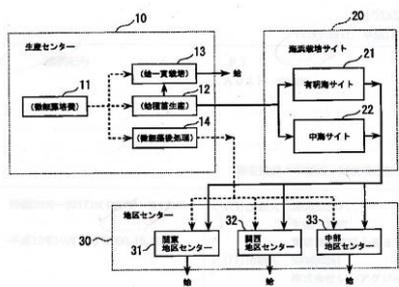
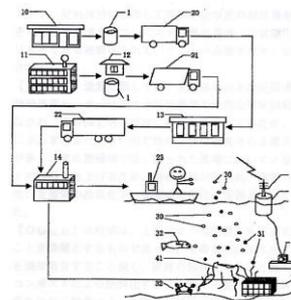
生活廃棄物や生活排水などを再利用して、地球環境の悪化を防ぐことを目的とする。各種排世物を回収し、それを原料に栄養塩を生産し、それを遠洋に供給して、プランクトンを育てる。また遠洋に人工海底を設け、そこに栄養分を散布する。



A-2(No.1191)：特開2002-165564

「魚礁利用の生ごみリサイクル法及びごみ収集車」アオキ流通（株）

生ゴミを飼料化し、天然礁や人工魚礁に集まる魚介類を育成する。コンビニエンス・ストアなどからでる生ゴミや工場の鉄鋼石、鉄くずを低コストで運送し、飼料化する。それを藻、魚類に与える。また監視カメラで藻の育成状態を観察する。



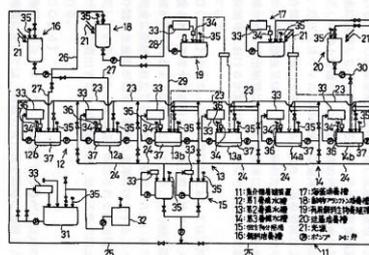
A-3(No.1206)：特開2002-125507

「二枚貝の生産システム」生田義明・シーアグジャパン（株）
 蛤、アサリなどの二枚貝の管理的な生産システムである。飼料としての藻の生産、稚貝の育成と放流、成貝の育成と回収などを分化するとともに、それらを集中的に管理する。また、生産センター、海浜栽培サイト、地区センター（製品出荷）などを全国規模でネットワーク化する。

A-4(No.1222)：特開2002-10723

「魚介類養殖装置」電子物性総合研究所（株）

アコヤ貝、ヒラメ、アワビの3種の魚介類を、同一の閉鎖された陸上の養殖場で同時に養殖する。各養殖場が有機的に連結され、排世物の除去や水の循環が効率的に行われる。また、光照射により、プランクトンの養成と水浄化が行われる。



2) 市場（倉庫）関係

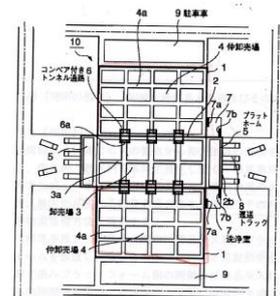
魚市場の衛生化、能率化を目的とした一連の出願が前川製作所より出されている（囲い壁とコンベアの組合せ/特開 2001-158535、「水送路」の設置/特開平 11-346646、魚体の透明体による密封/特開平 11-289970）。立体倉庫を用いた効率的な市場構造として、日立製作所の出願/特開 2002-154605・登録 3331470、清水建設の出願/特開平 11-200650 がある。

また、魚体を下向きに吊して市場を搬送するシステムが日立プラントから出願されている/特開 2004-89114。魚種やサイズの選別に関しては、核磁気共鳴(東興水産/特開 2000-116314・登録 2981891)、デジタル画像(全国まき網漁業協会/特開平 09-205981, 三特開平 09-121756 菱重工業/特開平 08-131060)利用の他、簡易な装置の組合せの出願(石田鉄工所/特開平 09-121756)がある。

B-1(No.2046) : 特開 2001-158535

「卸売市場の基本構造及びその内部での物流管理方法」前川製作所(株)

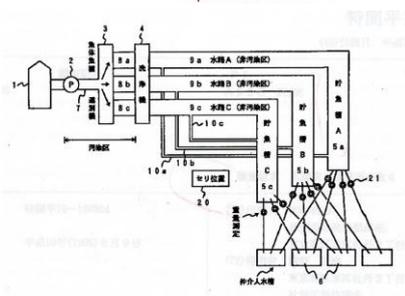
衛生的、効率的で、安全な卸売市場の基本構造を提供する。商品受け入れのためのプラットフォーム、それを囲む囲い壁、商品を移動するコンベア付きトンネル、車洗浄などが設けられ、商品は、囲い壁の中を移動して各仲卸売り場へ着く。



B-2(No.2059) : 特開平 11-346646

「漁獲物の衛生安全管理方法」前川製作所(株)

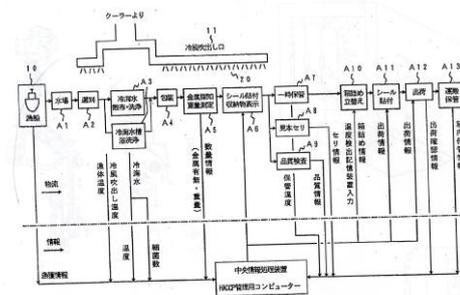
魚市場において、従来のように、陸揚げされることなく、船から直接、「移送水路」の中を通過して仲介人水槽まで運ばれる。この間、洗浄、セリ、重量測定がなされる。これにより、食品の安全性と鮮度が向上する。



B-3(No.2062) : 特開平 11-289970

「漁獲物の衛生安全管理方法」前川製作所(株)

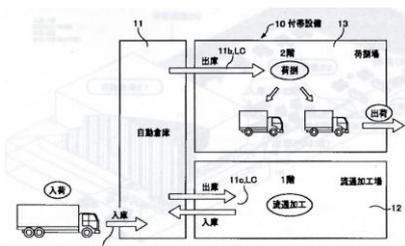
魚市場において、魚体を冷海水で洗浄し、直ちに透明包装体で密封し、その後、品質検査、重量測定などを行ってタグ表示し、温度制御のついた収納箱に収められて出荷する。これにより、消費者まで衛生的に商品を流通させる。



B-4(No.4165) : 特開 2002-154605 (登録 3331470)

「卸売市場の付帯施設及びこの施設を利用した商品の入出庫方法」日立製作所(株)

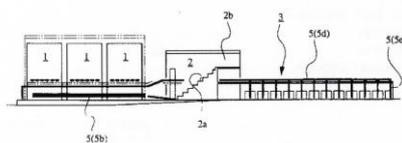
卸売市場の作業スペースの確保、円滑な動き、商品鮮度の確保などを目的とする。複数階の自動倉庫、ループ式の搬送台車、バーコード、倉庫の温度管理などからなる。



B-5(No.4375) : 特開平 11-200650

「卸売市場施設」 清水建設 (株)

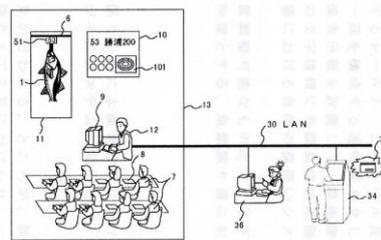
仕切りラインを用いた立体自動倉庫で、効率的な市場有用が可能で将来的な拡張も行える。荷捌きゾーン、仕分けラインなどからなり、商品は倉庫からセリ室を経由して搬送される。



B.6(No.5014) : 特開 2004-89114

「魚体の荷扱い方法及びそのシステム」 日立製作所 (株) ・日立プラント建設 (株)

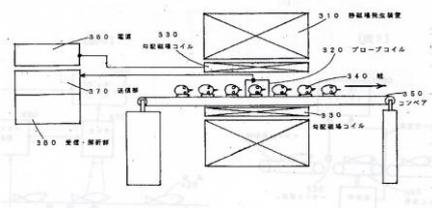
マグロの競り等における荷傷みを軽減するため、魚体を下向きに吊り下げてレールに沿って搬送され、競り参加者は、窓越しに視認する。産地等の文字情報の他、尾側切断面も画像表示され、情報はコンピュータ管理される。



B-7(No.5055) : 特開 2000-116314 (登録 2981891)

「鮭・鱒の水揚げ自動システム」 山下 秀雄・東興水産 (株)

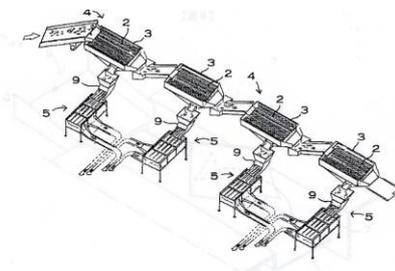
核磁気共鳴で鮭・鱒の雌雄判別し、デジタル画像で肉質等級を判定し、重量測定を行って容器内に装入して、ラベリングとデータの集計表示するもので、コンピュータ管理される。



B-8(No.5079) : 特開平 09-205981

「魚種の選別方法」 全国まき網漁業協会 (社) ・漁船協会 (社)

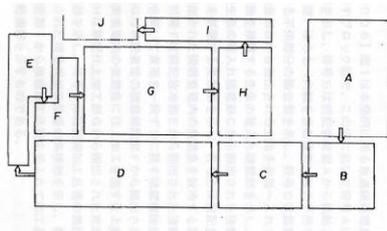
コンピュータなどの複雑な解析装置に頼ることなく、ローラーと選別ユニットを組み合見合わせた簡単な装置で、あじ、さばなどの魚幅と体高を測定し、その関係から魚種を特定して機械的に選別する。



B-9(No.5083) : 特開平 09-121756

「魚の連続処理装置」 石田鉄工所 (株)

鯉節製造などでの人手による作業に替わり、不要部分の除去、生魚の搬送、煮籠の積載、煮熟魚の放冷、仕上げ加工籠、搬出までを自動化連続処理する。



B-10(No.5092) : 特開平 08-131060 「魚体魚種判別装置」 三菱重工業 (株)

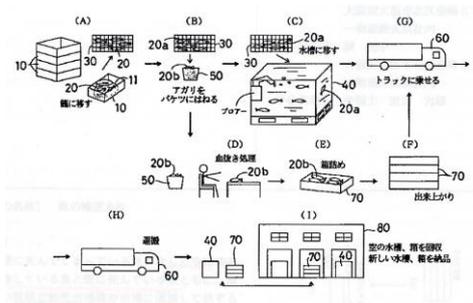
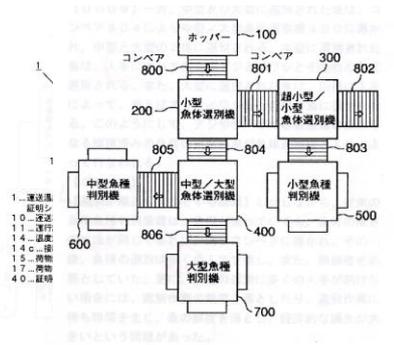
人手を介さないでアジ、サバなどの魚種選別を行うもので、回転ローラ型の判別機で大型から超小型までに選別され、つぎに画像撮影判定装置で、魚体の輪郭、模様などから魚種を判定し、仕分

ける。

3) 運送関係

空と海に関しては、空輸された魚の生死着陸後直ちに判別する出願（大一物産/特開平 09-224526）、捕獲された魚を船上で（または近くの漁業基地で）加工する出願（前川製作所/特開 2001-231439）が出されている。

陸上輸送に関しては、輸送中（保管も含め）の魚の品質（特に温度管理）に多くの出願がみられる。異常警報（富士通/特開 2004-217426、鹿島建設/特開 2002-211754）、消費者への通信（オムロン/特開 2005- 75595、藤田電機製作所/特開 2004-217326）、一括管理（新産業創造研究機構/特開 2004-315154、コスマツク・特開 2001-354311）、品質判定（イカリ消毒/開 2002- 87523・登録 3660576）などにそれぞれ特徴がある。鮮度維持のため保冷中のオゾン、負ゾンの発生（三菱電機・特開 2002- 68422）、漁獲直後に 0℃以下の未凍結温度まで冷やして輸送（水温/特開平 11- 46676）も出願されている。



C-1(No.1412) : 特開平 09-224526

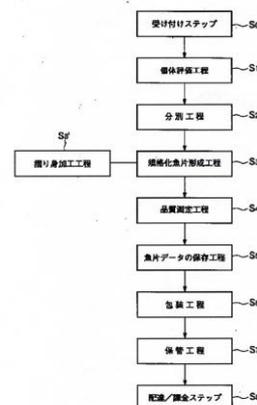
「魚の輸送方法」大一物産 (株)

魚の空輸する場合、空輸された魚がセリにかかけられるまで長時間かかり、その間に死亡する魚も多い。そこで、空港近くの作業上にて区別し、活着している魚は活魚用水槽で、死んでいる魚は箱詰め状態にして卸売り市場に輸送する。

C-2(No.2041) : 特開 2001-231439

「大型魚類の加工及び販売方法」前川製作所 (株)

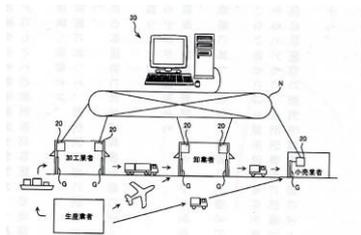
漁獲した大型魚類（マグロなど）を、漁獲漁船（あるいは近くの漁業基地）で、すぐに加工する。加工工程は、品質判定、魚片の識別番号付与も含まれる。また遠隔地からの消費者の申し込みを衛星通信システムで受け付ける。



C-3(No.4015) : 特開 2004-217426

「流通管理システム」富士通 (株)

上と同様の趣旨の、発送から店舗までの輸送中の商品の温度監視である。物品に装着された電子データはゲート端末装置に送られ、異常があれば警報が出力される。



C-4(No.4042) : 特開 2005- 75595

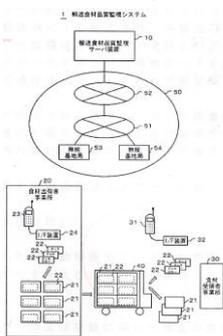
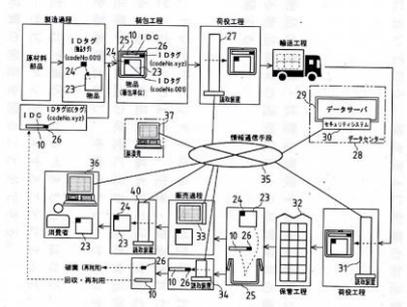
「運送温度品質証明方法とそのシステム」オムロン (株)

発送から店舗までの輸送中の商品の温度品質保証システムで、輸送中に温度測定し、希望する荷主、

消費者には、電子メールで送信する。

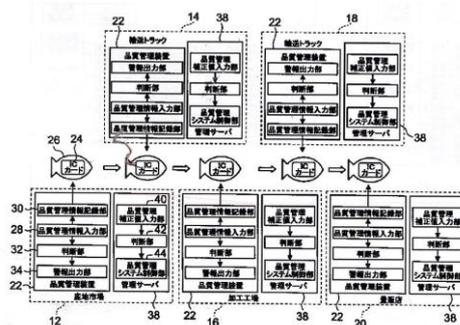
C-5(No.4065) : 特開 2004-315154

「物品管理システム」新産業創造研究機構 (財)
 発送から店舗までの輸送中の商品の環境情報 (加速度、湿度、温度、圧力) をIDタグで読みとり、データサーバへ送信し、物流中の品質保証を一括管理する食品のトレーサビリティ・システムを提案する。



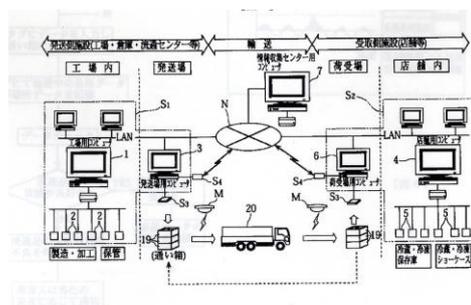
C-6(No.4078) : 特開 2004-217326

「輸送食材品質監視方法、輸送食材品質監視システム及び輸送食材品質監視装置」藤田電機製作所 (株)・ケイテック (有)
 輸送中の食材の温度、湿度などをデータロガーに記録し、輸送完了後、容器ごとに食材の品質可否を判定する。携帯端末を利用して食材の出荷者、販売者に通知される。



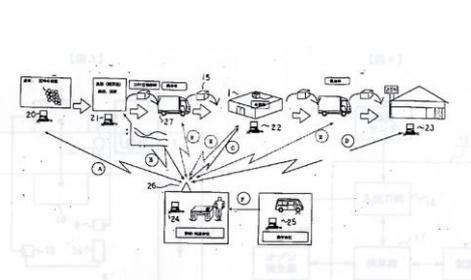
C-7(No.4209) : 特開 2002-211754

「品質管理装置、コンピュータ読み取り可能な記録媒体、品質管理システム、品質管理方法」鹿島建設 (株)
 産地市場、加工工場、量販店、輸送トラックを含み、魚などの商品の情報管理 (温度、臭い、水分、塩分、PHなど。記録はICカード) を行い、管理基準を満たさない場合は警報を出力する。



C-8(No.4240) : 開 2002- 87523 (登録 3660576)

「流通品温管理装置及び流通品温管理方法」イカリ消毒 (株)
 流通、あるいは保存中の品物の温度を継続的に測定し、データを蓄積、記録する。受け取り側施設に到着後、コンピュータ処理して、流通品の状態の良否を判定する。



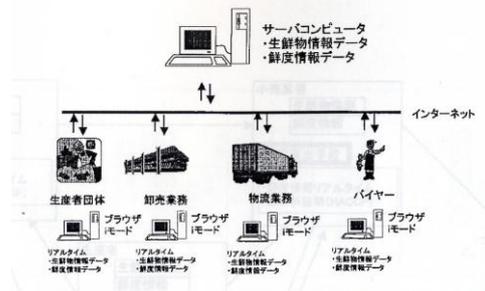
C-9(No.4243) : 特開 2002- 68422

「生鮮品保存流通装置、生鮮品保存流通方法」三菱電機 (株)
 生鮮食品を流過程を通じて長期保存するため、生鮮物を維持する保管庫の温度を一定に保ち、かつ保管庫内で一定量のオゾン、負オゾンを発生させる。さらに市場情報を加味して出荷時期を判断する。

C-10(No.4258) : 特開 2001-354311

「鮮度管理方法及び鮮度管理システム」 コスマツク (株)

生鮮物の鮮度を維持するために、生産、物流、卸市場、小売の各段階で、温度、時間、K値（魚肉鮮度判定恒数）を電子記録媒体に記録し、インターネットを通じて、データファイルされる。



C-11(No.3149) : 特開平 11- 46676

「高鮮度・高品質の食品流通加工方法」 氷温 (株)

水産物（あるいは、畜産物、農産物）を、漁獲直後に0℃以下の未凍結温度まで冷やし、その後の輸送、貯蔵、加工も含めての流通過程の少なくとも一部を、この未凍結温度に保つ。これにより商品の鮮度、品質を維持する。（※図なし）

4) 流通 (情報)

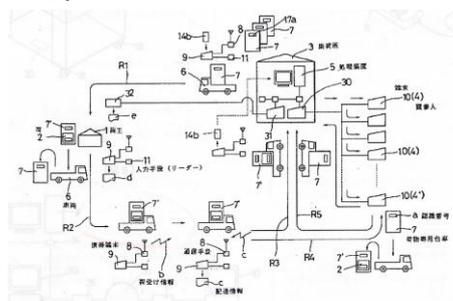
このグループは情報に特徴のある出願である（特に水産物流を対象とはしてない）。

運送トラックの効率的な配送システムとして、ブロード・トム /特開平 10- 81408・登録 2842858、イー・クラッチ /特開 2002- 41869・登録 3541276、ナムコ・エコロテック /特開 2001-233409) が出願されている。他に、IT技術が、受注変動対策（ケーアイ・フレッツシユアクセス /特開 2004- 1909）、偽証対策（日本システムアカデミー /特開 2005- 50155、オムロン /特開 2003-267555）、事故対策（キヤノン /特開 2004-213372) に利用されている。また運送容器の効率的な流通（チノー /特開平 07- 28907、ユーシンシステム /特開 2001-341845・登録 3618676）、消費者志向の出願（電通テック /特開 2004-102387, 大日本印刷 /特開 2002- 83250) も出願されている。

D-1 (No.4431) : 特開平 10- 81408 (登録 2842858)

「物流システム」ブロード・トム (株)・鴻巣園芸センター (株)

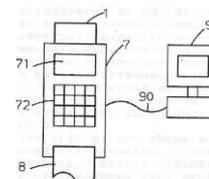
トラック等に積載される荷物専用台車ごとに、識別番号、荷受け情報などを付し、携帯端末を利用して、その情報を買参人に通知し、買い注文のあった荷を、集荷所を経由することなく直接買参人に配送する。



D-2(No.3250) : 特開平 07- 28907

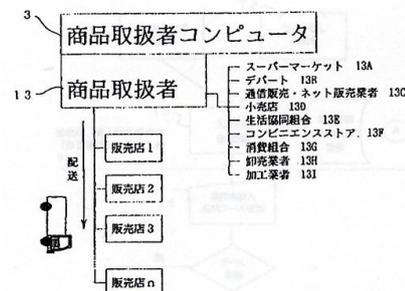
「輸送物の品質証明装置」チノー (株)

魚介類（あるいは食肉、青果物）を輸送する際、格納箱に温度、湿度センサー、データロガーを取り付ける。これより、輸送中の温度、湿度が判るので、商品の品質が保証される。



D-3(No.4047) : 特開 2005- 50155

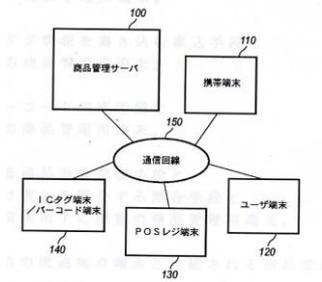
「生産物の生産者確認システム」日本システムアカデミー



(株)

小売（消費者）側と出荷側とで相互通信可能なコンピュータ・システムを設け、出荷側のデータを小売（消費者）に通知して、生産者の名前や函の整合生を行って、偽証を防ぐ。

D-4(No.4086)：特開 2004-213372



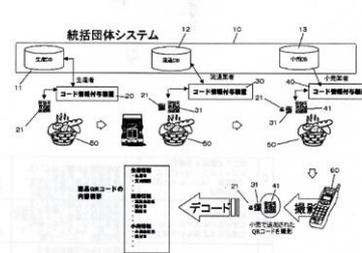
「商品管理サーバ、商品管理用端末及びそれらの制御方法、プログラム」キヤノン（株）

流通した商品（食品、化粧品、薬等）に事故があった場合、速やかにそれを回収するため、商品の流過程を I C タグで情報化、記憶する。その記憶情報から、事故該当の商品を検索可能にする。

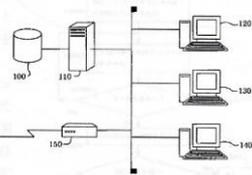
D-5(No.4104)：特開 2004-102387

「流通管理システム」電通テック（株）

「統括団体システム」が設けられ、個々の商品に関する生産情報、流通情報、小売情報が集約的に一括管理される。情報は二次元コードの付与、読みとりによってなされる。集約された商品情報は、携帯端末に表示されるので消費者は安心して商品購入ができる。



【図 18】



D-6(No.4121)：特開 2004- 1909

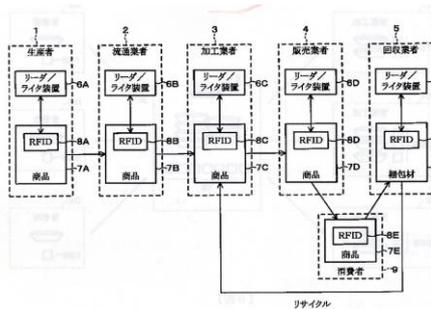
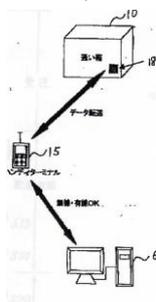
「性質変化を生じる物品の物流管理システム」ケーアイ・フレッツシュア クセス（株）

出荷予定日、出荷先、予定受注情報などをコンピュータ管理し、受注変動などが起きた場合、受注差分を警告するなどして、変動に伴う損害を低減する。

D-7(No.4135)：特開 2003-267555

「情報記録担体、商品梱包物、リーダ／ライタ装置、ならびにリーダ装置」オムロン（株）

印刷ラベルの貼替え、書換えなどを防止するため、商品梱包体に情報記録担体を保持させて流通履歴を、記憶する。また GPS などを用いて、そのときの位置情報も記憶させる。販売者、消費者にそれらの情報を開示する。



D-8(No.4198)：特開 2001-341845（登録 3618676）

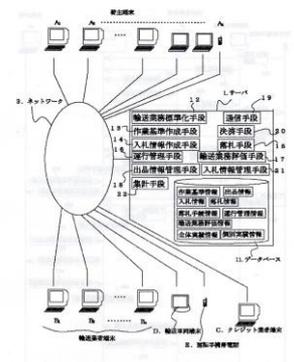
「情報システムを用いた通い箱物流管理システム」ユーシンシステム（株）

野菜や魚などを搬送・運搬するために利用される通い箱の総合的な管理、リターン化を目的に、通い箱に I C カードを装着し、生産者側の端末と、問屋・倉庫側の端末をネットワーク接続する。

D-9(No.4233)：特開 2002- 41869 （登録 3541276 ）

「輸送業務取引代行サーバ、輸送業務取引システム、輸送業務取引方法及び記録媒体」イー・クラッチ（株）

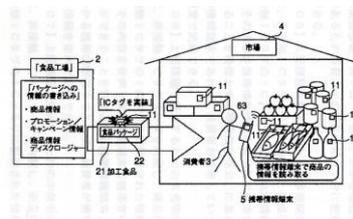
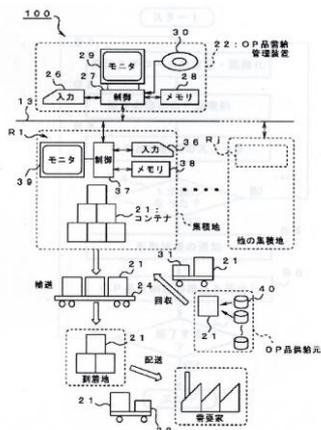
荷主と輸送業者をサーバでネットワーク化し、輸送業務、作業基準、入札情報、出品情報などを、標準化したフォーマットに表示して、公開のインターネットで開示する。輸送業務取引の多段的構造の簡素化を目的とする。



D-10(No.4241)：特開 2002- 83250

「商品情報システムとそれに使用する携帯情報端末」大日本印刷（株）

商品製造者が商品情報を I C タグに記録、貼付け、消費者は、スーパーなどの小売店で購入する際に、携帯端末を商品（食品）にかざして、商品の情報（賞味期限など）を読み取る。



D-11(No.4278)：特開 2001-233409

「物品需給管理支援システム、物品需給管理支援装置、その記録媒体及び物品需給管理方法」ナムコ・エコロテック（株）

特定の地域の集積場所に商品や商品容器が集積しないように、集中管理センターでは各地域営業所からのコンテナ情報を集約し、最適な配送条件を見いだす。

3. ビジネスモデルの案件例

東京海洋大学社会連携推進共同研究センターに相談のあったものに、ビジネスモデル的な取り組みのものがあつた。但しこれらの例は、ビジネスの企画段階で、その内容の詳細を開示することは出来ない。ごく概要を示す。

<販売 (B2C^{※2}) 支援システム構築>

- 1) 相談者：大手重電メーカーの子会社。
- 2) 事業内容：ファイナンス企業
- 3) 内容：電子モールのける産直品の販売 (B2C) 支援システム構築のための、情報交換と開発支援。広域消費地への流通のきかない地方の無名産物 (特に魚) の販売を促進するには、中間マージンを排除した B2C ダイレクトが、隔地間取引、EC^{※3} (電子商取引) の理想と考えられる。
- 4) 結果：ダイレクト販売を妨げている事項を抽出し、これの解決策を構築しビジネスモデル特許として申請する (予定)。

<魚類廃棄物の有効利用促進策の立案>

- 1) 相談者：地方自治体関連の産業振興関連財団
- 2) 内容：現在利用されているのは、捕獲魚体のごく一部で、大半の魚肉部分が廃棄されている。この魚肉部分はごく一部の地方で食されているが、当該の産地では全く食されていない。

- 3) 結果：食されている地域との連携事業を企画。具体的にはその地方の調理方法、料理メニューを産地で紹介するフェアを開催。更に、廃棄部分の魚肉の健食などとしての価値を見だし学校給食から産地地域に浸透させる。一種の商品開発とその拡販方法としてモデル化出来る可能性がある。今後連携事業として進めながら、ウォッチする予定。

*1：Patent On-Line Information System-Japanese Gazette：操作性に優れた特許情報等の検索システム。(財)日本特許情報機構(JAPIO)

*2：企業と一般消費者の取り引き。企業間の取り引きは、B2B。

*3：ECとは、Electronic Commerce (エレクトロニック・コマース)の略称で、日本語では「電子商取引」と言い、インターネット上での取引のことです。

4. 小 結

- ・ 水産分野におけるビジネスモデル出願はほとんどなく、基本的にデバイスに係わる個別特許である。ビジネスモデル分野としてはまだまだ未成熟な分野といえる。
- ・ 一般商品の販売価格と利益率を決めている、消費者ニーズにあわせた商品開発、生産管理調整、流通コスト削減に関しては、生産が季節などに左右される一次生産物、専ら価格設定に大きな影響力を及ぼすのが量販店である水産物では必ずしも一般の消費物のビジネスモデルをそのまま持ってくることは難しいと思われる。
- ・ 一方このような特殊な事情は、従来のモデルにない新しいモデル創出の可能性を持っているとも言える。特に、平成18年4月から施行される、地域ブランドの商標化による保護のように、知的財産の動向からイノベーション創出の新たな動きも認められる。
- ・ 今後、ビジネスモデルとして、1) 他の一次生産物(農畜産物)における新ビジネスの動向、2) 量販店をターゲットした商品開発、事業展開等の動向、3) 産直、漁協による子会社立等における「失敗」事例の調査と問題点の抽出、などが重要な課題となるのではないと思われる。

Ⅲ—2 生産者組織による販売力強化の取組

Ⅲ-2-1 中核的漁業者協業体の取組

財団法人魚価安定基金 佃 朋 紀

1. 調査結果の概要

大分県の蒲江の養殖業者、定置業者10名が集まり、中核的漁業者協業体である、株式会社蒲江活き粋産直船団を組織し、平成17年11月に加工場を建設、加工事業に取り組み始めた。

加工場は、平屋建て、延べ50坪。総費用51百万円。上屋分が19百万円。土地は、支店の役員の理解もあり、月6000円で借用。今後は、売上の1%を協力金として出す予定。

メンバーが均等に出資（150万円×10人）。51百万円の2/3が国（中核的漁業者協業体の補助）及び県の補助（合併地域活力創造特別対策事業）。

加工機器類は、レトルト釜（1500万円）、アルコールブライン凍結装置（40万円）、冷蔵庫、金属探知機、真空包装機を含め整備されている。

なお、加工場の設計に際しては、米水津の加工業者の協力と保健所の指導を受け、今日的な衛生管理の要件を満たすようにされている。

従業員は、加工の中心になる担当者として、正社員として男1名、事務員1名。そのほかに女性のパートが4名。なお、従業員は、中核的漁業者協業体のメンバーの関係者はおらず、外部からの採用である。最初は、協業体のメンバーも入れて運営していくことも考えたが、難しい。協業体のメンバーは、資金を拠出して、鮮度に良い原料を提供することになった。このため、代表が責任を持って仕入、販売をする構図になった。

加工用の原料は、全量、協業体のメンバーが養殖した魚もしくは協業体のメンバーが営む定置網で漁獲された魚を利用している。

現在の製品は、ブリの頭やアラを使ったレトルト食品、ブリカツ、イカの一夜干、ブリの熱（あつ）めしなどであり、現在商品開発が進められているところである。

この事業を進めるにあたっては、パブリシティを活用し、周知を図っている。このため、県内をはじめ、九州においても徐々に名前が知れ渡るようになっている。

県内での販売については、佐伯市内にある道の駅「かまえ」と道の駅「やよい」の2箇所で商品を置かせてもらって販売している一方、ロコミやインターネットでの販売で直送するケースも多く見られる。また、蒲江の学校給食向けにもだされており、徐々に販路は拡大する方向にある。また、福岡には、九州のムラ市場でも、商品を販売している。

毎日、宅配便での出荷も行なっている。

「骨まで愛して」（ブリの骨と頭）が、小売価格680円で、道の駅で30～40袋売れている。「とかしてビ



ックリもいか」の造りが売価630円。ブリかつ、1ケ40gが5個入りで、1袋500円。学校給食で注文を受けている。

販売先については、スーパーマーケットに販売するよりは、直接消費者に販売をすることを考えている。

現在、ブリは、650円/kgで仕入。この価格を崩したくない。フィレーで2000円/kg。スキンレスロインで、3000円/kg。スーパーの店頭の値段。

最終的な販売金額は、1日10万円。年間36百万円を、2年以内に達成する予定。今の状態では、販路開拓がどのようにするか、不透明の状況。

1経営体当たり2割の経済効果を生ませようとする、6億円販売しなければならず、当面は現在の規模で実施。

現在、加工場は1日8時間で週5日の稼働。

ロット、規格合わせまでのノウハウは現状では難しい。

補助以外の行政支援については、衛生管理面は県民保健福祉センター、新商品開発は水産試験場、販売促進は地方振興局によるバックアップ体制が確立されている。

2. 現状分析

加工場としては、本格的なものである。急速凍結装置として、アルコールブライン凍結機を入れており、高品質での冷凍品の生産が可能であり、また金属探知機、真空包装機も導入されている。この機器の導入状況を見ると、地場に揚がる様々な水産物を使った多様な加工も可能となっていることがわかる。ただ、基本的な加工工程のうちほとんどが手作業で行なうようになっており、加工場で働く社員及びパートの人数からしても、日常的には決して大量生産型の加工場ではないことを物語っている。とは言え、年末などに見られるような集中型の作業については、ある程度人海戦術によっては対応可能な加工場のスペースがあり、フレキシブルな対応が可能な加工場として建設しているようである。

当加工場で使用する加工原魚については、メンバーが養殖している魚、又はメンバーの定置で水揚げされた水産物を使うことから、この加工場の製品の特徴が、高鮮度の、素性のはっきりした、地元の水産物の旨さを逃がさないワンフローズン加工、レトルト加工にあることは明確である。やはり、小規模の加工場として、原料の地元依存型を上手く、製品の優位性に活用できるものになっているのではないだろうか。

組織的には、リーダーを中心に10名により中核的漁業者協業体が構成され、均等出資による株式会社を設立しているが、実際の工場の運営においてはリーダーを除きメンバーは仕事が忙しいときに加工場の手伝いはするものの、通常はリーダーと正社員及びパートによって行なわれており、営業もリーダーが中心に行なわれているのが実態である。

なお、中核的漁業者協業体が、株式会社として組織化した理由には、税務署の指導があったようであるが、出資者のほとんどが養殖業者であるという点ももう一つの重要な理由として挙げられるのではないだろうか。つまり、通常の漁業においては漁協との繋がりが欠かすことは出来ないものの、魚類養殖においては地域にもよるが、漁協が漁業権の行使にとどまり、販売等の養殖業者に対する様々なサービス機能がこれまで果たされてきていないという認識が養殖業者には存在していたからではないだろうか。

だから、中核的漁業者協業体が魚価の低迷という苦境を自らの力で打破しようとして、自らの生産物を自ら加工し販売することに先行きの明るさを求めて株式会社として設立したのである。会社設立によって、最終的な経営責任を誰が取るのかということでは、村松氏がそのリーダーに就任したことによって、彼の強力なリーダーシップが発揮されることを期待されているのである。今後、グループのメンバーが一体的に取り

組む事業として築き上げていくためには、まだまだ、リーダーの根気強い活動と辛抱が求められるようである。

販路については、本格的に加工場が稼働したのが昨年の12月であり、また緒についたばかりであり、完成時における地元メディアによるPRもあり、道の駅2店舗での取り扱いが決まるとともに、地元学校給食などにも納入する事が決まったようである。また、大分県佐伯市特産品さいきりーふというネット販売(<http://saiki.leaf.net/shop/000486.php>)も行なっている。また、様々な会議などにおける説明機会もあるようで、地域の協力者を存分に活用しながら、販路の拡大に取り組んでいる。

こうした点からみると、当面の販路拡大の手法として、現状では適切に打つ手は打っているようではあるが、今後、加工場の稼働という面を考えると、スーパーや生協等の大口の需要者も開拓していく必要もあるように思われる。

3. 総 括

生産者の仲間が集まり、起業するという点であり、女性部の起業化とはその設備の規模や内容も異なっているが、「産地における閉塞感の打破」という点では、同じ潮流の下にあると言えそうである。

これまで、生産者は、漁協や商系の問屋（養殖物）等に依存した流通であり、生産に特化することによって大量生産、高品質化を図り生産金額の拡大を図ってきたのである。しかし、マーケットが冷え込むとともに、流通、小売構造が大きく変わる中で、養殖魚類の流通に中心的な役割を果たしてきた流通業者の機能が脆弱になり、低価格競争を招くという現実を招来し始めたのである。

養殖業者は、その結果、魚価の低迷に経営の危機に陥り始め、既に数年以上が経っている。もちろん、この間に弱小な養殖業者は廃業の憂き目に遭うとともに、優良な養殖業者でさえ、経営の危機は深刻なものとなってきているのである。本来であれば、漁協という組織での加工、販売事業の展開を望んでいたのだろうが、自ら中核的漁業者協業体の結成という形で、新たな活路を切り開く道を彼らは選んだのである。

そこには、中核的漁業者協業体に対する国の補助があり、また、県においても新たな取組事例を作り上げることにより県内の魚類養殖業の活性化を図るという意図もあったのだろうが、結果的には2/3の補助が国及び県から出され、当初予定よりも規模を大きくして事業が進められることとなったのである。それだけ、期待が大きいことを物語っている。ところが、視点を変えてみると、生産者がどこまで「系統に期待するか」という、大きな自問自答がそこには含まれているように思われてならない。

中核的漁業者協業体の事業内容を見るとき、これまでの取り組まれている事例は生産などの分野が中心である。加工場の建設という形で、しかも規模的に大きな施設を造り取り組むという事例は、これまでにはみられなかったように思われる。

そこで、こうした生産者の取組を県漁協の加工、販売事業とどう連携させるかということが、県漁協サイドには求められることとなる。例えば、県漁協としては、生産者グループが独自に行なっている事業として位置づけるのか、むしろ彼らの事業を積極的に支援し販売に協力する体制を敷くのか、いずれの判断をとるのかという選択に迫られてくる可能性も高い。

生産者や県漁協においては、時々刻々に加工や販売などの経済事業が変化していく中で、県漁協がこの生産者の取組に対して果たしてどのような対応をとるのか、非常に興味のあるところだ。

いずれにしても、漁協が合併されてくる中では、生産者サイドからは、系統の役割、機能について改めて問われ始めてきているように思われる。

Ⅲ-2-2 北海道漁連の取組

鹿児島大学水産学部助教授 佐久間美明

1. 問題意識

流通コストの中身として、一般的には販売手数料や輸送費等が主要なものとして想定されており、削減可能で付加的なものとして広告費や加工・包装費等が考えられているだろう。しかし水産物流通においては、それとは別に需給の量的・質的ミスマッチが主要な問題である。現状ではミスマッチ調整に多くのコストが支払われている為にそれが流通経費を増やしているだけではなく、需要にマッチしない生産物は販売することが困難であり、産地では非常に低価格で取引されるため、産地価格と消費地価格の差で求められる「見かけの流通コスト」が大きくなってしまっている。漁協系統団体の中でそのような状況を打開するための取り組みをもっとも先端的に進めているのが北海道漁連であり、関連会社と、漁連の営業企画部が中心になって需要にマッチした生産物の生産に向けた取り組みを行っている。旧来の漁協型販売事業を打開するための条件を明らかにすることが重要であろう。

2. ヒアリング内容

北海道漁連で調査を行った。協同組合が株式会社等の関連会社を持つ理由・社会的機能を把握するためと、生産者団体が量販店等に提案型の販売活動を行っていく状況を調べるためである。北海道漁連が企画提案型の販売活動を行うきっかけは、コープさっぽろMD企画研究会で、コンサルタントが指導しながらコープさっぽろのPOSデータ提供を受ける集まりに参加したことである。参加各社の中でもっとも真摯に取り組んだとコンサルの評価も高かったという。北海道漁連では、11の株式会社を関連会社として持っている。

(1) 漁連役員A氏からのヒアリング結果

北海道漁連関連会社設立の経緯は3つのタイプに分けられる。

① 経営悪化した民間会社を買収し、販売ルート等を生かしたもの

昭和40年代に、北海道、関東、大阪の水産物流通業者を買収した。北海道の会社は自衛隊、東京の会社は量販店、大阪の会社は昆布の業者向けや貝柱の輸出のルートを持っていた。北海道の札幌に元々あった自衛隊に販売ルートを持つ魚販という会社が経営不振に陥り、北海道漁連としてはそのルートを活かそうと昭和42年に買収した。それが、関連会社、「ぎょれん販売」の始まりである。なお、今は自衛隊相手の商売はしていない。また、関連会社「北光」は、コンブと貝柱の輸出ルートを持ちながら経営不振に陥った大阪の大市（だいいち）という会社を北海道漁連が買収して設立した。昭和40年代後半のことである。また、現在東京にある関連会社「ぎょれん食品」も、元々川崎にあった経営不振の会社を引き受けて改変したものである。

② 産地にある漁連自営加工事業の工場を独立させたもの

ホタテガイ、アキサケ、サンマなどの産地加工工場を道漁連としていくつも設立していたが、いずれも赤字体質であり、年間数千万円の赤字を出すこともあった。独立採算性の株式会社にした結果、黒字になっている。自営加工での赤字体質の要因として地元からの無理な買い付け要求を断りにくかったことや、人件費の問題もあるが、小回りがきく迅速な意思決定が自営工場では出来なかったということがある。日々の水揚げや市況・工場のトラブル等に対応する際、漁連自営の場合は北海道漁連本部にお伺

いを立てて決めなければならず、決定が後手後手になってしまう。それを分社化して経営の責任を社長に任せると機動的に対応できる。給与面で言えば、漁連の場合根室の方が札幌より給与水準高く、コストがかかってしまう。独立させて現地の従業員を社員に登用し、漁連職員を徐々に引き上げていくことによって、現地の人たちが会社を運営するように組織を変えていった。また、市況を無視して買うような事も無くなった。漁連自営の時代には北海道漁連本社からの指示で市況を無視して買ったこともあったという。なお、販売は道漁連が責任を持つ。独立させてから潰したり、合併した会社もある。森町にあったぎょれん道南食品は経営がうまくいかず、独立から4年ほどで解散し、地元企業に売却した。ホタテを中心に加工していたが、周りの民間加工業者も増えて競争が激しくなったのが原因である。厚岸と根室の工場は合併してぎょれん道東食品という一つの会社にした。管理部門が一つで済み、経費が抑えられるからである。ぎょれん室蘭食品の前身は昭和49年に設立された。噴火湾はホタテ養殖が盛んであるが、周りに加工業者が無く、漁連が設立した。現在は、前浜のホタテよりもオホーツクの猿払漁協の委託加工を中心に行っている。連合会が単協の下請けをしているような格好である。民間の加工業者が増えてきたために大きな利益を上げることは難しくなったが、前浜で揚がる水産物の処理対策のための工場であり、儲けを追求する必要はないだろう。平成7年に漁連自営工場を独立させる前には、「自営工場運営委員会」を北海道漁連で組織し、経営状況を報告してアドバイスを求めた。種々の検討を重ねた結果、100%漁連が株式を持って分社化するようにとの結論となった。様々な意見は出たが、最終的に理解は得られたと思う。社長は全て漁連OBであり、50歳代後半の役員等が、定年前に転籍する。常勤役員も漁連OBである。ただし、若手を送り込むとプロパー社員が育たないので、40歳代で漁連から転籍するものは居ない。例外的に、ぎょれん道東食品では30代半ばの出向者が1名居る。

原魚をいくらで買うか等は社長や専務が中心になってプロパーも交えて検討する。勿論、年に何度も北海道漁連とも打合せを行っている。漁連OBのサラリーマン社長であっても責任を感じて仕事をしている。

分社化の具体的な効果だが、例えばぎょれん道東食品では、自営工事時代には年数千万円赤字の事も良くあった。年によっては収支がとんとんのこともあるが、赤字体質が続いた。造って売る一連の流れが重要だが、まず造るという意識だったと思う。今は、需要の分析も行い、どのくらいの浜値なら売れるかを検討して原魚購入を決めている。2004年は、税引き前8000万円の黒字になった。これは、買い惜しみをしたわけではなく、生産量は分社化前よりむしろ少し増えているぐらいであり、設備投資もしているのである。

分社化した工場の場合、販売はほとんど北海道漁連が責任を持って行い、関連会社では地元で売る程度である。小さい工場では債権リスクがあり、信用検討などは難しい。販売は基本的に北海道漁連で一元化するのが効率的である。

③ 最初から関連会社を設立したもの

茨城県鹿島に量販店向けの日配品をリパックする関連会社を設立した。平成12年設立の関連会社「ぎょれん鹿島食品センター」である。これまでは産地に加工施設を造っていたが、これは消費地型加工施設である。産地型加工場の経験もあり、迅速な意思決定のため、最初から独立させた。たとえば新たな機械を導入するかどうか？軽いトラブルが起こりがちだが、抜本的な対策をとるかどうか？等をいちいち北海道漁連本部にお伺いを立てていたのでは、百以上の製品作りに対応できない。出向者では思い切ったことが出来ない。社長は北海道漁連の元常務であり、専務は56歳で北海道漁連から転籍した。また、若手二人も北海道漁連から転籍している。最初は出向だが、仕事がおもしろく、最後までやってみ

たいという本人たちの希望を尊重した。

この秋からは総菜事業にも参入するために、切り身や冷凍ホタテをパックする施設を新設し、2カ所に分かれていたパック加工を1カ所に収容区して空いた場所に総菜の調理施設を設けて、サラダ感覚で食べられる「ボイル刻みコンブ」等の調理済み商品の生産を本格化する。また、パック加工能力を3割り増しの年間2000万個程度に引き上げ、パート職員をこれまでの80人から130人に増員する（日経新聞2006/3/23、みなと新聞2006/3/27により補足）。これは、設立以来、第4次の増設となる。ここで製造した製品を北海道漁連の東京支店や関連会社の漁連食品で売っていく。量販店などに置いてもらう際も新規取引は何年か赤字覚悟だという。最初はある商品全部を漁連に任せてくれないので、信頼を蓄積する必要もある。互いに育てあいましょうという気持ちで、商品を見ていくことが大事である。また、産地の工場の受注生産のためにもそれなりの価格は確保しなければならない。

関東の量販店などの末端との取引は、漁連の支社と関連会社両方が関わるが、例えばA量販店は、ぎょれん食品が担当、B量販店は北海道漁連の支店が担当などの棲み分けがある程度出来ている。営業活動には人手が必要なので、販売関連の関連会社は、北海道漁連の販売事業を補完する役割を果たしている。ぎょれん食品と漁連支店の職員が一緒にセールスを行うのも珍しくない。

大阪の北光は、全く量販店への売り込みはせず、コンブや貝柱の輸出を中心に活動している。漁連独自では輸出できないので輸出専門の子会社を持っているのである。また、漁業資材に関しては関連会社ノースコープが輸入して、マリノサポートが販売する。北海道漁民が所得確保のために安い資材でコスト削減を図るねらいがある。中国で生産してもらい、全道まとめて注文するために安くなっているが、地域のしがらみもあるので、取引量は今ひとつである。

関連会社の職員には民間会社の意識はない。漁連の工場であり、儲ければ良いという工場では無いという使命感がある。系統団体の一員として北海道漁民のために仕事をしているという意識がある。

関連会社は100%北海道漁連が出資というのが原則だが、関連会社「漁連システム」だけは他の関連会社4社が出資している。いわば、北海道漁連の孫会社ということになる。100%北海道漁連出資という、関連会社の原則は続ける方針である。

(2) 漁連役員B氏からのヒアリング結果

北海道漁業の特殊性として、150-60万トンの年間漁業生産量の中で生鮮で消費者に販売されるのが2-3割と少ないと言うことがあげられる。アキサケ、ホタテ、イカ、スケトウダラ等が大量にあがるので加工されて流通するのである。そして北海道は首都圏や関西圏の大消費地から遠いが、北海道の人口は日本の5%ほどしかない。道産品は95%の人口を持つ道外に販売するのが基本である。地産地消は運動としては重要であるが、マーケットとしては小さいのである。そのような状況の下で、北海道漁連としては、産地市場で購入・加工した商品をいかにして道外に販売するかを知恵を絞ることになる。さらにここ2-3年は、輸出もクローズアップされてきた。以前から干し貝柱は8割ほど香港等に輸出されていたが、最近ではアキサケを国内マーケットからはずして中国に輸出するようになっている。アキサケの親の4割強が中国に輸出されている。中国ではそれを加工して欧米に再輸出している。そのような活動の結果、低迷を続けていたアキサケの浜値がここ1-2年上昇した。

北海道漁連の直営工場は7つある。以前、北海道漁連の自営工場だった時代はどこも赤字だった。それを平成7年に組織を漁連と別にして関連会社化した。

自営の欠点として、人事異動で幹部がころころ変わり、責任や情熱をもてないと言うことがある。儲かっても工場の内部留保には出来ず、赤字になると文句を言われる状況では志気にも影響する。また、就業

体制の問題もある。漁連の本部で背広を着て勤務していた人間が人事異動で一時的に地方の工場に赴任し、長靴を履いて勤務してもとまどいは大きい。

また、水産加工のやり方を変えなければ行けない時期に来ていたと言うことがある。以前の水産加工業は、貨車単位、トン単位の商売をしており、細々とした商品は扱いたくないという面があった。しかし、流通の変化がすすみ、荷受け問屋にだけ売れまい時代ではなくなった。漁連としては直販部門に人を配置・整理した。また、直営工場で作る商品も手が込んだ加工品に変えていった。さらに、首都圏の量販店に対応するために鹿島流通センターをつくった。従来、産地にしか工場がなかったが、消費地近隣にないとリードタイムがかかってしまうのである。また、アキサケ、サンマなどを扱う根室と厚岸の自営工場も大赤字だった。年間稼働がうまくいかず、生産効率も悪かった。関連会社化してからは、サイズが小さなサンマを刺身にするなど、新たな商品作りを不稼働期に行うようになった。また、二つの工場の労働力状況に応じて、人手不足の場合は女子従業員を応援に出すなど連携するようになり、二つの工場をまとめて一つの会社にした。

それが関連会社になれば、利益が出れば内部留保でき、極端に言えば役員賞与に跳ね返る可能性もある。条件が変わった結果、血が出るような思いで各工場の経営を何とか立て直し、好成績を収めた。ただし、道南の森町にある工場は経営が思わしくなく、閉鎖して地元の業者に売った。

委託工場は当初安定的だったが、近年では委託体質が出てきたのが問題である。消費地に向けた営業スタイルを確立し、企画提案型の活動をしなければいけない。トンからグラムに取引単位が変わってもご用聞きでは駄目だ。

コープさっぽろMD企画研究会が平成11年頃からあった。コープさっぽろが取引先の生産者・流通業者にポスデータを提供し、期限を切って営業企画の提案を出してもらう。その提案をコンサルタントが指導し、コープさっぽろの部長等が検討する。これは単なる勉強会ではなく、商談の場であった。コンサルタントやコープさっぽろから、北海道漁連は各社の中でもっとも真剣に企画に取り組んだと評価されたという。その後、北海道漁連では営業企画部を設置し、アキサケ、ホタテ、コンブ等のPRを2億円以上かけて行っている。また、大手食品メーカーと組んでの販売促進キャンペーンにも取り組んでおり、麒麟ビール、キッコーマン、ハウス食品など連携企業は6社ある。キッコーマンの醤油を使ったイクラの醤油漬の提案を全国4千ほどのスーパーで展開したり、コープさっぽろの道内40店ほどのアキサケ売り場に麒麟の秋限定ビール「秋味」を陳列するなど工夫している。一昨年7月、コープさっぽろでキューピードレッシングと北海道漁連ホタテの共同販売促進キャンペーンを行ったところ、ホタテの売上が3倍以上になったという。浜がバックにあるからこのような活動が出来るのであり、大手では出来ない、漁連の特長を生かした戦略である。

工場はまだ意識改革や生産構造変革が足りない。産地型の取り組みをしており、単一の魚を大量に扱いたいという意識が強い。マンネリ化しないようにあの手この手で提案していくのが漁連としては重要である。商品開発部門で企画したものを工場に落とすのが大変である。コスト削減や細かい気配りなどが難しい。例えば、石狩のフライ工場でワンフローズンの高品質商品を作ったがずっと赤字だった。マルハ、ニチレイ、加ト吉などは、中国で生産しており、半値で出来る。価格競争力を付けるためにいかにコストを下げるかが大事である。サンマの時期は工場で残業続きになるとコストもかさむ。商品の開発コストも削減し、衛生管理や品質管理をすすめなくてはならない。以前はクレームも多かったが、全工場でハセップ取得に挑戦し、天日干しなどの行程がある室蘭食品以外は全部とれた。

関連会社は社長自らトップセールスに取り組み、自ら商品開発を行う。出資配当は利益が出ればきちんとやる。出来た商品は漁連が売る部分が多く、利用事業としての貢献度がある。また、浜から見れば販売

先として関連会社は大きく貢献している。例えばサンマは千五百トン買っている。関連会社の建物は漁連が持ち、賃貸している場合が多い。関連会社の財力が付けば建物を購入してもらっても良い。関連会社が北海道漁連経由で販売する場合の手数料は、一時加工品は2%で、手が込んでいるものは5%となっている。出資配当は現在のところ1割から2割程度であり、内部留保も考えて過大にならないようにしている。もし、関連会社が赤字になれば北海道漁連が応援する用意はある。赤字を避けるためには、年間稼働と、売れる商品をどうするかが重要である。

(3) ぎょれん販売社長からのヒアリング結果

札幌の小さな会社を買収して拡大した。ぎょれん販売は道内の末端販売をすすめる。ダイレクトメールや通信販売も行う。売り上げは本社店舗が6億円、千歳空港も以前6億円ほどだったが、今は4億数千円程度である。本社に営業部があり、北海道の水産物を道内の問屋、荷受け、小売りに販売し、末端販売へのアンテナの役割を果たす。また、平成14年にハサップの認定を受けた工場を持っている。北海道漁連の看板を意識しており、北海道近海物のスケトウダラ、イクラ、等を多く扱っている。ただ、数の子についてはやむを得ず輸入品を加工している。

販売先は末端販売を指向しており、工場で製造したものは全国の生協に流すものが多い。原料売りもあるが、量販店向けにパック加工まで行うのが、50%ほどである。

量販店向けには年間供給しなければならず、衛生管理などで経費がかかる中、価格低迷が続いて厳しい。販売価格が低迷しても原魚はこれ以上下げられない。以前の水産加工業は見込み生産、見込み販売が北海道でのパターンだったが、現在それでは持ちこたえることが出来ず、売り先に目処を付けてから生産するように変わってきている。当社では大半が量販店であり、量販店につなげないと商流が出来ない。漁連グループ全体では荷受けとの取引があるが、当社は中央市場には全く出さない。ただ、地方の問屋に売ることにはなる。中央市場の荷受けはスポットでは良い取引をしない。また、荷受けが使う大箱は種類が多く、一カ所に同じものを流せない。例えば、当社が取引している20軒の関東地方にある生協は、それぞれ加工品を50g、70グラムでパックを要求する等、別々の製品が要求され、生産ラインも変えて対応している。市場流通では量販店側の要求に対処できないだろう。

生協では約束した数量の事前発注で取引する。事前の協議で価格帯の提示が難しい。原魚が千円と見込んで契約し、実際には千五百円に値上がりしたら産地で負担しなければならないことが多い。最近、寒波と国際相場で重油の使用量と単価が上がり、40円が80円になった。上がった分だけ価格転嫁することは出来ない。

東京や大阪での販売は、北海道漁連の支店と連携して行っている。

北海道の水産物が土産物としては飽きられている印象がある。本州から見ると北海道といえばカニというイメージが強く、一時期は空港店の売り上げは6割がカニだった。今では全国どこでもカニを扱っており、インパクトが低下した。今でも空港店の販売金額の4-5割はカニだが、去年ぐらいから金額が落ち込んでいる。一つには水揚げ量の低下でカニの値段が高くなったことがある。また、手軽に買えるお菓子が空港での土産物としては売り上げが良く、ぎょれん販売で水産物を買う客が減っているようだ。菓子なら千円か二千円で立派なものを買える。以前、景気が良かった時代には1万円のタラバガニが飛ぶように売れたが、今ではせいぜい5千円のタラバガニしか売れない。ただ、年末ギフトではカニのシェアは高い。

通販の売り上げは3億円ほどあったが、伸び悩んでいる。インターネット販売も独自でやっていたが、撤退し、現在北海道漁連本体で立ち上げようと準備している。ホームページをただ開設しただけでは売れ行きは伸びない。専従者をおいて日常会話でやりとりをしなければならぬだろう。欠品のクレームなど

にも対応が必要で、利益を上げるのは難しい。

芸術品のように品質にこだわっていても商売になりにくい。北海道の食品加工では原料費が5割以下でないと採算がとれないと言われている。それが、魚卵関係では近年の価格上昇もあり、原価7割になっている。普通に考えればこれに労務費3割、包装3割が加わるというのが水産加工経営の実態である。そこからどうやって利益を上げられるようにするか苦勞のしどころとなる。例えば生産性を上げるための工夫もいろいろある。例えば、工場のラインを工夫して無駄を徹底的に省く。工程の中で30秒歩いて凍結庫に言っていた部分をなくす。生産性を上げて時間内に作業が終わるようにすれば、5割り増しの休日出勤や、25%増しの残業手当を避けられる。ただ、機械化によって生産性を上げるべきかどうかについては投資が絡むので判断が難しい。また、資材代を交渉で、例えば100円のを90円で納めてもらう、等の積み重ねが重要である。

様々な種類の水産物が水揚げされて加工に回る場合はいろいろな選択肢があるが、種類が少ないと集中する。以前は原魚が量も種類も豊富だったが、最近では沿岸の鮮魚流通が増え、加工屋同士でカレイ類など、加工原魚の奪い合いの状態になり、原魚の価格が上昇しやすい。厳しい状況だが、加工業者の淘汰はあまり進まず、状況が改善される兆しはない。また、9月以降は、アキサケ、ホタテ、サンマの季節になり、それらを大量に加工するために残業などが増えやすい。最近では売り先が開拓されて輸出される商材が増えている。加工屋の立場からは、輸出によって原魚の価格が上がり、対応に苦慮している。特にアキサケの雄が価格上昇できつい。北海道の水産加工業が空洞化しないか心配である。特に、魚卵専門の加工業は厳しいだろう。利益率を高める事は難しく、量をさばくために量販店や生協に対応するしかない。

昔は良い部門と悪い部門があり、全体としてバランスを取るという考えも出来たが、最近では全ての部門が厳しくなっている。かかるコストは全般的に上がり、販売価格は低下傾向である。

毎月の仕事は1年前に考えて計画する必要がある。根室では8月にサンマが上がる。毎日水揚げされたサンマを加工する。11月から2月まではスケトウダラの季節である。漬け込んで半製品にする。イクラは100トン調達して50トンほどパックする。数の子はカナダ産原卵を買う。5月頃から原料手当てして、9月から加工する。11月から販売して売り切るのが5月頃になる。資金余力がないと出来ない。北海道の水産加工業は冷凍して寝かせる原料ばかりで、出荷は周年が求められる。

社長の役割だが、工場に対して、調達や価格の考え方は指示する。工場の担当者に対し、「いくらまで買え」等の枠を示す。製品の販売に関しては北海道漁連とも詰めた話し合いをする。販売の担当は、どの部分を北海道漁連に任せるか、どの部分を自社で販売するか等である。

漁連から離れた株式会社になったメリットは「即断即決」が可能だということ。投資、人事異動、商売のやり方が即断できる。但し、大きな投資を行う場合は北海道漁連と相談する。2千万円の機械を買う程度なら、即決できる。

漁連がバックにあると世間の信用が全然違う。他の加工業者がうらやましがっている。金融は当社では農林中金だけだが、他の販売会社は市中銀行との取引もあるようだ。ただ、北海道漁連が親会社で百パーセント出資していることから浜対策・魚価アップが使命であることは職員も自覚している。製造部門と販売部門に会社が分かれているが、意思の疎通をさらに良くすることが今後の課題である。浜から末端までつながっているのが当社の強みであり、昔のように浜の親分が直営工場の工場長をしていたのでは経営が大変だろう。漁連から来ているのは社長だけである。

(4) ぎょれん室蘭食品社長からのヒアリング結果

現在はホタテ貝の加工を行っているが、最初は地元の漁業者がスケトウダラの加工処理施設をつくらう

としたのが始まりである。ただ、現地には経営ノウハウが無く、北海道漁連に相談があり、引き受けたものである。昭和49年に加工場がスタートした。現在の業務内容は、5月から11月まで猿払漁協のホタテ貝柱委託加工を3500トンから4500トンほど行う。そして、11月から4月は噴火湾地区のホタテ貝を1000トンから1500トンほど加工する。猿払等のオホーツク海では天然ホタテが4-5年かけて成長するが、噴火湾では2年かんの養殖物である。また、オホーツクでは共同企業体が経営主体となるが、噴火湾のホタテ養殖は個人経営という違いがある。猿払では自分のところで捕ったホタテを単協で自営加工する分と、委託加工に回す分、それから一部原魚で販売する分がある。猿払漁協からのホタテ貝委託加工は相当長い間やっている。10時間かけて輸送するが、干し貝柱加工は設備と技術が必要であり、製造できるところは限られている。室蘭食品は歴史があるので設備と技術を持っている。噴火湾は胆振地区と渡島地区に分かれる。室蘭食品は噴火湾産ホタテ貝の90%を胆振地区から仕入れる。渡島は1割程度である。各漁協と買い受け人の協同値決めがあり、価格と数量が、月二回の値決め会で決まる。漁業者の販売数量は実績で決まり、漁連関連会社であっても優先権等はない。胆振地区では各単協で加工処理施設は伊達一カ所しかない。後は加工原料として販売するようになっている。ちなみにオホーツクでは30-35%程度漁協が加工処理し、残った分を販売するのが一般的である。その場合は各単協が優先的に原料を使い、残りは組合と買い受け人が相対取引で流通させる。噴火湾では胆振と渡島がそれぞれホタテの協同値決め会を行う。参加者は生産者と買い受け人で、北海道漁連が行司役になる。歴史的に原料の処理能力や販売力が弱い単協が多く、足りない分を北海道漁連がカバーする格好で役割を果たしてきた。噴火湾の周りに競争相手が居なかった。時代とともに加工業者の処理能力が機械化で増えた。相対的に漁連の役割が低下してきたのである。

室蘭食品の加工は最終製品ではなく、前処理が主である。猿払からの受入は、年間稼働を目指す室蘭食品と処理工場を求めた猿払の利害がうまくあったために実現した。単協と連合会の役割分担としては理想的である。

処理数量と売買利益のバランスがあるので、経営を維持するには、猿払からの委託を4500トン、噴火湾の加工を1500トンに近づける必要がある。経営上の問題としては汚水や廃棄物がある。汚水は1億7千万円かけて処理施設をつくった。廃棄物は、貝殻とウロで、貝殻は生貝の50%、ウロは3%出る。ウロは焼却や堆肥加工などを行っている。

猿払の干し貝柱は80%が香港や台湾に輸出されている。噴火湾の養殖物は缶詰、味付け商品の原料になるものが多く、多少、干し貝柱になる。干し貝柱は北海道漁連が販売するが、珍味や缶詰の原料は室蘭食品が独自に販売する。だいたい固定した売り先があり、安定した需要がある。勿論、年々の変動はあるが、5年程度のラインで見るとある程度安定する。なお、最終製品まで作るにはアイテム数がある程度増やす必要があり、この工場では難しい。胆振地区が1万5千から2万トン、渡島地区が7-8万トンホタテを生産している。室蘭食品は胆振から9割で、胆振の生産量の7-8%を加工していることになる。

女子従業員の平均年齢は60歳近い。今、40人ほどが働いている。社員は10人で、夏場は女子従業員が増える。時給は670円で、最低賃金は641円である。先々は労働力不足が問題になるだろう。室蘭食品ではまだ無いが北海道漁連では中国の実習生を5名、3年間入れている。20歳そこそこでどんな仕事もいとわずよく働く。一次産業はいろいろな制約があるので、労働力の観点からは必要になってくる。

地方を活性化するには仕事が必要である。北海道漁村の場合、捕ったものを加工して地域外に売り出すことで雇用が生まれる。産地の工場は半製品をつくるのが中心でよいと思う。個々で完成品をつくるのはリスクであり、珍味の小分けなどは例えば漁連の関連会社で言えば鹿島の工場のように消費地に近い方がよい。

関連会社の社長は責任が大きいけどやりやすい。資金は農林中金から信漁連を通してダイレクトに来て
いる。原料仕入れは浜から直で、商品の販売は漁連経由とそれ以外があり、独立した経営体である。販売
なども我々室蘭食品が半断している。報告はするが、口出しされることはなく、配当を納めればよい。た
だ、漁連経由で販売するときは若干のマーヅンがある。単協と漁連の関係と似ている。蓄えがあれば内部
留保出来る。ごく少量、最終製品を工場で作リ、工場入り口に看板を立てて販売している。販売額も少な
く、利益になるわけではないが、従業員教育の一環と考えて一昨年自分が社長として北海道漁連漁連の大
阪支店から来てから始めた。

3. それぞれの取組が必要とされている背景

(1) 現 状

昨今の一次産業では、小規模生産者が造った物をなんとか販売しようとする、既存の協同組合による対
応方式ではなかなかうまくいかない。生産者協同組合という組織の中では消費者の潜在的ニーズを発見し
てそれを満たす、本来のマーケティング活動をするのは難しいのである。

また、現状の水産物流通システムでは協同組合に限らず消費者の潜在的ニーズを満たす活動は不十分で
ある。安定した品質の商品を小売店の必要な量だけ一定価格で購入できる限られた水産物であっても多く
の量販店等では十分な取組が出来ていない。

一方、漁業者の側からみれば、出来たものを単にどう売るかだけでは限界がある。しかし、多くの生産
者団体等ではそのような発想の仕事をしている。例えば調査の中でも、北海道漁連の加工場に市況を無視
して買わせていた単協など、様々な事例があった。

個々の消費者が(潜在的に)もとめているものを販売者が把握し、それを生産に反映させる仕組みが現在
のところ弱い。生産者側の情報提供、提案を巧みに行うとともに、それに対応した生産を行えるシステム
を作る必要があるが、現状では難しい状況である。生産者(団体)による販売対応の段階は、以下のよう
に整理できよう。

- 1) 生産したものを流通業者に委託し、販売を任せる。
- 2) 流通業者からの要望に応える。(多くの生産者団体が目指しているもの)
 - (1) 加工事業を行う。
 - (2) 欠品を無くし、ロットをそろえる。欲しい物を欲しい時に供給するのが基本であり、ブラン
ドの基礎である。
- 3) 生産物のうち、一般の流通経路で販売しにくいものを自分たちで加工・販売する。北海道漁連
関連会社の加工・販売事業の多くで進められている。
- 4) 企画提案型の販売促進策を行う。北海道漁連の営業企画部活動等。
- 5) 消費者の潜在的、もしくは既存のニーズにあった生産を行う。水産分野での事例は見いだされ
ていないと思われる。

(2) 課 題

生産者団体主導で責任の所在を明確にした流通・加工システムを構築することがこれまで困難であった。
伝統的な協同組合の機能論では、生産物をまとめて取扱量を増やし、価格交渉力を増大させることが重視
されてきた。そのような状況の下では、個々の生産者が一定の品質に生産物を整えたり、需要に応じた生
産を行うインセンティブがでにくい。一方、実際に流通・加工分野に生産者団体が取り組むと、取引先か

らの要望により品揃えが求められ、他産地の水産物を販売せざるを得ない場合が多い。その場合、表示や取り扱い範囲をどうするべきかという問題が出てくる。

また、多くの組織で経営管理能力をどう高めるかという問題がある。支援の際には経営管理能力をどのように高めていくかという視点が求められる。

4. 小 括

水産業においては、需要にあった生産がしにくい。これは水産に限られた話ではなく、食料一般でも言われている。例えば、最近、「ホクレンが千トンの生乳を廃棄」という報道があったばかりである。また、食料経済学では、価格低迷時等に現金収入を必要とする小生産者が供給を増やす場合があることが「窮迫販売」として指摘されている。ただ、水産業の場合には農業以上に計画生産が難しい。その要因としては、生物学的・技術的課題のほか

- ・生産者団体の組織特性
- ・必要な情報を生産者に提供しない既存の流通システム
- ・生産者の経営管理能力

等の社会的要因が挙げられるだろう。例えば養殖業において、高く売るのは難しくても、ニーズを的確に把握し、売れない商品を造らない事は可能なはずだが、現実には出来ていない。

それらを克服する手法を見いだすことがビジネスモデル構築の鍵になると考えられる。

Ⅲ-2-3 東町漁協(鹿児島県)における養殖ブリ販売事例

東京海洋大学教授 馬場 治

1. 地域の概況

東町は鹿児島県の東シナ海側の最北端に位置し、長島本島、伊唐島、諸浦島、獅子島他の島からなる。町の中心施設が存在する長島本島などの主要な島は本土と橋でつながっており、島とはいえ交通面での利便性は向上している。2006年3月20日には長島本島の西半分を占める長島町と合併して新「長島町」となっている。旧東町は総戸数2,685戸、人口7,337人(2000年国勢調査)であり、水産業、農業を中心とする地域である。中でも水産業は恵まれた海域環境も背景となって地域の最重要産業となっている。

2. 東町漁協の概況

旧東町にある東町漁協は、正組合員482名、准組合員234名(2005年3月31日現在)、役員12名(理事9名、監事3名)、職員118名(うち39名は嘱託、臨時等の正職員以外の従業員数)の漁協である。東町漁協は後述するように、養殖ブリの加工場を自営しており、職員118名中43名(うち32名が正職員以外の職員)は加工場従業員である。

主要事業部門の概況は次のとおりである(2005年3月31日現在)。

- ・信用事業：貯金残高4,091百万円、貸出残高4,307百万円である。貯金残高が減少傾向にある一方で、貸出残高は平成11年度～13年度までは30億円程度であったが、その後43億円程度に増加している。
- ・購買事業：購買供給高は石油類210百万円、資材類114百万円、生・冷凍餌料1,505百万円、人工餌料・薬品等5,559百万円である。石油類、資材類部門の供給高平成10年度から14年度にかけては減少傾向にあったが、その後増加傾向にある。石油類の価格上昇を反映しているのであろう。餌料部門の供給高は平成10年度以降減少傾向にある。
- ・販売事業：平成16年度の受託販売実績を表1に示す。受託販売取扱高は10,776百万円で、受入手数料は255百万円である。受託販売取扱高10,776百万円のうち、系統利用高は278百万円である。また、10,776百万円の内訳は養殖ブリ9,290百万円、漁船漁業ほか1,487百万円である。受託販売取扱高は平成10年度には約140億円であったが、その後減少し、平成13年度以降は90億円程度を推移している。
- ・加工事業：加工部門取扱高約4千トン、4,636百万円、共販部門(ラウンド販売)取扱高約9千トン、6,138百万円

以上の事業を含めた事業総利益は811百万円、これから事業管理費を差し引いた事業利益は170百万円、経常利益は146百万円であり、当期剰余金は101百万円である。

表1 受託販売実績(平成16年度) (単位：t、千円)

品目	本年度取扱高				受入手数料	
	取扱高合計		うち系統利用高		手数料率 (%)	金額
	数量	金額	数量	金額		
鮮魚	1,488	1,198,295	0	0	5.0	/
鮮魚(他港水揚)	652	146,041	652	146,041	1.0	
養殖ブリ	14,030	9,289,535	0	0	2.0	
海藻類	59	132,063	59	132,063	5.0	
真珠母貝	10	10,302	0	0	5.0	
合計	16,239	10,776,236	711	278,104		254,855

資料：東町漁協平成16年度業務報告書より

3. 地域の漁業概要

東町漁協の漁業種類別経営体数を表2、漁業種類別の水揚数量および水揚金額を表3に示した。磯建網経営体が最も多いが、これに次いで多いのが魚類養殖業である。以下、ノリ養殖業、たこつぼ漁業経営体が多い。ノリ養殖業の対象種はアオサである。当漁協管内では各種の養殖が行われており、魚類養殖、アオサ養殖の他にも、ヒオウギ貝、アワビなどの養殖も行われている。水揚数量、金額では魚類養殖が圧倒的な割合を占め、これに次いで多いのは吾智網であるがその割合は全体の2%弱を占めるにすぎない。

当漁協の指導事業概況によれば、当漁協内での養殖種苗放養量は、ブリ(当年ハマチ)235万尾、マダイ33尾、トラフグ3万尾、カンパチ8万尾である。このことから分かりますとおり当漁協はブリを主対象とする魚類養殖地帯である。

表2 漁業種類別経営体数

漁業種類	統数	漁業種類	統数
磯建網	195	ボラ磯建網	4
ボラかご網	55	バイかご	1
シバかご網	54	ウシノシ建網	20
イカかご網	1	たこつぼ	103
小型定置	65	地曳網	8
エビ建網	20	魚類養殖	164
イカ追込網	25	ノリ養殖	147
雑魚追込網	14	ワカメ養殖	4
キビナ建網	3	母貝養殖	13
カレイ建網	8		

資料：東町漁協平成16年度業務報告書より

表3 漁業種類別水揚量と水揚金額

漁業種類	数量(トン)	金額(千円)
釣り	101	98,629
まき網	14	8,968
吾智網	321	200,786
定置網	68	41,382
磯建網	78	66,458
かご	69	58,787
たこつぼ	41	40,430
イカ追込網	17	17,448
すくい網	40	76,747
根付漁業	23	17,142
エビ刺網	2	6,679
はえ縄	18	23,766
魚類養殖	14,726	9,830,608
アオサ養殖	59	132,063
真珠母貝養殖	10	10,302
その他	652	146,042
合計	16,239	10,776,237

資料：東町漁協平成16年度業務報告書より

4. 東町漁協のブリ養殖業と加工販売

(1) 養殖生産の概況

東町は多くの島で構成され、海岸線が長く、入り江が多い上に、東シナ海の外海水と八代海の内海水が引き起こす海流の変化によって干満の差最大4メートル、潮流最大7ノットという良好な漁場環境にあり、29カ所の養殖漁場がある。潮流が早く、海水の交換が良いことからこの漁場内に合計2170台の養殖筏がある。養殖筏は生産者にある程度までは均等に配分されているが、業務報告書によれば筏を15台以上保有するのは53経営体、15台未満保有が111経営体となっている。年間平均水温は19℃であるが、冬期には12℃まで低下するためにカンパチの養殖には適さず、一部にマダイ養殖があるものの、ほとんどはブリ養殖である。養殖経営体数は30年ほど前には約200あったが、徐々に減少して今日の160になった。ブリ養殖経営体の多くは、親子二世(両親と息子など)などの家族経営が中心である。

東町漁協は管内のブリ養殖業の各場面で深く関わっている。漁協の購買部門は餌料の供給、販売部門は管内の各生産者の育成状況(放養尾数、成長状況等)を参考にして漁協全体としての出荷パターン作り、加工部門はラウンド出荷やフィレ加工、指導部門は経営指導や防疫指導をそれぞれ担当し、漁協組織をあげて組合員のブリ養殖業をサポートしている。

多くの養殖産地で養殖魚の販売は漁協共販ではなく、大手流通業者や餌料供給業者の手に委ねられているのに対し、東町漁協では養殖開始当初から漁協による共販が中心であった。その背景としては、漁協が冷凍車を持ち、生産者への餌料の供給を当初から漁協が担ってきたことが指摘でき



る。かつては、生産者の多様な要望に応じて、全国各地から各種の養殖餌料を買い付けて生産者に供給していた。餌料供給を漁協が担うことで、資金供給も漁協が担い、これらの結果として漁協による共販に持ち込むことができたといえる。多くの生産者を共販に集約し、そのことで周年の安定供給体制を構築できたことでマル東マーク(右図参照)がブランドとして認知され、このことがさらに生産者の共販への集約を一層高める結果となった。

(2) 漁協による販売体制

東町漁協の養殖ブリ販売における最大の強みは、多数の生産者を共販に結集することで実現できた安定供給体制である。この安定供給体制は、単なる共販体制の構築で実現できたものではない。漁協が、各生産者のブリ在庫状況、成長状況、資金繰り等の状況を把握し、これらの情報に基づいて漁協が一元的に各生産者の出荷を調整して、東町漁協として周年にわたる安定供給体制を構築したことに重要な意味がある。具体的には、漁協の共販部門担当者が消費地からの発注を受けて、各生産者のブリ養殖業関連データを参考にしながら生産者に出荷の指示を出す。発注内容に応じた魚体サイズの在庫量や各経営体の資金繰りのタイミングなどが出荷者を指定する際の判断材料となる。

漁協を窓口とした一元的な出荷販売体制が構築されているとはいえ、異なる生産者によって生産されるブリの品質統一が達成されているわけではない。旧来から地域の生産者への餌料供給を漁協が担ってきたが、生産者の使用する餌料は多様で品質の統一は容易ではなかった。生餌を使用している頃はまだまだ品質格差はそれほど大きくはなかったが、モイストペレット或いはモイストペレットと生餌を併用するようになってからは生産者間での品質格差が大きくなってきた。その後ドライペレット中心となってからも生産者は互いに異なる餌料メーカーの餌を使用するために品質格差は解消されてはいない。ただ、生産者の技術向上もあり、かつてのような大きな品質格差はなくなり、全体として品質は向上してきているという。

しかし、東町漁協が一元出荷販売する養殖ブリのブランド力をより高めるためには、品質の統一化は避けては通れない課題であり、漁協として新たな取り組みを行うことになった。2005年から東町漁協では、肉質の均質化と餌料コスト削減を目的として、生産者の使用するE P (Expansion Pellet) 餌料の統一化を進めることとした。鹿児島製の製粉・製麺メーカーである株式会社ヒガシマルが製造するハマチ専用餌料(主として2歳魚以上に投与)「鰯皇(ぶりおう)」を漁協として推奨している。他のE P 餌料よりも安価であり、価格的には生産者にとっては魅力であるが、餌料については生産者による嗜好の違いがあつて必ずしも餌料の統一化が進んでいるわけではない。現段階では、地域内で使用されているE P 餌料使用量の半分程度が「鰯皇」という状況にとどまっている。最近では、他社のE P 餌料の低価格化も一定程度進んでおり、今後一層「鰯皇」の使用がのびるかどうかは予断を許さない状況という。

上述のような販売体制構築の結果、今日では一部の経営体を除いてほぼ100%に近い共販率を実現しているという。現在、東町漁協の販売先はほとんどが消費地の中央卸売市場経由であり、市場荷受を経由しない量販店との直接取引は行っていない。決済サイトの長さの問題からである。市場経由のメリットは単に決済サイトの長さだけでなく、欠品時のリスクを荷受け側が担ってくれることにもある。近年では、荷受けが市場で確実に売れる量だけを集荷したいとの思惑から、産地への発注はギリギリまで遅くなる傾向にあり、産地としてはより迅速な対応を求められるようになっている。

前述したように、個々の生産者について在庫状況、成長状況、資金繰り等の経営状況などの養殖経営データが漁協のパソコンに入力されており、共販部門担当者がそれを参考にしながら、個々の生産者の出荷量と時期を調整しながら消費地からの注文に対応している。漁協から生産者への出荷要請(通知)は原則として出荷日の5日位前に行われる。生産者への出荷通知は例えば、ラウンド1,000本とフィレ加工1,000

本などという指示である。価格が上昇傾向にあり、出荷タイミングをもう少し遅らしたいとの思惑から生産者が出荷を渋るような場合には、5 日前よりもっと前に出荷要請を出し、生産者の出荷を促すことがある。通常の育成作業は家族3人程度で行っていることから、出荷作業時にお追加的な労働力が必要となる。東町漁協では、生産者は地縁、血縁、あるいはその他のつながりにより、3軒から20軒の生産者によるグループをそれぞれ組織しており、このグループ内の1軒が出荷作業を行うときには、同グループ内の生産者および家族が総出で手伝うという対応がとられている。

出荷に際しての生産者と漁協の間の取引関係は、漁協が設定した共販価格で生産者から買い取るという関係である。この共販価格は、おおむね出荷時点での市場の相場となるように設定されている。かつての共販では、市場に出荷してみないと価格が分からないという状況であったが、今では市場において一定の地位を確立しており、漁協側からある程度の相場を提示できるようになったという。現在、漁協の共販を経たブリはすべて「鯺王」というブランド名を付して販売されている。「鯺王」については、現在のところ特定の品質基準を設けているわけではなく、漁協共販下のブリという条件にとどまっている。

東町のブリが今日のような評価を受けるに至った背景には、周年安定供給体制の他に、潮流の早い水域で育成したことによる身の締まりの良さと、かつてから追求してきた「追っかけ売り」への評価があるといわれる。「追っかけ売り」とは、水揚の翌日には市場に届けるという出荷体制であり、地理的に不利な東町が、有利な四国の産地との競争を勝ち抜くために追求せざるを得なかった出荷体制である。「追っかけ売り」を行うためには、運送を委託する運送会社のトラックを満車にする必要があり、そのためには一定量以上の安定的な集荷体制を築く必要があったのである。このような「追っかけ売り」ではあるが、これができるのは金沢と名古屋市場までである。

(3) 加工事業

現在、東町漁協が販売するブリの荷姿には、ラウンド、ドレス(腸抜き、頭とり)、セミドレス(腸抜き)、フィレがあるが、このうちフィレ販売が9割以上を占めており、このことが東町漁協のブリの強みの一つになっていると考えられる。ただ、最近ではセミドレスが増加傾向にあるという。相場が安いときには、量販店はセミドレスを仕入れて、量販店側で処理した方が利益をとりやすいからであると考えられている。

東町漁協の加工事業は、1988年の簡易加工処理施設の設置に始まり、1993年の大型処理加工施設の設置を受けて、今日のように本格化した。そして、1998年には世界的な民間認証機関により、養殖ブリの加工に関しては全国ではじめてHACCP認定工場として認証を受けた。

加工場は通常期は38名の常勤職員で加工作業にあたり、1日5千本程度のブリを処理している。年末の1週間は、学生および一般のアルバイトも含めて総勢150名体制で1日2万本のブリを処理する。現在の施設では、年間90万本が処理量の限界である。

フィレ加工に回す原魚はEPで育てたものである。EPで育てたものは「鯺王ゴールドラベル」(右図参考)として一般の「鯺王」とは区別して販売されており、このゴールドラベルを加工用に優先的に使用している。フィレの出荷荷姿は、1箱(発砲箱)に2枚(3kg)入れであり、その



ための原魚は1尾あたり4.5kgとなる。漁協からのフィレ販売価格は1,000円/kgである。

このフィレは国内だけでなく北米および中国にも輸出されている。北米向けには、脂ののった8~9kgの原魚を使用する。この原魚は生餌を投与したものである。北米向けの輸出は、加工場ができた1988年にはすでに始まっていた。HACCP認定の取得は、主として北米輸出のための対応がきっかけであったという。中国向けの輸出は2005年9月から始まり、週1回、1回あたりセミドレス2本、フィレ20~30枚の輸出量である。最近、ブリをはじめとする養殖魚の輸出が注目を集めているが、東町漁協の事例を見る限りでは、それほど大きなボリュームとなっているわけではなく、海外の一部のマーケットを対象にしているにすぎないというのが実情のようである。

以下に、加工場における加工作業の流れを示しておく(東町漁協HPを参照)。

<セミドレス、ドレスの加工作業>

①原魚搬入：陸揚げし、速やかに加工場に搬送されたブリは、同時開放のないインターロックをとった高速シャッターで区分した入荷前室から作業室へと搬入される。

↓

②原料搬入後：保管場でブリの鮮度を保つため、氷温管理する。室温も20度以下の一定温度に維持する。

↓

③内臓除去：セミドレスは人の手で内臓を除去、ドレスはヘッドカッターで頭を落としたあと、内臓を除去し洗浄用コンベアーで丁寧に洗う。

↓

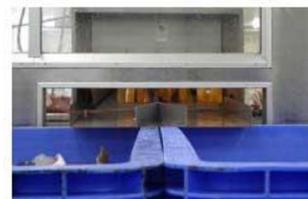
④計量、梱包：洗浄したセミドレス、ドレスは、計量したあとペーパータオルで丁寧にふき、袋に入れる。国内の場合は氷を、海外の場合は保冷剤を入れた発砲スチロールに保管し、状況に応じて出荷、または保管される。



<フィレの加工作業>

①搬入：陸揚げし、速やかに加工場に搬送されたブリは、同時開放のないインターロックをとった高速シャッターで区分した入荷前室から作業室へと搬入される。

↓



②原料搬入後：保管場でブリの鮮度を保つため、氷温管理する。室温も 20 度以下の一定温度に維持する。

↓

③内臓除去：ヒレを切り落とし、ヘッドカッターで頭を落とす。シッポと角の部分を切り落としたあと、内臓除去テーブルでおなかを切り込みを入れ、内臓を取り出す。バキュームで血合いを吸い込む。

↓

④洗浄：頭と内臓、血合いを取り除いたブリは洗浄機へとかけられ、丁寧に洗う。洗浄したブリは、清潔区域として区画された隣室のフィレ加工室にある氷入りストッカーへ流れ落ちていく。



↓

⑤三枚おろし：ドイツ製フィレマシンの刃の上に、ブリを一枚ずつのせる。ベルトコンベアのブリは水を浴びながら、瞬時に三枚に下ろされる。三枚下ろしのブリは、隣室の梱包室にある拭き取り台へと流れていく。



↓

⑥拭き取り：梱包室の拭き取り台で、ペーパータオルを使い表面、中に至るまで丁寧にふく。型崩れしないように、白の厚紙をはさんで袋に入れる。



↓

⑦真空包装：真空包装は空気を遮断することで脂肪の酸化を防ぐ。真空包装機にかけたフィレは棚へと移動される。



↓

⑧計量：真空包装したフィレは計量したあと、保存用の棚や、発送用の発砲スチロールに入れる。出荷状況に応じて、チルド保管庫や冷凍保管庫、凍結室で保存する。



↓

⑨出荷：出荷する場合は出荷前室を経て、すみやかに発送される。

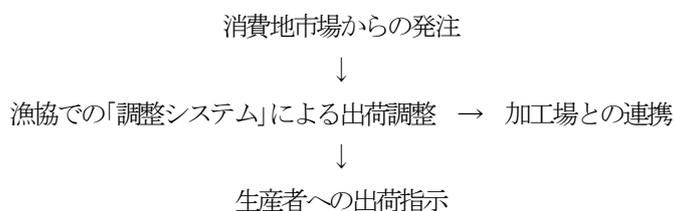


5. ビジネスモデルの視点からみた東町漁協の養殖ブリ販売

水産物の価格低迷の要因の一つとして川下、特に今日の鮮魚販売を握っている量販店による実質的な価格支配を問題視する声が生産者や生産者組織の間に強い。流通におけるいわゆる四定条件と言われる、定時、定量、定価、定質条件確保の川上への強い要請に対する不満である。このような中であって、天然魚を採捕する漁業に比べれば養殖業はこの条件全てとは言わないまでも、ある程度までは対応できる条件を備えてい

る。しかし、養殖業においても生産者による主体的な販売とはほど遠いというのが実情である。養殖魚の価格下落と高い経費割合を占める餌料費から養殖経営は極めて厳しい状況下にあり、餌料購入や種苗購入に係る資金調達を餌料・種苗供給業者、大手流通業者等に依存している養殖経営体が多い。その結果として、借入金返済のために生産物の販売をこれら業者の手に委ねることになり、生産者組織である漁協の共販に持込んで生産者の主体的販売体制を構築することができないでいる。しかし、魚類養殖業界が一般的にこのような状況下にある中であって、東町漁協はほぼ100%に近い共販率を実現し、漁協組織として主体的に量販店等の川下への対応を可能とする条件を確保してマル東ブランドとして市場で認知されるまでになっている。このような条件確保を可能とした経緯および背景については既に述べたとおりであるが、ここでは東町漁協の養殖ブリ販売力の源泉となっている販売体制をビジネスモデルの視点から検討してみる。

東町漁協の養殖ブリ販売力の源泉は、①地域内生産者の共販への集結を前提とする漁協による一元的な出荷調整による周年安定供給体制、②末端需要に対応したフィレ加工の実施、の二点が主要なものである。②のフィレ加工の実施は、①の安定供給体制に付随するものであり、ビジネスモデルの視点からは①の供給体制実現が注目される。たとえ高い共販率を実現できたとしても、生産者の都合による勝手な共販出荷を引き受けるだけでは安定供給体制は実現できない。漁協が、各生産者の養殖生産状況、経営状況に関する情報を保有し、その情報に基づいて各生産者の出荷スケジュールを一元的に調整することで初めて安定供給体制を構築できている。その際の各生産者の情報として重要なものは、在庫魚のサイズ、在庫量、資金繰り状況などであるという。現在、漁協ではこれらの情報をパソコンに入力して、出荷調整の判断材料として活用している。漁協のこのような出荷調整という対応は、その必要性から徐々に年数を経てできあがったものであろうが、ビジネスモデルの視点からは、この考え方や判断基準等を客観的に整理してシステム化(「調整システム」とも呼べるもの)するという可能性が考えられないであろうか。このシステム化を核として、下記のような一連のシステム構築を図ることは、一つのビジネスモデルを提示できるのではないかと考える。



最後に、東町漁協における出荷調整に関わる課題を挙げておく。まず、第一点は漁協が提示する共販価格と相場に対する生産者の思惑の違いから、漁協の出荷指示にもかかわらず生産者が出荷を渋って、荷が集まりにくい場合があるという問題である。場合によっては、都合のよいときには共販を利用して、思惑と異なるときには他の流通ルートを利用することで、販路を使い分けるという事態が起こりうる。このことで、漁協としての安定供給実現が難しくなるとすれば大きな問題である。第二点として、生産者の品質向上に対するインセンティブの問題である。現在、漁協は「鱈皇」というEP飼料の利用を推奨して、品質統一化を図ろうとしているが、生産者の中には自身の技術へのこだわりと自信から、必ずしも共販に好意的ではない者もいるという。マル東あるいは「鱈王」というブランドで流通するからには本来的には品質の統一化が図られなければならないが、共販の中で多くの漁業者を抱える状況下では、より高品質での品質統一化は生産者の共販離れを招きかねない。したがって、品質基準については甘くならざるを得ず、多数の生産者に依存した安定供給の実現と品質向上との兼ね合いは今後も課題として残るであろう。

Ⅲ-2-4 漁協女性部の起業化

財団法人魚価安定基金 佃 朋 紀

1. 調査結果の概要

(1) 柏島加工グループ

加工施設は、平成14年12月に完成。「元気のでる市町村総合補助金」を活用。

柏島加工クラブが正式な名称。任意団体。

中村市にあるサニー（月1回）と道の駅で販売。その他に、周辺地域を行商している。

免許を持っているメンバーがグループに不在。漁協などに依頼して、サニーマートに行っている。

柏島の主たる水揚げは養殖もの。旋網は、現在水揚げされていない。

原料の魚は、漁協に頼んで購入。ただ、市場が高い場合は買えない。片島（宿毛市漁協地方卸売市場）に水揚げされた魚を、漁協経由で業者に依頼して入札を
してもらっている。

原料はアジを使用。原魚価格は、上限で100円/kgの時も。結構大きなアジを使っているが、サバ混じりの時は、30～50円/kgになる時があり、そんなときにどっさり仕入れるようにしている。

1日には40kg加工。多く買った時は、すぐに頭、内臓、皮を除去し、袋に小分けし、冷凍庫に凍結保管。

すり身にする際には、全部解かさなくても、半解凍状態で使用。

作業は、7人くらいで実施。開始時間は、8時と決めている。ただ、市場に取りに行っているときには、帰ってきてから加工している。終了時間は、魚の処理が終了するまでとしているが、大体午後5時位までかかる。現在、300枚ほど生産しているが、現在でも、ギリギリの状態。月～木までは、注文があった時はできて、揚げている。頭を落とし、皮をはぎ、きれいにする行程が一番大変

加工場では、すり身にする加工がほとんど。天ぷらにはしていない。ただ、サニーマートで販売する場合は、コロケとかイカのリング、アジの開きの唐揚げ用なども作っている。なお、揚げて欲しいという要望があった場合には、実施。

型を使用して同じ大きさに成型しておき、毎週日曜日だけ、道の駅・大月（弘見）の直販施設で揚げて販売している。中村市のサニーマートは、月1回実施。

道の駅・大月では、売れるときは1日300枚程度。ただ、最近販売数量は減少気味。

道の駅・大月では、揚げる人と売る人の2人。会長がいるときは会長が出て、残る1人を交代で参加。

アジのすり身以外には、夏は、地元で採っている人から原料を譲ってもらってところてんを作っている。

サニーマートでは、揚げる場所を借り、10時のオープン前に入って準備をしている。

売場には、2人付く。旗などを立てて販売している。イカなど、油のはじくものは、インスタアでの加工が禁止されているため、加工場で朝早く揚げてパッケージにして持って行く。

天ぷらの販売価格は、経験での設定ではなく、できるだけ安く設定するようにしている。アジであれば、2枚で100円か、3枚で100円。アジのフライで100円。

利益のことも考えないではないが、買う側の人間とすれば、100円であれば・・・買おうか、ということもあるのではないかな。



サニーには、売上げの20%を支払っている。サニーから売上金が支払われる際に、差し引かれる。その他に、宅急便で、東京、大阪へも出荷している。行商や他に実施したいこともあるが、運転する人がおらず、泣き所。

売れ残った場合は、ダイビングの人たちなどに販売。

加工場を建てる前は、漁協の婦人部として実施していたが、加工場を建てた後は、加工クラブとして実施。

加工クラブのメンバーになるためには、一旦、組合の漁協女性部に加入する必要がある。そして、加工クラブの人に相談する。

メンバーは60歳以上の人がばかり。現在の仕事は、歳をとっても出来る仕事。最年長の方は70歳。仲良しの人が集まったということではなく、婦人部でも実施していたため、その時にやる気のあるメンバーが集まって始まった。

平成16年の売上額は、400万円。

(2) 安満地満天クラブ

漁協女性部のうち、加工販売事業に携わっていたメンバーが2003年5月に満天クラブを結成。任意団体。

地元保育所が休園になり、調理場を利用する事が可能になり、改修の結果、何とかできるようになった。加工場での作業時間は、8時半から開始。10時頃までには、頭や皮の除去を行い、30分くらい休憩。その後、午前中にミンチの状態にして冷やしておく。午後1時から石臼で摺る。500枚程度であれば、3時くらいには終了。

多い時は、7人で実施するが、普通は5~6人が参加。

「元気のでる市町村総合補助金」、中核的漁業者協業体の補助を受けている。事業費180万円。そのうち、中核的漁業者協業体の補助金より1/2の90万円で作業場の改修、すり身製造の機器購入。

すり身製造機器を導入後、仕事も楽になった。

MAX生産量は、終了が夜になってしまうが、1日千枚は可能。

原魚2.5kgで1300gの身が取れる。以前、中骨を除去していた時は歩留まりが30%くらいだったが、今は、頭と内臓、皮を除去するのみ。

すり身は1袋1300gにして保管。普通の日には、4袋を使用。製品は、ごぼうを入れたものと入れないものがある。4袋で天ぷらにして100枚くらい生産。

原魚の仕入れは、もともとは、自分の船で漁獲したものを使っていたが、水揚がないときは、地元仲買から購入。地元でも水揚がない時は深浦の仲買人に依頼して購入したりしている。

旋網で漁獲された魚を原料として使用しているために、色々な魚も混じるが、メインは150gサイズのアジ。その理由は、原料が長く確保できるという点。

原料の買取価格は、大体50円/kg程度。200円/kgで買わなければならないときもあるが、平均すると100円/kg程度の価格を想定している。水揚が沢山あった時には、丸のままパン凍結して利用。ただ、長期間になると脂焼けしてしまうので、長期間の保管は難しく1ヶ月以内で使用することになっている。すり身に



する場合は、一回冷凍の方が扱いやすい。だから、工程の中ではパン凍結をかけることにしている。

1 回当りの仕入れ量は、500～800kg。運賃も考え、ある程度仕入量を決めている。冷凍庫は、メンバーの冷凍庫を使用。

動機は、女性部の中で子育てを終わった人たちが、「外には出て行けないが、ここで何か出来ないか」ということで提案したのがきっかけになっている。ただ、当初は婦人部で実施しようとしたが、やりたい人とやりたくない人、いつも出られる人と出られない人がおり、摩擦が生ずることもあり、やりたい人が日当を少し稼げるようにしようということだった。また、あわせて、加工施設も確保できたこと、冷凍庫も確保できたことなどもあり、始めることができた。

なお、保育園の調理場を借りる際は、満天クラブとして借りたかったが、漁協女性部という名前で借りることとなり、従来売上げの3%を漁協女性部に納めていた。しかし、中核的漁業者協業体として認定されたことから、現在は、利益の5%を納めている。

中核的漁業者協業体の事業については、平成16年だけ実施しており、石臼の他改装について補助を受けた。今年は申請していない。今後は、フライヤーとミンチの機械、クーラーの導入も考えている。

現在、天ぷらを中心に生産しており、だるま市では野菜のかき揚げなども販売している。ただし、惣菜を売るには保健所の許可がいるので、やっていない。

今後の事業の発展を考え、中元や歳暮用の商品提案も行なうことにしている。また、その際には、キビナゴの干物なども出す予定。

日常的な販売は、日曜日に「だるま市」があり、そのために土曜日から作業を行ない、日曜日にメンバーが交代で販売をしている。その他に、注文が入った時や、木曜日に大月町に小売に行ったり（そのときに水曜日に作業）している。その他にも、イベントがあればどこへでも積極的に出かけるようにしている。

大月町に売りに行くには、朝、加工場で揚げたものを積んで車で走っている。病院、保育園、小学校、役場など、人の多いところで売っており、固定客もついている。

売る人と揚げる人を分けている。

小売は2人だが、だるま市は3人が参加。イベントは、全員出席可能であれば全員で行くことにしている。だるま市は、日曜日と水曜日実施されているが、日曜日は開場で揚げているが、水曜日は来場者も少ないため加工場で揚げてもって行っている。販売先の開拓については、販売部長がいるが、なかなか難しい。毎年、一つ二つ増やさねばと思っている。また、組織の中では、販売部長や製造主任等の役割を決めている。

また、月に2回は、中村市のフジに行っており、フジの担当者から「門の前であれば屋根があるのでいつでも構いません」と言われているので、フライヤーをもって行って販売している。使用料は売上げの15%。お客さんのいるところに来るだけ出て行くということでないで売れない。

小売に行く場合、住宅街に行ったりしている。常連の客もできていて、今週はこの地区、来週は別の地区ということで考えてやっている。ある程度、コースを決めている。

また、注文があれば、生のすり身だけを販売することもある。寒くなったとき、おつゆ用に。地元か、売りに行っても何人かいないのといわれる。生のすり身を送って、次の日に着くのでそれを揚げて出されているところもある。

味については、機械が入って作り方を変えてから決まった。季節の野菜を入れたりすることもある。また、ひじきとかこんにくを入れたらというお客さんのアドバイスもあり、作ったりする事がある。現在、たまねぎ、ピーマン、ひじきを入れたり、ごぼうをささがきにして一味と七味の味付けをした物を入れて売っている。ごぼうと何も入れないのが半々の評価。

事業を進めるに当り、工業技術センターのすり身とか加工を研究されている野村先生に、何回か着ていただき指導を受け、味付けなんかも変えたりした。

時給は300円で設定している。1ヶ月、多い方で5万円まで。もう少しあると、楽しみも増えるのだろうと思うが。

課題として、どんどんPRをしても注文に対応できるかどうか分からないという面がある。というのは、毎日出られる方は5人くらいで、3時、4時に終わるといのであれまいが、注文が多くなると遅くなり、家のこともしなければならず、どうしても参加する人が減る。メンバーで、外に働きに出かけている人もおり、金土と休みの方には、土曜日忙しいときには手伝ってもらっている。メンバー以外には、声をかけたことはない。

協業体としての利益は、現在時給を抑えて、車を買いたいとか、新たな投資のための自己資金として準備をしている。改修等の自己資金については、自己負担と借金。借金分は、4万円づつ返している。

だるま市が始まって2周年になるから、その前年から、施設が使えるようになったため、満天クラブがスタートした。このため、協業体を始める前に、多少たくわえがあった。グループで通帳を作って、販売部長兼経理部長ということでやっている。

平成16年の売上げは、400万円。

(3) 栄喜っ娘ひめ市

地元旋網船の関係の女性（親戚）が集まり、現在6名でのメンバー。起業化したのは、2004年4月。任意団体。

車の免許を所有しているものは、2名。

2004年、集落活動支援事業で、行商用軽トラックを購入。ペイントとホロについては県が補助（「元気のでる市町村総合補助金」）。

販売の中心は、移動販売。軽トラック及び軽自動車で、市役所、病院、学校、保育園等で了解を得て販売。このため時間の制限もある。

その他に、ほとんどのイベントに参加して販売。年に1回開催のものは、全部出る。

移動販売では、すり身の天ぷらの他に、ウルメとかカマス、アジ等の寿司類、うどん、酢の物、味噌のぬた和え、キピナゴのフライ、エソの唐揚げ（小エソ）、手打ちうどんなど惣菜についても販売している。

なお、商品は、その日の漁の状態が変わる。また、水揚の多い時は、袋入り小アジなど生魚の販売も実施している。

販売に際しては、価格は高いことはないが、値段を割り引くことも多い。

午前4時に起き市場で購入後、作業は8時から開始。作業自体は、午後4時で終了。移動販売は、午後4時過ぎから午後7時くらいまで実施。現在、2台で、大月町へ。

土日は基本的に休み。ただし、イベントがあると出る。

加工場は、保健所の指導のもと、代表が所有している倉庫を改造。-20℃のストッカー2台を所有し、安い時期に購入した魚を冷凍保管。

今後は、市場の入札権を取得意向もある。



一番最初は、売れない魚を何とかしようと言うことで天ぷらと生魚を売ろうと思っていたが、実際始めてみると、顧客は働いている人が多いため、アジなどはパン粉をつけた状態にしてすぐ揚げられるように加工して持ってきて欲しいという要望もあり、徐々に惣菜の加工に取り組み始めた。すり身の加工については、工業センターの野村先生に指導いただいた。また、惣菜の方は、家庭料理をということでやっている。

現在、2年目だが、去年は6ヶ月で260万円程度。1日当たり平均で3万円程度。夏場は休止し、冬場は船がしけのため出漁しないことも多く、魚が確保できないために売上げが激減する。

2005年、もう一台車を増やそうと考えている。

移動販売の傍ら、顧客の状況にも目配りし、例えば「今日は洗濯物を乾していないから、声をかけてみる」とか、地域の高齢者とのコミュニケーションも併せて行なっている。

(4) 高知県の行政支援

水産業普及指導員という立場で、普及指導をしている。加工は、工業技術センターの水産担当者がおり、指導している。

行政支援として、高知県では二つ実施している。

一つは、県の水産部門として、流通・販売について漁業協同組合や婦人部等がイベント的にやっている事が多く、行政組織で積極的に関与することはなかったが、このままでは漁協も生産者も持たないということから、視点を変えて、流通・販売をテーマにした施策を2005年から実施することになり、流通販売加工の補助金が創設された。この事業は2年度にわたり、事業費ベースで900万円の県単の補助がある。

その中で、女性部の方々の活動について、補助金のみならず様々な形で指導等を行なうことになっている。

もう一つ、地域支援員という制度があり、企画部の担当。この地域支援員制度については、別の視点から地域おこし的なことをサポートすることを主眼にしている。

2002年に試験的に行い、2004年から一市町村に約1名づつ県職員を派遣して、地域での県民活動をサポートすることになった。そこでは、水産に限らず農業関係等に対して幅広く多面的な支援を行っている。

「元気のでる市町村総合補助金」は、全体で上限100万円で、自己負担が2割。市町村と県が40%づつの補助を行なう。2年目は3割、3年目は4割と自己負担が増えるようになっている。

ひめ市の場合は、旋網の漁獲物の価格が安くなったからというのが、発足のきっかけだった。柏島と安満地は、昔から地元ではすり身が盛んに作られており、柏島の場合は漁業協同組合女性部として、イベントとか地元の産業祭にスポット的に参加していた。そうした中で、柏島に加工場を是非作りたいということで、恒常的に生産する体制作りが必要となった。やる気のある、加工技術を持った5名だけをということで、責任の所在がはっきりわかるような形で加工クラブを立ち上げた。

地域支援企画委員について。

全体で各市町村に合計60人が派遣され、役場内に常駐している。県庁内には同様の機能を有している課はあったが、各市町村に県の職員を配置したのはこの2年。他の部署の人数を減らして作った。60人のうち、農業の普及員だった人もいるし、保健婦だった人もいる。

県内を7ブロック（東部・南国・香美、中央・嶺北、仁淀川流域、高吾北、高幡、幡多）を6つ（東部、南国・香美、中央・嶺北、仁淀川流域、高幡、幡多）に分け、それぞれに総括する立場の者がおり、ブロック内では月に2回程度会議を行なっている。その結果、地元ニーズをより把握しやすくなった。例えば、市町村の動向を見て、総括などに情報を挙げ、県も補助体制を作ることになる。

担当者は特別なノウハウを持ってやっているわけではないが、現場主義を貫徹。

水産課にはしるし、他の部署にはしるしということで、細かいことになれば企画が総括になる。市町村と合意があり、それで補助する価値があるだろうということで上に上げ、判断を仰ぐ形になる。意見を調整しながら。

補助事業について

市町村の財政難もあり、集落活動などは、小規模だが10万円から申請できるようになっている。出来た当初は、わりと使い勝手は良さそうであったが、現在ではたとえ数万の負担でも市町村は受けられないという事態になっている。

現在、少しずつ補助の体制見直しが行なわれており、本当にやる気のあるグループであれば市町村の負担なしで、県が直接1/2を補助だけ、若しくは、市町村が一部を負担しても良いようにしている。

2. 現状分析

近年、都道府県においては、起業化に関する支援策が打ち出され、様々な団体が起業化している。もちろん、高知県においても、起業化に対する支援が行なわれており、その一つとして、今回調査を実施した宿毛地域の3団体がある。

さて、従来、漁村における地域的な活動としては、漁協女性部による活動があり、各種イベントへ手造りも商品を持ち込み販売したり、積極的な漁協女性部にあつては加工を行ない、販売を手広く行なったりしているところもある。ただ、その販売をみると、極めて小規模であり、産地の価格を左右するほどのものではなく、活動そのものに意味が生じている。このため、漁協自体も、「女性部の活動」という別格の位置づけであり、組合の販売とは切り離して考えているところがほとんどではなかろうか。

その背景には、漁村社会における女性の位置づけがあり、家族を中心に考える以上、様々な制限が課せられているために、どうしてもサークル的な活動の範囲を超えられないということがあるからではないか。しかも、様々な価値観を有するメンバーから構成されており、自己犠牲や自己負担の伴う活動については、どうしても消極的にならざるを得ないはずである。

とはいえ、女性部の活動は、コミュニケーションの場として、また地域ボランティア的なものとして、さらには漁業協同組合等の魚食普及などの補佐的な役割を果たす、いわば「サークル」として、活動も十分に評価されているはずである。ただ、「経済活動」という側面から捉えるとき、どうしても異なった結論になる場合が多い。

というのは、経済活動を行なうことによる様々な経済的なリスクの発生、事業に参加することによる自己犠牲の伴う事業の展開は、女性部の活動の原則からいって様々な限界が生ずるのは当然で、その規模に限度がみられるからである。つまり、ある限界以上に、事業が拡大しないことになるのである。ただ、たまたま、強力なリーダーが出現することによって、活発な事業展開がなされる事も多いが、女性部の活動ということでは同様である事が多い。

こうした女性部の活動を、新たな組織で展開させ、地域の活性化につなげようとするのが、今回の事例である。

高知県の宿毛市周辺において集中的？に起業化されたことは、既に事例で述べてきたように、制度的な支援、補助事業や地域支援企画委員の派遣などの行政による積極的な支援があったからこそ実現できたものと考えらるべきである。

さて、今回の起業化の事例は、どうしても行政主導型の側面が否めない。ただ、女性部とは異なる形で、

女性グループが起業化し、新たな「ビジネス」として出発したわけで、その先駆的な意義は、今後の取組如何にかかわるものの、大いに評価されるべきである。

ただ、ビジネスということで、事業の展開を考える場合、どうしても収支が最も重要な条件であるが、2004年の売上げをみると、栄喜っ娘ひめ市の場合は年度途中と言うこともあり260万円であり、柏島クラブや満天クラブの場合は400万円の売上げで、収入額は極めて低いと言わざるを得ない。このため、施設面での優遇策が講じられたとしても、赤字に陥る懸念がみられる。しかし、それでもなおかつ成り立っている主因は、メンバーの低賃金にあることは言を俟たないところである。1ヶ月の報酬の上限はせいぜい4、5万円程度と言われ、いずれのグループとも本業とするほどの報酬は得られているとは言い難い。ただ、パート賃金等と比べると、やや低いとは思われるが、1週間に数回、各数時間の作業ということであれば、仕事をすることや人との交流等に対する「喜び」という形で、別の価値が存在していれば、可能な額ではないかと思われる。もちろん、報酬が多ければそれに越したことはないが、地方においては都市のパート賃金並みの報酬が求められてはいないのである。

次に、加工場や付属の設備については、柏島や安満地のグループについては、公的な支援も活用しながら整備している。これは、まさに、行政が強力に支援してくれた賜物である。また、栄喜っ娘ひめ市の場合は、独自にリーダーの所有する網置き場の施設を改修し利用しており、施設面では初期投資を含め、軽微な状況になっている。ただ、3グループいずれの場合も、10坪前後の大きさで以通っており、ある種の必然性を感じる。推測に過ぎないが、それは、加工内容や力量等から考えた合理的な規模なのかもしれない。

さて、加工場の設備であるが、これは、何を加工するかによって若干変わってくる。当然、天ぷらに加工するものと、惣菜を加工するものとは、設備も異なり、また衛生管理の手法も異なる。ただ、安満地及び栄喜っ娘のグループにおいては、工業技術センターの担当者の指導を受けるなど、行政のサポートを上手に受けている。また、とかく嫌われがちであるが、保健所の指導というの、加工場の品質、衛生管理を行うためには必要な行政サポートの一つと言えるようである。

原料の仕入であるが、自分の船から仕入れる場合と市場からの仕入れる場合があり、市場仕入の場合は自分の船で手当てできない場合などに補完的な形で利用されている場合が多い。市場からの仕入の場合には、買受人を通して購入しており、民間の同業他社との価格差は存在しない。ただ、製品については、手造り感や添加物等の利用程度に差がみられる位である。

また、少量の仕入であることを考えると、数的に半端なものや選別に手間隙かかるようなものについては価格が低いこともあり、女性グループの仕入の中心になっているはずである。しかし、徐々に加工の量が多くなると、製品についてもより均質、均等なものへと切り替えられるようになり、周年提供できる定番商品が中心となりがちである。このため、宿毛地区の場合は、他の魚よりは安定的に確保可能な「アジ」が志向されており、その中でも歩留まり等を考えると、一定の大きさ（150g位か）が仕入の中心になっているようだ。

ところが、もし、このサイズにこだわりを持ち始める場合は、安満地において指定されていたが、どうしても市場における価格変動が阻害要因になり、高コストな仕入が避けられない場合が多くなる。特に、受注しているような場合には、なお更である。それを解消するために、3グループとも原料の冷凍保管が必要条件になってきて、をストックを購し価格が安い時にまとめ買いをして冷凍保管するようになっている。

とは言え、仕入れは量的に少ないこともあって、一般的には市場からの安定仕入れを志向するとすれば買受人資格の取得も考えられるが、現状では、そこまでの必要性は3グループとも見られていないようである。

各グループを構成しているメンバーの年齢であるが、柏島の場合は平均年齢が60代と高齢化が進んでいる状況にある一方、安満地と栄喜っ娘のグループにおいては幅広い年齢層から構成されている。ただ、どう

しても高齢者が多くなると、運転免許取得者の有無が問題となる。特に、販路の拡大を行なうために移動販売を行なおうとすれば、車を利用するのが当たり前前の時代である。従って、メンバーの中に必ず運転免許所有者が存在しなければならないのである。安満地及び栄喜っ娘のグループにおいては存在し、様々な形で移動販売を行なっているものの、柏島の場合は不在である。このため、仕入や販売にも漁協等の協力を仰いでいるようである。

各グループが取引量や販売額が増えていく中では、必ず役割分担を明確にしていくが必要になるはずである。例えば、安満地のグループにおいては役職を決めて、役割分担を明確にしているようで、リーダーの他に経理部長や営業部長等が定められている。ただ、柏島や栄喜っ娘の場合は、リーダーを中心にそれぞれの作業ごとの役割分担が決められているが、役職名を決めたような形にはなっていないようである。柏島、栄喜っ娘の場合は作業量の増加に伴って、今後、効率的な作業展開が必要とされるはずで、適材適所によるメンバーの効率的活用がリーダーには求められることになる。

販売手法については、イベントへの参加、道の駅などの直販店、移動販売、カタログ販売（贈答用）などとなっている。このうち、「だるま市」などのイベントへの参加については、機動力のある安満地や栄喜っ娘の場合は、起業化当初は積極的な参加により販売数量の拡大をねらっていたのだろうが、様々なイベントに参加する中で販売効率のいいイベント、すなわち人出がたくさん見込めるイベントの見極めが可能となり、参加するイベントを絞る傾向が見られる。

一般的に、グループの活動は平日を中心に行なわれており、家族も休む土、日曜日は休日になりたいというのがメンバーの本音であろう。しかし、売上げを伸ばすためにも、イベントに参加しようとすると、その多くが週末開催型となっている。このため、折角の土、日曜日を潰すことになる。だとすれば、「より利益率の高いイベント」、「より売上げの見込めるイベント」を中心に選別していくのも当然の流れである。

また、近年整備されている「道の駅」などの直販施設への出店メリットは大きいはずである。3グループのうち、道の駅において実演販売しているのは柏島のグループだけである。柏島のグループにおいては、メンバーの中に免許所有者がいないために、この道の駅での実演販売に収入のほとんどを依存しなければならないのである。一方、他の2グループの場合は、道の駅での実演販売は行なっていない。

また、柏島グループでは、隣町のスーパーマーケット（S店）で、また満天グループは同じく隣町のスーパーマーケット（F店）で、実演販売を定期的に行なっている。これは、スーパーマーケットの集客力を活用するという面で相応の売上増をもたらす、重要な収入源となっている。ただ、出店フィーについては、売上げの何%という形で徴収されている。ただ、店舗内で実施すると店舗の外で実施するとは手数料も異なり、より手数料の安い店舗の外で販売を行なっているのが満天グループである。コスト削減を図って、如何に利益率を高めるかという努力の現れであろう。

なお、量販店への出店については、グループのメンバーが直接訪問して打診するということではなく、市町村の担当者の仲介により実現しているようである。その点では、市町村のサポートは、ここまで及んでいることになる。

一方、量販店、道の駅での実演販売を行なっていないのが、栄喜っ娘グループである。このグループの主な販売手法は、イベントの販売と軽トラックと軽乗用車の2台を使った移動販売にある。ただ、満天グループにおいても、移動販売を行なっており、多種に及ぶ販売手法を持っていることになる。なお、地域的にも近接しているグループが移動販売を行なうこととなれば、当然競合ということも予測されるが、2グループとも主要な販売ルートが決まっており、棲み分けがつけられているようである。

なお、移動販売の主要なルートを見出すにあたり、2グループとも試行錯誤を繰り返していたようで、その結果として、人の集まる場所、売れる時間というのを経験の中から割り出し、実施している現状にあるよ

うだ。役場前、学校前、保育園前、病院前といった場所が、2グループの販売場所となるが、栄喜っ娘グループの場合は、軽乗用車にスピーカーをつけ、テーマソングである「おさかな天国」の音楽を流しながら住宅街も回り、集客力も高めている。また、手での配布に限られるものの、手作りのチラシを作成し配布もしている。

販売されている製品については、柏島と満天の2グループは、魚のすり身を使った天ぷらが中心である。その理由は、惣菜を取り扱うには、保健所の指導が必要になるなど、衛生管理の問題が生ずるからとされている。このため、満天においては、販売を天ぷらを中心にして、その天ぷらに季節の野菜を入れるなど多様化して売上げの確保を図ってきている。一方、栄喜っ娘においては、当初生魚と天ぷらの販売から出発したようだが、「生魚の処理が面倒」という顧客の要望に応じて、徐々に「惣菜」の分野に踏み込むことになったようである。もちろん、そこには天ぷらの方の加工よりは厳しい、品質、衛生管理の基準が適用されることになったのだが。

以上のように、3グループの販売対応をみると、見事に方向性の違いが生じてきている。当然、将来に向けた対応も異なっている。柏島グループの場合は、従来のスタイルの踏襲であり、満天グループの場合は天ぷらを多様化し、それを中心にした商品の販売を志向しており、栄喜っ娘グループにおいては惣菜という幅広い商品対応を目指しているのである。

3. 総括

3グループは、女性部の活動から一段階進んで、任意団体ということにはなるが起業化を実現したわけである。これまでとの違いは、常に「収支」が付きまとう点である。いずれのリーダーも、その収支が頭を駆け巡り、利益の確保と販売の拡大に悩まされているはずである。

そうした中で、それぞれの収益の確保に係わる対応は、販売手法の違いを反映した形で、大きく異なってきたことは既に述べたとおりである。つまり、商品の多様化の度合いが異なってきたのである。ここが、3グループの隘路であり、今後の発展の可能性を測れるところである。

ところで、これまで述べてきた起業化は、産地での女性の活動を、これまでのような女性部としての切り口ではない、新たな切り口から活性化を図ろうとするものである。宿毛における実態をみると、行政の意向が強くなり、その背景には沈滞する産地を女性の活動を通して活性化させようとする意図が垣間見られる。その動きに乗った形で、3グループが起業化したのであるが、これまでのところ、2グループは年間400万円という販売額であり、前述のように低い賃金で何とか収支が取れているのである。したがって、ビジネスサイズが小さすぎて、いわゆるビジネスモデルとしては位置づけにくいという論点も当然のこととしてあるが、産地における女性の役割が、女性部の活動から一歩踏み出したビジネスとして存在し始めている点で、注目しても良いのではないかと考える。

とは言え、3グループとも、一般的なビジネスサイズにこれ以上成長させる必要があるのか、若しくはこれ以上成長させていくのかというリーダーのモチベーションの違いによって、今後の対応も異なってくるはずである。もし、今後成長させていこうとするならば、企業化という点で、様々な面において努力が必要となる。つまり、原料の安定確保、製品の均質化、販路の拡大、売上げの増加、施設の拡大等が必要になり、そのためにはそれなりの資金力と人材も必要となるはずである。これによって、グループそのものの変貌もありうるのではなかろうか。

一般的には、地域における人間関係等を考えるとき、産地における女性の活動に関しては保守的な側面がまだ強く、なかなか地域の協力が得られにくいという実態も垣間見られることから、リーダーには様々な

レSSHヤ-が力かることとなるはずで、それを打破する女性グループのやる気や地域や家族の協力が必要になることは言を俟たないように思われる。

いずれにしても、宿毛の3グループの取組は、新たな女性部の活動として注目されるものであり、今浜に元気がなくなっていることを考えるとき、こうした取組は浜に一つの光明を与えるものとして、大いに期待されるものである。

Ⅲ－2-5 サプライチェーン事業のその後（北部九州連合）

財団法人魚価安定基金 佃 朋 紀

1. 事業の概要

報告書（「SCMを導入した水産物流通のコンセプト」平成17年3月 財団法人魚価安定基金発行）によれば、その事業の目的と背景が下記のように記されている。

「漁協の合併が進み、大型漁協が誕生し系統組織の強化が進む中で、自立漁協と連合会の機能と役割を明確にした事業推進体制の整備が急務となっていた。

特に系統事業の根幹である販売事業の強化は、水揚げが減少する中で、新たな流通施策が必要となっていた。

そこで、九州地区は連合同士の新たな機能強化の取り組みとして、長崎・大分・福岡の三県共同事業体で実施する、I.T技術を駆使した新しい形の「産地市場」を形成する試みで、産地情報の共有化と共同流通、共同企画商品の開発、共同出荷物流等のシステムを開発し、企業間でのインターネット上の電子商取引体制を構築し、消費地にマッチした販売戦略を基本とした、新流通システム事業「水産物サプライチェーン流通マネジメント（SCM）事業」による『販売事業電子化基盤整備事業』を実施することとなった。

<事業実施の基本構想と目的>

- ① 広域的な共同販売事業システムの構築
- ② 産地～消費地間情報の精度化と価格バランスの適正化の確立
- ③ I.T技術の活用で、ネット上での系統による新しい形の「産地市場」の形成
- ④ 共同出荷物流体制の整備による、物流の効率化と物流コストの削減
- ⑤ 各取引先とのパートナーシップの構築

つまり、わが国の水産県として位置づけられている長崎県でさえ水揚げの減少は深刻であり、今後の加工・販売事業を考えると単県での事業展開よりは、マス流通を踏まえた新たな流通システムを構築する必要性が認識され、同種の問題を抱える福岡県漁連、大分県漁協との連携を、補助事業の導入を足がかりにして行おうという、まったく新しい販売事業強化の取り組みと位置づけられるものである。

この事業は、水産物サプライチェーン流通地域推進事業として、平成14年度から平成16年にかけて行われたもので、その内容は、次のようになる。

- ① 会員制のBtoB（企業間取引）共同販売システムの開発
- ② 産地情報システムの開発
- ③ タッチパネル方式の消費者向け情報システムの開発
- ④ 外食、直売店舗設置型ディスプレイによる顧客への産地・商品PR情報システムの開発
- ⑤ EDI（電子データ交換自動精算商取引）システムの開発
- ⑥ 携帯電話からの受発注システムの開発

- ⑦ 漁協情報の直接入力による販売促進システム及び漁協ホームページの開発
- ⑧ ブランド魚、一般魚、加工品等、商品PR及び料理レシピシステムの開発
- ⑨ 共同出荷・自動配送物流・経路別効率物流シミュレーション・運賃自動精算システム等の開発

<以上は、「SCMを導入した水産物流通のコンセプト」より引用>

このことから判るように、この事業の目玉は、会員制の「B to B」の共同販売システムであり、その中心はシステムの開発になっている。つまり、今様のITを駆使した事業であり、産地の情報を活用しながら、量販店等に対して様々な形での商品の提案、受発注業務を推し進めるものである。

2. 現 状

(1) 販売状況

補助事業である「水産物サプライチェーン流通地域推進事業」は平成17年度で終了し、たが、その後も事業は進められている。

事業開始当初においては、長崎県漁連とのつながりがあった関西のSMであるA社との取引が中心となり進められていたものの、その後は徐々に取引先及び売上げも拡大し、平成17年度においてはGMSの九州地区本部であるE社との取引が開始されている。その結果として、次の表に見られるように、平成17年度における売上げは前年度より増加している。

	単位：kg、円					
	平成15年度		平成16年度		平成17年度	
	売上数量	売上金額	売上数量	売上金額	売上数量	売上金額
A社	5,973	9,147,270	36,531	51,844,737	19,348	25,194,191
B社			8,588	9,544,020	20,445	23,809,326
C社			1,941	2,414,223	1,155	1,504,950
D社					2,473	3,880,200
E社					27,162	24,782,648
合計	5,973	9,147,270	47,060	63,802,980	70,583	79,171,315
注：平成17年度は11月分まで						

なお、平成17年度は11月までの合計であるが、全体で70,583kg、金額で79,171,315円となっている。

また、販路の開拓に当たっても、現在でも積極的に進められており、沖縄への販路開拓も行き始めている。

また、平成16年度までは鮮魚中心の展開が図られていたものの、残念ながら加工製品についての展開は見られなかった。しかし、ここにきて、新しい取組みとして、3県の漁連及び漁協の加工場がコミュニケーションをとりながら、連携した加工が行われた。連携の内容は、福岡県漁連が共販で買ったシロサバフグを、長崎県漁連や大分県漁協の加工場が加工し、販売を福岡県漁連が行なったのである。

もともと、シロサバフグは、福岡県漁連がかねてより集中的に水揚げされ、価格の安定のための調整保管的な事業を行ってきたが、ここにきて、ラウンドでの販売から加工品への販売へと新たな切り替えがなされる中で、自前の工場での処理量が限定されていることから、あらためて3県連合の取組みが見直された

のである。

と言うのは、福岡県漁連では特殊な凍結装置を使った冷凍シロサバフグは身質が良いとの評価を得ていたが、自県の加工場では処理量が少なく、どうしても他の2県の特殊な凍結装置を使った形での大量処理体制が求められたために、連携を指向したのである。

一方、こうした連携については、従来は難しく、ほとんど実施困難なことであったが、既に事業基盤があるために、速やかに進めることが可能であったようだ。

またこのような連携が、現場サイドで認知され始めてきたことは、新たな動きへとつながろうとしている。現在、E社向けに、特殊な凍結装置を使った新たな製品の提案が行われており、良い意味での相乗効果が認められている。

さて、E社における販売状況についてみると、毎月1週目か2週目の金～日曜日に開かれている「大市」というフェアへの参加である。また、そのほかには、火曜市やスポットのフェアにも可能な限り参加するようにしているようだ。

(2) 情報システムの活用状況

次に、事業の主要な柱のひとつである、情報システムの活用状況を見ると、情報を提供しているメンバーは現在15社ある。当初は、400社を想定していたが、当面、量販店を中心としたシステムとしての活用を図るべく改善することとしており、予定していた卸売業者等には情報は提供していない。

情報の活用実態であるが、15社のうち10社くらいが活用しているとみられ、この数は事業終了時よりも3社ほど増加している。なお、情報の活用頻度を見ると、1日に1～2回程度が一般的であるようだ。また、利用している者には、3日に1回もあるようだ。

活用頻度については、横ばいであり、更なる活用の拡大については腐心しているようである。そのほか、取引先についても、現在はFAXで情報を送付しているところもあるが、それで十分との見方もバイヤーサイドにあるようだ。現状では、バイヤーをWEBにひきつけるのは難しく、当面はFAXで流すようにすることも検討中とのことである。なお、WEBを使うのが面倒な人には、メールで送ったりすることも考えていると言う。

なお、FAXの場合、流す情報は限られているため、それをフォローする手法としてWEBの活用もあるとみており、システムの改善の余地を示唆している。

3. 現状分析と課題

サプライチェーン事業として、全国で初めて3県連合という形で、漁連が県域を越えて共同で事業を開始したわけだが、ヒアリングした結果、事業の目的に則って粛々と進められているようである。

ただ、その内容については、事業終了後にあつては、変わったと見て良さそうである。事業開始当初においては、「システム先行型」であったことは確かであり、現場の意見を聞いて作った受発注等のシステムであっても、どうしてもシステムを中心とした頭でっかち的な感が否めなかったことも事実である。ところが、目的を一にした3県連合の事業展開を契機にして、実務者レベルでの事業展開及び具体的な販路拡大という形で着実に現実化し始めた点で、システム先行型から実務レベルの段階へと移行してきたように思われる。これは、事業終了後の、大きな変化と言えるのではなかろうか。

また、E社との取引の決定は、まさに事業目的の中身の妥当性が、第三者であるGMSのBYに評価された結果を示すものである。

ところで、この背景を少し詳しく振り返ってみると、GMSの九州地区本部のE社には、これまでは1県漁連単独の仕入れに対する不安があり、たとえオファーがあったとしても躊躇していたはずである。やはり、BYにしてみると、定番商品の扱いは消費地市場の機能に依存した方が安心なのである。それが、今回の連携の結果3県連合による供給が可能になり、E社のBYにとっても懸念材料である仕入れ不安が払拭され、GMSが取引先として認めうる体制として整ったという評価が生まれることにつながったのである。

ただ、E社は、3県連合に売れ筋商品を一括発注することとなったのだが、その対価として当然3県連合サイドには「モノの安定的確保」というプレッシャーがこれまで以上にかけられることになる。すなわち、ある種「契約」的な取引が求められ始めるのである。しかし、水産物の価格と量は、承知のように漁次第であり、見込み通りの月もあれば、見込み外れの月も存在している。だからこそ、これまでの量販店は消費地卸売市場に仕入を依存し、極力集荷のリスクを回避してきたのである。にもかかわらず、それを捨ててまで3県連合との取引をE社が選択したのは、ある種の契約的な形の納入を3県連合側が実現できると踏んだのだろうし、その他にメリットも感じたはずである。

特に、価格面を考えると、単一の魚種に関わる取引であれば、価格高騰のリスクは到底解消しきれものではないはずである。しかし、取引が定着し、扱う種類も増加することによって、価格高騰のリスクも分散可能になるのである。つまり、単一魚種だけの取引ではなく、様々な魚が取引されることによって、一魚種の価格高騰のリスクを、他魚種に転嫁させることによって、便宜的に回避可能となるはずで、今回のE社との取引の成立によって、3県連合は新たなリスク解消手法を入手したこととなる。

こうしたリスク回避手法は、系統における量販店との取引の中ではこれまで見られなかったことで、新たなステージに入ったことをうかがわせる事例の一つと言えよう。

次に、加工の連携であるが、当初の目論見の中には当然、加工場の連携は想定されていたことではあったが、現場サイドへの落とし込みは、机上の考え方だけでは難しいというのが補助事業完了直後の正直な見方であった。しかし、ここにきて、状況が一変し、シロサバフグの魚種特性、水揚特性による価格低迷の現象を解消する手法として、3県の加工場の活用案が俄かに現場サイドから浮上し、実現してしまったのである。

その理由を考えると、補助事業実施時には、覚束ないながらも3県連合による取組みが実行され、その結果、徐々に現場サイドでも取組が認識されはじめ、事業実施パターン、すなわち活用手法が担当者レベルでも見えはじめてきたことがあるのではなかろうか。だから、スムーズに加工事業の連携という取組みに踏み切る事が出来たのではないかと推察される。

この取組みについては、3県の加工場の担当者や販売担当者はこぞって、加工場の連携の成功事例として取り上げている。とかく、新たな取組みの成否は、一つでも成功事例を作り上げることであり、その点からしても、シロサバフグの取組みは待望の成功事例となったわけである。その結果、既に次の動きが始まりつつあり、E社向けに対するケンサキイカの加工品提案へと展開し始めている。

ところで、この加工事業の連携の内容をみると、注目すべき点は1県が責任を持って原料の仕入れ、販売を担当したことである。そして、あとの2県は加工を担当するというので、責任の所在、役割分担が明確になっていたのである。そして、この成功事例があるべき加工事業の連携スタイルとして描き出されたのである。もちろん、その前提には、3県の加工場が同じ技術レベルや設備を有していることがあり、この点も3県の場合はほぼ満たされた状況にあったのである。だからこそ、一斉に均一な製品作りが可能になったのである。

これまで、事業実施の評価を中心に分析をしてきたが、課題も山積していることは事実である。例えば、加工場の連携については、各加工場における建設の趣旨があり、最優先されるべきものは当然、「前浜もの利用」である。従って、前浜ものの加工が盛んな時は、この取組は成立し得ないものとなる。

とはいえ、前浜ものだけに依存していたのでは、安定的な加工は難しく、多くの加工場は前浜ものの原料の確保に悩まされるのが実態である。それゆえに、加工場の経営は厳しく、加工場の責任者には稼働率のアップが常に求められているのである。この点から見ても、3 県連合による取組は、「渡りに船」の話であるはずだ。また、逆に前浜ものを加工場が処理しきれないほどの豊漁に見舞われた場合には、他の2 県の加工場の協力を得て、処理量の拡大も実行可能となるのである。つまり、3 県における原料及び加工に関する「ギブ・アンド・テイク」の関係が成り立ったのである。

では、何故これまでこのような取組みが実現しなかったのかということを考えるとき、とかく近視眼的なものの見方しかできない関係者の存在が理由として上げられることが一般的に多い。こうした関係者は、加工場の経営展望よりは、ともかく「自県完結型」に固執しがちである。その人物が存在することは、説得のための努力が必要になり、しかも徒労に終わることも多く、加工場の連携には至らないケースがほとんどである。

しかし、幸いにも、一般的なケースではなく、3 県においては少なくともこの最大の懸念材料が存在しなかったのである。その点でも、3 県漁連の役職員の見識の高さや強い意欲が感じられる。

今後、同様な事業展開を図ろうとする場合、全体の利益として巨視的にとらえ、自県の利益としてどこまで共有できるかという資質が、系統の役職員に求められることになるはずだ。

さて、加工が高度化すればするほど、同じ品質の製品を作ろうとするならば、加工場間の情報や技術の共有化のための取組が必要であり、情報交換や研鑽の場が必要になるはずである。しかし、従来、加工部門の職員は外部との接触の機会が極めて少なく、ましてや競合関係にある同業者とは接触する機会がほとんどないのが実態である。この点を解消するためには、3 県連合における事業展開の中でも考慮すべきで、加工部門や販売部門の技術研鑽や情報交換の場を機会あるごとに積極的に設ける事は必要ではないだろうか。

次に、情報システムについてだが、補助事業により一様の完成を見たわけだが、加工、販売事業が拡大していく中で、徐々に多くの課題を抱えていることも現在判明しつつあるようだ。その際たるものとしては、IT化が全ての業種で標準的に進んでいるのであれば問題がないが、残念ながら業種、業態、会社によって実にIT化の実態も様々である点だ。そこに、高度なシステムを活用させようとしても、結果として「できるところ」と「できないところ」が存在してくることになる。

だから、もともと、3 県連合が開発した情報システムは「できるところ」に対するものとして整備してきたという割り切りを持つことも必要であろう。その上で、もちろん、利用拡大のためのPR努力は当然として、その一方で利用がなかなか広がらないという現状を打破するには、「できないところ」を切り捨てるのではなく、そうしたところも旧来の手法を踏襲することにより拡大して行くこともまた重要なことである。

この点を考えると、今回の3 県連合のシステムには、残念ながら旧来の手法を踏襲するツールが不足しており、それが情報全体の活用が進んでいない原因となっているように思われる。今後は、様々な顧客に対して、WEB やFAXや携帯メールでの情報提供等、様々なメディアの活用による情報提供についても積極的に考えていく必要があるのではないかと。

また、WEBでの各種情報提供や受発注については、既にGMSでは独自システムを開発しているはずである。その場合、相手先のシステムとのインターフェイスを考え、システムの改善作業を行っていく事も必要にある。もちろん、E社との取引のように取扱量が拡大していく中では、E社としては自社の受発注システムを利用するのは当然で、互換性を持たせた情報システムへと改善することは必要不可欠である。

最後に、物流についてみると、残念ながらほとんど手付かずの状態である。事業のプライオリティを考えた場合、後回しになりがちテーマである。これは、既存の物流があり、物流の改善に当っては歴史的な経緯や地域の事情などを考慮し、対処しなければならぬという事が存在しているからではないかと推測され

る。とは言え、コスト削減が求められる今の時代にあっては、物流コストの削減は第一番目に位置付けされる重要な課題の一つである。

この点を考えると、やはり、県全体、3県全体でみた合理的物流とはどういうものか、新しい物流ビジョンを作り上げ、物流業者を入れた再編の議論を喚起すべきではなかろうか。

最後に、この事業は、平成14年度からパイロット事業として位置付けされ、全く新たな取組として、若手を中心に活発に展開されてきたわけで、その点では、新たな仕組みとして補助事業の終了した平成16年度までには確立されてきたといえる。ただ、一般的に求められるような効果としては、国の補助事業の括りの中で求められるのは不幸なことである。こうしたパイロット事業というのは、本当の効果が出現するまでには少なくとも3年以上はかかるはずである。

今回、先駆的流通事例ということで、あらためて北部九州3県連合の取組について補助事業終了後、4年目の状況について調査したわけだが、ようやく3年間で蒔いた種が萌芽し始めた状況との実感を強く持った。当然、芽が成長し、実がなるようになるまでには改善点はまだまだ多いことは確かであるし、改善努力をして欲しいものである。とは言え、事業が拡大し始めたことから、結実するにはそれほどの時間は必要としないのではないかと。

Ⅲ-2-6 おさかなドーム

財団法人魚価安定基金 佃 朋 紀

1. 概要

昭和54年6月に、日本遠洋旋網漁業協同組合が「生産者による生産者のための魚市場」として、西日本魚市場株式会社を設立する一方、松浦市も地方卸売市場「松浦魚市場」を同年10月に開設。

以降、日本遠洋旋網漁業協同組合所属の大中型旋網漁船の根拠港の一つとして位置づけられ、アジ、サバ、イワシを中心とした水揚げが行われてきた。

しかし、近年は、新日中・日韓漁業協定の締結によって、東シナ海における大中型旋網漁船の操業範囲が制限される中で、資源の減少と魚価の低迷もあり、大中型旋網漁業経営の厳しさが増し、廃業する経営体も見られ、現在、大中型旋網漁業は19カ統にまで減少している。また、取扱量については平成6年をピークにして減少し、平成13年には78,346トンに減少した。取扱金額も、平成9年をピークにして減少しており、平成13年には11,871百万円まで減少している。

これまで、組合員の収入の安定を図るために付加価値向上策として、各種の対策に積極的に取り組んできているが、平成9年には「旬（とき）さば」、平成10年には「旬（とき）あじ」というネーミングを行い、積極的なキャンペーンを実施し、ブランド化を図った。

BSEや偽装表示等の問題を契機として、全国的に食に対する安心、安全性について感心が強くなり、水産物においても同様の傾向が見られはじめ、特に産地市場においては、魚価低迷の対策の一つとして品質、衛生管理の向上が求められるようになった。

その中で、老朽化の進む松浦市場においては、殺菌海水装置の導入などを積極的に行うとともに、買受人における立替場の整備を行なうこととし、全面的に松浦市の支援のもと（834百万円の市の起債（償還25年）を発行）おさかなドームの建設が進められた。



施設の概要は、次のとおりとなっている。

施設の広さ：1階床面積5,688.86㎡で、オゾン殺菌海水装置、場内温度を20℃前後に設定、物流動線をワンウェイ方式にし、HACCPの考え方を取り入れた施設として位置づけられている。

施設内は、立替ライン用として18ゾーン（1ゾーン1業者）あり、それぞれに業者が立替関連器具類を整備している。関連器具としては、コンベアー、フォークリフト（電動）等がある。

屋根には地下水を散水し、冷却する方式をとっており、空調費の削減を施設内温度は周年20℃前後に維持

されるようになっている。

氷は近接する日本遠洋冷蔵庫より搬送管を敷設し、随時搬入可能となっている。

基本作業ラインは業者所有であり、実際の立替作業は東海産業株式会社及び北松通運株式会社が行っている。

特徴としては、搬入から搬出まで、ワンウェイになっている点である。

2. 現状分析

おさかなドームについての注目点は、近年、産地市場が老朽化し、新たな施設の整備が必要とされる中で、旧来型の産地市場における施設整備のあり方、周辺施設の整備との組合せによる衛生、品質管理手法として、新たな形を作り出している点がまず上げられる。そして、こうした施設整備が、「旬（とき）」ブランドの定着とどうかかわっているのか、さらに施設整備によって新たな動きが産地買受人に出ているのかという点についても注目される点である。

さて、これまで、松浦魚市場においては、社団法人松浦魚市場協会、日本遠洋旋網漁業協同組合、西日本魚市場株式会社が中心となり、買受人も巻き込みながら市場内の衛生管理の高度化に関する様々な取り組みがなされており、これまで殺菌海水装置の導入や冷海水装置の導入、タンク（1トン）などを導入してきている。また、こうした衛生管理の取組も、全国的にみても先駆的なものであった。

先駆的取組の背景には、やはり、水揚の減少による危機感が地域全体に存在していたことがあるからで、もちろん、「旬（とき）」ブランド作りも、その危機感から生まれた対策の一つといえる。

こうした動きの一方、卸売市場（松浦では「魚舎」と表現しているが、）が建設されてから30年近くが経ち、老朽化や今様の衛生管理、品質管理上の課題を抱え、施設の新設が強く望まれるようになった。これに、松浦市が呼応し、平成15年3月に、主たる目的を、「現在、立替場として利用している卸売場を本来の目的である荷捌き施設として活用し、荷揚、選別、セリの迅速化と効率化並びに、作業環境の改善を図ること」（資料：松浦市地方卸売市場松浦市場売場施設（買荷保管積込施設）おさかなドーム〈長崎県松浦市〉より）として、通称「おさかなドーム」を整備したのである。

おさかなドームにおいては、「衛生環境を保つため密閉型とし、外気の直接流入の防止、空調設備の導入により一定の室温管理を行い、産地市場における衛生的な環境を創出し、HACCPの考えや姿勢を取り入れた施設整備を行なっています。さらには、立替作業等への殺菌海水導入により、消費者に高鮮度で安全・安心な食糧供給し、松浦ブランドの確立、魚価の安定へと結びつけることを目指しています。」（資料：前出）とされたのである。

このような卸売市場の関連施設の衛生管理の高度化は、これまで日本遠洋旋網漁業協同組合等により行なわれてきた「旬アジ」、「旬サバ」のブランド化のバックアップという意味合いも当然存在しているはずで、立替場の建設という形で鮮度、品質管理体制のアピールを、いわば官民一体となつて行なうことによって、基盤強化を図ろうとしたものであろう。

整備の結果、確かに、立替場は高度な衛生、品質管理体制がしかれ、これまで卸売場等で行なっていた立替作業がおさかなドームで行なわれることになり、松浦発の「旬サバ」、「旬アジ」が高鮮度、高品質化していることは、見た目では疑う余地もないところであり、所期の目的はほぼ達成されたと見て良さそうである。

おそらく、施設の見学者としてSMのバイヤーなど仕入れ担当者も多く訪れているはずで、「旬サバ」、「旬アジ」の高鮮度、高品質というイメージの刷り込みツールとして十分なPR効果を発揮しているはずである。

その結果、他の産地との比較で言えば「旬サバ、旬アジ」の優位性は高まるだろうが、実際のビジネスに際して、仕入れ担当者がどれだけ高く購入してくれているのかということが重要であるが、今回の調査では

残念ながら把握していない。

とは言え、着実に「旬アジ、旬サバ」のネームバリューはあがっていることは、首都圏におけるSMの売り場において目にするところからも伺い知れるところである。

ただ、イメージとしては十分なアピール力がついたとは言え、水揚、卸売場、おさかなドームという一連の導線の中で、品質、衛生管理をみてもみると、依然として「点」としての存在であり、「線」にはなっていないことは少々気にかかる。

3. 小 括

「旬（とき）」というブランドの基盤強化策として、おさかなドームはイメージ的にも優れており、一つのモデル的な施設と言えそうである。ブランド作りにおける構成要素の一つである、ストーリー性からしても消費者に対するアピール効果は十分に存在しているように思われる。

しかし、品質管理、衛生管理面を考えると、「線」での展開が課題であり、特に卸売場における魚の取扱は、改善する余地はあるのではなかろうか。

また、おさかなドームという施設を見ると、それぞれ区分されたゾーンの中で、各自設備を配置し立替作業を行っているのを目にする。しかも、その作業は2社の荷役業者が行なっているという。こうした現状を見ると、施設の共同利用ということが頭に浮かぶのは少なくとも私だけではないはずである。しかし、その動きはないという。

やはり、作業上、自らの設備を好きなときに好きなように利用したいという思いは誰も持つことであり、自分の設備を持つことによってある種の安堵感が生ずるのは当たり前のことである。ただ、「旬」というブランド化が進められているとは言っても、消費地においては他産地との厳しい価格競争にさらされている現実を考えるならば、どうしてもコストダウンと収益率の向上という課題は避けて通ることは出来ないはずである。

とすれば、おさかなドームが次に求められることは、やはり施設の共同利用によるコストダウンと収益率の向上ということになるのではないか。

少なくとも、おさかなドームでは、共同作業が実施できる環境として整備されており、18ゾーンに分けられているとはいえ、これまでそれぞれの立替場で作業を行っているのに比べればわずか数メートルの距離で接し、毎日の作業が行われていることから、徐々に隣接業者との連携も想定される環境になってきているはずである。

ところで、こうした産地市場の関連施設の整備には、卸売場の品質、衛生管理の高度化と立替場の新設による品質、衛生管理の高度化を、点から線に展開していこうという意図が働いているはずである。しかし、松浦市場における卸売場の取引をみると、鮮度保持等については十分とはいえないとの関係者の指摘もあり、まだまだ改善の余地は残されているようだ。

折角の関連施設であり、所期の目的は達したとしても、品質、衛生管理の高度化が点から線へ、そしてコスト面でのメリットが働くような有効活用へと、可能な限り関係者が努力していくべきではないだろうか。

Ⅲ-2-7 沖縄県漁連と伊藤園産業における新たな取組

財団法人魚価安定基金 佃 朋 紀

1. 概要

(1) 沖縄県漁業協同組合連合会

天然モズクの生産は、1万缶（18リットル）程度（八重山漁協中心）で、ヌメリが強く、ツルツルするという特徴がある。

沖縄の生産量のほとんどが養殖モズクで、サラサラ、シャキシャキという特徴がある。太モズクは加工（塩蔵）、糸モズクは生で凍結されており、生産時期は太モズクは3月～6月、糸モズクは1～3月となっている。

養殖モズクの歴史は、昭和54年の恩納村での初水揚げに始まる。昭和56年には、各産地で一気に水揚げされる。県水試の担当者が普及。

昭和54年、55年は、天然モノが8,000円/18kg缶で、時には10,000円を越えることもあり、生産者に「モズクは金になる」という感覚が芽生え、普及する。

モズク養殖のコストとして、網は1.2m×25mで、2,500～3,000円程度。ほとんどが、海苔網の中古を使用している。

産地の取扱単位は1カゴ30kg程度。

平成17年は、1.1万トン程度の生産か。

最近、新しい加工業者（塩蔵）や生産者自らが加工するようになり、生産量の把握が難しくなっている。

種付けは10月に母藻を採取し、胞子を増やし種付け。種付け施設は、漁協が運営しているところが多く、栽培センターで実施しているところも。

種付けから150日経ち、初収穫。25℃以上になると、モズクの藻体としては存在できず、胞子の状態で浮遊。

産地によって、モズクにも品質に格差が存在。品質区分は、太さ、長さ、色（褐色、黒色）、若芽、中熟、完熟、過熟に分かれる。3～4月は、1番芽と呼ばれ柔らかく、生食用として向けられる。過熟になると、茎の中が空洞化し、硬くなる。歩留まりの関係もあり、完熟を本土メーカーは欲しがらる。

モズクは、これまでほぼ4年毎に豊作年があり、昭和56年の豊作の際は27～28万缶の生産。価格も8,000円から6,000円に下落。その後、豊作ごとに6,000円から4,000円へ、4,000円から3,000円へ、3,000円から2,000円、2,000円から1,000円へと低落を繰り返す。

価格帯が4,000円から3,000円台になった頃から、次第に量販店で取扱われ始め、消費の裾野が広がった。当初は、価格が高かったこともあり、高級珍味として利用されていたが、価格の低下によって「モズク酢」として、本土に普及し始めたのが原因。

最近、18,000トンでも価格的には高騰気味に。平成7年、8年にはモズクの不足、平成9年に一息つき、平成10年にモノ不足。平成11年スタート時に300円/kgで、6月に入り200円に暴落。平成12年には、120円、平成13年には100円前後までに暴落。平成16年に120円に戻す。

平成14年9月にTV番組「あるある大事典」でモズクに含まれるフコイダンが体によいと紹介され、一気にモズクブームが到来。それまでの余剰在庫が払拭され、もの不足感が生じる。

今年は、400円くらいまで一時浜値が暴騰、平均価格も250円以上するものと見られている。（5月連休明けには、250円台に）フコイダン需要もあり、底堅い需要があると見られる。

最初にモズク養殖を行なった恩納村は、生産者が2代目になり、若い。組合の指導力もあり、流通も安定している事が原因。

沖縄県漁連は、昭和56年からモズクの買取を始めた。当初は、共販制度の確立をすべく関係者の意見調整が行なわれたが、頓挫。

現在、養殖モズクの取扱のうち漁協の取扱分が40%、中間業者取扱分が60%強と見られている。

近年、中間業者には資金力がない者も多く、徐々に淘汰され始めている。このため、浜の加工業者とメーカーが直接取引をすることも多く見られるようになった。

目下、モズクに関する懸念材料として、メーカーの倒産をあげており、その理由として一部業者による寡占化と供給パイプの縮小を挙げている。

現在のモズク加工場は、平成16年3月に補助事業(約39,690万円)により増設(916㎡)し、合計1,085.5㎡の施設となった。増設の際には、伊藤園産業株のお茶の乾燥技術を応用し、乾燥ライン等を導入した。施設の概要は、次のとおり。

ブレンド・洗浄ライン	一式
乾燥機	9台
冷凍庫	一式
凍結庫	一式
切断機	2台
包装ライン	一式

(2) 沖縄県漁業振興基金

市町村、生産者、漁協、県(2,600万円)が振興基金に出資をし、特定水産物調整保管事業を実施する体制を作る。



水揚げされたモズク



塩蔵モズク保管用の缶

現在、価格が高騰していることもあり、基金の積み立ては2年前から行なっておらず、現在、8,000万円ほどの積み立てがある。



沖縄県漁連の乾燥モズク工場（糸満）



モズクの洗浄ライン



モズクの乾燥機



異物検出ライン

（3）沖縄県庁

昨年まで、モズクの価格は比較的安定していたが、生産量が昨年はやや少なく、今年も不作だったことから、高騰している。

価格暴落の引き金として、生産意欲の増大、加工意欲の衰退、代替商品の出現（メカブ）等があるといわれ、現在の浜値の暴騰に警戒感を持つ。

今後は、価格安定と需要の安定を重要視すべきとの見解を有する。

漁場は、区画漁業権が設定され、ほぼ一杯の状況。

（4）勝連漁業協同組合

県内で最も生産量が多い。

水揚げは、1日2回程度。生産者から漁協への販売は、40kgのカゴ単位で、漁協からメーカーに販売するときは生の場合16kg1缶単位。

漁協では自営加工場を有しているが、今年は価格高騰で原藻の買い取りも計画どおりには行えなかった（150円/kgの価格での買い取り予定だった）。

買い取ったモズクは、20%を生（冷凍）として出荷、80%を塩蔵モズクに加工して出荷。去年は1,000トンの加工を行なったが、今年は480トンの加工にとどまった。加工場の稼働を考えると、1,000トンの加工が採算ライン。

加工場は、職員1人、パートは15人程度。

平成9年に加工場を建てたが、16年に増築をした。

養殖モズク以外については、1本釣、小定置、刺網があり、平成11年までは魚の水揚げも多かった（10列くらいはあった）。組合員は200名。モズク養殖だけの生産者は150名で、残りがモズクと魚の兼業。



勝連モズク加工場内部

(5) 恩納村漁業協同組合

従来、生産者→組合→セリ→一般へと流通していたが、昭和56年モズクの価格が暴落し、その対策として、漁連が一元集荷・共販を指向したものの、価格の折り合いがつかず失敗し、現在に至る。

昭和57年以降、組合の理事が自力での販売を目指し、本土での営業を展開、コープとの取引につながる。平成4年から品質等の管理もあり、本格的に販売を強化。

生協との取引によって、クレームがダイレクトに入ってきたことによって、クレームの処理、品質チェック体制の整備、強化につながった。

加工場については、平成10年、村が建設し、漁協が村から借用して維持運営している。現在、4漁協（伊平屋、伊是屋、伊江、恩納村）による共同利用施設となっている。



恩納村加工センター



塩蔵モズク槽

恩納村は、ウミブドウ、伊平屋はミーバイ、トコブシ、活魚などの扱いも。

加工場は、集荷センターの役割を果たしており、4漁協で沖縄全体のモズク生産量の10%（2,000トン）を扱う。

口銭は、5%。職員10名。パート10名。臨時5名。

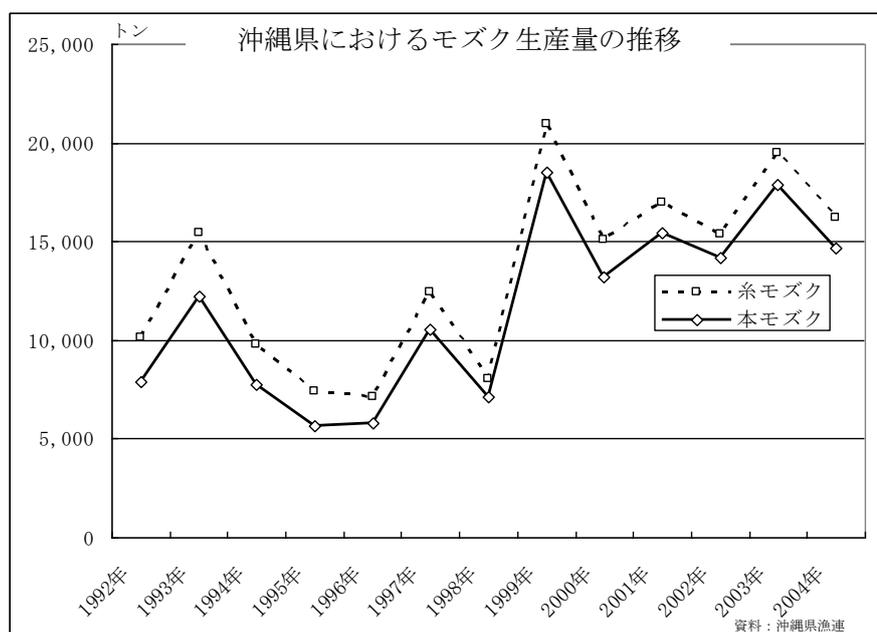
1斗缶出荷の10%を除き、ほとんどが半製品で出荷。

味付けモズクの消費頭打ちは一部では起きているが、良い製品は伸びている。恩納村扱いは、30%の伸び。今後は、「生」の戦略が重要に。

2. 現状分析

昭和54年に、恩納村漁協においてモズク養殖が始められてから、高価格を反映して徐々に普及し、発展してきた。近年は変動はあるものの、15千〜20千トンで推移しており、有望水産資源が少ない沖縄県では、モズクの養殖は基幹的な漁業として、重要な位置づけにある。

これまで、モズクの生産は、ほぼ4年ごとに豊作を繰り返し、そのたびに需給バランスの崩れによる価格暴落を繰り返す傾向がみられている。ただ、その功罪の功を考えると、低価格化によるモズク消費の大衆化を促し、本土における需要がモズク酢という製品の普及によって瞬く間に拡大し、生産量の増大を許容してきた点である。一方、罪としては、一言で言うならば、生産者が価格の乱高下に悩まされている点が上げられるだろう。



ところで、これまで水揚げされたモズクは、洗浄後、塩を混ぜて「塩蔵モズク」として、冷凍、保管され、そのほとんどが本土でのモズク酢の原料としてメーカーの販売されている。つまり、仕向が「モズク酢」に偏った、きわめて限定的なものとなっているのである。それでも、モズク酢の需要が、日本人の健康志向を背景としたフコイダン・ブームにより増加してきた事が、沖縄にとっては幸運だったのである。もちろん、一口にモズク酢とは言いながら、本土メーカーでは黒酢やりんご酢などの使用などによる熾烈な差別化の努力も行われてきたことも、需要の伸びにつながったはずである。

とかく、乱高下を繰り返すモズクの価格対策として、沖縄県漁連にあつては、塩蔵モズクの買取、保管をこれまで行ってきた。また、国においても、特定水産物調整保管事業の対象品目として平成7年度に制度化され、養殖モズク関係漁協等が沖縄県漁業振興基金に資金を拠出し、実施可能となった。

平成11年の時、モズクの豊作に恵まれ価格が急落したことから、この調整保管事業が発動されたものの、実際には沖縄県漁連は事業を実施するには至らなかった。その後、モズク価格が劇的に推移したこともあり、近年調整保管事業は発動されておらず、漁協等による沖縄県漁業振興基金への積立も平成15年から行われてはいない。

ただ、調整保管事業を発動していないとは言え、これまで沖縄県漁連は独自で価格の安定を図るべく、塩蔵モズクの買取、保管を行ってきた。しかし、買取、保管が当年度に限定されたものであれば、いずれ放出されることは明らかであり、却って本土のメーカーの思惑を生みやすいという難点があり、どうしても

数年にまたがる調整が必要となる。このため、価格調整のためのモズクの保管はリスクの高いものとなりがちである。

この大きな要因は、どうしても用途が「モズク酢」という単一商品に限定される需要にとどまっているからである。最近、いかにマーケットが広がったとはいえ、塩蔵モズクを原料とするモズク酢のマーケットは限られており、需要面での懐の浅さが価格低迷につながるのではないかと懸念されている。しかも最近の海藻ブーム、特にメカブブームによって、着実にモズク酢マーケットは縮小している事を考えると、沖縄県ではモズクに対する対策は喫緊の課題として位置付けられているようで、台湾や中国などでのモズクの需要拡大を図ったりしている。

こうした中で、沖縄県漁連においては、新たに、モズク需要を創出をすべく新たな加工品の開発が志向されたのである。検討過程においては、フリーズドライなど、様々な加工方法が研究されていたようだが、たまたま異業種交流会という場において、お茶の乾燥技術を有している伊藤園産業㈱（伊藤園㈱の子会社）と出会い、全面的な技術支援の取り付けができたことから、乾燥モズクの加工に乗り出したのである。それが、増設という形で、平成16年3月に完成し、工場が稼働し始めたのである。

ところで、一般的には、加工場の施設は、加工そのものについての技術や熟練度の問題はあっても、どうにか生産量は計画通りに実施することは比較的容易である。しかし、その多くは、作ることは出来ても製品の販売に苦しんでいる場合がほとんどである。また、新しく開発した製品であれば、なおのことである。

もちろん、沖縄県漁連においてもご多分に漏れず同様の課題に直面することとなり、生産量に応じたマーケットの開拓が前提となる。乾燥モズクは、塩蔵モズクに比べると生産コストも割高であり、これまでのようなモズク酢の原料として利用したのでは到底採算が取れず、既存の塩蔵モズクの販売先では取り扱うことは難しいものである。したがって、工場が稼働したときから、全く新たなマーケットを自力で開拓せねばならないこととなった。ところが、限られた営業力しかない沖縄県漁連においては、この問題は致命的であり、それを予測した沖縄県漁連は、乾燥モズクの加工場の建設の前提として、営業力のある伊藤園産業㈱との連携を志向したのである。

つまり、沖縄県漁連は営業力を伊藤園産業㈱に求めることによって、販路の拡大を図ってもらうとともに、自らは漁協からのモズクの集荷と加工に専念をするという、分業体制を築こうとしたのである。そして、その分業体制は沖縄県漁連の立場からすれば、伊藤園産業㈱に対して、乾燥モズクが多用途に利用することが可能な素材として、新たな販売先の確保を求めることになる。一方、伊藤園産業㈱の立場からすれば、メーカー的発想であり、製品価格の安定的供給（価格、数量）を行なうための原料価格と数量の確保を沖縄県漁連に対して求めることになる。

こうした立場の違いは、今後事業展開を進めていく上で埋めていかねばならないことであり、そのことによって沖縄県漁連の養殖モズクの集荷体制の強化につながっていくものと期待されていたが、平成16年度は、養殖モズクが不作となり、需給バランスが崩れ、産地価格が暴騰し350円/kgもの高い価格で取引されるという状況になった。関係者の話では、思惑による投機的な形で、現金買いが浜で盛んに行われていたと推測しているが、いずれにしても関係者が望まない方向での価格高騰が起きてしまったようだ。

このため、初年度目から乾燥モズクの生産、販売計画に大きな狂いが生じることとなったのである。沖縄県漁連においては、加工用の十分な原藻の確保ができず、買取価格も産地価格に合わせねばならなくなった。その結果、伊藤園産業㈱も、予定していた製品価格での販売が困難となり、不本意ながら製品の値上げに踏み切らざるを得なくなったのである。

つまり、モズク酢であれば、産地価格の変動が起きた場合内容量によって調整も可能ではあろうが、乾燥モズクの場合は産地価格の変動を調整する術がないために、どうしても産地価格の暴騰によって製品価格の

値上げに踏み切らざるを得なくなってしまったのである。しかも、原藻の確保も十分にできない状態となったために、当初想定していた販路開拓先であるSM等については厳しい展開をせざるを得なくなってしまったのである。まさに、沖縄県漁連と伊藤園産業株の連携が、初年度目から非常に厳しい局面を迎えてしまったのである。

もちろん、塩蔵モズクも高騰し、本土メーカーにおいても非常に厳しい状況に陥ったはずである。特に、モズク酢製品の場合、SMの中では売価が固定化してしまっており、「調整」ということは可能であったにしても、今回の価格暴騰はそれだけで調整しきれぬものではなかったはずである。とは言え、製品価格への転嫁は難しく、同様に昨年は非常に厳しい経営に迫られていたようだ。

ただ、乾燥モズクという製品の出現によって、停滞するモズク酢のマーケットとは異なる新たなマーケットの拡大の可能性が伺えはじめたことは、沖縄モズクの将来にとっては非常に好ましいことである。特に、料理用素材として乾燥モズクの需要が普及する可能性があり、これまで求められていた、モズク酢に変わる新たな商材の開発が、大きく前進したことになる。

沖縄県漁連にとっては、まさにこうした広がりがあるモズクの価格安定をもたらすものとして、高い期待感を持つのもうなずける。

3. 小 括

沖縄県漁連と伊藤園産業株とにおける取り組みについては、様々な見方もあろうが、沖縄県漁連におけるモズクの集荷、加工ということと、伊藤園産業株の販路の開拓、販売ということが、応分にリスクを負担する形で行なわれている点を考えると、非力な漁連の手法としては次善の策としてみてよいのではないかと。ただ、こうした取組は、販路の拡大による生産量の増加が見られたときこそ、高い評価がなされるものであり、それが遅々として進まなければ失敗事例として評価されることとなる。

ところで、これまでは、一般的には、漁連（生産者サイド）という立場とメーカー（加工サイド）という立場は、ある意味敵対的な関係が構築されている場合が多く、片方が損をすれば片方が儲かるという構図になっていた。当然、市場流通においても、こうした競争関係を「是」として捉え、あえて競争によって適正な価格を生み出そうとする構造にしているわけだが、それはある意味豊かな世界の中で起きている分についてはそう大きな問題は出てこない。ところが、現在のように世知辛い世の中になってくると、「負の競争」が「負の競争」を生み、その結果更なる疲弊を生むという悪の連鎖の中で、これまでとは異なる形で、生産者サイドとメーカーの競争関係に疑問が投げられるのはある意味当然である。その結果として、今回のような「連携」が生まれたのである。

このことは、これまでの漁連や漁協の取組に対しても、将来のあるべき姿の一例として示しているように思われる。

とかく、漁連や漁協という系統においては、施設整備重視型の事業展開が行われ、その結果赤字を抱えても、なんとなくこなし続けてきたのである。しかし、系統における経営そのものが厳しくなる中で、安直な施設整備重視型では経済事業の赤字の拡大につながり、本来の収支の改善にはつながりにくいということがようやく認識され始めてきたように思われる。したがって、施設整備と利益確保が表裏一体のものであり、費用対効果という本来のスタイルに戻り始めてきたようにも思われる。

こうした中で、もともと販売力の非力な系統にあつては、人材の育成やヘッドハンティングという手法によって緊急に人材の確保を図ってきたものの、即効的な効果が十分得られにくい状況にあつては、今回のような形での「連携」による外部の機能の活用は当然の流れのように思われる。

一般的には、こうした外部機能の活用は、期待するほどの利益をもたらさない場合も多いように思われる。むしろ、利益の圧縮に迫られ、内部コストの圧縮努力が求められるのである。だからこそ、組織においてコスト計算がなされ、コスト意識が芽生えてくる中でこそ、余分なコストを削減するアウトソーシングや連携が有効に機能するわけである。

沖縄県漁連の場合、もともと営業担当者というものが不在であり、産地でのモズクの買取と加工というパートが担当であり、伊藤園産業㈱が販売を担当すると言うことで、二重のコストがかかることはないわけで、その点では棲み分けがつきやすく、連携しやすい状況であったと言えるだろう。

こうした関係を維持し、養殖モズクの新製品の定着と言う形で彼らの努力が結実すれば、こうした連携は先端的流通事例として捉えてよいのではないだろうか。

ただ、そのためには、いち早いマーケットの確保であり、リーズナブルな乾燥モズク価格の実現が求められるのである。そこには、どうしても生産者に対して、沖縄県漁連が行なわなければならないことが潜んでいるように思われてならない。それは、既に、閉塞感の漂う塩蔵モズクをどう需要拡大していくかも重要なことではあるが、併せて新たな乾燥モズクのマーケットの拡大も重要だということである。既に、乾燥モズクに関する取組については、沖縄県漁連でも打ち出している指針ではあるが、さらに養殖モズクを生産者の経営安定を図るために、今以上に、中・長期的な観点に立って、乾燥モズクの加工、マーケットの拡大を図るための具体的なアクション・プログラムを作成し、最終的な目標を定めた上で、協力を生産者に求めていることが必要になっているのではなかろうか。

Ⅲ-3 他産業における参考事例 〈株式会社いろどり〉

財団法人魚価安定基金 佃 朋 紀

1. 調査結果の概要

(1) 上勝町の現状

上勝町は、人口2100人。86%が山で、四国の中でももっとも人口の少ないところ。高齢化比率は、合併していないので、46.27%と高い。

第3セクターの会社は、町内に5社あり、地域の資源に関連した会社ばかり。

全社黒字で、16年度は1社が立替工事をしたために赤字。現在、5社で、17億円。130人が働いている。その他に、葉っぱとか、きのこの売上げが16億あり、全体で30億超の仕事をしている。

全国的に見ると、山間地という状況では、非常に大きな売上げと言えるのでは。

寝たきりの老人は、16年度は2人だけで、非常に少ない。

ほとんどの高齢者が働いているという環境になっている。

「産業福祉」の必要性を示している事例。

構造改革特区の町と言われていて、次から次へと特区の申請をしている。

上勝町には、耕地がほとんどない。

(2) 株いろどり設立の経緯

上勝町が25年前に、町長と組合長が相談して、活性化するために誰かいないかということで、当時は大反対だったが、外から雇った方が面白いことができるのではないかとということで、議会を説得して、私が採用された。

着任当時は、雨が降ったら、朝から酒を飲んでいる人が多く、役場や組合では酒盛り状態になっていた。様々な軋轢もあったが、「行商出荷」というものをやってみよということになった。そして、上勝町にあるものを集めては徳島に売りに行っていた。毎日市場に寝泊りをし、毎年1億~2億伸び続けてきた。

そんな中で、大阪のある寿司屋で食事をしていたとき、葉っぱを隣の娘さんがハンカチに包んでもって帰るのを見たときに、これをやればいいんだと思いついた。帰ってきて、みんなに相談したところ、ほとんど反対が多かったが、「とりあえずやってみようか」という4人で始めた。

(3) 現 状

農協の組合員であれば誰でも参加できる。農協の組合員ということについては、強制というのではない。彩りをやることによって、農協の組合員になれるということも可能。100%強制ではない。彩りのメンバーは、全て農協の組合員である。

新規に彩りのメンバーに入るのは難しい。理由は、花木栽培用の用地がないし、最終可能になるまで5年はかかるため。現在の彩出荷用に使われているもののうち、栽培しているのが90%。

メンバーが最初は4人でスタート。50人になったのは昭和63年の4月(44名)。平成2年くらいに100



名を越える。現在は、平均年齢68歳、177名。うち一番若い年齢層は、30代半ば。

メンバーの収入は、たとえば、10月が74万、11月が73万、12月が68万。80代で、1日働いて得られる収益としては全国的にも珍しいほど高い（年収は1千万を越すメンバーも）。

現在、紅葉とか、柿の葉、南天など現在、320アイテムが存在し、今後は、山にあるものを全部お金に変えていこうという考えをとっている。

流れてきた情報を、携帯で受注する。ただ、レギュラー品は出荷制限がない。レギュラー品は、数量に限定はない。しかし、注文品と異なり価格的な旨味が少なく、1ケース2000円、1パック250円というように値段が決まっている。

注文品については、10時半前後に一斉に情報を流し、13時までに集荷場に集荷可能になっている。たとえば、10時18分に南天の葉っぱを1000パック集めようと連絡すれば、11時18分には集められおし、電話回線を使い、情報を引き出せるようになっているし、高齢者は例外なくそれを活用している。

集荷については、JA 東徳島の集荷場を利用している。荷物を山の方の支所からトラックで下ろしてきて、小松島に集める。JAにとっては非常に効率的。

午後1時までの集荷の理由は、飛行機の時間で規定され大阪はもうちょっと遅くても可能だし、関東、東北方面は早くなる。

物流を担っているN航空は徳島空港の貨物20コンテナのうち10コンテナを有し、そのうちの彩りの分がほとんど。軽し、毎日あるし、単価は高く物流経費の占める割合は小さい。航空便にはもってこいのもの。

日本で初めて同報FAX 防災無線を活用して情報を144軒同時に流しており、このシステム開発には、1億600万円の経費をかけた。

彩りの売上げが25千万円。そのうちの手数料が1600万円。手数料は、売上げに対して5%となっている。実質儲け分というか。

商品については、北海道から九州まで、フライト便で運ぶ。重量で契約をしているので、軽いからまさに格好の商品。

彩り自体の出荷先は、農協経由もあるし、単独でも少しは行なっている。農協を通した場合、両方（JAと彩り）で7%の手数料を徴収。単独では、5%。

彩りは商標にはならないので、とっていない。一般用語。商標法の改正により、地域ブランドについては、現在検討中。彩の受発注に関するビジネスモデル特許については、申請を考えていない。

産地の情報の提供先会員制で、市場の卸や仲卸、ホテル等、現在1565箇所に直接FAX又はネットで流している。5日、15日、25日に、催事情報、品目情報等を流す。売る方も気を高めていくというか。現在、口コミで会員が増えつつある。



(4) 成長の理由と仕組み

最初は売れず、料亭に行って学んだ。メンバーを高級料亭に連れて行き勉強したり、調理人にもきてもらい勉強会を開いた。徐々に関心が高まった。

その背景には、花木栽培が行なわれており、家の近くに木（資産）があることから、すぐに持ってくる

ことも可能で、軽作業ですむことがある。

このシステムがうまく行っている理由としては、一つ目として、情報を流す手段として、同報FAX 防災無線を活用している点である。この無線を使用すると、情報が144軒同時にFAXで流す事が可能になる。なおかつ、役場の無線なので使用料が無料である。だからこそ、注文取りは、「早い者勝ち」という鉄則が構築できた。

もう一つは、専用端末の配置である。144軒のうち現在は40軒（全体の売上げの約70%に相当）に配置。午後2時くらいになると、その人の、その日の売上げ金額と順位が表示される点である。これは、意識させて競争をしてもらおうという仕組みだ。

そのほかにも、端末では、今日のメッセージということで、主要品目の動きや販売の実績、出荷状況、目標数量、経済新聞等の情報を毎日流し、ある程度のことが読みきれるようになっている点も挙げられる。特に主要品目の動きについては、ホテルの入室状況、婚礼の状況、イベントの状況などのデータを分析して、先読みと称して、1ヵ月後に何がどれくらい売れるかという予想を見ながら、状況が読みきれると言う力がメンバーに芽生えた。なお、こうした情報は、市場からは流れてきておらず、90%は自分たちが収集

ここ数年、128名のU、Iターンが進んでいる点も成長の理由の一つ。地元の人では、思いが逆になくて、外から来た人のほうが非常に思いは強い。

競わせていることも理由の一つ。一般的に急ぐと取扱が乱雑になりがちだが、個人としてやると自分の商品に責任を持つようになり、気をつけるようになる。そのために、メンバーに番号をつけ、箱に表示するようにしている。

(5) 成果と今後課題

成果としては、まず、システム化されたことにより、自分がその立場になって、自分のこととしてやれるようになって、自分のこととして考えるような形に、メンバー全員ができるようになってきた。また、昔は組織で動いていたが、今は一人一人を事業家として育てていくような仕組みにして、全体を地域力として、ブランド化させていくように変えたのが非常にうまくいった原因。

次に、ITを使って、データを駆使してメンバーに納得してもらい、気を育てることにつながっている点も挙げられる。その結果、「何をしたら良いかわかるようになった」ということを皆言っているが、今は何のためにしなければいけないかという事がわかってきたようだ。

今年は、光ファイバーを導入する予定。イントラネットの構築とか今度は受発注の自動化を実施する。例えば、注文があったら自動的にパソコンのスイッチがオンになり、画面上で受注を行なう。数量が確保できたら、その品目は終了ということにする。今後は、仕組みを次から次へと造り、モチベーションを高めて行くことを考えている。

今でも予約することも可能だが、パソコンは70台しか持っていないということで、システムには乗せていない。

JA 東徳島は、広域合併を行ったことから、その一地域のブランドは見えなくなる可能性がある。町が合併しない大きな要因の一つ。大きくなっていくほど、こういう地域ブランドと言うのは崩れてしまう。

注文がチェーン店からくる場合、量が多すぎて対応不可能。

なお、料飲店の市場は大きく、何十億円の規模。現在、こうしたマーケットの開拓中。今後、こうした市場が爆発的に伸び可能性があるのは、ネットの普及。ただ、直接相手にするようになったら、決済など考慮する必要も。その分のリスクを背負うから、現在は、1個100円の手数料を払っている。

また、今の20代が、料理長になったとき、インターネットを使うのが一般的になる点も、爆発的に伸びる理由の一つ。

末端との商売を志向。その理由は、段階が多すぎるから。

しかし、それでも、高齢化が進んでいる点も今後の課題。

2. 現状分析

彩りという事業は、従来行なわれていた花木栽培を地域資源として活用する新たな事業であり、しかも料理の中での季節の表現として利用されてきた花や葉を、料理店等の構造変化を的確に捉えた形で、商品化を図ってきたものである。

この取り組みは、正に時代を的確に捉えたものであり、結果として当初は否定的だった者の参加も含め、最終的には177名のメンバーが集まり、その全てのメンバーが満足しうる事業の展開を、収入の確保という実利によって行なっているのである。

事業の成功の背景には、第一ステップとして、外部から採用された担当者の努力があり、第二ステップとして、様々な利用現場での教育や勉強会の実施を通じて高齢者のやる気を引き出したことがある。当然、担当者においては、こうした段階を経るに伴い、広く市場の開拓も同時に実践しながら全国にまたがる人脈を構築し、これまでになかった彩の流通情報を独自に把握し、また事業による実践データを積み上げることによって、需要と供給を予測するノウハウを確立したことも、また大きな成功の要因であったようである。

その結果として、先駆者たる者の開発利益をこの彩事業が独占する事ができたといっても過言ではなからう。

ところで、一般的には高齢者等の取り組みは、とかく理論が先行しがちであり、失敗している事例も数多く見られる。また、その際の得られる報酬も、気持ち程度に過ぎないことも多い。しかし、彩事業の場合は、いまだかつて実現できなかった、高齢者が年間の収入が1千万円を超えるような「高収入」を獲得した、全国的にも稀有な事例といえる。そして、その高収入が、メンバー間の競争関係をうまく引き出しながらモチベーションを向上させ、維持されてきたのである。しかも、やればやるほど収入が増えるという仕事が、「活動の場」を同報FAX無線によってシェアし競争させることによって、一挙に高齢者の「気」を高めることに成功したのである。

こうした事業展開を可能にさせたツールとして、同報FAX無線や高齢者用のコンピュータのシステム開発と導入があり、また、そのツールを高度に活用する体制が構築されたのである。この点では、まさにITの手法を導入した今様の「ビジネスモデル」として位置づけしても問題はないはずである。

しかし、このビジネスモデルが成功を収める一方で、彩の拡大に関しては様々な問題を抱えていることも現実である。その一つは、如何に、高齢者が「気」を高め、活発な活動を行なっていると言っても、狭い土地ゆえに新規に参入するほどの用地も確保ができず、新規参入者が依然として不在の中で、更なる高齢化が着実に進捗している点である。

二つ目は、現在のところ、需要と供給のバランスをうまく調整しながら出荷されているとは言っても、その生産量には限界が生じているという感じは否めない点である。例えば、今後、マーケットとしては料飲店であり、料飲店でメニューに季節性がなくなってきたために、季節感を打ち出しやすい彩ニーズが益々強まることは確かであろう。

これまで、彩り事業は、消費地市場を経由した流通体制を最初に構築し、代金の回収を確実なものとしてきたのであるし、開発者利益もこのシステムの構築によって得てきたのである。ところが、インターネット

の取引が宅配業者による代引き制度等のサポートシステムの拡充などのインフラ整備によって可能となり、市場を経由しない販売ルートの確立が可能となってきたために、需要が高まると共に一挙に需給バランスが崩れる可能性も高くなっている。

三つ目は、こうした中で、上勝町においては彩りの供給に限界が見られる可能性が高まっており、みすみす市場拡大のチャンスをロスしかねない状況になっていることも又確かなようである。今後は、事業の成功がこのまま維持され、うまく世代交代が進み、生産意欲が更に高まる事が、次の発展につながるのである。

ただ、事業規模の拡大を考えると、現状での生産量を前提としつつ、全く別の規模拡大も志向されて当然であるが、一方でほみやみに地域を拓けるわけにも行かない事情も当然あるはずである。というのは、もともとの事業の目的が、上勝町の活性化にあるからだ。従って、新たな事業の拡大を考えると、一つの選択肢として、今まで培ってきた彩りのノウハウを基に「株式会社いろどり」が核となり、他市町村と連携をとり、事業展開をすることである。このことについては、担当者によれば、想定内のことであるようだ。

四つ目として、JAの広域合併や市町村合併による問題である。この合併が、地域の取り組みの阻害要因になる可能性を担当者是指摘している。その理由としては、第一番目が地域ブランドの問題である。JAの場合は、既に平成11年4月にJA東とくしまに統合され、所轄地域も広域化しており、そんな中で、協力組織として彩部会が上げられている。ただ、「彩り」のブランドをどのように守るか、若しくは共通のブランドとしていくのか、という判断に今後は迫られる可能性もある。

また、同質の問題として、広域合併によるJAの職員の資質に対する懸念も提起される場所である。というのは、一般的には優秀な職員は本所勤務であり、合併によって優秀な職員ほど本所に栄転？ということになる傾向が強い。一方、支所に回された人間は、左遷というレッテルが貼られることも多く、モチベーションの低下が懸念されるところである。今後、上勝町の集荷場や支所に配置される職員に、こうした厭世気分が広がることは、「いろどり」ビジネスにおいて大きなマイナスになりかねない点を(株)いろどりの担当者は懸念しているところである。裏を返せば、現在JAが果たしている受発注、集荷等の業務が彩りの生命線ともなっており、重要であるという指摘だったようだ。

勿論、町村合併についても同様のことが言えよう。現在の実績等からして、上勝町には町村合併の意思はないとのことだが、今後様々な圧力が生じかねないのも事実であろう。ただ、町そのものの合併が、いろどりビジネスの存続に与える影響もあるだろうが、既に(株)いろどりが第3セクターとして独立していることから、合併の影響は極力少なく済むはずである。少ない影響の中で懸念されることは、システムの構築等における町の積極的なサポート体制が、合併によって受けにくいという懸念は存在している。

3. 小 括

今回、上勝町における「いろどり」の事業を、水産以外のビジネスモデルとして位置づけ、調査したわけだが、水産分野と共通している点も多いし、水産分野で活用できるノウハウも多いように思われる。その一つとして、注目しているのは「競争」による「気」の創出である。

水産分野においては、産地では生産者間の「競争」が見られる場というのは、市場であり、その内容は品質、規格などによる価格の違いである。価格差が同業他者との間で生じている場合、一般的には心ある生産者の場合には、その原因を見極め、品質等の改善がなされるはずで、その結果として価格差の解消も見られるようになって良さそうである。しかし、水産分野においてはこうしたことに気を回す生産者はごく一部の人たちであり、多くの生産者の場合は、卸売業者である漁協に荷物を引き渡した時点で終わってしまう。

こうした日々の生業の中で、生産者の「やる気」をどう引き出すかという点では、今回の上勝町の例は興

味深いものがある。つまり、高齢者といえども、やる気を引き出すには「競争」をさせることである。生産者においても、競争は可も漁場だけで行われるものではなく、市場での価格についても行われているはずで、より高値を出す工夫を本来は意識して行われなければならないはずである。それができない理由のひとつとしては、産地におけるデータの処理および提供に問題があるからではないかと考える。

漁協等では、今現在ほとんどのところでコンピュータが導入され、システムとして市場の取引データが入力されるようになってきている。ただ、単なる事務処理の軽減手段として活用されているに過ぎないのである。もし、上勝町のように、日々の売上げ等が生産者に対して速やかに提供し、閲覧可能となっていれば、煽る訳ではないが「競争意識」を醸成することも可能になるのではないかと。そして、その競争意識の芽生えが、品質のアップや規格化等の推進につなげやすくなるのではなからうか。

産地市場におけるデータの活用は、水産業をビジネスモデルとして新たな発展形態を形成させていくためにも必要なことではあるが、残念ながら、現状では単なる口先だけの「情報化」であり、なんらの経営資源としての活用も見られていないのが実態であろう。

もう一つ、上勝町の事例から考えられることは、高齢者の活用という点である。産地においては、上勝町と同様に高齢化が進んでいるのである。その中で、漁業が重労働である点からすれば、どうしても高齢者の作業は難しいことは明白である。ただ、現実的には、高齢者が働けるような場が提供されていないという問題があるように思われる。これからの産地におけるビジネスを考える場合、この高齢者の力をいかに活用するかがキーワードになるはずであり、真剣に考えねばならないことである。

三つ目として、上勝町の「いろどり」が抱える問題点として、やはり「ブランド」の保持があげられる。内的には、ブランド力の保持についてはなんらの問題を抱えてはいないと言われるものの、外的にはブランド化を崩しかねない問題も起きかねないという点である。旧来、地元JAと一体的に行ってきたいろどり事業も、広域合併によってJA職員の地域に対する思い入れの喪失と、優秀な人材が本所集中型になる中でJA機能の脆弱化が担当者の懸念として上げられていたが漁協においても同様のことが言えるように思われる。1県1漁協という合併が推進されているようだが、合併による人材の配置と地域の気力の維持を、合併後どう維持させるのかという課題が存在しているように思われる。その際、いろどり事業が、第3セクターという形の株式会社を設立して、運営されていることを考えると、課題解決のヒントが隠されているように思われる。

ともかく、上勝町におけるいろどり事業は、ビジネスモデルとしてまさにモデル的な事業であることは、衆目が一致するところであろう。その中に、水産業界が学ぶことも多いように思われる。