

# 水産物輸出拡大の課題にチャレンジを

海外での日本食ブームを背景に、今や世界市場を視野に入れた水産物輸出に本格的なチャレンジをする時期が来た。しかし、輸出拡大には相手国の衛生管理基準への適合をはじめ、輸物流のインフラ体制など、山積みとなっている課題への取り組みが必要だ。



一般社団法人大日本水産会 常務理事

**長岡 英典** Hidenori Nagaoka

ながおか ひでのり  
1956年山形県生まれ。81年東北大学経済学部卒業後、日本水産株式会社に入社。ニシン、サケ、カニなどの事業でロシアに3年半勤務。2005年大日本水産会に入会し、総務課長、漁政部長、参与を経て、12年6月より現職。

## 大震災前の水準まで輸出回復

二〇一三年のわが国の農林水産物・食品輸出額は、過去最高の五五〇五億円となった。その内訳は農産物が三二・三六億円、水産物が二二・一六億円、林産物が一五・二億円で、全体の約四〇％が水産物である。

特に水産物においては、一一年の東日本大震災による生産力の落ち込みと原発事故による風評被害で、低位に推移していたことから、前年比で約三〇％の伸びと、一気に大震災以前のレベルに回復した(図1)。

そもそも、生産力、就業人口という面で水産業は農業の約一〇分の一であることからすれば、農業と水産業の輸出額における比率が示すものは、わが国の水産物の多彩さと質の高さによる

ものであることを容易に推察できるだろう(図2)。

具体的に金額ベースで内訳を見てみると、水産物(水産調整品以外)では、ホタテ貝、真珠(天然・養殖)、サバ、マグロ類と続き、水産調整品では、貝柱、乾燥ナマコ、練り製品(魚肉ソーセージなど)の順となっている(図3)。

仕向け先としては、主にナマコを輸出する香港が全体の約三〇％を占め、次いでホタテやブリを輸出する米国(二・三・八％)、主にサケ・マスを輸出する中国(一・一・八％)と続き、以下タイ、ベトナムと東アジアがそれぞれ一〇％程度となっており、アジア地域で全体の約七〇％を占めている。EU圏は、わずか二・三％であり、イスラム圏と同様に具体的な国名がグラフ上に登場しないほど少ない(図4)。

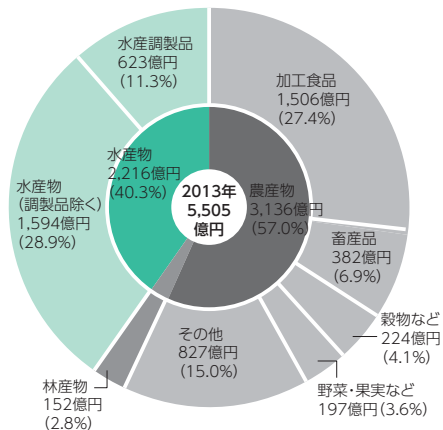
他方、昨年末、和食がユネスコの無形文化遺産に登録された。すでに欧米では、すしを中心とした日本食がブームになっており、日本食レストラン、ラーメン、牛丼などのチェーン店が海外にどんどん進出している。

一二年に行った日本貿易振興機構(JETRO)による日本食品に対する海外消費者意識アンケート調査では、「好きな外国料理」において日本料理が断然トップとなっている。

日本食の中で「好きなメニュー」については、やはり、すしが一位、次いで刺し身、焼き鳥、天ぷら、ラーメンと続く。そして、好きな食品(食材)としては、水産品が一位、次いで菓子類となっている。

ところが、すしや刺し身で最も人気があるのはサケ(サーモン)で、その産地はというと、チリ

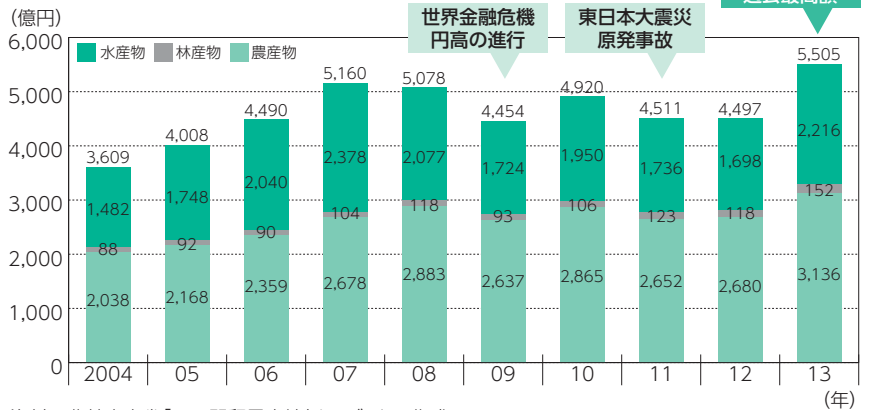
図2 農林水産物・食品の品目別輸出額



資料：農林水産省「農林水産物・食品の輸出実績(品目別)」よりジェトロ作成

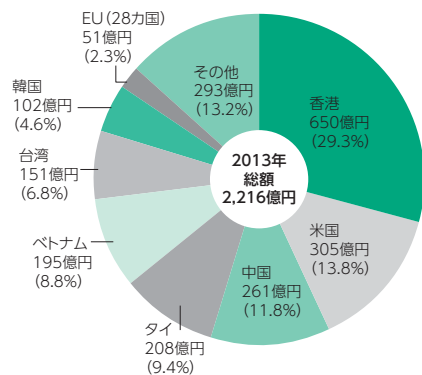
図1 農林水産物・食品輸出の現状

政府が農林水産物・食品の輸出増目標を公表(2013年8月)  
→2020年までに輸出額1兆円を目指す



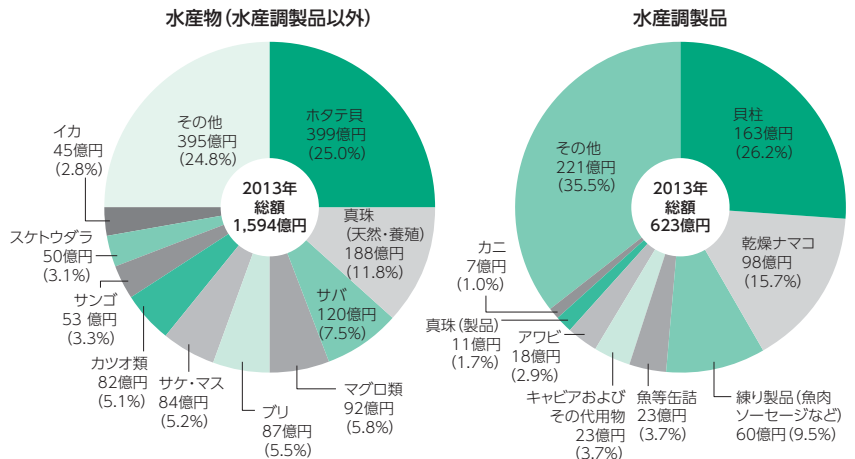
資料：農林水産省「二国間貿易実績」よりジェトロ作成

図4 水産物(水産調製品含む)の国・地域別輸出額



資料：農林水産省「農林水産物輸出入概況」よりジェトロ作成

図3 水産物の品目別輸出額



資料：農林水産省「農林水産物・食品の輸出実績(品目別)」よりジェトロ作成

(注1) 各数値の合計は四捨五入しているため、必ずしも一致しない。  
(注2) カッコ内の数値は、全体に占める割合。

ヤノルウエーとなっている。また、二位のマグロにおいては、日本のマグロの世界における輸出額は四割に過ぎないことから、これもわが国のものが食べられているわけではない。三位のエビも同様と思われる。

### 日本食の脚光で輸出チャンス

つまり、今世界では日本食、それも水産物を主体としたメニューが大きく広がっており、大きなマーケットでありながら、日本産の食材は、それほど使われていないということになる。これは、むしろ大きなビジネスチャンスである。

日本の水産物は、種類が豊富で、美味、そして新鮮で安全なことは内外ともに十分認知されているところであり、輸出の際の障壁や販路確保の課題を克服できれば、低迷するわが国の水産物の需要は増大し、水産業が一躍成長産業になることは疑いないものと推察できる。

一方、国内での輸出の気運はどうだろう。輸出品目上位のホタテ貝は、輸出体制の整備が進みつつある北海道で、日本食ブームであることや購入者層を考慮し富裕層が多いことから、EU圏での需要をにらみ、さらに量的拡大をしようとする方策を検討している。

また、サケ・マスについては、現在、中国へ加工用として輸出し、最終的にはEU圏で消費されている。これを日本からEU圏へ直接輸出し、かつ量も相当に増加させるため、HACCP認証や水産エコラベル(資源や生態系に配慮し、持続可能で適切に管理された漁業や、その漁業で生産された水産物を認証する制度)の取得など

にも積極的に取り組んでいる。

さらに、養殖魚のうちブリに関しては、すでに米国へ五〇億円ペースで輸出しており、EU圏での需要を見込んで開拓が必要と考えられる。併せて、和食の神髄は「だし」であることから、かつお節を世界に認知させるべく、各地域・業界がEU圏や東アジアへ向けたかつお節の輸出を検討している。

## 輸出拡大には課題多い

では、水産物および水産食品の輸出拡大のためには、何が課題となっているのだろうか。

まず、原発事故に伴う輸入規制の緩和についてだ。輸入規制を維持している諸外国などに対して、わが国がとっている措置や検査結果のデータを正確に提供するなど、規制緩和・撤廃に向けて引き続き働きかけを行うことが必要である。また、輸出相手国の衛生管理基準へ適合させるための品質管理体制を確立することだ。これは緊急の課題である。

さらに、漁業者や加工業者が積極的に輸出に取り組めるように、海外マーケットの実態、輸出のための具体的な手続き、各国の制度的規制や認証の要否といった情報提供など環境整備のための支援をはじめ、安定的な漁業生産および加工原料としての安定供給、加工業者の原料確保および製品の安定供給を図るための漁業者・加工業者の連携、加工業者の協業化、産地間の連携の具体化など体制を整えることが重要である。

このうち、今後重要になる輸出相手国の衛生管理基準への適合について述べよう。

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)のそれぞれの頭文字をとった略称で、「危害分析・重要管理点」とも言われている。という衛生管理手法がある。

主要国における国産食品へのHACCPの義務化の状況であるが、EUにおいては第一次生産段階を除く全ての食品(水産食品などは詳細要件あり)に、また米国、カナダでは全ての水産食品に、さらにオーストラリア、韓国、台湾では一部の水産食品にHACCPを義務付けている。今後もこうした国は増える見込みである。

わが国においても、HACCPの概念を取り入れた衛生管理手法として「総合衛生管理製造過程承認制度」やHACCPの考え方を参考に各自治体が定めた衛生管理に関する認証制度の「地域HACCP」などがある。しかし、これらの制度で定められた基準は輸出相手国が求める基準とは異なり、そのままでは輸出のために活用できない状況である。今後は、グローバルに展開できるHACCPの導入や、食品トレーサビリティ(生産・流通の履歴)制度などの整備が不可欠である。

ところで、わが国においては、二〇一三年までに対米・HACCPを導入した水産加工施設は二五九件である。

一方、対EU・HACCPの認定施設は二九件のとどまっている。一三年三月時点での各国の認定施設数は、日本は主要四〇カ国の中で三二番目であり、一位の米国一〇一九件、二位のカナダ六五九件、また三位の中国六三九件、四位のベトナム四四八件、六位のインド三二八件、七

位のタイ二七一件、一七位の韓国七七件と、アジア各国の中でも少ない現状となっている。

## HACCP浸透を急げ

今般、対EU・HACCPに関わる水産加工施設の認定が、現行の厚生労働省に加え、水産庁でも実施できるようになった。今回の措置で、認定手続きの迅速化と現実的な認定作業が実施できる環境が整ったといえる。

しかしながら、対EU・HACCP認定の水産加工施設を増やしただけでは、EU向けの輸出体制が強化されたとはいえない。前述したように、EUの要求基準は対米輸出の場合と違い、フードチェーンの各工程において漁船の登録や倉庫の認定が必要とされている。

現行の「対EU輸出水産食品の取り扱い要領」では、市場内で加工が行われることを前提として基準が作成されているように考えられる。しかし、現在までEUに市場の登録は一件もされていないことから、日本の現実に合わせた産地市場における登録基準の見直しを行い、輸出環境にある加工場周辺の市場登録を推進する必要がある。

また、輸出拡大が見込まれるホタテ貝など二枚貝においては、生産海域別での水質のモニタリング調査の拡充、養殖ブリ、養殖マグロなどにおいては、養殖場の登録の迅速化などの課題がある。同時に、水産物に適用するトレーサビリティ導入も推進していく必要がある。

そもそもわが国では、まだまだHACCPが普及しているとはいえない。普及が遅れている

対外的な要因としては、取引先がHACCPCPを理解していないため、取引先からの要求がない、HACCPCP導入によるメリットが分からない、HACCPCPが義務化されていないなどがある。

対内的な要因としては、HACCPCPを推進するための人員を割けない、HACCPCPを推進するためのスキルを持つスタッフがいない、HACCPCP認定には、一定の設備投資が必要といったことが理由として挙げられている。

これらに対しては、国内市場での優位性(HACCPCPによる安心・安全の担保によるビジネスチャンスの確保)とともに、海外市場への進出の足掛かりとなることなどを紹介する。同時に、導入の成果として、学校給食などで認定加工場を活用する環境をつくることも必要であると考えられる。

なお、HACCPCP認定に必要な設備の整備に関しては、HACCPCP支援法(農林水産省)に基づく日本公庫の融資、HACCPCP対応のための水産加工・流通施設の改修支援事業(水産庁)などの公的支援が行われている。

人材育成および支援活動などのソフト面については、国内水産物流通促進事業(水産庁)において、国内水産物流通促進センターの構成員である私たち大日本水産会が、一般的衛生管理講習会、HACCPCP講習会、専門家の現地派遣によるHACCPCP認定のための指導を行っている。

こういったHACCPCP認定に対する支援施策の存在を知らしめていくこともHACCPCPを普及するための重要な方策となる。

輸出相手国の衛生管理基準へ適合させる取り

組みが推進される一方で、課題として前述した水産物を輸出するための体制整備が必要である。

### 輸出推進に向け体制整備を

筆者は常日ごろ、多くの中小の水産加工業者と接触しているが、彼らは輸出に関してメリットがあることは分かっており、関心はあるものの、みずから具体的な営業活動を開始しているケースは、さほど多くないように思う。

その理由としては、輸出しなくても国内向けの販売で十分であり、輸出するために生産量を増やすことはリスクがある、また原料の確保ができない(輸出先への商品のコンスタントな供給体制の確保が困難)などの生産に関する要因がある。

さらに、輸出事業に必要なスキルを持った人材がいない、信頼できる輸出業者が見つけれない、相談窓口が分からないなど輸出事業に関するノウハウ不足やリスク管理対策が負担となっている状況がある。

こうした不安に対して、輸出を推進することは国内市場の需給および販売価格の安定に役立つこと、海外の新規市場への参入がマーケットの拡大につながることを紹介するとともに、海外への輸出ノウハウを有するJETROを活用して、海外バイヤーとのマッチング、海外マーケットの情報の提供、セミナーなどを開催し、輸出を希望する漁業者、加工場、団体などの掘り起こし作業を進めることが重要である。

また、継続的な原料の確保と同時に、輸出先への商品のコンスタントな供給を可能とし、輸出

事業に必要なスキルを持った人材を確保するためには、品目別輸取出取扱組合などの設立や、産地での漁業者と加工業者の連携および加工業者などの協業化による輸出体制の強化も、今後の課題である。

同時に、輸出品目の上位を占めるホタテ貝、ブリ類ともに、ほとんどが海面養殖による生産であり、さらに完全養殖のクロマグロについては、今後の輸出拡大を狙えるものである。漁場管理や、水産用医薬品の使用を適正に行いつつ、安定的な生産を図ることが重要な課題である。

### ハラールフード認証対応も重要

ところで、日本の冷凍水産物は刺し身でも食べられるほど、世界的にも優れて高品質である。しかし、輸出先でのコールドチェーンが担保されていないければ、日本産水産物のアピールポイントでもあるその品質の高さを保ったまま、消費者に届けることができない。

特に、インフラ整備されていない地域への輸出は、輸出先の企業に任せるのではなく、輸出する側でも事前調査しておくべきである。

さらに、水産エコラベルの取得や、世界市場の中で拡大しつつあるハラールフードやコーシヤーフード(ユダヤ教の律法による食べ物)に対応した認証取得への取り組みも、喫緊の課題となっている。

それぞれの課題は一つとして容易なものではないが、着実に取り組むことで確実に解決していける。そのためには何よりも行政、団体、事業者の協力が肝要と考えられる。



# グローバル市場を攻めるこれからの養殖業

日本の養殖業はクロマグロなどの種苗生産では世界最高技術を持ち、研究開発機関の質・量とも世界トップと言ってよい。日本はこの「強み」に磨きをかけ、世界市場で勝負すべきだ。市場を席卷するノルウェーサーモンの事例とともに、養殖業の海外戦略の要諦をご紹介します。

## 養殖業は攻めるべき産業

わが国の養殖水産物が直面する市場で、常に問題になるのが「過剰供給」である。近年国内市場の縮小を背景に、いわゆる「つくりすぎ」による価格の低下が指摘されている。

特に主力養殖魚種であるブリ、カンパチ、マダインの三魚種は求められる環境条件と技術が近いことから、一つの魚種の価格が暴落すれば別の魚種の生産に切り替え、その結果、生産が集中した魚種の価格が一年半後に暴落するという傾向がこの数年続いてきた。

ここで最も重視すべき点は、いかにしてこの過剰供給状態を解消するかということである。過剰供給とは、需要に対して超過供給が発生していることを意味し、需要が縮小すれば過去と



近畿大学農学部水産学科 准教授

## 有路 昌彦

ありじまさひこ  
1975年生まれ。2002年、京都大学大学院農学研究科博士課程修了。UFJ総合研究所研究員などを経て09年から現職。株式会社食縁代表取締役。内閣府「食品安全委員会企画等専門調査会」委員、水産庁「養殖業のあり方検討会」委員などを歴任。

同じ生産量であってもそれは超過供給を発生させてしまう。しかし生産量を減少させる生産調整は、わが国の生産性と競争力を低下させ、結果として不可逆的に養殖業を衰退産業にしてしまう。このことは、近代経済学の理論から自明の理であり、本来最終手段としておくべきである。ここでいう最終手段とは、成長戦略を諦め、縮小戦略で経営のみを一世代程度維持していくという「安楽な終わり」への誘導という意味だ。このため、国家戦略としては最初からとるべき戦略ではない。

わが国の養殖業の技術は世界から見るとトップレベルで競争優位になれる要素をいくつも有しており、組み合わせ方と戦略の正しい選択によつては地域をけん引する主幹産業に足りうるポテンシャルが十分にある。クロマグロの完全

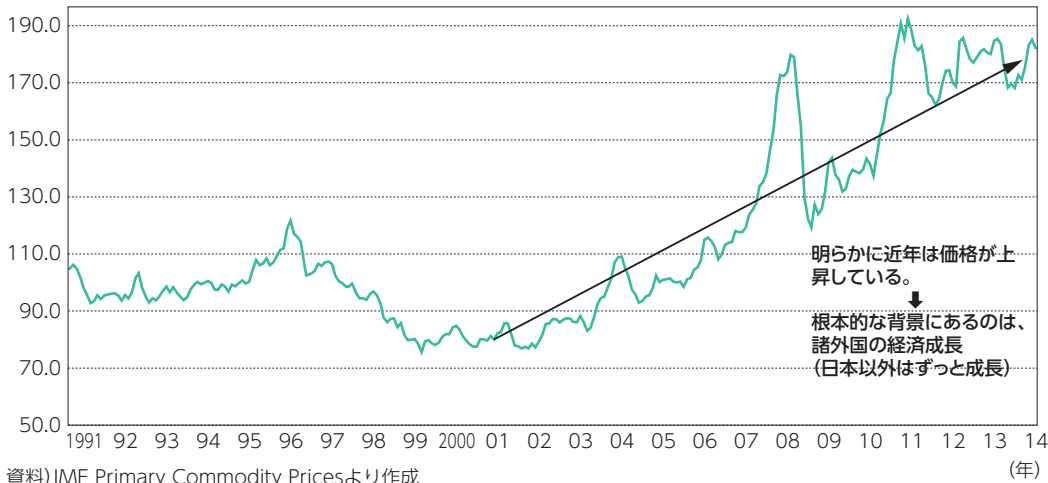
養殖やマダインの孵化・養殖技術など世界最高の種苗生産技術を持ち、研究開発機関の質・量とも世界トップである。極めて生産性の高い養殖漁場がそろい、何よりも優秀な技術を持つ養殖業者が存在している。そればかりではない。養殖業界以外には、世界トップのIT技術を持つ企業、インフラ企業、製造業など養殖に適用できる技術を持っている企業が国内に存在しており、こういった企業の能力を引き出すことによつて、今までできなかったことが可能になる。

このような「弾」は、わが国には養殖業以外にはほとんどないといっても過言ではない。そもそもほぼ無関税の状態である現在の規模を維持しているということは注目すべき事実である。

さて、養殖業がこれから攻めるためには、市場条件を十分に分析する必要がある。わが国の市

場は大きな二つの要素により縮小している。  
 一つは国民の実所得の減少である。一九九〇年代後半以降、一貫してデフレ傾向が続いてきたが、家計調査年報によると実所得は減少しており、手間も含めると比較的高価格である水産物の消費は、より安価な鶏肉や豚肉に代替され

図 世界の食料価格の推移



資料) IMF Primary Commodity Pricesより作成  
 注) 2005年を基準とした物価指数。(穀物、植物油、肉、魚、砂糖、バナナ、オレンジの価格指数を含む)

ている(有路(2013))。わが国の実所得の減少はグローバル化の進展の副反応とも言えるものであるため(ストルパー・サミュエルソンの定理、あるいは要素価格均等化の法則と呼ばれるもので、自由貿易の結果、よほど上手に逃げ切らない限り、やがて先進国の賃金と新興諸国の賃金は近づいていくというもの)、そう簡単には状況が変わるようなものではない。

そして、もう一つが高齢化と人口の減少である。前者は一人当たりの需要を減らし、後者は掛け算で全体の需要量を減少させる。

これらの要因は、それほど簡単に改善するものではないことから、わが国の水産物需要の減少は数十年というかなり長期的なものであり、一〇年程度で改善するようなものではないというところは改めて認識する必要があるだろう。

これに対して、海外市場は一貫して拡大傾向にある。これは図を見ても明らかのように、食料全体にいえることである。世界の食料供給量の伸びは鈍化しているものの成長はしている。価格の上昇が続いているということは市場が拡大していることを意味している。この背景にはわが国の需要が縮小したのと真逆の理由があり、所得と人口の増加がある。ということは、この傾向は超長期的視点で見ると継続するものといえる。

ほぼ自由化されているという点では、水産業全体も成長産業化できる素地は大きい。養殖業の場合は生産物の量と質を任意にコントロールできるのと同時に安定させることができること、在庫調整が容易なこと、活き締めを行う前に

価格の交渉が可能なことなど、「製造業的」なアプローチがいくつも使える。このため、新規市場対応を迅速に行うことが可能であり、天然の漁業よりは産業化させることがかなり容易であると考えられる。

ゆえに、わが国養殖業のとるべき国家戦略は「世界市場を獲得し輸出を拡大すること」による超過供給の解消であり、それは決して不可能なことではない。また安倍内閣の三本目の矢として非常に期待すべき(そして地域産業としては最も有望な)手段である。養殖業によるわが国の経済再生には、都市部経済に依存しない状況をつくり雇用を公共事業ではなく生産業で生み出し、外貨を獲得するという形からも非常に現実的ですし最も簡単な道であるともいえるのではないだろうか。

### ノルウェーサーモンが勝つ理由

それではどのようにして海外市場を攻めるのがポイントになる。まず、海外からも鮮度のよい魚が大量に入荷するなど、かなりグローバル化が進んでいる国内市場で十分勝てるようにすることが必要である。そして、国内で勝てないという理由を正確に分析し、勝てるように整えることが最も容易にできる準備である。

実際、ノルウェーの養殖サーモンの生食用需要への参入スピードは速く、すでに最も重要な魚種の一つとなっている。ノルウェーサーモンはアトランティックサーモンであるが、増肉係数が一に近い非常に餌料代が安くて済むという点で、そもそも低コストなものであることがよ

く知られている。しかし現在の国際価格は、フィレ(二枚におろされた片身)で一キログラム当たり一〇〇〇円以上しており、決して安い魚種とはいえない。それではなぜわが国の市場をこきまて獲得することができたのであろうか。それは「ユーザビリティ」である。

ユーザビリティとは、利用する人間の立場に立った「使いやすさ」のことであり、ビジネス上最も重要な商談要素であるともいえる。過去のわが国の流通形態はラウンド(加工されていない丸ままの状態)での流通がほとんどであったため、さばくのは小売段階か、消費地仲買の段階が多く、しかもその傾向は現在も続いている。魚をさばくには技量も必要であり、また時間と費用がかかる。そして、さばいてみないと肉質がどのようなものであるか確認することが容易ではないということも、利用者から見ると使いにくい要素となっている。その点サーモンの多くは産地加工のフィレあるいは国内に空輸で届けられ水産加工会社で加工されたフィレであり、エンドユーザーの立場からすると、ほとんど手間をかけないで済む優れた食材となっている。

またサーモンは、メト化(酸化)しにくく、品質を長期間維持できるという特性があるため、冷凍保存しておいて需要に合わせて提供する「基盤食材」としての地位を得ているという点も、エンドユーザー視点から見ると優れた食材であることこの理由になっている。

一方、わが国でこのような産地加工はまだ流通のごく一部であり、いまだに多くがラウンドでの取引になっていることから明らかかなよう

に、エンドユーザーのニーズを捉えるということが十分にできているとはいえない。逆にブリやカンパチなどでも、エンドユーザーのニーズを捉え産地加工を行う加工業者(HACCPC対応の工場レベル)は、多くが増収で規模拡大している状況にある。無論加工場をつくれれば問題が解決するというのではなく、エンドユーザーのニーズに即応した加工ができるインフラとしての加工施設、そして商品として実現化する企画、営業といった高い水準の経営機能を合わせて実現できるということである。

### 日本の市場評価を得てブランドに

ノルウェーサーモンの成功はわが国市場で高い評価を得たことに始まる。わが国市場は世界的には「高品質な水産物が評価される市場」とされており、日本に受け入れられたこと自体が、そのほかの国々でのブランドとなってきた。日本人の嗜好がノルウェーサーモンの世界制覇を現実させたとも言え、このことは無視してはいけない事実である。日本の評価軸は世界の市場をとる上で重要な「機能」であるとも言える。

たとえばトラフグに関してはわが国で育った「味」の追求による特殊性がある。この特殊性は海外に全く存在しないものであるので、十分に評価軸ごと海外に輸出できるものであろう。その一方、ブリに関してはむしろ「味のグローバル化」が進みつつある。ノルウェーサーモンの味は、植物性原料を多く使った「魚臭くない」というところに一般化を実現できた要素があると考えられる。癖がないのであらゆる料理に利用で

き、生食に抵抗がある消費者を囲い込むことができたといえる。一方わが国でブリといえは、魚臭いほうがよいというイメージがあり、魚油や魚粉を多く用いた餌料が用いられてきた。事実現在も主流であることから、一定割合正しいといえる。しかし近年、海外企業のサーモン用餌料に近い植物性原料主体の餌料を使う養殖企業のブリが多くの回転ずしチェーン店で利用されるようになっており、一般で消費されるブリの味が、逆にテイスティングのプロからすると「魚の味があまり無い植物系の脂の味」になりつつある。しかしこのようなさっぱりした味が、むしろ生食の裾野を広げるのであれば、そして世界市場を取るための「味」になっていくのであれば、過去の日本人好みの味だけを武器にするのは賢い戦略ではないだろう。

すなわち、国内市場と海外市場の評価軸は近づきつつあり、海外に全く文化も何もないのであればわが国から評価軸ごと輸出すればよく、逆に海外で先行する競合商品があるならば(サーモンに対するブリのように)、海外の評価軸を導入することが必要である。

このように魚種によって、とるべき戦略は異なっているが、過去の常識にとらわれることなく、一方で先行者や勝利者の戦略を盗み、グローバル化する国内外の市場を賢く奪いに行くのが肝要である。

### 品質と安全性の第三者認定を

さて、加えて消費者の消費意欲に直接的にかかわり、エンドユーザーの使用理由になる二つ

の要素がある。

それは「安全性」と「品質」に関する第三者の認定である(有路(2014))。安全性に関しては、HACCPなどが存在するが、現在では、ヨーロッパを中心にHACCPに対応した施設で加工されていることが輸出の条件になっている国が多い。輸出においてはこのHACCP対応は最低限の条件といえるので、いずれにしても取得しないといけないものである。

また、消費者にとって安全性を可視化したものというのはいずれなく、それは産地情報にある程度内包されていることがあるが、国内産であるならその差異はあまり存在していない。そこでHACCPなどの手法によって十分な衛生管理が施されているのかという部分で評価しているところがある。

一方品質に関するニーズも強い。品質は消費者やエンドユーザーが実際に目利きすること以外にはあまり担保されることがなかったが、ないから故の情報の非対称性は存在しており、偽装の温床になっていると実需者や消費者は考えている部分がある。

それ故、この品質に関する一定の認証は非常に他力本願的ではあるがニーズがある。現在国際的にはSQF22000のような品質認証(HACCP手法の認定も内包している)がある。また冷凍食品に関しての認定があり、これも広範囲に利用が進んでいる。

このように安全性と品質に関する認定・認証は、エンドユーザーの思考の負担やリスクを減らすものであるため、評価される「付加価値」で

あるといえる。

## 世界シェアを取るマス戦略が必要

さて、国内市場と海外市場をいずれも取りにいかうとすると、よく言われる方法が「ブランド化」というものである。しかしブランド化という概念にとらわれて、ニッチマーケット狙いの商品を完成させようとしても、結局、需要の規模は小さく、またそういったニッチを評価できる人口と所得階層が減少している現在では、これに頼りきろうとするのは戦略としてあまり優位ではないと思われる。無論、個人ブランドが乱立しているマダイのように、高付加価値化を受け入れられる素地がある場合はこの限りではないと考えられるものの、これも全体的な戦略として使えるものであるかといえはそうではなく、あくまで自由競争の中での工夫の一つと考えたほうがよいのではないだろうか。

つまり、わが国の養殖業の置かれている立場は、縮小する市場でパイの取り合いに従事するのであればニッチ戦略を展開するというところに重点を置くようになってくるのであろうが、拡大する海外市場を取りに行こうとするのであれば、選ぶべきはマス戦略であり、シェアで勝つべきだろう。マスで勝てないからニッチを選ぶというのとは本来好ましい状況ではないし、実際マスで戦って勝つだけの要素は有しているの、その戦略を真剣に実行すべきと考える。

このようにマス戦略の話になると、「既存の考え方」や「慣習」といった過去の経験から完成されたあらゆる既存の状況から、養殖業は抜け出

していく必要が生じる。しかしトラフグの価格が本年暴落したことから顕著なように、特殊な需要を特殊な卸業者の集積した市場での価格形成力のみ依存できる時代は終わったと認識すべきである。そうであるなら別の勝てる方法で「経営者」なら考えるべきであろう。経営者とは常に変化する市場条件の中で、経営を維持成長させる責務を有するものである。で、「変化しない」という考え方は変化する市場の中ではそもそも考えるべきではない。特にこの数年間は大きく国内も海外も変化している。五年前、一〇年前の常識は全く通用しない。

## 勝てる武器はそろっている

一〇年前、中国がここまで大きくなるとは予測されていてもそのように現実感をもって想像できていなかったのではないだろうか。世界的変化が国内の変化に直接的な影響を及ぼす現在、国内の一部分を見ているだけでは競争に負けてしまうが、世界を見て国内を見ることができるのであれば、十分競争の主導権を得ることができるといえるのではないだろうか。

最後に重要なことを改めて強調したい。わが国の養殖業は世界でトップになるポテンシャルがあるということだ。

ノルウェーは日本より劣る状況の中で、異業種の技術を積極的に導入して世界市場を取ることができた。要は、全ての技術や要素を組み合わせること、それを形にする戦略と、それを実行するという意思なのであろう。勝てる武器はそろっている、後は使い方だけのように感じる。



# 水産現場に広がる六次産業化で市場拡大

水産物の加工や販売が活発化している潮流の中で、生産者や直接生産に関わりのない人たちが、生産と切り離して、加工、販売事業の取り組みに成功している。加工には地域の水産物を使い、地方食として地域食文化の特徴を生かした、新たな付加価値の創造を目指す動きがある。

## 六次産業化の多様な動き

六次産業化は、生産者サイドから加工、販売を統合化して生産物の付加価値を高め、生産者所得の向上や、高齢者、女性を含めた雇用を創出し、地域全体の所得を持続的に拡大することを目指している。

具体的には、生産者が加工場やレストラン経営を行ったり、生産者と加工・販売企業が提携して、分業関係を構築したりして統合化を図る。また、農協や漁協などが六次産業化の主体者となり、同様の施設を運営する場合もある。さらに、地域内で確立する個別の六次産業や関連産業が提携関係を結び、食料産業の拠点を形成する動きもみられるようになった。

本稿では水産業の六次産業化の動きを、筆者

がフィールドワークを行う愛媛県と大分県の三つの事例で紹介したい。

第一に愛媛県宇和島市の企業組合あこやひめ（以下、あこやひめ）、第二に大分県佐伯市鶴見の合同会社漁村女性グループめばる（以下、めばる）、第三に宇和島市の株式会社宇和島プロジェクト（以下、宇和島プロジェクト）である。

年間売上高はあこやひめは二〇一二年時点で約一八〇〇万円、めばるは約一五〇〇万円、宇和島プロジェクトは一三年時点で約二〇億円である。

この三つの事例は経営規模は異なるが、活動初期は農林水産省や県、地方自治体などから財政的支援を受けた後、自立して経営を行う漁村のベンチャー企業である。

日本の水産加工業の大半は原料調達が多くを



愛媛大学南予水産研究センター 助教

天野 通子 *Michiko Amano*

あまのみちこ  
1982年広島県生まれ。広島大学大学院生物圏科学研究科博士課程後期修了後、文部科学省地域イノベーション戦略支援プログラム「えひめ水産イノベーション創出地域」事業の招集研究員。水産業の6次産業化などの研究に取り組む。

海外に依存している。また、水産物加工は機械化をしても骨取りや異物除去など細かい手作業が必要なため、労働力の安い中国や東南アジアに生産拠点を移し、大量に逆輸入する動きが活発である。

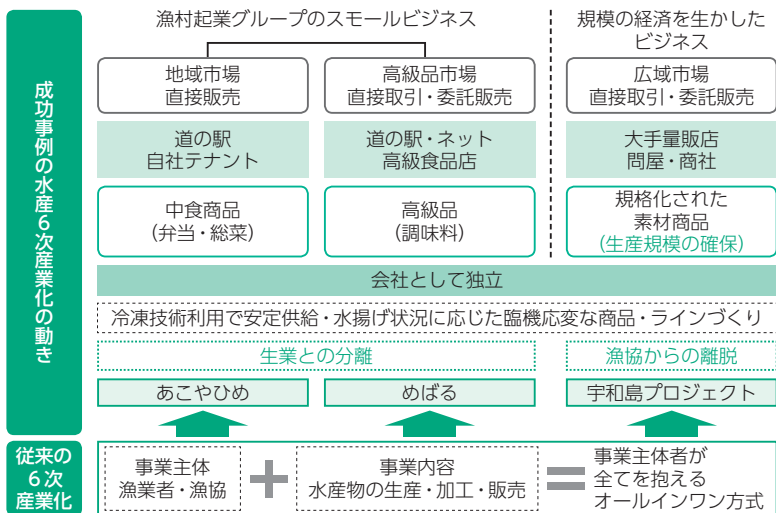
こうした水産物加工をめぐる動きの中で、三つの事例が国内水産物市場でどのような位置付けとなり、役割を果たしているのか明らかにしたい。

## 漁村ベンチャー企業の三事例

漁業者が取り組む六次産業化のイメージは、漁船漁業や養殖業をしながら、加工・販売に事業を広げるスモールビジネス型ではないだろうか。

筆者が実施した聞き取り調査では、生業と加

図 愛媛県・大分県に見られる水産6次産業化の2つの流れ



成功事例の水産6次産業化の動き

従来の6次産業化

工・販売が分離された事例の方が事業として安定しており、以下の二つの事例は、そうした典型例である。

① 総菜販売を事業化  
— 企業組合あこやひめ —  
あこやひめは、地元食材を使って総菜や弁当を道の駅で販売している。メンバーは、真珠母貝や真珠の養殖に関わる漁村女性を中心に、月一万円の出資金を支払う組合員一六人とパート二人である。

販売の内訳は、道の駅常設店約八〇%、イベント約一五%、真珠販売手数料約二%、その他である。

活動の始めは、地域で獲れるヒジキ、テングサ、チリメンなどを袋詰めにし、イベントなどで販売をしたが、十分な収入源にならず地元で総菜店を始めた。二〇〇七年には宇和島市にある道の駅にテナント出店した。

主要商品の一つに「パールコロッケ」がある。これは、あまり利用されていなかったアコヤ貝の貝柱を利用したコロッケで、商品化された後、貝柱の需要が増えた。加えて、真珠アクセサリーの自社ブランドを立ち上げ、道の駅や空港などで販売している。本業は真珠や真珠母貝養殖なので、将来は真珠製品をメインに製造・販売する事業を展開したいと考えている。

あこやひめは、企業組合化して総菜店を生業から切り離れた。これは、行く先が不安定な真珠養殖業と経営を一つにできなかったことと、総菜店経営を生業による収入の補完、もしくは代

### アイデアのパールコロッケ

る。地元生産者が加工した真珠製品は、手数料を受け取って販売している。

宇和海周辺は真珠養殖の大産地だが、一九九六年から九七年にかけて、アコヤ貝が大量斃死し、地域水産業に巨大なダメージを与えた。また、同時期にバブルが崩壊して高級品である真珠の需要が低迷し、廃業者が続出する状況に見舞われた。

あこやひめのメンバーは、本業とは別の働き先を確保しようと起業を目指した。メンバーは、漁協女性部が中心だが、漁協組織とは独立している。

最初は、イベント販売向けのアジやサバのすしなどの総菜が中心だったが、限界を感じて保存性のある加工品開発を始めた。試行錯誤の末、焼いた魚の身をほぐしてゴマと調味料で味付けした郷土調味料「ごまだし」を主力商品に据えた。

最初は、イベント販売向けのアジやサバのすしなどの総菜が中心だったが、限界を感じて保存性のある加工品開発を始めた。試行錯誤の末、焼いた魚の身をほぐしてゴマと調味料で味付けした郷土調味料「ごまだし」を主力商品に据えた。

**郷土色を出した調味料で成功**

「ごまだし」の販売は、地元加工企業と協力し、イベントで「ごまだしうどん」の実演販売を続けた。二〇〇七年には、農林水産省選定の「郷土料理百選」に選ばれた。

これを機に、「佐伯ごまだし暖簾会」が設立され、二二年には地域で「ごまだし」を販売する加工企業や飲食店が二九社に広がった。また、知名

替となる位置付けにしたためである。

② 郷土料理商品化で活気づく  
— 合同会社漁村女性グループめばる —  
めばるは、地元のまき網船が水揚げした水産物を使い、地域の郷土調味料「ごまだし」を製造・販売している。メンバーは元まき網船業者や地域漁業者の妻が中心で、出資者三人、パート三人である。

漁村女性の六次産業化は漁協女性部の活動が多いが、組織にこだわると意見をまとめるにたい、めばるはあえて活動に賛同するメンバーを集めた。活動当初は、地元まき網船が水揚げした活魚の移動販売を行っていたが、活魚に向かない魚種が増えて収益が見込めなくなった。そこで方向転換し、水揚げに合わせた加工品販売を始めた。

度を上げるため、めばるは、さまざまなコンテンツに出品し、同年に日本野菜ソムリエ協会の「調味料選手権」で優勝した。

このため、テレビや雑誌などメディアへの登場が増え、販売量が増加。一三年の販売は、地元パートや道の駅などの小売店が四八・七%、通販が二六%、イベントが二五%になった。調味料選手中に優勝して通販の割合が増加したが、普段は小売店販売が六〇%以上を占める。

しかし、地元産原料を利用した手づくりが売りのため、事業規模の拡大の考えはなく、これまでに得た顧客を大切にしてお規模でも持続的に販売を続けたいと考えている。

めばるが合同会社化した理由は、水揚げが不安定なまき網漁業と始めたばかりの事業の統合が、双方の経営利益にならないという判断と、主要なメンバーがいなくなった場合に事業が中断してしまわないよう、構成員が変化しても事業を継続させるためである。

二つの事例は、水産物流通のニッチ市場を狙ったものであるが、一方、規模の経済を生かして大手量販店との取引を行う水産物流通の主流に対応できる六次産業化の事例が存在する。

### ③ 産地水産物流通加工企業

―株式会社宇和島プロジェクト―

宇和島プロジェクトは、宇和海周辺で水揚げされた魚を仕入れて卸売りや加工品の製造・販売を行っており、その設立経緯や活動内容をみると、六次産業化の発展系であることが分かる。

この活動は、宇和島漁協のまき網・すくい網青年部のリーダー的な人たちが、一九九九年か

ら宇和島で漁獲したマアジの価格形成調査など試験的な活動を行ったことに始まる。この調査の結果、生産者が市場へ直接販売するメリットは少ないこと、市場では宇和島産マアジが高級品として参入する余地はないと判断し、産地からよい物を少しでも手軽な価格で消費者に届けることを、その後の経営戦略の一つにおいた。

二〇〇三年には、漁家経営の安定に向けた販売方法の構築を目指すプロジェクトチームを立ち上げ、マアジの鮮魚や開き、すくいチリメンなどのネット販売を開始した。

その後、〇七年に漁協の下部組織として「宇和島漁協プロジェクト」を発足し、販売体制を強化して同年の売り上げは三億円を記録した。そして、一〇年に活動メンバーの一人である漁協職員が代表となり合同会社化し、漁協下部組織から独立、一二年には資本金二八〇〇万円で株式会社を設立した。

現在、正社員一八人、パート・アルバイト三五人の産地水産物流通加工企業となった。宇和島の本社敷地内にはHACCP認証取得の加工場があり、東京に事務所がある。

取引先は回転ずしチェーン店やスーパーマーケットなど、量販店を対象とした生鮮加工品販売が中心である。

### 養殖魚を独自に加工販売

宇和海周辺は全国でも有数の魚類養殖産地であり、多数の養殖経営体とともに、養殖魚の稚魚や餌を販売し、加工・販売する水産総合商社が集まっている。これらの企業は、養殖魚を活魚、

鮮魚、フィレ加工などの形で消費地卸売市場や問屋、量販店などに販売している。こうした企業がある中で設立された宇和島プロジェクトは、大きく三つの特徴がある。

第一に、餌・種苗の販売をせず、加工・販売に特化し、魚は地元水産総合商社や漁協などから仕入れ、一部、自社ブランドの養殖魚は生産者から直接仕入れている。この経営戦略は、地元水産総合商社を中心とした養殖魚供給との競合を避けながら、産地で不足している加工品販売に力を入れ、地元企業との差別化を図っている。

第二に、産地では代金決済が早く、大量に販売できる市場流通が中心だが、宇和島プロジェクトの販売先は主に小売店や大手量販店、これらとつながる問屋や商社である。商流は、直接決済や市場を介す帳合を利用し、物流は産地加工場から取引先指定の場所に直接届ける。多段階の流通業者を介さず、必要最低限の取引コストで販売する体制である。

第三に、量販店が求める細かな加工ニーズに対応している。近年の水産物の流通は、量販店がサクヤスライスなど、加工度の高い水産物を入件費の安い産地側に求める動きがある。ただし、まだこのような商品の取引量は全体の一部分であり、水産総合商社はこうした最終需要製品に対する対応は少ない。

宇和島プロジェクトは多様なサイズの一次加工品を生産するとともに、国内の食品加工企業と連携し、フライなど最終製品に近い商品の販売も行っている。これら加工度やサイズなどの違いからなる商品数は三〇〇アイテムを超える。

宇和島プロジェクトは、量販店との直接取引で得たノウハウを生かし、販売先の開拓や飲食店経営などを行い、地域水産物の販売量拡大に大きく寄与している。

水産業の六次産業化が事業として成り立つには難しいといわれる中、三つの事例は自立した経営が行われている。これらの事業が成功した要因は以下の四点にある。

### 事業化成功に四ポイント

第一は、地域水産業を活性化したいという思いを持つメンバーが集まり、その中に経営感覚を持つリーダーが存在することである。

第二は、活動初期段階に自治体職員や漁協職員が取り組みを支え、補助や融資などの活用が図られたことである。

第三は、漁協や漁協女性部などの既存組織に縛られずに組織をつくったことだ。これに対し、六次産業化が成功しない要因の一つは、既存組織にこだわるあまり、メンバー間、または帰属組織間で意識統一が図れず、迅速な経営判断ができないことである。

第四は、水産物の生産と加工・販売の分離である。

六次産業化は、生産者自身が漁獲や養殖した生産物を自分たちで加工・販売して付加価値を付けるという考えに陥りがちである。しかし、実際は本業に加えて新たな加工場投資を行い、労働力を確保できる生産者はごく限られる。

前述した三社は、直接生産に関わっていない。また、メンバーには、本業を後継者に渡した者、廃

業して漁業に携わっていない者、漁業者以外の者が含まれ、社内で中心的な活動を担っている。

生産を主としない人たちが、地域の水産物を使って加工・販売を事業化し、生産と加工・販売の分業関係を築いた中で、新たな水産物需要を掘り起こしていくことが重要である。

### 従来型六次化超える発想必要

日本の水産加工業は、大手や中規模企業を中心に中国や東南アジアなどに流出している。海外で生産された多様な水産加工品の多くは、国内よりも高度な衛生施設やシステムで、ほぼ完成品に近い加工レベルまで製造され、安い価格で輸入されている。

これを問題視する見方もあるが、一方で長引く不況の中で一般消費者の食を支えてきたことは紛れもない事実である。

一方、六次産業化で生産された商品の多くは、価格面、品質面で海外製品と競争にならないものが多い。また、一般の消費者が普段の食として利用できるものは限られる。

この視点に立つと、宇和島プロジェクトの事例は、これまでより高い加工度の商品を地域で生産し、大手量販店が扱える仕入価格の範囲内で安定出荷を行い、海外産だけではない新たな仕入調達先としての位置を確立した。これを可能にしたのは、産地企業の原料集荷メリットを生かして水産物加工・販売に特化し、取引コストを削減させた事業戦略をとったためである。

あこやひめやめばるは、道の駅や地元デパートなど、地域市場を中心に販売している。両事例

では、大量生産され、画一化された食とは異なる地方色豊かな地域の食文化や特徴のある食を提供し、食生活に彩りや多様性を与えている。三つの事例は、地域水産物の価値を高め、新たな水産物加工生産の動きをつくり出し、水産物の新たな需要の創出に寄与している。

最後に、これら産地加工化の動きは、単純に付加価値向上を目指したものと捉えるべきではない。これまで量販店は都市部で加工を行ってきたが、消費価格が低迷する中、コスト削減のため産地側に最終加工までを求めている。

つまり、産地が水産物生産だけでなく、多様な加工を含めた原料および商品提供をする必要性が高まってきている。水産物市場の拡大には、従来型の六次産業化という狭い発想を超えた、水産物加工業の産地型発展系として位置付けられる企業の増加と、それらの企業が集積する水産物供給の拠点化こそが必要になっている。

#### 【参考文献】

- 天野通子・佐藤友香・山尾政博「漁村女性グループによる六次産業化の経営自立化に対する要因分析」『農業市場研究』、第二三巻第四号、二〇一五年三月(予定)
- 斉藤修「地域再生とフードシステム」、『農林統計出版』二〇一二年

- 竹ノ内徳人「地域おこしと水産加工 水産物加工で町の振興を図る宇和島プロジェクト」『養殖ビジネス』二〇一三年臨時増刊号、緑書房、二〇一三年、七九～八二ページ

- 山尾政博「グローバル化する水産業と東アジア水産物貿易」池上甲一・原山浩介編『食と農のいま』、ナカニシヤ出版、二〇一一年、一三一～一五七ページ