

AFC フォーラム Forum

Agriculture, Forestry, Fisheries, Food Business and Consumers

9

2020

特集 持続する水産業への視点



特集

持続する水産業への視点

3 特別寄稿 水産業の未来に向けて

長谷 成人

約70年ぶりとなる漁業法の改正を柱に水産政策の改革を推し進め、水産業振興の舵を取った前長官によるわが国漁業の発展へ向けた熱いメッセージ

7 調理済み魚の直販で挑戦する水産加工

小澤 弘教

日本人の水産物消費量は減少しているが、手軽に食べられる魚商品の売れ行きは好調だ。消費者ニーズをつかみ、新たな市場を創った水産加工業者の取り組みを追う

11 「海と生きる」漁業者が協業し課題に挑む

鈴木 一郎

収益の悪化、船舶の老朽化、後継者不足など、多くの課題を抱え衰退の一途だった気仙沼の近海まぐろはえ縄漁業。震災を乗り越え事業を再生した漁業者たちの奮闘ぶりに迫る

15 「豊洲市場」が担うべき新たな役割

小松 正之

世界最大の消費地卸売市場である東京都の豊洲市場は、日本の水産業・流通業の将来を見据えた斬新な役割を追求すべきだ

情報戦略レポート

19 コロナ下で調理時間増える 食の志向は経済性志向が上昇

—消費者動向調査(2020年7月調査)—

経営紹介

変革は人にあり

25 株式会社長崎ファーム／東京都 良川 忠必

ふぐ料理専門店を経営する東京一番フーズが養殖事業に進出。安心・安全な魚を提供する垂直統合型の総合水産企業をめざしながら、地域の水産業の振興にも力を注ぐ

10月号予告

特集は、「スマート化が導く農業・農村の未来」を予定。政府は「2022年度までに様々な現場で導入可能なスマート農業技術が開発され、農業者のスマート農業に関する相談体制が整う」ことを目標としている。農業のスマート化により何が変わるのか。スマート農業の最新事情を探り、次世代の農業・農村の姿を展望する。



撮影：高砂 淳二
宮城県牡鹿郡女川町
2018年1月撮影

ホタテガイ養殖

■女川町竹浦の静かな湾内では、地場産業であるホタテガイの養殖が盛んだ。餌となる植物プランクトンの豊富な海のなか、糸でつながりカーテン状に吊られたホタテガイ。田植え後の水田のようにも見える■

シリーズ・その他

観天望気

「スマート」な水産業 宮下 和士…………… 2

主張・多論百出

有限会社フード・サポート

細川 良範…………… 23

フォーラムエッセイ

奈留島のある漁師さん 村上 康成…………… 28

まちづくりむらづくり

加工品開発、オーナー制度に自主製作映画

トマト農家の女性たちが地域の元気を育てる
企業組合遊子川ザ・リコピンス／愛媛県西予市
辻本 京子…………… 29

耳よりな話 220 回

大規模施設園芸の運営に4つのポイント

田口 光弘…………… 32

書評

金子 修治・鈴木 紀之・安田 弘法 編著

『博士の愛したジミな昆虫』
宇根 豊…………… 33

インフォメーション

人をつなぐノウハウを活かし産業間の人材マッチングを後押し
札幌支店

日本政策金融公庫農林水産事業業務報告会を開催

情報企画部…………… 34

農林水産物・食品の輸出・海外展開に取り組む方に

新たな資金制度ができました
融資企画部…………… 35

新型コロナウイルス感染症・令和2年7月豪雨に係る

特例制度が措置されています…………… 36

みんなの広場・編集後記…………… 37

TiDBit：上級農業経営アドバイザーのこぼれ話

数字に強い本物の農業経営を 工藤 秋…………… 38

*本誌掲載文のうち、意見にわたる部分は、筆者個人の見解です。

観天 望気

「スマート」な水産業

「スマート水産業」の社会実装による新たな水産業の在り方についての具体的議論が進みつつあるなか、縁あって、私はその取りまともに深くかかわる機会を得た。

さて、この「スマート水産業」という言葉、響きはいいが具体的に何を意味するのかわかりにくい。そもそも「スマート化」とはどういうことなのか？ また、水産業はなぜ「スマート化」をめざすのか？ その背景や目的がはつきりしないと、どこに向かえばよいのか、どのような手段を用いて進めるべきなのか、少なくとも私には決められない。

そこで私は、水産改革に至る背景と理想の未来について整理し、「スマート」「スマート化」の言葉の意味を確認した。そして、「スマート水産業」を「ICT、IoTなど先端技術の活用により、水産資源の持続的利用と水産業の産業としての持続的成長との両立を実現する次世代の水産業」と定義した。言うまでもなく「水産資源の持続的利用と産業としての持続的成長との両立の実現」は、水産改革の大きな柱である。しかしその両立への道のりは険しい。故に、その道のりを克服するための目玉として、ICTなど先端技術の活用が強く期待されているのかもしれない。

一方で、先端技術は「両刃の剣」的側面を持つことも忘れてはならない。最新技術が社会実装されると生産性の向上や省人化などが図られ、一見それで問題が解決したように思われる。しかし、零細な生産者が圧倒的に多いわが国においては、やりようによっては経済格差を広げることにも、地域衰退を加速させることにもつながりかねない。

このことを肝に銘じ、未来の健全な日本社会の姿を想像しつつ、水産資源を持続的に利用できるよう、また、成長産業化の中身も熟考しつつ経済格差を広げないよう、スマート(?)に「スマート水産業」の社会実装を進めなければならないと思うこのころである。



北海道大学
北方生物圏フィールド科学センター 教授

宮下 和士

みやした かずし

1968年北海道生まれ。96年東京大学大学院農学生命科学研究科水圏生物学専攻博士課程修了。博士(農学)。2011年より現職。水中観察技術の開発や応用、水産資源の持続的利用に関する研究などに従事。水産庁水産業の明日を拓くスマート水産業研究会会長、北海道総合ICT水産業フォーラム会長。

特別寄稿 長谷 成人 (前・水産庁長官)

水産業の未来に向けて

持続可能な漁業転換へ水産政策を改革

水産政策が大きく変わろうとしている。「70年ぶりの抜本改革」が施行される。持続可能な漁業への転換点に立たされている。

SDGsの目標に向かって努力

再生産が可能な天然生物資源に依存する水産業は、歴史的にも「持続性」について、早くから向き合ってきた。水産資源は、資源量の変動が大きい(不確実性)うえに、生産基盤である漁場が所有権に裏打ちされず、多くの場合、その漁場を資源(無主物)が動き回る(回遊性)という特性があるため、絶えず競争による乱獲と背中合わせだったからである。

社会の持続性について大きな警鐘を鳴らしたものとしては、1972年の「ローマクラブ」の『成長の限界』が有名である。

その後のさまざまな動きは省略するが、2015年の国連サミットで採択されたのが「持続可能な開発目標(SDGs)」で、17の目標と169のターゲットが示された。

SDGsの17の目標(ゴール)の14番目に「持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する」がある。そのターゲットには「水産資源を、持続可能な最短期間で少なくとも各資源の生物学的特性によって定められる最大持続生産量のレベルまで回復させるため、2020年までに、漁獲を効果的に規制し、過剰漁獲や違法・無報告・無規制(IUU)漁業及び破壊的な漁業慣行を終了し、科学的な管理計画を実施する」や「2025年までに(中略)あらゆる種類の海洋汚染を防止し、大幅に削減する」などがある。

SDGsの最初のゴールは「貧困を終わらせる」ことにあり、その最初のターゲットが「2030年までに(中略)極度の貧困をあらゆる場所ですべて終わらせる」である。13番目のゴールには「気候変動及びその影響を軽減するための緊急



長谷 成人 HASE Shigeto

はせ しげと
1957年東京都出身。81年北海道大学水産学部卒業後、水産庁入庁。漁業調整課長、資源管理部審議官、増殖推進部長、次長を経て長官を務める。ロシア、中国、韓国などとの漁業交渉で政府代表。2019年退職。現在、一般社団法人東京水産振興会理事。

対策を講じる」もある。

これらをちよつと見るだけで、ゴールやターゲットがいかに野心的であるか、そして現実との落差が大きく、現段階で遅々として進展していないかがわかる。ただ、これらの高邁なゴールが達成されなければ持続的な社会は実現しないことも確かだ。国際社会のコンセンサスとして、この方向に向かって分野ごとに努力を積み重ねていくしかない。

6項目の水産政策の改革に着手

新型コロナウイルス感染症の感染拡大まで加わり、世界を取り巻く環境の変化は早く、また多岐にわたるが、わが国の水産政策の改革の必要性を語る際には、多くの魚種の漁獲減の原因となっている水温上昇など気候変動の顕著化、周辺水域での外国漁船の操業活発化、人口減に

水産政策の改革6項目

- ❑ 新たな資源管理システムの構築
- ❑ 漁業者の所得向上に資する流通構造の改革
- ❑ 生産性の向上に資する漁業許可制度の見直し
- ❑ 養殖・沿岸漁業の発展に資する海面利用制度の見直し
- ❑ 水産政策の改革の方向性に合わせた漁協制度の見直し
- ❑ 漁村の活性化と国境監視機能をはじめとする多面的機能の発揮

ともなう国内マーケットの縮小の3点を挙げてきた。2018年6月1日改訂の「農林水産業・地域の活力創造プラン」には、「水産政策の改革について」が盛り込まれ、6項目の改革(別掲)を実行することとし、必要な法整備などを速やかにこなうこととされた。

これを受け、資源管理措置、漁業許可、漁業権、漁業協同組合などの制度については、18年12月に漁業法などの改正が国会で成立、今年中に施行されることとなった。ここでは「水産政策の改革」の6項目について解説したい。

まず、「新たな資源管理システムの構築」である。日本周辺水域で外国漁船の操業が活発化しており、日本一国で資源を管理することはますます困難となっている。サンマ一つとっても台湾や中国漁船の進出により、サンマ漁業をめぐると状況は一変した。外国も巻き込んで資源を維持・回復させるために、「北太平洋漁業委員会(NPFC)」のような国際機関を活用しなければ

ばならず、これまで以上に国際的な水産資源管理の常とう手段である漁獲量管理に軸足を移すことにした。

水産資源の減少や漁獲量の減少は、魚たちの産卵場、生育場として重要な藻場・干潟の臨海開発による消失、少量・多品種の魚が食卓にのぼりにくくなった流通・消費の変化、内海・内湾で指摘される海の栄養塩不足(きれいな海=豊かな海ではない現実)など、複合的な要因の結果である。しかし、マサバの太平洋系群の資源回復の成功のように、漁獲量管理を中心に適切に管理すれば、資源を高い水準に維持し、早く回復できた事例もある。

そこで、資源の維持・回復について、科学的根拠に基づき、より適切な資源水準の目標を掲げ、その目標を何年かけてどのように実現していくのか、各資源の漁獲量の上限(TAC)を審議する水産政策審議会の前段階において、行政官、研究者、漁業者、加工業者など関係者がオープンな場で徹底して議論することにした。

この適切な目標というのが、SDGsのゴールや現行法にある「最大持続生産量(MSY)」ということになる。水産資源については、その時々水温など環境の影響を受け、変動が大きいことから、適切な水準が算出できるのかという悩ましさはあるものの、最善な科学的情報に基づき関係者が目標を共有することには意味がある。

業界にとって最大の関心事であるTACは、その目標にどれだけの時間をかけて到達するかによって決まるものである。資源学だけでい

ば、漁獲を抑制すれば抑制するほど資源の回復は早くなるが、極端な禁漁措置は漁業活動だけでなく加工業など関連産業の存続を脅かすことになる。産業の持続性をはかりながら資源を維持・回復させるスピード感を共有することこそが、改革のポイントとなる。

難しい水産資源の国際的管理

漁獲量管理はみなが守ると思うから、守られる規制である。「正直者が馬鹿を見る」取り組みは崩壊する。したがって、それだけの漁獲抑制をはかるかについて国内で合意を形成する場合には無視できないのは、同じ資源を漁獲する外国漁船の動向である。

わが国は領海と排他的経済水域(EEZ)を合わせた面積が世界第6位といいながら、実は外縁であるEEZの境界は画定していない。同一の水産資源を漁獲する隣接国・地域の漁船とは協調した資源管理が必要であるが、領土問題など複雑な問題を抱えていて簡単ではない。わが国が主張するEEZのなかには、北方四島水域、日韓暫定水域、日中暫定措置水域をはじめ、わが国の主権的権利を十全に行使できていない水域が大きく存在する。近年問題となっている日本海の大和確やまとたけなどでの北朝鮮漁船の操業については、北朝鮮との間に外交関係がなく話し合いのテーブルさえない状態である。

さらに7月31日、水産庁から発表されたところによれば、大和確周辺水域でわが国水域に侵入する外国漁船への退去警告の対象は今年は一時的に中国漁船で占められているとのこと。一

方、日米韓豪の調査機関は、衛星データにより17年は900隻、18年は700隻を上回る中国船籍とみられる漁船が北朝鮮海域に向かい、2年間で16万トと日韓の漁獲量の合計に匹敵するスルメイカを漁獲していたと推計したと報道されている。これらの操業は国連の北朝鮮制裁決議に反して中国企業が北朝鮮から漁業権を購入したのではないかと考えられている。

これが極東の海の厳しい現実であるが、国内の漁業者に資源の維持・回復のため、とり控えを納得してもらうなら、せめて国際的な枠組みを通じた資源管理を徹底し、漁業取締体制も強化する姿勢を政府全体で明確にする必要がある。

国際交渉は相手があることであり、時間がかかるのも事実であるが、昨年7月のNPF Cにおいて、サンマによく漁獲量管理の方向性を打ち出すことができたように、今後も粘り強く取り組んでいく必要がある。

その際には、科学的根拠に基づき、資源の持続的利用を図るといふ大原則により交渉することが重要である。とくに、NPF Cのような地域漁業管理機関では同じ価値観を有する国々との連携、多数派形成が決定的に重要となる。

改革に取り組むなかで、水産庁が有する取締船も実に55年ぶりに新造することができた。予算、船員の確保、そしてEEZの境界が未画定ななかでは、外国漁船の取り締り自体に多くの困難が伴うが、海上保安庁とも連携して取締能力向上をはかっていかなければならない。

漁獲量管理については、外国漁船の問題とともに、もう一方には定置網という魚種選択性の

低い漁法が、わが国の沿岸漁業の漁獲量の4割を占めているという現実がある。

クロマグロを例にすれば、日本の小型魚枠4007トに対し、定置網は2008年には最大1739トの漁獲実績があった。自分の割当を遵守するため漁船漁業がとり控えれば、全部ではないにしろ定置網に入るマグロも増えるであろうことは容易に想定できる。しかし、それでは定置漁業以外の漁業者は納得しないし、国としての漁獲枠遵守も期しえない。

韓国やメキシコをなんとか説得した国際約束を守り、せっかくできた国際的な資源回復の合意を実行するため、定置漁業と小規模漁船について収入安定対策を強化して漁獲量管理をおこなっている。しかし、国際約束がない魚種、定置漁業のシェアが小さい漁業については、違うやり方があるはずだ。今後、TACの対象資源を増やしていくこととなっているが、改正漁業法においてもTAC魚種をとるすべての漁業を漁獲量管理するのではなく、漁業種類によってはTACと整合する努力量管理でもよいこととしている。すべての関係漁業者が資源管理に取り組むという大前提で、バランス感覚とサジ加減が極めて重要である。

一方、「漁業者の所得向上に資する流通構造の改革」が欠かせない。わが国が本格的な人口減少時代を迎えたことを踏まえ、拡大する海外マーケットを視野に入れて、生産履歴の明確化、産地市場の統合などにより、品質面とコスト面の両面で競争力のある流通構造を確立することが重要である。

また、SDGsのターゲットにあるIUU漁業対策として、密漁についての罰則を大幅に引き上げたほか、違法漁獲物を流通から締め出すことを狙って漁獲証明制度についての法整備を改革の第2弾で取り組む方針を打ち出した。漁獲証明については生産者の負担増となる面があるため、浜の理解、共感を得ながら円滑に進める必要がある。

国内ものについては、現場が密漁で最も困っているナマコなどから先行的に取り組み、制度への理解を得ながら進めることが、現実的かつ有効であろう。

漁業許可や海面利用制度を見直し

また、「生産性の向上に資する漁業許可制度の見直し」が欠かせない。漁船漁業では乗組員の確保が大きな課題になっているので、若い人に魅力ある漁船漁業としていくために、収益性の向上は当然のこと、漁船の安全性、居住性、作業性を高めることが重要である。

資源管理や漁業種間のトラブル防止については国が責任をもって調整することを大前提に、漁船のトン数規制について必要な見直しができる方向が示された。従来、漁船の大きさが漁獲の強さに相関するものとしてトン数規制がつけられてきたので、漁業種類間の調整上極めてセンシティブな問題ではある。今後は、漁獲量管理に軸足を移すなかで、丁寧な調整プロセスで見直しを進めることで、若者に魅力ある漁船にしなければならない。その際、陸上と遜色のないネット環境の構築も重要なポイントである。

さらに、「養殖・沿岸漁業の発展に資する海面利用制度の見直し」である。定置漁業と区画漁業（養殖業）について、全国一律に設けられていた漁業法上の免許の優先順位の規定を廃止し、現在の漁業権者が適切かつ有効に管理・行使している限り、免許切替えのときに優先して免許されることとした。

その判断に役立てるため、権利を有する者は、その管理状況、行使状況を対外的にもっと説明できるようにすべきだとの認識に基づき、年に一度の報告を義務とした。

適切・有効の判断は、浜の常識に基づいておこなわれなければならない。このため、免許過程で大きな役割を果たす海区漁業調整委員会については、農業委員会でも廃止された公選制は廃止するものの、従来どおり地元漁業者・漁業従事者を主体とする性格を堅持するとともに、委員構成についてより柔軟な対応ができるようにした。

全国の漁場の行使状況は、当然のことながら地域ごとに大きく違う。しかしながら、多くの漁場で、漁業者の減少に伴い、漁場の行使状況が低下している現実がある。

たとえば、ノリ養殖漁場において、地域差は大きい。就業者の減少に伴い、残存者の規模拡大によってもなお徐々に漁場に空きが生じてきており、国産だけでは国内の需要を賄えないことが常態化している。空いてきた漁場を活用して協業化や企業化など新しい生産形態にも挑む必要がある。

魚類養殖業では、ノルウエーや中国などで大

規模沖合養殖が本格化してきている。わが国においても、魚類養殖業においてブリなどを戦略的に輸出拡大することが求められている。また、陸上養殖は大きな潜在力を持っている。閉鎖循環式養殖は飼育環境が安定的かつ環境負荷の抑制が可能で、消費地近くで生産すれば鮮度の向上や物流コストの低減などのメリットがある。すでに異業種からの参入も始まっている。この分野の変化のスピードは、たいへん早い。

定置漁業についてはシロザケの来遊不振が顕著になっている。水温上昇の影響といわれるシロザケの回帰率回復に努めることは当然だが、将来への種まきとしてサーモン養殖を新たに始めようとする動きがいくつも出てきている。

2023年9月から次期漁業権の切替えを迎えるが、今回の改革を「水面の総合利用を図り漁業生産力を発展させる」という漁業法の目的にもう一度真剣に立ち返るきっかけにしたい。

「水産政策の改革の方向性に合わせた漁協制度の見直し」も課題である。漁協が漁業権者で、参入企業を含む組合員が行使者として漁協に支払う行使料や販売手数料など、さまざまな形での金銭徴収がおこなわれているが、これらについて合理性を持った積算根拠が示されることが重要である。これなしに漁協制度や漁業権制度が将来に向けて社会的理解をつなぎとめることはできない。漁協関係者の積極的な取り組みに期待している。

漁村の活性化と多面的機能の発揮

「漁村の活性化と国境監視機能をはじめとす

る多面的機能の発揮」も重要だ。

水産政策は常に産業政策と地域政策のバランスのなかにある。今回の改革は水産業の成長産業化をめざすとする点で、産業政策的な色合いが強く感じられるかもしれないが、資源管理にせよ、海面利用制度の見直しにせよ、究極は、浜の漁業、浜の雇用をいかに確保するかという点で地域政策でもある。

多面的機能に着目した施策は、より地域政策的色合いが強くなる。国では、藻場や干潟の保全、内水面生態系の維持・保全・改善、海難救助や国境・水域監視など漁業者などがおこなう活動を支援してきた。北朝鮮漁船の漂着などは望ましい事態ではないが、全国の浜に漁村、漁業があることの重要性について国民的理解を得るよいきっかけにはなっていると思う。それぞれの漁業がより儲かり自律的に再生産されることが理想であるが、食料供給だけでなく、漁業の他の機能にも着目してその活動を財政的に支援していくことが重要である。

SDGsを意識しながら現実の水産政策の改革について述べてきた。理想と現実の乖離を痛感しつつも、一方で大規模な原発事故、ミサイル実験、台風の激甚災害化、新感染症のパンデミックなどを立て続けに経験してきて、価値観、座標軸としてライフスタイルの大きな転換が起ころ予感もしている。

今年12月1日には新漁業法が施行される。現場を見据えたりリズムで実のある改革が実行され、厳しい環境変化に耐えて、わが国水産業が発展していくことを念願している。



調理済み魚の直販で挑戦する水産加工

「さばくのが面倒」などとして、消費者に敬遠されがちなのが魚の需要だ。かつての業務用向けから調理済み魚の直販事業に転換し、150品目以上のアイテムを提供する水産加工会社による「三陸おのや」ブランド確立までの攻めの戦略を紹介する。

業務用事業から直販事業へ

水産物の価格の上昇、消費者のライフスタイルの変化などにより、日本人の水産物の消費量は大きく落ち込んでいる。そんななか、湯せんするだけで食べられるなど、加工・調理済み魚の売れ行きが好調だ。

魚をさばけない、ごみ処理が面倒、簡単に美味しい魚料理を食べたいなどの消費者ニーズを掘り起こし、どのように商品に反映し、新たな需要を創り、魚食の普及につなげていくのか――。水産加工業者の挑戦が問われている。

三陸で水産物の冷凍加工会社である小野食品株式会社（本社：岩手県釜石市、代表取締役・小野昭男氏、64歳）は、業務用冷凍食品をメインとしていたが、近年は魚料理商品の通信販売で業

績を伸ばしている。

2005年より「三陸おのや」ブランドを開発し、定期的に調理済み魚料理商品を届ける頒布会システムを構築した。「おいしい魚料理をもっと食べたいけれども調理が面倒」などの消費者ニーズに的確に応え、結果を出している。同社の売上高は32億円余だが、その約70%がこの消費者向け直販事業だ。

また、高齢者や病人向けには「やわらかい魚料理」を開発した。現在、病院や高齢者施設などから引き合いが増えており、売り上げの約15%を占めるまでになった。なお、残りの15%は、従来からの学校給食やホテルなど業務用向けである。売り上げの7割を占める「三陸おのや事業」で展開する商品には三つの特徴がある。

一つ目の最大の特徴は、三陸産の新鮮な魚介



食品ジャーナリスト

小澤 弘教 OZAWA Hironori

おざわ ひろのり
1982年茨城県生まれ。2005年国際基督教大学卒業、10年同大学院行政学研究科博士後期課程単位取得退学。教育系NGOを経て、株式会社日本食糧新聞社に入社。酪農・乳業を中心に、業態を超えた関連産業などの動向や、海外市場の食品動向などの取材を進めている。

類を中心に厳選し、素材のおいしさを最大限に生かした魚料理を冷凍食品で届けることを中心テーマにしていることだ。

それぞれの商品にメニューコンセプトを設定しているが、魚の鮮度を最優先に、料理に合った脂肪含量の魚を選択。丁寧な下ごしらえで生臭みをなくし、保存料や合成着色料などを一切使用せず、家庭で使われる基本調味料で味付けするなど徹底した調理・管理体制を実現している。ブリの照り焼きやサバの塩焼きなどの焼き魚、サバの味噌煮やイワシ梅煮などの煮魚に加え、ホタテのトマト煮やサンマを油で揚げて酢漬けたサンマエスカベッシュなどの洋風メニューなど150品目以上のアイテムをラインアップしている。中華風メニューも人気だという。

二つ目は、手軽に食べられることだ。商品品の形



小野食品が展開するこだわりの魚料理の数々

態は一切れずパックされた冷凍食品だ。できあがった魚料理はおいしき、栄養を逃がさないよう急速冷凍している。消費者は冷凍庫で保冷しているでも好きなきに、必要な量だけ、魚料理が食べられる。食べる時は沸騰したお湯に冷凍パックごと入れて湯せんするだけだ。手間がかからず、本格的な味わいが楽しめる好評だ。

三つ目は、品質管理を万全にしていることだ。一般社団法人日本冷凍食品協会の認定工場であったが、国際的な衛生管理に対応するため、12年にISO22000の認証を取得した。

「三陸おのや」では当初、50〜60歳代を主な顧客層にしていたが、最近では、共働きの夫婦や小さな子どもを抱える家庭、一人暮らしなど



消費者とつながるコールセンター

若い世代にも販売層が広がってきた。また現在、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により外出自粛や新しい生活様式の浸透で、「菓ごもり消費」が進み、通販事業は大きく伸長している。

ブランド力を高める必要を痛感

小野食品は岩手県釜石市で1955年に事業を始めた「小野商店」が前身だ。先代である小野氏の父は古いカマボコ工場を借り、魚市場から仕入れたカレイを塩干しにして販売していた。商売が軌道にのって来た矢先の60年、チリ地震

の余波による大津波で商売道具の一切を流失してしまう。一度は再起を諦めかけたが、商売を再開した。その後、父の急逝を受け、経営を引き継いだ小野氏が88年に小野食品株式会社を設

立した。

小野氏は、外食や企業の給食向けなどの業務用冷凍事業を展開した。三陸産の魚を原料とした焼き魚や煮魚などの冷凍加工品をメイン商材に、東北や関東などへ取引先を拡大していく。大手スーパーマーケットに販路を広げ、生協の共同購買事業にも参入した。調理済み食品のニーズが高まり、売り上げは好調に推移していったという。

ところが、2000年代に入って、中国の経済開放が進み、安価な水産加工品が国内に入ってくるようになった。「中国の水産加工場では、ずらりと並んだテーブルに、何十人、何百人という若い女性が一方を向いて魚をどんどんさばっていました。これが日本に来るのかと、私は脅威を感じました」とライバルである中国を仲間たちと視察したときのことを小野氏は振り返るが、外食産業向け商材での競合が激化していった。小野氏は生協から価格の大幅引き下げを求められた。既存の販売ルートを縮小せざるを得なくなり売上高が伸びず、営業利益率が低迷した。

「悔しかったですが、価格で勝負ができないのはブランド力がないからだと思います。またそのころから魚の水揚げが不安定になっているのを感じていました。そこで、今後は、扱う魚の規格などをコントロールでき、売価なども決定できる直売を始めようと思ったんです」

差別化をはかり、少し値段が高くとも本物を志向する人をターゲットに商品を開発した。そのため、開発当初から3年間、魚料理の料理人

に毎月来社してもらい、小野氏以下3人の社員で和食の基本、調理技術を身につけ、商品開発力を磨いた。

05年4月、手始めに釜石市内の本社工場前にテーブルを並べ、直売会を催した。6月に2回目の直売会を実施すると、初回に来てくれた顧客の90%以上がまた来場してくれた。手応えを感じた直売会は、その後年4回実施し、冬場の寒い時期にも行列ができるほどに成長した。これが現在の「三陸おのや」事業につながった。09年には「海のごちそう頒布会」というブランド名をつけ、関東、関西地方で初めて新聞広告を出し、全国の一般消費者向け通信販売の展開を開始した。

広告・宣伝に工夫を続けた通販事業の顧客はスタートから1年で10000人、2年で5000人となった。11年2月には3億円をかけて大槌町に工場を開設するなど、事業は拡大傾向にあった。しかしながら、この時点では売り上げの中心は業務用であり、直売の売上高比率は約11%だった。古くからの小売業者との関係もあり、徐々に直売のシェアを上げていければよいと考えていた。

震災後、主力事業転換を決意

2011年3月11日、東日本大震災の発生。三陸沖を震源とするマグニチュード9.0の巨大地震による大津波は、完成直後の大槌工場を含め3工場のすべてをのみこんだ。小野食品は、設備・製品など合わせて5億円の被害を受けた。「大きなピンチではありましたが、これを私た

ちはチャンスにする機会と捉えました」と小野氏は語る。

ホテルなど外食産業・産業給食向け事業の売り上げがなかなか回復しない。そこで、小野氏は「自分たちが伸ばせる通販の分野に集中することを決めました」。経営をゼロベースで見直し、今後、大きく伸びる可能性を秘め、成長の礎をつくっていくであろう「三陸おのや」事業へ、経営の重点を移す決断をしたのである。

決断を後押ししたのは消費者の声だった。「どうなったのかずっと心配していた」「つくった人のことを心配して、最後の一袋が食べられなかった」「フレイフレいおのや」など、励ましと復活の要望を望むメッセージが段ボール箱いっぱいに届いた。「この人たちがいる限り、きつと再建できる」と小野氏は確信した。震災から1週間たったころにはもう前を向いていた。

800万円を投資して顧客データベースの管理システムを刷新し、人材育成を推進し、広告戦略を展開するなど、自社ブランド商品を軸に、独自の営業体制を敷いた。釜石本社工場の再建に着手し、同年6月、震災から1000日で生産を再開させた。翌年度は経済産業省のグループ補助金などの支援で新工場を設立した。

12年1月には本格的に定期購入の「海のごちそう頒布会」の事業拡大に取り組み始め、当時47000人だった定期購入者は、9月には1万20000人まで増加した。16年3月には新大槌工場を完成させ、震災前の3工場体制を復活させた。その後も成長を続け、2020年3月期決算は、震災直前期の約2倍となる過去最高、

32億7000万円の売上高を達成。定期購入者も4万人を突破した。

もう一つ、小野食品が「一から築いたマーケット」に高齢者や病人向けの魚料理の冷凍加工品がある。

開発のきっかけは小野氏の1カ月半に及んだ入院生活だった。病院で出された魚料理がまずいことにショックを受けた。また、高齢者施設での栄養失調が増加しているということを知った。コストの問題、調理現場の生産性を優先したことが原因ではないか。

そこで、高齢者が安心しておいしく食べられる魚料理を開発することを決意した。岩手県から高齢者向け食品開発プロジェクトの補助を受け、約3年間、岩手県立大学、岩手県工業技術センター、岩手県水産技術センターとの産学連携により商品開発に取り組んだ。

「一番の動機は、使命感です。しかし、高齢者施設の調理現場が人手不足の現在、便利さから引き合いが増えています」と小野氏は語っている。

魚食の需要拡大の余地は大きい

日本における水産物の水揚げ量は、1960年代後半では1000万トを超えていたが、現在はその半分以下に落ち込んでいる。同様に魚介類の1人当たり年間消費量も減少を続けており、農林水産省の「食料需給表」によると1人当たりの消費量は、2001年度の40.2キログラムをピークに減少傾向にあり、18年度には23.9キログラムまで落ち込んだ。



小野社長（前列左から3番目）と社員の皆さん

しかし、魚食そのものに関する意識は、決して低いというわけではない。大日本水産会の「水産物消費嗜好動向調査」によると、魚料理が「好き」または「やや好き」と回答した人は約9割にのぼる。農林水産省が実施した「食料・農業及び水産業に関する意識・意向調査」（2020年3月31日公表）では、魚を食べる量や頻度を増やしたいと回答した人は6割以上となっている。

日本国内においては魚食の意欲は高い水準にあるが、調理の手間などで食べる機会を失っているのが実情ではないか。高齢者のみならず、おいしい魚料理を食べたいという人は少なくない。肉料理と比較すると、魚は季節ごと旬の魚があり、全国各地、さまざまな調理方法に富む。

小野氏は、「調理済み商品の提供のみならず、

料理の提供・提案の仕方を工夫することで、日本の魚食文化の普及に貢献していける可能性がある」と語る。また、「手間を考えると自分ではつくれないが、おいしい魚料理を食べたい」といった声にこたえていくことが大切と考えている。

長期的には国内水産物の水揚げ不振は続く可能性がある一方、海外での需要は増え輸入魚の価格も上昇すると見込まれる。国内の外食業界では回転寿司など生鮮魚の需要が伸び、高齢者を中心に健康志向も続く。このため、外食産業、中食市場などで魚食の人気は、今後も続くと思われ。こうした場合に小野氏は、「いかに消費者に喜んでもらえるメニュー提案ができるかが魚食拡大のカギを握る」と身を引き締める。

持続可能な企業経営へ向けて

「これまでの『個人商店の親父』から、『意思決定をおこなうトップ』として戦略をしっかりと持たなければならぬ」

小野氏は、会社設立からの30年間を振り返り、さまざまな局面で繰り返してきた決断から、持続可能な企業経営に目を向けている。「世界的に見ても水産加工業は高収益ビジネス。日本はローカル企業でも高い技術力とクオリティーの高さを持っている」と捉え、海外展開を視野に入れた事業展開を加速させる。

2016年に完成した新大槌工場は、三陸産原料の利用率向上や、雇用拡大による地域経済への発展などの地域貢献、さらに若手社員の育成に加えアジアを中心とした海外事業展開の可能性を念頭に建設した。

海外事業は17年から展開を開始した。まだ手探りの段階が続くが、世界ではシーフードや和食スタイルでの魚介類需要が増え、新鮮な水産物を使った料理を楽しむ文化も広がりを見せている。現在は香港とシンガポールの現地商社との取り引きが決まった。今後も地道なパイプづくりを進め、消費者へとつなげていく計画だ。ホテルのキッチン向けや、個人向けネット販売、外食・中食産業などへの供給を考えている。

後進の育成にも力を入れる。企業の成長に合わせ、設備環境のブラッシュアップだけでなく、大卒社員の入社など若い戦力が次々と加わり、約140人の社員が活躍している。中長期的には、10年以内に新たな経営チームをつくり、次世代への継承を視野に入れる。昨年から人事制度・評価制度の改革にも着手しており、新しい教育やポストについてのビジョンを2年がかりで構築している。来年には新たな制度を立ち上げ、教育機会の充実などを断行し、「地方で若い人が将来の希望を持てる会社体制」をさらに推し進めていく考えだ。

「われわれは加工食品をつくっているのではなく、魚料理をつくっているのです」と小野氏は強調する。新しい商品の開発やサービスの見直しに取り組み、消費者の立場にたった商品提案ができるかが今後の業績を左右すると考えている。アラカルト商品やウェブ直売会、塩分コントロールメニュー、岩手県内産品や漁業生産者とのコラボなど、さまざまに検討中だ。これからも三陸の魚の加工に取り組みむ小野食品に注目していきたい。

「海と生きる」漁業者が協業し課題に挑む

東日本大震災で大きな被害を受けた宮城県気仙沼の近海まぐろはえ縄漁業。実は震災前から収益の悪化などの課題に直面していた。ライバル同士であった漁業者6社が協業化に踏み切り、竣工した第一船の船名「かなえ丸」。「海と生きる」漁業者たちの奮闘ぶりを記録する。



気仙沼かなえ漁業株式会社 代表取締役社長

鈴木 一郎 SUZUKI Ichiro

すずき いちろう
1950年宮城県気仙沼生まれ。69年4月より家業である漁船漁業に従事、近海船の通信長、漁労長を務め、2001年有限会社新栄水産代表取締役就任、18年10月より現職。気仙沼遠洋漁業協同組合代表理事組合長なども務める。

第一船となる「かなえ丸」建造

2019年11月16日、気仙沼かなえ漁業株式会社
の建造第一船となる近海まぐろはえ縄船
「かなえ丸」(149ト)が、無事竣工した。

本船の建造に当たった株式会社みらい造船
は、気仙沼市内で漁船の建造を請け負うライバ
ル関係にあった造船会社4社が大同団結し、15
年5月に設立した会社である。市内の造船所は
東日本大震災で甚大な被害を受けたため、造船
業を継続していくには、新しい設備を備えた造
船所の建設が求められていた。みらい造船の木
戸浦健敏社長は新聞のインタビューでこう話し
ている。「自社の名前がなくなっても、気仙沼で
100年続く造船所をつくる」

一方、われわれの気仙沼かなえ漁業株式会社

は、漁業経営を長く継承していくためには経営
の基盤強化が必要であるとの共通認識のもと、
18年10月に漁業会社6社の出資で設立した会
社である。

「自社の看板、船名がなくなっても、近海まぐ
ろはえ縄漁業を気仙沼に残したい」というわれ
われの思いは、みらい造船の木戸浦社長と一緒
である。くしくも、合併した造船所の竣工第一
船が、同じように漁業会社の協業により設立さ
れた当社の建造第一船となった。

宮城県の北東端に位置する気仙沼市は、世界
三大漁場といわれる三陸沖漁場に面し、湾奥が
深く、湾口には防波堤の役目をする大島がある
ことから、天然の良港として古くから漁業が営
まれていた。1969年には全国の漁船が利用
する特定第三種漁港に指定され、以来、遠洋・沖

合漁業の基地として、カツオ、サンマ、カジキ類
サメ類が年間を通して水揚げされ、生鮮だけで
はなく、水産加工品としても全国に出荷されて
いる。

とくに近海まぐろはえ縄漁業で水揚げされる
生鮮メカジキは全国の7割、サメは実に9割のシ
ェアを占める重要な魚種である。また、カツオ、サ
ンマなどは水揚げ時期が限られるのに対し、近
海まぐろはえ縄漁業は周年操業であり、水揚げ
が少なくなる冬季の収益安定化に貢献している。

気仙沼市には魚を扱う魚市場、買い受け・加
工業だけではなく、漁船の建造・修理を担う造
船所、鉄工所、漁具資材など、漁業を支える業者
がすべてそろっており、市域全体が水産業とと
もに現在まで発展してきた。市域経済の8割は
水産に関連するといわれている。

東日本大震災で甚大な被害

気仙沼市は古くから多くの漁船乗組員を輩出してきた。その多くは幹部船員として地元の漁船に限らず全国の漁船、とくにまぐろはえ縄漁船に乗船し、現在も活躍している。

私の地元である気仙沼市唐桑町^{からくわ}では、昭和の時代には中学校や高校を卒業すれば漁船に乗り、資格を取得し、幹部船員・漁労長として海で稼いで大きな御殿を建てるとというのが男子のステータスでもあった。「唐桑御殿」と呼ばれる勇壮な御殿が太平洋を望みながら多く建ち、漁村の情景を醸し出している。

われわれが営む近海まぐろはえ縄漁業は、119〜149トンの鋼製漁船に14人（日本人6



資源管理・労働環境改善型漁船のかなえ丸

人・外国人8人）が乗り組み、三陸沖を中心に北は北海道沖、南は小笠原沖、東は日付変更線までの中西部太平洋海域で季節により漁場を変えながら操業している。

しかしながら、1994年以降、太平洋海域に他国船による漁獲が増えたことで、マグロ類の漁獲量が減少すると同時に輸入・国内外の畜養マグロが増え、マグロ類の魚価が大きく下落する事態となった。同時期に、燃料油など操業コストの高騰で採算性が悪化し、多くの同業者が倒産・廃業に追い込まれた。2008年には、国際的な資源管理を目的としたまぐろ船の減船事業が実施された。1989年に65隻を数えた気仙沼市の近海まぐろはえ縄船は、震災前の2010年には18隻まで減少した。

東日本大震災で気仙沼市は壊滅的被害を受けた。水産関連施設は湾内に集中していることから、その95%が巨大津波とその後の火災の被害に見舞われた。また、港内に係留されていた近海・遠洋まぐろはえ縄船、それにサンマ棒受網船など、県内外の大型漁船43隻の半数以上が火災、沈没、陸への打ち上げなどのために再利用できない状況であった。

当社が所属する気仙沼遠洋漁協でも近海まぐろはえ縄船など5隻が全損した。会社社屋、漁具倉庫などほぼすべての陸上施設も壊滅状態であった。全損した船についてはその後、国の「共同利用漁船等復旧支援対策事業」により、全船が復旧した。被災時に沖で操業をしていた船には被害がなかったものの、魚市場、買い受け加工など、受け入れ側の事業再開までに時間を

要し、近海まぐろはえ縄船の水揚げは年内まで銚子港を中心におこなわれた。

われわれは漁協に集まり、今後の在り方について協議を重ねた。震災を機に漁業をやめるといふ者は一人もいなかった。国は震災復興支援策として11年11月にいち早く「がんばる漁業復興支援事業」を立ち上げた。震災後の環境に対応した収益性の高い操業体制に取り組み漁業者を支援するものだった。

震災前から抱えていた課題

近海まぐろはえ縄漁業は震災前から課題を抱えていた。一つ目は漁船の老朽化で、代船建造の必要性が高まっていた。二つ目は慢性的な乗組員不足で、とくに有資格者である船舶職員が足りなかった。三つ目は、燃料油をはじめとする各種運航経費の高止まりによる収益性の悪化。これらの課題を解決するには、単独経営では限界があり、経営の協業化で解決するという共通認識が船主間で醸成されていた。

11年11月、漁業者・行政・漁協など関連団体が「一丸となり、「気仙沼地域漁業復興プロジェクト協議会」を設立し、同プロジェクトに係る「復興計画」を策定した。その骨子は、集団操業への転換、短期航海による高鮮度化、認知度向上による付加価値向上である。

▽集団操業への転換

近海船は従来から経営体ごとに運航を管理しており、各船の漁獲情報は機密事項で船間や魚市場との情報共有はなかった。水揚げ集中時には魚価の暴落も招く結果に

なったことから、生産者だけではなく買側も含めた水揚げ調整は課題であった。

計画では参加船13隻を4グループに分け、各グループにグループ長を配し、効率的な操業、漁況などの情報共有に努めることとした。併せてグループ長は、若手船頭の指導など後継者育成にも取り組むこととした。全体の運航管理は統括本部が担い、買い受け側の復興状況も勘案して各船を振り分け、週3回から4回の水揚げ調整をすることで、水揚げ量の平準化と価格の安定を図ることとした。

▽短期航海による高鮮度化

近海まぐろはえ縄漁業は、震災前には1航海40日程度を要していたが、漁獲物の鮮度落ちなどが散見されたことから、航海日数を短縮することにした。また、全船に「海水電解装置」を導入し、漁獲物の高鮮度化による単価向上と短期航海による省エネ運航など、収益性の改善に取り組むこととした。

▽認知度向上による付加価値向上

「気仙沼HACCP認定工場」のほとんどが被災したことにより「気仙沼ブランド」の水産加工品の製造販売が困難となり、水産加工業も存亡の危機となった。計画では、ヨシキリザメとメカジキを活用した気仙沼ブランドの再構築を図ることとした。

これらの取り組みは近海まぐろはえ縄漁業だけではなく、気仙沼全体の復興計画でもあった。

復興計画に基づく事業は、12年4月から15年4月までの3年間実施された。事業参加船は初

年度13隻、2年度目以降は復旧した被災船も加わり17隻となった。計画どおり実施されたが、3年間の水揚げ実績は、年間1隻平均1億6600万円の計画に対して1億2000万円程度にとどまり、漁業者間に経営体力の差もあつて、事業終了後に廃業を考える漁業者も出てきた。

われわれは本事業の検証を第三者機関に依頼し、今後の指針となる提言をまとめてもらった。水揚げが低迷した大きな要因として、水産加工場の復興の遅れ(15年5月時点で水産加工業の復興は生産高ベースで58%)が挙げられた。とくに主力魚種であるヨシキリザメの平均単価は、震災前の約半分にしか届いていないことが減収の最大要因であるとされた。

同時に、地域における近海まぐろはえ縄漁業の重要性、船舶の老朽化に伴う代船建造の必要性、今後の魚価向上が重要課題であるとされた。これらを解決しない限り、漁業の維持継承が困難になることは明白であった。

協業化へ大きくカジを切る

提言を踏まえ、われわれは協業化へ向け本格的に検討を重ねた。手始めに、漁業者が協業し代船を建造している長崎県五島市や千葉県銚子市を視察した。

われわれの所有する近海まぐろはえ縄船は8隻中7隻が建造後20年を超えており、代船建造が必須だった。平成初めのころ、建造船価は3億円程度だったのに対し、水揚げ金額は投資額の8割の2億4000万円で、水揚げ金額の1割程度の償却前利益が確保できていた。建造

資金も約10年で償還できたことから、計画的な代船更新が可能だった。しかし震災後に、建造船価は5億円を超えるまでに急騰したのに対し、水揚げ金額は低迷し、単船経営での代船建造は困難だった。将来の展望が描ける経営計画が必要だった。

われわれは再度16年4月から19年4月までの「気仙沼地域復興プロジェクト漁業復興計画」を策定した。15年12月に「がんばる漁業Ⅱ」として認定を受けたこの復興計画は、さらなる協業化の取り組みを柱とし、現在の稼働船を将来にわたって維持することを目標としていた。

具体的には先の「がんばる漁業」で好結果につながった「グループ操業」などは継続し、新たに漁獲物のブランド化、高付加価値化を進め、メカジキ、ヨシキリザメのMSC認証にも取り組んで収益性改善を図り、地域の復興に資することを目的とした。

事業期間中、事業参加漁業者は水揚げ金から一定の金額を積み立てて協業体を立ち上げ、第一船建造の足掛かりとすることとした。ゴールは協業化による新船の建造だった。

賛同する漁業会社6社が参画した。この間、地域の水産加工場の復興も加速的に進み、メカジキは計画以上の単価となった。全体の水揚げ高も当初計画を上回り、震災以前を超える水準となった。

気仙沼かなえ漁業株式会社設立

協業体の設立について、漁業者の集合体であることから、当初は「漁業生産組合」を想定して



現在の気仙沼市魚市場。衛生管理を強化し、気仙沼ブランド確立をめざす

進めた。宮城県の出産者や漁協とも検討したが、将来的には、漁業経営以外にも水産加工・販売なども視野に入れた事業展開も必要であるとの合意のもと、「株式会社」にカジを切った。18年10月に資本金4000万円で「気仙沼かなえ漁業株式会社」を設立した。この社名は、気仙沼湾の古称である「鼎が浦」と、漁業の町・気仙沼の夢をかなえる会社になりたいとの思いを込めた名前である。それぞれの会社の社長が取締役となり、財務・労務・漁船運航などの役割を分担している。

6社の所有船8隻については一定の期間、旧会社から当社が賃借しその後、譲り受けることとした。うち3社は所有船舶が1隻であることから、漁業から撤退することとなる。愛着のあ

る自社船の「船名」がなくなることは、船主として寂しい想いはあると思うが、今後建造する船は新しい名にすることで合意している。

震災から9年が経過し、水揚げ高も安定してきたが、依然、近海まぐろはえ縄漁業の経営課題は多い。事業を次代へ承継していくことが当社設立の目的でもあるので、とくに次の3点の課題解決を図ることに注力していきたい。

第一に、漁船の代船建造である。前述の通り、水揚げ金額は右肩下がりとなり、逆に漁船の建造価格はうなぎ上りで、単船経営での代船建造は困難な状況にある。

「かなえ丸」建造には、国の「もうかる漁業創設支援事業」を活用した。かなえ丸は燃料効率の良い省エネ船型だが、今後、同一船型・共通仕様で2隻建造する予定である。船型と仕様を共通にすることで建造コストを1割削減できた。また、この先船体修理にかかる資材などの一括発注が可能なので、修繕費などコストの削減も進められる。

第二に、乗組員など後継者対策である。気仙沼市も他の地方と同様に人口減少、高齢化が深刻である。05年の気仙沼市の人口は7万8000人だったが、20年4月には6万2000人を割っている。

事業継続の一番の柱は人材である。後継者育成については船団として「新人船員育成マニュアル」を作成し取り組みたい。厳しい環境下ではあるが、本船は安全性に配慮し、船室の拡充、Wi-Fi（ワイファイ）設備など、居住・通信の労働環境も改善した。

第三に、収益性の改善である。協業化により、漁船ごとに異なっていた漁獲物の処理基準を統一し、鮮度、魚価向上に努めることとしている。また、MSC認証に継続的に取り組み地域ブランドとして発信していく。最終的には、協業化による経営基盤の強化で全体として収益性の向上を図り、乗組員に還元したい。

「これからも『海と生きる』」

「船頭多くして船山に登る」ということわざがある。

設立当時、ライバル関係にある会社が集まって、うまくいくのかと心配する向きもあった。だが、われわれはライバルではなく、仲間という認識である。漁業という特殊性もあるが、ひとたび洋上でトラブルになれば、他船も僚船として助け合いながら続けてきた稼業である。

われわれの先祖は、豊饒の海であったこの地・三陸沖で竿を持つてのカツオ釣りから始まった。まさに「漁夫生涯竹一竿」であった。時代の変遷で、われわれの漁業もまた、漁船を近代化し、対象とする魚種と漁場を広げ、雇用を拡大しながら発展してきたが、平成以降、三陸沖で他国の操業船も増え、いまは決して豊饒の海ではない。有限といわれるようになった水産資源を管理しながら、細くても長く続けられる漁業をめざしたい。気仙沼市の震災復興スローガンは「海と生きる」である。これまでもこれからも、われわれは海と生きる。



本稿作成には、気仙沼遠洋漁業協同組合専務理事の三浦一彦氏に協力していただきました。

「豊洲市場」が担うべき新たな役割

日本最大の水産卸売市場である東京都中央卸売市場豊洲市場。設備こそ近代化されたが、漁獲量が減少し取引形態が変わる新しい時代に対応できているとは言いがたい。水産資源の監視役となったり、魚食文化を漁業者・消費者双方に発信したりする斬新な「役割」を追求すべきである。

豊洲への移転の経緯

世界の卸売市場は水産物をめぐる環境変化のなかで、新たな対応を迫られている。日本も生産から消費や技術・革新の変化のなかで、激変している。それらの変化に既存の対応では、十分に対応できない。

水産物における変化とは、漁業生産システム
の劣化による生産体制の脆弱化と漁業生産量
の激減と質の劣化である(図)。また、インター
ネットと流通網の発達による市場外流通の増加、
家庭環境と居住環境の変化、国民が自然から遠
ざかる生活・教育の変化が、複合的、総合的に影
響している。このような問題は、日本特有の間
題ではなく、世界に共通するものだが、それぞ
れの国や地方特有の問題も抱える。

卸売市場は、産地と消費地をつなぐ存在である。日本漁業の衰退と市場が取り扱う流通量の激減に対し、卸売市場から声を上げなければならぬ。なかでも国内最大の消費地市場である豊洲市場の役割は重大である。

東京の中央卸売市場の一つである豊洲市場は2018年に開場した、日本かつ世界最大の水産物の卸売市場である。最新の設備を備えているが、都市中心部から離れ、寿司屋、レストランや料理店の需要に応えにくくなり、加えて、漁獲物の販売のデジタル・情報化の遅れ、新たな市場外の流通の展開への対応など多くの課題を抱えているのも事実だ。日本の水産業・流通業の将来を見据えた改革をおこなうことが急務である。

豊洲市場の前身である築地市場は、1933



一般社団法人生態系総合研究所 代表理事

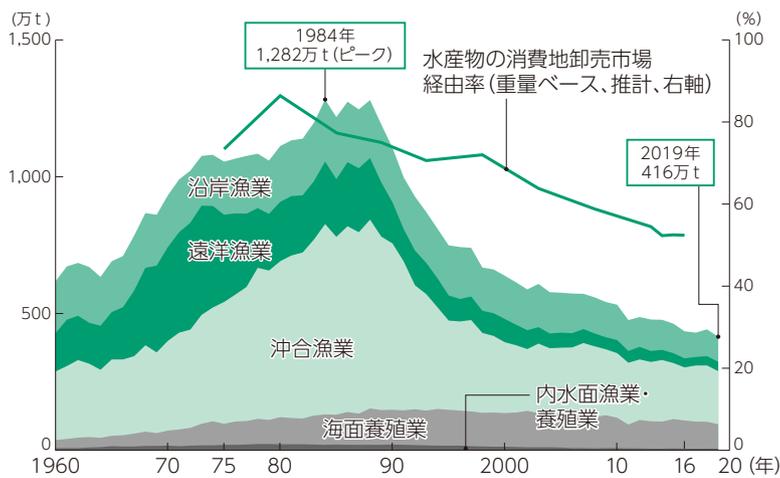
小松 正之 KOMATSU Masayuki

こまつ まさゆき
1953年岩手県生まれ。MBA(エール大)、農学博士(東京大学)。77年水産庁入省、漁場資源課課長など。国際捕鯨委員会、FAO国際会議、国際海洋法裁判所裁判などに参加し、水産業の発展に貢献。政策研究大学院大学教授。著書に『築地から豊洲へ』(マガジンランド)他。

年(昭和8年)12月に建設工事が完成し、翌年から狭隘で混雑した日本橋市場から移転した。その後、築地市場が老朽化したため、84年の歳月を経た2018年10月11日、豊洲市場に移転した。その豊洲市場は、完全閉鎖系の近代的施設で、築地市場の約2倍の広さをもつ高床式の施設として建設された。

豊洲市場の施設は近代化したしたが、建設のコンセプトは築地市場の延長線上にとどまった。02年5月に「新市場基本コンセプト懇談会報告書」が取りまとめられたが、市場移転を所管する市場長の異動や、移転を急ぐといった事情があり、建設が優先された。建設は街区ごとにおこなわれ、街区の枠組みを超えた新市場の在り方や効果的な利用を検討することもなかった。都心から2.2キロメートル離れていて、交通の利便性が

図 漁業生産量と水産物の市場経由率の推移



資料：農林水産省「漁業・養殖業生産統計」「卸売市場データ集」「卸売市場をめぐる情勢について」

悪化し、移転後の取扱量は移転前(2017年と2019年対比)の約12%低下した。

一方、18年ごろ、内閣府の規制改革推進会議で「卸売市場は時代遅れで、廃止すべき」という議論が浮上した。しかしこの議論は農産物を束縛の少ない状態で販売することがねらいで、水産物に関する議論はほとんどなかった。そして、卸売市場法は同年6月に改正され、20年6月から施行された。

またわが国の漁業は、漁業権の優先順位の廃止による民間企業の新規参入と、欧米では一般的な譲渡性個別漁獲割当制度(I T Q)の導入

が求められるが、新漁業法は譲渡性を排除した個別漁獲割当制度(I Q)を導入することとし、今年12月1日に施行される。

豊洲市場の問題と課題

豊洲市場は、さまざまな問題と課題を抱えているが、当面の大きな課題は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大である。2020年1月より、世界中で多数の感染者と死者が出ている。日本も例外ではなく、国民に対して移動や飲食店の営業が制限されたことなどから、食の関連業界に大きな打撃を与えた。日本の漁業や水産物の流通にも大きな影響を及ぼした。

またコロナ禍の以前から、日本の水産物の卸売市場は、水産業が大きく変化するなかで、諸問題に直面している。

根本的な課題としては、卸売市場への供給サイドの問題がある。日本は漁業生産システムの老朽化と劣化による生産体制の脆弱化や、漁業生産量の減少と魚の小型化など、質の低下がある。

最近の産地市場を見ると、よくわかる。宮城県・気仙沼市場では2019年の6月と7月は、カツオ他の水揚げがなく市場を休み、今年も6月にビンナガマグロの水揚げ終了後、カツオの水揚げは一尾当たり1.5キログラム以下に小型化し、漁獲量もほとんど見られない。北海道・函館市場も19年と今年に入ってもスルメイカを含め水揚げが少ない。青森県・八戸産地市場の水揚げは最盛期の1988年、81.9万ト・65.9億円から、2019年は6.6万ト・1.48億円まで減少した。最近はようやくスル

メイカと加工原料のアカイカが水揚げされる。サンマが本年は不漁であり、出漁を取りやめたサンマ漁船の多くが道東・釧路沖のマイワシを漁獲する。マイワシ以外の漁獲は不漁である。マイワシは小型で26〜30円/キログラム(7月25日現在)で安価で、ミール向けである。

日本全体で見ると、19年の漁業・養殖業の総生産量は416.3万トで、昨年より25.8万ト(5.8%)減少した。海面漁業の生産量は319.7万トで4.8%減少し、養殖業は91.2万トで9.2%の大幅な減少となった。

養殖では、貝類(87.0%)と海藻類(88.5%)の減少が大きい。今年前は前記にかんがみマイワシ以外はさらに減少する可能性がある。

わが国は科学的根拠にも続く総漁獲可能量(TAC)の設定を主要魚種で導入しているが、米、豪とアイスランドやノルウェーが導入し成果を出しているITQ化や、漁獲・流通データのデジタル化を進めてイノベーションを導入するなど、根本的な政策転換が迫られている。

取扱量の回復に2年

改正卸売市場法、改正食品流通構造改善促進法が施行された。中央卸売市場の開設者はこれまで公的機関のみだったが、一定の条件を満たせば民間も参入可能な認定制が導入された。また、「第三者取引の原則禁止」「直荷引きの原則禁止」「商物一致の原則」は、廃止ないし緩和されたが、これらの改正は市場流通の現状を後追っただけであり、将来を先取りした対応方向は見られない。また、市場ごとに定められた条

例などを見ると、市場法改正を踏まえた新たな対応とはなっていない。

実態は卸売り会社の市場外流通が進み、スーパーマーケットへの販売やセリの形骸化が進む。また、ITやネットが進めば、水産物は卸売市場を通らず、卸売会社との契約で流通する「商物の一致の原則が崩れる」のは時代の流れである。新たな豊洲市場も安全と品質管理は向上をめぐしたが、セリを主体とした物流の概念を含む旧態の構造を持ち、マグロなどのセリが1時間以内で終了してしまい、スペースの有効利用といった課題がある。

豊洲市場の取扱量は34万2000トン(2019年)と最盛期の約88・9万トン(1987年)の40%弱にまで落ち込んだ。金額も同様に8437億円(1990年)が3973億円に落ち込んだ。それに今年はコロナ禍が追い打ちをかける。スーパーマーケットでの水産物の消費は横ばいだが、寿司や外食店とホテルでの大型需要の消費、そして観光客の落ち込みによる需要減が大きく、価格低下も著しい。金額で見ると2020年4月と5月は対前年比66%と78%で落ち込みが大きい。6月は95%まで回復した。数量では105%と前年を上回った。しかし、これらはスーパーマーケット向けが中心で、仲卸業者が販売先とする高級店や外食とイベント向けは引き続き苦戦している。

新型コロナウイルス封じ込めの根本対策としては、治療薬とワクチンが不可欠だが、その開発には12〜18カ月かかるとWHOなどの専門家が予測しており、卸売市場の取扱量の回復も、

そのくらいの期間がかかるであろう。

仲卸業者の統合やデジタル化

日本最大の水産物の卸売市場である豊洲市場の改革の視点を整理してみよう。

第一に、卸売業者と仲卸業者のそれぞれの再編・統合である。取扱量の大幅減少という現状を見れば、水産の卸売業者と仲卸業者の数が多いいことは明らかである。入荷量のピークと当時の業者数を斟酌すると、卸売業者は19年4月末時点の7から3〜5程度に、同様に仲卸業者は488から250〜350をめぐりに再編すべきである。とくに仲卸業者は14年から約2割減少したが、零細業者が多く、寿司、日本食料理店、高級料理店、ならびにホテルやイベント需要などコロナ禍でも深刻な影響を受けた販売先を抱えている。

第二に、販売情報のデジタル化である。豊洲市場ではマグロや活魚ならびにウニのセリ場は、セリ人同士が濃厚接触することになりかねない。また豊洲市場内は閉鎖系(密閉)であり、入札・販売を電子化・デジタル化するべきである。セリ人・相対人は水産物の前にいる必要はなく、パソコンの前に座り、そこに表示された水産物情報(種類、大きさ、漁法、漁獲日や漁獲位置、漁船名、品質検査人による脂ののりといった品質情報)で購入を決定することにすればよい。現にオランダのアールスメール花き市場では市場に來なくてもウェブ上で欧州中から買いたい注文がある。

ニュージーランド、アイスランドおよびノル

ウェーでは、購入者が一定金額のデポジット(事前供託金)を出して売買に参加し、その範囲内で購入する。卸売会社と仲卸業者・買参人の間の決済が明確化し、記録が自動的に保持される。これは資料・資産的価値も持つことになる。

わが国では、仲卸業者の多くの店が帳場内で手書きの現金と売掛商売をおこなう。クレジットカード決済など電子決済の進展が遅れている。労力・経費の削減となるばかりでなく、事業の近代化につながるので、早期に実施するべきであろう。

入荷量増大に役割果たす

第三に、資源管理と入荷量の増大に、卸売市場が役割を果たすことができる。

豊洲市場(旧築地市場)への入荷量が最盛期だった1984年当時は、90万トン以上を記録したが、現在は34万トン(2018年末)と3分の1に減少した。これでは首都圏と都民に対する水産物の安定・安心供給の役割を果たしたとは言えない。主たる理由は日本の沿岸漁業・沖合漁業が資源の適正な管理から程遠いことだ。

米国や英国、豪州、ニュージーランドなど諸外国は、卸売市場にも取締官を置き、違法な漁獲物や規則違反を毎日取り締まっている。日本では、漁船にもオブザーバーの乗船がない。

シドニー・フィッシュマーケット(SFM)では、水産資源専門家を雇い、市場全体が水産資源の管理についての助言を受け、漁業者に資源状況を指導する。さらに、ITQを保持している、SFMへの漁獲物搬入を条件として、漁業者に

割安で貸し与えている。また、ロンドンのピリングスゲート・マーケットでは、政府が漁業資源管理の研修を市場で事業を営む卸売会社に提供している。

日本でも豊洲市場をはじめとし、卸売市場内に取締官を置き、資源管理の徹底をはかったらどうか。また、資源管理の科学者を置き、市場でも資源管理の勉強し、漁業者と消費者の双方の方向に資源管理の重要性をPRしたらどうか。

日本の沿岸と沖合漁業の生産量を回復したり増大したりするには、資源管理の徹底が不可欠である。豊洲市場からのこれらの支援が、みずからの水産物の入荷量を増やすことができる。

第四に、漁港への水揚げ時、漁業者から漁獲成績報告書の提出を義務付ける。その際、デジタルでの提出を法律で義務付ける。

現在は漁協の職員らが漁獲量と金額を報告しているが、手書きで電子化は進んでいない。手書きデータは処理や解析に使いにくい。電子データは消費地市場での販売の促進や、漁業の資源管理の科学評価の基礎データにもなる。日本の科学評価に使うデータは手書きのために2年遅れている。このため、資源評価の精度が外国に比べて低い。もしそれが半分の1年のギャップになれば資源評価の精度も格段に向上する。漁獲データと卸売市場での取り扱いデータをデジタルで連結し、その後消費者までつなぐ。消費の動向まで、データ化するのである。

国内を強化しネット販売拡大

第五に、国内供給先の強化である。コロナ禍

もあって、今年に入り外国からの輸送ラインが停止・縮小し、豊洲市場に入荷する豪ミナミマクロやノルウェー産サーモンなど今年1〜6月のわが国の水産物の輸入金額は約16%減少した(財務省貿易統計)。

これまでわが国は、国内自給率の低いままアウトバウンド需要と輸出振興を推進してきたが、アフターコロナでは卸売市場への入荷も含む国内自給率の向上が重要である。

遠洋・近海漁船は漁船員不足で、国内生産が制約されてきた。コロナ禍で、海外の水産加工場が閉鎖され、国内の水産加工場も中国、ベトナムやインドネシア人の入国が禁止、制限され、労働力不足で加工が思うように進まない事態が起きた。卸売市場も安易に海外に供給を頼るのではなく、率先して国内生産と国内加工業からの買い付けを促進するべきである。流通・ロジスティック体制を含め、人も物も技術もできるだけ国産中心の体制に戻す時代である。

第六に、コロナ禍で観光やインバウンド需要が減少した。外食産業、とくにすし屋や飲食店が軒並み顧客数の大幅減少である。都市部だけでなく、観光地の需要が落ち込む。宴会やイベントの減少も大きいこの分野の販売は本来は仲卸業者が強いので、きめ細かい調理・販売のノウハウを有する彼らが、配送・調理サービス提供し、一体的に事業することである。また、産地・漁業者が一体となり、スルメイカ、サケ、クジラ肉、サンマといったかつての大衆魚、カキ、ホタテ、ウニやアワビなど高級魚介類の低価格化を推進し、し好品ではなく食料として大衆向けの

ファミリーストランの需要を喚起することが必要ではないか。

第七に、消費者やレストランが産地からの直接購買するようになった動きに対応する必要がある。

流通コストの削減のために中間会社が、市場流通をカットする場合が増えてきている。また、宅配便の活用により産地から直接、消費者や知り合いへ送れるようになった。eコマース(電子商取引)とeマーケットプレイスは、働く女性が増加し、また、購買の時間と労力の削減を求めて、わざわざ小売店や卸売市場に向いて購入する者が減ってきている。

豊洲市場に移転してから、都心から遠くなったことと通うための時間がかかるようになったことから、ネットで注文する需要者が増えた。

第八に、わが国では年々、国民が海や魚、海洋生物から遠ざかる傾向にあり、これをただす必要がある。水産・魚と海洋に関する教育、それに食や料理、文化の普及活動と博物館的な役割を水産物の卸売市場は担うことができる。韓国では、ソウルの水産卸売市場が担っている。パリのランジス市場は、市場内に食の博物館を建設する予定で、食育の実行に挑戦しようとしている。国民が自然からだんだん遠ざかるうとしてい

る現代にあって、複合的、総合的に食のあるべき姿について情報を発信する基地として、卸売市場は全く新しい姿に変身することが求められている。これらの対策を総合的かつ包括的に採用し実施すると、豊洲市場も将来の可能性を有する展望が大きく開けよう。



コロナ下で 調理時間増える 食の志向は 経済性志向が上昇

—消費者動向調査(2020年7月調査)—

コロナ下の消費行動

ネット利用「悪くない」

消費者の食や農業に関する意識・意向を把握するため、日本公庫では、毎年2回、消費者動向調査を実施しています。

今回調査では、「食に関する志向」のほか、コロナ下の消費者の行動変化を探るため、食品購入方法や調理の変化について調査しました。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けて、消費者の25.8%が「食品の購入方法に変化が生じ

新型コロナウイルスの感染拡大の下、消費者の食の志向の変化とともに、食品購入方法や自宅での調理時間・回数の変化について調査しました。

自宅での調理が増える

また、新しい購入スタイルといえる「インターネット購入」や「テイクアウト」での購入利用が増加したと回答した人に、購入方法の印象を聞いたところ、いずれも6〜7割の人が「悪くない」と回答しました。またインターネット購入が増加した人のうち52.0%が「今後も積極的に利用したい」と回答しました。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響による自宅での調理時間・回数の変化を聞いたところ、全体では32.9%が「調理する時間や回数が増えた」と回答しました(図2)。なかでも、40歳代女性では「増えた」が53.9%と、半数以上が「増えた」と回答しました。

自宅での調理時間や回数が「増えた」と回答した人を対象に、調理時に配慮する事項を聞いたところ、7割以上が「健康」(77.0%)と「食費の節約」(71.8%)に配慮して調理するようになったと回答しました(図3)。

「食材によりこだわって調理をするようになった」との回答は、全体では47.0%と過半を下回りますが、女性を年代別に見ると、年代が高くなるほど多くなる傾向とな

りました。

新メニューに挑戦

「健康に配慮して調理をするようになった」と回答した人に、具体的な行動変化を聞いたところ、女性は男性に比べて「保存食品購入」(女性44.3%、男性25.7%)、「新メニューも料理」(女性33.3%、男性21.2%)が大きく上回りました。

さらに女性の行動変化を年代別に見ると、30歳代〜50歳代では「保存食品購入」、20歳代と70歳代で「鮮素材購入」、70歳代では「新メニューも料理」が高くなりました。

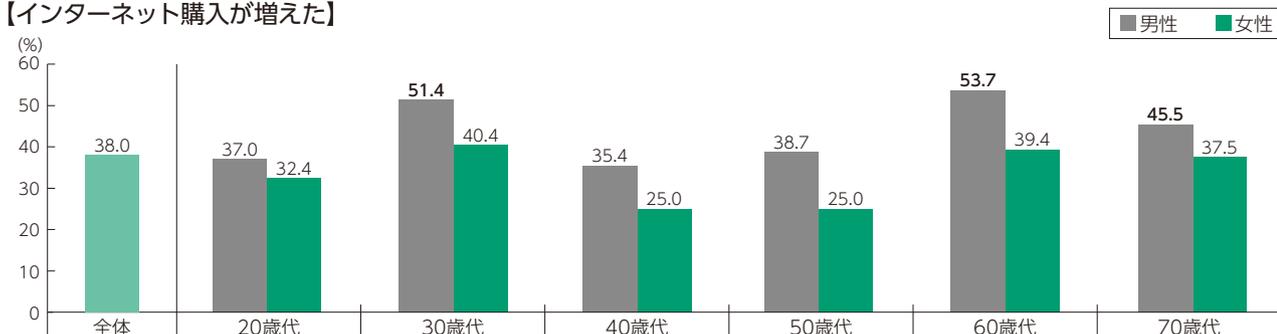
「食費の節約に配慮して調理をするようになった」と回答した人に、具体的な行動変化を聞いたところ、女性を年代別にみると、30歳代〜70歳代で「保存食品購入」が最も高くなりましたが、2番目に高い項目は、30歳代〜50歳代では「大容量でまとめ購入」、60歳代〜70歳代では「新メニューも調理」となりました。20歳代は「大容量でまとめ購入」が最も高くなりました。

「調理する時間や回数が増えた」と回答した人に今後の見通しについて聞いたところ、「このまま続くだろうと思う」が6割を超え、「元に戻る」は約2割となりました。

コロナ下の消費行動

図1 農林水産物・食品のインターネット購入について

【インターネット購入が増えた】



【インターネット購入の印象】

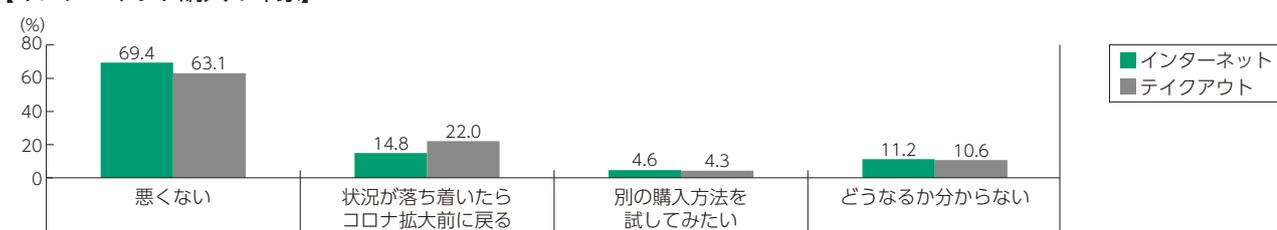


図2 自宅での調理時間や回数の変化

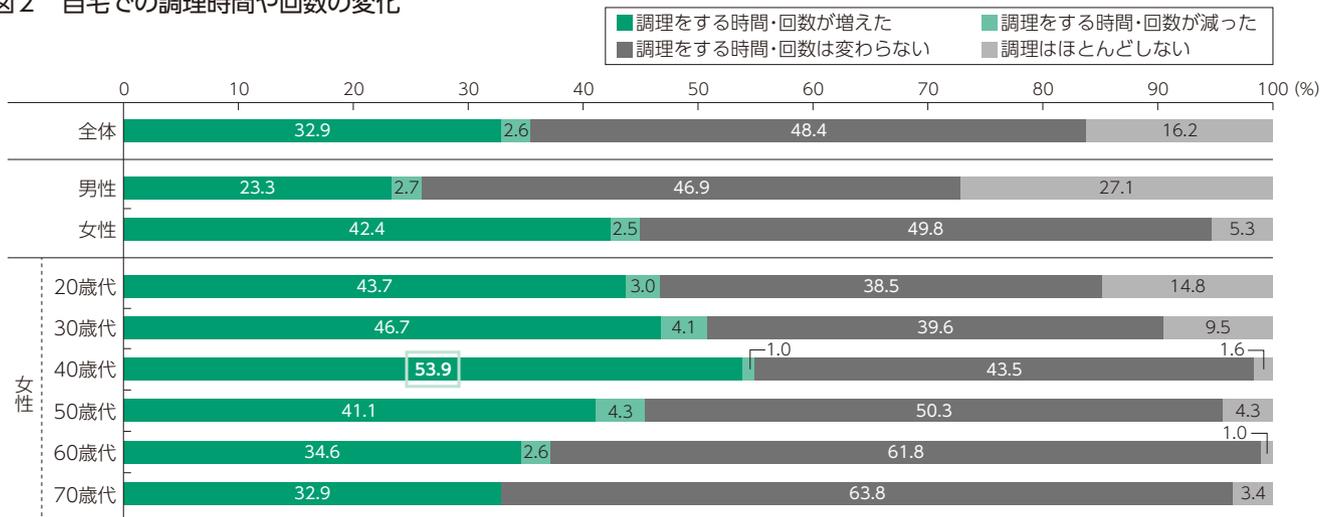


図3-1 調理時間・回数が増えた者が調理時に配慮する事項

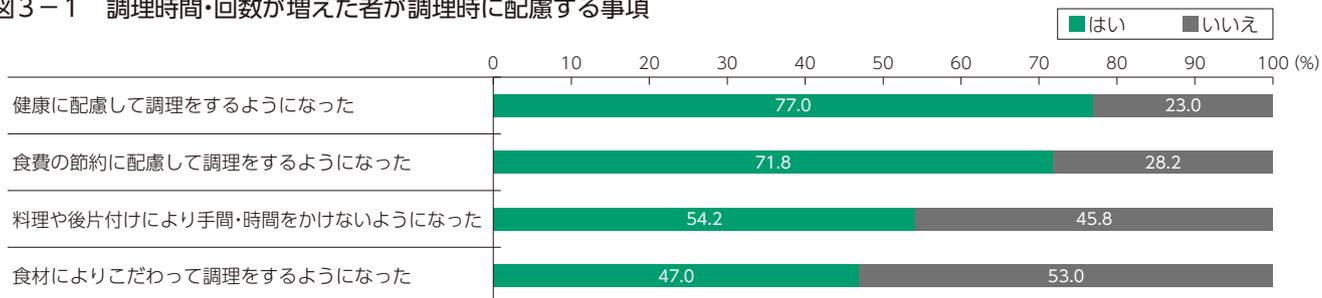
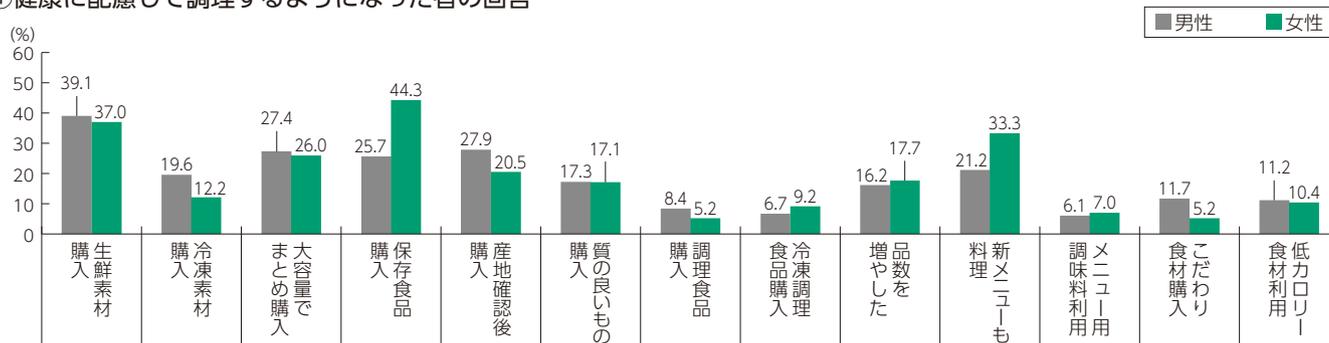
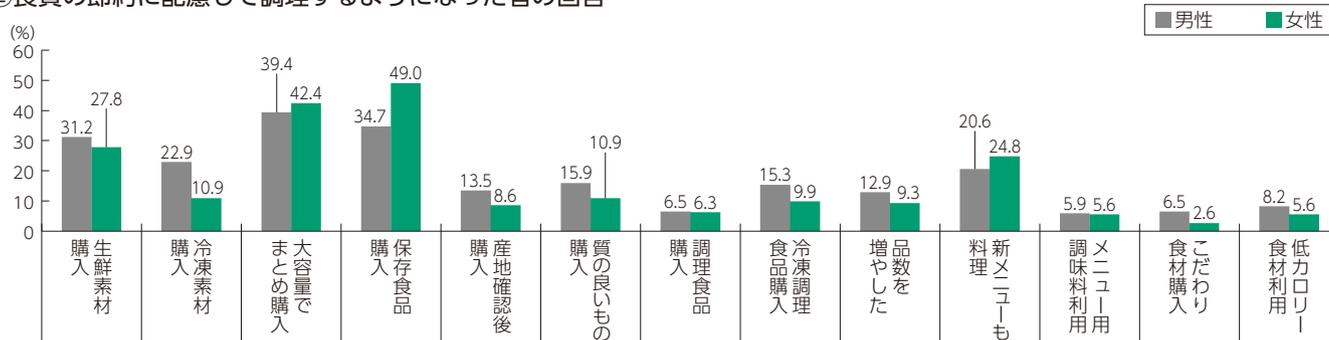


図3-2 調理時の具体的な行動の変化

①健康に配慮して調理するようになった者の回答



②食費の節約に配慮して調理するようになった者の回答



経済性志向が上昇

食に関する志向

現在の食の志向は、前回調査に引き続き「健康志向」「経済性志向」「簡便化志向」が3大志向となりました(図4)。

今回の調査では「経済性志向」が上昇し、(37.7%、前回比2.1ポイント)70歳代を除く全世代で上昇が見られました。「健康志向」(39.7%、前回比▲1.3ポイント)の低下傾向が続き、上昇傾向だった「簡便化志向」(33.6%、前回比▲3.3ポイント)は低下しました(図5)。

国産選ぶは過半を維持

国産食品に対するイメージについて、価格が「高い」「安全である」という割合は低下傾向にありましたが、今回調査では上昇しました(図6)。

一方、輸入食品の価格が「安い」「安全面に問題がある」という割合は低下傾向にありましたが、今回調査では上昇に転じました。

また、「食料品を購入するとき」に国産品かどうかを気にかける(74.0%)は、横ばいで推移。年代

別に見ると、年代が高くなるほど国産品かどうかを「気にかける」割合が高くなっています。

輸入食品と比べ、どのくらいの価格差なら国産食品を選ぶか、いわゆる価格許容度を調査したところ、「割高でも国産品を選ぶ」は、59.0%と過半を維持し、横ばいで推移しました。

一方、「国産品へのこだわりがない」とする割合は15.6%となり、これまでの上昇傾向から低下に転じました。

結果の詳細は日本公庫ホームページで掲載しています。「日本公庫消費者動向調査」で検索してください。

(情報企画部 工藤真依)

【調査概要】

● 調査対象
全国の20歳代~70歳代の男女2000人(男女各1000人)

● 調査時期
2020年7月1日

● 調査方法

インターネットによるアンケート

注1:本文中の▲は、マイナスを示します。

注2:図は四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合があります。

食に関する志向

図4 現在の食の志向(上位)の推移／2つまで回答

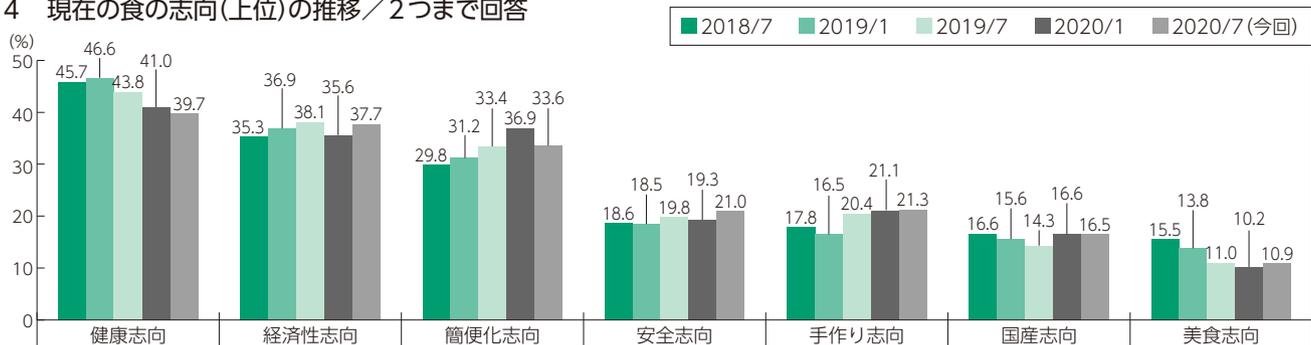


図5 年代別の食の志向(上位)

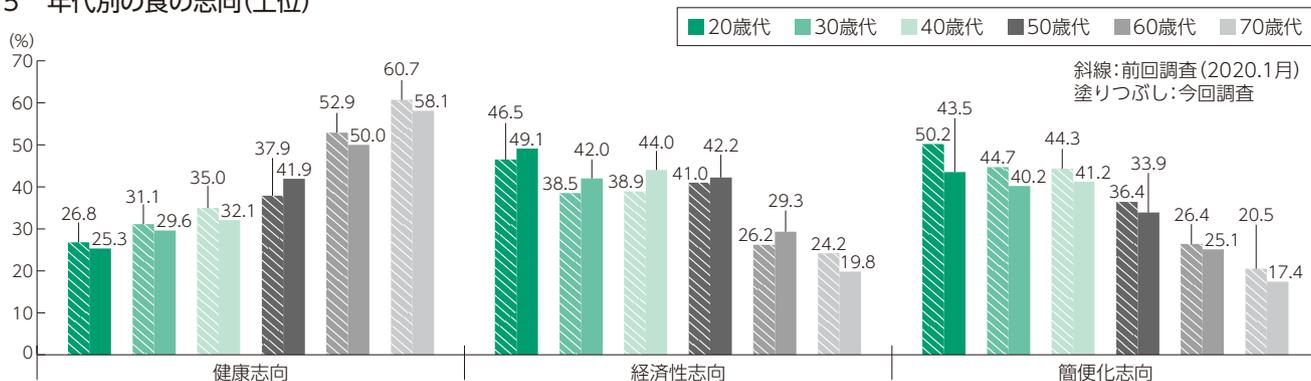
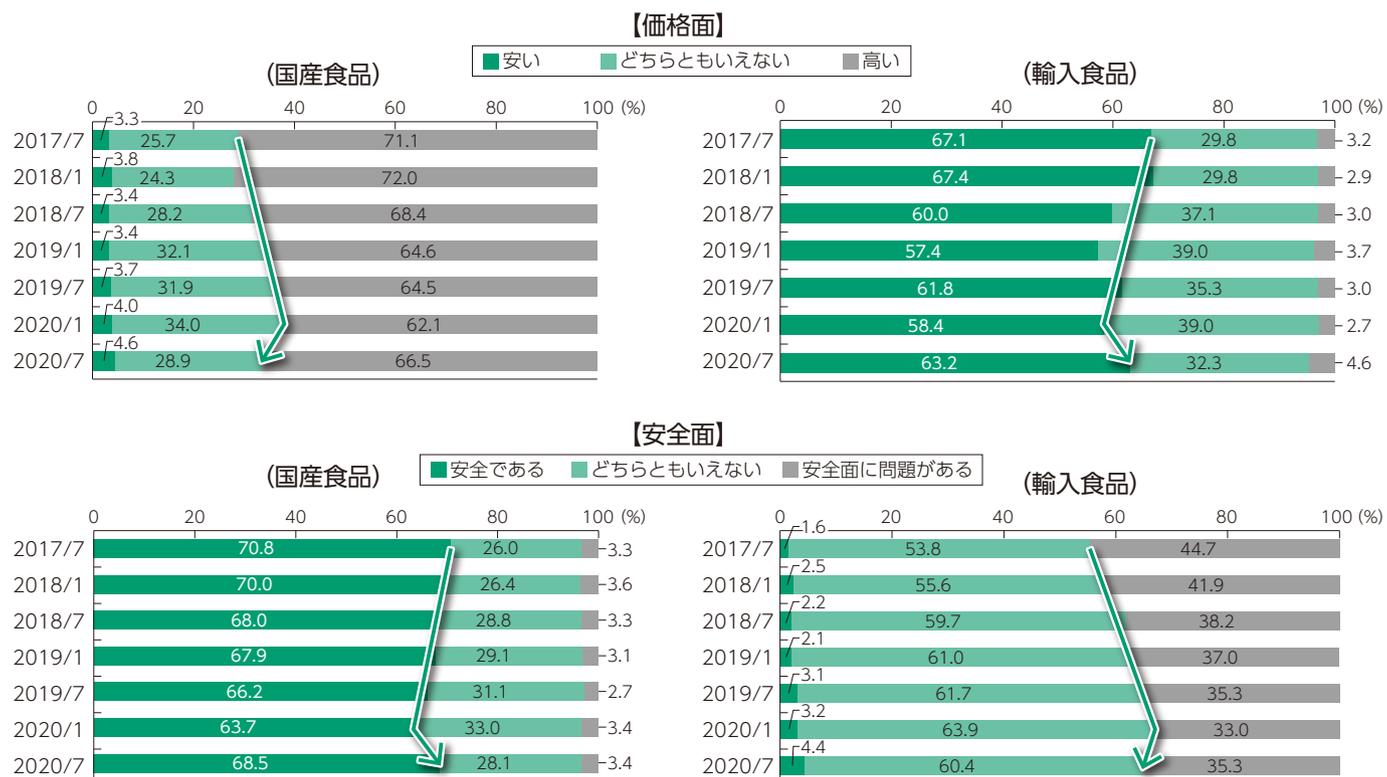


図6 国産食品、輸入食品に対するイメージ



有限会社フード・サポート
代表取締役

細川 良範



●ほそかわよしのり
1948年北海道生まれ。帯広畜産大学卒業後、株式会社タイイー入社、鮮魚部バイヤーなどを歴任。1982年退社後、水産マーケティングコンサルタント業の有限会社フード・サポートを設立。小売業、卸売、産地、メーカーに助言をする。その後現場復帰し、株式会社ヤオコーで4年間鮮魚部長を務める。退社後は公的機関のアドバイザー業務に携わる。

1 970年代前半にスーパーに入社し、水産部門に所属、およそ半世紀が経ちました。当初は毎日大きな声を張り上げ、対面販売形式の売り場に立っていました。荷物搬入と冷蔵庫整理、清掃が主な業務。包丁を持たせてもらうまでに1年かかりました。

当時の私には対面販売が難題でした。というのは、70年代前半は公害批判の最盛期で、PCBや有機スズ、水銀について騒がれていたからです。科学の知識のない私がお客さんに誠実に対応するには、マスコミが報道する情報に同調して「悪と評される商品」を販売しないことしかありませんでした。有機水銀が話題になったところ、売り場は惨憺^{さんたん}たるもので、今でも鮮明に思い出します。昨日まで売り場に立ち寄ってくれていたお客さんが水産部門の前に来ると避けて行きます。

以後オイルショック、排他的経済水域の設定、バブル崩壊、北海道拓殖銀行の倒産……。水産物消費

の減少は、実はこのころから始まったように思います。底流にあるのは94年の排他的経済水域の設定です。各国が漁業資源に対する権利を主張し、外国籍漁船の入漁を排除したことから、日本は自由に利用できる漁場を失い、漁場を確保するために入漁料を払いました。入漁料は当然魚価に反映され、相対的に食肉が安くなったわけです。

当時の鮮魚売り場では、輸入凍魚、もしくは遠洋漁業の魚がよく売れていました。スーパーは効率の良いセルフ販売を武器に、街の鮮魚店を凌駕しました。70年代の主力魚種は北洋産のギンダラ、カラスカレイ、浅羽カレイでした。100^{グラム}当たり48円から68円程度と安価な魚でしたが、今ではそれらの価格は3〜5倍に上昇しています。おいしい魚ですが、気軽に食べられるものではなくなりました。

そんな経緯があつて、いまの日本の魚売り場のライバルは安い輸入肉です。漁業は限りある自然が相手ですから、よほどのことがない限り漁獲量が増加

することはなく、安くなることなどあり得ません。

輸入肉に対抗するには水産物の持つメリットを最大限に活かす戦略が必要です。上質なタンパク質と脂肪、それにミネラル類。魚はバランスのよい食材であるという認識はだれもが持っています。でも、売れない。少し違った切り口が必要だと思えます。私自身、魚を好きではなかったのですが、魚嫌いならではの発想で、商品作りや食べ方の提案をしています。骨を取り除いた加工品や、骨切り処理をした魚です。真の魚好きには少々反感を持たれますが、現場における最近の売れ筋商品は、刺し身、すし、骨を取り除いた干物、骨のない切り身なのです。

核 家族化が進み、働く女性が増え、時代と環境の変化に伴って消費構造も変化しました。どんな食品であれ、その時代や環境の需要に応じた形に変化させるのは当然のこと。いまは骨も皮もない魚が必要とされています。簡単に食べられることが必須なのです。

では、骨なし、皮なしの魚をどこでつくるのか。小売りの店頭では人材が不足していますが何とかやり繰りしています。現状では、「外部加工」が必要なの

のは自明の理です。

ここでいう「外部」とは、大都市部の消費地か地方の加工産地のどちらかです。私が提案したいのは、刺し身の造りなど鮮度保持の難しいものは消費地に近いところで、カレイの五枚おろしやハモの骨切りなど機械化や技術の熟練で生産効率の上がるものは産地で加工するというものです。機械化や加工技術教育を大消費地でやろうとすれば、施設を作ろうにも土地が高く非効率です。教育する人材、土地、施設とも、加工産地でやったほうが利があります。

加工したものの輸送については、産地からの配送網が充実している、卸売市場を利活用すれば十分に対応できます。たとえば、産地の加工基地からの配送については、異温度帯物流を駆使し、産地周辺の農産物や加工食品の製造業者と組めば、効率的な流通網を構築することができます。そうすれば、卸売市場の活性化や加工産地の施設活用という大きな課題が一挙に解決する可能性があります。また、産地・消費地での加工集約が進めば、優秀な機械設備会社の参入を促し、生産効率の改善が進むことも期待できます。

F

食べ方の提案と地の利を活かした施設の整備 輸入肉に対抗すべく水産加工現場の改革を

良川 忠必さん

東京都江東区
株式会社長崎ファーム 代表取締役社長

とらふぐ料理店が養殖事業に参入 調達差別化と地元水産業者へ寄与



首都圏でふぐ料理専門店を展開する株式会社東京一番フーズ。その子会社の株式会社長崎ファームが、みずからとらふぐや本まぐろ(クロマグロ)の養殖に乗り出した。他産業からの参入が難しい養殖業へ進出することで、食材のトレーサビリティ(生産履歴)を確立し、他社との差別化をねらう。衰退する地域の水産業の振興にも寄与したいという。

飲食業からの6次産業化

——漁業者が飲食の分野に進出する事例はありますが、飲食店がとらふぐや本まぐろの養殖という漁業分野に進出するのは、珍しいですね。

良川 東京一番フーズグループは、垂系統合型の総合水産企業をめざしています。とらふぐ料理専門店とい

う第三次産業からスタートし、活魚の加工という第二次産業の次に、食材へのこだわりから養殖・生産という第一次産業に着手しました。水産分野の飲食店からの6次産業化です。とらふぐの養殖に乗り出したのは、東京一番フーズのモットーに食材へのこだわりがあり、私自身、扱う食材すべての生産者の思いを大切にしているからです。

また、消費者に安全・安心を訴えるため、産地を特定でき、国産であるという明確な証拠のある魚を調達したかったのです。お客さまの立場で考えれば当然のことです。

養殖に参入する以前から、とらふぐなどの魚は、市場ではなく、漁業者から直接仕入れてきました。その際、生産者との間で、どんなエサを

与えて、どうやって育てるか、きちんと契約を結んでいます。養殖は、その延長線上にあります。

さらに、地域の水産業を何とか盛り上げていきたいという気持ちもありました。長年、水産業の現場に通っている、とらふぐの養殖を手がける漁業者の数が減り、疲弊しているのがわかります。

難題多いとらふぐの養殖

——とらふぐの養殖を手がける漁業者が減っているのはなぜですか。

良川 価格の変動がとて大きく、経営が安定しないことが一因です。とらふぐは死ぬと海面に浮かばず底に沈んでしまうので、いけすの中に何匹いるかわかりにくい。しかも、病気を防ぐワクチンがない。つまり

供給量が把握しにくいのです。

それに、成魚になるまでの1年半の間、最低3回、歯を切らないといけません。お互いにかみ合って傷つけてしまうからです。いけすの中にいるとらふぐの歯を、一匹ずつ、ニッパーのような道具を使って切るのです。人手がかかります。

——浜には漁業権があります。第三者である企業の漁業分野への進出には壁があったのではないですか。

良川 そのとおりです。長崎県の北部にある平戸市古江湾に平戸養殖場の開設を計画しました。近くの松浦地区は、潮の流れがよく海水の温度が適している、とらふぐの養殖が最も盛んなところです。

漁業者には、弊社の進出を理解していただけたらと思うのですが、最



東京一番フーズの本社で、長崎ファーム代表の良川忠必さん＝東京都新宿区

初は、なかなか受け入れていただけませんでしたが、企業が入ってくると、海が荒らされるのではないかと、地域の決め事を守らないのではないかと、そんな警戒心があったのでしょね。

現地には何度も足を運び、酒席にも積極的に参加しました。定置網漁の手伝いもしました。地域漁業の振興につながるということで、地元の自治体の協力もいただきました。

働きかけ開始から2年後、地元への理解が得られ、漁業権の行使を認められました。現在では年間、とらふ

ぐを10万匹、本まぐろを8000匹、それにブリなどの養殖もしています。

東京のふぐ食文化を変える

——とらふぐ料理の専門店を、東京で開店したのはなぜでしょう。

良川 当時、大阪ではふぐ食文化が根つきつつあり、店は雑誌にも取り上げられる人気店で順調でした。しかし、東京一番フーズ社長の坂本は「この先大阪にはふぐ料理店が増え飽和状態になる。それならふぐの食文化を広げる余地が大きい東京に進

出しよう」と考えたのです。

——新宿に開店した1号店の評判はいかがでしたか。

良川 1号店を開く前、坂本と私は、東京にあるふぐ料理店を食べ歩きまわった。銀座や赤坂にある高級料理店で、てっさ、唐揚げ、てっちりなどのコース料理で、1人前3〜5万円もしました。ふぐはたしかに高級料理です。でも、唐揚げなどは、あきらかにとらふぐではなく、原価の安い違う種類のふぐを使っている店もありました。骨の形でわかります。

もちろんふぐは大阪でも高級料理ですが、当時、本物のとらふぐのコースで、1人前5000円前後でした。

そこで、新宿の店は「泳ぎとらふぐ料理専門店」とらふぐ亭」と名付け、生きて泳いでいる本物のとらふぐであることを強調することにしました。店の入り口には坂本のアイデアで、実際に大きな水槽を置き、とらふぐを泳がせました。

——たしかに、とらふぐが泳ぐ水槽のある店は、あまり見かけません。

良川 国内産の生きたとらふぐをその場で調理するチェーン展開の店はないにありません。評判になると思ったら、開店後2カ月ぐらいいは、閉古鳥が鳴いていました。

——なぜですか。

良川 安い店だから敬遠されたのです。ふぐ料理は高いものだとして、東京では思われていたのでしょうか。

ところが、2カ月ほどたって、民放テレビの取材で店が紹介されてから、行列ができるようになりました。店の前に200人以上の人が並んだこともあります。それから店舗数をどんどん増やし、首都圏だけで50店もの店舗を持つまでになりました。

職人のいる飲食店の強み

——親会社は6月に、握りずしの「寿

Profile

よしかわたし
大阪生まれ。44歳。高校1年のとき、現在の「東京一番フーズ」の創業者である坂本大地氏が大阪で起業したふぐ料理店でアルバイト。卒業後、他の飲食店に勤めるが、坂本氏に誘われ転職し、新宿に開店した1号店「とらふぐ亭」の責任者に。現在、グループ企業の活魚などの仕入れを担当する子会社「長崎ファーム」の社長。東京一番フーズ常務取締役・商品本部長を兼務。

Data

株式会社長崎ファーム
東京一番フーズグループのとらふぐ専門店やすし店にとらふぐや本まぐろなどの活魚を納める。前身は創業者の坂本氏が2001年に設立した「新宿活魚」。10年に現社名に変更し、11年から長崎県平戸市でとらふぐや本まぐろの海面養殖を開始。本社のある東京都江東区に活魚の加工センター。資本金300万円、売上高15億円、従業員はパートを含め25人。

し常」というチェーン店の事業を譲り受けました。ねらいは？

良川 握りずしチェーンは、とらふぐ亭のビジネスモデルと似ているからです。ふぐ料理店は調理師免許を持った職人が調理して、お客さまに料理を提供します。「寿し常」も、すし職人が調理して料理をお客さまに提供します。ともに、職人集団なくしては成り立たないビジネスという特徴があります。

一人前の職人を確保しなければならぬ、という意味でハードルの高いビジネスですが、それゆえ、参入しにくく、競合相手があらわれにくい強みがあります。

また、当社はセントラルキッチン方式をとらず、付け合わせの野菜もそれぞれの店で職人が切っています。それに、活魚を扱っていますから、物流に力を入れています。ジャストタイムに必要な水産物を効率よく届ける力を当社は培ってきました。寿し常店舗も加わったので、今後はその強みをいっそう活かすことができます。

高校生時代のバイトが縁

——ところで、良川さんは、どういういきさつで、この業界に入ったのですか。

良川 坂本が大阪市内に開店したふぐ料理店で、府立高校1年生のときにアルバイトしたのがきっかけです。坂本は当時20代前半でしたが、大阪で一番といわれるその人気店を、10代のアルバイトを中心に運営していました。私はフロアで接客などの仕事を経験した後、調理場に入り、高校3年生のときにふぐの調理師免許を取りました。

高校卒業後、ほかの世界も見たいと思って別の飲食店に就職しました。ところが就職したその年に、坂本から「とらふぐ料理で日本一になるために東京に進出するぞ」と声をかけられ、この会社に転職しました。

若い社長が10代のアルバイト店員を使い、人気店を作り上げていく。失敗のリスクと背中合わせで大勝負に打って出る心意気に心を打たれたのが、転職した一番の理由です。一人前のふぐ職人になるには少なくとも10年はかかるといわれますが、右も左もわからない高校生の自分を雇い、短期間でふぐ調理師に育ててもらった恩義も感じていました。

その後、1996年に東京・新宿の歌舞伎町に開店した「泳ぎとらふぐ料理専門店」とらふぐ亭で、1号店の責任者を任せられました。20歳になる直前でした。

——坂本社長も、高校時代に活魚店でアルバイトをし、それが縁で、大阪でとらふぐ料理の専門店を起業したと聞きました。良川さんも同じですね。

良川 私はこの会社で、アルバイトから社員になった一期生かもしれません。本社の経営理念の中に、「商いを通じて夢を実現する」があります。商いを通じて会社も社員も成長していく、という考え方です。坂本は社内「坂本塾」を開いて、社員に起業家となることを勧めています。現在でも、独立志向を持ち、起業家になる夢を抱いて、当社で働いている若者がたくさんいます。

コロナ後は差別化で勝負

——新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、飲食業に打撃を与えました。とらふぐなどの養殖や活魚の加工をしている長崎ファームにも、影響は大きかったのではないですか。

良川 他の外食産業と同じように、2020年4～5月の売り上げは、前年比を大きく割りました。東京一番フーズは、首都圏にとらふぐ料理専門店42店、すしや活魚料理を出す飲食店など7店、ニューヨークに和食レストラン「WOKUNI」の計50店舗を展開しています。さらに6

月には、握りずしのチェーン店26店の事業が加わりました。

長崎ファームはグループの飲食店に、養殖したとらふぐの活魚や本まぐろなどの食材を納入しています。コロナ禍でそういった高級食材の需要は大きく落ち込みました。中国人観光客を中心としたインバウンド（訪日外国人）需要が、消えてしまった打撃も大きかったですね。

また、ニューヨークの店は、6月まで営業がまったく認められませんでした。カナダも含めた北米への、本まぐろなどの輸出も止まりました。

——コロナ後はどうなると見ていますか。

良川 消費者は安全・安心な食材に敏感になると考えています。弊社の活魚は、どこでどんなエサを食べて育てられたか、トレーサビリティがきっちりしていることがウリです。外食からスタートしたお客さま視点の取り組みが評価される時代が来ることを期待しています。

ふぐ料理は4～9月は閑散期です。繁忙期を迎える10月以降もコロナ禍が続けば、たいへんな打撃となります。そうならないよう、早く収束することを願っています。

(ジャーナリスト 村田 泰夫)



東京から、五島列島は奈留島に移り住み、一本釣りの漁師になった人がいた。その一人暮らしのお宅に何度もお邪魔し、漁に同行させてもらっていた。魚を釣って生きる。そのシンプルな清々しさに惹かれた。

霧雨の朝、島々の新緑の匂いが海面に這いだし、潮はそれを巻き込み、川のように流れている。木造の小舟はかしぎ、揺られ、走る。ご自身の考案した疑似餌を流し、ゆっくり手でしゃくり続ける。

突然その道糸は、しゃくっていたばかりの体を海に引きずり込んで。踏ん張り、こらえる。グングンと重い魚の引きが、腕をのす。道糸を引っ張り、たぐり、のされ、の綱引きである。ようやく姿を現したのは、7、8^{キロ}のヒラマサだったり、ブリだったり、時に大マダイだったり。

「とにかく、私はこれが好きです」と、ブリのハラス（腹側の部分）の真っ白なサクから刺し身を引く。活きが良すぎて、まだ身が硬い。それに醤油をつけても、はじくだけ。海苔に巻いて、ワサビ醤油をつけて、いただく。まるで大根をかじっているかのように、ゴリゴリという食感。なんだこれ！なのである。ビールも酒もいいが、ご飯が合う。ご飯の温かさで、脂が溶け出し混然となって、口の中に広がる。知ってしまった罪な味。

少し時が過ぎて……。中国の底引き網船団が領海を越して操業しているという。そんな船団の中に、彼は一人小舟で入り込んで阻止し、領海をアピールしたと聞く。また、お邪魔したいと思っていた矢先、海で亡くなったと伝え聞いた。

「村上さん、待宵草の花が咲くところを、見たことありますか？ ポンという音がするかのようには、一瞬にして咲くんですよ」。舟の上で聞いたばかりへの問いかけを、最近ようやく目にする事ができた。夕闇に、それは凜と柔らかな光を放っていた。

F



絵本作家
村上 康成

むらかみ やすなり
1955年岐阜県生まれ。創作絵本をはじめ、ワイルドライフアートなどで、独自の世界を展開。ポローニャ国際児童図書展グラフィック賞、プラティスラバ世界絵本原画展金牌、日本絵本賞大賞を受賞。著書に「まっける。」(講談社)など多数。

奈留島のある漁師さん



加工品開発、オーナー制度に自主製作映画 トマト農家の女性たちが地域の元気を育てる

愛媛県西予市

企業組合遊子川ザ・リコピンズ代表理事

辻本 京子



真っ赤なTシャツを着て

山々に囲まれた豊かな自然の愛媛県西予市城川町遊子川地区。ここにお揃いの真っ赤なTシャツを着た元気な女性たちがいます。胸には「リコピンズ」、背中には「まちづくり ひとづくり わかづくり」の文字。私たちはリコピンパワーで地域を元気にしようと頑張っている「遊子川ザ・リコピンズ」です。

トマト農家の女性を中心となって集まっており、トマトの栽培から加工品の製造販売、農家レストラン「食堂ゆすかわ」の運営まで手掛けています。

私たちが活動する遊子川地区は、愛媛県南予北部に位置し、東側は高知県と四国山地の分水嶺をもって接しています。周囲は美しい山並みに囲まれ、標高は約1000〜1100mと急峻な地形となっていますが、自然の多様性に富んだ地域ともいえます。近年は基幹産業である一

次産業が衰退の一途をたどり、少子高齢化・過疎化に歯止めがかからない状況です。こうした問題は、日本全国の間中山地が抱える共通の悩みであり、遊子川地域の自治活動だけでは、根本的な解決は不可能です。

現在、遊子川地区の人口は290人。うち8割近くが50歳以上です。信号も商店も学校も診療所も観光名所もない、何もない。気づけば人口は最盛期の2割程度になっています。

そんな地域の危機的状況を危惧し、2008年に地区公民館の学習活動を通じて「限界集落問題」を学びました。人口推移、耕作放棄地の増加、地区行事の衰退化、生活道の維持管理など、地区の現状や課題について把握することができました。集落機能の低下は私たち自身も感じていたところですが、遊子川の今後を本気で考えるきっかけとなりました。

その結果、自分たちが行動しなければ安心して暮らせる未来はないという想いで住民が立ち

上がり、幸せに暮らしていくための地域づくり組織「遊子川地域活性化プロジェクトチーム（通称、遊子川もりあげ隊）」が10年前に発足しました。全住民を対象として地域づくりや福祉、生活環境の向上、自治活動などにみずからがかわり取り組んでいく活動がスタートしました。その活動の一環として遊子川もりあげ隊の組織に設置されたのが、遊子川ザ・リコピンズの前身となる「特産品開発班」です。

遊子川地区には、主要な農産物として約60年前から栽培されている大玉トマトがあります。標高600〜700mの高地で栽培されており、昼夜の寒暖の差が大きいためから酸味と甘みのバランスが取れた高品質のトマトが採れ、重要な地域資源として遊子川の特産品となっています。

私は奈良県出身です。先にトマト栽培を始めていた知人の誘いで、2002年の春に初めて遊子川を訪れました。当時は主人と縫製工場を

profile

辻本 京子 つじもと きょうこ
1953年奈良県生まれ。2002年5月に遊子川地区に夫婦で移住し大玉トマトの栽培を始めた。10年遊子川地域活性化プロジェクトチームに参画。11年遊子川特産品開発班が設置され代表に就任しトマトを使った商品開発を進める。現在、過疎化、高齢化という難題にリコピンパワーで仲間たちと楽しく立ち向かっている。

企業組合遊子川ザ・リコピンズ
2016年6月法人設立。11年からトマト農家の女性を中心に地域の女性が集いトマトを使った特産品開発に取り組む。14年ポン酢の販売開始し、農家レストラン「食堂ゆすかわ」をオープン。「まちづくり ひとづくり わかづくり」をモットーに、地域の元気のタネを育てている。20年4月現在、組合員は49～85歳の女性でトマト農家9人を含む24人、平均年齢69歳。

営んでいましたが経営状態悪化により廃業し、主人53歳、私49歳、次へのスタートを考えているときでした。

第二の人生歩むため移住、就農

農業は夫婦ともに経験がなかったけれど、ただだ「トマトが大好き」という想いから、トマト栽培に取り組むことを決意し主人を説得して、その年の5月には遊子川に移住しました。

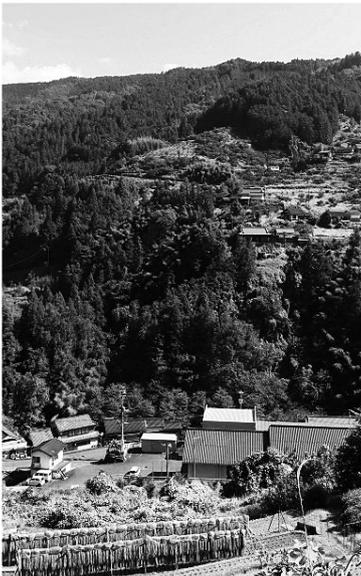
遊子川では、私たちは若いほう。地域の先輩方が、素人の私たちに親切にトマト栽培の基礎を教えてくださいました。トマトの苗を植え、花が咲き、実がなり、色づき始めるとワクワクして、最初の収穫のときには、あまりの愛おしさに涙がでるほど嬉しかったです。

3年後の05年には、休耕地を買い取り、初めて自分たちの農地を持つことができました。しかし、苗を定植したばかりのハウスが台風で倒壊。主人と二人で途方に暮れて「もう無理！ 奈良に帰ろうか」と諦めかけていたところに、まわりの農家さんたちが、駆けつけてくれたんです。壊れたハウスを立て直し、苗を植え替える作業を手伝ってもらい、危機を乗り越えることができました。そのときに、この土地で頑張っていこう！ といつか遊子川の人たちに自分たちなりの恩返しをしていこうと思ひ、トマト栽培に力を入れるようになりました。

しかし、私たちがトマト栽培を始めたところから農家の高齢化や後継者不足により、少しずつ農家も減り生産量も減少しています。このまま

ではトマト農家が衰退してしまおうという危機感を私は持つようになりました。
また、収穫したトマトのうち1割ほどが、農協集荷では出荷ができない規格外トマトができます。熟れ過ぎや大きさがよくないというだけで味は変わらないのに「もったいない」「この規格外トマトを使って何かできないだろうか」という想いが強くなり、加工事業を模索していました。

遊子川もりあげ隊のなかに「特産品開発班」が設立されたとき、私はすぐに「特産品ならトマトでしょ！ トマトでやりましょう！」と手を挙げました。そこで、トマト農家を中心に地域の女性16人が集まりトマトを使った特産品開発事業が始まりました。先進地の視察や学習会、試



美しい山並みに囲まれる遊子川地区(左)。トマトハウスも山のなか



ケチャップづくり。「頑張ってます！ おいしいですよ〜」

作品づくりを繰り返し、「どこにもないものをつくろう」を合言葉に最初に完成させたのが完熟トマトの果汁からつくる『トマト酢』です。酢の発酵には2〜3カ月かかり、温度管理が最も重要なので365日メンバーが交代で管理を続けています。このトマト酢をベースに地元ゆず果汁をブレンドした『トマトユズポン』（味付けポン酢）が完成し、2014年の春に商品化が実現しました。さらに旧J.Aの空き施設を改修し本格的な加工所を整備し、さらにトマトや地元の野菜をふんだんに使ったメニューを提供する農家レストラン「食堂ゆすかわ」をオープンしました。

同時に遊子川もりあげ隊が、地域PRと住民のコミュニティ活性化を目的に、遊子川トマトを中心とした地域資源の魅力と人々の思いがいつばい詰まった自主製作映画「食堂ゆすかわ」が完成しました。地区内外で上映会をおこない、たくさんの方に観ていただきました。その結果、農家レストランを利用していただく方々や、加工品のファンも増え大きな効果が現れています。特産品開発班は、事業をさらに成長・発展させ持続可能な形態を確立するために、メンバーで何度も話し合っており、2016年6月に『企業組合遊子川ザ・リコピンズ』として22人が出資し法人化しました。法人化したことで、私を含めてメンバー自身も自分たちの活動に自信と誇りを感じ、地域づくりを担う一人として地域活性化のために何ができるかを考えながら事業に取り組めるようになりました。

加工品製造では、地元のトマト農家から規格

外トマトを買い取ることで、無駄がなくなり農家の利益向上と生産意欲の向上につながるようになりました。トマト以外にも、加工原料となるタマネギやニンニク、ユズ果汁なども地元農家から買い取ることで、高齢就農者の生きがいづくりにもつながっています。

現在も商品はすべて自分たちの手づくりです。人気商品の一つ、トマトケチャップはトマトを3時間強煮詰めます。夏場は冷房をかけても40度近くになり「やせたい人はきて〜」など冗談を言いながらの現場です。

また、遊子川トマトや加工品の販路拡大のために都市部で開催される商談会や物産展などのイベント販売などにも積極的に参加し、遊子川地域やトマトの美味しさをPRする活動にも力を入れていきます。

リコピンパワー全開のリコピンズ

このような活動が少しずつ注目されるようになり、マスコミなどに取り上げていただく機会も増え、県内外からさまざまな団体が遊子川に視察に来られるようになりました。視察に訪れた皆さんに活動の経緯や取り組みについて話す機会も増えました。要望があると各地に出向いて講演をすることもあります。

自身は、遊子川もりあげ隊が2015年から実施している「遊子川トマトオーナー制度」の管理契約農家となりました。収穫体験に来られたオーナーの皆さんが、自分で収穫したばかりの真っ赤なトマトを丸かじりした瞬間「おいしい！」という笑顔に日頃の苦労も飛んでいきま

す。

しかし一番の課題は、地域の高齢化と後継者不足によるトマト農家の衰退です。トマト農家の減少は生産量の減少につながり、加工品の製造量にも影響してしまいます。高齢化が進んでいるこの地で限られた住民の力だけでは、すぐに限界に突き当たってしまいます。だからといって「何もしない」という選択肢はありません。できるだけ多くの方に遊子川に来ていただけるよう、何らかの関心を持ってもらうことが必要なのではないかと考えています。

遊子川ザ・リコピンズの活動を通して遊子川の魅力を発信し、トマト商品の販路拡大と収益増加を図ると同時に、トマトオーナー制度などを活用して地域PRに積極的に取り組み、交流人口の拡大とそれに伴う地域経済の活性化を直接見える成果とし、持続可能な地域づくりに取り組んでいきたいと思えます。

今後は、遊子川トマトのブランド化をめざします。有機栽培のトマトづくりに取り組み、差別化したトマトをブランド化し、加工品と合わせて生果も付加価値を高めて販売していきたいと考えています。

また、遊子川ザ・リコピンズ運営メンバーの平均年齢は69歳と高齢化の波が押し寄せています。トマト栽培の就農者確保と同時に地域の雇用の場として受け入れられるよう努めていきたいと思えます。

これからも遊子川ザ・リコピンズは、リコピンパワーで地域の元気のタネを育てていきます。

大規模施設園芸の運営に4つのポイント

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構
企画戦略本部 農業経営戦略部 経営計画ユニット 上級研究員

田口 光弘

近年、施設園芸においては、既存経営体の設備投資による規模拡大や、大規模施設を有する経営体の新規参入などが増加しています。『2015年農林業センサス』によれば、2010年から15年にかけて、施設野菜作

の経営体数は全体で2万3000ほど減少していますが、作付面積1ha以上の経営体数はむしろ増加しています。

こうした大規模な施設園芸経営では、雇用労働力が主体の運営となるため、従業員の定着と育成が重要な課題となります。とくに従業員が定着しないと作業

能力や栽培管理能力が十分に育成されず、組織全体の労働生産性や収量の向上が困難となるため、従業員間の情報共有の仕組みや役割分担の確立といった組織づくりと、モチベーション向上などの人的資源

管理施策に取り組むことが有効です。しかし、施設園芸においては具体的取り組みの知見があまり蓄積されていません。

そこで農研機構では、次世代施設園芸(注)のモデル拠点や各地の法人での聞き取り調査と、3カ所の次世代施設園芸拠点の従業員を対象にした職場満足度調査を実施しました。本稿では、一連の調査から抽出された組織づくりと人的資源管理に関する4つのポイントをご紹介します。

第一に「組織内のルールや作業・業務マニ

ュアルを作成し、共有化する」ことです。従業員が10名以上の規模になると、経営者が全従業員の働きぶりを確認することは困難なので、仕事の質の標準化のために作業・業務マニュアルを作成することは有効です。

第二に「従業員との情報共有や意見交換を定期的(意識的)におこなう」ことです。事例調査からは、経営者が従業員と定期的に意見交換するようになったことで、従業員の定着率の向上が見られました。

第三に「役割分担を明確にする」ことです。担当するエリアや作業班のメンバーが固定されているほうが、従業員の満足度が高いことが明らかになりました。

第四に「承認欲求に応える」ことです。会社への貢献をきちんと評価し、報酬を与えることは、従業員満足度に寄与していました。

調査結果の詳細は、大規模施設園芸マニュアル『大規模施設園芸における組織づくりと人的資源管理』に取りまとめています。さまざまな取り組みの具体例も掲載しており、実践的に使っていただけます。農研機構のウェブサイトからダウンロードし、ご活用ください。

(注)次世代施設園芸：高度な環境制御設備を導入し、雇用労働力を活用した大規模経営をおこなうとともに、地域資源エネルギーを活用した施設園芸。全国に10カ所のモデル拠点がある。



研究成果を紹介したパンフレット



Profile

たぐち みつひろ

1976年栃木県生まれ。2004年筑波大学大学院生命環境科学研究科を中退し、農研機構中央農業総合研究センターに入所。北海道農業研究センターなどを経て、19年から現職。博士(農学)。専門は農業法人における人的資源管理や、経営管理におけるGAPの活用。

●パンフレットのダウンロードはこちらから

農研機構ホームページ「大規模施設園芸マニュアル」
https://www.naro.affrc.go.jp/publicity_report/publication/pamphlet/tech-pamph/134886.html

『博士の愛したジミな昆虫』
金子修治・鈴木紀之・安田弘法 編著



(岩波ジュニア新書・880円 税抜)

日本のレイチェル・カーソンでした

宇根豊

(百姓・思想家)

50歳代の農学者と談笑していたら、昭和30年代には農薬散布で年間100人以上の百姓が中毒死していたことや、昭和40年代には母乳まで農薬のBHCによって基準値以上に汚染されていたことを、知らないと言うので驚いてしまった。そういう人には、まず本書第5章の桐谷圭治が書いた部分を読んでほしい。

BHCが水稻の害虫よりも蜘蛛などの天敵を殺し、それまでは害虫ではなかった棲黒横^{ツマクログコヨバイ}などを多発させ、害虫化させること、さらに稲藁に残留し、牛肉や牛乳から母乳へと生物濃縮していくことを、いち早く科学的に証明し、とうとう農水省も1971年に使用禁止にした歴史がある。しかし、当時は桐谷らの研究はなかなか評価されなかった。それでも彼は次々に若い弟子を育て、日本に総合防除(IPM)が広まる地なら

しをしたのだ。その後、桐谷はIPMからIBM(総合的生物多样性管理)の考え方を提案することになる。

農業技術は、農業生産だけでなく、生態系や生物多样性への影響もつかみ、責任を負うべきだとする思想は、現代では当然のように思われているが、彼の長い長い奮闘があつてのことなのである。桐谷圭治は日本のレイチェル・カーソンだと言つていいだろう。早く誰か評伝を書いてほしい。

じつは、私は農業改良普及員になりたてのころ、桐谷の著作を読んで感動し、5年後「虫見板」を使った減農薬稲作の提唱にこぎ着けた。そして、県庁を辞したのは、IBMの実践のための「生きもの調査」を開発して広めるための研究所を設立するためだった。この農と自然の研究所は桐谷を委員長として、世界で初めて「田んぼの生きもの全種リスト」を完成させた。なんと5668種が田んぼで棲息していることを明らかにできた。そのうちの90%以上が「ただの虫」「ただの草」であった。

私は田舎の普及員時代から、絶えず桐谷に実践はデータ化して、理論化するように励まされて来た。常に現場で仕事をしている人間にまなざしとエールを送り続けてきた人だった。しかし、この2月亡くなられた。この本が絶筆となった。桐谷以外の方が書いた他の章もじつに面白く刺激的だった。それなのに桐谷だけの紹介になったのは、こういう事情なのでお許しを。

F

読まれています 三省堂書店農林水産省売店(2020年7月1日~7月31日・税抜)

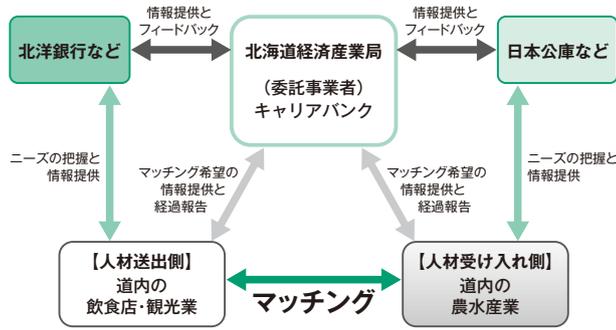
タイトル	著者	出版社	定価
1 儲かる農業2020 週刊ダイヤモンド 2020年3月21日号	週刊ダイヤモンド	ダイヤモンド社	664円
2 平成農政の真実 キーマンが語る	菅 正治/著	筑波書房	1,500円
3 フードバリューチェーンが変える日本農業	大泉 一貫/著	日本経済新聞出版社	1,800円
4 2030年のフード&アグリテック 農と食の未来を変える世界の先進ビジネス70	佐藤 光泰、石井 佑基/著	同文館出版	2,300円
5 食と農の貿易ルール入門 基礎から学ぶWTOとEPA/TPP	作山 巧/著	昭和堂	2,600円
6 図解 よくわかるスマート農業	三輪 泰史/編著 日本総合研究所研究員/著	日刊工業新聞社	2,000円
7 SDGs時代の木材産業 ESG課題を経営戦略にどう組み込むか?	井上 雅文、長坂 健司、安藤 範親/編著 多田 忠義、鮫島 弘光/著	日本林業調査会	2,000円
8 農業のしくみとビジネスがこれ1冊でしっかりわかる教科書	窪田 新之助、山口 亮子/著	技術評論社	1,500円
9 増補 改訂新版 食品ロスの経済学	小林 富雄/著	農林統計出版	3,000円
10 日本が食われる いま、日本と中国の「食」で起きていること	松岡 久蔵/著	彩図社	1,300円

マッチング
人をつなぐノウハウを活かし
産業間の人材マッチングを後押し

今年5月、北海道経済産業局が、雇用維持と人手不足を同時に解決する産業間の人材マッチングに乗り出しました。コロナ禍で従業員への雇用維持に苦慮するホテル・飲食業などから、入国制限のため外国人技能実習生が減少するなど人手不足が続く農業・水産加工業などへ、人材を「出向」というかたちで融通する取り組みです。

公庫はいずれの産業とも関係が深く、産業間の人材マッチングによる雇用ミスマッチ解消の必要性

産業間の人材マッチングのイメージ



を多方面に訴えるなか、北洋銀行の協力があり、道経産局への相談と事業化に結びつきました。

道経産局は、人材サービス業のキャリアバンク株式会社と事業を委託。関係機関が企業のニーズをキャリアバンクに提供し、希望の合う企業同士で相談・契約する「産業間の労働力融通」のモデルケース作りをめざしました。成約事例として地場流通企業傘下の農業法人が、サービス業とブライダル業各1社から17名の出向者を受け入れています。

取り組みを通じて、金融機関や行政が、企業ニーズの把握や、マッチングの支援・フォローに関わることで、企業の安心感が高まることとがわかりました。

一方で、通勤距離や通勤方法、勤務時間などの折り合いやマッチング時のコミュニケーションなど、課題も見えてきています。

公庫は行政・他金融機関と連携し、今後とも各機関を「つなぐ」役割を發揮して、「地域内でのパートナーシップ構築による課題解決」を進めてまいります。(札幌支店)

プレス
日本政策金融公庫農林水産事業
業務報告会を開催

7月9日、日本公庫農林水産事業本部は本店(東京都千代田区)で、マスメディア向けに「農林水産事業業務報告会」を開催しました。一般紙と専門紙から13社14名の出席がありました。

冒頭、代表取締役農林水産事業本部長の新井毅より「新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客さまを中心に、経営状況をしっかりと把握し、国の政策や関係機関と連携を図って課題解決支援をおこなうコンサルティング融資活動をおこなう」との挨拶がありました。また、令和元年度の



上：公庫側出席者。左から、特別参与 能登謙一(新任)、新井毅、常務取締役 田口克幸(新任)、情報企画部長 前田美幸
 下：当日の会場の様子。出席された記者の方には、テーブルに1名ずつ間隔を空けていただきました

農林水産事業の業務実績、および新型コロナウイルス感染症に対する取り組みを説明しました。

質疑応答では、新型コロナウイルス感染症下において現状の資金繰り支援に加えた取り組みの検討や、コンサルティング融資活動を本格化するうえでの農業経営アドバイザーの役割など、活発なやりとりがおこなわれました。なお、開催にあたり、全員のマスク着用、受付での検温の実施、ソーシャルディスタンスの確保など新型コロナウイルス感染症対策を徹底しました。(情報企画部)

農林水産物・食品の輸出・海外展開に取り組み方に新たな資金制度ができました

2020年4月、「農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律」（以下「輸出促進法」という。）が施行されました。輸出促進法は、日本の農林水産業および食品産業の発展のためには農産物や食品などのさらなる輸出拡大が不可欠であるとして、関係機関や政府が一体となり、輸出の促進を図るために整備された法律です。背景には、人口減少や高齢化などによる国内食品市場の規模縮小が見込まれる一方、海外では人口増加や経済成長に伴う食料需給の増加が予測されること、和食がユネスコ無形文

化遺産に登録され、日本産の食品や食文化に関心が高まっていることが挙げられます。

輸出促進法の施行を受けて、日本公庫は20年4月に「農林水産物・食品輸出促進資金制度」を創設しました。これは、輸出に取り組む事業者の方にご利用いただける日本公庫資金のうち、「食品流通改善資金（食品等流通合理化事業施設）」と「食品産業品質管理高度化促進資金」において、輸出促進法に基づき農林水産大臣の認定を受けた輸出事業計画を、「食品等流通合理化

法（※1）」と「HACCP支援法（※2）」に基づき認定を受けた計画とみなして融資をおこなうことで、農林水産物や食品の輸出拡大を図り、農林水産業および食品産業の持続的な発展に資することを目的とした資金制度です（図）。

認定輸出事業計画に従っておこなう輸出事業に限っては、対象資金において特例が措置されています。

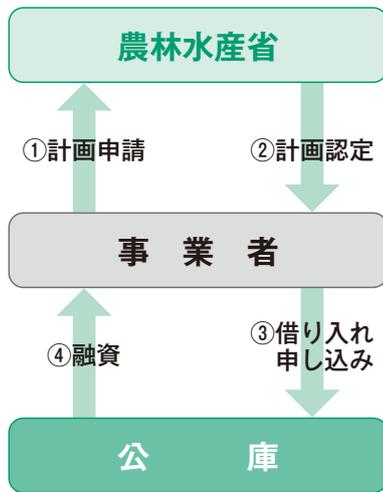
☆

日本公庫は、輸出や海外展開に取り組む事業者が、輸出事業計画を達成するために実施する事業を融資により支援します。

資金制度の詳細などについては、日本公庫ホームページで確認ください。

（融資企画部）

図 輸出事業計画の認定から融資までの流れ



対象となる費用の例

例1 ▶ 国産茶葉を加工した抹茶を輸出

- ①加工工場の建設費用
- ②輸出先国の規制に対応するための流通工程の改善などにかかるコンサルタント費用
- ③海外の新たな市場を開拓し、海外市場の商流を拡大するための商談会への出張費用

例2 ▶ 国産酒米を使用した日本酒を輸出

海外現地に設立する子会社への出資に必要な費用

例3 ▶ 国産大豆を使用したしょうゆを輸出

- ①HACCP対応の加工場の建設費用
- ②輸出に向けた生産能力の向上を図るための設備増強にかかる費用

- (1)「食品流通改善資金（食品等流通合理化事業施設）」
貸付金の使途に、輸出先国の規制に対応するための流通工程の改善などにかかるコンサルタント費用や海外現地子会社への出資費用などが追加されています。
- (2)「食品産業品質管理高度化

日本公庫ホームページ「農林水産物・食品輸出促進資金制度」

https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/nourin_shokuhinyushutsu.html



● 詳しい内容はこちらでご確認ください。

（※1）食品等の流通の合理化及び取引の適正化に関する法律（平成3年法律第59号）
（平成10年法律第59号）
（※2）食品の製造過程の管理の高度化に関する臨時措置法

新型コロナウイルス感染症・令和2年7月豪雨に係る 特例制度が措置されています

新型コロナウイルス感染症で影響を受けた農林漁業者などの皆さまと、令和2年7月豪雨により被害を受けた農林漁業者などの皆さまを対象として、農林漁業セーフティネット資金と農林漁業施設資金（災害復旧施設）に特例制度が措置されています。

ご相談については、本店農林水産事業本部（フリーダイヤル：0120-926478）および全国の各支店農林水産事業で受け付けています。新型コロナウイルス感染症の感染拡大を防止する観点から、まずは電話でご相談ください。

皆さまからのご融資やご返済に関する相談に、政策金融機関として引き続き迅速かつきめ細やかな対応をおこなってまいります。

[特例措置の内容]

	新型コロナウイルス感染症に係る特例措置	令和2年7月豪雨による被害に係る特例措置
対象資金	農林漁業セーフティネット資金	①農林漁業セーフティネット資金 ②農林漁業施設資金（災害復旧施設）
ご利用いただける方	主業農林漁業者（注）などであって、新型コロナウイルス感染症により資金繰りに著しい支障を来しているまたは来すおそれがある方	主業農林漁業者（注）などであって令和2年7月豪雨により被害を受けた方
資金の使いみち	農林漁業経営の維持安定に必要な長期運転資金	災害により被害を受けた経営の再建や施設の復旧に必要な資金
特例制度の内容	(1) 金利負担軽減 実質無利子（融資当初5年間（林業者は当初10年間）） (2) 融資限度額引き上げ 一般：1,200万円、（特認※）年間経費などの12分の12 ※簿記記帳をおこなっている方に限り、経営規模などから融資限度額の引き上げが必要と認められる場合に適用されます。 (3) 実質無担保・無保証人 担保は融資対象物件、保証人は同一経営の範囲内に限る貸付け	(1) 金利負担軽減 実質無利子（融資当初5年間（林業者は当初10年間）） (2) 融資限度額の引き上げ ①農林漁業セーフティネット資金 一般：1,200万円、（特認※）年間経費などの12分の12 ※簿記記帳をおこなっている方に限り、経営規模などから融資限度額の引き上げが必要と認められる場合に適用されます。 ②農林漁業施設資金（災害復旧施設） 負担額の100%または1施設あたり1,200万円のいずれか低い額 (3) 実質無担保・無保証人 担保は融資対象物件、保証人は同一経営の範囲内に限る貸付け
融資期間（うち据置期間）	15年以内（3年以内）	①農林漁業セーフティネット資金 10年以内（3年以内） ②農林漁業施設資金（災害復旧施設） 15年以内（3年以内）

（注）主業農林漁業者とは

個人：農林漁業に係る所得が総所得の過半を占めている方、または農林漁業に係る粗収益が200万円以上の方

法人：農林漁業に係る売上が総売上の過半を占めている方、または農林漁業に係る売上が1,000万円以上の方

○その他の資金についても、金利負担軽減と実質無担保・無保証人などの特例措置があります（担保は融資対象物件に限る貸付け、保証人は同一経営の範囲内のみに限る貸付け）。詳細は公庫支店へお問い合わせください。

○審査の結果により、ご希望に添えない場合があります。



日本公庫支店は
←こちらから
アクセスできます

ご意見・ご感想をお寄せください

本誌では読者の皆さまからのご意見・ご感想を幅広く募集しております。特集企画への感想や誌面に登場していただいた農林漁業者へのメッセージ、農林漁業についてのご意見、また、誌面へのご意見、ご提案もお待ちしております。お名前、ご住所、電話番号を記載のうえお送りください。

ご意見を掲載させていただいた方や参考にさせていただいた方には、図書カードを差し上げます。

【送付先】

メール anjoho@jfc.go.jp FAX 03-3270-2350

郵送 〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
日本政策金融公庫 農林水産事業本部
AFCフォーラム編集部宛
Tel. 03-3270-2268



右記のコードもご利用ください →



今年の八女茶の収穫風景

◆私の母校である福岡県立八女農業高校では、担当教官の厳しい指導の下、生徒たちがお茶の栽培収穫、製茶加工、製品化までの工程を一つひとつ丁寧に仕上げています。

今年度は、緊急事態宣言下で学校が全面休校となったために、新茶の時期に実習ができず、製品化が遅れたとのこと。若いエネルギーをもって懸命に取り組む高校生の様子を見守りつつ、オンライン授業などではカバーできない学校現場の実情や農業実習の難しさを感じました。

緑茶には抗酸化作用があり、さらに茶カテキンには大変優れた抗ウイルス・抗菌作用があります。国難ともいえる疫病に政府が提唱する「新しい生活様式」を取り入れながら、ウイルスに負けない体づくりの一助に愛飲いただければ幸いです。
(福岡県筑後市 角繁男)

編集後記

◆本号は、長年にわたり水産行政に尽くされ、70年ぶりの漁業法抜本改正の陣頭指揮をされた前水産庁長官の長谷氏に寄稿いただきました。水産業全体に牡蠣殻のように積み重なった諸問題を解きほぐし、水産資源の国際的・管理的な厳しい条件のもと、未来にむけて持続する産業に立て直すための熱いエネルギーが伝わってきました。
(前田)

◆特集でご登場いただいた小野食品は東日本大震災により変化した環境をチャンスととらえ、変革のスピードを上げ、経営改善につなげられた事例です。コロナ下においても、多くの方々がこれまでの商売のやり方から変更を迫られています。そんな方々の経営改善に向けた試行錯誤に、この特集が少しでもヒントとなることを願っています。
(高雄)

◆今月のエッセイ、絵本作家、村上先生の「知ってしまった罪の味」。活きのよさにブリの刺し身が醤油をはじく？大根のようにゴリゴリ？読んでいてもわずよだれが出そうになりました。ワタクシ、人生においてまだ罪の味には出合っておりません。読者の皆さんはいかがですか？教えてください。罪の味とはどんな味か、みんなの広場に掲載しませんか。
(城間)

◆「先端技術は両刃の剣的側面を持つ」とは、親天望気の宮下さん。未知の感染症の影響で学び方や働き方、余暇などの形が変容し、いままでの当たり前が当たり前ではなくなりましました。そんなパラダイムシフトの最中だからこそ、物事を多面的に捉える姿勢が問われます。易きに流れず、改めて自身の行動を考えたいと思います。
(竹中)

AFCフォーラム Forum

編集

前田 美幸 平野 伸介 鈴木 裕介
高雄 和彦 山本 晶子 城間 綾子
竹中 夕美

編集協力

青木 宏高 村田 泰夫

発行

(株)日本政策金融公庫 農林水産事業本部
Tel. 03(3270)2268
Fax. 03(3270)2350
E-mail anjoho@jfc.go.jp
ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>

印刷 佐伯印刷株式会社

販売

株式会社日本食糧新聞社
〒104-0032 東京都中央区八丁堀2-14-4
ヤブ原ビル
Tel. 03(3537)1311
Fax. 03(3537)1071
ホームページ
<http://info.nissyoku.co.jp/koudoku/>
お問い合わせフォーム
http://info.nissyoku.co.jp/modules/form_mail/

◆定価 523円(税込)

数字に強い 本物の 農業経営を



工藤 秋一

KUDO Shuichi

「どんな農業が儲かりますか？」と問われることがある。答えはいつも変わらない。

「同じ農作物をつくっていても、黒字も赤字もあります」

世界共通の言語である「会計」という技術を使うと、経営の良否がわかる。採算がとれているのか。資金繰りに問題はないか。同業他社と比べ優れているところ、改善が必要なところは何か。決算書を見るだけで経営診断ができる。

農作物の売上高から生産原価と販売や管理にかかった経費を控除して残った金額が、1年間の利益である。経営する以上、借入金の返済や投資のために、利益は不可欠だ。

個人農業者でも、家族や自分の給与を差し引いて、必要な利益が出

なければならない。実際に儲けているところは少数派である。多くは、生活するのがやっとだろうか。

「**会**社の財布」を分析するのが私の仕事である。すでに40

ことである。単位当たりの原価計算を緻密におこない、徹底して原価を切り詰めている。

農作物は市場で価格を決められることが多く、一般的には売価をコントロールできない。儲けを出すに



©竹林 修

年間、さまざまな商売を見てきたが、農業を担当するようになって約15年。驚いたことがある。

自分で決算をしていない農業者があまりに多い。農協の担当者や税理士に経理を丸投げして、1年間が終わるまで結果がわからない。

安心安全で、おいしい農作物を通じて世の中に貢献する農業は、なくてはならない産業。しかし、適正な利益がなければ事業を継続することができない。

成功している農業経営者に共通する特徴の一つは、数字に明るい

は、生産原価を引き下げなければならない。

頭で考えた作戦を数値に落とし、その活動結果を数値化し、予算どおりになったかを検証するのが、決算だ。

数値を把握したうえで、経営をコントロールするのが、本当の経営者である。ITやAIがあたりまえの時代になっても、これからの農業経営者は是非、「会計」に強くなってほしい。F

くどうしゅういち

1955年北海道生まれ。税理士法人池協会計事務所(札幌市)、中小企業診断士。趣味は、ゴルフ、フィッシングなどのアウトドア。

■ 農業経営アドバイザー

農業経営者のニーズに対応し、経営への総合的で的確なアドバイスを実践する専門家です。2005年、農業経営の発展に寄与することを目的に日本公庫(当時、農林漁業金融公庫)が資格制度を創設しました。本コーナーは、上級資格である上級農業経営アドバイザーが執筆します。

持続する水産業への視点



「おばあちゃんのやさい」北本 真士 香川県 香川大学教育学部附属高松小学校
 (全国土地改良事業団体連合会主催「ふるさとの田んぼと水」子ども絵画展入賞作品)

■AFCフォーラム 令和2年9月1日発行(毎月1回発行)第68巻5号(940号)
 ■発行/(株)日本政策金融公庫 農林水産事業本部 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4 Tel.03(3270)2268
 ■販売/株式会社日本食糧新聞社 〒104-0032 東京都中央区八丁堀2-14-4 〒7原ビル Tel.03(3537)1311 ■定価529円

【本体価格476円】

