

# 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されていたが、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、「巣ごもり消費」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、励ましと復活の期待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1万2000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小野食品に注目していきたい。

