

# 宇和海における新たな産地加工・流通の取り組みと今後の方向性

原田幸子・高市美幸\*・竹ノ内徳人

## The Direction of New Processing and Distribution Style in the Uwa Sea Region

HARADA Sachiko, TAKAICHI Miyuki and TAKENOUCI Naruhito

### Abstract

This paper focuses on the “A company” that are trying to build a new processing and distribution system in the Uwa Sea region and it’s analyzed the A company's market fit system for increasing the value of cultured fish. The local seafood distributors has contributed to the development of aquaculture in the Uwa, but in recent years, speculative distribution system of the local seafood distributors will no longer function, the management of farmers is getting worse. Under such circumstances, A company is to achieve a relationship marketing that connects the region and consumption areas. In addition, it was confirmed that to realize the postponement distribution system from “Orange Fish” works. In this study, it was revealed that to build a distribution adapted to the consumer needs, A company connected the farmers and the actual demander, by developing the new product in collaboration.

Keyword : the Uwa Sea, local seafood distributor, fruits fish, postponement, speculation

### 1. はじめに<sup>1</sup>

魚類養殖をめぐるのは、長引く価格低迷とそれに伴う経営不振が常態化し、資金繰りの悪化や後継者の不在等による養殖業者の廃業が相次いでいる。魚離れにみられる食の嗜好の変化や人口減少、長期化するデフレ経済など、養殖魚類をめぐる状況が悪化するような条件が並び、水産庁では需要に見合った生産を促す養殖生産数量ガイドライン<sup>1)</sup>を定めたり、輸出の拡大を図るなど、安定的な養殖経営を目指して、さまざまな対策を講じている。

このような状況は魚類養殖が盛んな愛媛県宇和海でも同様で、生産～加工～流通～販売～消費のさまざまな段階でミスマッチが発生し、最終的に養殖経営の悪化につながっている。こうした魚類養殖の課題を解決するにあたっては、市場・流通分析、経営分析など多岐にわたるアプローチが試みられ、既に一

定の研究蓄積がある。愛媛の魚類養殖に関しても、産地競争力を論ずるものや 6 次産業化の取り組み、産業としての今後の方向性等の議論が確認できる<sup>2)</sup>。さらに、2010 年の地域漁業学会では、「養殖マダイの価値再生—商品として、消費から生産～加工・流通を見直す—」というシンポジウムが生まれ、経済的な価値のみならず非経済的な領域においても養殖マダイの価値が再検討された<sup>3)</sup>。養殖業をめぐるのは、あらゆる角度から疲弊する産地を救済するための議論が交わされている。

ところで、宇和海の養殖業は「産地流通業者」と呼ばれる養殖の総合商社的企業の存在に大きな特徴がある。産地流通業者は、宇和海の養殖業の発展に多大な貢献をしてきたが、近年の魚価低迷や養殖業者の減少のなかでは、そのビジネスモデルがうまく機能しない場面も見られるようになってきた。一方で、こ

<sup>1</sup> 愛媛大学南予水産研究センター

<sup>2</sup> 元愛媛大学

れまでの産地流通業者のビジネスモデルを踏襲せず  
に養殖業者とかかわりを持ち、宇和海の養殖水産物  
を販売する企業も出現している。

本稿では、愛媛県南予地域の特徴であり、魚類養殖  
業を支えてきた産地流通業者の役割を整理しつつ、  
宇和海において地域発の新たな加工・流通システム  
を築こうとしている A 企業に焦点を当て、養殖魚の  
付加価値を創出しながら産地加工を展開する同社の  
市場適合システムについて分析する。それと同時に、  
A 企業が構築する流通チャンネルが如何なる機能を有  
し、如何なる意義を持つのかを明らかにし、A 企業の  
取り組みから宇和海の養殖業の今後の方向性につい  
て考察してみたい。

## 2. 宇和海における魚類養殖業の特徴

### 1) 宇和海の魚類養殖業の概要

愛媛県の沿岸部は、おおまかに東予・中予地域に面  
する瀬戸内海と南予地域に面する宇和海に分けられ、  
海面養殖業は自然条件に恵まれた宇和海に集中して  
いる。宇和海では1960年代初頭にハマチの養殖が開

始されたのを皮切りに、70年代からはマダイ養殖が  
本格化し、現在はトラフグ、ヒラメ、シマアジ、カン  
パチなど、多様な魚種が養殖されるようになった4)。  
毎年のように発生する赤潮や魚病等に悩まされなが  
らも、宇和海の魚類養殖は急激に生産力を高め、1978  
年以降、愛媛県は全国一位の生産量を保持している。

魚類養殖生産量は、ほとんどがブリ類とマダイで  
あり、ブリ類は1970年代後半の驚異的な増加後、全  
国的な生産過剰により養殖ブリ類の価格が低迷した  
ことや、魚病が多発したこと等から、比較的病気に強  
いマダイへの転換が進み、1998年には、養殖マダイ  
の生産量がブリ類を上回った5) (図1)。愛媛の魚類  
養殖業は全国トップクラスの生産量を誇るものの、  
ここ数年は生産量、経営体ともに減少傾向で推移し  
ており、養殖業の衰退が危惧される。

### 2) 産地流通業者の登場と魚類養殖業の発展

#### (1) 産地流通業者の登場

宇和海では、ハマチ養殖が開始された当初、養殖業  
者は魚を自ら消費地に出荷していたが、1960年代後

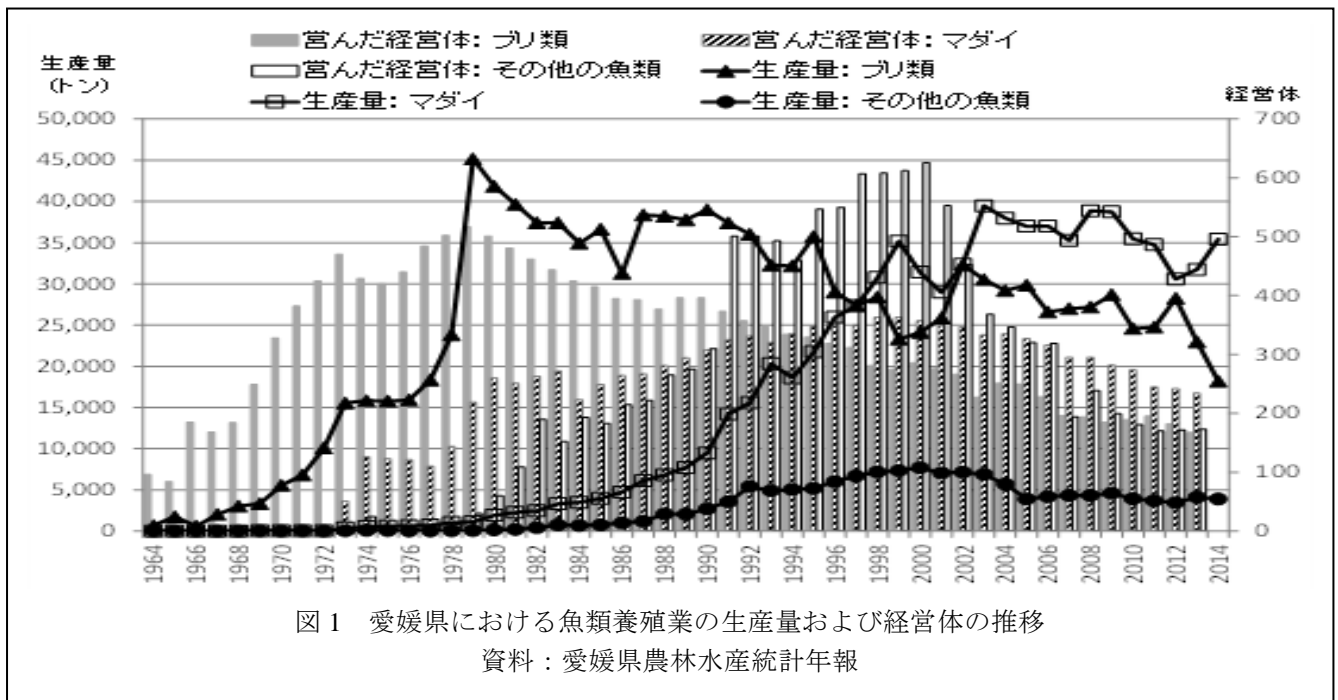


図1 愛媛県における魚類養殖業の生産量および経営体の推移

資料：愛媛県農林水産統計年報

半以降, 県漁連が養殖魚販売をスタートさせると, それと同様の流通業務を手掛ける民間企業が出現した 6)。そういった流通業務に進出した民間企業を宇和海では「産地流通業者」7)と呼んでいる。現在, 約 10 企業ほどある産地流通業者は, 宇和島市周辺に点在し, 大規模な生産者が多い愛南町 8)では, 事業展開はあまりされていない。

(2) 産地流通業者の機能とビジネスモデル

産地流通業者の機能・役割については, いよぎん地域経済研究センターの業界調査報告書 (1998 年) において, 産地流通業者の具体的な事業展開については, 竹ノ内 (2011 年) によって既に詳しくまとめられているが 9), 本稿でも産地流通業者のビジネスモデルを概観しておく。

県内の産地流通業者の多くは, 70~75 年に頃に創業, もしくはもともと餌料販売などを行っていた企業が養殖魚販売事業を開始しており 10), ある企業は, 養殖業者から成魚販売を要望されたことをきっかけとして成魚販売に進出している 11)。

図 2 は, 産地流通業者を介した養殖魚類の流通ルートである。まず, 生産段階では, 特定の複数の養殖業者を対象 (養殖業者側も複数の産地流通業者と取引している) として餌や種苗を販売し, その養殖業者が生産した養殖魚を買い取っている (餌等の取引関係がない生産者からも購入する)。この際, 産地流通業者は, 餌等を「掛け」として供給し, 養殖業者から買い取った成魚を売ることによって売掛金を回収している 12)。産地流通業者の収益構造として最も重要なのは餌料販売であり, 成魚の買い取り・販売は餌を購入してくれる養殖業者へのサービスに近い位置づけとなっている。なお, 成魚の販売は B to B を基本とし, 消費地サイドの求める品ぞろえや商品補充に応える

ために周年出荷や活魚・鮮魚以外の加工品対応も行っている 13)。

さらに生産サイドに対しては, 上記の種苗・餌供給, 成魚買い取りのほかに, 各種機材・設備, 医薬品の供給や, 資金供給という金融機能も有しており, 養殖業者の一連の活動を総合的・包括的にサポートしている 14)。宇和海の養殖業においては, 産地流通業者が餌料・種苗等の販売の見返りに成魚を買い取るという, 取引慣行が長年行われているのである。現在, 宇和海の養殖魚類のうち約 7 割が産地流通業者を通じて取引されるといわれ 15), 産地流通業者の動向が宇和海の養殖業を左右すると言っても過言ではない。

3) 魚類養殖業の今日的課題

冒頭でも述べたように, 宇和海の魚類養殖を取り巻く環境は全国のそれと同様に厳しい。図 2~3 はブリ養殖業およびマダイ養殖業の漁業所得の動きを

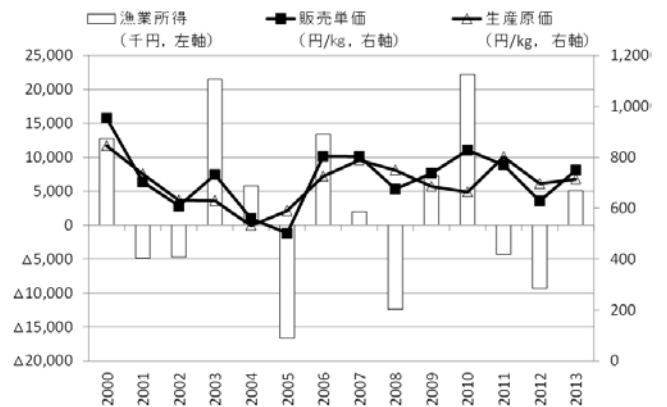


図 2 ブリ類養殖業の漁業所得, 販売単価, 生産原価の推移  
資料: 愛媛県ホームページ公表データ (原資料: 愛媛県農林水産統計年報)  
注: 2007 年以降は香川県, 愛媛県及び高知県の平均値。

見たものであるが, 漁家経営は黒字と赤字を繰り返す, 非常に不安定な経営状況にある。養殖資材費や餌料の高騰等によるコスト高, 過剰生産による価格安など赤字経営の要因を挙げれば枚挙にいとまがない

い。ブリ類とマダイではコスト構造や価格形成要因が異なるが、経営状況は両者ともに深刻な状況にあることには変わらない。

前節で述べたように、産地流通業者は宇和海の魚類養殖において非常に重要な役割を果たし、生産者にとっては安定した販売先が確保できるという利点もあった。しかしながら、利益率が比較的高い餌や種苗の販売を主な利益源とする産地流通業者の事業構造においては、養殖魚の需要動向に関係なく生産が過剰傾向になってしまい、魚価低迷の悪循環を助長しているという指摘もある(16)。

さらに、このような養殖業者は、自分たちが作ったものを産地流通業者に渡すことで業務が完了してしまい、生産した養殖魚がどこでどのように売られているのか、どのような評価を受けているのかを知らずにいる。宇和海の養殖経営について詳細な検証を行ったわけではないが、生産者が経営に問題を抱えていることは明らかであり、採算性が高かった時代の産地流通業者との関係と、養殖魚が飽和状態下にある現在の関係では、産地流通業者のビジネスモデルも、生産者のマーケットへの向き合い方も変容が迫られているのではないだろうか。

上記の問題とも関連するが、阿部(2005年)は、愛媛県の水産物流通の問題点に、素材型販売から加工型販売への対応の遅れを挙げている。すなわち、中食・外食産業においてすぐに調理ができる1次・2次加工された状態での食材が望まれており、マーケットインの発想を取り入れ、地域水産業全体として対応することが重要であると指摘している(17)。一方、竹ノ内(2011年)も、産地流通業者が市場の荷受業者や量販店等のバイヤーとの取引に重点を置いてきたことにより、産地サイドの想いと消費サイドの顧

客満足あるいは顧客価値にギャップが生じていることを指摘している(18)。

漁業は自然条件に大きく左右される産業であるため限界はあるものの、マーケットインへの転換が水産業の抱える問題を解消する解決策のひとつであることは、民間企業だけでなく行政においても既に認識されている(19)。しかしながら、現在の産地流通業者を中心とした流通システムでは、マーケットインへの転換が必ずしも果たされているとは言えず、宇和海の養殖業者が提供する生産物と消費者ニーズの乖離を如何に解消していくかが、重要な課題となっている。

### 3. 新たな産地加工・流通のビジネスモデルーA企業の取り組みー(20)

#### 1) 地域の要請ー設立の背景ー

次に、宇和海において地域発の新たな水産物加工・流通に取り組んでいるA企業の事業を詳しく見ていきたい。

A企業は、「自分たちで獲った魚を自分たちで売る」というコンセプトのもとで、巻き網・すくい網青年部のメンバーを中心として結成された地元漁協の下部組織を前身としている。組織結成の背景には、養殖に限らず宇和海水産業の抱える実情があった。すなわち1つ目は、宇和海の漁船漁業で盛んなまき網等の水揚げの減少である(21)。2つ目は、前述したように宇和海を支える産業である養殖業者の廃業増加と、それに伴う生産量の減少である。3つ目は、漁獲量減少の影響を受けた加工業者、出荷業者等による仕事の取り合いが、価格競争を激化させていることである。そして最後は、不況等の煽りを受けて、働く場が徐々になくなりつつあることであった。

表 1 投機的流通と延期的流通の比較

	投機的流通	延期的流通
取引関係	市場取引関係	垂直的提携関係
需給調整時期	事後調整	同時進行的調整 (事後調整が補完)
需給調整手段	在庫	情報 (在庫が補完)
生産コスト	低い	高い
販売リスク	低い	低い
在庫リスク	高い	極めて低い
消費者ニーズの柔軟的対応	不可	部分的可

資料：西島 (2009 年), p.29 の表 2 を引用。

注：引用文献では、投機的マーケティング、延期的マーケティングという用語を用いている。

#### 4. おわりに：新たな加工・流通業態にみる産地の方向性

本稿は、愛媛県宇和海において地域発の新たな加工・流通システムを築こうとしている A 企業に焦点を当て、養殖魚の付加価値を創出しながら産地加工を展開する同社の市場適合システムについて分析してきた。

宇和海では、産地流通業者が養殖魚類の強固な集荷力と販売力を背景に、養殖業の発展に大きく寄与してきたが、近年は魚価の低迷等の影響に加えて、成熟化した市場のなかで「投機」的流通システムが機能しづらくなっている。とはいえ、産地流通業者との取引関係を長年維持してきた養殖業者にとっては、現在のシステムを脱して、自律した経営を目指すことも難しく、結果、産地疲弊の一因となっている可能性もある。

こうしたなか、A 企業の事業は、これまでの宇和海の養殖魚類取引を踏襲しない形で展開されている。A 企業のビジネスモデルは、産地と消費地をつなぎ、生産サイドに対しては契約生産によりリスク軽減を負

担するとともに、生産物に対する情報を伝達、あるいは新たな養殖魚の生産を依頼することで生産物の付加価値を高めた。実需者に対しては、密接な連携を図り協同で商品コンセプトを作り上げ、ニーズに合わせた納品物を供給することで信頼関係を築いてきた。みかんフィッシュの開発では、大手回転寿司チェーンとの取引につながったが、この成約要因としては、消費者に訴えかけやすい商品開発を行ったこと、寿司ネタにとして利用しやすい厳格な仕様で納品したことであろう。このみかんフィッシュの取り組み、は大手回転寿司チェーンにとっても次の事業展開へとつながり、子供や女性にも受け入れやすいことから、普段あまり魚を食べない層が、フルーツフィッシュをきっかけとして、水産物消費を拡大することも期待できる。

また、みかんフィッシュの流通からは、A 企業が「延期的」流通を実現していることが確認できた。生産者から実需者まで流通チャネル全体をつなぐことで、実需の把握を大幅に引き延ばして延期的流通を可能にし、消費者ニーズに適合した流通を構築していることが明らかになった。こうした取り組みが、停滞する産地においてひとつのモデルとして活用されることが期待される。

#### 注

- 1) 養殖生産数量ガイドラインは、国内の需給バランスを図るための生産目標数量を示しており、平成 27 年漁期の生産目標数量は、ブリ及びカンパチあわせて 14 万トン、マダイ 7 万 2 千トンである。ただ、養殖生産数量ガイドラインをめぐっては、生産目標量の設定自体や実効性に対して疑問視する声もある。
- 2) 宋政憲「マダイ養殖産地の展開過程と産地競争力—愛媛県の下波地区を事例として—」、『地域漁業研究』第 38 巻第 2 号, 1998 年, pp.97-112, 前潟光弘「魚類養殖業の新たな販売戦略—養殖魚種の多様化から 6 次産業化へ向けた愛媛県の取り組み—」多田稔ら編『変わりゆく日本

- 漁業 その可能性と持続性を求めて』(北斗書房, 2014年, pp.95-104), 四宮陽一「宇和海魚類養殖のめざすべき方向」村田武編『愛媛発・農林漁業と地域の再生』(筑波書房, 2014年, pp.223-248) など。
- 3) 本シンポは, 若林良和「養殖マダイの価値再生—商品として, 消費から生産〜加工・流通を見直す—」, 『地域漁業研究』51巻第3号, pp.1-20, 2011年, 久賀みず保「末端流通における養殖マダイの使用価値—組織型小売業にみるマダイ取扱実態の分析—」pp.21-42, 柳珉錫・山尾政博「韓国における日本産養殖マダイの価値—輸入動向と食文化を中心に—」pp.43-66, 竹ノ内徳人「産地流通業者による養殖マダイ価値創造に向けた取り組み」pp.67-84, 金尾聡志「養殖マダイの価値創造に関する生産者の取り組み」pp.85-104の5報告で構成されている。生産および流通にかかわる竹ノ内報告では, 産地流通業者の諸機能と, それを活用した消費サイドとの信頼関係構築の仕組みを明らかにし, 金尾報告は, 量販店のマーチャンダイジングを「こだわり商品」, 「量販商品」, 「価格訴求商品」の3つに分け, 量販店が求める品揃えに即した生産を行う愛媛県の養殖業者の取り組みを紹介し, 各生産者が養殖マダイをどのように価値創造しているかを解明している。また, 同報告は, 養殖マダイの価値創造においては, 生産者がターゲットやポジショニングを意識し, 明確な戦略に基づいた技術の選択およびニーズに応える商品づくりが重要であると指摘している。
  - 4) 愛媛県の養殖業の展開については, 愛媛県かん水養魚協議会『愛媛県魚類養殖の歴史』(1998年), 松岡学「愛媛県における海産養殖の歴史と現状」, 『水産増殖』41巻第2号, 1993年, pp.265-271などが詳しい。
  - 5) 愛媛県ホームページ「えひめの水産業」(<http://www.pref.ehime.jp/h37100/ehimev/>)を参照。
  - 6) いよぎん地域経済研究センター『愛媛の魚類養殖業』(1998年, p.113)。
  - 7) 宋(1998)前掲論文2)では「産地問屋」という呼称を用い, 養殖業者のなかには「商店」と呼ぶ者もある。
  - 8) 2013年の1経営体あたりの生産量(市町別の生産量を営んだ経営体で除した数値)は, 宇和島市のブリ類が117トン, マダイが102トンであるのに対して, 愛南町はブリ類が323トン, マダイが414トンと大きな開きがある。
  - 9) 前掲書6)および竹ノ内(2011年)前掲論文3)。
  - 10) 前掲書6)。
  - 11) 田中皓正『起業するヨンキュウ』(三重大学出版, 2004年, p.59)。
  - 12) 前掲書6)。
  - 13) 竹ノ内(2011年)前掲論文3)。
  - 14) 竹ノ内(2011年)前掲論文3)。
  - 15) 竹ノ内(2011年)前掲論文3)の推計によると, 県内の養殖マダイ取扱高のうち, 74%以上を産地流通業者が取り扱っている(金額ベース, 2007年)とされ, 漁協を通さずに取り扱われたものも含めると, 比率はさらに高くなると想定している。
  - 16) 財団法人日本総合研究所『新流通パイロットモデルに関する調査業務報告書』(2010年2月, p.39)および同財団『新流通パイロットモデルに関する調査業務報告書』(2012年1月, p.8)。
  - 17) 阿部覚「愛媛県における水産物流通の問題点とその方途」, 『地域創成研究年報』第1号, 2005年, p.62。
  - 18) 竹ノ内(2011年)前掲論文3)。
  - 19) 農林水産省は, 『「攻めの農林水産業」の実現に向けた新たな政策の概要』(平成26年8月)のなかで, 水産日本の復活に向けた取組の推進として, 出口戦略(マーケットイン)につなげる施策の展開を掲げている。
  - 20) A企業の取り組みは, A企業へのヒアリング調査および提供資料に基づくものである。
  - 21) 巻き網の生産量は, ピーク時には, 10万トンを超えていたが(1984年), 2013年現在は3分の1以下の約3.3万トンにまで落ち込んでいる。
  - 22) フルーツフィッシュは, フルーツ魚や柑橘系養殖魚とも呼ばれ, 2005年ごろから各地で取り組まれるようになった(『平成25年度水産白書』)。
  - 23) ただし, 大量へい死により生産量が減少した場合や供給減で価格が高騰した場合は, 生産者にリスクが残る。
  - 24) 「柑橘系ブリ類の拡大と課題と拡大」『養殖ビジネス』2013年9月号, p.4を参照。
  - 25) フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング・マネジメント基本編』(恩蔵直人監修・月谷真紀訳, ピアソン・エデュケーション, 2002年)。
  - 26) 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『第4版 マーケティング戦略』(有斐閣アルマ, 2014年, p.258)。
  - 27) 西島博樹「サプライチェーン・マネジメントと意思決定の延期化」, 『東アジア評論』第1号, pp.23-31, 2009年。
  - 28) 西島(2009年)前掲論文27), p.28。
  - 29) 金尾聡志「愛媛県における新たな養殖業の連携」(地域漁業学会 第51回大会ミニシンポジウム「関係性マーケティングからみる養殖業の新たな経営戦略〜連携と交流をとおして〜」報告要旨, 2009年)。
  - 30) 和田ら(2014年), 前掲書24)p.260。

## 附記

本研究は, 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」および宇和海水産構想推進協議会 受託研究「宇和海における販売戦略の検討」における研究成果の一部です。