

## Ⅱ. 系統子会社調査実施報告書

### 1. 事業概要について

全国の漁協、漁連においては、販売事業の拡大を目指し販売会社を設立しているところが見受けられます。こうしたところでは、独自に活動している事例が多く、相互のコミュニケーションがとられていない。

そこで、当基金では、水産物流通構造改革事業の実証試験調査分析・評価等事業の一環として、漁協・漁連の子会社に着目し、相互に販売事業が連携できるよう、情報交換を行う場をつくり、漁協・漁連の子会社による新たなネットワーク型のビジネスモデルの構築を支援することとした。

なお、この事業を実施するに際して、まず、10月に全国の漁業協同組合連合会に対してアンケート（「系統関連会社実態調査」）を実施した。

その結果をもとにして、系統子会社のうち、加工・販売を行っている会社呼びかけ、平成20年2月21日（木）に当基金会議室において、「第1回系統子会社情報交換会」を実施した。

本報告書は、こうした事業の実施内容及び調査結果についてとりまとめたものである。

### 2. 系統子会社の実態に関するアンケートについて

#### (1) アンケート調査の内容について

前述したように、全国の漁業協同組合連合会41か所に対してアンケートを実施すべく、平成19年10月12日付けで、次のようなアンケート票を送付した。

……………<アンケート調査協力依頼（漁業協同組合連合会長宛て）>……………

19 魚 安 基 2 8 4 号  
平成 19 年 10 月 12 日

代表理事会長 殿

財団法人 魚価安定基金  
理事長 海野 研一

拝啓 ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、当基金は、昭和51年に設立されて以来、国からの補助を受けて、水産物調整保管事業を始め、水産物の供給システムの構築やビジネスモデルのための支援事業などを実施してきました。また、平成19年度からは、国からの補助を受けて、国産水産物ならではの品質と特性を活かした新たな需要創出に向けた生産・流通体制の構築及び産地における市場の統廃合や買参権開放による流通コストの縮減等の水産物流通構造改革を促進するための取り組みに対して水産業協同組合等が行なう取組を支援する「水産物流通構造改革事業支援事業」を実施することとなりました。（詳細は、<http://www.fishfund.or.jp>参照）

その一環として、この度、全国の漁協・漁連が出資して設立した会社の活動状況を調査し、今後の水産物の流通構造の改革に向けた取組について側面的に支援させていただくこととなり、まずその状況を把握するためにアンケート調査を行うこととなりました。

つきましては、ご多用のところ恐縮ですが、別添アンケートにご記入いただき、10月31日までにFAX(03-3254-7043)にてご返送賜わりたくお願い申し上げます。

なお、調査結果については、後日、当基金のホームページに（前記）及び報告書において概要を公表させていただくこととしています。

敬具

本アンケートに係る問合せ先

担当：佃 ([t\\_tsukuda@fishfund.or.jp](mailto:t_tsukuda@fishfund.or.jp))、向井 ([mukai@fishfund.or.jp](mailto:mukai@fishfund.or.jp))

財団法人魚価安定基金 業務部

〒101-0047 千代田区内神田2-2-1 鎌倉河岸ビル4階

#### 系統関連会社実態調査アンケート票

1. 貴県において漁連又は県漁協が会社（有限会社、株式会社、合同会社<LLC>、有限責任組合<LLP等>）を設立されていますか。設立されている場合は下記の欄にご記入ください。

①	会社名		代表者名	
	住所	〒 -	TEL	

	設立月日	年 月 日	FAX	
	売上金額	万円	業種	資本金 円
	事業内容			
	会社名			代表者名
	住所	〒 -	TEL	
②	設立月日	年 月 日	FAX	
	売上金額	万円	業種	資本金 円
	事業内容			
	会社名			代表者名
	住所	〒 -	TEL	
③	設立月日	年 月 日	FAX	
	売上金額	万円	業種	資本金 円
	事業内容			
	会社名			代表者名
	住所	〒 -	TEL	
④	設立月日	年 月 日	FAX	
	売上金額	万円	業種	資本金 円
	事業内容			
	会社名			代表者名
	住所	〒 -	TEL	

2. 貴県管内の漁協が設立した会社（有限会社、株式会社、合同会社等）がありますか。設立されている場合は、ご存じの範囲内で下記の欄にご記入ください。

①	会社名			代表者名
	住所	〒 -	TEL	
	設立月日	年 月 日	FAX	
	設立漁協名			
	事業内容			
②	会社名			代表者名
	住所	〒 -	TEL	
	設立月日	年 月 日	FAX	
	設立漁協名			
	事業内容			
③	会社名			代表者名
	住所	〒 -	TEL	
	設立月日	年 月 日	FAX	
	設立漁協名			
	事業内容			
④	会社名			代表者名
	住所	〒 -	TEL	
	設立月日	年 月 日	FAX	
	設立漁協名			
	事業内容			

(2) アンケート調査結果について

アンケートの回収と電話による聞き取りの結果、漁連または県漁協には 29 件の、漁協には 7 件の設立した会社があることがわかった。

表1 会社名一覧表

	都道府県	漁連・漁協名	会社名
1	北海道	北海道漁業協同組合連合会	ぎょれん販売株式会社
2	北海道	北海道漁業協同組合連合会	株式会社 北光
3	北海道	北海道漁業協同組合連合会	株式会社 ギョレン食品
4	北海道	北海道漁業協同組合連合会	株式会社ぎょれん鹿島食品センター
5	北海道	北海道漁業協同組合連合会	ぎょれん総合食品株式会社
6	北海道	北海道漁業協同組合連合会	株式会社ぎょれん室蘭食品
7	北海道	北海道漁業協同組合連合会	株式会社ぎょれん道東食品
8	北海道	北海道漁業協同組合連合会	マリノサポート株式会社
9	北海道	北海道漁業協同組合連合会	株式会社ノースコープぎょれん
10	北海道	北海道漁業協同組合連合会	株式会社北海道ぎょれんビル
11	北海道	北海道漁業協同組合連合会	株式会社ぎょれんシステム
12	宮城	宮城県漁業協同組合連合会	株式会社女川魚市場
13	宮城	宮城県漁業協同組合連合会	株式会社宮城県水産会館
14	福島	福島県漁業協同組合連合会	有限会社福島漁連商事
15	東京	東京都漁業協同組合連合会	八幡丸漁業運輸株式会社
16	東京	東京都漁業協同組合連合会	株式会社東京共水社
17	静岡	静岡県漁業協同組合連合会	静岡協同商事有限会社
18	三重	三重県漁業協同組合連合会	みえぎょれん販売株式会社
19	石川	石川県漁業協同組合	株式会社ジェファ
20	福井	福井県漁業協同組合連合会	株式会社ふくいぎょれん
21	京都	京都府漁業協同組合連合会	株式会社京洋
22	鳥取	鳥取県漁業協同組合	鳥取県漁協販売株式会社
23	山口	山口県漁業協同組合	山口県漁連販売株式会社
24	山口	山口県漁業協同組合	有限会社宇部車海老養殖場
25	山口	山口県漁業協同組合	株式会社フィッシュアリーナむろつ
26	香川	香川県漁業協同組合連合会	香川漁連運輸株式会社
27	愛媛	愛媛県漁業協同組合連合会	えひめぎょれん販売株式会社
28	大分	大分県漁業協同組合	株式会社佐伯魚市場
29	福岡	福岡県漁業協同組合連合会	JF福岡ぎょれん食品株式会社
30	神奈川	横浜市漁業協同組合	株式会社 ワイ・エフ・シー
31	和歌山	加太漁業協同組合	有限会社 加太鮮魚
32	和歌山	加太漁業協同組合	有限会社 加太港管理清掃
33	和歌山	加太漁業協同組合	友ヶ島汽船株式会社
34	和歌山	勝浦漁業協同組合	南紀勝浦漁協食品
35	富山	魚津漁業協同組合	有限責任組合富山フーズネットワーク
36	千葉	房州ちくら漁業協同組合	千倉町南部漁協販売株式会社

表2 設立年別の会社数

年代	会社数
昭和20～29年	2
昭和30～39年	1
昭和40～49年	10
昭和50～59年	2
昭和60～平成元年	3
平成2～6年	2
平成7～11年	3
平成12～16年	5
平成17～19年	7
不明	1
計	36

表3 資本金別の会社数

資本金	会社数
0～9,999千円	5
10,000～19,999千円	7
20,000～29,999千円	3
30,000～39,999千円	2
40,000～49,999千円	2
50,000～99,999千円	15
100,000千円以上	2
計	36

回答のあった36社のうち、設立された年ごとに分類すると表2のとおりとなった。昭和40年代に設立されたものももっとも多く、次いで最近設立されたものが多くなっている。

一方、会社の資本金別に分類したものが表3である。50,000～99,999千円の会社が最も多く、次いで、10,000千円～19,999千円が多かった。

表4 売上金額別の会社数

売上金額	会社数
0～9,999万円	5
10,000～99,999万円	10
100,000～199,999万円	3
200,000～299,999万円	2
300,000～399,999万円	2
400,000～499,999万円	1
500,000万円以上	5
不明	1
計	29

表5 正社員数別の会社数

正社員数	会社数
0～9名	13
10～19名	9
20～29名	2
30～39名	2
40～49名	1
50名以上	1
不明	1
計	29

※漁連、県漁協のみ

表6 業種別の会社数

業種	会社数
生鮮魚介卸	9
冷凍水産食品製造	4
冷凍水産物製造	4
乾物卸	4
石油卸	2
貸事務所業	3
漁網・漁具卸	1
一般貨物自動車運送	1
沿海貨物海運業	1
沿海旅客海運業	1
ガソリンスタンド	1
その他の海面養殖業	1
ソフト受託開発	1
マリーナ業	1
損害保険代理業	1
駐車場業	1
計	36

会社の1年間の売上金額を会社別に整理したものが表4である。500,000万円以上という取扱金額の多い会社が5社あるものの、売上が10,000～99,999万円という規模の会社が多かった。

また、正社員の数を表5でみると、0～9名、10～19名の少人数の規模の会社が多く見られた。

次に、主な業種別に分けたものが表6である。漁連、漁協が設立されている会社であるためその業種は水産物や海に関するものが多く、生鮮魚介や乾物の卸売業務を行っている会社が13社。また、冷凍水産食品や、冷凍水産物の製造業務を行っている会社が8社あった。また、漁船への燃油の給油等を行う石油卸業務、自社

ビルの管理運営のための会社等がみられた。

### 3. 第1回系統子会社情報交換会の実施について

2.の(2)のアンケート調査結果のうち、おもに加工、販売事業を行っている会社に呼びかけ、そのうち、5社の出席のもと、魚価安定基金会議室において第1回系統子会社情報交換会(H20.2.21)を開催した。

出席者 株式会社ぎょれん食品 代表取締役社長 尾形 吉一

静岡県漁業協同組合連合会(静岡協同商事株) 常任理事 山下 光夫

株式会社ジェファ 統括部長 田 渕 一 茂

えひめぎょれん販売株式会社 営業部長 横 山 大 志

JFふくおか漁連食品株式会社 代表取締役社長 宮 川 和 夫

水産庁加工流通課 調整係長 泰 磨 孝  
 財団法人魚価安定基金 専務理事 芳 田 誠 一  
 財団法人魚価安定基金 事務局長 森 義 信  
 財団法人魚価安定基金 業務部総括 佃 朋 紀  
 財団法人魚価安定基金 業務部調査役 向 井 義 宣

情報交換会開催を前に参加者に対して資料の提示を求め、表 6 のとおりそれを取りまとめて会議資料とした。

表 6-1 参加した会社の概要

会社名	㈱ぎょれん食品	静岡協同商事(有)	㈱ジェファ	えひめぎょれん販売㈱	JF福岡ぎょれん食品㈱
代表取締役社長	尾形 吉一	西川 徳市	山本 峰雄	島根 亀夫	宮川 和夫
〒	104 - 0045	420-0853	920 - 0332	791 - 8051	811-2311
住所	東京都中央区築地7丁目13番5号	静岡県葵区追手町9番18号	石川県金沢市無量寺町ヲ一51	愛媛県松山市梅田町24 - 2	福岡県糟屋郡粕屋町長者原大道端310
TEL	03-5550-0770	054-252-5151	076-66-8555	089-911-6963	092-938-5855
FAX	03-3546-2304		076-266-8401	089-911-6964	092-938-6202
資本金 (漁連出資分)	5,000万円 (100%)	360万円 (100%)	5,000万円 (100%)	9,900万円 (100%)	1,000万円 (30%)
社員数	役員	5	2	6	4
	社員	15	0	10	5
業務内容	関東圏に於ける北海道産品の末端拡販、ほたて製品の内販、輸出	県漁連が取扱うA重油の一部取扱代行業務	物品の売買 (鮮魚介類、水産加工品、冷凍原料魚、その他)	水産物の卸、販売、小売	水産物製造等 (下処理、切り身等の加工も含む)。メインは生協・JA向けの最終パック商品の製造。
売上 (億円)	70	250万円	7.5	4.5	3.3
加工部門	加工部門 (億円)		250万円		3.3
	主な魚種				カワハギ、シロサバフグ、サワラ等
販売部門	①卸部門	50億円		3.5億円	3億円
	主な魚種	昆布、ほたて		スルメイカ、ブリ類	養ブリ
	②量販店等直販部門	20億円		0.3億円	
	主な魚種	秋鮭、ほたて、昆布、魚卵		直営店舗で販売	
その他の部門			生協等直販 2.8 (水産加工品、加工原料魚)	小売店舗 1.5 (近海天然物)	
			その他 0.9 (機械装置など)		

表 6-2 参加した会社の現在の状況

会社名	株式会社 ぎょれん食品	静岡協同商事有限会社	株式会社 ジェフ	えひめぎょれん販売株式会社	JF福岡ぎょれん食品株式会社
① 取扱額の過去5年間の状況	H16年度、90億をピークに毎年減少し、H19年度70億見込	ほぼ横並びで推移	H14年度8.7億円 H15 6.2 H16 5.1 H17 7.7 H18 7.5	H16年度 4.7億円 H17 8.1 H18 6.3	平成16年8月発足。現在4期目。決算状況 H16年度 △7,519千円 H17 △1,416千円 H18 462千円
② ①の原因	生協、量販店向、供給量の減少。シェア入替、納入ルート集約による排除等	漁連本体の石油類取扱量の増減が少ないため	H14年度は、突発的要因(仲買人のボイコット)により、スルメイカを1ヵ月間売り止め。この間の取扱実績が2.7億円。H15年度以降は、スルメイカの好不漁による増減はあるが、傾向として鮮魚取扱は増加。一方、生協等への水産加工品取扱もH14年度以降増加している。	養殖ブリの活魚出荷が減少した。(販売先の戦略の変更)	当初計画していた受注数量が極端に少なく、目的に達しなかったという外的要因もあったが、工場内部の生産性が低かったことも原因として挙げられる。
③ 商品開発の現状	昆布製品、珍味関係の商材開拓(メーカー依存)		石川県で水揚げされる魚を加工原料として凍結確保し、産地を特定した加工品を開発、製造委託している。	ワンフローズン商品の研究	レンジアップ商品(JAとの提携で野菜と魚介類の組合せ商品) ex, イカと筍のうま煮、ブリ大根、イカと里芋の煮付
④ 今後の販路拡大戦略	集中と選択の見直し、利益率確保		浜値が安価な魚を凍結し、中国をはじめ、東アジアへ輸出検討。また、鮮魚流通している魚種についても、凍結をし、欧米向け輸出を検討。	米国、中国への輸出。量販店への直納。	

以下、情報交換会の内容についてとりまとめたものである。

魚価安定基金佃業務部総括の司会のもと、魚価安定基金芳田専務理事の挨拶、出席者の自己紹介が行われた。その後、資料(表 6-1 及び表 6-2)に基づき各会社の概要が説明された。

## ・(株)ぎょれん食品の紹介

(尾形) 私どもは築地の北海道漁連ビルにあります。業態が卸ということですので、設備投資はありません。資本金 5,000 万が親会社の北海道漁連の出資で、20 人体制です。会社の目的は、関東圏における北海道産品の末端販売ということと、ホタテの内販・輸出関係も肉付けされて今日に至っております。年商規模は大体 70 億程度です。主に、①②の販売部門の 2 つに分かれていますけども、卸部門が 50 億、これはホタテの乾燥製品が主体となっています。2 番目は量販店・生協関係含めて末端納入業務というものを 20 億規模でして、北海道のサケ、ホタテ、魚卵関係を扱っています。16 年度に年商 90 億までいったのですが、現状 70 億円規模まで減少傾向にあるという実態であります。その原因が次にあるように、末端に対する供給量が減少傾向にある。販売のジリ貧や生協ルートが地域連合から日生協レベルの商品構成に暫時移行し始めておりますので、この辺の入れ替えなどの影響もございます。

商品開発の現状というのは、どちらにしても決まった枠の中になりますので制約はありますが北海道の各メーカーのコンブ、珍味関係含めた発掘は続けております。これからの販路拡大については、手前どもは北海道のコンブとホタテ製品に重点を置いた拡販をテーマとして与えられていますので、これからはその販売ルート等も含めた集中と選択の見直しを図って、同時に利益率も確保していかなければならない、というのが次年度以降の大きなテーマになってきております。金額は大きいように見えますけども、決して中身が良い訳ではないということで、時代の過渡期に入っているという実感を受けております。

(佃) 経営的な部分で、赤字か黒字かという、黒字ということなんですかね。

(尾形) そうですね。ただ利益は減っています。

(芳田) どういう形態で親会社と取引してるのか良くわからないけど、先に売ってから仕入れ値を決めるということもある訳ですね。最初にどう売れるかわからないけど買付けして自己の採択で売って、儲けているのか。それとも、先に売り先と価格が決まって逆に仕入れ値を決めていけばね、黒字にしようと思えば出来るわけなのだけどそこはどうか

(尾形) いや、そういう方法があるというのは良くわからないですけど。取り扱う商材の範囲は決まっているけど、あくまでも仕入れ先行型でやっています。

(森) 仕入れは直接、産地漁協等から直接仕入れられるのか、それとも中間の流通業者を通じてなのか、仕入れ方はどうなっているのでしょうか。

(尾形) 道漁連を経由して仕入れることが原則です。漁協と商談はしても、漁連を経由して仕入れていきます。

(佃) 多少突っ込んで訊くと、漁連さんが多少マージンを取られるということですか。

(尾形) 手数料は、我々は、漁連が出荷者から手数料を取ってもらっているという形で理解しています。

(田淵) 首都圏を中心にとしたことでしたけども、首都圏以外の場所というのはどうなんでしょうか。

(尾形) 関西は大阪に別会社があります。向こうも冷凍品関係は漁連の大阪支店の方でやっております。

(田淵) それは、本体がやっているということですね。首都圏だけに子会社を作られたということは、首都圏を評価しているということでしょうか。

(尾形) もともと、北海道だから関東の馴染みが強かったと思います。

(田淵) 地域、扱う商品は限定されているのでしょうか。

(尾形) いえ、それは北海道産品であれば、末端のお客様の要望に応じてということでやっております。

(佃) もうひとつ、漁連の子会社で冷凍食品を作っている所があるわけじゃないですか、そういうところからの仕入れもあるんですよね。

(尾形) 勿論です。

(佃) そしてもうひとつは販売先ですけども、やはり関東圏というように決まっているものなのでしょうか。それとも、遠くでもいいし、自由度はあるものでしょうか。

(尾形) ある程度はあるのですが。結局、固定した量販店とか生協との取引になってくるので、どうしても地域は関東圏ということになってしまうのですね。

(佃) 売上げが減少したときに、取扱品目を漁連と入れ替えたということでしたけども、それはその当時、子会社がこれだけたくさんありその分担を整理したということなののでしょうか。

(尾形) 合理的な流通整理と理解しています。

(佃) あと、販売先についてなんですが、生協、量販店ですね。生協は連合体を作るようになっているじゃないですか。単協で仕入れるというのが少なくなって、連合で仕入れるようになって東京だとコープネットとかいう形でやっておりますけども、こういう流れの中にどうしても販路という面で、難しさがあると思うのですが。

(尾形) そうですよ。スケールメリットがないと対抗できなくなっているのですよね、これからは。現実、イオンとヨーカドーの2大勢力のせめぎ合いになっていますので、いろんなスーパーがあってもみんなそのチャンネルの系列下に入ってしまった。それに見合った納入体制が必要になってくると思います。

(佃) たとえば別の漁連の話になりますけど、今まで生協の単協に入れてビジネスが成り立っていたのが、ある日突然、連合体を作ったがためにサイズとして合わなくなって納入できなくなったみたいな流れってありますよね。すると、新たに生協や量販店の販路開拓みたいなことが課せられている課題ということになるのですか。

(尾形) そうですね、求められるけど現実的にはなかなか出来ない、難しい面はありますよね。

(森) 道漁連の販売部は、全道のかんりの水産物を扱っておられますが、東京支店にも販売部がある。そういう協同組合としての販売事業があって、一方で子会社を設立してそこでもやられている、その役割分担みたいなものがあるのですか。

(尾形) ありますよ。協同組合にしか対応出来ない相手に対するものと、株式会社でないと対応できないお付き合いの仕方の販路の分け方ですね。

(佃) これははっきり言うと、リスクということでしょうかね。

(尾形) そうですね、リスクということも含めて。

(森) もっと、わかりやすい事例みたいなものはありませんか。

(佃) 基本的には与信の問題です。与信で、通常帝国データバンクといったところで、与信を設定する場合に、道漁連さんはガチガチのビジネスをされるので与信で言うと例えば50~60%ぐらい、回収はほぼ間違いのないという相手である。しかし、株式会社になると多少リスクを伴ったこともやりますから、例えば与信の度合いが40%のことも、たまには30%のときもやりますよ。そういうこともあるよということですよ。

ね。

#### ・静岡協同商事有限会社の紹介

(山下) 静岡協同商事有限会社の山下です。うちは、いわゆる子会社ということで何かをやるために設立されたわけではありません。20年ぐらい前に静岡県漁連が浙江省と連携するという事の中で、当然漁港だけではなくて経済ミッション的なものを何とか形にして、経済事業の提携が始まればそのところの窓口をオール水産で作ろうと。そういうことがキッカケで、もともとは静岡県内の加工連であるとか業界団体ですね、ウナギであるとか干物加工組合であるとか、いろいろな静岡県の加工組合連の10団体弱がそれぞれ出資して設立されました。そして、正直な話し、当時の県漁連の代表が県議会議長をやっていたので、県漁連が事務局をもってやるということで出発しました。それで、とりあえずのターゲットとしてはシラスウナギの輸入、それから当時はアジの開きの原料というよりは人の手、いわゆる研修生の受け入れというようなところが日中友好という中で始まりました。実務的には、協同商事を通して日中の間では何もございません。そういう中で、当時のトップ、全水加工連の会長をされていた方が静岡加工連の会長でもあり、そういう意味ではビックな方が揃っていて始まった訳ですけども、それらの方がリタイアされたり亡くなったりという中で、100%静岡県漁連という名前だけ残っております。水産庁の監査等ではいつも指摘されております、早急に実態のある仕事をしてくださいとのことです。それで、何らかの形でしなければならぬということですので、今回ここで勉強させていただいて、継続するのか整理するのか考えていると思っております。1点は、そういう中でも、協同商事ができる前からの付き合いのあるところで、重油の仕入れを全漁連プラス民間ということでやっているところがありまして、そこでの輸入代行といえますかそういうものの手数料が入っております。これは協同商事がなくなればなくなるというだけの話なので、いわゆる本体の石油事業のほうでこの分の値段が下がるということは有り得ないので、本会としてもどうにかしないとイケないということで、いろいろやっているところです。ですから、職員・スタッフはいません。

(佃) やっぱりあれですか。最近是指導もあって、少しは販売事業もやろうという雰囲気は出てきているんですか。

(山下) やはり、何らかの、ただ本体の販売事業とどう棲み分けするのという…うちの方で工場を持っている訳ではないので、労務管理等のところ、業務体制が違うから株式会社にした方が良さだろうという、そういう事業はございませんので、本体と分けて販売をやるという情勢ではありません。たまたまこの5月にアサリの工場が出来上がりますので、そこでという話が若干ではいるんですけど。

(佃) 実際のところ作ったのは良いけど次のステップがなかなか難しい部分がありますよね。

(芳田) 監査の部分って言うのは、本体の漁連に対する指摘ですな。親会社である漁連に対して、役に立たないと言ってはあれだけど、何も実体がない子会社を作っているのはどういうことだという指摘ですね。

(山下) はい。先ほど言いましたように、油情勢について、全漁連の窓口だけよりは有効かなと思っておりますので、無理して消すことはないなと思っております。システム的には有効ではないでしょうか。

#### ・株式会社ジェファの紹介

(田淵) 設立は昭和 49 年、当時は石川県漁連販売となっておりました。当初の主な業務は金沢港における給油代行業務のみで、金沢港は民間の給油施設がございませんので石川県漁協が給油を行っております。その給油業務の代行をするということで発足した会社です。しかし、何か新しい展開をしなければならないということで、平成 14 年の 4 月に社名を変えまして、県漁連のほうから私も含めて職員を出向させて業務を行っております。

主だった業務は、産地市場を介在させない鮮魚類の販売、あと従来から県漁連の直販課でやっていた水産加工品の生協等への販売・卸、そして発足のときに新たに付け加えたのが、当時の紫外線海水殺菌処理、魚価安定基金にお世話になっていたのですが、そういった海産物類の販売等を行っております。今現在は、昨年 7 月に事業の整理を行って、そういった業務は本体のほうにということで、今現在では鮮魚の卸売・販売業務、水産加工品の生協等への卸売・販売、それと先程申しました金沢港にある給油の代行業、この 3 つが柱になっております。職員は 10 名ということで金沢港に 3 名、鮮魚販売に 3 名、このうちの 1 名は漁協からきております。漁協を一旦退職して、プロパー社員としてきております。それと水産加工品の生協への販売は私を含めて 2 名、当初私 1 人でやっておったのですが、組織として成長する上で 1 人というのは非常に問題があると説得いたしました。それと経理等の女性職員が 2 名、こういう形で運営しております。私を含めて 3 名は県漁協からの出向職員となっております。社名を変えた平成 15 年ぐらいまでは資本 1,000 万でやっておったのですが、鮮魚を扱うとなりますと回収が遅れることから最低 5,000 万でやっても資金繰りに四苦八苦、借入れなしで回すには厳しいかなという感じです。役員は、代表取締役社長が県漁協の専務理事が従来の慣習としてやってきているのですが、見直そうと考えております。漁協合併等、県漁協の問題も山積みの中で、本来なら常勤の社長を置いて事業展開していくべきなんですけどなかなか難しいという状況です。前身の会社の時代は、県漁連の役付け職員が便宜的に子会社の役員に名前を連ねていたというのはあるのですが、昨年ぐらいから主要漁協の旧組合長、合併しましたのでその方々に役員として入っていただきましてやっています。

売り上げについては 7 億、8 億とかで推移しておりますが、この売上に占める鮮魚と加工品の割合は例えば平成 18 年が 7 億 5,000 万円、うち鮮魚が 3 億 5,000 万円、生協等への水産加工品の販売が 2 億 8,000 万円、それ以外が給油代行になります。

鮮魚については、特に石川県は 5、6、7 月にするめいかの販売がどうしても全国の荷受等を含めて、一番規格がしっかりしていて扱いやすいということがあり、平成 14 年には金沢市場の仲買人がスルメイカの魚箱を出して、石川県漁連として一ヶ月間売り込みをしたということがありました。その売り込み介助の条件で、当時の県漁連子会社ジェファに県下の水揚げの 3 割程度を上場以下で売ることを認めていただいたというのが過去のいきさつでございます。漁業者の水揚げした魚を産地の仲買が買うことを拒否したというのは非常に大きく、そういった方々に 100%信頼して魚を売れないということについて、魚の場合は自分で処理しますという形の中で鮮魚の販売展開を今現在行っております。

加工品については生協中心です。地元のコープから各県の生協、口座を持ってやっていて、最近では産地のトレースがはっきりしていて責任を持って販売できる商品を出荷しています。石川県で揚がった魚をメインに加工品・開発に取り組んでおります。ちなみに私どもは、愛媛漁連と同じ様に卸売販売を主要な業務としておりますので、設備投資はございません。県漁協としても、恥ずかしながら子会社も含めて加工

事業というのはほとんどやっておりません。浜に揚がる魚をほとんど鮮魚で販売しておりましたので、揚がる魚を凍結して加工に回すことは考え方が全く出来ていません。ただ、それが今となっては煩わしいですね。大量に揚がった場合にどうしようという話になってきておまして、やる手段としましては、私も原料を確保して加工委託先に加工を委託して製品を作ってもらおうと。石川産の原料で石川の、例えば天然モズクを利用した商品とか、スルメイカ、サバ、そういう展開でやっていますし、この先もギョーザの事件とかの影響がありまして、消費者も産地がわかる保証された商品をますます望むような傾向にあり、実際、例の事件以来出荷数は伸びております。これからはむしろそういったことを追い風に、展開していけるのじゃないかなと思っています。むしろ、生協全体で考えますと、日生協がとられていた拡大路線というのは個人的な意見なのですが、ここに来て限界にきていると感じています。生協の事業連合も破綻しているので、この先は生協連合が破綻して元の形に戻っていくのではないかと、そこに我々弱小企業の漁協系統が生き残っていく余地があるのじゃないかと思っております。

今後の販路拡大戦略としては、浜値が非常に安価な魚が多く揚がった時は、従来キロ 5 円から 10 円で餌にまわるような展開だったのですが、それでは漁業者は納得してくれないので、そういったものを凍結して東アジアに輸出するようなことも真剣に考えていて、今年からは本格的に輸出をやっていると思っております。しかし、従来は鮮魚中心に扱っておりましたので、漁協系統の保有する冷蔵庫というのは非常に少ないお粗末な状況で、ハード面の整備というのが全然出来ていない状況です。それから、安い魚は選別して、県漁協から私たちが買い入れて、それを加工原料として流したりということも若干からませて、事業のボリュームを大きくしてやっていきたいと思っております。

(佃) ジェフアはぎょれん食品みたいではなく、事業をやる分については鮮魚とか加工とか含めて、そういう点では自由度が高いのですか。

(田淵) 自由度はあるのですが人員が少ないのと、やはり子会社になって、単独決算になるから収支を非常に強く見られるので、そこが一番悩みます。はっきり言って、鮮魚については大きな赤字を抱えております。

(佃) 買受人資格は持っているの？

(田淵) かなざわ総合市場では買受人資格を持って入札に参加しています。他の市場は産地市場を通さずに直接買っています。予約相対みたいな感じです。市場で漁協または子会社が買参人として入るのは、産地の仲買にとっては非常に抵抗感があるのですね。当然金沢もそういう抵抗感が非常に強いですね。

(佃) やはり、売り止めが効いたんですね。2ヶ月間の。

(田淵) 丁度イカの良い時期だったので、それだけでも 2,3 億円いきますからね。

(森) 漁業者、或いは産地から鮮魚を買い取ってそれを売られる、またはそれを加工することについて、いわゆる買い取りについては、漁連そのものの販売事業としてはゼロということなのですか。

(田淵) そうなんです。産地市場業務しかやっていないですから、その産地市場はそれを買い取って加工原料に回すとか、そういうこともない。もうひとつ難しいのは、漁協で販売事業をやっているその延長で魚の販売をやるには、単純に言うと制限はないのです。我々としては、魚を求めて仕入れてそれ以上に売らないといけないわけです。いわゆる、産地市場でついた値段以上で買い取って、当然商売ですから、それ以上の値段で売っていかなければならない。

(森) 魚を売るという点で、漁業者側からなんかしてくれよということについては、ジェファがかなり受ける立場にあるのですか。

(田淵) いや、まだ受けるほど能力も人員配置もないのですが、魚価が安いという漁業者の閉塞感の中で、期待度だけが先走っている。それだけで言われましてもなかなか魚価を上げるなんて簡単なものじゃないですから。非常に難しい部分です。

出荷業務は、産地の市場は全部箱だてを指定するのです。だから、買って割り振りして発送するだけで可能です。しかし、実際にはたくさんの業務があるので3人では厳しいです。

(佃) 集荷のトラックについてはジェファが行うのですか。

(田淵) うちがやる場合もあるし、直接浜から送ることもあります。

(横山) いわゆる漁連本体の販売事業はないということですよ。

(田淵) 荷受としての仕事はやっています。かなざわ総合市場には全体の2~3割ほどしか集まらないです。

(佃) これで、ジェファが輪島だとかあいう所から買って、予約相対で買って来るとかいう形で進めていくと、浜値というのはある程度維持されているものですか。

(田淵) これはまた非常に難しく、見た目には明らかにそういうものは出てこないもので、それは周りからなかなか評価されないこととなるのです。

(佃) かなり上場する数量って言うのが、予約相対で取ってしまうわけだから、上場量をコントロールすることができるということですね。

(田淵) メインでやっている生のスルメイカは、効果が上がっています。空箱で持ってくる量を減らして、浜に上場される量は減るわけですから、当然値崩れはしませんね。ただ、そこで浜値が上がると、その値段を先にとった分を保障しなければいけないです。だから業者のたを思えばそれで良いのですけど、子会社の経営のことを考えると非常にハイリスクです。財務力の弱い子会社に魚をやらせる意味があるのかなど、本来なら漁連なり漁協なり本体がやらなければいけない仕事を、子会社に任せることではない、求められる部分が大きすぎますよね。

(佃) 求められる期待感もデカイですよ。

(田淵) やはり、そこは本体がやるべきことですよ、わが社にそこまで求めるのは無理があると思う。

#### ・えひめぎょれん販売株式会社の紹介

(横山) それでは、説明致します。平成16年の8月に設立されました。9,900万円という出資で漁連100%という形です。役員は全て県漁連の役員が兼務となっており社員は5名、3名出向で2名がプロパー。業務内容としては、県内の水産物の卸販売、小売部門までやっております。売り上げ自体は5億ぐらいで多少上がってくるような感じですが、内訳は卸部門が3億、あと今治市に、JAの直販店がどこの地域にもあるとは思いますが、西日本で1番の結構規模の大きなのが今年の5月にできまして、そこに入っております。これの売り上げが1億5,000万円になるだろうと思います。今回は売り上げが落ちてきておりますけど、利益率を上げて、要は売り上げをスリムにして、利益の取れるところだけという結果で、売り上げが落ちて利益が上がるということになっております。今年は黒字になるやも知れないという感じですが、過去3年は赤字でしたので、養殖ブリの扱いを少し減らしたと、多少逆ザヤで出していた部分もあるので、

その部分を削ったということです。

取引先との関係では、我々も当然荷受では値段が取れてこないもので、大学生協とか西日本大学生協とブリの切り身を一部、タイの切り身とか、わが県は60億という養殖の売り上げがございますので、その端材の従来廃棄すべきところを凍結していこうと。我々はそういうところに活路を見出そうとしております。それで、本来なら、養魚課というところがございまして80~100億ぐらいの売り上げを出しているところがありますので、荷受となるとそこを避けて通れというのは非常に難しいところです。ですから、量販店直、生協直という産直の形しか取れない。逆に量販店だと、値段も良いしコストに見合うのだけど、少量でいいと、そういうことになってくると基本的に養魚課が出荷することになれば2千枚とか3千枚、15t大型トラックで築地におろして何とか原価、いまは逆ザヤですけど、そういった部分の中で小ロットで規格が厳しい、うちはここで止まっているという現状がかなりあります。評価はいただくのですが、そんなに要らないよ。じゃあ、エアで飛ばすかというところでは合わない、まあ、そこらあたりが難しいです。量をやれば金額は簡単に伸ばせるのですが、じゃあ、利益という先程言いましたように赤字では…というところがありますので、そういうところが課題です。

それで、販路拡大として諸外国への輸出ということで、ブリは全漁連を通してかなりアメリカの方へは行っていました。それではダメだろうと、うちの名前を使おうよというところで中国に、ブリの冷凍フィレーを、昨年11月の末に、試験輸出という形で一度行いました。冷凍混載コンテナに載せてもらって、100kg程度でした。今度300kg出す予定です。これも拵げていって、結局は国内の相場の崩れを相殺することをやっています。ですから、あまり安値で買うわけにはいかない、浜相場並で高く売りたいよと、というようなことが至上命令なのでここがまた難しいところです。製造までは何とかできるのですが、またこれに利益を付けて上海や北京まで持っていくというのは至難の業ですし、輸出に関するハードルがすごく高く、それに四苦八苦しております。それを打開しなければ、なかなかうちの会社としても目立っていかないということです。

もう一点、JAとのタイアップでの小売店、これがある程度上手くまわっています。利益率40%で、相手に1割、5,500万円を場所代として支出し、延べ15人ぐらいのパートを雇ってプロパー1人、これでギリギリぐらいです。それでもある程度、今治地方の鮮魚の買い支えということに関してはある程度信頼が得られてきています。まだまだこれからですけども、うちの展開とすればやっぱり直納という部分と小売店舗の増設ですね。このノウハウを活かして、55万人の松山がありますので、もう1,2店舗やっければ良いかなど。あとは輸出ですね。

(佃) 設立当初に販売戦略も含めて荷受のOBを入れたようだが、戦略的には方法が違ったのですか？

(横山) いや、やはりそのOBは販売先が荷受主体なのですよ。そうすると、我々なんか同じ市場にものを持って行って、荷受が違うからいいというわけだけでも、結局は同じパイの喰い合いになる。かと言って、ある程度影響力のある方であったとしても、それを単独で今愛媛漁連が扱っている120万尾のブリ以外でやれるかというのがなかなか難しいと思います。やはり販売先のバッティングというのを整理するというのがかなり軋轢もありましたし、本体とかなり喧々囂々やりましたね。うちが生きるには、そこも突っ走っていかなければならない部分があって、でも同じパイの喰い合いしてどうするの、従来持っていた荷受もそっちに持っていかれたら困る、となると本体としてもやめてくださいということになる。そうい

う様にかなりありました。それで、結果的にはソフト路線に展開してですね、まるっきり違うようなところ、結局同じ荷受から出ている魚でもそれは良いよと、それはお前らが真っ直ぐ末端に売るのであれば、荷受を多少邪魔してもいいだろうと。けど、同じ市場には行くなというところで現在のところ落ち着いています。

(佃) 養ブリというのは、宇和島で加工したフィレーを売っているという形？

(横山) それもあります。ラウンドもあります。

(佃) 養マダイはしないのか？

(横山) 一部やってますけど基本的には、餌料メーカーの餌を扱っている業者が餌を買ってもらって代わり販売、要するに餌とバーター取引が主流です。全く市場と産地との連携がまるでないと、例えば現在だと600円でタイを買い付けて市場売りが600円と、それはちょっと待ってくださいと。これを打破するためには餌があって、餌の利益である程度補填してもって行きましょうよというのが、この三角形が従来のような、それは愛媛の生産量が爆発的にあることでできた現象なんですけど、我々としては餌の取り扱いが本体のほうからするなといわれておまして、そうするとバーター取引が出来ないんですね。ということは、タイを買い付けて売れば人件費・運賃を全部こっちが見なきゃならない、そういう部分でじゃあ止めておこう、とにかく利益になるものだけだということではいまやっております。基本的に委託であればやりましょうという形はとっていますけど、まずないですね。

(山下) さっき小売店舗の職員が1人とおっしゃいましたけど、みんなパートですか？

(横山) 全てパートです。男性3人と元寿司職人、全てシルバーなんですけど、それと女性が7名。基本的には時間交代で通常5名ぐらい、チーフがプロパーで常駐しています。この人は小売の経験はありません。加工業に長くいて、包丁は握れるんですけど販売の経験はないです。

(山下) 利益率4割、ということは値入れは5割ぐらいですか。メインは地場産？

(横山) そう、地場産、基本的には地物ですけど、サンマとかサケとかも勿論あります。地物のウエイトが8割ぐらいです。幸いなことに、JAの話が持ち上がったときに魚をやってくれと、地元の漁協さんに言ってこられたのです。漁業協議会12組合あるんですけど、この事務局を市が持っていたのです。それでやってくださいと要請したら、うちは無理だと漁連にまる投げされたのです。丁度良い、漁連販売がやろうとなって、かなり勉強はさせてもらいましたけど、運・タイミングですよ。

(田淵) うちも近くに直売施設がありまして、やらされていたのです。全然ダメで、もうやめました。

(横山) 正直言いますと、その前段にですね、一昨年にもっと香川寄りの農協から言われて、やはりそれも直販店で、店舗の外に出して鮮魚を販売してくれと要請があったけど、大失敗だったのです。ここだけで1,000万ぐらい損しました。この経験があって、今があるかなと思っています。売れなくなっても慌てるなど、人件費これだけ、売り上げこれだけ、と細かく分析して、結局利益率4割いったということです。それで5%残ればそれは丸々儲けだと、人件費等を込みで計算して、これでいこうと。そして、メディアが注目してテレビにも映って、1ヶ月の売り上げが500万伸びたのです。本当に運が良かった。決して安くは売っていないのです、あそこは高いけど良いものを売っているということで、それに合わせて農畜産物も伸びたのです。

我々は対面販売なのですよ。あそこはジャスコとか大手のスーパーが入っているのですが、ラインナッ

プは同じです。並べてただ見せてるだけ、ただラッピングしてやっているだけです。値段が安いとうっかり買って帰るのです。うちは全員前に出ていらっしやいとやるのです。捌かないでラウンドで、例えば一箱 500 円という商品を作っているのです。おばさんがおばさんと呼んで、「今日はこんな良いのが入ってるよ」というような形でやっています。そうじゃないとちは負けるよというスタンスでやったのが成功したのです。だから、パートのおばさん連中が近所のおばさん連中を呼んでくれます。だから、彼女達のおかげです。絶対に中に入ってはダメ、だからこれだけの人数をかけて成功したのだと思います。

(佃) 一度行ったことあるのだけど、産地の鮮度感があるんですよね。変な話、衛生的な面で言うといかなものかというようなものだけど、産地市場で使っているような発泡の中に魚があって、それが一箱 500 円とか、そんな感じで土間置きをしている感じだった気がしたけど。

(横山) ただ、産地の市場をイメージして作ったのです。

(芳田) その売り場で魚を売っているのは愛媛県漁連だけですか？

(横山) そうです。そのほかに惣菜と、地元のものだけで作った握りとか、赤いものはないけど地物だけで作った握りっていうのは良いですよ。

#### ・ JF ふくおか漁連食品の紹介

(宮川) 平成 16 年 8 月 1 日に立ち上がりました。その当時は有限会社でした。漁連から 300 万円の 100% 出資です。当初は非常に収支が悪かったです。私も一時期出向でいっておったのですが、漁連を退職したという形で専属になりました。平成 18 年 8 月に 700 万円を増資し資本金は 1,000 万となりました。社員はパートを含めて 25 名です。うち、正社員が 4 名、パートが 21 名です。主な業務内容は生協向けの最終規格品のパック詰めです。決算については現在 4 期目ですが、16 年度 17 年度と赤字が続き、3 期目である平成 18 年度からようやく黒字となることができました。赤字の原因としては当初予定していた取扱数量が極端に少なかったということのほかに、工場の生産性が低かったことも原因として考えています。改善の結果、少しは良くなっています。商品開発としては、レンジアップ商品。素材そのものではなく野菜と組み合わせた商品開発を行っています。イカと筍のうま煮というのは J A と提携して定番化しています。そういう中でやはり販売部門を設け利益の出るような会社になりたいと考えています。

(佃) 糸島の加工場と、子会社の加工場というのは基本的なすみ分けがあるのですか。

(宮川) 糸島にある漁連の加工場は漁連直営で行っていたが、これが手狭になってきたので、ぎょれん食品の前身の会社に委託していたのです。漁連の加工場は明太子を専門に行うようになったのです。

(佃) 販売部門は漁連が行っているのですか。

(宮川) そうですね。加工場の取扱いの約 6 割程度を漁連に販売してもらっている状況です。

(佃) それでは、今後の課題とかも含めて大きなお話をということで、実はアンケートを取らせていただく中で、書いていただいた部分を整理しますと大体 4 つぐらいあるのかなと感じました。これ以降はその 4 つのテーマにそって進めていくこととします。

- ①組織上の課題・・・本体の漁連の事業と、子会社の事業、これをどう位置づけていくかという話があります。当然その中に独立採算制にするとか、業務上の範囲をどこまでにするとか、魚種とか加工をどうするかとか、担当地域をどうするかというようなこともあるような部分がある。もうひとつは親

会社と子会社との関係の情報の共有化とか、いろいろ課題のようなものがありそうな感じがした。あとはコストです。販促費とか販売経費とか、やはり会社として存立していくためにはコストをどう削減するかという悩みがある感じ。もうひとつは、資金調達の話がありそうです。

②商品開発上の課題・・・加工品をどうやって開発するかとか、そういう開発能力というのが必要になってきているという部分が課題として挙げられている。

③販売上の課題・・・例えば市場外流通をどう構築するのとか、小売量販・末端販売をどうしていくかとか、あとは利益が圧縮されてきているなかで、どうしても販売会社になる場合はいわゆる問屋的な機能になるので、そうすると川上川下の中でコスト削減ということになってくると利益が圧縮されていくという部分があるということがあります。

④輸出の課題・・・東アジアとか含めて今後どうしていこうかと、そのような話が皆さんから頂いた課題に実は整理されるだろうということで、それぞれについて対応も含めてお話を頂けるとありがたいかなと思います。

#### ①組織上の課題

(佃) それで、最初に組織上の課題ですね、いわゆる先程漁連のほうもジェファさんのほうも含めて色々あったのですが、本体と子会社との関係をどうするのか、片方で利益を追求していかないといけない。エリアなりを決められてしまうと非常に商売がやりにくい、成長が出来ないというようなものがあります。そこは、尾形さんが書かれていた系統の子会社の位置づけというのがありましたけど、そこはどうお考えですか？

(尾形) ここ 20 年ぐらいの間に本体も末端販売をやり始めています。私どもの会社も昭和 50 年代からいろいろ合併を繰り返しながら進んできていますので、やっぱり何年かに一度売り先と取扱品目の整理は話し合ってきています。ところが今お話のあったように、結局末端のお客さんの求めに沿っていこうとすると、きちんと線引きしようとしてもそこは漁連、そこはぎよれん食品という線引きは実務的には難しいのです。だから何年かにいっぺん、売り先と冷凍品と乾物類とをどうするか、あと同じスーパーでも担当バイヤーによって取り扱い品目が変わっていますから、その辺の整理を繰り返していく必要があります。あとは、成長しづらいという部分も、基本的には本体が、我々は北海道出身なので北海道のものを如何に販売力を伸ばしていくかということが大きな課題になりますし、各地同じことだと思うんですけど。先程少し言ったように、今の末端のビッグスーパーや生協の大きなうねりの中で我々がどこについていくべきなのかというのが、大変大きな課題になりつつあります。納入体制も、それに合わせたものでないとならないと思います。

(佃) そうですよね、イオンなんかは加工品に関しては幕張で全てインターネットで販売提案から何からされて、一極集中型で物流はそういう形で作られていく、そうすると道漁連本体クラスになると大型ロットにも対応できるけど、子会社という形の中でいくとそういう大ロットの流通というのは難しいですよね。とはいえ、例えばその量販店でも小さいところに足繁く通って開発をしていくのはそれも並大抵の話ではないですよね。

(尾形) やっぱり同じ商品を継続したままでは必ずジリ貧になっていくのですよね。どうしてもいろいろ

目先を変えて製品開発をしてどんどん提案していかないと、利益率をキープできないという問題に直面してきていますね。

(佃) それはそうですね。ジェファさんだって同じ様な話があるでしょう。

(田淵) 自分のところで全く加工をしていないので、その辺は分かりません。

(佃) だからそういう点では少しやりやすいというか、だからある程度漁連の販売部門という位置付けでかなり動けるから良いけど。

(田淵) 本体は加工品とか鮮魚の販売とかはほとんど一切手をつけていないので、その部分で整合性をつけなければならないということはありますね。生協も口座を絞る形になってきているので、他のところの商品もうちで扱っているのです。例えば、三重県のアサリだとかはそうですね。本来なら三重県漁連さんがやればいいのでしょうか、ここはうちが窓口になってという形になっています。そういったものがだいぶ増えてきています。

(佃) これは、ぎょれん食品や道漁連って北海道のものしか扱ってはいけないと定められているものなんですかね。

(尾形) いや、100%ダメとは言わないけど、やっぱりものによっては北海道以外のものでもどうしても顧客ニーズに対応しようと思ったら事例はあります。例えばタラコにしてもワカメにしても北海道にあるものですからね、好ましくはないですよ。しかし品質が認められて末端供給がずっと長く続いているものは簡単に相手も変わらないですよ。

(佃) これで、養魚でやっている愛媛県漁連のものは基本的にはラウンドで市場出荷されている。そういうことを販売会社としてはどうするのだとなったときに、ある程度売れる場所は本体が牛耳っているわけですね。すると、そこを今度新しく販路をやるということは当然組織的にも、リスク覚悟でやっていいよという話はないのですか。

(横山) ないです。基本的に、ある程度根付いた段階でそこから価格交渉を踏まえて10年で黒字転化すればいいじゃないかというのはまずないです。完璧に買い取って、浜買取で漁連がコースに乗せたやつをうちが買い取って、それで見合うところを探す。それで、バッティングしないところ、だから本当に販路は限られている。それで、ブランドを謳ってですね、足繁く通って、私は実際に広島と浜松にしか行ってなくて、あとは主要なところは本体がやっておりますので、細々と例えば1日300本とかの、逆に言うと300本でも本体が2,000本出しているのです、そういう部分でのメリットはあるんです。2,000本積んでいるから、ついでに300本も載せて途中の市場で降ろしてくださいよという部分でのメリットはあります。流通コストを下げられるという部分ではメリットですけど、価格交渉の中ではシビアにやっていかないと厳しいです。それで最終的に残ったのが浜松と広島でした。

(佃) だから基本的には養魚でやっているような仕事っていうのは、そっちに移管すべきなのでしょうね。

(横山) もしくは全部うちの会社にくるかどちらかだと思います。

(佃) 一番利益の取り易いところを本体に置いて、利益の取りにくいところを子会社にしてということになれば、子会社のリスクというのは当然本体としては認識すべきですよ。

(横山) それがないと、子会社を作る意味がないですよ。結局ターゲットというのを考えると、ブリというのは季節限定で産卵の痩せとかいうのをあまり考える必要はないということがあって、基本的にはタ

イがあって、そこがメインなのです。タイを荷受に持っていく場合にはどう考えても現状はバーター取引だと、これを打開するためにはどうしたらいいかということを考えましょうというのが出てきました。現実的にはなかなかそれも難しいと、だからさっきも言いましたけど、いいところが見つかりました、400尾ですけど毎日持ってきてくれますと。しかし、いやーそれはちょっとせめて2,000尾にしてください、サイズも1.2~3kgと云われます。それはちょっと待ってください、それだけのものとすれば、2,000尾要るのであれば5,000尾出荷しないとコストが出ません、残りの3,000尾はどうするかというと、極端に言うと荷受けに投げるということになるのです。この繰り返しなのです。

(佃) 養殖もの場合は、その投げ売りで市場に行くやつが結果的に足を引っ張ってということがあるのですか。

(横山) そうしないと捌けないぐらいの生産量があるというのが現実になっています。

(尾形) 昔ぎよれん食品は、北海道の鮮魚を取り扱おうとしたことがあるのです。私も本体にいて、当時から子会社の機能というのは自分たちがまだチャレンジしていないところ、新しいところをどんどん開拓して行ってほしいという思いで見えていたのですよね。常に先々進んでいかないと、子会社の役割が果たせません。自分も来てから痛切にそのことを実感しています。鮮魚は定時・定量、輸送も安定的にするのが難しいと、現実今はホタテの生ぐらいしかやってないですね。

(佃) 本体の鮮魚の直販とかってというのは流通構造改革事業とかそういう形でいろいろやってたのですが、そういう場合にぎよれん食品さんというのは何か関わってきたことはあるのですか？

(尾形) エリアの対象の、流通構造改革事業とかでタイアップするところというのはどうしても生協が多いですよね、我々はそのへんの鮮魚も含めたルートはエリアとしては分かれて対応していないのです。だから本体だけがやるという形になっています。

(佃) 京樽とかいったところもありましたけど、そういったところも本体が対応していたのですか？

(尾形) そうです。現在はグロサリー関係というのですかね。昆布や干したホタテだとかそういう関係に重点を移して進めてほしいという本体からの要望も出てきています。流れを変えていこうとしているのです。冷凍品関係は基本的には漁連本体とし、その辺の棲み分けを整理し始めたところですよ。あと、我々は輸出関係を、どんどん伸ばしていこうということでやっております。

(佃) 少しグロサリー関係でいくと、商品開発というのは極めて難しいですよね。

(尾形) なかなか簡単ではないですね。グロサリーというのはスーパーとの取引では非常に特殊形態となっています。物流体制の中ではちょっと水産と違った業界に感じます。

(佃) 今、どういう形で進められるかというのは、抱えられている課題なのでしょうけど、例えば直販店みたいなところと協議しながらみたいなことというのは可能性としてはあるのでしょうか。ぎよれん販売は店舗を閉鎖しちゃったみたいですね。

(尾形) 直販店は空港店だけになっていますね。いずれそういう話は出てくるかもしれません。やっぱり東京にもそういうアンテナショップというか直売店があったほうが理想ですが。

(佃) そうするとやはり、一つの機能としてみるとぎよれん食品がという話はでできますよね。しかも客が呼べる魚が多いじゃないですか、北海道って。他に比べるとね。ホタテ、蟹とサケとか

(芳田) 逆に親もとはいま困っているのですか。親もとの営業部門になればいいやぐらいに思っているの

ですか。

(尾形) いや、新たな方向転換を期待されているという感じですね。冷凍品関係の大半は漁連本体に移して、整理しなおそうという、そういう切り替わりに入ってきているのです。

(芳田) 逆に言えばぎょれん食品のやる部分を狭めているように聞こえるのですが。

(尾形) 逆に言うと、本体でできない機能を強化して行ってほしいということを求められています。

(芳田) コンプと干しホタテということであれば狭めていくことになっていませんか？あまりずばり言ってもよくないかもしれないけど。

(尾形) そういうわけでもないですけどね。

(佃) 道漁連というのは歴史のある中で、いろいろやけどをすることもあり、その中で子会社はどうあるべきかということが整理され、独立していったこともありましたよね。あの時期にひとつ転換点が出てきて。加工事業部門を独立させました。その前は販売部門を独立して。今度は、今言われているようにそろそろもう一つ次のステップに進む、基本的に全体を再編するという形であきらかな道筋は見えていないけど、その検討の時期に入ってきているということなのでしょうね。だからそういう点で言うと、加工会社というのは理にかなっている部分があるかなとは思っていて、例えば、道漁連そのものが加工事業をやると、やっぱり漁協の組合長から含めてどうしてもっと高く買わないのかという、仕入れの正当な競争ができない部分があって、それが今度は加工部門という形でやることによって、仕入れに関しても一般のところと同じで仕入れます。利益が出たらそれは還元するけれども、まあ通常の事業という部分で言うと民間の企業と同じようなスタイルに変わったという部分があると思うのですよ。ところが販売会社の場合なかなかそこまでは本体とのバッティングがあって、難しい部分があるのかなと思います。

(尾形) 売り先で分けていくしかないのですけどね。工場関係は現場の即断・即決ということでやっていますし。

(佃) 今度は販売会社が成功するためには、もう少し違う棲み分けをして、ハイリスク・ハイリターンの部分で民間でどうするのかというようなことになるのですかね。本体としてはやっぱり極めて安全な事業を、という感じですね。そういう意味で言うと、商品開発というのは通常のものではなく、末端からくる、商品開発の提案を浜の方なり子会社の方に上げてって開発するというのは可能なのですかね？

(尾形) 可能です。鹿島も私たちと共同作業でやらなきゃいけない部分があって。同じ方向を向いている仲間なのです。

(佃) 鹿島でチルドのホタテを作っているじゃないですか、やっぱりそれはぎょれん食品が販売も担当しているのですか？

(尾形) うちと、ぎょれん東京支店とでやっています。

(佃) 生協の店舗向けは本体がやってということになるのですか？

(尾形) 共同購入の分と店舗の分があるのですけど、実際には惣菜関係でなければ本体の方が比較的やっています。

(佃) そうするとチルドのものをぎょれん食品が関東圏に販売するという形であればやりやすいはずですけど、そこがバッティングしていると厳しいですね。

(尾形) それは売り先で分けていくしかないのです。

(佃) かといってある程度のリスクという部分が出てくるから、無制限にということではないし、だから、こういう形で情報交換を計画したというのは、ここで上手く連携して、自分たちが持っている商圏の部分にも扱って入れてあげるとか、要するにバイヤーと仲良くなると他に別の品物はないのかという話が出てくる、同じ営業をやっているもほかのやつも一緒に売れていくということも狙いとしてあるのです。そういう機能があれば良いなと思っていて、せっかくだからお見合いをする会じゃないけど、そういうことも含めてと思っていたのですが、やっぱり全体としては、すぐにほかの品物、他県の系統が扱っているものをという形で行くことは難しいものですか？

(尾形) テーブルに乗せるキャパの余裕があるかということも問題ですし、やっぱり末端が、納入チャンネルを増やしたくないというところのケースはあるのでしょうか、産地ブランドを求める方が強いですよ。

(芳田) 100%子会社だといっても、なんだかんだ親会社のためのものなのですよ。

(佃) 非常にこういう意味で言うと、進み方を考え直さないといけないかもしれないですね。難しいやつをさせて、尚且つ儲けなきゃいけないというのは厳しいですよ。子会社のメリットというのは、会長までの決裁が要なくて、売買契約を結ばなくていいから即取引というのもある程度はできますよね。

(田淵) 大きくなれば、またあらためてという形になりますけど。それこそ 100 尾出すだけということであれば、うちなら、はいわかりましたという形には持って行けますよね。

(佃) ただ、宮川さんのところは、加工だから、そういう意味で言うと本体から原料を手当てしてもらって、加工してという形だから、まだその最初赤字だったのはよほど何かがあったからだと思うのですが、きちっとその分をやっていれば、赤字にはならない部分はありますよね。

(宮川) はい、リスクってのはないわけですからね。

(佃) 民間も出資されたということですが、差し支えなければ。

(宮川) 私の退職金を当てたのです。

(佃) ということはかなり大変だったということですよ。いや、珍しいですよ、そういう意味では。そこまで退路を断ってという、基本的にこう見ると、さっきもお話の中にあっただのは漁連の会長が社長になったりとか、専務が社長になったりという中で言うと、どうしても子会社としての自立みたいなものってなかなかないじゃないですか。最終的には帰るという安心感もあるし。しかし、宮川さんのように自分も出資をして、ということになってくると、これはもうここをどうするのかっていう、ね、これはちょっと経営的にも厳しくならざる得なくなりますよね。そうするといろいろ、受託というか、そういう意味で言うと漁連の枠を超えて、ということは必要になってくるような感じですね。

## ②商品開発上の課題

(佃) 次の話になりますが、商品開発というのがやはり一番難しいところだと思うのですが、具体的に今やられている商品開発というのはどういう手法でやられていますか。やはり自分たちができるやつを作ってという形なのか、商品開発は末端と仕組みながら最終製品をイメージしながら作っていくのと、両方ありますよね。どうしてもさっきの JA なんかは、あれは JA の恐らくカタログ販売みたいところの中に入れてという話で作られているわけですよ。そうすると商品開発の時に JA の担当者といろいろ調整を

しながら商品開発をされていたのですか？

(宮川) それはですね。それは原料で野菜の話があり、その中に魚を組み合わせて商品を開発し J A の担当者に提案しているのです

(佃) 販売については、本体はかかわらないのですか？

(宮川) 漁連本体はそこには関わっていないくて、むしろ販売に関しては長崎漁連が入っているのです。

(佃) ということは、昔事業で行った北部九州連合の仕組みだ流れというのは動いているということですか？

(宮川) そういうことです。

(佃) ところで委託の方はどうしているのですか？委託してやる場合の商品開発というのはどのようになっているのですか。

(田淵) 委託というのはただの詭弁でしてね、実際は原料を製造メーカーに売って、それで作った製品の一部を買い上げる、ただ生協の求めるものを作る場合は、生協の指定する調味液を使ってということはありません。うちは天然モズクの商品を結構やっているんですけど、七尾の支所なんかは加工場に手を出していないのでやらせられなくて、わざわざ滋賀まで持って行っているのです。

(佃) 県内ではやっていないわけですね。

(田淵) 昔はやっていた時もあったのですが、衛生管理に問題がありまして。

(山下) 京都漁連と同じで、結構委託製造というような形で漁協系統というのは仕事をしていますよね。

(田淵) 委託製造というよりも、原料を売って製品を買っている。そこには加工経費が発生するのでその分をいれて製品を買っている状況です。そのかわり、役員や出向というのが食品の規制とかコンプライアンスがありますよね、ああいったものには一切関心がないというか。

(佃) これで少しずつ量が増えてくると、加工というのは委託ばかりではなくて自分たちでも加工場を作るといふ、そういう事業計画そのものが立ち易いのではないですか。

(山下) でもそれは、自社で持たない方がいいのではないですか。古い系統だと自社で持つと、経営者がいないわけなんですよ。

(田淵) でも、養殖向けにすればやりやすいかもしれないですね。

(佃) 愛媛県漁連だって難しいですよ。周年あそこの宇和島の加工場を稼働させるというのは、今でもできてないですよ。

(横山) 結局、稼働効率考えたら利益無視の部分がでてくるじゃないですか。固定費は変わらないからとにかく回さなきゃならない。それこそ安く買うことはまずないですから、特に生協関係はむずかしいですよ。

(佃) 魚津は基本的には民間企業が入り LLP なんかを作ったりして。そうすると原料とかいうのはそこそこ確保してという形でやるから、しかもホテルイカというのは生産が少ない時は福井などほかから手当てできるので、比較的生産が読みやすい。逆にマーケットの方も魚津漁協という名前が、やっぱり良いわけですね。だからそういう形で上手くつながっていくという形になっていくのじゃないかと思います。ただ、実際のところ漁協の問題としては、原料をどう確保するか、年間の原料をどう確保するのかというところがあって、その間の資金が寝てしまうわけだから、そこが運営上の一つの課題になってくるかも知れない

ですね。だからそうではなくて、原料在庫そのものを、常に回転していけば資金も少なくすむけど、ずっと寝かしておくということになると、資金力が出てくるから、資金力というのが子会社の中で一つの制限要因になるのでしょうか。原料そのものは宮川さんのところは、漁連があとでやってくれるから、どんどん抱えなくて済むのですかね。

(宮川) そうですね。原料そのものは漁連が抱えてくれているのでその心配はありません。

(佃) だから、仕入れに関する分で金額を増資したというのがジェファさんが言っていたじゃないですか。これはたとえば信連だとか、そういうところに、運転資金を手当てしてくれみたいなことというのは、子会社として優遇されるのですか？

(田淵) それは一回打診したことはありますけど、今のところ借り入れというのはいないです。

(佃) じゃあ、その資金ボリュームですとずっと運営していくという形になるのですか？

(田淵) この先は少し心配ですね。

(佃) そうすると漁協というか県漁協としての考え方というのは、どう考えられているのですか？製品販売業としての扱いを増やさせようと考えているのか。

(田淵) 石川県の場合一番ネックになっているのは、サイズが小さくて大量に揚がるというものが全体の浜値を引っ張っているということがあって、価値の高いものは浜値が高くて、生産者が言うほど安くはないのです。ただ、大量に揚がったものは安くて、凍結できるなら凍結して何かに使うとか、一次加工して使うとか。サワラとかハタハタなどは大量に揚がるため安いんです。今現在まとまってハタハタが揚がっていますけど、大体キロ 100 円前後、おそらく 60 円ぐらいまで下がると生産者は採算が合わないでしょうね。

(佃) ハタハタは結構脂がある時期のやつでしょ？春先のやつ。

(田淵) 山陰から北陸沖のハタハタは沖で獲るので、サイズは小さいですけど脂がある。だから凍結は低い温度でやらないともたないのですね。秋田とか山形とかのやつは脂っけがないので、可能なですよ。

(佃) 例えば石川県には、冷凍施設が加工業者含めて少ないですよ。この辺が事業を進めていく上でのネックというのがあるのではないですか？

(田淵) スーパーからも、ハタハタなんかは中国へ持って行って加工して日本へ持ち帰ってはどうかと提案があるぐらいです。

(横山) 例の事件以来、チャンスだとは思ったのですが、それまでに中国に移行してしまっているんで、いざやろうと思ってももう対応ができなくなっている。細々とやっているところだけなので、厳しいです。切る人間がいないのです。それこそ目を閉じて 100g 切れたおじさんがいたけど、今の若い連中はそういうことができない。うちも県内に加工できる場所がないですよ。いくらアジが大量に揚がっても結局はブリの餌なんです。

(佃) 養殖のブリとマダイは宇和島でやれるけど、あとほかアジとかいうと難しいのでしょうか、

(横山) 松山中歩いて、1 軒だけ結構良い冷凍施設を持ったところがあったから、頼み込んでやってもらったんですけど、結局やったことない人ばかりで難しいです。

(佃) 例えば、組織上の問題で漁連本体側からすると自分たちがやっていることではなくて別のことをやらないといけないことになっている、どうしても先ほど言われたような事業展開が必要になってくるわけで

すよね。そうすると愛媛県漁連の場合は、そういう形で地元の加工業者との連携というのはやっていく必要があるのでしょうか。

(横山) やっています。本体は無理だと言われればそれこそ安くやってくれる所をお願いするし、原料も凍結してうちで抱えて、加工して出してもらってということでやっています。

(佃) 冷凍施設ってそんなにないですよね？

(横山) 松山魚市にマイナス 50℃ぐらいのものがああります。

(佃) 大量に漁獲される地域っていうのは宇和島とか八幡浜ですよね。松山まで持っていくとなると鮮度的な問題が出てきませんか。そうすると原料として抱えようとする高鮮度を保つことはできなくなってしまうね。

(横山) うちも凍結の施設はありますけど、古いですから。イワシが揚がっていたころの話ですので、そこが問題なのです。小ロットでワンフローズンというのは品質も高いし、望まれているのですがそれはできない。学校給食だったらワンフローズンで地元で揚がったものなら高く買いますというのはあるんですけど、なかなか上手くいかないが現状です。

(佃) だから、そういうニーズがあるのだけど、子会社としての対応はなかなか難しいんですね。

(横山) これは水揚げがないとできないじゃないですか、ヨーカドー・ジャスコが買い上げて、いい値が付いたこともあったのですが、じゃあ来年もとなると次の年は半分しか揚がらなかったり、広告も売ってるし、そうもいかない。そこが難しいところです。

(佃) だから、例えば、リスクを負ったビジネスをやるかどうかで言うと、加工という形でやるとしたら、値段が下がってきたものを加工しておいてという堅実なビジネスというか、それは今までやられてないビジネスですよね。そういうことを一つの商品開発ではないけども、そういうものに近いものを作ることができますよね。ただ、その時に、何が必要かという、例えば冷凍冷蔵庫がありませんということになる。ではなかったらどうしようかという話について何かいいアイデアはありませんか。

(田淵) 冷蔵庫はやろうと思えばできますよ。

(佃) ただ、たとえば急速凍結は難しいのではないですか。

(山下) 今治市は小売店を県内全域から集めているのですか？

(横山) いや、それこそ瀬戸内の今治で獲れたもの。漁協でいうと 12 漁協です。

(佃) イメージではたしか、瀬戸内海って、保健所が比較的うるさくないんですよね。だから密閉されていないところで流し台を作って、オープンスペースでも加工できるのですね。そういうことがあるので、余計にお客さんとの密接感があるのですね。農産物は無人販売みたいなものでそのまま置いてある。漁連のところだけがこういう形でやっている。もう一つは、残ったものを惣菜にするとともに、その隣のレストランに持っていくスタイルがある。例えば、鹿児島にある漁協の直販店に 14 億円も売り上げているところがあります。それはどういうことをやっているかという、魚だけでは到底無理だから野菜とレストランがある。そういうビジネスというのはどうも、単体でやるよりも、複数で行う方が効果があるように感じます。

(山下) 静岡も中央会がファーマーズマーケット、生鮮産品ではないけども、魚を持ってくるのは大変だから、しかも、漁協側もお金がないから、浜にファーマーズマーケットを作ってくれば、すぐに獲れた

てのものを出すよと言っています。だからあなた達がファーマーズマーケットを作ってくれない？というのを中央会に言っているのですよ。でもなかなか動かない。

(横山) J Aは土地とお金があるので、それに乗っかるべきです。

(山下) 我々も単体では絶対にやりません、やめた方がいいです。鹿児島もどちらかというとな農産品の方が身になっていますものね。

(横山) 我々の直販所では集客は平日 1500 人、休日 2500 人ぐらいです。ちょっと広告をうてば 3000 人ぐらい。そのうち我々の店舗は 30,000 人に買ってもらえています。これが 40,000 人になれば年間売上は 2 億円になる。ただ、そこまでいくと人間が足りなくて、お客さんは大体決まった時間に来るものですから、きついところですよ。でも、最終的にはあの店で 2 億円を取り扱うことが目標です。

(山下) 売り上げが 1 億 5 千万円という一日 30 万円ですか？

(横山) そうですね、平日 30 万、土日で 60 万です。それで 11 か月ですからね。4 月はほとんどなかったもので、5 月からなんですけど。だから、これをキープして伸ばすとすると厳しいですね

(佃) それぞれの漁協が一時期ブームのときに作った直販店があるでしょ。これを県一漁協になっていったときにどうするかということがあります。こういうときに、例えば、ジェファなどの子会社がトータルをコーディネートして、その直販部門を評価するみたいな、そういう販売戦略というのはできないものですか？

(田淵) 漁協がやっている直販店というのはないですね。

(横山) それは全農と話をする方が早いです。全農は愛媛だと地産地消と言って久しいんですけど、そういった中でイメージしていて、農協から言われたのは「8 割は自分でやってよ、あとは任せる」と。我々も営業をかけるときは J A、漁協は力がないのはわかっていますし、漁連にもそこまでの力がないのは知っていますし、やっぱり自力のあるところに相乗りできるのであればそれにのっかるべきですね。

(佃) 静岡は、伊豆などの観光地がたくさんあり、やろうと思えばできるのではないですか。

(山下) お土産販売で、水産だけでやっているんですけど、それは結局観光客しかこないから干物がたくさん要るのです。レトルトとかそういうものが主流なので、そういうのは売りにくくなっている。いわゆる地産地消をやるのであれば、J Aと一緒にやらないとだめですね。さっきの補助金ではないけども、そういう目的で作るからそういう展開は作れないじゃないですか。鹿児島なんて、鹿児島市内から 1 時間走らせて食べに行くと、寿司 1000 円とかそれで客を呼んでいるんですよ。食べ物で客を呼んで、お土産で利益取るみたいな、そういう発想ですよ。

### ③販売上の問題

(佃) 少しずつ販売って考えると、直販店でやるのか、直販するのかという部分があるじゃないですか。実はこの前、ベンチャーリンクが産直暖簾会というものを作っているんですけど。彼らがやっているのは、メーカーが直販店を出したい、しかし単独で出すと商品構成が少なくなるから、そういう産直暖簾会という形の中で、メンバーがいろいろな物を入れてくれると、一つの店舗で非常に品揃えができるでしょうと。そういうものを作ってという話がベンチャーリンクであります。漁連などが行っている直販店みたいなものは、そういう構成の中にはいっていくと、面白い形ができてくるのではないかなというふうに思うわけ

です。ただ、その時のキーワードは「野菜」が、地元のおばちゃんたちが持ってくる野菜というのがすごく重要で、もう一つは獲った魚をどう処理するか。だから背後にある加工施設がどうしても必要になるのです。

(山下) この今治の12漁協の鮮魚の手配はどうしているのですか？

(横山) 漁協から鮮魚を引っ張ってくるのは1ヶ所だけで、ほかはその仲卸にお任せしています。松山1軒、今治2軒合わせて3軒の仲卸です。仲卸が直接浜で相対で買ってもらっています。市場を形成しているところが少ないのです。市場はありますが。

(佃) 瀬戸内海特有の取引なのですね。

(横山) もともとは夫が獲ってきたものを、奥さんが売っていた。そういうことがあって、上手くまとまらなかったのかもしれない。

(佃) あの、施設とか生簀は、地元の業者が持っていて、そこに漁業者が魚を持ってきてそこにに入れていくのです。それで生簀を見て出荷していくような、そういう構図になっています。それは山口あたりも結構あるし、瀬戸内海固有のものですよね。

(横山) 彼らは儲かるところへ持っていき、極端に言えば、明石まで行きますからね。広島、地元、獲れたものの相場を眺めながら動いています。

(山下) じゃあ、どちらかというと漁師の方が市場外流通を一步先に進んでいるわけだね。いいか悪いかはわかりませんが。

(佃) それは決して良いとは言えないのです。山口県漁協が浜買いではなくて、産地の仲買が直接出荷するというわけでもなく、そこに漁協というものが入ることによって、少しまともな取引にさせよう、その牽制機能を行っているのが柳井なのです。それでもやっぱり、買受人が高齢化して銭儲けにならないから廃業していくことになる、そうすると余計に価格もうまくいかなくて、仕切りも不透明だから、という流れの中で山口県漁協が入って行って仕切りを透明にしていくと、その価格差というのが見えてくる。産地の買受人も少しは真面目な取引にしていくという、そういう牽制機能みたいなものが、柳井あたりはあるのです。本当は子会社が、そういうような機能を果たして事業展開していくというのが一番望ましいとは思いますが、どうしても組織の問題で本体の事業と子会社のやる事業そのものが、どうしても上手く棲み分けができないというか、本体に傷付けさせないために子会社があつてみたいなのほうが簡単だから、子会社頑張れよというふうになる。やりにくいマーケットの中でやれというのも難しいところです。ただ、それは単なる愚痴になってしまうから、そうではなくてそのノウハウがどこにあるかという商品開発も販路開拓にしてもそうだけど、実はそういうノウハウってないのではないのでしょうか？それで、愛媛漁連販売のように名古屋の荷受のOBを入れたけども全くプロではなかったという話になるわけですね

(横山) 結局量販店の方でそれができるかということそれは無理です。結局10tを如何にばらまくかということだけを考えていて、それを大事に売ることではできていないのです。

(佃) はっきり言って、漁連のトップの考え方というのは、今の話のように、プロとして荷受のOBを入れればどうにかなるだろうとか、長崎県漁連もそうだったように、何をしたかという昔のサニーというスーパーマーケットのバイヤーを責任者に据えた、漁連本体の考え方がそのレベルの考え方なのですよ。でもそうじゃないんですよ、実際たぶん皆さんもそうだろうけど、子会社として事業を運営していくと

きって、そうですね？そうすると、その時点から、本体と子会社との間の関係の考え方が乖離してしまっているような感じがしますよね。それをもう少し子会社が積極的に本体にきちんとした形で独立採算のかたちをとり、本体と切り離れた考え方でやっていかないと、なかなか今の制限されている中では、伸ばしづらいのではないかと思いますのです。

(田淵) たとえば、えひめ漁連販売の職員の職務規定とかはどうなっているのですか？

(横山) 職務規定は漁連に準ずる。給与形態も全部一緒です。

(田淵) それじゃあ、漁連本体に縛られないで商売するという趣旨とは違いますよね。

(佃) もともと子会社化するというのは、勤務形態が違うから子会社化するというのが前提にあるような気がするのですが。

(田淵) 恐らく将来的に、行政の監査なりが入れば、非常にタイトになるでしょうね。本体と同じように見られるわけですから。

(佃) 子会社にいる人たちって大体、本体にいるときは 9 時～5 時だけど、仕入れなんかやっていると朝早くから夜遅くまでというのが。それで土日もないし。

(山下) あさりの工場もそうですけど、わざわざ子会社化する必要はないのではないかと、かえって今の方がハードなのです。いわゆる 1 県 1 漁協的などころと、漁協の工場の経営悪化ということ踏まえて、休眠状態の協同商事を、何らかの形で資本参加というか、資金を投入して活性化する必要もありますが、それが漁協合併の足かせにもなっているのです。そこをどうするかという戦略として、指導部門ではない部分で、いわゆる業務部門としてどうするかという部分があるのですけど。かえって協同商事でそれをするとガタガタでかえって良くない部分があるのではないかなというところなのです。生協 20 店舗の中に、冷凍加工品だけでなく鮮魚も直納するというので、1 県 1 漁協目指して、漁連職員が、地元で揚がってくる魚を知らないはずとまずいだろうということで、沼津の仲買の許可を取って、静岡の中央市場に朝 2 人出向させています。ピーク時は 3 人まで増やしたのです。それで、たまたま、水産庁や大水の絡みで、フィッシャーメンズマーケットを横浜にオープンさせようという話があり、そこをタイアップしてこの 2 月 6 日にオープンしたんですけど。この時期は一番鮮魚の水揚げがなく、焦点がぼけてきて、改めて今話していた 8 割ぐらい、県内産を送り込まないと意味がないので、ほかの店と同じマーケットにしては意味がないということもあり、もう一度やり直したのです。ただ現地で切る人間は野菜を売っていた店なんです。オーガニックを売っていた店で、天然魚を扱っていきいたいということです。しかし、魚を切る人間がバンザイしちゃって、異動願いだのなんだのでガタガタになっているのでそこも直さないといけないのです。一日 1,500 人というのは来ないでしょうけど、もう一度県産魚の売り込みでとは思うのです。例えばお任せ 5,000 円の BOX で雑魚含めて地元で食べているやつを放り込んでくれて頼むと、要するに変な値段をつけられてしまう。本体を殺しちゃうと続かないから、ちゃんと真面目な値段を付けて頼んでいるのだけでも、それがめちゃくちゃな値段なのです。こんな値段で浜で売っているのかよという値段で、1 匹 1,000 円とか。漁協さんから仕入れると、漁連だからって言って、なめたように高く持ってこられるのです。逆に鮮魚店から買ってくるほうが安く、良いものを買えるのです。一応こういう形でやるよと漁協に説明してもこれだから、みっともない。何のためにこの仕事を始めたのか分かっているのかと思うわけです。一応主要漁協 5 か所ぐらいからそういうプラスアルファの上積みをしなきゃならないとかまとま

らないから送れないとか、そういうやつを集めようという絵を描いたんですけど。最初は12組合の組合長に来ていただいて、直買いは一切しませんと先に言ったのです。間接的に仲買から買いますからご心配なく、それ以外はうちは一切受け付けませんよと、仲買と鮮魚屋にこういうものがほしいというようなことは言いますが、各漁協に言うとそれぞれバラバラになるでしょと、揚がるときはポンと全員同じものが揚がる、それはごめんなさいよと、皆さんは通常の業務をしていただいて、その中で一部買わせていただくという形をとることにしたのです。

(佃) そこに非常に面白い自己矛盾があって、今の話を聞いていると、ひとつは、子会社で自分たちがビジネススペースでものを売り買いしているという形の中で、やはり今の流通体制というのを肯定せざるを得ないですね。その中でビジネスが起きているわけで、だから自然の摂理というか、市場の摂理の中でできるだけ叩いて買って、利益をどう上げるかという、いわゆる通常のビジネスが存在するのです。しかし今度は本体そのものの考え方というのはそうではなくて、お前らがやるのは値段がストーンと下がって水揚げが多い時にどうするのか考えろと言った場合に、実はビジネスになりづらい部分があるところがあるので、だからそのギャップって、すごくあるので、恐らくこういう子会社で経験している話というのは、今まで本体でやっていた話とは全く逆の話にならざるを得ない。それをどう生産者に、子会社でやった課題をどうやって生産者に知ってもらって、それに合わせたものを適応するのかというところが子会社の役割なのですよ？

(山下) 例えば、浜松で水揚げされたものが浜松市場で出せば2,000円で競られるやつが、うちにくると3,000円になるわけですよ。それは違うだろうと、生産者とすれば採算性があるから3,000円でなければならぬといけなから、それで買ってほしいのだという、浜松の中央市場でも2500円とかになるでしょ？それではだめなのと聞くと、それではだめなんだ、そうでなくてはいけないと。その辺のところをきちんと子会社ができるかというところが難しいですよ。

(佃) ただそこは、北海道漁連の場合、厚岸の方で、漁連道東食品とかがそれを実現したのです。通常の買受人と同じ札を入れていきます、だから厚岸漁協の市場で札を入れて同じように買っていき、それで仕入れ価格というのは他のところと同じような価格に戻したわけです。それまでは漁連の子会社じゃなくて、直営の工場になると、なんで同じ札を入れるのだという話になる。そこを高くなせ入れないのだという話になる。そうではなくて、加工場そのものの経営をどうするのかという話になると、やはり安く仕入れて高く売るということが重要なわけだから、それを実施しようという形でやったのが、漁連の子会社を独立させた理由の一つだったんですよ。だから逆に言うと、受けた利益についてどう返すか、黒字になった時にどう返すかというのが実は重要なので、恐らく加工部門というのは僕はどうもそういう形ができるのではないかと考えているのです。独立するというのはそういう意味合いがあるから、僕は子会社でやるべきかなと、道漁連を見てそう思いました。ところが道漁連は、販売は本体がかなりやるじゃないですか、そうすると子会社で作った製品を漁連本体で売ることになるとこれは非常にやりやすくなっています。すると販売部門の関係ってそういう関係の中でいくと、道漁連のように非常にやりやすい関係ができるのかなと思ったりするわけです。

(山下) まあ、道漁連の場合は、昔の漁連商事のいろいろな問題のところ、システムを作りましたよね。それで浜と、変な言い方だけど首都圏と離れているということもあって浜との結びつきが強いし、歴史的

な流れがあるじゃないですか。歴史的な流れがなくて、急に浜に手を出しても系統が火傷するのではないかとこの気もしますよね。

(佃) 民間でさえ苦しいのだから、素人の人間がやってどうなるんだという話はある。だから、系統の子会社が出来上がっているというのは何かというと、もうちょっと系統子会社というのは地域の枠を越えた形でビジネスをしていかないと、上手くいかないのではないかとこの気がして、だから系統の子会社間の連携で販売をやっていくといいじゃないか。例えば、愛媛の魚を石川で売りましょうと。それでさっきの話と同じで。そうすると同じような県内の営業力をきちんとつけておけば、それぞれがみんなできるわけです。要するに、ベンチャーリンクの産直暖簾会みたいな感じのものをどうネットワークで作っていくかというのが必要で、子会社が実は本体とは違って、地域の枠を越えられるのではないかとこの思っているのです。

(山下) 例えばうちでやっている学校給食は、地域の地方のブランドと絡めてやってくださいということで、今兵庫の明石ダコとか、ハタハタとか、鹿児島の子ビナゴとかを使っているのです。元々は地域の水産物を学校給食へ持っていきましょうということで、基本的に切り身じゃなくて、丸の骨のある魚を持って行って、それでやっていこうということでやっているのですけど。まあ、その辺の切り口だと思うのですね。子会社化というのは、浜との競争というか、うちはアサリを3年前に漁協から、アサリの場合相対取引でやっているものですから、漁協は後から報告が来るだけなんですけど、当時は仲買人同士が値段を決めていた。それで20キロ、1,000円下げるぞというのが2年続きました。それで漁連がなんとか支えてくれという話があって、じゃあ一週間量止めて売り先探すから、それでどう？という話をしました。しかし、3年続けていい加減にしてくれということで、地元仲買の反対もあって、本来は浜名湖で出すものを、今回は沼津の養殖魚の生簀を使って出荷するという、そんな仕事を始めたのです。その時に地元の仲買人が浜値を上げれば漁連が逃げていこうというので、100円/kgぐらい毎年上がって行って、正直、2年間で2000万円の赤字となりました。何とかトントンにしなければいけないということで、3年目でトントン、来年には黒字で行く予定なんですけど。そういう中で、水揚げの1割ぐらい、うちが扱えばある程度価格維持ができるだろうと、それ以上やる必要はないと思っているんです。地元の仲買人には、うちが始めたからではなくて、例の偽装表示の問題からだと思うんですよ。輸入のアサリを混ぜられなくなったから、皆さん利益が少なくなったということであって、うちが参入することが良くないんだということで、それこそ国会議員だの県議員だの集めて、市役所や県から補助金を出して県漁連がやる必要はないということでゴタゴタしているんですけども、そんな子会社でやったらね、民間に何で、当然民間はね、補助金はあれじゃないけど、アサリなんて付加価値つけられないじゃないですか、砂出してパック詰めするだけなんです。ある程度価格をキロ50円、100円維持するためには、補助金をもらって多少のコストダウンをしておかないと非常に難しい。そのところ、安直に子会社化していくことが系統にとって事業展開のところで良いのかな、というのはちょっと違うと思うんですよ。

(佃) だから、鮮魚の販売なんか、本当に子会社でやる意味があるのだろうかという話がありますが、それは確かにそうだなとは思いますが。だから、漁連の本体が販売をきちんと手がけて行って、それは高く買って高く売れば一番良いけど、往々にして高く買って安く売らざるを得ない、その赤字っていうのは基本的には高く買っているところについているわけだから、その補給をしっかりしていきましょうよという

意味で、実はその漁連なり漁協という組織の中で、上納金で暮らしてきている部分があるわけなので、それでなんとかできるわけです。だから、赤字の出やすいところというのは漁連が直接関わる必要があるのかもしれないです。

(山下) ひとつは、結局生産者団体の組織でしょ、これは。だからそういう採算の合わない販売は切り離して、結局生産者の痛みを全くわからない上部組織、漁連は行政みたいなところになってしまうのです。浜の生産物がどういう形で動いているかもわからなくて、漁連という組織を運営できるのかという議論がある気がするのですね。1県1漁協にしてもそうですが、組織としてどうやって残すかで、それはたぶん、行政の意思伝達として上手く生き残ってほしいということなんだなということです。本気になって、組合員が生産した水産物をどうやって再生産というか、黒字にさせるためのことを本気になってやるところがどれだけあるんだろうかという感じはするんですよ。だから合併の議論が先行しすぎているような、気がします。

(佃) ひとつは、県一になる前にジェファというのが販売事業をし、石川県の鮮魚の扱いをしていき、そのあとで県一になりました、逆にこういうのは、非常に合併のための手続きとしては良いのかもしれないですね。あと、販売事業の統合じゃないんだけど、県内の販売事業をどうするのかという考え方が出てきて、そのあとで県一にしましょうという話になると、販売事業そのものが維持されていくと思うけども。ところが今言われたように、合併が優先されていくと、後手後手の話になるわけです。一番切りやすいところを切っていくと、販売事業の連中というのはすぐに辞めていく人が多くなって、結局販売事業が脆弱化していくわけです。そうなってくると、合併した意味って、販売事業でも何でもそうですけど、その意味はなんですかということになる。だから合併の前に、販売事業なり何なりを考える上で、きちんとみんなが考えて、合併する前に子会社みたいな形を作って、いろんなことを総合的に考えましょうということやっていくのも意味があるかもしれないなと、僕は思っています。

(田淵) 石川県も合併しましたが、実態は全く変わっていないです。だって、本所に人事権もないし、金も自由に使えない。

(佃) ここには来ていないけど、鳥取県漁連販売ってあるじゃないですか。あれは県一になる前に作っているわけですよ。それで、事業展開をしようということでやっていたのですが、県一になった結果、借金も含めて全部包括しようということで、農中の管理下に入ってしまったのです。そうするとせっかく作った鳥取漁連販売というのが、機能しなくなるわけです。だから、そういう意味で言うと、県一になったことによって、実は最初に漁連が作っていた子会社の使い方という部分がなくなっていくという部分があって、だから、なんで作ったのかというのがわからなくなることが、合併したことによって、そうなることもあるのだと思っています。

(山下) とりあえず枠組みを作るから、決まって出てきて、漁連の販売でやってよねってそんなの自分たちでやれと。合併を進めている人たちがそこまで考えてやれよと、とりあえず枠組みだけ作ってあとはおざなり、販売作れば良い、子会社作れば良い、そういう発想ですよ。

(佃) それでは、最後のまとめの方へ、一つの考え方として整理するのですが。水産庁が所管されている、水産物流通構造改革事業というのがあります。これが今度、平成20年、21年と今までやってきた6団体は無くなるので、新規の枠ができるわけですね。それで実は、その事業の中で西日本魚市という株式

会社が、事業をやれたということもあるので、そういう意味で言うと、実は今、閉塞感があるような事業を、子会社が事業としてやって、新たな取り組みをするというチャンスというのがあるのではないかなと思う部分があります。もう一つは基金が行っている事業の中で、産地市場統合とか、そういうものが関係しているものについては、安定供給契約型の特別事業ができるわけだから、そこは石川県漁協と連携をして、事業として展開できる部分もあります。あとは、同じ水産物流通構造改革事業の一つなんだけど、産地市場改革型というのがあって、漁連が事業としてやろうとすれば実は定額の補助ができるという部分もあるから、それは子会社として、事業実施主体にはなれないけども、本体と上手くつるんで、金沢市場をどうにかしようと思えばそれはできます。そういうものを使いながら、少し知恵を使って、今まで難しかった部分のリスクを少し下げて、取り組めるような話の一つ考えられるのではないかなと思うのです。仕組み的な部分で言うと、ハードの部分は通常ビジネスモデル型ではなかなか難しいんですけど、商品開発とか、そういう形でおやりになるとすれば、それは補助が1/2出たりするわけだから、少し考えられるのもいいのではないかなと思うわけです。ジェファさんの方は特別事業で甘エビなんかは上手くやれるような気がしますし、愛媛さんはビジネスモデル型なんかはかかろうだろうし、福岡漁連のところも、せっかくこういう機会なので、情報交換とか上手くできるようになったので、泰磨係長の方に直接聞いていただいてもいいし、そういう人間関係をうまく使われたらいいと思います。

最後に一言ずつ何かあればいかがですか？

(田淵) せっかく各地の漁連子会社が集まったのですから、例えばうちには、全国の漁連だとかそういうところを紹介してくださいと取引先から言われるのです。実際、三重とか兵庫とかの商品をうちのセールスが紹介しているのですよ。そういった部分で、皆さんが持っている商品で是非というものがあれば、うちが窓口でやらせていただければと思います。

(佃) 宮川さんのとこなんか、加工して出してという形だと上手くやれるんじゃないですかね。

(田淵) ある程度扱っておられれば、週に3~5,000ぐらいは行けるかなと。特に最近、中国商品があれですの、バイヤー自身が、漁連とか漁協とか、もしくはその子会社の物の方がリスクが少ないのですよ。比較的こっちに振ってきます。逆に漁協系統にとってはチャンスがあるのかなと思います。ところでここに全漁連フーズがないのは？

(佃) 今回ははずしました。基本的に系統の子会社という意味で言うと、僕は本来漁連さんが作った子会社どうして情報交換した方が良くはないかと思ったわけです。それはそれで機能を果たされているから、別に否定するわけじゃないので、それは全漁連としてやることはもうこういうことを想定して事業をおやりになっているはずだから、それはそれでいいと思うわけです。実はそういうものじゃなくて、いろいろ内部で悩み事があるでしょう、それで自ら解決しなければならぬことってたくさんあるじゃないですか。それを解消するこういう出会いがあれば良いということです。全漁連八戸の人にも声はかけたんですけど、忙しくて来れなかった。フーズの場合は販売という舞台の話だから、それはおいといていいだろうと。だからむしろこういう形でざっくばらんに話をすると、フーズさんが入ってくると言えない部分が出てくると思ったので、それは外しておいた方がいいでしょって話で、否定している話ではありません。

(芳田) きついことを言うようだけど、県一になると、本当に存在意義があるのかなのか、そういうことを考えなければならないところに来ている。でも、逆に生まれてきたなら、子会社であることを活かして、せっかくこういう場を作ったわけだし、上手く連携を取り合ってますね、むしろ親漁協を突き上げるような勢いで、いろいろやっていただければと思います。我々としては、人数は少ないんですけど、尽力は惜しみませんので。

(佃) それを最後の言葉にさせていただいて、閉会とします。どうも、ありがとうございました。