

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ところが多く、相互のコミュニケーションがとられていない状況である。

そこで、当基金では水産物産地販売力強化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。

本項は平成 22 年 2 月 16 日開催された「第 3 回系統子会社情報交換会」の内容をとりまとめたものである。

2. 第 3 回系統子会社情報交換会の内容について

情報交換会の開催に前に、系統子会社 21 社に対してアンケートを行い、その調査結果と出席者に事前に伺った論点として取り上げてほしいテーマを会議資料とした。

第 3 回系統子会社情報交換会出席者名簿

所属	役職名	氏名
(株)ぎょれん道東食品	代表取締役	岩見 渉
北海道漁業協同組合連合会	関連会社統括室総務企画部次長	関 一 博
(株)ジェファ	統括部長	田 淵 一 茂
(株)ジェファ	統括調査役	岡 本 徹
(株)ひょうごぎょれん販売	取締役営業部長	上 田 隆 敏
えひめぎょれん販売(株)	常務取締役	田 窪 孝 士
(株)サン海苔	代表取締役	松 崎 治 朗
財団法人魚価安定基金	専務理事	林 正 徳
財団法人魚価安定基金	事務局長	阿 部 和 夫
財団法人魚価安定基金	業務部長	佃 朋 紀
財団法人魚価安定基金	業務部調査役	向 井 義 宣
財団法人魚価安定基金	業務部員	赤 嶺 貴 史

資料：事前アンケート結果

出欠	会社名	代表者名	住所	TEL	FAX	設立月日	設立漁協	資本金	売上高	事業内容
出席	株式会社 ぎょれん道東食品	岩見 渉	根室市本町3丁目10番地	0153-24-4161	0153-29-2071	平成7年7月1日	北海道漁連	9,000万円	440,000万円	秋鮭・さんま等の産地加工並びに末端製品の製造(北海道漁業協同組合連合会の委託加工)
出席	株式会社 ジェファ	山本 峰雄	石川県金沢市無量寺町ヲ51番地	076-266-8555	076-266-8401	昭和49年9月2日	石川県漁協	5,000万円	70,941万円	①物品の売買(水産加工品・鮮魚介類・凍結魚介類・配合飼料 他) ②石川県漁業協同組合の給油業務の代行
出席	株式会社 ひょうごぎょれん販売	山口 徹夫	兵庫県加古郡播磨町古宮堀坪1-4	078-943-4437	078-943-1119	平成20年10月1日		500万円	2,600万円	水産物・農畜産物等の加工食品売買
出席	えひめぎょれん販売(株)	島根 亀夫	愛媛県松山市梅田町24-2	089-911-6963	089-911-6964	平成16年8月20日	愛媛県漁連	9,900万円	51,600万円	水産物・水産加工品の卸類、小売
出席	株式会社 サン海苔	松崎 治朗	佐賀市光二丁目2-1	0952-24-6191	0952-24-4484	昭和39年5月16日		30,000万円	375,000万円	海苔製造加工販売業
欠席	株式会社 ぎょれん北光東京支店	尾形 吉一	中央区築地7丁目13-5	03-5550-0770			北海道漁連	9,000万円	1,200,000万円	北海道水産物輸出、国内卸
欠席	株式会社 ぎょれん鹿島食品センター	浄土 利明	茨城県神栖市南浜3-185	0299-96-9131	0299-96-9136	平成2年6月		5,000万円	4,500,000万円	水産食料品製造販売
欠席	(株)ふくいぎょれん	高橋 治	福井市大手2丁目8番10号	0776-24-1203	0776-27-5432	昭和40年5月27日		6,000万円		魚介類養殖事業・冷蔵倉庫賃貸業
欠席	有限責任事業組合 JF 富山フーズネットワーク	魚津漁業協同組合	富山県滑川市三ヶ1番地	076-476-5077	076-476-5080	平成18年2月20日	魚津漁協	1,220万円		水産加工品製造
欠席	静岡協同商事 有限会社	橋ヶ谷 善生	静岡市葵区追手町9-18	054-252-5151	054-253-3841	昭和60年6月7日	静岡県漁連	153.6万円		石油の納入代行業務他
欠席	JF福岡ぎょれん食品株式会社	宮川 和夫	福岡県粕屋郡志免町東公園台1丁目4-8	092-692-7888	092-692-7855	平成13年12月21日	福岡県漁連	1,000万円	23,000万円	水産物加工製造(サバ、サワラ、フグ、カワハギ等)、一次処理(ドレス、フィレ、切身)から二次加工(味付、粉付、パン粉付等)

系統情報交換会(テーマ・論点)

団体名	担当者	テーマ
(株)ぎょれん道東食品	岩見	特になし
株式会社 ジェファ	田淵	マリンエコラベル取得の先進事例と販売戦略
		地元水産物を原料に使用した、水産加工品の企画・販売の成功事例
		系統子会社間での加工原料、飼用原料等の情報交換の構築(ネットワークづくり)
		一次加工施設への助言(販売戦略での検討課題)
(株)ひょうごぎょれん販売	上田	昨年、初めて参加し、皆様方のご苦勞を経て現在に至っていることがわかりました。
		設立2年目の当社としては、先輩の皆様方の苦勞を参考にしたいと思います。
		何か軌道に乗った理由等お聞かせいただきたく思います。
えひめぎょれん販売(株)	田窪	特になし
(株)サン海苔	松崎	特になし

以下、情報交換会の内容について取りまとめたものである。

魚価安定基金佃業務部長の司会のもと、魚価安定基金林専務理事の挨拶、出席者の自己紹介が行われた。その後、資料に基づき、各会社の概要が説明された。

・ 株式会社ひょうごぎょれん販売

(上田) 私どもはちょうど2年目に入ったところです。昨年もこの会に出させて頂きまして、そのときにもですね兵庫県は全国的にも有名な海苔の生産地ということがありまして、漁業組合の生産者団体の方からPRをして販売するような組織が必要ではないか、ということで設立されました。何とか色々な協力を得ながら1年が経ち、2年目はある程度一つの道筋がある意味では決まって来たかな、というところであります。行く行くは流通加工という魚の加工部がありますのでそれとの統合なども視野に入れた中で、昨年の秋から組織は別々なんですけど、営業関係の仕事と一緒にやっていて、従来は明石のタコやタイなんかばかりを営業していた人間が、その得意先に海苔も営業をかけていくとか、私どもは海苔だけでなくタコやイカナゴのギフトセットとかも営業をかけていくということで。少し窓口が広がったかな、と思います。特に昨年、直接取引事業の方も申請をしましたら許可をされまして、一部海苔関係がお得意先に話がまとまりまして、一般的な末端消費者の方に流れるルートが出来て、その事業の活用をやってというのが現状であります。

・ えひめぎょれん販売株式会社

(田窪) 前年度に出席した岩森が説明した通り、うちの柱は3本養殖魚の全国展開です。しかも、県が取り扱っていない分野を出荷せい、ということで難しいことをやっているわけなんですけど、未だに模索中ですが、直販事業をやっています。あとは農協さんと連携して去年の12月から1社で魚を販売してるわけなんですけど、さらに今年の4月からJAさんの方から要請がありまして、そこで地産地消という名目です出す予定で、計3店舗になる予定なんですけれども、その中で地元で養殖しているハマチ、タイをどう売り込んでいくか。そして、ハマチだけでなく、地元で獲れる天然魚をいかに売っていくか、というのが課題であります。あと一つの柱として、学校給食ですね。病院食もあるんですけど行政の方からは地産地消の運動が起こりまして、松山市とか色々ところで協議がされているようです。天然魚を学校給食にのせるのは難しいんですけども、月に1回、魚の日というのを決めて事前に日程だけを決めて、そこに押し込んでいくのかな

い、と思っています。どうしても学校給食の場合、何週間も前に数とか数量とかを言われますので、天然魚ではどうしても太刀打ちできませんので、地産地消と言っても今までのやり方では中々難しいと思っています。あとは直販事業は東京あたりにいかに出て行くか、どことタイアップするか、というのが課題となっています。

・ 株式会社サン海苔

(松崎) サン海苔は昭和 39 年に設立しました。自分たちが養殖した佐賀海苔を自分たちで売りたい、市場の動向を把握しながら生産に結びつけていこう、という動きがありまして漁連、漁協が中心となって設立した産直の会社です。県漁協と一体となった販売会社です。昭和 39 年というのは、まだまだ海苔が始まって 10 年ぐらいで、今年は 47 年目を迎えております。その間、色々あったわけですが売上高は現在 40 億円となっています。静岡、名古屋、福岡、鹿児島、などで営業活動をしています。私たちは入札権をもった海苔の共同会社である、というのが一番大きな特徴になるのか、と思います。兵庫県漁連の入札にも買い付けで入ります。価格の維持という役目、製造加工した商品としての佐賀海苔の広がりという役目を担いながら、佐賀県産の海苔の普及に努めて生産者の力に寄与していきたい、というような会社であります。それからもう一点、私は漁連の方に平成 19 年の 7 月末まで専務としておりました。その前、3 年半ほどは専務とサン海苔の非常勤社長ということで仕事をしていました。漁協が県漁協に合併したことで、サン海苔の常勤社長になり通算 5 年半ということで、まだまだ流通業界複雑でありまして不慣れですが、そういう中で活動をしています。

・ 株式会社ぎょれん道東食品の紹介

(岩見) ぎょれん道東食品は昭和 30 年代から道漁連の直営工場としてありまして、平成 7 年に子会社になりました。当社は根室に本社があり、根室と厚岸市に工場があります。私共の仕事、役割というのは一つは北海道で大量に揚がる水産物の価格の底支え、というのがあります。それからもう一つは漁業者の収入のために価格の安い物に対して、やはり価格の底支えをしながら新しい商品を開発する、というのが役割です。主に厚岸市はサンマを主体に末端商品を生産しており、年間約 300 万パック製造しています。それから本社工場の根室では、春鮭鱒、トキ・ベニマス、それからアジ、秋サケなどのサンマ以外の魚を扱っております。あるいはそんなに大量には揚がらないのですが道東地区のイカ、ホッケ、コマイ、チカなどの安い魚も何とか加工して、末端商品として販売しているという会社です。形態的には原則、全量委託の生産のやり方を行っています。もちろん 100%北海道漁連が販売し、製造と販売が分かれているという形態を取っています。

・ 株式会社ジェファ

(田淵) ジェファという名前なんです、石川県漁連の子会社なので当然、石川漁連という名前を扱うべきだったんですが、当時の県漁連含め、漁協合併を見据えて今後県外とも一緒にならないと成り行かないのではないかと、ということで子会社にあえてこういう名前をつけました。設立は昭和 49 年で県漁連販売として設立しまして、14 年の 3 月 1 日に当時の県漁連から私も含め出向を県漁連直販課というところからするようになりました。資本金は 5000 万となっています。

売上高が平成20年度が約7億となっています。内訳は水産加工品を各地の生活協同組合に供給するというのをメインにしておりまして、委託加工、他の漁連、子会社の商品を帳合という形で出しているのが5億4千万。それから鮮魚の方が1億4千万でその他、となっています。設立当初は漁連の販売ですから鮮魚の直売をなんとかしようとやってきたが、やはり子会社として設備などを無いままやるのは限界があるということで、昨年7月に県漁協の方で、鮮魚部門を漁連にもどしました。それで今は金沢支所が直販を行っていきまして、島根と同じイオンと直接取引などもやっております。石川県の場合は養殖は皆無で、ほとんど漁船漁業で富山湾の定置もありますが、魚種的には少量多品種というのが特徴で大手量販店さんに販売するのは非常に難しい土地柄というのがあります。

(佃) だいたいのご出席頂いた各会社の概要はお分かりになったと思いますが、まず初めに子会社の役割としてどのような意識を持たれているのか、という部分を議論していきたいです。そして、本体が子会社にどういうことを求めているのか、というのもあるかと思っています。今の置かれている状況も含めて、お話をさせて頂けたらと思います。例えば岩見さんは漁連で加工機能と販売を完全に機能を分けています。ということは基本的にやれる範囲というのが、価格の底支えは産地でおやりになる部分であると思いますけれど、そこら辺の産地に対する子会社の役割というものについて、お聞かせ頂きたいです。

(岩見) 道漁連は先ほどの工場の他に札幌、石狩に総合食品という工場がありまして、室蘭、鹿島にも工場があり、生産機能を持っている子会社が4カ所あります。その中で、ぎょれん全体のグループの中で子会社の役割、機能は明確に位置づけられています。ぎょれんのグループ戦略の中で、基本的に生産機能を持っている子会社についてはその地域を中心にして水揚げされる魚の底支えと新しい商品の開発、それを通じて付加価値をつけて浜値を向上させる、というような役割を持っています。北海道の場合、全ての魚は必ず漁協の市場に上場されます。そこで販売されるまでが漁協の仕事です。そして、販売されて加工屋さんへ売られますから、代金の回収機能等も持っていますけれど、地元の加工業者だけではまだまだ手薄で、値が下がり過ぎたり、新しい商品の開発というのはまだまだ難しい。よって揚がった魚をいかに円滑にさばるか、ということ漁連が中心になって、子会社の処理能力を最大限に活用しながら、ただ処理するだけでなく新商品を開発して世に出していく。そして、それを浜値に反映させていく、という2つの役割を持っています。

(佃) 他の会社では販売までを含めて行っています。道漁連さんは他のところと少し違う性質であるという思いがしますが、一方で、海苔は生産者の要望という形で子会社化されています。そこで、サン海苔さん、ひょうごぎょれんさんは、生産者から要望されたきた会社であるという中で子会社としての役割というのはどうなのでしょう。

(松崎) 海苔の場合は、漁連の全量集荷、入札という中で、九州の場合は共通の入札会で売ります。その時にサン海苔がなかったら、漁協・漁連は売るだけで終わりです。そこに自分たちで売る会社を作りたい、というのが佐賀県の場合は強かった。でも協同組合の中では限界がある、と

いう中で株式会社を作ったというのが設立主旨です。その時に期待されていたことは価格支え、それから佐賀の海苔が市場に出ることによって、末端消費者から相場への跳ね返りや佐賀海苔の優位性を市場に知ってもらふ、というのが当然あります。ただ私がいま一番気にしているのは、海苔を市場に流通させるのは商売としての厳しさがかなりある、というのを痛感しています。ややもするとPR事業に流れすぎてしまう、という思いでいます。もうやはり営利企業として、十分にやれるだけの経営体質に変わっていく時代に入っているという思いを強くしているわけです。株主さんが言うには、サン海苔がある、ということで他の業者への牽制にはなっている。それにはサン海苔が健全にしっかり札を入れる、というのが伴って来ないといけない。尚かつ、自分たちが欲しい、全国の海苔に対する声を営業を通じて聞くことが出来るというのが生産者へのメリットと考えています。

(上田) 私たちも基本的には同じですね。ただ私どもの方は直接私は担当していませんが、加工部の方が年間10数億の取り扱いをしていますが、6年、7年経過しているのですが、なんで右肩上がりの経営にならないのか、というように監理の方から言われているんです。それを外から見ただけでなくて一緒に活動してみると、なぜかと言えば、ぎょれんが例えば魚の方の買参権を取って買うわけですが、それも良いのだが、末端の漁業者や漁業組合の職員にしてみれば、取ることが当たり前になり過ぎている。そうしたら末端の100円/kgの品を漁協が90円の札を入れるのは成り立たないんです。それなのにずっとそれをしてきているから、売り上げが多いけども、とんとんになってしまっている。それを今、監理から指摘されています。系統事業というのは慈善事業ではない、という頭の切替をしていかないといけない。そういうのに遅がけながらやっと転換してきた、というところなんです。今は大きな声の人の言うことを聞く時代ではない、というのに徐々に変わっていかないといけない。徐々にそういった部分も変わってきて、今は監事さんの方も鋭い指摘をするようになってきましたので、なんやこの頃漁連も水くさくさになって、というような話が今の状況ですね。

(佃) ここの部分はあとで突っ込んで話をしていきたい部分なんです、子会社の役割ということで基本的にはPRだけとか販促とか、アピールしていきたいというのは子会社の役割としてはあるんですよね。そういう意味で言うと今のお話というのはすごくよく理解出来て、その中で直販を実際に持っているえひめぎょれんさんの場合はどうですか。

(田窪) 直販事業を始めたのが一昨年で、会社を設立して5年です。当初の役割は、県の養殖漁業に関して言えば生産者独自の既存の流通ルートが出来ている中でうちが後発した、という形です。その中で、子会社として小回りの効くことをやっていく、っていうのが元々だったと思うんです。私が漁協の職員を兼務しながらやっていた時に、たまたま直販事業が始まり、最初はかなり厳しい面がありました。今は手数料の関係でなんとかなっていますが、大きいJAの産直の方にも出して2年ほど経って成績もなんとか維持している、というわけなんです。その中でぎょれんがPRしていた魚も値段は多少高くても、直販で売るんだから、県内の物をということで今は宇和島の方から朝締めのを仕入れて一生懸命やっています。それなのに県庁所在地である松山市の市場では他県産の魚を仕入れているという状況もあるわけです。あちらは値段次第でやりま

すが、うちは直接消費者で値段も手間もかかります。それで魚屋だけでお客さんが来るんじゃない、やっぱり農協とタイアップして直接生産者の名前を入れて、ということで、こういった事業は全国でかなり展開されて来てますがうちもいつまで続くか、という感じです。それでもしばらくは続くと思いますし、その中で愛媛県の魚のブランドを直接売ることによって、浸透させていくというのがあります。以前の子会社が持っていた役割と若干、道は方向が広がったという形では事業展開が出来ていると思います。いま、年末のお魚市という以前の先輩が始めた事業では、地元のお客さんにダイレクトに出して、値段を少し抑えていますけれどブリー本で、4, 5kgのを買ってくれます。

(佃) 一方で、ジェファさんの場合は鮮魚は本部に戻して加工の商品を中心にして、という形だと思うんですが、子会社の役割でいうと従来のもっと少し変わったということはあるのでしょうか。

(田淵) 石川県の場合は他の地域と違って、漁協に加工施設がありません。いわゆる販売に特化した子会社なわけです。その中で協同組合経営の中では限界があるから作られた、という経緯です。それで、株式会社にはなったが独立できる収益、裁量があるのか、というところを決してそうではない。漁連の収支の下で何とかやっている状態です。そうすると先ほど言われた PR 事業を含めてやりながら、片方で商売をやっているという、非常に中途半端な事業になっているような気がしないでもない。明らかに私が違うと思っているのは、県漁連と子会社とでは意識の差が違う。その差別化をきちんとしなければいけない。子会社は原価を仕入れて、それ以上で売らないと収益が上がらない。県漁連の人たちが扱っているものは原価がないんです。原価が無くて、販売手数料で収益を上げるわけですから、原価が無いまま浜値を上げることを考えている。株式会社の場合は仕入れ値、原価があって収益を考えないといけない。だから販売会社の職員と協同組合の職員で、出向なんかの形で我々も来ていると非常に中途半端な形になってしまう。

(佃) 営利企業としての存在がどうも一番大きな問題なのではないか、と思ってきたわけなんです。皆様の収支の方はどうなのでしょう。

(岩見) 非常に厳しいですが何とか黒字です。グループ会社の中には赤字のところもありますけれど。

(松崎) うちも厳しいですけど、赤字にはなっていません。

(田窪) うちの場合は今の事務所は県漁連からの無料借地で、建物はうちで建てましたけれど、場所的には漁連の土地を無料で借りていて、それを入れるとまあ何とかやれなくもない状況ですが、昨年、一昨年は何とかとんとんぐらいです。その前は累積赤字がありましたけれど、それも今年で何とか一掃できる形です。

(上田) うちはこの話題に入っていけない、大赤字です。

(松崎) うちの場合は完全に別です。漁連は資本金は漁連の資本金。会社の方は単独なものなので社員はサン海苔雇用になる。社員が行き来することはほとんど無い。だから基本的に完全に独立採算です。親の倉庫を使うときもお金を取られますし。佐賀海苔の PR をするときには持ちよりです。一部分は共同事業みたいな感じになります。あと役員だけは漁協の役員が取締役、監査役

に入りますけれど、社員・職員は全く独立しており、収支は大変厳しいです。

(岩見) うちの場合では基本的には社員は地元採用のプロパーです。ただ経営陣は監理、部長クラスまでは漁連からそれなりの経験を積んだ者が、退職して子会社の方に役員として迎えられる、というのが多いですね。

(田淵) うち全員出向になります。でも、主力の営業に立って活躍するプロパーというのはいません。いま松崎さんが仰られたように漁連と全く縁のないものを使ってやっていく、という意識がないと多分駄目なんでしょうね。うちの収支は本体との関係で、やっぱり赤字にするわけにはいかないという部分もあって、何とかとんとんぐらいという感じですね。

(佃) 全体で行くと、系統の職員でやるものというのは結構いろいろあって、いわゆる利益というものに対して、民間に比べてシビアでない、というような部分も補助金もありますし、と思うのですが。

(田淵) ただ、これからはどこもシビアに見ないといけない。

(佃) それで、さっきの話になるんですけど、漁連の出資者サイドから見る目っていうのがかなり厳しいようなものがあるのではないかと、厳しいものを求められているのではないかと、というように感じるんですが、そういうようなことはありませんか。

(松崎) 私が非常勤ながら兼務していた際に、何が求められているのか、何を期待しているのか、と聞いたところ、我々の出資金がそこにあるという安心感を持たせてくれ、と言われました。株主の立場では確かにそうです。ただうちはほとんど漁連ですから、配当金をいくらくれ、という話までは今のところ無いです。しかし、なかなか今の状況では安心して見てもらえるように維持していくことは厳しいです。

(佃) 黒字のところというのは配当金は配当しているんですか。

(岩見) 配当しています。

(田窪) やりたいですけど厳しいですね。漁連本体もやはり、配当金をくれという話はしませんし。もちろん株式会社であるからには配当金をしたい、という思いは持っていますけれども。

(佃) 利益というのは系統と違って、設備投資とかに内部留保できるわけですよね。

(岩見) 内部留保と配当と二本立てでしています。

(佃) ぎょれん道東食品さんは超優良企業なわけですね。利益を出しているということは、価格の底支えという機能を担っている中で、例えば浜の方からもう少し高く買ってくれ、という話は出てこないのか。

(岩見) うちに入札権を持って一般の加工屋と競争して買っていますから、ある時はわざと一番高い値段で買って、価格を引きずり上げるという底支えもやりながら、ということもやってますし。

(佃) 厚岸のサンマなんかはやっぱり価格を底支えするために買い支えに入っているわけですけど、逆に浜の組合員から更なる要望っていうのが来てるものなのではないですか。

(岩見) ありますね。サンマは全国的に先駆けて末端商品を開発して定着をさせたものですから、ある程度みんなと同じように買っていても生産性が高いですからね。いわゆる加工の原価差

額という形で、経費との差額が原価との利益になる、というのが非常に大きいですね。あとは秋鮭にしても鮭鱒にしても北海道漁連のブランドっていうのがある程度、優位になるものがある。ですからこれらについては、まあ競争をしながらある程度高く買っていても何とかなんと。今の悩みはそれ以外の魚種ですね。

(佃) 海苔の場合は生産者から直接ダイレクトに要望はないのでしょうか。

(上田) うちはまだそれだけの売力がないですから、基本的に売れる量が決まっているので、売れる量しか買いませんので、実際買い付けているのはわずかな量です。それと私たちが入れる値段というのはオープンにしないものなので、生産者にはいくらで入れたか、というのはわからない。ただ、うちもまだ厳しい状況ですし7円の品を10円で買って、と言われてもそれは無理な話ですよ。

(松崎) 生産者個人からの要望というのはいないですね。

(佃) 海苔なんかは全国の相場が下がってくると対策をしないといけない時がありますよね。そういう場合は漁協さんの意向を聞いて、政策的に価格を入れていく、というものなのですか。

(松崎) これが一番難しいですね。漁連の時は売れば良かった。しかし、それを仕入れて消化しなければいけない。お金があれば、高いものでもいくらでも買えるけど、買っても売らないといけない。そこはやっぱり他の海苔問屋さんと切磋琢磨、競争をして行く、ということです。しかも末端は抑えられてますから、そのわずかな所でしか利益は取れないわけです。

(田窪) よく四国で養殖魚と言われるのが、浜値が700円なのに運賃等を入れて東京で700円で売って、どこで儲けるのか、その経費をどこが負担するのか、ということです。養殖魚は逆ザヤで売っていたが、私が担当になって、もう損するのはやめようということで、それをやめたところ3億円の取り扱いが減少しました。底支えにも限度があるんですよ。競争の市場原理でもあるんですけどね。

(田淵) うちも原料を買い付けて委託加工している。2、3年前は原料を買い付けてそのまま加工業者にスルーで売っていたが、加工業者が持たなくなりました。我々が持ちながら加工屋に出して、ということで形が変わってきた。規模は小さいけれど、かなりリスクがあります。ただ皆さんと同じで、鮮魚で値段がつかないので浜から買って欲しいという要望は来ています。

(佃) そういう部分でのリスクは漁協本体の部分でヘッジしているのでしょうか。

(田淵) していないですね。さっきもありましたが、ある程度良い値段でも買えるには買えます。だからといってうちが赤字になれば県の漁業者全部に影響が行ってしまう。歯止めが効かなくなる。

(佃) そうすることで子会社という部分をきちんと分けて、ビジネスとしてやるのか、という部分が出てればいいわけですよ。浜値をどうするか、という部分が行き先がないから子会社とかに来てしまう。子会社の役割を会社としてどう存立させるのか。生産者の要望にどこまで応えるのか、という狭間に立たされているわけですよ。そこで何か、上手い手法というのはいないのでしょうか。

(岩見) うちの子会社で全部の機能を持つというのは無理があります。ぎょれんのグループの生

産機能としての役割を果たす、ということをやりながら、例えば、中国への輸出をするといった処理もするわけです。そういうことをやりながら、一部分を子会社が色々な手法の中の一つとして、組み立てていかないといけない。そういう位置づけにしておかないと怪我をしてしまいますね。

(佃) 道漁連さんの場合、全体の中の1つとしての位置づけが出来上がっていますよね。他のところで全体としての目標というのと、それに向けてやっていっている、というのはあるものなのでしょうか。

(田窪) 愛媛県に関しては中々厳しいですね。生産者で何億と扱っている独自の流通を持つてる人もいますし。完全に遅れ遅れという状態です。

(佃) 全体が弱いという部分っていうのは、子会社が出来たからそこでやって下さい、という中で全体の中での子会社の機能、というのをきちんと位置づけて、それを全体として本体がどう扱っていくか、ということが出てこないとやりづらい部分がありますよね。

(松崎) 本体はとにかく生産者から全量集荷して、どん、と売って終わりのわけです。あとはサン海苔さん、というようになります。だからやっぱりサン海苔はサン海苔のプロパーを育てていかないといけない、と私は思います。本体は利益を出せるかと心配はしてくれるが、商売の本質が違うわけです。うちは何百円の集合体ですからね。根本的に見方を変えないといけない。

(田淵) それに絡んで話なんですけど、漁連は保証金をつませてリスクをヘッジしています。子会社はそういう保証をする仕組みがない。何かあったとき誰が責任を取るのか。

(佃) 監査っていうのは漁協や漁連さんと同じような形で入ることがあるのですか。

(田淵) 去年うちは県の方が入りました。

(佃) 販売ということでいくと一つは与信管理という問題がありますよね。それは誰がしているのか。

(田淵) ジェファで行っています。大きな流れの中では本体がしていますけれど基本的にうちです。

(佃) 何かで赤字を作った時、そこに出てくるわけですから。かと言って、管理はきちんとしないといけないが、県の監査が言うとおりにやっていたら販売というのは難しいですね。

(田淵) そうですね。ですから子会社を作ったなら、その子会社にあった規定で緩めてやらないといけないと思いますね。

(上田) うちは格差という点では子会社の方がその許容範囲は少ないです。

(佃) そうするとちょっとしたビジネスが来たときに、誰が判断するのでしょうか。最後は子会社の社長の判子なのか、本体で扱っていくのか。

(上田) うちは社長ですね。社長が本体の専務を兼ねてますから、専務が口頭で報告などをして、それで決まりますね。何かしますよ、という時に話が進まないことはけっこうあります。私どもはまだ出来てばかりの所ですし、出来る前は基本的に相手がコープさんとか協同組合さんというのが多かったわけですが、我々は一小売店に営業に行く。営業の仕方が全然違うわけです。そういう部分で考えの違いがものすごくありますね。それを少なくしていこう、ということで流通・

加工の営業マンも一緒に、月に1回、営業会議をするようになって来ました。営業活動で、うちの加工品のカタログも持って行って営業をしてもらって、と言う形でやりかけて半年が経ちました。そういう意味で言うと去年はこんな輪もまったくありませんでしたから。

(佃) 漁連の子会社としてのメリットっていうのはあるものなんでしょうか。

(田淵) それはありますね。漁協の看板を背負っているということはある。

(松崎) 最初の看板はあるが、あとは価格ですね。どこまで下げ切るか、ですよ。

(田窪) 愛媛漁連の看板を背負ってる、というのは消費者に直接売るにはメリットがありますね。漁連の方からはなんでそんなに高い魚が売れるんだ、とも言われますけど、歩留まりも考えて、ある程度の値段をつけなきゃいけない。どうせある程度の値段をつけるなら活きのいいやつを使おう、ということでやっていますけれど。今年は若干高くなっていて若干売り上げは下がっていますけど。

(佃) 皆さんは漁協の子会社という形でいくと、製販一体型の取り組みですよ。こういう形態っていうのはいま一番利益を出している形態なわけです。道漁連さんも大きな意味で言うとなりますよね。ユニクロもそうですけど、そういうやり方で価格競争に勝っていくというのがありますけれど、中々演出しきれないという部分もあるんでしょうね。

(田窪) そのためにはそれだけお店を出さないといけません。それにユニクロさんは衣料を扱っています。3割値段を下げれば1人が何着も買える。しかし、食料品はそうはいかない。安くても許容量が決まっていますよね。だから、そこまで無理して安く売る必要はない、というのが私が直販をしていて感じることです。

(松崎) いま仰った通り、直営店をたくさん持てば営業はがらっと変わる。しかし、人を使えば使うほど利益はどんどん減っていく。それで売ってくれればいいでしょうけど、市場の方の動きにもものすごく左右される。あのデパートで一千万売る、というのはこっちの思いであって計画が出来ないわけですよ。

(佃) 最近、系統の直販所が増えていきますよね。佐賀の中でもけっこうありますよね。最近、有名なので糸島の伊都採菜では30億円を年間売り上げているそうです。例えば、ああいうところでスーパーマーケット以上に大きい規模のところもあるわけです。そういうところと系統の提携っていうのが出てくるのかな、と。一つ一つは小さなビジネスだけどそれが積もり積もっていけば、けっこうなビジネスになるというのはないものなんでしょうか。

(松崎) 直販所に置いてもらえれば、少しは売れるかもしれないが海苔はメインにはなれません。置く魅力はあるけれど、期待し過ぎると本来の形を見失ってしまうかもしれない。

(佃) メインの売場が先細りしている現状がありますよね。デパートで言うと海苔の売場というのが段々減って来ている、ということもありますし。そうするとそこにこだわっていくのも重要ですけど、売り上げを伸ばすために、どう新しいマーケットに入っていくか、という見極めもけっこう重要になって来ると思うんですね。

(田窪) 置けるところに置いておけば、売れてはいきます。うちの直販というのは乾物も含めた一つの事業です。総合の事業ですからね。単品だけでは厳しいが、数打てば当たるという部分

がありますから、その集合体で売り上げになりますからね。

(佃) 既存のスーパーマーケットの鮮魚売場が前年に比べ 10%減とかになって来ているそうですね。そうした中で皆でそこに入っていこうとすると、一層競争が激しくなりますよね。そこで新しい普通の直販店ではないところがマーケットとして変わってきている部分があるとすると、販売というのもこれまでと違って来ているのかなあという部分があるとも思うんです。

(田窪) 直販は委託販売ですよ。うちは置いてあげるだけでは魚は売れない、魚は調理が必要です。ただ置いてあるだけでは魅力がないんですよ。ある所では魚の直販が客寄せになって、本体の商品が売り上げが伸びています。だからむやみに取り込んでも失敗すると思うんですね。昔はお父さんが獲ってきたものをお母さんが売って、という時代もあった。それは漁業者はそこそこ高く売っていたんですよ。それがやっぱり仲卸が百人おればそれだけの値段になりますよ。産地市場で大きいところが休んだら、その日の値段はがたがたになりますし。量ははけても値段が付かない。

(佃) これから大きな問題になっていきますよね。その時に鮮魚と加工品の販売手法は異なるんですよ。鮮魚は消費者まで生産者の顔が見えていることが一番大事であると思うんですが、加工だと消費者にどういう風なイメージで捉えられるのか、とか。これからは一つの新しい消費者への訴えみたいなものが必要なのかな、と思うんです。それが分かれば苦労しませんけれど。それで、さっき岩見さんの方からあった問題提起のお話を進めていこうと思います。

(岩見) 秋サケ、サンマ、鮭鱒はある程度長年やってきてますから、ブランドというのがついていますからある程度安定していると思います。やっぱり前々から漁連として不得意な魚種があるんですよ。その他の魚種で価格の底支えをしたり、あるいはある程度の価格で買って加工品を作っていく、という中でどうしても手作業でやると一つ一つの加工料が割高になってしまうんですよ。それで新しい加工処理の機械などの開発、補助をしてもらいたい、というのが一つありますね。今までの補助制度っていうのは単体で機械の補助というものがありません。水産機械は5年、10年で変えなきゃいけないという部分もありますし、加工機械の入れ替えの補助があればありがたいと思いますね。特に今は浜値の維持ということでホッケは北海道で年間多い時は20万トン、小さなものが揚がりますし、それは3年前からパクパクほっけという商品で100万パックぐらい作っているんですが、フィレにするのにどうしても手がかかる。それから去年わずか1週間でコマイが1万トンぐらい水揚げされた。それもパクパクこまいというもので作ったが、その機械が3枚卸になる機械が開発されてないものですから、3回ぐらい手をかけて、1人1日4、50kgしか処理できない。10円、30円/kgのものが加工料で400円、500円にもなってしまう。20円のチカも300円の加工料をかけないと商品にならない。そうすると浜値を更に安く買わなければいけない、という逆の動きになってしまう。浜値を上げるためになんとかそういった機械の開発や補助をして頂ければ、という思いです。

(佃) 中々最近では国も厳しい予算状況なようですよ。通常8時~17時で稼働しているのを例えば24時間操業で生産性を上げる、というのは検討したことはあるんですか。

(岩見) それは結局、人件費になりますから、逆に加工賃が上がってしまいますね。パクパクさ

んまは朝6時から夜の21時まで交代でやって生産性をあげてますけど、入れれば入れるだけ機械で出てきますから。

(田窪) うちが加工業者が少なくなってきた、魚が獲れないから続けているところもみんな潰れていってしまっていますね。

(田窪) 一度、香川県のシャコの資源管理をやってるところに行きましたけど、神奈川県と一緒に加工屋がいたのに今はなくなってしまいましたよね。

(佃) 全国幅広いですよね。獲れないところはそれをどうするか、という悩みもあるわけです。そんな売りづらい状況もある中で、子会社が売り先をなんとかしていかないといけない、売りづらいものを取り扱わなきゃいけない、ということなんですよ。そこで、皆さんはマーケットの開拓についてどういう苦労をされているのか、というのをお聞きしたい。

(田淵) 鮮魚ボックスといったものを県と出したり、細かいお付き合いがあるところに出したりしています。加工品はやっぱり生協が相手になってきますけれど、最近では地場で揚がって生産者の顔の見えるものを求められるので、天然の岩海苔やワカメなんかも茨城のひたちなかとかにも持っていっています。あとは農商工連携なんかで、我々が思いもつかない使い方をしてくれるんですよ。甘エビの小さいやつが富山湾で揚がるんですけど、それをフリーズドライして粉末にして、おかきに使ったものが大ヒットしているんです。これからはこういう異業種の方とお付き合いをして、我々が思いもつかない使い方をしてもらって浜値を上げていく、というのも1つあるのかな、と思いますね。

(佃) 競争の激しいところだけでなく、そういう所での展開というのもあるんですよ。例えばドラッグストアとかが魚を扱い始めたりとか、いわゆる異業種が魚を扱い始めてますよね。そういった所にどうやって入り込むか、というのはありますよね。特に海苔っていうのは佐賀の海苔が一人勝ちしているような状況に見えているんですが、かなりブランド化していますし。

(松崎) 佐賀というより有明産の海苔、ですね。海苔屋さんが佐賀か福岡かどこにするのか、ということや買えたり買えなかったりする中での話ですね。

(佃) 今まで既存の間屋さんの中でやってきてるわけですけど、新しい海苔のマーケットとかこれから目指すべく海苔のマーケットっていうのはあるものなのですか。

(田窪) スーパーに行くとも職業柄、海苔を見るんですけどね、本当に売れてませんよ。今は家でおにぎりも巻き寿司もする人がいない。昔は家で何十本も巻きずしを作ったものですが、今は買って来た方がいいですよ。個人が買うと無駄が出てしまうんですよ。

(佃) ただ海苔なんかは有明一番の海苔はやっぱりすごいものですよ。日本で一番高い海苔で1枚500円なんですよ。

(松崎) あれが買っても売れないものの典型ですよ。今はもう高いものは売れませんね。

(田窪) 極端なんですよ。コンビニのおにぎりでもバイヤーが海苔は包装資材という認識ですよ。海苔を使わないで、卵でご飯を巻いてみたり。

(佃) やっぱり海苔の味が分からなくなって来たと思うんですよ。美味しい海苔を食べたことがないと言う人が多くて。そういう意味で言うと海苔の価値観が無くなって来てるというのもある

るんでしょうかね。

(松崎) 日本人の舌が変わって来てしまったんじゃないですかね。養殖物よりも天然物。あっさりしたものよりもフライドチキンなんかを小さい時から食べている。日本食の舌というのがどんどん無くなっちゃっている。

(佃) 有明一番の海苔を食べた時にやっぱり美味しいと思ったんだけど、そういうのを若い人たちが食べたことが無いというのは一つありますよね。食べる機会もありませんよね。本当は美味しいものをどう出していくか、っていうのが大変だと思うけど、非常に面白いとは思うんですよね。一部、PR的な要素もありますよね。

(松崎) 確かに1回食べさせてみると美味しい、と言ってくれてその時は買う。でも、それ以降はやっぱり安い方に移っていくものです。

(佃) そういうことで対象をこれからどう広げていくか、ということですよ。戦略的なものも必要になって来るとは思いますけど、最後の話になっていきますけれど、国内だけで考えていくのか、海外も含めて考えていくのかという部分ですね。子会社というのはちょっと自由度があるような気もするから、海外に売って行っても良いと思うんですが、例えば海苔なんかは海外で寿司や海苔巻きの需要というのが定着して来ているわけだし。そういうマーケットの需要っていうのがあるのかな、と。そうした海外への販路開拓というのは今後されていく予定なのでしょう。道漁連さんはもう既に行っていることだと思いますが。

(関) うちが秋サケの40%ぐらいがもう輸出に回ってますからね。干し貝柱は香港とか台湾に輸出してますし。これからの事業計画の中でも、これからは中国ではなく、そこで加工したものを外へ出していく、ということですね。どうしても国内だけでは扱いきれない。

(田淵) うちがかためるインフラも無いです。

(佃) 最近は鮮魚でも出荷していますよね。例えば香港に初競りのマグロを持って行ったりしています。それに日本の魚は安心安全です。これだけ日本人が気にし過ぎているし、今では蓄養マグロでも台湾に輸出するというのもあるようなんですよ。そういうふうに変ってきていますから、マーケットというのをどうやって見ていくか、というので違ってきて、海苔なんかは海外での需要はすごくあると思うんです。

(松崎) これからは海苔も海外だ、ということをやろうとしたんですけど、まず、価格負けしてしまう。中国の海苔は3円ですからね。こっちは8円、10円で包装もほとんど同じ。だからいま海外に行っている海苔はほとんど中国のですよ。それから神経質に見る人から言われたのは、やるなら直だけは絶対にやめておけ、資金回収を持っているならば、という話でした。安心安全というのはあるから、それを中国のリッチ層を狙っていく、というのは一つあるかもしれませんがね。

(佃) 私はヨーロッパもあると思うんです。

(松崎) ヨーロッパも中国のものがアメリカを通してなんかで行ってますね。

(佃) だんだんマーケットも国内だけでなく海外に向けていかないといけないんですかね。愛媛も海外に出しているものがあるんですけどよね。

(田窪) 国の補助事業で今年がベトナム、アメリカ、昨年度が上海と台湾で上海は今年も県単事業でやりましたけれど、まず値段が難しい。4, 5000/kg で売らないといけないし、暑い国ですからどうやって保存出来るか、というのも現地で一つありますよね。バンコクは日本人が多いですから美味しい、とは言ってくれるけれど。養殖尾数を減らさない限り、国内では売れませんが、海外で売る必要というのはありますね。ほんとに秋サケなんかはベトナムですごい売れてますよね。切り分けるのにハサミを使ったりなんかしてますけれど。ただハマチはそういう訳にはいきませんから、その辺の見方を変えて、売り方・加工の仕方を考えていかないといけないですね。

(岩見) ですから北海道の秋サケにしても何にしても、中国に行く魚も加工原料としていくのか、それとも中国の国内で消費されるためにいくのか、という切り分けがあるんですよね。例えば秋サケは多いときに5, 6万トンも中国に行くわけですけども、加工原料として行くわけです。それで加工してブロックにしてヨーロッパなんかへ魚のステーキみたいなものの原料として出て行くとか。あるいはホッケにしても、コマイにしても手をかけてフィレなんかにして、また日本に返ってきて衣をつけてフライの原料になっている。そういう魚の状態とかを割り切っていくことが必要ですよ。

(田窪) うちのハマチは高級魚ですからもう製品として売るしかないんですよ。それでアメリカなんかでガスかけをしないと駄目なんです。国内では出来ませんから、ガスかけをして血合いの色を落ちなくさせるんですよ。うちの加工センターでやりましたことがあるんですが、いつまで経っても色が変わらないんです。日本はマグロで最初それを始めたんですよ。腐っても見た目で見分らないんです。ハマチの弱点はすぐ色が悪くなることなんです。色が落ちてでも食べられるし美味しいんですけどね。ですからカンパチは二日ぐらいは色が変わらないのでよく売れるんですよ。

(佃) 最後にせっかくですからビジネスに役立てていけるよう何かありましたら、お互いに聞きたいことがあればぜひお聞き頂いて、質疑応答などをして頂けたらと思います。

(阿部) 道漁連さんは秋サケを輸出するときに、別の子会社を作ったということですけど、戦略として、既存のものを使わずに、というのは何か狙いなどがあったのですか。

(関) 北海道漁連の戦略として考えたんですね。北海道漁連のグループとしての戦略ということで海外を対象にする専門的な輸出のための会社を作ろう、ということで始めました。それともう一つは内部に抱えて置くことが難しかったというのがありますね。外分化をしたと言いますか、北海道漁連の方で輸出業をする、というのは如何なものかというのもありましたね。更にそれなりに人の育成をしていこうという方針もありました。

(岩見) 実際、仕事の幅は当初作った時よりも増えてきていますね。当初は秋サケを輸出する程度でしたけど、IQの関係もあって輸入事務もやっていますし、5, 6年ぐらい前からどうしても国内の資材だけでは高いというのもあって、中国、韓国で漁業資材を安価で作って頂いたのを直接輸入して浜に提供することによって、従来より2割、3割安くすることが出来るようになったんですね。そういうことで仕事の幅が堪能になってきますからそうした輸出入に関する事務などの

ノウハウもある程度取得して来ています。また、これは別会社ですが、漁連の子会社と道内の漁協でお互いに出資をして事業協同組合を立ち上げて、そこに中国から毎年人を受け入れてやっているという例もあります。

(佃) この場を機会にコミュニケーションの場を広げて頂き、情報交換をして頂けたらと思います。今後のご活躍によって、地域の活性化及び産地の浜値が上がることを願って、終わらせて頂きます。