

# TUMSAT-OACIS Repository - Tokyo

University of Marine Science and Technology

(東京海洋大学)

The Sixtiary Sector Industrialization of Fishery  
and Business Model of Cooperation : A Case  
Study of KIMUTAKA NO MOZUKUGYOZA of  
OKINAWA PREFECTURE KATSUREN Fisheries  
Cooperative Association

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2019-05-13 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 婁, 小波 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://oacis.repo.nii.ac.jp/records/1725">https://oacis.repo.nii.ac.jp/records/1725</a>

# 漁業の六次産業化と連携のビジネスモデル

——沖縄県勝連漁協「肝高のもずく餃子」を事例として——

婁 小波

## 1 はじめに

農林水産業や農山漁村の振興を考える上で、いま「連携」は欠くことのできない戦略概念となっている。これまで経済主体間関係としては競争、協同・協調・協働や協力・パートナーシップなどのキーワードが議論の対象となってきたが、今日「農商工連携」政策のように連携を掲げて政策を展開するケースが多くみられるようになった<sup>1)</sup>。とくに、二〇一〇年に農林水産省が地域経済活性化を推進する重要な政策体系となる「六次産業化・地産地消法」(以下、「六次産業化法」という)を導入してから、連携に向けた取組はますます重要視されるようになった<sup>2)</sup>。農山漁村地域の活性化事業を支援する基本法的

な役割が期待される六次産業化法が農山漁村地域の地域資源を活用する多様な担い手による、多様な事業形態を想定しているなかで、連携が事業推進の一つの方向性として位置づけられているからである。

しかし、漁村地域経済の振興や漁業の六次産業化を図る上で、経済主体間が連携をすることによって果たしてどのようなメリットを享受することができているのか。この点に関して、従来必ずしも十分な検討が行われてきたわけではない<sup>3)</sup>。そこで、本稿ではこの連携に分析の焦点を当て、六次産業化を進めるための有効なビジネスモデルとは何か、連携に参加する経済主体がそれぞれ如何なるメリットを享受し、どのような課題に直面しているかについて考察することを目的として設定する。

『大辞林』によれば、連携とは「連絡提携」の略であ

り、関係者同士が一つの目的のために緊密に連絡を取り合つて、一緒に物事をするという意味とされる。六次産業化法において提唱される連携にも多分にそのような意味合いを持たせていることはいうまでもない。しかし、今日それを取って政策として推進する真の狙いは、この連携たる関係性の締結によつて、既存のシステムを変革させる何らかのインパクトを期待してのことであろう。

このように考えると、漁業を支えてきた既存のスポット的な取引システムとは違つて、連携によつて構築される新たな関係性システムは独自の特徴を有しなければならなくなる。この点を突き詰めれば以下のが言えよう。つまり、既存の仕組みであるスポット取引においては、関係者間における取引が一瞬一瞬で自己完結的に終了し、取引が成立した後は取引双方が後腐れ無く、各自の経営領域において独自の企業経営活動を自由に展開する、というような世界が想定されている。そこにおいては、情報力や交渉力が勝負の分かれ目となる。とくに成熟市場下において、当該仕組みの下で取引に参加する各経済主体はともに厳しい競争に直面せざるを得ず、ハイルスクを負わされている。

それに対して、連携という新たな手段においては、関係者間において醸成されるある共通の目標を達成するための、ある種の持続的な関係性が結ばれることになる。

つまり、連携とは、関係者同士がある共通目標を達成するための関係性取引システムであり、新たなビジネスモデルの構築を意味するものである。この関係性を締結するための手段としては、たとえば信頼、参画、出資、契約、約束事や共同事業推進等さまざまにあり、それらに基づいて形成される長期的・固定的な取引関係、言い換えれば、連携の仕組み(ビジネスモデル)も多様に考えられる。

多様に存在する連携の仕組みの中で、本稿が事例として取り上げる沖縄県勝連漁協とコップおきなわ、および(株)琉珉珉らによつて作り上げられた連携は、地域を巻きこむ「地域ぐるみの連携」を特徴としている。後に詳述するが、そこにおいては県や市などの地方自治体の支援機関のみならず、大学や業界組織などの協力機関をも巻き込んで、「肝高きじかのもずく餃子」という地域特産品を作り上げている。以下本稿では、まず次節でなぜ連携の仕組みを明示的に説明する必要があるか、その背景を確認する。それを踏まえて、第3節で地域特産品「肝高のもずく餃子」の開発にみる連携への取組状況を明らかにする。その上で、第4節では「肝高のもずく餃子」にみる連携のビジネスモデルとメリットを分析し、最後に第5節で漁協を中心とした新たな連携ビジネスモデルの構築に向けて考察を行うこととする。

## 2 漁業の六次産業化と制約条件<sup>4)</sup>

### (1) 漁業の六次産業化の方向性

「六次産業化法」の正式名称は「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」（二〇一〇年二月三日公布）である。この長い名前をもつ法律は、ごく簡単な構成となつている。すなわち、「第一章 総則」、「第二章 地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等（六次産業化関係）」、「第三章 地域の農林水産物の利用の促進（地産地消関係）」の三章構成である。

ここでは六次産業化を扱った第二章に着目する。第二章で規定されている当該政策の目指すところは、農家や漁業者あるいは農林水産事業者がより消費者に近い領域（「川下」）への進出を図ることで、新たな地域ビジネスの創出を促すことであろう。これは、生産者と消費者の結びつきを一層強めることを促そうとする同法第二六条からも窺える。そして、同法においてこの目標を追求するための具体的な方向性として、以下の二つのベクトルが示されている。

第一の方向性は、農林漁家による加工・流通・小売販売・飲食業等への直接進出を支援することである。同法

第二八条では、「地域の農林水産物の利用の促進は、生産者と消費者との結びつきを通じて構築された生産者と消費者との信頼関係の下に消費者が安心して地域の農林水産物を消費することができるようにすること、生産者から消費者への直接の販売により消費者が新鮮な農林水産物を手入することができるようにすること、地域の農林水産物を利用することにより食生活に地域の特色ある食文化を取り入れることができるようにすること等により、消費者の豊かな食生活の実現に資することを旨として行われなければならない」と定めている。

このような生産者から消費者への直接販売を行うことは、生産者が従来の生産活動に限定していた経営領域を、加工・流通・販売などの領域へと拡張する必要があること、そして新たに進出する事業領域において経営を行うためのマネジメント能力やそれらに付随する新たな投資やリスクなどを負担する経営力を有すること、さらにはそうすることによって地域経済全体の健全化が図られることなどを、事業展開の要件として求められる。

こうした要件を備えることが可能かどうかについては、従来経営事業ドメイン論<sup>5)</sup>や事業多角化論<sup>6)</sup>、あるいは地域複合体論<sup>7)</sup>、さらにはフードシステム論<sup>8)</sup>などの分野において多くの議論が行われており、この方向性はいわばこうした議論の結果を受けてのことであろうと思われる。

る。

第二の方向性は、農林漁家と加工・流通・小売・飲食業との連携の推進である。同法第二七条では、「地域の農林水産物の利用の促進は、生産者と消費者との結びつきの下に消費及び販売が行われることにより消費者の需要に対応した農林水産物の生産を促進するとともに、関連事業の事業者が地域の生産者と連携して地域の農林水産物を利用すること等により地域の農林水産物の消費を拡大し、併せて小規模な生産者にも収入を得る機会を提供することによりこのような生産者が意欲と誇りを持つて農林漁業を営むことができるようにすることによって、地域の農林漁業及び関連事業の振興を図り、もって地域の活性化に資することを旨として行わなければならない」と定めている。つまり、同条の規定は、もし生産者が直接販売を行うのに先に述べたマネジメント力などに関する何らかの制約や限界がある場合には、事業へ直接進出するのではなく、「関連事業の事業者が地域の生産者と連携」することを通じて、六次産業化を推進することを勧めている。

この発想の根底にあるのは、地域生産者と関連事業者との連携たる関係性を結ぶことで、より一層の地域農林水産物の消費拡大と生産者の所得向上を図ることである<sup>⑨</sup>。このように、とくにこの第二の方向性としての「連

携」の推進が、六次産業化法の重要なポイントの一つとして捉えられる。

## (2) 漁業の六次産業化の動向

それでは、漁業の六次産業化は進展しているのだろうか。表1は、六次産業化法に基づく総合化事業計画の認定件数の推移を示したものである。それによると、事業開始当初の平成二三年において全体で計二五二の事業が認定され、その内水産業関連のものは一件で全体のわずか四・四%しかなかった。その後認定された総合化

表1 6次産業化・地産地消法に基づく総合化事業計画の認定状況

年認定時期	認定事業数	水産業に関わる事業数	水産業の占める割合 (%)
H28. 11. 14	2176	163	7.5%
H28. 3. 31	2153	159	7.4%
H27. 5. 29	2081	157	7.5%
H27. 2. 27	2040	151	7.4%
H26. 10. 31	1937	136	7.0%
H26. 5. 30	1856	130	7.0%
H26. 2. 28	1758	120	6.8%
H25. 10. 31	1628	107	6.6%
H25. 5. 31	1434	92	6.4%
H25. 2. 28	1270	74	5.8%
H24. 10. 31	1049	56	5.3%
H24. 5. 31	910	47	5.2%
H24. 2. 29	691	33	4.8%
H23. 10. 31	403	18	4.5%
H23. 7. 19	252	11	4.4%

資料：農林水産省 HP 「6次産業化・地産地消法に基づく事業計画の認定について」により作成。

表2 漁業の申請者別認定事業者数

事業申請者	認定事業者数	全体に占める割合(%)
漁業者個人	35	21.5
漁業企業	80	49.1
漁協	32	19.6
加工企業	15	9.2
その他	1	0.6
合計	163	100

資料：表1と同じ。

なぜ、漁業の六次産業化が停滞しているのか。結論を先に述べると、それは既存の産業構造や経済主体の能力の限界などの制約を受けているか

### (3) 漁業の六次産業化の制約条件

漁業者個人や漁協組織が期待されたほど当該事業に取り組んでいないことがうかがえる。

また、認定された一六三事業の申請者別構成状況を見ると、表2が示すように漁業者個人が三五件(二一・五%)、漁業法人が八〇件(四九・一%)、漁協が三二件(一九・六%)、加工企業が一五件(九・二%)、その他が一件(〇・六%)となっている。担い手として期待された事業計画は順調に増え、平成二八年一月時点では計二一七六の計画が認定され、その内水産業関連のものは全体の七・五%相当の一六三計画に止まっている。農業部門に比べると、水産部門の認定件数がきわめて少なく、水産業における六次産業化事業は順調に進んでいるとは言えない状況にある。

らである。<sup>10)</sup>

第一の方向性となる「事業進出」においては以下のような制約条件が考えられる。一つは既存産業となる「水産業」とのバッティングである。農業や林業とは異なつて、漁業には水産業という伝統的な外延産業が存在する。水産業という産業は漁船漁業や養殖業を内包する漁業のほかに、流通業、水産加工業、さらには一部の小売業も含んだ産業概念である。農業とは異なつて海という場で自然を相手とする漁業は、毎日水揚げ(農業でいう収穫)が行われ、日々水揚げされる水産物を迅速に用途に応じて処理(流通・加工・冷凍など)する必要がある。漁村には流通を行う者、加工を行う者、冷凍・冷蔵を行う者、さらには卸や小売を行う者などがたくさん存在している。漁業の六次産業化とは、端的にいうならば、漁業者による彼らの事業領域への進出であり、閉じられた地域社会のなかで、それは多くのコンフリクトを引き起こすリスクを同時に抱え込むことを意味する。

いま一つは漁協共販事業とのバッティングである。これはとくに漁業者や漁業法人が取り組む上で直面する課題である。国内漁業者によつて水揚げされる魚介類は基本的に全量、その所属する漁業協同組合の共同販売事業(それを漁協共販という)またはその上部組織の県漁連・全漁連の販売事業(これを系統共販という)を通じ

て販売され、漁協や漁連は販売サービスの対価として一定の手数料を徴収している。大半の漁協においてこの販売手数料収入が自身の経営を支えるもつとも重要な収入源となっている。従って、漁業者や漁業法人が六次産業化に取り進む場合には、この手数料率問題や販売額の確定問題（多くは自己申告制を取る）などさまざまな問題をクリアする必要がある、難しい調整問題に直面せざるをえなくなる恐れが生じる。

もつとも、漁協が事業主体となれば、以上のような問題は起きなくなるが、この場合には別の懸念が出てくる。後に詳述するが、漁協が協同組合組織であるゆえに、リスク負担力が弱く、また漁業者の漁獲物を無条件に全量受け入れることが必要となるために、自由な経営戦略を展開することは難しく、とくに自営加工事業に象徴されるように漁協自営事業には多くのリスクが伴うのである。

そして、三つ目は経営資源による制約である。六次産業化に取り進むためには消費者ニーズ対応や加工・販売ノウハウの取得、さらには経営マネジメント能力などの経営力が必要であると同時に、それを営むための資金調達、労働力や施設などの経営資源を確保する必要がある。多くの漁業者にとって漁業を営みながら、六次産業化事業を展開するには、そうした経営力や経営資源の制約

が大きな障害となる。組織規模が小さい漁協による取組も、このような経営力による制約から逃れることはできない。

次に六次産業化法が目指す第二の方向性となる「関連事業者との連携」の制約条件として以下の諸点が挙げられる。一つは連携先の欠如である。漁業の場合、想定される関連事業者は流通業者、加工業者、産地仲買業者、鮮魚小売店などがある。先述のように、彼らは分業を通じてすでに「先住民」として水産業に入り、それぞれの事業分野において独自の商圏を確保している。従って、潜在的なライバルとなりうる漁業サイドからの参入に関して積極的に応えることは期待しにくい。いま一つは、連携によるメリットが明確ではない点である。つまり、実際に連携をする場合において、それぞれの経済主体がどのようなメリットを享受でき、それがどのような事業の仕組みによつて保障されるか、といったようなことについてこれまで明示的に議論してはこなかった。そして、三つ目は先にも述べたようにやはり担い手主体の経営能力による制約が挙げられる。

漁業の六次産業化が遅々として進まない現状は、以上のような制約条件を受けての結果であろう。他方、六次産業化は今後の農林水産業の産業競争力を向上させることが期待されるだけでなく、農山漁村経済の活性化を

図る上でもきわめて重要な意義をもつ政策となる。六次産業化を図るためにはこのようなジレンマを克服するための方策が求められる。つまり、漁業の六次産業化を推進するためには、少なくとも連携によるメリットを明示的に享受しうる事業の仕組み（Ⅱビジネスモデル）の検証が必要不可欠となる。そこで本稿では、とくに第二の方向性となる「連携」に着目して、そのための新たなビジネスモデルの構築を目指すために、沖縄県勝連漁業、コープ沖縄、および琉眠眠の三者において構築されている連携の仕組みをケースとして取り上げて分析する。

### 3 地域特産品「肝高のもずく餃子」の開発にみる連携への取組

#### (1) 連携のきっかけ

(ⅰ) 地域課題の解決を求めて——勝連漁協 沖縄県勝連漁協は那覇市から北に向かつて車で一時間ほど走ると辿り着けるうるま市に属し、美しい海と海岸線を擁する与勝半島の中央部に立地する(図1)。二〇一四年度現在組合員三三〇名(うち、正組合員二四六名、准組合員八四名)、水揚高が八億円程度の中堅漁協である。きれいな海域条件に恵まれて、所属正組合員の九割程度がもずく養殖を営み、全国九割の占有率をもつ沖縄県のもずく生



図1 勝連漁協の位置

産量のほぼ半分を占めている全国最大のもずく養殖産地である。しかし、もずく養殖業は天候・海況条件に影響されやすく、生産が大きく変動する

ことや用途が限られていること、さらには閉鎖的な流通構造の制約などを受けて、価格が乱高下しやすい市場構造が形成されている。その結果、二〇〇〇年代以降、市場の停滞傾向に過剰在庫が加えられて、幾度となく価格急落の局面が発生し、養殖経営はきわめて不安定な状態におかれるようになった。

こうした状況を打開すべく、勝連漁協は二〇〇五年ごろから消費者への直接PRに乗り出したり、もずく加工に取り組んだり、さらにはもずくを原材料とした加工品を開発するためのアイデアを広く募るために、四月の第三日曜日を「もずくの日」として設定して料理コンテストを行ったりして、消費拡大に取り組むようになった。「もずく餃子」はこうした取組の中で出てきたアイデアであった。



(ii) 協力先探し——(株)琉珉珉 二〇〇七年にこのアイデアを商品化すべく模索している最中に、「ゴーヤ餃子を発売している加工業者がいる」ことを偶然聞きつけた勝連漁協参事が、翌日もすぐ餃子の試作をお願いするたために、当該加工メーカー(株)琉珉珉を飛び込みで訪ねた。

(株)琉珉珉は、二〇一五年現在従業員一三名、年商二・五億円ほどの餃子加工専門業者である。一九八三年に現社長の母親が名護市で開いた店「珉珉」二号店が発売点であった。「珉珉」は母親の祖父母が精肉店を経営する傍ら、中国東北部で覚えた餃子づくりの技術を生かして、一九六五年に浦添で開いた餃子専門店であった。店の餃子は地元で評判を呼び、餃子づくりの技術を習得した母親が独立して分店を出したのが始まりであった。「珉珉」二号店も地元では大好評となり、経営が軌道に乗っていたが、一〇年目を迎えた頃に店を切り盛りしていた母親の健康問題で店舗運営が難しくなった。そこで、息子の現社長が地元で評判の自家製ギョーザを地元スーパー（スーパーかねひで）に売り込み、お惣菜コーナーで販売するようにした。それに伴い、会社の経営内容も飲食店から餃子加工業に絞るとともに、二〇〇六年に社名も沖繩の特徴を打ち出すべく(株)「琉珉珉」に変更した。その後、「琉珉珉」はさまざまな自家ブランド製品を開発し、餃子専門の加工食品企業として成長を遂げ、参事が訪ね

てきた頃には、企業として年商六〇〇万円まで成長していた。ゴーヤ餃子もそのヒット商品の一つであったので、地元メディアにも取り上げられたのである。

そうした順調な事業展開を背景に、漁協参事の依頼に当初色よい返事はなかった。琉珉珉にしてみれば、新しい事業にチャレンジする時間的余裕も人的資源もあまりなく、またもしかすると、そもそも狭い餃子市場においてライバルとなりそうな漁協の取組を応援することは、自社の首を絞めかねないという危惧もあった。ところが、偶然琉珉珉のオフィスに大事に飾られていた一枚の写真作品が、かつての勝連漁協の風景を撮ったものであることが後にわかり、両者に縁が結ばれるようになった。

こうして、二〇〇七年に琉珉珉が製造業者となつて、勝連漁協ブランドのもずく餃子を委託加工し、供給しはじめた。ただ、当時は漁協の注文に応じた少量生産であったので、もずく餃子の加工には手間暇がかかってコストも高く、販路も限定されて、売価もパック三五八円と高めに設定されていて、売り上げは月三〇〇パックほどと少なかった。

(iii) コーディネーターとの出会い——コープおきなわ このもずく餃子が「肝高のもずく餃子」に变身したのは、勝連漁協とコープおきなわが出会ったからのことであつた。

もずく餃子が発売されてまもなく、沖縄県が農商工連携事業を推進すべく、沖縄県内の漁業関係者と食品加工企業や小売業界との出会いの場（二〇〇七年五月「農商工が連携し消費拡大につながることを目的とした意見交換会」）を設けて、その場に講師として、読谷村漁協・コープおきなわ・沖ハムなどが共同開発した商品「海人自慢のもずく丼」を紹介していたコープおきなわの石原氏と勝連漁協参事が出会った。意気投合した両者は、共同で勝連漁協のもずくの商品化を図ることで意見が一致した。

コープおきなわは、「生活協同組合コープおきなわ」の略称で、二〇一三年度時点で組合員は二一・三万人を数え、二五三名の正規職員、一二四〇名の定時職員等を擁している。「ともに創る くらしと未来」を基本理念として、供給事業（店舗、宅配）、生活事業（ハウジング、葬祭、ブレイガイド）、共済事業の三つの主力事業を展開している。

供給事業を支える店舗は県内中心に八店舗を有し、そのほかに予約注文の宅配事業（九事業支所）も行われ、年間売上が二〇一・四億円（うち宅配の出荷高が四八・九億円、二〇一二年度実績）規模の生活協同組合である。コープおきなわは、組合員消費者のために食の安全・安心の確保のみならず、地域社会の発展や地域文化の振興

への貢献、さらには社会的弱者への支援事業などを積極的に展開してきた。勝連漁協との連携も地域社会支援活動の一環であり、現にこのような形で県内の市町村の現場における商品開発への取組は、二〇一三年三月三十一日現在すでに計二五品目に上り、それらの商品で年間約八億円の売り上げを達成している。

後日、石原氏が勝連漁協を訪ね、琉眠眠の社長を交えて商品開発について意見交換を重ねた。さまざまな議論を経た結果、すでに発売されているもずく餃子の改良を図ることがもつとも効果が期待できるとの結論に至った。それを受けて、当初勝連漁協、琉眠眠およびコープおきなわの三社（三名）ではじまった商品改善への取組は、その後地域一丸の取組となる「商品開発委員会」が組織化され、商品として「肝高のもずく餃子」が開発され、二〇〇八年一〇月八日に発売された。コープおきなわの石原氏はいわばコーディネーター的な役割を果たしたわけである。

## （2）連携の産物——地域特産品としての「肝高のもずく餃子」

このようにして売り出された「肝高のもずく餃子」は、勝連漁協がもずくの消費拡大を図る目的で開発された加工食品であり、もずく入りの皮を用いて、もずく入りの

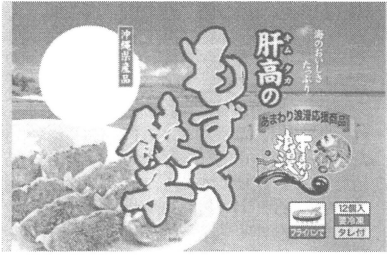


図2 「肝高のもずく餃子」のバックデザイン

具材を包む、しつとりとした食感の残る地域特産品の餃子となっている(図2)。ここでは、勝連漁協が「肝高のもずく餃子」の販売者であり、ブランドの帰属者となっている。そして、(株)琉珉珉は餃子の加工メーカーとして位置付けられている。つまり、当該商品に関しては、(株)琉珉珉が製造者であり、勝連漁協が販売者となっている。従来、このような共同で開発された商品に対して、加工メーカーのブランド、あるいはコープのブランド(いわゆる「コープ商品」)を付与するのが一般的である中で、漁業サイドのブランドあるいは地域のブランドとして付与したのは、当該事例の最も特徴的な点の一つとして挙げられる。

「肝高のもずく餃子」は、いまのところおもに沖縄県内で売られている商品であるが、売り出されて以降、消費者に受け入れられ、それまで累計四〇万パック、一・二億円を売り上げるヒット商品となり(二〇一三年三月三十一日現在、地元ではちよつとした話題の地域特産品となっている)。

ところが、当該商品は勝連漁協・コープおきなわによってのみ販売されているわけではない。コープおきなわや漁協の直販店のほかに、県下大手スーパーや地元のホテル給食用にも採用されて販売されており、二〇一二年からは香港、二〇一三年からはマカオにも輸出されるようになっていく。

「肝高のもずく餃子」は、その製品力からして今後とも販売が伸びていくことが期待されるが、単品商品とはいえ、その販売規模がまだ大きいとはいえず、「小さな経済」の範疇に属するかもしれない。しかし、特産品開発が全国的に取り組まれながら、減多にヒットが生まれないう状況下において、この「肝高のもずく餃子」をめぐる取組は、異彩を放っている。まさに農工商連携を地で行くような事例であり、「六次産業化法」において提唱されている、農林漁家と関連事業者との連携を行うことも典型的な事例として位置づけられる。それはコープおきなわの協力の下で、勝連漁協と(株)琉珉珉などの民間業者が連携しながら、地元うるま市などの行政からの支援を受けて作り上げられた地域ぐるみの連携によって特徴づけられるといえよう。

- (3) 連携の舞台——「商品開発委員会」
- (i) 商品開発委員会 地域ぐるみの連携関係を構築し

えたのは、商品開発委員会の組織化である。商品開発委員会（または商品化連携会議とも呼ばれている）はいわば「肝高のもずく餃子」をめぐる地域ぐるみの連携を実現させた舞台装置となっている。当初、コープ沖繩、勝連漁協、および琉珉珉の三者（三名）からスタートした協議が、二、三カ月議論を重ねるうちに、当該商品を改善し大々的に売り出すためには、さまざまな関連主体からの参加と地域ぐるみの連携が重要であることが認識され、県や市町村などの行政からの協力、流通企業からの協力などを得たほうが効果的であることがわかった。そこで、関係者や協力を募り、最終的には一二組織から三〇名を超える方々が商品開発委員会のメンバーとして名を連ねるようになった。

その主な関係者として、勝連漁協、コープおきなわ、(株)琉珉珉、(株)大伸冷凍、沖繩県、県漁連、うるま市、うるま市商工会、地元給食センター、沖繩大学などがある。生産者・小売業者・製造業者・卸物流業者・地方自治体・大学などが一体となつて、商品開発を行った。地域ぐるみの連携では、連携を行う経済主体が、それぞれの目的や戦略を実現しようとした結果、中長期にわたる垂直的・水平的な協調関係、協業関係が締結される。

(ii)商品開発 既存のもずく餃子をベースに地域特産品開発をめざす、商品開発委員会での議論（その前段階

の議論を含む）を踏まえた主な結論は以下の通りである。第一に、商品仕様を変更した。従来のもずく餃子をベースに、商品の特徴を際立たせるため、それを包む皮にももずくを練りこむことでもつちり感を一層高めた。仕様変更後の餃子は消費者から高い評価を得て、商品力を高めることにつながった。

第二に、価格の見直しを行った。消費者に受け入れられるためには、特徴を際立たせる個性ある商品づくりと同時に、価格競争力を高める必要があった。そこで、消費者への販売価格を当初のパック三五八円から二九八円へと六〇円値を下げた。三〇〇円を切る価格設定であれば、消費者が買いやすく、お弁当などの日常消費にも使えることになる。加工品づくりあるいは地域特産品づくりは得てして、付加価値向上事業として取り組まれる場合が多く、価格プレミアム商品を生み出すことを狙いとするケースが多い中で、このような敢えて値下げして勝負に挑むことにはそれなりの勇気があることである。

第三に、製造コストを削減するよう提案した。値下げに踏み切った勇気を支えた経済的な根拠は製造コストの削減であった。そのため措置として、一つは工場の稼働効率を上げることであった。先行販売時の(株)琉珉珉での少量注文生産から、一ロット大量生産に切り替えるこ

ととした。そうすることで、一回の作業で効率的な生産を実現することが可能となった。もう一つは、包材三面貼りの包装使用からシール印刷に切り替えたことである。それによって、シールコスト(一枚六円×三枚一八円)およびシール貼りコスト(二名でのシール貼りでパック一〇円のコスト)を節約することが可能となった。そして、最後に包材ロケットを五万パックとして発注することにし、大量注文によるコスト節約を図った。

第四に、ネーミング・パッケージを一新した。新たなもずく餃子の商品名に地域への想いを込めた「肝高のもずく餃子」と改めた。後にも触れるが、地域の伝統文化を継承する地元中高生たちへの応援を目的に、当該商品の売上代金の一部は、沖縄版ミュージカルともいわれる現代版組踊「肝高の阿麻和利」をサポートする団体「あまわり浪漫の会」に寄付される仕組みをとっている。この地域を応援するメッセージを込めて、ネームに「肝高」を入れたわけである。また、従来のパッケージに取って代わって、売場で顧客の目を引き、見栄えの良いパッケージを新たにデザインし、そこには地域への想いを込めて「あまわり浪漫応援」と表記することとした。

第五に、販売網を新たに整備した。大量生産、高い価格競争力を保証する前提条件は、確実な販路が必要である。販路に関しては、勝連漁協での直販やコープおきな

わでも着実に需要は見込めるが、それをより確実にし、販路を確保するために、県内大手の卸業者(株)大伸冷凍を連携企業の一員として招き入れた。物流施設や量販店との取引実績や配達マンの宣伝・営業効果などが発揮できる大手卸を起用することで、県内の量販店や、居酒屋・ホテルなどの業務筋などへの販路が広がることが期待できる。さらに地元の学校給食にも使えるようにした。

第六に、パブリシティと口コミ戦略を重視した。当該取組は優れた農工商連携の事例ではあるが、最初から補助金を受けて取り組まれたものではなかったため、商品を宣伝するための予算はなく、PRするための手法としてパブリシティおよび口コミを重視することとした。そのため、製品発表会や発売一周年記念記者会見を行うなど、マスコミなどでの露出度を高める努力を行うこととした。それらのパブリシティによって、さらには口コミによって知名度の向上と販路拡大を目指した。

#### 4 「肝高のもずく餃子」にみる連携のビジネスモデルとメリット

##### (1) 連携のビジネスモデル

商品開発委員会において構築された「肝高のもずく餃子」のビジネスモデルは図3の示す通りとなっている。

(i) サプライチェーンの構成 まず、サプライチェーンを構成する各主体の役割についてみると、勝連漁協はおもに三つの役割を果たすこととなっている。一つはブランド所持者として当該商品のパッケージを作成し管理することである。二つ目は生産者からもずくを仕入れて、自営加工して貯蔵し、年間を通じて餃子の原料となるもずく製品および「肝高のもずく餃子」のパッケージを、琉珉珉に提供すること。三つ目は琉珉珉から「肝高のもずく餃子」を仕入れて販売する販売者としての役割である。

琉珉珉は「肝高のもずく餃子」の生産メーカーとしての役割を果たす。製造された餃子は注文に応じて、勝連漁協のほかにコープおきなわ、㈱大伸冷凍、地元給食センターなどに販売する。そして、地域みんなの想いを応援するために、売上高の一部を地域振興のために拠出することとなっている。

コープおきなわは地域貢献の一環として、石原氏や当時水産担当者を中心に、当該商品の開発と仕組みの構築に中心的な役割を果たすと同時に、商品を琉珉珉より購入して、組合員に販売する小売業者としての役割を果たしている。

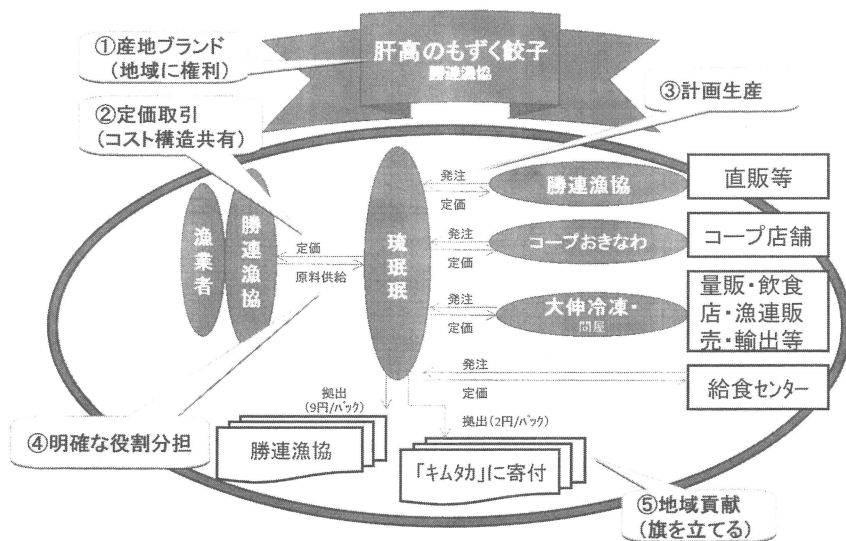
㈱大伸冷凍は沖縄県内の有力卸業者として量販店などに卸し、当該商品の販路拡大に重要な役割を果たしている。

る。その他に沖縄県や地元のうるま市、さらに沖縄大学などは外部支援者として当該商品のデザイン、PRや仕組みの実現に重要な役割を果たしている。

(ii) 取引ルールの特徴 次に、それぞれの経済主体の取引関係を決定する取引ルールについてみてみる。まず、取引は事前の発注と買取を基本としている。そして、取引価格についてはすべて事前に決定された水準で取引されることとなっている。例えば、生産者からの原材料原藻の仕入れ価格はキロ当たり一八〇〜二〇〇円(二〇〇八年当時の原藻相場は百円前後)、商品の末端売価を一パック二九八円、そして琉珉珉からの納入価格も一定と定めている。それぞれの価格水準は消費者に受け入れられることを前提に、コスト構造を関係者全員が共有して、それぞれが利益を確保できるように設定されている。

(iii) 地域振興への貢献 最後に、当該連携スキームを最も特徴づけるものとして、商品の売上高から漁業振興のための基金に一パック九円、地域振興のために一パック二円を拠出することとしている。前者はパッケージ代あるいはブランドフィー的な意味合いが強く、後者は地域の伝統文化を継承する地域の子供たちを応援する基金としての性質を有している。それらによって、当該商品が地域に貢献し、石原氏の言葉を借りれば、地域みんなの「想いの結集ができる旗」を打ち立てることができた

図3 「肝高のもずく餃子」をめぐる連携の仕組み



わけである。

## (2) 各主体にとってのメリットとリスク

各経済主体がこのような連携の仕組みによって受けるメリットならびにリスクを要約分析してみると、以下のようになる。

勝連漁協の受けるメリットとして、以下の諸点が挙げられる。すなわち、原料となるもずくの販路拡大が図られること、地元のもずくを原料とする餃子の産地ブランド製品を開発できたこと、それによって地域振興に貢献することが可能となったこと、さらには消費者情報を直に収集することができ、それによって漁業者や漁協職員の意識が一層高められたことなどを挙げることができると、このように勝連漁協は自営工場をもつことなく、自らのブランドを作ることができた。つまり、勝連漁協は自営加工を営む経営リスクを回避しながら、地域特産品づくりに成功しているわけである。

それに対して、想定されうる勝連漁協のリスクとしては、原簿価格が高騰した場合の仕入れ、原材料の安定的供給を確保するための過剰在庫、包材の過剰在庫、消費者のクレームなどが挙げられる。ただ、これまでの実績をみると、一件の消費者クレームがきた以外は、想定されたような以上のリスクは発生しなかった。パートナー

間の緊密な関係が構築されていることがこうしたリスクの低減につながっている。

(株)琉珉珉の受けるメリットとしては、既存の経営意識から転換できたこと(価値観の変化)、新規商品を開拓でき、安定した販路を確保できたこと、企業イメージが向上できたこと、企業ブランド力が向上できたこと、それによつて新たな連携依頼が相次ぎ、売上高を拡大させることができたことなどが挙げられる。他方、この連携によつて受ける経営リスクは現段階においてはほとんどみられない。ただし、このような連携戦略が深化し、取引が一層拡大される場合には、それに見合うだけの新たな施設整備に伴う投資ならびに従業員の確保が必要となり、そうした潜在的なリスクへの目配りが今後必要となるろう。

コープおきなわの受けとるメリットとしては、地域に貢献するというコープの理念が達成されていること、組合員である消費者の満足が高められ、消費者により信頼されるようになること、企業イメージが向上されること、職員の仕事のやりがいがいより高められること、そして魅力的な商品の品揃えができることなどをあげることができ

る。コープおきなわの担当職員が当該連携を成立させたコーディネート的な役割をはたしており、本来ならば、

当該商品を独占的に販売する専売権を手にするというメリットも期待できたが、このようなことをせずに、当該商品を敢えてオープンな流通チャネルに乗せたことは、地域に貢献するという協同組合の理念が優先された結果ともいえよう。

この連携への参加によつてコープおきなわが直面するリスクはとくに見当たらないが、当該商品の消費拡大のために、組合員の満足を一層高められるような販売体制の整備や継続的なPR活動の実施に伴う費用負担の必要があるかもしれない。

(株)大伸冷凍の受けるメリットとしては、新しいブランド品を獲得することができ、魅力的な品揃えが可能となること、商品の卸を通じて地域振興に貢献でき、企業イメージが向上できること、そして単なる販売だけでなく、社員が当該商品を積極的にセールすることで意識改革が進むことなどをあげることができる。他方、それによるリスクはほとんどみられないといつてよく、このような連携における卸業者の立位置はきわめて有利であるといえる。



## 5 漁協を中心とした新たな連携ビジネスモデルの構築に向けて

「一村一品運動」を持ち出すまでもなく、これまで地域特産品づくりは地域活性化策の切り札として位置づけられてきた。それを支えてきたのは、「美味しい」「環境にやさしい」「顔の見える関係」あるいは安全・安心な製品を求める消費者ニーズの存在である。だからこそ、多くの地域において地元産漁獲物の付加価値向上を図るべくさまざまな取組が展開されてきている。とくに今日において、「六次産業化法」の施行を受けて、地域特産品づくりに向けた漁業サイドによる加工事業への進出が押し進められている。

そうした中で、地域特産品づくりの中核的な担い手として漁協の役割が期待されている。従来、漁協は自営加工事業を通じてこのような役割を果たすことが当然だと考えられてきた。それゆえに、これまで水協法において細かく規定される経済諸事業の中において、漁協自営加工事業が経済事業部門を構成する重要な事業分野の一つとして位置づけられている。自営加工事業によって、製造・加工される水産加工品の一部はいわばもつとも古典的な漁協製品として認知されてきた。

しかし、これまで漁協の自営加工事業は、必ずしも高いパフォーマンスを得ているとは言い難い。なぜならば、多くの漁協において自営加工部門の経営収支は、必ずしも良いとはいえない状況にある<sup>15)</sup>。つまり、一部の複合加工または大規模加工を行っている漁協を除けば、自営加工部門は収益性が低く経営の不安定な経済事業部門となつている。それは、漁協自営加工事業の持つ構造的な限界に起因するものである。

限界の第一は、協同組合という組織的な性格からくる原料仕入れの制約である。自営加工事業に使われる原料は原則として組合員たる生産者の漁獲物に限定されがちであつて、いわば原料に合わせた加工を行わざるを得ず、結果として原料不足の時には加工場の稼働率は低く、大量に水揚げされた時には、しばしば過剰分の水揚げを全量引き取らざるを得ず、過剰在庫を強いられることとなる。それらは、漁協加工事業の効率性と収益性の低下につながるがっている。第二は、先にも言及したように規模の小さい漁協組織の製品開発力やマーケティング力などの経営力の欠如である。加工事業は専門スキルへの要求が高く、専従の職員や、市場の変化に柔軟に対応する企画開発力や迅速な意思決定が必要とされるが、漁協組織はその組織性格からの制約でこのような柔軟な経営対応を含めた経営力はどうしても制約されざるをえなくなる。

そして、三つは、リスク負担力の限界である。協同組合組織であるゆえに、リスク負担ができず、それが時として積極的な事業展開を制約する大きな要因となっている。

このように、今日漁業の現場においては、一方では地域特産品づくりによる地域活性化が重要な政策課題として求められ、政策的にも強く推進されているが、他方はさまざまな限界に制約されて、漁協を中心とした漁業サイドからのアプローチがきわめて低調である。

本稿において取り上げた「肝高のもずく餃子」という連携ビジネスモデルは、こうした漁協のジレンマを解消する一つの方向性を示し得ていると考えられる。つまり、漁協自営加工や漁業者が直接加工事業部門に進出しなくとも、製販が地域ぐるみの連携を通じて、地域特産品を開発することは可能であることを、当該事例は示している。当該連携事例はいわば地域特産品を作るための新しいビジネスモデルとして機能しうる。

地域ぐるみの連携ビジネスが成立するための条件としては、コーディネーターの存在や関連経済主体の熱意、そしてコスト構造や利益分配や需給状況に関する徹底した情報の共有、互酬関係（利益循環システム）の構築、地域の共感（思い）やレジテマシーの獲得、さらにはリスクの回避やパブリシティの獲得などを指摘できるが、

なかでも特筆すべきは、産地ブランドの確立を挙げなければならぬ。つまり、当該餃子のブランドは、「琉珉珉」というメーカーのブランドではなく、勝連漁協という漁業者側のブランド、あるいは産地ブランドを採用している点に大きな意義がある。

なぜ、産地ブランドなのか。現代社会における産地ブランドの成立条件について再考すると、第一に、ブランドによつて「安全・安心」ニーズへの対応が可能となったことが挙げられる。九〇年代以降、消費者の食をめぐる安全・安心ニーズは高まる一方である。このようなニーズが「道の駅」などの直売店が大きな広がりを見せる今日の小さな小売構造のダイナミズムを支える背後要因となっている。第二に、以上の安全・安心ニーズへの対応にもつながる消費者との「顔の見える関係」を構築することが可能となる。伝統的な水産物流通販売においては、生産者の顔が見えず、消費者の不安が増幅されがちである。それに対して、産地ブランドは製品の原材料供給から製造加工・サプライ・小売にいたるまでの一連の過程を消費者に伝える役割を果たし、いわばトレーサビリティシステムを内包するトレード・マークとしての役割を兼ねている。第三に、個性化ニーズへの対応が可能となる。現代の消費ニーズは「百人一色」から「十人十色」へと変化し、個性化商品に向かうといわれている。ブランド

は差別化商品であり、個性化商品である。産地ブランドは、漁業者サイドが供給する究極の差別化商品そのものであり、消費者に支持されている。そして、第四に、産地ブランドは地域活性化も図れる機能を有している。メーカーブランドは消費者に信頼の証を提供し、消費者との絆を強める役割を果たすが、産地ブランドは生産者と消費者の絆のみならず、地域にかかわるすべての人々の絆を強め、さらにそれによって地域社会の誇りや地域経済のパフォーマンスを高め、人々の意識を変える役割も期待できる。産地ブランドの果たすこうした社会経済的意義があるからこそ、現代社会において、このような産地ブランドは強く消費者に支持されている。

このように「肝高のもずく餃子」をめぐる取組は、優れた地域ぐるみの連携ビジネスモデルとして評価できるが、当該連携の取組が今後さらなる飛躍を遂げるためには、以下の二つの課題をクリアする必要があるように思われる。第一に、当該商品の価値を、より一層消費者に認知されるための継続的なマーケティング努力、なかでも特にプロモーションに向けた地域ぐるみの継続的な努力が必要である。第二に、商品開発委員会の再起動である。当該委員会は連携を推進するプラットフォームとしての役割を果たしたが、今後商品イメージのリフレッシュや新たな商品開発を行うためにも、さらにはこうし

た戦略的連携を持続的な仕組みにするためにも、このようなプラットフォームとしての組織機能を一層強化することが必要となろう。また、本稿では紙幅の関係でこの連携ビジネスモデルが機能しうるその経済性については取えて議論を避けることとしたが、今後の課題としたい。（本稿は、婁小波「連携の経済性（一）」『利益循環システム』の形成（『アクアネット』第一八巻第三号、二〇一五年三月）、同「連携の経済性（二）」『肝高のもずく餃子』にみる戦略的連携（上）」（『アクアネット』第一八巻第五号、二〇一五年五月）、同「連携の経済性（三）」『肝高のもずく餃子』にみる戦略的連携（後編）」（『アクアネット』第一八巻第七号、二〇一五年七月）をベースに大幅に加筆修正したものである。）

註

- (1) 当該政策は二〇〇八年に経済産業省が中小企業対策として導入されたものである。渋谷長生（二〇一〇）『農工商連携の現段階的意義と課題』、『東北農業経済研究』二八（二）、七五〜八〇頁。
- (2) 農業の六次産業化とは、一次産業×二次産業×三次産業によって成り立つ新たな農山漁村地域産業として、農経済学者今村奈良臣氏によって提起され（今村奈良臣氏（一九九八）『地域に活力を生む、農業の六次産業化』（財）二二世紀村づくり塾、農林水産省の地域振興政策として体系化されている。森寛史（二〇一四）『農業の六

次産業化・農商工連携と農業・農村振興』、『宇都宮共和国学論叢』、第一五巻。

(3) 漁業の六時産業化に関する研究は、たとえば、有路昌彦・松井隆宏(二〇一三)「水産業の六次産業化へ向けた消費者ニーズの把握と商品戦略——京都府宮津市を事例に——」(『国際漁業研究』、第一一巻)や、宮田勉(二〇一四)「水産業を基軸とした六次産業化の意義と課題」(多田稔・妻小波ら編著『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)などごく限られたものしかない。

(4) 本項は妻小波(二〇一六)「地域資源の価値創造と経営イノベーション——地域創生のための新たなビジネスモデルを求めて——」(『国際漁業研究』、第一四巻、二八〇～三〇頁)を参照。

(5) 妻小波(一九九八)「大競争時代の漁業協同組合事業」、『協同組合研究』、一八(二)、二二〇～二二二頁。

(6) 日高健(二〇〇七)『都市と漁村——新しい交流ビジネス』、成山書店。

(7) 坂本慶一・高山敏弘編著(一九八三)『地域農業の革新——淡路島における地域複合体の形成』、明文書房。

(8) 高橋正郎(二〇〇二)『フードシステム学の理論と体系——フードシステム学全集』(農林統計協会、斎藤修(一九九九)『フードシステムの革新と企業行動』(農林統計協会)などを参照)。

(9) 斎藤修(二〇一三)『食品産業と農業の提携条件——フードシステム論の新方向』、農林統計協会。

(10) 妻小波(二〇一五)『流通システムとしての漁協共販』(『漁協と漁村』五三(六)、六〇～一一頁)を参照。

(11) 伊丹敬之(二〇〇七)『経営をみる眼』(東洋経済新報社)では、企業が経営を展開する上で構築される組織運営や意思決定などの経済的な仕組みを、ビジネスシステムと捉えて分析しているが、その後このビジネスシステムと類似する概念として、ビジネスモデルが用いられるようになり、本稿においても、このような経済的な仕組みをビジネスモデルとして捉えることにする。Osterwalder, A. Y. Pigneur (二〇一〇) Business model Generation. John Wiley & Sons や川上昌直(二〇一三)『ビジネスモデルのグランドデザイン』(中央経済社)などを参照。

(12) コープ沖縄石原氏の提供資料による。

(13) 例えば、琉球新報『もずく餃子』で『阿麻和利』支援うるま市、勝連漁協(二〇〇八年一月一日)の記事。

(14) 妻小波・日高健・波積真理編著(二〇一〇)『水産物ブランド化戦略の理論と実践』、北斗書房。

(15) 農林中金総合研究所(二〇一四)『総研レポート』第31回漁協アンケート調査結果。

(16) 妻小波(二〇一三)『海業の時代——漁村活性化に向けた地域の挑戦——』、農文協。

(17) 斎藤修(二〇〇九)『農商工連携における食品・関連企業と農業の提携条件』(『農業および園芸』、八四(九)、八七五～八八三頁)、堀田和彦(二〇一三)『農商工間の共創的連携とナレッジマネジメント』(農林統計出版)、櫻井清一(二〇一〇)『農・工・商・官・学の連携プロセスをめぐる諸問題』(『フードシステム研究』、一七(一)、二一～二六頁)などを参照。

(18) 妻小波・日高健・波積真理編著(二〇一〇)『前掲書』。