

3 これまで得られた研究成果

まず、産業構造・企業間連携について、地場企業の独立性を維持しながら企業間関係を再編成することで産業としての競争力を強化し、雇用の拡大を図るために、競争優位性と劣位性の整理及びクロス SWOT・ダイヤモンド・モデル等の分析を行い、研究活動の理論的な枠組みを作成した。

次に、マーケティングについて、産業としての競争力強化につながる課題を水平分業（事例組織経営体）として5つ、垂直統合（漁協のわかめ生産・加工）について、4つ整理した。最後に、震災前のデータではあるが、地域経済の構造をマクロ経済の視点から産業連関表を用いたマクロ経済の分野からの経済波及効果、雇用創出効果を試算した。

(1) 産業構造・企業間連携

第1表では、事例地域の競争優位性と競争劣位性を示した。競争優位性は、高品質の原料と製品を開発してきたことである。これに対して、競争劣位は、東京を主とする消費地からの輸送コスト及び輸送時間である。水産物の鮮度を維持することによる付加価値を維持することが難しいことが影響している。そのため、冷凍・冷蔵することによって原料供給基地としての産地として位置づけられることが多い。この状況を解決するために、さまざまな取り組みが行われてきた。

いずれの試みも、複数の事業者が連携を強化することによってのみ実現が可能であったと推察される。これが“チーム漁火”結成の背景として認識している。2年間の取り組みの成果として、事例組織のイカとイクラを使用したウニ・イクラの製造販売が挙げられる。販売対応も同時に行っており、2015年6月7日には「楽天デパート」注文件数全国第一位を獲得した。

次に、グループ補助金を活用して機械設備を購入したことが挙げられる。その結果設備の重複を解消するとともに、各社の「閑散期」解消にも成功し、通年の生産体制を構築することが可能になった。特に、固定費の削減に関しては、これまで各社で戸別に保有しており大震災で流出した、「トンネルフリーザー」を共同購入することができた。この他、以下の2つを共同購入した。

- ・サケ：スジコを揉み解し洗浄する機械、身を三枚におろす機械等
- ・いか：皮をむく、リングにする、イカそうめんにする機械、金属探知機等

さらに、企業秘密という壁のためにこれまで実現できなかった「製法の共有」を図ることに成功し、需要増に対応できる生産体制を構築した。そして、販路の共有（＝販路の拡大）を実現することができた。具体的には、2015年6月に“フード台北”に「イカそうめん」「潮ウニ」を出展することで成果が見られた。具体的には、台湾、香港のバイヤーとの売買契約に成功した。その後、水産加工品の輸出に不可欠なHACCPを事例経営体が取得した（2016年1月）。

これらをまとめると、第1に、複数の製品を一括輸送することで輸送費の削減を図ることができた。第2に、各社の得意とする製品を組み合わせることで新たな製品を開発、製造、販売することができた。第3に、「加工・製造工程」を共有することで、設備の稼働率を高め、コスト削減を図ることができた。第4に、「製法」「販路」を共有することで、需要増（主にネット販売）に対応できる体制を構築することができた。第5に、輸出に不可欠な商品の安全・安心を強化するためにHACCPを取得し、海外展開（主に台湾）を図ることができた。

第1表：競争優位性と劣位性の整理

競争優位性		競争劣位性	
高品質の原料	わかめ、コンブ、秋刀魚、鮭等の高品質の原料の調達が可能	輸送コスト、輸送時間	主要消費地から遠く、輸送時間、輸送コストがかかる。
高品質の製品	長年に渡って改良を重ね独自の製法を開発し、熟練した従業員が製造に携わっている。	小規模企業	小規模企業が製造・販売の主体であるため、生産コストが割高。特定の製品に特化しているため、通年の生産ができない。さらに、販路も限定される。

資料：著者作成。

第2表では、震災前と比較した直近（2015年）の売上高を指数で示した。特に、スルメイカの伸びが高いことがわかる。この他、サケ、ウニ、サバ等も200を示しており、どのケースも成果が見られた。さらに、第3表では、従業員数の増加を指数で示してある。この表によると雇用創出効果が明確に現れている。震災後の水産加工業の雇用確保は、需要のある建設業との競合関係にあり、難しいことが知られているが、この表からかなり、成果が見られていることがわかる。

第2表：震災前と比較した2015年の売上高（品目別）の伸び

品目	震災前	2015年
スルメイカ	100	280
サケ	魚卵	200
	身	200
ウニ	100	200
サバ	100	200
サンマ、タコ	100	150
グループ内買付	0	600
合計	100	280

資料：調査結果より作成。

第3表：従業員数の増加（指数）

雇用形態	震災前	2015年
雇用創出効果	100	125.2
常雇用	100	116.4
期間雇用	100	105.6
外国人実習生	100	187.5

資料：調査結果より作成。

(2) 水産業に関するマーケティング

ここでは、食生活の変化によるワカメの需要減とその対応について検討を行う。ワカメの課題は、国内市場の80%以上を占める海外産との価格競争、国産としては鳴門産との価格競争が課題とされている。この課題を解決するために、漁協自営事業として加工場による付加価値の向上、及び雇用の確保が企業戦略として当該地域の方向を大きく規定していると考えられる。以下では、SWOT分析による現状と課題の整理を行い、対応策について検討を行う。

①〈強み×機会〉 地域沿岸は異なる2つの海流のぶつかる潮目に位置していることで古くから漁業が盛んに行われてきた。海流も早く、作業を行う漁場としては厳しい環境にあるが、このような漁場に棲息する良質な天然ワカメのみを親株に使用している。肥料などの添加物は一切使わず漁場の豊富な栄養分、長年の生産の過程で培われた技術を駆使して生産を行っている。また、このような質の高い商品を生産するため、漁協による、ワカメの全量買い取りや一括選別、加工を行い地域全体の意識の統一を図ってきた。地域全体の生産の質を統一することで、出荷量の維持が可能になり、ブランドとしての信頼感を得ることもつながった。このようにして生産加工されたワカメは良質でかつ安心安全を求める消費者からの人気が高い。このような市場ニーズを受けて、それらに向けた生産加工情報を正確に伝えることが、現在取引があまり行われていない、関東や関西の市場開拓の際の強みになると考えられる。

また、高い生産技術はもちろん、素材を活かす付加価値を付けた加工を漁協自身が所有する工場でおこなうことが出来るという点、またそれを評価し価格や販売手法に取り入れる取引先の存在も強みであると言える。双方向性があり、消費者と生産者が顔の見える存在であることで生産者の生産意欲が高まるほか、消費者の声を生産加工に活かすことで、より多くの消費者の購買意欲を掻き立てる商品の開発・生産を行うことが出来る。

②〈弱み×機会〉近年地域では生産者の数が減少傾向にあり、現在の生産業従事者、加工場従業員の高齢化も問題視されている。震災以前からワカメ養殖の着業者数は年々減少の一途をたどっており、10年前の平成16年度の115人と比較すると現在の着業者数は71名となっており、過去10年間で40%減少している。これによって機会として挙げた未開拓市場への新規開拓に必要な生産量の確保が困難になることや、これまで長年培ってきたワカメ生産の技術の伝承や体制の維持が難しくなることで、品質の低下、既存販路への供給が難しくなることが危惧される。加えて震災を受けて、住居

と加工場間の通勤が困難になったこと、地域に住む人がいないことも担い手不足に関わる深刻な問題である。

新規着業者の育成体制の強化や、現在既存の施設の作業体制の見直し、効率化を図ることで現在の高い生産加工技術の維持、今後の継続的な作業体制の模索を行うことが求められる。

③〈強み×脅威〉事例対象漁協は1952年から、加工事業に着業、コンブの加工から開始し、1974年にワカメの湯通し塩蔵加工を開始した。現在、国内市場に中国や韓国から輸入される海外産のワカメが出荷されている。

現在のワカメの国内の年間消費量は近年大きな増減は見られないが、その内訳はトッピングやスープなど業務用に利用される場合が多くなり、塩蔵ワカメの消費機会は減少している。特に、震災を受けて1年間の出荷が出来なくなったことにより、これまで取り扱いを行っていた小売店が仕入れ先を変更、国内産のワカメは、当該ワカメから他産地産ワカメへと変更し販売を行った。

このように震災をきっかけに他産地に販路を変更した小売店もある中で、これまで産地との結びつきが強かった小売店やその組合員はワカメの生産過程や産地を訪れ生産者との交流を持っていたことから、産地や商品の魅力に関して情報を多く持ち、震災からの復活を待ち望んでおり、翌年には取引を再開した。産地の情報や商品の情報を消費者に身近に魅力的に感じてもらう工夫があれば、それらを理解してくれる市場に対してまだまだ開拓の余地があると考えられる。加えて、生産者、販売を行う小売店との双方向のつながりを持つことで商品の新たな加工方法が生み出されることも考えられる。脅威となる海外産や国内他産地との競合に価格だけで挑むのではなく、生産者や漁協のこれまでの取り組み実績という強みを需要に応える形でどのように情報提供、商品の提供が出来るかを考えることが必要である。

④〈弱み×脅威〉震災後の小売店側の販路の消失は、漁業内の生産体制の立て直しが完了しつつある現在、次の懸念であると言える。震災により商品の供給が滞ってしまったことに加えて、原発事故の風評被害から関東や関西のこれまでの取引先の多くが取引を打ち切り、他産地の商品へと販路の変更を行った。

加えて消費者の生活様式の変化も脅威であると言える。我々の食生活は和食を食べる機会が減少しパン食が増加、それに伴って従来ワカメ消費の方法として日常的であった味噌汁の消費機会も減少している。家事労働の時間の短縮も起こっており、調理時間を短縮し簡単に調理ができるものが求められるようになったことからカットワカメの需要が高まり、塩蔵ワカメの需要が減少しているという現状ある。

現在の漁協の生産加工体制では加工作業の従事者の減少、高齢化が問題とされており、このような脅威や消費者のニーズに合った商品の開発・生産が困難な状況であることが考えられる。このような状況を回避するためには、これまで培ってきた生産体制と市場のニーズとの不一致の解消が今後の課題であり、より消費者に手に取ってもらう商品を既存の体制を活かしながら作成することが出来るかを模索するこ

とが必要である。

ワカメのクラスターのダイヤモンド・モデルを使って分析したのが第5図である。事例地区沿岸の恵まれた環境と長い年月をかけて養った生産ノウハウを駆使してこれまで生産されてきたワカメは漁協が中心となってその生産環境を維持し、良質な生産物をより消費者に望まれる商品にすること、それによって漁業者の生活を守ることを戦略として掲げて産地加工による高付加価値化に取り組んできた。このような取り組みは共販制度が主流であり、また漁業者個人が経営体を持ち作業を行う漁業生産において先進的なものであり、地域の資源を漁業の戦略によく取り入れており、双方向の関係性があるといえる。また、このようなワカメや地域の環境に魅力を感じその商品を求める需要者の存在もこの地域の生産者の生産に対する意欲向上につながっている。ポーターは需要条件は単に商品・サービスを受け入れる市場や消費者という意味合いのみならず、「高度で要求水準の高い国内顧客がいることで商品やサービスの改善が迫られ、既存のニーズや将来ニーズが見え差別化の可能性のあるセグメントが見えてくる」としている。この点において、需要条件の中に、単に購入・消費をするのみならず産地を訪れ、生産や加工過程に対しても消費者視点からの意見を述べる小売店の組合員が存在していることが需要と要素条件との関連性をより強いものとし、産地ブランドの形成に大きな成果をもたらしたと考える。漁協に対するヒアリングでは、こだわりや商品の品質を理解し、産地ブランドの形成に関する取り組みへの協力や生産影響力を持った消費者と生活協同組合と産地が長期にわたり顔の見える距離 (face to face) の関係を保てたからこそ、その後の様々な販路の拡大にもつながってきたと認識されていた。

一方でワカメのクラスター内においてその取り組みが一方的に行われていると思われる点も見られる。先ほど需要条件と要素条件の双方向性について述べたが、このような関わりについても不十分な点が見られる。それはワカメの魅力に対して理解し、積極的に選択・消費しようとする層以外の消費者に対しての情報発信と、それを行うために必要な消

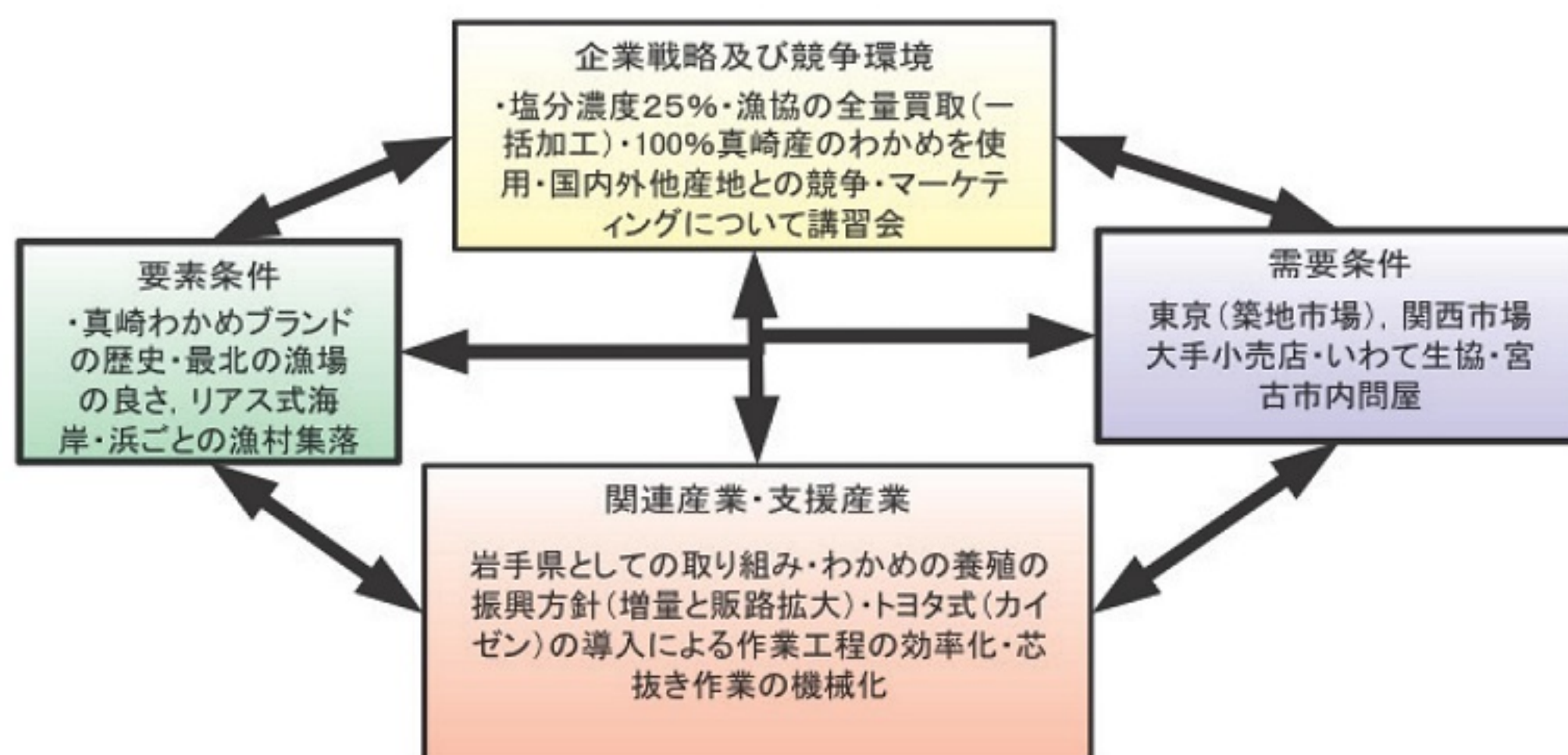
費者ニーズの把握が現在不十分であることである。前述の通り、ワカメの国内消費量の大半が海外産の安価なものが占めていることに加えて食生活の変化によるワカメの消費機会・量の減少という結果の背景にはどのような消費者の生活があり、それに合わせてどのような商品を求めているのか、またワカメに対しての価格以外の部分での魅力や需要を知り、それに見合った商品戦略を行うことが求められる。また、関連・支援産業とのかかわりに関しては、対象が事例地区だけではなく県内の水産業や国内の地域ブランドなどに一般的に適用される内容を提示し取り組みを行う一方で、産地が取り組んでいる生産体制構築時の目的、今後の取り組みとの兼ね合いを互いに意見しあいながら充実させていく必要があるのではないだろうか。

(3) 産業連関表分析

以上を踏まえて経済発展を産業構造の変化として理解するハーシュマンの誘発メカニズム「前方関連効果」と「後方関連効果」に関する検討を行った。なお、「前方関連効果」は、今回の事例対象組織による諸産業へ原料が供給されることによる経済効果として示した。後方関連効果は、1つの産業が登場することによって他の諸産業へ原料需要が誘発され、原料供給産業の登場が可能になる効果であるが、これを雇用創出効果 (366人→384人) として示した。

第一次波及効果需要増加額は、支出先の産業の生産額となる (直接効果) ことが知られている。一方、上記産業の生産 (サービスの提供) のために、原材料使用等によって他産業の生産が間接効果として誘発される。このような直接効果 1,390,639 千円 と、間接効果 253,194 千円 を合わせたものが第1次波及効果で、1,643,834 千円の生産誘発額となった。

これに加えて、生産活動に伴い、生産額から原材料等の使用分を控除した、賃金・利潤等によって構成される粗付加価値が発生する。第一次波及効果の生産誘発額に占める粗付加価値誘発額は、1,053,201 千円であった。この中で、雇用者所得誘発額 (賃金) は 388,772 千円であった。さらに、雇用誘発効果は、就業者数として 366人、雇用者数で



第5図:ワカメに関するダイヤモンド・モデル分析

資料:調査結果より作成。