

漁協における事業多角化について

～「飲食・加工販売」にかかる事例を中心として～



2024年3月

全国漁業協同組合連合会 浜再生推進部
(株)農林中金総合研究所 リサーチ&ソリューション第1部

【目次】

目次	 1
はじめに	 2
【第1部】漁協における飲食・加工販売の総括	 3
1. 漁協における飲食・加工販売の現状	 3
2. 飲食・加工販売のポイント	 6
【第2部】個別事例の調査結果	12
I. 新湊漁協の女性部による食堂事業（富山県）	12
II. 北灘漁協における直売所運営とテナントによる食堂経営（徳島県）	18
III. 野母崎三和漁協における加工事業（長崎県）	24
IV. 大分県漁協杵築支店におけるハモの加工事業（大分県）	31

はじめに

2022年3月に閣議決定された水産基本計画および漁港漁場整備長期計画において、「海業」の振興が位置づけられた。水産基本計画では、これまでの漁業所得の向上に加えて、「海や漁村の地域資源の価値や魅力を活用する事業」である海業を推進することによって、漁業者が漁業以外での所得を確保し、それを通じて地域の漁業と漁村地域の存続を図ろうとしている。また、水産業と相互に補完し合う産業を育成し、地域の所得と雇用機会の確保を目指している。漁港漁場整備長期計画では、水産基本計画と同様に海業を定義し、「国内外からの多様なニーズに応えることにより、地域のにぎわいや所得と雇用を生み出すことが期待されるもの」と位置づけ、5年間で漁港における新たな海業等の取組みをおおむね500件展開することを目標としている。

このような海業の振興にあたって、水産庁は先行事例を創出し、広く普及を図っていくために、モデル形成に取り組む地区を募集した。2023年3月に12地区が選定され、海業の事業化に向けての支援が実施されている。支援の対象とする取組みは「渚泊・体験・観光関係」「釣り・マリンレジャー」「飲食・販売・加工関係」「漁港を利用した増養殖関係」「その他」の5つであり、すべての地区で複数の取組みを実現しようとしている。

JF 全漁連においても、海業にかかる具体的なイメージづくりに資する参考資料を公開している (<https://hama-p.jp/>参照)。そこでは、浜の立地などを基に「漁村型」「都市近郊漁村型」の2様態にわけ、それぞれについて「飲食・加工販売」「観光・レジャー・渚泊」「体験・教育」「養殖」の類型に区分し、各地区の事例を抽出し紹介している。

本稿においては、漁協による海業振興、特に「飲食・加工販売」に取り組んでいる漁協の取組みプロセスを調査し、実現および継続できたポイントを整理することによって、他の漁協が飲食・加工販売に取り組む際の参考に資することを目的としている。第1部では漁協における食堂・加工販売の総括、第2部では個別事例の調査結果を紹介する。なお、本稿は全国漁業協同組合連合会 浜再生推進部との検討をふまえて、執筆は農林中金総合研究所の尾中謙治が担当した。

最後に、ご多忙にもかかわらず調査にご協力いただいた各漁協に感謝を申し上げます。

2024年3月

【第1部】飲食・加工販売の総括

1. 漁協における飲食・加工販売の現状

飲食・加工販売は、水産物を加工して食事や土産品、総菜などとして主に地元で消費者に直接販売する「食堂・リテール型」と、加工品を商社や小売店・飲食店などの主に他業者に販売する「メーカー型」に分けることができる。地域のにぎわいの創出を期待する海業振興においては前者を飲食・加工販売の中心にしていると考えられるが、本稿では所得と雇用を生み出すことが期待される後者も含めて飲食・加工販売とする。

漁協自らが飲食・加工販売に取り組んでいるのは、『2020年度 漁協アンケート調査結果』^{注1}によると、「加工事業（1・2次加工）」を実施しているのは22.0%、「同（最終加工）」は15.0%、「食堂・レストラン」は9.3%である（572漁協・支所集計、複数回答）。参考までに「直売所」は24.0%となっている。

（1）漁協による飲食の提供

漁協が飲食を提供する場としては、飲食スペースを確保している食堂やレストラン、店頭で気軽に食べられる物を販売する朝市、直売所などがある。

「令和3年度6次産業化総合調査」によると、漁協による漁家レストラン（飲食店営業または喫茶店営業の許可を得て実施する事業）の2021年度の年間平均売上金額は3,685万円である。年間売上金額規模別漁協数割合は「1,000～5,000万円」が全体の60.0%と最も多い（図1）。年間利用者数規模別漁協数割合は「2万人以上」が全体の35.4%と最も多く、次いで「1,000～5,000人」（22.8%）、「1～2万人」（21.5%）となっている（表1）。

同様に、令和3年度6次産業化総合調査によると、漁協による漁家レストランの運営において他産業と連携しているのは4割弱で、6割強が他産業と連携していない。他産業との連携している漁協の連携先として最も多いのは、「観光産業」（44.0%）、「流通・販売業」（40.0%）、「行政機関」（32.0%）である（図2）。漁業経営体が実施する漁家レストランと比較して、漁協のほうが「行政機関」と連携している割合が高いことは特徴的である。

図1. 漁協による漁家レストランの年間売上金額規模別漁協数割合

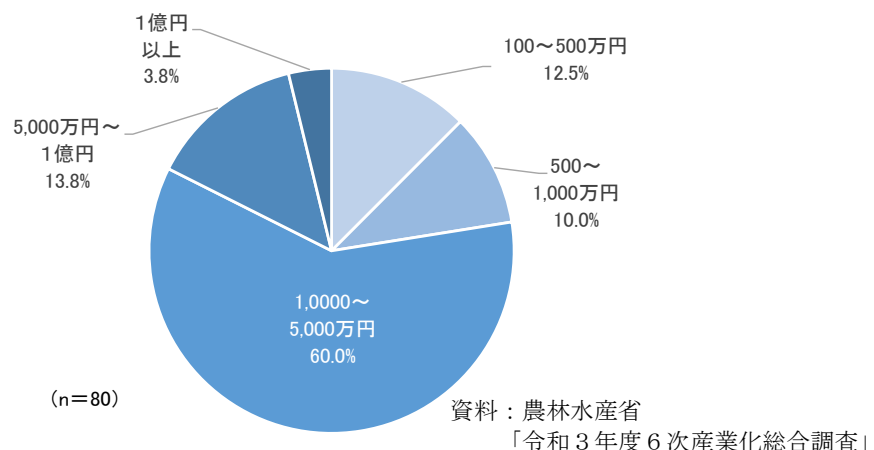
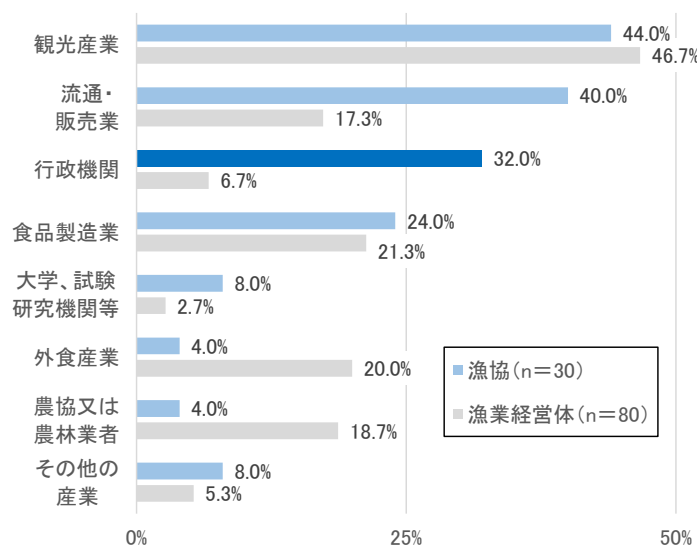


表 1. 漁協による漁家レストランの年間利用者数規模別漁協数割合

集計 漁協数	500人 未満	500～ 1,000人	1,000～ 5,000人	5,000～ 1万人	1～2万人	2万人 以上
80	2.5%	1.3%	22.8%	16.5%	21.5%	35.4%

資料：図 1 に同じ

図 2. 他産業との連携状況別漁協数割合（複数回答）



資料：図 1 に同じ

（２）漁協の加工販売

「令和 3 年度水産業協同組合統計表」によると、2021 年度に加工事業を実施したのは 848 漁協中 146 漁協（17.2%）であり、加工事業を実施しているのは全漁協の 2 割程度と推察される。加工事業販売高合計は 345 億円、都道府県別に加工事業の販売高をみると、最も高いのは鹿児島県の 116 億円（全体の 33.7%）で、次いで北海道 90 億円、沖縄県 23 億円、他に 10 億円以上の販売高があるのは愛媛県、岩手県、長崎県、兵庫県、大分県である。

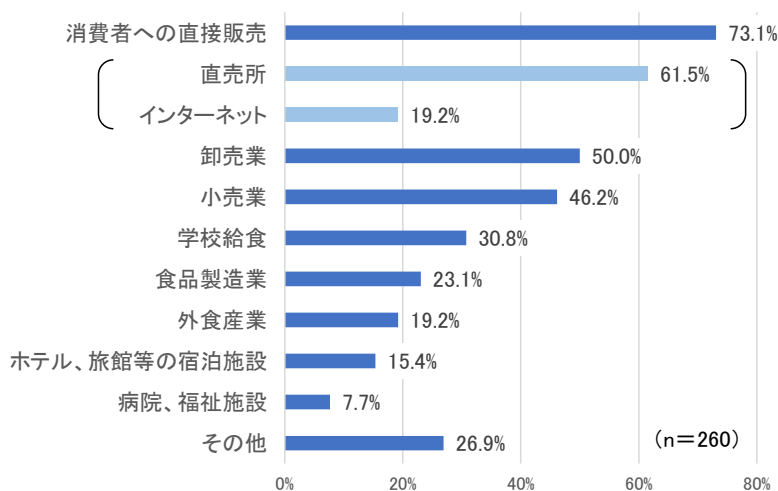
漁協が加工事業に着手する契機には、①漁協経営の改善、②地域に低未利用資源などを活用する水産加工業者の不在、③魚価低迷のなかで地域の水産加工業者への対抗措置・魚価の下支えがある^{注2}。他にも組合員の雇用の場の創出、職員の有効活用などを契機とするケースもある。

漁協による主な加工品目は、「生鮮冷凍水産物」が最も多く、次いで「冷凍食品」「煮干品」「素干品」「塩蔵品」などとなっている（令和 3 年度 6 次産業化総合調査）。なお、生鮮冷凍水産物とは「水産物の生鮮品を凍結室において凍結したもので、水産物の丸、フィレー、すり身等のもの」、冷凍食品とは「水産物を主原料として、加工又は調理した後、マイナス 18℃以下で凍結し、凍結状態で保持した包装食品」のことである（「水産加工統計調査」用語解説）。

漁協の水産加工品の販売先は、「消費者への直接販売」が 73.1%と最も多く、次いで「卸

売業」「小売業」となっている（図3）。「消費者への直接販売」のうち「直売所」は61.5%、「インターネット」は19.2%である。一方で、販売先別年間販売金額は、「卸売業」が最も多く、次いで「小売業」「消費者への直接販売」である（令和3年度6次産業化総合調査）。

図3. 漁協の水産加工品の販売先別漁協数割合（複数回答）



資料：図1に同じ

加工事業の損益は、水産業協同組合統計表によると、2021年度の加工事業の「利益組合」が38.4%、「損失組合」が60.9%、「損益なき組合」が0.7%であり、加工事業によって利益を生み出すことが容易ではないことがわかる。漁協の加工事業においては、利益を上げるために組合員からの加工原魚の買取価格を下げるといった対応が取りにくいいため、加工事業単体では収支均衡であれば良いというスタンスをとる漁協は多い。

以上のように漁協自らが飲食・加工販売、他にも新たな事業に取り組んでいる漁協はある。それは一見すると漁協経営の安定・財源確保のためだけの取組みと捉えられることがあるが、漁協の収支が改善されることによって、組合員の漁協に対する販売手数料や施設利用料などの軽減もしくは維持が図られている。組合員や水揚げの減少が生じている漁協が多い中で、現状のままでは組合員にさらなる費用負担を強いることになり、組合員の漁業所得の圧迫や組合員の減少を加速させる可能性がある。海業などの取組みを通じて漁協経営が維持・発展することによって、漁協は組合員に対する事業やサービスを持続的に提供することができる。それによって地域漁業、さらには地域経済・社会の活性化につながる^{注3}。漁協はそのことを十分に認識したうえで、海業に取り組む必要があろう。

注1. 農林中金総合研究所（2021）『2020年度漁協アンケート調査結果』総研レポート 2021 基礎研 No.2 (<https://www.nochuri.co.jp/skrepo/pdf/sr211118.pdf>)

注2. 工藤貴史（2020）「漁協による加工事業の今日的意義と課題」『漁協における加工事業の実態調査』2019 基礎研 No3 (<https://www.nochuri.co.jp/skrepo/pdf/sr20200401.pdf>)

注3. 尾中謙治（2019）「漁協における漁業自営の目的・意義と実態」『農林金融』72 巻 10 号 (<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n1910re2.pdf>)

2. 飲食・加工販売のポイント

今回実施した個別事例調査を通じて、漁協における飲食・加工販売の取組みプロセスには大きく4つの関門が存在することがわかった。

第1の関門は「意識の壁」である。変化を嫌う人間の心理的特性や新たな事業に対する不安などが壁となり、漁協内の役職員が新規事業に意識を向けて、それに着手しようとする決断を妨げる。その壁を乗り越えるためには、まずリーダーが飲食・加工販売に取り組むことを決断し、漁協内の合意を得ない限りその先には進めない。

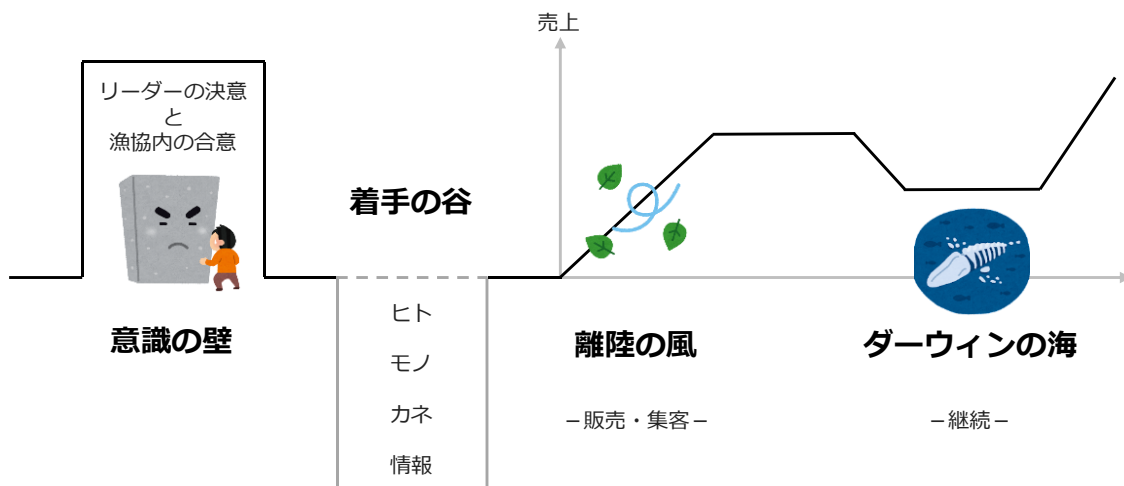
第2関門は「着手の谷」である。決断をしてもヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源の不足が谷となり、事業の実現を躊躇させる。

第3は「離陸の風」である。飲食・加工販売という新たな事業を開始した後は、事業を軌道に乗せなければならない。漁協は、新規事業を離陸させるための風を自らがつくる必要がある。

第4は「ダーウィンの海」である。事業が軌道に乗った後も競合他社が存在・誕生する環境のなかで事業を継続することは簡単ではない。競争の激しい事業環境＝海のなかで生き残るためには、環境に合わせて変化し続けることが求められる。

以下では事例調査に基づいて、飲食・加工販売の取組みプロセスにおける4つの関門ごとにポイントを整理する。

図4. 飲食・加工販売の取組みにあたっての関門



資料：筆者作成

(1) 「意識の壁」の乗り越え方

「意識の壁」を乗り越えるにあたって重要なのは、新たな事業への着手を決断するリーダー（組合長や参事、地区漁業運営委員長、女性部部長など）の存在と、彼らの覚悟と熱意である。それが漁協役職員や組合員を巻き込み、漁協内の合意につながる。

調査漁協のリーダーを動かしたのは漁協経営に対する危機意識や魚価低迷、既存の飲食・加工販売事業者の撤退による不便の解消などである。今より悪くなることが想定される未来に対して、現状維持もしくは現状以上の姿を実現するために飲食・加工販売に着手することを決断している。

リーダーの決断を後押しし、漁協内から理解を得やすい要因として、自漁協もしくは近隣漁協で飲食・加工販売の先行事例があることや、既存事業との相乗効果を発揮することが期待できることなどが挙げられる。相乗効果を発揮する既存事業の例としては、漁協自営定置があり、その定置で獲れた魚の活用にあたって食堂の開設に踏み切った漁協がある。他にも直売所を運営している漁協が、そこで加工品を販売するために加工事業への着手を決断したというケースもある。メーカー型の加工販売であれば、加工品の販路が事前に確保されていることも要因となる。

（２）「着手の谷」の埋め方

飲食・加工販売に着手するにあたって経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報が必要である。ここでは事例調査を通じて特徴的であった「着手の谷」の埋め方を紹介する。

①ヒト（量と質）

量に対しては、ハローワークなどを活用して求人募集を行っている漁協が多い。しかし、それで十分に求職者が集まらないところでは、外国人技能実習生を受け入れたり、定年退職者や障がい者をパートで雇用したりして対応している。スポット的な作業については作業受託会社や組合員に依頼しているケースもある。

質に対しては、加工の機械化によって質が問題にならないようにしたり、水産加工や接客などの飲食・加工販売に必要なスキルを保有している人材を正職員として中途採用したりして対応している。食堂ではお客様と接する従業員（サービス提供者）の質を確保するために、事業開始前に外部からの指導を実施したという漁協もある。加工現場においては人材の質の問題はほとんどなかったが、複数の漁協で管理者・マネージャークラスの質の問題は認識されていた。特にメーカー型では、生産と販売の両面に精通し、かつ従業員のマネジメントが求められるが、漁協ではそのような人材を育成してきていなかったため、担当管理者は試行錯誤しながら苦労して乗り越えたようである。そのような試練を乗り越えられる管理者になりえる人材が必要である。

②モノ（食堂のメニュー、加工品、施設）

食堂のメニューは、地元魚介類を使用した新鮮さを訴求したもので、漁や旬によって魚種が異なる食堂では「刺身定食」や「海鮮丼」をメニュー名に、ブランド魚や養殖魚があるところではその魚種名をメニュー名に入れている。食事のメニュー数は５～１０程度に絞られており、お客様が選択しやすい数になっている。食事の価格は、地元魚介類を知ってもらい

たいという目的の食堂では千円前後の価格帯、収益事業として位置付けているところは2千円前後の価格帯が中心である。お客様は食事の値段は料理の質をあらわすと理解する傾向があり、安ければ良いということではないことに留意する必要がある。目的に合わせて価格を設定することが大切である。

加工品については、メーカー型では開始時に実需者（小売や外食・中食、宿泊、商社などの事業者）からの要望を反映したものを生産している。加工販売に取り組むにあたって、販売先としての実需者と事業開始前から関係を築き、商品開発などについての情報交換をしておくことは必要である。

リテール型では、組合員の漁獲物を中心に総菜などに加工して販売している。その際には販売量やパッケージに配慮している。加工品自体は良質だが、販売量が多かったり、パッケージの見た目が悪かったために売れないことがあるからである。最初から完璧な商品をつくることは困難だが、販売開始後の売れ行きを見ながら加工品自体だけでなく、販売量やパッケージなどの改良に目を向けることは重要である。

食堂や加工の施設については、補助事業を基本的に活用して建設しており、行政からの協力は必須である。建設場所は漁港周辺であるが、食堂であればお客様がなるべく入りやすく、駐車場の確保できる場所（主要な道路に面しているなど）、メーカー型であれば加工原魚の搬出入がしやすい場所に立地できるように配慮している。この際にも漁港管理者である行政との話し合い・調整が必要である。施設内については、食堂ではお客様の満足度を高めるために調理している様子がカウンター席から見えるようにしたり、オープンキッチンを採用したりしている。メーカー型では生産ラインに合わせた機械の設置・レイアウトに苦慮したという漁協は多い。

③カネ、情報（ノウハウ）

カネが一番必要となる設備などの取得にあたっては補助事業を活用している事例が大部分である。補助残部分については漁協の自己資金や借入、組合員からの増資で対応している。

情報、特に飲食・加工販売のノウハウの獲得にあたっては、先述したように料理人などの専門人材の中途採用や引き抜き、先行して実施している近隣漁協や識者からのアドバイスを活用している。漁協自らの実施が難しいと判断し、食堂経営している業者をテナントとして受け入れた漁協もあり、外部委託も考えられる。今回調査以外では、漁協が加工を外部委託し加工品の販路拡大の方に注力し、販路という情報を入手・確保してから自らが加工をはじめたという事例もある。また、漁協自らが新たな加工品の開発・販売を行い、その商品の売上が伸び増産が必要になった際に周辺の加工事業者に加工を委託するケースもある。

上記のようなポイントが事例調査を通じて得られたが、他にも留意すべき点はある。また、はじめから経営資源を十分に揃えなければ事業に着手できないわけではない。小さく事業をスタートさせ、不足している経営資源を徐々に補充していくという方法などもある。経営資源が不足しているから着手できないのではなく、不足部分を他組織との連携などを通じ

て、どのように埋めることができるかを検討することも大切である。

ヒト、モノ、カネ、情報の調達・補充にあたって参考となるのは、水産庁が取りまとめている「海業支援パッケージ」(<https://www.jfa.maff.go.jp/j/keikaku/attach/pdf/230718-31.pdf>)である。海業に取り組む際に関連すると考えられる施策がまとめられており、飲食、販売、加工の活動支援や施設整備などの施策も取り上げられている。また、海業振興に係る相談事項に対応する海業振興総合相談窓口（海業振興コンシェルジュ）を水産庁は開設している。

（３）「離陸の風」のつくり方

新たに開始した飲食・加工販売の認知度が乏しいなかで、事業を軌道に乗せるためにはプロモーション（広義の販売促進）が必須である。プロモーションは大別すると、①広告（テレビ、ラジオ、雑誌、新聞、屋外、チラシ、ウェブサイトなどの非人的な媒体を使って、広告主を明示して行う有料のプロモーション）、②パブリシティ（新聞や雑誌などにニュースや記事などとして紹介される無料のプロモーション）、③人的販売（お客様とのコミュニケーションを通じて行われる双方向性を持ったプロモーション）、④（狭義の）販売促進（①、②、③を除いたお客様の購買を刺激するプロモーション）の４つがある。

食堂・リテール型ではパブリシティの活用が有効である。行政や観光協会、テレビ、新聞などに紹介されることによって集客を実現している。そのために取材に積極的に対応したり、取材の対象となるイベントを定期的に漁協単独もしくは他の事業者と連携して開催している。イベントの告知については、漁協のウェブサイトで紹介したり、周辺住民にチラシを配布したりしている。他に広告としては、ウェブサイトでメニューや加工品の紹介、屋外広告物の設置などを行っている。

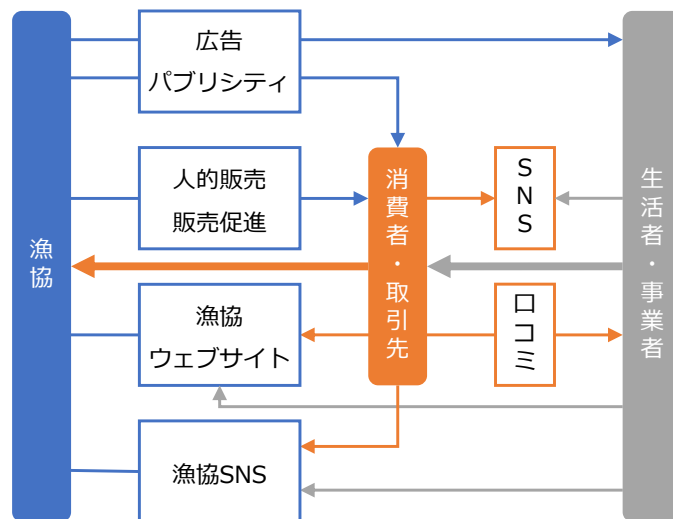
パブリシティなどで一定の集客が実現した後は、来客した人がリピーターとなったり、口コミや SNS などを通じて新規のお客様が増加する傾向がある。リピーターや口コミが発生するためには、食事や加工品が優れているだけでなく、お客様と接するサービス提供者の接客や施設の快適さ・清潔さなども重要である。今回の調査漁協はそのことを理解しており、サービス提供者に対する「お客様ファースト」の意識づけや教育を実施している。

メーカー型では、販路開拓が必要なため人的販売や販売促進が主に活用されている。人的販売によって新規取引先の開拓や既存取引先からの継続受注を実現している。また、商談会・展示会、見本商品の提供などを通じて新規取引先の拡大を図っている。漁連や他漁協からの販路の紹介を活用したり、商工会と連携して地元飲食店での取り扱いを拡大している漁協もある。

食堂・リテール型はパブリシティと広告、メーカー型は人的販売や販売促進を中心に活用している。今後は生活者や事業者によるインターネットでの情報検索が増加しているなかで、飲食・加工販売に取り組むすべての漁協においてウェブサイトの充実や、特に食堂・リテール型では SNS による情報発信の重要性が増しており、漁協はそれに対応していくこと

が求められる。

図5. 漁協のプロモーションとその伝達経路



※各色の矢印は各主体の情報・行動の流れをあらわす。

資料：筆者作成

（４）「ダーウィンの海」の泳ぎ方

競争が激しい環境の中で事業を継続するためには、お客様や取引先に合わせた改善やイノベーションが必要であり、そのことを事業管理者は認識しておかなければならない。そして、それを実現するためには、お客様の視点からの事業の見直しや要望などの声を聞く体制づくりが求められる。

食堂・リテール型では、市街地から漁協施設までの送迎、魚が苦手なお客様用の食事の提供など、お客様・環境に適した対応が求められる。また、施設のリニューアルや展望台の設置、防波堤のウォールアート、「海の駅」の認定などを通じて、リピートしたくなる場の演出や新たな顧客層の獲得につながる取組みを検討する必要がある。加工品を農協直売所などで販売することによって、今まで接点のなかったお客様とのつながりを創出している漁協もある。

メーカー型では、取引先の要望に合わせて加工形態を変更したり、クレームに対して真摯に対応することによって品質を向上し、それによって取引価格を引き上げることに成功しているケースがある。取引先からのニーズに基づいて新商品開発に取り組むことが多いが、漁協自らが魚の骨取りが苦手な人向けやインバウンド向けの商品を開発している事例もある。

改善やイノベーションにあたっては、他漁協をはじめとした他事業者の事例は参考になる。また、新たな取組みの増加や追加にあたっては、業務負荷が高まる恐れがあるので、その際は今までやってきたことの見直しを検討することが大事である。集客数が増加した調

査漁協では、月1回実施していたイベントをやめて、お客様の満足度を高めるための接客に注力するように変更している。それによってリピート率や客単価の向上を実現し、集客数も増加している。同じことを繰り返すだけでなく、お客さまや取引先に求められていること、事業環境の変化などを捉えて改善することが重要である。そのためには、従来の「魚(モノ)を売る」から「サービスを売る」という発想、お客様・取引先に満足を提供するという意識の変換が必要である。

(5) おわりに～メーカー型の飲食・加工販売の課題～

メーカー型はリテール型よりも加工量が多く、当然必要とする加工原魚も多い。調査漁協では天然魚を加工しており、漁獲量の減少で加工原魚の調達に苦慮しているという漁協もあった。また、魚価や資材の高騰、その分の価格転嫁も難しいのが現状であり、それによって加工事業を廃業したケースもある。

人材面においては、生産と販売、人材のマネジメントが求められる加工場の管理者の確保・育成が十分ではなく、現管理者の後継者問題を抱えている。加工処理の従事者の確保の課題もある。

今後メーカー型の加工販売に参入を検討している漁協は上記のことに留意が必要である。なお、従来のメーカー型ではなく、現状では取組みが少ない①低未利用魚の加工、②高次加工、③背後地に加工会社が不在の地域での加工は事業として成立する可能性が高い参入領域と考えられる。

<参考文献>

- ・尾中謙治(2023)「漁協の事業多角化にあたってのリーダーの意識と行動」農林金融『農林金融』10月号
(<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n2310re2.pdf>)
- ・全国漁業協同組合連合会 浜再生推進部・株式会社農林中金総合研究所 基礎研究部(2023a)『漁協における事業多角化について一観光関連にかかる海業参考事例を中心として一【総括】』
(https://hama-p.jp/_wp/wp-content/uploads/2023/03/2b43f86d4c40cf2772a4bafaa7bf916c.pdf)
- ・全国漁業協同組合連合会 浜再生推進部・株式会社農林中金総合研究所 基礎研究部(2023b)『漁協における事業多角化について一観光関連にかかる海業参考事例を中心として一【別冊:個別事例の調査結果】』
(https://hama-p.jp/_wp/wp-content/uploads/2023/03/4780c3e6c2fb979dd64ad36cc1f829f2.pdf)

【第2部】個別事例の調査結果

I. 新湊漁協の女性部による食堂事業

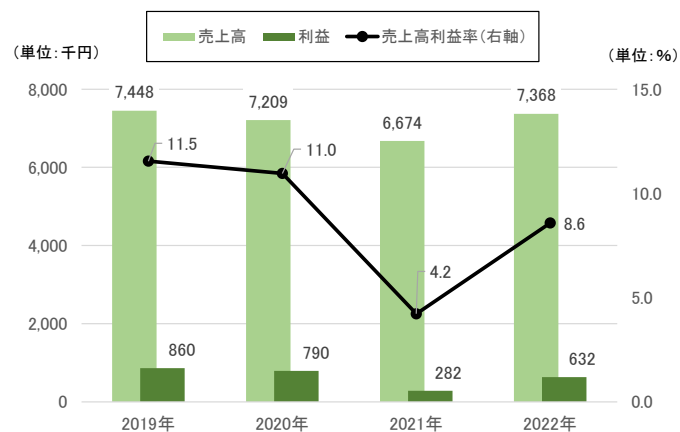
1. 漁協の概要（2023年3月31日現在）

管内	富山県射水市
主たる漁業種類	定置網（8経営体、15か統）、小型底曳、かご縄など 年間水揚げ高 約20億円、5,000トン（水揚げされる魚種は約200）
組合員数	345名（うち正組合員197名・准組合員148名）
役員数	15名（うち非常勤理事12名・監事3名）
職員数	職員9名（うち1名嘱託・パート職員）
事業取扱高	販売事業受託販売取扱高 1,981百万円 購買事業供給高 75百万円

2. 「JF新湊 女性部食堂」の概要

- ・営業日時：新湊卸売市場が休市の水・日曜日、年末年始以外は営業
（休市の日が休みなのは、新鮮な刺身用の魚が調達できないため）
午前11時から午後2時営業（事前に話ががあれば午前6時から対応可能）
- ・メニュー：新湊漁港朝どれ刺身定食1,300円（税込）が中心、他に定食（刺身定食の刺身なし）1,000円、カレーライス・豚丼・牛丼各600円、ライスおかわり50円、コーヒー無料
カレーライスなどがあるのは、魚が苦手なお客様（特に子ども）のため。このメニューによって、親などが子どもを連れて来店しやすくなっている。
- ・利用客：地域外の観光客が多い。常連客は地元住民や近隣企業などの従業員
- ・年間利用者数は約7,000名

女性部食堂の売上高および利益、売上高利益率の推移



- ・実施体制：女性5名（うち1名が50代、4名は60歳以上）
 - －1名は女性部食堂の経営担当・代表者（無給）
 - －1名は仕入担当。5時～9時勤務。魚をセリ場や漁業者から先取りで調達（買値はセリが終了後に判明）
 - －3名は調理、接客などの運営担当。9時過ぎ～14時勤務
 - －代表以外は、パートとして時給1,000円で勤務
 - －雇用にあたって女性部部員を条件とはしていない（パートの4名のうち1名は漁業者の妻であるが、それ以外の人は漁業に関係していない）

女性部食堂の外観



資料：筆者撮影

店内



店内



資料：筆者撮影

刺身定食



3. 女性部食堂の開業から現在

（1）旧女性部食堂

- ・新湊漁協の女性部は、短大や高校などで学生を対象とした料理教室やイベントで地魚を使った鍋の提供などをして、魚食普及に積極的に取り組んでいた。
- 年数回の活動であり、対象者も限られることから、今までの魚食普及活動から一歩踏み出し、食堂の開業を決定。当時の組合長からの依頼もあった。
- ・開始にあたっては、各女性部部員が料理を持ち寄って提供すればよいという考えだった

が、それでは部員全員が参加しないといけないということが負担になり、実施に踏み切れなかった。そこで女性部部長が店舗運営の責任者（メニューの決定など）となって実施することとなった。

- ・2003年9月に新湊卸売市場の2階の空きスペースを賃借して食堂を開始
空きスペースには以前はうどん屋があり、そこは市場関係者が食事をする場所だった。市場関係者の食事の場所の確保のためにも食堂を開業
 - ・体制：5名（女性部部員）
 - ・営業時間：朝6時半～午後1時半（休市の日は休業）
 - ・席数は約15席。魚はセリ場から直接買い付けて調達
 - ・利用者は、市場関係者だけでなく、口コミやインターネットで県外からも来るようになった。
- 年を追うごとに売上が減少

理由：市場の2階という立地の悪さ。セリ場の奥にある階段を上らなくてはならず、場所もわかりづらかった。かつ、当市では昼セリが行われており、一般の人はそのそばを通らなければ2階に行くことができなかったため客足は伸びなかった。衛生的にも好ましくなかった。

（２）女性部食堂のリニューアルオープン

- ・旧女性部食堂の立地場所や面積の問題から、水産庁の「沿岸漁業者経営改善促進グループ等取組支援事業」の漁村女性起業化グループへの支援を活用して、2010年5月に新湊漁港敷地内に「JF新湊 女性部食堂」を建設しオープンした。
- ・開業の目的：①新湊産水産物の知名度アップ、②地産地消に寄与すること、③消費者との交流場所を形成すること
- ・漁協は建物・給排水衛生設備を建設し、女性部は設備・什器を先の事業を活用して購入した。建物の運営は女性部が受託し、償還費用の一部と維持管理経費を含めた金額を女性部は漁協に納付している（月額41,000円）

女性部食堂の開業にあたっての工種と金額

工 種	金 額	摘 要
建物・給排水衛生設備	11,900 千円	漁協近代化資金 9,500 千円 漁協自己資金 2,400 千円
設備、什器	2,567 千円	水産庁補助事業 1,222 千円 女性部自己資金 1,345 千円
合 計	14,467 千円	

資料：新湊漁協提供資料

- ・新しい食堂は、当初の計画では市場の奥に建設する予定であったが、県との話し合いの結果、市場前の道路に面する場所に建設することができた。
 - ・食堂の開設は、漁協と県の全面的な支援によって実現できた。
 - ・体制：オープン当初は、慣れないこともあり 7 名のスタッフで対応→その後現在の体制。スタッフを揃えるのが一番の課題だった。周辺には 10 社以上の水産加工会社があり、勤務条件を比較すると、女性部食堂の勤務時間は短いために手取りが少なかった。そのため、子どものいる世帯などの妻は水産加工会社に勤務する傾向があり、女性部部員のなかからスタッフを揃えるのが大変であり、女性部部員以外でも雇用するようになった。募集は人づてで行っている。
- 今後は、水産加工会社を定年退職した人が、スタッフとして雇用できる可能性があると期待している。魚の処理の能力も高いので、即戦力になる。
- ・メニューは、開始時から刺身定食 1,300 円（税込）を維持。お客様からの要望で、カレーやコーヒーのサービスを追加した。
 - ・夏枯れ（夏場の漁獲量の減少）対策として、他県の女性部からの協力を得て、沖縄のモズクや三陸のワカメ、佐渡の干しスルメなどを購入し、定食の小鉢に追加した。地産地消に寄与するという目的からは少し外れるが、「本当の浜の味」を知ってもらうことは魚食普及につながると捉えている。
 - ・集客に対しては特段の工夫はしていない。市や県、観光協会、メディアなどを通じて受動的に紹介されている程度。固定客が付いているので、集客の問題は発生していない。固定客がいる理由は、来店客に対して刺身の説明などを丁寧に行っているからだと考えている。
 - ・女性部食堂が継続できている理由として、食堂の目的が新湊産水産物の P R や魚食普及であり、儲けを第 1 にしていないことを挙げている。

（３）女性部食堂の今後

- ・儲けるという発想ではなく、新湊産水産物の P R を主目的に今後も活動を継続し、世代交代を図っていく方針
- ・現在、漁協は荷捌き所の一部を利用して、一般消費者にも魚介類を販売するブースの設置を計画しており、女性部食堂との相乗効果についても検討している。
- ・設備の更新時期が迫っており、支援があれば助かると考えているが、今までの経営で利益を留保しており、冷蔵庫の更新や食器洗い乾燥機の導入なども自己資金で行っている。経営は安定している。

4. 女性部食堂の継続のポイント

- ・目的を明確にした、身の丈にあたった経営を実践している。これによって、お客様に対して商売っ気が前面に出ておらず、居心地の良い空間を提供することができている。これがリピートにもつながっている一因と考えられる。また、パートで働いている人たちの働き

やすさにも影響していると推察される。

- 地域に受け入れられて利用されていること。地域住民などに安定的に利用されることによって、一定の売上が確保されている。また、地域内での口コミなどの紹介による集客効果は高い。
- 漁協からの支援。漁協としても自営で食堂をすることは、人材やリスク、組合員からの理解などの問題で難しかったので、女性部による食堂運営に対しては積極的にサポートしている。漁協には、女性部食堂のお客さんから新湊産水産物についての問い合わせがあることもあり、女性部食堂は漁協と消費者との接点にも貢献していると評価されている。
- 集客に貢献する管内のイベント・施設があること（以下、代表例）

－昼セリ見学（9月～5月）

荷捌き所には、200名を収容できる見学スペースがあり、昼セリの見学は他にはない人気の観光スポットとなっている。

－新湊カニかに海鮮白えびまつり（10月）

シロエビや紅ズワイガニなどの販売、特製「カニ鍋」や「シロエビの唐揚げ」などが提供されるイベント。主催は新湊カニかに海鮮白えびまつり実行委員会、構成員は射水市、漁協、水商連（新湊水産物商業連合協同組合）、農協、商工会議所など。例年1万人以上の来客がある。2022年度は代替イベントとして「朝どれ海鮮マルシェ in 新湊漁港」が開催された。

－白えび漁観光船

新湊漁協の若手白えび漁業者が中心となって立ち上げた「富山湾しろえび倶楽部」が実施主体。1日交代で操業している新湊の白えび漁船の休業している船を活用し、白えび漁の観光船を運航している。乗船料金は大人5,000円、小・中学生3,000円。

女性部食堂周辺の様子



資料：新湊漁協

ー新湊きつときと市場

館内には魚屋や土産店、レストラン・食事処がある。

ー新湊大橋、海王丸パーク（帆船海王丸の係留、観光遊覧船など）、など

ーみなとキッチン

魚食をテーマにしたシェアキッチン。飲食店営業や惣菜製造営業が行える「チャレンジキッチン」と魚のさばき方や料理イベントが実施できる「ワークショップキッチン」の2つの機能を備えている。

参考文献：尾山優子（2010）「女性部食堂から広がる魚食と地産地消―事業化と魚食普及活動の両立を目指して―」全国青年・女性漁業者交流大会資料

※本事例の取材時点（2023年8月）の内容である。取材後、2024年1月の能登半島地震において被害を受け、現在は復旧に取り組まれている。

今回の震災で被災された方々に心からお見舞い申し上げますとともに、一日も早い復興を心よりお祈り申し上げます。

帆船海王丸と新湊大橋



資料：筆者撮影

Ⅱ. 北灘漁協における直売所運営とテナントによる食堂経営

1. 漁協の概要（2022 年 12 月 31 日現在）

管内	鳴門市北灘町
主たる漁業種類	魚類養殖（8 経営体）、ワカメ養殖（19 経営体）、小型定置網漁業（7 経営体）、小型底曳網漁業（19 経営体）など
組合員数	84 名（うち正組合員 76 名・准組合員 8 名）
役員数	8 名（うち非常勤 6 名・監事 2 名）
職員数	職員 10 名（うち 6 名は直売所専属）
事業取扱高	販売事業受託販売高（生鮮類） 3,185 百万円 直売所販売高 172 百万円（うち買取販売 106 百万円） 購買事業供給高 41 百万円

2. 直売所と食堂の概要

- ・2011 年 4 月に食堂を併設した直売施設を建設し、直売所（JF 北灘さかな市）の運営を開始した。併設した食堂（北灘漁協直送とれたて食堂）の経営は当初からテナント（専門業者）に任せている。建物は鉄筋造り平屋建て 206 m²、うち直売所部分 70 m²、食堂部分 64 m²、その他 72 m²、約 50 台の駐車場を完備している。
- ・営業日時：直売所と食堂は年中無休

直売所は 8 時 30 分～17 時、食堂は 10 時～20 時（ラストオーダー）

[直売所]

- ・直売所の商品：活魚・鮮魚、地魚惣菜、干物、地元農産物、地酒、鳴門わかめ、土産品
- ・販売する鮮魚類の 6～7 割は組合員、3～4 割は徳島魚市場(株)から調達している。切り身や煮つけ、寿司などの加工品は、施設内にある加工場で職員が加工している。売れ行きを見ながら商品を常に工夫している。北灘漁協と徳島魚市場(株)との共同開発で誕生した「すだちぶり」は根強い人気を誇っており、他にも「鳴門北灘べっぴん鯛」「鳴門わか

JF 北灘さかな市の外観



資料：北灘漁協

さかな市の入口



資料：筆者撮影

さかな市内のショーケースの一部



さかな市外の活魚コーナー

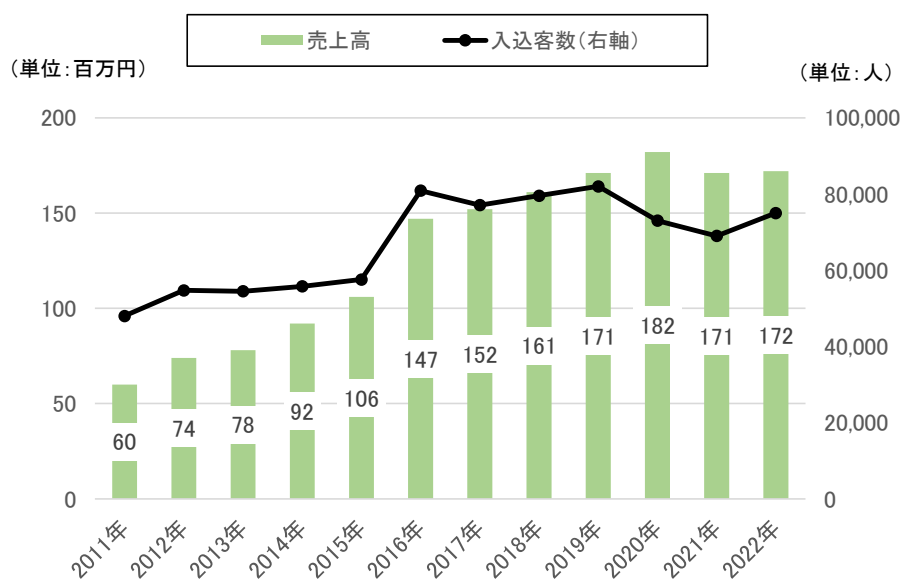


資料：筆者撮影

め」、最近では北灘で養殖された「サツキマス」の売れ行きが好調である。

- ・地元農産物は近隣農家、干物などの加工品は加工事業をしている組合員などから仕入れている。
- ・2022年度の入込客数は約 75,000 人。コロナ禍においても、集客数は大きく減少することなく、回復傾向にある。1/3 が鳴門市や徳島市の県内、1/3 が香川県などの隣接県、1/3 が県外（大阪、奈良、兵庫、滋賀など）。新鮮な魚が魅力となっており、県内・隣接県のリピーターは多い。県外は近隣のリゾートホテルの利用客が多い。ホテルに併設されたゴルフ場では女子プロゴルフ選手権などが開催され、それに関係する人たちが直売所に来訪する。
- ・実施体制：従事者は7～8名（うち6名が直売所専属の漁協職員、2名がパート）。ハローワークなどを通じて元板前やスーパーの鮮魚担当者などを職員として雇用している。

直売所の売上高と入込客数の推移



[食堂]

- ・食堂はテーブル 72 席、座敷 18 席。20～100 人までの貸し切りが可能で、忘年会などにも対応している。徳島市内などマイクロバスでの送迎も行っている。
- ・食堂のメニュー：地元魚介類を使った定食や丼（中心価格は 2 千円前後）
- ・実施体制：板前 4 名、フロア担当 5 名の 9 名前後で対応

3. 直売所・食堂の開設から現在

- ・鳴門市北灘町の小中学校が休校・廃校の話が出てきて、「北灘」が消えていくような感覚を組合長は感じた。「この地に何のために生まれてきたのか」という思いが湧いてきたと言う。また、漁業者の減少が顕著となり地域漁業を含めた地域全体が衰退することを危惧していた。それに伴って、漁協の存続にあたっての取組みの必要性も高まっていた。

→2011 年 4 月に地元住民の憩いの場として直売施設を建設し、JF 北灘さかな市を開設・運営

- ・直売施設の建設・運営にあたっては、当初は理事会で「1 日 2～3 万円程度の売上しか上げられない」などの否定的な声があり反対された。それに対して、組合長は 2 年実施し、失敗したら自らが責任を負うことを提案し実現に踏み切った。開始後は 1 年目から計画以上の結果が出たことで、反対する声はおさまった。
- ・直売施設の建設場所は、漁港（大浦漁港）のそばの市所有の埋立地で、当初はゲートボール場だった所であったが、地目変更され直売施設が建設された。敷地の賃借料は、漁港区域の占用に対して、市から占用許可を受けており、占用料は免除されているため不要となっている。なお、当時から埋立地には漁協の活魚水槽施設も設置されていた。
- ・直売施設本体の当初の事業費は約 33 百万円（うち漁協負担 7 百万円）。その後、施設に開閉式テントを設置したり、施設の増築工事などを実施しており、今までの総事業費は約 93 百万円（うち漁協負担 48 百万円）に上っている。
- ・直売所と食堂は、当初から誘客するためにセットで実施する必要があると考えていた。食堂については、漁協では専門外なので対応できないと判断し、最初からテナントを入れる方針だった。

直売施設の周辺地図

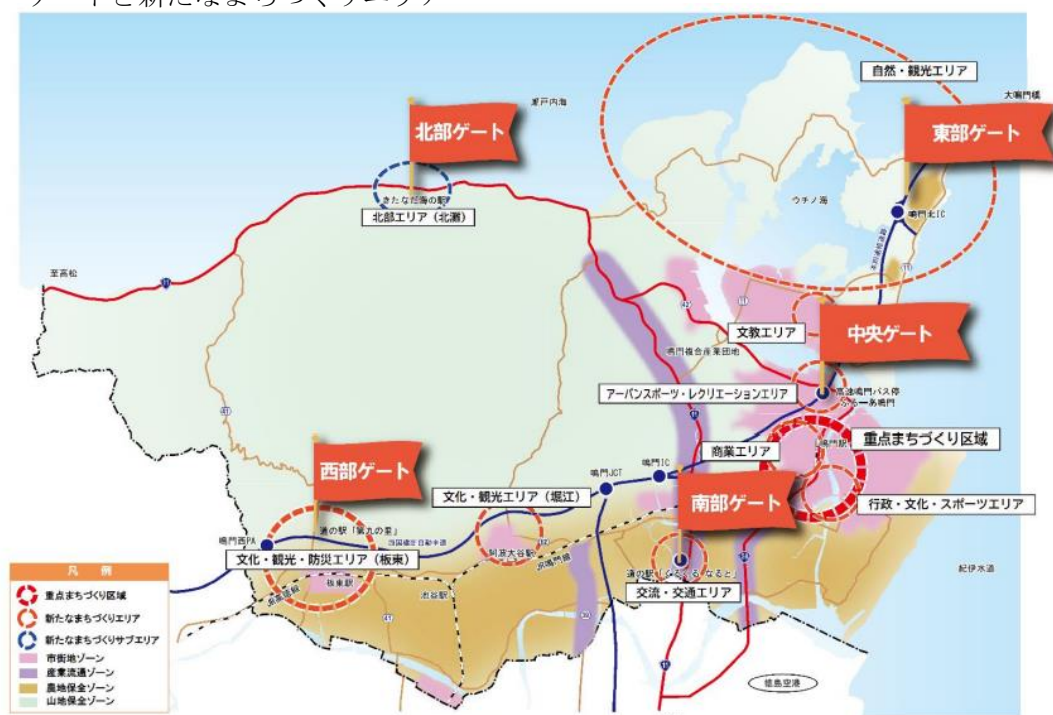


資料：JF 北灘さかな市のリーフレットより抜粋

- ・テナントの条件として、地元にある食材は地元のものを使うこととしており、地産地消にこだわっている。契約期間は10年。契約の条項には、テナントの撤退時には違約金の支払いが発生することなどが盛り込まれている。
- ・現在のテナントは2社目であり、1社目は地元で弁当の製造販売などを行っている会社であったが、先方の事情もあり途中解約し2社目に変更している。2社目も地元の企業であり、ワカメ加工会社と飲食店を営んでいる2社が共同出資して設立した会社である。2社目が開店する際には、食堂はリニューアルされた。机や椅子が新調され、調理場が見られるようにオープンカウンターに変更された。
- ・来訪者の多くは、直売所で買い物することをメインに、そのついでに食堂で食べて帰る人が多いようであるが、その反対もあり、直売所と食堂が相乗効果を発揮している。
- ・直売施設のオープン時の集客は、当時、国が「高速道路休日千円乗り放題」（2009年3月～2011年6月）を実施しており、大々的な広告宣伝は行わなかったものの、遠方からの来訪があった。その後はリピーターや口コミ、SNSなどによって来訪数は増加していった。漁協としては、継続的に新聞やテレビなどのメディア対応やイベントを実施している。過去には、観光バス会社と契約して、直売所をバスの立ち寄り場所としたこともあるが、購買につながらず1年で中止している。
- ・イベントは、2月に「わかめ祭り」（来場者は約6千人、ワカメ詰め放題が人気）、4月に「桜鯛祭り」（来場者は約3千人）、12月30日にはすだちぶりの即売会を実施している。コロナ前には、ハマチの餌やり体験やわかめ収穫体験、料理教室などを行っていた。イベントには子ども連れの家族の来場が多い。イベントは漁協とテナントが協力して開催している。
- ・直売所のオープン時には、担当職員らは接客のアドバイスをコンサルタントから得ている。担当職員は毎朝朝礼を実施し、「お客様ファースト」の姿勢を徹底している。元気さや清潔感を大事にしている。
- ・施設のリニューアル時には、建物の専門家からのアドバイスを受けて、屋外の柱や買い物かごを青色からオレンジ色に変更している。オレンジ色は食欲や購買意欲を誘発することである。
- ・2015年には、大浦漁港が徳島県で初めて「海の駅」として認定され、直売施設を含む漁港一体の名称が「きたなだ海の駅」となった。認定を受けてから大阪や兵庫などからプレジャーボートやヨットで直売施設に来訪する人が増えた。2022年度は17隻が大浦漁港に係留した。新しい若い客層の獲得につながっている。
- ・2018年には、総務省の「過疎地域等集落ネットワーク圏形成支援事業」を活用して、直売施設内に地域の交流スペース「海ン家」（木造平屋建て21㎡）を新設した。隣には貸し店舗（5㎡）2棟を整備した。「海ン家」では、当初は地元水揚げされた新鮮な魚を使った料理教室などが開催されたが、コロナ後は実施されていない。貸し店舗には、たこ焼き屋とカフェがテナントとして入っている。

- ・2022 年 7 月には、展望台を漁協全額負担で設置した。直売施設の海側はすべて壁となっており、施設内からは海が見えない状態であった。そのことから、海が見える場所をつくりたいという思いが組合長にはあり、資金的に対応が可能となって設置を実現した。
- ・2022 年 10 月には、鳴門市の補助金を活用した「ウォールアートプロジェクト」が実施され、播磨灘の風景や猫などが防波堤に描かれた。展望台やウォールアートは、北灘に来てもらうためのきっかけとなっており、新たな来訪者を呼び込んでいる。特に若い人が増加しており、SNS での発信などを通じて直売所などの P R にもつながっている。
- ・鳴門市は、2016 年に「鳴門市四国のゲートウェイ推進プロジェクト事業計画」を策定し、交流人口の拡大をテーマとして、「四国の玄関（門・ゲート）」と「門の価値を創出」することとして、東西南北の 4 つのゲートを位置付けている。きたなだ海の駅は、そのゲートのひとつである北部ゲートに位置付けられている。市では、各ゲートにおいて施設整備やイベントなどの事業を展開し、交流人口の拡大を図ろうとしている。先のウォールアートプロジェクトもこの取組みの一環である。漁協の直売施設のトイレ整備にも市は補助をしている。

ゲートと新たなまちづくりエリア



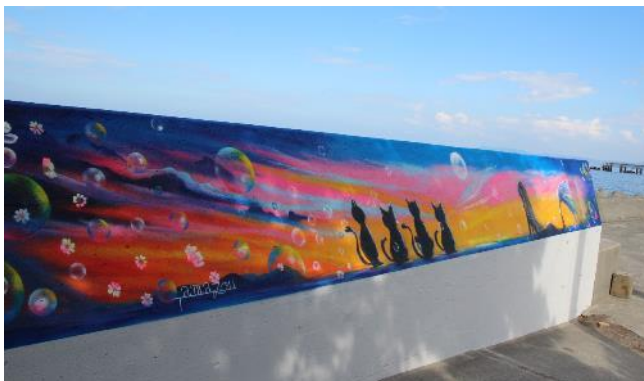
資料：「第七次鳴門市総合計画」より転載

- ・直売所の人気もあり、鳴門市を管内とする大津松茂農協からの依頼で、農協の直売所に切り身などの商品を販売している。農協の直売所に朝 11 時までに持っていくことが条件である。当初は農協の直売所は漁協の直売所から約 8 km しか離れていないことから、農協の直売所が関所になって漁協の直売所にお客様が来てくれなくなるのではないかと危惧し

ていた。しかし、実際には客足にほとんど影響はなく、反対に異なる客層の開拓につながっている。

- ・直売所を今後も継続していくために、お客様や環境の変化に対応していくことが重要と組合長は言う。現在は、インバウンド（中国、タイなど）が増えているので、インバウンド向けの商品開発を検討している。

ウォールアート



資料：鳴門市ウェブサイトより転載

大津松茂農協の直売所内の魚売り場



資料：筆者撮影

4. 直売施設の運営のポイント

- ・直売所と食堂を中心に、「海ン家」やカフェ、展望台、ウォールアートなどが相乗的な誘客を促している。そのためには、各施設の魅力度を高めることが重要であり、直売所は商品、食堂はメニューの改善だけでなく、直売施設の更新・リニューアルやイベントの開催を実施している。それがリピーターの獲得や口コミにつながっている。
- ・すだちぶりや鳴門北灘べっぴん鯛、サツキマスという他の直売施設と差別化できる商品の確立・ブランド化。すだちぶりは、数年にわたる漁協と組合員などの努力によって完成したものであり、その後の販路開拓やPR活動によってブランド化が図られている。他と差別化できるものは一朝一夕に誕生するものではなく、地道な取り組みが求められる。
- ・直売所の運営にあたって、接客や水産加工などのスキルを保有している専門人材を中途採用したことで業務を比較的スムーズに軌道に乗せることができています。従来の職員による対応だけでは、お客様ファーストの視点に基づいて直売所を繁盛させるのは難しかったと考えられる。
- ・漁協は市との連携・協力関係を築いており、直売施設の建設・増設時において支援を受けている。一方、市側も北灘を市内漁業の拠点と考えており、市の総合計画などの計画においてきたなだ海の駅を市のゲートのひとつと位置づけている。行政との連携により、直売施設の活性化が促されている。

参考文献：尾中謙治（2020）「直売所を起点とした北灘漁協の多様な取り組み」『農中総研情報』2020年9月号

Ⅲ. 野母崎三和漁協における加工事業

1. 漁協の概要（2023 年 3 月 31 日現在）

管内	長崎県長崎市脇岬町・野母崎樺島町・野母町・為石町・蚊焼町・高浜町・宮崎町・南越町・以下宿町・黒浜町
主たる漁業種類	中型まき網、定置網、小型底曳網、一本釣り、魚類養殖
組合員数	348 名（うち正組合員 96 名・准組合員 252 名）
役員数	10 名（うち常勤 2 名・非常勤 5 名・監事 3 名）
職員数	職員 16 名（うち 3 名嘱託）
事業取扱高	販売事業受託販売高 1,318 百万円 買取販売高（直接販売） 97 百万円（活魚流通センターでの販売） 購買事業供給高 90 百万円

長崎市内の漁協と長崎魚市場の位置



資料：長崎市水産農林部水産振興課（2022）「第4次長崎市水産振興計画」一部加筆

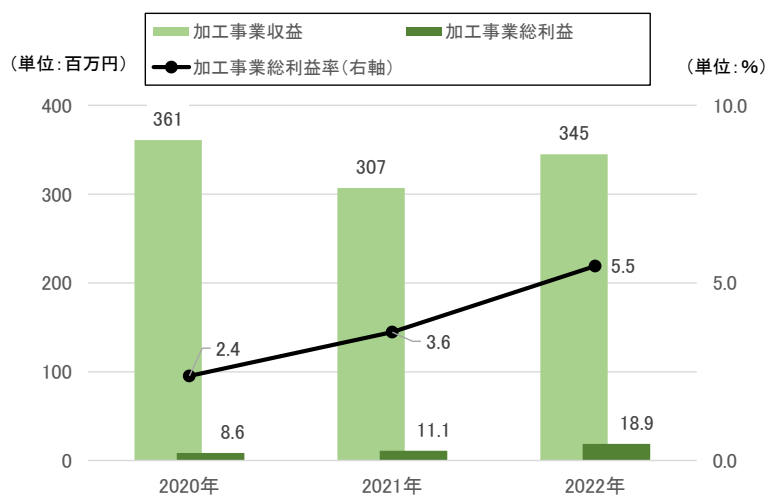
2. 加工事業の概要

- ・1994年から加工事業を実施している。
- ・契機：加工事業を個人で経営し、ノウハウを持っていた当時の漁協組合長が、組合経営の改善・継続の観点で「何とかしないといけない」という思いから、魚に付加価値を付けることが可能な加工事業に漁協が着手することとなった。また、当時、先行して近隣の深堀漁協（現 長崎市みなと漁協深堀支所）が、イワシの豊漁時にみりん干しなどを作って長崎県漁連経由で生協などに販売していたことも加工事業に取り組んだきっかけとなった。
- ・加工場（共同利用施設）の建設費用：約80百万円（うち2/3補助事業、1/3漁協負担）
- ・加工場の従事者：17名。うち2名が管理者（漁協職員）、7名は外国人技能実習生（すべてベトナム人）、6名は地元女性（40代後半～）、その他2名は学校の職場体験を通じて採用。

※管内の水産加工会社5社すべてで外国人技能実習生を受け入れている（全体で約60名、すべてベトナム人）

- ・加工製品は、アジ、トビウオ、イトヨリダイなどの開きを中心に展開しており、これら3つの製品は、厳格な品質基準を充たしたもののみに与えられた、現代の長崎を代表する逸品である「長崎俵物」にも認定されている。その他に、ブリの加工品も展開している。
- ・加工原魚の大部分は、全国有数の産地市場である「長崎魚市場」から主に大中型まき網が漁獲した魚を仕入れている。地元水揚げから仕入れているのは定置網や底曳網からで、全体の5%程度であり、9割以上が市場経由（主に長崎魚市場、他に松浦魚市場など）である。
- ・販路は、県漁連経由で製品の半分を生協やAコープ、残り半分は漁協が自ら開拓した5～6社ほどの水産物取り扱い商社に販売している。
- ・加工事業の2022年度の売上高：約3億45百万円。

加工事業の収益および総利益、総利益率の推移



3. 加工事業の課題

- ・漁協が販売先を探すことは大変であり難しい。また、販売先を開拓できたとしても、取引先の適切な与信管理が難しいという課題がある。
- ・加工場の求人に応募者が集まらない。加工にあたって求められる技術や経験はそれほど高くないが、特に若年者を中心に包丁を使う作業が敬遠され、応募がない要因と考えられており、今後はさらなる機械化に取り組もうと考えている。
- ・労働力の不足については、現時点では外国人技能実習生の受け入れにより対応しているが、今後は円安などの影響で同様に実習生が来てくれるのかということ、受け入れ後も休日に買い物に連れて行くなど、実習生に対する世話・管理を漁協職員が適切にできるのかという課題がある。後者の課題に対しては、職員複数名で対応することを検討しているが、前者は漁協では対応が困難な問題である。
- ・加工事業を担う漁協職員の確保自体が難しい。加工事業を担う職員には、生産だけではなく、商談力などの販売面、またパート従業員や実習生などのマネジメント管理にも適切に対応できる人が必要である。現在の加工事業担当者が定年などで退職した後の人材確保に組合長は不安を感じている。
- ・国は漁業者を増やす施策を行っているが、加えて優秀な漁協職員を育成して魚価の向上などに努めることも既存漁業者の定着・新規漁業者の就業には非常に有意義であると、組合長は考えている。
- ・今後の加工事業について、売上拡大を目指すのではなく、適切に経営できる規模を維持する方針である。加工事業を拡大させることは、先述したとおり、販売先や労働力（人材）確保の問題で難しい。特に労働力の問題は深刻であり、外国人技能実習生の動向を踏まえて、加工事業の規模を含めた計画を3年ごとに見直そうと考えている。
- ・加工事業の収益など、数値面だけで判断すると一見上手くいっているように見えるが、事業を継続するにあたって、様々な課題に直面しているのが実態である。

加工場の様子



資料：全漁連撮影

- ・加工事業により、魚に付加価値が付くという考え方があるが、加工により付加価値が自動付帯するわけではないことを理解しておく必要があると組合長は言う。当漁協の加工事業は、営業などの努力の結果として付加価値を付けることができたと組合長は評価している。これから加工事業に着手しようとする漁協に対しては、販売先や労働力（人材）確保が適切にできる、比較的小規模な加工事業であれば上手く経営できる可能性があると組合長は述べる。

参考 1. 長崎市みなと漁協における加工事業

- ・長崎市みなと漁協は、2007年に合併して誕生した組合。管内は本所（毛井首町）、深堀支所（深堀町）、神ノ島支所（神ノ島町）、外海支所（外海、黒崎地区）の計4地区である。
- ・合併前の旧深堀漁協では干物・塩干品の加工がすでに行われていた。漁協の収入増加の必要性を感じていた旧西部漁協（神ノ島町）は、旧深堀漁協から加工事業をすすめられ、1994年から加工事業に着手した。両漁協の製品が競合しないように、旧西部漁協は主力製品を冷凍品（フライなど）にしていた。加工原魚は、長崎魚市場から県漁連経由での調達が中心で、販売も県漁連経由での生協などへの販売であった（現在も同様）。
- ・合併時には深堀支所と神ノ島支所の2か所で加工事業が行われていたが、漁獲量の減少やイトヨリといった加工原料の高騰などもあり、2019年に深堀支所の加工事業は廃止している。
- ・合併前後（2007年）の深堀支所と神ノ島支所の主力加工品

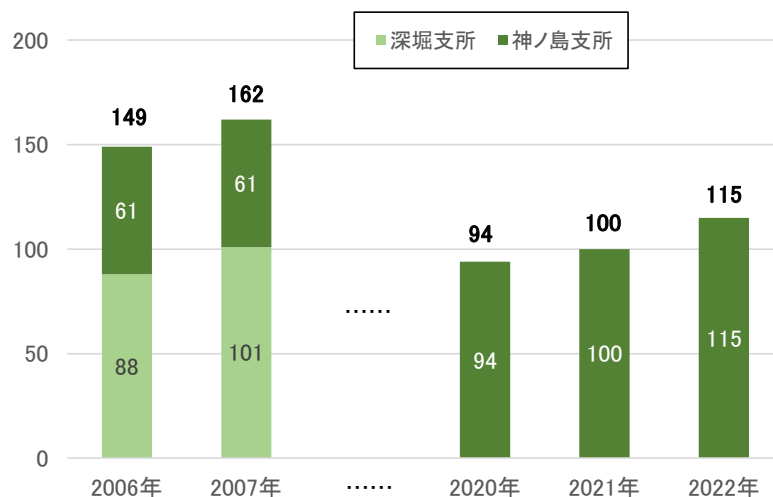
深堀支所	干物セット、さば味噌干、甘鯛一夜干、いわし味噌干、目鯛味噌漬、甘鯛味噌漬
神ノ島支所	甘鯛フライ、甘鯛フィレ、真あじフライ、海鮮串揚げセット、キビナゴ唐揚げ

- ・2022年の神ノ島支所の主力加工品（深堀支所の加工事業は廃止）

神ノ島支所	真鯛フライ、真鯛切り身、キビナゴ、塩蔵ワカメ
-------	------------------------

加工事業の売上高の推移

（単位：百万円）



- ・神ノ島支所の加工場の従事者：パート 11 名。うち 3 名は知的障がいのある方。繁忙期には漁協職員やまき網の乗組員などに協力してもらうことがある。
- ・加工場の閑散期には、県漁連からの加工受託を行っている。
- ・神ノ島支所の加工事業の売上高は右肩上がりだが、現在がピークと捉えられている。今後は加工原魚や資材の高騰で、加工しても売値を上げることができないため赤字になるので、生産量は減少すると予測している。キビナゴの加工需要はあるものの、コストが掛かり過ぎて対応できないのが現状である。
- ・販路のひとつである生協からは 2～3 日前にスポットで注文が入るので、人の配置が難しい。また、生協の商品は確定から納品まで半年ほど要することが多く、その後に魚価の予想外の変動が生じる可能性がありリスクがある。
- ・アジやブリ、シイラなどの処理に機械を導入したいが、製造ラインをすべて機械化するとコスト高になり採算が採れなくなる可能性がある。一部の機械化のみではコスト面や効率面で効果を期待するのは難しい。
- ・加工場の従事者は水福連携もあり人員数に問題はないが、現在の課題のひとつは、今のパートではスキルが十分ではないため、タイやイサキなどの処理ができないことである。現時点では参事や組合員などの捌ける人が作業支援をしているが、このスタイルを将来的に続けることは難しい。

参考 2. 大村湾漁協における直売所での加工品販売

- ・後背地にマンションなどの住宅地を抱える漁協である。そばには長崎空港と連絡船で結ぶ時津港があり、観光客などが訪れる地域でもある。
- ・漁協では活魚センターを併設した直売所を運営してきたが、2020 年からは惣菜加工施設とその売場、イートインスペース（5 席）を増築し、総菜などの加工品販売を新たに行っている。加工品としては、魚のアヒージョや寿司、海鮮丼、バスタなどがある。
- ・地元客に人気で、若い客層が増加している。

直売所の外観



資料：筆者撮影

直売所の入り口



- ・直売所（加工や活魚・鮮魚販売を含む）の従事者は職員 3 名、パート 1 名の体制である。
- ・月に 1 度の「長崎県産本マグロ解体即売会」などを開催して、集客を図っている。

活魚センターの外観



資料：筆者撮影

直売所内



惣菜売場のコーナー



資料：筆者撮影

惣菜調理室



参考 3. 平戸市漁協における食堂兼直売所「旬鮮館」

- ・ 2003 年に本所 1 階で漁協直営の食堂兼直売所を開設した。それ以前は 1 階部分が荷捌き所でセリが行われており、そこで食事も提供されていた。その後セリがなくなり、1 階部分を改造して現在の食堂兼直売所の運営が行われるようになった。開設当初は土日祭日の営業だったが、現在は火曜日以外は基本的に営業している（時化で休む場合がある）。
- ・ 食堂と直売所では、漁協自営定置で漁獲した天然の活魚・鮮魚を中心に、サザエなどの貝類は組合員と県漁連から仕入れたものを使用・販売している。
- ・ 営業時間は 11～15 時。食堂の体制は、平日はパートが 2～3 名、土日は 4～5 名で接客・配膳などを担当し、専属職員 2 名が板場（料理）を担当している。板場の職員は、直売所での活魚・鮮魚の販売にも携わっている。土日にはサザエなどの焼き物も提供しており、

その際には参事なども対応している。

- 食堂のメニューは、千円以下の刺身盛定食や海鮮丼などと、千円以上の活イカ刺身定食などがある。2つの価格帯があるのは、お客様の2極化（低価格志向と高級品志向）に対応するためである。いずれの価格帯のメニューも新鮮でクオリティは高く、同様のメニューを提供する他店と比較すると価格は安い。高品質なものを安く提供できるのは、漁協自営定置から仕入れることができるからである。
- 売上高は2003年度の開業時は約10百万円（土日祭日のみの営業）、2008年から毎日の営業に変更し、2015年度は約37百万円であった。2022年はコロナの影響もあり約22百万円に減少している。
- 2022年度の年間食堂利用者数は16,467人、直売所は4,788人であった。平日の利用客の6割は市外、4割が市内、土日祝日は9割が市外、1割が市内の人である。福岡、佐賀、長崎市佐世保市などからのリピーターの利用が多い。客層としては若い人や家族連れが中心である。
- 集客にあたって漁協自ら宣伝はしていない。観光協会や市などがPRしてくれている。
- 食堂兼直売所の目的は、平戸市内の水産物や市自体のPRに貢献するためであり、漁協の収入増加は副次的なものと組合長は位置づけている。漁協の経営に大きく貢献するものではないが、役職員のモチベーション・やりがいにつながっている。
- お客様に喜んでもらうことをモットーとしているので、パートへの教育、特にお客様に笑顔で接するなど接客面での高い意識づけを徹底している。

漁協本所1階の食堂兼直売所「旬鮮館」の外観



資料：筆者撮影

参考文献：工藤貴史（2018）「長崎県平戸市における漁協自営」『漁協自営漁業の実態と可能性に関する調査』総研レポート29 農金 No. 1

IV. 大分県漁協杵築支店におけるハモの加工事業

1. 杵築支店の概要（2023 年 3 月 31 日現在）

管内	大分県杵築市
主たる漁業種類	機船船曳網漁業（シラスなど）8 経営体（水揚げ高合計 5～6 億円）、小型底曳網漁業（ハモ、タイ、イカなど）70 経営体（水揚げ高合計 3～4 億円）、刺網漁業 10 経営体、小型定置網漁業 5 経営体、カキ養殖業 19 経営体、採介藻漁業
年間水揚量 [ハモの水揚量]	約 4,000 t（水揚げ金額 約 18 億円） [70～80 t]
組合員数	約 200 名
職員数	4 名（正職員）

2. 加工事業の概要

- ・2020 年 3 月に支店管内の美濃崎漁港区域内に荷捌・ハモ処理施設を新設した。
- ・施設概要
 - ①構造・面積：鉄筋ストレート平屋建、延べ床面積は約 617 m²
 - ②荷捌き施設：荷捌きスペース 100 m²、活魚用 5 t 水槽 6 基、17 t 水槽 1 基、鮮魚冷蔵庫
 - ③ハモ加工処理施設：ぬめり取り機、三枚おろし機、骨切り機（2 基）、真空包装機、金属探知機、急速冷凍機、冷蔵・冷凍庫、製品保管冷凍庫
- ※ハモ加工処理施設の最大加工能力は、原魚で年間 120～130 t の処理が可能。歩留率は約 40%なので、製品だと年間 50～60 t の生産が可能。
- ・総事業費：約 270 百万円（国費 50%、県費 15%、市費 15%、漁協 20%＋税 [約 74 百万円]）
- ・ハモ処理施設の従事者：約 10 名（正職員 1 名 [加工担当マネージャー]、嘱託職員 2 名、パート 3 名、委託社員 3～4 名、支店職員が応援に行くこともある）

荷捌・ハモ処理施設の外観



資料：筆者撮影

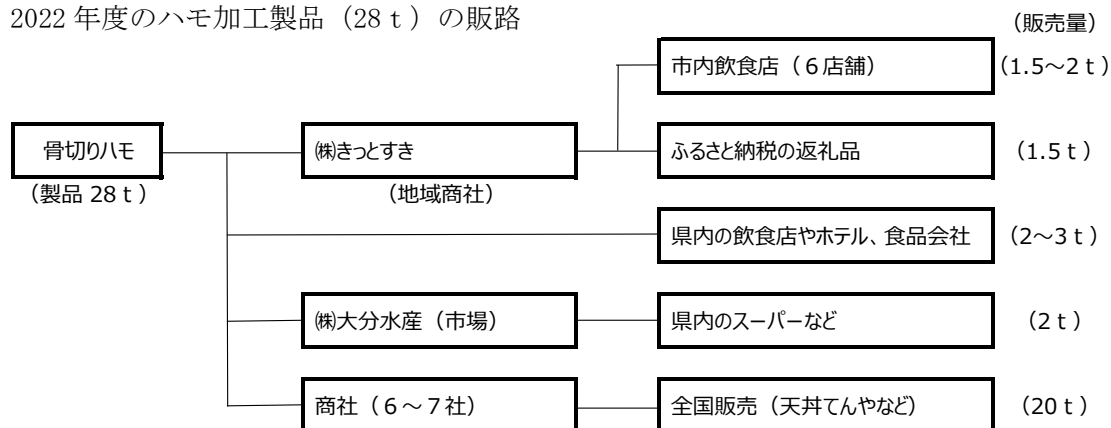
施設内の荷捌きスペース



- ・2022 年度のハモ加工製品（骨切りハモ）の生産実績：28 t（仕入原魚 90 t）
売上高は約 4,500 万円

（現加工場の稼働前の 20 年度の製品生産量 2 t、21 年度 20 t）

- ・2022 年度のハモ加工製品（28 t）の販路



ー地域商社である(株)きっとすきが、漁協からハモ加工製品を仕入れて市内飲食店 6 店舗に販売している。6 店舗ではハモック [ハモのコロッケ]、鰻にぎり、鰻重、鰻カツなどのハモ料理が提供されている。また、(株)きっとすきはふるさと納税に関する業務を行っており、ハモ加工製品を返礼品として提供している。

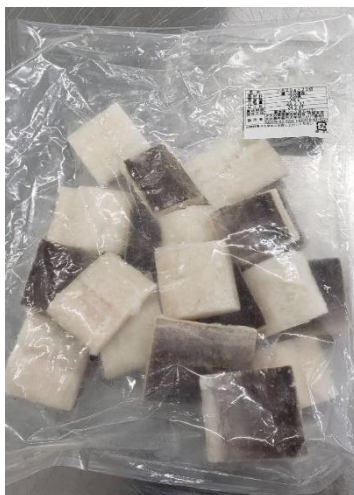
ー漁協は、直接取引先として県内の飲食店やホテル、食品会社を開拓し販売している。

ー(株)大分水産（大分市公設地方卸売市場）を通じてスーパーなどに販売している。

ー商社との取引のなかには、以前から漁協とブリなどの加工で取引のある商社から、養殖魚だけでなく天然魚を扱いたいという要望から取引が発生したケースもある。

- ・製品形態は取引先の要望に合わせて加工している。

ハモ加工製品の例



資料：大分県杵築支店

3. ハモの加工事業の経緯－杵築市商工会との連携を契機にハモ加工が開始－

- ・杵築市商工会は、2011 年度から地元素材を活用した特産品開発に取り組み、12 年度には地元素材をハモに限定して特産品開発を進めた。13 年度以降は商工会の会員によるハモの商品・メニュー開発やハモ料理の宣伝・PRが行われた。商工会は漁協とハモの地産地消で連携したいと考えていたが、このときは商工会と漁協との連携はなかった。
- ・2015 年度に漁協と商工会が接する機会があり、それを機に同年 11 月 16 日に水産物の地元飲食店などへの流通および消費を通じた地域活性化を目的に「杵築市水産物消費推進協議会」（以下「協議会」）を発足。協議会の構成員は、商工会（事務局）、漁協、大分県、杵築市、杵築市観光協会であり、商工会と漁協、市の 3 者が連携する体制が実現した。
- ・協議会の会合で骨切りしたハモを要望する声が多かったため、2016 年 10 月に漁協は大分県地域活力づくり活動支援事業を活用して、ハモの三枚おろし機、骨切り機、冷蔵冷凍施設を以前からある加工場に導入した（総事業費は約 13.7 百万円、うち漁協負担は約 5.5 百万円）。この加工場は 10 坪程度で、美濃崎漁港区域内にあり、1992 年に女性部による水産加工グループの加工のために建設されたものである（現在の工場は解体され更地となっている）。
- ・加工場の設置によって、市内飲食店に骨切りハモが流通するようになった。市内流通にあたっては、当初は飲食店のなかから取次店を選定し、その店舗が漁協との窓口となり、週 1 回ハモを仕入れて市内飲食店に販売していた。現在は、その役割を櫛きとすきが担っている。
- ・2017 年に、大分県漁協杵築支店と杵築市商工会が連携をしてハモを中心とする水産物消費を推進することを目的とする「杵築市水産物消費推進協定」を締結した。連携内容は、①ハモを中心とする杵築市内で漁獲された水産物の漁協と商工会による宣伝及び販売促進、②杵築ハモ取扱店の設置及び拡大、③漁協が骨切り加工したハモのブランド化、④杵築産水産物の消費拡大のためのイベント開催、ハモどんぶり、ハモガイドなどの作成であった。
- ・ハモの市内流通などをきっかけに、ハモ加工製品を今以上生産しても販売することができるという判断から、2020 年 3 月に現在の荷捌・ハモ処理施設を整備した。加工場の新設については、組合内部から対応できるのかという心配の声はあったものの、当時の杵築地区漁業運営委員長（現代表理事組合長）がリーダーとなって懸案事項などを理事に説明し推進した。漁協では以前（2011 年）から加工場を新設してブリなどの加工を行っており、それが軌道に乗っていることも決め手となった。漁港の後背地に加工会社が無かったことも要因のひとつである。
- ・ハモの価格は夏を過ぎると価格が落ちていたが、加工場の誕生によって値崩れを防止することができている。漁協は価格が落ちる 9 月以降でも一定の価格で仕入れている。漁業者の中には仲買業者と直接取引している者もいるが、漁協の仕入価格が参考値となり、仲買業者の買値に影響を与えている。

・ハモの加工手順：

- 搬入→下処理（内臓取り）→ぬめり取り→中骨取り開き加工→エラ取り→プロトン凍結（骨切り前に軽く凍結しないと骨切り機で身を潰してしてしまう。人の目で骨切りできたかを確認することもできる）→骨切り→プロトン凍結→真空パック→出荷・冷凍保管
- ・加工場を年間稼働するために、ハモの獲れない冬期には冷凍したものを加工している。
 - ・加工で生じる骨などの残滓は、市内の肥料会社に販売している。

4. 加工事業の実現にあたってのポイントと課題

- ・ハモの加工は機械化によって対応できるので、従事者に加工のノウハウがなくても問題はほとんどなかった。一方で、従事者を集めることが課題ではあるが、現時点では農業労働力支援で実績のある㈱菜果野アグリの委託社員を活用して対応している。
- ・販路開拓は、加工すれば売れることがわかっていたので、加工場建設と同時期に実施している（事前に販売先は決まっていなかった）。先行して実施していたブリの加工事業の販路や市からの支援なども活用して販路を開拓していった。
- ・販路開拓にあたっては、新工場での製品価格を当初は低く設定していたが、現在は引き合いが多くなり、価格を引き上げている。当初は骨が残っているなどのクレームがあったが、価格を低く設定していたことによって、販売先からの理解を得られた面もある。現在はクレームへの対応などを通じて品質を改善し、色目や骨残り、鮮度など十分な製品となっており、値上げしても問題のない状態になっている。漁協としては、今後も良い製品を出し続けていくことを重視している。
- ・杵築市や商工会による協力や支援を通じて、漁協はイベントへの出展などを行い、ハモのブランド化や販路拡大を実現している。漁協によるハモの加工によって、市内の飲食店のハモの取扱が可能となり、ハモは杵築市のひとつの魅力・ブランドとして位置付けられるようになってきている。漁協のハモ加工は、漁協や漁業者の収益向上のためだけでなく、市内飲食店や地域の所得向上やにぎわいの創出に貢献している。今後は、この価値を一層高める取組みが求められている。

ハモ処理施設内の様子



資料：筆者撮影

骨切り機



- ・現時点の一番の課題はハモの漁獲量の減少である。ハモの加工にあたって支店管内の水揚げだけでは足りないため、県内、さらに不足する際には県外から調達している。2022 年度は県内（日出、佐伯、中津など）、2023 年度は県内に加えて県外（淡路市）からも調達をしている。これには輸送コストが掛かるという別の課題もある。
- ・今後は、杵築市で獲ったハモは質が良いので、他から調達して加工したハモと差別化するために、杵築市産のハモ加工製品を最上位ブランドにしたいと考えている。
- ・ハモが漁期になると獲れすぎることもあり、その際に対応できる冷凍庫を拡大したいという意向はあるが、追加のコストが発生するので現時点では難しいと判断している。
- ・商工会との連携での課題は、漁協との窓口だった商工会の担当者が退職し、漁協と商工会との連携が以前より弱くなり、市内のハモ取扱店の拡大などが停滞していることである。

参考文献：尾中謙治（2018）「漁協と商工会の連携によるハモのブランド化」『農中総研情報』2018 年 7 月号

杵築市内の飲食店「茶房 一番館」のハモツケ定食



資料：筆者撮影

杵築市内の飲食店「キツキテラス」の鰻フライ



資料：筆者撮影