

三重県の「希望ある漁業・漁村再生支援業務」施策の検討

～農商工連携の事例研究～

渡 邊 明

要旨

社会的システムでは、Inputは同じでも、システム内の機能を変えることによってOutputを、大きく変えることは可能である。Closed SystemをOpen Systemにすることで構造はあまり変化させなくても、機能を大きく変化させることは可能になる。我々の目標である「地域に存在する誇れる企業創出」という産業施策は、クローズド化していた民間企業をオープン化した企業Systemとして再設計し、その中に地域Systemの一部を取り込んでいくことでもある。

ネットワーク論的に見ると、組織は、構造が同じでも機能を変化させることができるので、境界領域がハッキリしないのでよりフレキシブルにネットワーク図を設計出来ることになった。そのネットワーク図に機能と構造を落とし込んでみると「新しい時代の公」の戦略が再提案できるようになる。本論文の中で使っている「新しい時代の公」という発想は、野呂知事（知事在籍期間：2003～2011年）の政策理念であるが21世紀型の産業構造構築を目指す施策として優れたものであると考えている。今回の論文は、野呂知事の発想を受けて公と民間の間のグレーゾーンの部分の理論を構築したいという2007年当時に描いていた政策提案論文の延長線上にある。また、この論文で提案している「付加価値のある新商品づくり」を各地域の漁業に応用させることで地域の活性化に役立つことを期待している。

キーワード：リーダーの育成、ハンズオン支援、インターネット会議、インターセクター・ディスカッション、FBページ、モジュールとしての食材

1 三重県「希望ある漁業・漁村再生支援業務」施策の目的

三重県が平成24年3月に策定した三重県水産業・漁村振興指針においては、漁村の基幹産業である水産業を中心として、地域住民、NPO、漁業協同組合等が、それぞれの役割を果たし様々な活動に取り組むことで、地域の水産業・漁村を活性化し、県民が期待する水産物を安定的に供給できる希望ある水産業・漁村を実現できるよう、地域の実情や考え方を踏まえ、地域自らの活動を育てのばしていくことを基本に、運営していくことができる体制の確立をめざしている。

そのため、地域自らが考え実行していく水産業・漁村の活性化を促進するため、地域水産業・漁村振

興計画の策定・実践に取り組む地域（協議会等）に対し新しい価値の創出につながる取り組みへ誘導するため、関係団体や市町等と連携して計画の策定から実践にかかる支援を行うこととしている。

本事業では、施策のなかで新商品の開発、食料関連産業等との連携、販路開拓等に関するマーケティングやコーディネートなどの高度な専門知識と能力を必要とする分野について、地域での取組の代表者等の育成や、企業とのマッチング等をはじめとするハンズオン支援を行うネットワークづくりを研究・実施してきた。その場合、急速に発展しているSNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）を有効に使い、現実の企業間ネットワークもインターネットの技術哲学の自律・分散・協調論に依拠して構築してみたものである。

*福山市立大学 都市経営学部

三重県の「希望ある漁業・漁村再生支援業務¹」事業のケーススタディを正確に記述し、農商工連携の理論のなかで応用方法まで検討することができれば、全国の地方自治体の農商工連携施策に一定の指針を与えることになると思われる。

私と三重県庁農水商工部は、「新しい時代の公」と「地域に存在する誇れる企業の創出」を研究してきた²。三重県は『「新しい時代の公」推進に向けた検討結果（最終案）：平成17年2月³』の中で、県民と行政の関わりの有無についてと言う項目で次のように述べている。

「公（公共領域）を担い手としての行政と県民の関わりが有るか無いかと言う視点からA、B、Cの3つの領域に分けます。A、B、Cの領域の区分は、固定的であるとは限らず、県民の活動や、状況等によって絶えず変化するものと考えする必要があります。B1は行政が主体となり、県民が参加参画協力する領域です。この領域は県民の参加、参画により事業

の効率性が高まるように取り組みます。B2の領域は、県民と行政がそれぞれの役割を分担する領域です。この領域では県民と行政が目的、目標を共有して双方の役割分担・責任分担、成果の帰属等を明確にして取り組みます。B3は、県民が主となり行政が支援している領域です。この領域では、県民が活動の主体であるとともに実施主体として活動します。

行政が主として担う領域は、民間や多様な主体の力が強まれば図1-2Aのように減っていくし、それらの力が弱まれば、図1-2Bのように増大するものである。」

A、B、Cの領域の区分は、固定的であるとは限らず、県民の活動や、状況等によって絶えず変化するものと考えerる必要がある。「地域に存在する誇れる企業の創出」というスタンスをとる産業施策とは、B2、B3の領域をCSRの発想を利用しながら、うまく設計することである。この考えをCSR型産業施策シ

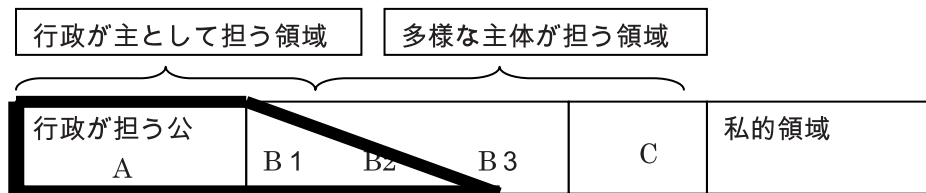


図1-1 新しい時代の「公」

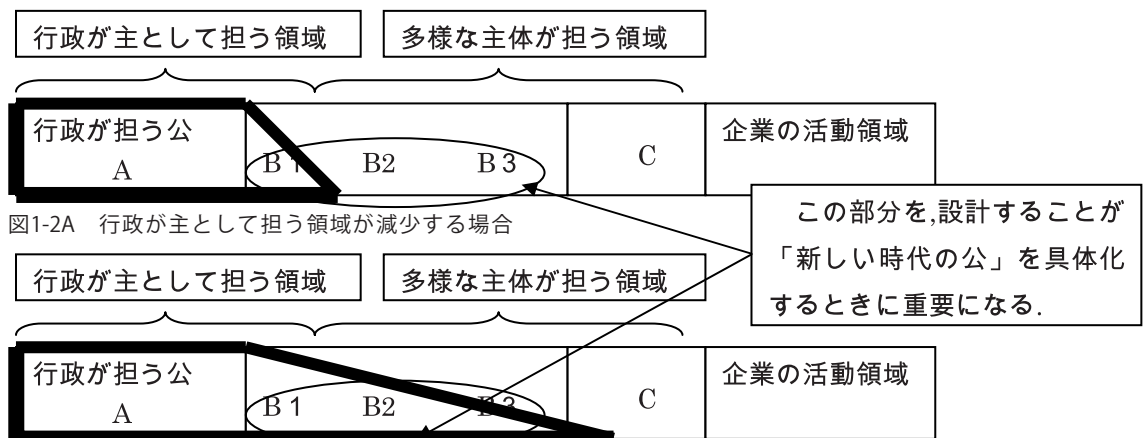
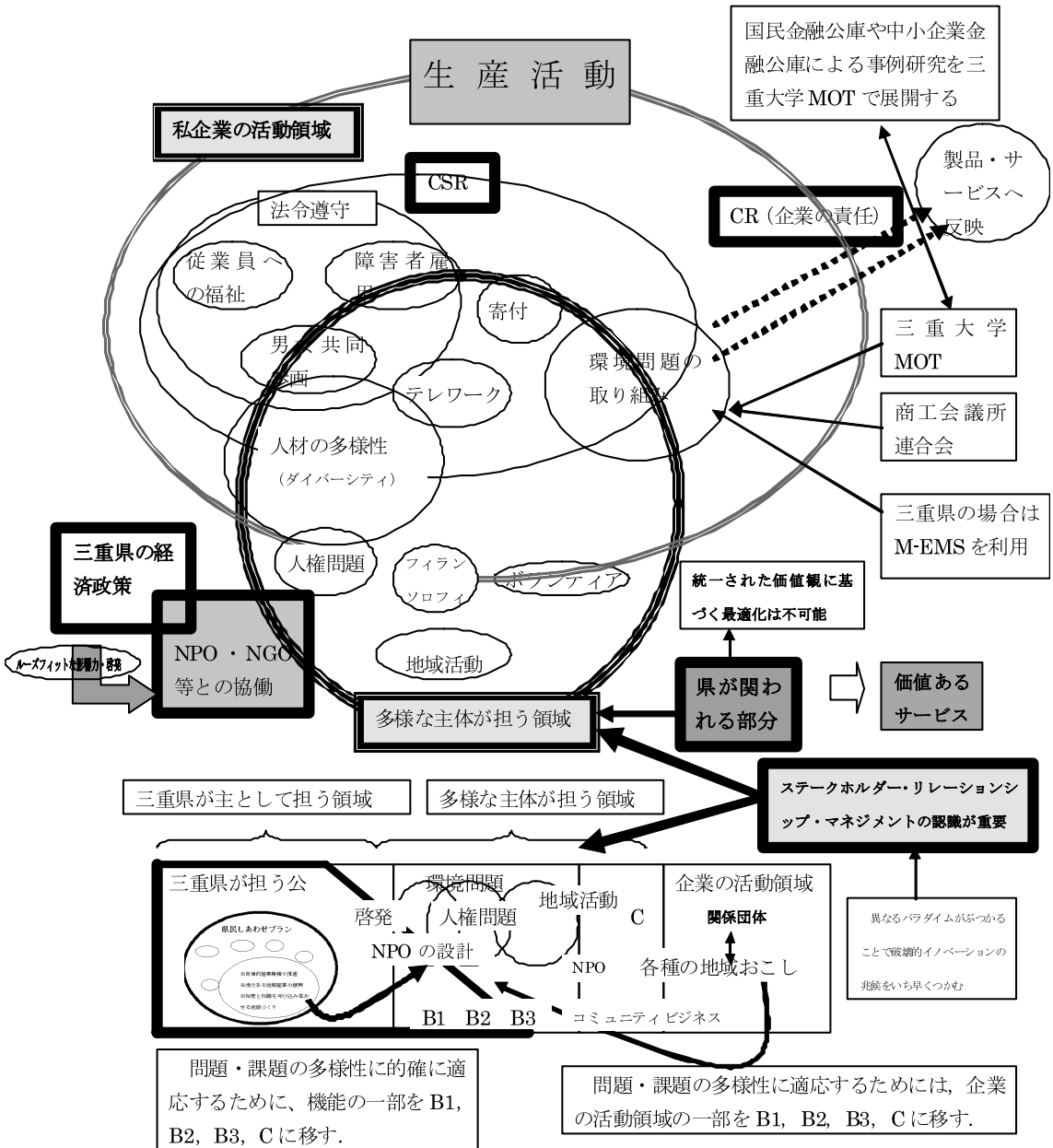


図1-1B 行政が主として担う領域が増大する場合

ステムにブレーク・ダウンしてみると図1-3のようになると考えて三重県には2007年に多様な主体が担う領域を提案した。

「新しい時代の公」という発想は、野呂知事（知

事在籍期間：2003～2011年）の政策理念であるが21世紀型の産業構造構築を目指す施策として優れたものと考えている。今回の論文は、野呂知事の発想を受けて公と民間の間のグレーゾーンの部



注：三重大学渡邊研究室作成

図1-3 CSRとCRの位置づけおよび県の施策

分を構築したいという2007年当時に描いていた政策提案論文⁴の延長線上にある。

図1-3の「新しい時代の公」のフレームワークを示す図では、一定の枠組みの中でのクローズドな活動を示すだけであり限定的な表現になってしまうので、この「新しい時代の公」型運営システムのもつ有効性（可能性とスケール）を政策的に表現するため、後述するオープン・ネットワーク図が必要になった。

社会的システムでは、Inputは同じでも、システム内の機能を変えることによってOutputを、大きく変えることは可能である。Closed SystemをOpen Systemにすることで構造はあまり変化させなくても、機能を大きく変化させることは可能になることは今までの論文で示した。我々の目標である「地域に存在する誇れる企業創出」という産業施策は、クローズド化していた民間企業をオープン化した企業Systemとして再設計し、その中に地域Systemの一部を取り込んでいくことでもある。

ネットワーク論的に見ると、組織は、構造が同じでも機能を変化させることができるので、境界領域がハッキリしないのでよりフレキシブルにネットワーク図を設計出来ることになる。そのネットワーク図に機能と構造を落とし込んでみると「新しい時代の公」の戦略が提案できるようになる。無限集合では必然的に多元的な価値観を包み込むマルチ・エージェント（多元主体）の世界になるから、統一された価値観に基づく最適化は不可能である。また無限集合であるから名前による個別管理はできず、ユニバーサルなルールに基づいて秩序を保つほかはない。オープン・ネットワーク的発想は、多元的な価値観を包み込みながら秩序と調和をめざすという意味で、21世紀型のビジネス・モデルのための新しい運営方式に最も適しているものと言える。2007年当時よりSNSやSkypeの発展は、著しいものがあるので、インターネットの技術的展開に対応した施策づくりに役立つ理論を発展させることが責務であると考えている。

2 施策の取組内容および成果

i リーダーの育成研修

当初狙いを定めた三重県の各地域には現状認識に大きな差があり、商品開発に関するスタンスに温度差があった。そこで、実際に各地域で地域水産業・漁村振興計画の策定・実行への支援を行う津農林水産商工環境事務所と尾鷲農林水産商工環境事務所の水産業普及指導員の方々等に集まっていたいただき研修を行った。また、2012年3月に開催された三重県水産業・漁村振興懇話会において、地域水産業・漁村振興計画の策定・実行に対してアドバイス等を行う委員に対して、今回の事業で整備を行った支援ネットワークについて説明と、商品開発のモデルケースとして漁業資源を使って三重県漁連と今まで行ってきた「チーム渡邊⁵」の活動（冷凍・燻製・乾燥・醗酵・粉碎技術）内容に関して議論した。

また、地域のリーダーの育成については、地域の取組の進捗が地域で大きく異なることから、三重県農水商工部水産資源室と協議のうえ、各地域での地域資源の活用へのハンズオン支援を中心に課題に応じて実施していくこととした。既述したように「地域に存在する誇れる企業の創出」というスタンスをとる産業施策とは、B2、B3の領域をCSRの発想を利用しながら、うまく設計することであると考えてるので人材も地域資源であるというスタンスのもとに発掘して行かなければならないと考えた。

2012年12月に政策科学大学院大学の神井教授⁶も「農業政策短期特別研修」を創設し、HPで以下のように述べている。これも6次産業化政策のもとでリーダーの育成が重要だということを認識していることの現れである（図2-1参照）。

「国立大学法人政策研究大学院大学（GRIPS）では、政策に関する専門的知識及び技術に加え、高度な政策構想力と行政運営能力を有する人材の養成を行っています。平成25年度、この一環として、農業を核とする地域経済活性化のための政策（以下「農業政策」）の企画・立案、執行を担う人材を養成する短期特別研修を新たに実施することとします。

このため、夏季の3週間という短期間に、地域の活力向上のため喫緊の課題となっているテーマについて、集中的に講義、現地調査、グループ討議等を行うプログラムを提供します。研修の講師は、農業政策やフードシステム論を専門とする大学教授・研究者や第一線で活躍の農業、食品産業関係者のほか、中央官庁の職員が務めます。また、本研修では、研修終了後も情報交換を行えるよう、研修生のネットワーク形成にも努めます。」

神井さんの展開する産業（農業）政策は、以下のようなものとして理解できる。

「農業を核とする地域経済活性化のための政策を『農業政策』と位置づけて、地域の活力向上のために、農林水産物やその加工品の高付加価値化、販路の拡大、グリーンツーリズムの展開など、地域の独自性を発揮するビジネスの活性化を支援する政策の企画・立案と効果的な執行が、地方自治体に求められているとの認識に立っている。このため、農林水産物の加工、販売や農業の観光との連携等まで含むという意味では、通常言われている『農業政策』よりも広い概念になりますが、地域経済活性化に資する政策に対象を絞り込んでいるという意味では、規

		1 限(9:00-10:30)	2 限(10:40-12:10)	3 限(13:20-14:50)	4 限(15:00-16:30)	5 限(16:40-18:10)	
1 週 目	月		ガイダンス	自己紹介	個別テーマ発表		
	火	「農」をどう捉えるか①	農業政策の企画立案に 際しての基本スタンス①	ファシリテーション			
	水	「農」をどう捉えるか②	農業政策の企画立案に 際しての基本スタンス②	現地調査① アンテナショップ/百貨店			
	木	現地調査② 物流センター	現地調査③ 量販店		最近の食料・農業・農村を めぐる情勢	世界の農業・食料経済	
	金	フードシステム論		現地調査④ 食品メーカー工場			
2 週 目	月	マーケティング論		経営戦略論	農産物・食品輸出の取組	自治体との包括協定に 関する取組	
	火	6次産業化に関する施策	6次産業化支援の取組 (地域金融機関の農業き 文庫等の事例を予定)	6次産業化に関するグループ討議			
	水	食の安全・消費者の 信頼確保に関する施策	食の安全・消費者の信頼確保の取組 (食品メーカーの品質保証、 おき様相談等の事例を予定)	食の安全・消費者の信頼確保に関するグループ討議			
	木	グリーンツーリズム、 都市農村交流に関する施策	グリーンツーリズム、都市農村 交流の取組(農業体験民泊、 道の駅等の事例を予定)	グリーンツーリズム、都市農村交流に関するグループ討議			
	金	担い手育成、産地競争力 強化に関する施策	農業法人の取組 (6次産業化を含め先進的な 農業法人の事例を予定)	担い手育成、産地競争力強化に関するグループ討議			
	土	中間報告					
3 週 目	月	都市農業に関する施策	都市農業の取組 (農村加価価値経営の事例を予定)	都市農業に関するグループ討議			
	火	農業福祉の取組	企業の農業参入の取組	地域産品の販路拡大の取組 (農産会・商社主催者の 事例を予定)	テーマ別グループ討議 ¹⁾		
	水	研究のブラッシュアップ、補強調査日 ²⁾					
	木	グループ討議 ³⁾		政策提案の発表①			
	金	政策提案の発表②			修了式		

(注) 1) 個別テーマごとのグループで意見交換。 2) 追加ヒアリングや個別相談を実施。 3) 政策提案についてグループで意見交換、結果を踏まえて最終の仕上げ。

図2-1 政策研究大学院大学の神井教授の提案するカリキュラム

制まで含める『農業政策』よりも狭い概念と解釈することも可能です。キャッチフレーズとして、『攻めの農業政策』という言葉をあえて用いているのは、地域の活力向上のため、①地域の独自性を『強み』に昇華させ、②多様な関係者と『協働』を進め、③従来の枠にとらわれず柔軟に行動する人材が求められている。」

我々の提案する図2-2に示すカリキュラムも、「売れない商品はゴミ」という発想から「売れる商品づくりの市場戦略」に重点を置き「マーケティング論」「消費者行動論」「SCM論」「商品-市場戦略論」「地域産業論」「第二創業論」「リレーションシップ・マネジメント」を中心に同様なものを展開している。

ii 各地域での地域資源の活用へのハンズオン支援

①支援ネットワークの構築

各地域での地域資源の活用へのハンズオン支援を実施していくための支援ネットワークの構築を行った。

この支援ネットワークは県庁、津農林水産商工環境事務所水産室、伊勢農林水産商工環境事務所水産室、尾鷲農林水産商工環境事務所水産室、県水産研究所、三重大学、岐阜経済大学、オーケーシー食品株式会社及び渡邊（福山市立大学教授）を支援チームとして、課題を議論し、各地域での商品開発を支援する仕組みとした。

県庁、津農林水産商工環境事務所水産室、伊勢農林水産商工環境事務所水産室及び尾鷲農林水産商工環境事務所水産室は、地域の課題を抽出・整理し、県水産研究所が技術的な支援、三重大学及び岐阜経済大学が学術的助言及び企業とのマッチングを企画し、オーケーシー食品株式会社が商品の試作等を実施する。その結果を福山市立大学の渡邊がまとめ各事務所を通じて地域にフィードバックを行うこととした。

また、支援チーム以外にもこの取り組みに協力を申し出た企業や団体によるネットワークの構築も併せて行った（図2-8参照）。「チーム渡邊」と名付けられた企業ネットワークには様々な業種・業態が含ま

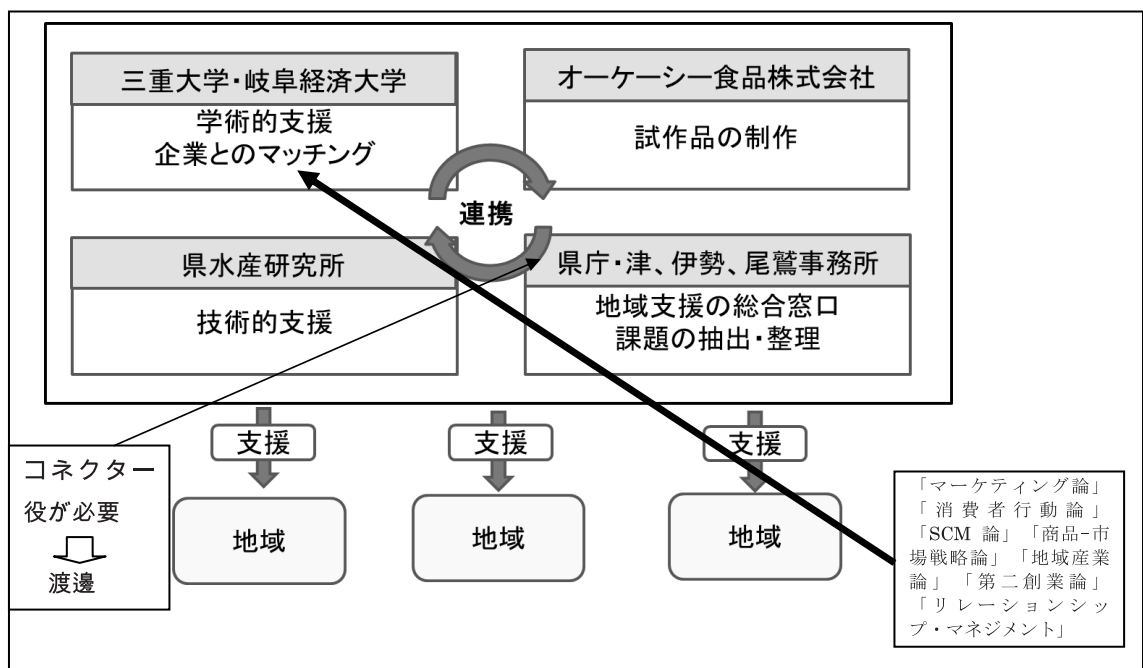


図2-2 支援ネットワークの支援チームによる支援の概念図

まれており、参加する多くのセクターから色々な視点からのアドバイスが期待できるほか、流通大手も含まれることから試作品の試験販売等も可能であることを明示した。企業間ネットワークのコネクター役を行うことのできる人物の行動・意思決定の標準化を上げたいということが発想の根底にあった。

かつて斎宮歴史博物館の活性化⁷をはかるために「新しい時代の公」スキームを利用しようと考え自律・分散・協調的ネットワークの理論で斎宮を取り巻くステークホルダーを落とし込んだものが図2-3の提案図である。今回の三重県との実験と理論化もこの時の経験を発展させようと考えた。

「自律的産業政策の推進」、「活力ある地域産業の振興」、「知恵と知識を呼び込み生かせる地域づ

くり」という産業施策のためには、気心の知れた仲間と強いリーダーシップが必要であることが色々な事例で紹介されている。我々の展開している「チーム渡邊」も同様なことを追求していた。

斎宮の活性化をはかるためのヒアリングで、関西には「京都試作工房」「神戸アドック」「ナニワ企業団地」「ロダン21」「HIT」といったよく知られたビジネス・ネットワークとお話をした。これらのネットワークに共通するのは背景に何らかの組織があり、その中で信頼感をはぐくんできた仲間同士だということであった。

例えば「京都試作工房」の12社の社長は、若い頃から京都機青連（機械金属中小企業青年連絡会）のメンバーとして活動し、気心を知り合った仲間である。そういった絆がないところにビジネス・ネッ

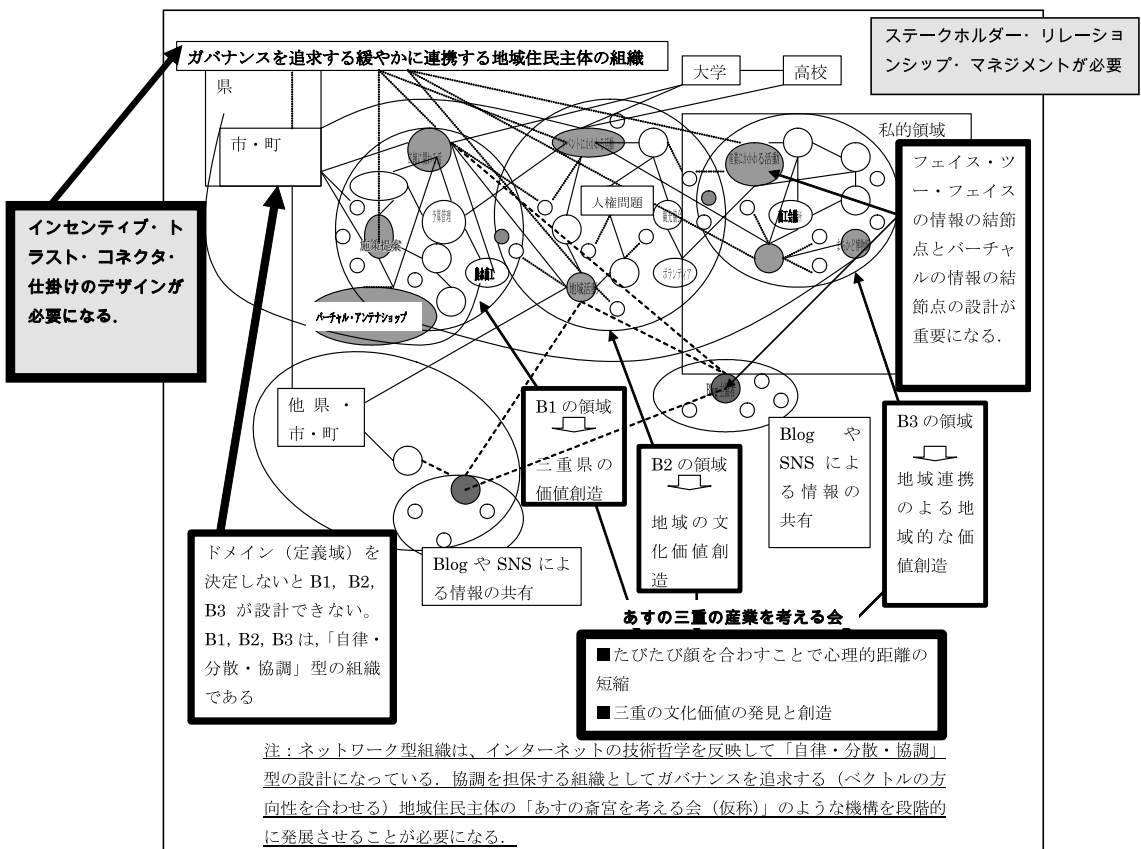


図2-3 「新しい時代の公」型の「地域に存在する誇れる企業の創出」システムの概念図

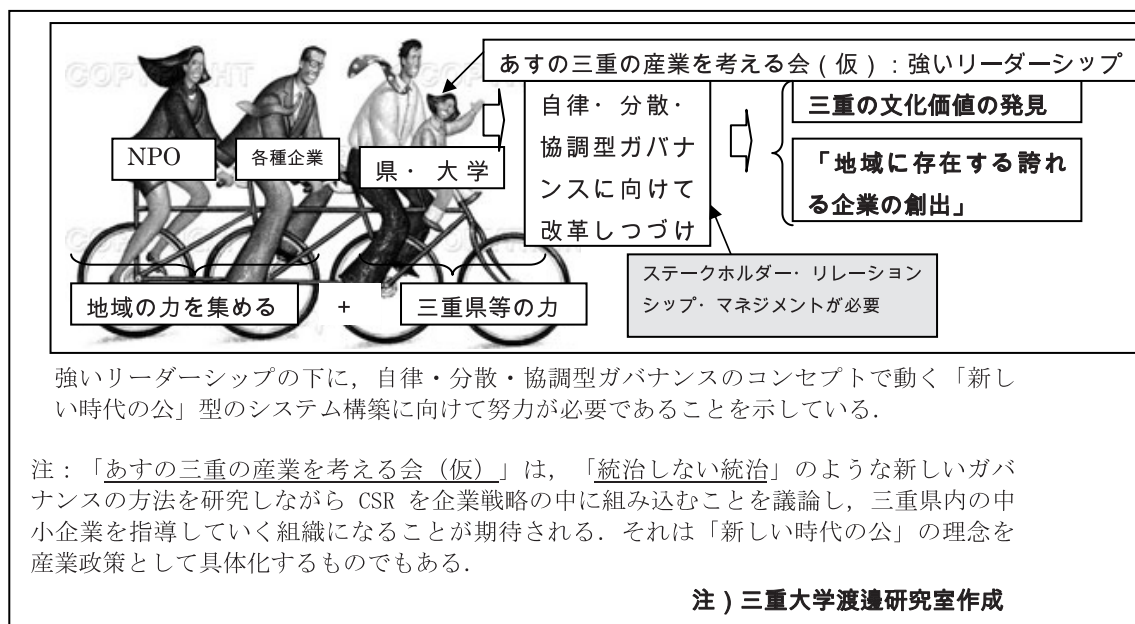


図2-4 強いリーダーシップとCSRコンセプトを持つ「新しい時代の公」型システム

トワークは容易に生まれないように見える。MOTの講義のためにヒアリングした京都試作ネットの代表である(株)最上インクスの鈴木社長は「京都機青連ではリーダーシップを発揮しながら個々の企業をまとめていたが、ネットワークが京都試作ネット、京都試作工房と発展するに従い、民主的なガバナンスからの意思決定機構に変化している」と述べている。また、三重県内の多くの企業のヒアリングで聞くことができた「CSRを活用して地域に存在する誇れる企業を創出」する事が重要であるとされた。多くのヒアリングから導き出された「新しい時代の公」型のコンセプトが図2-4に示すものである。

我々は、地域の強い企業を発見すること、県の機関の強い部分を探し出すことは「公」の仕事と考えた。また、それらを結びつけるコネクターとしての役割を担う部分を民間企業の経営者に任せようと考えた。民間企業には第二創業的な活動も期待している。しかも最近では、SNSの力が十分発達していることからこのスキームの展開が県をまたいでもできると考えて表2-1のように三重県外からも協力企業を選んでみた。その基準は、農商工連携ができ、市

場に出している商品が高品質であり、国指定の地域資源使って新しい商品が作れそうな企業で特徴的なSC（Supply Chain）を持っていることである。

②会議システムの導入

支援チームが時間と場所に束縛されずにより緊密に連携できる仕組みとして、インターネットをを利用して会議を行うシステムの導入を行った。会議システムはできる限り安価で、かつ実用的な仕組みとなるようフェイスブック（以下FBとする）、SKYPE、およびUstreamを適時組み合わせることにより実現した。

この会議システムは支援チーム以外に、支援対象となる漁協等をはじめとする地域の団体や異業種連携に取り組む企業や団体の利用を想定していることから、情報セキュリティの観点から、県庁のネットワークとは切り離れた機器および回線を利用することとした。そのため、支援チームに対しては新たに基本システムとしてノートパソコン、小型カメラ、ビデオカメラ、Ustreamアップロード用通信機、および無線端末を導入した。

表2-1 協力をえられる主な企業や団体

	企業・団体名	所在地	備考
1	株式会社 橋本屋	三重県尾鷲市	さんま寿司・その他寿司の製造・卸・販売
2	株式会社恵那川上屋	岐阜県恵那市	和洋菓子製造販売
3	有限会社藤原ファーム	三重県いなべ市	米, 麦, 大豆, その他の農産物の集落営農と生産物の加工販売
4	株式会社光機械製作所	三重県津市	工作機械の設計・販売等 燻製機の開発も行っている
5	相可高校	三重県多気郡多気町	五桂池ふるさと村内にレストラン「まごの店」を店舗運営
6	株式会社物語コーポレーション	愛知県豊橋市	外食事業（焼肉, ラーメン及びお好み焼レストランチェーン, 専門店）の直営による経営とフランチャイズチェーン展開 直営 98 店舗／F C 131 店舗 [グループ店舗数 229 店舗]（2012 年 3 月 31 日現在）
7	東海醸造株式会社	三重県鈴鹿市	みそ・たまりの製造 和田金の醤油を製造
8	オタフクソース株式会社	広島県広島市	ソース, 酢, たれ, その他調味料の開発・製造・販売
9	株式会社キャムブレン	東京都江戸川区	各種部品の設計, 加工業務
10	株式会社 阿藻珍味	広島県福山市	食料品製造業 ラーメン・水産加工品等製造, 直売店経営など
11	三重県漁業協同組合連合会	三重県津市	タイカレーやマグロの内臓を利用した食品とにの開発
12	株式会社MS管財	三重県四日市市	
13	株式会社エブリイ	広島県福山市	スーパーマーケット & 業務スーパー 伸び率日本一
14	ヨシケイ開発株式会社	広島県福山市	総菜宅配業
15	弁イ水産	三重県 四日市市	干物等の製造
16	公益法人南アルプス市商工会	山梨県南アルプス市	市内の J A や農業法人, 農家と連携して実行委員会を立ち上げ, 南アルプス市の特産品である「フルーツ」をキーワードとした「南アルプスブランド」確立のための取組を展開. 農商工連携 8 8 選
17	イトメン株式会社	三重県四日市市	即席袋麺・即席カップ麺・スープおよび調味料・即席ワンタン・乾麺・手延べめん類の製造及び販売
18	団助胡麻豆腐	福井県永平寺町	胡麻豆腐製造
19	公益法人葦崎商工会	山梨県葦崎市	野生酵母パン

表2-2 会議システムの概要

	製品名	用途
ノートパソコン	HP ProBook 4430s	FB, SKYPE, および Ustream 等を利用した会議システムの端末
小型カメラ	Logicool HD Pro Webcam	ノートパソコンに接続し、小規模なテレビ会議に利用
ビデオカメラ	JCV Everio GZ-HM450	大きな会場を利用した会議の状況撮影 商品開発状況やその他取組状況の撮影に利用
Ustreamアップロード用通信機	CEREVO Live Shell	ビデオカメラに接続することによりパソコンを使わずに、動画をインターネット上に配信することが可能
無線端末	モバイル WiMAX ルータ NEC Aterm WM3500R	WIMAX 回線を利用し無線 LAN でインターネットに機器を接続

これらの機器を使ってインターネットを介した会議を行うが、支援チームのシステムは統一しているためスムーズにジョイント可能であり、新商品開発や情報共有に威力を発揮できることになった。また、汎用性の高い仕組みとなっており、他のネットワークとの連結も容易である。インターネットの技術哲学のひとつであるスケーラビリティの発想を組み込んだ長期的に利用できる安価に構築できるインフラを作ること主眼をおいている。

図2-5のシステムを使うことでインターセクター・ディスカッションを行う実験を行ってきた。福山市のイタリア料理店Natureの高石シェフ、福山市立大学都市経営学部の渡邊研究室、三重大学地域イノベーション研究科の三島研究室、三重県相可高校まごの店の村林先生、岐阜県大垣市のオーケーシー食品の三谷次長とこのシステムで議論してきた。また、三重大学地域イノベーション学研究所の三島准教授のHP⁸からオン・デマンドで配信して議論を行っている。

このシステムを活用し、支援チームが協議しながら時間や場所にとらわれずに、地域が取り組む地域

資源を活用した商品作りを支援するほか、次のような利用法も想定した。

- 商品作りに取り組む団体や普及員が地域の食材等を写真や動画でフェイスブック上で配信し、この取り組みに賛同してもらえる企業群からの提案・意見等を募る
- このシステムで行われた会議等にその時点で参加できなかったメンバーが、後日その内容を動画で参照して、内容について意見をメンバーに発信する
- 特定の地域資源を活用した商品開発で異業種連携する地区および企業のグループがフェイスブック上に外部からは覗けないグループを作成し、その中で商品開発に向けた意見交換を行う。
- 地域水産業・漁村振興計画の策定に取り組む地区が、自ら開発した商品や地区の取り組みについて、フェイスブックのFBページを利用してPRする。

FBとSKYPE及びUstreamの利用は、一定の効果があり新商品開発の推進力となった。特にFBページ

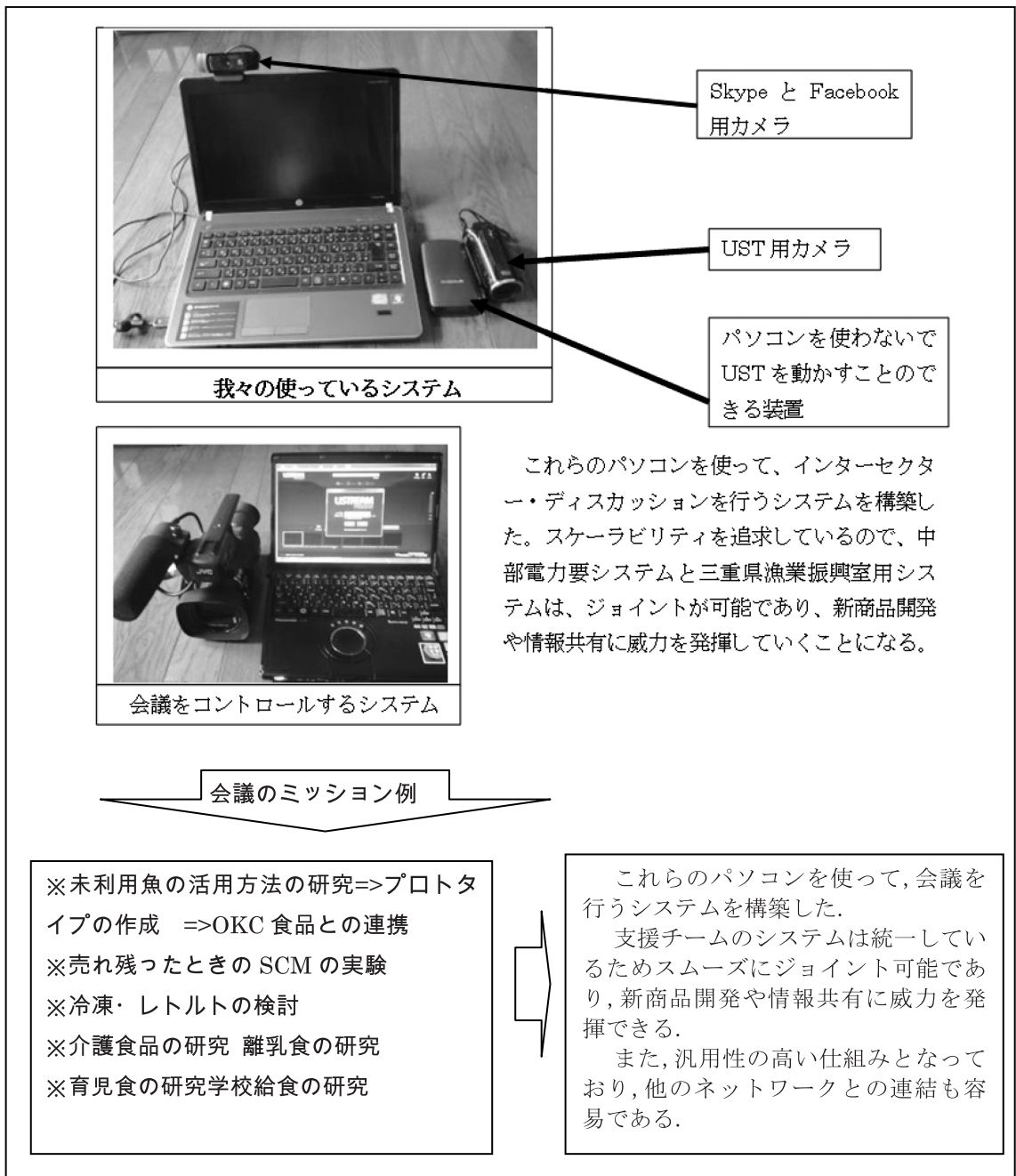
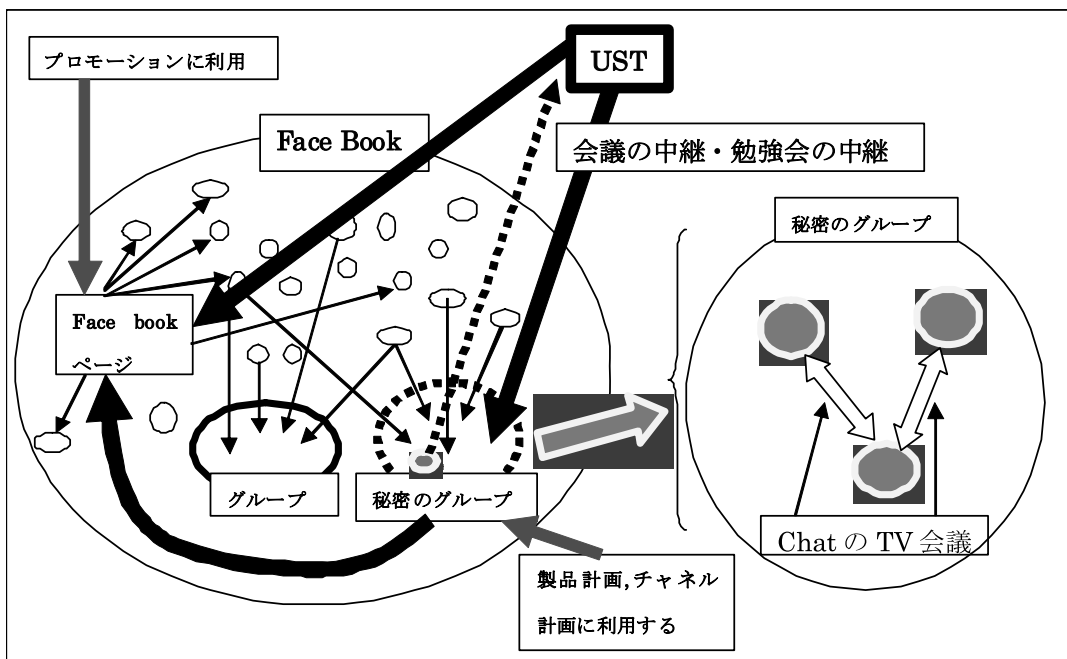


図2-5 システムの構成と狙い



の情報拡散力は、ネットワーク時代の新しいプロモーションの理論が必要であることを示唆している。

なお、この会議システムの具体的な運用方法については仕様書を作り運用の標準化を行った。また、この会議システムはFB、SkypeおよびUstreamで構築しているため特定の機器に依存せずに構築が可能である。ネットワークでつながっているコンピュータを持っていることを前提としたらWebカメラ1万円程度の経費で参加できるということを目指している。農商工連携の仕組みを使ってビジネス・モデルを追求しようとする我々の考えに賛同する企業にも同様の仕組みを導入してもらい自律・分散・協調型のネットワークをスケーラビリティに形成していくことがチーム渡邊の課題になる（図2-8参照）。

3 地域の実践へのハンズオン支援

当初の計画では、県内で地域水産業・漁村振興計画の策定に取り組む地区のうち、商品開発に取り組む10地区以上の地区に対して、この仕組みを活用

して支援を実施することを目標としていた。しかしながら、以下の問題点が発生した。

- 2011年現在、県内で計画策定に取り組んでいる地区は10地区であるが、そのうち使用品開発に取り組んでいる地区は2地区であること
- 2011年現在に商品開発に取り組む赤須賀地区と白塚地区の2地区は、商品開発がいったん終了し、その改良と販路開拓に取り組んでいる状況で、すでに企業等との連携ができあがっていること
- その他に地区については、まだ方向性を模索している段階で、商品開発を行う段階に至っていないこと

以上のことから、2011年度中に三重県の各地域において、商品開発についてハンズオン支援⁹を行い、成果を上げるところは難しい状況にあった。

このような中で、鳥羽市今浦地区、国崎地区、及び志摩市波切地区においては、計画策定を今後の課

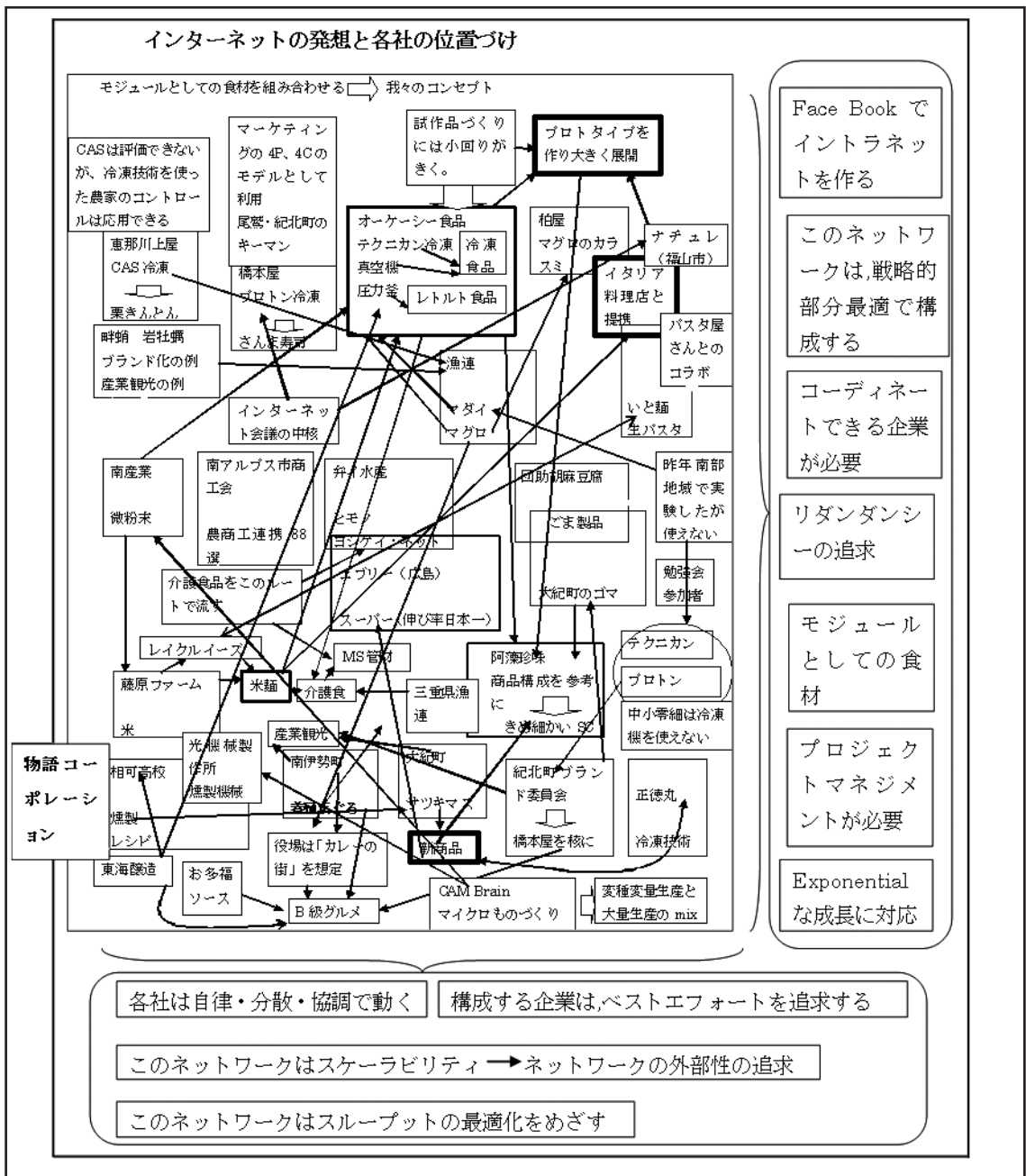


図2-8 自律・分散・協調論から構築した企業群

題としながら、未利用資源であるアカモクと呼ばれる海藻の利用について、水産研究所が伊勢農林水産商工環境事務所水産室と連携して取り組んでいることから、このアカモクを活用した商品開発を三重県の支援スキームを活用して行った。

アカモクは、長くなると7mぐらいにまで成長する褐藻綱ヒバマタ目ホンダワラ科に属する海藻で、北海道から鹿児島県まで日本各地の沿岸に分布しており、秋田県、京都府、福岡県などで食用されているが、三重県では食用とはされていない未利用資源の一つである。

そこで、三重県水産研究所の竹内主任研究員と連携し、アカモクをオーケーシー食品に送付して新商品開発に着手してもらうことになった。この時点では、未利用資源をキーワードにして実験的に食材モジュールを作ることに主眼をおいた。

オーケーシー食品と三重大学と渡邊（筆者）は、三重県の本事業が設計されている時から三重県漁連の「真鯛プロジェクト」に参加し、いろいろな商品を作っていた。その取組のひとつとして真鯛の「つまれ」を作っている。この商品のさらなる改良として、農業と連携し、ハナビラタケの商品にならない部分の粉末を「つまれ」の中に入れると、更に味がよくなるのがわかってきた。これ以外にも、季節ごとの海産物と農産物を融合した新商品の品質と味が、全体最適を発揮することを確認していた。

そこで、表3-1のような計画がある三重県各地域の海産物に農産物を加えて新商品を作ることを研究し始めている。これらの情報も自律・分散・協調シ

ステムとして構築している「チーム渡邊」の中ですべて流していくことになる。そうすることで三重県の地域資源を他県の地域資源とジョイントして新商品を作る可能性が広がるからである。

今回、この真鯛の「つまれ」にアカモクと福山市の商品にならない「慈姑」を粉碎したものをツナギ替わりに入れてみたところ、味が更に良くなることが判明した。この商品はかなり有望であると判断されることから、今後病院をSCとする介護食として提案していくことを検討している。

オーケーシー食品の担当者は「アカモク」が非常におもしろい食材だといっており、モジュール食材化など今後の発展が期待されると我々は判断した。インターセクター・ディスカッションの結果、モジュール作成過程で課題と思われる点は2つ存在すると言う結論に達した。

1点目は、「アカモク」は三重県では地元では食材として認識されていなかったことから、供給体制が整っておらず、現状では開発した商品を量産できる体制にない。このため、水産研究所と伊勢農林水産商工環境事務所水産室が連携して、現地の漁協と協議を重ね、生産体制の整備に努力している。今後、鳥羽市今浦地区、国崎地区、及び志摩市波切地区における地域水産業・漁村振興計画を策定する中で、計画にアカモクの生産体制の整備とその活用を位置づけ、地区の機運を高めるとともに、産学官が一体となって支援していく必要があると考えられる。

2点目の課題は、アカモクの処理の難しさであ



福井のアカモクそば

竹内さんからは Facebook の chat 機能を使って「越廼のぎばさ（アカモク）そば. 福井のそば自体がとてもハイレベルなのですが、アカモクがヌルヌル感、シャキシャキ感をプラスしてさらに印象的なおいしさを演出しています。三重にもアカモクの食文化が根付くとよいな。がんばらねば」というのが届いた。

図3-1 アカモク研究

表3-1 地域水産業・漁村振興計画を策定中または策定予定の地域と取組内容

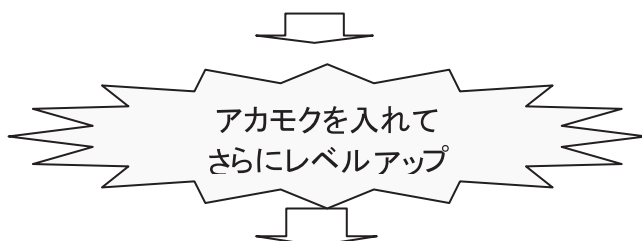
	取組内容	地区名
策定中の取組	シジミの地域特産品化とその定着を目指した活動	桑名地区
	カタクチイワシの活用促進を目的とした白塚ぎょうざのイベントでの販売や学校給食での利用	白塚地区
	資源管理等によるアサリ資源のブランド化	松阪地区
	平成 24 年度におけるカキの浄化施設の更新による衛生管理の強化, 学校給食への食材提供, 量販店等の新規販路の拡大を検討	的矢地区
	「つきいそ」事業の実施による, アワビ・伊勢エビ等の漁獲量の増大, 地元観光業者と取り組む体験漁業等による 6 次産業化, 都市部との交流, 後継者育成を促進	和具地区
	「つきいそ」事業の実施による, アワビ・伊勢エビ等の漁獲量の増大, ブリ祭りの実施や直販施設設置に向けた検討	錦地区
	漁業体験教室における早田定置による新規就業希望者の受け入れ支援	早田地区
	製氷施設の整備を中核に, カツオ中型船の誘致やアオリイカ等特産品の品質向上, さかな祭りの開催などを検討	尾鷲地区
	平成 24 年・25 年度に設置する衛生管理型市場を活用し, サンマをはじめとする水産物の高品質化を図るとともに, 販売・流通の新規開拓を図る	熊野地区
今後策定予定の取組	アカモクを利用した商品づくり	今浦地区 国崎地区 波切地区
	ケアシェルを用いたアサリ種場づくり	桑名地区ほか
	アサリの垂架養殖による高付加価値化	松阪地区ほか
	底泥浚渫による青ノリの高品質化	英虞湾
	ハーブ等添加飼料による養殖マダイの高付加価値化	南伊勢町 大紀町 尾鷲市ほか
	マグロ流通網の確立と次世代冷凍技術の導入	尾鷲市
	黒ノリ養殖の協業化と共同加工施設の整備	答志地区ほか
	漁協が取り組む人材育成や就業・就労支援を行う新たな仕組みづくり (漁師塾) 対象漁業: 海士, 伊勢エビ刺し網, 一本釣り, 定置網	畔名地区 志島地区 甲賀地区 早田地区
	一番摘み黒ノリ, アサクサノリ, 青混ぜノリといった付加価値をつけたノリ商品の生産体制の整備	伊勢湾内で地区選定中



ハナビラタケの粉末（モジュール食材）



ハナビラタケの粉末を加えたタイつまみれ



最終的には介護食の提案を行う
販路は、病院

さらに、オーケーシー食品からは、以下の様な試作品が次々と提案されてきている。



アカモク入りの飛龍頭 アカモク入りのかき揚げ 炊き込みご飯 焼きコロッケ

図3-2 アカモク入りタイつまみれの開発

る。アカモクは真ん中に一本長い茎が通っているが、この茎は非常に固く処理が難しい。そのため調理する前に、その茎から食用となる葉を含む小さな茎を採取することが必要である。そこで、現在農商工連携の取組として連携できる企業等を選定し、この茎から食用部分を採取する装置の開発を行うこと

が有効であると考えられる。この部分が農商工連携の「工」のセクターの出番となる。

さらに、竹内さんからはFBで以下のような写真が送られてきており未利用資源の商品化の研究が始まっている。

FBを使った会議システムによってこれらの商品



図3-3 商品化の動き

に関する協議と研究を進めることで、今後、新商品開発が進んでいくことになる。この中で現在は「ハモ」の商品開発を進めており、会議システムを利用して協議を進める中で竹内さんは「ハモ」に関して、次のように述べている。

「鰐はおそろしい。市場調査では活きた『ハモ』にしばしば出くわすのだが、写真のような凶器な歯でところかまわず噛み付こうとするのです。いや、ヒトに正確に狙いを定めて牙を立てているに違いはない。やつらの不気味な一列の上顎の牙は、漁業用の厚手のゴム合羽でも簡単に引き裂くという。地域によっては高級魚として取引される『ハモ』ですが、三重県ではかなりの確率でゴミとしての扱いを受けている。」

このゴミのようなものを商品にするのが我々の農商工連携の研究課題であるので「ハモ」だけでなく

図3-3のようなゴミのような食材も探していくことになる。

また、竹内さんは、「ハモ」を使った料理も提案している。FBで次のように書いている。

「『ハモ』のブイヤベス。数日マリネしておいた切り身をフライパンで焼いてから、炒めておいた玉ねぎ、ジャガイモとあわせて白ワインと水を加え15分くらい煮ます。水に浸しておいたサフランを加えてマギーブイヨンと塩コショウで味を調べてできあがり。白ワインは甘みの少ないものを使う方が僕は好き。」

このようなやりとりを進める中で、オーケーシー食品と私も、コラーゲン・ブームに合わせ、「ハモ」に圧力をかけて煮て骨まで食べられる食品が開発できないか実験を進めているところである。「ハモ・モジュール」の作成に取り組んでいる。更に

我々は、三重県漁連ともこの会議システムを連結することにより、「マグロの内蔵モジュール」にも取り組んでお好み焼きの具材の製作を始めている。それを示しているのが図3-4である。

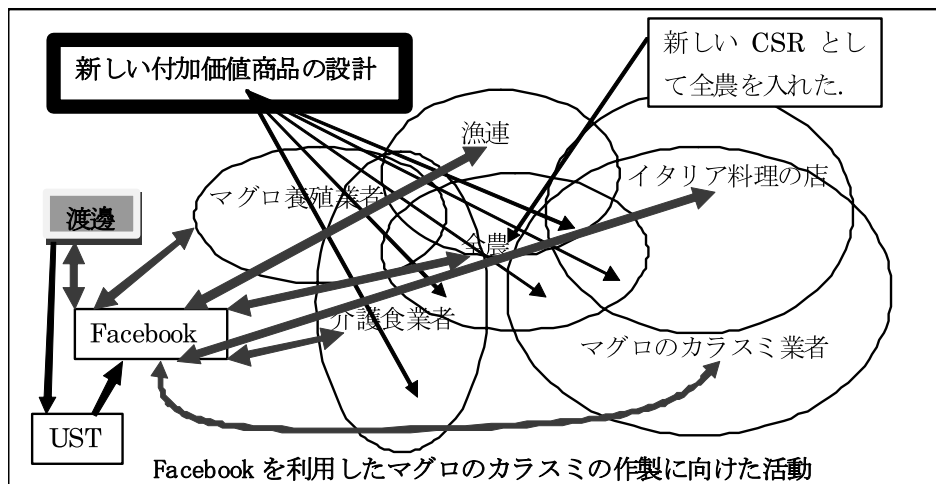


図3-4 鮪プロジェクトから見るモジュールの作り方



図3-5 開発中のマグロの内蔵製品

この取組についても、地域での地域水産業・漁村振興計画の策定に結びつけていくことでマグロ養殖とそれに伴うマグロの内蔵という未利用資源の活用を軸にした地域活性化に向けた取組を産学官で支援していく体制づくりが求められている。

4 総括

我々は2007年に「CSR戦略を広義にとらえたCSR

を利用して農林漁業の事業発展につなげる仕組みを作り上げることである」と定義した。多様化する観光誘客において、地域（地元）でしか出会えない、体験できない「食・風土」が満喫できる宿や店が多く点在している三重県内を「旬の食材」・「宿」・「飲食店」でつなげることで「観光旅情のまち」をつくること、「食」「遊」「憩」をテーマに掲げ、地場産業等を素材にして、体験観光などによる域内観光圏を形成するまちをデザインすること等が考え

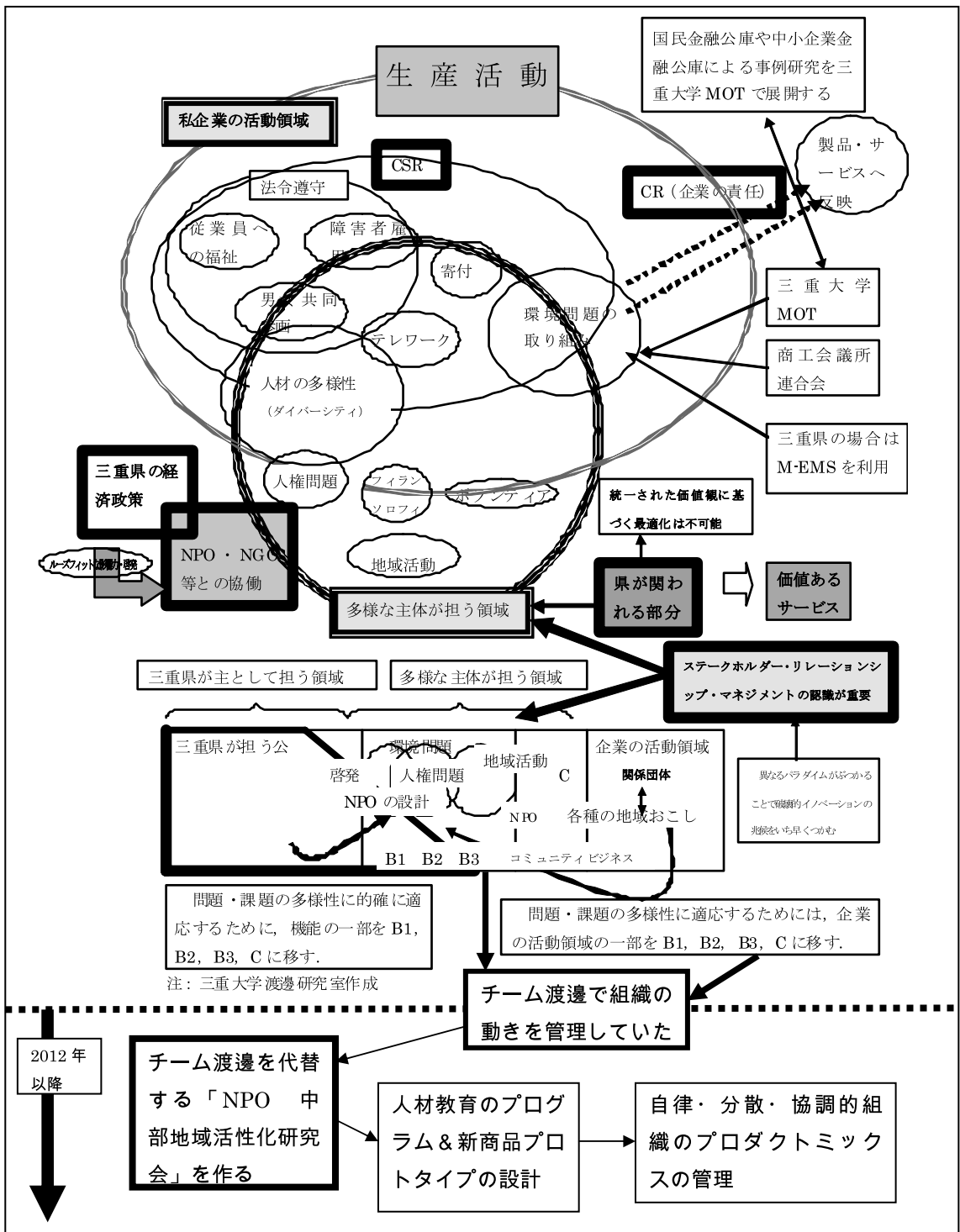


図4-1 CSRとCRの位置づけおよび県の施策

られる。また、その発展的目標としては、地域活性化に関連するコミュニティ・ビジネスや第二創業の創出が考えられる。

新しい発想でビジネス・モデルを構築できるような破壊的イノベーターになりうる人材を各地域で確保・育成する仕組み作りや、企業と地域のマッチングを行う場の設定等について検討を進める必要がある。図1-3のような提案を2007年に行ったことはすでに述べたが、この発想を更に発展させようと図4-1を考えた。この発想をSNSが発展してきた現時点に応用すると、NPO等の活動を支援しながら、CSRの発想からコミュニティ・ビジネスを立ち上げて産業活性化を図ることも可能になる。三重県の産業政策への取り組みを通じて製品・サービスの向上を図るためには、「破壊的イノベーター」を組み込みながら図4-2のような課題を追求することになる。

CSR戦略と利用した農工商連携施策は、CSRに取り組む企業が多様な主体が担う領域で活動するための枠組みを提示することが重要である。多様な主体が担う領域で企業、地域、行政が協働できる分野は

多岐にわたっている。これらの分野での協働を促すためには、活動メニューを作成し、提示することが重要となる。さらに、協働事例をホームページ等で広く紹介していくことでインセンティブを与えることも多様な主体が担う領域での活動の活性化には必要である。さらに、CSRは企業がより強くなるための戦略的マネジメントであるとの観点から将来的には、三重大学MOT（Management of Technology）が中立的な立場からCSR達成企業リストの作成と三重大学認定商品のような顕彰¹⁰等を行うなど企業の持続的発展に向けてインパクトのある仕組みの構築について研究していくことも重要であると考えられる。また、これらを実現するためには、企業が中心となったCSR活動に関するネットワークの構築とこのネットワークを活用した企業の主体的なCSR活動の向上に向けた交流の活性化が重要となる。そして、この交流において、CSR達成企業リストの活用や優良事例の顕彰が企業の主体的な取組として実現されるなかで、三重大学MOTが中心的な役割を果たすことが理想型である。さらに、三重大学MOTが戦略的CSRの研究を進め、21世紀の産業構造に適

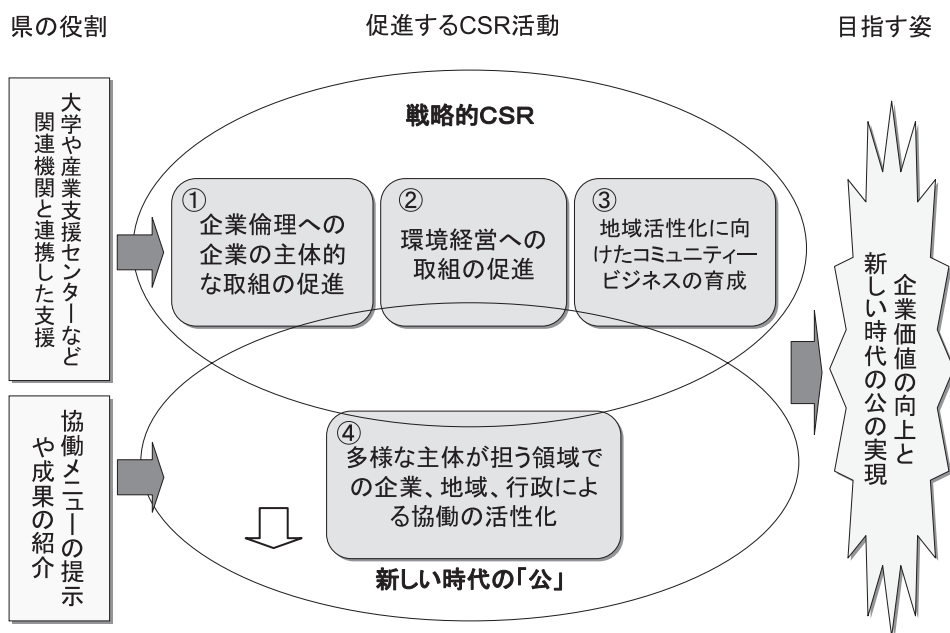


図4-2 三重県でのCSR活動の促進に向けた4つの戦略

応させるために県下の中小企業をいかなる方向に導いていくのかということが重要課題であることは言うまでもない。

今後は、オーケーシー食品と三重県水産研究所の竹内さんとの間で使われた会議システムでの議論で展開されたように、各地域で発掘される食材について今回の事業で問題点を精査して整備していく支援スキームを活用し、プロトタイプ商品を作って販売するところまで商品のレベルアップを図り企業価値の向上をめざすことが当面の目標となる。

そのためには、まず、地域において素材となる水産物を発掘し、システムに提案していく仕組みを構築することが急務であると考えられる。現在、各事務所の普及員の方々が、様々な取組を実施しており、このような取り組みの中から、有望な素材を探し出して、支援スキームにより商品化を進めていくことが必要である。

また、水産物同士だけでなく水産物に農産物を掛けあわせた商品づくりなどを研究する必要が出てくる。各地域で見いだされた水産物を利用して開発したモジュール食材を、他の地域で開発した農産物モジュール食材を掛けあわせることで、新たな食品としていくことが可能であり、このような組み合わせ

をコーディネートできるシェフの協力も不可欠である。

相可高校まごの店や三重県水産業・漁村振興懇話会に参画している大川学園等との連携強化が重要な課題となる。また、これらの動きをバックアップする「工」のセクターのイノベーションのチェックも必要になるのである。

さらに、今回整備した会議システムは非常に汎用性が高く、どのような団体でも比較的安価に導入が可能であることから、各地域のNPOもこの会議システムに積極的に参加することが望まれる。それにより、将来的には、この会議システムで生まれてくる連携が自律的に成長していくことが期待されるのである。

注

- (1) この施策は、平成23年度（2011年度）から始まり、向こう5年間程度続く予定である。
- (2) 我々の研究は、三重大学人文学部紀要で発表している。今回の研究もこの延長線上にある。
拙稿「企業との協働による地域づくり推進事業調査報告書 ～CSRに関する調査報告～」『三重大

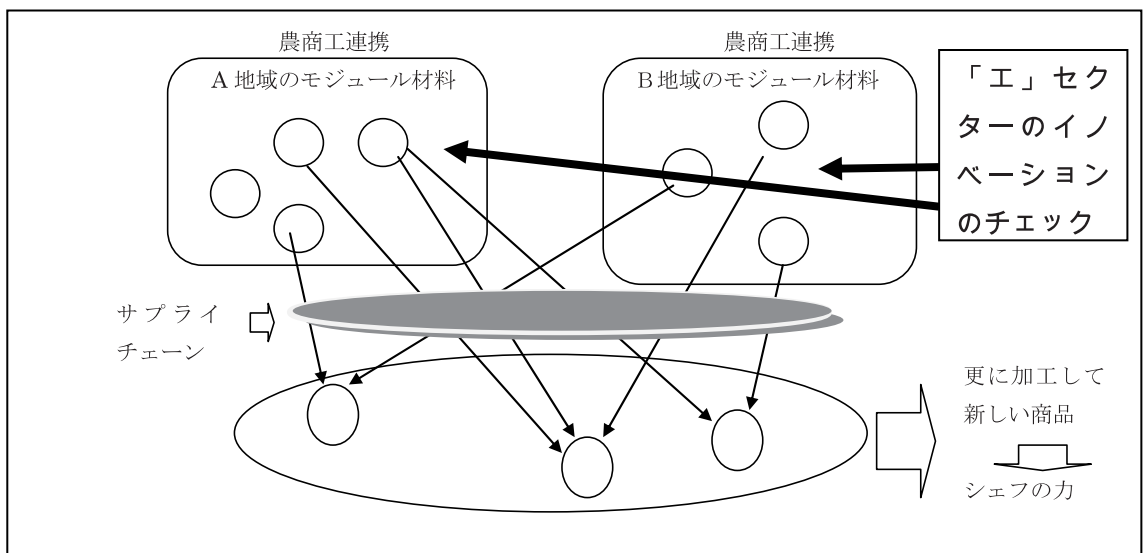


図4-3 地域間をまたぐモジュールの発想

学人文学部「法経論叢」』第26巻第1号2008年参照。

(3) 三重県「『新しい時代の公』推進に向けた検討結果（最終案）」，平成17年2月，29～30ページ

(4) 拙稿の前掲論文参照。また，拙稿の「新しい時代の公」を扱ったものには「『新しい時代の公』型博物館運営システムの提案」『三重大学人文学部「法経論叢」』第24巻第1号，2006年がある。

(5) 「チーム渡邊」は，2005年から自然発生的に集まった農商工連携を積極的に進めていこうとするマーケティングの勉強を中心とする企業の集まりである。

(6) 神井弘之・渡邊 明「三重ブランド」『三重大学人文学部「法経論叢」』第23巻第1号，2005年。この論文に神井さんの発想は凝縮している。

(7) 「『新しい時代の公』型博物館運営システムの提案」『三重大学人文学部「法経論叢」』第24巻第1号，2006年参照。

(8) 三島准教授のHPのアドレスは，以下のとおりである。<http://www.ustream.tv/channel/%E8%BE%B2%E6%B0%B4%E5%95%86%E5%B7%A5%E9%80%A3%E6%90%BA%E3%82%92%E5%89%8D%E6%8F%90%E3%81%A8%E3%81%97%E3%81%9F%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%82%B1%E3%83%86%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0%E7%A0%94%E7%A9%B6%E4%BC%9A>

(9) ハンズオン支援に関しては，中部経済産業局の以下のHPを参照。

ハンズオン支援とは企業に投資する際に，資金面だけではなく経営そのものも支援することを指している。具体的なハンズオン支援としては，投資先企業に対して経営陣派遣，経営会議等への参加権の行使，取引先，事業提携先，公認会計士の紹介，コンサルティング等の支援が挙げられる。

<http://www.chubu.meti.go.jp/keiei/sesaku/handson.htm>

(10) 三重大学認定商品の発想は，地域ブランドがなかなか作れない地域にとっての大きな武器と

なる。「FB良品」を展開している佐賀県武雄市のシステムもこれを目指している。

Research for Growing The Fishermen in Mie Prefecture – Propose a Method of Case Studies and Policy –

Akira WATANABE

In supporting the fishery sector, we should focus on both the public and the private sectors. Improving access to finance by fishery related private sector, including production, processing and distribution, is one such example of supporting the private sector.

We recognize that increasing production and productivity on a sustainable basis while considering the diversity of fishery conditions is one of the most important challenges that the world faces today.

We hope all public sector not only in Mie Prefecture shall take necessary measures such as setting specific goals for the research and development of technology, encouraging closer cooperation among local research institutes, universities and private bodies, and promoting the dissemination of fishery technologies that suit the regional characteristics, in order to effectively promote research and development and dissemination of such technologies in the area of fishery, food processing and distribution.

Keywords : Training of leaders, Hands-on support, Meeting over the Internet, Inter-sector discussion, FB page, Ingredients as a module

