（有）光洋丸の経営改革そして挑戦

～不屈の女性漁業者　クレームを生かし満足を売る～

鹿屋市漁業協同組合
（有）光洋丸　田村三千代

1　地域の概要

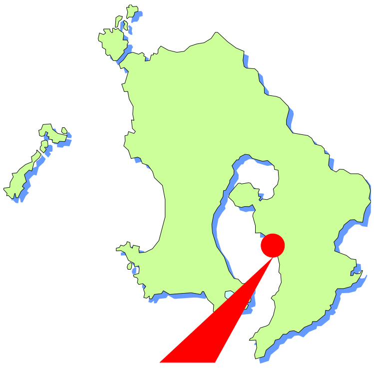

図１　鹿屋市漁協の位置

私たちの住む鹿屋市は，本土最南端へと伸びる大隅半島のほぼ中央に位置し，大隅地域の交通・産業・経済・文化の拠点となっている。

市域北部には，日本自然百選にも選ばれている壮大な高隈山系が連なり，西部は，錦江湾に面しており，美しい海岸線が見られる(写真1)。

その鹿屋市の西部錦江湾に面して立地する鹿屋市漁協は(図1)，正組合員191名,准組合員86名である。

2　漁業の概要

主な漁業種類は魚類養殖業，一本釣り，小型底曳網などで(図2)，漁協全体の年間水揚げ金額は約42億円と県内でも有数の水揚げがある。

また，水揚げ金額の約98%を占めるカンパチ養殖では，安定した品質とバラの粉末エキスを与えるなど取り組みが評価され，平成19年11月に「かのやカンパチ」として「かごしまのさかな」ブランドに認定(写真2)されるなど市場での評価も高く，関東方面への出荷を中心に，その生産量は年間約5,000トン，生産額は約41億円を誇り，市の基幹産業の一つにもなっている。

3　研究・実践活動取組課題選定の動機

かつて父は底曳網漁業や海苔養殖業を営んできたが，時代の流れと収益性向上を目指し昭和48年より魚類養殖に転換し，その後平成３年２月に（有）光洋丸を設立，そして，私は平成６年に入社した。当初のカンパチ養殖は，浜値もキロ1,000円以上の高値が付くことも珍しくなく，鹿児島県全体のカンパチ生産量はうなぎ登りに上昇し(図3)，漁協だけでなく浜も明るく活気に溢れ，光洋丸の船出も順調かのようにみえた。

ところが，その輝かしい船出もそう長くは続かなかった。

これまで，手放しでも高値で売れていたカンパチの単価は近年では低迷し(図4)，魚離れ，そして，漁業資材の高騰などがそれに追い打ちをかけ，経営の悪化から漁協内では廃業に追い込まれる経営体も出始めた。このままでは，鹿屋の町からカンパチが消えてしまう。どうにかならないか。そんな事を日増しに考えるようになっ

た。まず考えたことは，自分達でどうにか魚を売っていけないかということと，「ただ魚を作ればよい」という養殖経営の考えを変えなければ生き残れないということだった。「改革の大敵は遠慮だ」という名言を思い起こすと，かえってその考えは日増しに強くなり，父を説得し，ついに私の挑戦が幕を開けることとなった。

4　研究・実践活動の状況及び成果

(1) 研究・実践活動の状況

ア　加工場の建設

自分達で売っていくには，当然カンパチ一匹丸ごとでは売りにくい。というわけで，まず，小売りと加工用の建物を建てようと父の土地を３坪だけ譲り受け，東奔西走の末，ついに念願の加工場を自宅庭に建設した(写真3,4)。

平成17年６月25日，ついに保健所の営業許可が降りたのを皮切りに，大隅地域の小売店に営業のローラー作戦を開始した。加工場で自ら捌いたカンパチのフィーレやロインを持ち込み，丁寧に説明してまわったが，はじめは周りに不審がられ，この時「投資をしたらすぐにお客さんが寄ってくるかというとそうでもない」ということを身にしみて感じた。

ただ，この加工場の建設が後の販売促進活動に大きく役立ったことは言うまでもない。

イ　宅配の開始

平成16年より始めた周年宅配は，加工場の建設後，ラウンドでの発送のほか，フィーレやロインなど商品バリエーションも増やすことが出来た。

しかし，慣れない仕事に加え，顧客や代理店からのクレームから，一時は家族中が電話恐怖症に陥ることもあり，さらには発送を手配した郵便局とも喧嘩をしたりもした。

一方で，「スチロールの処理が大変だ！」という一本の電話をきっかけに，試行錯誤の末，最小限サイズの段ボール箱を使い，クール便で送る方法をとるなど工夫したところ，環境対策に貢献出来る上，発送サイズの小型化により送料分200円の低価格化を実現した(写真5)。

「クレームは聞きたくないが，聞いた方が私達にとってためになる」とはじめて感じたのがこの時だった。

そして，すべての商品に手書きで一筆入れ，後にお礼状も送るなど，心のこもったサービスも決して忘れなかった。

ウ　販売促進

もっともっと売っていきたい。平成20年，もっと機動的にいろんな場所で販売したいという思いから，走る魚屋さんをヒントに移動販売が出来ないかと考えた。今度は姉と慣れない車探しだった。そしてついに念願の可愛らしいワンボックスカーを購入し，保健所で移動販売許可を取得した(写真6)。

年末は市内の喫茶店と提携し，販売車を乗りつけ店舗先で販売したり，さまざまなイベントにその移動販売車で駆けつけた。

ここでも商品はカンパチの切り身だけでなく，加工場で処理した照焼，カルパッチョと品揃えを充実させながら，お客さん一人一人に丁寧に説明しながら販売した(写真7～9)。

さらに，平成21年９月「鹿屋まちの駅」がオープンするにあたって，私たちのカンパチを定番商品として扱ってくれることになった。まちの駅店内の一角に幟を立て，ポスターを貼り，張り切って対面販売を行った(写真10,11)。そして，この時も買い物客の意見から「一人暮らしの高齢者が多いから一人用の切り身にした方がありがたい」,「当日水揚げの魚は刺身用へ，２日目の分はカルパッチョ用へと棚で分けた方が分かりやすい」などといろんな事を学んだのだった。

そして,「朝どれカンパチ」，このネーミングが意外に好評で，徐々にその売り上げは伸びていった(図5)。

エ　グループ結成

また，平成20年７月，ほかの漁業者とグループを組み，販売促進とＰＲに力を入れることを目的に活動グループを結成した。構成員は女性だけで４名，名前を「古江の海へ行こう」という理由から「海江’s」と名付け，月に１～２回，鹿屋市商店街が運営する貸店舗にて定期的にカンパチを主食材に使った１日食堂を開店したり(写真12～15)，様々なイベントにも出店したほか，水産技術開発センター指導の下，カンパチ加工品の試作品作りなども行った。

(2) 研究・実践活動の成果

宅配や出張販売を始めてから，私の生活サイクルは寝る間もないほど多忙な毎日(図6)を送ることになったが，魚を育てるのは父や義兄が中心に行い，私や姉は「販売とＰＲ，経営」に専念するなど上手く社内で分業することが出来るようになった。

その甲斐もあり，平成20年で宅配の発注は年間600件を超え，共同販売以外での出荷額は年間約280万円，その年間総売り上げに占める割合は，平成20年で約4.7%となり，それらにより浜値に比べ約34円／kg販売単価が向上した。自ら足を運ぶＰＲと手書きのお礼状や顧客のニーズに合わせた発送など，女性ならではのきめ細かいサービスの成果が如実に現れ始めたのだった(図7～9)。

そして，なにより私達が一番の成果だと感じた事は，イベントなどを通して販売し，魚がたくさん売れた時と，お客さんが満面の笑みを浮かべ「美味しかった，また来たい！」と言い，満足を売ることが出来た時だった。

ただ共同販売体制で出荷するのとは違い，お客さんの顔が見える販売は，直接その反響を肌で感じ，それが明日への活力の源となるのだった。

５　波及効果

(1) 経営の意識改革

はじめは，「自分達で販売するなんてとんでもない」という雰囲気だったが，これからの養殖は，ただ魚を大きくして出荷するだけでなく，商品作り，食べ物を見えるお客さんにも提供するのだという，意識の改革が少しずつ社内の中でも浸透してきたほか，出張販売や営業に対し，はじめは不審がっていた周りの人達も，最近では快く受け入れてくれるようになり，逆に相手方から声がかかるようになるほど理解を得られるようになった。

(2) 販売促進活動の普及

「今までのように売るだけでは駄目だ，お客さんのほとんどが女性だから，女性の視点に立った買いやすい商品作りが必要ではないか」と，周りの組合員や漁協職員などへ頻繁に声かけを行ってきた結果，漁協のイベントや女性部での取り組みにその影響が反映されるようになり，かつてのように「何もしなくても魚が売れる」という考えから徐々に脱却し始め，浜の雰囲気に少しずつ変化がみられるようになった。

(3) 「かのやカンパチ」の知名度向上

イベントへの出店，店舗横での実演販売など私達の出張販売は平成20年だけで50回を数え，その際には常にカンパチの幟を立て，またチラシを配布するなどを実践した結果，後に雑誌やテレビ局より問い合わせが来るなど，かのやカンパチの知名度向上に繋げることが出来た。

６　今後の課題や計画と問題点

これまで様々な販売促進活動を行い販売単価の向上に努めてきたが，魚価の低迷や養殖資材の高騰などにより，依然，私達の養殖経営は厳しい状況にあることに変わりはない。そんな中，平成21年５月，県より中小企業経営革新計画の認定を受けた。今後はこのような制度を有効に活用しながら，計画的に経費の節減と収益性の向上を目指し，より一層販売促進に努めていく計画である。

また，これまで４名の女性グループで実践してきた販売促進活動だったが，今後はさらにグループの輪を広げ，女性起業家グループとして認定を受け，新たな加工品の開発やネット，出張販売の拡充など，活動内容を充実させながら引き続きかのやカンパチのＰＲと販売促進を図りたいと考えている。

そして，私達だけが元気になるのではなく，私達の活動が浜のみんなに普及し，一丸となってお客様に満足を売り，それに応え，最終的には浜全体がかつてのように元気になることを切に願っている。

平成20年7月移動式クレーン免許取得，翌年6月フォークリフト免許取得，同年7月調理師免許取得，まだまだ頑張ります。