

水産セクターにおける異業種間の 販売体制構築の為の市役所の役割

甫喜本 憲^{1†}

Roll of the municipality to build collaboration with sales businesses in the fishery sector

Ken Hokimoto^{1†}

Abstract : This study examines the roll of Ube municipality to build collaboration with sales businesses in local fishery sector. Ube city adopted “Evidence –Based Policy Making” to make the next fisheries promotion plan. They conducted questionnaire survey to the local fishery sector and customers and made the first draft of the promotion plan according to the result. Members of the committee were also the local fishermen, distributors and representative from the tourist industry and they discussed and understood the present situation and problem of the community and became awareness of the necessity of their new action . Thus they could take the first step to build a cooperative business relationship among local fishery sector.

Key words : business collaboration, fishing community, regional development, municipality, fisheries promotional plan

緒言

近年、水産業の高齢化と縮小が進む中で、地域水産業をどう再構築するかが課題となっている。国の政策としては水産業の成長産業化と資源管理の強化を基本方針に、「もうかる漁業創設支援事業」¹⁾等を活用した事業基盤の整備、各漁村における浜プランの策定等が行われ、また生産、流通、加工、観光などの連携により販売の体制を再構築し、収益性を向上させる取り組みも実施されている。その延長線上に末端需要を意識した「マーケットイン」型水産業への移行を図るというパラダイムの転換を志向する例もある。

後述するように、上記取り組みを実施するにあたり重要なのは、当事者間の情報共有と改革に向けた意識の醸成、そして取組内容の決定と実行をどのように実現し、推進していくかである。特に同じ地区内の異業種間²⁾で連携した販売活動をスタートアップさせ推進するに当たり、地方行政機関が果たすべき役割とは何であろうか。本研究では以上の問題意識から、宇部市の農林水産業振興計画の立案

過程を事例に考察することを目的とした。

市の水産振興計画に関する研究レビュー

まず初めに、行政区としての市が策定する水産業の振興計画について過去の研究業績を確認すると、市の水産振興計画と事業者の連携に関して論考を加えた研究は殆どないものの、唯一三輪・三木（2009）が言及している内容がある。まずはこれを確認したい。

いうまでもなく、市の水産振興計画とは向こう5～10年程の期間に市が実施する施策の指針と体系を定めたものである。しかし、三輪らによれば、以前の一般的な水産都市の振興計画は形式的になりがちで、内実を伴った内容にならない場合も多いと指摘する。その要因として、①策定までの過程で、行政と漁協組合長、理事、参事、加工・流通業の代表者等、地元業界関係者を中心にした策定委員会内容が審議され決定される為、地域全体や消費者・需要サイドの視点が欠落した「業界の論理」が優先される傾向が

強くなること、②国や県の補助事業を取り入れて施策を行わなければならないという予算的制約の2点を挙げている。その結果、策定委員会の中で振興計画原案の骨子は国や県の水産業振興政策に則ったものが提示され、それに沿ってまとめられる為、「形の上では行政独自の振興計画案ではあるが、仔細に見ると国や県が示したマニュアル(中略)通りに重点項目のメニューが並んだ“金太郎飴”が作られるのである」(三輪・三木, 2009, P.71)と指摘される。

一方でそのような一般的な市の振興計画が陥りがちな弊害と対峙する形で、平成18年度の萩市水産振興計画を取り上げている。その特徴として、①市の振興計画の為、水産関係者だけでなく、広く市民に支持される計画にすること、②生産・供給サイドの施策だけでなく、流通・消費サイドの施策にも目を配ること、③地域の振興計画の中に、水産業の振興をバランス良く位置づけること、④多様な能力を持った市民の力を借りて振興計画をつくること、を挙げている。またそれを実現する為、萩市では策定前に市内15漁協の組合員・職員へのアンケートが実施され、策定協議会委員の構成も、漁協役員、漁協女性部、流通加工会社の役員、市民生活モニター、県水産事務所、学識経験者、市幹部と多様な立場の人材がバランスよく配置され、さらに女性の比率が3分の1を占めている点を評価している。

このように多くの分野からの委員を参加させることで、「水産資源」「漁業生産」「加工業」のみならず、「流通・販売業」「観光業」「その他(市民の生活等)」等の多様な観点に照らして計画を検討することが可能となる。同時に各分野が重なり合う領域間で連携や協力関係をつくる必要と主張しており、「それぞれのセクターが協力し合える価値(資源なり資産)をお互いに持ち合わせていないと、どちらかが“負んぶにだっこ”の一方向的関係になり、長続きしないものになる」と断じている(前掲書, P.73)。

以上、当研究では市の振興計画の策定過程の中で、異なる立場や事業者間の意見を聴取して振興計画を立てることが重要であり、また異業種間の連携を促すことの必要性を指摘している。この点は今日的な観点から見ても興味深い内容と言えるだろう。他方で異業種間で連携を生み出す方法論に関しては、事前の漁協へのアンケート実施と振興計画の策定協議会で多様な分野の人材が参加することのみの指摘に留まっており、実現性の観点からの考察は加えられてない。漁業地区や水産団体(漁協)、企業(加工・販売業)等の経済的困窮が進行する現在において、各主体間の意思を統一させ連携活動を創出するためには、単に組織の代表

者が一堂に会しアンケート結果で地区の意向を確認するだけでは不十分であり、より緻密で当事者に訴求力のあるアプローチが必要であると思われる。そこで次に、過去の研究成果から異業種間連携による事業体制の構築に関する知見を確認してみたい。

地域での異業種連携に関する研究レビュー

本節では、具体的な実践論の見地から要点を取りまとめた研究書を取り上げ、地域内での異業種連携のポイントを把握したい。ここでは、代表的なものとして漁港漁場漁村総合研究所(以下、漁村総研)「漁村活性化の实践に向けた取組のポイント」(第1巻, 2014)と東京水産振興会(以下、東水振興会)「浜の活性化に向けた取り組みの現状と課題」(2015~2017)の二つを検討する。

この二つの研究は考え方や方法論に共通するものがある。一つは、全国の多くの具体的事例を参照して通底するエッセンスを抽出する手法を採っている点である。これまで、浜の意欲的な販売活動は毎年全漁連で開催される全国青年・女性漁業者交流大会や浜プランに関するブロック別地域会議、表彰会等で取り上げられてきた。それら活動の中で代表的な事例をピックアップして詳細な論考を加え、各活動の実態と課題を分析し、対応策や今後への提言を述べている。

もう一つは、漁村での新たな取組の実現に際し、段階的に進展していくとの理解に立ち、各段階でどのようなことが行われるべきかを整理し、それをまとめて提言としている点である。

漁村総研の報告書では、浜を活性化する事業全般を分析対象としており、販売事業以外の活動も含まれるが、いずれも取組の発意、導入期、成長期、発展期・成熟期の段階を経て確立すると解釈している。活動の発端(発意)は、地域でそのような活動の必要性に「気づく」ことから始まるとし、もっとも多い「気づき」のパターンは、「地域の現状を知り、問題点や課題に気づくこと」であると述べている。また「気づき」のあり方も様々で、地域の関係者が自発的に気づく場合や、地域外の人に気づかされる場合、地域をとりまく経済・産業等の外部環境の変化で気づきやすくなる場合などがあることを指摘している。

その後、どんな取組を、どのように進めていくかを検討する導入期に移る。ここでは、「地域資源の確認・発掘」を進めて取組の対象を確定したり、地域の立地条件や資源

の利用条件等の「漁村特性の確認」を行うことで、活性化方策の方向性を定めることが推奨されている。その後、具体的な体制、施設、法制度との整合や資金支援等の事情を検討し、実際に活動を行う成長期に移る。活動開始後、様々な問題に対処する為、PDCAサイクルを確立させ、適宜事業の再点検と改善を進めていくことが提言されている。そして、新たな取組への着手、取組の深化や拡大を進める成熟期、発展期に至る。報告書は最後に各地域で自分の浜がどの発展段階なのか認識し、それに応じた活動を進めることが必要と提言している。

他方、東水振興会による報告書は、漁村総研の報告書の翌年から3年間実施された研究の成果であり、先行研究の視点・手法を参照しつつ、より詳細に展開したものである。この研究では日本国内の浜が「いかに獲るか」から「いかに売るか」に変わりつつあるという状況認識の下、代表的な浜の販売活動を実態調査し、事例をタイプ別特徴に分類し、海側と陸側の事情の違いを整理した上で、浜の拠点の有効性や地域への波及効果などを分析している。

この中で行政の役割について指摘された記述を確認すると、「行政は、浜の活性化を広い視野で捉える立ち位置にあり、政策・制度を活用する窓口でもある。事業のスタートアップを支え、地域内の各主体をつなぎ、地域の事業や施設、商品群、イベント等の情報発信に優れた機能を発揮している。(中略) 漁業者と消費者の関わりは薄く、漁協と他の経済団体との接点は限られている。浜の活性化には、消費者が自らの浜を知り、魚を食べ、漁業と他産業が有効につながっていくことが求められる。各主体をつないでいく上で、行政が果たすべき役割は大きく、水産行政と他の行政分野の連携、行政と漁協の協働が進むことが期待される」と、事業者同士や事業者と消費者を繋ぐ役割が指摘されている(平成29年度報告書, P.97)。

また、調査の中で行政が関わった事例として、行政・経済団体・地域の活動グループで作られた地域マリンビジョン協議会による北海道寿都町での地域おこしや、長崎県平戸市の漁業体験の現場への打診などもとり上げ、「行政の支援や協働、商工関係の事業者・団体との連携を推進力にしている場合」や「行政の側が、浜の活性化に向けて組み先となる有望な漁業者やグループを発掘・育成して事業のスタートアップを促し、行政や商工団体が提供する異業種連携の機会を活かし、地域の中で飲食業者と生産者が連携し、若者の間で地産地消のルートが育っていく流れもみられる」と、行政が推進力の一部となっている場合もあ

ると指摘する(前掲書, P.96)。今回取り上げる宇部市の事例もこれに類する取組であるが、市の振興計画との関係で触れた事例や記述は無かった。

本報告書では、最後に浜の活性化に向けた地域への提言として、①浜の姿を「見える化」しよう、②浜のビジョンを描こう、③浜に拠点をつくろう、④浜を担う力を磨こう、の四点を提示している。この中で、特に取組の初期段階で必要と思われる①、②、および人材に関する④の内容を確認しよう。

「①浜の姿を「見える化」しよう」では、浜を含む地域全体の人口、高齢化率、産業構成、漁業・水産業の位置づけなど、地域と浜の関わりを統計等も交え確認すること、また地元水産業の生産、流通、水産物需給の実態と課題を把握すること、浜の景観や生活、歴史、文化などの多様な価値を踏まえ、総合的視点から浜を評価すること、そして浜の活性化に関係しそうな付加価値実現のための周辺事情を点検・評価し、効果や課題を整理しておくこと、などが主要なポイントとして挙げられている。またこれらの情報収集に当たっては、統計のみならず、アンケート調査を実施したり、現場の声を日常的に拾い集める流れを作ることも重要であるとしている。

「②浜のビジョンを描こう」では、「浜のやる気を大切にしよう」として、特に若い世代の漁業者に率先してビジョンを描いてもらうのが望ましいものの、高齢化している地域では、業種、職種、性別、年代など多様な人材も交えて地域全体で考えていくことの重要性、および地域外で様々なつながりのある人から見た価値や要望も交えて考えることの重要性を説いている。また、「ビジョンの実現の方策を組み立てよう」として、将来像の実現のために中長期的な目標設定を行いつつ、短期的なアクションプランを作り、できるところから着手すること、その為に地域で関連分野で計画策定や推進の動きがあれば積極的に参加すること、などが指摘されている。

なお、「④浜を担う力を磨こう」では、浜をマーケティング視点で見つめなおし、地域ぐるみの体制で活性化の取り組みを実現できるような人材育成と組織づくり(場合によっては外部からの専門家の調達)が必要だと述べている。先の漁村総研の報告書に従えば、これらの人材が生まれるためには、「気づき」による発意が必要であると指摘されていた。一方、当研究では販売活動のスタートアップから軌道に乗るまでの過程を3つのフェーズに分け、実施すべき内容が整理されている。すなわち一番初期の段階では「目

標の探索フェーズ」として、事業者の「課題・不満の抽出」「願望（ニーズ）の整理」「目標」など、現状の掘り起こしを行い、次いで理想の具体化を行う。次の「現場支援フェーズ」では、「どこを変えたらいいのか」「何がよくなったらいいのか」などを話し合う作戦会議や目標を設定し、普及員も交えて支援を受ける。そして、メンバーだけで活動できる体制づくりやリーダーの育成など、組織化のための「自立支援フェーズ」に向かうという一連の道筋を示している。以上の段階の中で、活性化の取り組みを推進する人材を発掘、育成することに関係する内容は、「目標の探索フェーズ」の中で自分の現状を振り返り、問題意識を醸成すること、次の「現場支援フェーズ」の中で具体的に現状をどう変えたらよいか考えをめぐらすこと、であろう。これらの過程を経過させることを通して参加者に動機が生まれ、培われると考えられる。

これまで見てきた漁村総研と東水振興会、2つの段階ご

との手順をまとめたものがTable 1である。これらを総合すると、もっとも初期のスタートアップ時においては、①地域の水産業全体の状況と課題を情報集約し、事業者同士が理解し、新たな取組を促す「気づき」を得ること、②事業者同士の「課題・不満の抽出」「願望（ニーズ）の整理」を行うこと、③目標を設定する場を作ること、がまず必要になると考えられる。

以上のような過程を踏む上で、地方行政はどのように関与すればよいか。次に宇部市の水産振興計画の立案過程と販売事業での連携構築の関係についてとり上げてみたい。

宇部市の概要

初めに対象地である宇部市の概要について一瞥しておこう。宇部市は山口県南西部に位置しており、人口16.2万人（2021年度）と県内で三番目に多い都市である。産業別に

Table 1 Each Step to Establish New Business to Revitalize Fishing Community

Japanese Institute of Fisheries Infrastructure and Communities Report	Tokyo Fisheries Promotion Foundation Report
1. Becoming motivated (1) understand the present situation and problem of the community and become awareness of the necessity of new action	1. Target search phase (1) elicit opinion about present business situation from members (2) embody the ideal images
2. Period of business introduction (1) research and check the community resource (2) check the conditions of the fishery community (3) select activation strategy according to the condition of the fishery community (4) examine and make implementation plan of the activation strategy	2. The field support phase (1) back up the strategy conference (2) establish target (3) make extension workers become a member of the meeting (4) get information and technical skill from extension workers, make use of subsidies
3. Period of business growing (1) implementation of activation strategy (2) check the problem, issue and result of the business activity (3) resolve the issue	3. Independence support phase (1) establish organization structure only by the members (2) establish agreement formation system, develop judgment and problem solving abilities (3) train leaders with management perspective (4) change motivation of the members
4. Period of business coming to maturity, or developing try new activities deepen further and expanding the business	

source : JIFIC 「Practical point of efforts to revitalize the fishery community」 (2014)

TFPF 「Present Situation and Problem of efforts to revitalize the fishery community」 (2017)

人口比率を確認すると一次産業：3%，二次産業27%，三次産業68%，その他2%（2015年度）となっている。沿岸部では宇部興産グループをはじめとした工業群が林立し、瀬戸内海工業地帯の一角を形成しており、内陸側では、お茶、鶏卵、キャベツ、小麦などの農業、林業が営まれる。と同時に「日本の都市公園百選」にも選出されたときわ公園や、豊かな自然を生かしたゴルフ場などの観光資源がある。市内には人流・物流の拠点となる宇部空港や宇部港があり、陸路としてもJR線や高速道路が東西に通じており、山口県東西の各都市や福岡北九州市にもアクセスがよい。

水産に関しても、いわゆる「都市近郊型漁業」としての性質が挙げられる。瀬戸内海に面し、西から藤曲、新宇部、宇部岬、床波、東岐波と5つの漁業地区があり、いずれも漁協が設立されているが、平成18年の山口県漁協への県一合併を巡って新宇部漁協は合併に参加せず独自路線を選び、他方、他の4漁協は合併に参加し、県漁協の支店となった。現在は宇部岬支店が市内4支店の統括支店となっている。

各地区の主要な漁業はTable2の通りであり、殆どの漁業が小規模零細な個人経営で占められる。組合員数が一番多いのは宇部岬であり、2000年ころはノリ養殖業を中心に18億円以上の水揚げを誇った。しかしその後、海洋での溶存態無機窒素（DIN）濃度の低下とノリ需要の減退、販売価格の低迷が相俟って、生産量・着業者ともに急速に減少している。その他の小型底曳網、流刺網、船曳網などの主要漁業も目立った経営向上の状況にはなく、市内の個人漁業経営体数は過去30年間の間に、736(1988年)から277(2018年)へと4割弱に減少し、うち全体の51.6%（194人）が65歳以上になった（2018年漁業センサス）。対策として各地区では新規就業者（NF）受入事業を実施し、一定数の着業者を得ているものの地区により取組への熱意と実績は若干異なる。

漁獲物の流通に関しては、宇部岬（統括）支店直営の水産物直販加工施設「うべ新鮮市場 元気一番」が2016年に開設された他、東岐波、床波に漁協開設の産地市場が存在する。しかしいずれも小規模であり、市内向け流通の中心は民営の消費地市場である宇部市地方卸売市場が担う。取扱魚種はアジ、サバ、イワシなどの大衆魚と、エビ類、レンチョウ、ヒラメ・カレイ、エソ、コチなど地元産のものが多く、2020年度の年間取扱量は3,930トン、取扱金額は33.9億円である。卸売業者は宇部魚市場（株）1社で、市内の鮮魚小売店で組織される「鮮魚組合」が買受業者となって

Table 2 Number of Fishery Management Entities by Fishery Type in Ube City

	small scale			other long-line fishery			shellfish and seaweed collecting			shrimp aquaculture		nori aquaculture		total
	small scale trawl fishery	boat seine	other gill net set-net fishery	other gill net	other long-line fishery	other fishing	diving fishery	fishery	shellfish and seaweed collecting	other fishery	shrimp aquaculture	nori aquaculture		
Higashikiwa	8	0	11	1	0	0	0	2	0	12	1	0	35	
Tokonami	17	1	15	1	6	2	0	0	0	15	0	0	57	
Ubemisaki	29	5	69	0	5	0	0	18	0	30	0	23	179	
Shinube	75	4	7	0	0	1	13	0	0	6	0	1	107	
Fujimagari	0	0	3	3	0	0	2	3	3	7	0	6	27	
Total	129	10	105	5	11	3	15	21	5	70	1	30	405	

Source : Census of Fisheries (2018)

いる。しかし、地元加工業者や仲卸業者の直接集荷による「掛取り」や、生産者による市外の卸売市場への出荷などの宇部市場を経由しない流通も一定数存在する。

宇部市では地域人口や観光客の減少という状況の中で、一次産業としての農林漁業を維持発展させるだけでなく、地元の周辺産業も関連付けての振興が重要課題として挙げられる。これまでも様々な施策が講じられてきたものの、目立った活動が生まれていないという現状にある。

宇部市農林水産振興計画の概要

宇部市役所は2021年度で職員数1万86人、一般会計予算715億2千万円の規模を有しており、うち水産振興課は職員数6人、一般会計予算1億215万円である。今回取り上げる市の農林水産振興計画は2022年度から2031年度までの10年間を対象に農林・水産業それぞれについて樹立されるものであり、5年後に見直しが予定されている。宇部市でこのような計画が立てられるのは初めてであり、当計画の作成に関しては、今回の立案をプロポーザル方式で落札したコンサルティング会社L社の提案内容も踏まえつつ、宇部市の他の政策体系や過去の一次産業関連施策との関連性、国（農林水産省）、山口県の計画とも照らして綿密に検討され、位置づけられている。

一方で策定にあたっては、これまでの計画が事例や慣行、他自治体の政策等を参考にしてきたものが多く、実効性に欠けるものが多かったとの反省にたち、市内外の客観的データや事実からエビデンスに基づく政策立案（EBPM：Evidence-Based Policy Making）を行い、これを踏まえて検討することが指針として掲げられている。また、今後の少子高齢化や労働人口の減少により財源に限られる中で、より効果の高い政策を実施していくことが求められるとして、策定のポイントに、①農林水産業の目指すべき将来像を明示する計画とする。②総花的な内容ではなく、専門家や現場の視点を重視し、より実態に即した内容とする。③生産から販売までの戦略的な施策等を明確に示す計画とする。④重点プロジェクトを設定し、効果の高い計画とする。⑤農林業・水産業それぞれにおいて管理・進行しやすい計画とする。の5点が挙げられている。このように、三輪らがいうところの、従来型の【金太郎飴】的な計画立案を意識的に回避し、特に③の生産から販売までの流れを戦略的に見直す方針とすることが全面に掲げられている点は注目に値する。

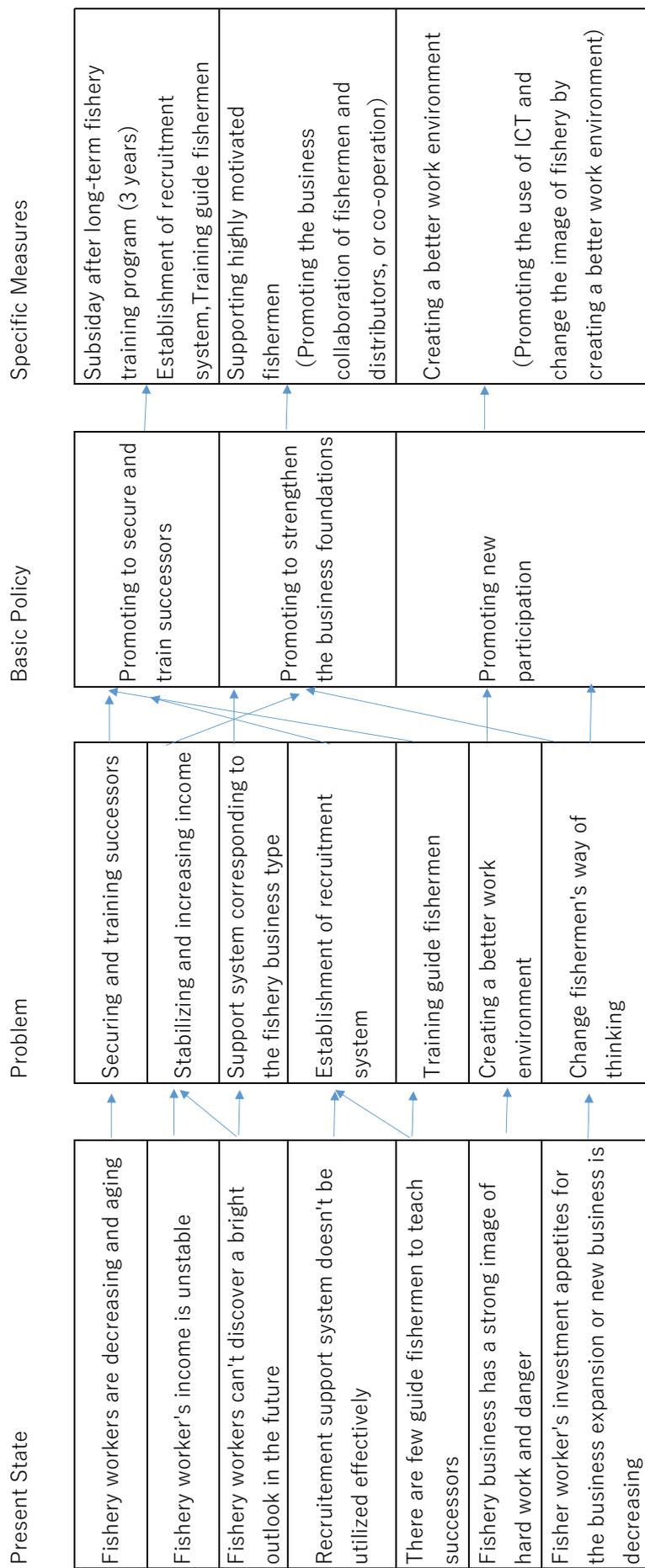
以下、水産業に関しての振興計画を中心にその内容について詳しく確認したい。

EBPMの手法

先述したEBPMに基づく政策立案手法の特徴として、一点目に市内の漁業者のみならず、地元鮮魚店や飲食店などの川下の事業者、および地元消費者（うべ未来モニター）に対して事前に詳細なアンケート調査を実施していることがある。漁業者に対しては、地元の水産資源に対する意識や経営・流通・販売状況、今後の事業展望などの項目を質問し、年齢階層や地区別にクロス集計を行い、階層ごとの就業意識や置かれた現状、課題などを整理している。その結果、現在の漁業者が何を求めているかや市場外流通の実態など、既存の統計では現れなかった側面も実数として明らかにしている。また鮮魚店や飲食店事業者に対しては、どんな地元漁獲物をどのくらい扱っているかやブランド化に関する意識等を質問し、うべ未来モニターに対しては、地元水産物をどこで、どのくらい買うかや、購入する際の意識等を質問している。このように、生産者、流通・販売業者、消費者、各立場からの現状や要望を客観的データとして把握し、地元水産業や水産物で求められているものを定量的に浮き彫りにしている点は先述の東京振興会報告書の提案「①浜の姿を「見える化」しよう」と符合している内容といえる。

また二点目にアンケート結果を最大限活用して次期施策案の提示が行われていることがある。このアンケートで把握された実態（現状）は、それに対応する課題、さらに基本施策や具体的取組と対応させて政策の体系が整理されている（Table3）。たとえばアンケート結果によって把握された「漁業就業者は減少し、高齢化も進行」という現状に対しては「担い手（後継者）の確保・育成」という課題を、また「収入が不安定」や「将来に明るい展望が持っていない」という現状に対しては「収入の安定・増加」、「経営に応じた支援」という課題を、といった具合に、現状の問題点と課題が直接的な因果関係を明示して整理がなされ、さらに「担い手」「生産」「流通・販売」「生産基盤」の4つの大きな施策領域ごとに分類して基本政策と具体的取組が設定され、最終的な行政目標が掲げられている。以上のようなロジカルな手続きを踏むことで、行政側の事情で整理された施策の体系ではなく、外部から見ても有用性が分かりやすい体系となり、それが事務局（市）案資料として計

Table 3 Relation between the Result of Questionnaire and the Draft of the Fishery Promotion Plan about human resources



Source : document of the plan-making committee of the agriculture, forestry, fishery promotion plan in Ube city

画策定の為の事前会議（策定委員会）で提示されることになるのである。

また、事務局は市内水産物の生産動向や流通事情を整理するだけでなく、他の地区との比較も行っており、既存の統計をもとに全国的に見て水揚げの多い（＝対外競争力が期待される）魚種を把握している（当地区ではエビ類（クルマエビ）が全国11位、ガザミが19位だった）。また、市内で水揚げされた魚種、市内鮮魚店・飲食店での取扱魚種、市内消費者の購入魚種、それぞれの数量をランキング化し、それらの情報を重ね合わせることで、地元での漁獲は多いが取扱や消費が少ない魚種、すなわち市内での需給のミスマッチが大きい魚種（白ミル貝、ガザミ、キジハタ等）を特定している。これらの地元水産物のマーケティング戦略の題材となる情報も、その後の策定委員会等で開示されることになる。

水産業専門部会の内容と意義

以上の過程により纏められた事務局資料は策定委員会や水産単独の専門部会で配布され、参加する各委員に説明され、共有される。水産部会の構成委員は、漁業者代表（4名）、卸売市場（1名）、飲食業生活衛生同業組合（1名）、鮮魚組合（1名）、観光コンベンション協会（1名）からなり（その他、学識経験者1名、県の普及指導員1名、事務局）、殆どが40歳から50歳代の世代で占められた。特に漁業者代表は3つの地区からNF事業によって加入し、5年～10年程度経過した中堅世代の個人漁業者が参加し、より年長の漁業者代表として60歳代の山口県漁協青年部部长が加わっている。その他の卸売市場、飲食業組合、観光協会の代表についても同じ40～50歳代の世代で占められており、これから地域水産業を担う現役世代を中心に市の計画を検討しようという市の意図が示されている。

水産業専門部会の会議では先述したように、事務局が準備したアンケート結果や、現状、課題、施策案の説明を受け、各委員からの意見を募るとともに、各委員からの自由な意見交換の時間も設けられた。そこで上がった意見として、漁業者からは前浜漁場での栄養塩不足や漁業者間の操業に関する意識の違い等の問題への不満が語られると同時に、もっと鮮魚店側から要望を聞ければそれに応じた魚種を獲りたいといった意見や、出荷の際のロットの大小や出荷者名記載の有無で市場での取り扱いに違いが出るかなどの疑問も上がった。また観光業代表からは、地元で獲れる

水産物で特にスポット的なニーズについてどのように情報を収集すればよいのか、という疑問があがった。さらに鮮魚小売店からは、一部の漁業者が鮮度保持のため神経締めを行うもその品質はバラバラであり、しっかり統一してやってほしいという声があがった。

このように、生産者、流通・販売業者、観光業者の言いたいことはそれぞれあるものの、水産関係者間の事情の共有が不十分であることが判明し、会議の中で互いに自分が分からないことを相手に訊くようになった。

また会議では、事務局側から各参加者に資源管理、市場出荷、鮮度保持の実態やすでに実施されているブランド化の評価、地産地消の可能性など特定のポイントについて詳しい状況や見解を問いかける場面も多かった。それに各自が答えることで、より焦点の定まった情報が全員に共有されていった。

当地区ではこれまで漁業者間、鮮魚店間など同業種内の組織はあったが、異業種間の横断的な組織や話し合いの場は存在してこなかった。しかし今回の水産業専門部会では、事務局の説明と意見交換により「浜を見える化しよう」が行われ、「現状の掘り起こし」が行われた。その結果、参加者全体に地域の全体像と共通の課題認識が生まれていったと言ってよいだろう。

結 論

以上のように、宇部市では振興計画策定の為の水産業専門部会の中で、各事業者に対し水産業全般にわたる情報提供が行われ、これをきっかけにして参加者に初期の意識づけを行う場として機能したと考えられる。生産、市場、流通、販売の事業者は多くの場合、それぞれの持ち場ごとに縦割りの情報しか持ちえず、各自が無意識に分断されている場合が少なくない。また、日々の労働に埋没し、それ以外の新しい活動を考える余裕もきっかけもない状態である。そこで今回の部会を通して、市内の水産事情を改めて知り、また自分の疑問や課題、不満、要望を話すことでお互いの事業への理解を深める。そこに新たな連携活動への心理的前提が生まれるのである。

特に、地域内の生産・流通の関係とは、同じパイ（商品の売上）の取り合いという関係になりがちであり、そういう関係を脱する為には互いが同じ地元の水産資源を利用する共通の土壌にいることを実感することが必要である。その為に、市の説明力が必要とされる。そして、互いに連携

して全体のパイ（売上）を拡大し、それぞれの分配を高め合うというwin-winの発想に意識を転換させる必要がある。その発想が、生産・流通・販売間の連携や組織化、一貫通貫での鮮度保持や新商品開発、ブランド化といった末端需要への訴求を目的とした地域ぐるみの戦略策定に繋がっていくことになる。互いの利益を増やし分かち合う構造に持っていくこと。その実現を通して、それぞれの事業者の所得が向上することこそが経営の持続性を保証し、市が目指す産業振興を達成する究極の目標になると思われる。

これらのアプローチが振興計画の策定過程で実現できた背景には、一つに先述した外部コンサルティング会社L社の貢献がある。地方創生や産業振興などの分野で多くの実績を持つL社は、今回の振興計画策定の為の業務計画書の作成や計画の進行管理を担当しており、業務計画書の中で、本稿が指摘したエッセンス（①地域別特性の把握や分析、②若者や事業者に対するアンケート・ヒアリング調査の実施、③他分野との連携の可能性を明らかにして重点戦略の構築に活かす）などの内容を挙げている。これらのフレームワークが、今回の異業種連携を具現化するアプローチの前提となったことは間違いないだろう。

と同時に、L社の提示した業務方針をプロポーザル型公募で採択した市（事務局）側の姿勢が重要だったことも指摘しておきたい。事務局ではL社から提案されたフレームワークに対して受け身になることなく、より現場の実情に沿った形になるよう、再三にわたり、L社に対し具体的な調査内容や会議での提示資料等の修正提案を加えていった。このように主体的なスタンスで外部の専門的意見を援用し、一連のアプローチを練り上げる能動的な関わり方こそが地方行政に必要なものと考えられよう。

宇部市では、このような策定段階を経て、翌年度から承認された振興計画に基づき具体的テーマに基づいたプラットフォームが正式に立ち上げられ、細部が議論されていくことになる。そこでは今回の延長線として「地域資源の確認、発掘」「漁村特性の確認」「理想の具体化」「目標の設定」といった内容が盛り込まれることと考えられる。今回の原稿では十分触れられなかったが、市の施策はそれ以外にも、資源管理の推進、不正操業に対する自己監視体制の強化、ICT化の推進、地元への水産物のPR強化など多岐に及んでいる。しかし政策をより実効性の高いものにする為には、施策や制度の整備だけでなく、それを実行する「人」への働きかけも同じくらい重要である。その点で今回の宇部市の振興計画立案過程では、単に行政上、必要な施策計画の

とりまとめという範疇を超え、各事業者間の結びつきを強め、動機付けにまでコミットした点で、非常に理想的なものと言える。

謝 辞

本稿は、令和3年度「宇部市農林水産振興計画策定協議会」に参加した経験に基づくものであり、文責はすべて筆者にある。この研究にご協力、ご助言頂いた宇部市役所や水産関係者、観光関係者の方々に改めて深く感謝の意を表したい。

注

- 1) 2007年に開始された国の漁船漁業構造改革総合対策事業の一環としての施策。漁船漁業の経営改善を目的として、漁獲・操業から加工・出荷までの生産・流通体制を改革し収益性を向上させる計画を地域の関係者で策定し、その計画が国に認定されると3年間の実証操業を行う為の用船費、事務費等が国から助成されるもの。
- 2) 通常、「異業種連携」というと水産セクターの事業者のみならず、生産、物流、加工、販売、情報等の先進的な技術・ノウハウを持った水産以外の分野の企業との連携も含められるが、本稿では便宜上、川上～川下間、および水産を観光資源として扱う業者を中心とした地区水産業界内での流通販売に関する連携と定義する。類似した用語として「6次産業化」もあるが、もともとは1990年代に今村奈良臣が二次、三次産業的機能を併せ持つことにより一次生産者の生き残り戦略を示そうと提起された概念であるものの、その後巷間に流布するうちに、単に川上～川下間の事業統合という意味で用いられる場合も多くなった。現在でも論者により解釈が異なるとみられる為、誤解を避ける為に本稿ではこの用語を用いず、「異業種連携」と記述することにした。

参考文献

三輪千年・三木奈都子:地域資源を活かした水産業の振興のあり方—萩市らしく、そして萩ならではの—。地域漁業研究第50巻第1号 (2009)

漁村活性化の実践に向けた取組のポイント. 第1巻: 事例分析と効果的な進め方, 漁港漁場漁村総合研究所 (2015)
漁村活性化の実践に向けた取組のポイント. 第2巻: 漁村活性化の効果を把握する方法, 漁港漁場漁村総合研究所 (2015)
浜の活性化に向けた取組の現状と課題 - 平成27~29年度報告書 -, 東京水産振興会 (2015~17)

座談会 浜の活性化調査の取組について, 水産振興 No.601, (2018)

亀岡鉦平:浜の活力再生プランの取組状況と地域漁業振興の課題.農林金融No.855 (2017)

亀岡鉦平:浜の活力再生広域プランの取組状況と地域間連携の実質.農林金融No.870(2018)