

File 27

地域

みかんと魚で 地域を元気に

株式会社宇和島プロジェクト（愛媛県）



同社社長の木和田権一氏（宇和海にて撮影）。「アイデアと工夫で漁業はさらに元気になる」と熱く語る。

株式会社宇和島プロジェクト（以下、同社）は、愛媛県宇和島市に立地する 2010 年創業の企業で、水産物の製造・販売を手掛けている。宇和海で水揚げされた養殖魚や天然魚（ハマチ、ブリ、カンパチ、鯛、本マグロ）を卸売りするとともに、取引先のニーズに応じて水産加工品

として提供している。

同社の代表的な商品が「みかん魚」シリーズである。国内随一の柑橘類の産地でもある愛媛県の特徴をいかし、柑橘類の加工時に発生する絞りかす（残さ）を餌料に混ぜて養殖される「みかん魚」は、鮮度のに優れ、ほのかなフルーツ

の香りもするとの評判で人気を集めている。2012年に開発・販売した「みかんブリ」は国内の大手寿司チェーン店で採用され、一気に有名になった。その後、「みかん鯛」、「宇和島サーモン（みかん銀鮭）」の開発に成功し、国内外

に販路を開拓している。

「みかん」と「魚」という地域資源を組み合わせるユニークなアイデアで、新しい価値を生み出す同社の取り組みは、地域活性化のモデルとして注目されている。

同社の特長ポイント

- ▶ フルーツの香りのする「みかん魚」を生産
- ▶ 廃棄されていた「みかんの搾りかす」を有効活用
- ▶ 「みかん」と「魚」の地域資源を組み合わせることで地域活性化

企業設立・事業開始の経緯

水産物の流通経路に問題意識

同社の創業者である木和田権一氏（以下、同氏）は、地元の水産高校を卒業後、宇和島漁業協同組合（以下、宇和島漁協）に就職し、総務担当として勤務していた。

ある時、都市部のスーパーで販売されている商品の価格を見かけ、生産者側の手元には価格の1/4程度しか還元されていないことに気付

く。調べてみると、流通経路に多くの業者が存在するため多額の手数料が発生し、生産者に還元される額は少なかった。

同氏は、地域の漁業の担い手が少なくなっている中、生産者の所得を少しでも増やすため、直接顧客に販売できる仕組みを作れないかと考えるようになった。



宇和海の位置（左）と宇和島周辺の海（右）。沿岸部は複雑な構造のリアス式海岸で、沿岸では入り江を利用した養殖漁業が盛んである。内陸部には段丘面が発達し、段丘面では温州みかんの栽培が盛んである。

水産物を直販するプロジェクト立ち上げ

そこで、同氏は、宇和島漁協の青年部メンバー（まき網・すくい網青年部メンバー）とともに、「宇和島青年プロジェクト」を漁協内で組織し、直接顧客に販売する活動をスタートさせた。

具体的には、地元の宇和海で獲れる「伊達アジ」、「すくいちりめん」の水産加工品を、ネットを利用して B to C 方式で販売する事業を開始した。しかし、B to C による販売だけでは思うように売上げが伸びなかった。

そこで、2003 年に国内最大級の食材の B to B プラットフォームサイト「フーズインフォーマー」を活用し、日本全国のホテル等に対して鮮魚セットや水産加工品などを販売し始める。しかし、当時の売上高は年間 200 万円程度にとどまり、事業は苦しい状況であったという。

直接営業による本格的な販路開拓

2004 年、「宇和島青年プロジェクト」は、正式に宇和島漁協の下部組織となり、「宇和島漁協プロジェクト」（以下、同プロジェクト）という名称になった。これをきっかけに、宇和海の水産物の安定的な販売チャネルの開拓や、ブランディングを本格的に開始した。

同氏はネット通販だけでは商品の魅力を伝えることができず、消費者ニーズの把握もできないことから限界を感じ、直接営業をすることを考えた。2005 年頃には、地元の漁師と一緒に東京や大阪など大都市の飲食店に営業を行い、月に 1 度のペースで 2 泊 3 日の出張を行い、1 日あたり約 4~5 軒の店舗を回った。

ターゲットとなる飲食店を選んで事前に電話して訪問する、あるいは飛び込みで訪問するなど様々なスタイルで営業した。

直販によるコストメリットや高品質をアピールし、順調に取引先を増やしていった。当初の成約率は約 3 割で、営業のコツをつかんでか



同社本社（宇和島）。発足当初から「宇和島」と「プロジェクト」のキーワードを大事にしている。

らは成約率 5 割程度になったという。この時点で同プロジェクトの売上高は、年間 1,000 万円規模まで拡大した。

「マメアジの唐揚げ」のヒット

2006 年頃には、新たな販路開拓を求めて東京や大阪のスーパーへの営業を開始した。同時期に、これまで漁業の餌料となっていたマメアジなどの小魚に着目し、商品ラインナップの拡大にも取り組んだ。この時に開発した「マメアジの唐揚げ」が大手スーパーの役員試食会で高評価を獲得し、大手スーパーとの取引に成功した。こうした取り組みによって、全国各地のスーパーや飲食店に商品を提供することになった。2008 年時点の売上高は約 5,000 万円に拡大し、2003 年からの 5 年間で約 25 倍の規模にまで成長した。

株式会社宇和島プロジェクト

所在地	愛媛県宇和島市	
従業員数	78 名	
創業年	2010 年	
資本金	28.0 百万円	
売上高 (連結)	2013 年 9 月	2,103.8 百万円
	2014 年 9 月	2,386.3 百万円
	2015 年 9 月	2,660.0 百万円



同社の代表的な商品である「みかん魚」シリーズ。みかん鯛（左）、みかんブリ（中）、宇和島サーモン（右）。

民間企業として独立

2010年、同プロジェクトは本格的な事業化を目指して宇和島漁協から独立し、合同会社として同社が設立された（代表：山下茂雄氏）。同氏は、宇和島漁協からの出向で事業に取り組むことなども検討したが、覚悟と責任を持って事業に専念するべきと考え、宇和島漁協を退職し同社に移籍した。以前から同プロジェクトで勤務していた従業員約30名（アルバイト・パート含む）も引き連れた。

2012年、同社は更なる事業拡大のために、合同会社から株式会社へ組織変更し、山下茂雄氏に代わって同氏が代表取締役社長に就任した。

「みかんブリ」の大ヒット

同年1月に愛媛県水産研究センター（以下、水産研究センター）から同社に声が掛かり、みかんの残さを餌料とする「みかんブリ」の市場調査の依頼を受けた。水産研究センターは、柑橘類をジュースに加工する際に発生する、搾りかす（残さ）に含まれる成分（リモネン等）が養殖魚の血合いの色の変色防止に有効であることを確かめるため、みかんの残さを混入させた餌料をブリに与え、試験的に20～30匹の「みかんブリ」を飼育していた。

そして、同社と付き合いのある食品スーパーや外食産業のバイヤーなど約100社に対して「みかんブリ」の市場調査（アンケート）を行った。その結果、回答のほとんどは「みかんブリ」に対して否定的であったが、大手回転寿司チェーン・くら寿司のバイヤーから「食べてみたい」という肯定的な回答があったという。

そこで、試食会を開いた結果、予想以上の高い評価を受け、くら寿司から取引の依頼がすぐに入った。その後、商談は順調に進み、同年4月にはくら寿司で宇和島産「みかんブリ」のフェアが開催され、第一号取引で7,000匹の受注に至った。

同社は、「みかんブリ」の本格的な養殖に取り組むため、宇和島漁協のネットワークを活用して優良な生産者に「みかんブリ」の生産を依頼し、独自ルートによる仕入れを開始した。さらに高品質の魚を生産することを目的に、生産者に対して生け簀一つ当たりの収穫量をこれまでの70%に減らすよう要求し、代わりに従来の約3割増しの価格で「みかんブリ」を買い取る契約を結んだ。こうして、高品質な「みかんブリ」の出荷が可能になったという。



みかん魚（宇和島サーモン）の養殖場（左）とみかん餌料（右）。

「みかんブリ」の餌料は地元水産会社によって生産され、原料となる「みかん残さ」は、県内の大手みかん飲料メーカーから調達される。

「みかん残さ」は、かつて廃棄物として処分されていたが、現在では 2.5 万円/t で買い取られる仕組みが構築されている。

同社によると、「みかんブリ」には血合いの変色防止や鮮度の維持に加え、ほのかな柑橘系の風味で魚臭さが低減されるなどの副次的なメリットがあるという。魚が苦手な女性や子どもからも好評で、くら寿司ではこれまでに 10 回を超える「みかんブリ」フェアが開催され、人気も上々である。

「みかん鯛」「みかんサーモン」への拡大

2012 年以降は「みかんブリ」に加え、「みかん鯛」や「宇和島サーモン（みかん銀鮭）」の生産・販売も開始した。サーモンについては、水温などの問題もあり、それまで宇和島では生産されていなかったが、宇和島の漁業の閑散期である 12 月～4 月の水温（13～18℃）であれば生産が可能であることが判明し、2014 年に生産を開始した。実際に「養殖ブリ」や「養殖真鯛」の出荷繁忙期は 10 月～12 月であるため、出荷後の空いた生簀で「宇和島サーモン」を養殖することに成功し、同社は「海の二毛作」を実現させた。

事業概要

同社は、宇和海の水産物を地元の生産者から購入し、生鮮魚介類を卸売りするほか、水産加工品の製造・販売を行っている。

生鮮魚介類の卸売り

同社の代表的な商品の「みかん魚」は、血合いの変色防止や鮮度の維持だけでなく、ほのかな柑橘系の風味が残ることで魚臭さが低減されるため、魚が苦手な女性や子どもを中心に好評である。地元生産者と連携して「みかんブリ」「みかん鯛」「宇和島サーモン（みかん銀鮭）」の養殖に成功し、それらを大手回転寿司チェーン・くら寿司やスーパーなどに販売している。現在では「みかん魚」の売上が全体の約20%を占める程度に伸びており、全体の売上が押し上げている。

この「みかん魚」ブランドの成功は、「漁業」と「農業」を融合させたユニークな取り組みとして全国的に注目を集めている。なお、「みかん魚」開発プロジェクトは、2015年に行われた、「第7回フード・アクション・ニッポンアワード」の農林水産業分野において、最優秀賞を受賞した。

現在では、「みかんブリ」を年間約8万尾、「みかん鯛」を年間約10万尾出荷している。

「みかんブリ」の主な供給先は、外食産業（主に回転寿司大手）が約75%と大部分を占める一方で、「みかん鯛」については、外食産業は約30%にとどまり、スーパーが約60%となっている。

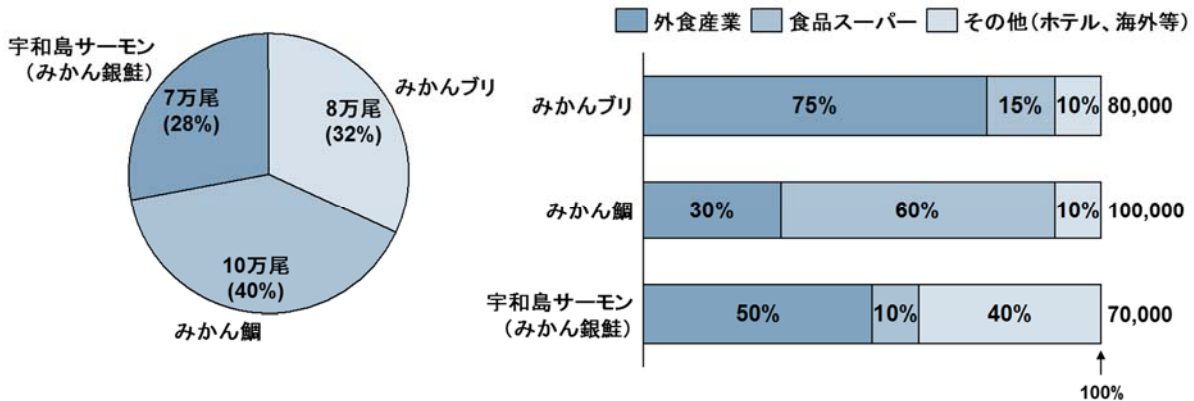
「宇和島サーモン」の出荷量は、2015年には約1万尾であったが、2016年には約7万尾、2020年には約100万尾の出荷を目指しており、外食産業や海外を中心に供給する計画である。

水産加工品の製造・販売

加工工場は、本社工場、坂下津加工場の2カ所を有している。加工品は、血抜き・内臓などの除去といった必要最小限の処理から、唐揚げ用などの惣菜向け処理まで、取引先のニーズに対応した加工処理がされる。

国内外の販路開拓

新たな販路開拓や各社のニーズに応えることにより、販路は全国に展開しており、くら寿司を中心とした大手外食産業や、大手スーパーなどと数多くの取引を行っている。また、海外（アメリカ、シンガポール、マレーシア、台湾、中国等）に対する間接（一部直接もあり）輸出も行っており、年々その規模は増加している。



みかん魚の出荷量と供給先構成比 (2016年計画) 出所) ヒアリングを基に NRI 作成



同社の水産加工品の製造・販売のビジネスモデル（イメージ）。生産者に収益を最大還元できるように、加工によって付加価値を増大させ、流通経路を最短にするよう工夫している。

成功・差別化要因

「みかん魚」ブランディングの成功

「みかん魚」は、愛媛県の代名詞とも言える「みかん」の残さを資源として有効利用するだけでなく、みかんの成分により養殖魚にフルーツの香りなど新たな付加価値を与えることに成功した。これに加えて、「漁業」と「農業」を組み合わせたユニークな取り組みは、全国的

に高い評価を受け、「みかん魚」のブランディングに成功した。地域活性化にも貢献し、地元金融機関からも高い評価を受け、融資にもつながっているという。

「みかん魚」第一号である「みかんブリ」の養殖に挑戦した際、ブリがみかん餌料を食べないという問題が発生した。そこで、餌料のみか

んの配合を 5%、10%…20%と段階を踏んで徐々に増やすことで、ブリもみかん餌料を食べるようになった。この手法は、「みかん魚」の養殖全般に採用され、さらに魚種により餌料を変える工夫も行われている。

「海の二毛作」の実現

「宇和島サーモン」は、くら寿司との共同開発で実現した商品である。ブリや鯛の出荷を終え、次期の稚魚入れまでの閑散期（12～4月）に、輸入ものの加工サーモンの話を同社がくら寿司に持ちかけた際、「みかんサーモンに挑戦できないか」との提案を受けた。即時に水産研究センターに相談したところ、12～4月の宇和海の海水温（13～18℃）がサーモンの生育に適した環境であることが分かり、これまでに例のない「海の二毛作」が実現した。

サーモンは高い人気と需要を誇るが、国内に流通している商品のほとんどが輸入品である。同社は、近年高まりを見せる「食の安心・安全」といった観点からも国産サーモンのニーズは高いと考えた。「宇和島サーモン」は生産者にとっても新たな収入源として期待されている。

地域関係者からの信頼と協力

同氏は、宇和島漁協の元職員という立場から、地元水産関係者（生産者、漁協、水産会社など）との幅広いネットワークを有し、こうした関係者全員に利益配分される仕組みづくりを心がけている。例えば、販路では、地域漁業協同組合、全国漁業協同組合連合会（全漁連）を原則として通しているという。

このような地域に根差した経営を行ってき



みかん魚を養殖する漁師の岡崎さん（中央）と、同社の木和田社長（右）、才木次長（左）。生産者との良好な関係の構築が、高品質な魚の生産につながるという。

たからこそ、地元関係者からの信頼と協力を得ることに成功し、生産者と密接に連携したビジネスが可能となった。人間関係の構築を含め、大手企業には簡単にはできないビジネスモデルだという。

官民連携による営業体制

同社は、宇和島漁協や自治体のサポートを得て、県物産展や自治体主催の各種イベントにも積極的に参加し、国内外に販路拡大を行っている。

特に愛媛県は、2012年に知事直轄の組織として「愛のくに えひめ営業本部」を設置し、県内の優れた農林水産物等の販路拡大を支援している。同本部には、地元の銀行からの出向者をはじめとした営業・交渉に秀でた人材が配置され、国内外のマーケティング支援に取り組んでいるという。同社も同本部と連携することで、海外進出を実現させた。

事業ビジョン・展望

海外販路の拡大

同社は、羽田空港を經由して、翌日には海外へ商品を届けるという流通経路で、多くの国に海外輸出を行っている。現在、シンガポール、マレーシア、台湾、中国（上海）、アメリカ（ロサンゼルス、サンフランシスコ）に進出しており、今後はニューヨークへの進出を計画している。

現在、海外事業での売上高は全体の約 1 割（約 3 億円）であるが、今後 3 年間で 10 億円規模にまで伸展させる目標を掲げている。アジアなど小口の配達を活用した、海外向けの B to C ビジネスの実現も視野に入れることを計画している。

新卒など人材の確保・育成

同社は事業拡大に伴い従業員数を増加させており、現在の従業員数は 78 名（うち正社員 18 名、アルバイト・パート 60 名）となっている。

これまでは中途人材を中心に採用を行ってきたが、2017 年度以降は新卒者 4・5 名程度の継続採用を予定しており、雇用創出によって地域活性化の一翼を担いたいと考えている。

情報発信と商品開発

政策への要望

All Japan でのブランディング

今後、海外事業の拡大のためには、地域ブランドの重要性はもちろん、同時にジャパンブランドそのものの知名度を向上させることも重要であるという。このためにも、All Japan

同社の「みかん魚」は、2015 年に「第 7 回フード・アクション・ニッポンアワード」の最優秀賞を獲得したことをきっかけに数多くのメディアに取り上げられた。今後も継続的な情報発信を全国に向けて行うことによって、「みかん魚」の知名度の向上や地域活性化につなげたいと考えている。

また、将来の市場の変化やニーズに柔軟に対応できるよう、「みかん魚」ブランドへのラインナップ追加など新商品の開発にも積極的に取り組んでいる。

株式会社宇和島プロジェクト
代表取締役社長

木和田 権一 さん

宇和島漁業協同組合を経て、同社の設立に携わる。地域の漁業を元気にすることを目指し、独自のアイデアで新たな商品開発や販路開拓に日々奮闘している。



でのブランディング活動を政府がさらに支援することを期待している。