

慶應義塾大学経済学部研究プロジェクト

最終成果論文（2012年度）

松輪サバのブランド化戦略 の現状と課題

経済学部 4年

前林広樹

（指導教員：長田進）

目次

序章	1
第1章. 水産物ブランド化の背景	4
1.1 魚介類消費量の減少	4
1.2 複雑な流通構造	5
第2章. 水産物ブランド化戦略に関する研究	8
2.1 水産物ブランドのブランド・エクイティ	8
2.2 水産物ブランドの差別化要因	9
2.3 水産物ブランドのポジショニング	10
2.4 水産物ブランド戦略の制約条件	12
2.5 水産物ブランド化の基本戦略づくり	13
2.5.1 4P 戦略	13
2.5.2 戦略システムの構築	14
第3章. 日本近海のサバにおける問題とブランド化	16
3.1 漁業資源としての日本産サバの特徴	16
3.2 サバの市場条件に関する問題点	18
3.3 水産物ブランド化の先駆けとしての関サバ	19
3.4 各地で広まるサバのブランド化の動き	21
第4章. 松輪サバのブランド化戦略の現状	23
4.1 松輪サバの概要	23
4.2 松輪地区および地区漁業の概要	24
4.2 みうら漁協松輪支部によるブランド化の動き	26
4.3 松輪サバの流通の現状	27
4.4 松輪サバのマーケティング戦略の現状	27
4.5 松輪サバについての先行研究と研究課題の整理	29
第5章. 調査方法とその対象	30
5.1 調査方法	30
5.2 調査対象の選定	31
第6章 調査結果	33
6.1 みうら漁協松輪支部への調査結果	33
6.2 飲食店への調査結果	34

6.2.1	松輪サバを取り扱うきっかけ	34
6.2.2	松輪サバを扱う理由	35
6.2.3	松輪サバの仕入れの現状	35
6.2.4	松輪サバの品質・鮮度	37
6.2.5	松輪サバの売れ行きとその理由	38
6.2.6	松輪サバの今後の取り扱い	38
6.2.7	各店舗の漁協との連携体制と PR 戦略の現状	39
6.2.8	松輪サバの知名度向上に対する考え	40
6.2.9	みうら漁協松輪支部に対する態度	41
第 7 章	調査結果から見た松輪サバの現状と課題	44
7.1	ブランド・エクイティ	44
7.2	4P 戦略	45
7.3	ブランド制約条件	46
7.4	ブランド戦略システム	47
第 8 章	ブランド振興に向けての今度の課題	49
8.1	課題その 1 ブランド発信戦略の再検討	49
8.2	課題その 2 最終消費者との距離を縮める流通体制の確立	50
8.3	課題その 3 他組織との連携体制の確立	50
8.3.1	松輪サバを提供する飲食店との連携	51
8.3.2	三浦半島内の地域ブランドとの連携	51
8.3.3	他のブランドサバとの連携	52
第 9 章	まとめ	53
	参考文献	54
	付録 1 インタビュー質問表	58
	付録 2 インタビュー調査結果	64

序章

本稿は神奈川県三浦市松輪地区の「松輪サバ」のブランド化に対する取り組みの展開の現状と現在抱えている情報発信などの課題を明らかにしていくことを目的としている。

過去数十年に渡り、日本人の食生活の変化とともに魚の消費量は大きく変化してきた。サバに目を向けた場合、日本国内産のサバは、ライフスタイルの変化による購買方法の変化、資源減少による小型化、ノルウェー産サバの普及によって、消費量が大きく減少している。これらの問題に苦しむサバを扱う各産地の漁協・漁業者は、現状を打破する手段の一つとして、サバのブランド化を行うことで消費を回復させようという方策を取るようになった。「松輪サバ」もそうした動きから生まれたブランドの一つである。

しかし、ブランドを成立させるのは困難を伴うものであり、多くの取り組みはその確立に向けて苦勞している。水産物をブランドとして確立する為には、価格・品質管理・流通・宣伝など多種多様な観点からブランド確立のための戦略を取る必要がある。またブランド化のための組織作りや飲食店や物販店などとの連携体制など、具体的な戦略を実行する際の前提条件を問われている場合も多い。

本稿で扱う松輪サバは、みうら漁協松輪支部を始めとするブランド戦略の実施者によって手を使わずに針を外す手返しなどの徹底した品質管理、卸売り業者を通さずに直接消費者市場に出荷する流通改革の実施などブランド化が進められた。その結果、根付きという変わった生態から生じる肉付きや脂乗りの良さが飲食店や寿司店などによって知られるようになるなど一定の成果を収めている。しかし松輪サバのブランド化戦略には飲食店が評価するような高い商品価値が最終消費者には伝わっていないなど、今でも多数の問題点が存在している。

これら松輪サバのブランド化戦略の問題点については、これまでも木下（2010）や高塚ら（2010）によって指摘されていた。木下（2010）は、松輪サバのブランド化戦略に就いて、知名度向上や中型サイズ以下のサバに対するブランド力向上が課題であると指摘し、品質管理の徹底と組合加工の徹底、E コマース等を活用した一般消費者との関係性の構築、様々な広告媒体を活用した PR 戦略を総合的に展開すべき、と主張している。高塚ら（2010）は松輪サバについて、古くからブランド化に対する取り組みは行われているものの、イベ

ントの実施などが無いために、消費者に対する認知度、周辺価値が弱いという課題を認識している。筆者もその2つの先行研究に習い、「知名度向上が松輪サバにおける一番の課題である」という仮説を設定した。

しかし前述した2つの先行研究は、(1)調査対象であるブランドの利害関係者がみうら漁協松輪支部に限定されている、(2)調査地に東京や横浜等の消費地が含まれておらず、最終消費者の意見が反映されているかはわからない、(3)ブランド戦略を考える上で重要な観点がポジショニング以外に言及されていない、といった限界が生じていた。そのため文献調査だけで仮説を検証するのは困難であると判断した。

そこで本稿では、調査対象を漁協だけではなく飲食店や水産センターなどに調査対象の範囲を広げ、調査結果を水産物ブランド戦略の先行研究で紹介された観点から検証することで、松輪サバのブランド化戦略の現状と課題を明らかにすることを目的としている。具体的には利害関係者に対しブランド戦略の条件に基づいたアンケート調査を実施し、その結果をブランドの価値を測るブランド・エクイティや価格や流通構造といった差別化要因、ブランド戦略を進める上での制約条件、支援ネットワーク確立などのブランド戦略システムの構築という4つの観点からブランドの現状の要素をまとめる。そしてそれぞれの要素をまとめ、松輪サバのブランド化戦略の課題を明らかにする。

本稿は、松輪サバについてそのブランド化戦略の現状と課題について、飲食店まで含めた広範囲のブランド化主体の行動を見て分析し、明らかにしていくことを目的としている。そこで目的を達成する為に以下のような構成をとる。まず、第1章で水産物ブランド化の背景である日本における魚介類需要の低迷と複雑な流通構造から生じる問題について触れる。次に、第2章では水産物のブランド化戦略について、ブランド・エクイティ、差別化要因、ポジショニング、制約条件、ブランド戦略システムという5つの観点を紹介する。そして第3章で関サバに始まるサバのブランド化について述べた後、第4章で松輪サバのブランド化の経緯、現状、先行研究について述べる。そして第4章でブランドの類型や調査対象の拡大という課題を明らかにしたのち、第5章のインタビュー調査の概要に入る。第5章でおおまかな結果を確認した後、第6章でそれらを第二章の観点に基づいて課題を分類する。そして第6章の分類に基づいて、第7章でブランド振興のための課題を提言する。最後に第8章で今後の研究課題について簡単に触れてこの論文を締めくくる。

第1章. 水産物ブランド化の背景

米や魚を中心とする食文化を持つ日本では、古くから多種多様な魚が消費されてきた。しかし、食文化やライフスタイルが大きく変わった近年ではその消費量は減少し、魚食大国としての日本の地位は大いに揺らいでいる。また幾つもの主体から構成される伝統的な水産物の流通構造の弊害が増し、価格競争力の低下や生産者の収入減少をもたらしているという問題が生じている。本章では水産物ブランド化の背景となった消費量減少の実態や流通構造の問題について詳述する。

1.1 魚介類消費量の減少

米・魚が食文化の中心としての地位を占める日本は世界有数の魚食大国である。図1は人口100万人以上の国で魚介類消費量の多い上位10カ国の一人当たりの魚消費量(単位:kg)を表すグラフである。日本の消費量は1年に国民一人当たり56.9kgを消費しており、これは人口100万人以上の国家としては最多を誇る。

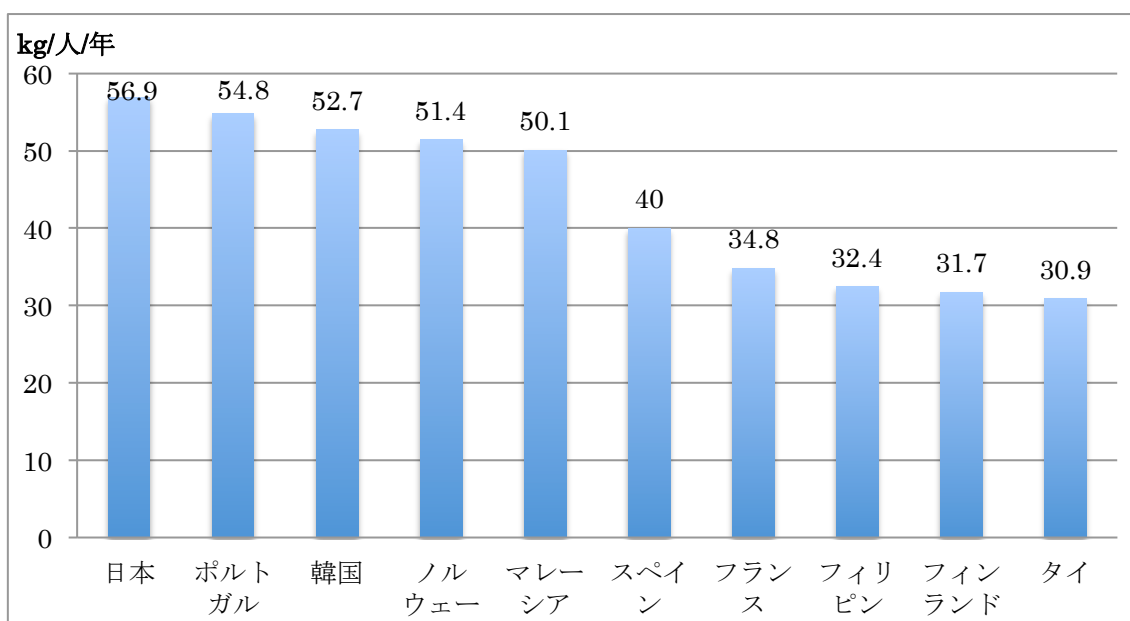


図1 一人当たり食用漁獲類供給量上位10か国（人口100万人以上、2007年）
出典：水産庁（2011）

しかし、時系列に沿うと一人当たり魚摂取量は長期的に減少傾向にあることがわかる。図 2 は、日本人の魚介類と肉類の消費量の変化を示したものであり、これを見ると魚介類の消費量は年々減少傾向にあることが読み取れる。特に 2006 年は特出すべき年で、この年に魚介類の摂取量は肉類の摂取量を始めて下回った。その後 2007 年、2008 年と差は横ばいになっていたが、2009 年には肉類との差が拡大している。消費の減少の理由としては食文化の欧米化、ライフスタイルの変化など様々なことが言われている。

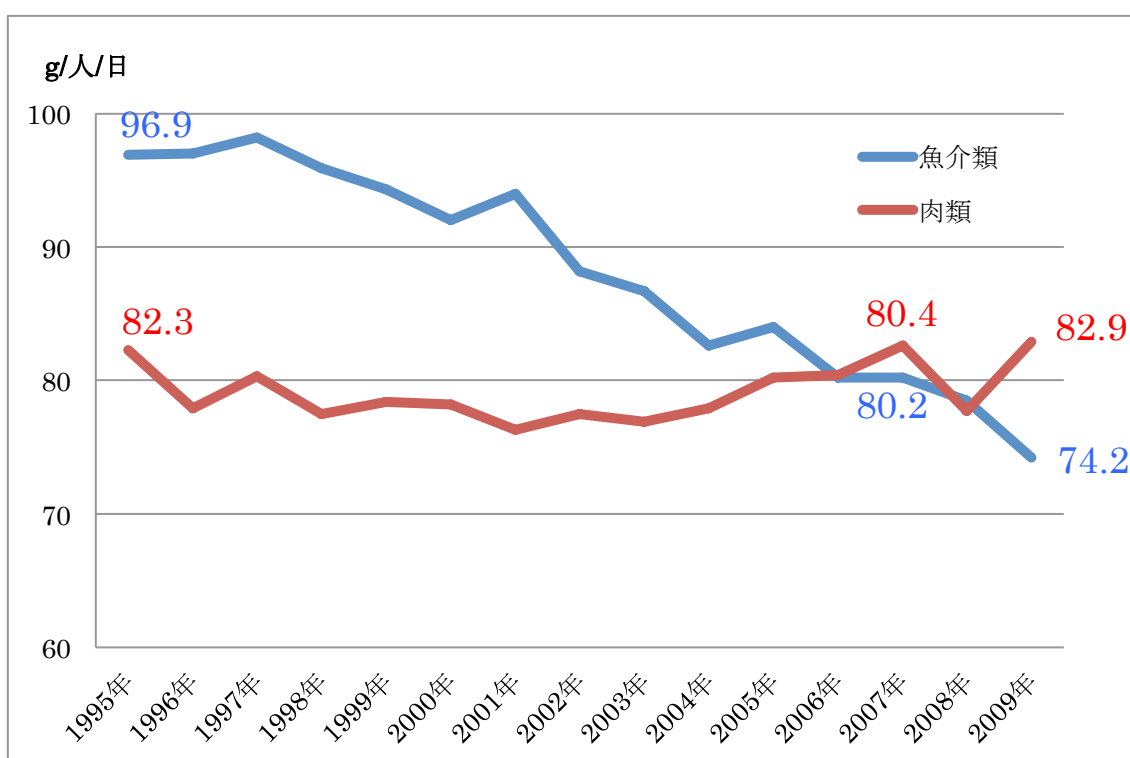


図 2 最近 15 年間ににおける魚介類消費量と肉類消費量の推移 出典:水産庁(2010)

1.2 複雑な流通構造

日本国内産の水産物は陸揚げ港のある産地市場で卸と仲買の二段階の業者が入り、さらに消費者市場でも卸と仲買の二段階の業者が入り、小売を含めて五段階の流通を経て品物が消費者に届く。このように日本国内産の水産物流通は多くの主体から構成されたものになっている（図 3 参照）。

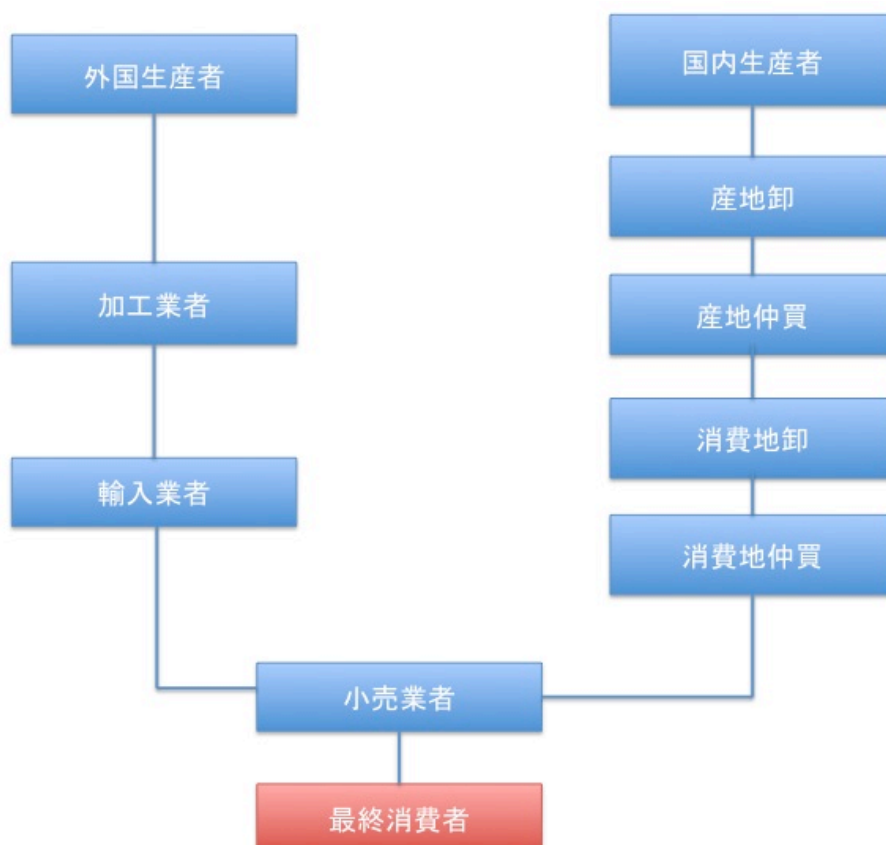


図 3 国内産水産物と輸入品水産物の流通経路 出典：八木（2011）

この複雑な流通構造は複数の問題を引き起こしている。特に大きな問題といえるのが以下の2点である。

第一に、国内産水産物は生産者から消費者に至る流通過程が輸入品よりも長く、消費者価格が高くなりやすい問題がある。伝統的な競りの構造下に存在する中間業者¹は、他の業者に自らの売り物を奪われないようにするために、必要以上に高い価格で買う傾向にある。これが産地卸、産地仲買、消費地卸、消費地仲買、小売業と5段階において続くため、消費者に届くまでに水産物の価格が段階的に高くなり、消費者のニーズに沿った価格を設定できないという問題が生じている。

一方、輸入水産物の場合は生産者と消費者の間に介在するのは加工業者、輸入業者、小売業者の3種類の業者だけで、消費者に届く段階が国内産よりも2段階少ない。そのため消費者が支払う価格は国内産に比べて安くなる。その結果、国内水産物は輸入水産物に比

¹ 八木（2011）は、冷蔵冷凍設備が未整備だった時代には、競りの構造下に存在する中間業者は、多段会の中継ぎ点で氷を取り替えたり、魚の状態を目利きしたりするという付加価値が存在していた、と指摘する。しかし、これはコールドチェーンが発達した現在となっては消滅したものになっている。

べて価格が高くなりがちになり、価格競争力を失ってしまうと思われる。

第二の問題としては、多段階にわたる流通構造によって、魚の加工や流通に関わる主体、とりわけ漁獲活動を行う漁業者の受け取り分が少なくなってしまうということが挙げられる。八木（2011）は各段階の取引による中間流通コストの増大と小売業者の経費がかさむため、消費者に販売する魚の小売り金額のうち 25%しか漁業者は受け取れないという現状を紹介している。また八木（2011）は、漁業者の収入減少の原因となっている産地市場や消費者市場に存在する中間流通業者に対し、買参権という制度で新規参入を阻ませて自らの利権を保護している、積極的な情報発信による啓蒙活動などの付加価値をつけず単に魚を右から左へと流している可能性があるとして厳しく批判している。

また小松(2010)は、乱獲による魚の小型化などの影響で魚介類全体の取扱量・金額が減少した結果、漁業者の収入低迷の要因となる中間業者も儲かっていることを紹介している。小松(2010)は、卸売業者や仲卸業者は魚の取扱量や漁価の減少の中で少しでも多くの収入を得ようとするあまり、漁業者から安い値段で魚を買い取り、出来るだけ高い価格で流通構造の次の段階の業者に渡そうとする結果、漁業者・中間業者双方とも収入の減少に悩まされるという問題があることを詳しく説明している。

第2章. 水産物ブランド化戦略に関する研究

第1章で説明したように、日本の漁業者は、資源減少や魚価の低迷、仲買業者の買い叩きなどの構造的問題を抱えている。そのための取り組みとして自らの水産物のブランド化を行うことで利益を確保しようとする動きが見られる。

しかし、水産物ブランド化の動きは必ずしも成功しているところばかりとは限らない。これを成功するには、付加価値をつける製品戦略を始め、販路開拓や広告戦略など様々なマーケティング、ブランディングの戦略を実行する必要がある。この章では水産物ブランドの普及策を考える上で重要なブランド・エクイティや差別化要因、ポジショニングやブランド戦略の制約条件、戦略システムの構築について議論を進めていく。

2.1 水産物ブランドのブランド・エクイティ

漁業者が水産物のブランド化を成功させるうえで必要なのが、水産物ブランドの本質とは何かをよく理解することである。このブランドの価値は何によって得られるか、という議論を考える上で有名なのが D.A. Aaker (1991) のブランド・エクイティの理論である。

D.A.Aaker (1991) はブランドとしての資産価値をブランド・エクイティとして理論体系化している。ブランド・エクイティとは、製品に対してブランド価値によって高められたり減じられたりした価値の総量である。ブランド・エクイティはブランド・ロイヤルティ、知覚品質、ブランド認知、ブランド連想、その他のブランド資産という五つの資産次元によって構成され、この五つの次元はそれぞれが顧客と企業の双方に価値をもたらす。この枠組みを元に日高 (2010) は、水産物にブランド・エクイティについて分析を行っている。

ブランド・ロイヤリティとは、Aaker(1991)によると「顧客がブランドに対して持つ執着心の尺度」であり、「顧客が別のブランドにどのくらいスイッチするのか」を表すものとしている。ブランド・ロイヤリティには程度があり、下図に現れたロイヤリティのピラミッドの段階が高くなるにつれ、企業は競合他社の行動から顧客基盤を失われにくくなる。ブランド・ロイヤリティは、ブランド・エクイティの中核を担う。これを高めるには他の資

産を獲得することが必要になる。

知覚品質とは、「ある製品またはサービスの意図された目的に関して代替品と比べた、全体的な品質ないし優位性についての顧客の知覚」²のことである。これは現実的・客観的品質や製品に基づく品質ではなく、顧客からの信頼性のようなものである。ブランドを提供する生産者としては、客観的な品質を基に、顧客の主観に訴える情報を提供することが必要となる。（日高、2010）日高（2010）は、ブランドの知覚品質を訴えるための情報開示のあり方として、①品質に関する科学的な情報の提示、②消費者に分かり易くかつ主観的に伝える情報伝達が必要であるとの条件を述べている。日高（2010）は流通段階での情報伝達のあり方についても意見を述べており、①魚体にタグを直接つけるなど流通段階で情報が失われないための仕組み、②流通段階の担い手と生産者の十分なコミュニケーション、③生産者が消費者に直接ブランドや商品情報を伝える機会の増加、といった条件を満たさなければならないと主張している。

ブランド認知は、ブランドの知名度のことであり、Keller（1997）によれば、「再認」と「再生」の2つの要素から構成されている。「再認」とは消費者が該当するブランドを以前に見たり聞いたりして正確に記憶しているものであり、「再生」とは、あるカテゴリーから商品を選ぶ際に消費者が自分の記憶の中から正確にブランドをイメージできることである。消費者の中でブランドの「再生」と「再認」が繰り返され、ブランド関連情報が当該ブランドとより密接になり、関連情報がより広がることで、ブランド・エクイティはより高めることができる。消費者の頭の中で第一番目に思い浮かぶブランドは、該当するカテゴリーの中でのブランド認知は高い。（宮田、2010）

ブランド連想とは、あるブランドについて考えたときに、特定のカテゴリー、概念、感情が思い浮かぶことである。宮田（2010）は、当該ブランドが安全・安心・健康的といった消費者にとって好ましいイメージを持たせる戦略を取ることによって、より良い水産物のブランド・イメージは形成されていくと述べている。

2.2 水産物ブランドの差別化要因

波積（2003）は、「生産者が他との差別化のためにつける印であり、品質保証の印」であることをブランドの定義とし、その普及には「特定の商品が消費者によって価値を見出され他の類似の商品と差別化された存在として評価され、認知された状態」が必要条件とし、

² D・A・Aaker（1991）

消費者の認知を必要としていると述べている。そして、一次産品としての特殊性を考慮した上で、水産物ブランドの差別化要因として、①産地、②魚種、③生産・加工技術、④品質管理、⑤流通業者による評価・選別という五つを挙げている。

日高(2010)は波積(2010)の分析に加えて、消費者の立場からどのようにして差別化するかを検討した。日高(2010)によれば、前述した水産物ブランドの①～⑤までの差別化要因のうち、漁業者が管理できるのは①～③までの要因と④の品質管理の一部である。品質管理の残りと流通業者による評価、選別については流通業者が担当する。生産者は消費者がブランドと見なすような産地と魚種という自然条件によって付与される要因を選定したうえで、消費者がブランドと見なすような生産・加工技術と品質管理を施し、さらに消費者に商品情報として伝えることが必要となる。(日高、2010)

また、漁獲後の処理の仕方ならびに流通段階での取り扱い方によっても最終製品の品質は変わってくるため、漁獲後から最終消費者の手に渡るまでの生産者と流通業者による品質管理は水産物ブランド化を行う上で極めて重要である。そのため、生産者と流通業者が連携して、高い品質を保ちながら最終消費者に届けるような管理を施すことが必要である。水産物ブランドの優良事例では、取り扱い基準やマニュアルの策定、流通チャネルの管理など厳密な管理体制を築いている。(日高、2010)

例えば、前章で述べた関サバの場合、漁場(豊後水道)と漁法(疑似餌やゴカイを使った一本釣り)を限定した上で、漁獲後の魚の取り扱い方、生簀への入れ方、面買いという販売方法の限定、特約店での販売という販売チャネルの限定などを規定している。この徹底的な品質管理によって関サバのブランド化を支えている。この他、福井県の「若狭ぐじ」(アカアマダイ)も品質管理をマニュアル化している例として知られている。また、特定の魚種に限定するだけでなく、産地で一定範囲の魚種を対象に品質管理基準を作りマニュアル化した事例も、長崎県の平成長崎俵物などいくつか事例が存在する。(日高、2010)

しかし、マニュアルを作っただけでは不十分である。最も重要なことは作成したマニュアルが実行され、遵守されることである。資源管理、衛生管理、環境保全におけるMSC(海洋管理協議会)やMEL(マリン・エコ・ラベル)のような、漁獲から流通までをカバーする工程管理の仕組みが、ブランド・プレミアム(付加価値)を求める水産物においても求められている。(日高、2010)

2.3 水産物ブランドのポジショニング

ブランド化戦略の展開には、その源泉である製品差別化戦略を用いて、どのようなポジ

ション（顧客層、価格帯など）を狙うのかを考えることが成功に向けて必要である。波積（2010）は水産物ブランドのポジショニングについて、①セレブリティ・ブランド、②セレクトィッド・ブランド、③マス・ブランドの3種類に分類したうえで、該当する類型に応じて異なる戦略が必要となることを明らかにしている。

①セレブリティ・ブランドとは高価で極めて希少なものとして消費者に認識される水産物ブランドを指す。③マス・ブランドとは標準でありながらも高品質なものを表す。②セレクトィッド・ブランドは標準的なものに何らかの付加価値を加えることで差別化されたものを表す。

波積（2010）は、セレブリティ・ブランドを目指す場合には製品として、明確に他と差別化するための「製品戦略」が不可欠であるとしている。一方、マス・ブランドを目指すなら、多くのターゲットに向けてイメージを高めるための「プロモーション戦略」が不可欠としている。また2つのブランドの間であるセレクトィッド・ブランドを目指すなら、自らに適したチャネルを選ぶ「チャネル戦略」が重要だとしている。このことは、それぞれについてそれ以外の戦略も軽視して良いという意味ではなく、マーケティング・ミックス戦略の各戦略の要素を混ぜ合わせたうえで、力を入れる要素、優先順位を考慮して、独自の戦略を作り上げていくが必要になる。

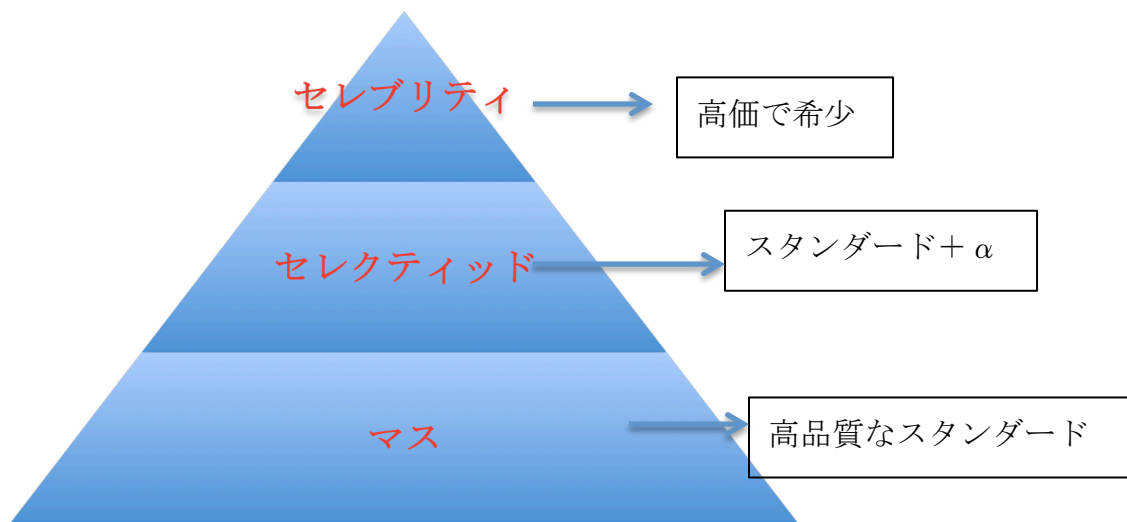


図 4 ブランド 3 類型 出典：波積（2010）

2.4 水産物ブランド戦略の制約条件

婁（2000）は、漁業者側によるマーケティング活動の展開を制約する条件について考察を行っている。彼は、①内部組織条件、②外部市場流通条件、③水産物の商品特性について着目し、検討している。

一つ目の制約条件である内部組織条件については、組織規模と組織機能の二つに分類される。これらはマーケティング活動を展開する上で必要な人材・資金・技術などの経営的諸資源を確保するための基礎となる。さらに組織規模としては人的規模・取引高規模の二点があり、これらをもつ方法としては漁協合併や事業統合、アウトソーシング、漁連主導による事業展開などがある。ただ組織規模を大きくするだけではマーケティング活動を活発させることはできず、商品開発能力や賞金企画力、経営者能力、資本力、生産・技術・経営指導力などマーケティング活動を十分に行える能力もしくは機能を高める必要がある。組織機能の能力を高められなかったために、漁協合併などの組織規模拡大策をとってもマーケティング活動の活発化がうまくいかなかった事例も多い。

二つ目の制約条件である外部市場流通条件としては、需要特性、市場競争構造および流通業者のビヘイビアの三つが考えられる。一つ目の需要特性は、マーケティング活動に敏感に反応する消費者層が存在するかを見分けることが重要とされている。婁（2010）は見分ける手段としてはマーケティング活動による需要誘導の可能性、対象商品をめぐる需要の多様化、需要の価格弾力性の高さなどを挙げている。二つ目の市場の競争構造については、市場が完全競争ではなく製品差別化戦略による市場細分化が可能であることがマーケティングを行える条件であると指摘している。三つ目の流通業者のビヘイビアとは、流通業者が漁協のマーケティング活動に積極的に反応してくれるかという課題である。第一章で述べたように水産物流通では中間業者が多く介在する。この構造が共同出荷という共販形態の発展を阻害して来た。

三つ目の制約条件である水産物の商品特性としては、①生産物（製品）差別化の可能性や②品質保持の可能性の二つが考えられる。生産物差別化は「需要の多様性」、「需要誘導の可能性」、「差別化の技術的可能性」などによってもたらされる。水産物については従来難しいとされてきたが、製品要素について細かく分類することによって、それが可能になってきている。しかし水産物の商品価値は時間経過とともに低下する。そのため水産物の品質を保持するため選別、処理、貯蔵や腐敗防止における技術革新を絶えず行い、漁業者に対し大きな指導力を発揮することが漁協側に求められている。

2.5 水産物ブランド化の基本戦略づくり

実際に、対象水産物を如何にブランディングし、どのように消費者に提供していくのだろうか。婁（2010）は、水産物ブランド化戦略を推進する上での最も基本的な戦略課題となるこの仕組みを、2つのカテゴリーに分類して説明している。本節では、マーケティング論を構成するもっとも基本的な手法である「4P 戦略」と、「戦略システムの構築」の2点について考えることになる。

2.5.1 4P 戦略

4P 戦略とは、製品（Product）戦略、価格（Price）戦略、チャネル（Procurement）戦略、広告（Promotion）戦略の総称であり、これらの組み合わせ（マーケティング・ミックス）によって具体的なブランド化戦略活動が展開される。婁（2010）は水産物のブランドを対象に、これらの要素ごと取るべき戦略を明示している。

水産物ブランドの製品戦略については、新製品開発を中心とするものではなく、これまで漁獲や養殖、加工してきた水産物に何らかの付加価値を付けることが中心となる。そのためには、ブランドの特徴や地域を前面に押し出すブランド名の決定、ブランドの価値を伝えるパッケージデザイン、競合ブランドとの差別化に必要な市場調査力や製品分析力、地域内の合意形成力などのブランドを構成する諸要素の抽出、対象ブランド品の生産・養殖・加工生産マニュアルの策定や技術の統一、規格外品の流通などの「品質スペック」の決定などが求められる、としている。

水産物ブランドの価格戦略は、マス・ブランドを除く多くの場合は競合製品より高い価格を設定することが目標となる。そのためには、伝統的なセリ・入札取引に基づくオークションのような決定方式ではなく、共同出荷など漁業者が漁業者自身の意思決定に基づいて価格を設定し、市場に価格プレミアムを反映できるような戦略が求められる。（婁、2010）

水産物ブランド化のチャネル戦略においては、前述した価格プレミアムを反映できるチャネルを構築することが求められる。そのためには、卸売市場を中心とした従来の水産物流通を支えてきた仕組みを、卸売市場外流通チャネル中心の仕組みに変える必要がある。このときに直面すると思われる主なリスクとしては、非市場流通を展開する場合の資金回収リスク、取引先が限定されることからくる販売機会ロスの発生リスク、地元産地仲買人による反対や妨害活動のリスクの3つが挙げられる。

関さばを例にとると、指定販売店制によって安定的需要の確保と問題が発生したときのブランド管理には強いが、販路が限定されるリスクがある。そのため多くのブランドでは、

従来の系統出荷に加え「道の駅」や宅配便による直販等の非市場流通取引チャネルを開拓し、販路の多様化を実現することが求められる。また販売先の多様化によって顧客との間に長期的な信頼関係を気づくこと、非ブランド品の流通販売戦略の構築によってブランド品と非ブランド品との区別を明確にすることもブランド展開に重要である。

最後に水産物ブランドの広告戦略は、産地・組織・商品についての情報を生産者から積極的に発信させることで、顧客とのコミュニケーションを確立し、顧客の信頼性を高めリピート率を増やすことが基本的な目標としている。具体的な方法としては、前述の製品戦略とも関連して、ロゴマークやシンボルマーク、キャラクターなどの開発やパンフレットなどの宣伝媒体の作成などが挙げられる。その中でも産直市などの人的販売による商品情報や調理法の説明などによって、消費者に消費体験のきっかけを与え、パブリシティ・口コミを増やすことが特に有効とされている。また顧客管理によってターゲットを明確にし、自らのブランド・イメージの陳腐化を防ぎつつ、その消費意識を刺激することも、水産物ブランドの広告戦略において重要な要素である。

2.5.2 戦略システムの構築

婁（2010）は商品としてのブランドが良いイメージを保ちつつ消費者に受け入れられる商品の基本属性として、(1) 供給や需要、価格、品質、取引自体の安定性、(2) 製品出自、希少性などからなる物語性、(3) 遊び心の仕掛け等からなる楽しさ、の3つを挙げている。これらブランドの基本属性をもたらすのは、前項で述べた4P戦略に付随して形付けられる様々な戦略システムである。この戦略システムは4P戦略のそれぞれの要素を円滑に遂行するのに形成されるサブシステムでもある。婁（2010）は、水産物ブランドの戦略システムについて、以下の5つのシステムに分けて解説している。

一つ目のシステムは、経営リスク分散システムである。具体的には、(1) 継続的な注文生産や契約取引に代表される固定的・継続的取引システム、(2) 保証金制度や間接決済、代理決済に代表される信用保証システム、(3) 固定的・継続的取引関係作り、安定供給システム、取引先の分散化・多様化、販売チャネルの組み合わせなどに代表される需給リスク分散システムなどを挙げることができる。これらは安定経営を確保する為には必須の試みである。

二つ目のシステムは支援ネットワークシステムである。ブランド化戦略はマーケティング力や経営力の粋を集めた分野ではあるが、水産物ブランド推進を担う漁協や現場の漁師などの漁業関連組織においてはこのようなノウハウを持つものは少ない。そこで、飲食店や物販店などの関連事業者や行政、系統組織による手助けが必要になる。具体的には行政

の政策支援事業の対象品目としての認定、行政によるブランド認定、契約や協議を通じた業者間の継続的協力関係、ブランド推進委員会の作成などによる需給情報の共有などが効率的なブランド化戦略に必要なことになる。

三つ目のシステムは関係性システムである。ブランドは信頼関係を構築する総合的なシンボル体系でもある。このようなシンボル体系としての役割を維持するためには、顧客名簿の作成によるブランド品の情報を定期的に配信したり、地域のファンクラブをつくってブランド品のファン層を拡大したり、情報交換会・現地訪問会・商品説明会・試食会などを企画したりして、顧客との双方向な交流チャンネルを構築し、顧客との関係性を維持する必要になる。

四つ目のシステムは安全・安心を確保するシステムである。これは水産物の逸品としてのブランド水産物の第一義的な条件であり、HACCPの設定やトレーサビリティの導入、タグやラベルなどの表示システムの確立など具体的手法も多数存在する。³今後はMSC⁴やMELなどのエコラベル導入やISOなどのシステムの導入などが予想されている。しかし、これらの取り組みには莫大な費用がかかり、コストに転嫁できずに改修できないという問題が指摘されている。付加価値の向上をもたらすブランドの確立は、このようなコストを回収するための一つの解決策になることが期待されている。

最後の五つ目のシステムは物流システムである。これは生産システムとともに安定供給を確保する重要な役割を担っている。水産物などの食品分野においては、流通チャンネルによるコスト削減等の効率的な物流体系の構築という視点だけでなく、リードタイムの短縮、納期や納品時間帯の一定化などとの関連においても極めて重要視されるようになっている。とくに水産物においては、消費価値が時間の経過とともに低下するので、納品時間帯や消費期間を考慮した物流体系を構築することは、ブランド水産物の価値を維持するには必要不可欠な視点である。

³ 食品安全に関する各種仕組みについては、中嶋康博（2004）「食の安全と安心の経済学」（コープ出版）などに詳しく掲載されている。

⁴ MSCとは「持続可能な漁業」と「それにより生産された水産物の普及」を実現するため、1997年に設立された国際的な非営利団体（NPO）である。日本では2009年現在、京都府底曳網漁業連合会のズワイガニとアカガレイ、遠洋カツオ一本釣り漁業の一部が登録されている。詳しくは石井（2009）を参照。

第3章. 日本近海のサバにおける問題とブランド化

前章までに水産物ブランドについてその背景と類型に関する先行研究について述べてきた。その中でも需要の減少と流通構造の複雑さによる問題が顕著に現れ、解決策としてのブランド化の動きが早くから登場してきたのがサバである。本章では日本近海のサバに関する問題を振り返りつつ、解決法の一つとして大分県の佐賀関に始まり各地に広まった、サバのブランド化の動きを確認する。

3.1 漁業資源としての日本産サバの特徴

一般的に日本の食卓で食べられている日本産のサバ類には、マサバ (*Scomber japonicus*) とゴマサバ (*Scomber australasicus*) の2種が存在する。見分け方には様々なものがあるが、体を輪切りにしたときに左右にやや平たいのがマサバで、円形に近いのがゴマサバである⁵。マサバとゴマサバでは体色も異なり、一般的には腹側に灰色のゴマ粒模様があるのがゴマサバである⁶。(谷津・渡邊、2011)

また、マサバとゴマサバでは生息域が異なる。マサバはオーストラリアを除く世界中の温帯に広く分布し、日本近海には対馬海流群と太平洋系群が生息している。このうち太平洋群個体は、親潮域から九州南岸の太平洋沖で見られる。産卵は1~6月に関東から九州沿岸で行われる。孵化した稚魚は黒潮やその続流に乗って日付変更線付近まで流れる。幼魚は夏場に親潮域まで北上し、秋に成ると北海道や本州に近づき漁獲される。冬になると0~1歳の未成魚は房総半島から鹿島灘付近で越冬し、成魚は伊豆諸島北部など産卵場へと向かう。一方、ゴマサバはマサバより南の海域に生息し、マサバが住まないオーストラリア海域でも生息している。一方マサバに比べて暖かい海域を好むため、東北地方沖など海水温の低い場所にはあまり現れないといわれてきた。ただ近年は海水温上昇に伴い日本での生息地は拡大している。(谷津・渡邊、2011) なおサバの寿命は、マサバ・ゴマサバとも約7

⁵ このため、マサバは「平サバ」、ゴマサバは「丸サバ」とも呼ばれる。(谷津・渡邊、2011)

⁶ ただし、模様が見られないゴマサバも存在する。(谷津・渡邊、2011)

年と言われている。（井田、2005）

マサバは産卵を終えた秋頃に大量の餌を食べるため、脂身が多くなる。このころがマサバの旬とされ、秋サバとしてそのうまさ古くから知られて来た。逆に春先や夏場は体内に蓄えた脂が少なくなるのでマサバの味は落ちる。一方ゴマサバはマサバに比べて産卵の時期が一ヶ月ほど早く、脂肪がつき始める時期もマサバより早い⁷ため、夏まではゴマサバが消費の主役となる。（井田、2005）

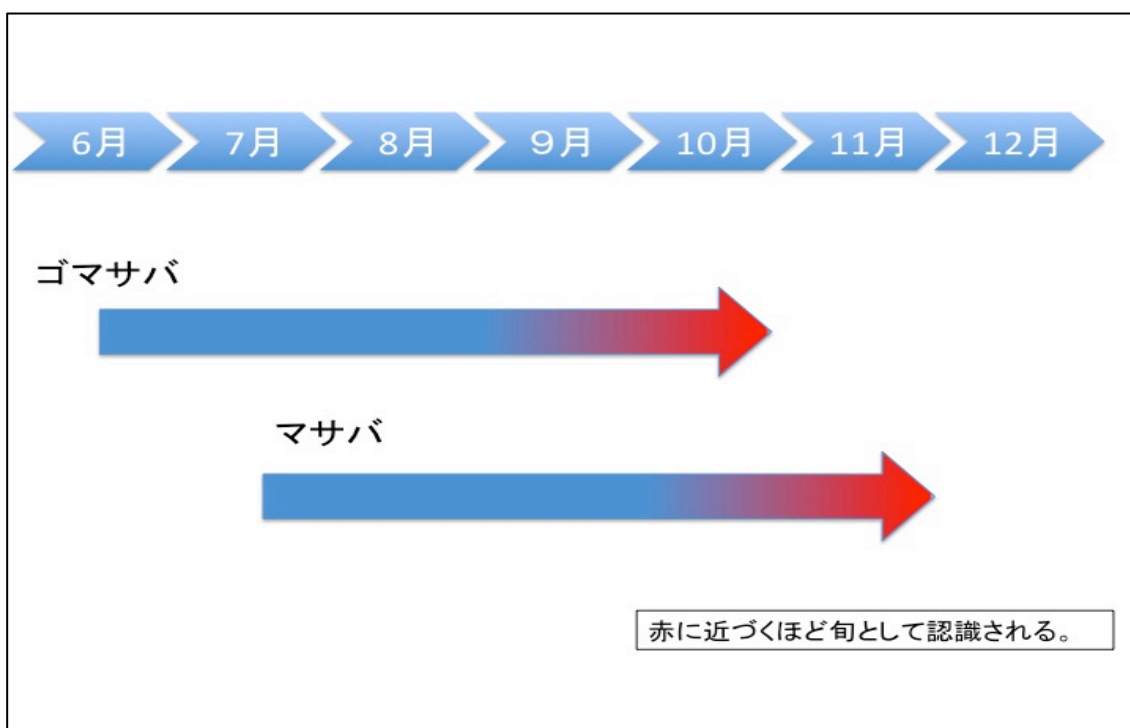


図 5 サバ類の漁獲時期 「京ばし 松輪」店主からのヒアリングを元に作成

歴史的に見ると、10世紀ころの文書にサバの寿司を日本人が食べて来たという文書が存在しているほど、日本人とサバ類の関係は深い。日本近海で大量にとれるこの魚は、イワシやアジと並ぶ大衆魚として親しまれた。

ただヒスタミンというアレルギー物質の前駆物質が体内に多く含まれるため、生臭さが強く、また「サバの生き腐れ」と言われるほど鮮度が落ち易い。そのため生臭さを抑え、鮮度を保つ為に味噌煮や塩サバ、しめサバなどとして食されてきた。（井田、2005） また、関東以北のサバ類にはアニサキス⁸という寄生虫が宿っていることもあり、刺身やシメサバ

⁷ 図 5 参照

⁸ アニサキスは親潮域の動物プランクトンに幼生が寄生しており、これを食べたサバの内

として食べるには危険を伴うとされる。一方東シナ海や高知など南日本の天然サバにはアニサキスがつくことは稀とされており、刺身で食べることが多い。（谷津・渡邊、2011）

3.2 サバの市場条件に関する問題点

しかし、サバは近年多数の問題を抱えており、水揚げを行う漁業関係者は対応に苦しんでいる。具体的には以下のようなものがあげられる。

第一の問題点は、ライフスタイルの変化に伴う消費量の減少である。水産庁(2011)によれば、サバは昭和40年における家庭での魚種別の鮮魚購入数量は1.6kgであり、この数値はアジ、イカに次いで3番目に多いものであった。しかしそれ以降は減少し続け、2010年には昭和40年の鮮魚購入数量の4分の1に落ち込むほどになっている。（表1参照）

	1965年	1982年	2010年
サバ	1.6	0.5	0.4
イカ	1.8	1.6	0.8
マグロ	0.6	0.8	0.8
ブリ	0.3	0.6	0.7
魚介類全体	14.3	12.2	9.6

表1 品目別による鮮魚の一人当たり購入数量の推移（単位：kg）

出典：水産庁(2011)より筆者作成

この消費の減少の背景には、魚介類購入に関する消費者行動の変化がある。一例として、昭和40年代の購買方式と現在のものを比較すると、鮮魚店での購入が減少し、スーパーマーケットでの購入が増加している。また家庭の下ごしらえが必要な一尾物の購入が減少し、切り身、刺身、干物といった加工品の購入が増加している。基本的な売り方が鮮魚店で一尾売りという形態になっているサバは、ライフスタイルの影響を受けたことで消費が減少したと考えられる。

第二の問題点は資源の減少とそれに伴う魚の小型化である。サバ類は1970年代までは豊

蔵に寄生する。漁獲されて宿主が死んでしまうと、調理の際に肉に混じることがある。アニサキスは飲み込むと、胃壁に食らいついて強烈な痛みを生じさせる。（谷津・渡邊、2011）

漁だったが、80年代以降現在に至るまで資源減少によって不漁が続いている。この理由として漁法の変化に伴うサバの減少が考えられる。特にまき網漁船によって、稚魚が減少し、次年以降に付加価値の高い大型魚を漁獲する機会を失わせていることが、資源利用上の不合理的な状態を顕在化させている。（多屋、1995）太平洋沖マサバ資源の漁獲量はまき網船での漁獲がピークを迎えた1978年には147万トン記録していたが、その後生まれただけの稚魚まで根こそぎ漁獲したことで資源が急激に枯渇し、1990年代には5万～12万トンにまで減少している。また漁獲されるサバが全体的に小型化することで、品質の低下による魚価の低迷を引き起こしている⁹。それは漁師や漁業に関わる流通業者の収入の低迷の要因となっている。（小松、2010）

第三の問題点は、1980年代以降資源減少の代替品として導入された¹⁰ノルウェー産のサバの台頭である。ノルウェー産のサバはタイセイヨウサバ(*Scomber scombrus*)と呼ばれる種で、日本産のサバ類と比べ背中が縞模様がクッキリしていて幅も広い種¹¹である。この種は日本産に比べ大型で高い脂肪含有率を誇るため、日本市場でも人気がある。第1章で述べたように輸入サバの流通は国産の流通に比べて関わる主体が少なく、価格が上昇する過程が少ない。そのためノルウェー産のサバは日本産に比べて高い価格競争力を持っている。また、ノルウェーでは漁獲可能量を設定し、それを元に船別割当量を決める漁業管理体制を敷いている。（多屋、1995）この制度で定められた漁獲量を超えた船は今後漁獲が出来なくなる。（ブラッドボル、2002）このような適切な漁業管理によって安定した供給が可能であることもノルウェー産サバの強みである。¹²以上のようにノルウェー産サバには日本産サバにはない良い要素が揃っており、日本の水産関係者にとって大きな脅威となっている。

3.3 水産物ブランド化の先駆けとしての関サバ

こうした状況に対応するため、サバをブランド化し高付加価値化を図ることで生き残り

⁹ 多屋(1995)によれば生鮮や塩サバなどには500g以上の大型のサバが使われるが、これら大型魚は近年獲れなくなったという。変わって増えているのはフィッシュミールにしか向かない小さなサイズのものであったという。生鮮用に向くサイズが獲れないことは片野(2012)を始めとする近年の研究でも指摘されている。

¹⁰ 多屋 (1992)

¹¹ 谷津・渡邊 (2011)

¹² ノルウェーに比べ、日本の漁業管理体制は極めて問題の多いものになっている。勝川(2011)は、漁獲枠を設定しているのがサバを含む主要7魚種に留まること、漁獲枠が持続可能な漁獲量を超えて設定している場合があることなどを厳しく批判している。

を図ろうとする動きが全国各地で生まれる。その先駆けとなったのが、佐賀関町漁業組合（現：大分県漁協佐賀関支店）が展開する「関もの」の一種である関サバである。

関サバとは、防予海峡の「速吸の瀬戸」と呼ばれる潮流の早い場所で一本釣りによって漁獲され、指定された規格（参照）を満たされたサバに与えられるサバのことである。このサバは回遊せず、一年中同じ場所に住み着いている瀬付き魚であるという生態学的特徴がある。この結果脂肪含有量が一定で、刺身にすることが感応な貴重なサバであるとされている。（岡本、2002）

1. 豊後水道の「早吸の瀬戸」にて一本釣りで漁獲する。
2. 漁獲した魚は、漁船の水槽に収容され、生きたまま状態で港に運ばれる。
3. 港では漁獲された日毎に分けられた生簀に入れられる。
4. 弱った魚は生簀から出される。
5. 注文に応じて一尾一尾、首の部分に包丁を入れて「活け締め」する。（魚を暴れさせず致死させ、鮮度を保つため）
6. 魚を計量しないで水面上から浮いてくる魚を目で見て大きさや漁を目測する「面買い」という手法で売買される。
7. 魚は海水シャーベットで保冷した発泡スチロールの箱に入れられる。
8. 空輸によって運ばれる。航空機の便に合わせ箱詰めを行う。
9. 魚体にはシールを貼り付ける。

表 2 関サバを名乗る為の条件

出典：岡本（1992）、望月（2000）、竹ノ内（2004）を元に筆者作成。

佐賀関漁協で一本釣りによって漁獲されるサバなどの水産物はもともと「関もの」として評価が高く、通常の魚介類に比べて高い値段で取引されていた。しかし魚価のつけ方に関する仲卸業者への漁業者の不満が相次いだため、昭和 63 年 2 月から、漁協自身も仲買業務を行うようになった。この時、仲卸業者と競合する大分県内の市場を避け、福岡や北九州、東京、大阪での試食会を開催し、それを機に全国展開したのが「関サバ」ブランドである。（岡本、2002）¹³

¹³ 漁協による仲買業者参入以前にもブランド化の動きがあったという研究もある。波積（2010）は「関サバ」が全国的に知名度を向上させたきっかけとして 1982 年の「時事放談」で絶賛されたという「パブリシティ効果」を挙げている。

その後のグルメブーム、マスメディアの報道、県や町のバックアップもあり、関サバの全国的な知名度は一気に向上する。しかし、近年では後継者不足が大きな課題になっている。（岡本、2002）また、波積（2010）や小松（2010）は近隣漁協によるまき網で大量にサバが漁獲されて資源の減少が著しくなっていることを指摘している。これに関連して、乱獲を防止するための近隣地域との漁獲量調整についても、広域合併によって近隣漁協と佐賀関漁協が合併して統一の組織になってしまったために、資源利用に関して交渉することが難しくなったという指摘もある。（谷川、2009）

3.4 各地で広まるサバのブランド化の動き

前節で述べた関サバの成功は、自分たちの漁港で水揚げされたサバをブランド化しようとする動きを誘発した。例えば、前節の「関サバ」が漁獲される佐賀関の対岸に位置する、愛媛県佐田岬の三崎漁協では、関サバと同じ海域で一本釣りしたサバを「岬サバ（はなさば）」と名付けてブランド展開を図っている。その他にも、「八戸沖サバ」、「松輪サバ」、「清水サバ」、「長崎サバ」、「屋久島くびおれサバ」など全国各地でサバのブランド化の動きが進んでいる。（図 6 参照）



図 6 全国各地のブランドサバ

出典：筆者作成¹⁴

ブランド化の対象となるサバは「清水サバ」や「松輪サバ」のように「関サバ」と同様潮の流れが速いところで育ったサバを一本釣りによって漁獲したものや、「長崎サバ」や「海神サバ」など養殖したものなど自然環境・漁獲過程は多様なものがある。これらのブランドサバは「絞め方に工夫を入れ鮮度を落とさない」、「刺身で食べられる」などいずれも通常のサバには見られない特徴を持つ。そのため製品としての強みは十分にある。

¹⁴ chiri.com フリー地図素材集

<http://www.chiri.com/maps/mapdata/JPN003/JPN00301.gif> 2012年12月8日閲覧

第4章. 松輪サバのブランド化戦略の現状

第3章では、関サバの成功によって多くの地域から自らが漁獲したサバをブランド化する動きが現れていることを述べた。しかしどのブランドも知名度不足や販売体制の確立など多くの課題が残っていることを過去の研究¹⁵から指摘されている。

筆者は「西の関、東の松輪」として紹介され、ある程度のブランド価値を持ちながらも、未だに課題を抱えている神奈川県三浦市松輪地区のブランドサバ、松輪サバに注目した。本章では松輪サバについて紹介した後、筆者が行うべき調査のデザインについて述べる。そしてこれまでの先行研究を振り返り、その問題点を指摘した後に、第2章で解説して来たブランド戦略の研究内容を考慮したうえで、本論の目的を設定する。

4.1 松輪サバの概要

松輪サバとは、三浦半島最南端の東京湾口に位置する神奈川県三浦市松輪地区で漁獲され、同地区間口漁港で水揚げされたサバのことである。このサバには一本釣りによって漁獲され、胴体から尾にかけて淡い黄色の筋が入るといった特徴がある。本来サバは回遊を行うが、松輪サバは東京湾の餌の豊富な海域に根付いて育つ。その変わった生態で育つことから生じる肉付きと脂ののりから評価が高い。前述の色合いと合わせて「松輪の黄金サバ」とも呼ばれ、サバの最高級品として高級料亭や寿司店で提供されている。（木下、2010）

サバ釣りの仕掛けは道糸にかえしのない疑似餌 2~3 本とこませ籠を装着した簡単なもので、漁業者 1 人で 3~4 本の竿を操る。釣り上げたサバは手返しという手を使わずに針を使う手法を用いて針を外し、一瞬のうちに水氷を施した魚倉の中に入れこむ。この漁法は「松輪サバ」ブランドの品質・鮮度の良さを支えるものの 1 つとなっている。（宮澤、2010）

サバの漁期は 5~12 月、最盛期は 6~7 月となる。サバに最も脂がのり、高価格が期待できるのは 9 月以降となる。（木下、2010）

¹⁵ 2.5 で前述したブランドサバの研究では、八戸前沖サバについては佐々木・加藤(2010)、清水サバについては婁(2004)、長崎サバについては岡野(2002)や吉田(2005)、屋久島くびおれサバについては屋久島漁業協同組合(2005)がそれぞれ存在している。

4.2 松輪地区および地区漁業の概要

神奈川県三浦市松輪地区は、三浦半島の先端の剣先近くに位置する場所である。ここは三浦半島の最南端、東京湾口に位置する場所で、「陸の孤島」とも呼ばれるほど、交通アクセスが悪い場所である。世帯数は約 500 世帯で、漁業世帯はそのうち 120~130 世帯を占めており、農業と並ぶ主体になっている。しかし近年は若干の廃業があり、漁業世帯の割合は減少傾向にある。（木下、2010）

松輪地区には、間口および江奈の 2 つの漁港がある。このうち水揚げについては、鮮魚および活魚の荷捌施設や製氷冷蔵庫、漁具倉庫、焼却炉、漁村センターおよび事務所が兼ね備えられた間口港で行っている。江奈港には販売所やアワビの中間育成施設、および商業施設とレストランを兼ね備えた海業施設「エナ・ヴィレッジ」が存在し、生産者と消費者との接点になっている。また、江奈湾では遊魚が盛んであり、年間 8~9 万人もの釣り客が利用している。（木下、2010）

漁業種類としては、組合員のうち 9 割が松輪サバを始めとする一本釣りの操業を行っていて、残りは刺し網、見付き（刺し網、潜水との兼業）と続き、漁船数は 202 隻となっている。操業形態としては、約 10 経営体が漁船専業、60 経営体が週末の遊魚と兼業する形態になっている。（木下、2010）一本釣りを中心とする漁業経営について漁業収入別に見てみると、親子操業で 3,000 万円が最高クラス、1,500~1,600 万円あればトップクラス、800~1,000 万円が一般的な漁業経営の水準になっていて、これに週末の遊漁船収入 300 万円程度が加わる¹⁶。

サバは地区漁業において大きな地位を占めている。特に 2000 年代以降、その重要性は極めて高まっている。2002 年度では水揚げ量 448 トンのうちサバは 49 トンと約 11%を占めるに過ぎなかったが、2006 年には水揚げ量 890 トンのうち 657 トンと約 74%を占めるまでになっている。（木下、2010）

¹⁶ 木下(2010)の聞き取り調査の結果による。

4.2 みうら漁協松輪支部によるブランド化の動き

「松輪サバ」は神奈川県みうら漁業組合松輪支所によって産地である松輪地区から産地仲卸業者を通さずに直接築地等の消費者市場へと出荷されている。この漁協と消費地市場との直接取引は1991年より開始された。それまで漁協の販売活動は仲買5軒への販売が主だった。しかし漁業者の代替わりが進み、生産者自らが価格決定に積極的に関わるべきだとの意見が大勢を占めたことに伴い、組合による共同出荷の論議が高まった。そして出荷経費に行政支援を受ける形で1988年にはアワビ、1990年にはマダイの共同出荷がそれぞれ試行された。これで自信を持ったことで、共同出荷の機運は大いに高まった。

共同出荷の実現に至るまでには冷凍施設や餌・氷などの自給体制の整備、海草類を除く全漁獲種の販売手数料の3倍（4%→12%）もの引き上げに対する消費者市場の業者への理解、販売先の確保など数多くの課題を解決する必要があった。特に共同出荷に対する組合員の意識改革は、仲買業者に漁業者の親戚がいるなどの理由から不安に思う組合員も多く苦勞する課題であった。実際、検討段階では仲買業者による漁業者の切り崩し工作も見られたという。しかし最終的には共同出荷を守らない漁業者への漁獲物没収など強硬措置もとるなどの対応を行い、漁協による共同出荷を実現した。現在では9割を仲買業者に販売しているイカ類を除く全ての水産物において、漁協による共同出荷を実施している。（木下、2010）

共同出荷の実現は松輪地区の漁業者に多くの効果をもたらした。具体的には漁家収入の改善¹⁷、1kg当たり水産物価格の高騰¹⁸、選別や積み込みなど出荷部門における新規雇用の創出¹⁹などである。また共同出荷の実現によって漁協による徹底した鮮度管理や販路開拓が可能になり、漁業者の旺盛な開拓精神と東京湾口の良好な漁場を背景に従来から評価の高かったサバのブランド化が進むことになる。（木下、2010）なお共同出荷以降のブランド化の動きについては後述する。

¹⁷ 木下（2010）によれば、漁獲金額が1,000万円を超える経営体は1978年には121会った経営体中1経営体のみだったものが、共同出荷の実施後の93年には119経営体中36経営体にまで増加している。逆に500万円以下の経営体数は1978年には108だったものが、93年には32まで減少している。しかし2003年には漁獲金額が1000万円を超える経営体数は74経営体数中10にまで減少しており、近年における金額の低迷が伺える。

¹⁸ 1kgあたりの価格は共同出荷を境に200円以上高くなった。（木下、2010）

¹⁹ 共同出荷が実施された10年後の2003年では、職員7名、アルバイト3名の他、水揚げの多いときにはパート10~15名を雇用し、主婦をはじめとする地域の新たな雇用の場ともなった。（木下、2010）

4.3 松輪サバの流通の現状

松輪地区で漁獲されたサバは重量に応じて、丸特、特大、大、中、小の5つのサイズ²⁰に手作業²¹によって選別され、サイズごとにまとめて出荷される。このうち中以上を鮮魚出荷し、サイズ・重量に応じた支払いがなされている。そのため、あるサイズにおいて品質の劣る魚体が1尾でも混ざり、市場での評価が下がった場合、その影響は同じサイズを漁獲した漁業者全体に及ぶシステムになっている。そのため組合職員の指導や漁業者間の相互換しによって鮮度管理が徹底されており、これが「松輪サバブランド」の確立に大きく貢献したといわれている。小と分類されたサバについては加工業者へ出荷が行われ、販売団体は50経営体によって構成されるサバ釣り組合へ入金される。（木下、2010）

松輪サバの販路は約9割が卸売市場、そのうち7割が関東圏である。関東圏のうち約半分は築地市場、残り半分が横須賀や横浜等の近郊の市場である。出荷先は市場での販売価格やセリ時間などを考慮し、販売担当の職員が決めている。近年の相場は特大の高値で2000~3000円/kg、大は1000円/kg、小を除く全てのサイズのサバの価格の平均をとると400~500円/kg程度で取引されている。（木下、2010）

一般消費者の視点から見ると、松輪ブランドで流通する大型（丸特、特大）のサバは末端の価格が1kg当たり3000~4000円という高値がついているため、スーパー等小売店で取り扱える価格帯ではない。これら大型サイズのサバは高級料亭や寿司店が最終の小売り形態である。一方中~小の松輪サバは地元スーパーなど一部小売店でも販売されるが、松輪ブランドを全面に押し出した販売はなされていない。みうら漁協松輪支部ではインターネット等を利用した一般消費者への直販も検討したが、商品確保や品質管理、発送手配など現在の人員では対応できないことから事業化には至らなかった。（木下、2010）

4.4 松輪サバのマーケティング戦略の現状

木下（2010）は、松輪サバは波積（2010）のブランド類型に当てはめると、セレクトイット・ブランドに該当するとしている。その理由として少量生産と質の高さを背景に関東の高級料亭や寿司店などの末端小売業者に高く評価されているが、最終消費者に対する知

²⁰ 宮澤（2010）によれば、中が350g~419g、大が420g~599g、特大が600g~719g、丸特が720g以上と定められる。349g以下の小は特に具体的な規格が定められていない。

²¹ 木下（2010）によれば、以前は選別作業の機械化も検討されていたが、手作業の方がミスもなく確実であったため断念したという。

名度が低いという点から、高級魚として一部の小売業者や消費者をターゲットにして販路を固定して来たからだとしている。

製品差別化を可能にした背景としては、松輪地区の漁場環境の優位性が挙げられる。他にも一本釣りで漁獲されたものであること、脂ののりの良い8月以降のものであること、厳密な鮮度管理が行われていること、鮮度・品質が確認されたものであることなど厳しい条件が設けられているのもブランドとしての価値を高めている。特に漁獲の際には、漁獲物に直に手を触れない「手返し」という手法が使われ、即座に氷でにされるといった細心の注意が払われている。（木下、2010）

また、松輪サバのブランド化にかかわるマーケティング戦略については、共同出荷に伴う荷捌体制の確立（製品戦略）、漁協による価格決定権の堅持（価格戦略）、独自の販路開拓（チャンネル戦略）、テレビ・雑誌などのパブリシティの活用や2005年より始まった「松輪の魚PR事業」などのPR戦略（広告戦略）が挙げられる。（木下、2010）このうち、「松輪の魚PR事業」は生産者と消費者への情報発信を目的に、みうら漁協松輪販売所と松輪小釣委員会によって始まった事業で、PRやイベント開催によって情報の伝達を図っている。事業開始当時みうら漁協松輪支部や松輪小釣委員会に所属していた青年漁業者の鈴木（2005）は具体的なPR方法として、パンフレットやホームページ作成、テレビ番組での紹介を取り挙げている。また、イベント出展については、2005年に横浜・みなとみらい21地区で開催された「全国豊かな海づくり大会」への出展や漁協直営の食堂「エナ・ヴィレッジ」で松輪サバのフルコースを食べる体験、地元民宿で松輪サバを釣り上げる体験などを実施したと紹介している。（鈴木、2005）しかし、ブランド化に向けたシステム構築として重要な、産直等の一般消費社との関係性の構築や製品の評価・見直しにつながるフィードバック体制等の構築については、支所職員や漁業者の間で必要性が認識されつつも、実際の取り組みまでには発展していない。（木下、2010）

松輪サバの知名度向上にともない、他地域の業者によるブランド名の不正使用などが問題になり始めていたため、商標法の改正により地域団体商標登録制度の誕生したことを景気に、2006年11月24日に「松輪サバ（松輪さば、松輪鯖、松輪のサバ等類似名も含む）」の名称で地域団体商標登録が行われた。この地域団体商標の登録をアピールすることで、商品価値の高さやその背景、松輪サバが食べられる店などを紹介していたPR戦略が一層強化されている。また、ブランド保護についてはブランド侵害に対するペナルティの取り決めや飲食店等に対する認証制度を検討している。（木下、2010）

4.5 松輪サバについての先行研究と研究課題の整理

木下（2010）は、松輪サバのブランド化戦略について共同出荷から現状に至るまでをまとめ、品質管理の徹底と組合加工の検討という製品戦略、e コマース等を活用した一般消費者との関係性の構築というチャネル戦略、様々な広告媒体を活用した PR 戦略という 3 つの分類に分けて課題を紹介している。また、自己組織化マップを活用し水産物のブランドを課題別にまとめた高塚ら（2010）は、松輪サバをブランド化の試みは長年行われているが、イベントが開催されていないなどの理由で消費者を引き付ける魅力としての戦略、周辺価値が弱いというグループに分類している。2009 年度の漁業者における販売力強化事業報告書において松輪サバを紹介した宮澤（2010）は、松輪サバの今後の課題として、末端への訴求・PR や規格外品の加工という課題を紹介している。現時点における松輪サバのブランド戦略の課題は、(1) 知名度を向上させ、その価値をいかにして最終消費者に訴えていくか、(2) 規格外品の扱いをどうするかにかかっているといえる。

しかし、これまでの研究を踏まえても次にあげる 3 つの以下のような研究課題が残されている。

- ① 松輪サバを取り扱う飲食店を調査対象に加えていない。最終消費者と生産者をつなぐ主体が調査対象から外れているため「松輪サバ」のブランド化の実情が完全に反映されていない可能性がある。
- ② 東京や横浜などの消費地が分析対象に含まれていないため、最終消費者の意見が十分に反映されていない。
- ③ 水産物のブランド化戦略について、ポジショニングを除いた分類がなされていない。そのためブランド・エクイティや制約条件などブランド化を考慮する上で重要な観点から、「松輪サバ」の現在置かれている課題が説明されていない。

そのため、これまでの先行研究によって明らかになった要素が、松輪サバのブランド化戦略における課題であるかはわからないといえる。

そこで本論文では、みうら漁協松輪支部だけでなく松輪サバを取り扱い最終消費者に触れる飲食店までを調査に加えることで、松輪サバが置かれた状況を改めて発見し、それらをブランド・エクイティ、差別化要因、制約条件、ブランド戦略システムに分類したうえで上述した研究課題を解決していきたいと思う。

第 5 章. 調査方法とその対象

本章では、「松輪サバ」ブランドの現状と課題を明らかにするための調査方法について触れる。まず第 1 節で調査方法を明記した後に、第 2 節で調査対象の選定について述べていく。

5.1 調査方法

筆者は 9 月から 11 月にかけて、松輪サバブランドに関わる利害関係者へのインタビューを実施した。インタビューを採用した理由は、ブランド・エクイティなどブランド化戦略の様々な要素から分析するために、利害関係者が松輪サバのブランド化戦略をどのように捉えているかを詳細に知る必要があったためである。こうして集めた調査結果を部門別にまとめ、第 2 章で説明したブランド化戦略の観点から要素を分類する。それら要素を組み合わせた上で、松輪サバのブランド化戦略において現状抱えていると思われる課題を考察する。

インタビューの対象は松輪サバの利害関係者全体で、漁協だけでなく、現場の漁師、共同出荷を行うみうら漁協松輪支部、消費地での流通を担う消費地市場の卸売業者、最終消費者との取引がある飲食店や物販店といった主体が含まれる。筆者は松輪サバの流通に重要な役割を果たす主体として、現場の漁師、共同出荷を行うみうら漁協松輪支部、消費地での流通を担う消費地市場の卸売業者、最終消費者との取引がある飲食店や物販店を想定した。これに飲食店の顧客や情報を流すテレビ局などマスコミを含めた主体を、松輪サバのブランド化戦略を担う利害関係者としてとらえた。そしてこの中から実際の調査対象を選定する。（詳しくは次節を参照。）

インタビュー調査の内容は松輪サバについての生産者・中間流通業者・消費者に至る一連の流通過程に沿ったものを尋ねている。例えば、飲食店に尋ねる際には取り扱う理由、仕入れの現状、品質、売れ行き、PR 戦略、今後の取り扱い、知名度向上に対する考え、漁協に対する不満といった漁協から店舗・消費者に至るまでの内容にまとめて質問を掲載している。詳しくは付録 1 を参照していただきたい。そして、インタビューの結果を第 2 章

で触れた水産物ブランドの4つの類型（ブランド・エクイティ、差別化要因としての4P戦略、ブランドの制約条件、ブランド戦略システム）の観点からまとめあげる。

5.2 調査対象の選定

筆者は、松輪サバのブランド化戦略に関わる主体のうち、筆者は生産者・中間流通業者・消費者双方に関わりのあるという判断基準から、みうら漁協松輪支部と飲食店を調査対象として選定した。

まず、筆者は松輪サバの出荷を担うみうら漁協松輪支部に対し9月中旬にインタビュー調査を実施した。しかし、相手側が出荷作業などもあり時間が限られたため、電話によって外部団体との連携など一部の内容を質問するに留まった。

そこで松輪サバの最終的な出荷先となる飲食店に対しインタビュー調査を行うことで、消費地における松輪サバブランドの現在の価値について探ることにした。松輪サバを扱う飲食店については、みうら漁協松輪支部のホームページ²²から、東京の料亭Aと横浜の居酒屋C、三浦市三崎の寿司店D、三浦市松輪の漁協直営店Eを選択した。この4店舗を選択した理由については、後の表にも示すように立地や顧客層が大きく異なり、バイアスがかかることを避けることができると判断したためである。

しかし上記の4店舗はいずれもみうら漁協松輪支部側が顧客として認識している店であるため、この4店舗を調べるだけでは消費地市場を通じて出荷されている店がどう考えているかを考慮に入れて分析できない。そこで三浦漁協松輪支部のホームページに掲載されていないが、松輪サバを入荷しているという情報を入手した築地の寿司店Bも調査対象に加えインタビュー調査を実施することにした。

インタビューを実施した飲食店のうち都内と横浜市に所在する3店舗については、事前に店を訪問してインタビュー用紙を渡し、後に再び訪問して回収するという形をとった。三浦市に所在する2店舗については訪問時にインタビューを行った。以下に調査対象となった5店舗の簡略の概要を示す²³。

²² みうら漁協松輪支部「おいしい松輪の魚を食べられるお店」
<http://www.matsuwa.ecnet.jp/list.htm>（2012年12月5日閲覧）

²³ 調査対象となった5店舗の詳細な情報は付録2の表を参照。

松輪サバのブランド化戦略の現状と課題（前林広樹）

	料亭A	寿司屋B	居酒屋C	寿司屋D	漁協直営店E
場所	東京都中央区京橋	東京都中央区築地	神奈川県横浜市港北区綱島	神奈川県三浦市三崎	神奈川県三浦市南下輪町松輪
経営者の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・メディア業界の出身。映画で用いられる魚料理の調理に携わる。そのため広告戦略に長ける。 ・その後は三崎での飲食店経営、卸売会社経営を経験。この間に松輪サバに出会う。 ・05年にこの店を開業。以来都心における松輪サバブランドの発信役を担っている。 ・「西の関、東の松輪」という標語を作成したのもこの店の店主 	<ul style="list-style-type: none"> ・長年店を営む寿司職人。 	<ul style="list-style-type: none"> ・追浜に本社を置く魚卸売会社運営 	<ul style="list-style-type: none"> ・元一本釣り漁師 	<ul style="list-style-type: none"> ・料理人としての長い経験。 ・料亭Aの店主と同様、松輪サバブランド推進の主役を担う。
営業時間	<ul style="list-style-type: none"> （昼）11:30～売り切れ次第終了 （夜）17:00～21:00 （定休日）日曜 	<ul style="list-style-type: none"> 5:00～14:00(ラストオーダー) 16時頃まで営業が続くことが多い。 	<ul style="list-style-type: none"> （昼）11:30～14:00 （夜）17:00～23:00 （定休日）日曜日 （ランチ）木のみ 	<ul style="list-style-type: none"> 11:00～20:00 早開いのことも （定休日）木曜 	<ul style="list-style-type: none"> 11:00～16:00 （定休日）火曜
HP掲載	あり	なし	あり	あり	あり
客層	<ul style="list-style-type: none"> ・場所柄サラリーマンが多い。 ・高級店のため富裕層が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中間層から富裕層まで客層は多様。 ・古からの常連も多く、店主との会話を楽しんでいる様子も見られる。 ・外国人観光客も多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗近辺の住民が中心。 ・中間層が多め。 	<ul style="list-style-type: none"> ・三崎を訪れる観光客が主な客層。 	<ul style="list-style-type: none"> ・訪れた観光客が中心。釣り客が多い。
繁盛度	<ul style="list-style-type: none"> ・昼は限定ランチを求め多くの人が開店前から行列をつくる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・大変な繁盛店。2～3時間待ちは普通。 ・あまりの行列の長さで諦める人も 	<ul style="list-style-type: none"> ・結構繁盛している。 ・席が埋まり外で食べることもある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・昼時は多くの客。 ・ただし取材時(夕)は閑散としていた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・松輪サバの季節には多くの来客がある。

表 3 各店舗の概要

また、インタビュー調査を実施するにあたり、「松輪の魚 PR 事業」の普及活動を行った神奈川県水産技術センター経営企画部の方にも調査依頼を出したが、「普及はあくまで支援という形をとっており、実際に行ったのはみうら漁協松輪支部の方。漁協が知っている範囲外のことはお答えできない。」という回答をいただいたため、調査を実行できなかった。

第6章 調査結果

本章では、第5章の調査方法に基づき、漁協および飲食店5軒に対し行ったインタビュー調査の結果を記述する。

6.1 みうら漁協松輪支部への調査結果

前章で説明したように、筆者はみうら漁協松輪支部に対し、インタビュー調査への協力をお願いした。その日程の打ち合わせとして、8月下旬にみうら漁協松輪支部に電話をかけた。しかし、残念ながら多忙のため現地に出向いてのインタビューはできない、との回答をいただいた。そこでコンタクトをとった電話の際に、外部の団体との提携や販売、広告担当の人材の有無について質問した。結果は以下の通りである。

- 販売については、築地を始めとする消費者市場への出荷が中心。出荷している仲卸業者やその先の飲食店などの小売業者までは把握していない。
- 飲食店などに対し松輪サバのポスターの提供などは行っているが、松輪サバを出す飲食店とのブランド支援に関して提携は行っていない。
- 人手が不足しており、松輪サバをPRする担当者は漁協には所属していない。

このことから、(1)松輪サバが最終的にはどの店で売られるのかわからず、生産者と消費者の間に情報の断絶が生じている、(2)漁協と飲食店などとの連携がとれておらず、消費者の嗜好を捉えてブランド戦略を変更し、生産者が消費者に直接松輪サバをアピールする機会に欠けている、(3) 人手が水揚げ・出荷業務に集中しており、チャンネルや広告の方面に人的資源を向けられない、といった課題が浮かび上がった。

6.2 飲食店への調査結果

ここでは前節で話した飲食店調査の結果を詳述する。なお、質問項目のうち、特徴が明白に現れた、取り扱う理由、仕入れの現状、品質、売れ行き、PR 戦略、今後の取り扱い、知名度向上に対する考え、漁協に対する不満の 8 項目に分けて説明する。

6.2.1 松輪サバを取り扱うきっかけ

松輪サバを取り扱うきっかけについては、直接取引のある 4 店舗が「三浦半島の魚を取り扱う希望があつて扱うようになった」と回答している。よつて松輪サバを取り扱う店は三浦半島と関わりが深い店が多いと言える。それは 3 店舗が「もともと知つていた」、「店主が気に入つた」と回答していることが裏付けられる。この他、2 店舗が漁協の推薦によつて取引をしていると回答しており、松輪地区にある程度の土地勘やコネクションのある人が取り扱つているということも伺える。また「漁協の推薦」という回答を頂いた店は直営店 E の一店舗に留まつているため、漁協の営業活動の成果よりも飲食店側の判断の方が松輪サバの取り扱いに深い影響を及ぼしていることも判明した。

店名	松輪サバを取り扱うきっかけ
料亭 A	<ul style="list-style-type: none"> ・ もともと知つていた。 ・ 三浦半島の魚を取り扱う希望。 ・ 店主が気に入つた。
寿司屋 B	<ul style="list-style-type: none"> ・ もともと知つていた。 ・ 店主が気に入つた。
居酒屋 C	<ul style="list-style-type: none"> ・ 三浦半島の魚を取り扱う希望。 ・ 漁協の推薦。
寿司屋 D	<ul style="list-style-type: none"> ・ もともと知つていた。 ・ 三浦半島の魚を取り扱う希望。 ・ 店主が気に入る
直営店 E	<ul style="list-style-type: none"> ・ 漁協の推薦。 ・ 三浦半島の魚を取り扱う希望。

表 4 松輪サバを取り扱うきっかけ

6.2.2 松輪サバを扱う理由

松輪サバを扱う理由として最も多いのが肉質の良さ（5件）であり、次が鮮度の良さ（4件）であることから、品質管理の良さが高く評価されていると考えられる。また4店舗が三浦半島のものだからという理由で松輪サバを取り扱っていることから、三浦半島というコンセプトを打ち出す店にも受け易いということが確認される。

店名	松輪サバを取り扱う理由
料亭 A	<ul style="list-style-type: none"> ・三浦半島で獲れる。 ・肉質・鮮度がよい。
寿司屋 B	<ul style="list-style-type: none"> ・肉質がよい。
居酒屋 C	<ul style="list-style-type: none"> ・三浦半島で獲れる。 ・ブランド力がある。 ・肉質・鮮度がよい。
寿司屋 D	<ul style="list-style-type: none"> ・三浦半島で獲れる。 ・肉質がよい。
直営店 E	<ul style="list-style-type: none"> ・三浦半島で獲れる。 ・鮮度が良い。 ・あまり他で取り扱わない。

表 5 松輪サバを取り扱う理由

6.2.3 松輪サバの仕入れの現状

松輪サバの仕入れについては、寿司屋 D を除く 4 店舗がみうら漁協松輪支部からの直接取引によって仕入れるという店であった。寿司屋 D については築地市場の卸売業者からいいサバがあった時のみ仕入れている。

松輪サバを入荷してから店舗に出すまでの時間はどの店でも短時間であり、最も流通経路の長い寿司屋 B でも 1～2 日であった。次に遅いのが漁協直営店 E で、これは夕方全ての船が戻って来た後に行われるセリで仕入れて翌日の昼に出すという形を取っているためである。この他漁協と直接繋がりのある寿司屋 D と居酒屋 C も当日に仕入れるという回答をいただいた。松輪サバのリードオフタイムが最も短い店は料亭 A で、入荷してから都内の店に出すまでにかかる時間はわずか 2 時間という短さである。以上の結果から、松輪から鮮度を保ちながら各店舗へと運ぶ体制は整えられていると考えられる。

入荷するサイズについては、料亭 A が全サイズ、寿司屋 B が大、居酒屋 C と直営店 E が大と特大、寿司屋 D が丸特と回答している。全体的に見て、松輪サバというブランドネームが通じ、かつ店舗側が比較的入手し易い価格帯である大と特大が売れ易いということが明らかになった。

またマサバではなく、ゴマサバを扱う店も存在する。料亭 A では季節に応じてゴマサバとマサバを使い分け、夏場はゴマサバを扱うようにしているという。また寿司屋 D では、生のネタを提供する際には、食あたりを起こすことのあるマサバではなくゴマサバを用いている。上述の2店舗は第3章で述べたサバの特徴を考慮してこのような対応をとっているものと思われる。

店名	松輪サバの仕入れの現状
料亭 A	<ul style="list-style-type: none"> ・漁協から直接仕入れる。水揚げ後2時間で提供できる体制を整えている。 ・扱うサイズは丸特が15%、特大が60%、大が15%、中が10%。干物などの加工用には小も扱っている。 ・季節に応じてマサバとゴマサバを使い分ける。夏はゴマサバを出す。
寿司屋 B	<ul style="list-style-type: none"> ・築地市場の仲卸から仕入れ。水揚げされてから店に入るまでに1~2日。 ・扱うサイズは大。
居酒屋 C	<ul style="list-style-type: none"> ・漁協から直接仕入れる。水揚げ当日には提供する。 ・扱うサイズは大と特大
寿司屋 D	<ul style="list-style-type: none"> ・漁協から直接仕入れる。基本的には水揚げ当日に出す。 ・一回のうちに大量に仕入れて、酢漬けた冷凍物を出すこともある。 ・扱うサイズは丸特。 ・マサバを生で食べると食あたりを起こす客がいるため、生のネタはゴマサバを出す。
直営店 E	<ul style="list-style-type: none"> ・漁協から直接仕入れる。夕方の競りで入荷し、夜に仕込み、翌日提供する。 ・扱うサイズは大と特大。

表 6 松輪サバの仕入れの現状

なお、各店舗の仕入れ方法について、以下の図に示す。

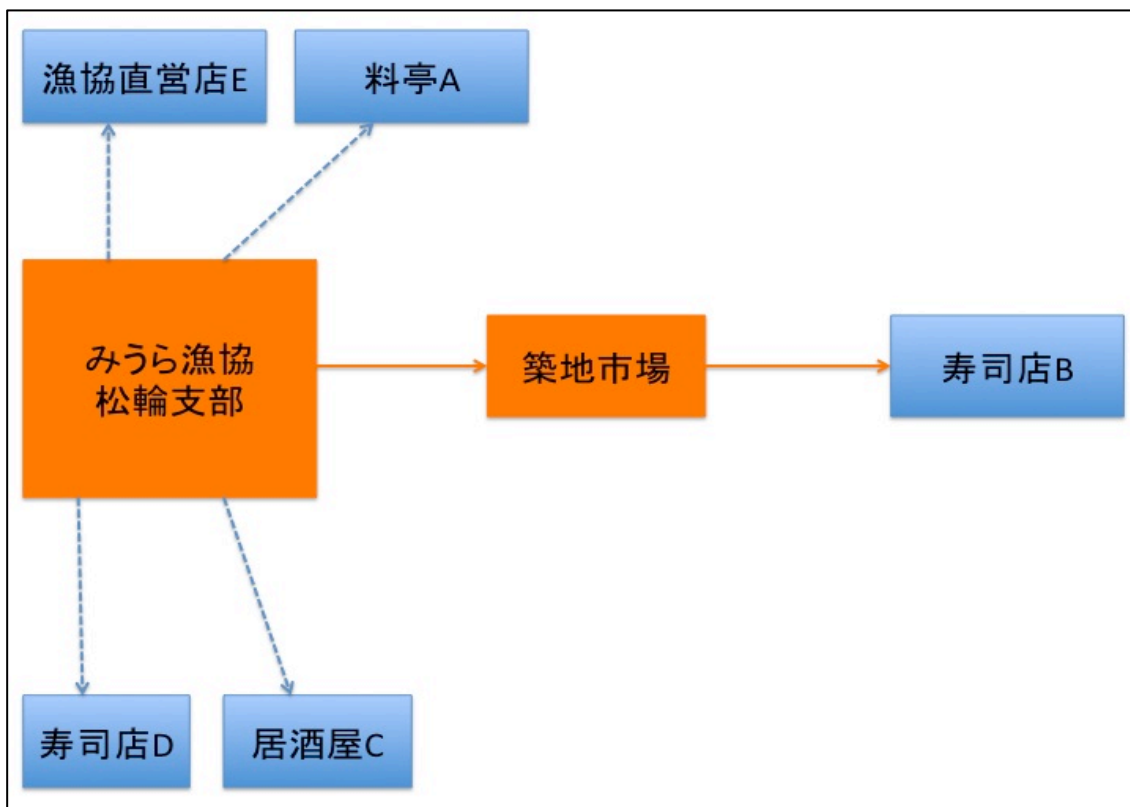


図 8 各店舗が持つ松輪サバの入手経路

6.2.4 松輪サバの品質・鮮度

松輪サバの品質・鮮度については調査対象の全ての店舗が高い評価をしている。「手返し」を始めとする松輪サバの品質管理・鮮度保持策が功を成していると思われる。ただ産地に店舗が存在する漁業直営店 E からは品質・鮮度とも悪いという回答も同時に貰っていることから、必ずしもいいものばかりが供給されているわけではないこともわかる。

店名	松輪サバの品質・鮮度
料亭 A	・品質・鮮度ともによい。
寿司屋 B	・品質・鮮度ともによい。
居酒屋 C	・品質・鮮度ともによい。
寿司屋 D	・品質・鮮度ともによい。
直営店 E	・基本的には品質・鮮度ともによい。時折状態の悪いものが入ることも。

表 7 松輪サバの品質・鮮度

6.2.5 松輪サバの売れ行きとその理由

売れ行きについては調査対象としたどの店でも「売れ行きは好調で、常連からの注文も多い」という回答をいただいた。そのためロイヤルティは高いと思われる。また、居酒屋 C の店主が「出せば確実に売れる」と語ったように、売れる素材としての認識も店舗側にあると思われる。

ただ、売れる理由としては肉質や鮮度など商品の特性を答えている場合が多く、「松輪サバ」というブランド名で売れているとは必ずしもないということがわかった。ただ、三浦市に存在する 2 店舗は知名度の高さも売れる理由と答えているため、地元に近い場合は知名度も売れる理由に入ると考えられる。

店名	松輪サバの売れ行きとその理由
料亭 A	<ul style="list-style-type: none"> ・売れ行きは好調。 ・理由は脂のりなど品質面での高い評価のため。
寿司屋 B	<ul style="list-style-type: none"> ・売れ行きは好調。 ・理由は脂のりなど品質面での高い評価のため。
居酒屋 C	<ul style="list-style-type: none"> ・売れ行きは好調。出せば確実に売れるという。 ・理由は脂のりなど品質面での高い評価のため。
寿司屋 D	<ul style="list-style-type: none"> ・売れ行きは好調。 ・理由は高い知名度と脂のりなど品質面での高い評価のため。
直営店 E	<ul style="list-style-type: none"> ・売れ行きは好調。松輪サバを目当てに来る人も多い。 ・理由は高い知名度と店舗限定というプレミア感、脂乗りなどの品質面での高い評価のため。

表 8 松輪サバの売れ行きとその理由

6.2.6 松輪サバの今後の取り扱い

今後の松輪サバを取り扱いについては、調査した 5 店舗全てが「現在の仕入れ量を継続」と回答した。松輪サバの売れ行きは好調ではあるが、品質の維持や供給量の少なさを考えると増やすに増やせないと考えている店が多いと考えられる。特に供給量の少なさは、松輪サバを大量仕入れして酢漬けた後に冷凍したものを提供する寿司屋 D のようなケースがあることから伺える。

店名	松輪サバの今後の取り扱い
料亭 A	・漁協に応じて取り扱いを変える方針。現時点では現在の仕入れ量を継続。
寿司屋 B	・現在の仕入れ量を継続。
居酒屋 C	・現在の仕入れ量を継続。
寿司屋 D	・現在の仕入れ量を継続。
直営店 E	・現在の仕入れ量を継続。 ・できればもっと多く仕入れたいが、供給に限界がある。

表 9 松輪サバの今後の取り扱い

6.2.7 各店舗の漁協との連携体制と PR 戦略の現状

松輪サバの PR については、直接取引を持たない寿司店 B を除く 4 店舗が行っている。この 4 店舗は漁協とも連携体制をとっている。しかしその力の入れようは店舗によって異なる。

最も PR 戦略に熱心なのは料亭 A の店主で、「西の関、東の松輪」という標語を作る、他の魚との差を明らかにする為に松輪サバの流通経路を作成して店舗の座席に置く等、「松輪サバ」のブランド化の一役を担っている。また漁協とも連携をとり、マスコミが松輪サバの取材を行う際の漁船の手配なども行っている。そのためこの店は飲食店としての機能の他、都内における松輪サバの発信役としての役割もある。この店主に「松輪サバの仕掛人」としての自負があることがこうした様々な試みを行う理由であると考えられる。

漁協直営店 E も漁協との連携をとりパンフレットなどを設置するほか、ブログの開設による独自の情報発信も行っている。このブログは担当者によって頻繁に更新され、最新の漁況などを見ることができる。更新の頻度などを考慮すると、漁協本部よりも熱心に情報発信を行っているといえる。

寿司屋 D は漁協の HP と同じパンフレットが掲示するほか、HP やチラシなどで松輪サバの PR を行っている。しかし上記 2 店と比べ PR への注力は薄い。居酒屋 C はおすすめとして取り上げている程度で松輪サバの直接的な普及は行っていない。

店名	松輪サバの PR 戦略
料亭 A	<ul style="list-style-type: none"> ・漁協との強い連携体制を敷く。マスコミからの取材を受け入れ、船の手配などを仲介している。 ・都内に置ける松輪サバの情報発信拠点としての機能を持つ。おすすめとしての紹介の他、松輪サバの流通経路を示した図を座席内に置く等、顧客に対し、熱心に PR を行っている。 ・「西の関 東の松輪」という標語を作ったのはこの店の店主。「松輪サバの仕掛人」としての強い自負を持つ。
寿司屋 B	<ul style="list-style-type: none"> ・漁協との連携・PR はなし。
居酒屋 C	<ul style="list-style-type: none"> ・漁協とは連携。 ・売り込みはおすすめメニューとして取り上げる程度。
寿司屋 D	<ul style="list-style-type: none"> ・漁協とは連携。 ・売り込みはパンフレットやチラシの配布、おすすめとしての紹介程度。
直営店 E	<ul style="list-style-type: none"> ・漁協とは連携。しかし共同での PR は行わず。 ・おすすめとして取り上げるほか、ブログを用いて当日の水揚げの状況など松輪サバの情報を積極的に配信。ブログは毎週更新され、専門の担当者も在籍している。

表 10 漁協との連携・店舗による PR の現状

6.2.8 松輪サバの知名度向上に対する考え

築地市場の卸売業者から仕入れる寿司屋 B を除く、4 店舗はそれぞれ松輪サバの知名度の現状について言及している。このうち知名度向上に関して手応えがあると感じているのが、三浦市に所在する寿司店 D と漁協直営店 E である。このうち漁協直営店 E は、知名度を関東以外にも広げることを課題として認識していて、「関サバと食べ比べたい」という顧客の意見を紹介する等ブランドの知名度向上にもっとも熱心だといえる。ただ寿司店 D については知名度の浸透は評価しつつも、今後の知名度向上策については漁協に任せたいと考えているように思われた。

一方消費地に店舗を構える料亭 A、居酒屋 C からは知名度はそれほど高くないという見解が見られている。またこの 2 店舗は今後の知名度向上について否定的な考えを持っているのも特徴である。料亭 A は松輪サバの腐敗度に基づく供給の限度という観点から、関東以外の場所で松輪サバを出し、知名度を上げるには限界があると考えている。居酒屋 C は

知名度向上に対し限界があるというよりはむしろ反対という立場に近く、知名度向上によって価格が上昇し、店舗およびその顧客が払えないものになってしまうことを懸念している。

これらのことから松輪サバの知名度は産地三浦市では高く、より有名なものにしたいという動きがあるものの、産地から離れた消費地では知名度は今なお低く、知名度向上は難しいという冷めた考えが多いと伺える。また各店舗とも知名度向上について、それぞれ異なる考えを持っているため、一致して知名度向上に取り組むことは困難であると思われる。

店名	松輪サバの知名度向上に対する考え
料亭 A	・松輪サバは魚の腐り易さを示す K 値が関サバなどに比べて高いため、関東限定ブランドにせざるを得ず、これ以上の拡大は難しいと回答。
寿司屋 B	・特に考えはなし。
居酒屋 C	・現状の価格帯維持という観点で知名度向上に反対。知名度が高くなり、価格が高騰することを恐れている。
寿司屋 D	・知名度向上に前向きな姿勢。現状の知名度向上には手応えあり。 ・今後の対応は漁協に任せる。
直営店 E	・知名度向上に前向きな姿勢。現状の知名度向上には手応えあり。 ・今後は関東圏以外への知名度向上を目指す。関サバと食べ比べたいという客の意見も紹介している。

表 11 松輪サバの知名度向上に対する考え

6.2.9 みうら漁協松輪支部に対する態度

古くから松輪サバブランドの普及に携わってきた料亭 A の店主は、漁協、特にブランド推進に力を入れない事務の現場に対し強い不満を述べている。また料亭 A の店主は組織構造の問題（自分たちの魚を高く売りたい漁師と事務方とのブランド化に対する温度差）にも懸念を述べている。また批判を受ける漁協側に所属する直営店 E も、料亭 A ほどにないにしてもブランド化に熱心でない漁協事務方に対する不満がある。

一方、料亭 A や直営店 E と同様ブランドの創生紀から松輪サバを取り扱っていた寿司屋 D は漁協を基本的に信頼している。また共同出荷の入札に参加する居酒屋 C も特に不満を持っていない。寿司屋 B はそもそも築地から時折仕入れるだけのスタンスのため、あまり関心がない。

以上のことから料亭 A や直営店 E のように松輪サバを広げたいと考える店ほど、漁協に対する不満は大きいという関係が成り立つ。この 2 店は松輪サバの PR にも力を入れる店のため、PR 推進の力の入れこみ具合と漁協に対する不満には深い相関関係があると思われる。

店名	みうら漁協松輪支部に対する態度
料亭 A	<ul style="list-style-type: none"> ・漁協、特にブランド化を熱心に行わない事務方に対して強い不満を持つ。 ・魚を高く買ってほしい漁業者と事務方のブランド化に対する温度差を危惧している。
寿司屋 B	あくまで松輪さんの良いサバが手に入ったというスタンスで、ブランドに対するこだわりはない。そのため無関心。
居酒屋 C	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の漁業者が儲かる仕組みであればとの思いがあり、基本的に信頼。 ・ブランド戦略に関しては中立の考え。
寿司屋 D	・基本的には漁協を信頼。彼らの行動に合わせて動くという。
直営店 E	・売り込みを熱心に行わない漁協に対し不満あり。ただ料亭 A ほど大きいわけではない。

表 12 みうら漁協松輪支部に対する各店舗の態度

なお、この状況を以下の相関図に表す。

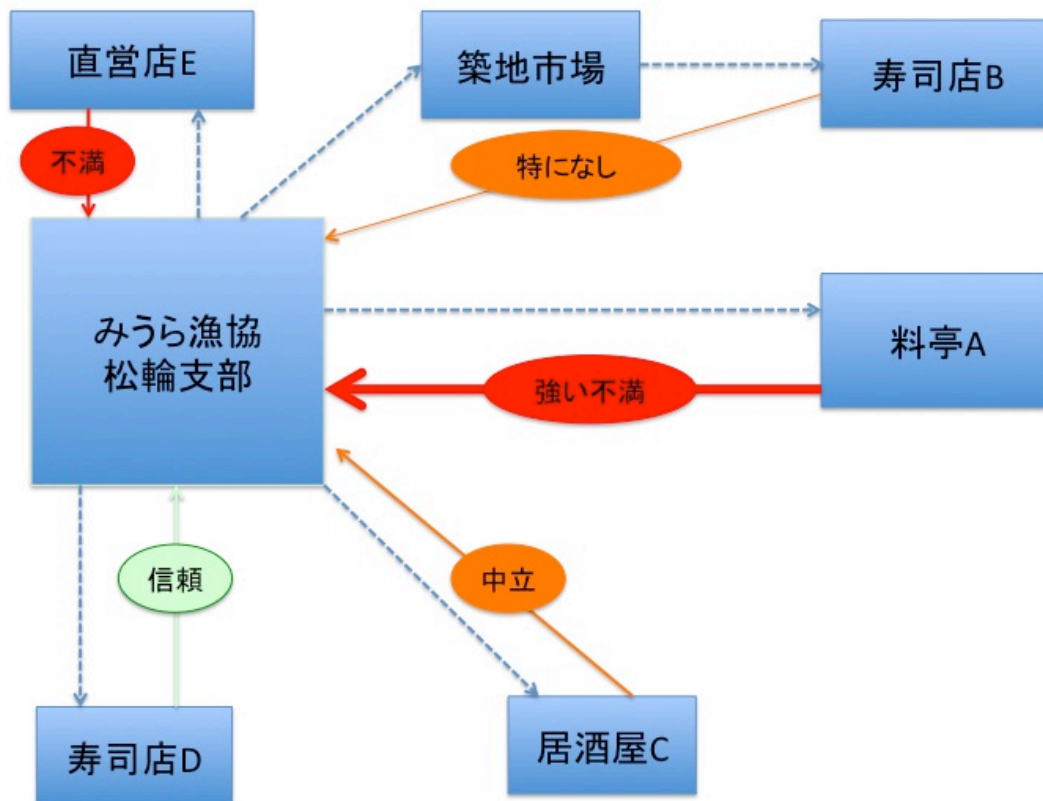


図 9 今回の調査店舗と漁協との関係図²⁴

²⁴ 図中の点線は流通経路、実線は各店舗の漁協に対する感情を意味している。

第7章 調査結果から見た松輪サバの現状と課題

本章では第2章で解説したブランド・エクイティ、差別化要因としての4P戦略、ブランドの制約条件、ブランド戦略システムの4つの類型を用いて、今回の調査結果を分析し、松輪サバのブランド戦略の現状と課題を分類する。そして要素分解を行うことで松輪サバのブランド化戦略で足りないと思われる要素を見つけることを目的とする。なお、ポジショニングについては、木下（2010）の研究から「セレクトィッド・ブランド」であると既に紹介されているため、本論文では除外する。

7.1 ブランド・エクイティ

第一の分析は、Aaker（1991）のブランド・エクイティの4つの観点から松輪サバのブランド価値を測っていくものである。具体的には知覚品質、ブランド・ロイヤリティ、知名度、ブランド連想の4つの観点から現状を探ることとする。トレードマークなどその他のブランド資産については、水産物ブランドを考える上で扱いにくいことから、今回の分析手法からは除外した。

松輪サバの知覚品質については、調査した5店舗とも「質は高く、鮮度が良い」という評価をしているため、非常に高いと判断できる。客からも質の高さや鮮度の良さを指摘する声は多い。ただ関サバが行っているような魚体へのタグ付けなど流通段階での情報保持を保つ試みが行われておらず、また生産者である漁協の内部における対立があり、消費者市場出荷が中心で多くの場合最終消費者との間に距離が見られることから品質情報を伝える為のコミュニケーションの強化に課題があるといえる。

また、松輪サバを使ったメニューの売れ行きについて、どの店も「売れ行きは好調」という回答をしていることから、ブランド・ロイヤリティは非常に高いといえる。居酒屋Cからは「出せば確実に売れる」、漁協直営店Eからは「松輪サバを求めて来る客も多い」と回答して、松輪サバは売れるブランド魚として店舗側も高い信頼を置いていることが分かる。

松輪サバの顧客への知名度は飲食店が立地する地域によって大いに異なる。東京都内に

立地する料亭 A、寿司屋 B と横浜市に立地する居酒屋 C の回答からは、松輪サバが売れる理由としては品質・鮮度の良さが受けているとのことであり、都市部に立地する店ではブランド魚としての認知がされている訳ではないことがわかる。ただ、三浦市に立地する寿司屋 D と漁協直営店 E からは「ブランド魚としての認知度の高さ」も松輪サバの人気に繋がっていると回答している。この 2 点を考慮すると、「松輪サバ」の知名度は地元住民や三浦市を訪れる観光客には広まっているものの、都内や横浜など首都圏の大消費地での知名度はまだまだであることと言える。また、料亭 A の回答のように「松輪サバは品質が落ち易いため関東圏以外に広めるのは難しい」という品質面での制約や、居酒屋 C のように「知名度が上がると価格が高くなり店で扱えなくなる」という価格面での制約もあることから、これ以上の知名度向上は難しいと思われる。

最後に松輪サバのブランド連想については、寿司屋 D 以外は「松輪サバを取り扱う理由」として「三浦半島のものを扱いたい」ということを挙げているため、「三浦半島」という言葉がキーワードになると考えられる。また売れる理由として質や鮮度を挙げる店が多いことから「質の良いサバ」として認識する消費者も多いと見られる。また料亭 A の店主が「西の関、東の松輪」と PR を行う、漁協直営店 E に「関サバ」と食べ比べたいと要望する客がいる、など有名なブランドサバである関サバと比較してイメージを連想させている人も存在すると思われる。

7.2 4P 戦略

第二の差別化要因の分析は、4P 戦略の観点から見た松輪サバの差別化のポイント、および差別化手法を実施する上で問題になっている構造を明らかにするものである。その結果、松輪サバには 4P 戦略上大きな課題が見られることがわかった。特に大きな障害になっているのが松輪サバの生産者と最終消費者までの距離感について、未だに改善点が多く残されていることである。以下各戦略について詳細を述べる。

製品戦略については、第 3 章で述べたように、魚体に手を触れない、水揚げした魚の急速冷蔵など産地段階では極めて厳しい品質管理が成されている。しかし、魚体へのタグ付けなど、最終消費者から生産者までさかのぼるトレーサビリティがまだ成されていないのが課題である。

価格戦略やチャネル戦略については、木下（2010）が述べたように、共同出荷の徹底によって産地仲買業者を排除していることもあり、漁業者が望む価格設定が産地段階では出来ている。しかし消費地では、未だに築地など卸売市場への出荷が中心であり、完全には

漁業者が価格決定権を持つに至っていない。ゆえに「松輪サバ」ブランドを推進する漁業者は、E コマースなどを用いて最終消費者と直接取引できる体制を整える、料亭 A や居酒屋 C のように漁協と直接取引を行う店を増やす、関サバのような特約店制度を設ける、などの試みによってことによって、より最終消費者への距離を縮めたチャンネル戦略を採用する必要がある。

広告戦略については、漁協側からの情報発信は極めて限定的なものに留まっている。むしろ料亭 A や直営店 E など、松輪サバを行う飲食店からの情報発信の方が盛んに行われている。またブランドの定義が最終消費者にうまく伝わっていないのも課題である。例として、ゴマサバは地域団体商標登録上本来「松輪サバ」として認められるはずだが、メディアなどでは「松輪サバ」はマサバのみという扱いになっていて、間違った解釈がテレビなどで流れているという現状がある²⁵。

7.3 ブランド制約条件

第三の制約条件の分析は婁（2000）が提唱した内部組織条件、外部市場流通条件、水産物の商品特性の 3 つのブランド制約条件から、松輪サバのブランド化戦略を進める上で大きな阻害要因となっているものを探るものである。今回の松輪サバについて、3 つの中で最も大きな制約条件になっているのは内部組織条件である。料亭 A の経営者によると、自分たちの魚を高く買ってくれることを評価する現場の漁師とブランド化に対する面倒さを嫌う事務方との間にブランド戦略に対する温度差が見られるようである。彼は漁協がブランド化に対して一枚岩でないことをインタビュー中に強く批判している。また漁協直営店 E の経営者も、漁協内にブランド化に熱心でない職員がいることに対する不満があった。

外部市場流通条件として大きな制約条件となっているのは流通業者のビヘイビアである。産地である松輪地区では漁協による共同出荷のため流通過程における支障はないが、消費地では今回の調査を行った 4 軒の飲食店など漁協と直接つながりのある小売業者もいるものの、依然として主力となっているのは築地を始めとする従来の系統出荷である。そのため市場内卸売りと仲買による二重構造が未だに成り立っており、買い叩きの構造は未だ完全には訂正されていないといえる。その他の 2 つ（需要特性と競争構造）については、後

²⁵ 一例としては「日本さかな検定」が挙げられる。同検定では「次のブランドサバのうち、マサバのみの登録になっているものを挙げよ」という問題が出され、松輪サバが正解という解釈がなされてしまった。ゴマサバも松輪サバと認められていることを知っていた料亭 A の店主はこの問題を間違えてしまったという。

述するように、松輪サバには質の高さという強みがあり、リピート率も高いことから比較的うまく対応しているといえる。

水産物の商品特性としては、魚の腐り易さを表す標識である K 値が高くなりやすく²⁶、短時間で品質が落ち易いということが松輪サバブランドの普及に関する制約条件といえる。K 値が高くなりにくく長距離を移動しても品質が保たれる関サバとは異なり、松輪サバの輸送距離は短くする必要がある。したがって、松輪サバを関東圏以外に供給することは難しいといえる。

7.4 ブランド戦略システム

最後のブランド戦略システムの観点からの分析は、松輪サバのブランド戦略をどうやって実施するのかについて、現在用いている方法を分類するものである。調査結果に基づくと、全体的に松輪サバのブランド戦略システムは未整備な部分が数多く残っている。以下、各システムについてその課題を述べる。

第一に、リスク分散システムについては飲食店との直接取引があるなど調達先の多様化はある程度は考慮されているものの、未だに主力と成っているのは築地を始めとする消費者市場への出荷である。後述の物流システムの改善によって、より最終消費者との距離を埋める努力が今後のブランド戦略を考える上で必要不可欠なものになると思われる。

第二に、支援ネットワークについては、神奈川県水産技術センターが支援した「松輪の魚 PR 事業」を除けば、行政や飲食店などの外部連携は出来ていない。料亭 A のように飲食店側から呼びかける場合もあるが、最終消費者の嗜好を知る彼らの要望に漁協側が答えていないのが現状である。

第三に、関係性システムについては飲食店側の努力によって松輪サバのロイヤルティは高いものになっているが、漁協と最終消費者との間には特に交流関係が見られない。SNS を用いた漁況や商品情報の発信、イベント開催など漁協組合員や漁業者と最終消費者が直接コミュニケーションをとれる場を設けることが重要になると思われる。

第四に、安心・安全を確保するシステムについては、産地段階では急速冷蔵など品質保証という観点で求められ情報発信もなされているが、エコラベルなどのシステム導入が遅れている。消費者により詳しい情報発信を行うためにも、既に登録されている地域団体商標登録以外の認証の取得についても検討する必要がある。

²⁶ 「京ばし 松輪」店主への聞き取り調査による

最後に物流システムについては、寿司屋 B のインタビュー結果から見られるように卸売市場を通す場合でも 1~2 日で提供できる体制が整えられているものの、品質の落ち易いサバという商品を考慮すると満足なものではない。水揚げからより短時間で提供できるよう、飲食店や小売業者との直接取引や E コマースなどを用いた最終消費者との直接取引などの卸売市場を通さない出荷系統の割合を増やしていく必要がある。

第8章.ブランド振興に向けての今度の課題

前章では松輪サバについて、みうら漁協松輪支部および飲食店 5 店の調査から分かった現状と課題を、ブランド制約条件、4P 戦略、ブランド・エクイティ、ブランド戦略システムの4つの観点から分析し、細かく分けた要素を明らかにした。本章では、それらの要素をまとめ、松輪サバの現時点での課題を（1）ブランド発信戦略の再検討、（2）消費者との距離を縮める流通体制の確立、（3）他組織との連携体制の確立という3点に集約してまとめる。

8.1 課題その1 ブランド発信戦略の再検討

松輪サバのブランド振興について第一に、ブランド情報が十分浸透していないという問題がある。第6章までに説明したように、松輪サバは品質や鮮度など消費者からは概ね高い評価を受けているが、一部の細かい点ではブランド推進側と消費者との認識にずれがあることが伺える。

一例としてはゴマサバの扱いが考えられる。地域認証登録上松輪サバにはゴマサバも含まれており、ゴマサバを「松輪サバ」ブランドとして売ることには何ら問題はない。また、ゴマサバには食あたりのリスクが回避できる、旬の時期が一ヶ月早く時期をずらして提供できるなど品質面でもマサバにはない強みがある。それにも関わらず、松輪サバは漁業者以外にはマサバだけのブランドとして認知されているため、現実にはゴマサバのブランドとしての価値はマサバに比べ薄いものになっている。それがブランドの定義を狭め、市場の拡大を妨げていると思われる。

このように漁業者や飲食店といったブランド推進側の定義と実際の消費者の認識がかけ離れている要素は他にもあると思われる。その点を発見する意味で正確な情報を発信することは今後のブランド戦略で重要な意味を持つと思われる。

8.2 課題その2 最終消費者との距離を縮める流通体制の確立

第二の問題点としては、ブランド推進役と消費者との間に流通面で距離があることが挙げられる。今回の飲食店調査で取り上げた店は5店中4店が漁協との直接取引のある店であったが、実際は築地などの消費者市場の業者を通してから飲食店や小売店に回る出荷が多い。また特約店制度や魚体へのタグ付けなど漁協がサバの出荷先を詳しく知る為の試みがない。そのため流通経路を辿るうちに消費者へ正確な情報が流れ出ず、流通段階での産地偽装などが生じ易い。また第5章でも説明したように松輪サバは産地での知名度は比較的高いが、消費地での知名度は今なお低く大都市の消費者にブランドとして認識されていない。その背景には消費地における仲卸、卸売り、小売りという3主体にわたる構造のために産地からの情報が薄まっていることが課題になっている面も否定できないと思われる。

松輪サバは漁協による共同出荷で消費地に運ばれるため、産地仲買人がいないという点では他産地に比べ改善されているといえる。しかし、消費地においてはなお流通経路について改善の余地があると思われる。具体的には前述の特約店制度やタグ付け、アンテナショップ出店やEコマースなど消費地での直販体制の確立といったものが挙げられる。しかし後述するように人的資本が限られているため、飲食店や他産地と連携し、松輪地区における現状を考慮しながらインフラを整備していく必要がある。

8.3 課題その3 他組織との連携体制の確立

これまでに述べたように、松輪サバブランドの推進役であるみうら漁協松輪支部には販売・広告の担当者が存在しない。そのため、消費者への直販やタグの添付などよりブランドの価値を高めていく活動を実施するのが難しい状況である。これを解決するためには、広告や顧客管理といった事業面で漁協に対し支援を行うネットワークの整備が不可欠である。しかし、第6章で明らかにしたように松輪サバブランドの戦略システムはなかなか整えられていない。その中でも外部との支援ネットワークがない現状は4P戦略など具体的なマーケティングやブランディングの戦略を決める上で大きな制約となっている。そこで広告手段に長けた飲食店や、互いに課題を確認する為の他の地域ブランド、ブランドサバの推進組織との連携を漁協側に提案する。以下にその内容を詳述する。

8.3.1 松輪サバを提供する飲食店との連携

松輪支部の調査からは、広告・販売業務に携わる専門の人材が漁協内部にいないことがわかった。事実ホームページの更新が滞っているなど漁協側の広告戦略には多くの課題が残っているものの、対応は進んでいない。一方飲食店側はブログの更新を定期的に行い松輪サバの入荷状況を明確に示している漁協直営店 E やテレビ取材を受け入れるなどマスコミとのパイプを持つ料亭 A など、広告戦略に長けた店が存在する。しかし漁協と共同で売り込むような体制には至っていない。

そのため松輪サバを提供する飲食店の代表者と漁協の代表者の連携を強化することが重要であると考えられる。具体的には共同で研修を行うなど飲食店側が持つ広告・宣伝のノウハウを漁協に伝える機会を設けることが必要になるのではなかろうか。

8.3.2 三浦半島内の地域ブランドとの連携

飲食店のインタビューからは、三浦半島で漁獲される魚だから、という理由で松輪サバを取り扱う店が多く見られることが分かった。またブランドの知名度も地元三浦市の住民や訪れる旅行者では高いことも判明した。

その一方で、東京や横浜など大消費地での知名度はそれほど高くないことも明らかになった。しかし松輪サバは、一本釣りという漁獲量の少ない漁法によって漁獲し、希少価値を売りにしている。そのためサバの漁獲量は限定的であり、首都圏各地への消費地への出荷をこれ以上増やすのは難しいと思われる。

そこで三浦市・三浦半島の観光資源の一部として位置づけて、同地区に存在する他の地域ブランドと連携し、共同で PR する機会を取れば、大都市への供給量に関係なく消費者の認知拡大も見込めるのではないかと思われる。三浦半島は首都圏から電車で1時間と気軽に行けるうえ、三崎マグロやまぐろラーメン、鎌倉野菜、横須賀海軍カレーなど知名度向上を目指す食のブランドも多い。そのため他のブランドと連携し、観光地としての三浦市や三浦半島の価値を高め、より遠方から地元観光客を誘致することでブランドの価値、特に知名度の向上につながる可能性は高いと思われる。具体的な手法としては、松輪サバを含む三浦半島各地の食材を集めたグルメイベントの共同開催、宣伝も兼ねた三浦市およびその近隣都市によるアンテナショップの都心出店などが考えられる。

また連携体制をとることで、三崎マグロなど先行する地域ブランド団体からノウハウを入手する等、組織運営においても好影響が得られるのではないかと思われる。

8.3.3 他のブランドサバとの連携

飲食店の調査からは松輪サバは飲食店店主やその顧客に「三浦半島で獲れる魚」というイメージの他、「質の良いサバ」としても強く認識されていることがわかった。また、関サバと比較してイメージを認識する人も存在することがわかった。

そのため、関サバなど他のブランドサバの推進組織と連携体制を取り、共同で戦略を打ち出すことでブランドの知名度を高められる可能性は十分にあると思われる。全国のブランドサバは品質・鮮度保証など松輪サバと似たような実践方法を実践しており、知名度不足など課題も類似している。そのため互いに課題を共有することで、アイデアを出して解決策を考案できる可能性は高いと思われる。また関サバなどの先行事例から松輪サバが学ぶ体制を築くことも可能で、前述の飲食店や三浦半島内の地域ブランドとの連携と同様、内部組織面でも改善が期待できる。

第9章. まとめ

本論では日本の水産業の構造的問題を解決するための手段として取られている水産物ブランド化戦略、その中でも神奈川県三浦市松輪地区のブランドサバ、「松輪サバ」に焦点を当ててブランド戦略の現状と課題について、漁協や飲食店でのインタビュー調査を通して探った。結果的に、仮説として紹介した知名度の他に、消費地市場の流通構造やブランド化を巡る漁協と飲食店との距離感など多くの課題を見つけることができた。そして現時点における松輪サバのブランド化戦略について、(1) ブランド発信戦略の再検討と (2) E コマースなどより消費者との距離を縮める流通手段の確立、(3) 松輪サバを出す飲食店や他の地域ブランド推進団体など外部との連携体制の確立、という3つの課題を明らかにした。

しかし今回の研究では、水産物ブランド化の背景を全て考慮した上での研究ができなかった。今回考慮できなかった背景には乱獲による資源減少、産地および消費地の市場における安全性の確保などが挙げられる。これらを考慮した上で水産物ブランド化戦略の現状と課題について再び探ることが出来るとより進んだ研究となるだろう。

また調査対象は、漁協と5店の飲食店という極めて限定的な範囲で行わなければならなかった。本来なら松輪サバのブランド化戦略の利害関係者として、現場の漁師や飲食店の顧客、築地市場など消費地市場の卸売業者、情報を流したテレビ局などが含まれるが、時間の都合上、インタビューを行うことができなかった。今後は、より多くの利害関係者に調査対象を広げ、サンプル数を増やした上でブランド化戦略の課題を検証する必要があるだろう。

参考文献

- Aaker, D.A,1991, "Managing Brand Equity," (The Free Press, New York,1991.9)
- 石井幸造,2009,「漁業生産と資源管理—漁業生産に置ける海洋管理協議会（MSC）の積極的意義と実際」,上野康弘・熊沢泰生・稲田博史,『新しい漁業のデザイナー—沖合漁業の問題とその改善』,p132～149(万能書店,2010.2)
- 井田徹治,2005,「サバがトロより高くなる日 危機に立つ世界の漁業資源」(講談社現代新書,2005.8)
- 乾政秀,2003,「漁協の販売活動の動向と今後の課題」,『漁業経済研究』,第47巻第3号(毎日学術フォーラム,2003.2)
- 岡野利之,2002,「長崎さば」のブランド化への取り組み」,『アクアネット』,2002年10月号,p38～40(湊文社,2002.9)
- 岡本喜七郎,2002,「「関サバ」ブランドが確立するまで “一本釣りの瀬付き魚” ならではの価値観の実現」,『アクアネット』,2002年10月号,p26～31(湊文社,2002.9)
- 勝川俊雄,2012,「漁業という日本の問題」(NTT出版,2012.4)
- 木下明,2010,「共同出荷からの「松輪サバ」ブランド化戦略」,婁小波・波積真理・日高健編,『水産物ブランド化戦略の理論と実践 地域資源を価値創造するマーケティング』,p137～147(北斗書房,2010.6)
- Keller, K. L.1997, "Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity," (Pearson Education, London,1997.11)
- 小松正之,2010,「日本の食卓から魚が消える日」(日本経済新聞出版社,2010.6)
- 佐々木茂、加藤健太,2010,「八戸前沖さばのブランド化と消費地の試み—青森県調査報告—」,『高崎経済大学論集』,第52巻第4号,p55～67(高崎経済大学経済学会,2010.3)
- 水産庁,2011,「平成22年度水産白書 第Ⅱ章 平成21年度以降の我が国水産の動向」,p43～85(水産庁,2011.5)

- 鈴木和紀,2005,「松輪サバ PR 事業～生産者と消費者を繋ぐ架け橋～」,「第 14 回全国青年・女性漁業者交流大会」資料, p112～118(神奈川県水産技術センター,2009.3)
- 高塚剛、清水克彦、佐々木茂雄、山岸大輔、中野慈文,2010,「自己組織化マップによる水産物の地域ブランドの分析と評価」,『鳥取大学地域学部紀要 地域学論集』,第 7 巻第 2 号 ,p337～352(鳥取大学地域学部,2010.12)
- 多田稔,2002,「サバ類の価格形成の諸要因」,『月刊 海洋』,Vol.34, No.4,p293～296(海洋出版,2002.4)
- 谷川尚哉,2009,「日本の水産業の現状と課題」,『中央学院大学人間・自然論叢』,第 29 巻,p79～89(中央学院大学,2009.7)
- 多屋勝雄,1995,「サバ類市場の変貌と産地対応」,『漁業経済研究』,第 40 巻第 2 号,p15～36(毎日学術フォーラム,1995.9)
- 中嶋康博,2004,「食の安心と安全の経済学」(コープ出版,2004.9)
- 波積真理,2003,「水産物のブランド化戦略とその展望」,『水産振興』,第 430 号,p4～5(一般財団法人東京水産振興会,2003.10)
- 波積真理,2010a,「水産物ブランドの現状と分析の枠組み」,婁小波・波積真理・日高健編,『水産物ブランド化戦略の理論と実践 地域資源を価値創造するマーケティング』,p35～45(北斗書房,2010.6)
- 波積真理,2010b,「第二創業期を迎えた「関さば・あじ」のブランド展開」,婁小波・波積真理・日高健編,『水産物ブランド化戦略の理論と実践 地域資源を価値創造するマーケティング』,p121～136(北斗書房,2010.6)
- 濱田武士,2008,「輸出拡大に伴う多獲性魚の需給構造の変貌ーサバ類の劣等材市場に着目して」,『漁業経済研究』,第 53 巻第 2 号,p67～83(毎日学術フォーラム,2008.10)
- 日高健,2010,「水産物ブランド価値の源泉」,婁小波・波積真理・日高健編,『水産物ブランド化戦略の理論と実践 地域資源を価値創造するマーケティング』,p47～57(北斗書房,2010.6)
- オーラ・ブラットボル,2002,「ノルウェーサバの生産管理とマーケティング」,『アクアネット』,2002 年 10 月号,p32～35(湊文社,2002.9)
- みうら漁業協同組合,「みうら漁協 漁協の紹介」,<http://www.jf-net.ne.jp/knmiuragyokyo/gyokyo/gyokyo.htm>,2012 年 12 月 24 日閲覧

- みうら漁業協同組合松輪支部,「サバの最高級品! 松輪サバ」,<http://www.matsuwa.ecnet.jp/saba.htm>,2012年12月24日閲覧
- 三浦市,2009,「三浦市都市計画マスタープラン」,p10(三浦市,2009.3)
- 三崎漁業協同組合,「三崎漁業協同組合 岬あじ・岬さば 岬あじ・岬さばとは」,
http://www.misaki.or.jp/gyokyo/aji_saba.html,2012年12月24日閲覧,
宮澤晴彦,2010,「みうら漁業協同組合における松輪支所「松輪サバ」ブランド化の取り組み」,財団法人魚価安定基金,『H21年 販売力強化事業報告書』,p45～48(財団法人魚価安定基金,2010.3)
- 宮田勉,2010,「水産物ブランド化戦略の基本問題」,婁小波・波積真理・日高健編,『水産物ブランド化戦略の理論と実践 地域資源を価値創造するマーケティング』(北斗書房,2010.6)
- 望月聡,2000,「「関サバ」の美味しさの科学」,『アクアネット』,2000年7月号,p25～29(湊文社,2000.7)
- 八木信行,2011,「食卓に迫る危機 グローバル社会における漁業資源の未来」(講談社,2011.12)
- 屋久島漁業共同組合,2005,「研究報告・技術と経営 「屋久島くびおれサバ」のブランド化 ～屋久島の食文化をブランドに～」,『漁村』,第71巻第10号,p39～44(漁村文化協会,2005.10)
- 谷津明彦、渡邊千夏子,2011,「減ったマイワシ、増えるマサバーわかりやすい資源変動のしくみ」(成山堂書店,2011.3)
- 山下東子,2012,「魚の経済学 市場メカニズムの活用で資源を護る 第2版」(日本評論社,2012.4)
- 吉田光也,2005,「アクアネット・レポート 現地レポート 旋網基地で育てる良質の養殖サバ--長崎県松浦市調川町/西日本魚市(株) 周年安定供給でブランド化狙う「長崎さば」」,『アクアネット』,2005年9月号,p6～8(湊文社,2005.8)
- 婁小波,1994,「水産物産地流通の経済学 交渉と競争の視点から」,『漁業経済研究』(毎日学術フォーラム,1995.3)
- 婁小波,2000,「漁業共同組合事業とマーケティング戦略(第41回 [地域漁業学会] シンポジウム特集--転換期における漁村と漁業)」,『地域漁業研究』,第40巻第2号,p33～52(学陽書房,2000.6)
- 婁小波,2004a,「地域ブランドのブランド・マーケティング 「清水サバ」の事例(上)」,『漁村』,第70巻第11号,p74～79(漁村文化協会,2004.11)

婁小波,2004b,「地域ブランドのブランド・マーケティング 「清水サバ」の事例(下)」,
『漁村』,第70巻第12号,p65～73(漁村文化協会,2004.12)

婁小波,2010,「水産ブランド化戦略の成立と意義」,婁小波・波積真理・日高健編,『水
産物ブランド化戦略の理論と実践 地域資源を価値創造するマーケティング』,
p23～34(北斗書房,2010.6)

付録1 インタビュー質問表

松輪サバのブランド戦略の現状と課題に関する調査 に対するご協力のお願い

2012年10月5日

慶應義塾大学経済学部4年

前林広樹

お忙しい中、この文書に目を通していただきありがとうございます。私は慶應義塾大学経済学部4年の前林広樹と申します。私は現在、経済学部設置科目「研究プロジェクト」を履修しており、地域ブランド戦略の現状と課題について学んでいます。私は、個人研究のテーマとして、「松輪サバのブランド化に至った経緯、ブランド戦略の現状と課題」を設定して調査を行っています。私の研究を進めるためには、松輪サバを取り扱っている飲食店の経営者の皆様に実際に調査を行う必要が出てまいりました。このような次第により、関係者となる皆様に調査のご協力をお願いしたいと思っております。お忙しい中、申し訳ありませんが、ご協力いただけましたら、たいへんありがたく存じます。

なお、調査内容については、論文執筆の目的以外には使用しないのでご安心ください。

【連絡・問い合わせ先】

〒223-0061

神奈川県横浜市港北区日吉3-11-18 スリーK マスコ 303号室

メールアドレス：30m3a83@z8.keio.jp

電話番号：090-6580-3014

【授業担当者連絡先】

〒223-8521

神奈川県横浜市港北区日吉4-1-1 慶應義塾大学 長田進

メールアドレス：susumuosada@a8.keio.jp

電話番号：045-566-1406（研究室直通番号）

松輪サバのブランド戦略の現状と課題に関する質問票

【松輪サバを扱う理由に関する質問】

問1. 松輪サバを扱うきっかけはどのようなものでしたか。以下の選択肢の中からあてはまるものすべてをお選びください。（複数選択可）

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1. 松輪サバをもともと知っていたから | 2. ブランドの珍しさに興味をもったから |
| 3. 三浦漁協松輪支部の推薦があったから | 4. 三浦半島の魚を取り扱いたかったから |
| 5. 客からのリクエストがあったから | 6. 自分が気に入ったから |
| 6. その他（記入欄： _____） | |

問2. 松輪サバを取り扱う理由は何でしょうか。以下の選択肢の中からあてはまるものすべてをお選びください。（複数選択可）

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. 三浦半島で獲れるサバだから | 2. ブランド力のあるサバだから |
| 3. 肉質のいいサバだから | 4. 鮮度がよいサバだから |
| 5. 価格が手頃なサバだから | 6. 客単価を上げるのに有効だったから |
| 7. あまり他で取り扱っていない魚だから | |
| 8. その他（記入欄： _____） | |

【松輪サバの取扱いに関する質問】

問3. 現在松輪サバをどのような流通経路で入手していますか。以下の選択肢の中から当てはまるものすべてをお選びください。（複数選択可）

- | | |
|--|--|
| 1. 三浦漁港松輪支部からの直接仕入れ | |
| 2. 三浦市の漁港付近の産地市場でセリに参加した仕入れ（店舗がセリの権利を所有） | |
| 3. その他の魚市場の業者からの仕入れ（市場の場所： _____） | |
| 4. 加工業者からの仕入れ（加工業者の所在地： _____） | |
| 5. その他（記入欄： _____） | |

問4. 松輪サバを産地から仕入れてお店に出すまでにかかる時間を教えてください。以下の選択肢の中から一番近いものをお選びください。

- | | |
|----------------|----------|
| 1. 水揚げされた当日 | 2. 1日～2日 |
| 3. 3日～5日 | 4. 1週間程度 |
| 5. 一週間以上の期間が必要 | 6. わからない |

問5. 現在お店の方で仕入れている松輪サバの大きさはどのようなものでしょうか。該当するものを以下の選択肢の中からお選びください。（複数選択可）

1. 丸特	2. 特大	3. 大	4. 中	5. 小
-------	-------	------	------	------

【松輪サバの評価に関する質問】

問6. 松輪サバの品質をどのように評価しますか。以下の選択肢から一番近いものを選択し、理由をご記入ください。

1. 質は高く、鮮度もよい	2. 質は高いが、鮮度はよくない
3. 質は特に高くないが、鮮度はよい	4. 質も鮮度も悪い
5. その他（記入欄： _____）	

問7. 松輪サバを使用した料理の売れ行きはいかがでしょう。以下の選択肢から一番近いものを選択してください。

1. 売れ行きは好調である	2. 売れ行きは平均的である
3. 売れ行きはあまりよくない	4. 売れ行きはよくわからない
5. その他（記入欄： _____）	

問8. 問7で1を選択した方にお聞きします。松輪サバの人気の高さの理由と思われるものを、以下の選択肢の中からお選びください。（複数回答可）

1. ブランドサバとしての知名度の高さ	2. 脂ののりなどの質の高さ
3. 店舗限定というプレミア感	4. わからない
5. その他（ _____ ）	

問9. 問8で3を選択した方にお聞きします。松輪サバの人気の高くない理由と思われるものを以下の選択肢の中からお選びください。（複数選択可）

1. ブランドサバとしての知名度の低さ	2. 知名度の割に合わない質の悪さ
3. 店舗限定というプレミア感の低さ	4. わからない
5. その他（ _____ ）	

【松輪サバの今後の取り扱いに関する質問】

問10. 松輪サバについて、お店の評価とお客様の評価との関係について、どのようにお感じになられているでしょうか。以下の選択肢から一番近いものを選択してください。

- | |
|---------------------------|
| 1. 店が考える以上にお客様からの評価を受けている |
| 2. 店の予想とお客様の評価がほぼ一致している |
| 3. 店が考えるほどお客様からの評価が高くない |
| 4. わからない |
| 5. その他（記入欄： _____） |

問11. 松輪サバの仕入れについて今後はどのようにする方針でしょうか。以下の選択肢の中から一番近いものをお選びください。

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1. 仕入れを増やす予定である | 2. 現在の仕入れ量を続ける |
| 3. 仕入れを減らす予定である | 4. 仕入れをやめる予定である |
| 5. わからない | 6. その他（ _____） |

【松輪サバのPRに関する質問】

問12. 「松輪サバ」に関して、生産者である三浦漁協松輪支部と連携した取り組み状況について、以下の選択肢の中から一番近いものをお選びください。

- | |
|--|
| 1. 三浦漁協とは連携しており、松輪サバのために特別な売り込みをしている（した） |
| 2. 三浦漁協とは連携しているが、松輪サバのために特別な売り込みは行っていない |
| 3. 三浦漁協との連携はないが、松輪サバを売り込む独自の工夫をしている |
| 4. 三浦漁協との連携はなく、松輪サバに対する特別な工夫はしていない |
| 5. その他（ _____） |

問13. 松輪サバに関する特別な取り組みについて、以下の選択肢の中からあてはまるものすべてをお選びください。（複数回答可）

- | |
|-------------------------------------|
| 1. 松輪サバをおすすめメニューとして取り上げた |
| 2. 松輪サバを定番メニューとしている |
| 3. 松輪サバに関するチラシやパンフレットを作成して客にアピールした。 |
| 4. 松輪サバに関するキャラクターなどを作成した |
| 5. 特別なことを行ったことはない |
| 6. その他（記入欄： _____） |

【その他のご意見】

問14. 最後になりますが、「松輪サバ」に関する内容でお考えがありましたら、下の欄にご記入ください。

お忙しい中、アンケート調査にご協力ありがとうございました。

=====

以上がアンケート調査になりますが、「松輪サバ」についてももう少し詳しいお話を伺う機会をいただけますと大変ありがたく思います。さらなる調査に時間をいただけますなら、お名前とご連絡先をご記入ください。（調査はインタビューを行いたく思います。）

お名前：

ご連絡先：

電話番号：

付録2 インタビュー調査結果

	松野A	松野B	松野C	松野D	松野E
場所	東京都中央区橋	東京都中央区築地	神奈川県横浜市港北区鶴島	神奈川県三浦市三崎	神奈川県三浦市下郷町松野
経営者の特徴	・インテリの出身、現場で培われる料理の調理に携わる、そのため店舗別に異なる。 ・その後は三軒での飲食店経営、卸売会社経営を経て、この間に松輪サバに出会う。 ・5年ほどは松輪サバに専念し、卸売会社を閉鎖し、松輪サバの専任販売員に就く。 ・「西の風」の旗、東の松輪」というメッセージを付したおまけの店名を冠す。	・長年経営者兼調理人、18歳まで営業が中心で多い、	・海に本社を置いた魚卸会社運営	・元一本釣り漁師	・料理人としての長い経験。 ・松野Aの店主と同様、松輪サバブランド推進の主力を担う。
営業時間	(星)11:30~売り切れ次第終了 (夜)17:00~21:00 (定休日)日曜	5:00~14:00(ラズルオーダー) (夜)17:00~23:00 (定休日)日曜 (ラ)お休みの日	(星)11:30~14:00 (夜)17:00~23:00 (定休日)日曜 (ラ)お休みの日	11:00~20:00 早朝のころは (定休日)水曜	11:00~18:00 (定休日)火曜
中規模	あり	なし	あり	あり	あり
客層	・場所柄やメニューが多い。 ・高級店のような雰囲気が多い。	・中間層から富裕層まで幅広い客層は多様。 ・古くからの常連客も、店主の接客を楽しんでいる客層も多い。 ・外国人観光客も多い。	・近所近郊の住民が中心。 ・中間層が多い。	・三軒を打てる観光客が主な客層。	・「松輪」が中心、割合が多い。
集客策	・星は限定メニューを多くの人から来店前から予約をつける。	・大衆的な集客策、2~3時間待ちは普通。 ・あまりの行列の長さで諦める人も	・特集集観している。 ・高客単価で稼ぐこともある。	・星は多くの客、特に「松輪」は観客としていた。	・松輪サバの季節には多くの客が来る。
取り寄せのかけ	・まだ店舗で売って、三軒半島の商品を卸売希望。 ・店主が欲しかった。 ・三軒半島で獲れる。 ・肉質がいい。	・もともと質のよいサバとして認知。 ・店主が気に入った。	・三軒半島の商品を卸売したい。 ・海産物の産地。 ・三軒半島で獲れる。 ・肉質がいい。	・元々売っていた。 ・三軒半島の商品を卸売したい。 ・店主が欲しかった。 ・三軒半島で獲れる。 ・肉質がいい。	・海産物の産地。 ・三軒半島で獲れる。 ・肉質がいい。 ・あまじり地産地消したい。
取り寄せの理由	・海産物から直接仕入れ、水揚げされた新鮮な魚にこだわりたい。 ・サバはサバが好む、特売の魚、中がのり、工物などの加工品は仕入れない。 ・肉質がいい。 ・海産物が多い。 ・海産物が多い。	・築地市場の仲卸から仕入れ、水揚げから2~3日仕入れ、松輪サバは水揚げ。 ・肉質は高い。 ・海産物が多い。	・かつら浦から直接仕入れ水揚げ当日に届く。 ・サバは水揚げと特売を扱う。 ・肉質は高い。 ・海産物が多い。	・かつら浦から直接仕入れ当日出す。 ・大連で仕入れ水揚げした希少な魚を出すこと。 ・サバは水揚げと特売を扱う。 ・肉質は高い。 ・海産物が多い。	・海産物の産地。 ・三軒半島で獲れる。 ・肉質がいい。 ・あまじり地産地消したい。
仕入れのサイクル	・水揚げされた新鮮な魚にこだわりたい。 ・サバはサバが好む、特売の魚、中がのり、工物などの加工品は仕入れない。 ・肉質がいい。 ・海産物が多い。 ・海産物が多い。	・築地市場の仲卸から仕入れ、水揚げから2~3日仕入れ、松輪サバは水揚げ。 ・肉質は高い。 ・海産物が多い。	・かつら浦から直接仕入れ水揚げ当日に届く。 ・サバは水揚げと特売を扱う。 ・肉質は高い。 ・海産物が多い。	・かつら浦から直接仕入れ当日出す。 ・大連で仕入れ水揚げした希少な魚を出すこと。 ・サバは水揚げと特売を扱う。 ・肉質は高い。 ・海産物が多い。	・海産物の産地。 ・三軒半島で獲れる。 ・肉質がいい。 ・あまじり地産地消したい。
評価	・品質は高い。 ・海産物が多い。 ・海産物が多い。	・肉質は高い。 ・海産物が多い。	・肉質は高い。 ・海産物が多い。	・肉質は高い。 ・海産物が多い。	・肉質は高い。 ・海産物が多い。
客からの評判	・売れ行きは好調。 ・通りのなどの真の良の他、店舗限定というブランドの高級感がある理由。 ・品質は高い。 ・海産物が多い。	・売れ行きは好調。 ・通りのなどの真の良の他、店舗限定というブランドの高級感がある理由。 ・品質は高い。 ・海産物が多い。	・売れ行きは好調。 ・通りのなどの真の良の他、店舗限定というブランドの高級感がある理由。 ・品質は高い。 ・海産物が多い。	・売れ行きは好調。 ・通りのなどの真の良の他、店舗限定というブランドの高級感がある理由。 ・品質は高い。 ・海産物が多い。	・売れ行きは好調。 ・通りのなどの真の良の他、店舗限定というブランドの高級感がある理由。 ・品質は高い。 ・海産物が多い。
競合の状況	・否、現時点では競合は少ない。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。	・現在仕入れの量を維持する。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。	・競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。	・競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。	・競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。
今後の取組	・否、現時点では競合は少ない。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。	・現在仕入れの量を維持する。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。	・競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。	・競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。	・競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。 ・三軒半島は競合は多い。
課題	・品質が落ちる、顧客満足度を上げる必要がある。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。	・品質が落ちる、顧客満足度を上げる必要がある。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。	・品質が落ちる、顧客満足度を上げる必要がある。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。	・品質が落ちる、顧客満足度を上げる必要がある。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。	・品質が落ちる、顧客満足度を上げる必要がある。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。
今後の展望	・品質が落ちる、顧客満足度を上げる必要がある。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。	・品質が落ちる、顧客満足度を上げる必要がある。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。	・品質が落ちる、顧客満足度を上げる必要がある。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。	・品質が落ちる、顧客満足度を上げる必要がある。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。	・品質が落ちる、顧客満足度を上げる必要がある。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。 ・おまけの店名は競合が多い。
松野Aについて	・松野Aの旬はサバが11月17日まで早い、時期によって松野Aを扱う。	・松野Aの旬はサバが11月17日まで早い、時期によって松野Aを扱う。	・松野Aの旬はサバが11月17日まで早い、時期によって松野Aを扱う。	・松野Aの旬はサバが11月17日まで早い、時期によって松野Aを扱う。	・松野Aの旬はサバが11月17日まで早い、時期によって松野Aを扱う。