

〔中小企業の目〕（宮崎）

官民一体のビジネスモデルの 可能性とブランド戦略

坂 元 基 雄
（ジャパンキャビア株式会社）
代表取締役社長



世界三大珍味といえば、トリュフ・フォアグラ・キャビアの3つが挙げられ、どれもが高級食材として認知されているが、国内でキャビアが生産され、南国宮崎が日本一のキャビア産地であることはまだまだ知られていない。弊社は「宮崎キャビア1983」を製造販売するキャビアメーカーである。

現在、国産キャビアと言えば「宮崎キャビア1983」がトップブランドである事は誰もが認めるところとなったが、その成功のカギは「官民一体のビジネスモデル構築」と「独自のブランド戦略」にある。

宮崎県におけるキャビア事業取組の歴史は1983年に遡る。旧ソ連より日ソ漁業親善の証としてチョウザメが贈られることとなった際、研究に名乗りを上げた国内の研究機関の一つが宮崎県水産試験場だった。そこから気の遠くなる30年以上にわたる研究が開始された。当時、旧ソ連から日本に贈られてきたチョウザメは、ベステルと呼ばれる種類で、県の水産試験場は新たな内水面養殖魚の目玉として研究を開始した。苦心の末、養殖技術を確立したものの、交配種のためか品質が安定しないという課題があった。そこで研究対象をシロチョウザメに変更し、研究開始から21年後の2004年、ついに日本で初めてシロチョウザメの完全養殖に成功した。ここから民間業者によるチョウザメ養殖がスタートする事になる。

しかし、チョウザメの養殖事業は、キャビアが採れるまで早くても8年以上かかるため養殖に取り組む民間業者は殆ど居なかった。それでも徐々に業者が増え始め、2007年には7業者までに広がり、任意団体「宮崎チョウザメ普及促進協議会」を組織した。この組織が現在のジャパンキャビア株式会社の前身となる。

2012年には2004年産のチョウザメからキャビアが製造できる事となり、キャビアの製造販売とブランディングを行う為に、それまで任意団体だった協議会を発展させ「宮崎キャビア事業協同組合」を設立した。ここで問題となったのが、キャビアの製造方法とキャビア加工場の建設であった。この課題に対し、県が保有していた熟成キャビア製造技術を県の水産試験場内に有るキャビア研究施設を使って組合に技術移転を行う事となり、ようやく念願のキャビア生産を行う体制が整うことになる。官民が一体となったビジネスモデルのスタートである。

こうして「宮崎キャビア1983」が誕生する事になったのだが、キャビアは高級食材としての

知名度は高いが、純国産キャビアとなると全くと言っていいほど知られておらず、しっかり国内に根付き販路を確保している海外産有名ブランドキャビアに対抗して、どういう販売戦略を取るのか、ブランド戦略は大きく意見の分かれるところであった。

大半を占める意見は、初回販売量が限られている為、まずは地元の百貨店やレストランから販売を開始し、販売量に応じて宮崎から全国へ販路を広げていこうとする案であった。もう1案は、最初から高級ブランドとして東京の高級百貨店でデビューさせる案で、こちらは誰もが実現が困難であると予想した。私は敢えて難しい選択である後者の案でいくべきだと主張した。

キャビアは世界三大珍味であり、誰もが気軽に食する食材では無く「あこがれ」の高級食材である。地元宮崎からの販売では、高級ご当地グルメで終わる事を懸念しての決断であった。調べたところ日本で一番ブランド力のある高級食品売り場は「三越伊勢丹新宿店」である事が分かり、そこにピンポイントで営業をかけた。しかし意気込みとは裏腹に営業は散々な結果となる。今考えると笑い話になるのだが、まだ試作品も完成していない商品をよく売り込みに行けたものだ。業界の事を全く知らない素人だからこそ出来たのだと思う。ただ、宮崎キャビアにかける誰にも負けない情熱と、根拠の無い自信だけはあった。

試作品が出来た。商品名が決まった。パッケージデザイン案が出来た。事ある毎に担当バイヤーと話をしていくうちに、徐々に「宮崎キャビア1983」の商品力が上がっていき、ついには販売決定となった。20グラム1万2千円という高価格にもかかわらず、初回販売分は瞬く間に売り切れとなった。

多くのマスコミに取り上げられ「宮崎キャビア1983」は、国産キャビアブランドとしてのデビューには成功したかにみえた。しかし、ブランド戦略として致命的な過ちを犯していた事に後になって気づかされる。それは、あまりにも早く売切れとなった為、品切れが半年以上続いた事により、多くのマスコミに取り上げられた効果が一度リセットされてしまった事だ。商品は継続的に売れてこそヒット商品足り得る。

2シーズン目の販売開始にあたり、強力にブランド力を向上させ且つ話題性のある販売戦略を考える必要があった。そこで考えた販売戦略が、有名ブランドとのコラボ商品の発売である。幸運にも日本酒の「瀬祭」とのご縁を頂きコラボが決定し、多くのマスコミに取り上げられた。その後もANA国際線ファーストクラスで国産キャビアとして初採用されたり、最近では伊勢志摩サミットで採用される等ブランド戦略はこれまでのところ成功している。

今後の課題は、キャビアの安定供給に向けた量産化があげられる。現在、新キャビア加工場の建設に着手しており年内には稼働予定である。より効率的なキャビア加工場の建設により、海外産キャビアに負けない価格競争力をつけ国内シェアの拡大を目指していきたいと考えている。

今後の展開として、当初からの目標であった海外輸出に向けて具体的な取組を開始したところである。新加工場は海外輸出を見据えHACCP対応レベルとし、殆どの製造工程をクリーンルームにて行い、最新のIoT技術で徹底した品質衛生管理を行う。

魚卵を加工させたら日本人が一番だと思う。いつの日か「ジャパンキャビア」が海外の星付きレストランで使われる、そんな日が来ることを夢見て、ジャパノクオリティをとことん追求した、世界に通用するものづくり「ジャパンキャビア」を目指して行きたい。