

日本における水産練製品メーカーの先進経営事例*

李美花**
mihwalee@hotmail.com

＜目次＞

- | | |
|------------------------|-------------------|
| 1. はじめに | (2)商品戦略 |
| 2. 水産加工品業界における練製品市場の現況 | (3)販路戦略 |
| 3. 水産練製品製造業における経営課題 | 4. 水産練製品メーカーの経営事例 |
| (1)原料調達 | 5. まとめ |

主題語: 水産加工品業界(Processed marine product industry)、経営課題(Management challenges)、原料調達(Raw material procurement)、商品戦略(Product Strategies)、販路戦略(Market opening strategy)

1. はじめに

世界的な水産物消費の増加の影響、輸入原魚の確保困難、国際的な資源争奪競争などの海外市場の環境変化と、ライフスタイル変化による国内消費の低迷、人材確保や高齢化、原材料確保、商品化、販路先確保など水産加工業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。水産練製品製造業の市場規模は1970年代をピークに衰退一途を辿った挙句、その半分にまで落ち込んでいる。とはいえ、厳しい経営環境の中でも自社の独自経営方針のもとにオリジナル商品や独自の技術力を持って経営課題を克服しながら経営ノウハウを蓄積してきた企業も少なくない。これまで水産加工業に関する先行研究は加工技術関連の産業論的なアプローチ、ないしは加工産地についてマーケティング観点からの研究以外は数少なく、その殆どが水産経済学分野における経済事象の検討の中で間接的に扱われている程度である。

そこで、本稿では同業界の中小企業が経営戦略を策定する際に実践的な経営事例の参考

* 独立行政法人中小機構基盤整備機構の水産練製品製造業の経営支援調査の一環としてとりまとめられた報告書の一部分を抜粋し、修正した調査報告書である。

** 大阪成蹊大学 マネジメント学部マネジメント学科 専任講師

資料として活用することを目的に、先進経営を行っている企業を対象に商品力や販路・販売力に焦点を当てて、聞き取り調査を行い、その成功ポイントを明らかにした。なお、本稿で取り上げている先進企業は、神奈川県小田原市の「鈴廣かまぼこ」、鹿児島県鹿児島市「有村屋」、長崎県長崎市「長崎一番蒲鉾」、北海道小樽市「かま栄」、北海道札幌市「かね彦」、石川県七尾市「スギヨ」の6社である。

本稿の構成は、まず日本の水産練製品製造業の現状について概観した後、同業界のメーカーが抱えている経営課題(原料調達、商品戦略、販路戦略)を検討する。次いで水産練製品メーカーを対象としたヒアリング調査の結果を分析し、最後にその分析から導かれた水産練製品メーカーへの示唆点をまとめる。

2. 水産加工品業界における練製品市場の現況

日本における水産練製品の生産量は、水産加工品の総生産量(平成21年)に対して全体の3割弱(27.3%)を占め第1位であり、冷凍食品が16.8%、塩干品が12.5%、塩蔵品が11.3%などに比べて生産量及び割合とも際立って高い。日本人の食生活においては欠かせないのが練製品市場の内訳を見ると、9割を占めているのがかまぼこである。以下では、水産加工品業界の現状を踏まえて、練製品(練り製品と魚肉ハム・ソーセージ)業界についてその現況を検討する。

江戸時代中期までは高級料理の一品であった蒲鉾(かまぼこ)りは、海に囲まれた日本が誇る伝統魚食文化である。漁業の発展につれてスケトウダラの冷凍変性をほぼ完全に抑える画期的な技術の開発とともに、練製品の低価格による大量生産ができるようになった。以降、魚肉ソーセージをはじめとする練製品の需要が急増し、流通の発達とともに日本人の日常生活に馴染み深い食品として飛躍的な普及を遂げてきた。

しかしながら、就業者の高齢化、人手不足、消費者のライフスタイル変化²⁾に伴うニーズの多様化など、国内の事業環境も以前とは激変している。さらに、米国ベアリング海の

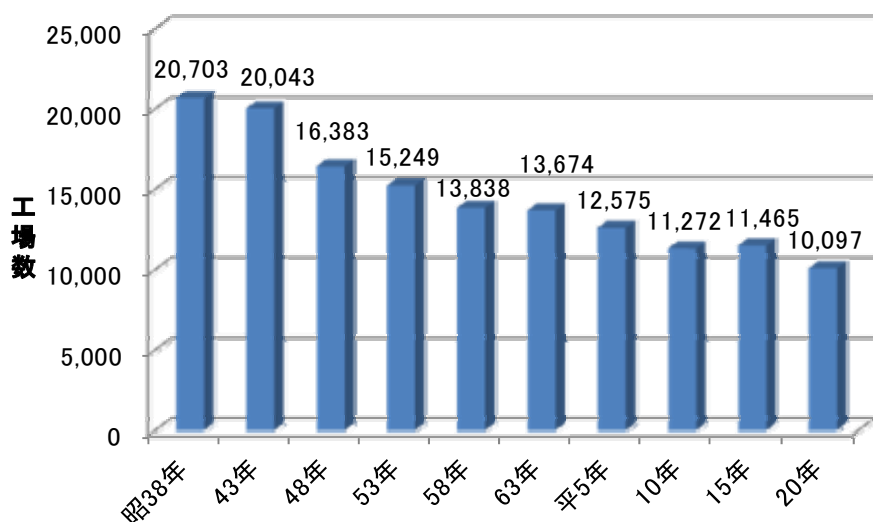
1) かまぼこの用語に関しては、一般的に漢字の「蒲鉾」とひらがなの「かまぼこ」いずれを併用している。本稿ではひらがなの「かまぼこ」を使用する。

2) 家計の食料費の消費動向を見ると、お米、牛肉、生鮮魚介の消費減少が見られる。生鮮魚介の減少要因としては、単価の下落とそれ以上に魚離れが進んだことによる購入数量の減少が原因として伺える。また、女性の社会進出による家庭内の調理時間の短縮は、水産加工品に対するニーズの変化をもたらしたといっても過言でもない。

スケトウダラの漁獲量削減や燃料調達コストの上昇³⁾、世界的な水産物需要の増加、などによる海外からの原魚確保が不安定⁴⁾となった。国内の市場環境をみると、業界全般において過当競争による価格下落と収益悪化はその市場規模まで半減させている。

グラフ1は、全国にある水産加工場数の推移を表している。1963年(昭和38年)の2万7033ヶ所あった工場は、年々減少し続けて2010年(平成20年)には1万97箇所まで落ちている。

グラフ1 全国の水産加工場数の推移



出所：農林水産省「漁業センサス2008」より筆者作成。

さらに、練製品の中でもかまぼこはその製造過程で非常に複雑な生化学的变化が生じて弾力のある独特な食感を醸し出す特徴がある。これこそが現代人の食生活の変化に柔軟に対応しきれなかったことで、練製品に対する消費者離れは国内消費の低迷をもたらしたといわれる。

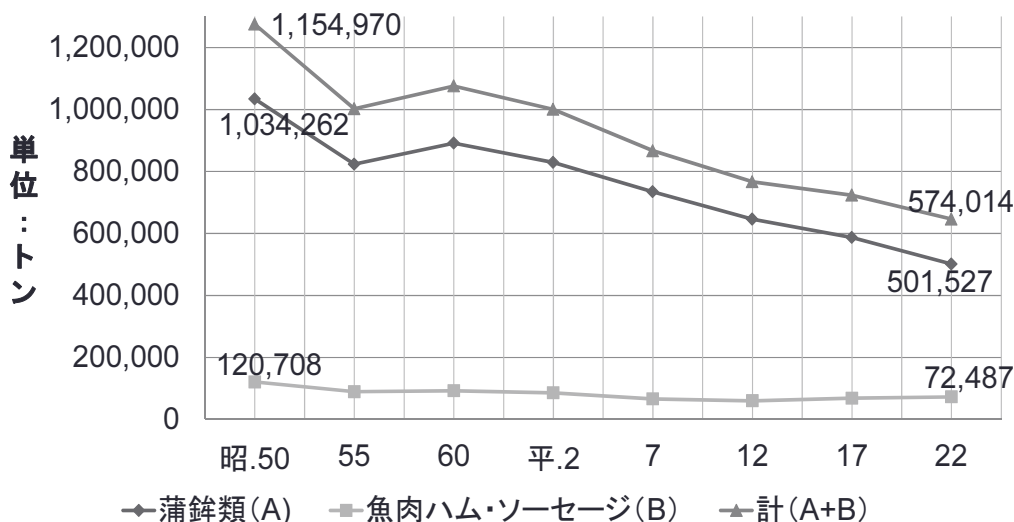
グラフ2は、水産練製品の生産量推移を表したものである。1975年(昭和50年)約115万ト

3) 現在、かまぼこ、ちくわ、魚肉ソーセージなどの練り製品は、ほとんどが冷凍すり身からつくられている。

4) 日本に輸入される主要原料品目の需給状況に関するアンケート調査によると、水産食料品に対する需給状況は、安定5.1%、やや安定12.7%に対して、やや不安定27.8%、不安定22.8%で、不安定の割合が安定の割合を上回っており、原料調達の問題が浮き彫りになった。出所：農林水産省大臣官房食料安全保障課「食品産業動態調査：食品製造業における原料調達の課題と対応策－食品製造業アンケート結果－」2010年度(平成22年度)

ン(練り製品：約103 万トン、魚肉ハム・ソーセージ：約12 万トン)をピークに年間水産練製品の生産量は年々、減少しており、2010 年(平成22 年)には、前年に比べて若干上昇したものの、最盛期に比べると生産量は半分以下の約57 万トン(練り製品：約50 万トン、魚肉ハム・ソーセージ：約7 万トン)にまで縮小した。

グラフ 2 水産練製品の生産量推移



出所：農林水産省「平成23年度食品産業動態調査(年報)」、1. 食品製造業統計(速報値)より筆者作成。
 注)かまぼこ類(A)：ちくわ、板かまぼこ、包装かまぼこ、なると・はんぺん、揚げかまぼこ、他かまぼこ。魚肉ソーセージ：魚肉練り製品の一種。フィッシュソーセージとも言う。スケトウダラなどの冷凍すり身50~60%に、豚脂、調味料と香辛料を混ぜ、練り合わせたもの。

かまぼこは 蒸しかまぼこ、ちくわ、揚げかまぼこ、ゆでかまぼこ(はんぺん)、卵黄(らんおう)入りかまぼこ、その他の製品(カニ風味かまぼこ)、焼き抜きかまぼこ(あぶり焼きだけ)、などその土地の魚を原料として、風土に合わせた姿で各地には様々な伝統的なかまぼこが存在する。一般的にはその加熱方法によって種類が分かれる(表1)。一般的に呼ばれるかまぼことは、蒸煮または焙焼したかまぼこ類のことを指しており、板かまぼこ、焼板かまぼこ、などがある。そして、「包装かまぼこ」とは、ケーシング詰、リテーナ(金型)形成の特殊包装かまぼこなどが含まれる。「あげかまぼこ」とは、油で揚げたかまぼこのことで、さつま揚げ、てんぷらなどがある。「その他のかまぼこ類」には、上記のいずれにも該

当しないもので、けずりかまぼこ、くん製かまぼこ、細工かまぼこ、などが含まれる。

表 1 加熱の種類と製品

加熱方法	おもな製品
蒸煮(蒸し)	蒸しかまぼこ 
焙焼(焼き・蒸し焼き)	ちくわ、笹かまぼこ、伊達巻、かに風味かまぼこ 
湯煮(ゆで)	はんぺん、つみれ 
油揚げ	揚げかまぼこ 

出所：「平成22年水産加工品生産量」の加工種類及び品目の定義及び各種資料より筆者作成

3. 水産練製品製造業における経営課題

日本における水産練製品市場は国際的な経営環境の急激な変化と国内においての食の洋食化による嗜好の変化、人口の高齢化・減少傾向などのマイナス要因によって衰退の歯止めがかからない状況である。

特に資金力の弱い零細中小メーカーは大手メーカーに比べて非常に苦境に強いられてい

る。低価格競争と商品戦略、販路開拓だけでなく、大手並みの海外に原料調達先を構築、巨額資金が必要な国際標準化されたHACCPの導入など、到底に厳しい。以下では、水産練製品製造業における経営課題のうち、原材料調達、商品戦略、販路戦略の3つの課題を中心に検討する。

(1) 原料調達

日本で生産・消費されている水産練製品(かまぼこをはじめ、ちくわ、魚肉ソーセージなどの)9割以上は米国や東南アジアなど輸入冷凍すり身に依存している。ところが、200 海里実施以降、米国ベーリング海のスケトウダラの漁獲量削減やヨーロッパを中心に白身魚需要の増加、原油高を背景として原料調達状況は不安的かつ原料調達コストを押し上げつつある。

(2) 商品戦略

長引く景気低迷や販売不振といった状況下で、水産練製品の消費者ニーズの多様化に対応した商品戦略を構築することは最大の課題となる。新商品開発及び品質向上のためには設備投資をはじめ、品質面、ブランディング面、マーケティング面の強化が必要であろう。とりわけ、「原材料調達」、「生産」、「加工」、「流通」「販売」の最適化を実現するためのサプライチェーンの強化が欠かせない。その前に考慮しておかねばならない点がある。それは今の消費者にとってかまぼこは日常食品としての魅力が低下したことである。たとえば、かまぼこの製造過程では非常に複雑な生化学的変化が生じる。徹底的に晒す工程を経て良いタンパク質を含有して弾力のある食感を醸し出すが、それゆえに脂肪が少なく、独特な歯ごたえのある食感が残らない。これこそがかまぼこは美味しくないイメージに影響を与え、消費者離れの原因になったと考えられる。今後、日本人が完全に練製品を食べなくなることはあり得ないが、その消費量は段々減少していくだろう。

このような状況のもとでも同業界の各社では既存のかまぼこが持つイメージから脱皮するために、付加価値を高めて今の消費者が好む商品作りに取り組んでいる。たとえば、日常の食事にかまぼこを接するようにお総菜として多様な製品を作り出している。さらに、未利用(低利用)⁵⁾魚を活用したユニークなかまぼこ作りや、魚の消費率を向上させるために規格外の魚を集めたセット商品を販売するなどの取り組みが散見される⁶⁾。

5) 日刊工業「農商工連携の今83」2011 年(平成23 年)7 月18 日13 面。

6) 新兵衛屋(有限会社浜地屋(三重県熊野市))が低利用魚を加工した「スライスかまぼこ」は、シート状に

(3) 販路戦略

メーカーから最終ユーザーに製品が渡るまでの過程を流通経路(チャネル)といひ、自社の商品・サービスを考慮して消費者にどのような流通経路で提供するのかに関する販路戦略は販路開拓、育成、強化等をも含む。

水産練製品の流通経路は、直売店、百貨店、高級スーパー、ネット通販など多様であり、地元メーカー→荷受業者→仲買人→小売店(スーパーマーケット)といった多段階で複雑である。本稿で取り上げている小田原のかまぼこ「鈴廣」、鹿児島島のさつま揚げ「有村屋」など老舗メーカーは、主に高級「ブランド」としてある一定のステータスが保証される百貨店チャネルを確保していた。一方、ブランド力を持たない中小零細メーカーの場合、販路開拓力や販売力が脆弱であるがゆえに荷受業者への委託販売あるいはOEM生産方式が主流である。そして、大手量販店の食品スーパーチャネルは大手食料品メーカーのナショナルブランドがほとんど占有しており、中小企業の参入は非常に少ない。特に小売店側の低価格要請が強い食品スーパーチャネルは利益の幅が少なく、競争力の低い小規模の水産練製品メーカーはその要望に耐えないケースが多い。

既存の地元内での販路を維持することはもちろん重要ではあるが、消費者ニーズに応えられる商品開発や今後消費が伸びると期待できるお総菜類(外食チェーン、中食企業のような異業種との連携)への販路開拓も有効であろう。同時に水産物に対する需要が期待できる世界市場にも視野に置く必要がある。

4. 水産練製品メーカーの経営事例

以下では、独自の経営ノウハウを蓄積してきた水産練製品メーカーの商品戦略と販路戦略を中心にその取り組みポイントを取りまとめる。今回の聞き取り調査では、神奈川県小田原市の「鈴廣かまぼこ」、鹿児島県鹿児島市「有村屋」、長崎県長崎市「長崎一番蒲鉾」、北海道小樽市「かま栄」、北海道札幌市「かね彦」、石川県七尾市「スギヨ」の6社を対象とした。先進企業の取り組みポイントを参照しつつ、自社の経営資源を考慮した上、消費者のニーズに合致した製品と価格、流通経路、プロモーションなどを組み合わせていただければ

なっており、このかまぼこでアスパラを包んで揚げたり、サラダを巻いたりして食べる。

7) 沼上幹(2010)『マーケティング戦略』有斐閣アルマ, p.21

ば幸いである。

まず、製品ラインの幅は広く奥行きは浅いという特徴を指摘することができる。マーケティング戦略的な観点からみると、如何に市場ニーズに対応するかによって製品ラインの幅と奥行きは決まる。水産練製品メーカーのほとんどは単一の製品だけでなくかまぼこ、ちくわ、さつま揚げなど様々な種類の練製品をカテゴリー別にそろえていた。ただし、単純な商品作りのままにして幅広いラインアップになることは価格競争に陥りやすいリスクがある。特定のラインに絞り、奥行きを深くする「集中差別化戦略」で市場を攻略するのがより有効であろう。次いで、流通チャネル戦略において中間の流通業者を特定化しない「開放型チャネル」政策と特定の中間流通業者だけに製品を流す「閉鎖型チャネル」政策の二つに大別できる。まず、開放型チャネルは大量販売には効果がある反面、価格やブランドイメージなどをメーカーが管理するのはきわめて難しいデメリットがある。一方、閉鎖型チャネルは価格の維持やブランドイメージ管理などに適している。水産練製品の場合、大手メーカーを除けば自社の直営店やデパートなどの特定のチャネルだけに限定して商品を流す閉鎖型が多く見られる。そして、僅かではあるが商社を経由して海外への販路を持つメーカーもある。海外販路はブランドを持たない零細メーカーにとって国内に頼るよりも将来的には有効なチャネルとして期待できる。

(1) 神奈川県小田原市「鈴廣かまぼこ」

株式会社鈴廣蒲鉾本店は、1865 年(慶応元年)の創業以来、かまぼこを中心に水産練製品を製造、販売する老舗である。

・【商品戦略】

商品構成を見ると、通販を含む直売部門では天然素材にこだわった伝統の高級板かまぼこをはじめ、伊達巻、しんじょ、焼きぼこ、オードブルかまぼこ、キャラクターかまぼこに加え、いか塩から、干物、わさび漬、魚肉ペプチドの健康食品、新感覚シーフード、手づくりジャム、地ビールなど多様である。おせち用のかまぼこ需要は大きい毎年12 月の売上高は年間売上高の約4 分の1 程度にのぼる。

同社は長年かまぼこ作りで培った技術を生かしたサプリメントの魚肉ペプチド食品「サカナのちから」を開発した。そして厳格な工場内の工程管理、衛生管理はもとよりおいしさの追求には企業のトップ自らが関わっていた。品質管理センターでは機器と官能による検査の後に社長と副社長による官能検査が毎日実施されている。さらに商品のパッケージ、包装資材、商品パンフレットやポスター等のデザインと制作は外注せず、全て社内の「クリエ

イティブデザイン課」に所属する社員が行っている。

・【原料調達】

すり身原料は国内の冷蔵原料に加えて海外の3箇所⁸⁾に自社専用のすり身製造の協力工場を設けており、現地で捕れた魚の内蔵や骨を除去し、水さらしを施し、ブロック状で急速凍結したものを調達している。

・【販路戦略】

主な販路は小田原の「かまぼこの里」⁸⁾をはじめ、直売店、百貨店、スーパーマーケットであり、今後も既存の各チャネルのバランスをよく維持していくという。鈴廣オンラインショップでは、同社で扱っているかまぼこをはじめ、干物などのほとんどの商品をラインアップしている。顧客の利便性を考慮して、「商品リストから選ぶ」、季節やお祝い用の「用途で選ぶ」、「特注品を選ぶ」など商品購入ニーズごとに買い物しやすくなっている。なお、海外販路に関しては、1981年(昭和56年)から1991年(平成3年)まで米国の現地法人を設置し、カニ風味かまぼこの製造販売に携わった経験をもつ。

(2) 鹿児島県鹿児島市「有村屋」

有村屋は「有村屋蒲鉾店」として1926年(昭和元年)に先代の有村末吉が創業し、その後、1930年(昭和5年)に有村盛吉が2代目として経営を拡大した。

・【商品戦略】

商品構成はさつま揚げ7割、かまぼこ3割となっている。主に贈答用、日常用、土産用の3つの商品群に分かれる。詳しく見ると、贈答用の木箱入り風呂敷包みの「特選さつまあげ」3種、「特上さつま揚げ」10種、「特上袋入りさつま揚げ」9種、「真空花かご入りさつま揚げ」2種、「特上さつま揚げ真空」6種、「さつま蒲鉾燻煙」8種、「高級折詰かまぼこ」10種などがある(同社商品カタログ『美味浪漫』より)。伝統性を維持するために鹿児島独特の地酒を入れ、ゴマなどの具材の入れ方、調味料の入れ方など味付けの手法を保持している。さらに形状や種類、色合いなどに工夫して「パツと思いついたものを創る」というパターンが多い。なお、同社は鹿児島県の水産加工業の先駆けとしてHACCP16を導入している。

・【原料調達】

さつま揚げの原料すり身は海外から5割以上(スケトウダラ上級もの、それに東シナ海産エソ、グチ)を調達しており、地元ではアジ、イワシなどの青物をブレンドして魚身味を出

8) 同社のターニングポイントは、1962年(昭和37年)の本社・工場をそれまでの小田原市の小田原魚市場近くの旧市街地から現在地(小田原市風祭)へ移転させたことだという。

している。原料関連のポリシーとして上級原料を使用することで販売価格競争力を維持することに努めている。

・【販路戦略】

チャネルは、当初から百貨店での贈答用が中心であったことから、今日でも販売チャネルの中で百貨店が売上高に占める割合が高い。同社は鹿児島県内では組合の店舗とバッティングしないように出店を控えているという。本店は鹿児島市郡元2丁目にあり、売店として山形屋百貨店鹿児島店地階さつまあげコーナー、山形屋宮崎店新館地階、松坂屋銀座店地階、松坂屋上野店地階、仙巖園内売店、J R鹿児島中央駅キヨスク売店、鹿児島空港ロイヤル売店、鹿児島空港JALLUX 売店、東京さつまいも館内さつまあげコーナーと8店舗を展開している。

(3) 長崎県長崎市「長崎一番蒲鉾」

長崎一番蒲鉾は1914年(大正3年)に先代の祖父が創業し、2代目の社長の叔父を経て現在の社長に至る。

・【商品戦略】

商品の半分以上は長崎産の原料を約70%以上使用しており、100%長崎産の商品が多く無添加にもこだわっている。商品構成を見ると、長崎俵物の御蒲鉾280g、2,100円(税込み)、長崎伊達巻260g、1,575円(税込み)、お祝い用の上板詰め合わせ2本入り木箱3,570円(税込み)など、揚げ物が6割、練り物4割を占めている。主にお中元、年末のお歳暮のお正月に売上が集中している。商品開発は主に社長自ら市場などの現場でヒントにしたものをアレンジする形で社長の奥さんが担当している。

長崎県主催の地域ブランド平成「長崎俵物」の認定企業として、10年前から数々の商品を出品している。同社の社長は認定企業となったことで一定以上の成果はあると語る。たとえば、平成「長崎俵物」ブランドの認知度の向上につれて同社の商品の品質に関して関連企業にアピールし易くなったという。

・【原料調達】

長崎蒲鉾水産加工業協同組合員になっており、地場で水揚げされる魚を買い占めてすり身として加工調達している。本社工場においては仕入れ→製造→低温管理→商品の発送までライン別にスムーズでスピーディな一本のラインを作り上げて生産管理している。

・【販路戦略】

直営店舗は、籠町店、チトセピア店、東長崎直売店があり、平成「長崎俵物」のショップ「

夢彩都店」、「長崎空港店」を含めると5箇所になる。贈答用の商品は主に百貨店チャンネルに出している。通信販売チャンネルとしてオンラインショップも設けている。同社では海外などへの販路拡大は検討していないが、今後、現在の俵物を活用した販路が見つければそれに対応していくという。

(4) 北海道小樽市「かま栄」

株式会社かま栄は、1905年(明治38年)初代の小林清六が開業した「かま栄商店」が創業原点とすれば文字通り「百年企業」と言える。主たる事業は魚肉練り製品の製造販売であり、加えて土産品販売、レストラン・喫茶店経営を展開している。

・【商品戦略】

商品構成は、通常60品目とお正月商品を含めると120品目にも及ぶ。一品ごとに職人の手作りで成形されるものづくりの粋によって維持されている。1g当たりの単価が安いもので4~5円程度から、高級品では7~9円程度であり、伝統的な商品構成に加えて、オードブル品まで、商品構成が幅広い。また価格構成も真空パックもので一品210円から高級品で一本1,890円まで贈答品では一万円程度まで幅広い。なお、商品開発は正規従業員だけでなく、パートの知恵やアイデアも活かしながら行っている。毎月1回の販売会議を開き、各売店からの発案に集めて工場内で試作し、試食によって具体像を形成するという方式をとっている。

・【原料調達】

主な原料魚のスケトウダラの調達は、アメリカ・アラスカからの冷凍すり身が8割、東南アジア地域からのイトヨリ(タイの一種)も含まれる。一方、近海物のワラズカは原料としては2割に限られる。

・【販路戦略】

原材料の調達先の厳選、製造プロセスの集中化と「見える化」、本社所在地の小樽を中心とする地場の強みの確保、北海道内の百貨店・空港など購買チャンスの限定、小中学生から大人までの見学・研修先の引き受けによる世代間の味覚の継承、伝統的なかまぼこ概念から現代的なかまぼこのスナック化、近年の国内外からの北海道観光のブランド化、といった諸要素を上手に取り入れたコンセプト転換型チャンネル戦略が奏功しているといえよう。

(5) 北海道札幌市「かね彦」

同社は1900年(明治33年)に魚商として鮮魚屋からスタートし、かまぼことすり身製造の技術を守り続けながら練り製品の製造・販売を手がける老舗メーカーである。

・【商品戦略】

商品構成をみると、調味すり身をはじめて練り製品、オリジナル惣菜類などがある。昭和30年代頃、惣菜事業に手がけたことがきっかけとなり、北海道近海で獲れる白身魚のすり身をベースに北洋産紅鮭、タラバガニ、帆立、ウニ、海老など魚介類を混ぜて茹で上げたテリーヌ風のかまぼこ「シーフーズランド」やオリジナルかまぼこなどを創り出している。同社では全国どこに行ってもありふれたかまぼこではなく、北海道のイメージを最大に生かした商品化を目指したオリジナル商品にこだわっている。中でも「シーフーズランド(うに)」は定番商品として高い支持を得ている。特にそれまではあまり注目されることがなかった北海道産のかまぼこであったものの、2年前には大阪の『全国水産加工たべもの展』に出展したところ、水産庁長官賞を受賞した。現在取り組んでいる新商品は子供が好きな肉団子にしたボール型のものである。

・【原料調達】

北海道近海で獲れる白身魚のすり身にこだわっており、量産の調味すり身は、道内で獲れるワラズカに冷凍すり身の中でもランクの高いイトヨリなどの原料を商品のグレードによって混ぜ合わせて加工している(9割)。また、生産された調味すり身は冷凍パックされて築地・大阪の卸売市場に卸している。特に業務用のすり身シリーズの500g少量パックは海外からの注文も多く、個人飲食店から高い支持を得ている。

・【販路戦略】

同社は一般顧客向けの日常用の商品よりも主にお土産(贈答)用と業務用製品を生産・販売している。ホテルや学校、病院、飲食店、道外ではデパート、北海道の物産展など多チャネルを展開している。学校給食が売上高の20%を占めており、直売店は15%、ホテル用は約10%、インターネット通信販売は3社に卸しており、飲食店などにも卸している。そしてお土産用のチャネルは、本社工場に併設の直売店、かね彦本店、苫小牧大町店の3店舗がある。他にも東京の百貨店、東京有楽町の東京交通会館1階にある「北海道どさんこプラザ」、東京八重洲にある「北海道フーディスト」、新宿の「北海道もぐもぐパーク」にも商品を出している。

(6) 石川県七尾市「スギヨ」

(株)スギヨは、1868 年(明治元年)、鮮魚問屋・定置網漁業を業として発足した以来、創意工夫の積み重ねと独自の技術力を構築しながら数々の業界初商品を世に送り出してきた。特に「100 年に一度の大ヒット商品」といわれる本物を超えた「かに風味かまぼこ」を日本初で製造・販売している水産加工品などのメーカーである。

・【商品戦略】

商品構成を見ると、かに風味かまぼこをはじめ、ちくわ類、かまぼこ類、揚げ物、卵とうふ・茶わんむし類、おでん類、その他などがある。現在、生産・販売しているかに風味かまぼこ類は、カニに酷似していると評される「香り箱」(第45 回農林水産祭最高賞 天皇杯受賞)、「かにちやいまっせ」、などの9 種類がある。商品開発は、本部制で20 人のスタッフが担当している。新商品開発案として提出されるのは年間50 種類程度で、その中で約10 種類ぐらいは製品化され市場で販売されている。しかし、ほとんどの商品は1 年程度で販売されなくなるという。1995 年(平成7 年)に竣工した北陸工場(石川県七尾市)は、業界に先駆けて「HACCP」工場としての認定を受けるとともに、厚生労働省の「総合衛生管理製造過程承認工場」にも認定された。

・【原料調達】

原材料はスケトウダラが主力で、年間約1 万トンのすり身を輸入している。主に北太平洋のベーリング海域、アリューシャン列島の近海やアラスカ沖でとれるものを米国のアラスカですり身に加工して調達している。他には東南アジアの魚や中国産の魚も一部使われているが乱獲により、価格もアラスカ沖に見合った形で高騰しているという。同社のカニカマの原料としては魚の白身のすり身しか使用できないが、東南アジア産の魚は少し赤みが入っていたりして、若干の色合いがあっても全く関係ないちくわや天ぷら用に使っている。

・【販路戦略】

1982 年(昭和57 年)頃から米国に輸出が始まり、米国人のカニカマに対する消費量が急増したことで、1986 年(昭和61 年)にワシントン州のアナコルテスに現地工場を建設して生産を開始した。現在は4 種類のカニカマを現地生産しており、日本では「ロイヤルカリブ」という商品を現地では「アラスカンスノーレッグ(ASL)」という商品名で、主に米国の食品量販店「セーフウェイ」の鮮魚売り場で販売している。今後、現地の主力製品を高付加価値商品に切り替えて対応していく計画で、現在の技術では「香り箱」のような商品は非常に繊細で歩留まりが採算ラインを確保出来ないために現地生産することは難しいという。

5. まとめ

日本における水産練製品業界の市場規模は成長する見込みはおろか、むしろ縮小傾向にある。さらに加工技術の普及は定番商品や類似商品の氾濫を来したといえよう。さらに柔軟かいものを好む嗜好の変化や、冷凍食品やHMRなど簡単に廉価な食品の登場など食の選択肢が豊富な今の時代ではその存在価値が薄れただけでなく消費者離れをもたらした。

さて、成熟・衰退傾向の水産練製品製造業界における有効な経営戦略とは一体何なのか。それは、イノベーションやコスト削減、新しいモノを作るなどの企業努力だけではどうにもならないかも知れない。しかし、自社がとるべきポジションとは何かを見極め、問題を発見して新たなビジネスモデルに変えることができれば新たなチャンスが見えるかも知れない。ここで注目していただきたいのは、消費者に向けて自社の製品に関する情報または自社に関する情報を発信する活動は重要なポイントであることである。いくら優れた製品を作り出しても何らかのマーケティング活動を行わなければ売れるわけがない。にもかかわらず、練製品メーカーは積極的に情報発信を行っているとはいえない。もちろん、零細練製品メーカーの最終消費者が量販スーパーの小売業者や卸売業者など個人ではないこともあり、これまではその必要性が無かったのかも知れない。

本稿で登場する先進企業は、消費者と何らかのコミュニケーションを行っていた。有村屋とスギヨは新聞や雑誌などの媒体をフルに活用してパブリシティを活用することで、資金の節約になるだけでなく、第三者のマスコミが自社のことについて消費者に伝えてくれるということは信憑性が高まり効果が高い。また、鈴廣は地域振興とともにかまぼこの普及活動を行うことで、自社(製品)に関する情報を顧客に伝える活動を積極的に行っていた。他にも工場見学やかまぼこ作りの体験などを設けるなどの情報発信に効果が高いといえよう。

ヒアリング調査の結果からポイントをまとめると、①創業者の経営ポリシーを引き続き、セールスポイント化していた。②海外調達システムを構築することにより、コストや品質面で最適な原料調達が可能になるだけでなく、安定かつ最適生産体制を整えていた。③地魚や地域の自然環境を活用して付加価値を高めたユニークな商品作りは、価格だけでは競争できない差別化につながっていた。④直営店舗やデパートといったチャネルを確保することでブランドステータスを構築していた。最後に、⑤老若男女を問わずかまぼこの製造過程を見学・体験できるように「見える化」を図っていた。これは自社(製品)に関する

情報を消費者に発信する方法として有効であろう。

【参考文献】

農林水産省「平成22年度食料自給率について」

_____「平成22年度食料需給表」

_____ (平成21年)「食料需給表」活版本

水産白書「平成20年 水産白書」、我が国の水産物需給

農林水産省大臣官房食料安全保障課「食品産業動態調査：食品製造業における原料調達の問題と対応策(平成22年)「食品製造業アンケート結果」

農林水産省「平成23年度食品産業動態調査(年報)」1. 食品製造業統計(速報値)

_____ (2008)「水産物流通調査－水産物流通統計年報」

日刊工業「農商工連携の今83」2011年7月18日13面

東京商工リサーチ調べ、2009年1月30日、『北海道新聞』, p.23

沼上幹(2010)『マーケティング戦略』有斐閣アルマ

논문투고일	: 2012년 12월 10일
심사개시일	: 2012년 12월 20일
1차 수정일	: 2012년 01월 10일
2차 수정일	: 2012년 01월 16일
게재확정일	: 2012년 01월 21일

 <要旨>

日本における水産練製品メーカーの先進経営事例

世界的な水産物消費の増加の影響、輸入原魚の確保困難、国際的な資源争奪競争などの海外市場の環境変化と、ライフスタイル変化による国内消費の低迷など水産加工業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。そこで、本稿では水産練製品製造業の経営支援調査の一環として、水産練製品製造業界の中小企業が経営戦略を策定する際の参考にしてみようことを目的として、同業界において先進経営を行っているメーカーの商品力や販路・販売力を中心に聞き取り調査を行い、その成功ポイントを明らかにした。本稿の構成は、まず日本の水産練製品製造業の現状について概観した後、同業界のメーカーが抱えている経営課題(原材料調達、商品戦略、販路戦略)を検討した。次いで水産練製品メーカーを対象としたヒアリング調査を実施し、各社においての、商品・販路への取り組みポイントとその他の特徴をまとめた。なお、本稿で取り上げている先進企業は、神奈川県小田原市の「鈴廣かまぼこ」、鹿児島県鹿児島市「有村屋」、長崎県長崎市「長崎一番蒲鉾」、北海道札幌市「かま栄」、北海道札幌市「かね彦」、石川県七尾市「スギヨ」の6社であり、オリジナル商品や独自の技術力を持ちつつ、経営ノウハウを蓄積してきた企業である。先進水産練製品メーカーの成功ポイントをまとめると以下の通りである。まず、①創業者の経営ポリシーを引き継いでいることをセールスポイント化していた。そして、②海外調達システムを構築することにより、コストや品質面で最適な原料調達が可能になるだけでなく、安定かつ最適生産体制を整えていた。③地魚や地域の自然環境を活用して付加価値を高めたユニークな商品作りは、価格だけでは競争できない差別化につながっていた。④直営店舗やデパートといったチャネルを確保することでブランドステータスを構築していた。最後に、⑤老若男女を問わずかまぼこの製造過程を見学・体験できるように「見える化」を図っていた。

An Advanced Management of Marine Product Processing Industry in Japan

This research aims to provide a reference material for management plans of small and medium sized companies that manufacture processed marine products(fish cake etc). It addresses significant aspects of and improvement plans for the current condition and management challenges (raw material procurement, product strategies, market opening strategies, etc) of the processed marine product industry in Japan. It also includes interviews with advanced companies in the processed marine product industry in Japan, and sums up the factors that contributed to the success.

As to the basis for selecting companies to be interviewed, the interviews were conducted among 6 companies that responded to the interview among the top 50 companies concerning sales in the marine product processing industry in Japan in 2010. Six companies to interview is as follows. "Kamaboko Suzuhiro located in city of Odawara, Kanagawa Prefecture," "Arimuraya located in city of Kagoshima, Kagoshima Prefecture", "NagasakiIchibangKamaboko is located in the city of Nagasaki," Kamaei located in city of Otaru, Hokkaido," "Sugiyo located in city of Sapporo, Hokkaido, "Sugio located in city of Nanao, Ishikawa Prefecture,"

The aspects that contributed to the success are as follows: first of all, ① the fact that the management philosophy of the founder has been handed down today is reflected as a key sales point in the general business activity. ② the overseas procurement system has been established for the optimal raw material procurement and stable production system. ③ Differentiated, high value added products have been released as the fish and shellfish caught in that area and the local natural environments are made good use of in developing products. ④Stable sales network has been secured including directly managed shops and department stores. Lastly, ⑤ a visualization facility was operated so that common people could visit and experience the manufacturing facility of the company's processed marine products.