



慶應義塾大学ビジネス・スクール

海幸食品株式会社

1989年の秋、海幸食品(株)の国際事業室長大岩良雄氏は、部下のスタッフたちがまとめた分析データを眺めながら、長期経営計画立案会議のための基礎資料として、同社の国際ロジスティックスの長期的な展望を描こうとしていた。同氏が描く国際ロジスティックスの将来像は、それがそのまま同社の計画になるというわけではなかったが、経営陣が同社の経営戦略とそれに基づく長期経営計画を立案していく際の有用な素案になるはずであった。

会社概要と水産練製品事業

海幸食品(株)は、1928年(昭和3年)東京・築地に個人経営の海産物卸売業者として開業し、1948年に株式会社組織に衣替えした。翌1949年、同社は本社から1 kmほど離れた場所に自前の工場を設置し、水産練製品の製造・販売事業を開始した。1960~70年代にかけて、海幸食品社は発展・飛躍の時代を経験し、商圏を拡大しながら全国各地に水産練製品の供給工場を新設した。しかしながら、1973年の第1次オイルショックを契機とする日本経済全体の低成長化と共に、日本の水産練製品産業の成長は止まり、業界全体および海幸食品社自体の生産量も1975年をピークに減少傾向すら示すようになった。そうした事情を背景に、1970年代の後半、海幸食品社は、事業の多角化と国際化を開始し、海外各地に子会社を設立したり、水産練製品加工以外の食品分野にも製品ラインを拡大しはじめた。さらに、1980年代に入ると同社は、複雑に変化する経営環境に対応し、多角化とグローバル化をさらに進めるべく、さまざまな政策を実施した。(付表1と2は、1981~1988年における海幸食品社の財務諸表の要点を示したものである。)

水産練製品は、魚肉のタンパク質を塩分で溶出し加熱して弾力性を持たせた加工食品であった。水産練製品の代表的なものは、かまぼこ、はんぺん、さつまあげ、ちくわ等の名で古くから日本人に親しまれてきた伝統的な食品だったが、最近ではさつまあげの中にソー

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの小野桂之介教授と同大学大学院経営管理研究科11期生の永島裕明が、匿名企業の好意ある協力の下に、クラス討議の基礎資料として作成したものである。固有名詞およびケース中の一部の数値は、経営問題としての構造を歪めない範囲で変更されている。

(1990年10月作成)

セージやシューマイなどさまざまな具を入れたものや、カニ風味かまぼこに代表される全く新しいタイプの製品が登場するなど、現代感覚や新技術を採り入れた製品の多様化が進んでいた。

付表3は、原料魚の捕獲から製品に至る水産練製品の生産工程図である。水産練製品の主原料である魚肉冷凍摺身を生産する工程では、捕獲した鮮魚から魚肉を採取し、調味・混合した後10kg単位の板状に成型した。この板状の魚肉を凍結すると魚肉冷凍摺身ができ上がった。次に水産練製品自体の生産工程に入ると、まず〔攪拌・混合〕工程では魚肉冷凍摺身を粉碎した後攪拌しながら調味料との混合を行った。次の〔成型〕工程は製品別に外形を整える工程であり、〔加熱〕工程は熱を加えることによって魚肉蛋白に弾力性を持たせる工程であった。こうしてでき上がった水産練製品は、〔包装〕工程でピロー包装、ストレッチ包装等の外部包装を施され、〔冷却〕工程で10℃以下に冷却されて完成品となった。

魚肉冷凍摺身の生産工程と水産練製品の生産工程を比較すると、前者は典型的な少品種多量生産型の工程で機械化が進んでいるのに対し、後者は多品種少量生産的の色合が濃く作業者の人手に依存する部分が大きかった。そうした違いも反映して冷凍摺身生産工程における規模の経済性は高く、陸上の摺身工場では日産30トン規模の工場が一般的だった。これに対して、水産練製品の生産工程の量産効果は比較的小さく、1ライン当たり日産（8時間操業）1.5～1.6トンの練製品（摺身：7割）を生産する工程を2ラインで1生産ユニットにする工程編成が一般的であった。

1989年当時、水産練製品の主原料はスケソウダラの魚肉冷凍摺身であり、その冷凍摺身は主に水産漁業会社が生産した。また、スケソウダラの主漁場は、北洋のベーリング海と日本近海であった。魚肉冷凍摺身の生産技術が確立される以前、水産練製品メーカーは鮮魚を加工してその魚肉を原料としていたが、1965年以降の魚肉冷凍摺身の普及は、水産練製品製造の工程を短縮化すると共に、練製品メーカーの機械化・量産化を促した。

魚肉冷凍摺身は、その生産場所により、洋上摺身と陸上摺身とに分けられた。洋上摺身は魚を捕獲直後に船上で冷凍摺身にしたもので、陸上摺身は魚を陸上に輸送してから冷凍摺身にしたものだった。冷凍摺身の品質と鮮度は洋上摺身の方が、陸上摺身よりも高かった。ベーリング海は日本の冷凍摺身加工場から遠く隔たっていたため、この漁場のスケソウダラは主として洋上摺身に加工されていた。

1970～1980年代の経営環境動向

1970年代には、日本および世界の経済に大きな影響を与えた経営環境の変化が、次々と発生した。1955年から1970年にかけて、高度成長期の日本では設備投資と消費の拡大が続いた。しかしながら、1971年8月に発生したドル・ショックにより国際的な通貨不安が発

生し、戦後の世界経済の枠組みとなっていたブレトン・ウッズ体制は危機に直面した。同年12月スミソニアン合意により為替レートの大幅な調整が行われたが、通貨不安は解消されなかった。この結果、1973年2月、円を含む主要国通貨のほとんどが変動相場制に移行した。その後1973年10月に発生した第1次オイル・ショックは原油価格を一挙に4倍にはね上げた。世界経済が混迷する中で日本の実質G N Pは戦後はじめてのマイナス成長を記録し、これを契機として、日本経済の高度成長も終りを告げた。

オイル・ショックは、資源の有限性と有効利用の重要性を世界各国に認識させた。そして、これらの資源保護意識は、水産資源をめぐる環境にも大きな変化を顕在化させた。漁獲能力の低い発展途上国の間では、以前から200海里漁業専管水域を設定しようとする動きがあったが、1977年に米国とソ連がこの設定に踏み切ると、水産資源保護の動きは一挙に世界中に広がり、翌1978年には沿岸国100ヵ国のうち70%が200海里水域を設定するに及んだ。

前述したように、水産練製品の主原料はスケソウダラの冷凍摺身であり、この魚は水産練製品用の摺身原料魚として優れた性質を備えると共に、まとまった漁獲量の期待できる魚種であった。先に述べた冷凍摺身技術の発達を背景に、日本は、1960年代の後半から1970年代の初めにかけてスケソウダラの漁獲量を急増したが、大量漁獲による魚体の小型化等が表面化し、スケソウダラ資源の枯渇を防止するため1973年からは徐々に漁獲量を抑える自主規制に入っていた（付表4参照）。しかしながら、上記の米・ソ両国をはじめとする各国の200海里水域設定はこの漁獲量をさらに急速に縮小させた。特に米国・ソ連200海里水域内のベーリング海はスケソウダラの主要漁場であったため、影響が大きかった。

スケソウダラ漁獲量の減少は、スケソウダラ冷凍摺身生産量の減少と共に冷凍摺身の価格を上昇させ、これは、製造原価における原料構成比（60～70%）の高い水産練製品メーカーにとって大きな問題となった。水産練製品各社は経営努力により原料価格の上昇分を吸収しようとしたが、1976年以降の激しい冷凍摺身価格の上昇に対応できず、海幸食品社も含め業界各社は製品価格の値上げを繰り返した。この製品価格の値上げは消費者に製品の割高感を与え、消費者の水産練製品離れを促す結果となり、水産練製品の生産量も徐々に減少傾向を辿った（付表5参照）。

1979年に第2次オイル・ショックが発生したが、日本経済は第1次の時ほど混乱せずに他の先進国に先がけて回復した。この間、為替市場では、1973年の変動相場制移行後、不安定な変化を伴いながらドル安・円高傾向が続いた。そして、1979年から1985年にかけては、逆に円を含む主要国通貨に対するドル高傾向が続いたが、1985年10月の先進5ヵ国蔵相会議（G5）を契機にドルは再び反落に転じた。このG5以降の急速な円高は、さまざまな産業において輸出コストの上昇と輸出数量の減少を生み、海外への製品輸出から現地生産への転換を促す大きな圧力になった（付表6参照）。

200海里規制の設定後、日本漁船は、ベーリング海の米・ソ200海里水域内で入漁料を支

払って操業するか、相手国が漁獲したスケソウダラを洋上で買付けて冷凍摺身に加工せざるをえなくなった。また、入漁料を支払って操業する場合も、漁獲量は200海里沿岸国が毎年設定し、各国に割り当てる性格のものであった。そして、1985年頃からこの外国漁獲枠が減らされ、代って沿岸国加工向け（主として冷凍摺身）の漁獲数量が増加し、日本のスケソウダラ漁獲量は減少した。スケソウダラ漁獲量の減少に伴い、冷凍摺身価格は再び上昇し、水産練製品業界は再度製品価格の値上げに踏み切った。この製品価格の値上げは、わずかながらようやく回復の兆しをみせていた水産練製品の消費を圧迫し、生産・販売量の足を引っぱった（付表7および前出付表5参照）。

1970～1980年代における海幸食品社

海幸食品社の海外戦略

海幸食品社の海外進出は、1972年、カナダのバンクーバーに水産資源の輸出会社を設立したことから始まった。翌1973年の第1次オイルショックに代表される資源保護の高まりは水産資源にも及び、1977年には米国、ソ連が200海里漁業専管水域を設定し、世界は200海里時代に突入した。こうした環境変化の中で、製品の主要原料魚を海外に依存していた同社は少なからぬ影響を受け、1970年代の前半から後半にかけては、資源確保を目的とする海外進出を活発化した。その後、1980年代に入ると、同社は、水産練製品市場の拡大を目的として、海外各地に生産拠点を設立するようになった。

海幸食品社は、1982年、東南アジア地域のシンガポール、香港、台湾に生産会社を設立した。また、翌1983年には、北米地域（アメリカ合衆国）、続く1984年には欧州地域（イギリス）にも生産会社を設立した。こうした生産拠点の拡充により、同社の海外での生産能力は増大し、海外市場に対応する力も徐々に高まった。

海外現地会社における水産練製品の生産量は、北米地域が全体の約半分を占め、次が欧州地域となっていた。しかし日本国内の生産量に比べるとまだ少なく、1988年度実績で見ると、前者が約55,000トンだったのに対して後者は3,500トンであり、海外生産が総生産量に占める割合は約6%であった。

各海外工場で生産された水産練製品は、稼働開始当初はもっぱら進出先の現地市場で販売された。しかしながら、1989年当時、こうした海外工場で生産された製品の販売先は現地国市場だけにとどまらず、他国への輸出も行われるようになっていた。たとえば、量的にはまだそれほど大きなものではなかったが、シンガポール工場の場合、1988年実績でみた現地市場への製品販売は18%であり、残りは北米、英国、香港、日本などへ輸出されていた。

海外工場での生産・販売品目は、東南アジア地域と北米・欧州地域で大きな違いがあった。東南アジア地域では、揚蒲鉾類（さつま揚）を中心に生産・販売していたが、北米・

欧州地域では、カニ風味蒲鉾を中心に生産していた。この違いは、主として各地域市場の所得水準や消費者の嗜好の違いによるものであった。すなわち、揚蒲鉾類（さつま揚）が比較的安価な製品であり、中国系人の食生活の中にも類似のものがあるのに対して、カニ風味蒲鉾類は、高品質の原料を使用した比較的高価な製品であり、新たな加工技術によって1980年代に入ってから登場した歴史の浅い製品であった。ただし、最近では、東南アジア地域のシンガポール現地工場でもカニ風味蒲鉾類の生産が開始され、一部は現地国市場でも販売されるほか、上述した日本を含む先進国市場への輸出の大半はこのカニ風味蒲鉾類が占めていた。

国際ロジスティックスの推移

付表8は、海幸食品社の水産練製品に関する国際ロジスティックスの特徴を、1978年、1983年、1988年の3時点で比較図示したものであるが、上述のような企業行動の結果、同社の国際ロジスティックスには、以下に要約するような変化が生じていた。1978年においては、製品輸出ルートは自社の販売チャネルではなく、商社を通じての製品輸出であった。また、原料魚のスケソウダラ主漁場は、米国、ソ連の200海里水域内外のベーリング海だった。それが1983年になると、アジア地域、北米地域に販売・生産拠点を保有し、これらの地域へは自社チャネルによって製品を流通するようになった。また、海外での生産が開始されたことにより、日本からアジアや北米の生産拠点へ、練製品の原料として冷凍摺身が供給されるようになった。また、原料魚の漁場として、従来からの米国、ソ連近海のベーリング海に加えて、日本近海の漁場が開発され、そこで漁獲された原料魚も供給源の重要な一部を構成するようになった。

次いで、1983年～1988年の間には、生産・販売会社として、新たに欧州地域（イギリス）に拠点が設立され、そこへの製品、原料の流通フローが発生した。この期間には、また、海外各子会社間の製品流通フローも発生し、アジア地域のシンガポール子会社から北米、欧州地域へ製品が輸出されると共に、日本へも製品が供給されるようになった。それまで海幸食品社は、製品を輸出する事はあっても輸入したことはなく、このシンガポールから日本への製品供給は、同社のロジスティックス上の大きな変化であった。

原料面でも、この時期には、海外産冷凍摺身の積極的利用という大きな変化が発生した。たとえば、北米地域の生産工場（米国）では、100%北米産の冷凍摺身を原料として使用するようになり、欧州地域（イギリス）の工場も、米国産の冷凍摺身を使用するようになった。また、スケソウダラ以外の新魚種を水産練製品の原料魚として利用し始めたのにとともに、ベーリング海、日本近海以外の新漁場であるオーストラリア、ニュージーランド、タイ等の近海からも冷凍摺身が日本へ供給されるようになった。

向こう10年間の経営環境予測

水産資源と原料摺身

1989年当時、韓国と中国を除く大多数の沿岸国は200海里水域を設定しており、日本は、海外漁場を確保するため、米国、ソ連を始めとして多数の国と政府間の漁業協定、民間漁業協定を締結していた。しかしながら、沿岸国は200海里水域内漁業資源について自国漁業発展に利用すべき資源という位置づけを強化するほか、サケ等の遡河性魚種についても母川国の権利主張を強めていた。

米国は、自国漁業の振興と並行して外国漁船を段階的に締め出し、最終的には自国200海里水域内の漁業すべてを米国化する政策（米国漁業促進法）を強化していた。この政策により、同国は、1985年以降日本を含めた外国に対する漁獲割当量を大幅に削減してきていた。たとえば、対日漁獲割当量の推移をみると、1986年には45万8,000トンあった割当枠は、1987年には10万4,000トンへと激減し、1988年にはついにゼロとなってしまった。これにより、ベーリング海における日本漁船のスケソウダラ漁獲はなくなり、あとは米国漁船からの洋上買付魚が残されるだけになった。

ソビエト連邦は、1977年に200海里水域を設定し、日本とも漁業協定を締結したが、当初から日本水域におけるソ連船の操業条件緩和またはソ連水域における規制強化を主張してきていた。1988年の日本漁船の漁獲割当量は31万トンと前年とほぼ同じ水準が維持されたが、これは1980年代初めの70万トンの半分にも満たなかった。また、1988年の場合、同国には前年より4億2,000万円多い17億1,000万円の有償漁獲割当代金が支払われた。〔有償漁獲割当とは、漁獲割当量の一部について代金を支払って漁獲操業する方式であり、1988年の場合は、10万トンが有償漁獲割当量であった。〕

水産練製品の主原料魚であるスケソウダラは、米・ソ200海里設定の影響により漁獲量は大幅に減少し、ピークの1972年の漁獲量303万5,000トンに対して1987年は131万3,000トンと、最盛期の43%になってしまった（前出付表4参照）。1977年の米国・ソ連の200海里漁業専管水域設定当時から、日本はスケソウダラ漁獲量の減少を予測し、ベーリング公海漁場および日本近海漁場におけるスケソウダラ漁の開発に努めてきていた。この両漁場は、スケソウダラ漁獲量の減少にある程度歯止めをかけ、1977年以降のスケソウダラ漁獲量の安定化に貢献した。しかしながら、米・ソ両国は、今度は自国200海里水域内の資源が各国のベーリング公海漁業により乱獲されているとして、ベーリング公海漁業規制に乗り出す動きをみせていた。

スケソウダラは冷凍摺身の原料魚として優れた品質を備えていたが、1973年からのスケソウダラの漁獲量減少に伴い、その代替漁場開拓と共に代替魚の開発も研究された。しかしスケソウダラに代わる魚種はそう簡単に開発できず、1989年当時においてもスケソウダ

ラは冷凍摺身の中心であり，1987年の冷凍摺身の生産量では依然として90%以上をスケソウダラが占めていた。近年になってようやく新魚種の開発に具体的な成果が見え始めてはいた。（タイ近海のイトヨリダイ，オーストラリア・ニュージーランド近海のホキ，ミナミダラ，チリ沖のチリーマアジなどがその例であった。）水産練製品の原料魚の品質はその摺身の色が白色に近く，また製品化した場合製品自体の弾力が要求されていた。前述した魚種の中ではミナミダラ，ホキがこの条件をある程度満たしていたが，ミナミダラの推定資源量は30～50万トン（ニュージーランド沖）ホキのそれは170万トンと，スケソウダラの1,300万トンに比べるとかなり小規模であった。

水産練製品の国内市場

1980年代の末当時，日本人の食生活においては，過去10年間着実に進行してきた“調理離れ”の傾向が依然として続いていると見られていた。日本能率協会「中期予測（1989年度版）」によると，「食生活の調理離れとは食生活の外部化であり，それには“食事自体を外で行う外食”と“家において調理を簡便化する調理食品の多頻度使用”の2つの側面がある」のであった。冷凍調理食品を含めた冷凍食品の生産量は年率5%前後のペースで増加してきており，1987年の冷凍食品の生産量84万6,000トンは，1978年48万3,000トンの約1.8倍に相当していた（付表9参照）。また家計の食品消費支出における外食支出構成比も年々その割合を増しており，1985年の食品消費支出における外食支出構成比は32%であったのが，1987年のそれは35%へと3ポイント増加していた（付表10参照）。

海幸食品社の主力製品である水産練製品は，これまで日本で生産される加工食品のなかで最大のセグメントを占めてきていた。しかしながら，1978年度に103万7,000トンだった水産練製品の生産量は1987年度には92万6,000トンと9%減少する一方，上述のように1978年度に48万3,000トンだった冷凍食品の生産量は1987年度には84万6,000トンと75%増加し，水産練製品から首位の座を奪おうとしていた（付表11参照）。このように，水産練製品が冷凍食品に押され続けてきている主な理由としては，水産練製品の加工度が低いことと冷凍保存に不向きなことが指摘されていた。

日本の食料品貿易数量は，輸出は1984年以来減少傾向にある一方，輸入に関しては1980年以来増加傾向にあった（付表12参照）。また，食料資源の大多数を海外に依存している日本の特徴を反映して，食料品輸入金額は食料品輸出金額の約17倍あり（1988年度，米ドル・ベース），食料品については大幅な輸入超過となっていた。さらに，食料品輸入額の成長率をみると，1986年の食料品輸入額は191億9,000万ドルで前年比17%増，1987年は同16.7%増，1988年は同30%増と，1985年10月のG5以来為替レートの急激な円高傾向を反映して食品輸入は一段と急速に増加していた（付表13参照）。家計消費の多様化・高級化と円高傾向，さらには日本の輸入規制の緩和といった環境動向の下で，食品の輸入は今後も増加傾向を続けるものと見られていた。

水産物、水産加工品の貿易と供給量

魚肉加工食品（魚肉ソーセージ、魚肉練製品など）貿易の輸入数量をみると、先進国の輸入は1978年以来ほぼ一貫した増加傾向を示していた。一方、発展途上国の魚肉加工食品輸入は1981年から減少し、ここ数年は停滞していた。1987年度の先進国の魚肉加工食品輸入数量構成比は全体の77%を占めており、魚肉加工食品輸入のほとんどが先進国によるものとなっていた。地域別に魚肉加工食品の輸入数量をみると、欧州地域の輸入数量は増加しており、1987年では全体の48%を占めていた。北米地域においては、近年の輸入数量は停滞ぎみだったが、依然として全体の23%を占めていた。アジア地域の輸入数量は、1984年にアフリカ地域の輸入数量を抜き、1987年当時その輸入数量は若干停滞傾向にあるものの、全体の11%を占めていた。アフリカ地域の輸入数量は減少し、南米、オセアニア両地域の輸入数量は停滞しており、これらの地域の構成比は全体の7%前後にすぎなかった。このように、魚肉加工食品の輸入数量は先進国が主体であり、1987年実績ベースで、欧州、北米地域が全体の71%を占めていた。日本は魚肉加工食品を自国内で生産しているため、その輸入数量構成比は全体の3%とあまり多くなく、最大輸入国はアメリカで、全体の17%を占めていた（付表14参照）。

魚肉加工食品の輸出数量をみると、先進国ではこれまで年によって輸出数量の増加と減少が繰り返されてきたが、1986年からその数量は減少していた。一方、発展途上国の魚肉加工食品輸出数量は、1982年の一時的減少を除けば1970年代の半ば以降ほぼ一貫して増え続け、特に1984年からは急激に増加していた。輸出数量構成比では、1978年には先進国が全体の74%、発展途上国が全体の26%であったものが、10年後の1987年には先進国が全体の51%、発展途上国が全体の49%と、大きな変化がみられていた。

地域別の輸出数量ではアジア地域の増加が目立ち、1987年の構成比では全体輸出量に対してこの地域は全地域中41%を占め、最大輸出地域になっていた。これに次ぐ欧州地域の輸出数量は全体の25%を占めていたが、近年その数量は停滞傾向にあった。北米、南米、アフリカ地域の輸出数量は構成比が全体の8%前後で、どの地域も増加傾向はみられずその数量は停滞していた（付表15参照）。

1984年から1986年までの期間でみると、「魚類・魚肉加工品の1人当たり供給量^(*)」（消費量とほぼ同意義）の全世界平均値は12.41kg/年となっていた。この全世界平均値より魚類・魚肉加工品の1人当たり供給量の多い地域としては、欧州、北米、オセアニア地域などもあげられたが、ソビエトの28.39kg/年という値が広域平均値としては最も大きかった。アジア地域は総体では世界平均を下回るものの、韓国、香港、マレーシアなどの極東・東南アジア地域だけの平均値は23.65kg/年であった。また、日本は69.26kg/年で、一国単位では最も上位に位置していた。

1980年～82年、1982年～84年、1984年～86年の3期間で、1人当たりの魚類・魚肉加工

品供給量の推移を地域的にみても、ソビエトが各期間にわたり平均4%で成長していた。北米、欧州、オセアニア地域も各期間に平均4%前後で成長しており、量的にも同様な数値を示していた。アジア地域の魚類・魚肉加工品の1人当たり供給量は停滞傾向をみせており、しかも世界平均値よりも低い数値で推移していた。中南米、中東・アフリカ地域の魚類・魚肉加工品の1人当たり供給量は世界平均値の3分の2程度であり、絶対量でも減少傾向をみせていた（付表16参照）。

(*) 「魚類・魚肉加工品の1人当たり供給量」の定義

魚類・魚肉加工品の漁獲量－食品以外への使用量＋輸入量－輸出量＝食品供給量
食品供給量÷人口＝1人当たりの供給量

(注) 各数値は3年間の平均値である

水産練製品貿易の動向

水産練製品は、かなり以前から海外に輸出されていた。しかしそれは、海外に在留している日本人および日系人（1世～2世）や海外へビジネス目的で長期出張している企業人に日本の伝統的な食品を供給することを目的とした数量的にも少量の輸出であった。ところが、米国で発生した日本食ブームは、健康志向の風潮とともに水産物・加工食品の消費量を拡大させた。この日本食ブームは、日本から米国への水産練製品輸出（主としてカニ風味蒲鉾）をも増加させた。1985年の最大輸出実績量4万5,000トンのうち、米国への輸出量は3万3,000トンであり、全体に対して約74%の構成比を占めていた。しかしながら、水産練製品の輸出数量は1985年の4万5,000トンの輸出数量をピークとして、その後年平均15%の率で急速に減少した。これは最大輸出先であった米国への輸出量が、同国における現地生産が拡大したことから急激に減少したためであった。

米国以外の地域への水産練製品輸出量推移をみると、欧州地域への輸出数量は、1984年以来年平均30%近くの成長率で増加していた。また同地域の構成比は1984年で全体の10%だったものが、1988年には全体の37%にまで上昇していた。これにはもちろん、最大輸出国であった米国への輸出が急減したため、構成比が増加したという要素もあったが、欧州地域向け輸出の着実な増加を反映したのもであった。

日本からの水産練製品の輸出が増加傾向を示しているもう一つの地域は、アジア地域であった。1985年から1987年までは年平均3%前後の成長率であったが、1988年には急激に増加し対前年比40%近い成長率を実現し、全体における構成比も1984年の5.3%から1988年には12.3%と拡大していた。アジア地域内で水産練製品の輸入を増やしている主な国は台湾と香港で、特に台湾の構成比は高く、日本からアジア地域に向けた輸出量の約70%を占めていた。

オセアニア地域への輸出は、1984年から86年にかけてはある程度量もまとまり、構成比

も全体の7%前後を占めていたが、1987年には前年比65%と急減してしまった。

アフリカ、南米地域への水産練製品輸出数量はごく僅かで、しかも減少していた。特に南米地域への輸出は、1988年度にはほとんどゼロであった（以上付表17参照）。

日本食の海外浸透

日本人の所得上昇とレジャーの大型化、さらには円高と日本企業による海外事業活動の活発化などを背景として、日本から出国する人の数はここ数年急激に上昇していた。

水産練製品は日本で発達した伝統的な食品であった。日本国内の水産練製品需要は減少気味だとはいえ、依然として代表的な日本食品とすることができた。海外現地に在留する日本人や、日本を出国して現地に滞在する日本人が増加すれば、海外各地での日本食需要が増加することになり、これに伴って水産練製品の消費量も拡大することが期待された。

「海外に在留している日本人数」の地域的な動向から見ていくと、1988年で最も人数が多いのは北米地域で、その構成比は39%になっていた。この地域のなかで在留日本人数が最も多いのは言うまでもなくアメリカ合衆国であり、北米地域の87%を占めていた。この地域の在留日本人の数は1985年から88年にかけて年平均約9%の割合で増加傾向を示していた。

次に在留日本人数が多いのは中・南米地域であり、1988年の構成比は26%であった。しかし、この地域における在留日本人の数は年平均2%前後の割合で減少していた。

欧州地域とアジア地域における1988年の在留日本人数は、欧州地域が全体の17%、アジア地域が全体の13%という構成比率となっていた。欧州地域の在留日本人数は年平均9%で増加傾向を示していた。一方、アジア地域の在留日本人数の増加率は、1987年まで3%前後であったが、1988年には前年比11%増と急増していた。

オセアニア地域の在留日本人数増加率は、年平均14%と高いものの、在留日本人数の構成比は全体の約3%ときわめて小規模であった。中東・アフリカ地域の在留日本人数構成比は、全体の約2%と5地域中最低で、しかも年平均15%の割合で在留日本人の数は減少傾向にあった（以上付表18参照）。

次に、「日本から出国して海外に滞在する日本人数」の動向を見ると、出国する日本人が最も多い地域はアジア地域であり、1988年の出国日本人総数の内、この地域への出国が48%を占めていた。1985年から88年におけるアジア地域への出国日本人数は、年平均約20%の増加率であり、急増傾向にあった。

北米地域はアジア地域に次いで出国日本人者数が多く、1988年には出国者総数の35%がこの地域へ渡航していた。北米地域への出国日本人者数推移は、アジア地域と似たような傾向を見せており、1985年から1988年にかけての年平均増加率は約20%で、この地域へ渡航する日本人が年々増加していた。

欧州地域への出国日本人者数は全体の10%とあまり多くなかったが、1986年からは渡航する日本人が増加しており、過去2年間の平均増加率は約16%であった。

オセアニア地域への出国日本人者数の構成比は全体の5%と低かったが、1986年以降この地域へ渡航する日本人が急増しており、1986年から88年にかけての年平均増加率は31%であった。

中・南米地域、中東・アフリカ地域への出国日本人者数は、全体の1%以下と少なく、しかも両地域へ渡航する日本人者数は減少傾向すらみせていた（以上付表19参照）。

いずれの地域の場合も、こうした滞在の期間は、数日から2～3週間の短期出国が大半を占めていた。

一方、「日本へ入国する外国人総数」についてみると、1975年のそれに対して1988年の日本入国外国人数は約3.1倍と増加していた。1985年秋以降の円高により1986年の入国者数は前年に比べて10%も減少したが、1987年には再び入国者数は増加し、1988年には約241万人となり、1985年のピークを8%上回った。

日本入国外国人数の地域分布をみると、アジア地域からの入国者が最も多く、1988年では全体の約56%となっていた。ただし、この地域のなかでは韓国と台湾からの入国者数が圧倒的には多く、アジア地域内の約67%を占めていた。アジア地域からの日本入国者数は1985年から停滞傾向をみせていたが、1988年には前年に対して23%増加した。この1988年のアジア地域からの入国者数136万人は、1975年の約4.6倍に相当した。

北米地域からの日本入国外国人数は、全体の21%とアジア地域に次いで2番目に多いが、その推移は停滞気味であった。この内アメリカからの入国者数は89%を占めていた。

欧州地域からの日本入国外国人数は全体の16%であったがその数は停滞していた。日本入国外国人数が最も多い国はイギリスで、この地域内全体の38%を占めていた。

オセアニア地域、中・南米地域からの日本入国外国人数は減少しており、構成比もそれぞれ2.3%と1.9%であった。中東・アフリカ地域からの日本入国外国人数は急激に減少しており、その増加の兆候は見られなかった（以上付表20参照）。

海外市場拡大の展望

付表21は、同社のスタッフが国民所得と食品消費者物価、日本人の海外への移動、外国人の日本への移動などの動向にもとづいて、水産練製品に対する海外市場の有望性を評価したものであった。これによると、市場拡大の可能性が最も高いと推測される地域は、北米地域であった。この地域の1人当たりの国民所得水準は世界の最上位に位置し上昇傾向を示している一方、食品消費者物価は安定していた。次に市場拡大の可能性が高いのは、欧州地域であった。この地域の1人当たりの国民所得水準は中位であるが、その推移は上昇傾向にあり、食品消費者物価はほぼ安定していた。アジア地域の1人当たりの国民所得水準は全体としてみると下位に位置し、しかも停滞気味であったが、東アジアと東南アジ

ア地域に限るとかなり高い伸びを示していた。また、この地域の食品消費者物価は、安定していた。中東、オセアニア地域の1人当たりの国民所得水準は、中位であるが停滞していた。しかも、この地域の食品消費者物価は上昇気味であった。中・南米、アフリカ地域の1人当たりの国民所得水準は下位に位置し、しかも下降傾向すらみせていた。そして、食品消費者物価についてみると、両地域とも上昇しており、特に中・南米地域のそれは急上昇（高騰）していた（以上、付表22参照）。

こうした点から、大岩氏配下のスタッフたちは、水産練製品市場拡大の可能性は、北米、欧州そしてアジア地域で高いと主張していた。

付表 1 損益計算書

(単位：百万円)

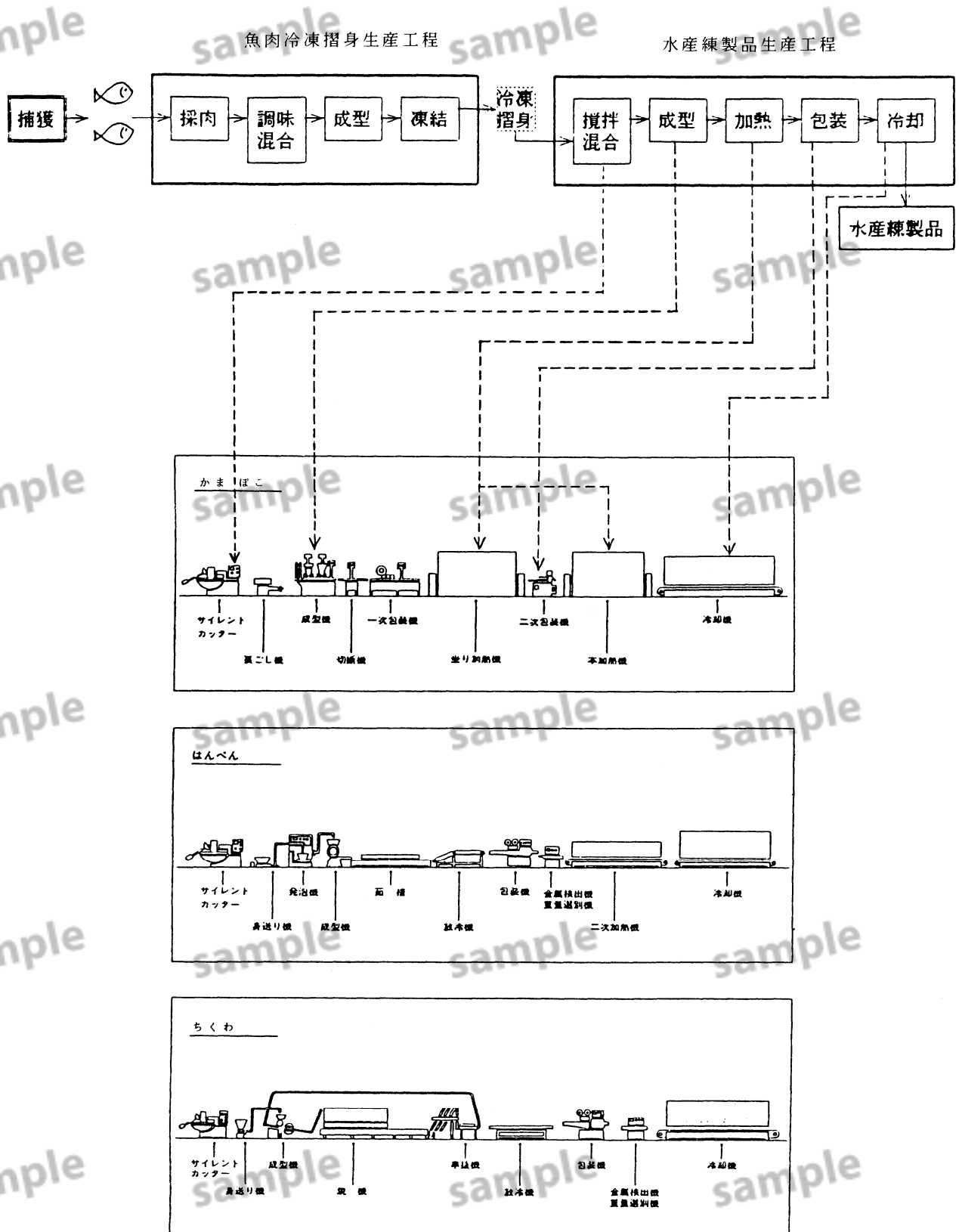
年 度	8 1	8 2	8 3	8 4	8 5	8 6	8 7	8 8
売 上 高	43,892	46,680	48,770	50,282	51,489	52,570	53,864	55,885
売 上 原 価	30,069	32,519	34,895	36,128	37,120	37,058	37,696	38,810
販 管 費	12,094	12,859	13,234	13,724	14,012	14,015	14,702	15,366
営 業 利 益	1,729	1,302	641	430	357	1,497	1,486	1,109
営 業 外 収 益	587	754	674	948	1,055	801	780	843
営 業 外 費 用	1,111	874	872	998	1,101	1,250	1,181	1,240
経 常 利 益	1,205	1,182	442	380	311	1,048	1,085	712
特 別 利 益	209	358	29	64	190	428	53	70
特 別 損 失	214	507	48	127	109	578	206	310
法 人 税 等	711	521	215	176	254	488	482	254
当 期 利 益	488	512	208	140	138	410	450	218
(各年度平均の為替レートで円に換算, 単位：百万円)								
〔地域別水産練製品〕								
出 荷 高								
日 本 国 内	31,599	33,867	36,052	37,726	37,603	39,003	40,075	41,815
北 米				110	594	1,329	1,225	1,220
欧 州					51	218	414	830
ア ジ ア			70	183	217	163	183	260
合 計	31,599	33,867	36,122	38,019	38,465	40,713	41,897	44,125
(単位：トン)								
〔地域別水産練製品〕								
生 産 量								
日 本 国 内	43,599	46,462	48,850	50,843	50,137	48,633	47,709	48,230
北 米				44	345	1,084	1,177	1,235
欧 州					30	145	373	821
ア ジ ア			115	292	350	285	321	465
合 計	43,599	46,462	48,965	51,179	50,862	50,143	49,580	50,751

付表2 貸借対照表

(単位：百万円)

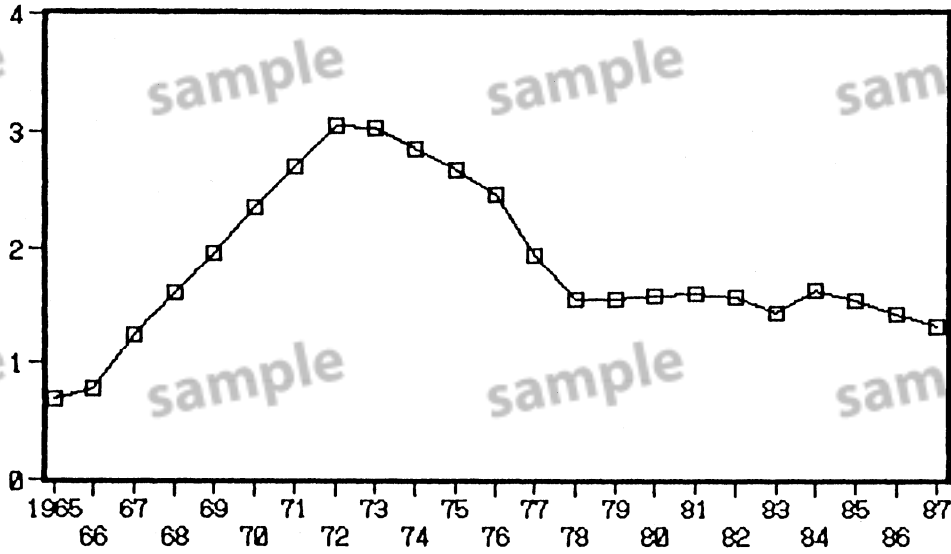
年 度	8 1	8 2	8 3	8 4	8 5	8 6	8 7	8 8
流 動 資 産	8,977	8,624	9,625	10,127	10,363	10,337	10,246	10,765
現 金 預 金	4,164	3,519	3,962	4,344	4,461	4,374	4,107	4,538
受取手形・売掛金	3,286	3,449	4,121	4,199	4,230	4,140	4,273	4,320
製 品	514	575	583	606	621	651	632	633
原材料・貯蔵品	253	244	254	282	288	322	337	356
その他流動資産	760	837	705	696	763	850	897	918
固 定 資 産	10,405	11,346	11,674	12,901	13,064	13,192	13,588	14,436
建 物	1,358	1,203	1,108	1,398	1,411	1,403	1,380	1,392
機 械 設 備	744	683	685	821	830	922	1,063	1,125
土地 その他	2,855	2,913	2,726	2,779	2,769	2,725	2,692	2,710
無形固定資産	82	75	68	78	123	128	136	144
投 資 等	5,366	6,472	7,087	7,825	7,931	8,014	8,317	9,065
繰 延 資 産	—	51	306	158	143	120	116	127
資 産 合 計	19,382	19,921	21,605	23,186	23,570	23,649	23,950	25,328
流 動 負 債	10,312	10,827	11,940	12,942	13,419	14,891	13,882	12,724
支払手形・買掛金	2,160	2,673	3,275	3,276	3,298	3,241	3,239	3,384
未払金・未払費用	875	1,197	976	853	815	874	837	792
短期借入金等	6,457	6,957	7,689	8,813	9,306	10,776	9,706	8,548
固 定 負 債	5,338	4,996	5,604	6,181	5,870	4,226	5,246	7,717
長期借入金	5,246	3,559	4,234	6,140	5,840	4,196	5,211	7,684
社 債	60	1,374	1,320	—	—	—	—	—
預かり保証金	72	83	50	41	30	30	35	33
負 債 合 計	15,690	15,843	17,544	19,123	19,289	19,117	19,128	20,441
資 本 金	400	400	400	400	550	550	550	550
法定準備金	338	354	354	354	373	373	373	373
剰 余 金	2,954	3,324	3,307	3,309	3,358	3,609	3,899	3,964
資 本 合 計	3,692	4,078	4,061	4,063	4,281	4,532	4,822	4,887
負 債 資 本 合 計	19,382	19,921	21,605	23,186	23,570	23,649	23,950	25,328

付表3 水産練製品の生産工程



付表4 日本のスケソウダラ漁獲量の推移

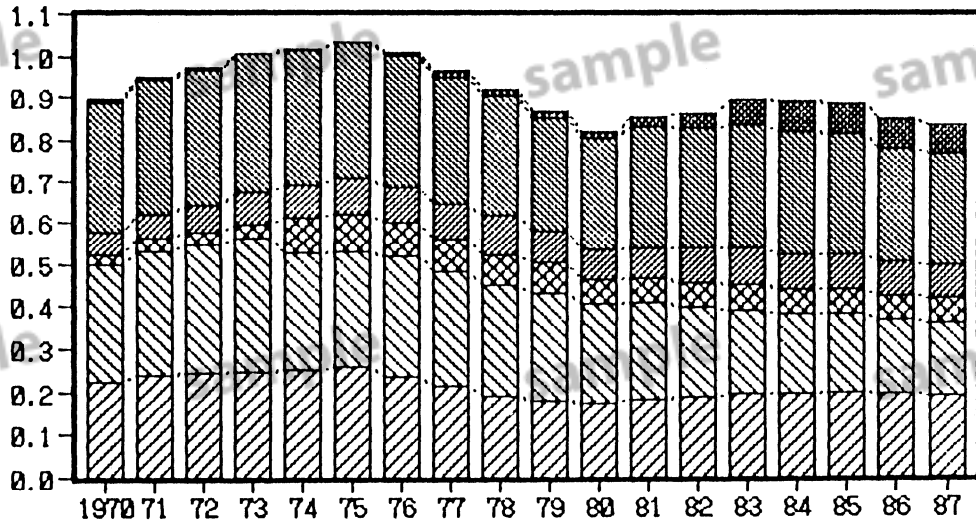
(百万トン)



出所：農林水産省「水産物流通統計年報（各年版）」より作成

付表5 水産練製品生産量推移

(百万トン)

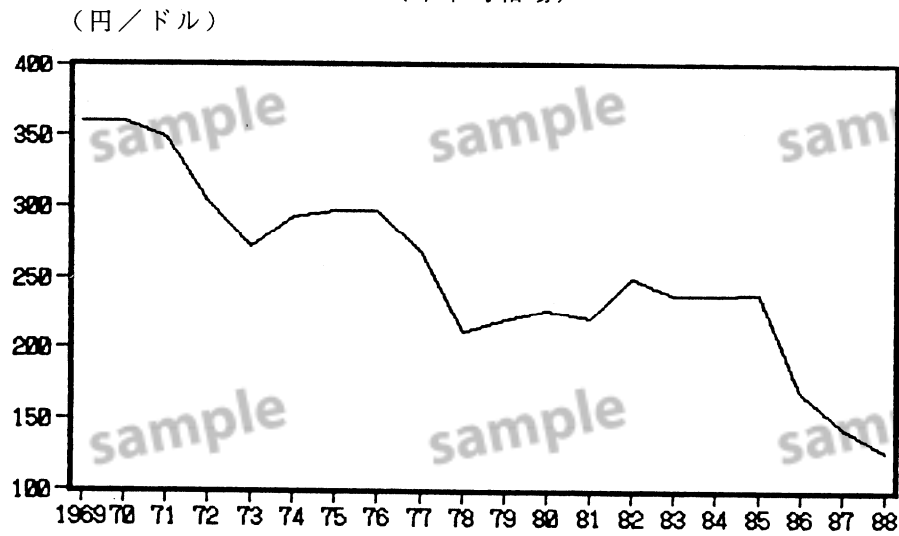


ちくわ 蒲鉾 包装蒲鉾 はんぺん他 揚げ蒲鉾 他練製品

出所：食品産業センター「食品産業統計年報（1989年度版）」より作成

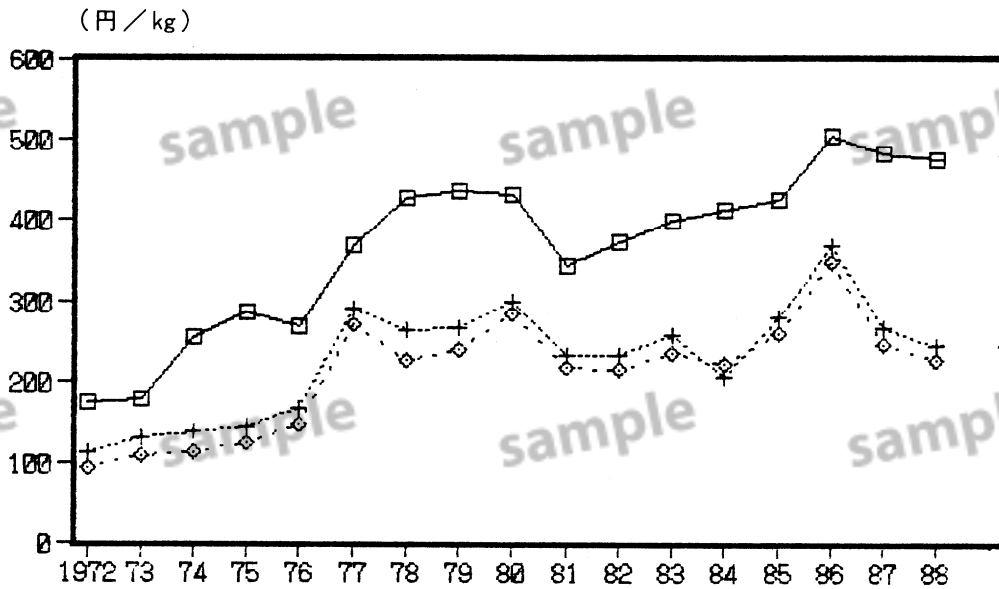
原資料：農林水産省「水産物流通統計年報」

付表6 日本円為替相場の推移
(年平均相場)



出所：国際通貨基金「国際財務統計1989年度版」より作成

付表7 冷凍摺身価格推移



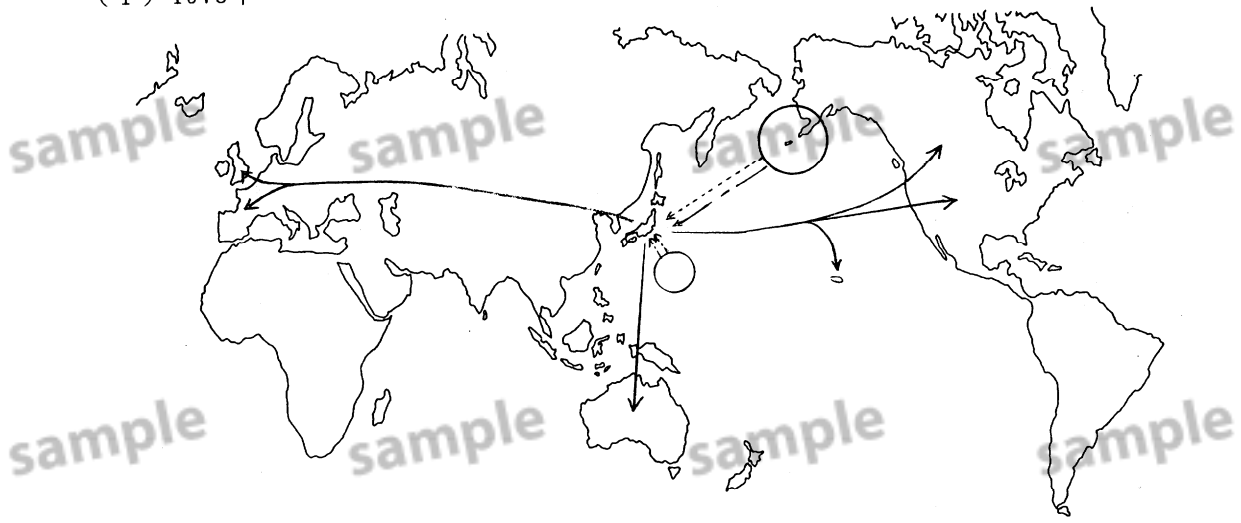
□ 洋上摺身 + 陸上摺身1級 ◇ 陸上摺身2級

(注) 各年度の摺身価格は月平均値

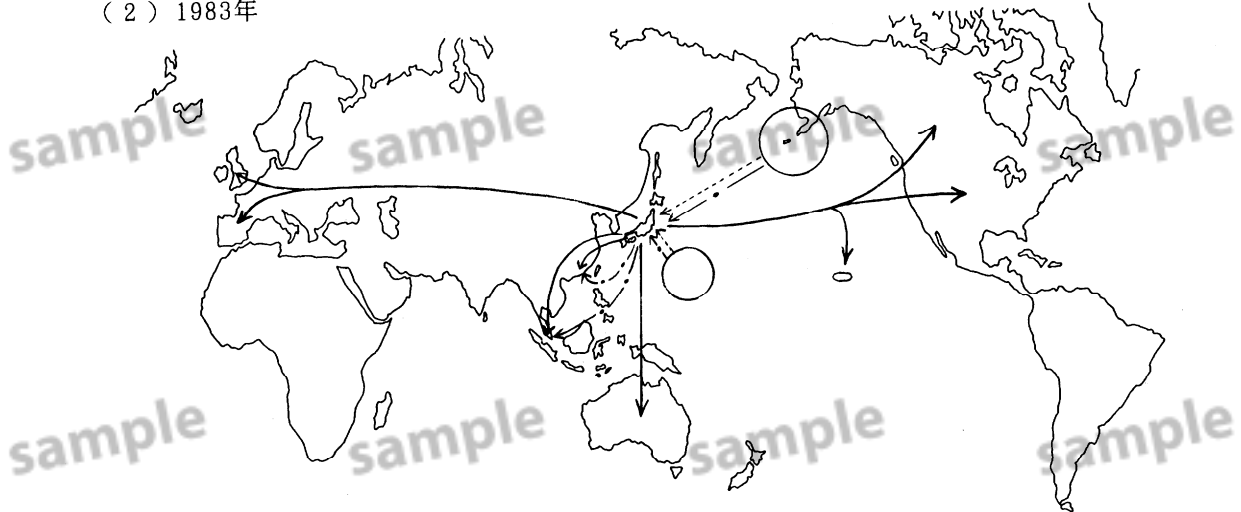
出所：食品経済社「蒲鉾年鑑(各年版)」より作成

付表 8 過去10年間における国際ロジスティクスの変化

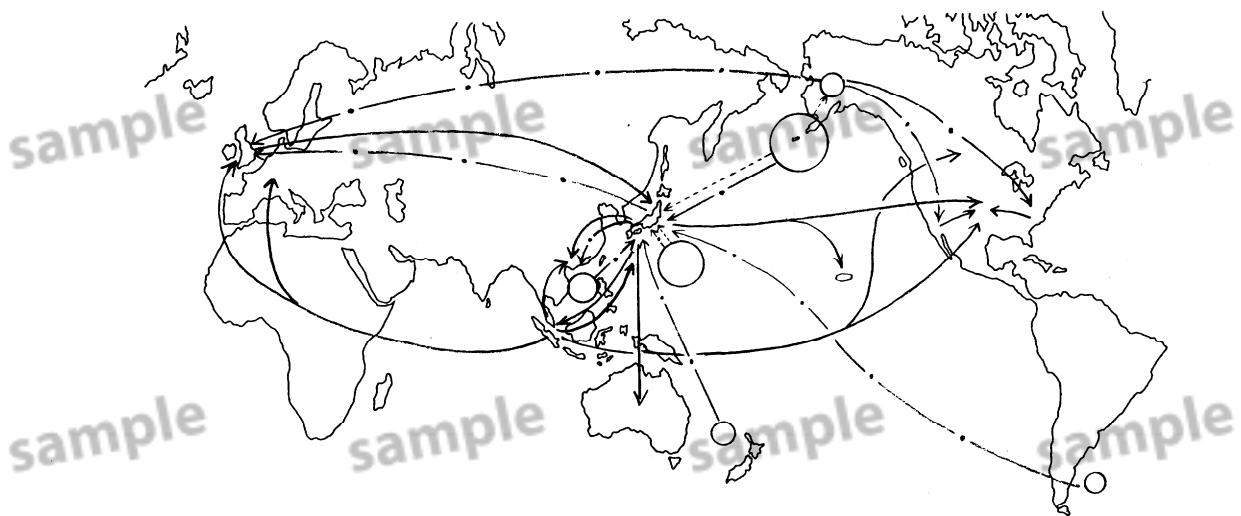
(1) 1978年



(2) 1983年

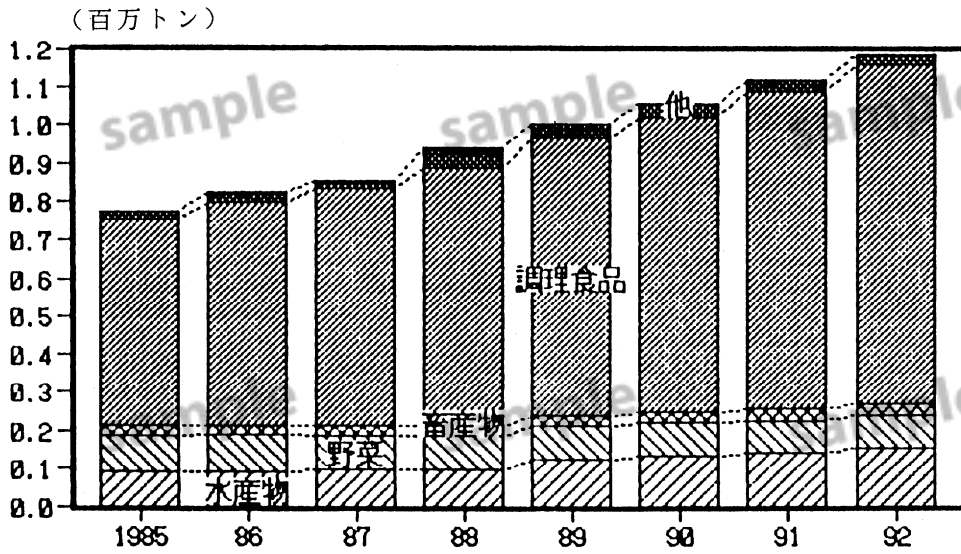


(3) 1988年



○ 漁獲 - - - - -> 原料魚 - . - . - .> 冷凍摺身 - - - - -> 製品

付表9 製品別冷凍食品生産量

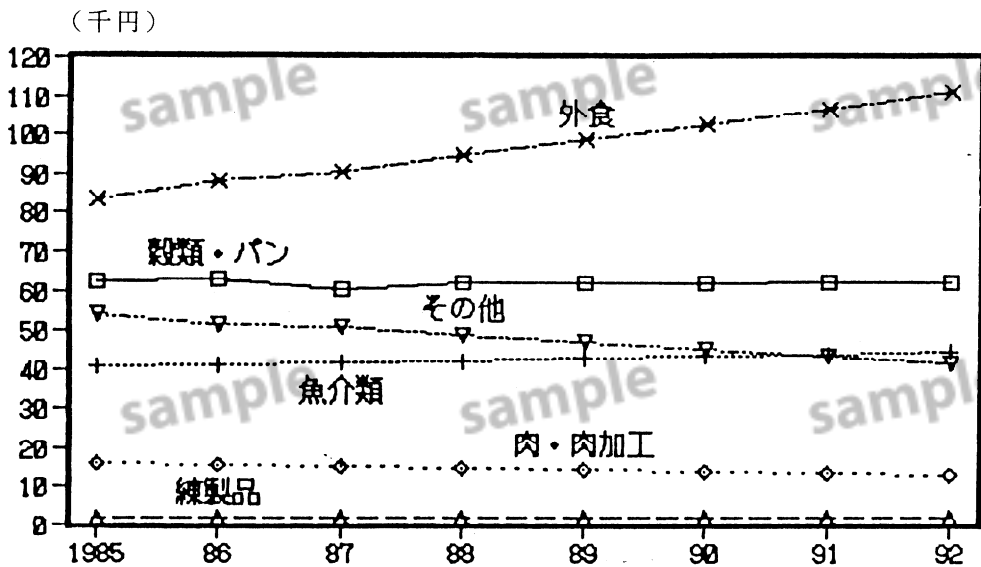


(注) 1985～87年は実績，1988～92年は予測

出所：日本能率協会「中期予測」1989年度版より作成

付表10 食料消費支出

(一人当たり年間消費額)

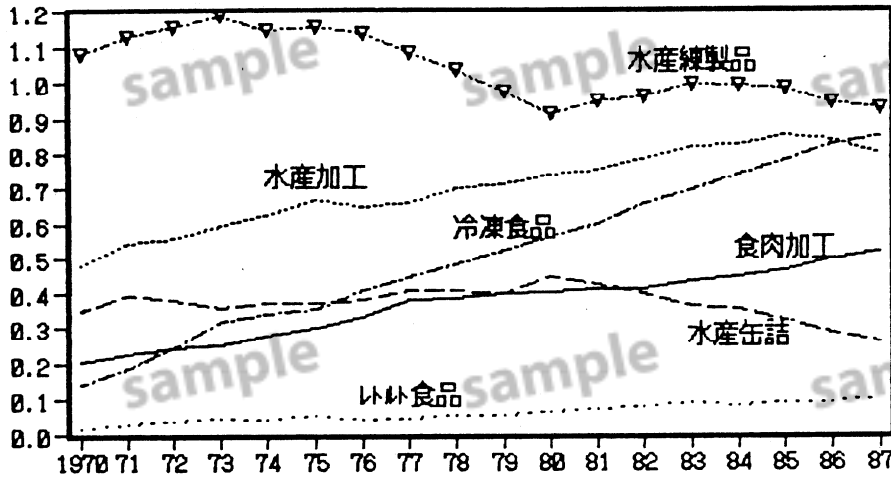


(注) 1985～87年は実績，1988～92年は予測

出所：日本能率協会「中期予測」1989年度版より作成

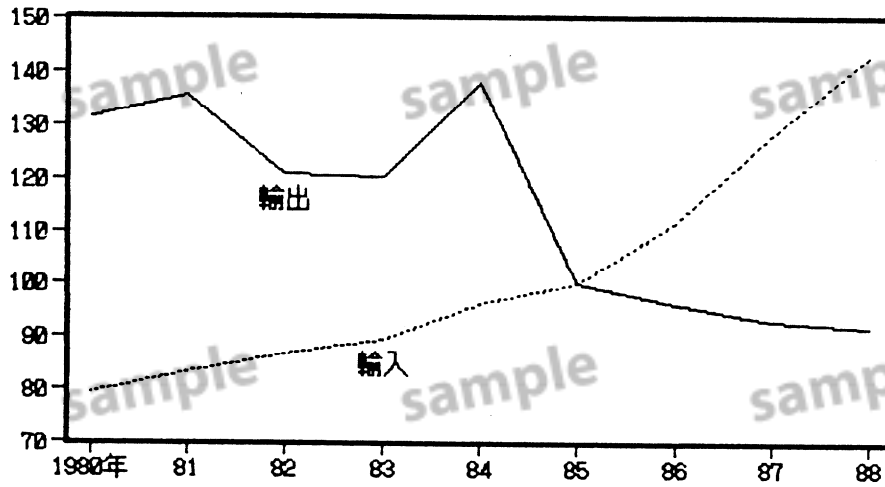
付表11 加工食品生産量

(百万トン)



出所：食品産業センター「食品産業統計年報（1989年度版）」より作成

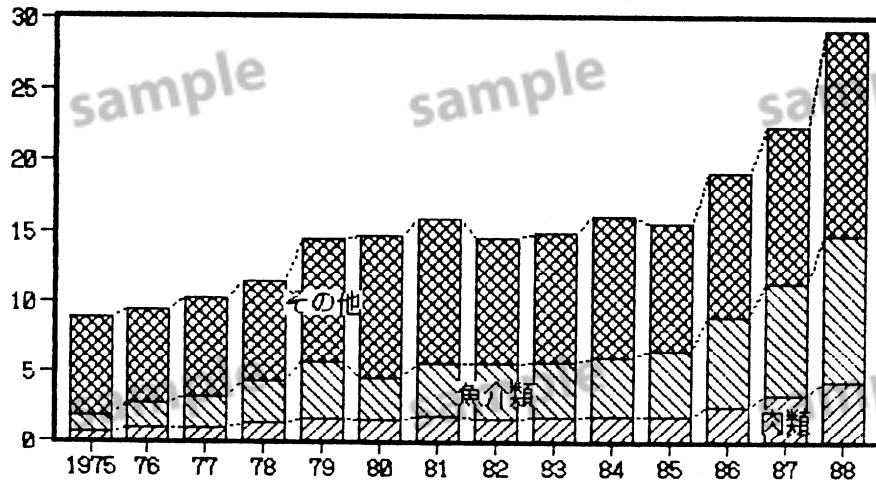
付表12 日本の食料品貿易数量指数推移
(1985年 = 100)



出所：食品産業センター「食品産業統計年報（1989年度版）」より作成
原資料：大蔵省「外国貿易概況」

付表13 食料品の種類別輸入額

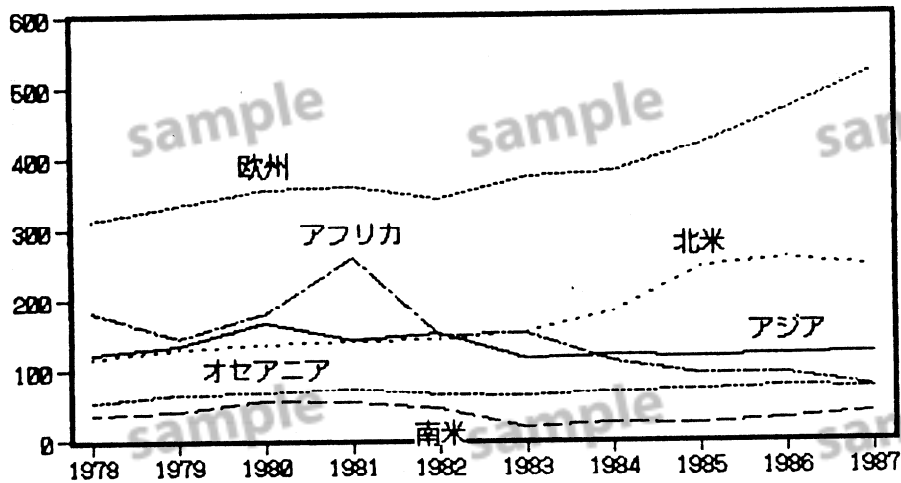
(十億ドル)



出所：食品産業センター「食品産業統計年報（1989年度版）」より作成
原資料：大蔵省「外国貿易概況」

付表14 魚肉加工食品輸入数量

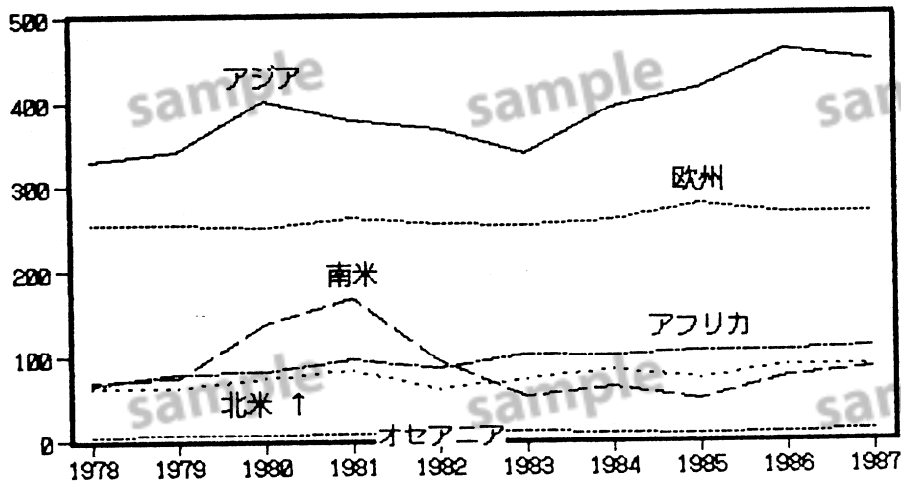
(千トン)



出所：国連食料農業機関「水産統計年鑑（1987年度版）」より作成

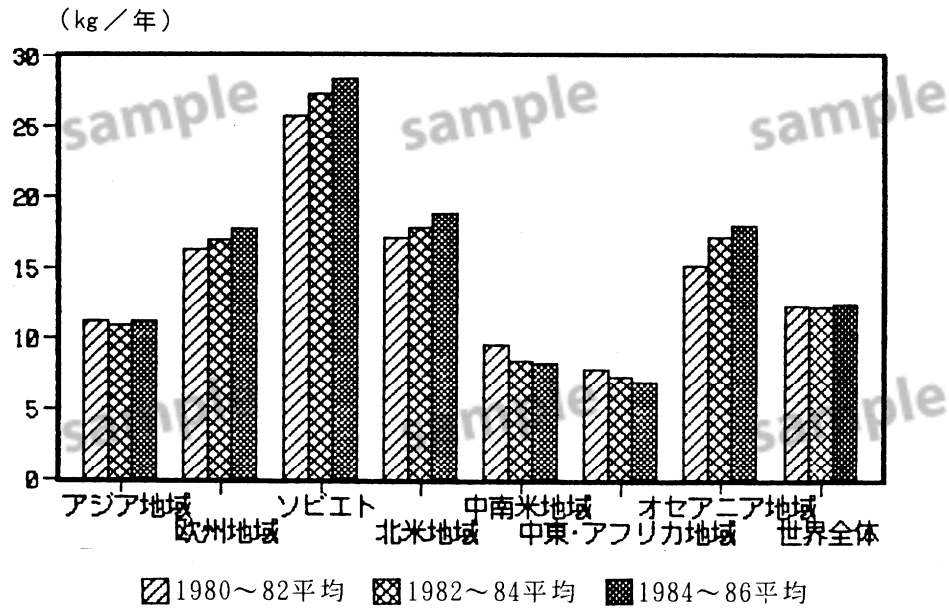
付表15 魚肉加工食品輸入数量

(千トン)



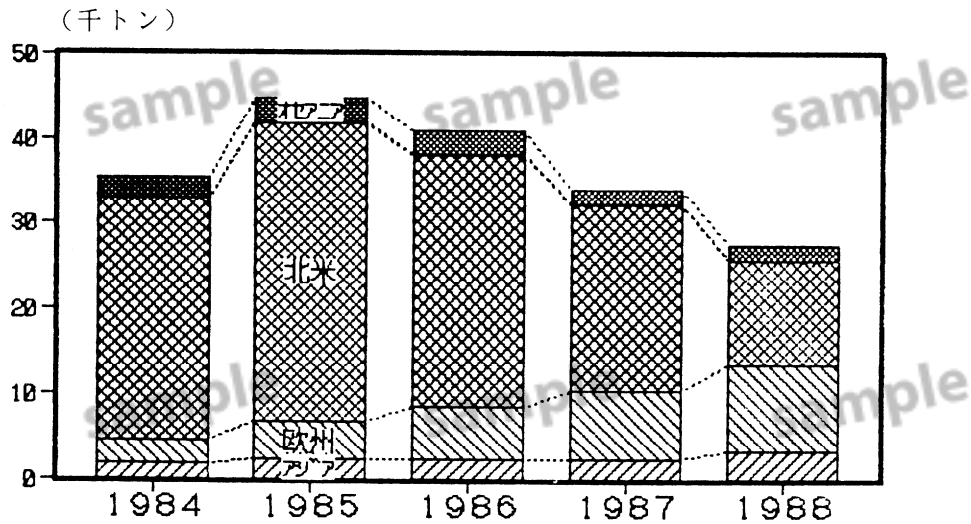
出所：国連食料農業機関「水産統計年鑑（1987年度版）」より作成

付表16 1人当りの魚類・魚肉加工品供給



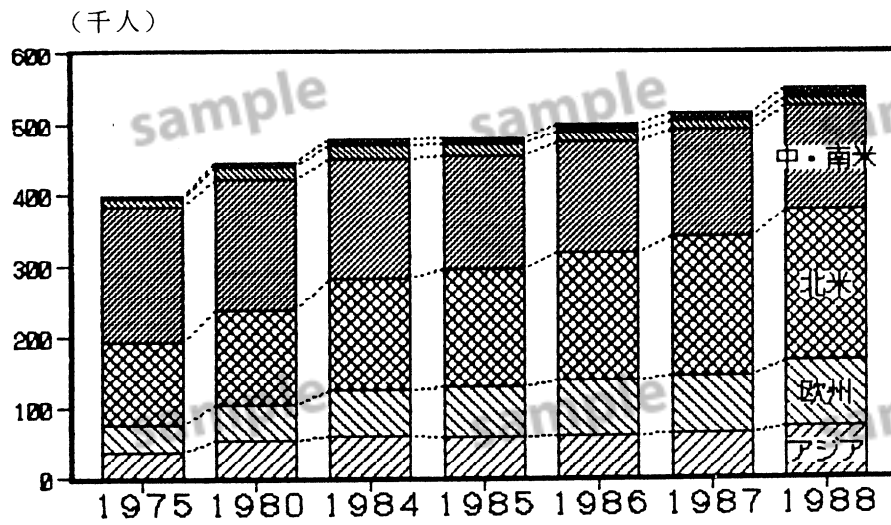
出所：世界食料農業機関「水産統計年鑑（各年版）」より作成

付表17 日本からの水産練製品輸出数量



出所：大蔵省「貿易統計月報（各年末版）」より作成

付表18 海外に在留する日本人数

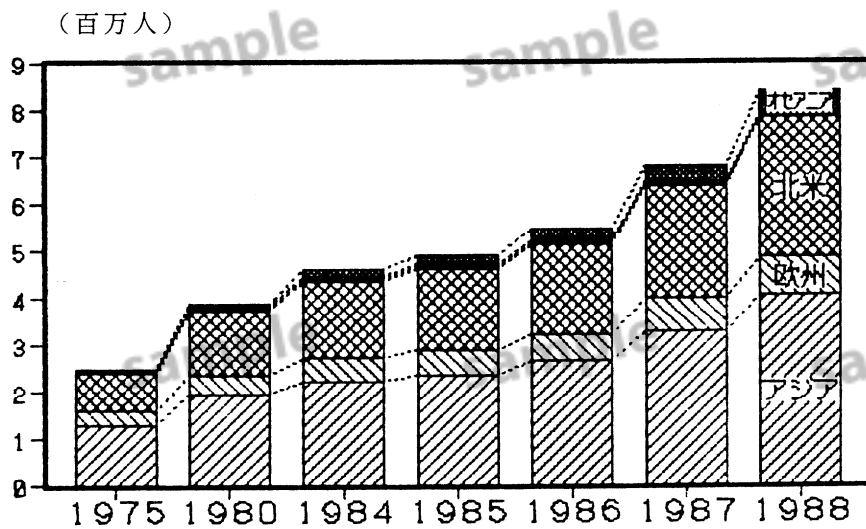


出所：総務庁総務局「国際統計要覧（各年版）」より作成

原資料：外務省「海外在留邦人数調査統計」

付表19 海外へ出国した日本人数

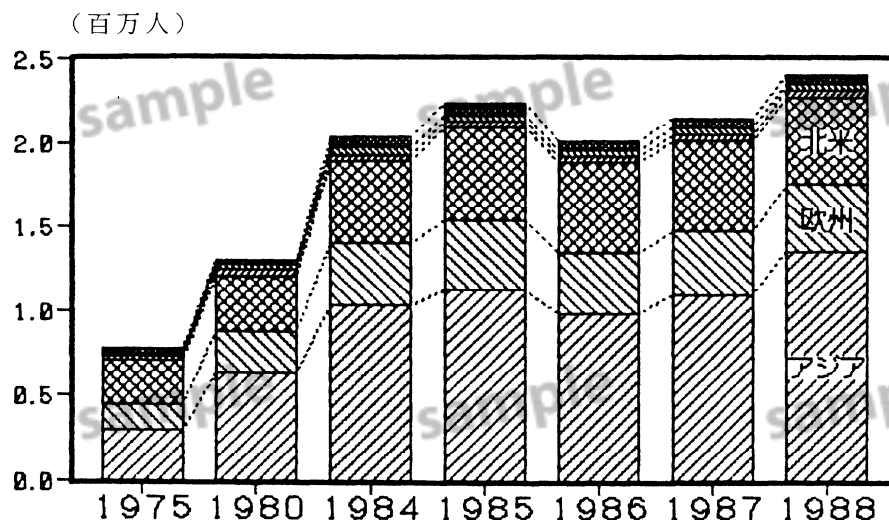
(渡航先地域別)



出所：総務庁総務局「国際統計要覧（各年版）」より作成

原資料：法務省「出入国管理統計年報」

付表20 日本に入国した地域別外国人数



出所：総務庁総務局「国際統計要覧（各年版）」より作成

原資料：法務省「出入国管理統計年報」

付表21 水産練製品市場評価一覧表

市場評価項目	アジア	欧州	北米	中南米	アフリカ 中東	オセア ニア
[国民所得と食品消費者物価] (1)一人当り国民所得 a.水準 (◎上位,○中位,△下位) b.成長度合 (◎上昇,○停滞,△下降)	△	◎ ○ 北欧	◎	△	○ △ 中東	○
(2)食品消費者物価指数 a.安定度合 (◎安定,○上昇,△高騰)	◎ ○ 韓国 タイ	◎ ○ 北欧 スウェーデン	◎ アメリカ カナダ	△	○	○
[日本人の海外への移動] (1)海外在留日本人数 (◎増加,○停滞,△減少)	◎	◎	◎	△	△	◎
(2)出国日本人数 (◎増加,○停滞,△減少)	◎	◎	◎	○	△	◎
[外国人の日本への移動] (1)日本入国外国人数 (◎増加,○停滞,△減少)	◎	○	○	△	△	○

付表22 各国の人口，1人当り国民所得，食品消費者物価の推移

国名	1983年			1987年		
	年央推計人口 (千人)	1人当り国民所得 (ドル)	食品消費者物価指数 (1980=100)	年央推計人口 (千人)	1人当り国民所得 (ドル)	食品消費者物価指数 (1980=100)
[アジア州]						
中国	1,033,250	234	103.2	1,088,570	228	148.7
インド	720,000	247	134.2	781,370	* 260	157.2
インドネシア	156,450	469	132.6	170,180	366	180.0
日本	119,310	8,511	109.4	122,090	19,594	113.6
韓国	39,930	1,714	132.4	42,080	2,656	144.6
パキスタン	90,480	321	129.0	102,240	342	159.9
フィリピン	52,060	587	132.8	57,360	522	258.1
タイ	49,730	726	120.3	53,600	819	119.1
[アフリカ州]						
南アフリカ	30,230	2,080	151.7	33,020	2,026	278.5
[オセアニア州]						
オーストラリア	15,390	9,918	129.5	16,250	9,845	166.8
ニュージーランド	3,200	6,375	136.4	3,280	10,473	209.0
[南アメリカ州]						
ベネズエラ	16,390	3,643	140.1	18,270	2,415	206.6
エクアドル	8,860	1,187	208.4	9,920	658	591.8
[北アメリカ州]						
カナダ	24,890	11,326	123.8	25,650	14,091	147.4
アメリカ合衆国	234,800	12,800	114.8	243,930	16,491	130.9
[ヨーロッパ州]						
オーストリア	7,550	7,698	113.4	7,580	15,412	126.3
ベルギー	9,860	7,490	126.0	9,920	14,632	142.7
デンマーク	5,110	9,570	130.0	5,130	19,280	152.0
西ドイツ	61,420	9,360	114.3	61,170	18,298	117.0
ギリシャ	9,850	3,269	185.8	9,990	4,564	355.7
アイルランド	3,500	4,266	140.6	3,540	7,532	171.8
オランダ	14,360	8,354	112.3	14,660	14,853	115.2
ノルウェー	4,130	10,937	144.7	4,190	17,865	194.1
スペイン	38,170	3,514	144.6	38,830	* 5,482	207.2
スイス	6,420	14,196	120.6	6,550	28,786	132.1
イギリス	56,350	7,202	120.7	56,890	* 8,445	139.9

* (注) 1986年度の数値

出所：東洋経済「経済統計年鑑」1989年版 pp390-391

I. L. O. 「Yearbook of Labour Statistics」1988年版

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.