



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)