

I S S N 1884-0868

中小機構調査研究報告書

第4巻 第4号 (通号17号)



## 水産加工業の復興に向けた課題と展望に関する調査研究

～水産練製品製造業の先進経営事例調査結果からみる成功のポイント～

2012年3月

---

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

---



## 目次

【要約】 .....	1
1. はじめに .....	2
2. 水産練製品製造業における経営課題 .....	5
(1) 原材料調達 .....	5
(2) 商品戦略 .....	6
(3) 販路戦略 .....	7
3. 水産練製品メーカーの経営事例 .....	8
3-1 神奈川県小田原市「鈴廣かまぼこ」 .....	9
3-2 鹿児島県鹿児島市「有村屋」 .....	14
3-3 長崎県長崎市「長崎一番蒲鉾」 .....	19
3-4 北海道小樽市「かま栄」 .....	24
3-5 北海道札幌市「かね彦」 .....	29
3-6 石川県七尾市「スギヨ」 .....	34
4. 共同ブランド化の実例 .....	40
4-1 神奈川県「小田原ブランド元気プロジェクト」 .....	41
4-2 長崎県 平成「長崎俵物」 .....	43
5. まとめ .....	48
【参考文献 1】 .....	49
【参考文献 2】 有村屋 .....	49
【参考文献 3】 平成「長崎俵物」 .....	49

## 表

表 1 水産練製品の生産量推移 .....	3
表 2 1世帯当たり年間の水産物支出金額（単位：円） .....	3

## 写真

写真 1 キャラクター蒲鉾 .....	10
写真 2 「サカナのちから」 .....	11
写真 3 蒲鉾制作体験ができる工房 .....	12
写真 4 有村屋のお土産商品（みやげ横町内にあるショップ） .....	15
写真 5 熟練職人によるしそ巻き揚げ製造 .....	16
写真 6 長崎ハトシロール詰合せ（3,200円・税込） .....	20
写真 7 平成「長崎俵物」商品 .....	22
写真 8 「味工房かま栄」の店内と蒲鉾そば .....	26
写真 9 本社内の直売店（左側は工場見学入り口） .....	27

写真 10	ソフトな食感のオードブル「テリーヌ風かまぼこ」 .....	30
写真 11	かね彦グルメセット E.....	31
写真 12	北海道産ワラズカ 100%使用の業務用調味すり身.....	31
写真 13	かに風味蒲鉾の進化.....	36
写真 14	かに風味蒲鉾「香り箱」 .....	37
写真 15	品質検査.....	38
写真 16	小田原手形（表） .....	42
写真 17	平成「長崎俵物」アンテナショップ長崎空港 2 階搭乗口前店 .....	46

## 【要 約】

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。とりわけ、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度を辿り、半分以上になっている。練製品といえば、日本人の日常生活に馴染み深い蒲鉾は、その製造過程で非常に複雑な生化学的変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。しかし、柔らかいものを好む嗜好の変化や、冷凍食品やHMRなど簡単で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といっても過言でもない。

上述したように水産練製品製造業界は人材確保や高齢化、原材料確保、商品化、販路先確保などの問題を抱えている。特に大手水産加工メーカーに比べて価格と品質の両面において競争力のない中小メーカーは苦境に立たされている。とはいえ、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はずである。というのも、厳しい経営環境の中でも、経営課題を克服しながら自社の独自経営方針をもとに際立つ企業も存在するからである。

そこで、本調査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もら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。本調査の構成は、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。最後には、地域ブランドの必要性・重要性とともに、水産加工品の共同ブランド化の（「小田原ブランド元気プロジェクト」と平成「長崎俵物」）実例を紹介した。なお、本調査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老若男女を問わず蒲鉾の製造過程を見学・体験できるように「見える化」を図っていた。

## 1. はじめに

2009年（平成21年）の水産加工品生産量の割合を見ると、ねり製品が27.3%と最も高く、次いで冷凍食品が16.8%、塩干品が12.5%、塩蔵品が11.3%となっており、この4種類で生産量全体の約7割を占めている。そのうち、ねり製品の生産量は49万7,940ト<sup>1</sup>で、かまぼこ（蒲鉾）類が43万1,067ト<sup>2</sup>、魚肉ハム・ソーセージ類が6万6,873ト<sup>3</sup>を占める<sup>1</sup>。とりわけ、かまぼこ<sup>2</sup>の種類には、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）、などがある。

蒲鉾は海に囲まれた日本が誇る伝統魚食文化であり、江戸時代中期までは高級料理の一品であった。以降、漁業の発展とスケトウダラの冷凍変性をほぼ完全に抑えるという画期的な技術が開発され、練製品の低価格大量生産ができるようになった。さらに魚肉ソーセージをはじめとする練製品の需要が急増し、流通の発達も伴い、練製品は身近な食品として飛躍的な普及を遂げてきた。しかし、その市場規模は成長期に比べて半減している。その背景には、米国ベーリング海のスケトウダラの漁獲量削減や世界的な水産物需要の増加により原魚確保が不安定<sup>3</sup>になったこと、燃料調達コストの上昇<sup>4</sup>、就業者の高齢化、人手不足、食の多様化による国内消費の低迷、消費者のライフスタイル変化<sup>5</sup>に伴うニーズの多様化や食生活の変化に供給側が対応しきれなかったことによる練製品の消費者離れや、業界全般において過当競争による価格下落と収益悪化などがもたらされたことが考えられる。

表1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）115万トン（練り製品103万トン、魚肉ハム・ソーセージ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57万トン（練り製品50万トン、魚肉ハム・ソーセージ7万トン）にまで縮小した。

---

<sup>1</sup> 農林水産省大臣官房統計部『農林水産統計・平成21年水産加工品生産量』（2010年（平成22年）8月30日公表）による。

<sup>2</sup> かまぼこの用語に関しては、企業ごとに表現が異なり、漢字の「蒲鉾」とひらがなの「かまぼこ」いずれを併用する。

<sup>3</sup> 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）

<sup>4</sup> 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。

<sup>5</sup> 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。実際、総務省「国勢調査」によれば、1960年（昭和35年）4.14名、1970年（昭和45年）3.41名、1975年（昭和50年）3.28名と年々減少し続けて2010年（平成22年）の1世帯当たり人員は2.5人となった。近年の単身世帯の増加や世帯員数の減少は、消費者の購買行動において、1回当たりの購買額の減少、量目の減少・少量パックへのシフトなどをもたらした。

表 1 水産練製品の生産量推移

年度	ちくわ・かまぼこ類 (A)						魚肉ハム・ ソーセージ (B)	(A+B) 計
	ちくわ	板蒲鉾	包装蒲鉾	なると・ はんぺん	揚蒲鉾	他蒲鉾		
昭. 50	258, 882	271, 683	90, 786	84, 519	327, 068	1, 324	120, 708	1, 154, 970
55	174, 377	230, 578	58, 342	73, 184	269, 211	18, 037	89, 457	913, 186
60	199, 861	184, 340	57, 329	85, 621	290, 979	73, 356	92, 279	983, 765
平. 2	181, 693	165, 177	57, 844	54, 148	279, 607	90, 652	85, 653	914, 774
7	169, 559	135, 633	42, 693	44, 837	258, 698	83, 300	66, 196	800, 916
12	153, 285	119, 950	34, 701	40, 394	232, 121	65, 855	60, 286	706, 592
17	131, 732	100, 781	26, 805	34, 153	217, 862	75, 632	68, 282	655, 247
22	101, 156	77, 113	19, 137	34, 142	200, 412	69, 567	72, 487	574, 014

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）「平成 22 年水産加工品生産量」の加工種類及び品目の定義によると、「かまぼこ」とは、蒸煮又は焙焼したかまぼこ類のことで、板かまぼこ、焼板かまぼこ、などが該当する。包装蒲鉾とは、ケーシング詰、リテーナ（金型）形成の特殊包装かまぼこ、などが該当する。「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。「その他のかまぼこ類」とは、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、などが該当する。

表 2 は、1 世帯当たり年間水産練製品の購入金額を表している。表から読み取れるように水産練製品の消費が低下し、その市場規模は縮小傾向である。2008 年（平成 20 年）の魚肉練製品の支出金額は、2004 年（平成 16 年）の 9,098 円に比べてやや増加した 9,399 円となった。その内訳を見ると、揚げかまぼこは 2,676 円、ちくわは 1,805 円、かまぼこは 3,313 円である。

表 2 1 世帯当たり年間の水産物支出金額（単位：円）

	平成 16 年	17 年	18 年	19 年	20 年
魚肉練製品	9, 098	8, 942	8, 850	9, 048	9, 399
揚げかまぼこ	2, 581	2, 668	2, 623	2, 580	2, 676
ちくわ	1, 857	1, 707	1, 692	1, 708	1, 805
かまぼこ	3, 321	3, 195	3, 195	3, 318	3, 313

出所：農林水産省「水産物流通調査－水産物流通統計年報」2008 年（平成 20 年）。  
注）全国・二人以上の世帯。

このように、長引く経済不況の中、消費者のライフスタイル変化とニーズの多様化、原料調達コストの上昇、など水産練製品製造業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。

蒲鉾は日本人の日常生活に馴染みの深い伝統食品である。その製造過程で非常に複雑な生化学的変化が生じることで弾力のある独特な食感を醸し出す特徴がある。しかし柔らか

いものを好む嗜好の変化や、冷凍食品や HMR<sup>6</sup>など簡単で廉価な食品の普及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ていることは否めない。とはいえ、日本が誇る魚食文化である練製品が消えていくわけではない。成熟・衰退産業と言われている中、独自の商品力、販路、ブランド力を持つ老舗水産練製品メーカーは存在している。

ところが、水産練製品製造業の企業に限らず、すべての企業活動にはリスクが付随する。一般的にリスクは自然震災などのリターンを伴わないリスクと、技術進歩、社会的な生活嗜好の変化、これまでなかった代替財の登場、環境変化などの投機的なリスクがある。ここで、後者はリスク要因であり同時に利潤を得るチャンスといえよう。2011年（平成23年）3月11日に起きた東日本大震災は前者に該当するが、危機をチャンスとして捉えてこれまでルーティン化されていた経営活動を刷新させて、復興に向けての肯定的なリスクに変えることができる。といっても、零細中小企業にとっては模範になるロールモデルが必要であり、その方法論が分からない。

そこで本調査では、水産練製品製造業の中小企業が経営戦略を策定する際の参考にしてもらうために、先進経営を行っている同業界のメーカーを対象に聞き取り調査を行って、その成功ポイントを明らかにした。

---

<sup>6</sup> HMR : home meal replacement 家庭料理の代行業。調理済み食品を家庭に提供するフードサービスの形態。素材をその場で加工・調理して売る。また、その調理済み食品をもいう（出所：YAHOO 辞書。）。



## 2. 水産練製品製造業における経営課題

前述したように、日本における水産練製品市場は、食の洋食化による嗜好の変化をはじめ、人口の高齢化・減少化傾向などにより衰退の歯止めはかからない状況である。特に大手メーカーに比べて資金力の弱い零細中小メーカーは、価格競争と品質維持という課題に悩まされているものの、海外の原料調達先を構築することや、巨額資金が必要な国際標準化された HACCP などの認証を導入することは大変厳しい。

需要減少という成熟・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。たとえば、2011年（平成23年）3月11日に起きた東日本大震災によりすべてを失ったとすれば、災害という問題を発見し、これまでのノウハウや技術といった無形資産を新たなビジネスに援用することができれば自社にとって新たな事業チャンスにつながるはずである。

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ということである。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言い難い。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。本調査で登場する先進企業は、消費者と情報のやりとりを行っていた。たとえば、有村屋とスギヨは自社で資金を出さなくても新聞や雑誌などの媒体に自社の記事や製品の紹介を掲載してもらっていた。このマスコミによる広報は、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、地域振興とともに蒲鉾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。他にも工場見学や蒲鉾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。

### （1）原材料調達

日本で生産・消費されている蒲鉾をはじめ、ちくわ、魚肉ソーセージなどの練製品ほとんどは冷凍すり身から作られており、その多くは米国及び東南アジアなどからの輸入に依存している。しかし、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などを背景とした価格高騰など、今後とも原魚確保は不安定であり、近年の原油高は、さらに調達コストを押し上げる原因になっている。原料調達の不安定化は、生産者にも消費者にも厳しい方向へと事態が推移していることを示すが、企業側にとっては最大の経営課題ともいえよう。

## (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変化に対応した商品戦略構築は重要な課題である。

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る。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。ただし、その前提条件として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蒲鉾は食品としての魅力が低下していることである。たとえば、蒲鉾の製造過程では非常に複雑な生化学的変化が生じる。特に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。しかし、それゆえに脂肪が少なく、美味しくないイメージが強い。つまり、その独特な歯ごたえのある食感こそが、消費者離れの原因になったかもしれない。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、その消費量はますます減少するだろう。同業界の各社では付加価値を高めた今の消費者が好む商品作りのために、お総菜として蒲鉾、未利用（低利用<sup>7</sup>）魚を活用して、規格外の魚を集めたセット商品を販売するなどのユニークな取り組みを行っている<sup>8</sup>。

### 【新技術の応用】

以下では小規模のメーカーでもオリジナル新商品開発ができる「アクアガス」という技術を紹介する<sup>9</sup>。アクアガス技術普及協議会代表幹事の名達義剛氏と女子栄養大学名誉教授の殿塚婦美子氏によると、水産練製品の品質・生産性向上のために、既存の加熱水蒸気より技術を向上させたアクアガス技術（以下、AQG）<sup>10</sup>の活用ができるという。この技術の特徴としては、油の処理などメンテナンスが容易で、掃除にかかるコストが節約でき、生産工程で生じるロスが少ない。商品の殺菌力が優れている点など既存の技術に比べて革新的であることにある。そもそも加熱水蒸気は、100℃以上の水蒸気による素材への迅速な熱伝達と酸素をほとんど含まない加熱媒体として、乾燥などに用いられてきたもので、現在では一般家庭用の電気調理器にも搭載されるなど消費者への認知度も高まっている。

蒲鉾の日持ちは大体1～2日程度で短く、衛生面でも中心の具材まで殺菌ができない課題を持っている。また、製造工程は自動化されつつあるが、熟練の職人の手わざによって品質が左右されやすい。「アクアガス」技術を使えば、既存の練製品製造の課題が解消される

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

<sup>8</sup> 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「スライス蒲鉾」は、シート状になっており、この蒲鉾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。

<sup>9</sup> 現在は1台あたり高価格のために、普及されていないが、今後はリース制度を導入することを検討しているという。

<sup>10</sup> AQGの技術開発の背景には、集団食中毒がある。1996年（平成8年）大阪府堺市の小学校などで集団食中毒事故が発生以来、学校給食では安全性の面から生もの（野菜・果物）は出さないようになった（女子栄養大学名誉教授殿塚婦美子氏による）。たとえば、果物の表面を殺菌するために、さっと熱湯を通して、冷たいお水で冷ましてカットして出したり、野菜の場合もお湯で茹でて出すように変わったという。ある地域の学校によっては衛生面を大優先して、絶対に生野菜類を出さないようになった。ここから、学校給食が不味くなったという声も出ている。このような背景で農産物の高品質でかつ安全で日持ちの高い一次加工食材が作れないかという観点からアクアガス研究会が立ち上がり、現在に至る。

という。たとえば、さつま揚げのような魚肉の揚げ物類はアクアクッカーを利用して生産する場合、商品品質の向上のみならずメンテナンスが簡単で、なおかつコスト低減も期待できるという。

### (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ことを流通経路あるいはチャネルという<sup>11</sup>。特に販路戦略とは、自社の商品・サービスを考慮して消費者にどのような経路で提供するかという流通経路に関する戦略であり、販路開拓、育成、強化等を含む。

水産練製品の場合、直売店、百貨店、高級スーパー、ネット通販などの多様なチャネルを選択することができる。特に百貨店チャネルを選択的に利用することは、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。たとえば、小田原の蒲鉾「鈴廣」、鹿児島やさつま揚げ「有村屋」など老舗メーカーが主に確保しているチャネルである。一方、産地型の場合、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が主流になっている。たとえば、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）といった多段階になっている。中でも、大手量販店スーパーにはナショナルブランドの大手食料品メーカーの参入が殆どで中小企業の参入は非常に少ない。このスーパーチャネルは、小売店側の低価格要請が高く利益の幅が少ないため、大手メーカーでさえ、その要望に耐えないケースも少なく競争力の低い小規模の水産練製品メーカーは減少傾向にある。もちろん、地元内においての販路を固めることは重要ではあるが、消費者ニーズに応じられる新商品の開発によって、お総菜などの消費が伸びると期待できる分野（外食チェーン、中食企業のような異業種との連携）への販路開拓が有効であろう。また、世界的に水産物に対する需要が高まっており、成長が見込まれる水産物消費国へのチャネル開拓は有効であろう。

---

<sup>11</sup> 沼上幹『マーケティング戦略』有斐閣アルマ、2010年（平成22年）（5刷）21頁。