

日本水産の近未来構想と新事業の展開

小川 隆義

1. はじめに

日本水産（以下日水と呼ぶ）は創業1911年、80周年にあと2年を残すところになっている。創業以来、鋼製動力船による海洋水産物の漁獲および、漁獲物を販売することを主たる事業としてきた。第二次大戦前は日産コンツェルン傘下の食料工業部門の企業として活躍してきたが、戦時下の水産統制令で会社を分割され、現在の日水とニチレイとに分れたまま今日に至っている。戦後は船舶などの設備を失いながらも、戦後の蛋白食料不足に対し、積極的に対応するため、設備を増強し、漁業会社として、再びリーディングカンパニーの座を占めるようになった。

日本の遠洋漁業は、日本政府の許可の下に、広く世界に存在する海洋水産資源を、公海で一定の制約はありながら操業できたため成立してきた。すなわち公海と海洋水産資源の恩恵をうけてのことである。わが国の資本漁業の事業構成は諸種の母船式事業（捕鯨、かに、さけ・ますなど）、遠洋底曳漁業、遠洋かつを・まぐろ漁業等であったが、大手の漁業会社は、母船式事業、海外底曳漁業等を中心として展開してきた。特に母船式事業は、船舶、人員の稼働を周年化させることにより、漁業経営をさらに効率のよいものにした。

また、海外底曳漁業は、200カイリ経済（あるいは漁業）専管水域制が採用されるまでは、公海での操業が基本的に自由であったところから、船隊の拡充を果すことにより効率的経営の実を挙げることができた。

日水の場合、昭和35年以来、大型船尾式トロール船による海外底曳船隊の拡充に腐心してきたが、母船式事業の効率経営と相まって、体質は

おがわ たかよし 日本水産㈱
〒100 千代田区大手町2-6-2

いちじるしく強化された。（図1）

また、漁獲物の高度利用のため、加工製品化はすでに戦前より行なってきたが、戦後も漁業の進展とともに、漸次、製品の構成を拡げ、加工食品事業としての体をなしてきた。すなわち、各種水産缶詰、農産缶詰の他に、昭和27年には魚肉ソーセージ、昭和34年には冷凍食品、36年にはマヨネーズ、37年にはチーズ、昭和40年には即席ラーメンと、やつぎばやに、加工食品を製造発売したが、このうち、漁獲物に直接関係のない製品群はその後、大部分撤退を余儀なくされた。昭和52年（200カイリ施行元年）までは捕鯨からの撤退にあったものの、漁業の継続には共同事業化などの手段で、希望をもって進めてきた。しかし、昭和51年4月アメリカが200カイリ漁業専管水域の設定を宣言して以来、各国がつぎつぎに同様の宣言を行ない、遠洋漁業の制約、撤退時代に入った。

2. 200カイリ時代と経営の転換

200カイリ時代への突入は、必然的に公海が減少し、漁業を政府許可の下に行なうことができる海域が縮少することとなった。そのため、母船式事業からはほとんど全面的ともいえる撤退に、そして、海外底曳船隊は大幅

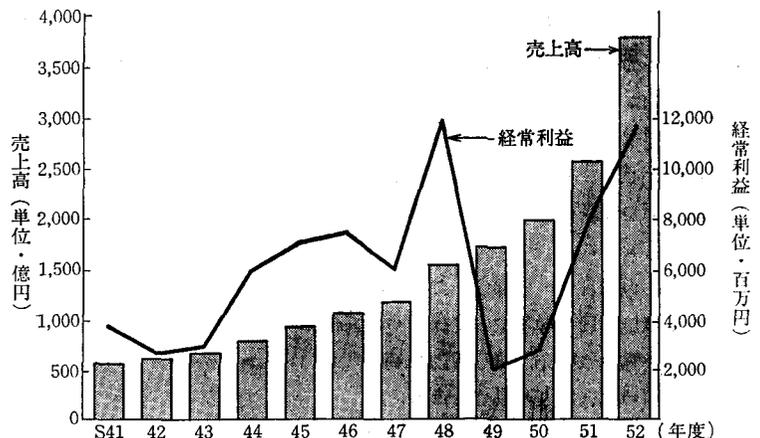


図1 日本水産業績推移表（昭和41～52年度）

な縮少へと追いこまれた(図2)。昭和63年度の漁獲(生産)量165,000トン、200カイリ元年ともいえる昭和52年度のそれは265,000トン、比較するとその激減ぶりが明白である。200カイリ制を各国が採用した理由の詳細は省略するが、資源ナショナルリズムの台頭は、どの漁業会社にも予測できていたことと推測される。したがって、各社とも漁業の先細りを予想し、多角化に走った。しかし、多角化への努力をするにしても、漁業の寄与率とは別に、漁業への執着をもつか、あるいは漁業の将来

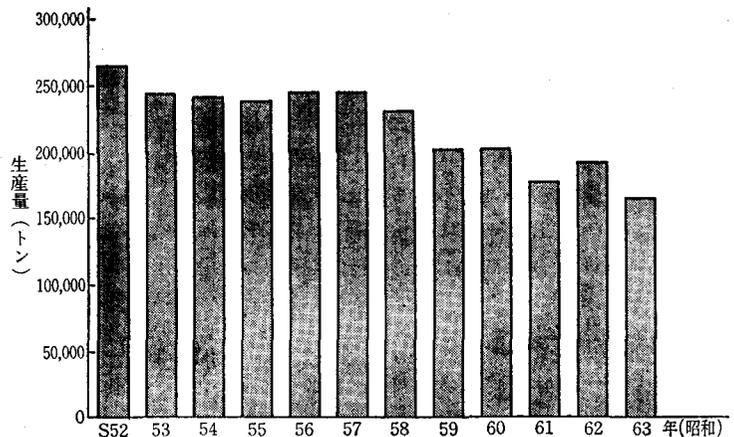


図2 年度別漁獲量(生産量)推移・日本水産(自社漁撈+合弁事業)合計

を冷徹に見つめ覚悟をするかの違いにより、多角化の裏側にある既存の事業の見直しに関して、漁業会社のそれぞれのとった態度が微妙に異なったことは否めない。それは単に漁業だけでなく、多角化事業として展開してきたその他の事業の見直しにも言えることである。事業の多角化の展開でもう1つ漁業会社の特徴であったのは、漁業の事業規模の縮少を補って収益の面で貢献するような他の事業の導入に成功しておらず、経営面でも甘さが残っていたということである。結果として、合理化に早々から着手せざるを得ず、産業としての地盤沈下は否定すべくもなかった。

このような中で、売上規模の維持をはかるため、各社が一様に走ったのは、水産物の買付(国内・国外)と販売であった。つまり水産商社化である。しかし、米国の穀物商社カーギル社のケースなどと比較すると、商社化に伴う経営の考え方、実際のオーバーレション、管理などの面での変革が遅れ、未熟さを残していた。

漁業会社が水産商社へ転進をはかるに際しては、変革を促すための力が社員の中から自然に湧いてくるのが本来ならばあったはずである。しかし、M・ポーターのいうヴァリューチェーンのサポートアクティビティの問題であるかも知れないが、日本企業の雇用慣行から、人事部門の打つ手は必然的に制約され、そのため、一時期、不合理性を抱きつつ経営を行なわざるを得ず、変革を意識するような認識が生れにくいという点もあった。

次に触れなければならないのは、日水の文化に対してである。当社は漁業が主軸の事業であったから、漁業部門のつくる文化が、社内で主導的役割を果たしてきた部分は確かにある。漁業は「量を追う」ということが常に目

的であり、その目的達成のためには、「効率的経営手段の追求」が求められた。このことは、量を追うことに制約がなければ、効果を生むことは間違いない。しかし、制約要件が増加すれば、「質を追う」という目的も必要となる。それにもかかわらず、「適切なことをやる」すなわち適切な目的追求ではなく、「ものごとを適切にやる」すなわち目的達成の手段の追求に努力が注がれたり、その適切な目的を追求する力が弱かったりする傾向がある。特に前者は企業体質に劣化が見え変革が必要なときには、しばしばおこりがちであり、社員が保守的に行動しやすく、「適切にやる」ことの中にタテコモリがちになることを懸念した。

3. 近未来構想

3.1 近未来構想がつくられるまで

2.で述べた、変革をしなければならぬニーズがあったにもかかわらず、社員が生み出すエネルギーに弱さを感じた経営側は、暗黙ではなく、明文化されたものを社員に示すことによって社員の変革への奮起を促すこととした。昭和62年11月、役員会で、近未来構想の作成作業を行なうための委員会の設置と委員の任命を決定した。社員にわかってもらうことを主眼とし、委員会と社員の考え方がバイラテラルに行きかうような仕掛けをした。たとえば、懸賞論文の募集、支店・工場での委員との意見交換の機会づくりなどである。構想は昭和63年9月に完成したが、1年足らずの短い期間の中で、委員相互の考え方のちがいを調整したり、地方でのヒアリングを行ったりした。

構想は1995年に焦点をあて、目標設定したものである

が、あくまでシノプシスであって戦略計画でないことはいうまでもない。たとえば、既存事業の合理化をどのように行なうか、あるいは企業の経営行動を支える、社内の組織・システム、人事制度・要員・教育訓練・採用・賃金など人的資源の管理に関するもの、調達等の機能遂行のための基盤整備などをどうするかは、近未来構想では触れていない。したがってこれらの構想から戦略計画へまとめるために、昭和63年12月付で経営企画室を発足させた。

3.2 近未来構想の概要

近未来構想は社外の顧客に対しては、日本の近未来のアスペクトを示す一方、社内に対しては変革のシノプシスを示して、行動変革を促すとしたのは先述のとおりである。

経営トップはこのため、社内外に対し、説明をくり返し行なう努力をしてきた。特に社内では支店・工場を訪問し現場の社員への構想を浸透させる努力を行なった。しかし社員は単に構想の内容を聞くことよりも、変革を予感させるような行動が経営側でとられることを期待していたのではないと思われる。そのような行動を理解することによって、社員の意識に、構想が現実味を帯びたものとして登場するようである。果して社員が構想を正確に理解できたか否かはわからないが、

平成元年4月からは、この構想のうち平成元年より3年までを対象期間として中期計画化させている。計画化への期間は短かく、内容に不満がないわけではないが、時間をかければ満足できるものになるということでもない。要は計画を社員が受けいれることができる水準にし、行動に移すことが重要である。

3.3 近未来構想の骨子

漁業会社から方向を転換することが急務ではあったが、水産物を取り扱う企業として存続することは、自然に全社員が意識したことであった。また漁獲物の多角的利用を目的として出発した加工食品事業も、漸次その商品群の幅を広げ、使用原材料も、水産物だけではなく、農産物や畜産物も加わり、漁業から独立した加工食品事業になってきた。水産物の保管を業として出発した冷蔵庫業も、自社漁獲物の保管は相対的に減少し、漁業から独立した冷蔵倉庫業となった。

一方、中央研究所では、水産物からの生体活性物質の抽出に力をいれ、EPA(エイコサペンタエン酸)・タウリンなどを商品化し、規模は小さいが、これらを取り扱うグループを組織化してファインケミカル部とした。ま

た、商品開発のアンテナショップとしての機能を果たしながら、外食事業の業態開発を行なうなどの機能を持ち、かつ現在保持する不動産の利用のため、サービス事業部を起こすこととした。

これら5部門、すなわち水産・食品・冷蔵倉庫業と輸送手段を結びつけた総合物流事業・ファイン・サービスの機能を事業の柱としようとしている。

次に経営理念を社内外に明示しておく必要があるため、以下のとおり定めた。

「海と食に関する国際的な総合企業をめざし、人々の健康と生活の向上に貢献する」

また今後の取引先の変化を予測し、相互の交流による成長機会の発見に努めて競争上の優位と適正利潤の確保をすることにより、永続的発展を期すため、次の3点を経営指針とした。

- 顧客第一
- 技術立脚
- 行動重視

以上のような基本的な理念や指針の下に、21世紀初頭には、1兆円企業とになることをめざし、平成6年には、売上高7,500億円、経常利益150億円を目標として、設定している。

3.4 近未来構想の実現に向かって

近未来構想の実現のためには、詳細なシナリオが求められるが、中期計画を我々はシナリオとしている。シナリオ作成でもっとも難しいのは、合理化と日本の本業である水産物取引の活性化である。

なぜなら、この2つの計画の実現にはパラダイムの転換が前提となるからである。東京本部単位でシナリオを起こす作業をさせると、その前提が難しいことを知っているため、それを避けてとおるシナリオをつくらうとするような笑うに笑えない事態が起る。したがって事業本部と経営企画室スタッフとの間では入念な意見交換を行なわなければならなかった。

[合理化について]

最も大きな合理化課題は、漁業の縮小ともなる経営資源のリアロケーションである。日本は、海外底曳船隊としては、わが国でトップクラスの規模を保持し、その規模の維持に執着してきた。しかし、全設備が周年稼働し得る余地はなく、むしろ、周年稼働可能な設備と人員を残し、他は削減しなければならない。また、水産物取引・加工食品の各事業については、コストダウンを果すことが要求されるが、それには組織簡素化とオペレーシ

● レベルでの業務改善が前提となる。

【活性化について】

活性化の1つの鍵は事業の垂直統合化にある。ヴァリューチェーンでいえば、プライマリーアクティビティの部分、事業毎に統合することによって、ビジネスの接点が多面化してくる。

さらにもう1つの鍵は、顧客との接点ができるだけ多く発生するような組織編成をすることである。開発研究組織、生産組織として編成されている部分が顧客との出会いが日常的に起こるように、組織自体の改正と、システムの変更をしていかなければならない。

3つ目の鍵は、動きまわることを価値ある行動として見なすことである。トム・ピーターズの言った、Management by Wandering Around の実践ができるかどうかである。特に開発研究部門においては、戸惑いを覚える当事者が出るかも知れないが、顧客との接点を多くもつことによって、パフォーマンスが得られることが理解できるまでは、追いこまれていくことも已むを得ない。

4. 組織改正

前項で一部組織変更について触れたが、計画の中で、組織変更について、3つの重要な点がある。

- (1) 水産物について、生産(自社船による漁獲)、調達国内外のマーケティングおよび附随するロジスティクスを1つにまとめた事業本部とする。(平成2年実施の予定)
- (2) 各本部(食品・営業)でそれぞれ行なっている物流機能を横断的に統合し、冷蔵倉庫と輸送機能とを連結したネットワークをつくり、総合物流事業部とする。(平成元年4月に組織化)
- (3) サービス事業を独立事業単位とする(平成元年4月に組織化)

(2)、(3)については「仏つくって魂入れず」の感がないでもないが、あえて形を先行させることによって組織機能の姿を全社的に理解してもらうことを意図した。現組織と平成2年の組織(予定)の差異点を図3に記す。

5. 新しい事業の展開

本業の合理化と活性化は、新事業の展開には制約要因として働くことは否めない。すなわち合理化、活性化を先行させると、新事業への経営資源の投入には時間差を設けざるを得ないことがある。しかし、競合関係を考慮すれば、新事業のスタートを遅らせることは致命的な差

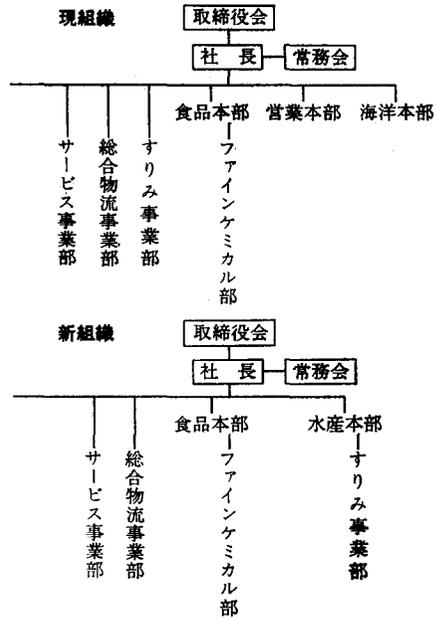


図 3

になりかねないので、多少無理をしても、資源投入を早めなければならない。そこで昨年から本年にかけ、新しい事業や提携等について、実行したものを中心に説明をしてみたい。

- (1) アークティック・アラスカ・フィッシャリーズ社(AAF社)への資本参加

北太平洋漁業の主役が米国に移ったという認識の下に、漁業機能の肩替りを求める目的で、上記AAF社へ資本参加した。

- (2) サルモネス・アンタークティカ社の買収

栽培漁業関連分野は技術オリエンテッドな要素を内包しており、この分野の基本的な機能部分への参入を果し、技術・ノウハウの蓄積を行なわなければならないと考えている。わが国で養殖漁業そのものに参入することには制約要因もあるので、外国での養殖漁業の経営に参入することとした。昨年サルモネス・アンタークティカ社(チリー、銀鮭の養殖)の買収を行なったのは、上述の理由による。

養殖についてはこの他、いくつかのトライアルを国の内外で行なっている。

- (3) サウザーン・ニッスイ社の設立

牛肉の自由化を目前にして、ニュージーランドでの牛肉加工食品の生産を行なうべく、ANZCO社と共同で上記会社を設立し、目下製品について計画中である。

- (4) ソカルピ社の設立

高紙品質の魚づくりを目ざしてニューカレドニア（仏領）近海のキンメダイに着目し、同品を刺身として食べられるよう、漁法・冷凍温度に配慮した事業を行なうため、同地にソカルビ社を合併で設立した。

ハエ縄漁法により、魚体を傷つけず、-50度で瞬間凍結をすることにより、日本に輸出し、高級魚として食卓のはせようと意図したものである。

その他、これからも、いくつかの提携のプランなどが考えられているが、全体の事業の進行状況をよく観察しながら、計画の実行に入っていきたいと考えている。サービス事業分野では、現在、いくつかの外食店舗を経営しているが、いずれも、アンテナショップの域を出ていない。しかし中計期間中には、業態開発が進み、何らかの提案が事業部よりなされるのではないかと楽しみにしている。

6. おわりに

世の中には、長期ビジョンを示している企業は多いが、日水の場合、本業の激動の中での長期ビジョンの策定であった。そのため、激しい議論はあったと思われるが、組織の統合などにも大胆な提案が行なわれまとめられた。思えば、漁業という本業が、それを興したときは、創業者の烈々たる「志」（すなわち、動力船という技

術革新的設備により一挙に生産性を上げた漁法で、安価な魚類蛋白を大衆に供給するという目的）は、見事に結実したのであるが、選択率需要の時代（水口健次氏）にあっては、顧客を意識することなしには、事業の推進はあり得ない状況となった。にもかかわらず、企業の目的が顧客への商品提供から、いつしか漁業そのものを目的とするようになっていなかったか？

いまでも、得意先の一部の方からは、「君、魚を獲ることより、売ることの方が難しいんだよ！ わかっているのか」という叱声をうけることがある。その度に冷や汗が出てくる。一方で「仕入先は顧客ですか？」などという質問が社員からきかれる状況の中で、パラダイムの変革が何と難しいことに思えることか。

参考文献

- [1] M. Porter, *The Competitive Advantage*, 1985 The Free Press.
- [2] T. Perters & N. Austin, *Passion for Excellence*, 1985, Landom House.
- [3] 加護野忠男, *組織認識論*, 千倉書房, 1988.
- [4] 水口健次他, *多次元接点の構築*, 蒼林社, 1989.
- [5] D. Morgan, *Merchants of Grain*, 1980, The Viking Press.

「論文・研究レポート」の原稿募集

ORの実践をわかりやすい事例を中心に紹介してほしいという会員からの要望がある一方で、OR理論の展開あるいは手法の開発など学術的な研究報告も忘れないでという注文も根強くあります。

本誌では「論文・研究レポート」という審査論文欄を設けております。この論文・研究レポートでは、特に、経営の実践に役立つ理論研究、手法あるいはシステムの開発、概念フレームおよび方法論等を扱った研究のご寄稿を歓迎いたします。

投稿要領：学会原稿用紙36枚（25字×12行）以内（図表を含む）（ワープロ可）投稿先はOR学会事務局OR誌編集委員会宛。

なお原稿のコピーを2部添付してください。

レフリー審査の結果、改訂をお願いしたり、採択されない場合があります。また、原稿は、採択・不採択にかかわらず、原本、コピーともお返しできません。

（OR誌編集委員会）