

令和4年度産地水産加工業  
イノベーションプラン支援事業関係調査

報告書

～水産加工業者によるコロナ禍・  
ウクライナ情勢への対応

令和5年3月  
株式会社アール・ピー・アイ

# 目次

1. 調査目的.....	1
1) 調査の背景.....	1
2) 調査の目的.....	1
2. 調査の概要.....	2
1) 調査の方法.....	2
2) 調査の対象の抽出.....	2
3) 調査対象事業者と加工事業の概要.....	2
3. 調査で把握する事項.....	3
1) 産地水産加工業者の事業概要.....	3
2) コロナ禍やウクライナ情勢などの問題の影響.....	3
3) コロナ禍やウクライナ情勢などの問題の影響に対する対応.....	3
4) 事業環境の変化への対応を可能としている自社の強み.....	3
4. 調査で把握された結果.....	4
1) ヒアリングした産地水産加工業者の事業概要について.....	4
2) コロナ禍やウクライナ情勢などの問題の影響.....	5
3) コロナ禍やウクライナ情勢などの問題の影響への対応.....	6
4) 事業環境の変化への対応を可能としている自社の強み.....	7
5. 調査対象とした産地水産加工業者からヒアリングで把握されたこと.....	10

## 1. 調査目的

### 1) 調査の背景

新型コロナウイルス感染症によるコロナ禍は、2020年1月に最初の国内での感染者が確認された後、全国に大きな影響を及ぼし、生活スタイルや産業の構造も大きく変えることとなった。外出の大規模な自粛により、多くの飲食店や観光施設等が休業となった。その一方では、巣ごもり需要と言われる動きもあり、スーパーや通信販売の需要の拡大も見られた。

コロナ禍は、産地水産加工業者にも大きな影響を与えた。主な販路が外食産業や観光産業等であれば休業による発注の激減から、加工場の稼働の低下、売上、収益の減少などの打撃を受けた。一方、巣ごもり需要によるスーパーや通信販売の需要の拡大に向けて注力する動きも見られた。

そのような状況の中、2022年2月にロシアによるウクライナ侵攻が始まった。他地域での出来事ではあるが、ロシアに対する経済制裁などにより多岐にわたる影響が生じている。産地水産加工業者においては、原材料の調達環境が変わり、価格の高騰にも見舞われた。物流や資材、設備等はコロナ禍の影響もあいまって、価格上昇やリードタイムの長期化など、産地水産加工業者に大きな負担を強いることとなっている。

産地水産加工業者は、コロナ禍、ウクライナ情勢の以前から前浜で水揚げされる水産物の変容にも直面している。前浜で水揚げされる主要な水産物が大幅に減少した地域では、他所の調達先の確保や加工する水産物の転換を迫られている。天然資源を主要な原材料とする産地水産加工業者は、自然環境変化の影響を避けられない。

自然環境の変化に加え、不安定な世界情勢による社会環境への影響の中、コロナ禍、ウクライナ情勢を一過性のものと見るのは楽観的過ぎると考えられる。

海洋資源に恵まれた我が国で多様な水産物を加工、供給する産地水産加工業者は、国民の豊かな食生活を支えている。近年は輸出も拡大しており、海外への水産加工品の供給も担っている。

漁業地域においては、前浜で水揚げされる水産物の引き受け手として必要不可欠な存在であり、産地水産加工業者の衰退は漁業者にも大きな打撃を与える。産地水産加工業者は漁業地域の経済、産業、生活を支える要である。

コロナ禍、ウクライナ情勢、自然環境変化など、産地水産加工業者の持続を阻む多くの問題への対処が求められている。

コロナ禍やウクライナ情勢などにより、産地水産加工業者は多くの問題を抱えていると見られる。しかし、立地している地域や取り扱っている原材料、商品、販路など産地水産加工業者は多様であり、問題の実状は十分には捉えられていない。

コロナ禍やウクライナ情勢などは産地水産加工業者の事業環境に大きな影響を与えるものであり、今後も新たな問題は起こりうる。そのため産地水産加工業者が持続するには、事業環境の変化への対応が強く求められる。

### 2) 調査の目的

本調査では産地水産加工業者にヒアリングし、コロナ禍やウクライナ情勢などの事業環境の変化が及ぼした影響と、それに対してどのような取り組みをしたか把握する。また取り組みが実施の基盤となった産地水産加工業者の強みについても聞き取ることにする。それにより、今後の事業環境の変化に産地水産加工業者が対応・持続できる取り組みや、強みを見いだす。

## 2. 調査の概要

### 1) 調査の方法

全国の産地水産加工業者から調査対象を抽出し、実地のヒアリング調査を行う。  
コロナ禍やウクライナ情勢の影響は、産地水産加工業者の事業環境により異なることが想定されるため、事業者により聞き取る事項を変えられるよう、ヒアリング調査とした。

### 2) 調査の対象の抽出

産地水産加工業者等で、コロナ禍やウクライナ情勢の影響を受けながら、対策を講じているとみられる事業者を対象とした。

調査対象事業者は、公益財団法人水産物安定供給推進機構と協議して抽出した。

### 3) 調査対象事業者と加工事業の概要

調査対象とした事業者と加工事業の概要は下表の通りである。

なお、ヒアリング結果には事業者の秘匿事項も含む可能性があるため、調査対象事業者は匿名とする。

図表 調査対象事業者と加工事業の概要

調査対象	加工事業の概要
A社	前浜から調達した水産物の加工等を事業の中心とする
B社	缶詰加工等を事業の中心とする
C社	前浜から調達した水産物の加工等を事業の中心とする
D社	前浜から調達した水産物の加工等を事業の中心とする
E社	練製品加工等を事業の中心とする
F社	広く調達した養殖水産物の加工等を事業の中心とする
G社	缶詰加工等を事業の中心とする
H社	前浜から調達した水産物の加工等を事業の中心とする
I社	広く調達した養殖水産物の加工等を事業の中心とする
J社	練製品加工等を事業の中心とする

### 3. 調査で把握する事項

本調査では、産地水産加工業者へのヒアリングにおいて以下の事項を把握した。

#### 1) 産地水産加工業者の事業概要

産地水産加工業者の事業は商品や原材料の調達先、顧客、販路などが多様であり、それによりコロナ禍やウクライナ情勢の影響も異なると考えられる。

そのため、調査対象とした産地水産加工業者の事業概要について、把握する。

#### 2) コロナ禍やウクライナ情勢などの問題の影響

コロナ禍やウクライナ情勢などによりどのような問題が生じ、産地水産加工業者の事業にどのような影響を与えたか、その実態を把握する。

#### 3) コロナ禍やウクライナ情勢などの問題の影響に対する対応

コロナ禍やウクライナ情勢などにより生じた問題、事業環境への影響に対して取り組んだ対策と、その効果について把握する。

#### 4) 事業環境の変化への対応を可能としている自社の強み

コロナ禍やウクライナ情勢のどにより生じた問題、事業への影響への対策を実現することができた産地水産加工業者が持つ強みを把握する。

そこから事業環境が変化していく中で、産地水産加工業者が今後も持続するために充実することが望ましい事業者の能力を抽出する。

## 4. 調査で把握された結果

産地水産加工業者からのヒアリングにより、以下のことが把握された。

### 1) ヒアリングした産地水産加工業者の事業概要について

産地水産加工業者は多様であるが、本調査のヒアリング対象とした事業者には、原材料の調達や加工している商品による事業の特徴が見られた。

原材料の調達においては、前浜や自社の立地する地域からの調達、広範に養殖水産物を調達する、といった特徴があった。

加工している商品においては、缶詰加工、練製品製造を行っている事業者をヒアリングした。ヒアリング対象とした事業者の事業概要を、以下のように分けた。

- 前浜から調達した水産物の加工を事業の中心とする
- 広く調達した養殖水産物の加工を事業の中心とする
- 缶詰加工を事業の中心とする
- 練製品加工を事業の中心とする

#### (1) 前浜から調達した水産物の加工を事業の中心とする

前浜や周辺地域で水揚げされる水産物を調達し加工することを事業の中心としており、産地水産加工業者に多く見られる。調達する水産物は、天然物だけでなく地域で養殖されている水産物も含む。

前浜で水揚げされる水産物は天然物の場合、漁獲状況により数量が大きく変動し、養殖物でも一時期に供給が集中するものが多い。それらを安定的に流通できるように、冷凍加工や一次加工などを行い、高次加工業者に供給している。

前浜で水揚げされた水産物を買うだけでなく、漁獲コストに見合う単価で引き受けるようにして漁業も支えており、地域漁業の持続の要となる。

冷凍加工、一次加工では付加価値をとるのが難しい分、大量に加工することで収益を確保している。前浜の水揚げで経営が左右されやすく、最近の水揚げされる水産物の減少により経営環境は厳しくなっている。

そのような中で、付加価値を上げるため高次加工に取り組む事業者も現れている。

#### (2) 広く調達した養殖水産物の加工を事業の中心とする

養殖水産物を大量に調達、加工している。安定した供給力が特徴である。前浜にとどまらない広範な調達を行い、取り扱う魚種は絞っている。

販路も大量に安定供給を求める量販店や大手外食チェーン、輸出等が主である。

#### (3) 缶詰加工を事業の中心とする

完成商品である缶詰加工を中心に組み立てており、自社開発した缶詰を安定した品質で製造、供給している。

事業者の成り立ちとしては前浜から大量調達できた水産物の加工から始まっているが、水揚げ状況の変化から、安定供給できるように輸入物を含めた調達先を確保している。

#### (4) 練製品加工を事業の中心とする

完成商品である練製品加工を中心に組み立てており、自社開発したチクワや蒲鉾などを安定した品質で製造、供給している。

練製品の主要原料となるすり身は海外からの調達が主となっている。

販路は一般消費向けの量販店もあるが、百貨店や贈答用、土産物なども多いことが特徴である。

## 2) コロナ禍やウクライナ情勢などの問題の影響

コロナ禍により、国内では人流の抑制が強く求められ、不要不急の外出の自粛、テレワークなども推進された。それにより飲食店、観光施設などの休業が広がり、百貨店やショッピングモールなどの集客施設なども来客が激減した。

国際的にはパンデミックやその封じ込めのため、物流現場や工場などの操業停止も相次いだ。それにより原料や資材の調達、製品出荷に大きな支障が生じた。

コロナ禍の影響は、市場や物流にとどまらず人材に波及し、国際的な人の移動が強く抑えられたため、外国人実習生の確保も難しくした。

ウクライナ情勢はロシアに対する経済制裁を中心に原材料の調達に大きな影響を及ぼした。また、資源や資材の単価の上昇やインフレの加速など、経済的な影響も大きくなっている。

これらの問題の産地水産加工業者への影響としては、ヒアリング対象の事業者からは以下のようなことが聞かれた。

### (1) 販路への影響

コロナ禍では外出、イベントの自粛や店舗、施設の休業、学校のオンライン授業、企業でのリモートワーク等が広がった。それらは、飲食店や観光施設に大きな影響を与えた。

水産加工業においては、飲食店やホテル、土産物等の業務向けの売上を大きく減少させた。

一方では、スーパーなどの量販店での販売、生協などの宅配、通信販売などについては巣ごもり需要が拡大し、水産加工業の売上の支えとなっていた。

### (2) 原料への影響

ウクライナ情勢は、水産加工業の調達にも大きな影響を与えた。多くの事業者がロシア産の原料を使っていたが、輸入しにくくなったり、使用を自粛したりしたことで、調達先を変えなければならなくなった。

調達先を変更することで国内や他の国での原料需要も高まり、国際物流の目詰まりもあり、原料の不足や価格の高騰が起こった。

### (3) 輸出入への影響

コロナ禍により国際物流についてもコンテナ不足なども生じ、輸出入に大きな影響を与えた。輸出するための船便が確保できないことや、輸入品が入ってこないといったことが起きた。

また、ウクライナ情勢では、空路のルートが変更されたことなどにより、運賃が高騰した。

これらのことなどが要因となりコストアップした。

### (4) 人材への影響

外国人実習生を採用している事業者では、ロックダウンや航空便の減便により入国できなくなり、新しい実習生が入ってこなくなった。多くの水産加工事業者では人材確保が課題になっており、実習生が確保できず生産現場が逼迫するなどの影響が把握された。

### (5) 水光熱費や資材等への影響

水産加工業は冷蔵庫や冷凍庫が必須となっており、加工現場において水光熱費がかかる。ウクライナ情勢により燃油が高騰し、水光熱費、資材費などの価格が上がり、水産加工業のコストが向上した。

### 3) コロナ禍やウクライナ情勢などの問題の影響への対応

コロナ禍やウクライナ情勢などの影響による対応としては、まず販路についての取り組みがある。

また、原材料や資材の調達に係わる影響への対策も取り組まれている。

人材についてはコロナ禍で外国人実習生の確保が難しかったことだけではなく、恒常的な人材採用難や高齢化が進んでおり、厳しい問題となっている。

コロナ禍やウクライナ情勢などの問題への産地水産加工業者の対策としては、ヒアリング対象の事業者からは以下のようなことが聞かれた。

#### (1) 販路の変更

コロナ禍による販路への影響については、飲食向けやホテル向け、観光向けといった業務向けの需要の激減に対して、スーパーや通販などに販路を変えた取り組みが見られた。

販路の変更には、商品を小包化したり消費者向けのパッケージに変えたりするなど、スーパー等のニーズに対応した商品にすることが必要となった。また販路の変更により売上と加工場の稼働は確保したが、業務よりも利益率が低いことが課題となっていた。

販路を変えるには、自社での営業力を有するか、荷受けや商社、OEM先などの間に入っている事業者と連携して販路を開拓していくことが求められる。

これらへの対応力がある事業者は、販路の変更による売上の維持を可能としている。

#### (2) 原料等のコストアップへの対応

原料や水光熱費、資材費などのコストアップに対しては、商品の値上げが必要となっている。コスト削減や生産性の向上も欠かせないが、それを超える水準のコストアップとなっている。

値上げについては、販売先の大手が受け入れてくれない、という話がある一方で、値上げは可能だが、そうした場合に販売数が減るのではないかということも懸念されている。

長期のデフレにより産地水産加工者は値上げの経験がなく、販売先との交渉の仕方や適切な値上げ幅がつかめていないことが切実な課題となっている。

産地水産加工業者が持続するためには適切な利益が必要となるが、それらを確保するためにも値上げは重要な課題となっている。

#### (3) 人材不足への対応

外国人実習生が入ってこない上に、恒常的に日本人の確保も難しい問題に対しては、機械化で対応している事業者が見られる。

機械化により製造現場の負荷を減らし退職防止や高齢化に対応している。

また、負荷の高い工程を機械化することで、人材については付加価値があがる工程に集中させるなどしている。



#### 4) 事業環境の変化への対応を可能としている自社の強み

コロナ禍やウクライナ情勢などの問題への対応は、産地水産加工業者の特性により変わる。各々の産地水産加工業者が有する経営資源や体制により、実行できる対策は異なると考えられる。

コロナ禍やウクライナ情勢は、想定することが難しい大きな事業環境の変化であった。しかしこのような変化は一過性のものではなく、今後も起こりうる应考虑すべきである。そうした中で産地水産加工業者が持続するためには、事業環境の変化への対応が鍵となる。

事業環境の変化への有効な対応は、それぞれの産地水産加工業者が持っている経営資源や体制などの強みに基づくものであると考えられる。

ヒアリング対象とした事業者から、有効な対応につながると考えられる強みとしては以下のようなことが聞かれた。

##### (1) 事業者の組織内部における強み

コロナ禍やウクライナ情勢などによる大きな環境の変化への対応を可能とした組織の強みをヒアリングすると、組織内部の強みが確認された。

##### ①市場や事業に関する情報が組織内部で共有されていること

コロナ禍やウクライナ情勢だけでなく、前浜で水揚げされる水産物の変容など、産地水産加工業者を取り巻く市場や事業の環境が大きく変わっている。

これらの状況に対して経営者だけで、適切に判断することは難しい。

変化に対応している産地水産加工業者からは、経営者と各部署の責任者や担当者、さらに全社的に市場や事業に関する情報を、定期的なミーティングや社内システムを活用して共有していることが確認された。

##### ②情報を分析し対策を組織内部で考えることができること

組織内部で情報が共有されることで、各部署の責任者や担当者が分析して対策を考えることが可能となっている。

担当者に対策を検討する権限が付与されており、現場の実情に適した対応を考えられるようになっている。

経営者も現場の情報を把握できるよう、担当者と密接に意見交換したり、従業員とコミュニケーションを積極的に行っている取り組みも見られた。

##### ③対策を商品開発や加工・製造に展開できること

状況を検討し策定された対策は、商品開発や加工・製造に展開し実行しなければならない。

コロナ禍で外食やギフト、土産物の需要が激減し、スーパー等の量販店向けに流通させようとすると販路にマッチした商品、価格、販促を展開する必要がある。需要が拡大していても競合商品に対する差別化は求められる。

ヒアリングした事業者からは、普段から新商品開発を繰り返していることや、加工現場が柔軟な体制を組めること、多能工化により幅広い加工に対応できること、短いリードタイムで商品開発から生産に持って行ける体制があることなどが把握された。

このように組織内部での情報が共有され、権限を付与された担当者が現場の状況に適した対応を考え、それに基づきフレキシブルに商品開発や加工・製造に展開できることなどが、産地水産加工業者の事業環境の変化に対応できる強みとして確認された。

## (2) 外部とのネットワークにおける強み

コロナ禍やウクライナ情勢などによる市場や事業の環境変化については、外部からの確かな情報を得ることが重要である。また対策として商品開発や加工・製造する上でも、原材料の調達、販路への展開には、外部とのネットワークが欠かせない。

ヒアリング対象とした事業者からは、外部とのネットワークにおける強みとして、以下のようなことが聞かれた。

### ①外部からの情報を収集していること

産地水産加工業者が市場ニーズにマッチした商品の提供を続けるには、外部からの情報収集が必要である。しかし、中小規模の産地水産加工業者は、外食向け、量販店向けであっても、荷受けや商社などを挟んで取引している場合が多い。

そのため、直接の取引先である荷受けや商社等からの注文を受けているだけでは、末端の市場動向の把握は難しい。

荷受けや商社からその先の末端のニーズを積極的に聞き取り、自社の商品の発注の変化と重ねることで、ニーズの変化にマッチした商品の開発が可能となると考えられる。

ヒアリングした事業者からは、コロナ禍やウクライナ情勢による市場動向を、取引先を通じて積極的に情報収集し、対策している取り組みも聞かれた。

### ②外部との緩くても広いネットワークを持っていること

コロナ禍やウクライナ情勢による影響から、原材料の調達や販路を大きく変えようとする、新たな取引先が必要になることが多い。

その際、ゼロから探そうとすると手間も時間もかかる。全く知らない取引先からは相手にされない可能性もある。

そのため、取引が少ない相手や、接点があっても取引していない相手でも繋がりを持っていると、いざというときに調達先や販路となる可能性がある。

ヒアリング対象とした事業者からは、新たな調達先や販路開拓において、こういった緩い関係を持っている取引先や、紹介によってつながったことが聞かれた。

### ③外部に相談や依頼を積極的にしていくこと

中小規模の産地水産加工業者では、販路が荷受けや商社等が主で、末端市場とは間接的な関係である場合が多い。

一方で荷受けや商社等は取引先が幅広く、産地水産加工事業者が新たな販路を開拓使用とする際には、情報提供やマッチングなどの支援を得られる可能性がある。また、調達においても新たな調達先の情報や紹介を期待できる。

ヒアリング対象とした事業者からは、取引している荷受けや商社等に積極的に相談、依頼し、新たな販路や調達先を確保したことが聞かれた。

### (3) 問題に対応できる産地水産加工業者の強みについてのまとめ

コロナ禍やウクライナ情勢などによる大きな環境の変化への対応を可能とした組織の強みとしては、組織内部においては全体に対して情報共有し、現場の実情を把握した上で、対策を考え実行できることが考えられる。

事業環境の大きな変化に対しては、これまでとは違ったことを行わなくてはならない。今までと変える際に闇雲になったり、他がやっていることを真似ても、効果は得られにくい。自社が持っている経営資源の特徴をベースにして変えていかなくては、競争市場での優位性は確保できない。それは小さな事業者であっても経営者一人では難しく、組織が一丸となって取り組むことが求められると考えられる。

事業環境の変化に対応すべく新たな調達先、新たな販路を得ようとする、外部とのネットワークは欠かせない。こちらも新たな相手とのつながっていくことが重要だが、そのためには緩くても広いネットワークを持っていることが効果的である。

従来取引先にも、緩くて広いネットワークにも、積極的にアプローチしていくことが、事業環境の変化への対応には求められると考えられる。

## 5. 調査対象とした産地水産加工業者からヒアリングで把握されたこと

調査対象とした各事業者へのヒアリング結果の概要は以下の通りである。  
なお、秘匿事項もある可能性があるため、全て匿名としている。

### 【事業者名】A社：【概要】前浜から調達した水産物の加工等を事業の中心とする

#### 【ヒアリングで把握されたこと】

##### ◆事業概要

- 前浜でとれた水産物の冷凍加工が主要な事業である。
- フィーレ加工や干物加工、鮮魚出荷も若干ではあるがやっている。
- 冷凍加工した水産物については、輸出の割合も大きい。
- 国内の販売は、販売仲介業者を通じて行う分が多い。
- 販売仲介業者が販売した冷凍加工品を国内の加工業者に原料として出荷している。
- 直接販売していないが、販売先の末端については把握できている。

##### ◆コロナ禍等の影響と対応について

- コロナ禍による影響は、物流が滞ったことの影響があった。
- 輸出の割合が大きい当社において、海外物流の運賃が高騰したため、末端価格が上がることとなり売り先が減った。
- ただ、前浜の水揚げが少なかったため、コロナ禍の影響による売上、販売の減少の影響ははっきりしていない。
- ウクライナ情勢の影響では電気代の高騰が大きい。
- 電気代の削減のため、冷蔵庫の運転を限定するなどしている。
- 今後、コストが上がった分については、製造コストに計上していくが、売価にどこまで反映させ、利益を出せるかは、これから見ていくこととなる。
- これまで水揚げの減少が続いていることもあり、引きつづき生産性の向上に取り組んでいく。

##### ◆対策の実施につながる強みについて

- 生産性の向上をはじめとする当社の課題に対する対応については、会社のキーマンを中心に考えていける体制づくりを進めている。
- 当社は事業再建する中で、再建前には行っていなかった部課長以上の幹部を中心に頻繁にミーティングするようにし、社内の動きをキーマンで共有できるようにした。
- 工場の人員配置などは、毎朝、水揚げ情報を幹部で共有した上で、適正な配置ができるようにミーティングにて検討している。
- このように社内の風通しを良くし、スタッフが自ら考えていく姿勢を持たせることで、水揚げ減少やコストアップなどの外部環境の変化に対しても対応できるようになっていると考えている。

##### ◆その他（今後に向けて）

- 国内の水揚げの減少や不安定になっている課題については、養殖の可能性はある。
- 日本に輸入している水産物を国内で育てることができないか、考えている。
- 養殖への再生可能エネルギーを活用や、IoTの活用なども必要となってくる。

**【事業者名】 B社：【概要】 缶詰加工等を事業の中心とする**

**【調査結果】**

◆事業概要

- グループ会社による経営を行っており、各社、特徴をもって事業を行っている。
- 以前は需要拡大していたので、工場を広げて行っていたが、近年は需要が厳しくなっており、高稼働も難しくなってきたので、戦略をもって工場や子会社の整理を行った。

◆コロナ禍等の影響と対応について

- コロナ禍の影響は大きかった。
- 当社の販路は業務向けが多いが、ホテル、外食、学校給食などへの販売がストップするなどし、売上が大きく落ちた。
- そのため、個人向けに注力するようにした。
- それにより売上は確保されたが利益は抑えられた。
- 個人向けは包装が小さくなり、コストもかかり、価格設定も厳しくなっている。
- しかし、販路の転換は、業務用について大手の販売先とのコネクションで可能となった。
- 業務用商品を OEM で供給している大手販売先と連携し、スーパー向けの需要にアプローチすることができた。
- 原材料等が値上げされ、当社の商品も値上げが必要となっているが、OEM 先の手企業が入りに難色を示していることも課題となっている。

◆対策の実施につながる強みについて

- 業務用から個人向け用への販路の転換は、求められる商品も異なり、簡単ではないはずである。
- 当社は小回りが利くことが特徴であり、新商品を立ち上げるのに、通常だと半年かかるところを2週間くらいでやれる。
- 大手メーカーと同じことをしてもかなわないので、多品種、小ロットでもコストがあうように製造できる能力を持っている。
- 社長は、経営環境は必ず変化するものだと捉えており、柔軟な対応ができる会社になるようにしている。
- そのため、従業員を大切に、コミュニケーションを密にとるようにしている。
- 工場も多能工化し、温度帯の異なる商品を製造できるようにしたり、2つのグループ会社が同じ工場で製造するようにしたりしている。
- 営業も各グループ会社に席をおいてはいるものの、グループの商品を全て取り扱うようにしている。
- 複数からなるグループ会社を戦略的に整理し、経営資源を統合的に活用できるようにすることで、グループの力を活かした取組ができるようにしている。

◆その他（今後のことについて）

- 地域で水揚げされる魚種が変わっており、調達が不安定になっている。
- 獲る漁業から育てる漁業も考える必要があり、生産から加工、流通まで一環していくことも検討していく。
- 人材の確保も難しくなっている。
- 自動化を進めることや、DX、RPA の効果的な活用も考えていきたい。
- 全部自動化するものではなく、人の手でしかできないものもやっていく。

**【事業者名】 C社：【概要】 前浜から調達した水産物の加工等を事業の中心とする**

**【調査結果】**

**◆事業概要**

- 当社は前浜原料を調達した冷凍加工が主で、鮮魚も一部やっている。
- ホタテの加工もしているが、ほとんど寿司屋に卸されている。
- 直接の販路は荷受けが中心である。
- 新規の販売先は与信が難しく、荷受けであれば安定している。
- 売上の回収も早い。

**◆コロナ禍等の影響と対応について**

- コロナ禍は、ホテル向けや飲食向けの販売への影響が大きかった。
- 一方でスーパー向けは伸びたので、そこである程度の販売数量は確保できた。
- スーパー向けの商品の単価は下がった。
- 前浜の原料を買わないと生産者が弱ってしまうので、量を買うようにしている。
- コロナ禍で落ち込んだ売上は、新たな販路を確保して対応した。
- ウクライナ情勢の影響で、発泡スチロールなどの資材費が上がっている。
- 電気を多く使っているだけに、利益が無くなるほどの値上げになっている。

**◆対策の実施につながる強みについて**

- 新規の販路の確保は、これまで接点のあったところにアプローチしていった。
- 売り先はこれまでも社長が先頭にたって開拓してきたので、コロナ禍にあっても同様に開拓した。
- 元々社長は異業種の営業マンだったので、営業力は高い。
- 新規のお客さんからの引き合いがあってもすぐに断らないで、できることはやってみる姿勢を持っている。

**【事業者名】 D社：【概要】 前浜から調達した水産物の加工等を事業の中心とする**

**【調査結果】**

**◆事業概要**

- 最終商品にちかい高次加工商品を製造して利益率を確保する方向で取り組んでいる。
- 原料調達は前浜が中心である。
- 業績は前浜の水揚げの影響を受けながらきている。
- サンマの不漁の影響も大きい。
- ホタテも不漁が続いて、予想外のことが多かった。

**◆コロナ禍等の影響と対応について**

- 販路は外食で、ホテルなどが多く、ホタテは高級ホテル向けが主であった。
- コロナ禍で急減した。
- 飲食店もアッパーなところは売上がなくなっていった。
- 外食でも回転寿司は単価は高くなかったが、量が出た。
- スーパーは最終製品が増加したが、単価が安い物が主で、薄利多売で対応した。
- それらによって工場は稼働させた。
- 売上は横ばい程度だった。
- 販路は荷受けがあり、小売店はコロナ禍では先方から引き合いがあって取引した。
- 加工原料として、缶詰向けなどはあまり変わらなかった。
- 収益については、SKU 毎に細かく見るようにして、利益状況を把握するようになった。
- それに基づき値上げを依頼したりした。
- 値上げして稼働率を落とし、新商品に入れ替えるようなことをした。
- コロナ禍で、経営を緻密にしていった。

**◆対策の実施につながる強みについて**

- コロナ前、経営数値が見えないところがあったが、それを見えるようにした。
  - それを1円単位で把握できるようにした。
  - それには税理士などとも連携してやった。
  - 日々での製造、コストなども把握できるようにした。
  - 営業も販路別に展開している。
- 新商品開発は常時やっており、週1回の商品開発検討なども行っている。

**【事業者名】 E社：【概要】 練製品加工等を事業の中心とする**

**【調査結果】**

◆事業概要

- 製造している商品はチクワがほとんどで、他に揚げ物となっている。
- 原材料は東南アジア産のすり身が中心で、商社を経由して調達している。
- 販売は、全国の中央市場を経由させており、直接の取引は荷受けである。
- 荷受けに販売した先は把握はできていないが、百貨店やスーパー、業務向けと見ている。
- 商品は高価格帯となっており、百貨店や土産物としての販売が多くなっている。

◆コロナ禍等の影響と対応について

- コロナ禍では百貨店や土産物への影響が非常に大きく、売上が減少した。
- ウクライナ情勢では、ロシア産の原料を使うことについて評判が悪いところもあり、使わなくなったが、調達コストが上昇した。
- これらの課題への対応のため、付加価値を上げられる商品として、真空包装の商品を展開することにした。
- コロナ禍では商品の需要も不安定となっていたので、賞味期限を長くした商品のニーズがあるのではないかと考えた。
- 真空包装の商品は以前から少量は作っていたが、その注文が増えていることに気づき、増産することにした。
- また、パッケージも目立つように改良したりした結果、売上の支えになるようになっていく。
- ただ、売上は伸びているが利益を伸ばすことはできていない。
- 燃油代などのコストも高くなっている中では値上げが必要となっている。
- 値上げは荷受けに提示していくことになるが、同業他社は値上げにより売上が減った話も聞いている。
- 値上げは必要であるが、それで売上、利益が確保できるかは不透明である。

◆対策の実施につながる強みについて

- 真空包装の商品の展開は、荷受けへの販売の商品の動きを見ている中で気が付き取り組んでいる。
- 少量とはいえ、ニーズに対応して真空包装商品を作っていたから、実現できている。
- 自社の経営資源は加工に集中させ、販売は荷受けを活用し、デザインなども業者と連携しながら取り組んでいる。

◆その他（今後のことについて）

- コロナ禍以前よりすり身は値上げが続いており、中国が買うようになったことなどにより、買い負けしている状況でもある。
- 主力商品のチクワは、今後市場が拡大するとは考えにくい。
- 揚げ物は惣菜として需要が維持されるかもしれないと考えている。



**【事業者名】 F社：【概要】 広く調達した養殖水産物の加工等を事業の中心とする**

**【調査結果】**

◆事業概要

- 養殖のブリを主体にサーモン、タイなどの加工を行っている。
- 販売先はスーパーが一番多く、外食チェーンや海外への販売も拡大している。

◆コロナ禍等の影響と対応について

- 外食チェーン向けでは、全国の店舗に供給しており、これらの外食向けが急減した。
- 海外も物流が止まり、減少した。
- 一方でスーパーは需要が拡大し、そこは増加した。
- 外食、スーパー、海外と多面的な販路を持っていたので、外食と海外の減少をスーパーでカバーした形にできた。
- 外国人実習生を採用しており、コロナ禍により新たな実習生が入国できず、困った。
- ウクライナ情勢の影響も大きく、特に原材料のコストが高くなった。
- ノルウェーからサーモンを空輸しているが、ルートの変更があり、運賃がすごく高くなった。
- 運賃などのコストが上がり、商品単価も高くなったが、それでも引き合いがある顧客に販売した。
- コスト上昇分については価格に反映できたので、売上は維持できた。
- しかし、生産数量は減っているため、工場の稼働率が落ちて、その分、利益がとれなくなっている。
- 工場稼働率が落ちた事による収益悪化分については価格転嫁しにくいことが課題である。

◆対策の実施につながる強みについて

- 外食向けの需要の落ち込みをスーパー向けの増加で対応したが、必要な製造工程の変更などは速やかに対応できた。
- 人口減少が続く地域でもあり、人材が不足しているため、機械化を進め、省人化している。
- 顧客からの新たなニーズについても、社内の部署を横断した形で商品開発の検討などをおこなっている。
- 商談情報も情報共有システムを使い、全社員が見ることが出来るようにしている。

◆その他（今後のことについて）

- 当社はチルド加工品がほとんどで、冷凍品はごく少数となっている。
- しかし、賞味期限を長くできる冷凍商品のニーズが拡大するようになっている。
- 今後は冷凍商品の展開を進めていきたいと考えている。
- 輸出にも力を入れているので、以前より HACCP などは積極的に導入している。
- MSC も、海外の関係者から言われることもあったので、導入してみている。
- 海外はコロナ禍で一時的に現象したが、すぐに回復して拡大傾向にある。
- 国内は人口も、1人当りの消費量も減少しているが、海外は増加が続いている。
- 設備上限まで加工できるようにし、海外向けを伸ばしていこうとしている。

**【事業者名】 G社：【概要】 缶詰加工等を事業の中心とする**

**【調査結果】**

**◆事業概要**

- 当社では、主に大手メーカーの OEM 供給向けの缶詰を製造している。
- カニ缶詰が主体であったが、近年はサバ缶詰も増加している。
- 創業時は前浜の原料を缶詰加工していたが、その後はカニ缶詰が大半を占めるようになった。
- 原材料のカニは紅ズワイガニが主で、韓国等から輸入している。
- しかし近年、カニの漁獲が減少し、中国からの需要が高くなり、原材料の確保が難しくなっていた。
- そこにサバ缶ブームが起きて、需要が急増、カニ缶詰が減った分をサバ缶詰でカバーする形となった。
- サバの原材料はノルウェーから調達している。

**◆コロナ禍等の影響と対応について**

- コロナ禍の影響はカニ缶詰については大きかった。
- カニ缶詰の販路が、中華街やホテル、レストランが主だったので、売れなくなった。
- 販売は OEM 先がやっているが、そこからの注文が来なくなった。
- 対策としては、新たなカニ缶詰を開発した。
- それを、ディスカウトストアやテレビショッピングで販売し、利益は少ないものの、販売量は確保した。
- 自社では販路を仕掛けることはできないので、OEM 先の手メーカーが開拓した。
- サバ缶詰は高価格商品であったので、売上は横ばいだった。
- ウクライナ情勢は、為替の影響、運賃の上昇、電気代、資材費の値上げなど、コストが高くなっている。
- その分は販売先に値上げを交渉するように考えている。

**◆対策の実施につながる強みについて**

- 人材の確保は難しくなっており人の気質も昔と変わってきており、機械化を進めている。
- 単純な作業については機械化、品質に関わる細かな対応が必要なところに人材を集中させるようにしている。
- 他社のように価格で優位になれないので、味と見た目を特徴としている。
- 人材も強みであり、大きな部署で分け、そこに少人数のチームを配置しているが、チームでは特にリーダーは決めておらず、メンバーの中で自然にリーダー役がいるような形となっている。
- 人材はフレキシブルな対応が出来る人がほとんどで、仕事の段取りを決めると、それに最適な役割分担ができる。
- また、ベテランも多く、部署の責任者が決めた段取りについて、改善提案することもある。

**◆その他（今後のことについて）**

- 缶詰は本来長期保存が特徴だったが、1ヶ月くらいで消費される傾向となっており、需要が陰っていると考えている。
- そのため、レトルトパウチについても取り組むようにしている。

**【事業者名】 H社：【概要】 前浜から調達した水産物の加工等を事業の中心とする**

**【調査結果】**

◆事業概要

- 多様な事業を展開している。
- 漁業者の手取りが維持できるようにし、魚価も下がりすぎないように対応している。
- 主要商材は市場から調達するが、セリ、入札、随意契約などで確保している。
- 輸出は多いが、海外で委託加工して、国内に戻ってきている。

◆コロナ禍等の影響と対応について

- 輸出をしているが、コロナ禍による物流停滞の影響を受けた。
- 主要商材の価格が上がっていて海外展開できそうで、中国への引き合いを期待したが、通関の問題や国内の金融などの事情で上手くいかなかった。
- 中国への輸出の先は欧州となっているが、MSCを求められる。
- コロナ禍で魚価は下がる傾向があり、調達にはプラスだった。
- 外食向けが減少した影響があった。

◆対策の実施につながる強みについて

- 生協とのつながりが強く、タイアップもしてきたので、コロナ禍で外食向けが減少した分、生協の増加でカバーした。
- 多様な商品をラインナップしており、パッケージなどの改修も小まめにやっている。
- 水揚げの影響に対応しなければならなかったため、商品開発を常にやっていることになる。
- アイテム数も多く、商品の新陳代謝もしている。

◆その他（今後のことについて）

- 欧州向けには認証を受けて広げていきたい。

【事業者名】 I社：【概要】 広く調達した養殖水産物の加工等を事業の中心とする

【調査結果】

◆事業概要

- もともとは前浜の原料を加工することからはじまった。
- ホタテの調達は北海道からとなっている。
- 通年で調達するようにしている。
- ホタテの販路は中国が大きく、商社経由で半分以上販売している。
- 国内は玉冷等に加工した商品を販売している。
- それも市場、商社がメインで、その先は直接販売はしていない。

◆コロナ禍等の影響と対応について

- ホタテの加工販売では冷凍加工し保管できるのは強かった。
- それほど大きな影響は受けなかった。
- 中国の輸出の影響も小さかった。
- 円安の影響はプラスになり売上は高くなった。
- 輸出は物流も確保できていた。
- サケマスの影響が一番大きかった。
- 魚卵をロシアから買い付けしていたが、円安で価格がとて高くなり、買えなくなった。
- それで、アラスカ産に切り替えた。
- 魚卵は観光需要の落ち込みで、売上は減っていった。
- しかし、ふるさと納税や通販やおせち向けなどで在庫は販売できた。
- ウクライナ情勢の影響で、ロシアから買おうとしても送金できない問題にもぶつかった。
- タラコの原料が高くなった影響も大きかった。
- スーパーでの販売価格が安定してただけに、値上げも簡単ではなかった。
- 全体が値上げをしているが、安値で売るところもあり、過当競争が起きている。

◆対策の実施につながる強みについて

- 営業力が高いことも強みである。
- ホタテについては殻付きの冷凍加工と流通させる仕組みは当社がつくった。
- タラコのアメリカからの調達はこれまでの実績がなければ入れなかったが、コネクションをつくって調達できるようにした。

◆その他（今後のことについて）

- 流通が変わってきていて、中央卸売市場でも魚を買わなくなっており、別のルートに流れるようになっている。
- 商社の流通もしっかりするようになっている。

**【事業者名】 J社：【概要】 練製品加工等を事業の中心とする**

**【調査結果】**

◆事業概要

- 蒲鉾が主力商品のメーカーである。
- 販路は流通系、業務用、デパート、通販、観光と多様である。
- 原料調達は商社からもあり、海外の協力工場からすり身原料を調達している。

◆コロナ禍等の影響と対応について

- 観光への影響が非常に大きかった。
- 学校給食もほぼなくなり、こちらの売上も下がった。
- 1, 2年目は全然回復せず、今でも団体は回復していないが、個人客は増加している。
- しかし観光の完全回復はしていない。
- ウクライナ情勢で、原油高と円安の影響が大きい。
- 原材料は輸入しているので、円安によるコストアップが非常に大きい。
- 一度値上げしたがコストアップには追いついていない。
- 値上げも末端のお客さんがついてこれないので、少しにとどまっている。
- それについてはコスト削減を進め、SDGsもあるので、包材の削減もしたりしている。
- コンテナ不足、輸送費のアップも大きかった。
- 海外の漁船の原油代があがり、浜値も上がった。
- 観光はすぐには回復しないと考えた。
- そのため販売チャネルで、流通と通販を強化することにした。
- 日用使いになるが、フェアなどで販売した。
- 揚げ蒲商品については、小包化して買いやすくした。
- おせちの割合が大きいですが、コロナでも健闘した。

◆対策の実施につながる強みについて

- コロナ禍で観光に来られないお客さんにスーパーで買ってもらうようにできた。
- 生協との付き合いもあり、コロナ禍で、新たな商品を提案して導入アイテム数を増やすことができた。
- 大手にも入りやすかった。
- 担当別の幹部がいて、それぞれの担当で権限委譲されて、営業と企画は連携しながら対応している。

◆その他（今後のことについて）

- 世界人口が増える中でタンパク質の不足が懸念されている。
- そのためノウハウを開発している。
- それらをイノベーションする事業として取り組んでいる。

関係指標

外食産業市場動向調査

日本フードサービス協会加盟会員社 全店売上高

Table showing food service industry trends from 2019Q4 to 2023Q1. Columns include quarters and categories like 対前年同月比 (YoY MoM ratio) and 指数 (Index). Rows list various food service types such as ファーストフード, 和風, and パブ/居酒屋.

出典：一般社団法人日本フードサービス協会

JFAコンビニエンスストア統計調査

セイコーマート、セブンイレブンジャパン、ファミリーマート、ポプラ、ミニストップ、デイリーヤマザキ、ローソン

Table showing convenience store trends from 2019Q4 to 2023Q1. Columns include quarters and categories like 既存店売上高 (Existing store sales), 日配食品 (Daily necessities), and サービス (Services).

出典：一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会

東京都中央卸売市場統計

Table showing Tokyo Central Wholesale Market trends from 2019Q4 to 2023Q1. Columns include quarters and categories like 合計 (Total), 鮮魚 (Fresh fish), 活魚類 (Live aquatic animals), 貝類 (Shellfish), 冷凍魚 (Frozen fish), 淡水魚 (Freshwater fish), 海藻類 (Seaweed), and 加工品 (Processed goods).

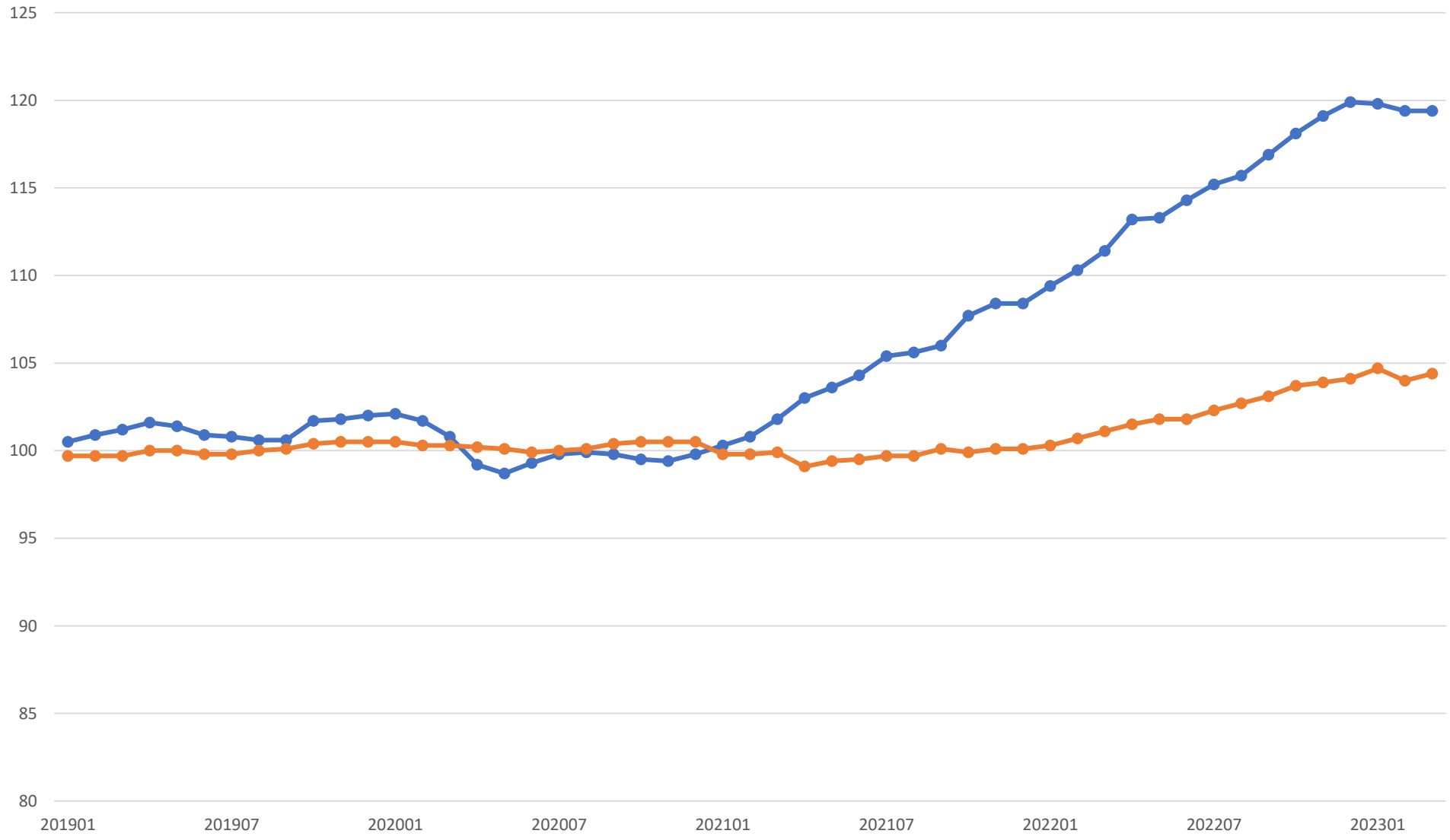
出典：東京都

スーパーマーケット販売統計調査 (実績速報値)

Table showing supermarket sales trends from 2019Q4 to 2023Q1. Columns include quarters and categories like 全店売上高 (Total sales), 青果 (Fresh produce), 水産 (Seafood), 畜産 (Livestock products), 惣菜 (Ready-to-eat), 日配 (Daily necessities), 一般食品 (General goods), 非食品 (Non-food), and その他 (Others).

出典：一般社団法人全国スーパーマーケット協会、一般社団法人日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会

# 物価指数の推移



● 企業物価指数CGPI ● 消費者物価指数CPI

