

実証講座 ケース資料 「かりゆし水産株式会社」

当ケースは、「かりゆし水産」という架空の中小水産加工会社です。

そのため、IT化の現状やビジネスプロセスやビジネスルールなどをはじめ、資本金、売上高、経常利益等の財務に関する指標も全て架空のものです。

当実証講座では、与えられた条件から「経営戦略」を策定し、この「経営戦略」を実現する「戦略」策定までの一貫したプロセスを学びます。

自らがそれぞれの場面において、「かりゆし水産」の経営者になったつもりで、どの様なことを行うかを考え、当該ケース企業に何が必要かに気づいて頂きたいと思えます。

なお、当実証講座で必要な知識やスキル、さらに実践するためのツールやモデル作成手法等を限られた時間で学ぶことに主眼を置いているため、資本金、売上高、経常利益等の財務に関する指標は、必要な部分を除いて全て省略しています。

1. 基本情報

【企業情報】

資本金：4,000万／創業：平成3年／従業員：25名／所在地：那覇市／年商：8億円
経常利益：700万円／業務：水産物卸・小売、水産物加工（一次および二次加工）、通信販売

【経営理念】

沖縄の優れた水産物を安心・安全に美味しく加工し、沖縄県内、全国へ流通させ食文化を発信する。

【事業内容】

中央卸売市場（浦添市伊奈武瀬：いなんせ）の仲卸から水産物を仕入れ、直営店の鮮魚店を中心に事業を開始する。その後自社による食品加工場を増設し、地場の顧客のみならず観光客、地元スーパーなどへの販売拡大へと発展していく、そんな中で調理しやすく、水産物を「刺身に捌いて欲しい」「寿司ネタに加工して欲しい」、「冷凍食品にして欲しい」など顧客から様々な加工に関する要望が出てきた。

単なる、水産物を右から左へだけでなく、主軸のまぐろを加工した商品（まぐろカツ、唐揚げ、メンチカツ、フライ、いかの加工商品）を中心に業務が拡大していく事になる。

現在では、消費者へ直接販売を紙ベース（カタログ）の通信販売を10年前に開始、さらにネット通販事業（楽天、Amazon、ぐるなびショップ）も8年前から本格的にスタートをする。

また、中央卸売市場の仲卸業者の仕入れに加え、最近は生産者から直接仕入を行う割合が数%ずつ増加している。（生産者：水産養殖業者、水産加工品メーカーなど、菓子メーカーなど多様化している）

- ・ 自社加工品の扱い割合 38%、仕入商品販売 55%、その他 7%
- ・ 店舗販売 35%（うち観光が85%）、卸売り 20%、通販 45%（うちネット 78%）
- ・ 売上構成 ①まぐろ関連 65%、②いか・たこ関連 20%、③えび・魚介関連 15%
- ・ 仕入れの62%は仲卸、生産者直接から15%、その他は包装資材や運送費

【業界を取り巻く環境】

沖縄県は生鮮まぐろの水揚げ高、全国3位である。それぞれの季節に旬のまぐろが水揚げされる。また、そでいかの水揚げ高は全国1位で、豊かな漁業資源に恵まれた沖縄の海の恵みを、加工して提供している。現在は、国際規制の強化、わが国周辺水域における資源状況の悪化等により漁獲高は減少傾向で推移している。また、海外での鮮魚関連の需要が急増（中国など）傾向にあることも価格高騰の要因にもなっている。

【市場外流通の拡大】

卸売市場は集荷（品揃え）、分荷、価格形成、決済、情報受発信、衛生管理、災害時緊急対応等の機能により、水産流通の約7割以上を占める中心的な流通市場であった。しかし近年、下記の理由により、市場外流通が拡大している。

- ① 輸入品や冷凍品、干物等加工品の増加
- ② 大型の産地と大型のユーザーを直接結びつける流通ビジネスの拡大
- ③ 海外の食文化の変化による輸出の増大
- ④ 消費者ニーズの多様化に対応した個性化商品（有機などの「こだわり商品」、生産者の顔の見える商品など）の増大
- ⑤ 生鮮品と区別のあいまいな一次加工品の増大
- ⑥ 情報化技術や冷凍技術の高度化に伴う新しい流通形態の出現
- ⑦ 生産者の直売所の利用増加 ※ユニークな直売所の登場
- ⑧ 国内の飲食店舗の海外進出の拡大

【消費者ニーズの多様化】

消費者の健康・安心安全志向など、食品に対する消費者ニーズが多様化している。これに伴い、高度な加工品の増大、多品種少量購買の動きや外食・中食シェアの拡大など食品の消費構造も大きく変化している。その中で、生産・製造・小売のそれぞれの流通段階で生産起点（売手市場）から消費起点（買手市場）への転換が大きく進んでいる。魚類卸売業者も多様な消費者ニーズの変化を的確に捉え、多種多様な品目や品質の品揃え等に努めていくことが強く求められている。また、依然長引く経済低迷により安価な食品を求める消費者も多く、消費者の2極化は益々進んでいる。

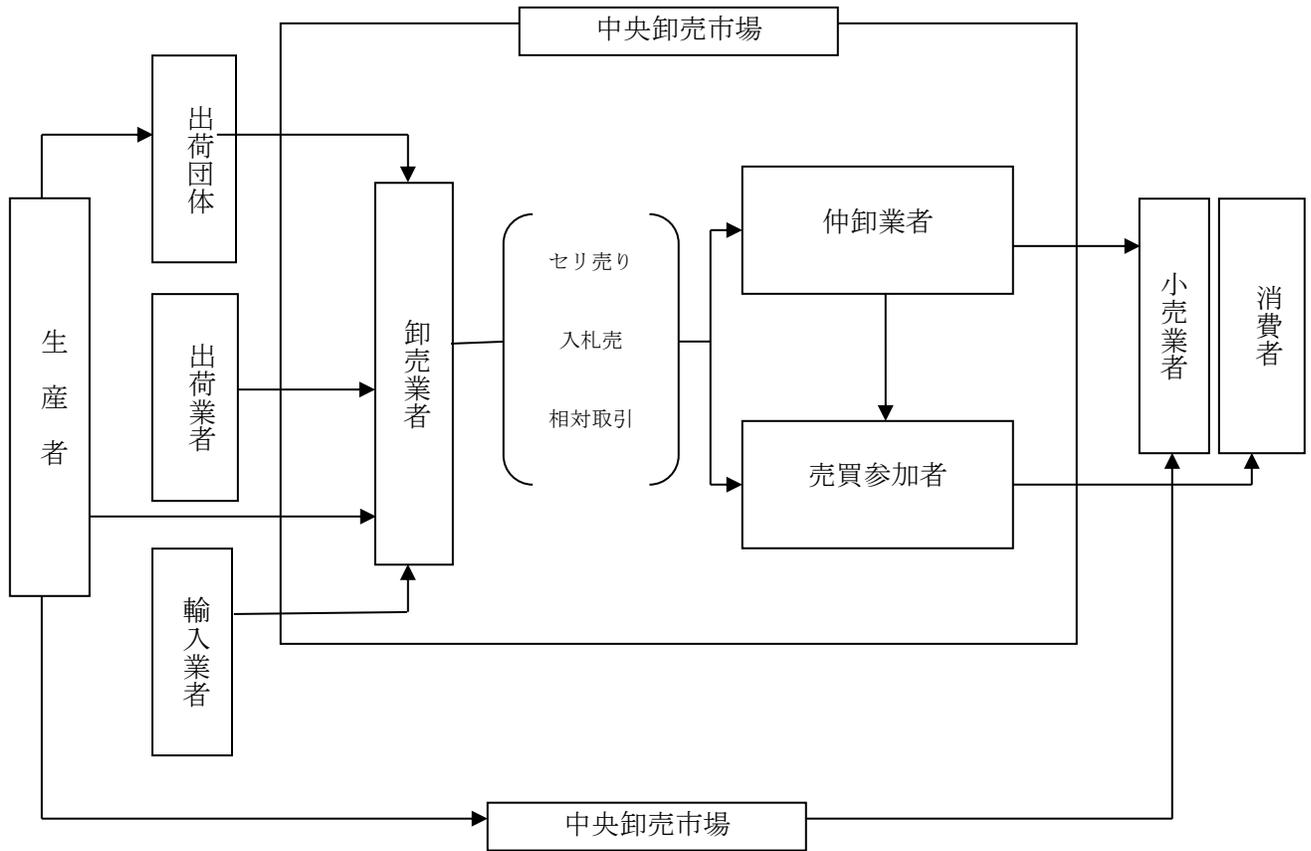
【沖縄水産加工物のブランド化】

全国的にも沖縄の食や地域資源に対する評価は高まり、国内でも人気を有している。特に沖縄物産展は全国の百貨店をはじめ、中国、シンガポールやタイ、ベトナムなどのASEAN諸国の都市でも開催されるようになり、その人気はさらに伸びていく事が予測される。また、海外からの観光客も急増しており、場外市場も海外からの観光客で賑わいを見せている。それを機会に免税店の許可をとる店舗も増えている。

【卸売業者・仲卸業者の経営の悪化と市場機能の低下】

仲卸売業者にとっての専門小売店は、従来安定的供給先であった。しかし、最近では仲卸売業者の取引先である専門小売店が大幅に減少している。それに伴う市場の取扱高・取扱量の減少や、経済全体の状況悪化が反映し、経営状況が悪化する卸売業者・仲卸業者が増加している。また、従業員の高齢化と相まって、商品開発や商品評価等の面で、卸売業者、仲卸業者のノウハウやマンパワーの低下がみられる。

【流通経路】 魚類の流通経路は、以下の通りである。



2. 社長の思い

今後も引き続きマグロ加工品製造に当社はこだわっていききたい。

また、これまでは食材と品質とにこだわって事業運営をしてきたし、今後ともさらに付加価値のある商品化にチャレンジしていくが、競合他社との価格競争にも打ち勝ち、当社の顧客ニーズにマッチするだけでなく、様々な顧客ニーズの変化にも対応できる組織にしていきたい。

今後数十年にわたって当社が生き残り、従業員の雇用を守っていくためには、グローバルな競争の中で、普遍的に生き残れるだけの体質を作り上げるしかない。

3年後には再び10億円の売上高に成長させるほか、生産者からの直接仕入れ割合を30%にして、高収益な企業体質を確立させて3年後の売上高経常利益率を、5%まで引き上げたい。(現在1.2%)

また、食品製造業者とタイアップにより沖縄食材を使ったオリジナル商品の企画開発を行い、沖縄の知名度と消費者ニーズにマッチさせる事でさらなる収益構造を作りたい。

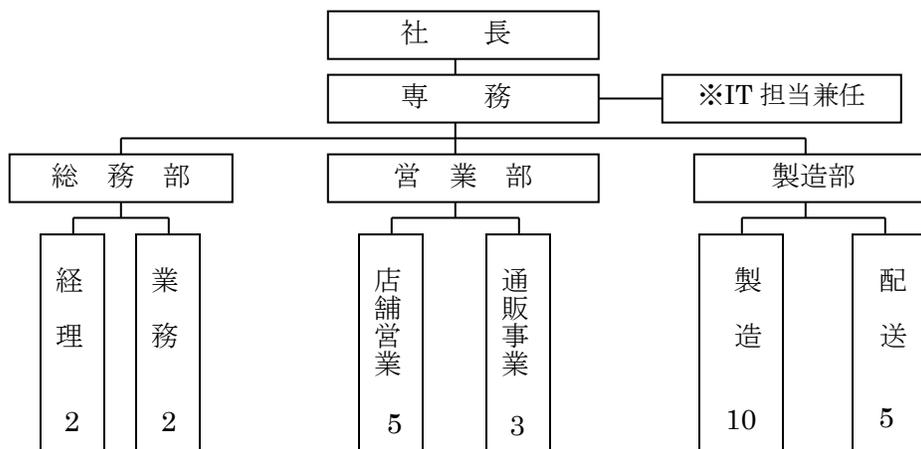
店舗事業について、本来、かりゆし水産は創業時において地元客中心に店舗売上で事業がスタートしている、再度、地元のお客様をターゲットに事業の見直しをしたい、まだまだ鮮度の良さや市場に隣接した近所の魚屋さんを求める地場顧客は沢山ある。

また、企業体質の質的転換を図るためにはITやAI・IoTの活用の重要性が指摘されている。

IT化の現状は決して高くないという認識をしているが、今後は当社でITとAI・IoT活用による生産性向上を実現したい。また、将来的には、そのノウハウを指導するサービスを商品化して他の中小水産加工会社に販売するというビジネスモデルを新規事業として立ち上げたいと考えている。

大学時代の友人がIT企業を経営しているため、このビジネスモデルの実現のため協業することもできそうだ。

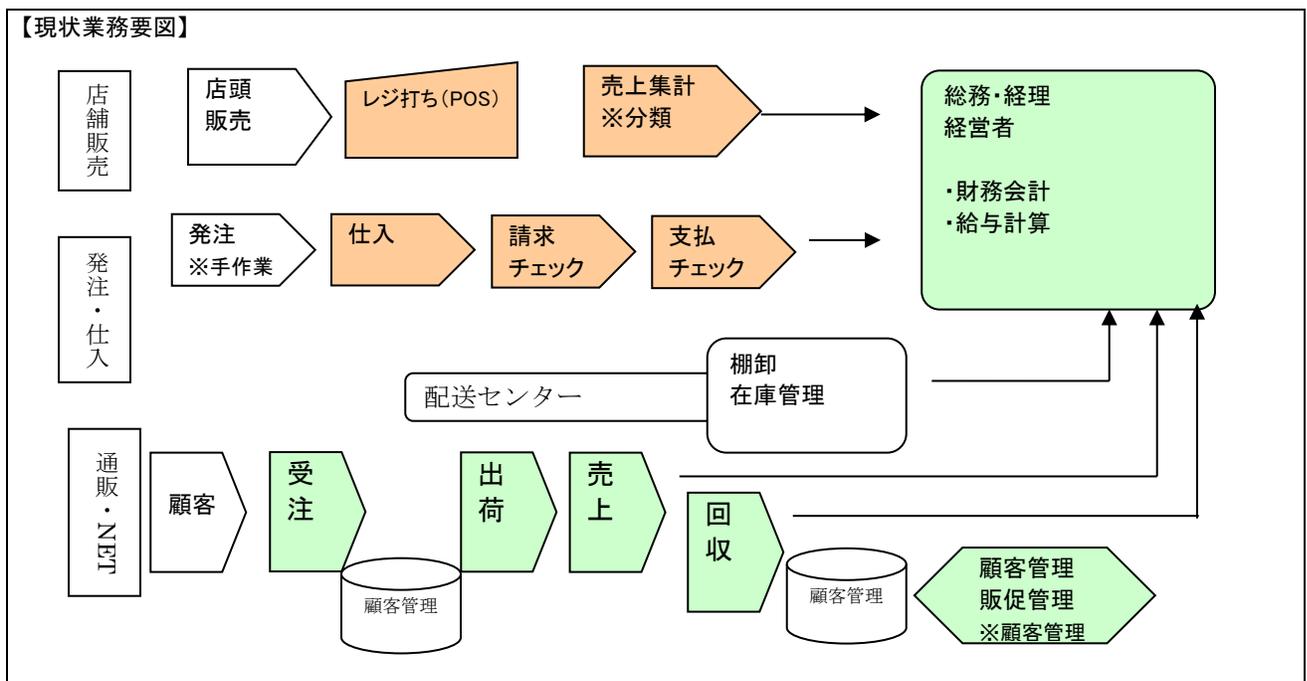
3. 組織



※数字は人数

4. 現状のIT環境

- ・ 社内LANおよびブロードバンド環境（光回線）は整備されている
- ・ 事務職員には1人1台のPC環境が整備されており、配送事務にも2台のPCがある ※合計20台
- ・ 工場と事務所は離れているが、無線LAN（Wi-Fi）で接続されていて速度や品質に問題はない
- ・ 会計システムおよび給与計算はパッケージソフトを導入している
- ・ 卸業向け販売管理システムもパッケージソフトを使い運用している（独立）
- ・ 通販システム（顧客の受発注管理および送り状発行、ギフト対応など）も個別に導入を行っている
- ・ 在庫管理（原材料）については、先入先出しで運用を行っているがシステム化はされていない
- ・ 棚卸は月末に一回行っている
- ・ 製造原価については月次のグロスで集計を取っている（EXCEL集計）
- ・ 仕入管理については、EXCELで集計を行っていて、業者からの請求書と付合せを行っている
- ・ 工場における衛生管理は徹底している
- ・ 製造ロット番号は付けているが、使用原材料までトレーサビリティは出来ていない
- ・ 管理職員および事務職員全員にメールアドレスを与えている
- ・ 社内のコミュニケーションツールはスケジュール共有だけ行っている
- ・ 自社のWEBサイトでの通販と楽天およびAmazon、ぐるなびに出店をしている
- ・ Facebook ページも開設はしているがビジネス活用効果は上がっていない
- ・ 店舗にPC-POSを導入している（商品個別管理までは行っていない）
- ・ 社内にIT専門家がいないため専務がIT担当を兼任している



(1) インターネット市場への進出

ネット通販の場合、商品の新鮮さや美味しさや品質を直接見る事は出来ない。しかし、最近では様々な口コミサイトや、SNSによる情報交換が盛んになってきた。消費者は様々な手段で情報収集を行い、より信頼性と安心、安全を求めるのは当然、かつ価格面もシビアに評価する様になってきた。特に、SNSによる情報波及効果は大きく、クチコミによるプラス面だけでなくマイナス面の情報による影響も大きい。また、大手流通業者によるネットスーパー事業も今後は拡大傾向にある。

(2) 少量多品種、多頻度配送、温度管理システムの構築

①長期にわたる保存が困難、②様々な条件により生産量が増減、③価格の変動などの理由から、生産者、消費者双方の満足する適正な価格形成、迅速な荷さばき等が要求される。また近年は、小売業からの多頻度小口配送の要求や値引き要請が高くなっている。そのため、情報化を進め、少量多品種、多頻度配送、温度管理の徹底をシステム化する動きも見られる。

また、マーケティング分析において、消費データ活用と地域の人口動態や世帯所得などを関連させて分析する手法を行う流通業者も今後は増えて行くと言われている。

(3) 体質強化の重要性

流通チャネルの多元化等による市場間競争の激化等が進展する中で、卸売業・小売業の体質強化が重要になっている。ポイントとして、ローコスト・オペレーションの徹底、集荷・販売力の強化、経営全般にわたるリストラといった企業内努力が求められる。

5. 従業員からのヒアリング

1. リピート顧客が多い
2. 事務処理も手作業レベルが沢山あり、繁忙期の業務負担が多く臨時アルバイトで対応している
3. 大手流通業者の系列化がさらに進む
4. 飲食店の廃業が増えている
5. 社内の高齢化がすすんでいる
6. 消費者の魚離れがすすんでいる
7. 漁獲量が減少し、価格も高騰している
8. 原材料価格の高騰が進む
9. 物流コストが年々増加している
10. 今のところ財務体質は健全である
11. 消費者の食に対する信頼が過敏になっている
12. 業務システムが別々（卸販売と通販）で全社データの集計が遅い（1ヶ月遅れ）
13. 海外から安い水産物が入って来ている
14. 鮮度と品質には自身を持っている
15. 社内に IT 専門家がない ※専務が兼任
16. 大口業者から産地証明書や製品ロットの表示と追跡管理（トレーサビリティ）を要求されている
17. パソコンを使いこなせる人材が少ない ※特に現場
18. 工場の衛生管理は徹底している（温度記録と定期的なノロウイルス検査を実施）
19. 商品を目利きする能力に優れている
20. 若い人材の育成が出来ていない
21. 工場生産加工→出荷作業において12月は戦争状態（繁忙期）でミスも増加する
22. 飲食店および小売業者が直接生産者と取引されるケースが増えている
23. 海外の食文化変化による輸出産業が伸びている ※日本食ブーム
24. 楽天などのショップサイトで退店する通販業者が増えている ※利益が取れない
25. 価格競争のさらなる激化
26. 付加価値の高い商品を求める顧客も増えている ※高級および品質重視
27. 高齢者のネット人口も増えていて、スマホの普及が急速に伸びている
28. 顧客のクレーム対応がきちんと出来る人材が少ない
29. 海外からの観光客の増加に伴い免税店が増加している
30. 資材（包装、副資材）の高騰
31. 製造ロスや歩留まりが把握出来ていなく原価も大雑把 ※どんぶり勘定
32. 在庫の管理が徹底されていない ※廃棄ロスなどは記録していない
33. 仲卸への支払サイクルが短い（10日以内に現金払）
34. 中央卸売市場に隣接していて最新の情報を入手しやすい
35. 海外進出する飲食店チェーンが増えている ※ASEAN 諸国
36. 外国語対応出来る従業員がいる（中国語、韓国語、ベトナム語）
37. 大口の通販業者から新規商品企画の依頼が増えている ※マグロ漬けが大ヒット
38. 6次産業化に対する、国および地方自治の補助事業が盛んになっている
39. 業界で AI・IOT などの先端 IT 技術の導入による生産性向上の事例が出始めている
40. 店頭販売で顧客からキャッシュレス対応を望まれている（一部しか対応できていない）