

北海道の 海の幸ブランドを 全国へ

～釧路丸水に見る企業戦略～

北海道の海産物は全国的に高い評価を受けており、北海道の食イメージを高めている大きな要素です。道内には海産物を扱う加工業者はたくさんありますが、北海道でとれる魚介類にこだわり、時代の一步先を見通した企業戦略と、消費者ニーズを的確にとらえる努力を惜しまず、着実に成長してきた企業があります。全国に向けて北海道の海の幸ブランドを発信している、釧路丸水を訪ねました。



自慢の毛ガニは、その日の朝に水揚げされたものだけをボイルし急速冷凍。毛ガニは、真水に漬けて暴れなくなつてから形を整えてゆでる場合が多いが、釧路丸水では生きのままゆでることで水っぽくなるのを防いでいる



おろしたサケを塩水に漬けて熟成させて作られるサケフレーク

空売り事件を契機に経営体質改善

釧路丸水の前身は、1905年に三重県桑名市で運搬船業を開業したことに始まります。戦前から戦後にかけて釧路で本マグロが捕れていた時代があり、それらを東京や大阪に運んでいたと言います。その後'61年に釧路市川端町に冷凍冷蔵工場を建設し、4年後に地元の本間商店と合併し、現在の釧路丸水が設立されました。設立時から北海道ぎょれん（北海道漁業組合連合会）と全面的に提携し、当初から北海道の水産物に着目した事業を展開してきました。当時はスケソウダラが大量に水揚げされており、それを利用して冷凍すり身と腹出ししたタラコを作っていました。

その後、産炭地振興法に基づき、釧路市と白糠町の境界周辺一帯に釧白工業団地が造成されたことから、ここに冷凍冷蔵工場を新設。当時はオイルショック、200カイリ問題など、社会情勢も厳しさを増してきた時代でしたが、さらに追い討ちをかけるように'80年に北海道ぎょれんの空売り事件が発覚しました。このため、数の子、サケなど水産物市況が大暴落。利益商材であったサケが一夜にして大損害の商材になってしまい、同社は単年度で10億円近い赤字を抱え込むことになりました。

しかし、今となってみれば、この危機こそが、同社を現在のように強い会社にした大きなきっかけであったのです。この事件を契機に、同社では体質改善の努力が始まりました。

魚種原料の分散による安定経営に向けて

まず、釧白工業団地に土地を入手していたことが

ら、釧路市内に分散している工場を1カ所に集約、輸送コストの削減と管理効率を向上させます。さらに、魚種の変遷を的確にとらえ、次代を見越した主力商品の転換を進めます。スケソウダラの冷凍すり身商品から、真イワシが豊富に捕れていた時期にはフィッシュミール類などへ転換し、それらも水揚げ量の落ち込みを見越して、早めに工場のスクラップ・アンド・ビルドがなされてきました。

そして、昭和50年代に注目したのが秋サケでした。魚種の変遷に伴って工場形態を変えていかなければならない水産加工業では、安定した経営をどのように確保していくかは大きな問題です。しかし、サケ類は孵化放流政策によってどの程度の水揚量が見込めるかが予測できます。この時着目した秋サケ製品は、現在もサケフレーク等の加工品やイクラなど、同社の主要商品として定着しています。

このように偏っていた魚種の原料を分散させ、取引先も1社に偏らないように分散させるなど、安定経営に向けて徐々に体質改善を図っていきました。

こうした努力が実り、同社はたったの5年で累積赤字を黒字に転換します。その後、'87年には業界のなかでもいち早く研究開発室を設置し、成分検査や品質検査を組み入れます。この背景には、取引先の変化があります。それまでの卸売市場などを中心にした取引から、スーパーマーケットなどとの取引が増えてきたのです。スーパーと手を組むことで、明確なニーズを聞くことができ、また生産量の管理も可能になります。さらに衛生管理や品質管理の面では非常に厳しい要求があり、その点では多くの学ぶべき点があったと言います。

そうした経験を経て、平成の時代に入ってから、食品の高度化と生産の効率化・近代化に向けて、ラン



HACCP認定の第5食品工場。ここでは主に魚卵製品製造と新製品の開発・製造、フレークの充填・殺菌・包装を行っている



'87年にいち早く導入された製品検査室ではその日に生産された食品の全種類の品質細菌検査を毎日行っている

ニングコストの低減や生産機械の研究開発、そしてHACCPの導入など、さらなる努力を続けています。

北海道の食の知恵を生かす

同社は北海道の水産物に付加価値を付け、全国、さらには世界のお客さまに提供することを企業ポリシーにしています。できるだけ新鮮なものを新鮮なうちに加工し、質を追求することが企業を存続させる近道だと考えているのです。「水産物の原料産地としては、北海道は非常に恵まれていると思います。せっかく地場に良い素材の水産物があるのですから、それを工場ですぐ加工して冷凍した方が味も良いのです」(近藤副社長)

当たり前のことですが、同じ北海道の水産物でも北海道で加工するのと本州で加工するのでは印象が大きく違います。最近では海水と海水氷に入れて水揚げされた魚介類を輸送するなど、輸送にかかわる鮮度管理の技術も高くなってきていると言います。

一方で、これまで北海道の食品加工については、あまり高い評価を得られてきていないという点も否めません。しかし、その点は“熟成”というキーワー

ドをヒントに取り組んできました。「鮮度を追求すればおいしいものができるかということ、そうではありません。お寿司屋さんで出される魚介類も冷蔵庫で1、2日置いて出します。それはたんぱく質がアミノ酸に分解して旨みが最大になる熟成という工程を踏んでいるわけです。魚が本来持っている旨みをもっと増す工程を踏んで、それを生かした製品づくりをしています」例えば、サケフレークはこの工程を踏むことで非常に味が変わると言います。熟成の工程を踏んだサケフレークは、半年で入れ替えになるコンビニおにぎりの具材として、3年のロングランで取引が成立しており、しっかりとした実績が積み重ねられています。「考えてみれば、サケは切り身にして塩を振って数日後に食べるでしょう。北海道の人はみんなおいしさが増す熟成という知恵を持っています。それが生産改良や効率優先のなかで忘れられていたような気がするのです。もう一度原点に戻って、おいしい食べ方を考えてみたら、魚を寝かせる熟成ということにたどり着いたのです」

このほか、地元の地酒『福司』の熟成粕で北海道の魚介類を漬けた粕漬『海鮮亭』など、釧路ならではの商品も開発。地元産のほかの素材と組み合わせることで食文化の提案をすることも食品企業として重要な役割と考えています。

幅広い販路で的確に消費者ニーズを把握

現在、同社の製品の約8割は道外で、2割が道内に販売されています。約6割が卸売市場経由、スーパーなどとのダイレクトな取引が3割程度で、残りの1割程度が通販などによる消費者への直接販売です。卸売市場経由でも、売り先が決まっているものがほと



『紅鮭ほぐし』、『いくら醤油漬』などの瓶詰めセットは3本入りと6本入り。ギフトにも人気

※1 HACCP
Hazard Analysis and Crisis Control Processの略で危機分析重点管理方式と訳される。宇宙食の絶対安全のためにNASAが考案した方式で、調理の各過程で調査を行い厳密なチェックにより安全が保証されるシステム。日本ではO-157の発生で導入が進んだ。

んどで、価格も市場でセリ落とされるのではなく、すでに決まっている場合が多くなっています。卸売市場から流通する商品もスーパーなど、その先の売り先と、条件を話し合いながら商品を製造するようにしており、その点では末端のお客さまのニーズが分かる体制づくりが整っています。

また、同社で力を入れている販路に通信販売があります。流通業者を経由しないので、利益率がアップするという側面もありますが、それよりも消費者ニーズを把握する上で、貴重なデータを得られることがその理由です。通信販売で購入いただいたお客さまには必ずアンケートハガキを同封し、お客さまのダイレクトな意見を記入してもらいます。返送されてくるアンケートハガキには商品開発のヒントがたくさん盛り込まれているといいます。アンケート回答者に抽選で「カニ10個プレゼント」など、特典を付けて回収率を上げる工夫も忘れません。

'96年にいち早くホームページを立ち上げ、インターネット販売にすぐ対応できたのは、10年以上の通販の実績が基盤にあったといえるでしょう。また、最近では'99年にインターネット・ショッピング・サイト『楽天市場』に出店するなど、時代に対応した新たな販路開拓にも積極的です。昔ながらの販売方法である物産展にも出店することがありますが、そこでは販売だけでなく、社員が消費者の生の声を肌で感じることができる、貴重なニーズ把握の機会ととらえています。

今後は、通信販売の顧客についてデータベース化を進め、販売実績と顧客の嗜好に基づいた販促活動を実施できるような、徹底した顧客管理を進めるなど、新たな取り組みも進行中だという釧路丸水。高品質、付加価値、マーケティング、販路拡大など、

多様な経営要素を組み合わせた企業戦略は、北海道を代表する水産加工業のなかで、今後も目が離せない存在です。



「全国各地との取引では消費地側の地域性も重要」と近藤信治取締役副社長。釧路丸水でも関東、関西、東北、九州、四国、中国など、地域別に商品開発をしているという

組織概要 Information

株式会社 釧路丸水

創 立 / 1965年

資本金 / 4,130万円

売上高 / 84億円（'00年度）

本 社 / 白糠町庶路甲区6-577（釧白工業団地内）

電 話 / 01547-5-2575

<http://www.marusui.co.jp>