



マグロ仲卸売業のモデル利益計画

中小企業診断士
長谷川 勇

1 ● 水産業界の供給動向

1 1 マグロ漁獲量の国際規制

日本近海を含む北太平洋海域のクロマグロの資源管理を行う「中西部太平洋マグロ類委員会 (WCPFC)」は、2018年9月7日に日本が提案した漁獲枠拡大提案を見送り閉会した。WCPFCは、漁獲規制を決めて管理している。

北太平洋のクロマグロ資源量は、1961年の約17万トンにピークに減少し、2010年には1万2000トンと93%減少した。乱獲により激減したマグロ資源を回復させるため、多くの地域漁業管理機関が設立されている。主要な管理機関と主な対象魚種は、下記のとおりである。

- ・インド洋マグロ類委員会
 - ・全米熱帯マグロ類委員会
 - ・大西洋マグロ類保存国際委員会
 - ・中西部太平洋マグロ委員会 等
- マグロ以外の主要な管理機関を例示すると、
- ・北太平洋遡河性魚類委員会 (サケ・マス)
 - ・南極海洋生物資源保存委員会 (オキア

ミ)

- ・ベーリング公海漁業条約 (スケソウダラ)
- ・北西大西洋漁業機関 (エビ) 等

乱獲により減少した魚類資源の回復のため、数多くの漁業管理機関の管理下で、魚類の水揚量の増加は期待できない。

2 減少する卸売市場取扱高

● 図表 - 1 卸売市場の取扱額の推移

単位：億円

年度	中央卸売市場		地方卸売市場 (消費地)		合計	
	取扱額	比率	取扱額	比率	取扱額	比率
H13	25,869	100.0	10,359	100.0	36,228	100.0
H14	25,206	97.4	9,886	95.4	35,092	96.9
H15	23,477	90.8	9,456	91.3	32,933	90.9
H16	22,735	87.9	8,862	85.5	31,597	87.2
H17	22,035	85.2	8,410	81.2	30,445	84.0
H18	21,779	84.2	8,657	83.6	30,436	84.0
H19	21,107	81.6	7,816	75.5	28,923	79.8
H20	20,014	77.4	7,387	71.3	27,401	75.6
H21	18,275	70.6	7,085	68.4	25,360	70.0
H22	17,597	68.0	6,743	65.1	24,340	67.2
H23	16,758	64.8	6,925	66.9	23,683	65.4
H24	16,039	62.0	6,665	64.3	22,704	62.7
H25	16,014	61.9	6,964	67.2	22,978	63.4
H26	15,389	59.5	7,270	70.2	22,659	62.5
H27	15,921	61.5	7,257	70.1	23,178	64.0

出典：H28年度卸売市場データ集 H29・6 農水省

漁業資源の減少と漁獲規制の影響は、卸売市場の取扱額に反映されている。

平成13年度から平成27年度までの15年間に、中央卸売市場は38.5%減少し、地方卸売市場（消費地）は29.9%減少し、合計で36%減少している。

注目すべき点は、中央卸売市場と比較して、地方卸売場の減少率は、8.6ポイント少ないことである。大手量販店や飲食店チェーンは、大手水産会社や輸入商社から直接仕入れる量が増えている。その結果、卸売市場経由率は、平成13年度の62.5%から平成26年度には51.9%へと10.6ポイント減少している。

3 経営状況の推移

中央卸売市場や消費地の地方卸売市場の取扱額の減少は、生産現場である沿岸漁船漁家の所得減少の反映でもある。

●図表－2 沿岸漁船漁家の経営状況の推移
(単位：千円)

	漁労収入	漁労支出	漁労所得	漁 労 外 事業所得	事業所得
2006	6,716	3,938	2,742	122	2,864
2011	6,087	4,048	2,039	172	2,210
2012	6,141	4,100	2,041	297	2,339
2013	5,954	4,060	1,895	184	2,078
2014	6,426	4,436	1,990	159	2,149
2015	7,148	4,536	2,612	209	2,821
2016	6,321	3,973	2,349	195	2,544

出典：平成29年度水産白書

漁労収入は、年度により上下の波はあるが、減少傾向を示している。漁労収入の減少傾向に反して、漁労支出は増加傾向にある。2016年の漁労支出の減少は、油費の減少が大きく貢献している。漁船漁家の経営面から、原油価格の動向は目を離せない。中期的には、漁労所得は減少傾向にある。

海面養殖業の経営は、沿海漁船漁家の経営状況とは様相が異なる。漁労収入は、増加傾向にあり、2006年の21百万円から11年後の

2016年には33百万円と57%増加し、経営規模が拡大している。漁労支出は、16百万円から23百万円と44%増加しているが、漁労収入の増加率57%より少なく、漁労所得は97.7%と倍増している。海面養殖業は、沿岸漁業と比較して、原油価格騰落の影響を受けにくいメリットがある。

●図表－3 海面養殖業漁家の経営状況推移
(単位：千円)

	漁労収入	漁労支出	漁労所得
2006	21,106	16,030	5,076
2011	24,048	19,821	4,227
2012	22,958	18,957	4,001
2013	23,317	18,258	5,059
2014	25,537	20,129	5,407
2015	30,184	21,969	8,215
2016	32,928	22,892	10,036

出典：平成29年度水産白書

4 減少する漁業就労者数

世界的な漁獲量規制の流れと漁業資源減少の流れを受けて、我が国の漁獲量は減少傾向にあり、漁船漁家の経営状況は悪化し、漁業の魅力度は低下傾向にある。魅力度の低下を反映して、漁業就業者数は減少の一途を辿っている。

●図表－4 漁業経営体数と就業者数の推移
単位：万経営体、万人

年	海面漁業 経営体数		漁業就業者数		内65歳以上	
	万人	比率	万人	比率	万人	比率
H20	11.5	100%	22.2	100%	7.6	34.2%
H21	10.8	94%	21.2	95%	7.6	35.8%
H22	10.4	90%	20.3	91%	7.3	36.0%
H25	9.5	83%	18.1	82%	6.4	35.4%
H26	8.9	77%	17.3	78%	6.1	35.3%
H27	8.5	74%	16.7	75%	6.0	35.9%
H28	8.2	71%	16.0	72%	5.9	36.9%
H29	7.9	69%	15.3	69%	5.9	38.6%

出典：漁業就業動向調査 農林水産省
東北大地震の影響があり、H23、H24は掲載していない

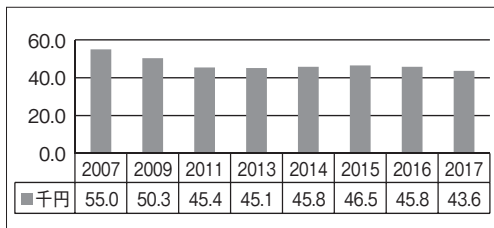
直近の10年間に、経営体数は11.5万から7.9万へと31%減少し、漁業就業者数は22.2万人から15.3万人へと31%減少している。業界の魅力低下の影響により、若者の就業者が減少し、高齢者率は34%から39%へと5ポイント増加している。平成27年と平成28年の全国平均の高齢化率は26.6%と27.3%であり、漁業就業者の高齢化率は約10ポイント高い状況にある。

2 ● 水産物の需要動向

1 1世帯当り消費金額

魚介類の1世帯当たりの年間支出額は、減少傾向にある。2007年から2017年の11年間に55千円から43.6千円と21%減少している。漁獲量の減少と支出額の減少は、魚介類生産者にとりダブルパンチで、漁船漁家の経営状況悪化に反映されている。

●図表－5 生鮮魚介類1世帯当り年間支出額



出典：総務省「家計調査」

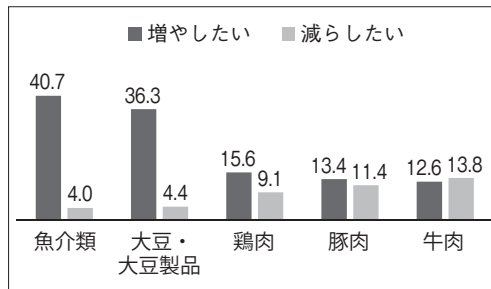
2 食材摂取量の消費者動向

消費者の健康志向や高齢化を反映して、増やしたい食材として魚介類（40.7%）や大豆・大豆製品（36.3%）が挙げられている。減らしたいは、わずかに4.0%と4.4%に過ぎない。肉類（鶏肉・豚肉・牛肉）は、増やすことも減らすこともなく現状維持としている。

魚介類の摂取量を増やしたい意向にもかかわらず、生鮮魚介類への支出額が減少傾向にある原因は、調理に関する不満の大きさにあると思われる。不満点を挙げると、

- ・調理の仕方がわからない
- ・生ごみの処理に困る
- ・小骨が多い
- ・下処理が大変で匂いが困る 等である。

●図表－6 食材摂取量の消費者動向



出典：平成29年度水産白書

消費者の健康志向と高齢化を、販売増進のチャンスととらえて、魚介類の調理への不満解消策を講じれば、消費拡大の余地は十分にある。

3 ● 水産物の流通構造の変化

1 従来の卸売市場の機能

卸売市場は、生鮮食品である農林水産物の集荷・分散がその主要な機能である。従来の産業構造は、小規模多数の生産者と小規模多数の小売業者の間で、卸売市場が効率的に集荷・分散機能を果たしてきた。

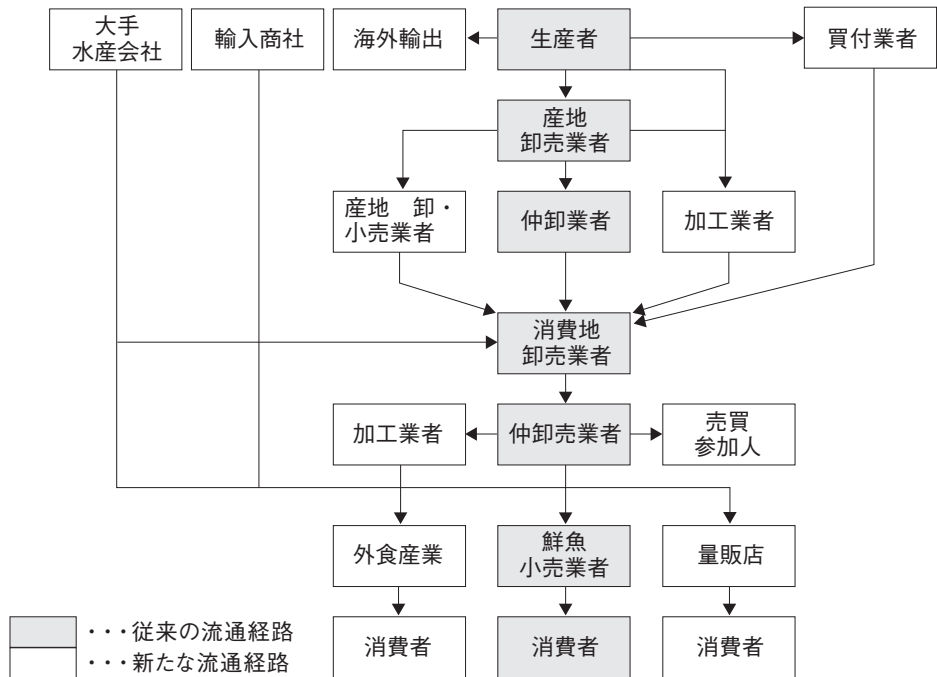
農林水産物は鮮度が生命線であり、地域の生産物を地域の小売業者に流通させるには、地域の卸売市場が仲介機能を果たすことが効率的であった。

2 産業構造の変化

農林水産物以外の業界では、産業構造の変化に対応して、卸売業の水平合併が長年にわたり継続し、大規模卸業者が誕生し小規模卸業者の淘汰が進行している。

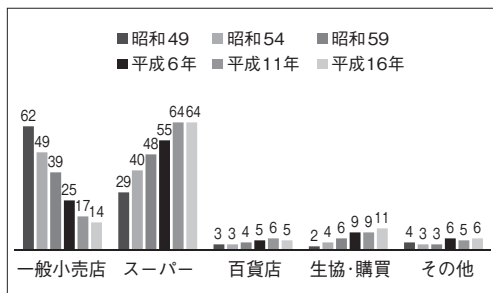
その背景には、製造業者と小売業者、飲食業者の大規模化がある。全国展開するチェーン店に商品を供給するには、卸売業者も全国

●図表－7 流通経路



的に商品を供給できるネットワークが必須の条件である。

●図表－8 魚介類の購入先の変化



出典：総務省「全国消費実態調査」

水産業界においても、卸売市場の卸売業者や仲卸業者は、全国展開する小売業者や飲食業者のニーズに対応するには、自らが全国展開できる経営規模が求められている。一般消費者の魚介類の購入先は、小規模経営の一般小売店が14%まで減少し、チェーン展開する大規模スーパーが64%になっている。

しかし、卸売市場法の保護は、全国展開に意欲を持つ卸売業者や仲卸業者にとり事業展

開の「制約」となり、卸売市場の取引シェアの低下を招いている。市場外流通率の増加、すなわち市場経由率の低下である。卸売市場の取扱額の減少（図表－1）は、市場経由率の低下で加速されている。卸売業者の集荷力と仲卸業者の販売力が、改善の鍵である

●図表－9 水産物の市場経由率の推移

年度	市場経由率
H14	61.2
H16	62.9
H18	62.5
H20	58.4
H22	56.0
H24	53.4
H26	51.9

3 生鮮マグロと冷凍マグロの流通経路

- ①生鮮（冷蔵）マグロは、産地卸売市場から消費地卸売市場経由で、仲卸の迅速な分荷機能に依存する市場内流通が主流である。
- ②冷凍（マイナス60℃）マグロは、市場外流通が主流である。大手商社や大手水産会

社は、自社所有の冷凍倉庫を有し、ニーズに応じて市場を通さず出荷している。

II ■ モデル店 A 社の概要

会社の概要

組織形態	株式会社
資本金	1千万円
従業員	60名
組織	本社・加工工場
業務内容	マグロ仲卸業
年商	7億7千万円

1 ● 外部環境分析

当社を取り巻く外部環境を、PEST分析と5フォース分析で明らかにする。

1 PEST分析(マクロ環境分析)

・政治環境の変化

産業構造の変化により、卸売市場制度は制度疲労を起し、市場外流通が50%を超える勢いに対処し、H16年に卸売市場法を改正した。①委託集荷原則の廃止、②商物一致原則の緩和、③手数料自由化などの規制緩和が行われた。

地球規模での漁業資源の減少傾向と、国際的な漁業資源保護意識の高まりにより、資源の回復傾向を見せているクロマグロでも、漁獲枠拡大の日本提案は国際機関で拒否された。当面、厳しい漁獲量制限は継続されるものと予想される。

・経済環境の変化

流通構造が変化し、①水産物専門小売店の減少、量販店のシェア拡大、②大手水産会社・大手商社の取扱高シェアの増加、③水産物資源の減少、④魚介類の消費量の減少などが生じている。

・社会環境の変化

健康志向・高齢化の進展により、①魚介類消費志向の高まり、②しかし、消費者の低価格志向もあり安い輸入肉類消費量は高止まり傾向にある。

・技術環境の変化

漁業資源の減少や漁獲規制の動向に対応して、マグロの完全養殖に成功し、市場へ出荷が開始されている。成魚になるまでの生存率が向上し、経済性の向上と出荷量の増加が好循環を發揮している。技術力の向上により、不足する天然マグロの供給力の不足を、完全養殖のマグロで補完することが期待されている。

マグロの冷凍技術・解凍技術の向上で、冷凍マグロの鮮度とうまみが向上している。

2 5フォース分析(ミクロ環境分析)

・競合企業の競争力

冷凍マグロの陸揚げ地であるB水産地方卸売市場は、集荷量が継続的に減少傾向にある。同市場でセリ・入札に参加する同業の仲卸業者は、取扱量の減少と同質化で、経営は苦境に追い込まれている。

真の競合者は、市場外取引をしている大手水産会社、輸入マグロを取り扱う大手商社や他の卸売市場の仲買人である。競合者は、チェーン展開をしている大手量販店や飲食店に対し、強い供給力を發揮している。

・仕入先の交渉力

マグロ資源の減少、漁獲量規制の強化で、供給量は減少傾向にある。需給バランスは、需要超過の状況が継続しており、漁業経営者は強気の立場を維持している。

卸売市場の設備の老朽化と衛生環境は悪化していたが、市場開設者である地元自治体は、設備を改修し衛生環境も改善し、集荷力が好転し、需給バランスの改善が期待できる。

・販売先の交渉力

図表－8のとおり、小規模経営の水産物の一般小売店は大幅に減少し、チェーン展開する大規模経営のスーパーや飲食店、回転寿司店などが、マーケットシェアを急速に拡大し、交渉力を強化している。供給チェーンを全国展開できない仲卸業者は、交渉力を失っている。

・新規参入の脅威

B 水産地方卸売市場は、取扱量が継続的に減少傾向にあり、新規参入の魅力を失っている。さらに、仲卸業としての登録は卸売市場開設者の許可が必要であり、当面新規参入は予想されない。

・代替品の脅威

当社の主力商品は、卸売市場を経由する冷凍天然マグロである。天然マグロは漁獲枠の制約があり、業績の拡大は期待できない。天然マグロに替わって、養殖マグロが注目されている。

●図表－10 養殖マグロの出荷実績

	天然種苗 由来 (t)	人工種苗 由来 (t)	合計 (t)
H24	9,395	244	9,639
H25	10,120	276	10,396
H26	14,326	387	14,713
H27	13,881	943	14,824
H28	12,563	849	13,412

出典：H28年国内クロマグロ養殖実績(水産庁)
天然種苗：採捕した天然マグロの幼魚を育成する

人工種苗：受精卵を陸上の水槽でふ化させ育成する

天然種苗由来の養殖マグロは、採捕された天然マグロの幼魚を生け簀で養殖したマグロである。マグロ資源保護の観点から、水産庁の指示で生け簀台数の上限が設けられ出荷トン数は下降線を辿っている。

人工種苗由来の養殖マグロは、採卵から成魚の出荷までのライフサイクルを、陸上や生け簀で行い、マグロ資源の減少の影響を受け

ない。

当社は養殖マグロのサプライチェーンに組み込まれておらず、養殖マグロの増加は脅威となる。

2 ● SWOT 分析

① 機会

水産庁は、3年前に当地の水揚漁港・卸売市場・冷凍倉庫などの関連施設について、「高度衛生管理基本計画」を策定した。高度衛生管理とは、取り扱う水産物について総合的な衛生管理体制を確立し、安全で安心な水産物を提供することを目的とする。

具体的には、陸揚げ・荷捌き・出荷に至る各工程において、生物的・化学的・物理的な有害要因を取り除くため、ハード・ソフト対策を講じる。

①卸売市場と付属の冷凍倉庫の新設計画が実現した。現状の老朽設備を敬遠して、他の卸売市場（漁港）に流れていた漁船の回帰と集荷力の向上が期待できる。

②コールドチェーンの重要な一端を担う卸売市場と冷凍倉庫の新設で、衛生管理が向上し、品質への信頼が向上する。

③集荷力が向上すれば、自然に漁獲量や市場価格などの情報力が強化される。集荷力と情報量の向上の好循環を経営力向上に活かせる。

② 脅威

①世界的な水産資源の保護の動きと漁獲規制の強化は、当卸売市場の集荷量の減少を招き、当社の業績に悪影響を招くリスクがある。

②発展途上国の生活水準の向上で、水産物の消費量が増加し、輸入量減少の恐れがある。

③水産物の消費量の減少は、今後とも継続される恐れがある。牛肉・豚肉・鶏肉の価格と比較して、水産物価格は相対的に割高で

ある。

3 強 み

- ①経営者は本業界に長年従事し、漁獲情報、市場価格情報の分析力に優れ、安定的な仕入れがある。
- ②産業は自然を相手にしており、入荷量に波がある。自社冷凍倉庫の保有で在庫を確保し、マーケットのニーズに合わせて、安定的に供給する能力を有している。
- ③新設した自社の加工工場を有し、顧客ニーズに即応できる体制を有している。
- ④他市場の仲卸業者と深い信頼関係がある。

4 弱 み

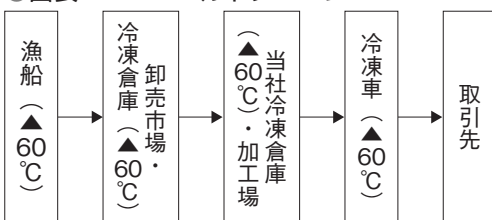
- ①全国の仲卸業者との業者取引が主力で、和食飲食店・寿司店との取引が少ない。
- ②経営者・従業員の衛生管理意識が低い。
- ③地元卸売業者の集荷力が弱く、品揃えを豊富にするため、他市場の仲卸業者からの仕入れが多く、コスト高になっている。
- ④ワンマン経営で、経営管理組織がない。

3 ● 問題点の改善策

1 機会の取り込み戦略

- ①卸売市場と付属する冷凍倉庫の改築は、格好の販促戦略として活用する。現在の取引先や新規開拓中の水産仲卸業者を見学会に招待して、向上した衛生管理の仕組みで、当社製品の安心・安全を売り込む。
- ①コールドチェーンの結節点としても、衛生管理力が向上した新設の卸売市場と冷凍倉庫を売り込む。

●図表-12 コールドチェーン



- ②報収集力を強化して、自社の経営力強化に活用するだけでなく、リテールサポートの一環として取引相手にも情報を提供して、共存共栄の信頼関係を強化する。
- ④卸売市場と付属する冷凍倉庫の改築を機会に営業力を強化する。営業部員は、和食飲食店と高級寿司店の新規開拓に注力する。既存の取引先は、取引先内の当社シェア拡大を目指す。後継者不在の店舗に対するM&Aも選択肢に加えて、相対での買収交渉や近隣各県の事業引継ぎ支援センターを活用する。

2 脅威の回避戦略

- ①当社の取扱魚種である天然マグロの資源の減少と漁獲制限への対応策として、養殖マグロ生産者を仕入先として開拓する。現状の養殖マグロの水揚げ量は多くないが、長期戦略として仕入先を開拓し、生鮮マグロ(冷蔵マグロ)の品揃えを強化する。

3 強みの強化戦略

- ①社長の有する業界情報分析力を維持・強化するために権限移譲を進め、幹部従業員とノウハウの共有化を進める。
- ②卸売市場と付属する冷凍倉庫の改修に合わせて、当社の冷凍倉庫と加工工場の改修も完成した。新設備を営業戦略の武器として、新規取引先開拓を強化する。

4 弱み克服戦略

- ①情報技術の革新・物流の高速化により、情報格差・距離格差・時間格差を利用した仲卸業者間取引による「利鞘」稼ぎは期待できない時代である。自社店舗を含めて和食飲食店・高級寿司店のマーケットを開拓し、売上高至上主義から、売上高総利益率重視へ経営戦略を転換する。
- ③設備投資の完了を機に、従業員に食の安全教育を繰り返し定期的に行い、意識改革を徹底する。意識改革を徹底するため、冷凍

倉庫・加工工場に、HACCPの認証を取らせる。本社事務部門や営業部門の事務所も含めて清潔徹底を推進する。

III 改善後の利益計画

所属する水産卸売市場は、4年前に水産庁より「高度衛生管理基本計画」の認定を受け、卸売市場と冷凍倉庫の改修が完了を迎えている。当社の冷凍倉庫と加工場も、設備投資をして衛生管理面を改善した。

これを機会に、食の安全・安心面を販売促進の主軸に据えて、既存取引企業内でのシェア拡大と、和食飲食店と寿司店の新規開拓によるビジネスモデル・イノベーションを計画した。

これまでの、全国各地の漁港で水揚げされる魚種の違いを調整するための仲卸業者間取引中心のビジネスモデルから、下流の流通経路である和食飲食店や寿司店との取引を開拓

することで、売上総利益率を改善する。同時に、和食飲食店や寿司店と直接に接することで、最終消費者のニーズの的確な把握が可能となり、最終消費者のニーズ情報を基にした無駄のない仕入により、在庫削減を実現する。

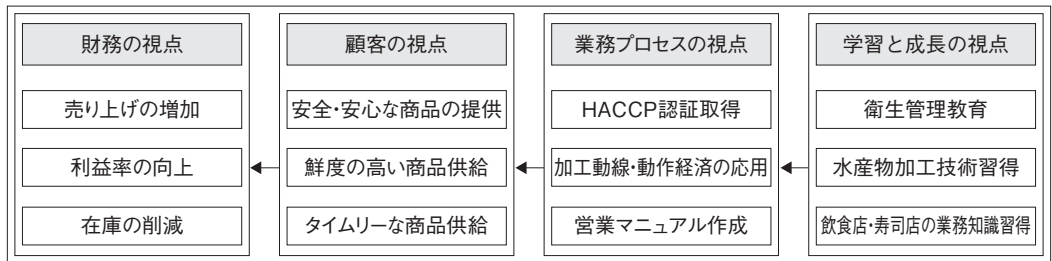
卸売市場と付属する冷凍倉庫、自社の冷凍倉庫・加工場の改修による安全ブランドの向上で、他市場の仲卸業者への売上増加や最終消費者と直接に接する飲食店・寿司店との取引増加、鮮度の高い消費者情報量の増加による適正仕入れ・在庫削減によるコスト低下で、増収・増益が実現する。

●図表-13 利益計画

(単位：千円)

	前期	1期	2期	3期
	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)
売上高	775,059	813,812	854,503	897,228
商品原価	621,014	645,855	671,689	698,556
売上総利益	154,045	167,957	182,814	198,671
その他販管費	144,953	147,852	150,809	153,825
営業利益	9,092	20,105	32,005	44,846

●図表-14 バランススコアカード



●図表-15 ビジネスモデルキャンバス

パートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係性	顧客セグメント
地元卸売市場の卸売業者 入港する漁船の船主 地元卸売市場の開設者	高品質マグロ仕入 情報収集・提供 (漁獲状況・市場価格動向) リソース 冷凍マグロの目利のプロ 自社冷凍倉庫(-60℃) マグロ加工工場	需要対応力(豊富な在庫) 食の安心・安全 衛生的な加工工場 完璧なコールドチェーン 安心な品質管理	卸売市場の見学公開 加工場の見学公開 加工工程の動画をネットで公開する チャンネル 水産物仲卸業者 中堅和食飲食店チェーン 中堅高級寿司店	健康志向の顧客 高齢者
コスト構造		収益の流れ		
<ul style="list-style-type: none"> 鮮度の高い最終消費者情報増加による適正仕入れ 在庫削減によるコスト低減 		<ul style="list-style-type: none"> 改修した冷凍倉庫、加工工場のブランド向上による増収 和食飲食店、寿司店の開拓による売上総利益率の改善 		

**太字斜体は改善内容