


MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 504

水産業の復活に向けた一提言
(スーパードライによるアサヒビールの復活をヒントに)

東京大学ものづくり経営研究センター・特任研究員
漁業構造改革総合対策事業・中央協議会委員
高井 紘一郎

2018年3月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

水産業の復活に向けた一提言

(スーパードライによるアサヒビールの復活をヒントに)

高井 紘一郎

東京大学ものづくり経営研究センター・特任研究員

漁業構造改革総合対策事業・中央協議会委員

要約：日本の水産業は 1980 年代にその生産量が 1300 万トン近くと最高に達し一時世界一を誇った時期もあった。しかしその内の 1/3 を占めたマイワシの漁獲が激減し、更に 1994 年に発効した国連海洋法条約による排他的経済水域の設定等により各国水域からの締め出しを受けて今日では往時の 1/3 程度にまで減少した。このように日本の水産業の衰退が問題になって久しいが未だ復活に向けた有効な策は見出されていないのが現状である。そこでかつてビール業界でその存在自体が危ぶまれたアサヒビールが革新的な味の「スーパードライ」の発売などを契機にして蘇った事実をヒントにして水産業の復活策を探る。

キーワード：漁業、水産業（水産業は魚介類をとる漁業、育てる養殖業をはじめ保管・加工・輸送、販売などを含めた包括的な産業である）、水産基本法、水産基本計画、国連海洋法条約、アサヒビール、スーパードライ

1. 朝日麦酒株式会社の創業とその後の衰退

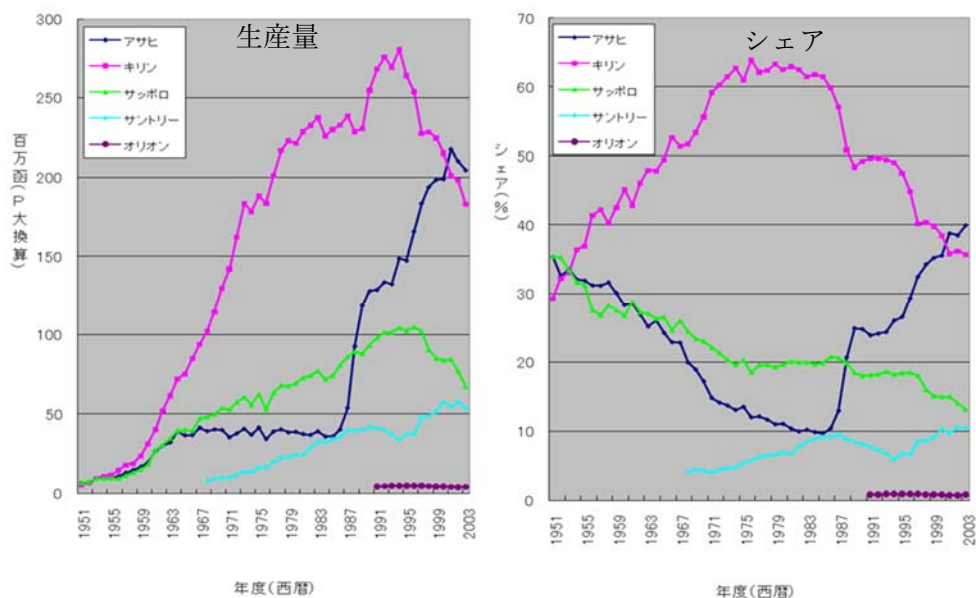
1-1 朝日麦酒の創業とその後の推移

朝日麦酒は明治 22(1889)年に大阪府吹田村で大阪麦酒として創業し、その後明治末期に日本麦酒、札幌麦酒と大同合併して大日本麦酒が成立した。大日本麦酒は第二次世界大戦を挟んだ大正・昭和の時代を通じて業界シェア 70%以上を獲得して日本のビール業界に君臨した。この間大日本麦酒は満洲・朝鮮半島にも進出していた。

しかし第二次世界大戦の敗戦後に日本に進駐した連合軍最高司令部の指示による「過度経済力排除法」により、昭和 24(1949)年に東日本地区を地盤とする日本麦酒（現在のサッポロビール）と西日本を地盤とする朝日麦酒（現在のアサヒビール）とに分割されたのである。当時の大日本麦酒のシェアは 75%近くを誇っていたので 2 分割された 2 社は各 37%前後のシェアを持ってスタートを切ったことになる。

1-2 朝日麦酒の衰退

しかし筆者が北海道大学農学部を卒業して朝日麦酒株式会社（以降朝日麦酒又は朝日と略称する）に入社した年の朝日社のビール 3 社に於けるマーケットシェア（市場占有率、ここからは単にシェアと記す）は 23.4%で昭和 24 年に連合軍最高司令部の指示で旧大日本麦酒が分割して生じた朝日が保有したシェア 37%からすでに 14%近く下落していた。その後も朝日のシェアは下落を続けて昭和 60（1985）年には遂に 10%を割り 9.6%にまで転落した。



図一 第二次世界大戦後の日本のビール各社の生産量とシェアの推移

では、ここで何故ビール業界ではシェアがそれほどまでに意味を持つのかについて説明しよう。ビールのような寡占業界でかつ毎日飲用するような最寄り品的な商品ではマーケットシェアが大きな意味を持っている。これが 10%を割ると、業界内では存在価値が薄く

なり消費者にも認知されなくなると言われている。つまりシェアが 10%を切ると市場ではそのブランドは消費者の認知性を失い「有っても無くても誰も困らない状態になる」と言うことになる。朝日は昭和 60 年にはシェアが遂に 10%を割り、業界 4 位のサントリーが瞬間的には 3 位をうかがう危機に瀕したのである。

このように長期間にわたってシェアが低下していくのを、朝日麦酒は座視してきたかと言うと決してそうでは無かった。しかし幾多の努力も業績を回復させるほどには効果を発揮したかと言えば、必ずしもそうとは言えなかったことも確かな事実である。

1-3 朝日麦酒凋落の原因は？

それでは、上に述べたような業績の長期的な停滞の原因について考えて行こう。それに関して筆者が当時から感じていた朝日麦酒が抱えた弱点乃至はもっと端的に言えば悪かった点は以下の諸点であるとする。それは、

1. 当時の朝日は「客はビール味が分らない」、つまり麒麟麦酒だけが売れるのは客がビールの味が分らずに「キリンが苦くてうまい」と言う世間の波に流されて飲用しているに過ぎないとの傲慢な考えを持っていた。
2. ビールが売れないのに営業も生産も無策で 30 年間に浪費した。このことは営業部門がどんなビールを造れば売れるかの提案力を欠き、生産部門はどのようなビールを造れば市場に受け入れられて売れるのかの想像力に欠けていたということである。

このことを端的に示す当時の雑誌広告がある。これによると欧米のビール関係の権威たちは皆アサヒビールは「世界最高のビール」だとほめているのに、日本の消費者は「味が分らない」のだと言う謙虚さに欠けた広告だった訳である。このような態度からは市場がビールにどんな味の求めているかと言った発想が出なかったのも納得がいくのである。



図一 2 昭和 30 年代の雑誌広告

3. 朝日は企業分割時にその地盤を誕生の地の西日本に求めた。これは両社の成り立ちから言えば自然の形ではあったが、その後のアサヒ・サッポロ両社が取った消費地地盤の発展に大きな差が出たことは両社のその後の業績の格差に大きな影響を与えたのである。つまり 1960 年の関東 1 都 3 県と関西圏 2 府 1 県の人口は関東地区の 1,784 万人に対し関西地区は 1,139 万人だったが、45 年後の 2015 年には関東地区は 3,614 万人に 2 倍以上に増加したのに対して関西地区は 1,698 万人と 4 割増に止まったのである。つまりこの人口増加の差はビールの飲用人口の差になって両社の差を際立たせたと考え

るのである。

4. 総務部門の怠慢で京都府の医療法人「十全会」株式の買占めを許したことである。
日々の自社株の動きを見ていれば自社株の動きが正常か異常かは専門家には分かるはずであるのにその勤めを総務部門が果たさなかったのである。結局住友銀行の仲介で旭化成や出入りの業者などに幾分高値で買い取ってもらうことで落着いたのである。
5. 小ヒット（本邦初のビールギフト券の発売、1L・3L容ミニ樽の発売、小型「スタイニー」びんの発売、黒生スターニービールの発売、ピンクの発砲酒「ビー」の発売等々）は結構な数あったが、それが業績の回復に結び付くことはなく、むしろ他社の追随と模倣により、より窮地に追い込まれる結果を生み出した。
6. この間社内では生産・営業部門ではビールの売れない原因についての責任のなすりつけ合いが続いた。そこで昭和 61 年に味もロゴも一新して発売された「アサヒ生ビール（愛称：コクキレビール）」の試作品から上市する製品を決定するに際して当時の村井社長は生産部門には口を挟ませず、営業部門に決めさせた経緯がある。これは自分たちが売るのは自分たちが決めることで営業部門に責任を持たせると言う含意があったと思われる行為であった。

1-4 朝日麥酒の復活に向けた努力

朝日麥酒の業績の長期低落傾向に直面して朝日麥酒は数々の努力を重ねたのである。特に業績が低迷した昭和 40（1965）年以降は数多くの施策を重ねた。それを以下に列挙すると、

1. 住友銀行出身の 4 代続く社長による経営改革
昭和 46～51 年：高橋吉隆、昭和 51～57 年：延命直松、昭和 57～61 年：村井勉
昭和 61～平成 4 年：樋口廣太郎
高橋氏は朝日麥酒の中の社内融和を図り、「消費者を直視した製品作り」を求めた。延命氏は誰もが嫌う人員整理 {マル勇} を行った。村井氏は経営理念を策定して社員に進むべき道を示し新製品発売の道を開いた。樋口氏は「スーパードライ」発売後の旺盛な需要に応えるべく資金調達・設備増強を図った。
2. マル勇による余剰人員整理（昭和 56 年：社員 3100 名の内約 440 名の実質指名解雇）
3. TQC、CI 等の経営手法導入による経営改革と従業員の意識改革（村井社長）
昭和 57 年：経営理念・行動規範策定→社員の進むべき目標を統一
昭和 59 年：全社的品質管理の導入宣言 昭和 60 年：CI 導入宣言
平成元年：社名を朝日麥酒からアサヒビール株式会社に変更（樋口社長）
4. 余剰工場の売却による資金捻出（昭和 60 年に吾妻橋工場を墨田区等へ売却）
5. 昭和 59 年：全国的なビール味覚調査実施→TQC 応用の 5000 人規模で自前主義の市場調査→「アサヒは不味い」の結果
6. ドイツ・アメリカ企業との提携製品開発と新しい酵母菌種の入手工作

昭和 58 年：ドイツの「レーベンブロイ」ライセンス生産開始（筆者直接関与）

昭和 62 年：アメリカの「クアーズ」をライセンス生産開始

昭和 59 年：ドイツ・アメリカから新酵母菌種導入（筆者直接関与）

7. 市場滞留品の大量廃棄による市場製品新鮮化

昭和 61 年：市場滞留製品の大量廃棄処分実施（樋口社長）

1-5 そして遂に「スーパードライ」の発売へ

「スーパードライ」の発売にはその伏線から説明する必要がある。朝日麦酒は先述のように自社のビールが売れない原因に真正面から向き合わずに、それは「消費者はビールの味が分らない」からと責任を回避していた。このことに住友銀行から来た初代社長の高橋氏は違和感を覚えて「消費者を直視した製品造り」を提唱した。人員削減を実施した延命氏を跨ぐ3代目社長の村井氏は自身の関西同友会代表理事時代の経験を活かして経営理念を策定し、科学的な仕事を勧めるTQC（全社的品質管理）の導入や企業風土やブランドの変更を伴うCI（コーポレート・アイデンティ）を導入した。更にTQCを基盤にした大規模な市場調査も実施したのである。その結果が「朝日の製品は古くて不味い」と言うもので社内に戦慄が走った。これまでの思い込みが間違いだったことに対する手痛いしっぺ返しだった訳である。そこで彼は朝日のビールの味を変える必要に気付いた。もう一人その必要性を感じていた技術者出身の専務取締役中小路は外国製品のライセンス生産に新酵母探索の道を求めたのである。

そして昭和 58（1983）年にドイツミュンヘンのビール会社「レーベンブロイ」の製品が新発売されて、朝日の味の改善に大きなヒントが与えられたのである。同社の紹介や既に接触のあったミュンヘン醸造科学研究所から得た新しいビール酵母菌種が新しい商標と共に昭和 61（1986）年の「アサヒ生ビール」と「アサヒスーパードライ」として開花して行った。



図一3 1986年発売の「アサヒ生ビール」と1987年発売の「アサヒスーパードライ」

「アサヒスーパードライ」の商品コンセプトは当時のマーケティング部副部長の松井康雄の発想から出たもので、それによると「お客様は味が分かる」と「消費者がビールに求める味は時代と共に変化する」が基本概念にあった。つまりこれまで朝日がとってきた考え方を180度転換するものであった。更に特筆すべきは既に清酒やワインにはあったがビールに無かったドライ（辛口）と言う概念を持ち込んだ点にある。この考えが日本のビールの消費者の琴線に触れ瞬間にスーパードライが日本のビールのトップブランドに登りつめるきっかけをつくったことは間違いの無い事実である。

1-6 アサヒビールの復活の裏には？

「アサヒスーパードライ」発売により、朝日のシェアは1985年の9.6%から1986年には10.3%に更に1987年が12.8%に1988年には20.5%に跳ね上がった。一時的な停滞を挟みその後もシェアを伸ばして1999年には遂に40%近い業界トップシェアを獲得した。

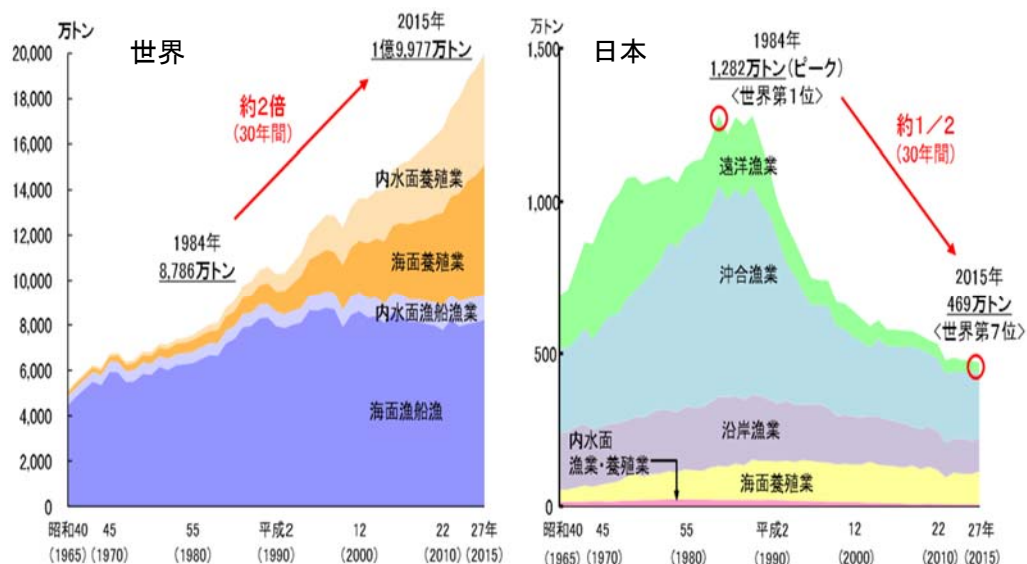
それでは朝日は何故復活することが出来たのであろうか？ それには「商品戦略の再構築」と「市場戦略の再構築」と言う二つの取り組みに成功したことが挙げられよう。「商品戦略の再構築」ではプロダクトアウトの発想からマーケットインの発想への転換があった。その発想転換を可能にしたのは新しいビール酵母の採用によるより市場ニーズに合ったビール「アサヒ生ビール」と「アサヒスーパードライ」の発売があった。更に一時の停滞を打ち破った鮮度革命による市場製品の飛躍的な鮮度の向上策もあった。もう一つの「市場戦略の再構築」では顧客の嗜好変化を捉えて行った「新しい顔で新しい味の提案」をしたこと。更に流通・顧客を大胆なメディア活用と試飲作戦で説得に成功したことであろう。またこれまでの業務用市場偏重から家庭等市場への切り替えも重要な要素であった。



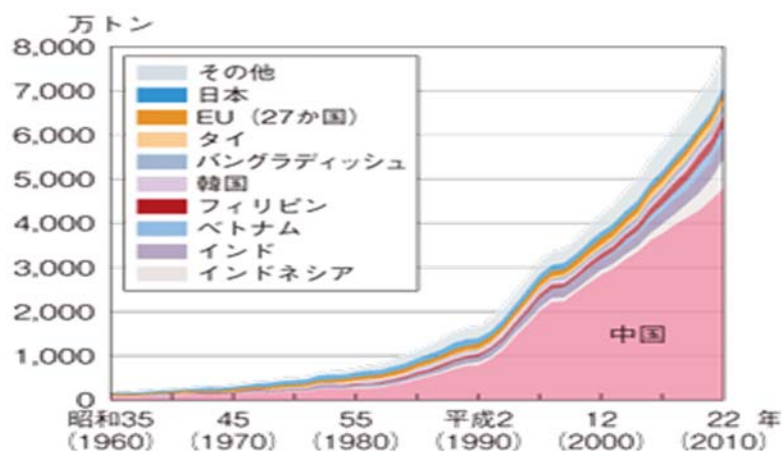
図-4 「スーパードライ」発売前とその後の新聞広告

2. 世界の中の日本の漁業・養殖業

2-1 過去50年間の日本の漁業・養殖業生産量の変化



図一5 世界と日本の漁業・養殖業生産量の変化（農林水産省「漁業・養殖業生産統計」より）



図一6 各国の養殖業生産量の変化（FAO（日本以外の国及び）

農林水産省「漁業・養殖業生産統計」より）

日本の漁業および養殖業の生産量は図一5の右側に見られるようにこの50年間ほどの間に劇的な変化を遂げた。即ち、1965年頃から遠洋漁業と沖合漁業とが急速な発展を遂げて全体の生産量を押し上げた。加えてその頃から近海でマイワシが大量に漁獲されるようになり、その量が1980年代から1990年代に掛けて年間560万トンにまで膨らんだのである。かくして、1980年頃から1990年に掛けて年間生産量は遂に1200万トン台を記録して1984年には1,282万トンで世界一の漁獲量を誇るまでになった。

しかし 1990 年代に入り、潮流や魚類の回遊範囲の変化でマイワシの漁獲量が減少に転じて全体の漁獲量も急激な減少に向かい、更に 1994 年に国連海洋法条約の発効（日本は 1996 年に批准）によってアメリカ・ロシア・カナダ（アメリカ・ソ連は 1770 年代から排他的経済水域を主張）などの各国は他国の漁船の締出しに走った。このために日本の漁船は有力な漁場であった北太平洋のロシア近海、アラスカ沖やベーリング海等の優良漁場からの撤退を余儀なくされるに至ったのである。その結果日本の生産量は急速な減少で年間トップの座から 2015 年には約 470 万トンで世界 7 位にまで転落した。

さらに 2011 年の東日本大震災は北海道・九州地区と並ぶ漁業基地であった東北地方の漁業・養殖業に壊滅的な被害を与えた。これにより元々急激な減少傾向にあった日本の漁業・養殖業生産量は更に激しい落ち込みになった。また東北地方の漁業者を含めて年間何万人単位の漁業者の減少を来したのである。

2-2 世界の漁業・養殖業生産量の変化

世界の漁業・養殖業生産量の変化は図一5 左側のグラフのように、過去 50 年間で約 2 倍に増加しているが、これは図一6 の世界の養殖業の生産量に示すように中国が近年 20 年くらい間に海面及び内水面での養殖で急速に増やしたことが主な理由である。従って海水及び内水面の漁業の生産量としては頭打ち状態にある。これは何と云っても世界的に漁業資源が減少してきたことにその原因を求めることが出来る。

しかし先述のように養殖業に関しては中国が国策としての食料増産の一環として最も簡単な方法である国内の湖沼や水田での養殖を奨励したために盛んになったことによると言われている。湖沼や水田では鳥類の糞や水田や畑地にあっては収穫後の落ち穂などを利用するなど余り飼料が必要でなく養殖が可能だったとの解説もある。

一方 1980 年代の日本では空前の金融バブルの時期と一致したために、金融業界は金の借り手を求めて漁業者にも漁船の建造を勧めた。しかし新造漁船が出来上がるころの 1990 年以降には丁度バブルがはじけて一転不景気になり、その後不景気は 20~30 年も続いて、借り手を苦しめる結果になったのである。この結果、漁船は造ったが漁業資源の減少や漁場からの締め出しで行き場の無くなった漁業者は相次いで漁業からの撤退を始めた。

図一5 に見られるように、1990 年を境に日本の漁業の生産量は急激な減少に転じて今日では 470 万トン位つまり往時の 1/3 にまで減少してしまったのである。この内容を詳細に見ると減少は主に遠洋と沖合漁業に顕著で沿岸漁業と養殖業の生産量は左程激しく変化はしていないことが分かる。

またこの間に漁業者の数も激しく減少して現在では 1960 年当時の 1/3 程度の約 16 万人となっている。これは漁業が最早儲からない産業だと見切りを付けた中堅の漁業者が撤退したことによるとされている。一方生産量が 1/3 になり漁業者の数も 1/3 になったと言うことは労働生産性の面から見ると、この間に何ら労働生産性の向上が見られなかったことを意味している。このように生産量が減少しました低い生産性では益々経営状態が悪くなる

ことは自明の理である。

国名	漁業者1人当たり生産量(トン/人)	漁船1隻当たり生産量(トン/隻)
アイスランド	225.2	791.7
ノルウェー	214.5	637.9
韓国	30.3	46.5
日本	27.6	31.2
中国	5.4	71.5
インドネシア	3.5	32.7

表一 漁業生産力の国際比較(水産庁:「漁業の成長化と水産資源の適切な管理」より)

また日本の漁業・養殖業の漁業者1人当たりの漁業生産量は27.6トンで、漁船1隻当たり生産量も31.2トンと言うのは世界に比べて極めて低いことが以前から指摘されてきた問題である。表一に示すように漁業先進国の北欧アイスランドやノルウェーに比べてそれぞれ1/10、1/20との結果になっている。

これらの原因として日本の漁業の各事業体の規模が小さいことが挙げられる。これは遠洋・沖合漁業の比較的規模の大きい中堅企業・大企業が採算面から撤退して沿岸漁業の規模が小さいいわゆる「爺ちゃん・婆ちゃん」的漁業が大きなウエイトを占めていることが問題視されているのである。

2-3 日本の漁業が持つ優位性

一方日本は周囲を海に囲まれた海洋国で、図一6に示すように日本が持つ排他的経済水



図一7 日本の領海・接続水域と排他的経済水域(海上保安庁の資料より)

域の面積は国土 38 万km²の約 12 倍に達し、世界の中で 6 位の位置を占める。また、日本の近海では暖流と寒流が交差する恵まれた漁場を形成してそこで生産される魚種の多さは約 3000 種というように世界に例を見ない多さである。更に、日本の国土が森林に覆われていることから、山林から多くの栄養成分が河川を通じて海に流入し魚貝類の成長に寄与している点も指摘されている。しかし日本の漁業がこの水産資源を本来海が持つ力により活かし切っているかと言えば少し疑問がある。と言うことは 1980 年代の絶頂期も実は遠洋漁業や沖合漁業がその担い手で必ずしも沿岸漁業では無かったことからそのことが言えるのである。

3. 日本の漁業・養殖業の問題点

3-1 日本の漁業・養殖業が抱える問題点

日本の漁業は恵まれた周辺海域を利用した沿岸漁業から出発したことは古代の遺跡などから容易に理解が出来る。しかし日本の沿岸漁業は規模の小さい家業として営まれる漁業体为主で現在でも漁業就労者の約 6 割を占めると言われている。また、昔から漁業者は協力や共同と言う考えには否定的な立場で言わば「他者より 1 分でも早く漁場に着き、他より 1 匹でも多くの魚を捕ること」に命を燃やしてきたような経緯がある。このために漁場争いや沿岸漁業と沖合漁業との間の漁場争いもあとを絶たない面があった。この雰囲気は近年漁業自体の衰退とともに少しずつ様相を変えつつあるようではある。

また日本人が本来持つ生真面目さの故に、資源保護よりは漁獲を優先する傾向があったことも否定はできない。近年日本漁船が中国、韓国、台湾などの漁船と日本近海で漁獲を争うようになってきたが、およそ 50 年前までは日本の漁船が他国の近海で行って来たことの踏襲であってあながちこれらの国々だけを非難するのは問題の解決策とは言えない

しかし日本の水産業の抱える問題はこれらに留まらずもっと広範で底が深いのである。先ず漁業資源の問題だ。これは以前から言われて来た問題だが戦後日本は国民の食料確保のために手近な漁業に目を付けて盛んに奨励した。この中であって特に遠洋漁業と沖合漁業が 1960 年代以降大きな伸びを示した。特に遠洋漁業は海外海域まで行ってのサケ・タラを中心に生産を伸ばした。これを見た海外各国特にアメリカや当時のソ連は今で言う排他的経済水域の考え方で自国の権益保護に回り国連海洋法条約が出来た 20 年以上前の 1970 年代から他国特に日本の漁船締出しに走った。これが 1994 年の国連海洋法条約に結び付くわけである。このように海外特にアメリカやソ連近海の優良海域から締め出された日本の漁船は深刻な危機に陥った。そのために 1980 年代をピークに遠洋・沖合漁業急速な減退をするわけである。例えば 1960 年代に東北沿岸での沿岸・沖合漁業の漁獲争いの解決のために取られた中型沖合底引き網漁船の 150 隻を北洋海域へ漁場転換させたいわゆる北転船も先に述べた 2 国の海域からの撤退と言う結果で終わったのである。このように日本の漁業・養殖業の生産高の急速な減少は漁業就業者の減少と言う結果も併せ持っていた。漁業就業者数はこの 30 年ほどの間に約 1/3 に減少し、最近の統計では平成 28 年には 16 万人にま

で減少してしまった。これと共に新規就業者数も最近減少に歯止めが掛かりつつあるが、年間の新規就業者数は2,000人弱である。これはこのまま行くと今就業する人たちが仮に40年間仕事を続けても8万人で現在より更に漁業就業者が半分に減ることを意味している。

最近見た映像でのマグロはえ縄漁や旋網漁の所謂3キとも言われる過酷な漁撈作業を見聞するにつけ、これらの漁業種に関して果たして後継者がいるのかとの疑問が沸いてくるのである。しかも以前はこれらの漁業は一攫千金を夢見る人々には魅力があったが、それに見合う収入があるのかは、最近の陸上での職種との比較では最早左程の優位性が無いようにも感じられる。このような状態を脱出するためには漁撈作業の画期的な機械化やロボット応用と言った省力化・安全化が求められていると思う。その中で漁撈に要する人員の抜本的な削減によって一人当たりの所得を増やすのが必要と感じる。また現在一部の漁業種にある外国人船員の雇用による人員不足の解消も、今その船員を送り出している発展途上国の経済力が付き、そのためにかつての中国の経済的発展過程にあったような人件費の高騰がやがて訪れることも念頭に置いておかねばならないのである。

これらの問題に関して水産庁は近年重い腰を上げて本格的に取り組むことになり、昨平成29年3月に新しい「水産基本計画」を立案し閣議決定後、国会に報告して公表した。これによると、これまで各方面からすでに指摘があった日本漁業を入口規制から出口規制へ切り替えるとの方針転換を謳っている。即ち、これまでの漁船のトン数や隻数、規模等で規制するのではなく、欧米のように出口管理（IQなどの科学的な根拠による数量管理）に移ることを初めて認め本平成30年の夏を目途に成案を得るとの覚悟を示したのである。

3-2 日本が得意だった捕鯨にも問題が

日本の母船方式の捕鯨技術は一時世界に冠たるものであった時期がある。日本では古代から捕鯨が行われたとの記録がある。一方、江戸時代の終期に日本に開国を迫ったアメリカのペリーの開国要求の本来の目的は当時アメリカが太平洋で行っていた遠洋捕鯨の水や食料の補給が本来の目的だったとの記録もある。当時の捕鯨の目的は鯨の肉の他に照明のための鯨油を採取することが必要だったとの背景があった。日本も遅れて1934年以降鯨油・鯨肉を目的に南氷洋まで船団を派遣するようになった。第二次世界大戦後日本は国民の食糧確保鯨油の採取のために南氷洋捕鯨を再開した。

一方鯨の資源管理もその頃から始まった。1930年代から鯨資源も乱獲により枯渇が問題視されるようになった。1931年にジュネーブ捕鯨条約が、1937年に国際捕鯨取締協定が結ばれた。日本もこれら条約に参加するはずだったが、大戦勃発のために未加盟に終わった。

1950年代に他国が捕鯨から実質的に撤退する中、日本は母船式捕鯨で圧倒的な優位を占めた。しかし、植物油の生産や石油による照明用途の鯨油が必要でなくなったアメリカなども捕鯨禁止に動くようになり日本に対する風当たりは強まった。1960年代の末から捕鯨全面禁止の動きが出始めた。そして1982年には反捕鯨国が多数加盟したIWC（国際捕鯨委員会）で「商業捕鯨モラトリアム」が採択された。日本・ノルウェー・ペルー・ソ連が反対し

たがその後の経緯から日本はこれらの動きを察知して、捕鯨の目的を資源保護のための調査捕鯨に切り替えて行くことになった。2014年にオーストラリアからの提訴を受けてハーグの国際司法裁判所は日本の調査捕鯨は鯨肉を販売しているから事実上の商業捕鯨であるとして禁止の判決を出して日本もこれを受け入れたが実は捕鯨数は減少したが捕鯨は続行しているのが事実である。このように捕鯨には賛成の国々がある一方、強硬に反対する国々もあるのが実態であり、自国が捕鯨をしないから他国の捕鯨は反対とする国々も多いのが事実である。

3-3 水産庁が打ち出した「水産基本計画」とは？

「水産基本計画」は水産基本法（平成13年制定）に基づき国の水産に関する総合的かつ計画的に推進するために作成されるもので平成14年3月に初めて施行された。昨平成29年3月にその後の水産業を取り巻く状況の変化を踏まえて新たな「水産基本計画」が策定されたのである。その概略の内容は世界の漁業・養殖業の生産高が30年間で2倍になるなかであって、日本の生産高は1/2に減少していること。また養殖に関して世界ではおよそ5割が養殖業の生産高であるのに対して日本では約2割である。日本の排他的経済水域面積が世界6位であること。また近年クロマグロ・ウナギなどの資源管理に関して国際的に大きな関心を集めていること。これまで日本は漁船の隻数・トン数・規模等を規制する入口管理が中心だったが欧米では出口管理（IQなどの数量管理）の生産量管理が中心であること。漁業の生産性が欧米に比較して日本は極端に低いこと。などの現実を踏まえて平成29年3月に新たな「水産基本計画」を策定して今後の水産業の発展を期することになった。具体的な内容では凡そ以下の5つの項目に分れている。

1 国際競争力のある漁業経営体の育成

国際競争力を持つ漁業経営体をこれからの漁業を担う主体と位置付けて強化育成する。これらの漁業経営体が将来的には国の漁業生産額の9割を担い、安定的に水産物の供給を担うこととする。

2 魚類・貝類養殖業への企業の参入

漁業者が必要とされる技術・ノウハウ・資本・人材を有する企業との連携を図っていくことの重要性を認める。国は新たな参入を目指す企業と浜の連携を推進する。

3 持続可能な漁業・養殖業の確立

漁船の高船齢化による生産性の低下等の問題を解消するための高性能化、安全性の向上等が必要である。このために造船業の供給能力を勘案した高船齢船の代船計画を漁業者団体が立案して国際競争力を強化することに資する。

4 資源管理の基本的な方向性

漁獲量や漁獲金額等が多い重要資源や広域資源および資源状況が悪化している資源については、国が積極的に方向性を示して資源管理の効率化を効果的に実施する。

5 数量管理等による資源管理の充実と沖合漁業等の規制緩和

我が国の沖合漁業の国際競争力強化の観点から操業実態や資源の特性に見合った IQ 方式の活用方法を検討する。沖合漁業の数量管理の充実を通して漁業秩序を保ちつつ規制緩和のあり方等を検討する。

このような周囲から見るとごく当たり前の政策であるが、企画立案が 2000 年前後であればともかく、今の時期に出されるのは余りにも時期が遅すぎる感が否めないのである。

4. 日本の水産業の復活に向けた提言

さて、ここで水産業と言う一次産業と朝日麦酒と言う一企業の盛衰を単純に比較することに問題ありとする意見をあろうが、「どちらも人が関わり、息をした産業・企業と言う」存在と言う意味では同じであると言えると考え。水産業もその生産量が急速に減少して現在は最高を誇った 1980 年代の約 1/3 にまで減少して未だなお減少を続ける状態で当時朝日麦酒が置かれていた状況と非常に似た存在ではあるとも言えるのである。

それでは、当時の朝日麦酒が幾多の困難に遭遇しながら「アサヒ生ビール」と「アサヒスーパードライ」の発売を切っ掛けにして復活を果たした例を踏まえて水産業界の復活に向けた具体的な提言を次に述べて見よう。

1. 抜本的な生産性向上策の策定：造船・関連研究所・漁業者等からなるプロジェクトチームによる提言を受ける
目標：1 人当たり生産量年間 83 kg 目標（現在 27 kg/人の約 3 倍）を想定
2. 漁業者数 6 万人、漁業・養殖業の生産高目標を年間 500 万トン（内漁業生産量 300 万トン、養殖業生産量 200 万トン）と想定
3. 水産関連予算の使い道の抜本的な変更。港湾等建設から流通の IT 化等のソフトへの転換。また弱小家業のような漁業者の業界からの退場に際しては延命策ではなく、退場見舞金のような援助を行う
4. 年間新規漁業就業者数：1,200 名確保 50 年間就労で就業者数 6 万人を想定
5. 魚介類の輸出入量目標：輸出 100 万トン 輸入：200 万トン 国内需要：600 万トン
を想定
6. 水産物の有用性の広告宣伝費：水産庁予算から年間 50 億円を拠出する
7. 産地市場・消費地市場の電子媒体を使った取引によりスピードアップとコスト削減
漁船・市場・流通・料飲店・消費者を有効につなぐネットワークの構築
8. 海外の有力漁場の開拓と大型船による高安全・高生産性・高感度漁船を運用
9. 流通の抜本的な改革→産地市場・消費地市場間のネットワーク連携強化と輸送力の強化による人員とコスト削減
10. 思い切った漁場の解放、漁協との協議でこれ以上の衰退を防止の観点から養殖・沿岸漁業の人的生産性アップ策を科学的に練ることを想定
11. 生産組合・株式会社方式で明朗で開放的な経営確保

究極的にはサラリーマンに出来る漁業生産を目指す

12. 漁船・市場・加工場等の清潔度アップと高感度製品開発による輸出促進
13. 海外での輸出水産物の宣伝広告活動の推進（高感度新製品の広報を含む）
14. 省エネを進めつつ、創エネ：風力発電・太陽光発電・波力発電等の応用を推進する
15. 漁業界の閉鎖性打破：他の産業、他の個人団体に教えを乞う姿勢、身内だけの閉鎖的な思考の打破



図一八 衛生的な魚市場と不衛生な魚市場の例(未だに魚を地面で扱う市場は多い)

以上は現在の水産業界には非常に受け入れ難い提言かも知れないがこれくらいのことが出来ない、当時の朝日麦酒のような状態にある現在の水産業界の復活は望めないのでは考えるのである。それには先ず種々の先進産業や先進企業を見て聞いて感じることから始めることを勧めたい。そのことすら出来ないともうその危機感すら疑われると考える。筆者は当時の朝日麦酒に有って、現在の水産業界に欠けているのはその「危機感」であると考え。

あとがき：昭和 38(1963)年に朝日麦酒に入社して「アサヒ生ビール」と「アサヒスーパードライ」が発売されて当時劣勢にあった朝日が反転攻勢に転じるまで、筆者も朝日に席を置いたからにはそれ相応の責任が無いことは無いとの覚悟の下にこの提言を述べた。また、この 10 年間水産庁が進め、水産業界・漁村活性化推進機構が具体的に推進する漁業構造改革総合推進事業の中央協議会の委員として各地の漁港の視察や中央協議会での議論を含めて得た知見を基にこの提言を行うものである。

参考文献

1. アサヒビール株式会社（平成 2 年 8 月）社史「ASAHI100」
2. アサヒビール株式会社（2010 年 11 月）社史「アサヒビールの 120 年」
3. 高井紘一朗他（2005）「アサヒビール太鼓判システムの開発」

ディスカッションペーパーNo.59 東京大学ものづくり経営研究センター

4. 高井紘一朗 (2014) 「水産業の現状と課題」 ディスカッションペーパーNo.455
東京大学ものづくり経営研究センター
5. 藤本隆宏 (2004) 「日本のもの造り哲学」 日本経済新聞社
6. 藤本隆宏 (2012) 「ものづくりからの復活」 日本経済新聞社
7. 水産庁 (平成 29 年 4 月) 「水産基本計画」
8. 水産庁 (平成 29 年 3 月) 「漁業の茂政調産業化と生産資源の適切な管理」
9. 濱田武士 (2014) 「日本漁業の真実」 ちくま書房
10. 片野歩 (2012) 「日本の水産業は復活できる！」 日本経済新聞出版社
11. 小松正之監修 (2008) 「日本の水産業」 ポプラ社
12. 日経ビジネス (2017 年 8 月 28 日号) 「独り負け日本漁業」 日経 BP 社

以上