

資源変動期における食品産業の経営戦略

－原料逼迫下での対処方策の考察－

芝崎 希美夫（元酪農学園大学）

1. はじめに

政府は2007年10月から輸入小麦の売渡価格を10%値上げした。周知のごとく小麦は、食品工業の主要原料の一つである。これを契機として、小麦を加工する製粉メーカー、小麦粉を原料するパン・めん・菓子等二次加工品メーカーでは価格の引上げを発表した。

主原料価格の引上げは輸入小麦に限定したことはない。輸入大豆も価格上昇により植物油脂の価格が上昇し、食用油やマーガリン価格、調味料などの価格引上げも進められている。

だが、価格引上げが順調に行われたケースは少ないようである。スーパーなど小売店にあっては消費者の不振を招くことになり、大きな抵抗となっている。小売サイドへの価格交渉がどのように進展するか重要な関心事になっている。

今回の原料価格の上昇は、従来のような単純な短期的・景気変動的なものではない。そこには食品原料に留まらず、石油・鉄鉱石等鉱物資源までも巻き込んだ、きわめて深刻な資源問題が秘められているのである。まさしく構造的な資源問題でもある。

故に、企業経営にあっては、従来のような単純な経営手法では克服困難な問題を含んでいるようだ。このような視点に基づいて、資源問題に対する経営戦略について検討した。

2. 食品原料価格の破天荒的上昇

輸入小麦の政府売渡価格は、2007年10月から10%引上げられたが、2008年に入り、政府は4月からの売渡価格をさらに30%引上げると発表した。輸入小麦価格は、年間に2回も引上げられることとなった。

年間2回に及ぶ輸入小麦の売渡価格の値上げは、輸入小麦の売渡価格の決定方式が変更されたことにあった。従来、輸入小麦の売渡価格は年間固定の標準売渡価格制度であったが、これが廃止され過去の一定期間における買入価格の平均値に年間固定のマークアップ（売買差益）を上乗せした価格変動性に以降したことがある。

売渡方式の変更はともかく、年間2回に亘る価格の引上げにより、輸入小麦の価格は、年間で40%を超えることとなった。食品業界にあっては重大な経営危機に直面することとなる。その引上げ幅は「第1次オイルショック時」の35%を超える大幅な引上げである。

小麦は、米と並ぶ主要穀物である。むしろ米以上に食品原料としての汎用性は高い。だが、わが国の自給率は僅か13%に過ぎない。ほとんどを輸入に依存している状況にある。そして、小麦粉の需要先は、めん用37%、パン用31%、菓子用14%、その他18%となっている。すなわち、めん業界・パン業界にあって小麦は欠かすことの出来ない主原料なのである。小麦の価格引上げが国民生活に及ぼす影響はきわめて大きいのである。

小麦は政府の売渡価格ではあるものの、価格設定は小麦の輸入価格を基準として決定されたものであり、国際市場における価格変動が大きな問題であった。

表1-1はわが国が輸入している小麦の国別輸入量と輸入価格を見たものである。わが国の小麦の自給率はわずか13%で、輸入がほとんどである。主要な輸入先はアメリカ・カナダ・オーストラリアの3カ国である。2006年の場合、これら3カ国で総輸入量の99%を占めている。

3カ国からの輸入量は2006年まで大きな変化は見られない。毎年530～540万t輸入されている。だが、輸入価格は大きく変化している。2000年と2007年を比較すると、アメリカは2.0倍、カナダは1.8倍、オーストラリアは2.0倍に上昇している。7年間で2倍に上昇したのだ。しかも価格は毎年コンスタントに上昇しているのである。

ここで取り上げた輸入価格は、年間平均の輸入価格である。参考までに、2008年1月についてみると、アメリカ小麦はt当たり52,753円、カナダ小麦は67,365円、オーストラリア小麦は55,464円となっている。2007年平均と比べて、アメリカ小麦は1.5倍、カナダ小麦は1.7倍、オーストラリア小麦は1.5倍に上昇している。

今回の輸入小麦売渡価格の改訂は2008年の10月であるが、現在のような輸入価格の上昇が継続した場合、10月にも価格が引上げられる可能性が高い。小麦を、直接的あるいは間接的に利用している食品企業にとっては、重大な問題である。

表1-1 輸入小麦の主要国別輸入数量・輸入価格の推移

(単位：千t 千円/トン)

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
輸 入 量	アメリカ	3.175	2.891	3.304	2.293	3.069	3.102	3.002	3.166
	カナダ	1.483	1.470	1.415	1.069	1.162	1.243	1.193	1.136
	オーストラリア	1.193	1.157	1.132	1.167	1.216	1.107	1.133	948
輸 入 価 格	アメリカ	17.767	21.342	22.852	22.912	24.048	23.892	26.667	35.309
	カナダ	22.124	25.992	26.642	27.277	28.084	27.437	30.214	39.808
	オーストラリア	18.295	22.496	24.068	24.192	25.375	24.303	28.725	36.204

資料：財務省「財務省貿易統計」

3. 穀物価格上昇の構造的要因

国際的にみた小麦価格の上昇は、2006年から始まったが、その要因となったのが干ばつによるオーストラリア小麦の減産であった。表1-1にも見られるごとく、2007年のオーストラリアからの輸入量は前年対比で15%の減少となっている。2007年に入ると、ラニーニャ現象によるアメリカ・カナダでの小麦減産が影響した。しかし、これは短期的な変動要因であり、この要因であるならば、価格上昇は一時的なものであり、割高な原料を調達し、これを製品価格に転嫁すれば事足りることになる。

だが、今回の価格上昇はこれだけではないようだ。アメリカ農務省が発表した穀物の需給予測によると、生産量が増加しているもの、それを上回って需要量が増加しているのである。輸入価格の上昇は小麦のみならず大豆、コーン等の穀物需給が逼迫し油脂価格や飼料価格も上昇しているのだ。

表1-2は、日本銀行「輸入物価指数」から輸入品の物価指数をみたものである。多くの輸入品は90年代までは低下傾向にあった。食料品・飼料の場合も1990年から2000年までは、30ポイントを超える低下となっている。

だが、2000年を基準として輸入物価は上昇に転換する。そして、2006年には30ポイントを超える上昇になる。90年から00年までは10年間で30ポイント低下したが、その後の6年間で30ポイントを超える上昇となったのである。いわゆるV字型の上昇が始まったのだ。

この動きは、食料品価格だけではない。石油・石炭・天然ガス、金属・同製品、化学製品、木材・同製品でも見られるのである。石油や金属の場合、その価格上昇は6年間で2倍以上にもなっている。価格が低下あるいは横ばいしたのは、機械器具と繊維品の2部門に過ぎない。その結果、総合

輸入物価は、6年間で40ポイント近い上昇となった。

このような輸入価格の上昇は、単なる景気変動による短期的な問題ではないようだ。国際的にみるならば、世界経済における構造的な要因が秘められているようである。一つが、BRICs等大消費新興国における所得増加による穀物需要の拡大があげられる。特に、中国・インドにおける食生活高度化が指摘される。これらの国では、所得水準の向上により牛乳・乳製品や食肉の需要が増加し、飼料用穀物の需要が増加しているのだ。

二つが、飼料用穀物需要と並ぶバイオマス燃料用需要の増加である。2006年におけるアメリカ産コーンの燃料用アルコールへの使用割合をみると、総需要量の18.2%となっている。これは5年前の3倍であり、食料・工業用割合の11.6%を上回っている。穀物の非食用、特にバイオマス燃料部門への利用が急増しているのである。

三つは、開発途上国に穀物需要の増加である。これらの国の場合、所得との関係があり急速に需要が拡大するとは限らないが、しかし、潜在的な需要は極めて大きい分野である。穀物消費と食肉消費への意欲は数値には不可能であろう。2005年の開発途上国の人口数は53億人であるが、予測によると、2015年には60億人と言われている。

四つは、穀物が石油・鉱物資源と同じく投機的商品の対象となってきたことである。従来もこのような傾向があったが、特に最近では石油と並びこのような傾向が強くなったように思われる。市場経済故に規制は不可能であるが、あまりにも急激な価格変動は企業経営の場合、きわめて危険性がある。

表1-2 輸入物価指数の推移（昭和50年～平成18年）

		(平成12年平均=100)								(2000 average = 100)
年次 Year	品目数 Items	円ベース Year basis								
		総平均 All commodities	食料品・飼料 Foodstuffs and foodstuffs	繊維品 Textiles	金属・同製品 Metals and related products	木材・同製品 Wood, lumber and related products	石油・石炭・天然ガス Petroleum, coal and natural gas	化学製品 Chemicals and related products	機械器具 Machinery and equipment	その他 Other primary products and manufactured goods
	品目数 Items	275	43	34	36	17	10	34	66	35
	ウェイト Weights	1,000.0	93.1	74.1	80.9	32.3	221.0	66.7	348.8	83.1
昭和50年	1975	133.4	232.9	116.3	153.5	80.7	112.0	169.5	163.2	128.2
55	1980	205.9	218.5	148.6	221.7	143.3	214.5	176.3	181.6	148.9
60	1985	196.1	176.6	139.3	171.8	111.2	219.1	153.4	211.5	140.7
平成2年	1990	128.8	130.7	122.5	145.9	115.6	109.3	104.6	154.6	124.5
3	1991	118.3	122.3	115.8	125.4	110.0	98.7	102.8	143.1	115.5
4	1992	111.0	119.6	109.7	113.6	114.7	88.3	93.9	139.0	110.3
5	1993	99.5	108.7	97.6	93.4	140.9	73.0	90.2	125.2	100.5
6	1994	94.0	107.1	98.9	95.0	125.2	62.2	95.3	117.0	96.7
7	1995	93.9	106.5	97.8	99.8	116.7	62.9	104.2	109.9	99.6
8	1996	103.0	118.5	106.0	102.1	130.9	80.5	101.5	115.0	106.7
9	1997	110.7	123.4	113.2	112.1	133.3	92.4	110.7	119.0	113.4
10	1998	105.3	123.4	118.3	107.5	110.7	73.1	107.7	121.6	117.1
11	1999	95.5	107.7	107.3	94.0	107.3	70.8	97.6	108.0	105.3
12	2000	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
13	2001	102.5	109.8	103.1	100.9	104.2	106.6	105.4	96.5	106.1
14	2002	101.0	113.3	102.7	99.6	107.2	104.6	105.1	92.6	107.4
15	2003	100.1	116.4	100.2	102.5	103.6	111.6	109.8	85.1	103.4
16	2004	104.3	124.1	99.2	124.9	111.3	124.0	114.6	80.4	103.7
17	2005	118.0	127.4	100.3	153.1	112.8	172.0	124.1	78.4	109.3
18	2006	137.3	135.4	105.0	215.9	132.2	216.1	138.9	80.8	119.9

資料：日本銀行「輸入物価指数」

4. 食品工業おける原料資源

食品工業にあって原料は最も重要な経営資源である。最もこのことは食品工業に限らず加工業にあっては、素材が最大の資源とある。表1-3は食品工業の経営にあって原材料の位置を工業統計表からみたものである。2006年に食品工業全体での原材料の割合は58.3%となっている。すなわち、製品の6割近くが原材料となっている。最大の費用である。その割合は他産業と比較しても大きな違いは見られない。これは、加工貿易を行う日本経済の特色でもあり、宿命とも言えよう。

だが、食品工業の場合、単なる原料ではない。他産業と異なる特色としては、第1に安全な資源であることである。食品は人間の生命維持を行う栄養源である。そのためには、食が人間の生命を、健康に、快適に維持する物でなければならないのである。食原料は、農産物・水産物資源である。その農産物・水産物が、安全に生産・収穫された物でなければならない。そのためには、当該原料の生産・収穫・流通の各プロセスが明確にされてなければ利用できないのである。その履歴が明確な物しか利用できないのである。

第2に、原料ではあるものの鮮度保持・品質保持が必要であることだ。石炭や鉄鉱石のごとく、原料を野晒しにしておくことは出来ない。食用とされるよう品質を保持する必要がある。そのためには原料保管のための冷蔵・冷凍施設の保管場所が必要である。このコストも大きい。

第3に、これに加えて最近では、原料の履歴を確認しなければならない。すなわち、当該原料が農産物であれば、誰が、どこで、どのように生産・作付・収穫されたか、漁獲物であれば、どの船が、どの地域で、どのようにして漁獲したかを、チェックしなければならない。さらに、仕入時にはこれを検査し、場合によってはサンプルを保管し、製品の販売時における万一の事故に対処することも必要になった。

第4に、鉱物資源と異なり、生物資源のため収穫・漁獲における周年性や季節性への対処方策である。原料が途絶えることは、生産も中断し、製品も出荷できなくなる。これは企業経営において重大な損失である。この対処方法として、生産・販売を考慮した適性在庫の確保が要求される。過剰在庫は当然のことながらコストアップの要因になる。適正在庫水準を見極めねばならない。

以上が食品工業用原料の特色であるが、当然のことながら、原料調達に当たっては、原料価格が仕入の重要ポイントである。原料コストが製品価格の6割も占める状況にあっては、原料価格の上昇は経営上大きな問題となるからだ。

ところで、工業統計表の原材料比率をみると、わずかながらも年々上昇傾向にあるようだ。2000年と2006年を比較すると、食品工業平均で1ポイントの増加となっている。業種別にみると、精穀・製粉、動植物油脂、糖類、でんぷん等素材型部門での原料比率上昇がみられる。これら、素材型食品工業が利用する原料の多くは輸入原料である。2006年時のデータのため最近の輸入価格の上昇との関係は明確ではないが、その傾向を反映した可能性は高い。

製粉・油脂・精糖等の素材型食品工業の場合、輸入原料の利用率が高いことに加え、原料比率も比較的高い部門である。これらの部門の場合、原料コストの上昇分を企業内合理化で吸収することはきわめて困難とされている。そのため、輸入小麦価格のように40%を超える価格が設定された場合、当然のことながら、2次加工・3次加工へも価格上昇が波及する可能性がある。わが国食品工業は、きわめて重要な局面に立たされたと言わねばならない。

表1-3 食品工業の業種別・年次別原材料比の推移

業 種	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
全製造業	56.4	56.6	56.5	57.2	57.9	59.1	60.7
食品工業	57.4	57.4	57.6	57.6	58.3	58.5	58.3
<素材型>							
精穀・製粉	79.4	77.9	79.1	80.5	80.3	81.2	80.8
動植物油脂	61.5	61.8	66.9	70.1	70.9	68.8	67.8
糖 類	62.2	59.6	66.4	67.1	67.9	68.1	65.9
でんぷん	65.9	67.4	67.5	68.9	69.8	70.5	73.1
<加工型>							
畜産食料品	67.9	68.9	68.0	68.9	68.7	69.9	69.9
水産食料品	64.1	64.0	63.4	62.5	62.8	63.4	62.9
農産加工品	54.9	55.2	54.6	55.0	54.7	54.2	54.3
調味料	44.7	45.1	44.5	42.7	45.5	45.0	45.9
パン・菓子	42.4	42.4	42.4	42.4	42.9	43.0	42.7
めん類	54.2	54.0	54.2	53.0	53.8	54.7	54.5
豆腐・油揚げ	35.3	34.8	34.8	35.8	37.7	38.3	39.8
あん類	53.4	52.6	50.1	50.7	52.2	48.6	48.4
冷凍調理食品	61.2	61.4	60.8	61.6	61.8	61.1	60.1
惣 菜	54.0	54.8	54.8	53.5	54.5	54.2	55.7
その他食品	53.4	53.4	53.7	54.3	54.3	55.4	55.4
清涼飲料	51.7	51.0	51.2	50.9	52.7	52.7	52.7
酒 類	22.3	29.6	20.7	20.3	20.7	21.2	21.2
茶・コーヒー	68.1	64.6	63.9	64.8	69.0	67.6	67.3
製 氷	30.8	26.0	26.3	27.5	27.8	27.8	29.5

資料：経済産業省「工業統計表（産業編）」より作成、2006年は概要版より

（注）原材料比率＝原材料÷出荷額

5. 原料上昇への経営戦略

企業経営からみた場合、高騰する原料対策としては大きく三つの手法が考えられる。一つは、製品価格への転嫁である。これは、最も単純な手法である。経済がインフレ時にはこのような方策も可能であった。しかし、最近の動きをみるとなかなか難しいようである。もう一つは、原料の変更と原料価格の安定政策である。原料の変更は加工業ゆえに可能であるが需要者の納得をえなければならない。最後の方策が企業内合理化による原料価格上昇分の吸収である。これも限界があろう。

第1は製品価格への転嫁について考察する。食品企業にあっては、コスト削減など企業努力は限界にあるとして、製粉企業では小麦粉の出荷価格を10%引上げ、また、小麦粉価格の値上げにより製パン業者は食パン・菓子パンの値上げを発表した。他社もこれに追随するようである。食パンの値上げは実に24年振りのことであり、菓子パンの値上げも17年振りのことであった。即席めん業界においても2008年から値上げが実施された。小麦粉、小麦粉製品のほか、果汁飲料・マヨネーズ・菓子・みそ・ビール・焼酎・カレー・コーヒー・ツナ缶・ハム・ソーセージなど多くの食品の値上げが発表された。

だが、食品企業の値上げ要請に対して、大手スーパーは納得しないようである。大手スーパーの中には、「価格凍結」を宣言したり、基本的に値上げ回避の動きを示しているようだ。大手スーパーにあっては、値上げによる消費者の「選択消費」あるいは「消費離れ」に危惧しているのだ。また、食品スーパーの中には、NB食品については値上げを認めるもの、PB商品についてはしばらくの間実施しないケースもあるようだ。それだけではない。大手スーパーでは、PB食品のさらなる拡大を計画している。

食品企業の中には、値上げによる消費離れを苦慮して、内容量を減少して価格維持を図るケースも見られる。いわゆる“食品ダイエット”戦略による価格引上げである。菓子等子供を対象とした食品の場合、値上げによる消費離れが発生する可能性があり、このような戦略がとられているようだ。だが、減量戦略を実施した場合、価格改定は無いものの生産部門では原料節約になっても生産設備の稼働や生産個数は変わらないためコスト増加になるケースもある。売上は変わらないもの経費は増加するようだ。また、売上が増加しても、増収減益になるケースもあるようだ。

大手食品企業にあっては価格転嫁の対応策が考えられるもの、中小食品企業にあっては死活問題になっている。例えば、大豆原料を利用した豆腐・納豆・味噌・しょうゆなど中小食品企業の場合、原料高騰により製品値上げを要請しているものスーパー等の量販店の理解は得られないようである。ここでは、食品企業の経営規模、市場支配力の違いが出ているようだ。

このように、食品企業と流通業者との関係は、企業規模・市場支配力と小売店の規模・市場支配力が複雑に交差しているようである。だが、それぞれが最も気にしているのが消費者行動であり、それは、食の安全・安心を喪失した企業が、消費者離れを起こしたように、価格値上げにより選択消費や消費者離れが進むことを危惧しているのだ。

次に、第2の原料の変換、仕入先の拡大について考察する。小売部門に対して価格改定への要請が困難として、企業自らでのコスト削減に取り組むケースがみられる。一つには、原料供給エリアの拡大である。ある企業では、アメリカ穀物価格が上昇したため、穀物輸入先をオーストラリアや南米地域、あるいはアジア地域へとシフトさせるケースが見られた。

二つには、代替原料への転換や代替原料の増量策である。調味料や調理食品ではこのようなケースが見られる。例えば、小麦を主原料とするラーメンに増量的に米粉や他の穀粉を混入するケースなどである。しかし、当然のことながら商品にはそのことを表示しなければならない。食品表示では使用量順に表示を義務づけている。

三つには、海外農地を利用して原料を調達する方策である。中国農地や東南アジア地域を利用した野菜生産などが進められている。原料の開発輸入である。しかし、外国産原料については消費者サイドにおける信用力が低いため食品企業でも悩みが多いようだ。

最後は、輸入原料から国内原料への切り替えも一部にはみられる。だが、価格的には問題が多いようである。しかし、鮮度を重視する水産加工にあっては、漁業者と連携して漁獲時に凍り詰めにして、生鮮加工しているケースもみられる。また、輸入小麦に変わって国産小麦の利用、ラーメンの例のごとく、小麦粉に変わって米粉の利用など、将来的・長期的原料政策を念頭において、国内原料確保への対策を考えておくことも必要であろう。

第3は、原料コストの上昇分を企業内努力、企業内合理化によってコストを吸収する方策である。各企業が常に取り組む手法である。今回の経営分析にみられるごとく、売上高売上原価率は70%を超えている。大手企業以外の企業内合理化は限界に近い。これを、人件費の節減で対応しているが、さらなる人件費の節減は生産面での問題を引き起こしかねない。また、従業員の労働意欲にも関係してこよう。

一般に、コストダウンは機械化・量産化によって行われるケースが多い。そのため、これを進めた場合機械化・量産化によって増産された製品を販売しなければならない。人口減少により市場が狭隘化する時代にあってはきわめてむずかしい課題でもある。

いずれの手法を選択するかは企業経営者の行動に係っているが、2008年は食品企業にとって重大な経営転機になることは間違いないと言える。

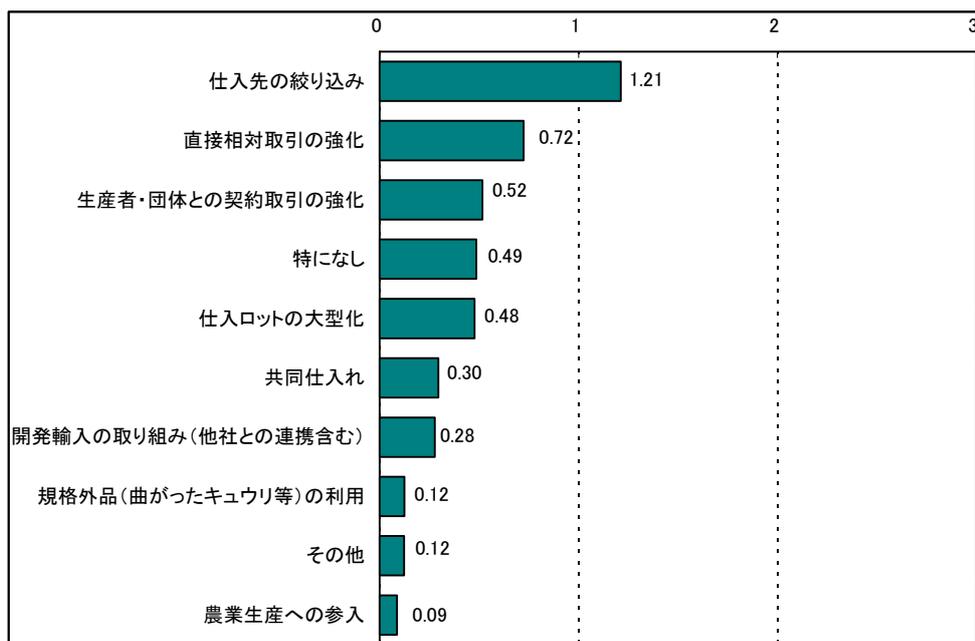
表1-4 資本金規模別売上高売上原価率と売上高人件費率の推移

(単位：%)

資本金規模		2000	2001	2002	2003	2004	2005
売上原価率	平均	70.7	70.9	71.5	71.2	71.3	71.2
	～5000万円未満	77.0	77.4	77.7	77.5	78.4	78.5
	～3億円未満	78.7	79.4	79.4	79.3	79.5	79.4
	～10億円未満	69.3	69.3	70.5	73.9	73.5	73.2
	10億円以上	68.8	68.8	69.4	68.6	68.6	68.6
人件費率	平均	4.7	4.6	4.5	4.6	4.4	4.5
	～5000万円未満	5.1	5.3	5.0	4.9	4.8	5.0
	～3億円未満	2.6	2.3	2.9	2.8	2.7	3.0
	～10億円未満	1.8	2.5	1.9	2.8	2.8	3.0
	10億円以上	5.2	5.1	5.0	5.1	4.9	4.9

資料：食品需給研究センター「食品企業財務動向調査」

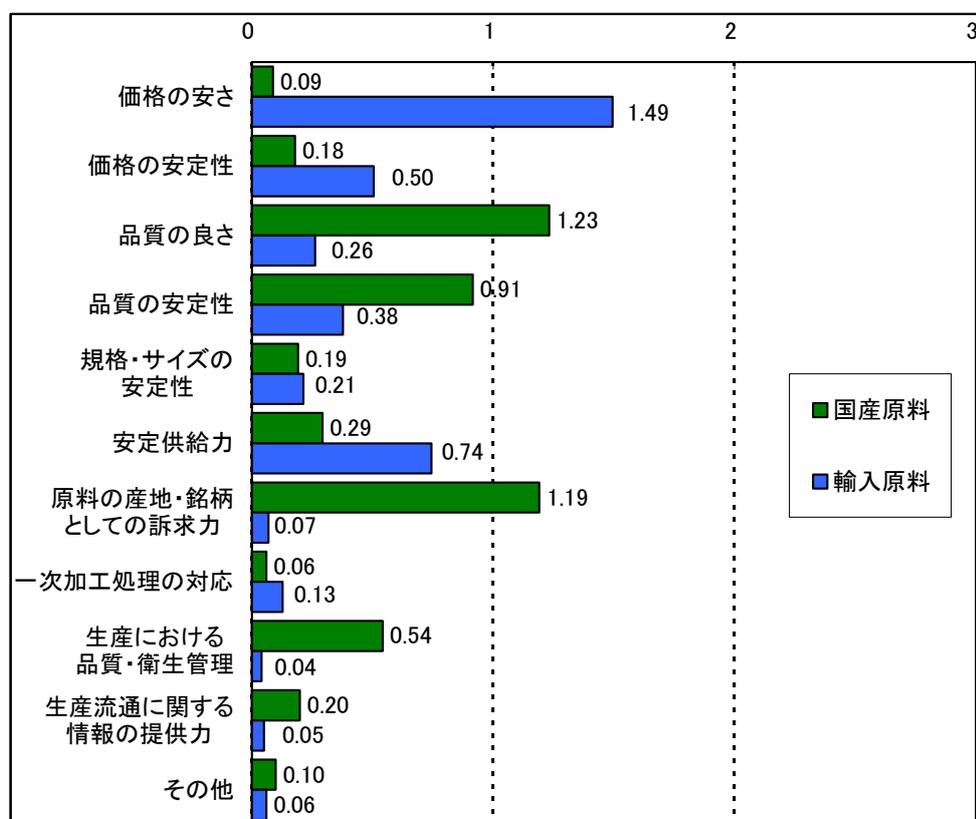
図 1-1 原料仕入コスト節減のための対策



注: 上位3位までの回答について、第1位を3.0、第2位を2.0、第3位を1.0の重みづけ集計。(最小0～最大3)

資料: 食品需給研究センター「食品製造業における国産原料使用実態」(平成19年)

図 1-2 国産原料と輸入原料の比較



注: 上位3位までの回答について、第1位を3.0、第2位を2.0、第3位を1.0の重みづけ集計。(最小0～最大3)

資料: 食品需給研究センター「食品製造業における国産原料使用実態」(平成19年)