

大ピンチもやり方を変える事によって大チャンスに変わる！

— 3つのターニングポイントで聞いた言葉 —

小 野 博 行
(尾鷲物産株式会社)
代表取締役社長



当社は三重県南部の尾鷲市にあり、近海マグロ延縄漁業（2隻のマグロ延縄船操業）、ブリ・マダイ・シマアジの養殖、ブリ・マダイ・カンパチ・アトランティックサーモン・マグロ等の鮮魚加工、流通販売、直営店舗の運営を行う6次産業化された水産会社です。1972年創業1974年設立で、私が言うのも変ですが、創業当初から“ユニークな生い立ち”を持つ会社です。1950年代初頭アメリカから日本にスーパーマーケットの業態がもたらされました。当社は、尾鷲にある“主婦の店（1958年設立）”と言うスーパーの塩干（水産）売り場から立ち上げられました。その当時、ボランタリーチェーンであった“主婦の店”の東海エリアメンバー会で『尾鷲はおいしい干物があり、魚も揚がる。主婦の店尾鷲からメンバー社に水産品の供給が出来ないか？』と言うニーズに応じる形で、スーパーのバックヤードから当社の前身が始まりました。市内、近隣での干物、水産物の買い付け、パッキング、値付け、梱包、伝票発行、配送と、その当時は殆ど無かった市場外の直接流通を始めました。スーパー業務の傍ら、営業活動と受発注、パッキング、発送等の業務をこなし、一定の売り上げを超えた時点で、会社として独立する形を取り今に至っております。因みに、尾鷲物産は名前の通り、“尾鷲“近隣の”物産“品を取り扱う、水産物、農産物、林産物、お菓子、その他物産品を販売する会社でした。メーカーとしてではなく、市場のニーズをくみ上げてメーカーに繋ぎ、市場の求める商品を届ける事を主業としておりました。”会社のDNA“と言う表現が許されるのであれば、創業期から当社のDNAには”マーケットインの志向を強く持った考え“が組み込まれておりました。

設立から行ってきた塩干（水産）物の販売も、時間とともに売上が頭打ちとなり、1980年代から1990年代にかけて、塩干（水産）物の販売と並行して、ウナギの蒲焼外注加工品の販売、養殖ブリ外注加工品の販売、剥きエビ、しめ鯖、甘エビ、イカ、カニ、塩サバ等の下請け加工を行うようになっておりましたが、バブル景気とともに、これら下請け加工が海外に流出し、国内産業の空洞化が始まり、加工賃がどんどん低下して行きました。下請け加工の継続が厳しくなり、養殖ブリの加工内製化と活魚事業を新たにスタートさせました。尾鷲は元々ブリ養殖が盛んな地域でしたが、出荷時期が限定的で、現在の様に周年魚を揃える事が出来ない産地でした。それが、漁場の悪化に伴う経営の悪化により、ブリの生産者はマダイに魚種を変換して行きました。かたや、バブル景気に沸く市場（マーケット）では、活魚のニーズが高まり、ブリ、マダイ、トラフグ、ヒラメ、シマアジ等の高級活魚がブームを迎え、当社もトレンドを追って活魚事業を強化して行きましたが、バブルが崩壊。

それから数年後、

① 1996年（25年前）『川上に上れ！』

スーパーマーケットA社の仕入れ部長との商談時、『売り上げが現在1,000億円を超え、今後当社は3,000億円を目指す。これまでは、バイイングパワーを高める事により、スケールメリットが出せ、有利な仕入れが出来た。しかし、農林水産物は個々の経営体規模が小さく、仕入れ量が増大するに伴い、スケールデメリットが出始め、集めようとすればするほど、高値で仕入れなければならなくなる。尾鷲物産には川上に上り原料の安定的な供給力を強化して欲しい』と言われた事を切っ掛けに、養殖事業と漁業への参入を考えた。間もなく大きなリストラを行い、創業当初からの事業の大部分をやめて川上への遡上準備を始めた。現在A社はグループ全体で5,000億円を超える売り上げ規模に成っている。それから加工能力を強化しながら5年程経過した頃、次のターニングポイントに差し掛かりました。

② 2001年（20年前）『ノルウェーサーモン養殖の世界に対するサプライチェーンを学ぶ事が取引条件！』

今でこそ、年間生産量135万トンを超えるノルウェーのサーモンビジネスであるが、その当時はまだ10万トンを行き来する生産量だった。2000年初頭、日本に進出したオランダ本社の外資系飼料メーカーが、九州で、ブリの養殖事業に参入すると言う記事が業界紙に出た。“生産目標100万尾”、この記事を見て『ブリを全部売らせて欲しい！』と商談を持ちかけた際、オランダ人の社長から、『現在ノルウェーのサーモンビジネスの、世界に対するサプライチェーンが出来つつある。ブリの取引をするのであれば、このサプライチェーンを学んでもらう事が条件だ』と言われ、現地を視察、そこから継続的にノルウェーの動向とサプライチェーンを見続けてきました。

③ 2003年（18年前）『ブリのトロ（腹身）部位だけの提供とピッキング（詰合わせ配送）対応による納品が出来ないか？』

外食回転寿司チェーンの社長から言われた言葉であるが、部位別の加工は切るだけである為大きな問題ではなかったが、その残りの部位、カマ、背中の身の販売バランスが問題であった。カマだけ、背中の身だけを大量に買って頂ける顧客を探さなければ大量に余ってしまう。通常三枚におろしたフィレでの流通が主流であった頃、変則的に大トロ部分をカットして、そこだけが欲しいと言う要望にどう応えるか？数年間を要して損を出さずバランスを取って販売が可能な得意先を見つけて行った。

日本の高度成長期に創業し、ニクソンショック、オイルショック、ブラックマンデー、ITバブル・バブル崩壊、阪神淡路大震災、リーマンショック、東日本大震災、コロナ禍と数々の危機を経験し、その波に漂いながら今期48期目を迎える当社。大きな変化の波に備え“DNAにあるマーケットインの志向”で顧客ニーズを深掘りし、3つのターニングポイントで聞いた“言葉”に呼応して、現在の6次産業化された事業体に変化しました。近海まぐろ延縄漁業、養殖生産、自営加工、直営小売店、量販・外食産業への営業販売を行い、『三つの安定+適量』（安定高品質、安定供給、安定価格で適量供給）を実現しました。顧客の“言葉”を聞き、今後のさらなる変化に備えて行こうと考えております。