

「来島鯛」ブランドを 全国に発信

支援機関: 愛媛県商工会連合会

支援内容: 経営力の向上支援

支援区分: 見えない資産活用

カネキ水産 株式会社

Information

【企業概要】

社名: カネキ水産株式会社
代表者: 代表取締役 矢野 徳久
業種: 魚類養殖・加工・卸売業
所在地: 今治市宮窪町友浦1151
資本金: 10,000,000円
設立: 昭和55年9月
従業員: 12人



◆ 当社の沿革

当社の創業は江戸時代後期に遡る。初代経営者である矢野菊松が藩より「鯛舟曳」の許可をもらい網元として漁業を開始した。カネキの屋号を使い始めたのもこの頃からで、約150年の歴史を持っている。太平洋戦争後、漁場環境が変わり、「鯛舟曳」から「定置網漁法」に漁法が変わり、その後約50年間この漁法が続いた。

昭和37年、財団法人瀬戸内海栽培漁業センターが伯方島に設立され、数年後、当センターで鯛の人工孵化が成功、鯛養殖が現実的なものとなってきた。このような状況を背景に、当社も養殖業への展開を積極的に図ることとし、昭和51年、自社で孵化場を設立し、50~60万尾の鯛の稚魚の孵化が成功したことを機に、鯛養殖の生産を拡大した。

養殖業の拡大に併せ、設備投資も積極的に実施。

昭和61年、700tの生餌を保管できる「冷凍庫」の建設、平成2年には、モイストパレット機、自動網洗機を購入した。さらに、平成6年に第一倉庫、新社屋を建築した。平成12年、加工場を開設し、活魚、鮮魚だけでなく、フィレー、真空パック製品などの加工品の販売も開始した。



◆ 取り組みに至った背景

順調に拡大してきた養殖事業であるが、平成バブルの崩壊を機に経営環境は大きく変化した。“品質より価格”といった風潮が強まり、低価格な魚へのニーズが高まってきた。国産の高品質な真鯛のシェアが低下する一方、中国産など海外の養殖魚の輸入が増加してきた。

愛媛県南予地方、高知県、鹿児島県、三重県、長崎県等との産地間競争の激化に加え、養殖魚種がハマチ、カンパチ、タイ、ヒラメ、フグ、マグロなど多品種に拡大した結果、魚種間競争も激しさを増してきた。

低価格志向の進展、産地間競争・魚種間競争の激化といった経営環境の中、当社が生き残っていくためには、これまででない経営手法が求められ

ていた。具体的には、当社ブランドの「カネキ印来島鯛」を一層アピールし、他業者との明確な差別化を図ることであった。さらに、当社の養殖業への思いや養殖方法を取引先や消費者に理解してもらい、より強固な信頼関係を構築することも求められていた。

このような経営課題に対応するためには、作ることに注力するだけでなく、自社をアピールすることがより重要である。知的資産経営報告書の作成と公表は、まさにこの経営課題解決の有力な手段であった。同時期に自社ホームページの作成を手掛けており、完成した報告書をホームページに掲載し全国へ発信することとした。

◆ 拠点の具体的な支援内容

① 報告書作成に際し留意したこと

知的資産経営報告書の作成に際し、特に以下の点に留意した。

- 1 全国の知的資産経営報告書の事例を十分に研究すること。
- 2 単なる会社案内と違って、事業の経緯、商品の特徴、知的資産、今後の戦略などバランスよくまとめること。
- 3 報告書は、ホームページに掲載するため、養殖業の知識が無い人でも読めるような内容・文章にすること。

② 報告書作成の流れ

専門家（中小企業診断士 上野敬治氏）とともに5回現地訪問し、報告書作成を支援した。現状調査から報告書完成までの流れは以下の通りである。

- 第1回：当社の現状把握、現場確認
- 第2回：事業の経緯・商品別特徴の整理
- 第3回：知的資産の整理
- 第4回：経営戦略の明確化
- 第5回：知的資産経営報告書の最終確認、完成

③ 知的資産経営報告書の主な内容

1 当社の商品

瀬戸内海・来島海峡で養殖される当社の鯛は、「カネキ印来島鯛」のブランドで販売されている。こだわった餌の使用、長い養殖期間と運動量の多さなどから、天然魚の代用品レベルの品質を保持している。肉質が締まっているため、「日持ちが良い、歯ごたえがあり煮崩れしない」など消費者から高く評価されている。

商品形態は、活魚、鮮魚、加工品に分けられる。活魚は、出荷額の約6割を占める主力商品である。鮮魚は、活メ神経抜きや活メの方法があり、鮮度が長期間保持されるため配送エリアは全国に拡大している。加工品は、フィレー、切身、アラの真空パックなど種類は多い。加工品は日持ちするため、関西や東京への出荷が多い。今後、インターネット販売が増加し、加工品の生産割合は上昇すると予想している。

2 主な知的資産

当社の知的資産を5項目にまとめた。その中でも最大の知的資産は、「天然魚に負けない当社独自の高品質な魚作り」である。瀬戸内海・来島海峡に位置する魚場の特長を活かした養殖方法、自社製造にこだわった餌の使用、出荷時のきめ細かな魚への気配りなど、当社独自の様々な取り組みは他社には見られないものである。

また、「サイズ別の出荷体制」は全国で当社のみが持つ独自の技術である。養殖業界では、生簀内の魚をサイズ別に区別し、サイズ別に取り出すことは不可能と言われていたが、50g単位で出荷できる技術を確認した。手のひらサイズの小鯛から2kg以上の大きなサイズの鯛まで、あらゆる注文に柔軟に対応できる体制を構築している。



3 経営戦略

今後、小鯛の販売増加、小ロット受注体制の構築、ムダの無い生産体制の構築に重点的に取り組んでいく。

手のひらサイズの小鯛が注文に応じて迅速に出荷できるのは当社の強みである。小鯛は様々な用途に使われ消費者の多様なニーズを満たすことができ、かつ当社にとって利益率の高い商品である。

今後は小鯛の販売増加を目指し、流通ルートを多様化していく。既存の流通ルート（市場への出荷）に加え、外食業者との直接取引、ホームページを活用した消費者への直接販売などに積極的に取り組んでいく。

小ロット受注体制の構築も推進していく。現在、中四国は100尾～200尾単位、関西地域は1,000尾単位での出荷が可能となっているが、小ロット出荷の要望が年々高まっており、今以上の小ロットの出荷体制を構築していく。

ムダの無い生産体制を構築するため、お客様にあらかじめ必要量を確認しておき、必要な量の稚魚を仕入れ養殖する体制を構築していく。平成21年から、販売計画に沿った仕入・養殖体制に移行する予定である。

◆ 拠点を利用した事業者の声

今回の報告書は、矢野社長、後継者である矢野専務がコーディネーターの支援を受けながら作成したのですが、報告書が完成するにつれ、社長、専務から、「これまで漠然としていた自社の歴史や強みが明確になってきた」との声を聴くようになりました。経営戦略は、矢野専務が中心になって内容を整理されましたが、「今後の経営戦略を文書化することで目標がクリアになり、改めて前向きに推進しなければならないという意欲が高まった」との評価をいただきました。



矢野専務



Staff voice

◆ 支援に携わったスタッフの声

養殖業に関する知識が乏しい中、当社の知的資産経営報告書の作成支援を担当する機会を得て、養殖業の奥深さ、歴史、社会的役割などを認識することができました。

現社長である矢野徳久氏は、同社の養殖事業の礎を築いてこられました。他産地に比べ海水温の低い瀬戸内海は魚の成長が遅いため、養殖業としては不利な環境です。そんな中で生き残りを賭け、当時不可能と言われていたサイズ別出荷体制へチャレンジされ、試行錯誤の末この方法を確立しましたが、今でも他業者が真似できないものです。この矢野社長の経営姿勢には、企業が生き残るための大きなヒントがあると思います。

後継者である矢野専務は、経営環境の変化に対応した様々な新しい取り組みを計画され、実行されています。インターネットを活用した販売ルートの開拓や加工品などの新商品開発、小ロット出荷体制の確立など、若い感覚で会社

をリードしています。

養殖業界は、魚の需要減少や価格低迷など厳しい経営環境が続き、後継者不在の業者も多いようです。しかし養殖業は、愛媛が全国に誇る産業であり、また、食料の安定供給の面からも期待の大きい産業です。その意味で、矢野社長、矢野専務を中心に新たな取り組みに積極的にチャレンジされている同社は、愛媛の養殖業の目指すべき経営スタイルではないかと思います。今後も天然魚に負けない高品質な魚を安定供給され続けることを願っています。



応援コーディネーター
山本 真二