

## 経営者インタビュー

# コロナ禍が生んだ「サカナD I Y」 魚食文化を世界に広げる挑戦

海清水産株式会社 代表取締役 松井 大輔 氏



海清水産株式会社 代表取締役 松井 大輔 氏

今回の「経営者インタビュー」で紹介するのは、海清水産(株)の松井大輔代表取締役です。水産品の輸出入・加工販売を手がける同社は、コロナ禍をきっかけに BtoC 事業にも参入して、魚の魅力を広めています。人を大切にする経営や品質へのこだわり、魚食文化への思いなど幅広くうかがいました。(聞き手：(株)山口銀行 村上慎執行役員本店営業部長、現・執行役員広島支店長)

### 10年ごとに訪れた 事業の転機

(株)山口銀行 村上慎執行役員本店営業部長、現・執行役員広島支店長 (以下、村上)：最初に、創業から今日までで、ターニングポイントになった出来事を教えていただけますか。

海清水産(株) 松井大輔代表取締役 (以下、松井社長)：当社は 1980 年の創業以来、おおむね 10 年ごとに事業の転機を迎えてきました。創業当初は台湾や韓国との水産品貿易からスタートし、約

10 年後には中国での事業を開始しました。さらに 10 年ほど経った頃には、ベトナムやタイなど東南アジアにも事業エリアを広げ、現在ではアメリカを含む世界各地で事業を展開しています。

中でも大きな転機となったのが、2008 年にふぐの加工メーカー「ふく衛門」を M&A でグループ化したことです。それまで当社は、中国やベトナムなどの海外工場で加工した水産品を輸入・販売するビジネスが主力でした。しかし、お客様から「より細かな加工に対応してほしい」と

いう要望が増え、そうしたニーズに応えるため、国内の加工拠点を探していたところ、タイミングよくグループに加わったのがふく衛門でした。

## 流通を見直し 1年で黒字化を達成

**村上：当初は赤字だったふく衛門をわずか1年で黒字化された秘訣を教えてください。**

**松井社長：**ふく衛門をグループに迎える際、先代の松井清会長から相談を受け、私も賛成しました。ただ、当時は入社して3年ほどで、海清水産の業務を覚えることで精一杯でした。このため、しばらくはふく衛門の体制にも大きく手を入れていませんでした。

しかし、その間に赤字が膨らみ、海清水産の経営にも影響しかねない状況になりました。そこで、私が手を挙げて再建に取り組みました。

改革のポイントは大きく二つあります。一つ目は仕入れの見直しです。原材料は他社からも調達していましたが、それでは中間マージンが発生し、グループとしての強みを十分活かせていませんでした。そこで、原材料を海清水産から直接供給する体制に切り替え、余分なコストを削減しました。

二つ目が販売方法の改革です。当時の主な出荷先は卸売市場でしたが、「口銭商売」が主流だったため、希望する価格で販売するのは難しい状況でした。

そこで、最終的に商品が行き着くレストランやスーパーに直接電話でアポイントを取り、取引関係を築いていきました。その上で問屋などには必要に応じて帳合先として関わってもらう形にしました。

直接取引の拡大により、商品の特徴や価値を自分たちの言葉で伝えることができるようになりました。こうした取組みの結果、1年後には黒字化を達成し、その後も売上は2倍、3倍と伸びていきました。

## コロナ禍を機に BtoC 事業に参入

**村上：ふく衛門のラインナップには「サカナDIY」という商品があります。どのような経緯で始められたのでしょうか。**

**松井社長：**ふく衛門の商品は飲食店との相性が良く、売上の約8割を飲食店で占めていました。しかし、コロナ禍で一気に飲食店向け売上が減少しました。さらに頭を悩ませたのが在庫



の問題です。商品の大半は急速冷凍で保存し、需要期に出荷していましたが、飲食店の休業により、何十トン・何千万円規模の商品が倉庫に眠ったまま、売りに売れない状況になってしまいました。

ちょうどその頃、同じように在庫を抱える企業が商品を持ち寄る支援サイトが話題になり、当社も出品することにしました。ただ、ふく衛門が取り扱うのは、有毒部位を取り除く「みがき」処理をしたとらふぐで、もともとはプロの料理人向けの食材です。

そこで、これを一般家庭向けにどのように販売すればよいか社内で検討しました。家庭用の包丁でも簡単に作れるふぐ刺しや唐揚げなどの調理動画を製作し、YouTubeで公開してサイトに出品したところ、在庫を約1ヶ月で売り切ることができました。

さらに嬉しかったのは、購入いただいた方から大きな反響があったことです。自宅で調理を楽しむ様子がSNSに投稿され、「とらふぐがこんなに美味しいとは知らなかった」「子どもの好きなお刺身ナンバーワンが変わった」といっ

た感想が何百件と寄せられました。

こうした声を通じて、消費者の皆様はまだ知られていない魚の魅力が数多くあることに気づきました。そこで、様々な魚を家庭で誰でも手軽に調理できる料理キットとして販売すれば、新たな需要を開拓できるのではないかと考え、クラウドファンディング（CF）に挑戦しました。CFは僅か2日で目標金額を達成し、その資金を元手にECサイトを立ち上げて始めたのが「サカナDIY」です。

## 消費者の声を活かす 商品づくり

**村上：消費者の心を掴むために、「サカナDIY」ではどのような工夫をされていますか。**

**松井社長：**「サカナDIY」は、旬の魚をサブスクリプション形式でお届けするサービスです。家庭での調理シーンを意識し、料理用途ごとに「刺身」「焼き」「煮付け」「ワンクック」の4種類に分けています。このうち「ワンクック」は、漬け丼や炊飯器で作る鯛めしなど、より手軽に調理できるメニューで、忙しい家庭でも魚料理



「サカナDIY」の定期便（2人前で5,400円：税込・送料込）  
全国各地の旬の魚が毎月4種類（各2人前）届き、単品購入も可能

「日本サブスクリプション  
ビジネス大賞」を受賞

を楽しめるよう工夫しています。

また、毎月、「サカナ DIY 通信」という冊子を同封し、魚にまつわるエピソードも紹介しています。アンケートでご意見をいただき、その声を商品づくりに反映しています。

実はサービス開始当初、「あまり知られていない魚のほうが面白いのでは」と考え、各地の珍しい魚を中心に扱っていました。しかし、アンケートを重ねる中で分かってきたのは、お客様が求めているのは「珍しさ」だけではなく、日々の食卓でおいしく食べられる魚だということでした。「刺身を入れてほしい」「焼き魚があると嬉しい」といった声も多かったため、現在は料理用途ごとに4つのカテゴリーに整理して、おいしさにこだわった商品をお届けしています。

**村上：BtoC に参入したことは、BtoB を主とする海清水産様の本体にも好影響があったのではないのでしょうか。**

**松井社長：**BtoC でいただくお客様の声は、BtoB の商品開発にも活かしています。その意味でも、「サカナ DIY」は当社にとって非常に価値の高いサービスです。

営業部にもよく伝えているのですが、私たちの商品を最終的に口にするのは消費者の皆様です。つまり、当社のビジネスは「BtoBtoC」の構造になっています。営業担当も、その先にいる消費者の皆様まで意識することが使命であり、その考え方は社員教育にも取り入れています。

そのため、商品開発の際にも、お客様が食卓で魚を食べる場面を思い描きながら、味や調理方法などを考えることを大切にしています。



## 品質にこだわる ものづくり商社

**村上：海清水産のこだわりを教えてください。**

**松井社長：**私たちが中国から最初に仕入れた魚はさわらでした。現地で買い付けた際は品質も良かったのですが、実際に輸入してみると商品は傷みが激しく、満足できる状態ではありませんでした。1990年代の中国は「安かろう悪かろう」と言われる時代で、他の商社であればシップバック（返送）するのが一般的でした。

しかし、先代の松井清会長は「それでは本当の商売とは言えない。長く取引を続けてこそ互いの良さが生まれる」との思いから、日本製のよく切れる包丁を何百本も提携工場に送り、日本人技術者を常駐させて技術指導を行い、品質管理体制も徹底的に強化しました。

当初は現地の工場から「そこまで厳しい条件では対応できない」との声も出ましたが、翌年になると状況は変わりました。海清水産の要求は厳しいものの、品質の良い商品を作れば確実に買い取ってもらえるうえ、技術向上にもつながると評価されるようになったのです。

このように当社は創業以来、品質に徹底的にこだわってきました。だからこそ、業界でも「海

清ブランド」は広く知られています。そして、その取組みレベルをさらに一段引き上げたのがふく衛門の存在です。以前から掲げてきた「ものづくり精神を持った商社」という理念を、ふく衛門が具体的な形で体現しています。

## 魚の価値を引き出す商品開発

**村上：商品開発で心掛けていることについてお聞かせください。**

**松井社長：商品開発で大切にしているのは、まだ十分に評価されていない「おいしい魚」を見つけ、その価値を引き出すことです。**

例えば、高級魚として有名などぐろがあります。かつてはあまり注目されていませんでしたが、2014年にプロテニス選手の錦織圭さんが記者会見で「食べたい」と話したことで一気に話題になりました。当社ではそれ以前から、脂が乗った非常においしい魚だと着目し、干物や揚げ物、寿司ネタなど、様々な用途開発を進め、今では主力商品の一つになっています。

もう一つの例がアフリカ産の太刀魚です。太刀魚は一定の大きさになると需要がありますが、小型ものは現地では使われず、廃棄されることもあります。この資源を活かせないかと考え、開発チームとともに骨を取り除いた切り身加工などの商品開発に取り組んでいます。

もちろん、商品化されていない魚を仕入れてそのまま低価格で販売することも可能です。しかし、それは私たちの目指す姿ではありません。SDGsにも通じる考え方ですが、これまで活用されてこなかった魚を、どうすれば家庭でおいしく食べてもらえるかを考え、お客様のニーズと結び合わせていくことが大切だと思っています。



社員と「サカナDIY」の試食を行う松井社長

## 理念を共有し全社員で経営を実行

**村上：社員教育や働き方についてはどのように考えられていますか。**

**松井社長：当社の経営理念は「相利共生」です。先代の松井清会長の中国との取引方針に象徴されるように、取引先や社会とともに成長するとの思いを込めています。**

定期的に社員向けの理念研修を実施し、海清水産が社会の中でどのような意義や役割をもつのか、理解を深める機会を設けています。

この理念をもとに、3年間の中期ビジョン、さらに単年度の計画を策定しています。この計画の目標に対する課題や問題点を洗い出すため、全社員へのヒアリングを行い、その内容を年3回実施する2泊3日の合宿で共有し、目標達成に向けた改善策を全員で議論しています。重点施策について



事務所に掲げられた経営理念「相利共生」

は、達成に向けた具体的なタイムテーブルも作成しています。前年度は427項目に及びました。タイムテーブルには、「誰が・いつまでに・どのように実行するのか」を明確にしています。

**村上：経営陣が大きな方針を示し、合宿などを通じて社員が主体的に計画作りに携わっているということですね。**

**松井社長：**その通りです。タイムテーブルは各部門の社員が自ら作成します。自ら計画を立てるからこそ進捗をきちんと確認し、「自分ごと」として責任をもって実行する意識が生まれます。

タイムテーブルは、実行すれば成果につながるように設計しています。例えば、東京ビッグサイトの展示会に出展する場合、事前準備や提案内容、集客目標などを細かく設定し、それらをタイムテーブルに落とし込んで管理します。

こうした取組みを通じて、小さな成功体験を積み重ねることがができます。あまりに高い目標を掲げると組織が疲弊してしまうため、少し背伸びをすれば届く水準の目標を設定し、達成感を得ながら着実に前進していけるようにしています。

## 下関から世界へ 魚食文化を発信

**村上：今後の展望を教えてください。**

**松井社長：**現在、当社取扱いの9割以上を輸入品が占めていますが、今後は海外への輸出比率を5割程度にまで高めたいと考えています。海外展開を通じて、日本食の素晴らしさを世界に広めたいという思いが強くなります。

とりわけ魚食は、日本の食文化を象徴する重要な要素です。水産の街として長い歴史をもつ下関から、世界に向けて魚食文化を発信していくことには大きな意義があります。そうした役割を担える企業でありたいと考えています。

**村上：魚の魅力が本当によく伝わってきました。今日は貴重なお話をありがとうございました。**

### ■会社概要

名称：海清水産株式会社  
 創業：1980年  
 従業員数：24名  
 事業内容：農水産物の輸出入、卸売  
 本社所在地：下関市東大和町1丁目  
 2番3号  
 URL：<https://kmpkaisei.co.jp/>



▲海清水産



▲ふく衛門



前列左から2人目が海清水産(株)代表取締役 松井大輔氏  
 松井社長の右が(株)山口銀行村上慎執行役員本店営業部長 (現・執行役員広島支店長)