

企業名： 極洋

レポート名： キョクヨーグループ統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

キョクヨーグループは目指すべき姿として健康で心豊かな生活と食文化に貢献し社会とともに成長する企業グループという目標を掲げている。そのための下位の目標として、人びとの健康で心豊かな食文化への貢献、持続可能な水産業の実現、従業員の個性、創造性を尊重した活力のある企業となることを示している。統合報告書にしっかりと書いてあるため目指す姿は明確に理解できる。また、人の体験的な価値に重きを置きそのための「生活」と「文化」に影響を与えるという大きな目標は、幅広い品目を取り扱い物流の上流から下流まで手掛ける大企業としてはふさわしい規模感の目標だと感じる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

この統合報告書を読んで感じたことだが、強みは明確に示されているが、それは競争優位性というより特徴に近いと感じた。競争優勢は外部の環境（ライバル企業の特徴、市場環境）と内部要因（その企業の特長）の組み合わせで決まると考えられる。よってこの会社の特徴は理解できたが具体的な競争優位性は理解しづらかった。

統合報告書によるとキョクヨーグループの強みは80年間川上から川下まで手掛けた長年の経験による知識経験、技術、調達、販売力、顧客との信頼関係だという。しかし他企業と比較して本当にその点で優れているかどうかはこの統合報告書を見ただけではわからない。

以下は事業別の私が統合報告書の情報を整理して推察した競争優位性と、統合報告書内で提示されている強みが本当に競争優位性になっているかについての考察である。

水産商事事業

紅サケの加工では国内トップクラスの加工量を誇る八戸工場で、熟練した技術から生まれる独自の熟成製法がある。魚類の加工品はいかに付加価値を与え消費者にとって差別化できるかが重要なので、最終消費者にも分かる独自の製法の存在は大きな競争優位性である。

また調達から加工、販売まで一貫して自社で行っているので経営層が発案する良い製品をすぐに生産しやすい。外部環境の変化にも製品生産に必要なことを自社で行っているので対応しやすい。しかしそれはライバル企業も行っているのをこれだけを競争優位性とするには無理があると思う。

強みとして挙げている「国内外のネットワーク」についてはライバル企業となる日本

水産株式会社の方が海外売上高比率が大きく、ネットワークの規模感はあまり他社と比べて大きいとは考えにくく、競争優位性になるとは言えないと思う。もっと具体的にある魚種の入手ルートは他者と比べて確実に価格を抑えられると書いてあれば競争優位性として成立したと思う。また強みとして挙げている「グループの各部門に蓄積された知識とノウハウ」に関してもどのような知識が蓄積されたか IR を見る一般人にはわかりにくい。ライバル企業となる日本水産株式会社、マルハニチロは 1943 年創業であり、極洋の 1937 年の創業に比べて確かに遅いが、その差が今日の知識とノウハウで差がつくほどのものとは考えにくい。

食品事業

2021 年に食品事業は商品別の組織から、売る相手に合わせて組織を分割するように変更した。つまり市販食品本部と業務食品本部に分けたのである。このことは今までの商品ごとに組織を分けていたのでは共有されなかった、商品ごとの製造ノウハウやより大きな視点でのニーズ把握、それに基づいた大きな規模での一貫した商品展開に寄与すると思われる。キョクヨーグループが求める「時間価値の提供」と「食の楽しみ」を生み出すためにも一貫したブランド形成は重要と思われるので、この組織変更は競争優位性につながると考えられる。

一方で強みとして挙げている「豊富なラインナップ」はライバル企業ももれなく行っていることである。これだけで競争優位性になるとは考えにくい。「蓄積された製造技術」もライバル企業も長年加工品を生産し続けているので、競争優位性にはならないだろう。「グローバルな加工拠点と調達能力」もこの規模のライバル企業は皆持っている。

鯉・鮪事業

グローバル展開をする上で重要な対 EU、対米の HACCP（安全な管理体制基準）を取得している。これは安心・安全な食を海外に展開するうえで大きな信用となるため競争優位性といえる。

一方で強みとしている「長年培われたグローバルな調達力・加工力」はライバル企業も同様に持っていると思われる。クロマグロの養殖もマルハニチロが成功しているためそれだけでは競争優位性とはなりえない。

「高品質・安定供給を可能にするつくり・育てる漁業への取り組み」は内容次第では大きく差別化できそうだが、詳細がどこに書いてあるか分かりにくく、理解しづらかった。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

競争優位性に持続性があるかはつきり述べられている部分は統合報告書にはない。よって 15p,16p にある事業環境を参考にしながら、企業内部の特長と合わせて考えることで競争優位性に持続性があるかどうか考察する。

事業環境の一つ「世界的な水産物需要の拡大」に対して、八戸工場の生産する独自製法の紅サケは世界的な視点から見ても差別化できており拡大する市場の中でも競争力を持ってシェアを拡大できると思う。

「食の安心・安全への関心の増大」に対して HACCP をとったことは大きな信頼感を世界中の取引先に与えることになる。この認証の有効性は多少事業環境が変動しても損なわれるとは考えにくいので持続的であるといえる。

「食のライフスタイルの変化」、「食の選択肢の増加」、「少子高齢化」による食の嗜好性の高まり、健康志向食品のニーズの増加、高齢者食のニーズの高まりといった事業環境の変化が存在する。それに対して組織形態を変更することでノウハウを共有し、大きな方向性を共有して商品を作る準備をしている。また、実際に行っているマーケティングも「生活を楽しむ」、「元気になる」というコンセプトで開発し、調理時間の短縮、簡便さ、食べやすさ、効率的な物流への対応といった「時間価値」も重視している。これはうまく事業環境に対応しようとする適切なアプローチだと感じた。まだ組織再編の結果は出ていないので持続的な競争優位性になるとは断言できないが、つながる可能性は十分にあると思う。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

人材育成に関しては 1p 分だけ記載している。それによるとメンタルヘルスケアやハラスメント防止に力を入れていることが分かる。また安心して育休をとれる制度もあることを社員のインタビューでアピールしている。私自身は今のところ子供を持つ計画はないため、育休制度の充実はあまり必要なポイントではない。メンタルケアに関しては自分である程度コントロールするものだと思っているので、これもあまり重要ではない。

現在外部環境として世界的な水産物の需要の増大があり、それに合わせて販路拡大や商品加工の新たな方法を考える必要があると思う。そのような業務に自分が関われば現状の資源をベースにして新しく価値を生み出す力が伸びると思う。しかしライバル企業の日本水産株式会社の方が海外比率が高いので、グローバルな需要増加に対応する仕事は日本水産株式会社に就職した方が高められるような気がする。

キョクヨーグループ自体が既に大きな基盤を持った企業であり、入社することでそれをどうやって発展させていくかという力は身につくと思う。私自身は何もないところから試行錯誤して価値を生み出すような仕事をしたいので求めるスキルは身につかないと思った。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

調達から加工、販売まで一貫した体制を持っていることは理解できるがそれをどのように生かし戦略に反映させるかが分かりにくいので、その結果どのように経営のメリットが生まれるかをトピックとして数ページ分追加すればよいと思う。

全体的に企業側と読者に情報の非対称があり、読む側にとってはもっと踏み込んだ情報がないとなぜそれが強みになるか等分らないことが多い。しかしこれは情報の増えすぎ

を防ぐためにあえて量を絞っている可能性もある。情報量のバランスは難しいところだが、私はもっと増やしても良いと思った。

水産事業において強みとして技術力を挙げているが一般消費者の視点から見ると、どのような技術なのかイメージがつきづらい。もっと具体的な例が欲しいと思う。

競争相手と比較した競争優位性をもっと押し出してそれだけのためにトピックを丸々一つ以上作っていいと思う。現状では強み、競争優位性が書いてあるところがばらばらなので、何が競争優位性なのかわかりにくい。また、キョクヨーグループがこの世から消えたときに「何が困るか」という問いに明確に答えられてはいないと思う。私にはキョクヨーグループが消えても、その分をすべてライバル企業が業務内容を拡大するだけで補えるように感じた。本業でのライバルとは異なる具体的な社会への貢献をしっかりとトピックとして書いてほしいと思う。

中期経営計画内で企業が具体的な取り組みを達成することで「社会と極洋の共有価値の創造」を達成し、そのことによって「高収益構造への転換」がなされるという論法だが、「高収益構造の転換」を最後の目標に位置付けると、極洋がお金儲けを重視する企業と誤解される恐れがあると思う。具体的な企業の取り組みを達成することで「社会と極洋の共有価値の創造」と「高収益構造の転換」を同時に達成し、「社会と極洋の共有価値の創造」と「高収益構造の転換」はお互いにプラスの影響を与えあう、というように書いた方がよいのではと思った。

従業員がどのような仕事をしてどのような部分にやりがいをもって取り組み、どのようなスキルを磨けるかということに対しては全く記載がなかったので、それは追加する必要があると思った。

参考文献

マルハニチロ公式 HP 会社案内

<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/outline/data/profile/>

2022.7.19 閲覧

ニッスイ公式 HP NISSUI REPORT 第 107 期

https://www.nissui.co.jp/report/pdf/107_kabunushi_tsuushin.pdf

2022.7.19 閲覧

キョクヨーグループ統合報告書 2021

<https://www.kyokuyo.co.jp/files/csrreport2021.pdf>

2022.7.19 閲覧