

企業名： 極洋

レポート名： 「統合報告書 2022」

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる。

キョクヨーグループは自身の目指す将来の姿として「業界のリーディングカンパニー」を掲げている。また、その詳しい内容としては、「売上・利益を含めて、福利厚生、給与、働きやすさ、女性活躍、環境問題への対応など、すべての面で今後もレベルアップを図っていきます。」と述べ、特に売上・利益の向上に関しては 2022 年度 3 月期にコロナ禍の中でも堅調な国内需要に支えられて営業利益・経常利益が過去最高になったことを中長期経営計画である「Build Up Platform」に基づく事業の推進の成果ととらえたうえで、密接なコミュニケーションが取れず、展開に後れを取ってしまった海外事業の拡大を目指すことが述べられている。これは国内のマーケットが人口減少により縮小していくだろうという予測に基づくもので、将来の姿のためにキョクヨーが掲げた「高収益構造への転換」にも合致している。また、高収益構造への転換に必要なだとされているその他の基礎固めに関しても統合報告書から十分読み取れたと感じた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

理解できる。

まず、キョクヨーグループの中核事業である水産商事事業については、長い歴史の中で積み上げてきた強みとして、世界から高品質な水産物を調達できることを挙げている。さらに、調達から加工、販売までのグループ一貫体制や国内外のネットワーク、グループの各部門に蓄積された知識とノウハウも挙げられている。食品事業に関しては、水産商事事業と並ぶ大きな柱にするべく取り組んできたものの、成果は見え始めの段階で、道半ばであるとのことだったため、これは現在の競争優位性に寄与しているのかは疑問だった。しかし、強みとしては、蓄積された製造技術、グローバルな加工拠点と調達能力、商品開発力と、安心・安全のための組織力、豊富な商品ラインアップがあるとのことだ。海外事業に関しても、先ほど述べたとおり、展開が遅れているとのことで、現在の競争優位性につながることは読み取れなかった。鰹・鮪事業の強みとしては、グループ内での漁撈・養殖・買付・加工・販売までの一貫通貫体制、永年培われたグローバルな調達力・加工力、充実した加工体制、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が挙げられていた。最後に、物流サービス事業に関しては、蓄積された「商品を安心・安全・正確にお届けする」ためのノウハ

ウと日本全国に及ぶ物流ネットワークが挙げられている。全体的に、長い歴史の中で蓄積された知識やノウハウが強みとして説明されていたと感じた。

また、海洋環境の保全への取り組みや、働きがいのある職場環境づくり等によるブランドイメージの向上は競合他社との差別化につながり、競争優位性に結び付いていると考えられる。海洋環境保全に向けての具体的な取り組みとしては、「資源の持続可能性や生物多様に配慮した漁業・養殖業からの原料調達や、生態系や漁場環境に配慮した養殖事業などに取り組んでいます。」と述べており、さらに、世界の大手水産10社と科学者で構成された組織であるSeaBOSに参加し、毎年開催される会議には代表取締役の井上誠氏自らが参加し、議論を通じて活動方針の決定に携わっているようだ。働きがいのある職場環境づくりに関しては、具体例として、産休・育休時短勤務等を取得しやすくすることなどを挙げている。

さらに、キョクヨーグループは、現在の社会に、健康で心豊かな生活と食文化への貢献やコミュニティへの貢献などといった社会的価値を提供している。丸井グループのマルチステークホルダーの考え方に則れば、この価値はそのままキョクヨーグループの競争優位性といえるのではないかと考えた。

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

やや理解できる。

まず、水産商事事業の強みと、物流サービス事業の強みに関しては、海外事業でのさらなる販売加速、調達から販売までを海外で完結させるビジネスモデルの構築を目指すとしており、これが達成されればより大きな規模の経済性が実現されることになる。このことから、これらの事業の競争優位性には持続性があるといえる。食品事業に関しても、価値あるキョクヨーブランド商品の開発による収益力の向上などを通じた事業の拡大・強化が成果として現れることで、競争優位性につながると感じた。しかし、長年蓄積されたノウハウが他社に模倣されない、あるいは新規参入コストを高めているのかについては、統合報告書の記述からはあまりわからなかった。

また、ブランドイメージの向上については、ほかの企業も取り組んでいる、あるいはすぐに模倣されるといった可能性があり、持続性という点で考えると、統合報告書を読んだだけでは理解が難しかった。

ただ、社会的価値の提供に関しては、他社の参入が考えづらいため、10年後、20年後もキョクヨーグループにしか提供できないものだと感じた。そのため、この優位性は大変持続性があると思われた。

全体として、キョクヨーグループしか取り組んでいない、というような他社との差別化を意識した書き方が少ないように感じられ、どのように他社にない競争優位性が生まれ、それが持続していくのかが不明瞭なように思われた。

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

思う。

先ほども述べたように、キョクヨーグループは働きがいのある職場環境づくりに積極的に取り組んでおり、その根底にはキョクヨーグループの「人間尊重」という経営理念があると考えられる。代表取締役社長の井上誠氏も「「プライベート」の充実は、「仕事」の充実にもつながります。従業員が、より「働きがい」を感じ、「笑顔」がさらに増えるような職場づくりを目指します。「笑う門には福来る」です。従業員の活力が、当社グループの新たな成長につながるよう期待しています。」と述べている。このような取り組みのおかげで、従業員はまず自分の人的資本の価値を職場で最大限発揮することができ、それが価値向上にもつながると考えられる。さらに、取り組みの一環として挙げられている、会社と従業員の双方向コミュニケーションは、結果的に従業員のスキル把握につながり、適材適所的な経営が可能になるのではないかと考えられる。これも人的資本の価値向上の達成に貢献できるのではないだろうかと感じた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

まず良かった点としては、とくに環境方針とその取り組みに関する記述が具体的かつ仔細で、読んでいてわかりやすかったと感じた。また、働きやすい環境づくり、人材育成のページで、社員の方々の実際の声が掲載されているのは良い印象を与えてくれたと思う。

改善余地としては、先ほども述べたが、他社と比較して自社にしかないというような書き方をしてくれた方が競争優位性という点ではより分かりやすいと思った。また、企業秘密だと言われれば仕方がないし、具体的な数字で表すのは不可能だが、蓄積されてきたノウハウが何に関するものなのか、あるいは一貫したネットワークを持つことがどのようにキョクヨーグループの収益性に貢献しているのかなど、キョクヨーグループの強みにに関する説明はもう少し詳しくてもよいのではないのかと思った。