

海洋事業の今後の展開

水産業を取り巻く事業環境が大きく変わる中で、ニチモウの海洋事業も大きな変革が求められています。海洋事業の今後の展開について、菊池社外取締役、平田社外取締役、明石社外取締役と、青木社長が語り合いました。



社外取締役
監査等委員

菊池 達也

社外取締役
監査等委員

平田 淳

社外取締役
監査等委員

明石 仁成

代表取締役社長
社長執行役員

青木 信也

海洋事業の現状について

水産業で起きつつある パラダイムシフトに挑む

■青木 まず、ニチモウの海洋事業の現状についてですが、気候変動や環境汚染などの環境課題が地球規模で深刻化しています。その影響を真っ先に受けているのが海洋事業です。食品、機械、資材といった事業への影響もありますが、水産業に深く関わる事業を展開する海洋事業は、環境課題の深刻さと事業に対する影

響の大きさを身に沁みて感じます。近年、水産業ではサステナブルな事業へのパラダイムシフトが起きており、これまでの水産業が大きく変わりつつあります。ニチモウが現在進めている第137期中期経営計画でも、サステナブル経営は大きなテーマです。海洋事業で言えば、漁船漁業が頭打ちとなる中での「養殖」の推進と、脱炭素社会への動きや海洋汚染抑制の動きを受けた、漁網などでの「環境系資材」の活用が重要な課題になりつつあります。長い目で見れば、これら2つの課題は今後ますます重要度が高まっていくと考えられますが、足もとではまだまだ試行錯誤の状態にあります。

海洋事業の舵取りが難しいのは、水産業で見られるこうした新たな動きに対応しながらも、ビジネスとし

て既に成立している事業にも注力する必要がある点です。2つの課題を同時に進めていくことは容易ではなく、担当者にも大きな負荷がかかりますが、5年、10年といった長いスパンでの事業を見据えれば、ここは何としても飛び越えなければいけないハードルと捉えています。

■菊池 昨年のサステナビリティレポートでも触れましたが、日本は四方を海に囲まれた世界に冠たる海洋国家です。過去においても、これからも日本が世界で生き残っていくためには、海洋資源の有効活用が鍵を握っています。ニチモウは海洋資源を活用する人々を支えることで、企業価値に変えていく企業の一つと言えます。

青木さんの説明とも重なりますが、海洋資源が直面する課題として、私は3つあると考えています。「地球温暖化」「水産資源の枯渇」「海洋汚染」の3つです。地球温暖化への取り組みについて、ニチモウはTCFDの取り組みに賛同し、情報開示に努めています。また水産資源の枯渇に関しては養殖魚種の種苗や餌料の提供で貢献しており、海洋汚染への対応として、漁網の回収・リサイクルや、生分解性プラスチックを用いた海洋資材の開発に努めています。

期待が高まる陸上養殖事業

スピード感を持って 陸上養殖事業を拡大させる

■平田 お二人の話にあった養殖は、ニチモウにとって重要な事業です。養殖業の支援策として、令和3年に農林水産省が「養殖業成長産業化総合戦略」を打ち出すなど、国策としても進められています。陸上養殖に関しても、様々な業種の企業が続々と参入しており、競争が激化しています。ニチモウは、長らく海洋事業を展開してきた経験と知見を持つ企業として、陸上養殖の分野でもフロントランナーであり続けるべきだと思います。青木さんに伺いたいのですが、競争の激化など、特に陸上養殖を取り巻く事業環境が大きく変わる中で、どの

ような事業を展開していく考えでしょうか。

■青木 平田さんのご指摘のとおり、陸上養殖のビジネスには多くの企業が参入しはじめています。重要なことは、スピード感を持って取り組むことと、事業規模を確実にスケールアップさせていくことです。ニチモウは2021年、九州電力など3社と手を組み、「フィッシュファームみらい合同会社」を設立しました。同社は現在、九州最大規模のサーモン陸上養殖事業を運営する会社となっていますが、いわゆるオープンイノベーションを通じて陸上養殖事業を展開しています。市場の拡大が見込まれる中で、資金は比較的集めやすいのですが、どのようにして生育するのか、育てた魚を誰にどうやって売るのかなど、養殖事業の実務面での知見やノウハウを持つ企業は限られています。ニチモウの養殖事業には約40年の歴史があり、試行錯誤の中で、これまで多くの学びを得てきました。同社でのオープンイノベーションの場でも、養殖後の魚の流通や加工を含め、ニチモウの知見やノウハウが大いに役立っています。こうした成功事例も広まり、全国の様々な企業から協業の相談を受けるようになっていきます。社会的な期待や要請が高まる中で、ニチモウが果たすべき役割は日々高まりつつあります。

海洋事業をサステナブルに変えていく

海洋事業でのサステナブルな 取り組みをもっとアピールすべき

■明石 私は計測機器商社の代表を務めていることもあり、全国各地へ出向くことが多いのですが、ニチモウの知名度が急速に高まっていることを感じます。ただもう一步、努力が足りないなと感じるのが、社名を知る人は増えたものの、何をしている会社かまでは認知されていないという点です。会社の事業が認知されていなければ、どんなに社会に役立つ新商品を開発しても、それを手に取って使ってみようという気になりません。ニチモウの海洋事業では、海洋汚染や地球温暖化の抑制に配慮して、漁網など石油由来のプラスチック製の

海洋資材を、バイオ・生分解性素材を用いた資材に置き換える動きを加速させています。バイオ・生分解性素材を使った漁網やロープは、洋上風力発電に使われる風車の根固め材としても活用されています。ニチモウの製品は、実はいたるところでサステナブルな社会の実現に貢献しているのです。ニチモウが海洋をテーマとしたビジネスチャンスに恵まれていること、そのチャンスを活かすことができることを、もっと多くの人々に知ってもらうことが重要です。

■菊池 そのとおりです。ニチモウが開発するバイオ・生分解性素材は、サステナブルであることが大前提となるこれからの社会に極めて適した素材だと思います。ただ現状は、こうした素材の開発を進めていながら、その価値を周知し、拡販していく営業部隊が未整備であるといったケースが散見されます。生分解性の発泡スチロールもその一例です。このような優れた素材でビジネスチャンスを捉えることを、ぜひ積極的に進めてほしいと思います。そうすれば、ニチモウはもっともっと元気で知名度の高い会社になれるはずです。

■青木 貴重なご助言に感謝します。近年、洋上風力発電の事業者様からニチモウの製品を使いたいという声が高まっています。その背景の一つには、ニチモウが海洋資材だけでなく、水産物の流通や加工を通じて地域経済を支えていることがあるようです。洋上風力発電設備の入札時に、地域振興の観点が一つの評価軸になるというのがその理由です。生分解性の発泡スチロールについては、確かに優れた素材なのですが、コストダウンがなかなか進まない点に課題があり、営業部門が二の足を踏んでいるというのが実情です。環境・社会への貢献のためにも、解決すべき重要課題であることは認識しています。

このほかにも、漁業従事者の高齢化が進み、漁獲量が細る中で、流通や加工ラインに乗らない未利用の水産物が増えていくという課題があります。未利用の水産物は結果的に廃棄されてしまうことも多いのですが、こうした社会課題の解決もニチモウの仕事だと思っています。食品事業のスタッフと連携を取りながら解決策を模索しています。現在、ニチモウフーズが小さな居酒屋を経営していますが、例えばサステナブルな海洋

資材を使って漁獲した水産物や、流通・加工されない未利用魚を調理してお客様にお出しするような、ニチモウらしいサステナブルなアンテナショップをつくるのが、私自身の夢でもあります。

■平田 アンテナショップのアイデアはとても面白いと感じます。クロマグロの養殖を成功させた大学でも、店舗を設けて食材を提供しています。店舗運営では工夫を凝らし、大手飲料メーカーに運営を委託していると聞きます。ニチモウも工夫を凝らし、チャレンジしてみる価値は十分にあると思います。

ニチモウの若手人材に対する期待

若手社員には、変化を積極的に受け入れてほしい

■青木 漁業従事者の高齢化が進み、地域の水産業が衰退していくことを危惧するのは、私や同世代の社員ばかりではありません。こうした状況を何とか打破したいと考えている若手社員も多くいます。こうした若手社員の多くは、解決に向けて様々なアイデアも出してくれています。中には実現が難しいと感じるものもありますが、頭ごなしに否定することはせず、根気強く寄り添いながら、実現への道を探そう心掛けています。冒頭でも話しましたが、水産業ではパラダイムシフトが起きています。些細なことであっても現場から声を拾い、ニーズを拾い続けることが成果に繋がると信じています。20代、30代の社員の声に耳を傾け、若手社員が今何をしたいのか、ニチモウという会社をどのような会社にしたいと考えているのかを知ること、進むべき道も見えて来るように思います。我々の世代が率先して、こうした若手社員が担うべきニチモウの未来像を描き、それを実現させた上で次世代にバトンを託す日が来ればよいと考えています。

■明石 素敵なお考え方です。ニチモウには若くして能力も高く、ポテンシャルに富んだ社員が多くいます。こうした人材の価値を更に高めるためにも、人的資本

に対する投資はもっと積極的に行うべきです。能力が高くポテンシャルを感じる人材でも、仕事に対するモチベーションや、仕事に向き合う姿勢が十分とは言えない人もいます。こうした人材を奮起させることができれば、それぞれの能力と思いが掛け算となり、ニチモウは今以上に高いパフォーマンスを発揮できる会社になれると思います。

■青木 若手社員の持つ旺盛な馬力にはいつも感服させられます。地元の漁業関係者の方々と良好な関係を保ち、信頼関係を築くことも上手です。ただ一方で、変化に適応していくことをためらう社員も多いと感じます。市場環境が激しく変わっていく中で、少しずつでも、旺盛な馬力の使い途を変えていく努力をしてほしいと思います。もちろん我々のような管理者も、そうした努力を促すように努めます。

足元の課題を克服し、
更に事業を充実させていく

事業間の横連携を強化し、価値ある
商品を多くのお客様に届ける

■青木 若手社員にバトンを託すまでに、解決しておくべき課題はたくさんあります。ニチモウには現在、海洋事業を含めて4つの事業があります。それぞれに歴史があり、強みもあるのですが、事業間の横連携がまだまだ希薄であると言わざるを得ません。私が長く携わってきたギンザケの養殖事業のように、海洋事業と食品事業とがうまく連携できているプロジェクトもありますが、全体を見渡せばまだまだ足りません。現場の担当レベルでの課題もありますが、経営レベルで明確な方針を打ち出すことも今後の課題であると思います。

■菊池 青木さんの指摘は共感できます。縦割り意識が強いと、事業横断的なビジネスチャンスを見逃してしまう、あるいはつい見て見ぬふりをするようなことが起きがちです。これでは会社にとって大きな損失で

す。海洋に関するビジネスチャンスはニチモウが必ず拾う、海洋国家である日本の繁栄に自分たちが貢献していくという気概を社員一人ひとりが持てるようになれば、組織も人材も更に強くなれると思います。これからのニチモウは、そのような会社になってほしいと願っています。

■平田 社外取締役としての立場で言えば、より多くの機関投資家にニチモウの魅力を知ってほしいと思います。例えば海外の機関投資家に対するIR活動として、ニチモウの商品を手にとってもらったり、水産物を食べてもらったりする機会を設けてみてはいかがでしょうか。工場見学なども良いと思います。海外の投資家も、日本の水産物や魚料理にはきっと興味を示してくれるはずです。

■青木 社外取締役のみなさまの温かい助言に深く感謝します。水産業におけるパラダイムシフトが進む中で、ニチモウの海洋事業も変わる必要があると、あらためて感じました。私たちのお客様は、もはや漁業従事者だけではありません。これからは、より多くの方々にニチモウという会社、ニチモウの商品の素晴らしさを知ってもらう必要があります。そのためには、まずはニーズに合った価値ある商品を提供することで、お客様や社会に貢献することが不可欠です。そうすることでニチモウの知名度やブランド価値も高まり、我々の商品に目を向ける人も増えることでしょう。こうした好循環を生み出せるよう、これからも努力を続けます。本日はありがとうございました。

