

■ 戦略経営研究会 155th ミーティング 議事録

日 時：2023年12月2日(土) 14:00-16:30

場 所：Zoom

テーマ：石巻のタラ屋さんによる経営環境の変化に勝つ商品開発とマーケティング

発表者：布施太一さん（株式会社布施商店 代表取締役）

参加者：13人（コーポレート部門職、会社経営、乾物卸、ビジネス研修講師、公務員、FP、エンジニア、グラフィックデザイナー、NPO 法人理事長、行政書士、司法書士等）

目次：

1. 総合商社から布施商店へ
2. 布施商店の事業の概要
3. 事業の変遷（新規事業のチャレンジ）
4. 2023年、アメリカへの輸出をスタートしました
5. 今後の事業展開
6. 10年 VISION

発表：

1. 総合商社から布施商店へ

2007年に入社し、食品関連に配属されました。その後、コンビニ向けの食品卸売事業を行う子会社に出向しました。フライドチキン、おでん、コーヒーなどカウンター周りを担当しました。良い経験ができました。仕事が面白かったです。三井物産は大好きな会社でした。

入社4年目2011年、東日本大震災が発災しました。実家の会社布施商店が被災しました。布施商店は石巻魚市場のすぐ近くにあり、建物の2階まで浸水し、全壊の判定となりました。その後、建物は解体となりました。それでもその時は地元に戻るとは思っていませんでした。

総合商社に入った理由の一つに海外での仕事を経験したかったということがあります。中国へ赴任し、経験することができました。その後、石巻に戻ると、街はメチャメチャのままでした。また、父を見て「年をとったな」と感じるようになりました。このまま、三井物産にいても楽しいだろうが、後悔することになりそうでした。そこで、11年勤務した三井物産を退職する決意をし、2018年、布施商店に入社しました。

2. 布施商店の事業の概要

布施商店は産地仲買人です。産地仲買人には魚に値段を付ける役割もあります。産地仲買人から豊洲市場の消費地市場へ輸送が行われます。これは魚がたくさん獲れた時代の仕組みです。布施商店の業務としては、鮮魚の出荷と加工があります。目利きして市場で仕入れ、箱詰めして出荷します。または、仕入れた魚をさばき、箱詰めして出荷します。経験に基づく業務ですが、付加価値を付けづらいともいえます。

### 3. 事業の変遷（新規事業のチャレンジ）

2018年に入社後、2019年、自社と看板商品のブランディングを行いました。2018年の状況は損失計上とともに、売上げも減少していました。対応としてまずは新規の取引が必要だと考え、新規営業に着手し、看板商品である「タラフィーレ」を売り込みました。とはいえ生鮮品なので、仕入先は限定されます。たとえば、スーパー、ホテルなどです。「鮮度が良い」、「ウチの商品はモノが良い」を売り文句としていましたが、何が優位性で、何が強みかわからないという反応でした。そこで、ブランディングに着手しようと決めました。

自社ブランディングとして、まずは会社ロゴの制作を行いました。「1」と「C」をくっつけて「F」としそれを「旗」のようにしています。1番おいCをカタチにしました。その美味しさを保証する旗印ということにです。Fには布施商店、Fish、Foods、Futureなどの意味を含めています。当初、重厚なイメージのロゴ案もありましたが、制作会社から「今後どうしたい？」を質問いただき、幅広い世代を対象としたいという思いから現在のログにしました。メイン商品のブランディングとして、布施商店がこだわっていることを文字化することにしました。真鱈の良いものはほんのり「さくら色」で透明感があることです。そこで、「さくら真鱈」と名付けました。また、水揚げされて36時間以内に内臓を取り除いて処理すること、手さばきで真鱈をしたてていること、三陸産であること、資源管理上、1kg以上の原料であることなども文字化しました。これらのブランディングをまとめ、発信するものとして、HPの制作を行いました。

2019年、二次加工製造品へもチャレンジしました。2019年は営業損失がさらに膨んでいる状況でした。ブランディングに着手しましたが、簡単に成果は出るわけではないです。見せ方はわかりませんが、中身は変わっていないからです。会社として「やれること」を増やしていく必要がありました。そこで、二次加工品の開発製造の着手を決めました。二次加工品の開発のために、プロのシェフに相談することにしました。シェフには厳しく指導いただきました。「（真鱈のアラや端材を捨てていることについて）なぜ、こんなに捨てているの？ 宝の山を捨てている」「自分たちができないことを簡単に外注しようとするな。何のための二次加工品製造への挑戦なのか？」「中途半端なものを開発するな。リピートされないと意味がない」「布施商店は全然危機感が見えない。もっと社員を巻き込んで」。そこで、宝の山の発掘を行いました。真鱈のアラ・端材を出汁にしました。この出汁を真鱈餃子に使いました。また、「さくら真鱈鍋」の開発も行いました。布施商店が消費者に直接売れる商品ができました。百貨店のバイヤーに目に止まりました。ブランディングの結果を出すことができました。「さくら真鱈鍋」はお歳暮やふるさと納税などのアイテムとなりました。二次加工品の開発だけでなく、ブランディングもしていたから、この成果を出すことができました。

2020年、特殊急速凍結機「3Dフリーザー」を導入しました。生鮮品のビジネスモデルは安く買ったら安く売り、高く買ったら高く売ります。安く買って高く売りたいと考えました。生鮮品を購入してくれるのは、スーパーと卸売市場ですが、販売先が拡がらないという状況でした。営業をしているときに、ホテルの仕入れの課題を知ることができました。生鮮品は価格変動しますが、ホテルは1か月単位でメニューを組みます。ホテルには仕入れ価格を一定の価格にし

てほしいというニーズがあります。そこに、冷凍品の需要がありました。そこで、特殊急速凍結の技術を調査し、技術の進歩に気付きました。また、開発した二次加工品を良い状態で凍結したいとも考えていました。導入を決めましたが、お金がありません。そこで、補助金を申請しました。前職のスキルを活かせることができました。導入した特殊急速凍結機「3Dフリーザー」は凍らせるスピードが速く、分子が破壊されづらいという特徴があります。ホテルへの冷凍品の販売をスタートしました。しかし、料理長に気に入られたらそれで良いということではありませんでした。業務用食品卸を通す必要があります。タグを始めた業務用食品卸には地場原料の一次加工品をオーダーメイドで作ってもらいたいという課題がありました。宮城県のホテルには差別化として宮城県のブランド原料を使いたいという課題と、人手不足による下処理済みの原料を求める課題がありました。布施商店はこれらの課題に対応しました。安く買って高く売るビジネスモデルは冷凍することで実現できること、宮城県の食材に付加価値がつくこと、自分たちの商品が取引先の手間を削減することなど、目からうろこでした。「さくら真鱈」を仕入れたホテルの集客にもつながっています。

さらに業務用食品卸から要望をいただきました。生食として食べられる地場産品が欲しいということでした。生食用の魚を提供するには、原料の目利きのほか、殺菌工程、急速凍結機が必要です。目利き、急速凍結機は布施商店の強みとするところです。次亜塩素酸ナトリウムを検討しましたが、個人的に嫌でした。そのようなとき、電解水生成装置を知りました。この装置で殺菌ができます。そこで導入することとしました。これで、業務用冷凍商材だけでなく、業務用生食商材を取り扱うことができるようになりました。

EC・YouTube を始めた背景は次のとおりです。2021年、固定費（人件費以外）の圧縮や、新型コロナウイルスの影響で魚価が下がったがスーパー中心の売上げを維持できたこともあり、利益率が改善しました。営業利益を出せるようになりました。また、新型コロナウイルスの影響でEC需要が伸び、D to Cのインフラも普及しました。そこで、事業再構築補助金を活用し、ネット小売業も開始しました。当初の狙いはECサイトとYouTubeの相乗効果を狙うというものでした。しかし、ECサイトはたくさんあり、YouTubeは簡単にバズらないこと気付きました。知恵と人が足りない現状の解決方法として、インターンと副業人材との協業を行いました。インターンにはYouTubeの台本づくり、撮影、編集、配信などを担当してもらいました。副業人材にはYouTube分析、ECサイト分析、方向性アドバイスなどを担当してもらいました。また、水産加工品品評会への応募も行いました。第46回宮城県水産加工品品評会では平目餃子が宮城県漁業協同組合代表理事組合長賞を受賞しました。道の駅から引き合いがきました。翌年の第47回ではさくら真鱈フライが宮城県漁業協同組合代表理事組合長賞を受賞しました。こちらも道の駅から翌年の第47回ではさくら真鱈フライが宮城県漁業協同組合代表理事組合長賞を受賞しました。こちらも道の駅。受賞できたので、高く売れるようになりました。

広報活動の影響は次のとおりです。YouTubeの配信や地域貢献活動などを行ったことで採用に効果が出始めました。地元の高校生、水産に興味のある大学生とつながりができました。また、新規採用をすることができました。テレビ、雑誌、新聞にも取り上げられました。現在、同業他社と共同求人に取り組んでいます。布施商店以外に6名ぐらいの採用につながっています。

社員数・平均年齢の推移は次のとおりです。正社員数を増やすとともに、平均年齢を下げています。新入社員による循環が起きています。

#### 4. 2023年、アメリカへの輸出をスタートしました

輸出事業の背景として、魚介類の世界の需要は増加していますが、日本の需要は減少しています。また、世界の養殖魚は増加していますが、天然魚は横ばいです。日本において、肉の消費は増加していますが、魚の消費は減少しています。魚介類の世界の供給は増加していますが、日本の供給は減少しています。とすると、魚介類の世界の単価は上がっていきませんが、日本の単価は良くても横ばいでしょう。日本の漁業規制はほとんど機能していないとされています。早い者勝ちで魚を獲っています。ですので、脂の乗っていないサバも獲ってしまいます。にほんにおける漁獲の減少は乱獲が原因だと思われます

布施商店は石巻食品輸出振興協議会の一員です。石巻では魚含めて輸出をしていく動きが活発化しています。2023年9月、ロサンゼルスの日系スーパーで「石巻フェア」を実施しました。また、日系回転すし「KURA SUSHI」でのフェアメニューに加えていただきました。急速冷凍機などを活用し、アメリカへの輸出を開始しました。

布施商店の過去5年の業績推移において、売上を伸ばし、利益をとんとんまで回復させることができました。

#### 5. 今後の事業展開

事業の絞り込みをしていく必要を感じています。5年で拓げるだけ拓げたので、布施商店の強みを尖らせていきます。強みは目の前に港があり、水揚げされてすぐの魚を加工できることにあります。二次加工品はライバルが多く、副原料や副資材の管理、品質管理など現在の稼ぎ頭の生産を圧迫しています。会社のキャパシティとしても厳しいです。また、新工場の増設を行います。今後の生産年齢人口の減少、人件費の高騰に対応し、機械化を進めていく必要があるからです。現在、顧客の要求に生産が追いついていないという状況に対応する必要もあるからです。

#### 6. 10年 VISION

布施商店は「魚でも魚じゃなくても稼げる水産業で魚がずっと豊かな水産業に」を目指します。課題解決の TRY & ERROR によるノウハウを蓄積し、他の困っている水産加工会社へノウハウの横展開を行います。他の水産加工会社のコストカット、売上げに貢献します。また、地域全体の購買力 UP、ブランド力 UP につなげます。地域の水産業の発展、水産資源の管理に寄与することができると思っています。10年後、魚でも魚じゃなくても稼げるようにすることを目指します。

以上