



次代の  
イノベーター  
innovator  
をめざせ!

「変わらずに生き残るためには、変わらなければならない」。この言葉はルキノ・ビスコンティが監督した映画「山猫」の中に出てくる台詞で、映画の世界に限らず各界で引用されることの多い名言だ。現実世界でも、改革に挑もうとする経営者にとってはズシリと重く感じる言葉ではないだろうか。中でも、小規模ながらも日本の高度経済成長を支えてきた歴史と伝統のある企業にとっては、昨今の経済環境や産業構造のめまぐるしい変化に対して、自らをどう変えていくのが問われている。

今回ご紹介する水産加工会社の株式会社マルイリフードサプライは、まさしくそうした自己革新にチャレンジし、着実に売り上げを伸ばしている会社である。世界有数の水揚げ高を誇る遠洋漁業の基地、焼津港にほど近い同社は、同市でも老舗の屋号を約80年間受け継いできた典型的な地場企業だが、年々水揚げ高が減少するなかで、「新しい価値を生み出す創造集団」(同社代表取締役社長 寺岡弘泰氏)へと自らを変革しつつある。そんな同社の取り組みを通じて、サバイバル時代を勝ち抜くポイントを探ってみた。

監修 .....  
早稲田大学IT戦略研究所  
(担当: 森 聡)  
取材・文 .....  
松岡 功

焼津港町の典型的な地場企業として長年  
商売してきた水産加工会社が挑んだ自己変革とは

株式会社マルイリフードサプライ  
代表取締役社長

**寺岡弘泰**

Hiroyasu Teraoka

■会社プロフィール

株式会社マルイリフードサプライ

URL: <http://www.maruiri.co.jp/>  
住 所: 静岡県焼津市石脇下1306  
業務内容: 冷凍卸、水産加工、冷蔵倉庫、外食事業  
創 業: 1966年5月  
資 本 金: 1,000万円  
年 商: 約45億円  
従 業 員: 84名  
代 表 者: 寺岡弘泰  
沿 革: 焼津で「丸入」の屋号にて大正15年に個人商店として創業。1966年に個人商店より株式会社丸入商店として設立。76年に超低温冷蔵庫(2000トン)を新設、78年に超低温冷蔵庫を3000トンに増設。98年に寺岡弘泰氏が代表取締役社長に就任。2002年に社内プロジェクト「CI検討委員会」を設置。03年に現社名に変更。

『美味しい魚の目利き役として  
新しい価値を生み出す創造集団であり続けたい』

魚の本当の価値を判断できるのが強み

マグロやカツオを中心とした遠洋漁業の基地として日本一の水揚げ数量を誇る焼津港。江戸時代には同港のある駿河湾で沿岸漁業が行われていたとされるが、明治になってからはマグロやカツオが沿岸に来なくなり、漁場は次第に遠洋へと移っていったという。そのため漁船には初めて石油発電機が搭載され、その後装備は大型化していき、昭和に入って(1925年以降)遠洋漁業の基地として定着していった。

そうした背景から、焼津港の近くには冷蔵庫や加工場を持つ水産加工業者が数多く存在するとともに、東京・名古屋・大阪などの大消費地へも高速道路で数時間で到達できるという交通の便の良さが、今も漁港としての焼津の存在感を不動のものにしている。

マルイリフードサプライはそうした焼津の港町にあって、「丸入」という老舗の屋号を約80年間受け継ぎ、遠洋漁業の基地としての焼津港の歴史とともに歩んできた典型的な地場企業である。個人商店から「株式会社丸入商店」となったのは1966年。2003年に現社名に変更した同社にとっては、今年が会社設立40周年の節目となる。

そんな同社の3代目として8年前から経営の舵取りを行ってきた寺岡社長は、自社の強みをどう捉えているのだろうか。



寺岡: マルイリでは卸業、冷蔵庫業、加工業といった、魚が水揚げされてから商品として提供するまでのプロセスを一貫して手がけています。設備としては、-60℃以下の超低温で、とれたての味と品質を保つことができる3000トンの冷蔵庫を装備しているのが特徴です。

同業他社に比べてマルイリならではの強みといえるのは、マグロをはじめとしてサケ、ギンダラ、タイ、サワラ、サバなど30種類を超える魚を扱っており、しかもニーズに応じた切り身商材として自社内で加工まで一貫して行っていることです。主力のマグロにしても魚種や加工の仕方は多岐にわたります。大手の水産加工業者でも同様以上の規模で商材を揃えているところはありますが、商材によって別会社化されていたりするので、魚全体を捉えたうえで

の価値判断が難しいのではないのでしょうか。

実はその価値判断が私たちの最大の強みなんです。では何の価値判断か。それは「美味しさ」です。通常、魚の相場は需要と供給のバランスで決まりますが、魚の種類が違ってても本当に美味しいものならば、これぐらいの値段を付けてもいいとか、逆にこの程度の味のものにこの値段は高すぎるのではないかといった美味しさの価値判断を、私たちとしてはきちんとお客さまに伝えていかないといけないのではないかと考えています。

この点は個人の味覚の違いもありますが、幅広い魚を扱い、それぞれの相場の動きも熟知し、入荷状況も把握している私たちだからこそお伝えできると。例えば株でいうと、バブル期のころに業績の不明な会社の株を、相場の動きだけで買っていたのと同じです。それがあのような現象を引き起こす要因になったわけです。魚の市場がそうならないように、私たちであればしっかりと目利きをすることができると。ですから私たちはそうした目利きを目一杯して、お客さまから「マルイリの商品は美味しい」と言っていたに、ひたすらこだわりたいと思っています。

企業理念の策定で社員を意識改革

『私たちは 本物の商品を 価値がわかる人に  
「とにかく美味しい」「安全」「安心」できる商品を  
「元気」「笑顔」を添えて お届けすることが使命です』  
マルイリフードサプライのホームページの冒頭には、  
筆文字で書かれたこのメッセージが大きく掲げられてい



冷蔵庫や加工場も隣接している本社入り口

る。この使命を果たすべく目利きをするのが、マルイリの役割であり強みだというのが寺岡社長の先コメントである。

ただ、そんな同社にも課題となる点が2つある。1つは、同社の商品が実際に出荷されるのは流通問屋が多く、マルイリブランドの商品に込めた思いが一般消費者にまでなかなか届かないことだ。そこで寺岡社長がこの数年、地道な活動ながらも力を入れてきたのが、チラシなどのダイレクトメールやメールマガジン、ホームページを活用した直接販売である。

さらにもう1つの課題は、直販への取り組みも含めて、年々魚の水揚げ高が減少傾向にある中で、どうやって業績を維持・拡大していくかだ。この点は同社に限らず、すべての水産加工業者にとって根本的な課題だが、寺岡社長はその打開策として「企業体質の変革」と「こだわりの商品づくり」という2つのポイントを挙げる。



**寺岡**：直販に取り組んでいるのは、従来の流通経路を通じた間接販売だけでは、手間をかけて美味しさにこだわった商品であっても最終的に一般消費者の目に触れる段階で他の商品と一緒に扱われてしまい、私たちのブランドに込めた思いをなかなか伝えることができないからです。お客さまに商品を直接お届けするとともに、私たちの美味しさへのこだわりや、私たちが知るさまざまな調理方法などの情報もお伝えしたい。そう思っておよそ6年前に直販室を設けてチラシを自前で作り、さひいきにしているお客さまに1件1件お知らせするところから始めました。今ではインターネットでもご注文をいただいています。

とはいえ、私たちが扱っている商品は原価率の高いものが多く、採算性から言うと直販が必ずしも有利だとは限りません。むしろ私は直販がもたらす効果として、業績に直結させるよりも、私たちの思いを込めたマルイリブランドを少しでも一般の方々に浸透させることができれば、という点に期待しています。

例えば、私たちにあってうれしいイメージといえば、マルイリのマグロの刺身が食卓の真ん中であって、みんなでワイワイ話しながら箸をつつき合う家族団らんの場合。だからこそ、今お配りしているチラシやメールマガジンには「家族団らん♪ 応援作戦決行中」とキャッチコピーを付けて、食卓に並べていただけるような商品をご紹介します

す。こうした私たちの思いがひとりでも多くの人に伝われば、本当にうれしいですね。

さらに、この直販への取り組みには別な狙いもあります。それは直販を通じてお客さまからいただく激励などの声を社員全員に聞かせることで、自分たちの仕事が世の中にどう役立っているのかを肌身に感じてもらうことです。誰しも何かに役立っていると実感しないと、やりがいなんて出てきませんから。

こうした直販への取り組みは販路拡大の一手ですが、水産加工業は年々魚の水揚げ高が減少傾向にあって、これからどうやって業績を維持・拡大していくかが大きな課題となっています。幸いにしてこのところ当社の売り上げは着実に伸ばすことができているのですが、これからはさらに知恵を絞っていかないといけないと思っています。

そうした状況にあって、これから生き残り、勝ち抜いていくためにはどうすればよいか。私はその打開策となるのは「企業体質を変革し続けること」と、直販への狙いでも触れた「こだわりの商品づくり」にあると確信しています。

企業体質を変革し続けるうえで最も大事なものは、社員の意識改革だと思います。そのために当社では4年前に社内プロジェクトとして「CI検討委員会」を設け、外部の経営コンサルタントにも入ってもらって、その後2年余りをかけてCI（企業認識）の刷新を行いました。さらに、同委員会での議論をもとに社員全員が勉強会を重ねたうえで、当社がこの世に存在する理由を掲げた「企業使命」、当社が目指す基本的な方向を示した「基本方針」、そしてその基本方針を実現するための「行動指針」からなる「企業理念」をまとめて明文化しました。

企業使命に「マルイリフードサプライは食品事業を通してふれあう総ての人の笑顔と活力を創造することで、広く社会に貢献します」、基本方針に『マルイリフードサプライは社員の日々自己革新を基に、新しい価値を創り続ける「活力ある創造集団」として信頼される会社を目指します』と掲げたことで、社員全員にとってこれが各自仕事をするうえでのすべての判断材料となったわけです。

ただ、私が最も肝心だと思っていたのは、企業理念の内容もさることながら、これを策定するプロセス、つまり個々の社員が自分の頭で考え、自分の意志で行動するということでした。これこそが社員の意識改革そのものですから。勉強会は1日3時間にもおよぶことが多々ありました



-60℃の超低温冷蔵庫から運び出されたマグロ



マグロの加工場



30種類を超える魚の切り身の加工場

が、それまであまり会社のことなど考えなかった社員も随分考えるようになりました。これは非常に意味のあることだと思います。

先ほど、このところ当社の売り上げが着実に伸びていると言いましたが、その原動力となっているのはまさしく社員の意識が変わって、企業体質を変革できつつあるからだと言っています。企業理念を策定したことで、会社のありべき姿、目指すべき方向は明確になりました。これからはそれを具体的にどう実践していくか。もちろん今も勉強会は続けており、それぞれの業務プロセスの改善などに知恵を絞っています。

### チルド商品への進出や外食事業も拡大

CIの刷新、企業理念の策定におけるプロセスを全社的な活動として行うことで、社員の意識改革を図った寺岡社長。中小企業の場合、こうした取り組みはともすればなおざりになりがちだが、同氏の経営に対する基本的な考え方はそうした企業規模の枠には捉われていないようだ。かといって難しい言葉を振りかざすわけでもない。なぜ社員の意識改革が大事なかと問うと、「社員みんなにマルイリに勤めていてよかったと思ってほしいから。それに外部からもマルイリの社員はしっかりしているとされるようになると、本人だってうれしいはずだし、私もうれしい。そんなことを思いながら、研修費もそこそこ使っているんですよ」と屈託なく笑う。

人なつっこい笑顔と物腰の柔らかさが印象的な一方で、物おじしない肝の太さを感じるのは、やはり3代目の血筋の成せる業か。それに加えてご自身の話によると、小さい頃から跡継ぎと目されていたことに反発した時期、大学を中退して東京で貧乏な一人暮らしをしていた時期、魚の輸入業者に修行に出ていた3年間、米国の大学

に留学していた1年間と、社長に就くまでにいくつかの節目があったことも影響しているのだろう。「一番嫌いなのは、最初から無理だと諦めること。何でもやってみなければわからない」というポジティブ思考が人生観と聞いて、納得できた気がした。

そんな寺岡社長が率いるマルイリの今後の事業戦略はどのようなものか。



**寺岡**：今後の事業戦略においても重要なのはやはり、「美味しさにこだわった商品づくり」に尽きます。まずは既存の事業においてさらに高品質を追求していきたいと考えています。さらに近い将来には、新しい設備を設けてチルド商品を手がけたいと思っています。もちろんマルイリが手がけるのですから、例えば無添加、無着色でトレーサビリティ（追跡可能性）のしっかりした商品で、お客さまに必ず「美味しい」と言ってもらえるものを提供します。

また、知人の会社がフランチャイズ形式の外食事業のエリア本部をやっている様子で、その方からのご紹介で外食の店舗を昨年3月に立ち上げました。これは同じ「食」というものに対してのフランチャイズ総本部とマルイリの企業理念を照らし合わせてみると、イメージが合ったことがきっかけとなりました。このような外食事業やインターネットのホームページ、さらには工場直送直売所などの展開を考えており、マルイリブランドを広げる手立てを増やしていきたいと思っています。これらの取り組みによって、商品に対するお客さまの評価をこれまで以上にダイレクトに知ることができるようになるでしょうから、ぜひ力を入れてがんばっていきたくと思っています。

こうしたあくなきチャレンジを続けることによって、今後も美味しい魚の目利き役として、新しい価値を生み出す創造集団であり続けたいですね。