

世界を股に新たな水産ビジネスモデルへの挑戦

時代の変化に対応し海外事業を拡大。

株式会社 道水

代表取締役社長 高野 元宏（たかの もとひろ）

Profile

1962年東京都生まれ。85年株式会社ジャフコ、87年サザンクロス・デューティフリーショップ（豪州）を経て、88年北海道水産製造株式会社（現・株式会社道水）入社。創業者高野源蔵氏、二代目高野洋蔵氏を引き継ぎ、97年より代表取締役社長に就任。

韓国と初の海外取引

高野氏は一部上場投資会社や豪州の免税店での勤務を経て、88年に同社の後継者として帰国。当時の同社は、水産問屋だったが、利益率の低さや事業の将来性を考えると、新事業展開の必要性を感じずにはいられなかった。高野氏は豊富な海外経験から、水産業の領域でどう海外展開できるか。ただ海外から物を持ってこられるだけでなく、何か付加価値をつけて販売しなければと案案していた。

初めての海外取引は91年、社内内にいた韓国人社員の伝手による韓国企業との輸入であった。主に近海で水揚げされたイカの半製品を輸入し、当初コンテナにして2本くらいの取引から始まった。その後、着実に実績を重ね、94年には韓国の釜山市に事業所を新設（97年に韓国支店に昇格）するまでに至った。韓国での成果が弾みとなり、同社は海外事業部をつくり、海外ビジネスへ大きく乗り出していく。

海外でのマグロビジネスで逆境を克服

高野氏は、イカの取引を中心に海外事業部の実績を作る一方、さらなる事業拡大を目指して、地中海のマグロに狙いを付けた。94年には、韓国大手のS社とのプロジェクトで、モロッコ沿岸での定置網で獲れたマグロを買い付け、同社が「輸入業者」として日本の商社に販売するという仕組みを作り、マグロビジネスをスタートさせた。

その後、高野氏が一番つらかったと振り返る97年を迎える。折しも高野氏が社長就任の年。前年のエルニーニョの影響による海水温上昇で、97年当時扱っていたスペインの天然マグロの質低下で価格が下落。さらに同社のメインバンクだった北海道拓殖銀行が破綻。加えて韓国のIMF問題で外貨の持ち出し制限の影響を受け、海外ビジネスのパートナーであった「チョンピル」社との資金の取引がうまくいかなくなった。同社は最終判断としてM&Aとい

My Reflection

座右の銘は「人事を尽くして天命を待つ」。13年以降は同社として新たな海外展開のプロジェクトも検討中だという。「海外展開がすべてうまくいくとは限らない。経験と失敗の積み重ねが事業成功のカギだと思う」と語る。

マグロ畜養プロジェクトへのチャレンジ

高野氏は、新たなプロジェクトとして、当時地中海・スペインに導入されて間もない「マグロ畜養事業」に乗り



DATA

【株式会社 道水】函館市
1947年9月創業・設立。おもな営業種目は水産物製造及び加工販売、水産物輸出入など。

韓国のマグロの解体工場。解体して韓国と日本向けに輸出している



大きいものでは500kgの重さになるといふ



モロッコの定置網漁法で捕獲した本マグロ

挑 戦

失敗を乗り越え、互いの利益を考えたビジネス展開を提案

Point

その後、地中海は漁獲規制が厳しくなり事業を縮小し、02年からはメキシコでの畜養事業に切り替えた。現地にまき網船があること、エサとなる鰯が現地で豊富に獲れることなど、畜養事業の条件を満たしており、マグロを日本へ空輸する場合はロサンゼルス経由とすることで運賃を抑えられるなどのメリットがあった。メキシコの行政機関を相手に、高野氏自らプレゼンテーションを行い、事業許可を取得。当初は大手商社と半々で事業を進めたが、現地パートナーとの相性や相場の違いから、12年以降は単独展開している。

96年、ロシアでは、カニとタラコの水産加工工場まで作ったが、ロシアの船会社から偽造の船荷証券をつかまされるなどしてダメージを受け、事業撤退に追い込まれたこともあった。市場や相手をよく観察しなかったために、払った代償は少なくなかったと高野氏は振り返る。



函館近海で水揚げされたイカを使った商品作りも展開

出す。「畜養」とは、まき網漁船で捕獲した本マグロを、漁場から生きたまま直径50mの生け簀に移し、沿岸まで曳航した後、生け簀の中で3〜4カ月かけて脂をのせて出荷する方法で鮮度保持や安定供給も可能にした。この技術は、社員や関連会社に水産大学の出身者が多く、操船などの知識があったことも幸いした。

高野氏は、今後も、同社の強みである、世界一安く高品質な畜養本マグロを作り、しっかりとブランドを構築していく構えだ。

各国に事業展開の可能性を模索

94年以降、高野氏は複数の海外事業に着手した。当時中国市場への興味はあったが、中国に伝手はなかったため、ある地方銀行の上海支店開店祝賀会に参加。そこで出会った現地企業2社と95年、中国大連市に水産加工事業を行う合弁会社の設立に至った。現在、この合弁は、自社で所有する船で水揚げしたイカを自社工場加工して日本へ輸出している。

もちろん成功事例の一方で数多くの失敗や撤退も経験した。97年、中国での事業が軌道に乗った頃、今度はアラスカの水産物の買い付けを行おうと、米国・シアトルに事務所を設立した。しかし、アラスカでの漁獲量は減少し、同地での事業継続は難しいと判断。06年、結局採算ベースに乗る前に事務所を閉鎖した。

イバル会社の状況、気候などあらゆる変化を伴う。高野氏は、そんな不測の事態の時も臨機応変に対応できる強い組織作りを取り組んでいる。「海外取引では相手とWin・Winの関係構築は重要。交渉相手との付き合い方も、日本と海外分け隔てなく、熱意を持った人間関係作りを努めているという。利益を求める反面、お互い困難やリスクを乗り越える体力も必要」。どんな困難にも動じず、時に熱く、時に柔軟な発想は、次のプロジェクトでもその力を発揮するに違いない。