特集　元気な中小企業訪問記18

第２章

宇和島から世界へ 水産業の未来を開く

愛媛県　株式会社宇和島プロジェクト

鈴木 健一郎
東京都中小企業診断士協会

会社名：株式会社宇和島プロジェクト
代　表：代表取締役社長　木和田 権一
資本金：2,800万円
従業員：85名
所在地：愛媛県宇和島市弁天町２丁目１番66号
ＴＥＬ：0895-49-5600
ＵＲＬ：https://www.project-u.jp

「日本の水産業を世界のトップランナーへ」。そんな熱い思いを胸に，愛媛県宇和島市の株式会社宇和島プロジェクトの代表取締役社長・木和田権一氏は挑戦を続けている。

同社は，水産物の生産・販売にとどまらず，従来の常識を覆すアプローチで，水産業界の未来を塗り替えつつある。本章では木和田氏に，同社の先進的な取組みとチャレンジ精神を生み出す原動力について話を伺った。

宇和島プロジェクトの木和田権一社長
（画像提供：株式会社宇和島プロジェクト，以下同じ）

１．使命感が導いた起業への道

⑴　「すくいちりめん」から始まった物語

「宇和島のちりめん，ブランドにできんかね」。木和田氏が宇和島漁業協同組合（現・愛媛県漁業協同組合）に勤務していた当時，そんな声が寄せられた。

ちりめんとは，カタクチイワシの幼魚（シラス）をゆでて乾燥させたものである。愛媛・宇和島のちりめんは，漁火に集まったシラスを手網（タモ）ですくう，「すくい漁」によって水揚げされる。そのため，巻き網漁と比較しシラスの傷みが少なく，弾力のある食感と豊かな風味が保たれるのが特徴だ。

木和田氏は，宇和島漁協青年部の有志たちと力を合わせ，試行錯誤を重ねながらブランド化への道を一歩ずつ切り開いていった。そして，2001年に「すくいちりめん」として商標登録を実現。やがて，「すくいちりめん」は高級百貨店のバイヤーの目に留まり，取引価格は約2.5倍にまで達した。この成功をきっかけに，「自分たちの捕った魚をもっとブランド化したい」という声が高まり，宇和島漁協の中の任意団体として「宇和島プロジェクト」が立ち上がった。

⑵　葛藤の果ての決断

その後，木和田氏の粘り強い営業活動で，売上は２億円規模にまで成長を遂げる。

しかし，事業の拡大に伴い，取引先への直接販売について，組織内では慎重な意見も上がるようになった。新たな挑戦を前向きにとらえる声がある一方で，リスクを見据えて立ち止まるべきだと考える声もあり，さまざまな意見が飛び交う状況となった。

「せっかく生産者の収入を増やし，消費者に手頃な価格で届けられる仕組みができたのに」。活動の継続が難しくなれば，雇用しているスタッフの将来にも影響が及ぶ。木和田氏はさまざまな意見に耳を傾けながら，最善の道を探し続けていた。

そんな矢先，当時の上司であった平井義則氏（現・愛媛県漁業協働組合代表理事組合長）から声をかけられる。

「漁協とは違う立場だからこそできることがある。もっと新しい挑戦をしてほしい。頼む」。その言葉は，迷いに終止符を打つ一言だった。木和田氏は自ら退路を断ち，2010年に「合同会社宇和島プロジェクト」として新会社を設立した。

2．農水連携で生まれた新ブランド

⑴　異彩を放つ養殖ブリ

木和田氏がさらなる事業展開を見据え，経営形態を株式会社へ転換した2012年，愛媛県水産研究センターから一本の連絡が入った。「新しい養殖ブリの市場調査をお願いしたい」という依頼であった。受諾すると間もなく，同社の加工場に，試験出荷として100匹の養殖ブリが持ち込まれた。

ブリの加工が始まるとすぐに，加工場の空気がフワッと変わった。漂ってきたのは，魚の生臭さではなく，意外にも爽やかな柑橘の香りである。作業員たちは思わず手を止め，顔を見合わせた。「魚からみかんの匂いがしているぞ」。長年魚を扱ってきたベテランの職人でさえ，経験したことのない異変だった。

しかし，この「違和感」こそが，このブリの革新性を如実に物語っていた。この養殖ブリの餌には，みかんジュースを搾った後に残る果皮が混ぜられていたのだ。

その特徴は大きく３つある。まず，果皮に含まれるポリフェノールやビタミンＣの抗酸化作用により，血合いの変色を抑え鮮度を保持できる。また，柑橘類に豊富に含まれる揮発性成分リモネンの働きで，魚特有の臭みが軽減される。特に，調理の際に温められることで柑橘の香りが一層際立つ。さらに，愛媛県内で大量に発生するみかんジュース加工時の廃棄物を飼料として有効活用することができる。つまり，品質向上と環境負荷の低減を両立した，まさに次世代型の養殖ブリだった。

木和田氏は，試食用として用意されたブリの半身を自宅に持ち帰った。木和田家の女性陣はもともと魚の生臭さが苦手で，普段はブリを口にすることすらない。しかし，その夜の食卓に並んだブリを一口食べ，箸を止めた。「こんなにおいしかった？　これがブリなの」と驚きの声を漏らしたという。市場調査の反応では，女性は「おいしい。また食べたい」と好意的な意見が寄せられた。一方，男性は否定的な声が多かった。評価が分かれる中，木和田氏はこの「温度差」にこそ新たなビジネスの可能性があると直感した。

試しに大手回転寿司チェーンにサンプルを提供したところ，「ファミリー層に受けるかもしれない」と好反応が得られ，すぐに8,000匹の注文が舞い込んだ。これを機に関係者の了承を得て，「みかんブリ」という名称で同社が商標登録を行い，新たなブランドとして市場展開を開始した。

みかんブリ

⑵ 新風を巻き起こす「みかん魚」

木和田氏の予感は確信に変わる。「みかんブリ」は，大手すしチェーンでの販売直後から大きな反響を呼び，特に女性や子どもから高い評価を得たのだ。

「魚嫌いの子どもが，みかんブリをきっかけにほかの魚も食べられるようになった」という感謝の声が多数寄せられた。宇和島プロジェクトのメンバーにとっても，この想像以上の反応は大きな励みとなり，商品に対する手ごたえを実感する出来事となった。

これをきっかけに，「みかん鯛」，「宇和島サーモン」（みかん銀鮭）といった新たな「みかん魚」の開発にも成功。「みかん鯛」は，国産農林水産物の消費拡大につながる事業者や団体の優れた取組みを表彰する「フード・アクション・ニッポン アワード2015」の最優秀賞を受賞する。現在，「みかん魚」は同社の主力商品として，出荷量が右肩上がりに増加している。

3．社員一人ひとりが主役に

以上のような同社の機動力や創造力は，木和田氏が培ってきた「チャレンジ精神を尊ぶ組織文化」の賜物である。そして，風通しの良い職場環境には，意欲的で優秀な人材が集まる。同社の社員構成は，20～30歳代の若手が50％を占め，全体の65％が女性である。さらに，全体の40％は県外や海外からの移住者だ。こうした多様な人材が集う職場は，従来の水産業に抱かれがちな「男性中心で閉鎖的」といったイメージとは一線を画す。この多様性こそ，組織の活力を生み出す源泉なのだ。

⑴ サバキ女子の挑戦

愛媛県立宇和島水産高等学校でマグロの解体に取り組んでいた女子生徒が，卒業後に同社へ入社したことをきっかけに，「サバキ女子」プロジェクトが始動した。彼女たちはマグロの解体ライブを通じて魚の魅力を発信している。

「一人でも多くの人に魚のおいしさを伝えたい」という理念のもと，メンバー自身が企画立案から広報活動に至るまで主体的に手がけている。女性がマグロを解体する意外性も相まって，話題を呼ぶと同時に，水産業における女性の活躍という新たな価値を社会に発信。その結果，魚食文化の裾野を広げることにもつながっている。近年ではアメリカでの解体ショーも実施されるなど，活動の舞台は広がりを見せている。

「すべて，社員たちの発案なのです」と木和田氏はうれしそうに語った。まさに，同社の活力を象徴するような取組みである。

「サバキ女子」プロジェクトメンバー

⑵ 養殖をスマートフォンで管理

同社の多彩な人材の発想が，デジタル化を推し進めている点も見逃せない。

魚の養殖にかかるコストのうち，およそ80％が餌代であり，生産原価における最大の割合を占めている。この給餌プロセスに対し，デジタル技術の力を用いて改善を目指すスマート養殖の取組みが同社では進行中である。

具体的には，いけすに設置したカメラによって魚の動きをとらえ，AIが「餌を食べているかどうか」を自動判定，必要に応じて給餌するという仕組みである。これにより，食べ残す餌が減り，海を汚すことがない。スマートフォンなどの端末を通じて遠隔で管理できるため，生産者が毎朝現場に赴いて手作業で餌やりを行う必要がなくなるという。

現在，このスマート給餌の実証実験を生産者とともに進めており，機械の適性を見極め

るべく，現場でテストを重ねている。

養殖は生き物を扱う以上，季節や天候，曜日を問わず常に管理が求められる厳しい現場である。その現実を踏まえたうえで，同社はAIやIoTを活用し，省力化と効率化を進めることで，深刻化する人手不足を見据えた持続可能な養殖を目指している。

4．宇和海の恵みを世界へ

「宇和海の恵みを世界中の人々に届けたい」という理想を掲げ，木和田氏は確かな歩みを続けている。その思いを形にすべく，2016年には養食魚で国内で初めてのハラール認証を取得。これは厳正な審査を通じて，イスラム法の規範を満たしていると認められたことを意味する。しかし，この取組みは中東市場だけを見据えた施策ではない。「国や宗教に関係なく，誰もが安心して食べられる魚を届ける」という経営理念の一端を担うものだ。

近年，これまで刺身を食べたことがなかった欧米からの訪日観光客の間で，そのおいしさに感動する人が増え，刺身文化は国際的に広がり始めている。

一方で，養殖ブリの世界シェアの約９割を日本が占めており，ブリの養殖は日本が世界に誇る高度な技術である。こうした食文化の浸透と技術的優位という追い風を受け，現在は北米市場を重点ターゲットとして経営資源を集中的に投下している。

さらに木和田氏は，「日本の常識を押しつけず，現地の価値観も尊重することが大切」と日本との文化的背景の違いにも細やかな配慮を行き渡らせる。

たとえば，欧米での「魚の頭が怖い」という声に配慮し，頭を取り除いた状態で柵状に加工して輸出するといった工夫を施している。また，同社が制作するプロモーション映像では，血の描写を避けるなど，視覚的な抵抗感を最小限に抑えている。こうした細やかな工夫が功を奏し，国際市場における同社の存在感は着実に高まっている。

笑顔で働く従業員の方々

5．笑顔がつながる水産業の未来

今回の取材の中で「楽しく働く」という木和田氏の言葉がひときわ印象深かった。

「嫌なことを無理にやろうとすると，どこかに歪みが生まれて，結局続かないのです」

そう語る木和田氏は，仕事に「楽しさ」を見いだすことで，社員一人ひとりの主体性を引き出し，自律的行動と創造性を根づかせてきた。また同時に，その視線は日本の水産業全体の未来へと向けられていた。

「魚を育てる人，運ぶ人，加工する人，すべての人が報われるビジネスモデルを追求しています」と穏やかに語る木和田氏の言葉には，揺るぎない使命感が宿っていた。

水産業の現場では，後継者不足や人手不足といった課題が深刻化している。次代を担う若者が希望を持ってかかわれる環境づくりが不可欠である。宇和島プロジェクトの挑戦の先にあるのは，「いきいきと働き，笑顔が自然とあふれる」水産業の未来像だった。

鈴木 健一郎
(すずき けんいちろう)

大学卒業後，デジタルサービス会社に勤務。主に経営管理，社内DXの推進に従事。2024年中小企業診断士登録。現在はデジタル化支援，執筆を中心に活動中。