



水産業界戦略レポート： ブルー・トランスフォーメーション

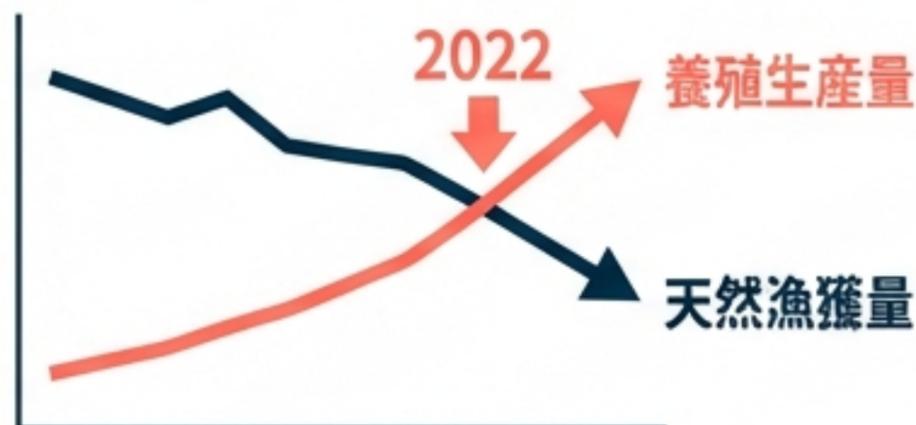
持続可能性とAIで再定義する、次世代の成長戦略

戦略的転換点：天然から養殖へ、経験からデータへ

産業は「狩猟」から「技術集約型農業」へ。生存のカギは「ハイブリッド・チャンピオン」戦略への転換にある。

THE CONTEXT

グレート・フリッピング



2022年、史上初めて養殖生産量が天然漁獲量を上回る「グレート・フリッピング」が発生。産業の価値源泉は「漁業権（アクセス）」から「プロセス最適化（技術）」へ移行。

THE THREAT

破壊的ディスラプター



- **陸上養殖 (RAS)**：海洋リスクからの解放と地産地消の実現。



- **代替シーフード**：2025年、細胞培養サーモンが米国レストランへ。



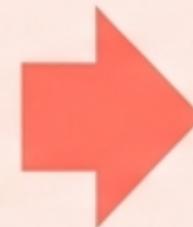
- **サステナビリティ**：CSRではなく、市場参入の「ライセンス」へ変化。

THE STRATEGY

ハイブリッド・チャンピオン

「ハイブリッド・チャンピオン」戦略の実行。既存事業（天然）のキャッシュフローを、**デジタル基盤**と**次世代養殖（RAS/スマート漁業）**へ集中投資する「**両利きの経営**」を推奨。

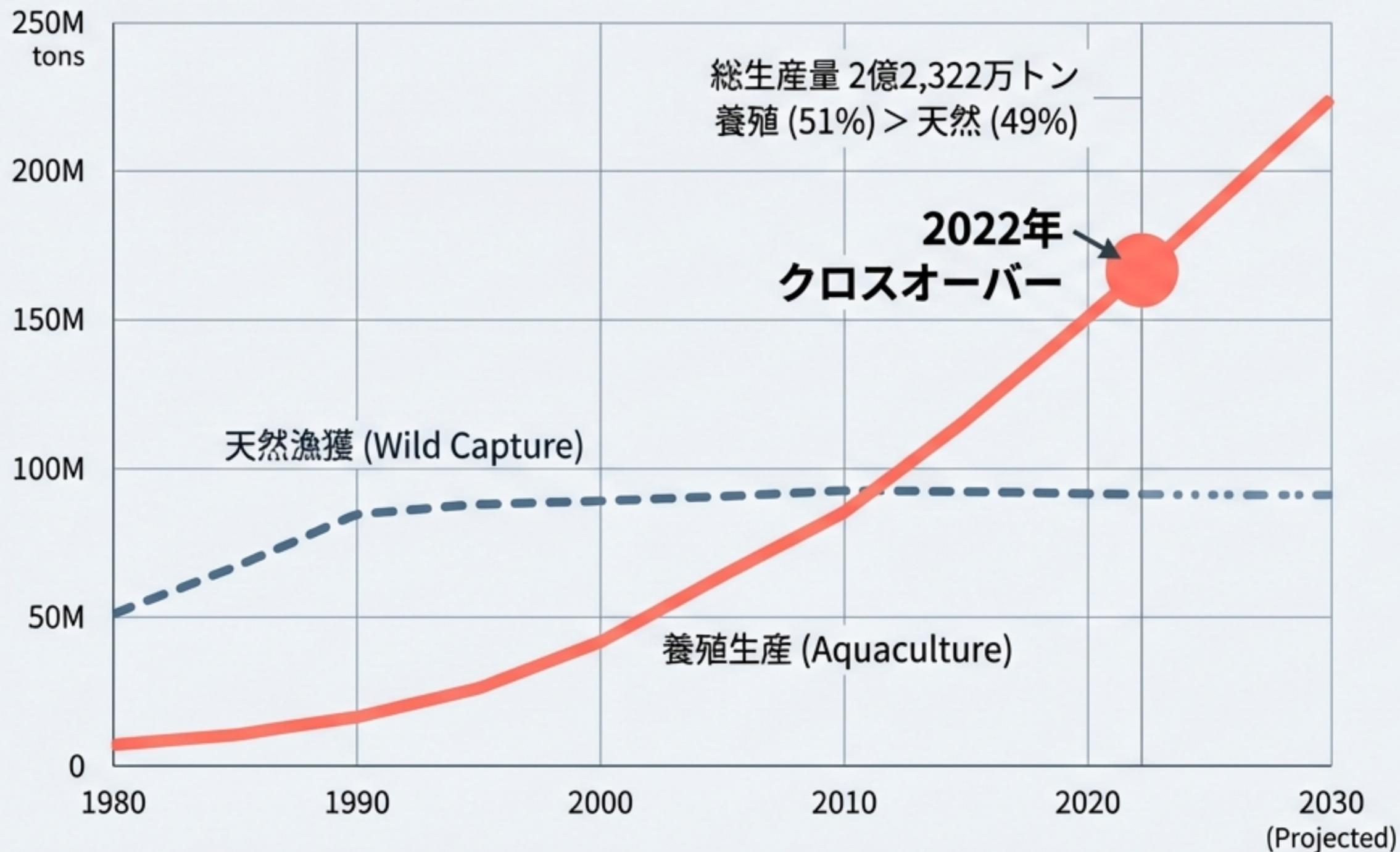
既存事業
(天然)の
キャッシュ
フロー



デジタル基盤

次世代養殖
(RAS/スマート漁業)

2022年の歴史的転換点。水産業は「資源抽出産業」から「製造業」へと変質した。



Key Insight

- 天然漁獲量は約9,000万トンで頭打ち。
- 今後の需要増（2030年までに+10%予測）は、ほぼ全て「養殖」が担う。
- 成長ドライバー：人口増、健康志向（消費量 9.1kg→20.7kg/人）、新興国需要。

複合的な外部圧力が「強制的なイノベーション」を促す。 現状維持はリスクそのものである。

POLITICS: 漁業補助金規律 & TAC厳格化



WTOによる有害補助金の禁止。
改正漁業法による資源管理強化（IQ方式への移行）。

ECONOMY: コストプッシュ・インフレ



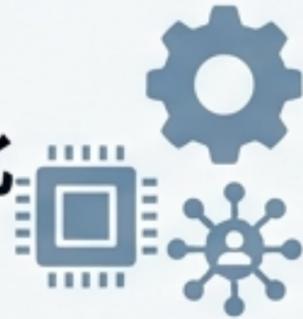
燃油・飼料価格の高騰。
新興国（中国）の爆食による
価格決定権のシフト。

SOCIETY: 労働力危機 & エシカル消費



漁業就業者の高齢化と減少
（香川県で5年で25.5%減）。
MSC/ASC認証が市場への
入場券化。

TECHNOLOGY: RAS & スマート化



場所を選ばない「魚工場」
（陸上養殖）。経験をデータ化
するAI/IoTの実装。

LEGAL: 食品安全基準の厳格化



HACCP義務化、トレーサビリティ
要求の高度化。

ENVIRONMENT: 気候変動の直接的打撃



海水温上昇による魚種交代
（スルメイカ・サンマの不漁）。
海洋プラスチック問題。

価値の源泉は「物理的資産（船・工場）」から 「無形資産（データ・ブランド・遺伝子）」へ移行している。

OLD MODEL (Legacy)

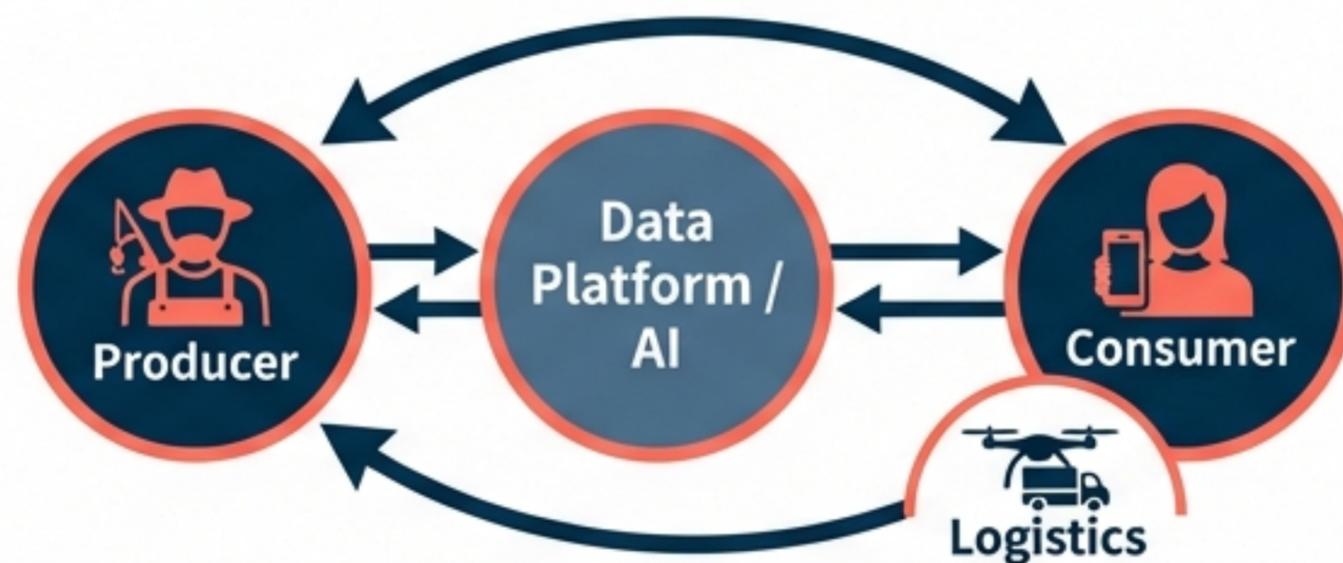


情報の分断 コールドチェーンの破損リスク 高い中間マージン

価値源泉：漁業権、漁船、加工設備

NEW MODEL (DX/D2C)

完全なトレーサビリティ
D2Cによる高収益化
六次産業化



価値源泉：サステナビリティ認証、生産データ、ブランドストーリー、優良種苗

陸上養殖（RAS）：「海洋リスクからの解放」と「消費地生産」がゲームのルールを変える。



Key Concept: 閉鎖循環式養殖（RAS）

環境に依存しない「魚工場」。水質・水温を完全制御。

Why Now?

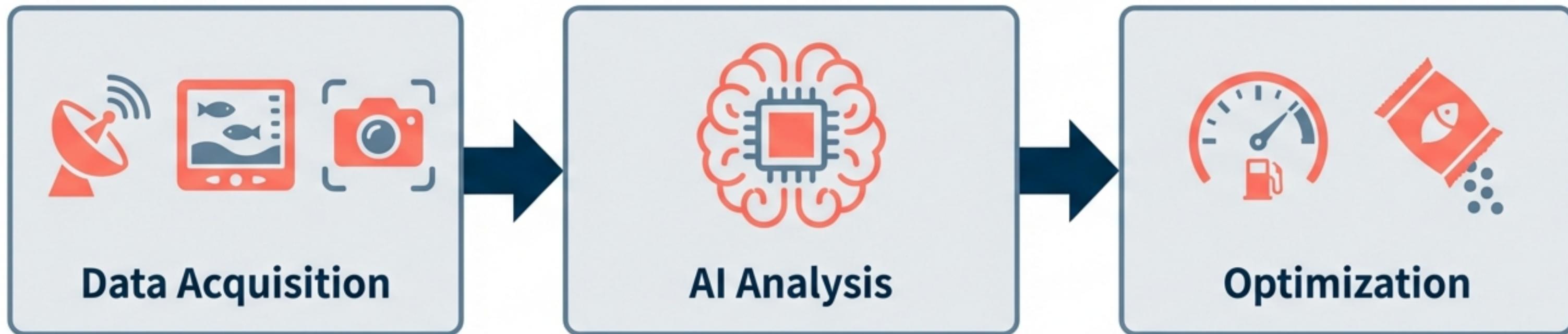
- 気候変動・海洋汚染リスクの回避。
- 空輸コスト（CO2）の削減＝地産地消モデル。

Case Study: Atlantic Sapphire

マイアミでの大規模サーモン生産。初期のトラブルを乗り越え、2025年にオペレーション安定化の兆し（EBITDA改善）。

国内次世代型養殖技術市場は2024年度に682億円規模へ（矢野経済研究所）

AIは「匠の勘」を「アルゴリズム」に変換し、コスト構造と生産性を劇的に改善する。



Wild Catch (天然漁業)

- 漁場予測：衛星データ×過去実績。
- 探索時間の短縮で**燃油コスト10-20%削減**。
- 資源管理：魚探画像解析による魚種・サイズ識別。

Aquaculture (養殖業)

- スマート給餌：魚の食欲を画像解析し、給餌を最適化。
- Case Study：ウミトロン (UMITRON CELL)。飼料の無駄を**2割削減**し、**海洋汚染も低減**。

Strategic Implication

- 労働力不足（後継者難）を**テクノロジーで補完**。
- **未経験者でも生産可能**な体制を構築。

代替シーフード：非連続な脅威であり、かつ将来のポートフォリオに不可欠な「ヘッジ」である。



Categories

- 植物由来 (Plant-based)：ツナ、エビ（欧米スーパーで普及開始）。
- 細胞培養 (Cell-cultured)：本物の細胞を培養。Wildtype（サーモン）、BlueNalu（マグロ）。

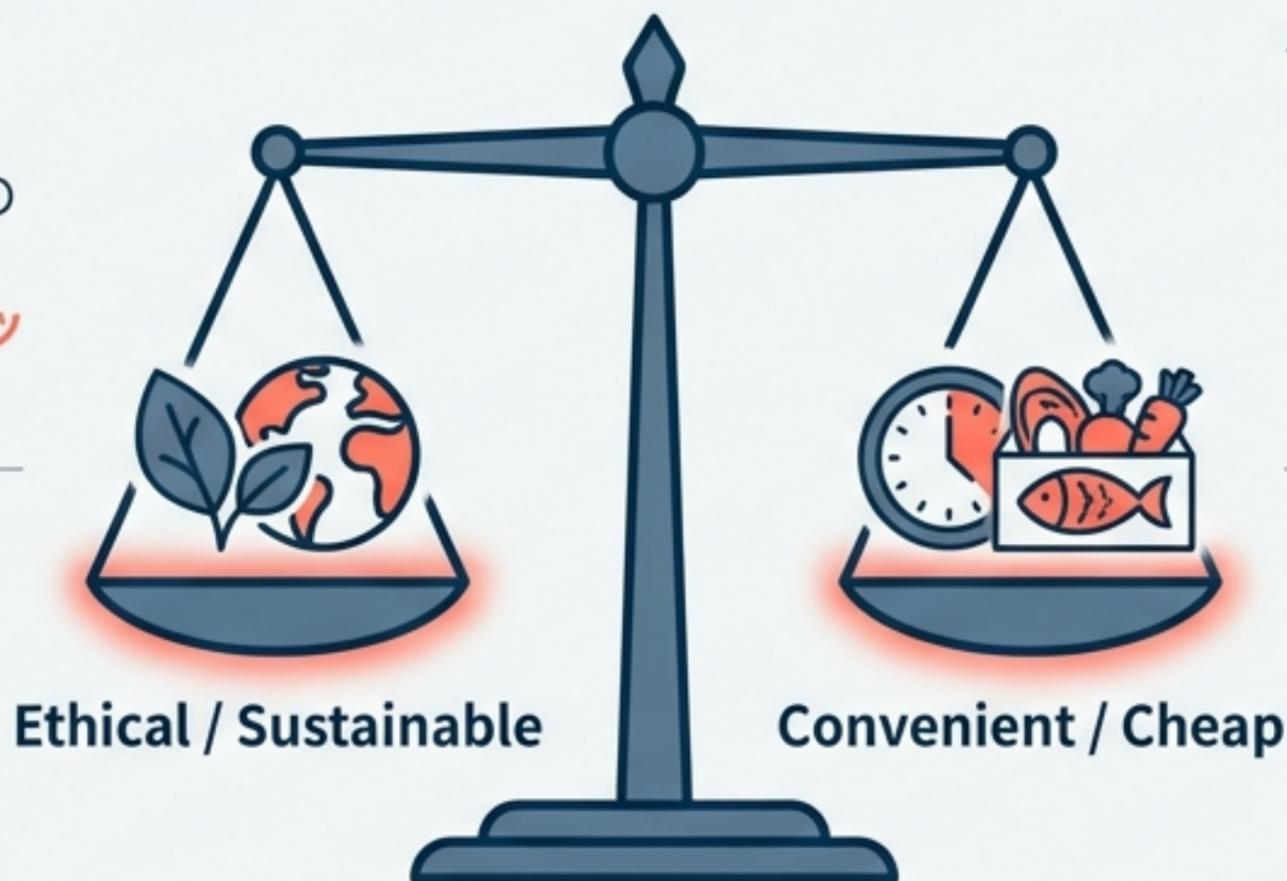
Threat Analysis

「高単価・高収益」な刺身・寿司商材（サーモン・マグロ）をピンポイントで代替する「非対称な競争」。

顧客ニーズのパラドックス：「エシカル」と「簡便性」の両立が求められている。

Segment: B2C (Gen Z/Millennials)

- **Sustainability:** MSC/ASC認証は購買の前提条件。
- **Convenience:** 「骨取り」「ミールキット」「即食」を強く志向。



Segment: B2B (Retailers/Gatekeepers)

- **The Power Shift:** 大手小売（IKEA, Lidl等）が調達基準として認証を義務化。政府規制よりも速く、強力な「業界標準」として機能。

New Definition of Quality

従来の品質（鮮度・味）＋
「ストーリー（誰が、どう獲ったか）」
＋「データの信頼性」

競争環境は「規模の経済」「専門の効率」「破壊的技術」の三つ巴の戦いにある。

INCUMBENTS (既存大手)

Examples:
マルハニチロ / ニッスイ

戦略: 全方位・垂直統合。
天然・養殖・加工の分散ポート
フォリオ。

課題: 天然資源への依存度、レ
ガシー資産の重さ。

SPECIALISTS (専門)

Examples:
Mowi (ノルウェー)

戦略: サーモン特化の垂直統合。
飼料の自社製造による圧倒的な
コストリーダーシップ。

強み: **FCRの最適化、高収益体
質** (売上56.2億ユーロ)。

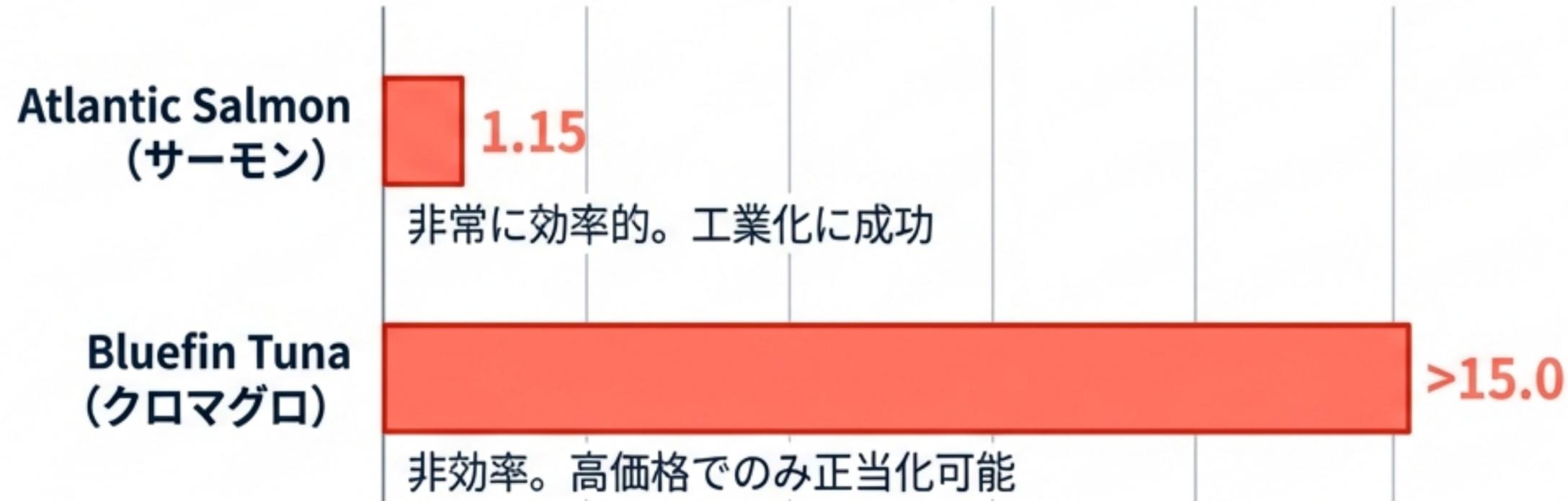
DISRUPTORS (破壊者)

Examples:
Atlantic Sapphire / BlueNalu

戦略: テクノロジーによる立
立地・資源制約の無効化。

強み: **ゲームチェンジ**の可能
性。リスクは高いが、**将来の
市場地図を塗り替える**ポテン
シャル。

収益性の方程式：生物学的効率（FCR）と認証 プレミアムが利益率を決定する。



KPI: FCR (Feed Conversion Ratio)

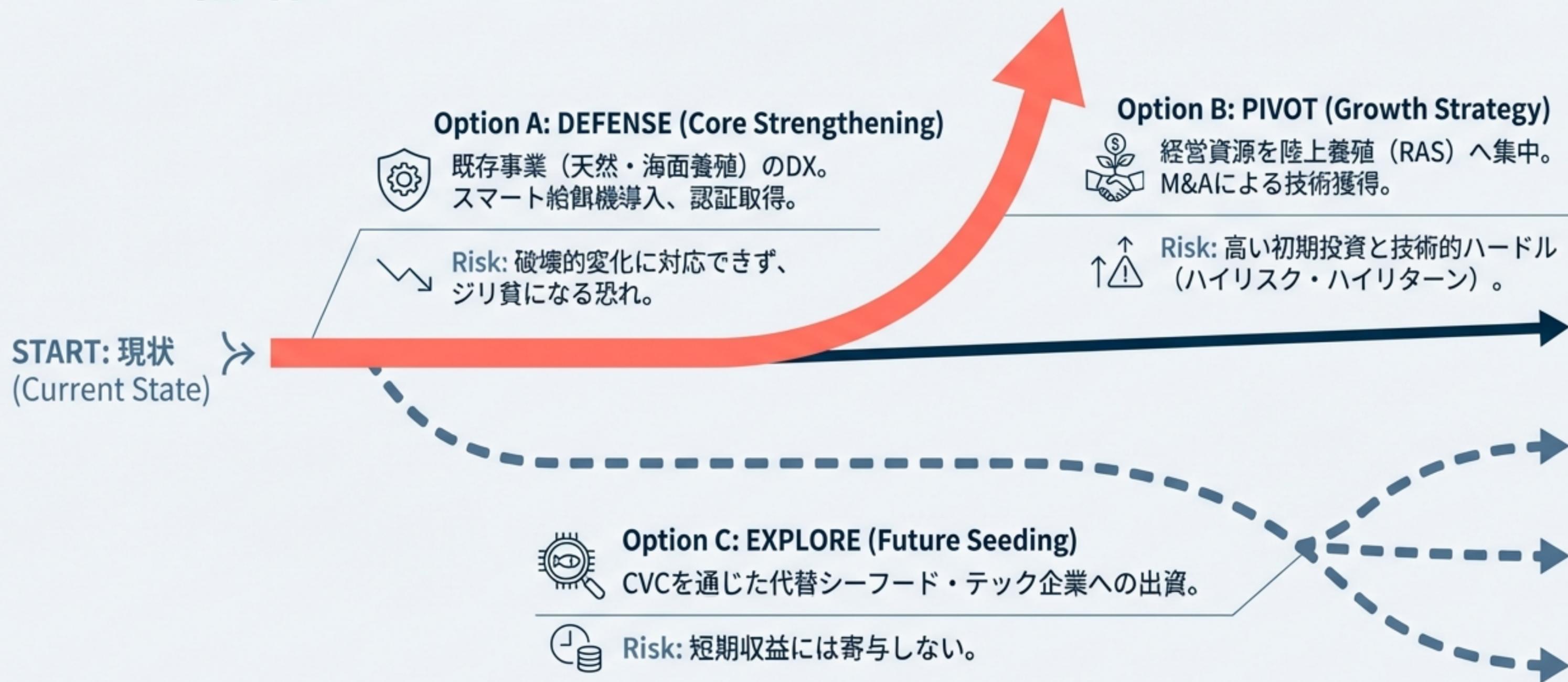
飼料コストが最大の変動費であるため、**FCR改善 = 利益直結**。

KPI: Sustainability Premium

MSC/ASC認証品は、非認証品に対し**価格プレミアム**（または価格維持力）を持つ。

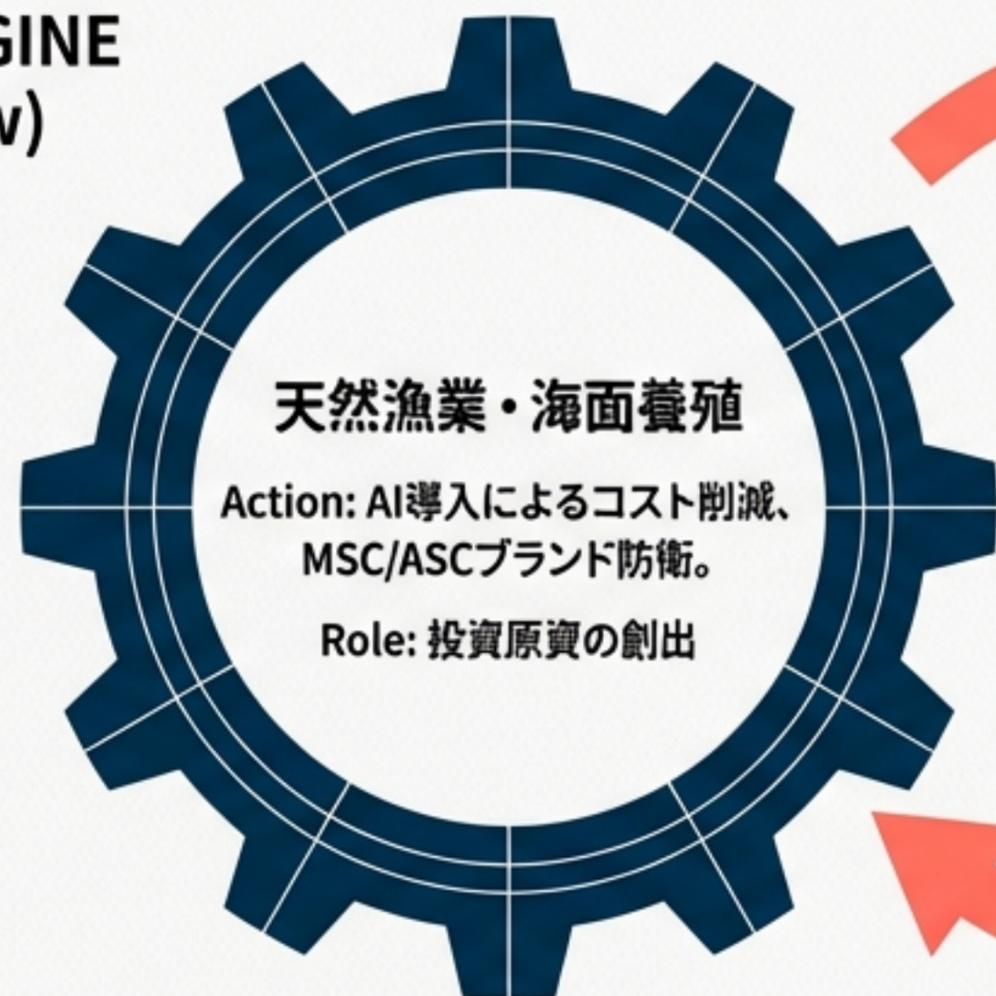
ブルー・ファイナンス（ESG投資）における**資金調達コストの低減効果**。

「守り」のデジタル化か、「攻め」のピボットか。 3つの戦略オプション。



推奨戦略：「ハイブリッド・チャンピオン」。 既存事業のキャッシュを次世代エンジンへ再投資する。

CORE ENGINE
(Cash Cow)



Cash & Data
Investment

GROWTH ENGINE
(Future Star)



Outcome: 現在の収益を守りつつ、不可逆的な「養殖・テックシフト」に適応する。

実行ロードマップ：基盤構築から事業変革までの10年計画。



未来の勝者は「魚」ではなく、「データ」と「生物学」を支配する者である。



1. **Great Flipping:** 養殖主導の時代へ完全に移行した。
2. **Tech or Die:** AI・RASなき事業に持続可能性はない。
3. **Blue Transformation:** 「ハイブリッド・チャンピオン」として、地球と人類に持続可能なタンパク質を供給し続ける。