

昔ながらの魚屋が魚のおいしさを売る

魚のおいしさを知れば魚離れは起きない。お客さまを待つのではなくお客さまのいる場所においしい魚を持って行く。関東甲信越地区の幹線道路に面した二二のロードサイド店を展開し、売り場を魚のプロが対応するなど独自の販売が奏功。全国トップランクの売り上げの秘密を探る。



角上魚類ホールディングス株式会社 代表取締役社長

柳下 浩三 Kozo Yagishita

やぎした こうぞう
1940年新潟県生まれ。新潟県立新潟商業高校卒業後、家業の鮮魚卸売業を手伝うが、スーパーの台頭などにより、74年鮮魚小売業を創業する。76年角上魚類(株)設立。2016年商号変更。

販売戦略は「四つのよいか」

「魚離れ」といわれて久しい。日本人の一人当たりの魚の消費量が減り、スーパーなどの魚売り場は苦戦しているとも聞く。そんな中、私も、角上魚類ホールディングス株式会社(以下、角上魚類)の売り上げはありがたいことに右肩上がりに伸びている。お客さまの期待にしっかりと応える販売対応を続けたことが評価につながったのではないかと自負している。

二〇一六年三月期の売上高は、対前期比八・三%増の三〇六億九五〇〇万円と、八期連続の増収になった(図)。一店舗当たりの売上高は一四億円弱で業界トップランクと自信を持っている。経常利益は二〇億二四〇〇万円と、前期に比べ六・六%減少したが、これは従業員のベース

アップを行った結果人件費が増加したためで、全体的にみれば業績は順調だと申し上げたい。

角上魚類は新潟、群馬、長野、埼玉、千葉、神奈川県と東京都に二二店舗を展開する鮮魚専門チェーンである(表)。店舗は一部を除いて幹線道路に面したロードサイド店だ。商圏設定は店舗から半径一〇キロメートル。ほとんどのお客さまが自動車で来店される。交通費をかけてでも喜ばれる店舗とはどんな店か。それは販売する魚の鮮度など四つの条件があると思っている。

その四条件を「四つのよいか」という標語にして各店に張り出している。「四つのよいか」とは「鮮度はよいか」「価格はよいか(価格は安い)」「配列はよいか(魚種は豊富)」「ありがたの態度はよいか(接客はよいか)」の四つである。四〇年ほど前に考えたキャッチフレーズだが、商

売の本質は今も変わらない。

現在、販売する魚は鮮魚が約一〇〇アイテム、切り身や刺し身、すし、惣菜、冷凍、加工食品などが約五〇〇アイテムで、スーパーなどに比べて品ぞろえは豊富だ。中でも品ぞろえに厚みを加えているのが、関東にはあまり出回っていない日本海の魚だ。

価格はスーパーなどより二、三割安い。対面販売では、従業員がお客さまに魚の種類や味、調理方法などを説明し、注文に応じて刺し身やすしなどに調理している。私は「アドリブ商法」と名付けているが、社員には接客はマニュアルに基づいて行うのではなく、常に臨機応変な対応を求めている。

売り上げが多いのはすしと刺し身で、全体の四割を占める。年末はお客さまが集中し、主力店

図 売上高の推移

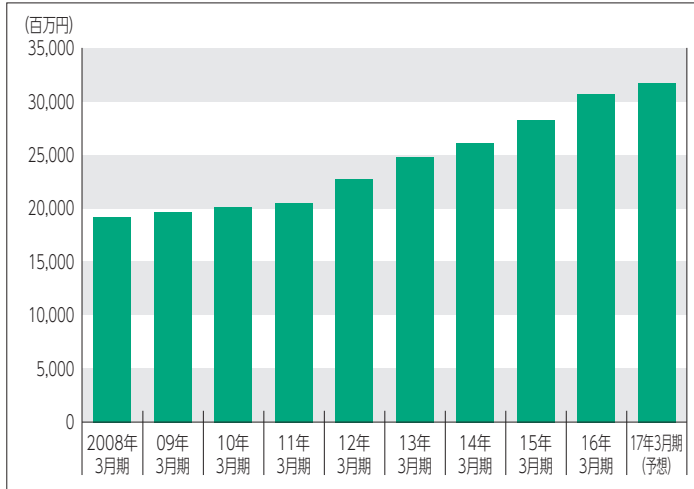


表 店舗一覧 (2016年8月現在)

店舗	開店年月
新潟県	寺泊本店 1986年4月に現在の本店を開店する。
	長岡店 1992年11月
群馬県	高崎店 1984年12月
	前橋店 1992年10月
長野県	長野店 1992年11月
	諏訪店 1994年6月
埼玉県	川口店 1993年10月
	春日部店 1994年8月
	ふじみ野店 1995年11月
	所沢店 1998年3月
	大宮店 2010年11月
	川越店 2012年11月
	越谷店 2015年10月
千葉県	柏店 1996年11月
	流山店 2002年11月
	津田沼店 2008年3月
神奈川県	つきみ野店 2004年10月
	相模原店 2012年3月
東京都	小平店 2000年5月
	赤羽店 2000年6月
	南千住店 2004年4月
	日野店 2011年9月

では一日に一億円近くを売り上げる。レジが渋滞し、入場を制限する店舗も出ている。

卸売業から小売に転換

一九七四年、私は新潟県寺泊町(現長岡市)で鮮魚小売り業を創業し、七六年に角上魚類株式会社を設立した。柳下家は江戸時代から続く網元だが、鮮魚の卸売業も営んでおり、私は五九年から家業を手伝い始めた。しかし、六〇年代になるとスーパーの開店ラッシュで、町の小さな魚屋は廃業に追い込まれていった。新潟県にも七三年にダイエーが進出。得意先を失った卸売業の売上高は先細りが予想された。そのころ、視察したスーパーで、魚の値段が高

いことに気が付いた。私が仕入れた魚をお客さまに直接販売すれば、半値ぐらいで売れると考えた。そこで寺泊町に所有していた土地に店舗を建て、小売業に乗り出した。しかし、当時の寺泊町の人口は五、六〇〇〇人。近隣の市町村からお客さまを呼び込まなければ経営は成り立たない。そこで、自動車で来店したお客さまが失望しないような店づくりを考えた。

一つは鮮度の良い魚を安く売ること。魚の相場は水揚げ量によって変動する。毎朝、市場に行き、相場の高いものを避け、相場が下がったものを大量に購入して、品質が良く安い魚を並べるように心掛けた。そのうち、寺泊には良い魚屋があると口コミで広がり、新潟市や長岡市、三条市

関越道開通で関東に進出

一九八〇年代になると関東地方と新潟など日本海側を結ぶ関越自動車道が部分開通し、埼玉や群馬県など関東のお客さまも訪ねてくださるようになった。関東地方から寺泊にまでお客さまが来るということは、新潟からも関東に出やすくなったことでもある。当時、私は寺泊店はいつかはピークを迎え、売り上げ減少に転じるのではないかと心配していた。そこで、寺泊でお客さまを待つのではなく、新潟から関東地方へ魚を持っていくと、関東進出を決意した。

八四年、関東第一号店として群馬県高崎市に「角上魚類高崎店」をオープンし、新潟で仕入れた魚をトラックで運んだ。ところが、高崎店では塩鮭やアジの開きなど塩干物、冷凍魚は売れるが、鮮魚は売れない。流通網が未整備だった時代。「海なし県」の群馬県では新鮮な魚になじみが薄かった。そこで店員がお客さまに食べ方などを説明したところ、開店後半年ぐらいで鮮魚の売り上げが伸び始めた。

高崎店の集客力を見て、関東各地から出店依頼が相次いだ。しかし、当時は財力も人力もない。お断りしていたが、資金や人材を提供するので、魚の供給と指導をしてほしいというところが見えた。角上魚類の看板を掛けた、いわゆるフランチャイズ店で、埼玉県などに四〜五店を展開した。だが、開業から四、五年もすると、フランチャイズ店はこちらの指導に耳を傾けなくなる。

このままでは商品や接客の質が低下し、角上魚類のイメージダウンになると考え、契約更改時に更新せず、直営店での展開に切り替えた。

関東地方では新潟から三〜四時間で配達できる幹線道路沿いを中心に店舗を増やしていった。だが、一店舗をオープンするには、魚に精通したベテラン店員が一五〜二〇人は必要になる。それだけの店員を既存の店舗から引き抜けば、既存店の質が低下する。人材が育つのを待って出店すると、一年に一店舗が限界だ。高崎店の開店から二二店舗になるまでに二〇年余りとスローテンポだったのはこうした事情がある。

販売は創業時から「昔ながらの魚屋」にこだわった。昔の魚屋は市場で相場を見ながら、その日の売る魚を選び、お客さまと対話しながら売った。

これに対して、スーパーなどセルフサービス店では、売れ残りが出ないようマグロやサーモンなど売れ筋商品ばかりを置く。いつも同じ魚種、同じ味に消費者は飽き、魚の本当のおいしさを知る機会がない。親が魚を食べなければ子どもも食べない。この結果、日本は魚離れのスパイラルに陥った。「昔ながらの魚屋」で魚のおいしさを知れば、魚離れは起きないと思う。

バイヤーに仕入れの絶対権限

角上魚類の強みの一つは販売価格の安さだ。安くできる仕組みは、まず仕入れ方法にある。鮮魚の仕入れ先は新潟市の中央卸売市場と東京の築地市場だが、築地に七人、新潟には私を含めて八人の経験豊富なバイヤーを配置してい

る。両市場のバイヤーは、携帯電話で価格や品質情報を交換し、どちらの市場でどのくらいの量を仕入れるかを決定する。

角上魚類の特徴はバイヤーに仕入れの絶対権限を与えていることだ。各店は前日にバイヤーに購入希望量を発注する。バイヤーは発注書に参考にするものの、相場が高ければ発注書通りには購入せず、相場の下がった別の魚を仕入れて店に送る。

例えば、店が「サンマ二〇箱」と発注をしても、サンマが高ければ安いアジやイワシなどを購入する。逆に相場が下がれば、サンマを三〇箱に増やすこともある。こうした仕入れ方式は、この二〇〜三〇年間にノウハウが蓄積され、発注と異なる魚種でも、どの程度売れるか予測できるようになった。

もう一つは、各店に送られてきた鮮魚を売り切る体制ができていくことだ。毎朝、各店の店長はバイヤーからのファクスでその日、店に届く魚の情報を確認する。発注していない予想外の魚が納品されることも多いが、店長は新潟からの荷物が届く昼頃までに売り切る段取りを付ける。

例えば、サバが大量に届くと、店長は丸物の対面販売のほか、切り身や刺し身、すし、惣菜などさまざまな商品の加工を担当部門に割り振る。その後も売れ行き動向を見ながら、臨機応変にすしや切り身、惣菜に回し、閉店一時間前の午後五時ごろには陳列棚を空にするようにする。店舗の売り切り作戦は全て店長に任せている。鮮魚が売れ残ることもあるが、その場合は翌日の

仕入れ量を減らして二日間で売り切るようにしている。

表はアナログ、裏はデジタル

こうした完売戦略を支えているのが、POS（販売時点情報管理システム）データだ。当社では過去の販売データを基に商品の単品管理を徹底しており、店舗ごとにいつ、どんな時間帯にどんな商品がいくつ売れたかが検索できる。

店長はデータを見ながら、過去の同じ時間帯にすしが売れていれば、すしの供給を増やしていく。売り上げが、雪や大雨など天候に左右されることはあるが、過去のデータと大きなブレはない。例えば、年度の売上高などは当初予算から一・〇〜二・〇%しか狂わない。

最近各店に設置されたカメラを通して、瞬時に店舗の棚づくりも見られるようになった。例えば、刺し身売り場をどんなつくりしているかなどは、本部からも各店舗からもアクセスでき、売れる店を参考に店づくりに取り組みすることもできる。店の表側は対面販売などアナログだが、裏はデジタルで武装している。

売り切り戦略の結果、全店舗の平均廃棄率は〇・〇五%以下に抑えられている。廃棄率が高ければその分、売り値を引き上げざるを得ないから、業績に与える影響は大きい。粗利率が三二・〇%前後を維持しているのも、低い廃棄率が大きい。ただ、売上高の三〇〇億円から見れば、廃棄率〇・〇五%は一五〇〇万円に相当する。決して小さな金額ではないと思っている。

仕入れ権限を持ったバイヤー、店舗の完売戦



お客さまと対話をしながら販売する。従業員は常に臨機応変に対応している



各店舗は過去のデータを活用しながら商品構成を決める。すし(左)や焼き魚(右上)、揚げ物(右下)など店舗内加工品は、鮮魚を売り切るための戦略でもある

たっている。
二〇一六年四月には角上魚類株式会社を「角上魚類ホールディングス」に衣替えした。「角上魚類新潟」「角上魚類北関東」、それに南関東エリアを束ねる「角上魚類」の三社を傘下に置く持ち株会社だ。子会社の経営はそれぞれの社長に任せ、私は現場から一歩退いた。私が引退しても成長していくための布石である。
七、八年前からインターネット通販サイト「角上どっとこむ」の本格運用にも乗り出した。角上魚類で魚を買ったお客さまが、また日本海の魚が欲しいと宅配を求めてくる。こうしたお客さまをリストアップしており、現在の顧客データは七万人程度。今後は一〇万人を目指している。注文は贈答用が多く、盆暮れに売り上げが伸びる。二五年度の売上高は約一億二〇〇〇万円。伸び率は大きくないが、ジワジワ増えていけばいいと思っている。
さて、ここで角度を変えて申し上げたいことがある。政府にぜひ水産資源の保護を求めたい。最近は大形船が沖合で小さな魚まで獲ってしまうので、魚が沿岸に回遊してこなくなった。沿岸漁業者の収入は不安定になり、後継者不足が深刻になっている。資源管理政策は、沿岸漁業を活かす施策を考えて欲しい。持続可能な漁業が確立すれば、漁業者の収入は安定し、後継者が増えるなど好循環が生まれるだろう。
日本人は本来、魚が好きでな民族だ。魚の食材としての魅力を伝え、需要を掘り起こせば魚離れは起きない。小売りに魚を供給する、沿岸漁業が衰退しないようにしてほしい。



略の責任を持つ店長など、角上魚類の業績を支えているのは、経験豊富な「プロ社員」だ。現場の勤や経験に頼るのはチェーン店には不向きとの声もあるが、現場の創意工夫や意欲を経営に取り込まなければ、変化する需要を捉えられない。そのためには人間に投資し、売り場をプロの社員で固めなければならないと思う。

角上魚類の従業員数はおよそ九〇〇人。大きな店舗には六〇人ほどの従業員がいるが、その六割程度が正社員だ。約二〇年前から大学の新卒採用を始め、二〇一〇年は毎年、三〇人ほどの大卒者が入社している。魚を触ったこともない

学生に担当部署で魚の調理法などをたたき込み、店頭で接客や魚の調理などの経験を積ませる。そうすることによって、接客やメニュー提案などの技術が自然に身に付く。

国は漁業資源の保護政策を

ありがたいことに、現在も出店依頼が多いが、店舗の質が落ちては元も子もない。長年、私は自ら店舗を見回ってきたが、目が届く店舗数は二、三店舗が限度と思っている。そこで、私に代わって店舗を指導する「地区長」を五人置いた。一人当たり四、五店舗を受け持ち、指導に当

究極の鮮度を極めた魚を売る羽田市場

その日漁師が水揚げした魚介類を夕方には首都圏のスーパーや小売店などに届ける、言わば究極の鮮度が特長の羽田空港内の加工荷さばき施設、羽田市場が大きな話題。市場に合わせた漁から消費者の食べる時間に合わせた漁への発想転換が、魚離れを止めるか。

なぜ日本の漁業は一人負けか

四方を海に囲まれているわが国のEEZ (Exclusive Economic Zone、排他的経済水域)は、国土面積の約二倍の約四〇五万平方キロメートルで、世界第六位の広さを誇る。黒潮、親潮などいくつもの海流が交差しているため、三〇〇〇種類以上の魚介類が生息するといわれている。これら多種多様な魚介類を利用して各地には多彩な魚食文化が築かれてきた。裏返すと、わが国が生んだ魚食文化は、漁業が営まれることによって支えられてきたと言える。

しかし今、わが国の漁業は、低迷が続いている。漁業従事者は、戦後一〇〇万人を超えていたが、現在は一六万人程度と言われ、さらに減少の一途をたどっている。平均年齢は六〇歳を超え、収入

も減少し、漁村の限界集落化が進んでいる。さらに、漁師による共同組織である漁業協同組合の経営も困難を極めている。平成二七年度水産白書によれば、二〇一三年度において沿海地区漁業協同組合のうちの七割で事業利益が赤字となっており、その年間の赤字総額は二六億円にもなっている。この赤字を埋めるのが補助金と呼ばれる国からの援助だ。もしこの七割の赤字漁業協同組合が民間企業であったなら、とつくの昔にバタバタと倒産してしまっているはずだ。補助金を投入してもその後経営の立て直しを果たせず近年では破綻する漁協も増えている。

一方、海外に目を向けるとノルウェーやアイスランド、ニュージーランド、米国、オーストラリアなどでは、漁業は持続的に成長しており後継者不足も無く、漁師が豊かな暮らしをしている。漁業



CSN地方創生ネットワーク株式会社 代表取締役

野本 良平 Ryohei Nomoto

のもとりょうへい
1965年千葉県生まれ。上場外食企業や小売企業で役員を経て、14年CSN地方創生ネットワーク(株)を創業。羽田空港内に日本初の鮮魚加工センターを開設。朝獲れた新鮮な魚介類を当日夕方に届ける「超速鮮魚®」を開始する。

先進国のノルウェーでは、補助金がほぼゼロにもかかわらず、魚の生産高が上がっていて、漁師の収入は高い。

世界では成長産業の漁業が、わが国においては衰退産業となっている。そうなってしまった一番の原因は日本では「もうからない」からだ。もうからないから後継者が出ないのであって、もうかれば新規参入者や後継者も増え、成長産業になるはずだろう。

複雑な流通と小売店の衰退

では、なぜわが国の漁師はもうからないのか。水産資源の減少、魚価の低迷、鮮魚小売店の衰退、消費者の魚離れ、古く非効率な流通システム、燃料費や漁具の値上がりなどさまざまな原因が重なり絡み合っている。

これらのうち流通に関しての問題点を見ていこう。私は三つの大きな問題があると考える。一つ目は、生鮮水産物の流通システムが大変複雑であることだ。

生鮮水産物は、食卓に届くまでに産地卸売市場と消費地卸売市場の二つの卸売市場を経由する。つまり、地方で水揚げされた魚は産地卸売市場で卸売業者の手によって競りに掛けられ、それを買受人が購入する。買受人は購入後、東京築地市場などの消費地卸売市場に送る。消費地卸売市場では、また、卸売業者と買受人（仲卸、売買参加者）の間で取引が行われた後、スーパーマーケット（以下、スーパー）や小売店、飲食店などに販売され、そしてわれわれ消費者の口に入る。

この生鮮水産物特有の複雑な流通システムは、長い時間をかけて確立していったもので、天候や水産資源の動向、季節、海況などによって多種類の水産物が不規則に大量に水揚げされてくるのを、産地で仕分けして各消費地卸売市場向けや加工原料向け、飼料向けなどに必要な種類と数量を配分するのに適している。しかし、いくつもの業者の手を経由することで、その都度手数料や経費が上乘せされ、また、二つの市場を経由するので時間も余計にかかって鮮度を落として魚の価値も下げてしまう。

二つ目は、スーパーマーケットの台頭で、生鮮水産物の流通に変化が起こったことだ。

圧倒的な販売力と品ぞろえを持つスーパーで消費者が魚介類を買うようになり、生業的小売店（小規模鮮魚店）がどんどん衰退していった。

また、卸売市場が販売先をスーパーに軸足を大

きく移したことで、市場価格は注文価格に左右されるようになった。スーパーは計画仕入れを原則としているので、以前は市場取引の中心であった「競り取引」が大幅に減り、取り引きの中心が相対取引（買い手と売り手が話し合って価格を決める）へと変化した。つまり、最終出口の価格をスーパー（買い手）と卸売市場（売り手）に握られてしまったということである。この取り引きの大きな変化は魚価安を生み、そもそも自分で売値を決めることができない立場の漁師の収入に大きな影響を与えることになってしまった。

鮮魚マーケットに大きなズレ

三つ目は、都道府県や卸売市場法などの法律に守られ殿様商売でやってきた消費地卸売市場と、鮮魚を消費するマーケットのニーズに大きなズレがあることだ。

スーパーの例を挙げると、一般的に鮮魚（刺し身、すしなども含む）は一週間の中で休日である日曜日が一番よく売れる。しかし、なぜか卸売市場も漁師も日曜日は休みだ。今から何十年も前の町の魚屋さんが全盛期の頃、日曜日が休みだったということの名残かもしれないが、今となつては魚が一番売れる日曜日に漁師と卸売市場が休んでいるのは、消費者やマーケットを見ていないと言わざるを得ないのではないか。

スーパーや飲食店は日曜日に売る鮮魚を、土曜日の分と一緒に（二日分）仕入れなければならないので、日曜日に販売されている鮮魚は、その週の火曜日から金曜日にかけて水揚げされ仕入れたものがほとんどだ。一週間で一番鮮魚が売れる日

曜日に、一週間のうちで最も鮮度の悪い魚が多く売り場に並ぶことになっているのは、魚を生で食べるという文化を持ち、鮮度に価値を置く消費者と大きなズレがあると言わざるを得ない。

さらに、年末年始などの大型連休はどうかと言うと、去年の年末年始の築地市場の休場日は二〇一五年二月三日から一六年一月四日までの五連休だった。それでは、この期間の消費マーケットはどうかというと、多くの消費者が「年末年始くらいは少し値段が高くてもおいしいお刺し身やおすしが食べたい」と考えている。一年で一番魚が高く売れる最大の商機なのに、漁師も市場もお休みなのは全くもって理解に苦しむ。漁師サイドとしては金になるなら漁に出たいが、市場が休みで獲った魚を引き取ってもらえないので仕方なく休んでいるのが現実だ。

私は大手外食チェーン（回転ずし、居酒屋など）に勤めていたとき、毎年毎年この期間の食材の確保に四苦八苦していた。例えば、回転ずしというと、年末年始期間の店舗での売り上げはすごいもので、特に正月三が日はテイクアウトも含めると一年で一番の売り上げになる。しかし、この期間、市場が開いていないので鮮魚を仕入れることはできない。そのため、多く仕入れる魚は、国内の養殖物（カンパチ、マダイなど）を除けば、中国産やベトナム産、タイ産の輸入冷凍物などだった。スーパーや外食店も、この期間に市場が開いていて新鮮な魚が手に入れば、多少、値が高くても仕入れたいと皆考えていることだろう。

「二年で一番稼げる時期に休む」ということ自体、世の中のマーケットと現在の卸売市場の感覚

に大きなズレがある。

水揚げした魚を「超速」輸送

ベンチャー企業である当社は、前述の三つの課題を克服すべく、鮮魚の市場外流通で全く新しい形を実現してみせた(図)。

羽田空港内の加工荷さばき施設「羽田市場」は、三六五日稼働していて、正月だろうがお盆だろうが、毎日空輸される漁師がその日水揚げした魚を、その日の夕方には首都圏のスーパーや小売店、飲食店に届けるという斬新なサービスを提供している。さらには午前中に羽田空港に集めた魚介類を、当日午後には伊丹空港行き飛行機に載せ、大阪、京都、滋賀などの大手量販店や百貨店、スーパーにも納めている。福岡の大手量販店にも同様のサービスを開始した。得意先は百貨店、量販店、スーパー、外食チェーン、レストラン、ホテル、個人店などさまざま。現在約三〇〇〇店舗に商品を供給している。

仕入れ先の漁師や漁協も増え続けており、現在は三〇〇軒を超えた。究極の鮮度を保った魚介類という意味で、扱う鮮魚は「超速鮮魚®️」と名付けた。

また、北海道紋別市にある自社工場製品の個人向け販売も開始した。当日朝八時までに注文すれば、すぐさま当社の職人が毛ガニを上手に茹で上げ、紋別空港発二時二五分のANAに載せる。一五時一五分に羽田空港に着いたら羽田市場で一つ一つ丁寧に梱包しバイク便にて出荷。当日の八時までにご家庭にお届けする今までに無い画期的なサービスだ(東京二三区、神奈川県横浜市、

川崎市限定)。茹で毛ガニ一杯、税抜き二万二八〇〇円と価格は高いが「今までに食べたことがないおいしさ」と、お客さまに大変喜ばれている。有名テレビ番組で取り上げられたこともあり売れ過ぎて、販売からすぐに一カ月欠品となってしまった。当社が大量に毛ガニを買い上げたことで、昨年一 kilogram 当たり二七五〇円程度だった浜値が現在では五五〇〇円となった。漁業者や漁業協同組合からも大変喜ばれている。まさに「三方よし」だ。毛ガニも年々水揚げ量が落ち、資源が減ってきている。毛ガニに限らずこれからの漁業は「たくさん獲ること」ではなく「獲った一匹をいかに高く売るか」だ。このことを、漁業者や漁業協同組合、卸売市場が真剣に考えていかなければいけないと思う。

発想転換で漁師が変わる

当社の「超速鮮魚®️」の取り組みは、単に羽田空港に施設をつくって、顧客に早く届ける、ということだけではない。そもそも漁師の協力がなければ成し得ないことで、「超速鮮魚®️」の実現には、漁師が朝一番の飛行機に鮮魚を載せることが必須

だ。いつも通り、産地卸売市場の取引開始時間に合わせて漁に出ているのは飛行機の積み込み時間に間に合わないのだ。当社と契約している漁師は皆、出漁の時間を数時間早め、飛行機の出発時間に合わせて大急ぎで魚を獲って港に戻って来なければならぬ。さらには、魚の品質向上のため、血抜きや神経メ、冷やし込みなどの面倒な手間をかけてもらうことも必須条件となっている。また、目利きのプロである買受人や仲買人を挟まない

分、お互いが切磋琢磨し、消費者が望む高品質な鮮魚を作り込まねばならない。

当然、その手間や苦勞が漁師の収入を確実に向上させており、同じ漁獲高でも年収が倍以上になった漁師も現れた。当社と取引している漁師は、考え方が変わった。今までは市場に合わせて漁をしてきたが、現在は消費者の食べる時間に合わせて漁をするようになった。これは漁師にとって非常に大きな発想の転換となった。ある意味、当たり前の姿になったとも言える。

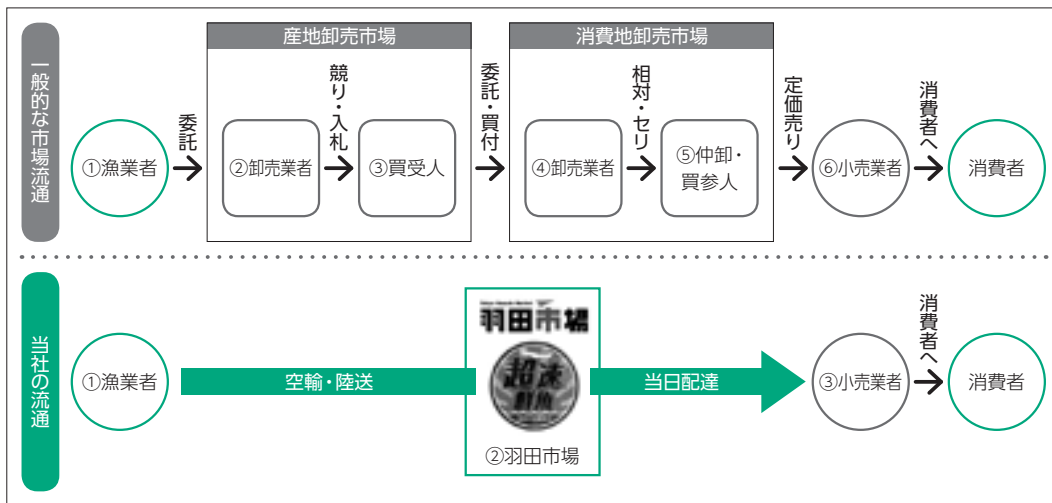
当社で売り上げの半分以上を占めるのが「超速鮮魚®️ボックス」だ。一箱税抜き二万円が基本で、五〇〇〇円刻みで税抜き五万円という高価なものまである。全国各地で水揚げされたばかりの魚介類が七、八種類、五 kilogram 程度を詰め合わせにして出荷している。獲れたばかりの魚介類を当日お届けするため、魚介類の種類についてはこちらにお任せにしている。一定の価格で、他にはない鮮度」という評判が広まり、順調に出荷が伸びている。

各産地の水揚げ状況に応じて随時、仕入担当バ



全国から羽田市場に空輸される「超速鮮魚®️」

図 生鮮水産物の流通システムの比較



イヤーが魚介類を買い付けて羽田空港に送る段取りを付けている。羽田に向けて出荷された魚介類の仕入明細データは随時、営業担当が価格を付けてシステムに登録し、ウェブ上で得意先の量販店やスーパーに向けて公開している(限定公開)。お任せでなく決まった魚種が欲しい量販店や

スーパーの仕入れ担当者は、ここから欲しい魚介類を手に入れることができる。

また、「超速鮮魚®」は中間流通を少なくすることでトレーサビリティ(追跡可能性)も確保している。スーパーで生産者の名前や写真が提示されていることも多い野菜などと異なり、水産物はどこで誰が取ったのか分からないのが一般的だ。しかし、近年の食の安全への意識の高まりから、水産物でもトレーサビリティに対する消費者のニーズは高く、当社ではこれを100%実践している。「いつ、どこで、誰が、どのような漁法で獲った魚」なのか、発泡スチロールや納品書に明記し、品質保証期限も設けている。これもやって当たり前のことだが今まで誰もやっていない。

これらの流通システムは、まだまだ大海戦術的な要素が多い。効率化を図るためにも今後さらなるシステム改修に費用を掛けて、誰もが使いやすいシステムにしていくつもりだ。

地方創生とは稼ぐこと

私は「地方創生とは稼ぐこと」だと確信している。まずは大消費地などから「外貨を稼ぐ」ことから始めた方が良く考えている。地産地消も大事だが、地方に行けば行くほど収入が少なく年齢の高い人達が多いので、商品の付加価値やストーリーがなかなかお金に変わりづらい。具体的に言うと、長崎県の対馬や五島で「朝獲れのアジやサバ」は当たり前で、島内どこでも簡単に手に入る。いつも漁師が分けてくれるから魚なんか買ったことが無いと言う人も結構いたりする。それでは、対馬や五島の「朝獲れのアジやサバ」を一番高

く買ってくれる人は誰なのか。それは当然、東京など大消費地の人である。

地方で獲れた新鮮な魚を東京の消費者は高く買ってくれる。不思議なもので、魚は消費地から離れば離れるほどおいしいと感じる消費者が多い。確かに千葉や神奈川県産のアジは新鮮でおいしいが、同じ鮮度のアジなら対馬や五島列島で獲れたものの方にお金を多く払う傾向にある。しかし一般的な流通では、鮮度が落ちて、味も落ち、評価や価格も下がってしまう。例えば、対馬や五島のアジやサバは、翌日、福岡市場や佐世保市場で競りに掛けられ、そこからトラックで築地市場へ運ぶという流れになるため、消費者に届くまでには最低三〜四日程かかってしまう。それなら魚の価値が下がらないように飛行機に載せて運んでその日のうちに届けば評価はすこぶる高くなる。これも当たり前の話だ。今後ますます当社のような市場外流通業者が増えていくような気がしてならない。

地方で朝、獲れた魚を大消費地の人食べて感動し、地方に観光で訪れてくれるようなことになれば人が動いてさらにお金が回り出すだろう。仮説だが、当社のやっていることが世の中の当たり前になっていけば、地方が潤って人が戻ってくるかも知れない。地方創生のスパンは長いと思うので、うまくいっても三〇年とか五〇年かかるかもしれない。だが、どんなにスパンが長くとも、補助金や交付金で何かするようない時しのぎではなく、「地方の人が自分で稼げるようになる道筋をつくる」ことが地方創生にとって一番重要なことだと考えている。

F

魚食を楽しむ生活提案型の水産小売業

魚屋は本来、お客さまに魚を買ってもらうための食べ方などを提案する商売だったが、流通の効率化に伴い、素材を並べる商売に変化している。今、魚の小売業に求められているのは、原点に戻り、魚食を楽しむ生活提案である。首都圏を中心にデパ地下で展開する魚屋の動きを追う。

時代ニーズに応える

私たち日本人が魚を食べる習慣は縄文時代には根付いており、魚の流通も当時には始まっているといわれていますが、現在に至るまで私たちの食文化は変化してきませんでした。特に戦後はさまざまな食材が手に入れやすくなったことに加え、食生活が多様化し生活全体の環境が激変しています。

魚屋は本来、消費者に魚を買っていただくため、食べ方などを提案する商売でしたが、流通の効率化に伴い、素材を並べるだけの商売になってしまっているのが現状です。原点に戻り、魚屋という商売に誇りを持って、魚を楽しむ生活を提案する東信水産株式会社の取り組みを紹介します。

東信水産は戦後間もない一九四九年、東京都杉並区荻窪で創業しました。食料が不足する中でも、

質の良い魚を求める消費者の声にお応えし、お届けすることが当社の出発点です。現在では首都圏の百貨店を中心に三三店舗を出店しており、「デパ地下の魚屋」として成長してきました。

私たちの社は「東信水産は、常に誇りある鮮魚界のリーダーとして時代のニーズに応え、食文化を切り開く『創造集団』です」というものです。

さらに、「伝統と洗練された技術の継承」「時代に合わせたファッション性」「未来顧客創造のためのMD (merchandising: 日々の商売をどう展開していくか) という小売業のマーケティング(開発)」という三つのコンセプトがあります。

高品質で安全な素材をベースにマーケティングを重視して、時代変化に感度良く対応し魚の食べ方を提案、次の時代の消費者を予測してMD、インフラ、ビジネスモデルを構築する、これらを

常に考えて行動しています。

魚食を消費者に提案するに際し、まず押さえておきたいのが健康への貢献です。それに関する二つの研究データを紹介します。

一つ目は、米国の研究者Hildebrandが妊娠中の母親の魚介類摂取状況と、生まれた子の言語知能指数の相関を調べたものです。これによると、魚介類を多く摂取していた母親から生まれた子は、生後四二カ月、八歳時とも、明らかに言語知能指数が高いという結果が得られており、子どもに好影響があるという非常に興味深いデータです。

二つ目は、ラットに魚油やマイワシのタンパク質を与えた場合の血液が固まる時間や血栓を溶かす作用を調べた水産総合研究センターの調査結果です。これによると、魚油を与えた群が基本食の群に対し血液が固まる時間が長く、マイワシ



東信水産株式会社 取締役副社長

織茂 信尋 *Nobutsune Orimo*

おりものぶつね
東京工科大学大学院修士課程修了後、東信水産株式会社入社。2016年より現職。実践女子大学食生活科学科セミナー講師、目白短期大学非常勤講師を兼務。魚食の普及に挑戦中。

表 動物性タンパク質を含む食品の摂取量の変化(単位:g/人日)

	魚介類	肉類	卵類	乳類	合計
2000年	92.0	78.2	39.7	127.6	337.5
2014年	69.4	89.1	34.8	121.0	315.3
増減	▲22.6	+10.9	▲4.9	▲6.6	▲22.2
2014年/2000年	75%	114%	88%	95%	91%

資料:厚生労働省「国民栄養調査」(2000年)、「国民健康・栄養調査」(2014年)

のタンパク質を与えた群が血栓を溶かす作用の強いことが分かりました。さらに、同じ調査結果でワカメ食や魚油食、あるいはその組み合わせにより、血清や肝臓の中性脂肪濃度を下げる効果も証明されています。これらは魚介類が健康志向に対応する食材としてお勧めできる根拠です。

生活の変化を読み解く

しかし、日本人の魚介類の消費量は年々減少傾向にあります。厚生労働省の国民の栄養に関する調査結果によると、国民一人当たりの動物性タンパク質の魚介類での摂取量は二〇〇〇年から一四年にかけて二二・六%、約二五%減少しています。水産業界ではよく「肉類を食べるから魚介類を

食べなくなつたのではないか」といわれますが、同じ時期で比べてみると肉類は一〇・九%、約二四%増加しているにすぎません。日本人の動物性タンパク質の摂取総量の中でも魚介類の減少は突出する結果となりました(表)。

一方、魚種別の消費量推移は一九六五年ごろに大衆魚として君臨していたアジやサバに代わり、八二年にはマグロが、二〇一〇年にはサケやブリが伸びています。マグロはもともと缶詰やハム・ソーセージへの加工用として消費されていたものが、刺し身用食材として普及したことが増加の背景にあります。また、サケは従来、朝食に並ぶ焼き鮭のイメージがありましたが、輸送技術の急速な発達に伴い、ノルウェーなどから新鮮な状態で輸入されるようになったアトランティックサーモンを、刺し身で食べる文化が定着して需要が増えました。そしてブリは、養殖用いけすを改良し運動性を高めたり、植物性の給餌で成長性と品質が向上したことに加えて、これらがブランドとして認知度を高める働きをし、市場価格に左右されにくくなったことが背景にあります。

このように水産物消費の減退は一律ではなく、時代に対応できた食材は消費者に受け入れられているのです。以上は素材の変化でしたが、消費生活はどのように変化しているのでしょうか。

味の素株式会社が公表している主婦の食生活意識調査(AMC調査)結果で、家庭での平日の夕食の調理時間を一九九七年と二〇一二年とで比較したところ、五〇分以上かける人口階層は減少、それより短い人口階層では増加しており、特に増加しているのは三〇分の人口階層でした。三〇分

という電子炊飯ジャーでご飯が炊きあがるよりも短い時間と考えられます。

このようなマクロのデータに加え、私たちが重視しているのが、私たちの商圏にいるお客さまや来店されるお客さまが何を考えているのかをリサーチすることです。店舗周辺のお客さまの関心を探るため、地域情報誌とのコラボ企画で、読者と魚食について語り合う座談会を開催しました。座談会に参加したのは小さな子を持つ二五〜三五歳のお母さんたちで、普段はあまり魚を意識していないお客さまです。

座談会では、子育てで料理をする時間がとりにくい、子育てしながら短時間でできるような調理法を知りたい、子どもに安全安心な魚を食べさせたいなど、興味深いお話をいくつもいただきました。加えて、売り場のPOP(販促広告)が多すぎてかえってよく分からない、といった意見もありました。魚屋には、自治体からの支援などでブランド化したものなど、全国から多様な魚が集まり、それぞれにこだわったPOPで主張しています。いかに新鮮で旬なものかをアピールしているのですが、乱立した結果、大事なことがお客さまに伝わっていないことが分かりました。

このほか、来店されたお客さまに、じかにスタッフが見聞をうかがう取り組みを行い分析しています。店頭のお客さまは魚に関心があつて来店されているので、店舗運営に関してかなり踏み込んだ意見が聞けると考えたのです。

魚料理情報のカギは調理時間

お客さまの要望や質問をまとめた結果、魚屋に

最も求められると思っていた「新鮮な魚」や「旬な魚」という素材に対するものより、「調理法」「調理時間」といったお客さまの食生活からくる要望が過半を占めたのは驚きました(図1)。

店頭のPOPは「旬」「新鮮」「ブランド」ばかりで、こうしたお客さまの声に対応できておらず、消費者との意識のズレが鮮明になりました。

通年素材である肉は種類も少なく、同じ素材を何度も調理する機会がありますが、魚は食べられるものが五〇〇種ともいわれるほど多品種で旬も違います。例を挙げると、サンマは八月くらいから約三カ月が旬ですが、その間に食べる機会は多くて三回ぐらいでしょう。また、上手に調理ができないと、そのシーズンはおろか次のシーズンも手を付けなくなる、それが消費者の心理です。このように魚はシーズン性が高いことや、料理のイメージが湧きにくいことが敬遠される原因ではないかと推察しています。

そこで私たちは、前述の独自調査の結果を基に新たな取り組みを始めました。

一つ目は調理時間別にMDを再構築する取り組みです。一般的な魚屋は、丸物、切り身、刺し身など形態で商品を並べていますが、私たちは調理方法や調理時間に関する情報ニーズに対応し、調理に必要な時間別のくくりで陳列して、調理時間別のレシピを紹介したのです。この際、POPが多すぎるとのお客さまの声から、販促シールやPOPを一切やめました。また、刺し身や、バックごと電子レンジで加熱するだけの商品は「〇〇五分」、煮魚用に切り身とたれをセットした商品は「五〇〇分」、半身に下ろした魚は「一五〇分」

分」と表示し、調理時間ごとに並び変えたのです。その結果、忙しい主婦や近隣で働く方々に大好評で、同一店舗で一、二年目ともに同じ商材の売れ行きに有意な差が表れました。時間情報を説明することで魚食を促進することが統計学的にも証明されたと言えるでしょう。

食べるシーン想像して新接客

二つ目は魚の調理提案を行う新たな取り組みです。私が講師を務める実践女子大学の学生に対し、魚食や魚料理に対する若者の志向を把握するためのアンケートを行いました。特徴的なのは、「魚を好きになりたいか」という質問に「すごく思う」「二〇%と少し思う」「四〇%を合わせて六〇%だったのに対し、「もっと魚を調理できるようにになりたいか」では、「すごく思う」「七十二%と少し思う」「二二%を合わせて九四%であった点です。将来家庭を築くであろう若い女性たちの間にも、確実に魚の調理に対する情報ニーズがあることが読み取れます。

また、大日本水産会による「水産物を中心とした消費に関する調査(二〇〇八年)」では、夕食の献立は誰の好みを反映させることが多いか、を調べています。それによると、自分の好みが一八%に対し、子どもの好みが三九%、夫の好みが一〇%、栄養のバランスを第一に考えてが二九%という結果でした。店舗ではよく試食販売を行います。主婦は自分以外の家族の好みや健康を気遣ってメニューを選択しているので、試食が商品購入につながりにくくなっています。私たちは家族の代表として買い物をする主婦以上に、その家族の生

活を考えた提案を行う必要があったのです。

今までは料理を聞かれた場合、「焼く」「煮る」「蒸す」などと答えていましたが、これは調理方法を答えているにすぎません。今のお客さまはインターネットなどで情報を仕入れ、蒸し魚なら「アクアパッツア」というように、料理名から入りまです。そこで店頭では従来の伝統的な接客に加えて、シーフードスタイリストによる新しい接客を行うことにしました。これは、料理学校の先生などプロの講師に派遣会社経由で来ていただき、一日三回店頭で調理の実演してもらおうもので、シーフードスタイリストが活躍できる場として、都内の店舗に「Toshin Kitchen」という料理スタジオを設けました。

単品での調理の試食ではなく、実際に家庭で作るシーンを想定して、野菜など他の素材も利用している点が特徴です。その効果は絶大でした。一つは来店客数が増加したことで、具体的には料理を毎週変えることよって、それまで二週間に一度だった来店客が毎週訪れ、来店頻度が高まったのです。また、他の素材も含めて調理することにより、買い上げ点数の増加、つまり客単価の上昇にもつながりました(図2)。

Toshin Kitchenの料理の素材は魚だけではありませんので、同じフロア内の店舗への回遊性も高まり、フロア全体の売り上げ増加にも貢献しています。また、「Toshin Kitchenの時間」ごとにレシピを変える工夫もしています。平日の午前中は時間に余裕のあるお客さまに合わせて、調理時間の長い本格的な料理の実演をします。自宅に友人を呼んで自慢の手料理を振る舞うなど嗜好の強い方が多

図1 店頭消費者の声 (フリーインタビュー)

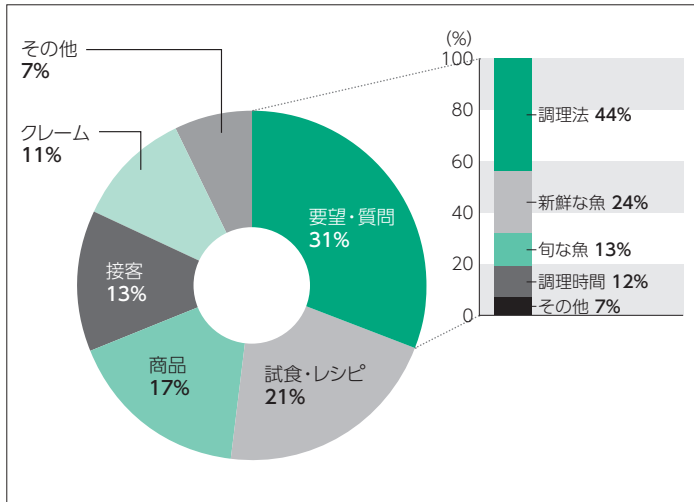
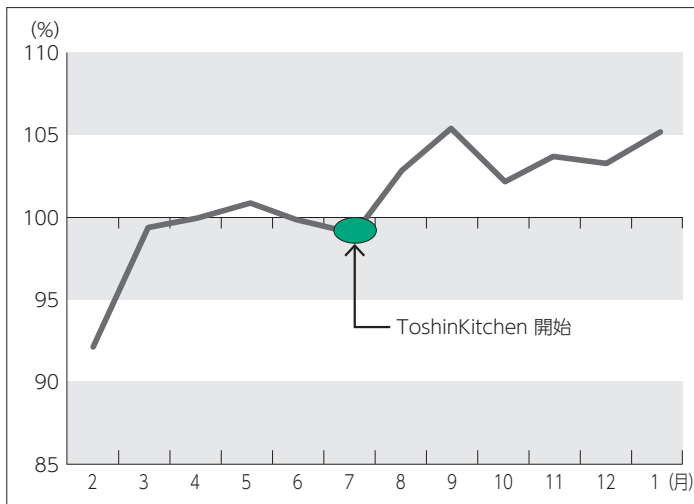


図2 Toshin Kitchen導入後売り上げ推移 (対前年比)



く、魚を丸ごと使った本格的な料理が喜ばれるので、丸ごと魚がよく売れます。逆に、平日の夕方は会社帰りなどのお客さまに合わせた短時間で調理できるものを提案することで、下処理された魚などがよく売れるようになりました。

コト消費の経営戦略

コトを売るという点で面白いトピックスを紹介いたします。恵方巻きは節分の商品としてすっかりおなじみになりました。私たちは「創造集団」であり、他社と同じ取り組みはやめようということでも生まれたアイデアが、恵方巻きの原点である祈願に着目した商品です。恵方巻きを食べる時、人は何かをお祈りします。そこで「合格祈願」「家内安

全」などと記し、神社の神主におはらいをしてもらったので作った恵方巻きを売ったのです。これはもはやお守りです。すし商品は通常、時間がたつと値引くのですが、「お守り」を値引くわけにいきません。この商品は結果として通常年よりも多く売り上げ、かつ、値引かないことで利益にも貢献しました。

また、器など生活に個性を求めるのも近年の消費者の傾向です。レンジで温めて調理するだけの商品はパックのまま食卓に上ることも多いのですが、パックの色は白や黒といった没個性のものがほとんどです。東信水産でも黒いパックを採用していましたが、売れ行きが芳しくありませんでした。その原因は魚料理に問題があるのではない

かと考え、お客さまに話を聞いたところ、「黒色のパックがつまらない」と、予想外の答えが返ってきたのです。そこで、お客さまが召し上がる食卓シーンを想像し、パックの色をイエローやピンク、ブルーなど六色に増やしました。メニューが九種類なら一気に五四種類もの商品ラインナップが誕生しました。非効率かと思われるかもしれませんが、これが大好評で、導入前に比べ六倍もの売り上げになりました。

さらに、私たちは産地との連携も進めています。現在、産地側の取り組みとして必要性を強く感じているのは、築地市場移転を契機とした衛生管理です。今まで、産地側で衛生的に処理された魚でも老朽化した築地市場ではリスクがありました。

しかし、衛生管理が行き届いた豊洲市場への移転により、そのリスクはほぼなくなると想定しています。それによって衛生管理が今まで以上の付加価値になり、取引上の対応が強く求められるようになるでしょう。

船の中でも衛生観念に欠けることでは時代に取り残されるでしょう。そのため、HACCPやISOの認証とまではいかなくとも、品質保持に必要な衛生管理の考えを理解し、整理・整頓・清掃・清潔・習慣付けの5Sの取り組みを求めます。

最近ではコメとパンの購入額が逆転し、食生活はパン食が中心になっていっていると言われています。このパン食の時代に、魚屋はいまだに米飯を想定した営業を行っているのが現実ですが、私たち東信水産は「魚を売る企業」から「魚を楽しむ生活を提案する企業」へ、今後も変革を進め、魚を食べる食文化の普及に貢献してまいります。