シリーズ　変革は人にあり

良川（よしかわ） 忠必（ただし）さん

とらふぐ料理店が養殖事業に参入
調達差別化と地元水産業者へ寄与

東京都江東区
株式会社長崎ファーム代表取締役社長

首都圏でふぐ料理専門店を展開する株式会社東京一番フーズ。その子会社の株式会社長崎ファームが、みずからとらふぐや本まぐろ（クロマグロ）の養殖に乗り出した。他産業からの参入が難しい養殖業へ進出することで、食材のトレーサビリティー（生産履歴）を確立し、他社との差別化をねらう。衰退する地域の水産業の振興にも寄与したいという。

飲食業からの6次産業化

──漁業者が飲食の分野に進出する事例はありますが、飲食店がとらふぐや本まぐろの養殖という漁業分野に進出するのは、珍しいですね。

良川　東京一番フーズグループは、垂直統合型の総合水産企業をめざしています。とらふぐ料理専門店という第三次産業からスタートし、活魚の加工という第二次産業の次に、食材へのこだわりから養殖・生産という第一次産業に着手しました。水産分野の飲食店からの6次産業化です。

とらふぐの養殖に乗り出したのは、東京一番フーズのモットーに食材へのこだわりがあり、私自身、扱う食材すべての生産者の思いを大切にしているからです。

また、消費者に安全・安心を訴えるため、産地を特定でき、国産であるという明確な証拠のある魚を調達したかったのです。お客さまの立場で考えれば当然のことです。

養殖に参入する以前から、とらふぐなどの魚は、市場ではなく、漁業者から直接仕入れてきました。その際、生産者との間で、どんなエサを与えて、どうやって育てるか、きちんと契約を結んでいます。養殖は、その延長線上にあります。

さらに、地域の水産業を何とか盛り上げていきたいという気持ちもありました。長年、水産業の現場に通っていると、とらふぐの養殖を手がける漁業者の数が減り、疲弊してきているのがわかります。

難題多いとらふぐの養殖

──とらふぐの養殖を手がける漁業者が減っているのはなぜですか。

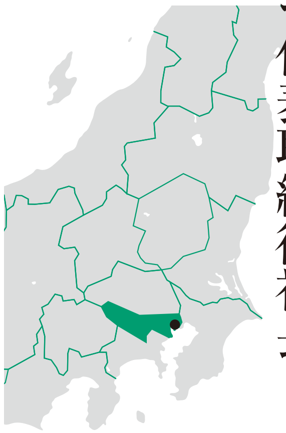
良川　価格の変動がとても大きく、経営が安定しないことが一因です。とらふぐは死ぬと海面に浮かばず底に沈んでしまうので、いけすの中に何匹いるかわかりにくい。しかも、病気を防ぐワクチンがない。つまり供給量が把握しにくいのです。

それに、成魚になるまでの1年半の間、最低3回、歯を切らないといけません。お互いにかみ合って傷ついてしまうからです。いけすの中にいるとらふぐの歯を、一匹ずつ、ニッパーのような道具を使って切るのです。人手がかかります。

──浜には漁業権があります。第三者である企業の漁業分野への進出には壁があったのではないですか。

良川　そのとおりです。長崎県の北部にある平戸市古江湾に平戸養殖場の開設を計画しました。近くの松浦地区は、潮の流れがよく海水の温度が適しているので、とらふぐの養殖が最も盛んなところです。

漁業者には、弊社の進出を理解していただけると思ったのですが、最



初は、なかなか受け入れていただけませんでした。企業が入ってくると、海が荒らされるのではないか、地域の決め事を守らないのではないか、そんな警戒心があったのでしょうね。

　現地には何度も足を運び、酒席にも積極的に参加しました。定置網漁の手伝いもしました。地域漁業の振興につながるということで、地元の自治体の協力もいただきました。

　働きかけ開始から2年後、地元の理解が得られ、漁業権の行使を認められました。現在では年間、とらふぐを10万匹、本まぐろを８０００匹、それにブリなどの養殖もしています。

東京のふぐ食文化を変える

——とらふぐ料理の専門店を、東京で開店したのはなぜでしょう。

良川　当時、大阪ではふぐ食文化が根づきつつあり、店は雑誌にも取り上げられる人気店で順調でした。しかし、東京一番フーズ社長の坂本は「この先大阪にはふぐ料理店が増え飽和状態になる。それならふぐの食文化を広げる余地が大きい東京に進出しよう」と考えたのです。

——新宿に開店した1号店の評判はいかがでしたか。

良川　1号店を開く前、坂本と私は、東京にあるふぐ料理店を食べ歩きました。銀座や赤坂にある高級料理店で、てっさ、唐揚げ、てっちりなどのコース料理で、1人前3～5万円もしました。ふぐはたしかに高級料理です。でも、唐揚げなどは、あきらかにとらふぐではなく、原価の安い違う種類のふぐを使っている店もありました。骨の形でわかります。

東京一番フーズの本社で、長崎ファーム代表の良川忠必さん=東京都新宿区

Profile

よしかわ ただし

大阪生まれ。44歳。高校1年のとき、現在の「東京一番フーズ」の創業者である坂本大地氏が大阪で起業したふぐ料理店でアルバイト。卒業後、他の飲食店に勤めるが、坂本氏に誘われ転職し、新宿に開店した1号店「とらふぐ亭」の責任者に。現在、グループ企業の活魚などの仕入れを担う子会社「長崎ファーム」の社長。東京一番フーズ常務取締役・商品本部長を兼務。

Data

株式会社長崎ファーム

東京一番フーズグループのとらふぐ専門店やす店にとらふぐや本まぐろなどの活魚を納める。前身は創業者の坂本氏らが2001年に設立した「新宿活魚」。10年に現社名に変更し、11年から長崎県平戸市でとらふぐや本まぐろの海面養殖を開始。本社のある東京都江東区に活魚の加工センター。資本金300万円、売上高15億円、従業員はパートを含め25人。

もちろんふぐは大阪でも高級料理ですが、当時、本物のとらふぐのコースで、1人前5000円前後でした。

　そこで、新宿の店は「泳ぎとらふぐ料理専門店　とらふぐ亭」と名付け、生きて泳いでいる本物のとらふぐであることを強調することにしました。店の入り口には坂本のアイデアで、実際に大きな水槽を置き、とらふぐを泳がせました。

——たしかに、とらふぐが泳ぐ水槽のある店は、あまり見かけません。

良川　国内産の生きたとらふぐをその場で調理するチェーン展開の店は他にありません。評判になると思ったら、開店後2カ月ぐらいは、閑古鳥が鳴いていました。

——なぜですか。

良川　安い店だから敬遠されたのです。ふぐ料理は高いものだと、東京では思われていたのでしょうね。

　ところが、2カ月ほどたって、民放テレビの取材で店が紹介されてから、行列ができるようになりました。店の前に200メートルも人が並んだこともあります。それから店舗数をどんどん増やし、首都圏だけで50店もの店舗を持つまでになりました。

職人のいる飲食店の強み

——親会社は6月に、握りずしの「寿

し常」というチェーン店の事業を譲り受けました。ねらいは?

良川　握りずしチェーンは、とらふぐ亭のビジネスモデルと似ているからです。ふぐ料理店は調理師免許を持った職人が調理して、お客さまに料理を提供します。「寿し常」も、すし職人が調理して料理をお客さまに提供します。ともに、職人集団なくしては成り立たないビジネスという特徴があります。

一人前の職人を確保しなければならない、という意味でハードルの高いビジネスですが、それゆえ、参入しにくく、競合相手があらわれにくい強みがあります。

また、当社はセントラルキッチン方式をとらず、付け合わせの野菜もそれぞれの店で職人が切っています。それに、活魚を扱っていますから、物流に力を入れています。ジャストタイムに必要な水産物を効率よく届ける力を当社は培ってきました。寿し常店舗も加わったので、今後はその強みをいっそう活かすことができます。

高校生時代のバイトが縁

――ところで、良川さんは、どういういきさつで、この業界に入ったのですか。

良川　坂本が大阪市内に開店したふぐ料理店で、府立高校1年生のときにアルバイトしたのがきっかけです。坂本は当時20代前半でしたが、大阪で一番といわれるその人気店を、10代のアルバイトを中心に運営していました。私はフロアで接客などの仕事を経験した後、調理場に入り、高校3年生のときにふぐの調理師免許を取りました。

高校卒業後、ほかの世界も見たいと思って別の飲食店に就職しました。ところが就職したその年に、坂本から「とらふぐ料理で日本一になるために東京に進出するぞ」と声をかけられ、この会社に転職しました。

若い社長が10代のアルバイト店員を使い、人気店を作り上げていく。失敗のリスクと背中合わせで大勝負に打って出る心意気に心を打たれたのが、転職した一番の理由です。一人前のふぐ職人になるには少なくとも10年はかかるといわれますが、右も左もわからない高校生の自分を雇い、短期間でふぐ調理師に育ててもらった恩義も感じていました。

その後、1996年に東京・新宿の歌舞伎町に開店した「泳ぎとらふぐ料理専門店　とらふぐ亭」で、1号店の責任者を任されました。20歳になる直前でした。

――坂本社長も、高校時代に活魚店でアルバイトをし、それが縁で、大阪でとらふぐ料理の専門店を起業したと聞きました。良川さんも同じですね。

良川　私はこの会社で、アルバイトから社員になった一期生かもしれません。本社の経営理念の中に、「商いを通じて夢を実現する」があります。商いを通じて会社も社員も成長していく、という考え方です。坂本は社内で「坂本塾」を開いて、社員に起業家となることを勧めています。現在でも、独立志向を持ち、起業家になる夢を抱いて、当社で働いている若者がたくさんいます。

コロナ後は差別化で勝負

――新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、飲食業に打撃を与えました。とらふぐなどの養殖や活魚の加工をしている長崎ファームにも、影響は大きかったのではないですか。

良川　他の外食産業と同じように、2020年4～5月の売り上げは、前年比を大きく割りました。東京一番フーズは、首都圏にとらふぐ料理専門店42店、すしや活魚料理を出す飲食店など7店、ニューヨークに和食レストラン「WOKUNI」の計50店舗を展開しています。さらに6月には、握りずしのチェーン店26店の事業が加わりました。

長崎ファームはグループの飲食店に、養殖したとらふぐの活魚や本まぐろなどの食材を納入しています。コロナ禍でそういった高級食材の需要は大きく落ち込みました。中国人観光客を中心としたインバウンド(訪日外国人)需要が、消えてしまった打撃も大きかったですね。

また、ニューヨークの店は、6月まで営業がまったく認められませんでした。カナダも含めた北米への、本まぐろなどの輸出も止まりました。

――コロナ後はどうなると見ていますか。

良川　消費者は安全・安心な食材に敏感になると考えています。弊社の活魚は、どこでどんなエサを食べて育てられたか、トレーサビリティーがきっちりしていることがウリです。外食からスタートしたお客さま視点の取り組みが評価される時代が来ることを期待しています。

ふぐ料理は4～9月は閑散期です。繁忙期を迎える10月以降もコロナ禍が続けば、たいへんな打撃となります。そうならないよう、早く収束することを願っています。

(ジャーナリスト　村田　泰夫)