水産事業売上高1000億円を目指す

国内中核の新会社始動

大倉、香西物産が合併

旭食品

統合2社の得意領域生かす

TFFJ 3年で売上高350億へ

食品卸大手の旭食品（高知県南国市）は水産事業の規模拡大を進めている。同社は2011年に大倉（現ザ・フィッシュファクトリー・ジャパン）を買収し、水産事業へ参入。M&A（合併・買収）を積極的に行い、現在は国内2社、海外3社を傘下に収める。25年10月には寿司ネタ専門商社の大倉と香西物産が合併し、国内水産事業の主軸を担うザ・フィッシュファクトリー・ジャパン（TFFJ、東京都調布市、志村武美社長）が発足。TFFJは大倉、香西物産の営業エリアや取り扱い商材の重複が少ない利点を生かし、顧客サービスの充実や事業規模の拡大を図る。旭食品は「ザ・フィッシュファクトリー」のブランドで水産事業を世界に展開する計画で、グループ水産事業の売上高を10年後に1000億円まで拡大する方針だ。TFFJの志村社長、グループの水産事業を統括する竹内慎副社長に展望を聞いた。

ザ・フィッシュファクトリー・ジャパン　志村 武美 社長

【プロフィル】志村 武美氏（しむら・たけみ）高校を卒業後、1999年に大倉入社。2008年名古屋支店長、18年に取締役、20年取締役専務を経て、23年から現職。サクラフード、韓国築地で取締役を務める。47歳。

大倉、香西物産の合併で期待するシナジーは。

大倉は全国の飲食店が主な顧客で、香西物産は関西、四国エリアの量販店や大手回転寿司との取引が多い。アイテムは大倉が鮮魚や活貝など原料に近い商品がメインで、香西物産は冷凍の加工品が大半だ。仕入れ先や販売先を組み合わせることで、大きなシナジーが期待できる。

香西物産は大倉が攻めきれていない四国に拠点があり、営業エリアの競合が少ない。得意先は大倉が外食に強く、香西物産は関西の大手量販店と取引がある。調達面では香西物産はサバ原料を自社で仕入れ、加工している。全国に広がる大倉の販売網と物流体制、香西物産の加工ノウハウを組み合わせることで、強靱（きょうじん）な営業力と顧客サービスを実現できる。

冷凍加工品の取り扱いが主体だった香西物産の従業員にとって、1次原料や2次原料に触れるのは大きな刺激になる。両社で弱点を補完し合う。

売上高の目標は。

2025年3月期の売上高は、2社の単純合算で262億円だった。初年度は290億円を目標とし、3年以内に350億円規模に育てる。既存の得意先への営業で年間5%の成長を続け、新規事業にも取り組む。旭食品グループとの連携を一層深め、グループの調達力や物流網、情報力を最大限活用することで、売り上げの積み上げを図る。

成長策は。

問屋・卸業からの進化を目指す。自社で調達、製品化し、顧客に販売する直下型のビジネスを増やしたい。商品にプラスの付加価値、ストーリーを与えなければ、単純な価格競争に陥る。会社全体で従来の商売から、製品を作り、顧客に提案、ストーリーを伝える営業に変えようとしている。

島根県では海士町や浜田市の漁業者と連携し、未利用・低利用魚を使った商品を開発した。ソデイカは沖縄の漁業者から調達し、製品化する計画がある。買い付けた原料は自社や協力工場で、得意先が使いやすい形に加工する。中小さまざまな顧客を持つ強みを生かし、ストーリー性を理解してもらえる得意先とマッチングする。

3年前に北海道と沖縄に営業所を設け、全国の主要都市に進出した。初期対応は私自身の飛び込み営業や、顧客の紹介で立ち上げに成功した。毎月通い詰めた結果、信頼を得ることができた。今後は得意先に合わせた商材をそろえ、「地域一番問屋」を目指す。

魅力的な市場は。

寿司は全その業態で伸びると考えている。業界に知られていないが、寿司ネタになる原料はたくさんある。規格外の島根県産レンコダイを、ベトナムで寿司ネタに加工する取り組みも始めた。大手がやらない、まだ発見していない漁場や魚を見つけ、製品化する。

直営の「すし酒場くらや　調布本店」

人事体制は。

事前の準備で現場人員をミックスし、得意先や物流を整理し、合併後も人員配置はガラッと変えた。例えば、香西物産の若手を人口の多い東京や大阪に配置し、香西物産で岡山工場長だった人材を旧大倉のえひめ工場に異動したりした。バックオフィスも含め、両社の血を積極的に混ぜた。

人事は本部主導ではなく、本人と相談して決めている。やりたいことに取り組める環境づくりが重要で、やりたくないことをやらせても生産性が落ちるだけだ。人事は社長に就任以来、重点的に取り組んでおり、離職率はほぼゼロになった。

海外展開は。

日本の魚を世界に発信する意味でも、これまでの人脈を活用していきたい。食材の供給で既存顧客が海外進出を支援し、海外の展示会にも積極的に参加する。近年はアジア圏で日本産水産物の人気が高い。旭食品グループで連携し、需要に応えられる体制を整える。当社の飲食店を海外で運営したいという声もある。

加工場の新規投資は。

えひめ工場はシーフードミックスやむきエビ、岡山工場では寿司の巻き芯や珍味類を製造する。粉付け商品や魚種を増やす計画はあるが、新工場建設などの投資予定はない。自社製品の充実は図るが、原料から加工までの全てを対応するのは難しい。各魚種のプロがいるパートナー企業との連携をさらに強化する。

原料調達の方針は。

今、荷主を一元化する考えは一切ない。当社は人とのつながりで発展してきた。会社の都合で取引を止めはしない。一緒に成長していく。

全体で取り組む商材は商品部で買い付け、日々変動するものはエリア長に一任している。全国を回りながら情報を取り、メリットがあると判断したら、その場で迷わず買い付ける。意思決定の速さが当社の強みだ。

独自の調達は。

ウナギは中国の天馬科技集団とプライベートブランド（PB）製品「神龍うなぎ」を開発した。アナゴはグループの韓国築地から原料を仕入れ、ベトナムのサクラフーズで寿司ネタに加工している。チリウニも一部は自社調達だ。旭食品グループで連携し、スケールメリットを発揮したい。

少量ではあるが、新たに海外産イクラの調達も始めた。原料が高騰するタイミングで挑戦的といわれるが、秋サケが獲れないと相場は来年も高いままだ。当社は飲食や業務筋など末端に近い得意先を多く持ち、価格調整がしやすい。暴落した際のリスクヘッジになる。

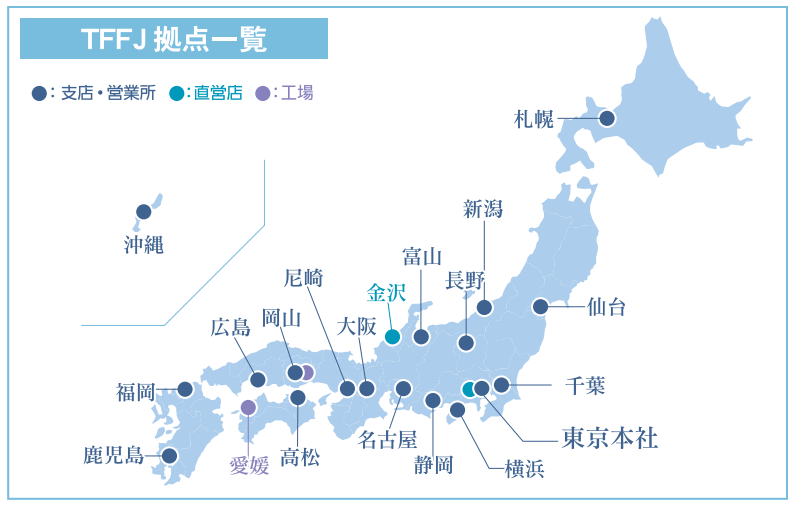
飲食、EC（電子商取引）事業は。

生産者を守るには、適正な価格で垂直に落とし込むことが重要だ。そこを踏まえて飲食事業も顧客とバッティングしない範囲で拡大する。直営は寿司居酒屋の「くらや」を2店展開し、昨年末には北海道を中心に回転寿司を展開する101を買収した。漁業者が売りたい値段で、その価値を伝えられる場が必要だ。

寿司ネタのECサイト「スシリーチ」は順調に利用者を増やしている。業務用途が当初の目的だったが、一般消費者の利用も多い。食卓まで〝魚の楽しさ〟を届ける仕組みをつくりたい。

目指す将来像は。

「日本の魚を世界へ」を本気で目指す。漁業、加工、流通、外食まで一気通貫でつなぎ、「魚で世界をもっと豊かに」という理念を形にしたい。



役員体制

◇取締役

代表取締役会長　竹内 慎(旭食品株式会社 代表取締役副社長)
代表取締役社長　志村 武美(商品統括本部長、管理本部長、新規開発事業本部長)

◇執行役員

滝　和仁(東海近畿中四国営業統括本部長)
宮越 雄一(外食事業本部長、株式会社101代表取締役)
新野 由孝(東日本営業統括本部長)
岡崎 要介(九州沖縄営業統括本部長)
柴田 智太郎(特販営業本部長)

会社概要

ザ・フィッシュファクトリー・ジャパン株式会社

本社所在地	東京都調布市富士見町2-1-12
創業	1956年10月
資本金	9,800万円
代表取締役会長	竹内 慎
代表取締役社長	志村 武美
売上高(25年3月期)	262億円(大倉、香西物産の合算値)
従業員数	300人(社員187人、パート113人) ※2025年10月1日時点
主な事業内容	寿司に関する業務用食材の卸売業
子会社	株式会社101(寿司店運営)

「ザ・フィッシュファクトリー」世界ブランドに

M&Aで事業規模拡大

11年の参入から重点投資

3カ国で製造卸など収める

旭食品にとって、水産事業は同社グループの強化領域だ。同社はM&Aで水産事業を国内外で展開するまで拡大。今後は海外で積極的な投資を実行し、「ザ・フィッシュファクトリー」ブランドのさらなる成長を図る。グループ水産事業売上高は、今後10年で1000億円を目指す。旭食品の竹内慎副社長にグループ水産事業の展望や、ITコンサルと設立した経営支援会社の方針などを聞いた。

旭食品グループの水産事業の規模について。

直近2024年度の国内、海外合計の売上高は4436億円、経常利益は17億9000万円だった。内訳は国内が売上高3221億円、経常利益8億8000万円で、海外が売上高115億円、経常利益9億1000万円。海外事業を強化し、10年後には売上高1000億円を目指したい。

国内水産事業は、主力の寿司ネタ卸のザ・フィッシュファクトリー・ジャパン（TFFJ）と、東京・豊海に拠点を置く鮮魚卸のかいせい物産を傘下に収める。かいせい物産は豊洲市場で鮮魚を買い付ける場外卸だが、TFFJは冷凍商材がメインなので、国内事業の主力は冷凍商材だ。TFFJは寿司居酒屋や回転寿司の飲食事業も手掛けている。

海外は韓国、オーストラリア、ベトナムの3カ国に事業拠点を持つ。水産物製造卸や小売業を展開する韓国築地（韓国）とザ・フィッシュファクトリー・オーストラリア（豪州、TFFA）、冷凍寿司ネタ加工のサクラフード（ベトナム）を収める。

水産事業に参入した経緯は。

水産事業はM&A（合併・買収）で拡大してきた。09年に旭食品へ入社以降、17社のM&Aを手掛けてきたが、2社目が大倉（現TFFJ）だった。11年の買収が水産事業の始まりだ。

当初は同業の業務用食品卸を狙ったが、この業界はプレーヤーが多く、競争優位性を取るは難しい。一方、水産に特化し、全国に拠点を持つ卸は意外と少ない。外食を販売先のターゲットにしていたこともあり、より競合は少なかった。大倉を経営する中で水産業界にチャンスを感じ、M&Aは水産メインに取り組むと決心した。

14年にサクラフードを買収し、川上の水産加工業に参入した。その後はかいせい物産（19年）、香西物産（23年、25年10月に大倉と合併）、韓国築地（23年）、TFFA（24年）を買収。旭食品グループとして水産事業への投資が進んでいる。

25年10月に大倉と香西物産が合併し、TFFJが発足した。

香西物産は譲渡企業の東洋冷蔵とコロナ前から協議があり、コロナ禍が落ち着いたタイミングで買収した。大倉とメインの顧客や営業拠点がかぶらないことが魅力だった。

買収時から両社の合併は想定していた。大倉の志村武美社長が香西物産の社長を兼任し、人材交流など社内融和を進めた。

屋号を豪州グループ企業の「ザ・フィッシュファクトリー」にした。

TFFAは豪ブリスベンの住民なら誰もが知る企業だ。SNSのフォロワーは1万4000人を超え、地域に愛されるブランドを育んできた。24年に工場を訪れた際、この世界観を世界に広げたいと思った。

合併時の一番の懸念点は、顧客離れと社員の離反だ。当社は社内融和に時間をかけるケースが多い。スタイリッシュなブランドに刷新し、誰もが前向きなスタートを切れる環境にもしたかった。

今後はグローバルブランドとして、「ザ・フィッシュファクトリー」を展開する。海外のグループ会社もいずれ会社名を変える予定だ。

かいせい物産は独立を維持する。

かいせい物産は19年の買収時は売上高32億円だったが、現在は51億円に成長した。豊洲市場のトラックバースは約30台の割り当てがあり、市場の同業と比べても競争優位性を持っている。当日受注・当日配送が強みだ。

合併したTFFJの両社と比べると、取り扱い商材や勤務時間などが大きく異なる。合併してもシナジーが薄い。現時点でTFFJに合流する考えはない。

国内展望は。

外食は都内中心に訪日外国人（インバウンド）に助けられており、そこまで悲観していない。30年くらいまでは、寿司を中心とした業態は好調を維持できる。日本の水産業の強さは、鮮度を維持するコールドチェーンから末端の包丁技術まで全体的なサービスに優れる点だ。特に包丁技術はITでは置き換えられない点で、この価値は高まるだろう。人材教育は必要だが、海外でも強みになる。

調達は年々厳しくなっており、川上への進出は重要だ。しかし、今の事業規模では自社で全てを販売する力がない。旭食品グループから少し離れたところでやる必要があり、当社が出資する経営支援の食共創パートナーズ（FCCP）による買収を考えている。

経営支援会社のFCCPについて。

当社とITコンサルのイントループによる共同出資で25年1月に設立した。投資対象は日本の食品会社。優れた商品を持ち、次世代に残したい会社に投資する。

一般的な投資会社と違い、FCCPは販売力の向上など直接的なバリューアップに貢献できる。旭食品グループの販路があり、われわれ自身で売り上げをつくることができるからだ。投資先の価値を上げる確度が非常に高い。

投資先の株式は売却を前提にしておらず、仮に売却する場合でも一定規模は保有し、売却後も企業価値が下がらないよう支援し続ける。

25年12月に北海道の山十前川商店（根室市）を買収した。

山十前川商店の買収はFCCPの一号案件だ。山十前川商店は「イクラのファーストブランド」として知られ、イクラの他に秋サケ、サンマ、タラ、ホタテの加工・販売に強みを持つ。既存の仕入れ先や販売先との関係を大事にしながら、グループの販売力も使う。

工場の稼働率は秋サケの不漁で低下している。国産原料が一番だが、旭食品が調達する海外産イクラの加工も検討する。サンマなど寿司ネタにできる原料は凍結し、閑散期に加工する。限りある原料を有効活用し、年間通じた工場運営を図る。

経営陣は既存の体制を維持し、FCCPからも営業、経営管理、IT関連の役員を派遣した。まずは社内のITシステムへの投資や、既存工場の修繕などから始める。

今後はFCCPによるM&Aが増えるのか。

M&Aのうち、半分はFCCPで投資したい。現状の投資額としては10億円程度で、売上高は数十億、営業利益は数千万以上あるような会社を対象としている。

ＴＦＦＡが育てたブランドを世界に展開していく

今後は海外投資が軸

豪州事業を一層強化

海外での投資方針は。

旭食品としては水産製造卸がターゲットで、今後は海外が中心になる。北米やオセアニア、アジアのフィリピンやタイ国、マレーシアなど対日関係が比較的良く、経済が成長している市場に投資する。寿司や刺身市場の拡大が見込めるエリアにアクセスしたい。

海外の消費環境は。

どの国も日本食はまだまだ伸びる。韓国も経済は悪いが、昔と比べてもスーパーに日本と同じような寿司が並び、寿司を家で食べる文化が根付くようになった。豪州でも巻き寿司がテークアウトで一般的に売られており、世界で寿司がポピュラーになったと感じる。

TFFAについて。

TFFAは豪州人口3位の都市、ブリスベンの水産物製造・加工・卸。約600件のレストランやホテルが顧客だ。鮮魚小売店やビストロ、寿司のテークアウト店も運営し、クイーンズランド州でトップシェアを誇る。24年6月期の売上高は56億円、経常利益は6億6000万円で、収益力に優れた会社だ。

TFFAは製造卸がメインだが、工場に併設した小売店は売上高が10億円以上ある。豪州では鮮魚を買うときはスーパーではなく専門店で買う習慣があり、クリスマスには店外まで行列ができるほどの人気だ。

豪州事業は拡大する方針で、持ち株会社のザ・フィッシュファクトリー・オーストラリアホールディングス（TFFAHD）を設立した。TFFAはオーナーから残りの株式を取得し、完全子会社化する。

HD名に旭食品ではなくザ・フィッシュファクトリーを使うのは、水産事業で攻めるという決意の表れだ。現オーナーも拡大路線に共鳴し、経営者として今後も会社に残る。別都市に地盤を持つ水産製造卸への投資も検討中だ。

豪州での戦略は。

豪州は移民が多く、人口は毎年1・5％ずつ増えている。アフリカ以外で80年ごろまで人口が増えるのは、北米とオセアニアという統計もある。

豪州は魚を食べる習慣がまだ薄く、肉食との比率は5対1ほどだが、ヘルシー志向が高くチャンスがある。

豪州は広いが、人口は東海岸に集中する。シドニーやメルボルンの人口は500万人強あり、上位5都市への進出で豪州全体を抑えたといえる。同国での水産マーケットを握りたい。

ＴＦＦＡの小売店は現地でも人気だ（25年12月23日）

国内、海外の事業間連携は。

韓国から日本への水産品輸入や、日本から豪州への食品輸出、ベトナムでの製造受託を進めている。顧客の要望に応じて各国を輸出入でつなぎ、シナジーを生み出したい。

自社調達も強化する。

TFFJは近年、原料調達まで手掛けるようになった。今後は販売力の増大に応じ、調達を強める必要がある。会社として強い魚種、商品を複数持たなければならない。TFFJが取り組むグローバルな調達を各拠点とつなぎたい。

TFFJは社長直下に海外事業部をつくり、外国人人材や海外仕入れの経験者を雇用した。国内仕入れの強化も重要だが、中長期的に見ても漁獲量は減少傾向にある。海外調達を増やさないといけない。外部パートナーやグループ間連携を進め、事業基盤をつくる。

M&Aによる漁業・養殖への参入は。

漁業・養殖は資源や天候に左右されやすく、ボラティリティの激しい産業だ。M&Aにはこれに耐える事業規模が必要になる。水産事業の売上高が1000億円に達した時、検討する余地が生まれるだろう。

旭食品グループの水産事業

（単位：百万円）

	所在地	事業内容	売上高（24会計年度）	経常利益（24会計年度）
国内事業				
ザ・フィッシュファクトリー・ジャパン	東京	寿司ネタ専門商社・外食運営	27,000	660
かいせい物産	東京	首都圏鮮魚卸	5,100	220
国内合計			32,100	880
海外事業				
韓国築地	韓国	寿司ネタ卸、寿司・惣菜テナント運営	3,900	130
ザ・フィッシュファクトリー・オーストラリア	豪州	水産物製造卸、鮮魚小売・寿司テークアウト店運営	5,600	660
サクラフード	ベトナム	サーモンを中心とした冷凍寿司ネタ加工	2,000	120
海外合計			11,500	910
総合計			43,600	1,790

＊ザ・フィッシュファクトリー・ジャパンの売上高と経常利益は大倉、香西物産の実績を合算

旭食品　竹内慎　副社長

【プロフィル】竹内　慎氏（たけうち・しん）東北大大学院を修了。アクセンチュアを経て2009年旭食品に入社。14年取締役東京支社長、20年から現職。ザ・フィッシュファクトリー・ジャパン、かいせい物産で会長、食共創パートナーズで社長を務める。46歳。