

# 株式会社エー・ピーカンパニーの漁業への参入と撤退

主任研究員 尾中謙治

漁業において、漁業者の高齢化、後継者・担い手不足が継続しており、地域漁業が衰退している漁村は多い。新規漁業就業者(人材)の育成・確保によって対処しようとしているが十分とは言えない。そのようななかで、異業種企業(以下「企業」)による漁業参入も漁業活性化のひとつの取組みと考えられるが、企業参入の実態や課題を記しているものは少ない。

そこで本稿では、飲食業から未経験の漁業に挑戦した、首都圏を中心に鮮魚専門居酒屋「四十八漁場」を展開している(株)エー・ピー ホールディングス(以下、漁業参入当時の商号である「(株)エー・ピーカンパニー」を使用)の事例を紹介する。本事例から漁業参入にあたっての留意点を整理する。

## 1 エー・ピーカンパニーの漁業参入

エー・ピーカンパニーは、宮崎県延岡市須美江地区で小型定置網漁業に参入した。同社は自らが漁業権を取得することができないことから、操業を休止していた漁業者を役員として子会社「(株)プロジェクト48」を2011年6月に設立し、当役員個人の漁業権に基づいて漁業に取り組んだ。

当時のエー・ピーカンパニーは、地鶏料理をはじめとした郷土料理を扱う居酒屋「塚田農場」が50店舗近く拡大し、鶏料理のイメージが強く、新鮮な魚を取り扱っていることが消費者に十分に伝わっていなかった。そこで、同社は漁業に参入することによって新鮮な水産物を扱っていることをPRすることができるを考えた。

しかし漁業参入の一番の目的はPRではなく、社員(アルバイト含む)が漁業を通じて漁業者や産地に感情移入すること・漁業を理解することであった。これが社員のモチベーションやサービスの向上につながっており、同社の強み・他社との差別化となっている。

同社が漁業に参入できたのは、県や漁業者からの紹介で須美江地区に休漁している小型定置網があることを知り、また仲介などの支援を得られたおかげであった。支援が得られたのは、同社の子会社が06年から宮崎県で自社養鶏場を経営するなかで、同社と県が良好な関係を維持していたからである。また、11年1月からは延岡市の離島・島野浦の漁業者と水産物の直接取引を行っており、それを通じて近隣の漁業者との信頼関係ができていたからである。

## 2 小型定置網漁業の開始と撤退

操業開始にあたっては、漁協や漁業者の紹介で中古の網と漁船2隻(作業船と網起し船)などの資機材一式を、約1,500万円で調達した。乗組員はハローワークを通じて募集し、4人を社員として採用した。年齢は20代~40代後半で、すべて元漁業者であった。

漁獲物は、同社の東京の自社センターに直接配送するという形態を採用した。同社の店舗が必要とする以上の魚があったときは、それを産地市場に出荷していた。漁獲量については、当初は好調であったが、徐々に不安定となり減少していった。中古の網を使っていたということもあり、網が波で破れて魚が逃

(注)

げるなどの事態が発生するようになった。その網の修復に1週間ほどかかり、その間休漁ということを何度も経験したという。

長期間にわたって休漁している小型定置網は、漁が薄い漁場か、後継者不在の漁場のいずれかであり、同社が参入したのは前者であった。漁業に対する熱意はあったものの、熱意だけでは対応できず、投下資金の十分な回収はできなかった。網の更新をすることもできず、漁獲量はいっそう減少していった。

4年ほど操業した後、漁獲量の減少と乗組員の退職もあって、小型定置網漁業から撤退することとなった。残った乗組員2人は、島野浦での魚の買い付けや配送などの業務を担うようになり、19年に(株)プロジェクト48は飲食店向けの卸売事業を手掛けるグループ会社に合併された。

### 3 漁業参入の評価

当時の小型定置網漁業に関係していたエー・ピーカンパニーの社員は、「実際に漁業に携わって苦労がよくわかった。漁師へのリスペクトが高まった」と振り返る。

参入のメリットとしては、新鮮な魚を扱っていることのPRや社員の産地理解によるモチベーションアップなどがあるが、海上いけすを活用できたこともそのひとつとして挙げた。獲れた魚種が偏った際にはいけすに入れて出荷調整をすることができ、休市日や年末年始などの大型連休中にも出荷することができていた。自らが漁業をしていないとできないことであった。

デメリットとしては、水揚量や漁獲物の種

(注)センターは当時、同社連結対象会社だった(株)セブンワーク(現在は同社の持分法適用会社で、オイシックス・ラ・大地(株)の連結対象会社である(株)豊洲漁商産直市場)が管轄。

類に変動があり、採算が取れることであった。参入にあたっては、相応の初期投資と追加投資(網の新調など)が必要で、漁業資材を十分に揃えることができなかつたことを課題として挙げた。

### 4 企業による漁業参入にあたっての留意点

企業の漁業参入にあたっては、県などの信頼できる第三者の仲介があると、スムーズに進めることができる可能性が高い。そのためには、県などに対して漁業に参入する目的や、企業の経営・財務状況を説明することによって漁業を継続する能力があることを明示することが必要である。

参入にあたっては、地元漁協や漁業者の理解と良好な関係があることも必要である。彼らとの関係づくりにあたっては、企業が買受人となって彼らとの取引などを通じて信頼関係を築いていくことが求められる。

漁場選定も参入にあたっては大事であり、獲れる漁場であるかどうかを見極めなければならない。また、漁具や漁船は、初期投資を抑えるために中古を活用することは良策であるが、故障や破損によって操業に支障をきたすのは問題であり、漁具などを見定める力が求められる。いずれの際にも地元漁協や漁業者などからのアドバイスを得ることが重要である。そのためにも彼らとの良好な関係は不可欠である。

このように企業が漁業参入するにあたっては、県や漁協、漁業者との関係づくり、漁場の選定、適切な漁具や漁船の調達、さらには乗組員の確保や定期的な網の修繕費用、漁獲物の物流や販路についても対応しなければならない。参入企業にはこうした重要事項について十分な検討が求められる。

(おなか けんじ)