1

2

株式会社魚耕（うおこう）ホールディングス

対面販売と素材の新鮮さが自慢の鮮魚チェーン

対面販売で多くの顧客をつかむ、人気の鮮魚チェーン。2014年にホールディングス化に踏み切った細田兼作社長の経営方針とは。

3

4

新鮮で豊富な品揃えと「魚のソムリエ」がいる店

日本の社会に古くから根づく魚食文化。食生活の欧米化に伴い、魚介類の消費量は漸減傾向にあったが、近年の和食ブームや健康志向の高まりを背景に、再び人気を取り戻しつつある。そんななか、首都圏で「魚のソムリエがいる店」として好評を博しているのが魚耕ホールディングス（以下、魚耕）グループの運営する鮮魚店だ。

店舗のブランド名は「魚耕」と「海洋魚耕」の2つで、合計17店の店舗を運営する。両ブランドの区別は明確ではないが、魚耕は主に百貨店、海洋魚耕はディスカウント店内に多く出店している。

スーパーなどでは、魚介類はパックに入れて無人で販売するのが一般的で、魚の種類もアジ、サバ、マグロなどの売れ筋に限られることが多い。これに対し魚耕の鮮魚店では、昔ながらの対面販売にこだわり、取り扱う魚介類も新鮮なうえ、1店舗平均で約250種類と品揃えが豊富だ。

「パックに入った状態だと、お客様には鮮度の見分けがつきにくく、調理方法もわからない。また、よく知られている魚以外にも、旬の魚介類はたくさんあり、それを皆さんに食べていただきたいからです」と、同社の細田兼作社長（39歳）は話す。

しかし、「経営効率を考えたら、対面販売は必ずしもベストとは言い切れない」とも言う。パック入りの商品は並べるのも簡単だが、素材がむき出しだと、陳列状態が乱雑になりやすい。また、魚の表面が乾かないようにしたり、鮮度を保つなど気を配る必要があるため、人手が余分にかかってしまうからだ。それでも対面販売を崩さないのは、「お客様に喜んでいただくことはもちろん、それが従業員のモチベーションの向上につながるからです」と細田社長。

種類が豊富で素材が新鮮なのは、東京築地市場の売買参加権を持ち、バイヤーが毎朝、旬の素材を仕入れているためだ。仕入れた素材は午前8時までに各店舗に届けられ、その日のうちに売り切ることを基本にする。

四代続く鮮魚ビジネス 過去には苦い経験も

同社は昭和初期に、細田社長の曽祖父の細田政八氏が東京築地市場にマグロの卸問屋を開いたことに始まる。1951年、二代目の細田耕作氏が荻窪に同社の前身となる有限会社魚耕を設立。83年に大手百貨店に支店を開設し、多店舗経営に踏み出した。

しかし、今日まで経営は順風満帆であったわけではない。80年代から90年代にかけて、出店ペースを上げた結果、不採算店が続出し、バブル崩壊後には多くの店舗を閉鎖せざるを得なくなった。そのときに得た教訓が「原点回帰」である。「われわれの商売は決して派手なものではなく、地域のお客様との信頼関係の上に成り立っていることを肝に命じ、以来、鮮魚店に関しては無理な出店を慎むようにしました」（細田社長）。

魚食の美から健康の美へ 異業種への進出も進める

細田社長は同業の鮮魚専門店などで経験を積んだのち、2001年に同社へ入社。12年に四代目の社長に就任した。父親をはじめ歴代経営者に尊敬の念を抱き、食文化の担い手としてのコアコンピタンスをしっかりと守る考えだ。しかし、経営方針に関しては歴代経営者とは一線を画す。従来、同社はトップダウン経営により、素早い意思決定を行い全社員が同じ目標に向かって邁進してきた。しかし、細田社長は「いまやそういう時代ではなく、皆が自由闊達に意見を述べ合い、お客様にとっての満足を考え、スピード感を持って行動することが重要だ」と考えた。そして、権限を最大限に委譲するため、14年にホールディングス化に踏み切ったのである。

その結果、新たに二人の社長が誕生した。株式会社魚耕および株式会社海洋魚耕の内田育男社長と、Uoko Global株式会社の廣瀬一郎社長で、二人とも細田社長と志を同じくする人物である。なかでもユニークなのがUoko Globalの事業で、トレーニングジムを開業したのを皮切りに、16年3月には料理好きな人のためのシェアハウスを開業する計画だ。今後は、「魚食の美＝健康の美」ととらえ、グループ挙げて食を中心にした異業種への展開を積極的に進める考えである。

（2015年9月）

5

1 都内有数の人気鮮魚店、魚耕荻窪本店。
2 対面販売が常連客を引きつける。
3 鮮魚店が取り扱う魚介類は約250種類に及ぶ。
4 築地市場発の新鮮な素材を提供。
5 旬の食材が味わえる外食店「魚こう鮨西荻窪店」。

沿革

昭和初期	細田政八氏が東京築地市場にマグロの卸問屋を興す
1951年	二代目の細田耕作氏が東京・荻窪に有限会社魚耕を設立。鮮魚小売店の1号店を開業
1983年	三代目で現会長の細田武志氏が株式会社魚耕を設立
1990年	東京築地市場の売買参加権を獲得。飲食店の1号店となる「海鮮魚こう」荻窪店を開業
2006年	本社を荻窪駅前から現在の所在地に移転
2012年	細田兼作氏が四代目の社長に就任
2014年	株式会社魚耕ホールディングスに商号変更。株式会社魚耕、株式会社海洋魚耕の2社を設立
2015年	100％子会社のUoko Global株式会社を設立。異業種への進出を本格化

会社概要

所在地	東京都杉並区上荻1-14-12
創業	1951年
設立	1983年
資本金	5000万円
売上高	75億円（2014年11月期・グループ合計）
従業員数	500人（パートを含むグループ合計）
事業内容	鮮魚店・佃煮店・外食店・トレーニングジムなどを経営する魚耕グループの事業持ち株会社

URL：http://www.uoko.co.jp/

細田兼作社長

取材・文：森野進／写真：阪巻正志／デザイン：江口浩一
〈禁無断転載・複写©三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社〉
Copyright©2015, Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd. All rights reserved.