

昭和の怪物  
#01

すしざんまい木村清社長

聞き手 美楽発行人 東正任



木村清 きむら・きよし

1952年千葉県野田市出身。68年から約6年間、航空自衛隊に入隊。74年から現マルハニチロの子会社で、すしネタ・弁当・食品などの開発に携わり、79年木村商店を27歳で創業、その後90以上の業種・業態を経験する。2001年築地場外に日本初の年中無休・24時間営業の寿司店「すしざんまい本店」を開店。築地場外の再活性化に貢献する。

撮影：大隈智

ソマリアの海賊だって、  
漁師にできる人材だ

昭和。それは、古臭くなりつつあるが、日本が未曾有の成長を遂げた偉大な時代でもあった。昭和に生まれ、今なお活躍する「怪物」たちは今何を考えているのか。現代のイノベーションのヒントを、「昭和の怪物」に学ぶ。今回のゲストには、「マグロ大王」として知られる、すしざんまいの木村清社長を迎えた。

## ソマリアの海賊も同じ人間

東 木村社長といえば、ソマリアの海賊退治の話が有名です。ネットで話題になりましたから、すでに読んだ人も多いと思いますけど。

あれも結局、ソマリア海峽を通行する船を襲っていた人たちを元の漁師として生活できるようにして、海賊をやめさせたという話ですよ。

木村 そうですね。

私はイスラムの国々ともビジネスをしてきたけれど、イスラム教の国では、貧富の差も激しい代わり、恵まれない人たちにお金持ちがある程度施すんですよ。だから貧しいなりに、そんなにキツキツに働かなくてもやっていける。

でも、その中でも一歩努力して仕事をすれば、もっと豊かになれる。

うちの会社が7、8年前にモロッコでマグロをやるうとしたとき、マグロはいいマグロが獲れるんですけど、モロッコの人たちが加工の仕方を知らなかった。

1回やらせてみたら、たかが20匹を加工して調理するのに15、16時間、20時間近くかかった。それじゃ寝る暇もないし、魚も傷んじゃうということ、やり方を教えようとしたんです。

すると向こうの社長が、「日本人みたいに働けるようになるには3年かかります」と言う。うちの社員も帰ろうとした。

でも、ちよつと待てと。同じ人間ですよ。

「じゃあ私なりにやり方を教えましょう。ただし何か気にいらぬことがあっても暴力はダメですよ」と言って、通訳を3人つけて、300人全部集めて切り方を教育しました。

そうしたら、2週間で日本人と同じように、160本のマグロを6時間で全部きれいに加工できるようにになった。そこまでレベルアップできるの。

東 そこがやっぱり木村イズムなんですよ。やっぱり一人前の職人になるには10年かかるとか20年とかいうけど、やる気になれば1、2年で人は育つんですね。

**木村** 人は何のために生まれてくるのか、何のために働くのかという話を、先ほど言ったソマリアの海賊の人たちに話したんですよ。人のものを奪って生活するのと、魚を獲って旨く食べてもらって生活するのと、どっちがいいかと。人に喜ばれることが仕事だろうという話をしました。それからソマリアのモスクでは、いまこの話が話題になっていますよ。何のために人は生きるのか。人に喜びを与えるためだと。

## 自然環境を利用して養殖

**東** 彼らは生きるために盗ることは知っていますが、喜んでもらうということをしらなかつたんでしょね。

次はISだね。バグダッドとかシリアのあたりに行って、社長に彼らを再教育してもらいたいなあ。「人を殺してもしょうがないじゃないか、まあマグロを食え」ってね。

でもモロッコなんかでは、もともとマグロを食わないんでしょね。

**木村** そうでしょね。

**東** マグロを食べている国が少ないから商品価値がわからない。中国なんかは、この10年くらいでようやくマグロのおいしさがわかってきた。

**木村** 和食がユネスコの無形文化遺産に登録されたけれど、15年前は世界中でお寿司屋さんが2200〜2300店舗だったんですよ。この15年で10万店舗を超えたの。

ノルウェーではサーモンが120万トンくらい獲れていますし、アイスランドでもチリでもみんなサーモンを養殖して、前は40万〜50万トンだったのが、もう250万トンくらいにサーモンが獲れるようになっていきます。サーモンはお寿司で食べる人が多い。

**東** じゃあ、そういう意味では、一番難しいのはマグロの養殖ですか。

**木村** そんなことはない。簡単に養殖できます。ただマグロの場合は、1キロ太らせるのに15キロの餌を食うわけ。

**東** 牛みたいですね。

**東** サーモンは、洋食でもムニエルとかで食べますもんね。初めての寿司ネタとして入りやすかつたんですね。

**木村** 牛はそこまで食わないの。牛は1キロ育つのに4キロくらいの餌でいい。鶏が2キロくらい。サーモンはもつと少なくて、1・2キロくらいの餌で1キロ太る。

しかし、そんなに世界中で食べられるようになったら、やがてサーモンはなくなりませんか。

**東** やっぱりマグロが一番贅沢ですね。

**木村** あれは養殖で大丈夫です。まだ世界中で養殖できるところがいっぱいありますから。


**木村** 育てるのにね。だから養殖というけれど、自然環境を利用する。マグロもサケみたいに、必ず同じところに戻ってくるんですよ。

だから海洋にマグロをいっぱい出して、1キロ以上になったやつを獲る。1キロまでに成長するのは、100万個の卵のうち4匹くらいしかいないんです。

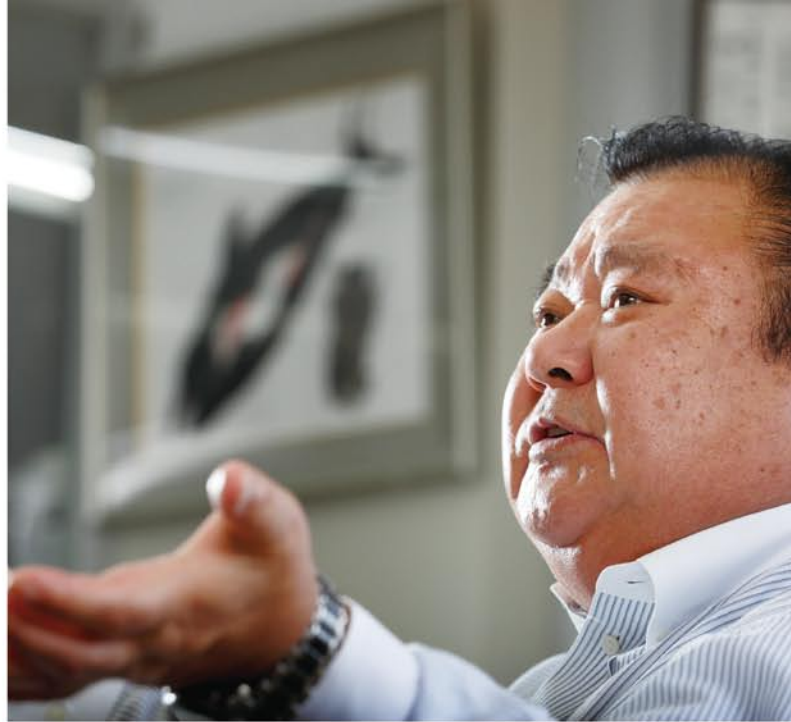
いま海外では巻き網で小さい魚も獲ってしまうけれど、そうじゃなくて育てている個体をうまく獲って、それを外洋に流してあげると、自然と大きくなって戻ってくる。1キロ以上になれば、4匹のうち3匹は3年後に50キロまでになるんです。

**東** 1キロ以下の稚魚を獲っちゃうからいけないですね。

**『マグロ大王 木村清 ダメだと思った時が夜明け前』**  
(講談社)  
定価：本体1,400円(税別)



「つきじ喜代村 すしざんまい」15周年記念出版  
人はなんのために生きるのか——！  
2001年の本店開店以来、急成長を続け、いまや日本はもとより海外にまでその名をとどろかせる「日本一有名な寿司店 すしざんまい」。  
開店当時、業界に衝撃を与えた24時間年中無休の営業スタイルをいかに確立したか、また、それを実現するため仕入れから流通までどのような改革を為し得たか、知られざる前代未聞の挑戦の舞台裏、成功哲学をあますところなく語り尽くす、初の自著、ついに刊行！  
自分の人生を、仕事を、意義あるものになりたいと願うすべての人、必読の1冊！



## 木村さんはリアリティーがある

**木村** できれば30キロまでは獲らないほうがいいね。だから今それを南太平洋とかでやっています。巻き網船をある程度規制してね。そうするといくらでも増える。

**東** 全然話が変わりますけど、社長と僕は同じような世代ですよ。

昭和20年代に生まれて、新幹線が走って、テレビがカラー化して、東京オリンピックができてという日本の高度経済成長とともに生きてきました。でも同世代の中でも、社長が一番元気なんですよ。

**木村** いやいや。

**東** 僕の同世代の友人には東大卒もいるし、元プロ野球選手もいるし、元サッカー選手もいるし、音楽家もいるけれど、みんなお爺さんになっちゃって面白くないの。

やっぱり木村さんの元気さというのは、かなり独特のものがあってダントツなんです。木村さんは青年というより、少年でしょう。マグロ少年。

少年でいるには、何がポイントですか。

**木村** 何かなと思ったけど、人に喜んでもらせることを、やらせてもらえていることかな。だから今も世界中どこへでも行っています。今月も海外視察に3回行きますよ。

**東** やっぱりそこですか。

**木村** 海外に行って、この国に足りないものはこれだなと思って、それを解決するよいうな仕事をすると、すごく喜んでもらえますから。

おいしいマグロを増やして獲って、世界中の人に食べていただけるための新しい形を考えた時、安くていい牛を育てたり、野菜も穫れるようにしたり。

そういうふうな仕事のないところに仕事をつくって、なおかつ、そこでつくってもらったものを加工して、それをわれわれが食べさせて、皆が喜ぶ。世界中で人の役に立つことができると思うと、いてもたっても

もいられなくて行動するわけです。

**東** よく「お客様に喜んでもらいたい」とかいう経営者がいるけれど、リアリティーがないのよ。木村さんの場合はリアリティーがある。

実際、銀座でお酒を飲んでいても、本当に人によくしているもの。だからお寿司じゃなくても、人に感謝される仕事をしていくんでしょ。人に感謝されるのが好きなんです。

**木村** 感謝されるとうれいすね。

**東** なるほどね。でも、そうじゃない人もいるもん。どこかの自民党の議員とか(笑)。

