

師匠との出会いが原点

タンチョウの生息で世界的に有名な釧路湿原と、世界屈指の水の透明度を誇る摩周湖との中間に位置する標茶町。

ここに「古くて新しい」経営を展開する牧場がある。藤原久紀さん（六三歳）が代表取締役を務める株式会社エフシーエス、交雑種肉用牛の肥育と肥育素牛の育成に取り組む農業法人だ。

もとは岐阜県で肉用牛生産に携わっていた藤原さん。一九八四年、北海道に入植すると、子牛管理や肥育技術を学び直すとともに、師と仰ぐ新得町の肉用牛経営者から経営のノウハウを学び研さんを積んだ。

その後、九三年に現在の経営拠点である標茶町に、自身の牧場を構え、素牛育成に加えて肥育牛の生産も開始。その後規模拡大を重ね、二〇〇二年には法人化を図った。

藤原さんは、「師匠との出会いが原点です」と言う。「プライドを捨てて一から学ぶ」「地域との調和を考える」ことの大切さを師匠からたたき込まれた。この経験が「畏敬の念を抱いて牛に接する」「地域との共生」という現在の経営の根幹

経営紹介

新旧の管理手法を融合 地域との共生が基本



北海道川上郡標茶町
株式会社エフシーエス

設立 ● 2002年1月
資本金 ● 500万円
代表取締役 ● 藤原 久紀
事業内容 ● 肉用牛経営および酪農経営(素牛育成2,000頭、肥育1,300頭、酪農成牛100頭)



こだわりの経営を実践する藤原さん

を支える礎になっている。

こだわりの新旧管理手法

藤原さんは、子牛管理に人一倍のこだわりを持つ。

子牛は自動哺育機を使って数頭の群れで集団管理する、という業界の流れをよそに、昔ながらの作業による管理を徹底している。九〇日齢までは専用ハッチで一頭ごとに管理し、手作業で哺育をしているのだ。

「家畜は商品である前に生き物です。人件費はかかりますが、健康管理に気を配り、大切に育てていきます」と藤原さんは語る。

飼料へのこだわりも強い。自社の約三〇〇畝の牧草地で無農薬で生産される牧草を中心に、配合飼料は大手飼料メーカーに独自の配合を依頼し、通常の配合飼料に比べて穀類比率を低減、粗飼料比率を上げて、子牛の頃から丈夫な骨格と胃の形成に努めている。丈夫な骨格と胃は、牛そのものの体調維持増進に直結するからだ。

数年前からは、パイナップルの缶詰製品の残さやサトウキビを飼料に配合。試験的に牛に給与したところ、パイナップルやサトウキビに含まれる成分が、肉質、特に赤

身のうまみ成分の改善につながる
ことが分かったという。

また、牛飼養を効率的に管理でき
るようになるため、ソフトウエ
アの専門家と共同で、独自のシス
テムを数年かけて二〇一一年に開
発した。このシステムを活用する
と、一頭ごとに生まれた場所や血
統はもちろんのこと、これまでの
給餌データや疾病、治療履歴が一
目瞭然になるという。

「開発には苦労しましたが、牛や
経営の管理には効果てきめんで
す。疾病治療や予防対策のノウハ
ウ、また血統や給餌飼料の違いに
よる育成データ、肉質データの蓄
積や分析が可能になりました。個
別に牛の状態をリアルタイムで従
業員と情報共有できるので、作業
の引き継ぎにも重宝しています」
一頭ごとに損益管理もできるの
で、経営管理にも最適なツールだ
という。

『星空の黒牛』をブランドに

一方、同業他社に比べて生産コ
スト、特に人件費がかさんでいる
ため、藤原さんは「付加価値化によ
る高値販売は必須」と自社ブラン
ド化に力を入れて取り組んだ。
ウェブ上で(株)エフシーエスの

ホームページを開くと、『星空の黒
牛』のタイトルが飛び込んでくる。
藤原さんが二〇〇九年に商標登録
した自社ブランドだ。

この『星空の黒牛』は、日本一の
牧草地帯で、美しい星空、きれいな
空気の下、上質な肉質の黒毛和種
と大きく育つホルスタイン種の血
統を引くハーフ牛(交雑種)が、農
薬や化学肥料を一切使用せずに育
成した牧草をお腹いっぱい食べ、
屈指の透明度を誇る摩周湖水系の
天然のミネラルウォーターを飲ん
で育った牛、であることから名付
けられた。「これからのブランド牛
は、単なる地名ではなく生産地を
イメージしてもらえぬネーミング
が必要です。食べた時に北海道の
広大な牧草地の風景を想像してほ
しい」と、この『星空の黒牛』に込め
る思いを語る。

ブランド名が決まった後、藤原
さんは、販路拡大のために札幌や
東京のホテル、レストランに必死
で営業をかけた。

「最初は相手にされませんでした
が、何度も足を運ぶうちに話を
聞いてもらえるようになりました。
丁寧な自社牛の特徴を説明し、生
産者としての熱意を伝え続けまし
た。取引が決まった時は、最高の気

分でした」と、藤原さんは当時を振
り返る。

新たな経営のチャレンジとして、
一三年八月、牧場敷地内に、直売所
をオープンさせた。現在は息子の
雅樹さん(二七歳)に直売部門の一
切を委ね、直売所の運営、接客に加
えて、外食産業への営業、販売も任
せている。

地域との共生を大切に

藤原さんの経営理念は「経営継
続するための利益確保と地域との
共生」だという。実にシンプルだ
が、昨今の畜産業界を取り巻く環
境を考えると、その実践は簡単に
はない。だが、藤原さんは「モノが
ない、カネがない、ヒトがない」
と厳しい現状を嘆くのではなく、
与えられた経営資源と経営環境の
下、何ができるのか、打開策はない
か、と常に思考を巡らせている。

一方で、「経営者は孤独です。大
きな経営判断は自分一人で下さな
いといけません」と経営者の苦悩
を打ち明ける。もちろん家族や従
業員とも議論を交わすが、最終的
にはみずからが決断しなければい
けない。その決断が、従業員やその
家族の生活にも影響を及ぼすと考
えると、慎重になる。だが、慎重に

なればかりいと、ステツプ
アップの機会を逃すことにもなり
かねない。ブランド化の取り組み
や直売所開設など、経営転換期に
いつも感じていると藤原さんは語
る。

今後の経営展開について、藤原
さんは「地域との共生」を念頭に、
こう述べた。

「消費市場が限られる北海道の
釧路では、他産業を巻き込んだ農
商工連携の取り組みが重要です。
今『星空の黒牛』を使った新メ
ニューやレシビを地元ホテルと共
同開発するなど、他産業にも働き
かけています。できる限り地域活
性化のために頑張りたい」

同時に、藤原さんは規模拡大路
線を一服し、多角化による経営の
安定に取り組みことにした。

具体的には釧路農業の主力であ
る酪農部門への挑戦を始めた。標
茶町には三万坪の広大な牧草地が
あり、粗飼料確保の観点から酪農
経営には理想的と判断したためだ。

古い手法にこだわりながら、新し
いものにもチャレンジし、地域活
性化に積極的に取り組んでいる藤
原さんの経営は「不易流行」を貫い
ている。

(情報企画部 清村真仁)

飯島 達成 さん

山梨県
モンデ酒造株式会社

缶入りワイン商品化で企業再建 草分けの観光ワイナリーを改革



山梨県の観光ワイナリーが、缶入りワインの商品化に成功した。かつて業績悪化で会社更生法の適用申請を余儀なくされ、約一二年間も苦境にあえいだ歴史を持つワイナリーを再生させた立役者を紹介しよう。

大手金融機関出身の企業再建のベテランで、実家が山梨県でブドウを生産する果樹農家でありワイン製造への愛着があったことがプラスに働いた。

「いい会社だ」と社長打診

——経営に関わられたきっかけは？

飯島 二〇〇四年春、私が長年勤めた農林中央金庫(以下、農林中金)のある幹部から「会社更生計画を終えて、今では軌道に乗った企業が社長交代期で、人材を求めている。いい会

社なので引き受けてくれないか」という打診があったのが最初です。

——要請をすぐに受けられた？

飯島 その当時は別の会社の企業再建に関わっていましたので、「ちょっと考えさせてくれ」と回答を保留しました。

——どんな企業の再建に関与を？

飯島 農林中金を常務理事で退任後、ポーソー油脂株式会社の大代表取締役専務となり、その企業の大口取引先の民事再生を手掛け、手続きにめどを付けたところでした。

——モンデ酒造はどんな会社だと、ご覧になりましたか？

飯島 会社更生計画に入った時点で、借入金が減額されて身軽になっていくことに加え、観光ワイナリーの草分け的な存在という強みが生きた企

業という印象を持っていました。農林中金が歴代の社長を送り込んでおり、経営バックアップ体制もできているという理解でした。

——それらの判断をもとに、経営を引き受けようと考えられた？

飯島 ええ。ただ、決め手はモンデ酒造が私の出身地の山梨県笛吹市にあり、その近くに私のセカンド・ハウスがあったこと、実家がブドウやモモの生産農家だったので、何かの縁もあり、面白そうだと感じたことでした。

——実家は具体的にはどんな経営？

飯島 生食以外のブドウはワインメーカーのマルスワインなどに原料として出荷していました。昔は近隣のブドウ農家が集まって、自分たちでブドウ酒を製造していましたので、

ワイナリー経営がどんなものかある程度知っていました。

現実には先行き倒産リスク

——しかし、その後の道のりは、真つすぐではなかったとか。

飯島 はい。社長を引き受けて、初めに経営数字をチェックしてみたら、当初聞かされていた「いい会社」どころか、このまま何も手を打たなければ、先行き倒産必至であることが分かったのです。

——先行き倒産必至というのは驚きですね。

飯島 収益源を観光ワイナリーの見学、売店でのワインの売り上げだけに頼っていたことに最大の問題があったのです。

つまり、本来ならば売店だけでな



モンデ酒造の観光ワイナリー売店で企業再建について語る飯島氏

Profile
 いじまつ たつせい
 一九四四年山梨県生まれ。七〇歳。早稲田大学政経学部卒。六六年農林中央金庫入庫。鹿児島支店長。組合金融第一本部推進部長、常務理事を経て二〇〇一年退任。その後、ポニー油脂株式会社代表取締役専務に就任。〇四年退任後、モンデ酒造株式会社代表取締役社長に就任。一三年代表取締役会長。一四年取締役相談役、同時に株式会社日本デキシー取締役相談役。

Data
 モンデ酒造株式会社
 本社は山梨県笛吹市。代表取締役社長は蒲田英昭氏。資本金一八一〇万円。一九五二年に洋酒製造の東邦酒造株式会社として創業。六〇年モロゾフ酒造に商号変更。七二年に商号を現モンデ酒造に。業績悪化で七三年会社更生法更生開始。八五年に更生計画最終。二〇〇八年に大和製罐、J R 東日本子会社NREと世界初のボトル缶入りワインを共同開発。年商約一〇億円。

く、食品卸や小売店などへの外売りに力を入れるべきでした。それなのに、なぜか、経営サイドは消極的で、事実上、収益源となっていた事業が一つしかないため、それが不安定になると、すぐに会社全体に影響が及ぶという経営だったのです。

——前任の社長とも経営方針をめぐり、ぶつかったか？

飯島 経営の引き継ぎに当たって前任社長とは当然、今後の会社の方向性について議論しました。ただ、更生計画の認可決定時の借入金の減額と観

光ワイナリー経営がプラスに働き、無借金経営でかつ自己資本比率九〇%でしたので、全く意見がかみ合いませんでした。

——では、当時の経営のどんな点に危機感を持たれたのですか？

飯島 会社の規模に比べて、売上高が少な過ぎることです。観光ワイナリーに来てくださる観光客が、ピーク時八〇万人だったのが、その時点では五〇万人程度でした。

売上高が急激に落ち込んでいたわけではありませんでしたが、人件費をはじめ、さまざまなコストが着実にアップしており、何も手を打たなければ、収益を圧迫し、いずれ赤字となる事態が必ずくるのは間違いなかったのです。

率先して社長報酬カット

——社長就任後、どんな手を講じられたのですか？

飯島 大株主の農林中金と問題意識を共有する必要がありましたので、モンデ酒造の経営の現状と課題に関するレポートを提出しました。「いい会社」との判断でいた農林中金は当然、大騒ぎでした。

——危機意識と同時に、経営再建の処方箋も出されたか？
飯島 もちろんです。早急に外売り

販売戦略をしっかりと立て、さらにコストをカットする必要がありました。

——社長就任と同時にコストカットは社員に動揺を与えませんでしたか？

飯島 社長みずから率先して危機対応すべきですので、まず私の報酬を一〇%カットし、二年後には五〇%カットしました。社長在任中の九年間のうち五年間は、ほぼ無報酬で臨みました。いずれギリ貧になることが見えており、漫然と経営を行うことは経営者として許されません。

——外売りなど販売拡大はどういった戦略を？

飯島 営業の現場に人材を送り込んで、文字どおりの販売立て直しに必死で取り組みました。それと、ワインメーカーが新商品開発、品質強化などを怠ってはなりませんので、製造部門強化にも全力投球しました。

——具体的には、どのように？

飯島 当時、国立山梨大学のワイン科学研究センターが山梨県当局と共同で地域ワインメーカーの技術者を対象に、新技術の習得を含めた再教育講座を開設しましたので、すかさず製造部門の二人を受講させました。

——成果は出たのですか？

飯島 うれしいことに、受講後、一人の女性技術者が「ワイン科学士」第一号となりました。結果的に二人の貢

献によって国産ワインコンクールで受賞する力を付けました。

——自社のブドウ畑づくりに取り組まれたのも、その一環ですか。

飯島 私の社長就任前に、モンデ酒造では農家からワイン原料のブドウを買うだけでなく、自社畑でブドウ栽培に取り組み、新商品開発も行うべきだと考え、山梨県のワイン産業振興特区制度を活用して原野を借り受け、自社畑を開墾しました。

——二〇一〇年の国産ワインコンクールで「モンテリア豊富畑(赤)」というワインが金賞を受賞しましたね。

飯島 経営者の宿命として、常に結果を出さねばなりません。そういった意味で、素直に、この金賞受賞はうれしかったです。

大和製罐が缶入りワイン提案

——モンデ酒造の知名度を上げた缶入りワインについて伺いたいですね。

飯島 実は観光ワイナリーの絡みで取引のあったJR東日本の八王子支社の仲介で、缶メーカーの大和製罐株式会社から「缶入りワインを製造できないだろうか」という打診があったのです。二〇〇八年春のことです。

——どう対応されたのですか。

飯島 大和製罐は長年、ワインに含まれる酸化防止剤とアルミ缶の相性

の悪さを克服する缶の開発に取り組み、特許を取得しました。そこでJR東日本子会社のNRE、大和製罐、モンデ酒造三社による連携が実現したのです。ボトル缶による缶入りワインは当時、世界で初めての試みでした。

——モンデ酒造の技術者らの受け止め方はどうだったのですか。

飯島 社員のほとんどが拒絶、もしくは消極的な反応でした。ワインはビン入りという固定観念が強かったのです。JR東日本と大和製罐の大手企業がリスクをとって「やろう」と言っているのに、応じないわけにいきません。

——そこで、社長判断で「やるぞ」と？

飯島 経営者としては当然です。結果は大当たりでした。JR東日本が山梨県内を走る中央線の車内放送で「新発売です」と宣伝すると同時に、ワゴンセールスで販売したら手応え十分で、一気に売れたのです。このほか東北新幹線など、他の路線でも車内販売しました。

——大手企業の助っ人に支えられての売上高増は言うことなしですね。

飯島 ありがたいことに缶入りワインは主力商品の一つになりました。最初の赤、白の二種類の缶入りワインだけで年間二五万本を販売し、企業の本格的な再建に弾みがつきました。

また、これを機に日本公庫から資金を調達し、新しい製造ラインを整備することができました。

固定観念捨てることが重要

——固定観念にこだわってなければビジネスチャンスは失ったでしょうね。

飯島 その通りです。三社共同開発プロジェクトでのモンデ酒造の役割は、缶入りワインに合う味のいいワインの選定やブレンドなどでした。「ワイン科学士」ら技術者が当時、よく頑張ってくれました。

——缶入りワインのニーズが高まると、生産や供給体制の確保が重要に？

飯島 原料は甲州ブドウがメインですが、全国のコビニヤスーパーへの販売が具体化したため、地元産だけでは足りず、第二弾として缶入りワイン「プティモンテリア」を発売した際には、チリの輸入ワインを活用しました。

——モンデ酒造の年商一〇億円のうち缶入りワインの比率は？

飯島 缶入りワインが五億円弱を占めます。観光ワイナリーの売店での売り上げとともに、一つの事業に依存した経営から脱却できました。

——以前は、もう少し違う企業再建のシナリオを持っておられたとか？
飯島 そうです。缶入りワインで弾

みがつく二〇〇八年以前は、経営的に苦しかった時期ですが、農産物直売所のようなファーマーズマーケットや、日本初の観光野菜工場をつくって、工場見学と野菜を観光ワイナリーで販売する計画、観光ワイナリーにリンクさせたレストラン経営の三つを考えていました。

——それを具体化させる前に、缶入りワインプロジェクトが出てきた？

飯島 この三つの計画案はいずれも決め手を欠いており、収支に自信を持てなかったため、踏み切れませんでした。モンデ酒造にとっては、缶入りワインは救いの神のようなものです。

——大和製罐との連携が強まり、モンデ酒造はそのグループ会社には？

飯島 缶入りワインで新規需要開拓が見込めると双方が判断して、三年前に決めました。大和製罐は豪州企業を買収し海外展開も考えているので、モンデ酒造もその海外戦略に合わせて、新興アジアをはじめ、欧米への缶入りワイン販売が十分に考えられます。

——飯島さんご自身は経営をバトンタッチされた？

飯島 売れるワインづくりを目指したモンデ酒造でのミッションも終わりましたので、今は取締役相談役として経営をウォッチしています。
(経済ジャーナリスト 牧野義司)