

三つの転機を経て成長

「限られた条件の中で、地域の特性を生かしながら、環境変化にうまく対応することが私の経営のポイントです」と話すのは、高知市で酪農を営む有限会社川渕牧場の川渕正明さん（六二歳）だ。

四国でトップクラスの規模を誇る川渕牧場は、創業した一九七三年から四二年間で、経産牛四〇〇頭、年間生乳生産量四〇〇〇トを超えるメガファームへと成長した。しかし、川渕さんにはここに至るまで三つの転機があった、という。その一つが酪農業への転身だ。

「農家ではなく、他業種の企業のような農業経営者になりたい」

ナシ農家の次男として生まれた川渕さんは、当初、親の経営を手伝っていたが、自身の進路を模索する中で、企業的な経営を展開するには、大規模化を図っていく必要があると考えた。

畜産は、広い農地が必要な耕種よりも、限られた面積でも生産性や効率性を追求でき、規模拡大をしやすいと判断。二〇歳の時に高知市内で乳牛七頭を飼い始めた。

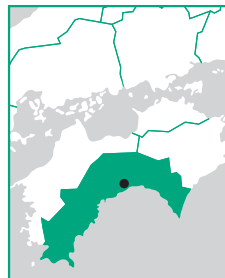
「手元にある資金が十分ではない中、いかに支出を抑えるか、知恵

経営紹介

地域特性生かし環境変化に対応 エコフィードや稲WCSで活路



経営について語る川渕正明さん



高知県高知市
有限会社川渕牧場

- 創業 ● 1973年
- 法人化 ● 2001年
- 代表取締役 ● 川渕 正明
- 事業内容 ● 酪農

を絞りました」と語る。

目を付けたのは、牧場がある高知市の近郊には食品企業が多く点在しているという特性だ。川渕さんは、支出の多くを占める飼料費対策として、発生する食品副産物や加工残さなどを飼料として利用したいと考えた。

「職業別電話帳」を片手に地域の食品企業に問い合わせ、各種工場不要となったおからやポップコーン、ミカンの搾りかすなどを飼料として取り入れた。

食品企業は牧場に引き渡すことで、残さの処理費用が軽減するメリットがある。

そのため、食品副産物などを用いた飼料は、飼料会社から購入する配合飼料より割安で、生乳販売収入に対する購入飼料費である乳飼比は、当時二〇%前後と低い水準だった、という。

「現在でいうエコフィードに関する情報は乏しく、試行錯誤をしながらノウハウを培いました」という川渕さんは、徐々に経営を軌道に乗せ、七八年には六〇頭規模の牛舎を建設するまでに力を付けた。

その後、確保できる食品副産物などの量に合わせて飼育頭数を増やし、九三年には一二〇頭まで規

模を拡大。二〇〇一年には法人化を果たした。さらに、〇五年には大規模な設備投資に踏み切り、五〇〇頭規模の牛舎を設立した。

増頭期に生産調整の逆風

ところが、翌二〇〇六年に二つ目の転機を迎える。

脱脂粉乳やバター在庫の増加を背景とした生乳の減産型の計画生産が実施されたのだ。

牧場では、一日当たり九頭の生乳を生産していたが、四月まで減産しなければならぬ事態に陥った。川測さんは牛舎にいた三〇〇頭の経産牛を、早期乾乳、分娩間隔の長期化、淘汰などにより、二〇〇頭まで減らした。

「満床を目指して増頭をと意気込んでいた矢先、思わぬ逆風が吹き荒れた感じでした。しかし、逆風に向かい合ってこそ飛躍できるチャンス、と自分に言い聞かせていました」と、川測さんは振り返る。

売上高が思うように伸びせない中で、川測さんは生産体制の見直しと飼料ロスの軽減のための取り組みを実行した。

生産体制については、搾乳や飼料などの部門ごとの担当者と話し合いながら飼養管理技術の向上や

意識改善に取り組み、全体的なレベルの底上げを図った。

飼料ロスを削減させるために、まず、季節に応じた一回当たりの適切な給餌量や回数进行分析した。データに基づく給餌を励行することで、食べ残しがずいぶん減ったという。

次に、搾乳能力が低下した廃用牛はすぐに食肉用として売りに出していたが、余剰飼料や経産牛の食べ残しを利用して飼い直した。これらの結果、一日で廃棄する飼料を「フォークリフトのバケット一台分から一輪車一台程度まで減らすことができたのです」という。

さらに、廃用牛は太らせてから売却することで、通常よりも高い価格で売却することが可能になった。

「減産型計画生産は痛手でしたが、無駄をそぎ落とし、利益を生み出す経営体質に変わることができました」と目を輝かせる。

増産型の計画生産に戻った〇八年以降も継続して経営の見直しに取り組み、経営は復調した。

三つ目の転機が近年の輸入飼料の高騰だ。

輸入飼料は、為替や海外の穀物収穫量の変動、国際相場に影響を受け、価格が変動しやすい。

牧場は、エコフィードが飼料の三〇%以上を占めているものの、輸入飼料の割合をより減らすことが重要と考えた川測さんは、地域の水田に着目した。

以前、高知では特有の温暖な気候を生かし二期作が行われていたが、現在では八月上旬に収穫する早場米の収穫後の水田は翌年まで利用されない。刈り取り後の稲の株である「再生株」を育て、「稲発酵粗飼料(稲WCS)」をつくれなにかと考えたのだ。

「再生稲」利用し乳飼比抑制

「水田を有効活用すれば、稲作農家も低コストで新たな収入が生まれます」という川測さんは、高知市周辺の畜産農家とともに、地域で無農薬で稲作を営む農家に働きかけ、二〇〇八年から「再生稲」の試験栽培を開始した。

川測さんは、再生稲によりつくった稲WCSの牛の嗜好性などをチェックし良好な結果だったことを受け、稲作農家との契約栽培により、耕畜連携に取り組んだ。

再生稲のほかに、飼料稲の後に牧草を生産する二毛作をするなど、稲作農家と連携しながら試行錯誤が続けられている。そして、現在で

は、飼料稲は九割で生産されており、飼料全体の五%を占めている。

「稲WCSとエコフィードの活用の相乗効果で、他の畜産農家に比べ、配合飼料価格が経営に及ぼす影響は抑制されています」と川測さんは自身の経営を評価する。

また、季節によって変わるエコフィード原材料の組み合わせ、配合飼料、稲WCSの割合などを外部のコンサルタントとともに研究し、飼料の品質の向上に取り組んだ結果、生産コストを抑制しながらも、生乳の生産量は右肩上がりだ。

「二〇二二年の年間個体乳量は一万キログラムを超えたにもかかわらず、乳飼比は三五〜四〇%を推移しています」と川測さんはいう。

「大きな課題をいかに克服するか考え抜き、乗り越えてきました。そして振り返れば、よい転機となっていたのです。後継者の息子も経営に参画しており、両輪でさらなる規模拡大や経営の合理化にチャレンジしていきます」

今後、新たな課題に直面しても飛躍のチャンスと捉え、川測さんはチャレンジを続けていくことだろう。

(情報企画部 飯田 晋平)



石原 和秋 さん

宮崎県
イシハラフーズ株式会社

共同委託生産で農業者とリスク分担 生産現場の要は「フィールドマン」

青果卸売から食品加工に取り組み、野菜を確保するため農業へ参入し、生産から加工まで一括管理する。地域の高齢化という問題に直面し、農業者と農作業を分担することで気候変動リスクを企業も負う「共同委託生産」を始めた。また、生産現場には野菜の生育状況を記録する「フィールドマン」を配置し、情報収集・管理の徹底により、大規模生産にチャレンジする。

生協が安定取引先に

—— 生鮮野菜が圧倒的に主流の中で、一九八三年にあえて冷凍野菜にチャレンジされたきっかけは？

石原 宮崎県は野菜などの大産地ですが、大消費地に隣接していないため、野菜の鮮度を保持しながら消

費地に届けるには最低でも二日間の流通ロスがあり、それがリスクとなっていました。そこで私たちは冷凍野菜に取り組みうと判断したのです。今となって、その経営判断は正しかったと思います。

—— と言いますと？

石原 当時、安全・安心な国産野菜を求める中で、生産者のストーリーが見える九州産冷凍野菜の商品化に取り組んでいたのが生協でした。私たちの安全・安心にこだわった野菜生産と生協の求めるものが一致し、生協が安定的な取引先になってくれたのです。これが大きかったです。

—— 冷凍野菜は生協の商品を通じて、市場や消費者の認知度が上がったと？

石原 そのとおりです。消費者の多

くが、野菜は鮮度の高いうちに生で食べるものと思っておられます。冷凍野菜は、季節的に生産が難しいものであっても、いつでも手に入れることができ、解凍すれば、採れたてと同じ鮮度を保ったままで食べられるという強みがあります。

ホウレンソウや枝豆がその典型例です。生協が冷凍野菜の商品化を確立してくれたのも大きいですが、今では間違いなく冷凍野菜は市民権を得ていると言えます。

—— イシハラフーズの冷凍加工用野菜の生産品目にはどんなものがある？

石原 ホウレンソウ、小松菜、里芋、枝豆、ニンジンなど一〇品目です。

—— 野菜の自社生産から冷凍加工まで幅広く手掛けていますね。

石原 私が大学在学中に石原青果と

いう青果卸売業を立ち上げ、宮崎県都城市の特産物を大分県の卸売市場に出荷したのがスタートです。

その後、カット加工を行うNKPCバックセンター、冷凍加工を行う九州冷凍食品という会社を立ち上げました。しばらく三社体制でしたが、一九八八年に経営統合したのです。

借地して野菜を自社生産

—— 川の流れていうと、川下スタートで川中、川上が上がっていった？

石原 原点の青果卸売業から、冷凍加工商品を生協のオンラインショップで販売する形に変わり、経営の主体も野菜の生産・冷凍加工になっています。一〇年前から川上、川中、川下までを担う六次産業化を果たしていました。





ホウレンソウを収穫するハーベスタの前で経営を語る石原和秋社長

Profile

いしはらかずあき
一九五四年宮崎県生まれ。六一歳。別府大学卒業。大学在学中の七六年に都城市の特産野菜を大分市場に出荷する青果卸売業をスタート。その後、契約栽培で確保した野菜のカット加工や冷凍加工へ本格的に取り組み。八八年に石原青果と他二社を統合したイシハラフーズの社長に就任。経営革新につながる八〇近い社長語録が有名。趣味はギターで社長室にも飾っている。

Data

イシハラフーズ株式会社
宮崎県都城市に本社。資本金四八〇〇万円。石原和秋社長。前身は石原社長が設立した個人営業の石原青果。一九八〇年に法人化。八八年に九州冷凍食品とNKPバックセンターを統合。九一年に現在の社名に変更。二〇二〇年の借地でホウレンソウ、小松菜、枝豆など一〇品目の冷凍加工用野菜を生産し、販売も手掛ける。社員は二二〇人。年商は一億円。

——自社生産されている規模は、どれくらいですか。

石原 自社生産と言っても、自社保有の農地はゼロです。ほとんど耕作放棄地を借り受けて、一八二畝耕作しています。

それ以外に「共同委託生産」というシステムによるものが五〇畝ありますので、それを合わせると二二二畝になります。

共同委託生産を導入

——広大な生産規模ですね。共同委

託生産とはどんなシステム？

石原 私がつけたネーミングなのですが、要は分業することで気候変動リスクを農業者だけでなく、企業も負うものです。

——もう少し分かりやすく言うと？

石原 農業者から農地を借り受けた上で、作業の一部を農業者に担っていただくシステムです。具体的には、農業者には自身の畑で耕うん、堆肥の投入から種まきまでをやっていただき、芽が出た段階で私たちが引き継ぎ、管理から収穫までを行うというものです。

契約単価一〇万七千五百円の費用を農業者へ支払って借り受けています。

——農地を借り受けた者が農作業を行うのとは別の仕組みですね。

石原 そうです。農業者が生産したくても、人手が足りず半ば放置の状態にある農地、あるいは土壌条件が悪さなどから、あえて無理に耕作せず放置する農地があります。そういった農地を借り受けるために考え出したのが、共同委託生産の手法です。

——後継者不在などの耕作放棄地を一八二畝も借り受けたのは驚きです。

石原 最初は、二五〇人の農業者との契約栽培によって野菜生産を始めたのです。ところが、地域の高齢化が進んで後継者がいなくなると耕作放

棄地が増えていったため、借り受け方式に切り替えたのです。

私たちは野菜生産の規模を少しでも拡大したかったので、耕作放棄地の保有者にこの共同委託生産を提案したところ、次第に農地が集まっていきました。実は、それにはちょっとした秘策があったのです。

弛まぬ革新で強みづくり

——秘策と言いますと？

石原 イシハラフーズには、「フィールドマン」という生産現場で野菜の生育状況などを丹念に調べて記録し、本社へ報告する社員がいます。彼らは自社生産の農地の記録をする一方で、周辺に耕作放棄地があれば、その保有者を探し当てて借り受け交渉も行うのです。その積み重ねが一八二畝に及んだのです。

——広大な農地の生産管理は大変でしょう？

石原 現在はトラクター、ハーベスタなどを三〇台所有しています。これらを主力にして、社員二二〇人のマンパワーがフル稼働しています。フィールドマンもその中の貴重な戦力です。

——「たゆまざる革新」を経営のキーワードにされているようですが、生産現場での革新は何ですか。

石原 経営は常に革新への取り組み

が必要と思っています。イシハラフーズの魅力は何か、強みは何かをはっきり言えることが重要です。

強みは二三三診全てでトレーサビリティを徹底し、残留農薬の厳しいチェックをして安全・安心な野菜生産を確立していること。「ストーリーが見える野菜づくり」がアピールポイントです。

——トレーサビリティの徹底はどういった形で？

石原 I T (情報技術)活用です。大小六〇〇あるほ場ごとに、場所を特定する番号を示した看板を置き、そこには栽培責任者、農薬使用回数なども書き込みます。フィールドマンがほ場の管理番号ごとに現場の生育状況をデジタルカメラで撮り、本社にデータを送信します。

——フィールドマンは大活躍ですね。

石原 彼らだけでなく、生産現場ではさまざまなスタッフが役割分担しています。

中でも、あらゆるデータの管理は重要です。その積み重ねが生産履歴になると同時に、生産工程上で異変があれば、迅速な対応が可能になります。

I T活用で生産履歴を徹底

——借り受けている耕作放棄地の農

地は分散しているので、I Tによる生産管理は必須なのです。

石原 そのとおりです。機械化とI T化は、私たちのように点在する農地で生産するには絶対条件です。

ただ、近隣地域の耕作地にも限りがあり、農地確保も次第に難しくなっています。生産収量を上げるため、作目によっては一つの農地で二回転させ生産性向上を図ります。

——残留農薬チェックのきつかけは？

石原 一九九七年ごろ、低価格の中国産野菜が日本に流入し、国内の大手スーパーがそれになびいたため、私たちが打撃を受けました。その後、中国産野菜の安全性、特に残留農薬が問題になったため、イシハラフーズが対抗して強みを発揮するならば、この分野だと思ったのです。

——具体的には、どういった対応を？

石原 私たちは二〇〇六年に県のエコファーマーとして認定され、減農薬野菜をつくっています。残留農薬のチェックのために特別の検査センターを設置し、現在は三〇〇種類に上る農薬の有無などを調べています。その点でもほ場ごとの農薬散布データなどが生きてきます。冷凍野菜の安全性確保は生命線なのです。

——冷凍加工でも工夫を？

石原 そうですね。品質管理を含め

て神経を使うところで、「新鮮なものを新鮮なうちに加工する」ということが基本です。わが社の強みは加工場とほ場が三〇分圏内にあり、収穫後二四時間以内に加工できる体制が整っていること。また、特殊な急速凍結設備を開発し、連続運転しても霜が付かないので、計画通りスムーズに加工できることです。

需要掘り起しにチャレンジ

——将来は、アジアなど海外輸出も視野に？

石原 アジアでは食を含めた新たな生活スタイルを求める傾向があり、高品質なものへの需用も考えられますが、イシハラフーズとしては、国内にマーケットを絞り込むつもりです。

冷凍野菜は、解凍後すぐに食べなければならぬのですが、それが彼らの生活スタイルに合っているかどうかなど、その点でアジアなど海外輸出には、まだ課題が多いです。

——それは国内でもあり得る話ですね。

石原 生鮮野菜、冷凍野菜にはそれぞれ強み、弱みがあるのは事実です。冷凍野菜は解凍速度が速いので、生協などの宅配ルートに乗せれば戸別配達で問題ないのですが、スーパーから自宅まで持ち帰るとなると、そ

の経過する時間によっては解凍されてしまいます。特に地方ではスーパーで買われる消費者には合わないというハンディがあります。これを解消するため、現在新たに持ち運びを想定した溶けにくい商品を開発しており、間もなく販売できると思います。

——今後の需要掘り起こしが重要です。

石原 はい。冷凍野菜は使いやすい大きさにカットされていたり、皮をむくなど下処理がされているので、調理しやすいという利点もあります。

メニュー開発も積極的に取り組んでおり、調理に時間をかけられない方々へ、商品とともに、それを使ったメニューを提案することで簡便性をアピールしていきたいです。

——石原さんが先駆的に一代で築き上げたビジネスモデルですが、後継者対策も行っておられる？

石原 仕事が面白くて、冷凍野菜で独自の経営領域をつくり上げました。夢とロマンはいつまでも持ち続けたいです。それと、弛まざる企業革新が企業存続のポイントであり、家族にバトンタッチといった同族経営は考えていません。次の世代に経営を委ねるよう努力中です。

(経済ジャーナリスト 牧野義司)