

ビジネスモデルの確立

高校卒業後に出掛けた訪米農業研修から帰国し、一七年前に実家で肉用牛肥育を始めたときの売上高が四〇〇〇万円。現在は、グループ会社七社全体で一〇〇億円近い売上高を誇る。

国産で高級品といえは和牛が代表的だが、F1(交雑種)に肥育段階でハーブを給餌した、品質の高い「十勝ハーブ牛」を販売する。「霜降り偏重」ではなく、肉のうま味を求める西欧料理や高級和食の店に焦点を当てて売り込み、需要を広げてきた。

「牛肉の霜降りだけを求める風潮に変化が出てきたのも追い風。海外需要の開拓を考えれば、まだまだ事業拡大の余地は大きい」

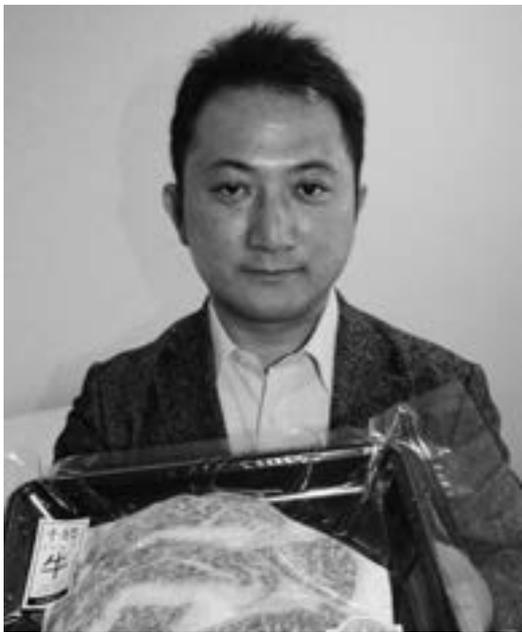
社長の延興雄^{えんきよ} 一郎さん(三七歳)の経営戦略を支えるのが、同社が始めた「交雑種一産取り肥育システム」だ。

一産取りは、一回だけ子牛を産ませた雌牛をその後しっかりと肥育して出荷する仕組みだ。二〇〇六年に株式会社ノベルズを設立したときからのビジネスモデル。三二カ月以上に及ぶ長期肥育することで肉のうま味が増え、枝肉重量

特別企画「アグリフードEXPO東京2015」

経営紹介

一産取り肥育のF1十勝ハーブ牛 販路拡大に商談会が役立つ



自慢の十勝ハーブ牛を手にする延興さん



北海道河東郡上士幌町
株式会社ノベルズ

事業内容 ●グループ会社7社でF1(交雑種)の肥育と黒毛和牛繁殖、酪農など
創業 ●2006年12月
代表取締役 ●延興 雄一郎
資本金 ●1000万円
従業員 ●73人
URL ●<http://tokachi-herb-beef.net/>

の増加も期待できる。

さらにノベルズでは、社内で生産する和牛の受精卵を移植し一産させている。付加価値の高い、高値販売が可能な和子牛生産もできるとそろばんを弾き、この間の売上急増を実現してきた。

三年前から酪農事業にも進出した。すでに一二〇〇頭の搾乳牛を抱え、九〇〇〇トの生乳を販売する。今年度ではさらに増頭を進め、一万三〇〇〇ト規模の生乳販売を見込む。

販路拡大に展示商談会

会社設立後、ハーブ給餌を特徴にした肉用牛肥育に踏み切ったとき、最大の課題が販路の拡大だった。肉本来のうま味を引き出すことができても、価値が伝わらなければ、品質にふさわしい価格での販売ができない。

そこで最初に取り組んだのが、バイヤーを対象にした展示商談会でのPRだった。

延興さんは二〇〇九年、現在、子会社であるノベルズ食品社長の西尾康宏さんと二人で、東京で開かれた日本公庫が主催する「アグリフードEXPO」に参加した。持参したのは、二〇キログラムのサーロ

イン肉と分厚い南部鉄器を使ったホットプレート。

展示の準備も間に合わず、試食用に塩だけで味付けしたステーキを訪れたバイヤーらにひたすら勧め続けた。

「牛肉を展示している他のブースよりも見栄えは劣りましたが、とにかく十勝ハープ牛の味をみてもらえれば分かってくれるはずと信じていました」

最初の「アグリフードEXPO」出展で結び付いた二社とは、現在も取り引きが続いており、その後の出展でも実際の販路拡大に結び付いた。

「会場の一角で行うマッチング形式の商談会が本場に役に立ちます。お互いが関心を持っていることを公庫が事前に確認してくれるため、成約率が高いのです」と解説するのは西尾さんだ。

今、延興さんが力を入れているのが輸出市場の開拓だ。自慢の「十勝ハープ牛」で勝負する。まずは、月齢制限がないシンガポールとベトナム、フィリピンに焦点を絞り、売り込みを始めた。今年三月にはシンガポールとベトナムで現地販売代理店と交渉を行った。日本貿易振興機構(ジエトロ)の熱心な支

援を受けたという。

本格的な輸出構想あり

十勝の食肉卸と協力し、できるだけ早い段階でベトナムへ試験輸出を実現する考えだ。

そして、近い将来の本格輸出の構想を描いている。アジアでイメージの高い「北海道」をブランド名に被せて勝負する。輸出要件が緩和されれば、欧米への輸出も考えるという。

輸出目標額も強気だ。五年後には高級部位を中心に七億円の牛肉販売を目標に掲げる。牛肉価格が値上がりし、日本国内で取引先の食肉卸が高級部位で利益を取りにくくなっている。

「私たちが輸出に道筋を付けることで、卸売業者の収益も改善する。そうすれば、十勝ハープ牛の枝肉をもっと買ってもらえる」と考えるからだ。

しかし、アジアの高級牛肉市場は、オーストラリアや米国产の黒毛和種由来の「Wagyu」が席巻している。和食ブームでアジアの富裕層が主な買い手だ。

「アジア輸出で成功するためには、オーストラリアや米国产Wagyuと真正面からぶつかることを覚悟

しています」

勝算はあると言う。これまでの市場調査で、そうした国々のWagyuと比べて、十勝ハープ牛の品質の方が優れていることが分かった。霜降り、肉色、風味の全ての点で同等かそれ以上だったという。

「日本からの和牛肉の輸出は、国内各産地が競合し、値下げ競争になっっているのが現状です。もっと製品に自信を持つべきだと思います。生産から販売まで一貫して手掛けるという自分たちの強みを活かして、売り込んでいきたいと考えています」

現在の七社体制は、各社で独立採算が基本だ。それぞれが責任を持って取り組み、そしてどの分野で利益を出しているかを知ることが、会社経営にとって一番大切だという。

規模が急拡大したため、人材育成を重視してきた。従業員の大半は地域外から採用している。

ノベルズで長いキャリアを積んでもらえるよう、待遇を改善するとともに、社内に人材戦略委員会を設け、若手の成長を促す。入国管理局に就労ビザを申請し、六人のベトナム人従業員を採用した。優秀な人材確保であると同時に、ベ

トナムへの輸出をにらんだ布石の一つでもある。

リスクの芽は早目に摘む

「社長の大切な役割は、日常業務の中からいち早く経営を左右しかねない情報を見つけ出すこと」と延興さん。

廃棄した乳量や子牛の事故などの報告が、日報の形で毎日スマートフォンに届く仕組みを作った。問題があれば、直ちに担当者に「どう改善するのか」と連絡して対応を迫る。

短期間に猛烈な勢いで成長した企業だけに、リスクの芽は早めに摘んでおく必要があると延興さんは考える。酪農や川下分野への進出は、事業の拡大だけではなく、業務を多角化することになり、リスク分散効果を狙っている。

旺盛な事業拡大はどこまで続くのか。

「農業だけでは成長に限界があります。将来は農業関連産業などへの投資を増やしていきたい。十勝から農業分野において日本一の企業を育てたい」

延興さんの夢は限りなく広がっている。

(農業ジャーナリスト 山田 優)

高井 眞佐実 さん

群馬県 株式会社赤城深山ファーム

無農薬栽培の「元気あるそば」を目指す ソバ専作で夏・秋の二期作にも成功



東京でのそば屋経営の経験を活か

して、そば屋が本当に欲しいと思うソバ生産にチャレンジした。土作りからこだわりの、安全重視で無農薬栽培のソバ専作に徹し「元気あるそば」を目指す。夏ソバと秋ソバを生産するソバの二期作にも成功した。川下から川上の生産者に転身し、加工・販売も手掛ける六次産業化を実現。味の評価も得て、ほぼ全量を売り切るといふ企業経営だ。

製粉会社の勧めが契機

——ソバ生産のきっかけは？

高井 実は二〇〇四年に、二〇年以上続けた東京でのそば屋の経営に区切りをつけて妻の実家の造園業に従事した時に、ちょっとした出来事があったのです。

ある製粉会社の庭の手入れに行っ

た際、技術担当幹部の方とそば談議になり、「色や味が良く香りが豊かな品質のいい国産のそば粉が日本国内に少ないのが残念だ」という話に対して、私が自分の経験を踏まえて「私だったら、いいものを作る自信がある」と熱っぽく語ったのです。すると「そんなにこだわりがあるのなら、自分で栽培してみたらどうか」と勧められたのです。

——勧められたとはいえ、実際に生産するのは大変だったのでは？

高井 そば粉については熟知していましたが、ソバの栽培は未経験でしたので、大変だったのは事実です。

しかし、全国のそば屋が求めるソバを栽培したい、という想いが強くなりチャレンジしました。

——挑戦した結果はどうでしたか？

高井 母親の実家近くの群馬県沼田市で枝豆収穫後の耕作地を借りることができました。トラクターで畑の後片付けをしてくれば農地賃借料はいらぬ、という有利な条件でしたが、不慣れなこともあって、ソバ生産で採算が合うのか、最初は不安でした。——今では見事にソバ専作で成功された。何がうまくいった原因？

高井 赤城山麓の中山間地域で〇八年に農地を借りることになった時に、二〇〇㌔から八〇〇㌔までの標高差のある農地斜面を伝えることになり、これはやりようによってはコストダウンが可能で、経営的にもうまくいくとひらめいたので。

——なぜ標高差の活用がプラスに？
高井 標高差があると、一〇〇㌔で気

温が〇・六度も違うのです。五〇〇㌔ならば三度の差があり、ソバの種まきに一カ月の時間差を設けることが可能です。

平地生産の場合、同じ気温下で同時集中的に人員を投入せざるを得ないのと違って、人員は必要最小限で済み、機械も有効活用できるのでコストダウンが可能です。——なるほど。

高井 後日、北海道のソバ専作農家を見学した時に、広大な農地を大型コンバインで短期集中的に作業せざるを得ない状況を見て、生産環境が異なる赤城山でも、その土地にあった栽培方法を確立すれば、平地よりもコスト削減しつつ、ソバ専作ができると思いました。ここで利益を出せば、中山間地域農業を元気にすることにもつな



赤城山中腹の本社工場前で、ソバ生産を語る高井社長

Profile
たかいまさみ

一九五〇年群馬県生まれ。六四歳。東京都立農業高校卒業。その後、そば屋経営に二年間従事。二〇〇四年から群馬県沼田市でソバ生産を始め、〇八年に赤城山中山間地域で本格生産。二三年に赤城深山ファームを株式会社化。二年に全国そば優良生産表彰事業(社団法人日本蕎麦協会主催)で農林水産大臣賞、一四年には群馬イノヘーションアワード大賞受賞。妻と一男一女。

Data

株式会社赤城深山ファーム
群馬県渋川市に本社。高井眞佐美代表取締役。資本金三〇〇万円。二〇〇四年創業時は個人営業の赤城深山ファームだったが、一年に株式会社化して農業生産法人へ。ソバ生産、加工、販売の六次産業化を実現。現在は借地した一六〇畝に夏ソバ七〇畝、秋ソバ九〇畝。赤城深山そば「ブランド一八都道府県に販売。社員七人。パートタイマーとアルバイト計三人。年商七〇〇〇万円。

がらと思ったのです。これも重要な点です。

農地を守り地域に貢献

——中山間地域農業を元気に、とは？

高井 赤城山の中山間地域では高齢化が進んで、耕作放棄せざるを得ない農地が急速に増えています。私は、ソバ専作で利益が出せるモデル例を作りたいと思ったのです。

——耕作委託が増えた？

高井 本当は赤城山の人たちにソバへ転作してほしいのですが、ほと

んどが高齢者のため「うちの農地を使ってくれないか」という申し入れが多いのです。地域との付き合いを大切にして、その依頼を引き受けながら、生産規模の拡大につなげています。

——そして、当初三畝の農地が今は一六〇畝にまで拡大したのですね。

高井 現在の二六〇畝が二〇〇畝になるのは、そう遠くないと思っています。私たちは周辺農家のおかげで、生産規模を拡大できているのですから、農地の受託要請に応えるのは当然です。これによって地元の雇用が創出されるので、さらに地域に貢献できると思っています。

——農地賃借料の支払いでの地域貢献も大きいのでは？

高井 ええ、一四年時点で周辺農家一六〇戸への賃借料の支払いは八〇〇万円に上りました。これは地域へのお返しだと思っています。

——全てに対してプラス思考ですね。

高井 そうです。ネガティブに物事を考えるよりも、ポジティブに考えれば、不思議なもので道も自然と開かれていきます。

標高差のある斜面での稲作は、棚田に水が行き渡るように水管理が重要なポイントですが、ソバは土壌の水はけさえ良ければ、水量の確保に神経質になる必要はありません。その点

で、赤城山の立地条件は最適でした。——ソバ栽培のノウハウがなかった分、必死に勉強されたのですね。

高井 ソバは粗放農業で手間暇をかける必要がないと思つたら、大間違いです。太陽光、水、土の生産三要素のうち、土作りが重要です。

そこで私は、そば屋経営の経験から、お客さんに安全・安心のそばを食べていただくために農薬を使わないことと土作りを重視し、それをベースにした「元気あるそば」を目指すことにしたのです。

無農薬・有機肥料で土作り

——「元気あるそば」とは、どんなそばをいうのですか。

高井 微生物が豊富で、ふかふかな土で栽培された葉の色つやが良いソバです。私は食の安全・安心重視の考えから、化学肥料や農薬を使わず有機肥料、特に鶏ふんとそば殻を使っていきます。これらの有機肥料がソバの元気の素となっています。私が造園業に携わった際、鶏ふんは植木に良いのが分かっていたので、ソバ生産の土作りにも応用しました。そば殻は畑の水はけを良くするだけでなく、微生物の活動促進効果もあるので重要です。

——ソバ生産には、畑の水はけの良さが重要というのは興味深いですね。

高井 ソバは雨に弱いのが最大の欠点ですが、畑の水はけがよければ問題ありません。その点でも赤城山麓の生産環境は、火山灰土が堆積した水はけのいい土壌で、また年間を通して霧が立ち込め、夏場も朝晩涼しく気温差があつてプラスになっています。

夏・秋ソバの二期作に

——ソバの品質を維持するために大変苦労されたとか。

高井 品質維持にとつて、味にこだわった品種の選定が重要です。私たちは「なつみ」「常陸秋そば」「キタワセソバ」など良質な品種を選んで栽培しています。その種子は、品質特性を維持するため毎年、全量更新しています。

また、やや専門的な話になりますが、味が良く香りも豊かなソバにするため、ソバの実が黒くなる子実の黒化率を七〇%とし、しかも早期に収穫することに努めています。

さらに、収穫後のソバの実の傷みが早いので、乾燥調製などの工程管理や保管方法にも細心の注意を払っています。そば屋を経営していた時も、梅雨時などはそば粉の傷みが早くて使い切れず処分せざるを得ないことがあり、ソバは生もの、との考えに沿つて品質管理を徹底しています。

——そんな話をお聞きすると、ソバが

粗放農業というのは間違いですね。

高井 はい。手間暇かけた分、おいしいソバができるのです。

こうして苦労して生産したソバで作られた新そばは評価が高く、製粉会社経由で納入するそば屋からは「今年の新そばは出来がいいね」という声をいただきます。今は生産のほぼ全量売り切りの状況です。

二〇〇四年からソバ生産に取り組み、初めの五年間は厳しかったのですが、次第に評価が口コミで広がり、ここまで売れるようになったのは、ありがたいことです。

——当初に比べて、生産量が拡大したのは二期作のおかげ？

高井 当初の三、四畝規模の生産から見れば、わずか一年間で延べ一六〇畝にわたつて生産できるようになったのは自分でも驚きですが、二期作の効果が大きいのです。

全国のソバ生産者は、ほとんどが秋ソバ一本ですが、私たちは夏ソバも加えた二期作に取り組んでいます。そのうち夏ソバが七〇畝、秋ソバが九〇畝です。ざるそばの需要が増す夏に、新鮮なそば粉が欲しいというそば屋のニーズに応えるため、次第に夏ソバのウエートが大きくなってきています。

——国内ソバ供給元である中国が都市化で生産地減少の一方、日本国内で

国産志向が高まっています。国産ソバ生産者にとつて追い風に？

高井 国産ソバに対する需要が着実に上がってきています。以前は、ソバの国産比率が一九%だったのが、今は二〇%に上昇しています。

今後は国産志向が強まるのは間違いない、その点で国内の生産体制の強化が重要です。私たちが夏ソバを含めた二期作体制をとつたのも、今では大きな強みになっています。

自社製粉で高品質そば粉も

——夏ソバ生産が、全国的に定着しないのはなぜですか。

高井 ソバの生産期間はコメの六カ月、麦の七カ月からすると、二カ月半と意外に短いため、二期作は十分に可能なのです。

ところが、ソバは雨に弱い上に品質管理に苦労すること、単位当たりの収量が少ないこと、夏場の除草対策に苦しめられることから、生産者は夏ソバを嫌がるようです。

——国産ソバのニーズが上がつてくれば採算ベースに乗るのでは？

高井 残念なことに、全国のお大半の生産者は手間暇かけた割合に収量が上がらない、という理由で二期作にチャレンジせず、他作物との組み合わせで生産しているようです。

私はソバ専作に誇りを持っていますが、収量が限られて採算が合わないという既成概念を打ち破り、付加価値を付けて事態打開を図るべきです。

——川中のそば粉加工も手掛けられ六次産業化で経営も軌道に乗つた？

高井 これまで製粉会社ルートにソバの実を全量出荷していましたが、自立が重要と考え、一部を自社で製粉・販売する六次産業化の事業を計画し、国から事業認定を受けたのです。

そば粉加工場の建設をはじめ、乾燥機や石臼製粉機といった機械導入への融資を日本公庫から受け、高品質なそば粉の開発も可能になりました。

例えば、さまざまなニーズに合わせて粉の細かさや色合いを調節することができ、今は生産したソバの実の八割を加工して、年間一、二〇トを販売しています。私の念願の夢が実現しました。

——二〇二三年に法人化されて、経営に弾みがついた？

高井 この法人化は、後継世代の若い人たちに、ソバ専作で生産・加工・販売まで手掛ける会社に勤めていることに誇りを持ってもらいたいと思つたためです。

生産量増大に対応し、資本金も引き上げて経営体制を固める予定です。**F**
(経済ジャーナリスト 牧野義司)