

## モス社と新会社設立

かつて熊本県八代市の農地一面に広がっていたイ草畑の多くは、豊需要の減少と安価な中国産との激しい競争で姿を消した。代わって増えているのが、トマトを中心としたビニールハウスだ。

農業生産法人マルミツアグリ株式会社代表取締役社長の満島清志さん（五〇歳）は、八代市で冬春トマトを二畝と、阿蘇市の高原で夏秋トマトを一畝という周年生産を行っている。

さらに現在、外食産業と協働することにより規模拡大を進行中である。具体的には、企業と組んで別会社を立ち上げたのだ。

「モスバーガーを展開している株式会社モスフードサービスと共同出資で、新しい会社を今年四月に設立しました。新会社の株式会社モスファームマルミツは、八代市に一・二畝、阿蘇市に一畝のハウスを建てる予定です」

モスファームマルミツは、モス社が三五〇〇万円、マルミツアグリが一五〇〇万円、アグリビジネス投資育成株式会社が二五〇〇万円を出資して発足した。

満島さんがモス社などの出資を

## 経営紹介

# モス社と農業生産法人設立 リスク抑え安定成長目指す



経営に当たり常にリスクを考慮する満島清志さん



熊本県八代市

マルミツアグリ株式会社

設立 ● 2007年

代表取締役社長 ● 満島 清志

資本金 ● 100万円

事業内容 ● 土耕によるトマトの周年栽培

受け入れてモスファームマルミツを設立したのは、新たなビジネスチャンスと考えたからだ。

### 新たなビジネスチャンス

マルミツアグリは、関連会社で父親が経営するマルミツ園芸株式会社を通じて、九州と関東のモスバーガー店舗をはじめ、大手や中堅の量販店などに出荷していた。規模拡大をしても販路の当てがあり安定した需要が期待できたが、投資のための資金調達は簡単ではなかった。

「農業の場合、台風などの災害や、作物の病気などのリスクが常に存在します。無理な投資は経営を危険にさらす可能性があります」

規模拡大に踏み込まずにいた満島さんが、モス社から「一緒にモスファームを設立しよう」と話を持ちかけられたのは、三年前だ。

モス社は、全国で約三〇〇〇軒の協力農家を持つ。さらに、安心・安全なトマトを安定的に調達できるメリットから全国各地で優秀な農家と組んで農業生産法人を設立しており、高い技術力を持つ満島さんに声を掛けたのだ。

しかしながら当初、満島さんは、

投資のリスクから消極的であった。モス社であれば、自身の出資が少なくて済むとはいえ、やはり売り上げ規模に比べて新規投資額が大きい。そこで、慎重に検討を重ね続けた。

そして、二〇一三年に同地区に設立された別のモスファームの様子が決め手となり満島さんは無理なく収益を上げられると判断した。マルミツアグリの出資金の一部は、公庫から借り入れることにした。

モス社の農業生産法人は、モスファームマルミツで全国、五社目となる。

モスファームマルミツは補助金の認可の関係で、まだハウスの建築作業に入っておらず、来年三月から建設開始予定だ。現在はマルミツアグリハウスの一部で、すでにモス社向けのトマトを生産しており、八月から出荷を始めている。

モス社へ出荷するトマトは等級が秀と優であり、かつ、バンプスの大きさに合うL玉のトマトだ。その他の規格のトマトは、マルミツ園芸が持つ販路により販売する。

モスファームマルミツとマルミツアグリは、出資者も会社の性格も異なる独立した会社であるが、

安全・安心な、高品質のトマトを低コストで供給する点では共通する。「マルミツ園芸も含めて三社が相乗効果を得られるような経営を心掛けようと思っています」と満島さんは話している。

### グローバルギャップ取得

満島さんは糖度、酸味に優れた高品質なトマト生産のために、熊本県が定めている慣行基準に比べて農薬を三割、化学肥料は半分以上に減らし、米ぬかのぼかしなど有機肥料を使う。

安全・安心については、マルミツアグリが二〇一三年にグローバルギャップ(GAP)認証を取得していたことでも分かる。GAPは、あらかじめ農場の中で環境や安全性、作業者の健康などのリスクを分析し、きちんと定められた手順で栽培を行う仕組みだ。「取引先の一つが、環境や安全性で高い水準を求めてきたこともあって取得しました。認証の取得は大変でしたが、条件を一つひとつクリアすることで私たちも成長できました」と振り返る。

一方で、コスト削減は徹底する。温室を二重カーテンにすることで重油の使用量を減らしたり、二酸

化炭素を温室内に施用したりすることによってトマトの増収に努めている。

前述のとおり、来年三月から建設する予定のモスファームマルミツのハウスは、高価な軒高の新型ハウスではなく、低コスト耐候性ハウスにすることを満島さんは決めた。軒高の新型ハウスは、新しい技術で増収が期待できるとされる。しかし、「原油価格は長期的に上昇すると覚悟しています。今から準備することが必要です」と満島さんは言う。

石油の値段は燃料だけではなくハウスに張り替えるビニールの価格にも直結する。融資の返済や、五年間に買い戻す必要があるアグリビジネス投資育成株式会社の出資金なども考えると、低コスト耐候性ハウスを導入した方が、早い段階から確実に利益を出せると判断したのだ。

リスクは最小限に抑えるべきという信念を貫いている。ハウスなどが完成し、フル稼働すれば年間九〇トを生産する計画だ。

### 地域の信頼を得るように

モスファームマルミツは設立時に、新卒者一人を社員として採用

した。農業に興味がありやっていたいとする若者を受け入れることが自社の体質強化につながることも、地域の発展にもかかせないと、満島さんは考えている。

同地区の今後一〇年、二〇年を見通すと、現役のトマト農家の多くがリタイアの時期を迎えると考えられる。「後継者がいなければ、地域のトマト産業は衰退してしまふ可能性があります」と満島さんは懸念する。

そこで、マルミツアグリとモスファームマルミツが地域を支える受け皿の役割を少しでも担っていたければと考えている。

そのためにも、若い農業従事者を増やすことが大切だと考えているのだ。さらに、地域の人たちの信頼を得られるような経営を目指している。

「集落や生産者の集まりには積極的に参加して役割を果たしたり、農業管理指導士としてトマト農家の相談に乗ったりするように心掛けています」

リスクを常に考慮し体質を強化する一方、地域の信頼を得ることが次のステップにつながる、と満島さんは考えている。

(農業ジャーナリスト 山田 優)

# 柏木 清さん

神奈川県  
株式会社柏木牧場

## 牧場内で牛肉直売、六次産業化の先駆者 酪農と肉用牛肥育ベースに地産地消経営

市街化が進んだ地域で、酪農と肉用牛肥育の二本立て牧場経営をベ-

ースに、牧場内でハム、ソーセージの製造や牛肉の直売店を展開している。文字通り、地産地消の牧場経営である。自社産の牛肉の直売を開始したのが一九七〇年代半ばで、この分野では先駆的な存在である。

### 市街化で細心の環境対策

——牧場の周辺は市街化が進んで、住宅や企業の倉庫などが立ち並び、イメージする牧場を営む環境とは違うな、という印象を受けました。

柏木 柏木牧場の経営をスタートした時期はかなり古く、一九六〇年代初めです。当時、実家が稲作で使っていた水田の一部を埋め立てて牧場とし、現在に至るまでに周辺地域の市街化

が進んだことで、牧場が住宅街などと併存する形になったのです。

——都市農業にとつて、大消費地が近いというプラス効果がある一方で、畜産業は周辺地域の環境への配慮が大変でしょう？

柏木 その通りです。柏木牧場では酪農と肉用牛の肥育がメインですので、日常的に排泄される家畜のふん尿や臭気が周辺地域に影響を与えないよう、細心の注意が必要です。地域社会でのトラブルは、避けなければならぬことで、地域との共生のため万全の対策をとっています。

——柏木牧場が牛肉の直売店を作つて、周辺地域の消費者の評価を得ているのも、一種の地域対策ですね。

柏木 発想を変えれば、まさにその通りです。でも、柏木牧場の場合、地産

地消という視点を、もともと経営の中に取り込んでいました。

### 中間流通なしの販売目指す

——と言いますと？

柏木 柏木牧場は、搾った生乳をメーカー経由で消費者に届けると同時に、牛肉も加工して直売しています。いずれも安全・安心にこだわったものばかりであることや、牛肉の直売に当たっては中間流通業者を経ないため、流通マージンがない分を割安に消費者に販売することなど、消費者にプラスとなる地産地消を目指しています。

このような考えで牧場経営を行えば、地域の方々から親しみを持っていただけますし、経営的にも十分成り立つと、かなり以前から実行しています。

——牧場で牛肉を販売するに至ったきっかけは何だったのですか。

柏木 牛肉の直売店を作り、販売に乗り出したのは一九七四年です。当時、搾乳量の落ちた乳廃牛を食肉加工・卸売業者に販売していましたが、乳廃牛の価格が割安なのに、中間流通業者が介在しているため、末端の精肉価格は逆に割高なことが多かったのです。

——そこで、中間流通業者を経ずに、直売に取り組んでみようかと？

柏木 そうです。その頃、牧場経営に携わる実弟から、千葉県の養豚農家が東京で豚肉を直売しているという話を聞きました。うちも自社で精肉加工して直売すれば、流通マージンを引いた分だけ価格が割安になるので、消費者に喜ばれるのではないかと思いい、踏み切ったのです。





牧場内にある牛肉直売店の店頭で経営を語る柏木清社長

**Profile**  
かしわぎ きよし

一九三九年神奈川県生まれ。七六歳。神奈川県立秦野高等学校卒業後、実家の稲作経営や家畜商に携わる。家畜人工授精師の資格を持ち、乳牛の人工授精をはじめ、酪農経営で柏木牧場を設立。牛肉の直売など六次産業化に取り組み、現在に至る。過去に伊勢原市商工会会長、平塚優良申告法人会会長なども務めた。地元で捕獲した野生鳥獣(ジビエ)のシカ肉の商品化にも関わる。妻と二男。

**Data**  
株式会社柏木牧場

神奈川県伊勢原市に本社。資本金一〇〇〇万円。一九六四年に有限会社柏木牧場を資本金八〇〇〇万円で設立。七四年に牛肉の直売、八〇年に食肉製品製造業の許可を得て、ハム、ソーセージの製造・販売を始める。八七年に増資して株式会社化。九八年にアイスクリームなどの乳製品の製造・販売にも取り組む。従業員はパート職を含め二八人。年商二億七〇〇〇万円。

——うまくいきましたか。

柏木 私たちは酪農経営を主に、その後、肉用牛肥育を手掛けるなど、生産面ではプロを自負していましたが、販売には慣れていなかったため、正直なところ、壁にぶつかりました。

食肉処理場(と畜場)に持ち込んで処理してもらった牛肉を牧場に戻し、精肉加工して販売するには、専門の施設やスタッフが必要なのですが、肝心のそれらの準備ができていなかったのです。販売するための体制を試行錯誤しながら一から整えていきました。

そのさなかに、たまたま注文販売の話があり、それによって活路が開けたのです。

**宅配タイプの注文販売**

——注文販売とは、どんな形？

柏木 一九七五年当時、牧場内の店舗で直売すると合わせて、周辺地域で付き合いのあった生活協同組合の有志や神奈川県職員住宅に住む人たちに呼びかけ、「ビーフの会」を組織しました。会員には、欲しい部位や量をまとめて注文してもらったのです。

——注文を取り、牧場で加工生産するという枠組みは考えようによっては合理的なシステムですね。

柏木 これは一種の受注販売です。牛一頭分の肉消費量に達する注文量となったところで、牧場の乳廃牛などを食肉処理場に回し、牧場で精肉に加工します。

この受注販売が広がりを見せ、売り上げが伸びました。スタート当初の店舗販売はわずかで、売り上げの九割がなんとこの受注販売でした。

——今でいう宅配サービスですね。

柏木 しっかり組織ができ上がっている生活協同組合からの注文が成功要因で、横浜市を中心に宅配ネットワークが広がりました。すると、直

売店に消費者の方々が来てくれるようになって、やっと販売部門の経営が軌道に乗り始めたのです。その消費者の方々から、家で焼くだけのハンバーグやハム、ソーセージが欲しい、といったニーズも出てきました。

——直売に手応えを？

柏木 経営判断に誤りがなかったのだ、とやっと自信を持ちました。

ただ、牛肉をベースにしたハムやソーセージは、豚肉のものに比べて割高なこと、高度な加工技術を要すること、味自体も豚肉を使った方が良いことが分かり、加工原料をどうするか、悩みました。牛肉の直売店という看板ですが、最終的には消費者の求める品ぞろえを重視して、ハムやソーセージを製造するため、例外的に全農から原料の豚肉を仕入れました。

**牧場内経営の成功と失敗**

——牧場内で、レストラン経営やアイスクリームなどの販売も手掛けられたようですね。

柏木 地産地消の考えでいけば、できるだけ地域の消費者のニーズに沿った形で、牧場ビジネスが重要です。私がチャレンジしたのはレストラン経営と、牧場の生乳を使ったアイスクリーム、そしてテークアウトも可能なメンチカツカレーや牛丼などのファストフード

の販売です。

自信を持って取り組みましたが、成功と失敗の両方がありました。

——どんな点が成功でしたか。そして、失敗は何だったのですか。

柏木 失敗から先に申し上げれば、一九八六年にオープンしたレストランの経営です。精肉の直売だけでなく、調理したものを食べていただければ、地産地消の効果が大きいと考え、飲食業の免許を取りました。また、自家製のパンも提供しようと考え、パン工房も作ったほか、ベテランの栄養士さんに来てもらって料理教室も開催するなど付加価値づくりに努めました。

ところが週末は大人気で、お客さんの入りが良かったのですが、平日は閑散として、その落差が大きかったので、人件費を賄えなくなり、経営的に無理が生じたため、やむなく二〇〇七年に休業しました。本当に残念でした。

——では、成功した点は何ですか。

柏木 新鮮な生乳で作るアイスクリームなどのスイーツ類と牛丼といったファストフードの販売です。これらは売場スペースもとらないし、自前の新鮮で安全・安心な食材を使っていて味も良いので、売れ行きが伸びました。

——牧場経営の年間売上高のうち、直売部分の比率はどれくらいですか。

柏木 ピーク時は六億円の売り上げ

でしたが、今は二億七〇〇〇万円です。そのうち九〇%が牛肉や乳製品など

直売によるもので、主力のはずの生乳販売などは、わずか一〇%の寄与です。

地産地消経営の効果は大きいといえます。

——乳廃牛や肉用牛の肥育は精肉販売に直結してプラス効果が大きいですが、酪農は意外ですね。

柏木 乳牛の頭数はピーク時一五〇頭でしたが、今は三〇頭で、肉用牛の頭数は四五頭です。

酪農に関しては現在、関東の酪農連合会への一元集荷・多元販売方式をとっている上、乳価も決められているため、個別の牧場の経営裁量が働く余地がありません。その一方で、エサ代や電気代などのコストがかさむため、収益寄与は大きく期待できないのが現状です。

### ジビエ商品化で地域おこし

——シカなどの野生鳥獣肉であるジビエの商品化を始めたとか？

柏木 伊勢原市の北西部にある丹沢山系の大山という地区では、シカやイノシシなどの野生動物による農作物への被害が深刻です。地元ハンターが捕獲したシカなどの肉は、これまでハンターが自家消費していましたが、

保存が難しいために消費しきれない

分は廃棄せざるを得ませんでした。そこで、これを有効活用しようとして、ジビエを特産品として地域おこしをする

計画を市が打ち出したのです。野生動物を取り扱うため、食肉処理業の許可を得ている私に依頼があり、協力しています。

——大山からシカを運ぶには時間がかかり、肉が傷んでしまうのでは？

柏木 ハンターの代表者が市に相談しながら、山小屋に冷蔵設備などを整え、そこを中間処理施設として保健所の許可を得ました。そこで枝肉になったものを牧場に運んで対応しています。今年、ジビエをジャーキーなどに加工し販売する県内第一号の企業となりました。野生動物なので、安定的に肉を確保できないなどの課題はありますが、新鮮で安全なジビエを提供することで、伊勢原市の知名度に貢献できればと取り組んでいます。

——柏木さんは伊勢原市商工会の会長も務めていたそうですね。

柏木 はい。牧場経営を始めるに当たって、経営には数字に強くなる必要があります。経営には数字に強くなること

が必要と考え、複式簿記に取り組み、それが今も生きています。おかげで融資に頼らず、自助努力で経営できたのは自信になりました。

——税務処理にも積極的に対応し、優

良申告法人として数回表彰も受けま

した。その関係で商工会ともつながったのですが、任期満了で退任した今も

地域の農商工連携にアドバイスをしています。

——牧場経営で苦労された時期は？

柏木 レストランの休業など多くの苦労がありましたが、決定的だったのは英国で発生した牛海綿状脳症(BSE)が日本に伝播したことです。二〇〇二年と〇四年に神奈川県内の乳牛が陽性と診断され、柏木牧場も間接的な影響を受けました。

当時、年間売上高が半減し、経営がピンチに陥りましたが、国内でさまざまな対策が講じられ、BSEの問題なしと国の発表があった後、風評被害も次第に収まり、経営が回復しました。

——六次産業化に取り組んだ柏木牧場は先駆的な存在で、成功を収められたと言っていますが、成功の秘訣は何だと思われますか。

柏木 地産地消を軸に据えたことです。生産から加工・販売につながるため、常に消費者のニーズを見極める努力をしたことだと思います。それと、無駄を省く努力を徹底したこと、集客につながる商品と収益を出せる商品をつまぐミックスして販売したことでしょいか。

(経済ジャーナリスト 牧野義司)

