

承継前に無理な規模拡大

千葉県南房総市の国道四一〇号線から沢沿いに五分ほど坂道を車で登ると、急に見晴らしがよくなり、二棟の畜舎が見えてきた。道は行き止まり。四丁の飼料トラックがぎりぎりたどり着けるような急斜面の土地で、御子神正義さん（五二歳）はF1（交雑種）を中心に二八〇頭の肉用牛肥育をしている。

「幼い頃は小さな棚田を雨水で耕す零細な農家でした。小学校低学年の時に、父がホルスタインの肥育を始めたのが畜産の最初です」

南房総市の一帯は古くから酪農の地として知られ、多くの農家が乳牛を飼っていた。そこで、父は酪農家から雄子牛を仕入れ、少しずつ規模拡大を進めた。

御子神さんは日本獣医畜産大学（現、日本獣医生命科学大学）で畜産経営学を学び、一九八六年、二三歳で家業に参加した。しかしその時、最大の試練が待っていた。

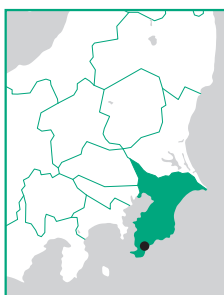
「無理な規模拡大で資金が追いつかず、一五〇頭規模の施設に二三頭しか子牛がいませんでした。父は、返済のために子牛を売っていたのです。就農時の数カ月後にはまったく融資の返済があったので、私

経営紹介

就農時から続ける飼育データベース データベースが経営の根幹



手入れの行き届いた牛舎に立つ御子神 正義さん



千葉県南房総市
株式会社御子神畜産

設立 ● 2008年
代表取締役 ● 御子神 正義
資本金 ● 3,300万円
事業内容 ● 肉用牛（F1）肥育

はすぐに資金手当のために走り回りました」

地元の農協からは「今の経営状況で融資は難しい」と断られ、ようやく地銀で千葉県の農業後継者育成事業による低利融資を受けることができた。「本当に綱渡りでした」と御子神さんは振り返るが、新たな融資を元手に頭数を増やした。資金を効率的に利用するため、生後一カ月の子牛を買って六カ月間飼育し、肥育素牛^{もとうし}まで仕上げ市場へ出す短期回転操業を採用した。少しずつ返済し、最初の経営危機を乗り越えた。

利益率高いF1肥育に

その後、一九九八年から利益率が高いF1肥育に順次切り替えていった。

千葉市内の千葉家畜市場で割安な子牛を購入し、牛舎を清潔に保つなどきちつとした管理と低コストを徹底することで、安定した利益を目指すのが御子神さんの基本。割安な子牛を購入するのは、背伸びして高い子牛を買うと、リスクが大きくなると考えるからだ。

血統はあまり重視しないが、市場には、必ず足を運び自身の目で見て確かめる。コストの多くを占める

配合飼料は、支払期限を守ることや購入量の予約などでメーカーや代理店の信用を得て、価格を低く抑える努力をしている。

さらに、御子神さんの強い武器になっているのは、就農以来二九年間継続してきた牛の飼育データベースだ。

これまでに飼育した四〇〇〇頭の牛の個体管理情報を全て数値として入力、蓄積しているのだ。蓄積しているのは、個体ごとの血統、性別、肥育日数、原価、一日当たり増体重、出荷予定日、販売単価などのデータである。

市販の畜産用に開発されたソフトを使うのではなく、データベースソフトを使い、自分専用に設計した。このデータベースで一頭ごとの飼育成績を分析し販売計画など経営に活用する。

生産規模は大きくないがこうした堅実な経営で順調な成長軌道に乗った御子神さんを、再び試練が直撃する。

再度の試練に直面

二〇〇一年九月、国内で牛海綿状脳症(BSE)が発生した。

「BSE検査に手間がかかり、牛を売ろうにも売れない状態になり

ました。無理やり頼んで枝肉処理してもらっても、一^キグラムに五〇円や一〇〇円といった値しか付かないのです。それでもいつまでも牛舎に置くわけにもいかず、泣く泣く出荷しました」

売り上げが激減し、再び資金手当が必要となった。BSE対策の緊急資金を農協から一〇〇〇万円借りて、当座の危機を乗り切った。しかし、短期資金だったため、返済に間に合うように出荷できる牛が仕上がりつつおらず資金繰りに窮した。頼みにした地銀の融資は、限度上限に達していた。

「いずれ牛肉の風評被害の補てんがなされることは分かっていたので、資金の借り入れさえできれば経営を続けられる見通しはありました。しかし、当時は金融機関の貸しはがしが問題になっており、追加の借り入れは難しかったのです」

この時に、農林漁業金融公庫(当時)からスーパーL資金を借りることができたことが経営の大きな転機になった。

「まとまった資金を長い期間で借りられ、長期的な視点で経営を行えるようになりました。肉牛経営は資金を長く寝かせる必要があり、しかも子牛、枝肉、飼料の価格がば

らばらに動きます。短期資金だとなかなか対応できないのです」

二度の危機を経て、御子神さんは経営のリスクを強く意識するようになった。

出前授業で若者激励

御子神さんはスーパーL資金を借りる前に認定農業者となり、二〇〇八年には経営を法人化し株式会社にした。

「肉用牛は評価の不安定な資産です。将来、後継者に引き継ぐ際の資産評価により納税額が変わることを税理士に相談したところ、個人経営ではなく法人化して、牛を会社の資産にすることを勧められ、決断しました」

法人化の利点として御子神さんは経営管理の徹底、対外信用力の向上、人材確保、税制優遇、制度資金の利用などがあつたと説明する。

近年、子牛価格は高騰しているがF1の枝肉価格も高水準で推移しているため、利益を出している。

だが、何らかの理由で枝肉価格が下落すれば、経営が圧迫される事態になるだろうと御子神さんは考えた。そこで、リスク低減のためにも、経営の多角化と牛肉のブランド化に力を注いでいる。

かつて棚田だった場所にサカキなどの花木を植え、地元市場に販売を始めた。また、一四年、県内の肉牛生産者の同志で「せんば牛グループ」会長・小淵義徳氏を立ち上げ、千葉に由来した名称の「せんば牛」ブランドを構築。飼料にアミノ酸やビタミンが豊富なビール酵母や、ローズマリーなどのハーブを加え、肉質の向上を図っている。このせんば牛を、東京食肉市場などでPRしている。

日本公庫千葉支店では農業経営と金融の関わりを知ってもらうことを目的として、県内の高校で出前授業を行っている。昨年一月に行われた授業では、御子神さんが壇上に立った。

御子神さんは、自らの経営者としての歩みを率直に語り、さらには企業秘密であるデータベースの中身も披露してデータ管理の重要性を強調。そして、誠実さを持って農業経営をすれば、きちんと結果が出ることを生徒に伝えた。

「しかし一番大切なのは自分の心の中の夢とそれをかなえようとする努力です。ぜひ日本の農業をどんどん元気にしてください」と最後にエールを送った。

(農業ジャーナリスト 山田 優)



北岡 幸一 さん

高知県
丸和林业株式会社

国内最大のチップメーカー、全国で展開
台湾や韓国への輸出にも意欲的な姿勢



高知県を拠点とする国内最大の木材チップメーカー。全国二社、二〇

工場を傘下に置き、グループで生産展開している。製紙会社向けのチップ生産が主力。

最近では再生可能エネルギーの関連で、木質バイオマス発電の燃料用チップの需要が増え、供給力を増している。台湾や韓国への木材輸出にも意欲的である。

総合グリーン・カンパニー

——自らを「総合グリーン・カンパニー」と位置付けておられますね。

北岡 創業者である祖父の北岡寅太郎は丸和林业を「山の掃除屋さん」と称し、山で伐採した木材のうち不要になった廃材も含めて、山には何も残さず一本の木も無駄なく有効に活用し

て山をきれいにすることを目指していました。これは今も変わらない経営

理念で、私は自社を現代流に「総合グリーン・カンパニー」と称したのです。

——あらゆる木材ビジネスを展開するということからですか。

北岡 そうです。森林資源のうち、良質材は製材会社向けに丸太で販売し、低質材は建築集成材の原料やパルプ材として木材チップに加工して販売します。

また、解体材や廃材は製紙用の木材チップやバイオマス燃料に、樹皮や木くずは有機肥料用の原料やバイオマス燃料に、もっと細かいおがくずはキノコ栽培用にと、文字通り無駄なく全てを活用しています。

——岩手県から沖縄県まで主要地域にグループ会社をつくり、合計一二社

を統括しておられる？

北岡 製紙会社向けの木材チップ生産が主力事業のため、全国に点在する製紙工場に生産や物流面ですぐに対応するには、それぞれの地域にグループ会社をつくった方がいいだろう、という経営判断からです。私が今、それらを統括しています。

三歳でグループの代表

——三歳の若さで三代目社長になられ、当初は苦労も多かったのではないですか。

北岡 当時、私は取締役として経営に携わっていましたが、二代目の父親が病気を患い、療養の長期化を懸念して突然、辞任を表明したのです。後継者選びで一時は大変でした。

——最終的には経営を引き受けた？

北岡 丸和林业は同族経営ではないのですが、父親が辞任した後、他の役員の方々から「お前が適任だ」と言われ、悩んだ末に引き受けました。

全体の経営方針を決めるグループ常任役員会が最高意志決定機関としてバックアップしてくれる、というので、あとは若さをぶつけてみようと思いをくくり、二〇〇九年から代表取締役就任したのです。

——今はグループ内八社の社長として経営を見ているのですか。

北岡 私は現場重視の経営方針のため、八社を丹念に見て回っています。例えば、島根県にある山陰丸和林业株式会社一つとっても、生産工場が五府県七カ所あり、販路も広域ですので目が離せません。

——と言いますと？



高知県大豊町の木材チップ工場前で経営を語る北岡幸一代表取締役

Profile

きたおか こういち
一九七六年高知県生まれ。三九歳。関東学院大学卒業後に王子製紙株式会社関連企業である王子通商株式会社に入社。二〇〇四年に丸和林业に入社し、取締役を経て、〇九年に祖父の北岡寅太郎、実父の北岡浩に次いで三代目の代表取締役就任。現在は全国展開する丸和林业グループ二社のうち八社の代表取締役を兼務。妻と一男一女。

Data

丸和林业株式会社
高知県高知市本社。北岡幸一代表取締役。一九五一年に資本金一〇〇万円で設立。その後、増資を続け、現在は一〇〇〇万円。木材チップの製造販売、建築用材の販売、木材伐出・造林事業、木材リサイクル関連事業、土木工事用架設の設計施工など。全国に興和林业株式会社（岩手県）などの子会社二社を持ち、グループ化グループ全体の売上高は九〇億円。関連事業として高知県四十市でホテルを経営。

北岡 山陰丸和林业は王子製紙株式

会社の鳥取県・米子工場、広島県・呉

工場のほか愛知県・春日井工場、また

日本製紙株式会社の山口県・岩国工

場へも製紙用チップを納入していま

す。

顧客ニーズに積極的に対応するた

めと言えは簡単ですが、物流を含めて

広域展開は、なかなか大変なのです。

地元消費が大原則

——製紙工場には、その近くのチップ工場から納入するのですか。

北岡 地元木材を地元で消費する、

という地産地消型の経営が大原則で

す。

しかし、丸和林业が拠点としている

高知県は、山林に恵まれているにもか

かわらず、紙の原料となるパルプを製

造する製紙会社が一社もありません。

丸和林业は、県外に市場を求めざる

を得ず、徳島県にある王子製紙や、愛

媛県の大王製紙株式会社に納入して

います。

——グループ会社は、自社所有林以

外に地元市場から丸太の調達も？

北岡 そうです。自社所有林がある

地域では、立木を伐採して丸太を生産

します。

しかし、そうではない場合は必然的

に、他の山林所有者の私有林から立木

を購入したり、国有林材や原木市売

市場でチップ用丸太を買ったりする

ケースなども多くなります。

長期的に需要が見込める場合は、

山林を保有する企業を積極的に買収

するという考えで、今まで四国地区と

九州地区で二社を買収しました。

——今、丸和林业グループは製紙会

社向け木材チップ生産では国内最大

の生産量と聞きましたが？

北岡 グループ全体では、年間四〇万

立方メートル（丸太換算）に上ります。岡山

県の年間素材生産量に匹敵する規模

ですから、生産力としては自慢できる

ものです。それと一〇〇％国産材を使

用していることも自慢です。

——しかし、製紙会社ではパルプ材に

安い外国産材を使うことも多いので

は？

北岡 外国産材との価格競争を強い

られて厳しいのは事実です。しかし、

日本は豊富な森林を抱える林産国で

あり、私たち林业会社は国産材使用

にこだわるべきだと思っているので

す。

バイオマス発電がプラス

——木質バイオマス発電が脚光を浴びつつありますね。

北岡 国の再生可能エネルギーの固

定価格買い取り制度を背景に、木材

を燃やして電気を生み出す木質バイ

オマス発電に注目が集まり、そこに豊

富な森林資源を活用しようという機

運が高まっています。

最近、全国各地で木質バイオマス発

電所の建設計画が活発に進み、二〇一

五年を中心に六〇基の建設計画のう

ち、三〇基ほどが稼働しました。昨年

は「木質バイオマス発電元年」と言っ

てもいいはずです。

——となると、木質バイオマス発電向

け木材チップの需要が増える？

北岡 確かに、新規需要という形で

木材チップの需要が急速に増えつつあります。林業全体にとって明るい話です。

——大口需要先の製紙会社向けに加えて、木質バイオマス発電向けの需要が高まれば、木材チップ自体の需給がタイトになるのでは？

北岡 そういった状況になりつつあります。ただ、丸和林業は、製紙会社向け木材チップ生産を主力として、過去六〇年以上、それを基本にしてきました。ですから、製紙用チップに当てる木材をあえて燃料用に振り向ける考えはありません。

私自身は、木材を安易に燃やすことに使うよりも、形を残すことに活用して価値を生み出したい、と思っています。

——とはいえ、木質バイオマス発電向け需要への対応も必要では？

北岡 燃やせるものであれば材質を問わないため、丸和林業グループでは樹皮や木くずを含めて、チップ用にできない業界の言葉でいうC材、D材といった木材を燃料用に当てています。

——丸和林業にとっては木質バイオマス需要増はプラス要因では？

北岡 需要増が本格化するのとはこれからでしょうが、月間一億円ペースの売り上げ増になっており、経営にはプラスに働いています。

丸和林業グループは昨年から高知県大豊町や鳥取県八頭町、宮崎県日南市、大分県臼杵市に新工場を建設し、生産性をさらに高め、全国二〇工場のほとんどで対応しています。

エネルギー政策を見極め

——原料供給力を活かして木質バイオマス発電事業への進出もあり得るのでは？

北岡 実は、それを検討しています。電力自由化というフォローの風が吹いていること、丸和林業自身が山の木材に全て関わり、原料供給力の強みがあることから、木質バイオマス発電所を一基確保して、電気を売るビジネスへの参入も可能、と思っています。

——計画は、かなり具体化しているのですか。

北岡 いえ、まだです。電気の小売り分野の進出となれば、ノウハウや設備投資が必要です。今は、まず電気ビジネスの勉強中というところです。

——固定価格買い取り制度がどうなるか、今後の動向が気になりますね。

北岡 そうですね。木質バイオマス発電の原料コストに占める木材の比重が比較的大きいので、木材資源を持つ林業に間違いなく有利性があります。しかし、国の再生可能エネルギーへの取り組みが、どこまで本気なのか見極

める必要があります。

——輸出も手掛けておられるそうですね。

北岡 国内での木材需要は今後、人口減少下で、高度成長期のような大きな広がりが見込めません。このため、当然、輸出を視野に入れ、積極的に木材輸出に取り組むつもりです。

——具体的には、どの国や地域をターゲットに？

北岡 木材需要が見込める韓国、中国、台湾です。最初に輸出を手掛けたのは二〇一二年の台湾向けで、住宅建設のコンクリートパネルに使うスギに大きな需要がありました。最近では韓国でヒノキの需要が堅調どころかブームになっています。

——ヒノキがブームに？

北岡 ヒノキは強度が高く耐久性に優れ、独特の香りにはリラックスさせる効果があるため、韓国では受験生を抱える家庭の子どもの部屋にというニーズが高いのです。学習塾もヒノキづくりにしないと生徒が集まらないので、日本産ヒノキをぜひ使いたい、というほどです。

木材輸出拡大の推進を

——原木調達が大変なのと、韓国向け輸出は木材の規格が異なるため、悩みがあるとか？

北岡 その通りです。日本の規格より短い韓国の規格に合わせるため、製材段階では五〇〜六〇センチメートル分を切る必要があります。

高知県の製材所ではその分、廃材のような形で無駄になるため、カットを敬遠されてしまい対応に苦慮しています。

——では、どのように対応しているのですか。

北岡 やむを得ず、丸和林業がリスクを負って、山から切り出す段階でカットして輸出しています。今後は、国を挙げて木材輸出の拡大を推進し、政府間で規格の統一を協議してほしいですね。

実は、輸出に関して高知県庁の中で足並みがそろっていません。輸出よりも国内向けの流通を強化すべきという部署がある一方、高知港のコンテナヤード活用につなげたいと、輸出に積極的な部署がある状況なのです。

——木材輸出で国や自治体へ注文すると同時に、民間も自助努力が必要？

北岡 当然です。丸和林業としては輸出を伸ばしていく方針で、そのために原木調達に取り組むと同時に、最近では輸出先の需要開拓のため、英語や韓国語、中国語のできる人材確保にも踏み出しています。

(経済ジャーナリスト 牧野義司)

