

大手とひと味違う路線

大手企業が手を出しにくい手間暇とコストをかけた高級米菓を主力商品としているのが、栃木県日光市の山田行彦さんが代表取締役を務める丸彦製菓株式会社だ。

日本人にとって米菓は日常生活に定着している。もち米を原料とする「おかき・あられ」と、うるち米の「せんべい」の市場は年間二五〇〇億円に達している。ただ食生活の洋風化で市場は減少傾向にあったが、近年は若い人たちへの浸透もあって持ち直しつつある。

しかし、業界最大手の企業が七割近い圧倒的なシェアを持ち、中小規模の企業の多くは厳しい経営が続く。さらに、近年の原油、資材高騰などにより廃業せざるを得ない中小の米菓子メーカーも多いという。

このような中であって、丸彦製菓は順調に売り上げを伸ばしている。

「品質に磨きをかけることが企業の生き残り、発展に欠かせないと考えています」と山田さんは言う。

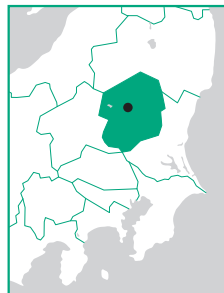
当社は米菓市場の二%を占めるだけの規模だが、回転率を重視す

経営紹介

国産原料にこだわり 高級米菓で勝負する



山田行彦さん。「名水の郷日光おかき工房」にて。



栃木県日光市

丸彦製菓株式会社

設立 ● 創業は1927年、法人化は1968年

代表取締役社長 ● 山田 行彦

資本金 ● 3900万円

社員数 ● 350人

事業内容 ● 米菓製造、販売の他、太陽光発電などで年商50億円。

米の使用量 ● もち米とうるち米を年間4,500^t、利用する

URL ● <http://www.maruhikoseika.co.jp/>

る大手ではまねできない特徴のある製品で消費者に支持され、競争力を保っている。

国産にこだわる

丸彦製菓は先代である父の山田哲蔵さんが一九二七年に宇都宮市で焼き菓子製造を始めたのが創業。山田さんが一九六四年に他社で五年間の修行を積んで家業に戻ったことをきっかけに米菓に転換した。「当時は高度経済成長で食生活が変わり、米菓（揚げ物）消費が伸びていました。そこで私が経営の柱を焼き菓子から揚げ小丸などの米菓に転換したのです」

原料と製法にはこだわり、丸彦製菓は当初より原料の米は、国産米一〇〇%だ。さらに、しょうゆ、塩、のり、油も高品質な国産のものを使っている。

日本では、ウルグアイランド合意により一九九五年度以降、米の輸入が本格的に始まった。そこで、大手など多くは輸入米を原料に使い始めた。

「コストから考えると、輸入した加工用米の方が圧倒的に安いのは確かです。それでも国産米だけを使うのは、出来上がった製品の味が全く違うと感じるからです」

同社でもち米を使うあられの工程は次のようなものだ。

日光国立公園の伏流水をくみ上げ、もち米を浸漬した後にかす。その後、きねでついで丸や角の容器に入れ、冷蔵庫で三〜四日間寝かす。乾燥作業も三日間かけて、焼いたり、揚げたりする。味付けには人工調味料などは使わず、自然の風味を最大限生かす。いずれも品質本位を目的にゆつくりしたプロセスを心掛ける。

このように、こだわりの原料により手間をかけて作られる商品は、大量生産品とは一線を画す。

直売所の意見を商品に反映

二〇〇〇年、日光市内に、本社工場と栃木県宇都宮市内三方所の工場を集約した新社屋・工場および直売所「名水の郷 日光おかき工房」を、山田さんは設立した。ここで、より安全な製品の製造を目指し、工場は、危害分析・重要管理点方式(HACCP)に対応。リスクをぎりぎりまで低減する。商談などで本社を訪れる全ての人を対象に、粘着ローラーによる清浄化を求めると厳密だ。

コストおよび環境への配慮では、〇八年にLPガスから液化天然ガ

スを切り替えた。二酸化炭素排出を二五%削減できるという。また、工場の屋根には太陽光発電パネルを張り巡らした。太陽光という再生可能エネルギーを利用した売電売り上げは一億四〇〇〇万円に上り、経営の収益部門に育ちつつあるという。

さらに、できることからコスト削減を進めている。二年前から製品の包装ラインにロボットを利用して無人化した。製造ラインの一部にも導入を検討するなど、試験研究は欠かさない。

日光おかき工房は、世界遺産の東照宮で知られる国内有数の観光地に立地していることもあり、年間に五〇万人の人が訪れる。「直売所で直接確かめた手応えを製品に反映できるのがメリットです」

丸彦製菓の商品売り上げの八割以上は問屋を通じた量販店やコンビニ向け販売だが、消費者の手応えを直接確かめながら、製品開発を行えるのは同社の強みの一つになっている。

人材育成がカギ

山田さんは、現在、経営移譲と人材育成を課題の一つだと考えてい

る。

経営を移譲する予定である長男の邦彦さんを山田さんはこう評価する。「インターネット販売など新たな販路拡大の面で、力を発揮しています。時代の先を読んで柔軟に経営のあり方を見直してゆく力を期待したいですね」

また、社員教育では、若い人を毎年二〇人以上採用し、研修の中で「製品は企業の心」を教え込む。礼儀ともの作りの基本を徹底する。これが職場全体の雰囲気を変え、製品の品質底上げや安全の確保につながるかと考えている。

本物の味を追求する

一〇年に一度ぐらいの割合で、不作により原料米の手当てに困る時もあるという。

実は、一度冷害があった年に輸入米の一部利用をすべきではないかと考え試験製造をしたという。しかし、どうしても輸入米では香りや食感など、思うおいしさがでない。そのときは「手当てできた国産米だけで製造を続けました」と振り返る。現在も、米は、播種前契約などさまざまな方法で入手をしている。

環太平洋連携協定(TPP)が発

効すれば、安い輸入米が加工原料としてさらに入ってくる見通しであり他社は海外依存を高め、コスト競争が激しくなるだろう。

しかし山田さんは「安い原料を使おうと思えば、輸入米だけではなく、でんぶんなどを加えて関税を安くした調製米粉なども手に入ります。実際に使っている同業者もいます。一見すると似たような商品を作れるし、原価も下がります。しかし、私は、これまでどおり、国産にこだわり本物の味を追求し続けることが消費者に支持される一つの要因になるのではないかと考えています」と言う。

そこで、これから力を入れるのは日本産原料の強みを活かした輸出だという。

「今は米国のニューヨークなどで月に二〇〇万円ほどの売り上げです。価格は高めですが、富裕層を中心に固定客がつき始めました。今後は、成長が見込める中国やタイなどにも広げて行く計画です」と意気込む。

「世の中は常に変わりします。時代の流れを先読みし、一歩進んでいたいと思います」と、山田さんは先を見つめる。

(農業ジャーナリスト 山田 優)



中津隈一樹さん

京都府
株式会社農樹

京都ブランドで銘柄米コシヒカリを輸出 食べ方の提案など付加価値を高めて販売

京都北部で銘柄米コシヒカリを生産する企業が良食味とおしゃれなパッケージデザインの「京都丹波」

農樹というブランド力の強みを活かし、台湾や香港、米国への輸出に乗り出した。米の生産から加工、販売までを手掛け、ブランドینگやマーケティングなどで付加価値を付けるといふ経営手法が特長だ。

台湾商社とビジネスパイプ

味の良さや京都の知名度を活用して一年前から台湾に米を輸出されていますが、順調ですか。

中津隈 会長の父親も私も、海外、特にアジアでの生活や旅行体験を踏まえ、日本産の米のニーズが十分あると見て、海外に打って出ようと考えていた時に、日本公庫の「トライアル輸出

支援事業」を知り、これを活用して台湾への輸出にチャレンジしました。

——具体的にどのような形で？

中津隈 台湾のテイサン国際有限公司という専門商社を日本公庫に紹介していただき、そこを通じて二〇一五年二月に「京都丹波」農樹」ブランドの米を台湾の大手スーパー店頭に並べ、試食販売してもらいました。うれしいことに評判は上々で、昨年一年間で一袋二キログラムの米が一五〇〇袋も売れました。窓口の専門商社の社長も私たちの現場を見学してくれるなど、ビジネスのパイプができました。

——香港では輸出支援メニューを活用して、販路開拓に取り組み始められたようですね。

中津隈 私たちは食味などに関して強みを持っていても、輸出先市場の開

拓までは手が回らなかっただけに、大助かりです。「輸出商談サポート」を活用しながら、独自にマーケットリサーチも行い、現地のニーズを探って販売戦略を考えています。

ご飯のレシピが米国で好評

——アジア向けと別に米国向けに真空パックライスも販売？

中津隈 おすしなどから、日本産米の味の良さが欧米でも評価を得ています。ただ、彼らは米を毎日食べる習慣がないこと、また炊飯器を使って米を炊く食文化がないことから、真空パックライスにして電子レンジなどで温めて食べる方法なら売れるかもしれないと考えたのです。

——マーケットリサーチを踏まえた販売見通しはいかがですか。

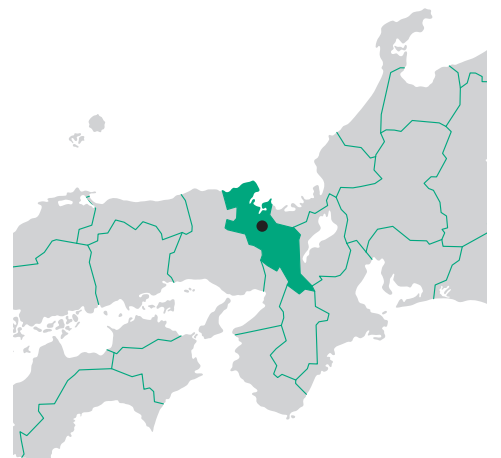
中津隈 三パック詰めを現地で販売したところ、価格が手頃なことを含めて手応えがあり、十分に市場開拓が可能だと思っています。

それと販売に当たって、米を使ったレシピを添付して、食べ方も提案しています。これも手応えがあります。

特にシンプルなもの、ご飯をしようゆとバターで味付けして食べるといふ提案には「おいしい」と好評でした。さまざまな付加価値を付けて売るといふ経営手法は今後、ますます重要になってくると思います。

——付加価値経営という点では、海外での京都の知名度の高さはブランドにプラス？

中津隈 京都は文化都市のイメージが強いのか、米を生産していることによく驚かれます。味には自信があり





パッケージデザインに工夫を凝らした商品の前で経営を語る中津隈一樹社長

Profile

なかつまかずき
一九九〇年神奈川県生まれ。二五歳、明治国際医療大学在学中の二〇一一年三月、東日本大震災の被災地に実家で生産した米を持って支援に向かった。その際、農業生産の重要性を感じ、大学を中退して同年四月に自営就農。持ち前の研究熱心さ、フットワークの良さを、一四年に株式会社農樹を設立し、代表取締役社長に就任。現在に至る。

Date

株式会社農樹
京都府綾部市に本社。資本金三〇〇万円。中津隈一樹社長。会長は創業者で実父の俊久氏。一九九五年に創業し、二〇一四年に法人化。米の品種はコシヒカリに特化し、減農薬の特別栽培米を二〇一〇年の借地で独自工夫して栽培。日本公庫の「トリアル輸出支援事業」といった輸出支援メニューを活用して、台湾や香港などに米を輸出。社員三人。年商四七〇万円。

ますので、私たちとしてはあとは「京都丹波―農樹」ブランドの米をアピールし、特に海外では京都の知名度の高さを付加価値にして販売しようと思っています。

― いわゆるブランディングなどは差別化戦略ですか。

中津隈 食味などに自信を持っていましたが、まず売れなくては何にもならないので、パッケージのデザインなどに力を注ぎました。

― 「京都丹波―農樹」のブランドはユニークですね。

中津隈 黒を背景に金文字で「農樹」というブランドを浮き彫りにするというロゴデザインは、米袋を製造する会社の若いデザイナーによる提案で、それをすぐに採用しました。最初は、「京都丹波コシヒカリ」として売り出したのですが、他の企業にまねをされて、差別化できませんでした。「農樹」の名前を入れたブランドにしたところ、売れ行きが伸びたのです。

同じコシヒカリでも市場評価の高い新潟県魚沼産のように、ブランド価値をうまくアピールすれば、十分に對抗できることが、外部の評価で分かったのです。

ブランド価値をアピール

― と言いますと？

中津隈 京都伊勢丹のバイヤーさんが最初に農樹の米を評価してくださり、納入したのですが、その時の評価が味とブランドのユニークさだったので。京都のデパートでの売れ行きが良かったため、東京の新宿伊勢丹本店に加え、伊勢丹グループである三越の日本橋本店や銀座店にも置いていただきました。それが好循環して他のデパートにも販路を確保することができたのです。

私たちの輸出事業は、まだ始まったばかりで規模も小さいですが、戦略次

第でもっと拡大できます。米の味の良さ、ブランド力という強みを活かしてどんどん挑戦していきたいです。

― 二五歳の若さで、生産だけでなく加工や販売、輸出まで幅広く経営に関わっておられ、意欲的ですね。

中津隈 稲作農家を取り巻く環境は楽観できませんが、手の打ち方次第でビジネスチャンスは十分あると思っています。加工、販売を含めた六次産業化経営に、ブランディングなど付加価値を強く押し出せば存在感を出せるはず。若輩ですが、自分らしい発想でいこうと思っています。

― 東日本大震災の被災地支援のため現場を訪れた際に、農業生産の道を歩もうと決断されたとか。

中津隈 大学在学中はスポーツレーナーになろうかとも考えていました。ところが三二一の被災地の厳しい現実を見て、人のために生きるとしたら何かあるかと考え、農業しかないと思ったのです。それと、父親の農業への取り組みに影響を受けたことも大きいのです。

― と言いますと？

中津隈 私が二〇歳近くになった時、父親が東京での土木・建設のコンサルタント会社の仕事から一転、脱サラして三〇歳で就農したのはなぜなのかを聞いた際、その生き方に強く共感し

ました。そこへ三・一が重なったため、背中を押されたような形になり、大学を中退して早く就農したい、という気持ちになったのです。

——お父さんの生き方で、共感された部分はどんな点だったのですか。

中津隈 父親は面白い生き方をしていて、大学時代に休学してシルクロードに行くなど海外放浪の旅をしました。その後、仕事でフィリピンに行った際、そこでは農村から都市への若者の流出が激しく、農地が荒廃して悲惨な状況だったそうです。父親は似たような状況であった日本の農業を何とかしたいと考えるようになり、帰国後、一九九五年に退社し、母親の実家があった現在の京都府綾部市に移住し、就農したのです。

——お父さんは農業経験があったのですか。

中津隈 ゼロからのスタートだったと聞いています。耕作放棄地を借りて、周辺農家に教えを請い、畑作に比べて取り組みやすい稲作にチャレンジしたようです。

——お父さんが就農した当初は、志とは別に、ご苦労も多かった？

中津隈 そうです。現在は耕作放棄地だった農地を中心に二〇畝ほどの借地で米を栽培しています。初めはなかなか借りられる農地がありません

でした。一〇年目あたりから地域の人たちとの信頼関係ができ、「うちの農地を使ってほしい」と言ってもらえるようになり、生産効率の良い農地を中心に集約化が進みました。

法人化で経営の間口広げる

——二年前の法人化で、お父さんは当時五〇歳と若いのに、社長に中津隈さんを指名したのは驚きですね。

中津隈 私も驚きました。しかし、父親は「今後の人生を見たら、俺よりも長く生きて経営をやるのはお前だ。農樹という会社の顔をつくるのはお前だ」と譲らなかつたのです。

——その一言で、二三歳で社長を引き受けられた？

中津隈 いいえ、それだけではありません。父親は「若者が農村から出て行ってしまうと、残るのは年寄りばかり。そんなことを続ければ農業の担い手が生まれにくい。農業に対して一石を投じる若者にこそ期待すべきだ。そこで農樹は、お前に期待する」と。

——法人化はお二人の判断？

中津隈 そうです。それまでは父親の個人事業でしたが、今後は中津隈家の米ではなく、株式会社農樹の米にすべきだ、ということ、また誰にでも経営参加してもらえようように経営の間口を広げようということで見解が一

致し、決断しました。

——社名の「農樹」というネーミングは法人化の際に付けたものですか。

中津隈 いいえ、父親が農業を始めた時に付けた屋号です。父親は「一本の樹のようにおおらかにのびのびと、そういう農家に私はなりたい」と詩を詠み、「農業は稼げる産業にならないと若者が農村から出て行ってしまう。誰もが参入して努力と工夫次第でもうけることができるように、農業をケヤキのようなタフな樹にするのだ」という願いを込めた社名なのです。私もこの発想に納得しています。

——農樹の米生産の強みは？

中津隈 おいしくて安全な米作りに徹することです。減農薬の特別栽培米として、銘柄米コシヒカリを生産しています。

私たちは特に土づくりにこだわりの持っています。固形燃料化したもみ殻を冬場にストープで燃やしてケイ酸を取り出し、完熟した有機肥料と混ぜ合わせて田んぼに散布しています。これが稲の栄養となるのです。

種は六〇度の温度で消毒した後、農薬を使用せずに育苗し、田んぼでは太陽光を取り入れやすいように普通より広めに間隔を開けて苗を植えます。田植え後は除草に農薬を使わず、夏場にはミネラルを補給し、水管理も細

心の注意を払っています。

——販売はデパートなどへの直接販売と通信販売を行っているとか。

中津隈 そうです。私たちは農協の組合員になっていますが、農協に玄米のまま出荷すると、独自の食味の良さなどをアピールできず、収益も上げられないため、自分たちで販路を開拓しています。

——食味はどんな点に工夫を？

中津隈 乾燥や調整に工夫を凝らして弾力ある食感を出し、かむほどに甘みが増すようにしています。精米後の選別についても、選別網で真っ白な大粒の米だけを取り出すようにしています。

——今後の経営課題は何ですか。

中津隈 米の生産から加工、流通販売に輸出も加えた六次産業化経営をうまく軌道に乗せることです。特に輸出は課題がまだ多いですが、チャレンジして頑張ります。

(経済ジャーナリスト 牧野義司)



※トライアル輸出支援事業…日本公庫農林水産業と取引のある農林漁業者・食品企業が生産した農林水産物や農産加工品を海外に輸出する場合に、その販路開拓を後押しするため、輸出前の準備から輸出の手続き、販売、売れ行き状況のフィードバックまで、一貫した輸出の取り組みを支援する調査事業。