

生乳販売だけでは限界

搾乳牛が二頭と、決して大きな経営規模の島根県安来市の有限会社わたなべ牧場は、売り上げの多くを首都圏向け特製プリンの販売で年商一億四〇〇〇万円も稼ぎ出している。三〇年前に乳製品加工に足を踏み入れ、長い努力を経て、ようやく安定した経営をつかみつつある。

現在、搾乳牛二頭を含めて四頭の牛がいる。中国地方の酪農家の平均飼養頭数が五八頭なので、「とっても小さい酪農家です」という代表取締役の渡邊太郎さん（四八歳）の言葉に間違いはない。

飼育構成はジャージー種が九頭、ブラウンスイス種が一頭で、日本の酪農で主流のホルスタイン種は二頭にすぎない。農地は借地を含め三分。一部が食用米で、大半は青米の状態です。根元から稲を刈り取るホール・クロップ・サイレージとして利用する。地元の稲作農家のわらを合わせると、乳牛の粗飼料は全て賄える。足元の資源で牛を飼うというのが渡邊さんのポリシーだ。

「小規模な酪農家が生き残るには、生乳を絞って販売するだけでは十分ではない」と、父親の耕一郎さ

経営紹介

足元の資源で牛を飼う 小さい酪農家の経営術



おいしい乳製品を届けたいと語る渡邊太郎さん



島根県安来市
有限会社わたなべ牧場

- 設立 ● 1995年
- 代表取締役 ● 渡邊 太郎
- 資本金 ● 300万円
- 事業内容 ● 酪農経営および乳製品加工、販売
- 年商 ● 1億4000万円
- 従業員 ● 13人（パートを含む）
- URL ● <http://www.watanabe-bokujou.com>

ん（七三歳）が乳製品加工を考え始めたのは一九八〇年代半ばだ。牛乳は、すでに消費量の伸び悩みに直面し、政府は計画生産を導入していた。「遠からず、小規模酪農の経営が厳しくなることは確実。早めに手を打つ必要がある」と考えた。以前、視察で訪れた欧州の酪農家が、チーズなどの加工で利益を上げていたことも父の記憶に強く残っていたという。父はホルスタイン種から、生乳量は少ないが脂肪分などの高いジャージー種に切り替え、八八年にヨーグルトの製造を開始した。

大手メーカーの多くの商品と異なり、生乳以外の原材料を使わないシンプルかつ高品質なものだ。だが、売り先がなかなか見つからず、地元のスーパーで商品を置いてもらえないことになったのは、加工を始めてから二年が経過していた。

製品の種類を増やそうと、九一年には、地元の農協の指導を受けてプリンを開発。無添加で素材の一つ一つにこだわった手作りプリンを売り出した。原料は新鮮な生乳と卵だけ。カラメルはおなかに優しい三温糖のみを煮詰めている。

これも自信作であったが、販路の開拓が難航した。さまざまルートを通じて売り込んだ結果、地元の生

協が興味を示し、注文が入るようになった。九五年ごろからは、飼料にネッカリッチ(広葉樹の樹皮を炭にしてから粉末にし、炭を作る時にできる木酢液と混ぜ合わせたもの。これにより有用微生物が増え、家畜の健康維持に役立つ)を導入し、その飼料で育ったホルスタイン種とジャージー種の牛からとれた「ネッカ牛乳」と、同じくネッカリッチを導入している地元安来市の養鶏農家から仕入れた「ネッカ卵」を使っている。新鮮でこだわった原料を使うヨーグルトとプリン。やさしい甘さで牛乳と卵の味が引き立っており、食べた人はほぼ例外なく「おいしい」という反応を示す。

少しずつ増えてきたヨーグルトとプリンの注文に追われ、手作業による製造が難しくなり、九五年に加工施設を新設したが、販路は地元を生協などに細々と卸す程度で、経営は楽ではなかった。

価値の理解者を求める

九八年、渡邊さんは、獣医として六年間勤務した地元高根県の農業共済組合連合会を退職し、牧場経営に参加した。

消費量が右肩下がりであったため、渡邊さんは販売促進のために商

品の値下げをしたり、またコストが上がっても価格を据え置いたりしたという。その結果「原価割れになり、売れば売るほど赤字が膨らむ経営体質になってしまったのです」と振り返る。

そして、「今のようになにか生き延びることができたのは、地元商工会や産業振興財団、親類縁者、さらには金融機関などから経営改善のアドバイス、新商品の販売促進、資金繰りなど多大なる支援を受けたからこそ」と語る。

商工会、産業振興財団とは毎月、業務改善について会議を開いた。それらの方々と話をする中で、見えてきたのは利益の上がる安定した販路の重要性だった。「販路確保のためには多くの関係者に実際に私たちの商品を食べて知ってもらう。その上で、取引に結び付ける以外の解決策はないと考えました」

商談会などの機会を活かして売り込みに力を入れたところ、転機が訪れた。二〇一二年三月に千葉市で開かれた国際食品・飲料展(フーデックスジャパン)で、プリンを試食した首都圏を中心に食品スーパーを展開するS社の社長と仕入れ担当者から「うちと取引をしてみませんか」と提案があったのだ。

渡邊さんたちにとって、その取引条件は喜ばしいものだった。

しかし、それからわずか数日後に事態は急変する。東日本大震災で西日本の乳製品需要が急増し、渡邊さんたちは舞い込む注文に追われ、新規の取引に対応できなくなりました。

体力あるうちに新商品

大震災の混乱が一段落すると、再び販路が課題になった。渡邊さんはS社との取引を目指し、行動に出た。三年八月に日本公庫が開いた第八回アグリフードEXPO東京に出展することを決め、併せてS社の社長宛てに名刺と共に案内状を送った。社長は再びブースを訪れた。そして、「念願のS社との取引が始まったのです」と、渡邊さんは目を輝かせて当時を語った。

S社は試験的に三店舗でプリンの取り扱いを開始。お客さまから高評価だったため、その後、取り扱いを増やし、日量で一五〇〇個の注文に拡大した。乳製品加工に進出して以来、ずっと続いていた経営の赤字は、安定した販路確保によって一四年以降に黒字に転じた。

しかし、渡邊さんは経営に潜むリスクを冷静に分析する。

「スーパーとの取引は長期の契約に基づくものではありません。先方の都合で数量が減ることもあり、いつまでも取引が継続するという保証もありません。継続取引のために努力するのは当然ですが、一方で、体力のあるうちに新商品開発や販路を開拓することが大切です」

アイスクリームなどの商品化を進めているのはその一環だ。新商品開発では、生乳の品質の良さが感じられるよう意識しているという。

酪農部門は渡邊さんの両親が毎朝五時頃から作業を始める。渡邊さんは五時半に酪農作業に加わり、午前七時からはすぐ近くにある加工工場に移り、割卵と仕込み、ヨーグルトなど加工品の製造準備に取りかかる。従業員が出そろった午前九時から二斉に製造を始め、午後六時頃に製造、出荷、工場の清掃などを終えるというサイクルだ。

原点の酪農をこれからも大事にしたいと渡邊さんは言う。

「おいしい乳製品を作るためには、原料となる生乳の質が一番重要と言っても過言ではありません。そのためにも、酪農家であることに誇りを持って、日々の飼養管理をきちんとしていきます」

(農業ジャーナリスト 山田 優)

シリーズ 変革は人にあり

かい さわ

螺澤 七郎 さん

愛知県
ダンフーズ株式会社

野菜エキスやカット野菜など 食のインフラを作り上げる

食品加工メーカーにとって欠かせない野菜の濃縮エキスなどに先駆的にビジネスチャンスを見だし、今では日本国内でトップシェアを占有する。

主原料のニンジン、タマネギを安定確保するために北海道の農協と連携し、二三年間に及ぶ関係が続いている。農業再生を目指す全国の地域農協にとっても貴重な事例となっている。

食品軸に化粧品企業にも

——野菜を圧縮加工して濃縮エキスにする、という食品加工素材を作るビジネスの概要からお聞きします。

螺澤 先代社長で創業者である義兄の螺澤武昭(故人)から私が経営を引き継ぎ、この事業に関わって驚いたことがあります。私たちは野菜を素材

にした濃縮加工エキスを食品メーカーに供給していますが、意外なニーズがあることを知ったのです。裾野が広い産業です。

——意外なニーズと言いますと？

螺澤 化粧品や医薬品メーカーからのニーズです。例えば、ニンジンのエキスは色素が豊富にあるため、口紅の色付けに使われます。また、ニンニクのエキスは意外にも養毛に効果がある、といった具合です。

——生鮮や調理加工で食べるほかはジュースにするのが一般的な野菜の活用の中で、濃縮エキスは実にユニークです。独自開発ですか。

螺澤 はい。実は、先代が一九七四年当時、関わっていたある仕事の関係で旧総理府統計局に行って、たまたま「日本で珍しい事業」リストを目にし

た際、その中に「野菜濃縮」という項目があり、これは間違いなくビジネスチャンスになると判断して起業に踏み切った、と聞いています。

ところが、先代社長によると野菜の濃縮技術には先例がなく開発にエネルギーを費やしたと言います。また、濃縮エキスという言葉もなかったため、販売ルートの開拓でも苦労したそうです。それらの話を総合すると事実上、独自開発です。

——「日本で珍しい事業」の実現化に踏み切ったのは先駆的ですね。

螺澤 創業後、ドレッシング用にタマネギエキスを製品化して取引先に納入するのに三年かかった、という話も聞いており、当初は苦難のスタートだったことは間違いありません。ところが、劇的な変化の兆しとし



て、インスタントラーメンなどの加工食品がブームとなり、大量生産が始まりました。それに伴い、野菜濃縮エキスの需要が一気に高まったのです。

濃縮エキスで業容拡大

——食品加工メーカーにとって野菜の濃縮エキスが大量生産に欠かせなくなってきたわけですね。

螺澤 加工食品の大量生産に伴い、野菜を生産現場から加工場に大量輸送するのはコスト増です。天然野菜を濃縮してエキスにしたものを専門メーカーから購入した方が、明らかに効率的だと判断したのでしょう。食品メーカーに濃縮エキスが認知されてからは、一気に業容が拡大しました。

それと消費者の健康志向の高まりで、食品メーカーが使用素材に関して



「ビジネスチャンスは多い」と社長室で経営を語る螺澤七郎社長

Profile

かいざわ しちろう
一九四九年福井県生まれ。六七歳。同志社大学工学部卒業。大昭和紙工産業入社、名古屋転勤時にダンフーズ株式会社の螺澤社長(当時)の勧めで妹さんと知り合い結婚し、親戚の螺澤家の夫婦養子となつて螺澤姓に改名。七十九年にダンフーズに入社し、製造、営業などの現場経験を経て、二〇〇三年代表取締役社長就任。現在に至る。妻と息子二人。

Data

ダンフーズ株式会社
愛知県名古屋市中区に本社。螺澤七郎代表取締役。資本金一〇〇〇万円。野菜を原料にしたエキスやペーストなど食品加工素材の製造業。一九七四年創業。八六年にカット野菜製造の豊田市加納工場建設で野菜加工素材のデパートに。九五年から濃縮エキスの主原料のタマネギやニンジン供給元として北海道斜里郡斜里町農協と連携。二一年間に及び付き合いが続き現在に至る。リーマンショック後三年間は赤字続きだったが、業容拡大で黒字化。現在、年商一〇億円。従業員七〇人。

天然野菜エキスにこだわりの見せたこともプラスに働きました。

——螺澤さんが先代社長から経営を引き継がれたのは、どういった経緯なのですか。

螺澤 私の旧姓は大牧です。私は先代社長の三番目の妹と見合い結婚して、後継ぎのいなかった妻の親戚の家に夫婦養子の形で入りました。後に、義兄から「うちの仕事をやってみないか」と誘われ、ダンフーズに正式入社して経営に関わりバトンを渡されたのですが、振り返ってみると、夫婦養

子になることは仕組まれたように感じます。

——と言いますと？

螺澤 実は義兄と知り合ったきっかけは、ダンフーズに納入していた私の前職の紙袋製品へのクレーム対応で会ったことです。

義兄は私から話を聞くと「分かった。酒を飲みにいこう」と誘ってきました。一緒に酒を飲むうち、クレーム話はそつちのけで妹さんとの見合い話を勧められました。

さらに、濃縮野菜にも話が及び、その仕事の話にも興味がありましたので、私が「よろしくお願いします」と言ってしまったのです。

食のインフラ担う産業

——経営に関わり始めて、このビジネスの面白さは何だと？

螺澤 野菜を低温蒸発加工して濃縮エキスにする事業は、食のインフラ部分を担う重要産業だということです。大企業にとつては野菜原料を発注する手間がかかり、参入するメリットが小さいのです。言ってみれば隙間産業ですが、私たちは大きなビジネスチャンスだと思っています。

——食のインフラを担う、という発想は大きなことですね。
螺澤 私たちの仕事は、裏方に徹す

る黒子のような存在です。表に出る必要はないのですが、注文に対応するため供給責任はしっかりと果たす必要があります。

——濃縮エキスが主要製品ですが、野菜を裏ごししたペーストなどの商品ラインアップも多いようですね。

螺澤 そうですね。一九八六年に外食産業向けのカット野菜を製造する工場を愛知県豊田市に建てました。これによって野菜加工品のラインアップがそろい、ダンフーズにとっては記念すべき年になりました。

具体的には濃縮エキス以外にすりおろし、裏ごし、ジュース、炒め物、煮物、カット野菜です。

——一社でそれだけのラインアップで野菜を加工するのは珍しいですね。
螺澤 日本国内はもちろんです。海外でもこれだけの野菜加工品のラインアップを持つところはないと言っていると思います。

二〇〇〇年代に入って、私たちはこの仕事に磨きをかけるため、〇一年に食品の冷凍・冷蔵業の営業許可を取り、〇二年には安全・安心な製品作りを努めるため、食品品質高度化事業の認定を受けました。

さらに、〇四年にはソース類や食品油脂の製造の営業許可も取りました。まさに、野菜を軸にした食品加工素材

のインフラ専門企業だと自負しています。

野菜供給元求め農協と連携

——ところで、食品加工素材の製造を行うダンフーズが北海道の農協と二一年間とずいぶん長い間ビジネス連携をされているんですね。

螺澤 私たちの場合、しっかりと関係強化を図っています。野菜濃縮エキス需要が増え、それに見合ったタマネギやニンジンの安定供給元の確保が必要になり、連携したのです。

——連携はどんなことがきっかけだったのですか。

螺澤 それまで私たちは原料野菜に関して、中部経済圏や信州などの生産地から卸売会社を介して市場調達をしていました。私たちの場合は加工用ですので、品質が変わりがなくてもサイズが合わない規格外の野菜が主体ですが、まずは量の確保が絶対必要です。

需要増に見合った量の確保が必要になってきた一九九四年の秋に、たまたま卸売会社の役員から「北海道斜里郡斜里町にニンジンを中心に生産している農協があるが、行ってみないか」と誘われたのです。

——生産者との直接取引のパイプを持てればプラスだと考えた？

螺澤 そうです。私たちはそれまで原料を調達していた農協と大量取引をしていたので、供給元を変えてしまふのは申し訳ない、と思いつつ、北海道の農協を見学したら、ニンジン生産のスケールの大きさに圧倒されてしまいました。しかし結局、取引決定をすることはできませんでした。

ところが、そんな矢先、これまで原料供給を受けていた農協がダンフーズ向けの量を確保できなくなった、と言ってきたのです。

——何がきっかけですか。

螺澤 その農協は「実は大手食品加工会社が新たにニンジンジュースを発売するので、まとめて原料を大量に購入したい、と言ってくれており、やむを得ず応じることにした」と言うのです。

正直言って、ショックでした。しかし、そのことがきっかけで背中を押され、翌年一月に北海道のJA斜里町との直接取引を開始しました。

——その時から二二年の長い付き合いが始まったのですか。

螺澤 そうです。しかもうれしいことに、JA斜里町は、私たちのためにかなり踏み込んだ提案をしてくれたのです。

——どんな提案だったのですか。
螺澤 「私たちが北海道に来てくれ

るならば、野菜を濃縮加工するための工場や敷地も準備する」と言ってくださったのです。

JA斜里町は全国有数のニンジン生産量を誇っており、うれしい提案でした。しかも、同じく主原料のタマネギも別の農協に頼んでくれる、という提案まであったのです。

現地生産の提案は幸運

——農協がそこまで前向きなことに驚かれた？

螺澤 これまでの供給元の農協はより高い売り上げを見込んだ方と取引するドライな対応でしたので、JA斜里町の提案は正直言って驚きました。

それに北海道から愛知県豊田市の私たちの生産工場までの輸送コストを考えると、現地生産工場の建設をせざるを得ないと思っていた矢先だったので、この提案は本当にありがたいものでした。JA斜里町との契約は阪神淡路大震災前日の一九九五年一月

一六日で、今でも忘れません。

——農協にとっても大口取引先とのパイプができ、ウイン・ウインの関係になったと言っている？

螺澤 「失礼ながら、私たちにとっては処分しなくてはならない規格外のニンジンを大量に活用してもらえてありがたい」と、JA斜里町の方が

言ってくれました。しかし、私たちが加工生産工場まで手当てしてもらい、大助かりです。

逆に生産工場での雇用労働力に関しては、地元の方々にお願ひし、雇用創出で貢献しました。

——農協と民間企業との連携がうまくいったというわけですね。

螺澤 JA斜里町とは、関係強化が図れ、その後の工場増設や建て替えなどもJA斜里町に協力していただいています。私たちは地元雇用の創出に当然、積極的に貢献しています。

また、原料の安全・安心な品質管理が重要ですので、農薬の使用に関しては意見を言い、トレーサビリティでは互いに連携しています。

——食品加工企業にとって、産地直結の加工生産体制を作るための農協との連携は間違いなく経営にプラスですね。

螺澤 そう思います。私たちの場合、現在は主力の濃縮加工の野菜エキスに関してはニンジン、タマネギの単品大量生産をJA斜里町で、それ以外の野菜の加工に関しては創業時からの愛知県豊田市の工場で多品種少量生産、という分業体制が取れるようになりました。この生産メリットは大きいのです。

(経済ジャーナリスト 牧野義司)

