

## 評判の「姫かほり」

多く分散するほ場の管理を手間の掛かる手作業で行う一方、六次産業化で利益を追求する農業法人がある。

ゴボウを中心に野菜類やムギ、大豆生産を行うのは、株式会社瑞穂だ。熊谷修さん(四六歳)がその中心を担い、実弟で代表取締役の道久さん(四三歳)と共に経営している。二六畝あるほ場は、二〇㍗未満の小区画がほとんどで、二四〇カ所にも分散している。このようなほ場で、瑞穂は農薬を一切使わず手作業で草を取り、かつ、堆肥として鶏ふんやもみ殻など有機肥料を利用するなど土づくりにこだわっている。

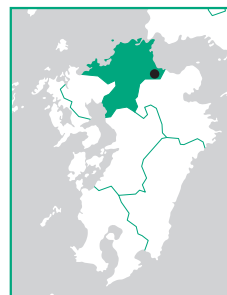
年間出荷量が二六トのゴボウは、福岡県の「ふくおかエコ農産物認証」(化学肥料および農薬を県基準の半分以下で栽培)を受け、オリジナルブランド「姫かほり」として道の駅やJAを通じ販売している。

長さ三〇センチメートル程度での若採りのため、目が細かくて柔らかく皮が薄い。調理しやすい、香りが良くおいしいなどと評判でほとんどが地元で消費されている。

熊谷さんの話によると、二・一九畝あるゴボウのほ場は、全て借地であ

## 経営紹介

# 障がい者の潜在能力を積極活用 ゴボウ生産で利益を追求する



福岡県豊前市  
株式会社瑞穂

代表取締役 ● 熊谷 道久  
法人設立 ● 2014年4月  
資本金 ● 3,100万円  
事業内容 ● ゴボウなど野菜類やムギ、大豆の生産、加工販売



メンバーの皆さんと一緒に。左から3番目が熊谷修さん

り、もとは水田だ。そのため耕作層が浅く、根が深く入るゴボウ栽培には適さなかったという。そこで、畝を高くし根の長さに対応することにした。土が流れないように畝はマルチで囲んでいる。

ゴボウの価値をさらに高めるために、定期的にはほ場の残留農薬などの検査を行い、環境基準の厳しい有機JAS規格の認証取得へ向けて奮闘中である。

### 新顧客狙いゴボウスイーツ

規格外のゴボウを活用しようと独自の焙煎方法で「ごぼう茶」を開発し加工・販売を手掛けてきた。さらに、今年四月、新商品により売り上げを伸ばすために、加工施設をつくり、自社野菜を原料としたスイーツや惣菜の開発を開始した。主力商品は「ごぼうプリン」だ。前述の通り、ポリフェノールを多く含む健康にもよいごぼう茶をより手軽に楽しんでもらえるようにと、顧客層に若い女性を意識して開発したという。

ごぼう茶、地元の耶馬溪牛乳と卵、砂糖、生クリームを原料に添加物を使わず手作りするこのプリンには、食べた人からは「ゴボウの香ばしい香りがする」「口どけが良くと

ても滑らか」と好評だ。

その他の商品には地元料亭と共同開発した「GOBOっとり」(ゴボウ入りそばろ)や「GOBOマスタード」(ゴボウの秘伝みそからしあえ)がある。

商品はふくおかエコ農産物認証を取得していることから福岡空港の土産物店で販売を開始している。健康志向の強い都会の消費者をターゲットに新しい福岡土産になることを熊谷さんは期待している。現在、これら加工品の売り上げは全体の八%だが、今後はシェアを伸ばしていきたいと語り、ゴボウ以外の野菜を使った商品も開発中だ。

ほ場の管理も手作業だが、加工品も外部委託をすることなく手作りする瑞穂。そこに、熊谷さんの障がい者福祉に対する強い想いがある。

### 福祉法人の農業部門から独立

瑞穂は、二〇〇三年設立の社会福祉法人敬愛会の農業部門から独立した農業法人だ。看護師として働いていた熊谷さんは、敬愛会設立時から農業部門をはじめ施設運営に関わってきた。熊谷さんは施設を利用する障がい者をメンバーと呼ぶ。

福祉の分野で行う授産施設とし

ての事業は非営利が前提で補助金が出る。メンバーの工賃は時給に換算すると一〇〇〜二〇〇円程度だったという。しかし、それではメンバーも施設職員もモチベーションが上がらない。「この環境に風穴を開けたいと思いました」

地域で耕作放棄地が多く見受けられたこと、実家が農家で農業が身近であったことから農業法人を立ち上げ利益を追求しようと熊谷さんは考えた。そして、メンバーが施設外のほ場で作業をするために、区長や農業委員の家を足しげく訪ね地権者との交渉を重ねながら耕作地を確保していき、一四年、一〇畝という安定した生産基盤を確保することができたという。

これをきっかけにメンバーを労働力として受け入れる形で農業経営を開始した。毎日、作業前のミーティングで意思疎通を図った後、メンバーは各ほ場へ向かい作業を行う。

すると、手作業で丁寧に草取りに励むメンバーの姿など、瑞穂のほ場管理が地域で評判となり、高齢になり離農を考えていた地域農家などから、土地貸借の申し出が多く寄せられるようになった。「地域の方が認めてくれた結果と受け止

めています。ありがたいことです」と熊谷さんはほほ笑む。

### 農業と福祉の環境変える

前述の通り、栽培に適さない土壌であったにも関わらずゴボウを作物に選んだ理由は三つある。

一つ目が、周年価格が安定していること、二つ目が、健康食品として注目されており商品価値があること、三つ目が、畝を崩せばメンバーが容易にゴボウを収穫できることだ。

メンバーが作業するに当たっては、単一行程作業を好む傾向があるため作業を細かく分担すること、さらに安全のために全て手作業にするよう配慮している。ほ場と加工場では作業するメンバーが異なる。主に、ほ場では草取りや収穫、加工施設ではごぼうプリンなどを作っている。

複数行程ができるようになることに賃金を上げるようにしているが、メンバーは新しいことができるようになることと賃金が高くなることでモチベーションが上がっているという。

現在、メンバーの賃金水準は授産施設の時の工賃よりもずいぶん高くなったが「私の目標としている金額に届かない状態です」と熊谷さん

は言う。今後は、商品に付加価値を付けることで利益を上げる、そして、賃金に反映できるようにすることが熊谷さんの描くビジョンだ。

瑞穂は、地域の耕作放棄地を減少させ、「姫かほり」という特産品を作り、さらに、「姫かほり」が地元で消費されることにより地域内で経済が循環するという効果を生み出した。さらに、瑞穂はメンバーのモチベーションアップが見られ小区画でも対応できることから、今後とも規模を拡大してゴボウの生産団地化を目指している。

パラリンピックなどスポーツ世界での障がい者の活躍が注目を集める中、瑞穂は、農業においても障がい者の潜在能力を引き出し事業化に成功した。

熊谷さんは、社会的弱者とされてしまう障がい者が、地域社会の一員として認知され、健康的で生き生きと明るく暮らしていける世界を想い描く。瑞穂は共生に向けた取り組みでもある。

「利益を追求する私たちの取り組みが地域の農業と福祉の環境も変えていく。そんな原動力となれるように、研鑽に励んでいきます」と熊谷さんは決意を語る。

(情報企画部 黒岩達夫)

# 岡山 克巳さん

大阪府  
岡山フードサービス株式会社

## 外食の起爆剤になる新しい鶏「大摩桜」を開発 効率だけで大手卸売業者と競争しても勝てません



仕込みの簡素化など人手不足の外食産業のニーズに添えて、顧客それぞれのサイズに対応し、カットした肉や野菜、調味料をキット商品にして提供する。こうしたニーズに添える製造販売機能や川上の農産物を外食産業に結び付ける垂直統合を担う。そこには取引先の外食産業機能の一部を代行する多品種・多機能の「次世代型卸売業」がある。

### 問屋が農業から外食まで

——本業が問屋業でありながら、農業から外食まで手掛けるとは、珍しいですね。

岡山 私は一九八〇年に食肉を外食に卸す仕事を始めましたが、早くから問屋の限界というのを感じ、脱問屋を目指したいと考えていました。卸の

仕事は一生懸命に売り上げを増やしても、その売り上げが得意先の方針で突如失われるリスクがあるからです。——と言いますと。

岡山 例えば、互いに競合する大口顧客の一方から二者択一を迫られたり、成長して取引量が増加した顧客が、リスク分散のために仕入れ先を二つに分けたりすることがあります。安定供給を売り物にしている当社は、半年後まで先物で仕入れてしまったので、それらが行き場を失ってしまいうことがありました。そこで、問屋として商品をそろえるだけでは勝負できない、取引先である外食産業の機能の一部を代行しないと生き残っていけない、と考えたのです。

岡山 その機能とは何ですか。  
岡山 加工機能です。外食産業は人手

不足から、仕込みの簡素化を図りたいというニーズがあります。顧客それぞれに対応したサイズのカット野菜やカット肉、計量済みの調味料などをキットにした商品を提供しようと考えました。そして、その様なニーズに応える製造・販売機能や川上の農産物と外食産業を結び付ける機能を打ち出し、垂直統合によりそれら全てを自ら担うことで、当社のコンセプトに合った商品と事業を展開して外食産業のニーズに沿った機能を加えようと考えたのです。

——流通の中間を担う問屋だからこそ、それらをつなげることができたのですね。ところで、コンセプトとは具体的に言うのと？

岡山 第一に自分がプライドを持つて薦められる「おいしさ」、第二に岡山

フードサービスなら大丈夫だという「安心」、第三に科学的な根拠のある「安全」、そして第四が取引先にとっての「便利さ」です。

——そのコンセプトで取引先に対し、業態そのものも提案されていますね。

岡山 創業当時は、古くからの商人の教えとして「利は元にあります」とよく言われましたが、私は「利は売りにある」でなければならぬと考えました。我々がどんな商品を企画・開発しても、小売りで採用されなければそこで終わりです。また、商品以外の機能を持つとうとしても、その機能を消化するための業態が必要になります。

私が小売りを持てば、そこで実際にやってみて反応を見ることができません。取引先にも提案することができない実践に裏付けられたマーケットイン





脱閑屋を目指したいと、鶏の飼育まで手掛ける岡山克巳さん

**Profile**  
おがやま かつみ

一九四六年大阪府生まれ。七〇歳。奈良県立奈良商工高等学校卒業。大手電機メーカー入社後、経営者になる志を持って兄の経営する精肉店で修業、八〇年に独立。早くから脱閑屋を目指し、垂直的統合による多品種・多機能化を追求。鹿児島での長期肥育特殊鶏「大摩校」の生産・加工・販売の取り組みにより二〇一五年に総合化事業計画の認定を受けた。家族は父、妻と息子。

**Data**

岡山フードサービス株式会社  
大阪市住吉区に拠点。代表取締役は岡山克巳氏。資本金九八〇万円。一九九九年以降、惣菜製造小売りの株式会社干惣、食肉小売・飲食の株式会社コンティニューエなどの子会社を設立。グループ全社の売上高は約一六〇億円、従業員約一五〇〇人。国産牛肉・豚肉の安定供給をはじめ、外食産業へキット商品の供給、産地情報の発信、経営セミナー「外食産業繁盛塾」の開催など、「次世代型卸売業」を展開。

でなければと考えたのです。

**見える化で価格オープン**

——物産店の「咲菜」やステーキの「ロマン亭」などの展開は、取引先へのプレゼンのためですか。

岡山 そうです。私どもが経営する小売店の経営指標は全部オープンにしています。失敗したら取引先にそのまま見せて、参考にしてもらいます。

収支はもちろん、どういうメニューがどれだけ出たかなども分かるようにしているのです。メニューの選択やど

こに収益源を持つかなどの参考にもしていただけます。それ以上に、オープンにするのは私自身が納得したいからです。

最近ではコンピューターでの入札が増える一方で、現物を見ず品質を置き去りにして、価格だけで選ぶとする傾向もみられます。私は安からう悪からうの商品は扱いません。中の上以上の品質の素材を提供したいのです。自分が納得した価格で買ってもらいたい。だから全てをお見せしているのです。

——外食相手の閑屋としては珍しく、畜産もしていますね。きっかけは？

岡山 私はこれまでも、川上の食材に興味を持って鹿児島で地域の特色を活かした牛肉や豚肉の商品を開発してきました。その鹿児島で友人が温泉旅館をやっており、ある日そこで食べた鶏のムネ肉の刺身が、ブリのようにおいしかったのです。小売りの経験から売れると直感し、生産者を訪ねてみると、見たことがないほど大きな鶏でした。通常のブロイラーは四〇〜五〇日くらいまで飼育して出荷しますが、その鶏は一五〇〜一八〇日間、飼育しているというのです。

大阪で売りたいから分けてくれと頼んだのですが、一日一〇羽しかさばかないから無理だという。そこで、自社で作ろうと考えたのです。しかし、

社員は大反対でした。

——その理由は？

岡山 新商品にリスクは付き物ですが、鶏の飼育までするというのですから、社員たちは会社の利益を考ええら対したのです。

そこで商品価値を証明するために鶏肉市場を調べてみると、短期の飼育で価格も安く肉の柔らかい一般のブロイラーと、長期の飼育で味わいが深いが高価格の地鶏があり、その中間の飼育期間一五〇〜一八〇日で、出荷価格が二〇〇〇円前後のところ空白になっていることを発見したのです。

——空白部分に注目した理由は？

岡山 鶏肉のいい部分を取引先に提供すると他の部分が残ってしまいがちですが、うちは惣菜加工や小売り部門を持っていますから、バリエーション全体で活用できるという強みがあると考えたのです。そうしたデータや根拠を示して説得したところ、反対していた社員が、「外食産業の起爆剤となるような新しい価値の鶏を開発したい」と本気になってくれたのです。それがとても大きな力になりました。

**鹿児島で養鶏生産に参入**

——それが鹿児島で「大摩校」という長期飼育の鶏肉生産の商品開発を始めたきっかけだったのですか。ところ

で、農業という未経験の分野への参入はご苦労も多かったのでは？

岡山 何もないところからのスタートですから、最初の一年間は地元の農協にお願いして試験飼育をしてもらいました。その後、知覧町に農地を確保して三年間の飼育中に、飼育場の五区画ずつ飼料の組み合せや温度環境を変え、増体や肉質などの飼育成績や事故率の詳細データをとって研究をしました。

— 以前、おいしいと思った鶏肉に近づけた？

岡山 試行錯誤で最適な飼育方法を開発した結果、地鶏を超える味わいや食感の幅広い料理に利用できる鶏肉食産を実現できたと自負しています。最後は溶岩焼きやスモークなど目で見て舌で体験するメニューを開発し取引先に試食してもらい、商品化にこぎつけたのですが、出合いからここまで五年かかりました。効率よりも希少性と肉のおいしさを追求したのです。— 五年もかけてまで、この事業に踏み切った決め手は何ですか？

岡山 大手の卸売業者と効率だけで競争しても勝てません。大手ができない効率の悪いところでこそ、品質や機能でカバーすることで勝負しようと考えています。一方で、取引先に対して安定的に納得できる価格での提供

を続けて行くためには効率やリスクを無視することはできません。

その点で鶏は、仮に病気などがあつて全てを処分しなければならなくなつたとしても、他の畜産に比べれば、被害を相対的に小さく抑えられます。また、資本の回転も速いといえます。

— 難しい判断でしたか？

岡山 確かにここまでするのは私くらいかもしれませんが、決断できたのは売り場を持つていたからです。

それを起点に、小規模、小資本で、効率より付加価値を考え、手間をかけて開発すれば、最初から赤字にすることができると確信しています。だからこそ、売り場づくりが大切なのです。

また、バブル後の不況は拡大投資の途上で相当な打撃を受けましたが、商社の出資や取引仲介の支援にも助けられて乗り切ることができました。

### 外食産業繁盛塾は二五〇回

— 多品種・多機能を持続させていくには社内でも相当なノウハウの蓄積が必要になるのでは？

岡山 社員たちは失敗と成功の事業展開の過程で得た経験を通して成長してくれています。また、取引先を招待して「外食産業繁盛塾」というセミナーを一九九一年から毎年一〇回開催し、二五〇回を数えるほどになりま

した。

— 「外食産業繁盛塾」とは興味深い名前ですね？

岡山 弊社の企画・運営で、繁盛店を貸し切つての見学や講演会、食材やメニューの提案と試食会などを行っています。六人の専任スタッフを配置し、月二回の会議で、毎回異なつたテーマの企画を練っています。継続するのは容易ではありませんが、私たちが勉強させていただいていると思います。

— とても意欲的ですね。

岡山 社員のやる気を引き出すために、私の報酬も含めて社内の予算を透明にしています。例えば、社員と会社員に帰属する付加価値を社員数で割つた「人時生産性」という目標を設定し、会社に帰属する一定額を超えた利益は社員に還元することにしています。— 業務システムを独自開発して、生産性の向上に役立っているとか。

岡山 取引先の注文内容からクレームに至るまで情報を蓄積して、そのニーズに迅速に 대응してきました。牛肉のトレーサビリティも早くから整備し、産地証明も迅速に提供できるよ

うになり、食品事故の影響で信頼性が重要となつたときには、むしろ当社の強みを発揮することができました。現在は、後進に継承する情報資源として、業務の流れを詳細に「見える

化」することに取り組んでいます。

### バランスシートにない価値を

— 将来に向けての展望は。

岡山 重要な柱である卸売部門を強化するためにも加工や小売りなど多機能化の部門のバランスが必要で、バリューチェーン全体の成長を目指しています。

最近、念願のサンドイッチパーラーを出店しましたが、直売所と外食を融合させて、ファミリー向けの空間を提供するなど、新たな業態の開発・提供もしていきたいと思っています。

— 川上から川下まで、まさに鎖で強く結び付ける展開ですね。

岡山 「この地域の、この農産物は、この外食産業に委託生産したものです」というような、川上で開発する農産物の価値と川下の外食産業の持つ事業のコンセプトを結び付ける取り組みを増やしたいと考えています。さらに、農場の副産物である鶏ふんを利用した地域循環農業でも多品種・多機能にチャレンジしていきたいと思

います。そのためにも社員とともに学び成長し、情報を蓄積するとともに見える化し、取引先によりよい機能を提供して、バランスシートに表れない価値を大切にしていきたいと思