

全国から連日の問い合わせ

八ヶ岳南麓で全国でも珍しい形態の養鶏業を営む法人がある。肉用鶏三種類(甲斐路軍鶏・甲州頬落鶏・ほろほろ鳥)二万三〇〇〇羽、採卵鶏六種類(岡崎おうはん・烏骨鶏・アローカナなど)一万七〇〇〇羽の生産・加工・販売を行う株式会社勝栄だ。最大の特徴は肉用鶏・採卵鶏の多品種生産にある。珍しい品種の鶏肉・鶏卵を求め、毎日のように全国のレストラン・小売店から問い合わせがあり、生産が追い付かない状況だ、という。

このユニークな経営手法は、中村努さん(四八才)が趣味を仕事とし、一途に追求した結果、生まれた。中村さんは、現在農場がある北杜市出身。父親が営んでいた養豚業の影響で、小さい頃から生き物が身近な存在だったことから生き物好きとなり、空いている豚舎で鶏・アヒル・羊などさまざまな生き物を趣味で常時飼育していた。

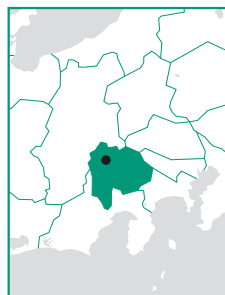
専門学校卒業後は外食企業に就職。とんかつ店の社内売り上げ日本一を達成、エリアマネージャー時代には赤字店を全て黒字化させるなど辣腕を振ったが、中村さん自身は好きな生き物に係る仕事をした

経営紹介

多品種の肉用鶏・採卵鶏を生産 飼料を工夫し食味の良さが特長



採卵鶏の鶏舎の前に立つ中村努さん



山梨県北杜市高根町
株式会社 勝栄
代表取締役 中村 努

設立 ● 1998年
資本金 ● 1000万円
事業内容 ● 肉用鶏・採卵鶏の生産および加工販売
URL ● <http://www.nakamuranojo.com/>

い、という夢を持ち続けていた。「地元の八ヶ岳で何を飼おうか、ということばかり考えていました」と笑う中村さんは、一九九八年、外食企業を退社。夢の実現に向け、八ヶ岳に戻り株式会社勝栄を設立した。勝栄では、農産物直売所を設立し、自社生産の野菜を中心に販売。当初は、直売所経営に奔走したが、経営が軌道に乗り、業務の合間に時間が取れるようになった中村さんは趣味として、近隣から譲ってもらった烏骨鶏のつがいと、仕入れた採卵鶏のイサ・ブラウン五〇羽の飼育を開始した。それらが産卵する卵は自家消費していたが、毎日、大量に余るため、直売所で販売したところ、大変好評だった。これはビジネスになるのではと中村さんは考えた。そこで会社設立同年、まず、採卵鶏経営を開始。翌年に肉用鶏経営にも進出した。

多品種生産と利益率向上を両立

当時の地鶏ブームを受け、地鶏(肉用鶏)の生産を行う方針を決めていたが、その際、中村さんはある想いを抱く。それは幼少期に肉用鶏・採卵鶏にかかわらず多品種の鶏を飼育した経験から「必ずしも肉用鶏のみ・採卵鶏のみの経営とす

る必要はないのではないか」ということだった。

そこで中村さんは、肉用鶏・採卵鶏を問わず、全国各地から約四〇種類の地鶏を取り寄せて飼養を開始した。さらには飼養する鶏の最適な組み合わせも模索する力の入れようだった。しかし、いざ飼養を始めると、多品種とはいえ少数の羽数しか飼育していなかった趣味の時代と違って、飼養技術不足によりアクシデントが続いた。暑さに負けたり、鶏同士で傷つけあい、死ぬ鶏が出るなど事故が多発したのだ。

経営は大きなダメージを受けたが、夢である生き物に関わる養鶏経営を諦めることはなかった。飼養技術は問題発生の都度、雛の納入業者の人たちに指導を仰ぎ、徐々に経験を積んでいった。そして、鶏肉および卵の食味を重視し、最終的に現在の多品種生産体制にたどり着いた。

「一時は、苦しかったです。でも、さまざまな種類・血統の鶏を生産、試食したことにより、鶏の血統によって、どのような食味になるか判断できるようになりました。現在の生産品種は現時点で考え得るベストの組み合わせです」と中村さんは自信を見せる。

勝栄は、このように多品種生産を実現した。ただ、多品種生産を行うと、通常、利益率は単一種経営と比べ低下する。鶏種ごとに鶏舎を分けたら、飼料の内容を変えたりする必要があるので、費用面の増加が避けられないためだ。

その課題を克服するため、直販比率の向上に努めた。鶏肉・卵の大半は直営店舗・直営食堂での販売・消費を基本にしている。また、全国の小売店・レストランにも販売しているが、その販路は、中村さんが外食企業時代に培った人的関係を活用し、商品は勝栄から直接販売するものが主となっている。そのため、流通コストを削減することが可能となり、結果的に高水準の利益率確保につながっている。

最大の販路である直営食堂では、親子丼のほか、レバー丼など直営ならではの料理を提供している。周囲の住民の人たちに加え、口コミが広まり、県内外から観光客が来る人気店となるまでに成長した。

食味にこだわり「有」

勝栄の経営上の特徴が多品種生産であり、単一種の飼育に比べ、飼育そのものに労力がかかり、食味の追求は後回しになっているのでは

ないか、と思われがちだが、そうではない。勝栄の鶏の強みは、その食味にある。その食味の良さは飼料、水、養鶏環境、食鳥処理によるといふ。飼料は、飼料会社で配合された飼料に、管理栄養士でもある妻が考案した独自の要素を加えて改善する。特にトウモロコシの他に、ウコンや朝鮮人参、大麦、唐辛子、乳酸菌などを配合した。季節や体調の変化に応じてブレンドの割合を手作業で変えている。

この飼料と合わせて、八ヶ岳南麓のミネラル豊富な地下水を与えることで、健康的、かつ、うま味の濃い鶏が生産でき、また、卵はコクが増すという。なお、肉用鶏については、飼養期間をあえて一般の飼養期間よりも長めに飼養している。「鶏に余計なストレスを与えないことが食味を良くする一因です」と語っている。

生産した鶏は生産農場に隣接する自社の食鳥処理場で処理している。農場から処理場に輸送するまでの鶏のストレスを軽減し、肉質を維持するとともに、自社社員が担当することで脾臓などの希少部位を余さず取り分け、利用することができるといふ。肉質自体の良さに加えて、希少種の希少部位が入手

可能というところも、全国のレストラン・小売店にとって、魅力となっている。

更なるブランド力強化へ

現在、中村さんは自社生産鶏のブランド力の向上に努めている。鶏の食味に比して、ブランド力が追い付いていないのではないかと考えたためだ。「直営食堂の山小屋風の外見から、どうしても自社商品に高級なイメージを消費者に持つてもらえない」と対策に乗り出した。

二〇一五年、近隣の園芸店の跡地を買い取ってレストラン・カフェを建設。料理長は県内レストランから招き入れ、客単価も食堂時代の約三倍の三〇〇〇円程度に設定し一六年に営業を開始した。周囲のリゾート地域の別荘に住む住民は味が良ければ価格はこだわらない傾向があり、地元住民の集客をきっかけに店舗運営を軌道に乗せていくと考えている。

趣味の追求がビジネスの転機となり他社との差別化につながった中村さんは「さらなるブランド力の向上実現に取り組み、独自路線を極めていきたい」と経営に意欲的だ。

(情報企画部 高雄和彦)

舘喜洋さん

石川県
農事組合法人北辰農産 代表理事

米の加工品販売に理念とブランド力 イメージ発信拠点に「稲ほ舎」開設

米の加工に乗り出した農業法人が、独自の販売戦略に挑戦している。自社イメージの発信拠点として直売所「稲ほ舎」を開き、伝えるには魅力が必
要と店舗内装や商品パッケージで商品価値の向上を目指す。

キーワードは「目指せ百年ブランド」で、ストーリー性より生産者の想いを訴えることを重視する。事業の基になるのが経営理念だ。モノづくりに商品価値とブランド力を高める手法は、六次産業化の進化系である。

経営理念で事業の方向を設定

——六次産業化に乗り出した理由は何か。

舘 二〇〇五年、北辰農産に入ったとき、米作りだけでは時代に取り残されると感じ、米の加工・販売を始め

ました。たまたま、野々市市の和菓子屋さんが目指すので機械一式を譲りたいという話があり、譲り受けました。ラッキーだったのは、その和菓子屋の老夫婦が「暇になったから、お餅などの作り方も教えよう」と言ってくれたことです。できたお餅は好評で、これはいけると感じました。

——同時期、石川県中小企業家同友会に入会しましたね。

舘 他の企業がどんな経営をしているのか知りたくて、入会しました。農業者は少なかつたですが、経営者たちの発想には驚かされました。こうした経営に近づくにはどうすればいいかを考え、まず、経営理念が必要と思いましたが、会社の目指す方向が定まれば、それに向かって何を作り、どう販売するかが決まります。そこで同友会

の経営理念づくりの合宿に参加し、一年かけて経営理念や中期ビジョン、事業計画など経営指針を作成しました。

——どのような内容ですか？

舘 経営理念は、農を通じて育てる心や食べる喜びなどを提供しよう、自然の恵みと地域に感謝して農業の未来を創造し「ほっこり笑顔」になれる環境をつくるといった内容です。

中期ビジョンは加工・販売を強化し、自社ブランドを確立して継続できる農業を目指します。年度計画では各年度の売り上げ目標を定めています。これら経営指針や商品作りにデザイナーなど外部のプロに加わってもらうことを社員の前で公表しました。

——社員の反応はどうでしたか。

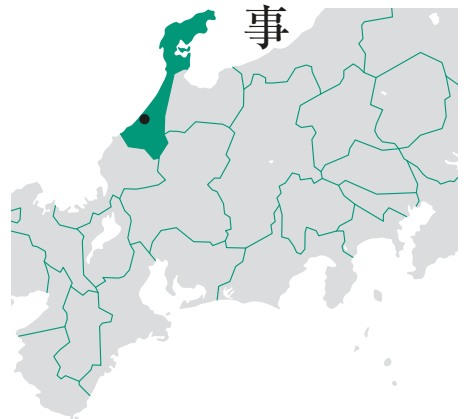
舘 「米の販売も加工も順調なのに、なぜ変えるのか」と、当初は納得して

もらえませんでした。商品づくりにデザイナーなど外部のプロが加わることも面白くない。私は「継続的に発展するには今のままでは駄目なんや」と強行突破しました。

当初社内では、「社長が勝手にやっている」という雰囲気でしたが、消費者などの評価が変わるにつれて徐々に納得してくれるようになりました。また、意識も変わりました。経営理念をつくる前は全て経営側が決めましたが、社員の話し合いで決めるようになり、やる気と一体感が出てきました。

——その上で事務所を「稲ほ舎」に改装したわけですね。店内はカフェ風で、商品パッケージもおしゃれです。

舘 稲ほ舎は、北辰農産が行っていることをイメージとして伝える拠点に



だきました。

他にないギフト商品で集客

——稲ほ舎への集客はどうしていますか？

館 来店のきっかけにしておらおうとギフトに力をいれています。

例えば、餅やおかき、あられを米一合サイズと同じ大きさのパックに詰め、好みや値段に応じて六個、一二個とお客さまに自由に選んでいただき、箱詰めにして贈答品にします。

もう一つの売りはギフト商品の熨斗です。季節や誕生日祝い、生き物などオリジナルの熨斗をそろえ、季節や贈り先に応じて自由に変えられるようにしています。

——ギフト商品がなぜ、集客につながるのでですか？

館 ギフトは人に贈るものですから宣伝効果があります。もらった人が気に入れば、自分も贈ろうと注文してくれます。消費者はインスタグラムなどで、他にないギフトを探しています。

——なるほど。

館 また、インスターを生を採用して集客とお店の魅力度アップをお願いしました。女子大生が、インスタグラムの更新、顧客名簿の整理、稲ほ舎独自のイベントなどを企画してくれました。そのうちに雑誌やSNSなどへの

掲載が増え、ファンも増加しました。

——北辰農産全体の売り上げに占める加工品の割合はどのくらいですか？

館 米の販売額が五〇〇〇万円、加工品は二五〇〇万円です。加工品の三割は稲ほ舎で販売していますが、残りは

北辰農産がスーパーなどに卸しています。他にもカフェや家具店にはカレー味やチョコ味のお餅など、そのお店のコンセプトに合わせたオリジナル商品を開発し販売しています。

——お米はどのように販売を？

館 販売先と相談し、どんな米をどういう方法で栽培するかを決めています。新規の販売先には栽培品種や価格帯を含めて、当社から提案するようにしています。

——加工品販売は順調なようですね。

館 北陸新幹線が開通し、石川県の名産品はほとんど金沢駅で買えるようになりました。小売店は他の店舗にない目新しい商品を置きたいと、うちの商品にも注文が増えました。

農家が共同で金沢市内にアンテナショップ「風土金澤」もオープンしています。タイミングが良かったのです。

しかし、今の設備や労働力を考えると、加工品の生産は一日百個が限界です。需要が生産が追い付かず、新規の受注は絞っています。新たに加工場

を建てたいのですが、借入金の返済で赤字になっては困ります。単年度の返済額が利益を下回るような経営状態にしてから設備投資したい。建設は二〇二〇年ぐらいかなと思っています。

新商品に厳しい社内審査

——商品開発はどんなプロセスで進むのですか？

館 社内には皆で開発する雰囲気があります。社員たちは自分の発想や商品開発講座で学んだことなどを基にあれこれ試し、成功したものをメニューに加えています。

ただ、社内の判定が厳しく、商品化は簡単ではありません。商品はお米など原料の味やおいしさを感じていただくことが大切と考え、シンプルを基準としています。安全・安心も大事ですが、おいしくなければまた買ってもらえません。試作品はいろいろ出ますが、社内で検討すると、「味がいまひとつね」などと合格しない。そんな具合で、この三年ほどは新商品が生まれていません。

——「白山ライスカラッカー」や農家と和菓子店がコラボした「農菓プロジェクト」でグランプリを取った「サクサク玄米チョコ最中」など新商品が報道されていますが？

館 「白山ライスカラッカー」は道の

駅開設に向け中小企業家同友会で企画して生まれた商品ですし、「サクサク玄米チョコ最中」はコラボした御菓子司・八野田さん主導で生産している商品です。

こうした外注の商品は相手のコンセプトに合わせて作りますので簡単ですが、オリジナル商品を開発するのは難しい。今は商品ラインアップを増やさず、主力商品の売り上げを伸ばそうと考えています。

——モノづくりをして気付いたことは何でしょうか？

館 食品加工業者は山ほどありますが、うちのような後発組が技術的に追い抜くのは難しい。うちの強みは原料の米を生産していることです。二〇〇四年に急逝した親父が作った米はおいしいと評判で、栽培技術も確立しています。これを加工して米の良さを伝えれば差別化できると考えています。

——今後の経営計画は？

館 経営指針をつくり直そうと考えています。今の経営指針の目標は会社が儲かる仕組みづくりですが、生産性の向上や労働環境の改善などに焦点を当てたい。今度は経営理念を共有できるように社員と一緒につくるつもりです。

(帝京大学客員教授 金子弘道)





稲ほ舎にて。出産祝い用のギフトを手にする館喜洋さん

Profile
たちよしひろ

一九八三年石川県生まれ。三五歳、二〇〇四年金沢学院大学四年在学中に父、喜美雄氏が急逝。卒業後の〇五年に実家の農事組合法人北辰農産に入り、三年に代表理事就任。一〇年、石川県中小企業家同友会と鶴来商工会に入会。同友会では企業経営を学び、商工会では地域とのつながりをつくる。二年に経営理念や中期ビジョンなど経営指針を作成し、社員に公表。

Data

農事組合法人北辰農産
本社は石川県白山市。一九八六年、集落営農組織「行町機械利用組合」として創業。九七年、農事組合法人北辰農産に。資本金八〇万円。経営面積は米麦など五五割。農作業請負は約二五割分。米加工品は餅やあらねなど約六〇アイテムを販売。二〇一五年に自社直売所「稲ほ舎」をオープン。このほかスーパーやカフェ、家具店などにも販売。二〇一七年八月期の売上高は八二〇〇万円。従業員二人、役員三人。

したかったのです。伝えるためには魅力的でなければなりません。商品パッケージはプロのデザイナーに頼み、パートに出しても遜色ないクオリティを目指しました。

「稲ほ舎」をブランド化へ

——稲ほ舎のブランドづくりではどんなことを考えていますか？

館 ブランディングにはストーリー性が大事だと言われ、こだわりの米を使った商品などが、多く生まれました。しかし、単体の商品ならストー

リー性も大切でしょうが、多様な商品の場合には生産者の「思い」を訴え掛けることが重要だと考えています。

——イメージをデザインするのは難しかったですか？

館 稲ほ舎のロゴマークの作成には半年もかかりました。デザイナーに「いいロゴをつくって」と頼むと「いいものって何？」と返されました。そこで農業を続ける使命感や農業の良さを地域に伝えていきたいという想いを文書に整理しました。

——それを読んだデザイナーが「伝える」から学校をイメージしてくれて、私も賛同し、現在のカエルやトンボなどをあしらった校章のようなロゴができました。

——イメージを伝えるために具体的にどんなことをしていますか？

館 商品を見たとき、北辰農産がどんな想いでどんなことをしているか、目で分かっていただけることが大切です。デザイナーに「特別栽培米です」と言うと「何が特別なの？」と聞かれました。農家にとっては身近な言葉でも、知らない人には良さが伝わらない。

——それなら栽培手法を伏せて新しい商品名にしてみようと、無農薬のコシヒカリは「金のかえる」、特別栽培のミルキークイーンは「銀のどじょう」と

いった具合に商品名を変えました。最終的には米の銘柄名の表示もやめようと思っています。

——「目指せ百年ブランド」を提唱されていますが、息の長いブランドをつくるにはどうすればいいのでしょうか。

館 稲ほ舎そのものをブランド化しようと考えています。チャネルなどは企業ブランドがあつて、その中にさまざまな商品がある。稲ほ舎も独自のコンセプトがあつて、それに準じた商品を開発して、稲ほ舎ブランドを確立したい。

——ビジネス界では企業ブランドは当たり前ですが、六次産業化を進める農家ではあまり聞きませんね。

館 はい。視察に見える方々に、まずコンセプトありきと言ってもなかなか理解してもらえません。単体商品のブランド化を考えているからでしょうが、これでは数年後には埋もれてしまい、長続きしないと思います。

——そういえば、金沢には洋菓子店やレストランを展開する株式会社ぶどうの木のように、企業のブランド化に成功した農家がありますね。

館 ぶどうの木の本昌康会長、米加工の株式会社六星の軽部英俊社長などには経営理念の大切さや商品を売るとはどういうことを教えていた