

最良の漁場で育つブリ

大小約一四〇の島々から成る長崎県の五島列島。この地で養殖業を営む橋口直正さん（五九歳）は恵まれた自然環境で、天然ブリをものしぐうま味を持つ養殖ブリを生産する。さらには、この自慢の養殖ブリを自社加工場でフィレ加工し、海外輸出にも取り組み、国内はもちろん、海外でも高い評価を得ている。生産から加工、輸出まで一貫して行う養殖業者は全国的にも珍しい。

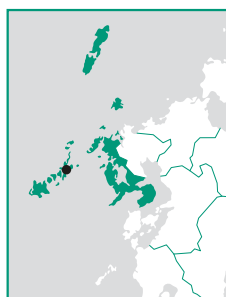
橋口さんは、一九八二年、東京の大学を卒業すると同時に長崎へ帰郷し、家業の養殖業に従事した。当時、橋口さんの漁場がある海域「若松瀬戸」は養殖事業の一大産地として栄え、多くの養殖業者がひしめき合っていた。若松瀬戸は養殖を行うには絶好の環境と言える。生活排水が少なく水質がきれいな上、潮の流れが速いため、海水汚染の心配がない。また、海底の冷たい海水が島々によつかり、海面まで上昇するため、夏場でも海水温があまり上がらないことから、餌の食いがよく魚が十分に成長する。橋口水産の経営も順調に推移し「五島の魚は評判も良く、需要も旺盛で生産すればただけ売れました」と振り返る。

経営紹介

高品質な養殖ブリの通年出荷に成功 7割を占める海外輸出で安定生産へ



加工場の前で「世界中に五島のブリを届ける」と語る



長崎県南松浦郡新上五島町

有限会社橋口水産

代表取締役 橋口 直正

創業 ● 1968年

設立 ● 1992年5月

資本金 ● 800万円

売上高 ● 11億6,000万円（2018年4月期）

事業内容 ● 海面養殖（ブリ、クロマグロなど）

しかし、順風満帆とはいかなかった。九五年、橋口さんは深刻な試練に直面する。先代である父親の急死により弱冠三六歳の若さで急きょ経営を引き継いだ。しかも全国的な養殖ブリの生産過剰により価格が暴落したのだ。

厳しい経営環境を乗り越え

他の産地と比べ、輸送コストにハンディを抱える五島の養殖業者は次々と廃業に追い込まれた。同じ漁業組合に所属する生産者は七〇社以上あったが、この時期に約二〇社にまで減った。橋口さん自身も周辺の関係者から何度も廃業を促されたという。経営環境はそれほど厳しいものだった。「養殖業をやった中で一番きつい時期だったと思います。でも五島の主要産業である養殖を継続することが地域の活性化につながるという想いがあり、廃業は考えませんでした」

橋口さんは、それまで経験と勘に頼っていた餌の成分を数値化し、魚の増体に最適な成分バランスを追求した。この結果、以前より少量の餌で養殖が可能となり、何とか養殖事業を継続することができた。しかし、経営環境は不安定な状況が続いた。

国内のブリ市場は、天然ブリの漁獲量の乱高下が激しく、時には天然ブリの価格が暴落し養殖ブリの数の一にまで落ち込むことがある。このような場合には養殖ブリは見向きもされない。また、大手水産会社の養殖事業参入も脅威となった。

「市況に左右されず、安定した数量を安定した価格で販売することが重要だ」。こう考えた橋口さんが出た戦略は、ブリのブランド化と海外輸出だった。

天然を超える養殖ブリ

「この恵まれた自然環境ならば天然に負けない養殖ブリを育てることが出来るはず」と意を決し、ブリの品質向上に取り組みはじめた。目指したのは冬の味覚の代表格「寒ブリ」。天然ブリの中でも寒ブリの引き締まった身と脂の乗りは別格だ。「寒ブリと同等のブリを年間を通じて生産することができれば、間違いなく需要はある」そう確信した橋口さんは、餌のさらなる改良に取り組んだ。元々、研究好きだった橋口さんは、飼料メーカーと二人三脚で餌の改良に取り組んだ。

ブリのうま味を引き出すには、脂質が決め手であり、穀物成分の添加により脂質をコントロールで

きることが分かった。これまでの餌に含まれるたんぱく質と脂質に穀物成分を加え、最適の配合バランスを求め、研究を重ねた。数年間にわたる試験給餌を経て、ようやく理想の配合にたどり着いた。また、橋口さんは、当時、主流になりつつあった乾燥した固形飼料（ドライペレット）ではなく、あくまでも生餌にこだわった。作業効率、固形飼料に劣るが、生餌なら養殖魚特有の臭みが消え、うま味が増すからだ。

二〇一二年、ついに橋口水産のブランド魚「極上秋ぶり」が誕生した。「極上秋ぶり」の品質規格は、脂質が背身で二〇%以上、うま味成分の遊離アミノ酸含有量が天然ブリの一五〇%以上、血合いの変色は二倍以上遅い、と大変高いもので、この年の「長崎県適正養殖業者養殖魚品評会」では、初出品ながら、「最優秀賞」という快挙を成し遂げた。

今では、「極上秋ぶり」と同等の品質で、春は「極上桜ぶり」、夏は「極上夏ぶり」、冬は「極上寒ぶり」と周年での出荷を実現している。

橋口さんの戦略のもう一つ、海外輸出に関しては、まずは海外輸出を行う水産加工会社に原料を供給することからはじめた。日本の養殖

ブリが安定的に販売される状況を見て、輸出の可能性に手応えを感じる一方、自社ブランドで輸出することができないもどかしさを感じた。そこで橋口さんは、自社加工場建設を決意する。

輸出へ自社加工場を建設

輸出先は、健康志向の高まりから和食文化が根付いている米国に定めた。米国へ輸出するためには、HACCP認証が求められており、加工場建設に係る設備投資費用も多額に上ったが、国の六次産業化ネットワーク活動交付金の受給により、初期費用を抑えることができた。

橋口さんが最も悩んだのは、加工場の建設地だった。当初、漁場のある五島に建設する予定だったが、流通、人材確保の面から、最終的に長崎市内に建設することに決めた。地元の発展を願う橋口さんにとって苦渋の決断だった。

二〇一七年、ついに自社工場が完成し、六次産業化への取り組みがはじまった。衛生管理の整った新設工場でフィレ加工され、真空パック詰めのされたブリは、福岡空港から韓国の仁川空港を経由し冷蔵の状態でも輸出される。現地で刺し身やすしの

ネタになる橋口さんのブリは、臭みがなくうま味が広がると高い評価を得ている。橋口水産が生産する年間約二万三万尾のブリのうち、約七割が輸出されている。

今年の三月、カナダに留学経験のある長女を通訳に随伴し、米国最大級の水産物展示会であるボストン・シーフードショーに初出展した。この展示会で橋口さんのブースを訪れたバイヤーと年間三万尾の大口契約の商談がまとまるなど、米国での販路はさらなる広がりを見せる。

さらに、EU向けのHACCP認証の手続きも進めており、EUへ輸出するための準備も最終段階まできている。このように増加する海外輸出に対応するため、今秋には漁場の拡大も予定しており、新たな漁場がフル稼働すれば、現在の出荷量の約二倍の生産が可能となる大規模な計画だ。

漁場のある五島と加工場のある長崎の往来で、多忙な毎日を送る橋口さんだが、「五島の養殖業を魅力ある産業にし、地域活性化につなげたい。安定生産を可能にする輸出がその第一歩です」と力強く語っている。

(情報企画部 西山大也)



金子 崇範さん

群馬県 有限会社月夜野きのご園 代表取締役社長

マーケットイン徹底で農業変える キノコ菌床品質、日本一を目指す



群馬県でキノコの菌床生産を軸に高品質キノコの生産販売を行う。同時に菌床を活用する形でクワガタやカブトムシの飼育用品の生産販売も進め、ネットでのクワガタの情報配信によりキノコの認知度を上げる。一

金子 私自身が経営者として性格的におとなしい方ですので自らを鼓舞するため、企業経営の方向付けを明確に打ち出そうと思ったのです。

〇年ほど前から企業経営手法で菌床などの事業化に踏み出し、経営計画書に「農業を変え、常識を変え、世界を変えていく」と企業宣言した。その

—— 農業の常識を破るのだ、という取り組み姿勢を示すだけで、農業の現場に対しては、いいチャレンジ表明となります。

ポイントが消費者のニーズを見極め、それに見合ったサービスを行うマーケットインの農業経営だ。

金子 評価していただき、うれしいです。月夜野きのご園は群馬県の人口減少が進む過疎地に立地していますが、ハンディキャップを苦にせずむしろピンチをチャンスに、という発想で頑張ろうと思ったのです。

マーケットインの農業に軸足

——キノコ菌床の生産、販売を軸に「農業を変え、常識を変え、世界を変えていく」と企業宣言されているのは、インパクトがありますね。

——そこでお聞きしたいのは、農業を変え、常識を変え、という点です。具体的には、どんなことをイメージしていращやるのですか。

しか見ていなかったことに強い反省があり、マーケットイン、端的にはお客さまのニーズに対応し、しっかりと商品やサービスを提供していくことが大事だと思ったのです。

生産したものを農協に出荷し、後は市場に全て委ねるだけ。お客さまニーズの把握や、そのニーズに対応する生産は二の次でした。

これでは農業が駄目になる。農業はここが変わらねばならない、と思ったのです。

——その発想に至ったきっかけは？

金子 お客さまへのアンケート調査です。以前、月夜野きのご園の強みは何だろう、お客さまは何に関心を持つてくれているのだろうかという点が気になり、調査をしたところ「面倒なことも引き受けてくれる」や「注文や

要望に込えてくれる」などの回答が多かったのです。

食物供給のサービス業が農業

——生産は農業者の基本でしょうが、消費者ニーズを見極め、それに見合った商品企画や生産、サービスに徹することが最重要だと？

金子 アンケート調査の結果をヒントに、農業経営の軸足をお客さま志向のマーケットインに置こうと決めました。経営計画書にも「商品、サービスはわが社の作品である」と書いて社員の意識改革を促しています。つまり「農業は食物を供給するサービス業」という位置付けです。

——農業を変えるには経営計画書づくりが重要です。開始はいつ頃から？

金子 経営計画書は、私が代表取締



キノコの菌が培地へ蔓延する様子を説明する金子崇範さん

Profile

かねこ たかのり
一九七五年群馬県生まれ。四三歳、群馬県立沼田高校卒業後、テクノミュージシャンを目指し上京したが三歳で帰郷し、発足間もない月夜野きのこ園に入社。クワガタ用品販売に専与。二〇〇五年に台湾や香港向けクワガタ用品輸出を推進。一〇年に代表取締役就任。経営計画書をつくらせて積極経営に転じる。中小企業家同友会に加入し企業経営手法を取り入れた農業を目指す。家族は妻と子ども三人。

Data

有限会社月夜野きのこ園
群馬県利根郡みなかみ町に本社。金子崇範代表取締役社長。資本金五〇〇万円。一九九二年「後開きのこ組合」を立ち上げ、ナメコ菌床生産を主体にマイタケの菌床からキノコの生産販売に拡大。九七年に法人化。九九年からクワガタ・カブトムシ飼育用菌床の生産販売に進出、昆虫イベントも積極開催。年商七億円。従業員は社員三五人にパートタイマーを含め八〇人。

役に就任した二〇一〇年からつくり始めました。農業法人として、状況に流されず、しっかりとした経営計画を立て社員と意識を共有すると同時に、お客さまをはじめ社会や地域に役に立つ存在になるために必要だと思っただけです。

——経営計画書を見やすい手帳型にしているのですね。

金子 単年度だけでなく五年間の中期経営目標数値、事業計画、さらに職務分掌まで詳しく書いています。企業宣言も冒頭に示し、これらで全員の

ミッションが何かを周知徹底する形になっています。

私にとっては年一回、金融機関を含めいろいろな関係者にこの経営計画を発表することはいつも緊張を強いられることです。でも農業経営に責任を持つことの重要性をその都度、実感します。

菌床品質日本一が経営テーマ

——会社の生い立ちを聞かせてください。

金子 実家が家族経営の形で戦後間もない一九四七年ごろから原木シイタケやナメコ生産をほぼそと行っていました。現在のキノコ生産の原型は九二年に後開きのこ組合という生産組合をつくってからです。私たちの事実上の創業です。そして九七年に法人化して月夜野きのこ園という形になり、現在に至っています。

——入社されたのはその頃ですか？

金子 九八年です。私は地元の高校卒業後、コンピュータを使ったテクノミュージシャンの仕事に関心があり上京して頑張ったのですが、先行きに展望を見いだせなかったこともあり、長男だったので家業を継ぐと考へ帰郷してキノコ生産に専念することにしたのです。

——そこで本題です。キノコ菌床やキノコの生産販売のほか、クワガタなどの飼育用品を生産販売され、事業は二本柱なのですか。

金子 クワガタなどの生産販売が、キノコとどんなつながりがあるのか、と思われるかもしれませんが、自然界ではキノコが分解した木材に好んで卵を産むので、そもそも、相互には密接な関係があるのです。

現在、年商が七億円規模に達しましたが、キノコ菌床の生産販売、キノコ生産販売が全体の八〇%を占め、残りがクワガタやカブトムシ関係用品生産や販売、ぐんま昆虫の森ショップ運営による収入です。

——認定農業者になった一九九九年に菌床販売部をつくるなど、キノコの生産よりもキノコの菌床生産に比重を置いている？

金子 キノコの菌床生産に企業としての強み部分を求めたのは事実です。

キノコは伝統的にナラ、クスギなど広葉樹の原木に種菌を植え付け、ほだ木に種付け・生産する原木栽培が多かったのです。

ところが原木資源の減少に加えて、ほだ木の重量があること、キノコ収穫までの時間がかかり、投下資本の回転率の悪さがあること、手間暇がかかり人材の確保が難しいことが悩みでした。

——そこで菌床を生産し販売すればニーズがあると着目？

金子 はい。先代の着想でオガ粉の培地にキノコの種菌を植え付けブロック状に整形した菌床にすれば、原木栽培よりも手間がかからず安定した生産が可能だと判断したんです。そこで、キノコ生産農家、さらに新規就農する人たち向けにキノコ菌床そのものを作って販売していくビジネスを主体にしました。

——菌床品質日本一を目指す、ということを経営テーマの前面に出されているのは興味を引きますね。

金子 おいしいキノコ作りには種菌と培地が重要で、専門の研究所を立ち上げ研究開発も絶え間なく続けています。そこが強みです。

菌床品質日本一を目指す、というメッセージは経営テーマですが、単に品質へのこだわりだけではありません。日本全体のキノコの安定供給体制づくりのためには高品質の菌床を安定的に販売することだ、という考えです。

——菌床の生産・販売はライバルを支援する結果になりかねないのでは？

金子 日本のキノコ生産量は年間七万トで、まだ需要が見込める分野です。むしろ、キノコの安定生産供給体制をつくるというのが重要で、菌床は

インフラづくりに欠かせません。ライバル支援とは考えていません。

それよりも最近の難題は、中国からの安価なキノコ菌床の輸入が増え、その菌床で生産されたキノコが日本産表記でスーパーなど店頭に並んでいることです。

——なぜ、そんな事態に？

金子 日本国内でのキノコの需要があるため、菌床の輸入も多いのです。

問題は、輸入菌床でも、日本で培養、収穫したキノコは収穫地の都道府県産となることです。私たちは国産菌床にこだわっていますが、輸入菌床のキノコとの差別化が難しい。

中国産菌床は気になるところですが、負けないよう高品質の菌床生産を追求していきたいと考えています。

高付加価値キノコを直販

——キノコ生産・販売に関しては、月夜野きのこ園はどんな取り組みを？

金子 主力のシイタケの他、全長約二五センチメートルで味のいい「雪割茸」、キノコ博士といわれた有名な先生がエリンギとバイリングという二種類を掛け合わせて開発された品種を引き継ぎ、栽培方法に改良を加えて「谷川茸」のブランドで販売するなど、三種類のキノコを販売しています。いずれも高付加価値品です。

——キノコの販売は市場を通さずに直販ですか？

金子 そうです。市場流通ルートを通さず、直接販売先を開拓し販売しています。

その場合、納期を守り欠品せず、そして品質重視がキーポイントです。クイーンズ伊勢丹などの高級スーパー、フランス料理店、キノコ料理レストラン、素材にこだわりの持つ居酒屋など取引先は多いです。

クワガタが広告塔の役目

——次はクワガタなどの飼育用品の生産販売ビジネスについて。ニッチな分野ですが、手応えがあり、ニッチトップを目指したいとか？

金子 クワガタやカブトムシは、子どもたちだけでなく大人の方々にとっても趣味の世界での飼育が活発で、裾野が広いのです。

飼育段階でのさまざまな成功、失敗の話などを語り合ってもらうための広場をインターネット上に展開したら、大好評で、アクセス数が多いです。間違いなくニッチトップを目指せると思います。

——どういったきっかけで、クワガタ事業を始めたのですか。

金子 一九九九年に、お客さまから問い合わせがあつて「クワガタの幼虫を

育てたいので、菌床が欲しい」という話なのです。

最初は何のことやら分かりませんでした。急いで調べたところ、本業のキノコの菌床が活用でき、補完し合う部分があることなどが判明したため、これはビジネスチャンスだ、と動き出したのです。

——お客さまからヒントを得て大当たり。「瓢箪から駒」ですね。

金子 そう言われればそうです。でも最初は、飼育用にとキノコ菌床を活用したり、餌販売のビジネスでしたが、今はクワガタやカブトムシの販売をはじめ、さまざまな飼育用品の販売を手掛けています。オオクワガタは大きいものだと一匹、七万円で販売することもあります。

——月夜野きのこ園の認知度を上げるプラスの相乗効果がありますね。

金子 地元だけでなく東京などでもクワガタに関するイベントを行ったり、YouTubeで動画配信をするたびに月夜野きのこ園の名前も出ますので、着実に認知度は高まります。

クワガタの事業は通信販売がベースですが、ネット活用も加わってか、今、ホームページを見てくださいるユーザーの数が年間一四〇万人に上ります。手応えを感じます。

(経済ジャーナリスト 牧野義司)

