

◆山梨らしさ◆と経営者感覚が
育んできた銘柄牛



“山梨らしさ”と経営者感覚が育んできた銘柄牛

記憶に新しいところではBSE問題や産地偽装問題、さらには長らく続く消費低迷、穀物価格高騰やTPP参加など、肉用牛肥育経営者を取り巻く環境は厳しさの一途を増すばかり。廃業を強いられる経営者が多い中、山梨県甲斐市で「甲州ワインビーフ」の名前で知られる肉牛1350頭を肥育する小林牧場の躍進ぶりは出色である。ブドウの搾りかすを飼料に用いた大胆なコスト管理、大規模経営、直売店の設置など、日本の畜産業界のハードルを次々と乗り越えていく同社社長・小林輝男の手腕には、時代を読むこと、経営との関係を考えるうえで多くのヒントがある。

取材・文／田中真知

やまなしという響きとは裏腹に山梨には「山梨百名山」と呼ばれる数々の美しい山がある。中でもひととき美しい黒富士、曲岳、太刀岡山などが連なる山並みを、森をぬけて登っていくと、標高およそ1000mの山間の斜面に、たくさんの牛舎が立ち並ぶ光景が現れる。

肉用牛肥育業者としては例外的な大規模経営で知られる(有)小林牧場。県内にある3カ所の牧場の直売所の経営も好調で、年商は約7億円に達する。しかし、その歩みは、牛肉の輸入自由化に始まり、O157問題、BSE、産地偽装問題といった畜産業界を取り巻く多くの困難との戦いの連続だった。同社社長・小林輝男は、ワイン生産量日本一という山梨県の特長を生かして、牛の飼料にブドウの搾りかすを用いて差別化を図り、時代が次々とくり出すポディーブローをかわし、強い経営を実現してきた。

家族経営から持続可能な経営体を目指して

小林の父・幸男がこの地に入植したのは1961年だった。もともとは大工をしていたのだが、肺を悪くして農業への転身を志した。ただし農業の経験はなかった。

「最初は野菜だけを作っていたんですが、酪農に転身しようということでも乳牛1頭から始めたんです。もちろん、すぐにはやっていけませんから、父は生活のために土木作業をして、ちよっとお金がたまると、牛をかうという暮らしでした」

そんな父の姿を間近で見てきて、小林も物心ついた時には農業以外の仕事に就くことは考えられなかった。69年、小林が県立農業大学校を卒業する頃には牛の数は10頭になっていた。しかし、小林はすぐには就農せず、地元の農協で家畜人工授精士として働き出す。酪農の仕事をするにあたって、技術を身につけておきたいと考えたのだった。

「私も間もなく結婚して2家族による経営という形になりました。昭和50年代には約60頭の乳牛がいましたが、それだけの頭数がいれば、なんとか食べてはいけましたね」

牧場経営は順調だったものの、まわりを見てみると、ほかの業界はそれ以上に伸びていた時代だった。海外旅行も盛んになり、物質的にも潤沢な、ゆとりある生活が日本を覆い始めていた。それにくらべれば、今は安定しているものの、酪農の将来には不安がつきまとい続いていたのも事実だった。

85年、父が60歳になったのを節目に、小林は牧場経営を引き継ぐ。その際、これからの経営のあり方をあらためて検討することにした。父と一緒に働いてきて、矛盾を感じてきた点を解決していかなければ、と小林は考えた。今のところはよくても、果たして自分の子どもたちに牧場の仕事を受け渡すことができるだろうか考えた時、家族経営の形ではまず無理だと小林は思った。「ひとつは休日の問題があります。家族経営している畜産農家には休みがないんです。冠婚葬祭だってままならない。では、休日のとれる経営をするにはどうしたらよいか。そ



有限会社 小林牧場
代表取締役

小林輝男 山梨県甲斐市

こばやし・てるお●1949年山梨県境川村(現・笛吹市)生まれ。山梨県立農業大学校卒業後、地元の農協で家畜人工授精士として働く。その後、家業の酪農に入る。85年経営移譲を契機に乳肉複合経営に転換し、法人化。91年甲州ワインビーフ生産普及組合を設立し、92年には肉用牛肥育経営に完全シフトする。2002年販売会社である有限会社美郷を設立、現在3店舗の直売所を運営する。敷地面積5ha、牛舎14棟、肥育数1,350頭。従業員数10名。年商7億円(グループ全体)。http://www.winebeef.co.jp/

れには規模を大きくして分業するし
かありません。食料生産には将来性
があると確信していました。たと
しても時代に合った持続可能な経営体
にしていくにはどうしたらいいのか
というのが悩みの種でした」

コスト削減のつもりが 食味の向上に

小林が出した結論は、人を雇って
規模を大きくし、法人化することだ
った。だが、乳牛には生産調整があ
ったため、頭数を増やしても牛乳を
買ってもらえない。ならば、法人化
にあたって肉牛に転換して、頭数を
増やそうと小林は考えた。だが、父
の代から家族経営でやってきた小林
にとって、法人化はまったく未知の
領域だった。会社経営のノウハウな
どまったくなかった。

「経営と家計の分離が大変でした。
パソコンがあればなんとかなるだろ
うと思ったのですが、そのパソコン
の使い方がわからない。帳簿をつけ
たくても簿記がわからない」

1週間でパソコンに挫折した小林
は、妻・孝子を説得して農業会議主
宰の簿記講座に通ってもらった。1
年がかりで簿記を身につけた孝子
に、今度はパソコン教室へと通って
ほしいと頼んだ。あの時の苦労を自
分の代わりに背負ってくれた彼女な

くして今はなかった、と小林は感謝
を忘れていない。

課題はまだ残っていた。法人化の
時点ですでに牛肉輸入の自由化が決
まっていたため、価格の安い外国産
牛肉とどう対抗していくかという喫
緊の問題があった。そこで小林が着
目したのが、ブドウや豆腐を作る際
に生じる「かす」の利用である。そ
れはもともと、地元の牧場では以前
から飼料代を節約するために行なわ
れていた方法だった。ワインの生産
量が日本一を誇る山梨県ではブドウ
の搾りかすなら、ふんだんにあった。
これらのかす（ブドウ、おから、酒
かすなど）の配合を工夫して、飼料
コストを従来飼料の3分の2にする
ことに成功したのである。

思いがけない効果も生まれた。あ
くまでコスト削減を目的としたもの
だったが、これらのかすを与えた肉
牛の排泄物の臭いはかなり低減し
た。しかも、肉質も変わり、柔らか
な赤身になることもわかった。思わ
ぬ副産物だった。

小林は地元の同業者たちととも
に、かすの配合の割合や与え方を決
めたマニュアルを作った。生後半年
から17カ月の間、ブドウかす、お
から、酒かす、トウモロコシ、麦など
を一定の割合で混合した飼料を与え
るのが肉質の上でもベストだとわか



1 肥育している肉牛は、和牛と乳牛のかけ合わせの交雑種。導入コストを抑える工夫は当初から考えていた。2 白い飼料の中に散見するのがブドウの搾りかす。おからとの相性もよく、乳酸発酵するという。3 食育等で牧場を見学に来る地元小学校の受け入れにも使われているコテージ。4 通常の肉牛の出荷は生後26～28カ月だが、甲州ワインビーフは生後24～25カ月。肥育期間の短さも赤身の多い肉質に影響している。



“山梨らしさ”と経営者感覚が育んできた銘柄牛



5奥に広がるのは南アルプス市。小林牧場のある地域は平見城畜産団地と呼ばれ、小林とともに甲州ワインビーフを生産・出荷している農家のほか鶏卵業者などがある。6782001年に甲斐有機性資源生産利用組合を設立、牛糞を堆肥化し、耕畜連携にひと役買って出ている。堆肥は山梨県内の多くの農家だけでなく、家庭菜園愛好家にも知られている。



「当時はまだ日本はバブルの熱がまだ冷めていない時代でした。消費は美德という風潮がまだ色濃く残っていました。その中で、かすで育った牛というと、どうしても悪いイメージしか持たれなかったんです」

小林は甲州ワインビーフを売るにあたって、その肥育法や飼料の情報もすべて公開していた。今では「食品残さ」という言葉は広まりつつあり、飼料としてリサイクルされているのは一般の人も知っている。しかし、その当時はかす類を飼料として利用していると公言することはできない風潮があった。にもかかわらず、

「当時はまだ日本はバブルの熱がまだ冷めていない時代でした。消費は美德という風潮がまだ色濃く残っていました。その中で、かすで育った牛というと、どうしても悪いイメージしか持たれなかったんです」

小林は甲州ワインビーフを売るにあたって、その肥育法や飼料の情報もすべて公開していた。今では「食品残さ」という言葉は広まりつつあり、飼料としてリサイクルされているのは一般の人も知っている。しかし、その当時はかす類を飼料として利用していると公言することはできない風潮があった。にもかかわらず、

食の安全が問われる時代にマッチした商品になる

甲州ワインビーフの生産が開始され、この新しいタイプの牛肉が市場に出回った。しかし、評判は決して芳しくはなかった。

「当時はまだ日本はバブルの熱がまだ冷めていない時代でした。消費は美德という風潮がまだ色濃く残っていました。その中で、かすで育った牛というと、どうしても悪いイメージしか持たれなかったんです」

小林は甲州ワインビーフを売るにあたって、その肥育法や飼料の情報もすべて公開していた。今では「食品残さ」という言葉は広まりつつあり、飼料としてリサイクルされているのは一般の人も知っている。しかし、その当時はかす類を飼料として利用していると公言することはできない風潮があった。にもかかわらず、

「安心して食べられる肉だということを知ってもらいたかったからです。酪農をしていた時、家族には自分の牧場で搾った牛乳を飲ませないという人がいました。抗生物質などを使っても検査が通れば良い、という発想なのでしょうが、私は家族にも食べさせられる肉を作りたかった。お客様に安心していただくには、はっきりと明記する必要があるなと思いました」

こうした小林の気持ちとは裏腹に甲州ワインビーフはなかなか評価されなかった。ところが、10年ほどすると、にわかには風向きが変わり始める。きっかけは2001年、国内初のBSE感染牛が発見されたことだった。この事件によって、消費者は牛肉の安全性に関心を抱くようになる。その牛がどこの牧場で、どんな飼料を食べて育ったのか。本当に安心できる肉なのか。

BSEをきっかけに、消費者はそうした情報をこぞって求めるようになった。小林にとって、それまでマインナスをもたらしっていた情報公開が、時代の変化によってプラスに転

「安心して食べられる肉だということを知ってもらいたかったからです。酪農をしていた時、家族には自分の牧場で搾った牛乳を飲ませないという人がいました。抗生物質などを使っても検査が通れば良い、という発想なのでしょうが、私は家族にも食べさせられる肉を作りたかった。お客様に安心していただくには、はっきりと明記する必要があるなと思いました」

こうした小林の気持ちとは裏腹に甲州ワインビーフはなかなか評価されなかった。ところが、10年ほどすると、にわかには風向きが変わり始める。きっかけは2001年、国内初のBSE感染牛が発見されたことだった。この事件によって、消費者は牛肉の安全性に関心を抱くようになる。その牛がどこの牧場で、どんな飼料を食べて育ったのか。本当に安心できる肉なのか。

BSEをきっかけに、消費者はそうした情報をこぞって求めるようになった。小林にとって、それまでマインナスをもたらしっていた情報公開が、時代の変化によってプラスに転

情報公開に対する意識も高まっていた時代には、小林はあえてネガティブにとらえられかねない、かすの利用という情報を積極的に公開していたのだ。それはなぜなのか。

「安心して食べられる肉だということを知ってもらいたかったからです。酪農をしていた時、家族には自分の牧場で搾った牛乳を飲ませないという人がいました。抗生物質などを使っても検査が通れば良い、という発想なのでしょうが、私は家族にも食べさせられる肉を作りたかった。お客様に安心していただくには、はっきりと明記する必要があるなと思いました」

こうした小林の気持ちとは裏腹に甲州ワインビーフはなかなか評価されなかった。ところが、10年ほどすると、にわかには風向きが変わり始める。きっかけは2001年、国内初のBSE感染牛が発見されたことだった。この事件によって、消費者は牛肉の安全性に関心を抱くようになる。その牛がどこの牧場で、どんな飼料を食べて育ったのか。本当に安心できる肉なのか。

BSEをきっかけに、消費者はそうした情報をこぞって求めるようになった。小林にとって、それまでマインナスをもたらしっていた情報公開が、時代の変化によってプラスに転

じたのである。そんな折、BSE問題の最中で売り上げ不振が続く小林のもとに、県内の生協がやってきて、安全な肉が食べたいから、ぜひ応援したいといってきた。また、ほぼ同じ頃、食品リサイクル法が成立した。時代が、ようやく小林に追いついてきたのである。

一方、畜産業界にはその後も試練が続いた。BSEの翌年には牛肉の産地偽装問題が発覚する。BSEによって肉のトレーサビリティをはっきりさせようという取り組みをしていた矢先に、それに協力しなくてはならない流通業者が、表示の信頼性を損ねることをしたのだ。これでは、いくらいいものを生産しても、消費者の信用は得られない。それなら、いっそ自分のところで販売までやろうと小林は考え、02年に直売店のオープンに踏み切った。

「うちの牧場で作ったものを、うちの直売所で売る。それが消費者にとって、一番わかりやすいんです。直売所があることのメリットはそれだけではありません。直売所から自分たちの情報を発信できますし、逆を消費者の情報を得ることもできるんです」と小林はいう。

だが、牛肉の直売所を別の言葉でいえば、精肉店である。店を構えるのはそう簡単ではない。設備投資も

必要だし、肉を切るには熟練した職人を雇用しなくてはならない。幸い、小林の長男は大学の農学部を出たあと、将来的に小林牧場の経営を見据えて、大手食品メーカーの営業マンとして3年間働いた。そのおかげで、多くの流通業者とのネットワークがあつたため、直売を始める上で大きな助けとなった。

現在では直売所は3カ所あり、04年には生産情報公表JASの認定も受けている。首都圏など遠くから買いに訪れるほか、生協やホテル、焼肉店、さらに学校給食にも牛肉を提供している。

時代を視野に入れた経営と資金調達の大切さ

畜産業界を見渡せば、誰もが小林のようになっているわけではない。優れた銘柄牛を生産しながらも後継者不在による廃業や、経営の行き詰まりから場合によっては最悪の選択をしてしまう経営者もいる。そうした経営者と小林との違いはどこにあるのか。

「おそらく紙一重なんだと思います。ただ、あえていうならば金融機関という関係を築けてきたことが一番大きいのではないのでしょうか」

法人化したあと、小林は年商1億を目標とする事業計画を立てた。そ



10



9



12



11

9 直営店「美郷」は甲斐市、甲府市、南アルプス市の3カ所にある。10「家庭の食卓で普段食べられる牛肉の提供」を目指した小林は、近所の子どももおつかいに来る様子をほほえましく見ていた。11 レトルトカレーや焼肉のたれなどといった加工品も開発している。12 事務所に貼られていた、セブン-イレブンとのコラボ商品の新聞広告。ちなみに小林自身は塩と胡椒でシンプルに赤身の味を楽しむのが好きという。

“山梨らしさ”と経営者感覚が育んできた銘柄牛



14



13



17



16

15

13 昨年からは耕作放棄が進む甲斐市赤坂地域でのトマト生産に取り組み始めた。14 このために新たに社員を雇用。佐藤俊也（46）も新規就農組だ。15 「赤坂とまと」の名で販売されている。品種はレッドボーイ、レッドルビー、アイコ。16 カネコ種苗(株)の技術協力を得ている。17 妻・孝子と。

れが達成されると、つぎに年商3億を新たな目標に据え、2億の融資を受けようとした。しかし、年商の2倍という額を貸してくれるところはなかった。しかし、小林はあきらめなかった。外国産牛肉自由化の時代に備えて生産部門の規模を拡大し、牛の数を1000頭以上にする。でなければ持続可能で、時代にあった経営体にならないと、後継者につないでいけないからである。当時の農林漁業金融公庫と繰り返し話し合い、1カ月かかって膨大な書類をつくりあげ、なんとか融資を受けられた。「この経験から、金融機関とうまくつきあっていくことこそ、経営者としてなにより大切だと痛感しました。危機的状況の中で、もっとも頼りになるのは金融機関です。ですから、高い理念にしたがって、こつこつと実績を作り、社会的信用を培うとともに、金融機関との間に信頼関係をとり結んでおく。経営者にとって力強い支えとなります」

日本の畜産業界が大きな試練の中にあることは間違いない。穀物価格の上昇によって飼料代が上がり、販売価格が追いつかない状態が小林牧場でも続いている。ブドウかすそのものは穀物相場とは関係ないので、ほかの牛からするとワインビーフの生産コストは低めである。それでも、

「現在の経営環境の中で牛肉を売るのは厳しい」と、小林は眉を寄せる。関税が原則ゼロになるTPPの問題も避けては通れない。もし日本が参加するとなると、どうなるか。甲州ワインビーフは、国内に300以上あるとされる銘柄牛の中でも一般家庭の食卓に並ぶことを意識しているというが、その地位が脅かされる可能性は否定できない。そればかりか、国内の他産地でもワインビーフの名称をつけた牛肉が出てきてしまう。肥育法そのもので特許はとれないので、競合も激しくなるかもしれない。

だが、どんなに環境は変わろうとも、日本の消費者が牛肉を食べなくなることはない小林は思っている。支持されるものが、結局は残っていく。ただそれだけだ。そのためには時代の変化を見据えて、消費者とのコミュニケーションの中で、求められる牛肉を作っていくことに尽きると考えている。

再来年、小林は63歳になる。小林は、この年齢に一線を退いて息子に経営を委ねようと考えている。時代の変化や要求を的確に見抜いたユニークな経営のバトンは、1年半後、3代目へと手渡される。

(本文中敬称略)