

文 牧瀬和彦

# 「この人この経営」第15回

## 牧場から自然の恵みを 不易流行という経営者意識

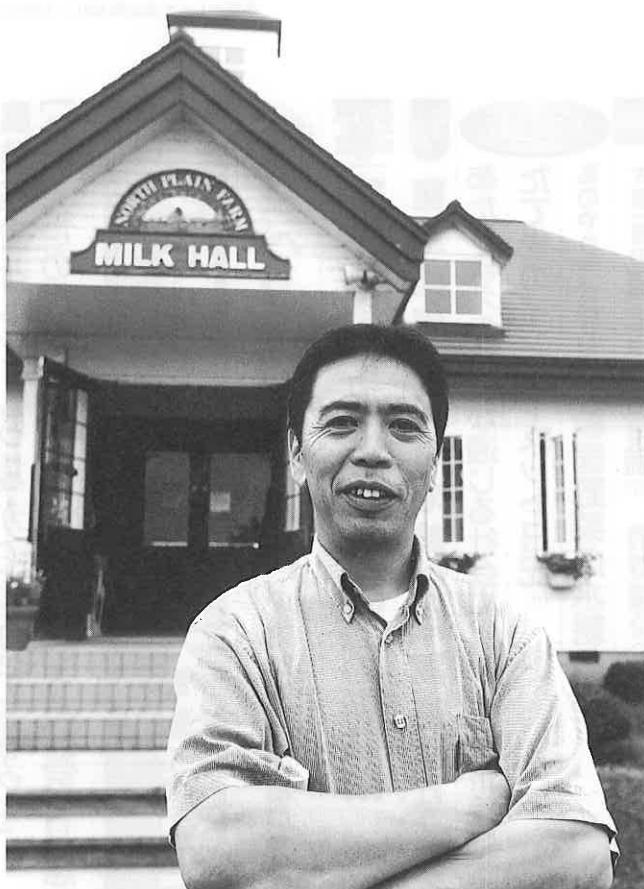
大黒 宏さん（43歳）

〒096-11622

北海道紋別郡興部町北興

T E L 01588-8-2000

F A X 01588-8-4005



### 【プロフィール】

ノースプレーンファーム社長。酪農学園卒業。就農後、乳処理免許取得。1988年ノースプレーンファーム(株)設立。自社牧場で飼養した乳牛から、「オホーツクおこつペ牛乳」を宅配・販売。同様にチーズ、バター、肉製品を販売。

●何のために何をやっているのか  
「何をどう判断していくのか?」まさに経営者の課題の真骨頂だ。「何のために何をするのか?」経営者に、いや、生きていく者にとっては絶えず求められる課題だ。

経営の様子や製品についてばかり尋ねたがる取材者に対し、大黒さんは「私の好きな言葉に『不易流行』があります」と語りはじめた。

おくる細道の旅によって松尾芭蕉が「万物は自然の理法によつて変化流行していく」とこの言葉を使った。

「不易」とは永遠に不变な時間を超越して変化しない本質を示し、「流行」は流転し一時たりとも停滞しない変化だとし、詩的真実の表現をするためには表現法も対象の変化に対応しなければならないと説いている。

大黒さんは「私のやりたい基本は『二頭揃り』なんです」と言う。  
農業・酪農と寄り添いながら生きていけるのか?

一頭の乳牛に、どのような知恵と技術と環境とタイミングを加味すると人間はどういうに生きていけるのか?  
「健康に長く生きている牛のミルクや肉を食べることの健康」これが基本であると言った。

一頭分のミルクを、飲用にするのとチーズやバターに加工するのでは付加価値が違い、得られる収益が違う。しかも

それが健康な牛からのものであれば、収益も「健康に長生きできるはず」なのだと。●ノースプレーンファーム  
ノースプレーンファームは、北海道・紋別の北、オホーツク海に面した漁業と酪農の町、興部町にある。搾乳牛約40頭。飲乳用に瓶詰め販売。ソフトクリーム、チーズ、バター等に加工して、北海道内6箇所、首都圏に2店の直営店・姉妹店を開設し、製品を販売している。同様に肉製品の製造販売も行っている。  
「Milk Hall」では、ソフトクリームやハンバーガー、ソーセージ、チーズや、ヨーグルト等の手作りのミルクの味を観光ドライブの途中に楽しむことが出来る。

ノースプレーンファームの特徴は、大手乳業メーカーでしか取得できないと言われていた乳処理免許を小規模な個人牧場が取得したことだ。主力製品の「オホーツクおこつペ牛乳」は低温殺菌のノンホモゲナイズの牛乳。地元の小学校の給食に取り入れられたり、宅配で全国にも送られる。

従業員は30人。パートタイムを含む60人近くの規模になり、若いスタッフが生き生きと、牧場・加工工場・販売に別れて働いている。年商は約3億円。

自分の牛乳を飲んでもらいたい

大黒さんは、酪農学園を卒業。家業に就農直前、酪農大国オーストラリア・ニュージーランドをヒッチハイクで半年間かけて回った。

う。 その旅先のニュージーランドで、軽トラックで自分たちで搾った牛乳を牛乳瓶で近所に配達する子供達の姿を見て大きな感動を受けたという。搾りたての牛乳をその日のうちに飲んでもらう。酪農基本を見せられた様な気持がしたとい

だと  
と言  
われた。

「地域社会というのには最低限のスケールって必要なんですね」過疎が進み病院や学校が継続できなくなる方向になだれ込んでいく地元を見ていて大黒さんは考えた。

「地元の牛乳を、地元の人達にも消費してもらいたい」「それに携わる就労の場としても自分たちの牛乳を売るということは最大の課題なのです」

そのための仕掛け作りが「ノースプレーンファーム」だったのだ。

## ●何を基本としているのか

大黒さんが牛乳の加工、特にチーズ生産をひらめいた時のヒントは「アルプスの少女ハイジ」であった。ハイジ達の貧しくとも豊かなライフスタイルの中に、牛乳をそのまま乳業メーカーに売り渡

帰国後、我が牧場を見直してみると。異國の感動とは裏腹に、北海道の自分の牛乳は、自分で売つたり、配達することもできない。一日一回、集荷に来る大手企業メーカーに受け渡すだけなのだ。そこで、自分の牛乳を自分で売つてみたい。何よりも、地元の興部の人達に飲んでもらいたいと乳処理免許の取得に奔走したのだつた。

しかし、時代は「乳量調整」「系列による流通」の時代だった。新認可の乳業メーカーは皆無の時代だった。

「地元の牛乳を地元の人達がどうして飲めないのだ?」と関係各所に問い合わせた。霞ヶ関の農水省にも飛び込みで相談をし

「俺はバカですから。諦めませんでし  
た」と今になつてと大黒さんは笑いなが  
ら言う。



チーズ、バター、ソーセージ、低温殺菌・無調整牛乳。手作りの味を大切にしている

これが大黒さんが目指す「搾り」の基本である。家族労働の経営体でそこそこやっていける。生活の贅沢に多くを求めてはいけない。大切なのは「豊かになる」のではなく、みんなで「幸せ」になるということである。

チーズは最高級の輸入品では100gで1,000円するものもある。自分たちで搾った牛乳をチーズに加工してみる。加工の手間が増えたとしても14倍以上の600万円を売り上げることが出来る計算になる。これなら一頭の搾乳牛で一人の生活費は出ないこともないし、家族の人数分の牛を搾ることは、家族労働でもそれほど不可能なことでもない。

## ●事業展開・展望

事業展開の予定を尋ねてみた。

—明日倒産するかも半分ないんですけど」と笑いながら前置きして語ってくれた。  
30人のスタッフの給与水準を上げ、人件費率を下げる努力をしたい。そのためには約3億円の年間売り上げを5~6億円にしたい。

従業員は30人が社長として目が届く限界の数だし、就労年数が30年だとすれば、毎年一人の新人社員を入れることで、新陳代謝が円滑に進むであろう。

もちろん、製品の加工度を上げ、効率を上げ、小売単価を下げることによる消費者への還元も行うことも必要だ。

目標となる。

スタッフが増え、製品密度が集積したり、新分野の商品開発や業態が必要であれば、それは分社化したり分業化する。

新分野として、乳製品の幅を広げ、ケー  
ーキなどを開発したい。又、牛皮を使つ



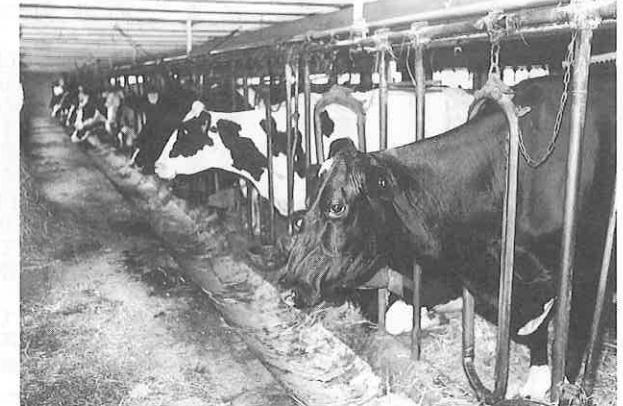
ミルクホールでは自社製品のチーズや肉製品、おこっペオホーツク牛乳などを、落ち着いた雰囲気の中で味わうことができる

に向上させたいとも考えている。

単に食料の生産や、国際競争や価格の「競争」に明け暮れると、大規模、画一的な生産体系、経営体系になつていつてしまう。しかし、大黒さんが考へている理想の農業形態は

家族経営の酪農であり、一頭の牛から一人が生きしていく糧を生み出す形態なのだ。そして単に「食料」ではなく「食品」生産の場として考へた

い。  
画一的なマスプロダクトな農業では、農業 자체が脆弱化し疲弊する。多様で多機能な農業や農業形態があつてこそ、「自然環境の中」での「生命の再生産」を行つていけるはずだ。



平均4.7歳の乳牛。やや長めの年齢は、健康で長く生きているミルクを生産していることを示唆している

た皮革製品、石鹼や化粧品の開発も考へている。

そのために、手狭になつた工場を新設して（現在・着工中）、製品規模の拡大に対応しようとしている。

さらに「展望は広がつていてる。

「農業・酪農」が単に食料や食品の原料を生産するだけではなく、命の循環の価値を見直し、楽しみながら農業・酪農を肌で感じ取れる「ふれあい牧場」の様なものも出来ないかと模索している。

農業には、心の安らぎや癒しを与えるパワーもある。更に地球環境にも一番密接に関係している。そんな多機能の部分を大切にし、多様な農業・経営形態をも追求したいと言う。

農業を今一度見直し、農業の価値を更

「経営責任を背負うことが経営者なの

なら、私は失格かも知れない。明日どうなるかも、実は誰も判らないのだから」

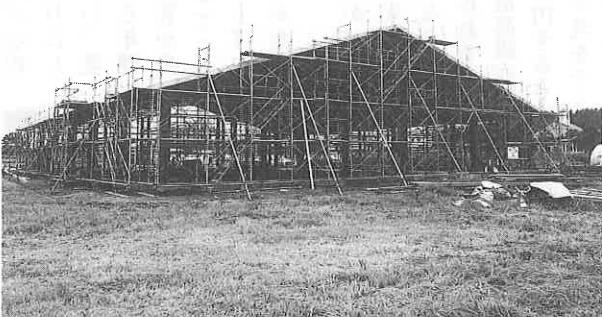
大黒さんは言う。酪農や農業のあり方を考えた。地域に根ざし、消費者に受け入れられ、牛も健康に育つ。そんなことを目指して、自分の出来ることを一所懸命やつた。

牛の世話をするなら自分より牧場長の方が上手いはずだ。チーズやソーセージを作るのも自分よりスタッフの方がはるかに卓越している。そんなスタッフや仲間が頑張っている中で、大黒さん自身が出来ることをやるようにしていたら、今の社長になつていたというのだ。

「ただ一つ言えることは」…と言葉をつなく。企業としての成長ではなく、一個人、人間としての成長を絶えず求めていく。大黒さんは「事業」や「経営」を担当組んで、多様な農業の価値を見いだす運動をしたい。

時間はかかるかも知れない。でもそんな農業者のネットワークを組んでいきた

い…と大黒さんは熱く語る。



建設中の約200坪の加工工場

事業を行つていく時の判断基準を明確にし、それをスタッフに具現化させる。その明確な判断基準と、ポリシーを明示するのが経営者の使命なのだが、彼の言い方はそれにはまらない。「会社のあり方を提案し、それが自分で成長していくのだ」と言わんばかりなのだ。

腕を組んで考え込んでしまう取材者にヒントをくれた。「だから『不易流行』がポイントなんです」と。

時代や環境の変化を超えて「本質」であり続ける「不易」がある。その「本質」を追求するところから自然に生じる変化が「流行」なのである。

経営者の真骨頂は「判断」でしかない。

「判断」にも、変わるべきもの、変わつてはいけないものがある。何をどう判断していくのか？ 変わるとしたらどう変わっていくべきなのか？ 変わるとしたらどのような素振りなのか？ それはスマートなのか？

流行も不易も「誠」という本質から生まれくるのであり、流行が不易を、不易が流行を動かしもする。

牧瀬和彦

「経営者に求められるものはどんなことでしょう？」取材者の問い合わせに、大黒さんは「そんなこと考へたこと無いですよ」「自分を『経営者』だと意識したことがない」と苦笑いした。

どのように成長していくかだけに大黒さんは焦点を絞つている。「関わる人が楽しく幸せになつていければそれが良いのです」と。