



新・農業経営者ルポ／第184回

自分で値決めする 当たり前前の経営を目指して

※写真は防疫上の配慮をしたうえで撮影しています。

(有)熊野養鶏の代表取締役を務める熊野憲之は、二代目として家業に入ってから自分で卵の売価を決められない状況に危機感を抱いた。直売を強化し、いまでは四国中央市と隣の新居浜市に計5カ所の直売所を持ち、飲食もできる「たまご専門店熊福」を経営する。熊福の卵かけご飯は地元民やグルメ通の間で有名で、立地に恵まれなくてもかわらず、週末になると客が列をなす人気ぶりだ。独自のブランド卵「美豊卵」の価値を高めてきた。

文・写真／窪田新之助、山口亮子、写真提供／(有)熊野養鶏

自分で値決めできないのはありえない

「養鶏業の仕組みに唖然としたんですね。こんなに危ない業界はないと思った。これは自分で値段を決めて自分で販売しないと、廃業もしくは倒産すると感じたんです」

熊野憲之は家業に入った直後のことをこう振り返る。当時、熊野養鶏ではほとんどの卵を商系のGPセンター（卵の選別包装施設）に原卵出荷していた。

「生産原価の7割以上を占めるエサの価格を自分で決められない。原卵出荷だと、販売する卵の価格も自分で決められないんですよ。そうしたら、飼育数の多いところが勝手に決まっているじゃないですか」

危機感に突き動かされ、経営を大転換すると決めた。熊野は養鶏農家の長男。父の敏彦が1955年に養鶏を始めた。ただ、もともと家業を継ぐつもりはなく、高校卒業後に香

川県の予備校に通い、そこで専門学校に進学後、就職した。

転機は就職した商社で、鉄工所を相手に機械工具の営業をしたことだった。顧客である鉄工所に、後継者がいないから自分の代で閉めると話す経営者が多かった。

「鉄工所には1台数千円するような機械があるんですよ。『そういう設備があるのに社長の一代で終わらせるのはもったいないよね』という話をしていたんですけど、あるときふいに、自分に置き換えたらどうなんだろうと思いつくことがあって」

熊野養鶏は81年、四国では初の「全自動鶏舎」を導入していた。集卵も給餌も空調も自動。糞を集めるスクレーパーも設けた。

「つぶすのはもったいない」家を継ごうと決め、95年に家業へ入った。ほどなくして、冒頭のことを身をもって感じたのだ。

鶏卵価格の変動には、毎年の季節的な需給変動を受けた季節変動と数

年を周期とする「エッグサイクル」があるとされる。のこぎりの歯のように上下するのだけれども、「いまは低迷期が長い」（熊野）。エサの原価が上がっているのに、卸値が安く、ひどい場合は原価割れするということが起きてしまう。

「自分で値決めができないのは、僕にとってはありえない商習慣だった。卵の相場はものすごく安く、生産原価で1キロ200円かかっているのに、引き取ってもらおう価格が120円だったりする」

あえて半分以下に減羽

エサを安く仕入れようと頑張ったところで、何十万羽、何百万羽も飼うような大規模経営には到底かなわない。ではどうするか。

「自分で売る方にシフトしていかないといけない。価格決定権を自分で持たなければ」

熊野はこう決心する。それは、通常の養鶏業のあり方と対極にある経営をするということだった。「物価の優等生」と呼ばれる卵は消費者価格の変動が少ない。その一方でエサの原価は上がる傾向にあり、利益を生むために効率化、大規模化するのが常識だからだ。

GPセンターに原卵を出荷する以外に自前で売ることが敏彦がすでに

(有)熊野養鶏
代表取締役

熊野 憲之

愛媛県四国中央市

くまの・のりゆき 1970年、愛媛県は現在の四国中央市生まれ。香川県にある専門学校の穴吹ビジネスカレッジを卒業。商社勤務を経て、95年に家業へ入る。2001年に熊野養鶏代表取締役就任。平成30（2018）年度全国優良畜産経営管理技術発表会最優秀賞兼農林水産大臣賞を受賞。



自分で値決めする当たり前の経営を目指して

が珍しくなくなつた。熊野養鶏でも増設を重ねて台数を増やした。

直売を強める追い風になったのが県内の卵の品評会で最優秀賞を取ったことだ。敏彦が「これは売りになる」と言い出し、「おいしい卵で豊かな食卓を」という意味を込めて「美豊卵」という名前を付け、96年に商標を取った。純国産鶏「もみじ」に自家製の発酵飼料を与える。



2014年から飼育を始めた愛媛の地鶏「媛っこ地鶏」



熊福の店内で売られている美豊卵



熊福の隣の自動販売機コーナー。MサイズやLサイズ、不揃い卵などが売られている

始めていた。熊野が後を継がないと宣言していたため、養鶏場を規模縮小に向かわせつつ、年金のプラスアルファになる収入が必要だと94年に卵の自動販売機を設置したのだ。他県の養鶏農家に自動販売機を設置した例があると知り、視察したうえで設置した。

物珍しさと、おいしさで客は徐々に増えていった。その後、卵の自動販売機は地域ですっかり定着する。熊野養鶏をまねて自動販売機を設置する業者が次々と現れ、周辺では自動販売機による直売が珍しくなくなつた。熊野養鶏でも増設を重ねて台数を増やした。

もともと4万羽いたのを2005、06年ごろから徐々に減らした。原卵出荷という足を引っ張る部分から直売にシフトするためだ。鶏を更新するたびに半分に減らし、白い卵を産む品種を茶色の卵を産む品種に変えていった。10年ごろには1万7000羽になり、いまでは1万5000羽だ。

白い卵を産む鶏のほうが飼料の効率が良く、少ないエサで卵を産める。けれども、エサ代がかかっても茶色い卵のほうが差別化しやすい。「国産でない鶏で茶色い卵を産むものもいるんですよ。でも、純国産鶏の茶色い卵とそうでない卵が並んでいて、どっちを買うかと言われたら、純国産鶏を手にとると思うから」といまでは採卵鶏はすべてもみじだ。

一つのケージに通常は2羽を入れて飼育するのを5年ほど前から1羽にし、ストレスを与えないようにしている。効率を重視する普通の養鶏業では考えられない飼育方法だ。鶏がのびのびと過ごせ、アニマルウェルフェアの考え方もかなうと考え

ている。

自動販売機の増設に加え、インターネット通販も始めた。07年には「たまご専門店熊福」をオープン。自動販売機だけだと生卵以外の加工品が売れないため、店舗を持ちたいとオープンの7年ほど前から考えていた。

「単に物販の店を建てるだけでは面白くないというか、インパクトが薄い」というのがあった。養鶏家らし

卵かけご飯をキラコンテナに

いプラスアルファの何かが欲しくて、それをずっと探していた」

「思いついたのが卵かけご飯だった。店の奥に食堂を併設し、採れたての卵を使った食事を提供することにした。入口を入ってすぐのところ

で卵や加工品、卵かけご飯に合う醤油なども販売する。

この熊福、高速道路の下のトンネルをくぐった先の非常にわかりにくいところにある。「初めて来る方は必ず迷子になる」(熊野)ような場所

で、立地に恵まれているとは言い難い。にもかかわらず、地元では有名な人気店で、売り上げは微増を続けている。

卵焼きや目玉焼き、オムレツ定食など、卵を使った料理を提供する。

一番人気は看板メニューの卵かけご飯。卵がテールの上のかごに盛り

られていて、好きなだけ食べられる。もともと昼食の時間帯だけ営業していたけれども、客から朝も開けてほしいと言われ、9時半に開店する。客からの良いアイデアは柔軟に採用してきた。

妻で管理栄養士の資格を持つ智子が店長として店を切り盛りする。宣伝はしておらず、SNSでのクチコミやメディアでの紹介などで客は順調に増えてきた。筆者の場合、取材で訪れたのは平日の午後2時ごろで



熊福と隣接する自販機コーナー (右)

昼時は過ぎていたけれども、市外からわざわざ訪れたという男性客2人が定食を食べていた。

「おいしいですよ。卵の味が全然違う」

食堂の手前で卵と加工品を売る。

開発に2、3年かかったという自家製プリン「うこまるぷりん」はすっかり定番商品になった。通常の黄色いプリンに加え、餌としてコメを与えて黄身を白くした卵を使った真っ白なプリン「白い黄身のたまごのぷりん」もある。温泉卵や燻製卵といった加工品は、いずれも卵の味の良さを感ぜられるように配慮している。



熊福で一番人気の卵かけご飯。卵の美味しさが際立つ

ソーセージ、カレーといった、鶏肉を使った製品もある。ソーセージはむね肉100%の無添加生ソーセージだ。レトルトカレーは手羽先、手羽元が入っている。

熊福の店舗の建設と加工品製造のための設備投資の額は決して小さくなかった。「年商に見合わない減価償却費とかがあったので、ずっと赤字だった」と熊野は苦笑する。だが、それだけの投資をして、ある意味リスクを取って設備投資したのには理由がある。地域の中で先進的なことを始めてはコピーされるが続く



店内は暖色系で統一され温かみを感じられる。美豊卵は食べ放題だ

ていたからだ。

「自動販売機も、他の養鶏農家がどんどん建てた」

次の一手は、まねされないものにしたい。そのために、他者を圧倒的に引き離せるものを作りたい。飲食業を始めるとなると、相当の初期投資が必要だ。それに耐えられるだけの体力のある養鶏農家はなかなかいるものではない。こうして作った熊福によって、それまで以上に客層を広げることになった。

「熊福の開店までできたから、いまがあるような気がします」

自分で値決めする当たり前の経営を目指して

熊福の存在が一層のブランド強化につながった。

売り上げベースで95%が直売

もともとほとんどが原卵出荷だったのがいまでは生産量でわずか1割まで減った。残り9割は直売だ。自動販売機と熊福で5、6割を占め、飲食店向けの販売が2割、インターネット通販が1割だ。直販の価格は原卵出荷の3倍ほどになり、売り上げで見ると直売が95%の割合になる。

卵の味は消費者の期待を裏切らない。黄身はオレンジがかっていて、つまめるほど弾力がある。味は濃厚だ。「卵の質はエサでほとんど決まると言われている」と、エサに強いこだわりを持つ。非遺伝子組み換えトウモロコシの飼料に、おからや米ぬか、しょうゆかすといった食品残さを使った自家製のエコフイードの発酵飼料やガリックなどをブレンドする。評判を聞きつけ、エサの配合や製造方法を学びに来る養鶏農家もいる。

05年に発酵飼料を作るための攪拌機を導入した。これはもともと鶏糞を堆肥処理する用途のものだったけれども、熊野が飼料の発酵にも使えると判断し、購入した。それを見たメーカーがいまでは飼料用として販売しているそうだ。

同社の経営はずっと順風満帆だったわけではない。一時期は販路開拓に苦労した。東京や大阪などで開かれる商談会に集中的に通った時期もあった。

「でも、まるで実りませんでしたね。2年間で300万円とか使って、新規に獲得できた取引先はほとんど1軒しか残っていないんじゃないかな」
いまでは自ら営業をかけなくても、クチコミが自然と広がり、声がかかる。取引を希望する飲食店からは、「『美豊卵』という名前を使ってもいいですか」と聞かれる。美豊卵を使っているとポップやメニュー、ポスターでアピールする店が増えた。

「他店と差別化を図るためにブランド力のある商品を選ぶ時代になった。昔は安ければいい



店内には卵に合う醤油やだし巻き卵用の調味料などもセレクトして置いている

という時代があったけれど、良いものに付加価値を付けて販売する取引先が増えたんです」
取引する飲食店は県内のほか、大阪に多い。かつて商談会で熱心に足を運んだ東京に向けては売り込むつもりはない。
「広い意味での地域——県内とか四国とか——の商圏で勝負をしたいですね」
これからも商品開発を続ける。か



試行錯誤の末に完成させた自家製プリン



手羽先と手羽元がゴロゴロ入ったカレー。「熊ヤン」は熊野のイメージをデザイナーがイラスト化した

新たな展開探り続ける

つて自家製がもてはやされ、熊野も自前で加工品を作った。ただ、自前ですると設備投資がかかり、利益が小さくなってしまっているので、今後はOEMでオリジナルの商品を作ってもらうつもりだ。
もともと採卵鶏しか飼っていませんでしたが、14年から愛媛の地鶏「媛っこ地鶏」を飼うようになった



自家製の発酵飼料。消費者に満足してもらえ卵の味を追い求め、いまの配合と製法にたどり着いた



鶏糞は完熟たい肥にし、袋詰めして販売する。「えひめAI-1(あいいち)」は愛媛県産業技術研究所が開発した微生物資材で、栽培を促進する効果があるという



熊野と熊福を切り盛りする妻の智子。飲食部門の経営と加工品の開発を二人三脚で進めてきた

た。もともと熊福で親子丼を作りたいと考えたのがきっかけだ。当初は採卵鶏の肉を軟らかくして使いたいと考えたけれども、それには技術が必要なのでコストもかかるとわかった。では肉鶏を飼おう、でもブロイラーでは面白くないからと地鶏を選んだ。

地鶏は飲食店に業務用として売られる。飼ってみてわかったのだが、もも肉の引き合いが多い一方で、むね肉や手羽が売れない。そこで、上述したむね肉100%の無添加生ソーセージを作り、手羽先と手羽元を使ってカレーを作った。もちろん、熊福でも焼鳥丼や鉄板焼きなどで提供される。

媛っこ地鶏は120日で出荷できるので、年間3回転できる。1羽の値段は4000円ほどになる。採卵鶏とは違った肉鶏の飼育と販売に面白みを感じていて、鶏舎を増やすつもりだ。「色々なことをやっていて、自分でもわからなくなるくらい」だと熊野は冗談めかす。

代表の座を熊野に譲ってからも、鶏舎で働き続けた敏彦は昨年、引退した。いまは従業員10人で経営する。新製品のアイデアは尽きないし、店舗のあり方について新たな展開も考えている。

四国中央市内の養鶏業者はここ20年でもかなり減った。後継者がいなくなったり、経営が苦しくなったりして、廃業が相次いだからだ。周りからは「一度、よそに出たから、新しい商売の仕方に気づいたんじゃない」と言われる。ただ、原価と売値がはつきりわかり、利益の計算がしやすい養鶏業において、原卵出荷を続けることの危うさは明らか。高収益の経営にシフトできたことに、地域外に出たかどうかは関係ないと考えている。

「いまの経営の仕方が本来のあり方で、普通のことだと思っただけ。熊野は気負いなくこう言っただけだ。」(敬称略)