



景気に少し明るい兆しが見えてきたと言われながらも、中小規模の企業にとってはまだまだ厳しいサバイバルが続いている。とりわけ迅速な対応が求められているのは、あらゆる分野で巻き起こっている産業構造の変化への取り組みである。そのために自らをどうイノベーション(変革)していくか――。

今回ご紹介する有限会社白井農産は、今年で創業43年目を迎えた養豚一筋の畜産業者である。従来、生産性を向上させることに最大の労力を費やしてきた畜産業者にとっても、最近ではこれまでも増して「食の安全・安心」を求める声が高まっている。消費者が食品などの生産履歴を追跡・確認できるトレーサビリティに注目が集まっているのはその証で、その浸透に伴って従来の生産・流通の仕組みも大きく変化しつつある。そうした中で、「生産者の顔が見える」ことをモットーにユニークなブランド化戦略を展開する有限会社白井農産代表取締役社長 白井欽一氏のお話をもとに、これからのサバイバル時代を勝ち抜くポイントを探った。

監修……早稲田大学IT戦略研究所(担当:森 聡)
取材・文……松岡 功

次代の
イノベーター
innovator
をめざせ!

「生産者の顔が見える」豚肉のブランド化を推進する畜産業者が挑む変革とは

有限会社 白井農産
代表取締役社長

白井欽一

Kinichi Usui

『農業に経営感覚を取り入れれば まだまだ大きなビジネスチャンスがある』

「地産地消」の豚肉ブランドを確立

焼いても、茹でても、煮込んでも、おいしい! 神奈川県産「かながわ夢ポーク」――

このキャッチフレーズのもと、神奈川県内のスーパーや精肉店で販売されている豚肉がある。いわば「地産地消」の豚肉ブランド、それが「かながわ夢ポーク」だ。

神奈川県厚木市の郊外にある養豚場で約6,000頭の豚を飼養する有限会社白井農産(以下、白井農産)は今、県内の同業者とともに、この豚肉ブランドを普及させようと積極的に活動している。現在、年間約1万頭分の豚肉を生産している白井農産にとっては、その約6割を占める「かながわ夢ポーク」がまさしく主力商品。これまで生産性を追い求めることに最大の労力を費やしてきた養豚業界の中にあっては、チャレンジングなアプローチである。

その背景には、輸入品の増加による国内生産の減少傾向に伴って、養豚業者に淘汰の波が押し寄せているという厳しい現状がある。ちなみに国内の養豚業者数は現在9,000件余り。これが6年ほど前までは2万件を数えていたということからも、サバイバルの凄まじさがうかがえる。

そうしたサバイバルを生き抜き、生産者として消費者に安全で美味しい豚肉を提供し続けるためにはどうすればよいか。この問題に対し、白井氏が同業者仲間と知恵を絞って2000年後半から取り組んできたのが、「生産者の顔が見える」ことをモットーにした豚肉のブランド化である。

白井: 生産者としては、消費者に品質の良い物を安く提供したい。しかし、養豚業というのは、飼養のための場所が必要で

し、人件費や環境対策費にも相当の資金がかかります。そうしたことから養豚業者の多くが地方で生産活動を行っています。そうすると、私たちのような都市部で事業を行っている業者は、コスト面で地方の業者と競争しても勝ち目はありません。ましてや海外から輸入されるものと比べるとなおさらです。

ではどうすれば、そうした厳しいサバイバルを生き抜いていけるのか。そこで同じ神奈川県内の同業者と一緒に考えていたのが、私たちが自信を持ってお勧めする安全で美味しい豚肉をブランド化し、同じ神奈川県に住む消費者の皆さんに食べていただくという、いわば「地産地消」の推進です。

こう考えたのは、コスト面のみで比較されると確かに地方や海外で生産されるものには太刀打ちできないものの、私たちが居る都市部には美味しい豚肉を望んでいる消費者が大勢おられる。とりわけ神奈川県は人口800万人を超える大都市ですから、その地元の利点を生かそうという発想からでした。しかも神奈川県内で生産される豚肉は、県内で消費される全体量の1割程度にしか過ぎません。ならばその1割の豚肉を、消費者にとって価値のあるものとして認めていただけるようなブランドに育て上げよう。そのために、この豚肉は誰が生産して、どこで加工されて、どんなお店で売られているのかを、消費者にははっきりと分かるようにしたのが「かながわ夢ポーク」です。

まず、肝心の美味しい豚肉作りについては飼料を明確にし、安全性を追求するとともに、肉質にこだわってお茶やさつまいもなど特別な配合を施しました。

また、このブランド化戦略を推進するために、私たちは生産者や食肉加工業者、販売店、さらに行政や学識経験者にもご協力をいただいて、「ブランド認定委員会」という組織を設けました。同委員会では、ブランド認定を受けたい生産者の申請に基づいて、認定基準を満たした豚のみに認定書を発行し、それをもとに生産者が発行した生産者保証書を受けて、販売店が商品に認定証を添付するようになりました(図1参照)。ブランド化を

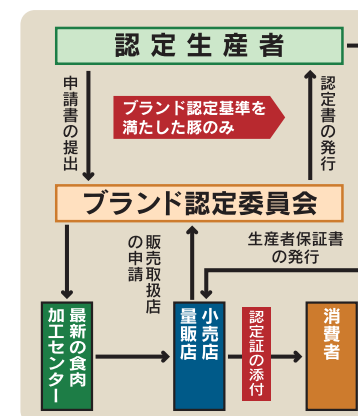


図1 「かながわ夢ポーク」ブランド認定の仕組み



母豚と子豚の養豚ケースがズラリと並ぶ養豚場内



母豚から一息懸命授乳する子豚たち



検討し始めてから2年ほどかけてじっくりとこの体制を作り上げてきた甲斐があって、今では「かながわ夢ポーク」もだいぶ認知されるようになり、多くのお客様から高いご評価をいただけるようになりました。

「かながわ夢ポーク」に加えて、当社では地元の銘柄豚「高座豚」も生産しています。高座豚は旧高座地方（現在の神奈川県中央部）で明治時代から広く飼育され、全国の品評会などでも高い評価を得た豚です。ルーツは英国原産の中ヨークシャー種で、今では英国でも登録数わずか200頭という極めて少量生産の優良品種となっています。日本でも生産性を求める豚が主流になってしまったため、非常に希少価値のある豚になってしまいましたが、当社ではその高座豚を県内の同業者と協力して、手塩にかけて育てています。高座豚は今のところ生産量に限界がありますが、これも「かながわ夢ポーク」と同様、「地産地消」のブランドとして、改めて普及させていきたいと考えています。



「かながわ夢ポーク」——なぜ「夢」なのかという問いに対し白井氏は、「消費者と生産者が隔たりを持つことなく、両者にとって夢を持てるような豚肉にしたいということで、同業者仲間みんなで決めました」と語る。さらに「歴史を紐解くと、実は黒船が襲来して横浜港が開港して以来、神奈川県では横浜に住む外国人向けに豚肉を供給するために養豚が始まりました。つまり神奈川県が日本の養豚の発祥地なんです。その後、養豚は豚肉の普及とともに全国へ広がって行きましたが、しばらくの間は神奈川県が養豚の先進地域でした。こうした足跡を踏まえた上で、改めて神奈川県産の美味しい豚肉を多くの人たちに食べていただきたい」と。その熱い思いが「夢」に込められているのである。

白井農産の歴史も1961年の創業から今年で43年目を迎え、これまで数々の足跡を刻んできた。社長の白井氏は二代目で、同氏のご両親が43年前に今の土地で事業を始められたのが発端だ。現在41歳の同氏にとっては「生まれた時から豚と一緒に育てられました」とのこと。そうした環境もあって、早い時期から家業を継ぐ意志は固まっていたという。そして同氏は20歳の時に結婚。当時19歳だった奥様の千恵子氏は、現在同社の経理及び経営企画を担当している。ふたりのお子さんも大きくなれた今では少し落ち着いたという、まさにおしどり夫婦。しか

し「(先代社長の)父と(夫の)社長はしょっちゅうぶつかっていたんですよ」(千恵子氏)。それもまた白井農産の歴史である。

美味しい豚肉の生産を誇りに

白井：家業を継ごうと思ったのは、生まれた時から豚と一緒にあったこともあって動物が大好きなのと、両親がこの仕事に生き甲斐を持ってやっていたから。その背中を見て育った農家の息子としては、後を継ぐ気持ちが自然に芽生えていきました。とくに私が高校生の頃、当時社長だった父が大病をして、学校へ行く前や土日に仕事を手伝う生活が続いたこともあって、これは自分がやらないと、という思いが強くなりました。

私は妻と若くして一緒になったのですが、周りからまだ早いと大反対されました。それを押し切って結婚したのですが、その後、妻のほうは仕事をした経験がないこともあって、父から会社の事務などを通じて相当鍛えられたようです。

他の仕事をした経験がないという意味では私も同じで、若くして現場を任された私は当時パートなどを含めて4人いた従業員に対してえらそうな態度をとっていました。するとそのうち3人が申し合わせたように同時期に辞めていきました。よっぽど私の態度が我慢できなかったのでしょう。その時、明日からどうやって仕事をこなせばよいか困り果て、人を使うことの難しさをつくづく思い知らされました。

父はずっと病気がちだったのですが、毎日事務所に来て経営の舵取りを行うのが生き甲斐でした。現場を任されていた私は何かと父と意見が食い違う時がありましたが、父が65歳になったのを機に、1999年に社長を任されました。そしてこの機に乗じて私は、以前から考えていたブランド化戦略を実現させようと動き出しました。それが今の「かながわ夢ポーク」につながったわけですが、父はこの戦略に反対でした。「どうして生産者自らが、飼料に高いコストをかけて、売れるかどうか分からないようなものを作る必要があるのか」と。

確かにこのような意見の正当性もありますが、単純な比較ではまさしく卵が先か鶏が先かという議論になります。これまでのように流通・販売サイドの要求だけに頼ってはい、いつまで経っても下請けの生産者にとどまったままです。リスクは承知です。余分にかかるコストを誰が持つのかと言えば、生産者自身が持つしかない。それでも生産者として、こんな美味しい豚肉を作りましたと、消費者に直接訴えかけ認めていただけることが、これからは絶対に重要になる。そのためには、自らが作



周辺地域の環境に配慮した水による畜舎換気用除塵・脱臭装置

ったものをブランド化すべきだというのが私の考え方です。これは今、食品などの安全性を追求する上で脚光を浴びているトレーサビリティにも通じるものです。

生産者として消費者に美味しいものを提供したいという思いは、父もまったく同じです。ただ、養豚など畜産業というのはとりわけ環境面で周辺地域に迷惑をかけないようにしたいという思いが強く、そうした自制的感覚が事業を進める上でも影響しがちです。もちろん環境対策は非常に重要ですが、それを徹底した上で美味しいものを生産しているという思いは、もっと主張していきたいと。それが畜産業者の誇りだと、私は確信しています。



「養豚業者として美味しい豚肉を生産していることを誇りに持とう」——白井氏は今一緒に働いている12人の従業員にも、このことを事あるごとに話しているという。従業員と仕事に対する誇りを共有することがいかに大事か、白井氏が若い頃の苦い経験から身をもって痛切に感じている教訓である。

ちなみに白井農産では経営理念をはじめ、経営信条、社是・社訓、経営基本方針、事業目的、企業目的、短期・中期・長期事業計画を明文化して掲げている。さらには独自の生産管理システムを導入し、安全衛生を踏まえた生産管理を計数化できるようにしている。白井氏によると、とかく家内業に陥りがちな農業を経営としてしっかり捉える視点は先代譲りとか。とはいえ、実際の活動では「まず従業員とどのように作業分担して効率を上げるか、そして常に経理的な感覚を持ち、販売スタイルも睨んだ事業展開をどう図っていくか」と悩みは尽きないようだ。

しかし、こう話す白井氏の表情は明るい。「そうした悩みはこの農家も同じ。他の業種では当たり前前の経営感覚が、農業分野ではまだまだ足りない。逆に言うと、そこにこれからの大きなビジネスチャンスがある」と見ているからだ。

経営感覚も発揮しながら、養豚業で最も重視しなければならないのが環境対策だ。とりわけ毎日大量に出る豚の糞尿処理を万全に行うことは、周辺地域に迷惑をかけないようにするための絶対条件である。「養豚業で絶対に油断してはならないのが環境対策」と強調する白井氏は、今後もさらなる強化策を打ち出す構えだ。その環境対策をはじめ、同氏は将来、白井農産をどのような会社にしていきたいと考えているのか。そして、これからのサバイバル時代をどう勝ち抜こうとしているのか。

食用で生まれてきた豚に感謝の思いを

白井：糞尿についてはすべて養豚場内で有機堆肥にして、販売しています。難しいのは毎日大量に出る糞尿が残らないように、加工した有機堆肥を売り切らないといけないことです。そのためにはすべて買っていただけるような品質を維持するとともに、

お手頃な価格設定をしないとイケません。「とんちゃん」と名付けた当社の有機堆肥は、主に県内の農家の方々に利用していただいているが、最近では家庭菜園ブームもあって、一般消費者の方々にもご愛用いただくことが増えています。

また、環境対策として2002年3月に、水による畜舎換気用除塵・脱臭装置を設置しました。ウィンドウレス畜舎からの排気に含まれる粉塵や臭気成分を水で除去するもので、道路の反対側が市街地となっている立地条件のなか、周辺地域の環境に配慮した養豚を続けるための措置として、設置に踏み切りました。さらに新しい取り組みとして、国際規格である家畜の衛生管理ガイドライン「HACCP（ハセップ、Hazard Analysis and Critical Control Points）」の認証を、今年から来年にかけて取得する計画です。

こうした環境対策は、白井農産の将来を考える上でも、最も重要な取り組みになるのは間違いないと思います。その上でどんな会社にしていきたいかと言えば、やはり多くの消費者の皆さんに喜んで食べていただける美味しい豚肉を生産し続けていきたいということに変わりはありません。そのためにも現在のブランド化戦略をさらに推し進めていきたいと思っています。加えて経営面では、総務・事務のIT化をさらに進めるとともに、従業員の育成や労働環境の改善にも一層力を入れていきたいと考えています。

これからのサバイバル時代を勝ち抜くポイントも、やはり美味しいもの、皆さんに喜んで食べていただけるものを、当たり前のように作り続けるということが一番大事なのだと思います。

ご存じの通り、豚は野生で生きていける動物ではありません。食用として作られた動物です。人間の勝手な都合と言えばそうですが、豚は美味しく食べられるために生まれてきたわけです。だから育てる私たちは精一杯の愛情を込めます。したがって、そんな豚肉を食べる時も、豚への感謝の思いを持って美味しく食べていただきたい。消費者の皆さんには、ぜひそのことを強くお伝えしたいですね。

■会社プロフィール

有限会社白井農産

URL：http://www.ayu.ne.jp/user/yume/

住所：神奈川県厚木市飯山3575

業務内容：畜産業（養豚・肥料販売など）

資本金：300万円

従業員：パートを含め12名

代表取締役：白井欽一

沿革：先代社長で現社長のお父上である白井利次氏とお母上のすみ子氏が1961年に創業し、1964年8月1日に法人化。会社設立当初は、子豚300頭で事業を開始した。年々増頭、増築を重ね、現在は約6,000頭を飼養。加えて1987年に設立した80%出資子会社の(有)厚木市養豚センターで約2,000頭を飼養している。このほかに子会社として、農業組合法人高座豚手作りハム、(株)神奈川畜産がある。また食肉用とは別に、ペットとして人気上昇中の「ミニぶた」も生産、販売している。