

FILE
03上級農業経営
アドバイザー**久田博司**経営コンサルタントオフィスb-MAP代表
中小企業診断士**飛騨の小さな牧場がコロナ禍でも
販路拡大に成功した理由とは**

その生産者ならではの強みとは、守り抜くべきストーリーとは。
それらを生かして新たな実りを手に入れるためには、どうすればいいのか。
久田博司さんは、コロナ禍で危機に直面した牧場と共に
市長を動かし、市民の行動を促し、日本全国にまで販路を拡大した。

久

田博司さんは、愛知県常滑市に「経営コンサルタントオフィスb-MAPI」を開設している。専門は食品領域で、これまでに150社以上の日本の「食」を支える事業者の経営改善を支援してきた。守備範囲は食品関連の小売業、卸売業、製造業から農業までフードチェーン全般に及ぶ。

「愛知県中小企業診断士協会のなかに農業研究会があり、そこに所属したのが私と農業との最初のつながりです。農業経営アドバイザーの資格を得たのは、2006年。中小企業診断士として独立してから2年目のときでした。もともと私の実家が食肉卸と販売の事業をしていたこともあって、食品の分野には強い興味がありました。上級農業経営アドバイザーの資格の取得は11年。近年では中小企業診断士という立場でも農業者を直接支援できる機会に恵まれるようになってきました。この背景には農業経営アドバイザーの知名度向上が大きく寄与していると考えています」

業績低下した乳業メーカーに 自社牧場の存続を提言

久田さんの支援は、長期に及ぶことが多い。乳業メーカーの「(有)牧成舎」もそうした企業のひとつだ。「牧成舎は、岐阜県飛騨市にあります。飛騨市は岐阜県の最北端に位置しており、総面積792.53km²の約92%を森林が占めています。この豊かな飛騨の大地で営む自社牧場でのびのびと牛を育て、『おいし

く、まじめに、ていねいに』というコンセプトのもと、乳製品を手づくりしています。その歴史は古く、明治30年に創業者の牧田源兵衛が雌牛2頭、雄牛1頭を飼育して牛乳販売を始めたのが起源です」

牧成舎は、自社牧場に加えて契約酪農家の新鮮な生乳を使って、低温殺菌牛乳のほかにヨーグルトやチーズ、ピザといった加工品を製造・販売している。久田さんは、14年に牧成舎と契約を結んだ。実は、それ以前から久田さんは牧成舎のファンだった。飛騨の温泉に家族で出かけた際には「白の命」とネーミングされた瓶入り牛乳を飲むなど、牧成舎の乳製品の美味しさを知っていた。だが、15年に「自社牧場をクローズして、周辺の酪農家から仕入れる生乳で製造業に特化したい」と相談を受ける。牧成舎の未来を考えた久田さんの答えは「NO」だった。

「牧場こそが、牧成舎の強みであると考えたからです。確かに、機械化や大規模化を果たさないと牧場自体の採算性を高めるのは難しいという面があります。生き物を育てているわけですから、子牛の誕生など24時間・365日の対応も大変です。しかし、『飛騨の豊かな環境で自らが大切に牛を育て、その牧場で採



牧場で搾乳した生乳は毎日生成工場に運ばれ、50種類以上の乳製品に加工される。



牧成舎の現在の牛乳日量はおよそ360L。学校給食用牛乳配送は1960年から行っている。

れた新鮮な生乳で製品を手づくりする』というストーリーが牧成舎の魅力なのです」

牧成舎の代表である牧田礼子さんが当時を振り返る。

「14年以降、久田さんには牧成舎の財務状況を細かくチェックしていただき、改善に向けての提案を受けてきました。そうしたなか、短期的な収支の話ではなくて、牧成舎の企業価値や長期的な見通しから、『牧場は継続するべき』という提言をいただいたのです。確かに、牧場がなくなると地域に根づいた乳業メーカーとしての立ち位置が変わってしまいます。私たちは毎日、自社牧場で採れた新鮮な生乳を使って1,800本の牛乳を地域の学校給食にお届けしてきました。また、子どもたちへの食育体験学習の場として牧場を使っていただく取り組みも重ねています。市や教育委員会、学校、地域の子どもたちとのつながりの根底には、共に生きる大地で育ってきた牛たちと牧場の存在があります」

給食停止の一報を聞いて 瞬く間に打開策に着手

自社牧場をベースにして途切れることなく築き上げてきた地域とのつながりは、コロナ禍という未曾有のピンチを脱する手がかりにもなってくれた。



牧成舎代表取締役社長の牧田礼子さんと飛騨古川を一望できる牧場にて。牧成舎の6次産業化では食品安全（岐阜県HACCP認定など）についてもサポート。豊富な商品ラインナップは同社の新たな強みに。

20年3月、一斉休校に伴い学校給食がすべてストップした。ほかの製造業であれば、従業員を休ませて工場のラインを止めるという対策をとれるが、牧場の場合は牛たちの搾乳を止めるわけにはいかない。毎日の牛乳1,800本分＝360リットルに相当する生乳を廃棄しなければならないのだ。

こうした予期せぬ窮状は、牧成舎の経営を圧迫するだけにとどまらない。生乳を製品にしないで処分することは、牧成舎で働く者たちの精神までも疲弊させる。こうした状態が続けば、地域の契約酪農家からの生乳の受け取りも拒否しなければならなくなる。このままでは、地元の酪農業が大きなダメージを受けてしまう。

寝食を忘れて久田さんと話し合い、牧田さんは動いた。

「飛騨市役所との協議を経て、3月4日に都竹淳也市長と共同会見を行いました。現状打開に向け、市長が飛騨市の職員組合と協議し、『飛騨市の酪農家を守ろう』キャンペーンとして市役所職員への乳製品販売にご協力いただくことになったのです。市役所で行われた会見にはメディアの方が数多く出席し、一般の皆さんに広く窮状を知っていただく機会となりました」

このキャンペーンは、職員の購買によって学校給食の需要減を補填するという実利はもちろんのこと、「酪農家を守ろう」という旗印のもとで一般住民に行動を起こしてもらうための気運づくりにも大きく

寄与した。市役所で会見を開いたのと時を同じくして、牧成舎はクラウドファンディングの取り組みにも乗り出している。久田さんと共に中心になってこの取り組みを推進したのは、牧田礼子さんの娘であり、営業企画課長を務めている牧田寛子さんだ。

「クラウドファンディングでは『乳を捨てたくない!』という素直な想いを訴えました。久田さんからは、その文面についてもご指導をいただきました。そして、市内に加えて全国の皆さんに私たちのあらゆる想いが詰まった飛騨産の牛乳や乳製品を届けるために、ファンドのリタ



久田さんが牧成舎を知るきっかけとなった低温殺菌牛乳「白の命」。地元の温泉施設の定番商品。

**生産者が大切にしていたものが
新たな挑戦の糧となります**

ーンとなるセットを各種用意しました。おかげさまで目標金額の10倍を超えるご支援が集まりました」

この取り組みは多くの不安を抱えながらのスタートだったが、3月15日の募集終了時には1,373人も支援者が集まり、資金総額は50万4,860円に達した。クラウドファンディングで国内最大のサービスを運営しているCAMPFIREは、20年に実施された約13,000にのぼるプロジェクトから「2020年を代表する100プロジェクト」を選出している。そのひとつに牧成舎の取り組みが選ばれ、部門賞として「飲食・フード賞」の栄誉も授かった。

こうした成果に加えて、驚くべきは久田さんと牧成舎がとった行動のスピードだ。当時の安倍首相が「全国の小中高校に3月2日(月)から春休みまでの臨時休校を要請する」と表明したのは2月27日(木)だった。そうすると、2月28日(金)をもって給食もなくなる。市役所で会見を行い、クラウドファンディングを開始したのは3月4日(水)だ。休校措置の一報があつてから、わずか一週間足らずという早さで危機に対する具体的な打開策がふたつもスタートしているのだ。

牧田さん親子は、これからも牧場、そして地域と共に歩んでいくとの決意を強くした。

「応援してくれる人は必ずいます。人々の温かい心遣いに対し、本当に感謝しています。そして、『親身に対応してくださる久田さんのようなパートナーが私たちの仕事には必要だ』ということにもあらためて気づきました」

コロナ禍で 得られたのは 大切な教訓の 数々だった

危機に直面した牧成舎と協働するなかで、久田さん自身も今後に生かせる指針を手に入れた。

「大切なのは、困っているときは『困っ

ている』という声をあげて気づいてもらうこと、正直に発信すること、スピード感をもってやることです。これらによって、牧成舎はネット通販や地元スーパーでの売り上げを大幅に伸ばすこともできました。結果として、休校や観光客減少による収益低迷のピンチから脱することができたのです。コロナ禍での取り組みは、地元とのつながりを再確認する機会となりました。さらには、全国的に知名度が上がり、新規の顧客を一気に獲得することにもつながりました」

久田さんは、牧成舎のほかにもコロナ禍で危機に直面した現場を救っている。地域との触れ合いの場として農場での直販を行う生産農家には、まだいまのように浸透していなかった消毒用アルコールの入口設置やマスク着用アナウンスなどの感染予防対策の実例を調べ、いち早い導入を可能にした。外食自粛により飲食店向けの売り上げが激減していた野菜農家には、多品種少量の自然栽培という強みを全面に打ち出したWEB販売を提案し、そのスキームを生かした新規飲食店向けの販売も拡大させた。



現在は20頭ほどの乳牛を牧場で繋ぎず飼育。ストレスの少ない放し飼いで美味しい生乳がつけられる。

「こんな時代だからこそ、その生産農家が頑張って守ってきたストーリーが生きてきます。ピンチは『自分たちは何者なのか』『自分たちの芯とは何か』ということをあらためて考える契機になります。そして、つかんだ答えを大事にしながら、新たなことに挑む好機にもできます。すなわち、ピンチは『地固めと成長の種』なのです。その種を見つけ出し、新たな実りへ。その実りのなかにあった種を、さらに次の実りへ。こうしたポジティブなサイクルが生まれるようにお手伝いをしていくことが、私の仕事だと思っています」

Profile

久田博司◎愛知県出身。和歌山大学経済学部卒業。食品小売業を経た後、32歳で大学職員の職を辞し、2005年に「経営コンサルタントオフィスb-MAP」を開業。中小企業診断士として、企業の経営改善や経営再建を中心に活動。

