

〔論 文〕

## ノースプレインファーム (株)

飯 澤 理一郎

(北海道大学大学院農学研究院教授)

## 1. はじめに

高度経済成長期以降の北海道農業の展開を一言で特徴づければ、「離農と規模拡大」の歴史であったと言えることが出来る。1960年20万戸を誇った農家は2005年には5.2万戸まで減少し、反対に734戸でしかなかった20ha以上層は2.8万戸へと激増し、その先端に数100haの畑作経営、数100頭飼養の酪農経営などが続々と誕生してきている。「離農と規模拡大」は北海道農業の生産性を大きく高め、膨大な農畜産物の道外移出を実現し、「日本の食料基地」の名をほしいままにしてきた。

しかし、「離農と規模拡大」路線は地域に深刻な問題をもたらしてきたことも事実である。それは急速な人口減と止めどのない過疎化の進行である。更に、規模拡大が多くを借入金に依存しつつ進められたことから、特に農畜産物価格が反転・下落傾向に転じて以降、深刻な経営経済問題を惹起し、加速度的な離農の激増と農業労働力の高齢化、後継者

難などに結びついていったことは見落としにできない。

しかし、北海道農業が以上のような「規模拡大路線」一色に塗りつぶされていたかという決してそうではない。最近、農業の「6次産業化」などと持て囃されるようになった加工部門や販売、レストラン部門などへの進出による「多角化路線」の存在である。もちろん、そこでは徒に農業の「外延的」な規模拡大を追求せず、農業部門はほどほどの規模に止め、他部門に進出する。「外延的」に対して「内包的」とでも言えようか、他部門への進出によって農家経済の規模拡大を実現するという道である。いわば、現代版「兼業農家」化と評しても良いかも知れない。もちろん、その歩みは旧くは細々としたものであり、当時の農村を覆う雰囲気には抗しての茨の道であったらうことは想像に難くない。

ここで取り上げるノースプレインファーム(表1参照)は、その一つの先駆的・典型的

表1 ノースプレインファーム株式会社の概要

会社名	ノースプレインファーム株式会社
所在地	北海道紋別郡興部町字北興116-2
代表者	代表取締役 大黒 宏
URL	<a href="http://www.northplainfarm.co.jp/">http://www.northplainfarm.co.jp/</a>
設立	1988(昭和63)年12月15日
資本金	4500万円
従業員数	正社員31名、パート62名、役員8名
事業内容	乳牛・肉牛の飼養 牛乳、乳製品、肉製品、菓子等の食品製造・販売 牛乳等宅配事業(興部町、旭川エリア) 学校給食牛乳、レストラン事業
農業の概要	草地面積111ha(放牧地30ha 採草地81ha) 畑1ha 山林80ha 搾乳牛52頭 育成46頭 肉用肥育牛60頭

資料：会社資料より作成。2010年4月末時点。

事例とすることができる。ノースプレインファームは網走管内興部町にあり、経営主の大黒宏氏の経営する「大黒牧場」をベースに、実に6億円弱に達する売上げを誇る町内有数の企業に成長してきた。

以下、大黒牧場とノースプレインファームの歩みを振り返りつつ、驚異的な成長を可能とさせた要因を特に経営戦略という視点から探るとともに、今後の方向性について若干の私見を述べていくことにしよう。なお、ノースプレインファーム設立当初、農地法等との関連から株式会社の農業経営は許されておらず、牧場部門は大黒牧場が担当していた。しかし、その後、農地法が改正され、現在では牧場部門もノースプレインファームが担当していることから、本論では当初から大黒牧場とノースプレインファームを一体のものとして扱っていく。

## 2. ノースプレインファームの創業理念と牧場部門

### 1) 規模拡大路線との決別と乳処理業免許の取得

興部町はオホーツク海に面した酪農・畜産と漁業の町である。札幌市から道程にして250km、旭川市からでも車で2時間程を要するというように、決して消費地への利便性に富んだ地域と言うわけにはいかない。山林・原野が町面積の80%を占め、6,300haほどの耕地は多くを酸性の重粘土壌に覆われている。季候の冷涼性も手伝って、町農業は酪農を中心に展開してきた。ここでも、ご多分に漏れず「離農と規模拡大」が急激に展開してきたことは言うまでもない。大量の離農を背景に、今や平均65ha、110頭超飼養という大規模酪農専業地帯を形成してきたが、反面、町人口は1960年の9,363人から減少に減少を重ね、2005年国勢調査時点で4,600人を割り込むに至っている。実に半減である。

ノースプレインファームはこの地で、今から20余年前の1988年に産声を上げた。設立者は大黒宏(だいこく ひろし)氏、開拓農家の四代目である。

彼は酪農学園大学で畜牧学を学び、1980年の卒業後、酪農先進国の実態を学ぼうとニュージーランド、オーストラリアに渡った。当時、北海道では、もちろん興部町でも、規模拡大路線こそが酪農の未来を切り開く道として推奨され、いわゆる「マイペース酪農」や加工部門への進出などは傍系に追いやられ、ほとんど日の目を見ない時代であった。

大黒氏は学生の頃から、規模拡大路線一辺倒に大いなる疑問を持っていたが、ニュージーランド、オーストラリアへの旅は、その疑問に明快な答えを与えてくれるものであった。すなわち、北海道・興部町とニュージーランド、オーストラリアとでは、その置かれた諸条件－耕地面積や酪農家数、季候条件などに余りにも大きな格差があったのである。規模拡大路線を取り、生産費引き下げに幾ら努力したところで、これら国々と価格競争で伍していくことは、そもそも不可能と思えたのである。かと言って、国際化が急速に進展する中で、門戸を閉ざし「鎖国主義」に徹するわけには行かない。思い悩んだ末に辿り着いた結論は、生乳を販売するのではなく牛乳やチーズなどに自ら加工を施して販売するということである。

確かに、加工を施し、付加価値を付与して販売すれば、耕地や頭数規模の拡大に頼らなくても経営の経済規模は拡大でき、酪農経営として存続していくことができる。しかし、生乳の加工となると、そう簡単ではない。最も簡単に思える飲用牛乳の生産でも、乳処理業の免許を取得するまで、多くの困難が横たわっている。そうした事例がほとんど無かった当時であれば、尚更である。事実、ノースプレインファームの加工事業はミルク・プラントの設置と飲用牛乳生産から始まったが、乳処理業の免許はなかなかおらず、ようやくそれがおりたのは1988年になってからのことであった。

### 2) 「原料に勝る製品なし」に徹する牧場部門

加工に進出したこともあってか、牧場部門

での乳牛の飼養規模はこの間、ほとんど拡大していない。表1に示した通り、2010年4月時点の乳牛飼養頭数は搾乳で52頭、育成で46頭の計98頭。その他に肉用肥育牛が60頭、飼養されている。加工への転換当時こそ、大規模飼養層に属していたものの、その後、100頭飼養層が大幅に増え、150頭、200頭飼養層も珍しくなくなり、興部町平均でさえ110頭超となっている今日、小規模層とまでは言えないものの中規模層に属していると評して良い。大黒氏の「規模拡大路線との決別」が最も明瞭に現れている数値である。

飼養規模もさることながら、一頭当たり平均乳量6,000kgという数値は特筆に値する。北海道酪農は飼養規模拡大とともに平均乳量の増大をも追い求め、高泌乳牛の開発にしのぎを削ってきた。1980年5,120kg、1990年6,700kg、2000年7,931kg、そして2008年8,046kgという北海道の平均乳量の推移に、それは明示的に示されていよう。しかし、それは「高泌乳牛は2〜3産で更新」といわれるように、頻繁なる乳牛更新を余儀なくさせてきたのである。

98頭の乳牛・肉用肥育牛は冬季を除き、30haの放牧地に放牧されている。放牧地では健康な土・草作りに務められており、化学肥料は使用されていない。化学肥料を使用せずとも、乳牛の糞尿が肥料の役を果たし、むしろ豆科牧草が繁茂するなど、好結果を生むとされる。また、牧草は81haの採草地で自給し、万般やむを得ず給餌する購入濃厚飼料は、非遺伝子組み換え飼料にこだわっていることは言うまでもない。「大地も草も牛も人もみんな健康に」がモットーと大黒氏は言うが、人はいざ知らず、大地・草・牛は疑いなく健康と言えそうである。なお、農地法上、株式会社であるノースブレインファームの農地所有は禁止されているため、大黒氏等から借り入れるという形態をとっていることを付記しておく。

古に「原料に勝る製品なし」と言われるが、まさにノースブレインファームの牧場部門はその道を歩み、加工等部門に優れた原料

(生乳・肉牛など)を供給し、その諸製品の魅力・差別力・競争力などを下支えしてきたと評しても良い。

### 3. ミルクプラントを基礎に多角化戦略

#### 1) ミルクプラントの設置と牛乳販売

1988年、ノースブレインファームが資本金500万円で設立され、ミルクプラントはいよいよ稼働した。「夢物語だといさめる人」や“反感を表す人”も町内に多い中でのスタートであった。もちろん、原料は牧場部門の産した自家製生乳。自家製生乳とは言え、加工原料乳生産者補給金等暫定措置法(「不足払い法」)との関連で、ホクレンに出荷した後、買い戻すという形式をとった。当初、その量は300トン程の大黒牧場の年間出荷乳量に比べて僅かなものでしかなかったことは言うまでもない。牛乳の風味を損ねないように、脂肪球を砕かない、いわゆるホモジナイズしない「ノンホモ」タイプとし、殺菌は65℃、30分の低温・長時間殺菌、容器はガラス瓶を採用した。ホモジナイズした超高温殺菌(120〜130℃、2〜3秒)・紙容器タイプが圧倒する中で、徹底的に質、「搾ったままの生乳に近いものを」にこだわり続けたいという大黒氏の考えがこの辺にも如実に現れていると言える。

こうして「オホーツクおこっぺ牛乳」はスタートした。は言え、販路確保には格別の苦労があった。興部町内での宅配を念頭におき、「町内の一軒一軒をチラシを持って回った」ものの、注文をくれたのはたったの27軒にしかなかった。しかし、その熱意はいずれ伝わるもので、品質の良さと相俟って徐々にではあれ宅配先は増えていったのである。

ミルクプラント設置から7年後の1995年、「オホーツクおこっぺ牛乳」の興部町内の学校給食への納入が開始された。「酪農主産地・興部町の学校給食の牛乳が遠く札幌から運ばれてくる」ことに疑問を持った大黒氏たちの長年の運動が実った結果であった。しかし、納入はして見たものの、子供たちの反応

は当初散々で、飲み残しも多々あったと言う。ノンホモ・タイプの「オホーツクおこっぺ牛乳」は暫くすると脂肪球が表面に浮き上がり、クリーム層を作ってしまう。ホモジナイズ・タイプに慣れた子供たちには異様に映ったのである。しかし、それも束の間、質の良さが伝わってか、「オホーツクおこっぺ牛乳」は子供たちに受け入れられていくこととなる。

「オホーツクおこっぺ牛乳」の学校給食での顛末は、こと食品の場合、原料の良さに裏打ちされた製品の質の良さがまず第一義的に重要で、それが究極的に最大のマーケティング要素になることを示唆しているのではないだろうか。

## 2) 事業分野多角化の推進

さて、牛乳の宅配で第一歩を踏み出したノースプレインファームは、やがて順次、新領域の事業に着手していく。それは、300トンもの生乳を可能な限り自家消費（加工）していこうとすれば限界の見える宅配牛乳だけに頼っているわけにはいかず、半ば必然的な歩みだったかも知れない。

表2に示した通り、まず手掛けたのはチー

ズ・バター製造とレストラン「ミルクホール」の開設であり、1991年のことであった。ミルクホールはノースプレインファームの宣伝塔をも兼ねて牧場入口に建てられ、当初、牛乳やソフトクリームなどを供するとともに、来訪客が農村風景を充分、楽しめる場とした。続いて1994年にはミートプラント、95年にはレストラン「エスペリオ」（旭川市）、2001年にはパン・菓子工房、2007年には生キャラメル工場などと続いていく。

乳製品製造から宣伝的な意味合いを持ったレストラン開設へ、そして肉製品製造を加えて本格的なレストランの開設へ、更にレストランで使用するパン・菓子製造へ。その歩みは、牧場部門の生産物を自家消費（加工）していこうとすれば、ある程度の必然性を持って展開してきたと見ても良い。それは牧場の規模拡大路線と決別し、「内包的」規模拡大路線、すなわち加工などの導入による付加価値拡大路線を目指してきた大黒氏の理念を体現したものと言って良い。とは言え、「エスペリオ」の開店は地元の空き店舗主からの要請、「緑園」（横浜市）は妹の要請を受けて開店したものであり、また札幌駅店（2006年開店）は間口1間程の「零細店」と決して

表2 ノースプレインファームの沿革

年次	事項
1957 (S32)	興部町北興において酪農経営開始
1988 (S63)	乳処理業の免許取得 ミルクプラント落成、町内宅配開始 ノースプレインファーム株式会社設立
1991 (H3)	チーズ・バターの製造、販売許可取得 直営レストラン「ミルクホール」オープン
1994 (H6)	ミートプラント（セントラルキッチン）落成
1995 (H7)	興部町内の学校給食へ牛乳納入開始 旭川市内に直営レストラン「エスペリオ」オープン
1996 (H8)	神奈川県横浜市に直営レストラン「緑園」オープン
2000 (H12)	新ミルクプラント操業開始
2001 (H13)	パン・菓子工房操業開始
2005 (H17)	京都大丸店オープン
2006 (H18)	酪農教育ファーム認定 札幌駅店オープン 生キャラメル製造開始
2007 (H19)	キャラメル工場落成
2008 (H20)	大雪キャラメル工房操業開始

資料：会社資料より作成。

「無理」を承知で闇雲に出店したものでないと思われる点は注意されてしかるべきであろう。

### 3) 順調に増大してきた売上高

こうした多角化の展開に伴って、ノースブレインファームの売上高は図1に見られるように大きく増大してきた。ミルクプラントを設置した1988年の売上高こそ、見るも無惨な状態であったが、以降順調に増大し、1993年には1億円を突破し、1996年には2億円、1999年には3億円を突破するなど、売上高は順調に推移した。1990年から2000年の年平均成長率が25%を超え、多角化路線の成功がひとまず成功したことをそれは物語っている。

しかし、試練は2001年に訪れた。同年、わが国初のBSE感染牛が見つかるとともに、オホーツク沿岸の町でBSE感染の疑惑のある牛が次々に発見され、「オホーツクの牛は危ない」との噂が広まり、大きな風評被害を受けることになったのである。特に、ハンバーグなどの肉製品を主力メニューにしていたレストラン部門への打撃は大きく、大きく売上高は落ち込み、5,000万円の最終赤字を計上したとされる。

こうした難局を救ったのは「原料に勝る製品なし」を貫き、肉骨粉はおろか、遺伝子組み替え作物さえも極力、給餌しなかった牧場部門の生産姿勢と大黒氏の信念であった。前者は「ノースブレインファームの牛肉に限ってBSEなどありえない」との確信を従業員に与え、また、後者は従業員のそこはかとした不安を取り除き、確信を揺るぎないものにし、顧客への説明力を特段に増すからである。危機的局面に当たってこそ、経営者の信念は特段に大きな力を発揮する。こうした中で、売上高は翌年からまた回復していくのである。

その後、売上高は2004年・2005年と若干、足踏みした後、2006年から再び急激に増大していった。それを牽引したのは「生キャラメル」であった。大黒氏が商談中に、取引相手が無気なく「美味しいキャラメルがあれば良い」と言ったことが、生キャラメル開発の切っ掛けになったと言う。大黒氏が生キャラメルの開発に着手したのは2004年の秋。1年有余をかけ、蜂蜜と生クリームをふんだんに使ったソフトタイプのキャラメルを完成させ、2006年に売り出した。もちろん、原料には、雪印乳業興部工場の生クリーム、網走管内遠軽町新海養蜂場の蜂蜜、北海道糖業北見工場

単位：千円

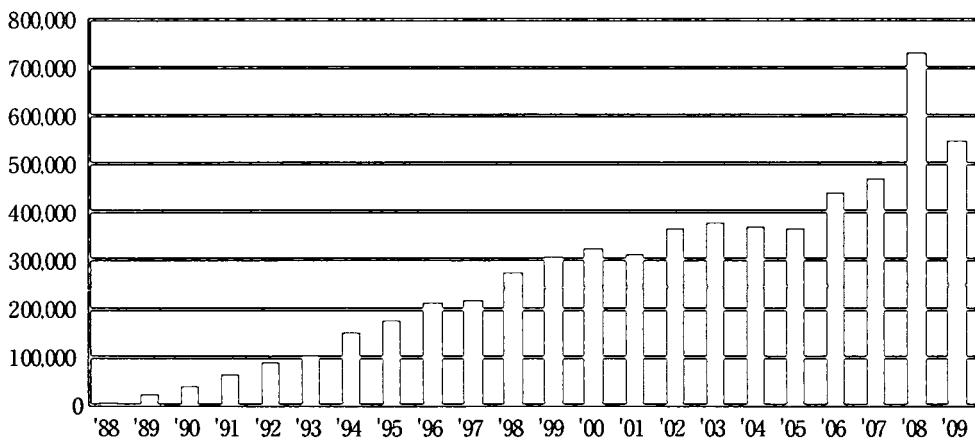


図1 ノースブレインファームの売上高推移（1988～2009年度）

資料：会社資料より作成。

注：年度は3月1日～翌年2月末である。

のビート糖、北見市北見製飴の水飴と地域産の高品質な出目の明快なものを使用した。

それは「生キャラメル・バブル」とも称されるような一大ブームを巻き起こし、売上高は一気に7億円強に跳ね上がった。前年比2.5億円ほど、50%強の増加である。このブームにあやかろうと花畑牧場など、他社が続々と生キャラメル販売に乗り出したのは記憶に新しいところであろう。ノースプレインファームは2007年に興部町の敷地内、2008年には東川町に生キャラメル工場（大雪キャラメル工房）を新設し増産体制を整えた。しかし、バブルは所詮、バブルであり長続きすることはない。生キャラメル需要は2009年には沈静化へ向かい、大雪キャラメル工房は一時的に操

業休止を余儀なくされ、売上高も5億円台へと低下している。とは言え、生キャラメル・バブルに踊らされた2008年を除けば、売上高は概ね順調に右肩上がりのカーブを描いており、売上高から見れば順調な歩みを辿ってきたと言ってもいいのではないだろうか。

#### 4. 雇用の場の提供と提携の深化

##### 1) 地域に雇用の場を提供

ノースプレインファームはこの間、事業部門を次々に拡大し、大きく成長を遂げてきた。その到達点は図2に示した通りである。一次産業部門の自社牧場をベースに、ミルクプラント、セントラルキッチン（ミートプラント）、菓子・パン工場、生キャラメル工場を

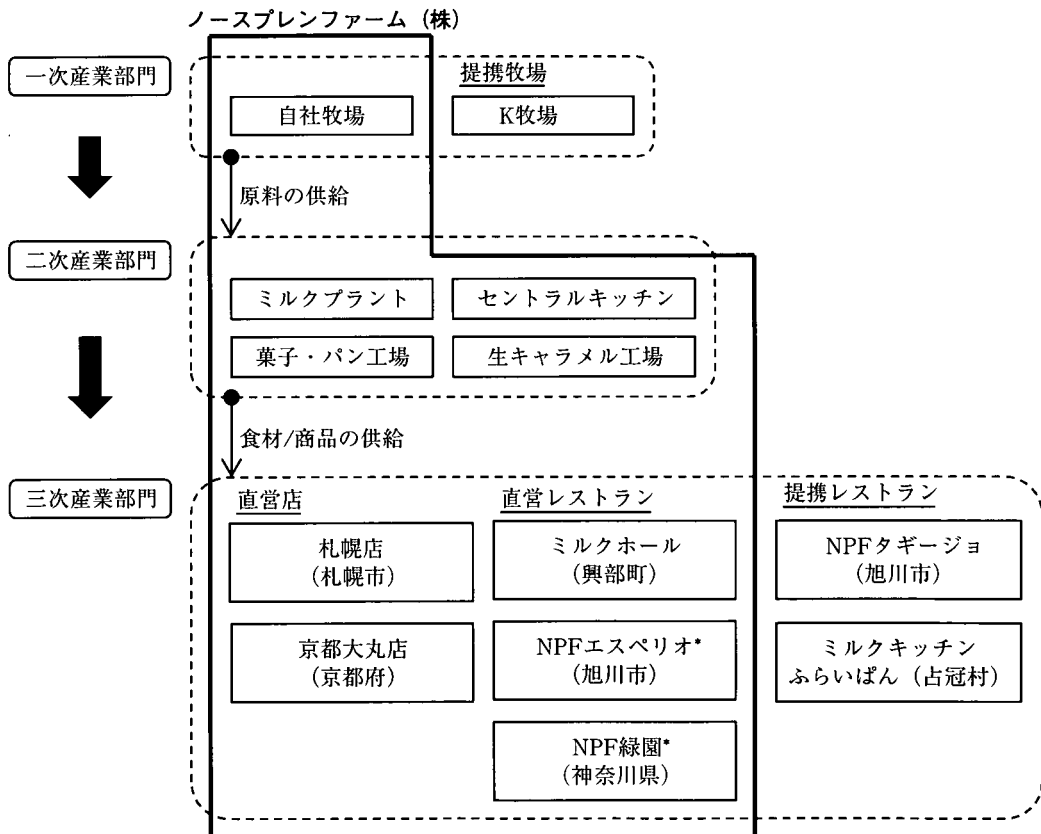


図2 ノースプレインファームの部門構成

資料：会社資料などより筆者作成。

注：“NPF”はノースプレインファームの略である。

注：エスペリオと緑園は会社としては別組織となっている。

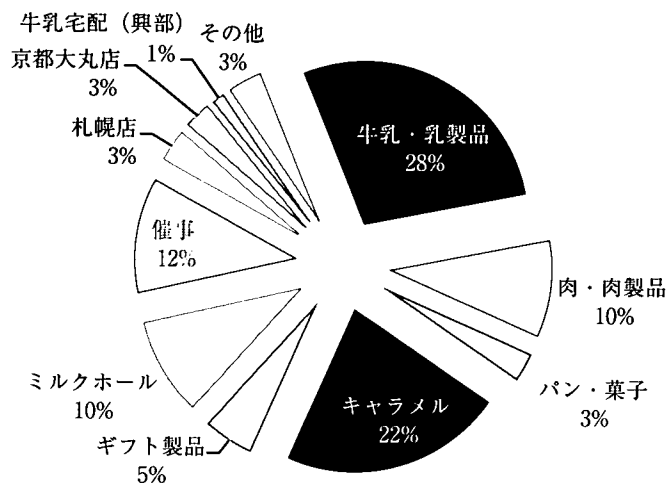


図3 売上高の内訳（2009年度）

資料：会社資料より作成。

擁し、札幌店・京都大丸店の2直営店、ミルクホール・NPFエスベリオ・NPF緑園（NPFはノースブレインファームの略称）の3レストランを擁する資本金4,500万円の一次・二次・三次産業複合体の体をなしてきている。いわゆる「6次産業化」と言えるが、その基点はあくまでも1次産業におかれていることは言うまでもない。

参考までに、2009年度の売上高の内訳と主要商品リストを以下に掲げておく。

売上高で最大を占めるのは牛乳・乳製品で28.1%、次いでキャラメルの22.0%、肉・肉製品の9.7%となっている（図3参照）。催事が12%占める点は注目されるが、直売店の札幌店、京都大丸店は僅か3%（全体の売上高からすれば1,600万円程。年間300日営業で一日当たり5万円余）しか占めておらず、先に札幌店の間口1間程と指摘したように、その売上高規模の小ささを伺わせている。

その役職員は2010年4月現在、役員8名、正社員31名、パート62名に及び、従業員だけでも93名に及んでいる。

表3は従業員の配置を示したものである。農場部門に4名、製造部門に49名、販売・レストラン部門に33名、企画・営業部門に7名の従業員が配置されている。従業員のうち、

13名が会計上別会社（従って、その売上高はノースブレインファームの売上高に計上されていない）となっているエスベリオへ出向していることから、それを差し引けば80名。80名で5.4億円余の売上高であるから、一人当たり670万円余となる。670万円が低いか高いか、議論の分かれるところであろうが、62名、66.7%がパートであることを考え、また、大黒氏の「会社が儲けることではなく、地域の方々が地域で暮らしていけるようにするのが目的」との言を考慮すれば、決して低い数値とは言えないのではないだろうか。事実、パートのほとんど、61名を興部町から雇用しているのである。それは人口4,500人の町で決して少ない数値ではない。むしろ、純農村部で最大の雇用元と言われる役場・JAに匹敵する雇用の場と言って良い。

## 2) 深化する横の提携

雇用の場の提供とともに注目されるのは、他店や他レストランなどと横の連携を深めてきたことである（前掲図2参照）。

まず、生乳では、不足する分を町内の近隣の牧場から年間100トンほど、ホクレンを通じて購入している。100トンと言えば、自牧場部門の生産量が300トン程であったから、

表3 従業員の配置 (2010年4月末時点)

部門	人数	業務内容
農場部門	4	乳牛・肉牛の管理, 圃場管理, 環境整備
製造部門	49	
ミルクプラント	(14)	牛乳・乳製品の製造, 製品検査
セントラルキッチン	(9)	畜肉製品の製造, 総菜の製造
菓子・パン	(4)	菓子・パンの製造
生キャラメル	(13)	生キャラメルの製造 (興部町)
生キャラメル大雪	(9)	生キャラメルの製造 (東川町)
販売・レストラン部門	20	
ミルクホール	(6)	レストラン, 直売店 (興部)
京都大丸	(4)	直売店 (京都府)
札幌店	(6)	〃 (札幌市)
興部宅配	(4)	牛乳の宅配
管理本部	3	経理業務, 労務管理
企画営業部	4	各種営業, 企画
エスベリオ出向	13	レストラン (旭川), 旭川宅配
役員	8	
合計	101	

資料：会社資料より作成

注：( ) 内は内訳である

注：“エスベリオ”とは(株)ノースプレインファームエスベリオを指す。

その3分の1に相当し、決して少ない数値とは言えない。もちろん、それは自牧場と同様、極力、非遺伝子組み替え飼料を給餌することを条件とし、幾らかのプレミアムを付けていることは言うまでもない。

次いでレストラン部門であるが現在、「ノースプレインファームタギージョ」(旭川市)、「ミルクキッチンふらいばん」(占冠町)の2つの提携レストランがある。もちろん、そこにはハンバーグやソフトミックスなどの食材や経営ノウハウを提供するが、その前提になるのは、「原料に勝る製品なし」や地域発展の考え方などの理念の共通性だと大黒氏は言う。

また、ノースプレインファームの商品の取扱店も多い(表4参照)。同社ホームページによれば62という数値が掲載されている。ここから直営店(レストラン3, 直売店2)及び上の提携レストラン3の都合8を除けば54となる。その多くは北海道、中でも本拠地の網走支庁にあるが、その他にも上川支庁や東京都などの都府県にも存在する。表5に見られるように、900ml入りの「オホーツクお

っぺ牛乳」が609円、生キャラメル・プレーンが777円などと決して安いとはいえないにも拘わらず54店もの取扱店があることは特筆に値しよう。

## 5. 経営戦略の特徴

農業の多角化戦略、「6次産業化」を進めようとする場合、絶えずネックになるのは販路確保を始めとした経営戦略のあり様である。販路確保などの経営戦略がはっきりしなければ、如何に多角化や6次産業化を進めようとしても、それは画餅と帰さざるを得ない。それは古に「一村一品運動」とその挫折を経験した北海道民の痛切な教訓でもある。

さて、オホーツク沿岸の一寒村で産声を上げたノースプレインファームは、その難題を如何に解決し、前進してきたのであろうか。以下、順不同に列挙して見よう。

その一つは徹底的に原料の品質に拘ったことである。「原料に勝る製品なし」と言われるように、原料の品質こそ究極的に製品の品質を左右する。特に食品の場合、その性向が顕著と言える。ノースプレインファームで



表4 直営店、取扱店の地域分布 単位：店舗

都道府県 ／ 支庁	直営店	取扱店舗数								
		合計	各品目の取扱店舗数							
			牛乳	ヨーグルト	乳製品	クリームソフト	キャラメル	スイーツ	瓶入り	肉製品
北海道		44	41	26	17	7	6	9	7	2
網走	R	22	22	11	7	1		6	1	1
釧路		2	2	2						
上川	R	13	13	10	7	5	4	2	5	1
石狩	S	7	4	3	3	1	2	1	1	
宮城県		3				3	1			
東京都		6	3	3		5	3			1
千葉県		1	1	1		1	1			
神奈川県	R	1	1	1						
新潟県		1	1	1		1				
愛知県		3	1		1	1			1	
岐阜県		1	1							
長野県		1								1
京都府	S									
大阪府		2	2	1	1	1	1			1
合計		63	51	33	19	19	12	9	8	5

資料：会社HPより作成。

注：“R”はレストラン，“S”はショップを示す。

表5 ノースプレインファームの主要な商品

	容量	価格	賞味期限	保存方法
<b>牛乳・乳製品</b>				
オホーツクおこっぺ牛乳	900ml	609円	7日	要冷蔵
低脂肪のむヨーグルト	500ml	473円	14日	要冷蔵
おこっぺヨーグルト	90ml	263円	14日	要冷蔵
ゴータチーズ	120g	630円	60日	要冷蔵
発酵バター 食塩不使用	100g	840円	30日	要冷蔵
<b>パン・菓子</b>				
発酵バターケーキ	1ホール	1,260円	10日	冷暗所
おこっぺ牛乳プリン	90ml	299円	7日	要冷蔵
<b>生キャラメル</b>				
生キャラメル プレーン	50g	777円	30日	要冷蔵
生キャラメル プール・ドゥミーセル	50g	819円	30日	要冷蔵
<b>肉製品</b>				
レッドミートハンバーグ				
ウィンナーソーセージ	120g	450円	10日	要冷蔵

資料：会社HP（2010/07/23閲覧）より作成。

は、これまで縷々触れてきたように、「大地も草も牛も人もみんな健康に」をモットーに、土・草地作りに務め、乳牛等の健全な飼養管理に細心の注意を払い、「自信の持てる

生乳等」の生産に傾注してきた。1頭当たり6,000kgという「低乳量」、放牧、非遺伝子組換え飼料給餌などはその明快な現れと言って良い。それが岩盤となり、やがて消費側の着

実な支持へと結びついていったと言えるのである。

二つは、まず地域から顧客を獲得していったことである。特に食品の場合、日常普段品であるが故に「地域住民から愛用」されないものは、如何に一時的なブームを呼んだとしても一過性に終わり易い。ノースプレインファームは牛乳の地域宅配からスタートし、地域の着実な支持を集めていった。また、最初のレストラン「ミルクホール」も牧場敷地内であり、様々な事情から地域外＝旭川市にレストラン「エスペリオ」を構えたのは7年後の1995年のことであった。実に、設立後7年もの間、ほぼ100%、地域とともに歩み、顧客の開拓に務めてきたのである。それは「会社が儲けることではなく、地域の方々が地域で暮らしていけるようにするのが目的」とする大黒氏の信念を反映したものであろうし、また、その信念をより一層、打ち固めていったらうことは想像に難くない。

三つは、上のことから容易に想像されることではあるが、冒険的な大型投資は極力避け、順次、着実に投資してきたと考えられることである。20余年という期間、また、各種工場・レストランなどの小規模性などを考えるにつけ、決して、「無理を承知の」超大規模な投資を行ってきたようには思えない。こうした無理のない投資が、新たなアイデアを次々に現実のものとし、新たな客層の獲得に繋がっていったのではないだろうか。

四つは、従ってそれは単品あるいは数品目の大量生産ではなく、多品目少量生産に結びつく。多品目はレストラン経営にとってうってつけだし、また少量生産は原料の集荷面などで無理を重ねる必要もない。ほぼ自家原料の範囲内で生産量を抑えることができ、「原料に勝る製品なし」を絶えず実現でき、リピーター客はもちろん新しい客をも獲得できるという好循環を生むのである。「少量生産にこそ勝機あり」と見た大黒氏の慧眼と言える。

最後に、従業員がいずれも皆、絶えず明るく、商品知識が豊富な上に商品に自信を持っ

ているように見えることを挙げておきたい。それは、大黒氏と理念を共有するからなのか、あるいは大黒氏の教育の賜か、俄には判断できないが、ともあれ商品知識の豊富さと商品に対する自信は、何にも勝るより販売力を発揮するのではないだろうか。

## 6. おわりに—今後の方向性に触れて

走り続けて20余年。ノースプレインファームは地域に、北海道に大きな足跡を残してきた。無いもの強請りを承知で今後、何点か、是非実現して頂きたい点に触れ、本論を閉じることにはしたい。

その一つは地域内に、あるいは北海道内にノースプレインファームが切り開いた「6次産業化」の神髄・ノウハウが普及し、「中規模・異業種複合型酪農」が北海道酪農の一つの発展方向として定着するようにして行くことである。もちろん、大黒氏がその先頭に立つことを期待しているのは言うまでもない。それが人口の地域への定着をはかり、過疎化の反転へと繋がると思うからである。また、それが国際化時代の北海道酪農、広くは北海道農業の発展の道となると思うからである。

二つは、「原料に勝る製品なし」の思想を広げて行くことである。農地は我々の世代が先代から預かった「一代預かり」のもので、次世代に間違いなく最良の状態を受け継いで行かなければならない。耕地不足、食料不足が喧しく叫ばれる中であっては尚更である。優れた農地でこそ、優れた原料・生乳等が産出できるのであり、「原料に勝る製品なし」の思想は当然ながら優れた農地作り・保全と同義なのである。

三つは、酪農を基盤とした「農企業」であるからこそであるが「食・農教育」に更に一層力を尽くしていくことである。もう既に、ノースプレインファームは良い原料・良い製品を作り、供することによって相当程度「食・農教育」に貢献してきていることは疑いない。しかし、北海道・日本全体を見渡した時、政府も「食育」と言わざるを得ない程に「食」は乱れ、国民の「農」への理解は決

して深いと言うことはできない。正しい「食・農」への理解の深化こそが、「農企業」としてのノースブレインファームの更なる発展のベースとなって行くのではないだろうか。

農業のあり方に一つの道を示し、数々の先駆的实践を積み重ねてきたノースブレインファームの一層の発展を願ってやまない。

### 参考文献

- 1) 飯澤理一郎・庄子太郎「目標は『乳牛一頭一家族』一経営の多角化と『高付加価値化』を進めるノースブレインファーム（株）」、『畜産の情報 国内編』2008年4月号，農畜産業振興機構，pp.18-25。
- 2) 河合知子「農業の付加価値戦略（30）酪農家が取り組むレストラン経営と学校給食への牛乳納入--ノースブレインファームが消費者に投げかけるメッセージ」、『北方農業』2000年5月号，北海道農業会議，pp.27-30。
- 3) 佐藤信「農業の付加価値戦略（27）地元の牛乳を地元の人に飲んでもらいたい，ノースブレインファームの取り組み」、『北方農業』2000年1月号，北海道農業会議，pp.44-48。
- 4) 大黒宏「風土産業をめざして」、『畜産の情報 国内編』2009年11月号，農畜産業振興機構。
- 5) 大黒宏「変革は人にあり（10）大黒宏/北海道 ノースブレインファーム株式会社」，日本政策金融公庫農林水産事業本部，『AFCフォーラム』2010年1月号，pp.15-17。
- 6) 「地域事例2 地域密着型酪農を目指して--興部町・ノースブレインファーム（北海道発 産消協働）」、『開発こうほう』2006年3月号，北海道開発協会，pp.18-22