

富士宮市と酪農家による 牛乳製造販売事業会社の設立

2024年 12月25日



静岡銀行

富士宮市と酪農家による牛乳製造販売事業会社の設立

テーマ：酪農



ふじのくに 富士山ミルク



ふじのくに PREMIUMヨーグルト

参画者

農協 酪農家 株式会社いでぼく
 静岡県富士宮市
 静岡銀行

主なアウトカム

- 2018年4月、富士宮市と富士市の小中学校74校の給食3万5千食への富士の国乳業「富士山ミルク」の提供がスタート
- 富士宮市内の小中学校で「酪農や学校給食牛乳」をテーマにした特別授業の実施
- ふるさと納税の返礼品として採用

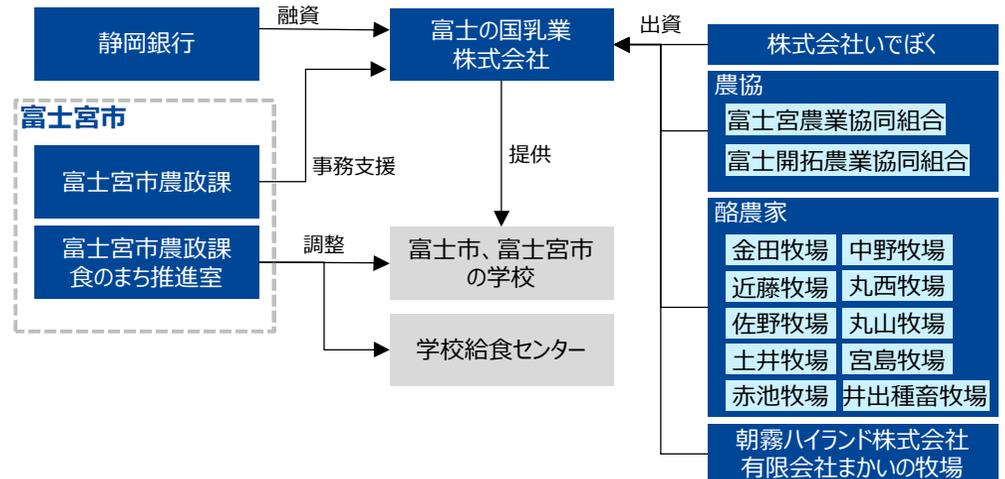
取組概要

富士宮市と地元酪農家とで「オール富士宮」で生産される牛乳の会社設立の検討を進め、広く株主を募った。その結果、市内の農協3団体が株主となるほか、意欲のある8人の酪農家が役員となり、2017年6月に富士の国乳業株式会社を設立。結果、富士宮市及び富士市の小学校給食へ高品質な牛乳を提供

背景

小学校の児童から「学校牛乳がおいしくない」という声があったことをきっかけに、「地産地消」「食育」を目指す行政と、徹底した乳質管理を行い、高い品質を誇る地元の酪農家による「地元の子供達に100%富士宮の新鮮な牛乳を飲んでほしい」という思いが重なり、会社設立に繋がった

取組体制の全体像



• 何が(誰が)取組の起点となったか

平成26年8月、「静岡・酪農未来塾」(代表：井出行俊氏(いでぼくグループ代表))が県畜産技術研究所や若手酪農家に働きかけ、生産マネジメントの考え方にに基づき、乳質改善から将来的には地域ブランド牛乳の創出までを視野に入れた活動を開始(食のまち推進室参加)。

「いでぼくグループ」とは・・・

(株)いでぼくが主体となり、衛生管理に拘り生産した高品質生乳を加工しアイス・ジェラードを販売し、主に高速道路のサービスエリアに設置した小規模の直営店で消費者に直接販売するシステムを構築することにより事業を拡大している。

農林水産大臣賞の受賞、関東生乳品質改善共励会で9年連続最優秀賞・特別賞を受賞。

農場HACCP取得。6次産業化優良事例表彰では平成26年度「農林水産省食料産業局長賞」を受賞。

視察に訪れた同業者から「きれいに牛乳を搾っても、出荷して他の牛乳と混ざったら同じ」と言われ、「他の牛乳と混ざるくらいなら自分で販売する」と決意し、製造設備を導入している。

高品質な牛乳として大手メーカーの牛乳と差別化することで、乳価を高めることに成功している。市場に出荷すると100円/kg前後である乳価を、自社でブランド化することで平均700円/kg前後まで高めている。

～ 井出氏のノウハウが富士の国乳業設立の原資となる ～

- プロジェクト開始にあたり、どのように取り扱う資源や課題を分析・特定し、絞り込んだか

富士宮市の酪農データ（平成27年度末）：酪農家数79戸、飼養頭数6,500頭、生乳生産量日量約120トン
品質の高さ：関東生乳品質改善共励会の県内受賞者の多くが富士宮市内

富士宮市は乳牛が県下一の飼育頭数を誇り、県内の生乳生産量の約5割を生産しているものの、市内に牛乳プラントがないことから、市外で他の地域の牛乳と一緒に製造された牛乳が学校給食で提供されており、地域の子供たちに純粋な富士宮産の牛乳を提供できないという寂しい現実があった。

生産者には純粋に富士宮ブランドの学校牛乳を生産したい思いがあった。

「静岡・酪農未来塾」は東部地域の若手後継者、診察獣医師、富士開拓農協、富士宮農協、富士酪農協、静岡県富士農林事務所、富士家畜保健事務所、静岡県畜産技術研究所、富士宮市に加えて乳業・搾乳機械メーカーなどが参加。

TPPをはじめとする国際間競争、国内の産地間競争が激しくなることが予想され、高齢化や後継者不足が進んでいる中農家戸数と生産量の減少に歯止めをかけ、産地として維持していくため、生産者自らが動き出していた。

※平成27年1月、富士開拓農業協同組合が単独で群馬県太田市（東毛酪農）を視察し学乳への参入を検討しているが資金的に難しいと判断していた（食のまち推進室同行）。

➡ 平成27年3月、「静岡・酪農未来塾」から「ふじのくに牛乳（仮称）」創出プロジェクトが提案される。

1. 生産者の指定：乳質改善に一定の意欲を有する酪農家の生乳を用いて製造する。
2. 創出時期：平成28年3月（予定）
3. 生産者の条件
 - ① 衛生品質：バルク乳体細胞数15万個/ml以下の維持：乳房炎の制御が不可欠
 - ② 環境衛生：牛舎環境が美化・整備されている：(株)明治が推進する「おいしい牛乳の認定基準」に準じた環境整備
 - ③ 安全管理に関する外部認証の取得：ISO22000：2005（国際基準）、農場HACCP認証（農水省）、しずおか農水産物認証制度（県）のいずれかの取得が条件

～ これが「富士の国乳業(株)」のベースとなる ～



清潔に保たれた牛舎

- 参画者の選定はどのように行ったか

平成27年12月 「富士宮市産の学乳を実現するための会議」がスタート

「富士宮産の学乳を実現する」という思いを一つにした、(株)いでぼくと酪農家の代表である 富士開拓農業協同組合 富士宮農業協同組合、富士酪農業協同組合が主体となり、合意形成が行われた。

目的

- ① 地域の子供たちに富士宮産の美味しい牛乳を届ける取り組み
- ② 富士宮市の酪農を後世に残すための取り組み

平成28年6月 趣意書、募集要項及び富士の国乳業(株)発起人申込書を各農協組合員に配布

平成28年6月 富士の国乳業(株)発起人会開催

- どのような動機で参画することを決意したか

富士宮市産の学乳を実現する動きは市からもお願いしたものであるため参画し伴走支援を行った。

(H29.4 新・学校給食センターの供用開始、その1年後の提供を計画)

平成16年 フードバレー構想を提唱、食のまちづくり、食育や学校給食の地産地消化を推進

学校給食センターの地産地消の向上も図られる。

平成15年当時市内産食材使用率 4%→平成21年13.4% (全国平均23.3%)

- リーダーシップは誰が取り、どのような役割分担がされたか

リーダーシップ：(株)いでぼく（代表：井出行俊氏）

事務局、富士市や学校給食センター等との調整：富士宮市農政課食のまち推進室

① 設立までの事務的な支援：富士宮市農政課

② 総合事業計画の認定申請・ネットワーク交付金の申請：新会社 ※市、関東農政局、静岡県富士農林事務所が支援

③ 出資者の募集：各農協 ※募集要項は市がサポート

④ 資金調達：金融機関（静岡銀行、富士宮信用金庫、富士宮農業協同組合に相談）

- ステークホルダーとの連携にハードルはあったか

富士開拓農協、富士宮農協、富士酪農協：「静岡・酪農未来塾」に当初から参加、方向性は一致していた。

富士市：富士宮市の2倍の規模をほこり、プラントの規模にも影響することから市長自らが富士市長にトップセールスを実施。教育長同士の会談や調整、富士市のPTAを対象に試飲会を開催。

平成29年2月 学校給食用牛乳の採用に関する覚書を富士宮市、富士市、富士の国乳業(株)で締結

関東生乳販売農業協同組合連合会：事業計画等を提出し乳量調整を実施した。

県内牛乳事業者：事業者等の会議で調整を実施した。

- 自治体と酪農家による会社設立のきっかけは何か

資料：静岡県の子牛の状況 平成26年度

事業者名	生乳供給	学乳供給人数(人/日)	学乳提供量(t / 日)	割合
大木乳業	伊豆の国、伊豆太陽農協	6,705	1.34	2%
函南東部農協	函南東部・三島函南・伊豆の国・南駿・御殿場・東豆酪・富士開拓農協	102,931 →富士宮市、富士市に学乳供給	20.59	31%
静岡牛乳協同組合	富士開拓農協・静岡市・大井川・榛南・浜名酪農農協	84,725	16.95	26%
フクロイ乳業	遠州夢咲・とぴあ浜松・浜名酪農・掛川市・富士開拓農協	110,153	22.03	33%
いなさ酪農協	とぴあ浜松・浜名酪農・いなさ酪農農協	25,159	5.03	8%
		329,673	65.94	100%

• **どの程度の期間で計画したか**

平成26年8月～平成28年4月

当初のスケジュール

H27	組織結成
H28	法人設立：6次産業化事業計画作成・・・7トン規模で5億円を想定
H29	補助事業実施 プラント工事開始補助事業実施
H30	学乳提供開始

• **予算の規模や出資者はどのように決まったか**

① 予算規模：1日最大処理量を7トンとした

内訳：学乳 1日32,067人（富士宮市・富士市）×200mlの牛乳を提供（6,64トン）

市販乳（0.06トン）、ヨーグルト（0.04トン）

② 出資者：オール富士宮として、富士開拓農業協同組合、富士宮農業協同組合、富士酪農業協同組合、(株)いでばく井出代表が参加し酪農家を中心に出資者を募集、1口5万10口以上、200口募集（H28.6）出資金は、最終的には30,000千円

支援の申し出：富士宮信用金庫、静岡銀行、富士宮農業協同組合

リソースはどのように確保したか ①

平成28年10月 「総合化事業計画」が農林水産大臣に認定

- ・静岡銀行が富士宮市と連携し申請を支援

平成28年11月 「しずおか農林漁業成長産業化ファンド」15,000千円の投資が決定（第1号）

- ・静岡銀行が(株)農林漁業成長産業化支援機構（A-FIVE）とファンドを組成

▶ 総合化事業とは：農林漁業経営の改善を図ることを目的とし、農林水産物等の生産及びその加工又は販売を一体的に行う事業活動であって、農林水産物等の価値を高めることを目指したものであること。

認定要件：事業主体が農林漁業者等であり、事業内容が自ら生産等に係る農林水産物等を原材料として用いて行う新商品の開発、生産又は需要の開拓等であること。そして、計画期間を5年以内とし、売上高を5年間で5%以上増加させること（事業開始時から終了時までには所得が向上し、終了年度は黒字となること。）

▶ 「しずおか農林漁業成長産業化ファンド」について

名称	しずおか農林漁業成長産業化投資事業有限責任組合
設立日	平成25年7月31日
ファンド総額	5億円
組合員構成	静岡銀行、静岡キャピタル(株)、(株)農林漁業成長産業化支援機構（A-FIVE）
ファンド存続期間	平成39年12月末まで
投資対象	1次事業者と2次3次事業者の出資による6次産業化事業体

▶静岡銀行の投資理由など

富士の国乳業(株)は、富士宮市の酪農家および富士宮農業協同組合、富士開拓農業協同組合、富士酪農業協同組合の出資により設立され、地域における給食用牛乳の製造を事業基盤とする一方で、富士宮地区の高い乳質を誇るえりすぐりの生乳だけを使った牛乳やヨーグルトの全国展開を図り、富士宮牛乳ブランドの確立を目指します。

また、徹底した商品の安全確保を目指す事業計画をもとに、「農場HACCPや静岡県認証等の取得、関東生乳品質改善共励会で上位入賞した牧場から供給される富士宮産生乳のみを使った富士山をブランドイメージとする牛乳・ヨーグルトの商品化」を行う計画では、農林水産大臣から総合化事業計画の認定を取得しています。

しずおか農林漁業成長産業化ファンドおよび静岡グループでは、こうした富士の国乳業(株)の事業計画を高く評価し、富士宮市をはじめとした地域一体となった取り組みに対し、金融面のみならず、静岡銀行グループのノウハウやネットワークの提供など、地方創生の観点から幅広いサポートを行っていく方針です。

「しずおか農林漁業成長産業化ファンド」で第1号となる投資先に決定時、静岡銀行地方創生部報道発表資料より

- リソースはどのように確保したか ②

平成29年5月 富士宮市 学乳プラント建設費補助

富士地域の小中学校の学校給食に牛乳を提供する事業を開始するにあたり、その公共性と長期的かつ安定的な事業運営に資するため、工場建屋の建設に係る費用を補助するもの

補助対象経費の4分の1以内で7千万円を上限

補助対象経費 325,580千円

補助金額 70,000千円

平成29年9月 静岡県 6次産業化ネットワーク活動交付金（整備事業：事業者タイプ）

地域資源を活用した6次産業化の推進を支援するため、事業所の整備事業として牛乳製造のプラント、ボイラー整備にかかる費用を補助

補助対象経費の2分の1以内で1億円を上限

補助対象経費 309,893千円

補助金額 100,000千円

- どのような結果を期待しているか、または得られたか

富士の国乳業の特徴：5つの牧場から生乳を仕入れている。この生乳は関東生乳販連品質改善共励会で約1,794件の中の上位100位に入る高品質な生乳のみを使用している。

一般流通している牛乳の9割は130℃2秒等の超高速瞬間殺菌処理されている。富士の国乳業では80℃3分間の高温短時間殺菌処理されており、焦げ臭がしない、生乳本来の風味が活かされたすっきりとした飲み口の牛乳に仕上がっている。

乳質の高い生乳を厳選して使用した富士宮市産の牛乳の生産に成功し、富士地域（富士宮市、富士市）の子供達に素晴らしい品質のおいしい牛乳を飲んでもらうことができた。

80℃3分間・・・より絞りたての生乳に近い牛乳

学乳について学ぶ「学乳教室」を富士の国乳業の社長に依頼し、富士地域の小学校で毎年開催して、酪農家の仕事や安心安全、おいしい地元産牛乳の素晴らしさを知ってもらっている。

他の地域との差別化（乳質、衛生基準）による地域全体のブランド化に成功し、酪農家の技術向上、若い酪農家の将来への希望となり、地域の酪農を後世に残すための取り組みとして確立している。

給食センター地場産品使用率：53.79%（R6.6、金額ベース）

● 会社運営のハードルはあったか ①

当初想定予算5億円であったが、交付金対象以外の建物や構築物等を含めた総事業費は総額約7億2千万円、さらに経営資金として材料費、労務費、外注加工費、製造経費等約7千万円必要となった。

自己資金3千万円と、県からの交付金1億円、市からの補助金7千万円では資金不足のため
 (株)日本政策金融公庫から1億5千万円、静岡銀行から約4億5千万円の借り入れをして事業を展開していた。

令和元年頃、事業計画と大きな相違が生まれていた。その理由は・・・

- ① 生乳の仕入れ額が約4,800万円増加 ➡製造ロスがあったので削減を実施
- ② 創業当時は総勢20人で人件費が約2,900万円増加 ➡リストラを実施し8人まで削減（R6.11.25現在12名（パート含む））
- ③ 市販牛乳、ヨーグルトの販売が少ない ➡大容量の製造機械がない、ヨーグルト製造機械の能力が低い
- ④ 光熱水費（電気、ガス料金）に対する見込みが甘かった
 金融機関からの借入金、短期の一時貸し付け等で対応した



● 会社運営のハードルはあったか ②

学校の休暇、長期休み期間中の対応の遅れ：学乳は金額が決まっており、これだけで収益を上げられる体制ではなく
余剰牛乳の有効利用、販売先が必須であった

販路開拓の難しさ、商品の開発の遅れ：当初牛乳紙パック200ml、のむヨーグルト（150、720ml）しかない

6次産業化ネットワーク活動交付金：計画期間は平成29年度～令和2年度の4年間

交付金要綱に基づく評価を行ったところ、売上高は目標達成したが、所得（営業利益）については目標達成しなかった
令和2年3月 想定外の新型コロナウイルス感染症による学乳の出荷停止

対策・対応：余剰牛乳の有効利用への投資、販路の開拓を積極的に行った

① ミニプラント等の設置

② 新商品を開発販売（PREMIUMヨーグルト（濃厚もっちり食感）、アイス）

R元.12 PREMIUMヨーグルト販売：ふじのくに新商品セレクション2020年金賞受賞、好評であり学乳未出荷時の補完事業として確立していく

③ 業務用牛乳の販路拡大（R5セブンイレブン、R5地元大手菓子店）

ふじのくに富士山ミルク：しずおか食セレクションに認定される、セブンイレブンでも採用されることになる

➡ 病院食：R2富士宮市立病院約100食/日、R4富士市立中央病院約200食/日

➡ R4富士宮職員お中元・お歳暮募集

➡ R5内閣総理大臣賞を受賞した「富士丸西牧場」のブランドで別途展開し、高級ブランド確立を図る

➡ R5.10 プラボトル牛乳の生産を開始（200、900ml）：富士の国乳業、富士丸西牧場両ブランドで展開

6次産業化のボトルネック：生産者は経営者ではない。意識を変えていただく。

- 取組が進展・拡大した成功要因は何か(それぞれのフェーズごとに)

フェーズ1 地域資源・課題の特定

「静岡・酪農未来塾」の主体的な取り組み、いでぼくの井出代表のリーダーシップが大きい

フェーズ2 取組体制の構築

オール富士宮として、富士開拓農業協同組合、富士宮農業協同組合、富士酪農業協同組合、いでぼくグループ井出代表が一体となった取り組みに成功した

フェーズ3 取組の計画・実行

静岡銀行：資金面・事業計画・返済計画、販路拡大（販売先の紹介、商談会の案内等）のサポート
スポンサーである番組での紹介

静岡銀行・富士宮市：お中元お歳暮、贈り物として商品を利用しバックアップ、営業報告会を開催（月1回）

富士宮市：ふるさと納税返礼品へ登録、イベント出典の紹介

小学校で社長自らが学乳講座を開始し子供から家庭へ普及

苦しい時期を初代社長佐野将史氏、2代目社長佐々木剛氏を先頭に社員一丸となり、金融機関と行政がバックアップを実施し乗り越えている。少子化により学乳の規模が縮小傾向であるが、ブランド価値が認められ業務用の利用が広がっており事業が安定してきている。



設立当時役員と建屋

- 今後の展望として、どのようなことを検討しているか。また、期待する成果やインパクトは何か
お腹にやさしい「A2牛乳」を富士の国乳業代表者が経営している「富士丸西牧場」ブランドで販売を予定、将来的には学乳へ導入されることを期待している。
富士宮市の生乳は県内の生乳生産量の5割を占め、さらに2年連続鶏卵産出額が日本一であり、スイーツ店も多いことから「ふじのみやプリンまつり」を開催するなど「スイーツのまち富士宮」として取り組みを実施し、各店舗、各事業者にも地元産の牛乳の利用を呼び掛けている。

