日本中央競馬会
特別振興資金助成事業

全日畜ワークショップ（山口会場）

畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは

速報レポート

◎　開催日　令和５年２月２日（木曜日）
◎　時　間　13：00（開会）から 16：00（閉会）
◎　会　場　ＫＫＲ山口あさくら

令和5年2月

全　日　畜

（一般社団法人　全日本畜産経営者協会）

はじめに

私たち、畜種横断の畜産生産者の団体「全日畜」は、令和４年度の日本中央競馬会畜産振興事業として「多角化による畜産経営強化調査事業」を実施しております。

この事業は、我が国で推進されている農業の６次産業化の取組事例の多くが農協系統を通じた調査となっており、農協系列とは異なる経営を行う商系畜産経営者の多角化に係る事例情報が少ないことから、これらの調査を行うとともに、意見交換等を通じて、今後の６次産業化を含めた多角化経営の発展方向や成功のためのノウハウ、失敗しないための留意事項などを「指針」として作成し、これから畜産物の加工、販売、輸出等を志向する畜産経営者に情報提供することを目的としています。

本書は、令和５年２月２日（木）に実施した、全日畜ワークショップ（山口会場）「畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは」の概要を整理した「速報レポート」です。

これまで、本事業でまず、首都圏という大消費地に立地した事例として千葉市で開催し、次に大消費地からは大きく離れた中山間地域での事例として青森県十和田市でワークショップを開催して参りましたが、今回は首都圏からは離れているものの、福岡市のような大都市や広島、岡山等の地方の中心都市に隣接し、その地域に密着した多角化経営を実施しておられる畜産生産者の方々の取り組み事例を基に、多角化を行うに当たってのメリット、デメリット注意点などについて熱心な討議が行われました。多くのみなさんにご覧いただき、多角化を経営をこれから行なおうとする場合の参考となれば幸いです。

令和５年２月

一般社団法人　全日本畜産経営者協会

（全日畜）

目　　次

・ワークショップ（山口会場）　プログラム　1
・全日畜「多角化経営」ワークショップ（山口会場）の概要　2
・事業の概要図　3
・全日畜　畜産経営の多角化ワークショップ（山口会場）の概要　5
◎ワークショップ第一部　事例紹介　5
◎ワークショップ第二部　意見交換（概要）　２１
・発表者資料　３１
中国四国農政局 経営・事業支援部 地域食品・連携課
朝倉 博文　課長　資料　３１
有限会社 船方総合農場　坂本 賢一　代表取締役　資料　３７
有限会社 萩見蘭牧場　藤井 照雄 代表取締役　資料　３８
有限会社 鹿野ファーム 隅　明憲 代表取締役　資料　３９
株式会社 久保アグリファーム　久保 正彦　代表取締役　資料　４０
一般社団法人広島県配合飼料価格安定基金協会
奥山　博　常務理事　資料　４１
・会場アンケート結果　４２
・報道記事　４７
・現地調査概要　４９

令和４年度「全日畜ワークショップ（山口会場）」

畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは

◎　開催日　　令和5年2月2日（木曜日）

◎　時　間　　13:00（開会）から16:00（閉会）

◎　会　場　　KKR山口あさくら（　扇の間　）

〒753-0064　山口市神田町2-18
TEL083-922-3268

◎　プログラム

第一部　　13:00　～　14:10

多角化経営を実施されている畜産経営者等をゲストに招き、多角化するに当たっての問題点や課題等についてご報告をいただきます。

休　憩　　14:20　～　14:35

第二部　　14:35　～　16:00

会場にご参加された皆さんも一緒に、経営を多角化するに当たっての注意点や必須事項などについて意見交換を行い、多角化経営が成功するためのポイントについて考えましょう。

一般社団法人　全日本畜産経営者協会
（　全　日　畜　）

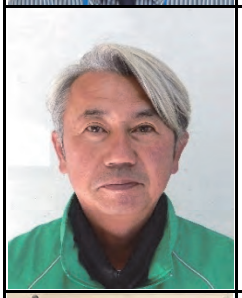
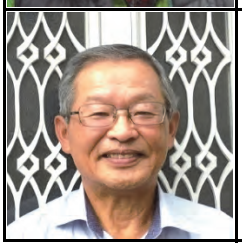
1　全日畜「多角化経営」ワークショップ（山口会場）の概要

◎　開 催 日　　令和5年2月２日（木曜日）　　13:00　～　16:00

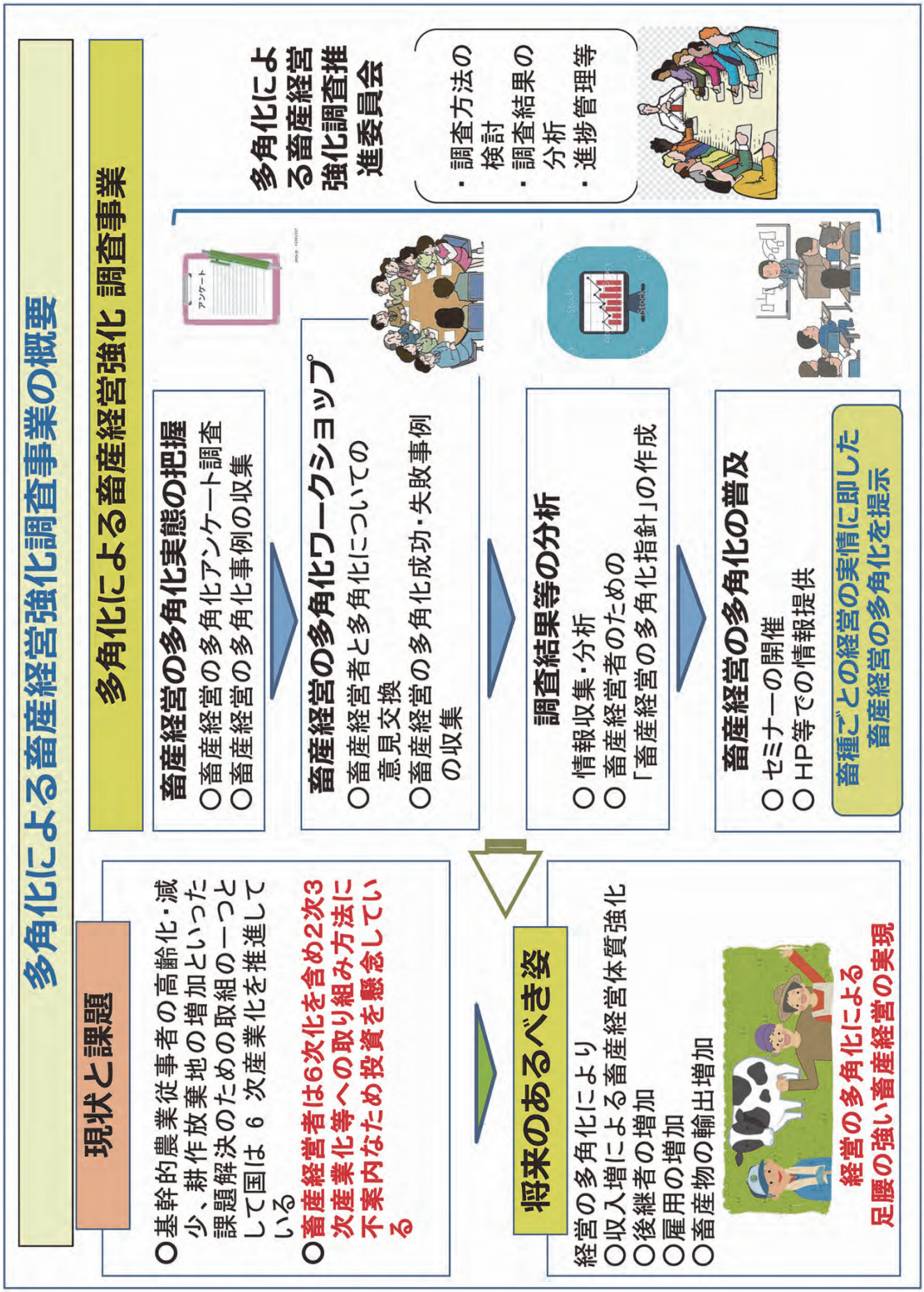
◎　テ ー マ　　畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは

◎　会　　場　　KKR山口あさくら（　扇の間　）

2　多角化経営にかかる体験・課題等について意見交換を行います

	中国四国農政局 **経営･事業支援部** **地域食品･連携課　課長** **朝倉　博文　様**	･中国四国管内の6次産業化推進施策と取組状況について
	山口県の畜産経営者 **(有)船方総合農場　代表取締役** **坂本　賢一　様** （酪農･肉用牛経営者から）	･山口市において1969年任意団体として船方総合農場を設立し、1972年に農業生産法人（有）船方総合農場設立。現在、船方農場グループは、みどりの風協同組合、（有）船方総合農場、（株）みるくたうん、（株）グリーンヒル･アトーの4つの法人組織で構成され、乳、肉、米を生産から加工･販売、レストラン経営まで手掛ける。 ･乳牛搾乳牛60～70頭、乳牛育成牛及び肉用肥育牛成牛換算300頭を飼養し、グループ社員数42名、平均年齢36歳と若い人材で運営している。
	山口県の畜産経営者 **（有）萩見蘭牧場　代表取締役** **藤井　照雄　様** （肉用牛経営者から）	･萩市で見島牛50頭、見蘭牛300頭を飼養。年間見島牛10頭、見蘭牛130頭を出荷。見島牛は室町時代から飼育されて純血を保った日本最古の和牛で、国の天然記念物に指定されており、見蘭牛は見島牛にホルスタインを交配した交雑種。萩見蘭牧場では、見蘭牛を生産して販売するとももに、国の事業を活用してハム･ソーセージに加工する施設を整備し、萩市で直販店1店舗、レストラン2店舗の経営も行い多角化を進めている。
	山口県の畜産経営者 **(有)鹿野ファーム 代表取締役** **隅　明憲　様** （養豚･肉用牛経営者から）	･昭和58年に養豚事業を開始し、現在は四元交配豚のハイポ―豚で「鹿野高原豚」のブランドで販売。一般に出回っている三元交配豚と比べ肉質にばらつきがない。平成26年に本社･直営農場の近傍にハム加工･総菜工場を新規設立し、山口県内に広くハム･ソーセージをなどの加工品を販売している。平成21年に山口県のエコ･ファクトリーに認定された。なお、平成3年から肉用牛部門も開始して多角化に取り組んでいる。
	広島県の畜産経営者 **(株)久保アグリファーム 代表取締役** **久保　正彦　様** （酪農経営者から）	･広島市佐伯区の地に1941年に創始者の故･久保政夫が雑木とクマザサに覆われた地を自ら開墾したのが農場の歴史が始まり。 ･現在、乳牛は経産牛70頭飼養、生乳550～600t/年を生産。国産飼料給与にこだわり、草をお乳に換える生産理念（土･草･牛）を継承し続ける事が美味しいジェラートの基本理念に、低温殺菌牛乳を敷地にあるジェラート工房（アルトピアーノ）で加工･販売。牧場での体験乳搾り、バター作りなど食育教育にも取り組む。
	広島県の農業団体 **一般社団法人** **広島県配合飼料価格安定基金協会** **常務理事　奥山　博　様** （広島県下の取組み状況話題提供）	･広島県下の多角化経営について、成功した事例や、情勢の変化により断念した事例などの取組み状況の報告

◎　事業の概要図


多角化による畜産経営強化調査事業の概要
現状と課題
○基幹的農業従事者の高齢化・減少、耕作放棄地の増加といった課題解決のための取組の一つとして国は６次産業化を推進している
○畜産経営者は6次化を含め2次3次産業化等への取り組み方法に不案内なため投資を懸念している
将来のあるべき姿
経営の多角化により
○収入増による畜産経営体質強化
○後継者の増加
○雇用の増加
○畜産物の輸出増加
経営の多角化による
足腰の強い畜産経営の実現
多角化による畜産経営強化 調査事業
畜産経営の多角化実態の把握
○畜産経営の多角化アンケート調査
○畜産経営の多角化事例の収集
畜産経営の多角化ワークショップ
○畜産経営者と多角化についての意見交換
○畜産経営の多角化成功・失敗事例の収集
調査結果等の分析
○情報収集・分析
○畜産経営者のための「畜産経営の多角化指針」の作成
畜産経営の多角化の普及
○セミナーの開催
○HP等での情報提供
畜種ごとの経営の実情に即した畜産経営の多角化を提示
多角化による畜産経営強化調査推進委員会
・調査方法の検討
・調査結果の分析
・進捗管理等

1　全日畜 畜産経営の多角化ワークショップ （山口会場）の概要

日　時 ： 令和５年２月２日(木)　13:00～16:00

場　所 ： KKR 山口あさくら 2F「扇の間」

発表者 ： 朝倉　博文　　中国四国農政局経営・事業支援部地域食品・連携課長

坂本　賢一　　有限会社　船方総合農場　代表取締役

藤井　照雄　　有限会社　萩見蘭牧場　代表取締役

隅　明憲　　有限会社　鹿野ファーム　代表取締役

久保　正彦　　株式会社　久保アグリファーム　代表取締役

奥山　博　　一般社団法人　広島県配合飼料価格安定基金協会　常務理事

参加者内訳

発表者６名　事業推進員会委員３名、行政機関５名、飼料会社３名、畜産関係団体１名、金融機関１名、報道関係者１名、全日畜９名　　計 27 名

◎　ワークショップ第１部　事例紹介

発表タイトル　　中国四国管内の６次産業化推進施策と取組状況について

発表者　　中国四国農政局経営・事業支援部地域食品・連携課長　朝倉　博文　氏

１．私からは６次産業化を推進するための施策、それから局で行っている６次産業化事業計画の認定状況を紹介する。また、認定事業者のフォローアップで事業実施状況のモニタリング調査などもやっているので、その結果も併せて紹介する。

２．６次産業化・地産地消法の概要であるが、法律が施行されて 10 年以上がたっている。この法律に基づいて事業者に６次産業化に取り組む際に総合化事業計画をつくってもらう。そのお手伝いや実際の大臣の認定などを担っている。

３．認定を受けると、６次産業化に取り組む際に、プランナー派遣による指導・助言や、施設整備や商品開発などの事業を活用できるという支援策によるメリットを享受できることとなる。

４．「農山漁村発イノベーションによる雇用・所得の創出」とは、これまでは「６次産業化」というワードを使って予算措置、支援策を講じてきたところであるが、令和４年度の予算から若干の組み替えを行ったもの。多様な農山漁村の地域資源を活用しながら、そして多様な事業主体の方々（多様な事業分野、様々な産業分野）と連携しながら新しい事業を創出しつつ、地域の農業の活性化を推進していく事業の仕組みに見直している。

これは６次産業化をもう少し発展させた形で、農山漁村の活用可能な地域資源を他分野と組み合わせることによって地域における新たな事業、雇用機会を創出するもの。具体的な支援策の内容については大きく変わるところはなく、プランナー派遣に伴走支援や補助事業を活用できる内容になっている。

５．６次産業化のポイントとして、取り組むにあたっては生産・加工・流通・販売に至るまでのバリューチェーンを構築することと、市場ニーズ・消費者ニーズを踏まえて農林水産物の生産・加工・流通・販売、それぞれの段階において付加価値を高める工夫をすることが大切である。皆さんご承知のところかと思うが、プロダクト・アウトとマーケット・インについて解説する。売り手、つくり手を基準にしたモノづくりや販売（いわゆるプロダクト・アウト）では継続・発展する取組みができない。やはり消費者のニーズを十分把握することや市場の調査・分析を十分行うマーケット・インが大切になる。お客様の満足度をいかに高められるかを視点に取り組んでいくことが大事である。ただ、その際に何を生産し、どのように販売するかが一番難しいところで、ここは農業者のみの取組みでは限界があるので、いろいろな事業者、いろいろな分野と連携して取り組むことが有効である。

６．バリューチェーンとは、商品やサービスが消費者に提供されるまでの一連の活動であって、生産、収穫、加工、包装、流通、販売といった活動の中の価値の連鎖として捉えたものである。いかに満足度を生みだして利益をあげるか、そのためにはどこに目をつける必要があるかとが思考のフレームである。①生産した農産物がどのような活動を経て消費者に届いているのか、②生産・収穫・加工・流通・販売の過程にどのようなコストがかかっているか、そして、③どこに資源やコストを投入することで利益が最大化するか等がバリューチェーンのポイントになる。そこで、付加価値をいかにつけるかが重要であるが、付加価値の判断は売り手やつくり手側が判断することではなく、受け手側、すなわち消費者側がその価値をどのように判断しているかを十分に把握して取り組むことが大事になる。

７．６次化は、国をはじめ各都道府県、市町村、またその下の商工会や関係団体、金融機関の方々が推進体制を構築してサポートしている。

８．管内の総合化事業計画の認定状況についてみると、平成 23 年５月に第１回の認定が始まって以降、５年１月 31 日現在で累計 2,622 件の認定件数がある。各ブロックの件数では、中国四国管内は 331 件。都道府県別は、管内の岡山県が全国５位の認定件数がある。事業計画の内容については、加工・直売の取組みが７割弱と一番多くなっている。

９．中国四国管内の認定状況では、管内で 331 件の認定件数で、畜産物については 50 件の認定事例がある。取組みの内容分野については、野菜・果樹が多く、その次に畜産がある。中国四国管内の特徴としては４番目に水産物となっているが、全国で見ると、野菜・果樹・畜産・米・水産となっている。

１０．これまでは６次産業化を推進するために、まずは認定を進めていくことで対応してきたが、

近年は認定件数の伸びが小さくなってきており、また、取り組んでもなかなかうまく継続できない状況が見られる。今後は、６次産業化に取り組む事業者の経営改善や発展といった取組みの質の向上に重点を置いて、他業種も含めた関係機関との連携によって新たな付加価値や地域への波及効果などを目指して推進していく。

１１．資料 10 ページでは、認定を受けた事業者のフォローアップとして行っているモニタリング調査の評価結果の概要として、農林水産物全体の評価結果の割合と評価の判断基準を載せている。評価結果の割合は、平成 29 年度～令和２年度の事業実施期間に該当した事業者の実績の評価を傾向をＡ～Ｃで示している。Ａは計画がすべて、あるいはほとんどが一定程度進行しているもの。Ｂは、事業には取り組んでいるものの一部に遅れがある、あるいは、大幅な見直しまでは必要としないものの少し見直しが必要な状況のもの。Ｃは、認定を受けたものの取組みができていない、まだ着手できていないといったもの。結果を見ると、Ｂ評価が大半を占めているので、事業計画の認定を受けた後に思うような取組みは、なかなか難しい状況が見て取れる。

１２．資料 11 ページでは、モニタリング調査をもとに売上高や収益が減少した課題や要因について整理している。売上高の減少については、生産と製造の問題が一番多く、次いで販売の問題、人材の問題となる。その他は経営上の課題以外に、例えばコロナの影響、ウクライナ情勢といった他律的なものが影響している。

１３．要因を掘り下げると、例えば生産・製造の問題では利益率を上げるために飼養している鶏の羽数を減らしてキロ単価を上げたら売上が落ちたことや、子豚を買入れた時の環境が合わず飼養頭数が減少したこと、あるいは、採卵場の入れ替えなどによって採卵数が落ちたことなどが挙げられている。

１４．販売の問題については、販路拡大がうまくいかないことや、販売店舗を構えていても隣接する少し規模の大きい直売所と店舗との動線が悪くて売上が伸びない、リピーターが定着しない、原料価格の高騰で値上げせざるを得なくなり販売量が落ちたなどの要因がある。

１５．利益の減少については、経費の増加、売上の低下、その他が割合としてはほぼ同じ。経費の問題としては、人件費や光熱費の増加、加えて資材の高騰、運送費などもある。

そのほか鶏舎や施設の修繕費がかかったことなど。売上の低下は、販売開始時期がスケジュール通りにいかなかったことや、商品のＰＲ不足、あるいは、商品の日持ちが短いため継続した販売に結びつかないことなど、認定事業者の抱える課題が挙げられている。

１６．商品のバリエーションをどうするか、来客数をどういうふうに確保するか、販路をどう確保するかなどが課題としてある。また、経営上の施設投資やコスト削減も大きな課題になっている。そうしたところがなかなか認定を受けても事業が円滑に進まないことの要因ではないかと考えられる。

発表タイトル　酪農、肉用牛、米生産まで担い、加工・販売、レストランまでを手掛ける多角化経営

発表者　　有限会社　船方総合農場　代表取締役　　坂本　賢一　氏

1．船方農場は山口市の阿東、島根県との県境にある中国山脈を少し入ったところにある。スキー場もあり、りんご園もたくさんあり、「山口県の北海道」と言われるような雪もしっかり降る地域である。現状の搾乳頭数は 60～７０頭、乳牛育成牛及び肉用牛の成牛換算頭数は３００頭。水稲や飼料用稲の面積が 32ha で、仲間も合わせると 40ha くらいの農地を管理しながら牛を飼っている。船方農場グループは、みどりの風協同組合、（有）船方総合農場、（株）みるくたうん、（株）グリーンヒル・アトーの４つの法人組織で構成され、乳、肉、米を生産から加工・販売、レストラン経営まで手掛ける。

2．農場の歴史は、昭和 39 年、先代のメンバーが始めた。この時にメンバーは、週に１回、日曜日に休みが取れて、ジーパンをはいて彼女とデートできる農業を目指した。その当時は農業で法人化とか、会社経営体にするような考えはまったくなく、世襲制で農家の子は農家、本人たちは農業を継ぐのが嫌で、本当はサラリーマンになりたいのが本音だったようで、親に激怒され、おまえは百姓をやればいいんだということで泣く泣く百姓をやらなければいけなくなったといつもぼやいていた。

3．そのグループ内には、農地を持たない大工や公務員の息子もいて、彼らは農業をしたいが、農地が持てないなどの問題があったことから、仲間が集まって会社経営的な法人化を目指して新しい形態にチャレンジして水稲からスタートした。次に、先代の弟が、たまたま冬に珍しい花があるということでシクラメンを持ち帰り、当時はまだシクラメンが世の中にあまり知られておらず、阿東では冬場に雪が降って農業収入がなかなかないという実情もあり、米の後にシクラメンを育ててちょうどクリスマスに当て込めば米以外の収入源になるのではないかと考えシクラメンの生産を始めた。

4．さらに、米とシクラメンだけでの会社経営は難しいので、1969 年、任意団体として船方総合農場を設立し、乳牛７頭を買って酪農を始めた。1972 年に農業生産法人 有限会社船方総合農場設立し、乳牛 170 頭まで増頭。その当時は、法人化という形も珍しかったので勢いがついて、アメリカのようにある程度大規模ロットの酪農を目指してかなり大規模な酪農経営に取り組んだ。当時の搾乳頭数は 200 頭、ロータリーパーラーがまだ日本に入っていない頃に、ポイント数は少ないけれどロータリーパーラーを入れて、タワーサイロも整備した。

5．大規模農業に進む中で、当時は乳価も上がって順調な滑り出しであった。そのような状況のなか、全農や「はごろもフーズ」などが一緒になって農業体験のイベントをしたいという話が持ち上がり、「わんぱく牧場」という名前でＴＹＳ企画などが入ったイベントが企画された。農業をベースに小学３年生の親子を対象にイベントをする企画で、その会場に当農場が選ば

れた。当時は、未だ都市農村交流やグリーンツーリズム、農地に子どもたちが入って触れ合ったり、乳搾りを体験するような取組みはどこにもなかったが、色々なアイディアを出す中で乳搾りの体験などが出て、小学３年生の親子をターゲットにそのイベントを行った。

６．社員は、牛がいるから汚くて臭くて、農地に来ても何も楽しいことはないのではないかと思っていたが、実際に親子が来ると、町に住んでいるので生き物に触ったことがない、土を踏んだ経験が少ないので、何の遊ぶ道具もないにもかかわらず大きな反響があった。その時に農業の多面的機能というか、生産だけでなくいろいろな役割を果たしていることを皆で共有できた。

７．そうしたイベントを何回か繰り返すうちに、お客さんが勝手に土日に農場にどんどん来るようになった。農場は生産するだけのシステムなので、専用の駐車場もなく、お客さんは勝手に車を停めて歩き回るのでトラクターが通れなくなるなど、すごく迷惑なことが起こった。さらに、お客さんは自分たちが来たいものだから勝手に来て勝手に車を停めて野原で遊んで、勝手に牛舎に入ってくるような状況になった。

８．農場の中でこの問題についていろいろな議論をした。そこで、町から来ている社員もたくさんいて、そうした社員たちの中からは、せっかく来てくれるのだから受け入れるべきではないかとの意見も出て、担当を設け、お客さんをコントロールして接待することになった。しかし、牛飼い、米作りをしながら市民との交流までは無理なので、農場に来たお客さんを受け入れる交流会社の「グリーンヒル・アトー」を設立した。この交流会社は、生産はしていないので、社員を雇えず、給料も出せないので、農場の山を開墾して屋根もない小さな厨房をつくり、森の中でバーベキューをしてもらうことで、都市農村交流の私たちなりのモデルができあがった。当時は田舎にバーベキューをするための道具などもなかったので、家族連れで農場の森の中に入って野外でバーベキューを楽しむ機会提供は非常に喜ばれた。

９．そのうちに、来場するお母さんたちが一升瓶を持ってきて農場で搾った牛乳を持って帰りたいと言われ、それは無理ですよと断っても、お金は払うから売ってほしいと言われた。しかし、法律（衛生、生乳取引）などがあり、直接は売れないと説明しても、どうしても飲みたいと言われて、農業者・生産者と消費者・お客さんが一緒に株主になって加工流通の会社をつくった。

１０．最初にできたのは農場を開放して交流する会社で、１次×２次×３次が多いが、うちの場合は１次×３次×２次という順番だった。図らずもマーケティングができたというか、ニーズがあったからそういうものをお客さんと一緒になってつくるという運びに至った。

１１．乳牛と肉牛、米を生産する多角化経営に取り組み、その時にはチーズをつくる技術もあったので、複合的な加工施設を整備した。なぜ耕畜複合経営を進めたかについては、先代も言っていたが「本来の日本の農業は畦草で半年、稲わらで半年なのだ」と。だから米と牛のマッチングは非常に必要である。その意味では、当場は、畜産専門というより水稲がベースになっ

てシクラメンが始まり、園芸部門がありつつの畜産に移行したので、中山間地域での水稲と牛飼養のモデル土地利用になる。

１２．しかし、自分たちで加工して販売する力はない。土日にお客さんがいくら来ても、牛に土日だけミルクを出してもらうわけにはいかない。ミルクは毎日出てくるので、全量を自分たちで加工して販売するのはとてもハードルが高く、大部分はメーカーに出荷していた。

１３．このままではいけないという話が出て、全量を自分たちで販売するするか、加工販売は一切やめて出荷のみとするかという選択を迫られた。結果、もう逃げ道はないので、全量を自分たちで販売するという道に突入した。そのため、ミルクを泣く泣く捨てた時もあって、ものすごく苦しい思いをしながら石にかじりついて営業して顧客の開拓をしてきた。　現状で牛乳の宅配契約件数は、8,500 戸くらいある。４～５年の苦しい時期を何とか耐えて自分たちで顧客を開拓して今に至った。牛乳の宅配契約はもう 30 年くらい続いているので、当時は 50 歳だったお客さんが 80 歳になっている。当時の家族構成は子どももいて 900mml ビンの牛乳を１軒に５本も６本も買ってもらったが、今はどんどん高齢化が進んで一人暮らしになって 900mml ビンを１週間で１本飲むのがやっとの状況であり、契約件数は何とか維持しているものの１軒の購入量は減ってきている。これが今の問題である。

１４．少子高齢化は止まらないので、当農場から１時間半～２時間くらいのエリアは完全に網羅しているがこれ以上人口が増える要素はなく、今後は減少していくという危機感を持っている。そこで、グループ会社で山陽町に「花の海」という会社を持っていて、そこに事業所を立ち上げて下関エリアくらいまでは牛乳販売を増やしているという状況である。

１５．農場の高齢化、世代交代、事業継承が進んでいくなかでは、当場でも、部門ごとの組織が必要であり、１次産業の「船方総合農場」、交流会社の「グリーンヒル・アトー」、加工流通会社の「みるくたうん株式会社」という３社が一つの運命共同体のような形になっている。その全体を統括するのが「みどりの風協同組合」という組織である。その理事長などを古株の人にやっていただいていたが、私たちのグループもどこかで世代交代しなければならず、スタートはホームページのリニューアルであった。若い人たちから自分たちにホームページの制作と管理をさせてほしいという話が出て、ブランディング、マーケティング論の議論を始めている。

１６．しかし、そういう専門の勉強をしていないので、なかなか次に進めないという状況に陥った。以前、農業新聞の記事を見て記憶に残っていたのが北海道の「ファームステッド」という会社であり、「農業にこそデザインを」という社説を読んだことがある。商業デザインや工業デザインという言葉はあるが、農業デザインという言葉はない。しかし、農業はそもそもクリエイティブな仕事だと思っているので、そこにこそデザインが必要だということを知った。

１７．そこで、北海道の「ファームステッド」から講師を派遣してもらい、なぜデザインやクリエイティブが大事なのかという話をいろいろ聞いた。そして、事業承継の一環としてもやらなけ

ればいけないというのが見えてきたのがＣＩ（コーポレート・アイデンティティ）である。それを若い人たちでやろうと。次の時代を背負っていく、この会社を背負っていくみんなで自分たちの目標や、それをいかに具体的に暗黙知ではなく形式知に変えるかという作業がブランディングの基本であり、そういうことをしないとブランディングにはたどり着けない。ましてクリエイティブができるわけはないということが分かった。

１８．会議の仕方から勉強して、個々のスキルアップをしないと、ブランディングというところにはたどり着けないということを実感した。なぜＣＩが大事かと言えば、組織としての自我がそこで生まれる。組織としての自我が生まれない限り、ブランド化というのはあり得ないということが分かってきた。だから、「我思う、ゆえに我あり」ではないが、組織の志が何であるのか、何が目標であり、組織としてどういう個性がありどういうものなのかが社員で共有できて目標が見えない限りは、ブランディングは成功しないのであろうということが何となく今は分かりかけたところで、これをどう推進しようかというところが現状である。

発表タイトル　　見島牛と見蘭牛というブランド牛の飼養と加工・販売及びレストラン経営による多角化

発表者　　有限会社　萩見蘭牧場　取締役専務　　藤井　照雄　氏

１．萩見蘭牧場は、平成 12 年に有限会社として設立。萩市が整備した萩木間畜産団地に入植し、見島牛（35 頭）と見蘭牛（300 頭）というブランド牛を飼養。法人経営による肉用牛経営（有限会社萩見蘭牧場）と加工・販売・レストラン経営（みどりや本店、網焼きレストラン見蘭及びを見蘭牛ダイニング玄）の３店を手掛ける多角化経営。

２．他のパネラーの方と違う部分は、６次化に向けてのスタートは、本来、生産の川上があって加工・販売と流れていくが、私のところではあえて販売とマーケット、流通の部分を先に整備し、後に生産部分の拡大につなげていったところである。本来は、（株）みどりやファームで一貫した６次化に向けた流れを作りたかったが、生産部分を株式会社にすることには色々な抵抗があり、あえて別法人という形になってしまった。

３．昭和 31 年、父親が「（株）みどりや」を設立し、家畜商をしながら食肉の販売を始めた。昭和 41 年から萩市の堀内地区で、養豚と肉用牛の生産物の販売を行ってきた。昭和 48 年に、萩市の都市計画法により堀内地区が第１種の住宅専用地域の指定を受け、畜産の規模拡大が困難となった。また、当時は、牛肉の輸入自由化等により生産・販売・流通の急激な変化が起きた。これらに対応するため、肉用牛の肥育生産については条件の良い移転先を決め、規模拡大を図っていくこととした。そして、移転後の跡地利用として販売施設、並びにレストラン施設を整備し、（株）みどりやファームとしての生産・販売・流通サービスの一貫した体制を確立していくことにした。

４．以前は、牛舎の隣に肉の直売所があり、お客さんはそこそこ来てくれた。この際にという思いで、平成７年からマーケット及びレストランの整備を始めた。設備の運転資金の調達については、日本政策金融公庫、当時は農林公庫であるが、岡山支店のスーパーＬ資金を利用することとして、県の畜産課や萩市の農林課に事業計画や資金調達について相談に行った。

５．その際に問題となったことは、Ｌ資金を利用するには、「（株）みどりや」が認定農業者でなければならないので、萩市に農業経営改善計画書を提出し、認定農業者としての認定をしてもらった。当時、萩市や県にも認定農業者を理解している人は多分一人もいなかったのではないか。そのような中で、萩市の特別融資制度推進会議を開催してもらい、公庫の資金利用計画認定申請書についても審査してもらった。

６．これで、平成７年～11 年までの５年間でスーパーＬ資金を利用することができた。平成８年 10 月にマーケットとレストランが完成し、まずは「みどりやファーム」としての直売店と「網焼きレストラン見蘭」をオープンすることができた。肉用牛生産部分については、萩市が平成９年より木間地区で建設を進めていた畜産団地に、平成 12 年３月、農業生産法人有限会社萩見蘭牧場の子会社を設立し、そこで見島牛とホルスタイン種の交雑になる見蘭牛の肥育経営を始めた。

７．本来は、先に話したように、「（株）みどりや」による生産・加工・販売という流れをつくりたかったのだが、御承知のように当時は、株式会社は補助事業受益者になれない。農地法の関係で農地の取得ができないということでした。それでも、構造改善局が認定農業者制度をつくり、一方で株式会社に門戸を広げていった時期でもあった。できればそこで株式会社を認定してもらって補助事業に乗せたかったが、生産部分は有限会社として別法人という形になってしまった。

８．ここでまた問題が起きた。公庫からＬ資金を借りているが、生産部分を切り離して販売などを整備したのに生産部分を切り離してどうするのかとクレームがついた。融資については、公庫として制度の根幹に関わるとのことで、なかなか理解をいただけなかったが、行政も含めていろいろな知恵を出し合い、「（株）みどりや」も生産の一部分を担うことで理解をいただき、別法人での生産部分の規模拡大を図ってきた。

９．平成 14 年には畜産総合整備対策事業により、農場から生産された牛肉を利用した畜産物の加工品、ハム・ソーセージを製造する加工部門を導入し、生産物の高付加価値化、並びに経営の多角化を図ってきた。また、平成 12 年に道の駅・萩往還のオープンに伴って「見蘭ダイニング玄」を出店した。そして、平成 14 年、生産基盤の規模拡大に伴い、200 頭規模（750 ㎡）の畜舎を整備した。

１０．思い返してみれば、決して順調な道のりではなかった。2001 年、日本で初めて BSE が発生してからは、牛肉の偽装事件、O-157 による食中毒、食品の偽装表示など、毎年必ず起こる事故や事件に振り回され、様々なリスク管理が問われてきた。

１１．しかし、たくさんの方々に支えられてどうにか乗り越え、今日があると思う。会場の皆さんは、普段どのような思いで仕事に取り組んでおられるか。私は、自分の会社が時代に必要とされる会社でありつづけたいと強く思っている。その思いを叶えるためには、私は未来思考で仕事に取り組んでいくことが重要だと思う。私の未来思考は、ぼんやりと先を見ることではない。現状維持や社会情勢を考慮した経営改革を常に行っていくことが必要である。

１２．モノ余りの時代であっても、お客さんは常に新しいものを求めてくる。しかし、その新しいものを生み出そうとしても、過去の経験を基に同じことを繰り返すとお客さんに飽きられてしまう。そうならないためには、過去の経験から離れ、未来から現在を思い描くことが大切だと思う。お客さんの要望に合わせた仕事は、地域や環境によって取り組む内容や方法は様々でしょう。しかし、今日私はそれぞれの枠を超えて互いに考えを交差させ、将来への道筋を一緒に見つけていきたいという思いで発表させていただいた。

発表タイトル　　鹿野ファームの６次産業化の取り組み

発表者　　有限会社　鹿野ファーム　代表取締役　　隅　明憲　氏

１．鹿野ファームは、山口県周南市において、養豚部門と肉用牛部門の畜種複合経営、そして、豚肉をハム、ソーセージ、ベーコンなどに加工し、広く山口県内に販売する多角化経営を展開している。鹿野ファームは、グループ企業。農場は、本場と阿武分場に分かれ、協力企業の（有）三原ファームを入れると 3 ヵ所に分かれている。本場に養豚部門と肉用牛部門がある。

２．３ヵ所の農場における豚の飼養規模は繁殖母豚 2,000 頭、肥育豚出荷は、50,000 頭/年。肉用牛部門は、繁殖牛 60 頭、肥育牛 100 頭規模である。

３．鹿野ファームは、今年、創業 40 周年を迎えた。元々は採卵鶏経営をしていた仲間が、脱サラで養豚を始めた会社である。手持ちの資金がなくて、100 万円、200 万円のお金を持ち寄り、設備資金はすべて政策金融公庫で借りた。養豚は母豚 200～300 頭規模で始めて、最初は豚を飼うだ。けであったが、生産コストの６割は餌代。餌代は、シカゴの穀物相場等と為替相場で決まる。販売する豚肉の値段は、枝肉市場相場で決まる。コストのほとんどを占める餌も天気任せ、人任せ、為替任せで、それで生産した豚肉の販売価格もドル・円の為替と連動した市場相場だけで決まっていくということで、非常に不安定な経営であった。

４．これでは何だか釈然としないので、自分たちで付加価値を付けて売りたい思いから、豚肉の卸売からスタートした。肉の卸売を始める中で、平成元年から売れない部位、余る部位を捨てるわけにはいかないので加工品としてウィンナー、ハム、ソーセージを作って販売することとした。

５．そこから規模をどんどん拡大し、今はグループで年間５万頭の出荷規模になった。販売頭数

の中の３万 8,000 頭を精肉の卸売、ハム・ソーセージで年間 6,000 頭くらい、惣菜で 1,000 頭くらいの加工品を作っている。

６．６次産業化の成功事例として紹介をいただくことも多いが、当社は決して成功事例ではない。売上だけは本当に右肩上がりでどんどん上がっているが、利益が取れていない。ハム・ソーセージを作っているがほとんどが卸売であり、精肉の販売も概ね全量が卸売なので儲からない。大手の量販店で販売では、バイヤーが売りやすい値段はこれだと、その値段から自分の利益を引いて払える値段はこれだと、だからこれしか払えないと言ってくるが、生産コストがそれを上回っている。量販店からは、小売り事業者が利益を上げやすく、お客さんに一番売りやすい価格で、しかも良い商品を持って来いと言われて苦しんできた。

７．３次産業への取り組みも苦労の連続であった。６次産業化の認定を受けて直売所を始め、2014 年から補助事業による助成を受けて、惣菜部門の工場を整備した。しかし、直売所でそれほど販売額は伸ばせない。直売所の年間売上は１億円という目標を作ったが、まだ１億円に届いていない。しかも売上全体からすると３％にも満たないので、そこが少々儲かっても焼け石に水である。

８．６次産業化に向けて失敗したことや苦労したことは、まず当社の先代の社長たちは、養豚で生産する豚すべてに付加価値をつけて売りたいと考えた。そこで、出荷する豚のほんの１割程度を相場の倍の価格で売ってみても畜産経営の基盤を強くすることにはならないので、出荷する豚のすべてに付加価値をつけて自分たちで売りたいと思ってしまった。そうなると売り先はどうするかであったが、結局、量販店の卸売に頼らざるを得なかった。

９．相場の倍の値段で家内手工業のような作り方で、法外な値段でも理解して買ってくれるお客さんたちにだけ売るのであればそれも良かったけれども、いきなり１億円近い設備投資をしてハム工場を造ってしまったので、量を作らないと償却費が出てこない。誰にいくらでモノを売るかという、本来新しい事業を始める時にはマーケティングだったり、コンセプトだったり周到な戦略を練ってからスタートしなければいけないところを、ただ加工品を作って売ればいいという形で、量を売るならスーパーだということで、そこから本当に苦悩が始まった。

１０．幸いにも商品の評価は非常に高く、味が良くて売上はどんどん伸びたが、取り扱うのがスーパーなので値段がなかなか見合ってこないので苦労している。加工販売の規模のバランス、自分が目指すところをちゃんと持っておかないと、何となく始めて、ただ規模だけ大きくしていくと、６次産業化は本当に厳しいと感じている。精肉の卸売と加工品でおそらく 2022 年の決算では 20 億円くらいの売上にはなると思うが、利益幅が少なく、養豚経営の足を引っ張るくらい苦しんでいる。

１１．いかに付加価値を付けて販売していき、利益を上げるかというところで悩んでいる。計画目標に対して、どうかという視点で見れば、売上高の目標は 120～130%以上達成しているが、

利益は全く達成できていない。この２、３年でかなり改善してきているので、赤字ではない加工品作りをやっと達成できるかなというところである。

１２．養豚だけやっていた時は、月に何回か出荷する豚をトラックで 40 頭出荷したら百数十万円かの売上が月に４回なのか、５回なのか、10 回なのかで、売上の見当がつく。餌代や薬品代を月に１回払って、あとは電気・水道の光熱費だけで、財務も経理も手作業で十分にやれる。しかし、６次産業化を始めた瞬間に、1,000 円、2,000 円の売上げを足し上げて売掛管理をして、電話注文に対応して、お客さんに説明するというような今まで経験したことのない業務が急激に襲ってくる。当時は、農業や畜産業ではＩＴ化がほとんど進んでいないところで、一気にやらざるを得ない状況であった。今の時代は、パソコンもスマホも皆さんが自由自在に使う時代だから、これから６次産業化を始める上では大したハードルにはならないけれども、私たちが６次産業化して加工品を売り始めたときは、そこが非常に厳しいところであった。ホームページを作るにも、本を読んでから自分で作る時代で、非常に苦労した。

１３．一方、美味しくて評価の高い製品を作るという最も重要なことについては幸いにも早い段階から手応えを感じられた。良い原料を使って、ちゃんとした加工技術を指導していただき、それに応えるべく必死に修練することで何とかお客様に納得いただける商品を作ることができた。しかし、それを利益につなげて売り続けることは本当にハードルが高いところである。今やっと道半ばに差し掛かかったところで、多少利益が出るかなというまでは来ているところである。そのような状況の中で、今は１次産業の方が飼料高や資機材の高騰で大変に厳しい状況になってきたので経営が大変。

１４．今までは１次産業の利益を加工部門が食い潰してきたが、ここからは６次産業化していることがやっとメリットに変わって、１次産業が餌高で逆ざやになっていく中で、初めて６次産業が経営を支えてくれることになっていくという状況。ここ２～３年は急激に加工工場の利益率も改善して経営改善に向けて努力しているので、ぎりぎり間に合ったのかなということである。加工品も赤字で１次産業も赤字では、拠って立つところはないということだったが、何とか経営安定の目途が立ち、今後も頑張っていきたいと思っている。

発表タイトル　　酪農と生乳の加工・販売及び食育教育を手掛ける多角化経営

発表者　　株式会社　久保アグリファーム　代表取締役　久保　正彦　氏

１．広島県広島市佐伯区において、法人経営による酪農、生乳の加工・販売、食育教育に取り組んでいる。飼養頭数は、経産牛 70 頭、育成牛 50 頭、飼料栽培面積は、15ｈａでイタリアンライグラスとスーダングラスを栽培し、粗飼料自給率は 70%を確保している。農業従事者は常勤８名で、うち農場管理４名、加工販売部門４名となっている。砂谷（さごたに）牛乳と久保アグリファームの２つの名前が出てくる。生乳処理加工

販売部門は砂谷牛乳が担っていて、久保アグリファームは酪農、ジェラートの加工販売の経営である。私が両方の代表となっている。

2．消費者とのふれあいを強めるため、農場内に農場直営のジェラートやチーズ製造施設を作り、現在は、次男の久保尚彦が中心となり運営している。砂谷牛乳は、生乳販連からの原乳と(株)久保アグリファームで搾った生乳を商品化している。

3．久保アグリファームの歴史を振り返ると、広島市佐伯区の地（旧砂谷村）に 1941 年に創業者の故・久保政夫が八丈島から乳牛 23 頭を連れて雑木とクマザサに覆われた砂谷村に帰郷して自ら開墾したのが農場の歴史の始まり。創業者は、（旧砂谷村）周辺の農家に働きかけをし、多くの酪農家を育てる為、久保農場の隣接地に砂谷牛乳を起こし、牛乳の製造販売に取り組んだ。

4．入植当時、広島の田舎ではまだ黒い牛しかいなくて、畑を耕すためにすき（鋤）を引っ張るような役牛ばかりで、貧しい農村であった。1941 年に乳牛 23 頭をつれて船と貨車で広島に帰郷。帰郷元に牛舎は無く、クマザサなどを牛に食べさせながら徐々に規模拡大をし、広島県西部、山口県錦町のほうまで八丈島系統の乳牛で酪農が広まった。

5．創業者が行ったことは実は現在版６次化である。先代は、北海道の酪農家の「宇都宮仙太郎」が提唱した、自ら作って自ら売っていくのが農民の自立だというのが一つの哲学であり、北海道酪農学園大学を設立した「黒澤酉蔵」のいろいろな考え方のひとつである「健土健民」に影響を受けたと聞いている。地域に酪農を広めて砂谷（さごたに）村の牛は 150 頭位になった。広島県西部酪農業協同組合を立ち上げて組合長になり、広島市内にブランドを作って牛乳の販売などを宅配で始めた。

6．創業者は、「自らが農産物を作り自らが売る仕組みこそが農民の自立」との考えのもと、昭和 38 年に旧ミルクプラントを解散して牧場の中にサゴタニ牛乳という５合瓶の宅配オンリーの会社を作り、地域の牛乳を集めて瓶詰めして広島市内に１軒１軒配っていた。多い時期には、５万戸余りの家庭に牛乳を配達していた。今は少子高齢化で生乳も１日４トン処理、広島市内を中心に、１万 2,000～3,000 軒位に宅配をしている。

7．牛乳の消費が落ち込む中、配達先も少なくなり、配達する人は砂谷の社員として 70 名位いたが、それもだんだん規模が縮小して行き、今は 2 割位を自社で配達しているが、新聞販売店の配達部数も少なくなり副業として牛乳の委託配達を担ってくれている。

8．自社も宅配販売だけでは厳しく、現在はスーパーに販売割合で 20%余り卸しているが、スーパーに卸す価格は、当社の希望の価格を通している。自社の乳製品をスーパーで売っているが宅配と同じ価格 350～360 円位、税込みで 370 円位である。低温殺菌牛乳は 500 円近くになっている。自社の牛乳には 50 数年の歴史があり、培われてきたブランド力が生きているということがある。しかし、今後、飼料の高騰などを考えると値段を通すことはなかなか難しくなってきている。

９．私のジェラート工房の設立のきっかけは、先代は牧場と牛乳の販売を成功させたが、私は何もしていない。ただ牛を飼っているだけというところが非常に不甲斐ないと思い、創業者理念に沿って、「消費者交流こそが酪農の原点」如何に消費者との距離を近くするか。消費者に牧場に来てもらい景観を見てもらって、生産する人の話を聞いて理念や哲学を知って、牧場の現場を見てもらう。たまたま私のところは台地になっていて高原なので景観もよく、必ず人は来ると考えたことから、６次化に踏み切った。「砂谷」というブランドもあり、当牧場に来場される事は間違いないと考えて始めた。

１０．当初の２～３年は大変であったが、広島市内から近い地の利もあり、現状では年間 10 万人くらいの来場者がある。生産現場を見てもらって、酪農の理解醸成の場としている。それが乳製品の売り上げに寄与すればと思っている。

１１．モノに付加価値をつけると言うのは簡単であるが、私は付加価値というより「情緒的価値」と言っている。ブランディングし続けることも大事であるし、それに生産現場でつくっている人の思いであったり、ストーリー性であったり、そういう価値の牧場を通してしっかりとつくりあげてこそ、「この値段で買って下さい」と価格が通せるようにしないと、利益を上げることはできないと、私は思っている。

１２．農家がお店を展開するとき、それができる農家とできない農家もあるだろう。地の利も重要で、私たちはたまたま創業者が残してくれた遺産を活用していると思っているが、今まで先代がつくったサゴタニ牛乳のブランド力をもっと深めたいという思いで、そのブランドをもっと強固なものにしたいという事でジェラートを始め、今はチーズも始めている。

１３．従業員が８名いるが牧場で働いている人は長い人で 20 年勤めている。消費者が牧場に来てもらって、自分たちでつくったものがこういう形で売れるのだということに、すごく喜びを感じている従業員が多い。自分たちでつくったものを消費者が目の前で買ってくれたり、牧場に遊びに来てくれたり牛や山羊、自然に触れ合ってくれるということが現場で働く人のモチベーションになっている。

１４．今の牧草地は 15ha 位で、経営理念は土作り、牛作り、草作りである。さらにプラスアルファで人間づくりもしたいが、そこにはまだ達していない。私はとにかく堆肥をしっかり入れて、年に１回すきを入れて 30～35cm 位、土を起こして団粒構造の土壌づくりをしている。「健土健民」という、健康な土地に健康な民が私の一つの基礎になっている。

１５．行政への要望は、農業という仕事をするということは自分で立って自分で歩くしかない。周りが悪い、行政が悪いと言っていては何もできないので、自分が主体的に動いて地域を変えていく、行政を動かすくらいの、気概で努力してきたが、最近の穀物の高騰はさすがに厳しい。日本農業政策は元々難しいところがあり、貿易の圧力等問題点があり、なかなか生産物にちゃんとした補償ができないという仕組みが農業の一番の大きな問題なのかなと思う。ヨーロッパなどの農業立国で、余った農産物に税金を使って海外へ輸出をし、国内の生産を一定に守ると

いう仕組みがあり、食料安全保障の面からも重要だと思う。

発表タイトル　　広島県の多角化経営における成功事例や、断念した事例について

発表者　　一般社団法人　広島県配合飼料価格安定基金協会　常務理事　奥山　博　氏

1．広島県配合飼料価格安定基金協会の中に畜産クラスタ協議会を設け、商系飼料利用の生産者が機械導入をするとか、多角化経営に取り組む際のお手伝いをさせてもらっている。広島の場合は人口、面積、それから広島市という町の規模が全国 10 位である。かなりよいところではあるが、トップではない位置付けである。それから農業・畜産は全国で 20～25 位の間くらいになり、広島の畜産は全国規模のちょうど真ん中で、広島でやるようなことは全国でもだいたいできるのではないか思う。

2．配合飼料価格安定基金協会による支援で、畜産クラスタ協議会をつくってこの８年間、かなりの事業に取り組んできた。その中で多角化の関係の部分を４例紹介する。

3．最初は養鶏関係。採卵養鶏であるが、機械関係に約８億円投入して鶏卵産業を１万 5,000 羽から２万 6,000 羽に上げるということで規模拡大を進める取組みであり、これは既に完了している。その取り組みの１つとして、多角化の取り組みは鶏卵の輸出である。事業を始めた時には 1,100 トンであったが、それを 1,400 トンまで引き上げるということで取り組んだ。また、堆肥の輸出を 7,000 トンから 8,000 トンに増やそうという取り組みもしている。ただ課題として、今は鳥インフルエンザが大変な問題になっていて、広島では 12 月 15 日から１月末までに６件発生し、輸出は中断している。規模はそれほどでないので中断の影響はそれほど大きくないが、これからもっと拡大していくということになるとリスクが増えるのではないかと心配している。大きくなりシェアが増えれば、中断するとその商圏を失うことになるので、そこが大きな課題かなと思っている。販売先は香港、シンガポールで、堆肥については韓国へ輸出している。

4．二例目は、食肉加工設備の導入である。ハム関係の機械を入れて、肉豚を販売する一方で肉豚の部分肉を買い戻して食肉とハム・ソーセージとして販売するということに取り組んでいる。これは順調に進み、肉豚販売が 5,000 万円、食肉加工品販売が 5,000 万円で、食肉加工の占める割合の方がどんどん上回ってきて、軌道に乗って喜んでいたが、これをお願いしていた方が 12 月に急死されてしまい、今はその始末にいろいろ走り回っているところである。家内経営なので跡継ぎと奥さんがおられるが、加工や食肉のほうは後継者への技術伝承があまりされていなかった。それで、てんやわんやになっているが、これをどうするか。事業者の方は悲しみの中におられるので、こちらも少し時間を置いてどのような形にしていくかということを検討している。

5．三例目は、飼料用米の米をつくる機械を入れた。コンベアだけであれば 200 万円程度の機械であるが、当時は飼料用米の卵ということでブランド名を付けて鶏卵 70 トンくらい売ろうともくろみ、ネット販売と自分のところの販売所で売るという計画を立てた。ところが、ネームバリューがないのでネット販売ではなかなか売れない。最終的に取らざるを得なかった手段は、価格は落ちてしまうが大阪の鶏卵の卸会社にそのブランドで売ってほしいと頼み込んで売らざるを得なくなった。

6．四例目は、乳製品加工設備で、久保アグリファームにチーズの製造機を入れていただいて、今はほぼ計画通りに動いている。ここの強みは法人化がちゃんとできているということと、その中に後継者が 2 人おられて加工部門等を確実に継がれていることが大変に強いところと思っている。

7．次の例は事業を断念した事例である。酪農家が道の駅で乳製品加工品をつくって販売する計画があった。投資力、労力ともにこの程度あれば大丈夫と判断したが、広島市や福山市といった消費地からかなり離れていて、近くに人が寄ってくれるようなところもないのでなかなか難しい。子どもが遊ぶような場所もない。それで人が来るのだろうかということと、高速道路がどんどん大きくなって、その近くの国道にある道の駅で売るという計画だったけれども、毎年来客数が落ちているということで先はないだろうと判断した。家族会議でそのあたりを踏まえて検討してくださいとお願いし、その結果、最終的には時期尚早ということになり、立地条件等を再度検討してからお願いするということになっている。その後、コロナが出てきたので、ある意味ではちょうど良かったと捉えている。

8．このように、わずかなお手伝いであるが、配合飼料価格安定基金協会として商系農家の皆さんのお手伝いをさせてもらっている。

◎発表に対しての全日畜の専門員から質問

内田専門員　（全日畜）

①　多角化に取り組むにあたって資金面の問題や従業員の確保などがあったと思うが、その中で一番苦労したことは何なのか教えていただきたい。

②　販売の難しさがかなり強調されていたが、ネット販売などもありますが顧客の開拓についていろいろと苦労があったと思うが、具体的にどういう苦労があったか。

③　今後の問題点と、その問題点に対してどのように対応されるのか。

藤井さんからは、株式会社を設立するために資金を借りる時に苦労したという具体的な話がありましたが、それ以外でこれからの問題点についてどのように対応するつもりなのか。

神谷専門員　（全日畜）

① マーケティング活動には４つの要素があると言われている。製品をどうするか、価格をどうするか、流通経路をどうするか、そして販売促進をどうするかということがポイントと承知している。そこで、地方では市場開拓が一番難しいところかと思うが、この４つの中でもここがポイントというところがあったら教えてもらいたい。

② これまでのワークショップでの調査から、多角化の取組みにおいて、製品開発や販売の拡大、食育などで女性の視点が非常に重要と認識している。坂本さんからは、消費者の視点でのスタートというお話があったが、女性の視点について教えてもらいたい。

司会　松原英治（全日畜）

質問を要約すると、内田専門員からは多角化について一番苦労した点。資金面、従業員といったことがあるが、その中で一番苦労した点は何か。もう１つは販売の難しさについて、開拓する場合にどんな苦労があるか。３番目は今後の問題で、皆さんが抱えている問題はいろいろあると思うが、１つくらいこういうふうにしたいということがあれば挙げていただきたい。

神谷専門員からは、マーケティングで製品・価格・流通・販売促進の中で最もポイントとなることはどれかについて発表していただきたい。もう１つが多角化における女性の視点。この５点について、本日発表していただいた生産者の皆さんからおうかがいしたい。

会場での発表の様子

◎　第二部　意見交換（概要）

第二部では、第一部での事例報告等を踏まえて、さらに追加の説明及び会場の参加者との意見交換を行った。

◎　第１部で出された質問についての発表者からの回答

※敬称省略

坂本賢一　(有)船方総合農場

・第１の質問は、多角化していろいろ苦労した点は、資金、現場・加工・流通・販売などによって仕事のスタイルは変わりますので、**社員の確保**、その中**で働き方改革**、**休みの問題**が重くのしかかってきています。

・牛については朝早くから夜遅くまで搾乳があり、グループ全体としてのバランスをどう取るかということがあって、格差が生じている部分で苦労しています。

・**後継者、**若手の新たな新入社員をどうリクルートしていくのも、深刻な問題と考えています。ある程度はお金を使わないと人を引っ張れないという状況になっていて、それを使っても長く続くかどうかというのは厳しい状況にあります。

・人手不足のなかでの**人材確保**、中でも経営者として後継者をどう育成していくかは法人経営として難しい問題だと感じています。

・次に、**顧客価値**をどう見出していくかということについての私の考えは、まず、私どもでは、牛乳を毎日配達する宅配定期契約がメインのスタイルですが、これは、大手のメーカーが行っている世界であって、モノカルチャーのところと真っ向勝負しても勝ち目がありません。例えば、私がアパレルだったら、ユニクロ、ＧＵとは戦わない、戦えないと思います。私たちはどのステージでどういうもので戦うのかということを自分たちで見極めなくてはいけないと考えていて、宅配牛乳をやめるわけではありませんが、長くは続かないと自覚しています。

・私たちが今からしなければいけないテーマは、自分たちの価値を見出し、自分たちの世界観を正確に伝えること。ブランディング（ブランドマネジメント）の部分で価値創造というか価値を見出してもらえるような組織になり、それに向かって全力でやることが必要です。

・**農業生産の面**では、１頭当たりの乳量を上げることや反収を上げることには限界があり、やり過ぎるとどこかにしわ寄せが来て障害が出るので、生産性を上げて利益を上げる道は厳しいと理解できます。その中で、自分たちの価値をどう上げるかというところに活路を見出すしかないと考えています。

・長期にわたるテーマとしては、**自立して持続していく経営体**になれるかというところが最大のテーマになると思いますが、いろいろな形で模索せざるを得ないと考えています。

・私たちが今一番取り組んでいるのは、土にもう一度向き合うということです。土が元になる産業が農業です。命の元も土からということなので、農家として土に真摯に向き合う必要があると考えており、初心に返って一から勉強しています。また、小さな町ですが、子どもたちにどう仕事を残すかということが私のこれからの目標になると思います。

藤井照雄　(有)萩見蘭牧場

・**人の問題**については、若い人は土日・祝日も働こうという人はいないです。今、うちに来て働いている人は語学研修生で、５～６名がネパールから来ている。もう半年くらいになるが、今は普通の日常会話ができるようになり、色々な作業を担っていただいています。

・**６次化の理由で**すが、言葉ではきれいなことを言っていましたが、すべては必要に迫られての取り組みです。飲食店についても、お肉をいろいろなお店、ホテル、レストランに卸すと、最初の１回だけは取っていただけるが、いつの間にか取らなくなって、その後いつの間にかそのホテルなどで見蘭牛フェアなどをやっているのです。

・これではだめだと思い、お客さんの口先まで持っていけるような、自社できちんとした商売、販売をしていかなければいけないということが、レストランの飲食を始めた理由です。

・ハム・ソーセージの加工も、大量の餌を食べさせて、商品にする時には脂を全部剥いでパッケージにするが、その脂は今まで全部捨てていたので、そのコストになっていた脂が、ハム・ソーセージにすれば、中に 20%くらい入れられる。コストが利益を生むのではないかということで始めたのがハム・ソーセージの加工です。

・**マーケティングは、**マーケティングしなくても売れる仕組みづくりが一番のマーケティングだろうと思っている。

・**女性の活躍**については、私のところで働いている女性は年配の方が多く、そのような方が惣菜、コロッケやお弁当をつくっている。主婦感覚で調理や加工をしてお客さんに喜んでいただけるような商品をつくっていく。その辺は、女性目線で今のところはうまくいっていると思っている。

隅　明憲　(有)鹿野ファーム

・まず苦労したことは、種豚の導入等の**資金面**です。脱サラからのスタートでしたから、立ち上げから２年間というのは売上がない中で餌代や給料も払わなければいけないので、２年間の運転資金からすべて借入資金でのスタートでした。なので、資金面では非常に苦労した会社です。

・６次産業化をするにあたっても資金は必要ですし、規模を拡大するにも資金が必要です。先ほど藤井さんも言われたように金融機関と良好な関係をいかに作っていくかというところを一所懸命に考えていました。足元の経営が厳しい、返済資金もないという中でお金を貸してくださいと言うわけですから、ありがたい。

・経営が苦しい理由、これからの取り組みの計画投資、返済財源など、説明することを一所懸命に

考えていました。金融機関の新しい支店長や担当者が来られるたびに、私は面接試験を受けるつもりで、今考えていることなど全部の事業説明をします。

金融機関の担当者が胸を張って当社の事業計画を上席に説明できる資料を提供し、自信を持った説明をしていただけるように丁寧に説明し、その結果、当社が計画どおりの取組実績（収益では無いが…）を残すことで、資金面は何とか金融機関の信用をいただきながらここまではやってきています。

・人材については、６次産業化についての**人材確保**は本当に難しく、元々養豚や畜産の現場で働いている人は、口八丁手八丁で営業できるというタイプはほとんどいない。人とは会いたくない、人と話すのは嫌だというようなタイプで、でも仕事は実直にやりますというタイプの人が多い。その人に販売してこいとかお客さんに説明しろとかいうことは本当に厳しくて、仕方がないので最初は自分で全部やりました。自分で全部やる中で仲間を作っていくしかないと思っていました。

・６次産業化する中で、畜産、養豚だけではない「食品加工メーカー」としての顔ができてきて、地元でも「ハム・ソーセージの鹿野ファームさんですね」というイメージができてくると、今度は逆に食品メーカーを志望するような学生やそういう適正のある人たちが徐々に集まって来ました。**６次産業化することのメリット**というのは、そういった養豚、畜産は臭くて汚いというようなイメージではない、きれいな食品メーカーとしてのイメージ作りができた。そのため、４～５年前までは求人をしたら何人かの人は集まる状況になっていました。

・しかし、最近は、求人してもなかなか人が集まらない状況になってきたので、最近は、ハム工場でも養豚部門でも外国人の技能実習生を数名ずつ入れています。基本的には、経営に携わって管理職にもなれるような人材を、10 年に１人くらいは必ず作っておかないと世代交代はできない。

・**販売、顧客開拓、マーケティング、価格**では、価格設定が非常に厳しい。卸売でスーパーに丸投げすれば売上だけは上がるが、製品・加工・流通・販売では製品がだめであればどうしようもないです。そこのハードルを越えられなければ、６次産業化はやるべきではない。

・我が社では、結構良い商品ができていると思うのですが、それを売る値段設定、販売戦略、ターゲティングやノウハウというところの備えがなかった。例えば流通業界の賞味期限の１／３ルールなどは全く知らなかった。

スーパーの値引き要請、後出しジャンケンでの配送マージンの要求など、そういうことも分からないままでスタートしているので、最初の価格設定でうちは本当に戦略的に間違った。販売することについてはスーパーに丸投げで、どこにも負けない商品をどこよりも安い値段で卸すから売上だけはどんどん大きくなるが、利益は上がらないというジレンマがありました。

・現在、増頭規模拡大をして、県内だけでなく県外にも付加価値を付けて商品を売ることを一所懸命にやっている。県内向けでも「物語はあって、商品が良くて、しかも安い」から売れているのですが、そうではなくて「物語があって商品も良くて、だから高付加価値」で売れるという売り方をこの２～３年は一所懸命に取り組んでいます。

・東京・大阪の大都市圏の百貨店の売場に商品を入れてもらおうと思って、国産で良い環境で手づくりで本当においしいのでと、説明しても取り扱ってくれない。
・各県でも、うちのように養豚経営で養豚の６次産業化に取り組んでいる経営があって、激烈な競争を勝ち残った商品が東京の百貨店の売場には並んでいるのです。その中に畜産の産地でもない山口県のハム・ソーセージを「おいしいですよ」と説明しても、「だから何、それだけなら他にいくらでもある」と…。
・今までおいしい手づくりハムなどを食べるシーンではない、新しい食のシーンで当社の商品をアピールできるような**新しい切り口の商品を開発**していている。
　最初に作ったのは、ベーコンとハムをダイス状にカットしてテトラパックにいれて製品化した。そういう商品であれば不揃いでも良いわけで、ダイス状にカットしたものをテトラパックに入れてキオスクなどで販売すると、出張帰りのサラリーマンが缶ビールを買って新幹線に飛び乗る時についでにつまみを買ってくれる。
・普通、そういうところではピーナツだったり竹輪だったり、ちょっとした安いつまみですが、そこにこんなところで食べることはほとんどないだろうという本格的な手づくりハムがテトラパックに入っているという**商品「ちょいつま」**シリーズというものを作って、いろいろな展示会に持っていくとバイヤーの食いつきも良くて、あちこちで扱っていただくようになりました。
・**高付加価値の商品**で、今までにない**真っ黒の竹炭のウィンナー**を商品化した。「この黒いのは何」という見た目と、口に入れた時の違和感。でも食べると香りも良くて味も良いという「驚き」や「ちょっとした話題の種」、「コロナ渦での大人の家飲み」といったコンセプトで発売した商品が、去年農林水産大臣賞をいただいてレストランなどの販路に乗ってきました。
・**マーケティング、価格、販促**に関しては、30 年間ハム・ソーセージを作っていますが、やっと今、マーケティング、価格、販促にチャレンジして徐々に成果が出てきています。　今までは、スーパーの言うままに、厳しい条件をただ飲んでどこよりも安く非常に高品質の商品を提供して、売上だけは立つというジレンマから、今はやっと巣立とうとしているというか。もがき苦しみながら頑張っているところです。
・多角化と女性の活躍では、当社のハム工場は大半が女性ですので商品開発についても、それぞれがアイディアを出しながら女性は非常に活躍していると思います。社会保険に未加入のパートやアルバイトだった人たちは、子どもが手を離れてきたりする中でどんどん正社員に登用していく形でキャリアを積んでいただいています。

久保正彦　(株)久保アグリファーム

・私には**多角化について**、最初は消費者交流ということが元々あって、酪農農業の理解醸成というような感覚で始めているので、多角化したいというような意識はあまりなかった。
　酪農で土づくり・牛づくり・草づくりまでやっていましたが、商品開発というところは本物を出

すということでは絶対に負けないという思いがあって、消費者をだまさない、裏切らない商品ということが一応コンセプトにありました。

・**資金面では**、最初は補助金で始めた。ジェラート工房を始めた時は、個人経営から法人化した時で、新しい銀行を探そうとしたが、相手にしてもらえなかった。ようやく３～４年くらい前からお金を貸しますという銀行も現れ、金利も安くしてくれるので、それまでの高い金利の借り換えなどもしましたが、４～５年は厳しかったです。事業を立ち上げる時は、先代もそうでしたがかなり厳しかったように思います。

・**顧客の開拓**についてですが、ＳＮＳも非常に効果的で、うまくいけばインスタ映えするというような感じでお客が増えた部分もあります。

販売の難しさというのは頭にはありましたが、当時はまだ、広島市内の牛乳配達の顧客が２万軒くらいあったので、販売店に「こういうことを始めました」というチラシを配布したことが効果をあげていたと思います。

しかし最近は、（入り込み客が）年間 10 万人程度で頭打ちになってきているので、売上高も最近では横ばいになってきている傾向があり、去年もジェラートなどを少し値上げしたので、どのように影響するか心配です。

あとは、テレビを活用して年に７回程度イベント開催している。テレビで撮影されると、その後１週間くらいはお客さんが多く、初めて来た人がそこでリピーター客になってくれることを期待できる。実際、リピーターとなってくるお客も多く、８割はリピーターになっています。

・卸なども紹介してもらえるのですが、卸はやりたくないという気持ちはあります。しかし情緒的価値をしっかり伝え、高額で販売できる仕組みを考えたいです。

・私も乳業メーカーの時から商売を経験していて思うのは、取引先を絞り込んで（一部の小売店に過度に販売数量が多くなったとき）大きくしていくといろいろな問題が出てくるので、絶対に分散したほうが良いと思う。値段交渉というスタイルになって、なかなか引くに引けなくなる。取引量が多いと足下を見られてしまうので、（だから分散した方が良い）なかなか利益が取れなくなる。

室屋有宏　調査推進委員会　委員長　（桃山学院大学　教授）

今日は大変に貴重なお話をありがとうございました。日本を代表するような先進的な法人の方に事業の多角化について、これだけまとまった話を聞ける機会は滅多にないということで、大変に勉強になりました。

改めて、結果としては６次化の推進事例としては、顧客のニーズをどのように取り込んでいくか、その中で自らの経営体の自立化をどう達成されるかが重要だと感じました。久保さんは「自立自存」という言葉を使っていましたが、そういうことの結果として事業の多角化が成功しているのではないかと改めて認識しました。

その上で、今日来られている４事業体の方は農業経営体のフロントランナーとして見ておられる景色が、これから６次化を進めようという方とはまた違うところがあると思います。フロントランナーとして直面されているご苦労が、また別の種類のものだということが大変によく分かりましたし、勉強になったと思います。

以前、船方総合農場の先代の坂本さんの講演も聴かせていただいて、私も６次産業化を勉強する上の座標軸になったくらい非常に感銘を受けたのですが、坂本さんは「６次産業化というのは市場成熟時代の農業の多面的機能の発揮ということである」、それを経営としてやっているという話をされていたのが印象に残っています。ただ、先代の坂本さんがそのように総括されていたのは、1990年代や2000年代の頃の認識があったのかもしれないということです。

その後、日本の経済の衰退や人口減少が進むという局面に入っており、その中で今後も国内農業も衰退していくというのは一番悪いシナリオであり、今はそういう予兆のようなものが見えたりしています。そういう中で、今までのようにここに来られている先進的な個別経営体の努力だけで農業の多角化なり６次産業化が維持されていくのかどうかという局面に今はあるのではないか、と思います。

そういう点から見ると、農業の多面的機能な発揮だけではなく、地域の多面的機能の発揮のようなものを「見える化」していくことも、これから農業経営のフロントランナーの方々に課された使命ではないかという気がしました。坂本さんや久保さんは地域ブランド化ということを非常に考えておられますし、大手との価格競争に対抗していくような力をどうつけていくかということがこれからの大きな６次産業化のポイントになってくると思います。

こういう中で、地域連携をどのように進めていくかということについて、一言ずつでも良いのでお話を聞かせていただけると大変にありがたいと思います。

農水省からの説明でも、６次産業化という狭義のものから、農村発のイノベーションに変えていく方針が示されています。そういう中で広範な地域連携を深めていくことが必要ということを話されておられます。教科書的かも知れませんが、こういう取組みが必要であり、これが日本の食の安全保障にもつながっていくのかなと思います。一方で、なかなか地域連携というのは逆に難しいところもあるのではないかと思っています。

これだけの実績をあげられている経営者の方にとって、事業多角化を進めていく中でどのような地域連携の方向があるのか、それともそういうものはあまりないのか。地域連携やネットワークをどのように考えておられますか。もしくは、地域連携やネットワークの障害があれば、何が障害になっているか、そういった観点でコメントをいただければ大変にありがたい。

坂本賢一　(有)船方総合農場

・地域連携は当然に考えています。ただ、タイミングがあると考えています。人口の減少は止められないと思っていて、どんどん減っていく。阿東町でも5,000人を切って、人口はどんどん減って

いっているという状況ですので、減るだけ減った段階で、それからどういうコミュニティとビジョンが描けるかという視点でいろいろなデザインを考えています。
・私たちは畜産がメインになりますので、畜産ができ得る環境、循環型のメリットというのがあると思います。人が減った中でやっとできる民主主義という理想が現実化されると思いますので、あとは町の影響力のある人とどういうコミュニケーションと連携を取るかということが次の私たちの目標になるかと思います。

藤井照雄　(有)萩見蘭牧場

・今までは地域に支えられてきたという実感がある。それは、ＢＳＥが出た時は、牛肉をどうやって売るかと言ったときに、売れないですよね。ではどうするかということで、お弁当でも作るかと始めたのが惣菜を始めたきっかけになった。そういったものを今までずっと加工・販売してきて、地域の人に支えられてきたということが会社の中でも大きな柱になっている。
・生産部門を見ると、今は飼料高騰で、特に牛は飼料を使うし、地域連携により一体となって自給率を上げていかないと、現在 40%を切るような状況で日本が本当に先進国の中に入っていけるのかなという危機感も持っている。もっと地域の中で連携して土づくり、飼料づくりをして、循環型農業を考えていかないと、生産の部門で生き抜いていくこともなかなか難しいし、今後の取組みとして特に地域の皆さんと一緒に循環型の農業、畜産を進めていきたいと思っている。

隅　明憲　(有)鹿野ファーム

・地域との連携は難しい問題もたくさんありますが、加工品の製造・販売、肉の卸売から見ると、基本的には地域の人、地元の人に応援してもらえない商品は絶対に続かないという思いがあった。地元の人は普通のサラリーマンの家庭で、輸入品よりは少し割高でも山口県産の鹿野ファームの豚肉を毎日食べてもらえる。毎日、うちのハム、ウィンナー、ソーセージを食卓に乗せていただけるような価格で頑張って売るとう思いで、まず地域の人に、それから、山口県の子どもは鹿野ファームの豚肉を食べて育つんだと、地域の食育活動の思い出で頑張ってきました。
・高級料亭の高い値段の肉を食べてもらうよりは、毎日繰り返し鹿野ファームの商品を食卓で食べてもらいたい、地域に支えられる商品をという思いがありました。
・子どもたちが学校を卒業して巣立っていった時に、山口県にはうまいものがあったなという思いを持っていただけるような、そんな商品をつくりたいという気持ちで、頑張ってこられたと思います。
・畜産の生産側から地域との連携ということになると耕畜連携ということになるのですが、藤井さんが言われたように穀物がこれほど高くなるグローバル化の中で、日本の食の安全保障をどう守るのかということを考えると、国内の休耕田、耕作放棄地をいかに地域の人と連携して鹿野ファームで使うトウモロコシ、麦、米を作る体制作りができるのか。

国の食料安全保障を守るために必要なのだということで、耕種農家も畜産農家も協力して継続して安心してつくってもらえるような仕組みをつくってほしい。

地域の連携、日本の連携ということでそういう取組みはぜひ必要だなと考えています。

久保正彦　(株)久保アグリファーム

・地域連携の定義については、私もあまり詳しくないのですが、地域で新規事業を始めると、周りは「何をやるのだろう、お客さんは来ないだろう」ということになるが、最初は自分が結果を残すということが前提条件だと思うのです。周りを引っ張っていこうというようなことは、最初はあまり考えないほうが良いのかなと。結果を残せば後から人がついてくるということは間違いないだろうと思っています。

・コロナが始まった３年前、5 トンの余乳が発生したので、牛乳パック 5,000 本を３本セットにし、1000 円でドライブスルーにて３日間販売を実施し、好評で応援メッセージを沢山頂きました。また、コロナ患者の対応で医療従事者の方々が頑張っておられ、感謝の気持ちを込めて、複数の病院に牛乳を無償で提供しました。牛乳は余ってしまうと捨てるだけなので、捨てるくらいなら地域に配布して喜んでいただきたいとの思いで実施しました。

・私のところは３カ村が１つになったところで、文化がちょっと違うので、価値観もまったく違っていて、なかなか連携が取れない。8 年目くらいから、近隣の野菜農家さんがジェラートを販売している建物に野菜を納入し販売量、販売額が多くなり（年間 700 万円）実績を伸ばしています。

・牧場には多い日には 1,500 人くらい来て、車が増えたから道路を拡張したので、家の前の道路が広くなったということで喜んでもらったこともあります。地域の活性化というのは、口で言うほどなかなか簡単ではないというのが結論です。

◎　推進委員の意見、質問及び発表者の回答

三宅俊三　調査推進委員会　委員　（山口県配合飼料価格安定基金協会　常務理事）

・パネラーの方のお話をお聞きする中で非常に印象に残ったのは、それぞれ昭和、平成、令和と時代が移る中で経済事情、畜産を取り巻く環境も非常に大きく変化してきた中で、それぞれの方の多角化や６次化に取り組む行為が、必然的に取り組まれて今に至っているという印象を持っています。改めて大上段に、今から６次化に取り組みますというような形ではなく、経済の流れの中でそれしか選択肢がなかったように感じられました。

・もう１点は、経営能力の高い皆さんですので、それに取組みはじめて段階的、戦略的にそれぞれハード面とソフト面を整備されて今に至っているというような感じがしています。

・このワークショップは皆様に次ぐ第２、第３の畜産経営者を、これからつくっていくことではな

いかと、そういう取組みがこのディスカッションだろうと思います。
・そこで質問です。地域との連携が必要というお話もありましたが、これから第２、第３の皆様が目指す６次産業化、多角化に取り組みたいという若い畜産経営者に、これだけはやってくださいとかこれだけは準備してくださいとか、何か今までの御経験の中で一番重要であるポイントとは何かということをそれぞれお聞かせいただきたい。経営者の能力は別としてこれだけはということがあれば、教えていただけたらと思います。

坂本賢一　(有)船方総合農場
・私の経験から言いますと、ＣＩをぜひやっていただきたい。暗黙知を形式知化して見える化し、自分たちの言葉を持つこと、志を持つことが重要だと思います。志がない資本主義は最悪の結果を生みますので、そのために組織としての自我を見つけていただければと思います。

藤井照雄　(有)萩見蘭牧場
・私も長い間いろいろな経験をしてきたが、これを言うとちょっと抵抗のある方もいらっしゃるかもしれないが、経営の中の一つの判断として言わせていただくと、チャンスを的確に捉えることが大切。それから、補助金と役所の知恵、いろいろなノウハウ、知識、学識をうまく自分で利用できるような形にする。補助事業には、行政との信頼関係を築くことが一番大事。これがすべてではないかと思っている。

隅　明憲　(有)鹿野ファーム
・６次化をするにあたって絶対に必要なことは、農業者であっても企業的感覚は絶対に必要だと思います。社会経験、社会人としてサラリーマンとして人に使われる経験があったほうが良いような気がします。
・６次産業化は基本的にはあまりおすすめしません。いばらの道で、誰もが成功する道ではないですよと。そのために企業的感覚がないと、ただ補助金をもらえるからというだけで、余って捨てるのはもったいないからそれを加工品にして売れば儲かるのではないかなというような感覚ではなく、誰もが喜んで食べてくれる商品をどうつくるのかというところ。そういった感覚が必要なのかなと思います。

久保正彦　(株)久保アグリファーム
・私は、歴史観と信念、希望と勇気も必要だと思う。歴史観が必要だと私はつくづく思っています。同じ失敗を二度と繰り返さないために歴史を学ぶので、そこから何を学んで活かすかということは重要だと思います。

川村治朗　調査推進委員会　委員　（千葉県配合飼料価格安定基金協会　常務理事）

・今日は本当に皆さんに分かりやすい説明をしていただき、大変にありがとうございました。非常に感銘を受けました。皆さんが前向きに取り組んでいて、これからも経営を何とか改善していこうという意欲がすごく見えて、大変に感銘を受けました。

コロナ禍で、皆さんは消費者に一番近いところで仕事をされていると思いますが、いろいろな御苦労があったと思います。餌高でまた苦労があると思いますが、ピンチをチャンスに変えてぜひこれからも頑張ってください。ありがとうございました。

◎　まとめ

司会　松原英治　全日畜専門員

ありがとうございました。会場の皆さんにも質問を考えていらっしゃる方がいっぱいおられると思いますが、時間が来ておりますのでこのあたりで締めたいと思います。

私のほうで最後にまとめさせていただきますと、今日御参加の４名の皆さんはフィロソフィーというか、先代から受け継がれたものも含めて非常にしっかりされておられて、それで経営理念がしっかりして経営に活かされているというように強く感じました。また、消費者とのつながりということで、皆さんは宅配等ですばらしい消費者との関係を築いておられますので、これがまた非常に貴重な財産となってこれから活きていくのではないかと思います。そういう意味で消費者との関係が非常に重要だということを改めて感じさせていただきました。

参加者集合写真

◎　発表者資料

６次産業化の取組状況と課題について

令和５年２月２日

中国四国農政局経営事業支援部
地域食品連携課

六次産業化・地産地消法の概要（６次産業化関係）

（法律の公布日：平成22年12月3日、施行日：平成23年３月１日）

○ 地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等を促進するため、農林漁業者及びその組織する団体（これらの者が主たる構成員又は出資者となっている法人を含む。）が主体的に行う新事業の創出等の取組に対して支援を行う法律。
○ 農林水産大臣は、農林漁業経営の改善を図るために農林漁業者等が行う総合化事業について、計画の認定を行い、各種法律の特例の対象とすることにより支援。
○ このほか、農林漁業者等に対する６次産業化プランナーの派遣や交付金等により、新商品開発や加工・販売施設等の整備等を支援。

農林漁業者及びその組織する団体
- 総合化事業計画を策定して国の認定を受け、総合化事業を実施
- 農林漁業者等以外の者（促進事業者）による取組を総合化事業計画に位置付けることも可

<総合化事業とは、以下のいずれかに該当するもの>
- 自らの生産に係る農林水産物等その不可欠な原材料として用いて行う新商品開発、生産又は需要の開拓
- 自らの生産に係る農林水産物等について行う新たな販売の方式の導入又は販売の方式の改善
- これらを行うために必要な生産の方式の改善

総合化事業計画の認定の申請

総合化事業計画の認定

農林漁業の経営改善に関する認定要件

次の２つの指標の全てが満たされること

ア）　農林水産物等及び新商品の売上高が５年間で５％以上増加すること
イ）　農林漁業及び関連事業の所得が、事業開始時から終了時までに向上し、終了年度は黒字となること

農林水産大臣
- 総合化事業計画を認定し、各種の支援を実施

支援

<主な支援策>

○ **各種法律の特例措置**
- 農業改良資金融通法等の特例　（償還期限及び据置期間の延長等）
- 野菜生産出荷安定法の特例　（指定野菜のリレー出荷による契約販売に対する交付金の交付）　等

○ **農山漁村発イノベーションサポート事業**
- 中央・都道府県段階に６次産業化サポートセンターを設置し、６次産業化に取り組む農林漁業者等の相談に対する助言や経営改善の取組への支援を実施

○ **農山漁村発イノベーション推進・整備事業**
- 新商品開発、販路開拓等に対する補助
- 新たな加工・販売等へ取り組む場合に必要な施設整備に対する補助

1

６次産業化のポイント

○　６次産業化に取り組む際には、生産、加工から流通・販売に至るまでのバリューチェーンを構築し、消費者や市場のニーズを踏まえつつ、流通・加工業者等のアイデア・ノウハウも活かしながら、農林水産物の生産をはじめ、加工、流通・販売のそれぞれの段階において、付加価値を高める工夫をすることが重要。

農林水産物の生産 → **加工** → **流通・販売** → **消費者・市場**

消費者・市場のニーズ、加工等のニーズを踏まえ、
- 加工適性のある作物の生産に転換
- 作物の品質を高めるための生産方式の改善　など

消費者・市場のニーズを踏まえ、
- 商品の品質を改善するための新たな加工技術の導入
- 安全・安心な商品を製造するためのＨＡＣＣＰの導入　など

消費者・市場のニーズを踏まえ、
- 販売手法・ルート（スーパー、ＪＡ、直売所、道の駅など）を確定
- 商品のPR手法（原料原産地表示など）を検討　など

消費者や市場は、何を求めているか（市場リサーチ、ターゲットの明確化など）

2

プロダクト・アウトとマーケット・イン

<プロダクト・アウトとは・・・>
作りたいモノ・売りたいモノを基準に生産し、その後売り方を考え販売すること

↓

・商品がどのように評価されているか、誰に消費されているか分からない
・この先も売れる保証は定かでない
・単に生産、販売しているだけで、新たな商品開発につながらない

⇩

○どのようなものが売れるのか ⇒ 消費者ニーズの把握
○売れる時期、価格、数量、地域はどうか ⇒ 市場の調査・分析

⇓

<マーケットイン>
消費者ニーズを把握し、それを満たす商品やサービスを提供すること

↓ お客様満足度をいかに高められるか

何を生産し、どのように販売するか ⇒ 生産者のみの努力では限界

3

バリューチェーンとは

商品やサービスが顧客に提供されるまでの一連の活動を価値の連鎖として捉えたもので、「事業活動を俯瞰して、顧客満足を生み出し、利益を創出するために、どこに目を付けるべきか」という点を見いだすための思考フレーム。

●生産した農産物がどのような活動を経て消費者に届いているか
活動・・生産（路地・施設・栽培管理）、収穫、加工、パッケージ、流通・販売など
●活動にはどのようなコストが掛かっているか
●活動のどこに、コストを含めて、どのような資源を、どの程度投入することで利益が最大化するか

⇩

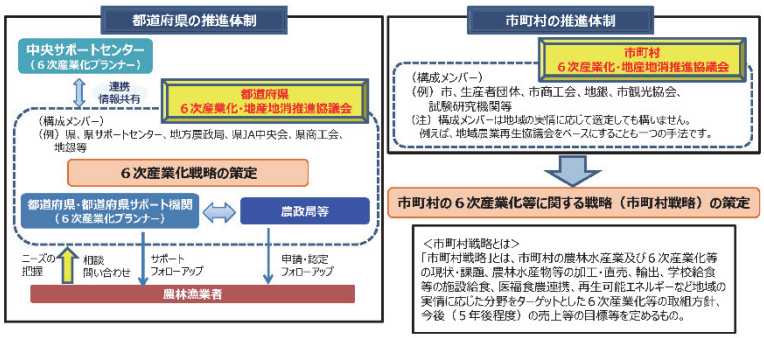
それぞれの活動において「満足度が得られる価値をどのように生み出すか」

<付加価値の例>
＊おいしい、食べやすい、商品バリエーションが豊富、持ち運び易い、安価
＊高度な施設・設備を導入し加工・製造⇒精密さ・正確さ、品質が高い・一律
＊ベテランの技術者いる（匠、有名パテシエ）
＊納期が短い（提供の早さ）

4

地域における６次産業化の推進体制

○ ６次産業化の取組を関係機関が連携して推進できるようにするため、都道府県段階に都道府県、都道府県サポート機関、地方農政局、地方経済産業局、生産者団体、農業法人協会、流通関係者、商工関係者、金融機関等を構成員とする「６次産業化・地産地消推進協議会」を設置。
○ 推進協議会の中で、都道府県の農林水産業及び６次産業化等の現状・課題、６次産業化等の取組方針、今後（５年後程度）の売上等の目標等を内容とする都道府県の６次産業化等に関する戦略を策定し、関係機関が連携して推進。
○ 市町村段階にも同様の推進協議会を設置し、市町村の６次産業化等に関する戦略（市町村戦略）を策定し、地域の６次産業化の取組を推進。



<市町村戦略とは>
「市町村戦略」とは、市町村の農林水産業及び６次産業化等の現状・課題、農林水産物等の加工・直売、輸出、学校給食等の施設給食、医福食農連携、再生可能エネルギーなど地域の実情に応じた分野をターゲットとした６次産業化等の取組方針、今後（５年後程度）の売上等の目標等を定めるもの。

5

全国の総合化事業計画の認定状況

○ 平成23年５月の第１回認定以降、総合化事業計画の認定件数は累増し、令和５年1月31日現在で2,622件。

（１）地域別の認定件数

地域	総合化事業計画	うち農畜産物関係	うち林産物関係	うち水産物関係
北海道	163	154	3	6
東北	380	344	12	24
関東	454	414	18	22
北陸	127	121	2	4
東海	252	215	15	22
近畿	387	351	13	23
中国四国	331	273	13	45
九州	467	393	28	46
沖縄	61	55	1	5
合計	2,622	2,320	105	197

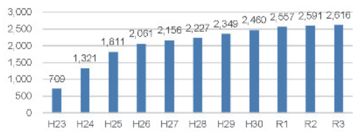
（２）総合化事業計画の認定件数の多い都道府県（件数）

北海道	163
兵庫県	116
宮崎県	112
長野県	100
岡山県	99

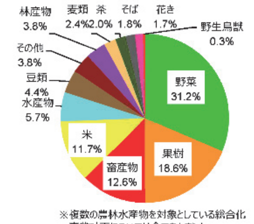
（３）総合化事業計画の事業内容の割合（%）

加工	18.2
直売	2.9
輸出	0.4
レストラン	0.4
加工・直売	68.8
加工・直売・レストラン	7.1
加工・直売・輸出	2.2

（参考）年度ごとの認定件数(累計)の推移



（４）総合化事業計画の対象農林水産物の割合



※複数の農林水産物を対象としている総合化事業計画については全てをカウント。

6

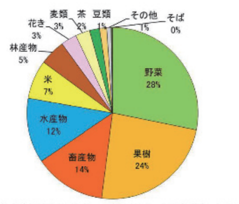
中国四国管内における総合化事業計画の認定状況

◆令和５年１月31日時点で331件（全国2,622件）。
◆認定農林水産物の割合は、野菜が最も高く28%、果樹が24%、畜産物が14%、水産物が12%、米が７%。
（全国：野菜31%、果樹19%、畜産物13%、米12%、水産物６%）

県別認定件数（累計）（令和５（2023）年１月31日現在）

	総合化事業計画 認定件数（累計）	野菜	果樹	米	麦類	豆類	畜産物	林産物	水産物	茶	そば	花き	その他	研究開発・成果利用事業計画 認定件数（累計）
中国四国	331	104	88	27	10	5	50	18	45	7	1	11	3	2
中国	206	59	50	26	8	4	33	13	25	4	1	5	3	2
鳥取県	23	2	4	3			6	2	6			1		
島根県	16	3	3	1	2	1	3	1	3	1				
岡山県	99	32	28	11	4	2	13	7	10	2	1		1	1
広島県	40	14	9	7	2		7	1	3			3	1	
山口県	28	8	6	4		1	4	2	3	1		1	1	1
四国	125	45	38	1	2	1	17	5	20	3		6		
徳島県	35	17	7		1	1	4	3	4					
香川県	24	9	5	1			6		3			1		
愛媛県	37	11	15				2	2	9			4		
高知県	29	8	11		1		5		4	3		1		

Note: 認定計画に使用する農林水産物 = 野菜〜その他



【１】総合化事業計画とは、「六次産業化・地産地消法」に基づき、農林漁業経営の改善を図るため農林漁業者等が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取組に関する計画。
【２】総合化事業計画の認定件数は、事業実施期間が終了した認定を含む。ただし、取止めた件数は除く。
【３】複数の農林産物を使用する事業があるため、認定数と使用する農林水産物の合計は一致しない。

今後、６次産業化に取り組む事業者の経営改善・発展など、取組の質の向上に重点を置くとともに、他業種も含めた関係機関との連携により、新たな付加価値や地域への波及効果が生まれることを目指し、推進を図っていく。

7

中国四国農政局管内の対象農林水産物が畜産物の認定計画一覧

農政局ＨＰ掲載分(R5.1時点)

県	事業者名	事業名	主な商品	計画実施期間
鳥取	(有)ひよこカンパニー	自社ブランド「天美卵」を活用した「新・鳥取みやげ」の創造事業	平飼い鶏の「天美卵」、マウントクーヘン、焼きドーナツ 等	2012/4/1 ～ 2016/9/30
鳥取	(有)ひよこカンパニー	自社ブランド「天美卵」と地域生産者との連携でつくる新商品開発と農家レストラン事業	オムライス、卵麺パスタ、惣菜類(メインオーダ、ビュッフェ形式) 等	2015/4/1 ～ 2019/9/30
鳥取	大下 哲治	ヤギミルクを活用したスイーツの商品開発及び販売事業	ヤギミルクチーズケーキ、プリン、クッキー等焼き菓子 等	2012/1/1 ～ 2016/12/31
鳥取	大山乳業農業協同組合	大山乳業の生乳と鳥取県産農産物でつくるアイスクリームの新商品開発事業	にんじん・スイカ・西条柿・さつまいもなどのアイスクリーム	2013/4/1 ～ 2017//12/31
鳥取	(有)小川養鶏場	さくらたまご主原料スイーツの新商品開発によるたまご屋工房ブランド化事業	ズコット、スフレケーキ、半熟チーズケーキ、アイスクリン 等	2013/4/1 ～ 2018/3/31
島根	(有)旭養鶏舎	自社独自ブランド「ネッカエッグ」を活用した鶏卵加工品の製造、販売事業	味付玉子、厚焼き卵、タルタルソース 等	2014/3/1 ～ 2018/6/30
岡山	(有)醍醐桜	真庭市特産のジャージー牛乳とフレッシュ果実入りジェラートの開発・販売事業	瓶詰牛乳、果実入りジェラート 等	2011/6/1 ～ 2014/12/31
岡山	(有)哲多和牛牧場	エコフィード混合飼料を給与した「おからを食べて育った千屋牛」の商品開発及び販路開拓	千屋牛テイラーメイド型商品、千屋牛しゃぶ串 等	2013/4/1 ～ 2018/3/31
岡山	(有)たかた採卵	自社生産する鶏卵を利用したスイーツ・味付き卵等の新商品の開発・販売事業	塩味付き茹で卵、クレームブリュレ、シフォンケーキ 等	2013/7/1 ～ 2018/6/30
岡山	(株)坂手ファーム	自ら生産するブラウンスイスの生乳を原料とした津山グルメチーズの製造販売	チーズ(ストリング、カチョカバロ、ハーブチーズ) 等	2014/3/1 ～ 2018/12/31
岡山	(株)Original Quchi	自社生産牛を使用した氷温熟成商品開発と販路開拓および食肉加工事業と飲食事業の展開	奈義乃黒牛精肉、ランチセット、ディナーセット 等	2014/4/1 ～ 2019/3/31
岡山	(株)めぐみ	鶏卵と地域産品を品揃えした地元密着型直売店の開設	鶏卵	2015/11/1 ～ 2019/5/31
岡山	(株)卵娘庵	平飼い卵を活用した新商品開発と販路開拓事業	たまごたっぷりカステラ、ミニカフェせん等平飼い卵のスイーツ	2018/4/1 ～ 2022/9/30
岡山	(株)米見	米を原料とした塩麹味噌とジビエ(いのしし)を活用した加工品の製造販売	ジビエ肉塩麹味噌	2019/4/1 ～ 2023/12/31
岡山	(有)阪本鶏卵	自社卵を活用した加工品の開発・販売と直売所開設による収益性向上	サンドウィッチ、エッグディップ(業務用)	2020/4/1 ～ 2025/2/28
岡山	(株)松崎牧場	自家製のこだわり生乳を使ったプリンの開発・販売	冷凍プリン	2021/4/1 ～ 2025/12/31
広島	(有)トムミルクファーム	自社の生乳を使用した加工品の商品開発	チーズケーキ、ミルクカレー、ミルクプリン 等	2011/6/1 ～ 2016/1/31
広島	(株)久保アグリファーム	自社牧場で生産した生乳を一部利用したジェラートの加工販売事業	生乳ジェラート 等	2011/6/1 ～ 2014/12/31
広島	(有)カドーレ	酪農家が作ったカマンベールチーズケーキの新商品開発と販路開拓	カマンベールチーズケーキ、ジェラート等	2012/3/1 ～ 2015/4/30
広島	(合)三良坂フロマージュ	山羊と牛の乳を利用したハードチーズ等乳製品とケーキ等の加工販売及び生乳の販売	ハードチーズ、チーズ入りアイスクリーム 等	2012/3/1 ～ 2016/12/31
広島	全国農業協同組合連合会広島県本部	飼料用米と広島産レモン粉末を給餌したひろしまレモン卵等の新たな販売方式の展開	鶏卵	2015/6/1 ～ 2019/3/31

8

売上高・利益が減少した認定事業者が抱える課題・要因

＜売上高の減少＞

課題	割合
ア　生産・製造の問題	54%
イ　販売の問題	21%
ウ　人材の問題	8%
エ　その他	17%

【要因】

ア　利益率をアップのために飼育羽数を落としたため。キロ単価３～４０円上昇した。
　子豚買入時の環境不適合等により飼養頭数が若干の減少となったため。
　直売所では十分な卵の供給ができなかったことから、前年売り上げを下回った。

イ　販路の拡大につながらない。
　隣接する直売所からケーキ店への導線が悪く、売上げが伸びない
　リピーターが定着しない
　原料価格高騰により販売価格を値上げしたため、発注が減少した。

＜利益の減少＞

課題	割合
ア　経費の増加	38%
イ　売上の低下	32%
ウ　その他	30%

【要因】

ア　人件費、光熱費等の増加
　鶏舎の修繕費がかかったことと飼料代が高騰したため。

イ　販売スタートが遅かったのが売上げ減の要因。
　商品のＰＲ不足
　商品の日持ちが短く、販売に結びつかない

注１）本資料は、平成29年度に実施したフォローアップ調査の管内の結果を抽出したもの。
　対象事業者数は139で回答数は129（回答率93%）。
２）課題の割合は全体の割合だが、要因は回答の一部をピックアップしたもの。
　これらと合わせ、単年度の調査結果であることを考慮願いたい。

11

認定した計画のフォローアップにおけるモニタリングシート評価結果の概要（対象農林水産物全体）

＜評価結果の割合＞

A	B	C	不明
３割前後	５割～６割	１割未満	１割未満

＜評価の判断基準＞

A	総合化事業計画に策定されている事項の全て又はほとんどが、概ね計画通り又は当初のスケジュールを上回るペースで進んでいる状況。
B	総合化事業計画に策定されている事項に取り組んでおり、一部に遅れがあるものの、スケジュールの大幅な見直しまでは必要としない状況。
C	総合化事業計画認定後、取組中止又は未着手の状況。
不明	調査シート未提出または事業者と連絡が取れない等、事業の進捗・取組状況の把握が困難な状況。

注１）モニタリングシートは、事業者が計画実施期間(３～５年)中に提出する実施状況報告や聴き取り等を基に作成する。
２）対象事業者数は、平成29年度が130、平成30年度が111、令和元年度が86、令和２年度が77である。
３）評価結果の割合は、平成29年度～令和２年度に事業実施期間が該当した事業者の実績に関する評価の傾向を示したもの。

10

中国四国農政局管内の対象農林水産物が畜産物の認定計画一覧

農政局ＨＰ掲載分（R5.1時点）

県	事業者名	事業名	主な商品	計画実施期間
山口	(有)鹿野ファーム	ハイポー豚及び和牛肉（黒毛和種）を用いた加工品の開発、製造及び販売事業	コロッケ・ハンバーグなどの惣菜、ハンバーガー・カツサンドなどのファーストフード　等	2013/3/1　～　2016/12/31
山口	(株)出雲ファーム	銅利用米を鶏に与えて生産した卵と米粉で作る焼き菓子の製造販売事業	バウムクーヘン	2014/11/1　～　2018/9/30
徳島	(有)石井養豚センター	自社加工場整備による消費者・愛用者ファーストの豚肉高付加価値商品の開発・製造・販売	ソーセージ、一口カツ、焼豚等	2017/4/1　～　2022/3/31
香川	(有)広野牧場	自社生乳を用いた商品開発及び販売展開	ジェラート、ソフトクリーム	2011/6/1　～　2013/12/31
香川	中田茂富（(株)中田養蜂）	地域の特産品である枇杷の蜂蜜等を利用した商品の加工、販売方法の改善	コンフィチュール、蜂蜜加工品	2011/6/1　～　2015/7/31
香川	(有)大山牧場	ジャージー生乳を原料とした添加物不使用のソフトクリームミックスの企画製造販売	ジャージーソフトミックス	2014/11/1　～　2018/7/31
香川	(農)東山産業	一貫生産鶏卵を活用した新商品（生菓子・焼菓子等）の開発・製造・販売	生菓子、焼き菓子、カフェメニュー　等	2014/11/1　～　2019/2/28
香川	(株)フジムラフーズ	自社で生産する豚肉を使用した加工食品の開発・製造・販売と精肉直販事業への取組	焼き豚、味噌焼き、ポークソテー等	2015/4/1　～　2019/9/30
愛媛	(株)佐田岬共販	夏季に採取する蜂蜜を活用した蜂蜜酒(ミード)の開発・製造・販売事業	蜂蜜酒(ミード)	2014/3/1　～　2018/8/31
高知	(株)ぶらうん	自社鶏卵・鶏肉を利用した加工商品・直売店での販売事業	卵、プリン、ロールケーキ　等	2011/6/1　～　2014/11/30
高知	加工グループ黒岩じるし	佐川町黒岩地区産の地乳(ちち)と農産物を利用したスイーツの加工販売事業	焼き菓子、アイスクリーム　等	2011/11/1　～　2016/3/31
高知	(有)はたやま夢楽	ブランド地鶏「土佐ジロー」による畑山まるごと6次産業化事業	地鶏鍋セット、地鶏炭火焼　等	2012/3/1　～　2016/6/30
高知	(有)ニシモト	卵を活用した菓子類の開発・製造・販売及び卵の直営店舗での販売事業	菓子類、各種飼料による特殊卵	2013/4/1　～　2016/3/31

出典）中国四国農政局ホームページ「中国四国地域の6次産業化総合化事業認定計画事例集」

9

①　鶏も人も生き生きと笑顔になれる牧場をつくりたい！

有限会社ひよこカンパニー（所在地：鳥取県八頭町）　代表取締役　小原　利一郎　氏
○ 主な業務：平飼いにこだわったブランド卵の販売と加工品等の製造販売や、飲食・宿泊施設の展開
○ 飼養羽数：4.5万羽、年間来場者数：35万人（令和元年）　URL（https://www.oenosato.com/）

カテゴリー　畜産　加工・直売　6次産業化

きっかけ
大規模養鶏に疑問を感じ、鶏本来の自然な姿での飼育がしたくて平飼いを決意。

Step 1　（H6）　課題・問題点
○ 開業資金の調達
○ 土地の借用
○ 販売先をゼロから開拓

Step 2　（H6～）　販路拡大とブランド化
○ 県の後継者育成資金を活用
○ 養鶏農家の協力で遊休地を借用
○ 自らの足で販路を拡大、自社ブランド「天美卵」として通信販売を開始

Step 3　（H20～）　課題・問題点
○ 規格外卵の活用が課題
○ 卵を使った加工品を製造し有利販売ができないか

ココガーデン

特徴的な取組
北海道と岡山の農家と契約し、国産子実用とうもろこしを飼料として本格的に使用開始。また、宿泊施設オープンに伴い、ペットメイク、料理補助等で活躍する地元住民「KAKAWARI隊」を結成。

Step 4　（H20～）　6次産業化の取組
○ 日本政策金融公庫の融資を活用
○ スイーツの製造・直売所「ココガーデン」をオープン

経営者からのコメント
○ 高すぎると言われ続けても、品質を守るコストは削らないとの信念は曲げませんでした。
○ 地域の中では自分達だけで成り立っているのではないので、地域に貢献し愛される会社でありたいと思っています。

小原 利一郎氏

Tip
「天美卵」
鶏が自由に鶏舎を駆け回る平飼いで飼育された鶏の卵。化学薬品等を一切使わない自家配合飼料により飼育。

卵を使ったスイーツ

◆ 6次産業化ネットワーク活動交付金
◆ 農山漁村振興交付金（農泊推進対策）

表彰・選定
・6次産業化優良事例表彰 農林水産省食料産業局長賞受賞（H25）
・中国四国農政局ディスカバー農山漁村の宝（第4回選定）（H29）
・第50回日本農業賞特別賞受賞（R3）

将来に向けて
☑ 農泊施設のオープンをきっかけとして、移住や新たに事業を始める人が増え、地域を魅力的な場所にすることで来場者数を鳥取県の人口と同じ57万人に。

今後の展望

Step 6　（H28～）　大江地区を観光地に
○ 複合型施設「大江ノ郷ヴィレッジ」をオープン、来場者が30万人を突破
○ 農泊施設「オオエ・バレー・ステイ」をオープン（H31）

大江ノ郷ヴィレッジ

Step 5　（H24～）　地域の活性化
○ 既存施設にカフェを併設し、直売所をリニューアル
○ 来場者が13万人に
○ 新たに60名の地元雇用を創出

6次産業化アワード
大臣官房長賞

有限会社小野養豚
◆山口県萩市

パンで育った萩むつみ豚
エコフィードで循環型畜産業の実現

萩むつみ豚まん

自ら立ち上げた「萩むつみ豚」（商標）ブランドにより、自社で生産した豚肉を原材料とする加工品（冷凍豚まん、ソーセージなど）の生産・加工・販売を一体的に行っている。飼料の6割に地場産の米ぬかなどを配合したエコフィードを使い、豚糞由来の堆肥は、その米ぬかを提供する地元の農事組合法人が利用することで、地域資源循環型の畜産業を実現している。

地元の食品残さを有効に活用

萩市むつみ地区（旧むつみ村）で年間2200頭を生産・出荷する畜産業を営んでいる。

最大の特徴は、飼料の6割に自社で製造したエコフィード（材料は、地元のパンくず、米ぬか、米粉、ピーナッツ、餃子の皮などの食品残さ）を使用していること。そして、発生する豚糞を使って自社で製造した堆肥は、エコフィードの材料として米ぬかを提供する地元の農事組合法人が60haの農地で利用することで、地域資源循環型の畜産業を実現している。

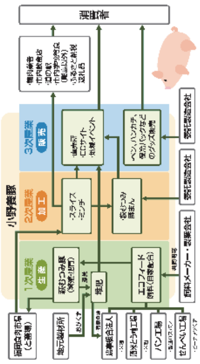
こうしたリサイクルの活動を定着させるため、2018年に「萩むつみ豚資源循環クラスター協議会」を市内の5法人と立ち上げ、円滑に運営している。加えて、地元製材所から提供されるオガクズを敷き詰めて造った「発酵床」で飼育することで、畜産糞尿による臭気の大幅な減少が図られ、豚のストレス軽減につなげている。

飼育動物や地域に配慮した経営方針のもと、新たな事業展開として着目したのが、自社の産品（豚肉）の「臭みが少ない」という特徴を生かせると考えた豚まんである。「萩むつみ豚まん」と名付けた商品の開発コンセプトは「時短」と「衛生」で、豚まんとしては珍しいレンジ用個包装とした。この戦略は当たり、現在受注量が製造量を上回る状況となっている。

受賞の喜び
栄誉ある賞を頂戴し、大変うれしく思います。SDGsという言葉もなかった頃から弊社が取り組んできた循環型農業、さらに萩むつみ豚を使った商品開発をこれから未来へ向けて一層取り組んでまいります。
小野養豚

萩むつみ豚の精肉

組織概要
◆社名・団体名：有限会社小野養豚
◆代表者名：代表取締役社長　小野 靖広
◆住所：山口県萩市大字吉部下4704
◆連絡先：08388-6-0903
◆創業：1993年
◆主な産品：豚



小野養豚の豚舎

飼料の改良で肉質向上、自家販売を主に

地元の製パン工場などの協力によるパン主体のエコフィードの効果で、肉に「サシ」が入りやすくなり、オレイン酸も増加した。さらに、乳酸菌を飼料に配合することで臭みが少なくなり、品質の評価が向上した。

豚舎のスペースから、母豚をこれ以上増やせないため、高い利益率の見込める加工食品の分野が有望と考えている。現在では、卸売市場出荷量の65%相当分を買い戻し、ソーセージや豚まんの加工品として、市内の道の駅やECサイト（ふるさと納税返礼品）で戦略的に販売中である。また、「萩むつみ豚」ブランドの認知度向上のため、オリジナルキャラクターをプリントしたマスキングテープなどのノベルティグッズの開発・販売にも余念がない。

加工部門の充実と、評価向上へ

今後は肉の品質向上に向けた研究や精肉の販路拡大を図りつつ、全ての部位の使用が可能となるように、加工部門の充実を図っていく予定だ。さらなる未利用資源の活用を進めることで、自家配合のメリットを生かした飼料のコストダウンにもつなげていく。

「萩むつみ豚」ブランドの評価をより高めるため、現在の肥育期間を従来の6カ月から8カ月へと2カ月延長した場合の肉質や食味の違いを比較・研究している。

エコフィードに使うパン

審査員より
連携組織の設立やブランド化は、チャレンジ力、行動力、徹底力の賜物。全従業員が売りたい、オススメしたくなる商品は売れ続けてくれます。思いが「伝わる」商品など、戦略拡大を期待します。
雨宮 隆一

6次産業化総合化事業認定計画の事例

加工 直売

有限会社 石井養豚センター　電話088-674-1277
（徳島県石井町）　http://www.wiener.co.jp/

【事業名】　自社加工場整備による消費者・需用者ファーストの豚肉高付加価値商品の開発・製造・販売

【取組概要】
- ○ 自社で生産した豚を活用し、素材本来の味を大事にした、新たな豚肉加工品の製造・販売に取り組む。
- ○ 新商品は、ドイツの製法を踏襲したハム、ソーセージ、ベーコンや、味付けを最低限に抑え、素材の味を最大限に引き出した冷凍食品（焼豚、餃子、焼売等）を開発・製造し、自社店舗や既存取引先の他に、京阪神・関東方面のスーパー等へ販路拡大を図るとともに、新たに雇用を創出する。

【主な商品】　ソーセージ、一口カツ、焼豚等

【実施期間】　2017/4/1～2022/3/31

出典）中四国農政局ホームページ
「中国四国地域の6次産業化総合化事業認定計画事例集」

15

農山漁村発イノベーションによる雇用・所得の創出

- ○ 農山漁村の活用可能な**地域資源**を他分野と組み合わせること等により活用する「**農山漁村発イノベーション**」により、地域における**新たな事業・雇用機会を創出**（６次産業化を発展）
- ○ 農山漁村発イノベーションの推進に当たっては、農業以外の事業にも取り組む農業者や事業体等**多様な主体**が連携
- ○ ソフト・ハード支援、サポートセンターの設置・専門家(プランナー)による伴走支援等、多様なメニューで地域の実情・ニーズに応じて支援

農山漁村発イノベーション
- ○ 農山漁村のあらゆる地域資源をフル活用した取組を支援
- ○ 他産業起点の取組など他分野との連携を一層促進

16

事例紹介の個表

［生産者用］

事例NO		事 例 テーマ	酪農、肉用牛、米生産まで担い、加工・販売、レストランまでを手掛ける多角化経営	経営体の名称	船方農場グループ 代表取締役　坂本　賢一

スナップ等

牧場全景

牛舎の乳用牛

乳・肉加工製品

経営の概況

(1)所在地	〒759-1513 山口県山口市阿東徳佐下11450-39
(2)経営形態	船方農場グループは、みどりの風協同組合、(有)船方総合農場、(株)みるくたうん、(株)グリーンヒル・アトーの4つの法人組織で構成され、乳、肉、米の生産から加工・販売、レストラン経営までを手掛ける。
(3)経営の特徴	・1969年任意団体として船方総合農場を設立(乳牛7頭)。1972年に農業生産法人 有限会社船方総合農場設立【農業法人の確立期】(乳牛170頭)。 ・1987年、消費者交流の取り組み【都市と農村交流の推進期】を開始し、株式会社グリーンヒル・アトー設立。同年朝日農業賞受賞(阿東町農業経営研究会)。 ・1990年、生命総合産業を推進するため、株式会社みるくたうん設立／株主を一般公募。生命総合産業(6次産業)を確立(トレーサビリティの開始)。 ・1991年に加工場竣工。乳製品・食肉製品営業開始。 ・2002年に酪農教育ファーム認証。体験学習による食育教育事業開始。 ・2014年に飼料用稲生産開始。JAPAN CHEESE AWARD' 14にてモッツァレラチーズ銀賞受賞。 ・2018年に新山口駅「CAFE&BAR PLAT FARM」オープン。同年CI計画に取り組む。平成30年度 全国優良経営体 6次産業化部門 農林水産大臣賞受賞。 ・2019年に船方農場CAFE&BBQ オープン。同年、「第58回農林水産祭」多角化経営部門 日本農林漁業振興会会長賞受賞。 ・2021年に新搾乳施設棟 完成。スイーツ工房 完成。創業より57年。
(4)経営従事者数	・グループ社員数42名、平均年齢36歳。
(5)飼養頭数規模	乳用牛　ホルスタイン種搾乳牛60～70頭、育成牛及び肉用牛の成牛換算頭数は300頭。
(6)畜産物年間生産量	・生乳1,600kg/日。
(7)多角化部門の販売	・牛乳の宅販客は8,000世帯、その他直販、インターネット販売などもある。 ・農場内カフェでは、ソフトクリーム、肉製品、米製品などを販売。 ・農場内のBBQ施設では、焼肉の他、ハンバーガーなども提供。 ・新山口駅にカフェを開店し、チーズケーキ、プリン、ソフトクリームなどを販売。

事例紹介のポイント等

① 多角化を行った部門

・1964年(昭和39年)の設立当初から、酪農＋シクラメン栽培の多角経営。

・1991年　乳製品・肉製品の加工販売を始める。

・2002年に酪農教育ファーム認証を受け、体験学習による食育教育事業も開始。

・多角化の分担は、(株)みるくたうんが担う部門は、乳製品・肉製品・米製品・宅販・直販・ギフト。(株)グリーンヒル・アトーが担う部門は、カフェ・BBQ・農業体験・スイーツ事業。

② 取り組んだ動機

・冬場の仕事がないことから、水稲の副業としてシクラメンの栽培からスタート。農業以外の人が参入できるように、農業生産法人を設立。

・多角化のきっかけは、農場において子供たちを対象としたわんぱく農場の企画があり、そのイベントを契機として多角化に本格的に取り組む。

・先ず、消費ニーズを把握、即ちマーケティングをしっかりした上での取り組み。当場は、1次産業＋2次産業＋3次産業ではなく、1次産業＋3次産業＋2次産業の形でスタート。

③ 現状

・1964年、理想の農業の姿を追い求める5人の若者の挑戦から始まった。豊かな暮らしを次世代に繋ぐ百年農場をキャッチフレーズに農場を取り巻く自然環境を最大限活かした生産に取り組んでいる。

・1985年から牧場を消費者に開放して交流型農業を確立。牧場内に自社生産の牛肉が食べられるバーベキュー施設を整備しており、訪れる来場者は約7万人が利用している。

・2002年に酪農教育ファームの認証を受ける。

・ハムソーセージなどの製造販売は、(有)小野養豚からの委託により取り組んでいる。

④ 取組の成果等

・酪農教育ファームを実践することにより、酪農に対する理解を深めることができた。

・生・処・販を一体化することにより売上額を拡大して利益を確保できた。

・多角化を進めることにより、若い人たちに雇用の場を提供している。

・多角化で成功するためにはマーケティングが重要で、流通部門を構築しないと6次化はうまくいかないことを確信した。

⑤ 取り組んでからの問題点等

・我が国人口の減少(消費者の減)、農村の急速な集落人口の減、農民の減など社会環境の変化に対応した経営を考えなければならない。現状8,000世帯の宅配生乳の購買者がいるが、この数字を維持したいが難しくなってきた。

・中国による飼料輸入の増加、円安の進行、ロシアのウクライナ侵攻などに起因した輸入飼料の高騰による生産費のアップ。粗飼料自給率の向上を目指して、飼料用稲やトウモロコシのWCS生産などに取り組んでいる。しかし、中山間地での飼料生産は限界がある。

・輸入に依存した食料生産体制では駄目と考えている。最近叫ばれているSDGs対応も意識する必要がある。アニマルウエルフェア対応なども大切。

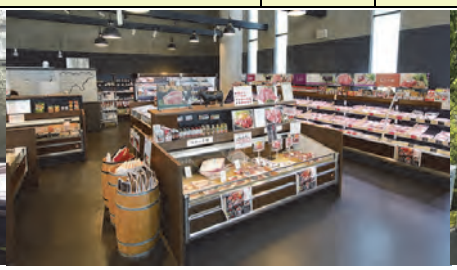
・消費者は環境や社会、人に配慮した生産物を少々高くなっても買いたいという意識になってくる。それに対応した生産を考えなければならない。

⑥ 行政等への要望等

・国事業等を実施する際の支援をお願いする。

事例紹介の個表

［生産者用］

事例NO		事　例 テーマ	見島牛と見蘭牛というブランド牛の飼養と加工・販売及びレストラン経営による多角化	経営体の名称	有限会社　萩見蘭牧場 代表取締役　藤井　照雄
スナップ等					
	見島牛と見蘭牛の飼養		肉加工品などの直販施設		焼肉レストラン見蘭
経営の概況	（1）所在地		〒758-0057山口県萩市大字堀内89		
	（2）経営形態		法人経営による肉用牛経営（有限会社　萩見蘭牧場）と加工・販売・レストラン経営（みどりや本店、網焼きレストラン見蘭、及びを見蘭牛ダイニング玄）の3店を手掛ける多角化経営		
	（3）経営の特徴		・萩見蘭牧場は、平成12年から有限会社として設立。萩市が整備した萩木間畜産団地に入植し、見島牛（35頭）と見蘭牛（300頭）というブランド牛を飼養 ・平成14年に畜産振興総合対策事業により、ハム、ソーセージなどの加工部門を整備 ・萩見蘭牧場では、ホルスタインの雌牛に見島牛を交配した見蘭牛を生産・販売するとともに、昭和40年代より見島牛保存会とともに見島牛の保存と利用に協力して、全国で唯一見島牛の生産・販売を行っている。 ・萩市内に（株）みどりや本店、網焼きレストラン見蘭、及び見蘭牛ダイニング玄の3店があり、市民や観光客に見蘭牛を提供している。		
	（4）経営従事者数		・労働力は5名。牧場管理3名、精肉加工2名（萩市内の3店舗の関連会社は含まず）		
	（5）飼養畜種・頭数		・見島牛35頭、見蘭牛300頭		
	（6）畜産物年間生産量		・見島牛10頭、見蘭牛130頭を出荷		
	（7）多角化部門の販売		・ハンバーグ、ビーフカレーなどのレトルト食品やハム、ソーセージなどのインターネット販売 ・レストランでの見蘭牛の販売		
事例紹介のポイント等	① 多角化を行った部門 ・肉用牛の生産と加工・販売・レストラン経営（みどりや本店、網焼きレストラン見蘭、及びを見蘭牛ダイニング玄）の3店を手掛ける経営の多角化 ・萩市東・西中学校や長門市の大津緑葉高校への体験学習の機会を提供。体験学習は、哺育牛の管理から成牛の給餌・出荷時における牛の管理などで、肉用牛における一連の飼養管理を学ぶ内容となっている。 ② 取り組んだ動機 ・販売とマーケット、流通の部分を先に整備し、後に生産部分の拡大につなげでおり、本来は川上から川下に流れていくはずが逆の流れ。見蘭牛のブランド牛を6次化により付加価値を高めて販売することによる収益向上を図った。 ・雇用の創出による地域経済の活性化 ・見島牛という貴重な資源を活用した地域経済の活性化 ・日本在来牛のルーツを絶やさないための体験学習の提供 ・牛肉には、部位ごとの特徴を活かした美味しく食べられる調理法があり、それを消費者に届けたかった。また、食品ロスや無駄が出ないような飼い方を行い、全ての牛肉を美味しく食べていただきたいと願って多角化に取り組む。 ③ 現状 ・萩市内の（株）みどりや本店では、「見島牛」や「見蘭牛」の他、牧場直送の新鮮なお肉を使ったオリジナルの自家製ハム・ソーセージ、コロッケやメンチカツなどの手づくりのお惣菜やお弁当等を販売している。 ・網焼きレストラン見蘭では、見蘭牛の全ての部位に熟成やカットの方法を駆使した焼肉やステーキを提供している。 ・見蘭牛ダイニング玄では、「見島牛」とその血統を受け継ぐ「見蘭牛」を使用した肉料理を提供しており、それぞれの3店において市民や観光客に見蘭牛の特徴を生かした肉製品を提供して味わっていただいている。 ・インターネット販売も手掛ける。 ・中学・高校生への体験学習の場の提供 ④ 取組の成果等 ・付加価値を高めたブランド牛の加工やレストランでの提供により収益が向上し、多角化部門が経営の安定化に寄与 ・多角化による雇用の創出により、地域の活性化に寄与している。 ・体験学習の受入れにより、動物飼育の知識や貴重な遺伝資源保護に対する子供たちの理解が深まった。 ⑤ 取り組むに当たっての問題点等 ・（株）みどりやによる生産・加工・販売という流れをつくりたかったが、当時は株式会社は補助事業受益者になれないとのことで、認定農業者制度で生産者として認めてもらった。 ・（株）みどりやが生産部門を切り離して販売部門に特化することに対して融資銀行から注文がついたため、行政も含めて皆で知恵を出し合った結果、引き続き生産部門の一部を担うことで理解をいただき、別法人での生産拡大を図ってきた。 ・労働力、特に調理師などの採用 ⑥ 取り組んでからの問題点等 ・飼料、燃料など生産資機材の高騰による経営費の増加 ・雇用労働力の安定確保 ・生産部門は、牛マルキンの助成によりやっと収益が出る程度であり、従業員に賞与や昇給等を行える状況ではない。 ⑦ 行政等への要望等 ・特になし				

事例紹介の個表

［生産者用］

事例NO		事　例テーマ	養豚と和牛生産と食肉加工・販売を手掛ける多角化経営	経営体の名称	（有） 鹿野ファーム 代表取締役　隅　明憲

スナップ等

農場全景

事務所

食肉加工品

経営の概況

（1）所在地	〒747-0621　山口県周南市大字巣山清涼寺1950
（2）経営形態	・法人経営による養豚一貫及び肉用牛一貫生産、並びに生産物の加工・販売
（3）経営の特徴	・昭和57年8月設立、昭和58年養豚事業を開始。安全で美味しい豚肉をお客様に届けたいという一念のもと、現在は豚の繁殖・肥育から加工・販売まで展開 ・平成元年阿東町徳佐分場開設、食肉加工部門を開始。平成3年肉用牛部門を開始して、畜種複合の生産から加工・販売を行う多角化経営を実現 ・平成21年山口県エコ・ファクトリーに認定。バイオガス発電プラントを導入し、農場使用電力の30%を賄う。 ・平成21年に先代から経営を引き継ぎ、平成26年には、本社・直営農場の近傍にハム加工・惣菜工場を設置。山口県内に広くハム、ソーセージなどの加工品を販売 ・飼養豚は、四元交配のハイポー豚で「鹿野高原豚」のブランドで販売。特徴として、一般に出回っている三元交配豚と比べて肉質にばらつきが少なく、常に安定した品質の豚肉を生産できる。 ・国産米を年間800t程度飼料に配合してブランド豚を生産
（4）経営従事者数	・正職員60名　（雇用労働力：常雇60名、外にパート20名）
（5）飼養畜種・頭数	・養豚部門：母豚2,200頭、肉用牛部門：繁殖牛60頭、肥育牛100頭
（6）畜産物年間生産量	・豚：51,000頭/年、肥育牛：50頭/年を出荷
（7）多角化部門の販売	・加工品（焼豚、ウインナーソーセージ、ベーコン、ハム等）は、スーパーへの卸売販売をはじめ、直販店やネットショップで販売

事例紹介のポイント等

① 多角化を行った部門
- 養豚部門と肉用牛部門の畜種複合経営
- 豚肉をハム、ソーセージ、ベーコンなどに加工し、広く山口県内のスーパー等で販売するとともに、直売店やネットショップで販売
- 平成26年には、既設のハム工場近傍に惣菜工場を新設

② 取り組んだ動機
- 安全で美味しい「鹿野高原豚」としてのブランド化と、付加価値を高めた販売で収益向上を図る。
- 養豚と肉用牛による経営の多角化により、畜産物価格や生産資機材価格の変動に対応した経営の危険分散を図る。
- 肉用牛部門は、地域内の稲作農家とのたい肥・稲わら交換による資源循環型経営に取り組み、養豚部門では、飼料用米利用による稲作農家との連携により、養豚＋肉用牛の畜種複合経営での安定化を図る。

③ 現状
- 昭和58年より養豚事業を開始し、平成3年には肉用牛部門を開始
- 平成元年食肉加工事業に着手。平成6年にはハム工場を整備し、その後ハム工場近傍に惣菜工場を設置
- 雇用労働力は、常雇い60名、パート20名で地域経済の活性化に寄与
- これまでは、1次産業（生産部門）の利益を加工部門が食いつぶしてきたが、これからは6次産業化していることがやっとメリットに変わって、生産部門が飼料価格高騰等で逆ざやになっていく中で、初めて加工部門が経営を支えてくれつつある状況。

④ 取組の成果等
- 経営の多角化による畜産物価格や生産資機材価格の変動に対応した経営の危険分散を実現
- 多角化による雇用の創出により地域の活性化に寄与
- 豚肉のハム、ソーセージ、ベーコン等の加工により、付加価値を上げることによって収益向上に結びついた。
- 多角化による飼料用米、稲わら、たい肥等の地域資源を有効活用した資源循環型畜産業を実現するとともに、バイオガス発電によりSDGsにも寄与

⑤ 取り組むに当たっての問題点等
- 出荷豚の1割を相場の倍で売っても畜産経営の基盤を強くすることにはならないため、出荷豚のすべてに付加価値を付けて自分たちで売りたいと考えた。そうなると売り先はどうするかの問題が生まれ、結果的に量販店の卸売に頼らざるを得ない状況となった。
- 6次産業化を始めた瞬間から売掛管理を行い、電話注文に対応して、お客さんに説明するというようなこれまで経験したことのない業務が急激に襲ってきた。当時は、農業や畜産業のIT化がほとんど進んでいない中で、一気にやらざるを得ない状況となった。

⑥ 取り組んでからの問題点等
- 商品評価は非常に高く、味も良くて売上は順調に伸びてきたが、販売先がスーパー主体のため販売価格がなかなか原価に見合ってこないで苦労している状況 。
- 現在は、1次産業（生産部門）の方が飼料高や資機材の高騰で大変厳しい状況になっており、経営運営が大変。
- 安定した雇用労働力の確保が困難。

⑦ 行政等への要望等
- 中小家畜に対する国の助成拡大

事例紹介の個表

［生産者用］

事例NO		事　例 テーマ	酪農と生乳の加工・販売及び食育教育を手掛ける多角化経営	経営体の名称	(株)久保アグリファーム 代表　久保　正彦

スナップ等

農場全景

牛舎

ジェラートなどの加工・販売ショップ

体験乳搾り

経営の概況

(1)所在地	〒738-0513 広島県広島市佐伯区湯来町大字白砂1207番地2
(2)経営形態	法人経営による酪農、生乳の加工・販売、食育教育に取り組む。
(3)経営の特徴	・広島市佐伯区の地に1941年に創業者の故・久保政夫が八丈島から乳牛23頭を連れて雑木とクマザサに覆われた砂谷村に帰郷して自ら開墾したのが農場の歴史が始まり。創業者は、旧砂谷村周辺の農家に働きかけをし、多くの酪農家を育成して、久保農場の隣接地に砂谷牛乳を起こし、牛乳の製造販売に取り組んだ。 ・消費者とのふれあいを強めるため、農場内に農場直営のジェラートやチーズ製造施設を作り、現在は、息子(長男)の久保尚彦が中心となり運営している。砂谷牛乳では、酪農組合からの生乳と(株)久保アグリファームで搾った生乳を製品化 ・国産飼料給与にこだわり、草をお乳に換える生産理念(土・草・牛)を継承し続ける事が美味しいジェラートの基本理念に、低温殺菌牛乳を牧場内にあるジェラート工房(アルトピアーノ)で加工・販売している。 ・農場は、15ヘクタールの土地を有し、国産飼料給与にこだわり、粗飼料自給率は70%。乳牛に給与する牧草の90%を自家生産でまかなっている。 ・学校関係の課外授業対応して、牧場での搾乳体験、バター作りなどで食育教育にも取り組む。 ・生乳販売では、宅配方式を中心に「地産地消」の事業にも取り組んでいる。 ・広島市内から1時間内のところに位置し、景観もよく、子供たちの食育教育に最適な環境
(4)経営従事者数	・常勤労働力8人(農場管理4人、加工・販売部門4人)　長男が経営する砂谷牛乳の要員は別
(5)飼養頭数規模	・乳牛の飼養頭数は、経産牛70頭、育成・子牛50頭　計120頭。 ・草地12ha(うち放牧地2ha)。
(6)年間生乳生産量	・生乳の生産量は550～600t/年
(7)多角化部門の販売	・生乳生産量は550t/年。　生産者団体からの購入と自家産生産で1日約4tを工場で生乳を処理 ・ジェラードとチーズで約2t/年を販売、ジェラードは9～10万人/年の顧客がある。 ・牛乳の販売先の一つに保育園があり、定期的に納入して園児が飲んでいる。

事例紹介のポイント等

① 多角化を行った部門
- 生乳販売　ジェラード、チーズ販売　ふれあい牧場の運営、酪農教育ファーム
- これからイチゴ生産・販売も手掛ける予定

② 取り組んだ動機
- 先代の残してくれた資産を、次世代につなげるために多角化事業に取り組む。
- 消費者と交流し、酪農に対する理解を深めることを原点と考えて取り組む。
- 自分で生産した生産物に自らが付加価値を付けられること

③ 現状
- 関連会社として砂谷株式会社があり、久保ファームで生産した生乳を低温殺菌処理加工して、サゴタニ牛乳として製造販売している。容器は瓶の洗浄機械への投資が高額になることから、ここ3年ほどで紙パック式に変更予定
- (株)久保ファームは、酪農＋チーズ製造販売＋ジェラードの製造販売。砂谷(株)は牛乳の製造販売と分業化している。
- 牛乳の販売先は、宅配が主体で、2割は直接久保ファームが行い、8割は久保ファームに勤務していた元の従業員が経営している朝日新聞の販売店に委託して宅配を行っている。宅配先は、最盛期は、45,000件ほどあったが、現在は個人住宅や保育園などで12,000件程度である。
- 消費者に生産現場を見てもらうことにより消費者に情緒的価値をつけ、多少値段は高くても消費者は買ってくれることを狙い、消費者との交流を大切にしている。

④ 取組の成果等
- 販売量が増加して、加工品などに付加価値をつけて販売可能となって売上額が増えた。搾乳部門の売上は6千万円、加工部門と合わせると約1億円以上の売上が確保できている。
- 来場者が増えて、生産現場を見てもらうことで、一般消費者の酪農に対する理解を深めている。
- 地域における若い年代の雇用機会の創出、採用促進の一役を担っている。
- 過疎化が進んでいる地域の活性化の役割を果たしている。
- 多角化部門の売り上げが伸びることにより酪農経営が安定した。

⑤ 取り組むに当たっての問題点等
- 取組当初における資金繰り
- 加工部門での専門職を持つ従業員の確保

⑥ 取り組んでからの問題点等
- 投資額の早期回収(費用対効果の早期改善)
- 将来は、牛にも優しい放牧酪農で循環型酪農経営を目指したい。
- 将来は、農場でピザなどの販売もしたい。

⑦ 行政等への要望等
- 最近の穀物の高騰はさすがに厳しい。農業政策は元々難しいことがいっぱいあって、貿易の関係もいろいろあってなかなか生産物にちゃんとした補償ができないという仕組みが一番の大きな問題

広島県における多角化経営推進の取組と広島県配合飼料価格安定基金協会の支援

一般社団法人広島県配合飼料価格安定基金協会
常務理事　奥山　博　Ｒ５．２．２

1　広島県における多角化経営推進の取組

広島県においては、2025 農林水産業アクションプログラム（R3～R7）において、農山漁村発イノベーション推進事業等を活用して、「企業経営に必要な販売力の強化」を推進することとしている。

具体的行動計画の中で「６次産業化で利益を上げていくため，経営分野の専門家による指導・助言や研修会を実施することで戦略の策定・実行を支援するとともに，新商品開発や販路開拓，施設整備の支援を行う」と位置付けている。

また、企業経営に必要な生産工程管理（ＧＡＰ）の導入を進めている。

広島県における畜産の６次産業化取組は、はふれあい牧場や特産品の販売によって消費者との直接交流の取り組みが多くみられている(マスコミ報道、子供遊びのサイト)。

このほか、企業的な取組として、輸出企業や大手流通企業、畜産物加工販売会社と共同して、鶏卵の輸出、スーパー直販等の取り組みが行われている。

2　広島県配合飼料価格安定基金協会（広島基金協会）の支援

広島基金協会では平成２７年２月にクラスター協議会を組織し、直近の８年間において、畜産物生産設備や加工処理設備の導入を進め、鶏卵輸出や６次産業化の取り組み強化を支援している。

（１）実施事例

取組内容	効　果	**課　題**	備　考
養鶏設備の導入	鶏卵輸出の拡大 1,100ｔ→1,400ｔ 堆肥輸出拡大 7,000ｔ→8,000ｔ	県内鳥インフル発生による輸出の中断（数ケ月）	香港、ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ等
食肉加工設備の導入	食肉と加工品販売額が畜産物生産額を上回る。	後継者への技術継承、コロナ影響による産直市販売の低迷	ネット販売は特色が無いと注目されない
特殊卵生産設備導入	特殊卵の販売 0ｔ→70ｔ	銘柄の浸透 自社店舗及びネット販売拡大困難	
乳製品加工設備の導入	（株）久保アグリファームの資料のとおり		

（２）事業を断念した事例

畜産物加工設備を導入し「道の駅」で販売を計画。

加工製造は投資・労力ともに可能と判断。

しかし、都市部から離れており、近くに名勝旧跡はなく、ふれあい設備や近辺に子供の遊ぶ施設はない。高速道路の影響により国道の通行量は減少傾向。

「道の駅」の来場者が年々減少し、他業者による畜産物加工販売が行われている。

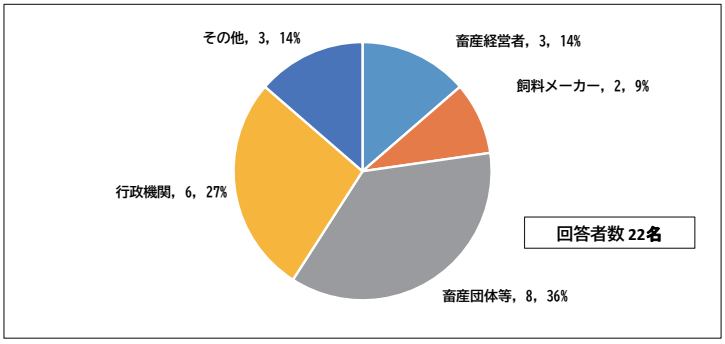
以上の状況から販売計画の精査を行い、経営者内の検討を助言。

販売計画達成の確信が得られず、時期尚早と判断して加工設備の導入を断念。

事業実施予定年度の２年後にコロナ感染拡大による「道の駅」の来客数が大幅に減少。

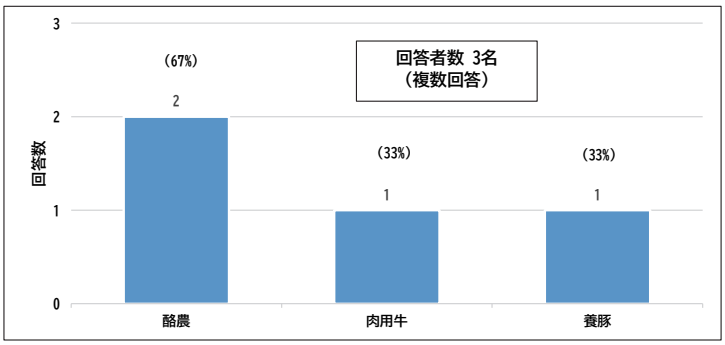
令和4年度　　多角化 第 3 回ワークショップ 山口会場 アンケート結果（回答者総数 22 名）

問1 回答者の属性



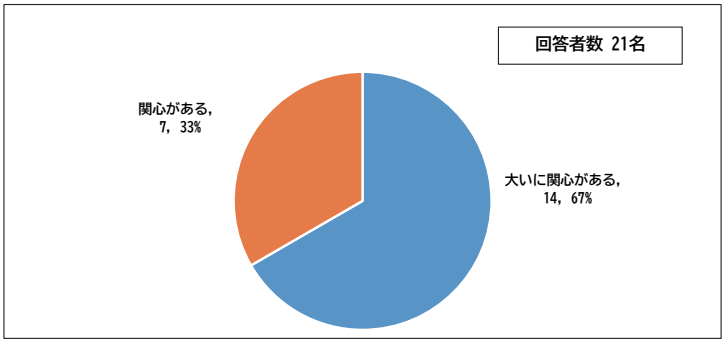
回答者の属性は、「畜産団体等」が 36%、「行政機関」が 27%、「畜産経営者」及び「その他」が 14%、「飼料メーカー」が 9%であった。「その他」の 14%の内訳は、「金融機関」、「飼料販売店」及び「報道機関」であった。

問2 畜産経営の「畜種」



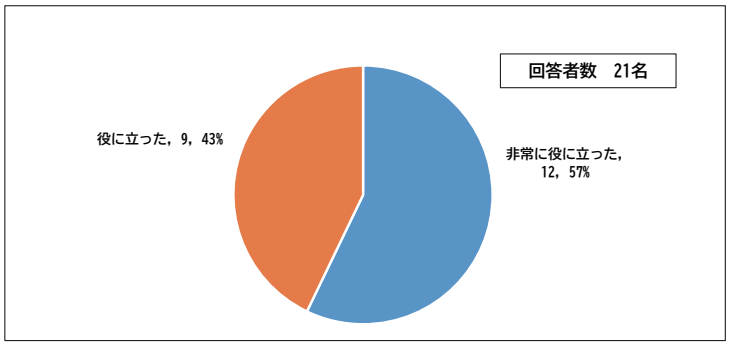
前問で、「畜産経営者」と回答した者の「畜種」については、「酪農」が 67%と多く、次いで「肉用牛」及び「養豚」が 33%であった。畜種複合の経営体は、「酪農」・「肉用牛」が 1 経営体であった。

問3 「畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは」への関心度合い



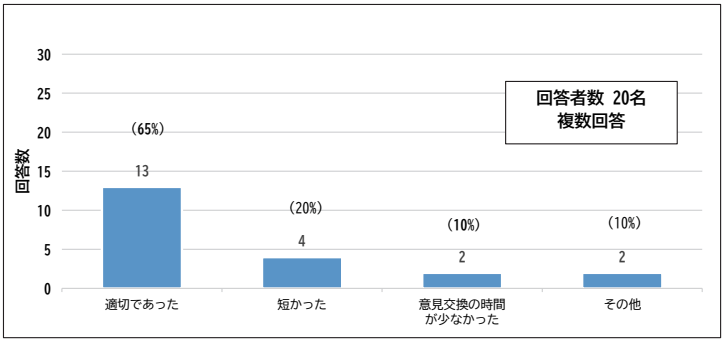
ワークショップのテーマである「畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは」への関心度合いは、「大いに関心がある」が 67%、「関心がある」が 33%で回答者全員の関心が高かった。

問4　本日のワークショップは役に立ったか



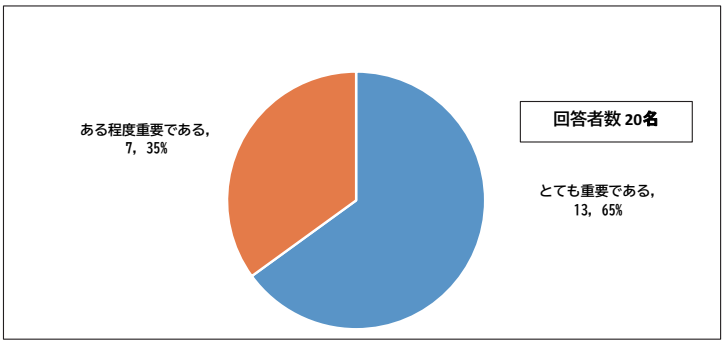
ワークショップが役に立ったかについては、「非常に役に立った」が 57%、「役に立った」が 43%と、全部の回答者が肯定的な回答をしている。

問5　時間配分について



時間配分については、「適切であった」が 65%であった。そのほか、「短かった」が 20%、「意見交換の時間が少なかった」及び「その他」が 10%であった。「その他」の回答者は、「時間が少し長くなったが、具体的な話が聞けた」や「時間配分はともかく、内容が濃く有意義であった」と答えている。

問6「多角化による畜産経営強化調査事業」は重要と考えるか



「多角化による畜産経営強化調査事業」は重要と考えるかという問に対しては、「とても重要である」が 65%、「ある程度重要である」が 35%と、全部の回答者が肯定的な回答をしている。

問7（自由意見）
・①消費者の立場で考える(求めているもの)、②情緒的価値をどう打ち出していくか/作り出すか。 ・販売の成功がポイントであると思った。 ・信念というか、何のために、何を目的に行うかをしっかりさせて、のぞむことが大事だと、(基本だと)思った。 ・6 次産業化取り組みを始める経営の指標になればと思う。 ・経営の多角化による地域の自然、社会、人的資源の活用は、地域の社会、経済の活性化を図られると感じる発表であった。 ・多角化経営とは、単に 6 次化ということなのか考えさせられた。・2 次・3 次分野が 1 次へ与える影響、特に従業員のインセンティブにつながるのか知りたかった。・本来の多角化とは経営安定、危険分散、労働安定だと思っているが、6 次化と少し違うように感じた。 ・多角化経営を発展させるため、いくつかの課題があるが、そうした課題のうち、テーマを絞って開催した方が良いと思った。 ・パネラーの皆さんの多方面の話が聞けて有意義な会であった。感謝する。 ・タイムプログラムは良く再考して欲しい。

R5.2.2

「アンケート調査」にご協力をお願いします

このアンケートは、全日畜が取組んでおります「多角化による畜産経営強化調査事業」のために活用させていただきます。本日の全日畜ワークショップ「畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは（山口会場）」についてご感想等をお聞かせください。

問１　どちらからの参加ですか。以下のいずれかに「○」印を記入してください。

（1）畜産経営者　（2）飼料メーカー　（3）畜産団体等　（4）行政機関
（5）農業大学校等　（6）施設機械メーカー
（7）その他（具体的に：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）

問２　問１で、(1)畜産経営者と回答した人にお聞きします。あなたの畜産経営の「畜種」は何ですか。以下のいずれかに「○」印を記入してください。（複数回答可）

1. 酪農
2. 肉用牛
3. 養豚
4. 養鶏（採卵鶏）
5. 養鶏（ブロイラー）
6. その他（具体的に：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）

問３　本日のテーマ「畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは」の「関心度合い」についてお聞きします。

1. 大いに関心がある
2. 関心がある
3. あまり関心がない
4. 全く関心がない
5. その他（具体的に：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）

問４　本日のワークショップは役に立ちましたか。

1. 非常に役に立った
2. 役に立った
3. あまり役に立たなかった
4. 全く役に立たなかった
5. 分からない
6. その他（具体的に：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）

裏面も記入お願いします。

R5.2.2

問５　ワークショップの時間配分等はいかがでしたか。（複数回答可）

1．適切であった
2．長かった
3．短かった
4．意見交換の時間が少なかった
5．その他（具体的に：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）

問６　多角化による畜産経営強化調査事業（目的：畜産経営の多角化のメリット・デメリットを考え、今後の多角化取組成功のための指標を示す）は、これからの畜産経営において重要とお考えですか。

1．とても重要である
2．ある程度重要である
3．あまり重要ではない
4．全く重要ではない
5．分からない

問７　本日のワークショップのテーマ「畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは」について、ご意見等を自由にお書きください。

（自由意見欄）

ご協力、ありがとうございました。

◎　報道記事

宇部日報　2023年(令和5年)2月3日付け

宇部日報　2023年〈令和5年〉　2月3日 金曜日

農場開放など事例交換

畜産の多角化経営ワークショップ

畜産物の生産から加工、流通までを行う6次産業化（多角化）のためのワークショップが2日、山口市神田町のKKRあさくらで開かれた。県内と広島県の畜産農家や飼料メーカーの27人がパネル発表や意見交換を通じて畜産の多角化経営への理解を深めた。全日本畜産経営者協会（金子春雄理事長）主催。

事例発表をする坂本社長（左、KKRあさくらで）

6次産業は1次産業の農林水産業者が、2次産業の食品加工や3次産業のサービス、販売業を兼ねる経営形態。ワークショップは、ウクライナ情勢や円安で飼料価格が高騰する中、畜産物の6次産業化を進めることで盤石な経営を実現するために経験やノウハウを分かち合うことを目的とした。

地元からは阿東徳佐下の船方総合農場の坂本賢一社長が事例発表に参加。農業体験ができるよう農場を開放したことが多角化のきっかけになったと話し、成功事例としてカフェやバーベキューのサービスをはじめ、自社加工のソーセージやチーズを提供していることを挙げた。

販売流通における会社のブランディングやデザインの重要性を力説。6次産業の成功について坂本社長は「ニーズに応じた製品やサービスの提供を行うため、消費者の視点に立つことが一番重要」と訴えた。

◎　現地調査概要

有限会社鹿野ファームのハム加工場及び加工品販売施設、販売状況について、以下のとおり調査した

1　調査地及び調査日時

日　時　：　令和５年２月３日(金)　　9:00～14：00
調査地　：　ハイポ―ハム工房（有限会社鹿野ファーム直営畜産物加工施設）
山口県周南市大字鹿野中３４－１
ビストロ鹿野農場（有限会社鹿野ファーム直営畜産物加工販売所）
山口県周南市大字戸田（道の駅ソレーネ周南）
参加者　：　前日のワークショップの参加者から９名
説明者　：　（有）鹿野ファーム　ハム工房部門長　浮田秀樹　氏
同上　　ビストロ鹿野農場店長　益井修　氏

2　調査概要

（１）（有）鹿野ファームの概要

１）家畜飼養頭数と生産量（調査時）

鹿野ファームは、グループ企業。農場は、本場と阿武分場に分かれ、グループ企業の（有）三原ファームを入れると３ヵ所に分かれている。本場に養豚部門と肉用牛部門がある。

(a)養豚部門

飼養頭数：本場は繁殖母豚約 440 頭、阿武分場は繁殖母豚 300 頭、三原ファームは繁殖母豚 1,370 頭規模

生 産 量：肥育豚　全体で約 50,000 頭/年

(b)肉用牛部門

飼養頭数：繁殖牛 60 頭、肥育牛 100 頭

生 産 量：肥育牛　50 頭/年

２）労働力：正職員 60 名　（雇用労働力：常雇い 60 名、外にパート 20 名）

３）鹿野ファームグループの沿革と特徴

- １９８２年８月に鹿野ファーム本場法人設立、１９８３年より母豚 440 頭規模で養豚事業を開始。１９８４年ハイポ―GP 農場認定。安全で美味しい豚肉をお客様にお届けしたいという一念のもと、現在は豚の繁殖・育成から加工・販売まで展開している。
- １９８７年三原ファーム設立(母豚 440 頭規模)
- １９８９年阿東町徳佐分場開設、食肉加工部門開始。
- １９９１年和牛部門開始して、畜種複合の多角化経営を実現した。

- １９９４年畜産物加工施設整備（ハム工房）
- １９９７年繁殖牛舎、肥育牛舎の整備
- 現在の代表者隅明憲氏は、２００９年に先代から経営を引き継ぎ、２０１４年には、本社・直営農場の近傍にハム加工・惣菜工場を新規設立。山口県内に広くハム、ソーセージなどの加工品を販売
- 鹿野ファームで飼養する豚は、ハイポー豚（ハイブリッド豚）で「鹿野高原豚」のブランドで販売している。特徴として、一般に出回っている三元交配豚と比べて、肉質にばらつきが少なく、常に安定した品質の豚肉を生産できる。当社グループでは「バイオハイポー生産システム」を採用、県外から生体の原種豚･種豚を一切導入せずグループの母豚群を維持しています。
- 年間国産飼料用米を概算で 800t 程度飼料に配合して、ブランド豚を生産している。配合飼料のブレンドは、トウモロコシ、大麦、ライムギの他、飼料用米の配合は 10%程度まで、海藻粉末 0.1%程度を入れている。海藻粉末はアンモニア臭の除去目的で配合。脂肪は甘いと評判。飼料メーカに配合を委託している。阿武農場のみカテキン効果を狙い、緑茶粉末を配合飼料に入れている。阿武農場だけお茶を入れいるのは生協との契約販売による。
- 多角化による飼料用米、稲わら、たい肥などの地域資源を有効活用し、地域循環型農畜業を実現するとともに、バイオガス発電により SDGs にも寄与。バイオガス発電の電力は当初豚舎の必要電力の３割程度を賄う程度の出力であったが、現在は発電量を増やし売電も行って居る。
- 養豚と肉用牛肥育による経営の多角化により、畜産物価格や生産資機材価格の変動に対応した経営の危険分散を図る。
- 肉用牛部門は、地域稲作農家との間で、たい肥還元、稲わら購入により地域資源循環型経営に取り組み、養豚部門では、飼料用米利用による地域稲作農家との連携を図ることにより、養豚経営＋肉牛経営の畜種複合経営での安定化を図る。肉用牛部門は、２０００年に飼料生産用草地を整備しており、養豚経営におけるバイガス発電の消化液の散布場所の確保の狙いもある。
- 山口県はオーエスキー病の清浄県であり、九州への種豚供給基地となっていたが山口県で豚熱ワクチン接種後はワクチン非接種地域への種豚供給は休止して居る。

（２）畜産物加工施設、ハイポ―ハム工房の調査概要

・畜産物加工施設は１９９４年に整備。２００５年ハム工房 ISO９００１取得。２０１４年に新規惣菜工場が完成。

・グループ全体の肉豚出荷約５０，０００頭/年のうち、食肉市場へ約５，０００頭販売、ハム工房部門では､約７，０００頭/年を加工品に､約３８，００００頭/年を精肉に処理している。

・ハイポ―ハム工房の労働力は４７人。うち、地元の雇用者は６割を占め、雇用者の７割が女性。地域の貴重な雇用の場所となっており、地域経済の活性化に寄与している。しかし、近年、高齢化が進み、５０歳代の人が多くなり、安定的に雇用労働力を確保することが難しくなってきている。

・４７人のうち一部は、派遣会社を通じた入れ替え制にしている。賃金は人事評価制度を導入

して決めており、有資格なども評価して決めている。

・近年は上記のように地元の労働力確保が難しくなり、３名のベトナムからの技能実習生を入れている。宿舎なども用意しなければならないので経費が嵩む。

・鹿野ファームの精肉販売の 90%が、県内に 80 店舗を有する地元大手スーパー、10%弱が 10 店舗を有する生協ほかとなっている。ハム、ソーセージ、惣菜などもスーパー、生協に卸している。

・ハム、ソーセージ、惣菜などの消費者のニーズは、スーパーの各店舗にお願いしてアンケート調査を実施して把握している。生協は独自の学習プランを実施しており、３～4 地区の生協の担当者が組合員ニーズ把握のためアンケートを出して回収して（鹿野ファームに要望を伝えて）いる。

・課題は、

① 近年の飼料価格や燃料など資機材価格の高騰。加工品の販売単価を上げないと利益率が確保できなくなったため、昨年４月に値上げしたが、まだ十分ではない。

② 山口県にはと畜場がないため九州の福岡県、長崎県に生体を運搬し、屠畜した枝肉を買い戻している。

・ハム、ソーセージの製品生産量は、ハムは約 450 ㎏/日、ソーセージは 600～700kg/日程度である。ハムの販売が増えるのは、夏場の中元、冬場のお歳暮の時期。ソーセージは、バーベキューの需要が伸びる夏場の販売が多い。

・惣菜は、取引先からの要望で始めた。みそ漬けは 10 年前から。本格的な工場での製造は７年ほど前から始めた。惣菜は各種あるが、コロッケ、とんかつ、ロースのみそ漬け、ハンバーグなど。

・ソーセージ製造に使う腸詰めの腸は中国からの輸入が大半を占めている。

（３）畜産物加工品販売所（ビストロ鹿野農場）

・道の駅ソレーネ周南には、「ビストロ鹿野農場」の食肉加工品の直販店を出店している。

・ビストロ鹿野農場は、道の駅に２ヵ所店舗を構えている。ビストロ鹿野農場は、４人で運営しており、１ヵ所はハム、ソーセージ、精肉、惣菜、レトルト食品などを販売している。もう１ヵ所は屋外フードコートで、屋外で食べたり、持ち帰り用のお客を対象にハンバーガーなどを販売している。

・道の駅ソレーネ周南にある地産地消レストランのベーカリーキッチン「菜」では、メニューの半数以上が鹿野ファーム産豚肉を使用した「鹿野高原豚」のネームを使っており、県外の客に対してもブランド豚の宣伝に寄与している。

ハイポーハム工房での聞き取り調査

ハイポーハム工房での
聞き取り調査

道の駅ソレーネ周南での加工品等販売状況の調査

道の駅ソレーネ周南内の
ビストロ鹿野農場
（食肉、加工品販売）

鹿野ファームの豚肉、ハム、ソーセージ、冷凍惣菜などを販売

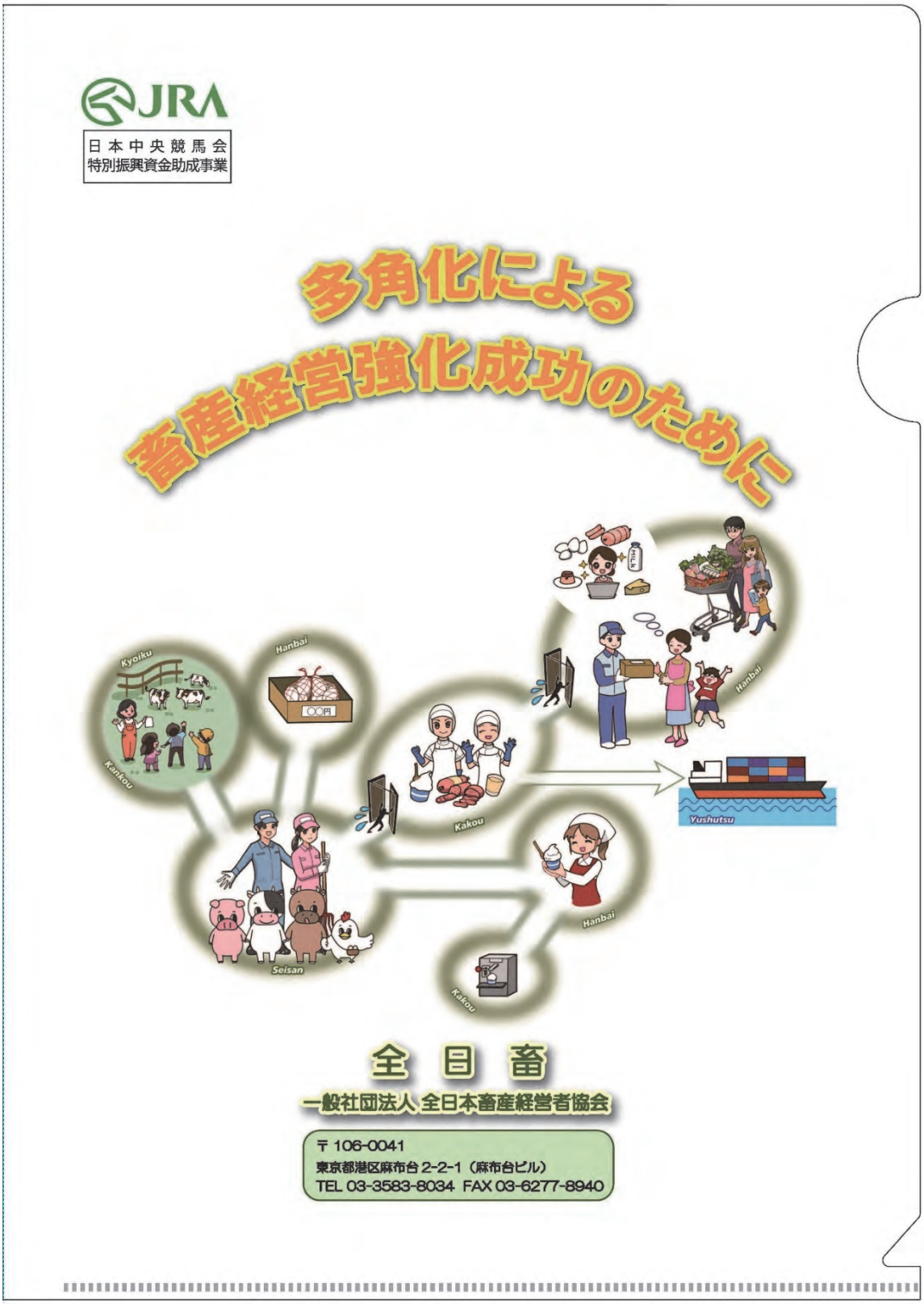
道の駅ソレーネ周南内の
ビストロ鹿野農場
（軽食販売）

鹿野ファームの和牛、豚肉を使用したこだわりのハンバーガー、ハムサンドやホットドッグを販売。

道の駅ソレーネ周南内の
地産地消レストラン
　ベーカリーキッチン「菜」

野菜ソムリエがつくる地元産野菜たっぷりのご飯屋さん。定食メニューの半分以上が鹿野ファームの和牛、豚肉を使用したメニュー。

クリアファイル


JRA
日本中央競馬会
特別振興資金助成事業
多角化による
畜産経営強化成功のために
Kyoiku
Kankou
Hanbai
○○円
Seisan
Kakou
Yushutsu
Hanbai
Kakou
Hanbai
全目畜
一般社団法人 全日本畜産経営者協会
〒106-0041
東京都港区麻布台 2-2-1（麻布台ビル）
TEL 03-3583-8034 FAX 03-6277-8940

「全日畜」は畜種横断の畜産経営者の団体です

全日畜HP http://www.alpa.or.jp

全日畜HP http://www.alpa.or.jp
全日畜HP http://www.alpa.or.jp
全日畜HP http://www.alpa.or.jp