



2023年度(令和5年度)
全日畜 多角化シンポジウム
「畜産の多角化経営が成功するためのポイント」

事例紹介 ⑤

演題

「畜産経営の多角化指針」案について

講師

一般社団法人 全日本畜産経営者協会
専門員(環境学博士) 松原 英治 氏



「畜産経営の多角化指針」案 について

松原英治

(一社)全日本畜産経営者協会

1

指針の構成

1. 本指針の位置づけ
2. 多角化の計画(畜種別)
3. 多角化の実施(畜種別)
4. 危機の発生と対応(畜種別)
5. 多角化の見直し(畜種別)
6. 将来の展望(畜種別)
7. アンケート調査結果

2

1. 本指針の位置づけ

- 本指針は、畜産経営及び農業経営における、畜産経営の多角化に関する情報やノウハウを記載し、畜産経営者に資することを目的とする。
- 多角化事業では多様な経営戦略を求められる。この経営戦略は製造業一般の経営戦略と類似するので、経営上の一般原則的なものと照合するのが適当である。
- 成功している多角化事業は、おおむね計画、実行、評価、改善の段階を経ているので、これらの段階ごとに一般的な経営原則(やるべきこと、やってはいけないことなどの原則)を示す。
- 事例として挙げた経営体が具体的にどのように(結果的に)原則を踏襲し、あるいは独自の原則を見出したか示すことで、多角化を検討あるいは実施している経営者が経営を方向付ける参考とする。

3

2. 多角化の計画（畜種別）

【強い願望・強い意志】(2A)

- 自分の会社をこういうふうにしたいという強烈なまでの願望を心に抱く。例えば無借金経営とか、利益率をいくらにするとか、そういうものを「強烈なまでの願望にする」。これは言葉の綾ではない。「何が何でも」ということ。目標設定をまずして、目標達成のための行動指針、具体的な手段、こうしたらこうなる、こうなったらこうするというシミュレーションを来る日も来る日も考える。カラー映像で見えるまで考える。これをずっと続けると、あたかも願望を達成したかのような錯覚みたいなことが起こってくる。潜在意識に透徹するまで考え込んだものであれば、関連した事象に遭遇するとチャンスをとらえることができる。潜在意識になることで、執念や忍耐力が生まれ、飛躍をもたらす。
- 経営は、一度立てた目標の達成に向かって、粘って粘って最後まであきらめないという強い意志が必要である。
- 土俵の真ん中にいれば土俵際に追い込まれるまで時間がある。対策を打って、何とか止められる。そのために会社や仕事は大きくなければいけない。
- 会社を安定させて、従業員を幸せにしたいという一念を通す。

4

(有)那須ファーム 代表取締役 那須 修一 氏 (宇城市)

- 現在の採卵鶏5万羽飼養規模は、全国平均以下である。大きなトラブルがあったとしても、私1人で隅々まで確認ができる羽数であり、20数年この状態で、拡大は一切していない。従事者数19名は少し多いが、販売・直販への労力が必要となるからである。多角化については、産直と直販、マヨネーズ加工をやっている。
- 失敗しないため、私が取り組んだのは、事前調査を綿密に行うことだった。私どもは営業が不得意なので、販売に向けた調査を優先した。また、計画を重視した。計画は、細かくするほど、こういう状況になれば黄信号がつく、この状態だったら赤信号になるというのが分かるようになった。
- 多角化部門の運営で、私の場合は急がないでじっくり、少しずつやっていく。大きく展開しようとはしない。6次化は、全て自己資本で取り組んだので、自分のペースでいけたと思う。



5

(有)金子ファーム 取締役会長 金子春雄 氏 (七戸町)

- 15年ほど前、地域内の牧場が売りに出され、競売で土地を購入した。地域住民から、悪臭の発生源ということで、良いイメージを持ってもらえなかった。そこで、金子ファームがより良い環境・風景を提供して、住民に畜産経営の魅力を知ってもらうことで受け入れてもらおうと考えた。家畜ふん尿の臭いもなく、綺麗な牧場風景が見えて、地域住民が楽しめる場を創設して、牧場産生乳のジェラートの生産・販売、牧場産牛肉のレストランでの提供により、地域住民に貢献することを意図した。店は国道沿いではなく牧場の真ん中につくり、牧場の風景と季節の牧場の仕事を見てもらえるようにした。6次化事業は採算を度外視して取り組み、売り上げ目標を設定しなかった。
- ある酪農家から「自分は後継ぎがないからやめたい」と突然電話が来た。具体的に「機械も牛も土地も全部含めていくらです。これでお願ひできませんか」ということで、役員が皆いたから、「その金額でいいです。ただし、一つお願いがあります。あなたに手伝ってもらいたい」と、その条件だけつけた。その方も「いいですよ」と。「あなたの地域のことは、私たちは分からない。あなたに手伝ってもらえるのであれば、その金額で引き受けましょう」と話した。



6

ありがとう牧場 代表 吉川 友二 氏（足寄町）

- ニュージーランド酪農の本をみたとき、ニュージーランドでは、穀物なしで酪農をしている。私は、本当にできるかと思って、1994年にニュージーランドに行き、4年間いたが、それが放牧酪農との出会いである。放牧酪農なら穀物なしでもできると確信した。
- 足寄町には、放牧酪農の魅力で新規就農者が24軒入っている。皆、放牧酪農をやりたくて来るが、新規就農者は、牛、豚、鶏、羊やヤギを飼ったりして、確実に自分の生活を楽しみたい人である。
- 6次化の成功の秘訣は、「考え方」×「情熱」×「能力」、この一言に尽きるのではないかと思う。
- 自分のところは、成り行きで多角化を始めた。フランスの共同牧舎で働いていたチーズ職人がガスコンロとなべを持ってきて、それでチーズ作りを始めた。牛乳もアイスクリームも妻が1人で受け持っていて、1週間で1回とか、自分のできる範囲でしか作らない。口コミで広がったが、なかなか注文に応じられないような状況である。



7

3. 多角化の実施（畜種別）

【経営者の強い意志】(3B)

- リーダーはあくまで公明正大にルールを守りながら、強い意志を発揮しなくてはならない。経営がうまくいかないのも意思、うまくいくのも意思、その人が持つ意志の強さによって、経営のレベルが決まる。しかし、目標設定の段階で客観的な状況を見逃して、「何が何でもこうする」という無謀な計画を立ててはならない。こうありたいという高い目標を掲げ、その目標達成に向けて、強い意志を発揮する。

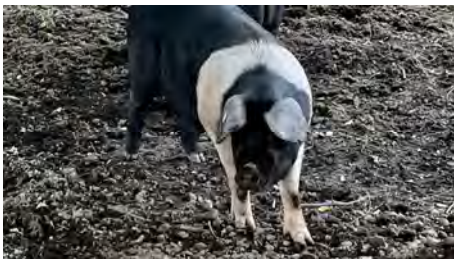
【従業員の情熱】(3F)

- 事業というのは、ヒト、モノ、カネとあるが、実はモノ、カネはあまり必要ではなくて、問題はヒトだけである。ヒトというとすぐに才能と思われるが、才能ではなく、その人が持っている情熱だけである。その情熱が凝結したものが業績であり、会社である。企業内で働く従業員のモラルが高くないとダメだ。モラルというのは従業員一人ひとりが持っている情熱であり、自分の会社を立派にしていこうと思っている情熱がどのくらい高いかが、モラルの高さである。だから必要なものは、カネでもモノでもなく、ヒトなのだ。
- 経営者一人がどれだけ頑張ったところでたかが知れている。自分と同じ考えのヒトをたくさん育てる。そうして会社を強くしていく。みんなの力でやるから大きくなる。会議を使い、飲み会を使い、常に努力し、考えを分かってくれる同志を一人でも増やす。

8

(有)ふくどめ小牧場 取締役 福留洋一 氏 (鹿屋市)

- 自分は20~30年前からやると決めて、つてもなくドイツに行き、ハム・ソーセージの勉強をさせてくれと30店舗ぐらい回り、全て断られた。ミュンヘンの近くに農場があり、小さいが、現在の当場に似て、昔に返って質のいいものを作ろうとしていた。そこにほれ込んで、何回も断られたが、何とか受け入れてもらい、そこで勉強し、マイスターとなった。
- 兄には、頭を下げて、私がハム・ソーセージを製造して6次化するので、5年間は絶対赤字だが我慢して私に投資をしてくれと頼んだ。実際に1年目から4年目まで赤字だった。人も雇わなければいけないし、苦しい4年間が続いた。
- あるとき、サドルバック種が日本にいるということで1人の有名なシェフが目をつけてくれた。そこから徐々に広まり、お肉をレストランで使ってもらえるようになった。ハム・ソーセージを大手の百貨店やセレクトショップ、DEAN & DELUCAさんの全店舗で販売してもらえるようになった。
- 5年目以降からは徐々に経営もよくなり、コロナ期間中も、生産のほうはよくなかったが、ハム・ソーセージ、精肉の売り上げは毎年10~20%伸びた。



9

(株)花園たまや 代表取締役社長 高橋洋平 氏 (深谷市)

- 先代が1960年に深谷市において養鶏業を始め、1967年に法人化した。自社で鶏をヒヨコから育て、飼料も自家配合したものを給与している。もともとは祖父が高橋飼料店を営んでおり、父が自家配合の養鶏場を始めた。
- 4人兄弟全員が働いている。適材適所で、お店は私からやらせてもらった。売上が倍になるとお客さんも倍になる、しかし社員は今までと同じ人数しかいないからレジもお客に待たせることになる。広告などは一切打たずに徐々にお客さんが増えていけばいい、口コミが増えていけばいい、というつもりでやった。
- 什器等はほとんど中古で、それを丁寧にメンテナンスしながら使っている。新店舗になってからも中古の冷蔵庫をメンテナンスして使うようにしている。お金をかけずに、働いている人の1人1人が店をきれいに保つようにしようという取組みを意識した。
- お金をかけなかったのは店舗の前に植えてある植物がよいアクセントになったからである。植物自体は近くのホームセンターで買ったので高くない。



10

十勝くわばら牧場 桑原 寛晃 氏（士幌町）

- 「くわばら牧場」の長男として酪農の関係の学校に進んだが、それほど酪農に魅力を感じていたわけではなく、**長男というだけで何となく家業を継いだ**。転機となったのは、フリーストール牛舎を平成10年に建てたことである。当時、あちこちの牧場に出向き、繋ぎ、フリーストール、ロボットと、**いろいろなメーカーの様々な技術**を調べた。
- 7年前に**バイオガス発電**を始めた。最も苦勞していたのがふん尿処理であり、牛が増えれば増えただけふん尿が増加する。牛舎周りの衛生や環境にもよくないので、それを解消するためのバイオガスだった。
- 平成18年に一度**牛乳がタブついて処理不可能**になり、工場が牛乳をそれ以上受け入れられないという事態になった。そこで、100トンほど生産抑制をすることになった。**非常に悔しい思い**であった。
- モンゴル人帯広畜大留学生の**ドライヨーグルト**にヒントを得て、飼料会社の担当者と、当場の女性スタッフの1人と**3人で取り組んだ**。モンゴルには昔からある保存食で、コロナ禍でペットの需要が増大し、高齢化社会でペットが家族の一員になってきた。ペットフードとして売れるかもしれないと考えた。経費はそれほどかかっていない。



11

(株)ふなばやし農産 代表取締役 布施 久 氏（十和田市）

- 先代が三沢の米軍基地へ行き、みんな鶏を丸ごと食べているのを見て、**何とかああいうのを販売できないか**ということで、**一生懸命研究**した。当時は仕出屋さん関係を中心にホテルや旅館で販売できた。今度はこのチキンの肉を手に入れるために、鑑別した雄のヒナを貨車で八戸まで運んでもらって引き取り、その雄ヒナを育てて、屠殺処理をして、丸焼きにした。現在の抜き雄の育成と、肥育鶏の外部委託による加工・販売の原点はここにある。
- 1969年に設立した採卵養鶏部門、1973年に設立した養豚経営部門を、法人経営により、従業員49名ほどで運営している。
- ここまでこれたのは、**従業員の資質や職業意識に支えられてきた**と感じている。飼養管理にも非常に長けた人が多かった。広い豚舎を1人で管理する方もいたし、出荷も1人で行っていた。社員には非常に助けられた。今後もこういう得意部門を伸ばして何かやっていければと考えている。



12

4. 危機の発生と対応（畜種別）

【困難の打開】(4A)

- 最初、**巨大な岩のような難問**にぶつかって、私はもののみごとに跳ね返された。2回、3回と繰り返し挑戦したが、跳ね返されて先へ進めない。この岩は突破できないのではないかと思った。ところが、何かのきっかけで、その問題が簡単に解決するのを見て、「大きな岩だと思っていたが、それは紙で作った岩だった」と気づいた。**どんな困難でも、強い意志を持って、あきらめないでその問題をよく見極め、粘り強く努力すれば、困難に見えた局面でも必ず打開できる。**

13

(株)サンライズファーム 代表取締役 高木邦彦 氏（香取市）

- 多角化経営は、**趣味が高じて自家製ハムの製造・加工**に踏み切った。埼玉県の(株)サイボクの笹崎社長の話を聞いて夢をもった。楽天、ヤフー、アマゾン等の通販事業も手掛けて、楽天市場SHOPオブザイヤー5回、オークション食品部門マイフーズ賞など受賞歴多数。楽天市場には2000年から出店し、Eコマースの分野でチャレンジしている。
- 古い機械を今でも使っているが、生産性のために新たに高いハム・ソーセージの機械を買うことがスタッフもお客様にも喜んでもらえるのだろうかとの疑問である。**設備投資は本当に慎重にやるべきだ**と考えている。
- 加工については30年を経過しているが、**苦しい状況を何度も経験**しており、**継続は力と信じ**、継続している。コロナ禍でレストラン運営が厳しかったが、**テイクアウトレストランの運営、総菜部門の取り込みなどで経営改善**に取り組んだ。**従業員の資質が重要**と考えており、従業員の資質を見抜く努力をしている。
- **真面目に取り組むのは習慣病**とっていて、マグロと同じで止まったら死んでしまうと思っている。



14

(有)萩見蘭牧場 代表取締役 藤井 照雄 氏 (萩市)

- 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、後に生産部分の拡大につなげていったので通常の6次化とは逆方向である。
- 平成7年(1995年)からマーケット・レストランの整備を始めた。スーパーL資金を利用しようとしたが、「(株)みどりや」が認定農業者になる必要があり、萩市に農業経営改善計画書を提出し、認定してもらった。平成7年(1995年)～11年(1999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。
- 肉用牛生産は、萩市が建設を進めていた畜産団地に、子会社を設立し、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。株式会社は補助事業受益者になれないので、生産部門は有限会社として別法人という形になった。ところが、L資金を借りて販売部門を整備したのに、生産部門を切り離すのはおかしいとクレームがあった。行政も含めて皆で知恵を出し合い、「(株)みどりや」も一部生産部門を負担することで理解してもらった。
- 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。これがすべてではないかと思っている。



15

5. 多角化の見直し (畜種別)

【会社が好きで、仕事が好き】(5A)

- 「京セラと競合の会社を見てきたが、装置は変わらない。装置によっては、競合会社のほうが上だった。しかし京セラは品質や性能も素晴らしく、利益の規模が違う。これはどういうことなのか」と客から問われたが、ここにこそ京セラの強さの秘密がある。これは職員がやる気満々、闘志満々の集団だったから。どうしてこうなったのかといえば、心に素直さがあったからだと思う。京セラは本気で日本一、世界一の会社を目指していた。素直にコツコツやっていく、ということが最も大事である。
- 会社というのは、本当に会社が好きな人、仕事が好きな人が貢献している。会社が好きで、仕事が好きで、という相思相愛でないとうましくない。
- 社長として取り組んだのは、みんなが燃えて、一生懸命になれる社風をより強固にしていくことだった。

16

坂本養鶏(株) 代表取締役 坂本佐祐 氏 (蓬田村)

- 1970年農事組合法人坂本養鶏組合として設立し、ひよこからの一貫生産を行っている。グループ全体で65名の従業員を擁している。
- 農場の特徴は、いろいろなものを販売していることである。PBのニューフレッグという商品から始まり、特殊な卵、特徴ある卵をかなりの種類作っている。多種多様にお客様に合わせて販売するというビジネスモデルである。地元を応援するため、「青天の霹靂」を使った「たまごかけご飯セット」などもネット販売している。
- 鶏卵の輸出は11年ぐらい前から開始した。2018年、青森県の事業で香港の視察団が弊社の工場を見に来て、弊社の卵を使いたいと要望され、これまでの空輸から船便で多くの量を出荷するような体制にした。
- 苦境に陥っているときは経営を変えるチャンスだと思っていて、当時は相当低卵価であった。輸出の話をしていただき、本当にやってもいいのか、回収できるのかという不安はあった。新しいことにはリスクを取って一歩踏み込むことも重要だと思い、輸出量は10t車1台のレベルだったので、「じゃあ、やってみようか」ということで始めた。



17

(有)船方総合農場 代表取締役 坂本 賢一 氏 (山口市)

- 大規模農業に進む中で、全農などが一緒になって農業体験のイベントの話が出た。「わんぱく牧場」という、農業をベースに小学3年生の親子を対象にイベントをやる企画で、その会場に当農場が選ばれた。当時は、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なかった。
- 実際に親子が来ると、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。その時に畜産は、生産だけでなく多面的な役割を果たすことを皆で共有できた。
- 乳牛と肉牛、米を生産する多角化経営に取り組み、チーズをつくる技術があったので、複合的な加工施設を整備した。
- 全量を自分たちで販売する道に突入するのか、加工販売は一切やめて出荷のほうに行くのかという選択を迫られた。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。ミルクを泣く泣く捨てた時もあるし、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た。4~5年の苦しい時期を何とか耐えて自分たちで顧客を持つ世界に至った。



18

(株)カミチクファーム 取締役 西 浩二 氏 (鹿児島市)

- カミチクグループは**独自に6次産業化したモデル**を進めており、グループ全体で形を少しずつ変えながら発展させている。1次産業は、餌づくりから人工授精のための種雄牛も飼っている。子牛を肥育して肉にし、それを2次産業に回して、食肉加工し、3次産業で、一般の消費者に届ける。1次産業から3次産業まで、それぞれ会社の役割がある。海外にも取り組んでいる。
- 多角化に失敗しないためには、事前に調査するというのは重要である。そのときに一番気をつけていることは、既にやっているいろいろな**専門の方々との連携を重要視**しながら進めることである。私たちも、やめてしまった事業はたくさんある。情勢の変化によって、これはやめる、これはしないほうがいいと、そのときどきで判断しながら進めている。私たちのところで考えたときに、**自分たちだけでは結局、何も完成させることはできない**。多くの人たちと連携するというのが一番重要と思う。



19

6. 将来の展望 (畜種別)

【ものの本質に基づいた判断】(6B)

- **すべてのことを原理原則にしたがって判断する。会社の経営は、筋の通った、道理にあう、世間一般の道徳に反しないものでなければ決してうまくいかず、長続きしない。**われわれは、いわゆる経営の常識というものに頼らない。「たいていの会社ではこうだから」という**常識に頼って安易な判断をしてはならない**。組織にしても、財務にしても、利益の配分にしても、本来どうあるべきなのか、**ものの本質に基づいて判断**していれば、外国においても、また、いまだかつて遭遇したことのない新しい経済状況にあっても、判断を誤ることはない。

【常識にとらわれない】(6A)

- **あふれるような希望を持って未来に対する限りない夢を描けるタイプの人こそが、経営者であり、社員でなければならない。**そういう夢を描けるタイプの人というのは、常識にとらわれない人である。**常識にとらわれないで努力をすれば、可能性があるのだ**と思っている人、**努力をすれば可能性が開けるのだ**と思っている人である。

20

(株)久保アグリファーム 代表取締役 久保正彦 氏 (広島市)

- 1941年に創始者の故・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始まり。貧しい農村であった。そこに今で言う地域活性化のように乳牛をつれてきた。
- 従業員が8名いるが長い人で20年勤めている。消費者が牧場に来て、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。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。
- 商売を経験して思うのは、取引先を絞り込んで大きくしていくといろいろな問題が出てくるので、取引先は絶対に分散したほうが良いということ。
- モノに付加価値をつけると言うのは簡単だが、私は「世届け価値」と言っている。ブランディングしつづけることも大事だし、生産現場で作っている人の思い、ストーリー性、そういう価値を、牧場を通してしっかりとつくりあげて、だからこの値段でというふうに通せるようにしないと、なかなかモノは売れないと、私は信じている。



21

(有)十勝しんむら牧場 代表取締役社長 新村浩隆 氏 (上士幌町)

- 1994年に放牧を始めて、2000年から乳製品の加工を始めた。大学時代にバブルがはじけて、一生できる仕事をしたいということでいろいろな仕事を考えた中で、最終的に残ったのが農業。農業というのは、土に種をまいて、そこから生産したものをお客様に提供する。人間が生きている以上食べ物はなくならないだろう。それを購入して提供するのではなく、ゼロから作り出す。ゼロからものを作り出す仕事につきたいという思いで4代目として故郷に戻ってきた。
- 最も難しいのは、何を作って、何を売るか、誰に売るかということである。その目的がしっかりしていないと、ただ作っても売れない。「しんむら牧場」では、加工も経営の柱にしたいという思いがあったので、きちんと戦略を練って、全国展開していこう、経営の柱にしようと考えた。
- うちの牧場の基本は、急いでやらないこと、無理して作らない、無理して売らない、無理して牛を飼わないことである。無理をするとどこかにひずみが出てくるので、無理をしないで、楽しくやろうと思う。



22

7. アンケート調査結果

- 調査対象は、全国・全畜種(乳牛、肉牛、豚、採卵鶏、肉鶏)の畜産経営体とした。
- アンケートが回収できた経営体数は、374経営体であった。アンケートの配布数は500経営体であり、回収率は75%であった。
- 有効回答数372経営体の営農類型の内訳は、酪農94、肉用牛82、養豚77、採卵鶏69、肉鶏22、酪農・肉用牛20、酪農・養豚1、肉用牛・養豚1、肉用牛・採卵鶏・肉鶏1、肉用牛・採卵鶏1、養豚・肉鶏1、養豚・採卵鶏2、肉鶏・採卵鶏1であった。
- 回答のあった経営体数372件のうち、「現在、経営の多角化を実施している」と回答した経営体は22.8%、「実施していない」と回答した経営体は66.1%、「現在実施していないが今後実施したい」と考えている経営体は10.5%で、「現在は実施していないが以前は実施していた」と回答した経営体は0.8%であった。
- 飼養畜種別に多角化事業の実施状況を見ると、実施している割合の高い畜種は肉用鶏経営と採卵鶏経営で、肉用鶏経営では回答した経営体の36.0%が、採卵鶏経営では31.1%が「現在実施している」と回答しており、「今後実施したい」と考えている経営体と合わせると、採卵鶏経営では40.6%、肉用鶏経営では48.0%と高い割合になっている。

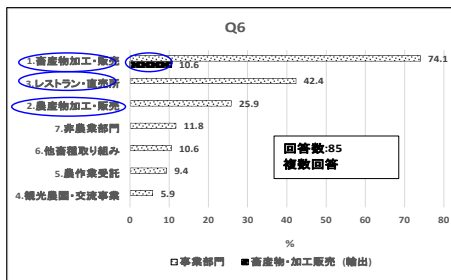
23

経営多角化の事業部門

問6. 経営多角化の事業部門について、該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)

- () 畜産物の加工・販売(委託加工を含む)
() 輸出もしている。⇒ 輸出先の国名は()
- () 農産物の加工・販売
- () レストラン・直売場
- () 観光農園・交流事業
- () 農作業受託
- () 他畜種の取り組み(例として、酪農+肉牛肥育、採卵鶏+酪農、養豚+肉用鶏など)
- () 非農業部門(具体的に)

「経営の多角化を実施している」と回答のあった85件の経営体のうち、最も多く取り組んでいる事業は「畜産物の加工・販売」74.1%で、「レストラン・直売場」の42.4%、「農産物の加工・販売」の25.9%、「非農業部門」「他畜種取り組み」「農作業受託」「観光農園・交流事業」の順となった。



Q6-1 輸出先の国名

- 台湾(2)
- 香港(3)
- 中国
- マレーシア(2)
- フィリピン
- シンガポール(3)
- アメリカ(3)
- ヨーロッパ等/EU(2)

Q6-7 非農業部門 回答

- 不動産業
- 飼料の生産から加工・販売全て
- 犬のブリーダー
- 運送業
- ホテル
- 不動産賃貸、太陽発電
- バイオガスプラント
- 人材派遣業
- 飼料販売
- イベント主催

問6 「経営の多角化を実施している」について

「経営の多角化を実施している」と回答のあった85件の経営体のうち、最も多く取り組んでいる事業は「畜産物の加工・販売」で74.1%を占めていた。次いで、「レストラン・直売場」の42.4%、「農産物の加工・販売」の25.9%、「非農業部門」「他畜種取り組み」「農作業受託」の順で、「観光農園・交流事業」は5.9%の経営体に取り組んでいた。

今回の調査では少数ではあったが、「観光農園・交流事業」は、単に収入目的とは別に、地域とのつながりや一般消費者への畜産業についての理解を深めるという意味があるので、来場者等との交流事業などは畜産経営体にとっては大切な取り組みであると思われる。

なお、「非農業部門」の内訳は、「不動産賃貸」「飼料の生産加工販売」「バイオガスプラント」等である。

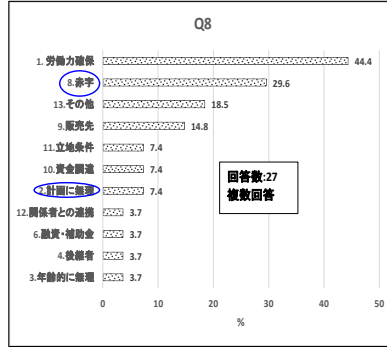
また、「畜産物の加工・販売」を実施しているうちの10.6%の経営体で畜産物の輸出偉業に取り組んでいた。

輸出先は、アメリカ、ヨーロッパ等もあるが、香港、台湾、シンガポールなど主にアジア圏が主である。

経営多角化の中止・縮小の理由

問8. 現在経営の多角化を実施しているが、かつて多角化の一部の部門を中止または縮小したことがある経営体にお聞きします。中止または縮小した理由について、該当するものに○を記入してください。(複数回答可)

- 1.() 労働力の確保が難しくなった。
- 2.() 新しい事業(経営多角化)に関する計画に無理があった。
- 3.() 新しい事業(経営多角化)に挑戦するには年齢的に無理があった。
- 4.() 多角化部門を引き継ぐ後継者がいなかった。
- 5.() 相談相手がいなかった。
- 6.() 融資や補助金が受けられなくなった。
- 7.() 多角化によって、本体の畜産経営がうまくいかなかった。
- 8.() 多角化部門の売り上げが伸びずにむしろ赤字になった。
- 9.() 販売先が見つからなかった。
- 10.() (自己)資金の調達に難しくなった。
- 11.() 多角化経営を実施するには立地条件が悪かった。
- 12.() 関係者との連携が困難になった。
- 13.() その他(具体的に)



Q8 その他の回答

- ・経営者の総合的判断によるもの
- ・リーダーとなる人材の不足
- ・販売単価を上げるため、卵の販売単価の安いところを切って、羽数を減らした。
- ・コロナ禍のなかで休業中である。
- ・コロナ

問8 現在、多角化を実施経営体で、かつて多角化の一部の部門を中止または縮小した経営体の理由

回答経営体数は27件で、中止または縮小した理由として、最も多くの経営体であげていたのが、「労働力の確保が難しくなった」の44.4%で、そのほか上位の理由としてあげているのは、「多角化部門の売り上げが伸びずにむしろ赤字になった」29.6%、「その他」18.5%、「販売先が見つからなかった」が14.8%となっていた。

「その他」の理由としては、「経営者の総合的な判断」「リーダーとなる人材不足」「コロナによる休業」などをあげている。

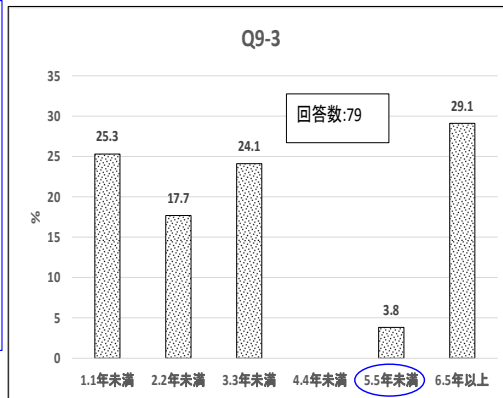
「融資や補助金が受けられなくなった」「後継者問題」「関係者との連携が困難」等を理由としてあげている経営体は少数であった。

回答経営体数は27件で、中止または縮小した理由として、「労働力の確保が難しくなった」44.4%が最も多く、「多角化部門の売り上げが伸びずにむしろ赤字になった」29.6%、「その他」18.5%、「販売先が見つからなかった」が14.8%の順となった。

経営多角化事業部門の黒字化するまでの期間

問9-3. 経営多角化事業部門の事業開始時から事業が黒字化するまでの期間についてお聞きします。該当する項目に○を記入してください。

- 1.() 1年未満
- 2.() 2年未満
- 3.() 3年未満
- 4.() 4年未満
- 5.() 5年未満
- 6.() 5年以上



問9-3. 経営多角化事業部門の事業が黒字化するまでの期間について

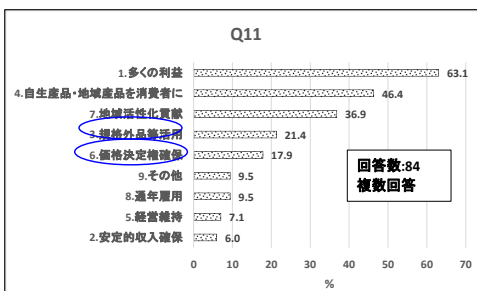
回答のあった経営体数は79件で、多角化部門が黒字化するまでの期間は、「5年以上」と回答した経営体が最も多く29.1%で、次いで「1年未満」が25.3%、「3年未満」が24.1%、「2年未満」が17.7%、「5年未満」が3.8%の順となっており、約7割の経営体が「3年未満」に多角化部門の黒字化を達成している。

回答のあった経営体数は79件で、多角化部門が黒字化するまでの期間は、「5年以上」という回答者が最も多く29.1%で、「1年未満」が25.3%、「3年未満」が24.1%、「2年未満」が17.7%、「5年未満」が3.8%の順となっており、約7割の経営体が「3年未満」に多角化部門の黒字化を達成している。

経営多角化の開始目的

問11. 経営の多角化を開始した目的についてお聞きします。該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)

- 1.() 農畜産物の高付加価値化・経営の多角化により、さらに多くの利益を上げるため
- 2.() 天候等に左右されない安定的な収入を確保するため
- 3.() 規格外品や余剰(売れ残り)品活用のため
- 4.() 自らの産品や地域の産品を多くの消費者に届けたい
- 5.() 本業収入だけでは経営を維持できないため
- 6.() 価格決定権を確保するため
- 7.() 地域の活性化に貢献するため
- 8.() 年間を通じて従業員を雇用できるようにするため
- 9.() その他()



Q11 その他の回答
 農畜産物の輸送のため
 相場周期の違うものを組み合わせて経営の安定化を図った
 酪農の糞尿処理のため
 人に頼まれた
 羽数が少なく自分で売れしかなかった
 売電による現金収入、消化液による糞尿の効果的な利用、
 分離後の固形分の活用
 消費者に酪農の魅力を知ってもらうため
 譲渡(購入)

問11. 経営の多角化を開始した目的について

回答経営体数は84件で、そのうちの63.1%の経営体で「高付加価値化・経営の多角化により、さらに多くの利益を上げるため」と最も多くの回答があり、次いで回答の多かった順に「自らの産品や地域の産品を多くの消費者に届けたい」と回答した経営体が46.4%、「地域の活性化に貢献するため」と回答した経営体が36.9%であった。

その他では、「規格外品や余剰(売れ残り)品活用のため」が21.4%、「価格決定権を確保するため」が17.9%で、「年間を通じて従業員を雇用できるようにするため」「本業収入だけでは経営を維持できないため」「天候等に左右されない安定的な収入を確保するため」と回答した経営体は少なかった。

自由記載を求めた「その他」の理由として、「相場周期の違うものを組み合わせて経営の安定化を図った」「羽数が少なく自分で売れしかなかった」「消費者に酪農の魅力を知ってもらうため」「売電による現金収入、消化液による糞尿の効果的な利用」等をあげている。

回答経営体数は84件で、そのうち63.1%の経営体が「高付加価値化・経営の多角化により、さらに多くの利益を上げるため」と回答し、「自らの産品や地域の産品を多くの消費者に届けたい」46.4%、「地域の活性化に貢献するため」36.9%という回答であった。

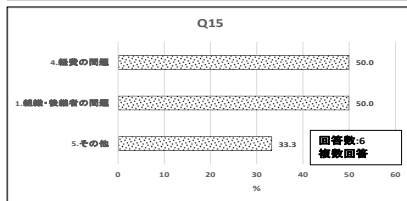
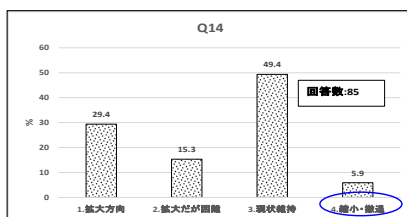
経営多角化の今後の方向

問14. 経営を多角化することについて、今後の方向性についてお聞きします。該当する理由に○を記入してください。

- 1.() 拡大していく方向
- 2.() 拡大していく方向だが、実現が困難な状況 → 問16以降の設問へ
- 3.() 現状の規模を維持
- 4.() 縮小または撤退していく方向・・・ ⇒ 問15以降の設問へ

問15. 問14で、経営の多角化を「4. 縮小または撤退していく方向」と回答した経営体にお聞きします。」縮小等の理由について該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)

- 1.() 組織や後継者等の問題
- 2.() 販路開拓等の事業の問題
- 3.() 連携先の問題
- 4.() 経費の問題
- 5.() その他()



Q15 その他の回答
 本業の採卵鶏を減らしていくため
 選択と集中

問14. 経営多角化についての今後の方向

回答経営体数は85件で、「現状の規模を維持」と回答している経営体がほぼ半数の49.4%、「拡大方向だが実現に困難」を含めると「拡大方向」を志向する経営体は44.7%を占めており、「縮小または撤退」と回答した経営体は5.9%と少数であった。

問15. 「縮小または撤退していく方向」についての理由

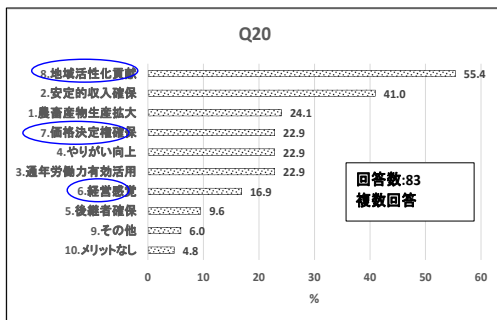
回答経営体数は6件で、複数回答で問うたところ、3件の経営体が「経費の問題」及び「組織や後継者等の問題」と回答している。

回答経営体数は85件で、「現状の規模を維持」と回答している経営体がほぼ半数の49.4%、「拡大方向だが実現に困難」を含めると「拡大方向」を志向する経営体は44.7%を占めており、「縮小または撤退」と回答した経営体は5.9%と少数であった。

経営多角化の利益確保以外のメリット

問20. 売上高や利益の確保以外に、経営の多角化に取り組んだメリットの有無についてお聞きします。該当するものに○を記入してください。(複数回答可)

- 1.() 農畜産物の生産が拡大した
- 2.() 安定的な収入を確保することができるようになった
- 3.() 年間を通じて労働力を有効に活用できるようになった
- 4.() 農業のやりがい向上した
- 5.() 経営の後継者が確保できた
- 6.() 経営感覚が身についた
- 7.() 価格決定権を確保することができた
- 8.() 地域の活性化に貢献できた
- 9.() その他()
- 10.() 売上高・利益の確保以外でメリットは特になかった



Q20 その他の回答

ブランドネーム
農産物の宣伝媒体として地元発
人脈
消化液を草地に散布した際に減肥できて
いる。
循環型農業

問20. 経営の多角化に取り組んだメリットについて

回答経営体数は83件で、そのうちの55.4%の経営体で、経営の多角化に取り組むことにより「地域の活性化に貢献できた」ことを大きなメリットと考えている。このことは、多角化事業を始めるうえで、いかに地域との連携が重要であるということを経営者が考えているかが窺える証左であると思われる。

次いで、41.0%の経営体で「安定的な収入を確保することができるようになった」を多角化のメリットとして回答しており、本業部門のリスク回避の面でも大きな効果があったことが窺われる。

その他のメリットとしてあげている項目は「価格決定権を確保することができた」「農畜産物の生産が拡大した」「農業のやりがい向上した」「年間を通じて労働力を有効に活用できるようになった」を2割程度の経営体においてあげている。

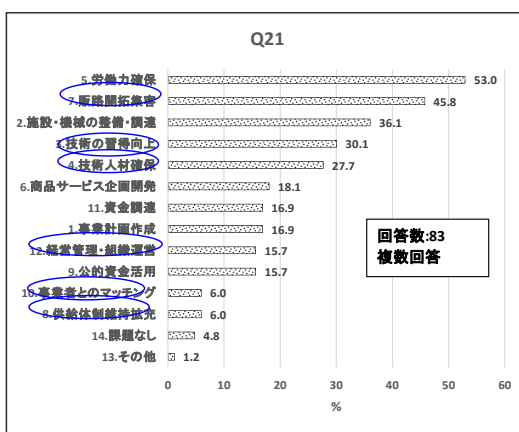
自由記載を求めた「その他」のメリットとして、「ブランドネーム」「農産物の宣伝媒体として地元発」「人脈」「循環型農業」等のメリットをあげている。

- 回答経営体数は83件で、55.4%の経営体で、経営の多角化に取り組むことにより「地域の活性化に貢献できた」ことを大きなメリットと考えている。
- 次いで、41.0%の経営体で「安定的な収入を確保することができるようになった」を多角化のメリットとして回答しており、本業部門のリスク回避の面でも効果があったことが窺われる。

経営多角化にあたっての課題

問21. 経営を多角化するにあたって直面した課題についてお聞きします。該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)

- 1.() 事業計画の作成
- 2.() 施設・機械の整備・調達
- 3.() 技術・ノウハウの習得・向上
- 4.() 技術・ノウハウを持った人材の確保
- 5.() 労働力の確保
- 6.() 商品・サービスの企画・開発
- 7.() 販路の開拓・集客
- 8.() 農産物の供給体制の維持・拡充
- 9.() 行政機関等の補助金など公的資金の活用
- 10.() 連携して事業に取り組む事業者とのマッチング
- 11.() 資金調達(施設・機械の整備・調達以外)
- 12.() 経営管理・組織運営
- 13.() その他上記以外の課題があれば記入して下さい()
- 14.() 特に課題はなかった



Q21 その他の回答

排水処理関係

問21. 経営を多角化するにあたって直面した課題について

回答経営体数は83件で、調査実施時期が新型コロナウイルス感染の時期と重なったこともあって、「労働力の確保」をあげている経営体が53.0%、「販路の開拓・集客」をあげている経営体が45.8%と高い割合を示していた。

次いで、ウクライナ戦争の影響による世界的な部品調達の混乱が原因と思われるが、「施設・機械の整備・調達」をあげている経営体も36.1%みられた。

また、比較的高い割合を示している直面する課題としては、30.1%の経営体で「技術・ノウハウの習得・向上」を、27.7%の経営体で「技術・ノウハウを持った人材の確保」をあげている。

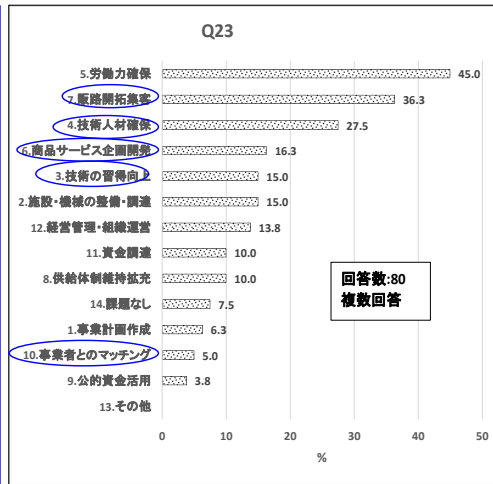
その他では、「商品・サービスの企画・開発」「資金調達」「行政機関等の補助金など公的資金の活用」等を直面する課題としてあげている経営体が15%から18%の範囲でみられた。

回答経営体数は83件で、調査実施時期が新型コロナウイルス感染の時期と重なったこともあって、「労働力の確保」をあげている経営体が53.0%、「販路の開拓・集客」をあげている経営体が45.8%と高い割合を示していた。

経営多角化後の課題

問23. 経営の多角化を行ってから後、直面した、又は発生した課題や問題点があれば、該当するものに○を記入してください。(複数回答可)

- 1.() 事業計画の作成
- 2.() 施設・機械の整備・調達
- 3.() 技術・ノウハウの習得・向上
- 4.() 技術・ノウハウを持った人材の確保
- 5.() 労働力の確保
- 6.() 商品・サービスの企画・開発
- 7.() 販路の開拓・集客
- 8.() 農産物の供給体制の維持・拡充
- 9.() 行政機関等の補助金など公的資金の活用
- 10.() 連携して事業に取り組む事業者とのマッチング
- 11.() 資金調達(施設・機械の整備・調達以外)
- 12.() 経営管理・組織運営
- 13.() その他上記以外の課題があれば記入して下さい()
- 14.() 特に課題はなかった



問23.経営の多角化を行ってから発生した課題や問題点について

経営の多角化を行ってから直面した課題や問題点について、回答のあった経営体は80件で、開始時と同様「労働力の確保」と「販路の開拓・集客」の2項目をあげて回答した経営体が45.0%、36.3%と高い割合を占めていた。

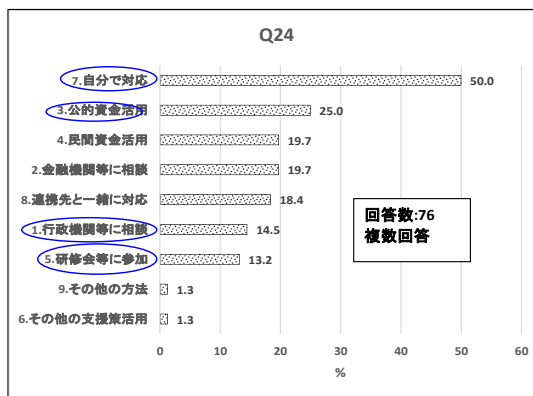
次いであげていた課題・問題点は、27.5%の経営体が「技術・ノウハウを持った人材の確保」を、以下主な項目として、「商品・サービスの企画・開発」を16.3%が、「技術・ノウハウの習得・向上」、「施設・機械の整備・調達」を15.0%が、「経営管理・組織運営」を13.8%の経営体であげており、開始時とほぼ同様な項目を引き続いて上位の課題・問題点として取り組んでいることが明らかとなった。

経営の多角化を行ってから直面した課題や問題点について、回答者は80件で、開始時と同様「労働力の確保」と「販路の開拓・集客」の2項目をあげた経営体が45.0%、36.3%と高い割合を占めていた。

経営多角化開始後の課題への対応方法

問24. 経営多角化事業を始めてから後の課題に対する対応方法についてお聞きします。該当するものに○を記入してください。(複数回答可)

- 1.() 行政機関等の職員や専門家(アドバイザー)に相談
- 2.() 金融機関・農協・商工会等に相談
- 3.() 行政機関等の補助金など公的資金を活用
- 4.() 金融機関の融資など民間資金を活用
- 5.() 研修会・セミナー・商談会などの企画に参加
- 6.() その他の支援策を活用
- 7.() 自分で対応
- 8.() 連携先の事業者に相談して一緒に対応
- 9.() そのほかの方法で対応()



Q24 その他の回答
新聞広告で人募集

問24.経営多角化事業を始めてから後の課題に対する対応方法について

回答経営体数は76件で、回答のあった経営体のうち半数が「自分で対応」と回答している。

その他主な内容では、資金面に関する対応として、回答のあった経営体の1/4が「行政機関等の補助金など公的資金を活用」を、約2割の経営体が「金融機関の融資など民間資金を活用」「金融機関・農協・商工会等に相談」をあげている。

その他の相談先として、「連携先の事業者」「行政機関」をあげている経営体もあった。

回答経営体数は76件で、回答者の半数が「自分で対応」と回答している。資金面に関する対応として、回答者の1/4が「行政機関等の補助金など公的資金を活用」を、約2割の経営体が「金融機関の融資など民間資金を活用」「金融機関・農協・商工会等に相談」をあげている。