



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調査事業

## 事業成果報告書

[令和4年度～令和5年度]

令和6年3月

(全 日 畜)

一般社団法人 全日本畜産経営者協会

## はじめに

わが国の農林水産業・農山漁村の現場を取り巻く状況の厳しさは変わることなく、基幹的農業従事者の高齢化・減少、耕作放棄地の増加など様々な課題があります。このような課題解決のため、農林水産業を成長産業にすることを目指し、強い農林水産業、美しく活力ある農山漁村を創り上げる施策が取られてきたところであり、そのための取り組みの一つとして6次産業化が推進されてきました。しかしながら、畜産経営者は6次化を含めた2次、3次産業化等への取り組み方法に不案内のところもあり、まだ十分な成果が得られているとは言えません。

そこで、畜産分野において経営の多角化を進めるに当たってのメリット、デメリットについて、今後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点などを畜産経営者との意見交換などを通じて「指針」にまとめ、これから経営の多角化を計画している経営者に対して、経営の多角化への懸念や不安を軽減する情報などを提供することで、多角化経営に進出する場合の失敗を避けるとともに、健全な経営の多角化を推進することに資することを目的として、一般社団法人全日本畜産経営者協会（全日畜）は、令和4年度から令和5年度の2カ年にわたり、日本中央競馬会の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」を実施しました。

本事業では、全国の畜産経営者を対象にアンケート調査を行い、多角化経営の実態や課題を把握するとともに、各地域でワークショップを開催し、多角化経営による足腰の強い畜産経営の実現に向けた意見交換などを実施しました。最終年度には「畜産の多角化経営が成功するためのポイント」をテーマに専門家を交えた意見交換をするシンポジウムを開催するとともに、PDCAサイクルに見立てた多角化のプロセスを、計画、実施、危機発生と対応、多角化の見直し、将来展望という5項目に区分して、ワークショップなどでの経営者の発言内容を整理して、畜種ごとに畜産経営者に分かりやすく記載した「畜産経営の多角化指針」の作成などを実施したところです。

本書は、この事業の成果をとりまとめた事業成果報告書です。畜産経営者及び関係者が畜産経営の多角化を進める際の一助となれば幸いです。

最後に、本事業の推進にご尽力いただきました多角化経営による畜産経営強化推進委員会の委員の先生方をはじめ関係者の皆様に深謝申し上げます。

令和6年3月

一般社団法人 全日本畜産経営者協会  
(全日畜)



# 目 次

1. 事業概要	1
1. 1 令和4年度事業の実施概要	2
1. 2 令和5年度事業の実施概要	3
2. 畜産経営の多角化にかかる実態調査	4
2. 1 多角化にかかるアンケート調査の概要	4
2. 2 アンケート調査結果の概要	4
2. 3 アンケート調査結果の内容	9
2. 3. 1 経営の基礎的な情報	9
2. 3. 2 従業員の状況について	11
2. 3. 3 経営多角化事業の概要	11
3. ワークショップの開催	29
3. 1 第1回ワークショップ（千葉会場）	29
3. 2 第2回ワークショップ（青森会場）	42
3. 3 第3回ワークショップ（山口・広島会場）	56
3. 4 第4回ワークショップ（熊本会場）	73
3. 5 第4回ワークショップ（北海道会場）	87
4. 事例収集	103
5. モデル事例の詳細調査	107
5. 1 加工（2次産業）及び販売（3次産業）等を行う6次産業化	107
5. 1. 1 （株）須藤牧場	107
5. 1. 2 船方農場グループ	108
5. 2 畜種複合（肉用牛肥育と酪農に取り組む複合経営）	110
5. 2. 1 （有）金子ファームグループ	110
5. 3 輸出の取り組み	112
5. 3. 1 （株）坂本養鶏	112
5. 4 畜産物加工・販売、総菜加工・販売	114
5. 4. 1 （有）鹿野ファーム	114
5. 5 畜産物加工・販売、レストラン、観光	115
5. 5. 1 （有）十勝しんむら牧場	115
6. シンポジウムの開催	117
7. 多角化による畜産経営強化調査推進委員会	133
7. 1 令和4年度第1回推進委員会	134
7. 2 令和4年度第2回推進委員会	134
7. 3 令和5年度第1回推進委員会	135
7. 4 令和5年度第2回推進委員会	135
7. 5 令和5年度第3回推進委員会	136
8. 畜産経営の多角化指針の作成	137
8. 1 多角化指針作成の基本的な考え	137
8. 2 多角化指針の目次	137
8. 3 多角化指針の概要	140

9. 畜産経営の多角化における現状、課題及び課題解決の方向 .....	147
9. 1 畜産経営の多角化の現状 .....	147
9. 1. 1 アンケート調査から見えてきた現状 .....	147
9. 1. 2 ワークショップや地区詳細調査から見えてきた現状 .....	148
9. 2 畜産経営の多角化の課題 .....	149
9. 2. 1 アンケート調査結果からみた多角化の課題 .....	149
9. 2. 2 ワークショップ及び詳細調査からみた多角化の課題 .....	150
9. 3 営農類型別に見た多角化の発展方向 .....	151
9. 4 まとめ .....	153
付属書 .....	155

# 1. 事業概要

わが国は、基幹産業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り組みの一つとして、農林水産業を成長産業にすることを目指し、6次産業化が推進されてきたところであるが、畜産経営者は6次化を含めた2次、3次産業化等への取り組み方法に不案内のところもあり、まだ十分な成果が得られているとは言えない。

そこで、本事業では、商系飼料メーカー系列の経営者を中心に実態調査を踏まえ、これまでの国等の調査事例を補完するとともに、畜産分野において経営の多角化を進めるに当たってのメリット、デメリットについて、今後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点などを畜産経営者との意見交換等を通じて「指針」にまとめ、これから経営の多角化を計画している経営者に対して、経営の多角化への懸念や不安を軽減する情報等を提供することで、多角化経営に進出する場合の失敗を避けるとともに、健全な経営の多角化を推進することに資することを目的とする。本事業の基本構成を図 1.1 に示す。



図 1.1 多角化による畜産経営強化調査事業の基本構成

本事業では、令和4年度から令和5年度の2年間において、以下を実施する。

(1) 多角化による畜産経営強化調査推進委員会（推進委員会）の開催  
： 年2～3回、2年で5回開催

- ・令和4年度から令和5年度に実施する。
- ・畜産経営等及び経営多角化の専門家等 10 名をメンバーとし、委員会を初年度2回、第2年度3回開催し、2年間で計5回開催する。
- ・経営の多角化による畜産経営の強化のための調査等の的確な方法、進め方について検討・協議し決定、併せてワークショップ等で助言を行う。
- ・調査等により明らかになった問題点・課題等の検討をする。
- ・それぞれの段階における進捗管理等を行う。

(2) 畜産経営の多角化にかかる実態調査

： 畜産経営体 500 にアンケート調査

- ・令和4年度に実施する。
- ・全国の5畜種（乳牛、肉用牛、豚、採卵鶏、肉用鶏）計500経営体に対しアンケート調査手法による実態調査を行う。

(3) 畜産経営の多角化にかかるワークショップの開催

： 5回開催（令和4年度3回、令和5年度2回）

- ・令和4年度から令和5年度に実施する。
- ・地域ブロックで、畜産経営者等が参加するワークショップを5回（令和4年度3回、令和5年度2回）開催し、畜産経営の多角化にかかる体験・課題等について意見交換を行う。

(4) 畜産経営の多角化事例の収集調査

： 年5事例、2年で10事例収集

- ・令和4年度から令和5年度に実施する。
- ・実態調査やワークショップの開催等をとおして、畜産経営の多角化にかかる事例を年5事例（2年で10事例）収集し、経営のノウハウを分析する。

(5) 畜産経営の多角化にかかるモデル事例の詳細調査

： 最終年度に5事例を調査

- ・令和5年度に実施する。
- ・調査期間をとおして、畜産経営の多角化のモデル事例を選定し、畜産経営の多角化が確立した背景、課題とその解決方法、将来の持続性等、5事例の詳細調査を行う。

(6) 畜産経営の多角化にかかるシンポジウムの開催

： 最終年度に1回開催

- ・令和5年度に実施する。
- ・最終年度に都内において、「畜産の多角化経営が成功するためのポイント」をテーマにシンポジウムを1回開催し、畜産経営の多角化の普及・啓発を図る。

(7) 畜産経営の多角化指針の作成

： 事業期間をとおして作業、最終年度に作成

- ・令和5年度に作成する。
- ・畜産経営の多角化に関する情報やノウハウを記載した畜産経営者のための「畜産経営の多角化指針」を作成し、配布・公表することで普及・啓発を図る。

(8) 報告書の作成

： 初年度に中間報告書、最終年度に事業成果報告書を作成

- ・令和4年度～令和5年度に実施する。
- ・令和4年度に、中間報告書を作成する。
- ・令和5年度に、事業成果報告書を作成する。

## 1. 1 令和4年度事業の実施概要

(1) 推進委員会の開催

- ・令和4年7月に学識経験者等10名からなる委員会を発足させ、令和4年8月4日に第1回委員会を開催した。委員会では、事業の内容、事業の運営、アンケート調査内容等を審議いただいた。
- ・令和5年3月10日に、第2回推進委員会を開催し、令和4年度の調査実施結果及び令和5年度の調査計画等を審議いただいた。

- (2) 畜産経営の多角化にかかる実態調査
  - ・アンケート調査票（案）を作成し、推進委員会の委員等の審議を踏まえ、経営者へのアンケート調査票を作成した。
  - ・令和4年10月、全国の5畜種（乳牛、肉用牛、豚、採卵鶏、肉用鶏）計500経営体に対しアンケート調査票を配布し、調査票を回収してデータ整理を行った。
  - ・500経営体に配布したアンケート票は374経営体から回答があった。回収率は75%であった。
  - ・回収した374経営体（うち2経営体は無効）について、有効回答数372経営体の分析作業を行った。
- (3) 畜産経営の多角化にかかるワークショップの開催
  - ・ワークショップは、令和4年9月8日に千葉県（35名参加）、令和4年11月29日に青森県（34名参加）、令和5年2月2日に山口県（27名参加）において計3回開催した。各ワークショップには、推進委員会の委員も参加した。
  - ・開催したワークショップの結果については、「速報レポート」を作成して、タイムリーな普及・啓発活動を実施した。
  - ・多角化経営を実施している10経営体の事例を収集した。

## 1. 2 令和5年度事業の実施概要

令和5年度は、事業最終年次として、次の事業を実施した。

- (1) 推進委員会の開催
  - ・事業の運営・進捗管理、「畜産経営の多角化指針」の作成、自己評価作成等を審議するため、検討委員会を3回開催した。また、委員にはワークショップ、シンポジウムの開催に参加して適切な助言をいただいた。
- (2) 畜産経営者等が参加するワークショップの開催
  - ・ワークショップは、令和5年10月30日に熊本県（24名参加）、令和5年11月21日に北海道（30名参加）において、2回開催した。2会場におけるワークショップの開催に合せ、現地視察研修もそれぞれ実施した。
  - ・開催したワークショップの成果については、「速報レポート」を作成して、タイムリーな普及・啓発活動を実施した。
  - ・畜産経営を進めている優良事例を11事例収集した。
  - ・北海道、青森県、山形県、千葉県、山口県において詳細調査を実施して、畜産経営の多角化の取り組みの5つのモデルを設定し6事例をとりまとめた。
- (3) 「畜産多角化経営が成功するためポイント」をテーマとするシンポジウムの開催
  - ・シンポジウムは、令和6年1月30日、東京都において集合型で実施した。参加人数は45名であった。5課題の演題による発表の後、参加者による意見交換を行った。なお、講演内容を録画して、全日畜のホームページに掲載した。
- (4) 「畜産経営の多角化指針」の作成
  - ・「畜産経営の多角化指針」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して、2年間にわたり実施した事業実施結果をもとに、主要見出しを①多角化の計画、②多角化の実行、③危機の発生と対応、④多角化の見直し、⑤将来の展望の5項目として、「畜産経営の多角化指針」を1,000部作成し、配布・普及啓発した。

## 2. 畜産経営の多角化にかかる実態調査

全国の商系畜産経営における「多角化による畜産経営強化」について、経営形態、取り組みの経緯、背景、効果、課題、今後の意向等の実態を把握するため、畜産経営者にアンケート調査を行った。

### 2. 1 多角化にかかるアンケート調査の概要

#### (1) 調査対象

調査対象は、全国・全畜種（乳牛、肉牛、豚、採卵鶏、肉用鶏）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（2 経営体は無効であり有効回答数は 372 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、表 2.1 に示すとおり、酪農 94、肉用牛 82、養豚 77、採卵鶏 69、肉用鶏 22、酪農・肉用牛 20、酪農・養豚 1、肉用牛・養豚 1、肉用牛・採卵鶏・肉用鶏 1、肉用牛・採卵鶏 1、養豚・肉用鶏 1、養豚・採卵鶏 2、肉用鶏・採卵鶏 1 であった。

表 2.1 アンケート調査集約経営体数

営農類型	経営体数	割合 (%)	備考
酪農	94	25.3	
肉用牛	82	22.0	
養豚	77	20.7	
採卵鶏	69	18.5	
肉用鶏	22	5.9	
酪農・肉用牛	20	5.3	
酪農・養豚	1	0.3	
肉用牛・養豚	1	0.3	
肉用牛・採卵鶏・肉用鶏	1	0.3	
肉用牛・採卵鶏	1	0.3	
養豚・肉用鶏	1	0.3	
養豚・採卵鶏	2	0.5	
肉用鶏・採卵鶏	1	0.3	
合計	372	100	

#### (2) 調査内容

調査の内容は、以下の 4 項目とした。

- 1) 経営の基礎的な情報
  - ① 経営形態（個人・法人等）
  - ② 事業形態（直接販売・加工・レストラン・観光牧場など）
  - ③ 飼養畜種・飼養頭羽数
  - ④ 労働力
- 2) 経営多角化事業の概要等
- 3) 経営多角化の今後について
- 4) その他

### 2. 2 アンケート調査結果の概要

生産者へのアンケート調査結果の概要は以下のとおりである。

## (1) 経営の基礎的な情報

- ・農場所在地を都道府県別にみると、回答件数の多い順に、北海道、千葉県、鹿児島県、茨城県、愛知県、岩手県、青森県、栃木県、宮崎県と畜産の盛んな道県からの回答数が多い。また、農場所在地を地方別にみると、関東地域、北海道、九州・沖縄地域、東北地域、中部地域、中国地域、近畿地域、四国地域の順で、回答を得た経営体の農場所在地は、畜産主産地域である。
- ・経営形態については、64.7%が「株式会社・有限会社(特例有限会社)」、次いで、「個人経営(家族の労働力が主体)」が32.3%で、二つの経営形態で97.0%を占めている。
- ・耕種部門との複合経営を行っているという回答した経営体は、酪農が35戸、肉用牛経営からの回答が19戸で主に飼料作物と稲作を耕作していた。
- ・家畜・家禽の飼養頭羽数は、乳牛、肉用牛、豚、採卵鶏、肉用鶏いずれの畜種とも全国平均を大きく上回る。
- ・各種別の従業員数を全体の回答者数(368)で除した1経営体当たりの平均従業員数は、「正社員」が最も多く、次いで「パート、アルバイト」、「外国人技能実習生」、「経営者の家族」、「障がい者」の順であった。

## (2) 経営多角化事業の概要

### 1) 多角化事業の実施状況について

- ・回答のあった経営体は372戸で、そのうち経営の多角化を行っている経営体は22.8%、「実施していない」と回答した経営体は66.1%でした。また、「現在は実施していないが、今後実施したいが」10.5%、「現在は実施していないが以前は実施していた」が0.8%でした(図2.1)。

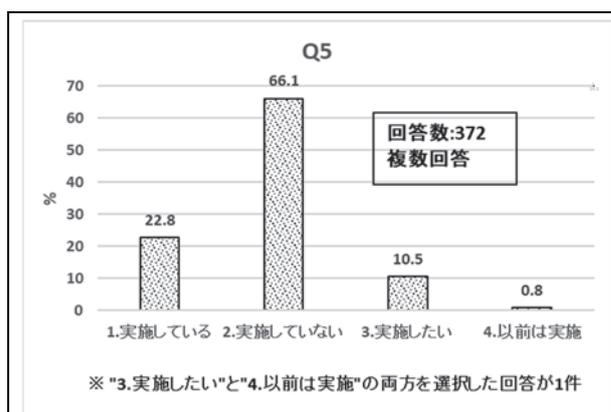


図 2.1 多角化事業の実施状況

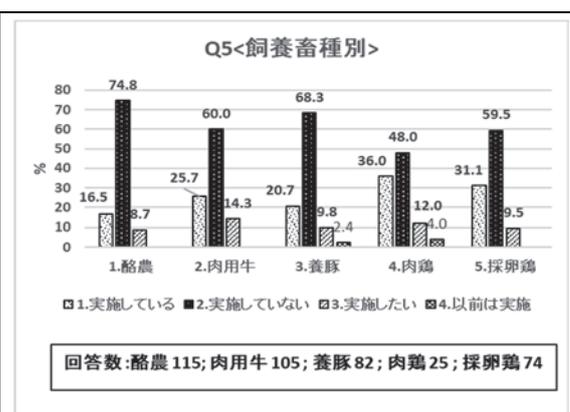


図 2.2 畜種別の多角化の実施状況

- ・実施状況を飼養畜種別にみると、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(図2.2)。

### 2) 実施状況で、「経営の多角化を実施している。」と回答した経営体について

- ・多角化の事業部門について尋ねたところ、回答数は85戸で、そのうち74.1%の経営体で「畜産物の加工・販売」と回答していた。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%などであった。
- ・「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事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、シンガポールなどのアジア圏が主である。
- ・現在、多角化を実施しているが、過去において一部中止や縮小をした理由を聞いたところ、「労働力の確保が困難」「多角化部門の収益の悪化」を主な理由としてあげている。
- ・多角化事業の経験年数は、7割以上の経営体で10年以上の経験を持っていた。

- ・多角化事業を始めるにあたっての初期投資額については、「畜産物の加工・販売」部門では、「500万～2千万円未満」と「1億円以上」の投資額と回答している経営体が多くみられた。その他では、「レストラン」部門への投資額で「500万～5千万円未満」と回答した経営体が68.2%、「農産物の加工・販売」部門への投資額で「100万円未満」と「500万～2千万円未満」と回答した経営体が61.1%と大きな割合を占めていた。
- ・多角化部門が黒字化するまでの期間について聞いたところ、3割の経営体で5年以上、7割の経営体で3年未満と回答している。
- ・加工販売事業での加工品の取扱品目についての質問では、酪農・肉牛関係では、「精肉」「肉加工品」「アイスクリーム」を取り扱う経営体が多くみられた。養豚では、「精肉」「肉加工品」「ソーセージ」「ハム」の取扱が、鶏関係では「鶏卵」「鶏肉」「プリン等菓子」を取り扱う経営体の割合が高くなっていった。
- ・経営の多角化事業を始める目的について聞いたところ、6割強の経営体が「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」と回答している。その他主な理由としては、「自らの産品や地域の産品を多くの消費者に届けたい」と「地域の活性化に貢献するため」と回答した経営体が比較的多くみられた。
- ・多角化事業を始めるにあたってどのような方と連携したかの質問では、「加工・製造業関係」が約半数、「販売・集客・サービス業関係」「農業者」が約3割となっており、始業するにあたって、加工・製造技術や販売のノウハウを重視していることが窺われる。
- ・多角化事業を始めるにあたっての従業員の变化について聞いたところ、7割以上の経営体が3人から9人程度、従業員数を増やしたと回答している。
- ・経営多角化の今後の方向性については、「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%を占めた。
- ・経営体が、今後「縮小または撤退していく方向」と回答した経営体の理由を聞いたところ、回答した経営体は6戸のうち3戸が、「経費の問題」と「組織や後継者等の問題」を挙げている。
- ・多角化部門の年間売上額は、約4割の経営体が売上額が1億円以上と回答している。半数の経営体では「500万以上から1億円未満」の間と回答している。
- ・経営全体の売上に占める多角化部門の売上額の割合とその傾向については、約4割の経営体が10%未満、3割の経営体が10～30%未満と回答しており、売上全体に占める多角化部門の売上額の傾向は、減少傾向と回答した経営体は約2割で、半数の経営体では増加傾向にあると回答している。
- ・当初に計画した売上額が期待した金額を下回ったという経営体の割合は少なく、ほぼ期待した金額を確保している経営体からの回答が多くみられた。
- ・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考えていた。その他では、「安定的な収入を確保」、「価格決定権を確保」「農畜産物の生産が拡大」などをあげていた。
- ・多角化の開始時において直面した課題としてあげていた内容は、調査実施時期が新型コロナ感染の時期と重なったこともあって、「労働力の確保」を最も多くの経営体であげていた。その他では、「販路の開拓・集客」、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」をあげる経営体が多くみられた。
- ・直面する課題について、行政機関等からの支援の有無について聞いたところ、半数以上の経営体で、「支援があった」と回答しており、支援内容は、約7割の経営体が「行政機関等の補助金など公的資金を活用」と、約5割の経営体が「金融機関・農協・商工会等に相談」と回答している。
- ・経営の多角化を始めてからの課題については、「労働力の確保」「販路の開拓・集客」「技術人材の確保」をあげている経営体が高い割合を占めていた。
- ・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としては、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。

- ・経営多角化事業を実施するにあたって国・県・市町村等の補助事業を活用状況については、「活用していない」と回答した経営体が「活用している」経営体より6%ほど多く回答があった。
- 3) 「経営の多角化を実施していない。(今後実施しない)」と回答した経営体について
  - ・多角化事業を実施していないと回答のあった経営体は244件あって、そのうちの7割の経営体が「労働力に余裕がない」と回答していた。その他では、「経営のノウハウがない」「畜産部門だけで十分な収益がある」「自己資金」「立地条件」などの問題をあげている。
- 4) 「3. 現在は実施していないが、今後実施したいと考えている」と回答した経営体について
  - ・回答のあった28戸のうち約9割の経営体が「畜産物の加工販売」と回答している。次に多かったのが、「レストラン・直売所」の実施をあげていた。
  - ・今後実施したいと考えている理由については、「多くの利益を上げるため」「自ら生産した畜産物を多くの消費者に届けたい」と回答する経営体が多くみられた。
- 5) 「4. 以前は実施していたが、現在は実施していない。」と回答した経営体について
  - ・回答数は4戸ではあるが、以前実施していた多角化事業は、「畜産物の加工販売」と「農作業委託」と回答していた。また、その理由を聞いたところ、「労働力確保が困難」を第一にあげている。

### (3) 経営多角化の今後について

- ・国や県・市町村にどのような施策を期待するかについて聞いたところ、施策への期待として最も多くの経営体で「行政機関等の補助金など公的資金の充実」をあげている。次いで望んでいる主な施策については、約3割の経営体が「県・市町村からの経営多角化対策についての情報発信の充実」と「技術・ノウハウを持った人材の確保対策の充実」を期待する施策としてあげている。

### (4) その他

- ・今後期待する経営多角化に対する対策等について聞いたところ、多くの経営体から率直な意見が寄せられている。
- ・その概要は、多角化事業に対して建設的な意見、あるいは消極的な意見、多角化事業に関連した流通システムに対する注文、資金、人材、知識面に関する情報発信の必要性、初期投資に必要な融資制度への支援や、関連でその他、食料安全保障についての行政機関への注文や期待、生産対策に対する支援など、様々な意見があり、経営の多角化に関する関心度の高さが窺われる意見内容であった。
- ・自由意見の主な内容を列記すると以下のとおりである。

#### 1) 行政の施策への期待

- ・輸入に依存しない国産農畜産物への安定した需給調整。
- ・助成事業等は、各地域の特性に合った事業であって欲しい。
- ・成功する能力があると認められる方にだけ、補助事業を実施すべき。
- ・補助金の決定方法が売上げベースになっているが、そこを改善して欲しい。
- ・補助金申請すると、設備業者が定価販売となり総費用でのメリットは薄い。
- ・経営多角化を考えるにあたり、日本における農業の位置づけや食料の安全保障の取り組みを明確にすべき。
- ・資金と労働力対策がポイントであり、この2点への施策の拡充を期待したい。
- ・初期投資に必要な補助金だけでなく、加工、販売に係る資格、認可の周知及び取得への支援。
- ・公的・民間資金(無利子)の充実。
- ・個々の農家が取り組む内容が似たものになりがち。集団で取り組めるような仕組みを作るための支援が必要。
- ・社会情勢の動向と見通しが分からなければ、経営多角化は現状リスク高となるため、経営多角化対策の中に社会情勢も入れて情報発信が必要。
- ・連携事業者のマッチング支援。
- ・6次産業化を促すが、衛生管理基準は厳しくなって参入しにくい。

- ・ 経営モデルの情報が欲しい。
  - ・ 6次化、循環型農業に対しての補助金の充実。
  - ・ 原料調達・商品製造に関しては資金の導入によって円滑に回すことは可能だが、最終段階の販売の部分に関しては、プロのノウハウがなければ難しい状況であるので、販売に関する部分での支援が必要。
- 2) 経営者の多角化経営の難しさの認識
- ・ 多角化しないで経営できる環境を整えるべきで、多角化だけが解決策ではない。
  - ・ 立地条件が悪い。土地整備が必要。
  - ・ 多角化も重要であるが、本業の体力強化、コスト低下が最重要。
  - ・ 多角化は一部の成功例であり、畜産経営全体からみたら最適ではない。
  - ・ 経営の多角化を行いたくても、資金、人材、知識など多くの面で条件をそろえることが難しい状況。
  - ・ 現状で多角化するとなると、いつもの農作業の他に草刈りや施設整備や環境整備など、資金的、労働力的にも課題があり、皆興味はあるけれどできないのは、それを維持するのが大変だと思うから、やはり余裕がないと、いいもの、いい仕事はできない。
  - ・ 一次産業としての差別化も大切であるが現状厳しい。それは人員も含めてだが各人の負担が多いためである。多角化をする上でのメリット、デメリットを見える化してわかりやすくすることも大切である。
  - ・ アマゾンやふるさと納税などの取り寄せ需要拡大、またニーズの確立により、店舗型経営は難しい。

## 2. 3 アンケート調査結果の内容

アンケート結果の内容を以下に示す。

なお、アンケートの質問票、集計結果及び詳細なコメントは、令和4年度の間接報告書の付属書1「多角化による畜産経営強化事業アンケート調査集計結果」に示す。

### 2. 3. 1 経営の基礎的な情報

#### (1) 問1. 農場が所在する都道府県

農場所在地を都道府県別にみると、回答数は352件（複数回答）で、回答件数の多い順に、北海道が21%、次いで千葉県10.5%、鹿児島県8.8%、茨城県7.7%、愛知県5.7%、岩手県5.4%、青森県4.3%、栃木県4.0%、宮崎県3.4%と畜産の盛んな道県からの回答数が多い。

地域別の回答数（複数回答）では、関東地域が27.0%と最も多くの経営体から回答があり、次いで北海道が21.0%、九州・沖縄地域16.2%、東北・中部地域11.4%、中国地域7.7%、近畿地域4.8%、四国地域3.7%という順であった。

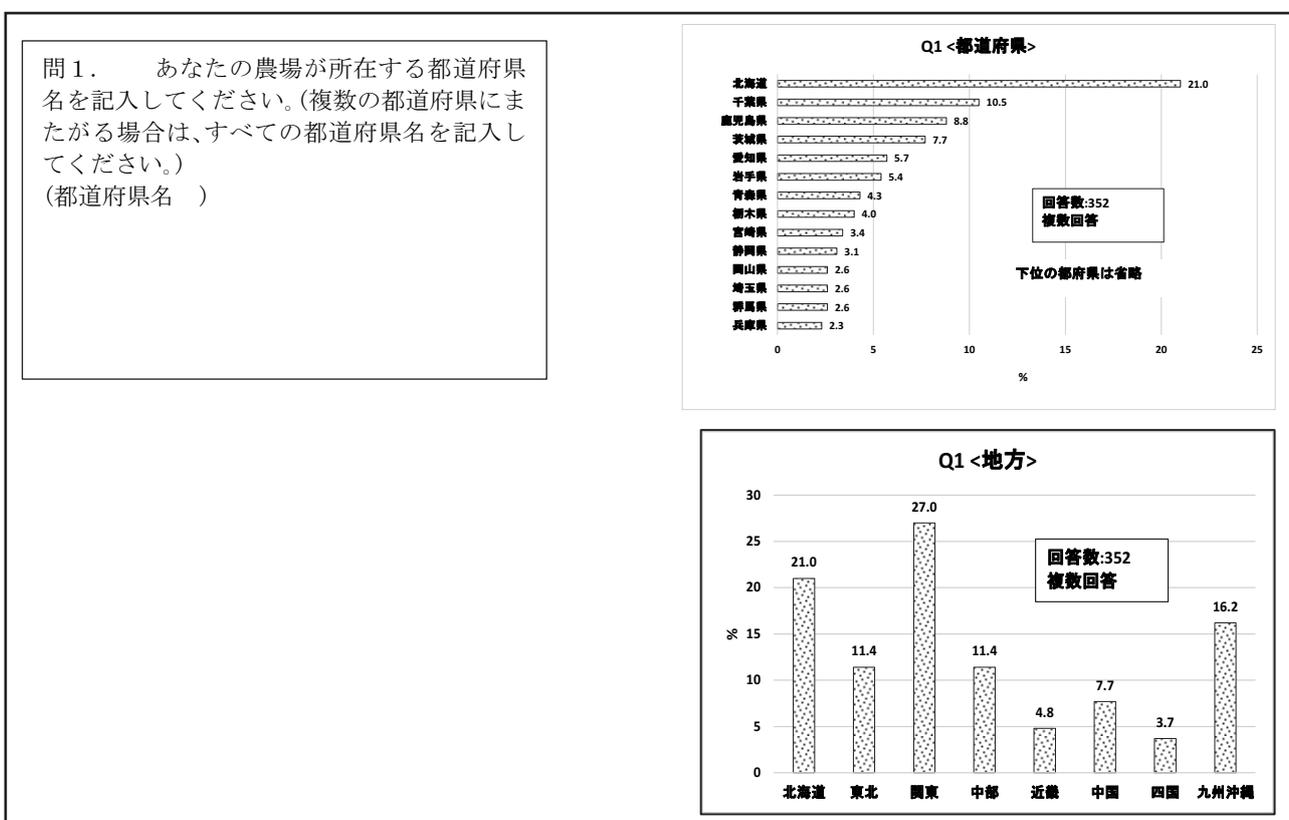


図 2.3 農場が所在する都道府県及び地方

#### (2) 問2. 経営形態

経営形態について回答のあった経営体数は371件で、そのうちの64.7%が「株式会社・有限会社(特例有限会社)」,次いで、「個人経営(家族の労働力が主体)」が32.3%で、二つの経営形態で97.0%を占めており、「農事組合法人」は2.2%、「合同・合名・合資会社」は0.5%と回答は少数であった。

問2. 経営の形態についてお聞きします。該当する経営形態について、該当する項目に○を記入してください。

1. ( ) 個人経営(家族の労働力が主体)
2. ( ) 株式会社・有限会社(特例有限会社)
3. ( ) 農事組合法人
4. ( ) 合同・合名・合資会社
5. ( ) その他( )

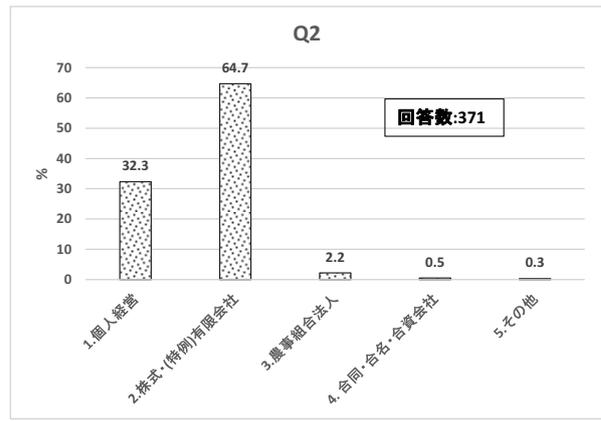


図 2.4 経営形態について

(3) 問3. 畜種、作物及び経営規模(常時飼養頭羽数・面積)

回答のあった経営体数は372件(複数回答)で、酪農経営が30.9%と最も多く、次いで肉用牛経営が28.2%、養豚経営が22.0%、採卵鶏経営が19.9%、肉用鶏経営の6.7%の順であった。

「家畜+耕種部門」の複合経営体からの回答数は63件で、酪農(35件)と肉用牛(19件)の経営体では、主に飼料作物と稲作を、回答数は少ないが、養豚(6件)と採卵鶏(3件)の経営体では、稲作や露地野菜等を複合的に取り入れていた。

問3. 畜種と作物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。併せて、経営規模(常時飼養頭羽数・面積)について記入してください。

1. ( ) 酪農(成牛 頭、育成牛 頭)
2. ( ) 肉用牛(繁殖雌牛 頭、肥育牛 頭)
3. ( ) 養豚(繁殖雌豚 頭、肥育豚 頭)
4. ( ) 肉鶏(羽数 羽)
5. ( ) 採卵鶏(成鶏羽数 羽)
6. ( ) 飼料作物等(面積 ha)
7. ( ) 稲作(面積 ha)
8. ( ) 露地野菜(面積 ha)
9. ( ) 施設野菜(面積 ha)
10. ( ) その他( )

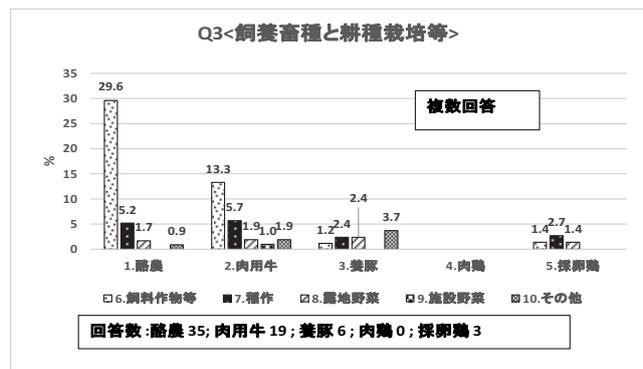
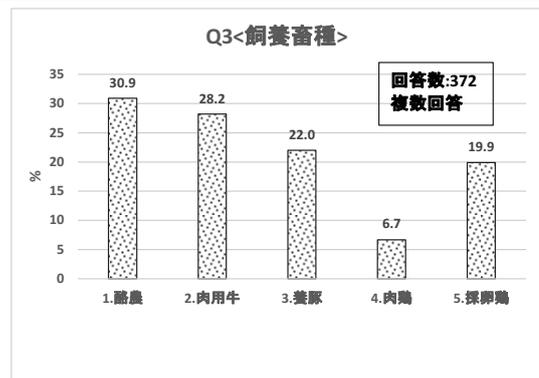


図 2.5 飼養畜種及び複合経営の状況

家畜飼養頭羽数については、酪農経営では、111件で成牛の最大飼養頭数は8,774頭で平均が226頭、育成牛が106件で最大飼養頭数は1,973頭で平均が104頭、成牛と育成牛の合計平均飼養頭数は330頭であった。

肉用牛経営では、55件で繁殖雌牛の最大飼養頭数は5,000頭で平均が353頭、肥育牛は85件で最大飼養頭数は12,600頭で平均が1,525頭、繁殖雌牛と肥育牛の合計平均飼養頭数は1,878頭であった。

養豚経営では、79件で繁殖雌豚の最大飼養頭数は8,500頭で平均は827頭、肥育豚は71件で平均が8,863頭、繁殖雌豚と肥育豚頭数の合計平均飼養頭数は9,690頭であった。

肉用鶏経営は、23件で最大飼養羽数が13,563千羽で平均飼養羽数は1,049千羽、採卵鶏経営は73件で最大飼養羽数は3,000千羽で、平均飼養羽数は296千羽であった。

## 2. 3. 2 従業員の状況について

(1) 問4. 従業員の状況について

各種別ごとの従業員数を全体の回答者数(368)で除した1経営体当たりの平均従業員数は、「正社員」が16.9人で最も多く、次いで「パート、アルバイト」の5.3人、「外国人技能実習生」の3.6人、「経営者の家族」2.0人、「障がい者」0.2人であった。

また、経営体別の各種別ごとの平均従業員数をみると、「正社員」として雇用している人数は26.1人と最も多く、次いで「外国人技能実習生」の12.4人、「パート、アルバイト」の10.2人、「障がい者」の4.5人、「日本人研修生」の2.0人であった。

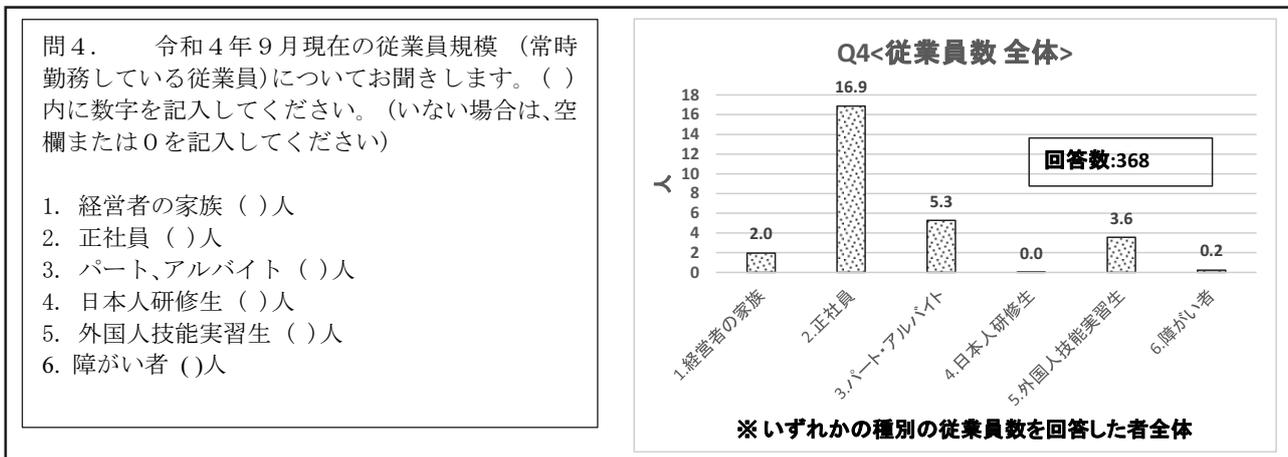


図 2.6 従業員数

## 2. 3. 3 経営多角化事業の概要

(1) 問5. 畜産生産以外の農畜産物の加工販売等、経営の多角化の状況

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。なお、「現在実施していないが今後実施したい」と「現在は実施していないが以前は実施していた」の両方を選択した回答が 1 件あった。

飼養畜種別に多角化事業の実施状況をみると、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。

肉用鶏、採卵鶏経営に次いで実施している割合の高い経営体は肉用牛経営の 25.7%、養豚経営の 20.7%、酪農経営の 16.5%であった。また、肉用牛経営で 14.3%、養豚経営で 9.8%、酪農経営で 8.7%の経営体で「今後実施したい」という意向を持っていた。

問5. 畜産生産以外の農畜産物の加工販売等、経営の多角化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. ( ) 経営の多角化を実施している。(新たな畜種に取り組んでいる経営や一部の多角化部門を中止または縮小した経営を含みます。)

…⇒ 問6、問7及び問10以降の設問  
(ページ全体に大きくAと表示しているページへ)

2. ( ) 経営の多角化を実施していない。(今後も実施しない)

…⇒ 問30以降の設問  
(ページ全体に大きくBと表示しているページへ)

3. ( ) 現在は実施していないが、今後実施したいと考えている。

…⇒ 問40以降の設問  
(ページ全体に大きくCと表示しているページへ)

4. ( ) 以前は実施していたが、現在は実施していない。

…⇒ 問50以降の設問へ  
(ページ全体に大きくDと表示しているページへ)

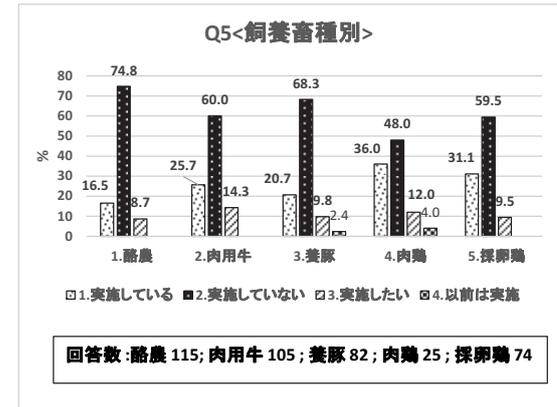
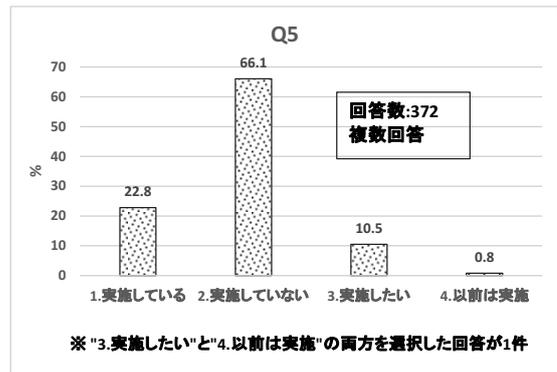


図 2.7 畜産生産以外の農畜産物の加工販売等、経営の多角化の状況

## (2) -A 問5で「1. 経営の多角化を実施している。」と回答した経営体

### 1) 問6. 経営多角化の事業部門について

「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。

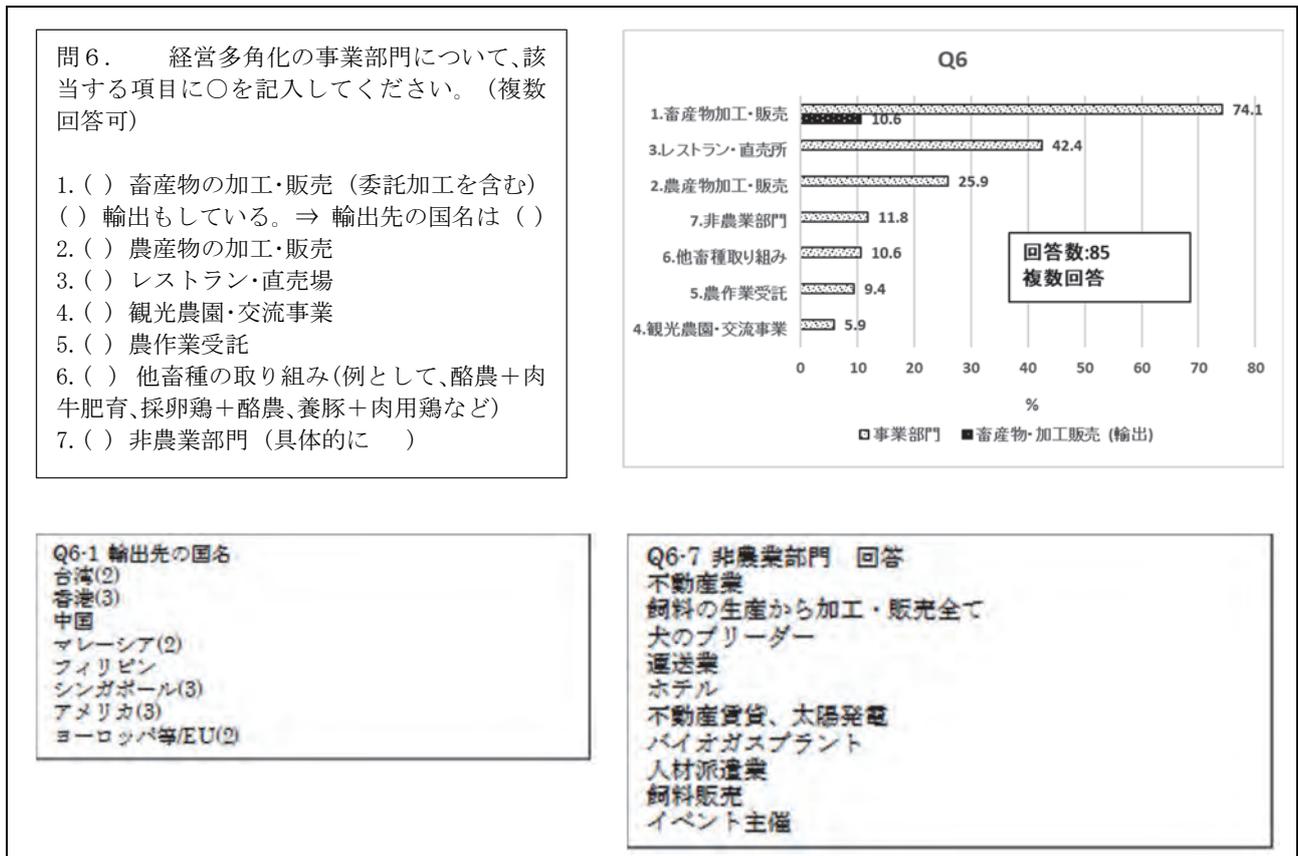


図 2.8 経営多角化の事業部門について

2) 問7. 問6のうち、畜産生産に次いで又は畜産生産以上に経営の主体となっている(いた)部門  
 回答経営体数は82件で、本体の畜産生産に次いで経営部門の主体になっているのは、「畜産物の加工・販売」部門が50%と最も多くの回答があり、次いで「レストラン・直売場」の22%、「農産物の加工・販売」の9.8%、「他畜種取り組み」「農作業受託」の6.1%などで、「非農業部門」「観光農園・交流事業」部門の割合は少なく、ほぼ売上額の多い部門順となっている。

3) 問8. 経営の多角化を中止または縮小した理由  
 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。

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)資金の調達が難しくなった。
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 )

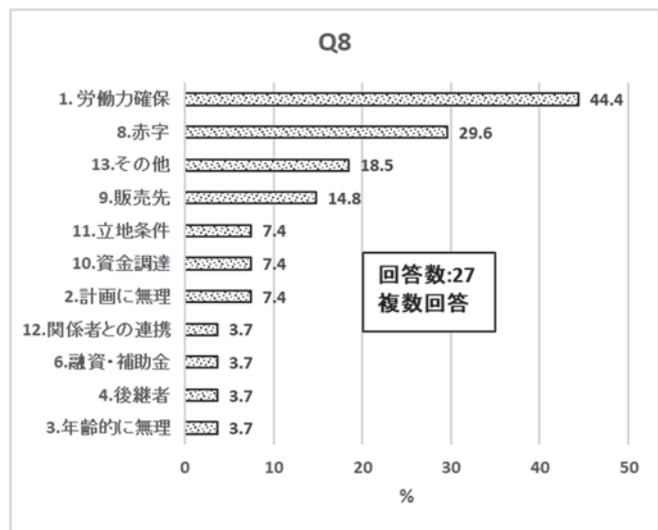


図 2.9 経営の多角化を中止または縮小した理由

4) 問9—1. 経営多角化の開始時期

回答経営体数は 80 件で、多角化事業に取り組んだ時期は、一部の「非農業部門」を除いては、10 年前と 20 年以上前と回答した経営体が多くみられた。

問9—1. 経営の多角化の開始時期についてお聞きします。

多角化の事業部門 (問6の事業部門) おおよその開始時期 (該当に○)

1. 畜産物の加工・販売 (委託加工を含む)
  - a. ( ) 3 年前, b. ( ) 5 年前, c. ( ) 10 年前, d. ( ) 15 年前, e. ( ) 20 年以上前
2. 農産物の加工・販売
  - a. ( ) 3 年前, b. ( ) 5 年前, c. ( ) 10 年前, d. ( ) 15 年前, e. ( ) 20 年以上前
3. レストラン
  - a. ( ) 3 年前, b. ( ) 5 年前, c. ( ) 10 年前, d. ( ) 15 年前, e. ( ) 20 年以上前
4. 観光農園・交流事業など
  - a. ( ) 3 年前, b. ( ) 5 年前, c. ( ) 10 年前, d. ( ) 15 年前, e. ( ) 20 年以上前
5. 農作業受託
  - a. ( ) 3 年前, b. ( ) 5 年前, c. ( ) 10 年前, d. ( ) 15 年前, e. ( ) 20 年以上前
6. 他部門の畜種の取り組み
  - a. ( ) 3 年前, b. ( ) 5 年前, c. ( ) 10 年前, d. ( ) 15 年前, e. ( ) 20 年以上前
7. 非農業部門
  - a. ( ) 3 年前, b. ( ) 5 年前, c. ( ) 10 年前, d. ( ) 15 年前, e. ( ) 20 年以上前

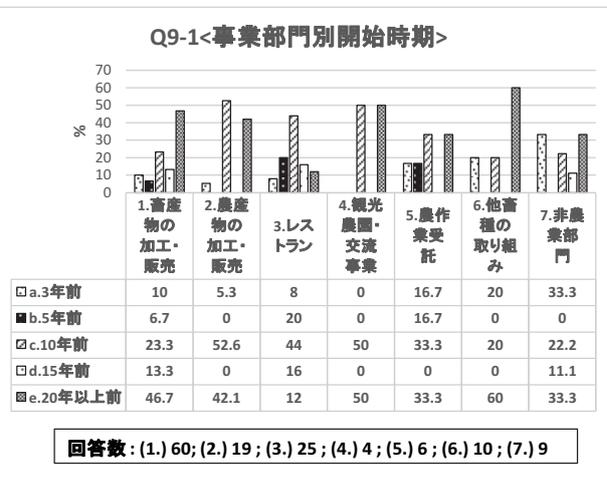


図 2.10 経営多角化の開始時期

5) 問9-2. 経営多角化の投資額等

回答経営体数は79件で、回答件数の多い「畜産物の加工・販売」部門では、多角化の開始にあたって「5百万～2千万円未満」と「1億円以上」の投資額と回答している経営体が56.7%と多くみられた。

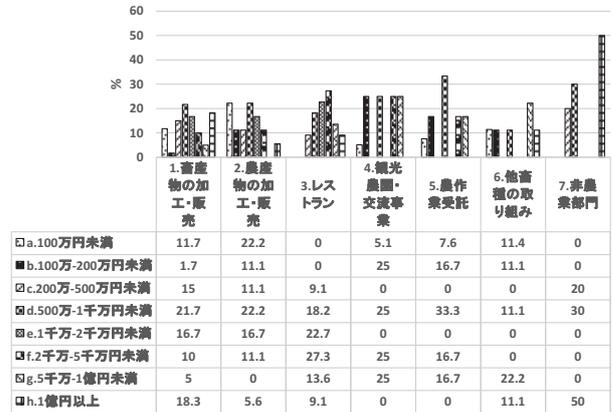
次いで、主な多角化部門として回答の多かった事業は「レストラン」部門への投資額で「500万～5千万円未満」と回答した経営体が68.2%、「農産物の加工・販売」部門への投資額で「100万円未満」と「500万～2千万円未満」と回答した経営体が61.1%と大きな割合を占めていた。

問9-2. 経営の多角化の初期投資額等についてお聞きします。

多角化の事業部門(問6の事業部門) 初期投資額 (該当に○)

1. 畜産物の加工・販売 (委託加工を含む) a. ( )100万円未満, b. ( )100万～200万円未満  
c. ( )200万～500万円未満, d. ( )500万～1千万円未満  
e. ( )1千万～2千万円未満, f. ( )2千万～5千万円未満  
g. ( )5千万～1億円未満, h. ( )1億円以上
2. 農産物の加工・販売 a. ( )100万円未満, b. ( )100万～200万円未満  
c. ( )200万～500万円未満, d. ( )500万～1千万円未満  
e. ( )1千万～2千万円未満, f. ( )2千万～5千万円未満  
g. ( )5千万～1億円未満, h. ( )1億円以上
3. レストラン a. ( )100万円未満, b. ( )100万～200万円未満  
c. ( )200万～500万円未満, d. ( )500万～1千万円未満  
e. ( )1千万～2千万円未満, f. ( )2千万～5千万円未満  
g. ( )5千万～1億円未満, h. ( )1億円以上
4. 観光農園・交流事業など a. ( )100万円未満, b. ( )100万～200万円未満  
c. ( )200万～500万円未満, d. ( )500万～1千万円未満  
e. ( )1千万～2千万円未満, f. ( )2千万～5千万円未満  
g. ( )5千万～1億円未満, h. ( )1億円以上
5. 農作業受託 a. ( )100万円未満, b. ( )100万～200万円未満  
c. ( )200万～500万円未満, d. ( )500万～1千万円未満  
e. ( )1千万～2千万円未満, f. ( )2千万～5千万円未満  
g. ( )5千万～1億円未満, h. ( )1億円以上
6. 他部門の畜種の取り組み a. ( )100万円未満, b. ( )100万～200万円未満  
c. ( )200万～500万円未満, d. ( )500万～1千万円未満  
e. ( )1千万～2千万円未満, f. ( )2千万～5千万円未満  
g. ( )5千万～1億円未満, h. ( )1億円以上
7. 非農業部門 a. ( )100万円未満, b. ( )100万～200万円未満

Q9-2<事業部門別初期投資額>



回答数: (1.) 60; (2.) 18; (3.) 22; (4.) 4; (5.) 6; (6.) 9; (7.) 10

図 2.11 経営の多角化への投資額等

6) 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

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。

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

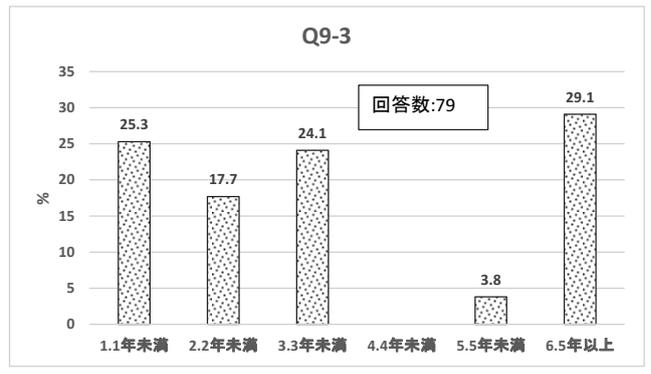


図 2.12 経営多角化事業部門の事業開始時から事業が黒字化するまでの期間

7) 問 10—1). 農畜産物の加工販売事業の加工品 (酪農・肉用牛)

酪農・肉用牛関係では、回答経営体数は 29 件で、そのうち 51.7%の経営体で「精肉販売」と回答している。次いで「肉加工品販売」の 48.3%で、これらの 2 品目の加工販売は、主に肉用牛関係の経営体からの回答であると思われる。

酪農の加工品関係で主な品目は、27.6%の経営体で「アイスクリーム販売」という回答が最も多く、次いで「チーズの加工販売」の 20.7%、「牛乳販売」の 13.8%、「プリン等菓子」の 10.3%の順となっており、自家産の生乳を利用して加工できる強みを生かした品目の加工販売の取り組みが多くみられる。

問 10. 農畜産物の加工販売事業での加工品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. 畜産関係の加工品について、該当するものに○を記入してください。(複数回答可)

・1) 酪農・肉用牛関係

- 【a. ( ) 牛乳 b. ( ) チーズ c. ( ) アイスクリーム、ジェラート、ソフトクリーム等  
d. ( ) ヨーグルト e. ( ) プリン等菓子 f. ( ) 肉加工品 g. ( ) 精肉  
h. ( ) その他 ( )】

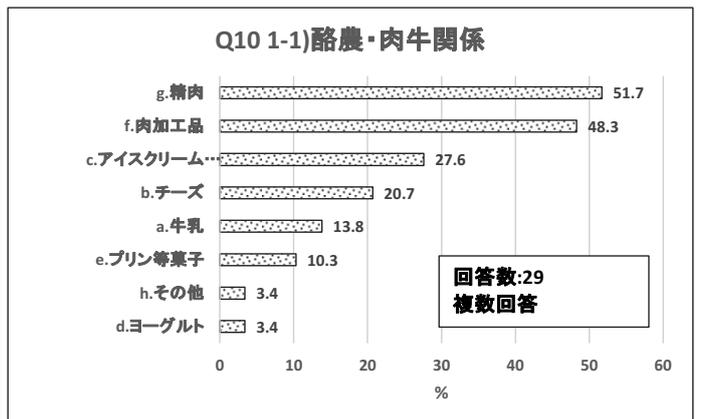


図 2.13 酪農・肉用牛経営の農畜産物の加工販売事業の加工品

8) 問 10—2). 農畜産物の加工販売事業の加工品 (養豚)

回答経営体数は 16 件で、回答した 16 件の経営体すべてで「精肉の販売」事業に取り組んでいた。次いで 56.3%の経営体が「その他肉加工品」を、50.0%の経営体が「ソーセージの販売」、43.8%の経営体が「ハムの販売」事業に取り組んでいると回答していた。

問 10. 畜産関係の加工品について、該当するものに○を記入してください。(複数回答可)

- 2) 養豚関係 【a. ( ) 精肉 b. ( ) ソーセージ  
c. ( ) ハム d. ( ) その他肉加工品  
e. ( ) その他 ( )】

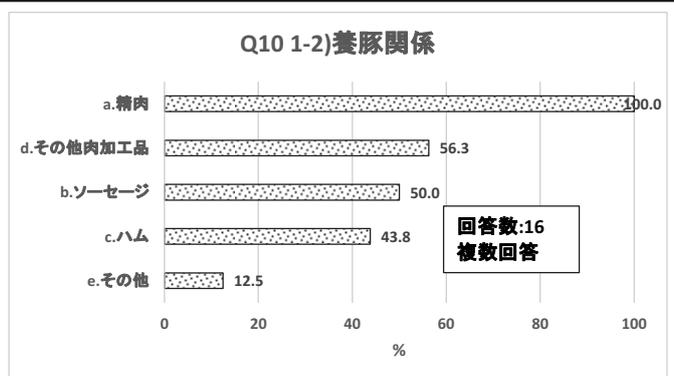


図 2.14 養豚経営の農畜産物の加工販売事業の加工品

9) 問10—3). 農畜産物の加工販売事業の加工品（養鶏）

回答経営体数は26件で、そのうち「鶏卵販売」を直売所等で直接販売している経営体が80.8%と最も多く、次いで50.0%の経営体で「鶏肉加工品販売」に取り組んでいると回答している。

次いで取り組みの多い品目は、34.6%の経営体で、「プリン等菓子」の加工販売に取り組んでいると回答している。

その他では、19.2%の経営体で、「鶏肉利用の総菜」「冷凍食品」「卵かけごはん」の販売に取り組んでいた。

また、15.4%の経営体で「ケーキ」の販売をしていると回答している。

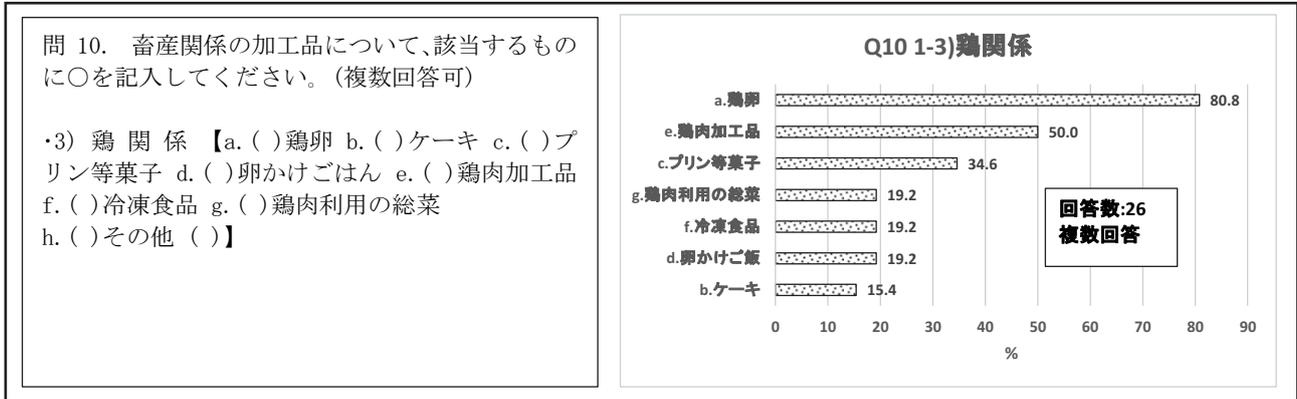


図 2.15 養鶏経営の農畜産物の加工販売事業の加工品

10) 問11. 経営の多角化を開始した目的

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。

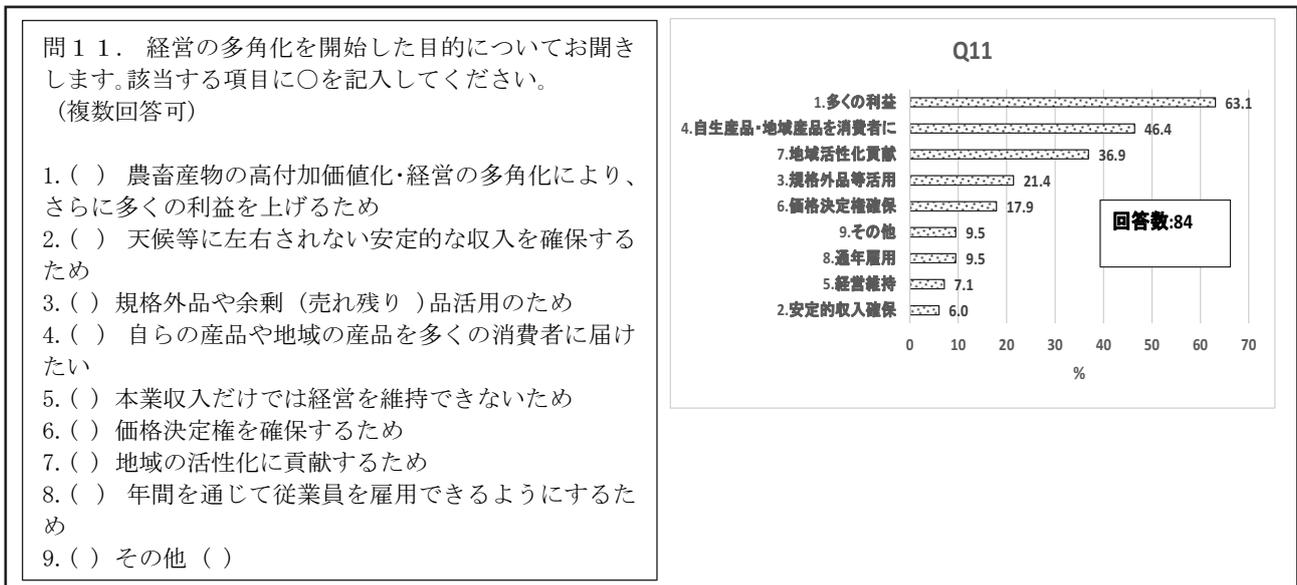


図 2.16 経営の多角化を開始した目的

11) 問12. 経営多角化にあたる連携先

回答経営体数は84件で、多角化を始めるにあたって連携する相手として、「加工・製造業関係」を45.2%の経営体であげていた。次いで「販売・集客・サービス業関係」をあげている経営体が33.3%、同業者としての「農業者」をあげている経営体が32.1%となっており、始業するにあたって、加工・製造技術や販売のノウハウを重視していることが窺われる。

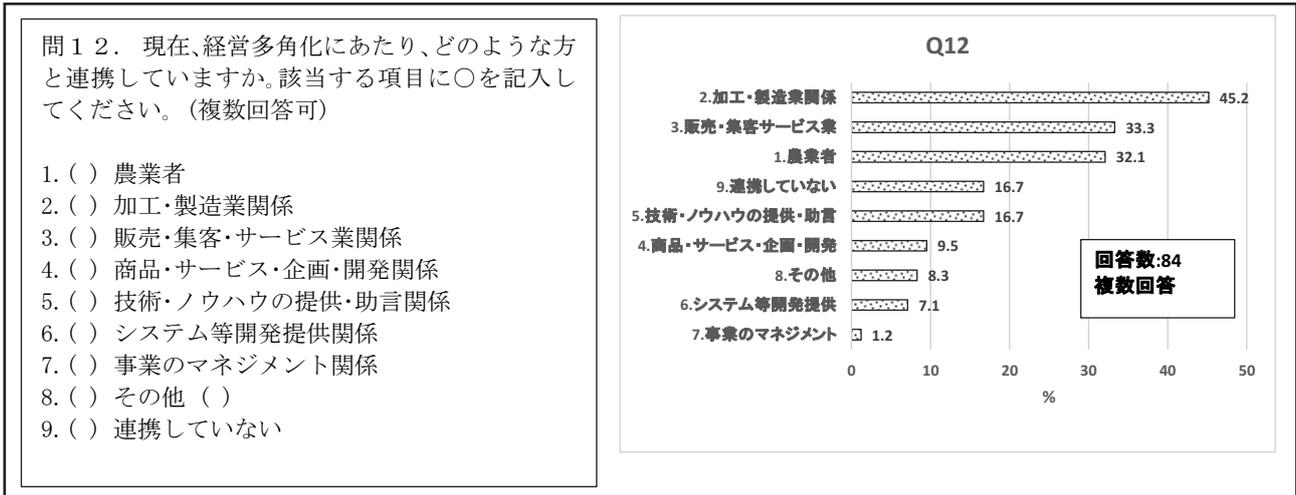


図 2.17 経営多角化にあたる連携先

12) 問 13. 経営を多角化することにより、従業員（常雇及び臨時）の人数について変化  
 回答経営体数は 84 件で、多角化事業を始めるにあたって、「変化なし」及び「減少した」と回答した経営体は 23.6%と、現状の従業員で対応している経営体もあったが、76.2%の経営体では従業員数を増やして多角化の事業に取り組んでいた。

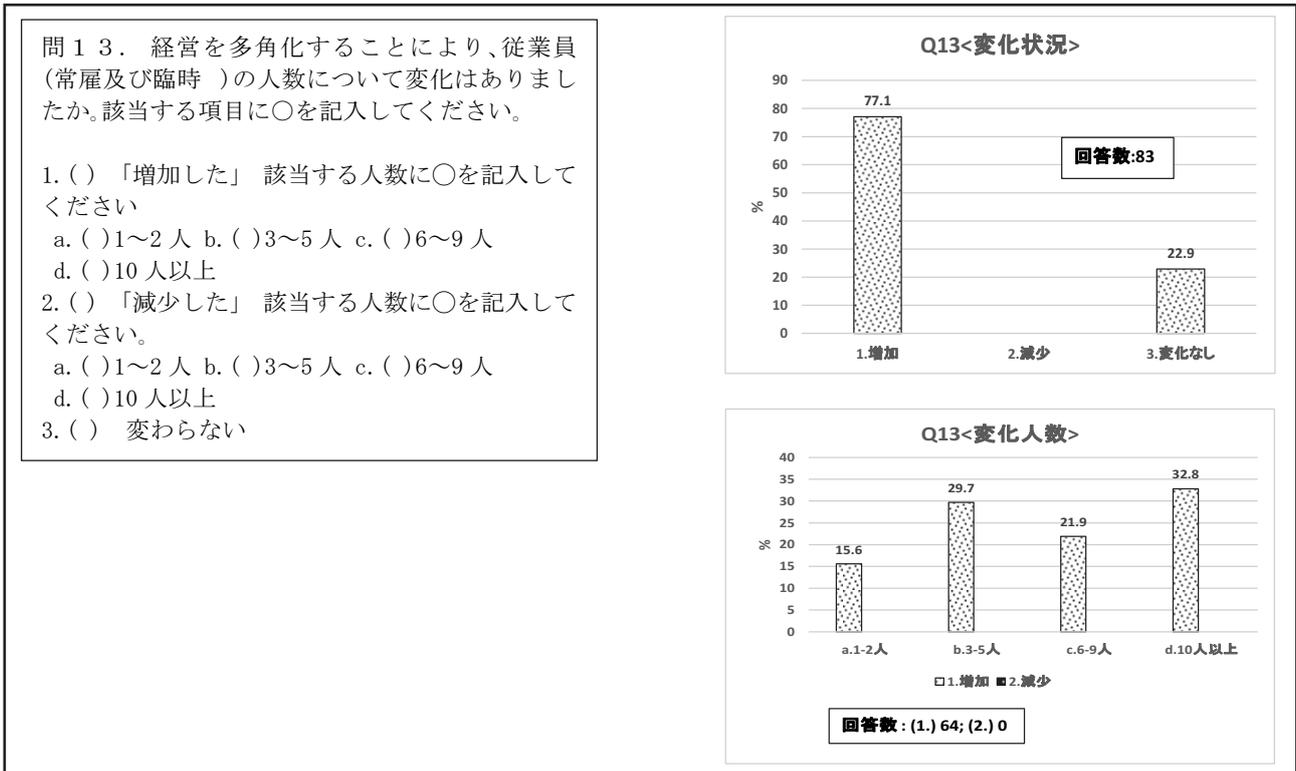


図 2.18 経営を多角化することにより、従業員（常雇及び臨時）の人数について変化

13) 問 14. 経営多角化の今後の方向性  
 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。

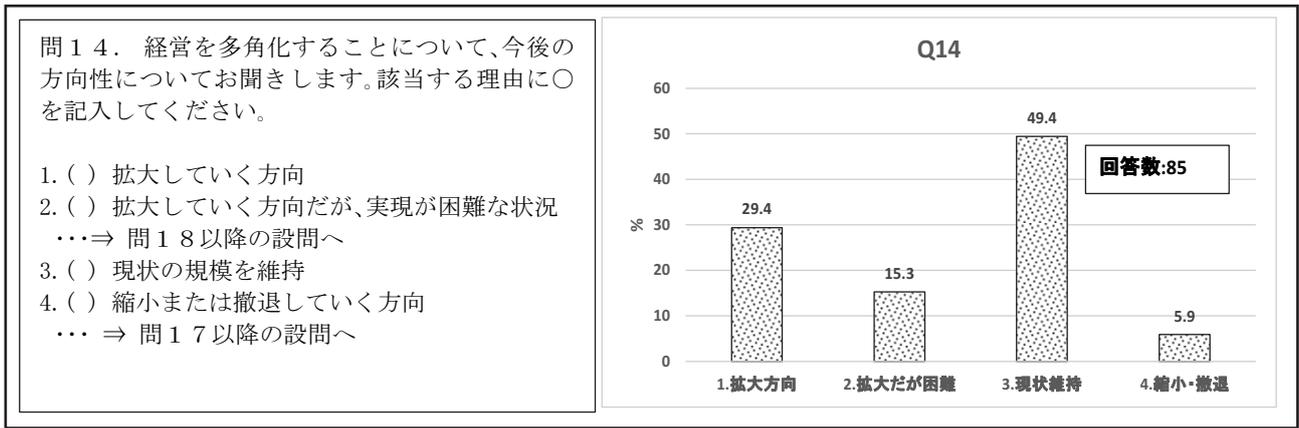


図 2.19 経営多角化の今後の方向性

14) 問15. 縮小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。

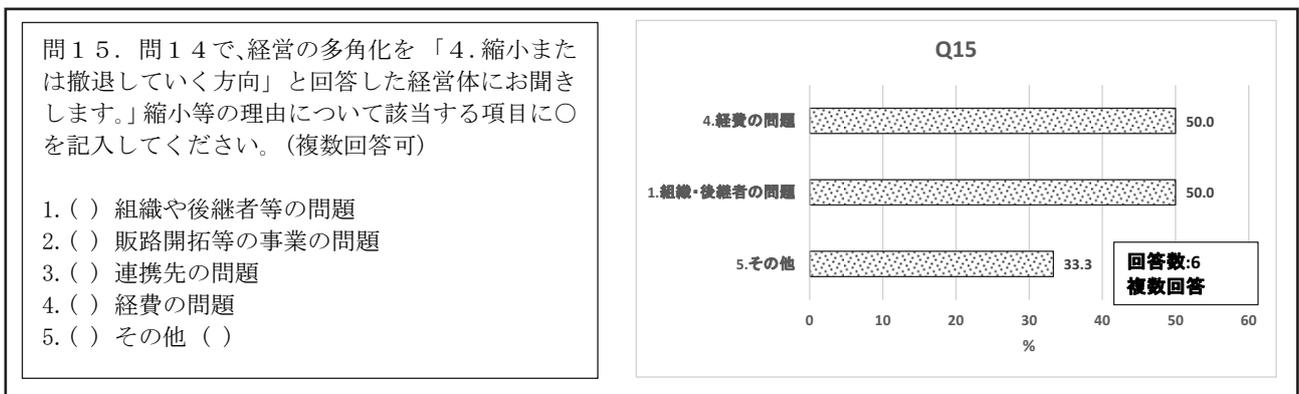


図 2.20 経営多角化の今後の方向性

15) 問16. 多角化部門の年間売上高  
回答経営体数は81件で、多角化部門の年間売上額は、「1億円以上」と回答した経営体は38.3%と最も多くの割合を占めていたが、半数の経営体では「500万以上から1億円未満」の間と回答している。

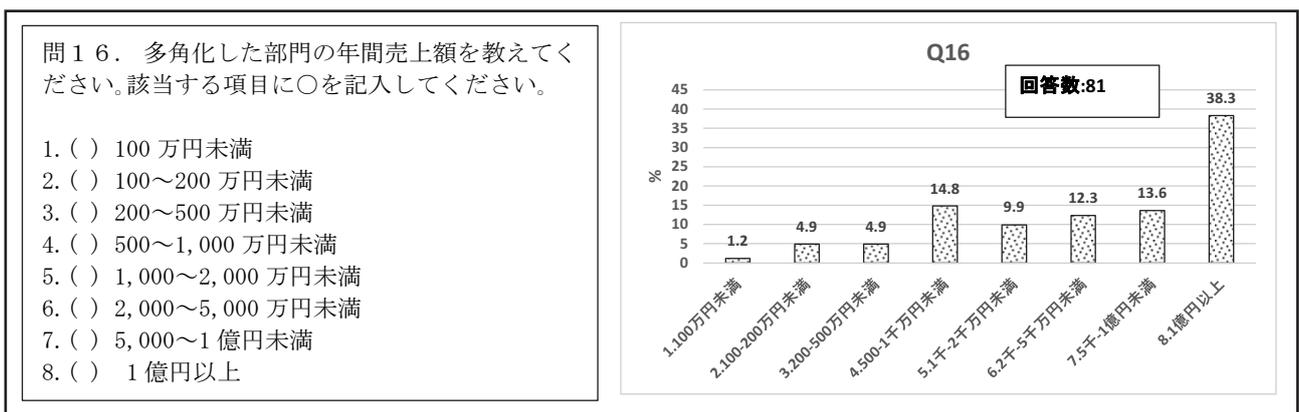


図 2.21 経営多角化部門の年間売上高

16) 問17. 経営総売上高に占める多角化部門の割合  
回答経営体数81件のうち、多角化部門が経営の総売上高に占める割合は「10%未満」「10～30%未満」と回答した経営体が、合わせて67.9%と高い割合を占めていた。

問17. 経営全体の売り上げ額のうち多角化した部門の売上額の占める割合はどの程度ですか。該当する項目に○を記入してください。

1. ( ) 10%未満
2. ( ) 10～30%未満
3. ( ) 30～50%未満
4. ( ) 50～70%未満
5. ( ) 70～90%未満
6. ( ) 90%以上

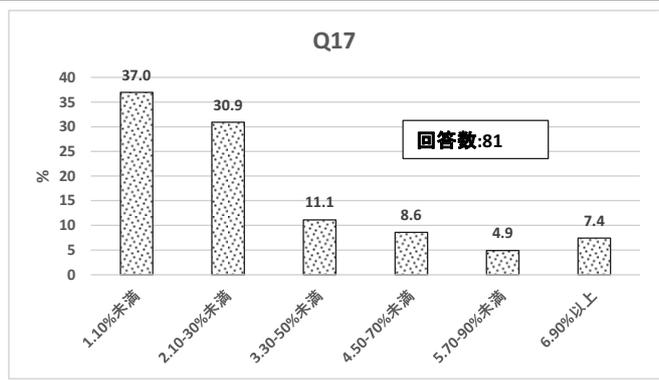


図 2.22 多角化部門の売上高に占める割合

17) 問 18. 最近 5 年間の多角化部門の売上額の傾向

回答経営体数 81 件のうち、48.1%の経営体で「増加傾向」と回答し、次いで 33.3%の経営体で「変わらない」と回答しており、「減少傾向」と回答した経営体の割合は 18.5%と比較的少数であった。

問 18. 最近 5 年間ににおける多角化した部門の売上額の傾向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. ( ) 増加傾向
2. ( ) 減少傾向
3. ( ) 変わらない

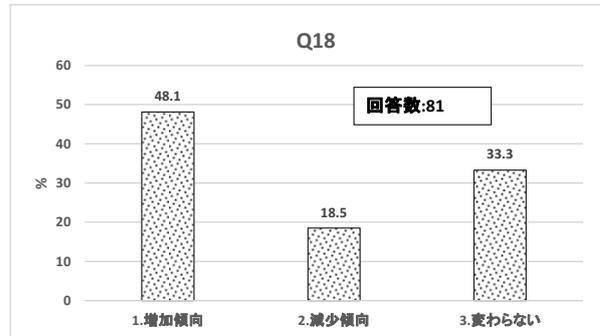


図 2.23 最近 5 年間ににおける多角化した部門の売上額の傾向

18) 問 19. 多角化部門の売上額の当初計画との比較

回答経営体数は 80 件で、そのうち約半数の経営体で「ほぼ期待した売上額を確保できた」と回答しており、「期待以上の大幅な売上額を確保できた」「やや期待以上の売上額を確保できた」を合わせると、7 割以上の経営体において当初計画以上の売上を確保できていると回答している。

問 19. 多角化した部門の売上額は、当初の計画と比較するとどのような傾向にありますか。該当する項目に○を記入してください。

1. ( ) 期待以上の大幅な売上額を確保できた
2. ( ) やや期待以上の売上額を確保できた
3. ( ) ほぼ期待した売上額を確保できた
4. ( ) 期待した金額を下回った
5. ( ) 期待した金額を大幅に下回った

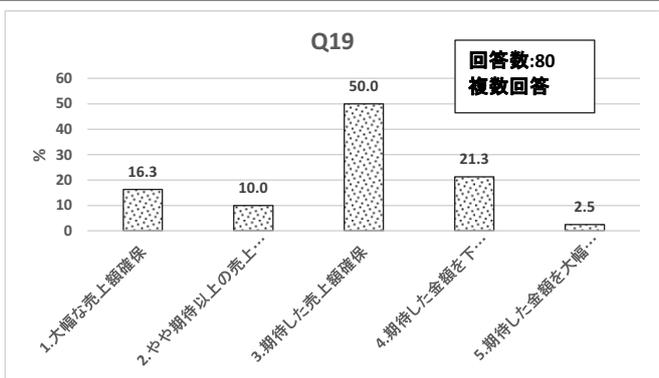


図 2.24 多角化部門売上額の当初計画との比較

19) 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

回答経営体数（複数）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。

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。

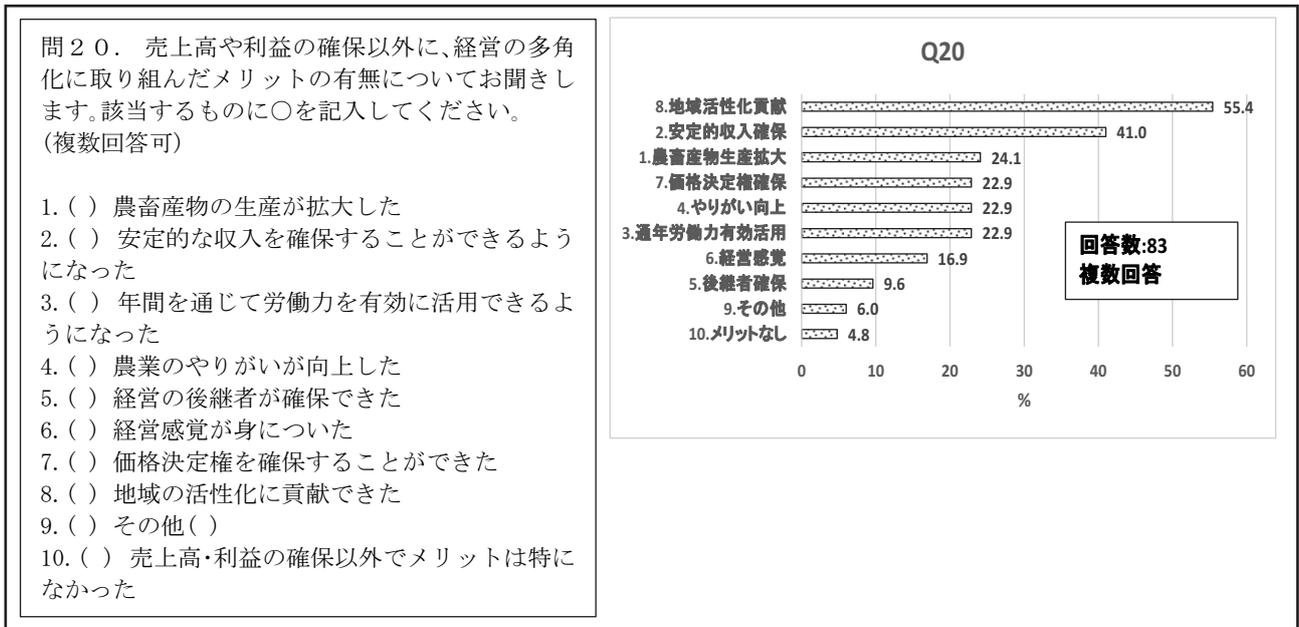


図 2.25 売上高や利益の確保以外に、経営の多角化に取り組んだメリットの有無

20) 問 21. 多角化するにあたっての課題

回答経営体数（複数）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。

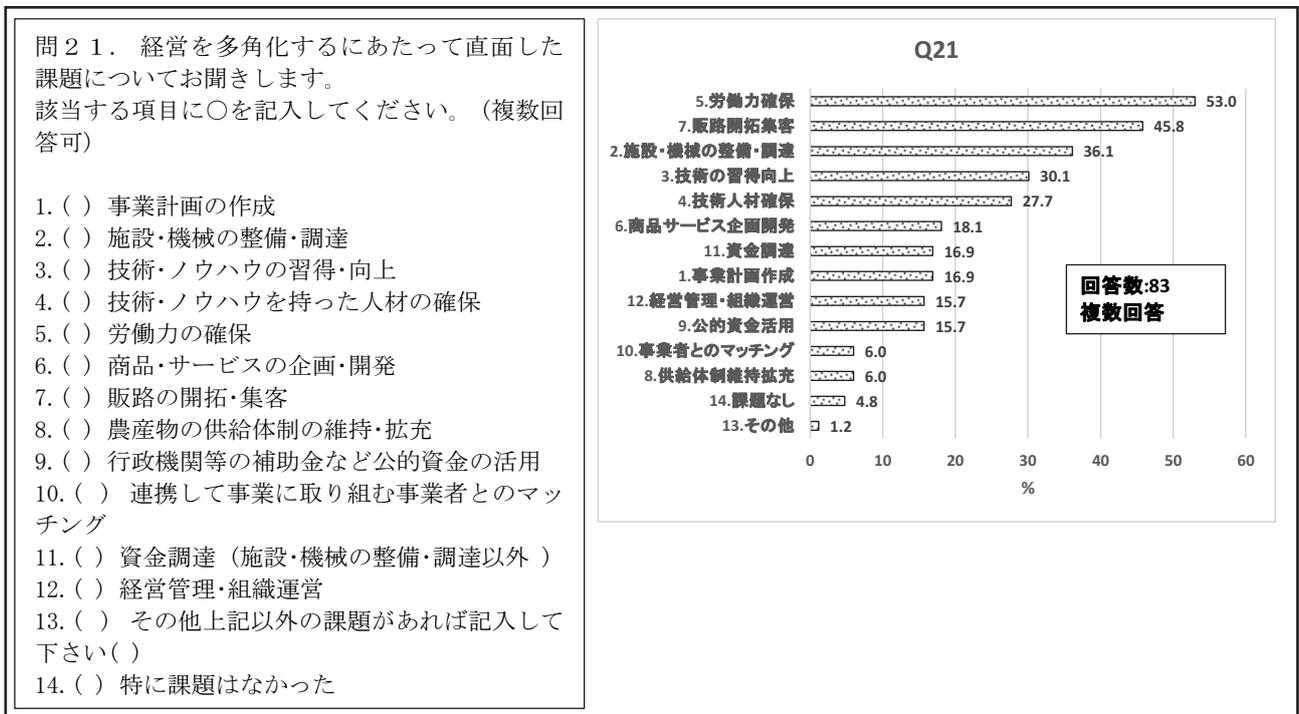


図 2.26 多角化するにあたっての課題

21) 問 22. 経営の多角化を始めるにあたって直面した課題の解決に関する行政機関等の支援等の有無

回答経営体数は 76 件で、多角化事業を開始するにあたって直面する課題について「行政機関等から支援を受けた」と回答する経営体が 53.9%、支援を受けずに「自ら対応した」と回答した経営体が 46.1%で、ほぼ同数であった。支援の内容について、回答のあった経営体は 41 件で、そのう

ちの 68.3%の経営体で「行政機関等の補助金など公的資金を活用」を、次いで 51.2%が「金融機関・農協・商工会等に相談」と回答する経営体の割合が高く、多くの経営者が多角化事業を始めるにあたって、資金調達を重視していることが窺われる内容と思われる。

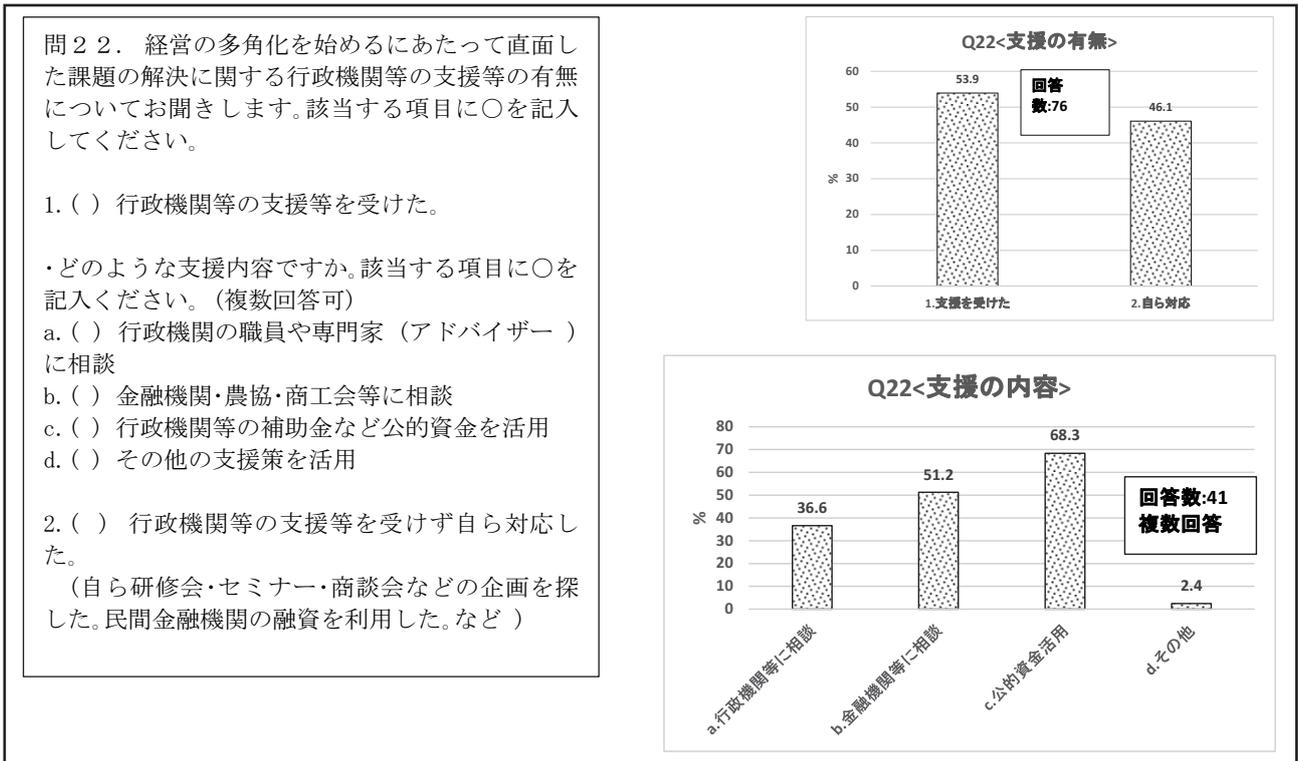


図 2.27 多角化を始めるにあたって直面した課題の解決に関する行政機関等の支援等の有無

22) 問 23. 多角化を行ってからの課題や問題

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。

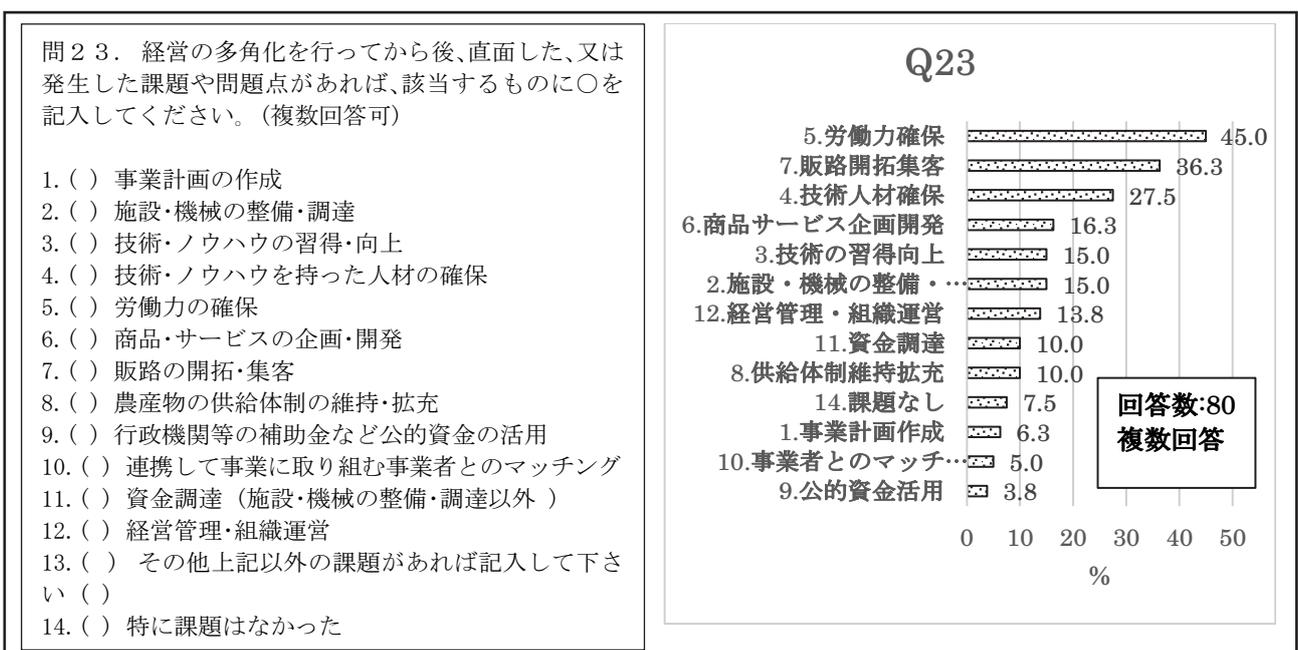


図 2.28 多角化を行ってからの課題や問題

23) 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

回答経営体数は 76 戸で、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。

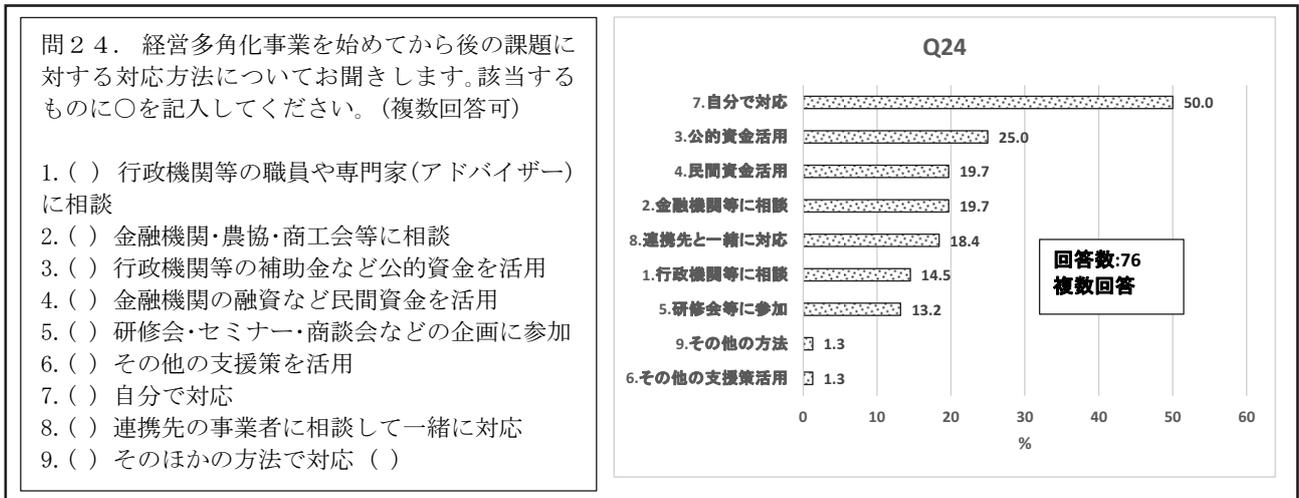


図 2.29 経営多角化事業を始めてから後の課題に対する対応方法

24) 問 25. 経営多角化事業を実施するにあたって国・県・市町村等の補助事業を活用

回答経営体数は 79 件で、経営多角化事業を実施するにあたって国・県・市町村等の補助事業を活用状況は、「活用していない」と回答した経営体が「活用している」経営体より 6%ほど多くの回答があった。

補助事業の種類では、回答のあった経営体 37 件のうち「農林水産省の補助事業」を活用している経営体が最も多く 59.5%から回答があり、次いで、「市町村の補助事業」活用が 51.4%、「都道府県の補助事業」活用が 48.6%であった。

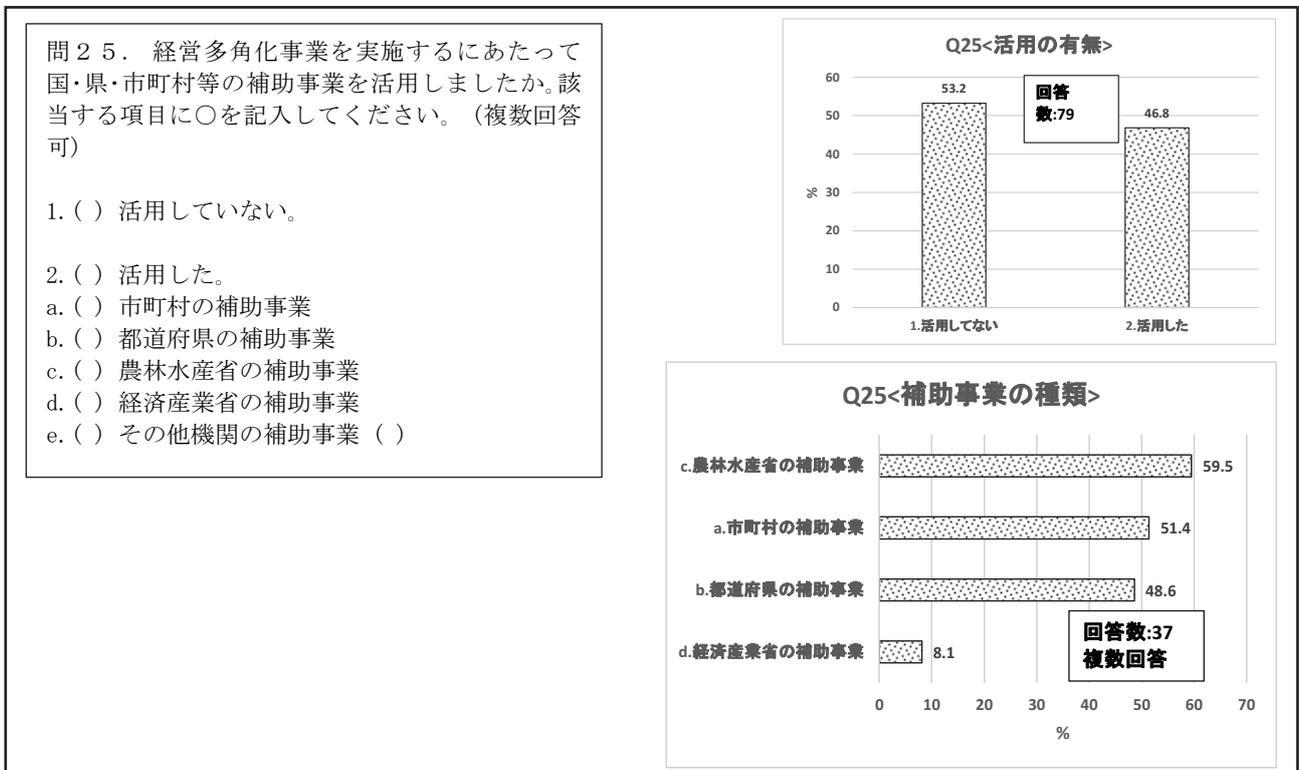


図 2.30 経営多角化事業を実施するにあたって国・県・市町村等の補助事業を活用

(2) -B 問5で「2. 経営の多角化を実施していない。(今後も実施しない)」と回答した経営体

1) 問30. 現在、多角化を実施していない理由

回答経営体数は244件で、そのうちの7割の経営体が「労働力に余裕がない」と回答している。その他主な理由として、34.8%の経営体で「新しい事業（経営多角化）に挑戦するための経営ノウハウがない」、26.2%の経営体で「畜産の生産部門だけで十分に収益がある」と回答している。

続いて「自己資金がない(18.9%)」、「経営の多角化を実施するには立地条件が悪い(16.0%)」、「新しい事業（経営多角化）に挑戦するには年齢的に無理(12.3%)」などと回答している。

また、「販売先が見つからない」「相談相手がいない」「融資や補助金が受けられない」などをあげている経営体も少数みられた。

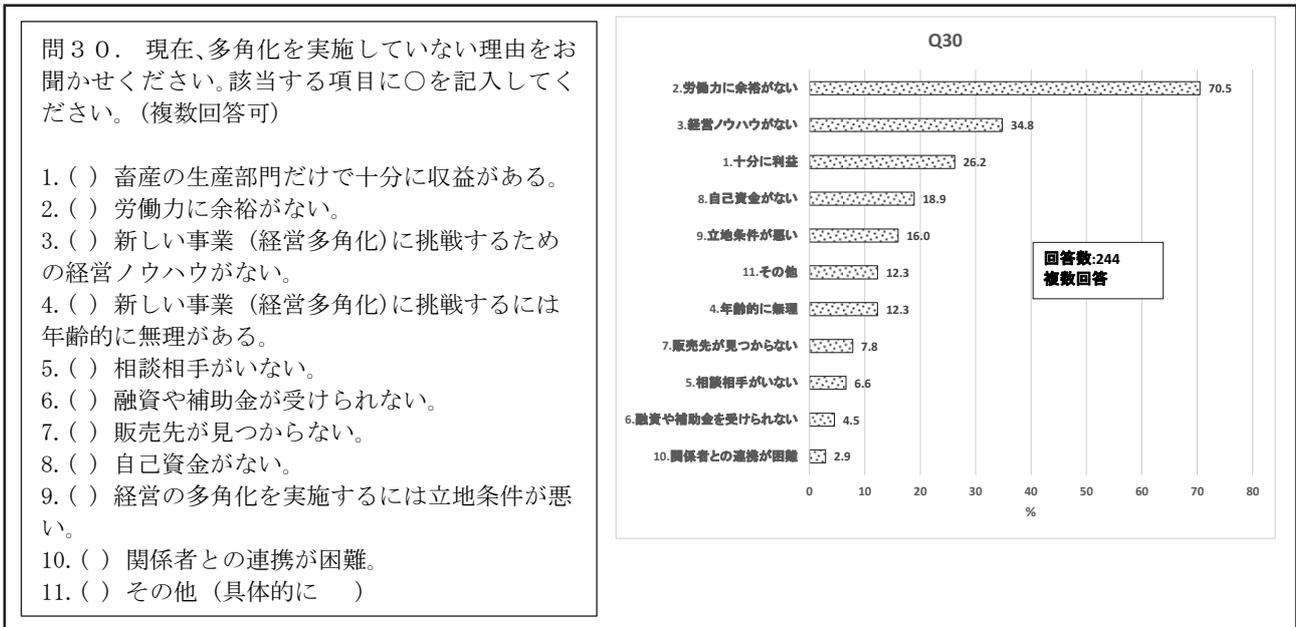


図 2.31 現在、多角化を実施していない理由

(2) -C 問5で「3. 現在は実施していないが、今後実施したいと考えている」と回答した経営体

1) 問40-1. 今後実施したいと考えている経営多角化の事業部門

回答経営体数(複数)は28件で、約9割の経営体で「畜産物の加工・販売」を実施したいと回答しており、次いで57.1%の経営体が「レストラン・直売場」を実施したいと考えている。

その他で実施したいと考えている多角化部門としては21.4%の経営体が「農作業受託」「農産物の加工・販売」と回答している。

「観光農園・交流事業」の取り組みについて考えている経営体は28戸中1戸(3.6%)であった。

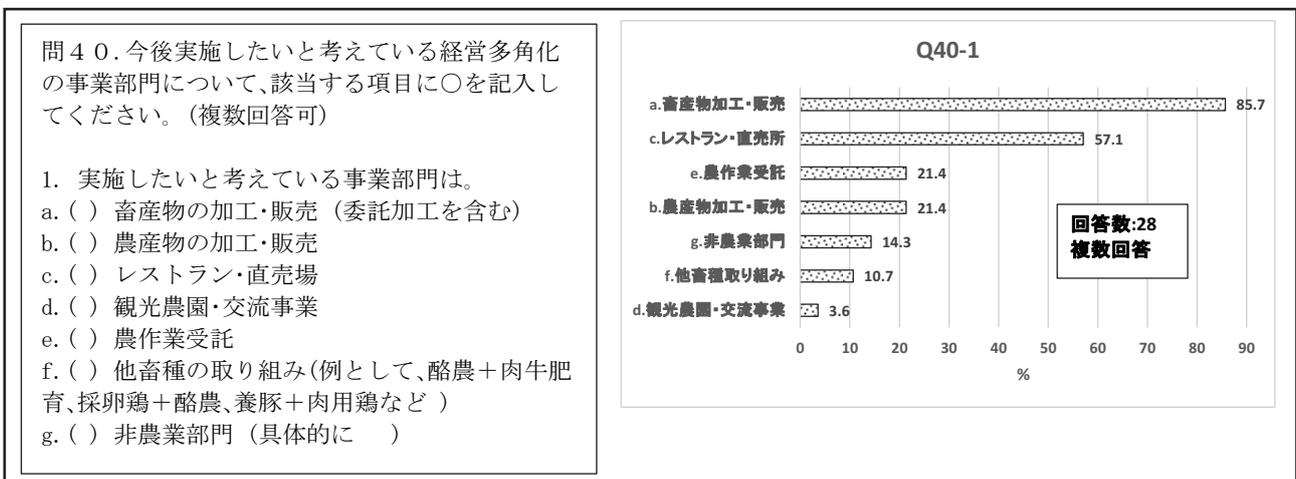


図 2.32 今後実施したいと考えている経営多角化の事業部門

2) 問 40-2. 今後実施したいと考えている理由

回答経営体数は 39 件で、「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」を理由としてあげている経営体が最も多く 66.7%の回答があった。

次いで、「自らの産品や地域の産品を多くの消費者に届けたい」「地域の活性化に貢献するため」「経営を維持していくため」等を主な理由としてあげている。

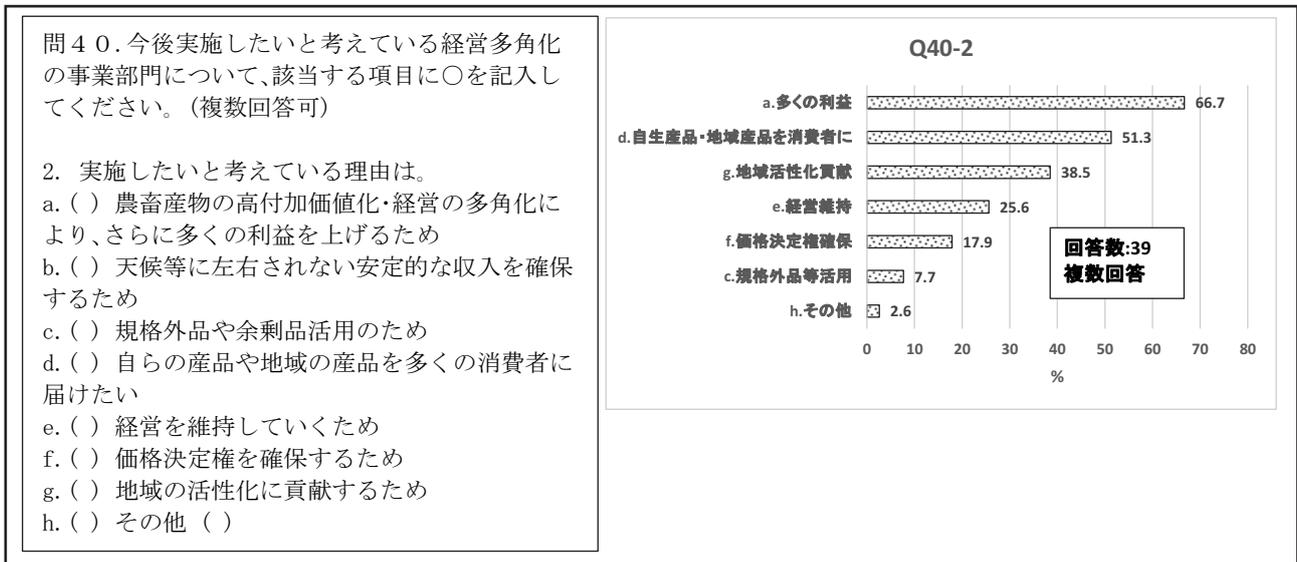


図 2.33 今後実施したいと考えている経営多角化の事業部門

3) 問 40-3. 実施したいと考えている時期について

回答経営体数 38 件のうち、半数の経営体で「2～4年後」、1/3の経営体で「5年後以上」と回答している。

4) 問 40-4. 実施に当たって不安に思っていること

回答経営体数(複数) 39 件のうち、約半数が「労働力の確保」と「施設・機械の整備・調達」に対して不安を感じていると回答しており、その他、上位で回答のあった項目は、「資金調達」「技術・ノウハウを持った人材の確保」「技術・ノウハウの習得・向上」などで、「問 21」の設問「経営を多角化するにあたって直面した課題」と軌を一にする回答内容となっている。

**(2) -D 問 5で「4. 以前は実施していたが、現在は実施していない。」と回答した経営体**

1) 問 50. 以前は実施していた経営多角化の事業部門について

以前実施していた経営多角化の事業部門は、回答経営体 3 件のうち、2 件が「畜産物の加工・販売」、1 件が「農作業受託」と回答している。

問50. 以前実施していた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)

1. ( ) 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 ( )
2. ( ) 農産物の加工・販売
3. ( ) レストラン・直売場
4. ( ) 観光農園・交流事業
5. ( ) 農作業受託
6. ( ) 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)
7. ( ) 非農業部門 (具体的に )

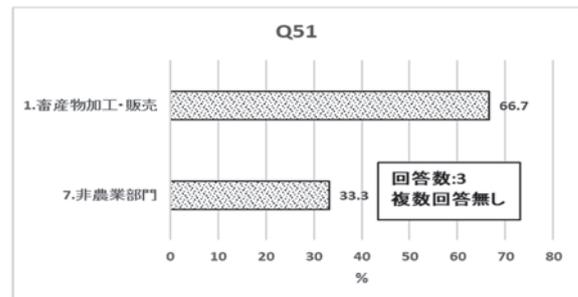
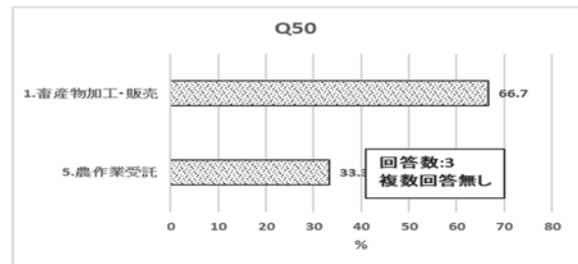


図 2.34 以前は実施していた経営多角化の事業部門

2) 問 51. 畜産生産に次いで又は畜産生産以上に経営の主体となっていた部門について  
多角化事業部門を中止した経営体は、当時、畜産生産部門に次いで経営の主体となっていた部門として2件が「畜産物の加工・販売」、1件が「非農業部門」をあげている。

3) 問 52. 現在実施していない理由  
実施していない理由では、「労働力の確保が難しくなった」が2件と多い。

問52. 現在実施していない理由について、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)資金の調達が難しくなった。
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 )

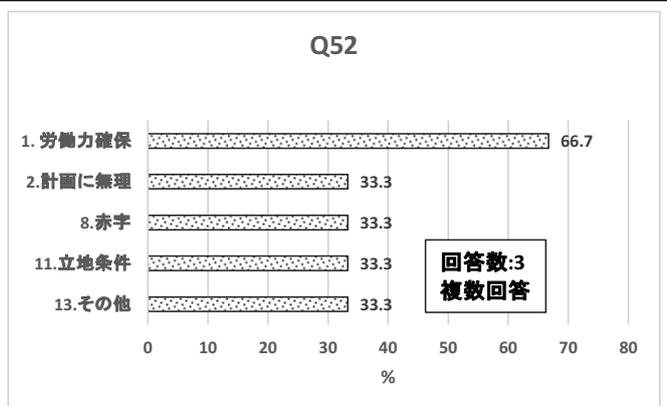


図 2.35 現在実施していない理由

### (3) 経営多角化の今後について

1) 問 98. 経営多角化に関する国や県・市町村の施策への期待について

回答経営体数は 343 件で、複数回答で求めたところ、施策への期待として最も多くの経営体で「行政機関等の補助金など公的資金の充実」をあげている。次いで望んでいる主な施策については、約 3 割の経営体が「県・市町村からの経営多角化対策についての情報発信の充実」と「技術・ノウハウを持った人材の確保対策の充実」を、次いで 1/4 の経営体が「技術・ノウハウの習得・向上の機会の充実」「金融機関の融資など民間資金の充実」「中央行政機関から経営多角化対策についての情報発信の充実」「連携して事業に取り組む事業者とのマッチング対策の充実」を期待する施策としてあげている。

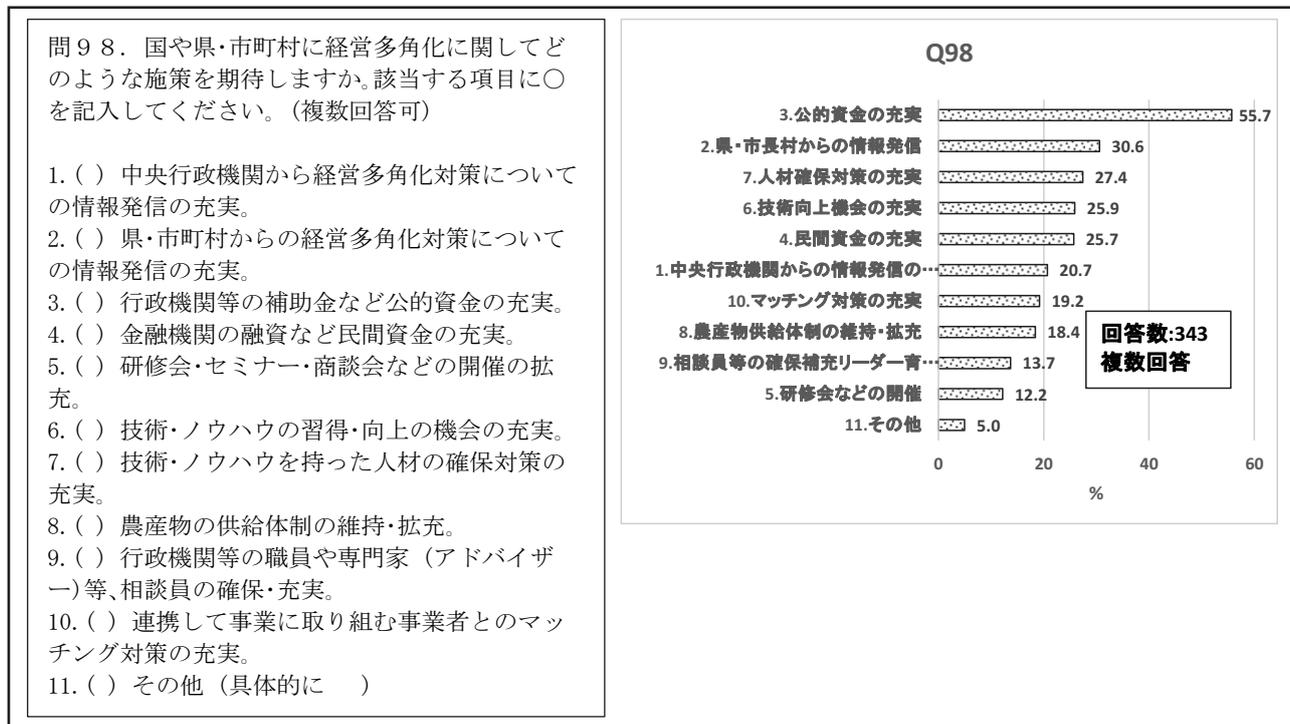


図 2.36 国や県・市町村に期待する経営多角化の施策

### (4) その他

今後期待する経営多角化に対する対策等について、多くの経営体から 41 件の率直な意見が寄せられている。

その他自由記載で求めた意見の内容を項目別に整理すると、生産対策に関する内容が 3 件、以下、補助金の充実についてが 10 件、労働力の確保についてが 5 件、資金の充実についてが 5 件、情報発信についてが 4 件、その他の内容が 15 件であった(複数回答)。

- 農業に対するイメージアップ, 国産農産物への安定した需給調整(輸入に依存しない政策)。
- 多角化は一部の成功例であり、全体最適ではないと考える。
- 多角化しないで経営できる環境が希望である。
- 多角化が解決策ではないと考える。
- 助成事業等は、各地域の特性に合った事業であってほしい。
- 連携事業者のマッチング支援。
- 立地条件が悪い。土地整備が必要。
- 補助事業によって、ノウハウ(経験)がない方達に資金を貸し付け、失敗が大きく、もしくは 6 次化をやめてしまうケースが見られる。成功する能力があると認められる方にだけ、補助事業を実施すべきだ。やる気があり、成功する能力がある人達は、始めは自己資金で事業開始していると思う。
- 補助金の決定方法が売上げベースになっているが、そこを改善して欲しい。複数年計画の中で拡大していくと、売上げがすべてではないということになる。
- 補助金申請すると、設備業者が定価販売となり総費用でのメリットは薄い。申請についても業者が作文することで手数料がかかり、いかななものかと思う。多角化するのはいいが、先行投資して回収できるか不安である。

- 人手もなく、自己資金も今年は足りない。そういったことの援助、相談できるものがあれば助かる。
- 農業(経営多角化)を考えるにあたり、日本における農業の位置づけや食料の安全保障の取り組みを明確にすべきである。基本的な方向性のもと、様々な取り組みが価値をなすと思う。
- 鳥インフルで農場内での販売などが難しいので、早くインフル予防薬など作ってもらいたい。
- 畜産だけで生活できるようにして欲しい。
- 畜産業が後発で、先に加工業をしていた。アンケートに沿わなかったら申し訳ない。
- 立ち上げ時の補助金の充実など。
- 多角化も重要であるが、本業の体力強化、コスト低下が最重要。
- 我が国の現状をみると、多角化に目を向ける前に、流通システムに目を向け、改善する方が急務であると考え。生産コストにスライドしない小売価格、生産コストの上昇、生産現場だけに負担がかかる今の日本の農業は衰退し、自給率のさらなる低下を招き、いずれ食糧難になる可能性もあり得ると考える。農産品の流通システム、農業資材、原料の自給率、食糧自給率を高める事が最優先ではないかと考える。
- 多角化に関する知識がないためわからない。
- 生産者が畜産経営で安心していけるような対策が必要。畜産物生産経営だけで精一杯。
- 初期投資に必要な補助金(融資ではなく、あくまで返さなくて良い金)。加工・販売に係る資格、認可の周知及び取得への支援。
- 将来は経営多角化が必要と思う。現時点では、①AI 対策、②環境対策、③人材育成協力、④発酵鶏ふんの肥料化支援を望む。
- 社会情勢の動向と見通しが分からなければ、経営多角化は現状リスク高となるため、経営多角化対策の中に社会情勢も入れての情報発信が必要。
- 資金と人が不足しているため、経営のそこに対する施策を行って欲しい。
- 個々の農家が取り組む内容が似たものになりがちだと考える。集団で取り組めるような仕組みを作るための支援などがあればいいのではと思う。
- 公的・民間資金(無利子)の充実をして欲しい。
- 現状多角化している経営体があるなかで新規に参入しても難しく感じている。多角化して利益が見込めると確信できるものが欲しい。そうでないと多角化には踏み出せないと感じている。
- 現時点で実施するとすれば、和牛に力を入れることぐらいである。労働力が不足している中、検討できない。
- 経営モデルの情報が欲しい。
- 経営の多角化を行いたくても、資金、人材、知識など多くの面で条件をそろえることが難しい状況。一つ一つクリアしていく必要がある。
- 経営多角化の成功事例を示して欲しい。
- 国等の介入は混乱を招きマイナスとなる。経営者の判断に任せるべき。
- 現状で多角化すると、いつもの農作業の他に草刈りや施設整備や環境整備など、資金的、労働力的にも課題があると思う。皆興味はあるけれどできないのは、それを維持するのが大変だと思うからだろう。やはり余裕がないと、いいもの、いい仕事はできないと思う。
- 一次産業としての差別化も大切であるが現状厳しい。それは人員も含めてだが各人の負担が大きいためである。多角化をする上でのメリット、デメリットが見える化してわかりやすくすることも大切である。
- アマゾンやふるさと納税などの取り寄せ需要が拡大傾向にある。またニーズの確立により、店舗型経営の難しさを感じる。そこでしか得られない経験というものを消費者が得られるようにしていきたい。
- 6次産業化を促すが、衛生管理基準は厳しくなって参入しにくい(初期投資が多くなるし、事業が軌道にのる保証もない)。昨今の経済状況では二の足を踏む。食品衛生を事業者ばかりに責任を負わずのではなく、消費者にも負ってもらわないとコストが上がり価格も上がる。
- 6次産業化にあたって、原料調達・商品製造に関しては資金の導入によって、円滑に回すことは可能だが、最終段階の販売の部分に関しては、プロのノウハウがなければ難しい状況であるので、販売に関する部分での支援が必要と考える。
- 6次化、循環型農業に対しての補助金の充実が必要である。
- 安定した労働力の確保、輸入飼料の高値等経営は厳しい状況にある。経営安定のための補助金、融資が得られるようにして欲しい。

### 3. ワークショップの開催

ワークショップは、「畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは」をテーマとして、3カ所の会場（千葉、青森、山口）において開催した。ワークショップでは、以下の内容について生産者、流通関係者から取り組み事例を発表したあと、畜産経営の多角化に関わった行政、団体関係者にも多角化の取り組み、支援の状況を説明してもらい、多角化による畜産経営安定実現に向け意見交換を行った。

- 多角化の取り組みの内容
- 多角化に取り組んだ動機
- 多角化の成果
- 多角化の課題

#### 3.1 第1回ワークショップ（千葉会場）

<p><b>1 全日畜「多角化経営」ワークショップ（千葉会場）の概要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 開催日 令和4年9月8日（木曜日） 13:00 ~ 16:00</li> <li>◎ 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</li> <li>◎ 会場 ホテル「ポートプラザちば」</li> </ul> <p><b>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</b></p>		
	<p>千葉県 農林水産部 流通販売課 農業ビジネス推進班 班長 萩原 邦彦 様 (行政機関から)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・千葉県の6次産業化推進施策と県内の取組状況について</li> </ul>
	<p>埼玉県の畜産経営者 (株)花園たまや 代表取締役社長 高橋 洋平 様 (養鶏経営者から)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1960年から、埼玉県深谷市で、現在45万羽の採卵鶏を飼養。「良い鶏・良い餌・良い管理」を良い卵作りの基本とし、鶏はひよこから飼育し、餌は、自家配合で季節や鶏の育ち具合に応じて調整し、管理では、鶏の立場で考えて、ストレスのない環境づくりを心がけている。</li> <li>・2001年に直売所でたまご販売を開始し、2019年にリニューアル、規模拡大して自社たまご使用のプリン、パウムクーヘン、地場産の野菜などを販売している。</li> </ul>
	<p>千葉県の畜産経営者 (株)須藤牧場 取締役専務 須藤 陽子 様 (酪農経営者から)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・館山市でフリーストールを導入し、乳牛160頭を飼養している。5.3haの飼料畑を作付し、生乳生産のみならず酪農教育ファームの活動、加工製造販売等の6次化に取り組み、酪農業の価値を高めている。</li> <li>・令和2年度農山漁村女性活躍表彰女性起業・新規事業開発部門において「農林水産大臣賞」及び特別賞「ふるさとみらい賞」及び日本農林漁業振興会長賞を受賞</li> </ul>
	<p>千葉県の畜産経営者 (株)サンライズファーム 代表取締役 高木 邦彦 様 (養豚経営者から)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昭和55年に養豚と耕種の複合経営を開始し、58年に養豚事業を法人化。現在、養豚部門は一貫経営からSPF豚の肥育経営に移行している。</li> <li>・平成6年に食肉加工工場を新設し、自社農場で生産した豚肉を中心に豚肉の加工製品のハム、ウインナーなどを製造。販売にも力を入れて楽天、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。現在はレストラン・総菜製造にチャレンジしている。</li> </ul>
	<p>東京都の消費者団体 東都生活協同組合 商品部 食品第1グループ 渡辺 彩香 様 (消費者から)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1973年に東京都世田谷区、杉並区を中心に設立し「産直」「協同」「民主」ーいのちとくらしを守るためにーの基本理念のもと、消費者と生産を結び「産直」を基軸とした事業と活動を進めている。</li> <li>・日本農業と食料自給率向上に貢献する産直生鮮品等を、安全で良質な生産物を安定して供給する共同購入事業を柱として、くらしの要求に応える様々な商品とサービスを組合員に提供。</li> </ul>

図 3.1 ワークショップ「千葉会場」のプログラム

令和4年9月8日（木）、千葉県千葉市のホテル「ポートプラザちば」において、全日畜「多角化経営ワークショップ」（千葉会場）を開催した。コロナ禍のため、参加者を絞る形での開催になった。

本ワークショップでは、多角化を進めた動機、多角化による成果及び多角化を進める上での課題などを発表してもらい、意見交換を行うほか、畜産分野において経営の多角化を進めるに当たっての成功、失敗について事例の収集を目的としており、参集範囲は、生産者、飼料メーカー、行政機関、畜産団体、基金協会、金融機関、マスコミ、消費者団体等で参加者数は35名であった。

ワークショップには、当事業の調査推進委員会の委員室屋有宏氏、松木英明氏、川村治朗氏、駒井宏光氏が参加した。

ワークショップでは、最初に千葉県流通販売課の萩原邦彦氏から行政機関としての千葉県の6次産業化推進施策と県内の取り組み状況について発表いただき、3名の生産者からそれぞれの取り組み状況、取り組みの成果、課題等について発表があった。最後に、消費者の視点から東京生活協同組合の渡辺彩香氏から事業活動などを発表してもらい、全体の意見交換を行った。

		
<p>写真 3-1 長嶋理事の開会挨拶</p>	<p>写真 3-2 室屋委員長のコメント</p>	<p>写真 3-3 会場の様子</p>

演題と演者は次のとおりである。

### 演題と演者

演題 : 千葉県の6次産業化推進施策と県内の取り組み状況について

演者 : 千葉県農林水産部流通販売課 農業ビジネス推進班班長 萩原 邦彦 氏

演題 : 自家製造飼料、自家生産鶏による卵生産を加工・販売まで進める垂直統合型多角化経営

演者 : 株式会社 花園たまや 代表取締役社長 高橋 洋平 氏

演題 : 女性が輝ける職場づくり、酪農と生乳加工・販売を手掛ける多角化経営

演者 : 株式会社 須藤牧場 取締役専務 須藤 陽子 氏

演題 : 農場から食卓へ！生産、加工販売、レストラン経営まで進める多角化経営

演者 : 株式会社 サンライズファーム 代表取締役 高木 邦彦 氏

演題 : 消費者と生産者を結ぶ産直を基軸とした取り組み

演者 : 東都生活協同組合商品部 食品第一グループ 渡辺 彩香 氏

ワークショップの発表者のポイントと意見交換の内容は以下のとおりである。

### 発表内容のポイント

#### 萩原 邦彦 氏

- 6次産業は、農商工連携という言葉もある。6次産業化を定義すると、「農商工連携を一步

進め、農林漁業者がこれまでの原材料供給だけでなく、自らが加工・流通や販売に取り組むことで、経営の多角化を進めるとともに、農山漁村の雇用確保や所得向上を目指すもの」と定義できる。

- 6次産業化を巡る現状をみると、千葉県市場規模は令和2年度で729億円となっている。全国規模では22,450億円で、全国都道府県別では北海道2,078億円、静岡県1,033億円、福岡県853億円の順位で、千葉県は第8位の位置にある。近年の市場の伸びは全国的にみても鈍化しており、千葉県も同様の傾向にある。
- 総合化事業計画の認定件数の推移をみると、千葉県は、最近年間3～5件程度で、全国をみても大幅に少なくなっている。認定件数の多い都道府県は北海道、兵庫県、宮崎県で、千葉県は20位である。千葉県の認定種別をみると、農産物が46件と多く、畜産物は12件と少ない。
- 6次産業化を巡る課題としては、多額の初期投資を伴い、経営リスクがあること、加工や販売に関する十分な知識の習得が必要で、マーケティングに基づく戦略的な商品開発や販路の確保等がある。
- 千葉県の場合、現在進行中の件数が21件ほどあるが、計画通りに進んでいるものが10件、遅れていたり、まったく進んでいないものが8件、認定後の決算が出来ていない案件が3件ある。
- 県内の取り組み事例をいくつか紹介すると、「米餌で育てたボリスブラウン鶏の卵を使用したバウムクーヘンの製造・販売業」、「手賀沼周辺の野菜等を活用した農家レストラン事業」などがユニークな活動をしている。
- 千葉県の農林水産業振興計画では、10年後の目指すべき姿として、「農林水産業が魅力ある力強い産業に育っている千葉」を掲げ、数値目標を農業・漁業生産関連事業の年間販売額について、令和元年750億円に対し、令和7年830億円としている。基本施策として、①次世代を担う人材育成・確保、②農林水産業の成長力の強化、③市場動向を捉えた販売力の強化、④地域の特徴を生かした農村漁村の活性化、及び⑤災害等への危機管理の強化の取り組みを掲げている。
- 振興計画には、活用可能な農山漁村の地域資源を発掘し、磨き上げたうえで、これまでにない多分野と組み合わせ、農山漁村の地域資源を最大限活用した新たな事業や付加価値を創出する「農山漁村発イノベーション」を盛り込んでいる。県の支援策として、①専門家による相談体制の整備、②スキルアップのための研修会や交流会の開催、③必要な機械・施設の導入支援、及び④新商品の開発・販路の開拓に対する支援を行っている。
- 具体的な取り組みをいくつか紹介する。千葉県農山漁村発イノベーションサポートセンター（6次産業化サポートセンター）では、（公社）千葉県園芸協会が事務局になり、6次化に取り組む農林漁業者からの相談に加え、地域資源を活用した新たな商品やサービスに取り組む事業者のワンストップ窓口になって、専門家を派遣して支援している。また、6次産業化・農商工連携交流会を開催しており、令和3年度は「販売方法の多様化とデジタル化への対応」をテーマとした講演や事例報告などを行った。さらに、施設整備に対し、国の「農山漁村振興交付金（農山漁村発イノベーション対策）」、及び県単の「農業経営者多角化支援事業」で支援をしている。販路拡大に対して、民間商談会に県ブース出展したり、「食のちばの一品の発掘」コンテストを開催するなどして支援している。

## 高橋 洋平 氏

- 埼玉県深谷市において、採卵鶏約45万羽（成鶏35万羽、雛10万羽）を飼養し、卵約350t/月の生産をしている。売上高は年商11億円、このうち15%程度が直売所売り上げになっている。
- 深谷市は人口14万人ほどで、北は利根川、南は荒川に挟まれ、自然豊かな町である。日本一の出荷量を誇る深谷ネギやヤマトイモ、ブロッコリーなどの生産が盛んで、また、チューリップをはじめとする花卉栽培も盛んである。少し足を伸ばせば、日本名水百選に選ばれた日本水（やまとみず）を訪れることもできる。
- そのような自然に恵まれた地で、先代が1960年に深谷市において養鶏業を始め、1967年法人化した。創業62年目になる。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、創業者の父が自家配合の養鶏場を始めた。

- 1967年法人化したとき配合飼料工場、パッキングセンターも整備し、順次鶏舎も増設した。GPセンターは逐次更新して、自動ヒビ卵検知器、自動血玉検知器なども装備されている。鶏卵は、コープデリ生活協同組合連合会、パルシステム生活協同組合連合会、スーパー、外食チェーンなどに販売するほか、2001年に事業所内に直売所を設置し、自社農場の卵、地場産の農産物の販売を開始した。地域住民に自社農場の卵を食べてもらいたいとの気持ちで直売所を開設した。
- 2019年には直売所を大幅にリニューアルした。生産した卵は販売部門において、生卵だけでなく、近隣の野菜などの販売も手掛け、自社農場の卵をバームクーヘン、プリンなどに加工して販売している。
- 外部販売が85%を占めるが、直売所はリニューアル後とリニューアル前とを比べて2倍以上の売り上げ拡大となった。リニューアルでは、パッキングの工夫をして視認性向上に努め、商品アイテムの数を増やし、集客力のアップを図った。
- 6次化は一挙に拡大するのではなく、徐々に拡大した。現在いる人間で管理できる範囲で規模拡大を進め、役員以上の人が管理できる体制を敷いている。規模拡大を図るためには新商品など定期的に考えなければならない。コンサルなどを利用する手があるがその分投資も増え、コスト面で課題となる。

## 須藤 陽子 氏

- 千葉県館山市において、法人組織による酪農経営、生乳加工販売、及び研修員受け入れ・劇場（二人の息子が劇団「須藤兄弟」を旗揚げ）などを展開する多角化経営を実践している。家畜飼養頭数規模は、乳牛経産牛65頭、育成・子牛55頭の計120頭で、うち、ジャージー牛が24頭である。生乳生産量は650t/年間である。飼料は6haの飼料畑でのトウモロコシ及びソルガムを栽培してサイレージ調製、近隣の水田農家からの稲わらの調達、豆腐カスも使っている。過去に最大飼養規模を180頭程度まで増やしたが、ふん尿処理、飼料確保などが課題となり、現在の規模にした。
- 酪農は、先代が昭和2年に3頭の乳牛を導入したのが始まりで、昭和48年に古電柱などを使って手作りで40頭牛舎を建設、徐々に規模拡大をしてきた。2001年に牧場が「酪農教育ファーム」に認定され、2006年に家族経営協定を締結し、2014年に法人化した。生産部門は経営者夫婦、加工部門は娘、研修員受け入れ・劇場部門は息子（次男）と分業体制にしている。
- 女性に配慮した制度（休暇、短時間勤務制度、育児・介護休業中の能力向上など）を創設したり、女性に配慮した環境整備（野外トイレの設置）、重労働回避等の業務改善、技術・知識習得支援にも力を入れている。こうした取り組みが評価され、2020年度農山漁村女性活躍表彰女性起業・新規事業開発部門において「農林水産大臣賞」、特別賞「ふるさとみらい賞」、及び日本農林漁業振興会長賞を受賞した。
- 私たち夫婦はアイス屋はやるつもりはなかった。第1次産業をやりながら、牛乳生産以外の酪農の持つ多面的機能が大切と考え、25年ほど前から「酪農教育ファーム」活動を始めた。酪農の素晴らしさを地域の住民、酪農未経験者、子供たちに知ってもらいたく、乳搾り体験教室を開設した。この取り組みにより牧場ファンがいたことから、娘の提案で、搾った乳を出荷して終わりでは消費者のニーズがつかめないこともあり、2008年から消費者の直接の反応が分かる生乳、アイスクリーム、ソフトクリームなど乳製品作りの6次化事業に踏み切った。
- 生乳は低温殺菌しており、加工部門では、低温殺菌牛乳、アイスクリーム、ソフトクリームなどを販売している。生乳換算で200kg/日の処理量である。直売ルートは、直営店4店舗、牛乳卸先34カ所、アイスクリームなど卸先128店舗、定期会員制度によるネット販売70名となっている。
- BSE、東日本大震災、新型コロナ感染症の拡大、ロシアとウクライナの戦争勃発に伴う飼料・燃料などの資機材の高騰と、畜産経営は荒波にさらされ、生産現場は大変である。新型コロナでアイスクリームなど加工品の売り上げが落ち、加工部門は赤字になった。しかし、生乳

生産部門は黒字で何とか乗り切れた。現在、加工部門は回復基調にあるがこのところの飼料、燃料などの高騰で生産部門が大変である。

- 30年以上、酪農に携わり、6次化に携わってきて、周りの社会を見て女性の立場で感じることは、やはり皆さんが健康で過ごすためには日本の農産物はとても大事だと思うので、もっともっと子供たちや消費者の方々へ安心・安全な食べ物を食べてもらわなければいけないということである。これはもう畜産の経営者としてではなくて、本当に皆さんの母親のような気持ちで、子供たちが健康になるというのが一番の目的であり、そういう意味で農村を持続させなければならないという使命感のようなものがある。
- 東京大学の鈴木宣弘先生などが農業を潰さないようにということで一生懸命訴えてくださっているけれども、今、大手の企業にとっても農と食は他人事ではなくて、とても大事なものであるという認識を持つ必要がある。一般消費者の方やお金を持っている企業の方々へこういった情報を発信して、農業の大切さを訴えていくことが必要ではないかと考えている。
- このように、決して成功しているとはまでは言えないが、今までやってきて感じたことは、多角化している中で、第1次産業部門はしっかり成功していなければならない。まず、牛が能力を十分に引き出してくれるような環境の下、第1次生産の生産物を質もよく味もよく、その裏づけの確保もして、第1次生産の部分で成功させることが1つの土台である。その後、第2次産業の加工・製造をするが、その前に第3次産業の牧場体験の営業をしたりしての農村のファンづくりが必要。そのファンをつくってから経費のかかる投資をして第2次産業のほうに踏み込んだというのが、須藤牧場の流れである。

#### 高木 邦彦 氏

- 千葉県香取市において、養豚経営に加え、1994年に食肉加工工場を新設し、自社農場で生産した豚肉の加工製品のハム、ウインナーなどを製造販売している。1983年に養豚事業を法人化した。養豚は、肥育部門のみの経営であり、常時飼養頭数規模は1,600頭、年間出荷頭数は4,800頭である。養豚部門は息子夫婦が担い、加工販売部門は社員14名、パート他35名で運営している。
- 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。埼玉県のサイボクのフランクフルト店を視察して笹崎社長の話を聞いて夢をもった。販売にも力を入れて楽天、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年から出店しており、黎明期ともいえるEコマースの分野で、試行錯誤しながらチャレンジしている。
- 新型コロナ禍で飲食向け業務用商品の売り上げが大きく減少し、その代替えに昨年6月から総菜製造を本格的にスタートしている。関連してレストラン経営の運営も開始した。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、運営を継続している。風土村の運営でもコロナ禍でレストラン運営が厳しく15,000千円利益減となったが、テイクアウトレストランの運営、総菜部門取り込みなどで経営改善に取り組んでいる。風土村レストラン運営などでは、従業員スタッフの資質が重要と考えており、スタッフの資質を見抜く努力をしている。
- 養豚経営と加工販売部門は、時代の変化により経営を取り巻く環境が変わり、その都度経営方針の変更を余儀なくさせられた。販路開拓に行き詰まりインターネットを活用した通販の開始、東京電力の原子力発電事故による放射能の風評被害対応、楽天のビジネスモデルの変更、2019年の台風被害による豚舎倒壊、新型コロナの感染症拡大による消費減などの課題があった。事業の拡大と付加価値の向上が永遠のテーマと考えている。

#### 渡辺 彩香 氏

- 1973年に東京都世田谷区、杉並区を中心に設立し、「産直」「協同」「民主」一いのちとくらしを守るために一の基本理念のもと、消費者と生産を結ぶ「産直」を基軸とした事業と活動を進めている。現在組合員数は約257千人、出資金総額は約65.5億円である。
- 日本農業と食料自給率向上に貢献する産直生鮮品等を、安全で良質な生産物を安定して供給する共同購入事業を柱として、くらしの要求に応える様々な商品とサービスを組合員に提供

している。2008年からは、食の安心を次世代に継承する「食の未来づくり運動」を提起し、生産者との共同・交流を通じ、持続可能な社会に向けて組合員が主体的に食とくらしに向き合い、食卓から日本農業を応援する行動を進めている。

- 組合員は、国産の農畜産物を選んでおり、不要な添加物は使用しない、生協が扱う安全・安心なものが食べたい、そして、畜産品の飼料にも関心を有している。
- 精肉は、生産者、飼育方法、加工にこだわり、消費者に届くまでをすべて明らかにしている。飼料のトウモロコシ、大豆粕はできるだけNon-GMOのものにこだわる。家畜飼養についての手法については、年に1回産地と東都生協で確認する。ハム、ウインナーなど加工品は、発色剤や保存料、化学調味料を使わない無塩せき製法のものを取り扱っている。
- 生産・製造の課題解決、環境変化の課題を消費者の目線でみて開発した商品事例を紹介したい。2018年に開発した「めぐみ米豚バラ蒲焼風たれ漬」で、商品規格は180g、価格は398円である。この商品の開発は、夏場めぐみ米豚の「バラ」消費が落ち込むこと、うなぎの資源保護の問題から土用の丑の日にウナギ以外の商品を売る必要があること、及び組合員の視点から調理しやすい厚さ、家族で食べやすい枚数、買いやすい価格帯はどこかなどを考えた。
- 生協はカタログ販売で写真を見て購入してもらうことになるので、掲載イメージの写真の画像も手を抜かず、北海道十勝の有名な豚丼チェーン店に出向いて写真を撮って参考にした。結果、紹介した商品は月に1回定期的に企画する定番商品となっている。製造・生産の課題解決、うなぎの消費の環境変化に対応した商品であるが、最終的に消費者目線で作りこんだからこそ息の長い商品になっている。
- 組合員の声を聴くと、豚肉を全く食べてくれなかった2歳の娘が食べてくれた、食欲が出ない夏にぴったり、しっかりした味付けなのでご飯が進み、子供も大満足、ピーマン、玉ねぎ、インゲンなどの付け合わせがよく、焼くだけなので常備したい商品という声などがあがっている。

## 意見交換等の集約結果

意見交換等の結果をとりまとめると次のとおり。

## 意見交換

- Q:** ・観光で来られた方々に自分の店の取り組みやレストランメニューを知っていただくツールで、SNSは非常に有効だと思いながら発表者のお話を聞いていた。そうしたSNSなどの取り組みをされているのか、もし取り入れられているのであれば、その効果について、どのような感触をお持ちなのかお聞きしたい。
- A:** ・花園たまやではホームページとインスタグラム、ツイッターをやっている。私がインスタグラムをやって、会長がホームページ、ツイッターは店舗社員が取り組んでいる。
- ・インスタグラムで意識しているのは、卵のことはそれほど載せないようにしている。卵屋だから時々載せるが、須藤さんが言われたように、うちの店舗に来ていただいたお客様の95%は卵を買われるので、まず卵以外のことで客を呼ぼうと考えた。
  - ・店舗の前に自然水の庭園を造り、そこにいろいろ変わった植物を植えている。そういった紹介など、取りあえず卵以外のことを載せてお客様を呼ぼうという努力をしている。
  - ・そのため、お客様から植物のことで話しかけられることが非常に多くなり、季節ごとに咲く花や植物が違うので楽しみにしているよ、というメッセージも頂いている。このようなことをやっていると、大分違うのかなと思っている。店舗の売上は年々伸びているので、効果は出ている。
- A:** ・須藤牧場は、ホームページとフェイスブックページ、若手がツイッター、インスタグラムもやっている。今の高橋さんのお話と少し関連して同じような事例を挙げるとすると猫である。かわいい猫ちゃんを上げると6万フォロワーになった。猫目当てで牧場に来てソフトクリームを食べるという現象が起きている。テレビに出たこともあるので、ツイッターの効果はまさしくあると思う。ただ、アップロードは、卵のことはアップしないとおっしゃると

同じように、売る、売る、とか、牛乳のことをどんどん宣伝するというよりは、牧場ならではの癒しをアップしていくことのほうが効果はある。

- ・牧場側が Web に上げるものにプラスお客様がアップしてくれる。ハッシュタグを付けて須藤牧場に行ったとか、すごく良かったのでまた来た、ということもあるが、もしそれがマイナスになることをつぶやかれていたりすると、それも広まるので、接客などには非常に気を使っている。いつも楽しくこやかに、お客様にはいい気持ちで帰ってもらえるように気をつけていないと、マイナスのことを発信されるかもしれないので、スタッフ皆が気をつけて対応するようにしている。

**A:** 去年の暮れからフードブランドのホームページなどを見せてもらって、フェイスブック、インスタグラムをやるようになった。皆で投稿しようよ、と言ってもなかなか習慣づかないので、毎週水曜日にレストランに集合して新商品や風土村の新メニューを写真撮りして、出したい画像をインスタグラムに上げている。

- ・週に 10 人ぐらいフォロワーは増えるけれども、レストランは少しずつお客さんが増えているから、結果は出ていると思っている。先日近くのスーパーの社長とお会いする機会があり、フォロワーが 1 万人以上いるのだと言われた。チラシは一切撒かないでインスタグラムで情報を出すようにしているのだと聞いて、それをみんなに伝えたところ、いつになったらわが社はそうなるのだろうと話したところである。

**Q:** これまで 6 次産業化に取り組まれる方に設備投資などの支援をしてきている。しかし、最近ではコロナ禍だから、新たに取り組まれる方の相談は少なくなってきた。公庫としては金融機関の目線として、レストランや直売店舗を新たに開店したいという相談を受ける中で、借入れ金の返済も出てくるため、初期投資をどのように抑えていくかという内容について審査をさせてもらっている。

- ・いろいろ苦労されながらも頑張っている皆さんであるが、店舗もこだわると初期投資も多くなる。実体験として、お金をかけてやるべきところと、逆に抑えるところについて、どういうふうに検討されて今の店舗なりを運営されているのか教えて欲しい。

**A:** 花園たまやとしては、信用金庫からは結構お金かけたでしょうと言われるが、実はそれほど投入していない。金額を言うと皆さん驚かれるが、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。最新機種の物を入れる話もあったが、結局それをうまく使いこなさなければすぐに悪くなるし、不衛生な状態で置かれていることを私は一番気にしていた。そうした事態にならないようにしようと思ったので、取りあえずお金をかけずに、働いている人間 1 人 1 人がお店をきれいに保つようにしようという取り組みを意識してやった。

- ・お金をかけなかったのは店舗の前に植えてある植物が店舗のいいアクセントになっているからである。植物自体は近くのホームセンターで買った物なので高くない。そういったことで雰囲気を作っている。

**A:** 須藤牧場は、例えばアイスクリームを販売する場合、プロの方が作ったおいしい物が町の中のコンビニなどにたくさんある中では、素人の酪農家が味を開発することは非常に大変で、戦えないと思った。原材料の牛乳のおいしさを引き出す商品があること、他では出せない物があることが前提で始めた。私の店は、自分の敷地に店があるので、建築にかかったお金は返済していくけれども、家賃は払わないで済む。イオンタウンのようなところに家賃を払うのは本当に大変である。

- ・営業日も自由に決められるし、人件費の抑えも自由に決められるので、そういうところは大事である。コロナ以前は道の駅には観光バスで大勢入ってくる時代があった。そういうときは、ソフトクリームを自社生産して卸すことによって、1 日に 800~900 本のソフトクリームが売れて、利益につながった。

- ・館山市内の須藤牧場の近くに道の駅ができる予定であるが、ソフトクリームのほかに牛乳の味を生かした商品で、バスのお客に短時間で対応できる小さなお店を開店するために投資してもいいかと考えている。

**A:** サンライズファームは、投資はしないというか、かけられないと考えている。ハム・ソーセージの機械は非常に高く、1 台当り価格が 2 千万円、3 千万円もして、いろいろな物を入れ

ると億単位になる。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疑問に思う。

- ・当社の工場は、魚以外は肉なら何でも加工することができるし、お惣菜もできる。例えば今、マーケットを限定してやっているのですが、農産物の直売所にお惣菜を提供する場合は、うちの店舗でまずお客さんの支持率を見て、これはいけるねと思ったら出してみる。
- ・例えば、卵焼きを焼くために設備投資が要るかということ、3人で焼くのに1,500円の卵焼きのフライパンを2〜3個買うとできてしまう。それでも月に約100万円売れる。ハム・ソーセージの機械に1億円かけるのと、フライパンで100万円焼くのだったら、どちらが資金をうまく使うことになるか。設備投資は本当に慎重にやるべきだと考えている。

**Q:** 豚肉以外の卵と牛乳についても消費者の目線での意見と消費者の動向について教えてほしい。

**A:** 卵と牛乳は1次産業になるが、消費者の方が生産者に一番求めているのは安定生産、安定供給で、先ほど高木さんがおっしゃったとおり、素材がいろいろないとお客さんは離れていってしまうのはそのとおりである。

- ・生協の場合は1週間前に頼んで1週間後に届くので、最初の緊急事態宣言のときのコロナ禍では、卵の値上がりが前年比130%になってしまった。130%も値上がりしたら、当然ながら卵をお届けできなくなってしまい、欠品が続くと、「なぜ欠品するの?」「どうして届けられないの?」「私はずっと買っているのだから届けてくれてもいいのではないか」という意見をたくさんいただいた。
- ・野菜やお肉でも、欠品で、キャパオーバーだから抽選にして、たった1人にだけお届けする対応をどこの生協もやっていたが、その欠品や量目対するところは消費者の方々も非常に敏感である。
- ・生協は安全ということで、どういう育て方をしているかとか、農場までは来ないまでも、工場での対策について、気にされている方から問い合わせがくることがある。
- ・今は値上げにかなり敏感になっている。卵も値上げして、1割高になると約5%は販売がなくなってしまうので、それを気にしながら値段を決定している。消費者の中には、一定以上値上げすると買ってくれない方がいる。そこで、生協と一緒にもう少し頑張りましょうとなるが、もうできないというときは、生協のほうである程度価格を抑えることになるのか、卵はその辺がトリガーになっている。
- ・牛乳は11月に乳価が改定になるので、高秀牧場の高橋さんとお取引させていただいて、ただいま話し合い中である。ほかの生協が上げないのにうちが上げると、うちの牛乳を買ってくれなくなってしまうので、とにかく買ってくれる値段と、生産できる金額のバランスが課題で、私たち生協の担当者の間では牛乳は価格の問題が大きな話題となっている。

**Q:** 須藤さんへ。6次化をしていると、生産、加工、販売を1人の生産者がやっているのだから、消費者がどういう物を好むか、どういう物を生産したらいいのかということがよく分かるのではないかと思うが、いかがか。例えば牛乳の場合は、乳牛の管理で、こういう餌を食べさせると、おいしいアイスクリームができるのだ、ということはあるのかどうか。先日、須藤さんの話を聞いたときに、コロナ禍の話をされて、うちは酪農とアイスクリームの販売をしているけれども、6次化の部分が非常にダメージを受けてしまい、5割以上の収入減になったが、酪農の生産があったので、コロナ対策の助成金が受けられなかったと言われた。加工・販売部門を分社化しておけばコロナの助成金を受けることができたのではないかと思うが、これから先、分社化する考えがあるのかどうかもお聞きしたい。

**A:** 分社化については、おっしゃるとおりコロナのときには収支はマイナスで、もし加工・販売部門が分かれておれば助成金が出たので、分社しておけばよかったと言われた。しかし、経営者である社長や後継者、次期社長になる人が先のことを考えたときに、一貫してやりたい、これを分けたくはない、一貫して生産から販売を自分の目で見たいという気持ちがあったので、分社はしなかった。

- ・今は、酪農部分が大変な危機である。コロナのときは分社しておけばよかったかもしれないが、分社していたら酪農部門、農場部門は給料を払えない。一概に言えないと思うが、この先、どういう世の中になるか分からないので、どちらかがプラスでどちらかがマイナスとい

うことは今後も起きることであるから、分社はしない。

- 最初の質問であるが、消費者の方々がどういう牛乳を買ってくださるか、ということになるかと思う。もちろん須藤牧場のお店に来たお客様に飲んでいただいて味に納得していただくと、900ml (680 円)の牛乳の他、900ml (1,020 円)の牛乳も買ってくれる。気に入ってくだされば買ってくれる。
- 飲んだ方は、裏付けが必要だと思う。組合に出荷している乳は他の牧場の乳と混ぜて乳業メーカーに出荷される。自社ブランドの乳は責任を持った餌や飼い方で味が違うので、まずは真っ白い牛乳であっても味はみんな違うのだよということを知ってもらって、気に入った方には高い値段をつけてでも買ってもらっている。低温殺菌、ノンホモジナイズとあって、滅多にスーパーではない買えない品物という1つの特徴がある。
- これから取り組もうとしていることは、牛乳を飲むとおなかのごろごろする方がいるが、うちの牛乳を飲む方は、不思議とごろごろしないんだよね、という声があって、これは A2 ミルクが入っているのだということだと思ひ、調べている。それを数値に出して、この子(牛)は A2 だということが分かればその子(牛)だけで、A2 牛乳として販売しようと思っている。そうすると、須藤さんのところが A2 ミルクをやっているようだったら幾ら出しても買うよ、という方が来るので、おなかのごろごろしないとか、放牧しているよという特徴を出して売りたいと思っている。そういう分かりやすい販売方法をしていくと、欲しがっている方々はいるかと思う。

\*A2 ミルクとは：「乳中に含まれるカゼイン中のβカゼインが A2 タイプの遺伝子を持った乳牛から搾乳されたミルク」

牛乳を飲むとお腹がゴロゴロする原因のほとんどが「β-カゼイン A1」と言われていて、それが「β-カゼイン A2」になることで、お腹がゴロゴロすることが起こりにくいと言われている。

- Q: • 6次産業化は、生産、加工、流通、販売を掛け合わせて6次産業化ということであるが、話を聞いていると、研究開発もやらないといけなし、人事管理もやらないといけなし、そのためには基本的な法律の知識も持っていないといけなし、1つの企業である。大企業の仕事を、皆さんの頭の中で全ての部署のことをやっているのは大変なことだと思う。それをどうやって皆さんが頭の中で整理しているのかと思うと、皆さんはスーパーマンではないかと思って聞いていた。
- もともと皆さんは家族経営から始まって、6次産業化で商品開発とか、お客さんと対面販売をしていると思うが、生産部門と違うことがどんどん増えてきたときに、家族の中でどなたが主になってやってきたのか。例えば、夫婦の片方が生産部門、片方は加工をやるとか、販売は違う方が入ってきたとか、明確ではないにしても、そういう役割分担をされているのかどうなのか。それが発展していくと、従業員を雇う形になって、その中でリーダーにこの部門を任せるといことをやっていかないと、この6次産業は回っていかないのでないかという印象があった。そこをどういう過程を踏んでいったのかということをお話していただきたい。
- A: • 花園たまやは、4人兄弟で、4人全員が「花園たまや」で働いている。適材適所で誰かしら、一番向いている人間がやればいいのかということで、お店は私からやらせてもらった。一番基本は、6次産業をやるとコンサルタントに入ってもらって一気に今までの2倍の売上、3倍の売上、年商1億を超えるというお話があると思うが、うちはあえてコンサルタントは使わなかった。一度、お話を聞いたが、やめた。
- なぜかと言うと、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待たせることになってしまうので、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ので、急に人が増えたから人が足りないという問題はなかった。
  - コンサルタントは新しい商品をいろいろ提案してくれたりするので助かるが、時期が来るとまた新しい商品を展開しなければいけないということに追い込まれるので、自分のできるペースで徐々に徐々に大きくしていくというのが、弊社の場合は理想ではないかと思っている。

- A:**・須藤牧場は、私と夫と先代(義父)でやれたときは、三人とも農場に入って一生懸命やっていたが、体験教育を始めた時から役割分担がされてきて、メディアや体験などは私がやるようになった。会社にして後継者が出てきたが、後継者からは5年後に経営移譲をしてほしいと申し出てきたので、いいよ、と言ったら、5年後に経営移譲するのであれば、その5年後から先のことも全部考えてやりたい、ということになったので、経営移譲する前から若い彼らの考えを尊重して、私たちはサポートに回る立場になってきた。
- ・いよいよ経営移譲という時期になってきているので、会社は育ってきて、今は社長がいて、私が専務としてサポートして、会計・経理もやっている。あとは農場部長、製造部長、店長、営業部長と分かれて、30代の働き盛りの若手が将来を見据えて若い後継者と一緒になって考えてくれている状況である。私たちは、間違えないように、間違わせないようにサポートしている。
- A:**・サンライズファームは、今、養豚を長男夫婦がやっているの、養豚には一切口出しをしないで10年ぐらいになる。それが一番いいだろうと思っていて、期待に応えてくれている気がしている。
- ・家族の中では、私の次男は今の加工の会社で営業部長として営業を任せている。家内は養豚をしているときから参画していたが、今は加工に回ってもらっている。
  - ・最近、レストランの料理長が非常に頼りになって、片腕になってくれる人だと思っている。うちの場合には総菜もあるので商品開発をやっているが、料理長に、お客に対する商品のイメージお願いしますと、2~3日後には試作品ができています。工場にも、いろいろと提案をすると、スタッフみんなで知恵を出して、期待に応えてやってくれている。スタッフの力量で会社は決まると思っている。
- Q:**・私は飼料メーカーという立場で参加している。今は飼料高で、生産者の皆様には大変な御苦労をおかけしている。6次産業化に関しては、畜産物の価格が上がらない中で、経営のリスクヘッジの一つとして、各生産者が自分たちで販売ができて、ある程度価格転嫁しやすいと、6次産業化を考えたらどうかというお話はさせていただいているが、安易に考え過ぎていたと、皆様のお話を聞いて痛感している。
- ・畜産生産者という立場から考えると、本業の生産のところだけでも皆さんは365日の仕事をされていて、大変な思いをされている。そこに加工や販売、品質保証や人材的な面も考えると、これは安易に手を出すことはいかなるものかと、考えさせられた。
  - ・情熱を持って仕事を続けることはどこの生産者も苦労しているところであるが、発表された3人の皆様の情熱の源はどのようなところにあるのか。長く持ち続けられる秘訣を教えてください。
- A:**・花園たまやは、この業界にいなかったときに、私がこういう養鶏所、こういう直売所があったらいいなと思ったことを具現化して形にしていることが日々一番の楽しみで、それでお客さんが、こういった直売所はなかったね、こういう商品はなかったよね、と喜んでいただけることがやりがいになっている。
- A:**・須藤牧場は、そこまで情熱があるとは思ってはいない。耕種農家に生まれて、臭い、汚い、きつい、3Kと言われる酪農家にお嫁に来たけれど、今となってみると空気がおいしくて自然があつて、牧場というフィールドを失いたくないなという思いがある。それは須藤牧場がなくなることではなく、日本中の牧場がなくなってしまうという気持ちである。うちだけ生き残ればいいというわけではない。日本の国土から農業がなくなってしまうのは困る、酪農がなくなってしまうのは困るという希望の思いを持っている。
- ・お嫁に来たときに、牛乳は安心かとか、牛乳の生産調整とか、あまり牛乳が売れない、今もそういうところはある。一生懸命搾っても牛乳が売れない、そういう物を搾っているわけであるから、これって何?と思ったのである。人が欲しくないと言っている物を搾っているわけで、酪農の仕事を私は本当に分からなかった。
  - ・そこで、牛乳を搾る以外で、魅力的な場所として教育ファームなどで生かせることを見つけて今があるが、今では牛乳はおいしくて体によくて、牛乳以外のお野菜もお米も豚も子供たちや皆様方みんなに食べてもらい、みんなの健康のために日本の農業は残さなくてはならない、と大きな大義を持ってやっている。そこが知らず知らずのうちに情熱になっているとこ

ろなのかと思う。

**A:**・サンライズファームとしては、情熱的と言っただけでとても感謝している。正直、真面目に思うときは、習慣病だなと思っていて、あとはマグロと同じで止まったら死んでしまうかなと思っているので、夕方のビール1本を楽しく飲むために毎日やっているという感じである。

## コメントなど

**高橋(憲):**・私も6次産業化をやっているが、動機が全く不純で、利益を全然考えていなかった。6次化した動機は、牧場のスタッフ(従業員)を募集してもなかなかいい人材が集まらなくて、外国人の研修生と一緒に働いた10年間は何も進歩していないと感じた。この仕事をしてください、と言ったことは非常に真面目にきちんとやってくれるが、牧場として進歩していないと感じたので、優秀な日本人の人材を確保したい。そのためには、魅力のある牧場にしなければと考えた。そこで、生産するだけではなくて、昔から加工・販売をやりたいと思っていたので、優秀な人材を確保するために6次産業化に踏み切った。

- ・いろいろな方から応募があり、私にはないスキルを持っている人たちがたくさんいて、IT関係から転職した人には牧場のホームページを作ってもらった。今は外国人研修生はおらず、全員日本人スタッフになった。私が一番先頭を走るといよりも、私はスタッフの能力を引き出すことに集中して、楽しく仕事をしなさいと言っている。
- ・スタッフのやりたいことを準備してあげることが私の仕事だと思っている。自分で提案したことだから責任感もあるし、自分のやりたいことをやっているから楽しい。もっと仕事をしなさいと言っていた20年前の私と今は真逆である。
- ・皆さん、コロナ禍で苦勞されているが、うちの場合は、コロナ禍でも売上は伸びている状態。持続化給付金を申請しようかと言っていたが、売上が上がっていたら申請できない。補助金はもらわずに、休業もせずに営業を続けた。
- ・注意しないといけないのは、あまり6次産業化に集中しすぎると、本業がおろそかになるので、牧場を見るようにしている。チーズなどで売上で6次産業化のほうでは伸ばせたが、1年目、2年目は牛乳の生産量を落とした。1年目は何百万円かのチーズの売上があったが、生乳生産で1千万円落としてしまい、これはやっている意味がないと感じて、牧場の生産枠はちゃんとおかなくては行けないと、私は牧場の牛の管理に専念して、今は、6次化には全く口を出したりせずに、娘に任せている。

**林:**・私も九十九里ファームグループで6次産業化をやっている。6次産業化をやっていると、確かに人が注目してくれて、比較的若い人材が入ってきてくれるが、定着してくれるかというところから先の問題もあり、いろいろなことにチャレンジしている。発表者の高木さんと同様に、先頭を走ってみんなに姿を見てもらって、みんなのやる気を引き出す。あとは、そのスタッフを含めて、どんなに困難になってもみんなアイデアを出し合い、実践していくことが大事だと思う。

- ・お客様に選んでもらう、手に取ってもらうためにはどうしたらいいのか。確かに生産が一番大事であるが、やるからには手に取ってくれるお客様のためにということをもみんなで考えることによって、団結や新たに前進する力につながられているのではないかと思います。

**新垣:**・私と須藤さんとのお付き合いは半年足らずであるが、須藤さんのお家にお邪魔したときに印象に残ったセリフがある。須藤さんは自給飼料生産をしているが、乳価が上がると言っても十分な値上がりではなく、この餌高の厳しい状況の中で、皆さん苦しいと感じていると思う。そういう中で須藤さんが、「餌代ぐらい私とお父さんで稼いでやるわよ」とおっしゃっていて、今の御時世、そういう強気な発言ができるマインド、心持ちでいられることは本当にすばらしいと思う。

- ・私は農業事務所で働いていて、みんなが苦しい中で自給飼料の推進といっても、農業事務所にはできることはなかなか難しい。畜産農家と水稲農家、野菜農家の方を結び付けることは、かなり時間がかかり、なかなかすぐに効く特効薬のような仕事ができない中で、どう過ごせばいいのかと思っているときに、須藤さんの格好いいセリフを聞くことができ、頑張らな

ければ、と思わせてもらえたので、すごくありがたかった。

**小林：**・私が所属している君津農業事務所の君津地域は、袖ヶ浦、木更津、富津、君津という4市である。酪農家を中心に6次化をしている方は結構いて、チーズケーキやアイスクリーム、チーズなどの加工・販売、養蜂の蜂蜜生産・販売、ハム・ソーセージ等を加工・販売している方がいる。先ほど流通販売課の伊藤さんから御紹介いただいた6次産業化の事業を活用して養蜂家が6次産業化に着手している珍しい事例があったので紹介する。

- ・君津地域で先代から養蜂をやっている、今の経営者の代になって、蜂蜜を原料にしたお酒「ピュアミード」を作って商品化して販売している。直売施設とお酒の製造施設を造り、工場見学で大型の観光バスが入れるような立派な施設になっている。コロナ禍で一気に客足が途絶えたが、最近では店舗を訪れるお客さんたちが戻り始めていることと、ネット販売を使って少しずつ売っている。
- ・経営者の話では、蜂蜜の生産部門とお酒の生産部門、店舗の販売スタッフで17~18名のスタッフを抱えているけれども、人を減らす、縮小することは一切なく、前を向いて進んでいくという経営方針で、方向性はゆるぎなく、新商品の開発等の工夫を含めてお客さんを増やしていく、ということで皆さん頑張っている。農業事務所として、一緒に取り組ませていただきお手伝いできればと思う。

**松木：**・農業者は、営業という仕事が一番苦手な人種なのだろうと常々思っていた。そういった中で、本業プラス他の人にきちっとにこやかにお辞儀をして物を買ってもらおう努力をされている皆さんがいらっしゃることは本当にすてきであり、すばらしいことである。

- ・逆に裏を返すと、本日のワークショップのテーマになると思うが、絶対に取り組んではいけない人がいるのではなかないかと思った。お辞儀ができないような、お客さんに対してにこやかに「ありがとうございます」と言えないような人たち、本業は立派だけれども、売るという行為は非常にエネルギーを使うのではないかと思う。そういったところが成功するかしないかの分かれ道の1つかなど、今日のお話を伺って感じた。

**室屋：**・6次産業化、農業経営の多角化って何なのかと考えてみると、やはり農業の可能性を広げる選択肢の一つと思った。万人がこれにチャレンジすべきとは思わないが、ここでチャレンジしていただける人もやはり不可欠なのだと思えて感じた。

- ・動機にしても、高橋さんはパッケージに少し違和感を感じて、そこから入っていき、お客さんにもということでした。須藤牧場さんの場合は6次化に興味はなかったが、娘さんたちから、やってほしいということで、御自身はあくまでも酪農の現場というものを知ってほしいということで進めてこられた。
- ・高木さんの場合は、最初は趣味だとおっしゃっていて、乗り掛かった舟みたいな感じで過大な投資で苦労されつつも、プロの経営者としてそれを実現させようと御尽力されているという形で、入り口と動機は多様であるが、結果として農業の可能性を一つ広げたという点では共通しているし、顧客なり地域との関係を見る視点や地平が変わってきたということにつながっているのではないかと思っている。そういう努力を通じて、単なる生産ではなく、地域理念、地域経済として存在を高めることが、従業員や地域の皆さんに利益を及ぼしているのではないかと思った。
- ・そういった観点で、例えば普段は200円もしないような牛乳を飲んでいるかもしれないけれども、時々須藤牧場で500円か1,000円の牛乳を購入する、そういうメリハリがついた成熟した消費者がどんどん生まれてくればいいのではないかと思うので、首都圏には成熟した消費者がたくさんいるし、マーケットがあってもいいわけである。
- ・高く買ってもらえるお客さんが、いつでもではなくて、時々はそういう高級な物を飲んでみるということをしていくと、日本の農業だけではなく日本の経済も回っていくと思う。
- ・30年間、日本の経済は安物志向で、いつの間にか先進国から脱落しかけているのが今の日本であるが、そういう物をひとつの突破口としてメリハリをつけた消費に少しずつ変わっていくことはとても重要ではないかと思う。そういう点で6次化のチャレンジというのは、どこかでほかのグループに広がっていく可能性があるもので、非常に必要なことだと改めて思った。
- ・日本農業法人協会の初代会長の船方総合農場の経営者である坂本多旦さんは、6次化という

のは生命総合産業の一貫なのだ、それで日本の還元型機能を活用するのだ、そういうものとしてとらえるべきなのだというお話をされておられた。

- ・これから人口は減っていくし、基本的に生活防衛を含めて割と高い物は難しいということもあるのだろうと思う。一方で、単に農業生産だけにとどまらない地域ビジネスとして、地域をケアしていくとか、先ほどの須藤牧場さんの教育ファームという形で、教育・環境・自然など、物(もの)的な6次化だけではなく「事(こと)」を含めた総合的な地域のケア産業の形で6次産業が進展して、その中で農業を中心に据える社会が考えられるのではないかと考えている。そのように進化することによって多様な農業、特に大都市近郊の農業で6次化のチャレンジを進めていっていただけたら、きっとまた面白い展開もあるのではないかと考えている。

## ○ まとめ

### 松原：

6次産業は、萩原さんのスライドにあったように「1次×2次×3次で6次」となっているが、私が聞いたところによると、人生や仕事の結果は考え方×熱意×能力である、という話があり、考え方がまずしっかりしていなければいけない。これが先ほど室屋さんもおっしゃったような、地域への貢献や消費者への貢献といったものを皆さんがしっかりされていく。それに熱意と能力がある。

高木さんの話で言うと、高木さんそのものが熱意であるし、能力というと工場長さんやレストランの料理長さんがいると。またこれは掛け算ということがやはりみそだと思う。プラスに行けば大きくなるし、逆に考え方がマイナスになるとネガティブになり、産業自体が衰退するみたいなことになりかねない。本日はこの掛け算が全てうまくいっている皆さんに集まっていただき、非常に有意義なお話を聞けたと思う。

### 3. 2 第2回ワークショップ（青森会場）

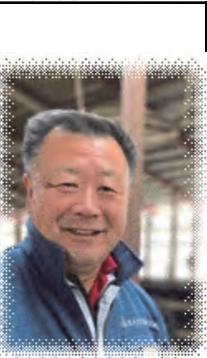
<p><b>1 全日畜「多角化経営」ワークショップ（十和田会場）の概要</b></p> <p>◎ <b>開催日</b> 令和4年11月29日（火曜日） 13:00 ～ 16:00</p> <p>◎ <b>テーマ</b> 畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは</p> <p>◎ <b>会場</b> サンロイヤルとわだ 2階「孔雀の間」</p> <p><b>2 多角化経営にかかる体験・課題等について意見交換を行います</b></p>		
	<p>NPO法人 プラットフォームあおもり 理事長</p> <p><b>米田 大吉 様</b> (よねた だいきち) (経営アドバイザーから)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国各地の地域支援団体とのネットワークを活用し、あおもりで生きていこう、あおもりに関わりたいと考える多様な人財が、自分のスタイルで活躍できる「緩やかな社会ネットワーク」を創っていくためのサポートを行っている。</li> <li>・上記のサポートを行ってきたなかで、得られた知見から、畜産経営が多角化を目指すに当たって、考えておかなければならない点、多角化を成功させるためのポイント等について発表</li> </ul>
	<p>青森県の畜産経営者</p> <p>坂本養鶏株式会社 代表取締役</p> <p><b>坂本 佐祐 様</b> (さかもと さすけ) (養鶏経営者から)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒナ、成鶏、卵、肉の一貫生産を行う採卵鶏経営で、鶏卵の直販・加工、一部輸出を行っている多角化経営</li> <li>・1970年に農事組合法人坂本養鶏組合として設立</li> <li>・従業員数は、65名</li> <li>・飼養規模は、採卵鶏(成鶏)38.5万羽、(育成鶏)22万羽を飼養</li> <li>・大手業者が参入しない分野で差別化を図り、付加価値の高い鶏卵の多品種製造</li> <li>・付加価値を高めた鶏卵の直販と加工</li> <li>・鶏卵の一部を輸出(香港等)</li> </ul>
	<p>青森県の畜産経営者</p> <p>(有)金子ファーム 取締役会長</p> <p><b>金子 春雄 様</b> (かねこ はるお) (酪農・肉用牛経営者から)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人経営による肉用牛経営(肥育)と酪農経営の複合経営に加え、生乳のジェラートへの加工・販売、委託加工した牛肉の販売、レストラン経営などグループとしての多角化経営。</li> <li>・従業員数: 約150名 内訳: 肉用部門(多角化部門を含む)約80名、酪農部門約70名</li> <li>・飼養規模は、肉用牛肥育部門で、黒毛和牛 2,000頭・F1 3,000頭・乳雄肥育牛 7,000～8,000頭 乳用牛雌 50頭 酪農部門で、搾乳牛2,300頭・育成牛1,000頭</li> <li>・販売規模は、肥育牛出荷: 10,000頭/年、生乳販売量15,000t/年</li> </ul>
	<p>青森県の畜産経営者</p> <p>(株)ふなばやし農産 代表取締役</p> <p><b>布施 久 様</b> (ふせ ひさし) (養鶏・養豚経営者から)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採卵鶏経営とSPE豚一貫生産養豚経営の複合経営</li> <li>・1969年に採卵養鶏、育雛事業の経営を開始し、その後、伝染病によるリスク回避のため1973年から養豚経営も開始した。</li> <li>・従業員数は、49名</li> <li>・飼養規模は、採卵鶏15万羽、SPF母豚1,400豚を飼養</li> <li>・販売規模は鶏卵出荷量2,800t/年、肉豚出荷頭数約36,000頭/年</li> <li>・養鶏部門では、鶏卵「奥入瀬雅」を直接販売するとともに鶏肉加工販売も手掛けている。養豚部門では、SPFポーク等を販売。</li> </ul>

図 3.2 ワークショップ「熊本会場」のプログラム

令和4年11月29日（水）、十和田市の「サンロイヤルとわだ」において、全日畜「多角化経営ワークショップ」（十和田会場）を開催した。

本ワークショップでは、先ず、本事業の取り組みの背景、目的、成果目標を説明。多角化を進めた動機、多角化による成果及び多角化を進める上での課題など事例発表してもらい、意見交換を行うほか、畜産分野において経営の多角化を進めるに当たっての成功、失敗について事例の収集を目的としており、参集範囲は、生産者、飼料メーカー、事業推進委員会委員、畜産団体、NPO 法人、金融機関、マスコミ等で参加者数は34名であった。

ワークショップでは、最初にプラットフォームあおもりの理事長米田大吉から畜産の多角化経営が成功するためのポイントについて発表いただき、3名の生産者からそれぞれの取り組み状況、取り組みの成果、課題等について発表があった。後半の二部では発表者と参加者による意見交換を行った。

		
<p>写真 3-4 会場の様子</p>	<p>写真 3-5 発表者</p>	<p>写真 3-6 発表者を囲んだ参加者の皆さん</p>

演題と演者は次のとおり。

### **演題と演者**

演題 : 畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは  
 演者 : プラットフォームあおもり 理事長 米田 大吉 氏

演題 : 坂本養鶏株式会社の多角化経営の取り組み ―鶏卵輸出―  
 演者 : 坂本養鶏株式会社 代表取締役 坂本 佐祐 氏

演題 : 金子ファームグループの多角化経営  
 演者 : 有限会社 金子ファーム 取締役会長 金子 春雄 氏

演題 : 有限会社 ふなばやし農産の多角化経営の取り組み  
 演者 : 有限会社 ふなばやし農産 代表取締役 布施 久 氏

ワークショップの発表者の発表のポイントは以下のとおりである。

### **発表内容のポイント**

#### **米田 大吉 氏**

- NPO 法人プラットフォームの事業概要は3つある。一つは、いわゆる人口減少対策、婚活支援、子供の居場所づくりなどである。二つ目は、県外から来た人とか、最近では、いわゆる関係人口や、兼業・副業のような人と交流することで、地元の人に人のメリットをもらえるような話の企画をしたり、大学や高校のいわゆるキャリア形成支援のような、合同企業面接会開催などを行っている。そして、三つ目は、県内企業さんの商品、いわゆる加工品を、海外や東京などで売ったり、買ってもらったりする業務を実施している。
- 一つ目は、畜産ではなく農業経営者や、食品加工の業者がこれまでと違うところに手を出すときのお手伝いをしたときわかったのだが、国には色々な事業があつて、農林水産省予算も

かなり潤沢に使ったが、農林水産省の予算よりも経済産業省の予算のほうが使いやすいこともある。さらに、農林水産省や経済産業省の予算を多く使っているが、そのほかに内閣府と国土交通省と観光庁の予算を使ったこともある。それは、使ってみると実はそっちのほうがすごく使いやすいということもあるので、国の助成については、畜産だから、農業だからと言って農林水産省に限定せず、ほかの省庁の予算も上手に使うと、ゴールが近くなる可能性がある。

- 二つ目は、多角化や6次産業化は良いが、それをやったら本業は大変になってしまい、何もかもというのはやはり筋が違うと思うので、本業を圧迫しないか、本業のメリットになるかということは非常に大事なポイントとなる。例として南部町の妙丹柿の処理の話で言うと、実は大きいホテルにカット野菜を納めるような業種だったが、取引の流れの中で、誰も食べなかったこの柿もセミドライ化するのもできるということで、一から柿をもいで、カット施設もつくり、消毒もパッケージもという、本当に何が何だか分からなくなってしまったということがあった。自分の得意なところを上手に使うということがすごく大事である。
- 三つ目は、新しいことをやろうとすると、どうしても最初にいろいろなものをそろえたり、人を雇ったりして固定費がばっと膨らんで、収益が上がるまで苦しくて苦しくてやめたくなくなってしまいうということがあるので、できるだけスタートの固定費は削ったほうがいい。加工施設は最初から入れなくても、町のものを使わせてくれるところはたくさんあるし、協同組合のものがあったり、買うにしても経済産業省の予算を使うと半分や2/3で施設整備費で出来ることもあるので、ぜひ削ってスタートしてほしい。
- 多角化は結局、結果であって目的ではない。多角化すれば格好はいいかもしれないが、管理が大変になるし、いろいろな意味で2つ3つのことを一緒にやることになるのでとても大変である。金子ファームで牛1頭売れば、多分50万円、60万円で売れると思うが、ジェラートを始めた頃、1個250円でアイスを売り始めて、その金額の差をどう感じるのかと思ってすごく心配したことがあった。多角化は、結果的にそうなったのであればいいと思うが、最初から目指すところではない。
- 失敗する例では、社長が一人で突っ走って行って、振り向いたら誰もついてこないというのが一番の例ではないかなと思う。「また社長は何だかわけ分かんないこと言ってる」と言わせないようにすることが非常に大事で、誰か会社の中、組織の中で味方をつくる、分かってもらうまで共通理解のための作業をするということはとても大事だと思う。例として、「リンゴの耕作放棄地が多く、担い手を育てないと自分たちが売るリンゴを入手できなくなる。だから、今からリンゴを育てなければいけない」とリンゴ販売の会社の社長が、リンゴ園をやると言い始めたが、ちょっとまずいとなって、「社内に協力者がいないか調べよう」と話をして、一旦立ち止まってもらって社員の中で話をしたら、「協力してもいいよ」「私もそういうのをやってみたい」という人が中から出てきた。社長が見えている景色とスタッフが見えている景色とは全く違うので、社長が分かっていることの何分の1ぐらいしかスタッフは分かかっていないと思って、一旦そこまで下りてから一緒にやるというのが、多角化というか、新しい事業をやるときの大事なポイントとなる。社長一人でやろうとしないで、上手に社外の人を使うとか、協会の手助けをもらうとか、いろいろな力を外から引っ張ってくるとか、お金をかけずに引っ張ってくるということも大事である。
- 組織の外に時々、「これはどうだべ」と聞ける人を置いておくことは、非常に大事なこと。それと、中期計画のようなものは、今、作っても、作っているそばから環境が変わるからあまり意味がないという人もおられるが、ある程度のゴール、「このぐらいでやろうね」というのは持っておかないと、新しいことをするときになかなかゴールが見えなくなって嫌になってしまう。目標を定めることは大切である。

## 坂本 佐佑 氏

- 青森県東津軽郡蓬田村において、1970年農事組合法人坂本養鶏組合として設立し、採卵鶏成鶏38.5万羽、育成雛22万羽(年)を飼養し、鶏卵約6,600t/年、鶏糞2,000t/年の生産している。坂本養鶏(株)と子会社2社の作業分体制になっており、ひよこからの一貫生産を行っており、グループ全体で65名の従業員を擁し、グループ分割による事業部制でKPI管理型経営を行っている。

- 農場の特徴は、いろいろなものを販売している。PBのニューフレッグという商品から始まり、特殊な卵、特徴のある卵をかなりの種類作っている。一般的に卵会社は生産効率を求めるほうがコストが下がっていいわけだが、弊社は逆を行っている。いろいろな品種やブランドを作って、多種多様にお客様に合わせて販売しているというビジネスモデルになっている。地元の応援として、「青天の霹靂」を使った「たまごかけご飯セット」なども今ネットで販売している。
- 「鶏ふん堆肥」は、地域への還元として、特殊肥料として製造している。主に販売先は青森県内の農家やゴルフ場等に出荷している。
- 鶏卵の輸出は、もともと11年ぐらい前から空輸で香港のスーパーと取引はしていたが、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、当社の卵を使ってみたくて、今までやっていた空輸から船便で量を多く出荷するような体制になり、青森ブランディングで「青森たまご」の箱で輸送するようにした。最終的には、鳥インフルエンザの影響を受けたりして、今では総販売量の約13%を輸出している。
- 日本産鶏卵に関しては、輸出量がここ5年ぐらい、右肩上がり伸びてきている。国も農林水産物輸出の金額目標を2兆円にしようと去年もマスコミに出ていたが、鶏卵もその波に乗ってどんどん伸びていった。
- 加工品もこれから輸出を目指して取り組んでいる。シフォンケーキとカタラーナである。これは今年から加工をやってみたくて、弊社で取り組みを開始した。当社卵を原料に使用してOEM(Original Equipment Manufacturing)で作っているものを輸出していこうということである。卵は鳥インフルエンザの影響で止まってしまうが、加工品は止まらないので、これから加工品に取り組む。
- 多角化で輸出に取り組んだ動機としては、鶏卵は、相場で売上が決まってしまうところがある。農産物もそうであるが、卵の業界も例に漏れず、相場に依存していて、低卵価のときはかなり不安定なので、それを打開するには、6次化や、固定単価での取り決めによって経営を安定させるやり方が一般的ではある。当時、輸出は伸びしろがあるということで、低卵価でもあるし、まずやってみようということで、それで香港向けを開始したというのが経緯である。
- 「多角化の取り組みによる成果」は、実際に2018年、2019年の低卵価のときには、卵価の下落分を輸出分で補填できた。どの業界でもそうであるが、国内消費が長期的に伸び悩んでいく中で、農林水産物、特に畜産物に関しては、大規模で作っていくビジネスモデルが一般的には当たり前であって、作る量を増やす、ということは売る量を増やさなければいけないという考えになっていくわけである。売る量を増やせば売る場所を探さねばならず。その売る場所を見つけて販売先を増やしたり維持したりすることが、輸出をやっていると可能になっていくのではないかと考え、これに関しては成果があったと思っている。
- 「多角化の課題」は、ある程度の量を定時・定量で契約するので、原材料の調達も含めて、そこがネックになってくる。定時・定量出荷に関しては、今、青森県内の方で協力していただける方がいるので、その方にも利益があるようにもちろんやっていかなければいけないし、出荷相手先のこともあるので、その辺の調整が大変であることが問題になる。特に畜産物は今、飼料高でコストが上がっていくスピードが相当速い中で、スピード感をもって変えていくというのは結構大変である。
- また、鳥インフルエンザ等、家畜・家禽の疾病が出た場合に関しては、同一地域から出荷することは難しい。実際に青森県では私がやり始めてからは3回発生しており、いろいろな関係者の方にも迷惑をかけたりにしている。ただ、1回目と違うのは、他県の方は、実は県をまたぐと全然制約がないので、そこ(定量出荷)に関しては今、ほかの方にそれをやっていたり、振れるようになっているので、ゼロになることはない。しかし、家禽疾病による輸出禁止措置に関しては、国も輸出量の基準を上げていきたいと思いますという以上は、やはり何かしら手を打っていただきたい。輸出禁止対象区域の細分化などの措置をお願いしたい。
- 今、止まっている時期が過去に比べると相当短くなってきており、それに関しては国が、例えば香港の現地とやりとりをして短くなっているんだらうと思っている。これから先、鶏卵の輸出、畜産物の輸出を数倍に増やしていくためには、そこは課題があると思うので、どんどんクリアしていただきたいなと願っている。

## 金子 春雄 氏

- 青森県上北郡七戸町において、法人組織により肉用牛、青森県上北郡野辺地町において酪農の畜種複合の多角化経営をしている。金子ファームグループの事業内容は、肉牛部門として、乳用種のホルスタインの雄、F1（交雑種）、和牛、この3種類がメインで、日本短角種も少し飼養している。酪農部門は、10年ぐらい前から取り組んでおり、今、その2本立てである。そのほかに、6次化でジェラートの店とお肉が食べられるレストランの店も牧場内に設置して、多角化経営に取り組んでいる。
- 肉用牛部門の家畜飼養頭数は黒毛和牛2,500頭、F13,500頭、乳雄肥育牛6,000頭 乳牛成雌50頭。耕地面積は、185.9ha（うち自己有地78.3ha、借地107.6ha）、畑78.4ha、公共牧場34ha、その他73.5ha。肥育牛出荷は、約10,000頭。酪農部門の飼養頭数は、経産牛2,000頭、年間販売乳量は、約15,000tである。
- 多角化に取り組んだ動機は、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「ふんの捨て場にするのか」とか、牧場内の飼料畑にたい肥散布をしているにもかかわらず、周辺住民から役場に電話が行ったりして、金子ファームは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、七戸町で畜産経営を行っていくうえで、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地域住民に受け入れてもらおうと考えた。そのために、家畜ふん尿の臭いもなく、綺麗な牧場風景が見えて、地域住民がくつろぎ、楽しめる場を創設して、牧場産生乳を使ったジェラートの生産・販売、牧場産牛肉をレストランで提供することにより、地域住民に貢献することを意図した。このため、まず、ジェラートの店はあえて国道沿いではなく牧場の真ん中につくり、牧場の風景と季節季節の牧場の仕事を見てもらえるようにした。また、6次化事業の開始当初はそもそも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。ジェラートの取り組みでは、イタリアなどにも出向き、ホルスタイン種ではなく、ジャージー種にすることとし、ジェラートつくりの技術は岩手から人を派遣してもらって指導を仰いだ。
- 酪農部門を始めた理由は、約10年近く子牛価格が非常に高値で張りついて、肉牛を出荷したけれども、子牛と取り替えっこして経費を全部賄えないというような状況がずっと続いていた。たまたまJAから「離農する酪農家があるからどうか」という話をいただき、「じゃあ、練習しよう」と、乳牛の搾乳の練習を始めた。始めた当初は、離農する施設をそのまま使ったものの、今の牛は体高も体長も大きいから、50年も前の設備では牛舎の床が合わない。お尻半分が尿溜めに半分つかっているような状態であった。そこから、牛が寝るところの寝床を延長したり、少しずつ勉強させてもらって、それから5～6年以上、練習を何回か積み重ねてから、最新の設備を導入して、酪農をやっている。おかげさまで、今は2,000頭の乳牛の搾乳をしている。
- 肉牛は個体識別番号がついているから、一頭一頭に通信簿がついている。そして、一頭一頭、値段が違う。でも、ミルクは全部いろいろな生産者のミルクが合乳になる。だったら、どんなミルクでもと言っては失礼だが、もうかるミルクの生産をすればいいのではないかと思うが、当時は、それはできない。細菌数から体細胞から乳脂肪からいろいろな項目を毎日チェックして出荷している。やはり肉牛で培ってきたノウハウというか、プライドというか、合乳になるから、白ければミルクなんだ、というのではないんだという思いで生産に取り組んでいる。
- お肉のほうも、最初は少ない頭数からのスタートだった。今は1万2,000頭いるが、ただお金をもうけるがために増やしたのではなくて、いろいろなメーカーさんやお肉屋さんのほうから、「もう少し生産してもらえないか」という要望にお応えしているうちに、50年たったら今の頭数になった。
- ミルクも絶対誰かが見て、誰かがチェックして、誰かが飲んでいいる。そういう意味では青森県のミルクのレベルを上げるためにも、うちは今、結構なシェアでミルクの量を出荷しているが、内容の一番優れたミルク、飲んでおいしいねと言われるミルクを生産しようとの思いで生産に励んでいる。そこにこだわって生産して、今はNAMIKIデリーファームで、乳牛の会社は別になっているけれども、子牛も順調に生まれて、肥育素牛として金子ファームが仕入れて、酪肉連携の形が大分できてきた。

- それから、NAMIKI という牧場の風景に沿った名前ジェラートの店をスタートしたところ、お肉も食べられるところがあればいいなという声がいろいろなところから聞こえてきたので、うちの孫が小学校4年生ぐらいのとき「お父さんとお母さんの店の名前は何にしようか」と聞いたら、「NAMIKI の隣だから、並んでいるからNARABI がいいんじゃない？」と簡単に孫のそういうアイデア、発想で、NARABI というお肉を食べられるお店も隣に建設した。おかげさまで、両方合わせると、私は細かいところまでは分からないが、年間12~13万人の人たちが来て利用していただいている。そして、ビーフジャーキーとか、そういういろいろな商品も、開発、委託加工によりやっている。それから、七戸町のふるさと納税の返礼品にとっているので、発送が全く間に合わないほど、ふるさと納税の注文が来ており、今うれしい悲鳴で何とか対応している状況である。

## 布施 久 氏

- 青森県十和田市において、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。採卵鶏の飼養規模は15万羽、鶏卵出荷量は年間2,800tである。養豚部門の飼養規模は、母豚1,600頭（農場は繁殖部門と肥育部門に分場）、出荷頭数は年間約36,000頭である。
- 畜産経営の雄鶏生産の取り組みの背景は、先代が、三沢の米軍基地へ行ったら、みんな鶏を丸ごと食べているのを見てきて、何とかああいうのを販売できないかということで、一生懸命研究して始めた。当時はいろいろ仕出屋さん関係を中心にホテルや旅館で販売できたが、昔は冠婚葬祭というのは自宅でやられる方が多かった。自宅で食事するときにお膳を仕出屋さんから入れて、それにうちのチキンをつけていたので、結構忙しかった。今度はこのチキンの肉を手に入れるために、ヒナ鑑別した雄を貨車で八戸まで運んでもらって、そこへ引き取りに行って、その雄ヒナを育てて、屠殺処理をして丸焼きにしていた。現在の抜き雄の育成・肥育鶏を外部委託による加工・販売の原点は、ここにある。
- 次に、鶏卵生産の歴史を振り返ると、当初、金網で簡単に作ったバタリー鶏舎のような鶏舎で生産していた。十和田市内で400軒ぐらいの農家さんに金網と雛を買ってもらい、エサ特約店からえさを持って行って、卵と引き換えに、それ以上、卵が多ければ100円、200円を賃金として支払うというような委託生産方式から始めた。農場をつくると言ってもなかなか厳しい状況であったので、全く右も左も分からないままやっていた。餌メーカーのいろいろな指導もあって、最初2万羽飼養ぐらいの農場に着手して、当時は今のような先進的な機械・装置の施設ではないので手給餌、手集卵の大海戦術でやっていた。その後、市内にあった十和田ポトリという養鶏場を買収した。そこは7万羽ぐらいの養鶏場だったが、当時、千葉県など、卵の生産県ではウィンドレス鶏舎という窓のない鶏舎の建設がはやっており、換気とか、舎内環境をコントロールしやすい鶏舎ということで、そこも見学に行って、その十和田ポトリをウィンドレス鶏舎にして、卵の生産に力を入れた。
- 養豚経営のきっかけは、先代の妹の嫁ぎ先が養豚経営だったので、一緒にして会社にしようということで、昭和44年に会社を設立して養豚の業界と付き合い始めた。当時、金利も高く、お金がかかるから、金利を払うために一生懸命頑張っているような状況で、資金の調達には非常に苦労した。業界でも、ウィンドレス鶏舎がはやって、各地でどんどん羽数を増やすので、市場に卵があふれてしまって、低卵価の時期が非常に長く続いた。資金繰りに苦労している状況の中、養豚にも着手してしまった。新しもの好きの先代が、養豚にSPF認定農場というやり方があるということを知ってきて、新たに、5町歩ぐらいの土地を買って、そこで新しく養豚経営を始めるため、1,400頭の母豚を飼養するような豚舎を借金して建てた。当時は新しい豚舎だったので、成績もよく、従業員も非常に頑張ってくれて、たまたま豚価も良くて資金繰りがよくなった。養鶏と養豚の複合経営の相乗効果で非常に利益が出た。
- 養豚経営は、2021年に疾病予防のため、繁殖と肥育の農場を分離（ツーサイト方式）するリニューアル工事をした。繁殖豚舎は、自社内の土地の空き地に老朽化もあったので新しく建設した。従業員は、いつもコスト、コストと言っている社長がこういうことをしたので、ちょっと驚いている。養豚部門で年商20億円を目指そうという話をして、繁殖成績は経営開始から素晴らしいものがあった。得意分野を少し投資して伸ばしていこうと考え、リニューアル工事をして、今、年商20億円はクリアしている。

- 畜種複合の多角化の成果を生み出したのは、従業員の資質というか、プロフェッショナルに支えられてきたなど、感じている。飼養管理にも非常にたけている人が多かった。広い豚舎を1人でやっているような従業員もいたし、出荷も1人でどんどん出荷しており、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いければなど考えている。
- 課題の1つ目としては、ふん尿処理が大変である。汚水が多量に出るが、それを処理するのに数億円かかる。それも、浄化槽も増やしたし、ポンプ1つ壊れても1,000万円とかかかる。そこで困ったのは、そのポンプは中国製で、中国がロックダウンしてしまって、納品までに長い時間がかかった。多角化を進める上で、畜産分野は一番先に、汚水処理やふん尿処理の対策を考えていかなければいけない。今、化学肥料も非常に値が高くて、また堆肥に注目が集まり、問合せも非常に多い。豚ふん、鶏ふんともに周辺の耕種農家に配達して、サービスして使ってもらっている。そして、使ってもらって、よければ毎年買ってはくれている。しかし、なかなか土地の確保や資金の調達も難しく、そして、ふん尿処理関係をどうするかというのが今後の課題である。
- また、二つ目の課題が人手不足である。外国人の研修制度も取り入れ、来てもらっている。また、障害者、知的障害者の方を採用して簡単な業務をやらせて、そこで何とか人手を確保している。これは余談だが、実は海外研修生でベトナムから最初に来た女性2人のうち1人と、従業員がこの間結婚しまして、子供が生まれて、非常によかったなど思ってお祝いをたくさんあげて喜んでもらっている。独身者が多いので、何とか家庭を持って、今後も現場のために働いてくれるような、そういう従業員になってほしいなど思い、まんまと引っかかってくれたらと思って、私も喜んでいて、今後もいろいろな対応をして、人手を確保して、その戦力を、人材育成にも力を入れて、農場の経営に役立つ社員をつくらせていきたい。

## 意見交換等の集約結果

意見交換等の結果をとりまとめると次のとおり。

## 意見交換

**Q:** ・米田さんへ。畜産の特徴を生かした多角化事例があれば教えてほしい。

**A:** ・畜産に特徴的な多角化の課題は、お肉というのは消費者に対する訴求が圧倒的に強いので、上手に加工をすると販路をつかまえずに、売るほうも売りやすい。単価も高いし、ギフトなりお土産なりで使いやすいというのが、いわゆる野菜の加工品などとは違うところ。

・地域の特徴を生かしながら、他から来た人にも分かるように作るというのが大事。

・普通の業種での多角化では、大体自分たちで全部やるか、全部OEM（相手先ブランド製造）で外注に出してしまうやり方である。しかし、畜産では、自分たちで使うものは自分たちで多角化して、別の事業にして販売したり、外に出しているものはOEMでやるという方法は、「なるほど、そういうやり方もあるんだな」と思った。

・自分たちで使うものとしては、堆肥とか、金子ファームの敷料に使うもみ殻ペレット、牛の飼料などは自分たちでやったほうが経済効率が良い。外で作ってもらったほうが衛生的にも単価的にも、それから、味の調整も簡単なものは外注に出すということが大事。

**Q:** ・前回の千葉会場でのワークショップでは、大都市近での多角化について意見交換を行った。全く条件が違う東北地方での、顧客の開拓、直売や加工の苦労など、6次化のポイントという観点でまとめてお答えください。坂本氏には、輸出の販路拡大のことについても追加的に話ししていただきたい。

**A1:** ・輸出が止まったときの対応と、今後の輸出の見通しということで答える。輸出を始めてから大きく輸出が止まったのは3回目である。1回目は去年の冬で、そのときは鳥インフルエンザのリスクが高まっていて、会社として対応が間に合わなかったため、売上がゼロになった。このときは売上がゼロになることよりも、今後、弊社のブランドに価値を持って使ってもらっているお客様が途切れてしまうのが怖くて、何とかして対応しなければならなかった。4月にもう一回止まった時は、昔より対応が早くなり、今は、大体3カ月ぐらいで鶏卵

の輸出自体は復活している。また、2回目のときには、同一県でなければ、輸出に関しては問題ないということで、他県で同じような仕事をやられている方とタッグを組んで、青森県で鳥インフルエンザが出ていても通常の6割、7割ぐらいまでは輸出ができた。個々の農場がこのように対応をするよりも、国でそういう政策を進めていただくのが一番よろしいかと思う。スピード感を持ってやるということで、今のところゼロになるということとはなくなっている。青森県として、リンゴとかと一緒に船便で輸出を行っているわけであるが、青森ブランドを増やしていくということで始めているので、できれば青森産の卵でやりたいという思いがあるので、そこに関しては今後の新しい対応も考えていかなければいけない。

- ・輸出の見通しについて質問については、現状、日本から輸出できる国はシンガポール、マカオ、韓国など5カ国ぐらいであるが、シンガポールに関しては、現在進めているところで、資格が取れば販路は買い手がありそうなので、開拓していく。毎回、輸出が止まらないような形を取りたいので、加工品に関して輸出を考えて、チャレンジしている段階である。輸出をする国を増やしつつ、輸出をするアイテムを増やしていければ、リスク管理が農場としてはできていくので、今後、それを目指していく。
- ・顧客のつくり方については、顧客のターゲット地域をどこに目標にするかというところになっていく。青森県は人口もどんどん減少して、大消費地でもないので、農場の規模によっては他県や海外などいろいろなチャンネルを持っていないと、今後厳しくなっていく。また、地元に対してはどういうブランディングをするかである。例えば卵で言うと、消費者は値段で買うのが一番というのは、アンケート結果からも分かっている。その中でも、たいていの農場の卵は、農場と隣接したGPで作っていて、農場ごとで完結するパターンが多い。したがって、農場さんの色、例えば「〇〇さんのところで作っている卵ですね」というのが分かるようなことを仕掛けとしてやっていくことが、ファンが増えることになるので、弊社ではそれを意識してやっている。

**A2:** ・顧客の開拓について、ジェラートの来場者数は20万人を超えている。オープン当初からコマーシャルや宣伝は一切やっていない。むしろ、新聞やテレビ局さんのほうから取材に来られて、そういうことに対応している。その他、若い人たちとのネットや口コミで広まっているのかなと思っている。

- ・品質については、始めた当初から、天気が悪くて、その日仕込んだジェラートが残っても、次の日またそれを練り直して出すことは一切やっていない。せっかく来てくれたお客さんなので、朝しぼりたてのフレッシュなミルクを、その日の朝にジェラートに加工して、ミルク本来のおいしさ味わってもらおう。砂糖を加えるとか、何か成分を採るとかは一切やっていない。それが、食べていただく方々に、何が違うなということをしつづつ理解してもらっているのにつながっている。
- ・南部曲り家も15年ほど前に下見したときには、茅は溶けてなくなって大分傷んで空が見えていた。登録有形文化財になっているため、勝手に潰すわけにもいけないので、文化庁に「どうしたらいいんのか」と問い合わせたところ、「修復できないのであれば、重機で片づけるのではなくて、手で解体してシートをかけて保存しなさい」と、指導を受けた。
- ・基金協会にも相談して、いろいろなところから寄附を仰いで、足りない分は自分でお金を出すつもりでいた。業者から茅の葺き替えの見積もりは4,000~5,000万円だったので、どうしようかと悩んでいるときに、妻と福島のお会津の大内宿へ旅行に行ったときに茅葺き屋根を見て、地元の人に相談したら、「職人を紹介するか」ということで、すぐ来てもらった。その見積りはすごく良心的で、大分格安で、茅は福島から大型トラック16台で運んできて、2カ月近くかけて葺き替えた。それでも、3,000万円強かかった。実際に飼料メーカーさんや青森銀行さんなど、いろいろなところから協賛をいただき、1,000万円ぐらい寄附も集まった。足りない2,000万円は、会社や私個人で用立てた。茅の葺き替えしたその年、毎日、朝起きれば、神棚にお参りをして、仏様に水をあげ、旧盛田牧場の敷地内の神社にもかかさず手を合わせていた。
- ・丁度その年に、東京の芝浦市場に、肥育牛を9頭ほど、出品するチャンスをもらい、そのときは最高の賞ではなかったが、茅の葺き替えにかけた約2,000万円程度で販売することができた。そのような出来事があった、やはり神様はきちっと見ているのかなという不思議な印

象がしたのを記憶している。しかも、出品した牛たちは、その曲り屋の隣の、やはり文化財の建物で肥育した牛たちで、それから、毎年のようにいろいろな賞にも入るようになり、実力以上に神の力というのはすごいなと思っている。

- ・ 会社は、和牛に取り組んでからまだ 10 年程度で、最初はホルスタイン一本でやってきた。東京などで和牛を出品して賞に入ったときは、「何、まぐれだべ」という声が聞こえてきたが、それでも、毎年毎年、出品すると上位に入賞するようになり、「まぐれ」という声が聞こえなくなり、やっぱり実力が少しずつついてきたと思えるようになった。
- ・ 和牛の名誉賞とか賞を取るためには、ほとんどの人はえさの内容も明かさない。匠の世界というか、そういう人が多い中で、うちの社長(長男)はそういうことにはこだわらないで、誰が飼っても、育てても、いいものを作るやり方があるんだという一つの信念に基づいてやっておるようだ。

**A3:** ・ 顧客開拓について、お客さん獲得はどのようにということだが、当社は、販売も特に営業マンがいるわけでもない。飼料メーカーの中に畜産販売部門があって、そこの営業先から、「こういうのはないのかな」という問い合わせがあると、卵であればイメージのいいものを作ろうということで、「奥入瀬雅」という特殊卵を製品化した。業務用の特殊卵で、箱で流通させる卵で、一部、以前有名パティシエのロールケーキにも使われたり、関東のオムライスチェーン店で採用していただいたりしている。

- ・ 豚肉も、銀座のしゃぶしゃぶの専門店でも使ってもらったこともある。関東周辺を回っている営業マンの情報も入るので、そういうお客さんのニーズに対応した生産ができるような体制を取っていければと常に思っており、顧客の獲得というのは特にやってない。

**Q:** ・ 畜産に限らず、人手不足が課題になっている。新卒を採用したい、青森県人を採用したい気持ちがあると思うが、畜産で県外からの採用についてはどのような状況なのかを聞きたい。

**A:** ・ 金子ファームでは県外から 2～3 人、NAMIKI デイリィファームで採用している。地方を目指す人材は結構たくさんいる。なぜかというと、40 歳過ぎぐらいになって、「年金をもらうためにあと 20 年間、ここで働くのは駄目だ、10 年たってもこの程度にしかならないのか」というのが見える。県外の人材確保の求人サイトもたくさん出来上がっているのだから、青森の県内だけで探すと見つからないようなレベルの驚くような人材が来る。

- ・ 新卒に関して言うと、建設業では、「うちは経験がなくてもいい。何でもやらせる」と言う。「何をやらせるんですか」と聞くと、施工管理とか何とかと言うわけですが、その施工管理というのは私には全然分からないから、まして高校生にわかるはずもない。畜産も同じように、食べる肉は知っているけれども、それまでの間に何をするのか分からないまま、「さあ、おいで」と言われても、「何をやるのか分かんねえとこさ行けない」となっているのではないかなと思う。

- ・ 十和田の建設業で、自分たちは大工なんで、「うちは大工を育てたいんだ」と。「どうすればいい？」と言うから、「大工さんが使う格好いいものがないか。カンナとか、それだけで学生向けの募集のチラシを作りましょうよ」と言って作って、その年、5 人ぐらいちゃんと採れている。自分が何を使ってどういうふうにするかということが分かると、若い人たちは結構ちゃんと食いついてくれるので、そこは「分かるべや」と言わないで、面倒くさいけれども具体的にわかるように示してやると効果が出るような気がする。

**Q:** ・ 金子ファームは、牛を始めて何年か経つが、6 次化を目指してやるつもりは前々から視野の中に入れていたのか。

**A:** ・ 6 次化は最初からは全然考えていなかった。頭数が少しずつ増えていくと、畜産のイメージが悪いなということがだんだん耳に入ってきて、それで、苦情をくれた人を調べたりした。その人と議論しても始まらないので、6 次化の方に舵を切った。

- ・ 農場に足を運んでもらってイメージを少しでもよく持ってもらいたいというのが一番の狙いで 6 次化を始めたが、お金をもうけようという感じでは取り組まなかった。

**Q:** ・ 私は養豚を経営しているが、何がうれしくてやっているかと言えば、消費者の皆様に「おいしい肉だね。また買いたい、またしゃぶしゃぶしたい、焼肉食べたい」と言われたい、その一心で豚づくりをしている。坂本養鶏は、卵にはいろいろな色があるが、白とかオレンジ、ブ

ルーの卵とか、それは色が違うということは鶏の品種だとは思いますが、よりおいしい卵づくりをするということは、どういうこだわりを持って卵づくりをしているのか。

**A :** ・私は3代目で、もともと、うちのスタッフも、多分、生産者は同じ思いで卵を作っている。お客さんに「おいしい」と言われることがすごく重要で、その声を聞く仕組みも重要だと思っている。

・卵を作るときのこだわりは、鶏は健康管理が大事なので、鶏自体を健康的に育てることを農場の第一念頭に置いており、それをいろいろな場面で実行する仕組みを、現場の若い人でも、新しく入った人でも分かるようにしている。私が実際に農場に入るわけではないので、農場の会議などで常々話をしている。

・地元におれば地元のつながりがある、「卵を食べておいしかった」という話は聞けるが、県外への販売ではそういう話がなかなか聞こえてこないところがある。輸出もしているので、そういう声を集めなければいけないので、弊社としては中間に入る方に、お客様の声を聞かせていただける施策を講じているところ。

**Q :** ・本業と副業という考え方でいくのか、それともこれから多角化してそういったものをどのように育てていくのか、分社化していったそちらの部門もきちっと利益を追求していくという形なのか、これから先の考え方を教えてほしい。

**A1 :** ・養豚と養鶏の2部門と加工・販売部門があるが、分社化までするといろいろ大変だなという気がしている。今のままで部門を分ける形でいきたいと思っている。

**A2 :** ・社長はきっと分社化までしてはと考えていないと思う。全農さんにミルク(生乳)を110円で、11月からは5~6円上がるみたいだが、買ってもらっている、それをジェラートに加工すると何倍にもなるけれども、ミルクはミルクで出荷している。

・JRや、イオンさんから出店要請とか、いろいろあつが、全部丁重にお断りして、「うちは牧場でしか提供しないんです」というこだわりがあり、あまり広げるつもりはない。

**Q :** ・坂本養鶏さんに質問。輸出もやっているということで、同じ養鶏グループの養鶏業者の中からも集めて輸出を拡大する計画もあるのか。

**A :** ・輸出については、乗り始めたのを動かしていくということでやっているが、うちの右腕と左腕とたまに話をする時に、私は結構慎重派なので、今後どういう出方をするかというのは言わず、ある程度形ができてから話す。

・しかし、やっていることを成長させるのも経営者の仕事だなと思っていて、最終的には夢としてはそういうこともやりたいなとは思っている。もともと当社は、内部の子会社で分けているので、役割ごとに会社になることも成り行き次第ではあり得る。

**Q :** ・人材のことは、どこの会社も困っていると思うが、金子さんの会社では訓練、育成については、どういう指導をしているのか、教えてほしい。

**A1 :** ・酪農のNAMIKIデイリィファームでは、もともとリクルートにいてUターンしてきた女性がいる。彼女が月何回とかで定期的に入って、中身も相談しながら人員計画や、評価制度なども含めて作っている。

**A2 :** ・ふなばやし農産は、最初、パティシエに頼んでいたが、お金がかかってどうしようもなく、買い戻しをしなければならなかったのが、去年から全部、従業員で、「素人が作った」というコンセプトでもいいのではないかという販売展開に変えた。

**A3 :** ・金子ファームのNARABIレストランは、青森のフレンチレストランが入って指導して、社長の奥様が仕切って運営している。味は全然落ちていない。時々シェフが見に来てチェックしている。

**Q :** ・坂本養鶏は、輸出を開始する際に代金の回収など、いろいろな面での不安な部分があったと思うが、スタートするときどのようなやり方で話を進めていかれたのか。

**A :** ・輸出のきっかけは、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いて、本当にやってもいいのか、代金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出すことも重要だと思い、量は10トン車1台のレベルだったので、「じゃあ、ちょっとやってみようか」ということで始めた。

・ハードルを下げたのは、県が絡んでいるということでハードルが外れたのと、コロナが一つ

追い風になった。

- ・コロナが起きてから、巣ごもり需要があり、香港も家庭で使う卵がどんどん増えて、ある程度ブランド価値を高めて、それなりの価格でいけるようになったので、少しずつ増やして、月を追うごとに倍々という形で取り組んで、最初は不安だったが何カ月かやると、そのハードルも外れてきて、今は問題なく取り組んでいる。

**Q:**・9月に千葉で開催したワークショップのことを若干紹介する。埼玉県の鶏卵生産者、千葉県の養豚農家、千葉県の酪農家の3名の方に発表していただいた。畜産農家は、生産部門をしっかりやるというのが基本だと思う。それに加工・販売、また新規商品の開拓・企画などの部門が入ってくる中で、どのようにやっているか聞いたところ、3名全員、家族がその部門を担っている中で多角化をしていったと話された。

- ・多角化に取り組む決断する時に誰か相談する方がいるのかどうか。金子ファームさんでは、米田さんに相談されたか分かりませんが、自分で考えてから決断するに至るまで、どれくらいの間を要したのか。

**A1:**・決断は私がメインで、誰に相談しているわけではないので、報告が上がってきて、初回の取り組みに関しては、私1人で「じゃあ、やったら」ということで決断した。

- ・リスクを採りたくないの量はやさげという決断である。今は、新規案件は、全て、右腕、左腕が持ってきた段階で、しっかり相談したりもんだりしながらやっている。
- ・今の販売戦略が合っているかどうかということについて、自社の社員だけではなく、外部のコンサル的な人にも意見を求めることはしている。

**A2:**・決断は即決である。今の社長と専務も牧場にいたとき、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いくらです。これをお願いできませんか」という話であった。役員が皆いたから、「よし、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。そうしたら、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。そのときもすぐ即決した。

**A3:**・飼料メーカーの営業の方はいろいろ情報を持っているので、その営業の方と、そして、金融機関である。日本政策金融公庫さんも膨大なデータをお持ちであるので、多分相談したらすぐ即決できると思う。そういう取引先と相談して決めている。

**Q:**・米田さんに、経営アドバイザーということでのいろいろな経営者から相談されるでしょうが、多分、良いことばかりではないと思う。この経営者の方はやめたほうが良いということがあったなら、それはどういう事例なのか、紹介していただきたい。

**A:**・基本的には失敗するほうが多いので、そういう事例はたくさんあるが、私はその人を手伝うか、手伝わないかを定めるポイントに大きいものが2つある。

- ・一つは、後継者がいるかどうか。金子さんのところは今の社長がすごくちゃんとしている。これなら多分10年、15年、20年というスパンでいろいろなことができるなと思った。お手伝いするかどうかは後継者の候補がいるかを基準の一つにしている。
- ・もう一つは、最終的には売れないと何の意味もないので、どういう考え方で物を作っているかを大事に聞いて、これなら自分でも欲しいなと思えるところの手伝いだけをするようにしている。それで何となく失敗する確率を下げていると思っている。

## コメントなど

- 川村**：・米田氏の多角化経営が目的ではないというのは、まさにそのとおりである。いかにかうまくそこをつなげて利益拡大できるか、もともと強みがあるからそれがやれるというのが、一番いいパターンなのではないかと思って聞いていた。
- ・生産者が豚や牛を直接顧客に売るということは難しい。牛1頭、豚1頭仕入れたとしても、それをいろいろお客さんを見つけて商品にして売るという場合、どうしても売れない部位が出てきて販売ロスにつながり、そうしたことは踏み込めない。
  - ・委託でカットしてもらったり、配送してもらったりしても、自分たちの生産物を自信を持って直接売っても、スターゼンや日ハムに儲けさせないで、自分たちでその利益分を確保できるという考えはあるが、なかなかそうしたことは困難。
  - ・商品をネットで売ったとしても、単発的なものになってしまっていて、継続的に消費者に受け入れられる商品を自分たちで作るということはかなり難しい。
- 米田**：・実家が田舎のスーパーをやっている、肉店の手伝いをしたことがある。牛肉を切り分けて、それを売るのが、売れる部位とあまり売れない部位がある。青森市内の肉屋で、自販機でモツの味がついたものを売っている。道端にぼんと立っただけで、こんなので売れるのかなと思ったら、補充するのも大変なぐらい売れる。全部が全部、自分たちのほうでやろうとすると辛いけれども、売れるところは日ハムに売らせて、自分たちで使いたいところだけ取り返すということができればいいのではないかなと、今伺って思った。
- ・田子町では、創遊村という古民家を移築したところの再開発をいろいろやろうとしており、革細工をやっている。肉は違うところで売って、牛の革だけを戻して、それで財布や携帯のカバーを作ったりということをやっている、何となく革細工を作った後に肉を食いましょう、牧場を見ましょうという強烈なツアーをやっている。
  - ・全部やろうとしないで、おいしいところだけ、「ちょっと返して」ということができると、何か取っかかりが作れる、リスクが少なくやれるのではないかと、伺っていて思った。
- 西村**：・国の予算を見ると、6次産業化というのが非常にもてはやされた時期があり、総合化事業計画で2,600件ぐらいの認定件数があった。青森県は宮城県に次いで東北では2番目に多い県で、6次化というのが非常にもてはやされた。しかし、この2～3年は国の事業名からも「六次化」が消える傾向にあり、大手の傘下に入っていくようなものになってきていて、落ち着いてきている印象がある。
- ・マーケットインの発想でやられてもうまくいかなかったという例があり、じっくりと考えて取り組む時代に入ってきたと考えている。本日発表された方々は、自分の強みを上手く生かしておられて、自分の強みやOEMという手法をもって、いろいろなネットワークを活用しながら、うまく成功事例として成り立っていると感じた。
  - ・県でも、単独での6次化は難しいと気づき始めていて、経営の危険分散、収入確保を考えて展開していく中で、ネットワークを生かしながらプロの力を活用し、自分の強みを生かしていくと必要になってくると思う。このような中で、事業コンサルタントも実施しており、相談も受けている。
- 名取**：・6次産業化を進めていく上で大変なことは、人材をどう連れてくるか、育てていくかということが課題と思う。
- ・畜産業は、給餌、ふん尿の処理など、こつこつとやっていくタイプの従業員を求められている。ジェラート製造や小売に進出すると、いつも笑顔のできる人材が必要になってくる。採用時や育てるときも大変で、コンサルタントの方と連携しながらやっていくことが必要。
  - ・日本政策金融公庫ではマッチングなどもやっているのだから、販路の拡大などでニーズがあれば力になれる。
  - ・金融機関の立場からすると、その部分がある程度単体で黒字になっているようであると融資しやすい。赤字になっていると、設備投資などへの融資については、今後収支が良くなっていくという計画を作らなければならない。
  - ・分社については、その部門で黒字になって、借入金の返済ができるかどうか相談しながら進める必要がある。

- 山本**：・規格外の3LやSSが売れないので、自動販売機からはじめて、さらに付加価値をつけて売ること考え、加工などに仕向けてたりして苦労したが、全く儲からなかった。しかし、従業員からなんとかやりたいという声もあり、その部署をつくった。今年7月で3年になる。
- ・コロナに入ったばかりの中でスタートして2年間は赤字だったが、3年目にになって何とか利益を確保している。
  - ・金子氏の話で、うらやましいなと思ったのは、私たちは観光客狙いで青森駅隣に店を作った。ところが、金子ファームでは牧場の中にお店を作られて、生産物を作る過程などの見える化を図られている。お客に、そこでしか買えないもの、そこに来たら、友達など知り合いに買ってもらうという加工品を販売しておられる。それが価格にもつながっている。
- 中村**：・うちでは卵をほとんど全農に販売している。これまでの販売状況を考えてみると、なかなか厳しいときもあり、多角化もやってみたいと思っているが、なかなか踏み込めないでいる。
- ・今日いろいろなお話を聞かせていただき、非常に参考になった。今後どういう形で販売していくか。特殊卵や加工についても考えたいが、どのようにしたらいいのか分からないことがあった。今日はいろいろと皆さんのお話を聞かせていただいて非常に参考になった。
- 由良**：・今日の話聞いて、多角化経営の取り組みは、まさしく今、畜産に必要なテーマである。多角化は、自分の経営の中に色々な部門をつくったりして、危機分散、高付加価値化などにより、経営持続化・安定に結びつけるものである。今日発表された方々は、自分の経営の内部の多角化によって経営を安定させるということに取り組まれた方ばかりであった。
- ・金子会長の挨拶に、「今、畜産は危機である」とあった。畜産は、この50年間、危機ということ、価格が暴落した、餌代が高騰したということであった。今回はトリプルで、餌が高騰し、電気料が高くなり、それに疾病である。しかも人間のコロナ感染症拡大で、人材確保や就労が難しいという事態を招いており、こういう危機は初めてである。
  - ・今回発表された4人の方で、坂本養鶏は香港に卵を輸出している。しかも、それは独自ではなくて、グループを作って卵の貸し借り、融通をし合いながらやっている。これも多角化になる。
  - ・さらに、坂本さんの場合は、いろいろな銘柄を作り、その販売については自らが営業マンになって県内のスーパーとか回って、営業を実際にやっている。危機のときに販売戦略、営業戦略で、いろいろなものを取り扱って、そして自分の経営を安定化させる取り組みを始めている。
  - ・青森県南は畜産が多いが、津軽のほうには畜産がない。この危機の中で、肥料高騰が非常に問題になっており、畜産の強みである良質の堆肥を使って、津軽の農家と連携することが必要になっていく。もみ殻や稲わらなどを通して連携を強化することも一つの多角化になる。
  - ・ふなばやしさんは大規模の養鶏と養豚の両方をやっている。畜種による経営の浮き沈みがある。それを畜種複合で、できるだけ小さくしようという考え方である。今後は、堆肥を中心とした形で豚ふんと鶏ふんを流通化させて、内部の経営を充実化させていくことを進めて欲しい。
- 吉田**：・金子ファームの取り組みは6次化を含めてすばらしい取り組みで、なおかつ、地域と連携してもみ殻を有効利用している。もみ殻は牛の敷料として水分を吸わないということで、非常に使いづらい資源であるが、もみ殻を砕いてペレットにして未利用資源の有効利用されている。地域の未利用資源の活用法など、非常に先進的な取り組みで参考になった。
- 高橋**：・米田さんの話題提供で、社長と従業員の目線の一致の話があった。金子会長から、現在の社長との連携を密にして多角化を進めてきたということで、親子の意思疎通が多角化の成功の鍵と感じた。
- ・布施さんの鶏の丸焼きの話。その着眼点は、抜き雄を利用して、付加価値のあるものを生産・販売するという6次化、多角化の取り組みに関する好事例と感じた。
  - ・加工品で付加価値を高めてという話があったが、京都出身で、青森県の各種委員会の委員長をされた方の話を紹介すると、青森市の古川に野菜・魚の市場があり、そこで季節の漬物が1袋、200円ぐらいで売っている実態がある。その漬物が大変おいしいというので、それを京都の料亭に持っていくと2,000円で売れるという話をしていた。結論は、「青森県の人には売り

方が下手だ。いいものを持っているのに、いいものを高い値段で売るといふ工夫がない」といふ話をされたのを思い出した。

- ・通常この辺でリンゴを買うと1個100円であるが、東京の高島屋でフルーツ売り場に行くと、1個800円とか、東京駅の八重洲の同じく果物ショップだと、1個400円である。高くても買うという購買力のあるところに売り込んでいくことが大切であることが多角化を進める上では大事なポイントなのではないかと感じた。様々なやり方があると思うが、従業員、営業マンの力、その辺の人材も含めて、幅広く対応していく必要がある。

## ○ まとめ

### 松原

- ・米田さんからは、多角化は結果である、目的ではないというお話があり、また、資料によると、人口が減っても豊かな暮らしができる地域をつくるという内容もあった。
- ・金子さんからは、地域にとってよりよい環境、風景、景観、楽しめる場を提供するために、当初は採算を度外視して多角化を始め、現在、何と年間20万人の来場者があるというお話があった。坂本さんからは、青森ブランドという話があったが、まず地域があって、地域ファーストに取り組むことから、結果として、経営が多角化したという一つの流れがあるような気がした。
- ・発表者は地域の核となる経営者であるが、地域ファーストの取り組みによって地域にとってよいことをということがまずあって多角化を実現して、坂本さんや布施さんのように、高品質の鶏卵を生産して輸出振興までに至ったということがあった。
- ・畜産経営者は病気から家畜を守るという非常に厳しい条件を課せられており、家畜を通してお客様と交流するというのは難しいが、その代わりとして農場の環境を整備して、大手企業には提供できない生産物を提供していくということで、交流の場を創出している。
- ・金子さんのところはインスタ映えするような景観をつくられて、消費者とつながり、消費者からもいろいろなヒントを得て、多角化できているのではないかと思った。

### 3. 3 第3回ワークショップ（山口・広島会場）

<p><b>1 全日畜「多角化経営」ワークショップ（山口会場）の概要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 開催日 令和5年2月2日（木曜日） 13:00 ～ 16:00</li> <li>○ 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</li> <li>○ 会場 KKR山口あさくら（扇の間）</li> </ul> <p><b>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</b></p>		
	<p>中国四国農政局</p> <p>経営・事業支援部 地域食品・連携課 課長 朝倉 博文 様</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
	<p>山口県の畜産経営者</p> <p>(有)船方総合農場 代表取締役 坂本 賢一 様</p> <p>(酪農・肉用牛経営者から)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
	<p>山口県の畜産経営者</p> <p>(有)萩見蘭牧場 代表取締役 藤井 照雄 様</p> <p>(肉用牛経営者から)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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ともに、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店舗の経営も行き多角化を進めている。</li> </ul>
	<p>山口県の畜産経営者</p> <p>(有)鹿野ファーム 代表取締役 隅 明憲 様</p> <p>(養豚・肉用牛経営者から)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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ー豚で「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。</li> </ul>
	<p>広島県の畜産経営者</p> <p>(株)久保アグリファーム 代表取締役 久保 正彦 様</p> <p>(酪農経営者から)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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(アルトピアノ)で加工・販売。牧場での体験搾乳、バター作りなど食育教育にも取り組む。</li> </ul>
	<p>広島県の農業団体</p> <p>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</p> <p>(広島県下の取組み状況話題提供)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広島県下の多角化経営について、成功事例や失敗事例を含めて取組み状況の報告</li> </ul>

図 3.3 ワークショップ「山口・広島会場」のプログラム

令和5年2月2日（木）、山口県山口市の「KKR 山口あさくら」において、全日畜「多角化経営ワークショップ（山口・広島会場）を開催した。

本ワークショップでは、「畜産の多角化経営が成功するためのポイント」と題し、多角化経営を実施している経営者からの多角化にあたっての取り組みの動機、成果、課題などについて発表・意見交換を行い、畜産分野において経営の多角化を進めるにあたっての成功、失敗について事例の収集を目的としており、参集範囲は、生産者、飼料メーカー、行政機関、畜産団体、基金協会、金融機関、マスコミ等で参加者数は27名であった。

ワークショップには、コメンテーターとして、調査推進委員会委員から、桃山学院大学室屋有宏教授、千葉県配合飼料価格安定基金協会常務理事の川村治朗氏、山口県配合飼料価格安定基金協会常務理事の三宅俊三氏を招き、意見交換の場で意見やアドバイスをいただいた。

第一部では、中国四国農政局の経営・事業支部地域食品連携課長から、農政局管内の6次産業化推進施策と取り組み状況について解説をいただき、4名の生産者からそれぞれの取り組み状況、取り組みの成果、課題等について発表があった。最後に、広島県（一社）広島県配合飼料価格安定基金協会の常務理事奥山博氏に広島県下の多角化経営の成功事例や失敗事例の報告をいただいた。

後半の第二部は、第一部の話題提供をさらに深めるため、出席者から質疑、感想等を述べていただくとともに、参加者を交えた意見交換を行った。



写真 3-7 会場の参加者



写真 3-8 隅氏の事例発表



写真 3-9 意見交換を終えた発表者等

演題と演者は、次のとおりである。

### **演題と演者**

演題 : 中国四国管内の6次産業化推進施策と取り組み状況について

演者 : 中国四国農政局の経営・事業支部 地域食品連携課長 朝倉 博文 氏

演題 : 船方総合農場の多角化経営の取り組み

: 有限会社 船方総合農場 代表取締役 坂本 賢一 氏

演題 : 見蘭牧場の多角化経営の取り組み

演者 : 有限会社 見蘭牧場 代表取締役 藤井 照雄 氏

演題 : 有限会社 鹿野ファームの多角化経営の取り組み

演者 : 有限会社 鹿野ファーム 代表取締役 隅 明憲 氏

演題 : 株式会社 久保アグリファームの多角化経営の取り組み

演者 : 株式会社 久保アグリファーム 代表取締役 久保 正彦 氏

演題 : 広島県の多角化経営の実態

演者 : (一社) 広島県配合飼料価格安定基金協会 常務理事 奥山 博 氏

ワークショップ発表者の発表内容のポイントは以下のとおりである。

## 発表内容のポイント

### 朝倉 博文 氏

- 6次産業化・地産地消法の法律が施行されて10年以上が経つ。「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。令和4年度の予算から若干の組み替えを行い、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活用する農山漁村発イノベーション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とした。これは6次産業化をもう少し発展させたいという意図で支援策を講じている。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いが、プランナーの派遣による支援や伴走支援、補助事業を活用できる内容になっている。
- 農山漁村発イノベーションは、令和4年度から、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と連携して、多様な事業分野、様々な事業分野とも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若干見直している。
- 6次産業化のポイントは、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。
- プロダクト・アウトとマーケット・インについて解説する。プロダクト・アウトで売り手、つくり手を基準にしてモノを売っていくのではなかなか継続して発展する取り組みができない。したがって、消費者のニーズをしっかりと把握することや市場の調査・分析をしっかりと行うマーケット・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、農業者のみの取り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。
- 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いうことの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。付加価値をいかにつけるかということになるが、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、やはり受け手側、消費者側がその価値をどのように判断するか、しているかということをも十分に把握して取り組むことが大事になる。
- 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。
- 管内の総合化事業計画の運営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。各ブロックの件数をみると、中国四国管内は331件。都道府県別でみると、管内では岡山県が全国5位の認定件数がある。事業計画の内容については、加工・直売の取り組みが7割弱と一番多くなっている。
- 中国四国管内の認定状況では、管内で331件の認定件数。畜産物については、管内では50件の認定事例がある。取り組みの内容、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水産物はその次に来るが、全国で見ると米が多く、野菜・果樹・畜産・水産で取り組みが行われている。
- これまでは6次産業化を推進するために、まずは認定事例を積み上げていくことで対応してきたところであるが、認定件数自体の伸びがそれほどないこともあり、取り組んでみてもなかなかうまく継続できない状況がある。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り組みの質の向上に重点を置いて取り組むため、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する方向にした。

- 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の傾向として示している。評価は A～C となっている。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こと、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ということ。C は、認定を受けたものの取り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。結果の割合を見ると、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り組みができていくのはなかなか難しい状況が見て取れる。
- モニタリング調査をもとに課題や要因を整理した。売上高の減少と収益の減少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割合が多く、あとは販売の問題、それから人材の問題となる。その他というの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。
- 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育している鳥の数を減らしてキロ単価を上げたところ売上が落ちてしまったことや、豚の買入時の環境が合わなかったために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。
- 販売の問題については、なかなか販路の拡大につながらないことや、販売する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などの要因がある。それから、リピーターが定着しないこと。また、原料価格の高騰によって値上げせざるを得なくなり販売量が落ちたといった要因がある。
- 利益の減少については、経費あるいは売上の低下やその他が割合としてはほぼ同じになっている。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、販売スタートがスケジュール通りにいかなかった要因があったり、商品の PR 不足で売上が伸びなかった、あるいは、商品の日持ちが短くてなかなか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を整理している。
- 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、販路をどういうふうに確保の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いったところを紹介させてもらった。

## 坂本 賢一 氏

- 船方農場は山口県の阿東町、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。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。水稻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。
- 農場の歴史を説明すると、昭和 39 年、先代のメンバーが始めた。その中で、農地を持たない大工や公務員の息子がいて、自分たちも農業をやってみたいけれども農地が持てないなどのいろいろな問題があり、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スタートした。スタートは水稻から。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、その当時はまだシクラメンも世の中にあまり知られていなかったの、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。
- 米とシクラメンだけでの経営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 頭を買って酪農の世界に入っていった。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もので勢いがついて、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もまだ日本に入っていない頃で、ポイント数は少ないけれどロータリーパーラーを導入して、タワーサイロも整

備した。

- 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やる企画で、その会場に当農場が選ばれた。当時は、ま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り組みはなかった。色々なアイデアの中で乳搾りの体験などが出来、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。
- 社員は、牛がいるから汚くて臭くて、農地に来て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。
- 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。専用の駐車場もなく、農場は生産だけのシステムなので、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ったり、すごく迷惑なことが起こった。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だり、勝手に牛舎に入ってくるような状況になった。
- 農場の中でいろいろな議論した結果、法人化していたので町から来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。牛飼いや米作りをしながら市民との交流までは無理ということで、交流会社を設立することになった。農場に来たお客さんを受け入れる「グリーンヒル・アトリー」という会社を設立することになった。交流会社は、生産はしていないので、社員を雇えないし、給料も出せないで、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。
- そのうちに、来場するお母さんたちが一升瓶を持ってくるようになった。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言っても、お金は払うから売ってほしいと言われた。しかし、法律などがあって売れないという話をした。それでもどうしても飲みたいと言われて、そこで出たアイデアが農業者・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るということになった。
- 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。
- 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、当時は、畜産専門というより水稻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、中山間地域での水稻と牛飼養のモデル土地利用になる。
- 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、土日だけ牛に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、その全量を自分たちで加工して販売するのはとても高いハードルで、大部分はメーカーに出荷していた。
- 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。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ていった。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てきた。現状での契約件数は牛乳で8,500戸くらいの顧客を持っている。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持つ世界に至った。牛乳の契約はもう30年くらいやっ

るので、当時は 50 歳だったお客さんがもう 80 歳になり、その当時の家族構成は子どももいたりして 900mm1 のビンの牛乳を 1 軒に 5 本も 6 本も買ってもらった。しかし、今はどんどん高齢化が進んで一人暮らしになっているような状況で、900mm1 のビンを 1 週間で 1 本飲むのがやっとであり、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おり、これが現状の問題である。

- 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「ハナノミ」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。
- 農場の高齢化というか世代交代、事業継承が進んでいくなかで、当場は、部門ごとの組織が必要で 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いけない。スタートはホームページのリニューアルであった。若い人たちが集まって自分たちにホームページの制作と管理をさせてくれないかという話が出て、ブランディング、マーケティング論の議論を始めている。
- しかし、そういう専門の勉強をしていないので、集まっても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「ファームステット」という会社である。「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。
- そこで、北海道の「ファームステット」という会社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 C I（コーポレート・アイデンティティ）である。それを若い人たちがやろうと。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ではないということが分かった。
- 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 C I 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い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ことが現状である。

## 藤井 照雄 氏

- 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。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欄、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。
- 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いうふうの流れでいくが、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。本来は川上から川下へ流れていくはずが、ちょっと流れを変えた形になった。
- 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。そして、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

がおきた。これらに対応するために、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。

- 平成7年からマーケット・レストランの整備を始めた。まずは設備の運転資金の調達になるが、資金については日本公庫、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た。そこで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。
- L資金を利用するという事は、「(株)みどりや」が認定農業者に認定されなければいけない。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、萩市や県に行って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。また、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。
- 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。
- 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。御承知のように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、当時は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。できればそこで株式会社を認定して補助事業に乗せたかったが、有限会社として生産部分は別法人という形になってしまった。
- ここで問題が起きた。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ことなのでなかなか理解をいただけなかったが、行政も含めて皆でいろいろな知恵を出し合い、「(株)みどりや」も一部生産の部分を負担するという事で何とか理解をいただいて、別法人での生産部分の規模拡大を図ってきた。
- 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て畜産物の加工品、ハム・ソーセージを製造する加工部門を導入した。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ともない、200頭規模の畜舎750㎡を整備した。
- 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、0-157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。
- しかし、たくさんの方々を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。その思いをかなえるためには、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。
- 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、過去の経験を元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、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。

## 隅 明憲 氏

- 鹿野ファームは、山口県周南市において、養豚部門と肉用牛肥育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カ所に分かれている。本場に養豚部門と肉用牛部門がある。

- 3カ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。
- 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って、設備資金は全部、政策金融公庫で借りた。養豚は200~300頭で始めた。養豚で豚だけを飼っていたが、畜産のコストの6割は餌。餌代はシカゴの穀物相場等と為替相場が決まる。販売する豚肉の値段は枝肉市場相場が決まる。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しまうということで、非常に不安定な経営であった。
- これでは何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、付加価値をつけて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、ソーセージをつくって販売することとした。
- 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もどんどん上がっているが、利益がなかなか取れていない。ハム・ソーセージをつくっているがほとんどが卸売であり、精肉の販売も全部卸売なので儲からない。大手の量販店は、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、でも、生産コストがそれを上回っている。量販店からは、自分が利益をあげて、お客さんに一番売りやすい価格で、しかし、良い商品を持ってこいと言われて苦しんできた。
- 3次産業の取り組みも苦労の連続。6次産業化の認定を受けて直売所を始めた。そして、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。ただ、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つくったが、まだ1億円に届いていない。それでも売上全体からすると3%くらいなので、そこが少々儲かっても焼け石に水である。
- 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。出荷する豚の1割を相場の倍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。そうなる売り先はどうか。勢い、量販店の卸売に頼らざるを得ない。
- 相場の倍の値段で家内手工業のようなつくり方で、法外な値段でも理解して買ってくれるお客さんたちにモノをつくらせて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つくってしまったので、量をつく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、ただ加工品をつくって売ればよいという形で、量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。
- たまたま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けれど、取り扱うのはスーパーということなので値段がなかなか見合ってい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、養豚の経営の足を引っ張るくらい苦しんでいる。
- いかにか付加価値をつけて販売していき、利益をあ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、売上の目標は120~130%達成しているが、利益については全然達成できていない。この2、3年でだいぶ改善してきているので、赤字ではない加工品づくりをやっと達成できたかなというところである。

- 養豚だけやっていた時は、月に何回か出荷する豚、トラックで40頭出荷したら100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、売り上げの見当がつく。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無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。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はじめたときは、そこが非常に厳しいところであった。ホームページをつくるにも、本を読んでから自分でつくる時代で、なかなか苦労した。
- 美味しい評価の高い製品をつくることにはそれほど苦労はなかった。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いて評価をいただいた。それを利益につなげて売りつづけるということは本当にハードルが高いところである。そこは、今やっと道半ば。多少利益が出るかなというところまでは来ている。そのような状況の中で、今は1次産業のほうに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。
- 今までは1次産業の利益を加工部門が食いつぶしてきたが、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たち、今後も頑張っていきたいと思っている。

## 久保 正彦 氏

- 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。経営従事者は常勤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。砂谷乳業と久保アグリファームの2つの名前が出てくる。牛乳販売部門はほとんど砂谷乳牛が担っていて、久保アグリファームはあくまでも酪農経営である。私が両方の代表となっている。
- 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、息子の久保尚彦が中心となり運営している。砂谷乳業では、4戸の酪農家と(株)久保アグリファームで搾った生乳を製品化している。
- 久保アグリファームの歴史を振り返る。広島市佐伯区の地に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歴史が始まり。先代は、旧湯来町や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(株)砂谷乳業を起し、牛乳の製造販売に取り組んだ。
- 入植当時、広島の田舎のほうではまだ黒い牛しかなくて、畑を耕すためにすきを引っ張るような役牛ばかりで、貧しい農村であった。そこに牛をつれていって、今で言う地域活性化のようなことで23頭を船に積んで広島までつれてきた。最初は、建物を建てても帰ってくるわけではないので、クマザサなどを牛に食べさせながら酪農を広めて、広島県西部、山口県錦町のほうまで八丈島系統の牛で酪農が広まった。
- 父がやったことは実は6次化である。先代は、北海道の酪農家に鶴見という方がいて、みずからつくってみずから売っていくのが農民の秘訣だというのが一つの哲学であり、その話を聞いて、酪農学園大学をつくった黒澤西蔵さんなどのいろいろな考え方に影響を受けたと聞いている。本などもじっくり読んだのだろうと思うが、地域に酪農を広めて砂谷村の牛は150頭くらいになった。広島県西部酪農業救助組合を立ち上げて組合長になり、広島市内のブランドをつくって牛乳の販売などを宅配で始めた。
- 父は元々売ることを人に任せないという考え方なので、昭和38年にミルクプラントを解散

して牧場の中に砂谷牛乳という5合瓶の宅配オンリーの会社をつくり、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。最高では5万戸くらいに牛乳を配達していた。今は少子高齢化で牛乳も1日4トン消費できれば良いほうで、広島市内で1万軒、全体で1万2,000~3,000軒くらいに宅配している。

- こうした砂谷酪農という流れがあって、スーパーなどにも卸しているが、これも片方に宅配がありながら片方でスーパーに卸すと、宅配している人たちはちょっと困るという問題が出たりして、スーパーに卸すことはなかなかできなかった。今は配達先もどんどん減ってきており、配達する人は砂谷の社員として70名くらいいたが、それもだんだん規模が縮小していき、今は2割くらいを自社で配達しているが、新聞会社の売上も下がっているので委託配達を担ってくれている。
- 私のところも牛乳配達だけでは厳しくなるので、スーパーに卸すことにして、今はスーパーにも相当卸している。スーパーに卸す時の価格は絶対にスーパーの価格にせず、当社の言い分の価格を通していき。スーパーの価格に乗せないことにしている。私のところのスーパーで売っている牛乳は宅配と同じように350~360円くらい、税込みで370円くらいである。低温殺菌牛乳は500円近くになっているが、その値段も一応通る。それはなぜかという、元々砂谷牛乳には50数年の歴史があって、培われてきたブランド力などがまだ生きているということがある。しかし、値段を通すことはなかなか難しくなっている。
- このような情勢の中で、私はジェラートの販売をやってみたいと思いついた。先代は牧場と牛乳の販売を始めたが、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ふがいないと思って、先代の考え方に則って、消費者交流こそが酪農の原点になるというのが私の夢の中に膨らんだ。消費者に牧場に来てもらって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もらったり、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るので、必ず人は来ると考えたことから、私は6次化に踏み切った。砂谷というブランドもあったし、そこに人が来ることは間違いないと考えて始めた。
- 当初の2~3年は大変であったが、地の利も広島市内から近いので、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。
- 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「ヨトドケ価値」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のではないかと、私は信じている。
- 皆さんがモノをつくる時に、それができる産業とできない産業もあるだろうし、地の利も重要で、私たちはたまたま先代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砂谷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ことでジェラートを始め、今はチーズも始めている。
- 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。
- 今の牧草地は15haくらいで、元々は土づくり、牛づくり、草づくり、それにプラスチックで人間づくりもしたいけれども、まだそこには達していない。土づくりということは土壌学などで非常に奥の深い学問なので、私はとにかく堆肥をしっかりと入れて、年に1回すきを入れて31cmくらい起こして土壌づくりをしている。県民(健民)というのは健康な民であるということが私の一つの基礎になっている。
- 行政への要望は、今まではあまり要望がなかったが最近出てきた。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、人が悪い、行政が悪いと言っている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くらいの、行政を動かすくらいの気概でやっていたが、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なのかなと。ヨーロッパなどの農業立国は、ほとんどの農家

が自分のところで余った農産物を税金を使ってでも海外へ出して国内の生産を一定に守るという仕組みが農業を豊かにする一つの道ではないかと思う。

## 奥山 博 氏

- 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利益改造をすとか、今回の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。だから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ということになる。
- 配合飼料価格安定基金協会による支援ということで、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。その中で多角化の關係の部分 4 例を紹介する。
- 最初は養鶏關係。採卵養鶏であるが、機械關係に約 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り組みであり、これは既に完了している。その取り組みの 1 つとして、多角化の取り組みとして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、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。
- 二例目は、食肉加工設備の導入である。ハム關係の機械を入れて、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取り組みでいる。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 万円ということで、食肉加工の占める割の方がどんどん上回ってきている。軌道に乗って大変によくなって喜んでいたが、実はこれをしていて 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。家内經營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傳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、こちら少し時間を置いてどういうふうな形にしていくかということを検討している。
- 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、大阪の鶏卵の卸会社にそのブランドで売ってほしいということで、価格は落ちてしまいがそういう形で売らざるを得なくなった。
- 四例目は、乳製品加工設備ということで、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。
- 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である。投資力、労力ともにこの程度あれば大丈夫と判断した。ただ、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事になっている。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。

## 意見交換

- Q:** ・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。
- A1:** ・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るので、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いる。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る。それから、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かということも、深刻な問題と考えている。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おり、ある程度投入を増やしても長く続くかどうかというのは厳しい状況にある。
- A2:** ・資金については、お金がない時は困った時の公庫さん。いつも公庫さんのところへ行ってお願いしている。資金繰りについてはこれしかない。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。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、いろいろな作業を受け持ってもらっている。
- A3:** ・まず苦労したことは種豚の導入などの資金面。脱サラからのスタートだから、立ち上げから2年間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となり、資金面では非常に苦労した。金融機関と良好な関係をいかにつくっていくかというところを一所懸命に考えた。経営が苦しい理由、これからの取り組みの計画投資、返済財源を説明することを一所懸命に考えていた。
- ・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る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った。自分で全部やる中で仲間をつくっていくしかないと思っていた。
  - ・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、今度は逆に農場タイプではない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くる。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づくりができた。そのため、4～5年前までは求人したら何人かの人は集まる状況になっていた。
  - ・しかし、最近では、求人してもなかなか人が集まらないという状況になってきたので、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る。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人くらいは必ずつくっておかないと世代交代はできない。
- A4:** ・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った。
- ・資金面では、最近になってお金を貸しますという銀行も現れたが、ハム加工工場を始める時に個人経営から法人化して新しい銀行を探そうとしても難しい時であった。3～4年くらい前から融資の話が来るようになって、それで高い金利の借り換えなどもしたが、4～5年は厳しかった。事業を立ち上げる時は、先代もそうだったがかなり厳しかったように思う。
- Q:** ・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るが顧客の開拓についていろいろと苦労があったと思う。具体的にどのような苦労があったか。
- A1:** ・顧客価値をどう見出していくかということについて、牛乳を毎日配達するので定期契約がメインのスタイルで、これは、大手のメーカーがやられている世界であって、モノカルチャ

一のところと真っ向勝負しても勝ち目がない。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。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見分けて見極めなくてはいけないと考えていて、牛乳配達をやめるわけではないが、長くは続かないと自覚している。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価値を見出してもらえそうな組織になり、それに向かって全力でやる必要がある。

- A2:**・販売、顧客開拓、マーケティング、価格のところでは、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。そ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。
- ・当社は、結構な商品ができていると思うが、それを売る値段設定、販売戦略、賞味期限の1/3ルール、ターゲットというところの能力がなかった。スーパーにおける値引き要請、後出しジャンケンで、配送マーガンの要求、そういうことも分からないままスタートしているので、最初の価格設定のところで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というジレンマがあった。
  - ・現在、増頭規模拡大をして、県内だけでなく県外に対しても付加価値をつけて商品売ること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、でも安いから売れているが、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にこの2～3年は一所懸命に取り組んでいる。
  - ・東京・大阪の首都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、当社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。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」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る。最初につくったのは、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入れて製品化した。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あるが、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つくって、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よくて、あちこちで扱っていただくようになった。
  - ・高付加価値の商品ということで、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た。
- A3:**・顧客の開拓については、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る。販売の難しさというのは頭にはあったが、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。しかし最近、年間10万人程度で頭打ちになってきて、売上高も横ばいになってきている。去年も少し値上げしたのでどのように影響してくるか心配である。また、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。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る。
- ・卸なども紹介してもらえが、卸はやりたくないという気持ちはある。バイヤーに儲けさせることは腹が立つ。乳業メーカーの時から商売を経験しているのは、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ということがあるので、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。そうするとなかなか利益が取れなくなる。

**Q:**・今後の問題点について、一部教えていただいたところであるが、今後その問題点に対してどのように対応されるのか聞かせて欲しい。藤井さんから、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ったが、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お聞きしたい。

**A:**・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うが、いろいろな形で模索せざるを得ない。私たちが今一番取り組んでいるのは、土にもう一回向き合うということ。土が元になる産業が農業である。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、初心に戻って一から勉強している。また、小さな町であり、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。

・農業生産の面では、1頭当たりの乳量を上げるとか反収を上げることには限界があり、生産性を上げて利益を上げる道は厳しい。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。

**Q:**・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。それで、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。

**A1:**・6次化の理由であるが、言葉ではきれいなことを言っていたがすべては必要に迫られてやったわけである。飲食店もいろいろなお店、ホテルやレストランに卸すと、最初の1回だけ商品を取って、見蘭牛や肉を取っていただいて、いつの間にか取らなくなってからそのホテルなどで見蘭牛フェアなどをやっている。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レストランで、安心できるお客さんに持っていくためには、自社できちんとした商売をしていかなければいけないということでレストランの飲食を始めた理由である。ハム・ソーセージの加工も、大量の餌を食べさせて、脂もけっこう無駄な脂というか、商品にする時には脂を全部は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。コストになっていた脂が、ハム・ソーセージの中には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ある。始めた動機が不純なのであまり良くないが、加工を始めたスタートはそういうことである。マーケティングであるが、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。

**A2:**・マーケティング、価格、販促に関しては、30年間ハム・ソーセージをつくっているが、やっと今そこにチャレンジして徐々に成果が出てきている。今までは、スーパーの言うままに、厳しい条件をただのんで、どこよりも安く非常に高品質の商品を提供していたから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。

**Q:**・多角化の取り組みには女性の視点が非常に大事というふうに聞いている。製品開発や販売の拡大、食育などで女性の視点が重要であると思う。ちらっと坂本さんから、消費者の視点でのスタートということでお話があったが、その辺のところでもし御意見があれば教えてもらいたい

**A1:**・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いが、そういう方が惣菜、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。

**A2:**・多角化と女性の活躍ということでは、当社のハム工場は大半が女性であるので商品開発についてもそれぞれがアイデアを出しながら女性は非常に活躍している。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る。

**Q:**・本業と副業という考え方でいくのか、それともこれから多角化してそういったものをどのよ

うに育てていくのか、分社化していったそちらの部門もきちっと利益を追求していくという形なのか、これから先の考え方を教えてほしい。

**A:**・養豚と養鶏の2部門と加工・販売部門があるが、分社化までするといろいろ大変だなというところは今の社長がよく考えている。これなら多分10年、15年、20年というスパンでいろいろなことができるなと思った。お手伝いするかどうかは後継者の候補がいるかを基準の一つにしている。

もう一つは、最終的には売れないと何の意味もないので、どういう考え方で物を作っているかを大事に聞いて、これなら自分でも欲しいなと思えるところの手伝いだけをするようにしている。それで何となく失敗する確率を下げていると思っている。

**Q:**・農業の多面的機能の発揮だけではなく、地域の多面的機能の発揮のようなものが見える化していくことが今後重要になる。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きたい。局からの説明でも、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のだとの話があった。そういう中で広範な連携を深めていくことが必要ということと話されていた。教科書的にはこういうところが必要で、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うが、なかなか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る。

**A1:**・地域連携は当然に考えている。ただ、タイミングがあると考えている。人口の減少は止められないと思っている、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たという状況であるので、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る。

私たちは畜産がメインになるので、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う。人が減った中でやっとならざる民主主義という理想が現実化されると思うので、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う。

**A2:**・今までは地域に支えられてきたということがある。それは、BSEが出た時は牛肉をどうやって売るか。売れないですよ。ではどうするかということでお弁当でもつくるかと言いながら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たし、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、地域連携の一体型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、今後の取り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。

**A3:**・地域との連携は難しい問題もたくさんあるが、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。地元の人に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いると思うので、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という思いがあった。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、頑張ってきたと思う。

・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見ると、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り組みはぜひ必要だなと考えている。

**A4:**・地域連携の定義については、私もあまり詳しくないが、これから始めようという人は「何をやるんだろう」ということになる。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。周りを引っ張っていき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う。

・コロナが始まった3年くらい前に、メーカーで少し余った商品を、牛乳パック 5,000 本を3本 1,000 円にしてドライブスルーで3日間で販売し、残りを大きな病院に牛乳を無償で提供した。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もらうほうが良いということで、看護師を中心に提供したので、看護師さんには喜んでもらえて手紙をたくさんもらった。

・地域といっても私のところは3カ村が1つになったところで、文化がちょっと違う。そうすると価値観もまったく違っていて、なかなか連携が取れない。今は、近くの野菜農家がジェラートを販売している建物に野菜を持ってきて売っている程度である。限界集落に近くなっているということもあって、地域の人にはぎやかになるからということで、車や人がたくさん来たりすることをあまり嫌がらない。

・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、家の前の道路が広がったということで喜んでもらったこともある。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ある。

**Q:**・地域との連携が必要というお話もあったが、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、教えていただきたい。

**A1:**・私の経験から言うと、C I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う。志がない資本主義は最悪の結果を生むので、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う。

**A2:**・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。これがすべてではないかと思っている。

**A3:**・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觉は絶対に必要だと思う。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する。

・6次産業化は基本的にはあまりおすすめしない。茨の道で、誰もが成功する道ではないです。そのために企業的感觉がないと、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こと。そういった感覚が必要なかなと思う。

**A4:**・私は、歴史観と信念である。それは何をやってもそうだと思うが、歴史観が必要だと私はつくづく思っている。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なことなので、歴史観を持つことと、信念も持たないと。理念と信念は同じあるが、この3つかなと思う。

## コメントなど

**室屋:** 日本を代表するような先進的な形態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、大変に勉強になった。

改めて、結果としては6次化の推進事例ということになるが、お話をうかがった中にも顧客のニーズをどのように取り込んでいくか。その中で自分の経営体の自立化。久保さんは「自

立自存」という言葉を使っていたが、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えている景色が、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にあると思う。フロントランナーとしての苦勞に直面しているということで、また別の苦勞に直面しているのだということが大変によく分かったし、勉強になった。

船方総合農場の先代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が、先代の坂本さんは、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と。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る。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ある。

その後、日本の経済は衰退していった人口減少が避けられないという局面に入って、その中で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、今はそういう予兆のようなものが少し見えたりしているが、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。

そういう点でいくと、農業の多面的な発揮だけではなく、地域の多面的な発揮のようなものが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るし、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ると思う。

**三宅：**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のかなという印象を持っている。改めて大上段に、今から6次化に取り組む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た。

もう1点は、それに取り組みはじめて経営能力の高い皆さんだから、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る。私のこれまでの印象では、この会は皆様に次ぐ第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、そういう取り組みがこのパネルディスカッションだろうと思う。

**川村：**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うが、いろいろな御苦勞があったと思う。餌高でまた苦勞があると思うが、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。

## ○ まとめ

**松原：**

私のほうで最後にまとめさせていただくと、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、皆さんは宅配等で素晴らしい消費者との関係を築いておられるので、これがまた非常に貴重な財産となってこれから生きていくのではないかと思う。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た。

### 3. 4 第4回ワークショップ（熊本会場）

<p><b>1 全日畜「多角化経営」ワークショップ（熊本会場）の概要</b></p> <p>◎ 開催日 令和5年10月30日（月曜日） 13:00 ～ 16:00</p> <p>◎ 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</p> <p>◎ 会場 ホテル熊本テルサ 1階「テルサルーム」</p> <p><b>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</b></p>		
	<p>熊本県の畜産経営者</p> <p>有限会社 那須ファーム 代表取締役 那須 修一 様</p> <p>（養鶏経営者から）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昭和43年3月創業、現在の(有)那須ファームは平成5年12月設立熊本県宇城市で成鶏5万羽を飼養し、鶏卵の生産と生協への産直をメインに、自社農場での直販、全国の有名百貨店、地元の百貨店でも販売、ネット販売、香港への輸出等を行っている。また、マヨネーズ（びよまヨ）をはじめとした鶏卵・鶏肉の加工販売を行っている。</li> <li>・経営の基本理念を「にわとりと卵を通して人のお役に立ちたい」として、安全で美味しい卵をつくり続け、環境への配慮や地域・社会貢献を通して、長期的で持続可能な価値(サステナビリティ)を創造していくことを目指している。</li> <li>・地域との連携では、「飼料用米夢挑戦推進協議会」の会員となって、地元の休耕田を活用し、飼料用米栽培、養鶏飼料として利用するプロジェクト参加などに取り組んでいる。</li> </ul>
	<p>鹿児島県の畜産経営者</p> <p>カミチクグループ 株式会社 カミチクファーム 取締役 西 浩二 様</p> <p>（肉用牛経営者から）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1985年6月「有限会社上畜」として鹿児島市で創業（現株式会社カミチク）し、法人組織による肉用牛、酪農、養豚経営に加え、畜産物の加工・販売。外食産業までの多角化経営を行う大型企業グループ</li> <li>・肉用牛約15,000頭、乳用牛約2,000頭（搾乳牛1,000頭、子牛・育成牛1,000頭）計17,000頭を飼養している。</li> <li>・生産者として、美味しい牛肉をお届けしたいという情熱を伝えるために、カミチク独自の「6次化スタイル」を確立した。</li> <li>・家畜の飼料生産、乳・肉一貫経営による牛肉、生乳生産、畜産物の加工・販売、乳、肉の販売店、レストラン運営、そして、輸出まで手掛け、地域資源の循環利用による資源利活用によるコスト削減を図っている。</li> </ul>
	<p>鹿児島県の畜産経営者</p> <p>有限会社 ふくどめ小牧場 取締役 福留 洋一 様</p> <p>（養豚経営者から）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鹿児島県鹿屋市で、2012年に「ふくどめ小牧場」を開始。</li> <li>・家族経営で、養豚一貫経営、加工・販売、レストラン経営の多角化を行っている。</li> <li>・モットーは「まっすぐ、丁寧に、手間ひまをかけて」</li> <li>・飼養頭数は、自分たちの目が届くだけの頭数で、飼育から加工、販売までをひとつの場所で行っている。</li> <li>・牧場に隣接しているカフェで店頭販売とランチの提供を、ガラス張りの加工場では解体・製造の現場を見ることができ、その場で加工、販売を行っている。</li> <li>・特徴は、日本では唯一ここにしかないサドルバック種とその交配種を飼養し、加工はドイツのハム、ソーセージ加工技術修業した洋一氏が、商品優先ではなく素材を100%活かすことを優先した加工・製造を行っている。</li> </ul>

図 3.4 ワorkshop「熊本会場」のプログラム

令和5年10月30日（月）、熊本県熊本市の「ホテル熊本テルサ」において、全日畜「多角化経営ワークショップ」（熊本会場）を開催した。

本ワークショップでは、「畜産の多角化経営が成功するためのポイント」と題し、多角化経営を実施している経営者からの多角化にあたっての取り組みの動機、成果、課題などについて発表・意見

交換を行い、畜産分野において経営の多角化を進めるに当たっての成功、失敗について事例の収集を目的としており、参集範囲は、生産者、飼料メーカー、行政機関、畜産団体、基金協会、マスコミ等で参加者数は24名であった。

ワークショップには、コメンテーターとして、調査推進委員会委員から、千葉県農業協会事務局長の松木英明氏、千葉県配合飼料価格安定基金協会常務理事の川村治朗氏、山口県配合飼料価格安定基金協会常務理事の三宅俊三氏を招き、意見交換の場で意見やアドバイスをいただいた。

第一部では、3名の生産者からそれぞれの取り組み状況、取り組みの成果、課題等について発表があった。

後半の第二部は、第一部の話題提供をさらに深めるため、出席者から質疑、感想等を述べていただくとともに、参加者を交えた意見交換を行った。

		
<p>写真 3-7 会場の参加者</p>	<p>写真 3-8 女性の参加者からの質問</p>	<p>写真 3-9 意見交換を終えた発表者等</p>

演題と演者は、次のとおりである。

### **演題と演者**

演題 : 中規模の日本型養鶏で、産直・直販をメインとした多角化経営  
 演者 : 有限会社 那須ファーム 那須 修一 氏

演題 : カミチクグループの6次化スタイル  
 演者 : 株式会社 カミチクファーム 取締役 西 浩二 氏

演題 : ふくどめ小牧場の養豚一貫と加工・卸・販売の多角化経営  
 演者 : 有限会社 ふくどめ小牧場 取締役 福留 洋一 氏

ワークショップ発表者の発表内容のポイントは以下のとおりである。

### **発表内容のポイント**

#### **那須 修一 氏**

##### **◆ 経営の概要と取り組み状況**

- 農場の所在地は熊本県宇城市松橋町。鶏卵の生産・販売に加えて、鶏卵・鶏肉の加工・販売をしている。飼養羽数は採卵鶏5万羽。5万羽にとどめているのは、危機管理の1つとして、大きなトラブルがあったとしても、1人で隅々まで確認ができる羽数であり、この20数年この状態で、拡大は一切していない。従事者数が役員も含めて19名は少し多いけれども、販売・直販の面への労力の配分が必要となるからである。多角化については、産直と直販、それからマヨネーズ加工をやっている。
- 創業は昭和43年。環境への配慮は、畜産にとっては最も重要なことであり、経営費のおよそ20%が鶏ふんの発酵処理、あるいは雨水の排水対策費になっている。環境対策はお金を生むところではないし、反対に、毎年環境対策には600万円、注ぎ足しているという状況。
- 衛生管理システム HACCP を導入している。GP センターの HACCP 認証は、取り組んで25~26年になる。

- 行政では GAP も推進しており、どちらがどうなのか考えてしまう。HACCP について、GP センターは厚生労働省、農場は農林水産省で、インライン農場は農場の中に卵センターがあるわけだから、これが一体化できないものだろうか考える。
- 水については、運よく阿蘇からの伏流水利用が可能になっている。ちょうど農場の下、幅 10m ぐらいを流れている。それをさらに BMW 技術によって名水百選のような水にして鶏に飲ませている。
- 餌へのこだわりであるが、産直では生活協同組合とやっている。当初は全部、自家配合であったが、数十年前から産直先の指定配合飼料利用になり、これが全体の 60% 程度である。地域のもみ米も使用する。そうすると、そちらの産直のほうは自家配合でやっていただきたい。あるいは、合成アミノ酸は使用しないでくださいといった条件がつく。従って、餌も色々分けるということである。卵も分けなければいけない。例えば飼料用米の卵、A 社向けの卵、B 社向けの産直卵と分けなければいけない。だから、餌のライン、卵の集卵ラインを二重三重にして分別管理をしなければならない。
- 熊本地震により、建物は耐震構造だったからどうにか倒壊は免れたものの、舎内設備が全て損壊した。結局、5 万羽、7 万羽の鶏に全て手で給餌することになったが、不可能である。そこで、飼料メーカーから 5～6 名がすぐ駆けつけて手給餌で対応した。人間も倒れる寸前で、本当に極限状態というところに、飼料メーカーに応援をいただいて、そのために 2 万 5,000 羽が助かった。おかげで 1 年後には復旧して、元どおりの施設・設備と羽数に復旧することができた。
- 地域の飼料用米も、もみの状態で使用する。鶏にもみすりをさせるという発想である。もみすりをすると、1 kg 当たり 30 円以上費用がかかる。もみ米は、自家配合しなければいけない。地震で被災して、自家配合施設を修理することにしたが、トラブルが続いた。新設・更新しなければいけないというときに、畜産クラスターのハード事業を活用した。
- 多角化の内容は、産直は 50 年経過。昭和 49 年に東京で健康卵を食べる会というのができて、産直が始まったが、その 1 年前に熊本で始めていたので、全国一早い産直。
- マヨネーズ製造工場は今 2 回目のリニューアル中である。中小企業と取り組みを始めて、まもなく 2 回目のリニューアル施設ができる。
- インターネット販売は、時間の関係でインターネット販売会社数社と提携して、契約会社にどんと送るといったやり方に変えた。

#### ◆ 養鶏の多角化の課題

- 養鶏の不安定要素は 3 つある。卵に限らず、農畜産物は純粋競争下の中での価格形成であるということが分かった。だから、需要と供給によって純粋に価格が決まる。原価は関係ない。だから、買い手市場になる。そうすると、所得弾力性が起こるとということが分かった。
- 製造原価が高い。製造原価で最も高いのが餌とヒナである。不況が来たから餌とヒナを辛抱できるかといったら、できない。それと生き物であること。
- これらをどのように克服すれば安定するかということでスタートした。この不安定要素は、今日になって、更に、鳥インフルエンザ、世界的な穀物の高騰、猛烈台風や酷暑などの自然災害、SDGs など対応すべき課題が多くなってきている。SDGs の課題にも含まれるアニマルウェルフェアについては農林水産省から 6 月に飼養管理基準が出たところでもあり、対応を考えなければならない。
- 養鶏農家としてマヨネーズを作ったらどこに隙間があるか。それは何か。差別化商品と、卵の生産農家が開発したものということでの戦略である。
- 安全・安心の問題として、トレーサビリティというのは当然なことである。少し声が少なくなってきたが、トレーサビリティではなくて、アカウントビリティ、説明責任のほうである。
- 国産飼料のこだわりということでは、JA に出荷していない農家さんと組合をつくっている。これも 2 年にわたるプロジェクトをやって、平成 22 年にこの組合を設立して、16 年間取り組んでいる。
- 飼料用もみ米を利用する上での課題は未登熟米のもみ米。やはりもみ米の品質である。飼料配合工場ではもみの状態では使えないと言われる。未登熟米があると産卵が、がたっと落ちる。やはり飼料工場では玄米ベースになる。だから、我が社で使う場合は A さん、B さん、

Cさんの飼料用米を混合して使う。だから、トランスバッグだと500kgずつ検査はしているが、なかなか分からないというところもある。それから、もみ米で、もみの状態で使うのが理想である。もみ米の状態であったら、2年間常温保存できる。

- 産直・直販で重要なことは、できるだけ消費者の方と直接話せる関係をいかにつくるかということである。それをずっと5年、10年続けると、無人販売店でどんどん売れる。あるいは、地域の物産館に置いても売れる。今、那須ファームで利益率が一番高いのは無人販売店と地域の道の駅物産館である。
- 地域と絡めて、地域のいろいろな資源の循環も必要だけれども、地域の中では経済的な循環もないと駄目である。地域の飼料用米をもみでいただいて、そしてそれで卵を作って、地域の物産館なり、あるいは農場の近くの無人販売店や手渡しで販売する。そうすると、少なくとも地域の中で経済が循環する。
- 海外展開で、香港、タイ、シンガポール、台湾、それぞれ相当調査に行つて香港とつながった。しかし、色々課題があり現在は取り組んでいない。

#### ◆ 多角化を行っていく上での行政への要望

- この半世紀、単位あたりの産卵量が40~45%上がった。それは飼料、飼育・飼養管理、家禽栄養学、育種・遺伝、環境整備、施設・設備、防疫・衛生、これは直接、環境がよくなるように業界全体が取り組みをした結果である。生き物で、生命現象としての産卵としては、これ以上のイノベーションはない。では、あと10%をどうやって上げるかということ、また50年、60年かかってもできるかどうか、生命現象だから、神様の領域にも入る部分もあるわけだから分からない。
- 今後、何が大切かと言うと、さらに関係・関連業界が一丸となって取り組まなければならない課題が適正価格である。これしかないと思う。我が社だけの問題ではない。業界全体として適正価格を、国民的なコンセンサスでいかに持っていかである。もちろん行政も一緒になって取り組まなければならない。
- 小規模養鶏農家にもいろいろと支援はいただいているところであるけれども、畜産関係で言うと、畜産施設用地は全て宅地か雑種地でないといけない。そして、固定資産税は宅地並みである。こういう部分は業界として、養豚もしかりだと思うが、産業振興面から要請していかなければいけない。

## 西 浩二 氏

### ◆ カミチクグループの経営概要と6次化スタイル

- カミチクグループで提唱している「6次化スタイル」は、独自に6次産業化したモデルを進めてきており、今でも形を少しずつ変えながら発展させながらグループ全体で取り組んでいる。生産から、消費者に届くところまでを、グループで一貫して取り組むという形でやっている。
- 6次化スタイルは、1次産業、2次産業、3次産業で構成される。1次産業については、餌づくりから人工授精のための種雄牛も飼っている。生まれた子牛を肥育して肉にする。それを2次産業のほうに回して、そちらで食肉として加工し、3次産業のほうで、一般の消費者に届ける。この形で、我々グループとして取り組んでいる。1次産業から3次産業まで、それぞれ会社の役割がある。餌づくりと牛の飼育については、カミチクファームからクオリティファームまで、2次産業でカミチク、クオリティミート、ケイズミートソリューション、3次産業でピーススマイルプロジェクトなどいろいろある。そして、海外での取り組み。
- それとは別に、農業を支えていく、農家をサポートするという目的でつくられた会社で、九州ファームソリューションという会社もある。また、畜産をしていく上ではどうしても物流は今後問題になってくるということもあって、物流支援として九州ファーム物流という会社もグループ内にある。その全部を統括するところとして、カミチクホールディングスという会社がある。グループ会社は、このカミチクホールディングスの下で多くの会社が一丸となって畜産物を、生産から、安心できる形で消費者に届けていくところまでを、我々の6次化スタイルということで取り組んでいる。
- 当社の設立は昭和60年で、食肉加工会社として有限会社カミチクを創設した。それから少しずつ部門を増やして、今は1次産業から3次産業まで全部そろえて全16社、それと関連

企業が2社になっている。2022年12月現在、従業員数が全部で1,500名。消費者に届ける店舗が、外食で28店舗、量販店で2店舗、物産館に5店舗を展開している。

#### ◆ 部門別の多角化の取り組み状況

- 6次化のうち、**1次産業部門**については、肉用牛の飼養頭数に関しては恐らく、日本で1番ではないけれども日本のトップクラスの飼養頭数。現在、飼養頭数は約1万8,000頭の牛を飼養。直営分として、肉用牛が1万6300頭、乳用牛が1,000頭程度。このほか、委託分が700頭程度。農場は、直営、預託を含めて、鹿児島、宮崎、熊本、大分で約50農場を展開している。
- 餌づくりについては、国産の粗飼料を使ってTMRを作るという事業に10年以上前から取り組んでいる。この粗飼料生産については、今はSDGsの一環となるけれども、農場から出る堆肥を耕種農家の方々に提供しながら、そちらで粗飼料を作って、それを私たちのところで購入して、私たちのところで牛の餌のTMR飼料として確保して、自分たちの農場で使うものの外、必要な農家にはそれを販売して、資源を循環するやり方に取り組んでいる。餌づくりに関しては、特に九州の阿蘇のほうで粗飼料を作っていたいている。
- 「高い繁殖・育成技術」ということで、当社は、種雄を管理する種畜場も持っており、自分たちの農場で使う凍結精液は自分たちで作って、体外受精卵やOPUの卵、受精卵についても、我々のところで作ったものをグループで使っていくという形を取っている。
- 併せて、「乳肉一貫体制」ということで、ホルスタイン種に黒毛和種の種をつけたり、ホルスタインの種をつけたりしているところであるけれども、私たちは全部ではないけれども、その一部に黒毛和種の受精卵を移植するというやり方をしている。
- 一般的な生産フローとしては、通常、和牛の子牛を作る場合、和牛繁殖雌牛に和牛雄牛の精液をかけて和牛の子牛を生ませる。当社は、和牛受精卵をホルスタインに移植して和牛の子牛を産ませる。さらに、そこから牛乳を搾って乳製品に加工することをやっている。
- **2次産業部門**については、カミチクグループが最初に取り組んだところである。最初は牛を屠畜場から持ってきて枝肉を確保するというだけの会社であった。どうしても数を確保していくために、自社農場での肥育を始めたのが約32年前。今カミチクグループの2次産業部門の食肉加工は、40年を迎えるが、食肉加工を始めて大体8年たったところで肥育牛の生産を始めた。
- 今はその自社農場で生産された肥育牛を屠畜して加工し、それを消費者へと第3次のところまで届けるところまでつなげた。さらに、最初は牛肉だけで始めていたが、最近では豚肉のカットも始めて、併せて養豚農場も経営を始めている。その他、特筆すべきところとして、生食の製造を始めている。2012年9月に、鹿児島県では初になったけれども、生食に対応できる工場ということで認可を受けている。今現在ユッケや牛のたたきなどを提供することができる。
- **3次産業**としての一番の目的は、生産者の思いを消費者まで届けるという思いを持って仕事をしている。私たちのところで作った牛肉を消費者に届けることが最終の目的として外食事業も展開している。
- 東京、大阪を中心に30店舗、焼肉店を中心に経営している。最近、直売事業も始めた。伊佐牧場、鹿児島の大口のほうで始めた直売所では、肉を売っているけれども、その横でお客様がセルフの焼肉をするという店舗を、また、同様の店を鹿児島県吹上でも展開している。直売所も併設しているので、昼間はセルフで焼肉を食べているお客様にはいろいろ肉を買っていただいている。
- 「究極の産地直送」であるけれども、私たちのところは生産から最終的な販売までグループで一貫して持っているので、全てを自分たちのグループの中で処理することができる。生産農家が子牛を市場に出して、それを肥育農家が肥育して、屠畜場に出してお肉屋さん買って、それをまたさらにお肉屋さんがお店やレストランに売っていくということになる。当社はこの過程を全て自分たちでやって、できるだけコストを抑え、お客様が満足する価格で提供するということを目標にやっている。
- お客様が満足する価格で提供というのを、「好価格」という表現をしている。高い価格ではなくて、好きな価格、よい価格、お客様が喜んでもらえる価格ということで、「好価格」で提供することを目標にしてやっている。

- 海外戦略としては、和牛の肉を国内だけで消費するというのは今の生産状況からいうと限界に近いところもあるので、これを海外にまず持って行って、海外でも和牛のお客を増やしていきたいということで、海外にも展開している。
- 今、鹿児島、九州を中心にやっているこの6次化スタイルを、海外にも展開できないか、海外でも同様につくれないかということで、日々努力している。
- 人材交流のある国々、ベトナム、インドネシアといったところからも積極的に実習生を受け入れて、このスタイルを勉強してもらおう。こちらでマスターしていただいて、いずれは自分たちの国に帰ってもらって、このスタイルを向こうでも展開していただこうということで考えている。海外での外食事業は、香港の外、ベトナム、台湾での焼肉店も展開しており、お客様には喜んでいただいている。

#### ◆ 農家の課題解決への協力

- 九州ファームソリューションという会社を最近、立ち上げた。農家の皆さんは、飼料が高い、資材が高い、生産性が上がらないなど、いろいろ苦労している。私たちが連携をしている会社がたくさんあって、今日参加されている伊藤忠飼料さんも一緒に連携していただいている会社である。それ以外に畜産関係の機器を扱う会社など、いろいろな方々と協力しながら、農家の抱えている課題をそれぞれ解決していこうということで立ち上げた会社が九州ファームソリューションという会社である。
- 農家の課題の吸い上げというところまで、なかなかうまくきれいに拾えているところはないけれども、少しでも農家さんが困っていることを我々が解決してあげたいと思っている。一番重要なのは、農家といろいろな業者も含めて、みんなで連携して畜産を盛り上げていきたいと思いますということを目的につくっている会社を展開している。
- カミチクグループは牛の餌づくりから外食まで一貫体制で手がけるというスタイルで、このビジネスモデルを展開しているところであるけれども、グループのビジョンとしてこれをさらに世界中に展開したいという目的で仕事を進めている。

### 福留 洋一 氏

#### ◆ 経営概要と6次化への取り組み経緯

- 鹿児島県鹿屋市で法人組織による養豚一貫経営、生産物の加工、販売並びにレストラン経営を行っている。現状、母豚が300頭で、飼育している豚は、日本唯一の品種である「サドルバック種」とオリジナル豚「幸福豚」である。2品種の外、白豚も含めて母豚300頭の一貫経営であるが、その中でサドルバックは30頭である。その中に、サドルバックの雄を止め雄として使った「幸福豚」というオリジナルの豚の2品種を販売している。
- 1971年に父の福留公明が養豚を始めて、1995年に福留畜産を企業化した。現在、父、母、私、兄、妹の5大家族で運営している。兄が生産現場、私が加工部門、妹が販売部門、経営管理を担当している。
- 6次産業化で失敗するのは、売れる部位というのは決まっていることである。豚の場合は売れる部位は肩ロース、バラ、ロースで、ウデ、モモは余っている。父に余ったウデやモモはどうしているのかと聞いたら、安く投げ売りしている。しかし、そういうことはしたくない。當場のように小さい農場は1頭、1頭、大切に育てているので、もし自分たちが6次産業をするのであったら、1頭まるごと全て販売して命をいただくという責任を果たしたいと思っていた。
- 父の勧めもあり、兄弟3人、兄、私、妹は1年間、イギリスに留学をさせてもらった。私はイギリスに1年、その後ドイツに行った。
- イギリスで語学勉強の後に、ドイツに渡った。ドイツで肉屋を見たら、日本とは異なっていて、お肉屋さんといったら肉とハム・ソーセージ両方を一緒に売っている。農家から豚を連れてきて、自分たちで屠殺する。それで全てを使う。だから、ロースや肩ロースは全て生肉で、バーベキューなどで販売して、スジや端切れは、ソーセージを作って付加価値をつけて販売する。それで1頭まるごと売れる。それを見て、自分もドイツに行くことにした。
- ハム・ソーセージの勉強をさせてくれと言って、30店舗ぐらい全て断られた。バイエルン州のミュンヘンの近くにヘルマンズドルフというオーガニックのファームが1カ所あり、何とか受け入れてもらい、そこで勉強することになった。

- ドイツで、3年間修業と勉強をして、ゲゼレ（職人）を取った。ドイツには、ハム・ソーセージのマイスター資格を取得した。ハム・ソーセージを作って販売するというのを考えても、売れないだろうなという思いが頭をよぎった。鹿児島黒豚は良いが、私たちのように小さい農家が、個人で販売するとなると、どうしても大手には勝てない。まわりすべてが黒豚なので、黒豚のソーセージであると言っても、差別化は難しい。

#### ◆ サドルバック種との出会い

- ドイツにはサドルバック種という豚がいて、ヨーロッパではほとんどいない絶滅危惧種のような豚である。この豚を見て、この豚で勝負がしたいと考えて、兄と父がドイツに来たときに、当場の強みは養豚なので、この豚を見せて、どうしてもこの豚で勝負がしたい、黒豚でなくてサドルバック種で勝負がしたいと訴えた。当時はドイツからの導入は無理だったので、アメリカで探してもらった。オハイオ州の大学に保存のために飼われているサドルバック種がいて、私がドイツから日本に帰ってくる3年前、最初に雌4頭、雄1頭の5頭を輸入した。
- サドルバック種の飼育では、丸粒を潰して自家配合を製造し、水もきれいな水を使い、そして、趣味で庭が好きだったので、農場も誰に見られてもいいように木を植えて清潔にした。サドルバック種は昔の豚で、放牧に向いている。ヨーロッパではアニマルウェルフェアの基準が厳しいことを学んでおり、放牧も取り入れながら、飼育している。土地の制約があるので、ヨーロッパの飼育方式を日本に全て持ってくるというのは難しい。そのため、自分たちの基準で豚に幸せな環境で飼育するため、広い畜舎をつくって豚を育てている。

#### ◆ 多角化に取り組むときの課題など

- 加工・販売施設の建設の建設では、初期投資を抑えるために工場は自分たちで手づくりにより建設した。見積もりをとったが、ハム、ソーセージを作るには1億円ぐらい投資が必要ということであった。帰国してハム・ソーセージを作ろうと考えていたけど、1億円ぐらいかかるぞと言われ、それだけの投資はさすがに無理だと思った。ドイツで中古の機械を全部集めて、コンテナを1台借りて日本へ送って、初期投資を抑えた。
- 最初は週に2頭、屠畜してもらって、それを解体してハム・ソーセージを作っていた。最初は命をいただく責任という格好いいことを言っていたが、正直、どういう販売をしていいかも分からなかった。
- 畜産専業だったので、豚は問屋に販売すれば100%買ってくれるが、加工品販売やお肉は、それを潰してお加工品やお肉をつくっても100%売れるわけではない。豚1頭を解体したら枝肉になって80kgぐらいであるが、それを2頭で160kg。最初は週に160kgも販売できなくて、母親と一緒に、父がいないときにごみ箱に捨てたりした。最初はそういうことを繰り返していた。
- 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年間は我慢して私に投資をしてくれと頼んだ。1年目、2年目、3年目、4年目は赤字であった。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のだねということで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って行って、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、こちらでいったらディーン・アンド・デルーカ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、5年目以降からはコロナ期間中も、生産のほうはよくなかったが、ハム・ソーセージ、精肉の販売は毎年10~20%売り上げが伸びている状況である。

#### ◆ 多角化を進めてからの課題

- 問題点は最近の餌の価格である。今どう頑張っても厳しい状態である。餌も大きな課題であるが、ふん尿処理も大きな課題。鹿屋市は家畜飼育密度の高いところで、たい肥の処理が一番頭を抱えている。小牧場なので頭数を増やさずに、減らして行ってクオリティを上げていこうという話をいつも兄としている。
- 養豚の場合は働き手もいない。今2人、ベトナムの技能実習生がいるが、生産現場の要員の募集をかけても農場のほうにはほとんど働き手が来ない。労働力の確保の問題もあって、頭数を増やすのではなく、頭数を減らしてでもクオリティを上げていこうという方向である。

## ◆ 国等への屠畜に関する要望

- ドイツでは、昔ながらの自家屠殺をしており、小さな部屋のきれいなところで自分たちの豚は自分たちで屠殺していた。そうしたら、内臓や血など全て使えるので、そうしたことが私にできないのかなと考えている。
- 現在はインターネットの時代なので、食が豊かになって、お客様のニーズも、安いものを求める方もいるかもしれないが、そうではなくて、屠殺まで自分たちで丁寧にして、全てを使い切ったというのも1つのブランドづくりになるのではないかなと考えている。そうやって付加価値をつけていきたいという願がある。しかし、日本では、と畜場法があり、所管は厚生労働省であるので、なかなか難しい。何とか、行政の力でドイツのような手法ができる方策はないかと願っている。

## 意見交換

- Q:** ・多角化に取り組むに当たって資金的な問題、専門的な人材の確保などいろいろ苦労されたと思うが、多角化事業に取り組む上で失敗しないための秘訣があったら、御紹介していただきたい。
- A1:** ・失敗しない秘訣として、事前調査をかなり綿密にするということ、特に営業が不得意であるので、販売についての調査はかなり優先して実施。それと、計画である。計画は細かくするほど、こういう状況になったら黄色の点減がつく、ここまで行ったら黄色がつく、この状態だったら赤の点減になるというのが分かるようになる。
- A2:** ・失敗しない秘訣は、私たちもそれを知りたいというのが実情。先ほど那須さんからも話があったが、事前に調査するというのは重要。重要であるけれども、そのときに一番気をつけていることは、自分たちだけでできることではないということ。
- ・何かしようとしたときには、そのときどきにいろいろな専門の方々既にやっているの、そういった方々との連携を重要視しながら進めていっている。
  - ・私たちのところも、やめてしまったことはたくさんある。情勢の変化によって、もうこれはやめる、これはしないほうが良いという判断をそのときそのときでしながら進めてきている。
  - ・私たちは「6次化スタイル」という形で進めているが、まだまだ完成型というところには至っていない。これからも時代の流れによって変化していくものと考えている。そこに向けて、やって駄目なものはやめていく、その繰り返しでやってきているというのが現状。その中で大きな失敗が今のところまだない。
- A3:** ・失敗しないための秘訣は、当社の近傍には養豚農家が多くて、色々な養豚農家の息子さんが来て、6次産業化の話をしてくれ、見せてくれというのが、やらないほうが良いよと言う。自分は20~30年前から、やると決めて、ドイツへ行ってマイスターを取って、日本に帰ってきて、サドルバック種という日本にない品種の豚を連れてきてやっているが、それでも難しい。
- ・うちがよかったのは、兄がいて、僕がいてということだったのですが、1人でやる場合は、いつも言うんですが、勧めはしません。やるんだったら、豚1頭、病気をさせないように飼って出荷したほうが絶対に利益にはつながる。
  - ・養豚より販売のほうが、人前に出たり、お客様に会ったりして、どうしてもそちらが優先になってしまう。6次産業を進めていても、主体は第1次産業の畜産、農業部門なので、主体がぶれてしまうと全てが駄目になっていくと思っているので、いろいろな人に話をするが、あまり勧めはしないし、苦労をすると言う。
- Q:** ・生産した畜産物の販売で顧客の開拓についてはいろいろ御苦労があったと思う。顧客の開拓についてはどのようなことを重点に進めてきたか、お聞かせいただきたい。
- A1:** ・ネットを通じた販売は、時間的なものがありますので、ネットの販売会社と提携してやっている。
- ・1つは、消費者に対して信頼関係をつくること。例えば専門のバイヤーさんとの信頼関係。そのためには間違った商品の提供等がないようにすること。それについては1年、2年かかる。1つの信頼の構築ができると、もう自動的に受注があるというような経験はしている。

・2つ目は、消費者の目線での販売。良いものを安くというのは、これはごくごく一般的。その中でどういうものを訴えていくかということ、私の場合は卵やマヨネーズというものだから、食ということでの文化的なものを含ませていきたい。そういう中で信頼関係を築いていきたい。

・市街から7割の方が来る。年齢層はどうか。年配者が多い。そうすると、おのずとターゲットとしていくものが見えてくる。60歳以上の方が多から、60歳以上に対してはどうかということで調べると、日本の財産の6割以上は60歳以上の方が持たれている。だから、あと10年間は大丈夫。そういうことが、マーケティングをやると分かってきた。

**A2:**・最初に始まった会社は牛肉を販売する会社であった。その中でお客様のニーズをつかみながら販売してきたので、顧客の開拓では、1次産業として、顧客からの要望に応えるために生産を始めた。

・それをさらに進めるために、3次産業、お客様への販売、外食というところまで進めて、顧客開拓というところでは、これまでの流れの中でお客様はついてきていただいている。だからといって、その上にあぐらをかいているわけにはいきません。お客様には「カミチクの肉を使ったらすごくよかったよ」という話になるように、私達も1次産業から3次産業まで常に努力していく必要はある。

**A3:**・ネットというのはそんなに売れるものではない。ネットをすれば毎日見ないといけないので、そのために1人、事務もつかないといけないし、慣れていないので失敗もある。ストレスも溜まる。

・鹿屋の人口は10万人ですが、食肉店は2~3店舗。そこは戦えるが、インターネットをやれば全国、下手すれば全世界のお店と戦わないといけないということだから、そこから選んでもらうというのは非常に難しい。

・自分たちもこうやって6次産業をして、取材を受けて、いろいろな有名な雑誌などに載るが、そんなに成果が出るというわけでもない。テレビも最初は来るが、そこから2~3カ月たったら、ぱたっと注文がなくなる。リピーターは少しはつくが、それでもそのときだけ頑張っただけで、その2~3カ月後、何だったんだろうということになる。精神的なものもあるし、6次産業化というのはなかなか難しく、いろいろと苦労がある。

**Q:**・経営の多角化を始めてから多角化部門の運営が順調になるまでにどの程度の期間があったらいいのか、どの程度の期間辛抱すればうまくいくようになるのか、教えていただきたい。

**A1:**・私の場合は急がないでじっくりといく。どかんというような取り組みはしてこなかった。

・那須ファームの経営はどうかということ、もう25~26年、5万羽で止めているので、次の段階に入らないといけない。今の我が社のビジネスモデルであと10年はいい。でも、10年後はどうするかということに今、取りかかっている。6次化については、今のところ全て自己資本で取り組んだ。そういうことで、こちらのペースでいけている。

・失敗例もある。東京営業所をつくった。私としては3年、4年は先行投資だということであるけれども、コロナが始まって狂ってしまった。結果的には5,000~6,000万円の累積赤字を東京営業所を出した。だから、これは撤退せざるを得ないということ。

**A2:**・カミチクが始まって40年。今もまだ変化しながらやっている会社。確立するまでには実際にどれぐらいかかるのか、基礎ができたのがどれぐらいなのか、私どもでは何とも判断できないところではあるけれども、情勢に合わせて少しずつ変化しながら今、進めていっている。

**A3:**・運営が順調になるまでの期間は、当社は5年間。その5年間は値段もよくて養豚部門はすごくよかった。兄貴も「大丈夫だ。やろう、まだまだ大丈夫だ」というのでやっていたが、さすがに今、豚価も下がり、餌も上がりとなると、「もうやれないよね。絶対もう無理だね」と皆には言っている。

**Q:**・カミチクファームは非常に規模が大きいギガファーム。事業計画の策定や予算管理を行う場合に、畜産生産部門、加工・販売部門、外食産業部門と多岐にわたるけれども、経営全体の可視化はどのようにされているのか。最近では経営指標を「見える化」することが必要だということで、畜産部門も大手の通信会社がスマート畜産機器メーカーなどと提携して、いろいろ家畜管理から経営管理までを行えるソフトなどもかなり開発されてきている。その辺をカミチクファームではどのように取り入れられているのか、補足いただきたい。特にDXやク

ラウド化といったところをもしやられておるのであれば、どのようなソフトでやられておるのか、教えてほしい。併せて、人材確保などの課題について、特にこういうところが問題だということがあれば補足していただきたい。

- A:**・事業計画の策定については、会社がたくさんあるグループであるので、その関係を統括する会社としてカミチクホールディングスという会社がある。グループ会社として、毎月、経営戦略全体会議があり、各部門、ファームの代表、肉の代表、産地の代表という人たちが全員集まって、月1回、経営状況を、月ごとに発表する日がある。
- ・マイナスになったらマイナスになった理由、プラスになったのであればどうしたらプラスになったのかというのを、全て細かく情報共有する場を月1回、持っている。その中に外部の経営関係の会社も入ってもらい、またいろいろと助言をいただき、全事業計画と月ごとの計画を進めている。
  - ・各月、各年度の予算についてもそのつど決めていて、達成度がどうかというところを毎月、確認している。特別に何かを使っているということではないが、毎月その数字を持っていて、今何が問題かということがそのつど分かって、経営に関わる全員がそれを共有できる体制を取るようになっている。
- Q:**・ふくどめ小牧場については、長男が生産部門、洋一さんが加工部門、長女の智子さんが商品管理と販売部門ということで、3人のきょうだいがうまく分業をされている。3人で経営戦略をどのように図るかというところについて、合議制なのか、社長さんが全部引っ張るという形なのか、その辺をもう少し教えてほしい。
- A:**・毎月、決算をして、そこで数字を見ながら話し合っている。生産部門とハム・ソーセージ加工のほうは別々なので、来月はこうだな、こういう時期だから来月は豚価も下がるのではないかというので連携をしながら、お互いを尊重しながら、こういうふうにやりたいというのを話しながら、さらに、年に1度、大きい話し合いもしている。機械の導入や人材の採用についても話し合いをしながらやっている。
- Q:**・今ヨーロッパ等でアニマルウェルフェアを実施していない国からの輸入を、規制まではないが、差別化するという話がある。例えば、卵にしても、ケージ飼いの卵の値段、1日1回、外に出るような飼育方法でのお値段、あるいはオーガニックで平飼いの値段というように、卵も経営形態で付加価値が全然違ってくるといった売り方をフランス等でやっている。今後そういったアニマルウェルフェアも取り込んだ付加価値というような取り組みについて、お聞かせいただきたい。
- A1:** OIE（国際獣疫事務局）にたしか百何十か国ぐらいが加入しているが、採卵鶏についてはなかなか合意ができていない。日本では、今までは畜産技術協会がアニマルウェルフェアの指針を出してはいるが、欧米のような取り組みはしていない。今年6月27日に農林水産省が飼養管理基準を出した。昨年からパブリックコメントがあったけれども、飼養管理基準については、日本の農林水産省も相当頑張ったと私は評価している。
- ・なぜかと言うと、もともとヨーロッパから始まって、アメリカに行って、日本もそうであるけれども、家畜に対する文化的なものが、基本的なところが全く違う。日本の家畜に対する思いは、まずは牛や馬を農耕用として飼って、大切にやってきた文化。だから、ヨーロッパ基準を日本に持ってきても、もともと家畜に対する文化的なものの根本的な違いがあると思っている。
  - ・日本の風土や国の状況からして、平飼いはなかなか難しい。現実的に場所がないということもあるし、各県の養鶏協会によっては平飼いはいいけれども、外に出すのは鳥インフルエンザのシーズンはやめましょうという申合せをしたり、いろいろなことがある。
  - ・鶏のアニマルウェルフェアについて、人の目から見たアニマルウェルフェアということがあると、私は思っている。だから、鶏の立場からアニマルウェルフェアも考えないといけない。生産者の立場から言うと、鶏に聞いてくださいと言いたい部分もある。
  - ・鶏のウインドレスハウスについて、矛盾していることがOIEにはある。生まれて死ぬまで太陽の光を見ない。しかし、それはOIEは何ら言及もしない。オーケーである。それに止まり木をつけなさい、砂浴び場を云々と言っているが、生まれて死ぬまで太陽の光を見ないが、それはオーケーである。そんな矛盾がある。世界的に全部開放型にして、平飼いにしましょ

うか。卵1個500円、600円になっても皆さんいいですねという論理になっていかざるを得ない。

- ・それともう1つ、国内では、御存じかと思うが、過激な集団もあつたりする。アニマルウェルフェアについてはそうである。でも、重要なことだとは思っている。それは社会的要求として出てきていると思っている。

**A2:**・カミチクファームで具体的に何が有るんだろうという、考えつかない。強いて言えば、前にはやっていたけれども、鼻輪がない牛が最近いる。

- ・牛を飼っていて、病気にならないようにするための快適な環境をつくるというのは、牛を飼う者として損耗防止という観点からは、敷料の状態などについて、常に細かく目を行き届かせるようにしていることはあるが、アニマルウェルフェアということで具体的に何かやっているというのは考えがつかない。

**A3:**・ドイツに8年間いたので、そこで体感した話をする、あちらはかなり厳しい。養豚にしてみたら、ストール飼いは駄目だとか、豚の去勢は1頭1頭、麻酔をしない、もしくは去勢は駄目というのが、広がりつつある。

- ・ヨーロッパの人たちは玉がついていたら早く成長して、ホルモン注射を打てばと言うが、どうしてもおいはするので、特に日本人の場合はほかの国の方と比べて舌が肥えていて、香りとか、そういうのは敏感なので、無理かなという反面、ストール飼いは、日本ハムさんなどはしないというのを多分打ち上げた。
- ・豚がどういうふうに使われているかということに世間の目が向くのは当然なことであるし、ヨーロッパもそうになって、10年後、日本もそんなふうになっていくのかなと思う。
- ・日本とヨーロッパは違うので、そこで日本は日本独自のものをやればいいのかと思うが、ストールをやめて放牧をすると、土地も要るが、畜産の増設や新設は周りに反対されてつくれない。農地を集約しようとしても、それが難しい。豚の餌を作ろうと思っても、ばらばらにしか買えない。
- ・集約できれば、それが問題を解決するだろうと思うが、集約ができないので、ヨーロッパのようにしなくとも、日本独自のアニマルウェルフェアをつくっていれば一番いいのかと思う。

**Q:**・カミチクさんに、今の規模は、社長の考え方一つでここまで来られたかどうか。教えてもらいたい

**A1:**・社長の上村昌志は3兄弟の次男。もともとの実家は肥育農家でして、毎日お父さんが焼酎を飲みながら話をしていたのが、長男は肥育をしない、次男は肉を加工して卸をしない、三男はその肉を売って回りなさいと。それを毎日のように刷り込まれて、今それが形になっているところである。

**Q:**・ふくどめ小牧場では、輸出は考えられていないのか。

**A:**・現在、週に20頭、解体して販売している。その肉は、今レストランは2週間待ち。ハム・ソーセージは全て販売できて、1頭まるごと販売できている。だから、海外は考えておりません。骨や皮が残るので、それで犬のおやつを作ったりしている。

**Q:**・自分で屠殺解体することは、1つのアイデアであるが、ジビエは自家屠殺をやっているの、応用できないのかと思ったがどう考えるか。

**A:**・ジビエの自家屠殺であるが、ジビエは家畜ではないのでオーケーであるが家畜は駄目。

- ・アニマルウェルフェアとの関連で、車に積んで運ぶことについても言われる。アメリカで聞いたのは、屠場が逆に農場に行くのがある。トレーラーで屠殺するようことがあって、農場に行ってそこで屠殺をするというのが有る。ドイツにもそういうのがあって、負担を減らしているの屠場で働く人も少ない。
- ・今までは豚の頭は副産物になるのでもらえなかったが、2~3年前から、自分の豚の頭を買い取るように言われる。最初は駄目だと言っていたのに、それが今になって買い取りなのかと。屠場料も払っているのに、1個300円で買っている。

**Q:**・那須さんは、飼料用米を使われていて、これからも今までどおり飼料用米は確保できる見込みなのでしょうか、それと、稲作農家とどんな付き合いをされていくのでしょうかというのを聞きしたい。

- A:** ・飼料用米の作付面積は2万 ha ぐらい、昨年よりも増えている。宇城市は平坦地の部分で国営の基盤整備事業が 700~750ha ぐらい進んでいる。地権者の水田が基盤整備事業の工事で作付できないということもあって、作付けが抑えられていたが、今後はもっと増えていく。
- ・仲間の養鶏場さんの米も、うちの農場で保管してあげているので、60 坪の専用倉庫が満杯になり、あと 40~50t ぐらいの専用のタンクをつけないと、来年からは無理である。今年は専用倉庫に入りきらなくて、作業倉庫にも今 30~40t 入れている。
  - ・飼料用米については、750 万円を県単で補助をいただいたが、全体事業費は 1,700 万円だったので、組合の名義で登記し、那須ファームが全額を負担している。組合運営費として固定資産税が毎年 8 万円かかるが、組合名義で登記してあるので、那須ファームからそれを支払いするわけにはいかない。私が個人的に固定資産税も払っているということだから、今後、少し改善していかなければならないが、稲作農家さんには言えないので、こちらが負担していかないといけない。
- Q:** ・これから生産者が多角化をするためのポイントを1つでも2つでも挙げるとしたら、どこに気をつけたいかということをお願いしたい。
- A1:** ・1つは、多角化で商品を開発するとすると、商品開発にはそれぞれ専門家がいるので、商品はできる。それも補助事業もあったりする。そこまではたやすくできるんですけども、その先が難しい。
- ・我々生産者は、生産を基本として産直・直販などをやる。ですから、はっきり言って、営業力はあまり持たない。実は営業タイプではない。だから、販売のほうである。販売のほうにはまず補助事業等はない。だから、そちらのほうが一番のポイントになる。
- A2:** ・何が重要なのかと思うと、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なのではないかなと思う。いろいろな人たちと緊密に連携を取ることが一番重要。
- A3:** ・地元に応援してもらえる、愛される企業であるということも大切なのではないか。今まで販売してきて、営業も大切だと思うが、誰かが勧めたとか、そういうストーリーも併せて伝えていけば、一番強いものになっていく。10 あって 10 を狙うのではなくて、その中の3でいいから、そこのお客様に会社のイメージを分かってもらえればよい。

## コメントなど

- 熊野:** ・養豚の宣伝になればいいかなと思って取り組んでいる。毎週木曜日に生肉を提供していただいて、まるごと1頭、豚足から内臓から全部うちの商品として加工販売している。自動販売機で生ハムなども販売して、顧客が結構来ていただいている。
- ・最近熊本では、餌の 2024 年問題を抱えている。熊本は八代など近場からきているが、鹿児島、宮崎、長崎からの輸送は時間もかかるので、小さい規模の養豚家は運送会社が運んでくれない。運送会社のほうの力が強くなって、キャンセルしたりする計画性のない養豚家は相手にされない状況で、母豚頭数の多い養豚農家でないと運んでもらうということができない。
- 松本:** ・お話を伺って、国の方針や、我々が取り組んできたのは、経営基盤の拡大ということで規模拡大をしっかりとやろうというのが大きなスローガンであった。
- ・しかし、那須ファームやふくどめ小牧場は、目の届く範囲内で家畜を飼いながら、それに付加価値を高めて、いかに経営を安定させていくかというお考えであった。しかも、いろいろお話を伺っていると、国が補助金を出したからとか、そういう話はほとんどなくて、いずれも自分で考えて、自分で行動して、自分で実績を上げておられる。そのところに非常に深く感銘を受けた。
  - ・カミチクファームさんの取り組みは、この日本から世界的な企業まで畜産を発展させられたというところも、我々の想像を絶する努力があったと思うけれども、本当に敬意を表したい。お三方を含めて、深く感銘を受けた。
- 鈴木:** ・自家屠畜場の整備について、と畜場については農林水産省ではなく食品衛生のほうだから厚生労働省の所管であるので、農林水産省と厚生労働省はその方面ではいつも連携してやって

いるが、省庁間の壁があるとは聞いている。何とかその壁を突破するためには何かと考えたけれども、1つは、特区を利用して、その地域だけで整備できるようなことができないのかと。

- ・今すぐに何とかできそうなことという、特区で申請して、そこだけで自家屠殺ができるようにできないのかなど。正式な手続きとなると、大きな法律改正になるので、厚生労働省は人間の衛生のほうから言ってくるので、そうすると、すごく壁が高いというところがある。

**福留**：自分が屠殺したいというのは、自分たちで大切に育てた豚は自分たちで最後までということ、屠畜を依頼しても、内臓は手に入らない。どの豚か分からない内臓をお金で買ってくださいと言われる。僕らは自分たちで育てた豚の内臓が欲しい。鹿児島は家畜の頭数が多いわけだから、そういうところで僕はブランドが作りたい。

**松原**：・制度的な問題がかなり大きいので、それを解決するのは、鈴木常務がおっしゃったように、経済特区で、例えば鹿屋市から申請して、受け入れられれば、そういう特区としてやるということでもいいと思う。

- ・ヨーロッパでもそういう取り組みがされているという事例などがあれば、それをベースに説得するという事は可能だと思う。そういう制度的にややこしいのはいっぱいあって、それは経済特区で1つ1つ見直していくという流れになるので、今はそういう制度的な改良の方法ぐらいしかないので、そういうのを使うというのはある。

**松木**：・お三方のお話を聞いて、まず思った感想は、生産者が物をつくって売るといことの難しさで、これは本当に大変なことだなと改めて感じた。

- ・ふくどめさんから、本業がぶれてはいけないといった言葉をいただいて、私は元県職員だったけれども、実際に現場に行ったときに、酪農家がアイスクリームを作って、それでしばらく本業が不振になったといった話も聞いていたものだから、そういう意味で本当に大変だなと。
- ・那須ファームさんのお話で、営業が不得意ということをよく認識されているというお話だったと思うけれども、それがゆえに事前調査が本当に必要だというお話を伺って、おいそれと6次化に踏み込んではいけないんだなど。逆に、踏み込むのであれば、覚悟を持って取り組まなければいけないのだなということを感じた。
- ・カミチクさんのお話は、加工の側から消費者の要望を取り入れるために生産部門に入ってきたというのは、本来、農林水産省が考えていたストーリーとは違う話なのかもしれないけれども、非常に興味深い話であった。そういうノウハウ、精神を生かしていかなければいけないのだなということを感じた。
- ・ふくどめさんから、環境問題、ふん尿の処理のお話があった。最近、千葉県で開催したシンポジウムで話題になったのは、畜畜連携というような取り組みが優良事例として紹介されていた。その内容は、養豚農家が耕作放棄地に堆肥を投入して、コントラクターが請け負って、そこにデントコーンを作付け・収穫し、サイレージ化して酪農家と肉牛農家に供給するという連携がうまく回っているという事例が紹介されていた。ふんの処理、堆肥の処理のヒントのひとつとして紹介させていただく。

**三宅**：・今日お聞きした事例で、家族経営の発展型の牧場から、カミチクさんという日本を代表するような企業まで、同一のテーブルで多角化をとということで、ある面では非常に難しい場だったのかもしれないけれども、この3事例の中で共通する点は何かないかという視点でお話を聞かせていただいた。

- ・単なる生産、あるいは加工・製造・販売では、今の世の中で経営を継続することは難しいんだなというのが一番の印象。お三方共、いろいろな試行錯誤の中で差別化を目指し、オリジナリティを目指していく、あるいはその結果が今の経営安定、あるいは経営継続につながっているんだなど。
- ・具体的に言えば、豚の品種であったり、飼育方法、餌であったり、あるいは全体の生産システムであったり、オリジナリティというものがあって初めて経営があるんだなというのを痛感させていただいた。
- ・2点目は、昨年度、山口で開催したワークショップで、地方の企業にとって、地元とのつながりが経営を継続していくための不可欠な条件だと感じた。具体的には、耕種農家、あるいは

は道の駅を通じた地域の住民・消費者、そういうところとの連携は、これからも経営を安定化させ、もっと伸ばしていくという点では不可欠な条件だろうと感じた。

**川村**：皆さんがお話しされたとおり、家族経営の中で6次産業化、商社としてもやっているカミチクさんの経営と、比較するのも確かに難しいと思って私も聞いていた。お三方ともお話の中で、自分の信念があって、それに向かって進んでいるなというのが非常に印象に残った。

**鶴園**：・カミチクさんとは耕畜連携でもご協力いただいた。熊本県の八代地区は、我々が若い頃はイグサの大産地であったが、イグサで成り立っていかなくなった方々と連携を取られて、TMRの素材にするための飼料を作ってもらって、グループの皆さん方を大事にしながら、地域の方々をしっかりと支えていくという、大きくなっても企業の理念があって、本当にいい取り組みをされている。

- ・那須さんにおかれては、農業法人として、地域の中でそれぞれ役割分担をして、自身はどのような貢献をしていくか考えておられる。自身の経営では、自分でみれる飼養羽数規模にとどめ、しかし、多角化はどんどん広げて加工部門の導入、道の駅などへの販路拡大と取り組みをされておられ、地域の方々と一緒に畜産経営をやられている。
- ・福留さんは、ヨーロッパ、ドイツ、アメリカと世界を見てこられて、我々が普通考えられない、畜産の常識という1つのルールではなくて、畜産の中にはいろいろな選択肢があるという話を伺って、なるほどと感じた。
- ・鹿児島の大学の先生で北海道大学に研究に行かれて、今、畜産を学んでいる先生がいるが、その方が鹿児島といえば和牛で、霜降りを追いかけていく和牛の世界であるけれども、A3を追いかけていきたいということである。なぜそういうことに取り組むのかと私が質問したら、自動車もトヨタの中にもレクサスから小型車、大衆車までいろいろな種類がある。また、ホンダ、スズキ、日産などいろいろなメーカーもある。それが売れているということは、それだけ多様なものを求めている方々がおられる。その多様性にどう自分たちが市場調査をしながらやっていくか。これは食肉の世界でも大事なことだと。そういうことを現下に言われて、なるほどなと思った。
- ・今一番考えているのは、食料・農業・農村基本法が20年ぶりに改正されてようとしていることである。熊本県の松本理事長からもあったが、20年前の基本法は、国際社会で対等に、勝てるまではいかなくても対応できる経営が農業経営に求められていた。しかし、今度のウクライナ戦争やコロナ感染症の拡大の中で、日本も食料安保、食料自給を考えなければならない。もう一度、家族経営の在り方、中山間地の集落の在り方、畜産のみならず耕種も含めての生産者の生き方、そういうことが今問われて、それに対応できる形の基本法をつくり変えようという動きがあるわけである。
- ・今日、お三方に発表していただいたそれぞれの家族経営、企業経営、農業法人の経営が、専門員の皆様方のしっかりとしたまとめで、いい提言集ができて、また、国の大きな動きの中で全日畜のワークショップがその指針として評価されることを願っている。

### 3. 5 第4回ワークショップ（北海道会場）

<p><b>1 全日畜「多角化経営」ワークショップ（帯広会場）の概要</b></p> <p>◎ <b>開催日</b> 令和5年11月21日（火曜日） 13:00 ～ 16:00</p> <p>◎ <b>テーマ</b> 畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは</p> <p>◎ <b>会場</b> ホテルグランテラス帯広 2階「メイプル」</p> <p><b>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</b></p>		
	<p>北海道の畜産経営者</p> <p>ありがとう牧場 代表 吉川 友二 様</p> <p>（酪農経営者から）</p>	<p>足寄町で子牛も含めて乳牛約100頭を飼養し、放牧酪農を行っている。うち搾乳牛は約60頭、牧場面積はおよそ100ヘクタール。季節分娩を行い、3月から分娩開始、搾乳開始、12月末に乾乳、1、2月はお休みという1年間のサイクルを取っている。2018年から北海道産の子実コーンを使用し、放牧期間は道産飼料100%。その生乳を使った放牧牛乳、道産原料のみのソフトクリームを販売。また、本間幸雄氏と「しあわせチーズ工房」を、宍倉優二氏と二ツ目のチーズ工房を作った。</p>
	<p>北海道の畜産経営者</p> <p>有限会社 十勝しんむら牧場 代表取締役 新村 浩隆 様</p> <p>（酪農経営者から）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北海道十勝幌町で、経産牛85頭、総頭数150頭の乳牛を放牧主体で飼養。</li> <li>・農業コンサルタントの「土、草、動物を包括的に捉え、土壌の改良からサステナブルな農業スタイルを築いていく」との教えを守り、継続的な土壌分析に基づく施肥設計により草地の土壌改良に努めている。</li> <li>・2000年以降、放牧による生産生乳をミルクジャム、生クリーム、チーズケーキ、クロテッドクリームなど乳製品加工を手掛け、2008年農商工連携88選に選出された。</li> <li>・放牧によって生まれた余剰の時間でビジネスの6次産業化を図り、牧場の敷地内にカフェ&amp;ショップを開いた。乳加工品のミルクジャムは全国1000を超える店舗で売られる人気商品となっている。</li> </ul>
	<p>北海道の畜産経営者</p> <p>十勝くわばら牧場 代表 桑原 寛晃 様</p> <p>（酪農経営者から）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北海道十勝十勝幌町で、約200頭の乳牛の飼育と管理、生乳の生産を生業とする家族経営の牧場です。。</li> <li>・年間生乳生産量は約2,300トン。生産性の向上・管理に日々努め、全国でもトップクラスの個体乳量を維持。</li> <li>・牧草やデントコーンなどの飼料栽培をはじめ、バイオガスプラントによる自家発電への取り組み、自社生乳を原料としたペット用おやつ“ミルクドライヨーグルト”の製造・販売など。</li> </ul>
	<p>北海道農政事務所事業支援課 （産業連携・海外展開） 課長補佐 折坂 真志 様</p> <p>（行政から）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北海道内の多角化の現状と課題</li> </ul>

図 3.5 ワークショップ「北海道・帯広会場」のプログラム

令和5年10月30日（月）、北海道帯広市の「ホテルグランテラス帯広」において、全日畜「多角化経営ワークショップ」（帯広会場）を開催した。

本ワークショップでは、「畜産の多角化経営が成功するためのポイント」と題し、多角化経営を実施している経営者からの多角化にあたっての取り組みの動機、成果、課題などについて発表・意見交換を行い、畜産分野において経営の多角化を進めるにあたっての成功、失敗について事例の収集を目的としており、参集範囲は、生産者、飼料メーカー、行政機関、畜産団体、基金協会、マスコミ等で参加者数は30名であった。

ワークショップには、コメンテーターとして、調査推進委員会委員から、委員長の桃山学院大学教授の室屋有宏氏、千葉県配合飼料価格安定基金協会常務理事の川村治朗氏、北海道配合飼料価格安定基金協会常務理事の高橋哲也氏を招き、意見交換の場で意見やアドバイスをいただいた。

第一部では、3名の生産者からそれぞれの取り組み状況、取り組みの成果、課題等について発表いただき、引き続き、農林水産省北海道農政事務所事業支援課長補佐の折坂真志氏から、北海道の多角化現状と課題について発表いただいた。

後半の第二部は、第一部の話題提供をさらに深めるため、出席者から質疑、感想等を述べていただくとともに、参加者を交えた意見交換を行った。



演題と演者は、次のとおりである。

### 演題と演者

演題 : 放牧酪農の生乳とチーズなど加工・販売による多角化経営を実現  
 演者 : ありがとう牧場 代表 吉川 友二 氏

演題 : 十勝くわばら牧場の多角化経営  
 : 十勝桑原牧場 代表 桑原 寛晃 氏

演題 : 十勝しんむら牧場の多角化経営の取り組み  
 演者 : 有限会社 十勝しんむら牧場 代表取締役 新村 浩隆 氏

演題 : 6次化産業化と農産漁村発イノベーションの推進について  
 演者 : 農林水産省北海道農政事務所事業支援課長補佐 折坂 真志 氏

ワークショップ発表者の発表内容のポイントは以下のとおりである。

### 発表内容のポイント

#### 吉川 友二 氏

- 北海道足寄郡足寄町において、2000年6月に移住し、乳牛30頭から放牧酪農を開始した。現在、家族経営（家族2名、雇用1名）で、草地基盤70ha、搾乳牛約40頭、育成・子牛を含めて総頭数約100頭、生乳生産は年間250t程度の規模の酪農を経営している。生産した生乳は、牛乳、アイスクリーム加工用に3t/年程度、そして、別組織で運営するチーズ工房へ出荷する多角化経営を実践している。
- 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。2000年に新規就農したが、そのころは1億円近い借金を背負って、返済していけるのかと不安であった。サラリーマンの息子で、借金などとてもないという家庭に育っている。ニュージーランドの果てまで行って、4年間牧場の勉強をしたりして、大学を卒業してから新規就農まで10年かかった。借金を返すハードルは高い。
- 私が新規就農した2000年には乳価は76円/kgであった。そのとき、普及所の人に来て、こ

れから乳価は 60 円/kg になると言った。そうして、そのためには TMR 調製をしなければならぬ。フリーストール牛舎で乳牛 100 頭を飼い、年間 1 頭 1 万 kg の牛乳を搾らなければならないと言った。結局、乳価は 74 円まで下がり普及員の言うことに従った多くの農家は返って経営が厳しくなってしまった。そのために今、乳価は逆に 110 円/kg になった。あのときに、これから乳価が 60 円になるからみんな放牧をしようと言っていれば、乳価は 60 円になったかもしれない。また、日本の生乳生産量も減らなかつただろうし、その一番の原因になった後継者の減少もなかつただろうと思う。

- その時に指導しに来た普及員は、今は組織の顧問に出世している。結局多くの酪農家の経営も苦しくなったわけだが、成功の出発点となる「考え方」が、成功の出発点となる「考え方」が、儲けるためなら穀物を大量に与え、牛を牛舎に閉じ込め穀物と牛の命を大量消費しても良いと言う「考え方」一時的には成功しても持続的な成功はあり得ない。
- 酪農では、牛が、草、要するに人間が食べられない草を、人間が食べられる牛乳・牛肉に替えてくれるというのが本来一番の価値である。その牛になぜ穀物をやらなくてはいけないのかという疑問を抱いていた。北海道の酪農家に、穀物なしで酪農はできないのかと聞くと、皆、穀物なしでは無理だろうという返事が返ってくる。
- 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。その酪農を見に、1994 年にニュージーランドに行き、4 年間いた。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。ニュージーランドの牛の品種改良自体も全く違って、草だけでちゃんと乳の出る牛に改良している。
- ニュージーランド酪農は、酪農家がもうけるにはどうしたらいいのかということで、全産業が、酪農家の利益中心で動いている。自然の力を最大限に生かすために 9 割方が季節繁殖をしている。冬の間は乳業工場をストップさせている。乳業工場を遊ばせてでも、理屈にかなった、自然の摂理にかなった、冬は搾乳を休んで、草が伸びる夏の間にお金をもうけようという考え方である。9 割は輸出してしまうということもあってできる。
- ニュージーランドは 1994 年には日本より少ない生産量であったが、今は日本の 3 倍になっている。酪農家がもうかって楽しい酪農をしていけば、自然に新規就農者は入ってくるし、既存の酪農家は自己資本を蓄えて規模を拡大して、それで段々乳生産は増えていく。
- 十勝プラザで講演会があり、『フランスチーズのテロワール戦略』森崎美穂子（水曜社）をいただいた。その本には、フランスの普及員の一人の「情熱」が、政治的な能力も発揮して、地域テロワールの価値を訴えることによって山地での酪農を守るという事例が記載されている。国からこのように指導しなさいと言われたからではなく、普及員 1 人の「情熱」が農村社会を守ったという事例である。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。足寄町の他の地域で放牧酪農での就農を断られて、足寄町にやってくる。他の町村ではまだ放牧は儲からない後れた酪農と思われている。新規就農者というのは、皆自分の生活を、牛、豚、鶏、羊やヤギを飼ったりして、そういう生活を楽しみたい人が集まっている。
- 新規就農者が皆、6 次化をやっているわけではないが、中にはうちのようにチーズを作ろうとか牛乳を売ろうとかいう人たちがいる。生活を楽しみながらチーズを作りましょうという人が、今 2 軒、3 軒と出てきている。足寄町に行けば、放牧酪農家のチーズが食べられる。私は、「足寄やまなみチーズ街道」と呼んでいるが、チーズが村おこし農村づくりの力になるとよいと考えている。
- 今までの「ありがとう牧場」の成果は、①耕作放棄地になっていた土地資源が放牧利用により、牛・草・土の循環の調和が出来上がり、持続可能な酪農経営が確立できたこと、②短期実習生を含め、200 名を超える人に放牧の良さ、力を伝えることが育成出来たこと、③ 6 次化に取り組み消費者に放牧酪農の良さを伝えられたことがある。消費者に放牧酪農の現状を伝えることがまだ大きな課題である。都市と農村の交流によって、地域環境に優しい、持続可能な放牧酪農を普及していきたい。

## 桑原 寛晃 氏

### ◆ 経営の概要と沿革

- 北海道河東郡士幌町で、家族経営による酪農を営む。労働力は家族 4 名、雇用 1 名で、耕地面積 90ha（自作地 55ha、借地 35ha）、乳牛経産牛 270 頭、子牛・育成牛 250 頭（預託）の飼

養規模。年間の生産乳量は約 2,200t の中規模経営である。経営の特徴としては、①牛の健康を考えて、牛に負担のかからない範囲で個体乳量を高めて、乳質の良い生乳生産に務める、②持続可能な酪農を目指してバイオガスプラントを導入、そして、③生乳の新しい可能性を目指してミルクドライヨーグルトの開発である。

- 設立が昭和 35 年、祖父が京都で西陣織の帯を作る仕事をしていて、戦後の食糧難のころ、北海道に身内がいたのでそれを頼って土幌町に来たのが始まり。父の代は、酪農と畑作の複合経営であった。その「くわばら牧場」の長男として一応高校・短大と酪農の関係の学校に進んだが、正直言って、そんなに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。
- 当時つなぎ牛舎で 30 頭の搾乳をしていた。畑作はビートと豆作りをしていた。酪農ヘルパーが確立したばかりで、酪農家の希望に沿えない人数であったから、サブヘルパーに登録していて、依頼があるとその牧場に手伝いに出向いた。家業もそれほど大きな規模ではなく、両親で十分回せたから、町内の牛屋さんや、夏は小麦の乾燥工場にアルバイトに行ったりしていて、酪農、畑作の基礎的な勉強をした。
- 転機になったのは、フリーストール牛舎を平成 10 年に建てることになり、その際、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形態のものを調べて、自分なりに情報を寄せ集めて、最終的にフリーストール牛舎にした。
- 通常、130 頭の牛を揃えるためには、綿密な資金計画を立てると思う。ところが、私は親牛が産めば増えるだろうという、安易な考えで牛の導入計画を考えないで進めた。そんな状況で畑をやりながら、少ない牛をフル活用して、少しずつ、家畜市場に足繁く通い、安くても稼ごうな牛を 1 市場で 1 頭購入という形で増やしていった。現在は約 270 頭の搾乳牛を飼養する経営を行っている。

#### ◆ 多角化経営の取り組み

##### ➤ バイオガス発電の導入

- 7 年前にバイオガス発電を始めた。土幌町は、バイオガス発電に関しては早くから取り組んでいて、当時は、バイオガスプラントの建設もそれほど縛りがなくできた時代であり、農協からも声が掛かって、取り組んだ。当時、一番苦労していたのがふん尿処理の問題であり、牛が増えれば増えただけふん尿に関しては、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に取り入れた。バイオガス発電を始めて、実際に建てることになると知らないことだらけなので、業者と 10 年間のメンテナンス契約をして導入した。バイオガス発電は、ふん尿処理の課題解決と売電による収入増の多角化に結びつく取り組みである。

##### ➤ ミルクドライヨーグルトの製造

- 平成 18 年に一度牛乳がダ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。それで現場で何とかしなければならない状況に至って、100 トンほど生産抑制をすることになった。非常に悔しい思いをした。
- 今回、コロナ禍の影響もあり、また生乳余剰問題が発生した。過去の経験があり、多分、またそうなるだろうという予測はしていたので、自分で対策を考えた。それが「ミルクドライヨーグルト」という、聞き慣れないような商品を開発したということである。
- 飼料会社の（株）丸勝の小林さんと、当場の女性スタッフの 1 人と 3 人で取り組んでいる。たまたま当場に搾乳のアルバイトに来てくれていたモンゴルの帯広畜大留学生の方が、「これ食べてみてください」と持ってきてくれたのがドライヨーグルトとの出会いである。モンゴルには昔からある保存食の「アロル」という伝統的なおやつであった。
- ちょうどコロナ禍でペットの需要が増大し、高齢化社会で、ペットの位置づけが単なる番犬から家族の一員ということになってきた。寿命も人より短いので、その間にいいものを食べさせてやりたいということで、ペットフードとして売れるかもしれないと考えた。
- 自分が搾っている牛乳は本当に安心安全で、それを消費者にということやってきた。牛乳をよく飲むのは子どもで、高齢者はそんなに飲まないというイメージがある。少子化で子どもの数も減っていく中で、ダブついている牛乳の消費先を考えなければならない。人だけではなく、ペットの口もあると考えるに至った。
- 発想自体がどうなのかということもあったが、他人と同じことをしていてもかなわないので、少し違う方向を考えた。まだ 1 年たっていないので、販路、その他いろいろな課題がある。

ただ、3人で取り組んでいる中で、楽しみながらやっているところが原点でもある。課題は、販路の拡大と製造体制、及び価格設定などである。

- 将来的には近場にいる小さい子どもを持つお母さんたちがパートに来られるような、そんな地域貢献ができる形に発展していけばいいと思っている。まだ始まったばかりで、1年後どうなっているかは分からないが、自分の中ではそういうことに挑戦し始めたということである。今、私は男の子が4人おり、4人とも牛飼いをやりたいと言っているので、「くわばら牧場」の将来を見据えての取り組みである。

## **新村 浩隆 氏**

### **◆ 経営の概要**

- 当牧場は、北海道河東郡上士幌町に所在し、乳製品の製造・販売から、最近ではホテルとか、牧場の価値をどのようにして高めるかということを中心に経営を行っている。牧場は、1933年に富山から初代が入植して、私で4代目。現在、酪農を中心に、乳牛が子牛を含めて飼養規模は約110頭、うち経産乳牛が80頭。年間600トン前後の生乳を生産。放牧が主体の経営で、草地面積は、放牧地が約35ha、採草地が約40haで、粗飼料は牧草だけでやっている。
- 豚も飼っていて、豚が約50頭。11haの放牧地に、種豚と雌豚、そして子豚と、全部放し飼いで、山の中での自然飼育である。その他。ペットのような馬3頭と、畑の周りの草を刈るためのヤギを5頭飼っている。
- 私は、1995年に牧場に帰ってきて、そこから舎飼いだった経営形態を放牧に変換した。放牧をするに当たって、一番重要なのは土づくりということで、ニュージーランドのファームアドバイザーのドクターとコンサル契約をして、いい土からいい草を育て、そして牛を健康に育て、健康な牛からいい牛乳を搾り、その牛乳をお客様が飲んで健康になる。そういう経営をしたいということで、土の専門家、餌の専門家のドクターの指導を仰いできた。土をつくる一番のポイントは、土の成分を上げるとかということより、土壌中の微生物、生態系、そして昆虫や、それを捕食するネズミ、カエルなどを含めて、畑の中の生態系を豊かにするための土づくりと考えて実践している。

### **◆ 取り組みの動機**

- 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、その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て、ゼロから作り出す。こういう仕事は、今世界的に戦争をはじめ、いろいろな問題が起きているが、こうしたときでもやはり食べるものが一番大事なものであるということで、バブルがはじけるのを経験したこともあって、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。
- 私は農業は嫌であった。牧場に帰る気は全くなかった。そこで、本当にバブルで就職も大変になったという背景もあったが、なぜ自分の家業である酪農を好きになれなかったのかというところからまず分析していった。
- そこで出た結論は、やはり過重労働。1年中休みがなくて、その割に所得が多いかということそれほど多くない。さらに汚い、臭い、格好悪いと、当時3Kと言われたが、中学生、高校生、大学生ぐらいになるとそういう格好悪い仕事には就きたくないというのが本音であった。そこでニュージーランドで酪農の勉強する機会を得て、命を育む農業のすばらしさに触れて、では自分の牧場経営をどのように計画しようかということに臨んだ。
- そしてたどり着いたのが、一生続けられる仕事というのは、いろんなものに負荷をかけるとうまくいかない。環境負荷もそうであるし、もちろん自社の経営にも負荷をかけたくない。そういうことで、まず面積と頭数のバランスを取ってみよう。さらには、今化石燃料も高いから、極力化石燃料を使用しないで、牛にできることは牛にやらせよう。トラクターを含めて、燃料代ほかいろいろなものが高くなっている中、極力そういうものは使わない経営にするべきだと。
- 2番目が、今穀物も非常に高い。穀物依存度の高いこの畜産経営からいかに脱却できるかと

いうことを考えたときに、放牧で栄養価の高い草を食べさせることによって、穀物の使用量を極力減らすことができるだろうと。

- 3番目は、お客様の視点に立ったときに、お客様のイメージというのは、牛舎につながれた、もしくはフリーストールの光景ではなく、この北海道の広い大地の中で、放牧の牛が草原でゆっくり草をはむ姿ではないかと思う。そういう経営スタイルが北海道では実は少ないということで、お客様に寄り添った経営にしようと考えた。
- この三つをトータルして具現化できるのが放牧酪農だということで、放牧に切り替えた。放牧に切り替えることによって、牛の健康がさらによくなって、牛といる時間がどんどん少なくなかった。その結果、次の課題になる加工品製造に取り組んでいろいろ勉強したり見に行ったりする時間が捻出できたことが、放牧での大きなメリットである。
- 農業、特に酪農は、先ほど言った化石燃料、輸入穀物、外的エネルギーに非常に依存していて、それがないと成り立たない産業である。もう一つの、一番大きなデメリットは価格の決定権を持ってないこと。今、酪農家は非常に苦しい状況で、いろいろなものが値上がりしている中で、唯一あまり上がらないのが、販売する乳価。もちろん子牛の値段も非常に安いですが、自分で生産したものに自分で値段をつけられないというのは、やはり一番弱いところである。自分で決定権を持ってないことから脱却しなければ、この「しんむら牧場」というのは持続、安定化はできないだろうと。そういうことで、大学時代に放牧酪農を取り入れて、そこから生産したミルクを自分で加工して自分で販売していくという経営スタイルを思い描いて、牧場に帰ってきたというのがスタートである。

#### ◆ 多角化経営の取り組み状況

- 2000年に乳製品の加工を始めて、一番難しいのは、やはり何を作って、何を売るか、誰に売るか。その目的がしっかりしていないと、ただ作っても売れるものではない。「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、戦略といっても自分が思った戦略どおりにいけば誰も苦労しないと思うが、全国展開していこうとか、趣味でやるのではなくて、経営の柱にしようと考えた。それが譲れない思いであるが、何のためにやるかということが、成功させるためには重要なことである。
- その中でいろいろな勉強会に出たときに、チーズとかアイスクリームを今さら作ってもしょうがない。コンビニにもスーパーにもたくさん商品が並んでいて、そこにこれから新しく作って参入したところで、なかなかお客様の支持は得られないだろうと、そんなことを教えていただいた。そこで言われたのが、ケーキ屋をなさいという、自分の中では全く想像していなかったことであった。自分のところのミルクから生クリームを作り、バターを作り、それをさらに加工して、ケーキなどの高付加価値の商品を作りなさいと言われた。パティシエが作るケーキではなくて、生産者が作る素材に特化したケーキを作りなさいと、そんなことを言われたのが大きなヒントになって、なるほど、それならチーズやアイスクリームという定番のものではなくて、何を作ってもいいんだと、発想の転換になった。そんな話をいただいて、また、いろいろな勉強会で話しているときに、牛乳と砂糖を煮詰めるだけだの「ミルクジャム」という商品を紹介していただいた。それなら自分でもできるのではないかと思い、フランスで食べてきた人からヒントをもらって、家に帰って早速作ったのがスタートである。そこから2年半ぐらいかけて、工場のレイアウトや資金繰りも考え、試作を繰り返して、2000年の4月から販売に漕ぎつけた。スタートしても売れなかったら、と不安であったが、日本で初めてミルクジャムを商品化したこともあってか、初月だけでも100万円強の売上げになり、3年目には目標額を超えて、今は生乳販売の倍以上の売上げを加工販売から得ている。現在、全国1,000店舗以上でミルクジャムを扱っていただくようになった。
- 基本的には、自分で売らないということが大事。それは自分で売り込まないということで、私の場合は営業は基本「しんむら牧場」では行わない。お客様は、取引先の担当者もしくは社長が扱えばよいということで、牧場まで来てもらう。そういう仕組みを作らないと、値段や量を言われたりしてしまうので、先方が欲しいという商品を作ることが大事。
- その中で最も大事なものは、安全でおいしい商品。食べ物である以上当たり前であるが、それよりも情報である。なぜおいしいか。なぜそれを食べなければいけないのか。そういった情報をきちんと伝えるということである。その伝え方は様々なやり方があると思うが、「しんむら牧場」では、2005年にカフェを建設した。あえて、誰も通らない牧場の真ん中にカフェ

を建設して、目的は牧場商品を売るということで、お客様に牧場に足を運んでいただき、そこでこの牛たちから搾ったミルクが、ミルクジャム、もしくは牛乳、ソフトクリームに変わっているのをお客様に見せて自分で体感してもらうことが目的でつくったのがクリームテラスというカフェである。そういうショールームがあることによって、いろいろなバイヤーが来るようになり、もちろんお客様も来る。しかしどんどん集客をして、売上げをこのカフェで成立させるということではなくて、あくまでもショールームという明確な位置づけを持つことによって、一般のカフェと同じような商品構成ではなく、「しんむら牧場」オリジナルのミルクを中心とした商品構成でシンプルなものを提供するようにしている。

- 多角化ということで、今、牛乳の話をしたけれども、牛乳は主力製品にならない。どうしてもデザートとかそういうもので、やはり主食になるのは肉だと思って、牧場だから、牛肉が取り組みやすいとは思いますが、十勝はたくさんのブランド牛があり、その中で自社の肉を販売するのは難しいだろうということで取り組んだのが、豚の放牧。11haに50頭ほどを自然放牧で飼っている。豚は、一般的には6カ月以内で120kgの出荷体重であるが、うちの牧場では、2年以上かけて大きくする。山で飼っているので、投薬をしなくても病気にもならず、元気に育っている。その肉を、自社でソーセージやベーコン等の製品にして販売している。この販売先も、東京銀座のレストランにも一部卸してはいるが、頭数も少ないので、基本的には自社で販売をしている。その肉を食べるための場所ということで、パノラマテラスという牧場を一望できる場所にバーベキュー施設をつくって、そこでステーキ等を食べていただけるようにしている。ざっくり試算すると、一般の豚は4～5万円ぐらいだったと思うが、うちの牧場では30～40万円と10倍ぐらいの価格で販売をしている。
- 2000年からは、バーベキューの隣にサウナをつくり、サウナ事業ということで、牧場の空間・時間を楽しんでもらう新たなスポットを提供している。今年からは、ホテルを建て、この牧場で12時間以ゆっくり滞在して楽しんでもらうことで、そこからさらに牧場の価値を見出してもらおうと、そういうことを考えながら展開している。
- 大事なのは、急いでやらないということと、うちの牧場の基本は、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。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。楽しくないことを伝えようとしても難しいことで、お客様は楽しい牧場に寄ってくるから。価格が上がらなくて大変だということも言っているけど、お客様から共感は得られないと思うので、僕たちの基本の経営理念、食べる人のための農業を実践して、次世代に継承し続ける企業ということで、人が食べて健康になる、農業の医者、農医に僕たちはなりたいと思って経営をしている。

## 折坂 真志 氏

- 「6次産業化の取組と現状について」の話から始める。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することがポイントとなる。消費者や市場のニーズを踏まえ、流通・加工業者等のアイデア・ノウハウを活かすこと。また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となっている。
- 生産した農林水産物を加工し、商品を開発して、消費者や市場に届けることになるが、先ほど新村さんも言うておられたが、相手が何を求めているのか、消費者や市場が何を求めているのか、市場リサーチをしてターゲットを明確にしておくことが大切となってくる。
- また、マーケットの発想がなければいけないし、このサイクルを繰り返さなければ、一旦よい商品を開発したとしても、継続して売上げを伸ばすことに苦戦しておられる方もいる。
- 6次産業化・地産地消法の概要（6次産業化関係）であるが、ここにはいろいろな支援策を記載している。6次産業化サポートセンター事業とあるが、北海道でも農山漁村発イノベーションサポートセンターを、今年4月14日から来年3月8日まで開設している。農山漁村発イノベーションや6次産業化に取り組む農林漁業者との相談に対する助言や、また公募で選ばれた支援対象者の経営改善の取り組みを、地域プランナー等の派遣で支援し、実施している。
- 令和5年9月末現在のものであるが、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、全国で2,634件となっている。都道府県別では、北海道が162件と最も多くな

っている。事業内容の割合では、加工・直売が 68.9%、対象農林水産物の割合では、全国では野菜が 31.6%と最も多くなっている。

- 北海道における総合化事業計画の認定状況であるが、北海道は、先ほど言ったように 162 件の認定件数で、全国では一番多くなっている。十勝管内では 26 件の認定件数になっている。
- 北海道の事業内容別の認定件数の割合では、全国と同じく加工・直売が最も多くなっている。対象農林水産物の割合では、畜産物が 31.9%と最も多く、全国では、畜産物は 12.6%なので、北海道の特徴の一つと言える。
- 6 次産業化を発展させて、農山漁村発イノベーションの取り組みについてであるが、農林水産省では、令和 4 年度から、6 次産業化を発展させて地域の文化、歴史、森林、景観など、農林水産物以外の多様な地域資源を活用し、農林水産業者はもちろん、地元の企業などを含めた多様な主体の参画によって新事業や付加価値を創出していく、農山漁村発イノベーションとしての取り組みを支援している。
- 農山漁村における所得の向上と雇用機会の確保を図り、農山漁村地域の活性化を目指している。6 次産業化の取り組みについては、この中の農山漁村発イノベーション推進事業と、その中にある農山漁村発イノベーション事業になる産業支援型というものがあるが、そちらの支援事業で、特に 6 次産業の取り組みについては支援を行っている。
- 総合化事業計画ということで、6 次産業化の取り組みに対する認定をもらっている事例を紹介させていただこうと思って、今回十勝管内からはお三方から事例発表があるということであったので、他の地域の例を挙げた。浜中町の「おおともチーズ工房」と、登別市の「のぼりべつ酪農館」さん、そして、酪農ではないが厚真町の山口善紀さんの 3 件の事例をつけさせていただいた。
- その中で、「おおともチーズ工房」の御紹介をさせていただこうと思う。紹介する内容は、北海道農政事務所のホームページでも紹介している事例集や、「グリーンテクノ情報」という機関誌でも掲載させていただいたものがある。「おおともチーズ工房」は、平成 28 年に、新鮮な生乳を使用したドリンクヨーグルトの加工・販売事業で総合化事業計画、6 次産業化の認定を受けている。ドリンクヨーグルトは、「もったいない」から考えられた商品で、もともと製造しているナチュラルチーズは、生乳を凝縮して製造するため、生乳 1 kg から作られる商品の 1 割程度の 100 グラムほどになってしまう。大部分がホエーとなって廃棄されるため、大友さんはもったいないという思いから、ホエーをできるだけ排出せず、生乳を余すところなく使うことができる商品はないかと考え、生乳を 100%使って製造できる商品としてドリンクヨーグルトの製造・販売が発案された。ドリンクヨーグルトの需要は、その当時は機運が高まる傾向があったため、平成 27 年度に 6 次産業化ネットワーク活動交付金を活用して、開発と販路の開拓に取り組んでこられた。
- ドリンクヨーグルトの開発では、新商品の特徴をどこにアピールするかの方針を決めるために、製造施設の視察や勉強会などを実施して、数々の試作品を作るとともに、物産展では来場者に試飲してもらうことでモニタリングなどを行ってきた。モニタリングでは、物産展に集まる購買層が、どのような商品から「北海道」「高級」「プレミア」などを連想できるかの検証などを行って、その中で開発商品の目玉の一つである、思わずかんでしまうような食感ととろとしたヨーグルトの評価が高かったことから、その商品が購買者に受け入れられると判断して、平成 28 年 3 月に新鮮な生乳を使用したドリンクヨーグルトの加工・販売事業として、先ほど言いつたように 6 次産業化・地産地消費に基づく総合化事業計画の認定を受けている。
- 開発したヨーグルトを製造するために工場が必要になったことから、平成 29 年には、日本政策金融公庫の農業改良資金を活用して第 2 工場を建設している。そして平成 29 年 3 月から、自社店舗と北海道物産展によるルートの販売も開始している。さらに販路を拡大するために、同年 10 月から自社ホームページでネット通販を開始したところ、ナチュラルチーズとドリンクヨーグルトを組み合わせたギフト商品などが人気となり、平成 31 年 10 月からは、近隣市町村の協力も得て、冷蔵ショーケースを設置したり、消化仕入れ方式での販売を行ったりして売上げを伸ばしてきた。また北海道が主催して全国で行われる「北海道の物産と観光展」にも出展して、チーズ工房のピザは全国で人気となっている。
- さらに飲食店向けに業務用冷凍チーズやヨーグルトソフトミックスといった食材を開発し

て順調に売上げを伸ばしてきたが、令和2年からの新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、お土産店、物産展での売上げが大幅に落ち込んだ。しかし、自社ホームページの認知度も上がって、オンラインショップの売上げが向上したことで、全体の売上げの落ち込みはそれほど大きくはなかった。

- 「おおともチーズ工房」だけではないが、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、思うように売上げを伸ばすことができない事業者さんは、認定事業者さんも含めて多かったのではないかと聞いている。その中でも、認定事業者さんの中には、販売チャネルや取引先の多角化をして、売上げを伸ばしている事業者さんもおられた。もちろんこれは、事業内容や商品によって、対応が難しい点もあると思うので、ケースバイケースのところがある。また、その事業を進めていく上で、畜産関係の事業者さんの話を聞くと、やはりソフトクリームとかジェラートとか、そうした商品を作っている方が多いが、お話の中で共通していたのは、季節や天候に左右されることがハードルになっている。夏の観光シーズンでも、収穫が見込める休みの日などに雨が降ったり気温が下がったりすると大幅に来客数が減少するし、冬期には休業することもあるので、売上げを伸ばすことができないという課題がある。もちろん悪天候や冬期間の対策として、店舗での販売のほか、業務用商品の販売やインターネット販売に力を入れている事業者さんもいる。
- ウイルス感染や天候の影響などが避けられない場合もあると思うが、初めに申したように、「おおともチーズ工房」さんの話の中にもあったが、事業を始める前にターゲットを明確にした上で、十分な市場リサーチを行うとともに、想定される課題をしっかりと認識した上で計画づくりが大事になってくる。6次産業化事業を考える方がおられたら参考にさせていただきたい。
- また、農山漁村発イノベーション推進事業として、マイナビで委託を受けているが、北海道主催で6次産業化の人材育成研修が12月～2月にかけて開催される。今のところ、12月19日、1月17日、1月23日が座学、2月22日に実地ということで、実地は夕張の小野農園さんで行われる。6次産業化に挑戦したい方や食品加工の基礎を学びたい方などを対象に、「ビジネスプランの作り方、6次産業化の進め方」「マーケティングの基礎～商品開発の礎を知る～」等の座学研修を受講することができる。現在参加者を募集しているので、もしこれから6次産業化に取り組みたいという方がおられましたら、紹介していただければと思う。
- 今回の資料にもあるこの事例集については、北海道の農政事務所のホームページでも紹介しているし、それ以外にも前後の認定事業者さんの事業概要も紹介しているので、お時間があったら参考にさせていただきたい。

## 意見交換

**Q:** ・経営の多角化に取り組むに当たって、資金や人材の確保など問題があったのではないと思うが、最も苦労されたことについて教えていただきたい。

**A1:** ・資金面に関してはそれほど苦労していない。基本的には、政策金融公庫から直で借りた。一番初めの何もなかった頃は、正直いろいろな締めつけがあった。今は直でやったりしているが、当時は農協から、信連を通して、それから金融公庫へと上げてもらった。実績もないので信連が一番厳しかった。

・そこで言われたのが、実績を見せろということで、実績がないのに見せろということ自体どうなのかと思うが、取引先の店舗数で500店舗から600店舗あって、その契約書を信じてくれて、それで通ったが。その辺の締めつけは、どうなのかなとは思った。それ以降、資金面では特に苦労はしていない。

・人材に関しては、多分多角化に限らずどんな仕事でも同じかと思うが、やはりまずは牧場で、工場は今7名ぐらいで回しているが、どちらかという、工場よりも牧場のほうが難しい。工場に関しては、23年続けて働いているスタッフもいて、それなりに安定して回っている。

・多角化で一番気をつけなければいけないことは、何をやるかということ。小さなアイスクリームやヨーグルトではなかなか難しいし、加工をやるのか、直販をやるのか、レストランをやるのか。中には、ただチーズを作りたいからチーズ工房を、カフェをやりたいからカフェを開いたという方もいる。しかし、趣味とか、好きとか、やりたいからやるとかいうのも、

もちろんそれでもいいとは思いますが、事業として考えると、どのようにして軌道に乗せてやっていくかということを考えて、何が目的かということが一番しっかりとブラッシュアップしないとつぶれていってしまう。

- ・社会情勢もいろいろ変わってくるので、そのときにぶれてしまうと、プランニングもできないし、そういう意味では、何をやるのかということをとことん突き詰めていくことが大事。

**A2:** ・資金、人材についてであるが、今自分のところは、バイオガス発電とドライヨーグルトであるが、皆さんが聞きたいところはドライヨーグルトの方かと思うので、そちらについてお話しする。

- ・まず資金面、ドライヨーグルトの取り組みでは借り入れはしていない。というより、そもそもそれほど投資は必要なかった。一番は、こうしたものに取り組むために、まず自分の牧場がどういう牧場なのか、どこで作ればよいのか、他では作っているのか、どのような考えでつくればよいのかという、そうした思いをまずは形にしたいということで、3人で相談した。
- ・自分の牧場のロゴマーク等をプランニングするに当たって、農業のデザインをしているプロの業者に依頼して、そこに一番お金をかけた。今だけではなくて、この先も自分の牧場でいろいろな事業を進めるにあたり、また本筋の酪農を持続的なものにするに当たって、何か一つのものがあると、そこに一番時間をかけて、そして自分たちの思いを形にした。
- ・製造についてもいろいろな夢はあるが、最初から大きな工場や設備投資というのは、違うなという感じていた。自分は石橋を叩くタイプである。周りの人たちにも、敷地に工場のようなものはないので、「これは自分で作っているのか、どこに工場があるのか、敷地内には見当たらないがどこでやっているのか」などとたずねられる。
- ・結婚した当時、増築した住宅があり、今は別棟を建てて使っていないので、使っていないほうのリビングやキッチンなどを利用して製造している。

**A3:** ・私のところは、成り行きで多角化を始めた。きっかけは、飼養している牛はブラウン・スイスとホルスタインの交雑種なので、雄子牛の値段が二束三文であったこと。ホルスタインの純血種は一頭あたりの乳量が出るが、農家の利益を考えると、交雑種の方が優れていると世界の文献を読むと言われていた。

- ・それなら自分のところで飼おうと、それ（肉）をネット販売、知人に売る、役場に持って行って役場の人に買ってもらったというのが始まり。草だけで、穀物は一切やらない牛肉ということで売った。
- ・その次は、新得の共働学舎で働いていたチーズ職人で、「しあわせチーズ工房」の本間氏がガスコンロとなべを持ってきて、それでチーズ作りを作りに来た。本間氏は、どうして自分の作ったチーズがヨーロッパのチーズと同じ味にならないのかとフランス人のチーズコンサルタントに聞いたら、それは牛乳が違うからだと言われ、そして、放牧酪農家をめぐって、チーズを作らせてもらっていた。
- ・最近では安定したチーズを作れるようになって、自然に口こみが増えてきたが、コロナ禍で飲食店での注文がなくなり、大変だった。しかし、NHKの「サラメシ」に登場したら、いきなり注文が増えて、今はお客さんが3カ月待ちとか300人待ちということになりました。
- ・それから地元北海道のお菓子屋さん、シュークリームにうちの牛乳を使いたいと言ってきて、それに応えればある程度の量をまとめて買ってくれますから、牛乳の販売を始めました。

**Q:** ・顧客の開拓について、どのような御苦労があったのか。

**A1:** ・顧客の開拓については、基本は全部口こみ。人から人へということで、それは非常に時間がかかるが、一番確実である。SNSやホームページは、多少はやっているが、そこでの顧客開拓は現状では難しいと考えている。実際にいろいろ取り組んだが、自社に合っているかということ考えると合っていなかった。

- ・農家に限らず、皆勘違いするのが、大手と同じことをやろうとすること。大手と同じことを中小がしても、基本うまくはいかない。そもそも大手は薄利多売でやっている。僕たちは薄利多売ではなく、少量を高付加価値で販売していく。そうでないと、多分経営は厳しい。
- ・どうしても大手と同じ目線で、例えば人材教育のことで、大手と同じ人材教育がそもそも必要かということを考えるべき。私どものような社員十数名の会社であれば、経営者と向き

合ってコミュニケーションもしっかり取れるが、大手はそれができないので、幅からあふれないように人材教育をしている。

- ・最近特に思うのは、大手と同じことを農家が皆やっているのではないかということである。それがいいことだと思うかもしれないが、僕たちは大手ができないことをやるべきだと思うし、その辺を考えると、この顧客開拓も広告宣伝も、「しんむら牧場」では基本的には使わないようにして、お客様の信頼を少しずつ増やしていくということが一番の顧客対策だと思っている。
- ・もう一つが事前調査である。これに関しては、うちの牧場ではサウナとかホテルとかいろいろなことをやっているの、ぼんぼん進んでいるように思われるかもしれないが、私自身、かなり石橋を叩いて叩いて叩きまくるようなタイプで、腑に落ちないことはやらないから、見切り発車は基本的にはない。
- ・サウナもそうあるが、豚を飼うに当たっても8年以上リサーチをし、病気等のリスクヘッジもした上で納得しスタートして、これなら行けると判断した時点でしか事業としては進めていない。
- ・ここで一番大きいのは、固定費をいかに低くするかである。人件費を含めて固定費が高いと、支払いは多くなる。新規事業というのはうまくいくかどうか分からないので、うまくいかなかったときに固定費が多いと、それがすぐに経営を圧迫してしまうので、いかに固定費を低くするかである。
- ・2000年のスタート時の工場は、今も使っているが、もともと車庫だったところを改装したものだ。それも放牧でトラクター等の機械があまり必要ではなくなったので、空いた空間を工場にして、機械も中古品ということで、初期投資は2,000万円強と、牧場の売上げで返済できるぐらいにしてスタートした。
- ・固定費は、やはり段々ボディブローが効いてくる。今回のコロナのことがあつたりすると、固定費が高いと売上げがなくても返済は発生するし、サウナ事業、ホテル事業、バーベキュー事業に関しても、これを始めるに当たっても新しい雇用は一切していない。新しい雇用がなくてもきちんと運営できる仕組みをどうするかというと、ここは固定費を低くしないと、本当にお客さんが来なかったときにどんどんお金が出ていくということで非常に難しくなる。
- ・最終的に一番大事なことは、好きなことをやるということ。自分に情熱がなければうまくいかないし、例えばサウナは今はやりであるが、はやっているからやるでは、お客様には伝わらない。だから基本的に好きなことを事業にするのあるが、農業という柱が真ん中にある、それに付帯するものを好きなことでやっていくということで、ここが一番重要なことではないかと思っている。

**A2 :** ・顧客の開拓については、春に出したばかりで、実際新聞等にも取り上げていただいたが、まずは地元の道の駅でお披露目で扱ってもらった。それから徐々に、それを見たり買ったりした方がリピーターになってくださって、ペットショップからも、こちらからは売り込んではいないが、声が掛かっている。大手とは違うから、価格の面などはいろいろ難しいところはあるなど、素人ながら分かってきた。

- ・最初、自分では、牛乳が例えば100円だとしたら、10倍で売ろうというようなざっくりとした考えであった。何キロ作ったら幾らの利益になるかという試算表は一応作ったが、それは、売れて、在庫もはけての話なので、やはり売り方は、今後いろいろ勉強しなければと考えている。
- ・実際この半年間約3名で、分担しながら搾乳、加工、包装とやっているが、どちらかというと6次化はメインでなく、本業は酪農で、畑の仕事もしながら空いている時間でこういうことをしているが、冬になったら少し落ち着くので。その間に腰を据えて3人で話し合いながら来年に向けての準備をしたい。

**A3 :** 新村さんの牧場に見学に行つて、牛乳を作つて売ると言つたら、牛乳が一番もうからないと言われた。しかし、放牧酪農の牛乳は牧場に来て飲むとおいしく感じる。ふだん飲み慣れている牛乳と全然違う味に感じる。

- ・あるときは台湾人の家族が来て、千歳空港のミルクスタンドで飲み比べたら「ありがとう牧

場」の牛乳が一番おいしかったから来ましたと言ってくれた。もうからない牛乳であるが、そういうアドバルーンというか、宣伝効果で、頑張っただけでやっていたら段々形になってきた。

- ・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ので、口こみで広がったが、なかなか注文に応じられないような状況である。
- ・このように成り行きで、お肉から牛乳製品へ、そして本間氏との出会いでチーズへという事業展開になった。

**Q:** ・桑原さんに、生産拡大は難しいということであるが、もし拡大するとしたら、どのような体制があり得るのか、考えがあればお伺いしたい。現在は家内工業的な生産体制で、大規模化は考えていないという話であるが、今ペットブームで、これから需要はあるので、生産を拡大しても売れるのではないかという予想をしている。ネット情報によると、ふるさと納税の返礼品としても上がっているということが書いてあったので、ますます売れるのではないかと予想しているが、その辺のお話をいただきたい。

**A:** ・実際にそういう声を掛けていただいている。自分としても可能性を秘めているのではないかと思って始めたわけである。しかし、そういうところから声が掛かって、今後どのくらいの製造量で、月にどれくらい出せるかということになるが、現状では需要に追いつかない状況。

- ・今は自分の家の敷地でやっているが、町内には閉校になった空き校舎があって、その有効利用もなかなか進んでいないので、そういうところを利用して、地域で働きやすい環境にある方や、時間に制限があつてなかなか作業できないような方などを雇用して、当初自分たちが思描いていたハンドメイドの牧場ということにこだわって事業展開できればいいと思っている。

**Q:** ・新村さんに、牛乳の生産、乳製品加工、菓子製造、飲食業と、事業は多岐にわたっているが、それぞれの事業について、事業計画と予算管理について、社内における情報の見える化というか、部門別にどのようにされているのか。従業員の皆さんとはどのようにして情報の共有を図っておられるのか。それと、加工品は、ネット販売を含めて、直販店、デパート、道の駅での販売と多岐にわたっている。加工部門と、販売、製造をつなぐ情報管理はどのようにしておられるのか。専属のスタッフがいるのか、あるいは新村さん1人なのか。先ほどのお話では、営業はしないと。牧場まで来てもらって取引をしているということであったが、いずれにしても、1,000カ所の販売となると、管理も難しいのではないかと思うが、どのように進められているのか、もう少し補足いただきたい。

**A:** ・得意先を入れて十数名なので、そんなに情報共有する必要もないので、特に考えていない。販売管理なども現状スタッフで足りている。

**Q:** ・これだけ穀物相場が上がって、いかに自給飼料を利用するかということである。雪印乳業の創設者の黒澤西蔵が「健土健民」と「循環農法」唱えている。土、草、牛ということで、皆さんが使っている穀物はアメリカや南米から持ってきていて、その穀物は、ロシアやウクライナが肥料を使って、アメリカ大陸の水を使って、それを、太平洋を渡って持ってくる。

- ・いかに穀物を減らして、多少生産力は落ちてても、世界的に見たときにCO2をいかに減らすかということではないかと思っている。アメリカの飼料はトウモロコシと油。ニュージーランドは当然天候がよくて草。ヨーロッパもライ麦から育つと、適地適作でやっているわけで、北海道も、それをちゃんと突き詰めなければ駄目だろうと思っている。
- ・土、草、牛、この循環をうまくしなければならぬだろうと思って聞いていた。十勝という日本一の農業生産地で、今お三方がやっておられるが、もったいないと思うのは、十勝は酪農・畜産だけではなくて畑作もあるわけで、その辺とのコラボを、何か皆さんが考えておられることがあればお聞かせ願いたい。

**A1:** ・ふん尿処理は、バイオガスがうまくいっているという資料をいただいたが、ヨーロッパではバイオガスが普及しているのかと思って、オランダの酪農の勉強会に行ったところ、オランダでは、バイオガスなどはせずに、牛の頭数を減らして、ふん尿を肥料として循環させるのが一番効率的なのだ。要するに土壌でふん尿を循環できる牛の頭数に減らせば良いというだけだった。

- ・バイオガス発電は、プラントと農場が2キロ以上離れていると、地球温暖化ガスはプラスに

なってしまうので、地球温暖化の問題から考えると、距離が離れていたらバイオガスプラントは造らない方がいい。

- ・2030年までに、2010年比で45%温暖化ガスを減らさなければならない。畜産業界はもっと真剣に取り組んでいかなければいけない問題である。畑作と連携するにしても、外国からの輸入飼料を使っただけの牛の増頭には、面積の点から言っても限度があると考えている。
- ・私も道産子実コーンを使い始めたのは、道内の農家同士の間でお金を循環させるのはとてもメリットがあるからだ。穀物を輸入して我々の富が東京やアメリカに持っていかれるのではなく、子実コーンを作って北海道内でお金を回せば、北海道の農家はこれから豊かになる可能性がある。
- ・黒澤西蔵さんの「循環進展無窮也」という言葉は、循環というのはとどまっているものではなく、進展していくものであり進展は無窮であると言うことである。農業が自然の力を最大限引き出すことによって豊かさ、富というのはどんどん生まれてくるものである。
- ・牛の頭数を、土、草、牛、ふん尿と循環できる頭数に減らして酪農をする。その循環が土をますます豊かにして、豊かな土が農村をますます豊かにしてくれる。その豊かさというものは窮（きわ）まることはない。そんな農業・生活・商売が目標である。

**A2:** ・当牧場では、近隣のジャガイモを使うなど多少はやっているが、基本的には仕入れをしないことにしている。

- ・来年に向けて、里のほうにも新店を出す予定で進めておいて、そこでは地元の野菜を使ったメニュー開発もしている。観光客も来ている中で、地元のを素材として食べる場所はあまりないので、畑作のみならず海産物も含めて、地元のもので食べられて買えるという新しい店舗をつくっていききたい。
- ・堆肥は自社でも足りないぐらいなので、他にあげることはしていない。適正頭数、バランスが一番大事だと思う。
- ・環境、環境と言うが、人間がどれだけ環境を破壊しているかということで、何かうさん臭さは感じる。環境ビジネスでもうけようとしている企業が多くあるような気がしている。
- ・人間がどれだけ環境破壊をしているかという点、もちろんふん尿を畑に過剰に入れて土壌や水質を汚染するのは駄目であるが、温暖化に関しては、もちろんCO<sub>2</sub>とかいろいろあるかもしれないが、環境ビジネスに振り回されるような経営はしないほうがいいのではないかと、個人的には思っている。

**A3:** ・うちはバイオガスを導入して、有効に利用をさせてもらっているが、一般的には無農薬とか低農薬肥料等、有機農法というのは、その方面での販路があって消費者がいるということである。しかし全員がそれをやるとしたら、日本全体の自給率の点でもうまくいかない。

- ・士幌町は酪農家が60戸ぐらいあって、その中でバイオガス発電は13基ぐらい稼働している。電気の地産地消ということを含めて地域で動いている。先ほどから出ているように、近年は飼料、肥料の高騰ということで、自分のところで使える分は自分のところで散布して、土壌分析をして、化学肥料等はなるべく軽減できる形で作付けを行っている。
- ・昨年からは畑作農家のほうも、輪作タイプの人たちの主要品目の中で、ビートも作りにくくなっていくなど問題があるが、デントコーンを作付けすることで輪作を回している方もいる。
- ・近くの畑作農家にデントコーンを作ってもらって、その代わり堆肥を還元して、それ以外にも、試験的にやってみようということで、今年の春から、道内の牧畜の方からビート畑に散布するので消化液を分けてほしいと言われて、機械を貸して散布してもらったので、その結果次第で来年もと思っている。実際反収がどうだとかは分からないが、多分何かしらメリットがあるのだろうと思う。
- ・消化液というのは、42~43度で40日間ぐらいガスを発生させるが、その間に、雑草の取捨とか、そういうものも勘案して、有効な肥料になるかと思って、連携している意味がある。

**Q:** ・新村牧場さんにお聞きしたいが、既存の従業員を増やさずに、さらにホテルとかサウナを手がけていかれるということであるが、従業員の負担等はまだ余裕があるということなのでしょうか。

**A:** ・うちの牧場は、工場があってカフェがあってということで、この両方とも棟続きである。カフェはそれほど多くの集客を考えていないというか、やはり雨の日などはもちろん集客が

落ちたりする。そこで暇になったスタッフが工場に入って、出荷の手伝いをするということで、労働のロスを極力なくすようにしている。

- ・サウナというのは全然人は要らない。うちの牧場のサウナは、薪ストーブであるが、お客様が来る1時間から、冬で1時間半ぐらい前に火をつけて、途中で1回ぐらい薪を足して、タオルを敷いて、水風呂に水を入れて、お客様を案内して使い方を教えると、あとは2時間何もなくてもいい。非常に省力化できるシステムで、サウナ室も、勝手に翌日には乾燥しているし、バーベキューも、10分から20分で終わる。
- ・ホテルに関しても、そのエリア全て1組限定での貸出しなので、ほかのお客様とクロスすることもないので、泊まっていれば何もすることは無い。ということで、カフェのほうが手が足りていたり、もしカフェが忙しければ私や空いているスタッフでやるので、もっとお客さんを入れれば過重労働になるかもしれないが、基本的には多く集客しないというか、価格を上げてでも支払えるお客さまだけに来てもらうという形である。
- ・サウナですと、1人でも4人でも2時間2万2,000円という高価格帯でやっている。そういったところでも、お客様をセグメントして忙しくしないように考えている。
- ・ホテルも、1人1泊10万円ぐらいで販売していて、そうすると、あまりお客様は来ない。その代わりいらっしゃるお客様はしっかりお金を使ってくださるということで、そこら辺で労働過重にならないようにコントロールしている。
- ・結局、農業は、今まで頭数を増やして大量に牛乳を搾って、ではどれだけお金が残っているかと考えると、案外少なかったりするわけである。それよりも、きちんと利益をどれだけ残すかということのほうが大事な問題で、その価格に見合ったバリューをしっかりと提案することでやっている。
- ・自分たちだけだからできるという商品価値を提案することによって、省力化で回せるような事業をしている。ホテルに関しては、清掃とかは外注して手がかからないようにして省力化を図っている。

## コメントなど

**山田：**・酪農現場は、円安の進行による飼料高とか、電気代の高騰、また資材全体が高騰している。また、需要の低下で脱脂粉乳の在庫も積み上がっている。また個体価格、子牛の価格等は低迷している。ホルスタインだけではなくて、FIとか和牛も産ませているわけであるが、和牛そのものも低下していることで、酪農家さんたちは非常に厳しい状況にある。

- ・農林水産省としても、飼料の対策等はしているし、また生乳の価格も見直しているところであるが、なかなか厳しい状況であるということはずっと聞いている。
- ・そういう中で、経営の多角化は、酪農家の所得を上げるためには、非常に有効ではないかと思っているが、何しろ、本業の酪農をしながら多角化をするということは、非常に大変な状況ではないかと思っている。
- ・中でも、労働力の確保が一番の課題ではないかと思うし、先ほどからもお話があるように、どういうふうに売れるものを企画して作るか。顧客をどう確保するか。先ほど新村さんから、大手と同じことをしてもうまくいかないという話があったが、そういったところが重要なのではないかと感じている。

**小野木：**・三者三様で、いろいろなやり方があるなと感じた。先ほど弊社の高山からも話があったように、循環農業を今後継続的にやっていくことを考えたときには誰かだけがいいのではなくて、持続的にいくためにも、身の丈に合ったやり方が一番いいのではないかと、3人のお話を聞いていてつくづく感じた。

- ・桑原さんのバイオガス発電の話は最先端だと思ったし、一方で、できるところで、車庫を改装してペットフードを作っていると。家族だからできる話で、これは将来に向けてあえて規模を拡大するのではなくて、趣味の延長線上だという考え方でしたから、そういう視点に立ってやるのが、地域の将来にもつながるような話として聞かせていただいた。
- ・新村さんについては、レストランも含め、いろんな形態でやっておられるということで、その中で、あえて規模拡大を選択するわけではなくて、6次化をしながら、自分のできること

をやっていくということで、しっかりと芯の通ったやり方だと思って聞いた。

- ・吉川さんについては、見の丈に合ったやり方なんだということで、その地域のコミュニティを形成していくということがあったので、今後の農業、酪農を進めていく上で、6次化だけでなく、地域を巻き込んだ取り組みだということで、よいお話を聞かせていただいた。

**川村：**・生産者の皆さん3人とも、非常に自分の経営をよく分析しておられて、目標を立てて、しっかり進めておられることがよく分かった。10年、20年のスパンでいろんなことを御説明いただいた。これからも、新しいことにチャレンジしていかれると思うが、頑張っていたきたい。

- ・私は首都圏に住んでいて、デパートで北海道展といえば集客力がすごいということで、それだけ魅力のある地域だと思う。北海道を農業、酪農で盛り上げていただくために、農水省北海道農政事務所の折坂さんには、こういう6産業化をぜひ推進していただきたい。

- ・皆さんがお話しされたとおり、家族経営の中で6次産業化、商社としてもやっているカミチクさんの経営と、比較するのも確かに難しいと思って私も聞いていた。お三方ともお話の中で、自分の信念があって、それに向かって進んでいるなというのが非常に印象に残った。

**高橋(哲)：**・多角化経営を選択するためのポイントということでお話しいただいた中で、特に新村さんのお話で、急いでやらない、無理して作らない、楽しくやると。このことは非常に感銘を受けた。消費者、食べる人のためになることを一生懸命やらなければならないということで、大企業、大手のまねをしてもうまくいくわけではない。

- ・高齢化で人口が減少し、農家も減っていく中で、ますます酪農、畜産業は厳しく、販売という重要な部分もいずれ厳しくなっていくのではないかと思う。その中でも、お三方のような経営をされれば十分生き残っていけるのではないかと思って伺った。

**室屋：**・今日は、十勝地方の三つの酪農形態の方の事例を聞くことができて、本当に勉強になった。お三方は、経営スタイルには違いもあるが、私は、やはり共通性が非常にあると感じたのが一番の印象である。

- ・何が最大の共通性なのかということ、実は経営のアイデンティティーをどのように確立するかということが、非常に重要になってくるのだろうと思う。当たり前といえば当たり前であるが、農業もそうであるし、多角化そのものが持続的にやっていかなければいけない。

- ・その際また経営資源、マネジメント力が非常に複雑に入ってくるわけであるから、土台のある経営のアイデンティティーがどのように確立しているかということが非常に重要になってくる。今日の三つの事例は、そこをきちんと持っておられると感じた。

- ・経営のアイデンティティーということであるが、吉川さんが冒頭、ホワイトボードに書かれた言葉を使うと、「考え方」に該当するのではないかと思う。「考え方」と「情熱」と「能力」ということであるが、「考え方」にしっかりフィットするようなコーディネートがされたときに、多角化もフィットするということになる。

- ・そういった意味で、工房プランナーをしておられる吉川さんと、新村さん、また、放牧酪農ではないが、桑原さんというお三方に共通する土台は、自然資本というか、自然資源の持続可能性に対する独自の哲学を考えておられる。それがきちんとある。その上で農業をなぜやるのか、多角化をなぜやるのかというところで、しっかり土台ができていということがある。それがやはり、経営環境のいろいろな変化の中でもぶれない軸になっているということを感じた。

- ・吉川さんは、僕も高度成長期の人間であるが、自然破壊に対するアンチテーゼのようなものが感じられて、割合自然に、目的意識的に放牧酪農に入られたのだろうと想像する。また、新村さんは、もともと農業には関心がなかったわけであるが、一生続けていける仕事、持続可能な仕事と考えていって農業を取られた。そうすると、自然環境に負荷をかけない農業に自然に変わっていったということだったと思う。桑原さんは、牛の健康、人の健康、またペット、動物の健康を考え、持続的な酪農を考えてバイオガスプラントという形で自然資源の循環というところをやっている。そういう自分の経営の土台が自然資本にきちんと目を向けて、それは有限性があるものだから、持続可能なものにしていかなければならないという、ここにしっかりと哲学があることが、農業者ではあるけれども多角化、6次産業の土台になっている気がした。

- その上に、農業はやはり1人でやるのではなくて、仲間とともにやるというソーシャルな側面もあるわけだから、吉村さんのおっしゃっているようにテロワールである。新村さんも仲間と楽しくやると。同じような価値観、世界観を共有できる関係性、いろいろ教えられた。桑原さん自身は、チャレンジ精神が旺盛で好奇心が強く、人と楽しくやっていきたいということで、言ってみたら、自然資源の上にソーシャル・キャピタル、最近よく言われるが、人と人のつながりのようなものをしっかり意識したものになっている。
- そういうことが土台になっているからこそ、本当の意味でのブランディングというか、価値観が共有できる土台があって、その仲間があって、その上で個別経営が展開されていくという、そういう形の地域内発的な形態になっているという点で、非常に重要になっているのではないかと思う。
- 新村さんが、適切にまとめておられたように、奇を迫る戦略ではなくて、価値観が理解できるということである。売上げや利益を直接求めていくのではなくて、そこに共感性のようなものがあって、結果として、それが非常に強い経営につながっていくということである。恐らく吉川さんも、桑原さんも、そういうところは共通して持っておられるのではないかと思う。
- 政府の取り組みは、農業そのものでなかなか利益が上げられない中で、多角化を推進するということには、考え方としてはいいのしょうけれども、得てして事業そのものは加工商品づくりにとどまっていて、マーケティングで売れる仕組みとかパッケージとか、そういうところへ目が行きがちになっているけれども、実は大切なのは、自然に対する配慮とか、一緒に働く仲間に対する共感とか、そういうところへ行く場合は、事業の多角化が、特に経済変動、気候変動の中でも強いという側面がある。結果としては、最近よく使う言葉ですが、レジリエントなそういう経営になる。そういう仕組みになっているというふうにまとめることができるのではないかと思う。
- それがこれからの6次化の一つの型である。これがオールマイティではないかもしれないが、学ぶべき一つの型ではないかと、私は思った。

## 4. 事例収集

本事業では、ワークショップや現地調査を通じて、畜産経営の多角化にかかる事例を2年間で10事例集する計画である。

令和4年度は、青森県4事例、千葉県2事例、埼玉県1事例、広島県1事例、及び山口県において3事例、計11事例を収集した。

令和5年度は、北海道3事例、山形県2事例、熊本県3事例、鹿児島県2事例、計10事例を収集した。2年間で、9道県から21事例を収集できた。

多角化を実施している事例収集調査結果の地域別、畜種別の内訳は、表4.1に示すとおり。

表 4.1 多角化を実施している21事例

道県	乳牛	乳牛+肉用牛	肉用牛	肉用牛+豚	豚	豚+採卵鶏	採卵鶏	肉用鶏	合計
北海道	3								3
青森県		1			1	1	1		4
山形県			1					1	2
埼玉県							1		1
千葉県	1				1				2
広島県	1								1
山口県		1	1	1					3
熊本県					1		2		3
鹿児島県		1			1				2
合計	5	3	2	1	4	1	4	1	21

### (1) 酪農経営(5事例)

北海道において、①搾乳牛40頭規模で、「放牧酪農の生乳生産とチーズ加工、アイスクリーム生産などに取り組む」1事例、②乳牛成牛270頭規模で、「バイオガス発電と生乳のミルクドライヨーグルト(ペットフード)加工・販売に取り組む」1事例、及び③経産牛80頭規模で、「放牧酪農の生乳加工・販売、レストラン、観光業と幅広く取り組む」1事例、計3事例を選定した。

千葉県において、経産牛65頭規模で、「女性が輝ける職場づくり、酪農と生乳加工・販売を手掛ける多角化経営」の1事例、広島県において、経産牛70頭規模で、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の1事例を選定した。

### (2) 酪農+肉用牛経営(3事例)

青森県において、肉用牛13,000頭、搾乳牛2,300頭規模で、「肉用牛、酪農の畜種複合と生産物の加工・販売による多角化経営」を進めるギガファームの1事例、山口県において、搾乳牛70~80頭、乳用育成+肉用牛の成牛換算で300頭規模で、「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」の1事例、及び鹿児島県において、肉用牛約15,000頭、搾乳牛1,000頭規模で肉用牛、酪農及び養豚経営と畜産物の加工・販売、外食産業まで手掛ける多角化経営の1事例を選定した。

### (3) 肉用牛経営(2事例)

山形県において、黒毛和種肥育800頭、黒毛和種繁殖牛350頭(委託)規模で、国産飼料100%で肥育した黒毛和牛生産とブランド牛肉の加工・販売による経営の多角化を実現している1事例を選定した。山口県において、見島牛35頭、見蘭牛300頭の飼養規模で、法人経営による肉用牛経営と加工・販売・レストラン経営3店を手掛ける多角化経営を1事例選定した。

### (4) 肉用牛+養豚経営(1事例)

山口県において、養豚部門は母豚2,200頭、肉用牛部門は、繁殖牛60頭、肥育牛100頭規模で、養豚と和牛生産と食肉加工・販売を手掛ける多角化経営を1事例選定した。

#### (5) 養豚経営（4事例）

青森県において、母豚2,500頭の飼養規模で、養豚経営と生産豚の工房における加工・販売による多角化を実現している1事例、千葉県において、肥育豚常時1,600頭の飼養規模で、農場から食卓へ！生産、加工販売、レストラン経営まで進める多角化を実現している1事例、熊本県において、母豚600頭の飼養規模で、養豚の繁殖肥育一貫生産と自社ブランド豚肉「香心ポーク」を直売所で販売進める多角化経営の1事例、鹿児島県において、母豚300頭の飼養規模で、日本唯一の品種である「サドルバック」と「幸福豚」による養豚経営と加工・販売並びにレストラン経営を進める1事例、計4事例を選定した。

#### (6) 養豚経営+採卵鶏経営（1事例）

青森県において、採卵鶏15万羽、母豚1600頭の飼養規模で、採卵鶏及び養豚による畜種複合の多角化経営に取り組むとともに、採卵鶏の抜き雄を、60日間育成肥育して、委託による加工・販売も手掛け、6次産業化を推進する1事例選定した。

#### (7) 採卵鶏経営（4事例）

青森県において、採卵鶏 成鶏38.5万羽、育成鶏22万羽飼養規模で、地元産品と鶏卵を組み合わせた各種の商品の通販事業、鶏卵をリンゴの輸出コンテナを利用して香港等に輸出する多角化経営を1事例、埼玉県において、採卵鶏45万羽(成鶏35万羽、雛10万羽)規模で、事務所に直販所を設置し、自社農場の鶏卵、地場産の農産物等を販売し、鶏卵、農産物以外にも、鶏卵関連商品やOEMで自社鶏卵を使用した加工食品の販売を行う多角化経営を1事例、熊本県において、採卵鶏成鶏5万羽、育成鶏19,000羽規模で、生協への産直をメインに、自社農場での直販、全国の有名百貨店、地元の百貨店での販売、以前は香港へも輸出（現在は休止中）、そして、マヨネーズ（ぴよマヨ）の委託製造販売まで幅広く多角化経営を進める1事例、熊本県において、採卵鶏の飼育羽数約85,000羽規模で、①採卵養鶏事業 ②たまごと菓子製造・直売事業 ③菓子加工輸出事業 ④6次化コンサルティング事業 ⑤パークゴルフ事業 ⑥太陽光発電事業 ⑦ヘルスケア事業 ⑧子ども食堂事業 ⑨災害支援活動と幅広く多角化を進める1事例、計4事例を選定した。

#### (8) 肉用鶏経営（1事例）

山形県において、ブロイラー29万羽飼養規模で、ブロイラー生産、鶏肉の加工販売、鶏ふん焼却灰による特殊肥料の生産・販売、耕種農家との連携による飼料用米の利用と多角化を進め、肉用鶏を最上地域を代表する畜産物として育てた1事例を選定した。

表4.2に多角化を実施している21事例の経営概要と多角化の取り組み状況について示す。  
また、付属書1に「事例調査報告の個票（21事例）」を掲載する。

表 4.2 多角化を実施している 21 事例の経営概要と多角化の取り組み状況

その 1

NO	県名等	営農類型	経営体の名称	経営の概要	多角化の取り組み状況
1	北海道	酪農	A牧場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家族経営により、放牧酪農、生乳の加工・販売。乳牛は搾乳牛約40頭、育成・子牛を含めて約100頭の飼養規模。</li> <li>・経営面積：約70ha、放牧地は50haほど。</li> <li>・生乳の生産は、250t/年程度。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生乳の生産は、250t/年、生乳加工のアイスクリームは3t/年程度。多くは別経営のしあわせチーズ工房へ出荷。</li> <li>・生乳は、180g、800gの2種類を製造。「道の駅あしよろ銀河ホール」で牛乳とアイスクリーム、「道の駅ステラほんべつ」でアイスクリームを販売。</li> </ul>
2	北海道	酪農	十勝K牧場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家族経営による酪農、経産牛270頭、子牛・育成牛250頭(預託)の飼養規模。</li> <li>・経営面積は90ha(うち借地35ha)、耕種農家の委託コーン栽培10ha。</li> <li>・年間生乳生産量は2,200t</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資源循環による持続可能な酪農経営を目指してバイオガスプラントを導入。</li> <li>・余剰乳の活用を図るため、ペットフードのミルクドライヨーグルトを自己開発して、製造・販売。</li> </ul>
3	北海道	酪農	(有) 十勝S牧場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による酪農経営、生乳の加工・販売。経産牛80頭、育成牛35頭、総頭数115頭の飼養規模。</li> <li>・経営基盤は、草地75ha、山林25ha。</li> <li>・年間生乳生産量は約500t。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・放牧による酪農業に取り組み、乳処理業、乳製品加工業、菓子製造業、飲食業を展開。</li> <li>・2023年から、カフェクリームテラスの営業開始。また、同年、サウナ、バーベキューを楽しめる施設もオープン。</li> </ul>
4	青森県	採卵鶏	(株) S養鶏	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による採卵鶏成鶏38.5万羽、育成鶏22万羽/年の飼養規模。</li> <li>・卵の生産は6,600t/年、鶏ふん生産量は2,000t/年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元産品と鶏卵を組み合わせた各種の商品の通販事業の展開。</li> <li>・鶏卵をリンゴの輸出コンテナを利用して香港等に輸出。</li> <li>・特殊卵の直販、加工品の取り組み。</li> </ul>
5	青森県	肉用牛+酪農	(株) Kファームグループ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人経営による黒毛和牛2,000頭、F13,000頭、乳雄肥育牛8,000頭、乳用雌牛50頭の飼養規模。</li> <li>・耕地面積185.9ha(うち自己有地78.3ha) 畑78.4ha、公共牧場34ha、その他73.5ha。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・肥育経営に必要な素牛の安定供給を図るため酪農部門を新たに創設。畜種複合の多角化経営を展開。</li> <li>・自場産牛肉及び生乳を加工(ジェラード)し、農場内に販売店及びレストランを開業。</li> </ul>
6	青森県	養豚+採卵鶏	F農産	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による採卵鶏15万羽、母豚1,600頭規模の畜種複合経営。</li> <li>・畜産物生産は、鶏卵2,800t、肥育豚36,000頭、肉養鶏2,000羽。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安定経営を目指し、採卵鶏及び養豚による畜種複合の多角化経営。</li> <li>・採卵鶏の抜き雄は、60日間育成肥育して、委託による加工・販売も手掛け、6次産業化を推進。</li> </ul>
7	青森県	養豚	(有) M養豚	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による母豚2,500頭飼養規模の一貫経営。</li> <li>・耕種農家との連携による堆肥の利用を進め、地域資源の循環利用を実現。</li> <li>・自社農場産の豚肉は、加工・販売も手掛ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・養豚工房における各種ソーセージの製造。</li> <li>・「十和田ガーリックポーク」については、大手パッカーに銘柄枝肉として売払い。</li> <li>・地域の飲食業、道の駅などの販売店とのコラボによる加工・販売の拡大。</li> </ul>
8	山形県	肉用牛	(株) N農産	<ul style="list-style-type: none"> <li>・肉用牛黒毛和種肥育800頭、黒毛和種繁殖牛350頭(委託)飼養規模。</li> <li>・年間肥育牛の出荷は350~400頭。</li> <li>・飼料用米、稲SGS調製も開始して、国産飼料100%給与による肉牛生産を実現。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自家生産牛肉を直営精肉店やインターネット等で販売、ハンバーグ及びメンチカツ等の加工品を製造し、直営精肉店舗、ネット及び移動販売、及び「aso bo(あそぼ)」における各種イベント開催。肉の自販機の設置による直販も拡大。</li> </ul>
9	山形県	肉養鶏	農業生産法人(株) A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による肉養鶏29万羽規模の経営。</li> <li>・年間出荷は1,700千羽</li> <li>・最上地域を中心に地域一体の「循環型農業(農畜連携)」を実現。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・飼料用米50%給与の「やまがた最上どり」という特長を活かし、県内外の精肉店、スーパーやホテル及び飲食店での販売、自社を含め6カ所のネット販売を展開し、直接販売の割合を高めている。</li> <li>・食品加工施設を整備し、自社製の焼き鳥用の串刺し肉の製造や精肉加工を行っている。</li> </ul>
10	埼玉県	採卵鶏	(株) H	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による自社配合飼料工場運営。</li> <li>・採卵鶏45万羽飼養規模、GPセンターの運営。</li> <li>・約530t/月(約30万個/日)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2001年、事務所内に直販所を設置し、自社農場の鶏卵、地場産の農産物等の販売も開始。</li> <li>・鶏卵、農産物以外にも、鶏卵関連商品やOEMで自社鶏卵を使用した加工食品の販売を行う。</li> <li>・直販を始めてから約20年かけて、徐々に今の規模を作ってきた。</li> </ul>
11	千葉県	養豚	(株) Sファーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による豚肥育常時1,600頭飼養規模の肥育養豚経営。</li> <li>・肥育豚生産量は、4,800頭/年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産豚をハム・ソーセージに加工・販売及び惣菜製造にも着手。</li> <li>・3次化で飲食業(レストラン1、テイクアウトレストラン1)も展開。</li> <li>・加工については30年を経過している。苦しい状況も何度も経験してきたが、継続が力と信じて運営。</li> </ul>

NO	県名等	畜農類型	経営体の名称	経営の概要	多角化の取り組み状況
12	千葉県	酪農	(株) S牧場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による酪農、経産牛65頭、育成・子牛55頭(うちジャージー種24頭)の飼養規模。</li> <li>・生乳生産量は、650t/年</li> <li>・経営面積は、飼料畑5.3ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・酪農、消費者直売、生乳のアイスクリーム加工・製造販売、観光・交流、飲食店経営と多角化を推進。</li> <li>・地域交流牧場として酪農教育ファームに認定され、研修会などを開催。</li> <li>・牧場での作業体験からくる絵本の制作、バターづくりのテーマソング製作。劇団旗揚げなども実施。</li> </ul>
13	広島県	酪農	(株) Kアグリファーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による酪農、乳牛の飼養頭数は、経産牛70頭、育成・子牛50頭計120頭。</li> <li>・生乳の生産量は550～600t/年。</li> <li>・草地12ha(うち放牧地2ha)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生乳販売 ジェラード・チーズ販売 ふれあい牧場の運営、酪農教育ファームと多角を推進。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・これからイチゴ生産・販売も手掛ける予定。</li> </ul>
14	山口県	酪農+肉用牛	F農場グループ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人経営。酪農は、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。</li> <li>・生乳生産は1,600kg/日。</li> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1991年 乳製品・肉製品の加工販売を始める。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
15	山口県	肉用牛	(有) H・K牧場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による肉用牛経営。見島牛35頭、見蘭牛300頭の飼養規模。</li> <li>・見島牛10頭、見蘭牛130頭を出荷</li> <li>・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、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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・肉用牛経営部門(有限会社 萩見蘭牧場)と加工・販売・レストラン経営部門(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)を手掛ける多角化経営。</li> <li>・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。</li> </ul>
16	山口県	養豚	(有) Kファーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による経営。養豚部門は母豚2,200頭、肉用牛部門は繁殖牛60頭、肥育牛100頭の飼養規模。</li> <li>・豚：51,000頭/年、肥育牛：50頭/年を出荷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・養豚部門と肉用牛部門の畜種複合経営。</li> <li>・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。</li> <li>・平成26年には、既設のハム工場近傍に惣菜工場を新設。</li> </ul>
17	熊本県	採卵鶏	(有) Nファーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による採卵鶏、成鶏5万羽・育成鶏19,000羽(鶏種は赤玉系統鶏種)の飼養規模。</li> <li>・宇城地域にある休耕田を活用し、トウモロコシの代わりとなる飼料用米(モミ米)を栽培のプロジェクトに取り組む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生協への産直をメインに、自社農場での直販、全国の有名百貨店、地元の百貨店でも販売。以前は香港へも輸出(現在は休止中)。</li> <li>・マヨネーズ(びよまヨ)の委託製造販売。</li> </ul>
18	熊本県	養豚	(有) K	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人による母豚600頭規模の繁殖肥育一貫経営。飼養品種は、LW、D種</li> <li>・年間約14,000頭の肥育豚を出荷。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人(有限会社)組織による養豚の繁殖肥育一貫生産と自社ブランド豚肉「香心ポーク」を直売所で販売。</li> <li>・グループ会社の有限会社阿蘇グリーン農園の畑で無農薬有機栽培野菜の生産・販売。</li> </ul>
19	熊本県	養鶏	(株) S・ファーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農場敷地面積17ha、飼育羽数約85,000羽</li> <li>・1960年から養鶏に取り組み、創業60年。飼料にもこだわって品質の良いたまごとお菓子を作っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多角化部門は、①採卵養鶏事業 ②たまごと菓子製造・直売事業 ③菓子加工輸出事業 ④6次化コンサルティング事業 ⑤パークゴルフ事業 ⑥太陽光発電事業 ⑦ヘルスケア事業 ⑧子ども食堂事業 ⑨災害支援活動と多岐にわたる。</li> </ul>
20	鹿児島県	酪農+肉用牛	(株) Kファーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による肉用牛約15,000頭、乳用牛約2,000頭(搾乳牛1,000頭、子牛・育成牛1,000頭)計17,000頭飼養規模のギガファーム。</li> <li>・生産量は、肥育牛 約5,000頭/年、生乳約10,000t/年。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・肉用牛経営、酪農経営、養豚経営、稲作農家との連携によるTMRセンターの運営。</li> <li>・食肉の加工処理事業、食肉卸事業、外食・直販事業の展開。</li> <li>・オーストラリアでの肉牛生産事業を開始するとともに、既存の輸出先として、タイ・インドネシア・マカオ・香港・ベトナムなど12カ国。</li> </ul>
21	鹿児島県	養豚	(有) F小牧場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による母豚300頭飼養規模の一貫経営。品種は、サンドバル種と幸福豚で希少価値の豚。</li> <li>・生産量は、肥育豚5,000頭/年程度。</li> <li>・モットーは「まっすぐ、丁寧に、手間ひまをかけて」。自分たちの目が届く頭数だけを育てて、その場で加工し、販売を行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・養豚一貫経営に加え、ハム、ソーセージなどの加工・販売、農場内で直販所、カフェレストラン経営も手掛け多角化している。製品はオンラインショップでも販売。</li> <li>・飼育している豚は、日本唯一の品種である「サドルバック」と「幸福豚」。「サドルバック」は人肌でも溶けるような脂身の柔らかさと旨味がある。ヨーロッパでは「幻の豚」と呼ばれている。</li> </ul>

## 5. モデル事例の詳細調査

「畜産経営の多角化」とは、畜産生産物（1次産業）に加え、それ以外の事業を行う経営を幅広くとらえる。このため畜産経営の多角化には、以下のような取り組み事例を考えた。

- 加工（2次産業）及び販売（3次産業）等を行う6次産業化
- 畜種複合（肉用牛肥育と酪農に取り組む複合経営）
- 輸出の取り組み
- 畜産物加工・販売、総菜加工・販売
- 畜産物加工・販売、レストラン、観光

ワークショップ開催などを踏まえ、モデル地区を選定して、多角化に係る詳細現地調査を全国で行った。以下に、北海道、青森県、千葉県、山口県におけるタイプごとのモデル地区6事例と、その概要を示す。

### 5. 1 加工（2次産業）及び販売（3次産業）等を行う6次産業化

#### 5. 1. 1 （株）須藤牧場

千葉県館山市において、法人組織により酪農経営を営む。首都圏に比較的近く、酪農、消費者直売、生乳のアイスクリーム加工・製造販売、観光・交流、飲食店経営と多角化を図り、地域交流牧場として酪農教育ファームに認定され、研修会など開催して地域活性化にも寄与している。

##### （1）経営概要

経営規模は、乳牛120頭（経産牛65頭、育成・子牛65頭）、生乳生産量は65t/年である。経営面積は、飼料畑53haを有する。労働力は、加工・販売部門を含め、家族3名、正社員5名及びパート3名で運営している。加工製造部門の牛乳、ソフトクリーム、プリンなど生乳換算で200kg/日の処理量である。直営店舗4カ所、牛乳卸先34カ所、アイスクリーム卸先128カ所、このほかネット販売や定期会員制度による販売70名を有する。

##### （2）多角化に取り組んだ動機

酪農に対する消費者、周辺住民の理解を得る取り組みとして、牧場を広くオープン化し、イベント、体験受け入れ等を始めた。酪農教育ファームは、イベント、体験受け入れ等を通じて地域の人・動植物との共生を図りながら酪農の多面的機能を実践して、食育教育にも一役かいたかった。

##### （3）取り組みの経緯・現状

- 1994年に古電柱を利用して低コストでフリーストール牛舎を建設し、成牛70頭、育成牛20頭に規模拡大を図り、自動給餌機などを導入して労働時間の短縮、休日の確保や安全で快適に働ける作業環境を実現した。
- 2001年に酪農教育ファームに認定され、体験事業部門を導入して経営の多角化を図った。2006年に家族経営協定を締結し、2014年に法人化した。
- 法人化した以降、女性に配慮した制度（休暇、短時間勤務制度、育児・介護休業中の能力向上など）の創設、女性に配慮した環境整備（野外トイレの設置）、重労働等の業務改善、技術・知識習得支援など女性の働きやすい環境整備に心掛けてきた。
- 2020年度農山漁村女性活躍表彰女性起業・新規事業開発部門において「農林水産大臣賞」、特別賞「ふるさとみらい賞」及び日本農林漁業振興会長賞を受賞した。
- 2021年年12月に牛乳プラントの認可を受けて、須藤牧場のジャージー・ホルスタインの低温殺菌牛乳の製造販売を始めた。

##### （4）取り組みの成果

- 飼料高の現状において、1次の生産部門だけでは経営が成り立たなく、今では6次化によって経営が安定している。

- 牛乳を飲まない人がいる中で、体験学習の受け入れなど消費者との交流によって、酪農の価値を高めることができた。
- 生産部門において、乳牛の飼育環境を改善したことにより生産性が向上した結果、良質な加工品の製造に結び付いている。
- 2次産業部門は、施設の整備等で資金が必要なことから、先に3次産業部門に取り組んで手ごたえを得た後に2次産業部門に取り組んだことが、現在の成果につながっている。
- 経営の多角化により、商工会との連携もでき、後継者が中心となり酪農業の価値を高めて地域の活性化にも貢献している。

(5) 取り組むに当たって及び取り組んでからの問題点等

取り組むにあたっての課題は、

- 経営の多角化（6次化）に取り組むうえで重要なことは、1次生産部門がしっかり確立して生産が安定していること、
- 2次産業部門は設備投資などに多額の資金が必要なため、まず、需要があることと、融資面で支援が受けられる体制が整っていること

などである。

取り組んでからの課題は、

- コロナ感染の影響により、6次化部門の収入がゼロになったが、生乳生産部門の収入があり、どうにか経営維持できたこと、
- 6次化部門の売り上げがゼロとなっても、生産部門と一体の経営であったため、持続化給付金の交付対象にならなかったこと、
- アイスクリームなど製造品の販売先店舗が多様・多方面にわたっており、販売部門を生産部門と分離して独立化の検討

などである。



写真 5-1 加工・販売部門は女性スタッフが中心



写真 5-2 体験学習の受け入れなど消費者との交流

## 5. 1. 2 船方農場グループ

船方農場グループは、山口県山口市において、みどりの風協同組合、(有)船方総合農場、(株)みるくたん、(株)グリーンヒル・アトリーの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。

先代の「本来の日本の農業は畦草で半年、稲わらで半年なのだ」の教えを大切にして、米と牛のマッチングは非常に必要なのだということを念頭に取り組んでいる。そういう意味では、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の多角化事例。現状の搾乳頭数は60頭に対して水稲や飼料稲の面積が32ヘクタールで、仲間も合わせると40ヘクタールくらいの農地を管理しながら牛を飼っている。

### (1) 経営概要

経営規模は、搾乳牛 60～70 頭、育成及び肉用牛成牛換算で約 300 頭。生乳 1,600kg/日の生産量。労働力は、グループ社員数 42 名、平均年齢 36 歳と若い。加工製造部門の牛乳、ソフトクリーム、プリンなど生乳換算で 200 kg/日の処理量である。直営店舗 4 カ所、牛乳卸先 34 カ所、アイスクリーム卸先 128 カ所、このほかネット販売や定期会員制度による販売 70 名を有する。

牛乳の宅顧客は 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、米製品などを販売しており、農場内の BBQ 施設では、焼肉の他、ハンバーガーなども提供している。そのほか、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している。

### (2) 多角化に取り組んだ動機

冬場の仕事がないことから、水稻の副業としてシクラメンの栽培からスタートし、農業以外の人が入参できるように、農業生産法人を設立した。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んだ。まず、消費ニーズを把握、即ちマーケティングをしっかりとした上での取り組み。当時は、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した。

### (3) 取り組みの経緯・現状

取り組みの経緯は、次のとおり。

- 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だ。
- 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】し、乳牛 170 頭にした。
- 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。
- 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・アトーを設立。同年朝日農業賞受賞（阿東町農業経営研究会）した。
- 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）した。
- 1991 年に加工場竣工。乳製品・食肉製品営業開始した。
- 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した。
- 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 年になる。

### (4) 取り組みの成果

- 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

地域の資源の利活用を考えながら、経営戦略を考えながら取り組んできた。近年の経営環境が目まぐるしく変わる状況下で、次のような課題がある。

- 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。
- 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。



## 5. 2 畜種複合（肉用牛肥育と酪農に取り組む複合経営）

### 5. 2. 1 （有）金子ファームグループ

青森県上北郡七戸町において法人組織により肉用牛、青森県上北郡野辺地町において酪農の畜種複合の多角化経営をしている。耕畜一体の循環型農業を通じて安心・安全にこだわった、全国でも屈指の大規模肉用肥育牛経営と酪農経営を展開している。自場生産の牛肉や生乳の一部は、農場内に開設しているジェラード店やレストランで販売しているほか、通販でも取扱いしている。

金子ファームグループの事業内容としては、肉牛、乳用種—ホルスタインの雄、それと F 1（交雑）、和牛、この3種類、日本短角種も少し取り組んでいる。酪農は 10 年ぐらい前から取り組んでおり、2 本立てである。そのほかに 6 次化でジェラートの店とお肉が食べられるレストランの店も牧場内に設置して、そちらにも取り組んでいる。

#### （1）経営概要

肉用牛部門の家畜飼養頭数は黒毛和牛 2,500 頭、F13,500 頭、乳雄肥育牛 6,000 頭 乳牛成雌 50 頭。耕地面積は、185.9ha（うち自己有地 78.3ha、借地 107.6ha）、畑 78.4ha、公共牧場 34ha、その他 73.5ha。肥育牛出荷は、約 10,000 頭。酪農部門の飼養頭数は、経産牛 2,000 頭、年間販売乳量は、約 15,000t である。

従業員は、酪農、肉用牛の生産部門、そして、生乳及び牛肉の加工・販売部門を含めて概ね 150 名である。

#### （2）多角化に取り組んだ動機

- 取り組んだ動機は、15 年ほど前、盛田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「ふんの捨て場にするのか」とか、牧場内の飼料畑にたい肥散布をしているにもかかわらず、役場に電話が行ったりして、金子ファームは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、七戸町で畜産経営を行っていくうえで、金子ファームが地域住民にとってより良い環境・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、そのために、家畜ふん尿の臭いもなく、綺麗な牧場風景が見えて、地域住民がくつろぎ、楽しめる場を創設して、牧場産生乳を使ったジェラートの生産・販売、牧場産牛肉をレストランで提供することにより、地域住民への貢献を意図した。このため、6 次化事業の開始当初は売り上げ目標を設定せず、採算を度外視して取り組んだ。ジェラートの取り組みでは、イタリアなどにも出向き、ホルスタイン種ではなく、ジャージー種にすることとし、ジェラートづくりは岩手から人を派遣してもらって指導を仰いだ。

- 酪農部門を取り入れたのは、約 10 年近く子牛価格が非常に高値で張りついて、肉牛を出荷したけれども、子牛と取り替えっこして経費を全部賄えないというような状況がずっと続いていた。たまたま J A から「酪農の離農するところがあるからどうか」という話をいただいて、畜種複合による相乗効果を狙い開始した。今は NAMIKI デイリーファームで、乳牛の会社は別になっているけれども、子牛も今、順調に生まれて、肥育素牛として金子ファームが仕入れて、酪肉連携の形が大分できてきた。
- 従業員は 150 名ほどであり、地域雇用の創出と地域経済の活性化に寄与することを考えた。

(3) 取り組みの経緯・現状

取り組みの経緯は、

- 10 年前、肉用牛肥育経営に必要な素牛の安定供給を図るため酪農部門を新たに創設しとこと、
- 牧場環境整備と 6 次化による牧場イメージ改善で、畜産環境問題のない経営を実現し、周辺住民からの苦情など無くすこと

の 2 点である。

そして、現状は、

- 酪農部門から肉用牛部門への肥育素牛供給は今後 1,000 頭/年を目指しており、受精卵移植による子牛生産も徐々に拡大している。
- ジェラートの販売店、お肉のレストランには、年間 12~13 万人の人たちが来て利用していただいている。そして、ビーフジャーキーとか、そういういろいろな商品も、開発というか、委託加工によりやっている。それから、七戸町もふるさと納税というので、発送が全く間に合わないほど、ふるさと納税の注文が来ている。
- 牧場内に菜の花やヒマワリ等を作付する一方、場内にある登録有形文化財「南部曲屋」を再整備し、場内の景観を整えた。また、自社製品や牛肉を取扱う販売店やレストランを開設し、これらは通販でも取扱い。

(4) 取り組みの成果

- 肉牛部門と酪農部門の共同作業等によるシナジー効果として、大型機械導入による自給飼料作付面積の拡大や効率的な堆肥処理及び戻し堆肥の有効利用等がある。
- 牧場の景観とジェラートや牛肉の品質等が業界で話題となり、年間来場者が 12~13 万人、20 万人を超えることもある。また、七戸町の「ふるさと納税」の返礼品として金子ファームの牛肉が採用されている。

(5) 取り組んでからの問題点等

- 畜産を巡る諸情勢の変化が早く、これに対応した技術開発などの取り組みが必要。
- 行政や関係団体等との連携による幅広い情報の共有を図る必要がある。
- 国際情勢等に左右される畜産経営。飼料、肥料など高騰対策、燃料、機械などの機材の値上がりなどに対応した行政サイドの支援が必要。



写真 5-5 アイスクリーム加工・販売場



写真 5-6 農場の加工場で製造されるアイスクリーム



写真 5-7 整備された場内の登録有形文化財「南部曲屋」

## 5. 3 輸出の取り組み

### 5. 3. 1 (株)坂本養鶏

青森県東津軽郡蓬田村において、1970年農事組合法人坂本養鶏組合として設立。坂本養鶏グループは、坂本養鶏(株)が鶏卵及び特殊肥料の販売、GPセンター運営、(有)青森ファームが鶏卵の生産(成鶏飼育のみ)、(有)フレック農産が大雛育成及び肥料の製造を担う3法人で構成されている。

2019年に鶏の健康維持や現場の管理力向上を目的として、成鶏農場のJGAP(農業の生産工程管理)を取得した。また、2020年GPセンターHACCP認証取得した。

農場の特徴は、いろいろなものを販売している。PBのニューフレックという商品から始まり、特殊な卵、特徴のある卵をかなりの種類作っている。一般的に卵会社は生産効率を求めるほうがコストが下がってよいが、逆を行っている。いろいろな品種やブランドを作って、多種多様にお客様に合わせて販売しているというビジネスモデルになっている。

鶏卵の輸出は、もともと11年ぐらい前から空輸で香港のスーパーと取引はしていたが、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、当社の卵を使ってみたいとなって、今までやっていた空輸から船便で量を多く出荷するような体制になり、青森ブランディングで「青森たまご」の箱で輸送するようにした。最終的には、鳥インフルエンザの影響を受けたりして、今では総販売量の約13%を輸出している。

#### (1) 経営概要

採卵鶏成鶏38.5万羽、育成雛22万羽(年)を飼養し、鶏卵約6,600t/年、鶏糞2,000t/年の生産している。

グループ全体の従業員数は65名となっている。

#### (2) 多角化に取り組んだ動機

多角化における動機は、次の3点に集約できる。

- 販路拡大のため、生産される鶏卵の差別化を図った特殊卵の直販と加工品をプロデュースして顧客の開拓をしたかった。
- 多角化で輸出に取り組んだ動機としては、鶏卵は、相場で売上が決まってしまうところがある。農産物も同様であるが、卵の業界も例に漏れず、相場に依存していて、低卵価のときはかなり不安定なので、それを打開するには、6次化や、固定単価での取決めによって経営を安定させるやり方が一般的ではあるが、当時、輸出は伸びしろがあるということで、低卵価でもあるし、まずやってみようということで、それで香港向けを開始した。
- 鶏ふんの安定的に処理し、特殊肥料を販売する新法人の設立により環境保全を図ることにより地域貢献を果たす。

#### (3) 取り組みの現状

- 事業品目は、鶏卵・液卵・卵関連食品、特殊肥料(鶏ふん堆肥)販売と多岐。
- 採卵鶏に最適な環境、鶏の健康を考えた飼料給与(配合飼料メーカーとの共同開発した特殊飼料の添加による特殊卵生産)、ヒヨコからの一貫生産、鶏群毎のロット管理・製造の飼育管理の4本柱によるたまご生産に取り組んでいる。
- 青森県産のこだわり卵かけごはんセット 太陽の輝き(白玉・赤玉の各6個入)、お米「青天の霹靂」2kg、お醤油「津軽」180mlなど鶏卵と地元産品を組み合わせた各種の商品を開発し、通販事業を展開している。
- 香港などヘリンゴ輸出のコンテナを活用して輸出。
- シフォンケーキとカタラーナなどの加工品もこれから輸出を目指して取り組む。生産卵を原料に使用してOEM(Original Equipment Manufacturing)で作っているものを輸出していこうということである。卵は鳥インフルエンザの影響で止まってしまうが、加工品は止まらないので、これから加工品に取り組む。
- 飼料用米の給与による耕畜連携にも取り組んでいる。
- 鶏ふん堆肥は、地域への還元としまして、特殊肥料として製造している。主に販売先は青森県内の農家やゴルフ場等に出荷している。

(4) 取り組みの成果

- 「多角化の取り組みによる成果」は、実際に2018年、2019年の低卵価のときには、卵価の下落分を輸出分で補填できた。国内消費が長期的に伸び悩んでいく中で、農林水産物、特に畜産物に関しては、大規模で作っていくビジネスモデルが一般的には当たり前であって、作る量を増やす、ということは売る量を増やさなければいけないという考えになっていくわけである。売る量を増やせば売る場所を探さねばならず。その売る場所を見つけて販売先を増やしたり維持したりすることが、輸出をやっていると可能になっていくのではないかと思え、これに関しては成果があるのかなと思っている。実際、国内消費が減少する中、輸出に取り組んだことにより、国内向け生産と輸出向け生産相互の補完ができ、経営が安定した。
- 新法人を設立して鶏ふんを販売することで鶏ふんの十分な処理ができ、地域資源循環型養鶏を確立して地域貢献に寄与することができた。

(5) 取り組むにあたっての問題点等

- ある程度の量を定時・定量で契約するので、原材料の調達も含めて、そこがネックになってくる。始めは定期的に商品の注文が来るのか不安があった。
- 商談に行くまでのハードルやブランディングに関する問題がある。

(6) 取り組んでからの問題点等

- 特に畜産物は今、飼料高でコストが上がっていくスピードが相当早い中で、スピード感をもって変えていくというのは結構大変。
- 輸出については、契約により、定時定量出荷が必須となった。
- 不足時には外部からの購入等も必要となること。鳥インフルエンザ等、家畜・家禽の疾病が出た場合に関しては、同一地域から出荷することは難しいということで、実際に青森県では私がやり始めてからは3回発生しており、いろいろな関係者の方にも迷惑をかけたりにしている。ただ、1回目と違うのは、他県の方は、実は県をまたぐと全然制約がないので、そこ（定量出荷）に関しては今、ほかの方にそれをやっていただいたり、振れるようになっていっているので、ゼロになることはないが、これ（家禽疾病による輸出禁止措置）に関しては国も輸出の基準を上げていきたいと思いますという以上は、やはり何かしら手を打っていただきたい（輸出禁止対象区域の細分化）などというのは、生産者としての思いである。特に今こういう時期で止まっているので、これに関してはそういうふうに思っている。
- アニマルウエルフェアへの対応。
- 鶏ふん堆肥の生産・販売部門で労働力と技術力が不足し、季節のより発酵遅延が生じて生産が追いつかない事態が発生している。



写真 5-8 香港向け輸出用卵



写真 5-9 鶏舎

## 5. 4 畜産物加工・販売、総菜加工・販売

### 5. 4. 1 鹿野ファーム

山口県周南市において、養豚と和牛繁殖・肥育一貫の複合経営。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、昭和 58 年より養豚事業を開始。現在は豚の繁殖・育成から加工・販売まで展開。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。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。

#### (1) 経営概要

- 養豚部門は、母豚 2,200 頭（年間 51,000 頭出荷）、和牛部門は繁殖 60 頭 肥育牛 100 頭規模お複合経営。
- 正職員 60 名（雇用労働力：常雇い 60 名、外にパート 20 名）
- 豚：51,000 頭/年、肥育牛：50 頭/年を生産

#### (2) 多角化に取り組んだ動機

- 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の向上を図る。
- 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。

#### (3) 取り組みの経緯・現状

- 昭和 58 年より養豚事業を開始し、平成 3 年には和牛部門を開始して畜種複合経営に取り組む。
- 平成元年食肉加工事業に着手、平成 6 年にはハム工場を施設整備し、併せてハム工場近傍に惣菜工場も設立した。
- 今までは 1 次産業の利益を加工部門が食いつぶしてきたが、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。

#### (4) 取り組みの成果

- 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が実現。
- 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、ベーコンなどの加工による付加価値を上げ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。

#### (5) 取り組むにあたっての問題点等

- 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。出荷する豚の 1 割を相場の倍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か。勢い、量販店の卸売に頼らざるを得ない。
- 6 次産業化を始めた瞬間に、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きた。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。

#### (6) 取り組んでからの問題点等

- 売上だけは本当に右肩上がりでもどんどん上がっているが、利益がなかなか取れていない。ハム・ソーセージをつくっているがほとんどが卸売であり、精肉の販売も全部卸売なので儲からない。
- 今は 1 次産業のほうに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。

- 安定した雇用労働力の確保。
- たまたま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けれど、取り扱うのはスーパーということなので値段がなかなか見合ってこないのが苦労している。



## 5. 5 畜産物加工・販売、レストラン、観光

### 5. 5. 1 十勝しんむら牧場

当牧場は、北海道河東郡上士幌町に所在し、乳製品の製造・販売から、最近ではホテルとか、牧場の価値をどのようにして高めるかということテーマに経営を行っている。

#### (1) 経営概要

- 酪農を中心に、乳牛が子牛を含めて飼養規模は約 110 頭、経産乳牛が 80 頭。年間 600 トン前後の生乳を生産。放牧が主体の経営で、草地面積は、放牧地が約 35ha、採草地が約 40 ヘクタールで、粗飼料は牧草だけでやっている。

#### (2) 多角化に取り組んだ動機

- 放牧酪農は、「土、草、動物を包括的に捉え、土壌の改良からサステナブルな農業スタイルを築くもので、正確な土壌分析に基づく、施肥設計が草地の持続的な生産をもたらすもの」との教えを学び、放牧酪農に取り組むこととした。
- 放牧に切り替えることによって、牛の健康がさらによくなって、牛といる時間がどんどん少なくなった。その結果、次の課題になる加工品に取り組んでいろいろ勉強したり見に行ったりする時間が捻出できたことが、放牧での大きなメリットである。
- 酪農は、化石燃料、輸入穀物、外的エネルギーに非常に依存していて、それがないと成り立たない産業である。もう一つの、一番大きなデメリットは価格の決定権を持ってないこと。今酪農家は非常に苦しい状況で、いろいろなものが値上がりしている中で、唯一あまり上がらないのが、販売する価格。乳価。もちろん子牛の値段も非常に安い、自分で生産したものに自分で値段をつけられないというのは、やはり一番弱いところである。自分で決定権を持ってないことから脱却しなければ、この「しんむら牧場」というのは持続、安定化はできないだろうと。そういうことで、大学時代に放牧酪農を取り入れて、そこから生産したミルクを自分で加工して自分で販売していくという経営スタイルを思い描いた。

#### (3) 多角化経営の取り組み状況

- 2000 年に乳製品の加工を始めて、一番難しいのは、やはり何を作って、何を売るか、誰に売るか。その目的がしっかりしていないと、ただ作っても売れるものではない。「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、戦略といっても自分が思った

戦略どおりにいけば誰も苦労しないと思うが、全国展開していこうとか、趣味でやるのではなくて、経営の柱にした。何のためにやるかというところが、成功させるためには重要なこと。

- チーズとかアイスクリームを今さら作ってもしょうがない。コンビニにもスーパーにもたくさん商品が並んでいて、そこにこれから新しく作って参入したところで、なかなかお客様の支持は得られない。
- 牛乳と砂糖を煮詰めるだけだのミルクジャムという商品を紹介してもらい、フランスで食べてきた人からヒントをもらって、家に帰って早速作ったのがスタートである。そこから2年半ぐらいかけて、工場のレイアウトや資金繰りも考え、試作を繰り返して、2000年の4月から販売を始めた。2000年4月ミルクジャム発売開始。同年6月（有）新村牧場を設立して放牧牛乳販売開始。
- 放牧酪農の搾りたて牛乳の販売、生乳を各種ミルクジャム、生クリーム、クロテッドクリーム、ヨーグルト、スコーンなどに加工して付加価値を高めた六次化による酪農経営を実現。現在全国1,000店舗以上でミルクジャムを扱っていただくようになった。
- 基本的には、自分で売らないということが大事。それは自分で売り込まないということで、私の場合は営業は基本「しんむら牧場」では行わない。お客様は、取引先の担当者もしくは社長が扱えばよいということで、牧場まで来てもらう。そういう仕組みを作らないと、値段や量を言われたりしてしまうので、先方が欲しいという商品を作るということが大事。
- 2005年にカフェを建設した。あえて、誰も通らない牧場の真ん中にカフェを建設して、目的は牧場商品売るということで、お客様に牧場に足を運んでいただき、そこでこの牛たちから搾ったミルクが、ミルクジャム、もしくは牛乳、ソフトクリームに変わっているのをお客様に見せて自分で体感してもらうことが目的でつくったのがクリームテラスというカフェである。
- 2000年からは、バーベキューの隣にサウナをつくり、サウナ事業ということで、牧場の空間・時間を楽しんでもらう新たなスポットを提供している。今年からは、ホテルを建て、この牧場で12時間以ゆっくり滞在して楽しんでもらうことで、そこからさらに牧場の価値を見出してもらおうと、そういうことを考えながら展開している。
- 大事なものは、急いでやらないということと、うちの牧場の基本は、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。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。楽しくないことを伝えようとしても難しいことで、お客様は楽しい牧場に寄ってくるから。価格が上がらなくて大変だということも言っているけど、お客様から共感は得られないと思うので、僕たちの基本の経営理念、食べる人のための農業を実践して、次世代に継承し続ける企業ということで、人が食べて健康になる、農業の医者、農医に僕たちはなりたいと思って経営をしている。



写真 5-12 放牧酪農を推進



写真 5-13 カフェテラス

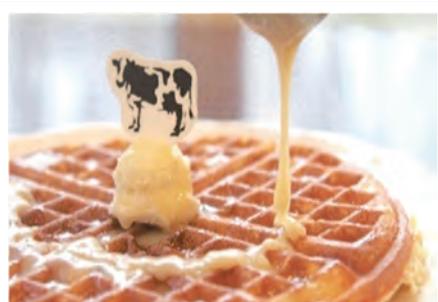


写真 5-14 ミルクジャム

## 6. シンポジウムの開催

令和4年度及び5年度の5回のワークショップ開催及び経営者へのアンケート調査による多角化の実態調査等を踏まえて、令和5年1月30日(火)に畜産経営者の代表等を招集して、都内の機械化振興会館において、「畜産の多角化経営が成功するためのポイント」をテーマに全日畜シンポジウムを開催した(図6.1参照)。

[ 令和5年度 JRA事業 ]

### 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」

[ご挨拶]

私たち畜種横断の畜産生産者の団体である一般社団法人全日本畜産経営者協会(通称「全日畜」)は、日本中央競馬会(JRA)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」を令和4年度から令和5年度の2年間をかけて実施しております。

この調査事業は、6次産業化をはじめとした多角化経営を成功させるためのノウハウ、失敗しないための留意事項などを「指針」として作成し、多角化経営に進出する場合の失敗を避けるとともに、健全な経営の多角化を推進しようとするものです。

全日畜では、この事業一環として、全日畜「多角化シンポジウム」を開催し、事業で得られた成果を普及し畜産生産者の経営安定等の一助としたいと望んでおります。

つきましては、開催のご案内いたしますとともに、皆様のご参加をお待ちしております。

[全日畜シンポジウムの概要]

- 1 開催日 令和6年1月30日(火)
- 2 会場 機械振興会館 6階 6-66会議室  
〒105-0011 東京都港区芝公園3-5-8  
TEL 03-3434-8216~7
- 3 プログラム

開会		13:00
第一部	事例発表会	13:15~14:30
	(休憩)	
第二部	意見交換会	14:45~15:45
閉会		16:00
- 4 モデレーターの紹介



一般社団法人  
全日本配合飼料価格畜産安定基金

常務理事 引地和明氏

## 第一部 「事例紹介」の講師のご紹介



五十嵐 忠一 氏

**演題** 飼料用米を給与したブランド鶏肉の生産・加工・販売による多角化

**講師** 農業生産法人 株式会社 アイオイ  
代表取締役 五十嵐 忠一 氏

**概要** 山形県最上郡鮭川村で、ブロイラー生産から、「やまがた最上どり」のブランド確立を目指し、食品加工施設を整備して、本格的に鶏肉の加工販売の6次化に取り組む。やきとり・からあげの直営店経営、県内の道の駅や産直施設で加工品の販売、さらには、鶏ふん焼却灰による特殊肥料の生産・販売を行い、その鶏糞肥料を使った米を餌にする「循環型農業」を県内外の耕種農家と一体となって推進する多角化経営を行っている。



須藤 陽子 氏

**演題** 6次化への挑戦  
消費者と農業者の架け橋となって

**講師** 株式会社 須藤牧場  
監査役 須藤 陽子 氏

**概要** 千葉県館山市で昭和初期、牛を農耕用に飼養し始め、最大180頭まで規模拡大したが、現在は、ふん尿処理、飼料確保ができる110頭をフリーストールで飼養する。家族経営で、約25年前から酪農の多面的機能を活かすため、酪農教育ファームの活動に取り組むとともに、約15年前から直接消費者の反応がわかるように、牛乳、アイスクリームなどの加工製造販売等を行うなど多角化に取り組み、酪農業の価値を高めている。



隅 明憲 氏

**演題** 養豚と和牛生産と食肉加工・販売を手掛ける多角化経営

**講師** 有限会社 鹿野ファーム  
代表取締役 隅 明憲 氏

**概要** 昭和57年に資金0から数人の仲間が資金を持ち寄り養豚を開始。現在繁殖豚2,000頭を飼養している。その後、自ら販売価格を決定したいと卸売りに参入し、平成26年に売りにくい部位の加工を目的に、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・ソーセージなどの加工品を販売している。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。



米田 大吉 氏

**演題** つながりが新しい価値を生む畜産業のヒント

**講師** NPO法人 プラットフォームあおもり  
理事長 米田 大吉 氏

**概要** あおもりで生きていこう、あおもりに関わりたいと考える多様な人財が、自分のスタイルで活躍できる「緩やかな社会ネットワーク」を創っていくためのサポートを行っており、青森県七戸町の子金ファームの6次産業化のプランナーを担当し、その後も多くのアドバイスをを行っている。このような事例を始め他産業を含めた数多くの事例から、畜産経営が多角化を目指すに当たって、考えておかなければならない点、多角化を成功させるためのポイント等についての知見を所有している。



松原 英治 氏

**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

**概要** 過去2年間のワークショップ等での取り組み事例等から、畜産経営の多角化に取り組むに当たって、計画、実行、評価の段階ごとに、やるべきこと、やってはいけないことなどの経営原則を示し、注意すべき点をまとめた「畜産経営の多角化指針」案について報告します。

図 6.1 全日畜シンポジウムのプログラム

参加者は、生産者 12 名、飼料メーカー等 6 名、行政機関 1 名、畜産関係団体等 14 名、報道関係 4 名、金融機関 1 名、全日畜 7 名計 45 名となった。地方からの参加希望者に配慮して、セミナーの講演部分は動画を撮影・編集して、全日畜のホームページにアップロードして多数が視聴できるよう工夫した。なお、シンポジウムのモデレーターは、(一社)全日本配合飼料価格畜産安定基金協会の引地和明常務理事にお願いした。

以下に講演要旨、会場での質疑事項を整理する。

### (1) 講演

事例紹介の演題及び講師は図 6.1 に示すとおり。

五十嵐忠一氏の講演要旨は以下のとおり。

## 五十嵐 忠一 氏

### ① 経営の取り組み経緯と経営概要

農場の所在地は、山形の北の外れの最上郡鮭川村。法人組織により肉用鶏と鶏肉の加工・販売を手掛けている。

ブロイラー生産においてかなえない思いが 3 つ。1 つ目は、地域を代表する畜産物をつくること。2 つ目は、おいしいブロイラーを生産すること。そして 3 つ目は、地域と共に発展し、持続できる経営を行うことである。

本県には、村山地域に山形牛、置賜に米沢牛、そして庄内には銘柄豚がある。しかし、私が住む最上地域にはこれといった畜産物がない。ブロイラーを最上地域を代表する畜産物として育てていきたいと考えた。

ブロイラー産地化を目指し、規模拡大と 6 次化産業のためには資金調達、雇用の確保、農地取得を考え、平成 18 年に農業生産法人株式会社アイオイを設立した。会社のロゴマークには、地域の「最上 (もがみ)」とかけ合わせて、「最上 (さいじょう)」、最も上、No.1 を目指したいという思いを込めた。

これまで金融機関の融資と、県の補助事業、畜産クラスター事業により、新たに 3 農場を設置し、現在 4 農場、23 棟、常時飼養羽数 29 万羽の規模に拡大した。これによって年間 170 万羽を出荷することができる。県内では最大。東北でもトップクラスの規模となった。ちなみに、豚換算すると年間 5 万 1,000 頭、牛換算すると 5,100 頭の規模の出荷数量になる。

### ② 耕種農家との連携による飼料用米利用と飼料コスト削減策

地域の耕畜農家と連携し、飼料用米の安定確保を図ることを目指して、平成 28 年に「鮭川村肉用鶏飼料用米生産利用拡大協議会」を設立した。飼料用米は、3 週齢以降に 50%以上の給与をするためには、年間約 4,000t を確保することが必要になる。このため、県内だけでは必要量の確保が難しいと考え、隣県の 5 農協と協力体制を構築し、令和 3 年には 4,000t という目標を達成した。

飼料用米は、県の補助事業により 10 台のバルク車を導入し、飼料用米を自家搬送できるようにした。令和 4 年度からは飼料用米の混合率を、1 週齢以降は 10%、2 週齢以降は 20%、3 週齢以降は 50%まで増やした。令和 5 年度は飼料米 3 週齢以降に 50%、ピーナッツを 2.5%以上にする予定で、飼料の高騰対策にも取り組んでいる状況である。

安全・安心な鶏肉生産をするために、平成 30 年に農場 HACCP を全国で初めてブロイラーで取得し、令和 4 年には JGAP も取得し、衛生管理、衛生と防疫体制の強化に取り組んでいる。また、アニマルウェルフェアにも取り組んでいる。

### ③ 多角化の取り組み

「やまがた最上どり」を多くの人に食べてもらいたいという思いから、平成 31 年から加工品の委託製造による 6 次化を開始した。

令和 2 年に食品加工施設を整備し、焼き鳥用のくし刺し肉の精肉の製造加工販売を行い、本格的に 6 次産業化をスタートした。一般のブロイラーとの味の違いを理解してもらうためには、消費者に直接販売して食べていただくことが一番よいと考え、令和 3 年、鮭川村に直営店 1 号店、令和 4 年に観光名所の酒田港に直営店 2 号店を開店した。また、令和 3 年にはキッチンカーを導入し、県内の道の駅や産直施設等において加工販売をしている。

食品加工施設は、新型コロナの影響で計画どおりに販売ができない状況になったが、営業部門を強化し、HACCP、JGAP 等の安心・安全を掲げながら、50%の飼料用米給与の「やまがた最上どり」を売りにして、県

内の精肉店、スーパー、飲食店、ネットで販売している。

臭気対策としては、鶏舎の床暖をした。鶏ふん温水ボイラーを使用しながら、鶏舎内の鶏ふんを乾燥させることによってアンモニアの発生を抑制し、周辺の住民からは、臭いがほとんどないという評価を得ている。

鶏ふん温水ボイラーの焼却灰は、リン酸カリ肥料として粉状または粒状にして、それぞれ飼料用米生産農家に利用してもらっている。また、循環型農業を実践しているので、県内の水稻農家、果樹農家、及び野菜農家等にも土壌改良材として全量を使っていたいでいる。

当社では持続可能な経営を目指し、SDGs の開発目標の 9 項目について取り組みをして、その取り組みを社内に明確に示すため、SDGs 取組書を社内に掲示している。

従業員が働きやすい職場にできるように徐々に改善を行っている。労働の省力化を図るためにコンピューター制御のウィンドレス鶏舎を整備している。ICT 化の技術を活用し、飼料製造、給餌、堆肥製造、鶏舎の洗浄・消毒等の機械化を推進している。

女性従業員がパートを含め 7 割を占めることから、勤務時間を、基準の 8 時間を 7.5 時間、パートでは 2.5 時間～7.5 時間を選択できるようにした。女性が働きやすい勤務体系を採用している。事務員 50 人、現場従業員の 40 人のほとんどを地元から雇用して地域活性化に寄与している。

「最上どり」と通常飼料鶏の鶏肉の成分濃度比較について、慶應義塾大学の先端生命科学研究所の先生と取り組みをしており、一般の鶏と「最上どり」の差のデータをだしてもらった。うま味成分のアミノ酸の数値が上がってきており、普通の鶏と比べて 1.2～1.4 倍となっている。「最上どり」は、食べてもらって分かり、データでも分かるということを示した

将来の STEP2 では、食鳥処理場の整備、農場の拡大をしながら、子実トウモロコシの利用なども考えている。鳥インフルになった場合の対策も考えている。

最後に、我々はやはり動物、植物のタンパク源を食べ、生かさせていただいていると言っても過言ではなく、その中で命をいただきながら私どもはこういう仕事をさせていただいているので、鶏の供養を含めながら、元旦に最上三十三観音で供養祭を施行させていただいている。

今、非常に厳しい状況で、餌は高く、鶏肉の値段は安くということで、46 年やってきたが、大変な危機的状况であるが、皆さんのいろいろな協力をもって乗り越えていきたい。

須藤陽子氏の講演要旨は以下のとおり。

## **須藤 陽子 氏**

### **① 経営の概要**

千葉県館山市で法人組織により、酪農と生乳の加工・販売の多角化経営をしている。60 歳になって、今年の春、株式会社須藤牧場は一旦退職して監査役になった。退職する少し前ぐらいのときから健康食を学び出して、健康食のコーディネーターという資格も取った。長いこと農業に関わっていると、食べることで、自分の体に取り込むものがいかに大事かということを感じている。そういったことが今からお話しすることにつながる。

牧場は、成牛約 60 頭、総頭数は 110 頭の飼養規模である。トウモロコシ、ソルゴーの飼料生産基盤は 6 ha 程度で狭い小さな牧場である。畜舎の近くに中山間地域を利用した 130a のネコの額のような小さな放牧場がある。

### **② 6 次化の取り組み**

6 次化は、14 年前、私はあまり気乗りはしなかったが、娘が 20 歳のときに始めた。

昨年、12 月 13 日に放牧地に「Calf Hatch」というカフェをグランドオープンした。放牧地の中にこんなかわいらしいカフェを建てて、6 次化の再出発をした。カラフルな屋根は実り豊かな畑の様子をイメージしている。農業者なので、未来永劫、耕作放棄地ではなくて、いろいろな畑がずっと実っている様子ということで、そういう日本であってほしいという思いを込めた屋根の模様である。

6 次化を始めてみて大変苦労もあった。事業は、創業して成長期があり、安定期が一定程度あり、その後衰退するとのサイクルになると言われている。当社は、創業時は丁度景気も良かった。創業したては成長期で上がってきて、ある一定の安定期があった。しかし、コロナ禍、飼料高など畜産環境が厳しくなると、事業の安定は難しい。衰退する前に再成長期というように上がっていく会社はいい。そのように一つの事業は、上昇期があり、安定期もあって、その後、衰退する。その衰退をどうにか食い止めて、もう一回、再成

長期になれるように、皆さん頑張っているわけである。そうした事業の流れの中で、どうしたら6次化が、衰退を食い止めて、もう一度、再成長期に上られるか、そこの踏ん張りのためのお話になる。

私は6次化をやるには5つの大事なことがあるのではないかと考えた。まず1つ目は、第1次産業が大事だということ。娘が6次化を始める前から、我が家は酪農家なので、自信を持って、生乳の生産を手抜きなく、胸を張って皆さんに飲んでいただけるような牛乳を生産するというので、第1次産業の安定が大事だということになる。そういう信念の下、酪農経営を安定させていた。2つ目は、現場のことを分かりやすく伝える。3つ目は、おのれのことだけではなくて地域全体のことを考えなければならない。しかも、4つ目は、唯一無二の価値を見いだす。そして、5つ目が多くの仲間、理解者、賛同者を得たらいいのではないかと、私の考えられることだけ挙げてみた。

その第1次産業を究めるところで、私が嫁に来た時、牛舎の作業動線、牛の飼育環境も悪かったので、平成4年から平成6年にかけてフリーストール牛舎を建てた。牛舎が稼ぐという意味では、牛のストレスを最低限にして、おいしい牛乳を出してもらうための牛舎が必要になる。今は110頭規模であるが、当時は130頭規模でフリーストール牛舎を建てた。一般の会社員と同じように計算すると、1日8時間労働で、2.3人の人で仕事ができるような効率の良い牛舎になった。

新牛舎は、牛もストレスなく、ゆったり過ごせて、乳房炎など牛の病気も格段に減り、ストレスが軽減されて、生乳の体細胞も減り、脂肪分、乳糖も上がってきて、牛乳の質が向上した。牛舎の近くに放牧場もつくって、広々と見えるようなところで牛は草をはんでいる。こうした取り組みの結果、昨年、関東生乳品質改善共励会で初めて最優秀賞を受賞した。

酪農教育ファームの活動では、当牧場でも30年近く子供たちに分かりやすく酪農の在り方などを提供し続けてきた。一番多い年は、年間に80~90回酪農教育ファーム活動をやってきた。夫と一緒にあって、一生懸命、酪農の仕事もしながら地域の人たちにも酪農の在り方を伝え続けてきた。そうしたことが学校教育にも必要とされる。今ではそんなに珍しくないけれども、多面的機能というか、生乳を搾る以外の酪農の価値を伝えてきている。

そうした両親の姿を見てきた子供が後継者となっており、今30歳になっている次男が牧場を潰したくないという思いで、牧場経営を継承することになった。そして、娘が6次化を始めた。6次化をずっと続けてきているけれども、コロナがあったり、口蹄疫があったり、BSEがあったり、いろいろなことがある中で、6次化の部門も休業したり、お客様が思うように来てくれない、販売先に苦勞したりということがあった。先ほど話したとおり、経営の安定期は続くものではなく、落ちてきたりするので、それをまた盛り上げなければいけない。その取り組みの一つが生シェイク祭りである。

これは、次男の発案で始まっている。須藤牧場のアイスクリーム、もしくはソフトクリームを使って、地域のカフェの方々にいろいろな生シェイクを開発してもらって、お客様にカフェをめぐってもらって、おいしい生シェイクを堪能してもらおうという企画である。夏しかやらないので「房総 夏の生シェイク祭り」と言う。去年5回目を終えた。初めて開催した1年目は、館山市内のカフェ14店舗で始めた。2年目、3年目と増えていき、2年目は館山市だけではなくて安房地域、その次の年にもう少し県北のほうにというように広範囲になっていった。去年は、始めたときに84店舗、始めていくと途中参加のお店も出てきたりするので91店舗の賛同を得て、5カ月間、たくさんのお客様が須藤牧場のアイスクリームもしくはソフトクリームを使って作られた生シェイクをいろいろな味で楽しんでくれた。地域全体で盛り上げようという企画は、須藤牧場の作戦の中の分かりやすい事例だと思うので、紹介した。

ただ、これを始めるときに、1年目に14店舗にお付き合いいただいたが、営業は非常に大変であった。私がやったのではないので、大変そうでしたとしか言えないが、次男がこれをやった。須藤牧場の6次化の伸び悩みのときに、どうやったらもっと須藤牧場のソフトクリームミックスが売れるだろうかということで営業した。ある相手先の方に、「これは須藤さんのところだけもうかる話じゃないか」と言われた。そういう言葉に息子はショックを受けた。そうしたことではいけないので、「そうではなくて地域全体が盛り上がるための取り組みである」ということを熱心に説明して、理解を得て、91店舗までになった。自分のところだけもうかるとか、そういうことではなくて、地域全体が盛り上がるというのが大事なかなと思う。

そして、唯一無二の牛乳というところでは、先ほどもあった明治神宮奉納牛乳だったり、おなかにやさしいA2ミルクだったり、温室効果ガスを削減する牛乳を開発したり、いろいろな唯一無二の部分を若手が探し出している。

このように多くの仲間、理解者、賛同者を得ることをして、やっとなら6次化が衰退しないで再成長するような道を進んでいっているところである。

要は、経済効率重視は必要であるけれども、農業がこれからつながっていくためには、効率や経済だけだ

と嫌がられる。自分のところだけが1億円、5億円、10億円儲けることよりも、みんなが幸せ、地域が幸せ、人的幸せというものを企業が求めて、それが理解を得られたときに応援者がつくのかなと、そこに農業の価値が残って行って、つながっていけるのかなと私は感じている。

隅 明德氏の講演要旨は以下のとおり。

## 隅 明德 氏

### ① 鹿野ファームグループの概要

鹿野ファームは、山口県周南市に本場があり、阿武町、岩国市三原にも農場がある。法人組織により、養豚一貫及び肉用牛一貫生産、並びに生産物の加工・販売を手掛ける多角化経営を展開している。会社は6次産業化に早くから取り組んでおり、時々成功事例ということで御紹介いただくこともあるけれど、決して成功はしていない。創業当初から、とにかく苦難、苦労の連続であった。6次産業化は茨の道で、大変な苦労をしながら頑張っている。

中国山脈のど真ん中に周南市に鹿野ファームという本場がある。本場のすぐ近くにハム工場をつくっている。農場と加工部門を含めて、100名を少し切るぐらいの従業員になっている。現在、増頭規模拡大も進めて、年間5万頭の豚を出荷している。

増頭規模拡大する前は、三原ファームで年間1万頭、鹿野ファームという法人の中に本場と阿武分場があって、それぞれで母豚440頭、300頭の一貫経営で、肉豚生産が2万4,000～5,000頭程度の規模。当場はハイポの原種豚農場をやっているの、種豚の販売が年間3,800頭ぐらいある。九州エリアが主なお客さんになっている。

三原ファームでは、増頭規模拡大を行った。母豚440頭の一貫経営だったところに、母豚930頭に増頭した。鹿野ファームのほうに肥育エリアを増設して、こちらで増やした母豚930頭から生まれた子豚を鹿野ファームに移動して、肉豚に仕上げて売る方式を採った。直近では5万頭の肉豚出荷で、そのうちの3万8,000頭ぐらいを精肉で県内のスーパーに卸売をしている。7,000頭ぐらいは加工品に回っている。

豚の品種は、ハイポ種で、オランダで育種改良された。当社はこれに国産米と麦を多給して、海藻粉末なども入れることで、肉質の向上を図ってブランド化している。5万頭出荷するうちの4万頭近くは、全部買い戻して自社でブランド化、付加価値をつけて販売している。オールイン・オールアウト方式を採用しており、品種と餌へのこだわりなどで、おいしい肉をつくって差別化を図っている。

### ② 多角化への挑戦

#### ➤ 食肉の加工・販売

昭和58年に養豚を始めて間もなく、先代の社長が、お客さんの顔が見える商品の売り方がしたいと思い始めた。平成元年に食肉加工部門を立ち上げた。養豚のコストは、6割ぐらいが餌代になる。餌代はシカゴの穀物相場とドル、円の為替でぼぼいや応なく決められてしまう。販売する豚肉は枝肉相場で人が勝手に値段を決める。買うものも人が値段を決め、売るものも人が値段を決める。これはおもしろくないと思い始めて、6次産業化だということになった。精肉の直販、ハム・ソーセージの製造を手掛けていこうということからスタートした。

その中で、当社が加工品を作ったこの時代は、まだ6次産業化という言葉もない時代であった。山口県の畜産経営の規模はどの経営もそれほど大きくはない。その中で、規模で戦えないのであったら何か工夫が要るということで、早くからレストラン経営をしたり、6次産業化のようなことをされている経営が多かった。当社もチャレンジの思いで、6次産業化をスタートした。6次産業化もなかなか苦労の連続で、もともとは精肉の卸売をしていた。

私が東京でのサラリーマン生活に別れを告げ、地元にもどり、父親から養豚事業を継承したのは、平成21年であった。平成21年には、山口県エコファクトリーに認定され、同年バイオガス発電設備も導入した。平成26年には本社・直営農場の近傍にハム加工・惣菜工場を設置した。

補助事業で惣菜工場も立ち上げた。ここでハンバーグやコロケ、豚のみそ漬けといった商品も作り始めている。直売所も持っており、周南市のソレーネ周南という道の駅で、直売所を3店舗、出している。ドームの中には、デリカテッセンのような機能を持っている店と、ファーストフードのハンバーガーなどの店がある。最近この店にもう1店舗、追加して、どんぶり物専門のお店もつくっている。

当社の使命として、鹿野ファームの品質方針、企業理念を掲げて事業を進めている。「鹿野ファームのミッション・ビジョン」、「共存共栄 —3カ条—」、「安心・安全な美味しい食品づくり—5カ条—」、こうした

ものを掲げて、従業員と共につくり上げて、ビジョンやミッションで商品の向上や働く意欲の向上、それがまた人事評価システムにつながっていくというような流れをつくっている。

当社が受賞した加工品をいくつか紹介する。日経 POS セレクションで、中国地方で5年連続 No. 1 の売上を持っている当社の「ももハム」という商品、フードアクションニッポンアワード 2019 で受賞した「肉のちよいつま」シリーズ、そして、令和4年、農林水産大臣賞をいただいた「スモークウイナー」などがある。こういった取り組みをして、県内だけではなく県外に向けても商品を販売していこうという新しいコンセプト、新しい立地で、首都圏や九州方面に販路を広げている。

### ▶ バイオガス発電の取り組み

バイオマスの発電プラントは、スタート時は売電はしていなかった。しかし、最近は発電量も倍増して売電を行っている。年間 1,300 万円ぐらいの売電収入がある。ただ、それ以上のコストがかかっている。環境に取り組む姿勢や畜産のイメージ向上などには貢献している。減価償却が終わったら、売電が利益になってくる。

### ③ 多角化を失敗しないために

精肉の売上が伸びていって、精肉の卸売でもまずまず利益が稼げているが、1頭セットでまるごと買い戻すので、どうしても部位のバランスにばらつきが出て、余る部位がある。それを加工品にして、粗利は少なくとも加工品でウイナーソーセージにしていけばバランスがいいのではないかという思いでやっている。当社の商品は、品質の割には大変安価な値段で販売している。

部位バランスと加工品の売上のバランスが一番よかったと思うが、ここで惣菜工場までつくってしまった、加工品と肉の利益構造のバランスが崩れてしまった。加工品はほぼ利益がない、逆ざやになりそうであった。なぜなら、肉の部位バランスを取るために利益が少なくてもしょうがないという最初の入口の考え方に大きな間違いがあったからである。加工品で物を作って売るなら、絶対に逆ざやで物を売るというような甘い考えがあってはいけない。しかし、精肉の卸売が意外ともうかるので、この部位バランスを取るためだったら、ぎりぎりトントンだったらいいのではないかという思いで、当時は枝肉相場がそこそこ安かったので、今の加工品の考え方でもそこそこ赤字にはならない、精肉がもうかるのでいいのではないかと思っていたら、惣菜工場をつくった瞬間に枝肉相場がはね上がった。事業計画よりはるかに高い原価の豚肉を買って、惣菜を作って、価格転嫁が思うようにできずに大変苦しんでいる。だから、絶対に生産して物を売る限り、こちらが黒字だからこれが赤字でも仕方がないという甘い考えで6次化に取り組むとえらい目に遭うということである。

米田 大吉氏の講演要旨は以下のとおり。

## 米田 大吉 氏

### ① これから 20 年の日本を取り巻く環境変化

- ・私は、青森でいろいろな作業をしている NPO の代表。企業の支援をしたり、提携づくりをコーディネートしたりという活動をしている。
- ・これから 20 年後で日本を取り巻く環境が大きく変わる問ところから入る。青森県の場合でいうと、2015 年に比べて 2045 年では、あと 20 年ぐらいで、生産年齢人口、物をつくれる、働ける人間が半分になる。それから、65 歳以上のリタイアした方々の人口は減らない。その代わり介護が必要な方の人口は 2 割ぐらい増える。働ける人間が半分しかいなくなるのに、介護人間は増えていく。家で悠々自適で専業主婦ということはあり得ないという世界が訪れる。誰が働くのかということになる。
- ・さらに言うと、この後 30 年ぐらいで少なく見ても 200 兆円ぐらいのインフラ整備のお金がかかるだろう。あれをつくってくれ、これをつくってくれ、国に金を出してくれと言っても、出てこないのが普通だと思ったほうがいいだろうということである。
- ・人口が減っていっているのに、日本の胃袋は小さくなっていっている。当然、世界の人口は増えているから打って出なければいけないが、例えば、先ほども誰かがおっしゃっていたが、飼料の値段が 1.5 倍以上になっている。国内の消費量は減っている。これが大前提である。

### ② 新しい価値を生むつながり

- ・新しい価値を生む、生まないの前に日本のトータル社会環境というか、ビジネスを取り巻く環境が全然変わってきていることは意識しなければいけない。
- ・先ほどどなたかもおっしゃっていたが、ピンチがチャンスという話があったが、どこかで聞いたが、基本

的にピンチを抜きにしたチャンスは来ないという話があって、本当にそうだなと思っている。もう少し言い換えると、経営していると多分、漠然とこれからどうしようとか、こういうときにどうすればいいのだろうというような不安を、具体的な課題に落とし込むことができると、そのときにチャンスがきっと来るのだろうなと思っている。

- そういう意味でいうと、今日いただいたお題で言うと、こんなつながりをつくれればチャンスになるのではないかという事例を、ほぼ金子さんの事例を基にお伝えしたい。
- 3つある。**1つは**、農業をやっている方、農林水産業に関わっている方は、中の情報はいろいろたくさん持っているが、少し外側にあつて、うまく使えばもっと使えるような情報をあまり持っていないことがたくさんある。例えば、農業法人が農林水産業に使うものであっても、経産省の予算や国交省の予算でも使えるものはたくさんあるし、制度みたいなものもいっぱいある。各県にも当然あると思うが、そういうのをぜひ使ったほうが良いだろう、使えるものは使ったほうが良いということである。
- 今年、農林水産省で、例えば農山漁村振興交付金のような予算が何千億円かついているのがあって、それは額は全然変わらないが、メインの制度が変わっていて、今年はインバウンドに力を入れたところに予算を重点配分するということがある。つまり、人が来るか、輸出するかに取り組んだ生産者に対しては、予算をたくさんつけるというのが制度としてたくさんあるというのがもう出ているので、そういう制度を使ったほうが良いと思っている。
- これは、金子ファームグループの酪農をやっている NAMIKI デーリィファームの例である。乳牛が3,000頭ぐらいの規模で、そこに敷料のペレットをつくる機械を導入した。要するに、敷料にしているペレットが、値段が上がって買えなくなってどうしようとしたときに、それなら、つくれば良いとなったとき、つくる機械を農林水産省の予算ではなくて、経済産業省の事業再構築補助金を使って導入した。5,000万円ぐらいだったと思うが、機械を導入した。今それを使って敷料の仕入れをなくすということにした。うまく動いていて、この成功を見て青森県が、そんなことができるのだったら津軽の反対側の日本海側で作っている米の籾殻も加工して販売しようというむちゃくちゃな話を持ってきて、そんなことはないだろうという話でもめている。
- **次に2つ目**のつながり方で言うと、地域の中にいる人は、金子ファームは別であるが、普通は金子ファームと言っても、「それ、どこ？」という話になるが、地域の外側にいる人とも、価値を共感させることができる、うまくつながることができる。商品は、例えばおいしさがしっかり発信できると、消費者にはうまく伝わると思うが、人材確保の場合はアプローチの仕方が多分違って、人をどうつかまえてくるか、いい人をどうやって持ってくるかということに関して言うと、しっかり準備をして、コストもできるだけかけない方法を考えれば、やれる方法はまだまだいっぱいある。これは、岐阜の G-net という NPO と、当法人や、全国にあと15カ所ぐらいいるところで一緒にサイトを作っているが、兼業副業人材を募集するサイトである。今4,000人ぐらい登録していて、年間800件ぐらいのプロジェクトで人を採ることができる。基本的にはあまりお金はかからない。金子さんのところはこれも使っている。紹介する事例とすると、酪農ではないが、津軽のほうにリンゴの輸出をしているマルジンサンアップルという会社がある。ここは社長がいろいろなことをやりたい、あれもやりたい、これもやりたいと思っているが、それをなかなかうまく形にできない。どうやればいいのかという話をうまく分解して行って、社長の右腕になってちゃんとした人材を採る人材をまずここに用意しましょうということによって用意した。元リクルートにいたUターンしてきた女のひと、小田急の農業何とか法人の若者と、2人つかまえて、右腕人材を獲得するためのプロジェクトをつくってもらった。金を払うのももったいなかったの、リンゴで払って、要するに現物で払って、喜んでやってもらって、実際に今、右腕が1人入って、彼が社長の頭の中を言語化して人を採る、販路を拡大するというのを色々やっている。
- 事業のイメージを形にするこういう図も彼が中心になって作っている。これは最初は面倒くさいが、自分が本当に何がやりたいのかということをしかりと発信できるような形にしていくと、比較的簡単にその思いに共感してくれる方が、日本中にびっくりするほどたくさんいる。
- 平川の隣でやったプロジェクトは、「私は平川に昔、高校生の頃通っていたことがある。今ロンドンにいるが、プロジェクトと一緒に参加したい。オンラインで参加してもいいか」というような方が出てきたりする時代なので、近くにいい人がいないという人ほどぜひ考えてほしい。現場で動く人間はオンラインでは使えないが、現場で動く人間を採るための人事部的な人間をオンラインで採ることは可能なので、そういう使い方をすると良い。
- **3つ目に**、新しい価値を生むつながりという意味で言うと、今現在ではなくて、あと20年後、50年後、今ここにいらっしゃる方が誰もいなくなっても、その地域に自分たちがやってきた畜産業やその環境を

残すという思いというのは、とても大事だと思っていて、それは必ずその地域に伝わるものだと思っ  
ている。

- ・これは金子さんのところであるが、大きい農場を買ったので、その中であつても別にこれを使おうと思  
って取っていたわけではないが、これは日本で一番古いと言われている南部曲屋級の馬小屋で、人も一緒に  
住んでいた建物である。金子さんのところの今の社長は「これは俺の代はいいけれど、俺の子供の代にな  
ったら絶対潰すだろう。かやを直すのに30人で3,000万円かかる。そんなものは取っておけないと言  
って多分潰してしまう。潰さない方法はどうしたらいいのかと言ったら、ふだん有効的に活用できる形にし  
なければいけないのではないかと相談を受けた。曲屋は、右半分はまだ馬を入れているが、反対側の半  
分を、カフェスペースというか、インフォメーションセンター的な、きれいな美術館的なものもつくつた  
りして、使えるように変えた。これは農山漁村振興交付金を上手に使って改修している。もちろん半分、  
金子さんのところのお金も入っている。
- ・農場全体のコンセプトをどうするかということをちゃんとつくった上で、その中でその核になる建物を  
こういうふう置くことによって、これから50年、100年先まで生きるんだということである。まずそ  
のコンセプトをつくって、それで進んでいっている。こういう活動をする、予算も取りやすくなるし、  
それに共感してくれる人もたくさん出てくるようになるかなと思う。ふだんは予約制でやっているの  
で開けていないが、使わせてくれという話がいろいろ来ていて、今、また活用する方法をどうしたらいいか  
ということを探している。

### ③まとめ

- ・私も、NPOとはいえスタッフが16人いるので、一応、経営者の端くれであるが、いろいろ状況はすごく  
大変なのは非常によく分かっているし、生産者として命を日々、毎日見て育てているということは本当に  
大変だと思っっているが、そこがあるからこそ、逆にいろいろなところとつながりをつくれると、チャンス  
はまだたくさんあると思っっている。
- ・そういう手がかりをつくる方法はいろいろたくさんあると思っし、僕らのような活動をしている人間は、  
全国各地にたくさんいるので、いろいろな人間を上手に使って、できるだけコストをかけずに、できるだ  
け短時間で、いい成果が出るようにしていくということはすごく大事なことでないかと思っっている。

松原 英治 氏の講演要旨は以下のとおり。

## 松原 英治 氏

### ① 指針の構成

- ・指針の構成は、多角化の計画、実施、危機の発生と対応、見直しの4つであるが、これはいわゆるPDCA  
サイクルで、最初にプランをやって、実施して、チェックして、それでまた改善して活動するというスパ  
イラルで経営を向上していこうというもので、それを模して作っている。最後に、将来の展望ということ  
である。
- ・指針は、畜産経営の多角化に関する情報やノウハウを記載して、畜産経営に資することを目的としてい  
る。多角化をする場合に様々な課題があるが、実は製造業一般の経営戦略と一致するようなどころがある  
ので、それとの照合をするというモデル、最初にそういう原則的なものを載せて、それにどのように畜産  
経営のほうで対応していくかということ、ワークショップのお話の中からつなげていこうという仕組  
みにしている。そして、PDCAサイクルでまとめた。そして、事例で、どのように原則を踏襲していった  
かということをつなげて、経営を方向づける参考とするということである。
- ・この事業においてワークショップを5回やっている。5回で全国の非常に成功された経営者の皆さんか  
ら様々な発表があつて、その話を聞いていると共通するものがある。それは何かということであるが、多  
角化の事業そのものよりは、実際に高品質のものを皆さんつくっておられるけれど、それを世に出して利  
益を上げるといふ、この経営の在り方に実は共通しているものが多い。そこで、経営の一般原則とは何か  
ということをいろいろ調べた。その中で一番ヒットしたのが、稲盛和夫さんの経営哲学である。

### ② 多角化の計画

- ・最初に多角化の計画であるが、まず稲盛さんは、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  
願望を抱けと。そして、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。そ  
して、そのシミュレーションが白黒ではなくてカラーになるぐらいまで考え込むと、それが潜在意識とな  
って全ての行動がその潜在意識の反映として吸収されていく。だから、普通は聞き流すような話も、実は

経営戦略に合うと、ぴんと刺さって、「ああ、ここなのか」というようなことになるということをおっしゃっている。そして、粘って、粘って最後まで諦めないという強い意志を持たなければいけない。経営するに当たっては、土俵際ではやらない、土俵の真ん中で戦って、押されても踏ん張れるような経営をしろと。会社の目的は、会社を安定させて従業員や家族を幸せにしたいという一念を通すということをおっしゃっている。

- これをどのように畜産経営の中に読み解いていったかという事例であるが、那須さんである。この経営体は熊本の宇城市の所在し、養鶏をやられている。那須さんはいろいろ考えて、大きなトラブルがあったとしても、自分一人で隅々まで確認ができるような規模にする。そして、事前調査を綿密に行う。そして、一番不得意なので、販売に向けた調査も徹底して優先して行った。なおかつ、急がないでじっくり少しずつやっついて、自己資本で取り組んだのでリスクが少なかった。これで成功されておられる。
- 次に、金子さんの話であるが、先ほど6次産業化の話が出たが、これは最初からやったのではなくて、地域住民から悪臭の発生源だということで、反対まではいかないでしょうが、よいイメージを持たれなかった。それなら、牧場を非常にすばらしいものにして、なおかつ、地元の人もくつろげるような場所を提供しようということで、それで始めたわけである。だから、採算度外視で取り組んだ。それが今や20万人ということで、最初に、須藤さんもおっしゃっていたが、もうけ優先ということではなくて、いかに地域に貢献するか、一般の人たちが納得するような同意の中でやっていくというのが気持ちの一つになっているということである。
- また、「ありがとう牧場」の吉川さんの例であるが、足寄町で、放牧で酪農経営に取り組んでいる。要するに穀物を食べさせないで生乳生産をしようということで、ニュージーランドで4年間勉強に出向いた。そして、自信を持って帰ってきて、足寄町で放牧の酪農を始めた。これによって、実は今、新規の就農者が足寄に24名入っている。その人たちは皆いろいろなことをやっている。酪農もやりながら、牛、豚、鶏、羊、ヤギなどを飼って、楽しく畜産をやっている。ということで、吉川さんが言っているのは、「考え方」×「情熱」×「能力」で、この3つの掛け算が6次化の成功の秘訣だとおっしゃっていた。これはまさに稲盛さんの公式である。一番重要なのは、「考え方」である。掛け算だから、考え方がプラスだとこれは大きくなる。ところが、考え方がマイナスになると、掛け算だから全てマイナスになる。だから、考え方をしっかりするだけで、必ずこれは形になっていくという考え方であった。そういうことで多角化もやっているが、自然にこういう人には人が集まってくる。チーズの職人で新得の「共働牧舎」で働いていた人が入ってきて、ガスコンロでチーズづくりを始めて、それから今の多角化が始まっているということである。宣伝もしないので口コミで広がって、今、生産が追いつかない、注文に応じられないという話であった。

### ③ 多角化の実施

- 実施について、まず稲盛さんが言うには、経営がうまくいかないのも意志、うまくいくのも意志、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と言っている。当然、目標設定をしているいろいろやるが、無謀な計画は立てると。要するに、最初的那須さんのように、自己資金でできる範囲でやる、自分で見られる範囲でやる、そういった制約の中で考えていくということである。
- 次に、従業員の情熱が重要だということを言っている。ヒト、モノ、カネと3つあるけれども、問題はヒトだけだ。それもその人の才能ではなく情熱だと言っている。そして、その情熱を持っている人を、経営者がそれ以上に情熱を持って、自分と同じ考えの人をたくさん育てる。そして、会議や飲み会などを使い、常に努力して、経営者の考え方を分かっている同志、職員、スタッフを1人でも増やしていく。そういうことが実施に当たって重要だということである。
- 事例で説明すると、鹿児島島のふくどめ小牧場の福留さんの例である。この方は、実家が養豚をやっているもので、20~30年前から加工をやると決めていた。そしてドイツに行ってハム・ソーセージの勉強をさせてくれと言って、30店舗ぐらい回った。全て断られた。ミュンヘンの近くに小さな農場があつて、小さいけれども、自分がやっている経営と似たようなところがあつて、そこで話を聞いて、ほれ込んで、何回も断られたけれども、何とか入れてくれと言って、入れてもらった。そして、そこで勉強してドイツのマイスターを取って帰国した。お兄さんが家業を継いで生産をやっておられたが、お兄さんに頭を下げて、とにかく5年間は間違いなく赤字だけど自分に投資してくれと言って加工業を始めた。そして、そのとおり4年間、赤字であった。一生懸命やっているから、成功に導くことの方策が分かるんでしょうね。新しいサドルバック種という世界でも珍しい豚を入れた。それを飼育しているということを経営の有名なシェフが聞きつけて、宣伝してくれ、それから急激に転換して、今や大手の百貨店やセレクトショップなどで、東京のほうで販売してもらえるようになった。コロナのときは、生産部門担当のお兄

さんのところはあまりよくなかったが、加工のほうでその生産の不振をカバーしたというお話をしていた。

- ・次に採卵鶏経営の花園たまやさんは、埼玉県深谷市の事例であるが、この人はもともと別業種で働いておられて、帰ってきて、採卵鶏経営を引き継いだ。そして、ほかの業種にいたせいもあって、とにかく什器類は全て中古でお金をかけずに、働いている人の一人一人が店をきれいに保つようにということで取り組まれて、そういうことで入りやすくなっている。当然、品物の質もいいけれど、順調に経営しておられる。
- ・また、十勝くわばら牧場の桑原さんであるが、牛乳がダブついて処理不可能になって、廃棄処分をせざるを得なくなって、非常に苦しい思いをした。そこで、モンゴル人の留学生のドライヨーグルトにヒントを得て、牛乳を加工してペット用の餌を作っている。3人組で作っていて、非常に楽しく、お金もあまりかけずにいろいろ工夫しながら、今、製品化まで持ってきている。これからペットブームで、需要が増えてくるのではないかと期待しているというお話であった。
- ・最後に、青森県の「ふなばやし農産」の布施さんであるが、先代が三沢の基地に行って、鶏の丸焼きを食べているのを見て、同じようなものを作りたいということで、一生懸命勉強されて、研究して採卵鶏雄抜き鶏を活用した鶏丸焼きを製品化した。その後に採卵鶏養鶏と養豚一貫の畜種複合の多角化経営を始めて、今日の農場を築き上げられた。布施さんは、これまで、ずっと長くいる従業員の資質や職業意識に支えられているということで、同じ意欲のある従業員に恵まれて経営をやっているという話であった。危機のときは、とてもではないけれども乗り越えられない危機があった。だけど、ふと思い返すと、ちょっとしたきっかけで解決する。強い意志を持って、諦めないで問題を見極めて、粘り強く努力すれば、解決の道が得られたということであった。
- ・まだ、いろいろな事例があるが、時間が来たので、冊子のほうにあるので、ぜひそちらを読んで欲しい。

## 会場での意見交換

**藤井:** 私も山口県で、隅さんと同じく畜産の中の肥育経営の6次化を目指してやっている。皆さん、特に第1次産業を安定させ、6次化によりその付加価値を高くしていった商品価値を高めていくということで、経営全体の安定化を目指されていることはすばらしいこと。

- ・その中で今、私がとても困っていることは生産コスト。配合飼料の価格が数年前から高騰している。安いときから比べるともう倍以上になって、今年もまた3,000円/t値上がりした。農家の企業努力では対応できないところまで来ている。この価格高騰の高止まりをどう乗り越えていくか、6次化に向けてのいろいろな苦しい思いを乗り越えてこられた皆さんに、何か知恵をいただきたい。
- ・6次化に向けての開始期のリスクに対応するための管理がいかに大変だったか、目に見えないいろいろなリスク管理をどう乗り越えられたか教えて欲しい。

**隅:** 飼料高の痛みを6次産業化で吸収ということであるが、6次産業化が大きく利益を生んでいけば、今の1次産業の痛みを吸収できている。しかし、当社の6次産業化は、入口のところから、農場で生産する豚全部に付加価値をつけて売ろうとして失敗した。それは、6次産業化の求める目標とする部分ではない。その売り方をしてしまっているから、いきおい、売り先は百貨店、有名レストラン、ホテルではなく、スーパーになってくる。スーパーになってくると、薄く広くの付加価値でたくさんは売れる。ネームバリューは広がる。食品産業メーカーとしての顔はつくれる。6次産業化して大きく利益を上げて1次産業を支えるまでになっていないので、ボリュームだけは大きくなったけれども、利益は本当に少ない。

- ・そのような状況で、6次産業化することで、1次産業で生産する豚、牛、牛乳のほんの1割を相場より1.5倍、2倍の値段で売って見たところで、その1次産業の痛みを飲むことは不可能。全ての生産物に付加価値をつけて全部を高く売る、それくらでないと、今の餌高は6次産業化で飲み込むことは不可能。
- ・当社は、年間2万トンの餌を使う。餌が2020年頃からいうと3万円/トン、値上がりした。最近、少し下がったが、それでもマックス3万円上がった。2万トン使う餌が3万円上がったら、値上がり6億円。キャッシュフローの計算の予算を立てている中で、6億円余分にお金がなくなったら、その6億円の増えたお金を6次産業化の利益で飲み込むということは不可能。
- ・6次産業化をスタートするに当たっての危機管理については、大切なことがある。6次産業化する前は養豚の財務上の売上傳票は、出荷1台で売上が1回、1台が150万円なのか、130万円なのか、それが年間、週に3台あって、52週であれば簡単に計算可能。従業員の人数も少なく、餌代を払って、薬品代を払って、給与を払ったら、経費はそれだけ。手書きの財務で十分。

- ・ところが、6次産業化を始めた瞬間、ある日突然、事務量が100倍、1,000倍になるということ。売上が一気に伸びたら、一気に来る。最初はビビるほど、電話、ファクスはひっきりなし、1,000円、2,000円の売上傳票を足し上げて何千万円ということで、いや応なく効率化、IT化を迫られるということが一つ。
  - ・次に、人材確保の問題。養豚、1次産業の現場の人たちは、どちらかというと人と話すのが嫌、動物と向き合って黙って仕事をしたいというタイプの人が多い。しかし、6次産業化して、商品開発して、今の時代が求めているのはどんな商品なのか、どうやって売ったら売れるのか、誰に売ったらよいのか、そんなことを考えるタイプの人には農場にはあまりいない。それでやるというのは本当にハードルが高くて、右腕をどうやってつかまえてくるのか。自分が右腕、左腕になるのか。それを考えないとなかなかできない。
  - ・意外と見落としがちだったのは、当社はハム工場の売上が月2億円以上ある。年間で20数億円ある。これは養豚だけをやっていたら、出荷した豚は翌日には金になる。しかし、6次産業化して月末締め翌月末払いとなったら、2億円の売上がもう1カ月あって、マックス4億円キャッシュが寝るということ。これはなかなかインパクトが大きい。
  - ・それから、ハムを作るんだったら、肉を買い戻して、漬けて、熟成させて、加工して、包装して、店舗に並べて、売って、それで初めて売上が立つわけだから、恐ろしいお金が要る。設備投資にもお金が要る。売上は日々じわじわ増えていく。ある日突然、2億円売上が増えたら、お金が回らなくなった原因はこれだと分かるが、日々徐々に売上が増えていくと、「なぜ金がないのか。おかしい、資金繰り計画は何か間違っているのか」と思うが、「1億円、金が足りない。どういうことだ?」となる。そういうこともあるので、金と人と、膨大に業務が増える。
  - ・食品を扱うということで、今までやったことのない食品衛生法、PL法、流通の業界の聞いたことのないしきたりなどが、ある日突然、襲いかかってくる。クレームの電話を初めて受ける。そういうもので最初はびっくりする。そういうものを一つ一つクリアしていかないといけない。当社の場合は幸か不幸か、6次産業化を初めていきなり初年度からどんと売上があったので、そこはものすごく大きな波をかぶった。6次化は色々リスクがある。
  - ・1次産業のコスト高騰を2次・3次産業で売価に転嫁する事は思いの外困難だという大問題が有る。6次化したのだから価格決定権はこちらにあると思われるかも知れないが、当社のように卸売中心で1次産業で生産する全ての豚肉に浅く広い付加価値を付けてブランド化をした場合、今回の様な飼料価格異常高騰といったコスト増を精肉価格に転嫁する事は非常に困難である。なぜなら、ライバルの肉卸売業者さん達は飼料高のコスト増とは無縁で、枝肉相場で肉を調達出来る業種だからである。6次産業化に取り組む農業者である当社だけが量販店に提出する精肉の見積書に飼料コスト高を反映した売価を提示したら、ライバルの肉卸売業者さんとは桁違いの高値となる。唯一無二、希少性の高い高付加価値商品で無い限り、この価格差は容認されない。豚枝肉市場相場に1次産業のコスト高を反映する価格決定プロセスを導入できない限りこの問題は解決困難と感じている。
- 五十嵐：**飼料のコストの問題に関しては、10数年前から携わった消費者の方から「餌というのは全部輸入なんですか」と聞かれ、「そうである」と返答。また、「その中にトウモロコシは何%入っているんですか」と聞かれ、「我々のものには50~60%、トウモロコシが入っている」と返答。そして、最後に「トウモロコシは遺伝子組換えなんでしょう」と追求される。さらに、「遺伝子組換えのトウモロコシは危険なんでしょう」とまで言われた。それが10数年前。
- ・消費者の言葉から、日本の消費者に安心・安全を言葉だけで言っても通じない。通用するには何かしなければ駄目だということで、国も推奨した飼料用米に取り組むしかないと考えた。当初は誰も協力してもらわなくて、10a、20a程度の協力だけであつたけれども、いろいろな方に相談させてもらったら、山形は特に庄内は米どころであるので、そちらのほうにいろいろな協力依頼をさせてもらったら、農業生産法人、その他もろもろ、取り組んでいる方が多くいて、その中で、「それだったら、俺もやるよ」ということでいきなり声がかかって10haほど協力が得られ、徐々に増えてきた。
  - ・現在、個々の生産者との契約で、県内で約1,500t調達しており、それでも足りないので、宮城県の登米や亘理など、今でも自社の10t車で毎日2台ずつ、岩沼などからも飼料用米を毎日26tずつ運んでいる。当場では、約1万t弱の9,000tぐらいの利用量になるけれども、そのうちの4,000tを飼料用米利用している。
  - ・国産飼料確保は、安心・安全の追求からであつたが、今日の飼料の高騰で、当場は飼料用米をやらせてもらってある程度コストダウンできた。恐らく1t当たり2万円弱、コストを削減することができた。
  - ・山形大学と慶応大学先端生命科学研究所の方と取り組みで、飼料用米(粳米)給与の研究で、独特の鶏のくさみがなく、アミノ酸の数値が1.4倍ぐらい増えているとの成績が出た。
  - ・餌は下がったと言っても、今年は実質は値上がりしている。1月からまた値上げになった。当社は、イン

テグレーションではないので、相場でいろいろやらせてもらっている。相場が去年から見ると約 25~30 円/kg で、10 円違うと 5,000 万円だから、1 億 5,000 万円ぐらいの差が出てきてマイナスになっている。飼料は厳しい状況である。

- それを何とかしなければならぬということで、餌屋さん、食鳥処理施設など関係者と交渉して、飼料代を何とか抑えながら、上げ幅を少なくする交渉を進めている。
- 更には、飼料原料として、お米を使うことと、山形の「でん六さん」のピーナッツの廃材を使って、試験をさせてもらっている。それが非常にタンパクが含まれていて、大豆、プラス、トウモロコシの代替となるので、給与試験もしている。
- もう一つ、先が見えてきたことに、胸肉はタンパク質があって、スポーツ選手や子供にも食べてもらえるので、カツオの削り節にヒントを得て、鶏の胸肉を乾燥した加工品を開発している。慶應義塾大学の先端生命科学研究所と取り組みをさせてもらって、乾燥胸肉をさらに粉末にすることによっていろいろな用途に使える。6 次化するといろいろな発想が出て、将来性があると考えている。
- 現実には大変ですが、なかなかブロイラーの話は今まで誰も話を聞いていただけのことはなかったが、こうやって話すことができた。全国の畜産、牛、豚、鶏、卵を含めて連携して何か取り組みができないのかなと常々思っている。いろいろな考えがあったら、ぜひ紹介してくれればありがたい。

**久保：** 当時は、乳牛の飼養頭数は 100 頭程度で、飼料畑は 1 町歩ほど。酪農を始めて 80 年近く、生産乳は宅配で販売。乳業メーカーとして 60 年近くになるが、宅配が多い。

- そこで感じたのは、酪農も農業も全てのことが、消費者との距離をどれだけ縮めることができるかである。自らが作って自らが売るのが農民の自立だと考えている。そうしたことが前提になかったら、物を作っても売れないというのは明らか。私は付加価値という言葉ではなくて、質的価値をどれだけ訴求できるか。要するに、牛乳は中身は同じである。それなら、なぜその牛乳はそれだけ高く売れるのかと言ったら、やはりブランド力もあるし、その中には自分が作っている人の哲学や思い、ストーリーズ、それを商品にどう織り込むことができるかということ、消費者交流の中でつなげていく中で消費者と距離を縮めることによって、それで確認する。私は長いことやっていて、そういうふうに感じている。
- 消費者との距離を縮めることはなかなか難しい。須藤さんなど酪農屋さんとは割と組みやすいが、鶏や豚の生産者はなかなか難しいかなと思いつつ聞いていた。でも、需要あつての生産なのでね。今、牛乳は 730 万トンぐらい生産されているが、結局、余っている。それは政府が生産にあまりにも力を入れ過ぎて余ってしまった。メガファーム、ギガファームというのがあるが、その辺の工業型農業というのは、分からないところもあるし、どうかなと思う。消費者交流が農業の発展の原点だというのが私の持論である。

**須藤：** 消費者交流についてですね、今、久保さんからのお話にもあつたように、牛乳に関しては、牛乳余りで捨てなければいけないとか、一生懸命、酪農家が搾っているのにもかかわらず、牛乳嫌いで、飲んでいただけないという現状が、ずっと前からあつたと思う。そこを、飲んでいただけるようにというのが、消費者交流が始まった一つのきっかけだから、久保さんがおっしゃるように、酪農家は口蹄疫などで消毒などは必ずしていただく、そういう規制をしながら、少しでも架け橋となつて、消費者の方に伝えるということはずっとやってきた。それはまさに 6 次化へ進む前の第一歩として、酪農に関しては有効だったかなと思う。

**山本：** 米田さんのお話を聞いていて、云われる通り、どこの会社もそうだと思うけれども、人材確保には自分も非常に苦労している。

- その中でも、コストをかけない人材確保の方法もあるということで、興味深く聞かせてもらった。小学生のときに、カマボコなどの工場を見たりして、今もファンになってカマボコを買っている。それを会社で取り入れようということで、採卵鶏経営をやっているのだから、会社では小学生に、工場の GP センターを見せたり、卵を使って、6 個入れのパックに自分の好きな絵を描いて家に持って帰るということでファンを 1 人ずつ増やしていこうという企画をしている。そして、人材確保という意味であるけれども、コラボ商品ということで、卵を使った共同開発の取り組み等を販売のほうでも宣伝している。

**米田：** 生産者の人はすごく一生懸命で、真面目で、正攻法的な取り組みをされているので、私が言うとかなり怪しい話をするようになるが、生産者の人は、例えば職場見学に子供たちが来る、もしくはいろいろなところで商品の提供をするということ、当然であるが、おいしくて、いいもの、きれいなところを提供するので、採用する人材のための情報提供ではなくて、消費者を育てるということに関してはとてもいい取り組みを皆さんされると思う。

- 経営者として欲しいのは消費者ではなくてスタッフである。だから、多分アプローチの仕方を変えないといけない。消費者に対して、いいものを提供するというやり方で人を採ろうとすると、一緒に苦労してく

れる人間が採りづらくなる。そういう面があるので、人を採るときの人に対するアプローチと商品を売るとき営業のアプローチのやり方は頭を切り替えなければいけないが、普通の経営者の人というか、真面目に生産をしている方ほどそれが苦手で、人を刈り取ってくるというような、少しずい考え方がなかなかしづらいのではないかというのが、いろいろな方を見ていて思う。金子さんがずいから上手にやっているとやりたいのではない。それは違うが、そういう面を意識しながら採用しないと、余計、採れなくなる。

- ・直接の話ではないが、前に、今年は100人、採りたいという運送業の社長がいて、「すごいな。事業拡大ですね」と言ったら、「いや、100人辞めるから、100人採らなきゃいけないんだ」ということがあった。やはり視点を改めて、採るだけではなくて、どう定着させるか、戦力化するか、どこに誰を当てはめるかというのは、そういうことに慣れている人間がやったほうがいい。

**新垣：**事務所として6次化に対して何か支援ができていくかという、ほとんどできていないというのが現状。ただ、農家の方からは、農林水産省の補助金だけではなくて、ほかの補助金も使えるのではないかとこの問合せはあって、先ほどお話の中にも出てきた事業再構築の補助金が、調べてみたらあるようだというふうに回答することはある。行政としてもその辺りの、農業の補助金だけではなくて、もっとほかにも使える補助金もあるということをもっと勉強していかねばいけないんだと、今日、改めて認識した。

**松本：**皆さん、餌代が高いとおっしゃられて、確かにシカゴ価格と為替相場である程度、餌代が決まってしまうというのも事実のところもあって、餌メーカーとしては大変心苦しい状況。ただ、皆さんのお話を聞いて、地域の皆様と地域ぐるみで6次化産業ということいろいろなものを販売し、利益に結びつけて、人の採用、人の雇用も考えて、十分、地域の経済発展に寄与されていることは、今日すごく感じた。餌メーカーも少しでも生産者の力になれるように、為替を円高にできるように、と言いたいが、そこも難しいので、なるべく頑張りたい。

**三上：**今日、非常に印象に残ったことは、地元のアイオイの社長からは、鶏の胸肉のカツオ節を、商品として企画されている。それから、須藤牧場さんからは、カフェの、つい笑顔が出るような屋根の色は、すごく印象に残った。鹿野ファームさんのブラックウィナー、「漆黒」ですか、あのデザイン力、企画力はすばらしいと思う。米田先生からは、ピンチのときしかチャンスは来ないという言葉をいただいた。私は、今日はこれを宝物にして帰りたい。

- ・コロナ、あるいはデジタル化など、ここ数年で我々の身の回りが大きく変化をした。そういった中で、この6次化を今日、改めて考えさせてもらったけれども、働き方改革でいろいろ言われているけれども、社員の意欲、後継者の確保、企業のブランド力など、そういったことを考えたときに、これからは6次化というのがますます重要になってくるのではないかと思う。価値観が非常に多様化してくると、食の豊かさも恐らくもっと変わってくる。そういった中でこの6次化を目指す、あるいは実践する畜産経営者がもっと発展してくればなと思った。

**松原：**先週、私はカンボジアに行っていた。そこで岐阜市のコンサルタントのメイホーホールディングスの社長さんとお会いした。私がクメール語と日本語の通訳をお願いしているコンサルタントさんであるが、10年以上、カンボジアで活躍されている。岐阜からなぜここに来られたのか。あまり深く話すことはなかったけれども、その社長さんがカンボジアに来た理由は、稲盛塾の講師で来たと言うわけである。

- ・「どうしてここに稲盛さんがいるの？」という感じでびっくりしたけれども、その方は稲森塾に、JALの会長になる前から、本に関心を持って、稲森さんに直談判してまな弟子になった人であるが、すばらしい人でした。初対面の人に90度でお辞儀する人を初めて見た。
- ・実はカンボジアのコンサルタントは、カンボジア人を雇っているが、皆さん働く姿勢がものすごくいい。誠実に対応してくれて。それで、稲森塾は日系だけかと言ったら、実はカンボジアの会社の役員なども入って学んでいると返答。実は稲盛さんの話は、中国でもものすごく人気があって、中国へ行くと大歓迎される。やはり普遍的なものがあると思う。
- ・ワークショップで話を聞いていても、皆さん共通しているなどというのを見ていて、いろいろな経営書を読んでみたが、稲森さんがぴったりくるなどというので、それで指針のほうにも無理やり入れたところがある。
- ・ぜひ稲盛さんの生き方も含めて、特に鶴菌理事は鹿児島だからよく御存じだと思うが、鹿児島でも随分貢献されておられるので。特に稲森さんの初期の段階。京セラを立ち上げて苦勞に苦勞を重ねながら大きくしていくけれども、常に飲み会をやりながら、コミュニケーションを図りながら、自分の意志を伝えて、仲間を増やして行って、みんなで一緒にやろうというので、ああいうふうに大きくなったという姿勢というのは、私も実は一応、会長ということで、みんな部下に任せて私は何もしてなくて、好きなことをや

っているけれども、そういうことでサーバント型の経営者は、「あの社長では駄目だから、自分が頑張らなきゃ」ということになる部分もあるようなので、ぜひそういう人を一生懸命育ててもらって、何でもやらせて自分の夢を持って新しい製品開発や経営のことを一緒に考えてもらう人を育てていくのが経営の極意かなと思っている。

**室屋：**3方の講演は、畜産経営の多角化を考える場合の非常にいい事例だと思った。そこから感じたことを私なりにまとめて3つぐらい、お話をしたい。

- 最初のポイントは、いわゆるブランド化、地域ブランド化を皆さん推進されているんだなと思った。当然であるけれども、農業生産に関しては高いレベルまで来た後に、事業環境が変わっていく中でどのように次の経営発展を進めるかというような転換点を迎える。そういう中から加工や直販など、そういった新規事業に入って行かれるというところが一般的ではないかと思った。そういった中で、既存のこれまでの事業のうちのどれくらいを新しく6次化的なものへと転換していくのかという度合いや、どの領域を狙っているのかによって、大きく違いが出るのかなと思った。
- 隅さんが非常に御苦労されていることを真摯にお話しいただいたが、隅さんの場合は加工でハムやソーセージなど競争が激しい領域で、相当大規模な事業のビジネスモデルの転換を図ろうとされたということである。だから、そこには難しさも色々あるということであった。
- 五十嵐さんは、餌のほうを中心に変わっていかれたということ。加工はアウトソースされているということで、そのような選択をされてきたということだった。
- 須藤さんは、中山間地の酪農で、もともと事業規模の拡大が難しいということで、全体を6次化的なものに、新しくそういうものに変えていかれた。そのために、須藤さん御自身が非常にコミュニケーション能力が高いし、サービス業的な経営者能力が高かったんだろうと思うけれども、そういうものに全面的に変えていかれた。それなりにある程度、規模と地理的な条件があった。だから、事業展開を図る、6次化を展開する場合は、事業規模と戦略領域が非常に大きく関わっていて、どういう選択をするかということ是非常に重要だということに改めて感じた。
- 二番目の視点は、ローカルフードシステムである。畜産というのは今まで餌を大量に海外から輸入して、それを加工して国内で販売するという形だったのでしょけれども、畜産経営の多角化においては、どれぐらい地域資源のフル活用ができるかということ掘り起こしていく能力が非常に重要になってくる。
- 五十嵐さんはピーナッツの廃棄する部分や地元の米、慶應義塾大学の研究機関、そういう考えられるような知識資源として、スタートしてそういうもののボタンをみんな押してみると、結構そういうものが使えるということをよく理解されて実践されていった。
- 須藤さんの場合は、初めから農業の多面的機能のようなものを全面化するような取り組みをされていったのではないかとということである。地域にあるものを、できるだけ気づいて、掘り起こして、つなげていくことによって、農業の6次産業化を進めていくということである。
- 6次産業化については調べたりしていることがあったが、往々にして地域資源の理解が非常に表層的で、自分が加工したものを、規格外のものを何か練り込んでみるとか、乾燥化させてみるとか、そういう簡単なものが多くて、そういう掘り下げは多いけれども、いろいろな地域にあるものをもう少し、自分自身でなくてもいろいろな人との議論の中から発見して、掘り下げて、つなげていく。そういう点でいうと、ある部分はアウトソースを含めて農商工連携的な展開をしていくというのが、本体の事業規模と、どれぐらい6次化に転換するかによるんでしょうけれども、そういう戦略も非常に有効性があるのではないかと考えた。
- 最近、農水省が6次産業化という言葉を使わなくなってきた、農山漁村発イノベーションということである。地域的な集合知のようなものをもっと掘り起こす余地は大きくて、それはいろいろあるのではないかと。そのためにはコミュニケーション能力が必要になってくる。6次産業化は顧客とのコミュニケーションでしょうが、地方で地域とのコミュニケーションが重要になってくる。それを考えると、コミュニケーションのコストを考えれば、そう広域なものというよりも、コアの部分はかなり地域性が強くて、そこから周りに波及していく。逆に言うと、地元住民やそういうものを巻き込んでいくような仕組みのようなものが必要なのかなと思った。
- 最後になるが、お三方の話からこれからの方向性として思ったが、ウェルビーイングである。最近、精神的にも肉体的にも健康というだけではなくて、社会的にも健康であることが言われている。孤立や孤独死は幸せではない。農業経営にもそういうことがあって、経営者や従業員が満足が高いのは当たり前のことであるが、そこで飼養されている動物、地域社会など、全体の総和としてのウェルビーイングが高い、そういうところに自分の農業経営を入れ込んでいくことが、一つの6次化戦略の方向ではないかと思う。

- これは本体の事業規模にもよる。比較的小規模で、コミュニティとのコミュニケーションを重視するような、須藤さんのようなところだと、全体的にそこで入れていって、その価値の中で、一つは、畜産業がウェルビーイング産業みたいなサービス業になっていくという展開もあるでしょう。隅さんのようなところだと、もっと規模が大きいわけだから、それはなかなか難しいけれども、部分的にそういうものを入れ込んでいく。コラボしていく。そういう形で全体が幸福なということを見せていくのが、地域発の6次産業化を考える場合の持続可能性の高い経営の一つにはなるのではないかと思った。

## 7. 多角化による畜産経営強化調査推進委員会

本事業では、学識経験者や畜産経営者から成る「多角化による畜産経営強化調査推進委員会」(推進委員会)を設置し、事業の効率的かつ円滑な推進に関する検討、調査の実施方法や調査により明らかになった課題等の検討を行うとともに、最終年度の事業の自己評価を検証することを目的としている。推進委員会は年に2～3回開催する。

推進委員会は、表 4.1 に示すメンバーで構成される。

表 4.1 多角化による畜産経営強化調査推進委員会 委員名簿

役職等	氏名	区分	所属等	備考
委員	室屋 有宏	学識経験者 (大阪府)	桃山学院大学	
	松木 英明	学識経験者 (千葉県)	(一社)千葉県農業協会	
	長坂 幸夫	畜産生産者 (群馬県)	(有)タンポポ (酪農)	
	高木 邦彦	畜産生産者 (千葉県)	株式会社サンライズファーム(養豚)	
	風間 与司治	消費者 (東京都)	東都生活協同組合(消費者)	
	駒井 宏光	飼料メーカー (東京都)	昭和産業株式会社 (養鶏関係)	
	高橋 哲也	学識経験者 (北海道)	(一社)北海道配合飼料価格安定基金協会	
	高橋 邦夫	学識経験者 (青森県)	(一社)青森県配合飼料価格安定基金協会	
	川村 治朗	学識経験者 (千葉県)	(一社)千葉県配合飼料価格安定基金協会	
	三宅 俊三	学識経験者 (山口県)	(一社)山口県配合飼料価格安定基金協会	

## 7. 1 令和4年度第1回推進委員会

令和4年8月4日（木）、第1回の推進委員会をWeb会議により開催し、本事業の概要、令和4年度の事業計画等について検討を行った。委員会は、新型コロナウイルス感染症の収束が見えない状況で、地方の委員の一部は参加できない事態となった。本委員会の委員長には、桃山学院大学 教授 室屋有宏 氏 に依頼した。

議事の主な内容は以下のとおり。

- (1) 調査委員会の発足等について
- (2) 事業の概要等について
- (3) 令和4年度の事業計画について
  - ① アンケート調査の実施について
  - ② ワークショップの開催について
  - ③ その他

事務局の説明に対し、委員から出された主な意見等は以下のとおり。

- 委員会の役割、事業内容、事業の進め方等について了解。
- 令和4年度の事業計画について了解。
- 確認事項として次の諸点がある。
  - ① 6次化と多角化の定義を整理する。
  - ② アンケート調査票については、2週間の期間で内容確認の上、修正すべき点、追加した方がよい項目などがあれば、事務局に8月18日（木）までに連絡をいただく。
  - ③ 生産者に対するアンケートのWebによる実施については、すべての生産者がWeb対応できるか疑問のところがああり、この後開催する運営委員会に諮り、運営委員の意見を聞いて結論を出す。

## 7. 2 令和4年度第2回推進委員会

令和5年3月10日（金）、第2回委員会を開催した。議題は次の3項目である。

- (1) 令和4年度の事業報告について
- (2) 令和5年度事業計画について
- (3) その他

委員からの意見等は以下のとおり。

- 1) 令和4年度の事業報告について
  - 本年度の調査成果としての活動、アンケート調査結果、中間報告書等の説明があつたが、まとめ方はよく整理されている。
  - 指針（案）で示された、①多角化の計画、②多角化の実施、③危機の発生と対応、④多角化の見直し及び⑤将来の展望の5項について、経営資源のマネジメントがどのように対応しているかの視点で取りまとめられると興味深いものになる。
  - 酪農と養豚とか畜種により多角化のマネジメントは随分違うので、どのようにマネジメントしているかとりまとめられるとよい。酪農を例にとると、千葉や山口の酪農経営にみられるように、消費者の体験学習などを通じた消費がポイントとなり、3次部門が大きなウエートを占めている。
  - 「多角化を通じて畜産経営の発展があるのかの視点が大事であり、生産費などの調査が必要」との発言については、本調査を通じて、経営の中身まで踏み込んで調査することは難しいと回答した。
- 2) 令和5年度事業計画について
  - 本調査事業の多角化のテーマについては、ただ6次化だけにとどまらず、経営の危険分散を図る畜種複合経営とか、耕種との複合経営も入ってくるので、指針ではそうしたところも取り上げて欲しい。

### 7. 3 令和5年度第1回推進委員会

令和5年7月27日に第1回推進委員会を開催した。  
議題は、次の2項目である。

- (1) 令和5年度事業計画について
- (2) その他

令和5年度のスケジュールの説明に続き、事業成果のアウトプットである「多角化指針（案）」を提示して委員からの意見聴取をした。

委員からの意見等は以下のとおり。

#### 1) 令和5年度事業計画について

- 令和5年度の活動が、去年の継続案件と比べて非常にタイトになっている。シンポジウムの開催時期など見直して、スケジュールに余裕をもってやるようにすべき。

#### 2) 多角化指針（案）について

- 指針は稲盛氏の経営哲学を参考に整理されているが、分野こそ違え、理念は共通するところがあり、興味深い視点と感じた。稲盛氏の各段階での理念とワークショップなどで発表された生産者の声に対比する形での整理されているのは分かりやすい。このような指針は、6次化に取り組んでいる人はもとより、これから取り組もうとしている人にも参考となるとりまとめ方となっている。
- 指針の編集において、生産者に対して分かりやすく整理する必要がある。生産者の声が指針に掲載されて、稲盛イズムの理念と生産者の声が合致するような整理になると、生産者になるほどと感じてもらえるような指針になる。
- 生産者に読んでいただけるように要約版を整理するべきである。

### 7. 4 令和5年度第2回推進委員会

令和5年12月25日に第2回推進委員会を開催した。  
議題は、次の3項目である。

- (1) 令和5年度事業進捗状況について
- (2) 多角化指針(案)について
- (3) その他

委員からの意見等は以下のとおり。

#### 1) 令和5年度事業進捗状況について

- ワorkshopにおける多角化に取り組まれている色々な事例から、それぞれ工夫され成功しておられる状況がよくわかった。
- 北海道における放牧酪農の事例は、生乳生産が低下し、国内需要を満たせない状況になることが心配、商系飼料の利用の生産者の会員で構成される全日畜や飼料工業会が、放牧酪農の生産者をモデルとした事例を取り上げてよいものかなどの疑念が出されたが、今後の持続的な畜産経営のありかたを考えた場合、取り上げてよい事例と捉えている。

#### 2) 多角化指針案について

- 指針はよくとりまとめられている。稲盛氏の経営哲学と事例発表の内容を結びつけられて分かりやすくなったが、字が多くてなかなか生産者には読み辛いのではないか。
- 対応として、①ポンチ絵でもよいから、分かりやすく整理できないか、②一人の生産者を取り上げ、稲盛イズムの流れで、計画、実行、危機の発生と対応、経営の見直し、将来展望の流れを書いてみる手法をとり入れないか、③稲盛氏のところに、畜産経営者がこんなことを言っていたとの記述が入れられないかなどの意見が出された。

- 畜産経営における多角化、農畜連携などは軌道に乗り、成功するまで長い年月がかかる。こうした畜産経営の特殊性は、稲盛氏の話の前に置くべきである。
- 字が多いので分かりづらいかもしれない。全体WS結果を整理した上で、アンケート調査結果とも関連させて、図なり表で整理して、全体を関連付けできるように整理したい。

## 7. 5 令和5年度第3回推進委員会

令和6年2月14日に第3回推進委員会を開催した。

議題は、次の3項目である。

- (1) 多角化指針について
- (2) 多角化による畜産経営強化調査事業の自己評価について
- (3) その他

出席委員からの発言・意見等を集約すると次のとおり。

### 1) 多角化指針について

- 指針案に稲盛経営哲学を軸に書いているが、やや違和感をもつ。2年間にわたるこの調査は、畜産経営体が多角化を進める上でどのような課題があるのか、対処法としてはどのような方法があるのか、具体的な事業論、ビジネス論、産業論、明らかにすることではないのかとの意見がだされた。
- この意見に対し、オーソドックスのまとめ方としては、事業は、現状の資源賦存状況の分析をして、問題分析、目的分析、プロジェクト形成に方向になる。経営資源の配分が、即ち、人、物、お金、そして、本人のビジョンが合わさって多角化は進めることになる。ただ、それが、全て揃ったからと言って、上手いくかということそうはいかない。そこで、今回の調査で生産者の意見を聞くなかで、感じたのは、経営を取り巻く資源の人的資源、物的資源、そして金融資源のなかでポイントは人的資源であると感じた。PDCAのサイクルの中で、稲盛氏を経営哲学と、生産者の発言をヒットさせる方式で整理した。稲盛イズムが先にあって、それを生産者の意見と無理やり結び付けているわけではない。
- 整理の手法としては、委員の意見を踏まえ、生産者の声を前面にだして、稲盛氏の言葉を後に置くと、分かりづらくなる懸念がある。稲盛イズムの記述をコンパクトにして、順序は変えないで違和感がない形にする。

### 2) 多角化による畜産経営強化調査事業の自己評価について

- 評価案については、達成指標の成果指標、直接指標は目標値を達成しており、このような数値になる。特に異存ない。
- 2年間にわたる調査期間の中で、これだけの成果を出したわけだから、総合点を87点にしているが、90点以上でもよいのではないか。

## 8. 畜産経営の多角化指針の作成

「畜産経営の多角化指針」は、アンケート調査結果、ワークショップ、シンポジウムの報告書等を反映させて作成することになる。具体的には、ワークショップにおける多角化による成功・失敗事例の生産者の声の紹介、アンケート結果から示唆される多角化による畜産経営の強化策、失敗から学んだ対応策、生産現場における多角化の課題などの例示、国、県及び市町村の多角化推進のための対応、振興の具体策の提示などを考えた。

### 8. 1 多角化指針作成の基本的な考え

- 「畜産経営の多角化指針」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。
- 多角化事業では生産物や製品が多様化するため、商品開発、製造、原料・資材の調達、販売先の確保、市場戦略、人材確保などに加え、企業のイメージアップ、社会への貢献など多様な経営判断を求められる。この経営判断は製造業一般の経営判断と類似するので、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）を示し、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。（これらの段階は数年単位で進むので、長期的なPDCAサイクルと見なせる）。
- 指針の主要部分の見出しは、以下の5項目とし、収集事例を振り分け、アンケート調査結果や統計資料・文献と合わせ、内容を分析する。

- (1) 多角化の計画
- (2) 多角化の実施
- (3) 危機の発生と対応（直面した危機や困難性の内容、評価及び対応）
- (4) 多角化の見直し（危機克服のための課題、取り組みの優先度、危機後の現在の経営）
- (5) 将来の展望（将来計画、将来に向けた準備、新製品開発、消費者ニーズの変化への対応、人材育成など）

### 8. 2 多角化指針の目次

前記の5項目を踏まえ、「畜産経営の多角化指針」の目次は、以下のとおり。

畜産経営の多角化指針	
目次	
「畜産経営の多角化指針」概要 .....	
1. 本指針の位置づけ .....	
1. 1 畜産経営の多角化 .....	
1. 2 本指針のとりまとめ方法 .....	
2. 多角化の計画 .....	
2. 1 酪農 .....	
2. 2 肉用牛 .....	
2. 3 養豚 .....	
2. 4 採卵鶏・肉用鶏 .....	
2. 5 行政・関係団体・消費者団体等 .....	

3. 多角化の実施 .....	
3. 1 酪農	
3. 2 肉用牛	
3. 3 養豚	
3. 4 採卵鶏・肉用鶏	
3. 5 行政・関係団体・消費者団体等	
4. 危機の発生と対応 .....	
4. 1 酪農	
4. 2 肉用牛	
4. 3 養豚	
4. 4 採卵鶏・肉用鶏	
4. 5 行政・関係団体・消費者団体等	
5. 多角化の見直し .....	
5. 1 酪農	
5. 2 肉用牛	
5. 3 養豚	
5. 4 採卵鶏・肉用鶏	
5. 5 行政・関係団体・消費者団体等	
6. 将来の展望 .....	
6. 1 酪農	
6. 2 肉用牛	
6. 3 養豚	
6. 4 採卵鶏・肉用鶏	
7. アンケート調査結果 .....	
付属書 .....	
多角化のための補助制度・行政の支援体制 .....	
1. 農山漁村発イノベーション対策	
2. 農山漁村発イノベーション整備事業・産業支援型の概要	
3. 総合化事業計画の作成	
畜産分野の6次産業化取組事例 .....	
1. 北海道	
2. 東北	
3. 関東	
4. 北陸	
5. 東海	
6. 近畿	
7. 中国四国	
8. 九州	

指針の大項目のコンテンツは以下のとおり。

- (1) 本指針の位置づけ
  - ・ 畜産経営の多角化
  - ・ 本指針のとりまとめ方法
- (2) 多角化の計画
  - ・ 経営者による多角化の動機
  - ・ 多角化へ当たっての基本方針  
(多角化による収益増を目指すか、単独での収益は考えない経営のメーリアップ、宣伝効果を目指すかなど)
  - ・ 多角化の計画(基本構想、技術、目指す生産物・製品、必要な施設・設備・機械、原料調達、販売戦略、人材確保、資金調達、経営収支計画)
  - ・ 多角化に見込まれる支援(家族、従業員、公認会計士・税理士、組合、消費者団体、公的助成)
  - ・ 情報収集、情報発信
  - ・ 利用可能な自己資源の評価、地域資源、地域貢献
- (3) 多角化の実施
  - ・ 製造、技術向上・能力開発、品質確保、人材確保
  - ・ 事業の運営、経営者努力、リスクマネジメント
  - ・ 原料及び資材の調達、製品販売、在庫、運営資金の確保、借入金の返済
  - ・ 労働条件、事業実施体制、支援体制
  - ・ 販売促進、営業、消費者サービス
- (4) 危機の発生と対応
  - ・ 経営危機、困難性(売上減少、資金難、原料不足、製品の品質、顧客離れ、従業員の退職)
  - ・ 自然災害、家畜伝染病、天候不順
  - ・ 困難性の解決
  - ・ 危機克服にあたっての課題、取り組みの優先度、支援、助言
  - ・ 経営危機克服のプロセス、経営を持続できた理由、危機後の現在の経営
- (5) 多角化の見直し
  - ・ 意識改革、従業員のモチベーション、組織の活性化
  - ・ 新製品開発、新事業の実施、販売促進
  - ・ 資金確保、原料・資材の安定確保
  - ・ 危機から得られた教訓、経営見直し
  - ・ 将来構想と市場の変化とのマッチング
- (6) 将来の展望
  - ・ 将来の事業構想、将来に向けた準備、消費者のニーズの変化、輸出による市場拡大
  - ・ 新製品開発、消費者ニーズの変化への対応
  - ・ 技術開発、人材育成、後継者
  - ・ 他分野との協力関係の構築、支援体制の強化
  - ・ 情報収集、情報発信の改善
- (7) アンケート調査結果
  - ・ 多角化の一部を中止・縮小した理由
  - ・ 多角化の今後
  - ・ 多角化事業の発展可能性

付属書

- (1) 多角化の優良事例
- (2) 多角化のための補助制度、行政の支援体制

### 8. 3 多角化指針の概要

はじめに

人口減少、高齢化が進む中で、畜産物の需要が減少傾向にあり、生産物の価格が抑えられる傾向にある。うえ、飼料価格、施設・機械価格、人件費の増加により、生産コストが増加し、経営を圧迫している。また、鳥インフルエンザ、豚熱など家畜伝染病の脅威は高まり、経営を一層圧迫している。このような中、経営者は危険分散、収益力向上のため、一次産業から、二次、三次産業へ経営の多角化を選択肢の一つとして取り組んでいる。しかし、不慣れな産業分野では、一次産業とは異なる経営手法が必要で、製品の品質がどれだけ良くても、売り上げが伸びず、借入金の返済に追われ、本業を圧迫するケースが見られる。

経営の多角化は、生産物の需要減少、生産コストの増加傾向の中で生き残るためには、重要な選択肢である。しかし多角化を成功させるために最も重要なのは、高品位の生産物は当然のことながら、それを世に出し収益を確保する「経営のありかた」である。

全日畜では、経営の多角化を成功させるというより、もっとなじみやすい「失敗しない」ためにどのような経営が必要なのか一般原則を求めて、JRA の助成を受けて、アンケート調査、多角化事例調査、全国各地でのワークショップを開催し、生産者、消費者団体、有識者からさまざまな事例や意見を収集してきた。そして、最も重要なのは、多角化を進める経営者の「考え方」と「情熱、強い意志」、「事業を共にする仲間・スタッフを引き付ける能力」にあると気づかされた。「失敗する」のは、経営者の考え方が正しくなく、情熱や強い意志に欠け、仲間やスタッフから協力を得られない場合である。

一方、調査と並行して、多角化経営につながる経営哲学を調べている中で、京セラの創業者である稲盛和夫氏の経営哲学が畜産経営の多角化を進める上でも非常に合致することが分かった。また、ワークショップで発表していただいた経営者の中で、稲盛氏の経営哲学の根幹を自らの経営指針として述べられた方がおられたことから、稲盛氏の経営哲学は、不慣れな多角化経営に悩んでおられる経営者をはじめ、これから多角化を進めようとする経営者の不安に寄り添うもので、多角化指針をまとめるうえで下敷きとなり得ると考えた。

そこで、本指針では、PDCA サイクルに見立てた多角化のプロセスを、計画、実施、危機の発生と対応、多角化の見直し、将来の展望という5項目に区分して、ワークショップで発表していただいた経営者の発言内容を区分し、稲盛氏の多数の著書や京セラフィロソフィの中から、該当すると思われる箇所を抽出し、記号を付して、経営者の発言と稲盛氏の考え方を照合できるようにした。

多角化は収益を上げることが目標とするだけでは成功せず、一時的に成功したとしても長続きしません。稲盛氏の経営哲学では、例えば消費者に安全で良質な生産物を届けたい、地域振興や地域の資源循環に貢献したい、生き物をいただく食育を進めたい、家族や従業員の幸福を実現したいなど、経営者として正しい道を貫くことで利益は得られると考え、実行することで経営は持続し、発展するとする。経営者は相手に利を与えて、結果それが自分に返ってくるのが本質とのことである。

多角化を現在も続けられている経営者の特徴は、それと気づかず、稲盛氏が整理した経営哲学の一部を実践していることである。多角化経営に取り組み始めて10年以上、現在も状況の変化への対応に常に悩みながら、夢を持ち、自分の経営をこういうふうにしたいと強く望み、勉強し、強い意志を持ち、社員から強い支持を受け、時に創業者の理念に立ち返り、粘り強く努力する方々である。

以下では、多角化のプロセスごとに、枠で囲った稲盛氏の経営哲学を参照しながら、ワークショップで発表された経営者の経験や実績の概要を示す。

## (1) 多角化の計画時におけるポイント

- 計画を重視し事前調査を綿密に行う
- 自らの望む経営形態を描き、次に目標を設定
- 目標達成のための行動指針、具体的手段を忍耐強く繰り返しシミュレーションする
- 地域住民との交流・地域貢献、畜産への理解を得る
- 強い願望と強い意志

〈参考：稲盛経営哲学抜粋より〉

\*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。目標を設定して、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。潜在意識に透徹するまで考え込んだものであれば、・・・執念や忍耐力が生まれ、飛躍をもたらす。

\*目標設定の段階で客観的な状況を無視して、「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。

### ・ワークショップでの発表の抜粋

- 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。
- 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。
- 私たちはアイス屋をやるつもりはなかった。酪農の持つ多面的機能が大切と考え、25年ほど前から「酪農教育ファーム」活動を始めた。この取り組みにより牧場ファンがついたことから、娘の提案で、2008年から消費者の直接の反応が分かる生乳、アイスクリーム、ソフトクリームなど乳製品作りの6次化事業をはじめた。
- 販売する豚肉の値段は枝肉市場相場が決まる。コストのほとんどを占める餌も天気まかせ、人まかせ、為替まかせで、生産した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るという、非常に不安定な経営であった。これでは釈然としないので、自分たちで売りたい思いから、付加価値をつけた肉の卸売からスタートした。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にした。
- 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。
- 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。
- 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、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。

## (2) 多角化の実施におけるポイント

- 経営者が企業的感觉を持ち、強い意志でリーダーシップの発揮
- 仲間作りで連携を重視する
- 運営は急がずに直接的な利益拡大を求めず、設備投資は慎重に
- 経営内で意思疎通を図り現場で働く人のモチベーションを引き出す
- 生産物のストーリー性に見出し、高付加価値で販売
- 生産だけではなく畜産の多面的機能の役割を發揮させること

〈参考：稲盛経営哲学抜粋より〉

\*ただ働くのではなく、考えながら動く。

\*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。

\*相手に利を与えて、結果それが自分に返ってくる、「自利利他」の本質をわきまえる。

\*徹底して、売上最大、経費最小の経営に努める。

\*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。あらゆるものを準備して取り組ませても、その人が燃えない限りは絶対に成功しない。

### ・ワークショップでの発表の抜粋

- 農業者であっても企業的感觉は絶対に必要だと思う。社会経験を積むため、社会人として人に使われる経験があったほうが良い。6次産業化は基本的にはあまりお勧めしない。茨の道で、誰もが成功する道ではない。企業的感觉がないと、ただ補助金をもらえるからとか、余って捨てるのはもったいないのでそれを加工品にして売れば儲かるのではないかとかいう感覚ではなく、誰もが喜んで食べてくれる商品をどう作るのかといった、そういう感覚が必要と思う。
- 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。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。
- 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。
- 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。
- モノに付加価値をつけるというのは簡単だが、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。
- 皆さん勘違いするのが、大手と同じことをやろうとすること。大手と同じことを中小がやっても、うまくいかない。大手は薄利多売でやっており、我々は少量を高付加価値で販売していく。そうでないと、経営は厳しい。我々は大手ができないことをやるべきだと思う。
- 農業は、今まで頭数を増やして大量に牛乳を搾ってきたが、農家にどれだけお金が残っているか考えると、案外少なかったりする。それよりも、きちんと利益をどれだけ残すかということのほうが大事な問題で、価格に見合ったバリューをしっかりと提供するようにしている。
- 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。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いう疑問である。設備投資は本当に慎重にやるべきだと考えている。

- ハム・ソーセージを作るには1億円ぐらい投資が必要ということだった。それだけの投資はさすがに無理だと思った。そこで、ドイツで中古の機械を全部集めて、コンテナを1台借りて日本へ送って、初期投資を抑えた。
- 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。
- 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。
- 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。

### (3) 危機発生時の対応のポイント

- 危機においては、どんな困難でも、強い意志を持つ
- あきらめないでその問題をよく見極め、粘り強く努力して取り組む
- 計画時の理念に立ち返り、危機の要因の分析と問題解決方法での自力・他力の見極め
- 危機に対して柔軟な対応で、チャンスととらえて挑戦する気概を持つ
- 経営内で危機意識を共有し、共感される状況を醸成する

〈参考：稲盛経営哲学抜粋より〉

\*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。

\*「謙虚にして驕らず、さらに努力を」重ねることを自らに課し、またそのことを通じて、自らの心を高めるよう促すことを繰り返した。純粋な思いをもって誰にも負けない努力をすると、他力が応援してくれる。

#### ・ワークショップでの発表の抜粋

- 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、総菜部門の取り組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。
- 新型コロナでアイスクリームなど加工品の売り上げが落ち、赤字となった。しかし、生乳生産部門は黒字で何とか乗り切れた。現在、加工部門は回復基調にあるがこのところの飼料、燃料などの高騰で生産部門が大変である。
- 複数の生産者による砂谷酪農は、スーパーなどにも卸しているが、片方に宅配がありながら片方でスーパーに卸すと、宅配している人たちは困るという問題が出て、スーパーに卸すことはなかなかできなかった。今は配達先もどんどん減っており、配達する人は砂谷の社員として70名くらいいたが、それもだんだん規模が縮小し、今は2割くらいを自社で配達している。一方、新聞の売上も下がっているので新聞販売店が委託配達を担ってくれている。
- 私のところも牛乳配達だけでは厳しくなるので、スーパーに卸すことにして、今はスーパーにも相当卸している。スーパーに卸す時の価格は絶対にスーパーの価格にせず、当社の言い分の価格を通している。私のところのスーパーで売っている牛乳は宅配と同じように350～360円くらい、税込みで370円

くらいである。低温殺菌牛乳は500円近くになっているが、その値段も一応通る。その理由は、元々砂谷牛乳には50数年の歴史があって、培われてきたブランド力などがまだ生きているということがある。しかし、値段を通すことはなかなか難しくなっている。

- 思い返してみれば決して順調な道りではなかった。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。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。
- 6次産業化をやっていると、確かに人が注目してくれて、比較的若い人材が入ってくれるが、定着してくれるかという問題があり、いろいろなことにチャレンジしている。経営者が先頭を走ってみんなに姿を見てもらって、みんなのやる気を引き出す。あとは、そのスタッフを含めて、どんなに困難になってもみんなでアイデアを出し合い、実践していくことが大事だと思う。
- お客様に選んでもらう、手に取ってもらうためにはどうしたらいいのか。確かに生産が一番大事であるが、やるからには手に取ってくれるお客様のためにみんなで考えることによって、団結や新たに前進する力につながられているのではないと思う。
- 苦境に陥っているときは経営を変えるチャンスだとっていて、当時は相当低卵価であった。輸出の話をしていただいて、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。

#### (4) 多角化の見直しのポイント

- 計画時の理念を反復し、事業の過程、結果の冷静な分析
- 従業員との間で経営方針が共有されているか
- 計画時当初の経営方針が明確に打ち出されているか
- ブランド力など当初目論んだ計画を過大に評価していないかの検証
- 資金繰りなどの面で安定した運営が遂行されているか
- 人材が適材適所に配置され明確な役割分担がなされているか

〈参考：稲盛経営哲学抜粋より〉

\*会社というのは、本当に会社が好きな人、仕事が好きの人が貢献している。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くいかない。

\*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。

\*成功するためには、職員のやる気、闘志は必須であり、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。

\*企業経営（畜産経営）に大事なことは、その経営が魅力的であること。例えば企業を買収するときに、トップが従業員を魅了し、買収する側も買収される側も、その従業員も、全員がハッピーだと思うよう経営であること。

#### ・ワークショップでの発表の抜粋

- 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。私は、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。
- 苦境に陥っているときは経営を変えるチャンスだとっていて、当時は相当低卵価であった。輸出の話をしていただいて、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。

- あまり6次産業化に集中し過ぎると、本業がおろそかになる。このため自分は牧場を見るようにしている。チーズの売上等で6次産業は伸ばせたが、1年目、2年目は牛乳の生産量を落とすした。1年目は何百万円かのチーズの売上があったが、生乳生産で1千万円落としてしまい、これはやっている意味がないと感じて、牧場の生産枠はちゃんとしておかななくては行けないと、私は牧場の牛の管理に専念して、今は6次化には全く口を出さず、娘に任せている。
- 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。北海道の「ファームステット」社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行けないというのが見えてきたのがC I（コーポレート・アイデンティティ）である。次の時代を背負っていく、この会社を背負っていく若い人たちみんな自分たちの目標や、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ではないということが分かった。
- 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そうな組織になり、それに全力で向かうことが必要である。

## (5) 将来の展望

- 経営者は常識にとらわれることなく、希望が持てる経営の将来の経営ビジョンを持ち、ビジョン達成に常々努力すること
- 多角化を進めるうえで、第1次産業部門の経営を安定させること
- 多角化を通じて自経営を発展させることにより、使命感を持って持続ある地域農村に貢献する

〈参考：稲盛経営哲学抜粋より〉

\*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。

\*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。

### ・ワークショップでの発表の抜粋

- 30年以上、酪農に携わり、6次化に携わってきて、周りの社会を見て女性の立場で感じることは、皆さんが健康で過ごすためには日本の農産物はとても大事だと思うので、もっともっと子供たちや消費者の方々に安心・安全な食べ物を食べてもらわなければ行けないということである。これは畜産の経営者としてではなくて、皆さんの母親のような気持ちで、子供たちが健康になるというのが一番の目的であり、そういう意味で農村を持続させなければならないという使命感がある。
- 決して成功しているとは言えないが、これまで多角化してきた中で、第1次産業部門はしっかり成功していなければならないと感じている。
- 牛が能力を十分に引き出せるような環境の下、第1次生産物を質もよく味もよく、その裏づけの確保もして、第1次生産で成功させることが土台である。その後、第2次産業の加工・製造をするが、その前に第3次産業の牧場体験の営業をしたりして農村のファンづくりが必要。そのファンをつくってから経費のかかる投資をして第2次産業のほうに踏み込んだというのが、須藤牧場の流れである。
- 館山市内の須藤牧場の近くに道の駅ができる予定だが、ソフトクリームほかに牛乳の味を生かした商品で、バスのお客に短時間で対応できる小さな店を開店するために投資することを考えている。

- モノに付加価値をつけると言うのは簡単だが、私は付加価値というより「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であるし、それに生産現場で作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。
- 長期的には、自立して持続する経営体になるということが最大のテーマと思うが、いろいろな形で模索せざるを得ない。私たちが今一番取り組んでいるのは、土にもう一回向き合うことである。土が基になる産業が農業である。命の基も土なので、農家として土に真摯に向き合う必要があると考へ、初心に戻って一から勉強している。また、小さな町であり、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。
- 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るだろう。それを購入して提供するのではなくて、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。

## 9. 畜産経営の多角化における現状、課題及び課題解決の方向

令和4～5年度の2カ年にわたり、全国の畜産経営者に対する畜産経営の多角化実態調査（アンケート調査）、地域資源の異なる北海道、青森県、千葉県、山口県及び熊本県における「畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは」と題して、地域の畜産経営者を招集したワークショップの開催、畜産経営の多角化が確立した背景、課題とその解決方法、将来の持続性等、モデル地区の詳細調査の実施、及び最後のとりまとめ総括として「畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは」をテーマに専門家を交えた意見交換をするシンポジウムの開催などを通じて、わが国の畜産経営における多角化の現状や課題を明らかにした。

これらを踏まえて、①畜産経営の多角化の現状、②畜産経営の多角化の課題、及び③今後の多角化の課題解決と発展方向について整理する。

### 9. 1 畜産経営の多角化の現状

畜産経営の多角化の現状をアンケート調査、ワークショップ及び詳細調査の結果からまとめる。

#### 9. 1. 1 アンケート調査から見てきた現状

- 畜産生産以外の農畜産物の加工販売等、経営の多角化の状況については、「実施していない」と回答した経営体は66.1%、「現在、多角化を実施している」と「現在実施していないが今後実施したい」回答した経営体を加えると33.3%であった。1/3を超える経営体が、多角化による経営の危機分散、収益性の向上、雇用機会の創設、地域経済の活性化などを目的に考えている。
- 「多角化を実施している」及び「今後実施したい」と回答した経営体の飼養畜種は、肉用鶏、採卵鶏経営が多い。
- 多角化を実施している経営体の取り組んでいる事業は「畜産物の加工・販売」「レストラン・直売場」「農産物の加工・販売」「非農業部門」「他畜種取り組み」「農作業受託」の順であった。「畜産物の加工・販売」と回答した経営体のうち、約11%が輸出にも取り組んでいる。
- 経営多角化の事業開始時から事業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、次いで「1年未満」「3年未満」「2年未満」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。
- 経営の多角化を開始した目的は、「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」「自らの産品や地域の産品を多くの消費者に届けたい」「地域の活性化に貢献するため」順であった。
- 多角化部門の売上額の当初計画との比較については、約半数の経営体で「ほぼ期待した売上額を確保できた」と回答しており、「期待以上の大幅な売上額を確保できた」、「やや期待以上の売上額を確保できた」を合わせると、7割以上の経営体において当初計画以上の売上を確保できていると回答している。
- 多角化を始めるにあたって連携する相手として、「加工・製造業関係」「販売・集客・サービス業関係」、「同業者としての農業者」の順で、始業するにあたって、加工・製造技術や販売のノウハウを重視していることが窺われる。
- 経営を多角化することにより、従業員（常雇及び臨時）の人数について変化は、多角化事業を始めるにあたって、「変化なし」及び「減少した」と回答した経営体は23.6%と、現状の従業員で対応している経営体もあったが、76.2%の経営体では従業員数を増やして多角化の事業に取り組んでいた。
- 最近5年間の多角化部門の売上額の傾向については、約半数の経営体で「増加傾向」と回答し、次いで33%の経営体で「変わらない」と回答しており、「減少傾向」と回答した経営体の割合は18.5%と比較的少数であった。
- 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は、回答者の半数以上が、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、「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いる。
- 経営多角化事業を実施するにあたって国・県・市町村等の補助事業を活用については、国・県・市町村等の補助事業を活用状況は、「活用していない」と回答した経営体が「活用している」経営体より6%ほど多くの回答があった。

## 9. 1. 2 ワークショップや地区詳細調査から見てきた現状

### (1) 北海道ブロック

- 3事例の発表は、いずれも酪農経営であった。経営のアイデンティティーがそれぞれ違うが、多角化を持続的にやっていくためには、地域の資源、特に自然資源を如何に活用して多角化を目指すかである。
- ありがとう牧場と十勝しんむら牧場は、自然破壊に対するアンチテーゼのようなものがあり、放牧酪農経営に踏み切った。自然環境に負荷をかけない経営を目指した。桑原さんは、牛の健康、人の健康、またペット、動物の健康を考え、持続的な酪農経営を考えてバイオガスプラント導入という形で自然資源の循環を考えた。自然資源は有限性があるものであり、持続可能なものにしていかなければならないわけで、ここにしっかりと哲学があることが、多角化の土台になっている。
- 多角化により、①耕作放棄地の土地資源が放牧利用により、牛・草・土の循環の調和が出来上がり、持続可能な酪農経営が確立できたこと、②短期実習生を含め、200名を超える放牧のプロフェッショナルが育成出来たこと、③草しか育たないこの足寄の山の中でも、牛を野山に放していれば豊かに暮らせて、体験学習の受け入れなど消費者との交流によって、人的交流が地域の活性化に結びつくという成果を出している。
- 市場から遠い地での多角化は、放牧による牛乳生産を消費者に見てもらうこと、牧場の敷地内にカフェ&ショップを開設して、加工したミルクジャムなどを試食してもらうなどして、それをインターネットなどを通じて拡散してもらうことで、販売促進を図る手法を実現している。
- ①顧客の開拓については、基本は全部口こみ、②大手と同じことをやらないで、少量を高付加価値で販売していく、③人材教育は、経営者と向き合っコミュニケーションもしっかり取る、④顧客開拓も広告宣伝もしないで、お客様の信頼を少しずつ増やしていくということが一番の顧客対策、⑤事前調査を綿密にやる必要がある、⑥投入で一番大きい固定費をいかに低くするかがポイントなどを柱に取り組んでいる。
- 多角化で一番気をつけなければいけないことは、何をやるかということ、事業として考えると、どのようにして軌道に乗せてやっていくかということを考えなければならない。何が目的かということが一番しっかりとブラッシュアップしないといけない。

### (2) 東北ブロック

- 生産される鶏卵の飼料用米の利用、配合飼料メーカーとの共同開発飼料の給与など差別化を図った特殊卵による直販と加工品を生産して顧客の拡大を図る。
- 鶏卵は、香港などヘリンゴ輸出のコンテナを活用して販路の拡大と輸出による鶏卵価格の変動に対応した危険分散を図る。
- 乳肉複合経営による肥育素牛の安定供給と大型機械等の相互利用による自給飼料確保によるシナジー効果等の期待。牧場内に生乳加工・販売施設、レストランを開設し、地域住民の牧場に対するイメージを改善し、顧客開拓と畜産への理解醸成を図る。
- 養鶏と養豚による畜種複合による畜産物価格の変動による収益性の浮き沈みを抑え、危険分散を図る。
- 国産飼料100%で肥育した黒毛和牛を消費者に安心して食べてもらいたいをモットーに、肥育した牛肉を直営精肉店やインターネット販売するとともに、食肉加工施設を整備して、ハンバーグなどに加工し、直営精肉店、ネットや移動販売車による販売。食肉加工場における各種イベントを通じた地域住民との交流を図り、地域の雇用に創出と活性化に寄与。
- 飼料用米生産をしている県内耕種農家・団体・農協、その他食品製造会社、加工品材料の供給業者、加工製造委託業者などと連携し、共にWIN-WINとなる関係を構築し、水田農業や地域経済の発展に貢献したいをモットーに、飼料用米50%給与の肉用鶏を生産。さらに、生産した「やまがた最上どり」を原料とした加工品の委託製造を行い、6次産業への取り組みを始めるとともに、令和2年に食品加工施設を整備し、自社製の焼き鳥用の串刺し肉の製造や精肉加工を行っている。

### (3) 関東・甲越ブロック

- 自社農場の鶏卵だけでなく、近隣の新鮮野菜、自社農場の鶏卵を使用した加工食品の販売も行い、小さくスタートして、近隣住民などの信頼を得ながら経営を行っている。

- 酪農に対する消費者、周辺住民の理解を得る取り組みとして、牧場を広くオープン化し、イベント、体験受け入れ等を始め、地域の人・動植物との共生を図りながら酪農を多面的機能を実践した。この取り組みによる牧場ファンが居たことから、6次化により付加価値を高めての販売を開始した。

#### (4) 中国・四国、九州ブロック

- 大消費地の広島市内から近い距離にあり、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、酪農の原点を消費者に知ってもらう活動を重視。学校関係の課外授業に対応して、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。
- グループ経営で、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。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を本格的に取り組む。先ず、消費ニーズを把握、即ちマーケティングをしっかりとした上での取り組み。当時は、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。2002年に教育ファームの認証も受ける。
- 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。
- 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。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。
- 多角化に取り組む動機は、①直売比率を高めることによる経営の安定性、②企業としてのブランディング、③卵の良さを訴えても違いが分かりにくい、素材の良さが分かる加工品にすることで相乗効果が生まれる、④一次産品だけでなく加工品を作って美味しさを実感頂くことで、素材としての魅力度も増す効果があるなどである。
- 企業理念は「にわとりと卵を通して人のお役に立ちたい」ということ。農場が56年目を迎える今、主原料が卵であり、多くの家庭に常備されているマヨネーズを通して、新しい食の提案をしたいと考えた。身近で日常的な調味料だからこそ、明確な安全性やトレーサビリティ、そして美味しさを大事にしたい。たまご農家だからこそ実現できる魅力ある商品の提供を目指している。
- 一次産業部門は、肉用牛経営、酪農経営、養豚経営、稲作農家との連携によるTMRセンターの運営をてがける。多角化により、家畜の飼料作り、乳・肉の一貫経営による肉、乳生産、畜産物の加工・販売、乳、肉の販売店、レストラン運営、そして、輸出まで手掛け、地域資源の循環利用による資源利活用によるコスト削減を図っている。
- 自分たちで大切に育てた豚を自分たちでお客様に届けたいという思いから、「ふくどめ小牧場」で育てた豚を加工、販売までをひとつの場所で行うこととした。さらに、銘柄豚の普及を図りたい一心で、牧場に隣接しているカフェで店頭販売とランチの提供も開始した。日本唯一の品種である「サドルバック」と「幸福豚」による養豚一貫の小規模経営で、生産した豚肉を使って、加工・販売まで手掛け付加価値を高めた生産を目指す。

## 9. 2 畜産経営の多角化の課題

畜産経営の多角化の課題をアンケート調査、ワークショップ及び詳細調査の結果からまとめる。多角化を開始するときの課題と実施してからの課題を聞いた。

### 9. 2. 1 アンケート調査結果からみた多角化の課題

- 経営の多角化を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」「多角化部門の売り上げが伸びずにむしろ赤字になった」「その他」18.5%、「販売先が見つからなかった」の順となっていた。「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。
- 多角化するにあたっての課題は、調査実施時期が新型コロナ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。

- 多角化を行ってからの課題や問題については、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高い割合を占めていた。次いであげていた課題・問題点は、「技術・ノウハウを持った人材の確保」「商品・サービスの企画・開発」「技術・ノウハウの習得・向上」「施設・機械の整備・調達」「経営管理・組織運営」などであり、開始時とほぼ同様な項目を引き続いて上位の課題・問題点となっている。
- 自由意見から、ポイントを絞って整理すると、
  - ①経営多角化を考えるにあたり、日本における農業の位置づけや食料の安全保障の取り組みを明確にすべき。
  - ②初期投資に必要な補助金だけでなく、加工、販売に係る資格、認可の周知及び取得への支援が欲しい。
  - ③社会情勢の動向と見通しが分からなければ、経営多角化は現状リスク高となるため、経営多角化対策の中に社会情勢も入れて情報発信が必要。
  - ④原料調達・商品製造に関しては資金の導入によって円滑に回すことは可能だが、最終段階の販売の部分に関しては、プロのノウハウがなければ難しい状況であるので、販売に関する部分での支援が必要。
  - ⑤多角化しないで経営できる環境を整えるべきで、多角化だけが解決策ではない。
  - ⑥多角化も重要であるが、本業の体力強化、コスト低下が最重要。
  - ⑦経営の多角化を行いたくても、資金、人材、知識など多くの面で条件をそろえることが難しい状況。
  - ⑧労働力不足で多角化まで手が回らない。

## 9. 2. 2 ワークショップ及び詳細調査からみた多角化の課題

### (1) 酪農経営

- 現在、飼料、燃料などの高騰で生産部門が大変である。新型コロナでアイスクリームなど加工品の売り上げが落ち、加工部門は赤字になった。しかし、生乳生産部門は黒字で何とか乗り切れた。
- 地方は少子高齢化は止まらないので、販路を広げざるを得ない。販路の拡大のため、グループ会社を活用して、新たな事業所を立ち上げて牛乳販売を増やしているという状況である。
- 農場の高齢化、世代交代、事業継承が進んでいくなかで、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かということも、深刻な問題。

### (2) 肉用牛経営

- 2001年、日本で初めてBSEが発生してからは牛肉の偽装事件、0-157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。

### (3) 養豚経営

- 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てはいけない。出荷する豚の1割を相場の倍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。勢い、量販店の卸売に頼らざるを得ない。
- 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、規模だけ大きくしていくと、6次産業化は本当に厳しい。
- 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。
- 販売、顧客開拓、マーケティング、価格のところでは、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、生産・加工・流通・販売をやるためには商品がだめであればどうしようもない。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。
- 最近、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、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る。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人くらいは必ずつくっておかないと世代交代はできない。
- 養豚の生産現場は労働力不足。技能実習生に頼らざるを得ないが、コロナで来日できない状況が続いた。

- 豚肉の加工・販売施設の建設の建設では、全てを新品でそろえるためには1億円以上かかる。初期投資を抑えるため、ドイツで中古の機械を全部集めて、コンテナを1台借りて日本へ送って、初期投資を抑えた。

#### (4) 採卵鶏経営

- 始めるときは、定期的に商品の注文が来るのか不安や商談に行くまでのハードルやブランディングに関する問題があった。
- 輸出に関して、契約により、定時定量出荷が必須となった。鳥インフルエンザの発生による同一県内からの調達が困難となった。
- 気候変動、戦争などに起因した飼料及び燃料などの資機材の高騰で生産コストが上昇。
- 雇用労働力の確保が難しい。外国人技能実習生の受け入れもしているが、コロナ禍で安定した確保が困難。
- 急激な売り上げ増加は、人の手配、在庫管理、品質管理など行き届かない部分が出てくる。
- 生産部門と販売部門との間で偏らないように、労働配分の適正なバランスを図ることが必要。
- 投資規模にもよるが軌道にのるまで5年程度はかかるため、軌道に乗るまでの運転資金は豊富にないと厳しい。早期からのスモールスタートが安全性は高い。
- 近年、社会的に食の大切さに目を向けている。事業を拡大していくのではなく、仕組みをもっと確かなものにして次世代につないでいく基礎固めが必要である。まずは安全性をしっかり揺るぎないものにする。そして品質や生産体制などすべての面において、次世代へのバトンタッチの為にしっかりとした基礎を2～3年かけて作り上げる。

#### (5) 肉用鶏経営

- 食鳥処理施設が近傍にない。岩手県一関市の(株)オヤマまで輸送し、処理してもらっている。長距離輸送時における鳥の体重減(5%程度か?)が大きい。
- 令和2年に食肉加工施設が完成し、製造を開始したが、新型コロナウイルス感染症の影響で計画通りの販売が出来なくなった。

### 9. 3 営農類型別に見た多角化の発展方向

#### (1) 酪農経営

- 健康で過ごすためには日本の農産物はとても大事であり、子供たちや消費者の方々に安心・安全な食べ物を食べてもらわなければいけない。そういう意味で酪農家は農村を持続させなければならないという使命感がある。
- 生産した生乳をアイスクリーム、ジェラードに加工・販売により多角化してきた中で感じていることは、先ず、1次産業部門をしっかりと成功していなければならない。
- 第2次産業の加工・製造をするが、その前に第3次産業の牧場体験の営業をしたりして農村のファンづくりが必要。
- 過疎化が進む地域において、地域連携は必要。人口はどんどん減って、減るだけ減った段階で、どういふコミュニティとビジョンが描けるかという視点でデザインを考えなければならない。過疎地では、畜産がメインになるので、放牧酪農など畜産ができ得る環境、循環型のメリットというものを生かさなければならない。
- モノに付加価値をつけると言うのは簡単だが、付加価値というより「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であるし、それに生産現場で作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。
- 足寄町のような過疎地で、放牧酪農の魅力で新規就農者が24軒入っている。テロワール管理は、地域の自然的、社会的、人的、物的資源を活用して、持続的に地域の開発・活性化を図る考え方で、その考え方を足寄でも取り入れようとしている。生活を楽しみながらチーズを作ろうという方が、今2軒、3軒と出てきている。足寄町全体で皆が楽しそうにチーズづくりまでやり、足寄町に行けば、放牧酪農家のチーズが食べられとなればよい。私は、「足寄やまなみチーズ街道」と呼んでいるが、将来的にこの地域として、村おこし農村づくりということになればよいと考えている。

- ペットブームでの需要増につき、自分としても可能性を感じ、ペット用ドライヨーグルト製造を始めた。将来的には近所の小さい子どもを持つお母さんたちがパートに来られるような、そんな地域貢献ができる形に発展していければよい。町内には閉校になった空き校舎があるので、利用させていただいて、地域で働きづらい環境にある方や、時間に制限があって作業できないような方などを雇用して、自分たちが思描いていたハンドメイドの牧場にこだわって事業展開したい。

## (2) 肉用牛経営

- 未来思考で仕事に取り組んでいくことが重要。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
- 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、過去の経験を元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。
- 生産部門は、飼料が高騰したので、地域で一体となって自給率を上げていかなければいけない。生産部門がこけては6次化の成功はあり得ない。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ければいけない。今後の取り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。
- グループ企業のカミチクの6次化スタイルは、1次産業、2次産業、3次産業で構成される。飼料メーカーさんを含め連携をしている会社がたくさんあって、色々な方々と協力しながら、農家の抱えている課題を解決していきたい。農家の課題の吸い上げ、少しでも農家さんが困っていることを我々が解決してあげたいと思っている。一番重要なのは、農家といろいろな業者も含めて、みんなで連携して畜産を盛り上げること。

## (3) 養豚経営

- 地域との連携は難しい問題もたくさんあるが、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。
- 畜産の生産側から、地域との連携は耕畜連携ということになる。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当场使用するトウモロコシ、麦、米を作る体制作りができるのかがポイントになる。
- 屠殺まで自分たちで丁寧にして、全てを使い切ったというのも1つのブランドづくりになる。そうやって付加価値をつけていきたいという願いがある。しかし、日本では、と畜場法があり、所管は厚生労働省なので、なかなか難しい。何とか、行政の力でドイツのような手法ができる方策はないかと願っている。

## (4) 採卵鶏経営

- 6次化は一挙に拡大するのではなく、徐々に拡大するべき。現在いる人間で管理できる範囲で規模拡大を進め、役員以上の方が管理できる体制を敷いて、規模拡大を図るためには新商品など定期的に考えなければならない。コンサルタントを利用する方法があるが、その分の投資が増えるので、コスト面で課題となる。
- 日本産鶏卵に関しては、輸出量がここ5年ぐらい、右肩上がり伸びている。加工品も輸出を目指して取り組んでいる。シフォンケーキとカタラーナである。これは今年から加工をやってみたいと、弊社で取り組みを開始した。当社の卵を原料としてOEM（Original Equipment Manufacturing：相手先ブランド名製造）で作ったものを輸出する。卵は鳥インフルエンザの影響で止まってしまうが、加工品は止まらないので、これから加工品に取り組む。毎回、輸出が止まらないような形を取りたいので、加工品の輸出を考え、チャレンジしている段階である。輸出する国を増やしつつ、輸出するアイテムを増やしていけば、農場では難しいリスク管理が可能と思うので、今後、それを目指していく。
- 今後、関係・関連業界が一丸となって取り組まなければならない課題は適正価格である。業界全体として、行政とともに、国民的なコンセンサスをえられる適正価格を実現したい。

#### (5) 肉用鶏経営

- 食鳥処理施設建設への有利な助成制度の創設が必要である。
- 輸入飼料の高止まりの状況では、飼料用米、国産トウモロコシなど国内で調達できる飼料利用を考えなければならない。そのためには、飼料用米の栽培への補助金制度の継続が必要である。

### 9. 4 まとめ

農林水産省は「6次産業優良事例 (MAFF 2021)」を公表しているが、多くの事例は、行政が各種事業実施に関連して収集した事例や、農協系統を通じての調査であり、農協とは完全に独立してはしないものの関係は一部であったり、ほとんど独自に経営を行っている、いわゆる商系畜産経営者の事例が十分反映されているとは言えない。

そのような背景から、商系の飼料メーカー系列の経営者においても2次、3次、6次産業化により収入増に加えて、職員の応募が増えた、組織が活性化したという事例が見られ、6次産業化をはじめとした経営の多角化の実態、課題、今後の展望などをさぐるため調査を実施した。その結果、多角化を進めても、畜産を取り巻く情勢、地域の資源賦存状況などにより、一気に軌道に乗り成功したという事例は少ないが、時間をかけ地道に努力の結果、成功している事例が多数あることが判明した。

最後に、「畜産経営の多角化を成功させるためのポイント」として、次のように総括した。

- 畜産経営の多角化は、農業など他の分野と比べ、事業が軌道に乗るまで1年とか2年の単位でなく、場合によっては10年以上の期間を考える必要がある。
- 多角化を進める場合、立地する農場が、自然、社会的、人的、物的及び金融の各資源の賦存状況がどのようになっているかを詳細に調べ、活用できる資源を有効に使って、ただ6次化で加工・販売を進めるといった戦略だけでなく、農業分野との連携、異なる畜種との複合なども含めた経営戦略を考える。
- 製造した商品の情報の発信手法については、どのようにして作られているか、安心・安全であるか、なぜそれを食べなければいけないのか、そういった情報をきちんと伝えるということが大切である。その伝える方法として、牧場にレストランやカフェを建設して、直接生産現場を見える化して確認してもらうことも有効である。
- 消費者、周辺住民の理解を得る取り組みとして、農場を広くオープン化し、イベント、体験受け入れ、人・動植物との共生を図りながら牧場の多面的機能を実践して、食育教育にも力を入れる。
- 多角化は、まずは本業の生産部門の経営を安定させること。そうしないと2次、3次部門の成功には結びつかない。
- 多角化は、一次部門の不振を2次、3次部門で補うことができる利点もある。また、畜種複合経営では、メインの畜種が不振のとき、他の畜種でカバーすることを狙った経営戦略を立てることができる。
- 多角化を進めても、ときの経済情勢の変化で経営戦略の見直しを求められることがある。そうしたときは、柔軟に合議制で経営戦略を見直す。
- 畜産経営はふん尿の処理で環境問題になったりする。地域住民の理解を得る方法として、牧場に畜産物加工・販売、レストランなどを整備して、地域住民にとってより良い環境・風景を提供して、住民に畜産経営の魅力を知ってもらう。
- 過疎化が進み、耕作放棄地が多くなり、地域資源の活用が危機にさらされている状況で、放牧酪農の普及、生乳加工・販売などで人材育成にも寄与し、多くの実習・研修員を受け入れて人材を輩出している事例は、多角化が地方創生のヒントになる。
- 加工販売におけるインターネットの活用は必須。市場と遠隔地に立地すれば、当然、ネットを通じた販売も考える。インターネット販売で注意しなければならないのは、商品発送、注文管理などネット販売に対応できる人材、ホームページなどの開設・運営に対応できる人材などの確保が可能か検討する。
- 多角化を推進するということは、得てして、事業そのものは加工商品づくりにとどまっっていて、マーケティングで売れる仕組みとか、パッケージとか、そういうところへ目が行きがちになっている。しかし、大切なのは、自然に対する配慮とか、一緒に働く仲間に対する共感とか、そういうところへ行く場合は、事業の多角化が、特に経済変動、気候変動の中でも強いという側面がある。結果としては、最近よく使う言葉ですが、レジリエントなそういう経営になる。そういう仕組みになっていることを

念頭に進めると資源の持続的管理につながる。

- 地域資源の理解が非常に表層的で、自分が加工したものを、規格外のものを何か練り込んでみるとか、乾燥化させてみるとか、そういう簡単なものが多くて、そういう掘り下げは多いけれども、いろいろな地域にあるものをもう少し、自分自身でなくてもいろいろな人との議論の中から発見して、掘り下げてつなげていく。そういう点でいうと、ある部分はアウトソースを含めて農商工連携的な展開をしていくという手もあり、本体の事業規模とどれぐらい6次化に転換するかによるけれども、そういう戦略も非常に有効性がある。
- わが国の畜産を取り巻く情勢は、飼料価格、燃料、肥料などの資材の高騰もあり、全ての畜種に大きな影響を与えており、畜産経営者にとっては厳しい状況が続いている。国でも「食料・農業・農基本法の検証・見直し」、「持続的な畜産物生産（SDGs）の在り方における検討」が行われている。6次化や多角化経営は、地域経済活性化、労働生産性向上、畜種複合による経営危機分散、畜産収益向上、地域資源の有効活用などに寄与するもので、国の政策ともマッチングするものであるとの意識で取り組む必要がある。

## 付属書 事例調査報告書 (21 事例)

事例 No 1		ありがとう牧場	(北海道)
事例 No 2		十勝くわばら牧場	(北海道)
事例 No 3	有限会社	十勝しんむら牧場	(北海道)
事例 No 4	株式会社	坂本養鶏	(青森県)
事例 No 5	有限会社	金子ファームグループ	(青森県)
事例 No 6	有限会社	ふなばやし農産	(青森県)
事例 No 7	有限会社	みのる養豚	(青森県)
事例 No 8	株式会社	なごみ農産	(山形県)
事例 No 9	株式会社	アイオイ	(山形県)
事例 No10	株式会社	花園たまや	(埼玉県)
事例 No11	株式会社	サンライズファーム	(千葉県)
事例 No12	株式会社	須藤牧場	(千葉県)
事例 No13	株式会社	久保アグリファーム	(広島県)
事例 No14		船方農場グループ	(山口県)
事例 No15	有限会社	鹿野ファーム	(山口県)
事例 No16	有限会社	萩見蘭牧場	(山口県)
事例 No17	有限会社	那須ファーム	(熊本県)
事例 No18	有限会社	コーシン	(熊本県)
事例 No19	株式会社	サン・ファーム	(熊本県)
事例 No20	株式会社	カミチクファーム	(鹿児島県)
事例 No21	有限会社	ふくどめ小牧場	(鹿児島県)

事例NO	1	事例テーマ	放牧酪農の生乳とチーズ加工・販売による多角化経営を実現	経営体の名称	ありがとう牧場 代表 吉川 友二
スナップ等					
	位置図	管理された放牧地における乳牛放牧	チーズの工房における熟成	吉川 友二氏	
経営の概況	(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の特徴  (4)経営従事者数 (5)飼養頭数規模 (6)経営面積  (7)年間生産量 (8)多角化部門の販売	<p>・〒089-3737 北海道足寄郡足寄町茂喜登牛98-4</p> <p>個人経営による酪農、生乳の加工・販売</p> <p>・2000年6月1日に代表の吉川友二が足寄町に移住、30頭の離乳子牛を飼い始めたことからスタート。</p> <p>・搾乳は2002年2月から開始。</p> <p>・牧場は、「牛が自然に溶け込んだ、自由に動き回れる放牧酪農の景観」、無農薬、無肥料でそれを維持しながら高品質で安全・安心な生乳や乳製品を提供し、地域の魅力を広めることを選択して経営に乗り出した。</p> <p>・チーズは、新得町の共働学舎でチーズを作っていた本間氏とともに2013年、「ありがとう牧場しあわせチーズ工房」を立ち上げた。</p> <p>・放牧牛乳は6つの味覚において市販牛乳を大きく上回る数値であり、放牧牛乳の味わい深さを示している。夏の放牧期間は、ビタミンたっぷりですっきりとした味わい。春と秋は、タンパク質や脂肪分が高く、濃厚な味が楽しめる。健康にもよいといことで、「道の駅あしよる銀河ホール」及び「道の駅ステラほんべつ」で販売。</p> <p>・美味しい牛乳は、土作り・草づくり・牛づくりからモットーに、化学肥料を一切使わず牧草を栽培し、近隣の畜産農家のたい肥と放牧牛のふん尿のみの還元で持続生産。</p> <p>・放牧ができない冬のための貯蔵飼料は乾草のみ。サイレージ調製は、ラップのプラスチックごみが環境汚染につながり行わない。</p> <p>・夫婦2名及び雇用1名</p> <p>・乳牛は搾乳牛約40頭、育成・子牛を含めて総頭数約100頭。</p> <p>・経営面積：約70ha 北海道産の子実コーンを2018年より使い始めて、放牧期間は道産飼料100%。一日一頭当たり子実コーン1.5キロとビートパルプ1.5キロをパーラーで搾乳をするときに食べさせている。</p> <p>・生乳 250t/年 ・牛乳、アイスクリームは3t/年程度、多くはチーズ工房へ</p>			
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門 ・放牧による生乳生産と搾りたて牛乳・アイスクリームの道の駅販売、及びチーズに加工して販売。通販も実施。</p> <p>② 取り組んだ動機 ・ニュージーランドに渡航して放牧酪農を4年間学び、日本で放牧酪農を普及することで酪農家の経営改善や食糧問題・環境問題に貢献できると確信して、足寄の耕作放棄地を取得して、放牧により荒地地をよみがえらせるべく高い意識をもって入植。</p> <p>・ニュージーランドで学んだ「土と牛・ふん尿・草」のシンプルな循環で成り立つ放牧酪農の技術を生かすべく、放牧により高品質で安全・安心な生乳や乳製品を提供し、持続的な酪農経営を目指したかった。</p> <p>・放牧酪農は、CO<sub>2</sub>削減になり環境にやさしく、労働力節減、設備投資にお金がかからなく、牛乳生産コストが低く抑えられる。</p> <p>・放牧牛乳は甘味、酸味、苦味・雑味、渋味刺激、塩味、渋味の6つの味覚において市販牛乳を大きく上回る数値であり、特に数値が高かった「渋味刺激」は、「果実味・深み・複雑さ」という言葉で表現され、放牧牛乳の味わい深さを示している。夏の放牧期間は、ビタミンたっぷりですっきりとした味わい。春と秋は、タンパク質や脂肪分が高く、濃厚な味が楽しめる。放牧草には、EPA(エイコサペンタエン酸)やDHA(ドコサヘキサエン酸)といった多価不飽和脂肪酸が多く含まれている。健康で長生きする牛からもらう牛乳をヒトの健康にも良い成分がたっぷり含まれており、消費者に質の良い牛乳を届けたい一心で始めた。</p> <p>③ 現状 ・新得町の共働学舎でチーズを作っていた本間氏がフランス人のチーズコンサルタントからチーズは放牧牛乳から作るべしとの教えを得て、道内の放牧酪農家を回ってチーズ作りを修行、その後、ありがとう牧場と共に2013年、「ありがとう牧場しあわせチーズ工房」を立ち上げた。2015年には、「しあわせチーズ工房」として独立し、ありがとう牧場の生乳を使ってチーズ作りをしている。その後、宋倉優二氏と現在建設中の二つ目のチーズ工房を作り、二つを結んで「足寄やまなみチーズ街道」と呼んでいる。</p> <p>・飼料は50haの牧草地を基盤に調達しており、飼料自給率は高い。化学肥料を一切使わず牧草を栽培し、その牧草地に牛を放牧して、大自然の中で牛たちはのびのびと過ごすことができる環境にしている。</p> <p>・生乳は、180g、800gの2種類を製造。「道の駅あしよる銀河ホール」で牛乳とアイスクリーム及び「道の駅ステラほんべつ」でアイスクリームを販売。</p> <p>・奥さんの吉川千絵さんは、子牛哺乳、アイス製造、牛乳製造、肉販売関係、及び事務仕事担当。</p> <p>・牧場に宿泊して、生乳を使ったチーズ、アイスクリーム、お菓子づくりなど、また、牧場で搾乳、放牧牛管理など作業体験もできる施設を整備(現在休止中)。</p> <p>④ 取り組みの成果等 ・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。</p> <p>・生乳の加工・販売で「村おこし」に役かっており、地域経済の活性化に貢献。</p> <p>・草しか育たないこの足寄の山の中でも、牛を野山に放してれば豊かに暮らせる。体験学習の受け入れなど消費者との交流によって、人的交流が地域の活性化に結びつくことを実感。</p> <p>・耕作放棄地の土地資源が放牧利用により、牛・草・土の循環の調和が出来上がり、持続可能な酪農経営が確立できた。</p> <p>・短期実習生を含め、200名を超える放牧のプロフェッショナルが育成出来た。</p> <p>・輸入飼料に依存しない生産構造で、生産コストが低く抑えられ、今日の飼料、肥料など資材の高騰に耐え得る生産体制を実現。</p> <p>⑤ 取り組みに当たった問題点等 ・6次化に取り組むに当たって、予算は1,600万円であったが、投入が少額のため採択要件に適合しなかった。</p> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等 ・子牛哺乳、アイス・牛乳製造、販売、事務仕事担当は妻の役目であるが、労働荷重の状況であり、労働力不足が大きな課題。</p> <p>・農家民宿も始めたが、労働力不足もあり、現在休業中。</p> <p>・消費者との交流は進めているが、もっと放牧酪農の素晴らしさを消費者の認知してもらう取り組みが必要。</p> <p>⑦ 行政等への要望等 ・我が国の牛乳の評価基準はホルスタイン種のみであり、雑種も含めたブラウンスイスなど他種の遺伝的評価基準を作るべき。</p>				

事例NO	2	事例テーマ	酪農経営と生乳加工・販売(ミルクドライヨーグルト)による多角化	経営体の名称	十勝くわばら牧場 代表 桑原 寛晃
スナップ等					位置図 牛舎 ミルクドライヨーグルト 代表 桑原寛晃氏
経営の概況	(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の特徴 (4)経営従事者数 (5)飼養頭数規模 (6)経営面積 (7)年間生乳生産量 (8)多角化部門の販売	・〒080-1249 北海道河東郡士幌町上音更315番地 ・家族経営による酪農、バイオガスによる売電、生乳の加工・販売(ミルクドライヨーグルト)による多角化を推進 ・創業は1960年。 ・経営のモットーは「健康」「決断」「個性」。 ・牛の健康を考えて、牛に負担のかからない範囲で個体乳量を高めて、乳質の良い生乳生産に努める。 ・生乳の新しい可能性目指してミルクドライヨーグルトの開発。 ・牧場部門：家族4名、加工部門雇用1名 計4名 ・ホルスタイン種：成牛270頭、育成牛250頭(預託)計520頭 ・経営面積：90ha、所有地55ha、借地35ha、耕種農家に委託栽培10ha(牧草55ha、デントコーン35ha、委託デントコーン栽培10ha) ・2,200t/年 ・ドライヨーグルトの製造			
事例紹介のポイント等	① 多角化を行った部門 ・生乳販売、バイオガスによる売電及び生乳を原料にした栄養価の高いヨーグルトを使って、ペット用のおやつ“ミルクドライヨーグルト”を製造し、オンラインショップ等で販売。 ② 取り組んだ動機 ・バイオガスによる売電は、①ふん尿の処理に困り持続可能な酪農を目指すにはバイオガス発電が必要と考えたこと、②ふん尿はバイオガスプラントで発酵させることにより、良質な堆肥に生まれ変わり、畑に還元することによって肥料コストや環境汚染の軽減にも有効だと考えたこと、及び③発電による副収益を得ることができると考えたことの3点。 ・ドライヨーグルトは、①きっかけは人とのつながり、そして探究心、②牛乳の消費が低迷する中、人の口だけが口ではないと考え、ペットフードの開発に至ったこと、③ペットは家族の大切なパートナーと考えて、安心安全健康的なおやつ開発の必要性を感じたこと、及び④そんな中、モンゴルの友人が同国の伝統製法で作った保存の効く固形状のドライヨーグルトを持ってきてくれた。自分たちの口には合わなかったものの、そこから構想を練り、ペットのトイプードルとの触れ合いからヒントを得て、友人・知人の協力を仰ぎながら製造許可を取得した後、2022年2月からペット向けに商品化したことなど。 ③ 現状 ・飼料基盤は、牧草、デントコーンなど自給飼料生産に力を入れ、生乳の個体あたり生産量は全国でもトップクラス。 ・環境汚染の原因となるふん尿は、バイオガスプラントで発酵させて使用することによって、とても良質な堆肥として生まれ変わる。バイオガスプラントのエネルギーを自家発電機で発電し、環境にやさしいクリーンなエネルギー利用を図っている。 ・搾りたての新鮮な生乳と乳酸菌のみを使い、高たんぱくで栄養価が高く、消化吸収に優れているドライヨーグルトを製造。ドライヨーグルトは、ペットのお腹にも優しく、乳酸菌が腸内環境を整えて免疫力を保つ。酸味が少ないマイルドな味わいで、嗜好性の良い商品。これを通販などを通じて販売。 ・製品開発は、同牧場の山崎美里マネジャー、市内の会社員で桑原代表の友人の小林悟さんと協力。何度も試作し、犬の食いつきや、食後の便の状態などを調べた。製品を乾燥させる時間や調整にも試行錯誤した。商品の形状は、アルパイトのモンゴル人男性が同国の伝統製法で作った固形状のヨーグルトもヒントとなり、持ちやすさや与えやすさを考慮してスティック状とした。 ・パッケージデザインとパンフレットは農業のデザイン・ブランディングを手掛けるファームステッド(帯広市)に依頼。ロゴマークの“K”は桑原牧場のシンボルマークを象徴し、パンフレットは桑原代表のペットに愛情を注ぐ優しさや温厚さをイメージした。 ④ 取り組みの成果等 ・バイオガスプラントの活用によってふん尿の有効活用と売電による収入の取得。 ・ミルクドライヨーグルトの開発により新たな可能性への挑戦。 ⑤ 取り組むに当たっての問題点等 ・自身の発想で、初めての試みであり、友人などの協力を得ながらの試行錯誤の連続。 ・スタートしたばかりである。需要がどれくらいあるか不安のなかで船出。 ⑥ 取り組んでからの問題点等 ・販路と製造体制。 ・価格設定。 ・現在の飼料、燃料、肥料などの資機材の高騰で酪農危機に直面している中で、系統とか商系とか言っていないで、生産者同士の協力が不可欠と考えている。国に頼るだけでなく、自身でこの危機を乗り越える気構えで取り組まなければならない。 ・補助金を得ることは考えていない。規模を大きくすると大手の参入が予想されるため、地域の奥さん方の力を借りて、家内工業的な生産体制がベターと考えている。空き畜舎の利用、地域労働力の活用、ネット販売などによりコストを削減しようと考えている。 ⑦ 行政等への要望等 ・行政に支援をお願いするといことでなく、自身のアイデアで地域の生産者と協力し合って、道を切り開くことが大切。				

事例NO	3	事例テーマ	放牧酪農で生産した生乳で新たな付加価値を創造	経営体の名称	(有)十勝しんむら牧場 代表取締役社長 新村浩隆
スナップ等					位置図 放牧中の乳牛 カフェクリームテラス 代表取締役の新村氏
経営の概況	<p>(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・北海道河東郡上士幌町字上音更西1線261番地</li> <li>・法人経営による酪農、生乳の加工・販売及び飲食業</li> <li>・創業は、曾祖父(新村 吉春)が、1933年富山より上士幌に入植。1937年乳牛を導入し、酪農への第一歩を踏み出す。</li> <li>・祖父(新村 源雄)は、農業を国の基盤産業として明確に位置づけ、次代を担う若者が安心して国民の要望する食糧生産に意欲を持って取り組める政策を確立していかなければならない、とこんな言葉を残している。この言葉を胸に、4代目として21世紀の酪農経営に取り組んでいる。</li> <li>・1994年放牧による酪農経営を開始。1998年全国飼料生産コンクール 農林水産大臣賞受賞。</li> <li>・放牧による生産牛乳を乳製品加工・販売するとともに、レストラン経営も手掛けている。</li> <li>・2000年4月ミルクジャム発売開始。同年6月(有)新村牧場を設立して放牧牛乳販売開始。</li> <li>・2000年以降、パナミルクジャムなど菓子類、ミルクジャム・アイスと次々に新製品を発売し、多角化を振興。</li> <li>・2005年クリームテラス開店。2008年農商工連携88選に選出された。</li> <li>・第1回牛乳・乳製品独創性商品コンテスト オリジナルアレンジ賞を受賞した。</li> <li>・草地の土壌分析を基に、施肥管理をし“生きた土づくり”から、健康な草、牛を育て牛乳を生産している。</li> <li>・酪農経営とは、自然や生態系と調和し、再生産を可能にする経済活動と位置づけ、その過程において環境コストを意識し、環境負荷をできるだけ少なくすることは、社会及び環境に対する貢献活動と考えている。</li> <li>・2005年、牧場の敷地内にカフェ&amp;ショップを開店。乳加工品のミルクジャムは全国1,000を超える店舗で売られる人気商品となっている。</li> </ul> <p>(4)経営従事者数 (5)飼養頭数規模 (6)経営面積 (7)年間生乳生産量 (8)多角化部門の販売</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・12名</li> <li>・経産牛80頭、育成牛35頭、総頭数115頭</li> <li>・草地75ha、山林25ha</li> <li>・500t/年</li> <li>・主力商品は、放牧牛乳、各種ミルクジャム、生クリーム、クロテッドクリーム、飲むヨーグルト、スコーン他</li> </ul>				
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・放牧による酪農業に取り組み、乳処理業、乳製品加工業、菓子製造業、飲食業を展開。</li> <li>・2023年から、カフェクリームテラスの営業開始。また、同年、sauna/サウナ、BBQ/バーベキューを楽しめる施設もオープン。</li> <li>・十勝しんむら牧場の放牧豚を札幌の狸小路商店街のフレンチレストラン「obtenir K(オプトウニール ケイ)」に提供。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・放牧酪農は、「土、草、動物を包括的に捉え、土壌の改良からサステナブルな農業スタイルを築くもので、正確な土壌分析に基づく、施肥設計が草地の持続的な生産をもたらすもの」との教えを学び取り組むこととした。</li> <li>・放牧酪農により生産された「乳」、それはすべての哺乳類が生まれて最初に口にすることであり、いのちを支える源である。「乳」はさまざまな食べ物に加工され、食卓を豊かにし、次代の命を育てていくものであるとの意識で、誰もが安心して口にできる牛乳や乳製品をつくりたいとの願いで取り組んだ。</li> <li>・放牧によって生まれた余剰の時間で6次産業化を図ることとした。</li> <li>・近年の飼料費の高騰に対処できる新たな取り組みとして、草だけで育てることができるモンペリアード種を導入したい。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・放牧地の土壌分析による施肥管理の徹底で、草地の持続的な生産が可能となり、放牧により牛と人間との触れ合いを大切に牛乳生産を実現。</li> <li>・放牧酪農の搾りたて牛乳の販売、生乳を各種ミルクジャム、生クリーム、クロテッドクリーム、ヨーグルト、スコーンなどに加工して付加価値を高めた6次化による酪農経営を実現。</li> <li>・2005年、牧場の敷地内にカフェ&amp;ショップを開店。乳加工品のミルクジャムは全国1,000を超える店舗で売られる人気商品となった。乳牛の他に豚を飼い、ソーセージなどに加工して販売している。また、牧草地を見渡す絶好の立地にロッジとサウナ、コンテナホテルを建て、ファーム・ツーリズムを展開。牧場内の「ミルクサウナ」は眺望抜群で、道内を代表する名サウナのひとつに挙げられている。</li> <li>・草だけで飼育できるモンペリアード種の導入で、5年後、10年後には草だけで飼える牛を増やし、グラスフェッド・ミルクを中心にしたい。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多角化部門の乳製品の売上げが伸びることにより酪農経営が安定した。</li> <li>・放牧による牛乳生産は、最近の飼料価格の高騰にも対処でき、持続可能な酪農経営を実現。</li> <li>・放牧による余剰労力を生乳の加工販売に振り向けることができた。</li> <li>・経営の多角化により、雇用の創設など地域の経済活性化にも貢献。</li> </ul> <p>⑤ 多角化経営の成功のために 放牧酪農のもつメリットを最大限引き出す経営戦略</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自然のもつポテンシャルを引き出す持続可能な酪農スタイルの実践。 土づくり:微生物、みみず、動物など土壌中の生き物の共生による植物にとってのミネラルや栄養のバランスを整える。 草づくり:豊かな土壌がはぐくんだ牧草は栄養バランスのよい飼料。 牛づくり:放牧により、新鮮な草を食べた牛は健康で、美味しい牛乳を提供してくれる。</li> <li>2. 放牧酪農は、飼料、肥料、燃料などの高騰に耐える生産体系 ・肥料散布、採草などの作業がないので化石燃料依存から脱却できる。 ・高栄養の牧草利用で輸入穀物使用量を減らし、輸入穀物依存から脱却できる。 ・国など助成などに頼らず、自身の経営戦略に基づく、酪農の原点に立った生産を志向。</li> <li>3. 放牧により生産される生乳の6次化による付加価値を高めた販売 ・素材の持ち味を生かし、新鮮で生命力を感じる商品開発。 ・衛生管理と品質管理の徹底による手作り製品。 ・消費者には、生産、加工現場をみせながらの飲食と買い物可能な場の提供。</li> </ol>				

事例NO	4	事例テーマ	採卵養鶏と鶏卵の輸出の取り組み	経営体の名称	株式会社坂本養鶏 取締役社長 坂本 佐祐
スナップ等					GPセンター
経営の概況	<p>(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の特徴</p> <p>(4)経営従事者数 (5)飼養畜種・頭羽数 (6)畜産物年間生産量 (7)多角化品の製造販売</p>	<p>〒030-1202 青森県東津軽郡蓬田村字瀬辺地字山田1-104 法人(株式会社)組織による採卵鶏経営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昭和45年に農事組合法人坂本養鶏組合設立。</li> <li>・坂本養鶏グループは、坂本養鶏(株)が鶏卵及び特殊肥料の販売、GPセンター運営、(有)青森ファームが鶏卵の生産(成鶏飼育のみ)、(有)フレッグ農産が大雛育成及び肥料の製造を担う3法人で構成されている。</li> <li>・2019年に鶏の健康維持や現場の管理力向上を目的として、成鶏農場のJGAP(農業の生産工程管理)を取得。</li> <li>・配合飼料メーカーとの共同開発した特殊飼料の添加による特殊卵生産。</li> <li>・令和2年GPセンターHACCP認証取得。</li> <li>・鶏卵の一部は香港などに輸出。</li> </ul> <p>従業員数65名(グループ全体) 採卵鶏 成鶏38.5万羽、育成鶏 22万羽(年) 卵生産6,600t、鶏糞生産量は2,000t 鶏卵輸出と鶏卵加工品(シフォンケーキ、カタラーナ等)</p>			
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元産品と鶏卵を組み合わせた各種の商品の通販事業。</li> <li>・鶏卵をリングの輸出コンテナを利用して香港等に輸出。</li> <li>・加工品の取り組み。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販路拡大のため、生産される鶏卵の差別化を図った特殊卵の直販と加工品をプロデュースして顧客の開拓。</li> <li>・国内価格変動の影響を緩和するため、鶏卵を香港へ輸出して販売先の拡大。(2019年に香港からの視察団が養鶏現場、GPセンターなどの施設を視察。青森リングの輸出コンテナを利用して生食用に香港などに輸出する商談がまとまり、出荷先拡大を目的として本格輸出を開始。)</li> <li>・鶏ふんの安定的に処理し、特殊肥料を販売する新法人の設立により環境保全を図ることにより地域貢献を果たす。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業品目は、鶏卵・液卵・卵関連食品、特殊肥料(鶏ふん堆肥)。</li> <li>・採卵鶏に最適な環境、鶏の健康を考えた飼料給与、ヒヨコからの一貫生産、鶏群毎のロット管理・製造の飼育管理の4本柱によるたまご生産。</li> <li>・青森県産のこだわり卵かけごはんセット 太陽の輝き(白玉・赤玉の各6個入)、お米「青天の霹靂」2kg、お醤油「津軽」180mlなど鶏卵と地元産品を組み合わせた各種の商品を開発し、通販事業を展開。</li> <li>・香港などへリング輸出のコンテナを活用して輸出。</li> <li>・飼料用米の利用による国産飼料にこだわった飼料給与。</li> <li>・特殊堆肥の販売。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営の多角化(鶏卵の輸出)により、鶏卵価格や生産資材価格の変動に対応した経営の危険分散を実現できた。</li> <li>・国内消費が減少する中、輸出に取り組んだことにより、国内向け生産と輸出向け生産相互の補完ができ、経営が安定した。</li> <li>・新法人を設立して鶏ふんを販売することで鶏ふんの十分な処理ができ、地域資源循環型養鶏を確立して地域貢献に寄与。</li> </ul> <p>⑤ 取り組むに当たっての問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・始めは定期的に商品の注文が来るのか不安。</li> <li>・商談に行くまでのハードルやブランディングに関する問題。</li> </ul> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・輸出については、契約により、定時定量出荷が必須となった。</li> <li>・不足時には外部からの購入等も必要となること。</li> <li>・家畜疾病防疫が発生すると、同一県内からの調達困難となり、遠隔地からの調達でコストがかさむ、また時期によっては調達ができない。</li> <li>・アニマルウエルフェアへの対応。</li> <li>・鶏ふん堆肥の生産・販売部門で労働力と技術力が不足し、季節のより発酵遅延が生じて生産が追いつかない事態が発生。</li> </ul> <p>⑦ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・家畜伝染病発生に際しての、輸出規制を県単位ではなく地域もしくは発生地からの距離にしてほしい。</li> <li>・飼料価格高騰対策と燃料・電力価格対策。</li> </ul>				

事例NO	5	事例テーマ	肉用牛、酪農の畜種複合と生産物の加工・販売による多角化経営	経営体の名称	金子ファームグループ(有)金子ファーム 代表取締役社長 金子吉行
スナップ等					ビーフジャーキー ジェラート
経営の概況	<p>(1)所在地</p> <p>(2)経営形態</p> <p>(3)経営の特徴</p> <p>(4)経営従事者数</p> <p>(5)飼養畜種</p> <p>(6)生産量</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>青森県上北郡七戸町</li> <li>法人組織による肉用牛経営(肥育)と酪農経営</li> <li>耕畜一体の循環型農業を通じて安心・安全にこだわった、全国でも屈指の大規模肉用肥育牛経営と酪農経営を展開。</li> <li>自場生産の牛肉や生乳の一部は、農場内に開設しているジェラード店やレストランで販売しているほか、通販でも取扱っている。</li> <li>経営は家族全員が中心となり運営している。</li> <li>従業員数150名</li> <li>黒毛和牛 2,000頭・F1 3,000頭・乳雄肥育牛 7,000~8,000頭・乳用牛雌 50頭 乳用牛 搾乳牛2,300頭、育成牛1,000頭</li> <li>耕地面積 185.9ha(うち自己有地78.3ha、借地107.6ha) 畑 78.4ha、公共牧場 34ha、その他73.5ha</li> <li>肥育牛出荷:10,000頭/年 生乳出荷:15,000t</li> </ul>		
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>肥育経営に必要な素牛の安定供給を図るため酪農部門を新たに創設。</li> <li>自場産牛肉及び生乳を加工(ジェラード)し、農場内に販売店及びレストランを開設。また、通販による販売。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営の安定。 肉乳複合経営により肥育素牛の安定確保と大型農業作業機械等の相互利用等による自給飼料(デントコーン)の量の確保等によるシナジー効果等への期待。また、大規模複合畜種による経営のスケールメリット。</li> <li>地域住民等に対する畜産への理解醸成(畜産ファンを増す)。 地域住民がくつろぎ、楽しめる場を創設して、牧場風景を楽しみながら牧場で生産された牛乳(ジェラート)等を食べながら畜産への理解を深めてもらう等地域のアメニティと住民サービスの向上。</li> <li>地域雇用の創出と地域経済の活性化。</li> </ul> <p>③ 現況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>肥育牛は常時13,000頭飼育しており、品種は黒毛和種、交雑種及び乳用種の3種類。年間の出荷頭数は約10,000頭。 乳用牛(搾乳)は、搾乳牛2,000頭で年間生乳出荷15,000t、肥育部門の素牛供給は約600頭。 飼料耕畜作付面積は約350ha。デントコーンサイレージを中心とした飼料給与体系。</li> <li>牧場内に菜の花やヒマワリ等を作付する一方、場内にある登録有形文化財「南部曲屋」を再整備し、場内の景観を整えた。 また、自社製品や牛肉を取扱う販売店やレストランを開設。これらは通販でも取扱い。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ジェラートやレストラン経営による6次化や文化財の修復及び活用などによる牧場イメージの改善効果で、周辺住民からの苦情はほとんどない。</li> <li>ジェラード加工・販売による牧場の見える化の実現と牧場イメージの改善。</li> <li>生乳の加工・販売による酪農経営収益の向上。</li> <li>飼養する肉牛の牛肉は、牧場内のレストランにおいて提供。ビーフジャーキーなど委託加工した製品はインターネット販売などにより付加価値を高めた販売により牧場経営収益が向上。</li> <li>自社で生産した牛肉の品種による違いをレストランで味わえることにより、消費者の牛肉志向の向上。</li> <li>経営の多角化で、遊休農地の活用による飼料基盤の拡大や雇用の創出が図られ、地域経済の活性化等に寄与できた。</li> </ul> <p>⑤ 取り組みに当たったの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>畜産を巡る諸情勢の変化が早く、これに対応した取り組みが必要。</li> <li>優秀な人材確保。</li> <li>行政や関係団体等との連携による幅広い情報の共有。</li> <li>施設等の整備については国の補助事業は時間と手間がかかる。これらを念頭においた対応。</li> </ul> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな酪農部門の取り組みなど規模拡大により、外国産飼料(粗飼料及び濃厚飼料とも)の高騰で量の確保が難しくなっている。</li> </ul> <p>⑦ 国などへの要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域の実態に即した助成事業の実施。(例えば、地域未利用資源モミガラの畜産利用等)</li> <li>事務手続きの簡素化とスピードある処理。</li> <li>マルキン事業や配合飼料補てん事業等については、生産者の目線で手厚い内容とすること。</li> </ul>				

事例NO	6	事例テーマ	採卵鶏及び養豚の多角化経営による経営の安定	経営体の名称	有限会社 ふなばやし農産 代表取締役 布施 久
スナップ等					
経営の概況	<p>(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・青森県十和田市西3番町</li> <li>・法人組織(経営主:布施 久)による採卵鶏及び養豚経営</li> <li>・昭和44年採卵鶏を中心に生産を始め、昭和47年より養豚部門に設立し、経営の多角化を推進。</li> <li>・農場は、十和田市に採卵鶏1農場、養豚2農場と計3カ所に分散させ、疾病予防に万全を期す。</li> <li>・鶏は独自の配合飼料と八甲田の伏流水を与えて、こだわりの鶏卵「奥入瀬雅」、養豚はSPF指定農場に指定され、おいしさと安心を届けるをモットーに生産に励む。</li> <li>・採卵鶏の抜き雄鶏を肉用鶏として育成・肥育して、加工・販売は、専門業者に委託して、手掛け6次化を進めている。</li> </ul> <p>(4)経営従事者数 (5)飼養畜種・頭羽数</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員49名</li> <li>・養鶏部門:採卵鶏 15万羽</li> <li>・養豚部門:母豚1,600頭</li> </ul> <p>(6)畜産物年間生産量 (7)多角化品年間生産量</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・鶏卵 2,800t、肥育豚 36,000頭、肉用鶏2,000羽</li> <li>・加工製造部門:加工委託による秘伝のたれによる「ふなばやしのチキン」として肉用鶏2,000羽/年販売</li> <li>・販売部門:こだわりの鶏卵「奥入瀬雅」は、首都圏のケーキ屋、外食産業へ販売</li> </ul>				
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・採卵鶏及び養豚による畜種複合の多角化経営。</li> <li>・採卵鶏の抜き雄は、60日間育成肥育して、委託による加工・販売も手掛け、6次産業化を推進。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・畜産物価格の変動による収益性の浮き沈みを抑えるため、畜種複合による多角化経営の推進。</li> <li>・鶏と豚では伝染病が異なるので、伝染病によるリスクを分散させることで不測の事態に備え、経営を安定させる。さらに、それぞれの部門の農場を分散させることでリスク分散を徹底している。</li> <li>・部門別に経営管理することによる、職員のモチベーションアップを期待。</li> <li>・孵卵で半数出てくる雄鶏を肥育し生産した鶏肉の加工販売により、処分するヒナの効率的利用と付加価値を高めて販売することによる収益性の向上。</li> <li>・共通の消毒薬や作業機械の共同利用及び鶏ふんを養豚のふん尿の水分調整材として利用することによるシナジー効果を期待。</li> <li>・地域の活性化に寄与するため。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・飼料メーカーとの協力により独自の配合と八甲田の伏流水を与えて、こだわりの鶏卵「奥入瀬雅」を生産。</li> <li>・養豚部門は、ハード、ソフトとも生産のスマート技術の導入による繁殖成績、肥育成績の向上を図っている。</li> <li>・養豚部門は、疾病対策として飼養管理の効率化のため、繁殖と肥育を分けるツーサイト方式を採用。SPF生産農場として、肥育豚の銘柄化を図っている。</li> <li>・養鶏部門の採卵鶏の抜き雄は、育成・肥育して、委託による加工・販売も手掛け、6次産業化を進めている。</li> </ul> <p>④ 取組の成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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が実現。</li> <li>・多角化による雇用の創出により地域の活性化に寄与。</li> <li>・畜産物(採卵鶏の抜き雄育成・肥育)の委託加工・販売も手掛け、鶏肉ニーズや地域の経済活性化にも貢献。</li> <li>・豚の飼養管理にIT機器を導入したことにより職員の能力向上が図られ、省力化で生産性が向上。</li> <li>・農場の分散や畜種の特性に応じた最適な消毒の励行により、共通の消毒液や機器の有効利用が図られている。</li> <li>・共通の消毒薬や作業機械の共同利用及び鶏ふんを養豚のふん尿の水分調整材として利用することによるシナジー効果が実現。</li> </ul> <p>⑤ 取り組むに当たっての問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・養鶏施設の老朽化が進み、新たな設備投資が必要。</li> <li>・販売体制の強化、労働力確保など。</li> </ul> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動、戦争などに起因した飼料及び燃料などの資機材の高騰で生産コストが上昇。</li> <li>・雇用労働力の確保が難しい。外国人技能実習生の受け入れもしているが、コロナ禍で安定した確保が困難。</li> <li>・養豚の豚熱、家禽の鳥インフルエンザなど家畜疾病防疫の危機管理が大変。</li> <li>・たい肥の広域流通に向けた取り組みの強化。</li> <li>・中小家畜に対する助成が少ない。</li> </ul> <p>⑦ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・たい肥の広域流通に向けた助成の実現。</li> <li>・資機材高騰対策、資金確保に対する助成の強化。</li> <li>・中小家畜に対する助成の強化。</li> </ul>				

事例 NO	7	事例 テーマ	大規模養豚経営と生産豚の工房に おける加工・販売による多角化を実現	経営体 の名称	有限会社 みのる養豚 代表取締役 中野渡 稔
スナップ等					
経営の概況	<p>(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・青森県十和田市</li> <li>・法人経営による養豚繁殖肥育一貫経営及び食肉の加工・販売</li> <li>・飼料米や堆肥について、地域JA等を仲介に耕種農家との連携により、地域資源の循環利用を図っている。</li> <li>・堆肥の利用は、地域の土地利用型農業の基軸として有効利用されており、日本一の長芋やニンニク生産に寄与している。</li> <li>・2020年3月13日付けにて、青森県で2例目となる「JGAP(家畜・畜産物)認証」を取得。</li> <li>・生産豚肉は、ブランド力を高めた「十和田ガーリックポーク」の名称で販売されており、十和田市の活性化にもつながっている。</li> <li>・JGAPの取得でスタッフの働き方改革にもつながり、地元雇用の創設にもなった。</li> </ul> <p>(4)経営従事者数 (5)飼養規模 (6)年間生産量</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・47名(常勤職員44人。うち、外国人技能実習生3名)</li> <li>・母豚2,500頭</li> <li>・出荷頭数は56,000頭/年</li> </ul>				
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・養豚の繁殖肥育一貫経営による農場生産の豚を養豚工房において加工・販売。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ニンニク生産農家の堆肥需要に応えるとともに、ニンニクを自場豚に給与することによる耕種農家との連携、生産豚のブランド力の向上。</li> <li>・地域水田農家が生産する飼料用米の利用、ニンニクの給与による飼料資源の有効活用。</li> <li>・六次化による雇用の創設で、地域経済の活性化につながる。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・養豚工房における各種ソーセージの製造。</li> <li>・工房で加工された各種ギフト商品のお持ち帰りや全国発送。</li> <li>・「十和田ガーリックポーク」については、大手パッカーに銘柄枝肉として売払い。</li> <li>・地域の飲食業、道の駅などの販売店とのコラボによる加工・販売の拡大。</li> <li>・五戸町の「割烹せいがわ」とのコラボによる焼き豚を生産し、「道の駅とわだ」や「とわだぴあ」で販売。</li> <li>・「買って、送って、当てよう！とわだの逸品応援キャンペーン」など各種イベントを通じた加工品の販路拡大。</li> <li>・十和田ガーリックポークをFace book にアップロードによる販路拡大。</li> <li>・JGAP認証取得により、社内の勉強会の実施。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「十和田ガーリックポーク」の名称で商標登録する等、生産豚のブランド化が実現し、販路が全国に拡大した。</li> <li>・JGAPの取得による生産工程の品質管理と「十和田ガーリックポーク」での販売が高品質、高付加価値をつけたことによる収益性の向上につながった。</li> <li>・JGAPの取得でスタッフの働き方改革にもつながり、地元雇用の創設にもなった。</li> <li>・経営の多角化により、十和田市の地域の経済活性化にも貢献している。</li> </ul> <p>⑤ 取り組みの課題等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・飼料及び燃料などの高騰で生産コストが上昇している。</li> <li>・生産部門及び加工部門とも優秀な雇用労働力の確保が難しくなっている。</li> <li>・飼料用米生産に対する政府の価格補てんがいつまで継続されるか不安。</li> </ul> <p>⑥ 国などへの要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大家畜に比べ、養豚経営に対する飼料調達、施設整備、機械導入などに対する政府の助成が少ない。</li> <li>・国のふん尿排出物の処理基準が厳しくなる傾向にあるので、ふん尿処理対策の助成を手厚くしてほしい。</li> </ul>				

事例 NO	8	事例 テーマ	国産飼料100%で肥育した黒毛和牛生産と ブランド牛肉の加工・販売による経営の多角化	経営体 の名称	(株)なごみ農産 代表取締役社長 矢野仁
スナップ等	  				
経営の概況	<p>(1)所在地</p> <p>(2)経営形態</p> <p>(3)経営の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(株)なごみ農産 代表取締役社長 矢野仁</li> <li>・法人組織による和牛繁殖肥育一貫経営＋野菜・果樹の複合経営＋直営精肉店の経営</li> <li>・昭和56年に和牛70頭規模の肥育経営でスタート。</li> <li>・平成20年(株)和農産を設立して法人化。令和2年に(株)なごみ農産に社名変更。</li> <li>・平成26年天童地区飼料用米需給マッチング協議会を設立して、飼料用米確保体制を確立。稲SGS調製も開始して、国産飼料100%給与による肉牛生産を開始。</li> <li>・平成28年直営精肉店(eat Meat: イート ミート)を設立。自社ブランドの「なごみの奏」をインターネット販売開始。</li> <li>・平成30年にHACCP認証を取得。</li> <li>・令和元年に食肉加工施設を「a so bo(あそぼ)」と名付けて整備して、ハンバーグ及びメンチカツ等の加工品を製造し、直営精肉店舗、ネット及び移動販売車による販売。</li> <li>・「a so bo(あそぼ)」の施設と付帯する広場において各種イベントを開催。イベントは月に2回開催して、多いときは1,200人ほどが子連れで訪れ、消費者が畜産の理解を深める空間となっている。</li> </ul> <p>(4)経営従事者数</p> <p>(5)飼養畜種・頭羽数</p> <p>(6)畜産物年間生産量</p> <p>(7)多角化品の製造販売</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・13名(肥育部門7名、精肉部門5名、事務1名)。</li> <li>・黒毛和種。</li> <li>・黒毛和種肥育牛800頭、黒毛和種繁殖牛350頭(青森、岩手県に外部委託生産)</li> <li>・肥育牛350～400頭/年間</li> <li>・出荷肥育牛を精肉として買い戻し、直営店等で販売。</li> </ul>				
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国産飼料100%で肥育した牛肉を直営精肉店やインターネット等で販売。</li> <li>・食肉加工施設を整備して、ハンバーグ及びメンチカツ等の加工品を製造し、直営精肉店舗、ネット及び移動販売車による販売。</li> <li>・「a so bo(あそぼ)」における各種イベント開催。肉の自販機の設置による直販の拡大。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国産飼料100%にこだわりをもって肥育した黒毛和牛を消費者に食べてもらいたい、直接届けたいとの思いからの取り組み。</li> <li>・6次化の取り組みによる加価値を高めた販売で経営の安定化を図る。</li> <li>・「a so bo(あそぼ)」における各種イベント開催を通じ、地域住民との交流を図り、地域の雇用の創出と活性化につなげる。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国産飼料100%にこだわりをもって肥育した黒毛和牛を消費者に直接届けたいとの思いから平成28年に直営の精肉店(eat Meat)を出店し、同時にインターネットでの販売も開始した。</li> <li>・ブランド認定基準は、素牛導入時から国産飼料100%で飼養し、一般肥育より長い980日以上肥育した肉質の良好な牛を「和の奏(なごみのかなで)」、素牛導入時から国産飼料100%で飼養した「和の奏」以外の黒毛和種の牛肉を「天童牛」とする。</li> <li>・令和元年に食肉加工施設を整備し、ハンバーグ及びメンチカツ等の加工品を製造し、加工品は直営精肉店舗やネット販売にとどまらず、ケータリングカーを用いて、道の駅頭で積極的に販売。農場の脇に精肉の自販機も設置し、販売拡大に取り組んでいる。</li> <li>・令和2年の新型コロナウイルス感染症の拡大により大幅に消費が落ち込み枝肉価格が下落し、肥育部門が赤字に転落。しかし、国産飼料100%牛肉というブランド力や直営精肉店や食肉加工施設による6次化産業、特にネット販売の強化により、巣ごもり及び贈答需要の増加もあり、6次産業部門の販売収入が前年の2.8倍、経営全体の販売収入の約4割まで拡大し新型コロナの発生以前の経営実績をあげることができた。</li> <li>・学校給食での国産飼料100%の肥育牛提供、食育教育を通じた安全安心な牛肉のPRの実施。地域の小学校及び大学との交流で、食肉加工施設(a so bo)でのイベント開催について、企画から運営までを東北芸術工科大学の学生に協力してもらっている。</li> <li>・国産飼料100%のブランドで、山形生協との相対契約による販路の安定化を図った。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍で牛肉価格が下落するなか、国産飼料100%牛肉というブランド力や直営精肉店や食肉加工施設による6次産業化により、巣ごもり及び贈答需要の増加もあり、6次産業部門の販売収入が伸びて、経営全体の販売収入の4割を確保できた。</li> <li>・「a so bo(あそぼ)」における各種イベントには、多いときは1,200人、概ね毎回1,000人ほどが集まり、国産飼料100%のブランド力の向上に結びついている。</li> <li>・インターネット販売におけるインスタグラムのフォロワーは4,000人と拡大傾向。精肉の自販機を170万円ほど投資(補助金半分)して設置したが、半年の売り上げが数百万ほどで期待以上の効果をあげている。</li> </ul> <p>⑤ 取り組みに当たったの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・6次化の取り組みの当初は販路の拡大と国産飼料100%牛肉のブランド化に苦労。若いスタッフの協力、意見を入れて、インターネット販売などに力を入れることとした。</li> </ul> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・輸入飼料の高騰を受けて、国産飼料原料の価格が上昇している。また、国産大豆の原料不足が生じている。</li> <li>・牛肉の価格設定は山形の相場があり、価格設定が難しい。</li> </ul> <p>⑦ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・飼料原料の調達などは3人のグループで共同で購入しているが、地域でグループで取り組んでいる組織に対して手厚く支援をして欲しい。</li> <li>・国の政策に一貫性がなく、コロナと施策を変えないで欲しい。</li> </ul>				

事例NO	9	事例テーマ	地域の飼料用米を給与した鶏肉生産とブランド鶏肉の加工・販売による多角化	経営体の名称	農業生産法人(株)アイオイ 代表取締役 五十嵐 忠一
スナップ等					
経営の概況	<p>(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>〒999-5207 山形県最上郡鮭川村大字庭月4595-1</li> <li>法人組織による肉用鶏飼養+鶏肉の加工販売</li> <li>平成18年6月(創業:昭和54年5月)</li> <li>最上地域を中心に地域一体の「循環型農業(農畜連携)」を実現。</li> <li>肉用鶏を最上地域を代表する畜産物として育て、山形の畜産振興を願って、更なる規模拡大と将来の持続可能な経営の取り組みのため、資金調達や農地の取得、雇用の確保を進め、平成18年に法人化し、「農業生産法人株式会社アイオイ」を設立した。社名の「アイオイ(相生)」には、従業員や地域の人達と共に生きる、一緒に育つという意味が込められている。</li> <li>平成19年鶴ヶ平ファーム建設、平成27年山形県単独の創意工夫プロジェクト事業、畜産拡大支援事業(山形県、鮭川村)、平成27年三ノ平ファーム建設、平成29年畜産クラスター事業で鶏舎300坪建設(常時18,000羽)、令和元年畜産クラスター事業 新鶴ヶ平ファーム建設(常時140,000羽)、令和02年食品加工施設整備 4月より操業開始、令和4年鶴ヶ平ファームにて飼料用米貯蔵低温倉庫整備(1,500t収容)</li> <li>日本チャンキー協会で、毎年実施しているコンテストにおいて、平成24年、29年に「坪産肉量の部」で2度の全国1位を受賞しており、生産技術では全国トップクラスである。</li> <li>平成30年から「やまがた最上どり」を原料とした加工品の委託製造を行い、6次産業への取り組みを始めた。令和2年に食品加工施設を整備し、自社製の焼き鳥用の串刺し肉の製造や精肉加工を行っている。</li> <li>地名の「最上(もがみ)」と掛け合わせて「最上(さいじょう)=NO 1」のブロイラー生産を目指したいとの思いを込めて、「やまがた最上(もがみ)どり」というブランド名とし、令和4年1月に商標登録した。「やまがた最上どり」の認証基準は、『飼料用米を3週齢以降に50%以上給与したもの』とし、現在、全て「やまがた最上どり」として出荷している。</li> <li>平成30年に農場HACCP認証を全国で初めてブロイラーで取得し、また、令和4年にJGAP認証を取得し、その手法に即した衛生管理の徹底と防疫体制の強化及び疾病予防に万全の対策を行い、安全・安心に拘った生産・販売に努めている。また、JGAPの取組やチェックリストの活用を通じてアニマルウェルフェアを推進している。</li> </ul> <p>(4)経営従事者数 役員3名・正社員 45名・パート 15名 ・臨時(出荷時雇用 年間延約1000人)</p> <p>(5)飼養畜種・頭羽数 ブロイラー 29万羽</p> <p>(6)畜産物年間生産量 年間出荷1,700千羽</p> <p>(7)多角化品の製造販売 (毎日7,000羽・年間170万羽)</p>				
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門 ・ブロイラー生産、鶏肉の加工販売、鶏ふん焼却灰による特殊肥料の生産・販売、耕種農家との連携による飼料用米の利用。</p> <p>② 取り組んだ動機 山形県には、村山地域に「山形牛」、置賜地域には「米沢牛」、庄内地域に銘柄豚があるが、最上地域には代表する畜産物がないと思っていた。そこで肉用鶏を最上地域を代表する畜産物として育てていきたいと思った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>飼料用米生産をしている県内耕種農家・団体・農協、その他食品製造会社、加工品材料の供給業者、加工製造委託業者などと連携し、共にWIN-WINとなる関係を構築し、水田農業や地域経済の発展に貢献したい。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症の影響で計画どおりの販売ができない状況になった。このため、営業部門を強化し、農場HACCP・JGAP認証で飼料用米50%給与の「やまがた最上どり」という特長を活かし、県内外の精肉店、スーパーやホテル及び飲食店での販売、自社を含め6カ所のネット販売を開設し、販売のチャンネルの拡大を図り、直接販売の割合を高めている。</li> <li>従業員の雇用割合は、最上地域94% そのうち地元の鮭川村が42%で、また、出荷作業の臨時雇用人数延べ690人のほとんどが最上地域の住民で、令和4年に雇用80人を目指し地域の雇用創出に貢献している。</li> <li>山形生協との取引で鶏肉の販路の拡大が進んでいる。</li> <li>鶏ふん販売では、コメリとの契約で10,000袋/一袋20kgの販売が可能となった。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>未利用水田を活用した飼料用米の生産など地域資源の利活用、食肉加工部門の取り組みによる雇用の創出など地域経済の活性化に貢献している。</li> <li>付加価値を高めた鶏肉販売で、収益性が向上した。</li> </ul> <p>⑤ 取り組むに当たっての問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>食鳥処理施設が近傍にない。岩手県一関市の(株)オヤマまで輸送し、処理してもらっている。長距離輸送時における鳥の体重減(5%程度か?)が大きい。</li> </ul> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>令和2年に食肉加工施設が完成し、製造を開始したが、新型コロナウイルス感染症の影響で計画通りの販売が出来なくなった。令和6年度には計画目標の串780万本/年間の加工を見込むが、現在半分の稼働状況。</li> <li>加工部門の労働力確保で、外国人技能実習生を雇用しているが、管理会社への支払いなど雇用コストが高くなってきた。</li> </ul> <p>⑦ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>食鳥処理施設建設への有利な助成制度の創設。</li> <li>飼料用米の栽培への補助金制度の継続をお願いしたい。</li> </ul>				

事例 NO	10	事 例 テーマ	自家製造飼料、自家生産鶏による卵生産を、 加工、販売まで進める垂直統合型多角化経営	経営体 の名称	株式会社花園たまや 代表取締役社長 高橋 洋平
ス ナ ッ プ 等					
経 営 の 概 況	<p>(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の特徴 (4)経営従事者数 (5)飼養畜種・頭羽数 (6)畜産物年間生産量 (7)多角化品年間生産量</p>		<p>埼玉県深谷市荒川2095          自社配合飼料工場、採卵鶏45万羽飼養、GPセンター運営          外部鶏卵販売部門、直売所経営(鶏卵、地場農産品、加工食品他)          1967年養鶏業を開始。          飼料の製造、養鶏、自社販売まで進める垂直統合モデルを実現。          2001年花園たまご直売所をオープン          2005年深谷パッキングセンターに自動ヒビ卵検知器 自動血玉検知器を導入。</p> <p>採卵鶏 約 45万羽(成鶏35万羽、雛10万羽)          生産量 約530t/月(約30万個/日)          年商: 11億円(このうち直売所売上は約15%)</p>		
事 例 紹 介 の ポ イ ン ト 等	<p>① 多角化を行った部門          ・2001年、事務所内に直販所を設置し、自社農場の鶏卵、地場産の農産物等の販売を開始。          ・2019年、直売所を大幅リニューアルし、規模拡大。          ・現在は、鶏卵、農産物以外にも、鶏卵関連商品やOEMで自社鶏卵を使用した加工食品の販売を行う。</p> <p>② 取り組んだ動機          ・鶏卵は生協、外食チェーンなどに販売してきた。          ・地元の方に、自社農場の卵を食べてもらいたいという気持ちから事務所の一部を直売所にした。          ・そのうちに、近隣の農産物なども一緒に販売するようになり少しずつ売上規模が大きくなってきた。</p> <p>③ 現状          ・自社農場の鶏卵だけでなく、近隣の新鮮野菜、自社農場の鶏卵を使用した加工食品の販売を実施。          ・直販を始めてから約20年かけて、徐々に今の規模を作ってきた。          ・小さくスタートして、近隣住民などの信頼を得ながら経営を行っている。</p> <p>④ 取組の成果等          ・鶏卵の外部販売は売上の85%を占めるが、直売所は安定的な収益源となっている。          ・直売所のリニューアル後、リニューアル前に比べ約2倍の売上拡大となった。          ・リニューアルし、視認性向上、商品アイテム数増により集客力アップが寄与。</p> <p>⑤ 取り組むに当たったの問題点等          ・最初は売り上げが読めないため、今いる人数でできる範囲のことを着実に実行する。          ・役員以上の人間が管理することが絶対条件。(それができないのであれば止めた方が良い。)          ・責任者が店舗の方向性を指導できないのであれば、お客様とトラブルになり逆にイメージ悪化につながる。</p> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等          急激な売り上げ増加は、人の手配、在庫管理、品質管理など行き届かない部分が出てくる。          弊社は、主にロコミなどにより徐々に売り上げが伸びてきたので、幸いなことに特に大きい問題はない。          規模の拡大を考慮すると、新商品開発など定期的に考えないといけないのでそれが大変。          コンサルなど利用する手もあるがその分投資も増える。</p> <p>⑦ 行政等への要望等          特に要望はない。</p>				

事例 NO	11	事例 テーマ	農場から食卓へ！生産、加工販売、 レストラン経営まで進める多角化経営	経営体 の名称	(株)サンライズファーム 代表取締役 高木邦彦
ス ナ ッ プ 等					
経 営 の 概 況	(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の特徴 (4)経営従事者数 (5)飼養畜種・頭羽数 (6)畜産物年間生産量 (7)多角化品年間生産量	千葉県香取市高野1250-2 養豚経営(長男) ハム製造販売 飲食業 ネット通販 惣菜製造販売 養豚事業に加え、2000年からハム・ソーセージ等の加工。 養豚2名(長男夫婦) 加工販売部門(社員14名 パート他35名) 豚肥育常時1,600頭  豚4,800頭 ハム・ソーセージ180トン 惣菜50万パック			
	① 多角化を行った部門 ハムソーセージ製造 惣菜製造 飲食業 レストラン1、テイクアウトレストラン1  ② 取り組んだ動機 趣味が高じて自家製ハムの製造・加工を開始。 埼玉県のサイボクを視察して、夢を持った。  ③ 現状 新型コロナ発生から、飲食向け業務用商品の売上が大きく減少。 その代替えに惣菜製造を本格的に2021年6月よりスタートさせている。 関連して新たにレストランの運営を開始した。  ④ 取り組みの成果等 加工については30年を経過している。苦しい状況も何度も経験してきたが、継続が力と信じ、 運営を継続している。長男が養豚を経営しているが、生産した肉をブランドポークとして 販売できていることは、とても嬉しい。  ⑤ 取り組むに当たっての 問題点等 養豚生産からのスタートなので、作ることは共通した部分が多々あったが、 商品の販売先(出口戦略)を開拓することは常に課題であった。  ⑥ 取り組んでからの 問題点等 時代の変化により弊社を取り巻く環境が変化し、都度変更を余儀なくされた。 販路開拓に行き詰まりネット通販を開始。東電の放射能風評被害。 楽天のビジネスモデルの変更。令和元年の台風被害。新型コロナの発生による販売減。 事業の付加価値の向上は、永遠のテーマ。  ⑦ 行政等への要望等 国や県の最低雇用賃金の時給引き上げは、広く意見を聞いた方が良い。 恩恵を享受しているのは、人材派遣事業者ではないか。 日本の農地は、雇用賃金の引き上げでは守れない。むしろ足かせになると思う。				

事例NO	12	事例テーマ	女性が輝ける職場づくり、酪農と生乳加工・販売を手掛ける多角化経営	経営体の名称	株式会社須藤牧場 取締役専務 須藤陽子
スナップ等					
経営の概況	<p>(1)所在地 千葉県館山市安東337</p> <p>(2)経営形態 法人(株式会社)組織による酪農経営 経営面積は、飼料畑5.3ha</p> <p>(3)経営の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・酪農を中心に、加工販売や体験受入れ・劇場(2人の息子が劇団「須藤兄弟」を旗揚げ)などを展開。</li> <li>・2001年に牧場が「酪農教育ファーム」に認定、2006年は家族経営協定を締結し、2014年に法人化。</li> <li>・女性に配慮した制度(休暇、短時間勤務制度、育児・介護休業中の能力向上など)の創設。</li> <li>・女性に配慮した環境整備(野外トイレの設置)、重労働等の業務改善、技術・知識習得支援。</li> <li>・2020年度農山漁村女性活躍表彰女性起業・新規事業開発部門において「農林水産大臣賞」、特別賞「ふるさとみらい賞」及び日本農林漁業振興会長賞を受賞。</li> </ul> <p>(4)経営従事者数 家族3名 正社員5名、パート3名</p> <p>(5)飼養畜種・頭羽数 乳牛 経産牛65頭、育成・子牛55頭 乳牛120頭 うちジャージー牛24頭</p> <p>(6)畜産物年間生産量 生乳生産量 650t/年</p> <p>(7)多角化品の製造販売 加工製造部門 牛乳、ソフトクリーム、プリン (生乳換算で200kg/日量) 販売ルート 直営4店舗、牛乳卸先34、アイスクリーム等卸先128、ネット販売 定期会員制度による販売 70名</p>				
	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・酪農、消費者直売、生乳のアイスクリーム加工・製造販売、観光・交流、飲食店経営と多角化。</li> <li>・地域交流牧場として酪農教育ファームに認定され、研修会など開催。</li> <li>・牧場での作業体験からくる絵本の制作、バターづくりのテーマソング「牧場で生まれたミルクのうた」製作。劇団旗揚げなど。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・酪農に対する消費者、周辺住民の理解を得る取り組みとして、牧場を広くオープン化し、イベント、体験受け入れ等を始めた。</li> <li>・酪農教育ファームは、イベント、体験受け入れ等を通じて地域の人・動植物との共生を図りながら酪農を多面的機能を実践。</li> <li>・上記の取り組みによる牧場ファンが居たことから、6次化により付加価値を高めての販売を開始。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成6年に古電柱を利用して低コストでフリーストール牛舎を建設し、成牛70頭、育成牛20頭に規模拡大を図り、自動給餌機などを導入して労働時間の短縮、休日の確保や安全で快適に働ける作業環境を実現。</li> <li>・平成13年に酪農教育ファームに認定され、体験事業部門を導入して経営の多角化を図る。</li> <li>・平成20年5月から手づくりアイス、ソフトクリームの販売を始める。</li> <li>・令和3年12月に牛乳プラントの認可を受けて、須藤牧場のジャージー・ホルスタインの低温殺菌牛乳を製造販売。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・飼料高の現状において、1次の生産部門だけでは経営が成り立たなく、今では6次化によって経営が安定。</li> <li>・牛乳を飲まない人がいる中で、体験学習の受け入れなど消費者との交流によって、酪農の価値を高めることができた。</li> <li>・生産部門において、乳牛の飼育環境を改善したことにより生産性が向上した結果、良質な加工品の製造に結び付いている。</li> <li>・2次産業部門は、施設の整備等で資金が必要なことから、先に3次産業部門に取り組んで手ごたえを得た後に2次産業部門に取り組んだことが、現在の成果につながっている。</li> <li>・経営の多角化により、商工会との連携もでき、後継者が中心となり酪農の価値を高めて地域の活性化にも貢献している。</li> </ul> <p>⑤ 取り組みに当たったの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営の多角化(6次化)に取り組むうえで重要なことは、1次生産部門がしっかり確立して生産が安定していること。</li> <li>・2次産業部門は設備投資などに多額の資金が必要なため、まず、需要があることと、融資面で支援が受けられる体制が整っていること。</li> <li>・乳製品は、需要量以上は生産しないこと。</li> </ul> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ感染の影響により、6次化部門の収入がゼロになったが、生乳生産部門の収入があり、どうにか経営維持できた。</li> <li>・6次化部門の売り上げが0となっても、生産部門と一体の経営であったため、持続化給付金の交付対象にならなかった。</li> <li>・飼料価格高騰の今は、生乳生産部門での収益がほとんどなくなったが、6次化部門の収入が経営安定に貢献している。</li> <li>・アイスクリームなど製造品の販売先店舗が多様・多方面にわたっており、販売部門を生産部門と分離して独立化の検討。</li> </ul> <p>⑦ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・飼料価格高騰対策。特に酪農は影響が大きく、乳代から飼料代を差し引いた手取りが0に近くなっており、経営持続が難しい経営が出てきている。</li> <li>・2次産業部門及び3次産業部門はコロナ感染の影響を受けて収入がゼロになったにも関わらず、会社の収入が50%以下になっていないという理由で国からの補助は受けることができなかった。支援制度を見直して柔軟な対応を期待する。</li> </ul>				



事例NO	14	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	   		<p>牧場全景</p> <p>牛舎の乳用牛</p> <p>乳・肉加工製品</p>		
経営の概況	<p>(1)所在地</p> <p>(2)経営形態</p> <p>(3)経営の特徴</p> <p>(4)経営従事者数</p> <p>(5)飼養頭数規模</p> <p>(6)畜産物年間生産量</p> <p>(7)多角化部門の販売</p>	<p>〒759-1513 山口県山口市阿東徳佐下11450-39</p> <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)。</li> <li>・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)。</li> <li>・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)。</li> <li>・1991年に加工場竣工。乳製品・食肉製品営業開始。</li> <li>・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。</li> <li>・2014年に飼料用稲生産開始。JAPAN CHEESE AWARD' 14にてモッツアレラチーズ銀賞受賞。</li> <li>・2018年に新山口駅「CAFE&amp;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。</li> <li>・2019年に船方農場CAFE&amp;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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>・グループ社員数42名、平均年齢36歳。</p> <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生乳1,600kg/日。</li> <li>・牛乳の宅配客は8,000世帯、その他直販、インターネット販売などもある。</li> <li>・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。</li> <li>・農場内のBBQ施設では、焼肉の他、ハンバーガーなども提供。</li> <li>・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。</li> </ul>			
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・1991年 乳製品・肉製品の加工販売を始める。</li> <li>・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。</li> <li>・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・宅配・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。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・農場の仕事がないことから、水稻の副業としてシクラメンの栽培からスタート。農業以外の人が参加できるように、農業生産法人を設立。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・2002年に酪農教育ファームの認証を受ける。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>⑤ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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、飼料用稲やトモロコシのWCS生産などに取り組んでいるが、中山間地での飼料生産は限界がある。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>⑥ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国事業等を実施する際の支援をお願いする。</li> </ul>				

事例 NO	15	事 例 テ 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	 <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <span>見島牛と見蘭牛の飼養</span> <span>肉加工品などの直販施設</span> <span>焼肉レストラン見蘭</span> </div>				
経 営 の 概 況	<p>(1)所在地 〒758-0057山口県萩市大字堀内89</p> <p>(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、及び見蘭牛ダイニング玄)の3店を手掛ける多角化経営</p> <p>(3)経営の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>(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)</p> <p>(5)飼養畜種・頭数 ・見島牛35頭、見蘭牛300頭</p> <p>(6)畜産物年間生産量 ・見島牛10頭、見蘭牛130頭を出荷</p> <p>(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。</p>				
事 例 紹 介 の ポ イ ン ト 等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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、及び見蘭牛ダイニング玄)の3店を手掛ける経営の多角化。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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おり、本来は川上から川下に向け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。</li> <li>・雇用の創出による地域経済の活性化。</li> <li>・見島牛という貴重な資源を活用した地域経済の活性化。</li> <li>・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。</li> <li>・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育を行い、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。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・インターネット販売も手掛ける。</li> <li>・中学・高校生への体験学習の場の提供。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>⑤ 取り組みに当たったの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(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。</li> <li>・(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来たため、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。</li> <li>・労働力、特に調理師などの採用。</li> </ul> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・飼料、燃料など生産資機材の高騰による経営費の増加。</li> <li>・雇用労働力の安定確保。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>⑦ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・特になし。</li> </ul>				

事例 NO	16	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	<p>(1)所在地</p> <p>(2)経営形態</p> <p>(3)経営の特徴</p> <p>(4)経営従事者数</p> <p>(5)飼養畜種・頭数</p> <p>(6)畜産物年間生産量</p> <p>(7)多角化部門の販売</p>	<p>〒747-0621 山口県周南市大字巢山清涼寺1950</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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%を賅う。</li> <li>・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。</li> <li>・飼養豚は、四元交配のハイボア豚で「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。</li> <li>・国産米を年間800t程度飼料に配合してブランド豚を生産。</li> <li>・正職員60名（雇用労働力：常雇60名、外にパート20名）</li> <li>・養豚部門：母豚2,200頭、肉用牛部門：繁殖牛60頭、肥育牛100頭</li> <li>・豚：51,000頭/年、肥育牛：50頭/年を出荷</li> <li>・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。</li> </ul>			
事例 紹介 の ポ イ ン ト 等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・養豚部門と肉用牛部門の畜種複合経営。</li> <li>・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。</li> <li>・平成26年には、既設のハム工場近傍に惣菜工場を新設。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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さ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。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・多角化による雇用の創出により地域の活性化に寄与。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>⑤ 取り組みに当たっての問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。そうす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。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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いないで苦労している状況。</li> <li>・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。</li> <li>・安定した雇用労働力の確保が困難。</li> </ul> <p>⑦ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小家畜に対する国の助成拡大。</li> </ul>				

事例NO	17	事例テーマ	中規模の日本型養鶏で、産直・直販をメインにした多角化経営	経営体の名称	有限会社 那須ファーム 代表取締役 那須 修一
スナップ等	   				
経営の概況	<p>(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 熊本県宇城市松橋町古保山1748-1</li> <li>・ 鶏卵の生産・販売、鶏卵・鶏肉の加工販売(オリジナルマヨネーズ:委託製造)</li> <li>・ 設立:平成5(1993)年12月(創業:昭和43年3月12日)</li> <li>・ <b>卵づくりへの追求</b> 中規模の日本型養鶏(自分の目の届く範囲)で高品質を目指す。 皆様から子どもたちへ、その子どもたちが大きくなってまたその子どもたちへ、安心して食べさせることができる、そんな未来へと続く卵づくりを目指す。</li> <li>・ <b>環境への配慮</b> 周囲の自然、環境、景観などにも常に目配りをし、地域社会への配慮にも努めるとともに、環境への負荷を低減するために様々な取り組みを行っている。</li> <li>・ <b>地域・社会貢献</b> 宇城地域にある休耕田を活用し、トウモロコシの代わりとなる飼料用米(モミ米)を栽培して、鶏を育て、卵を生産するというプロジェクトに取り組んでいる。</li> <li>・ <b>衛生管理システムHACCPを導入して、徹底した衛生管理</b></li> <li>・ <b>那須ファームの水</b> 地下80mを流れる阿蘇山系からの清らかな伏流水をさらにBMW技術によって精製し、鶏が新鮮な水を飲みたいときに好きなだけ飲めるよう工夫をして、1羽1羽に与えている。</li> <li>・ <b>給与飼料へのこだわり</b> 厳選した単味原料を、鶏の成長や季節に合わせて、50種の栄養計算に基き自家配合している(指定配合の飼料もあり)。</li> </ul> <p>(4)経営従事者数 (5)飼養畜種・羽数 (6)畜産物年間生産量 (7)多角化品の製造販売</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役員/3名 従業員/16名</li> <li>・ 採卵鶏:成鶏5万羽・育成鶏19,000羽(鶏種は赤玉系統鶏種)</li> <li>・ 第一分農場・たまごGPセンター/第二分農場(平飼農場):現在は休舎中</li> <li>・ オリジナルマヨネーズ(びよマヨ)の委託製造販売</li> <li>・ 生協への産直をメインに、自社農場での直販、全国の有名百貨店、地元の百貨店でも販売</li> </ul>				
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生協への産直をメインに、自社農場での直販、全国の有名百貨店、地元の百貨店でも販売。以前は香港へも輸出(現在は休止中)。ネット販売。</li> <li>・ マヨネーズ(びよマヨ)の委託製造販売。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 那須ファームの企業理念は「にわとりと卵を通して人のお役に立ちたい」ということ。農場が56年目を迎える今、主原料が卵であり、多くの家庭に常備されているマヨネーズを通して、新しい食の提案をしたいと考えた。身近で日常的な調味料だからこそ、明確な安全性やトレーサビリティ、そして美味しさを大事にしたい。たまご農家だからこそ実現できる魅力ある商品の提供を目指している。</li> <li>・ IPコーンや国産飼料の給与に拘り、宇城地区の約29haの耕作放棄地・休耕田を活用して飼料用米を生産し、鶏に給与。マヨネーズ製造は、海水100%の塩や、静置発酵でゆっくりと醸造された有機純米酢、飼料用米で育った鶏の卵など、厳選した素材のみでつくった「びよマヨ」を委託製造販売。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業品目は、鶏卵・マヨネーズ、鶏ふん堆肥。</li> <li>・ 採卵鶏に最適な環境、鶏の健康を考えた飼料給与、ヒヨコからの自家育成、鶏群毎のロット管理・製造管理の4本柱によるたまご生産。</li> <li>・ 衛生管理システムHACCPを導入し、徹底した衛生管理を行っている。</li> <li>・ 以前は、国際産直として生産したマヨネーズはシンガポールへも輸出していたが、現在は休止中。</li> <li>・ 食品残さの有効活用を考え、熊本県内の大学と共同「エコフィード給与飼育試験」を実施した。</li> <li>・ 飼料用米の利用による国産飼料にこだわった飼料給与。</li> <li>・ 那須ファームで生産している卵の約75%は、紙(モールド)パックにて流通させている。それらのパックは、取引業者によって回収し、リサイクルされている。</li> <li>・ 耕畜連携により、鶏ふん堆肥は、主にエコファーマー認定農場や有機栽培農家(JAS有機認証圃場)へ提供している。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営の多角化により、安定した収益確保を目指している。</li> <li>・ 国内産飼料の飼料用米の利用により、飼料高騰による飼料費の増を軽減できた。</li> <li>・ 販路は、生協をメインに、都内のデパートやスーパーで、販売が安定。</li> <li>・ 水田を活用した地域資源の飼料用米の生産、鶏ふんたい肥の耕種農家への還元と、域資源循環型養鶏を確立して地域貢献に寄与。</li> </ul> <p>⑤ 取り組むに当たって(取り組んでから)の課題等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産部門と販売部門との間で偏らないように、労働配分の適正なバランスを図ること。</li> <li>・ 飼料用米を利用する上での未登熟米(モミ米)についての対策。</li> </ul> <p>⑥ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 販売する卵の適正な価格形成が行われ、中小規模の養鶏業でも産業として成り立つ仕組みづくり。</li> <li>・ 地域と連携して地域農業を支えている中小規模養鶏農家に対する支援。</li> <li>・ 鳥インフルエンザ発生農家に対する再生産までの期間の十分な資金補償。</li> </ul>				

事例NO	18	事例テーマ	養豚の繁殖肥育一貫生産と自社ブランド豚肉「香心ポーク」を直売所で販売	経営体の名称	有限会社 コーシン 代表取締役 熊野義幸
スナップ等	    				
経営の概況	<p>(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の沿革・特徴</p>		<p>〒869-1103 熊本県菊池郡菊陽町大字久保田911</p> <p>法人(有限会社)組織による養豚の繁殖肥育一貫生産と自社ブランド豚肉「香心ポーク」を直売所で販売</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>昭和55年 養豚業創業</li> <li>平成3年 有限会社として法人化</li> <li>平成6年 認定農家(農業経営改善計画認定)</li> <li>平成9年 阿蘇大津ファーム新設</li> <li>平成24年 [香心ポーク]ブランド立ち上げ</li> <li>平成27年 合志農場稼働</li> <li>平成30年 農場HACCP認証</li> <li>令和2年 600頭規模新豚舎稼働</li> <li>飼育衛生管理の徹底:豚舎を子豚舎、分娩舎、交配舎、肥育豚舎の4区分に分けて、豚舎への入室にはシャワー室をとおり、専用の衣類に着かえるなど衛生管理を徹底的に行っている。</li> <li>給与飼料:生産するブランド豚肉の「香心ポーク」は、離乳後ミルクの段階から出荷まで、抗生物質を含まないオリジナル飼料で育てている。阿蘇の天然ミネラル水を給与水して、臭みのない豚肉に仕上がっている。</li> <li>循環型農業:ふん尿は堆肥化施設で発酵処理をして有機たい肥として販売している。また、グループ会社の有限会社阿蘇グリーン農園の畑で利用して無農薬有機栽培野菜を生産して販売している。</li> </ul>		
	<p>(4)経営従事者数 (5)飼養畜種・羽頭数 (6)畜産物年間生産量 (7)多角化品の製造販売</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員9名</li> <li>母豚600頭の繁殖肥育一貫経営。飼養品種(LW・D)</li> <li>年間約14,000頭出荷</li> <li>有限会社コーシンで生産されたブランド豚肉「香心ポーク」を直売所(香心商店)で販売。</li> </ul>		
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>三元豚(LWD)のブランド豚肉「香心ポーク」の生産・加工と系列直売店(香心商店)による販売。</li> <li>グループ会社の有限会社阿蘇グリーン農園の畑で無農薬有機栽培野菜の生産・販売。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>最初は、養豚の宣伝になればと思い、多角化部門(豚肉の加工販売)を始めた。</li> <li>自社農場でオリジナルの無農薬飼料と阿蘇の天然ミネラル水で育てた安心安全でこだわりの豚肉、加工品を消費者に食べさせたいという思いで始めた。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一週間に10頭程度の肥育豚を買い戻して、加工処理をして販売。インターネット販売も実施。</li> <li>豚肉の加工販売部門は、3名の要員で運営している。直売店の「香心商店」には4基の豚肉・加工食品の自販機を設置して販売。</li> <li>メンチカツなどの総菜は自社で製造販売。ハム・ソーセージは委託加工。ホテルなどにも顧客が増えている。</li> </ul> <p>④ 取組の成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>整った環境のもと、オリジナル飼料で生産したブランド肉「香心ポーク」が安全・安心でおいしい肉質であるということの評価されるようになった。</li> <li>消費者に対して、安心・安全な豚肉を提供するという責任者意識を生産現場の従業員が持つようになった。</li> <li>消費者との距離が近くなったことによって、販売する製品の評価を直接聞く機会ができたことにより、生産部門での改善が図られた。</li> </ul> <p>⑤ 取り組むに当たったの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>加工開発部門のための資金、人材及び技術ノウハウの確保。</li> <li>商品を本格的に商品化し製造量が増えて、運営が安定して軌道に乗るまでの間の運営資金の確保。</li> </ul> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の開発及び加工部門の人材確保。</li> <li>多角化部門の売上げが十分に確保でき、運営が安定して軌道に乗るまでの間の運営資金の確保。</li> </ul> <p>⑦ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多角化部門を始めるにあたっての人材育成・技術的な支援。</li> <li>多角化部門への設備投資によるコスト、リスク、経営ノウハウなどに対して、運営が安定して軌道に乗るまでの間の課題に対する支援。</li> </ul>				

事例NO	19	事例テーマ	養鶏業をメインにして、食・健康・環境をテーマに社会に貢献する多角経営	経営体の名称	株式会社 サン・ファーム 代表取締役 八幡みわ
スナップ等					
経営の概況	<p>(1)所在地</p> <p>(2)経営形態</p> <p>(3)経営の特徴</p> <p>(4)経営従事者数</p> <p>(5)飼養畜種・羽数</p> <p>(6)生産基盤</p> <p>(7)多角化品の製造販売</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 熊本県熊本市南区城南町今吉野1000-1</li> <li>・ 採卵養鶏事業+たまごと菓子製造・直売事業、菓子加工輸出事業外</li> <li>・ 昭和23(1948)年:初代八幡信雄、熊本県下益城郡城南町下宮地にて養鶏をはじめ。</li> <li>・ 平成16(2004)年:株式会社サン・ファーム設立。</li> <li>・ 平成19(2007)年:消費者交流施設(直営店舗)「ひなたまっこ」オープン。</li> <li>・ 平成29(2017)年:地元の耕種農家と連携し、飼料米の取り組み開始。</li> <li>・ 令和3(2021)年:子ども食堂「フードリボン(旧夢食堂)INどんぐりの森」オープン。</li> <li>・ 令和4(2022)年:鶏の飼料として国内子実とうもろこしの自社栽培開始。</li> <li>・ ①採卵養鶏事業 ②たまごと菓子製造・直売事業 ③菓子加工輸出事業 ④6次化コンサルティング事業 ⑤パークゴルフ事業 ⑥太陽光発電事業 ⑦ヘルスケア事業 ⑧子ども食堂事業 ⑨災害支援活動と多角化事業を実施。</li> <li>・ 役員/4名 従業員/45名</li> <li>・ 農場敷地面積17ha、飼育羽数約85,000羽</li> <li>・ 株式会社サン・ファーム豊野農場: 熊本県宇城市豊野町安見3839-7</li> <li>・ 鶏卵・発酵鶏糞肥料の生産・販売、菓子製造販売。</li> <li>・ マヨネーズ・大麦若葉と白桃のうるるんゼリー販売。</li> </ul>			
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ①採卵養鶏事業 ②たまごと菓子製造・直売事業 ③菓子加工輸出事業 ④6次化コンサルティング事業 ⑤パークゴルフ事業 ⑥太陽光発電事業 ⑦ヘルスケア事業 ⑧子ども食堂事業 ⑨災害支援活動</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1.直売比率を高めることによる経営の安定性。</li> <li>2.企業としてのブランディング。</li> <li>3.卵の良さを訴えても違いが分かりにくい、素材の良さが分かる加工品にすることで相乗効果が生まれる。 →一次産品だけでなく加工品を作って美味しさを実感頂くことで、素材としての魅力度も増す効果がある。</li> <li>4.次世代にバトンタッチする際には一次産業だけでは難しいという思い。</li> <li>5.畜産物は輸出には制限が多いが、加工品であれば冷凍などによる日持ちが可能。 →生産による波や、日本各地や世界へお届けが可能となる。</li> </ul> <p>主に以上の5つの理由から弊社は六次化に取り組んだが、ただでさえ24時間365日多忙な養鶏業でこれ以上忙しくなるのは困ると、当時、従業員の約半数が六次化には根強い反対があった。 その中で六次化を決断出来たのは、先代の理解と台風や災害で今日と同じ明日は来ないかもしれないという思い。 チャレンジしたかったのに出来なかったという後悔はしたくないという思いで六次化にチャレンジ。</p> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 産卵養鶏業を中心に、お菓子の製造販売、SDGs取り組みの一環として太陽光発電事業に取り組む。</li> <li>・ 鶏を雛から育てていること、自然な光と風が入る開放型の鶏舎で育てている</li> <li>・ 1960年から養鶏に取り組み、創業60年。当社では飼育や飼料にもこだわって品質の良いたまごとお菓子を作っている。</li> <li>・ 世界的な食品コンクール(世界味覚審査寄稿ITQI)に出席し4年連続2つ星(優秀味覚賞)を受賞。</li> <li>・ ミッション(サンファームの使命):「ひとつのたまごから広がる君(黄身)の幸せ」 ビジョン(サン・ファームが目指す未来): 真に価値のある「たまご・スイーツ・食」を創造し、世界中の人々に感動と幸せを楽しくプロデュースする。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 鶏ふんも農家に肥料として使ってもらうことで、土に還し、化学調味料を使わない、健康に良い作物を育ててもらっている。 * 六次化に取り組むことによって、農業の面白さ、楽しさを実感することが出来ている。 また採用にも農業分野以外の事業があることによって、小さいころから弊社商品のファンという学生の求人応募動機が散見され、大切な人材確保のプラス要因になっている。</li> </ul> <p>⑤ 取り組むに当たったの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ * 投資規模にもよると思うが軌道にのるまで5年程度はかかるため、軌道に乗るまでの運転資金は豊富にないと厳しい。 早期からのスモールスタートが安全性は高い。</li> </ul> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近年、社会的に食の大切さに目を向けている。それを自分たちも再認識し、もう一度原点に立ち返る必要があると考えている。事業を拡大していくのではなく、仕組みをもっと確かなものにして次世代につないでいく基礎固めが必要であると考えている。まずは安全性をしっかり揺るぎないものにする。そして品質や生産体制などすべての面において、次世代へのバトンタッチの為にしっかりとした基礎を2~3年かけて作り上げる。</li> <li>・ 情報発信と食育にも引き続き力を入れていきます。影響力を高め、更に必要とされる付加価値の高いビジネスにチャレンジする。</li> </ul> <p>⑦ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 色々な局面で大変お世話になっております。大切な食を後世に残すために、将来、子どもたちが農業をしたい!と思えるような夢がある施策や自給率のアップ、耕作放棄地解消の問題解決を期待している。</li> </ul>				

事例NO	20	事例テーマ	肉用牛、酪農及び養豚経営と畜産物の加工・販売、外食産業まで手掛ける多角化経営	経営体の名称	株式会社 カミチクファーム 取締役 西 浩二	
スナップ等						
	肉用牛部門		酪農部門		多角化部門(肉販売、外食産業)	取締役 西浩二氏
経営の概況	<p>(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の特徴</p>		<p>本社は鹿児島県鹿児島市上福元町6921-1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による肉用牛、酪農、養豚経営に加え、畜産物の加工・販売。外食産業までの多角化経営を行う大型企業グループ</li> <li>・1985年6月、「有限会社上畜」を鹿児島市で創業(現株式会社カミチク)。</li> <li>・大家畜の飼養頭数は九州一円のグループ農場約60カ所で、肉用牛15,000頭、乳用牛2,000頭、計17,000頭を飼養するギガファーム。</li> <li>・受精卵の技術を活かし、鹿児島県で初の「乳肉一貫体制」の酪農にも取り組む。</li> <li>・2010年6月より、カミチクファーム 金峰農場・TMRセンター・カミチク本社・加工センター・丹波センターという、農場・エサづくりから加工・販売まで、ISO22000を取得。</li> <li>・エサに飼料用イネや飼料用米を与えた牛のミルクはあっさり優しい味が魅力。ミルクを活用してさまざまな乳製品の開発にも取り組んでいる。</li> </ul> <p>カミチクファームオリジナル飼料「TMR発酵飼料」の生産。</p> <p>(4)経営従事者数 (5)飼養畜種・頭数 (6)畜産物年間生産量 (7)多角化部門の販売</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員は約1,500名(グループ含む)</li> <li>・肉用牛約15,000頭、乳用牛約2,000頭(搾乳牛1,000頭、子牛・育成牛1,000頭) 計17,000頭</li> <li>・肥育牛 約5,000頭/年、生乳約10,000t/年</li> </ul> <p>肉用牛及び豚は、鹿児島食肉センターで、と畜から最終加工まで一貫処理したカット肉、及びレストランでの焼肉等提供、酪農部門は、生乳、搾りたて牛乳でチーズ、ヨーグルトなど加工製品。</p>			
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・肉用牛経営、酪農経営、養豚経営、稲作農家との連携によるTMRセンターの運営。</li> <li>・食肉の加工処理事業、食肉卸事業、外食・直販事業の展開。</li> <li>・オーストラリアでの肉牛生産事業を開始するとともに、既存の輸出先として、タイ・インドネシア・マカオ・香港・ベトナムなど12カ国。</li> <li>・九州ファームソリューションによる農家が抱える課題の解決。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・家畜の飼料作り、乳・肉の一貫経営による肉、乳生産、畜産物の加工・販売、乳、肉の販売店、レストラン運営、そして、輸出まで手掛け、地域資源の循環利用による資源利活用によるコスト削減を図る。</li> <li>・地域経済の活性化と雇用機会の創設。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・九州各地の契約農家につくってもらった飼料用イネや飼料用米、地域の量販店などから出る食品製造副産物を利用し、コスト削減を実現。休耕地の活用や農家への堆肥還元にも取り組み、自然の循環を大切に「環境保全型畜産」を実現。</li> <li>・カミチクファームでは、受精卵の技術を活かし、鹿児島県で初の「乳肉一貫体制」の酪農にも取り組む。</li> <li>・カミチクは鹿児島食肉センター内に、と畜から最終加工まで一貫処理するラインを設置。未包装の肉が衛生区域外に一度も出ないため、新鮮な状態のまま加工処理ができる。そうすることで、スライスパックの状態でも海外への輸出することもできる。</li> <li>・カミチクファーム 加世田農場は、2020年3月にSQF(食品安全システム)の認証を取得。</li> <li>・原料である牛肉の選定はもちろん、生産ラインの構築、品質管理体制、市場のニーズを踏まえた味づくり、物流の手配など、そのすべてをカミチク内部で行うことができる。</li> <li>・商売の最前線に立ち、常にニーズを掴むため、丹精込めて育てた牛肉を最後まで大切に扱いたいから外食・直販事業まで手がけている。</li> <li>・飼料、資材が高い、生産性が上がらないなど、農家の持っている課題を九州ファームソリューションによる手助け。</li> <li>・(株)カミチクファームでは、受精卵の技術を活かし、鹿児島県初の「乳肉一貫体制」の酪農に取り組んでおり、ホルスタインの雌牛に和牛の受精卵を移植し、和牛の子牛を産ませる。この母牛から搾乳できるミルクを使って乳製品などを作り販売することで得られる収益が究極のコストダウンにつながる。</li> <li>・乳製品作りの本場、フランスのノウハウを導入し、様々な乳製品を開発している。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・畜産物の加工・販売及び外食産業の展開による畜産経営収益の向上。</li> <li>・地域労働機会の創設に寄与。</li> <li>・休耕地の活用による飼料生産、水田農家へのたい肥の還元により、未利用資源の利活用と環境保全型循環生産が実現。</li> <li>・水田での自給飼料の生産、稲わらの利用、エコフィードの利用などによる飼料自給率の向上が図られた。</li> <li>・地域経済の活性化に寄与。</li> </ul> <p>⑤ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・最近の飼料、肥料、燃料などの資機材の高騰による生産費のアップ。</li> <li>・労働力の確保。</li> </ul> <p>⑥ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資機材の高騰対策。</li> </ul>					

事例NO	21	事例テーマ	養豚と食肉販売・レストラン経営を手掛ける多角化経営	経営体の名称	(有) ふくどめ小牧場 代表取締役社長 福留 俊明
スナップ等					
経営の概況	<p>(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の特徴</p>		<p>〒893-0044 鹿児島県鹿屋市獅子目町81-1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法人組織による養豚一貫経営、生産物の加工・販売、並びにレストラン経営</li> <li>・モットーは「まっすぐ、丁寧に、手間ひまをかけて」。自分たちの目が届く頭数だけを育てて、その場で加工し、販売を行っている。</li> <li>・2代目社長の福留俊明さんは2001年、23歳のときから家業に従事し、2021年9月に社長に就任。食肉の加工は、次男洋一さんがヨーロッパでの修行を終えて帰国した2011年からスタート。現在は、妹の智子さんが商品管理や販売(3次産業)を担当。3兄弟で6次化を推進。</li> <li>ふくどめ小牧場では、俊明さんが豚の生産(1次産業)、弟の洋一さんが加工(2次産業)、妹の智子さんが商品管理や販売(3次産業)を担当。</li> <li>・飼育している豚は、日本唯一の品種である「サドルバック」と「幸福豚」。豚肉のおいしさは脂身にあると言われており、「サドルバック」は人肌でも溶けるような脂身の柔らかさと旨み特徴で、ヨーロッパでは「幻の豚」と呼ばれている。「幸福豚」は「サドルバック」をかけ合わせたオリジナルの品種で、脂の旨味を受け継ぎながらも、赤身の多さと柔らかさをあわせ持っている。</li> <li>・餌はトウモロコシや海藻粉末、麦、納豆菌などを自家配合し、人間でも口にできるような安全なものを与えている。水にもこだわり、地下80メートルから組み上げた新鮮な地下水をいつでも飲めるようにしている。</li> <li>・オランダで養豚修業した長男 俊明さんが、日本唯一の希少な豚種「サドルバック」と「幸福豚」を自社農場で育て、ドイツでハム、ソーセージ加工の修業をした次男洋一さんが、ドイツの伝統技術のみならず「命を預かる責任を持ち、脂も皮も骨も捨てることなく1頭まるごと使い切る」という姿勢も受け継ぎ、商品優先ではなく素材を100%活かすことを優先した加工・製造を行っている。</li> <li>・製造されたハムやソーセージは、ドイツの伝統的なレシピに基づいた本場の味わいが特徴。</li> </ul> <p>(4)経営従事者数 (5)飼養畜種・頭数 (6)畜産物年間生産量 (7)多角化部門の販売</p> <p>家族 7人、雇用10人 ・母豚300頭 母豚を含めて総頭数は4,000頭 肥育豚 5,000頭程度 ハム、ソーセージ、ウインナーなどの加工品。</p>		
事例紹介のポイント等	<p>① 多角化を行った部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・養豚一貫経営に加え、ハム、ソーセージなどの加工・販売、農場内で直販所、カフェレストラン経営も手掛け多角化している。製品はオンラインショップでも販売。</li> </ul> <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分たちで大切に育てた豚を自分たちでお客様に届けたいという思いから、「ふくどめ小牧場」で育てた豚を加工、販売までをひとつの場所で行うこととした。さらに、銘柄豚の普及を図りたい一心で、牧場に隣接しているカフェで店頭販売とランチの提供も開始した。</li> <li>・日本唯一の品種である「サドルバック」と「幸福豚」による養豚一貫の小規模経営で、生産した豚肉を使って、加工・販売まで手掛け付加価値を高めた生産を目指したかった。</li> </ul> <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オランダで養豚を学んだ長男 俊明さんが、日本唯一の希少な豚種「サドルバック」と「幸福豚」を自社農場で育てる。次男洋一さんが、2002年にイギリスへ語学留学し、2003年に食肉加工技術の習得のためドイツに渡り、南ドイツのピオ牧場であるHerrmannsdorf(ヘルスマンドルフ)で修行を行い、2009年にマイスターの国家資格を取得。2011年に帰国し、翌年に両親や兄と「ふくどめ小牧場」をスタート。ドイツの伝統技術のみならず「命を預かる責任を持ち、脂も皮も骨も捨てることなく1頭まるごと使い切る」という姿勢も受け継ぎ、商品優先ではなく素材を100%活かすことを優先した加工・製造を行っている。</li> <li>・「サドルバック」種は暑熱に弱く、豚舎での飼育が難しいので、放牧により飼育。サドルバックと白豚を掛け合わせた肥育豚(幸福豚)は、通常6カ月で出荷可能であるが、幸福豚は8カ月の育成・肥育期間が必要。</li> <li>・一番のこだわりは、独自のスパイス配合。日本のハムやソーセージに既存のミックス香辛料が使われることがほとんどの中、「ふくどめ小牧場」では自ら配合を行っている。香辛料ひとつひとつをミルで潰して混ぜていく手法はとも手間がかかるが、何が入っているかを自分たちで把握しながら作ることは大切なことであり、素材のおいしさを最大限に引き出すために欠かせない製法を採用。</li> <li>・肉質はジューシーで、特に脂身が良質な豚種「サドルバック種」は、ヨーロッパのお肉屋さんの間では人気があったが、生産者の減少によりヨーロッパでは幻の豚ともいわれた。その肉質に惚れ込み、ふくどめ小牧場では平成18年から、導入をはじめ、餌や環境にもこだわり30年以上の時間を費やし育てた。今、それが親子3人の協力体制の確立で、自社の加工・処理施設でシャクラーにして販売できるようになった。</li> </ul> <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・養豚経営は小規模ながら、加工・販売により付加価値を高めた戦略が功を奏し、案定した経営を実現。</li> <li>・日本唯一の豚種「純粋サドルバック」と「幸福豚」のシャクラーは、ドイツで修業した技術を活かして製造されたもので、プロフェッショナルたちからもその品質を認められており、地域経済の活性化に寄与。</li> <li>・サドルバック種に有名なシェフが目をつけてくれて、そこから徐々に広まっていて、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、こちらでいったらティーン・アンド・デルーカさんの全店舗で販売してもらえるようになった。</li> <li>・5年目以降からはコロナ期間中も、生産のほうはよくなかったが、ハム・ソーセージ、精肉の販売は毎年10～20%売り上げが伸びている状況。</li> </ul> <p>⑤ 取り組みに当たったの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機械の初期投資に1億円ぐらい投資が必要ということで、ドイツで中古の機械を全部集めて、コンテナを1台借りてそれで送って、初期投資を抑えた。</li> <li>・加工品販売やお肉は、それを潰して加工品やお肉をつくっても100%売れるわけではない。豚1頭を解体したら枝になって80kgぐらいであるが、それを2頭で160kg。最初週に160kgも販売できなくて、母親と一緒に、父がいなくてごみ箱に捨てたりした。最初はそういうことを繰り返していた。</li> </ul> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・飼料など資機材の高騰に加え、堆肥の処理も非常に問題になっている。</li> <li>・生産現場の労働力の確保。</li> </ul> <p>⑦ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・雇殺まで自分たちで丁寧に、全てを使い切ったというのも1つのブランドづくりになり、そうやって付加価値をつけていきたいという願いがある。しかし、現状、日本では、と畜場法があり、所管が厚生労働省であり、なかなか難しい。何とか、行政の力でドイツのような手法ができる方策はないかと願っている。</li> </ul>				



「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>  
df:roedje:mam//:d334 dH羅日空