



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

事業報告書（中間報告書）

[令和4年度]

令和5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年度の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」（令和4年度～令和5年度）を開始しました。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たところです。

本書は、令和4元年度（一年次）の事業成果を取りまとめた事業中間報告書です。別途整理した付属書も併せて、畜産経営者及び関係者が多角化経営の取り組みを検討す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をはじめ関係者の皆様に深謝申し上げます。

令和5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
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	5
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	30
3.1 第1回ワークショップ(千葉会場)	30
3.2 第2回ワークショップ(青森会場)	43
3.3 第3回ワークショップ(山口・広島会場)	58
3.4 事例収集	75
4. 多角化による畜産経営強化調査推進委員会	81
4.1 令和4年度第1回推進委員会	81
4.2 令和4年度第2回推進委員会	82
5. 畜産経営の多角化指針作成の準備調査	83
5.1 多角化指針作成の基本的な考え	83
5.2 多角化指針の目次構想(案)	83
6. 令和5年度の実施方針	85
附属書	87

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。

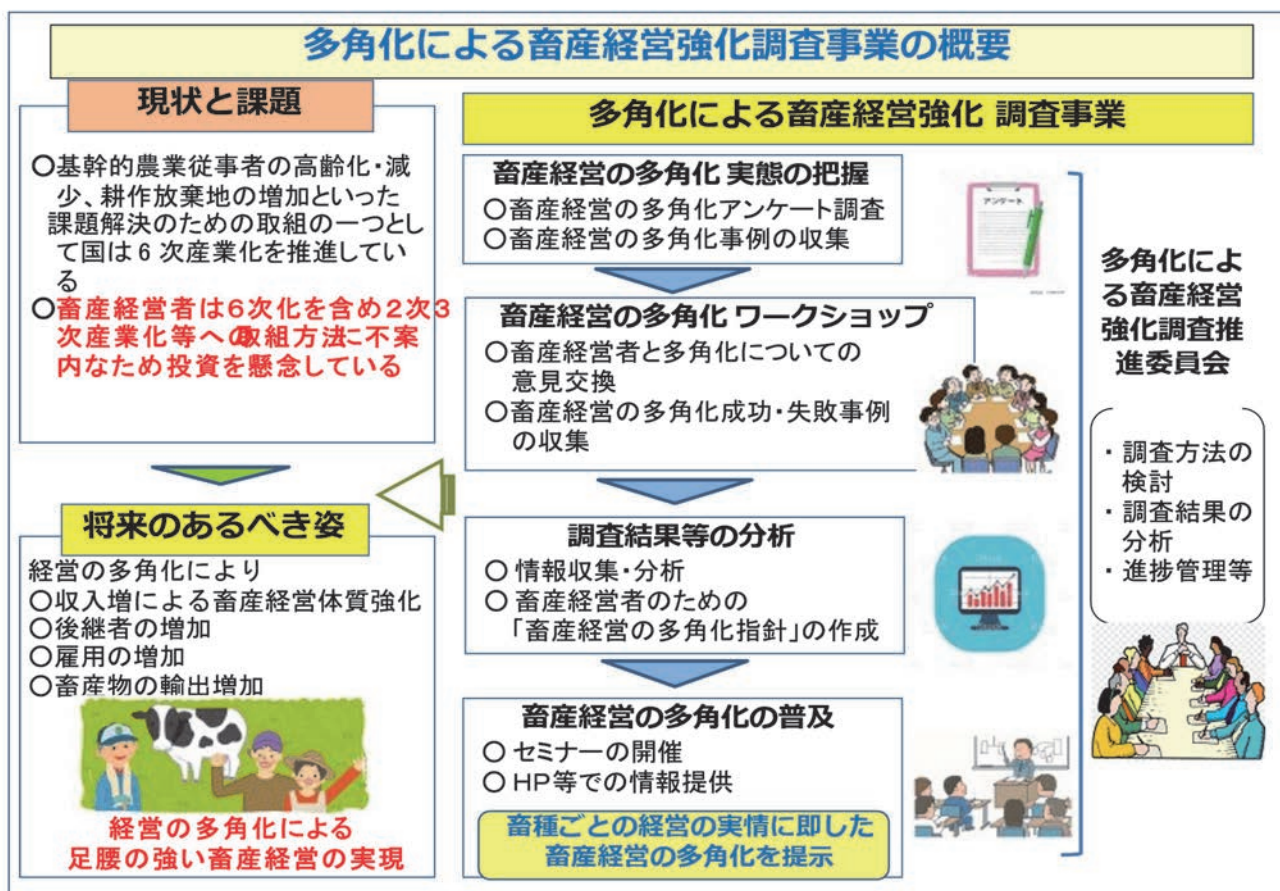


図 1.1 畜産経営雇用促進調査事業の基本構成

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約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、「畜産経営の多角化」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年度に実施する。
 - ・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。

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、肉鶏 22、酪農・肉用牛 20、酪農・養豚 1、肉用牛・養豚 1、肉用牛・採卵鶏・肉鶏 1、肉用牛・採卵鶏 1、養豚・肉鶏 1、養豚・採卵鶏 2、肉鶏・採卵鶏 1 であった。

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・肉鶏	1	0.3	
肉用牛・採卵鶏	1	0.3	
養豚・肉鶏	1	0.3	
養豚・採卵鶏	2	0.5	
肉鶏・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。農場所在地が多いのは、北海道、千葉県、鹿児島県、茨城県、愛知県、岩手県の順となっており、畜産主産地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)。

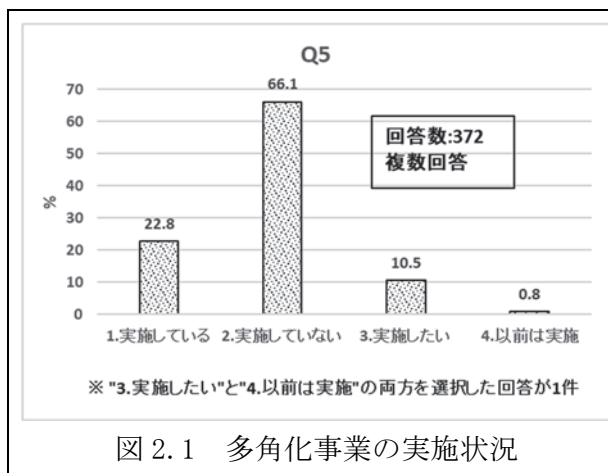


図 2.1 多角化事業の実施状況

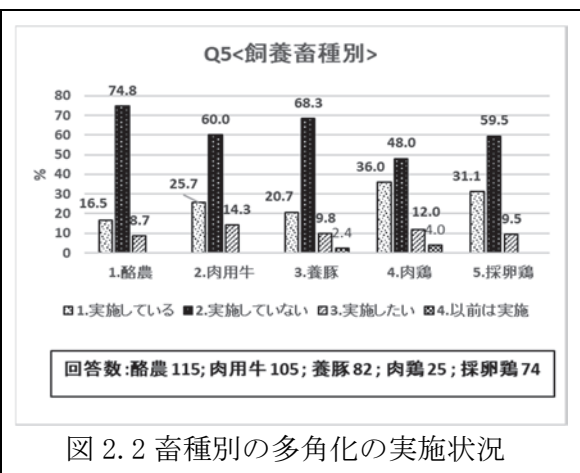


図 2.2 畜種別の多角化の実施状況

- ・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鶏経営と採卵鶏経営で、肉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」、及び「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」、及び「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変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「500万未満から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」及び「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。(今後も実施しない)」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ほしい
 - ・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、全体最適ではない
- 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
- 今の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、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

回答数は352件（複数回答）で、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。

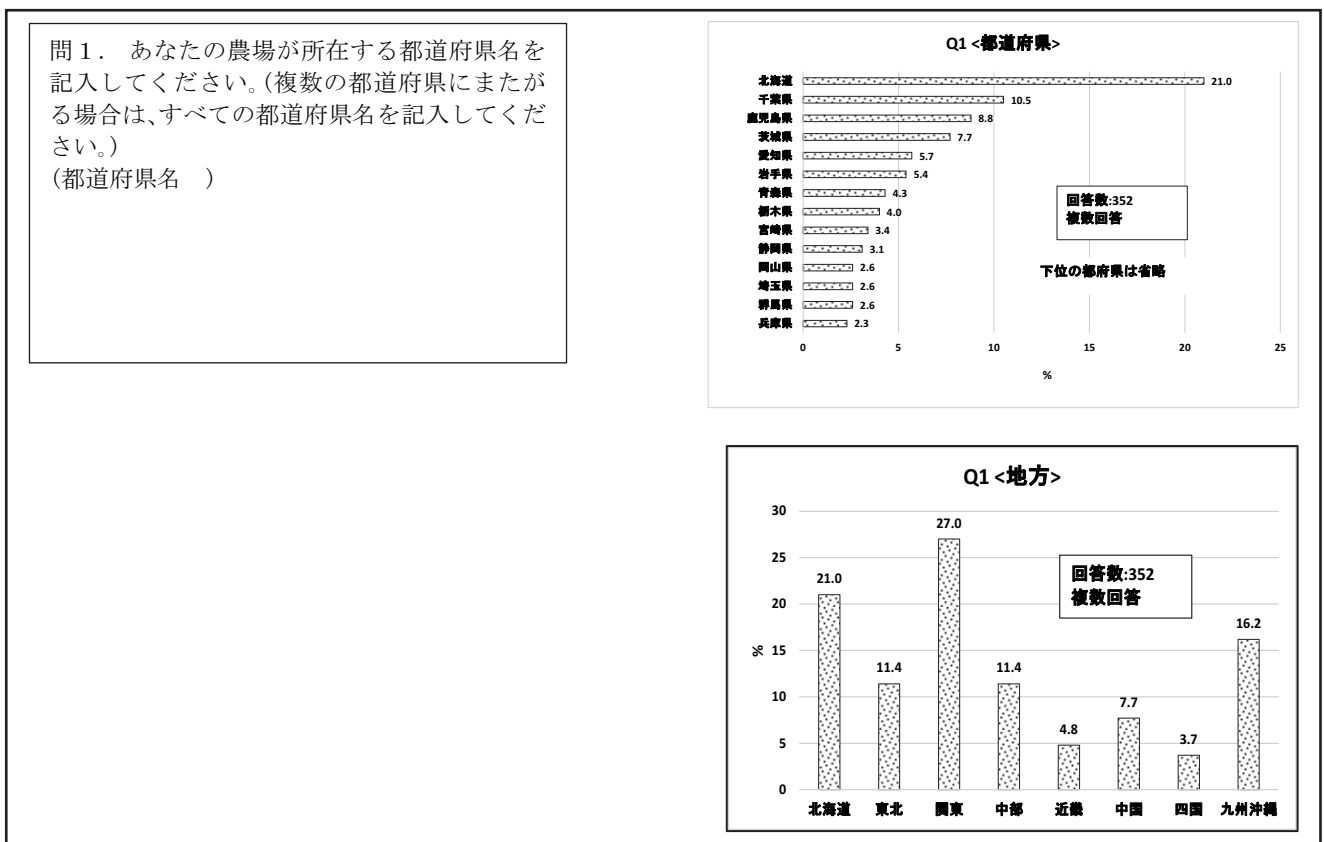


図 2.3 農場が所在する都道府県及び地方

(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。

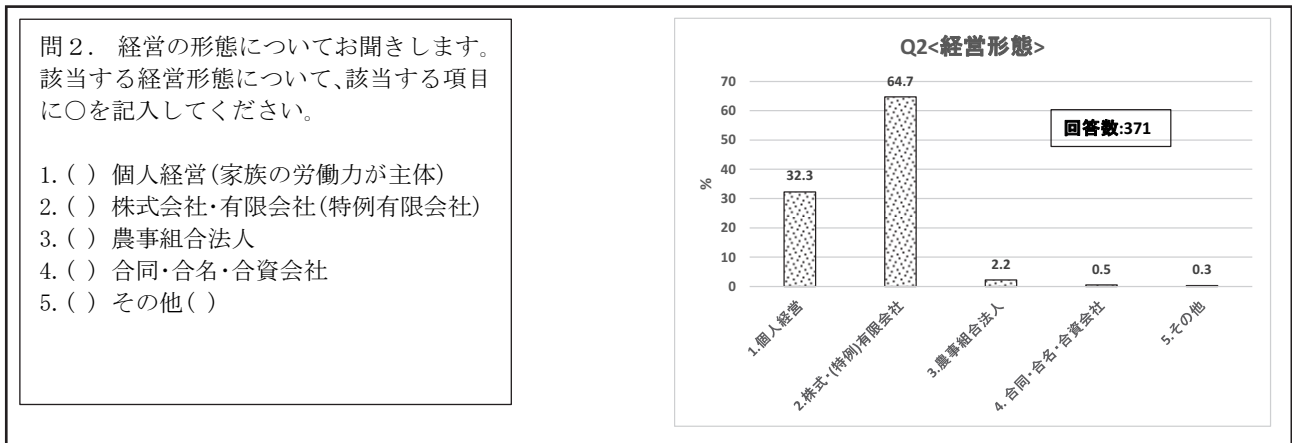


図 2.4 経営形態について

(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。

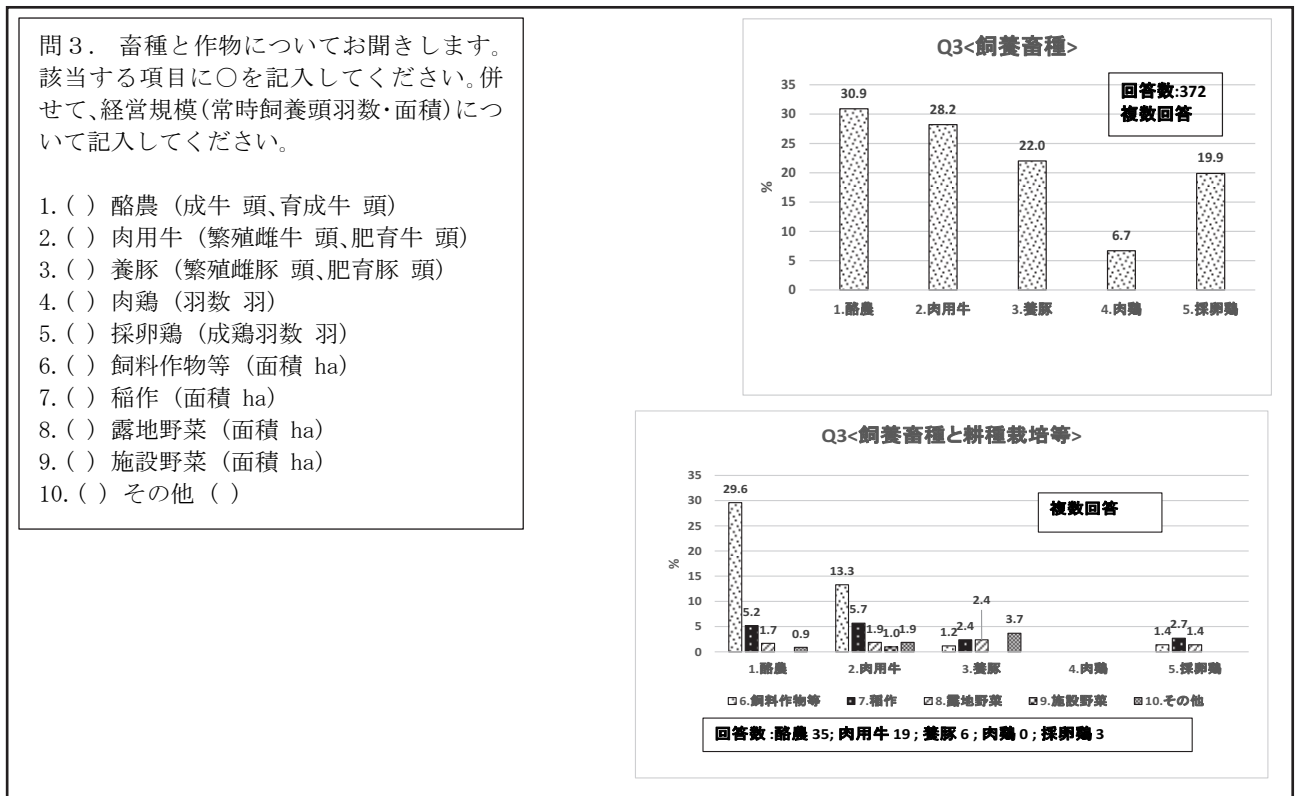


図 2.5 飼養畜種及び複合経営の状況

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 1049 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

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、各種別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。

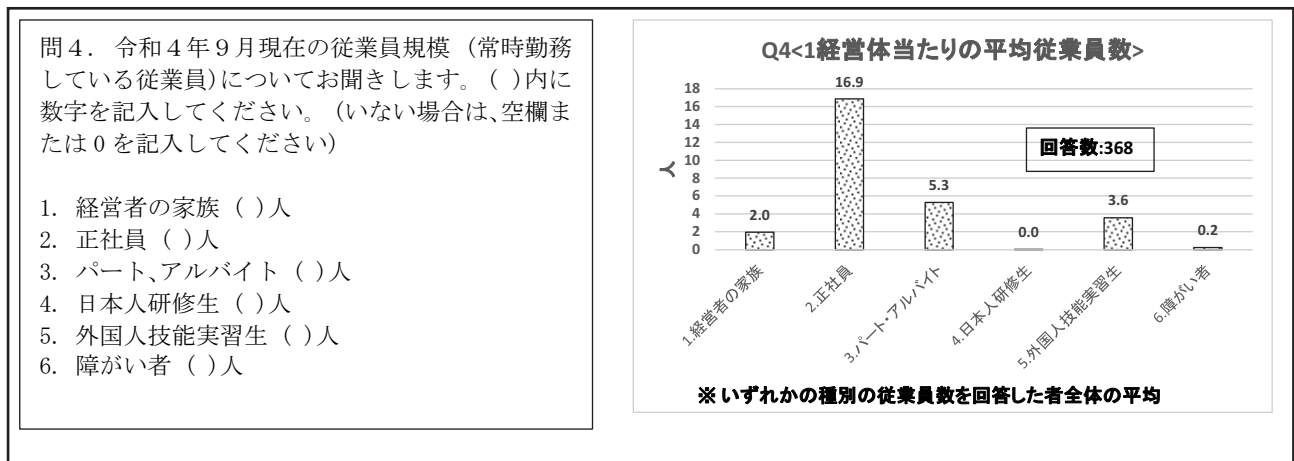


図 2.6 従業員数

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鶏経営と採卵鶏経営で、肉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%、肉鶏経営では 48.0%と高い割合になっている。

肉鶏、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)

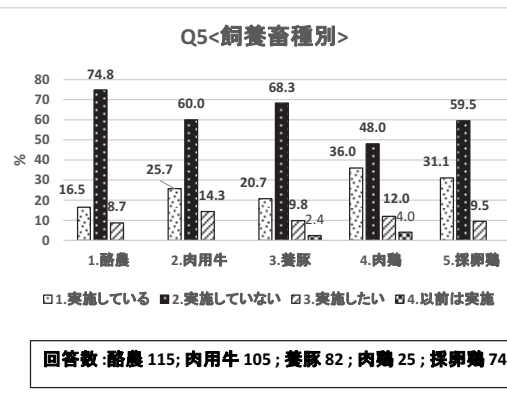
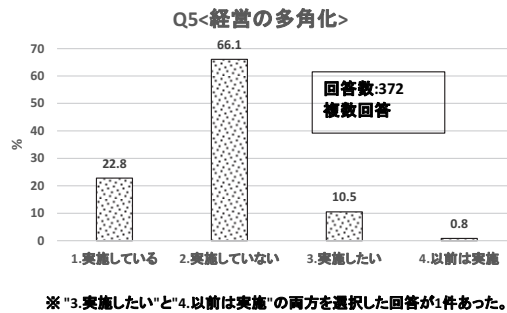


図2. 7 畜産生産以外の農畜産物の加工販売等、経営の多角化の状況

(2) 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сп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。

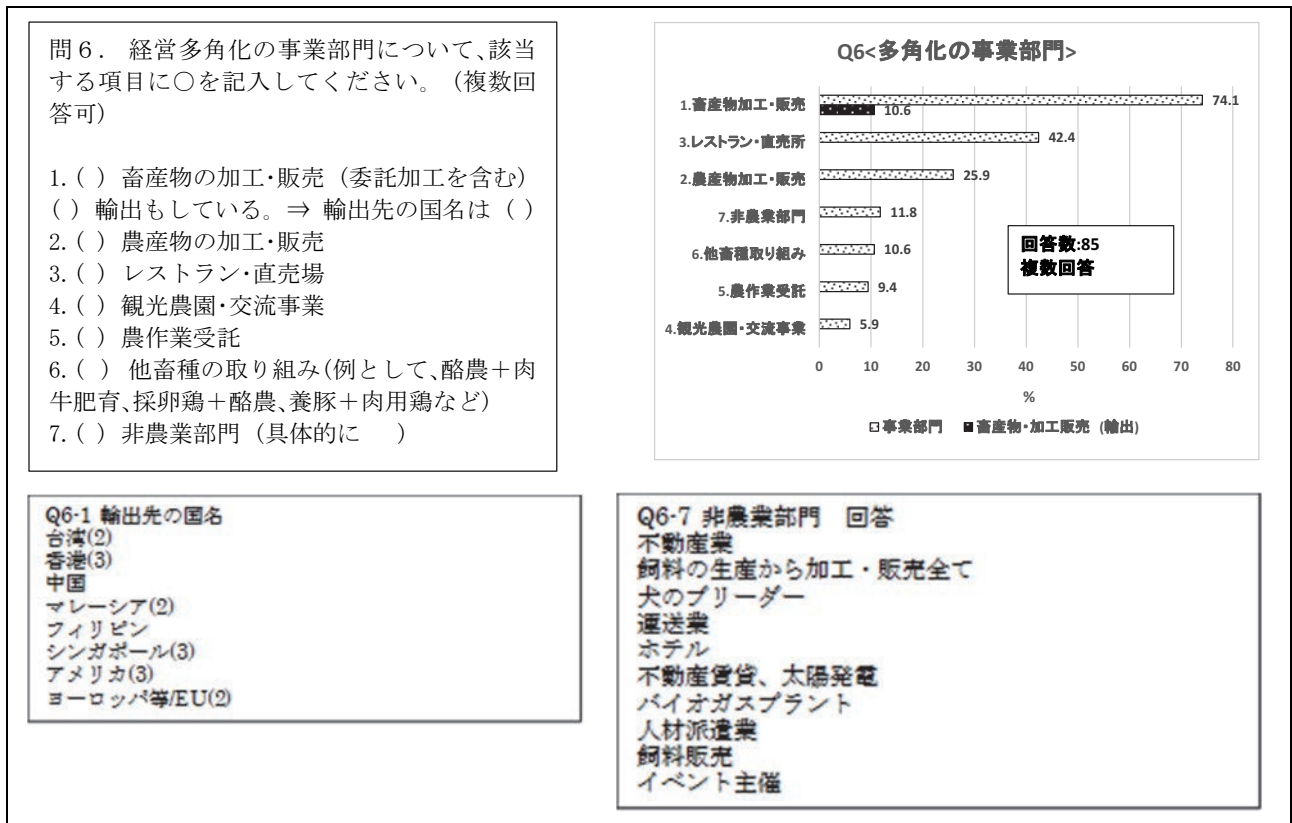


図 2.8 経営多角化の事業部門について

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」が29.6%、「その他」が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くなった。
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)資金の調達難しくなった。
11. () 多角化経営を実施するには立地条件が悪かった。
12. () 関係者との連携が困難になった。
13. () その他 (具体的に)

Q8<多角化中止または縮小理由>

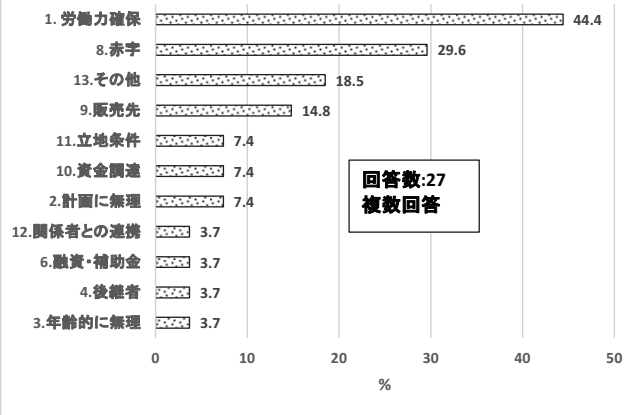


図 2.9 経営の多角化を中止または縮小した理由

4) 問9-1. 経営多角化の開始時期

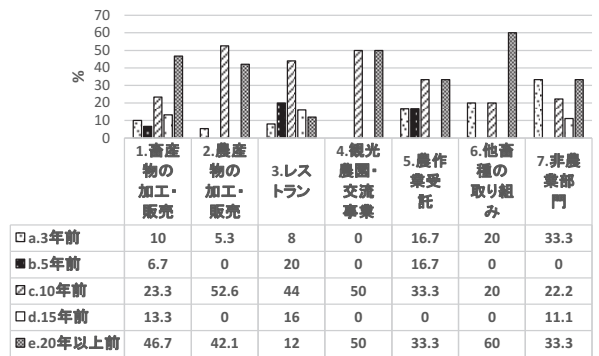
回答経営体数は80件で、多角化事業に取り組んだ時期は、一部の「非農業部門」を除いては、10年前と20年以上前と回答した経営体が多くみられた。

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

Q9-1<事業部門別開始時期>



回答数: (1.) 60; (2.) 19; (3.) 25; (4.) 4; (5.) 6; (6.) 10; (7.) 9

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「500万円～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。

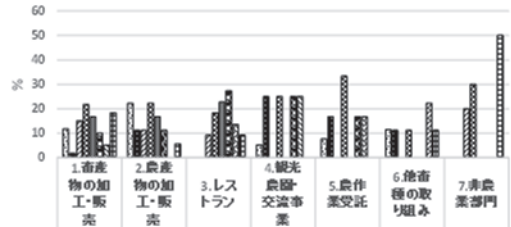
次いで、主な多角化部門として回答の多かった事業は「レストラン」部門への投資額で「500万円～5千万円未満」と回答した経営体が68.2%、「農産物の加工・販売」部門への投資額で「100万円未満」と「500万円～2千万円未満」と回答した経営体が61.1%と大きな割合を占めていた。

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. ()100万円～200万円未満
c. ()200万円～500万円未満、d. ()500万円～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. ()100万円～200万円未満
c. ()200万円～500万円未満、d. ()500万円～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. ()100万円～200万円未満
c. ()200万円～500万円未満、d. ()500万円～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. ()100万円～200万円未満
c. ()200万円～500万円未満、d. ()500万円～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. ()100万円～200万円未満
c. ()200万円～500万円未満、d. ()500万円～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. ()100万円～200万円未満
c. ()200万円～500万円未満、d. ()500万円～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. ()100万円～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

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

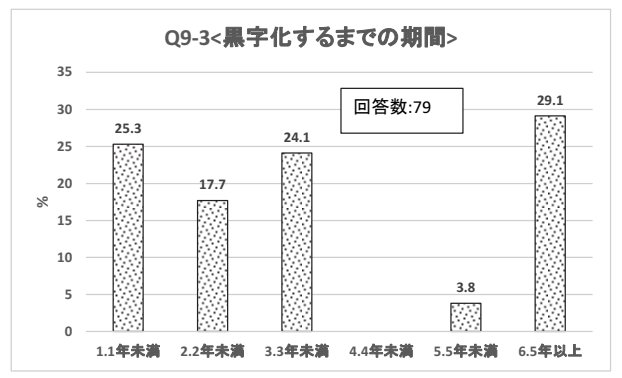


図 2.12 経営多角化事業部門の事業開始時から事業が黒字化するまでの期間

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 ()】

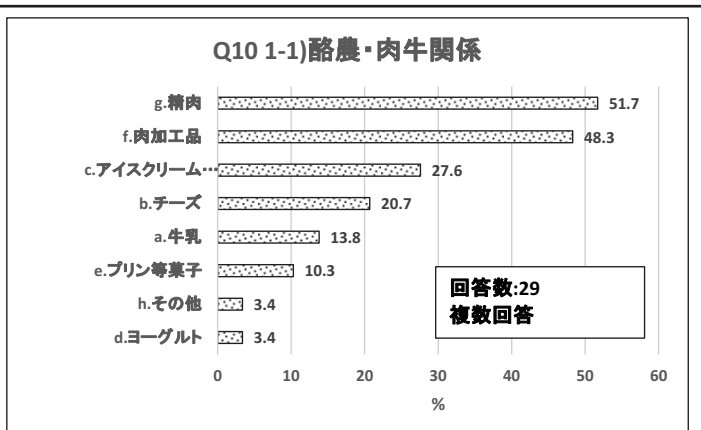


図 2.13 酪農・肉用牛経営の農畜産物の加工販売事業の加工品

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。

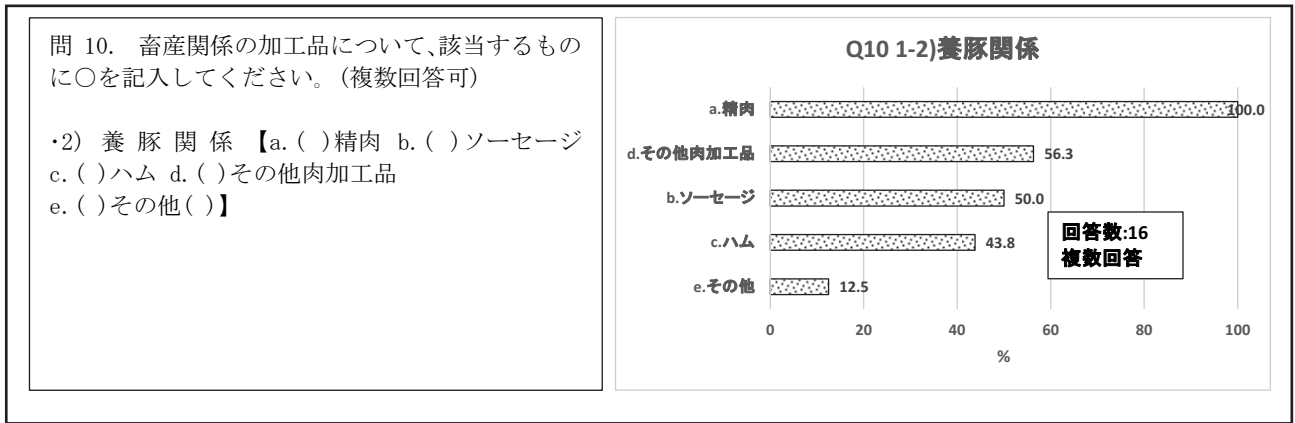


図 2.14 養豚経営の農畜産物の加工販売事業の加工品

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。

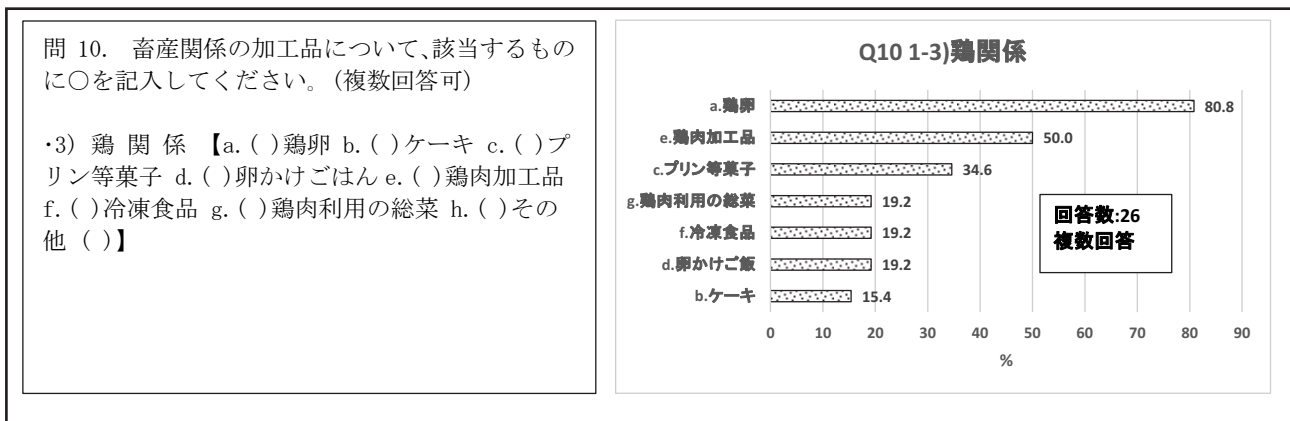


図 2.15 養鶏経営の農畜産物の加工販売事業の加工品

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。

問 1 1. 経営の多角化を開始した目的についてお聞きします。該当する項目に○を記入してください。
(複数回答可)

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

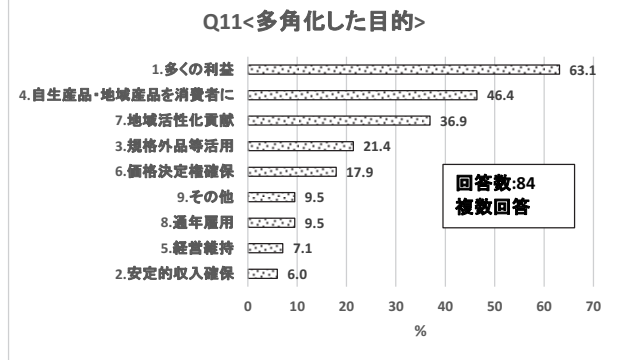


図 2. 16 経営の多角化を開始した目的

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。

問 1 2. 現在、経営多角化にあたり、どのような方と連携していますか。該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)

1. () 農業者
2. () 加工・製造業関係
3. () 販売・集客・サービス業関係
4. () 商品・サービス・企画・開発関係
5. () 技術・ノウハウの提供・助言関係
6. () システム等開発提供関係
7. () 事業のマネジメント関係
8. () その他 ()
9. () 連携していない

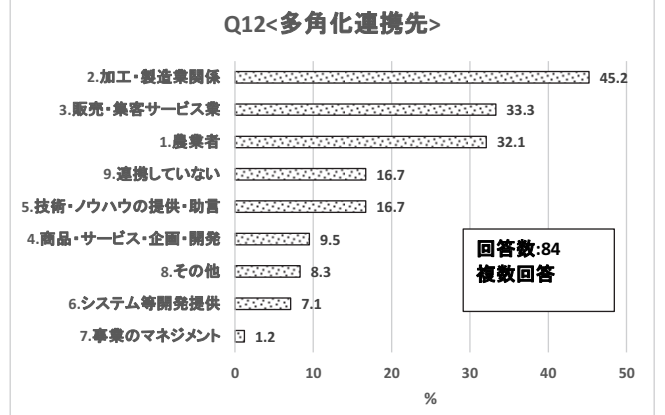


図 2. 17 経営多角化にあたる連携先

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)の人数についての変化

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。

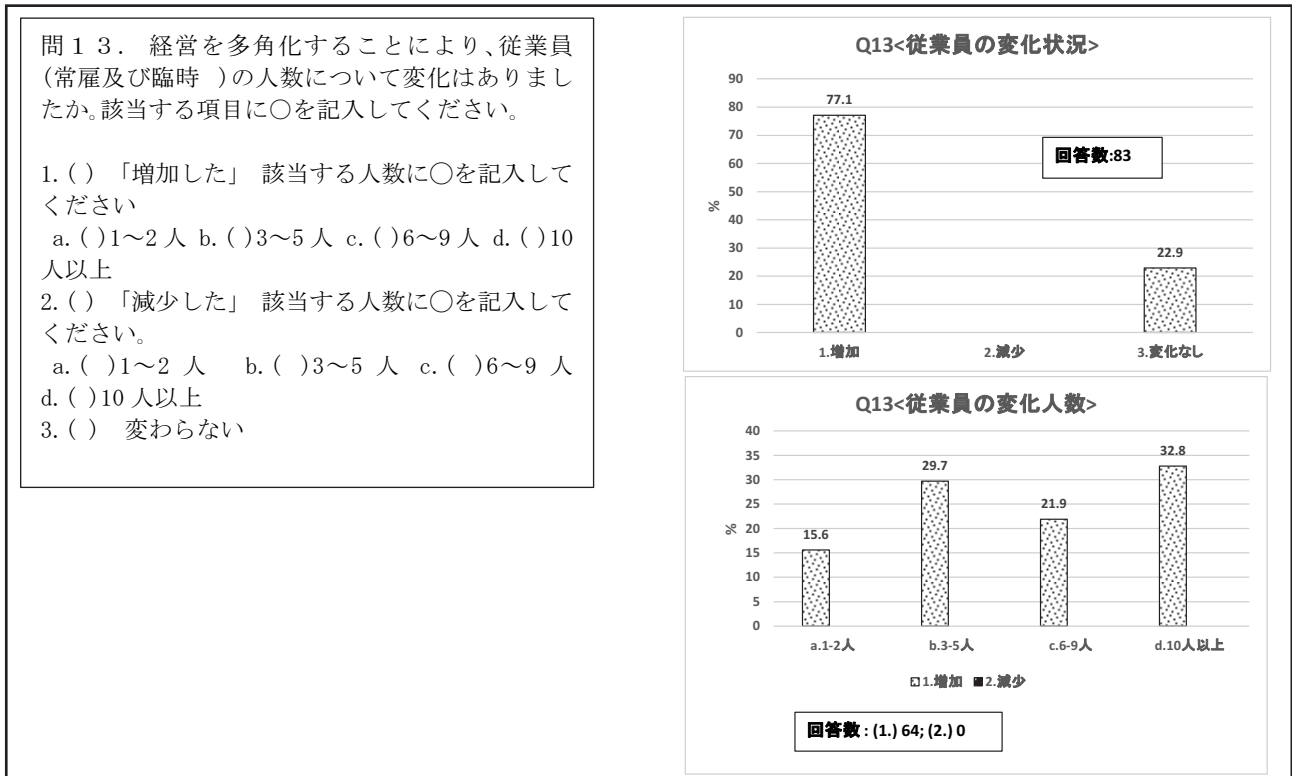


図 2.18 経営を多角化することにより、従業員（常雇及び臨時）の人数についての変化

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。

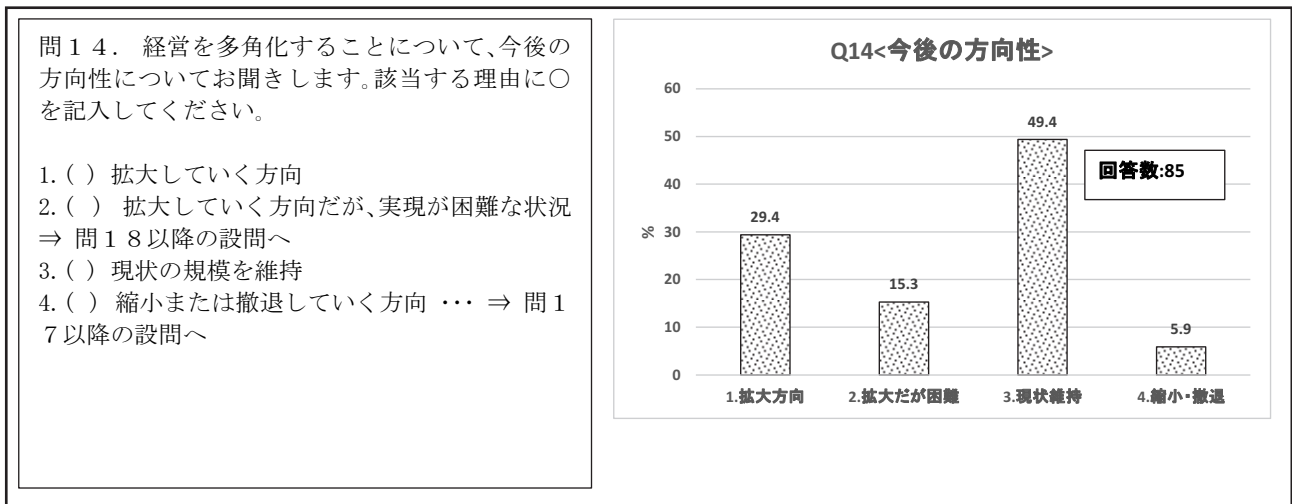


図 2.19 経営多角化の今後の方向性

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。

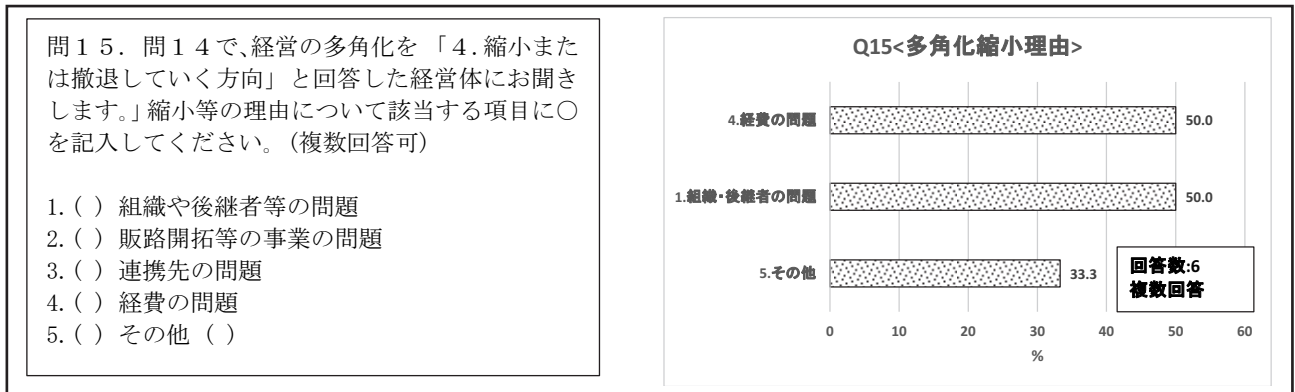


図 2.20 経営多角化の今後の方向性

15) 問 16. 多角化部門の年間売上額

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 万未満から 1 億円未満」の間と回答している。

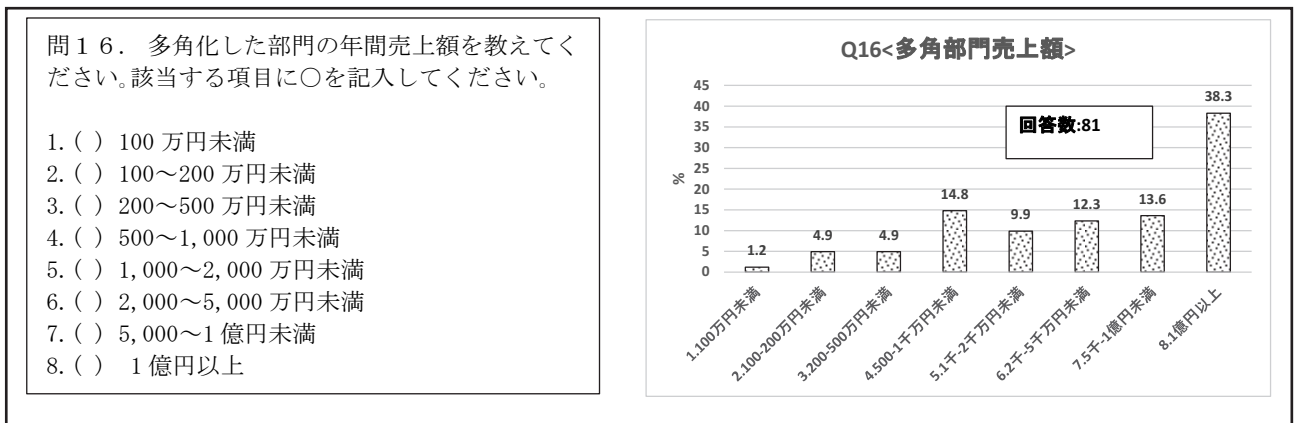


図 2.21 経営多角化部門の年間売上額

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」及び「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。

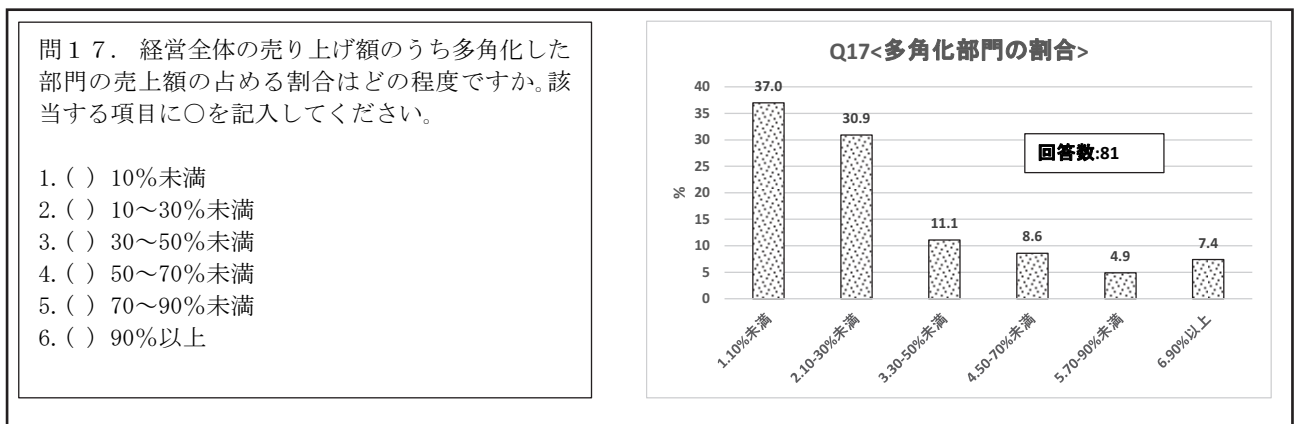


図 2.22 多角化部門の売上高に占める割合

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。

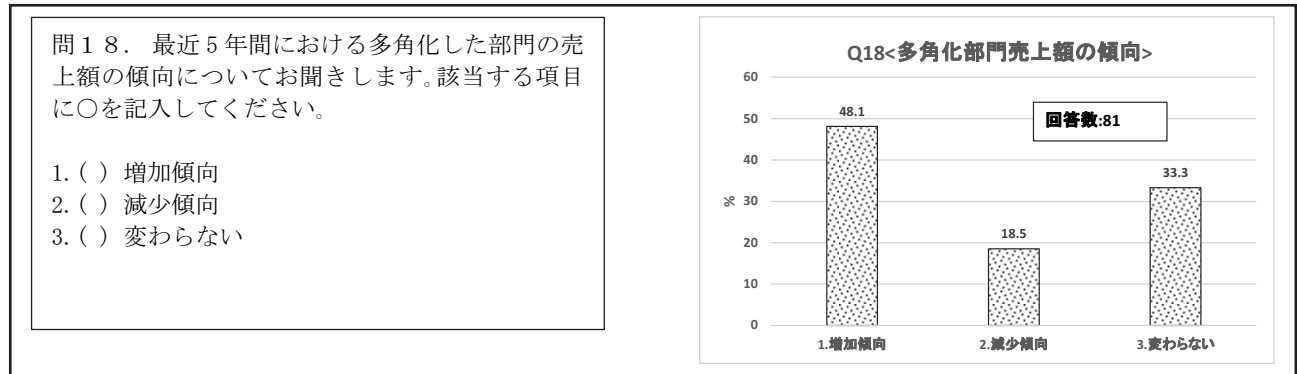


図 2.23 最近 5 年間ににおける多角化した部門の売上額の傾向

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」及び「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。

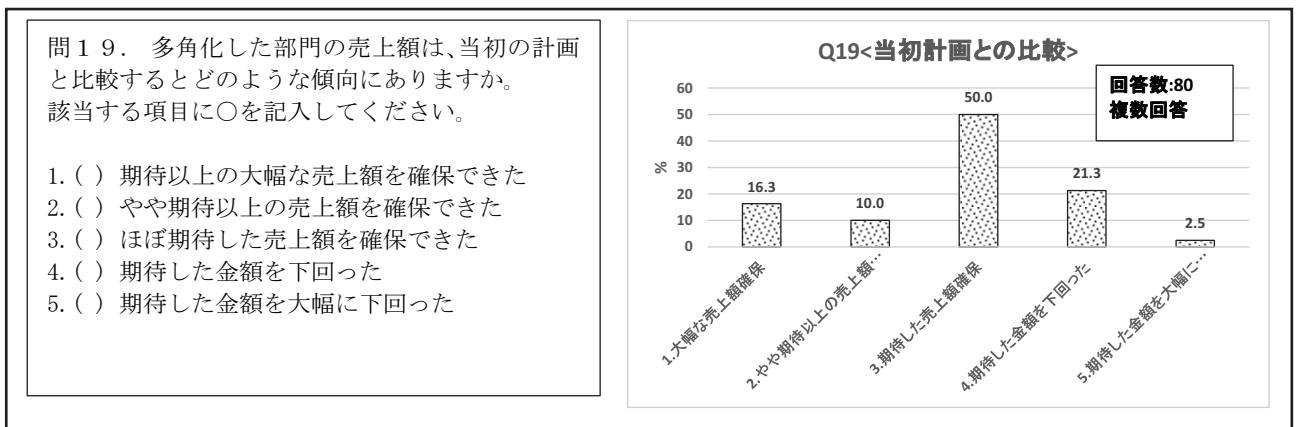


図 2.24 多角化部門売上額の当初計画との比較

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と考えている。このことは、多角化事業を始めるうえで、いかに地域との連携が重要であるということを経営者が考えているかが窺がえる証左であると思われる。

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

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

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

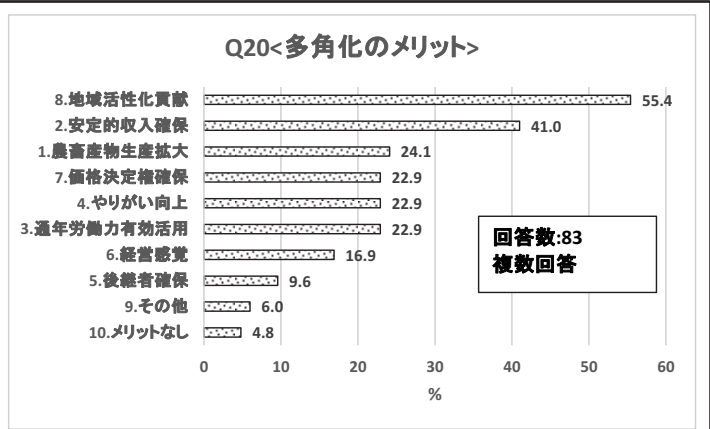


図 2.25 売上高や利益の確保以外に、経営の多角化に取り組んだメリットの有無

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。

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

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

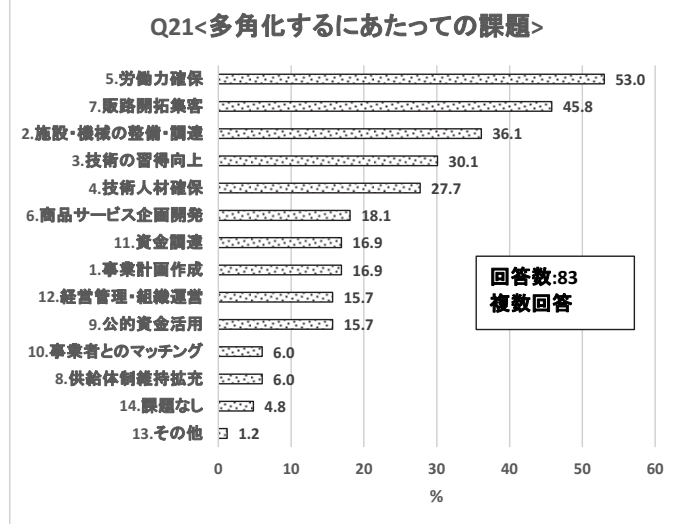


図 2.26 多角化するにあたっての課題

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。

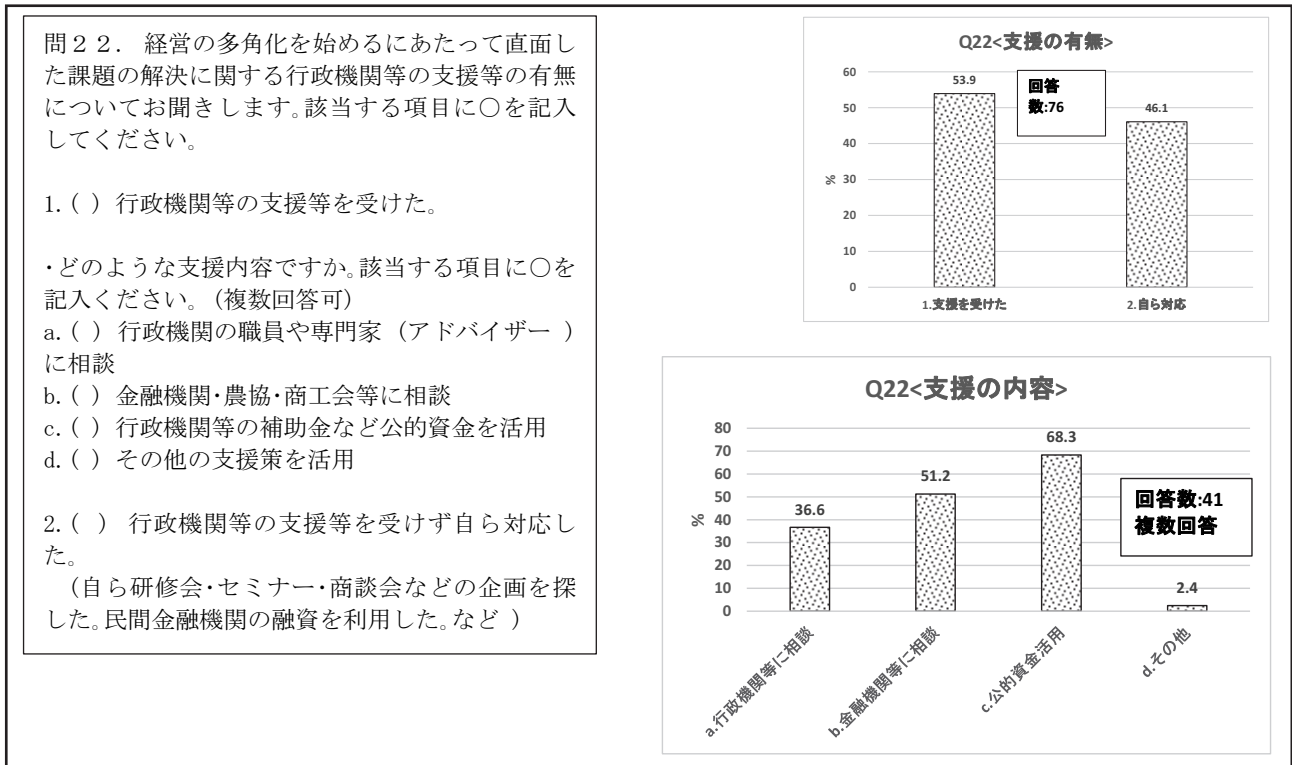


図 2.27 多角化を始めるにあたって直面した課題の解決に関する行政機関等の支援等の有無

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

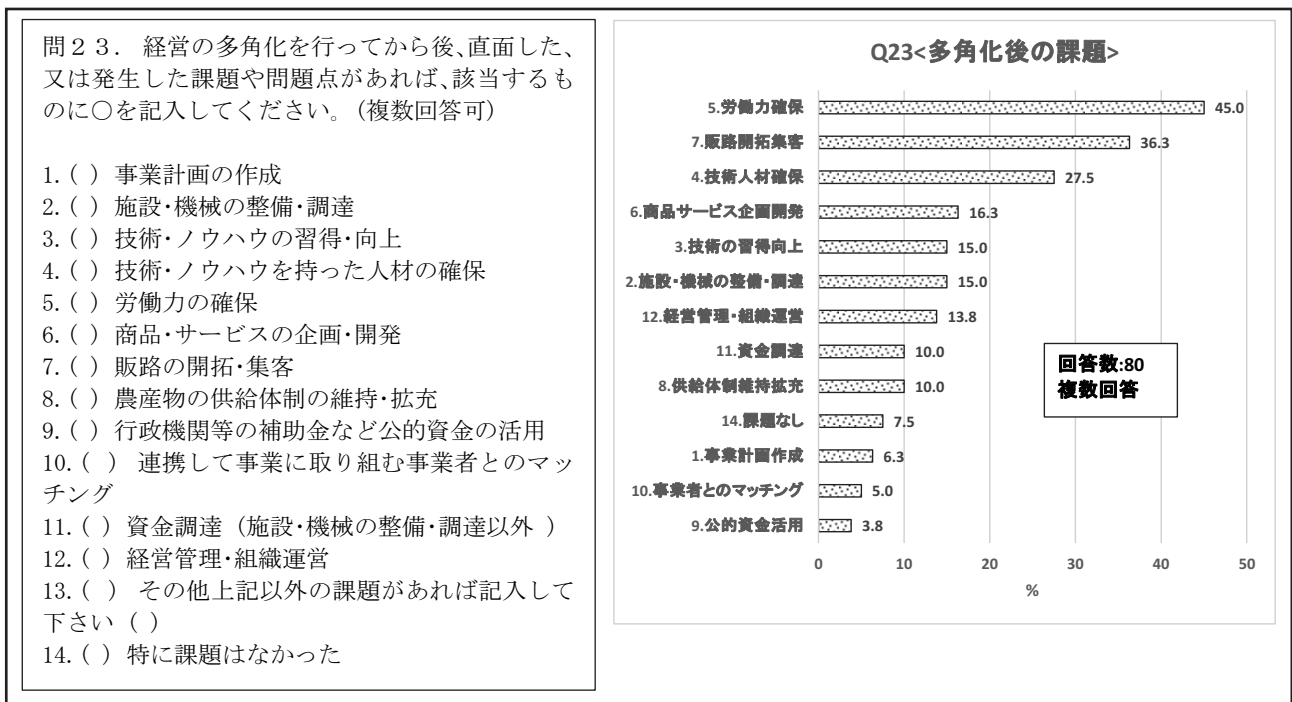


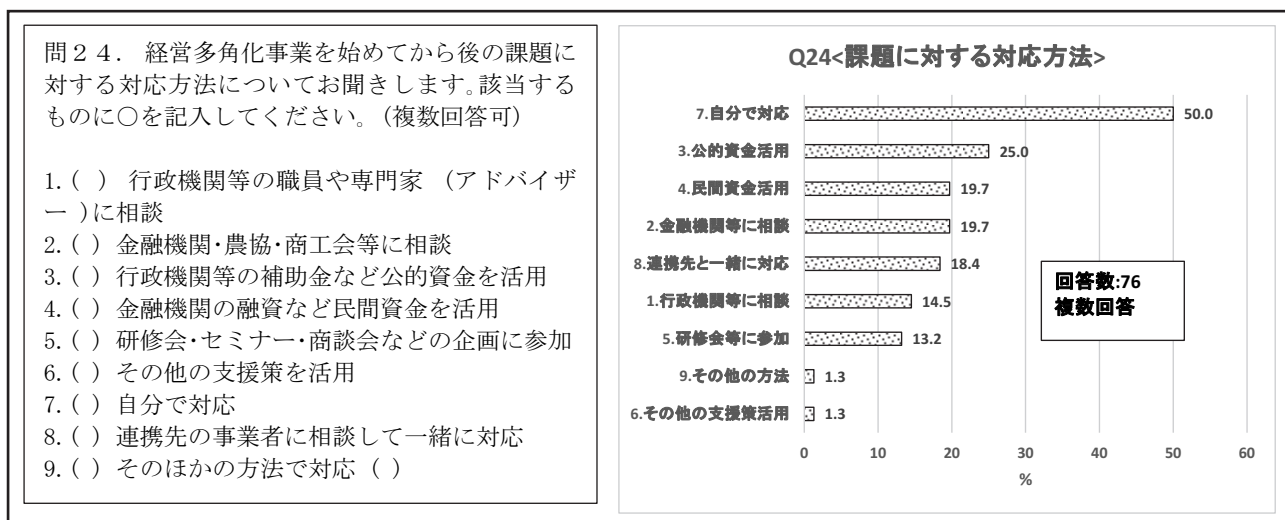
図 2.28 多角化を行ってからの課題や問題

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。

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。



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しましたか。該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)

1. () 活用していない。
2. () 活用した。
 - a. () 市町村の補助事業
 - b. () 都道府県の補助事業
 - c. () 農林水産省の補助事業
 - d. () 経済産業省の補助事業
 - e. () その他機関の補助事業 ()

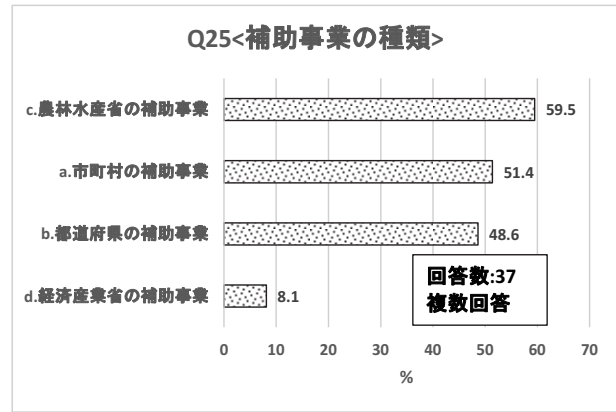
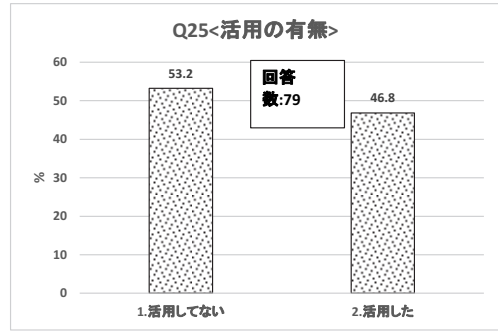


図 2.30 経営多角化事業を実施するにあたって国・県・市町村等の補助事業を活用

(2) 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」が18.9%、「経営の多角化を実施するには立地条件が悪い」が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」が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。

問30. 現在、多角化を実施していない理由をお聞かせください。該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)

1. () 畜産の生産部門だけで十分に収益がある。
2. () 労働力に余裕がない。
3. () 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。
4. () 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る。
5. () 相談相手がいない。
6. () 融資や補助金が受けられない。
7. () 販売先が見つからない。
8. () 自己資金がない。
9. () 経営の多角化を実施するには立地条件が悪い。
10. () 関係者との連携が困難。
11. () その他(具体的に)

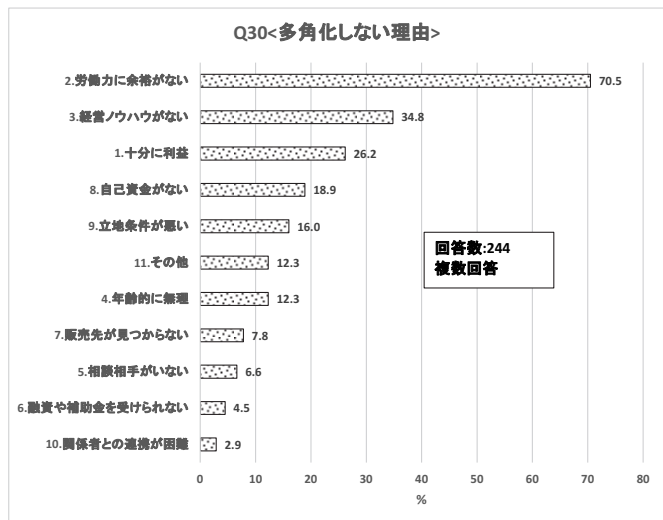


図 2.31 現在、多角化を実施していない理由

(2) 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」及び「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。

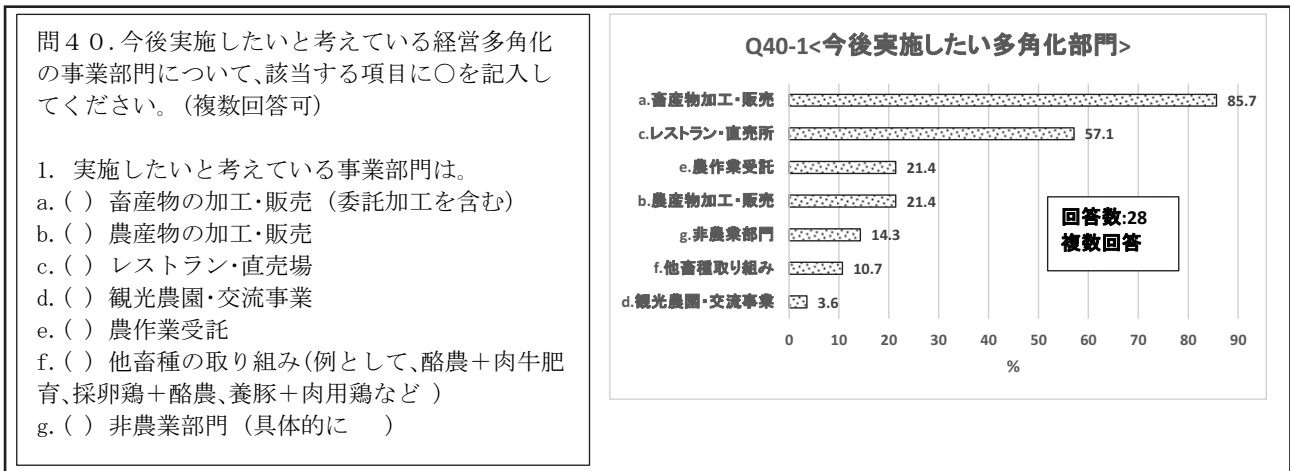


図 2.32 今後実施したいと考えている経営多角化の事業部門

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。

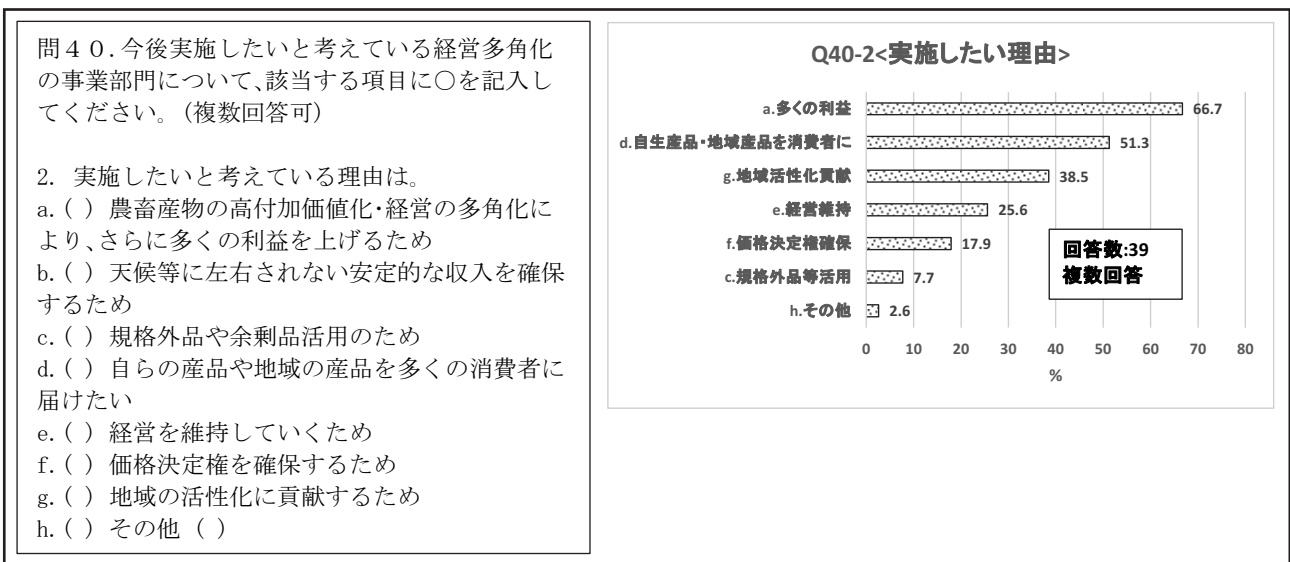


図 2.33 今後実施したいと考えている経営多角化の事業部門

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) 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。

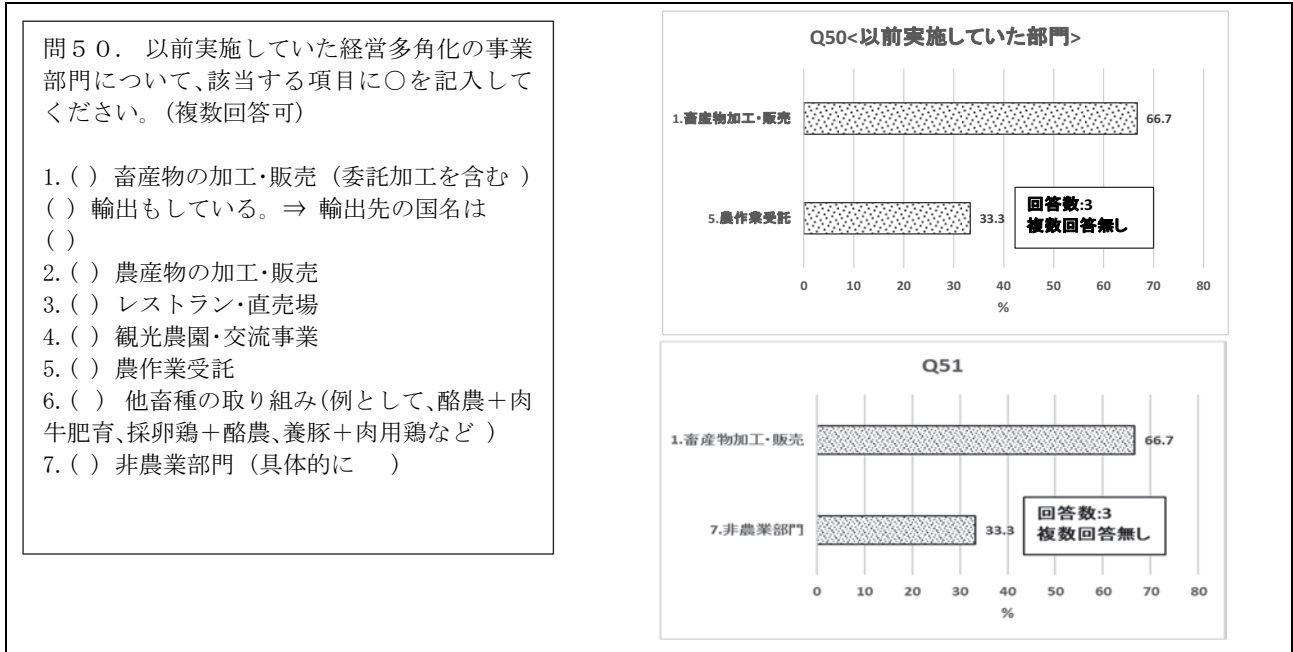


図 2.34 以前は実施していた経営多角化の事業部門

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。

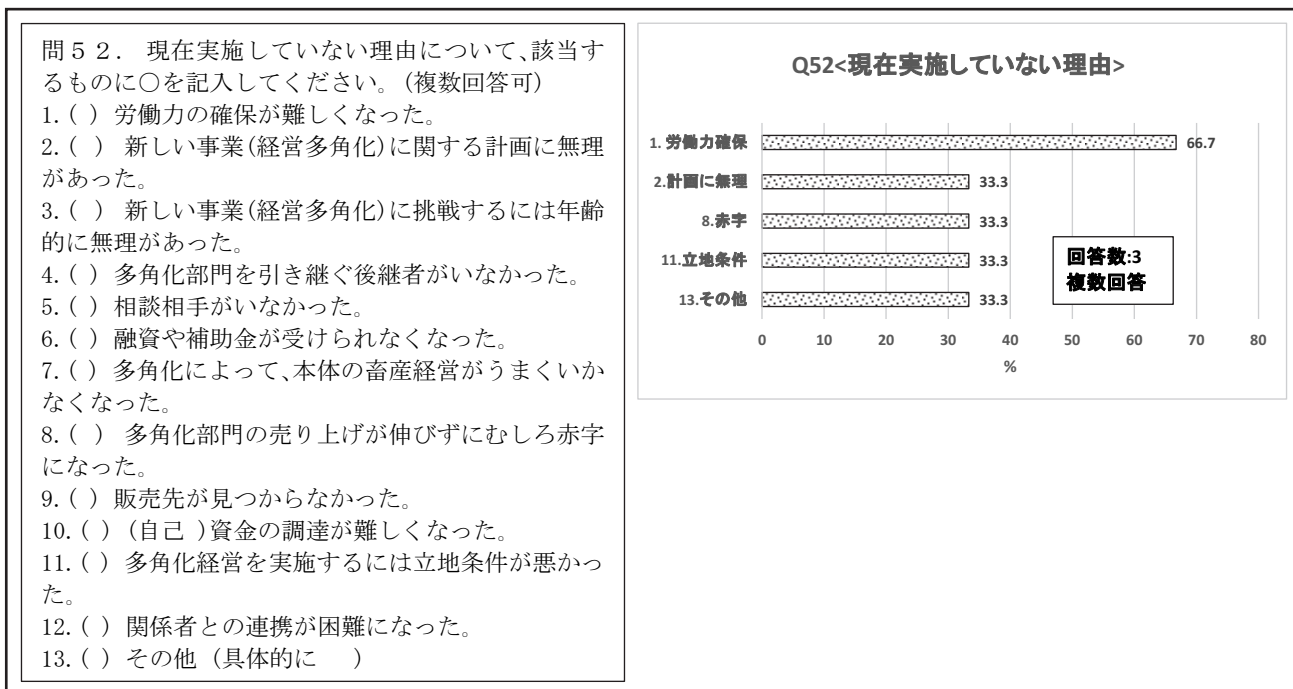


図 2.35 現在実施していない理由

(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。

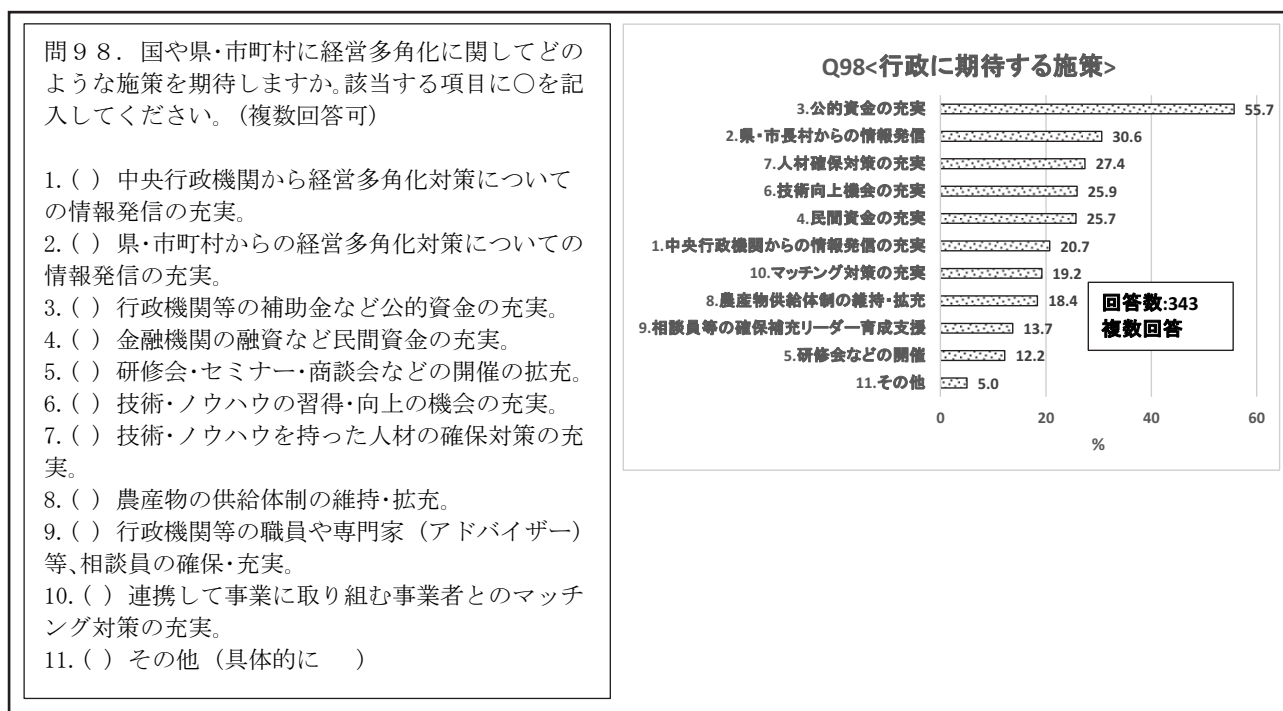


図 2.36 国や県・市町村に期待する経営多角化の施策

(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 41 件の意見があり、主な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、全体として見ると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。そういったことへの援助、相談できるところがあれば助かる。
- 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。
- 特に多角化する予定はない。
- 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制度の充実など
- 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
- 多角化に目を向ける前に、日本の現状が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ている。生産コストにスライドしない小売価格、生産コスト、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の支援
- 将来は経営多角化が必要と思う。現時点では、・AI 対策、・環境対策、・人材育成協力、・発酵鶏糞の肥料化支援などに期待
- 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
- 資金と人が不足しているため、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
- 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行ってほしい。
- 経営多角化を考えていないが、アンケート調査に協力するため記入した。
- 経営多角化の成功事例を示してほしい。
- 国等の介入は混乱を招きマイナス
- 今の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ます。
- 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
- 安定した労働力の確保、輸入飼料の高値等で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ほしい。

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)

1 全日畜「多角化経営」ワークショップ（千葉会場）の概要 <ul style="list-style-type: none"> ◎ 開催日 令和4年9月8日（木曜日） 13:00 ～ 16:00 ◎ テーマ 畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは ◎ 会場 ホテル「ポートプラザちば」 		
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		
	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）	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	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）	<ul style="list-style-type: none"> ・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製し、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。 ・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。
	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）	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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
	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）	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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、ウィンナーなどを製造。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。
	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）	<ul style="list-style-type: none"> ・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」-いのちとくらしを守るために-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。 ・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。

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都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。



写真 3-1 長嶋理事の開催挨拶



写真 3-2 室屋委員長のコメント



写真 3-3 会場の様子

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、千葉県の市場規模は令和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「農産魚村信仰交付金（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 6 ha 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 200 kg/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 ヶ所、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、新型コロナウイルス感染症の拡大、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、燃料など的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に安心・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ぬ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に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」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。家畜飼養について的手法については、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Instagram、ツイッターをやっている。私がInstagram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。
- ・Instagram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、Instagram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れば猫であ

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。いつも楽しくにこやかに、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せ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、ソフトクリームの素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思問に思う。
- ・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、お総菜もできる。例えば今、マーケットを限定してやっているの、農産物の直売所にお総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、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100万円焼くのだとしたら、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、卵の値上がりは前年比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。
 - ・生協は安全性ということで、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、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、コロナ禍の話をして、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(1020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いって、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が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さう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、おなかが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A2A2」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ひし、人事管理もやらないといけなひし、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ひなので、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ひ。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ひると、皆さんはスーパーマンではないかと思ひて聞いていた。
- ・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ひますが、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とはいかた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ことを教えていただきたい。
- 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ではないかといことで、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ひますが、うちはあえてコンサルタントは使わなかった。一度、お話は聞いたが、やめた。
- ・なぜかといると、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、口コミで増えていけばいい、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っていて、期待に答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、期待に答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ういうところにあるのか。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、私がこういう養鶏場、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いけない、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、習慣病だなど思っていて、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:・私も6次産業化をやっているが、私の場合には動機が全く不純で、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なと感じた。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ことを感じたので、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うよりも、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次産業化に集中し過ぎると、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。

新垣:・私と須藤さん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と稼いでやるわよ」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、農業事務所にできることはなかなか難しいと思っている。畜産農家と水稻農家、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、と思わせてもらったので、すごくありがたかったと思った。

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て、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、すばらしいことだと思う。

- ・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つかなと、今日のお話を伺って感じたところである。

室谷有宏：・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改めて感じた。

- ・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を進めてこられた。
- ・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、時々はそのような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のも、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思っている。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思っている。

○ 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）

1 全日畜「多角化経営」ワークショップ（十和田会場）の概要		
◎ 開催日 令和4年11月29日（火曜日） 13:00 ~ 16:00 ◎ テーマ 畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは ◎ 会場 サンロイヤルとわだ 2階「孔雀の間」		
2 多角化経営にかかる体験・課題等について意見交換を行います		
	NPO法人 プラットフォームあおもり 理事長 米田 大吉 様 （よねた だいきち） （経営アドバイザーから）	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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
	青森県の畜産経営者 坂本養鶏株式会社 代表取締役 坂本 佐祐 様 （さかもと さすけ） （養鶏経営者から）	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・1970年に農事組合法人坂本養鶏組合として設立 ・従業員数は、65名 ・飼養規模は、採卵鶏(成鶏)38.5万羽、(育成鶏)22万羽を飼養 ・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 ・付加価値を高めた鶏卵の直販と加工 ・鶏卵の一部を輸出(香港等)
	青森県の畜産経営者 (有)金子ファーム 取締役会長 金子 春雄 様 （かねこ はるお） （酪農・肉用牛経営者から）	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 ・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 ・販売規模は、肥育牛出荷：10,000頭/年、生乳販売量 15,000t/年
	青森県の畜産経営者 (株)ふなばやし農産 代表取締役 布施 久 様 （ふせ ひさし） （養鶏・養豚経営者から）	<ul style="list-style-type: none"> ・採卵鶏経営とSPF豚一貫生産養豚経営の複合経営 ・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。 ・従業員数は、49名 ・飼養規模は、採卵鶏15万羽、SPF母豚1,400豚を飼養 ・販売規模は鶏卵出荷量2,800t/年、肉豚出荷頭数約36,000頭/年 ・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

図 3.2 ワークショップ「青森会場」のプログラム

令和4年11月29日(火)、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氏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。



写真 3-4 会場の様子



写真 3-5 発表者



写真 3-6 発表者を囲んだ参加者の皆さん

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) ふなばやし農産の多角化経営の取り組み
演者 : 有現会社 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山のようにあって、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ちら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なども思っている。もちろん助成金をもらうには、七面倒くさい書類を書いたりしなければいけないが、それは誰かにやってもらえばよい。
- 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ではないかなと考えている。例として南部町の妙丹柿の処理の話で言うと、実は大きいホテルさん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こと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こと、本当に何が何だか分からなくなってしまうということがあった。自分の得意なところを上手に使うことがすごく大事なかなと思っている。
- 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良いと考えている。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3分の2で施設整備費で出来るものがあるので、ぜひ削ってスタートしてほしいと思う。
- 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。金子ファームの例ばかり出して申し訳ないが、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のではないかなと思っている。
- 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ではないかなと思う。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、協会の手助けもらうとか、いろいろな力を外から引っ張って来るとか、お金をかけずに引っ張って来るとも大事である。
- 組織の外に、「これはどうだべ」と聞ける人を置いておくことは、非常に大事なことと思う。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」というのは持つておかないと、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ということが出てくる。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なっており、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。
- 農場の特徴としては、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。あとは地元の応援として、「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。
- 日本産鶏卵に関しては、輸出量が近年、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いと、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。農産物もそうだと思うが、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、先ほど話に出ていた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。どの業界でもそうだと思うが、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思え、これに関しては成果があるのかなと思っている。
- 「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ということになる。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で、とはいえ、やらなければいけないということで、今もやっている。

- また、先ほどから出ている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なっている。
- とはいえ、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としては、肉用牛、乳用種—ホルスタインの雄、それとF1（交雑）、和牛、この3種類、それから日本短角種も今、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、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、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と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、今の牛さん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、牛さんが寝るところの寝床を延長したり、少しずつ勉強させ

- でもらって、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、お値段が違う。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」というのにお応えしているうちに、50年たった今この頭数になった。
 - 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デーリィファームで、乳牛の会社は別になっているけれども、今は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ちいち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なにしようか」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いうことで、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、従業員は、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。
- 畜産経営の取り組みの背景を説明すると、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ぞというのを見てきて、何とかああいうのを販売できないかということで、一生懸命研究してやった。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。そこに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、この丸焼きにしていた。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、鶏卵生産の歴史は、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。そこで、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、飼料の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ことをしていた。農場をつくると言ってもなかなか厳しい状況もあったので、全く右も左も分からないままやっていたが、そ

ここで、飼料メーカーのいろいろな指導を仰いで、最初2万羽ぐらいの農場建設に着手して、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、手集卵の人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ていた。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。ところが、養豚に着手していて、またそのSPF認定農場というやり方があるということを知って、新しもの好きの先代が、その農場の近く、500メートルぐらい離れたところに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、豚価と卵価がいいときは、相乗効果で非常に利益が出て、これはいいものだなという感じではなかったと思う。
- 一昨年に疾病予防のため、繁殖部門と肥育部門の農場を分離（ツーサイト方式）するリニューアル工事をした。繁殖豚舎という繁殖部門を自社内の土地の空き地に新しくつくった。老朽化もあったので、新しく建てた。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ようだった。養豚部門で年商20億円を目指そうという話をして、繁殖成績は昔すばらしいものがあつたので、その得意分野を少し投資して伸ばしていこうと思って、リニューアル工事をし、今、年商20億円はクリアしている。この農場に4万7,000頭の豚がいる。
- ここまでこれたのは、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、今思えば、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など、今思えば、そう思っている。本当に広い豚舎を1人でやっているような方もいたし、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など思っている。今後こういう得意部門を伸ばして何かやっていければなど考えている。
- これぐらいの豚を飼うと、ふん尿処理も大変である。汚水が多量に出るが、それを処理するのに2億円、3億円、4億円かかる。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。それほど、畜産では一番先に、多角化を進める中では汚水処理やふん尿処理の対策をまずは考えていかなければいけないと思っている。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非常に今後の課題かなと思っている。
- また、人手不足が一番の悩み。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と思って、私も喜んでいる。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っていきたいと思っている。

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:**・米田さんへ。他の分野とは違う、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、上手な加工をすれば販路をつかまえやすい、売るほうも売しやすい。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よりは大きいところかと思う。
- ・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である。
 - ・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のだが、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いうのは、堆肥とか、金子さんのところでペレット、牛の飼料は自分たちでやったほうが経済効率がいいだろうし、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のが大事なのではないかと思った。
- Q:**・前回の千葉会場でのワークショップでは、大都市近郊での多角化について意見交換を行ったが、全く条件が違う東北地方での、顧客の開拓と、直売、加工の苦労、6次化のポイントという3点ぐらいでまとめてお答えください。さらに坂本氏には、輸出の販路拡大のことについても追加的にお話ししていただきたい。坂本さん、金子さん、布施さんの順でお願いします。
- A1:**・まず、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ヵ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はない。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なと思っている。
- ・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ヵ国ぐらいであるが、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。
 - ・顧客の作り方については、顧客のどこを目標にするかということになっていくと思う。青森県は人口もどんどん減少して、大消費地でもないのだから、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、消費者は本当に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、完結するパターンが多い。なので、その農場さんの色、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と思うので、弊社ではそれを意識してやっている。

A2: ・ジェラートの来場者の数ですが、20 万人を超えていると思う。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。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かと思っている。
- ・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。登録有形文化財の登録になっているため、勝手に潰すわけにもいかないの、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。
- ・基金協会の由良さんにも相談して、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 から 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 ヶ月近くかけて葺き替えたが、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が、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、9 頭か 10 頭、出品するチャンスももらい、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 万円程度でその 9 頭を販売することができ、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さんたちで、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、お客さんということだが、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肉を使ってもらった経緯もある。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が、畜産で県外からの採用についてはどうなのかを聞きたい。
- A:**・金子さんのところでは県外から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歳過ぎたぐらいになって、「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年たってもあの程度にしかならないのか」というのが見える。そのためのサイトもたくさん出来上がっているのに、青森の県内だけで探すが見つからないようなレベルの人間が、驚くような人が来る。
- ・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」。「何をやりたいのか」と聞くと、施工管理とか何とかと言うわけであるが、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や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、あ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）やると効果が出るような気がする。
- Q:**・金子ファームさんは、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のがだんだん伝わってきて、それで、先ほども言ったと思うが、苦情をくれた人を調べたりした。その人と討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「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。
 - ・地元にい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しているところ。
- 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どは思っている。もともとうちは、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ている。

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て、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:・うちは最初そういった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販売展開に変えた。

A3:・金子さんの肉レストランのところも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、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步踏み込む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ヵ月かやると、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:・前回のワークショップを9月に千葉で行った。そのとき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、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とやるというのが基本だと思う。それに加工あるいは販売、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され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、どれくらいの期間を要したのか。長いものもあれば、短いものもあるが、伺いたい。

A1:・決断は私がメインで、誰か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」ということで決断する。

・リスクを採りたくないの量でセーブしてという決断である。今は全て、右腕、左腕がある程度、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、新しくやることに関してはやっている。

・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いです。これをお願いできませんか」ということで、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な情報を持っているのでその方と、金融機関である。先ほどの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は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、手伝わないかを決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どと思った。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:・米田さんの多角化経営が目的ではないというのは、まさにそのとおりに思っている。いかに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、難しいと思っている。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に、どうしても売れない部位とかの販売ロスとかに思い至って、そういうことには踏み込めないという部分がある。
- ・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たら、スターゼンや日ハムに儲けられないで、自分たちでその分を確保できるという考えはあるが、なかなかそういうところに至らない。
- ・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、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のはかなり難しい。

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のを売っている。道端にぽんと立っているだけで、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つらいけれども、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ようだ。
- ・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、自分の強みを非常に生かしておられて、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と思う。ジェラートや小売に進出されると、いつも笑顔のできる人材が必要になってくると思う。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と思う。
- ・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と思う。
- ・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りたいと加工などに苦労したが、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、その部署をつくって、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年目になって何とか利益を確保している。
- ・金子さんの話で、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が、金子ファームでは牧場の中でお店を作られて、見せる牧場で、そこでしか買えないもの、そこに来たから、友達、知り合いに買っていけるものを販売して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さんに販売している。この販売の状況を考えていくとなかなか厳しいときもある中で、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わからない部分もあったので、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、まさしく今必要な内容であると思った。多角化というのは、自分の経営の中のいろいろな部門をつくったり、あるいは評価したり、そういうことも多角化になる。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と思う。

- ・金子会長の挨拶に、「今、畜産は危機である」と。畜産は50年の間、危機というと価格が暴落した、えさ代が高いということであったが、今回はトリプルで、えさ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で、人材確保や就労ということからすると、こういう危機は初めてである。
- ・畜産経営については、規模拡大をするということではなくて、自らの経営を見直して、そして多角化をどうやって進めていくかということだなと私は思った。
- ・今回発表されている4人の方で、坂本養鶏さん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、融通をしながらやっている。これも

多角化になると思う。

- ・さらに、坂本さんの場合には、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、そういうところを回って、営業を実際にやっている。こういう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て取り組みを始めている。
- ・金子さんは、いろいろ6次産業の話もされたが、金子さんは、肉牛が1万頭、搾乳牛常時2,000頭以上のギガファームである。東北、本州の中でもこれぐらいの規模を両方でやっているところはあまりないと思う。機械など施設の装備も多くあるが、相乗効果として、共通する部門のそういうことをうまく利用されている。
- ・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と思う。もみ殻や稲わらなどを通して連携を強化して、このことも一つの多角化になるのではないかと考えている。
- ・ふなばやしさんは大規模の養鶏と養豚を両方やっているが、経営の浮き沈みをできるだけ小さくしようという考え方で両方を飼われて、経営を立派に今も続けている。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ということとをさらに強められたらいいのではないかと考える。

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利用の仕方をされたている。国内の未利用資源の活用など、非常に先進的な部分の非常に参考になり、勉強になった。

高橋：・米田さんの話で、社長と従業員の目線の一致の話があった。金子会長から、現在の社長さんなどといろいろ話をしながら多角化を進めてきたという取り組みの仕方が一致しているのかなと思った。

- ・布施さんの鶏の丸焼きの話、その着眼点は、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事例だと思う。
- ・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」という話をされたのを思い出した。
- ・通常この辺でリンゴを買おうと100円であるが、東京の高島屋でフルーツを売っている売り場に行くと、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、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という形が、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と思った。

○ 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。このお二人の話から、坂本さんから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すが、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と思う。

- 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>1 全日畜「多角化経営」ワークショップ（山口会場）の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎ 開催日 令和5年2月2日（木曜日） 13:00 ～ 16:00 ◎ テーマ 畜産の多角化経営が成功するためのポイントとは ◎ 会場 KKR山口あさくら（扇の間） <p>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</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"> ・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
	<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"> ・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）みるくたん、（株）グリーンヒル・アトーの4つの法人組織で構成され、乳、肉、米を生産から加工・販売、レストラン経営まで手掛ける。 ・乳牛搾乳牛60～70頭、乳牛育成牛及び肉用肥育牛成牛換算300頭を飼養し、グループ社員数42名、平均年齢36歳と若い人材で運営している。
	<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"> ・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店舗の経営も行い多角化を進めている。
	<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"> ・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。
	<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"> ・広島市佐伯区の地に1941年に創始者の故・久保政夫が雑木とクマザサに覆われた地を自ら開墾したのが農場の歴史が始まり。 ・現在、乳牛は経産牛70頭飼養、生乳550～600t/年を生産。国産飼料給与にこだわり、草をお乳に換える生産理念（土・草・牛）を継承し続ける事が美味しいジェラートの基本理念に、低温殺菌牛乳を敷地にあるジェラート工房（アルトピアノ）で加工・販売。牧場での体験乳搾り、バター作りなど食育教育にも取り組む。
	<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>(広島県下の取り組み状況話題提供)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・広島県下の多角化経営について、成功した事例や、情勢の変化により断念した事例などの取り組み状況の報告

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掘りするため、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 生産者の事例発表



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) 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) 鹿野ファームの多角化経営の取り組み

演者 : 有現会社 鹿野ファーム 代表取締役 隅 明憲 氏

演題 : (株) 久保アグリファームの多角化経営の取り組み

演者 : (株) 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・分析をしっかり行うマーケット・インが大切になる。お客様の満足度をいかに高められるかを視点に取り組んでいくことが大事である。ただ、その際に何を生産し、どのように販売するかが一番難しいところで、ここは農業者のみの取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 to 確保するか、販路をどういうふう to 確保するかなどが課題としてある。また、経営上の施設投資やコスト削減も大きな課題になっている。そうしたところがなかなか認定を受けても事業が円滑に進まないことの要因ではないかと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もので、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。
- 乳牛と肉用牛、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稲がベースになってシクラメンが始まり、園芸部門がありつつの畜産に移行したので、中山間地域での水稲と牛飼養のモデル土地利用になる。
- 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 年くらいやっているので、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 900ml 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、900ml 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、当時は、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。それを若い人たちでやろうと。次の時代を背負っていく、この会社を背負っていくみんな自分たちの目標や、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限り、ブランド化というのはあり得ないということが分かってきた。だから、「我思う、ゆえに我あり」ではないが、組織の志が何であるのか、何が目標であり、組織としてどういう個性がありどういうものなのかが社員で共有できて目標が見えない限りは、ブランディングは成功しないのであろうということが何となく今は分かりかけたところで、これをどう推進しようかということが現状である。

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に取り組んでいる。
- 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に流れていくはずが、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とした。

- 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ことは、「(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ところ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、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。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で決まる。販売する豚肉の値段は枝肉市場相場で決まる。コストのほとんどを占める餌も天気任せ、人任せ、為替任せで、それで生産した肉の販売価格もドル・円の為替と連動した市場相場だけで決まっていくということで、非常に不安定な経営であった。
- これでは何だか釈然としないので、自分たちで付加価値を付けて売りたい思いから、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、総菜で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ンドン上がっているが、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、総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。
- 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くれるお客さんたちにモノをつくっ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ところ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 次産業のほうが飼料高や資機材の高騰で大変に厳しい状況になってきたので、経営が大変。
- 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が変わって、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、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。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こと、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い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作りあげて、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、それにプラスアルファ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ど。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で 4 例紹介する。
- 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ど思っている。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ことになっている。その後、コロナが出てきたので、ある意味ではちょうど良かったと捉えている。

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つたと思うが、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つて、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ひしている。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こと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年前までは求人を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つて、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、商品開発ということ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つて、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つた。

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、モノカルチャー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るような組織になり、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、配送マージンの要求、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、本当においしいのどと、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、激しい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いでに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、ちよつ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「ちよいつま」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と思うのは、取引先を絞り込んで大きくしていくといろいろな問題が出てくる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

総菜、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を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考えている。

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、畜産ができて得る環境、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思え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総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いう思いで、まず地域の人に、それから、山口県の子どもは鹿野ファームの豚肉を食べて育つんだと、地域の食育活動の思い出で頑張ってきた。

高級料亭の高い値段の肉を食べてもらうよりは、毎日繰り返し鹿野ファームの商品を食卓で食べてもらいたい、地域に支えられる商品をと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、頑張ってきたらと思う。

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ど。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、これを言うところ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よ。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に感覚ではなく、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も重要なことなので、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経営に取り組んでおられる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 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。

今年度は、現地調査やワークショップの場で、経営概要、多角化を行った部門、取り組んだ動機、取り組みの状況、取り組みの成果など、被災状況、取り組みに当たって及び取り組んでからの課題などを調査、発表してもらった。本年度は、青森県及び千葉県において3事例ずつ、広島県において1事例、山口県において3事例、計10事例を収集した。

表3.1に経営概要と事例紹介のポイントを示す。また、各事例の詳細は、付属書2に掲載する。収集した10事例の概要は次のとおりである。

(1) 坂本養鶏

青森県東津軽郡蓬田村において、採卵鶏38.5万羽規模の養鶏をグループ3法人で営む。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)フレッグ農産が大ビな育成及び特殊飼料の製造を担う3法人で構成されている。

多角化を行った部門は、地元産品と鶏卵を組み合わせた各種の商品の通販事業、及び鶏卵をリングの輸出コンテナを利用して香港等に輸出である。取り組みの動機は、販路拡大のため、生産される鶏卵の差別化を図ったこと、鶏糞を安定的に処理し、特殊肥料を販売することにより環境保全を図ることなどである。取り組みの成果等は、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ことなどである。

(2) (有) 金子ファームグループ

青森県上北郡七戸町において、黒毛和牛2,000頭、F13,000頭、乳雄肥育牛7,000~8,000頭、搾乳牛2,300頭、育成牛1,000頭規模の乳肉複合経営を営む。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。

取り組んだ動機は、畜種複合による経営安定、地域住民等に対する畜産への理解醸成、地域雇用の創出と地域経済の活性化など。取り組みの成果等は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。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。

(3) (有) ふなばやし農産

青森県十和田市において、採卵鶏15万羽、母豚1,400頭の畜種複合経営を営む。農場は、十和田市に採卵鶏1農場、養豚2農場と計3ヵ所に分散させ、疾病予防に万全を期している。

多角化を行った部門は、採卵鶏及び養豚による畜種複合の多角化。採卵鶏の抜き雄を60日間育成肥育して、委託による加工・販売も手掛ける。取り組んだ動機は、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。取り組みの成果等は、経営の多角化による畜産物価格や生産資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など。

(4) 株式会社花園たまや

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)の飼養規模で養鶏を営む。自社配合飼料工場とGPセンターを有し、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)、飼料の製造、養鶏、自社販売まで進める垂直統合モデル。

取り組んだ動機は、鶏卵は、生協や外食チェーンに販売していたが、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。

取り組みの成果等は、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。

(5) (株) サンライズファーム

千葉県香取市において、豚肥育常時 1,600 頭の養豚経営を手掛け、養豚経営のほかに、ハム・ソーセージなどの加工、惣菜の販売、レストラン経営と多角化を推進。養豚経営は長男夫婦に任せ、自身は加工・販売部門（社員 14 名 パート他 35 名）の注力している。養豚経営に加え、ハムソーセージ加工・販売、総菜製造販売、飲食業（レストラン、テイクアウト）を展開している。取り組みのきっかけは、趣味が高じて自家製ハムの製造・加工を開始して直売した。サイボクを視察して、夢を持った。取り組みの成果としては、養豚経営が安定し、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。しかし、経営を取り巻く環境の変化は厳しく、環境変化に合わせた経営方針の見直しなど対応が難しい。

(6) (株) 須藤牧場

千葉県館山市において、酪農経産牛 65 頭規模で、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進めている。2001 年に牧場が「酪農教育ファーム」に認定された。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ている。

取り組んだ動機は、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。取り組みの成果は、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。

(7) (株) 久保アグリファーム

広島県広島市佐伯区において、乳牛経産牛 70 頭、育成・子牛 50 頭計 120 頭飼養規模の酪農経営。

農場は広島市内に位置しており消費地に近い立地条件を生かし、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、6 次化に取り組む。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）を継承し続ける事を基本理念に、低温殺菌牛乳を牧場内にあるジェラート工房（アルトピアエノ）で加工・販売している。学校関係の課外授業対応として、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。

取り組んだ動機は、先代の残してくれた資産を次世代につなげること、消費者と交流し、酪農に対する理解を深めることを原点と考えた。

取り組みにより、販売量が増加して、加工品などに付加価値をつけて販売可能となって売上額が増えた。来場者が増えて、生産現場を見てもらうことで、一般消費者の酪農に対する理解が深まった。加工部門での専門職を持つ従業員の確保、投資額の早期回収などが課題である。

(8) 船方農場グループ

山口県山口市において、酪農と肉用牛の複合経営を展開。搾乳牛 60~70 頭、育成及び肉用牛成牛換算で約 300 頭の飼養規模。

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・アトリーの 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。1991 年に乳製品・食肉製品営業開始し、2019 年に船方農場 CAFE&BBQ がオープン、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。

多角化の取り組みは、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。農業以外の人が入力できるように、農業生産法人を設立。多角化のきっかけは、農場において子供たちを対象としたわんぱく農場の企画があり、そのイベントを契機として多角化を本格的に取り組んだ。取り組みの成果として、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。そして、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。

(9) (有) 鹿野ファーム

山口県周南市において、母豚 2,200 頭（年間 51,000 頭出荷）、繁殖和牛 60 頭 肥育牛 100 頭規

模の複合経営。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 回農林水産祭の多角化経営部門で日本農林漁業振興会会長賞受賞。

取り組みの動機は、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。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など、また、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し、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。

(10) (有) 萩見蘭牧場

山口県萩市において、見島牛 35 頭、見蘭牛 300 頭の肉用牛経営を営む。

萩見蘭牧場ではホルスタインの雌牛に見島牛を交配して見蘭牛を生産・販売するとともに、昭和 40 年代より見島牛保存会と共に、見島牛の保存と利用に協力して全国で唯一見島牛の販売も行っている。平成 14 年に畜産振興総合対策事業により、ハム、ソーセージなど加工部門を整備。萩市内に「(株) みどりや本店」、「網焼きレストラン見欄」、及び「見蘭牛ダイニング玄」の 3 店があり、市民や観光客に見欄牛を提供している。

取り組みの成果は、付加価値を高めたブランド牛の加工・レストランでの提供により収益が向上した。体験学習の受け入れによる動物飼育の知識、貴重な遺伝資源保護への子供たちへの理解が深まったなどである。肉用牛生産部門は、マルキン事業の助成によりやっと収益が出る程度で、従業員に賞与、昇給など行える状況ではない。飼料、燃料など生産資機材の高騰による経営費の増、労働力の安定確保などが課題。

4. 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	委員長
	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)	有限会社 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	

【敬称略】

4. 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、追加した方が良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。

4. 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ったが、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、千葉県や山口県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。

5. 畜産経営の多角化指針作成の準備調査

「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ている。

5. 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「Plan(計画)、Do(実行)、Check(計画)、Action(改善)」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）

5. 2 多角化指針の目次構想（案）

前記の5項目を踏まえ、「畜産経営の多角化指針」の目次の構想は、以下のとおりとした。

畜産経営の多角化指針 (構想)
はじめに
目次
用語・略語
1. 多角化の定義及び現状
・ 多角化の定義
・ 畜産分野における多角化事業（6次産業化等）のこれまでの実績
・ 多角化事業の評価結果
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ჯ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

6. 令和5年度の実施方針

令和5年度は、本事業の実施最終年度であり、以下の実施方針を進める。
本事業の実施スケジュールは、図6.1に示す。

(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

令和5年度の検討委員会は、第二四半期、第三四半期、及び第四四半期に3回開催する。第1回委員会では、令和5年度事業の内容等について検討を行う。第2回委員会では、令和5年度事業の進捗状況等の検討を行う。第3回委員会では、自己評価に基づく評価結果を審議する。

(2) 多角化による畜産経営強化調査の実施

令和5年度は、畜産経営者が参加する2回のワークショップを開催する。事業最終年度であり、都内において「畜産経営の多角化」をテーマにシンポジウムを1回開催し、2年間の調査の総括を行う。また調査実績を基に「畜産経営の多角化指針(仮称)」の作成を行う。

① 畜産経営者の参加するワークショップの開催

令和4年度は、千葉県、青森県及び山口県・広島県においてワークショップを開催した。今年度も2回の開催を計画し、コロナ禍の収束状況を勘案しながら、北海道と九州での開催を予定する。開催地については、全国的なバランスに配慮して決定する。

② 畜産経営における「畜産経営の多角化」をテーマとするシンポジウムの開催

令和4年度に実施したアンケート調査結果、2ヵ年にわたる5回のワークショップの開催成果等を踏まえ、全体を総括するシンポジウムを都内で開催する。

③ 畜産経営の多角化指針の作成

「畜産経営の多角化指針(仮称)」は、実態調査、生産者の意見、ワークショップや現地調査で収集した事例などを盛り込み、畜産経営の多角化への懸念や不安を軽減するために、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、成功のためのノウハウ、失敗しないための留意点などをまとめた「指針」を作成する。

付属書

付属書 1	「多角化による畜産経営強化調査事業」アンケート調査集計結果	89
付属書 2	事例調査報告書	125

付属書 1

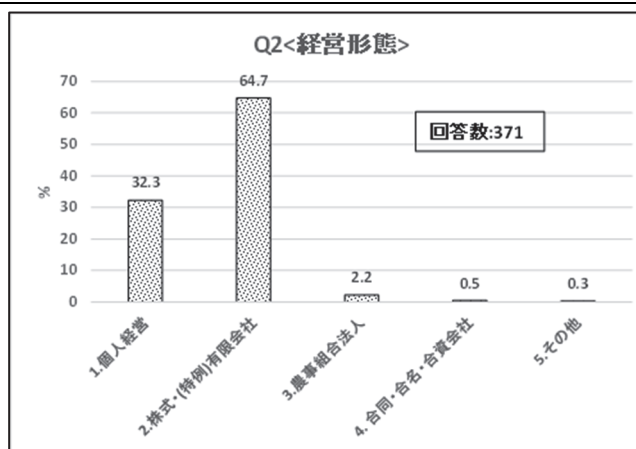
JRA 「多角化による畜産経営強化調査事業」 アンケート調査集計結果

(有効回答数:372)

<p style="text-align: center;">設問</p> <p>1-1. 経営の基礎的状況</p>	<p style="text-align: center;">回答集計結果</p>	<p style="text-align: center;">コメント</p>																																																
<p>問1. あなたの農場が所在する都道府県名を記入してください。(複数の都道府県にまたがる場合は、すべての都道府県名を記入してください。)</p> <p>(都道府県名)</p>	<div style="text-align: center;"> <p>Q1 <都道府県></p> <table border="1"> <caption>Q1 <都道府県> 回答集計結果</caption> <thead> <tr> <th>都道府県</th> <th>割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>北海道</td><td>21.0</td></tr> <tr><td>千葉県</td><td>10.5</td></tr> <tr><td>鹿児島県</td><td>8.8</td></tr> <tr><td>茨城県</td><td>7.7</td></tr> <tr><td>愛知県</td><td>5.7</td></tr> <tr><td>岩手県</td><td>5.4</td></tr> <tr><td>青森県</td><td>4.3</td></tr> <tr><td>栃木県</td><td>4.0</td></tr> <tr><td>宮崎県</td><td>3.4</td></tr> <tr><td>静岡県</td><td>3.1</td></tr> <tr><td>岡山県</td><td>2.6</td></tr> <tr><td>埼玉県</td><td>2.6</td></tr> <tr><td>群馬県</td><td>2.6</td></tr> <tr><td>兵庫県</td><td>2.3</td></tr> </tbody> </table> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Q1 <地方></p> <table border="1"> <caption>Q1 <地方> 回答集計結果</caption> <thead> <tr> <th>地方</th> <th>割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>北海道</td><td>21.0</td></tr> <tr><td>東北</td><td>11.4</td></tr> <tr><td>関東</td><td>27.0</td></tr> <tr><td>中部</td><td>11.4</td></tr> <tr><td>近畿</td><td>4.8</td></tr> <tr><td>中国</td><td>7.7</td></tr> <tr><td>四国</td><td>3.7</td></tr> <tr><td>九州沖縄</td><td>16.2</td></tr> </tbody> </table> </div>	都道府県	割合 (%)	北海道	21.0	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	静岡県	3.1	岡山県	2.6	埼玉県	2.6	群馬県	2.6	兵庫県	2.3	地方	割合 (%)	北海道	21.0	東北	11.4	関東	27.0	中部	11.4	近畿	4.8	中国	7.7	四国	3.7	九州沖縄	16.2	<p>問1. 農場の所在する都道府県</p> <p>回答数は 352 件（複数回答）で、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。</p> <p>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%、東北及び中部地域 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。</p>
都道府県	割合 (%)																																																	
北海道	21.0																																																	
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																																																	
静岡県	3.1																																																	
岡山県	2.6																																																	
埼玉県	2.6																																																	
群馬県	2.6																																																	
兵庫県	2.3																																																	
地方	割合 (%)																																																	
北海道	21.0																																																	
東北	11.4																																																	
関東	27.0																																																	
中部	11.4																																																	
近畿	4.8																																																	
中国	7.7																																																	
四国	3.7																																																	
九州沖縄	16.2																																																	

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()



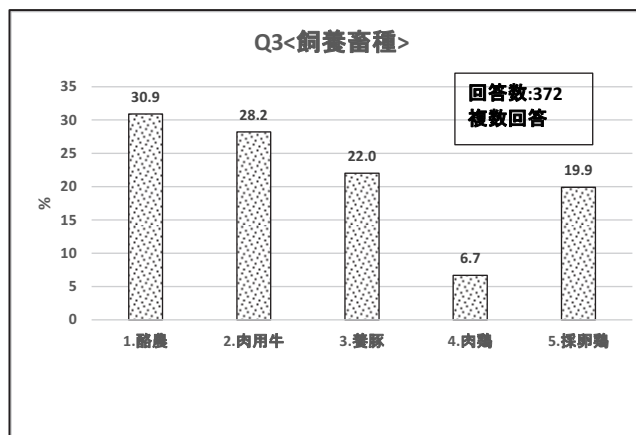
Q2 その他の回答
個人経営

問2. 経営形態について

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%を占めており、「農事組合法人」(2.2%)、「合同・合名・合資会社」(0.5%)からの回答は少数であった。

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()



問3-1. 飼養畜種及び耕作作物

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%、肉鶏経営の 6.7%の順であった。

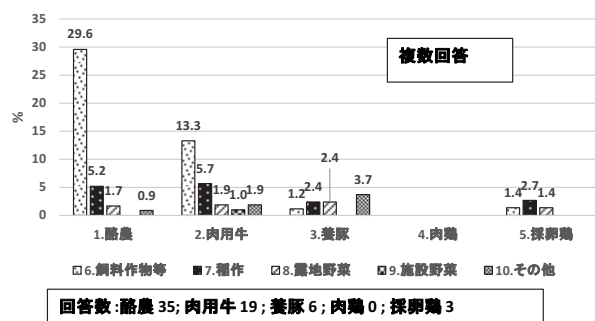
Q3 飼養畜種状況(詳細)

畜種	回答数	割合(%)
酪農 単一	94	25.3
肉用牛 単一	82	22
養豚 単一	77	20.7
肉鶏 単一	22	5.9
採卵鶏 単一	69	18.5
酪農・肉用牛	20	5.4
酪農・養豚	1	0.3
肉用牛・養豚	1	0.3
肉用牛・肉鶏・採卵鶏	1	0.3
肉用牛・採卵鶏	1	0.3
養豚・肉鶏	1	0.3
養豚・採卵鶏	2	0.5
肉鶏・採卵鶏	1	0.3
合計	372	100.0

Q3 その他の回答

畑作物 49ha
 麦・大豆 7ha
 アロニア
 肉用種鶏 70,000羽
 採卵鶏育成鶏 75万羽
 食肉販売
 運送業

Q3<飼養畜種と耕種栽培等>



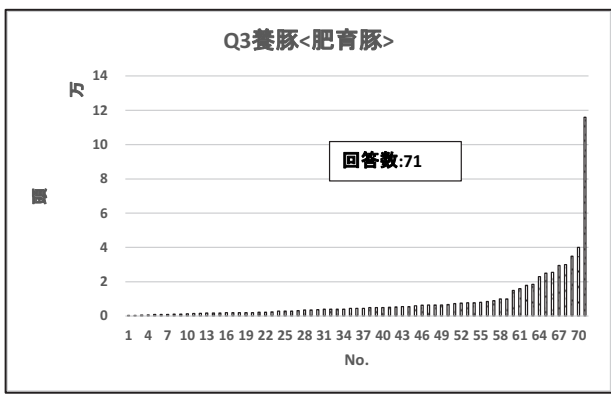
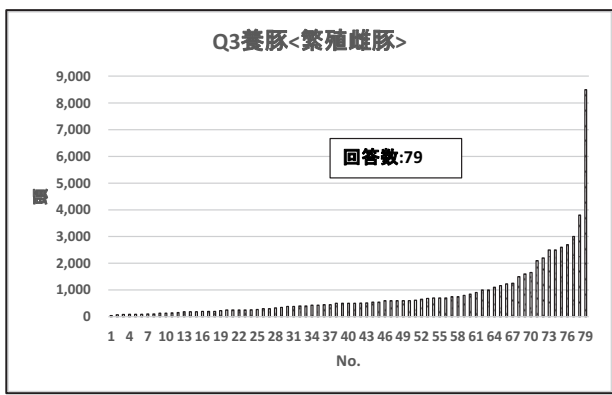
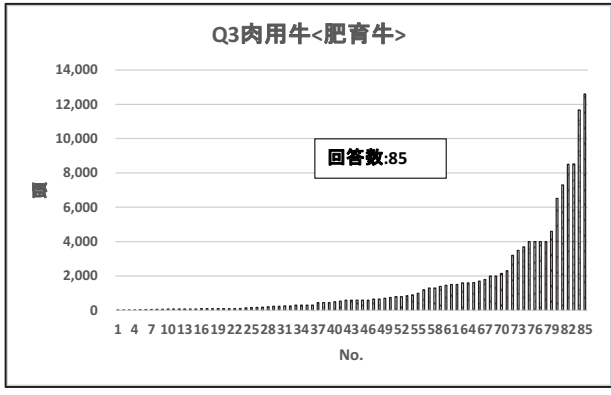
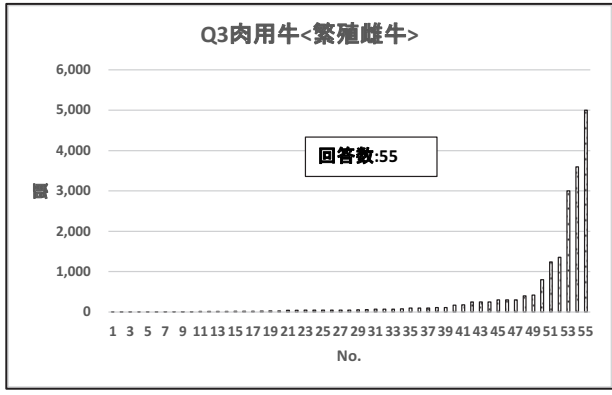
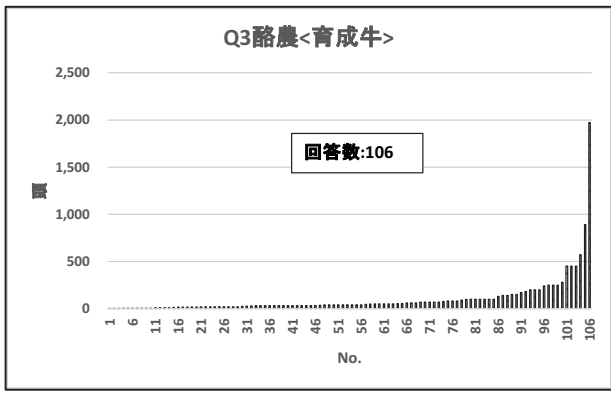
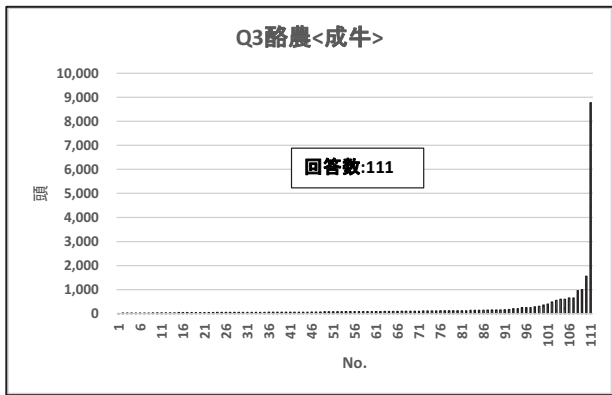
問 3-2. 飼養畜種の状況

回答のあった経営体数 372 件のうち、畜種単一経営は全体の 92.5%の 344 件で、内訳は、「酪農単一」が 94 件で 25.3%、次いで「肉用牛単一」が 82 件で 22.0%、「養豚単一」が 77 件で 20.7%、「採卵鶏単一」が 69 件で 18.5%、「肉鶏単一」が 22 件で 5.9%であった。

畜種複合経営体からの回答は 28 件で 7.5%と少数であった。そのうち、「酪農+肉用牛」の経営体からの回答が 20 件で最も多く、その他の畜種複合経営体では「大家畜+養豚」からが 2 件、「大家畜+養鶏」からが 2 件、「養豚+養鶏」からが 3 件、「肉鶏+採卵鶏」からが 1 件という組み合わせであった。

問 3-3. 飼養畜種と耕種栽培

「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る。



問 3-4. 飼養畜種別の飼養頭数

左図は、回答のあった経営体における飼養畜種別の飼養頭羽数規模を示したものである。

横軸は経営体数を、縦軸は飼養頭羽数規模を示している。

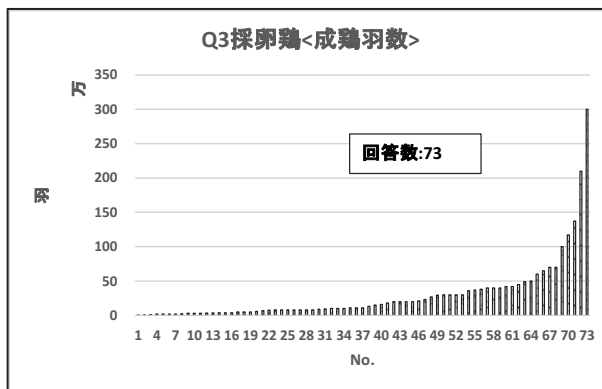
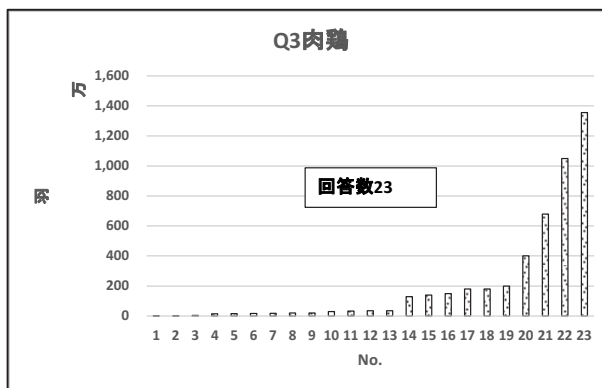
酪農経営では、111 件で成牛の最大飼養頭数は 8,774 頭で平均が 225.7 頭、育成牛が 106 件で最大飼養頭数は 1,973 頭で平均が 104.2 頭、成牛と育成牛の合計平均飼養頭数は 329.9 頭であった。

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 352.6 頭、肥育牛は 85 件で最大飼養頭数は 12,600 頭で平均が 1525.2 頭、繁殖雌牛と肥育牛の合計平均飼養頭数は 1,877.8 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 827.0 頭、肥育豚は 71 件で平均が 8,862.6 頭、繁殖雌豚と肥育豚頭数の合計平均飼養頭数は 9,689.6 頭であった。

肉鶏経営は、23 件で最大飼養羽数が 13,563 千羽で平均飼養羽数は 2,049 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。

各畜種においては、大規模から中小規模まで多くの経営体から回答が得られた。



Q3 (飼養頭羽数・栽培面積)

	1.酪農		2.肉用牛		3.養豚	
	成牛(頭)	育成牛(頭)	繁殖雌牛(頭)	肥育牛(頭)	繁殖雌豚(頭)	肥育豚(頭)
回答数	111	106	55	85	79	71
平均値	225.7	104.2	352.6	1,525.2	827.0	8,862.6
最大値	8,774	1,973	5,000	12,600	8,500	116,000
最小値	6	2	2	3	40	400
中央値	80	40	50	600	500	4,500
標準偏差	844.1833	222.93	905.5989	2459.165	1153.802	15370.264

	4.肉鶏	5.採卵鶏	6.飼料作物等	7.稲作	8.露地野菜	9.施設野菜
	羽数(羽)	成鶏羽数(羽)	面積(ha)	面積(ha)	面積(ha)	面積(ha)
回答数	23	73	43	11	6	1
平均値	2,049,010.9	296,441.1	80.1	23.0	3.6	1.5
最大値	13,563,000	3,000,000	1,003.0	200.0	15.0	1.5
最小値	2,000	2,700	0.8	0.3	0.5	1.5
中央値	350,000	110,000	38.0	3.5	1.3	1.5
標準偏差	3469758.992	468053.415	168.1652	56.26854	5.191473	0

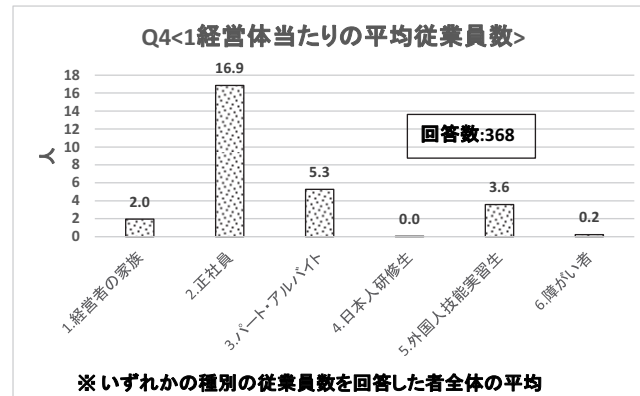
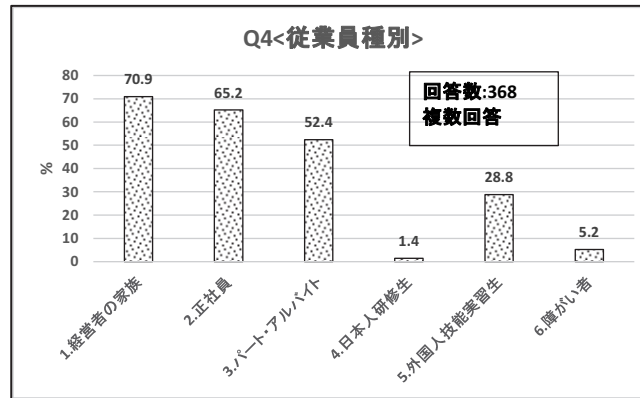
設問

1-2. 従業員の状況について

問4. 令和4年9月現在の従業員規模（常時勤務している従業員）についてお聞きします。（）内に数字を記入してください。（いない場合は、空欄または0を記入してください）

1. 経営者の家族（）人
2. 正社員（）人
3. パート、アルバイト（）人
4. 日本人研修生（）人
5. 外国人技能実習生（）人
6. 障がい者（）人

回答集計結果



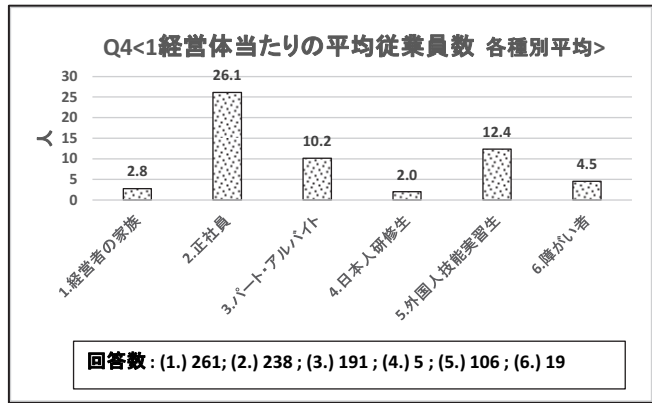
コメント

問4. 従業員数について

回答のあった経営体数は 368 件で、常時就労している従事者の区分では、「経営者の家族」と回答した経営体が 70.9%、次いで「正社員」を雇用しての従事が 65.2%、「パート、アルバイト」を雇用しての従事が 52.4%、「外国人技能実習生」を雇用しての従事が 28.8%の順で、「日本人研修生」及び「障がい者」を雇用している経営体は少数であった。

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 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」の 0.2 人であった。

また、各種別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。



Q4 (従事者数)

	1.経営者の家族	2.正社員	3.パート・アルバイト	4.日本人研修生	5.外国人技能実習生	6.障がい者
回答数	261	238	191	5	106	19
平均値	2.8	26.1	10.2	2.0	12.4	4.5
最大値	7	1073	125	4	329	38
最小値	1	1	1	0	1	1
中央値	3	8	3	2	5	2
標準偏差	1.304731	86.84418	17.64878	1.290994	34.75696	8.203776

設問

1-3. 経営多角化事業の概要

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。

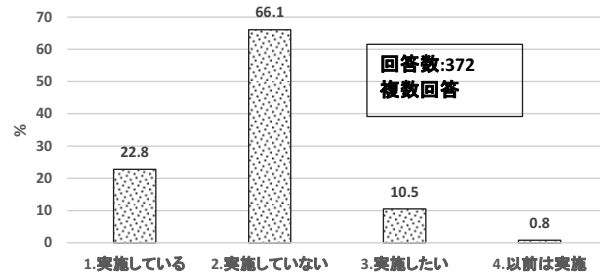
…⇒ 問40以降の設問
(ページ全体に大きくCと表示しているページへ)

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)

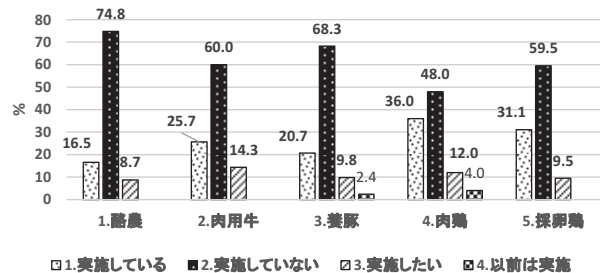
回答集計結果

Q5<経営の多角化>



※ "3.実施したい"と"4.以前は実施"の両方を選択した回答が1件あった。

Q5<飼養畜種別>



回答数:酪農 115; 肉用牛 105; 養豚 82; 肉鶏 25; 採卵鶏 74

コメント

問5. 経営多角化事業の概要

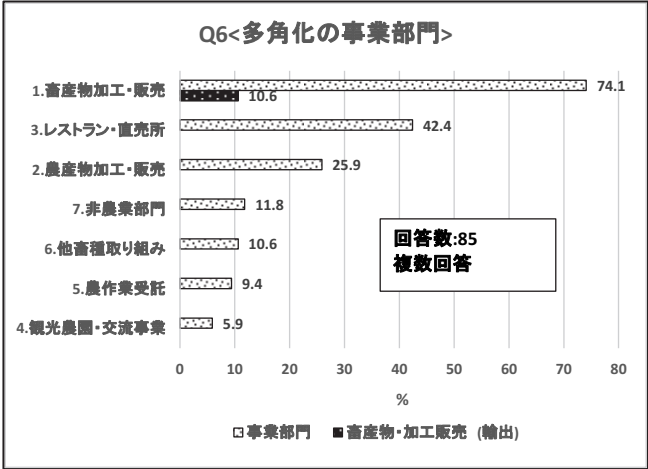
回答のあった経営体数 372 件のうち、「現在、経営の多角化を実施している」と回答した経営体は 22.8%、「実施していない」と回答した経営体は 66.1%、「現在実施していないが今後実施したい」と考えている経営体は 10.5%で、「現在は実施していないが以前は実施していた」と回答した経営体は 0.8%であった。なお、「現在実施していないが今後実施したい」と「現在は実施していないが以前は実施していた」の両方を選択した回答が 1 件あった。

飼養畜種別に多角化事業の実施状況を見ると、実施している割合の高い畜種は肉用鶏経営と採卵鶏経営で、肉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%、肉鶏経営では 48.0%と高い割合になっている。

肉鶏、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。

(参考)

令和 5 年 1 月現在の「六次産業化・地産地消法に基づく事業計画の認定件数」は 2,622 件、そのうち農畜産関係が 2,320 件で、認定件数の多い都道府県は、北海道が 163 件、兵庫県 116 件、宮崎県 112 件、長野県 100 件、岡山県 99 件である。「農林水産省ホームページより」

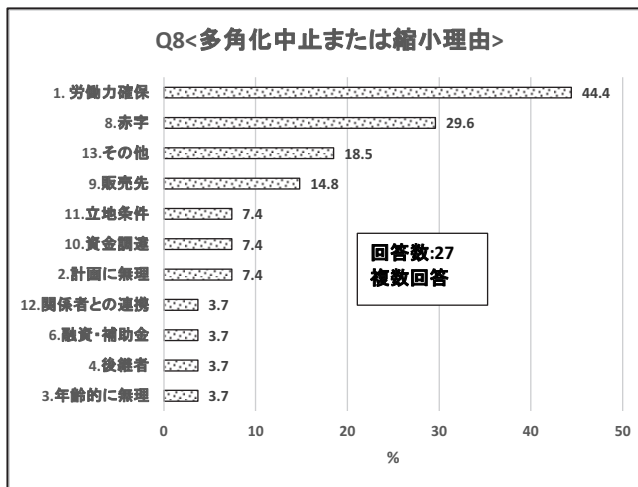
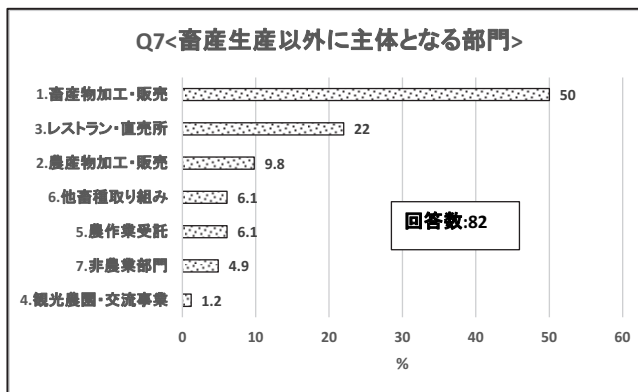
<p style="text-align: center;">設問</p> <p>2 (A) : 問5で「1. 経営の多角化を実施している。」と回答した経営体への質問</p>	<p style="text-align: center;">回答集計結果</p>	<p style="text-align: center;">コメント</p>
<p>問6. 経営多角化の事業部門について、該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)</p> <p>1. () 畜産物の加工・販売 (委託加工を含む) () 輸出もしている。⇒ 輸出先の国名は ()</p> <p>2. () 農産物の加工・販売</p> <p>3. () レストラン・直売場</p> <p>4. () 観光農園・交流事業</p> <p>5. () 農作業受託</p> <p>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)</p> <p>7. () 非農業部門 (具体的に)</p>	<p style="text-align: center;">Q6<多角化の事業部門></p>  <p style="text-align: center;">□事業部門 ■畜産物・加工販売 (輸出)</p> <p>Q6-1 輸出先の国名 台湾(2) 香港(3) 中国 マレーシア(2) フィリピン シンガポール(3) アメリカ(3) ヨーロッパ等/EU(2)</p> <p>Q6-7 非農業部門 回答 不動産業 飼料の生産から加工・販売全て 犬のブリーダー 運送業 ホテル 不動産賃貸、太陽発電 バイオガスプラント 人材派遣業 飼料販売 イベント主催</p>	<p>問6. 「経営の多角化を実施している」について</p> <p>「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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>

問7. 前問（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）部門の番号を記入してください。

中心的となる（なっていた）経営部門の番号（ ）

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 ）



Q8 その他の回答
経営者の総合的判断によるもの
リーダーとなる人材の不足
販売単価を上げるため、卵の販売単価の安いところを切
って、羽数を減らした。
コロナ禍のなかで休業中である。
コロナ

問7. 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。

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

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

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

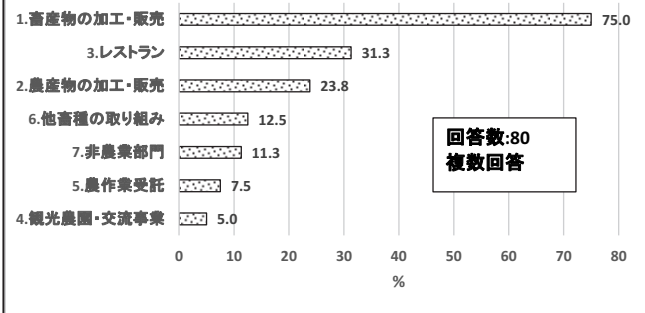
「融資や補助金が受けられなくなった」「後継者問題」「関係者との連携が困難」等を理由としてあげている経営体は少数であった。

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○）

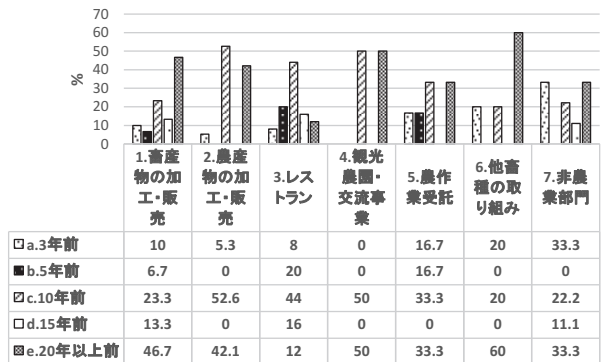
1. 畜産物の加工・販売（委託加工を含む） a. ()3年前、
b. ()5年前、c. ()10年前、
d. ()15年前、e. ()20年以上前
2. 農産物の加工・販売 a. ()3年前、b. ()5年前、c. ()10年前、
d. ()15年前、e. ()20年以上前
3. レストラン a. ()3年前、b. ()5年前、c. ()10年前、
d. ()15年前、e. ()20年以上前
4. 観光農園・交流事業など a. ()3年前、b. ()5年前、
c. ()10年前、
d. ()15年前、e. ()20年以上前
5. 農作業受託 a. ()3年前、b. ()5年前、c. ()10年前、
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

Q9-1<事業部門別回答割合>



回答数:80
複数回答

Q9-1<事業部門別開始時期>



回答数: (1.) 60; (2.) 19; (3.) 25; (4.) 4; (5.) 6; (6.) 10; (7.) 9

問9-1. 経営の多角化の開始時期について

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。

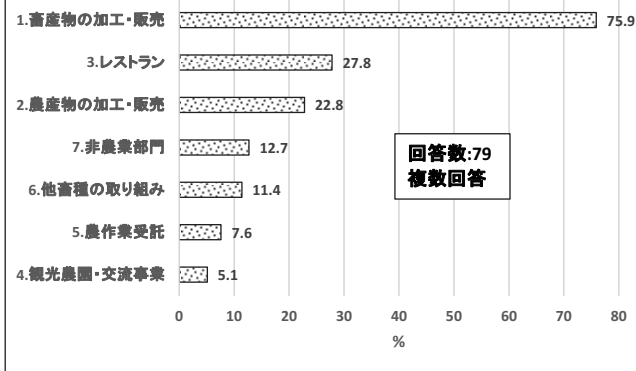
因みに、回答経営体件数の多い「畜産物の加工・販売」「農産物の加工・販売」「レストラン」部門の取り組みでは、7割以上の経営体が多角化の開始時期を10年前以上と回答している。

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。

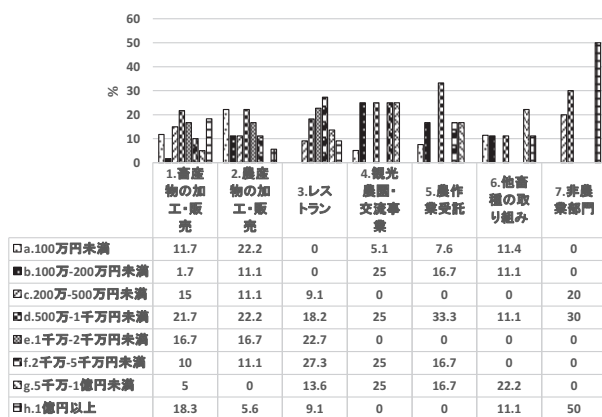
多角化の事業部門(問6の事業部門) 初期投資額 (該当に○)

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、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

Q9-2(事業部門別回答割合>



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

問9-2. 経営の多角化の初期投資額等について

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「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。

回答件数は少ないが、「観光農園・交流事業」部門では、「100万円から1億円未満」と投資額に幅が見られた。「農作業受託」「他部門の畜種の取り組み」部門への投資額についても、「観光農園・交流事業」部門と同様に多角化事業への投資額は、100万円未満から、投資額の大きな経営体では1億円以上投資する経営体があり投資額に幅がみられた。

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

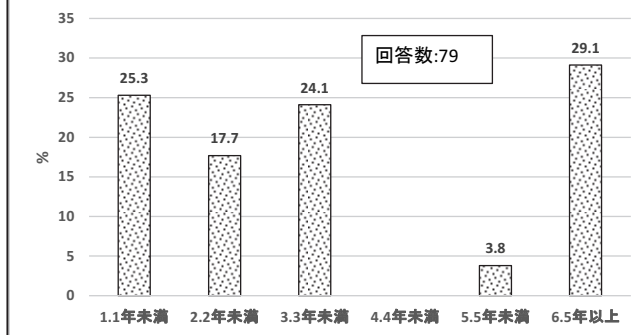
- 1. () 1年未満
- 2. () 2年未満
- 3. () 3年未満
- 4. () 4年未満
- 5. () 5年未満
- 6. () 5年以上

問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。

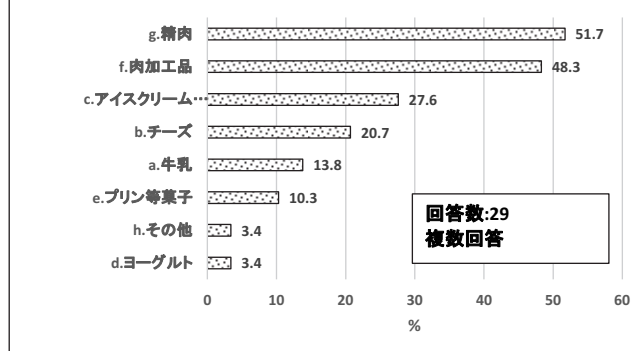
1. 畜産関係の加工品について、該当するものに○を記入してください。(複数回答可)

- ・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 ()】

Q9-3<黒字化するまでの期間>



Q10-1-1)酪農・肉牛関係



Q10-1-1) 酪農・肉牛関係 その他の回答
レトルトカレー

問9-3. 経営多角化事業部門の事業が黒字化するまでの期間について

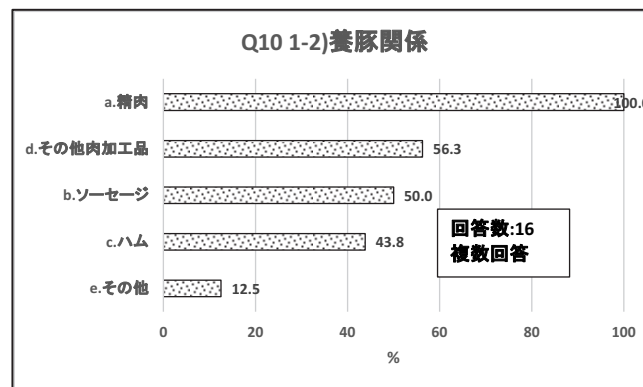
回答のあった経営体数は79件で、多角化部門が黒字化するまでの期間は、「5年以上」と回答した経営体が最も多く29.1%で、次いで「1年未満」が25.3%、「3年未満」が24.1%、「2年未満」が17.7%、「5年未満」が3.8%の順となっており、約7割の経営体が「3年未満」に多角化部門の黒字化を達成している。

問10-1-1). 農畜産物の加工販売事業での加工品の品目について (酪農・肉牛関係)

酪農・肉牛関係では、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。

・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()】



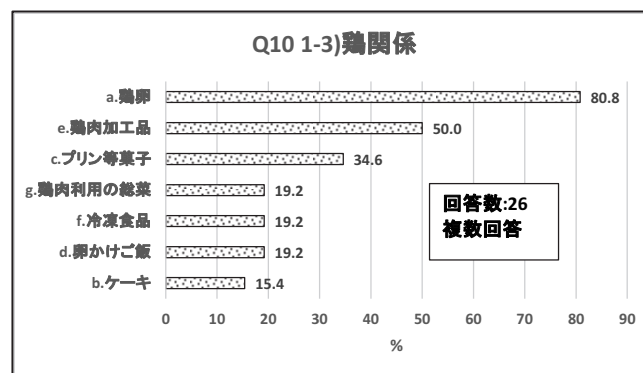
Q10-1-2) 養豚関係 その他の回答
レトルト食品
ホルモン

問 10-1-2). 農畜産物の加工販売事業での加工品の品目について (養豚関係)

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。

件数は少数だが、「その他」の品目としては、「レトルト食品」と「ホルモン」の販売と回答している経営体があった。

・3) 鶏関係 【a.()鶏卵 b.()ケーキ c.()プリン等菓子 d.()卵かけごはん e.()鶏肉加工品 f.()冷凍食品 g.()鶏肉利用の総菜 h.()その他()】



問 10-1-3). 農畜産物の加工販売事業での加工品の品目について (養鶏関係)

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。

2. 畜産物以外の農産物で加工販売をしている品目について記載願います。

(例えば、漬物、乾燥野菜、ドライフルーツなど)

- a. () b. () c. ()
- d. () e. () f. ()
- g. () h. ()

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

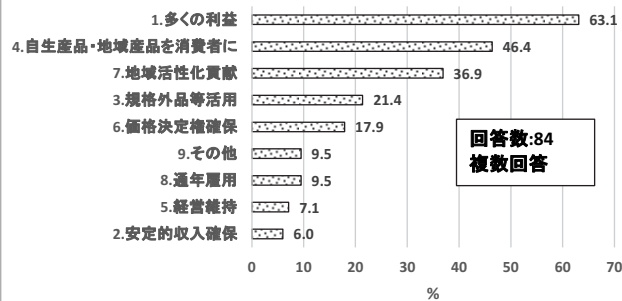
(複数回答可)

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

Q10-2 畜産物以外の農産物の加工販売品目

- 野菜(地場)
- トマト(フルーツ)
- アロニア
- フルーツ
- 栗
- トウモロコシ
- お茶
- ネギ
- 黒ニンニク
- 干し芋
- 漬物
- 惣菜
- 米粉
- カレー
- 漬物
- 餃子

Q11<多角化した目的>



Q11 その他の回答

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

問 10-2. 畜産物以外の農産物で加工販売をしている品目について

畜産物以外の農産物を加工販売している品目を自由記載で質問したところ、畜産物以外でも経営の多角化事業として、ネギやトマトの生鮮野菜から干し芋、漬物、黒ニンニクなど加工品など多品目の農産物加工品を取り扱っていた。

問 11. 経営の多角化を開始した目的について

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

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

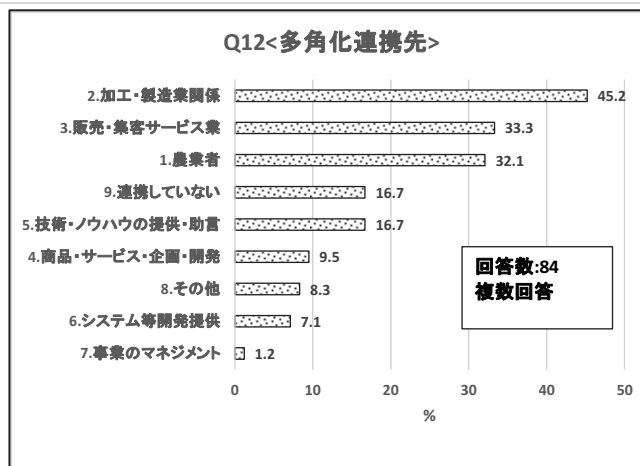
自由記載を求めた「その他」の理由として、「相場周期の違うものを組み合わせて経営の安定化を図った」「羽数が少なく自分で売るしかなかった」「消費者に酪農の魅力を知らってもらうため」「売電による現金収入、消化液による糞尿の効果的な利用」等をあげている。

問 1 2. 現在、経営多角化にあたり、どのような方と連携していますか。該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)

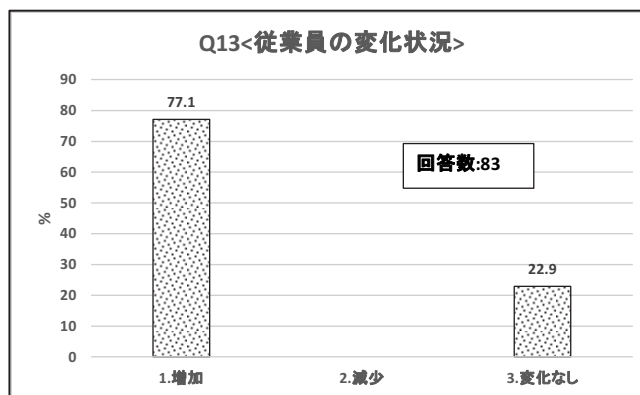
1. () 農業者
2. () 加工・製造業関係
3. () 販売・集客・サービス業関係
4. () 商品・サービス・企画・開発関係
5. () 技術・ノウハウの提供・助言関係
6. () システム等開発提供関係
7. () 事業のマネジメント関係
8. () その他 ()
9. () 連携していない

問 1 3. 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ありましたか。該当する項目に○を記入してください。

1. () 「増加した」 該当する人数に○を記入してください。
a. () 1~2人 b. () 3~5人 c. () 6~9人 d. () 10人以上
2. () 「減少した」 該当する人数に○を記入してください。
a. () 1~2人 b. () 3~5人 c. () 6~9人 d. () 10人以上
3. () 変わらない



Q12 その他の回答
 同業他社
 身近な相談者
 ネイチャーセンター、旅行会社
 地域のボランティア
 地域の方
 飼料メーカー
 家畜商



問 12. 経営多角化をするに当たっての連携相手について

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」をあけている経営体が 33.3%、同業者としての「農業者」をあけている経営体が 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。

その他では、「連携していない」という経営体も 16.7%とあったが、「技術・ノウハウの提供・助言関係」「商品・サービス・企画・開発関係」などを、始業するにあたっての主な連携先としてあげている。

自由記載を求めた「その他」の理由として、「同業他社」「飼料メーカー」「地域のボランティア」などをあげている。

問 13. 経営を多角化することによる従業員数の変化について

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 23.8%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。

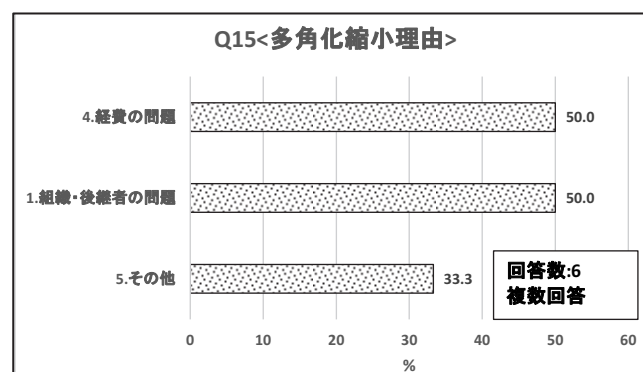
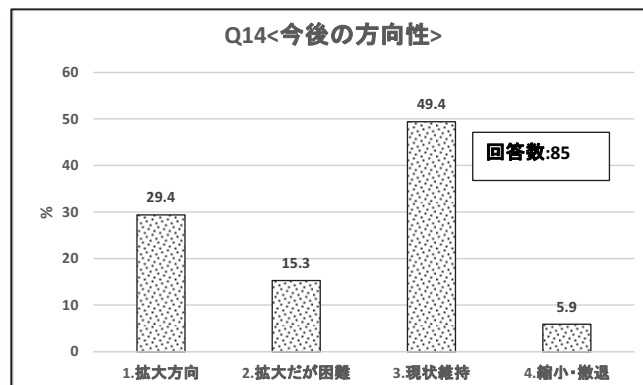
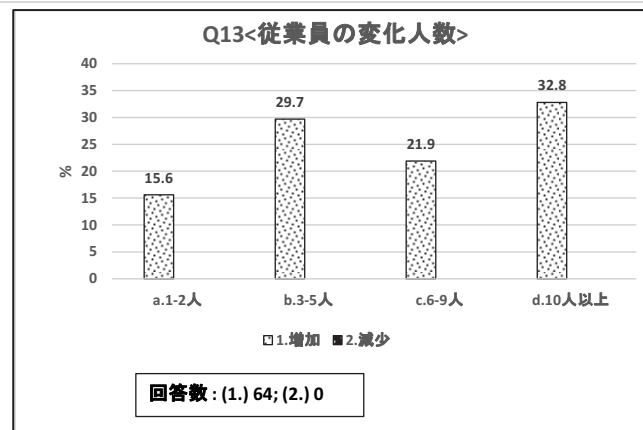
新たに雇用した従業員数は、「3~5人」「6~9人」と回答した経営体の割合が多く 51.6%を占めていた。

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

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

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

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



Q15 その他の回答
本業の採卵鶏を減らしていくため
選択と集中

問14. 経営多角化についての今後の方向

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

問15. 「縮小または撤退していく方向」についての理由

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

問16. 多角化した部門の年間売上額を教えてください。該当する項目に○を記入してください。

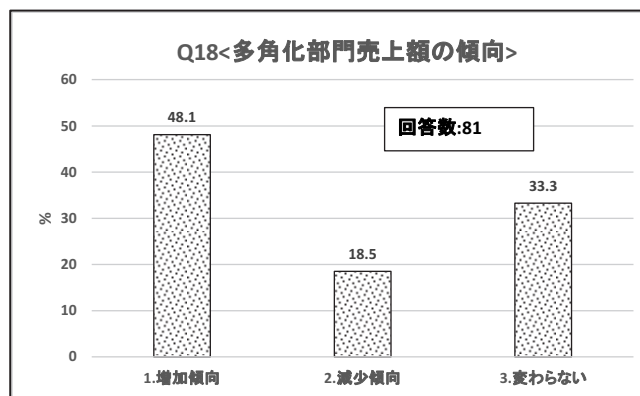
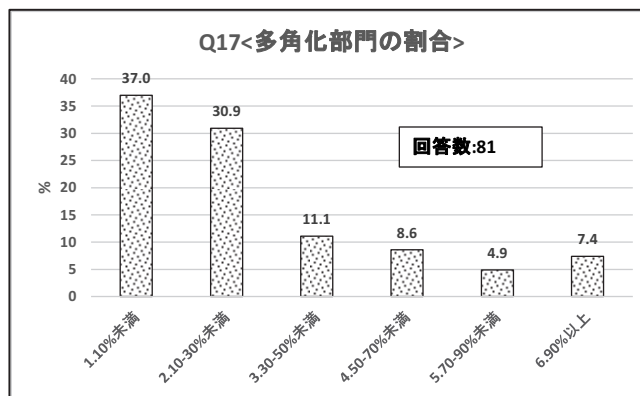
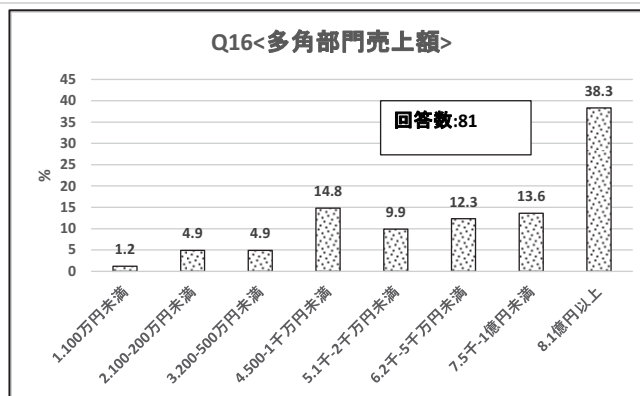
1. () 100万円未満
2. () 100～200万円未満
3. () 200～500万円未満
4. () 500～1,000万円未満
5. () 1,000～2,000万円未満
6. () 2,000～5,000万円未満
7. () 5,000～1億円未満
8. () 1億円以上

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

問18. 最近5年間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



問16. 多角化部門の年間売上額について

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「500万未満から1億円未満」の間と回答している。

問17. 経営全体に占める多角化部門の売上額について

回答経営体数81件のうち、多角化部門が経営の総売上額に占める割合は「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。

その他では、「30～50%未満」で11.1%、「50～70%未満」で8.6%の経営体から回答があり、少数ではあるが「90%以上」を占めているという経営体も7.4%みられた。

問18. 多角化した部門の売上額の傾向について

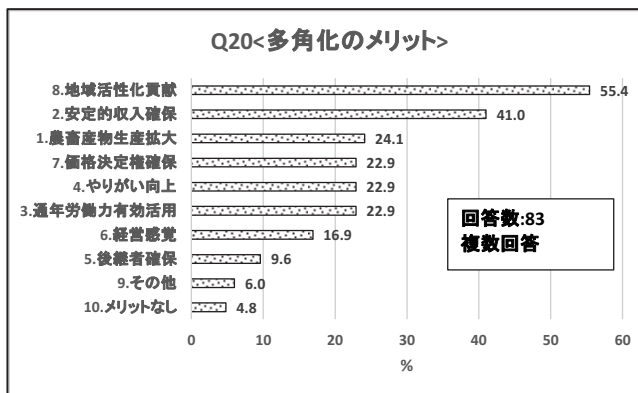
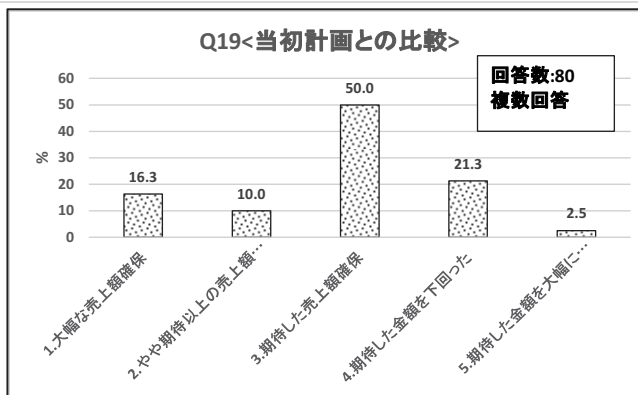
回答経営体数81件のうち、48.1%の経営体で「増加傾向」と回答し、次いで33.3%の経営体で「変わらない」と回答しており、「減少傾向」と回答した経営体の割合は18.5%と比較的少数であった。

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

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

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



Q20 その他の回答
ブランドネーム
農産物の宣伝媒体として地元発
人脈
消化液を草地に散布した際に減肥できている。
循環型農業

問19. 多角化部門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20. 経営の多角化に取り組んだメリットについて

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

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

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

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

問21. 経営を多角化するにあたって直面した課題についてお聞きします。

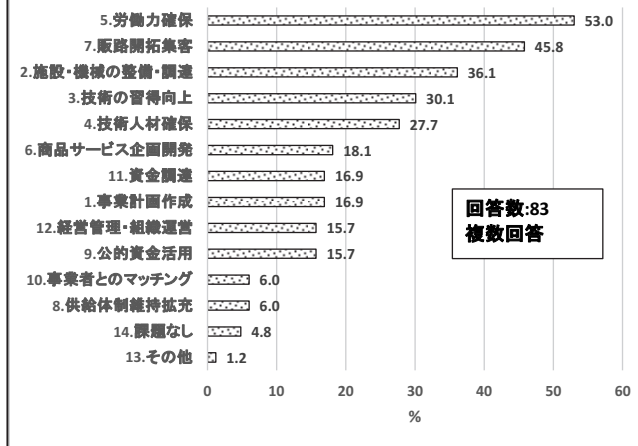
該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)

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

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。

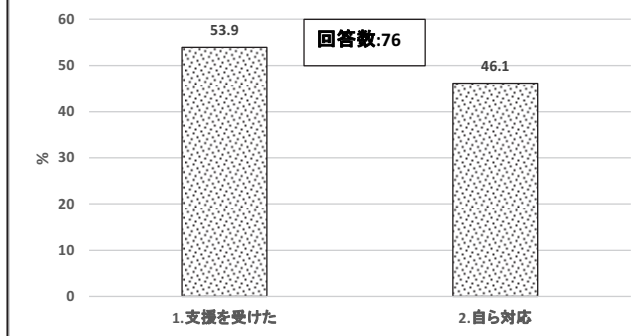
1. () 行政機関等の支援等を受けた。
 - ・どのような支援内容ですか。該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)
 - a. () 行政機関の職員や専門家(アドバイザー)に相談
 - b. () 金融機関・農協・商工会等に相談
 - c. () 行政機関等の補助金など公的資金を活用
 - d. () その他の支援策を活用
2. () 行政機関等の支援等を受けず自ら対応した。
(自ら研修会・セミナー・商談会などの企画を探した。民間金融機関の融資を利用した。など)

Q21<多角化するにあたっての課題>



Q21 その他の回答
排水処理関係

Q22<支援の有無>



問21. 経営を多角化するにあたって直面した課題について

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

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

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

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

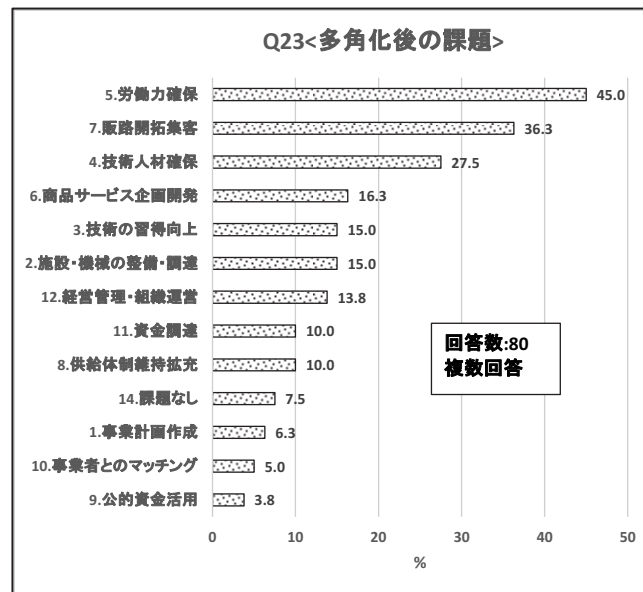
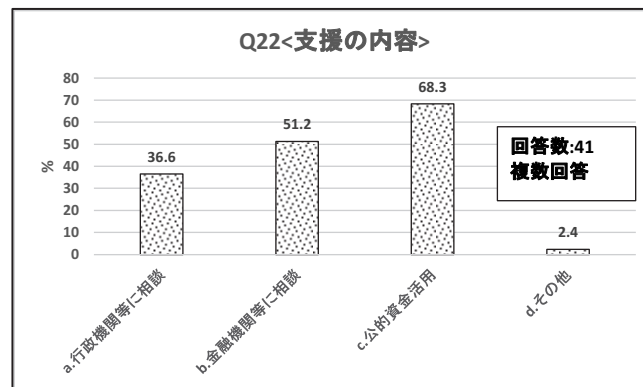
問22. 多角化開始にあたって直面した課題の解決に関する行政機関等の支援等について

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。

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

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



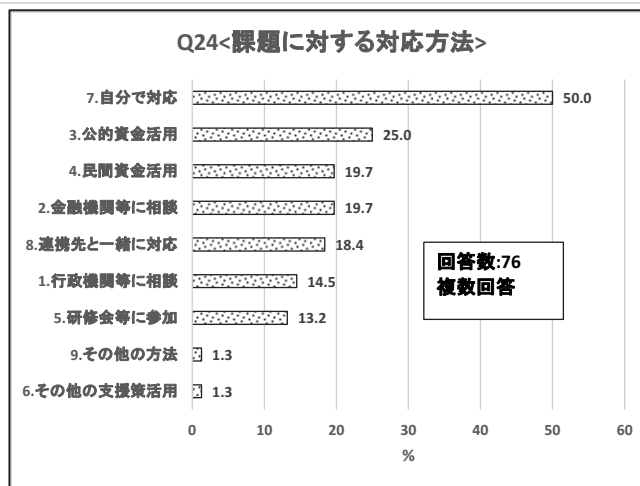
問 23. 経営の多角化を行ってから発生した課題や問題点について

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

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

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

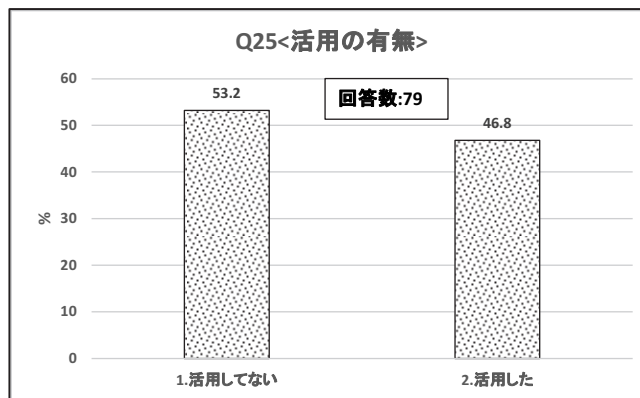
1. () 行政機関等の職員や専門家 (アドバイザー) に相談
2. () 金融機関・農協・商工会等に相談
3. () 行政機関等の補助金など公的資金を活用
4. () 金融機関の融資など民間資金を活用
5. () 研修会・セミナー・商談会などの企画に参加
6. () その他の支援策を活用
7. () 自分で対応
8. () 連携先の事業者に相談して一緒に対応
9. () そのほかの方法で対応 ()



Q24 その他の回答
新聞広告で人募集

問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しましたか。該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)

1. () 活用していない。
2. () 活用した。
 - a. () 市町村の補助事業
 - b. () 都道府県の補助事業
 - c. () 農林水産省の補助事業
 - d. () 経済産業省の補助事業
 - e. () その他機関の補助事業 ()



問24. 経営多角化事業を始めてから後の課題に対する対応方法について

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

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

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

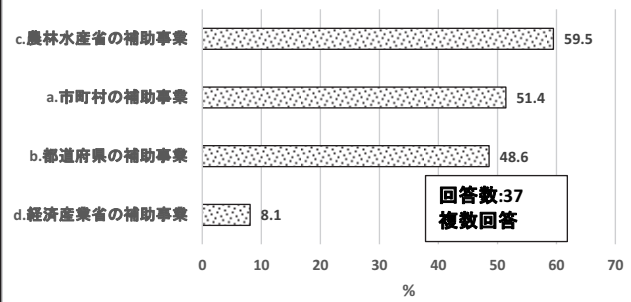
問25. 経営多角化事業における国・県・市町村等の補助事業を活用について

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。

少数ではあるが、多角化事業を実施するにあたって「経済産業省の補助事業」を活用している経営体も8.1%あった。

Q25<補助事業の種類>



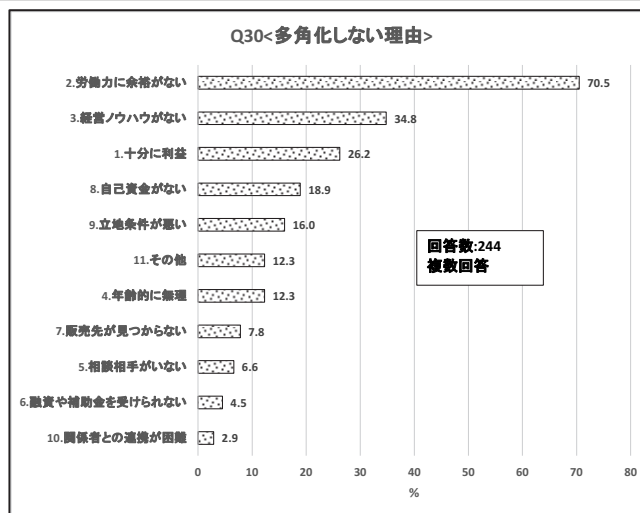
設問

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)」と回答した経営体への質問

問30. 現在、多角化を実施していない理由をお聞かせください。該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)

1. () 畜産の生産部門だけで十分に収益がある。
2. () 労働力に余裕がない。
3. () 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。
4. () 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る。
5. () 相談相手がない。
6. () 融資や補助金が受けられない。
7. () 販売先が見つからない。
8. () 自己資金がない。
9. () 経営の多角化を実施するには立地条件が悪い。
10. () 関係者との連携が困難。
11. () その他 (具体的に)

回答集計結果



コメント

問30. 現在、多角化を実施していない理由について

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。

自由記載を求めた「その他」の理由として、左記 (回答集計結果の欄) のとおりであるが、会社の方針等によるもの、経営者の多角化事業に対する考え方など様々な意見がよせられていた。主な意見をあげると以下のとおりである。

- ・ 本社や親会社から多角化の話がない
- ・ 現行事業に専念したい
- ・ 二兎を追う者一兎をも得ず
- ・ 世代交代の時期なので勝手にはできない
- ・ 多角化を実施している人の大変さ、実施するためのハードルの高さを理解している
- ・ 別法人として実施
- ・ 興味がないため(3)
- ・ 持続的に利益を出すのが難しい
- ・ 多角化に魅了なし/必要がない(3)
- ・ サプライチェーンの中で運営しているため(2)

Q30 その他の回答
他の役員の下承を得れない
世代交代の時期なので勝手にはできない
会社組織のため
グループ会社で行っている為
グループ会社に販売部門がある
我が社はグループの中の生産部門であるため
本社や親会社から多角化の話がない
別法人として実施
組織内の生産会社
生産した肉を肉屋さんが銘柄豚で販売している。
自社のG.P.へ全量出荷しているため
サプライチェーンの中で運営しているため(2)
現行事業に専念したい。
多角化に魅了なし/必要がない(3)
興味がないため(3)
そもそもやるつもりがない
会社自体が100%子会社のため多角化については本体の考
えに準ずる
二兎を追う者一兎をも得ず
多角化を実施している人の大変さ、実施するためのハード
ルの高さを理解している
持続的に利益を出すのが難しい
本業を大切にしている。
畜産のほか、畑がある
鳥インフル対策で難しい
特殊卵を生産している。

設問

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。」と回答した経営体への質問

問40. 今後実施したいと考えている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. 実施したいと考えている事業部門は。

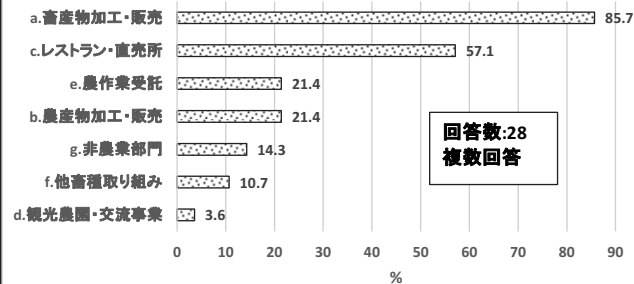
- a. () 畜産物の加工・販売 (委託加工を含む)
- b. () 農産物の加工・販売
- c. () レストラン・直売場
- d. () 観光農園・交流事業
- e. () 農作業受託
- f. () 他畜種の取り組み(例として、酪農+肉牛肥育、採卵鶏+酪農、養豚+肉用鶏など)
- g. () 非農業部門 (具体的に)

2. 実施したいと考えている理由は。

- a. () 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
- b. () 天候等に左右されない安定的な収入を確保するため
- c. () 規格外品や余剰品活用のため
- d. () 自らの産品や地域の産品を多くの消費者に届けたい
- e. () 経営を維持していくため
- f. () 価格決定権を確保するため
- g. () 地域の活性化に貢献するため
- h. () その他 ()

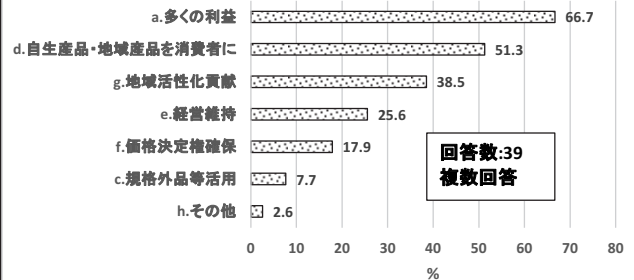
回答集計結果

Q40-1<今後実施したい多角化部門>



Q40-1 非農業部門の回答
堆肥販売(袋物)
資産運用会社、宝石加工販売
web コンテンツ

Q40-2<多角化したい理由>



Q40-2 その他の回答
趣味、赤字にならないければ可

コメント

問40-1. 現在は実施していないが、今後実施したいと考えている経営多角化の事業部門について

回答経営体数は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件中1件(3.6%)であった。

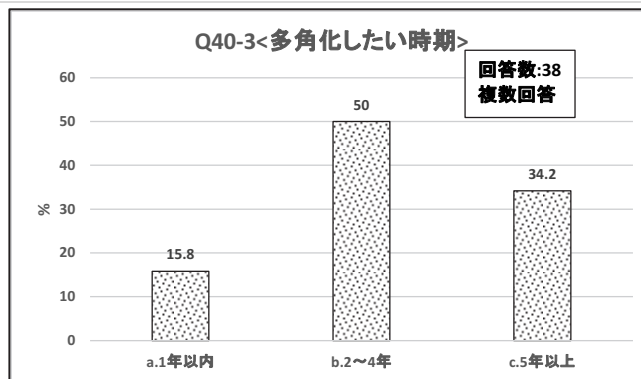
問40-2. 実施したいと考えている理由について

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。

3. 実施したいと考えている時期は。

- a. () 1年以内 b. () 2～4年後 c. () 5年以上後

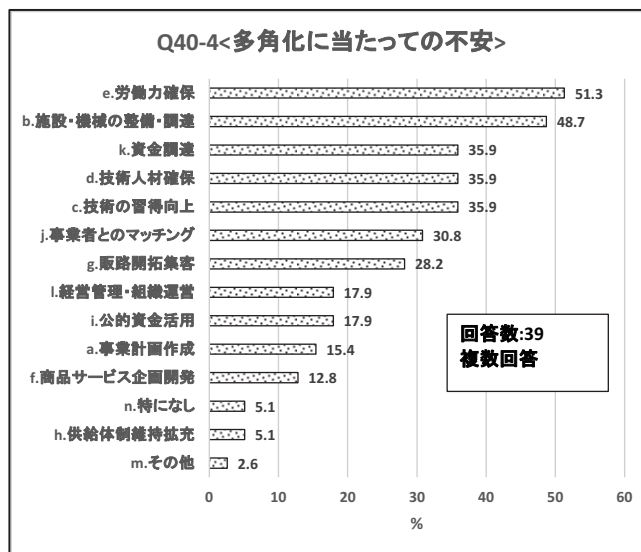


問 40-3. 実施したいと考えている時期について

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. 実施するに当たって不安に思っていることはありませんか。

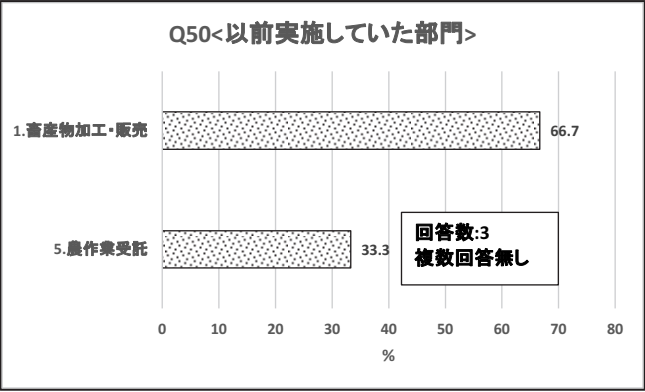
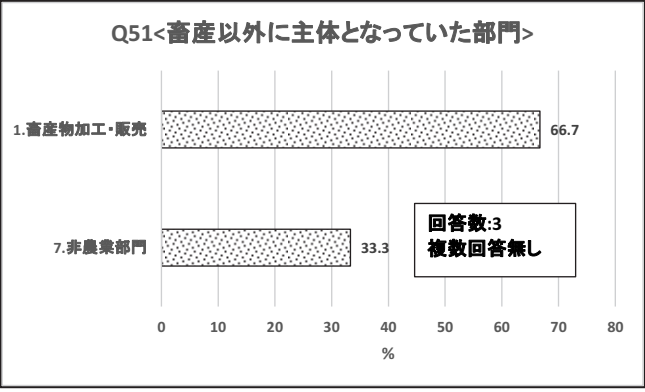
- a. () 事業計画の作成
 b. () 施設・機械の整備・調達
 c. () 技術・ノウハウの習得・向上
 d. () 技術・ノウハウを持った人材の確保
 e. () 労働力の確保
 f. () 商品・サービスの企画・開発
 g. () 販路の開拓・集客
 h. () 農産物の供給体制の維持・拡充
 i. () 行政機関等の補助金など公的資金の活用
 j. () 連携して事業に取り組む事業者とのマッチング
 k. () 資金調達（施設・機械の整備・調達以外）
 l. () 経営管理・組織運営
 m. () その他 ()
 n. () 特にない



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 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。

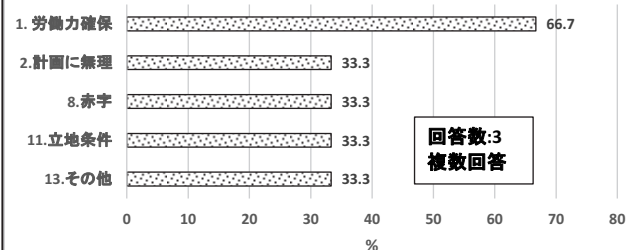
Q40-4 その他の回答
飼料代高騰により経営悪化

<p style="text-align: center;">問</p> <p>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。」と回答した経営体への質問</p>	<p style="text-align: center;">回答集計結果</p>	<p style="text-align: center;">コメント</p>												
<p>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)</p> <p>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 ()</p> <p>2. () 農産物の加工・販売</p> <p>3. () レストラン・直売場</p> <p>4. () 観光農園・交流事業</p> <p>5. () 農作業受託</p> <p>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)</p> <p>7. () 非農業部門 (具体的に)</p> <p>問51. 前問(問50)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た部門の番号を記入してください。</p> <p>中心的となる(なっていた)経営部門の番号 ()</p>	<p style="text-align: center;">Q50<以前実施していた部門></p>  <table border="1"> <caption>Q50<以前実施していた部門>集計結果</caption> <thead> <tr> <th>部門</th> <th>割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.畜産物加工・販売</td> <td>66.7</td> </tr> <tr> <td>5.農作業受託</td> <td>33.3</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Q51<畜産以外に主体となっていた部門></p>  <table border="1"> <caption>Q51<畜産以外に主体となっていた部門>集計結果</caption> <thead> <tr> <th>部門</th> <th>割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.畜産物加工・販売</td> <td>66.7</td> </tr> <tr> <td>7.非農業部門</td> <td>33.3</td> </tr> </tbody> </table>	部門	割合 (%)	1.畜産物加工・販売	66.7	5.農作業受託	33.3	部門	割合 (%)	1.畜産物加工・販売	66.7	7.非農業部門	33.3	<p>問50. 以前実施していた経営多角化の事業部門について</p> <p>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。</p> <p>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</p> <p>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。</p>
部門	割合 (%)													
1.畜産物加工・販売	66.7													
5.農作業受託	33.3													
部門	割合 (%)													
1.畜産物加工・販売	66.7													
7.非農業部門	33.3													

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)

Q52<現在実施していない理由>



Q52 その他の回答
本業に専念するため

問52. 現在実施していない理由について

経営多角化の事業部門を中止して現在も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件で、「新しい事業(経営多角化)に関する計画に無理があった」「多角化部門の売り上げが伸びずにむしろ赤字になった」「多角化経営を実施するには立地条件が悪かった」及び「その他」が各1件であり、その他として「本業に専念するため」を理由としてあげている。

設問

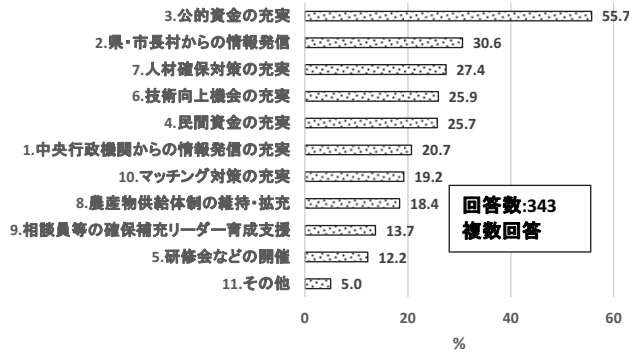
3. 経営多角化の今後について

問98. 国や県・市町村に経営多角化に関してどのような施策を期待しますか。該当する項目に○を記入してください。(複数回答可)

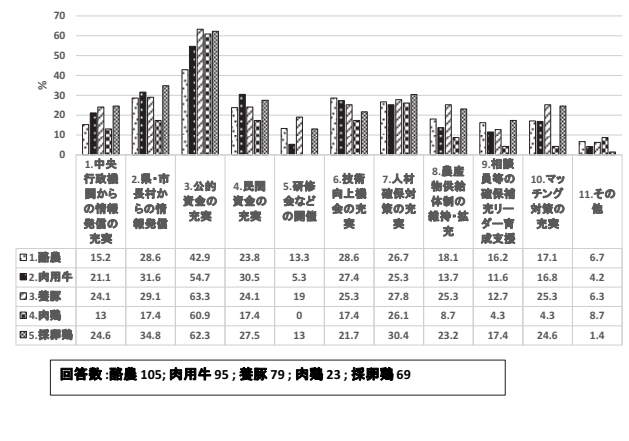
1. () 中央行政機関から経営多角化対策についての情報発信の充実。
2. () 県・市町村からの経営多角化対策についての情報発信の充実。
3. () 行政機関等の補助金など公的資金の充実。
4. () 金融機関の融資など民間資金の充実。
5. () 研修会・セミナー・商談会などの開催の拡充。
6. () 技術・ノウハウの習得・向上の機会の充実。
7. () 技術・ノウハウを持った人材の確保対策の充実。
8. () 農産物の供給体制の維持・拡充。
9. () 行政機関等の職員や専門家(アドバイザー)等、相談員の確保・充実。
10. () 連携して事業に取り組む事業者とのマッチング対策の充実。
11. () その他(具体的に)

回答集計結果

Q98<行政に期待する施策>



Q98<飼養畜種別>



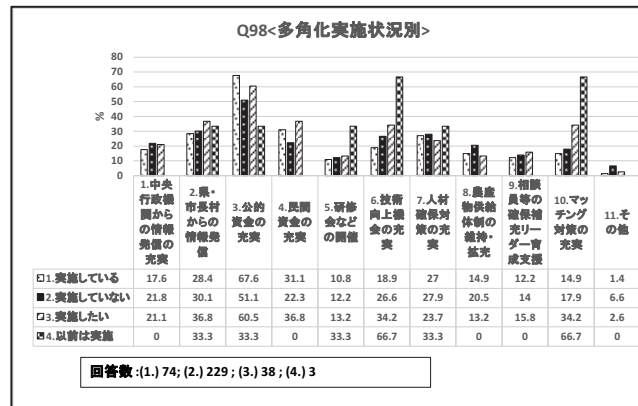
コメント

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。

飼養畜種別に期待する施策をみると、項目間での差はあるが「行政機関等の補助金など公的資金の充実」「技術・ノウハウを持った人材の確保対策の充実」「金融機関の融資など民間資金の充実」「技術・ノウハウの習得・向上の機会の充実」の項目において、各畜種とも期待する内容は同じような傾向がみられた。



Q98 その他の回答

労働者の確保に向けた施策
 多角化ではなく生産に向けた支援が必要
 多角化しないで経営できる環境が希望です。
 期待していません、多角化ありきの施策ではなく、多角
 化せずとも十分な生活が出来るような産業にする事が先
 だと思います
 一貫生産に集中し成績を改善することが先
 利益が出せるかどうかの問題
 人手
 乳製品拡販の具体的取り組み
 何もしないで事業主にまかせるべき
 申請の簡素化
 人材の増員施策
 生産部門であるため、特に期待する所はない。
 実施しないため必要ない
 特になし(2)
 何も期待しない(2)

また、多角化の実施状況別に経営体が期待する施策をみると、「実施している経営体」「実施していない経営体」今後、「実施したいと考えている経営体」では、5割以上の経営体で「行政機関等の補助金など公的資金の充実」をあげている。

また、少数ではあるが、今は実施していないが以前実施していた経営体では、「技術・ノウハウの習得・向上の機会の充実」「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」などをあげている。

なお、自由記載で求めた、国や県・市町村の経営多角化施策に対する意見は、左記(回答集計結果の欄)のとおりで、主に「労働力の確保」「生産対策の充実」等をあげていた。

<p style="text-align: center;">設問 4. その他</p>	<p style="text-align: center;">回答集計結果</p>	<p style="text-align: center;">コメント</p>
<p>問99. 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、ご意見等を記入してください。</p> <p>ご協力ありがとうございました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓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かがえる。 ✓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。土地整備が必要である。 ✓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、初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。

✓特に多角化する予定はない。

✓畜産だけで生活できるようにしてほしい。

✓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制度の充実など

✓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

✓多角化に目を向ける前に、日本の現状が流通システムに目を向け、改善の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、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。畜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)支給。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、・AI 対策、・環境対策、・人材育成協力、・発酵鶏糞の肥料化支援

✓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

✓資金と人が不足しているため、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

✓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行ってほしい。

✓経営多角化を考えていないが、アンケート調査に協力するため記入した。

✓経営多角化の成功事例を示してほしい。

✓国等の介入は混乱を招きマイナス

✓今の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く。

✓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

✓安定した労働力の確保、輸入飼料の高値等により、経営は厳しい状況にある。経営安定のための補助金、低利融資が得られるようにしてほしい。

付属書 2 事例調査報告書

事例紹介の個表

事例NO	1	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>〒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 ・昭和45年に農事組合法人坂本養鶏組合設立 ・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)フレッジ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 ・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 ・令和2年GPセンターHACCP認証取得 ・鶏卵の一部は香港などに輸出</p>		
事例紹介のポイント等	<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>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>		
	<p>① 多角化を行った部門 ・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 ・加工品の取組</p> <p>② 取り組んだ動機 ・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 ・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。青森リンゴ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) ・鶏糞を安定的に処理し、特殊肥料を販売する新法人の設立し、環境保全を図ることにより地域貢献を果たす。</p> <p>③ 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) ・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 ・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 ・香港などへリンゴ輸出のコンテナを活用して輸出 ・飼料用米の利用による国産飼料にこだわった飼料給与 ・特殊堆肥の販売</p> <p>④ 取り組みの成果等 ・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 ・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糞を販売することで鶏糞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</p> <p>⑤ 取り組むに当たっての問題点等 ・始めは定期的に商品の注文が来るのか不安 ・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</p> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等 ・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 ・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。 ・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</p> <p>⑦ 行政等への要望等 ・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。 ・飼料価格高騰対策と燃料・電力価格対策</p>				


事例紹介の個表

事例NO	2	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 有限会社金子ファーム 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"> ・青森県上北郡七戸町 ・法人組織による肉用牛経営(肥育)と酪農経営 ・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 ・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。 ・経営は家族全員が中心となり運営している。 ・従業員数150名 ・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 ・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 ・肥育牛出荷:10,000頭/年 生乳出荷:15,000t 			
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"> ・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 ・自場産牛肉及び生乳を加工(ジェラード)。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 <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営の安定 ・乳肉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)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を期待 ・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住民への貢献 ・地域雇用の創出と地域経済の活性化 <p>③ 現況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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う。 <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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 ・生乳の加工・販売による酪農経営収益の向上 ・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。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 ・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 ・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。 <p>⑤ 取り組みに当たっての問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・優秀な人材確保 ・行政や関係団体等との連携による幅広い情報の共有 ・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 <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・生産部門及び加工部門とも優秀な人材確保が難しくなっている。 <p>⑦ 国などへの要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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) ・事務手続きの簡素化とスピードある処理 ・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 				

事例紹介の個表

事例NO	3	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"> ・青森県十和田市西3番町 ・法人組織(経営主:布施 久)による採卵鶏及び養豚経営 ・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 ・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。 ・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。 ・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。 <p>(4)経営従事者数 (5)飼養畜種・頭羽数</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員49名 ・養鶏部門:採卵鶏 15万羽 ・養豚部門:母豚1600頭 <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"> ・鶏卵 2,800t、肥育豚 36,000頭、肉用鶏2,000羽 ・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 ・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 				
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"> ・採卵鶏及び養豚による畜種複合の多角化経営 ・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 <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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。 ・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 ・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 ・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 ・地域の活性化に寄与するため <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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。 ・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。 ・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。 <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 ・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 ・農場の分散や畜種の特性に合っ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。 ・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 <p>⑤ 取り組むに当たっての問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・養鶏施設の老朽化が進み、新たな設備投資が必要 ・販売体制の強化、労働力確保など <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 ・たい肥の広域流通に向けた取り組みの強化 ・中小家畜に対する助成が少ない。 <p>⑦ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・たい肥の広域流通に向けた助成の実現 ・資機材高騰対策、資金確保に対する助成の強化 ・中小家畜に対する助成の強化 				

事例紹介の個表

事例 NO	4	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	(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		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) 飼料の製造、養鶏、自社販売まで進める垂直統合モデル 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%)		
事例紹介のポイント等	<ol style="list-style-type: none"> ① 多角化を行った部門 <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ② 取り組んだ動機 <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ③ 現状 <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ④ 取り組みの成果等 <ul style="list-style-type: none"> ・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に寄与 ⑤ 取り組むに当たっての問題点等 <ul style="list-style-type: none"> ・最初は売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。 ⑥ 取り組んでからの問題点等 <ul style="list-style-type: none"> ・急激な売上げ増加は、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、主に口コミなどにより徐々に売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。 ⑦ 行政等への要望等 <ul style="list-style-type: none"> 特に要望はない。 				

事例紹介の個表

事例NO	5	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	株式会社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 総菜製造販売 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 総菜50万パック		
事例紹介のポイント等	① 多角化を行った部門 <ul style="list-style-type: none"> ・ ハムソーセージ製造 ・ 総菜製造 ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 趣味が高じて自家製ハムの製造・加工を開始 ・ サイボクを視察して、夢を持った。 ③ 現状 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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し、その代替えに総菜製造を本格的に昨年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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 取り組むに当たったの問題点等 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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、人材派遣業ではないのか？ ・ 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。 				

事例紹介の個表

事例NO	6	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 (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)多角化品の製造販売</p>		<p>千葉県館山市安東337 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 ・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 ・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 ・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 ・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</p> <p>家族3名 正社員5名、パート3名 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 生乳生産量 65トン/年 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 ・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 ・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 ・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</p> <p>② 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を多面的機能を実践 ・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</p> <p>③ 現状 ・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 ・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。 ・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。 ・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</p> <p>④ 取り組みの成果等 ・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 ・牛乳を飲まない人がある中で、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。</p> <p>⑤ 取り組むに当たった問題点等 ・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、融資面で支援が受けられる体制が整っていること ・乳製品は、需要量以上は生産しないこと</p> <p>⑥ 取り組むてからの問題点等 ・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。 ・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。 ・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。 ・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</p> <p>⑦ 行政等への要望等 ・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。 ・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。</p>				

事例NO	7	事例テーマ	酪農と生乳の加工・販売及び食育教育を手掛ける多角化経営	経営体の名称	株式会社久保アグリファーム 代表 久保 正彦
スナップ等					
		農場全景	牛舎	ジェラートなどの加工・販売ショップ	体験乳搾り
経営の概況	(1)所在地 (2)経営形態 (3)経営の特徴	〒738-0513 広島県広島市佐伯区湯来町大字白砂1207番地2 法人経営による酪農、生乳の加工・販売、食育教育に取り組む。 ・広島市佐伯区の地に1941年に創業者の故・久保政夫が八丈島から乳牛23頭を連れて雑木とクマザサに覆われた砂谷村に帰郷して自ら開墾したのが農場の歴史が始まり。創業者は、砂谷村周辺の農家に働きかけをし、多くの酪農家を育成して、久保農場の隣接地に砂谷牛乳を起こし、牛乳の製造販売に取り組んだ。 ・消費者とのふれあいを強めるため、農場内に農場直営のジェラートやチーズ製造施設を作り、現在は、息子(長男)の久保尚彦が中心となり運営している。砂谷牛乳では、酪農組合からの生乳と(株)久保アグリファームで搾った生乳を製品化 ・国産飼料給与にこだわり、草をお乳に換える生産理念(土・草・牛)を継承し続ける事が美味しいジェラートの基本理念に、低温殺菌牛乳を牧場内にあるジェラート工房(アルトピアノ)で加工・販売している。 ・農場は、15ヘクタールの土地を有し、国産飼料給与にこだわり、粗飼料自給率は70%。乳牛に給与する牧草の90%を自家生産でまかなっている。 ・学校関係の課外授業対応して、牧場での搾乳体験、バター作りなどで食育教育にも取り組む。 ・生乳販売では、宅配方式を中心に「地産地消」の事業にも取り組んでいる。 ・広島市内から1時間内のところに位置し、景観もよく、子供たちの食育教育に最適な環境			
	(4)経営従事者数 (5)飼養頭数規模 (6)年間生乳生産量 (7)多角化部門の販売	・常勤労働力8人(農場管理4人、加工・販売部門4人) 長男が経営する砂谷乳業の要員は別 ・乳牛の飼養頭数は、経産牛70頭、育成・子牛50頭 計120頭。 ・草地12ha(うち放牧地2ha)。 ・生乳の生産量は550～600t/年 ・生乳生産量は550t/年。生産者団体からの購入と自家生産で1日約4tを工場で生乳を処理 ・ジェラードとチーズで約2t/年を販売、ジェラードは9～10万人/年の顧客がある。 ・牛乳の販売先の一つに保育園があり、定期的に納入して園児が飲んでる。			
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"> ・生乳販売 ジェラード、チーズ販売 ふれあい牧場の運営、酪農教育ファーム ・これからイチゴ生産・販売も手掛ける予定 <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> ・先代の残してくれた資産を、次世代につなげるために多角化事業に取り組む。 ・消費者と交流し、酪農に対する理解を深めることを原点と考えて取り組む。 ・自分で生産した生産物に自らが付加価値を付けられること <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関連会社として砂谷株式会社があり、久保ファームで生産した生乳を低温殺菌処理加工して、サゴタニ牛乳として製造販売している。容器は瓶の洗浄機械への投資が高額になることから、ここ3年ほどで紙パック式に変更予定 ・(株)久保ファームは、酪農+チーズ製造販売+ジェラードの製造販売。砂谷(株)は牛乳の製造販売と分業化している。 ・牛乳の販売先は、宅配が主体で、2割は直接久保ファームが行い、8割は久保ファームに勤務していた元の従業員が経営している朝日新聞の販売店に委託して宅配を行っている。宅配先は、最盛期は、45,000件ほどあったが、現在は個人住宅や保育園などで12,000件程度である。 ・消費者に生産現場を見てもらうことにより消費者に情緒的価値をつけ、多少値段は高くても消費者は買ってくれることを狙い、消費者との交流を大切にしている。 <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・販売量が増加して、加工品などに付加価値をつけて販売可能となって売上額が増えた。搾乳部門の売上は6千万円、加工部門と合わせると約1億円以上の売上が確保できている。 ・来場者が増えて、生産現場を見てもらうことで、一般消費者の酪農に対する理解を深めている。 ・地域における若い年代の雇用機会の創出、採用促進の一役を担っている。 ・過疎化が進んでいる地域の活性化の役割を果たしている。 ・多角化部門の売り上げが伸びることにより酪農経営が安定した。 <p>⑤ 取り組むに当たったの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取り組み当初における資金繰り ・加工部門での専門職を持つ従業員の確保 <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資額の早期回収(費用対効果の早期改善) ・将来は、牛にも優しい放牧酪農で循環型酪農経営を目指したい。 ・将来は、農場でピザなどの販売もしたい。 <p>⑦ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 				

事例NO	8	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> <p>・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)</p> <p>・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)</p> <p>・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)</p> <p>・1991年に加工工場竣工。乳製品・食肉製品営業開始</p> <p>・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</p> <p>・2014年に飼料用稲生産開始。JAPAN CHEESE AWARD' 14にてモツツアレチーズ銀賞受賞</p> <p>・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</p> <p>・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 日本農林漁業振興協会長賞受賞</p> <p>・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</p> <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> <p>・生乳1,600kg/日</p> <p>・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。</p> <p>・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</p> <p>・農場内のBBQ施設では、焼肉の他、ハンバーガーなども提供</p> <p>・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</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"> ・1964年(昭和39年)の設立当初から、酪農+シクラメン栽培の多角経営 ・1991年 乳製品・肉製品の加工販売を始める ・2002年に酪農教育ファーム認証を受け、体験学習による食育教育事業も開始 ・多角化の分担は、(株)みるくたうんが担う部門は、乳製品・肉製品・米製品・宅配・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 <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。農業以外の人が参入できるように、農業生産法人を設立 ・多角化のきっかけは、農場において子供たちを対象としたわんぱく農場の企画があり、そのイベントを契機として多角化に本格的に取り組む。 ・先ず、消費ニーズを把握、即ちマーケティングをしっかりした上での取り組み。当時は、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 <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1964年、理想の農業の姿を追い求める5人の若者の挑戦から始まった。豊かな暮らしを次世代に繋ぐ百年農場をキャッチフレーズに農場を取り巻く自然環境を最大限活かした生産に取り組んでいる。 ・1985年から牧場を消費者に開放して交流型農業を確立。牧場内に自社生産の牛肉が食べられるバーベキュー施設を整備しており、訪れる来場者は約7万人が利用している。 ・2002年に酪農教育ファームの認証を受ける。 ・ハムソーセージなどの製造販売は、(有)小野養豚からの委託により取り組んでいる。 <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p>⑤ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・我が国人口の減少(消費者の減)、農村の急速な集落人口の減、農民の減など社会環境の変化に対応した経営を考えなければならない。現状8,000世帯の宅配生乳の購買者がいるが、この数字を維持したいが難しくなってきた。 ・中国による飼料輸入の増加、円安の進行、ロシアのウクライナ侵攻などに起因した輸入飼料の高騰による生産費のアップ。粗飼料自給率の向上を目指して、飼料用稲やトウモロコシのWCS生産などに取り組んでいる。しかし、中山間地での飼料生産は限界がある。 ・輸入に依存した食料生産体制では駄目と考えている。最近叫ばれているSDGs対応も意識する必要がある。アニマルウェルフェア対応なども大切 ・消費者は環境や社会、人に配慮した生産物を少々高くなってで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。 <p>⑥ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国事業等を実施する際の支援をお願いする。 				

事例紹介の個表

事例NO	9	事例テーマ	見島牛と見蘭牛というブランド牛の飼養と加工・販売及びレストラン経営による多角化	経営体の名称	有限会社 萩見蘭牧場 代表取締役 藤井 照雄
スナップ等					
	見島牛と見蘭牛の飼養		肉加工品などの直販施設		焼肉レストラン見蘭
経営の概況	<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>〒758-0057山口県萩市大字堀内89</p> <p>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>・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</p> <p>・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</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>・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>・見島牛35頭、見蘭牛300頭</p> <p>・見島牛10頭、見蘭牛130頭を出荷</p> <p>・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</p> <p>・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> <p>・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</p> <p>・萩市東・西中学校や長門市の天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・出荷時にか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。</p> <p>② 取り組んだ動機</p> <p>・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。</p> <p>・雇用の創出による地域経済の活性化</p> <p>・見島牛という貴重な資源を活用した地域経済の活性化</p> <p>・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</p> <p>・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。</p> <p>③ 現状</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>・インターネット販売も手掛ける。</p> <p>・中学・高校生への体験学習の場の提供</p> <p>④ 取り組みの成果等</p> <p>・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</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>⑤ 取り組むに当たった問題点等</p> <p>・(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。</p> <p>・(株)みどりやが生産部門を切り離して販売部門に特化することに対して融資銀行から注文がついたため、行政も含めて皆で知恵を出し合った結果、引き続き生産部門の一部を担うことで理解をいただき、別法人での生産拡大を図ってきた。</p> <p>・労働力、特に調理師などの採用</p> <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <p>・飼料、燃料など生産資機材の高騰による経営費の増加</p> <p>・雇用労働力の安定確保</p> <p>・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。</p> <p>⑦ 行政等への要望等</p> <p>・特になし</p>				

事例紹介の個表

事例NO	10	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	有限会社鹿野ファーム 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>〒747-0621 山口県周南市大字巢山清涼寺1950</p> <p>・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</p> <p>・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</p> <p>・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</p> <p>・平成21年山口県エコ・ファクトリーに認定。バイオガス発電プラントを導入し、農場使用電力の30%を賄う。</p> <p>・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</p> <p>・飼養豚は、四元交配のハイポー豚で「鹿野高原豚」のブランドで販売。特徴として、一般に出回っている三元交配豚と比べて肉質にばらつきが少なく、常に安定した品質の豚肉を生産できる。</p> <p>・国産米を年間800t程度飼料に配合してブランド豚を生産</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>・正職員60名（雇用労働力：常雇60名、外にパート20名）</p> <p>・養豚部門：母豚2,200頭、肉用牛部門：繁殖牛60頭、肥育牛100頭</p> <p>・豚：51,000頭/年、肥育牛：50頭/年を出荷</p> <p>・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</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"> ・養豚部門と肉用牛部門の畜種複合経営 ・豚肉をハム、ソーセージ、ベーコンなどに加工し、広く山口県内のスーパー等で販売するとともに、直売店やネットショップで販売 ・平成26年には、既設のハム工場近傍に惣菜工場を新設 <p>② 取り組んだ動機</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安全で美味しい「鹿野高原豚」としてのブランド化と、付加価値を高めた販売で収益向上を図る。 ・養豚と肉用牛による経営の多角化により、畜産物価格や生産資機材価格の変動に対応した経営の危険分散を図る。 ・肉用牛部門は、地域内の稲作農家とのたい肥・稲わら交換による資源循環型経営に取り組み、養豚部門では、飼料用米利用による稲作農家との連携により、養豚＋肉用牛の畜種複合経営での安定化を図る。 <p>③ 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> ・昭和58年より養豚事業を開始し、平成3年には肉用牛部門を開始 ・平成元年食肉加工事業に着手。平成6年にはハム工場を整備し、その後ハム工場近傍に惣菜工場を設置 ・雇用労働力は、常雇い60名、パート20名で地域経済の活性化に寄与 ・これまでは、1次産業（生産部門）の利益を加工部門が食いつぶしてきたが、これからは6次産業化していることがやっとメリットに変わって、生産部門が飼料価格高騰等で逆ざやになっていく中で、初めて加工部門が経営を支えてくれる状況 <p>④ 取り組みの成果等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営の多角化による畜産物価格や生産資機材価格の変動に対応した経営の危険分散を実現 ・多角化による雇用の創出により地域の活性化に寄与 ・豚肉のハム、ソーセージ、ベーコン等の加工により、付加価値を上げることによって収益向上に結びついた。 ・多角化による飼料用米、稲わら、たい肥等の地域資源を有効活用した資源循環型畜産業を実現するとともに、バイオガス発電によりSDGsにも寄与 <p>⑤ 取り組みに当たったの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出荷豚の1割を相場の倍で売っても畜産経営の基盤を強くすることにはならないため、出荷豚のすべてに付加価値を付けて自分たちで売りたいと考えた。そうなると売り先はどうするかの問題が生まれ、結果的に量販店の卸売に頼らざるを得ない状況となった。 ・6次産業化を始めた瞬間から売掛管理を行い、電話注文に対応して、お客さんに説明するというようなこれまで経験したことのない業務が急激に襲ってきた。当時は、農業や畜産の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。 <p>⑥ 取り組んでからの問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・現在は、1次産業（生産部門）の方が飼料高や資機材の高騰で大変厳しい状況になっており、経営運営が大変 ・安定した雇用労働力の確保が困難 <p>⑦ 行政等への要望等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小家畜に対する国の助成拡大 				



「全日畜」は畜種横断の畜産経営者の団体です



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