

# 「6次産業化」に見る北海道の 小規模養鶏業者の可能性を考察する

北海道・株式会社ネクステージ 代表取締役 **渡辺 徹**  
(1級販売士)



## 1. はじめに

北海道の採卵養鶏農家戸数（参考資料1）は減少の一途を辿っている。昭和40年には約1万戸以上あった養鶏農家が平成28年2月1日現在では69戸にまで減少しており、風前の灯のように感じる。近年に限っても平成7年の250戸の3分の1以下である。北海道ほどではないが全国的にも急激な大幅減少のトレンドは変わらない。それに対し飼養羽数は、北海道で平成7年の803万羽から平成28年679万羽（15.5%減）、全国では平成7年の18,436万羽から平

成28年が17,335万羽（6.0%減）と、減少傾向とはいえ養鶏戸数の減少幅とは比較にならない。この戸数と羽数の関係から、資金力のある巨大事業者が、域内の養鶏農家を買収する事で離農者を生んでいる事が伺える。また、大規模層と言われる5万羽以上を飼養する養鶏農家の戸数割合（参考資料1）は、ここ10年近く30%程度で推移しており、大規模層も同程度の割合で減少している事が分かる。この事から、やはり一部の巨大事業者の規模拡大である可能性が極めて高く、北海道の鶏卵市場は寡占化してい

ると言える。

一方、日本国内での鶏卵需要（参考資料2）は平成7年当時から260万トン余りとほぼ変わらず推移しており、海外からの輸入量（参考資料2）も12万トンとこちらもほぼ変化が無い。流通価格（参考資料2）も季節による変動はあるものの1kg当り200円前後と安定しており、マクロ視点では国内生産量と需要は均衡しバランスが取れている。この事はコスト効率の良い大規模事業者に優位に働いており、更なるシェ

（参考資料1） 北海道の採卵養鶏農家戸数の推移と大規模層のシェア

年次	採卵養鶏農家戸数(件)	大規模層のシェア(%)
昭和40年	116,195	0
45年	64,952	0
50年	19,216	0
55年	5,932	0.4
60年	3,610	0.9
平成元年	2,512	1.4
3年	264	12.5
5年	246	12.6
7年	250	16.4
9年	191	15.7
11年	114	26.3
13年	117	24.8
15年	105	32.4
18年	79	32.9
20年	81	30.9
23年	73	28.8
24年	71	26.8
26年	72	27.9
28年	69	

資料：農林水産省「畜産統計」、平成17年・22年についてはセンサス調査年のため数値なし。  
注1）平成3年以降は300羽未満が含まれていない。  
注2）平成10年以降は1,000羽未満が含まれていない。  
(参考資料を基に著者作成)

（参考資料2） 日本の鶏卵需要と輸入量及び流通価格の推移

年次	鶏卵需要動向(千トン)	輸入量(千トン)	流通価格(円/kg)
昭和40年	1,332	2	
45年	1,817	51	
50年	1,862	55	
55年	2,041	49	
60年	2,199	39	
平成元年	2,468	45	191
3年	2,609	73	248
5年	2,700	99	161
7年	2,659	110	184
9年	2,676	104	200
11年	2,658	119	194
13年	2,633	114	168
15年	2,633	110	151
18年	2,635	122	183
20年	2,646	112	194
23年	2,633	138	196
24年	2,624	123	179
26年	2,628	129	222
28年	2,653	95	200

資料：農林水産省「食料需給表」、全国鶏卵価格安定基金の標準取引価格

(参考資料を基に著者作成)

ア拡大を助長する大きな要因である。このままではやがてほぼ全ての小規模養鶏農家が、巨大事業者の豊富な資金力に飲み込まれてしまう懸念すら覚える。その様な中、ある小規模採卵養鶏農家が「6次産業化」による事業の転換を図り、自社の強みを活かしたビジネスモデルを展開する事で、自主独立の成長を続けている事例を紹介した上で、小規模養鶏業者の事業存続と発展の方向性を販売士である筆者の立場から考察する。

## 2. 養鶏農家の減少経緯とその理由

戦後間もない時期の養鶏農家は50羽未満の飼養羽数が中心で、副業的小規模自給の形態が多かった。その後、鶏卵需要の拡大を受け、昭和30年代後半に「養鶏振興法」と「第一次農業構造改革事業」により採卵養鶏を基幹作目とする事業が実施され、専業化・多数羽飼養へと転換される事となる。それにより養鶏経営の大型化と集約化を目的に北海道による養鶏団地指定がなされ、実質、系統農協(ホクレン)<sup>1</sup>がその運営にあたった。ホクレンは道内の中小羽数規模の養鶏農家を囲い込むため、養鶏農家に対しホクレンが飼養した雛鳥や飼料を供給し、生産された鶏卵はホクレンが集荷・選別して共同販売する仕組みを作って市場把握を図った。しかし、時を同じくして飼料効率が高く、集団飼養に特化したいわゆる加工畜産を推進する商系企業養鶏<sup>2</sup>が、大量生産による規模の経済性を発揮し、鶏卵の低コスト供給を可能とした。それによりホクレンの一元化システムは商系企業養鶏の大規模化の勢いに屈し、20年ほどで養鶏団地は経営破綻に至る。その間、ホクレン頼りであった農家養鶏は衰退し、事業を拡大を続ける企業養鶏に譲渡せざるを得なかった。こうして年間数千戸以上の鶏卵農家は減少を続けて行ったのである。その後も規制緩和による羽数枠制限の撤廃などもあり、商系企業による養鶏農家の買収は続き、現在の寡占状態を作ってきた。これらの状況下では小規模養鶏農家が大企業と同様の商品を高いコストを

掛けて生産しても歯が立たないのも当然である。ではなぜそこから脱却する事ができなかったのか。または今もなお脱却できていないのか。それはホクレンが行った一元化政策に端を発していると考えられる。養鶏農家に対し雛鳥や飼料を供給し、飼養・衛生管理を指導し、採卵後選別・包装までを行ったその行為は、養鶏農家が自身で考え、試行錯誤し、事業を発展させて行く機会を奪ってしまったとも言える。当時は大量生産、大量消費の時代であり、いかに安く大量に生産できるかに傾注した事業展開であった。時が流れ時代が変化し続けている中、元来中小零細企業にはそぐわない当時と同じ事、または大企業と同じ事を続けていてもその後の顛末は容易に想像できる。今もなお養鶏農家戸数が減少し続ける最大の理由は、自社を取り巻く内外の環境理解と、時代の変化に対応した独自性の不足であると言える。

## 3. 「消費のあり方」の変化

ここで「消費のあり方」について考察する。かつては「一億総中流社会」と言われていた日本だが、現代は中流家庭層が減少し一部の富裕者層と貧困層に二極化、その割合と所得格差は年々広がっている。その様な背景もあり「モノ」への購買欲求が減退していると言われる。限られた可処分所得の中で価格と価値のバランスを重視し、必要・不必要の線引きを明確にして、余分な支出を極力避けるようになっている。特に生活必需の日用品や生鮮食料品は、こだわりが無ければ安価品に需要が集中している。EDLP<sup>3</sup>戦略を行う食品スーパーやディスカウントストアの躍進がそれを物語っている。また、インターネットが普及した現在、どの商品をどこで購入すれば一番安いのかも瞬時に分かるため、同程度の価値の「モノ」は価格の安さが最大の魅力となる。

一方で近年、多方面から指摘される「モノ消費からコト消費へ」という消費傾向のシフトがある。「コト消費」とは、所有のためではなく趣味や行楽などで得られる特別な時間や体験、サービスや人間関係

1 農業協同組合の組織全体のことであり、農家から農協、都道府県組織、農業協同組合連合会、農林中央金庫などの全国組織で構成され、ホクレンは北海道における経済農業協同組合連合会である。

2 商社を中心とした飼料メーカー等による養鶏。

3 Everyday Low Priceの略。

に重きを置いて支出する事で、それが購買の判断基準となっている。その裏側には、時代・社会の移り変わりによる生活者の価値観変化を背景に、新しい生活ニーズ「豊かな体験を積み重ねて日々を充実させたい」という心理が存在している。自身の特別な時間や体験をより豊かなものとするための支出は、相応の品質や独特の価値が得られるのであれば惜しまないとされる。これは「モノ」を所有、消費する事自体に幸福感を得ていた時代には無い新たな価値創造である。

これら2つの事象からも現代の消費要求行動は様々に変化・多様化しており、通り一遍の供給サイドの思惑通りにはならなくなって来ている。

#### 4. 北海道の小規模養鶏業者の課題と対策の考察

この約半世紀の激動を見るに、北海道の小規模養鶏業者の課題は、大規模養鶏企業に買収されず、生き残って行く事自体が課題であり、そのためには自身の事業をしっかりと成り立たせ、所得の増加を図り、後継者を確保・育成して行かなければならない。

北海道の都道府県別食料自給率は200%以上と全国トップクラスをほこり、食料供給基地としての位置づけを守り続けている。また、「北海道ブランド」が全国に浸透し、素材としての農水産品の価値が高く評価されている。それが故に全国に向けて原料としての供給もしくは簡易な加工品供給が圧倒的に多いという現状がある。生産力に頼った事業運営で一定程度の所得を維持してきた事から、付加価値を高める加工や新製品開発といった技術の向上を積極的に行ってこなかった。これは北海道の風土として確実に存在する。しかし寡占化された鶏卵市場ではそうは行かない。小規模養鶏業者が自身の事業を成立させるには、大手には無い生産品の供給、加工能力・製品開発力の向上による高付加価値化、フードチェーン<sup>4</sup>の有機的連携を含めた最終製品の製造・販売であると考えている。巨大企業と同じマーケットで

消耗戦を戦うのではなく、現代の多様化する消費要求に対してターゲットを絞り、そのカテゴリーに向けて適切にアプローチして行く。大企業が手を出せないニッチニーズに働き掛けるのである。今までに経験の無い需要と環境の分析と事業転換が必要となるが、それを押し進める1つの方法に農林水産省も推進している農林漁業の「6次産業化」がある。6次産業化とは「地域資源を活用した農林水産業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律（六次産業化・地産地消法）」で規定され、大きく分けて「新事業の創出」と「地産地消」の2つの目的があり、これらを相乗的に推進することで農村社会の問題点である雇用・所得の改善に繋げる事が基本的ねらいである。ここ北海道では「北海道6次産業化サポートセンター」を設置し、6次産業化に取り組む農林漁業者等の相談に応じ、専門家等の支援人材を派遣、商品開発・販路拡大のアドバイス、総合化事業計画の認定支援や事業化へのフォローアップまで一貫したサポートを行っている。これまでホクレンの一元化政策の爪痕もあり、事業の方向転換に舵を切れなかった事業者にとっては、この6次産業化は非常に有効な手段であると考えられる。これらの事を踏まえ、次に冒頭にあげた実際の事例を紹介する。

#### 5. 「6次産業化」を図った北海道の小規模養鶏業者の事例

本年5月からではあるが、筆者が経営支援させて頂いている株式会社永光農園（札幌市清田区、代表取締役 永光洋明）（以下永光農園と略す）の事例を紹介する。永光農園は代々続く野菜農家であったが、5代目である現社長が冬場の収入確保策として平成10年に採卵鶏飼養を始めた。後発である事から他に無い特徴を出すため「自然卵養鶏法<sup>5</sup>」を学び、多くの事業者が採用する飼育方法「ケージ飼い<sup>6</sup>」ではなく、4,000羽から5,000羽の雌鶏を健康的に飼育できる「平飼い<sup>7</sup>」を採用。更に100羽に5羽の割

4 食品やその材料の生産・加工・流通・保管・販売の一連の段階および活動の事。

5 中島正氏の著書。自然環境の中で生かした小規模養鶏を推奨する。

6 バタリーケージが主流で、ワイヤーでできた鳥かごの中に雌鳥を2羽ずつ入れ、何段かに重ねて飼育する。

7 鶏舎内で地面に放し、自然に近い環境でストレスを与えない事を目的とした飼育方法。

合で雄鶏を同鶏舎内で飼育し「有精卵<sup>8</sup>」を採卵している。飼養効率が良く、安価な大量生産向きのケージ飼いに比べ、飼育の手間もコストもかかり生産効率は大幅に落ちる事となるが、自然に沿った環境で育て、生命力の強い本物のいい卵を供給したいとの代表者の想いから平飼いにこだわっている。その後代表者の趣味が高じ、この卵を使ったシフォンケーキを作り近隣で販売したところ、想定以上の好評価を得たため、各種イベントや札幌市内の百貨店での催事出店、市内量販店の洋菓子コーナーでの販売を開始。「たまご屋さんのシフォンケーキ」が話題となり、順調に販売数量が伸びた事から平成25年六次産業化・地産地消法に基づく事業計画の認定を受け、札幌市内に散在していた販売チャネルを集約、

自社産の有精卵を使用した洋菓子の製造販売と、こだわり卵を消費者に直接販売する店舗「ココテラス」を農場内にオープンした。市街地からは少し離れた立地となるが、以前からの顧客による口コミと、グルメ・紀行特集を掲載する新聞、雑誌、テレビなどのマスメディアでも紹介され集客力も向上、夏場を中心に多い日で1日500人、年間約6万人が訪れる人気店に成長した。また、これら洋菓子とこだわり卵は生活協同組合コープさっぽろの札幌市内約20店舗でも販売しており、洋菓子もさることながら1個50円以上する卵も連日ほぼ完売の高い評価を得ている。この間、志の高い生産者に送られる「コープさっぽろ農業賞<sup>9</sup>」の受賞や「さっぽろ食の安全・安心推進事業者<sup>10</sup>」の認定を受けるなど、地域農環



写真1 ココテラス店舗



写真2 永光農園鶏舎内の様子（平飼い）



写真3 永光農園の有精卵



写真4 たまご屋さんのシフォンケーキ

8 受精した卵の事（ひよこが生まれる可能性がある）。

9 消費者の立場から、「かくあってほしい農業・漁業」を応援する事を目的として2004年に創設。自然循環の意識が高い農業者を表彰。

10 札幌市と協定を結び、「安全・安心な食のまち・さっぽろ」を目指し、消費者に対しより一層の信頼向上努力を図る事を約した事業者。

境への貢献も認められている。現在の課題は立地条件から積雪等により客足が減退する冬季間の収益確保であり、その対策として全国各地の百貨店で催される「北海道物産展」に積極出店し、冬場の収益確保策を開始している。これを機に今後は全国各地の消費者に向けて自社のこだわり商品の案内を増やし、増産体制を整えて行く予定である。代表の永光氏は「お客様に本当の美味しさと豊かな食生活を提供できる農園として平飼い有精卵を広げて行きたい」と、あくまでも本業である養鶏農家としてのこだわりとプライドを持ち、意欲的に事業運営を行っている。

## 6. 課題解決策有効性の論証

この1事例だけでは十分とは言えないが、打開策の方向感は見える。他県でも昔ながらの特色の無い大規模養鶏に疑問と不安を感じ、一度解体した後、飼養方法や飼料に徹底的にこだわり、大量消費材との違いを明確に表現したブランド卵を生産。地元野菜農家や流通業者との有機的連携により、一般消費者への直接販売チャンネルを構築し、養鶏業界に再参入した事例なども参照できる。これらの事例を受け、課題の寡占市場化における小規模養鶏業者の事業成立と所得増加の有効施策の論証を以下に示す事とする。

1つ目は大手には無い生産品の供給である。薄利多売の生産量勝負では大手には決して敵わない。効率の良くない「平飼い」や「有精卵」の採卵であるが、生産者の強いこだわりが商品の独自性を生み、健康・美容を重視し、日々の豊かさを求める一定の消費者の需要を取り込む事ができている。大量生産ができないからこそその価値が認められ、「物価の優等生」と言われる卵を一般の5倍以上の価格で販売できているのである。また近年では世界的にアニマルウェルフェア<sup>11</sup>の概念が広がっており、動物愛護の観点からストレスフリーな自然に近い環境で育てられた地場産卵として、新たな価値も見出されて来ており、今までとは違う顧客層の創造と更なるブランド価値の上昇も期待できる。

2つ目は加工品製造への取り組みである。卵そのまま販売するのではなく、加工を加えて付加価値を高める。そこで重要となるのが消費のあり方の変化である。「モノ」から「コト」へ変化した消費の要求は「豊かさの共感」である。消費者の目線から「コト消費」による豊かさを創造し、それをより高める事ができる「モノ」を製品化すべきである。事例企業の製品コンセプトである「北海道の大地で伸び伸び育てた自社産の有精卵を使用し、香料などの添加物は一切使わずシンプルで素朴な味わい」などは、商品としての味わい価値だけではなく、その背景や製造者の想いを窺い知れ、より高い価値を生んでいる。原料生産者が自ら製品製造を行うことは、商品コンセプトの面からもトレーサビリティの観点からも大いなる強みを発揮していると言える。大手には無い生産者のこだわりでも同じ事が言えるが、製造者の意思とそれに共鳴する消費者という構図は現代の「コト」消費の中核を行くものと言える。

3つ目は消費者への直接販売である。直接販売のメリットは、中間マージンのカットによる収益性の向上と、価格設定の自由度がある。しかし最も大きなメリットは、ダイレクトマーケティングによるワンツーワンの関係を構築でき、お客様の評価や要望などを直接伺い、次への展開スピードを促進できる事である。小規模企業の小回りの良さや改善の速度を発揮する事で顧客を飽きさせず、ロイヤルカスタマー醸成の取り組みが可能となる。事例企業もコープさっぽろでの委託販売も行っているが、あくまでも中心は来店客から平飼い鶏舎も見える店舗で、目と目を合わせ、言葉を交わしながらの直接販売である。そこで重要なのは生産、加工、販売のどの工程においても「事業者の想い」を明示することである。その徹底したこだわりと手を抜かない姿勢が、想いに共感し自社の商品を購入してくれた顧客の期待を裏切ることなく、顧客と共に成長する事業者の姿を現す事ができるのである。今はSNSにより情報は末端消費者から平行に拡散する。自身が信用し頼る存在からの情報の信用度は高く受け入れられている。是非ともその意識を強く持った事業活動に力を注ぐ

11 「快適性に配慮した家畜の飼養管理」と定義され、5つ（飢え・苦痛・痛み・通常行動・恐怖）の自由を満たす必要があるとしている。

べきである。

あくまでも一考察の範疇を超える事はできないが、これらの事から大企業とは一線を画し、大手には無い高付加価値の生産品・加工品の供給と、強みを活かした差別化戦略でターゲットカテゴリーへの直接アプローチを図る事が小規模養鶏業者の存続・成長要件である事が検証された。しかしながら事業者が単独でそれらを模索し、明確な独自性を打ち出して事業転換を図ることは容易でない。そこでこの課題解決に当たる相談者や協力者、指南役の存在が必要となるだろう。そしてその実践には「6時産業化」が極めて有効であるのは間違いない。

## 7. おわりに

今回、戦後の北海道の養鶏農家の推移を知るにつれ、驚きと共に恐怖すら感じた。小が大に飲み込まれて行くこの構図は、力関係からして当然であり、これも時代の変遷と言われればそうなのかもしれない。しかし人知れずその様な事が起き、筆者自身一消費者としてその事実を知る事も無く現在までいたのも現実である。成熟した人口減少社会である日本では、今後消費財の大いなる需要増加は望めない。どの業界であっても特徴の無い消費財を国内供給する小規模企業は、少なからず事業縮小を余儀なくされるだろう。その事をしっかり理解し、大企業と小規模企業とでは成すべき役割が違うという事を認識しなければならない。その視点と危機感を持ち、事業者自身の経営戦略を明確に打ち出す必要がある。当該事例企業や、先に触れたブランド卵を生産し野菜農家との新たなビジネス連携を図っている他県企業の取り組みから学ぶべきは、現在の自社のあり方に疑問を持ち、本当のあるべき姿の追求と、強いこだわりをもった独自色の発信である。中小・零細企業である自社の生きる道を分かりやすい表現でしっかり明示し、それに呼応する顧客の共感を得る。そしてなぜ自社商品を購入してくれたのかを徹底的に考え、顧客の声に真摯に向き合い、更なる改善を繰り返し顧客のLTV<sup>12</sup>を追及する。その顧客のための弛まぬ価値創造こそが中小企業の成すべき役割で

ある。

今回の事例検証では後継者の確保・育成の訴求までには至らなかったが、明らかに旧来の「農業」というイメージとは違い、未来への希望を感じさせる。こういった取り組みを続け発信し続ける事で、是非この事業の後を継ぎ、更に発展させたいと思う後継者も現れてくると信じている。

本稿作成にあたり我々販売士の存在価値も大いに考えさせられる事となった。リテールマーケティングの効果範囲は流通・小売に止まるものではなく、その商品を販売面から支える事で、原料生産に始まり消費に至るまでに存在する全ての産業の活性化に寄与できるという事である。生産、製造、物流といった各過程には必ず関わる企業や人財が存在する。その事をしっかり心に留めた販売のプロフェッショナルである販売士であるべきとの認識と使命感を強く持つ事となった。

これからも時は流れ、時代は変化し続ける。現代の消費要求が永劫続くという保証はどこにもない。小規模事業者だからこそできる事、その強みの一つは経営判断のスピードや自由度である。この強みを活かすためには自社を取り巻く内外の環境を常に分析・理解し、その時代に合った事業運営が出来るようこれからも支援に力を注ぎたいと思う。

### <参考文献及びWEBサイト>

- ・北海道農政部生産振興局 畜産振興課 『北海道の採卵鶏をめぐる情勢』(2016.8)
- ・大森隆 松本啓佑 坂下明彦 『ホクレンによる養鶏団地の形成とその後の推移』(2015)
- ・高槻森水 開発こうほうでのレポート『採卵養鶏業における大規模企業経営および家族経営の展開と生産調整の影響』(2016.7)
- ・野村アグリプランニング&アドバイザー(株) 6次産業化優良事例66選 (2014.3)
- ・北海道新聞 (2017.9.13)
- ・畜産の情報 (2016.4)
- ・農林水産省 畜産統計 (2016)
- ・農林水産省ホームページ
- ・北海道農政事務所ホームページ
- ・(株)永光農園ホームページ