

# 農家養鶏の生き残り 戦略を考える

## 五、〇〇〇羽養鶏の実力

ピーピーキューシー 加藤 宏光

前回「人間の顔をもつ小企業」という書物を参考に、小規模経営の姿の一部をのぞいて見ました。

平成九年はわが国にとつて激動のときとっていいでしょう。年始めより、景気が低迷して、なかなか消費が伸びない、なんとなく不況感がぬけない、といった状況が不安な心情をつのらせ、株・円ともに低迷する中に、少なくとも都市銀行については崩れることのない、と信じられていた北海道拓殖銀行が実質上倒産し、集団護船方式が崩壊しました。続いて、巨大証券会社の山一証券が、社会の不信から自主廃業を止むなくされ、続いて仙台の徳陽銀行の倒産さらには実業を担う中規模（とはいえず年商七、三〇〇億円という規模は私どもの所属する、愛すべき採卵

業界の年商の一・五倍をはるかに上回るのでが、)の東食が銀行の貸渋りによって倒産するに至って、社会不安は極度に高まりました。これらを反映して、年末の卵価も大方の予想を大幅に下回り、年末最高値(Mの中価)が二二〇円ほどにしかならず、資金繰り予想を変更せざるを得ないケースも多かつたようです。こうしてみると、「規模が大きければよい」といった単純な発想で経営を拡大するのは危険を伴うことも考えなければなりません。だからといって、「小さければ良い」というものでもありません。資本主義の社会では、拡大を否定しては生き残ることはできないからです。

そこで規模というものを再確認してみよう、というわけです。し

かし、ここで勘違いしないでいただきたいのは、先ほども述べたように「いたずらに大規模の経営を否定しようというものではない」こと《小規模経営でも、現状維持では徐々に社会に取り残される》ということです。

### 小規模経営の動機

昭和五十四年度の中小企業庁による調査では、小規模企業の開業動機を分類すると家族から引き継いだ者は二七％で、六九％にあたる者が自ら開業したそうです。今でも、書店に展示されている書物のタイトルを見ると、開業のすすめ、独立するためのノウハウ本が数多く並んでいます。昭和五十四年当時の傾向は続いていることでしょう。これらの小規模企業の営業動機は生業型と企業型に分類されます(このことは、前号で人生の目標分類表でふれています)。ここで、生業型に分類されるものについて、開業動機を見てみると、《努力次第で大きな収入が得られ

るから「所得動機型」が四七・二％、「自己の創造力が発揮できるから「能力発揮型」三一・九％、「指図されたり、歯車になるのが嫌だ」「独立志向型」二六・九％であつたのに対して、企業型においては、「能力発揮型」四七・二％、「所得動機型」四〇・二％、「独立志向型」二四・九％であつたそうです。

こうしてみると、生業型の場合では、規模拡大の意欲が少なくなく、自己や家族を中心とした生活の維持・充足への意欲が強まる傾向が強く、こうした関係を図示したものが、図1です。規模と拡大意欲の関係が暗示されていますが、両者の交差点の規模は計算でさせるものではありません。しかし、誤解を恐れず著者の経験で判断すると、採卵養鶏の場合は飼養羽数で四〜五万羽でしょうか。

このくらいの規模をこえると、卵価次第で相当額の利益が確保される年があります。例をとれば、平成二年の高卵価で羽当たりの利益が九〇〇円だつたとします。一

万羽養鶏の場合の利益は九〇〇万円です。一方、四万羽のケースでは、三、六〇〇万円となります。この時点での成鶏舎の建設コストは平均二、五〇〇円／羽ほどですから、一万羽の農場では三、六〇〇羽の増羽しかできません。また四万羽農場では、一万五、〇〇〇羽弱の拡張ができることになりま

す。現実には建設の規模が大きければ大きいほど建設コストは引き下げられますから、この差はもつと拡大するのが普通です。一方、もし規模拡大の投資を行わない場合には、ガツボリと税金がかけられるのですから、四万羽の経営体では当然節税を兼ねての規模拡大へと走る傾向が明らかです。まして、一〇万羽あるいは五〇万羽養鶏となるとその傾向はさらに顕著となります。

ここでは、規模の拡大の善し悪しを問題にしているわけではありませんが、「生業タイプと事業タイプに分類するとその分水嶺が四〜五万羽となるであろう、と考える」と述べているだけですか

ら、念のため。

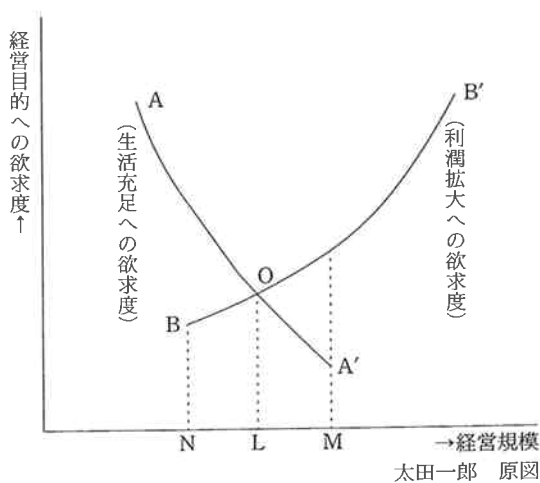
小規模企業の経営動機には、自分の生活を満足させること、自分の能力を試すことなどがあることはすでにふれました。では、小規模採卵養鶏の経営動機はどうでしょうか。

かれこれ二〇年あまり前に大きな流れとなつた、

《無断増羽の禁止》がいろいろな変遷をへて、自主安定基金となつていきます。この二〇年は資金にまかせての規模の拡大は難しい期間でした。資本主義の基本に準じて規模を拡大し、右上がりの経済を謳歌することができず、消費が生産を上回る成長期間にして初めて期待できることです。

生産のスケールが消費量を上回るようになると消費がそれに追いつくまでは低価格に悩まされます。

図1 経営目的と経営規模との相関関係



そのアイテムが今日の最新技術の基礎であるコンピューターチップであつても同じことです。

六年前のバブル崩壊まで採卵業界は何とか右上がりの成長を示していました。確かに大規模化する農場の傍らで廃業する規模の小さな経営体があつたことは否めませんが、しかしながら、かのバブル崩壊による縮小経済はわが採卵業界を例外とはしてくれません。その後の四年間はかつてない低卵価に悩まされ、それに続く二年間も、

いわゆる高卵価というのにはほど遠い感があります。こうした中で、規模拡大の志向が唯一の選択肢とされる雰囲気から、規模の拡大より特殊卵や自動販売機を含む直売により利益性を重視しよう、とする傾向が分化してきました。いわゆる赤玉の比率が二〇%を超えたのも製品の特異性を売り物として、有利な利益性を確保しようという傾向の証査といえます。

そこで改めて考えてみたいのは、小規模採卵養鶏の経営の動機です。確かに独立志向型は多く見られるでしょうが、前述に引用したように自己の能力発揮を経営の動機としているケースはさほど多いとは思えません。これは、タマゴという生産品に「自分の個性や能力を盛り込むことが難しい」と思い込んでいるからではないでしょうか。

また、最近の大規模生産の傾向を前提として、数千〜数万の経営規模は時代に取り残された存在、とのいわばあきらめに似た思いが潜在意識にありはしないでしょうか。

か？ここで五、〇〇〇羽の採卵養鶏の実力はどの程度のものなのかを検証してみます。

## 五、〇〇〇羽採卵養鶏の実力

①土地：一、七〇〇坪（実際に鶏舎の建設にようするもののみでなく、鶏糞を問題なく処理できることを前提とすると、鶏舎建設部

分二〇〇〜三〇〇坪・サービスマン二〇〇坪・鶏糞処理用一、〇〇〇坪は必要でそのほか自宅や予備の土地を含める／大方は農家や基礎条件として経営していると思われるのでこの程度の土地は保有しているケースが多い。これを坪単価一万円として一、七〇〇万円

②鶏舎：現在稼働しているものを新設するとして（すでに償却している部分はあるが、もし新たに創業しようとした場合で考えるのが実力と考えると、二、〇〇〇円／羽とする）一、〇〇〇万円

③ニワトリ：現在価格で考える

と平均六〇〇円／羽程度であるので三〇〇万円

④その他：トラック・軽トラック・フォークリフト・トラクターなど計四〇〇万円

⑤諸経費：一五〇〜三〇〇万円

今改めて五、〇〇〇羽の採卵養鶏を創業しようとするれば、おおよそ三、五〇〇万円ほどの初期投資をしなければなりません。加えて、生産が順調になるまでの生活費も準備する必要があります。

実は、筆者は三年前から、実際の経済の場での「生産と流通のシミュレーション」を実験しようともくろみ、三、〇〇〇羽の平飼い農場を建設してみました。当研究所はあくまで、生産の管理と品質の管理を主体とし、経営を含むコンサルティングを行うのが主業務ですから、当然生産農場はありませんでした。ですから、前述の条件に近いシミュレーションをしているわけです（もつとも、この実験は単にタマゴを生産しそれをどこかへ卸す、ということが目的でなく、特殊性の追求・個別流通の成

り立ちのシミュレーションです。で、一般の経営を前提とした創業ではありません。これらの成果はまた稿を改めて紹介できればと考えています。この小さな農場を建設するのに、鶏舎建設に一、〇五〇万円、井戸などの緒掛かり二〇〇万円、トラックなど車両に三〇〇万円程度の初期投資が掛かりました。必要な土地（二、一〇〇坪）は借地で間に合わせていますが、もし土地まで購入していたら二、五〇〇万円を超えることでしょう。いざれにしても規模が小さい時はコストはべらぼうに割高となるものです（そこで規模の原理が働き、どんどんと生産拡大の方向が出てくるのでしょうか）。

この初期投資でどのような仕事ができるのでしょうか。たしかに現在の貨幣価値で三、五〇〇万円をもって創業するとした場合、さほど大きな《こと》はできません。しかし、街にみるちよつとしたレストラン、電気屋さん、飲み屋さんあるいは書店はそれくらい投資でできるものも多

く、これら小規模の店舗の年商は二、〇〇〇〜三、〇〇〇万円程度と推定されます。またそれから得られる利益は二〇〇〜三五〇万円程度でしょうか（飲食業はもう少し多い）。それに対して五、〇〇〇羽養鶏の年商は一、三〇〇〜一、四〇〇万円（卵価によりますが）、利益は二五〇〜三〇〇万円です（双方とも人件費は考えず、粗利益を単純に計算した比較）。同じ金額でできる仕事の間では、金額ベースでさほど大きな差はありません。

### 規模拡大の効果

では、規模の効果を考えてみます。

あるモノを生産し販売して得られる利益の額は、利益率と生産物の数量を乗じて算出されます。利益率が少なくなると、一定額の利益を得るためには生産物の量を増やさなければなりません。先ほどの粗利益の場合は人件費（あるいは経営者の取り分）を除外して考

えましたが、規模の小さい経営体では一般に経営者の取り分または自分の人件費は経営に必要な金額と明確に区分されていません。つまり、日々の売上げの中から生活費を使っているケースが多い。タマゴの場合には通常二週間のサイトで入金されますのでいわゆる日銭商売ではありませんが、小規模のケースではこういった経営が普通のことです。しかし、経営を明確にするためには小規模とはいえず、経営としての人件費として自分の取り分を分離する必要があります。仮に、生活費としての月間三〇万円つまり年間三六〇万円必要だとしましょう。これを一年間三六五日で割ると九、八六三円/日となります。日産二一〇kgのタマゴでこれだけの費用をまかなうと、およそ四七円/kgが人件費として必要になります（こういった経営が可能なのか否かは別の問題として取り上げましょう）。もし生産量が四二〇kg/日（一萬羽採卵養鶏）なら二四円/kg以下となります。

過去三五年以上にわたって値上がりしない商品の一つとしてタマゴは物価の優等生とされていきます。思い起こせば、四〇年ほど昔はタマゴ一個、牛乳一本、納豆一つ、豆腐一丁それに銭湯の値段はほぼ同程度でした、その仲間たちはそれぞれに値段が上がリ、今ではタマゴが一人取り残されています。この状況は逆説的に言えば「以前のタマゴの値段が異常に高すぎた」ともいえます。世間諸般の物価が値上がりするたびに、タマゴは生産量を増やすことで対応してきたともいえます。

第一の革命期は配餌車が開発された時でしょう。それまで手給餌で管理していたときの一人当たりの管理限界は二、〇〇〇羽程度でしたが、配餌車を使用すると、そのほかの管理を行いながらも五万羽を管理するの苦痛ではなくなりました。そこで、規模が数倍に拡大されたわけですが、当然キロ当たりの人件費は削減されます。また、生産量も格段に増加しますから、低卵価を余儀なくされました。そこでバランスしたところが、一般的な生産コストとなります。その中での人件費は、給餌のコストと同時に集卵のコストが含まれます。規模が格段に拡大された生産においては、手による集卵の専従員を必要としました。

第二の革命期はいわゆるコンプレックス農場（GP付属型）です。これも高騰する人件費に対応するための手段としての側面をもっていました（もちろん産地におけるパッキングで鮮度を落とすことなく消費地へ迅速に届ける、ということも重要な要因ではありませんが）。こうした規模の拡大で、人件費・償却のバランスを取りながら、多羽数の飼養によって、キロ当たりの金額は減ってもトータルで十分な経営者の取り分を確保してきていたわけです。そこで、元へ戻って考えてみます。先ほど五、〇〇〇羽のニワトリを飼養している条件で生活費として三六〇万円をとるためにキロ

当たり四七円をみればよい、となりました。この金額は果たして不可能なものでしょうか。現在の大規模採卵養鶏のコストを分類すると、金利償却（＝銀行へ支払う金額と考えてもよい）で一八〇二二円/kg、人件費として同じ程度を必要としているケースが意外に多い。つまり、三六〇四四円/kg程度は固定費として考えなければならぬわけですね。四七―四〇七円/kgを経営者がとつたとすると、五、〇〇〇羽のケースとバランスします（もし四〇〇円の経費がほかに奪われ、経営者取り分が七円/kgというこの条件と同じなら五、〇〇〇羽養鶏では年間五四万円弱しか手取りがありません。しかし、大規模養鶏として三〇万羽養鶏を例にとれば、その経営者手取りは三、二〇〇万円あまりとなります。

そこで当初の経営動機になります。経営動機が能力発揮型や独立志向型であれば、手取り金額が問題ではないこととなります。「他人に縛られることが嫌いだ」とか「自分にしかできないタマゴをつくってみたい」と考えているのなら、それはむやみに規模にとらわれることはないはずですね。それでも、自分の生活を満喫できるには、一定額の所得が必要となります。また、年齢とともに、後継者問題など新たな問題もでてきます。ですから、頑固に当初の規模を守ることのみがすべてであつてはならないと考えます。資本主義の原則に従う限り、一定のインフレでこそ生き残れるわけですし、それに対処できる規模を常にキープしてこそ自己の主張ができるものです。ここで、五、〇〇〇羽という規模を例にとりました。これが一般的にいつて、専業で生き残るには最低限度必要な羽数ではないでしょうか。現時点で小規模の経営体を維持していて、今後に迷いがある場合、この激動のときにこそ今後の生きるポリシーを再確認する必要があります。小規模経営からいたずらに大規模を目指しても難しい。産業事態が急激に成長する

ときに合わせて自己の規模を拡張するのは安全率が高いのですが、時を逸していることを知らずに背伸びをすると、足下をすくわれまふ。時を味方にするのはもつとも重要な戦略です。仙台から松島を旅すると、伊達政宗がいかに優れた武将であつたかを痛感させられますが、彼のもつとも優れていた点は、「自分が生まれた時がすでに遅すぎたことを十分に認識していたことではないか」という点です。だからこそ、三代將軍家光に対し、真つ先に臣下の例をとつたのでしょうか。そして、彼は「伊達藩の充実に夢をかけた」のではないのでしょうか。小規模は小規模の、大規模は大規模の生き方があります。それぞれに与えられた社会的な使命を認識することがまず大事だと強調して、この項を終わります。生産を安定させることが、生き残りにもつとも重要な課題であることはいうまでもありません。その生産性を阻害する要因として、鶏病はその最たるもので、過去現

在を問わずその座をほかにゆずりません。次号から、わが国で現在問題となつている鶏病について、色々な角度から取り上げてみます。

つづく

