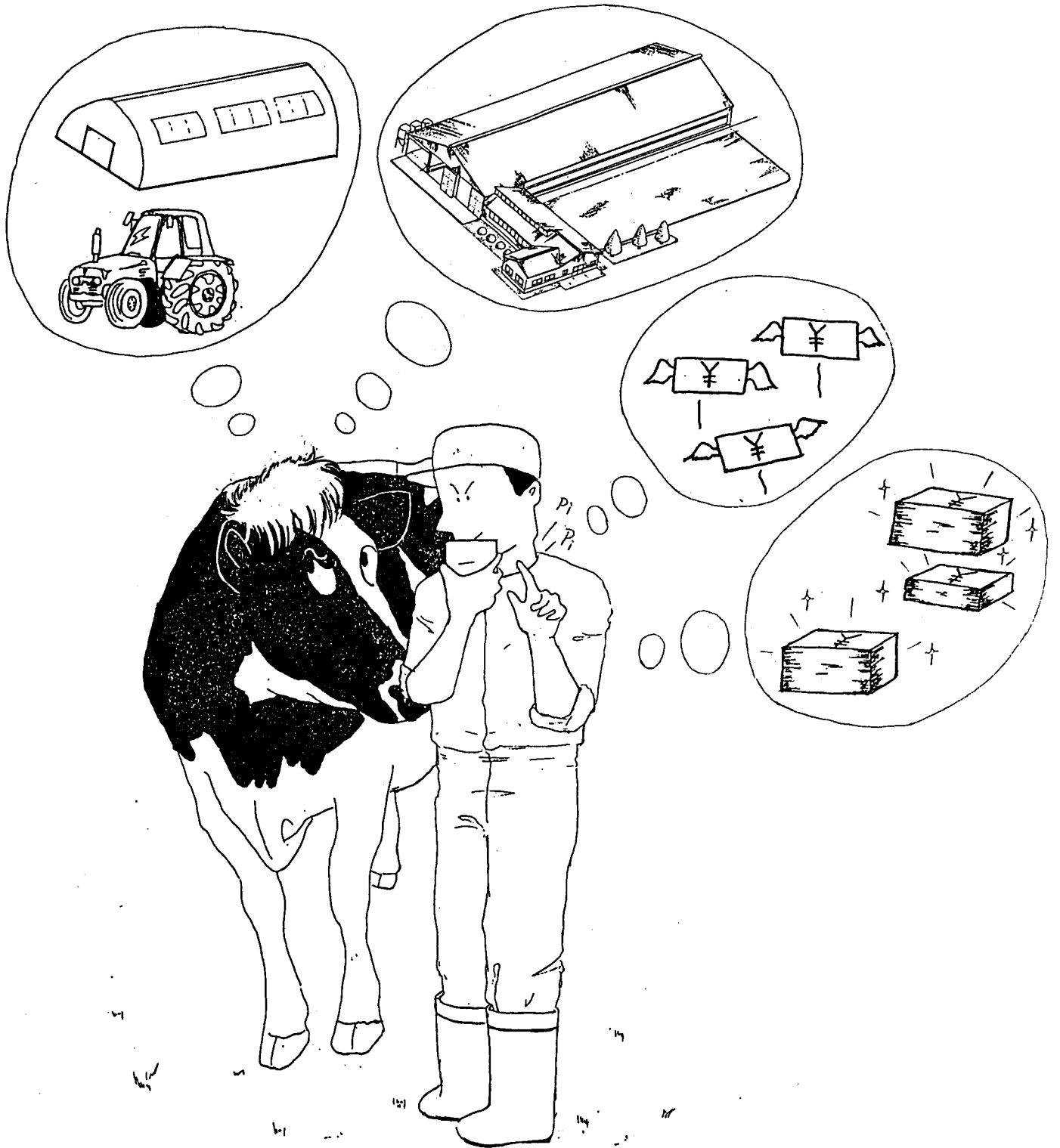


營 經 皿



1. 酪農を取り巻く環境

(1) 産業としての酪農

酪農は、消費者に牛乳・乳製品を送り届けることを目的とする食品産業であり、製造業です。

現代の日本社会・国際社会の中で成立している産業である以上、どの業種にも共通する原則から逃れることは出来ませんし、日本や世界の経済が急速に変貌する現在の状況の中で酪農産業だけが全く変化しないと言う事も有り得ません。

食品産業が消費者から要求される大原則は、安全で、美味しく、安価な製品を、安定して供給することです。

バブルが弾けて以後、日本の消費・流通の構造は大きく変化しつつあります。

ここでキーワードになってきたのが「価格破壊」と「規制緩和」です。

価格破壊の過程を通じて、最も大きく転換したものの一つに、価格決定のメカニズムがあります。

従来、モノの価格は、原価に利潤を上乗せし、その値段で欲しい人が買う、という方法が主流でした（生産者主導型）が、現在では、最終製品を消費者がいくらなら買うか、そこから逆算して利潤を得るためにはいかに原価を押し込めるか、という考え方（消費者主導）が主流になりつつあります。売り手市場から買い手市場へとシフトしつつあるとも言えます。

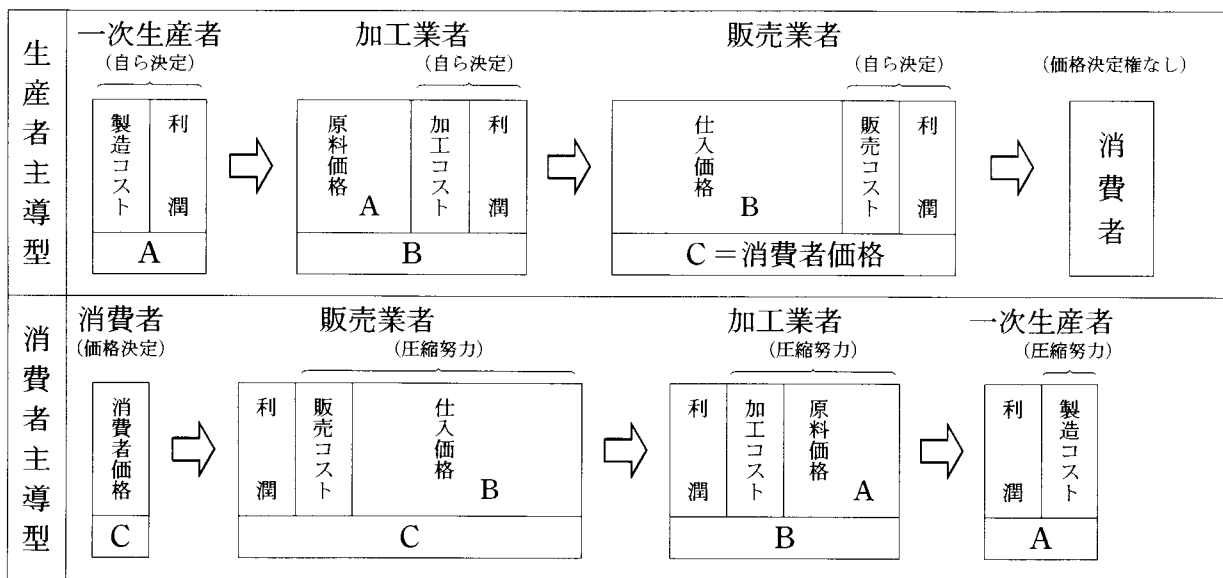


図1 価格決定のメカニズム

本来の市場原理から見れば、後者の方が自然であると考えられますが、現実の日本経済では前者の方が主流となって発展してきました。その大きな力となっていたのが、産業の保護・育成を目的とした諸々の法規制です。未成熟な産業が発展し、力をつけるためには、強力な政策による保護が不可欠でした。

しかし、日本全体の経済力が世界のトップレベルまで上昇した現在では、今までのような政策や手法は通用しなくなります。

一般に法や政策による保護はモノの価格を高値安定させる要因となるので、未成熟な産業や経済にとっては有利に働きますが、成熟し、国際社会の中で競争しなければならない産業にとっては、大きな足かせとなりかねません。

さて、酪農産業もこれらの一連の社会のうねりと無縁ではありません。他産業が要求されているシステムの変革は、酪農産業においても確実に要求されるでしょう。

いくら農業は別格だとか、酪農には特殊事情があるのだと訴えてみても、消費者や他産業の従事者の視点から見れば、決定的な意味は持ち得ないでしょう。

他産業の人にすれば、自分達だって特殊事情がある中で努力して社会のニーズに答えているのだし、酪農・農業であっても当然同じように努力すべきだと考えるでしょう。

搾った牛乳は政府の保証する価格で乳業会社が買ってくれるから、その価格体系の中で利潤が出るように努力すればよい、というのが今までの大多数の酪農家の考え方でした。

しかし今日の社会は、牛乳の品質や安全性を損なうことなく、より一層のコストダウンを要求します。

他産業においては、その要求に対し、競争の中で技術レベルの向上と生産システムの合理化によって生き残ろうとしています。

酪農が例外である理由はありません。

(2) 自然環境の保全

現代の産業、特に製造業において強く求められているのは、経済性の問題だけではありません。

もう一つの大きな要素として、自然環境に与える影響があります。

現代の社会では、物の製造過程で生じる廃棄物や排水・排ガス等については、製造者の責任と費用負担においてきちんと処理することが最低限のモラルであるとされています。

酪農においての当面する最重要課題は糞尿問題でしょう。

糞尿を産業廃棄物ではなく資源として活用し、河川等への流出を防ぐ。現時点ではまだまだ完璧と言える方法はないにしろ、努力を怠ることはできませんし、努力する姿勢を見せる事も必要です。

産業者のモラルの問題と同時に、消費者の牛乳生産に対するイメージの問題でもあります。

(3) 労働環境

社会・産業・経営体の発展は、そこに従事する人間により良い生活をもたらすものでなければなりません。

「より良い生活」の基準は人それぞれであり、より多くの収入であるとする人もいれば、より多くの自由時間であるとする人、より心安らぐ生活の場であるとする人、それぞれ十人十色でしょう。

しかし一方で、高収入を約束されながら息子が後を継いでくれず離農する人、酪農家でありながら自分の娘は酪農家には嫁にやりたくないと言う人が多いという事は、残念ながら酪農家の労働環境が必ずしも魅力的であるとは限らない、と言う事も示しています。

同様の事は、機械製造等の中小企業でも多く見られるそうです。

親は子に少しでも良い生活をさせてやり、より良い経営を相続させようと、朝から晩まで必死になって働き、その結果子供にそんな生活は嫌だと言われてしまうのでは、あまりに悲しすぎます。

酪農家は経営者です。経営者たるもの、利潤を上げるのは当然として、従事者（自分も含め）全員が幸福で、社会の恩恵を十分に享受できる環境を提供する義務があります。

純粋に経営者の仕事と呼べるものは、経営体の目的（利潤を上げ、従事者の福利厚生を図り、社会に貢献する）を達成するための意志決定と管理です。

実際には、酪農経営のほとんどは家族経営ですから、経営者が経理事務や労務まで兼任していることになります。

それらの仕事を自分でやれば人件費の節約になるので、余裕があればもちろんそれでもよいのですが、経営が大きくなるほど分業化は必要になってきます。

2. 経営戦略を立てる

(1) 酪農は構造不況業種か

構造不況業種と呼ばれる産業は、以下のような性格を持っています。

- ①市場が成熟しきって、今以上の需要の増加が望めない。
- ②海外製品にシェアを喰われ、価格的に到底太刀打ちできない。

酪農においてはどうでしょう。牛乳・乳製品の市場は成熟し切っているのでしょうか。

表1に牛乳・乳製品の国民1人当たりの消費量を示します。

表1 主要国の1人当り牛乳・乳製品消費量(1991年) 単位: kg

	飲用乳	バター	チーズ
日本	41	0.7	1.2
アメリカ	106	1.9	12.9
オーストラリア	103	2.6	8.7
E E C	102	4.9	14.6
スウェーデン	168	2.2	15.3

(日刊酪農乳業速報)

これで見ると、日本人の牛乳消費量は欧米の半分以下です。食生活の違いとあきらめますか？

よそで売れる商品がそこで売れないのは売り込み方が悪いのだと言うのが商売の基本です。

酪農業界全体がきちんと販売戦略を立て、売り込みを図れば、需要はまだ伸びる

余地があることをこの数字が示しています。

もう一つの問題、海外製品についてはどうでしょう。

加工乳製品が完全自由化されれば、残念ながらオセアニア製品に立ち向かうことは困難でしょう。

しかし、飲用乳については、輸送コストのこともあり、適切にコストダウンが図られる限り、海外製品にシェアを奪われることはまず考えられませんので心配はないでしょう。

酪農は決して構造不況業種ではありません。業界全体が努力し、個々の経営者が努力すれば必ず明るい未来が開ける有望業種です。

そして、やるべき事さえきちんとなされれば需要はまだ伸びること、飲用乳中心の市場にシフトして行くであろうことを念頭に置いて、個々の戦略を練る必要があるでしょう。

(2) 競争力を付ける

飲用乳市場が業界全体の努力である程度拡大するとしても、競争は必要です。

あまりにも内外価格差が大きくなれば、海外から輸入しても元が取れるようにならないとも限りませんし、第一、市場の拡大には相対的な価格の低下が不可欠です。

日本の牛乳の競争相手は海外の牛乳だけでなく、清涼飲料もまた、重要な相手です。

栄養豊富な牛乳とコーラを一緒にすると怒る人もいるかもしれませんが、喉が渇いてコンビニに入った人の多くが牛乳ではなく、ミネラルウォーターを手取るという現実が存在します。

牛乳はうまくて栄養があるし、コーラよりも安いとなれば、宣伝さえきちんとすれば売れないはずはありません。そして、同じ牛乳でも北海道産はより安くてうまい、根室地方産はもっと安くてうまいとなれば、更に私達の生産する牛乳は売れるでしょう。

乳業メーカーにしてもより高品質の牛乳を生産する農家、農協から仕入れたいと考えるのは当然です。

産地間競争は必要です。市場そのものの変化以上に、産地や個々の努力によってシェアを拡大しなければなりません。

(3) 農場の戦略を立てる

牛乳をより安価で供給するという事は、出荷量が変わらなければ、当然収入が減ります。

現状以上の所得を確保するためには、経費を切り詰めるか、出荷量を増やすしかありません。

ただ単純に経費を減らしたり、頭数を増やしていけば、どこかで破綻してしまいます。

重要なことは、数値的な目標をしっかりと立て、その目標を達成するのに必要な条件やコストをきちんと計算した上で、どういう方向に経営を持っていくのかを決定することです。

その結果として規模を拡大した方がよいと判断すれば拡大すればよいし、縮小がよいと判断すれば縮小すればよいのです。

これは経営者が判断すべき事であって、他人がとやかく言う問題ではありませんし、その結果は、経営者が責任をとればよいのです。

周辺の人に意志決定のためのアドバイスを求めるのは大切なことですが、最終的な戦略・戦術の決定は経営者の専決事項です。

戦略を立てねばならない要素としては、規模の他に、部門の新設や切り放し、施設や資産の変更など、多岐にわたるのですが、それらを個別ではなく総合的に判断することが必要です。

また、自分の健康状態や後継者の状況、酪農情勢等、変化が予想されるものについては事前に組み入れて考えますが、こういった変動要素は悪い方向に向かった場合の損失の程度の予想や対応策の準備などの危機管理も必要です。

3. 生産性の向上

(1) 戦術としての技術

戦略を実現するための具体的な手法を戦術といいます。

酪農における戦術とは、具体的な一つ一つの生産技術の積み重ねです。

歴史上、技術革新無くして健全に発展した製造業というのは存在しませんし、技術革新を止めた製造業は「伝統工芸」と呼ばれ細々とながらえるか、消滅する運命にあります。

農業は品種や栽培方法の改善といった技術革新を重ねて今に至っていますし、将来も同様でしょう。

現時点で確立された技術体系を基本に、続々と出てくる新技術について検証し、自己の経営にあったものを積極的に導入していかなければ、経営の発展は有り得ません。

技術は必ず進歩するのだということを念頭に置いて戦略を立て、戦術を選択する必要があります。

(2) 優れた技術とは

経営の目標と戦略が決まれば、優れた技術とはその達成に適したものであるという事になります。

その技術を導入することの影響が価値に換算してどうなるのか、具体的に生産物の原価にどう反映するのか計算して有利か不利か判断するべきでしょう。

そしてより有利なものが「優れた技術」という事になります。

また、その技術は科学的な裏付けのあるものでなければなりませんし、どんなことでも「100%」という事は滅多にないので、危険率を割り引いて判断される必要があります。

4. 規模について考える

(1) 経営規模の決定要因

酪農に限らず将来の経営規模をいかにするかという事は重要なことです。酪農経営において将来の経営規模を決定する要因としては、図2が考えられます。

「労働力」・「土地」・「飼養頭数」・「施設」・「負債」に加えて、経営体としてとらえたとき「技術」が加わってきます。

また、規模を決定するうえで絶対的条件（変えることが難しい）として「自家労働力」・「負債」があり、絶対的でない条件（変えることができる）として「頭数」・「施設」・「土地面積」があります。

将来の規模を決定するのは、現状の経営をどうとらえ、そして、将来どうしたいのかを決定する経営主の判断です。

この判断する材料となるのが収益性の分析や安定性の分析などがありますが、原価を分析することによる方法もあります。

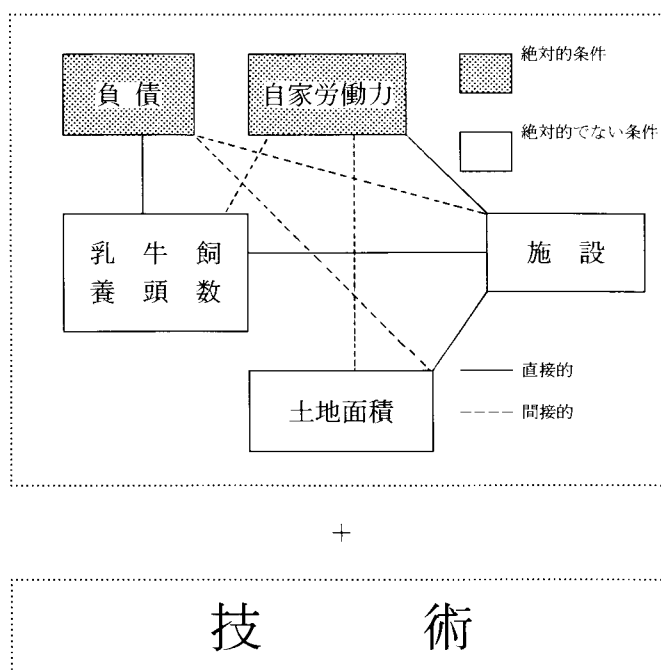


図2 規模を決定する要因

(2) 原価を知る

「原価」を知るということは、販売価格のいかんにかかわらず自分の生産したものに対する価値を測るものなので、現状の経営を点検するうえで必要な事です（70～72ページ参照）。

いずれにしても、経営の目標のひとつは所得の確保にあります。

いかにして所得を確保するかその方法は千差万別ですが、自分で生産しているものの「原価」を知り所得確保にむけていくのも一つの方法です。

そのうえで、将来の経営方針を決定すべきでしょう。

(3) 将来の経営規模の決定

① 計画を立てるうえでの段階

経営計画を立てるには、次のような段階が考えられます。

ア	短期的；1年後の計画	=今後1年後に実施可能なもの
イ	中期的；3～5年後の計画	=短期的計画を積み重ねたもの
ウ	長期的；10年後の計画	=経営主・家族のライフサイクルなどと合わせて考える

このように、短期・中期・長期の計画を立てることによってその計画の進捗状況と現況の変化に応じ、柔軟に対応できる可能性があります。

② 規模決定要因

将来、現在の規模をどのようにするかは先に述べた要因により制限されます。そして、将来規模をア縮小イ現状維持ウ拡大するという方法があります。

ア 規模縮小

- 1) 労働力が不足 (労働力に見合った飼養頭数)
- 2) 高齢であり後継者がいない
- 3) 飼料作物面積が限られている
- 4) 赤字が毎年出る

イ 現状維持

- 1) 現状の労働力が限界
- 2) 後継者が引き継ぐまで
- 3) 経営面積は現状のまま

※規模縮小・維持については現状の所得に見合った経営が原則

ウ 規模拡大

施設・頭数などを拡大する方法 (外延的規模拡大) と現状の規模は変えず生産力などを向上させる (内延的規模拡大) という二つの方法があります。

1) 外延的規模拡大

スケールメリットを求めるもので、規模を拡大することで粗収益を多くし、所得を増やそうというものです。

しかし、頭数などを拡大することによる労働力不足、施設の問題などがあります。

そこで、労働力不足を解消するための方法としては、部門の外部委託が考えられます。

たとえば、

- a. 育成部門を地域内で分担する
- b. 粗飼料生産部門をコントラクターにまかせる

などの方法をとることで、経営規模を拡大することができます。

2) 内延的規模拡大

現状の規模は変えず個体乳量や粗飼料生産量及び栄養収量などの生産力を上げ、所得の確保を目的にする。

現状の規模をいかにするかということで、以上のような方法があり選択するのは経営主です。いずれにしても、将来の規模を決定するうえでは、現状の経営を把握し改善する事柄を選択し、決定すべきです。その時、乳検や土壌診断などの情報を活用し、経営の充実を図っていくことが大切です。

(4) キーワードは糞尿処理

現状の規模で将来問題となるのは、糞尿処理が考えられます。

現状で糞尿を困らないように処理しようとするれば①施用する面積がない②手間がない③現状では投資するにもすぐれたシステムが開発されていないなどの問題があります。

限られた面積で、頭数が増加した時施用できる面積は限られてきます。これは、規模の大小に限ら

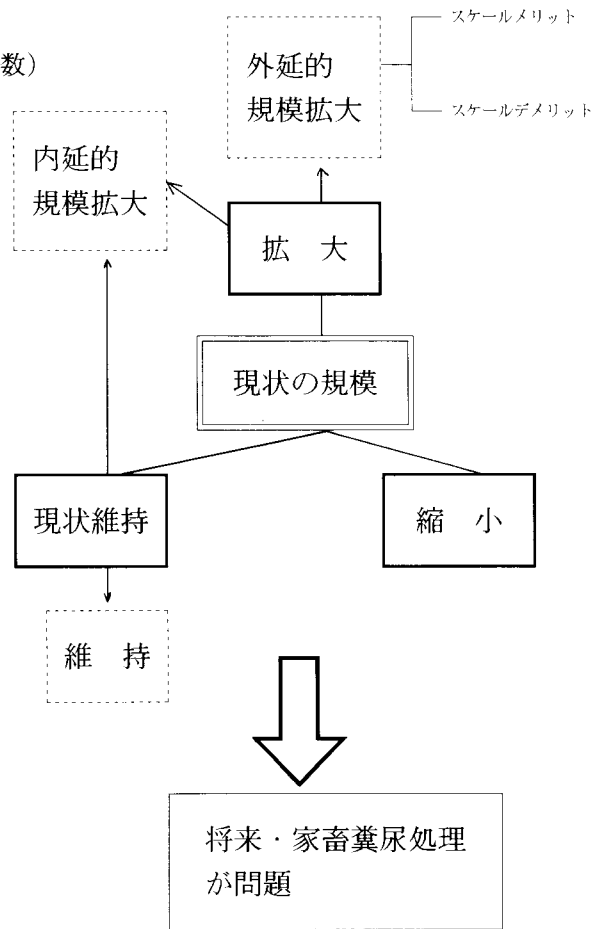


図3 規模縮小・維持・拡大

ず貯蔵施設・処理施設の必要性が出てくるでしょう。

この施設には当然資金がかかる訳ですが、それだけの投資をしてもよい程の余裕がなければ解決は困難です。

糞尿処理施設経費が同じだと、経営規模の小さなところほど経営全体に占める負担割合が大きく、経営規模が大きいほどその負担割合は軽減されます（固定費の抑制）。

将来、糞尿処理を考えたとき資源として活用するには困らないだけの面積があります。しかし、個別には前述のような問題をかかえています。

それを解決するには、面積が少なく糞尿処理面積が限られている場合には、面積の多い人との契約などで糞尿を散布しその代替に牧草を分けてもらうなど、地域全体として考えていかなければならないでしょう。

5. コスト計算の考え方と判断

(1) 利益を追求するために

【費用をとらえる】

毎年利益を追求していくなら、常に、収入（農業粗収入）に対する費用を明確にしておくことが必要です。そのために、複式簿記をつけることが理想ですが手間のかかることです。要は費用をつかまえることですから、毎年のクミカンなどを使ってもよいでしょう。しかし、クミカンでは、減価償却費はわかりません。減価償却費は、機械、施設の更新時のために無視することができない費用ですから、現在どのくらいの減価償却費があるかは計算しておく必要があるでしょう。そこから、自分の牛乳1kg当たり原価がわかり、その原価をより低減させるための方策を検討することができます。

(2) 経営規模と生産性

【変動費と固定費】

費用は、飼料費や賃料料金など販売額の増減とともに変動する変動費と、固定資産税、減価償却費など、生産基盤に変動がない限り大きく変わらない固定費に分けて考えることができます。

単位当たり原価低減のためには、生産費における固定比率をいかに下げるかが大変重要です。変動費は生産に直接必要な費用ですから、生産量を上げていけばそれだけ多く必要になりますが、固定費は主に生産基盤の維持に必要な費用ですから、新たな機械、施設の導入、増頭などで農場サイズが拡大しない限り生産量が増えてもそれほど変わりません。生産が高まり、現状での農場サイズの稼働状態が満度に近づくほど固定比率は低下します。実際に、同一経営内で、生産量が増加すると固定費率が低下し、牛乳1kg当たり原価の低下が起こります。そして、生産量がさらに大きくなり、現在の農場サイズでは管理しきれなくなる時点で新たな設備投資が必要になります。ここで、投資できる資金が用意できなければ投資限界となります。

ある経営を想定し、原価の試算を行なってみましょう。現在、施設的にこれ以上生産量を伸ばせないため、大きな投資を行なって規模拡大したという設定で、それから年々、増頭、個体乳量の向上で生産量を伸ばしていき、5年目でほぼ目標生産量に到着することとします。

《試算①》

設定条件

総投資額 77,200千円

表2. 主な投資内容

		現 状	投資1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
牛	フリーストール						
	パーラー						
舎	地下式スラリー						
	バンカー						
	ミルカー						
	ミキシングフィダー						
	ポプキヤット						
乳 牛							
	1頭当たり乳量(kg)	7,500	7,500	8,000	8,500	8,500	9,000
	経産牛頭数	70	90	100	110	120	120
	年間出荷乳量 (t)	525	675	800	935	1,020	1,080
	育成頭数	35	35	40	44	48	48
	成牛換算頭数	94.50	114.50	128.00	140.80	153.60	153.60
	乳代単価 (円)	78	78	78	78	78	78
	販 売 額 (千円)	40,950	52,650	62,400	72,930	79,560	84,240

投資1年目から、5年目までの固定比率と生産量、kg当たり原価を比較してみます。生産量が增大するにしたがって、固定比率が減少し、kg当たり原価が低下しています。

表3. 費用に対する固定費率と原価

		現 在	投資1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
費 用	変動費 (千円)	21,323	25,397	30,533	36,069	40,348	41,849
	固定費 (千円)	13,421	25,897	26,397	26,647	26,897	26,897
	計 (千円)	34,744	51,294	56,930	62,716	67,245	68,746
	固定比率 (%)	38.63	50.49	46.37	42.49	40.00	39.13
	kg当たり原価 (円)	66.18	75.99	71.16	67.08	65.93	63.65
	生 産 量 (t)	525	675	800	935	1,020	1,080
	販 売 額 (千円)	40,950	52,650	56,000	65,450	71,400	75,600

現在の経営をA、目標である投資5年目の経営をBとして損益分岐点を算出します。Aは、28,016千円が損益分岐点ですから、売上高Aなら採算はとれていることになります。一方、経営Bでは、損益分岐点が53,451千円に上昇し、少なくともこれ以上の売上高がなければ利益ができません。投資を行えば、農場サイズとともに固定費が大きくなりますから、その上で、採算のとれる生産量を明確にしておかなければならないでしょう。

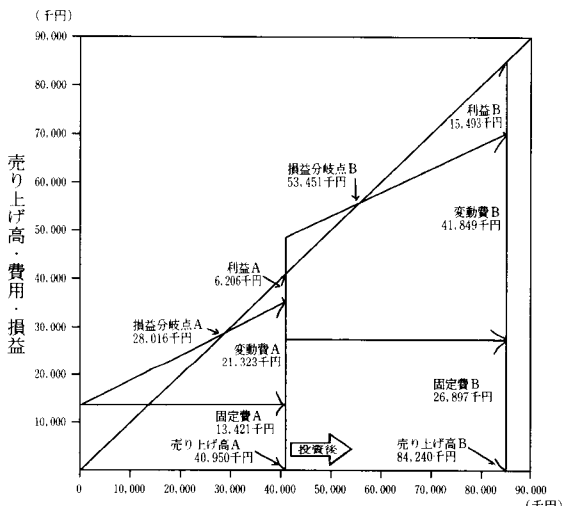


図4 投資に伴う損益分岐点の変化 売上上げ高

変 動 費	肥料費
	種付け料
	飼料費
	保険衛生費
	賃料料金
固 定 費	動力光熱費
	など
	機械・施設修理費
	機械・施設償却費
	乳牛償却費
	土地改良費
	借地料
	租税公課諸負担
	など

【生産効率と収益性】

農場サイズを拡大せず、搾乳牛を現保有頭数のまま合理的に1頭当たり乳量を上げることは、固定比率を低下させる例の一つです。生産性の向上は「利ザヤ」を厚くします。1頭当たり乳量6,000kgの経営に対し、10,000kgの経営では約半分の頭数ではほぼ同じ所得を得られるという試算があります。

《試算②》

1頭当たり乳量	1頭当たり収入	1頭当たり経費	1頭当たり所得	経産牛頭数	1戸当たり所得	出荷乳量
10,000kg	900千円	525千円	375千円	40頭	15,000千円	400 t
6,000kg	580千円	390千円	190千円	79頭	15,010千円	474 t

現状の農場設備をそのままに、生産性を向上させるためには、経営により高いレベルの生産技術が要求されます。生産資材や購入飼料をさらに、安価に調達するなど経済的なことや作業効率を含めてです。一頭当たり乳量が高いだけでは合理的とはいえません。乳成分、初産月令、分娩間隔などの結果につながる技術を向上させることです。しかも、ロスが極力排除されなければ、生産性向上が所得増につながりません。ロスの原因は乳房炎、事故などのような直接的なものだけでなく、遊んでいる施設、飼養環境の善悪といった金額に換算しにくいものも数多くあります。ロスが多ければ固定比率を増加させてしまうことが多いのです。1kg当たり原価の低減で利益増を考える場合、生産性の向上とともにロスによるコストアップをどう抑えるかは大きなポイントです。

【利益と増産コスト】

現在の生産量からある一定量の生産を伸ばすための費用を増産コストといいます。1kg当たり増産コストが、現在の生産原価より低ければ、増産によって1kg当たり原価は低下します。先程の《試算①》では現在、1kg当たり原価66.18円で生産していますが、5年目の増産コストは1kg当たり61.26円となり、生産原価は63.65円に低下します。増産を考える場合、増産コストの検討は大変重要です。

また、売り上げ高に対する費用を最小にするということは、現在の自分の生産原価を下げるだけが全てではありません。目的は、「利ザヤ」を多くするということです。投入する費用が増えても、利益がそれを上回ることをねらうという考え方ですが、これは難しい選択になると思います。このような方向での利益追求は、単価が下がる可能性がある時にはリスクをとともないます。

たとえば、牛乳1kgを原価70円で生産し、80円で500t出荷しているとします。あと100t出荷乳量を増やすときに、増産分の生産原価が75円ならば、利益が増すことになります。

この時、単純な1kg当たり原価を比較してみると、600t出荷では70.83円となりコストアップしてしまいます。しかし、利益で500千円増ですから、100t増産することによって利益は上がったことになります。さらに、700t出荷にして、その100t増産コストがいくらであっても80円以下ならば、増産による利益はあります。しかし、あくまでも「現在の単価が変わらない」ということが前提になります。

1kg当たり原価が70円から70.83円に上昇するということは、生産効率の低下が起こっているということです。

経営規模を考える際には、ぜひ、前述のことがらを検討すべきです。現在の農場の労働力、設備などから増産のためには、どうしても投資が必要となる場合、新たな投資額、出荷乳量にともない増加する費用を計算した上で、本当に「利ザヤ」が厚くなるかを慎重に判断しなければならないでしょう。投資を行う場合は、拡大された農場サイズで管理しうる最大量まで生産を伸ばす計画と準備が必要になります。

6. 酪農家のための代替産業の可能性

ここ数年来、根室地域において作業の代替を受託組織や個人に依存する農場が増えてきました。その背景には以下の様なことがあります。

- ◎経営規模の拡大→それに伴う必然的分業化への進行。乳牛飼養管理技術の専門化。
- ◎家族内労働力の不足→高齢化。後継者不足。
- ◎年間労働時間の短縮→休日や時間の確保。ゆとりある生活の実現。…等々

(1) 作業を代替する組織の利用

機械化作業受託組織、酪農ヘルパー、部門別分業等があります。

これらの代替組織が酪農地域において順調に機能していくためには、まだまだ多くの課題が残されているのが現状です。今後、代替組織が経営発展の一要因と成りうるか、そのための受委託双方に必要とされる条件整備、地域における今後の位置づけについて考えてみます。

【機械化作業受託組織】

主に牧草の収穫やサイレージ調製の請負作業が多いです。その他、耕起、整地、砕土、施肥、播種、堆肥運搬や堆肥尿の散布等が行われています。

事業主体は様々で、農協直営や民間会社、個人請負等が行っています。

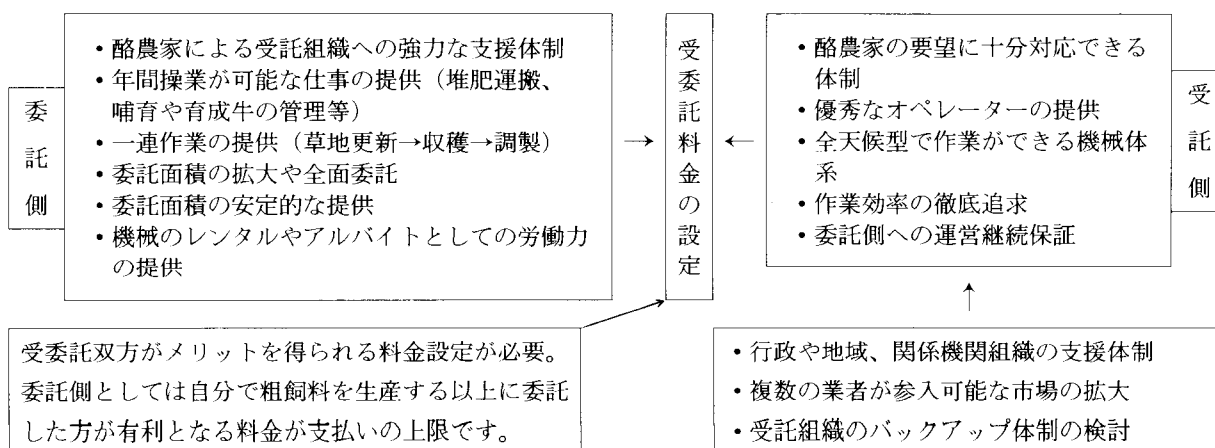
① 受託組織を利用する場合の有利性

- 機械投資の節約 ○労働力の軽減 ○粗飼料生産費用の低下 ○粗飼料の品質改善
- 突発的或いは一時的労働力不足の補完…等々

② 粗飼料生産を委託する側の条件整備

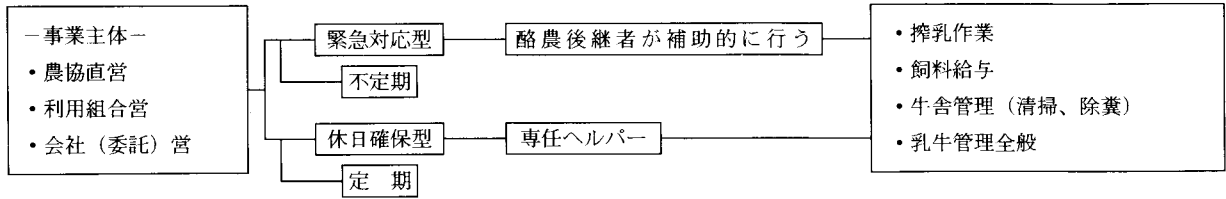
	目 的	整 備 内 容	期待できる効果
圃場の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・トラブルの防止 ・能率的作業の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・圃場面の凹凸 ・ガラクタの点検と收拾 ・草種（品種） 	<ul style="list-style-type: none"> ・良質粗飼料の確保 ・受委託料金の低減
サイレージ貯蔵施設	<ul style="list-style-type: none"> ・計画日程の確実消化 ・作業進捗率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・悪天候でも対応可能な施設 ・作業が容易な施設 	
施設周辺、運搬や取り付け道路の整備		<ul style="list-style-type: none"> ・段差、ぬかるみ、凹凸 	

③ 受委託産業成立のための検討課題



【ヘルパー制度】

従来は冠婚葬祭や事故等の臨時的な対策として緊急対応型ヘルパーが主流でしたが、昨今、労働条件改善に対する意識の変革、酪農情勢の変化、ヘルパーの円滑化を計る制度の確立が引き金となり休日確保型ヘルパーが急増しました。



① 受け入れ農家の体制整備

- ◎ヘルパー作業員との信頼関係を高める→意志の疎通、作業アドバイス、全て委ねる心構え。
- ◎作業の単純化と容易な作業内容→複雑かつ名人芸的な管理をなくす。
- ◎働きやすい牛舎環境→施設の改善、システムや機械の点検。

② ヘルパー制度の課題

- ◎地域におけるヘルパー組織の位置づけ（後継者対策等の地域政策の中に盛り込む等）
- ◎ヘルパー要員の稼働率の向上
- ◎ヘルパー要員の待遇（賃金、社会保障、福利厚生、労働条件、研修制度、就農希望者への支援）
- ◎ヘルパー要員の長期的確保

③ ヘルパー制度は時間確保の一つの要因

定期的なヘルパーの活用で、今までよりも時間を確保できる機会が増えました。今後、更にヘルパー制度の機能を充実させるための組織育成が重要です。しかし、ヘルパー制度は労働条件の根本的対策ではありません。酪農家や関係機関が共々知恵を絞りアイデアを出し合って、休日や時間を作るための様々な組織作り、システム作りを通じてヘルパー制度の機能を見いだしていく必要があります。

【部門別分業】～地域でどんな分業が考えられるでしょうか～

現在、分業請負組織は皆無に等しい。しかし、将来“生産部門の切り離し”を取り入れる経営体が増えそうです。従って、今後どのような組織でどのような分業が考えられるのか酪農家や関係機関が総力を上げて考える時期がきています。組織は事業主体によって運営方法やシステムが違ってきます。しかし、どこが事業主体になっても基本的には地域に複数の組織が参加でき、その中で競争原理が働き、お互いに切磋琢磨できる環境が必要です。その結果、技術レベルの向上やシステムの合理化によるコストダウンが図られます。そして酪農家が、自分の好みで請負組織を選択できる事こそ本場の姿だと言えます。

① 育成部門 ○委託期間の契約 ○所得（補償）

- 発育目標値の相互確認と契約——酪農家は委託するまで子牛の健康を保つ
育成組織の技術力アップ

- 発育目標に到達しない場合の取り決め——発育不良、死亡、病気等のトラブルに対する補償

② 粗飼料生産部門 ○粗飼料（サイレージ、乾草）の生産と販売——よろず屋的仕事を兼ねる

- 圃場でのラップ巻き作業
- 施肥作業

③ よろず屋 ○酪農現場におけるあらゆる作業を請け負う——酪農資材の輸入や幹旋、堆肥運搬、土木作業、削蹄作業、情報サービス、コンサルタント業務……等々

- ④ 糞尿処理 ○春と秋に集中して稼働——よろず屋や粗飼料生産部分を兼ねる部門

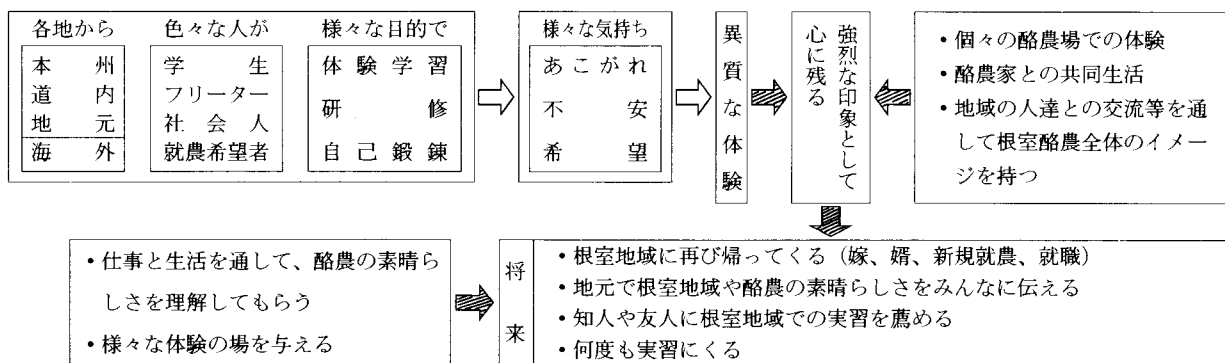
(2) 作業を代替する人を雇う

人を雇う場合には、受け入れ側の体制を十分整えておく事が重要です。

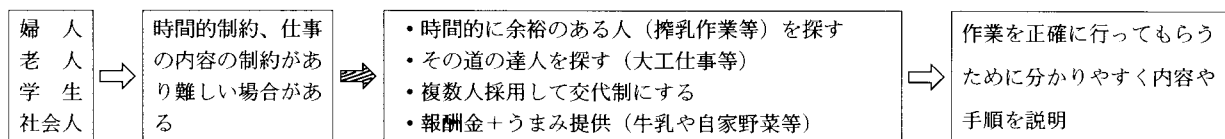
- ◎人を雇っても十分対応できる経済条件の確保
- ◎家族（特にご婦人）の十分な理解
- ◎福利厚生の実充実（安全面、補償問題、生活場所の確保…等々）
- ◎作業環境の整備（働く人の身になった環境づくり：衛生的、あまり疲れない）
- ◎作業の流れや技術（複雑作業は敬遠されミスも多い。人を雇う時が技術を見直すチャンス）
- ◎酪農家自らが他人を上手に雇うセンスを磨く
- ◎トラブルがあっても決して責任転嫁しない、全ての責任は経営者が担う

① 雇用できる対象は様々～目的にあった雇用方法を考えましょう

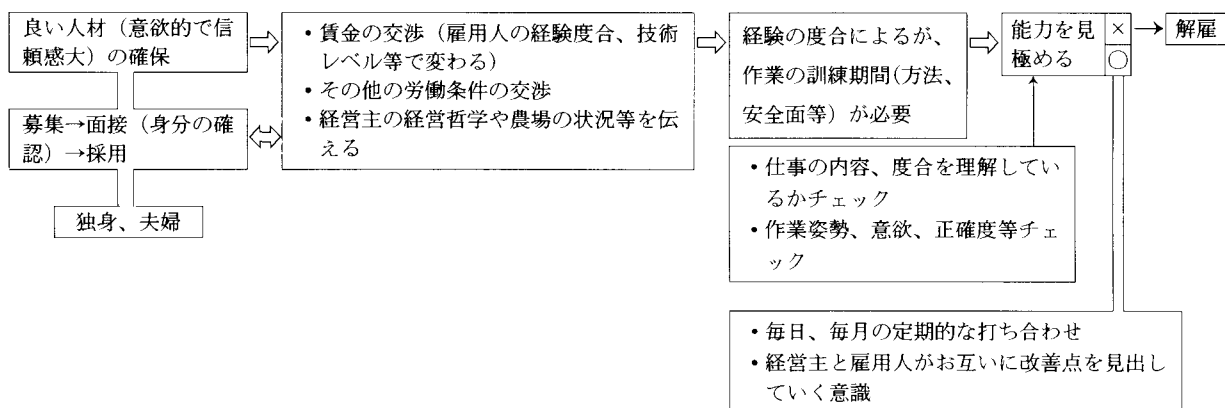
- a 実習生やアルバイト～単に補完的な労働力でなく、教育的立場と思いやりをもって受け入れましょう。



- b パートタイムや臨時雇用～気楽に仕事に参加してもらえる存在です。安全面に気をつけましょう。



- c 常雇い～身分保障と待遇面を明確にしましょう。



7. 法人化による農業経営の可能性

(1) 農業法人の概要

農業法人とは農業経営を目的とする会社や組合組織（法人組織として農業経営を行う）のことです。

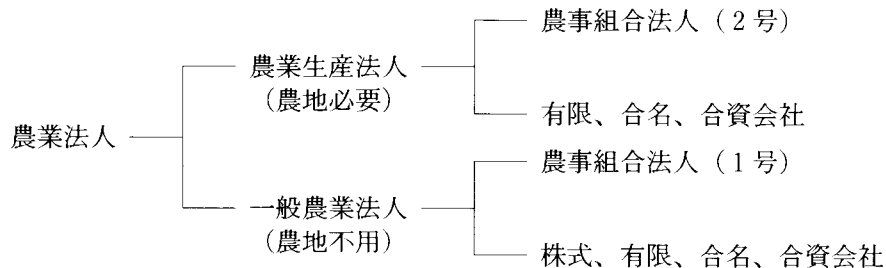


図5 農業法人の分類

農事組合法人は共同の事業や相互扶助を目的にした組織であり、会社法人は営利を目的として農業経営を行う（株式、有限、合名、合資会社）組織です。

農事組合法人の取り組める事業は ア) 農業に係わる共同利用施設の設置、農作業の共同化

イ) 農業経営の事業

ウ) 農業経営に付帯する事業で、(ア)、イ)に付帯するもの)

農事組合法人の種類（1号法人と2号法人の違い）

◎1号法人はア)の事業のみを行うものです。

◎2号法人はイ)の事業を行うものですが、ア)の事業も行えます。

1号法人と2号法人の大きな違いは2号法人が農地の権利取得が認められる農業生産法人の資格があるということです。

農地法では農地は自作農を行う者が所有し、利用するという基本的な考え方から、一般には法人の農地所有は認めていません。しかし、法人形態での農業への取り組みの必要性から、例外として自作農を行う者に匹敵する法人についても農地の権利取得を認めています。この法人を農業生産法人といいます。

特に積極的な農業展開を進めるためには農業生産法人の果たすべき役割が大きいと思われます。

(2) 法人化によるメリット

ア) 規模拡大の可能性

国際化、地域間競争に向けての対応や低コスト生産を実現するために、家族経営では限界がある労働力、資金力を法人化によって高め、新技術の導入や規模拡大が可能となります。

イ) 多角経営の可能性

新しい事業への取り組みとして

1) 高付加価値生産を目指した加工部門(チーズ、バター、アイスクリーム、肉製品等)の新設

2) 新たな経営部門(育成部門、肥育部門、農作業受託部門等)の新設

これら経営の多角化によって、a) 所得の増 b) 経営に幅を持たせる(経営の安定) c) 雇用の確保 d) 施設の有効利用等の効果が期待できます。

ウ) ゆとりある経営、生活の実現

酪農は年間を通じて作業があり、休みを取ることが難しい職業です。最近ではヘルパー制度が整備されてきていますが、長期間の病気や事故での入院となると、経営が成り立たなくなる状況があります。

これらの根本的な解決には、定期的な休日と突発的な事態に対応できる体制が必要です。法人

化することによって、ゆとりある生活、ゆとりある経営に向けた体制を整備することが可能です。
また定年後も一定の収入が確保でき、老後に対して安心感が持てます。

エ) 人材確保と女性の能力活用

雇用条件を整備することによって、後継者はもちろんのこと広く優秀な人材を確保でき、また適材適所に人材を配置することで労働効率が高められます。

新規部門の導入によって女性の携わる場面が増え、その能力を十分活かすことができます。

オ) その他の効果

a 企業会計方式が義務づけられるため、簿記記帳による経営管理が徹底し、現実的な中、長期の経営計画の樹立に基づく利潤の追求が可能となります。

b 組織での責任の所在が明確化されるため、生活と生産の区切りが可能となります。

③ 法人化によるデメリット

ア) 家族経営の最も良い部分である個人の自由が制限される。

入植者や新規就農者の声を聞くと農業の自由さに魅力を感じている人が多くいます。農業には個人の自由な発想で行動(営農)でき、その結果はすべて自分の責任で処理することになります。法人組織では、複数での意志決定が行われるため、個人の意見がある程度制限されることになります。

イ) 酪農では、法人化によって新たな施設や機械の導入を行うことが多く、設立時に多額の投資が必要になります。

ウ) 納税猶予制度の打ち切り

生前一括贈与での贈与税や相続税の納税猶予を、受けている農地を法人に異動した場合は異動した農地にかかる納税猶予が打ち切られます。

エ) その他年金制度への加入や受給資格の打ち切り、公的資金借り入れの農地の異動に関して手続きが必要になる場合があります。

表4 個人経営の農家と農業法人の違い

項目	農家	法人
事業主体	個人	法人としての会社
生産と生活	渾然一体	完全な区別
経営費と家計費	渾然一体	完全な区別
個人所得	事業所得	報酬、給与、配当所得
税金	所得税	法人税(青色申告義務付け)
年金	国民年金、農業者年金	厚生年金
健康保険	国民健康保険	政府管掌社会保険

(4) 法人設立の動向

ア) 表で示したとおり、農業生産法人の設立件数は平成元年に比べて、全道で13%、管内では27%増加しています。その内訳は農事組合法人はほとんど変化がなく、有限会社での形態が増えています。

イ) 最近の法人設立の理由としては、積極的な経営の展開やゆとりある経営、生活の実現に向けた体制作りとしての設立が多く見られます。

以上、農業法人の概要について述べましたが、その設立に当たって一番大切なことは、それぞれが目的を明確にし、家族全員の納得が得られなければなりません。

表5 年次別農業生産法人数

年次	年次	農業生産法人数		
		農事組合	有限会社	合計
平成元年	全道	159	1,129	1,294
	管内	2	9	11
平成5年	全道	153	1,303	1,462
	管内	2	12	14

