

特 集

理想・目標・経済性
— 家族酪農経営はどこに向かうか —

岡田 直樹

北海道立根釧農業試験場、086-1135 標津郡中標津町旭ヶ丘7番地

1. はじめに

2000年代に入り、酪農経営を取り巻く経済条件や政策条件は不安定化している。このもとで、酪農経営の展開方向について議論されてきた。規模拡大によりコスト低減を図ることが国際競争力を高める上で不可欠だとする論調がある。一方、無闇に規模拡大せず効率を上げることが重要だとする主張も見られる。これらは、研究者等によるものである。では、酪農家自身は、自らの展開方向をどのように考えているのだろうか。いかなる理想のもとで、不安定な営農条件に対しどのような目標をセットし、実際にどの程度の経済性に直面しているのか(経済性は、経営展開の十分条件である)。本報告は、道東の草地地帯の酪農家24人(経産牛頭数、家族労働力数から階層分けして抽出された代表的経営の経営者)を対象に、2008年及び2009年に行った面接調査に基づいている。

2. 酪農家は理想の農場をどのように描くか

(1) 経営理念

“経営理念”とは、「経営をどういう目的で、どのような形で行うか」という価値基準である。まず、酪農家の経営理念を把握すると、経営理念は、①自己実現重視型(「ゆとり」、「放牧」など、生活様式や経営方式における自らの選好を重視)、②社会的役割重視型(「消費者への貢献」、「地域への貢献」など、社会的ミッションを重視)、③統合型(①の自らの選好と、②の社会的

ミッションの双方を重視)、④モラトリアム(価値基準を明確としていない)の4つのカテゴリに代表される(表1)。

また、それぞれのカテゴリにあてはまる酪農家の属性には差異がみられる。すなわち、自己実現重視型は30~40代の新規就農者に、社会的役割重視型は50代以上のキャリアを積んだ経営者に、統合型は経営移譲を受けた30代の経営者に、モラトリアムは後継者が確定されていない50代の経営者に典型がみられる(表1)。

ここで注目されることは、第一に、経営理念は単様ではないこと、第二に、経営理念は経営者の属性(今後の経営継続年数や、農場設計の自由度などを規定する要因として)によって変化することである。実際には、生産のプロセスを重視する自己実現重視型と、外部へのアウトプットを重視する社会的役割重視型が、経営者の家族経営サイクル上のポジションによって変化しつつ立ち現れ、経営理念は重層的となって示され単一の範疇に収斂しないとみられる。

(2) 理想の農場

“理想の農場”とは、経営理念を具体的な農場の姿として表したものと理解される。酪農家の描く理想の農場は、経営理念のカテゴリごとに共通する傾向がみられる。飼養形態、牛舎形態、頭数規模を端的に示すと、①自己実現重視型は、放牧、つなぎ牛舎での少頭数飼養(経産牛55頭)、②社会的役割重視型は、舎飼、フリーストールでの多頭飼養(経産牛80~300頭)、③統合型は、舎飼、フリーストールに、放牧や搾乳ロボット等新たな試みを加えたもとの多頭飼養(経産牛90

表1 経営理念と経営者の属性

経営理念のカテゴリ	経営において重視する項目		カテゴリに該当する経営者の属性	
	第一位	第二位	経営者年齢	主たる特徴
自己実現重視型	ゆとり	放牧	36~46 (avg.41.0)	新規就農者
社会的役割重視型	消費者への貢献	地域社会への貢献	34~61 (avg.54.3)	50代以上の経営者が中心
統合型	牛に優しい生産	消費者への貢献	31~36 (avg.33.7)	経営移譲を受けた若手経営者
モラトリアム	無理のない経営	放牧?	41~55 (avg.49.3)	50代の後継者が確定していない経営者が中心

注:調査対象24経営中、17経営の集計結果。

受理 2010年3月23日

～250頭)、④モラトリアムは、放牧、つなぎ牛舎での中頭数飼養(経産牛65～80頭)が示される(表2)。

ところで、酪農家によって表現された“理想の農場”は、まったく自由に描かれるのではなく、“現在の農場”を起点とするといえよう。すなわち、“理想の農場”は、これまでの経営行動の結果である“現在の農場”を、再度それぞれの経営理念によって方向付けたものである。家族経営サイクル(新規就農→単世代経営→二世

代経営→単世代経営→・・・)のどこに位置するかによって、経営理念は影響を受けていた。このため、経営理念のカテゴリ間では、“現在の農場”の形態や規模にも違いがあるとみられる。ここでは、“理想の農場”は、カテゴリ間での“現在の農場”の差異と、経営理念の差異の2面に規定されることにより、単一方向には収斂しないとみられる。

表2 理想の農場

経営理念の カテゴリ	飼養 形態	経営組織					指標		
		労働力 構成	搾乳牛舎 形態	搾乳 方式	経産牛 頭数 (頭)	草地 面積 (ha)	経産牛1 頭当り乳 量 (t)	出荷 乳量 (t)	経産牛1頭当 り草地面積 (ha/頭)
自己実現 重視型	放牧	家族	T S	P L	55 (avg55)	60～80 (avg70)	8.0～8.5 (avg8.3)	430～470 (avg450)	1.1～1.5 (avg1.3)
社会的役 割重視型	舎飼	家族+雇 用	F S	M P	80～300 (avg133)	55～120 (avg77)	8.0～9.5 (avg8.9)	650～3000 (avg1214)	0.2～1.0 (avg0.7)
統合型	放牧、 舎飼	家族+雇 用	F S	M P、 A M S + M P	90～250 (avg160)	75～200 (avg132)	8.4～9.0 (avg8.6)	765～2000 (avg1355)	0.8～0.9 (avg0.8)
モラトリ アム	放牧	家族	T S	P L	65～80 (avg72)	60～80 (avg70)	7.5～9.0 (avg8.3)	560～630 (avg597)	0.9～1.1 (avg1.0)

注:「搾乳牛舎形態」T S:タイストール, F S:フリーストール。「搾乳方式」P L:パイプライン・ミルクカー, M P:ミルクキングパーラー, A M S:搾乳ロボット。

3. 当面の目標

(1)行動指針と当面の目標

理想がより長期的あるいは潜在的な選好性を意味するのに対し、“当面の目標”とは、直面する営農条件のもとで到達しようとする地点を意味する。また、“行動指針”とは、現状から“当面の目標”に至る経営行動の方向である。

今日の不安定な営農条件下での行動指針には、①放牧強化型(放牧依存度の向上を最重視し、配合飼料等の経費削減をあわせて行う)、②高泌乳化型(一頭当たり乳量の向上を最重視する)、③増頭・高泌乳型(増頭を最重視し、1頭当たり乳量を高いまま維持する)、④節約型(配合飼料等の経費削減や家計費の節約のみを行う)の4タイプがみられる(表3)。行動指針のタイプごとに当面の目標をみると、大きく、出荷乳量の拡大をはかるもの(高泌乳化型及び増頭・高泌乳型)、技術力強化により限られた出荷乳量のもとで収益性を高

めるもの(放牧強化型)、支出抑制のみで乗り切ろうとするもの(節約型)に大別されよう。このように、同じ営農条件に直面していても、行動指針や当面の目標は単一の方向にはないことが確認される。

(2)経営基盤との関係

行動指針のタイプごとに、“現在の農場”(経営基盤)を整理すると、各タイプで固有の状況がみられる(表4)。こうした固有の状況の存在が、行動指針に特定の方向付けを与えるとみられる。すなわち、①放牧強化型では、牛舎周りに一定の放牧地を持ち、一方で就農時の負債を抱え規模拡大が難しいことが、放牧強化を選択する十分条件となっている。②高泌乳化型では、労働力1人当たり経産牛頭数が多く今以上の増頭が難しく、同時にこれまでの規模拡大に伴い草地の分散化が進み放牧依存強化も難しいことが、高泌乳化の選択につながっている。③増頭・高泌乳型では、二世経営で家族労働力が多く、また牛舎がフリーストール化

表3 当面の目標

行動指針 のタイプ	経産牛頭数(頭)			1頭当り乳量(t)			出荷乳量(t)		
	現状	目標	増減	現状	目標	増減	現状	目標	増減
放牧強化型	40～55 (avg48)	40～55 (avg51)	0～9 (avg4)	6.6～8.1 (avg7.5)	7.0～8.8 (avg8.0)	0.4～0.8 (avg0.5)	250～440 (avg355)	280～484 (avg411)	0～109 (avg57)
高泌乳化型	64～70 (avg67)	70～70 (avg70)	0～6 (avg3)	5.3～8.7 (avg7.0)	6.0～10.0 (avg8.0)	0.7～1.3 (avg1.0)	371～557 (avg464)	420～700 (avg560)	49～143 (avg96)
増頭・高泌 乳型	44～175 (avg96)	50～220 (avg118)	6～45 (avg22)	6.3～8.6 (avg7.8)	7.0～10.0 (avg8.2)	-1.0～1.4 (avg0.5)	340～1400 (avg747)	400～1980 (avg970)	56～580 (avg223)
節約型	60～68 (avg65)	54～80 (avg67)	-6～13 (avg2)	7.5～8.8 (avg8.0)	7.0～8.8 (avg7.9)	-0.8～0.5 (avg-0.1)	503～598 (avg523)	378～598 (avg539)	-90～137 (avg16)

表4 経営基盤

タイプ	経営基盤					指標		備考
	平均労働力数(人)	平均経産牛頭数(頭)	搾乳牛舎形態	草地面積(ha)	草地の平均団地数	労働力1人当り経産牛頭数(頭/人)	経産牛1頭当り草地面積(ha/頭)	
放牧強化型	2.0	48	T S	54.3	4	23.8	1.1	新規参入多い。売上高負債率高い。
高泌乳化型	2.0	67	T S又はF S	61.0	6	33.5	0.9	
増頭・高泌乳型	3.8	122	F S	84.0	6	28.6	0.7	
節約型	2.3	65	T S	65.3	4	26.8	1.0	経営者50代で後継者未定多い。

注：1)各タイプの平均値及び代表する姿を示した。

2) T S：タイストール，F S：フリーストール。

され増頭が容易なこと、一方で大規模化のもとで草地は分散し放牧の選択はできないことが、増頭の方向を導いている。④節約型では、経営者が50代であるが後継者が未確定であり、将来にわたる指針を描きにくいこと、投資が早く経済的にゆとりがあることが、当面、支出を抑制して乗り切ることを選択させている。このように、経営基盤の差異が、行動指針に特定の方向付けを与えていると見られる。

(3)経営理念のカテゴリと、行動指針のタイプの関係

経営理念のカテゴリ（長期的な志向）と行動指針のタイプ（当面の方向）には、関係性がみられる（表5）。すなわち、両者の組合せを（経営理念のカテゴリ、行動指針のタイプ）で表すと、（自己実現重視型、放牧強化型）、（社会的役割重視型及び統合型、増頭・高泌乳型）、（モラトリアム、高泌乳化型及び節約型）は、その組合せ数が他のパターンより多く見られる。こうしたことは、経営理念は経営基盤と規定関係にあり、同時に行動指針は経営基盤に制約されるためとみられる。

表5 経営理念と行動指針の関係（該当経営数）

		行動指針のタイプ				
		放牧強化型	高泌乳化型	増頭・高泌乳型	節約型	その他
経営理念のカテゴリ	自己実現重視型	3				
	社会的役割重視型			6	1	2
	統合型			3		
	モラトリアム		2	1	2	
	その他	1				
	不明			1		

4. 経済性

(1)経済性の現状

行動指針のタイプごとに、経済性の現状（2007年）をみると、経済性はタイプ間で差が見られる（表6）。すなわち、①生乳生産量は、放牧強化型<高泌乳化型≒節約型<増頭・高泌乳型の序列があり、農業粗収益も同様、②推計所得は、高泌乳化型<放牧強化型<節約型<増頭・高泌乳型の序列があり、高泌乳化型と増頭・高泌乳型で2.2倍の格差が存在、等である。こうしたことは、タイプ固有の経営基盤の違いにより、農業粗収益に示される経済規模や、推計所得率に示される効率性に違いがあることに由来する。同時に、各タイプの推計所得は、およそ家計費と近い水準にある場合

が多く、酪農場の経済性は家計費と規定関係にあるとみられる。

(2)営農条件変動への対応方向と課題

経済性の確保は、経営展開の適切性を保つための条件となる。今後の営農条件として乳価の低下や配合飼料価格の上昇を想定し、行動指針のタイプごとに、安定した所得確保を実現する上でどのような課題をクリアする必要があるのか整理した（表7）。ここでは、①放牧強化型では、地続きの草地確保による増頭余地の拡大、及び集約放牧技術の迅速な習得が、②高泌乳化型では、限られた労働力のもとで自動給餌機の導入やパート労働力の雇用などによる増頭の余地拡大、及び配合飼料に依存した高泌乳化と乳飼比の増大傾向に対

し、良質粗飼料の確保と飼料効果向上が、③増頭・高泌乳化型では、雇用労働力の確保による増頭余地の拡大、及び高泌乳のもとでの高い乳飼比に対し、コントラクター機能強化による良質粗飼料の確保と飼料効果

向上が課題とみられた。すなわち、タイプにより、課題となる局面や対応手段に違いがあり、特定の支援施策が、すべての酪農場の経営展開にマッチするわけではないとみられる。

表6 1経営当たりの生乳生産量と経済性

区分	放牧強化型	高泌乳化型	増頭・高泌乳型	節約型
生乳生産量 (t)	332	441	917	483
農業粗収益 (千円)	31,128	38,629	80,901	41,309
農業支出 (千円)	19,496	26,352	58,789	25,137
資金返済 (千円)	2,507	5,073	6,558	2,280
推計所得 (千円)	9,125	7,204	15,554	13,893
家計費 (千円)	8,093	9,541	14,679	9,837
推計所得率 (%)	29.3	18.6	19.2	33.6
乳飼比 (%)	26.3	36.3	37.3	30.0

注：1) 集計戸数は、それぞれ3経営，2経営，6経営，2経営。

集計年次は2007年。

- 「推計所得＝農業粗収益－農業支出－資金返済」とし算出。
(農業支出には減価償却費を含まない)。
- 家計費には貯蓄額を含む。

表7 経営条件悪化時の所得安定対策と実施に向けた課題

行動指針のタイプ	経済条件悪化時の所得安定対策			実施に向けた課題
	増頭 (頭)	乳量向上 (kg)	飼料費低減 (%)	
放牧強化型	5	500	10	増頭に向けた地続きの草地確保、飼料費低減のもとで乳量を安定化する集約放牧技術の習得。
高泌乳化型	5	1000	10	増頭に向けた労働のリリーフ手段の確保 (自動給餌機等)。乳飼比の低減に向けた草地管理技術の習得。
増頭・高泌乳型	15	1000	10	増頭に向けた雇用労働力確保。飼料費低減に向けた、コントラクターによる良質粗飼料確保と飼料効果向上。

注：1) 乳価70円/kg、配合飼料価格70.15円/kg時を想定。

2) 所得安定対策は、家計費を充足する水準で所得確保を図る場合に必要となる対策で、増頭、乳量向上、飼料費低減の組合せとして表示。

一方向には収斂しない。このため、地域展開の視点からは、酪農経営の多様性を前提とした方向性を準備することが必要といえる。

5. おわりに

(1) 酪農経営の多様性

本報告から直接導かれる結論は、酪農家の想定する展開方向は多様だということである。酪農家は、多様な経営基盤と経営理念のもとで、異なる理想の農場を描く。今日の不安定な営農条件に対し、当面の目標やそこに向けた行動指針も単様ではなく、所得確保を実現するための課題も異なる。

このように、酪農経営の展開方向は多様であり、単

(2) 酪農家族経営展開のシステムモデル

本稿の検討は、酪農家族経営展開のシステムモデルの必要性を黙示する。酪農経営の多様性は、経営理念の重層性に起因し、経営理念の重層性は、新規就農以後、単世代と二世帯を繰り返す家族経営サイクル上の位置と関わるとみられる。換言すると、酪農家の経営理念は必ずしも固定的でなく、家族経営サイクルに応

じて、弾力的に変化する場合が想定される。変化の契機は、家族の変動による家計費の増大、それに対応した農場変革の必要性（規模や飼養方式の変更）であろう。大胆に言ってしまうと、新規就農は資金や技術力の制約から、常に小規模からスタートし、この小規模さのもとで草地集積が可能となることで“放牧”という理想を実現する十分条件がもたらされている。しかし、家族数の増加や子供の成長に伴う家計費の増大のもとで、放牧による増頭が制約されれば放牧依存度を下げ舎飼化する動きが現れる。さらに、こうした経営が二世帯経営となれば、より高い所得の必要性のもとで、大規模フリーストールに展開する。一方、後継者を得られていない50代以上の単世代経営は、新たな行

動をとらない。こうした経営は後継者の定着に伴い大規模経営への展開が想定され、一方、後継者が得られなければ離農が起こる。

このように、酪農経営の展開は、同一時点で断面的には多様性を持って捉えられるが、長期的には関連を持って捉えることができそうである。このため、今日必要なのは、多様な形態で存在する酪農場相互の、営農条件変動への対応の優劣の評価ではないであろう。家族経営において離農の発生が必然であれば、新規就農からスタートし、家族の動向とともに変化する酪農経営全体を健全な状態に維持することが、地域酪農の展開に不可欠となろう（このことは、仮説として提唱するもので、さらに検証を進める必要がある）。

