

農場制型 TMR センター設立における合意形成に関する一考察

吉 岡 徹

A Study on Making Consensus in Establishment of Farm Type TMR Center

Tohru YOSHIOKA

酪農学園大学紀要 別刷 第32巻 第1号

Reprinted from

”Journal of Rakuno Gakuen University” Vol.32, No.1 (2007)

農場制型 TMR センター設立における合意形成に関する一考察

吉 岡 徹*

A Study on Making Consensus in Establishment of Farm Type TMR Center

Tohru YOSHIOKA*
(June 2007)

目 次

- はじめに
- 1. 有限会社カウフードトイカンの概要
- 2. CFT 設立の経緯と合意形成
- 3. 活動の評価と課題
- おわりに

はじめに

耕種部門においては、品目横断的経営安定対策の実施に関わって、集落営農が担い手要件に含まれたことから、零細農家における農業存続の切り札として急激にその数を増やしている。

北海道においては、酪農部門において「府県で展開している稲作の集落営農と共通する生産システム」¹⁾とも称される「農場制型 TMR センター」の設立が数多く見られるようになってきた。1998 年に国内初の農場制型 TMR センターである「オコッペフィードサービスセンター（以下 OFS と称す）」が北海道興部町に設立されて以降、別海町、士別市、名寄市などにおいて農場制型 TMR センターが設立されてきたが、ここ数年における設立件数は特に多くなっている。

TMR (total mixed ration) 製造部門と自給飼料生産共同組織の両機能を有する同施設は、飼料生産の効率化による参加農家の負担軽減をめざす生産システムである。この「農場制型 TMR センター」の設立に関わっては、センター設立計画の立案、参加農家の選定と合意形成、設立コストの見積もりや参加農家の分担など数多くのハードルが存在している。しかし、同組織の経営概要に関する研究は少な

からず行われているものの、設立を促すための合意形成に関わる分析は未だ充分とはいえない。

そこで、本論文では、農場制型 TMR センター設立に関わる合意形成に注目しながら、計画の立案から実行に関わる課題の分析を試みる。分析に使用する事例には、設立に関わる助成金を受けず、農家主体によって TMR センターを設立した有限会社カウフードトイカン（以下 CFT と称する）の事例を取り上げ、組織体する聞き取り調査ならびに、2006 年 10 月に行った CFT 構成農家に対する悉皆調査結果を基に事例の分析を試みる。

なお、本研究は、酪農学園大学共同研究「農場制型 TMR センターによる地域酪農振興と TMR の品質向上に関する研究」に関わる成果の一部である。

1. 有限会社カウフードトイカンの概要

TMR センター有限会社 CFT が活動する幌延町中間寒地区は、北海道宗谷支庁管内の幌延町東部に位置し、問寒別川中流域に広がる地域である。地区内の農家戸数は 13 戸であり、いずれも酪農専業である。CFT は、地区内の 9 戸の酪農家により設立された組織で、粗飼料生産、たい肥の運搬・散布と、生産した粗飼料を使用した配合飼料の生産・供給担う農場制型 TMR センターである。

組織形態は代表取締役の下、経理事務や総務業務を担う総務部、粗飼料生産に関わる企画・立案を担当する草地部、機械整備や修理、受託作業を受け持つ機械部、飼料の設計から供給・分析を担う TMR 部が置かれている。部門ごとに部長、係長が任命され、部門単位で作業が計画・遂行される。ただし、担当部署の作業が少ないときには他部門の支援に回ることも少なくない。

* 酪農学園大学酪農学部農業経済学科農業経営学研究室
Department of Agricultural Economics, Agricultural Management, Rakuno Gakuen University, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan

構成員は、代表取締役を中心とする役員5名と社員10名の15名で構成されており、参加農家の経営主9名とその後継者3名の他、専従職員として3名雇用されている。専従職員以外の社員と役員はCFTに対する出資者となっている。年齢構成は60歳代2名、50歳代1名の他は、40歳代が中心で、専従職員はいずれも20歳代である。これら以外の雇用としては、繁忙期の夜間アルバイトが行われている。アルバイトの雇用は一番の繁忙期であるサイレージの切り込み作業時期に臨時的に行われているもので、夕方6時以降にかかる切り込み作業を4名のアルバイトで担っている。

勤務形態は、専従職員と構成員とで違う形態になっている。構成員の場合は、9時30分から5時30分の間のうち、作業に必要な時間出勤する方法がとられており、タイムカードで管理されている。専従職員は月給制で、8時30分から5時30分までを出勤時間として、TMR作業を中心としながら、ほぼすべての作業に係わっている。

福利厚生については、一般構成員と専従雇用者ともに厚生年金、社会保険が整備されている。

給与の形態も構成員と専従職員では違っており、構成員の場合は1時間あたり1,300円を基本として出役時間に応じた支払いがされている。また、アルバイト雇用の時間給も同じ1,300円である。これに対して専従雇用者の給与は、月給支払いにて行われており、このほかに賞与が5ヶ月設定されている。役員5名に対する役員報酬は別途支払われており、1年目は代表取締役以下、30万円1名、20万円1名、12万円3名であった。2年目は、代表取締役と総務部長を任ずる役員の出勤時間が多くなり、時間給計算だと報酬額が多くなってしまふことから、時間給の給与体系から外し、役員報酬に一本化している。そのため、代表取締役以下、318万円、126万円、12万円3名に変更されている。

機械や施設などについては、表1にみられるように、飼料調整庫を兼ねた事務所や15基のバンカーサイロを建設し、自走式のハーベスタなどを購入して業務が行われている。リース機械となっているものは、CFT設立時点で構成員が所有していた機械のうち組織で使用可能なものについて借り上げて使用している機械である。

CFTはTMR飼料生産に係わる粗飼料の作付け・収穫・貯蔵とそれら粗飼料と購入飼料をミキシングしたTMRの生産・配送が主な業務である。また、農家が各々所有するたい肥生産施設からたい肥を買い付けて、運搬、圃場に散布する作業も並行し

表1 CFTにおける施設機械などの概要(2005年度)

	名称	台数	備考
施設・ 機械など	飼料調整庫兼事務所	1棟	520m ²
	バンカーサイロ	15基	約1万m ³
	自走式フォーレージハーベスタ	1台	
	自走式ミキサーフィーダー	1台	
	ホイルローダー	2台	
	ファームダンプ	5台	
リース 機械	バックホー	1台	
	トラクター	7台	
	モアコンディショナー	3台	
	ラッピングマシン	2台	
	テッター	4台	
	ブロードカスター	3台	
	マニアスプレッダー	7台	
	レーキ	3台	
	テッピング	2台	
	ロールベラー	4台	
	バキューム	2台	
	スプレヤー	1台	
	デスクハロー	1台	
	ブラウ	1台	
	ローターベーター	3台	
	ライムソー	2台	
	グリッパー	5台	
BIGモアコン	1台		

資料：カウフードトイカン提供資料より作成。

て行っている。CFT参加農家の経営面積の合計は564.2haであり、うち524.2haが採草地、40.0haがデントコーン栽培となっている。

この他には、構成員以外のたい肥の切り返し・運搬・散布や、デントコーンの刈り取り作業を外部から受託するコントラクター業務を行っている。この作業は、近隣の農家の所有する機械が壊れてしまった場合において、農協を通して相談を受けたCFTが作業を受託するものである。この取り組みは2005年度から始められたもので、2006年度の実績では、たい肥関連作業を幌延町内の7戸の農家から合計80.3ha、デントコーン刈り取り作業を幌延町2戸、遠別町2戸、沼川町1戸の合計5戸62ha引き受けている。これらの外部からの作業受託は、今後拡大が予想されており、例えばデントコーン収穫作業ではすでに来年度80haを超える作業の委託申し込みがある。また、今後は圃場の耕起作業の受託を新たに開始することも予定されている。

CFTの基本収入は、TMR飼料を農家に販売した代金である。生産されるTMR飼料は、生産される粗飼料の品質に応じて、投入する配合飼料の量を調

整することが行われている。販売される TMR の種類は、1 頭 1 日あたり 35 kg の産乳量を想定した飼料と、同 30 kg の産乳量を想定した飼料の 2 種類が生産・販売されている。CFT は、生産した TMR 飼料を各農家のストッカーまで搬送するところまでを担い、それぞれの価格は前者が 1 kg あたり 22 円で、後者が 1 kg あたり 21 円 50 銭である。

作業受託の料金は、たい肥関連作業が 10 a あたり 2,750 円、デントコーン刈り取り作業が 10 a あたり 4,956 円である。これらの作業に係わっては、たい肥関連作業はパワーシャベル 1 台にマニアスプレダー 4 台、デントコーン刈り取り作業はハーベスタ 1 台、タイヤショベル 1 台、ダンプ 2 台を基本構成としている。また、今後プラウ作業 12,160 円/10 a、ローター作業 12,560 円/10 a での受託が予定されている。

粗飼料の作付面積は 2005 年で 620 ha あり、粗飼料の年間生産量は、2004 年実績で 1 番草の収穫量が約 7,200 t、2 番草の収穫量が 800 t、3 番草の収穫が 2,400 t あった。このほかにはデントコーンの収穫量が 700 t あり、これらは TMR の原材料として使用されている。

また、CFT で 1 年間に供給する TMR は、10,500 t (2005 年度) におよぶ。

2. CFT 設立の経緯と合意形成

CFT が活動する幌延町中間寒地区では、酪農家が離農した際に出た農地を、近隣の酪農家が担うことで農地の荒廃を防止していた。しかし、離農が相次ぐにつれて、農地を担う農家の農地が分散化して作業効率を悪化させていった。この農地の分散化を解消するため、農家間での交換分合による農地の集約化がたびたび検討されたものの、農家にとって農地は代々開墾・改良してきた思い入れが強いものであったことから、交換分合はなかなか進まなかった。農地の分散化がなかなか解消できない一方で、農家 1 戸あたりの飼養頭数の拡大は年々進んでいき、農家の中には飼料生産量の増加が追いつかず、自給飼料不足に陥る農家も現れ始めた。

そこで 2000 年頃、農業委員であり現在の CFT の代表でもある A 氏が、興部町で設立された最初の農場制型 TMR センター OFS の話を知り、飛び地が多い農地の状況を改善するための方法として、ともに設立に取り組むメンバーを募り始める。TMR センター設立に係わって中心となったのは、20 年以上にわたり中間寒地区でたい肥の運搬・散布を共同化してきた、たい肥利用組合であった。このたい肥利

用組合に参加する 7 戸を中心に TMR 設立の議論が進められた。2003 年の夏頃にはたい肥利用組合 7 戸のうち 6 戸と、近隣の農家 3 戸が加わった 9 戸によって OFS への視察も実施された。この視察によって、各経営は省力化や飼料の安定化など農場制型 TMR センターがもたらす効果を具体的に認識するに至り、このときの 9 戸が母体となって CFT 設立に向けた準備が具体的に開始された。

設立の準備としては、まず 2003 年 11 月頃から、役場担当者など関係機関に設立への補助について相談を行った。しかし、11 月時点では予算編成の関係で申請時期が遅かったことや、当時の酪農を取り巻く情勢の下ではふん尿処理に係わる対策が急務とされ、助成金のほとんどはふん尿処理に係わる環境整備事業に費やされることがほぼ決まっていた。そこで、参加農家の間で協議を行い、設立準備委員会を開催して、公共事業の導入なしで設立できないか、試算が行われた。試算は、A 氏が提供したデータを元に、普及所などが試算を作成する形で進められた。具体的には、事業を導入して組織を設立した場合と、個人債務ですべて行った場合の違いを、餌に換算した場合の農家の負担や、土地の使用料や参加に伴う給与などの面から比較検討する作業が行われた。これらの準備委員会の活動は約 2 ヶ月間で、3～4 回開催され、助成金を得ず、農家だけで投資を行った場合でも十分にメリットが見込めるとの認識に至った。

また、設立のための資金をどこから借り入れるのかも大きな問題であった。A 氏らは当初近代化資金による借り入れを想定していたが、融資枠が大きすぎるとして行政が難色を示したという。そのため、CFT では信連に口添えをもらいながら、近代化資金を最大限借り入れ、農協からの借り入れを加えることで設立資金を確保している。

CFT はこれらの経過を経て、2003 年 12 月 18 日に登記を行い、2004 年 1 月 24 日に農業生産法人の認定を受けている。

CFT への出資者は 12 名で、農家 9 戸と 3 名の後継者で構成されている。資本金は、一口 1 万円で、取締役 5 名が 40 万円、一般構成員 (農家世帯主) 4 名が 20 万円、後継者 3 名が 10 万円という分担になっており、総額では 310 万円であった。

総事業費約 1 億 7 千万円強は、有限会社 CFT が借り受ける形で確保され、近代化資金を中心として、これに農協からの借り入れとホクレンの延べ払いを組み合わせた借り入れが行われている。これは、資金の運用からみて規制の少ない資金を選ぶ形で選定

された。借入れの内訳は、近代化資金が約1億1,400万円、農協資金が約2,800万円、ホクレン延べ払いが約3,000万円であった。これら借入れの償還は、近代化資金が2年据え置き、18年、農協資金が10年、ホクレン延べ払いが3年と設定されている。

機械や施設などについては、前掲表のように購入とリース契約を組み合わせる方法がとられた。CFTでは、参加農家9戸の所有する機械について、機械メーカーに診断を依頼して金額評価し、CFTで使用できると判断したものについて借り上げる方法をとった。このため、作業機械のうちの相当数は、CFTに参加する構成員がもともと所有していた機械が使われている。この効果は、CFTにとって機械の購入費用を抑える役割を果たす。また、リースに出す農家にとっても、支払われるリース代金は貴重な収入源として位置づけられる。

施設の建設に関しても、計画当初は事業費を抑えるために構成員による施設の自作が計画されていたが、翌2004年から飼料の供給を始める予定であったことから建設期間が確保できず、複数の建設業者による競争入札の形で業者に委託して建設が行われた。

つぎに、これら設立経緯の中で、合意形成にどの程度労力が割かれたのかをみていく。

まず設立に関する話し合いが行われたのは、たい肥利用組合における春夏の作業終了後に行われた話し合いが5~6回、1回あたり1~2時間程度であった。正式な協議会としては、約1年半の中で1回あたり3~4時間の会合が5~6回開催された。また、正式な協議の場ではないが、飲み会も交えた話し合いも3~4回程度開催され、意見交換が行われた。聞き取り調査によって、参加農家は主立った会合にはほぼすべて参加していたことが確認されており、設立に関わって活発に議論が行われたと思われる²⁾。

表2は、CFT設立における合意形成に関連して農家に聞き取りを行った内容を整理したものである。酪農家AはCFT設立の提唱者でもあり、現在代表を務めている人物であるが、この表より、Aが2000年頃にOFSの活動の情報を得たことを受けて、2001年から2002年にかけて前身であるたい肥組合の構成員に対して説明を行っていることがみてとれる。ただし当初は、計画をきいた各農家の反応には積極的なものは少なく、話には興味を持つが実現に関しては消極的な見解をみせた農家がほとんどであった。それが、2002年の終わりから2003年にかけて幌延町役場で行われた説明会や、たい肥組合に参加し

ていなかった近隣農家に対して参加を促す中で、徐々に議論が深まり、設立への意志が固められていく。この時主として議論された内容は、設立費用などコスト面の問題、複数農家による意志決定の問題と、それに関連した運営に関わる問題であった。

また、2003年夏頃に行われたOFSへの視察がCFT設立への意志を強める効果をもたらしていることも確認できる。特にB農家やI農家はTMR利用により期待できる搾乳牛への効果により計画の参加を決断しており、参加の意思を明確にしていなかった農家を積極的に計画に参加させる効果がみられている。また、設立に否定的な意見を持っていたD経営においても、視察により後継者層が参加の意志を強め計画に参加する後押しとなっている。

補助金無しで組織を立ち上げたことに関する農家の意見は表3にまとめた。補助金が導入できなかったことについて、「出れば超したことはない」や「あればベター」など補助金の導入を望む意見はいくつか見られたが、全体的には設立への気運が盛り上がっていた間に併せて活動が開始できたことに対して評価する意見が大勢を占めた。これには、一度時機を逸すれば設立が数年は遅れたであろうという見込みや、詳細な事前見積りにより補助金無しでも運営ができるという見込みが確認できたことが大きいと考えられる。また、一部の農家の意見より、近年実施された生産調整を予測し、組織を立ち上げて経営規模を拡大できる時期はこの時しかないという判断がされているとも読み取れる。

3. 活動の評価と課題

CFTの取り組みに係わり、第一にあげられる効果は、設立当初の課題でもあった圃場の分散解消である。この問題は、CFTの設立により大幅に改善したといってよい。図1は2006年時点でCFTが作付けを行っている圃場を地図に落とし込んだものである。これによれば、CFTの施設(中央○)を中心に圃場が集約していることがみて取れる。これによって圃場作業においては農家間の境界を意識して作業を行う必要が大きく減り、見渡す一面をCFTが担う圃場として一気に作業が行えるようになった。作業機械の移動に係わる時間のロスや、たい肥運搬の手間などが大幅に改善したといえる。

また、参加農家における生産乳量の増加も著しい。CFTが活動する中間寒地区では、搾乳牛1頭あたり年間でおおよそ7,200kgの産乳量であった。2006年の聞き取り調査時点では、参加農家のうち3戸が1頭あたり平均10,000kgの水準に到達し、9,000

表 2 CFT 設立計画に対する印象と参加決定のポイント

	世帯主 年齢	計画を聞いた時期	計画を聞いた印象	懸念・議論点	視察による 意識変化	参加意思 決定時期	決断ポイント
A	51	提唱者（2000頃に 先行事例（OFS） の情報を得る）	—	組織がうまく流 れていくのか疑 心暗鬼	—	—	—
B	40	2002年 Aから話しがあっ た	関心はあった	TMRコスト	TMRで乳量 が出るという 印象をもち、 積極的に		乳量のアップ
C	47	2003年6月頃 Aから話しがあっ た（堆肥組合未参 加）	関心はあった（北 海道の先行事例の 話は聞いていた）	作業内容	変化なし	2003年秋（話 し合いを重ね るうちに）	機械投資の回避 外作業への女性 労働がなくなる
D	58	2000～2001年	心配した 自分の経営はよ かったため、あ えて新しいこと をやる必要は ない	設立・運営に関 わるデメリット について	息子は積極的 になった	2003年10月頃 （3回目）	協調 Aに引張られ た
E	46	2001年頃	関心があった	場所の選定 機械の選定 業者の選定	大きく変わ った	2003年7月頃	牛舎建築 高齢化
F	61	2001年頃	関心はあったが半 信半疑	団体で意志をま とめられるか 共同でやってう まくいくのか	特になし （視察時点で やる気のある ものが集まっ ていた）	2003年12月頃 （登記時）	事例視察 （後継者がい なければしな かった）
G	57	視察の5年前くら い堆肥組合内で話 しをしていた	耕地の拡大に限 界で、高齢化も 進んだため興 味をもった	資金 人間関係、作 業・機械の分 担	変化無し	堆肥組合内で 話しがあった ときから	省力効果 土地規模 今後の発展
H	39	2003年4月 （堆肥組合未参 加）	興部がやってい たため、積極 的に参加し ようと思った	資金繰り、補 助	変化なし	2003年10月頃	畑の集約見 込み、機械 コストを確 認できたこ と
I	47	2002年12月頃 堆肥組合の中で 現代から	全道でも事例が 少なく、夢物 語だと思っ たが、でき るならやっ てもよい と思っ た	立ち上げ自 体が夢だ と思っ た	大きく変わ った	2003年頃	TMRの品質 （一年通 して同じ 餌で絞 りたい）

資料：CFT 構成員に対する聞き取り調査（2006年10月21日～22日）より筆者作成。

kg 台の農家も 3 戸確認できた。参加農家の平均産乳量は、すでに平均で 9,000 kg を超える水準にまで到達しており、この水準は、CFT 設立当時に目標とされていた産乳量水準 8,000 kg を大幅に上回るものである。また、農協の家畜職員の検査においても、牛の状態が格段に向上している報告が得られているなど、牛の健康状態の向上にも大きく寄与していると思われる。農家ごとにみた場合は、1 頭あたりの産乳量が比較的低かった酪農家の乳量向上が著しく、従前 20 kg 程度であった 1 頭 1 日あたりの産乳量が平成 17 年では 27 kg 程度にまで増加している。現在では、高い農家で 35 kg 程度、低い農家で 27 kg 前後であり、この差は徐々に縮まりつつある。TMR の使用により、乳量水準を底上げする効果がみられているといえる。

また、CFT への参加を契機として、飼養頭数規模

を拡大した農家も多い。表 4 は 2006 年時点の CFT 参加農家の経営概要を整理したものである。CFT に参加する農家のうち、7 戸ほどの農家が設立に前後して飼養頭数を増やしている。規模拡大前は 50～60 頭の飼養頭数であった農家が多く、今後も 3 戸の農家がさらに規模拡大を目指している。

最後に CFT の活動に対する農家の評価について整理しておく。

まず、供給している TMR に対する評価であるが、9 戸中 8 戸が価格が高いと回答した。設立時点で CFT が目指していた TMR 価格よりも高い水準になってしまったことから予想された評価ともいえるが、もともと、従業員の福利厚生や、施設建設に係わる維持・更新費用も考慮して TMR の価格を算出していることから、やむを得ないともみることができる。実際、高いと回答した農家のうち半数の農

表3 補助金なしで設立することに対する農家の意見

	内 容
A	立ち上げ時期を優先 施設建設コストを引き下げするため、施設の簡易化などの取り組みを併せる
B	すぐ補助金が出ればそれに越したことはない、タイミング、話が盛り上がってきたとき 何年先になるかわからないとなればできなくなる H 15年にやったのが成功、やったことで740~750tの枠が確保できた
C	きつくなるのではないかと思った
D	受けることで制約がつく、好きなことができない 待っていたのでは2~3年かかる 熱が冷めないうちにやった方がうまくいく 冷めると組織は崩れる
E	待っていては遅い 補助金がいつ来るかわからない(3年先まで埋まっている) 士気が高いうちにやっってしまうということ
F	補助金があるに越したことはなかったが待てば2~3年遅れたらろう 生産調整も迫っていたため、タイミングは納得
G	制度資金の利用よりも設立するという意志が強かった 資金面もめどがついた 早めに立ち上げたこと
H	補助金があればベターだったが気持ちが集まったときに立ち上げたことはよかったのでは 一年たてば数が減っていたかも 一月の補助金が間に合わず
I	試算が出ていたので、無しでもやれると判断

資料：表2に同じ。

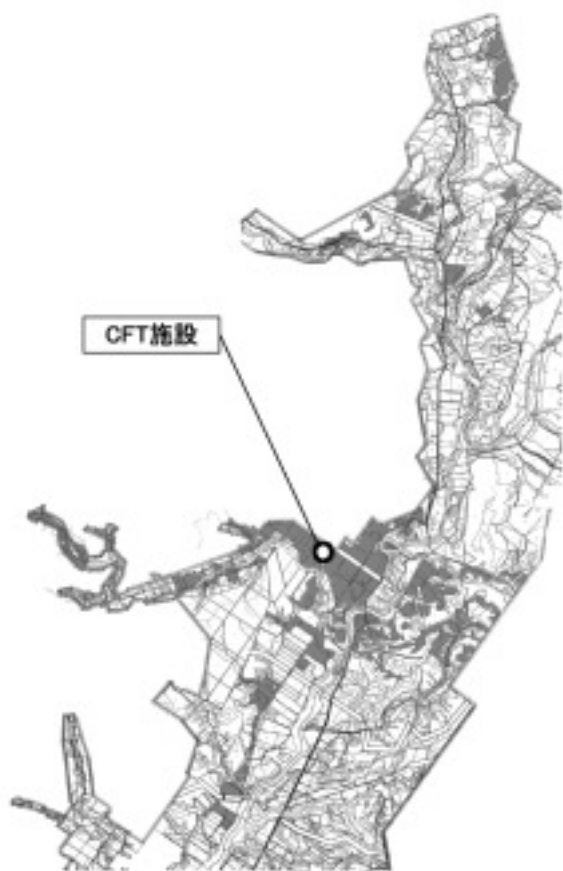


図1 CFT 圃場図 (2006年度)

資料：CFT 提供資料より作成。

家は提供する側からみれば高いとはいえないとも答えており、現状の価格水準に一定程度理解を示している。

圃場作業をはじめとする出役に関してはほぼ3分の2の農家が想定以上に多いと答えている。これは、個別作業であった時と比べて圃場の連続性は高まったものの、作業面積が増加したことで作業時間の減少度合いが、農家が想定していたものより少なかったからと考えられる。また出役時間が全体の作業量と比べ想定よりも多めになっていることも指摘されており、この点はCFTの経営費において労賃の負担が多めになっていることにも現れている。作業体系の見直しによる作業効率の改善が望まれる。ただこの点についていえば、TMRセンター設立と時期をほぼ同じくして、飼養頭数を増やした農家も多いことから、CFT利用による労働の削減効果と、規模拡大に伴う労働負担の強まりが相殺された点も大きいと考えられる。

CFTの収益性についてもふれておく。第3期(2006年2月1日~2007年1月31日)のCFTの売上高は約3億8千万円であった。ただし経費を差し引いた営業利益は約1,300万円のマイナスであり、助成金などの営業外収益を含めて約330万円の利益を計上している。経営費の中で最も大きな割合を占めるのが1億4千万円あまりを占める飼料費であ

表4 CFT 参加農家の経営概要 (2006年) (単位: 頭, ha, t)

	家畜頭数			経営耕地面積							2005年 生産 乳量
	経産牛	種付未 経産・育 成牛	乳用 牛計	所有		借入地		合計		総合計	
				所有 採草地	所有 コーン	借入地 採草地	借入地 コーン	合計 採草地	合計 コーン		
A	94	56	150	47.3	2.7	2.7	7.3	50.0	10.0	60.0	820
B	85	50	135	69.0	-	1.0	-	70.0	-	70.0	756
C	63	30	93	70.0	-	6.0	-	76.0	-	76.0	620
D	85	45	130	83.0	-	-	-	83.0	-	83.0	860
E	85	43	128	69.6	-	4.6	-	74.2	-	74.2	688
F	62	33	95	28.0	2.0	10.0	-	38.0	2.0	40.0	450
G	71	26	97	47.0	-	10.0	-	57.0	-	57.0	590
H	65	-	65	44.0	7.0	2.0	3.0	46.0	10.0	56.0	580
I	42	20	62	28.0	18.0	2.0	-	30.0	18.0	48.0	300
計	652	303	955	485.9	29.7	38.3	10.3	524.2	40.0	564.2	5,664

資料: 表2に同じ。

る。特に近年はバイオ燃料の需要に関わって飼料費が高騰しており、経営への負担が増大している。飼料価格の高騰に対しては、CFTでも購入飼料を少しでも減らそうとデントコーンの作付面積を増やす取り組みが進められているが、デントコーンが作付け可能な農地に限られることもあり一気には進んでいない。

また、CFTの収益性改善を妨げているもう一つの理由として、労賃支払いの多さも指摘できる。2006年期中決算における労賃は約4,400万円に及び、経費の中でも飼料費に次ぐ大きな費用となっている。これは、表5にみられるように、たい肥散布作業や乾草・バック関連作業などの主要作業が1シーズン1,000~1,500時間かかるなど、作業時間が全体で5,817時間と膨大になっているためである。さらに、特に構成員の出役管理に関連して、出勤時間が作業時間より多くなってしまいう傾向が少なからずみられる³⁾。これら2つの課題のうち、前者に関しては作業計画のさらなる効率化が求められる。また後者の課題に対しては準備作業も含めた作業のマニュアル化と出勤時間計算の厳格化が必要とされる。特に後者は労賃支払いの削減とともに構成員の拘束時間、さらには構成員の余暇の確保にも関わってくる問題であり、早急な対処が必要とされる。

おわりに

以上より、CFTの設立に関するポイントとしては、①現代表でもあるA氏のリーダーシップの存在、②設立前段階でのコスト計算や作業共同化の手順などの綿密なシミュレーションの実施、③事例視察による設立メリットの具体的なイメージ化、④②~③

を通して設立合意に至るまでのタイミングの取り方(合意形成までのスピード)が重要だと考えられる。これらは基本的に現在全国で設立が進む集落営農組織設立のためのポイントと合致する。従来酪農に限らず北海道の専業農家は経営に対して厳しく吟味し判断を行うといわれてきたが、その専業農家による組織化においても、リーダーシップに基づいた綿密な計画立案とタイミングを計った合意プロセスが重要な役割を果たしていると考えられる。

また、農家の評価は、利用者としてみた場合では

表5 CFTにおける作業別作業時間 (2006年度作業) (単位: 時間)

作業名	作業時間
たい肥散布作業	1,496.0
たい肥切り返し作業	45.5
尿散布作業	268.5
肥料散布作業	280.5
石灰散布作業	112.0
デントコーン播種作業	103.0
耕起作業	223.5
播種鎮圧作業	116.0
防除作業	65.0
サイロ不良管理作業	60.5
ロール運搬作業	471.0
乾草・バック関連作業	1,121.0
パンカーサイロ関連作業	869.0
デントコーン収穫調製作業	498.0
その他作業	87.5
作業時間計	5,817.0

資料: CFT提供資料より作成。

厳しいものが少なくないものの、構成員の視点からみた場合では一定程度の評価は得られていた。ただし、経営面からみた場合では、単年度の黒字化には成功しているものの、2006年度までで4,500万円あまりの繰り越し損を計上しており、厳しい経営状況にある。さらに今後は借入金の償還がさらなる負担となり加わってくることから、償還を含めた上での収益の確保を早急に実現する必要がある。センターの経営と利用農家の経営の両者を担うための、さらなる経営の効率化が求められる。

事業拡大の方法としては、2005年から行われているコントラクター事業をさらに拡大することも一つの選択肢ではあるが、作業を行う圃場がCFTから離れている⁴⁾ことから作業にかかる労働負担が大きく、簡単に事業を拡大できるとはいえない。常時雇用職員を増やして構成員の負担を減らす選択肢も存在するが、新たな雇用は費用負担の増大にもなりかねず、慎重な判断が求められる。今後CFTには、これらの選択肢を検討しながら、参加農家に対してメリットを提供しつつ、経営を長期的に存続させるといふより難しい舵取りが求められる。

注

- 1) 荒木和秋「農場制型 TMR センターによる営農システムの革新」『日本の農業——明日への歩み——第 233 集』農政調査委員会、2005 年、p. 4
- 2) 農家によっては、経営主もしくは後継者のどちらかが参加する形をとるところもあった。
- 3) 直接比較はできないが、2005 年の CFT における構成員のうち出役したもの 11 名（経営主 9 名＋後継者 3 名）における出役時間は一人あたりで 1,610 時間におよび、合計では 17,700 時間であった。
- 4) 現在コントラクター事業で作業が行われている圃場は、いずれも CFT 施設より 30 km から 40 km 離れた場所にあり、移動にかかる負担が大きい。

参考文献

- 荒木和秋「農場制型 TMR センターによる営農システムの革新」『日本の農業——明日への歩み——第 233 集』農政調査委員会、2005 年